

# KPMG Insight

 Digital Transformation

経理財務のデジタル化における最適化のポイント  
～CFO Survey 2023を受けて

 Accounting

新たな電力購入形態、  
バーチャルPPAをめぐる会計論点

 Tax

CFOにとっての課題である税  
～グローバルな視点と日本企業への示唆～

 Sector Update

金融機関における生成AIの導入・活用上の要諦  
タンパク質危機に求められる国内企業の視点





## Digital Transformation

- 2 | 経理財務のデジタル化における最適化のポイント  
～ CFOサーベイ2023を受けて  
今村 英祐 あずさ監査法人



## Accounting

- 8 | 新たな電力購入形態、バーチャルPPAをめぐる会計論点  
渡辺 直人／木崎原 新 あずさ監査法人



## Tax

- 12 | CFOにとっての課題である税  
～ グローバルな視点と日本企業への示唆～  
パスカル・サンタマン 教授（前OECD租税政策・税務行政センター局長）セミナー報告  
小出 一成 KPMG 税理士法人



## Sector Update

- 16 | **金融**  
金融機関における生成AIの導入・活用上の要諦  
秋場 良太／山崎 智彦 KPMGジャパン

- 20 | **消費財・小売**  
タンパク質危機に求められる国内企業の視点  
梶川 慎也／和田 美野 KPMGジャパン

## 会計・開示／税務 Digest

26

会計・開示

### 会計・開示情報 (2023.10)

下田 勇矢 あずさ監査法人

29

税務

### 税務情報 (2023.10 - 11)

大島 秀平／風間 綾／山崎 沙織／芝田 朋子 KPMG税理士法人

## Topic

30

海外

### これだけ海外赴任準備

ー 必ず押さえておくべきポイントー

#### 第5回ベトナム・フィリピン・メキシコ

谷中 靖久 KPMGベトナム

小宮 祐二／宇田川 健吾 KPMGフィリピン

大野 博之 KPMGメキシコ

35

スタートアップ

### 個々のスタートアップを強くする

#### 日本経済の持続的成長を実現する政策

上田 夏生 氏 経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課

阿部 博 あずさ監査法人

40

経営管理

### ROIC経営を通じた経営改革力の向上と

#### 東証PBR要請への対応

土屋 大輔 あずさ監査法人

## KPMG Information

- 48 KPMG News
- 49 Thought Leadership
- 50 出版物のご案内
- 51 海外関連情報
- 52 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。

[kpmg.com/jp/kpmg-insight](https://kpmg.com/jp/kpmg-insight)



### KPMG Insight Vol.64

発行日：2024年1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



# Digital Transformation

## 経理財務のデジタル化における最適化のポイント ～CFOサーベイ2023を受けて

あずさ監査法人

アドバイザー統轄事業部

今村 英祐 / シニアマネジャー

**FC** CFOサーベイ2023<sup>1)</sup> (KPMGジャパン発行)によると、経理財務DXの取組みはデジタルツールの導入による効率化策が上位を占めました。一方で、経営意思決定サポートのための業務高度化は進んでいないことも明らかになりました。3年に及ぶコロナ禍によってデジタルツールの導入は進みましたが、課題もあります。デジタルツールを単に導入しただけでは、経理業務の合理化が不十分であるだけでなく、想定外のマニュアル作業が発生することがあるためです。

経理業務を自律的・自動的に処理するには、デジタルツールを用いた業務処理がシームレスにつながるようデザインしたうえで、業務とデータの流れを標準化・最適化する必要があります。ポイントは、どの業務がデジタル化のメリットを最大限享受できるか、デジタルツールの導入コストやツール導入後に想定されるメリットは何か、デジタルツール導入時に考慮すべき論点は何かをあらかじめ整理しておくことです。

本稿では、「CFOサーベイ2023」の結果が浮かび上がった経理業務のデジタル化における課題とその解決方法、そしてデジタルツールの導入にとどまらない最適化のポイントを示します。



今村 英祐  
Eisuke Imamura

### POINT 1

デジタルツールの導入が進む一方でなお強く認識されている効率化の必要性

近年、コロナ禍におけるリモートワーク対応やインボイス制度対応、電子取引の電子保存義務への対応を背景に、経理財務領域におけるデジタルツールの導入が緊急的に進められた。他方で、その効果は部分的な効率化にとどまり、今なお多くのCFOが、標準化、属人的業務の排除、業務削減、廃止を含む業務の見直し(BPR)等、伝統的な効率化策の必要性を認識している。

### POINT 2

デジタルツールを用いた真の効率化には組織横断的な標準化・整流化が不可欠

反復的・定常的に発生する業務処理に散在する例外パターンをいかに最小化するかが、デジタルツールのメリットを最大化するための最重要ポイントとなる。例外パターンを多く残したままでは、その都度デジタルツールの挙動に合わせるだけの無意味なマニュアル作業が生じる可能性もある。こうした例外パターンに対して、場合によっては取引の発生部門まで遡って検討し、組織横断的な標準化・整流化を図ることが不可欠である。

### POINT 3

ツールの導入そのものが目的化してしまうことを避ける

経理財務業務へのデジタルツールの導入では、業務変革に関する課題が頻出する。こうした課題を避けて導入を進めてしまうと、結果としてツールのメリットが部分的にしか享受できなかったり、場合によってはこれまで以上に業務が増える可能性もある。経理財務のデジタル化の目的を実現するために、想定される実務上の課題への対応策について、先行して十分に検討しておくことが望まれる。

## I デジタルツールの導入が進む背景と残存する課題

2023年6月にKPMGジャパンが発表した「CFOサーベイ2023」では、経営者が経理財務DXの一環としてすでに取り組んでいる事項として、ペーパーレス化やRPAなどのデジタルツールの導入による効率化策が上位を占めました。同時に、経理財務部門の業務効率化を実現するうえで、優先度の高いテーマとして、業務の標準化、属人的業務の排除、業務削減・廃止を含む業務の見直し（BPR）といった、伝統的な効率化が上位を占める結果となりました（図表1参照）。

併せて、全社的な取組み、経営意思決定サポートのための業務高度化が進んでいない現状が示され、高度化の前に効率化が急務であることが浮き彫りとなりました。

ペーパーレス化やデジタルツールの導入が進んだ背景には、2020年から3年にわたるコロナ禍においてリモートワークの必要性

に迫られたこと、電子帳簿保存法の改正で取引書類のスキャナ保存などに関する要件が緩和されたことがあります。そして、リモート接続環境やオンライン会議ツールなどのインフラの整備が当たり前になるとともに、文書管理システム、電子契約プラットフォーム、経費精算システム、電子請求書プラットフォームといったデジタルツールの導入実績が増加しました。これらのデジタルツールのメリットや導入時の留意点については、2021年2月に公開している動画<sup>2</sup>で詳しく解説しています。

その一方で、優先度の高いテーマとして、なお業務効率化、属人的業務の排除、業務の見直しが挙げられているのは、このようなデジタルツールをただ導入しただけでは、経理業務の十分な合理化が図られていないことを意味します。

デジタルツールの利用が一部にとどまることは、完全な自動化を果たせないだけではありません。当初の想定とは逆に、余計なマニュアル作業が生じることもあります。昨年10月に施行されたインボイス制度や宥恕期間の終了を迎えた電子取引の電

子保存義務への対応のために急いでツールを導入したものの、作業が煩雑になったと感じられている方も多いのではないのでしょうか。

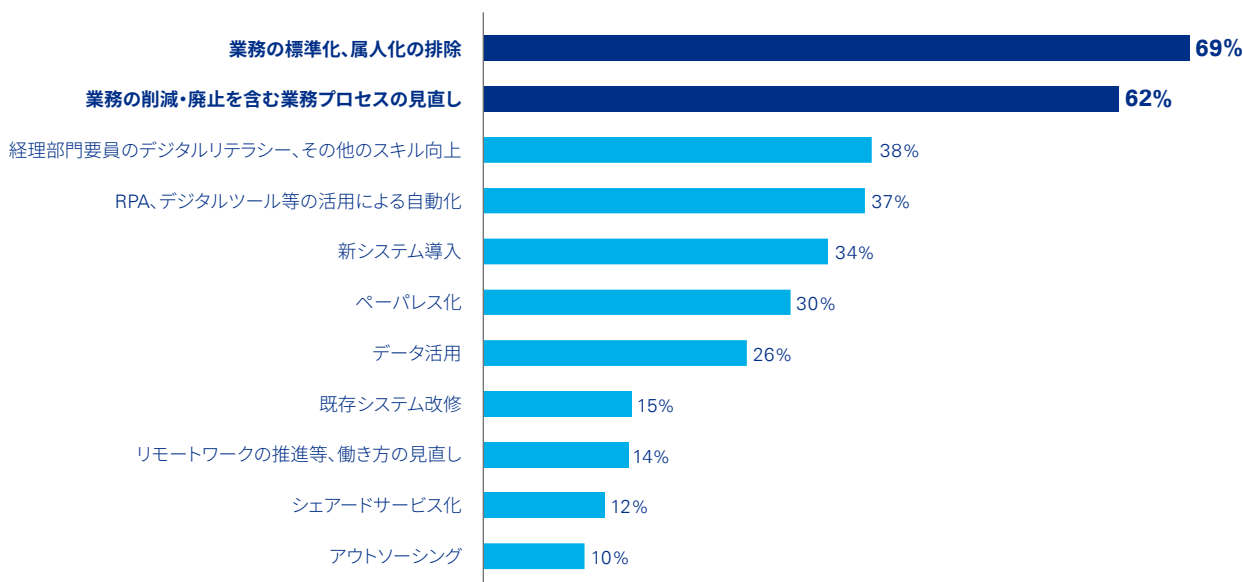
経理業務を自律的・自動的に処理するポイントは2つです。1つは、デジタルツールを用いた業務処理がシームレスにつながるようにデザインすること。もう1つは、そのデザインのもとで、例外パターンの発生を最小化することによってマニュアル対応が生じないように、業務とデータの流れを標準化・最適化することです。

## II 経理財務のデジタル化における標準化・最適化のポイント

経理財務のデジタル化を行う際は、経理財務業務のうち、どの業務がデジタル化のメリットを最大限享受できるか（次頁ポイント①参照）、デジタルツールの導入コストやツール導入後に想定されるメリットは何か（ポイント②参照）、デジタルツール導入時に考慮すべき論点は何か（ポイン

図表1 業務効率化実現に向けた優先テーマ

経理財務部門の業務効率化を実現するうえで、優先度の高いテーマ（3つ選択）



出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン  
<https://kpmg.com/jp/ja/home/campaigns/2023/05/cfo-survey-2023.html>

ト③参照)をあらかじめ整理しておくことが重要となります。これらを整理しないままデジタル化を進めると、導入における想定外のコストや、導入後の想定外のマニュアル作業などが発生し、デジタル化のメリットが当初の期待よりも低くなる可能性があります。

**ポイント①：経理財務業務のボリュームゾーンにフォーカスする**

経理財務の業務領域のうちデジタル化による効率化のメリットを最も享受できるのは、原始証憑に基づいて会計システムなどにインプットし、チェックするという反復的かつ定型的な作業のウェイトが大きい領域です。具体的には、債権管理、債務管理、経費精算、設備購買管理、決算業務、業績管理の業務領域が該当します(図表2参照)。

これらの業務領域における定型作業は月末月初に集中する傾向があることから、作業負荷の影響が一層際立つこととなります。そのため、当該業務領域はデジタル化による効率化の効果を最も享受しやすい経理業務のボリュームゾーンと言えます。こうした経理業務のボリュームゾーンでは、経理財務部門内の業務のみならず、

取引が発生する他部門における上流の業務を標準化することも重要となります。

たとえば、入金消込業務に入金消込ツールを導入すれば、売掛金明細に対する消込作業が自動化され、ユーザがマニュアルで対応するのはアンマッチに対する処理のみとなります。このとき、ツールによる消込精度は、上流の業務の在り方によって影響を受けます。マッチングキーとして用いられる売掛金明細データの属性項目、返品・訂正や前受金の処理、取引先コードの運用や回収条件など、想定しないデータが流れてくることによって正常なマッチングがなされなくなり、そのたびに余計なマニュアル対応が必要となるからです。上流プロセスにおける例外パターンは、ボリュームゾーンであるからこそ生じやすいとも言えますが、これを標準化し、情報の流れを整流化することが、デジタルツールの効率化のメリットを最大化することにつながります。

なお、入金消込ツールのようなデジタルツールは、もともと会計システムやERPとデータを共有しているわけではありません。そのため、利用にあたっては売掛金明細データや消込結果データの受渡しが求められます。受渡しにおいて余計なマニ

アル作業を生まないための効率的な連携の仕組みを構築したり、連携のために上流プロセスとの間で授受するデータのパターンを整理することも、重要なポイントです。

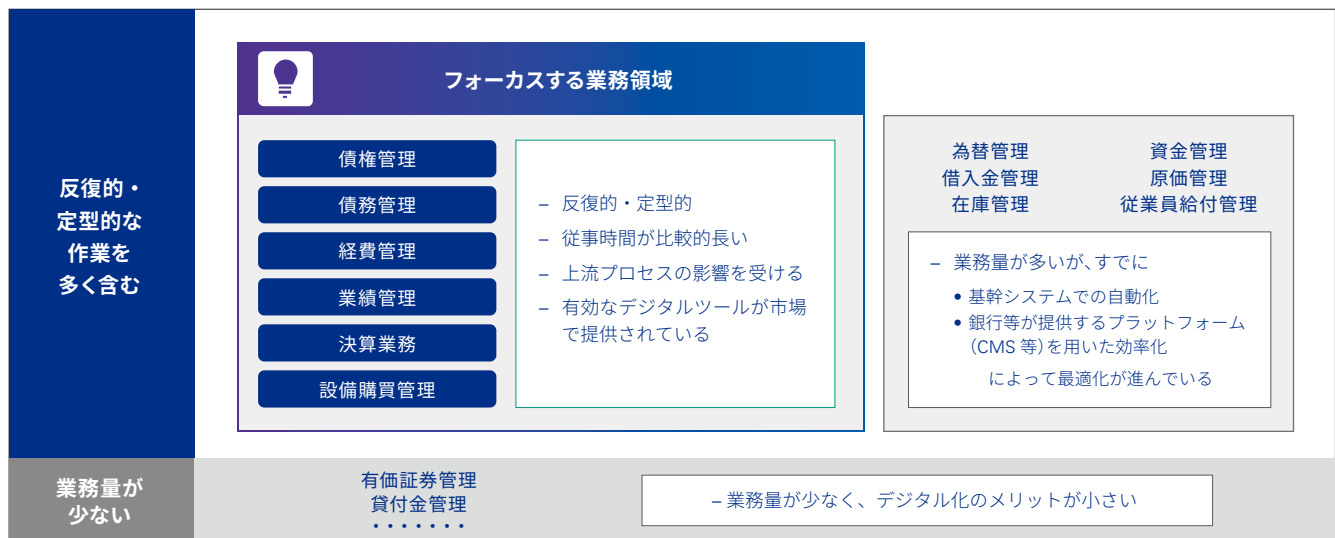
**ポイント②：デジタル化の効果を正しく言語化する**

経理財務のデジタル化では、複数のデジタルツールの利用が前提となりますが(図表3参照)、ツールを利用する分、ランニングのIT費用は増加します。

組織がデジタルツールの導入を意思決定する際には、増加するIT費用に見合うデジタル化の効果を、短期・長期の両面から正しく把握する必要があります。ここで目的とするデジタル化の効果を正しく定義して文書化しておかなければ、いつのまにかツールの導入自体が目的化してしまい、余計なマニュアル作業が増えてしまうことになりかねません。

ここでは、例として債務管理領域を取り上げてみましょう(図表4参照)。昨今、導入実績が拡大しているのは、請求書プラットフォームや購買プラットフォームといったデジタルツールです。すでに導入済みか、あるいは導入を検討中の企業も多い

図表2 フォーカスゾーン(デジタル化によるメリットが大きい経理業務)



出所:KPMG作成

のではないのでしょうか。

請求書プラットフォームを利用することによる最大の効果は、取引先との間における情報の受渡しをData to Dataで完結させることができる点にあります。それにより、入力・チェック作業が効率化されるだけでなく、紙文書固有の印刷・郵送・保管に係

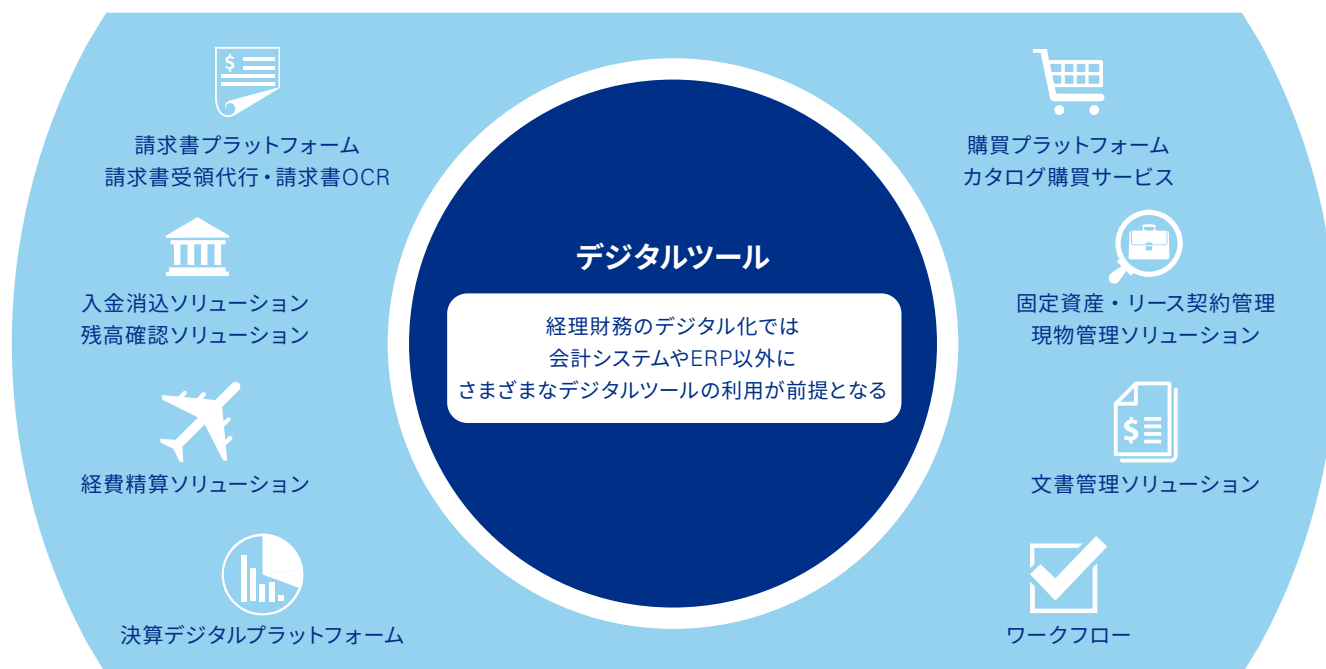
るコストも削減できます。また、人間による入力が減るため、入力誤りなどの財務報告リスクの低減効果も期待できます。

購買プラットフォームではさらに、ペーパレス化の対象が見積書や注文書にも広がります。その結果、企業の購買業務全体のガバナンス強化、調達コストの削減・不

正防止など、さまざまな効果が見込まれます。

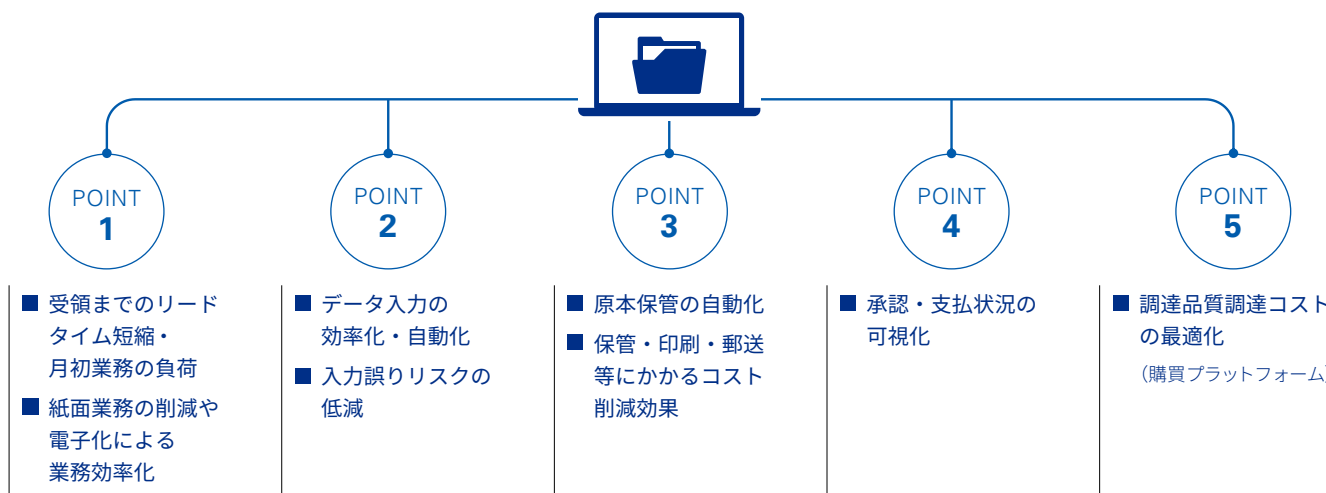
これらの効果は、デジタルツールの採用を決める最初期には強く意識されます。その一方で、導入の過程で生じるさまざまな問題に阻まれ、想定どおりの結果にはつながらない例も多く見られます。そうなる

図表3 経理財務業務を取り巻くデジタルツール群



出所:KPMG作成

図表4 取引プラットフォームを活用した経理財務デジタル化の効果



出所:KPMG作成

理由は、デジタル化の効果を十分に享受するために解決すべき問題に取り組む余裕がないまま、デジタルツールの導入のみを急務としてしまうことです。このような結果を招かないようにするには、まずデジタル化で期待する効果を文書化します。次に、取組みを通じて、常にその対応状況を確認し、効果の実現を阻む問題を適切に管理します。

### ポイント③: デジタルツール導入における論点をあらかじめ考慮しておく

デジタルツールの導入は一見すると簡単なものと考えられがちです。しかし、実際には業務への影響が非常に大きく、業務変革に関する論点が頻出します。取引

先への要請事項、他部門との合意事項、内部統制に関わる事項など多種多様な論点(図表5参照)が登場し、解決に時間がかかるケースも少なくありません。場合によっては手戻りが発生することもあります。したがって、影響が大きいと想定される課題にはあらかじめ解決の方向性を決めておくことも大切なことです。

一方、こうした論点を避けて、単にデジタルツールを導入して使うだけということも可能です。しかし、その場合は上述したデジタル化のメリットを十分に享受できなくなる可能性があると考えます。

たとえば、前項で取り上げた請求書プラットフォームで言えば、何よりもまず支払先の賛同を得る必要があります。もし、支払先が請求書の発行に郵送やPDFファイル、あるいは独自のプラットフォームを

使用していたら、支払先は新たに自社が指定する請求書プラットフォームに請求情報を入力することになります。つまり、可能な限り多くの仕入先から賛同を得られなければ、デジタル化のメリットを享受することはできないのです。また、このようにして請求情報からData to Dataで仕訳作成までを自動化したとして、これまで入力内容の確認や承認印を押捺していた内部統制をどのように整備しなおすかという論点も考えられます。

購買プラットフォーム利用時の論点としては、ERPや会計システムと連携する場面において必要なデータが適時に連携されている必要があることです。たとえば入荷実績登録による自動仕訳計上に加え、輸入仕入など、入荷前に所有権が移転される取引については、入荷前に仕入計上をするといった仕組みを検討します。また、特に製造業では、直接材と加工仕入の分類を整理し、調達部門と経理部門の役割や集中購買(分散購買)の対象を明確化しておく必要もあります。これらを整理・明確化しておかないと、購買プラットフォームを活用しきれず、導入コストに見合った効果が得られなくなります。いずれも、対応策・方向性・実現可能性をあらかじめ検討しておくことと、関連部署を巻き込んだ議論を始めておくことが重要です。

### III 経理業務のデジタル化におけるKPMGのアプローチ

ここまで、経理財務のデジタル化における、デジタルツールの導入にとどまらない最適化のポイントとして、①ボリュームゾーンにフォーカスして上流プロセスを含めて標準化する、②デジタルツールを利用することで実現したいメリットを順位づけて定義する、③導入時に課題となる論点をあらかじめ考慮する、を挙げました。

しかしながら、経理部門が部門方針を策定する際に①、②、③を一から検討して、業務全体のデジタル化構想を試みた

図表5 請求・購買プラットフォームを導入するうえでの代表的な論点

- 仕入先の賛同**

  - 仕入先・支払先からの協力が得られるか
  - 誰がいつ協力を求めていくのか
  - 協力が得られず紙の請求書が送られるケースへの対応
- 内部統制**

  - Data to Dataで完全に自動化することによる残存リスクや、従来型の統制活動(取引書類に押印するなど)からの変化についてプロセスオーナーや内部監査の理解は得られるか
  - 法が求める検索要件(日付・取引先・金額)で検索可能か
  - 請求書以外の取引文書の保存ツールの存在
  - 保存された電子データの改ざん防止策
- 電子帳簿保存法**

  - 請求書受領に関する業務処理で、必要な値(発注番号、税コード、費用負担部門等)を用意できるか
  - 取消方法
- 会計システム連携**

  - 直接材と間接材の具体的な境界
  - 注文をシステム管理するものと請求書払いとするものの境界
- 購買ルール**

  - すでに他のプラットフォームやEDIを使っている仕入先の取扱い

出所: KPMG作成



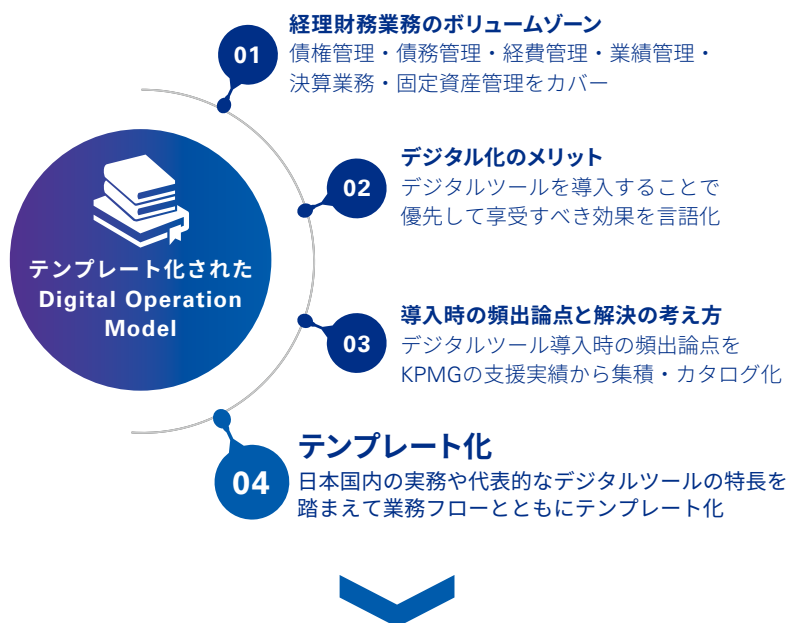
場合、想定は何倍もの時間を要するだけでなく、構想がまとまらないという事態に陥ることもありえます。そうしたケースでは、単にデジタルツールを導入しただけにとどまってしまう、デジタル化のメリットが十分に得られないでしょう。

このようなケースを回避し、企業が財務経理のデジタル化の最適モデルを短期間で準備することを可能にするため、KPMGではデジタルツールの活用を想定した、最適化された経理財務業務モデルのテンプレートを用意しています（図表6参照）。このテンプレートは、KPMGが企業オペレーションのあるべき姿を掲げるTarget Operation Model（TOM）を土台とし、国内の実務・ソリューション製品を想定した業務フローを定義したもので、導入時に通常検討される論点を集積したノウハウとなっています。経理財務のデジタル化方針を策定する際には、こうしたテンプレートを基に、実際の業務をフィットさせるアプ

ローチが効果的・効率的です。

- 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 経理財務領域のデジタル化  
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2022/01/finance-function-digitalization.html>

図表6 経理財務業務の最適化を加速するKPMGのオペレーションモデルテンプレート



経理財務領域のデジタル化に向けた最適な業務モデルをスピーディかつ十分に構想・計画することが重要

出所:KPMG作成

#### 関連情報

デジタル時代に対応するCFO組織の役割  
～CFOが持つべき5つの視点

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/07/aas.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  
アドバイザー・統轄事業部  
今村 英祐 / シニアマネジャー

✉ [eisuke.imamura@jp.kpmg.com](mailto:eisuke.imamura@jp.kpmg.com)



# Accounting

## 新たな電力購入形態、 バーチャルPPAをめぐる 会計論点

あずさ監査法人

会計プラクティス部

渡辺 直人 / パートナー

木崎原 新 / テクニカル・ディレクター

「バーチャルPPA」という言葉、おそらく多くの方にはまだ馴染みがないかと思いますが。PPAというのは、Power Purchase Agreement（電力購入契約）の頭文字をとったものです。ここでいう電力は、石油や石炭といったいわゆる化石燃料ではなく、太陽光や風力といった再生可能エネルギーによって発電された電力です。CO<sub>2</sub>排出量削減のための取組みの1つとして、バーチャルPPAの取引量は、ここ数年は特に欧州で急速に増加しており、日本でも今後取引量が増加していくことが予想されます。

この新たな形態の取引は、実はいくつかの会計論点をはらんでいます。しかしながら、現状の会計基準では、どのように解釈すべきか明確でないものがあります。

そうした状況を受けて、日本公認会計士協会（以下、「JICPA」という）は2023年9月に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」（以下、「JICPA研究報告」という）を公表しました。この研究報告では、バーチャルPPAを含む環境価値取引に関し、日本基準上の会計処理について現状で考え得る方法が詳細に複数紹介されています。研究報告は、会計基準ではないため実務を拘束するものではありません。しかし、会計処理を検討するにあたって非常に有用な資料と思われると思います。

本稿では、このJICPA研究報告の内容を基に、特に多くの会計論点を内包しているバーチャルPPAをめぐる会計論点について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。



渡辺 直人  
Naoto Watanabe



木崎原 新  
Arata Kisakibaru

### POINT 1

バーチャルPPAは、CO<sub>2</sub>排出量削減のための取組みの1つ

バーチャルPPAは、太陽光・風力といったCO<sub>2</sub>を排出しない再生可能エネルギーに由来する電力を対象にしており、CO<sub>2</sub>排出量削減のための取組みの1つとして、日本でも今後取引量が増加していくことが予想される。

### POINT 2

バーチャルPPAは、発電事業者・需要家間で電力のやり取りを伴わない

バーチャルPPAにおいて、発電事業者・需要家間では実際の電力供給は行われませんが、非化石証書の移転と差額決済が行われる。

### POINT 3

バーチャルPPAは、いくつかの会計論点をはらんでいる

バーチャルPPAの会計処理の決定にあたっては、デリバティブの扱い、非化石証書の扱いなどを検討する必要があります。

## バーチャルPPAとは

### 1. コーポレートPPAとは

バーチャルPPAとは、コーポレートPPAの1つの形態です。コーポレートPPAのイメージは図表1のとおりです。冒頭に紹介したとおり、太陽光・風力といったCO<sub>2</sub>を排出しない再生可能エネルギーに由来する電力が対象で、「環境にやさしい」「CO<sub>2</sub>を増加させない」という付加価値があります。これを環境価値と呼び、それが証書の形をとったものが非化石証書と呼ばれています。再生可能エネルギーに由来する電力を使う証明として、需要家は非化石証書を受け取ります。また、需要家は電力および環境価値を受け取る対価として固定価格を支払います。

### 2. コーポレートPPAの形態

コーポレートPPAはいくつかの形態に分類されます。

まずは、発電設備の設置場所によってオンサイトPPAとオフサイトPPAの2種類に分かれます。需要家の敷地内に設置する場合（たとえば需要家の社屋の屋根に太陽光パネルを取り付ける場合）はオンサイトPPAと呼ばれ、そうでないものはオフサイトPPAと呼ばれます。

また、オフサイトPPAは、発電事業者と需要家の間で実際の電力のやり取りを行うか否かによって、フィジカルPPAとバーチャルPPAに分かれます。

### 3. バーチャルPPAとは

#### (1) バーチャルPPAのイメージ

バーチャルPPAのイメージは図表2のとおりです。発電事業者と需要家の間で実際の電力のやり取りが行われていない点が特徴です。具体的には、発電事業者は市場価格（変動価格）で卸売市場に電力を売却し、需要家は小売市場から契約価

格（変動価格）で電力を購入しています。

しかし、1で説明したとおり、需要家は、スキーム全体で見ると、電力と非化石証書を固定価格で受け取ることを目標とします。したがって、そのような出来上がりとなるよう、発電事業者と需要家の間では以下の2つが行われます。

- 非化石証書の移転
- 差額決済

市場での取引価格（市場価格または契約価格）は変動するため、発電事業者と需要家の間ではあらかじめ両者で合意した固定価格と市場価格の差額の決済が行われます。

#### (2) 差額決済の仕組み

差額決済は、「発電量×（PPA契約上の固定価格－市場価格）」の計算式に基づい

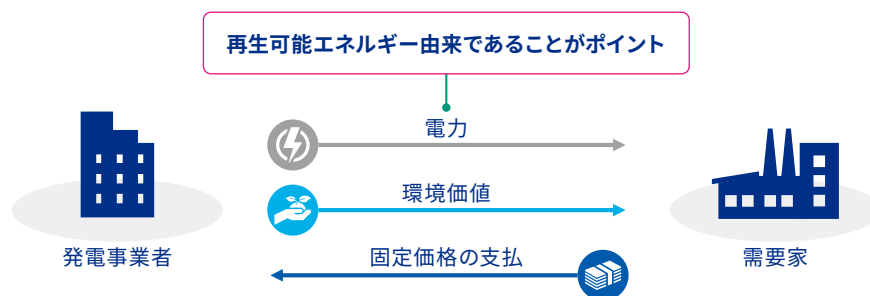
て行われます。なお、計算式内の市場価格は、発電事業者が卸売市場に売るときの価格を指します。

たとえば、固定価格が100とします。そのとき市場価格が80の場合、発電事業者は差額20に発電量を乗じた金額を需要家から受け取ります。一方、逆に市場価格が固定価格より高い価格、たとえば130の場合、発電事業者は差額30に発電量を乗じた金額を需要家に支払います。

#### (3) 差額決済額の構成要素

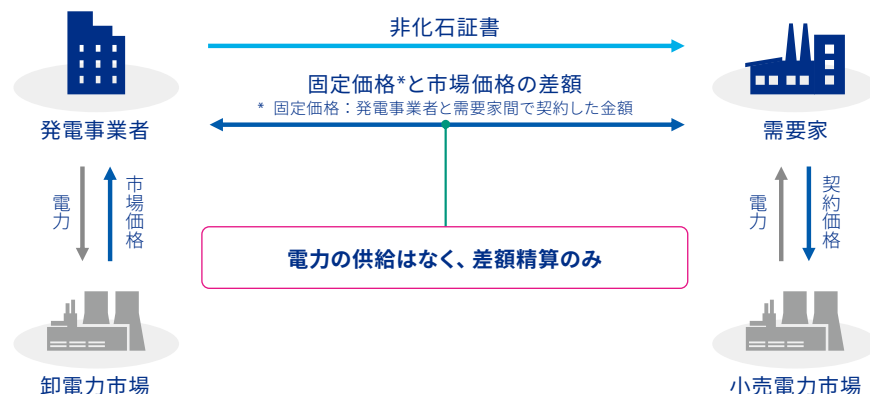
発電事業者と需要家の間では、差額決済だけではなく、非化石証書の移転が行われています。これが重要な意味を持っています。つまり、差額決済額には、単なる「電力の市場価格の変動に係る精算」だけではなく、「非化石証書の取引価格」も含

図表1 コーポレートPPAのイメージ図



出所:KPMG作成

図表2 バーチャルPPAのイメージ図



出典：自然エネルギー財団「コーポレートPPA実践ガイドブック（2023年版）」を参考に、KPMGにて作成

[https://www.renewable-ei.org/pdfdownload/activities/REI\\_CorpPPA2023.pdf](https://www.renewable-ei.org/pdfdownload/activities/REI_CorpPPA2023.pdf)

まれています。

差額決済額は、このように2つの要素から構成されていることが、会計論点を生み出す要因となっています。

## II バーチャルPPAをめぐる会計論点

まず、1から3で需要家における会計論点を紹介します。

### 1.最初に検討すべき論点

JICPA研究報告では、次に述べる2つの論点をどう整理するかによって、会計処理が異なると述べられています。

#### (1) 差額決済を2つの要素に区分すべきか？

差額決済額は2つの構成要素から成る旨述べましたが、会計上、2つの要素に区分すべきかという論点があります。JICPA研究報告では、関連する会計基準などの定めはなく、実務上の判断を要すると紹介されています。

#### (2) 差額決済取引はデリバティブの定義を満たすか

差額決済取引は、変動価格を固定化する

取引です。そして差額決済額は、計算式から分かる通り、市場価格の変動によって動きます。そのため、デリバティブの定義を満たすのではないかと論点があります。(1)と同様、JICPA研究報告では、会計基準上は必ずしも明らかではないと考えられるため、実務上の判断を要すると紹介されています。

(1)および(2)ともにいずれの考え方もあるのであれば、どのような会計処理も許容されるだろうというようにも見えますが、実際はそうではありません。上記2つの論点をどのように整理するかによって、次に紹介する「4つの考え方」に分かれ、それが「さらなる会計論点」を生じさせることとなります。

### 2.4つの考え方

図表3をご覧ください。結論として、会計処理の考え方は以下の4つに分類されます。

- 考え方A: 取引を非化石証書の取得とデリバティブに分けて考える
- 考え方B: 取引を非化石証書の取得と電力量の調整の2つに分けて考える
- 考え方C: 取引全体を電力量の調整と考える

- 考え方D: 取引全体を非化石証書の取得と考える

#### (1) 差額決済を2つの要素に区分すると整理する場合

この場合、差額決済の2つの構成要素の1つである「非化石証書の取引対価」については、「非化石証書の取得」と考えます。残る1つの構成要素「電力の市場価格の変動に係る精算」について、

- デリバティブの定義を満たすと整理する場合⇒考え方A
  - デリバティブの定義を満たさないと整理する場合⇒考え方B
- に帰結します。

#### (2) 差額決済を2つの要素に区分しないと整理する場合

この場合で、さらに差額決済取引はデリバティブの定義を満たさないと整理する場合、取引全体を差額決済取引の2つの構成要素のうちいずれに寄せるか検討します。JICPA研究報告では、この検討には実務上の判断を要するといわれています。検討の結果によって以下2つの考え方にいずれかに帰結します。

- 「電力の市場価格の変動に係る精算」の要素に寄せると整理する場合⇒考え方C
- 「非化石証書の取引対価」の要素に寄せ

図表3 4つの考え方

差額決済について...		会計処理の考え方		
2つの要素に区分？	デリバティブ？	分類	電力の市場価格の変動に係る精算	非化石証書の取引対価
区分する	はい	A	デリバティブ	非化石証書の取得
	いいえ	B	電力料の調整	
区分しない	いいえ <sup>(*)</sup>	C	電力料の調整	
		D	非化石証書の取得	

(\*)「はい」の場合の扱いは本文参照  
出所:KPMG作成

ると整理する場合⇒考え方D

なお、差額決済取引を2つの要素に区分しないとしつつ、一方で差額決済取引はデリバティブの定義を満たすと整理する場合は、当該デリバティブを区分処理するかどうか検討します。その結果、

- デリバティブを区分する場合⇒考え方A
- デリバティブを区分しない場合⇒考え方CもしくはD（上記（2）前半の議論に戻るため）  
に帰結します。

### 3.さらなる会計論点

4つの考え方のいずれかにたどり着いたら、それで会計処理の検討が終わるわけではありません。

たとえば、考え方Aにたどりついた場合、デリバティブの時価をどのように見積もるべきか検討する必要があると考えられます。また、当該デリバティブをヘッジ手段としてヘッジ会計を適用しようとする場合には、慎重な検討が必要です。JICPA研究報告では、ヘッジ会計の適用は難しいと述べられています。

その他、差額決済取引のすべて、もしくは一部を「非化石証書の取得」と整理する（考え方A、BもしくはD）場合、非化石証書の会計処理について検討する必要があります。しかし現在、非化石証書の会計処理について定めた会計基準などはありません。このため、JICPA研究報告では、非化石証書の会計上の性格を検討のうえ、会計処理を行わなければならないと述べられています。需要家が非化石証書を取得する場合には、その支出について、証書を取得する意図や、適用される法規制の内容、非化石証書の有効期間等を考慮し、適切な会計処理（資産計上の可否、費用認識の時期）および表示（資産計上可能な場合のBS科目、費用認識のPL科目）を検討する必要があると考えられます。

### 4.発電事業者が追加で検討すべき論点

2および3は需要家を想定した話です。発電事業者の場合は、上記2および3文中の「非化石証書の取得」を「非化石証書の売却」と読み替える以外は、基本的には需要家と同様です。

ただし、JICPA研究報告では、収益認識会計基準の適用が論点になり得る旨が述べられています。同研究報告では、具体的には以下を明らかにする必要があると紹介されています。

- 需要家に非化石証書を相対で売り渡す取引に収益認識会計基準が適用されるか否か
- 収益認識会計基準が適用される場合、発電事業者の履行義務の内容、履行義務に対応する取引価格、履行義務の充足時点

### III

### さいごに

環境問題に関心が高まるなか、本稿で紹介したバーチャルPPAを含むコーポレートPPAの取引は今後拡大していくことが予想されます。そうした取引を行う際には、これまでに述べた会計論点が潜んでいることを認識したうえで、取引実行時に適切な会計処理が行えるよう、事前に検討することが望まれます。

本稿が、その際の一助となれば幸いです。

#### 関連コンテンツ

ウェブサイトでは、会計・開示情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards.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  
会計プラクティス部  
渡辺 直人／パートナー

✉ [naoto.n.watanabe2@jp.kpmg.com](mailto:naoto.n.watanabe2@jp.kpmg.com)

会計プラクティス部  
木崎原 新／テクニカル・ディレクター  
✉ [arata.kisakibaru@jp.kpmg.com](mailto:arata.kisakibaru@jp.kpmg.com)



# Tax

## CFOにとっての課題である税

### ～グローバルな視点と日本企業への示唆～

パスカル・サンタマン 教授（前OECD租税政策・税務行政センター局長）セミナー報告

KPMG税理士法人  
Clients & Markets (Tax)  
FinTech Finance & Technology  
BEPS2.0実務対策プロジェクトリーダー  
小出 一成 / パートナー

**2** 023年7月、OECD（経済協力開発機構）はBEPS2.0プロジェクトに関して、BEPS（税源浸食と利益移転）に関するOECD/G20包摂的枠組みに参加する世界138カ国・地域（加盟国は143カ国・地域）が国際条約の大筋と実施に関する枠組み案の2つに合意したと発表しました。OECD/G20包摂的枠組みは2021年に合意された国際課税の新しいルールで、第一の柱（Pillar 1: 課税権の新たな配分ルール）と第二の柱（Pillar 2: グローバル・ミニマム課税）から構成されます。そして、KPMGでは第二の柱がすでに50カ国・地域で法制化されていることを確認するとともに、EUでは企業の納税情報に関する情報開示を求める要求の高まりを受け、2024年から国別の納税情報等について開示義務を課す制度が始まります。これら国際税務に関する動きは、これまで「税金は国境超えない」とした国際課税制度の根幹を覆す約100年ぶりの大変革と言われています。

そのような状況のなかでCFOが関与すべき経営課題として税務が重要視されつつあり、企業としてグローバルな経営戦略のなかで税務プランニングやコミュニケーションをどのように組み込んでいくか、ということが重要になってきています。

本稿では、2023年10月18日に開催されたセミナー「CFOにとっての課題である税～グローバルな視点と日本企業への示唆～」(ブランズウィック・グループ、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業、KPMG税理士法人共催)の概要を報告するとともに、BEPS2.0が日系企業に与える3つの大きな影響について解説します。



小出 一成  
Kazushige Koide

#### POINT 1

##### パスカル・サンタマン教授による 基調講演での示唆

前OECD租税政策・税務行政センター局長のパスカル・サンタマン教授は、基調講演で国際課税の歴史には政治的背景が密接に関連していることと、BEPSそのものの議論と各国・地域の対応状況ならびに今後の展望について解説した。

#### POINT 2

##### BEPS2.0導入後は日本版税務 ガバナンス体制の構築が必要

日本では、令和5年度税制改正で所得合算ルール（IIR）が法制化され、2024年4月1日以降後に開始する会計年度から適用開始となる。GloBEルールの国内法制化のポイントは、IIR（所得合算ルール）、UTPR（軽課税所得ルール）、QDMTT（適格国内ミニマムトップアップ税）だが、これらに迅速に対応するには、日本版税務ガバナンス体制の構築が必要である。

#### POINT 3

##### BEPS2.0導入後はM&Aの実務 が変わる

導入後、M&Aの実務では「IIR等の納税義務・税務リスクの引継ぎ」、「税務デューデリジェンス（DD）の限界/SPA（株式譲渡契約書）の重要性」、「買収による国・地域単位の実効税率への影響」を考慮する必要がある。

## I 開催概要

2023年10月18日（水）開催の「CFOにとって課題である税～グローバルな視点と日本企業への示唆～<sup>1</sup>」（以下、「本セミナー」という）には、日系大手企業のCFO、執行役員、財務・税務の責任者をはじめとする多くのクライアントにご来場いただき、各講演を熱心に聴講していただきました（最終登録170名／出席124名）。



本セミナーでは、前OECD租税政策・税務行政センター局長、パスカル・サンタマン教授（現・ブランズウィック・グループパートナー）にご登壇いただき、「国際課税に関する議論の軌跡とこれからの展望および企業の経営課題としての税務の重要性」という、今最も注目されているテーマについて講演していただきました。そして、こうした国際的な潮流が及ぼす日本国内への影響について、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業とKPMG税理士法人が解説し、ブランズウィック・グループ東京事務所が戦略的なステークホルダー対応やレピュテーションマネジメントのポイントを共有しました。

本セミナー終了後のカクテルレセプションでは、ご参加いただいた100名以上のクライアントと、パスカル・サンタマン教授をはじめとする講演者ならびにKPMGのパートナー、マネジャーとで活発な意見交換が行われ、大盛況のうちに幕を閉じました。

## 【開催概要】

開催日：2023年10月18日（水）  
開催場所：ANAインターコンチネンタル東京（プロミネンス）  
共催：ブランズウィック・グループ、西村あさひ法律事務所、KPMG税理士法人

## プログラム：

- ① 開会にあたって（東京大学名誉教授 中里 実 先生）
- ② 開会の挨拶（KPMG税理士法人 宮原 雄一）
- ③ 基調講演（ブランズウィック・グループ パスカル・サンタマン教授）
- ④ 『租税紛争リスクへの戦略的対応』（西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士 伊藤 剛志 氏）
- ⑤ 『BEPS2.0が日系企業にもたらす実務上の影響とその対策』（KPMG税理士法人 小出 一成）
- ⑥ 『CFOにとっての課題としての危機対応とレピュテーションマネジメント』（ブランズウィック・グループ 宇井 理人 氏）

## II

### 基調講演 パスカル・サンタマン教授

パスカル・サンタマン教授は、OECD租税政策・税務行政センター局長として、2012年から10年以上にわたり国際課税プロジェクトをリードしてきました。そして、不可能とも言われた多国間交渉をまとめ、世界のGDPの90%以上を占める国々の合意を実現しました。昨年はブランズウィック・グループパリ事務所にパートナーとして参画し、税務関係を含む政策・規制に関わる重要課題について、グローバルな視点から企業にアドバイスを行っています。



サンタマン教授の講演は、OECD租税政策・税務行政センター局長に就任されてからの過去とBEPSを含む国際課税の変遷について振り返りながら、国際情勢の変化、G20における合意、リーマンショックと金融危機、そしてウクライナ情勢まで、国際課税の歴史には政治的背景が密接に関連していることと、BEPSそのものの議論と各国・地域の対応状況について解説されました。

第1の柱については、現在、米国の署名の問題が取りざたされていますが、その背景に何があるのか、今後どのような変遷が予想されるかなど、貴重な意見を述べられました。また、日本とOECDとの親密性、共同性についてもお話いただきました。

## III

### BEPS2.0が日系企業にもたらす実務上の影響とその対策

KPMG税理士法人からは、BEPS2.0対策プロジェクトリーダーである小出一成がBEPS2.0導入後に日系企業に与える3つの実務的な大きな影響について解説しました。



#### 1. 税務ガバナンス体制構築の必要性

BEPS第2の柱（グローバル・ミニマム課税）に関して、日本では令和5年度税制改正で所得合算ルール（IIR）が法制化され、2024年4月1日以降に開始する対象会計年度から適用開始となります。今後、世界中

で法制化が進むにつれて長い闘いが始まることになると思われます。

全世界共通の「GloBEルール」の国内法制化のポイントは、IIR（所得合算ルール）、UTPR（軽課税所得ルール）、QDMTT（適格国内ミニマムトップアップ税）の3つです。これらの非常に煩雑な作業・計算を短期間で終わらせる必要がありますが、従前の体制のままでは企業の事務負担が大きく、処理しきれないと考えます。この課題を解決するには、日本版税務ガバナンス体制の構築が必要です。

主要要素として、①CFOを主導とした税務部中心の税務ガバナンス体制構築（デュアルレポート型）、②税務を「事業」として事業計画、重要な投資案件を含む意思決定時の関与の社内規定・整備、③J-CFC（タックスヘイブン対策税制）およびCbCR（国別報告書）、GloBE情報申告業務の高度化とアウトソーシングの検討、④税務申告に関するグローバルで統一されたツールの選定と導入が必要と考えます。なお、これらについては、すでに対応済の日系大手企業も複数存在します。

## 2.M&Aの実務が変わる

今後は、主に①IIR等の納税義務・税務リスクの引継ぎ、②税務デューデリジェンス（DD）の限界/SPA（株式譲渡契約書）の重要性、③買収による国・地域単位の実効税率への影響を考慮する必要があります。特に③では、バリュエーションにおける考慮、買収後の事務負担も念頭に置かなければなりません。

つまり、M&Aの実務においては、買収先の評価に詳細のIIR租税負担を考慮する必要があるものの、時間的な制約から難しくなると考えられます。したがって、これまで以上にSPAの重要性が増加することになります。

## 3.税務DX、税務データマネジメントの重要性

KPMG税理士法人では、BEPS2.0への対策法として、グローバル・コンプライアンス・マネジメント・サービス（GCMS）を提供しています。GCMSは各種計算・申告業務をはじめとしたコンプライアンス業務と、KPMG Digital Gatewayを利用した税務ガバナンス構築支援を掛け合わせたサービスです。

KPMG Digital Gatewayには組織図、質問票、自動化、タスク管理、文書管理、レポート機能が備わっており、情報収集から申告書対応まで一貫して対応可能であり、さらには可視化も実現します。また、KPMG Digital Gatewayを起点に世界各国のKPMGの拠点と連携し、各国・地域の最新状況を踏まえた形でサービスを提供いたします。

GCMSをご利用いただくことにより、グローバルな一貫性、標準化と自動化、継続的改善、現地の専門知識、リアルタイムの可視性、一元化（地方分権型から中央集権型へ）、柔軟性と拡張性、これらの実現が期待できます。

## IV カクテルレセプション

セミナー実施後のカクテルレセプションでは、パスカル・サンタマン教授を中心に、多くの参加者がBEPS2.0の準備状況について議論を重ねていました。それは、これまでに経験したことがないほど活発かつ有意義な時間でした。

今後、BEPS2.0は確実に日系企業の税務実務に影響を与えるCFOアジェンダとなるはずですが、そのようなときに、BEPSの最重要人物であったパスカル・サンタマン教授をお招きしてセミナーを実施できたことは非常に感慨深く、そして意義のあるものであったと実感しております。

本セミナーの内容をセミナー資料と併せて配信いたします。

<sup>1</sup> 「CFOにとって課題である税～グローバルな視点と日本企業への示唆～」  
<https://kpmg.com/jp/ja/home/events/2023/08/tax-seminar-202310.html>

### 関連情報

ウェブサイトでは、税務に関するさまざまな最新情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/tax.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 税理士法人  
BEPS2.0 対策プロジェクトリーダー  
Clients & Markets 担当  
FinTech ファイナンス&テクノロジー  
小出 一成 / パートナー

☎ 03-622-8039  
✉ [kazushige.koide@jp.kpmg.com](mailto:kazushige.koide@jp.kpmg.com)







# Sector Update

## 金融機関における生成AIの導入・活用上の要諦

KPMGジャパン  
金融セクター

秋場 良太 / ディレクター

山崎 智彦 / シニアマネジャー

**金** 融機関の業務は物理的に何らかの製造物を扱う業種ではないことから、生成AIの活用余地が最も大きい業種です。生成AIの積極的な導入・活用はもはや避けては通れない状況です。本稿では、金融分野と非金融分野における最近の生成AIの検討・活用状況に係る潮流を説明しつつ、生成AIを活用した仕組みが有効に機能するための要諦を概説します。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。



秋場 良太  
Ryota Akiba



山崎 智彦  
Tomohiko Yamazaki

### POINT 1

#### AIの進化と生成AIのインパクト

生成AIは、18世紀後半から始まった産業革命時の蒸気機関に匹敵するインパクトをもたらすものとなり、生成AIの積極的な導入・活用は今後の競争戦略上の必須項目となる。

### POINT 2

#### 金融機関における生成AIの活用状況

海外では専門的な領域への適用が進展しており、国内では汎用的な領域への適用がメインとなる。今後、国内でも専門的な領域への適用が加速度的に進むと予測される。

### POINT 3

#### 生成AIの導入・活用上の要諦

「業界特化型の生成AI」の活用が、他社との差別化要因となる。生成AIの活用には「データ前処理」、「検索」、「UI/UX設計」がポイントとなる。

### POINT 4

#### テクノロジーの進化に適合した変化

テクノロジーの進化は不可逆となり、この進化は顧客の要求水準の向上をもたらすため、進化に合わせ金融機関も変化する必要がある。一方で、テクノロジーはリスクも伴うので「守りの戦略」も必須である。

## I AIの進化と生成AIのインパクト

18世紀後半から19世紀前半にかけて、イギリスで始まった産業革命において、蒸気機関が当時のテクノロジーの進化の中心的な存在でした。21世紀である現在において、テクノロジーの進化の中心的な存在は生成AIであり、この生成AIは産業革命時の蒸気機関と匹敵するインパクトをもたらすでしょう。インターネットやスマートフォンの登場以上の影響を人類にもたらす可能性が高いです。

過去にもAIはブームを引き起こしました。1950年代後半から1960年代における第1次AIブームと1980年代における第2次AIブームです。この2つのブームはいずれも冬の時代を迎えました。その主な要因は「データ量の不足」、「計算機の能力不足」、「アルゴリズムの制約」の3点でした。2000年代から現在まで続いているブームは、インターネットの登場によりAIの学習に用いるデータに事欠かないこと、GPUという並列処理能力に優れ大量データを迅速に処理できる演算装置の登場、そして2012年に画像認識の世界で登場したディープニューラルネットワークによりアルゴリズムの劇的な進化が起きました。この3つのブレイクスルーにより、AIは指数関数的な進化をとげ、2022年11月に公表されたChatGPTを代表とする生成AIの登場により第4次ブームとも呼ばれるほど過去のAIブームとは一線を画すものとなっています。

生成AIは過去のAIと比して何が優れているかという、過去のAIは事前に定められた行為を自動化するものであったのですが、生成AIは新しいコンテンツを生成でき人間のように「創造性」を持ち、テキストや画像、動画などの情報を統合的に「解釈」し、人間の指示に的確かつ柔軟に結果を返すことができるのです。

図表1に金融機関における生成AIがもたらす主なビジネス上のインパクトを整理し

ました。これは一例にすぎませんが、金融機関における業務は物理的に何らかの製造物を扱う業務ではないことから、生成AIの活用余地が最も大きい業種です。生成AIの積極的な導入・活用は今後の競争戦略上の必須項目です。

## II 国内外の金融機関における生成AIの活用状況

生成AIの活用は図表2で示したとおり3つの活用ステージがあります。多くの金融機関ではステージ1の段階、すなわち社内でセキュアに対話形式の生成AI（インターネット上で利用できるChatGPTと同種の生成AI）を活用する段階にあります。ステージ2は検索などの他技術と生成AIを組み合わせた活用方法です。このステージにな

ると特定業務の効率化などに資する結果を取得できます。最後のステージ3は自社に蓄積されたデータを生成AIに追加学習させて、より目的に特化した結果を生成させ新しいサービスの提供や専門的な結果を獲得できるものです。

### 1. 海外金融機関における生成AI活用事例

海外金融機関においてはクラウドの利用が進んでいることもあり、生成AIの積極的な活用がみられます。対個人顧客向けのパーソナライズされた資産運用や保険契約などに係る相談や問い合わせを生成AIを活用して自動化するものや、社内に大量に蓄積されたナレッジを生成AIに学習させて、経験の浅い職員でも知識や経験が豊富な職員のナレッジを獲得できる仕

図表1 生成AIがもたらす主なビジネス上のインパクト

潮流	説明
顧客関係管理（CRM）の再定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマーサポートを中心にCRMのやり方が大幅に変わり、従来の方法を再定義して、顧客ロイヤリティと生産性を同時に向上できる</li> </ul>
ナレッジマネジメント・マネジメント（KM）の変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内の規程やマニュアルなどの事務的な問合せ対応や、高度な社内ナレッジの蓄積・活用に至るKMの刷新が実現し、効率化・高度化が可能</li> </ul>
リスク管理の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクモニタリングやアーリーウォーニングが従来対比、大幅に実効性が向上</li> <li>融資審査や保険・証券の引受業務など、複雑で多くの文書を扱う業務が生成AIにより効率化</li> <li>不正な証券取引、不適切な投資・保険の勧誘に係る検知など、今まで機械的な検知が困難な領域でも生成AIにより自動検知が実現</li> </ul>
エンジニアリングの効率化と民主化	<ul style="list-style-type: none"> <li>プログラムのコードが生成AIにより自動生成されるため、エンジニアはその内容を参考にでき、開発業務が効率化</li> <li>生成AIがさまざまな業務に適用されることで、各種のエンジニアリングが命令文の工夫により実現できるため、非エンジニアでも一定レベルの開発行為が実現</li> </ul>
財務・契約等事務の生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務経理に係る事務処理や一般事務、契約事務やSOX対応などのうち、定型であるもののナラティブな業務が自動化・効率化される</li> <li>内部監査におけるオフサイトモニタリングや監査手続きなどの効率化</li> </ul>

出所：KPMG作成

組みを構築する取組みがあります。さらにAML/CFT領域に係る本人確認手続きや取引モニタリング業務などへの活用もみられます。こうした動向は特定の金融機関ではなく、さまざまな金融機関で見られる動きであり、前述のステージ2や3の段階にある金融機関はもはや稀な事例とは言えないでしょう。

## 2. わが国金融機関における生成AI活用事例

わが国金融機関においても海外同様、積極的に検討が進んでいる状況にあります。大手金融機関だけでなく、地域金融機関においても、その多くはステージ1の段階にあるものの、ステージ2の段階におけるPoCを積極的に取り組んでいる金融機関が存在します。そのため2024年以降は実務適用段階への移行が急速に進むものと考えています。

具体的なステージ2段階におけるPoCとしては、「社内規程やマニュアルに関する自動応答（社内における所管部への問合

せの自動応答も含む）」や「融資などの各種稟議書のドラフト自動生成」が多くみられる取組みです。次いで「社外からの自社サービスに係る相談・問合せの1次回答ドラフト自動生成」についてもコールセンター部門の業務負荷軽減につながる取組みや顧客ロイヤリティ向上施策として見聞きする事例といえます。

わが国金融機関の取組み状況は、海外と比べると、汎用的な業務領域や全社的にみて業務効率化の効果が高い領域での生成AI活用がほとんどであると理解しています。海外では前述のとおりAML業務などのより専門的な領域においても活用が進んでいる点では、一歩進んでいると評価しています。わが国金融機関における生成AIの活用は、来年度以降、リスク管理部門や営業部門、人事やコンプライアンス部門などのより専門性が求められる領域への生成AI活用が活発化すると考えています。その意味で、より専門的な領域に生成AIを活用することが競争戦略上重要な施策になるといえます。

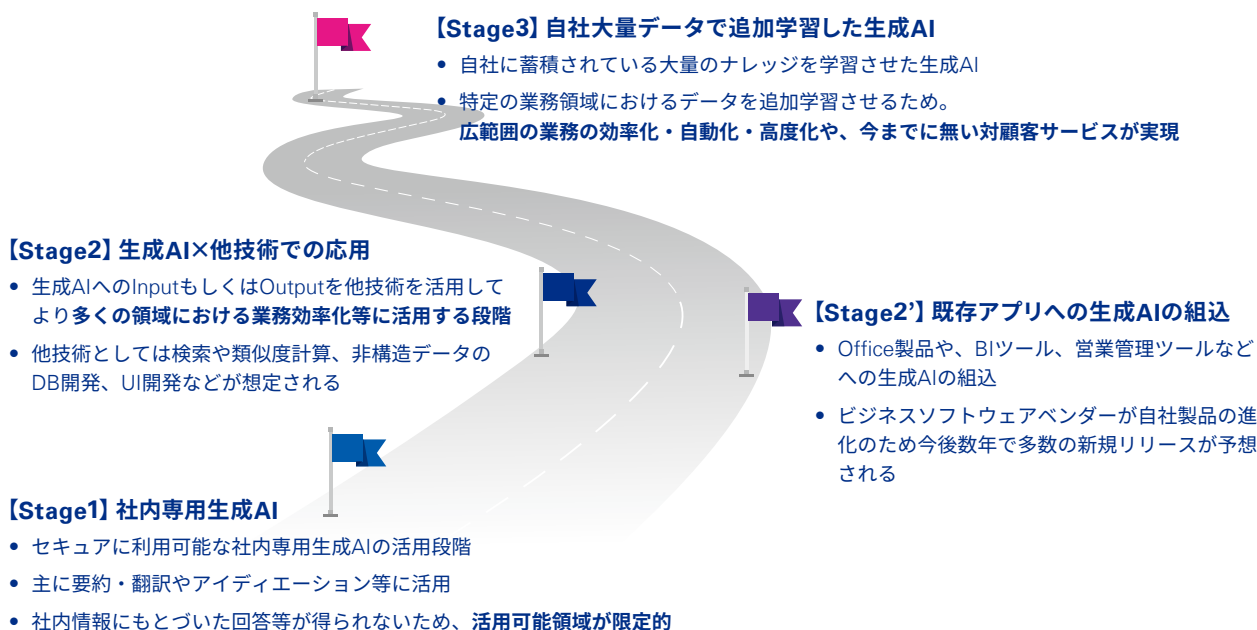
### III

## 非金融における生成AIの先進動向

金融機関以外の業界における先進的な取組みとしては、ステージ3に該当する「業界特化型の生成AI」についてのPoCがあります。これは大規模言語モデルをある特定業務領域に特化させて学習させる方法や、メタ社が開発したLLaMA2（ラマツー）などのオープンソースかつ汎用的で大規模な生成AIを特定の目的達成のために追加学習させる方法があります。いずれの方法においても業界固有のデータを持ち、特定業務に精通した企業によって開発された生成AIは回答精度の高い結果出力が可能であるとされています。この実装に関する先進的な取組みとしては、生成AIが得意とする自然言語から機械言語（プログラム）の転換を利用し、当該プログラムを使ってロボット制御などを有効に実施できる仕組みの構築です。

この事例から獲得できる示唆としては、より専門的な領域に対して高い精度で生

図表2 生成AI活用の進化



出所:KPMG作成

成可能な結果を獲得するためには、金融機関が有する専門的なデータを活用した、業界特化型の生成AIの学習が必要であるということでしょう。

## IV 生成AIの導入・活用上の要諦

専門的な領域においても活用可能な生成AIは、社内情報に基づいて何らかの結果を出力することが求められます。このソリューションを実効的なものとするためには「データの前処理」、「検索」、「UI/UX設計」がポイントとなります。

「データの前処理」では生成AIが参照する元となるデータを目的に合わせてある程度フォーマットや情報粒度を統一させることが肝となります。また生成AIが参照できるようテキストを小分けにする「チャック分割」や事前のインデックス化やテキストを数値に変換するベクトル化の方法の工夫も重要となります。

「検索」では、前処理されたデータから必要な情報を引き出すため入力された質問をそのまま検索に用いるのではなく、生成AIに質問を入力し、生成AIが出した回答に基づいて検索する方法など多くの方法があります。目的に合わせて最適な検索方法を採用することもポイントとなります。

3つ目の「UI/UX設計」ですが、企業が利用する際の目的に適合するUXを踏まえたUI設計を行うことです。自由度の高いChatBot型のUIは、ユーザーが入力するプロンプトの良し悪しによって真価を引き出すことが出来ず、多様なテクニック集など高いユーザーリテラシーを求めてしまうという課題感を持ちます。生成AIを活用したソリューションは、厳密には約束された仕様を持つことが出来ないため、生成AIを利用するユーザーや、適用する業務特性に応じたユーザーストーリーとそれに立脚したUIが必要になるという点は、従来の業務システム以上に重要なポイントなのです。

## V さいごに

生成AIに限らずテクノロジーの進化は不可逆的です。そのテクノロジーが進化するということは、従来以上に利便性が増したり、今まで出来なかったことが実現できるようになるため、それだけ顧客からの要求水準が上昇することを意味します。そのため常に進化を続けるテクノロジーに合わせて既存業務を変えていくことが必要となるのです。何もしないと顧客からの要求水準を満たせないこととなりますので、生成AIの登場に合わせて金融機関も変化することが求められるのです。

生成AIというテクノロジーはさまざまな便益をもたらすとともに、リスクも伴います。機密情報や個人情報の漏洩や著作権侵害はもちろん、「ハルシネーション（幻覚）」と呼ばれているリスクもあります。ハルシネーションとは生成AIは事実と異なることを堂々と事実であるかのように不正確な出力をする場合もあるため、その結果を活用する際、誤った判断などをしてしまうというリスクです。また生成AIはブラックボックスであるため、どのような処理で出力がされたのかを説明することが困難である「説明責任」を果たせないリスクもあります。その他にも生成AIは外部のテック企業が開発したサービスを利用することになるためサードパーティーリスクや、巧みなプロンプトを入力することで、差別や倫理違反につながる出力が生成されてしまうリスクもあります。

生成AIはこうしたリスクを内包するため国内外でAIに関する規制の議論が活発化しています。2023年6月には欧州委員会にてAIに関する包括的な規制案が承認され、2025年から2026年頃完全施行が予定されています。2023年8月には主要国で始めて中国が「生成人工知能サービス管理暫定弁法」という生成AIに関する本格的な規制を施行させました。23年10月にはアメリカ合衆国のバイデン大統領がAIの開発と利用を安全かつ責任を持って管理す

るための大統領令を発令しています。日本においても2023年5月に開催された広島G7サミットにて「広島AIプロセス」という生成AIの開発や活用、規制に関する国際的なルール作りを推進するための枠組みが作られました。この広島AIプロセスの成果として「生成AI開発に関する11項目の国際的な指針」を2023年末に公表予定です。（2023年11月時点執筆）11項目のなかには、リスクベースのアプローチに基づいたAIガバナンスとリスク管理方針を策定、実施することも指針案に含まれています。

金融機関にとって生成AIの活用は避けずには通れない技術であるため、AIに関するガバナンス態勢構築や生成AIを利活用するための社内ガイドラインの策定、職員に対する生成AIのリスクや利用上の注意事項などに関する研修の実施など、守りの対策もしっかりと実施し、生成AIの便益を最大限獲得しつつ、そのリスクを適切にコントロールすることも求められるのです。

### 関連情報

ウェブサイトでは、金融関連の情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/financial.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  
金融セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



# Sector Update

## タンパク質危機に求められる 国内企業の視点

KPMGジャパン  
消費財・小売セクター

梶川 慎也 / パートナー

和田 美野 / マネジャー

**タ**ンパク質の需要と供給のバランスが崩れる「タンパク質危機」は、早ければ2025年から2030年に始まる可能性が示唆されています。企業には、拡大するタンパク質需要への対応に向けた新たなタンパク源の確立だけでなく、将来にわたって今と同じ形でタンパク質を摂取し続けることができる環境を整えることが求められています。

タンパク質危機の第一の打ち手として注目されているのは植物肉市場です。同市場は2019年から2020年にかけて飛躍的な成長を遂げましたが、その後は停滞しており、米国・日本ともに次なる成長へのきっかけを模索している段階です。しかしながら、植物肉市場の次なる成長には、同じく植物由来の代替製品である豆乳市場やアーモンドミルク市場が参考となる可能性があります。

また、植物肉といった新たなタンパク源の確立だけでなく、従来の肉と魚を食べ続けられるよう、畜産業や水産業における生産効率の改善や環境負荷の低減等も同じく重要です。本稿では、その取組みの一例である陸上養殖とメタン生成抑制飼料について取り上げます。

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します。



梶川 慎也  
Shinya Kajikawa



和田 美野  
Yoshino Wada

### POINT 1

#### 植物肉の限界と可能性

植物肉市場を牽引してきた米国において、市場の成長は停滞傾向である。日本市場についても、市場成長に対して懐疑的な声が聞かれる。豆乳やアーモンドミルクといった植物乳を受け入れてきた日本市場において、植物肉が、従来肉やその他大豆製品と異なる「新たな“消費段階”での価値」を提供することができれば、市場拡大のきっかけをつかめる可能性がある。

### POINT 2

#### 従来肉・魚を持続的に供給するための取組みの加速

2030年はもとより、2050年になっても、消費者の食の趣味嗜好は現在と大きく変化しないと想定される。そのようななかで、現在の畜産業や水産業の持続可能性を高めるための取組みは、新たなタンパク源を確立する取組みと同様に重要である。

### POINT 3

#### 2050年のタンパク質戦略

企業は、2050年を見据えて、新たなタンパク源と既存のタンパク源を分けて考えず、どのようなタンパク源から、どのような形でタンパク質を供給すべき・していきたいかを考え、実行に向けた取組みを進めていくことが求められる。

## I タンパク質危機

タンパク質危機（プロテインクライシス）は、タンパク質の需要と供給のバランスが崩れることによる、世界的なタンパク質の供給不足のことを指します。このタンパク質危機は、早ければ2025年から2030年には、需要が供給を超過し始める可能性が示唆されています。

タンパク質の需要は、世界的な人口増加や新興国の経済成長に伴う食肉需要の拡大、および消費者ニーズの多様化を背景に確実に増加していくと思われます。他方で、既存の動物性タンパク源の生産に欠かせない飼料である穀物の生産は、単収・収穫面積ともに成長が鈍化しています。また、既存の畜産についても、非効率な土地・水利用や多量の温室効果ガスの排出等を理由に、持続可能性に関する懸念が生じています。

このような状況から、新たなタンパク源の確立が求められており、植物性タンパク質、昆虫タンパク質、藻類タンパク質、菌類タンパク質等の代替タンパク質に関する研究開発や商品開発が進んでいます。また、現在と同様の動物性タンパク質をより効率的に生産できる培養肉にも関心が集まっています。

## II 植物肉の限界と可能性

### 1. タンパク質危機の第一の打ち手として注目される植物肉

国内においても、植物肉（大豆ミート、プラントベースミート）をスーパーマーケットやコンビニエンスストア、外食で目にする機会が増えてきました。植物肉が国内で脚光を浴びるようになったのは2019年から2020年頃のことです。フードテック（FoodTech）という言葉とともに、その牽引役として植物肉が各種メディアで紹介されました。植物肉の火付け役は、2010年

代に米国において、限りなく調理・喫食体験を従来の肉に近づけた商品が相次いで発売されたことと思われます。

世界の植物肉市場は、各種調査機関等によると、今後も年平均成長率15～25%で成長を続け、2030年の市場規模は150～300億米ドルと予想されています。日本においても、グローバルトレンドと同様に植物肉市場の成長予測がされています。

しかしながら、国内の業界関係者からは、その市場成長予測に対して懐疑的な見方も聞かれます。国内の植物肉市場に取り組む、または関心を持つ企業は、日本における植物肉市場の成長のきっかけをつかめないでいるものと思われます。

### 2. 米国における植物肉企業の成長停滞

米国植物由来食品協会（Plant Based Foods Association<sup>1</sup>）によると、植物肉市場の規模は、2020年に前年比46%という驚異的な成長を遂げました。しかし、2021年は前年比-0.8%、2022年は同一-1.2%とマイナス成長となり、市場は停滞しています。さらには、植物肉企業における売上成長

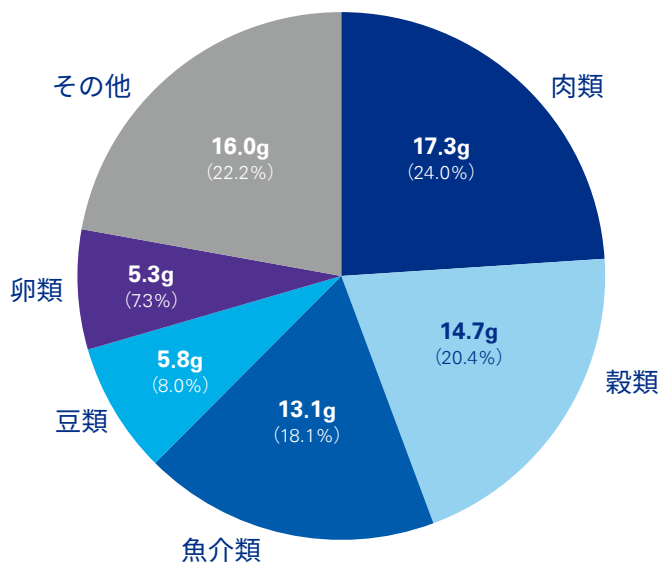
の鈍化とレイオフに関するニュースも相次いで聞かれ、米国の植物肉企業は順風満帆というわけではないようです。

植物肉の購入者の中心は、ベジタリアンやビーガンと呼ばれる従来肉を避ける人たちです。加えて、フレキシタリアン（植物性の食事を中心とした生活をしつつも、ときおり肉や魚も食べる人々）や肉食者の意識の変化が、植物肉市場を急速に拡大させたと推測されます。特に肉食者については、健康意識の高まりから、食生活の一部に植物肉を取り込むという選択をしているものと考えられます。そのため、植物肉市場が停滞している要因の1つには、それら健康を意識した肉食者による植物肉の購入に対する意欲の減退があるものと推測されます。

購入が継続しない要因としては、消費者の植物肉への期待に対するギャップが挙げられます。植物肉の価格は、従来肉のおおよそ2～4倍です。また、従来肉に限りなく食味・食感等の喫食体験および調理体験等に近づいたとはいえ、従来肉とまったく同じというわけではありません。

そのような状況下において植物肉が購

図表1 20歳以上のタンパク質摂取源（1人1日当たり）



出典：厚生労働省  
国民健康・栄養調査 2019年度（令和元年度）調査結果を基にKPMG作成  
[https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kenkou\\_eiyou\\_chousa.html](https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kenkou_eiyou_chousa.html)

入されているのは、健康に寄与するとされているからです。しかし、近年になり、従来肉との比較で、植物肉が必ずしも健康的な食品とは言えないという研究結果が複数報告されたことで、消費者のなかには植物肉の健康性への懐疑的な見方も生まれています。

2019年から2020年にかけて飛躍的に成長し、世界の植物肉市場を牽引してきた米国においても、次なる成長のきっかけが模索されていると考えます。

### 3. 日本の多様なタンパク源

普段の食生活を振り返ってみると分かるように、日本人はさまざまな食品からタンパク質を摂取しています。

厚生労働省<sup>2</sup>による「国民健康・栄養調査」によると、2019年度の20歳以上のタンパク質の摂取源（1人1日当たり）は、第1位が肉類（17.3g、全体の24.0%）、第2位が穀類（14.7g、同20.4%）、第3位が魚介類（13.1g、同18.1%）です（図表1参照）。動物性と植物性の区分で見ると、動物性由来のタンパク質が40.1g（55.5%）、植物性由来タンパク質が32.1g（44.5%）とおおよそ半々となります。

肉類が第1位となったのは2016年時点で、それまでは穀類が第1位でした。この

ように日本人は、そもそも多様な食品からタンパク質を摂取してきました。

加えて、植物肉の主原料である大豆については、国際連合食糧農業機関（FAO）の報告<sup>3</sup>によると、日本の1人1年当たりの大豆消費量は7.96kg（2021年）であるのに対し、米国は0.03kgに過ぎません。大豆は、日本の食文化に深く根付いていると言えます。

また、肉消費については、日本は57.17kg、米国は2倍以上の126.83kgです。さらに牛肉消費に限ってみると、日本は9.54kgであるのに対し、米国は4倍以上の37.81kgです。植物肉が注目を浴びたきっかけは、ハンバーガーのパティ形態の製品です。牛肉消費量を見ると、米国にとって植物肉がどれほどインパクトのあるものであったかがよく分かります。

### 4. 豆乳・アーモンドミルク市場は、植物肉市場の参考となるか

植物肉と同じく植物由来の代替製品には、豆乳やアーモンドミルクといった植物乳製品が存在します。植物肉よりも当り前にスーパーマーケットやコンビニエンスストア、外食で見かけるこれらの商品ですが、同じく植物性の代替製品である植物肉市場の今後の市場成長の参考になる点

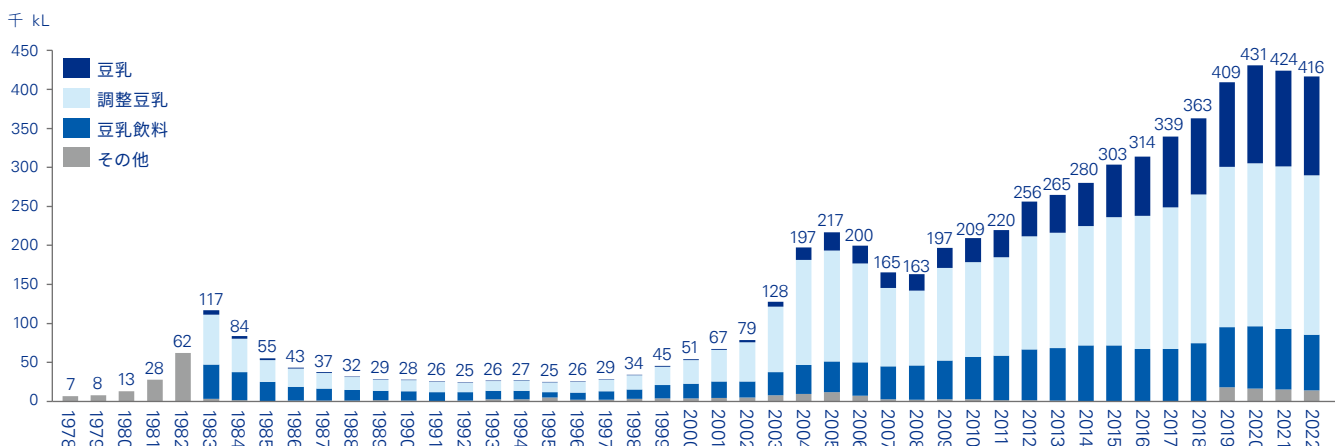
はあるのでしょうか。

豆乳は奈良時代には、豆腐の製造とともに日本に伝わったとされていますが、現在と同様の豆乳飲料や調整豆乳といった製品の販売が国内で始まったのは1978年のことです。大豆の持つ健康的なイメージの効果により市場は順調に拡大し、1983年をピークとした第1次豆乳ブームが起こります。

しかし、豆乳の持つ「青臭さ」が障壁となり、そのブームは長く続かず、それから20年近く低迷期が続きます。その後、2000年代に入り、各種マスメディア等で健康・美容といった枠組みで豆乳が取り上げられるようになり、この際に「大豆イソフラボン」が注目されます。

大豆イソフラボンは、女性ホルモンであるエストロゲンと似た化学構造を持つことが知られています。女性の更年期のサポートや骨形成のサポートといった効果が期待できることから、女性を中心に、爆発的に売れ、第2次豆乳ブームとなります。しかし、2006年5月に内閣府食品安全委員会による「大豆イソフラボンを含む特定保健用食品の安全性評価の基本的な考え方<sup>5</sup>」において大豆イソフラボンの過剰摂取が取り上げられ、再度ブームは終息したように見えました。しかし、その後、料理

図表2 豆乳市場の市場規模の推移



注：1978～1982年の内訳は不明 出典：日本豆乳協会の公開データを基にKPMG作成<sup>4</sup>



等へも幅広く利用可能な無調整豆乳製品の拡大等により、豆乳市場は2008年の約16万kLから2020年には約43万kLにまで、右肩上がりに成長を続けました。近年は横ばいまたは微減傾向ではあるものの、生産量は年間約40万kL以上で推移しています（図表2参照）。

一方、アーモンドミルクは豆乳と比較して市場投入は遅く、販売開始は2013年になってからです。販売開始後は順調に成長を続け、2022年時点で販売量は約30倍の3.2万kL、販売金額は約22倍の155億円に拡大しています<sup>6</sup>。

アーモンドミルク市場は、健康や美容といった漠然とした目的のほかに、「ビタミンE」の摂取を目的とした女性からの高い人気により成長してきました。さらに、植物肉をきっかけとした植物由来製品への関心の高まりや、コロナ禍において購入層が男性や高齢者へと広がったことで、市場はより拡大しています。

ここで植物肉市場に戻って、豆乳市場と植物肉市場を比較してみましょう。まず、「植物性≒大豆≒健康そう」というイメージで市場が拡大したという点に類似性が見られます。また、第1次ブーム後に豆乳市場の成長が続かなかった理由である「青臭さ」の課題は、植物肉が肉に近いとはいえ思ったほどではなかったといった「食味・食感のギャップ」という課題と類似しているように思われます。さらには、近年の植物肉の健康への懸念も、形は違うものの大豆イソフラボンの過剰摂取により市場が低迷した事象と似ているとも言えます。

豆乳とアーモンドミルクのそれぞれの市場は、健康や美容を目的とした消費者によって支えられて成長しており、それは植物肉市場も同様です。しかしながら、豆乳・アーモンドミルクと植物肉が明確に異なるのは、消費段階での価値の有無です。豆乳・アーモンドミルク市場は、それぞれ「大豆イソフラボン」と「ビタミンE」といった特徴的な価値を持っています。他方、植物肉は上記に該当する明確な価値が今の

ところ見当たりません。タンパク質危機への対応や環境負荷の低減といった生産・製造段階での価値は間違いなく存在しますが、消費段階で感じられる価値は、「食物繊維が豊富」、「低脂質」、「低カロリー」といったある種汎用的とも言える価値訴求にとどまっています。

豆乳が「青臭さ」を乗り越えたように、植物肉においても食感・食味・香りの改善は今後も求められるでしょう。しかし、それらの改善だけでは、植物肉市場の飛躍的な成長にはつながらない可能性があります。

なぜなら、従来肉が存在し続ける現在の市場において、植物肉が地位確立を目指すには、消費段階における従来肉にはない価値が必要だからです。加えて、大豆食文化が根付いた日本は、植物肉以外にも大豆を容易に摂取可能であることから、他の大豆製品にはない新たな価値が必要になると思われれます。

その他の視点としては、ターゲット層の変更が挙げられます。日本は、米国よりはるかにベジタリアンやビーガンが少ないです。そこで人口が多く、かつタンパク質が不足しがちな高齢者をターゲットと設定して、植物肉の市場展開を考えてみることもできるかもしれません。

これはアーモンドミルクがコロナ禍を通じて高齢者にすそ野を広げたように、高齢者がより多くのタンパク質を摂取するための新たな食品として、植物肉の活用を検討するというものです。

前述したとおり、米国においては、植物肉は、ベジタリアンやビーガン、健康志向の消費者をターゲットとしているせいか、植物由来成分100%の製品が主流であり、植物肉と従来肉を混合した製品はほとんど見られません。しかし、日本において高齢者のタンパク質摂取の向上を目的とするならば、植物肉と従来肉を混合した製品は、受け入れられる可能性があるのではないのでしょうか。

### III

## 従来の肉と魚を食べ続けるために

### 1. 従来肉・魚を持続的に供給するための取組みの加速

「タンパク質危機は知っている。植物肉も知っている。でも、私は普通の肉や魚を食べたい」という消費者は少なくないと思われます。それに応えるために水産業界や畜産業界、また、それ以外の異業種を含め多数のプレイヤーが、従来肉と魚を食べ続けられる環境を整えるための取組みを展開しています。

本稿においては、そのなかから、水産業における陸上養殖と畜産におけるメタン生成抑制飼料を取り上げます。

### 2. 陸上養殖の可能性

水産養殖の大部分は海面養殖、つまり海上で行われます。これに対して、陸上で行われる養殖が陸上養殖です。

世界の魚介類生産量は、人口の増加とともに右肩上がりに成長しています。しかし、漁業による生産量は1990年代ごろから横ばいであり、近年の成長は養殖業の拡大によります。増え続ける需要に対応すべく、養殖業を拡大していく必要がありますが、広大な海であっても養殖適地には限界があります。また、養殖漁場に収容できる魚の密度（生産効率）にも限界があります。加えて、魚粉を中心とする餌の供給にも限界があり、既存の養殖業をそのまま拡大し続けることは困難です。

そのようななか、解決策の1つとして陸上養殖が目立っています。陸上養殖は、陸上に水槽を設置して養殖を行うため、養殖適地の拡大が期待できるからです。

陸上養殖には、「かけ流し式」、「閉鎖循環式」、「半閉鎖循環式」の3つの種類があります。かけ流し式は取水した水を排水する（かけ流し）方式、閉鎖循環式は水をろ過・殺菌し再利用する方式、半閉鎖循

環式は上記2つを組み合わせた方式です。陸上養殖の細かな技術的説明等は本稿では行いませんが、養殖適地の拡大に寄与するという意味では、いずれの方式にも同様の価値があります。

特に閉鎖循環式の陸上養殖は、外部環境からの影響と外部環境への影響を防ぎやすいという、新たな価値が存在します。その1つ目は、生産工程における価値である環境負荷の低減です。餌の食べ残しや養殖魚の糞尿による養殖漁場周辺の水質悪化を防ぐことができますし、疾病・寄生虫対策に使用する薬剤の使用量を減らすことも可能です。2つ目は、病原体や寄生虫の侵入を防ぐことができることです。たとえば、アニサキスフリーのサバやノロウイルスフリーのカキといった消費段階での価値提供が可能となります。

日本の消費者に新たな食品を広く受け入れてもらうには、安価であることか、または消費段階における明確な価値の存在が必要です。

もちろん、陸上養殖には事業者の収益化や対応できる魚種数の増加、安全性の確保といった課題が山積しています。しかしながら、今までと同じ魚肉を食べることができる取組みとして、今後も拡大していくことが望まれます。

### 3. メタン生成抑制飼料

畜産業において、牛等のげっぶによるメタンの排出は問題となっています。メタンの単位当たりの温室効果は二酸化炭素の20倍以上とされており、畜産業の持続可能性への懸念材料の1つとなっています。そのため、畜産業界では農林水産省の「みどりの食料システム戦略」に基づく具体的な取組み<sup>7</sup>として提示された「家畜の特性に留意しながら脂肪酸カルシウムやアミノ酸バランス飼料等の温室効果ガス削減飼料の利用推進」と「新たな温室効果ガス削減飼料の探索」に関心が高まっています。

牛によるメタン生成を抑制する代表的

な方法としては、メタン菌のメタン生成経路を阻害する方法、ルーメン内に生息する微生物を制御してメタン排出量を削減する方法があります。現在、脂肪酸カルシウムやカシューナッツ殻液等のさまざまな飼料成分・飼料添加物の研究が世界各地で進められています。なかでも紅藻類のカギケノリは、メタン菌の活動を抑制するプロモホルムという有機ハロゲン化合物が多く含まれることから、特に注目されています。このプロモホルムを飼料に添加することで、約80%以上のメタン生成を抑制できるという研究結果も報告されています。(各種公開情報より) そのほかにも、国内では食品残渣を乳酸発酵させて再活用したメタン生成抑制飼料に関する研究も存在します。

メタン生成が抑制されることは、畜産業による環境負荷の低減の1要素ですがありませんが、このような取組みが積み重なっていくことで、畜産業の環境負荷の低減が進み、持続可能な畜産業の構築が期待されます。

## IV 2050年を見据えたタンパク質戦略

最後に2050年のタンパク源を改めて考えてみます。2050年になっても消費者の食の趣味嗜好は、現在と大きく変化しないでしょう。

タンパク質危機への適応の結果として、今より植物性タンパク質やその他の代替タンパク質の摂取量は増えるかもしれませんが、結局のところ、消費者は引き続き、従来と同じ肉と魚を食べていたいと思っているのではないのでしょうか。

その前提に立つと、企業にはタンパク源の多様化を実現しつつ、従来肉と魚を食べ続けられる社会の実現が求められていると言えます。

たとえば、培養肉や培養魚は、本当の意味での従来肉・魚の代替品です。海外においてはすでに一部製品の上市も始まっ

ており、日本においても取組みの加速が求められます。

植物性タンパク質については、日本文化に浸透している大豆はもちろん重要です。しかしながら、輸入に頼っている大豆だけでなく、たとえば、国内で自給できている米由来のタンパク質の活用について検討してみることは、国内におけるタンパク質を確保し続けるという意味において重要です。

昆虫タンパク質は、昆虫食文化がある日本でも抵抗がある消費者は多いと思われませんが、たとえば、魚粉飼料の代わりとして利用することで養殖業の持続可能性に寄与する可能性があります。

食品業界は、気候変動等を背景に、近年特に変化が激しく、長期的な見通しを立てることが困難となっています。他方で、消費者は食生活の大きな変化を望まないといった側面も持ちます。

企業はその相反する2面性を理解しつつ、食品企業や関連企業各社が、2050年を見据え、どのようなタンパク源から、どのような形でタンパク質を供給すべき・していかをを考え、実行に向けた取組みを進めていくことが求められます。

- 1 Plant Based Foods Association.  
<https://www.plantbasedfoods.org/2022-u-s-retail-sales-data-for-the-plant-based-foods-industry/>
- 2 「政府統計の総合窓口(e-Stat)」、調査項目を調べる－国民健康・栄養調査(厚生労働省)「食品群別栄養素等摂取量 - 食品群, 栄養素別, 摂取量 - 総数, 20歳以上」  
[https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kenkou\\_eiyuu\\_chousa.html](https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kenkou_eiyuu_chousa.html)
- 3 国際連合食糧農業機関(FAO).  
FAOSTAT. Food Balances (2010-). 最終更新日:2023年10月27日. アクセス日:2023年11月27日.  
<https://www.fao.org/faostat/en/#data/FBS>
- 4 日本豆乳協会「豆乳等生産量等調査」  
「令和5年(公表):令和4年、令和5年、3ヵ月毎の詳細データ掲載[pdf]」. アクセス日:2023年10月27日.  
[https://www.tounyu.jp/shared/PDF/database/seisan\\_researchR5\\_2.pdf](https://www.tounyu.jp/shared/PDF/database/seisan_researchR5_2.pdf)
- 5 内閣府食品安全委員会「大豆イソフラボンを含む特定保健用食品の安全性評価の基本的な考え方」(2006年5月).  
アクセス日:2023年10月27日.  
[https://www.fsc.go.jp/hyouka/hy/hy-singi-isoflavone\\_kihon.pdf](https://www.fsc.go.jp/hyouka/hy/hy-singi-isoflavone_kihon.pdf)
- 6 アーモンドミルク研究会. アクセス日:2023年10月27日.  
<https://www.almondm-labo.jp/index.php>
- 7 農林水産省「持続的な畜産物生産の在り方検討会、中間とりまとめ資料」(2021年6月). アクセス日:2023年10月27日.  
[https://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/lin/l\\_tiku\\_manage/attach/pdf/zizoku-28.pdf](https://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/lin/l_tiku_manage/attach/pdf/zizoku-28.pdf)

#### 関連情報

ウェブサイトでは、消費財・小売関連の情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/consumer-retail.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  
消費財・小売セクター

✉ [Sector-Japan@jp.kpmg.com](mailto:Sector-Japan@jp.kpmg.com)

# 会計・開示情報 (2023.10)

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  
になれます。



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

2023年10月号

## 企業会計基準委員会 (ASBJ) 及び日本公認会計士協会 (JICPA)

【公開草案】

1 企業会計基準適用指針公開草案第80号(企業会計基準適用指針第2号の改正案)「自己株式及び準備金の額の減少等に関する会計基準の適用指針(案)」等の公表

2 会計制度委員会報告第7号「連結財務諸表における資本連結手続に関する実務指針」の改正について(公開草案)

適格株式分配は完全子会社株式のすべてを現物分配するスピノフが対象となりますが、本公開草案は、2023年度税制改正において、完全子会社株式の現物分配の際に一部持分(20%未満)を残すパーソナルスピノフが一定の要件を満たす場合も適格組織再編となる特例措置が加えられたことを受けて、現物配当実施会社における会計処理の取扱いを示すことを目的として公表されています。本公開草案では、以下の3つの論点に関する会計処理が提案されています。

・ 子会社株式の一部を現物配当実施会社の株主に現物配当する

場合の、現物配当実施会社の個別財務諸表上の取扱い

- ・ 子会社株式の一部を現物配当実施会社の株主に現物配当する場合の、現物配当実施会社の連結財務諸表上の取扱い
- ・ 配当対象となる子会社株式に関する連結税効果の取扱い

なお、本公開草案に対するコメントの募集は2023年12月6日に締め切られています。

あずさ監査法人解説資料：  
ポイント解説速報(2023年10月23日)

## 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)

【アジェンダ決定 (確定)】

### 1

#### デリバティブ契約に対する保証 (IFRS第9号)

IFRS第9号を適用するにあたり、企業がデリバティブ契約に対して行った保証を金融保証契約として会計処理するか、デリバティブ契約として会計処理するかについてのアジェンダ決定が確定し、リリースされました。

委員会による調査の結果、本論点からは広範な影響や重要性がある影響は想定されないと判断され、基準設定プロジェクトの作業計画に追加しないことが決定されました。

あずさ監査法人解説資料:

IFRS解釈指針委員会ニュース (2023年12月) (後日掲載予定)

### 2

#### 仲介業者からの未収保険料 (IFRS第17号及びIFRS第9号)

保険契約の発行者 (保険会社) は、保険契約者が仲介者に支払ったものの仲介者からは未収の保険料をIFRS第17号の保険契約の境界内の将来キャッシュ・フローに含めて保険契約の一部としてIFRS第17号で会計処理すべきか、あるいはIFRS第9号を適用して別個の金融資産として会計処理すべきかについてのアジェンダ決定が確定し、リリースされました。本アジェンダ決定において、保険会社は受取保険料をいつ保険契約の測定に使用する将来キャッシュ・フローから除外するかを会計方針として決定することができると結論付けられています。

本論点は効率的に対処できる狭い範囲のプロジェクトとならないことから、基準設定プロジェクトの作業計画に追加しないことが決定されました。

あずさ監査法人解説資料:

IFRS解釈指針委員会ニュース (2023年12月) (後日掲載予定)

### 3

#### 従業員に提供される住宅及び住宅ローン (IFRS第9号及びIAS第19号)

従業員持家制度及び従業員向け住宅ローンの会計処理に関するアジェンダ決定が確定し、リリースされました。

委員会による調査の結果、本論点からは広範な影響や重要性がある影響は想定されないと判断され、基準設定プロジェクトの作業計画に追加しないことが決定されました。

あずさ監査法人解説資料:

IFRS解釈指針委員会ニュース (2023年12月) (後日掲載予定)

## 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2023-06号「開示の改善:SECによる開示アップデート及び簡素化イニシアチブに対応するための基準改訂」

2018年8月、SECがリリースした「開示のアップデート及び簡素化」において、SECによる開示要求事項のうち、US GAAPの開示と重複しているが追加的な情報を要求するいくつかの開示事項について、FASBのASCに組み込む候補として言及されていました。本ASUは、SECにより言及された27個の開示又は表示の要求事項のうち14個をASCに組み入れるものであり、ASCの様々なサブトピックの開示または表示の要求事項に関係します。

本ASUは、SECの既存の開示要求に従う企業については、SEC Regulation S-X及びRegulation S-Kに規定されている関連する開示要求事項が削除された日から効力が生じ、早期適用は禁止されています。その他の全ての企業については、その日から2年後に効力が生じます。本ASUは、効力発生日後に公表される財務諸表から将来に向かって適用が求められます。なお、2027年6月30日までにSEC Regulation S-X及びRegulation S-Kに規定されている関連する開示要

## 2023年10月号

求事項が削除されない開示要求は、その時点で効力を失いASCから削除される予定です。

-----  
KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

### 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](https://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://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/j-gaap.html>

#### IFRS基準

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

#### 修正国際基準

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

#### 米国基準

<https://kpmg.com/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](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)

# 税務情報(2023.10 – 11)

KPMG税理士法人

本稿は、2023年10月から11月に国税庁、財務省及びOECD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 BEPS 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。



[kpmg.com/jp/tax-topics](https://kpmg.com/jp/tax-topics)

## 国税庁

### – マンションの評価方法を定める個別 通達の公表

2023-10-10

(KPMG Japan e-Tax News No.292)

国税庁は2023年10月6日、2023年7月21日から1ヵ月間の意見公募手続を経て、マンションの評価方法を定める個別通達「居住用の区分所有財産の評価について（法令解釈通達）」（2023年9月28日発遣）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-20231010.pdf>

## 国税庁

### – マンションの評価方法を定める個別 通達に係る解説の公表

2023-10-16

(KPMG Japan e-Tax News No.293)

国税庁は2023年10月13日、2023年9月28日に発遣したマンションの評価方法を定める個別通達に係る解説「『居住用の区分所有財産の評価について』（法令解釈通達）の趣旨について（情報）」（2023年10月11日付）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-20231016.pdf>

## 2023年度税制改正関連情報

### – 国税庁 – 法人税基本通達等の趣旨 説明の公表

### – 財務省 – 所得合算ルールに相当する 規定に係る税制改正の解説の公表

2023-10-20

(KPMG Japan e-Tax News No.294)

国税庁は2023年10月19日、2023年度税制改正に対応して発遣された「法人税基本通達等の一部改正について（法令解釈通達）」（2023年6月20日発遣）に係る趣旨説明を公表しました。

また、財務省は2023年10月20日、「令和5年度 税制改正の解説」のページにおいて、OECD/G20のBEPS包摂的枠組みにより合意された「第2の柱」（グローバル・ミニマム課税）のうち、2023年度税制改正で創設された所得合算ルール（IIR: Income Inclusion Rule）に相当する規定「各対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税」に係る税制改正の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-20231020.pdf>

## OECD

### – 第1の柱 – 利益Aに係る多国間条約 (MLC)草案の公表

2023-11-17

(KPMG Japan BEPS Newsletter)

OECD/G20のBEPS包摂的枠組みは 2023

年10月11日、第1の柱の利益Aに係る多国間条約（Multilateral Convention）の草案を含む、利益Aに関する各種の文書を公表しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-tax-beeps-20231117.pdf>

## 国税庁

### – 新たなマンションの評価方法に係る 計算ツール等の公表

2023-12-04

(KPMG Japan e-Tax News No.295)

国税庁は2023年11月30日、同年9月28日に発遣したマンションの評価方法を定める個別通達において示された新たなマンションの評価方法に係る区分所有補正率を算出するための計算ツール等を公表しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20231204.pdf>

#### 関連情報

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

[kpmg.com/jp/tax-topics](https://kpmg.com/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、芝田 朋子  
✉ [info-tax@jp.kpmg.com](mailto:info-tax@jp.kpmg.com)

# これだけ海外赴任準備

## ー必ず押さえておくべきポイントー

### 第5回ベトナム・フィリピン・メキシコ

KPMGベトナム

谷中 靖久 / ディレクター

KPMGフィリピン

小宮 祐二 / ディレクター

宇田川 健吾 / シニアマネジャー

KPMGメキシコ

大野 博之 / マネジャー

ベトナムは、法規定が不明瞭あるいは法律間で不整合があることが多く、曖昧な規定に対して国民の非現実的な解釈が多くみられます。本稿では、新しい法規定が発効されるなか、マネジメントに求められる現実的な法規定解釈と留意点について解説します。

フィリピンに進出した日系企業を最も悩ますのは、付加価値税（VAT）還付の実効性の低さや不透明な税務調査への対応などの税務上の課題です。本稿では、VATと税務調査について、問題点の所在・背景および最近の動向を説明します。

メキシコでは、貿易通関に係るさまざまなメキシコ固有の制度が存在します。それらの制度を知り活用することで、企業の競争力を高めることができます。本稿では、メキシコにおける貿易通関プログラム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

##### ベトナム

- 労働許可証政令改正：新しい政令では、労働許可証申請で過去の職歴の考慮が認められたが、その説明方法に曖昧さが残っている。また、複数都市兼務者や銀行等の組織で働く外国人は、申請を中央の労働省に申請することが新たに規定されたため、遅延するおそれが出てきた。
- 個人情報保護政令：個人情報保護に関する新たな政令が2023年7月1日より施行された。だが、今のところ特に罰則規定はなく、また、8月に突如、企業に対し申告様式が公表されるなど、制度運用がまだまだ落ち着いてはいない。

##### フィリピン

インフラ投資拡大のための財源確保の観点から、税収増を目指す徴税強化が顕著である。そのため、フィリピンに進出した日系企業は、VAT還付の実効性の低さや不透明な税務調査への対応が大きな課題となっている。税務当局に、専門家の助言を得ながら論理的に折衝対応することが重要である。

##### メキシコ

- IVA保税に関するプログラム：メキシコの特徴的な貿易通関プログラムとして、IMMEXという輸出の増加を促進することを目的とした制度がある。この制度の主な恩典は、IVA 16%の保税である。
- 輸入関税に関するプログラム：日本からの輸入であれば、メキシコの一般関税率、EPA、CPTPPまたはPROSECによる優遇関税率といった制度を適用できる可能性がある。



谷中 靖久  
Yasuhisa Taninaka



小宮 祐二  
Yuji Komiya



宇田川 健吾  
Kengo Udagawa



大野 博之  
Hiroyuki Ohno



## ①

## 法規定が曖昧な国でのガバナンス ＜ベトナム＞

### 1.はじめに

ベトナムでは経済発展に伴い、従来からある税法や労働法に加えさまざまな新しい法規定が発効されています。一方で、ベトナム政府の法規定策定能力が高くないうに、事前に十分な検討をされないままに法規定が発効され続けています。そのため、法規定の内容が曖昧で解釈が難しかったり、遵守することが現実的ではないような規定が存在します。また、国民全体の法解釈能力も高くないと感じられることから、曖昧な規定に対して非現実的な解釈が多くみられます。今後も新しい法規定が発効されるなか、マネジメントには柔軟・合理的かつ現実的な法規定解釈が求められます。

### 2.待ちに待った労働許可証政令改正

外国人がベトナムで働く場合には、一部の例外を除いて労働許可証を取得する必要があります。この労働許可証の取得条件や方法を定めた改正労働許可証政令70（以下、「Decree70」という）が、2023年9月18日に発効されました。そして、同日に施行されましたが、即日対応ができない問題が起きました。ただし、このようなことはベトナムでは比較的多くみられます。また、従前の労働許可証政令は問題点が多く、大きな批判が寄せられていたもので、改正自体は待望されていました。

労働許可証申請にあたっては、管理者・専門家・技術者のいずれかの区分で申請し、現地法人社長など一部の職位を除いて大部分の外国人は専門家で申請することになります。従前の規定では大学の学位と現地法人での職位が一致していないと労働許可証が発行されず、職歴も考慮されませんでした。たとえば、公認会計士

の国家資格を有していても、法学部卒業では会計・税務の専門家としての職位の労働許可証が発行されないといった状況です。特にまた、ITエンジニアは直接的な学位が存在しないことが多く、国として必要な人材と言っているにもかかわらず労働許可証が発行されません。さらに、文学部のような学位は、どの職位でも発行されない状況です。法規定を超えた実態説明で何とか取得できたり、十分な専門性を持っているにもかかわらず取得できずに断念せざるを得なかったりと、多くの問題を抱えていました。これも、非現実的な法規定が存在した状況と言えます。

新しいDecree70では、過去の職歴が考慮されることが認められたため、大きな改善が見込まれます。職歴をどのように説明・証明できるか、という実態判断の問題はなお残りますが、これは法規定の性質からはやむを得ない範疇と言えます。

ただし、外国人の雇用前に、当該職位のベトナム人の採用募集をする必要があることが、新たに規定されました。これは管理者にも適用されることから、適性がないにもかかわらず社長職位に多くの人が応募してくるようなことがあれば、面接などでの適正判断に時間を要し、労働許可証取得の遅延につながる可能性があります。この点には十分に留意する必要があります。

また、ハノイとホーチミンなど複数都市を兼務している場合や、銀行等設立に首相や省などの許可が必要とされている組織で働く外国人は、申請を地方労働局ではなく、中央の労働省に行う必要があることも、新たに規定されています。これが発行の遅延につながる可能性もあり、留意する必要があります。

### 3.個人情報保護政令

2023年4月17日に個人情報保護に関する政令13（以下、「Decree13」という）が発効され、7月1日に施行されました。ベトナム

で暮らしていると、個人情報保護の意識はなお希薄と感じますが、経済発展に伴い個人情報や無形資産の保護が社会で重要になってきている証と言えます。

ただし、ここでもいくつか面白い規定が存在します。まず、規定を読むと、初めて会う方と名刺交換する際にも、事前に文書同意が必要なように解釈できます。ただ、これはあまりにも非現実的な解釈であるため、発効当時は議論されましたが、今は誰も気にしていません。次に、会社の従業員も法規定の適用対象になっています。これは、他国の個人情報保護法ではあまりみられない規定です。事前に対処しておかないと、社内通報制度が機能しなくなる可能性もありますので（通報前に対象者の同意が必要になる可能性がある）、十分留意する必要があります。

さらに、個人情報処理やデータの影響移転がある場合には公安当局にレポートを提出する必要がありますが、どのようなレポートを提出すればいいのかわかりませんでした。一方で、Decree13には罰則規定がありません（2023年9月末現在発表。2023年12月から適用されるとの情報あり）。罰則がないため、多くの企業は7月1日施行後もレポートの提出は様子見をしておりましたが、一部企業は自ら作成し提出する動きもありました。ただ、政令施行後の8月10日ころ突如テンプレートが発表され、事前に策定を開始していた企業はすべてやり直しになり、これまでの労力が無になる状況が生まれました。

これは、ベトナムという法規定が曖昧な国において、コンプライアンス遵守と企業経営の現実的運営をどのようにバランスをとるのかを考えさせる一例と言えます。

## II フィリピンの税務問題 <フィリピン>

フィリピンに進出している日系企業がフィリピン税務において最も頭を悩ませるのが、VAT（付加価値税）と税務調査対応です。

### 1. 付加価値税（Value Added Tax: VAT）

#### (1) 間接輸出のVAT課税問題

VATに関して、現時点で日系企業が直面している最大の問題は、PEZA（フィリピン経済特区庁）企業との取引においてVAT非課税（0%レート適用）対象取引が、“輸出型登録企業の登録プロジェクトまたは活動において「直接的かつ排他的に使用」される物品・サービスの国内調達の場合”に限定されていることから生じる適用範囲の不明確な点です。本件に関しては、BIR（フィリピン内国歳入庁）より明確化規定が発出され、清掃・警備・金融・コンサルサービス、マーケティングおよびプロモーション、人事・法務・会計等の管理業務関連サービスはVAT非課税対象取引に該当しない、とするネガティブリストが公表され、一定の明確化がなされました。しかし、当該ネガティブリストが例示なのが不透明であり、それ以外の取引についてもBIRから非課税を否認されるリスクがあるため、判断に際しては留意が必要です。

#### (2) VAT還付問題

一方で、以下の3つの要因からフィリピンにおいてはVAT還付が実務上、非常にハードルが高くなっています。

1) BIRは還付申請から90日以内に結論を出す必要があるが、些細な点も指摘し否認する傾向にある。納税者の書類の精度にもよるが、最終的な還付率が著しく低くなりがちである。

2) BIRの税務執行方針（Revenue Memorandum Circular）において、VATの還付申請をした場合は税務調査が必須とされている。

3) 還付には2年間の期限がある。そして、期限を超過すると還付申請不可となる。

上記を背景として、インプットVATの一部が回収できないことによるキャッシュフロー（CF）悪化のリスクが企業に生じています。また、インプットVATが年々累積することにより、金額的重要性が増して、会計上の回収可能性論点が生じる可能性もあります。この点について、会計上の取扱いにも留意が必要となります。

### 2. 税務調査

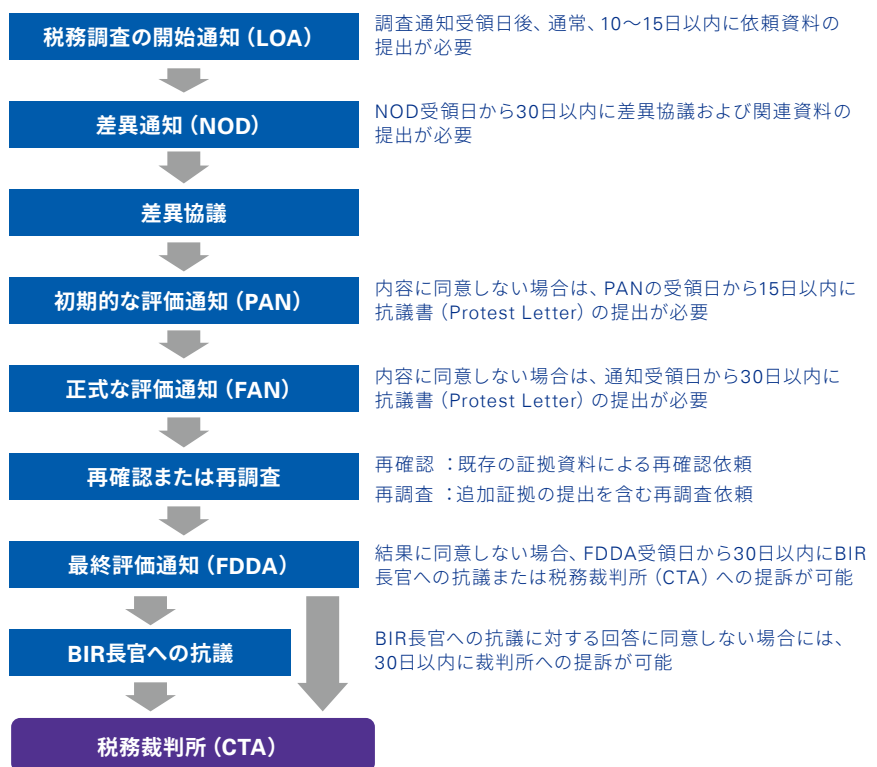
近年のフィリピンの税務調査は、新BIR長官の2022年就任以降、より厳格になっています。この背景には、現マルコス政

権下のビルド・ベター・モア（Build Better More）政策の柱である政府のインフラ投資拡大策に伴う財政支出増の財源確保を目的とする税収増の一環としての徴税目標の引上げがあります。

最近の傾向としては、（1）税務調査頻度の増加／税務調査対象範囲の拡大（過去1回も税務調査に入っていない日系企業に初めて税務調査が入るケースが増加）、（2）税務調査通知の発行タイミングの早期化、（3）税務調査スケジュールの厳格化（提出書類の提出期限の延長申請を認めないなど）、（4）初期的差異通知（Notice of Discrepancy: NOD）における当初更正額の増加傾向、（5）統計的手法に基づく粒度の粗い更正額提示（その結果として、納税者側が当該更正額の非合理性を立証する必要あり）が挙げられます。

また、NODにおける更正額算出の際にBIRが用いる手法としては、監査済財務諸表の特定項目から類推される納税額と申

図表 税務調査フロー



出所: KPMG作成

告書の課税標準額を比較して差異があれば、初期的更正を行う方法（財務諸表のサービスフィーから最終源泉税を類推して、源泉税申告の金額と比較して差異があれば初期的更正を行い、納税者に詳細説明をさせる）などのハイレベルな分析的手続きが典型です。

したがって、納税者としてはNODの金額に驚かず、粛々と税務規則に沿った正しい処理をしていることを、関連書類および計算根拠資料等を提示することで立証して反論し、項目ごとに取下げ要請をしていくことが、税務調査対応として重要になります。なお、税務調査対応は短期間での対応が必要であり、反論や協議には専門的知識が必須です。専門家を早い段階から関与させることも、税務調査対応を適切に行う上で肝要です。

## III 貿易通関プログラム ＜メキシコ＞

### 1. メキシコにおける日系企業の特徴

外務省が公表している「海外進出日系企業拠点数調査<sup>1</sup>」によると、メキシコに進出している日系企業の本数は2022年10月1日現在で1,312社です。このように、メキシコは、中南米では最も多くの日系企業が進出している国です。

2005年4月にEPA（日本・メキシコ経済連携協定）が発効されたのを機に、日系企業の進出は2010年以降から右肩上がりです。コロナ禍期に一時的に低迷したものの、近年のニアショアリングの波で、日系企業の投資はさらに加速しています。

進出する日系企業は、自動車産業に集中しており、自動車メーカー企業（OEM）に加え、自動車部品サプライヤー企業（Tier1、Tier2）も多く進出しています。自動車部品サプライヤーがアジア諸国等から原材料や部品を輸入し製造を行い、自

動車メーカーが完成品を米国等に輸出するという、一連のサプライチェーンがメキシコ内に存在します。

### 2. IVA保税に関するプログラム

メキシコの特徴的な貿易通関プログラムとして、IMMEX（「輸出向け製造、マキラドーラ、サービス産業」のスペイン語の頭字語）制度があります。これは、輸出の増加を促進することを目的とした制度で、メキシコ関係省庁の認可を得ることで、一定期間内に輸出することを条件に一時輸入に対する恩恵を享受することができます。また、メキシコ内の他のIMMEX制度登録企業とのバーチャル輸出入を行うことが認められており、メキシコ内の同一のサプライチェーン内にある企業は、IMMEX制度に登録することで、実際に国外に輸出入をすることなく当該恩恵を享受することができます。

このIMMEX制度の主な恩恵は、IVA（メキシコ付加価値税）16%の保税になります。IMMEX制度の登録については、2段階認証のステップを踏む必要があります。まず経済省からIMMEXの認可を得て、その後IVA認定の認可を別途SAT（メキシコ税務当局）から受ける必要があります。IVA認定制度に登録することで、保税期間6～18ヶ月に輸出することを条件に、一時輸入時のIVAの支払いが保税されます。

貿易を行うメキシコ企業においては、IVA認定を含むIMMEX制度の登録が、ビジネス上の観点から大きなメリットがあります。そのメリットは、一時輸入時の16%のIVAの支払いを保税することによる資金繰りの改善だけでなく、当該IVAの支払いに係る還付のリスクや労力を削減することができます。ただし、近年ではIVAの還付の審査プロセスが厳格化し、状況に応じて税務調査に発展する可能性があります。また、その審査プロセスは長期にわたるケースが多く、SATへの説明や資料提供などの過大な負担がかかります。

一方で、IVA認定制度登録の要件も厳しく、新たに登録する企業だけでなく、登録を維持する企業も悩ましています。その要件には、「IMMEXのプロセスに関連する設備や従業員を所有している（外注は認められない）」、「直近12ヶ月に一時輸入の60%以上を再輸出している」などが含まれています。

さらに、SATによるIVA認定制度に係るコンプライアンス準拠状況のモニタリングも強化されています。SATの公表によると、2023年度上期（1～6月）における調査対象の75%にあたる513社が何らかのコンプライアンス違反を指摘され、当該制度の取消をされています。このモニタリング強化に伴う調査は継続されるため、IVA認定制度に登録している多くの企業においてコンプライアンス準拠の体制強化が近々の課題になっています。

### 3. 輸入関税に関するプログラム

日本と同様に、メキシコに輸入される財に対してIGI（輸入関税）が課せられ、HSコード（輸出入統計品目番号）別の関税率を使用して計算されます。当該関税率は、メキシコの一般関税率や前述のEPA、FTA（日本・メキシコ自由貿易協定）に基づく税率の他、PROSEC（産業分野別生産促進プログラム）と呼ばれるメキシコ固有の制度があります。

PROSECは、メキシコの製造業を対象に、指定された業種（24セクター）における完成品製造に必要な原材料、部品、機械装置の輸入に対して優遇関税率（大半が0～5%）を適用できる制度であり、メキシコ経済省の認可を受ける必要があります。

企業は、輸入する財に応じて、適用できる制度およびその関税率を検討することで、より低い有利な関税率を適用することができます。たとえば、日本からの輸入であれば、メキシコの一般関税率、EPA、CPTPP（環太平洋パートナーシップに関

する包括的及び先進的な協定)、または PROSECを適用できる可能性があります。

なお、PROSECに指定されていない品目を輸入する際には、レグラ・オクターバと呼ばれる補完的な制度があります。当該制度は、特別に経済省から認可を受けることで、個別の優遇関税率(原則0%)を適用することができます。

<sup>1</sup> 外務省:「海外進出日系企業拠点数調査」[https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page22\\_003410.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page22_003410.html)

#### 関連情報

KPMGは、日本企業の海外事業展開をこまやかに支援するため、世界の主要31カ国85都市に、約800名の日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルを配しています。

各国の最新情報については、下記をご覧ください。

海外進出支援窓口

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

ベトナム

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

フィリピン

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

メキシコ

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/global-support/mexico.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ベトナム**

谷中 靖久 / ディレクター

✉ [yasuhisataninaka@kpmg.com.vn](mailto:yasuhisataninaka@kpmg.com.vn)

**KPMGフィリピン**

小宮 祐二 / ディレクター

✉ [ykomiya1@kpmg.com](mailto:ykomiya1@kpmg.com)

宇田川 健吾 / シニアマネジャー

✉ [kudagawa1@kpmg.com](mailto:kudagawa1@kpmg.com)

**KPMGメキシコ**

大野 博之 / マネジャー

✉ [hiroyukiohno@kpmg.com.mx](mailto:hiroyukiohno@kpmg.com.mx)

# 個々のスタートアップを強くする 日本経済の持続的成長を実現する政策

経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課

上田 夏生 氏

あずさ監査法人 常務執行理事

企業成長支援本部 インキュベーション部長

阿部 博 / パートナー

少子高齢化が進行するにしたいがい、日本の国内市場は縮小していくことが見込まれています。そこで、政府は新しい資本主義を実現するために「スタートアップ育成5か年計画」を決定しました。終戦直後のベンチャーブームが日本経済を復興させたように、新たなベンチャーブームを起こすことで持続可能な経済社会を実現しようという壮大な挑戦です。その「スタートアップ育成5か年計画」決定から1年、見えてきたのは「人材」という大きな壁でした。「スタートアップ×人材」シリーズは、官公庁、スタートアップ企業、アカデミアから有識者をお招きし、プロフェッショナル人材領域にフォーカスしてご意見を伺う連載です。

シリーズ第1回目は官公庁である経済産業省です。同省は現在、事業化に研究開発が伴うスタートアップ（ディープテック・スタートアップ<sup>1</sup>）への支援を強化しています。スタートアップへの人材の流動性を高め、資金を投入し、新しい事業に挑戦するプレーヤーを作っていくことが、日本の経済成長への追い風になるからです。個々の人材や彼らの経験をどう活かすか。成長のためにもっと注力すべき部分はどこか。同省産業技術環境局技術振興・大学連携推進課 上田 夏生 氏をお招きしてお話を伺います。

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

ユニコーンクラスのスタートアップを創出するには、起業家、CxOクラスの人材、管理や営業といった現場レベルの人材、スタートアップなどを支援する人材の4つの属性が必要である。現在、経済産業省では一連の政策で、スタートアップに人材が流入する機運を高めようとしている。

## ✔ POINT 2

経済産業省では、ディープテック・スタートアップ支援という文脈で、「個々のスタートアップを強くする」、「スタートアップの発射台を高くする」ための政策に取り組んでいる。

## ✔ POINT 3

スタートアップの報酬体系が変われば、人材の流動性も高くなる。ストック・オプション制度の普及によって、リスク許容度の高いイノベーターやアーリーアダプターは獲得しやすくなったが、そうでない人材を獲得するならばサラリーベースで高い報酬を提示する形も必要となる。

## ✔ POINT 4

ディープテック・スタートアップ領域では、通常のスタートアップよりも事業化に長い時間を要する。ビジネスから遠い研究開発段階の資金や事業拡大フェーズにおける資金を確保できる環境作りが重要。



阿部 博  
Hiroshi Abe

## ① 自発的に「参加したい」と思えるスタートアップづくりで、人材を集める

阿部:

今回は、現在のスタートアップ人材に足りないものをいかに補うかについて、国の立場からご意見をお伺いしようと思っています。まず、私はスタートアップ人材には3つの属性があると考えています。CxOクラス、管理や営業といった現場レベルの人材、そして大学発スタートアップなどを支援する人材です。日本にはいずれの人材も不足していると思っています。

上田:

その3属性に加えて、もう1つ付け加えるならば起業家もいます。



経済産業省 産業技術環境局  
技術振興・大学連携推進課  
上田 夏生 氏

彼らは広い意味ではCxOクラスに含まれますが、社内起業家も含め起業家を増やしていく、伸ばしていくことも重要です。今、我々の施策のなかでは、いかに起業家を発掘するか、発掘した起業家を育成していくかが肝になっています。

特に、我々の政策はディープテック・スタートアップ、つまり事業化に長期の研究開発と多額の資金を要するスタートアップを主なターゲットとしています。ディープテック・スタートアップは、将来展望をしっかりと固めながら進めていくことが求められますし、技術を理解したうえでビジネス

に展開していくという、二重の難しいポイントがあります。そうしたことができる人材の発掘、育成は重要な 이슈 だと思っています。

また、CxOクラスの人材はまだ足りていないように思います。ただ、外資系銀行やマーケティング関係のコンサルティング会社を経験されてCFOやCMOとしてスタートアップに入られるという事例も出てきていますので、そういう事例をいかに増やしていくかが、今後も重要なポイントとなるでしょう。

現場レベルも同じです。会社として成長していくには、たとえば、単に「製品が100個できました」というレベルを超えて、たとえば1万個のプロダクトを安定したQCDで製造、販売しなければならない。それを実現できる人材をどう確保するかは重要なポイントですが、それができる人材をスタートアップのなかでゼロから育成するのは現実的ではありません。そういった方々をディープテック・スタートアップが獲得するには、転職市場のなかでそういう動きを作っていく必要があると強く感じています。

阿部:

この課題の裏には日本人のマインドがあると思います。伝統的に終身雇用が根付いていて、スタートアップに転職すると言うと家族が怒るとか、配偶者が止めるとか。簡単に変えられないと思いますが、こうしたマインドを変えるような政策はあるでしょうか。



あずさ監査法人 阿部 博

上田:

マインドセットを1つの政策という外的な要因で変えるのは難しいと思いますし、長期的な取組みになるかと思っています。「この政策で動く」とまでは言えませんが、ディープテック・スタートアップについていえば、大きく成功した事例をたくさん作っていくことが重要だと思います。現在、数百億円レベルでイグジットしているケースが年間数件出てきていますが、より大きく、ユニコーンクラスでイグジットすることが増えてくる状況になれば、どうか。そうすると、スタートアップにシード、アーリーの段階でジョインすれば、将来的にはより大きな収入が得られるかもしれないし、自身としてもビジネスをゼロから大きくする機会に関与できるかもしれないという期待感が醸成されると思います。そういう大きな成功事例を作っていくことで、ディープテック・スタートアップに自発的に参加したいと思ってもらうことが、1つの理想的な姿ではないかと思っています。

そうしたときに重要になるのは、個々のスタートアップを強くしていくという政策です。そのために、今のディープテック・スタートアップ支援事業を着実に実施し、ディープテック・スタートアップに人材が流入する機運を高めていくことが重要であると考えます。

②

## 「起業した経験から得られたもの」を広く共有する場と支援人材の拡充

阿部:

シリコンバレーやベイエリアであれだけスタートアップが生まれるのは、失敗に対する恐れがなくて、成功したことに対するご褒美を見せられるからと言われてます。これってすごく大事ですよ。たとえば、ある成功した起業家は故郷に戻り、スタートアップを立ち上げたい人に対するメンターをやっているそうです。このような

起業家を支援する政策には、どのようなものがあるのでしょうか。

上田:

支援する人材の多くはコンサルティング会社やVC (Venture Capital 以下、「VC」という)、大企業で新規事業を手掛けた経験をお持ちの方、ご自身で起業されて会社を成長させたご経験のある方です。こうした方々により多くディープテック・スタートアップのエコシステムに関わっていただき、スタートアップの成長を支える環境を作ることが重要です。

そこで、国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) は、支援人材育成プログラム (Startup Supporters Academy:SSA) を実施しています。こういったプログラムを通じて、起業経験のある方にスタートアップ・エコシステムに参加していただけないかと思っています。また、NEDOの人材発掘・起業家育成事業 (NEDO Entrepreneurs Program: NEP) では、上場までされた起業家の方々にスーパーバイザーとして事業運営に関与していただいています。

阿部:

成功された方はほんの一握りであるのに対して、大学は北海道から九州までたくさんある。これでは需要と供給がまったく釣り合いません。そこで、「チャレンジしたけれどもうまくいかなかった」という起業経験のある方を活用するのはどうでしょうか。彼らは熱量が違いますから、1回や2回失敗しても、次を狙います。失敗を前向きに捉えるマインドのある起業家を積極的に活用していくというわけです。

上田:

あり得ると思います。失敗にも良い失敗と悪い失敗があります。何らかの仮説に基づいてチャレンジした結果うまくいかなかったというのは良い失敗だと思いますし、そのプロセスから得られたことも無数にあるでしょう。その経験をより広く伝えていく、有効活用していくという環境づくりは必要だと思います。

III

## 長期的なスタートアップ支援で産業構造を転換させ、経済成長につなげる

阿部:

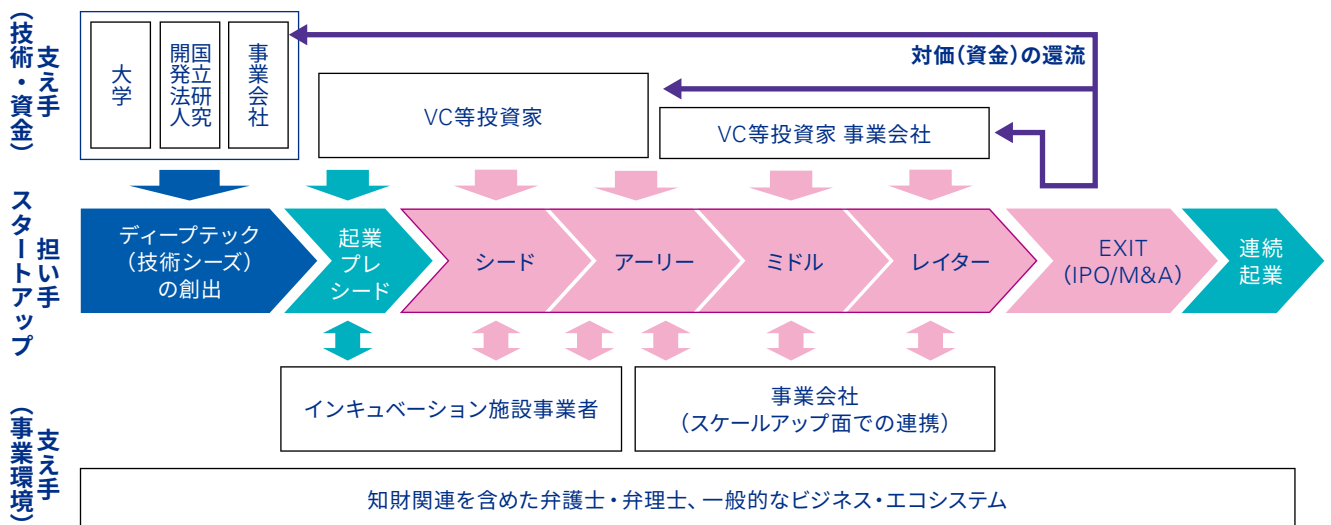
今こそスタートアップを起爆剤に、日本の経済成長を実現したいと思います。そういう意味では、スタートアップの支援は、実はもっと広い意味での産業の活性化ではないかと、私は思っています。

上田:

そうですね。スタートアップ支援という形で政策的にいろいろと考えていますけれども、本質的には産業構造の転換であり、新しいプレーヤーを作っていくということだと思っています。

スタートアップというレンズを通して考えると、既存のプレーヤーでもこれまでと違うものが見えてくることがあります。たとえば、事業会社では高収益のビジネスを1%でも2%でも効率化すれば利益が増えるわけですから、そこに経営資源を投入するのはきわめて合理的な判断です。しか

図表1 ディープテック・エコシステムの「担い手 (スタートアップ)」と「支え手」



出典:「ディープテック・スタートアップ支援事業について」産業技術環境局

[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo\\_gijutsu/kenkyu\\_innovation/pdf/026\\_05\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/kenkyu_innovation/pdf/026_05_00.pdf)

し、スタートアップを作ることを軸に考えると、事業会社に蓄積されているリソース、たとえば研究開発をしたものの事業化できていない技術が一定数あるなかで、そういう技術をいかにビジネスにつなげていくか、という発想になってくると思います。そうした技術をベースにスタートアップが創出されていけば、産業全体として活性化するでしょうし、スタートアップを生み出した事業会社側も、よりオープンなものになっていくのではないのでしょうか。

阿部:

経営資源の集中化は、米国の企業などがよくやっています。納得する反面、投資で成功するケースの多くは1つの領域に集中するのではなく、広く浅くやっていますよね。

上田:

ポートフォリオの考え方ですね。ディープテックの場合、ものによっては技術シーズができてからビジネスに至るまで20年、30年かかるものがあります。他方、VCは10年、15年くらいで一旦クロージングしないといけない。そうすると、VCの考える間尺で一定のリターンが得られるものに集中するのは仕方ないのかもしれない。

それでは、開発に長期間かかる半導体や新素材系のような領域に資金が入りません。そうした領域にお金が回っていく仕組みや環境を作っていくことは、かなり重要なポイントだと思います。



阿部:

私も、5年やそこらでディープテックが世

に出るかと言ったら、出づらと思います。資金もそうですが、人材もない。たとえば、コロナウイルスに対するワクチンは日本では作れませんでした。長期的なビジョンが必要だと思います。

産業も人材も、長期で臨まないで育たないものです。産業を作るには、ものすごい時間とお金がかかりますから、そこから変えていく必要があります。それは一民間では無理です。ですから、政府や官公庁が旗を振ることが大事なのです。

上田:

スタート地点までの助走をより手厚くするというのも1つ重要なところかと思えます。ディープテック・スタートアップは、ビジネスからやや遠い段階での資金調達で、バリュエーションが大きくなることがあります。そこでたとえば、最初の5年間は補助金のようにバリュエーションがつかない形で、研究開発なり初期的な事業開発を資金的に支援すれば、発射台を高くしたうえで本格的にビジネスを大きくしていく段階で指数関数的な成長に向けた活動をしていけるようになります。

阿部:

発射台を高くするというのは、そうですね。SBIR (Small Business Innovation Research) を見たときには、「やっときたな」と思ったものです。米国の宇宙産業が伸びたのもSBIRがあったからです。ああいった政策は本当に必要だと思っていますし、期待しています。

上田:

そうした補助金についてはNEPもプレシードの資金調達前段階における資金援助という意味合いがあります。ただそれほど額は大きくありませんから、その段階でより大きな資金を得られる仕組みがあるかよと思っています。

IV

## スタートアップの報酬体系が変われば、人材の流動性も高まっていく

阿部:

人材の獲得を考えるうえで、忘れてはいけないのは報酬です。いくらやりがいがあると言っても、報酬が低ければスタートアップに就職しようと思わないからです。特にストック・オプション制度が普及してから、スタートアップは伸びましたからね。

上田:

現場クラスの方々に事業会社からスタートアップに移動してもらうという観点で言えば、いかにスタートアップ側から支払えるお金が均衡してくるか、つまり事業会社に引けを取らない報酬をスタートアップ側が提示できることが重要となってきます。そのときには、ストック・オプションが強力な武器となり得ます。サラリーのベースが低かったとしても、将来的なリターンが期待できるからです。

ただ、そういうインセンティブで入られるような方々は、比較的リスク許容度が高い方で、メンバークラスの人材のなかでもイノベーターとかアーリーアダプターといった方々ではないと思います。そうではない方々も参画するような環境を作ろうとするならば、サラリーベースでの条件が均衡することも重要でしょう。

スタートアップ側が払える報酬を増やしていくということは、個々のスタートアップの経営を強くしていくことに他なりません。結局のところ、人材の流動化という意味でも、スタートアップ側が支払えるサラリーを均衡していく、あるいはもう少し高い報酬金額を提示できるような形を作っていくということになると思います。

阿部:

そうですね。たとえフローが減ってもストックが増えれば、リスク耐性になる。資



産を持つということは、新しいものにチャレンジできることにつながるということなんです。

正直言って、私はここからの5年が勝負だと思っています。今、きちんとできるかどうか、日本が沈んでいくのか、それともまた上っていくのかの分かれ目である。そこで最後に、経済産業省がどこに向かって動いているのか、お聞かせいただけますか。

**上田:**

さきほどスタートアップというレンズで事業会社を見るというような話をしましたが、すでに儲けているビジネスをさらに強くしていくことはきわめて重要です。それを前提として、新しいビジネスを作っていくことが当然に行われることが、世の中の「普通」になることが理想的だと思います。

そのために、たとえば大学を卒業してある程度経験を積んだうえで起業する、事業会社で経験を積んだ方がご自身の技術シードを基に起業する、あるいは海外で経験を積んだ方が日本でEIR的に活動して起業するなど、事業の作られていく過程には関係なく、それがごく自然に受け入れられるような形にしていくことが大事です。その結果、数多くのビジネスができる。成功するのはそのなかの数パーセントかもしれませんが、成功したものは非常に大きな形で実になっていくでしょうし、失敗したとしても、その経験そのものが、ご自身に加え、あとに続くスタートアップにとって貴重なものとなります。

そのために我々は、ディープテック・スタートアップ支援という文脈で個々のスタートアップを強くしていくこと、そのために足下で行っているさまざまな事業に加え、ディープテック・スタートアップの事業拡大フェーズにおける支援など、これからも政策的にしっかりとさまざまな取組みをしていこうと思っています。

**阿部:**

先日、国際通貨基金の予測では、日本のGDPが4位に転落する見通しが発表されましたが、このままでは日本は貧しい国になってしまうでしょう。戦後日本の復興にベンチャーブームが大きな役割を果たしたように、スタートアップ育成を国策としてやっていくことが、次の30年後の日本を作る大事なポイントになるのではないかと思います。本日はありがとうございました。

続編「つなぐ、広がる、強くなるスタートアップ人材が導く日本の経済成長とグローバル視点」

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/01/hr-startup-02.html>

1 「ディープテック・スタートアップ支援事業について」

産業技術環境局

[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo\\_gijutsu/kenkyu\\_innovation/pdf/026\\_05\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/kenkyu_innovation/pdf/026_05_00.pdf)

#### 関連情報

ウェブサイトでは、企業成長支援について紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/ipo/domestic-listing.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

阿部 博 / パートナー

✉ [hiroshi.abe@jp.kpmg.com](mailto:hiroshi.abe@jp.kpmg.com)



# ROIC経営を通じた経営改革力の向上と東証PBR要請への対応

あずさ監査法人  
サステナブルバリュー統轄事業部  
サステナビリティ・トランスフォーメーション  
土屋 大輔 / マネージング・ディレクター

東京証券取引所は「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を公表し、プライム・スタンダードの両市場の上場企業に対して企業価値向上に向けた取組みについて、より一層の強化を求める要請を打ち出しました。コーポレートガバナンス・コードが2015年に制定されて以来、日本企業は約8年にわたって「持続的な成長と中長期的な企業価値向上」に取り組んできましたが、いまだ諸外国と比較して株価はアンダーパフォームし、PBRは低位な状況にあります。

これは日本企業が「企業価値を創出する一連の取組み」について全体最適の視点から取り組むことなく、広義の意味でのガバナンスが欠如していたからと考えられます。本稿は、企業価値向上において求められている「一連の取組み」を概観するとともに、経営管理の仕組みをどう構築し、ガバナンスを効かせるべきか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

日本企業には、企業価値を創出する一連の取組みが必要である。

## POINT 2

企業価値を創出する一連の取組みは「事業ポートフォリオマネジメント」、「財務戦略・資本政策」、「キャッシュフローアロケーション」の3つが起点となる。取締役会はこれらについて明確な方針を打ち出す必要がある。

## POINT 3

日本企業はサイロ組織の個別最適思考に陥りがちである。全体最適の視点で経営意思決定を行うことを可能とする経営管理の仕組みを社内規程・ルールとして明文化するとともに、ガバナンスを効かせて着実に実行していく必要がある。

## POINT 4

意思決定の責任の所在を明らかにする必要がある。社外取締役が株主に合理性をもって説明できるレベルでのアカウンタビリティを目指す。

## POINT 5

企業価値を創出する一連の取組みが高いレベルで実現できている状態が、真の「ROIC経営」である。



土屋 大輔  
Daisuke Tsuchiya

## I

## PBR1倍割れ問題の本質

東京証券取引所は、2023年3月31日付で「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を公表し、プライム市場・スタンダード市場の全上場企業に対して企業価値向上に向けた対応について、より一層の強化を求める要請を打ち出しました。これは日本に上場する約半分の企業がPBR1倍割れとなっており、米国や欧州と比べて日本市場の魅力度が依然として低位に推移していることに対する東京証券取引所の強い危機感の表れといえます。

しかしながら、コーポレートガバナンス・コード（以下、「CGコード」という）が2015年に公表されて以来、日本企業はCGコードへのコンプライアをはじめ、ROE目標の設定やROICの導入など、企業価値向上に向けて無策であったというわけではありません。日本企業が直視すべき問題は、企業価値向上の取組みを進めてきたにもかかわらず、依然として企業価値が低位に留まっているという事実です。この問題を掘り下げることなく従来の取組みの延長線上で対応策を講じたとしても、企業価値が向上することはないでしょう。

問題の本質はどこにあるのか——多くのケースで、それは広義の「ガバナンス」にあると考えられます。そのガバナンスが有効に機能していない具体的な課題としては、以下が挙げられます。

- ① 「持続的な成長と中長期的な企業価値向上」という全体最適の目的を見失い、サイロ型組織において、個別最適の施策の立案・実行を続けてしまう。
- ② 実行が容易な対応策にのみ焦点を当て、対処すべき真の課題に向き合わない。
- ③ 明確な事業戦略の立案と戦略に基づく事業ポートフォリオの見直し・組換えができておらず、コングロマリットディスカウントを招いている。

これらの典型的な例としては、以下が挙げられます。

- ・ 「ROIC経営」を標榜しつつ、実態としてはROICの実績値を算出して経営会議に報告するに留まる（課題①②）
- ・ 事業ポートフォリオの最適化の観点で資本収益性を高めるのではなく、不採算事業を含む既存事業の存続ありきで全事業部門にROICツリー展開を行い、規模拡大やコスト削減を求める（課題②③）
- ・ バランスシートの借方に計上されている余剰現預金および政策保有株式やバランスシート貸方の資本構成を見直すことなく、事業部門に収益改善を求める（課題①②）

資本収益性向上のために必要と考えられる施策について、企業と機関投資家との認識に大きな乖離が存在しています。生命保険協会が毎年、企業と機関投資家に対して実施している調査によれば、企業は従来の既存事業ありきのPL経営の延長線で資本収益性を向上させることを志向しているのに対して、機関投資家は事業ポートフォリオの見直し・組換えやROICといった収益・効率性指標の全社展開が課題であると認識しています（図表1参照）。

これらの課題に対処し、機関投資家との認識ギャップを埋めていくためには、企業価値向上の視点を起点とした経営改革力を高めていく必要があります。

## II



## 企業価値を高める一連の取組み

企業価値向上の視点で経営改革力を高めるためには、企業価値を創出する一連の取組みである「事業ポートフォリオマネジメント」、「財務戦略・資本政策」、「キャッシュフローアロケーション」について「経営管理制度」や「プロセス」を整備し、適切な意思決定ができる経営管理体制を構築する必要があります。また、「システム」は経営インフラとしてそれらを支え、意思決定を迅速化するうえで必要な仕組みです。この一連の取組みを持続させるための規律として、ガバナンスが重要となります。これらに対応したうえで、ディスクロージャーやIR活動を通じて、これらの取組みにコミットすることで、成長期待の持てる、魅力ある企業であることを外部に示していく必要があります。

この一連の取組みが高いレベルで実装され、経営管理の制度やプロセスが定着している状態が「ROIC経営」です（図表2参照）。

これらの取組みは相互に関連するため、サイロ型の組織において個別最適で対応するには限界があります。これらを実行していくためには、全体最適を追及して高いレベルでROIC経営を推進していく必要があります。

図表1 資本収益性向上のために必要と考える取組み

	事業規模・ シェアの拡大	コスト削減	事業ポートフォリオの 見直し・組換え	収益・効率性指標の 展開
 企業	39.8%	52.0%	43.7%	39.4%
	▼	▼	▲	▲
 投資家	7.0%	8.0%	70.0%	64.0%

出典：生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた『株式市場の活性化』と『持続可能な社会の実現』に向けた取組について」（2023年4月21日）を基にKPMGにて作成  
[https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/20230421\\_3.html](https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/20230421_3.html)

### III 3つの基本方針の関係

ROIC経営を推進していくためには、企業価値向上の視点から「事業ポートフォリオマネジメント」、「財務戦略・資本政策」、「キャッシュフローアロケーション」の関係性について整理したうえで、それぞれの方針を策定する必要があります。

#### 1. 事業ポートフォリオマネジメント

事業ポートフォリオマネジメントは、事業ポートフォリオに関する基本的な方針に基づき、自社のあるべき事業ポートフォリオを定め、その実現に向けて投資と撤退、すなわち適切な経営資源配分の意思決定を行うことを目的としています。事業ポートフォリオ基本方針はCGコード（補充原則5-2①）において取締役会が決定すべきとされ、以下で示す項目によって構成されます。

「事業ポートフォリオに関する基本的な方針」の一般的な構成

1. 基本方針の目的・適用範囲
2. 目指す事業ポートフォリオの構成
3. 事業ポートフォリオ評価の仕組み
  - a. 評価の視点
  - b. 評価プロセス・サイクル
  - c. 実施体制
4. 基本方針の見直し

この方針において重要なのは、「評価の視点」をあらかじめルールとして定めておく、ということです。そして、「評価の視点」は資本収益性・成長性・サステナビリティの3つの視点を基礎とし、自社の現在の事業、将来の姿を適切に評価できるものとする必要があります。資本収益性の視点が入っていることから明らかに、その実現時期は経営戦略によって異なるものの、いずれかの時点で各事業のROICがWACCを上回ることが大前提となります。

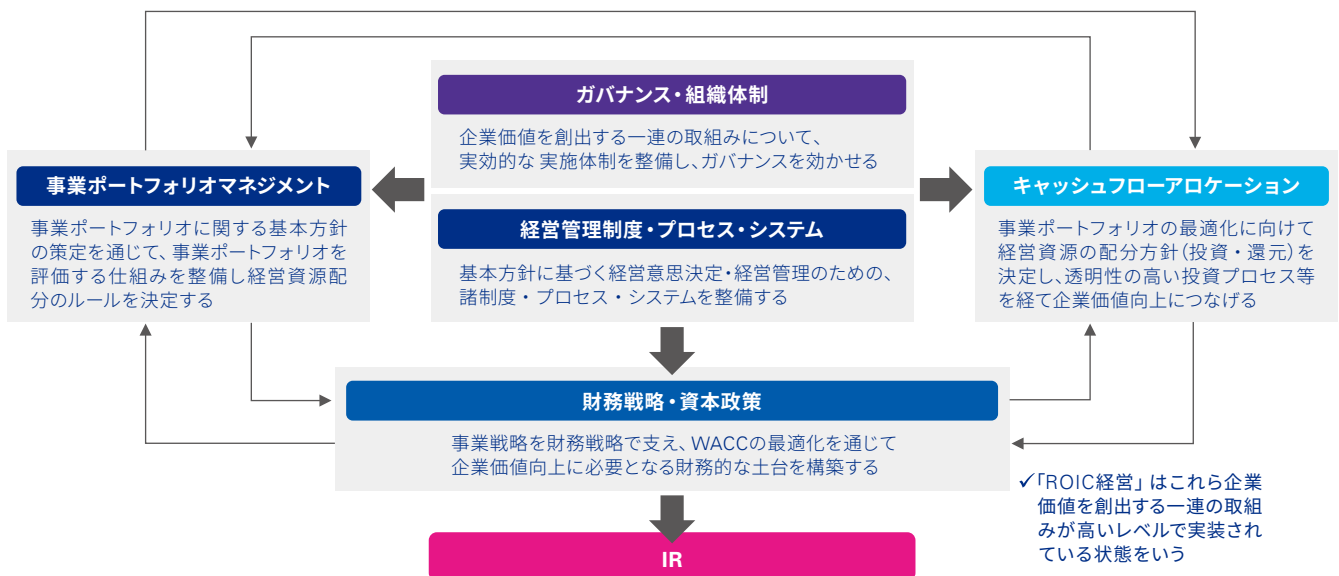
また、「評価の視点」において、各事業の適正価値を把握することも必要です。2023年8月末日に経済産業省より公表さ

れた「企業買収における行動指針」において、取締役会は企業価値向上策が時価総額に反映されるための取組みを行い、かつ買収提案を受けた際に買収提案の内容と自社の企業価値向上策を速やかに比較検討することを求めています。これは、取締役会として、常に自社の企業価値について、定量的な評価を行い、取締役会としての意見を形成しておくことの重要性を示唆しています。各事業の適正価値の把握は、自社の企業価値の把握と実質的に同じであり、それは市場評価との乖離要因を分析し、自社の戦略の妥当性を評価する出発点にもなります。

「評価プロセス・サイクル」と「実施体制」は事業ポートフォリオの組換えの実効性を高めていくうえで最重要項目であり、後述する企業価値を創出する一連の取組みを構成する「ガバナンス」や「経営管理制度・プロセス」に相当します。

目指すべき事業ポートフォリオが決まると、どれだけのキャッシュフローを上げるのか、その実現に向けてどれだけの投資が必要なのかが自ずと決まります<sup>1</sup>。

図表2 企業価値を創出する一連の取組みの全体像



出所：KPMG作成

## 2. 財務戦略・資本政策

財務戦略は、リスクテイクと財務健全性を両立させつつ、事業戦略を支えるものである必要があります。このためには、企業は最適資本構成の方針を策定する必要があります。最適資本構成の方針は、3つの視点を取り入れて策定します。

1点目は、有利子負債の調達余力（Debt Capacity）です。Debt Capacityは通常、財務格付の水準によって決まります。その財務格付は、主にキャッシュフローの創出力と有利子負債の水準によって導出されます。つまり、目指すべき事業ポートフォリオによって創出されるであろうキャッシュフローが必然的に財務格付、ひいてはDebt Capacityの水準を決めることになるというわけです。

2点目は、自己資本によるリスク許容度です。自己資本は事業リスクが顕在化した場合であっても、債務超過に陥らずに十分に財務健全性を維持できるだけ確保しておく必要があります。逆説的にいえば、自己資本が事業リスクに見合う資本＝必要資本を超える部分は、エクイティバッファとして追加のリスク許容度、もしくは株主

還元余力になります。最適な自己資本水準は、目指すべき事業ポートフォリオにおいてどれだけのリスクを取るのか、すでに取っているリスクと合わせて資本はどのくらい必要なのかを見積もったうえで決定することが肝要です。

3点目は投資家・株主の目線です。投資家は、一般的に効率的な事業運営・投資を求めます。つまり、利益を所与とした場合に、投資家の期待収益率を満たすうえで、必要資本の最大値はいくつかという視点がポイントになります。これは2点目に取り上げた事業リスクの視点とは逆の見方です。したがって、事業リスクを過度に見積りすぎると、投資家からは非効率な資本の運用をしている、ということになります。

最適資本構成はこれら3つの視点を総合的に勘案したうえで、目指すべき事業ポートフォリオを支えるのに最適なDEレシオとして決定する必要があります。

DEレシオが決まると、WACCも決まります。WACCは、事業や投資を評価するために必要なハードルレートの基礎となるものです。WACC・ハードルレートを最適化するためにも、最適資本構成の方針は必要不

可欠なのです（図表3参照）。

## 3. キャッシュフローアロケーション

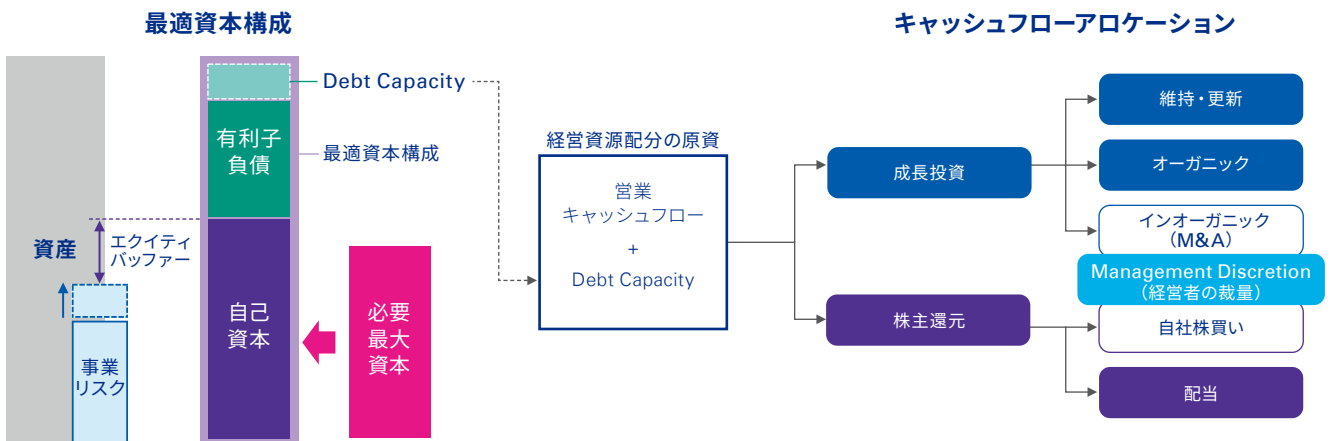
キャッシュフローアロケーションは、目指すべき事業ポートフォリオが創出するキャッシュフローと最適資本構成によって導出されるDebt Capacityを原資として、どうキャッシュフローを配分するのかを決定するための方針です。

キャッシュフローの配分先は、大きく成長投資と株主還元に分類できます。成長投資はさらにオーガニック投資とインオーガニック投資に分類され、株主還元は配当および自社株買いに区分されます。

成長投資と株主還元の配分は、原資である営業キャッシュフローとDebt Capacityの制約を受けるため、ゼロサムの関係にあります。成長投資を増やせば株主還元への配分は必然的に減少し、その逆もまた然りです。このような状況下において、企業価値を最大化できるようにキャッシュフロー配分の優先順を決めるのがキャッシュフローアロケーションの方針になります。

キャッシュフローアロケーションの方針

図表3 最適資本構成とキャッシュフローアロケーション



✓ 財務格付をベースとした調達余力、事業リスクに対する資本の許容度、投資家目線で見た必要資本のバランスをとる必要がある。

✓ 企業価値を最も最大化するという観点でキャッシュフローのアロケーションの優先順を決定する必要がある。

出所：KPMG作成

の策定にあたっては、まず、大きく成長投資と株主還元、とりわけ配当に分けて考えるとよいでしょう。企業も投資家も業績悪化のシグナリング効果を伴う減配を忌避するのが一般的であり、配当はある意味「確定的なキャッシュアウト」と言えます。換言すれば、よほどの業績悪化を見込まない限りは、配当によるキャッシュアウトフローをまずは見込んでおく必要がある、ということです。

投資の優先順位は事業ポートフォリオ評価の結果と密接に関わります。事業ポートフォリオ評価の結果として積極投資領域にある事業であれば、最優先で投資を行う必要があります。ただ、投資の優先度は事業ポートフォリオ評価で決まったとしても、投資の規模は事業のそもそもの規模などによって大きく左右されます。事業ポートフォリオの評価結果とそれぞれの事業が必要とする投資額を算定し、優先順位を決めていく必要があります。

インオーガニック投資および自社株買いは“Management Discretion”として経営者の裁量でいずれかに割り当てられる

ようにしておきます。M&Aに代表されるインオーガニック投資は意図していたとしても、必ずしも計画どおりに実施できるわけではありません。ここでのポイントはM&Aを行わなかった場合には、自社株買いを実施する必要がある、という点です。投資しなかったキャッシュフローは株主に還元するというのがセオリーであり、これには最適資本構成の維持のための資本調整の側面もあります(図表3参照)。

#### 4.3つの方針の関係性と一体的運用の重要性

これら3つの方針は相互に影響し、密接に関わっています(図表4参照)。つまり、企業価値向上に必要な視点は、これら3つの方針を一体的に運用することによって初めて持つことが可能となるのです。

このような状況にあって、事業ポートフォリオは経営企画部、財務戦略は財務部といったように、3つの方針の関係性について意識することなく、各部署がそれぞれの施策を展開しても、それは個別最適

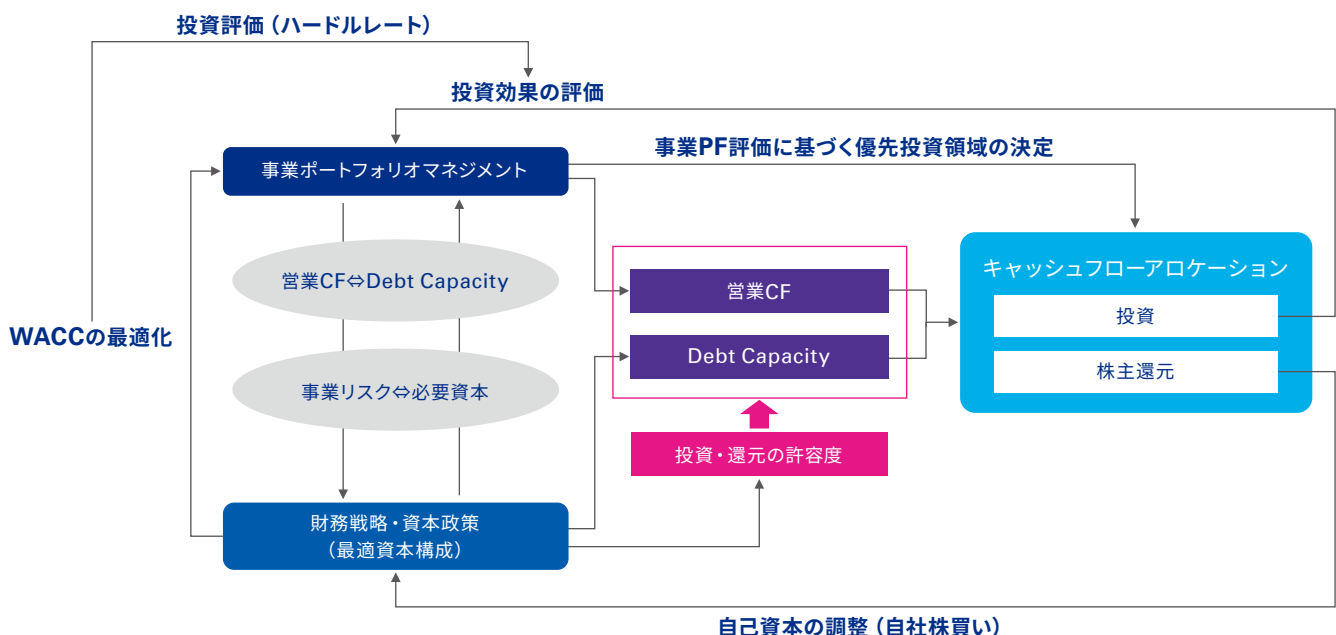
になるだけで、本質的な意味での企業価値向上ではありません。企業価値向上を実現するためには、これら各部署の取組みを全体最適の観点から一体的に運用する経営管理制度を構築し、ガバナンスを効かせていく必要があります。

### Ⅳ 企業価値を高めるガバナンスの仕組み

#### 1. 経営管理制度のフローを構築する

企業価値向上の視点をもって全体最適の観点から企業価値を高めるには、司令塔となる部門を決定し、当該部門が主導して、取締役会を頂点とした経営管理制度やプロセスを導入する必要があります。「経営管理制度やプロセスを導入する」といっても、いたずらに新たな仕組みを構築するわけではありません。重要なことは、既存の経営管理の仕組みを極力生かしつつ、企業価値向上の視点を中心に添えた経営管理の仕組みへの移行をスムーズに

図表4 「3つの方針」の関係性と企業価値の視点



出所: KPMG作成

促していくことです。

図表5は、企業価値向上の視点で経営管理の仕組みを運用していく全体像を示したものです。これはあくまでも一般論であり、個々の企業の事情に応じて柔軟に運用方法を変える必要がありますが、ポイントは取締役・経営陣・事業部門・司令塔となる管理部門がそれぞれの役割を適切に果たすと同時に、方針の策定・実行・モニタリングのサイクルを一定のルールに基づいて回していくことにあります。

司令塔となる部門は、欧米企業であればCFOの直下で経営企画・財務戦略の両機能を有するコントローラーが最適ですが、日本企業は経営企画部門と財務部門が別々に設置されているケースが多く見られます。日本企業の経営管理の現状を踏まえると、中期経営計画や年度予算の策定の役割を担うことも多い経営企画部門が司令塔役として適切であると考えられます。

経営企画部門は司令塔として、取締役会および経営陣の意見や事業部門からの

情報、財務部門の協力を基に事業ポートフォリオとそれを支える最適資本構成、戦略を実現するためのキャッシュフローアロケーションの各方針案を、相互の整合性を取りつつ、策定します。3つの方針は図表4で見たように、相互の関連性を踏まえて策定する必要があります。

経営企画部門が策定した方針案を基に、経営戦略会議等でその内容について協議し承認します（図表5-①）。そして、その内容を取締役会にて協議し、取締役会として意思決定を行います（同②）。

モニタリングボード型を取締役会を前提とした場合、取締役会は経営陣が決定した事業ポートフォリオをはじめとする各方針の内容が自社のパーパスやミッション・ビジョン・バリューと整合しているか、事業ポートフォリオ基本方針で定める「評価の視点」を踏まえて十分に検証できているか、事業リスクをテイクするのに最適な資本構成が実現できているか、企業価値を最大化できるようにキャッシュフローの最適配分ができているかなどについて協

議し、3つの方針について意思決定を行います。この意思決定には具体的にどの事業に優先的に投資を行うのか、どの事業の投資を抑制、あるいは撤退するのかについて明確な意思を示すことも重要となります。

取締役会の意思決定に基づき、経営陣は各事業部門に事業計画を提出させ、経営戦略会議での審議を経て、中期経営計画や年度予算として具体的に計画を定めます。経営企画部門は事業部門の計画立案の支援のほか、各種資料の取りまとめを行い、経営戦略会議での議論が取締役会で決定した方針と整合的であるかを確認する役割を担います。その際、たとえば、過度または過小な投資となっていた場合には、経営陣に対してアラートを発信する必要があります（同③～⑤）。

計画・予算の取締役会での承認後（同⑥）、各事業部門が計画を実行に移します（同⑦）。その過程において発生する投資については、事業ポートフォリオ基本方針の「評価の視点」と整合させる形で設定さ

図表5 企業価値を高める経営管理制度の運用フロー



出所: KPMG作成

れた各事業に求める期待収益率（事業別ハードルレート）に基づき、投資委員会等で精査する必要があります（同⑧）。

事業部門による計画の進捗状況は経営戦略会議や取締役会にてモニタリングし、必要に応じて追加施策を決定します。このモニタリングの過程においても、経営企画部門が取締役会で決定した方針との整合性を検証する役割を担います（同⑨～⑩）。

## 2.責任の所在・アカウンタビリティの明確化

この一連のプロセスを経営管理制度として運用していくためには、いくつか押さえるべきポイントがあります。

1点目は、この一連のプロセスは企業価値向上の視点をベースに運用することです。前述のとおり、企業価値向上の視点は「事業ポートフォリオマネジメント」、「財務戦略・資本政策」、「キャッシュフローアロケーション」の3つの方針が一体的に運用されて初めて持ちうるものです。これら3つの方針は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための羅針盤とも言えるものでもあり、取締役会が主体的に決定する必要があります。

2点目は、取締役会、経営陣（経営戦略会議）、司令塔、関連部門の役割を明確にすることです。取締役会や経営戦略会議といった会議体は、具体的に何を決定する場なのかを明確に定めておかないと議論を重ねるばかりとなり、重要な意思決定が先延ばしにされる可能性があります。また、たとえば、経営企画部門を司令塔と定めても、財務部門などの関連部門によるサポートの役割についても明確に定めておかないと、実行力を毀損する要因にもなります。

3点目は、アカウンタビリティ（説明責任）を果たす仕組みを構築することです。これは2点目にも関連しますが、各会議体や部門がそれぞれの責任において、なぜ

そのような判断を行ったのか、常に合理的な説明ができるようにしておく必要があります。

たとえば、事業の撤退はさまざまな要因で意思決定が先送りにされるケースをよく見かけますが、重要なのは、先送りした事実そのものではなく、なぜ先送りしたのかを明確にすることです。たとえば、事業ポートフォリオ基本方針において「3期連続でROICがWACCを下回る場合は撤退する」という基準を定めていたケースで、当該ルールに抵触したにもかかわらず撤退しない事業がある場合、撤退判断の先送りではなく、今は撤退しないということ自体が経営判断であるということを認識したうえで、株主に対して、その経営判断の合理性を明確に説明する必要があります。もし、社外取締役が株主に説明できるほどに合理的かつ明確な理由づけがないということであれば、それは経営判断としての論拠が弱く、説明責任を果たすには不十分であることの証左となります。

そして、4点目の重要なポイントは、これら一連のプロセスを社内規定・ルールとして明文化することです。これは、責任の所在を明らかにすると同時に、企業価値を高めるためのプロセスの土台を固め、その再現性を高めることが目的です。併せて、プロセスを繰返し回していくなかで改善点を明らかにし、つど、社内規程・ルールを改変していくことで、意思決定のレベルを高めていく目的もあります。

## V 経営改革力の向上に向けて

企業価値を高めるには、企業価値を創出する一連の取組みについて実効性を持たせられるように経営管理の仕組みを構築し、ガバナンスを効かせることが重要になります。

ガバナンスを効かせる、というのは、(1) 取締役会が企業価値向上の視点をもって3つの方針を策定すること、(2) 取締役会

が定めた3つの方針に基づき、明文化された社内規程・ルールに則って経営陣が着実に戦略を遂行すること、(3) 施策の立案・実行・モニタリングについて責任の所在を明らかにし、究極的には社外取締役が株主に合理性をもって説明できるかという視点に立ってアカウンタビリティを果たすこと、の3点が成り立っている必要があります。

これらを実現するためにはサイロ型の経営管理の仕組みを脱し、司令塔となる部門が全体最適の観点で取締役会と経営陣を支える仕組みを構築することが重要です。

この仕組みが高いレベルで実装されている状態が真の「ROIC経営」です。本質的な意味でROIC経営を実現することが経営改革力を高め、企業価値を向上させるのです。

1 事業ポートフォリオの具体的な評価方法については拙著『ROIC経営実践編 事業ポートフォリオの組換えと企業価値向上』（日経BP日本経済新聞出版、2022年）をご参照ください。

### 関連情報

ウェブサイトでは、筆者の記事等を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/contacts/t/daisuke-tsuchiya.html>

本稿に関するサービスページはこちらをご覧ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/sustainability-transformation/pbr-improvement.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  
土屋 大輔 / マネージング・ディレクター  
✉ [daisuke.tsuchiya@jp.kpmg.com](mailto:daisuke.tsuchiya@jp.kpmg.com)





Information

## KPMGジャパン、内閣府が支援する 「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に参加



KPMGジャパンは、内閣府が支援する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の行動宣言に賛同し、共同チェアマンの知野 雅彦が2023年11月1日に内閣府中央合同庁舎で開催されたリーダーミーティングに参加しました。経営層のダイバーシティ確保や男性育児休業の課題などを議論し、日本の企業経営者らと意見交換をするとともに女性の活躍を加速する取組みにコミットする宣言を表明しました。KPMGジャパンは、全国各地のさまざまな業種の男性リーダーと連携し、ジェンダー平等と女性活躍推進を進めていきます。

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/2023/11/male-leaders.html>

Information

## 「KPMGグローバルCEO調査2023」を発表



KPMGは、世界の経営者の将来見通しや重要施策等を調査した、9回目となる「KPMGグローバルCEO調査2023」を発表しました。本調査は、2023年8月15日から9月15日に、11カ国11業界の企業経営者1,300人以上に対して、経済およびビジネスの展望に関する今後3年間の見通しについて調査しています。

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/2023/10/global-ceo-outlook2023.html>

Service

## KPMGコンサルティング、クラウドを活用した 全社プラットフォーム高度化支援サービスの提供を開始



KPMGコンサルティングは、全社のインフラ基盤としてクラウドを活用し、将来を見据えた戦略・企画から実行・運用フェーズまでEnd-to-Endで支援する「全社プラットフォーム高度化支援サービス」の提供を開始しました。本サービスでは、ビジネス全体を俯瞰したプラットフォームの構築に向け、クラウドの利活用にとどまらず、エンタープライズアーキテクチャを構成する「ビジネス」「IT・アプリケーション」「データ」「セキュリティ・ガバナンス」「チェンジマネジメント」の各領域で企業の変革を支援します。

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/2023/10/kc-cloud-platform.html>

Information

## KPMGジャパン、ヤング・ダボス会議に参加



2023年10月2日～5日（現地日時）、イギリス/北アイルランドのベルファストにて、世界190カ国以上から若き次世代リーダーが参加するヤング・ダボス会議「One Young World」が開催され、KPMGジャパンからも8名のメンバーが参加しました。今年は、「平和と和解」「食糧危機」「気候変動危機」「教育」「メンタルヘルス」の5つのテーマを軸に議論が展開され、KPMGプレゼンテーションステージでは、KPMGカナダのChief Mental Health OfficerであるDenis Trottierが登壇し、「The Quiet crisis - young leader as change agents」についてご自身の経験を語りながら、誰もが直面する可能性のあるメンタルヘルスに関して、誰かに助けを求める勇気を持つことの重要性について講演しました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://www.oneyoungworld.com/summit-2023>



# Thought Leadership

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。

## サステナビリティ

### ESGと内部監査 内部監査機能が影響力を発揮するためのインサイトとガイダンス

English / Japanese

環境問題や社会問題に対するステークホルダーや一般の人々の関心が高まるなか、ESG（環境・社会・ガバナンス）の評価基準が企業の業績や意思決定と切り離せない要素となっています。本レポートでは、企業のESGに関する課題の重要性が高まるにつれて変化する内部監査の役割や、2024年1月からEUで段階的に適用が開始されるサステナビリティ情報の開示に関する法案であるCSRD（企業サステナビリティ報告指令）の動向など、KPMGが注目する主な動きについて事例を交えて解説しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/11/esg-and-ia.html>



## 会計・開示

### IFRS第16号詳細解説シリーズ シリーズNo8: セール・アンド・リースバック取引

Japanese

IFRS第16号「リース」は2019年から適用となって5年、実務上の課題も明らかとなってきており、特にセール・アンド・リースバック取引はさまざまな議論がなされた論点の1つです。本シリーズは、IFRS第16号に関して、実務担当者等が一般的に疑問に思うであろう論点、そして基準の理解に際して混乱しやすいと思われる論点について、Q&A及び設例形式により明確化を目指すものです。第8弾である本冊子は、セール・アンド・リースバック取引について解説しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/10/ifrs-leases-2023-10-12.html>



## テクノロジー

### ChatGPTなどの新しいAIがビジネスに及ぼす影響

English / Japanese

ChatGPTは、我々の生活に大きな変革をもたらす可能性を秘めている一方で、その活用方法について企業は試行錯誤をしています。ChatGPTにより、コミュニケーションの在り方やビジネススタイルはどのように変化するのか。ビジネスの場でAIを利用するうえで重要な成功要因を明らかにするとともに、新しいAIアプリケーションを開発する際に考慮すべき観点について考察を行っています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/12/chatgpt-tmt.html>



## インフラストラクチャー

### 変わらぬ課題と新しいアプローチ: 2023年版グローバル建設業調査

English / Japanese

業界特性による長年の課題の解決が急がれる一方で、低炭素・持続可能社会への移行に向けた取組みも求められています。世界中のエンジニアリング会社・建設会社約300社という過去最大の回答から、リスクと機会が混在するなかでの必要なアプローチを考察します。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/12/global-construction-survey.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18日更新  
**2023/2024年度版  
 ASEAN地域最新トピックス** Japanese

ASEAN地域最新トピックスは、ASEAN9カ国とインドの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/2023/11/asean-latesttopics-202311.html>

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備しなければならない諸法規の要請、なら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>

### 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発し、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。

© 2024 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.

© 2024 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ず、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。