

KPMG Insight

■特集■ サイバーセキュリティ対策を通じた 事業成長の在り方

Digital Transformation

戦略的なイノベーションの創出
～競争優位性を維持し続ける企業の
テクノロジー活用の心得～

Sustainability

サステナビリティ・ESG経営を支える内部監査

CSRDの最新動向、先読み3大論点、そしてCSRDに
関するフランスの限定的保証ガイドライン

真に機能するモニタリングモデルの実装
ーサステナブルな企業経営の基盤構築に向けてー

Accounting

有価証券報告書の開示に関するデータ分析
ー人的資本およびサステナビリティ情報の開示ー

Sector Update

CFOサーベイ2023
テクノロジーセクターの課題と対応の方向性

有事に備えるための
車載半導体サプライチェーンレジリエンスの強化



特集

02 | サイバーセキュリティ対策を通じた事業成長の在り方

04 | 「サイバーセキュリティが事業成長を後押しする」グループをまとめ上げるソフトバンクのガバナンス体制

[ゲスト]

飯田 唯史氏

ソフトバンク株式会社
常務執行役員 CISO（最高情報セキュリティ責任者）
兼 サイバーセキュリティ本部 本部長

[インタビュアー]

澤田 智輝

KPMGコンサルティング 執行役員パートナー



Digital Transformation

- 10 | 戦略的なイノベーションの創出
～ 競争優位性を維持し続ける企業のテクノロジー活用の心得～
松尾 英胤 KPMG アドバイザリーライトハウス



Sustainability

- 16 | サステナビリティ・ESG経営を支える内部監査
関 克彦／安田 壮一 KPMGコンサルティング
- 22 | CSRDの最新動向、先読み3大論点、
そしてCSRDに関するフランスの限定的保証ガイドライン
加藤 俊治 あずさ監査法人
- 30 | 真に機能するモニタリングモデルの実装
ー サステナブルな企業経営の基盤構築に向けて ー
木村 みさ／松田 洋介 KPMGコンサルティング



Accounting

- 38 | 有価証券報告書の開示に関するデータ分析
— 人的資本およびサステナビリティ情報の開示 —
篠井 大祐 / 近藤 純也 / 近藤 聡 あずさ監査法人



Sector Update

- 46 | テクノロジー・メディア・通信
CFOサーベイ2023
テクノロジーセクターの課題と対応の方向性
和田 智 KPMGジャパン
- 52 | 自動車
有事に備えるための車載半導体
サプライチェーンレジリエンスの強化
川瀬 健一 KPMGジャパン

会計・開示／税務 Digest

- 58 | 会計・開示
会計・開示情報 (2023.8-9)
下田 勇矢 あずさ監査法人
- 61 | 税務
税務情報 (2023.8-9)
大島 秀平 / 風間 綾 / 山崎 沙織 KPMG税理士法人

Topic

- 62 | 海外
中国税務調査最新動向
陳蔚 / 李輝 KPMG 中国
- 66 | 金融
大企業が参入するWeb3.0市場
保木 健次 あずさ監査法人

KPMG Information

- 70 | KPMG News
71 | Thought Leadership
72 | 出版物のご案内
73 | 海外関連情報
74 | KPMGジャパン
メンバーファーム一覧

KPMG Insightの最新号、バックナンバーは
KPMGホームページよりご覧いただけます。

home.kpmg/jp/kpmg-insight



KPMG Insight Vol.63

発行日：2023年11月

発行所：KPMGジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

サイバーセキュリティ対策を通じた事業成長の在り方

少子高齢化と労働人口の減少によって、企業にはITの活用による早急な業務効率化が求められています。一方で、サイバー攻撃の手口は多様化、巧妙化しており、最悪の場合、サービスの停止やサプライチェーンの断絶、情報漏えい、ブランド信用力の失墜など、企業に多大な損失を与えかねません。今や、サイバーリスクは企業が当然に対応すべき重要な経営課題の1つです。

サイバーセキュリティの強化は、情報資産を守るだけでなく、事業成長の後押しにもなり得ます。見えない危機に備えるために、何に投資し、どう意思決定していくべきか。これからのサイバーセキュリティの在り方を改めて考えます。

02

「サイバーセキュリティが事業成長を後押しする」 グループをまとめ上げる ソフトバンクのガバナンス体制

【ゲスト】

ソフトバンク株式会社

常務執行役員 CISO（最高情報セキュリティ責任者）兼 サイバーセキュリティ本部 本部長

飯田 唯史 氏



「サイバーセキュリティが事業成長を後押しする」 グループをまとめ上げる ソフトバンクのガバナンス体制

Tadashi Iida

ソフトバンク株式会社
常務執行役員
CISO（最高情報セキュリティ責任者）兼
サイバーセキュリティ本部 本部長

飯田 唯史 氏



DXによる生産性向上、IoTによる社会生活の利便性向上など、あらゆるシーンで通信の重要性が増すなか、ソフトバンクはライフラインの一端を担う通信事業者として、社会全体のセキュリティ向上に努めています。有事の際にも通信を止めずデータを守るために、サイバーセキュリティをさらに強く安全なものにするために、日頃どのような対策に取り組んでいるのか。人材育成やシステムの構成管理における工夫は何か。今回は、ソフトバンク株式会社 常務執行役員 CISO（最高情報セキュリティ責任者）兼 サイバーセキュリティ本部 本部長の飯田 唯史 氏にお話を伺いました。

【インタビュアー】



KPMG コンサルティング
執行役員パートナー

澤田 智輝

所属・役職は、2023年9月時点のものです。

インシデント対応の肝は、 初動対応における人間同士の コミュニケーション

澤田 ソフトバンクには事業領域が異なるグループ会社がたくさんありますが、全部で何社くらいあるのでしょうか。

飯田 2023年8月現在、約300社近くのグループ会社があり、その業種や業態は多岐にわたります。各社の事業内容や提供サービス、ビジネス環境は絶えず変化と進化を続けており、私たちはグループ会社と継続的なコミュニケーションを取りながら、各社の事業動向を注視し、新たなセキュリティ上のリスクや課題がないかを常に見きわめています。

澤田 グループのセキュリティをリードする責任者として、有事に備えていつも心がけていることがあれば教えてください。

飯田 グループ会社でセキュリティインシデントが発生した場合、情報収集を含む初動が重要となります。大規模地震などの自然災害の発生時と同様に、セキュリティインシデントも発生直後は、何が起こったのか分からず混乱やパニックが起こりやすいです。この混乱が続くと、被害が広がって深刻化し、財務的な損失を招く可能性もあります。したがって、発生直後こそ素早く状況を把握し、的確な対策へ結びつけセキュリティ上のリスクの低減・お客様への影響を限定的にし、経済的な影響を最小化することを心がけています。

澤田 初動で必要な情報を集めるために、最も重視することは何でしょうか。

飯田 一言でいえば、インシデント発生部門の人たちとの密なコミュニケーションを確立することです。ソフトバンクでは、これまでさまざまな規模、種類のインシデントを経験してきました。これらの経験を通じて、社内ではインシデント発生時に必要な

コミュニケーションパスが迅速に確立できるようになっていますが、グループ会社でインシデントが発生したときは少し状況が違います。グループ会社といっても我々とは別の会社ということもあり、会社間を跨いだ情報連携が遅れる場合が時々発生します。また、グループ会社側もインシデントの初動対応でバタバタしていますから、我々としても待っているだけでは必要な情報をタイムリーに入手できません。その意味で初動対応時のコミュニケーションパスの確立が一番大切で、一番困難なポイントといえます。この課題を克服するため、我々が積極的にグループ会社側と会話しながら、被害内容や影響範囲などを把握し、取るべき暫定対応や恒久対策をグループ会社と伴走しながら確認・確立していきます。

また、有事の際に限らず、平時においてもグループ会社のセキュリティ責任者や担当者とは密に情報連携し、コミュニケーションパスを確立・維持するよう心がけています。その際の課題としては、セキュリティの人材不足が挙げられます。実際いくつかのグループ会社においては、人材不足を理由にやむを得ずセキュリティに精通していない人材をセキュリティ責任者や担当者にアサインしている会社もあるため、我々のセキュリティ人材をグループ会社に兼務・出向させるなどして人的サポートも行っています。また、異動や退職などに伴ってセキュリティ責任者や担当者の入れ替わりも発生します。そうすると責任者や担当者との関係をイチから構築しなおす必要がありますが、異動や退職はどの会社にも共通して発生しますので、それらを前提にしたグループ会社との関係構築、維持強化を心がけています。

澤田 これまでさまざまなインシデントを経験されてきたと思いますが、飯田さんはいつもどのような心構えで対応しているのでしょうか。

飯田 職責上、セキュリティインシデントを発生させないという覚悟をもって職務

に就いていますが、それでもインシデントは発生します。ただし、我々はインシデントが発生しても「転んでもタダでは起きない」という心構えで常に対応します。弊社では「一度経験したインシデントは二度と起こさない」ために徹底した再発防止策を講じるという企業風土があり、結果としてセキュリティレベルはどんどん向上していきます。実際、平時においては「そこまでする必要はあるのか?」と言われるほど強度が高い(=副作用を伴う)セキュリティ対策も、インシデント発生を通じて社内での合意形成を経て講じてきた対策事例はいくつもあります。また、インシデント対応を通じて「同じ釜の飯を食った仲間」という感覚が芽生え、社員間の絆がグッと深まります。仮に将来、別のインシデントが発生したとしても、以前に比べて格段にスムーズな連携、タイムリーな対応が可能になります。インシデントを経験してどんどんレジリエンスが高まっていると実感しています。

澤田 転んだ時にしっかりと、徹底的に学ぶということですね。

飯田 はい。「何がいけなかったのか?」「どうすべきだったのか?」を学ぶことが大事ですね。インシデント対応時だけでなく、机上訓練や実地訓練においても、毎回、反省材料や改善ポイントが必ず出てきます。完璧な対応ができた、反省材料がない、改善ポイントが見つからない、といったケースはまずないですね。

「セキュリティハザードマップ」で、 各社のシステム構成を可視化する

澤田 グループ会社が多種多様な事業を営んでいると、グループでのセキュリティ強化は難しいのではないのでしょうか。

飯田 はい、1社1社で事業内容やビジネスモデルが違いますし、システムの構成も1つとして同じものはありません。そこで、

グループ各社には「セキュリティハザードマップ」というシステムやネットワークの構成を表した図を作成してもらっています。

このマップによって、1) 我々およびグループ会社の双方がグループ会社のシステムに関する「土地勘」を高めることができます。また、2) 「どこが侵害されると、どういう被害があるのか」「どういう影響が出て、どのような対応が必要になるのか」をグループ会社と共に事前に把握することが可能になります。

さらに、3) グループ会社でインシデントが発生した際、このマップを使って発生箇所などの把握ができ、我々の対応サポートの精度や速度が向上します。

澤田 ハザードマップについて、私はホテルなどに掲示されている避難経路図をイメージしました。消防隊が駆け付けた際に各階の構造が一目で分かるのと同じですね。システムやネットワークの構成がわかっていると、飯田さんのチームにインシデントの連絡が来た時にすぐに対処できないですよ。だから、グループ会社にも事前に作っておいてほしいということなのではないでしょうか。

飯田 そのとおりです。ハザードマップはシステムやネットワークの構成全体をビジュアル化しています。システムはここにあって、ネットワークはこうつながっていて、どんな情報がどこに格納されているか。そういったことをできるだけ可視化するようにしています。ちなみに、グループ会社にはハザードマップの作成をお願いしているものの、ソフトバンクが自社のハザードマップを作るとなると実はかなり大変なのです。

澤田 それはどうしてでしょうか。

飯田 端的に言うと、弊社のITや商用通信のインフラ、各種のサービス提供を実現するプラットフォームなど、それらを構成するシステムやネットワークの数が膨大で、ハザードマップでは表現できないほど複雑だからです。さらに、システムやネットワー

クの新規追加、統廃合などによる変化は常にありますので、ハザードマップを最新の状態に保ち続けるには多くの労力と時間を要します。ただし、弊社でハザードマップに相当するものがないかといえば、そういうわけではありません。1枚に集約されていないというだけで個々のシステムやネットワークの構成図は存在します。

澤田 まさに地図と似ていますね。地図にも全体地図と詳細地図がありますが、ソフトバンクの場合、詳細地図は完成していて、これから全体地図を整備するという感じでしょうか。

飯田 そうですね。大きな一枚の全体地図が整備され、常に最新の状態に保たれていることが理想ですが、弊社の場合、詳細地図があることでスムーズなインシデント対応が可能です。その意味では、詳細地図の内容を遅滞なくアップデートする重要性がますます高まってきているといえます。

澤田 現場がしっかりと必要な対応を理解できることが大事だと思います。それが把握できるようなレベルでマップを作っているということでしょうか。

飯田 そのとおりなのですが、たとえば個々のシステムやネットワークに内在する脆弱性などは、詳細地図だけでは把握が困難なこともあります。たとえば、米国国立標準技術研究所(NIST)の脆弱性データベース(NVD)などが報告する脆弱性情報は年間2万件を優に超えます。膨大な数のシステムやネットワークを抱える弊社が、システムごとに脆弱性の有無をすべて手作業で確認するのはもはや不可能です。そのため弊社では各システムに潜む脆弱性の特定とパッチ適応など対応の迅速化を目指し、各システムの詳細な構成要素を記録した構成管理データベースを構築・運用しています。加えて、SBOM(ソフトウェア部品表)と呼ばれるソフトウェア管理手法の導入も検討していますが、ライブラリやフレーム

ワークなどの中身までの詳細レベルまで把握できないケースもあり、カバーできる範囲には限界があります。その課題を補うために、インシデント発生を前提とした対応能力(ヒューマンスキル)の向上を図る一方で、対応業務自体の効率化、省力化にも着手し、全体的なレジリエンスのレベルアップを目指しています。

澤田 そういう意味では、インシデント管理は本当に総力戦になるわけですね。今は情報を自動で集めることができますが、そうした情報だけでは解決は難しいのでしょうか。

飯田 そうですね。弊社でもML(機械学習)やRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を駆使し、脅威情報などのセキュリティ関連情報の自動収集やSOC(セキュリティオペレーションセンター)での監視業務の自動化を進めていますが、まだ道半ばですね。業務の自動化比率はこれから徐々に高めていきますが、完全自動化の実現には程遠く、現在のところまだまだヒューマンオペレーションに頼る部分が多いのが実態です。

セキュリティを機械任せにせず、必ず人間が総合的な判断を

澤田 グループ会社の管理という観点ではどうでしょうか。グループ内には大小さまざまな会社が存在していますが、彼らのセキュリティ全部をマニュアル化するのはなかなか難しそうです。自動化したりAIを使うことになるかと思いますが、オペレーションを効率化するためにどのような取組みをされていますか。

飯田 グループ会社の管理については、OSINT(オープンソース・インテリジェンス)を活用したリスク評価、脆弱性診断サービスの提供、サービスデスクなどを使った情報連携や密なコミュニケーションなど、

Tadashi Iida

飯田 唯史 氏



ソフトバンク株式会社 常務執行役員 CISO(最高情報セキュリティ責任者) 兼 サイバーセキュリティ本部 本部長
通信業界におけるキャリアは30年以上。ソフトバンクに2002年入社。以降、通信インフラの設備投資および運用におけるバジェットコントローラーとして通信エリアの拡大や品質改善をサポート。2015年末 Sprint Corporation (現 T-Mobile US) に出向し同社のネットワーク品質改善に従事。2016年にソフトバンクに帰任後、モバイル通信インフラの企画部門および西日本エリアのネットワーク構築部門を歴任。2018年より最高情報セキュリティ責任者(現職)。

ITを駆使したさまざまな取組みを進める一方で、セキュリティ人材のグループ会社への兼務や出向、セキュリティ監査などの地道な施策も多数あります。

グループ会社のセキュリティに関するクオリティコントロールを実施するうえで、マニュアル化は有効な手段の1つだと思っておりますが、マニュアルにしたがってセキュリティ対策を講じられる人材や能力がその会社に備わっていないれば絵に描いた餅です。その意味でセキュリティ人材の不足は深刻な課題だとあらためて認識させられます。

またAI活用や自動化は人材不足を補う手段としてだけでなく、これまで人が担っていた業務を自動化することで、業務全体の効率化や生産性の向上に大きく貢献すると期待しています。

澤田 人がやってみてはじめて、AIや自動化ツールを入れることの有用性がわかるのかもしれない。何も手をつけていないところいきなり投資していただきと言っても、経営からすると「なぜ？」という話になりますから。

飯田 そのとおりだと思います。たとえば、弊社ではSOCで検知するアラートの分析業務の自動化を進めていますが、自動化の業務範囲を闇雲に拡大すれば、誤検知の発生頻度が高まり、却って人の手を煩わせることになります。ですので、人の経験や知見を自動化プロセスにフィードバックして分

析業務の精度を高めるようにしています。

澤田 さまざまなセキュリティ製品を使われているかと思いますが、それはグループで統一されているのでしょうか。統一していない場合、統一される予定はありますか？

飯田 セキュリティ製品についてグループ会社からも「親会社が使っている製品を使わないといけませんか？」という問い合わせをもらいますが、答えは「ノー」です。どの製品を使っても構わないと考えています。ただし、我々のSOCでグループ会社のセキュリティ監視をするケースにおいては、我々が使っているセキュリティ製品の利用をグループ会社にお願しています。理由は単純で、我々が精通しているセキュリティ製品だと監視効率が良いからです。我々も監視に関わる人的リソースは限られていますから、同じカテゴリーのセキュリティ製品なら取り扱う種類はできる限り絞っていきたく思います。

澤田 今後、セキュリティのシェアードサービスのようなものが、グループ会社の経営では大事になってくるのではないかと考えています。人事や経理ではすでに導入されていますが、セキュリティでも同じようにグループで統合することで効率化できそうな気がします。

飯田 はい、セキュリティ製品はグループ

内で統一するのが理想です。共同購買による調達コストの削減も期待できます。しかしながらグループ各社ですでに個別導入しているセキュリティ製品をキャンセルさせ、我々が選定したセキュリティ製品に入れ替えていくにはグループ会社側で相当な手間、時間、コストを要します。加えて、現ベンダーとの契約面の制約があったり、グループ会社が現在利用しているセキュリティ製品の満足度が高く、別製品に入れ替えることに難色を示すケースもあります。こういった事情から、すべてのセキュリティ製品を統一するには数年単位の時間を要すると覚悟しています。

セキュリティ担当者を支援するための取組み

澤田 セキュリティ人材の育成や従業員に対するセキュリティ教育、あるいはセキュリティマインドの醸成については、どのような取組みをされているのでしょうか。

飯田 まず教育に関しては、弊社が自前でさまざまなコンテンツを作成し、社内イントラでいつでも自己学習できる環境を整えています。全社員に向けて定期的にeラーニングなどでのオンライン研修を実施しています。加えてワークショップや模擬訓練などの実地研修も適宜実施しています。これらはグループ各社のセキュリ

ティ教育にも活用できるよう、無償もしくは安価に提供しています。

澤田 今、人材が不足し、セキュリティ人材の確保は難しくなっています。グループ会社のセキュリティ人材やCISOを支援する計画などはありますか。

飯田 我々とグループ会社のセキュリティの責任者・担当者を支援する取組みの一環として、悩み相談や情報の連携・共有などができるような場を設定しています。ただ残念なことに、そうした場があってもセキュリティ感度が低い会社からの積極的な参加は期待できません。ですので、そのような会社に関心をもってもらう取組みも進めています。その一例として、おおよそ2ヵ月ごとに100社以上のグループ会社のCxOが集う会議が開催されます。その会議にて、参加企業すべてを対象に我々が事前に調査・分析したセキュリティヘルスチェックの結果を参加企業単位で発表したことがあります。チェック結果が芳しくなかった会社の幹部は当初バツの悪そうな顔をしていましたが、チェック結果とそれがもたらす潜在リスクを理解いただき、改善活動に着手いただくよう各社のセキュリティ責任者と担当者に早々にご指示いただきました。以降、ヘルスチェックは年間通じて複数回行い、結果を発表する度にグループ会社のCxOには高い緊張感と関心を持って聴講いただき、結果としてグループ会社のセキュリティ感度の底上げに大きく寄与することができたと思います。

澤田 情報開示することで、経営とセキュリティ担当者のコミュニケーションを密にするという役割もありそうです。

飯田 そうですね。その後、低評価だったグループ会社のセキュリティ担当者から直接ご連絡をいただいたこともあります。「なんでダメなのですか?」「どこが悪いのですか?」と根掘り葉掘り聞かれました。

なかには、「リスクを針小棒大に評価していないか?」などと反論いただいたケースもありました。セキュリティ担当者は自社の経営層に説明責任があるので理論武装しておきたかったのだと思います。情報開示によって上記のような問い合わせ対応に追われましたが、結果としてグループ会社において経営層とセキュリティ担当者間のコミュニケーションの頻度が増えたのは事実のようです。

澤田 親会社のOBを活用して、グループ会社のCISOやセキュリティ担当者を支援するというお話もうかがいました。それはどのような計画なのでしょう。

飯田 弊社ではマネジメント層の人材に対する役職定年制度があり、既定の年齢(役職レベルに応じて50歳、55歳、57歳)に達すると組織長からのステップダウンを余儀なくされます。役職定年を迎えた役職者は、緊張感が切れ仕事が緩慢になってしまう傾向があります。

澤田 若手にも仕事を任せていかないといけないのです。

飯田 はい。そこで役職定年を迎えたセキュリティ人材を再トレーニングし、グループ会社のCISOとして頑張ってもらおうと考えています。

澤田 再トレーニングとはどのような内容でしょうか。セキュリティのスペシャリストの方に、マネジメントスキルに関する教育を提供するのでしょうか。

飯田 再トレーニングでは、対象者に「CISOに求められるものは何か?」を理解、習得、実践できるようにサポートしていく予定です。

CISOはセキュリティプロフェッショナルと比較し、戦略マインド、探求心、粘り力、コミュニケーション力、組織を巻き込む力など要求されるレベルが格段に高いです。

もちろんセキュリティプロフェッショナルとしてこれまで培ってきた技術、たとえば、サイバー攻撃の分析および対応、フォレンジックなどはさらに磨きをかけ、後進育成のために技術継承をしていただきたいと思っています。

澤田 セキュリティの知識も、社会人経験もある。そういう方がCISOとしてグループ会社の補助をするというのは、グループ会社としても心強いですね。

飯田 はい。しかも彼らはもともと我々のチームメンバーですから、当然ながら我々とのパイプは強固です。我々とグループ会社間の情報連携もし易くなり、インシデントが発生した時にも迅速なサポートが可能です。メリットしかありません。

澤田 グループ会社でインシデントが発生しても、すぐに連携できて親会社を頼れるというのは、いいですね。

飯田 また、我々としては、すでに強固なセキュリティ対応体制やガバナンスを持つ上場企業クラスのグループ会社よりも、むしろ小規模なグループ会社ほど丁寧にサポートする必要があると考えています。小規模なグループ会社でもセキュリティインシデントが発生すると「ソフトバンク系の〇〇でセキュリティ事故発生」などという見出しで報道につながってしまいますので、CISOの派遣はまずは小規模なグループ会社を対象にしていきます。

セキュリティは事業に寄り添い、成長を後押しするものであるべき

澤田 最後に、グループ会社のセキュリティガバナンスを強化していこうと考えているCISOの皆さんへの応援メッセージをお願いします。

飯田 「セキュリティに完璧はない」とい

われていますが、インターネットを含む外部ネットワークからの遮断や隔離、物理的なアクセス禁止など、極端な施策を講じれば理屈上は実現可能です。しかしながら現代のビジネス環境や現場では事実上不可能だというのは想像に難しく、だからこそ「完璧なセキュリティは存在しない」という結論に達します。

次のアプローチとして、セキュリティと事業成長の双方が妥協するクロスオーバーポイントを模索していくことが自然の流れになりますが、セキュリティ制御が強すぎると、企業が革新的な技術や新たなサービスを提供するなどのイノベーションを促進しようとする際のブレーキになりかねない。一方、サイバー攻撃は年々高度化し、企業にとっての大きなリスクファクターになってきている。このような議論を繰り返しても、事業成長とセキュリティの対立構造は一向に解消されません。

我々が目指すべきは「事業成長を加速させるセキュリティ」です。事業成長とセキュリティは相反する関係にあるように思えるかもしれませんが、実際のところ、セキュリティは事業成長を加速させる上で重要な役割を担っていると思いますし、それを継続しなければいけないと思っています。

ところで、「ミニ四駆」のレースをご覧になったことはありますか？ネットにも動画がアップされているので、ぜひ一度ご覧になっていただきたいのですが、各車がサイドウォールで仕切られた各トラックを猛烈な速度で疾走している姿はとても迫力のある光景です。このミニ四駆のレースをつぶさに見ているといくつかの発見があります。まず、各車とサイドウォールの間には絶妙なスペースが確保され、各車の動きを過度に制限しないように工夫されている。そして、ミニ四駆側にもサイドウォール接触時の摩擦を軽減する仕組みを導入しておりきわめてスムーズにコースを周回していく。それによって各車は「安心して」全速力でコースを駆け抜けることに集中できる。

そこで、ミニ四駆が事業、サイドウォールがセキュリティと置き換えてイメージしてみてください。事業の推進や成長を高速で実現するには、セキュリティというサイドウォールが必要不可欠です。「各車とサイドウォール間のスペースの確保」はデバイスを監視しながら認証・認可をする「ゼロトラスト」に通じるものを感じます。また、「サイドウォール接触時の摩擦を軽減する仕組み」はシステムの設計段階から事業側でセキュリティ対策を考慮し組込んでい

く「セキュリティ・バイ・デザイン」につながります。実際の事業においては、ミニ四駆レースのようにループ状のコースをグルグルと周回するのではなく、未知な領域に向かって終わることのないコースを突き進んでいかなければなりません。そのためにセキュリティ部門が事業部門に先んじて、新たな脅威や攻撃に対する情報感度を高め、事業部門との密接な連携をとりながら適切なサイドウォールをどれだけ迅速に構築できるかが、セキュリティ部門に求められていることだと思っています。

かく言う我々もまだまだ道半ばであり、偉そうなことを言える立場ではありませんので、弊社では3年前からさまざまな業種の企業のセキュリティ責任者様をお招きし、お互いのベストプラクティスを共有し学び合いながら、セキュリティ対策の強化・改善に努めています。この対談をご覧のセキュリティ責任者の方々とも情報交換や連携ができ、日本におけるセキュリティのレベルアップに少しでも貢献できれば望外の喜びです。

澤田 以前いただいた飯田さんの言葉を借りるなら、「セキュリティはブレーキではなく、ガードレールだ」ということを示していくということですね。本日はありがとうございました。



KPMGコンサルティング株式会社
執行役員 パートナー
澤田 智輝(写真左)

セキュリティコンサルタントとして20年以上の経験を有し、海外のKPMGと連携をしたグローバル/グループ全体でのセキュリティ高度化を多数支援。サイバーセキュリティブループリントの策定などの戦略領域からゼロトラストアーキテクチャの実装などのテクノロジー領域まで幅広く支援実績を有する。



Digital Transformation

戦略的なイノベーションの創出

～ 競争優位性を維持し続ける企業のテクノロジー活用の心得 ～

KPMGアドバイザリーライトハウス
ストラテジー&ビジネスオペレーションズ部
松尾 英胤 / ディレクター

企業にとってイノベーションはなぜ大切なのでしょうか？ 近年、AIを代表とするテクノロジーの急速な進化により、ビジネスを取り巻く環境が大きく変わり、第4次産業革命と呼ばれる時代を迎えています。一方、気候変動リスクやサイバーリスク、地政学リスクなど、経営を揺るがす可能性のある多種多様なリスクが顕在化し、経営を取り巻く環境はこれまでに経験したことのない速さで様変わりしました。その結果、従来、成功していたビジネス基盤が弱体化する可能性が高まっています。時間の経過とともに現状と大きく異なる将来に遭遇したとしても、企業が持続的に成長するためには、必要な能力や体制を確保し、テクノロジーを活用し、ビジネスモデルの変化を意識したイノベーションを創出する考え方や体制の構築が必要となります。

本稿では、企業がビジネスを取り巻く環境やビジネスモデルの変化を本質的に捉え、テクノロジーを活用し、戦略的にイノベーションを創出するために必要な要素を整理し、解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることを、あらかじめお断りいたします。



松尾 英胤
Hidetsugu Matsuo

POINT 1

イノベーションの追求は、企業の存続に欠かせない重要な経営アジェンダ

近年では、第4次産業革命を代表するグローバル企業が構築するエコシステムに、業界内で歴史ある企業がその一部として参画する状況が数多く見られる。新たな参入者により、これまで成功していたビジネス基盤が弱体化している。企業が持続的に成長するためには、ビジネスを取り巻く環境やビジネスモデルの変化を本質的に捉え、テクノロジーを活用し、戦略的にイノベーションを創出することが重要な経営アジェンダとなっている。

POINT 2

アイデアやテクノロジーそのものがイノベーションをもたらすわけではない

イノベーションは、アイデアから始まることが多いが、アイデアそのものはイノベーションではない。イノベーションにおいてアイデアとは、偶発的な事象を通じてそのアイデアを発展させ、結果的に新たな価値を創造するプロセスである。また、テクノロジーはイノベーションの創出において重要な役割を果たすが、それだけで価値を生み出すわけではない。イノベーションにおいてテクノロジーとは、常にビジネスモデルと一緒に考える必要がある補完的な資産である。

POINT 3

新しい勝ち方を知っている企業とは、テクノロジーの活用方法を知っている企業である

第4次産業革命を迎えた今日では、顧客ニーズを含めビジネスを取り巻く環境が急速、かつ大きく変化している。このような環境下で新しい勝ち方を知っている企業の多くは、テクノロジーを効果的に活用してエコシステムを構築し、新しいビジネスモデルを再構築している。エコシステムの構築とテクノロジー活用の関係性、その重要性を理解することが大切である。そして、新たな価値を恒久的に創出する人材や組織などの体制・企業文化、付帯するプロセスや方法を正しく理解し構築することが、企業がイノベーションを創出するために必要な能力である。

I イノベーションと無関係な企業は存在するのか

イノベーションとは、新しいアイデア、新しいテクノロジー、新製品や新サービスものを指すものではありません。新たな価値を恒久的に創出する人材や組織などの体制と、付帯するプロセスを保有する企業の能力として整理することができます。一昔前までイノベーション、つまり新たな価値の創出は、徹底した効率化と大量生産に依拠した規模の経済の追及でした。それは、長年にわたり業界構造が安定し、第三者の侵入に対して明確な参入障壁がある前提で成り立っていたビジネス基盤であり、そのビジネス基盤で顧客に価値を提供すると同時に自らを守るビジネスモデルでした。しかし、第4次産業革命を迎えた今日では、顧客ニーズを含めビジネスを取り巻く環境が急速、かつ大きく変化し、さまざまな業界からの参入による新たな脅威に晒されています。

第4次産業革命では、新たなテクノロジーをより効果的に活用することで、ビジネスモデルを再構築する企業が多数登場しています。たとえばデジタルディスラプター企業の台頭は、第4次産業革命の分かりやすい事例です。事例が示すように、テクノロジーはイノベーションの創出において重要な役割を果たしますが、それだけで価値を生み出しているわけではありません。常にビジネスモデルと一緒に考える必要があります。

おそらく、デジタルディスラプター企業のエコシステムの一部に属している企業の多くは、そのエコシステムに属することを拒んだとしても、必然的に提供する価値の再考を余儀なくされていでしょう。成長や競争が目的であれ、生き残りが目的であれ、企業はイノベーションから目を背けることはできない状況にあります。テクノロジーを戦略的かつ効率的に活用し、新しい価値創造につながるビジネスモデルの再設計が求められる局面に立たされて

います(図表1参照)。

II アイデアやテクノロジーそのものには価値がない

イノベーションは、アイデアから始まること多いですが、アイデアそのものはイノベーションではありません。むしろイノベーションとは、偶発的な事象を通じてア

アイデアを発展させ、結果的に新たな価値を創造するプロセスと整理することができます。

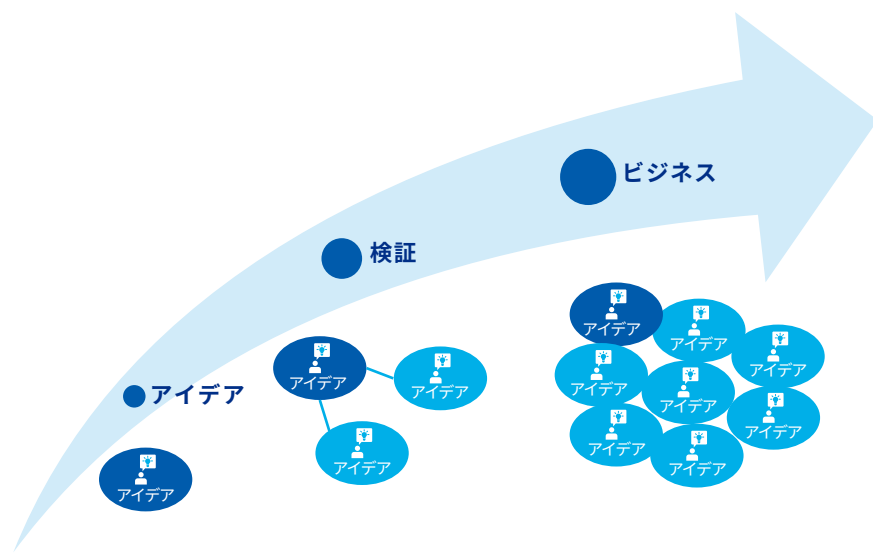
通常、アイデアは不完全であり、アイデアの創出には社会的な背景が大きく関わっています。たとえば、全地球測位システム(GPS)は、その起源から時間の経過とともに、利用用途や目的が大きく変わりました。人口衛星の場所を特定する軍事目的からカーナビゲーションでの普及を経て、

図表1 産業革命別要素技術とその影響

	革命の要素技術	影響
第1次産業革命 1700年代	蒸気機関 水力 工場の機械化 など	(業界内) 大規模生産 都市への人口増加
第2次産業革命 1800年代	電気 内燃機関 多様な交通手段 など	(業界内) 大量生産 都市への人口集中 公害の拡大
第3次産業革命 1900年代	エレクトロニクス コンピュータ インターネット など	(業界内/一部業界横断) 生産の自動化 データトランザクションの急増 グローバル化
第4次産業革命 2000年代	IoT ビッグデータ AI・ロボット など	(業界横断) ネットサービスの高度化 デジタル世界とリアル世界との融合

出所:KPMG作成

図表2 アイデアからビジネスへの展開イメージ



出所:KPMG作成

今ではスマートフォンにツールとして実装されるようになってきました。これにより、単に行きたい店舗の位置検索ができるだけでなく、位置情報と組み合わせたインターネット広告ビジネスの創出につながっています(図表2参照)。

一方で、イノベーションにおけるテクノロジーは、そのテクノロジーを取り巻く社会や環境の影響を強く受けています。たとえば、GPSが普及するには、インターネット環境の整備、地図情報、さらには位置情報に基づいたサービスの台頭といった補完的なインフラストラクチャが必要でした。つまり、アイデアは単独で存在するのではなく、個別要素がつながり、それぞれが協調しながら、今まで組み合わせられることのなかった新しい価値が創出された結果と整理することができます。

III イノベーションを創出する企業の共通点

イノベーションを創出することで、厳しい競争環境で優位性を確立したり、生き残るための新しいビジネスモデルを確立したりする企業には、どのような共通点があるのでしょうか？

1つは、これまでのビジネスを通じて培った経験や知見、能力を活用し、成長を追及することに重点を置いていることです。もう1つは、長期的な成長のために、既存の知見や能力、資産を最大限に活用し

ながら、新しいアイデアや価値創造を模索するための体制やプロセスを保有していることです(図表3参照)。

歴史的に、安定した経済環境下において、企業は自分達が創造した価値を最大化し、長期にわたって業務効率を図りながら持続的に成長させてきました。それが経営として、1つの正しい姿でした。しかし、今日のような厳しい競争環境下において持続的に成長するためには、現在順調に推移しているビジネスの成功から、どこに向かって次のビジネスチャンスを見出すかを考えなければなりません。そのためには、現在保有する企業の収益力と将来収益を生み出すために必要な企業の能力や資産、イノベーション創出に必要な補完的な資産としての技術とのバランスを特定する必要があります。

IV エコシステムは古いのか

今日のイノベーションの本質を理解し、創出するには、「エコシステム」の重要性を理解し、構築することが大切です。昨今、破壊的技術(Disruptive Technology)という考え方が浸透していますが、テクノロジー自体は破壊的なものでも、自動的に新しい市場を創造するものでもありません。アイデアが単独で存在するのではなく、個別要素がつながり、それぞれが協調しながら、今まで組み合わせられることのなかった新たな価値が創出された結果と

整理したように、イノベーションもさまざまな相互依存関係で成り立っていることを理解する必要があります。これは、イノベーションの創出にはエコシステムの構築を視野に入れる必要があることを意味します。ただし、エコシステムを構築するにあたり、企業は必要な補完的な資産と関連する社会構造を俯瞰的かつ網羅的に捉える必要があります。また、エコシステムを構築するうえで補完的な資産を理解することも大切です。

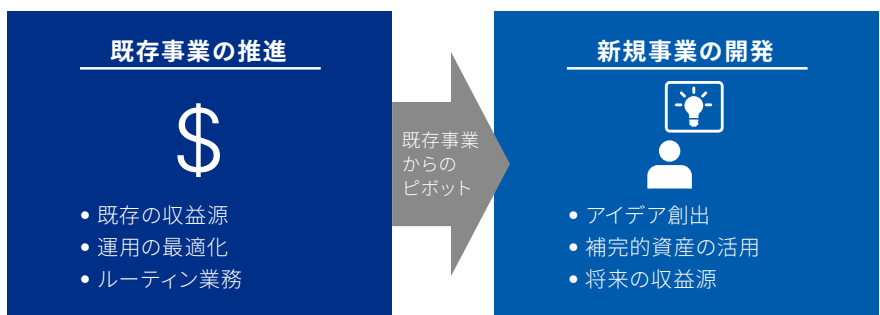
写真産業を例として考えてみましょう。デジタル化された写真は、登場した当初、ユーザーからあまり賛同を得られませんでした。しかし、インターネットのような補完的な資産の活用により、新たなエコシステムとバリューチェーンが形成され、写真のデジタル化は飛躍的に成長しました。その結果、フィルム写真はデジタル化された写真へと置き換わったのです。このように、補完的な資産はエコシステムを構築するうえでとても重要な意味を持っており、企業の潜在的な価値をイノベーションに変えるドライバーなのです。

V イノベーションの良し悪しを左右するテクノロジーの活用

昨今のビジネスモデルが一昔のビジネスモデルと大きく異なるのは、業界の垣根が低くなり、徐々に消えつつある点です。そのため、前述した参入障壁があることで成り立っていたビジネスモデルから、いくつかの業界に跨ってビジネス基盤を構築し、新しい価値を顧客に提供するビジネスモデルへと変遷しています。

このビジネスモデルの変遷は、テクノロジーが大きく影響していると捉えられることが多いですが、テクノロジーだけがイノベーションを創出する要素ではありません。イノベーションは、企業の知見・経験や能力、テクノロジー、市場環境などが融合し、エコシステムを構築することにより創出されます。つまり、テクノロジーは補

図表3 現在地から将来へのピボットイメージ



出所: KPMG作成

完的な資産としてその役割を担っているのです。そして、エコシステムの構築により、多くの企業や関係するステークホルダーが協業し、持続的なバリューチェーンが構成されるようになります。

従来、テクノロジーは企業や業界内に閉ざされた自己の部分最適化を目的にした活用が、主たる活用方法でした。それが、テクノロジーの発展および利用用途の広がりにより、企業や業界を跨った全体最適化を目的とした活用へと変遷しています（図表4参照）。

日本でも、スマートフォンアプリをきっかけにイノベーションが誕生しようとしています。すでに中国や諸外国で普及しているキャッシュレス決済が日本にも普及したことで、異業種からの新規参入が増え、数多くのプレイヤーが誕生しました。たとえば、流通小売におけるキャッシュレス決済アプリでは、キャッシュレス決済によるユーザー利便性向上のみならず、アプリにより収集されたPOS情報やGPS情報の活用により、既存サプライチェーンの最適化だけでなく、これまで実現が難しかった1 to 1マーケティング（販促施策、ターゲット広告）や金融サービスの提供など、アプリを起点としたエコシステムが構築され始めています（図表5参照）。

これは、企業や業界内で閉ざされた部分最適化を目指したイノベーションではなく、業界を横断した全体最適化を目指したイノベーションが創出されていることを表しています。

この事例では、データやデータ分析技術などのテクノロジーが最大限に活用されていますが、あくまでイノベーションを創出するエコシステムの構成要素として位置付けられています。テクノロジーの進化は、昨今の企業のビジネスモデルを部分最適化から全体最適化へと変遷させ、イノベーションを創出するエコシステムに欠かせない補完的な資産となっています。

VI チャレンジと失敗を評価する 企業文化の必要性

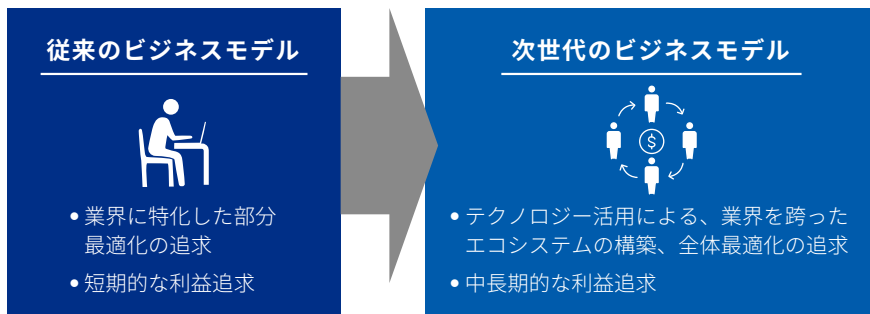
ここまでは、第4次産業革命により企業を取り巻く経営環境の変化や、その環境下で企業が取り組むイノベーションの重要性をさまざまな観点から説明しました。一般的に、現在のビジネスの成功体験により、現状をさらに最適化すべく組織やプロセスを構築する企業は多くても、イノベーションに対しては消極的な姿勢を保つ企業が多い傾向が見られます。

イノベーションを創出するのに必要な能力や資産を保有していても、イノベーションに対して消極的な企業文化が醸成され

ている環境下では、イノベーションの創出は期待できません。企業がイノベーションを創出するためには、現在成功しているビジネスの組織や能力を活用しながら、新しいビジネスチャンスを模索する組織やプロセスを構築する両輪の確立が必要です。そこで、図表6にイノベーションを創出するために、企業が組織設計で留意すべき3つの観点をまとめました。

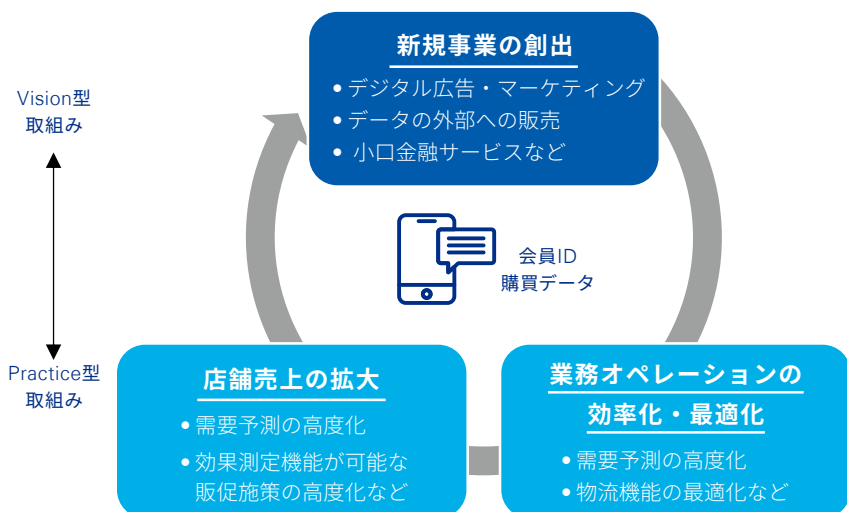
企業が、長期にわたり競争優位性を確保し続けるためには、イノベーションの創出を可能とする組織設計と構築が重要です。そして、それが恒久的かつ持続的な企業のイノベーション創出の中核となります。

図表4 テクノロジー活用による部分最適化から全体最適化へ



出所:KPMG作成

図表5 スマホアプリを核とした流通小売業界におけるイノベーション事例



出所:KPMG作成

図表6 組織設計上の留意点

項目名	詳細
人材マネジメント	・イノベーションの創出に取り組むリーダーや社員をサポートする職務設計、目標管理制度とそれらに紐づく報酬体系の整備・導入
組織構築	・求められる機能と目標に応じて組織を分離して構築することにより、既存ビジネスの最適化を推進する組織と、イノベーションを創出する組織の両輪を確立 ・組織間で相互発展を目的としたナレッジシェアリングや相互コラボレーションを促進
組織文化	・ビジネスの両輪を確立する価値観をリーダーや社員と共有し、イノベーション創出に対する失敗を許容し、挑戦を奨励し、活発なコミュニケーションを促進し、協調性が高い組織文化の確立

出所:KPMG作成

VII

さいごに

第4次産業革命を迎えて経営環境が大きく変化している今日において、企業は現在成功しているビジネスの持続性を確保し続けることが難しくなっており、否でもイノベーションの創出に向き合わざるを得ません。しかしながら、イノベーションはアイデアから始まることが多いものの、アイデアそのものがイノベーションを創出するわけではありません。同様に、テクノロジーもあくまで補完的な資産であり、テクノロジーそのものがイノベーションを創出するわけではありません。つまり、イノベーションを創出するには、経営を取り巻く環境を正確に理解し、これまでの成功で蓄積された能力や資産の活用だけでなく、データや多様なテクノロジーを取り込みながら、企業が目指す方向性を、業界を越えて模索する必要があります。

競争優位性を維持し続ける企業は、テクノロジーの優位性や新しさだけに注目しイノベーションを生み出しているわけではなく、テクノロジーやデジタル技術の機能や特性、その本質を正しく理解し、たとえ昔前のテクノロジーであったとしても一定の品質を確保しながらビジネスを最大化させるシナリオをプロセス化、つまり構造的に整理し、描くことができます。

また、企業はこれまでの組織や文化、

成功体験などにより、無意識にイノベーションに距離を置くことがよくあります。しかし、それでは戦略的なイノベーションの創出は不可能です。イノベーションを創出する企業となるには、イノベーション創出に対する失敗を許容し、挑戦を奨励する組織設計と構築が必要です。そのためには、リーダーや社員にイノベーション創出の必要性や重要性を浸透させることが重要となります。

今後、企業が長期にわたり企業競争力を維持し続けるには、現在成功しているビジネスの組織や能力を維持・活用しながら、イノベーションを創出するために必要な能力や資産、および企業文化や人材評価制度を含めた体制設計や構築能力を保有し、いち早く戦略的に両輪を確立させることが求められます。

関連情報

KPMG アドバイザリーライトハウス

<https://kpmg.com/jp/ja/home/about/alh.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG アドバイザリー
ライトハウス
松尾 英胤 / ディレクター

✉ hidetsugu.matsuo@jp.kpmg.com



Sustainability

サステナビリティ・ESG経営 を支える内部監査

KPMGコンサルティング
Governance Risk & Compliance Services

関 克彦 / パートナー

安田 壮一 / アソシエイトパートナー

近年、サステナビリティ・ESGに関する取組みは、企業活動を取り巻く幅広いステークホルダーに関連する活動となっており、求められる取組み範囲も拡大しています。そのようななかで、サステナビリティ・ESGに関する報告や開示の枠組みの検討も各国・地域で進んでおり、これらの領域における内部監査機能への期待も高まっています。

本稿ではESGをテーマに内部監査を実施する際の、従来の内部監査との違いや監査手法の留意点について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



関 克彦
Katsuhiko Seki



安田 壮一
Soichi Yasuda

POINT 1

サステナビリティ報告への期待

さまざまなサステナビリティ報告のルール整備が進むなか、企業のESGへの取組みが成熟するにつれて、継続性のある適切な開示内容の充実が求められるようになってきた。

POINT 2

ESG内部監査が果たす役割

ESG領域を対象とした監査の実施にあたっては、ESGにかかわる企業活動の成熟度を、まずは正しく理解する必要がある。そして、企業活動の成熟度に応じて、内部監査はアシュアランスとしての役割を果たせる場合とアドバイザーとしての役割を果たせる場合とに分かれる。

POINT 3

ESG内部監査の実施

効果的なESG内部監査を実現するためには、監査活動ごとに従来の内部監査との違いを明確に認識したうえで、ESG内部監査実施時のポイントを踏まえて段階的に取組みを進めていくことが重要となる。

I サステナビリティをめぐる環境変化

2006年の責任投資原則（Principles for Responsible Investment:PRI）を皮切りに、GRIスタンダード、国際統合報告フレームワーク、TCFD提言、SASBスタンダードなど、世界でESG情報開示の枠組みが相次いで発表されました。こうした変化を受け、機関投資家も年々、投資においてESGを重視する傾向を強めています。

2019年には、PRB（Principles for Responsible Banking: 責任銀行原則）が発足、2022年にはCSR（Corporate Sustainability Reporting Directive: 企業サステナビリティ報告指令）が発効されました。さらに、2023年6月にはISSB（International Sustainability Standards Board: 国際サステナビリティ基準審議会）によるIFRS S1およびS2（サステナビリティ開示基準）が発行されました。日本でも、有価証券報告書に「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄が新設され、2023年3月期より適用が開始されています。いずれもESGにかかわる取組みを含

めて報告することが期待されており、サステナビリティ情報開示を含む企業報告（以下、「サステナビリティ報告」という）が今、大きく変わろうとしています。

サステナビリティ報告の基準開発やルール策定が進むにつれ、サステナビリティ情報の信頼性向上に対する投資家を中心としたステークホルダーのニーズも高まっています。日本では、すでに日経平均株価（日経225）の構成銘柄225社のほぼすべてがサステナビリティレポート、統合報告書、ウェブサイトのいずれか1つ以上でサステナビリティ情報を開示しています。

この点において、ステークホルダーの情報開示要請に、各企業は応えていると言えるでしょう。一方で、サステナビリティ報告において準拠するルールが企業ごとに異なるため、企業間の情報比較が難しい側面もあります。この課題について、現在は情報開示に関するルールの整備が進み、開示の有無だけでなく、比較可能な個々の開示の内容に関する正確性などへの関心も高まっています。

特に、昨今のESGに関する取組みは、消費者・顧客・仕入先など企業活動を取り巻く幅広いステークホルダーに関連した活

動に昇華しており、求められる取組みの範囲も拡大しています。こうした状況において、一過性ではない、継続的な取組みとしていくためには、適切な体制構築やプロセス整備が必要です。

以降では、このような背景から内部監査に求められる役割・期待や監査手法について解説します。

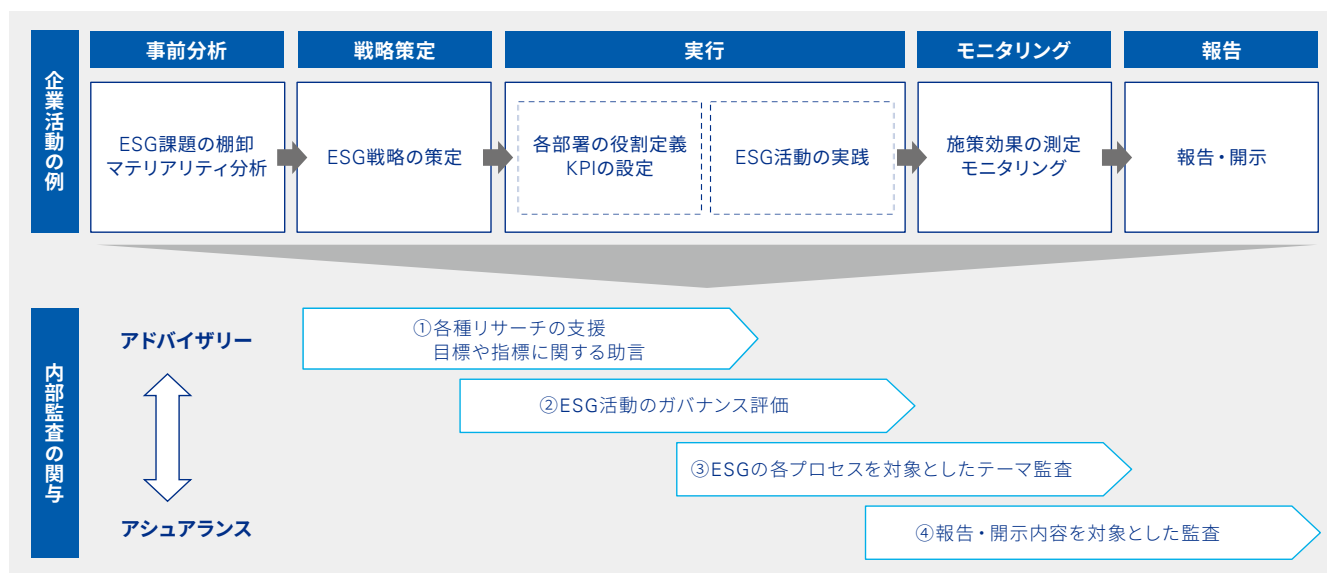
II ESG内部監査の必要性

1. ESG内部監査が果たす役割

サステナビリティ報告にかかわる新たなルールの整備が進むなか、アカウンタビリティを十分に果たせない企業は、レピュテーションの失墜、ビジネス機会の逸失などのリスクがあります。アカウンタビリティを果たすためには、単に報告書を開示するだけでなく、実態を伴った取組みと、その実態を網羅的かつ正しく測定する仕組みが必要となります。

こうした状況下では、内部監査がESGリスクを管理するため、リスクを低減するための統制を検証することは不可欠となって

図表1 活動の例と活動ごとの内部監査の関与イメージ



出所：KPMG作成

います。

内部監査では組織の戦略目標の達成、業務やプログラムの有効性と効率性、および法律、規則、方針、手続きの遵守など、必要とされるアシュアランスを提供します。また、サステナビリティに関するコントロールおよびリスク環境の識別と構築に貢献し、統治機関と経営陣に洞察を与えることで、アドバイザーとしての付加価値も提供します。

2. ESG内部監査の難しさ

ESGにかかわる企業活動（以下、「ESG活動」という）の成熟度は高まっています。しかし依然として、ESG活動がサステナビリティ報告を作成すること自体を目的とし、組織内の一部の担当者だけが主導しているケースを見かけます。そうしたケースでは、往々にしてESG活動が未成熟であり、ESG領域を対象とした監査を実施しても、現場側が内部監査に耐えうるレベルに達していません。また、情報提供が不十分な場合は、効果的な内部監査が実施で

きないこともあります。内部監査組織側も、ESG内部監査を実施するためのスキルや経験がないことを理由に、監査の実施に踏み切れないこともあります。その結果、企業の一部ではESG内部監査に本格的に取り組むよりも、他社の動向を様子見している状況にあります。

3. ESG活動のプロセスと内部監査の関与

ESG活動は「事前分析」、「戦略策定」、「実行」、「モニタリング」、「報告」という5つのプロセスに区分できます。内部監査を実施するためには、それぞれのプロセスの成熟度を正しく認識し、自社のサステナビリティの成熟度に合わせた監査対象や手法を検討する必要があります（図表1参照）。そのうえで、ESG活動の成熟度が高い領域に対してはアシュアランスの提供を目的とした役割を果たし、成熟度が低い領域に対しては監査対象側に寄り添って有益なアドバイザーを提供する役割を果たします。

たとえば、アシュアランスの提供を目的とした場合は、非財務報告の一貫として報告されたデータの正確性を内部監査として検証します。ただし、報告・開示内容を対象とした監査については、任意ではあるものの、サステナビリティ情報に対する第三者による保証が、日本では増加傾向にあります。したがって、内部監査としての向き合い方には注意が必要です。

III ESG内部監査の実施方法

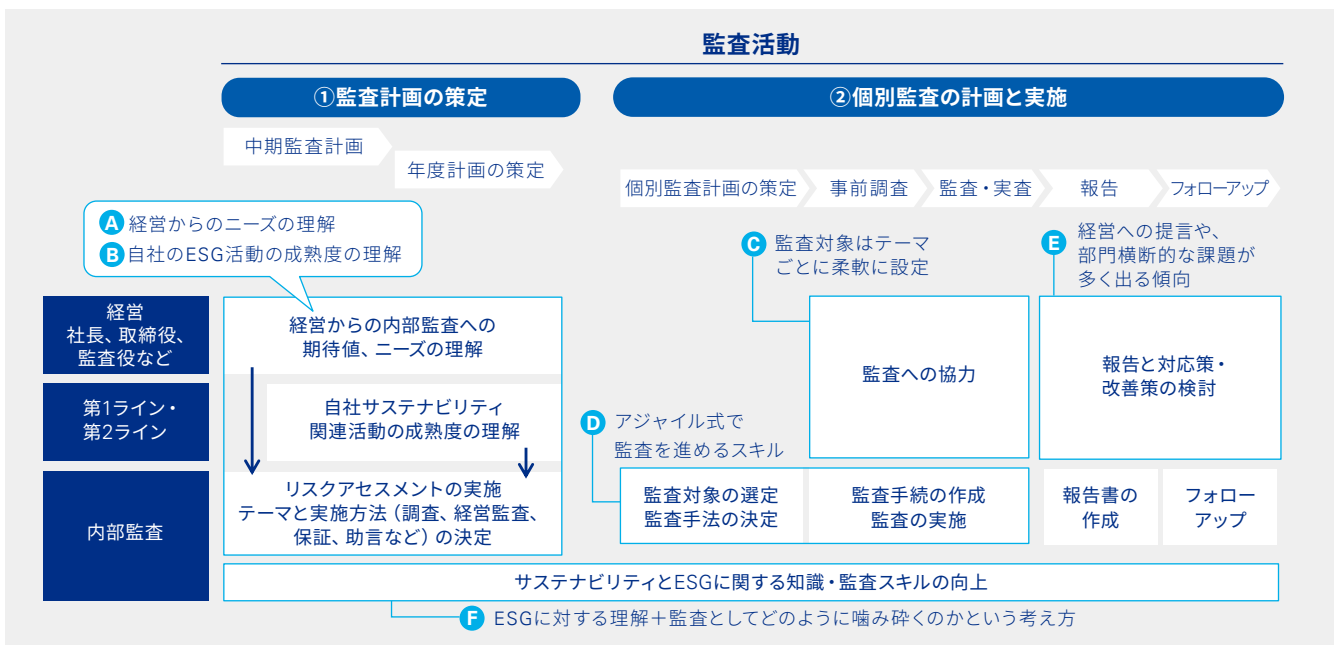
1. ESG内部監査実施時のポイント

ESG内部監査を実施する際には、図表2に示す6つ（A～F）の留意点があります。

監査計画の策定では、「A 経営からのニーズの理解」と前項で説明した「B 自社のESG活動の成熟度の理解」をしたうえで、現実的な監査計画（リスク評価、テーマ選定および実施方法含め）を策定します。

監査を実施すると、監査計画時に認識

図表2 ESG内部監査実施のポイント



出所:KPMG作成

している自社のESG活動の成熟度が想定と違っていたり、監査対象に想定外の部門が含まれていたりすることがあります。そのような場合には「C 監査対象はテーマごとに柔軟に設定」するか、必要に応じて変更し、監査対象からの協力を仰ぐようにします。また、監査対象となるESG活動は、活動自体が試行段階である可能性があり、統制やガバナンスが整備されていない状況も想定されます。そうした状況下でも流動性のある監査を実施するには、「D アジャイル式で監査を進めるスキル」が求められます。アジャイル式の監査では、短期間のスプリントを反復して実施する方法が一般的ですので、各スプリントごとに監査対象側との発見事項の共有を含めたコミュニケーションを実施します。次回以降は、スプリントの調整（監査対象や期間の変更、再リスク評価など）を限られた時間とリソースで、可能な限り効率的に監査を行います。

監査報告時においては、「E 経営への提

言や、部門横断的な課題が多く出る傾向」があります。そのため、対応策や改善策の検討には通常の内部監査よりも時間や期間が必要となる、もしくはより多くの関係者を巻き込むことが必要となります。

最後に、「F ESGに対する理解＋監査としてどのように噛み砕くのかという考え方」が重要となります。2022年にIIA（The Institute of Internal Auditors: 内部監査人協会）が発行した“Prioritizing Environmental, Social and Governance”では、内部監査人によるESG報告プロセスおよび内部統制評価や助言への関与を、以下の3つのレベルで定義しています。

- ・ 基礎レベル：自社のESG活動について識別できる
- ・ 中級レベル：自社のESG活動について評価できる
- ・ 専門家レベル：自社のESG活動方針や改善機会について助言できる

自社のESG活動を理解したうえで、どのレベルで内部監査を実施するかを内部監査人のスキルに応じて決定することで、効果的な結果をもたらすことができます。

2. 監査テーマ例

ESGにかかわる監査テーマは多岐にわたりますが、改めて各テーマを眺めると、過去に従来の内部監査の一環で実施した監査テーマも挙げられていることがわかります（図表3参照）。ESG内部監査に取り組む際、「脱炭素等の取組みに対する管理体制」や「ダイバーシティ&インクルージョンの推進状況」といった、まさにESGというような新しいテーマを選定することも選択肢としてはあります。しかし、ESGをテーマとした監査を実施すべきか、あるいはもう少し取組みが落ち着いたタイミングで実施すべきかと、二択で検討しようとする、一歩踏み込みにくくなります。そのようなときには、従来から実施している

図表3 ESG内部監査の監査テーマ例

 環境	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 脱炭素等の取組みに対する管理体制 ✓ CO₂排出量測定等の管理体制 ✓ 脱プラスチック対応への推進状況
 社会資本	<ul style="list-style-type: none"> ✓ お客様の利便性の向上への対応状況 ✓ データセキュリティ対応体制 ✓ 品質管理等の対応状況
 人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 適正な人事評価とインセンティブ設計の妥当性 ✓ ダイバーシティ&インクルージョンの推進状況 ✓ 働き方改革、働きやすい職場確保への対応状況
 ビジネスモデルとイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ESG関連プロダクトの開発および推進状況 ✓ 新商品・サービス検討委員会の運営状況 ✓ サステナブルでないプロダクトの撤退プロセスの妥当性
 リーダーシップとガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サードパーティリスクへの対応状況 ✓ コンダクトリスクへの対応体制の十分性 ✓ 腐敗防止等、コンプライアンス体制の状況

出所：KPMG作成

「データセキュリティ対応体制」、「適正な人事評価とインセンティブ設計の妥当性」、「腐敗防止等、コンプライアンス体制の状況」といったテーマを、「社会資本」や「人的資本」、「ガバナンス」などのESGの観点も含めて選定するというような対応も可能と考えます。

そのような対応を通じて、最初から「自社のESG活動方針や改善機会について助言できる」レベルを目指すのではなく、まずは「自社のESG活動について識別できる」、「自社のESG活動について評価できる」というレベルで、ある特定のスコープから取組みを進めることも効果的です。その際、アジャイル式監査を進めるというように、ESG内部監査を段階的な取組みとすることで、サステナビリティ・ESG領域の内部監査を実効性をもって推進することが可能になると考えます。

関連コンテンツ

ウェブサイトでは、内部監査関連のサービスを紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2020/09/internal-audit-digital.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社

関 克彦 / パートナー

☎ 03-3548-5111

✉ katsuhiko.seki@jp.kpmg.com



Sustainability

CSRDの最新動向、先読み 3大論点、そしてCSRDに関 するフランスの限定的保証 ガイドライン

あずさ監査法人
金融統轄事業部 兼 サステナブルバリュー統轄事業部
加藤 俊治 / テクニカル・ディレクター

2 023年7月、EC（欧州委員会）はESRS（European Sustainability Reporting Standards: 欧州サステナビリティ報告基準）のセクター共通基準を最終化しました。ESRSはEUのサステナビリティ開示基準であり、CSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive: 企業サステナビリティ報告指令）の下位に位置づけられています。また、2023年10月17日にECはCSRDの適用対象を画する企業規模判定の基準を改訂しています。本改訂は、会計指令の定めに基づき、インフレを考慮したものであり、2024年1月からの適用が見込まれています。さらに、大規模企業の要件のうち、総資産は25百万ユーロ超に、売上は50百万ユーロ超に引き上げられています。

本稿では、冒頭で最終化されたESRSの概要に触れた後、「先読み3大論点」として国際サステナビリティ基準審議会（以下、「ISSB」という）が開発するいわゆるISSB基準との関係、ESRSとISSB基準などの同等性評価、域外適用を解説します。また、フランスが公表しているCSRD開示に関する限定的保証業務のガイドラインの主なポイントに触れます。

なお、本稿の意見等を含む内容は執筆者の個人的見解であり、筆者の所属する法人の公式見解ではありません。本文の内容についてはすべて執筆者の責任に帰します。



加藤 俊治
Shunji Kato

POINT 1

CSRD/ESRSとISSB基準の関係、ESRSの特徴を理解する

ISSB基準は、サステナビリティ開示基準のグローバルベースラインである。ESRSは、グローバルベースラインの上にEU固有の開示項目を積み上げたものである。ESRSにはmaterialityとPhase-inアプローチという2つの特徴がある。

POINT 2

CSRDに関するフランスの限定的保証ガイドラインを参考に先手の対策を講じる必要がある

グローバル企業へのCSRD域外適用の開示基準は、2024年6月（本稿執筆時点で、2026年6月までとする協議あり）までに採択される予定である。対応に向けた内部統制の構築には、フランスの限定的保障ガイドラインおよびIAASB基準案が参考になる可能性がある。

POINT 3

基準間の同等性評価は詳細が未公表

日本のサステナビリティ開示基準は、ISSB基準をベースに一部修正のうえ、最終化する見通しになっている。EUによる第三国のサステナビリティ開示基準とCSRD/ESRSとの同等性評価については、詳細な判断基準はまだ公表されていない。

I 最終化されたESRSの概要

1. ESRSの概要

ESRSの開示項目（DR: Disclosure Requirements）数は82項目となりました。基準書と開示項目数との関係は図表1に示すとおりです。（図表1参照）

2. ESRSの2つの特徴

最終化されたESRSには、マテリアリティ（以下、「materiality」という）評価に応じた開示、段階的な導入（以下、「Phase-inアプローチ」という）という2つの特徴があります。

(1) Materiality評価

全般的な開示項目を定めるESRS2の開示項目（図表2参照）を除くすべての開示項目がmateriality評価の対象になりました。具体的には、気候変動関連の開示項目を定めるE1に含まれる9つの開示項

目や自社の労働力に関する開示項目を定めるS1に含まれる17の開示項目などは、materiality評価を行った結果、materialでないと判断されれば、開示を要しないことになりました。

ただし、E1の気候変動関連のすべての開示項目をmaterialでないとして省略する場合には、詳細な説明をする必要があります。また、E1以外の各ESGトピック基準書に含まれるすべての開示項目を省略する場合には、簡単な説明を付すことができます。加えて、開示項目に含まれる小項目（datapoint）のうちSFDR（Sustainable Finance Disclosure Regulation: サステナブルファイナンス開示規則）などEUの法令と関連して開示が求められている項目を省略する場合には、その小項目がmaterialでないということを明示する必要があります。

(2) Phase-inアプローチ

開示企業が、特に初年度の開示において極端な負担を負わないようにPhase-inアプローチが導入されています。その主な

概要は以下のとおりです。まず、開示企業はE（環境）に関する基準書に定められている財務的影響額の開示を、初年度は省略することが可能です。この財務的影響額に関しては、当初3年間は、質的開示のみを行うことが許容（E1〔気候変動〕だけは定量的開示がimpracticableなケースに限定）されています。また、S1（自社の労働力）に定められた開示項目のうち自社従業員の特性や研修とスキル開発などについては、初年度は省略することが可能です。

次に、平均（連結）従業員数750以下の開示企業は、初年度の開示において、E1のスコープ3開示およびS1（自社の労働力）に定められたすべての開示項目を省略することができます。また、初年度および翌年度の開示において、E4（生物多様性とエコシステム）、S2（バリューチェーンにおける労働力）、S3（影響を受けるコミュニティ）、S4（消費者及び最終顧客）に定めるすべての開示項目を省略することができます。

II CSR/ESRSとISSB基準との関係

ISSBは、2023年6月にIFRS®サステナビリティ開示基準としてIFRS S1号（サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項：以下「S1」という）およびIFRS S2号（気候関連開示：以下「S2」という）を公表しました（図表4参照）。

ISSB基準は、各国・地域で開発されるサステナビリティ開示基準のグローバルベースラインです。CSR/ESRSは、グローバルベースラインを基礎として、その上にEU固有の開示項目等を積み上げることとなります。図表4からわかるように、両者は基準書の開発に関して、協創と競争の関係にあるといえるかもしれない状況です。

ISSBは、S2の気候関連に続く基準書開発のテーマを検討中です。そのうちESGトピックに関するテーマ候補は、「生物多

図表1 ESRSの基準書と開示項目数

	基準書No	基準書テーマ	開示項目数
横断的基準	ESRS1	全般的な要求事項	0
	ESRS2	全般的な開示項目	12
E:環境	E1	気候変動	9
	E2	汚染	6
	E3	水と海洋資源	5
	E4	生物多様性とエコシステム	6
	E5	資源の使用とサーキュラーエコノミー	6
S:社会	S1	自社の労働力	17
	S2	バリューチェーンにおける労働力	5
	S3	影響を受けるコミュニティ	5
	S4	消費者および最終顧客	5
G:ガバナンス	G1	企業行動	6
		合計	82

出所:KPMG作成

様性・エコシステム・エコシステムサービス（以下、「BEES」という）、「人的資本」、「人権」の3つです。BEESには、ESRSの基準書にも含まれている生物多様性、汚染、水・海洋資源、サーキュラーエコノミーが含まれます。仮にISSBがBEES、人的資本、人権を次のテーマに選んだ場合¹には、図表4にあるように、2026年から2027年にかけてESRSのセクター共通基準（図表1参照）と同じような基準書の構成（除：ESRS G1）になる可能性があります。これをどのように捉えるかが問題になりますが、この点については基本に立ち返って考えることが必要です。

つまり、ISSB基準はグローバルベースラインであり、ESRSはそれを基礎としてEU固有の開示項目等を積み上げるサステナビリティ開示基準であるということです。

ECはESRSのセクター共通基準を最終化した際に同時に公表したQ&Aにおいて、ESRSはISSB基準をそのなかに取り込むサステナビリティ開示基準であり、それがISSB基準をエンドースメントするIOSCO

（証券監督者国際機構）の意向にも沿うものであるという趣旨の記載を行っています。

ECのこうしたスタンスは不変である可能性があります。したがって、開示企業がサステナビリティ開示および内部統制構築に係るプロジェクトを実施する場合には、CSRD/ESRS対応を行うことが同時にISSB基準対策にもなる可能性があると思われる。

III ESRSとISSB基準等との 同等性評価

図表4にあるようにISSB基準の開発が進み、それに伴ってISSB基準を基礎に基準開発を行うSSBJ（サステナビリティ基準委員会）によるわが国のサステナビリティ開示の基準書が徐々に最終化されると、ESRSとの同等性評価が話題になると予想することが可能です（図表3参照）。

まず、同等性評価を行うのはESRSを定めるECです。このことはCSRDに定められ

ています。では、どのような判断基準で同等性評価を行うのかですが、詳細な判断基準はまだ公表されていません。しかし、CSRDはおおむね以下の2つの判断基準にしたがって同等性を評価するとしています。

第1は、同等性評価の対象となる基準書がESGファクターの開示を要求していること、第2にその基準書が企業がサステナ

図表3 ESRSとISSB基準等との同等性評価

Q1	誰が同等性を評価するのか？
A1	EC（欧州委員会）です。
Q2	どのような判断基準なのか？
A2	その開示基準が、①ESGを含むこと、②企業がサステナビリティに与える影響およびサステナビリティが企業に与える影響を開示するように求めていることです。

出所：KPMG作成

図表2 ESRS概要：ESRS2 General disclosures

DR (Disclosure Requirements: 開示項目) の概要	
	ESRS2 General disclosures（全般的開示項目）
1	サステナビリティ報告書作成の基礎となる全般的項目
2	サステナビリティ報告書に関連する個別の状況（バリューチェーン情報の見積り方法等、前期からの変更点など）
3	AMSB（Administrative, Management and Supervisory Bodies 最高意思決定機関（highest decision-making authority））の構成、責任およびサステナビリティ課題（sustainability matters）に関する専門性とスキル
4	AMSBにサステナビリティ課題がどのように報告され、どのように対処されたか
5	サステナビリティ関連の業績（performance）とインセンティブスキームの統合に関する情報
6	サステナビリティ報告書に含まれる情報とサステナビリティに関するデューデリジェンス（DD）とのマッピング
7	サステナビリティ報告プロセスに関連した内部統制とリスク管理の主要な特徴
8	重要な製品・サービスグループ、重要な市場・消費者グループ、地域別の従業員数、化石燃料関連の収益など、サステナビリティ課題に関連・影響する戦略、ビジネスモデル、バリューチェーンに関する情報
9	各ステークホルダーの利益や識見をどのように戦略とビジネスモデルに反映したか
10	重要なIRO（impacts, risks and opportunities）、およびIROがどのように戦略とビジネスモデルに関連性を有しているか
11	IROを識別し、重要性を評価するプロセス
12	サステナビリティ報告書に含まれる開示内容がESRSが求めるDRに準拠している状況

出所：KPMG作成

ピリティ課題に与える影響、サステナビリティ課題がどのように企業の業績などに影響しているのかを理解するのに必要な情報の開示を要求していることです。

この2つの判断基準のうち第1の判断基準は、ISSB等の基準書開発が一定程度進

めばクリアできる可能性があると思われる。

第2の判断基準は、いわゆるdouble materialityを求めていると理解されることがありますが、double materialityという用語は条文では使用していません。したがっ

て、必ずしもdouble materialityそのものを求めていると理解する必要はないように思われます。また、ISSB基準のS1も、自分が採用するmaterialityの概念については明言していません。

S1の結論の背景には、ISSB基準に準拠したサステナビリティ開示は概念的・実務的に人(S)や環境(E)や経済に企業が与える重大な影響に関する報告を補完するという趣旨と思われる記載があります。

図表5 域外適用の概要

域外適用の要件	(要件1) 域外親会社が、EU域内において 150百万ユーロ超の(連結)売上 があること
	AND
	(要件2-1) EU子会社が 大規模企業に該当する等 CSRの適用対象であること
	OR
	(要件2-2) EU支店がEU域内において 40百万ユーロ超の売上 があること
開示主体と内容	EU子会社またはEU支店が、域外親会社の連結サステナビリティ情報(原則として保証付)を開示
開示の基準	2024年6月30日までに採択
適用開始時期	2028年1月1日以降
留意事項	欧州委員会は、加盟国からの報告を受けてサステナビリティ報告を実施した域外親会社のリストを公表

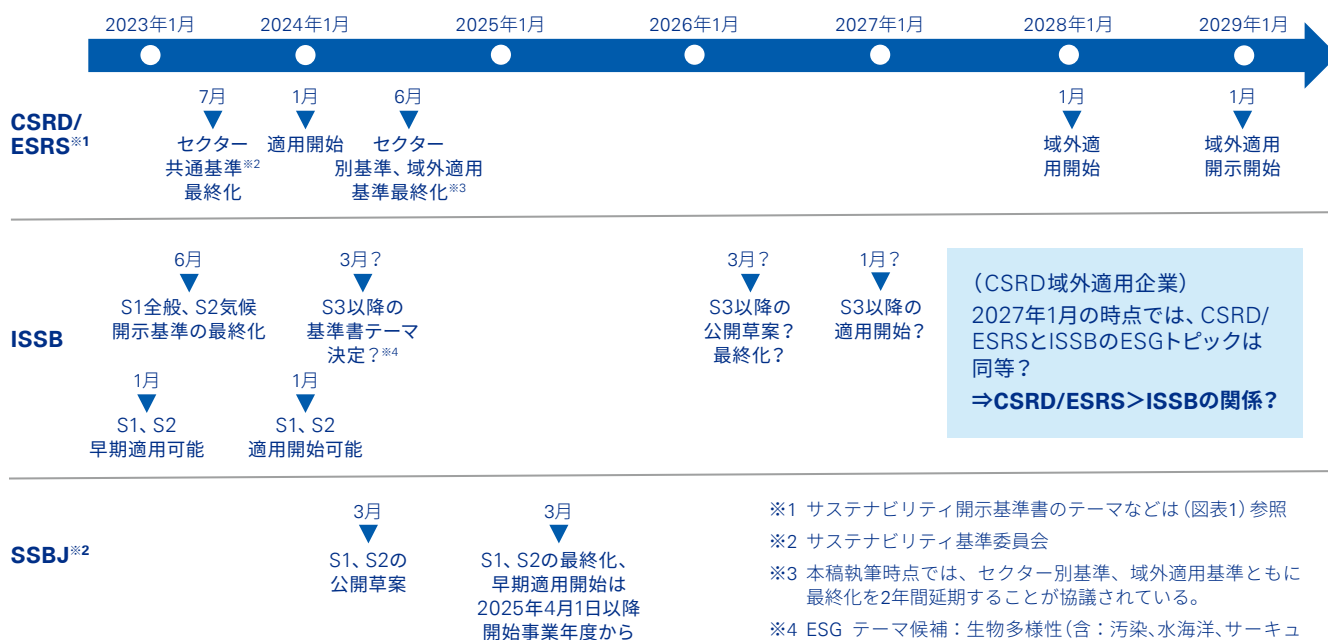
出所:KPMG作成

IV 域外適用

1. 適用要件と開示する可能性のある項目

日米中などのグローバル企業にCSRを域外適用するための要件の概要は、図表5のとおりです。適用開始時期は2028年1月ですから、まだ相当程度の残り時間があると認識されているかもしれません。しかし、域外適用の開示基準を採択するのは、CSRでは2024年6月までと定められてい

図表4 CSRD/ESRSと国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) との関係: 協創と競争



出所: KPMG作成

ます（但し、図表4の※3にあるように本稿執筆時点では2年間延期することが協議されています）。

域外適用の開示基準で、実際にどの程度の開示項目をESRSから引き継ぐのかは、現時点で予想するのは困難です。しかし、域外適用の条文のなかに、CSRDが域外企業に求める開示情報の大枠を定めたものがありますので、そこから一定程度の想定をすることは可能と思われる。CSRD/ESRSから一定程度ディスカウントされた開示項目になる可能性があると思います。（図表6参照）

2. 域外適用とグローバル内部統制の構築

重要なことは、域外適用にも開示内容について保証が必要とされていることです。この保証の基準がどの程度の目線になるかは、各開示企業がサステナビリティの開示に関する業務プロセス、内部統制を構築するに際して重要な参照データの1つになると考えられます。保証基準の目線を下回る内部統制を構築してしまうリスクを回避する必要があります。

まず、その前提として、CSRDにおいてどのような保証基準が想定されているのか

をみてみましょう。CSRDはその前文にヒントを示してくれています。そこには、合理的保証の場合には内部統制の状況を考慮した手続きなどを含むことから、限定的保証よりも合理的保証のほうが手続きの範囲が広くなることなどが記載されています。

次に、EUが実際に保証基準を作る際に、どのような手続きを要求するのが問題となります。これについては、CSRDが求める限定的保証の公開草案すら公表されていないことから慎重に検討する必要があります。ただ、手掛かりはあります。それはIAASB（国際監査・保証基準審議会）から2023年8月に公表された「国際サステナビリティ保証基準（ISSA）5000「サステナビリティ保証業務の一般的要求事項」案」（以下、「IAASB基準案」という）です（図表7参照）。

IAASB基準案には、限定的保証および合理的保証の双方に関して記載されており、2024年12月末までに最終化される見込みです。本稿の主題ではないので解説は割愛しますが、CSRD/ESRSが採用するdouble materialityに関する記載も含まれています。

一方で、CSRDは、ECがサステナビリティ保証基準の採択を行うまでの期間において、サステナビリティ保証業務に関するガイドラインの策定をCEAOB（Committee of European Auditing Oversight Bodies: 欧州監査監督機関委員会）に要請しています。また、同期間においてEU加盟国の保証基準（national assurance standards）による保証業務を許容しています。

一方、IAASBはIAASB基準案を作成するにあたり、エンゲージメントを行った相手（国際的規制当局、各国の規制当局）に、金融庁、SEC（米国証券取引委員会）等と並んでCEAOBを挙げています。なお、CEAOBは2023年4月に、IAASBの保証基準開発をサポートする旨のコメントレターを公表しています。

このような状況を勘案すると、IAASB基

図表6 CSRD域外適用で開示する可能性のある項目の概要

域外適用の開示基準は2024年6月末までに採択予定であり、現時点でその内容を予想することは困難です。下表は、CSRDがダブルマテリアリティの観点から求める開示情報と域外適用の条文が求める開示情報の関係を表します。

	CSRDで求められる開示項目	域外適用条文※
1	サステナビリティリスクに関連するビジネスモデルと戦略のレジリエンス	×
2	サステナビリティ関連の機会	×
3	パリ協定と整合するアクション、財務・投資計画	○
4	ビジネスモデル・戦略が、ステークホルダーの利益に配慮する方法および連結グループがサステナビリティに与える影響に配慮する方法	○
5	サステナビリティ課題に関連して戦略が実施された手法	○
6	2030年・2050年に向けたGHG排出量削減目標	○
7	経営組織のサステナビリティ関連の専門性とスキル	○
8	サステナビリティ課題に対するポリシー	○
9	サステナビリティ課題に関連する経営組織のメンバーに対するインセンティブスキーム	○
10	サステナビリティ課題に関連するDDプロセス	○
11	自社事業およびサプライチェーンの製品・サービス等がサステナビリティに与える重要な負の影響	○
12	重要な負の影響を防止・軽減等するためのアクション	○
13	サステナビリティに依拠することから生じるグループにとっての重要なサステナビリティリスクと管理	×
14	上記1～13に関連する indicators (KPI)	△

※ ○ CSRDがダブルマテリアリティの観点から求める開示項目のうち、域外適用の条文が公表等を要求しているもの
 × CSRDがダブルマテリアリティの観点から求める開示項目のうち、域外適用の条文が公表等を要求する項目に含めていないもの。ただし、開示不要となるかは不明。

△ CSRDがダブルマテリアリティの観点から求める開示項目のうち、域外適用の条文が where appropriate な場合に公表等を要求するもの

出所:KPMG作成

準案がCEAOBのガイドライン開発だけでなく、CSRDに関するサステナビリティ保証基準の開発に影響を及ぼす可能性があること、そしてCSRD域外適用企業のグローバルなサステナビリティ開示に関する内部統制構築の重要な参考情報になり得る可能性があるといえるかもしれません。

CSRD域外適用の対象となり得る本邦グローバル企業の多くは、2025年からのEU現地でのCSRD対応を検討されているのではないかと思います。その場合は、現地でのサステナビリティ開示に関する内部統制構築が必要になると想定されますが、その構築においては日本の親会社による十分なコミットが有効であるケースがあり得ると思われれます。そして、その上に築かれる内部統制は、域外適用に向けたグローバルなサステナビリティ開示に関する内部統制構築の基盤となる可能性があります。CSRDの現地対応から域外適用に至るまで、グローバルなサステナビリティ開示に関する内部統制を現時点から連続的に構築していくことが重要な選択肢になる可能性があると思われれます。

V CSRDに関するフランスの限定的保証ガイドライン

(1) 背景など

IV2. でEU加盟国の保証基準に言及しました。

フランスのH3C (Haut Conseil du Commissariat aux Comptes: フランス会計監査役高等評議会)は、H3Cの代表者・法定監査人・保証サービス提供者等から成るワーキンググループを設置して、フランス国内で必須となる限定的保証業務に関する基準書の開発に貢献するべく2023年6月にガイドライン (Limited Assurance Engagement on Sustainability Information -GUIDELINES) を公表しました。それは、将来的にECが採択する限定的保証基準によってリプレイスされることが予定されています。

このガイドラインは、内部統制構築に際して1つの目線を与えてくれるものではないかと思われれます。

本節では、その主なポイントを紹介します。

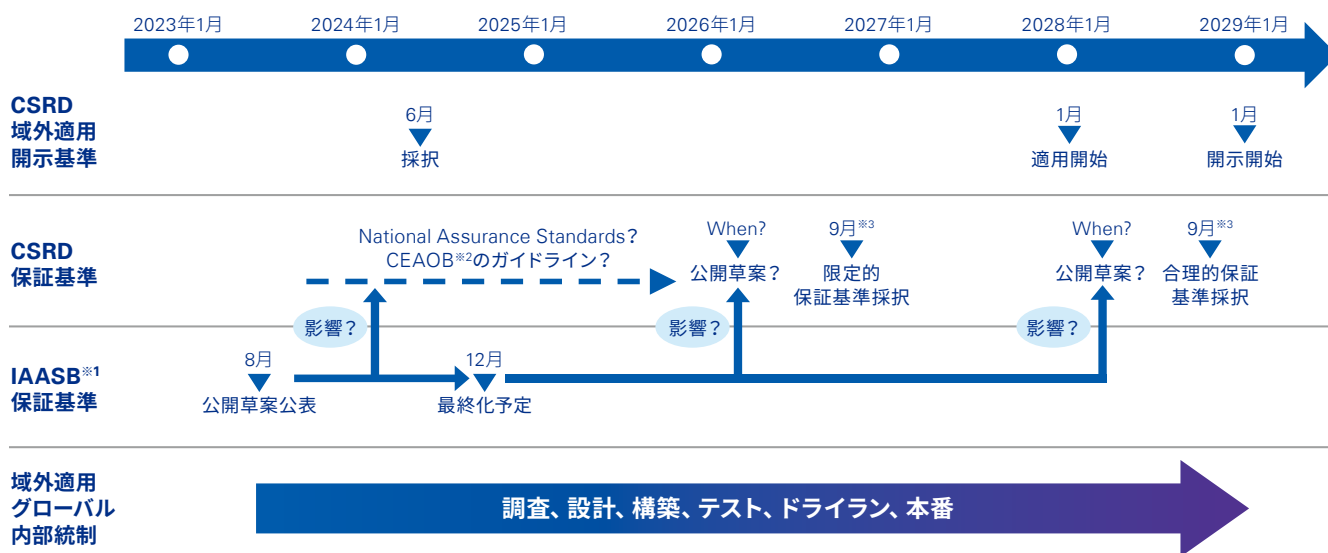
(2) マテリアリティ

CSRDがダブル・マテリアリティを採用していることから、ガイドラインもダブル・マテリアリティを前提に記載されています。

ダブル・マテリアリティは、サステナビリティ課題 (環境、社会、人権、ガバナンス等) がインパクト (影響) ・マテリアリティおよびファイナンシャル (財務的) ・マテリアリティのいずれかまたは双方に該当した場合に、マテリアルであると判断する考え方を指します。その開示項目がマテリアルであると判断された場合には、企業は当該開示項目を開示することになります。

保証業務の実施者は、インパクトを識別するために企業が定義し、実施したプロセスを検証します。そこには、企業に影響を与えるまたは企業によって影響を受ける可能性のあるステークホルダーの識別、インパクト・マテリアリティおよびファイナンシャル・マテリアリティの決定が含まれます。また、保証業務の実施者は、企業がサステナビリティ課題のインパクト・マテリアリティを決定するアプローチを評価することが求められています。そのプロセスは、①企業が与えるインパクトに関連する

図表7 域外適用とグローバル内部統制の構築



※1 国際監査・保証基準審議会

※2 欧州監査監督機関委員会

※3 条文では、no later than 1 October

出所: KPMG作成

状況の理解、②ステークホルダー等とのエンゲージメントを通じたインパクトの識別、③実際のインパクトおよび潜在的なインパクトの重要性の評価、④マテリアルなサステナビリティ課題の決定の4つに分かれています。

加えて保証業務の実施者は、企業によって実施されたネガティブなインパクトに関するサステナビリティのデューデリジェンスについても評価することが求められています。ポジティブなインパクトについてもアプローチを評価します。

一方で、保証業務の実施者は、企業のファイナンシャル・マテリアリティを決定するアプローチを評価することが求められています。特に企業が実際のリスクと機会だけでなく、①発生する可能性があるリスクと機会を考慮することが適当であると考えていたこと、②財務的影響のもとになる自然および社会的リソースへの依拠を考慮し、リスクまたは機会の要因を踏まえた分類等の要因を考慮していたことを検証するとされています。

保証業務の実施者は、企業がリスクと機会が財務的影響に短・中・長期に与える寄与度について、①将来現実になる可能性がある (deemed likely to materialize) と考えられるシナリオおよび予測、②サステナビリティ課題に関連する潜在的な財務的影響を踏まえて検証します。検証の対象になるサステナビリティ課題は、発生可能性が50%未満 (more likely than not) の状況から生じるもの、または財務諸表に認識されていない資産・負債から生じるものを指します。後者には、将来事象が発生した後にキャッシュフロー生成能力に影響する可能性があるもの、財務報告の観点からは資産として認識されていないが自然資本・知的資本・人的資本などのように財務業績に重大な影響を有するもの、将来事象であってそれが発生した場合には自然資本・知的資本・人的資本等のあり方に影響する可能性があるものを含みます。

(3) 内部統制

保証業務の実施者は、サステナビリティ報告とその作成に関連する内部統制の構成要素についても理解することが求められています。

具体的には、①統制環境、②サステナビリティ情報およびその作成に関する内部統制手続、③内部統制手続が適切に実施されていることを確認するために定めた主な手法、④サステナビリティ情報をドラフトし作成するための情報システム、⑤企業がサステナビリティ情報をどのようにコミュニケーションしているかなどです。

(4) EUタクソミー

ESRSではEUタクソミーのいわゆるグリーン売上割合等を開示するように定められています。したがって、ガイドラインでも限定的保証業務の対象に含まれています²。

したがって、EUタクソミーの開示情報に関して、限定的保障に必要な手続きを実施することになります。

VI

さいごに

CSRD/ESRSを巡る動向は、今後ますますスピードを増し、その影響する範囲も広がりを見せるものと考えられます。

その時々状況を冷静に分析し、的確に対応することが重要です。

¹ このほかに「報告における統合」もテーマ候補です。ESGの3つを含めて、合計4つのテーマが候補となっていますが、キャパシティの制約からすべてを取り上げるのは難しいとされています。

² EUタクソミーの概要については、動画「【第37回～TCFDを旅する～】3分解説シリーズ EUタクソミーのグリーン判定プロセス」を参照

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2022/05/tcfdeuropean-sustainable-finance-25.html>

関連コンテンツ

ウェブサイトでは、CSRDに関する情報を紹介しています。

欧州CSRD対応支援
<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/sustainability-services/eu-csrd.html>

欧州CSRD/ESRSの概要と3つの対応オプション
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2022/11/sustainable-value-csrd-esrs.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
加藤 俊治 / テクニカル・ディレクター

✉ shunji.kato@jp.kpmg.com



Sustainability

真に機能するモニタリング モデルの実装

— サステナブルな企業経営の基盤構 築に向けて —

KPMGコンサルティング
Sustainability Transformation

木村 みさ / パートナー
松田 洋介 / シニアマネジャー

「K PMG Insight Vol.60/2023年5月号¹」では、「企業の最適なガバナンススタイルの検討～サステナブルな企業経営に向けて」と題して、機関設計の変更自体を目的化するのではなく、自社の持続的な成長・企業価値向上のための最適なガバナンススタイルとは何かを十分に議論し、手段としての機関設計について納得感をもって選択することの重要性を解説しました。また、自社に最適なガバナンスのスタイル検討にあたり重要と考えられる6つの要素を示したうえで、具体的な検討例を紹介しました。

本稿では、自社に最適なガバナンススタイルを検討した結果、モニタリングモデルを目指し、その手段として委員会設置型への移行を決断した場合を前提として、モニタリングモデルを機能発揮させ、期待どおりの効果を得るための実装上のポイントについて解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることを、あらかじめお断りいたします。



木村 みさ
Misa Kimura



松田 洋介
Yosuke Matsuda

POINT 1

モニタリングモデルを目指す 企業でみられる成熟度の大きな バラツキ

委員会設置型を選択してモニタリングモデルを志向する企業のなかにも、真価を發揮している企業と形式的な移行にとどまる企業があり、成熟度に大きなバラつきが生じている。

POINT 2

ガバナンスの後退を招きかねない 目標と意思なき委員会設置型への 移行

マネジメントモデルの設計のまま、漫然と委員会設置型に移行した場合、かえってガバナンスの後退を招く懸念がある。モニタリングモデルの機能を發揮できる委員会設置型へ移行するには、明確な目標と意志が不可欠である。

POINT 3

形だけの変革から、真に機能する モニタリングモデルへの変革へ

真に機能するモニタリングモデルへの変革は、監督と執行が一丸となり同じ目標と意志のもと、行動変革をすることが必要。特に執行がオーナーシップをもち、取締役会への確かな報告を上げることで、深度あるモニタリングを行うことが可能となる。

I はじめに

コーポレートガバナンス改革の議論の進展を受け、上場企業を中心に社外取締役の登用が急速に進むとともに、監督に特化した取締役会を志向する「モニタリングモデル」にシフトすべく、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社（以下、両者を併せて「委員会設置型」という）に移行する流れが進んでいます。

委員会設置型へ移行した企業の一部には、経営陣に権限委譲を進めたことで執行スピードが向上した、取締役会が戦略的な議論に集中できるようになったなど、狙いどおりの効果を獲得しているケースがみられます。

他方、委員会設置型に移行したものの実態はほとんど変わっていない、かえってコミュニケーションコストが増えて意思決定スピードが落ちたなど、企図した効果を得られていないとの声も少なからず聞かれます。

モニタリングモデルへの外形的な変革は進展がみられるものの、多くの企業では、真に機能するモニタリングモデルへの試行錯誤を繰り返している段階にあると見受けられます。

そこで本稿では、委員会設置型へ移行した企業の特徴を分析することで改革を成功に導く要因を探ったうえで、真に機能するモニタリングモデルを実装するために押さえるべき重要要素について考察します。

II

社外取締役の活用状況から紐解くモニタリングモデルの成熟度

1. 委員会設置型でモニタリングモデルを目指すことの強み

監査役設置型から委員会設置型に移行してモニタリングモデルを目指す場合の

最大の強みは、会社法上の制約により監査役設置型では限界がある経営陣への意思決定権限の委譲を、大胆かつ柔軟にできる点にあります。これにより、監督と執行を分離し、取締役会は中長期的な会社の方向性に関する大所高所の議論と執行の監督に集中することが可能となります。

2. 「機能するモニタリングモデル」を探るための分析観点

委員会設置型を採用することで、マネジメントモデルからモニタリングモデルへのシフトを目指すにあたっては、前述の委員会設置型の強みを発揮すべく、取締役会の議題設計や審議の在り方を意識的に変革する必要があります。また、連動して、経営陣への権限委譲や執行への監督の在り方も設計し直すべきです。

さらに、取締役会の役割の変化に応じて、おのずから取締役会メンバーの期待役割や選任の在り方も見直すべきでしょう。この点で指名委員会を中心とした委員会の活用の在り方も、執行への実効性ある監督とも相まって、モニタリングモデルの実効性を確保するうえで欠かすことのできない要素です。

これらの点に鑑み、本稿では「機能するモニタリングモデル」のカギを探るうえで、以下の5つの観点（図表1参照）から、委員会設置型に移行している企業の状況を分析することとします。

図表1 委員会設置型企業の分析観点

	分析観点
①	取締役会メンバーの期待役割と選任
②	取締役会の審議の在り方
③	取締役会の議題設計
④	指名委員会等の活用
⑤	経営陣への権限委譲と監督

出所：KPMG作成

3. 社外取締役の活用状況から整理する3つのパターン

取締役会の役割の重心を、意思決定機能から監督機能へ移す場合に重要性を増すのが、独立した客観的立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う社外取締役の活用です。

モニタリングモデルの機能を十分に発揮するカギを紐解くうえで、図表1に挙げた①～⑤の観点に、社外取締役の活用・関与を加味することで、より実態に沿った分析が可能になると考えられます。

そして、KPMGが支援したコーポレートガバナンス改革に対するプロジェクトにおける観察などから、社外取締役の活用状況という軸にしたがって委員会設置型を採用する現在の企業のモニタリングモデルの成熟度を分類すると、以下の3つのパターンで整理できると考えます（図表2参照）。

A. 社外ご意見拝聴型

マネジメントモデルの設計のまま委員会設置型に移行しており、社外取締役の意見は参考として伺うにとどまるなど、執行判断への活用は限定的であり、社外取締役による監督も受動的なケース（実態は「看板の掛替え」にとどまる）。

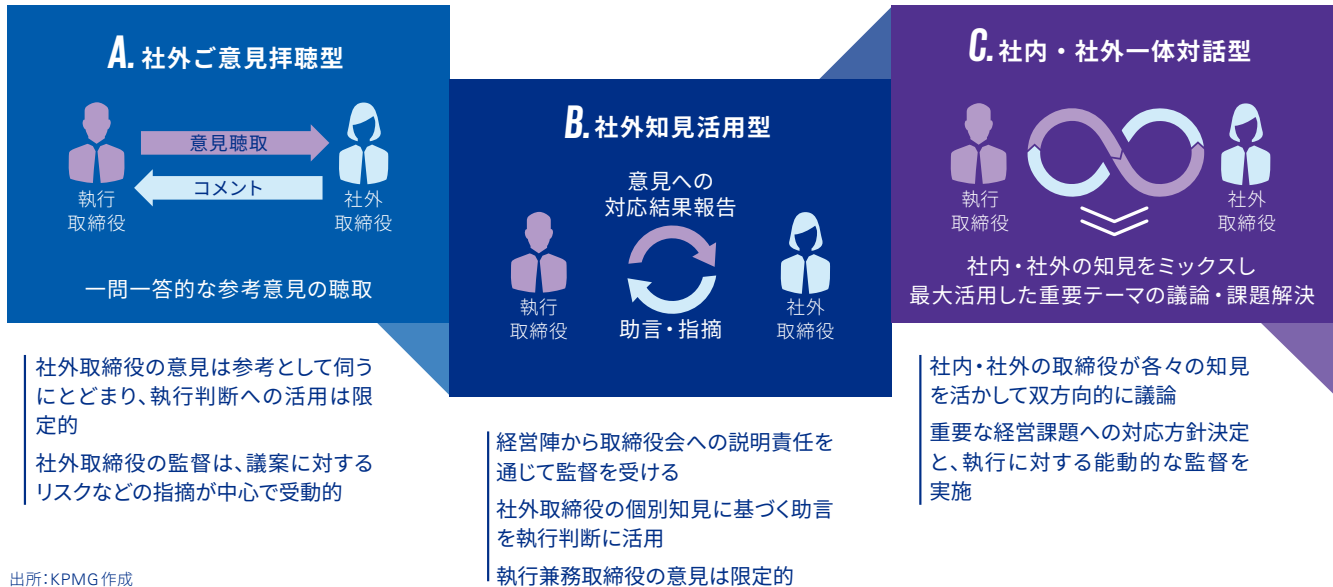
B. 社外知見活用型

モニタリングモデルを意識して経営陣から取締役会への積極的な説明責任を通じて監督を受けるとともに、社外取締役の個別知見に基づく助言を執行判断に活用しているケース。

C. 社内・社外一体対話型

社内・社外の取締役が各々の知見を活かして双方向的に議論を行い、重要な経営課題への対応方針の決定と、執行に対する能動的な監督を行っているケース。

図表2 社外取締役の活用状況で整理するモニタリングモデルの成熟度



III

「3つのパターン」の傾向

ここでは、前節で整理した3つのパターンの傾向を、図表1の①～⑤の観点から解説します（図表3参照）。

1.A.社外ご意見拝聴型の傾向

マネジメントモデルの設計からの脱却ができておらず、社外取締役は一定のチェック&バランス機能を果たすものの、モニタリングモデルで期待される監督や社外取締役の役割発揮までには至っていないパターンです。

①取締役メンバーの期待役割と選任

このパターンでは、会社が各取締役に期待する役割が明確化されていないことが多く、社外取締役の選任も中長期戦略に基づく観点より、ビジネスの関係や会社の沿革といった過去からの経緯で選任されるケースが多い傾向にあります。

②取締役会の審議の在り方

社外取締役の発言は議案に関する単発

的な質問が中心で、コンプライアンス上の懸念やリスクが明らかな場合を中心に指摘する傾向がみられます。他方、社内取締役は経営会議などで審議を尽くしていることや、執行側での立場を踏まえ、意見表明に謙抑的であり、社外取締役の質問への対応が大半となるなど、議題を淡々と決裁する不活発な会議となりがちな傾向がみられます。

③取締役会の議題設計

法定事項を漏らさないよう、前年の議題設定を踏まえ、取締役会事務局を中心に議題設計する傾向にあります。

また、業界に関する深い知見が必要な個別の業務執行議案が多い傾向があり、この点が②の審議の不活性化にも影響しているものと考えられます。

④指名委員会等の活用

指名委員会は、社長が提出した後継者候補等について、社外委員が目を通すことで外形的な客観性を担保する役割を担い、事実上の追認機関となっている場合がみられます。

⑤経営陣への権限委譲と監督

取締役会で個別議案の意思決定を担うことが多く、経営陣で果敢な決断を伴う対応をしづらい傾向がみられます。また、社外取締役からの意見は参考として拝聴するにとどまり、執行に十分に活用されず、意見へのフォローアップが不十分であるケースもみられます。

2.B.社外知見活用型の傾向

モニタリングモデルを意識した設計の工夫がなされ、社外取締役の知見を積極的に執行判断に活用する取組みがみられます。他方、あくまで社内取締役からのアクションが大半で、社外取締役からのアクションは限定的である傾向にあり、モニタリングモデルの効果の最大化に向けた道半ばにあるパターンと言えます。

①取締役メンバーの期待役割と選任

このパターンでは社外取締役を中心に「自社の常識が社会の非常識となっていないか」を的確に指摘し、各社外取締役の知見を活かした助言を行うことが期待役割とされる傾向にあります。

また、深度ある助言を得るため、経営経験のある社外取締役の選任を重視する傾向にあります。ただし、当該経営経験と自社ビジネスなどとのマッチングまでは至っていないケースが多いように見受けられます。

② 取締役会の審議の在り方

経営上重要な戦略議論等を中心に、社外取締役の知見を活かすべく、議長が発言を促し、意見を引き出す工夫がみられます。ただし、社外取締役は自身の知見・経験に関連する議題を中心に経営陣への助言・指示・監督を行う傾向にあります。

他方、社内取締役はパターンA「社外ご意見拝聴型」と同様に社外取締役への説明や質問への対応が中心で、自らの意見は限定的であるケースが多いように見受けられます。

③ 取締役会の議題設計

議長と取締役会事務局が中心となり、取締役会で審議すべき重要テーマや戦略、サステナビリティなどの社外取締役との議論が有効なテーマを意識的に選択するケースがみられます。

取締役会の年間議題計画を作成しているものの、議題に応じた社外取締役へ

の情報インプットの連動性の確保までは至っていないケースが多いように見受けられます。

④ 指名委員会等の活用

取締役会の構成やサクセッションプランのデザインの主体は社長であり、社外取締役は選定基準やプロセスの適切性を中心に助言・監督しているケースが多い傾向にあります。

⑤ 経営陣への権限委譲と監督

執行側の体制・能力の成熟度を取締役会で監督し、成熟度に応じて段階的に権

図表3 3つのパターンでみられる一般的傾向の比較

		A.社外ご意見拝聴型	B.社外知見活用型	C.社内・社外一体対話型
①	取締役会メンバーの期待役割・選任	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の期待役割が明確ではない ビジネスの関係や会社の沿革などの過去からの経緯を重視した社外取締役選任が多い 	<ul style="list-style-type: none"> 自社と社会の常識の乖離の監督、社外取締役の知見に基づく助言が期待役割 深度ある助言を得るため、経営経験ある社外取締役を優先する傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 議長と各取締役との対話を通じて、各々の役割が明確化されている 中長期戦略に照らし、必要なスキルや経験を持つ社外取締役を計画的に選任
②	取締役会の審議の在り方	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役は質問が中心。明らかなリスクの認識がある場合のみ指摘する 執行兼務取締役は社外取締役の質問対応が多く、意見は限定的 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略議論等を中心に議長が発言を促し、取締役の知見を引き出す工夫がみられる 社外取締役は自身の知見に関連するテーマを中心に助言・監督。社内取締役はAと同様 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役一体で社内・社外双方の知見から、複合化する重要テーマの議論を促進 社外役員は「リスクテイクしないことのリスク」の観点も踏まえ、能動的監督を実施
③	取締役会の議題設計	<ul style="list-style-type: none"> 事務局が前年の議題設定を踏まえ、議題計画を作成(議長は追認) 業界に関する深い知見が必要な個別の業務執行議案が多い傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 議長・事務局が中心となり、社外取締役との議論がより有益な重要テーマを決定 年間議題計画はあるが、社外取締役への情報提供と連動した計画ではない 	<ul style="list-style-type: none"> 重要経営テーマや監督すべき事項を審議できるよう、議題設定に社外取締役が関与 深度ある議論を行うため、社外取締役への情報提供と連動した年間議題計画を作成
④	指名委員会等の活用	<ul style="list-style-type: none"> 社長提出の後継者候補を、社外取締役が目を通すことで外形的客観性を担保する場となっており、追認機関となる傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成やサクセッションプランの検討・決定主体は社長 社外取締役は候補者選定基準やプロセスの適切性を中心に助言・監督 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会が主体となり中長期視点で経営者やボードのサクセッションプランを議論 社外取締役が経営者の後継者候補と面談を行うなど、選定に積極的に関与
⑤	経営陣への権限委譲と監督	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会が主要個別議案を意思決定し、経営陣主体の果敢な決断がしづらい 社外取締役の意見は参考として拝聴するにとどまり、フォローが不十分である傾向 	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣の執行力の成熟度を取締役会で監督し、成熟度に応じて段階的に権限委譲 社外取締役の意見を活用して執行力を強化し、さらなる権限委譲につなげている 	<ul style="list-style-type: none"> トップマネジメントチームを組成し、委譲された権限をしっかりと使いこなし責任を果たす 執行状況の監督による健全な緊張関係の下、執行力を強化し、執行スピードを向上

出所:KPMG作成

限委譲を行う傾向がみられます。

社外取締役が経営陣へ対応を求めた事項はフォローアップを行うことで実効的な監督を行うとともに、社外取締役の意見を執行判断に活用して執行の力を強化し、さらなる権限委譲を行うサイクルを回している企業もあります。

3.C. 社内・社外一体対話型の傾向

社内・社外の取締役が各々の知見を活かして双方向的に議論を行い、会社の方向性を決定するとともに、社外取締役が能動的な監督を行っているパターンです。

① 取締役メンバーの期待役割と選任

期初に議長と各取締役とが対話し、各取締役の期待役割の認識合わせを行うことで、役割を明確化する取組みを行っている傾向がみられます。

また、中長期的な経営戦略に照らして必要なスキル・経験をもつ社外取締役を計画的に選任している点が特徴的です。

② 取締役会の審議の在り方

社内取締役と社外取締役が双方の知見と経験に基づき、社内外で一体となり、複合化する重要経営テーマを関連に議論する傾向がみられます。

社外取締役は、業界の常識にとらわれず、「リスクテイクしないことのリスク」という観点も踏まえて能動的な監督を行うことで、執行のリスクテイクを後押しするという役割を果たしているケースが多くみられます。

執行を兼務する社内取締役も、執行での役割に縛られず、取締役の立場にたつて意識的に発言するよう求められているケースもみられます。

③ 取締役会の議題設計

取締役会で議論を尽くすべき重要テーマや、社外取締役として監督すべき事項を十分に審議できるよう、社外取締役が議長を担ったり、議題選定に社外取締役が

関与する傾向があります。

また、重要な経営テーマに対して深度ある議論ができるよう、社外取締役への情報インプットとの連動性も踏まえて年間議題計画を策定しているケースもみられます。

④ 指名委員会等の活用

指名委員会が中心となり、中長期的な観点で社長と社外取締役との間で、取締役会の構成やサクセッションプランを議論したり、社外取締役が社長の後継者候補の面談等を行うことで後継者の選定に積極的に関与しているケースがみられます。

また、社外取締役の任期を定めようとして、中長期戦略を踏まえて将来にわたり適切な構成を維持できるよう、指名委員会において社内・社外取締役の双方でボードサクセッションプランを議論しているケースもみられます。

⑤ 経営陣への権限委譲と監督

委譲された権限を使いこなすことが経営陣の責任と捉え、トップマネジメントチームを組成してしっかりと権限を使いこなして責任を果たすとともに、執行状況（業績、リスク、戦略の進捗状況）を適時適切に取締役会に報告して監督を受け、健全な牽制と緊張関係の下で、執行のスピード向上を図っている傾向がみられます。

4. 小括

ここまで、社外取締役の活用状況を軸に、「A. 社外ご意見拝聴型」、「B. 社外知見活用型」、「C. 社内・社外一体対話型」の3つのパターンに分類して、モニタリングモデルの成熟度を概観しました。

近年、わが国のコーポレートガバナンス改革が形式の整備から実質を求める段階に進んでいることもあり、モニタリングモデルを志向しているにもかかわらず、社外取締役の活用を形式的なものと捉えて、「A.社外ご意見拝聴型」にとどまっている

ケースは減少していると思われる。しかし、明確な目標や意志なく漫然と委員会設置型に移行したことで、マネジメントモデルの利点を失ったうえにモニタリングモデルの利点も享受できず、かえってガバナンスの後退を招いている企業もみられます。

また、「B.社外知見活用型」に歩みを進めつつも、モニタリングモデルの効果を最大化するまでには至っていない企業が少なくないと推察します。

経営環境の変化スピードが急速でボラティリティも大きい現代を企業が生き抜くためには、よりスピーディーかつ果敢な意思決定が必要です。モニタリングモデルが真価を発揮できる体制を実装することは、そのための有力な一助となり得るでしょう。

この観点から、社外取締役の知見の活用と監督のみに満足せず、モニタリングモデルの真価の発揮に向けて、もう一段の取組みの工夫と進化が求められる段階にあると考えます。

IV

真に機能するモニタリングモデルのカギ

前述のとおり、モニタリングモデルの真価を発揮しているパターンは「C. 社内・社外一体対話型」です。現在、そのパターンとなっている会社も元々はマネジメントモデルでしたが、明確な目標や意志をもって変革を推し進めています。ここからは、委員会設置型のメリットを最大限に活かし、モニタリングモデルを実効的なものとするための工夫について、図表1の分析観点から解説します。

1. ① 取締役会メンバーの期待役割と選任

取締役会メンバーの期待役割について、より具体的に明確化することが必要です。自社のビジネスモデルやコアコンピタ

ンス、ステークホルダーの性質や中長期的な戦略方向性なども見据え、取締役会全体として備えるべき資質・スキル/知見・属性などを洗い出します。さらに、そのなかから主に社外取締役に対する期待と社内取締役に対する期待を整理します。併せて、長期的・普遍的な期待役割と中期的な戦略などの実現を見据えた期待役割を区別します。たとえば、取締役全員に求められる普遍的な期待機能ならば、環境変化やステークホルダーなどの期待の変化を客観的かつ予兆段階で察知する力や自社への影響を予測する力などが挙げられます。

社外取締役については、具体的な知識・経験に基づく期待役割を明確化する必要があります。たとえば、近時多くの会社の戦略の1つとしてDX化推進が挙げられていますが、それに伴い社外取締役にもIT知見やDX化に対するマネジメント経験を求めることが増えています。このように中期的な戦略と明確に紐づいた知見・経験を獲得することを意識することも重要です。

他方、社内取締役は執行を兼務しているケースも多く、管掌領域の責任者としての立場で取締役会へ臨んでいるケースが多くみられます。「社内・社外一体対話型」を目指すためには、社内取締役も全社的視点から管掌領域外の事項に対しても発言することを期待役割としています。

このように、取締役会メンバーに対する期待役割を文書化し、業務に対する意識付けを行います。たとえば、毎年取締役会議長が各取締役に対して個別に期待される役割を伝え、より具体的にその役割を果たせるようにするといった工夫は、モニタリングモデルの機能発揮に大きく寄与するものと考えます。

取締役の選任においても、取締役会の期待・役割を文書化したものを取締役の選任基準に取り入れたり、中期的に必要なスキルなどを具体的に可視化して(スキルマトリクスなどを活用しますが、現在のスキルではなく、将来的に必要なスキルを予測するために作成する点がポイン

トです)、中長期的な取締役の選任計画を策定することが重要です。

特に、社外取締役については、3年から5年のおおよその任期を決めておくことで、中期的な戦略の方向性も見据え、必要なスキル・経験をもった人材の選任準備を計画的に進めることができます。それにより、よりタイムリーに自社が必要とする社外取締役を選任することが可能となります。

2.②取締役会の審議の在り方

モニタリングモデルを意識し、戦略議論を充実させている取締役会においては活発かつ深度ある議論が行われています。

個々の期待役割が明確になっていることから、期待役割からの視点で取締役会資料の内容を確認し、取締役会での発言につなげることができ、よりの確な質問や意見出しが行えます。それにより深い議論とすることが可能となります。

また、十分議論が尽くされていない・意見が十分に引き出せていないと議長が判断した場合には、議長自らが論点をより明確にし、発言を促すことも重要です。あえて、社内取締役に発言を促すよう差配するケースもあります。さらには、各役員の審議に対する意識をもたせるため、議長が決議の際、全員の取締役に、賛成・反対の理由を含めて発言させるケースもあります。

活発かつ深度ある議論によって、取締役会メンバー、経営陣双方に良い緊張感が生まれます。経営陣にとっては、取締役から「手痛い指摘」を受けないように「通すための審議」ではなく、取締役会がリスク・機会を判断し得る状況が作れるようになります。他方、取締役は経営陣から「的外れな意見」と思われないう、より多面的・予測的に審議内容を吟味するようになります。それにより、取締役会における意思決定の質や監督能力は大きく向上することとなります。

3.③取締役会の議題設計

モニタリングモデルにおいては、取締役会でサステナビリティや中期経営計画検討などの経営の重要課題や戦略議論を充実化させ、執行が重要課題に取り組み、戦略を実行しているかをモニタリングすることが重要です。また、有限な取締役会の時間において効率的・効果的に審議を行うためには、戦略的な議題設定も必要です。そのためには、今後どのようなテーマを議題として設定すべきか、社外取締役に他社での経験を踏まえて助言してもらうといいでしょう。アイデアを引き出し取り込むことで、自社のみでは気づかないテーマを議題として設定することが可能となります。

当年度の取締役会の議題計画策定では3年から5年先を見据え、自社がどのようになりたいのか、どのような戦略目標を達成すべきかを意識しながら、中期的な経営課題の主要テーマを検討します。そして、そこからバックキャストして当年度の取締役会の議題を洗い出すとともに、前年度の重要テーマで継続審議が必要なテーマなどの棚卸しを行います。

多くの会社では、取締役会以外に、「オフサイト」や「意見交換会」などの名称で取締役会メンバーなどが集まり、経営の重要テーマについてフリーディスカッションの機会を設定していると思います。社内・社外一体対話型が実現できている会社では、取締役会の年間議題計画と「オフサイト」をうまく連動させ、議論することで、取締役会での議論の質を上げることに成功しています。

社外取締役に対しては、議題計画に合わせた執行現場の見学や執行部門側との意見交換会なども実施し、審議において具体的なイメージをもった判断ができるようなケアをしているケースもあります。

4.④指名委員会等の活用

委員会設置型の会社のほとんどが、指

名・報酬・監査の3委員会を設置（監査等委員会設置会社の場合は、任意で指名・報酬委員会を設置。会社によっては指名・報酬を1つの委員会で構成している）しています。

委員会を設置することで、監査・指名・報酬に関わる議論をより時間をかけて行うことができ、取締役会の議題を戦略議論により特化することが可能になります。

モニタリングモデルを志向した場合、一番変化があるのが指名委員会です。モニタリングモデルは、取締役会で描いた戦略方向性の範囲内で執行側に対応させ、うまくいっているか、目標が達成できたかなどを「事後的に」確認するスタイルです。なかでも、社長や社内取締役等の評価・指名等は重要な役割であり、指名委員会が実質的に機能することでモニタリングモデルとしての真価が発揮されることとなります。取締役会メンバーの役割や求められるスキルなどについても、中長期も含めて明確化しており、それに基づく社外取締役の選任に関わる計画的な検討・実行も重要なミッションです。

指名委員会の審議範囲について、社内は社長のみならず、経営陣全体のサクセッションを意識し、指名委員会の検討範囲を執行役員クラスまで対象とすることで、中長期的に経営の質を維持・向上させることが可能となります。社外についても、取締役会や個々の役員の中長期的な期待役割を踏まえ、各社外取締役の目安の任期を参考にしながら、指名委員会において計画的に審議を行うことで、時々マッチした社外取締役の登用の可能性を高めることが可能となります。

また、社外取締役が過半数を占める委員会であるため、社長から提案される候補案について「良し悪しの判断がつきづらい」といった課題があります。この課題を解消するため、指名委員が候補者と接する機会を充実化させているケースがあります。たとえば、取締役会で候補者を説明者とさせたり、個別に面談する機会を設けたり、懇談等の機会を設けるなど、意識的

に接点を設けています。また、判断の目線を広げるため、あえて候補者以外にも対話する機会を設定し、比較しやすい環境を作っているケースもあります。

このように、指名委員会に実効性を持たせるためには、指名委員は相当な時間を割くこととなるため、時間的なコミットをしてもらうことも必要です。

5.⑤ 経営陣への権限委譲と監督

委員会設置型のメリットの1つに、会社の裁量で執行への権限委譲ができることがあります。しかしながら、経営陣が未成熟な段階で権限委譲をしてしまうと、会社が思わぬリスクを負ってしまう可能性があることも否めません。

執行能力を十分備えた経営陣であるための重要なポイントとして、トップマネジメントチームを組成し、社長やCEO（最高経営責任者）のみならず、CFO（最高財務責

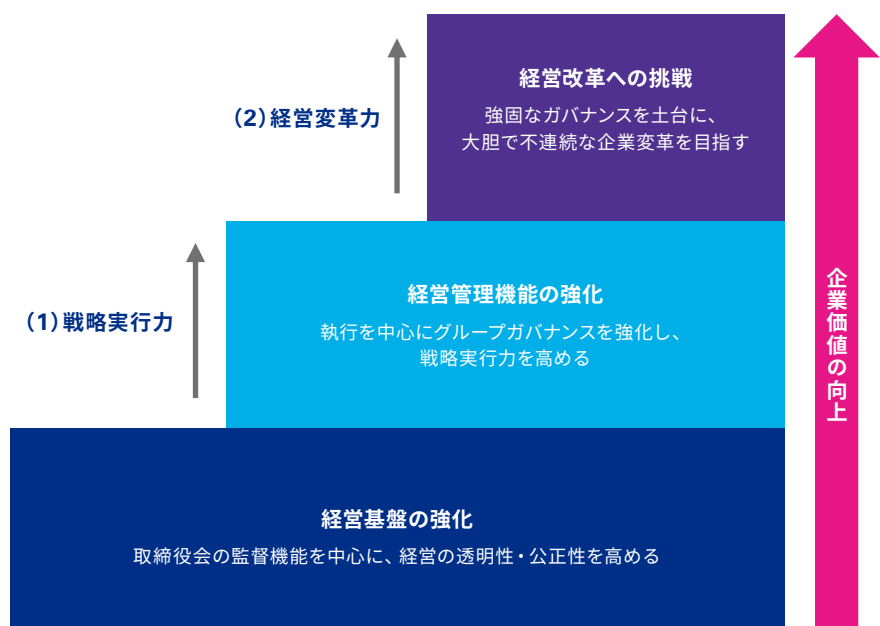
任者）やCSO（最高戦略責任者）などの各トップマネジメントを定義し、責任・権限を明確にしたうえで、権限委譲を進めていくことが重要です。これにより、社長への意思決定の集中を防ぎ、各トップマネジメントのオーナーシップを高め、スピード感をもって業務執行を行うことが可能となります。さらに、トップマネジメントチームを中心に経営会議等を実質議論の場とすることで、戦略策定能力を底上げします。同時に、各トップマネジメントから社長への直接的なレポートラインを設けて、経営上の重要課題を速やかに経営トップへ報告し、適時の経営判断を行うことで、意思決定のスピードを確保しているケースもあります。

また、経営陣が適切なリスクテイクを行い、目標を達成し得るかについて、適切なタイミングで報告し、取締役会からの監督を受けることも大切です。

取締役会へは、業績・リスク・機会・戦

図表4 取締役会・執行の両輪で進めるコーポレートガバナンス改革

コーポレートガバナンス改革を企業価値の向上につなげるには、
取締役会の監督機能を中心とした経営基盤の強化と
執行を中心とした戦略実行力の強化を両輪で進める必要がある。



出所:KPMG作成

略の進捗状況を的確に伝えるため、戦略目標達成に向けた計画を明確化するとともに、KPIを設定することが必要です。取締役会において、効率的かつ効果的に執行の状況を伝えるためには、KPIのような定量的な情報を織り交ぜ、比較可能な状態をつくることが重要です。分かりやすく、ポイントをついた説明とすることで、取締役会において、当初想定していた戦略方向性と合致しているか、また新たなリスク・機会などへ適切に対処ができていないかなどについて、大所高所の観点からの指摘を引き出すことが可能となります。

V

さいごに

モニタリングモデルへの移行は、長年慣れ親しんだ日本の会社のスタイルからの脱却であり、単に体制や仕組みを変えるだけではなく、目的や考え方を抜本的に変えていく必要があります。

そのためには、モニタリングモデルを志向した取締役会で何を実現したいのか、また監督と執行の関係をどのようにしたいのかをなるべく具体化し、取締役会の役割や構成するメンバーの知見・スキルなどを明確化し、取締役会の議題設定や執行への権限委譲のレベル感を決定していきます。そして、この大きな変革を取締役会メンバー、執行サイドも十分理解し、行動を変えていくことも必要となります。

特に、執行側がより強いオーナーシップをもち、大きな戦略方向性を実現すべく、委譲された権限を使いこなしていくことが必要です。また、取締役会に対する適時かつ判断根拠を明確にするような報告を行うことで、実質的なモニタリングを行わせることも重要となります。

そして、会社が目指す姿や目標に向かって監督・執行双方が努力し、意義のある取締役会と経営陣の議論ができていないか、取締役会実効性評価等を通じ、定期的に振り返りを行い、課題を導出し、継続的なPDCAを回していくことで、単に形だ

けを変えるのではなく、真に機能するモニタリングモデルを実現・維持する必要があります。

このように、監督・執行双方が目標と意志をもって、改革に臨む必要があります。また、本当に実効性が確保できているのか、定期的な振り返りとともに、さらなる改善を不断に続けていくことで、モニタリング機能を発揮し続けることが可能となります。

¹ KPMG Insight Vol.60/2023年5月号
企業の最適なガバナンススタイルの検討
ーサステナブルな企業経営に向けてー
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/05/ki-governance-style.html>

関連コンテンツ

ウェブサイトでは、以下のサービス等を紹介しています。

コーポレートガバナンスの改革支援

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/board-advisory.html>

ウェビナーでは、企業価値向上に向けたコーポレートガバナンス改革の在り方等について解説しています。ぜひご視聴いただけますと幸いです。(視聴には会員登録が必要です)

<https://c.m.kpmg.or.jp/l/936233/2023-02-13/fm93g>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
木村 みさ / パートナー

✉ misa.kimura@jp.kpmg.com



Accounting

有価証券報告書の開示に関するデータ分析

— 人的資本およびサステナビリティ情報の開示 —

あずさ監査法人

金融統括事業部 金融AAS部

筏井 大祐 / テクニカル・ディレクター

Digital Innovation & Assurance 統括事業部

近藤 純也 / テクニカル・ディレクター

近藤 聡 / マネジャー

企 業内容等の開示に関する内閣府令の改正により、2023年3月期から有価証券報告書の「従業員の状況」における人的資本の多様性に関する指標と「サステナビリティに関する考え方及び取組」が記載項目として追加されました。今回、あずさ監査法人では、新たに追加された人的資本とサステナビリティ情報の開示データを使って、これらの開示データと投資行動との関係性や上場会社が開示する情報量について分析しました。

データの分析にあたっては、金融庁のEDINETから2023年3月決算会社のXBRLデータをダウンロードし、必要なデータを収集しました。なお、人的資本の多様性に関する指標（男性の育児休業取得率に関するものを除く）については、ChatGPTを利用して分析用データを収集しました。また、サステナビリティ情報の開示については、新たな試みとして「情報量」という概念を導入し、文字情報と画像情報を合わせた分析を行いました。分析の結果、企業の長期的な成長に関連する開示データである人的資本の多様性に関する指標とサステナビリティ情報は、長期的な投資判断の代表的な指標であるPBRと関連性があることが示されました。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



筏井 大祐
Daisuke Ikadai



近藤 純也
Junya Kondo



近藤 聡
Satoshi Kondo

POINT 1

PBRを基準とした女性管理職比率と男女の賃金差異の分析によると、一般的に、女性の活躍が進んでいる会社はPBRが高く、進んでいない会社はPBRが低くなる傾向がある。

POINT 2

女性管理職比率の分布は、PBR1倍未満の会社の平均値が7.2%であったのに対して、PBR1.5倍以上の会社の平均値は14.2%と大きな差異が確認された。

POINT 3

男女の賃金の差異は、PBR1倍未満の会社の平均値が65.8%であったのに対して、PBR1.5倍以上の会社の平均値は69.3%と若干の差異が確認された。

POINT 4

東証グロース市場に上場している会社は東証プライム・スタンダード市場に上場している会社よりも、相対的に女性管理職の比率が高いことが判明した。

POINT 5

東証プライム市場に上場している会社は、東証スタンダード・グロース市場に上場している会社よりも、「サステナビリティに関する考え方及び取組」に記載されるサステナビリティ情報の記述量が多くなる傾向にある。

I 上場企業の人的資本に関するデータ分析

1. ChatGPTを用いた3指標データの収集

2023年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から、人的資本の3指標（女性管理職比率、男性の育休取得率、男女の賃金の差異）についての記載が義務付けられました。しかし、これら指標は標準的な記載様式が定められておらず、会社ごとに独自性のある様式で開示されています。

従来のテキストマイニング手法では、このように標準化されていない様式から機械的に大量の数値を収集するのは困難です。そこで、今回は、金融庁のEDINETから取得した有価証券報告書のXBRLファイルをChatGPT APIを用いて処理することにしました。その結果、1社あたりの処理時間は数十秒程度となり、2023年3月決算会

社2,551社の3指標のデータ抽出は30時間余で完了しました（図表1参照）。

今回用いたChatGPT APIで、人的資本の3指標の正確なデータがすべて得られたわけではありませんが、最小限のプログラミング（プロンプトエンジニアリング）で8割程度の精度で適切な回答を得ることができました。今回の調査では、ChatGPT APIとは別に、人によるデータ入力も並行して実施しています。ChatGPTで収集したデータを修正しながら、分析に用いるデータセットの品質向上を図りました。なお、今回分析に使用した指標データの総数と上場企業数は必ずしも一致していません。これは指標の記載の省略が認められている場合などがあるためです。

2. PBRを基準とした女性管理職比率と男女の賃金差異の分析

(i) 女性管理職比率の分析

上場企業のうち、PBR1倍未満とPBR1.5倍以上に区分して女性管理職比率の分

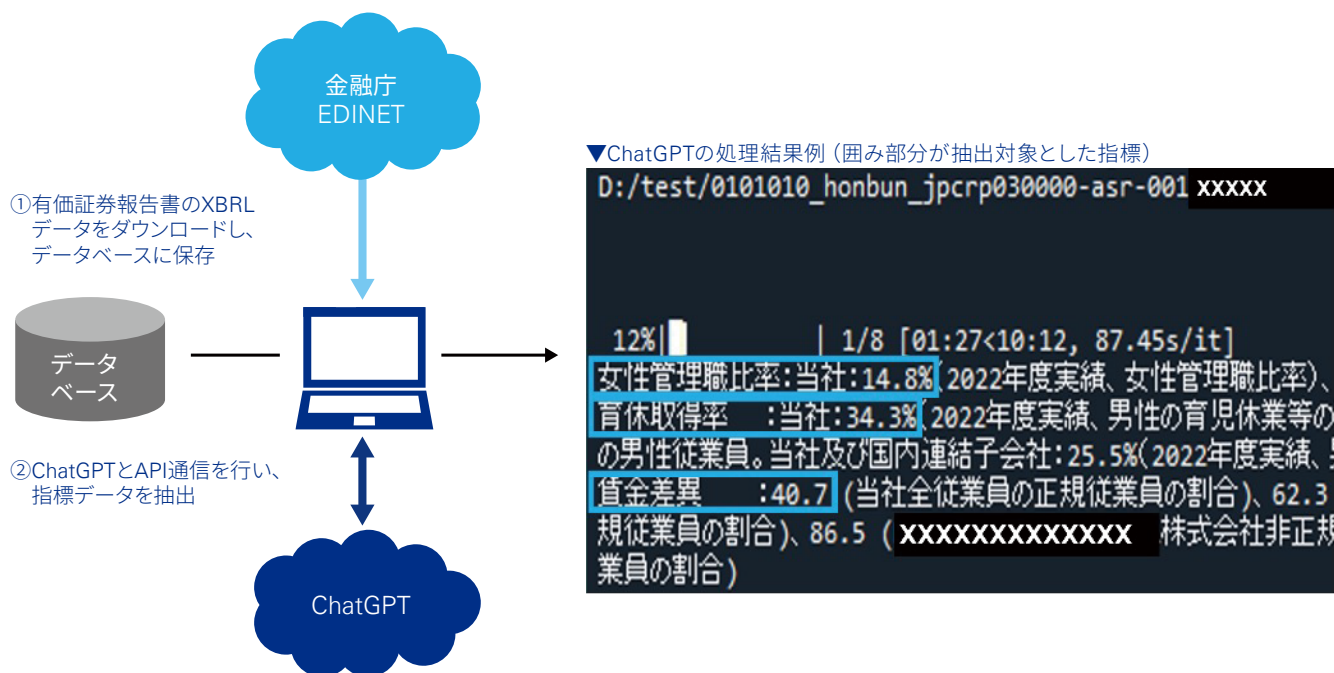
布を調査したところ、PBR1倍未満の会社の平均値が7.2%であったのに対して、PBR1.5倍以上の会社の平均値は14.2%と大きな差異が確認されました。

今回の分析は、PBRと女性管理職比率との因果関係を明らかにするものではありませんが、この結果からは、女性管理職比率が高い会社のほうがPBRも高くなる傾向にあると言えます。これは、女性の管理職比率が低い会社はPBRが1倍を割っていることが多く、結果として、投資家にとって投資対象としての魅力が低くなる可能性を示唆しています（図表2参照）。

(ii) 男女の賃金の差異の分析

上場企業のうち、PBR1倍未満とPBR1.5倍以上に区分して男女の賃金の差異の分布を調査したところ、PBR1倍未満の会社の平均値が65.8%であったのに対して、PBR1.5倍以上の会社の平均値は69.3%と若干の差異が確認されました。必ずしも大きな差異ではありませんが、PBRが高い会社のほうが男女の賃金差異は小さくな

図表1 ChatGPT APIを用いたデータ収集イメージ



出所:KPMG作成

る可能性があると言えます（図表3参照）。

(iii) 女性管理職比率と男女の賃金差異の分析結果

今回の分析結果からは、女性の活躍が

進んでいる会社ほどPBRが高く、進んでいない会社ほどPBRが低くなる傾向にあることがわかりました。PBR1.5倍以上の会社は、女性の活躍する余地も大きいことを示している可能性があります。

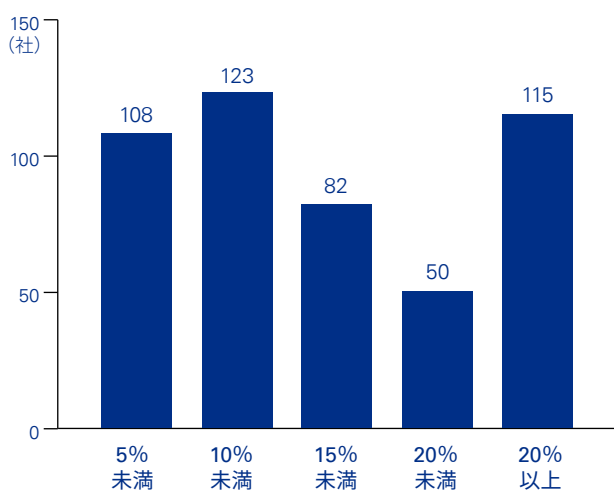
3. 市場別の女性管理職比率と男女の賃金差異の分析

(i) 女性管理職比率の分析

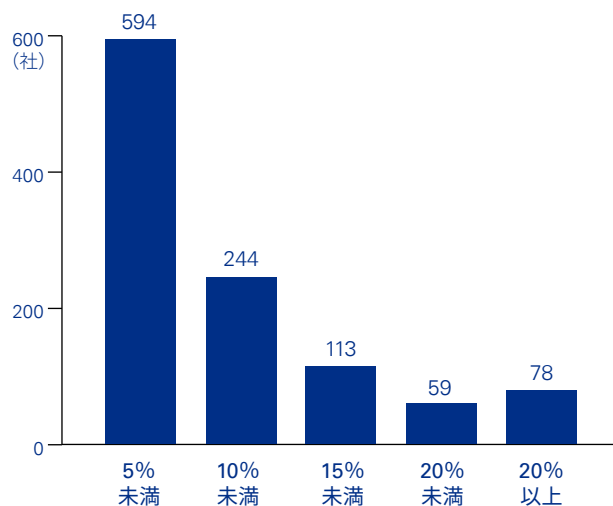
東京証券取引所に上場している会社を東証プライム、東証スタンダード、東証グ

図表2 PBRを基準とした女性管理職比率の分析

PBR1.5倍以上の会社の女性管理職比率
(478社、平均値14.2%、中央値10.2%)



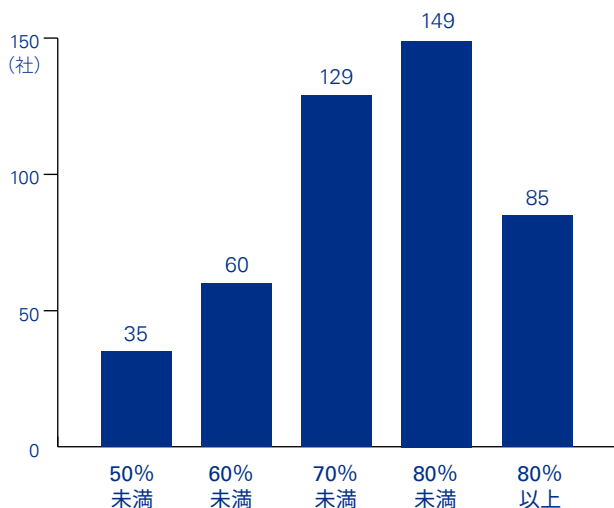
PBR1倍未満の会社の女性管理職比率
(1,088社、平均値7.2%、中央値4.4%)



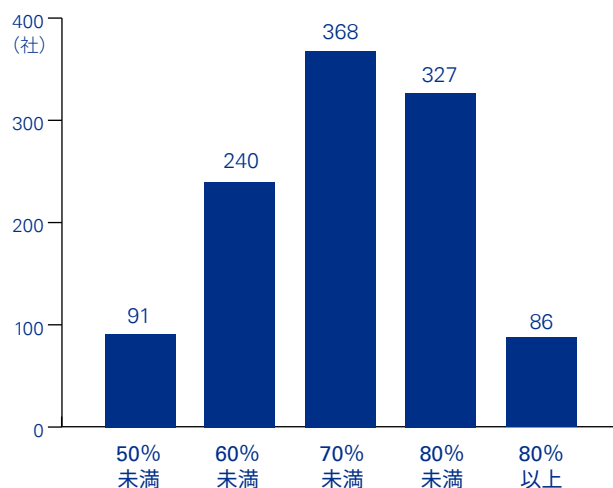
出所:KPMG作成

図表3 PBRを基準とした男女の賃金の差異の分析

PBR1.5倍以上の会社の男女の賃金の差異
(458社、平均値69.3%、中央値70.2%)



PBR1倍未満の会社の男女の賃金の差異
(1,114社、平均値65.8%、中央値66.7%)



出所:KPMG作成

コースの市場別に女性管理職比率を分析した結果、東証プライム市場と東証スタンダード市場に上場している会社は平均8～9%とほぼ同じ比率を示しました。他方、東証グロス市場に上場している会社は平均24.3%と、他の2市場に比べて女性管理職比率が高く、市場によって大きな差異が生じていることがわかりました（図表4参照）。

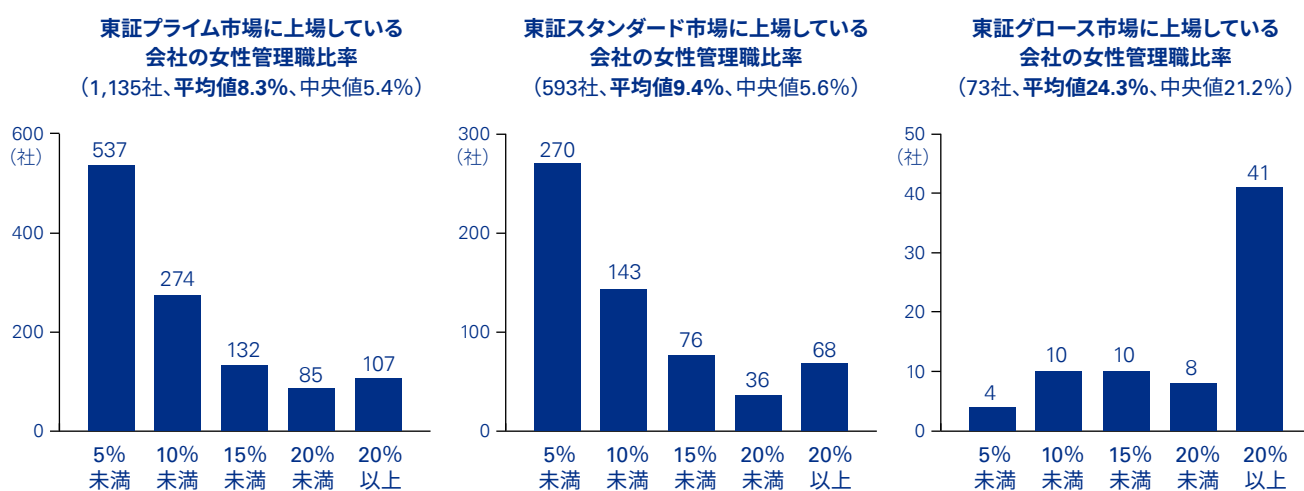
(ii) 男女の賃金の差異の分析

同様に、男女の賃金の差異についても市場別に分析した結果、東証プライム市場と東証スタンダード市場に上場している会社は平均66～67%とほぼ同じ比率を示しましたが、東証グロス市場に上場している会社は平均74.3%となりました。東証グロス市場に上場している会社は、東証プライム・スタンダード市場に上場している会社よりも相対的に男女の賃金の差異が小さいことがわかります（図表5参照）。

(iii) 女性管理職比率と男女の賃金差異の分析結果

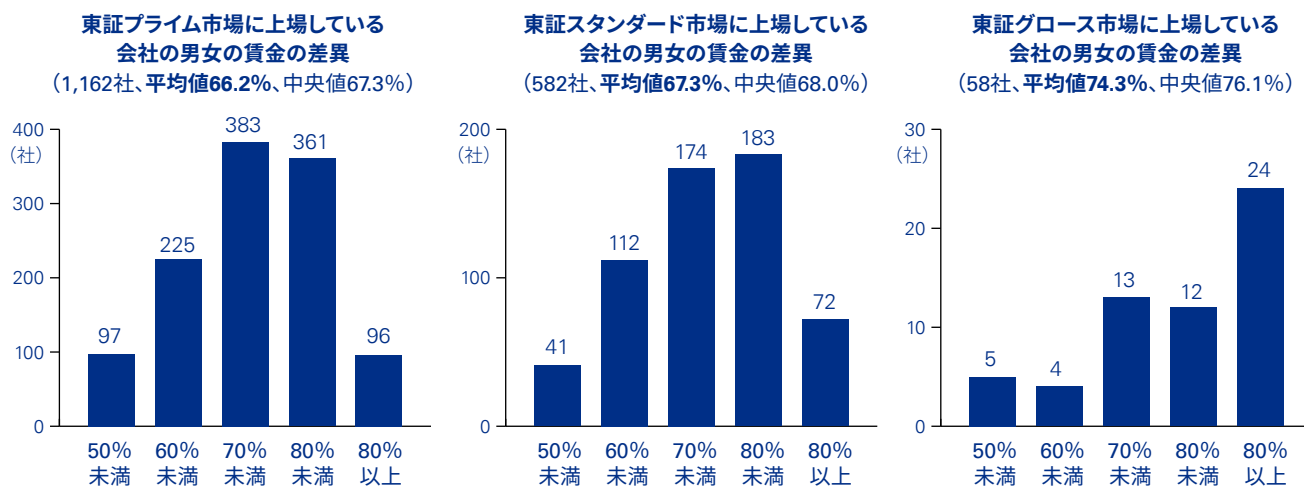
今回の分析結果から、東証グロス市場に上場している会社は東証プライム・スタンダード市場に上場している会社よりも、相対的に女性管理職の比率が高く、男女の賃金の差異も小さいことがわかりました。一般的に、東証グロス市場に上場している会社はベンチャー企業が多く、人的リソースも限られるため、キャリアを積んだ女性を積極的に中途採用している

図表4 市場別の女性管理職比率の分析



出所:KPMG作成

図表5 市場別の男女の賃金の差異の分析



出所:KPMG作成

と考えられます。その想定がデータで裏付けられたと言えるでしょう。

II

上場企業のサステナビリティ情報の開示に関するデータ分析

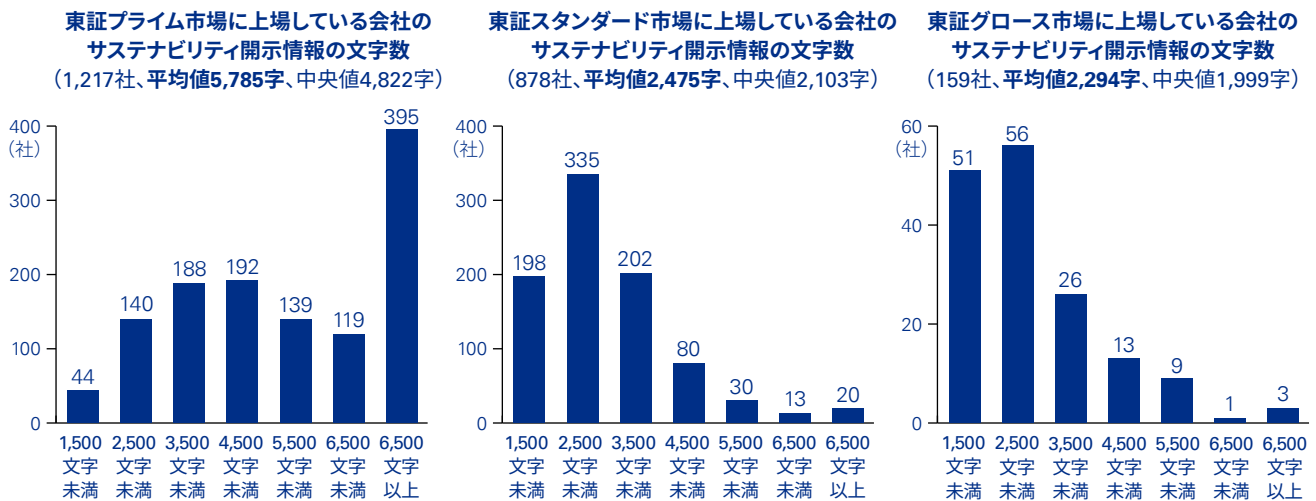
1. 市場別のサステナビリティ情報開示の記述量分析

(i) サステナビリティ情報の文字数

東京証券取引所に上場している会社を東証プライム市場、東証スタンダード市

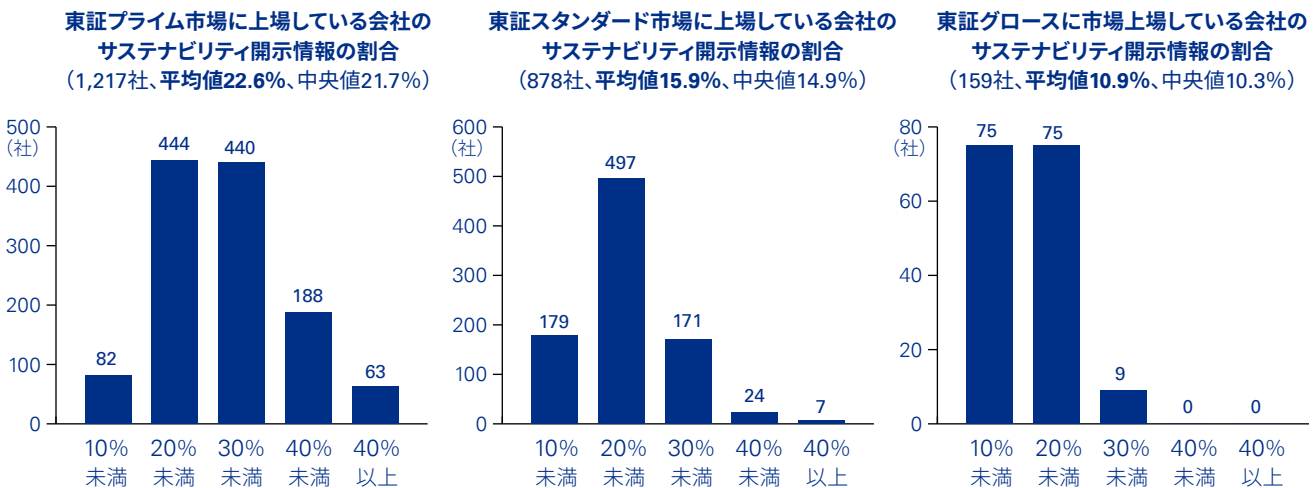
場、東証グロース市場の市場別に区分したうえで「サステナビリティに関する考え方及び取組」の文字数を分析した結果、東証スタンダード・グロース市場に上場している会社は平均2,300~2,400文字でしたが、東証プライム市場に上場している会社は平均5,785文字と大きな差異が生じました。これにより、東証プライム市場に上場している会社は、サステナビリティ情報の記述量が多くなる傾向にあると言えます（図表6参照）。

図表6 市場別のサステナビリティ情報開示の文字数分析



出所: KPMG作成

図表7 事業の状況に占めるサステナビリティ情報の割合分析



出所: KPMG作成

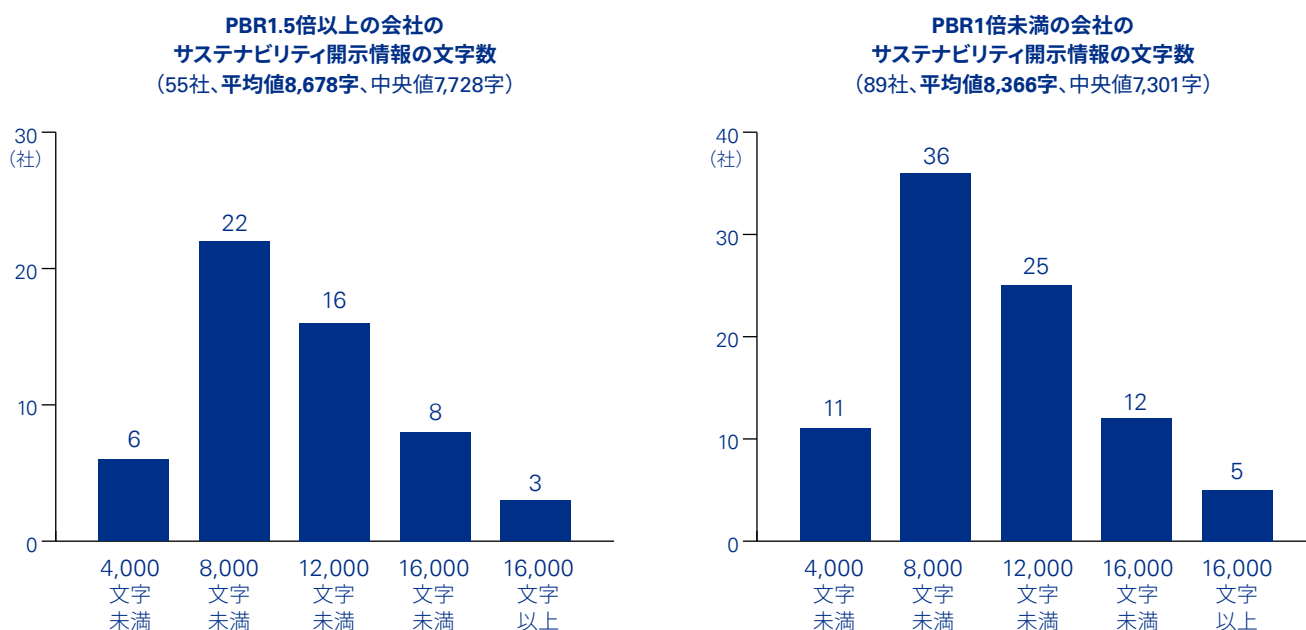
(ii) 事業の状況に占めるサステナビリティ情報の割合

同様に、市場別に「事業の状況」全体の文字数に占める「サステナビリティに関する

考え方及び取組」の文字数の割合を分析した結果、東証スタンダード・グロース市場に上場している会社は平均10~15%でしたが、東証プライム市場に上場してい

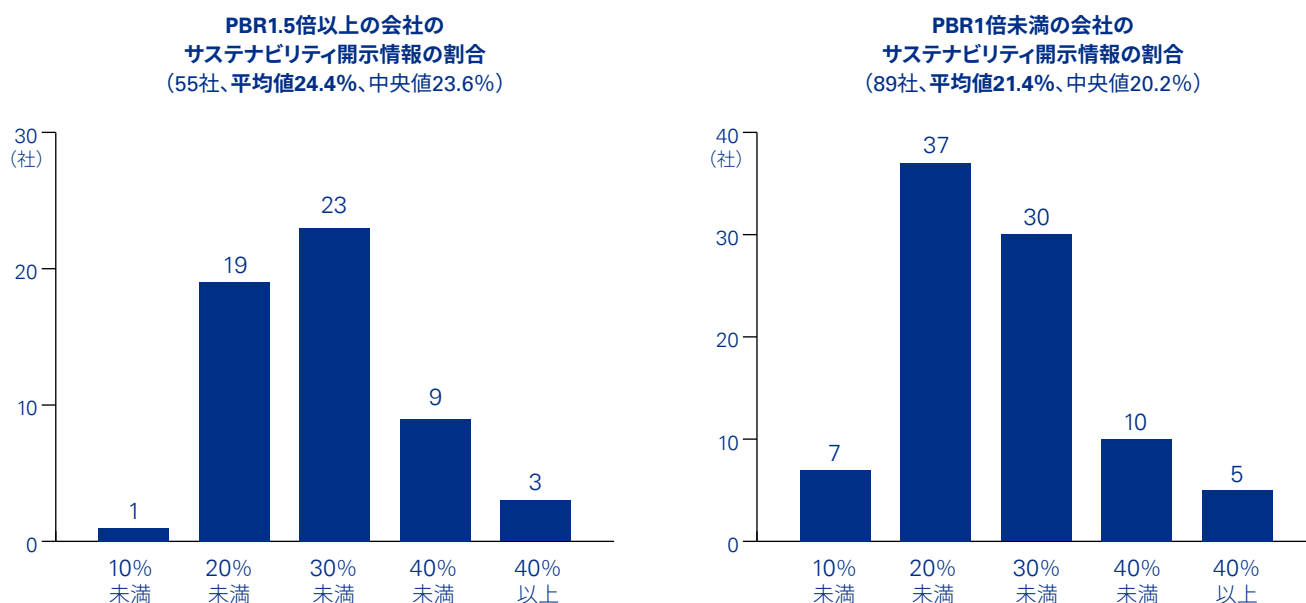
る会社は平均22.6%と大きな差異が生じました。これにより、東証プライム市場に上場している会社は、事業の状況においてサステナビリティ情報の開示を重視する

図表8 PBRを基準としたサステナビリティ情報の文字数分析 (日経225を対象)



出所:KPMG作成

図表9 PBRを基準とした事業の状況に占めるサステナビリティ情報の割合分析 (日経225を対象)



出所:KPMG作成

傾向にあると言えます（図表7参照）。

(iii) 市場別のサステナビリティ情報の記述量の分析結果

「サステナビリティに関する考え方及び取組」の文字数と「事業の状況」全体の文字数に占める「サステナビリティに関する考え方及び取組」の文字数の割合を分析した結果、東証プライム市場に上場している会社は、サステナビリティ情報の開示を重視している傾向にあると言えます。東証プライム市場に上場している会社は、投資家との対話（ダイアログ）がより求められますが、サステナビリティ情報は、そのダイアログのツールとして位置付けられていることの証左と考えられます。

2. PBRを基準としたサステナビリティ情報の文字数分析（日経225¹を対象）

(i) サステナビリティ情報の文字数

日経225の構成銘柄を対象として、PBR1.5倍以上の会社とPBR1倍未満の会社に分類して、「サステナビリティに関する考え方及び取組」の文字数を分析したところ、文字数にはほとんど違いはありませんでした（図表8参照）。

(ii) 事業の状況に占めるサステナビリティ情報の割合

同様に、「事業の状況」全体の文字数に占める「サステナビリティに関する考え方及び取組」の文字数の割合をPBRに着目して分析したところ、PBRが1倍未満の

会社の記述割合が平均21.4%であったのに対して、PBRが1.5倍以上の会社は平均24.4%と若干の差異が見られました。これにより、PBRの高い会社は、サステナビリティ情報の開示を重視する傾向にあると言えます（図表9参照）。

(iii) PBRを基準としたサステナビリティ情報の記述量の分析結果

前述したように、日経225の会社のうちPBRが1.5倍以上の会社は、サステナビリティ情報の記述割合が多い傾向にあります。これは、東証プライム市場に上場している会社のなかでも日経225の会社は、特にサステナビリティ情報の開示を重視していることを示しています。

3. 情報量による分析

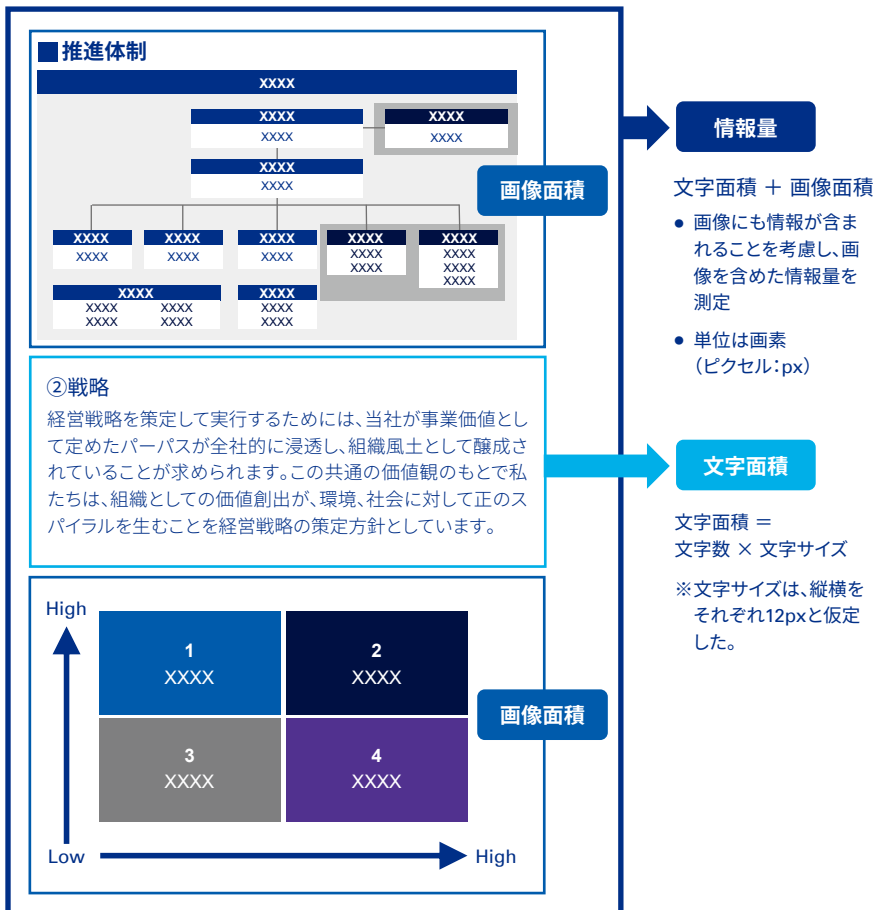
(i) 「情報量」の定義

有価証券報告書における「サステナビリティに関する考え方及び取組」では、画像による説明が多く含まれています。グラフなどの画像を使った説明は、視認性に優れた有用な情報提供だからですが、それゆえにサステナビリティ関連の情報量は、文字による説明と画像による説明を合わせて測定する必要があります。しかし、画像による説明は、文字数のようにカウントすることで情報量を測定することができません。文字数と画像は測定単位が異なるため、単純な合算ができないからです。そこで、「面積」を共通単位とし、「文字面積」と「画像面積」の和を「情報量」として定義することにしました（図表10参照）。

(ii) 市場別の情報量の分析

新たな開示項目である「サステナビリティに関する考え方及び取組」は、「事業の状況」の区分に追加されました。「事業の状況」には、以前より投資情報として有用な非財務情報が記載されています。そこで、今回新たに追加された「サステナビリティに関する考え方及び取組」は、「事業の状況」における他の項目との比較で、ど

図表10 情報量の定義イメージ



出所:KPMG作成

れくらいの情報量だったのかを市場別に調査しました。分析方法としては、市場別に「事業の状況」における開示項目の情報量の平均値を集計し、「事業の状況」を100%とした場合の各開示項目の構成割合を比較するというものです。

全体としては「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」（以下「経営者による分析」という）の情報量の割合が多い傾向にあります。東証プライム市場に上場している会社は「サステナビリティに関する考え方及び取組」の割合が29%と、他の2市場に比べて情報量が多くなりました。なお、東証グロース市場に上場している会社は「事業等のリスク」の情報量が多いという結果となり、ベンチャー企業特有の情報量の構成を示していると言えます（図表11参照）。

III さいごに

今回の分析では、有価証券報告書における開示情報に加え、PBRにも着目して分析を行いました。PBRは株価を1株あたり

純資産で割ることによって算出されます。PBRの分母となる純資産は、短期的な利益変動の影響を受けにくいと、短期的な投資尺度よりも長期的な投資に有用だと考えられています。一方、人的資本に関する指標やサステナビリティ情報は、短期的な企業業績への影響よりも長期的な成長に関連付けられると考えられます。そのため、PBRと人的資本に関する指標やサステナビリティ情報には、何らかの関連性があるのではないかと想定して分析を実施しましたが、今回の分析では当初想定を裏付ける結果が得られました。

今回は、人的資本およびサステナビリティ情報の開示の初年度であったため、2023年3月期のデータのみを対象としました。今後、複数年のデータを比較することで、データにも変化が見られるかもしれません。それが投資家の投資行動にどのような影響を与えるか、さらに興味深い示唆が得られることが期待されます。

¹ 日経225(日経平均株価)は株式会社日本経済新聞社の登録商標または商標です。

関連コンテンツ

ウェブサイトではサステナビリティ開示基準/その他開示制度に関する論点や動向を取り上げて解説しています。

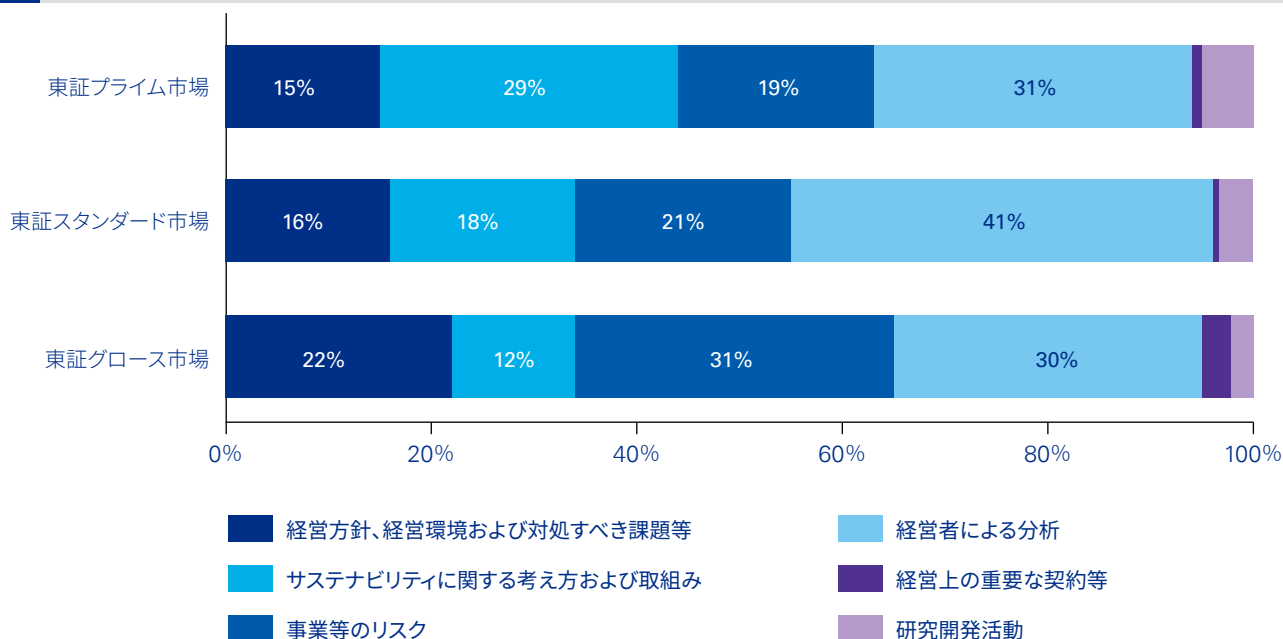
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/sustainability-disclosure.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
篠井 大祐 / テクニカル・ディレクター

✉ daisuke.ikadai@jp.kpmg.com

図表11 市場別の情報量の分析



出所:KPMG作成



Sector Update

CFOサーベイ2023 テクノロジーセクターの課題と 対応の方向性

KPMGジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター

和田 智 / アソシエイトパートナー テクノロジーセクター統轄リーダー

K PMGジャパンは、2022年12月～2023年3月にかけて国内の上場企業のCFOを対象にCFO機能についての調査を実施、「KPMGジャパンCFOサーベイ2023¹」(以下、「本サーベイ」という)を発行しました。2019年の開始以来4回目となる本サーベイは、外部環境が大きく変化するなか、CFO機能に関する現状の課題について幅広く把握することを目的とし、CFOの役割の変化、経理人材、CFO機能の高度化やオペレーションの効率化、事業ポートフォリオマネジメントやリスクマネジメントなど多岐にわたるテーマについて、302社のCFOから回答をいただきました。

本稿では、全回答とテクノロジーセクター企業の回答とを比較することで、多くのテクノロジーセクター企業が直面している状況とその背景について考察を行いました。また、サーベイにおいて、テクノロジーセクターは「エレクトロニクス」、「ソフトウェア」、「システムサービス」の3つのサブセクターから構成されていましたが、回答分析では、セクターとしての類似性を考慮し、「エレクトロニクス」と「ソフトウェア」と「システムサービス」とを合算した「ITサービス」の2つのサブセクターを設定しました。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



和田 智
Satoshi Wada

POINT 1

テクノロジー業界のCFOの役割は、他の産業のCFOの役割よりも幅広い

「KPMGジャパンCFOサーベイ2023」の調査結果から、テクノロジー業界のCFOの役割は、CFOの役割として広く認識されている財務戦略やコーポレート戦略だけでなく、リスクマネジメントや内部統制・監査、IT戦略・システム企画業務までも担っていることが明らかとなった。

POINT 2

DXを成功させるには、DXを推進するリーダーと専門組織が必要

テクノロジー業界では、DX導入は一段落しているが、その効果にはばらつきが見られる。企業が競争力をもってDXを推進していくためには、DX推進リーダーの直下にDX推進の専門組織を設置して、経営戦略と整合性のとれたDX戦略を策定・実行する。

POINT 3

XaaS化への対応

今後、あらゆる製品・サービスがXaaS化していくと見られている。テクノロジー業界のビジネスモデルも、製品売り・カスタマイズソリューション売りからSaaSモデルへとシフトしていくと思われる。データ利活用やデータビジネス展開のために、今からデータ収集と分析、利活用するための基盤整備などに取り組む必要がある。

主な調査結果

1. CFOの役割

「CFOの管掌業務範囲」は、従来からCFOの役割として広く認識されている「財務戦略」、「コーポレート戦略」、「予算管理」、「IR」の役割においては、全セクター同様、エレクトロニクス・ITサービスサブセクターともに高い比率でCFOが担っていることが確認されました。それだけでなく、エレクトロニクス・ITサービスサブセクターともに全セクターよりも高い比率で、「リスクマネジメント」、「内部統制」、「内部監査」、「IT戦略・システム企画業務」までも担っていることが判明しました（図表1参照）。

「リスクマネジメント」、「内部統制」、「内部監査」については、財務業務と関連のある周辺領域への担当領域拡大の流れによるもの、「IT戦略・システム企画業務」については、特に日本企業はシステムやツール開発にあたっての要件をユーザー部門が出す（システム部門はその取りまとめ、および開発ベンダーとの窓口を担当）ことが多い業務慣行によるものと推察されます。

しかしながら、これらは今後は次のようになっていくものと思われます。まず、「リスクマネジメント」は高度化していくでしょう。特に、ESGやSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）などの非財務領域への対応と高度化が求められると予測されます。

「内部統制」と「内部監査」についても、前述した「リスクマネジメント」と併せて「内部統制」が相互に関連し、その実効性を「内部監査・モニタリング」が維持・検証することにより、「ガバナンス」を支えるという意味で、他セクターよりガバナンスの重要性を認識していることがうかがえます。

「IT戦略・システム企画業務」も、アジャイル開発の浸透、検討の手戻り防止の観

点から、ユーザー部門への要件の聞取りは行うものの、不慣れなユーザー部門に業務要件定義の責任を担わせるのではなく、経営企画部門やシステム企画部門（またはその意向を受けたベンダー等）が要件化を行い、定義書を記述するような役割分担が進むと見ています。さらには、クラウド利用の促進と、その結果としてクラウドに業務をあわせるFit to Standardが進めば、要件定義の在り方そのものが根本的に変わる可能性があります。

2. 経理人材の確保と次世代CFO育成

「人材確保のための取組み」では、全セクターとエレクトロニクスサブセクターの傾向はおおむね一致しましたが、ITサービスサブセクターとは異なる傾向が見られました。特に顕著な差異が見られたのは、「人材育成視点を含めた人事ローテーション」と「ジョブ型雇用による専門人材の確保」です。

「人材育成視点を含めた人事ローテーション」において、全セクターとエレクトロニクスサブセクターでは7割を超えましたが、ITサービスサブセクターでは47%（全体比▲26%）でした。伝統的な大企業が多いエレクトロニクスサブセクターでは、従来から見られるジョブローテーション型の人事が続いており、それが有用と評価されていることの証左と言えます。

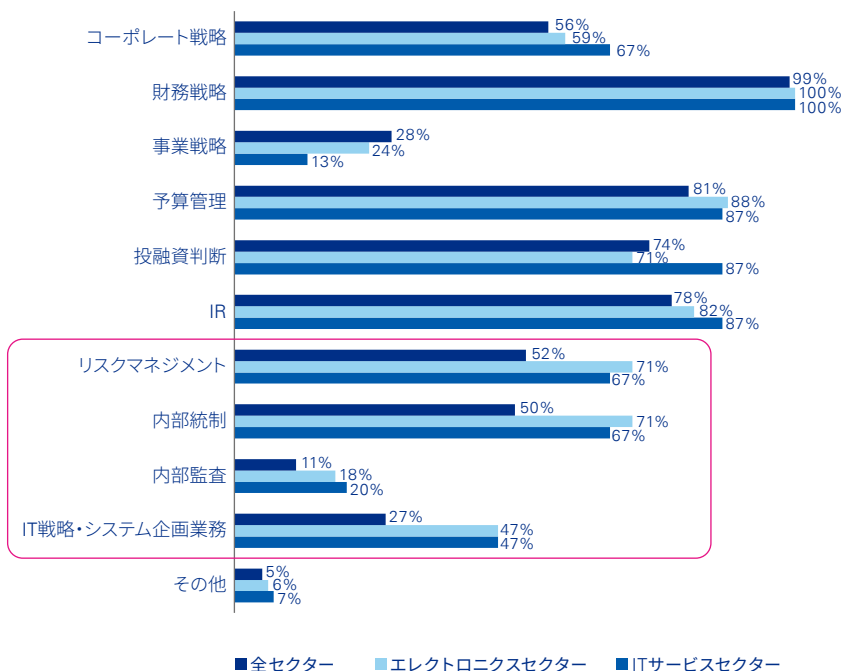
一方、「ジョブ型雇用による専門人材の確保」は、ITサービスサブセクターが40%と、他のセクターの倍以上となりました。ITサービス業は相対的に新しい企業が多く、特にバックオフィス部門ではスペシャリスト採用が進んでいる結果であると考えられます。

3. CFO機能の高度化

「経理財務部門の業務高度化」で優先順位が高くなったのは、3セクターとも「中期的な成長、中期経営計画の策定に対す

図表1 CFOの管掌業務範囲

CFOまたは経理財務担当役員の管掌業務領域をお答えください。



出所:「KPMG Japan CFO Survey 2023」を参考に作成

るさらなる貢献」と「業績管理の精度・スピードの向上」でした。

ただし、ここでの「業績管理」はあくまでも「管理の精度・スピード」であり、業績予測ではありません。それを裏付けるように、「業績予測の精度向上」へのニーズは、「業績管理の精度・スピードの向上」よりも、全セクターで19ポイント、エレクトロニクスサブセクターで36ポイント、ITサービスサブセクターで47ポイントも低くなりました。これは、多くの会社でCFOの守備範囲はあくまでも「業績管理」であり、「業績予測」は経営企画部門など他の部門のミッションとなっていることが推測されます。

また、ITサービスサブセクターでは、「事業部門に対するインサイトの提供」が47%と、他のセクターよりも20ポイント以上も高くなり、高度化ニーズが高いことも判明しました。製品やサービスのクラウド化やサブスクリプション化が進み、リカーリングモデルなど新たなサービスや課金形態の出現は、収益認識などの会計処理にも大きな影響を与えます。会計まわりの方針決定にリードタイムを要し、スピーディーな新サービ

スのローンチにネガティブな影響を与えることは好ましくありません。このような事態への備えとして、たとえば新しい製品・サービスの検討に際しては、早い段階から財務経理部門とも連携をとるような動きも見られています。

一方、「経理財務部門の業務高度化の障害」については、エレクトロニクスサブセクターとITサービスサブセクターとで異なる結果となりました。エレクトロニクスサブセクターでは、経理財務部門のミッションが明確に定められているものの、高度化対応のためのリソース捻出や推進人材の確保に苦労をしている状況にあることが明らかになりました。

他方、ITサービスサブセクターは、「組織の壁、サイロ化した組織」が他のセクターよりも約10ポイントも低い13%となり、風通しの良さが伺えます。また、「テクノロジーの活用が進まない」(7%)も他のセクターの約半分となり、活用が進んでいることが推測されます。しかし、「現状業務の負荷が高く、業務効率化を優先しないとリソースを捻出できない」が67%、「高度化を推進できる人材が不足」が47%、

「システムから得られるデータが限られている」が33%と、高度化対応のためのリソース捻出に課題があることが浮き彫りとなりました。業務の高度化に、既存のシステム・ツールが追いついていない可能性が懸念されます(図表2参照)。

4. 経理財務のオペレーションの効率化とDX(デジタルトランスフォーメーション)

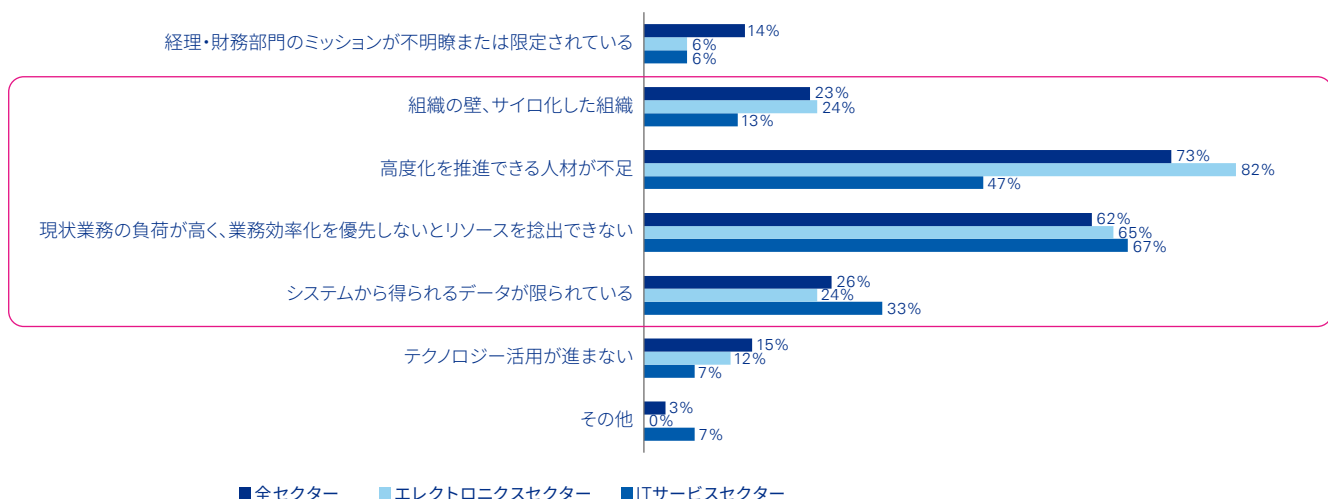
「経理財務部門のDX化」についても、エレクトロニクスサブセクターとITサービスサブセクターとでは大きな違いが見られました。

エレクトロニクスサブセクターでは、「基幹システム・ERPのリプレイスや導入」(71%)、「RPAなどを活用した自動化・デジタル化の推進」(65%)、「経費精算・ワークフロー・請求書など個別機能のITツール導入」(94%)、「電子帳票保存法の対応、ペーパーレス化」(88%)が高く、これら事項への高い取組み意向がみとれます。

それに対して、ITサービスサブセクター

図表2 経理財務部門の業務高度化の障害

経理財務部門が業務高度化を進めるにあたって障害となるのはどのような事項ですか。該当するものをすべてご回答ください。



出所:「KPMGジャパンCFOサーベイ2023」を参考に作成

では、「基幹システム・ERPのリプレイスや導入」（33%）、「RPAなどを活用した自動化・デジタル化の推進」（20%）が低くなったことから、すでに対応を終わらせていると推測されます。

このようなDXを担う人材の調達・受入れの方法として、「DX人材の確保・育成」では「既存メンバーのリスキリング」が、エレクトロニクスサブセクターでは59%、ITサービスサブセクターでは40%と、ともにトップとなりました。一方で、ITサービスサブセクターでは、「DX人材の外部採用」（27%）がエレクトロニクスサブセクター（6%）の約4倍となり、人材確保には外部調達も取り入れていることが明らかとなりました。この結果は、業界の人材の流動化の度合いを示す指標として捉えることができ、興味深いと言えます。

5. SX（サステナビリティトランスフォーメーション）

「SX実現のための長期的な経営課題を特定できているか」との問いに対しては、エ

レクトロニクス・ITサービスサブセクターともに、半数以上が「特定している最中・特定を検討している」、もしくは「特定できていない」という回答でした。

大手企業を中心にESGやSXを担う専門部署の設置は進んでいるものの、社内に専門家も少なく、多くは企画やリスクマネジメント系の部署からの異動や兼務で担っており、業務で必要なスキル・ケイパビリティの醸成からスタートしている状況にあると思われます。また、多くの課題や取組みアジェンダが洗い出されるものの、それらの解決に向けたオプション出しや評価、優先順位付けなどには苦慮されているとの声もよく耳にします。

一方、「SXの実現に向けた事業ポートフォリオの変革」に関しては、エレクトロニクスサブセクターの回答者は過半数が「必要」と回答し、変革の内容として「インオーガニック成長（M&A）によるコア事業の強化」（82%）に高い取組み意向を示しました。また、「ノンコア事業の縮小・撤退」（55%）が全セクター（32%）よりも2ポイント以上も高くなり、コア事業の強化にも

高い意向が示されました。コングロメリット化したエレクトロニクスサブセクターは、事業の選択と集中、ノンコア事業の縮小・撤退で得た資金を、新たな成長領域に振り向ける構造改革の必要性が根強くあることが伺えます。

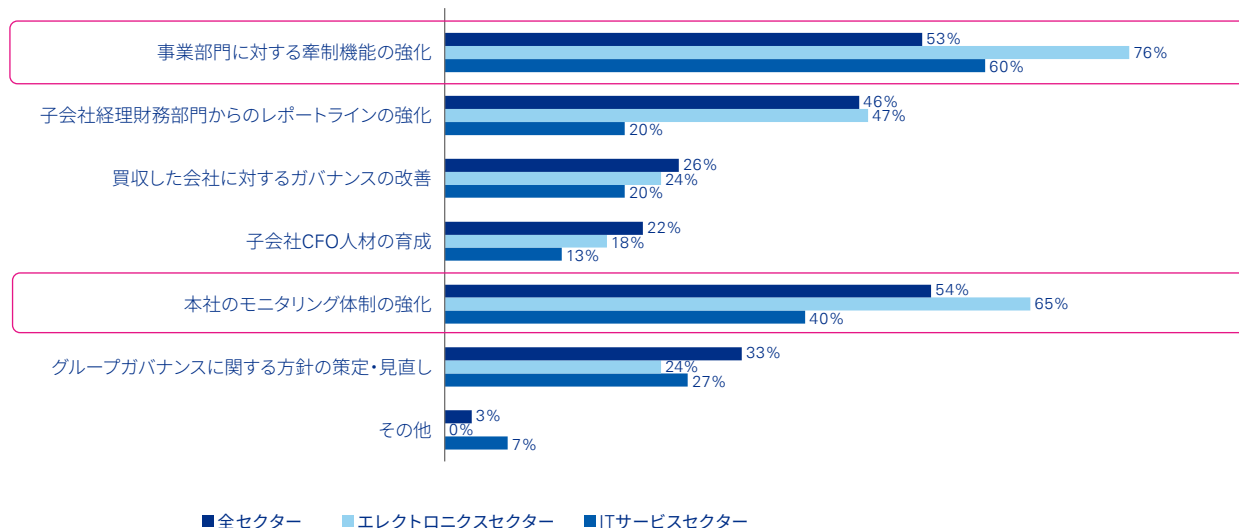
6. グループガバナンス・海外地域統括会社

「経理財務部門におけるグループガバナンスの強化」では、強化するにあたり取り組むべき課題について、エレクトロニクス・ITサービスサブセクターともに、「事業部門に対する牽制機能の強化」と「本社のモニタリング体制の強化」に高い意向が示されました（図表3参照）。これは、リスク・コンプライアンスへの一層の準拠を求める世の中の動きとも整合します。

また、前述したCFOの管掌業務領域の広がりと併せて勘案した際に、グループガバナンスは経理財務領域のみだけではないため、経理財務部門以外のコーポレート本部のモニタリングやその連携、独立

図表3 経理財務部門におけるグループガバナンスの強化

経理財務部門がグループガバナンスを強化するにあたり、取り組むべき課題はどのような事項ですか（該当するものをすべて選択してください）。



出所:「KPMGジャパンCFOサーベイ2023」を参考に作成

部門である内部監査部門による監査の拡充がより一層進む可能性があります。

7. リスクマネジメント

企業価値に重要な影響があるリスクとして、エレクトロニクスサブセクターでは「地政学リスク」が最も高くなり、次いで「サプライチェーン分断」、「為替・金利変動」が続きました。一方、ITサービスサブセクターでは、全回答企業が「人材確保」をあげました。

この結果は、企業規模やビジネスモデルの違いによるものの可能性があります。特にエレクトロニクスサブセクターでは、新型コロナウイルス感染症

(COVID-19)による地政学リスクとサプライチェーン分断の顕在化をうけ、過度な中国依存を適正化する動きの影響によるものとも推測されます。

国を跨いだ最適な生産拠点網・サプライチェーン構築のためには、調達・生産・物流効率のみならず、各種規制や税制(特に移転価格税制)などの検討も行う必要があります。生産・サプライチェーンの再構築までは行わない場合でも、感染症や地政学的なリスクの顕在化など、自然災害以外の事由で人やモノの移動が制約を受けた場合の影響分析とBCP(事業継続計画)プランの検討は必要です。

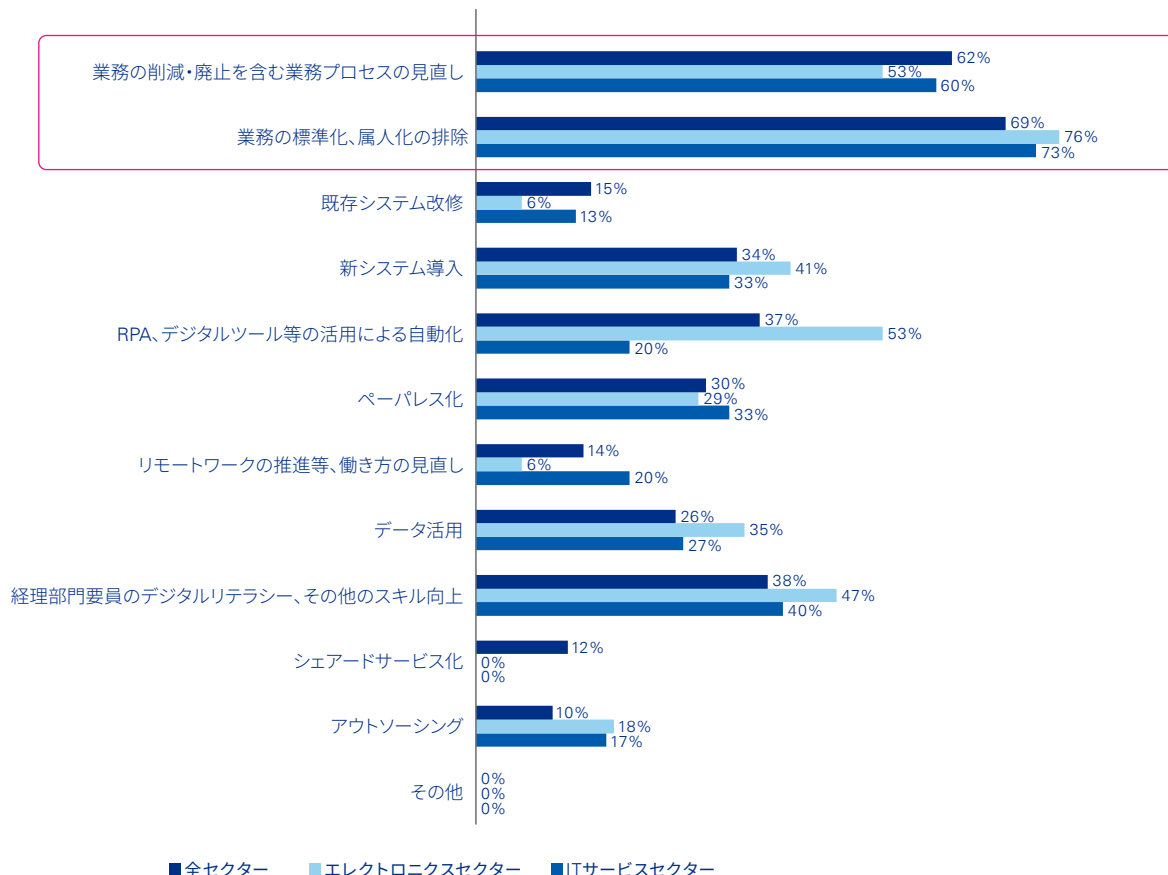
8. 人的資本経営とCFOの役割

「CFOによる人的資本の向上・可視化に関与」は、全セクターが60%だったのに対し、エレクトロニクス・ITサービスサブセクターではいずれも80%以上と、高い比率での取組みが見られました。しかしながら、その大半が「部分的な関与」であることから、内容や程度にばらつきがある可能性がある点は留意が必要です。

「人的資本可視化指針」の「人材育成に関連する開示事項(例)」のうち企業価値と相関が高い項目として「リーダーシップの育成」が、エレクトロニクスサブセクターでは83%、ITサービスサブセクターでは73%となりました。なお、次点は「人材確

図表4 経理財務部門の業務効率化の取組み

経理財務部門の業務効率化の取組みについてお聞きます。業務の効率化を実現するうえで、貴社にとって優先度の高いテーマはどれですか(優先度の高いテーマを3つ選択ください)。



出所:「KPMGジャパンCFOサーベイ2023」を参考に作成

保・定着の取組みの説明」となりました。

リーダーシップ研修は、ともすると単なる精神論で終わってしまう可能性もあります。実効性のあるリーダーシップ育成のためには、求められるリーダーシップの具体化や要素分解、これら要素を体得して具現化するための方法などのコンテンツ作成が鍵となります。

II

テクノロジー業界における新たなトランスフォーメーション

1. DX化のさらなる推進

DX化の取組みは、今は導入が一段落したフェーズにあります。ただし、導入効果については、ばらつきがあるように見受けられます。特に、バックオフィスにおけるDX化の取組みにおいては、DXツールなどの導入前に、現状業務を棚卸して集中化し、より大きな業務母数に対する効率化の実現手段としてDX化を推進したケースでは期待どおりか、それ以上の効率化を実現できているようです。一方で、個々の担当者が担っていた業務の一部を部分的にDXツールなどに置き換えるケースでは、効率化は限定的なものにとどまっているようです（図表4参照）。

企業には、スピーディーかつ抜本的なDXがこれまで以上に求められています。思うように進まないケースも多く見受けられます。その主な要因は、経営戦略に即した具体的なデジタル戦略が策定されていないこと、全社デジタル戦略を推進するCIO・CDOなどが不在であること、そしてDXを推進するリーダーの役割やKPIが定義されていないことなどがあげられます。

企業が競争力をもってDXを推進していくためには、DX推進リーダーであるCIO、CDO、CDXOなどの直下に、DX推進の専門組織である「DXMO」を設置し、経営戦略と整合性のとれたDX戦略を策定し、実行することです。加えて、デジタル化推進に向けた人材像の定義とタレントの確保、

デジタルを用いたプロセスの構築、新たなビジネスモデルの策定、ナレッジの収集と共有などを強力に推進することも一案です²。

2. XaaS化への対応

今後、あらゆる製品・サービスがXaaS化していきと見られます。それによりテクノロジーセクター企業のビジネスモデルは、製品売り・カスタマイズソリューション売りからSaaSモデルへとシフトしていくことになるでしょう。SaaSモデル化にあたっては、主に以下の対応が求められます。

- 製品・サービスの契約や価格（マージン管理を含む）のバリエーション増大に対応した管理体制構築
- 課金モデルのサブスク（定期課金）化
- 売切りではなく、継続的なリレーション構築と維持（そのための営業体制構築）
- 収益認識タイミング、投資回収試算モデルの変更
- クラウドプラットフォーム上からのデータ取得、利活用の検討

特に、データ利活用やデータビジネス展開への支援は重要な要素です。プラットフォームからのデータ収集（静的・動的／属性・トランザクションなど）と分析、利活用の基盤整備と提供など、データ分析の代行と集中化をいかに行うかが、ビジネスを成功させるためには重要となるでしょう。そのためには、取引先DB、エンドユーザーDBの構築・提供、およびその前提となるIDやマスターの統一などもあわせて取り組む必要があります。

また、ミドル・バックはグループ共通基盤上で処理を行い、フロントビジネスは共有基盤上のアプリの1つとして位置付けることで、XaaS化への対応とともに、ビジネスの立上げ・撤退などが迅速かつスムーズに行えるようになります。

1 KPMGジャパン CFOサーベイ2023
<https://kpmg.com/jp/ja/home/campaigns/2023/05/cfo-survey-2023.html>

2 出典：『DXMOーデジタル化を推進する専門組織』（KPMGコンサルティング株式会社著、2022年、朝日新聞出版）

関連情報

ウェブサイトでは、テクノロジー・メディア・通信情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/about/kc/kc-sectors/technology-media-telecom.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

有事に備えるための車載半導体サプライチェーンレジリエンスの強化

KPMGジャパン
自動車セクター

川瀬 健一 / マネジャー

新 型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大が世界的な半導体の需給ギャップを引き起こし、車載半導体の供給不足問題が表面化しました。この問題は半導体のリードタイムの長さやサプライチェーンの複雑性に起因し、長きにわたり自動車の製造に影響を与えることとなりました。車載半導体部品を安定的に確保するためには、半導体メーカーとの協力関係強化、生産計画の改善、車載半導体の標準化などのレジリエンス強化策を検討することが重要となります。同時に、今後は自動運転や電気自動車の普及に伴う需要増にも備え、パワー半導体やSoC (System on a chip) などの安定的な確保も求められます。半導体供給不足問題から得た教訓を基に、車載半導体調達方針を再評価する必要があるということです。

COVID-19感染拡大後の半導体供給不足問題から生じた自動車業界のサプライチェーンの混乱は、着実に収束の兆しを見せ始めており、自動車メーカーの生産台数も順調に回復しています。このような背景を考慮して、サプライチェーンレジリエンスを強化するための車載半導体調達方針について考察します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



川瀬 健一
Kenichi Kawase

POINT 1

自動車業界を苦しめた車載半導体供給不足問題

車載半導体の供給不足により、大幅な減産を強いられるなど、自動車業界は長期にわたり厳しい状況に直面した。この問題の背景には、車載半導体サプライチェーンの複雑性・不透明性、半導体製造拠点の局所的な集中などがある。

POINT 2

有事に備えるための車載半導体調達方針の再評価

車載半導体供給不足は解消に向かっており、自動車の生産台数も回復しつつあるが、今後も同様の問題が生じる可能性がある。将来的に起こり得る有事に備えてサプライチェーンのレジリエンスを強化するには、車載半導体調達方針の再評価が求められる。

コロナ禍で生じた車載半導体供給不足に伴うサプライチェーンの混乱

1. 車載半導体供給不足問題が自動車産業に与えた影響

2020年2月に始まったCOVID-19の感染拡大は、世界中の半導体需給バランスに大きな影響を与えました。この影響は自動車産業にも波及、半導体供給不足は自動車サプライチェーンに深刻な影響を及ぼしました。半導体部品の不足によって、自動車メーカーは計画どおりに車両を生産できずに減産を余儀なくされ、自動車部品メーカーの稼働にも大きな影響を及ぼしたのです。一度生じた半導体の需給ギャップはすぐには解消されず、自動車関連企業は長きにわたり半導体供給不足問題と向き合う状況に陥りました。

自動車には、エンジンの制御に関わるエンジンECU (Electric Control Unit) やエアバッグの作動を管理するエアバッグECUなど、多くの電子制御部品が組み込まれています (図表1参照)。これらの電子制御部品には多種多様な半導体部品が搭載されているため、1つでも半導体部品が不足したら、完成品の車両として納品することはできません。そのため、半導体の供給不足問題は自動車のサプライチェーン全体に大きな混乱をもたらしました。

また、半導体の製造には通常数ヶ月にわたるリードタイムを要します。しかも、生産能力にも限界があるため、自動車メーカーの急な増産要請に迅速に対応することは困難です。その結果、半導体供給不足問題は長期化することになりました。

特に、2021年の夏から秋にかけて東南アジア諸国でCOVID-19の感染者数が増加し、各国・地域でロックダウンが実施されたことで、自動車のサプライチェーンは大きな影響を受けました。マレーシアをはじめとする東南アジア諸国には、歴史的に半導体メーカーの後工程 (前工程で回

路を形成したウェハーをチップサイズに切り離し、樹脂などでパッケージング加工して、検査するまでの一連のプロセス)の製造拠点が集中しています。東南アジア各国・地域でのロックダウンの影響で、これらの後工程製造拠点の稼働率が低下したことにより、車載半導体の供給不足問題は一段と深刻化しました。このサプライチェーンの混乱の影響により、自動車メーカーの半導体供給不足問題は拍車がかかり、さらなる減産を余儀なくされたのです。

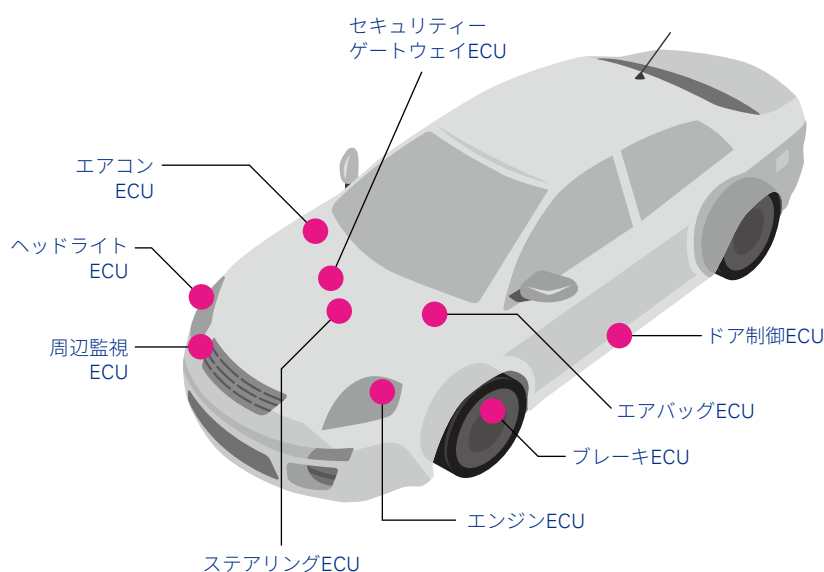
半導体のサプライチェーンは、複数の国・地域にまたがることも稀ではないことから、地政学的リスクも考慮する必要

があります。たとえば、半導体の基板となるウェハーをA国で製造し、前工程 (ウェハー上に大規模集積回路を形成するプロセス)をB国で処理し、C国に輸出して後工程のプロセスを経て完成するという流れになることもよくあります。このように、半導体の製造プロセスは複数国・地域間に展開されることも多いことから、地政学的なリスクを伴うことも考えられます。

2. 複雑な車載半導体サプライチェーン

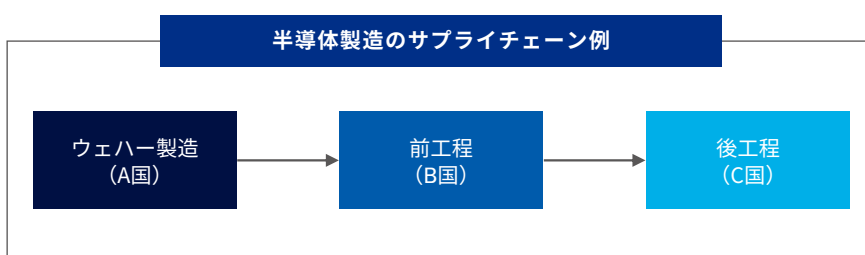
車載半導体部品の取引プロセスは、一般的に各自動車メーカーが生産計画を自動車部品メーカーに提出し、それに基づ

図表1 車とECUの関係図



出所:KPMG作成

図表2 半導体製造のサプライチェーン例



出所:KPMG作成

いて1次取引先が半導体メーカーに発注し、製造された半導体部品が自動車部品メーカーに届けられ、最終的に自動車メーカーへと供給されるというフローです。これは、半導体メーカーの直接的な顧客の多くは自動車部品メーカーであるということです。結果として、自動車メーカーは限定的なサプライチェーン情報しか入手できないことが多くなります（図表3参照）。

前述のとおり、半導体のサプライチェーンは複数の国・地域にまたがることも多く、サプライチェーン全体の情報をリアルタイムで把握するのは容易ではありません。そのため、サプライチェーン内のボトルネックを迅速に特定することが難しくなる場合もあります。これに加え、サプライチェーンの情報は各企業の競争力を支える重要な要素であるため、供給側から情報開示を控えるケースも存在します。

こうした背景から、半導体の需給ギャッ

プが生じた際には、サプライチェーンにおける情報の非対称性が問題をより複雑化させる可能性があります。サプライチェーン全体を把握し、リスクを最小化するには、情報の共有と透明性の確保が求められます。

また、自動車には多くの半導体部品が搭載されています。たとえば、ドライブレコーダーは、イメージセンサー、フラッシュメモリ、汎用マイコン、複数のアナログ半導体など、さまざまな半導体部品によって構成されています。加えて、自動車メーカーごと、さらには同一メーカーでも車種ごとに異なる仕様や要件が存在します。この状況も、車載半導体サプライチェーンの複雑性を増加させる要因となっています（図表4参照）。

各自動車メーカーは独自の設計や仕様を半導体部品に反映させるため、供給側に多種多様な要求をします。一方、半導体

メーカーは各自動車メーカーの異なる要件に対応しつつ、多品種の半導体部品を供給することになります。結果として、サプライチェーンの管理はより煩雑になるのです。

II 車載半導体のサプライチェーンレジリエンスの強化のための方針

サプライチェーンに不測の事態が生じた時には、その危機からいかに迅速に立ち直るかが重要になります。そこで、ここでは車載半導体のサプライチェーンレジリエンスを強化する方策として、以下の5つを考察します。

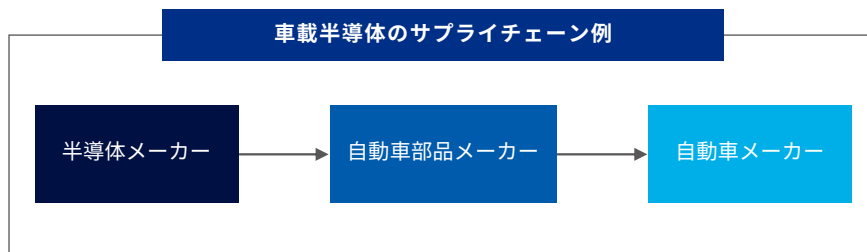
1. 半導体メーカーとの関係構築と長期契約

前述のとおり、半導体メーカーは自動車メーカーにとって間接的な取引先となります。そのため、両社のコミュニケーションは綿密になされていないと考えられます。しかし、それではサプライチェーンレジリエンスを強化することはできません。平時から半導体メーカーと直接コミュニケーションを取り、自動車メーカーは自社の要望を正確に伝達しつつ、半導体メーカー側のニーズもくみ取ることが重要です。

特に注意すべきは、半導体部品の生産終了リスクです。現在供給できていたとしても、半導体製造設備の老朽化、関連部品の生産終了により、半導体メーカーが現状の生産ラインで生産を継続することが困難になる可能性があります。半導体メーカーとの対話を通じ、半導体部品の生産終了リスクを十分に考慮しつつ、半導体部品を安定的に確保することも重要になるでしょう。

また、半導体部品を長期的に調達する契約を締結することも、半導体メーカーが設備投資の意思決定をするうえで重要になると考えられます。

図表3 車載半導体のサプライチェーン例



出所:KPMG作成

図表4 車載半導体と役割

車載半導体（例）	役割
汎用マイコン	さまざまな電子制御ユニットの頭脳としての役割を果たす半導体。
アナログ半導体	センサーなどから得たアナログ信号を、コンピューターで処理できるデジタル信号に変換する半導体。
センサー	外界の情報などを検出する役割を持つ半導体。
SoC (System on a chip)	自動運転や先進運転支援システムの演算を処理するために必須となる半導体。
パワー半導体	電力の変換や制御を担う半導体。電動車には必須の半導体。

出典:KPMG作成

2. 半導体メーカーや部品サプライヤーとの情報共有

サプライチェーン全体での情報共有と協力体制の構築は、レジリエンスを高めるうえできわめて重要です。自動車メーカー、半導体メーカー、自動車部品メーカーの間で緊密なコミュニケーションを築き、生産計画やリスクに関する情報をリアルタイムで共有することができれば、問題の早期発見と適切な対応が可能となります。企業や業界を横断するデータ連携の取組み例としては、欧州で行われているCatena-X、経済産業省が主導するOuranos Ecosystem（ウラノス・エコシステム）などが挙げられます。

3. 自動車メーカーが提示する生産計画の改善

コロナ禍では自動車メーカーからの急な増産・減産要請により、サプライヤーに負担がかかるケースも多く見受けられました。経済産業省が2022年7月に公表した「自動車サプライチェーンの強靱化に向けた取組」は、半導体を安定確保するには自動車メーカーが提示する生産計画の精度向上、計画の適時アップデート、提示した計画へのコミットが非常に重要であると述べています。

巨額の設備投資が必要でかつ、製品のリードタイムが長い半導体を製造する企業にとって、自動車メーカーによる長期の確度の高い自動車生産計画へのコミットメントはとても重要となるでしょう。

4. 車載半導体の標準化とシャーシのプラットフォーム化

車載半導体は、安全性やコスト面の観点から、旧世代の半導体部品が継続して利用されているケースが多くあります。典型的なのがセーフティ系ECUです。人命に関わるエアバッグECUなどのセーフティ系のECUには、安全性から旧世代の半導体

部品が使用されています。

また、車載半導体の多くは車種ごとに設計・仕様が異なることから、半導体メーカーは自動車メーカーごとに異なる種類の半導体を製造しなければなりません。半導体供給不足に陥った際も、自動車メーカーごとに仕様が異なることが原因で納期遅延となったケースが散見されました。この課題を解決する方法の1つが標準化です。自動車メーカーごとに異なる仕様を一括で標準化することは容易ではありませんが、有事に備えるべく、標準化できる部品に関しては、業界共通で仕様を統一して、標準化の方向に向かうべきです。

さらに、自動車のシャーシのプラットフォーム化を進めることにより、搭載する半導体品種数を大幅に減らすことも重要と考えます。これにより、半導体部品一品種あたりの発注数量が増えることで、コストダウンと調達リスク低減につながるでしょう。

5. 適正在庫の保有

余剰在庫を極力減らすという発想はコスト削減の観点で重要である一方で、半導体部品のように、リードタイムが長い部品に関しては、有事に備えるべく、在庫保有量を増加させることも得策であると考えられます。つまり、完成車を製造できない減産の機会損失を考慮しつつ、在庫保有期間を調整することが重要ということです。また、この場合には、在庫リスクをどこで負うかについても事前に取り決める必要があります。

III サプライチェーンロバストネスという発想

ここまで、サプライチェーンの危機からいかに早くリカバーするかというサプライチェーンレジリエンスに基づく対応策を論じてきました。最後に、サプライチェーンの堅牢性を向上させるサプライチェーンロバ

ストネス（頑強性）という発想に触れます。

地政学的リスクに焦点を当てると、半導体サプライチェーンを複数国にわたるものから、1国に集約するという戦略が考えられます。半導体の製造プロセスを完全に1国内で行うことで、地政学的リスクを低減するというわけですが、ただし、半導体製造施設の設立には膨大な投資が必要であり、民間企業の取組みだけでは困難な場合もあるでしょう。このようなケースでは、政府の支援が有効になります。世界では、政府が半導体製造施設の設立のリスクとベネフィットを考慮し、補助金を通じて民間企業を支援するという動きが加速しています。

日本でも、政府が半導体製造施設の設立を補助金で支援する動きが活発化しており、地政学的リスクに左右されないサプライチェーンの構築が推し進められています。ただし、集積地で有事が生じた場合には顧客への供給が完全に止まってしまうリスクも孕んでいます。この点にも留意すべきです。

IV 今後不足すると予想される車載半導体

コロナ禍においては、最新技術ではないレガシー半導体を使用した汎用マイコンやアナログ半導体の供給不足が主要な課題となりました。一方で、自動運転や電気自動車の普及に伴い、将来的に需要が増大すると予想される半導体への注目が高まっています。

自動車の運転および先進運転支援システムの技術の進展に伴い、複雑な情報処理を行うためのSoC、物体を検知するために使用されるレーダーやLiDAR等の需要も増加すると考えられるため、今後はこれらの部品の安定供給もきわめて重要となります。同時に、電気自動車に不可欠なパワー半導体の需要も増大すると見込まれていることから、新たなパワー半導体の世代に関しても安定的な確保が必須となり

ます。このように、将来不足すると見込まれる半導体部品を特定し、将来需要に対応できる体制を整えるべきと考えます。

V 平時にこそ再考すべき車載 半導体の調達方針

車載半導体供給不足問題を経験したことにより、たとえ1つの部品が不足するだけでも計画どおりの自動車製造が困難となり、サプライチェーン全体に深刻な影響をもたらしました。また、供給不足が続いた間は企業間で半導体部品の争奪戦が勃発し、調達方針を見直しても、車載半導体部品を思うように調達できない状況が続きました。車載半導体供給不足問題が緩和されつつある今、将来の危機に備えた安定的な車載半導体調達方針を再評価すべきでしょう。

関連情報

ウェブサイトでは、自動車関連の情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/automotive.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン
自動車セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com

会計・開示情報 (2023. 8-9)

有限責任 あずさ監査法人

会計・開示ダイジェストは、日本基準及びIFRS会計基準等の会計及び開示の主な動向についての概要を記載したものです。

会計・開示ダイジェスト
最新号はこちらからご覧
いただけます。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/01/accounting-digest.html>

2023年8月号

企業会計基準委員会 (ASBJ) 及び日本公認会計士協会 (JICPA)

今月、特にお知らせする事項はありません。

金融庁

【改正】

① 「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」の一部改正(案)に対するパブリックコメントの結果等について

金融庁は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」の一部を改正する件に対して実施した意見募集の結果(特段の意見なし)等を公表しました。これにより、国際会計基準審議会が2023年6月30日までに公表した国際会計基準が、指定国際会計基準として指定されました。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説速報(2023年9月4日)

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

国際会計基準審議会 (IASB)、IFRS解釈指針委員会(委員会)及び国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB)

【最終基準】

① 「交換可能性の欠如 (IAS第21号の改訂)」

ある通貨と他の通貨との交換が当局によって制限されていること等により、通貨の交換可能性が欠如している場合があります。現行基準には、通貨の交換可能性が長期的に欠如している場合にどのよう

な為替レートを使用するかについての規定がなく、実務にばらつきが生じています。本改訂により、ある通貨が他の通貨に「交換可能である」とはどのような場合を指すか、また、他の通貨に交換可能でない場合にどのような為替レートを使用すべきか、及び関連する開示規定が定められました。

本改訂は2025年1月1日以降開始する事業年度の期首から適用され、早期適用が認められます。なお、適用に際して比較期間の修正再表示は禁止されています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年8月28日）

KPMG関連資料：
Defining Issues（英語）

欧州委員会（EC）

今月、特にお知らせする事項はありません。

米国財務会計基準審議会（FASB）

【最終基準（会計基準更新書（Accounting standards update; ASU））】

1 ASU第2023-05「企業結合—ジョイント・ベンチャーの設立（サブトピック805-60）」

本ASUは、ジョイント・ベンチャー（以下、「JV」という）の設立時においてJVに出資された純資産の会計処理方法を規定することにより、投資家等の意思決定に有用な情報を提供すること、及び財務報告の実務における会計処理の多様性を削減することを目的としており、具体的には、JVが自社の個別財務諸表上、設立時に投資家から受け入れた資産及び負債を原則として設立時の公正価値で測定することを要求しています。また、本ASUは、JV設立時の純資産合計の測定額をJVの資本の公正価値（100%ベース）と一致させることを要求しており、その結果、JVの資本の公正価値（100%ベース）と識別可能な純資産の公正価値合計との差額は、「のれん（goodwill）」として認識されます。なお、本ASUによるJV投資家の会計処理に関連する改訂はありません。

本ASUは、設立日が2025年1月1日以降のすべてのJVの設立に対して適用され、早期適用が認められています。また、本ASUの適用日前に設立されたJVが十分な情報を有している場合には、本ASUの遡及適用を選択することが可能です。

2023年9月号

企業会計基準委員会（ASBJ）及び 日本公認会計士協会（JICPA）

【最終基準】

1

会計制度委員会研究報告第17号「環境価値取引の会計処理に関する研究報告 一気候変動の課題解決に向けた新たな取引への対応一」及び「公開草案に対するコメントの概要及び対応」の公表について

近時の世界的な脱炭素、低炭素化による持続可能な社会の実現に向けた動きを踏まえて、種々の環境関連取引が行われるようになってきています。しかしながら、現行の会計基準等においては、新たな環境関連取引に関し、会計処理が明らかではないものがあります。

本研究報告では、環境価値を直接取引対象とする環境関連取引に限定し、その会計処理の考え方を整理しています。なお、本研究報告は、JICPAにおける調査・研究の結果を踏まえた考察であり、現時点における1つの考え方を示したものです。このため、実務上の指針として位置づけられるものではなく、実務を拘束するものでもありません。

本研究報告は、JICPAに寄せられたコメントを踏まえ、公開草案（2023年6月26日公表）から一部修正されています。

金融庁

今月、特にお知らせする事項はありません。

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

国際会計基準審議会（IASB）、 IFRS解釈指針委員会（委員会） 及び国際サステナビリティ基準 審議会（ISSB）

今月、特にお知らせする事項はありません。

欧州委員会（EC）

今月、特にお知らせする事項はありません。

米国財務会計基準審議会（FASB）

今月、特にお知らせする事項はありません。

関連情報

多くの企業に影響する最新の会計・開示情報を、専門家がわかりやすく解説します。

home.kpmg/jp/act-ist

各基準についてのより詳細な情報、過去情報は、あずさ監査法人のウェブサイトをご確認ください。

日本基準

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/j-gaap.html>

IFRS基準

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/ifrs.html>

修正国際基準

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/jmis.html>

米国基準

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/us-gaap.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

下田 勇矢

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com

税務情報(2023.8 – 9)

KPMG税理士法人

本稿は、2023年8月から9月に国税庁から公表された税務情報等についてお知らせしたKPMG Japan e-Tax News及びKPMG Japan Tax Newsletterの情報をまとめてご紹介するものです。

税務コンテンツ

最新の税務情報は
こちらからご覧になれます。



home.kpmg/jp/tax-topics

国税庁

– 消費税法基本通達の一部改正等

2023-08-17

(KPMG Japan e-Tax News No.289)

国税庁は8月10日、2023年10月1日より適格請求書等保存方式（インボイス制度）が開始されることを受け、消費税法基本通達で示されている事項を軽減税率制度及びインボイス制度をふまえたものとするため、消費税法基本通達の一部改正等を行いました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230817.pdf>

国税庁

– ストックオプションに関する 改正通達の解説の公表

2023-09-04

(KPMG Japan e-Tax News No.290)

国税庁は8月25日、税制適格ストックオプションの要件の1つである権利行使価額要件における「契約時の1株当たりの価額」の算定方法の明確化を図るためのストックオプションに関する2つの改正通達（7月7日発遣）に係る解説を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230904.pdf>

2023年度税制改正

– 電子帳簿等保存制度の見直し

2023-09-27

(KPMG Japan Tax Newsletter)

電子帳簿等保存制度について、2023年度税制改正では、政府税制調査会における指摘や経済社会のデジタル化の状況をふまえ、経理の電子化による生産性の向上、テレワークの推進、税務情報のデジタル化及び優良な電子帳簿の普及・一般化に資する観点から、各種見直しが行われました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-tax-newsletter-20230927.pdf>

英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-en-tax-newsletter-20230927.pdf>

国税庁

– 所得合算ルールに相当する 制度に係る通達の公表

2023-10-03

(KPMG Japan e-Tax News No.291)

国税庁は9月29日、2023年度税制改正で創設された、第2の柱に係るグローバル・ミニマム課税における所得合算ルールに相当する制度に係る通達を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20231003.pdf>

英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-en-e-taxnews-20231003.pdf>

関連情報

本稿でご紹介したKPMG Japan e-Tax News及びKPMG Japan Tax Newsletterは、以下のウェブサイトからアクセスいただけます。

home.kpmg/jp/tax-topics

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人
大島 秀平、風間 綾、山崎 沙織

✉ info-tax@jp.kpmg.com

中国税務調査最新動向

KPMG 中国
Global Japanese Practice

陳蔚 / パートナー

李輝 / パートナー

「アフター・コロナ」の最初の1年となる2023年、中国は景気回復の勢いが鈍化し、地方の財政も苦しくなる傾向にあります。日本、欧米諸国の間で、中国に関する地政学的リスクが認識され、外国企業によるサプライチェーンの再構築が検討されているなか、税収減少を懸念する中国税務当局は、クロスボーダー取引をはじめとする諸税務政策の執行をより厳格化しようとしています。ビッグデータの活用を特徴とする中国最新バージョンの税務申告管理システムである「金税四期」の導入は、中国税務当局が税務監督をより効率化、厳格化しようとする試みの1つと言えるでしょう。

中国税務当局は、外貨管理局、税関、商務局、市場監督管理局などの行政管理当局との情報交換を通じて、中国から外国親会社への配当、サービスやロイヤルティを含む各種の対外送金、貨物の輸出入、分割合併や撤退など再編に関わるクロスボーダー取引のモニタリングを強化しています。また、同一の税務事項に対して、中国各地の税務当局の理解と執行にバラつきが生じるのも、従来からの中国税務実務の特徴です。中国各地に複数拠点を持つ多国籍企業は、グループ内でいかに統一した方針で税務リスクをコントロールするかが課題になっています。

本稿では、中国税務調査の最新動向とその対応策について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1

中国税務当局の最新税収管理システムである「金税四期」の今後の導入を背景に、ビッグデータによる税収管理、当局間の情報交換、事後管理体制など、中国の最新税務管理体制に対応できる企業の税務コンプライアンス管理の向上を急ぐ必要がある。

POINT 2

税務調査防止対策は、税務抹消、対外送金による税務調査、一般貿易の輸入貨物に関する税関の価格調査など、日系企業の典型的な調査事例を分析し、調査対応の留意点に注意すると同時に、APA (Advance Pricing Arrangement: 移転価格事前確認) や事前裁定制度の利用により検討する。



陳蔚
Vivian Chen



李輝
Lisa Li

① 中国税務調査の最新動向： ビッグデータを活用した 税収管理

1. 中国税務当局は納税者の税務リスク を常時モニタリングする枠組みを 構築

中国税務当局（以下、「税務当局」という）は、納税者に関する膨大な税務・財務・その他のデータを活用し、税務のリスク管理に役立てています。

税務当局による税務リスク管理は、納税者のコンプライアンス体制の確保を業務の重点としており、納税者に対する日頃のリスク評価の枠組みを構築するというものです。広範囲の定性的・定量的な情報収集を通じて、企業の全体的な状況をマクロレベルで理解するとともに、ビッグデータ分析によって、リスクモニタリングおよび規定遵守状況の管理を完全な形で実施することを目指しています。その代表的な取組みが、最新の税収管理システム「金税四期」の開発と導入です。

2. 税務当局と各行政当局間の情報交換

DX（デジタルトランスフォーメーション）が積極的に推進されている中国では、税務を含む各行政当局による管理監督の現場においてビッグデータとIT技術が活用されています。また、各行政当局の間では、情報共有と定期通告が盛んに行われています。

税務視点で言えば、税務当局は「金税四期」を用いて税務に関するデータのみならず、外貨管理（銀行）、税関、公安、市場監督管理当局、労働部門などのシステムをリンクさせ、各方面から企業に関連する各種データを収集・分析して企業の経営状況を把握したり、日頃のリスクモニタリングを行っています。

3. 課税執行方法の変化：立案調査から 自主調整へ

このようなビッグデータ技術を活用する税収管理システムの導入は、税務調査人員の省力化につながります。システムには、各種の自動検査機能が搭載され、企業のデータを過去データや同業他社のデータと比較し、異常数値を確認したら、企業に説明や自主調査を求めます。企業の説明や自主調査が不十分であると認められた場合、税務当局は正式な調査通知を出し、その企業に対して現場調査を行います。

また、税務当局は「納税信用評価制度」を導入しており、日頃のモニタリングによる各種の税務データに基づき、納税者をランク付けしています。納税信用ランクが高い納税者に対しては税務調査の頻度が極力抑えられますが、納税信用ランクの低い納税者は税務当局に厳格に管理され、税務調査に入られる可能性が高くなります。

② 税制優遇措置の享受に関する 税務当局の執行と管理モデル

1. 地方の税務当局執行のバラつき

近年、新型コロナウイルス感染症の流行と景気回復鈍化に対応するために、中国政府は企業の負担軽減を目的として、各種税金の免除や減額措置の策定を税務当局に指示し、各種の税制優遇措置を公布しました。

優遇措置の適用について、税務当局内部では「上から下へ」の管理体制がとられており、「納税者が享受できる措置をすべて享受すべきだ」という原則の下、国レベルの国家税務総局が下層レベルである各地方税務当局に適用の執行基準等の指導を行いました。しかし、実務上、各地方税務当局の執行にはバラつきがあります。

たとえば、一部の地方では、税務当局

が納税者による優遇措置享受の実績を積み上げるために、適用対象となりそうな納税者に対して、優遇措置の適用を強制したケースがあります。納税者がのちの税務リスクを懸念して優遇措置の適用を保留にすると、税務当局より、その理由について書面による説明を求められます。一方、一部の地方では財政難から、納税者の優遇措置適用に抵抗感を示した税務当局もあります。納税者が税務当局の意向に反する形で優遇措置を適用した場合、のちの税務調査を招きかねません。

こうした各地方税務当局による執行のバラつきは、中国各地に複数拠点を持つ多国籍企業にとって、グループ内でいかに統一した方針で優遇措置に関する税務リスクをコントロールするかという課題につながります。

2. 「事後管理モデル」による不確実性

2018年以降、中国政府は「放、管、服」（行政の簡素化と権限の委譲、管理の統合、サービスの最適化の略）というスローガンの下、行政制度改革を推進させ、政府機能の転換を推進しようとしています。税務優遇措置については、かつての長引きそうな税務当局による事前承認プロセスがなくなり、納税者が早めに優遇措置を享受できる「事後管理モデル」に切り替えられました。

具体的には、ある特定の優遇措置について、納税者が事前に税務当局の承認を得る必要がなくなりました。納税者は自ら適用可否を判断し、適用可能と判断した場合は、税務当局に届出をすることで、優遇措置を享受することができます。届出を受理する段階では、税務当局は特に詳細な審査、明確な判断を行いません。納税者が優遇措置を享受した後に、税務当局は「事後管理」の形で、優遇措置の適用要件等を詳しく審査することになります。

このような管理モデルの下では、納税者は手早く優遇措置を享受できる一方で、

税務当局の承認を事前に得ていないことから、従来よりも不確実性が高まります。それは、後日、税務当局が「事後管理」することで、質疑・調査をする可能性があるからです。

特に、近年はコロナ禍の影響を受け、地方財政収入が落ちていますので、税務当局は優遇措置適用に対する「事後管理」を厳しくする傾向にあります。中国に進出している日系企業のなかには、研究開発費割増損金算入、租税条約による源泉税率の優遇、増値税留保税額の還付、組織再編に関する特殊税務処理（適格組織再編）の適用等の優遇措置享受について、「事後管理モデル」によって優遇措置適用の否認ないし税務調査につながった実例が見受けられます。

Ⅲ 外資企業の典型的な税務調査事例

1. 税務登記抹消に伴う税務調査

会社清算、中国内の吸収合併による消滅会社の登録抹消、または中国内の場所の移転などにより、中国企業は所在地での税務登記抹消を行います。その際に、現地税務当局は、当該会社に関わる税務当局内部システム上の未決税務事項の有無、過去のモニタリング指標、税務格付けランクなどを確認し、会社経営期間中の税務コンプライアンス状況を審査し、不備があると判断した場合には税務調査を実施します。近年では、その事例をよく見かけます。

2. 対外送金に関わる税務調査

外資企業の対外送金行為に関する税務当局の税務管理監督は、近年強化される傾向にあります。とりわけ、海外関連会社への海外送金の名目が多い、送金の金額が大きい、海外送金に伴う中国企業自体

の利益水準に大きなマイナス影響を受けられる場合には、税務当局の質疑・調査対象とみなされやすくなります。

税務当局は、通常、以下の3つの観点から対外送金の妥当性を審査します。

(1) 中国源泉所得を受け取る外国企業の中国での納税処理

外国企業が受け取る中国からの対外送金収入に対し、中国で正しく納税しているか、または中国企業による源泉徴収処理を正しく行っているかについて、税務当局は送金後の事後監督を行うことが一般的です。その際、中国役務提供などによる恒久的施設課税（PE課税）、租税条約優遇適用などに関わる法人税問題以外に、収入の性質によって増値税、個人所得税など他の税種に対する税務審査も行われます。

(2) 対外送金費用に関わる企業所得税上の損金不算入問題

中国企業が役務提供や無形資産の使用許諾の対価を海外に支払い、費用計上する際に、税務当局は関連費用の「真实性あり、受益性あり、重複性なし」という原則に合致するかを確認し、仮に関連原則に合致しないと判断した場合、企業所得税上の損金算入を否認します。

(3) 対外送金に関わる移転価格問題

上述の一般税務観点による損金不算入問題のほかにも、移転価格税法上の観点からの対外送金項目に関わる税務当局の調査と利益更正案件も増えています。移転価格調査の内容は、現地税務当局の移転価格専門部署が担当しているのかそれともその他の一般的な部署が担当しているのか、通常の調査期間である3年なのか5年以上なのかで判断できます。

Ⅳ 税関調査の最新動向

1. 税関調査の外部要因と内部要因

税務調査と比べて、税関調査の対応は外資企業にとってより困難です。

ここでは、外部要因と内部要因という2つの観点から説明します。

まず外部要因です。たとえば、通関中の輸出入貨物への調査があるとします。その対応が適切でなかった場合、貨物の引留めや税金相当の担保金の支払いを要求されることがあります。その場合、企業の正常な生産経営に支障が生じる可能性があります。また、密輸取締部門など一部の税関組織には警察を配置したり、人的拘束の権利があります。これは、現地会社の担当者に大きな精神的なプレッシャーを感じさせます。加えて、税関は通常、調査時に納税者に短時間で資料提出と回答を求めます。これも、税関調査対応の緊迫感がより感じられやすくなります。

次に内部要因です。現地会社の日本人マネジメントが税関法規と実務をよく分からず、しかも本社または中国統括会社からも税関対応の専門的な指導を受けられない場合、日系企業の税関調査対応を現地会社の物流部門ローカルスタッフに任せるとの傾向があります。

上述の外部要因以外に、税関調査の課税結果は、調査される会社が今後輸出入する予定の同一または類似貨物の納税にも影響します。それだけでなく、中国税関の全国統一の輸出入貨物データベースを通じて、中国内のグループ他社への調査や質疑に波及するリスクも考慮しなければなりません。

2. 税関税収管理局による管理

中国企業は課税方式である一般貿易名義で海外から貨物を輸入する際に、税関に申告した輸入価格に基づき輸入税金

(関税、増値税、一部商品に適用される消費税)を納付します。

前文で述べた税務当局の「事後監督」管理体制と類似していますが、税関は通関のスピードアップを図るために、通常、貨物通関時に納税者による申告価格への事前または事中審査を行いません。その代わりに、中国税関は全国の輸出入データを集めるデータベースに基づき、北京、上海、広州に設置された3つの税収管理局が貨物種類ごとに事後審査を行い、独自または各地税関と共同で税関調査を行います。

一般貿易で輸出入する貨物に対する税関の審査対象項目は、大きく分けて価格類と税率類があります。税率類に関する審査項目としては、貨物のHSコード、原産地などがあります。

一方、価格類に関する審査項目には、輸入通関申告価格評価の問題があります。

税関は真実性、完全性、合理性という3つの原則で、輸入通関申告価格評価を行います。完全性に関する価格審査の際に、ロイヤルティを代表とする中国企業の各種の海外送金が輸入貨物と関連性があると税関に判定された場合、関連送金額の全額または一部を輸入貨物価格に加算され、追徴課税が課されます。

一方、合理性に関する輸入通関申告価格評価の典型的な例としては、海外販売者と中国輸入会社とに関連者特殊関係があり、かつ当該関連者特殊関係により輸入価格に影響を受けたと税関に判定された場合です。この場合、輸入通関申告価格評価の調整と追徴課税が課されます。

また、税関の関連者特殊関係に関する価格評価は、輸入仕入価格を高く評価する傾向があるのに対し、税務当局の移転価格調査は中国企業の関連仕入価格を低く、利益水準を高く評価します。そのため、税関と税務当局で審査の立場と審査結果が異なる場合、納税者にとっては中国国内の税関と税務当局の二重課税問題が生じ

ることになります。

V 調査対応方法の提案

1. 調査中の対応方法

税務当局または税関による調査または質疑が発生した初期段階で、当局担当官の所在部署、当局から交付された通知文書に記載されている内容(文書名、適用法令、提出期限、調査範囲、発行機関名など)、当局から口頭ベースで伝えられた情報、所在地または全国の最近の調査動向などの情報を集めて、関連調査の性質と範囲を正確に把握することが肝要です。

正しく調査内容と性質を判断したうえで、関連調査項目に関するリスクレベルを事前に把握できるか、調査対応可能な社内人員などのリソースが配置されているか、外部専門家介入の必要性和タイミングなどを検討し、次のアクションプランを策定します。

当局調査対応の際には、当局に要求される提出期限どおりに正確な書類と説明資料を用意し、提出します。調査現場では、当局の質問に適切に回答して、調査を有利な方向に導くことも重要です。外部専門家のサポートを求める場合は通常、介入させるタイミングが早いほど効果的です。

納税者は当局の調査結果に異議がある場合、納税手続きを済ませた後に、関連当局の上級機関に対し不服申立てや行政訴訟を提出する権利があります。しかし、さまざまな複雑な要因により、これらの納税救済措置は実務上の運用がほとんどありません。そのため、調査中の対応を重視し、なるべく納得できる結果になるよう努めることが肝要です。

2. 調査事前防止とリスク低減の対策

当局の調査リスクを低減するためには、以下の2つの対策が考えられます。

1つ目は、社内の税務コンプライアンス管理レベルを向上させることです。前述のとおり、「金税四期」の導入に伴う税務当局のデジタル化やAI化に対応していくためには、企業は税務コンプライアンスや統制管理プロセスの強化が求められます。また、税務以外の情報も含めたデータ分析を活用した税務管理のデジタル化も検討する必要があると思われます。

2つ目は、移転価格に関する事前確認制度(APA)、税関の事前裁定制度、深圳や広州など現地当局による特定のクロスボーダー取引の税務処理に関わる事前裁定制度といった特定税務事項に関わる当局の事前裁定または事前協議制度を利用することです。これらを利用することで、過去の税金処理に関する当局の事後監督または調査によるリスクを低減することができます。

なお、深圳税関と税務当局は海外関連者からの輸入仕入に関わる価格事前協議制度を公布しています。KPMGはある日系企業のために、この制度に基づく中国全土初の税関と税務当局の協議をサポートし、成功させました。

関連情報

中国の最新情報については、下記をご覧ください。

中国
<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/china.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 中国
 Global Japanese Practice
 陳蔚 (Vivian Chen) / パートナー
 ✉ vivian.w.chen@kpmg.com

李輝 (Lisa Li) / パートナー
 ✉ lisa.h.li@kpmg.com

大企業が参入するWeb3.0市場

あずさ監査法人
金融統轄事業部

保木 健次 / ディレクター

新たな経済圏を構築するWeb3.0市場には、多種多様なビジネス機会が生まれます。スタートアップなど小規模事業者に向いているビジネスもあれば、大企業でなければ手掛けられないビジネスもあります。ブロックチェーンやデジタル資産に直接関わるビジネスもあれば、そうしたビジネスの周辺に発生するビジネス機会もあります。

ビジネス機会を捉えようと「Web3.0活用層」を中心に参入する事業者は、これまで中心だったスタートアップ企業から次第に大企業へと広がっています。他方で、大企業のなかには勝手の違うWeb3.0市場でどのようなビジネスモデルを構築するか、試行錯誤を続けているところもあります。

本稿では、Web3.0市場におけるビジネス機会を整理するとともに、ビジネスモデルを検討するうえで留意すべき事項について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

✔ POINT 1

パブリック型ブロックチェーンを基盤とするWeb3.0経済圏が拡大し、大企業も高い関心を寄せている。

✔ POINT 2

ピア・ツー・ピア(以下、「PtoP」という)で財産的価値を移転できる特性から、Web3.0を活用するビジネス機会は分散する傾向がある。

✔ POINT 3

大企業は、分散されたビジネス機会を効率的に取り込むビジネスモデルの構築が求められる。



保木 健次
Kenji Hoki

① Web3.0の概要

「Web3.0」に確たる定義はありませんが、一般的に主要な構成要素として、パブリック型ブロックチェーンを基盤とするデジタル資産（トークン）、スマートコントラクトを活用したDeFi（Decentralized Finance: 分散型金融）、DAO（Decentralized Autonomous Organization: 分散型自律組織）が含まれると考えられます。

また、「デジタル資産」にはさまざまな分類方法がありますが、本稿では主として、国内の法規制に基づく「暗号資産」、「セキュリティトークン」（電子記録移転有価証券表示権利等）、「ステーブルコイン」（電子決済手段）、「NFT その他」の4つの分類を使用します。

ところで、Web3.0の大きな特徴の1つとして、財産的価値（を表章するデジタル資産）をエンドユーザーから別のエンドユーザーに直接移転できること（以下、「PtoP取引」という）が挙げられます。

これまでは、デジタルでの財産的価値の移転方法としては、銀行システムや証券決済システムを含む財産的価値そのものを示す口座残高の記録を送り手と受け手の間で増減させるという方法がとられていました。たとえば、銀行振込では、送り手となる送金人の銀行口座残高を減らし、受け手の銀行口座残高を同額増やすことで、資金を移転させています。

これに対して、Web3.0市場では、全国銀行データ通信システム（全銀ネット）や日本銀行金融ネットワークシステム（日銀ネット）といった銀行システム、証券保管振替機構（保振）やクリアリング機構といった証券決済システムのような、信頼できる第三者が管理する中央集権的システムが不要となります。そして、そうしたシステムと利用者をつなぐ銀行や証券会社の業務も、本来的には不要となります。

なお、前述のWeb3.0の構成要素に基盤となるパブリック型ブロックチェーン

を含めた領域を「Web3.0基盤層」、この基盤の上で行われるさまざまな経済活動を「Web3.0活用層」または「Web3.0経済圏（トークンエコノミー）」として、Web3.0基盤層とWeb3.0活用層をまとめて広義のWeb3.0とすることも考えられます。

Web3.0基盤層は、パブリック型ブロックチェーン、デジタル資産（トークン）、PtoP取引およびDeFi（DeFiを運営するDAO {以下、「運営DAO」という}を含む）の3つの層に分かれます。

一方、Web3.0活用層は、Web3.0基盤層が提供する財産的価値の移転などの機能をまさに「活用」する領域です。活用例としては、GameFi（プレイヤーが稼ぐことができるブロックチェーンゲーム）やふるさと納税返礼品としてのNFT、地方創生DAO、土地をNFTとして販売するといったWeb3.0型メタバースなどが挙げられます。

Web3.0の発展において、Web3.0基盤層はあくまでも要素技術的な役割を果たすもので、けん引するのはWeb3.0活用層です。Web3.0活用層では、当該要素技術を駆使して創意工夫のうえで顧客ニーズに応える、これまでにない新しい商品やサービスが次々と生み出されています。

② Web3.0活用層におけるビジネス機会

1. Web3.0市場におけるビジネス機会

Web3.0市場の特徴の1つに、ビジネス機会の分散があります。ここでは、従来のビジネス機会と比較しやすいセキュリティトークンとステーブルコインを例に、ビジネス機会の1つであるトラストポイント（信頼できる認証）がどこにあるのかを含めて確認します。

従来の財産的価値の移転では、エンドユーザー同士の間には銀行システムや証券決済システムなどの中央管理者が、間違いなく残高記録の増減を行ってくれる

トラストポイントがありました。しかし、Web3.0市場ではPtoP取引が可能であることから、そこにトラストポイントはありません。つまり、そこにビジネス機会はないということになります。

これに対して、セキュリティトークンとステーブルコインは、トークンが裏付けとなる資産と紐づいていることを前提に、財産的価値を移転させることができます。この資産とトークンが紐づいていることについては、資産を預かり、見合いのトークンを発行する第三者に信頼を置く必要があります。Web3.0市場においてもこのトラストポイント（ビジネス機会）は残ります。

このトークン発行領域に係るトラストポイント以外のビジネス機会については、以下のような特徴・留意事項があります。

- トークン化する資産は、従来よりも少額でも発行可能
- 多種多様な資産がトークン化可能（セキュリティトークンではなく、暗号資産やNFTその他に該当するものも含む）

小規模でもトークン発行が可能であることで、発行体となるエンティティや裏付けとなる資産は多様化します。デジタル資産の発行場面以外にも、発行したデジタル資産の販売や保管（カストディ）など多くの周辺ビジネスが生まれます。その結果、小規模なビジネス機会が広範に分散して創出されることとなります。

Web3.0市場は、従来と比べてはるかにビジネス機会が分散されるため、小規模事業者から大企業まで幅広い事業者がビジネスを展開できる領域となります。ただし、暗号資産、セキュリティトークン、ステーブルコインは規制領域です。規制領域では、規制を遵守する体力のないスタートアップ企業がビジネスを展開するのは難しく、事業規模を大きくするか、事業規模の拡大を追わずに非規制領域で事業を継続していくか、いずれかを選択することになります。

2. 大企業のビジネス機会

大企業の場合、参入する以上は相応の収益を上げることが求められます。このため、小粒なビジネス機会ではなく、まとまった収益を上げることができそうなビジネス機会を探ることになります。

裏付資産としてトークンと紐づけられる可能性のある現実資産の市場規模および規制遵守の必要があることなどを勘案すると、暗号資産やNFTその他の領域よりもセキュリティトークンやステーブルコインの領域のほうが大きな収益機会を生む可能性があり、大企業に向けたビジネス領域と考えられます。

ただし、上述のようにセキュリティトークン領域は、発行体も顧客も広く分散しており、分散されたビジネス機会を効率的に取り込むビジネスモデルがないとスケールしません。そして、ステーブルコインは本質的に独占・寡占に向かう性質があるうえ、元来収益性が低いので、市場規模は大きいですが、世界で最も利用されるステーブルコインの発行者くらいでないと収益化は難しいと考えます。

また、Web3.0市場におけるプラットフォーム・インフラビジネスを展開する戦略も考えられます。「Web3.0基盤層」は、そうしたインフラ領域が多く存在します。次のセクションではステーブルコインを含む「Web3.0基盤層」におけるビジネス機会について考察します。

III Web3.0基盤層におけるビジネス機会

1. ブロックチェーン開発

まず、Web3.0市場の基盤となるブロックチェーンそのものを開発するという戦略が考えられます。Web3.0を支える代表的なブロックチェーンはイーサリアムですが、トランザクションの処理能力やトークンの

移転に必要な手数料の高さが課題となっており、最近ではイーサリアムキラーと呼ばれる新しいブロックチェーンが次々と登場しています。

ところで、時価総額ランキングにおいて、最近上位を占めるようになっていくデジタル資産に、ブロックチェーンの基本トークンであるネイティブトークンがあります。イーサリアムキラーのネイティブトークンの時価総額は、一時と比べると落ち着いているものの、一定の時価総額を維持しているものもあります。したがって、ブロックチェーンを開発していく場合、先行するイーサリアムやイーサリアムキラーを後発として追い抜き追いつくことが目標となります。

すでに多くのブロックチェーン上のアプリケーション (DApps) が開発され、巨大なコミュニティや熟練した開発者が世界各地に存在する以上、イーサリアムに打ち勝つには相当な投資と長い時間が必要となります。しかしながら、単一カテゴリーで大きなビジネス機会を呼び込むプラットフォームを構築したいと考えるのであれば、この領域になると考えられます。

2. ステーブルコイン

デジタル資産のうち商品やサービスを表章するトークンの場合、単一のトークンが大きな発行額や取引額をもたらすことは考えにくいですが、決済トークンは少数のトークンに利用が集中していく傾向があります。

決済トークンとしてみずいふのは、ステーブルコインです。ステーブルコインは、一度勝者になれば、大きな発行・時価総額および取引額を安定して確保することができるようになります。そのステーブルコインの発行者は、預かった法定通貨を運用することで、大きな利ザヤ・収益を上げることができるようになります。

ステーブルコインに係るビジネス機会について、留意すべき事項としては以下の2

点が挙げられます。

1つめは、ステーブルコインの市場には多くの先行者が存在し、すでに淘汰期に入っていることです。現時点では、ステーブルコインの先駆けであり、最大の発行・時価総額と取引額を有するテザー (USDT) が君臨しています。一方、かつてテザーに迫る時価総額を記録したいくつかのステーブルコインの多くが淘汰され、いまではUSDコイン (USDC) がかろうじてデジタル資産のランキングで上位にとどまっているという状況です。

資産の管理状況や投資先などの情報開示に関する透明性が問題視されてきたテザーに対して、後発のステーブルコインは積極的な情報開示や監査の実施などの差別化を図ってきましたが、最初に大きな市場シェアを確立したテザーのアドバンテージを覆すことはできませんでした。独占・寡占になりやすい市場では、先行者利得がそれほど大きいということです。

2つめは、決済トークンという観点では、いずれ法定通貨に連動しないデジタル資産が決済に利用されるようになり、法定通貨に連動するステーブルコインを置き換えていくようになって考えられることです。おそらくそれは、ビットコインとなる可能性が高いでしょう。このため、長期にわたってステーブルコインの勝者となるのは難しいと考えます。

3. DeFiプロトコル

前述のように、金融仲介機能はPtoP取引やDeFiに置き換えられます。言い換えれば、DeFiプロトコル (サービス) 自体を開発するビジネス機会もあるということです。ただし、DeFiプロトコルに係るビジネス展開を目指すうえで、2点の留意すべき事項があります。

1つめは、DeFiと一口に言ってもレンディング (トークンの預入れは貸出し) 機能を提供するものや取引所 (トークンの交換) 機能を提供するものなど、いくつかの市

場に細分化されます。このため、1つのカテゴリーで勝者となっても、市場規模はブロックチェーンやステーブルコインと比べるとそれほど大きなものとはなりません。

2つめは、DeFiにもすでに先行者がいることです。比較的市場規模が大きいDeFiプロトコルには、勝者とは言わないまでも強者が存在しており、後発で追い越すには何らかの大きな差別化などが必要となります。

4. Web3.0基盤層の市場規模

図表1に、先行者のいる前述の3領域の上位にランクされている主なデジタル資産をまとめました。上位にランクされるすべてのデジタル資産を記載しているわけではありませんし、必ずしも潜在的な市場規模を表しているわけではありません。ですが、この3つの領域については、関連するデジタル資産の時価総額で大まかな市場規模の傾向を掴むことができます。

まず、パブリック型ブロックチェーンですが、ネイティブトークンの時価総額はイーサリアムを筆頭に軒並み上位にランクされています。ただ、これはまだ本格的な淘汰期が始まっていないことも影響しています。今後は、徐々に淘汰されるブロックチェーン（ネイティブトークン）が顕在化すると考えられます。

ステーブルコインは、すでにかつては上位にランクしていたステーブルコインの多

くが、現在は時価総額を大きく縮小していません。かろうじて上位に踏みとどまっているUSDCも、足元ではテザーとの差が拡大しています。ただ、そのテザーも、イーサリアムの時価総額には遠く及びません。

DeFiのガバナンストークンも、以前よりも時価総額が縮小しており、最上位のユニスワップ（UNI）でも27位です。やはり、先の2領域と比べると、潜在的な市場規模は大きくないということが言えます。

Ⅳ さいごに

大企業におけるWeb3.0市場におけるビジネスモデルを検討する際、短期間で収益化ができ、長期にわたって大きな収益をもたらすビジネス機会を探ろうとすることを時折見かけます。また、成功するかどうかわからないビジネスではなく、収益化に成功した事例を見てから参入を検討したいというケースも見かけます。

短期的に収益化を図りやすいのは、分散されたビジネス機会をとりまくことです。ただし、多くのビジネス機会が長く持続しないなかで、幅広い商品やサービスを開発し続ける必要があり、大きな収益を得るには限界があります。

長期的に大きな収益を狙うのであれば、プラットフォーム・インフラビジネス領域ということになりますが、短期的な収益化は難しくなります。むしろ短期的な収益を

追って顧客基盤の拡大を止めたり、顧客利便性を高める投資を削ったりすれば、勝者になれないまま淘汰されることとなります。つまり、短期での収益化と長期的に大きな収益の獲得を両立させるビジネス機会はないということです。

多くのプラットフォームは、数年の投資期を経て最終的に勝者となった後に大きな収益に結びつけています。また、プラットフォームとして長期的な大きな収益の獲得を目指すのであれば、先行者利得をとることが非常に重要です。

他社の成功を見てから参入を検討するというスタンスは、基本的にプラットフォーム・インフラビジネスには向いていません。そして、Web3.0市場における当該ビジネス領域は、前述のとおり先行者がいる状態です。ただし、後発で成功した事例がないわけではありません。検索エンジンでは、後発企業が当時ガリバーだった先発企業を追い越しました。

いずれにしても、大企業はWeb3.0市場における多様なビジネス機会を捉えるチャンスがあると思います。

関連情報

ウェブサイトでは、Fintech規制対応等を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/fintech-regulations.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
金融統轄事業部
保木 健次/ディレクター

✉ kenji.hoki@jp.kpmg.com

図表1 主なトークンの時価総額とランキング

トークンの種類	時価総額とランキング
ネイティブトークン（ビットコイン除く）	<ul style="list-style-type: none"> イーサリアム 29兆円（2位） ソラナ 1.2兆円（10位）
ステーブルコイン	<ul style="list-style-type: none"> テザー 12兆円（3位） USDC 3.8兆円（6位）
DeFi ガバナンストークン	<ul style="list-style-type: none"> ユニスワップ 3,700億円（27位） Aave 1,300億円（43位）

出典：CoinMarketCap参照（2023年9月20日現在）
<https://coinmarketcap.com/ja/tokens/>

Information

東京大学名誉教授 中里 実氏、 KPMG税理士法人の研究顧問に就任

KPMG税理士法人は、東京大学名誉教授 中里 実氏が、2023年8月1日にKPMG税理士法人の研究顧問に就任したことをお知らせいたします。中里氏は、長年にわたり東京大学や一橋大学において第一線で研究と教育に従事され、政府税制調査会会長を10年間務めました。国際課税や金融取引の課税等を主な専門領域としており、BEPSに関する対応にも従事してきました。中里氏には長年租税法研究の第一線で培ってきた経験や知見、および人脈等を活かし、KPMG税理士法人内で税務の理論面に関連する多面的な助言をいただくことに加え、大型税務調査や最新の税務事例に関する研究会実施等の役割を担っていただく予定です。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2023/07/new-assignment.html>

Information

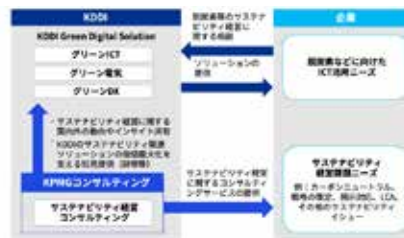
KPMGジャパン、日経フォーラム 「世界経営者会議」に特別パートナーとして協賛

KPMGジャパンが特別パートナーとして協賛する、「日経フォーラム第25回世界経営者会議」（主催：日本経済新聞社、IMD）が11月7日～8日に開催されました。世界経営者会議は、毎年各業界の第一線で活躍する著名な経営者が2日間にわたって企業戦略や経営哲学、新たな成長の機会について議論するフォーラムです。今回の全体テーマである「技術新時代のリーダーシップ」に沿い、KPMGジャパン 共同チェアマンである山田 裕行が登壇し、プレゼンテーションやモデレーターとのディスカッションを行いました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2023/09/global-management-forum-2023.html>

Information

KPMGコンサルティング、KDDIと企業の サステナビリティ経営実現の支援について協業を開始



世界的なカーボンニュートラル実現に向けた取組みの加速や非財務情報開示の厳格化など、企業を取り巻く経営環境が変化しています。KPMGコンサルティングは、KDDI株式会社が提供する、CO₂排出の削減やサステナビリティ情報開示レポートの作成から、環境課題解決に寄与するソリューションの提案・戦略策定まで、企業のサステナビリティや脱炭素に向けた経営の実現をワンストップで支援する「KDDI Green Digital Solution」において、国内外の動向の収集や分析、全体戦略の策定、新規事業の検討など、サステナビリティ経営の課題解決に向けた支援をKDDIと共同で行います。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2023/09/kc-sustainability-kddi.html>

Sustainability

あずさオフィスメイト所属 岩田 悠希選手 「文部科学大臣顕彰」を受章



あずさオフィスメイト所属の岩田 悠希選手が、「文部科学大臣顕彰」を受章しました。「文部科学大臣顕彰」は、スポーツ庁が「スポーツ功労者顕彰規程」、「国際競技大会優秀者等表彰要項」および「スポーツ功労団体表彰要項」に基づき受章者を決定するものです。岩田選手は、日本最高峰のハーフマラソン大会「第75回香川丸亀国際ハーフマラソン2023」において、これまでの記録を22秒更新した功績が称えられ、今回の受章に至りました。KPMGジャパンおよびあずさオフィスメイトは、障がいを持つ方が社会の一員としての自覚と自信を持てるような「社会的な自立」をこれからも支援していきます。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2023/08/kpmg-azom-iwata-award.html>

KPMGでは、会計基準に関する最新情報、各国における法令改正および法規制の情報、また各業界での最新のトピックなど、国内外の重要なビジネス上の課題を、「Thought Leadership」としてタイムリーに解説・分析しています。

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティ主要課題 2023

English / Japanese

急速なデジタル化が進行しあらゆるものがネットワークに接続されるなか、企業はセキュリティだけでなくプライバシーや倫理面で新たな課題に直面しています。本レポートでは、サイバーセキュリティをビジネスの中核に据え、「デジタルトラスト（デジタル技術の活用への信頼）」を構築する基盤とするとともに競争上の優位につながることを経営層に示すため、最高情報セキュリティ責任者（CISO）とセキュリティチームが対応すべき8つの主要課題について解説しています。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/09/cyber-considerations-2023.html>

ライフサイエンス

ライフサイエンス企業：欧州事業拠点の立地選定 2023年改訂版

English / Japanese

事業拠点の適切な立地選定は容易ではありません。本稿では、欧州におけるライフサイエンス事業の立地選定をビジネス環境、インフラ、イノベーション、人材の利用可能性などで比較します。また、EUの資金提供や産業戦略に基づく最新の動向や機会についても詳しく解説します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/10/site-selection-for-life-sciences-companies-in-europe.html>

エネルギー

化学的視点から見るエネルギー転換 ーネットゼロ社会の実現における化学の役割 (Reaction magazine38)

English / Japanese

ネットゼロ社会の実現に向け、化学セクターの脱炭素化は、自身の排出量削減にとどまらず、他セクターの取組みを支援するという観点で重要な役割を担っています。本稿では、化学セクターが直面する課題を考察します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/09/the-chemistry-of-the-energy-transition.html>

レポート

KPMG FAS Newsletter “Driver” Vol.14 社会的責任“ESG”から新たな価値創造への転換(上)～日本の脱炭素に向けた企業戦略～

Japanese

ESG課題を日本企業が自社の課題として取り組み始めて久しく、今でこそESGに関するニュースや出来事を見ない日は無くなりましたが、特に欧米では日本の取組みのさらに1歩も2歩も先を行っています。この点で遅れを取っている日本や日本企業が目指すべき姿とは一体どのようなもののでしょうか。今号では社会的責任“ESG”から新たな価値創造への転換と題して、特に脱炭素のトレンドと見通しにフォーカスし、日本企業が新たな価値を發揮する道程について解説します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/08/fas-driver-14.html>

i 出版物のご案内

第2版

弁護士・公認会計士の視点と実務 中小企業のM&A
スキーム・バリュエーション・デューデリジェンス・契約・クロージング



本書は、2018年刊行時からご好評をいただき、このたび改訂版の出版となりました。法務や税務、さまざまな知識が必要となるM&Aですが、本書は、丁寧な解説、体系的な構成立てにより普段この分野に携わっていない方にも伝わりやすい内容となっています。

また本書のもう一つの大きな特徴は、タイトルにあるように弁護士、公認会計士・税理士の専門家が、それぞれの視点でスキーム選択からクロージングまで、豊富な図や書式などを用いながら網羅的に解説していただいていることが挙げられます。

後半には事例編として、経営戦略や事業承継、事業再生をテーマにした具体的な事例が収録されています。それぞれの事例について、問題点の指摘、解決方法について解説しています。

【編著】加藤 真朗（弁護士）
【財務・税務監修】吉形 圭右
（公認会計士）

日本加除出版株式会社
A5判・636頁
6,600円（税込）
2023年9月刊
単行本

詳細解説 IFRS実務適用ガイドブック（第3版）



本書では、IFRS会計基準に関与する関係者の期待に応えるべく、IFRS会計基準を支える基本原則や規定の内容を簡潔かつ明瞭に示しています。また、実務で遭遇するであろう論点を多く取り上げ、設例や図解等により具体的に解説しています。さらに、必要な場合には、法人の見解にまで踏み込み、IFRS会計基準での定説がない論点についても現時点で考える見解を示すことで、より実務に役立つ内容となっています。今回の改訂版では、実務上IFRS会計基準と同様に扱われている「アジェンダ決定」の主要な内容を随所に盛り込んでいます。また、概念フレームワーク、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」及びIFRS第16号「リース」についても、記述内容のさらなる充実を図っています。

【編】あずさ監査法人
【責任編集】山田 辰巳

中央経済社
A5判・1,520頁
10,560円（税込）
2023年8月刊
単行本

日経ムック 宇宙ビジネス最前線



「宇宙ビジネス」とは、ロケットの打上げや人工衛星を活用したサービスなど、宇宙空間を活用するビジネス全般を指す言葉です。近年、民間の参入によって新たな技術や発想が生まれ、宇宙ビジネス市場は急速に拡大しており、今後の成長がもっとも期待される産業であるとも言えます。

本書は、スペースシャトルに搭乗した元宇宙飛行士の山崎 直子氏との対談記事をはじめ、ロケット製造などの宇宙機器産業や衛星データ提供などの宇宙利用産業のほか、宇宙保険といった新たなサービスなど、KPMGコンサルティングのプロフェッショナルによる宇宙ビジネスの最新の動向やトレンドの解説、先進企業や自治体の事例を通して日本の宇宙ビジネスを紹介します。

【監】KPMGコンサルティング

日経BP 日本経済新聞出版
A4変形判・116頁
1,980円（税込）
2023年6月刊
ムック

慶應大生が学んでいる スタートアップの講義



本書は、KPMGコンサルティングのビジネスイノベーションユニットが中心となり、2022年度に慶應義塾大学において実施され、好評を博した寄付講座「スタートアップとビジネスイノベーション」の内容を一冊の書籍にまとめたものです。

起業の必要性とイノベーションの重要性への理解を目的に全28回にわたって行われた講座は、KPMGコンサルティングのプロフェッショナルをはじめ、KPMGの国内メンバーファームや外部の起業家などを講師に招き、社会課題と最新テクノロジーの視点からイノベーションが求められる背景や実現に向けた仕組みのほか、起業に必携な知識でありながら学ぶ機会の少ない会計や財務、法律、税務などの基礎知識で構成され実施されました。

【編著】KPMGコンサルティング
ビジネスイノベーション
ユニット

日経BP 日本経済新聞出版
四六判・368頁
1,980円（税込）
2023年6月刊
単行本

詳しい内容や出版物一覧につきましては、ウェブサイトをご覧ください。
また、ご注文の際は、直接出版社またはKindleストアまでお問い合わせください。



<https://home.kpmg/jp/publication>



海外関連情報

海外投資ガイド・最新トピックス

KPMGでは、海外進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つ情報を纏めた海外投資ガイド・最新トピックスを発行し、ウェブサイトにおいて一部公開しています。

なお、投資ガイド・最新トピックスの全PDFファイルを閲覧するには、会員登録が必要です。



2023年10月16日更新

2023/2024年度版 中国日系企業における最新トピックス

Japanese

中国最新トピックスは、中国事業展開を既に実施されているまたは検討されている日系企業のために、会計・税務・コンプライアンスに役立つ基本的な情報を提供いたします。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2020/04/china-investment-guidebook-2020.html>



2023年7月10日更新

2023年度版 EMA地域最新トピックス

Japanese

EMA地域最新トピックスは、欧州、中東、アフリカ地域における主要制度の各国比較や最新トピックスを掲載している資料です。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/07/ema-latesttopics-20230706.html>



2023年6月5日更新

2023年度版 マレーシア投資ガイド

Japanese

マレーシア投資ガイドは、KPMGがマレーシアに投資またはマレーシアにて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供を目的として発行しています。事業活動にあたって準拠しなければならない諸法規の要請、並びに税制や諸条件の概略について説明しています。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2013/10/malaysia.html>



2023年3月14日更新

2023年度版 チェコ投資ガイド

Japanese

本投資ガイドは、チェコへの進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる会社法、税制、財務報告などの主要な法規制動向について解説しています。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/08/czech-businessbook-20210820.html>

海外投資ガイド・最新トピックス一覧

現在、ウェブサイトにて公開している海外投資ガイド・最新トピックス一覧です。詳細は下記URLをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/12/investment-guide.html>

掲載国	発行年
中国	2023年
香港	2023年
台湾	2023年
インド	2022年
シンガポール	2022年
マレーシア	2023年
フィリピン	2022年
ベトナム	2022年
ミャンマー	2020年
メキシコ	2022年
ペルー	2017年
イタリア	2022年
ベルギー	2017年
スペイン	2022年
チェコ	2023年
ドイツ	2022年
ハンガリー	2019年
アラブ首長国連邦 (UAE)	2021年
南アフリカ	2022年

海外進出支援窓口

各国の最新情報については、右記URLをご確認ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support.html>



KPMG ジャパン メンバーファーム 一覧

有限責任 あずさ監査法人

監査や各種証明業務をはじめ、財務関連アドバイザリーサービス、株式上場支援などを提供しています。また、金融、テクノロジー・メディア・通信、製造、ガバナメント・パブリックなど、業界特有のニーズに対応した専門性の高いサービスを提供する体制を有しています。

東京事務所 03-3266-7500
大阪事務所 06-7731-8000
名古屋事務所 052-589-0500

札幌事務所 011-221-2434
仙台事務所 022-715-8820
北陸事務所 076-264-3666
北関東事務所 048-650-5390
横浜事務所 045-316-0761
京都事務所 075-221-1531
神戸事務所 078-291-4051
広島事務所 082-248-2932
福岡事務所 092-741-9901

盛岡オフィス 019-606-3145
新潟オフィス 025-227-3777
富山オフィス 0766-23-0396
福井オフィス 0776-25-2572
高崎オフィス 027-310-6051
静岡オフィス 054-652-0707
浜松オフィス 053-451-7811
岐阜オフィス 058-264-6472
三重オフィス 059-350-0511
岡山オフィス 086-221-8911
下関オフィス 083-235-5771
松山オフィス 089-987-8116

KPMG 税理士法人

各専門分野に精通した税務専門家チームにより、多様化する企業経営の局面に対応した的確な税務アドバイス（税務申告書作成、国内/国際税務、移転価格、BEPS対応、関税/間接税、M&A、組織再編/企業再生、グローバルモビリティ、事業承継等）を、国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して提供しています。

東京事務所 03-6229-8000
大阪事務所 06-4708-5150
名古屋事務所 052-569-5420
京都事務所 075-353-1270
広島事務所 082-241-2810
福岡事務所 092-712-6300

KPMG 社会保険労務士法人

グローバルに展開する日本企業および外資系企業の日本子会社等に対して、社会保険の新規適用手続き支援、給与計算、各種社会保険手続き、社会保障協定、就業規則に関するサポートなど、人事・労務関連業務を日英バイリンガルで提供しています。

03-6229-8000

KPMG コンサルティング株式会社

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務改革、収益管理能力の向上、ガバナンス強化、リスク管理、IT戦略策定・導入支援、組織人事変革、サイバーセキュリティなどに関するアドバイザリーを提供しています。

東京事務所 03-3548-5111
大阪事務所 06-7731-8052
名古屋事務所 052-571-5485
福岡事務所 092-741-9903

株式会社 KPMG FAS

企業戦略の策定から、トランザクション（M&A、事業再編、企業・事業再生等）、ポストディールに至るまで、企業価値向上に向けた取組みを総合的にサポートします。主なサービスとして、M&Aアドバイザリー（FA業務、バリュエーション、デューデリジェンス、ストラクチャリングアドバイス）、事業再生アドバイザリー、経営戦略コンサルティング、不正調査等を提供しています。

東京事務所 03-3548-5770
大阪事務所 06-7731-8054
名古屋事務所 052-589-0520
福岡事務所 092-741-9904

KPMG あずさ サステナビリティ株式会社

非財務情報の信頼性向上のための第三者保証業務の提供のほか、非財務情報の開示に対する支援、サステナビリティ領域でのパフォーマンスやリスクの管理への支援などを通じて、企業の「持続可能性」の追求を支援しています。

東京事務所 03-3548-5303
大阪事務所 06-7731-8050

KPMG ヘルスケアジャパン株式会社

医療・介護を含むヘルスケア産業に特化したビジネスおよびフィナンシャルサービス（戦略関連、リスク評価関連、M&A・ファイナンス・事業再生などにかかわる各種アドバイザリー）を提供しています。

03-3548-5470

株式会社 KPMG Ignition Tokyo

監査、税務、アドバイザリーサービスで培った専門的知見と、最新のデジタル技術とを融合させ、企業のデジタルトランスフォーメーションを促進させることを使命としています。グローバルおよびKPMG日本の各メンバーファームと協業して共通基盤とソリューションを創出し、クライアント企業のデジタル化に伴うビジネス変革を支援します。

03-3548-5144

株式会社 KPMG アドバイザリーライトハウス

KPMG日本のアドバイザリー領域におけるデータ統合戦略、データサイエンス、デジタルインテリジェンスをコアとしたセンターオブエクセレンス機能として、プロフェッショナルサービスの強化および高度化を通じて、クライアント企業の価値向上を支援します。

03-3548-5700

KPMG ジャパン

home.kpmg/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2023 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。