

KPMG Insight

特集

企業価値向上に求められる 「人的資本経営のカギ」

🎯 Focus

2024年3月期決算の留意事項(会計)
2024年3月期決算の留意事項(税務)

🏠 Digital Transformation

付加価値向上に向け財務経理部門がとるべき
イニシアチブ

生成AI×Finance
財務経理領域における生成AIの活用

🌱 Sustainability

脱炭素による株主資本コストの低減効果と
ハードルレートの設定

💡 Sector Update

メディア企業が注力するコンテンツIPビジネス
そのビジネスモデル、オペレーションおよびガバナンス





特集

02 企業価値向上に求められる 「人的資本経営のカギ」

04 人的資本経営に求められる人事のあり方 ～個人のキャリア形成と人材の流動化を 同時に実現する

[ゲスト]

吉田 俊哉 氏

野村ホールディングス株式会社
グループ人事戦略兼人材開発担当 執行役員

美濃 啓貴 氏

パーソルホールディングス株式会社 執行役員 CHRO

[インタビュアー]

油布 顕史

KPMGコンサルティング株式会社 プリンシパル



Focus

10 2024年3月期決算の留意事項（会計）

花澤 徳裕 あずさ監査法人

16 2024年3月期決算の留意事項（税務）

大島 秀平／山崎 沙織 KPMG 税理士法人



Digital Transformation

24 付加価値向上に向け財務経理部門がとるべきイニシアチブ

松城 徳昌 あずさ監査法人

32 生成AI×Finance

財務経理領域における生成AIの活用

生田 武則 あずさ監査法人



Sustainability

40

脱炭素による株主資本コストの低減効果とハードルレートの設定

土屋 大輔 あずさ監査法人
Stephen Witter KPMG アドバイザリーライトハウス



Sector Update

46

テクノロジー・メディア・通信

メディア企業が注力するコンテンツIPビジネス そのビジネスモデル、オペレーションおよびガバナンス

木村 みさ／山田 宏樹 KPMG ジャパン

会計・開示／税務 Digest

52

会計・開示

会計・開示情報 (2023.11 – 12・2024.1)

下田 勇矢 あずさ監査法人

60

税務

税務情報 (2023.12 – 2024.1)

大島 秀平／風間 綾／山崎 沙織／芝田 朋子 KPMG 税理士法人

Topic

61

海外

これだけ海外赴任準備 — 必ず押さえておくべきポイント — 第6回中国・インドネシア

高橋 星行／江森 岳史 KPMG 中国
三竿 祥之 KPMG インドネシア

65

スタートアップ

求める人材採用には徹底分析と数が重要 スタートアップにとっての生命線となる「人材」をいかに惹きつけるか

荻野 光 氏 株式会社M&A総研ホールディングス
小川 紀久子／中村 佳史 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。

kpmg.com/jp/kpmg-insight



KPMG Insight Vol.65

発行日：2024年3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

企業価値向上に求められる 「人的資本経営のカギ」

持続的な企業価値向上への推進力として、無形資産、特にヒトが一層重要度を増しています。2022年5月に「人材版伊藤レポート2.0」が公表され、2023年度3月期決算から上場企業に人的資本の情報開示が義務化されたことで、企業や投資家の間には人的資本こそ企業の成長に資するものだという認識が広がっています。これまで「コスト」と捉えられてきた人材を、価値創造の源泉である「資本」であると捉え直す必要があるということです。企業の戦略は従業員の共感を得られているか。従業員が意欲的に働ける環境を構築できているか。人的資本経営を実現するカギを握る人材戦略の現状を追います。

02

人的資本経営に求められる人事のあり方 ～個人のキャリア形成と人材の流動化を 同時に実現する

【ゲスト】

野村ホールディングス株式会社 グループ人事戦略兼人材開発担当 執行役員
吉田 俊哉 氏

パーソルホールディングス株式会社 執行役員 CHRO
美濃 啓貴 氏



人的資本経営に求められる人事のあり方 ～個人のキャリア形成と人材の流動化を 同時に実現する



Kenji Yufu

KPMGコンサルティング株式会社
プリンシパル

油布 顕史

Hiroataka Mino

パーソルホールディングス株式会社
執行役員 CHRO

美濃 啓貴 氏

Toshiya Yoshida

野村ホールディングス株式会社
グループ人事戦略兼人材開発担当
執行役員

吉田 俊哉 氏

コロナ禍を経て、人々の働き方に対する考え方や働きがいへの価値観が変化していくなか、企業における人的資本経営が重要性を増しています。令和4年5月には「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」が公表され、経営戦略と人事戦略の連動をはじめ、資本としての人材を活かし育てるための方法論が提示されました。人材を活かすために社内人材の流動化を促し、日本企業が実のある人的資本経営を進めるために何が必要か。野村ホールディングス株式会社グループ人事戦略兼人材開発担当の吉田 俊哉 氏、パーソルホールディングス株式会社執行役員 CHROの美濃 啓貴 氏、KPMGコンサルティングの油布 顕史の3名が鼎談します。

所属・役職は、2024年2月時点のものです。

「自分のキャリアを自分で作る」を実現する、人材配置のあり方

油布 まずは、各社の人的資本経営に関するコンセプトについて教えてください。

吉田 野村グループは、野村グループの人材が、さまざまな不確実性を伴う社会課題に対して最適解を提供するプロフェッショナル集団として、付加価値を最大限に発揮し、生産性の向上と新たな価値の創造、リスク管理の高度化を追求し続けることを目指しています。このために、「挑戦」「協働」「誠実」という共通の価値観を前提に、採用・育成・評価・配置登用という人材マネジメントサイクルを差別化し、またDEI (Diversity, Equity & Inclusion) ・多様な働き方・ウェルビーイングを進化させてきました。結果として、人材が業務を通じて実現する知識創造プロセスが加速され、野村グループが提供する付加価値がさらに強化されていくという好循環が生み出されると考えています。

美濃 当社のビジョンである「はたらいて、笑おう。」は「はたらく個人」に目を向け、「自分の“はたらく”は自分で決める」世界を実現することを狙いとしています。当社の社員一人ひとりも「はたらく個人」にほかならず、社員自らもこの世界観を実現できるよう、先進的な人事制度・人事施策に取り組んでいきたいと考えています。この考え方を人事ポリシーとして、「ADVANCED HR SHOWCASE」と呼んでいます。

油布 ありがとうございます。では本題に入ります。

近年、働き方が柔軟になってきたことで、ある問い合わせが多く寄せられるようになりました。時短勤務や地域限定など働き方の自由を認めれば、社員にとってはウェルビーイングが高まることになり、より働きやすくなる一方で、会社としてはビジネスを推進する人材配置に支障をきたすようになるというものです。これは現場、特

に営業から苦言を呈されるようです。これまでの人材配置の考え方は、ビジネス対応というパズルがあり、柔軟に形を変えることができる「正社員」というピースをはめ込んでいました。しかし、今後「私のピースは三角です」や「私は四角です」といった個人最適な働き方を認めると、このパズルがきれいに埋まらなくなりビジネスにうまく対応できなくなる気がしています。この問題は、日本企業で今後さらに大きくなっていくでしょう。でも、私はいずれ認めざるを得なくなると考えています。

吉田 かなり悩ましい話です。たとえば、この数年言われている「ジョブ型」の人事を教科書どおりに実行しようとする、三角なら三角、四角なら四角のジョブ・ディスクリプションを詳細に定義し、「このジョブは四角のなかでも正方形です。ここのジョブは三角でも二等辺三角形です。そこに合う人は誰ですか」としなければならぬのかもしれませんが、でも、我々はそこまではやっていません。

油布 ジョブ・ディスクリプションを作っていないということでしょうか？

吉田 いえ、当社もジョブ型的人材マネジメントを推進していて、ジョブ・ディスクリプション、いわゆるJDも定義し、業務ポジションに応じた報酬設計も行っていますが、当社の場合にはもう少し大きな括りなのだと思います。特に当社のような証券会社は、人材の流動性がもともと高い業界のため、ウェルス・マネジメントやトレーディング、M&A アドバイザリーといった業務の役割は詳細に定義せずとも業界スタンダードとして確立されているケースが多いです。役割に応じた報酬水準の業界におけるベンチマーク分析も従前から行ってきました。一方、各業務ポジションにおいて、どういう強みを活かしてパフォーマンスを発揮するかは人それぞれです。なので、各業務ポジション

に求められる役割の概要をJDとして決めておいたうえで、それに基づいて十分に知識と経験が豊富な外部人材を探して採用する場合があります。スキルや経験の要件を加筆したJDを社内公募に掲載して、新しいキャリアに挑戦したい社員を募る場合があります。あるいは、社員がキャリア・デザイン・シートに記載するキャリア希望、本人の経験とポテンシャル、人材を募集している業務ポジションのJDにマッチするかを見定めて、所属組織と求人組織の双方合意のもとに社員を異動させる場合もあります。

油布 このキャリア・デザイン・シートは、各人が持っているスキルを明記しておき、「ここに行きたいです」と希望を出すというイメージでしょうか。

吉田 そうですね。当社グループでは、この3~4年、社員のキャリア自律を推進してきました。そこでまずは「ノムラ・キャリア」、通称「ノムキャリ」という社内公募を相当広げてきました。今では、社内公募が出ると、「今回はどの部署がどんな公募をするんだ」と、多くの社員が目にするようになってきました。特に、日ごろ自分のキャリアに悩んでいる人は「今度、これに手を挙げてみようかな」となります。あるいは、社内公募のJDに記載されているスキル要件、たとえば「コーディングができたほうがいい」とか「英語は必須」などといった記載を見て、「ちょっと実力が足りないから、もっと自己研鑽しよう」などを考えるきっかけにもなっています。

そして、この社員のキャリア自律を更に推進するために新設したのがキャリア・デザイン・シートです。社員は毎年、「自分はこうしたキャリアを歩みたい」という希望や計画をこのキャリア・デザイン・シートに記載して、直属のマネージャーと会社に共有し、また直属のマネージャーは社員の希望や計画にアドバイスする仕組みです。ここに記載された社員の希望



吉田 俊哉 氏

や計画と、本人の経験、適性やポテンシャル、組織の要員計画次第では、所属組織の担当役員やマネージャーの合意のもと、社員を異動させることもあります。

油布 社内人材の流動化というわけですね。それが機能しているということは、それだけの数のポジションを公募していて、さらにその公募掲示板を多くの社員が見ているということなのでしょうか。

吉田 そうです。今、ものすごい閲覧数になっています。

美濃 パーソルの無期社員のうち、公募制度の対象となる社員は約3万人ですが、社内公募サイトのページビュー(PV)は約3万あり、かなり多くの社員が見ていますね。

油布 おふたりの会社はどちらも、人材の流動化を促す施策がきちんと機能しているように思えます。日本人は、「自分のキャリアは自分で作る」という意識がまだ低く、人事異動は「自分はその部署に適用不可だから外に出される」と感じる人が非常に多い。そうすると、人事異動を嫌がるようになりますよね。でも、おふたりの会社は、全員ではないにしても異動をネガティブに捉えられてはいないような印象を受けます。

吉田 そんなことはありません。当社グループにおいても、必ずしも全員がキャリア希望を叶えられるわけではありませんし、不満をもつ方もいるかもしれません。一方で、キャリア自律と人材の多様性を推進してきたためか、「どここの部・どこ支店に異動したから将来有望なはずだ」というような古典的な日本のメンバーシップ型ローテーションの概念はかなり希薄になったと思います。最近、「異動ガチャ」という言葉を耳にするようになりましたが、我々としても、後から「異動ガチャ」と言われるような異動は最終的にゼロにしたいと思い、この4年、かなりこの方向に舵を切っています。

人材の活性化を促す 社内公募の仕組み

油布 「異動ガチャ」と揶揄する人たちの多くは、異動に不満を持っているからなのでしょうね。そういう異動にネガティブな人にはどのように対処しているのでしょうか。

吉田 キャリア・デザイン・シートには、「将来こうなりたい」「こういう業務をしたい」という希望の表明に加えて、たとえば「この業務を続けたい」「この勤務地から離れたくない」という意思表示を行うことも可能にしています。会社としては可能な限りこうした意思表示を尊重するようにしていますが、もしそれでも本人の意志に反するような異動が必要な時には、本人に対して異動の主旨をしっかりと伝え、納得してもらうようにしています。ちなみに、本人の意思に反する異動というのは、本人は意識していなかったけど実は本人のキャリア希望のために望ましいというポジティブな場合もあれば、現実的には本人の意思と業務に求められる要件が必ずしもマッチしない場合もありえます。後者の場合は特に、所属部署と異動先の部署の双方から本人に対してコミュニケーションをしっかりとやってもらいます。

美濃 パーソルは、本人主導が7割、会社主導が3割くらいのバランスにしています。パーソルグループのグループビジョンは「はたらいて、笑おう。」そのなかに「自分の“はたらく”は、自分で決める」というポリシーがあります。ですからキャリア自律、パーソル風には「キャリアオーナーシップ」をすごく大事にしていますが、これは社内公募制を前提としたものです。一方で、エグゼクティブ層の異動は会社主導で政策的に行っています。

油布 本人主導7割、会社主導3割のバランスにしたのはなぜでしょうか。

美濃 事業のサイロ化を防ぐためです。人材育成や人材交流の観点からも、私自ら毎年100人くらいのグループ会社エグゼクティブ層と面談し、そのなかの10人くらいを目標に異動させています。最近では、各社の将来の幹部候補を推薦してもらい「30代タフアサイン」も始めました。現在のエグゼクティブ層は40代50代が中心で、30代を育てていかないと、10年後のリスクになるということで、30代にいろいろなことを経験させ、育成していこうというものです。

また、さきほどパズルの話がありましたが、パーソルにもアサインされた仕事と能力や適性がマッチしない社員というのはいます。でも、パーソルが大事にしているのは、まずは本人の意思、次に現場の意志です。この2つの意志を尊重する意味でも、異動は人事部の力で動かすのではなく、現場から「この人を異動させたい」という要請が来てから、あるいは現場に「動かしてもいい」と納得してもらってから行うようにしています。とはいえ、「この人の成長のため」、あるいは「事業の問題解決のため」と都度コミュニケーションし、説得して人を動かすのは、かなり手間がかかります。

油布 現場に異動させてもいいかどうかを確認してしまうと、その上長が断りそうな気がします。優秀な人ほど手元に残したいと思いますからね。そこを説得し、納得

してもらおう。確かに、それは手間がかかりそうです。

美濃 そこは、人事の腕の見せ所です。丁寧にコミュニケーションを重ねて現場に腹落ちしてもらおうことが大事です。また、逆に社内公募制は上司のブロックがかからないようにしています。上司ブロックがあると、個人も安心して社内公募に応募出来ませんからね。

油布 そうやって社員の意見を尊重すると、人気がない部署はどんどん人材が流出して、人気がある部署は流入することになり、会社全体としての人員配置のバランスが崩れそうな気がします。それは、人事として問題視していないのでしょうか？

美濃 ずっとモニタリングしていますが、意外にバランスが取れています。最初は採用できればうれしいけれども、引き抜かれたら困るということで、組織維持の為に輩出制限を決めていました。しかし数年モニタリングする中で、そこまで心配する必要が無いという機運が高まりました。

吉田 野村では、毎回の社内公募で流出する部門と流入する部門が明確に分かれます。たとえば、特定の部署から公募に何人もが同時に手を挙げて、全員合格してしまうようなことが起きたりします。その結果、「何で合格させたんだ」と言う人や、「こういう制度は反対だ」とまで言う人が出てきます。

油布 そういうことはどこでもありますよね。反対する人には、どのようにして納得してもらっているのでしょうか。

吉田 会社として「明確な信念を持ってやっている」と話しています。また、「社内公募に手を上げるような人がそのままそこにいたら、そのうちやる気をなくして辞めていく」ということも言い続けていますし、実際に退職予定者にインタビューするとそ

うした声が頻繁に聞こえてきています。

ただ、現実にも向かい合わないといけません。「社内公募制度などはなくすべし」という声を少なくし、社内公募制度を継続していくために、社内公募のタイミングを工夫しました。具体的には、4月1日付で社内公募をやると、だいたい誰がどの部門のどの部署から出ていくのかが事前に分かりますから、人数が減る部署には社員のキャリア・デザイン・シートの記載を参考に4月1日付の定期異動として部門内の要員調整を並行して検討するという仕組みです。

油布 部門内で要員調整するわけですね。

吉田 そうです。もちろん部門を跨いだ要員調整もなくはないですが、社員のほうも、部門内の異動は普通にあり得るという前提で入社してきているうえ、キャリア・デザイン・シートにおいてもこうした部門内の異動を排除しない、むしろ希望する社員はなお多いです。そこで、部門内のローテーションのタイミングと、社内公募の合格・異動のタイミングを合わせるようにしました。そうした大規模な4月1日付の社内公募とは別に、通年の社内公募も行っています。そちらはスキル要件をかなり特定したものに限定しているため、結果として特定の本社部署間の異動がメインとなり、業務運営に支障が出にくいように設計しています。

異動のネガティブイメージを 変える丁寧なコミュニケーション

美濃 パーソルはM&Aで大きくなっている会社なので、ステークホルダーがたくさんいますし、会社によってそれぞれ文化も違います。また、当時はトップの一声で強引に進めることも出来ませんでした。そこで、組織に事業棄損が生まれるほどの人員輩出がある場合は経営判断で制御できるというルールを設けました。社員にも、組織維持をする上で特別な配慮が必要と判断

された場合は異動見送りになる可能性がある旨、開示しました。このルールは徐々に制限を緩め、現在は撤廃しています。

吉田 なるほど。公募に合格しなかった社員は、「自分はその上限制限に引っ掛かったから駄目だったんだ」と思うかもしれないですね。

美濃 そういう仕掛けです。さらに、新規で買収した会社や経営統合したばかりの会社は、過剰な輩出をおさえるため、輩出の上限を設定できるようにしています。特に20人~30人という小さな会社は1人抜けるだけでインパクトが大きいので、こういった仕組みをうまく活用しながら制度運用しています。最初はみんな、疑心暗鬼だったと思います。でも、実際にやってみたら、適度にバランスが取れている。ですから、今ではどんどんルールを撤廃して、よりフリーにしていく方向性で進んでいます。

油布 公募制を活用しての人材配置という施策はフェアで非常にいいと思います。一方で、公募に不合格だった人へのフォローが気になります。「政策的に駄目だった」とか、「今回はニーズに合わなかった」といった話は、上手に説明しないと本人にきちんと伝わらないような気がします。どのようにフォローされているのでしょうか。



美濃 啓貴氏

美濃 パーソルはかなり密に、丁寧にフィードバックしています。「今回はご縁がなかったけれど、こういう経験を積んでくれたらあり得るかもしれない」と言うだけでなく、「違う事業のこういう仕事にチャレンジしてみてもどうか」というようなアドバイスもします。

吉田 そういったフォローも人事が担当するのでしょうか？

美濃 選考した側の面接官(管理職)と人事が対応しています。人材はグループ全体の資産なので、お互いにフォローし合う形です。ただし、輩出元の人事は基本的に関わらないことになっています。

油布 フィードバックは、受入れ側の事業部長と人事が「こういうことにしよう」と相談してフィードバックするという感じなのでしょうか。

美濃 基本的にはそのポリシーでやっています。「グループの社員のため」という目的の元、各社の人事で丁寧にチェックされたフィードバックコメントが、対象となる社員に必ず届く仕組みになっています。

吉田 漏れなく全員にフィードバックをするのは、理想的だと思います。不合格者に対してフィードバックを行うことで、その後の社員の能力開発やエンゲージメントを高めることもできますし、別のポジションを紹介することも可能になりそうですね。当社では現状は限定的なフィードバックになっているため、パーソルさんのお話を参考にフィードバックをさらに充実していきたいと思います。

人事、コンサル、シェアードサービス、会社により異なるHRBPの役割

油布 最近、日本企業でも事業部門の成長を人と組織の面からサポートするHRBPが注目されています。HRBPは事

業のことを理解し、事業部のニーズにスピーディーに応えなければなりません。一方、人事領域に特化した経験の長いHRBPは場合によっては事業部の短期的利益のために「都合よくつかわれてしまう」とも言われています。

吉田 野村の場合、日本国内のHRBPには、HR経験の長い人と、ビジネス出身の人がいて、割合は半々くらいです。日本ではまだHRBPという役割が発展途上で、戦略アドバイスには、人によってかなり差があります。部門長がHRBPから戦略アドバイスを求めたいとき、事業部から来たHRBPの方がビジネス前提の理解は早く、壁打ちの相手としての役割を通じた問題発見は得意ですが、HRとしての高度な専門性を活かした解決策の提示や正確なプロセス処理となると難易度は高くなってしまいかも知れません。一方、HR経験の長いHRBPは、逆に専門性を活かした具体的な解決策の提示や正確なプロセス処理は得意かもしれませんが、ビジネス環境の深い理解を前提とした問題発見のサポートとなるとハードルが高くなってしまいう面もあります。

一方で、当社の海外拠点のHRBPは、特定のビジネス領域に特化したHR経験も長く、HRとしての専門性とビジネス理解のバランスが取れた人材が多く、ビジネス部門のヘッドとも対等に会話ができています。シニアなHRBPになると、ビジネス部門の責任者のすぐ隣の部屋に座席をもっていて、部門の戦略的な会議にも当たり前に参加するという感じです。

油布 パーソルではどうでしょうか？

美濃 パーソルグループにはホールディングス内にグループ人事の機能があり、また、その下の事業の階層にも事業ユニットごとの人事がいます。さらに事業傘下の個社にも個社人事がいます。社員が5,000人くらいいる会社の場合は事業人事もあります。だいたい個社人事の

単位で採用、評価、管理、育成、労務を担います。そのあたりは野村ホールディングスさんのHRBPとはかなり違うような気がしますね。

油布 人事というと、従来は本社が全部仕切っていました。今、HRBPと呼ばれているのは事業部のビジネスに人事の観点で貢献できる人です。HRBPの要員配置は、人事部門の人に事業部へ行ってもらう場合と、事業部出身の人に人事の知識を得てもらう場合の2パターンがあります。

美濃 パーソルは後者です。事業部出身者に人事を学んでもらいます。

吉田 御社ではいろいろな会社を買収していますが、そのすべてを見る人事の方が本社にいて、彼らが個社の人事に関することをシェアードサービスの的に提供しているのでしょうか。

美濃 そうです。ペイロールやタレントマネジメントシステム、人事データベースなどのサービスをグループ人事が提供しています。また、人事的なトラブル発生時や、人事制度変更時は、労務室がサポートします。私が直接的に見ているグループ人事とは、人事コンサルの機能、労働政策の監督する機能、ペイロールシェアード機能をすべて兼務するような位置づけになります。

吉田 買収した会社は、一緒のグループになっても、就業規則もシステムの設計なども違いますよね。美濃さんは、そこを擦り合わせていく立場という感じでしょうか。

美濃 そうです。やっていることはPMI (Post Merger Integration) ですね。1年に2つから3つは会社の合併があるので、サブコンサル的に制度統合をサポートするようなこともしています。

吉田 その際、個社ごとに戦略的な部分も残していращやるのでしょうか。

美濃 はい。採用も評価も、各社にダイレクトにやってもらっています。育成はグループ研修と、事業ユニットや個社の研修がありますが、全体で共通するような研修や新任管理者の研修、選抜型の交流研修などはグループで提供し、実務研修は個社ごとに実施しています。

ステークホルダーの拡大とともに 変わりゆく「人事」という仕事

油布 従来の人事部門では、オペレーションを安定的に運用できる人が優秀だとされていました。でも私は、今の人事部門に必要な人材とは、自分で問いを立て、それを経営層に提案できる人ではないかと思っています。そこで最後に、今後、人事部門をどういうふうに強化すべきか、あるいは人事部門のあり方についてお聞かせください。

吉田 オペレーションは変わらず大事なことです。たとえば社員に給料が支払われない、評価が正しくないといった人事のミスの影響はとても大きいものです。です

から、オペレーションを「正確に」行うというところは変わりません。そのうえで、人事部門のアドバイザー能力を強化すべきだと思っています。理想は、HRBPの全員が人事にもビジネスにも詳しく、どちらに関してもアドバイスができ、その結果、会社の企業価値が高まっていくことです。

油布 ありがとうございます。美濃さんはいかがでしょうか。

美濃 私は、経営パートナーでありながら、ものすごく社員思いでもあるという形を目指していきたいと思っています。ギリギリの選択を迫られたら、経営陣に伝えるのではなく、社員のためになることをやるというのが、自分のなかではずっと決めていることですね。これは、私がCHROになった時に、当時の社長で現会長の水田に言われたことでもあります。「美濃、1つだけ忘れるな。おまえの客は社員だぞ。事業部長でも役員でもない。おまえが社員のために『これがいい』と思ったことをやれ。経営陣が言うことは無視しろ」と。実際にはいつもバランスを取っていますが、迷った時には社員を取ると決めています。

人事は、給与計算や法令順守だけでなく、労務担当のような業務もやらなければ

ばいけません。社員に対しての見方は、採用や人材開発の人が見ている社員と、人事労務をやっている社員とではだいぶ違います。人材をうまく循環させることができれば、より社員を、事業を愛せるようになるのではないかと考えています。

吉田 投資家の観点も重要です。投資家が期待しているのは、優秀な人が集まって、育て、彼らがいきいきと働いて、成果を残し、もっと大きい仕事をやり、もっと優秀な人が集まるという好循環を持続し、強化していくことだと考えています。HRのクライアントは、確かに社員、課長や部長、経営層ですが、結果として会社が良くなっていることを投資家にも理解してもらう必要があります。このことも、今後は大事になってくると思います。

油布 これからの人事は、対象となるステークホルダーがどんどん増えていくことを想定して貢献できる価値を考える必要がありますね。社員がいて、事業部、経営層、投資家と増えていって、仕事のスピードが上がり、多様化する。舵取りが大変ですが、人的資本経営を推進する中核としてやりがいのある仕事だと思います。本日はありがとうございました。



吉田 俊哉 氏(写真左) 美濃 啓貴 氏(写真中央) 油布 顕史(写真右)



Focus

2024年3月期決算の留意事項(会計)

あずさ監査法人
会計プラクティス部

花澤 徳裕 / シニアマネジャー

2 2024年3月期決算においては、「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い」及び「資金決済法における特定の電子決済手段の会計処理及び開示に関する当面の取扱い」が適用されます。また、「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の改正については2024年3月期決算から早期適用が可能です。さらに、執筆時点(2024年1月)で公開草案が公表されている「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)」等及び「グローバル・ミニマム課税制度に係る税効果会計の適用に関する当面の取扱い(案)」については最終基準の公表日以後適用することが提案されています。執筆時点で最終化されていない会計基準等については公開草案の提案内容を紹介していますが、最終基準で変更される可能性がある点ご注意ください。

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。



花澤 徳裕
Norihiro Hanazawa

POINT 1

2024年3月期決算において、原則適用となる会計基準等は次のとおりである。

- ① 「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い」
- ② 「資金決済法における特定の電子決済手段の会計処理及び開示に関する当面の取扱い」

また、執筆時点で公開草案が公表されている「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)」等及び「グローバル・ミニマム課税制度に係る税効果会計の適用に関する当面の取扱い(案)」が2024年3月期までに最終化された場合は公表日以後適用となる予定である。

POINT 2

2024年3月期決算において、早期適用が可能な会計基準等は次のとおりである。

- ① 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等

「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い」の概要

2022年8月26日、企業会計基準委員会（ASBJ）より、実務対応報告第43号「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い」（以下「実務対応報告第43号」という）が公表されました。

1. 範囲

実務対応報告第43号は、株式会社が電子記録移転有価証券表示権利等を発行又は保有する場合の会計処理及び開示を対象としています。「電子記録移転有価証券表示権利等」とは、以下の金融商品取引法第2条第2項に規定される有価証券とみなされるもの（以下、「みなし有価証券」という）のうち、電子情報処理組織（いわゆるブロックチェーン技術等）を用いて移転することができる財産的価値に表示されるものをいいます。

- 債券や株券等、有価証券に表示されるべき権利（有価証券表示権利）のうち、当該権利を表示する有価証券が発行されていないもの（金融商品取引法第2条第2項柱書）
- 信託受益権、持分会社の社員権、集団投資スキーム持分等（金融商品取引法第2条第2項各号）

2. 会計処理の基本的な考え方

電子記録移転有価証券表示権利等は、従来のみなし有価証券と権利の内容は同一であると考えられることから、その発行及び保有の会計処理は基本的に従来のみなし有価証券の発行及び保有の会計処理と同様に取り扱うこととしています。

3. 発行の会計処理

従来のみなし有価証券の発行と同様、電子記録移転有価証券表示権利等を発行する場合の払込金額は、以下のように負債、株主資本又は新株予約権として会計処理を行います。

(1) 払込金額が負債に区分される場合

金融負債として、契約上の義務を生じさせる契約を締結した時に発生の認識を行い、その金額は原則として債務額をもって算定します。また、電子記録移転有価証券表示権利等に該当する新株予約権付社債の場合には、「払込資本を増加させる可能性のある部分を含む複合金融商品に関する会計処理（以下、「複合金融商品適用指針」という）等の定めに従います。

(2) 払込金額が株主資本又は新株予約権に区分される場合

資本金や資本剰余金等その内訳項目に区分し、その金額は会社法の規定にしたがって算定します。また、電子記録移転有価証券表示権利等に該当する新株予約権付社債の場合には、複合金融商品適用指針等の定めに従います。

4. 保有の会計処理

(1) 金融商品会計基準等上の有価証券に該当する場合

「金融商品に関する会計基準」（以下、「金融商品会計基準」という）及び「金融商品会計に関する実務指針」（以下、「金融商品実務指針」という）。また、両者合わせて以下、「金融商品会計基準等」という）上の有価証券に該当する場合、原則として契約上の権利を生じさせる契約を締結した時に発生の認識を行い、契約上の権利を行使した時、権利を喪失した時又は権利に対する支配が他に移転した時に消滅の認識を行います。

ただし、従来のみなし有価証券とは異なり、売買契約を締結した時点から電子記録移転有価証券表示権利等が移転した時点までの期間が短期間である場合には、約定日から受渡日までの期間が市場の規則又は慣行に従った通常の期間であるか否かを問うことなく、売買契約を締結した時点で、買手は発生を、売手は消滅を認識します。

また、貸借対照表価額の算定及び評価差額の会計処理は、従来のみなし有価証券と同様に行います。

図表1 株式会社が電子記録移転有価証券表示権利等を発行又は保有する場合の会計処理

		金融商品会計基準等上の有価証券		
		該当する	該当しない	
発行	発行	従来のみなし有価証券と同様	（実務対応報告第43号の対象外）	
	保有	発生及び消滅の認識	原則として金融商品会計基準等に従うが、売買契約締結から移転までが短期間の場合、契約を締結した時点で発生又は消滅を認識する	原則として金融商品実務指針及び実務対応報告第23号に従う（別途の定めあり）
		貸借対照表価額の算定及び評価差額の会計処理	従来のみなし有価証券と同様	金融商品実務指針及び実務対応報告第23号に従う

出所：KPMG作成

(2) 金融商品会計基準上の有価証券に該当しない場合

金融商品会計基準等上の有価証券として取り扱われない一部の信託受益権については、金融商品実務指針及び実務対応報告第23号「信託の会計処理に関する実務上の取扱い」(以下、「実務対応報告第23号」という)の定めに従います。

ただし、金融商品実務指針及び実務対応報告第23号に基づき、結果的に有価証券として又は有価証券に準じて取り扱われるものについての発生及び消滅の認識は、上記(1)金融商品会計基準等上の有価証券に該当する場合と同様に行います。

5. 開示

従来のみなし有価証券に求められる表示方法及び注記事項と同様としています。

6. 適用時期

2023年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用されています。

II 「資金決済法における特定の電子決済手段の会計処理及び開示に関する当面の取扱い」等の概要

2023年11月17日に、ASBJより、実務対応報告第45号「資金決済法における特定の電子決済手段の会計処理及び開示に関する当面の取扱い」(以下、実務対応報告第45号)及び企業会計基準第32号「『連結キャッシュ・フロー計算書等の作成基準』の一部改正」が公表されました。

1. 公表の経緯

2022年6月に改正された「資金決済に関する法律」(以下、「資金決済法」という)において、いわゆるステーブルコインのうち、法定通貨の価値と連動した価格で発

行され券面額と同額で払戻しを約するもの及びこれに準ずる性質を有するものが新たに「電子決済手段」と定義され、また、これを取り扱う電子決済手段等取引業者について登録制が導入され、必要な規定の整備が行われました。こうした状況を受け、ASBJは資金決済法上の電子決済手段の発行及び保有等に係る会計上の取扱いについて検討を重ね、その結果を実務対応報告として公表しました。

2. 範囲

実務対応報告第45号は、資金決済法第2条第5項に規定される電子決済手段(図表2参照)のうち、第1号電子決済手段、第2号電子決済手段及び第3号電子決済手段を対象としています。ただし、外国電子決済手段(電子決済手段の利用者が電子決済手段等取引業者に預託している外国電子決済手段を除く)及び第3号電子決済手段の発行者側に係る会計処理及び開示については、実務対応報告第45号の適用範囲に含まれていません。

3. 電子決済手段に係る会計処理

実務対応報告第45号では、対象となる電子決済手段が現金又は預金そのものではないが通貨に類似する性格と要求払預金に類似する性格を有する資産であるこ

とを踏まえ、以下のように会計処理及び開示を定めています。

(1) 電子決済手段の保有に係る会計処理

① 取得時

受渡日に電子決済手段の券面額に基づく価額をもって資産として計上し、取得価額と券面額に基づく価額との間に差額がある場合、当該差額を損益として処理します。

② 移転時又は払戻時

第三者に移転する時又は発行者から金銭による払戻しを受ける時は、受渡日に電子決済手段を取り崩し、電子決済手段の帳簿価額と金銭の受取額との間に差額がある場合、当該差額を損益として処理します。

③ 期末時

券面額に基づく価額をもって貸借対照表価額とします。

(2) 電子決済手段の発行に係る会計処理

① 発行時

受渡日に電子決済手段に係る払戻義務について債務額をもって負債として計上し、発行価額の総額と当該債務額との間に差額がある場合、当該差額を損益とし

図表 2 資金決済法第2条第5項に規定される電子決済手段の分類

分類	内容
第1号	物品等の購入若しくは借り受け、又は役務提供の代価弁済のために不特定の者に対して使用でき、かつ、不特定の者を相手方として購入及び売却できる財産的価値(通貨建資産に限る) ^{*1、*2}
第2号	不特定の者を相手方として第1号電子決済手段と相互に交換できる財産的価値(通貨建資産に限る) ^{*1、*2}
第3号	金銭信託の受益権であって、信託契約により受け入れた金銭の全額が預貯金により分別管理されるもの(特定信託受益権) ^{*1}
第4号	上記に準ずるものとして内閣府令で定めるもの ^{*3}

*1 電子機器等に電子的方法で記録され、電子情報処理組織を用いて移転できることが要件となっている。

*2 有価証券、電子記録債権、前払式支払い手段(例えば、電子マネー)などは、原則として除外されている。

*3 実務対応報告第45号の対象ではない。実務対応報告第45号の公表時点では指定されるものが見込まれていない。

出所:KPMG作成

て処理します。

②払戻時

受渡日に払戻しに対応する債務額を取り崩します。

③期末時

債務額をもって貸借対照表価額とします。

(3) 外貨建電子決済手段に係る会計処理

外貨建電子決済手段及び外貨建電子決済手段に係る払戻義務の期末時における円換算については、決算時の為替相場による円換算額を付します。

(4) 預託電子決済手段に係る取扱い

電子決済手段等取引業者又はその発行する電子決済手段について電子決済手段等取引業を行う電子決済手段の発行者は、電子決済手段の利用者から預かった電子決済手段を資産として計上せず、また、電子決済手段の利用者に対する返還義務を負債として計上しないこととします。

(5) 開示

電子決済手段及び電子決済手段に係る払戻義務に関して、金融商品会計基準第40-2項に定める事項（金融商品の状況に関する事項、金融商品の時価等に関する事項、及び金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項）の注記を行います。

(6) 連結キャッシュ・フロー計算書等における資金の範囲

実務対応報告第45号の対象となる電子決済手段を「現金」に含めます。

4. 適用時期

公表日の2023年11月17日以後適用されています。

III

「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

2023年10月6日に、ASBJより「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）」及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針（案）」、また日本公認会計士協会（JICPA）より「連結財務諸表における資本連結手続に関する実務指針」の改正案が公表されました。主な提案内容は次のとおりです。

- 現物配当実施会社の個別財務諸表上、保有する完全子会社株式の一部を株式数に応じて比例的に配当（按分型の配当）し子会社株式に該当しなくなった場合、配当の効力発生日における配当財産の適正な帳簿価額をもってその他資本剰余金又はその他利益剰余金（繰越利益剰余金）を減額する取扱いを提案
- 連結財務諸表上、個別財務諸表における配当の処理に加えて、配当前の投資の修正額とこのうち配当後の株式に対応する部分との差額を連結株主資本等変動計算書において処理すること、また、完全子会社株式を配当した場合の残存する当該被投資会社に対する投資（連結子会社が関連会社になった場合及び関連会社にも該当しなくなった場合）の取扱いを提案
- 保有する完全子会社株式の一部を株式数に応じて比例的に配当（按分型の配当）し子会社株式に該当しなくなった場合、連結決算手続の結果として生じる一時差異について、連結財務諸表固有の将来減算一時差異又は連結財務諸表固有の将来加算一時差異に準ずるものとして定義を追加することを提案

なお、適用時期は、公表日以後ただちに適用することが提案されています。

IV

「グローバル・ミニマム課税制度に係る税効果会計の適用に関する当面の取扱い（案）」

2024年1月24日に、ASBJより「グローバル・ミニマム課税制度に係る税効果会計の適用に関する当面の取扱い（案）」が公表されました。

本公開草案では、所得合算ルール（IIR）に係る取扱いのみならず、今後の税制改正により法制化される予定の軽課税所得ルール（UTPR）及び国内ミニマム課税（QDMTT）等の取扱いも含めて、税効果会計の適用にあたっては「税効果会計に係る会計基準の適用指針」の定めにかかわらず、グローバル・ミニマム課税制度の影響を反映しないこととするこれまでの当面の取扱いを国際的な動向等に変化が生じない限り継続することが提案されています。

V

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の概要

2022年10月28日に、ASBJより、改正企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」（以下、「改正法人税等会計基準」という）等が公表されました。これにより、その他の包括利益に対して課税される場合の法人税等の計上区分、及びグループ法人税制が適用される場合の子会社株式等の売却に係る税効果に関する改正が行われています。

1. その他の包括利益に対して課税される場合の法人税等の計上区分に関する改正の概要

(1) 法人税等の計上区分についての原則

改正法人税等会計基準では、当事業年度の所得に対する法人税、住民税及び事

業税等を、その発生源となる取引等に
応じて、損益、株主資本及びその他の包
括利益(又は評価・換算差額等)に区分し
て計上することとしています。

(2) 複数の区分に関連することにより、 株主資本又はその他の包括利益 に計上する金額を算定することが 困難な場合の取扱い

例外的な定めとして、課税の対象となっ
た取引等が、損益に加えて、株主資本又は
その他の包括利益に関連しており、かつ、
株主資本又はその他の包括利益に対して
課された法人税、住民税及び事業税等の
金額を算定することが困難である場合に
は、当該税額を損益に計上することができ
ます。

なお、当該ために該当する取引として、
改正法人税等会計基準の開発時点におい
ては、退職給付に関する取引が想定され
ています。

(3) その他の会計処理

①重要性が乏しい場合の取扱い

損益に計上されない当事業年度の所得
に対する法人税、住民税及び事業税等の
金額に重要性が乏しい場合には、当該法
人税、住民税及び事業税等を当期の損益
に計上することができます。

②株主資本又はその他の包括利益に

計上する金額の算定に関する取扱い
株主資本又はその他の包括利益の区分
に計上する法人税、住民税及び事業税等
は、課税の対象となった取引等について、
株主資本又はその他の包括利益に計上し
た金額に、課税の対象となる企業の対象
期間における法定実効税率を乗じて算定
します。ただし、課税所得が生じていない
ことなどから法令に従い算定した額がゼ
ロとなる場合に株主資本又はその他の包
括利益の区分に計上する法人税、住民税
及び事業税等についてもゼロとするなど、
他の合理的な計算方法により算定するこ
とができます。

③その他の包括利益の組替調整(リサイ クリング)に関する取扱い

その他の包括利益累計額に計上された
法人税、住民税及び事業税等については、
当該法人税、住民税及び事業税等が課さ
れる原因となる取引等が損益に計上され
た時点で、これに対応する税額についてリ
サイクリングを行い、損益に計上します。

④関連する繰延税金資産又は繰延税 金負債を計上していた場合の取扱い

子会社に対する投資における親会社の
持分変動による差額に係る連結財務諸表
固有の一時差異について、資本剰余金を
相手勘定として繰延税金資産又は繰延税
金負債を計上していた場合で、当該子会社
に対する投資を売却し、一時差異が解消
した際の繰延税金資産又は繰延税金負債
の取崩しについては、資本剰余金を相手
勘定として取り崩します。

⑤その他の包括利益の開示に関する 取扱い

その他の包括利益の内訳項目から控除
する「税効果の金額」及び注記する「税効
果の金額」について、「その他の包括利益
に関する、法人税その他利益に関連する
金額を課税標準とする税金及び税効果の
金額」に改正しています。

2. グループ法人税制が適用される場合 の子会社株式等の売却に係る税効果 に関する改正の概要

(1) 連結会社間における子会社株式 等の売却に伴い生じた売却損益 を税務上繰り延べる場合の連結 財務諸表における取扱い、及び子 会社に対する投資に係る連結財 務諸表固有の一時差異の取扱い

連結会社間における子会社株式等の売
却に伴い生じた売却損益について、税務
上の要件を満たし、グループ法人税制が
適用され、課税所得計算において当該売
却損益を繰り延べる場合(法人税法第61

条の11)、連結財務諸表において以下の処
理を行います。

- 子会社株式等を売却した企業の個別
財務諸表において、売却損益に係る
一時差異に対して繰延税金資産又は
繰延税金負債が計上されている時は、
連結決算手続上、当該一時差異に係
る繰延税金資産又は繰延税金負債を
取り崩す
- 購入側の企業による当該子会社株式
等の再売却等、法人税法第61条の11
に規定されている、課税所得計算上、
繰り延べられた損益を計上することと
なる事由についての意思決定がなされ
た時点において、当該取崩額を戻し
入れる
- 子会社に対する投資に係る連結財務
諸表固有の一時差異について、予測
可能な将来の期間に子会社株式の売
却(売却損益を繰り延べる場合)を行
う意思決定又は実施計画が存在して
も、当該一時差異に係る繰延税金資
産又は繰延税金負債を計上しない

3. 適用時期及び適用初年度の経過措置

2024年4月1日以後開始する連結会計年
度及び事業年度の期首から原則適用さ
れ、2023年4月1日以後開始する連結会計
年度及び事業年度の期首から早期適用す
ることができます。

また、法人税等の計上区分については、
適用初年度の期首から新たな会計方針を
適用することができることとする経過
的な取扱いが定められています。なお、グ
ループ法人税制が適用される場合の子
会社株式等の売却に係る税効果につ
いては、特段の経過的な取扱いは定め
られていません。

会計・開示コンテンツ

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

IFRS® 会計基準

[https://kpmg.com/jp/ja/home/
insights/2016/05/accounting-standards/
ifrs.html](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](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](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
会計プラクティス部

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com



Focus

2024年3月期決算の留意事項（税務）

KPMG 税理士法人
タックステクニカルセンター
大島 秀平/パートナー
山崎 沙織/マネージャー

2 2023年度税制改正では、「成長と分配の好循環」の実現に向けて、スタートアップ・エコシステムを抜本的に強化する改正が行われました。たとえば、研究開発税制では、研究開発投資の維持・拡大に対するインセンティブを強化するため、控除率や控除上限の見直しが行われるとともに、研究開発の質を高める観点から、既存企業とスタートアップのオープンイノベーション等を促すため、特別試験研究費の範囲の見直しが行われました。また、スタートアップの成長を強力に促すため、オープンイノベーション促進税制をスタートアップのM&Aにも適用できるとされたほか、Web3.0エコシステムの発展のため、暗号資産の時価評価課税の見直しも行われました。

本稿では、大企業（主に資本金1億円超の法人）の2024年3月期の税務申告に影響のある4項目にフォーカスして改正のポイントを解説するとともに、適用時期は2025年3月期以降であるものの2024年3月期決算における税効果会計に影響を及ぼす可能性がある改正項目についても言及いたします。

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。



大島 秀平
Shuhei Ohshima



山崎 沙織
Saori Yamazaki

POINT 1

研究開発税制について、一般型税額控除制度における税額控除率の見直しや試験研究費の増減割合に応じて控除上限が変動する制度の導入、特別試験研究費に係る税額控除制度における対象範囲の拡充のほか、研究開発税制の対象となる試験研究費の範囲の見直しが行われた。

POINT 2

租税特別措置の適用制限に係る一定規模以上の大企業に対する要件が強化された。

POINT 3

オープンイノベーション促進税制をスタートアップのM&Aにも適用できるよう、制度の見直しが行われた。

POINT 4

期末に保有する暗号資産のうち、自己が発行し、その発行の時から継続して保有する暗号資産であって、継続して譲渡についての制限等が付されているものは、期末時価評価課税の対象から除外される等の見直しが行われた。

POINT 5

2023年度税制改正項目のうち適用時期が2025年3月期以降であるものや2024年度税制改正で提案されている改正項目のなかには、2024年3月期の決算における税効果会計に影響を及ぼす可能性がある項目が含まれている。

研究開発税制

1. 一般型税額控除制度

2023年度税制改正では、研究開発投資の維持・拡大に対するインセンティブを強化するため、一般型税額控除制度（試験研究費の額に税額控除率を乗じた金額を法人税額から控除する制度）について、試験研究費の増減割合に応じて控除上限額が変動する制度が導入されるとともに、税額控除率の見直しが行われました。

研究開発税制は青色申告法人に広く適用される制度（恒久措置）ですが、本稿では、大企業の2023年4月1日から2026年3月31日までの間に開始する各事業年度について適用される制度について解説いたします。

(1) 税額控除率（原則）

増減試験研究費割合に応じて、図表1の税額控除率が適用されます。

(2) 控除上限額

控除上限額は原則として、法人税額の25%相当額とされていますが、図表2のとおり、増減試験研究費割合に応じて控除上限額が変動する制度が導入されました。

(3) 試験研究費割合が10%を超える場合の特例

試験研究費割合が10%を超える場合には、図表3の2つの上乗せ措置を適用することができます（双方の併用も可能）。

(4) 用語の意義

- 大企業：中小企業者以外の法人
- 中小企業者：以下のいずれかに該当する法人（適用除外事業者を除く）
 - 資本金の額が1億円以下の法人（以下の法人を除く）
 - 発行済株式の総数の2分の1以上が同一の大規模法人（資本金の額が1億円を超える法人等）に所

図表1 税額控除率（原則）

増減試験研究費割合	税額控除率 ^(*)
12%超の場合	$11.5\% + (\text{増減試験研究費割合} - 12\%) \times 0.375$ (上限：14%)
12%以下の場合	$11.5\% - (12\% - \text{増減試験研究費割合}) \times 0.25$ (下限：1%)

(*) 設立事業年度又は比較試験研究費が零の場合には、8.5%
出所：KPMG作成

図表2 控除上限額

増減試験研究費割合	控除上限額 ^{(*)1}
4%超の場合 ^{(*)2}	$\text{法人税額} \times 25\%$ ^{(*)4} + $\text{法人税額} \times \{ (\text{増減試験研究費割合} - 4\%) \times 0.625 \}$ (上限：法人税額 $\times 5\%$)
-4%～4%の場合	$\text{法人税額} \times 25\%$ ^{(*)4}
-4%を下回る場合 ^{(*)3}	$\text{法人税額} \times 25\%$ ^{(*)4} + $\text{法人税額} \times \{ (\text{増減試験研究費割合} + 4\%) \times 0.625 \}$ (上限：法人税額 $\times -5\%$)

(*)1 設立事業年度及び比較試験研究費が零である事業年度は、法人税額 $\times 25\%$ ^{(*)4}

(*)2 試験研究費割合が10%を超える場合には、本制度と試験研究費割合が10%を超える場合の「控除上限額」の特例（図表3参照）とのうち、控除上限額が大きくなる方が適用される

(*)3 試験研究費割合が10%を超える事業年度には適用されない

(*)4 研究開発を行う一定のベンチャー企業は、40%

出所：KPMG作成

図表3 試験研究費割合が10%を超える場合の特例

税額控除率 (上限：14%)	税額控除率（原則）+ 税額控除率（原則） \times 控除割増率
控除上限額	$\text{法人税額} \times 25\%$ ^(*) + $\text{法人税額} \times \{ (\text{試験研究費割合} - 10\%) \times 2 \}$ (上限：法人税額 $\times 10\%$)

(*) 研究開発を行う一定のベンチャー企業は、40%

出所：KPMG作成

有されている法人

(ii) 発行済株式の総数の3分の2以上が大規模法人に所有されている法人

- ② 資本又は出資を有しない法人のうち常時使用する従業員の数が1,000人以下の法人
- 適用除外事業者：その事業年度開始の前3年以内に終了した事業年度の所得金額の平均が年15億円を超える法人
- 増減試験研究費割合：①/②
 - ① 当期の試験研究費－比較試験研究費（マイナスの場合、そのマイナスの額）
 - ② 比較試験研究費
- 比較試験研究費：当期前3年以内に開

始した各事業年度の試験研究費の平均値

- 研究開発を行う一定のベンチャー企業：以下のいずれの要件も満たす法人
 - ① その事業年度が、設立日から同日以後10年を経過する日までの期間内の日を含む事業年度に該当すること
 - ② その事業年度終了の時に、大法人（資本金の額が5億円以上である法人等）の100%グループ法人に該当する法人（大法人による完全支配関係がある法人等）及び株式移転完全親法人のいずれにも該当しないこと
 - ③ その事業年度終了の時に、翌期繰越欠損金額を有すること

- 試験研究費割合：当期の試験研究費／平均売上金額
- 平均売上金額：当期及び当期前3年以内に開始した各事業年度の売上金額の平均値
- 控除増率：（試験研究費割合－10％）×0.5（上限10％）

2. 特別試験研究費に係る税額控除制度（オープンイノベーション型）

さらなるオープンイノベーションの促進に向けて、特別試験研究費に係る税額控除制度（特別試験研究費の額に税額控除率を乗じた金額を法人税額から控除する制度）の対象となる特別試験研究費の範囲について、以下の拡充が行われました。

（1）研究開発型スタートアップ企業の範囲の拡大

幅広いスタートアップ企業との共同研究、委託研究を促すため、研究開発型スタートアップ企業の対象が大幅に拡充されました。具体的には、特定新事業開拓事業者〔新事業開拓事業者（III.3「用語の意義」を参照）のうち、すでに事業を開始している株式会社で、設立後10年未満の会社又は設立後10年以上15年未満であって営業損失が生じている会社であり、直前事業年度の研究開発費の売上高に対する割合が10％以上であること等の要件を満たすものをいい、特別研究機関等、大学等及び関係法人等を除く〕と共同して行う試験研究及び特定新事業開拓事業者に委託する試験研究に係る試験研究費が特別試験研究費に追加され、その税額控除率が25％とされました。一方で、これまで対象とされていた新事業開拓事業者等と共同して行う試験研究及び新事業開拓事業者等に委託する試験研究に係る試験研究費は、対象から除外されています。

なお、この制度の適用を受ける場合には、確定申告書等に経済産業大臣の証明に係る書類の写しとして、特定新事業開拓事業者から交付を受けたものの添付が

必要とされています。

（2）高度研究人材の活用に関する試験研究の追加

特別試験研究費の対象となる試験研究に、高度専門知識等を有する者に対して人件費を支出して行う試験研究が追加され、その税額控除率が20％とされました。

これは、最先端の知識を有する博士号取得者や、経験を積んだ外部の研究人材の新規雇用に対するインセンティブとして設けられたものです。これらの者を雇用することによって、企業が有する既存の知識や経験と新たな最先端の知識を融合させ、国際競争に資するハイレベルでオープンイノベーションにつなげることが目的とされています。

3. 研究開発税制の対象となる試験研究費の範囲の見直し

（1）試験研究費に追加されたもの

新たなサービス開発を促すため、対象となる試験研究費のうちサービス開発のための試験研究に係る試験研究費について、既存のビックデータを活用する場合も対象とする見直しが行われました。

（2）試験研究費から除外されたもの

性能向上を目的としないことが明らかでない開発業務の一部として考案されるデザインに基づき行う設計及び試作に要する費用が、研究開発税制の対象となる試験研究費から除外されました。

4. 適用時期

- 上記2.（1）の改正は、2023年4月1日以後に支出する試験研究費について適用されます。
- 上記以外の改正は、2023年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

II 租税特別措置の適用制限

大企業が2024年3月31日までに開始する各事業年度において、図表4に掲げる要件のいずれにも該当しない場合（その事業年度の所得金額がその前事業年度の所得金額以下である一定の場合は除かれる）には、以下に記載する租税特別措置における税額控除制度の適用が制限されます。

- 研究開発税制
- 地域未来投資促進税制
- 5G導入促進税制
- デジタルトランスフォーメーション投資促進税制
- カーボンニュートラルに向けた投資促進税制

この租税特別措置の適用制限に係る一定規模以上の大企業に対する要件について、2023年3月31日までに開始する事業年度では継続雇用者給与等支給額を前年比で0.5％以上増加させることとされていますが、2023年4月1日以後に開始する事業年度からは、図表4のとおり、前年比1％以上の増加が求められることとなります。

図表4 租税特別措置の適用制限に係る要件

(i) 及び (ii) のいずれにも該当しないこと		
(i)	一定規模以上の大企業	継続雇用者給与等支給額 \geq 継続雇用者比較給与等支給額 $\times 101\%$
	上記以外	継続雇用者給与等支給額 $>$ 継続雇用者比較給与等支給額
(ii)	国内設備投資額 $>$ 当期償却費総額 $\times 30\%$	

出所：KPMG作成

【用語の意義】

- 大企業：I.1.(4)「用語の意義」を参照
- 一定規模以上の大企業：以下のいずれにも該当する法人
 - ①その事業年度終了の時ににおいて、資本金等の額が10億円以上であり、かつ、常時使用する従業員の数が1,000人以上である場合
 - ②以下のいずれかの場合
 - (i) その事業年度が設立事業年度又は合併等事業年度である場合
 - (ii) 上記以外の場合でその事業年度の前事業年度の基準所得等金額が零を超える場合
- 継続雇用者給与等支給額：継続雇用者に対する当期の給与等支給額で、当期の所得の金額の計算上損金の額に算入されるもの
- 継続雇用者：当期及び前期の全期間の各月において給与等の支給を受けた一定の国内雇用者
- 国内雇用者：法人の使用人（役員の特種関係者及び使用人兼務役員を除く）のうち、その法人の国内の事業所に勤務する雇用者として、労働基準法に規定する賃金台帳に記載された者
- 継続雇用者比較給与等支給額：前期の継続雇用者給与等支給額

III

オープンイノベーション促進税制

本税制は、青色申告法人でスタートアップと共同して特定事業活動を行うもの（以下、「対象法人」という）が、2020年4月1日から2024年3月31日までの間に特定株式を取得し、これをその取得の日を含む事業年度終了の日まで引続き有している場合において、その特定株式の取得価額の25%相当額以下の金額をその事業年度の確定した決算において特別勘定を設ける方法により経理した時は、その特別勘定の金額を損金の額に算入できるというも

のです。

2023年度税制改正では、スタートアップの出口戦略として、本税制を資本金の増加に伴う払込みによる取得（以下、「増資特定株式」という）だけでなく、スタートアップのM&A（第三者からの株式の取得による子会社化）にも適用できるよう、既

存株式の購入による取得（以下、「購入特定株式」という）についても対象とされました。また、スタートアップの成長に真につながるよう、株式取得から5年以内に売上高や投資規模等の「成長要件」を満たした場合には、その後も減税メリットが継続し得ることとする改正が行われました。

図表5 特定株式の要件

	増資特定株式	購入特定株式
1件当たりの取得価額	・大企業による払込み：1億円以上 ・中小企業者による払込み：1,000万円以上 ・外国人への払込み：一律5億円以上	5億円以上
保有見込期間	3年超	5年超
1件当たりの取得価額の上限	50億円	200億円
一事業年度当たりの損金算入額の上限	増資特定株式と購入特定株式の合計で125億円	

出所：KPMG作成

図表6 購入特定株式の取崩し事由及び取崩し額（増資特定株式と異なる点）

	取崩し事由	取崩し額			
(1)	特定事業活動に係る継続証明がされなかった場合（取得の日から5年を経過した特定株式に係る特別勘定の金額を除く）	その継続証明がされなかった事業年度終了の時の特別勘定の金額			
(2)	特定株式に係る特別勘定の金額のうち取得の日から5年を経過したものがあつた場合（取得の日から5年以内に、いずれかの事業年度においてその特定株式を発行した特別新事業開拓事業者が成長要件を達成した場合を除く）	5年経過した特別勘定の金額			
(3)	特定株式を発行した特別新事業開拓事業者が解散した場合（対象法人を合併法人とする合併により解散した場合を含む）	解散の日における特別勘定の金額			
(4)	対象法人が特定株式を発行した特別新事業開拓事業者の総株主の議決権の50%超を有しないこととなった場合	有しないこととなった日における特別勘定の金額			
(5)	特定株式につき剰余金の配当を受けた場合	5年以内に成長要件を達成した場合	配当を受けた額の25%相当額の特別勘定の金額		
		上記以外の場合	剰余金の配当により減少した資本剰余金の額に係る金額等の25%相当額の特別勘定の金額		
(6)	特定株式を組合財産とする投資事業有限責任組合等の出資額割合に変更があつた場合	出資額割合が減少した場合	出資額割合の減少により、特定株式を発行した特別新事業開拓事業者の総株主の議決権の50%超を有しないこととなった場合	有しないこととなった日における特別勘定の金額	
		出資額割合が増加した場合（5年以内に成長要件を達成した場合を除く）	出資額割合の減少後に、特定株式を発行した特別新事業開拓事業者の総株主の議決権の50%超を有する割合	5年以内に成長要件を達成した場合	変更があつた日における減少した出資額割合に応じた特別勘定の金額
			上記以外の場合		変更があつた日における特別勘定の金額

出所：KPMG作成

1. 新たに対象とされる購入特定株式

新たに本税制の対象とされる購入特定株式は、特別新事業開拓事業者の株式のうち、以下の要件のすべてを満たすことにつき、経済産業大臣の証明を受けたもの（内国法人株式に限る）とされています。

- その株式がその取得（購入による取得に限る）により、その特別新事業開拓事業者の総株主の議決権の50%を超える議決権を有することとなるものであること
- その株式の保有が、その取得の日から5年を超える期間継続する見込みであること
- 対象法人及びその特別新事業開拓事業者の特定事業活動に特に有効なものとなると認められるものであること

また、特定株式に係るそのほかの要件は、図表5のとおりです。

2. 購入特定株式の取崩し事由

本税制の適用により特別勘定として処理した金額について、一定の取崩し事由に該当することとなった時は、その特別勘定の金額の全部又は一部を取り崩して益金の額に算入することとされています。

新たに本税制の対象とされた購入特定株式に係る取崩し事由のうち、増資特定株式に係る取崩し事由と異なる点は図表6のとおりです。

また、図表6に記載のとおり、購入特定株式を取得してから5年以内にその特定株式を発行した特別新事業開拓事業者が成長要件を達成するか否かで、取崩し事由に該当するかどうかやその取崩し額が異なることとされていますが、この「成長要件」とは図表7に掲げる要件を、「成長要件を達成した場合」とは図表7のいずれかの要件に該当することにつき、経済産業大臣から証明を受けた場合とされています。

なお、図表6に掲げる取崩し事由以外に

ついては、増資特定株式に係る取崩し事由と同様ですが、増資特定株式については取崩し事由に該当しなければ、損金の額に算入した特別勘定は将来益金の額に算入する必要がないという実質的な免税制度であるのに対し、購入特定株式については、成長要件を達成した場合であっても、将来その購入特定株式を譲渡したタイミング等で必ず特別勘定を取り崩して益金の額に算入することとされており、実質的に課税の繰延べ制度とされている点が大きく異なります。

3. 用語の意義

- 特別新事業開拓事業者：新事業開拓事業者のうち特定事業活動に資する事業を行う株式会社（すでに事業を開始しているもので、設立後10年未満の会社又は設立後10年以上15年未満であって直前事業年度の研究開発費の売上高に対する割合が10%以上であり、かつ、営業損失が生じている会社であること等の要件を満たすものに限る）又はこれに類する外国法人
- 新事業開拓事業者：新商品の開発等の新たな事業活動を行うことにより、新たな事業の開拓を行う事業者であって、その事業の将来における成長発展を図るために外部からの投資を受けることが特に必要な事業者
- 特定事業活動：自らの経営資源以外の経営資源を活用し、高い生産性が見込まれる事業を行うこと又は新たな事業の開拓を行うことを目指した事業活動

4. 適用時期

本税制に関する改正は、法人が2023年4月1日以後に取得する株式について適用されます。

図表7 成長要件

類型	特定株式の取得から5年以内に特定株式を発行した特別新事業開拓事業者が満たすべき要件	
	成長投資	事業成長
【売上高成長類型】	—	売上高 \geq 33億円 かつ 売上高 \geq 基準年度の決算の 売上高 \times 1.7
【成長投資類型】 基準年度の決算において、 以下のいずれにも該当する 法人 ・売上高 \leq 10億円 ・（研究開発費+減価償却 費）/売上高 \geq 5%	研究開発費 \geq 4.6億円 かつ 研究開発費 \geq 基準年度の決算の 研究開発費 \times 1.9 又は 減価償却費 \geq 0.7億円 かつ 減価償却費 \geq 基準年度の決算の 減価償却費 \times 3	売上高 \geq 1.5億円 かつ 売上高 \geq 基準年度の決算の 売上高 \times 1.1
【研究開発特化類型】 基準年度の決算（営業損失 を生じているものに限る） において、以下のいずれに も該当する法人 ・売上高 \leq 4.2億円 ・研究開発費/売上高 \geq 10%	研究開発費 \geq 6.5億円 かつ 研究開発費 \geq 基準年度の決算の 研究開発費 \times 2.4 かつ （研究開発費-基準年度の決算の 研究開発費） \geq 購入特定株式の 取得価額 \times 15%	—

上記の表において、基準年度の決算とは、特定株式を取得した日の直前のその特定株式を発行した特別新事業開拓事業者の事業年度の確定した決算をいう

出典：国税庁「令和5年度 法人税関係法令の改正の概要」の「1 オープンイノベーション促進税制の見直し」P.9を基にKPMG作成
https://www.nta.go.jp/publication/pamph/hojin/kaisei_gaiyo2023/pdf/A.pdf

IV

暗号資産の評価方法等

1. 期末時価評価の対象となる暗号資産の範囲の見直し

2023年度税制改正では、内国法人が期末に有する暗号資産のうち、自己が発行し、かつ、その発行の時から継続して自己が有する暗号資産であって、その発行の時から継続して譲渡についての制限その他の条件が付されているもの（以下、「特定自己発行暗号資産」という）については、期末時価評価の対象となる暗号資産の範囲から除外される改正が行われました。

この改正は、2023年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

ただし、改正事業年度（2023年4月1日の属する事業年度）終了の時ににおいて保有する自己発行暗号資産が、その時ににおいて譲渡についての制限その他の条件が付されているものに該当する場合には、特定自己発行暗号資産に該当するものとみなして、その改正事業年度以前の各事業年度においても期末時価評価損益の計上をしないことができることとされ、特定自己発行暗号資産に該当するものとみなされた暗号資産については、改正事業年度後の各事業年度においては継続してその譲渡制限が付されている限り、期末時価評価損益を計上しないこととする経過措置が設けられています。

2. 暗号資産1単位当たりの帳簿価額等

(1) 自己発行暗号資産の取得価額

自己が発行することにより取得した暗号資産の取得価額は、これまでは購入により取得した暗号資産以外の暗号資産に該当し、その取得の時ににおけるその暗号資産の取得のために通常要する価額、すなわち時価をその取得価額とすることとされていましたが、改正により、その発行のために要した費用の額を取得価額とすることとされました。

この改正は、法人が2023年4月1日以後に取得する暗号資産について適用されます。

ただし、2023年4月1日前に取得をした暗号資産のうち、上記1.の経過措置により特定自己発行暗号資産に該当するものとみなして期末時価評価損益を計上しないこととした暗号資産の取得価額は、その発行のために要した費用の額とすることができる経過措置が設けられています。

(2) 暗号資産1単位当たりの帳簿価額の算出方法

暗号資産1単位当たりの帳簿価額は、暗号資産を種類の異なるごとに区分し、その種類を同じくする暗号資産ごとに帳簿価額を算出することとされていますが、この種類は、特定自己発行暗号資産とそれ以外の暗号資産とに区分した後のそれぞれの種類とすることとされました。

この改正に伴い、暗号資産1単位当たりの帳簿価額の算出方法は、その種類ごとに、かつ、その区分ごとに選定しなければならないこととされ、暗号資産については、種類及び区分を同じくする暗号資産につき、そのよるべき1単位当たりの帳簿価額の算出方法を選定し、税務署長に届け出ることとされました。

この改正は、2023年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

3. 特定自己発行暗号資産に該当しないこととなった場合の取扱い

内国法人が特定自己発行暗号資産に該当する暗号資産を自己の計算において有する場合において、その暗号資産が特定自己発行暗号資産に該当しないこととなった時は、その該当しないこととなった時ににおいて、その暗号資産をその時の直前の帳簿価額により譲渡し、かつ、その暗号資産をその帳簿価額により取得したものとみなして、各事業年度の所得の金額を計算することとされました。

この改正は、2023年4月1日以後に開始

する事業年度について適用されます。

4. 暗号資産信用取引の範囲

暗号資産信用取引について、他の者から信用の供与を受けて行う暗号資産の売買をいうこととされました。

この改正により、暗号資産交換業を行う者以外の者から信用の供与を受けて行う暗号資産の売買も新たに暗号資産信用取引に該当することになります。

この改正は、2023年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

ただし、経過事業年度（2023年4月1日前に開始した事業年度）において暗号資産交換業者以外の者と暗号資産信用取引を行い、その行った日以後に終了する経過事業年度終了の時ににおいて決済されていないものすべてについて、確定した決算でみなし決済損益を計上していた場合には、その計算を認めることとする経過措置が設けられています。

V

2024年3月期決算の税効果会計に影響を及ぼす可能性のある改正項目

2023年度税制改正項目で2024年4月1日から適用されるもの及び2024年度税制改正で提案されている項目のうち、2024年3月期決算における税効果会計に影響を及ぼす可能性のある項目として、たとえば以下の改正が挙げられます。

1. 外国子会社合算税制

2023年度税制改正において、「各対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税」が2024年4月1日以後に開始する対象会計年度から導入されることとなったことに伴い、その対象企業に追加的な事務負担が生じることが見込まれること等を踏まえ、特定外国関係会社（ペーパーカンパニー、キャッシュボックス及びブラックリ

ストカンパニー）に係る会社単位の合算課税の適用免除要件である租税負担割合の閾値が、30%から27%に引き下げられました。

上記の改正は、内国法人の2024年4月1日以後に開始する事業年度に係る課税対象金額、部分課税対象金額及び金融子会社等部分課税対象金額を計算する場合について適用されます。

2. 外形標準課税

2024年度税制改正では、企業の稼ぐ力を高める法人税改革の趣旨や、地方税収の安定化・税負担の公平性といった制度導入の趣旨を踏まえ、外形標準課税の対象法人の見直しが提案されています。

たとえば、親会社の信用力等を背景に事業活動を行う子会社への対応として、現行の対象法人の基準（資本金1億円超の法人）に加えて、以下の追加基準に該当する法人が外形標準課税の対象とされる予定です。

【追加基準】

資本金と資本剰余金の合計額が50億円を超える法人（その法人が非課税又は所得割のみで課税される法人等である場合は除く）又は相互会社・外国相互会社の100%子法人等のうち、以下のいずれにも該当するもの。

- その事業年度末日の資本金が1億円以下
- その事業年度末日の資本金と資本剰余金の合計額（公布日以後に、その100%子法人等がその100%親法人等に対して資本剰余金から配当を行った場合においては、その配当に相当する額を加算した金額）が2億円超

この改正は2026年4月1日以後に開始する事業年度から適用される予定ですが、上記の追加基準により新たに外形標準課税の対象となる法人に対する税負担を緩和するため、最初の2年間、税負担の増加額のうち一定額を法人事業税額から控除する激変緩和措置が講じられます。また、中堅企業等のM&Aに配慮する特例措置も講じられます。

この改正により、新たに外形標準課税の対象となる法人については、法人実効税率が東京都の超過税率の場合、34.59%から30.62%（標準税率の場合、33.58%から29.74%）に下がることとなります。

3. 交際費（接待交際費に係る損金算入の特例）

飲食費（社内飲食費は除く）のうち1人当たりの金額が5,000円以下であるものについては、一定の書類の保存を要件として損金不算入となる交際費等の範囲から除外することとされていますが、2024年度税制改正では、会議費の実態を踏まえ、この金額基準を1人当たり1万円以下に引き上げることが提案されています。

この改正は2024年4月1日以後に支出する飲食費について適用される予定です。

4. 過大支払利子税制

過大支払利子税制において、損金不算入とされた対象純支払利子等の額（以下、「超過利子額」という）は、一定の要件のもと7年間繰り越され、控除枠が生じた事業年度に一定の金額を損金算入することができます。

2024年度税制改正では、昨今の欧米の金利上昇により、市場から外貨を調達して国際投資を行う金融機関において、海外に対する利息の支払いが増加し、租税回避を行う意図がないにもかかわらず、本制度の適用により多大な税負担が生じる可能性があることを踏まえ、2022年4月1日から2025年3月31日までの間に開始した事

業年度に生じた超過利子額に係る繰越期間が10年に延長される予定です。

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 / パートナー

☎ 03-6229-8000（代表電話）
✉ shuhei.ohshima@jp.kpmg.com



Digital Transformation

付加価値向上に向け 財務経理部門がとるべき イニシアチブ

あずさ監査法人
Digital Innovation & Assurance統轄事業部
松城 徳昌 / ディレクター

CFOには企業経営の意思決定を的確にサポートするため、財務・非財務情報といった客観的データを基に企業価値最大化に向けた戦略やそれに基づく自社業績をストーリーとして語る事が求められています。

そのためには、非財務情報の重要性もさることながら、財務情報を通じ自社の事業活動におけるキャッシュ・コンバージョン・サイクルのなかで資産・負債、収益・費用が、いつ、どこで、どのように発生しているのかを正確かつ適時に収集・可視化し、他者へ説明できる状態とすることが必要です。ただし、絶えず変化を続ける経営環境のなか、多様化し、かつ複雑化したビジネスの実態を全社横断的に把握するためには、補助簿を含めた会計帳簿データの体系的な整備という、いわばプリミティブとも言える取組みが改めて重要な意味を持つことに注意を払う必要があります。

本稿では、財務経理部門がイニシアチブを発揮すべき会計帳簿の整備、および各帳簿データの信頼性の確保について、そのポイントを解説します。

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。



松城 徳昌
Norimasa Matsushiro

POINT 1

財務経理部門には業務効率化と利活用可能データ確保の両立が求められている

CFOにはCEOや事業部門の意思決定をサポートする役割が期待されており、そのためには財務情報をはじめとしたデータの利活用が欠かせない。多くの財務経理部門では高付加価値機能に十分なリソースを割けるよう業務効率化を進めているが、デジタルを活用した業務変革は、単なる効率化目的だけではなく、利活用可能なデータ確保という側面にも意識を払うべきである。

POINT 2

会計帳簿データを揃え、かつ情報品質を担保するためのプロセス整備が重要

財務経理部門が利活用する財務情報は総勘定元帳や補助簿を介して記録し蓄積される。データ利活用を基に高付加価値を発揮していくためには、財務経理部門が必要とする財務情報がそれら帳簿を通して適時に収集可能であること、また収集される情報が十分な信頼性を持っていることを担保することが必要である。

POINT 3

社内の基幹システム刷新、DX活動に対する財務経理部門の能動的な参画が必要

財務経理部門は会計帳簿体系の整備、および情報品質を担保するための内部統制を含めた業務プロセス整備を自らリードしていく必要がある。それらに重要な影響を与える社内の基幹システム刷新プロジェクトや、DX推進の取組みに対しては、能動的に参画を行い、自らが利活用を想定するデータ取得可能性やその品質の十分性を自ら確保する必要がある。

財務経理機能が 目指すべき姿

多くのCEOはCFOに対して、企業経営の意思決定に重要な影響を与える戦略的見地からの助言を期待しています。たとえば、業績の改善に対する助言はもちろんのこと、M&Aや事業戦略など企業の成長に関する助言、あるいは資本政策における最適資本構成や事業投資資本の効率化に関する助言、コンプライアンスやガバナンスに関する助言、さらには内部統制や内部監査に関する助言などが含まれます。こういった期待に応えるためにはCFOならびに財務経理部門は「意思決定サポート」機能に対して時間を割き、十分なパフォーマンスを発揮できる姿を目指す必要があります（図表1参照）。

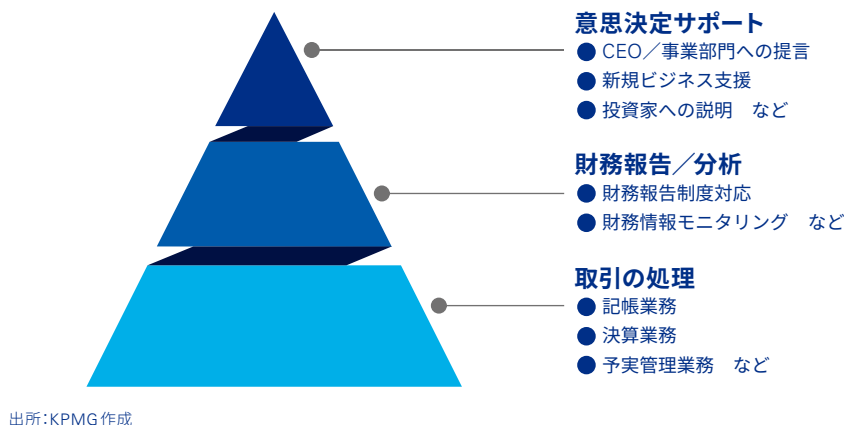
そのためにも、日々発生する「取引の処理」をいかに効率化、省力化し、人的リソースをより高付加価値な機能にシフトしていくかが肝要ですが、その際に十分に考慮すべき非常に重要なポイントがあります。それは、業務を効率化することと、社内の各種取引や活動の実態を一定の情報品質を保ちながら「データ」として効果的に収集可能とすること、この2つを両立させなければならないということです。高付加価値を発揮するためCFOが活用するデータの大半はこの「取引の処理」機能を通じて、記録、蓄積されるものです。そのため、単に業務が効率化、省力化できればいいというものではなく、CFOが活用可能なデータの確保、およびそのデータ品質の確保、これらにも十分な意識を払う必要があるということです。その意味においては、多くの企業で進められているペーパーレス化やデジタル化の取り組みは、単に業務の効率化を図るための手段としてだけではなく、これまで十分に記録されてこなかった、あるいは記録されていても紙媒体にとどまり、二次利用が難しかった情報を、容易に利活用可能なデータとして社内に蓄積するための手段として捉えるべ

きともいえます（図表2参照）。

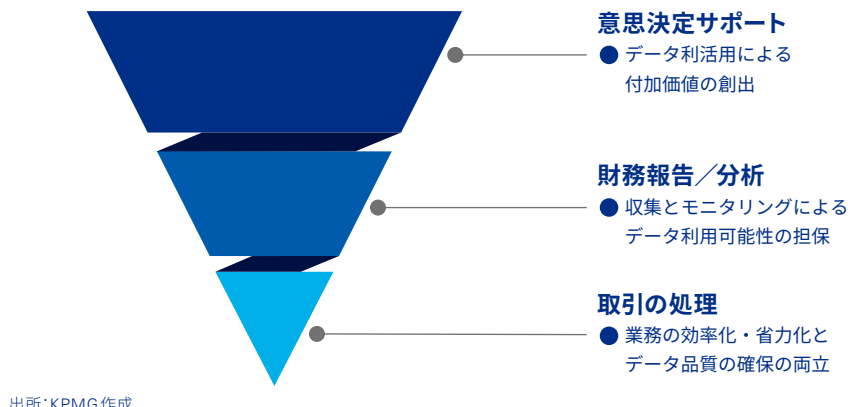
なお、CFOが利活用すべき情報は、当然ながら財務情報に限られません。ビジネスモデルの持続可能性を高め、中長期的な企業価値向上を実現するためには、ESGを切り口としたサステナビリティの視点を経営判断に取り入れることが必要です。そのため、CFOは財務情報のみならず、企業の事業活動や経営状況を適切に表現し得る非財務情報を取捨選択のうえ、それらをいかに効果的に収集、可視化し、分析可能な状態を維持していくかという点にも十分に注意を払う必要があります。ただ、だからといって財務情報の重要性が低下するわけではありません。企業の収益性や財務健全性を、確立された一定の基準・ルールに基づき、ほかとの比較可能性を持つ形で定量的に表現する財務

情報は、企業の活動状況を測る尺度として今後も重要な情報であり続けることは間違いありません。また、非財務情報もそれだけでは意味を持たず、将来キャッシュフローの価値や発生タイミング、不確実性、ひいては企業価値評価との因果、相関という視点から選択され、可視化されるべきものともいえます。そういう意味では、財務情報として、社内で発生する取引や各種活動の実績を非財務情報とも関連付け、分析することが可能な情報粒度や、信頼性をもって記録される必要があるという点で、財務情報に求められるニーズや重要性はさらに高まっているという見方もできます。このような認識のもと、本稿では財務情報に焦点を当てた解説を行っていきます。

図表1 財務経理部門の現状リソース配分



図表2 財務経理部門の目指すべき姿



II CFOが整備すべき財務情報の範囲

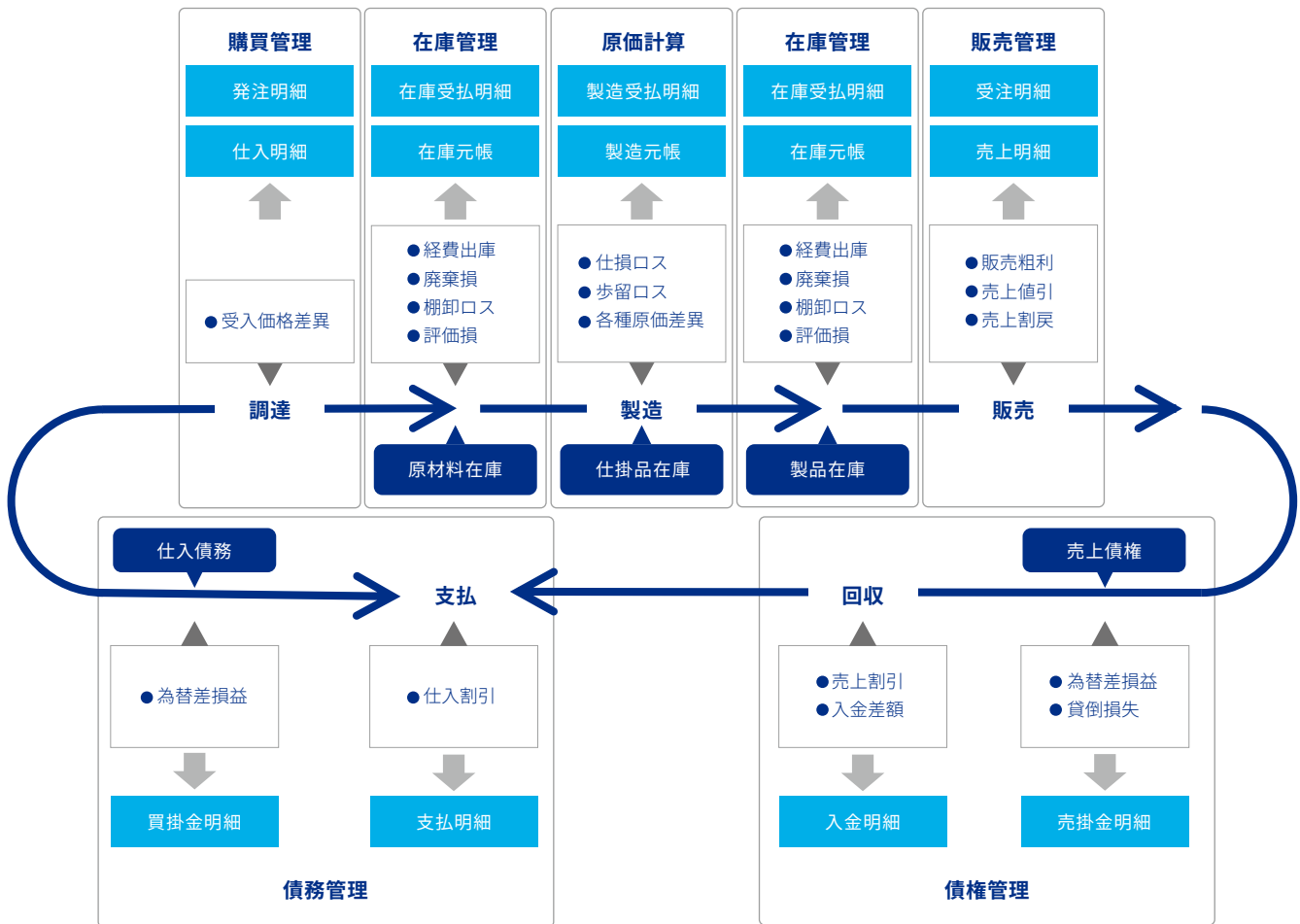
ここで、CFOが利活用可能な状態を維持しておくべき、財務情報の全体像を俯瞰します。前述のとおり、CFOには、CEOの意思決定を強力にサポートするため、企業業績や戦略をデータに置き換えてストーリーを語ること、それらデータの背景を理解し、意味付けを行い、関係者に的確に伝達できることが求められます。そのためには、自社の事業活動における

キャッシュ・コンバージョン・サイクルのなかで、いつ、どこで、どのように（何に起因して）資産・負債が発生、消滅し、今とそれだけの残高が存在しているのか、またそれに付随して、いつ、どこで、どのように（何に起因して／誰に対して）収益・費用（損失含む）が発生しているのか、その裏付けとなる情報を社内の各種ITシステムを通して的確かつ適時に収集・可視化し、説明可能な状態にできるようにする必要があります（図表3参照）。

このような情報は、一般会計システムのなかに蓄積される会計仕訳データや、そ

れに基づき集計された試算表データとしても一定程度は取得可能です。ただし、一般的には会計仕訳の転記の段階で情報の集約、抽象化、あるいは捨象が行われます。したがって、通常は、総勘定元帳や試算表のみでは、その元となった取引や社内各種活動の実施状況を的確に把握することが難しい場合も少なくありません。そこで多くの場合、それらの取引や社内活動の発生時に記録され、会計仕訳を起こす基礎ともなる、いわゆる「補助簿」としての明細データ、元帳データ、あるいは台帳データが、CFOにとっては利活用の対象

図表3 CFOが持つべき会計帳簿イメージ



仕入明細 資産・負債の増減や収益・費用の発生を記録する会計帳簿（補助簿）

購買管理 各会計帳簿を記録・管理する業務システム

として重要なデータと位置付けられます。言い換えれば、CFOにとって高付加価値を発出するために、財務情報を駆使しようとする際には、一般会計システム内の総勘定元帳のみならず、各種補助簿情報を含めた会計帳簿体系（財務情報体系）を整備することが必要であり、さらにはそれらの情報品質の担保に気を配る必要があるということです（図表4参照）。

III 会計帳簿が備えるべき項目の要点

次に、会計帳簿体系を構成する各種帳簿データが備えるべきデータ項目の要点について触れます。ここでは大きく3つのポ

イントを取り上げますが、会計帳簿体系を整備し、財務情報としての利活用可能な状態を維持するためには、いずれも非常に重要なものです。

1. 必要データ項目の具備

まず、各帳簿に求められるのは、CFOにとって必要なデータ項目を必要十分に具備していることです。当然ながら帳簿データである以上、それぞれの帳簿が管理する資産・負債や取引の範囲において、企業の財政状態、損益状況の詳細を把握することが必要です。また、データを活用するうえでは記録されたデータを集計・分析する際の「軸」として必要となるキー項目や、また記録された情報について、デー

タとしての基本的な属性（登録された日時や、登録した担当者など）を管理するための項目も必要となります。

2. 関連する帳簿間のリファレンス手段の確保

次に、帳簿間のリファレンスを取り、必要に応じて複数の帳簿データを関連付けて集計可能とするための手段を確保することです。通常、各帳簿は独立して存在しているわけではなく、企業内のさまざまな業務活動のつながりと呼応し、帳簿データも互いに関連し合っています。ときには複数の帳簿データをつなぎ合わせた複合的な集計・分析を行うことや、複数の帳簿データをドリルスルー可能な形で可視化

図表4 会計帳簿体系イメージ



会計帳簿体系 (例示)



出所: KPMG作成

することも必要となります。そのため、相互に関連する会計帳簿間ではお互いのデータを参照可能となるようにリファレンス項目として参照先のデータの管理番号等を持たせることが必要です。

3.各データ項目の意味の規定

最後に取り上げるのが、各帳簿を構成するデータ項目それぞれの意味を明確に規定することです。言い換えれば、それぞ

れのデータ項目に入る値がどのような意味を持つのか、これをはっきりと定義付けしておくことを指しています。重要なのは、各データ項目にその定義どおりの情報がインプットされるよう、社内のITシステム

図表5 会計帳簿を構成するデータ項目イメージ

売上明細	
取引ヘッダ情報	
売上明細管理番号	当売上明細の管理番号
売上日付	収益認識基準に準拠し、売上収益を認識した日付
取引主管組織	当該取引を主管した部署
取引担当者	取引主管組織において当該取引を担当した担当者
得意先	当該取引の取引相手先
出荷場所（倉庫）	当該取引の販売品目を納品先に向けて出荷した倉庫（在庫拠点）
.....
登録日時	当売上明細情報が記録された日付、時刻
登録担当者	当売上明細情報の登録を行った入力担当者
承認日時	当売上明細情報に対して承認が行われた日付、時刻
承認担当者	当売上明細情報の承認を行った入力担当者
データ区分	当売上明細情報の属性として「新規」「訂正」「取消」の区分
.....
取引明細情報	
取引区分	売上明細の取引種類として「売上」「返品」「値増引」「割戻」「その他」の区分
売上品目	当該取引において得意先へ納品された品目
売上数量	当該取引において、売上収益を認識する対象となった取引数量
取引通貨	当該取引の取引金額の決定に用いられた通貨
売上単価	当該取引における取引通貨ベースの売上品目1単位当たりの取引単価
売上金額	売上数量と売上単価を乗じて計算される取引通貨建の売上計上金額
消費税額	当該取引で発生した消費税等の金額
邦貨換算売上金額	当該取引に適用されるレートで換算された日本円建の売上金額
邦貨換算消費税額	当該取引に適用されるレートで換算された日本円建の消費税額
標準単価（売上原価）	当該取引で得意先へ納品された品目1単位あたりの標準原価
標準金額（売上原価）	標準単価（売上原価）と売上数量を乗じて計算される標準原価ベースの売上原価
粗利	売上金額から標準金額（売上原価）を差し引いて計算される差益（差損）金額
受注日付	当該取引の受注を受け付けた日付
出荷日付	当該取引につき自社の出荷場所（倉庫）から納品先へ出荷を行った日付
.....
受注明細管理番号	当売上明細に対応する受注明細情報の管理番号
売掛金明細管理番号	当売上明細に対応する売掛金明細情報の管理番号
在庫受払明細管理番号	当売上明細に対応する在庫受払明細情報の管理番号
.....

- Ⓐ: 記録された明細を集計・分析するために必要なキー項目
- Ⓑ: 帳簿に記録された情報について、データとしての基本的な属性を管理するための項目
- Ⓒ: 該当帳簿の対象とする取引や資産・負債の詳細を把握するために必要な項目
- Ⓓ: 他の帳簿とリファレンスをとるための参照先管理番号を示す項目

出所:KPMG作成

や、ITシステムを用いた業務運用をこれに適用させるという点にあります（図表5参照）。

IV 会計帳簿が備えるべき品質の要点

続いて、各帳簿データが財務情報として必要十分なデータ品質を保つためのポイントを解説します。ここでは、会計帳簿から取得されるデータがCFOの期待する利活用の可能性を充足しているかという観点から、「粒度」、「鮮度」、「精度」の3つの要点を取り上げます（図表6参照）。

1. データ「粒度」

会計帳簿データとして収集されるデータが、CFOが期待する集計、分析を効果的かつ効率的に実行するための管理集計軸を備えていること、および各管理集計軸に対応した各種コードは必要な階層管理が行われたうえで、社内で共通化されていること、また、企業が行う取引や活動のなかには同じ帳簿に記録されるものであっても、さまざまな性質を持ったものが混在していることが多く、それらを集計し、可視化する際に分類すべきものが適切に区分可能な状態となっていること、などを指しています。

2. データ「鮮度」

この「鮮度」という言葉には2つの意味が含まれます。1つは、各帳簿データが「鮮度」の高い状態で、言い換えれば、CFOなどのデータ利活用ニーズに対応し、タイムリーに、所定のサイクルで提供されることを指しています。どのようなタイミングで帳簿データを必要とするかは、データを集計・分析する目的により異なりますが、少なくとも利用ニーズに対してデータが取得可能な時期が遅く、データを集計・分析したとしてもすでに情報として古新聞化して

いる事態は避ける必要があります。

もう1つは、社内の各事業や各拠点から吸いあがってくる帳簿データの時限的な基準が均質であることです。これは、対象となる取引や社内活動の発生に対して、実際にそれを帳簿へ記帳する業務やシステム処理の実行タイミングが揃っており、ある時点で複数事業、複数拠点の帳簿データを取得した際、そこに記帳されている取引や社内活動の範囲が、発生時期という点から、均質な状況を保っている状況を指しています。

3. データ「精度」

取引や各種活動の発生に対して、確かなまた信頼性のある情報が記録されていることを指しています。帳簿データが「実態と合致しているのか判断がつかない」、

「データの入力誤りが多く、信頼できない」状態であれば、そのデータを使用した集計、分析は意味を失います。所定の会計処理の基準や、自社内の業務ルールなどに準拠した帳簿データが作成されるよう、業務プロセスやITシステムの設計においては、十分な注意を払う必要があります。特に、担当者による入力ミス、マスタ情報の精度不足、システム処理ロジックの誤りは、その結果として生成されるデータの信頼性を大きく損なうことにつながる可能性が高いといえます。

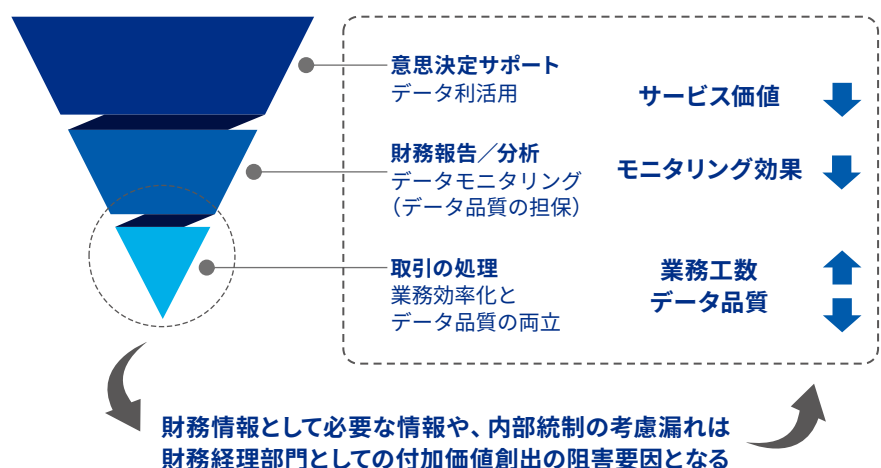
以上が会計帳簿の「データ品質」を確保するための要点ですが、これらを踏まえながら品質を確保するための手段としても、各帳簿データ記帳業務の自動化を推し進めることが重要と言えます。記帳業務を自動化することは業務の効率化のみ

図表6 会計帳簿データ品質の3つの要点

1	Granularity 粒度	効果的かつ効率的にデータ集計・分析を行うため、各データが具備すべき記録粒度要件の充足
2	Freshness 鮮度	統一したかつ標準的な時点比較を可能とするための、データ記録・更新タイミングや処理頻度要件の充足
3	Accuracy 精度	取引・活動を的確に反映する「確かな」情報のインプットを担保するための要件の充足

出所:KPMG作成

図表7 付加価値創出の阻害要因



出所:KPMG作成

ならず、データ品質の確保という点からも有効な手段となりえます。ただし、処理ロジックの適切性の確保や、マスタ情報の精度確保など、併せて十分に対応すべき点もあるため注意が必要です。

V システム構築プロジェクトへの財務経理部門の参画

CFOや財務経理部門が利活用する情報の大半は、より上流の業務において取引を記録・集計する各基幹システムで生成された情報です。このことは、基幹システムにおいてCFOあるいは財務経理部門が求める情報を生成できない場合、その情報の利活用の可能性に大きな制限がかかり、付加価値の創出を阻害する要因となることを意味しています（図表7参照）。

ただ、このような関係があるにもかかわらず、基幹システム構築プロジェクトにおいて、CFOないし財務経理部門のプロジェクト参画が希薄となっているようなケースも少なくありません。社内の基幹システムを通して、「データ品質」が担保された帳

簿データが取得可能となるよう、財務経理部門としても、全面的かつ横断的に社内のシステム構築プロジェクトへ参画することが重要です。財務経理部門の常識は、決して他部門やシステムベンダーにとって常識とは限りません。財務経理部門として自らが求める業務要件、システム要件をプロジェクトに伝達し、理解を得るとともに、それらが新たな基幹システムや業務プロセスへ確実に組み込まれるよう、プロジェクトの全工程にわたり、関与を行うことが必要です（図表8参照）。

図表8 財務経理部門の主な関与ポイント

フェーズ	財務経理部門として必要なアクション
基本構想	<ul style="list-style-type: none"> 利活用を想定する財務会計データの全体像、および帳簿体系のデザイン 各会計帳簿のデータ品質を担保するための内部統制のデザイン
システムベンダー/ パッケージソフトウェア選定	<ul style="list-style-type: none"> 提案依頼書への財務経理部門要件（帳簿体系、会計処理、内部統制等）の組み込み
要件定義	<ul style="list-style-type: none"> 構想段階でデザインした帳簿体系、および内部統制の要件伝達
設計・開発・テスト	<ul style="list-style-type: none"> 帳簿体系、内部統制要件の設計反映状況のレビュー
運用準備	各会計帳簿の品質確保を念頭において <ul style="list-style-type: none"> マスタ情報の準備 旧システムからのトランザクションデータ移行の範囲・内容・手順の確認 ユーザ教育の範囲、内容の十分性の確認 ユーザ受入テストシナリオの範囲、内容の十分性の確認（および結果確認）

出所：KPMG作成

書籍情報

『CFOのためのIT利活用の強化書 改訂版』

好評既刊にCFOが利活用可能なデータの確保の観点から加筆改訂。財務経理機能として求められる意思決定サポート業務に十分な時間を割くため、ITをどう効果的に活用するか。それを指揮するCFOに必須の知識を豊富な図解とともに徹底解説。

【執筆者】

（監修者）久世 雅也、松城 徳昌

（執筆）吉形 圭右、木村 一也、石山 実、生田 武則、岩本 充忠、畠山 和樹、丸尾 慎一、阿部 亮介、水野 晶、箕山 敦彦

（レビュー）公江 祐輔

【出版社】

株式会社中央経済社



出版物一覧

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/06/publications.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
Digital Innovation & Assurance
統轄事業部
松城 徳昌/ディレクター

✉ norimasa.matsushiro@jp.kpmg.com



Digital Transformation

生成AI×Finance

財務経理領域における生成AIの活用

あずさ監査法人
コンサルティング事業部
生田 武則 / ディレクター

2 022年11月に公開されたChatGPTは、その自然言語処理能力の高さと無償で機能を利用できる障壁の低さから、爆発的な勢いで全世界へとユーザーを拡大しています。財務経理領域においても、その特徴を活かして利用することにより、既存のデジタルソリューションでは解決が難しかった業務の高度化や効率化の実現に大きな可能性を見出すことができます。生成AIの活用においては、まずはスモールスタートでPoC (Proof of Concept 以下、「PoC」という) から開始していき、その後は既存のデジタルソリューションとの組み合わせも含めて活用の幅を広げることで、経理DXのさらなる推進への効果的なソリューションになります。まだまだ発展途上にある生成AIを積極的に財務経理領域で利用することにより、未来の経理に向けた取組みを加速することが可能になります。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。



生田 武則
Takenori Ikuta

POINT 1

生成AIの注目度の高まり

ChatGPTの公開を契機として、生成AIが注目を集めている。グローバルでも、今後最もインパクトのあるデジタルソリューションとして経営層から高い注目を集めている。生成AIの利用においては3つの利用形態があり、適用する業務に合わせて利用形態を選択することになる。

POINT 2

財務経理領域での生成AIの活用

財務経理領域において生成AIを活用することで、これまでデジタル化が難しかった業務やデジタル化の効果が限定的であった業務でも高度化、効率化を実現できる可能性がある。特に、これまではデジタルソリューションでの取り扱いが難しかった文書情報などの定性データを活用することが期待される。

POINT 3

経理DXの取組みとの連動

生成AIを単独で使用するだけでなく、既存のデジタルソリューションと組み合わせることでその効果はより大きくなる。今後は、経理DXのソリューションの1つとして、生成AIの活用が重要なポイントとなる。

I AIの歴史と生成AIの誕生

2022年11月にOpenAI社からChatGPT¹が公開されて以降、生成AIが世の中の注目を集め、さまざまな場面での活用が検討されています。また、2023年3月にGPT APIが公開されて以降は生成AIの機能を活用した多くの応用アプリケーションが企業内外で構築されています。生成AIの登場で一気に注目度のあがった感がありますが、AIの歴史は長く、これまでも注目と黎明を繰り返しながら現在に至った歴史があります（図表1参照）。

AIのなかでも特に生成AIが全世界的に注目を集めていることは、KPMGがグローバルで実施した「KPMG Generative AI Survey 2023²」の結果を見ても明らかです。今後、最もインパクトをもたらすテクノロジーとして2番目の5G以下に大きく差をつけて生成AIが選ばれていますし、生成AIが自社に与えるインパクトを聞いた質問でもほとんどの企業がインパクトがあると回答しています（図表2参照）。

このように注目を集めている生成AIですが、企業のなかで活用していくうえで、大きく3つの利用形態が考えられま

す。適用する業務や汎用性への期待、運用・管理の負荷などを鑑みて、自社における利用形態を検討していくことが必要となります。3つの利用形態とは、具体的には①オリジナルサービスの利用、②他サービス・機能接続、③自社環境・モデル構築、となります。

3つの利用形態のうち、①オリジナルサービスの利用は、生成AIの提供元が用意しているサービスをそのまま利用する形態であり、たとえば、ChatGPTをそのまま利用することがこれにあたります。すぐにも利用開始できる手軽さではありますが、一方でセキュリティ面の問題や汎用的で一般的な内容のみに利用できるなどの制約もあります。

②他サービス・機能接続は、OpenAIが提供するAPIなどを利用したアプリケーションを使用することで間接的に生成AIを利用する形態です。日頃から使用しているアプリケーションにも生成AIの機能が付加されてきていますので、その機能を利用することになります。具体的には、最近ではMicrosoft社が提供するMS365³にも生成AIを使用した機能としてCopilotが追加されており、Word³やExcel³といった日頃から使い慣れたソフトウェアから生成AI

を呼び出し、文章のドラフトやグラフの作成などの自動化が可能となっています。

③自社環境・モデル構築は、自社に生成AI利用のための独自環境を構築し、適用する業務に合わせて最適な利用環境を構築する方法になります。3つの利用形態のうち最も柔軟に業務目的に対応した生成AIの活用が可能となりますが、環境構築の時間とコストが必要になり、社内にて一定の環境構築の知識を持つ要員を確保するか、もしくは、外部に環境構築を依頼することが必要となります。

II 生成AIの財務経理領域での活用

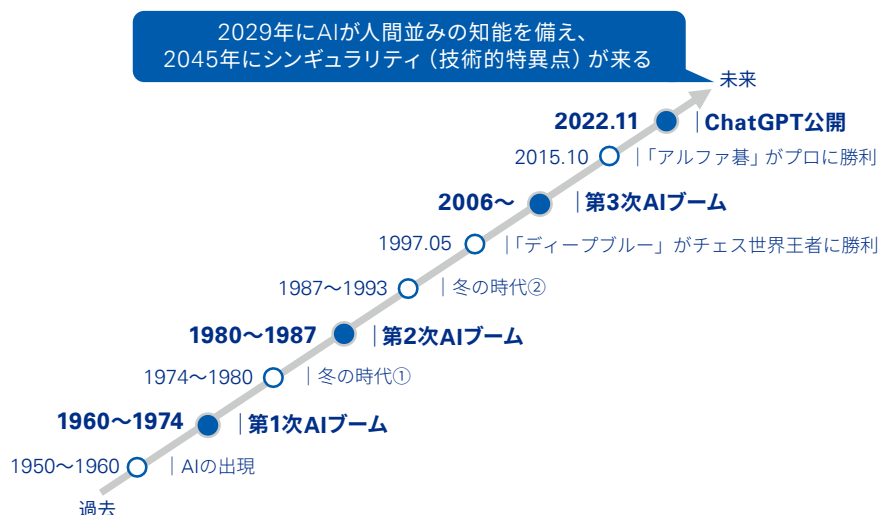
1. 活用のパターン

財務経理領域においては、従来からのデジタル化の方法には適さない、または、デジタル化するには費用対効果が合わない業務が一定量存在しており、人海戦術で対応している業務がまだ残っているのが現状です。これまでは、それでもなんとかこなしていたかもしれませんが、今後はそのリソースを確保することも難しくなるため、そういった領域に生成AIを活用することで一層の効率化が見込めると考えられます。

生成AIを財務経理領域で活用するうえで、まずは生成AIの活用パターンについて理解しておくことが検討の近道です。生成AIの特徴を踏まえると、活用のパターンとしては、①文章要約・生成、②コミュニケーション、③分析・モニタリング、④処理の自動化、⑤予測、の5つに整理することができます（図表3参照）。

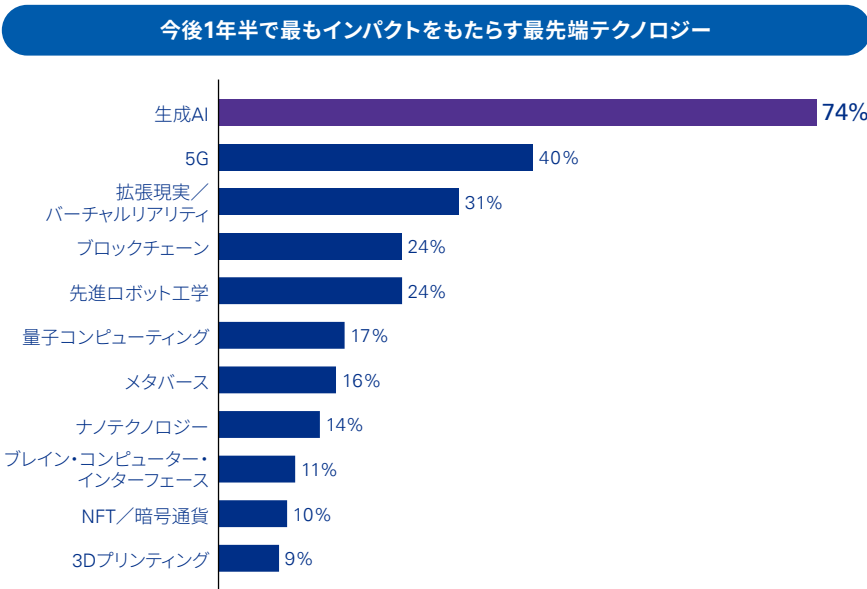
それぞれの内容について解説します。まず、生成AIが得意なこととして、①文章要約・生成があります。一定のインプット情報に基づき、高い自然言語処理能力から、人が読んでも違和感のない文章を多言語で生成することが可能です。そのため、各種文章を作成する際に、生成AIにドラフト

図表1 AI進化の歴史



出所:KPMG作成

図表2 生成AIへの注目度の高まり



出所:「KPMG Generative AI Survey」2023年6月

作成をさせて、それを基に人が最終化をしていくことで、文章作成の時間を短縮することが可能です。

次に、生成AIの活用パターンとして、②コミュニケーションがあります。これは、対話側のインターフェースにより、生成AIと対話することで必要な回答にたどり着くものになります。いわゆる、チャットボットとしての使い方であり、現場部門からの経理関連の問い合わせ対応や文章による指示ベースでの文書・ナレッジの検索、各種文書作成時の壁打ち相手などの使い方があります。ここまでの2つの活用パターンは、ChatGPTをお使いの方であれば比較的わかりやすい活用方法であると思われます。

続いて、③分析・モニタリングですが、これは一定の条件や基準をあらかじめ与

図表3 財務経理領域における生成AIの活用

	文章要約・生成	コミュニケーション	分析・モニタリング	処理の自動化	予測
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 既存文章の要約 既存文章を元にした新たな文章生成 文書構成の提案 情報検索や調査 一定の基準に基づく評価 多言語での翻訳 	<ul style="list-style-type: none"> 対話形式による情報検索と整理 考えを整理するための壁打ち 自然言語によるユーザーインターフェースの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 条件や規則性の理解と判断 差異分析や特異点の抽出 各種情報間での関連付け 	<ul style="list-style-type: none"> 処理内容の理解 指示されたプロセスに基づく処理実行 処理実行における判断の自動化 	<ul style="list-style-type: none"> 定量情報に加えて、定性情報もインプットした予測分析 時系列でのデータ分析 仮定に基づく予測シミュレーション
ユースケース	<ul style="list-style-type: none"> 各種文書の構成案の提案 各種文書のドラフト作成 アンケート結果の分類・評価 各種文書の翻訳 	<ul style="list-style-type: none"> 問い合わせ対応 文書・ナレッジ検索 	<ul style="list-style-type: none"> 業績分析 経費分析 仕訳分析 不正モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> 請求書照合自動化 入金消込自動化 仕訳自動生成 	<ul style="list-style-type: none"> 事業予測 販売予測 為替変動予測
課題	—	—	<ul style="list-style-type: none"> 判断基準については人間による詳細なインプットが必要 	<ul style="list-style-type: none"> 処理結果の確かさについて検証が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 予測する内容に応じて適切なインプット情報が必要 予測結果について検証する材料の提供が必要

実現への対応コスト／難易度

出所:KPMG作成

えることにより、その条件や基準に基づき、分析やモニタリングを実施する活用方法となります。ここで生成AIを使用するメリットとしては、これまで他の方法（データ分析やそれを用いたプログラム開発など）では難しかった定性情報（文章情報）を含む分析やモニタリングが比較的容易に実施できることにあります。

④処理の自動化もこれまでのデジタル化では定型的な業務プロセスが中心でしたが、生成AIを使用することで、より柔軟性の高い業務の自動化が検討できるようになっています。

最後に、⑤予測ですが、こちらもデータ分析手法を用いることでシミュレーションを行うことは可能ですが、従来のシミュレーションにおいては、定量的なデータが中心であり、定性的な文書情報を加味した予測は実現が難しい領域でした。しかし、従来型のデータ分析手法と生成AIを組み合わせることにより、数値情報と文章情報の関連性を加味した分析と予測が比較的難易度低く実現することが可能となります。

デジタル化の観点では数値化された定量的な情報を取り扱うことは比較的得意であった一方で、文章情報などの定性的な情報の取り扱いには壁がありました。たとえば、アンケートにおいて5段階で評価する設問であればスプレッドシートなどのアプリケーションで集計し、結果を比較することは得意とするところでしたが、アンケートにおけるポジティブなコメントとネガティブなコメントの判断は人間が行う必要がありました。また、従来は生成AIの特性として、定量情報の取り扱いが苦手でしたしばしば計算間違いをすることもありました。この点は改善されてきており、数字の取り扱いにおいても人間の計算能力を遥かに上回る状況となっています。

2. 財務経理領域のユースケース例

ここからは、財務経理領域での生成AI活用のユースケースとして、具体的な例を

紹介します。まず、財務経理領域における生成AIの活用として、最初に思い浮かぶのが問い合わせチャットボットの構築です。これまでの財務経理部門では、現場部門からの新しい取引が発生する場合の会計処理の方法や会計システムの使い方、請求書や領収書の電子帳簿保存法上の取り扱いなど、多くの問い合わせに対応しており、それが日常業務において一定の時間を占める状況になっていると推察します。そのような問い合わせに対する回答を生成AIを利用したチャットボットが担うことにより、空いた時間を他の業務に振り向けることができるようになります。それ以外

に考えられる活用方法として、有価証券報告書の開示文章のドラフトを生成AIで作成させるという使い方もあります。これは、KPMG内で試作したアプリケーションですが、すでに公表されている他社の有価証券報告書の内容を生成AIへのインプット情報として、それに自社の状況も加味した開示文書のドラフトを作成することが可能です。もう少し複雑な仕組みを構築することにはなりますが、契約書のPDFファイルを基にその契約内容がファイナンスリースに該当するかどうかを生成AIが判定するアプリケーションも構築が可能です。従来技術であれば、AI-OCRで契約書のPDF

図表4 生成AIの主なリスク

	リスク	説明
1	ハルシネーション	・生成AIが事実とは異なる不正確な回答をする可能性があることから、出力結果を何らかの業務に活用する場合に誤った判断等につながるリスク
2	著作権侵害	・生成AIの出力結果が他の著作物と同一・類似していた場合、その内容を公開することで著作権侵害に該当するリスク
3	個人情報・機密情報漏洩	・生成AIに入力した情報に個人情報や機密情報が含まれており、当該情報を生成AIが学習に利用した場合に、当該情報が漏洩するリスク ・生成AIユーザーが巧みなプロンプトを入力することで、生成AIから個人情報や機密情報を抜き取られるリスク
4	説明責任	・生成AIのアルゴリズムがブラックボックスのため、どのような処理で出力がされたのか説明できないリスク
5	追跡可能性・監査可能性	・同じプロンプトでも異なる出力結果となるため、生成AIからの出力結果に対して事後的に監査したり、追跡することができないリスク
6	プロンプトインジェクション	・生成AIベンダーは、差別や倫理違反、犯罪につながるような情報は出力されないように制限をかけているが、巧みなプロンプトを入力することで、こうした情報を出力するリスク ・プロンプトインジェクションを利用し、生成AIベンダー内にあるAIの設定情報などが抜き取られるリスク
7	サードパーティーリスク	・生成AIを活用したサービスを開発・管理している会社による、各種サードパーティーリスクが存在する ➢ 利用データを適切に保護しないことにより、データ漏洩やプライバシー侵害が発生するリスク ➢ 規制や法律に遵守していないことにより、契約違反や罰則の対象となるリスク ➢ 製品やサービスの品質や性能が期待を満たさないリスク ➢ システム障害やサービス中断により、ビジネスに影響が発生するリスク ➢ ベンダーの行動や失敗が企業の評判に影響するリスク

出所：KPMG作成

を読み込み、そこから必要な契約情報を項目として抽出したうえで、その項目がどのような値かを個別に判定することで、実現できる内容でした。しかし、それを生成AIを使用することにより、契約書の内容をAIが自然言語処理により、リースに該当するかどうかを判定するので、システムとしてはかなりシンプルなものに対応可能となります。このように、従来からも対応ができるようになっていたが、アプリケーション構築にコストと時間がかかっていたものを生成AIを活用することで、より簡単に実現できるようになる領域が今後も増えていくものと推察されます。

III

生成AI活用におけるリスクとガバナンス

1. 生成AI利用に伴うリスク

ここまで、生成AIを活用することによるメリットをみてきましたが、生成AIを利用するうえでのリスクについても考えておく必要があります（図表4参照）。生成AIを利用するうえで認識しておくべきリスクにはいくつかありますが、ここでは①ハルシネーション、②著作権侵害、③個人情報・機密情報漏洩について、取り上げて解説します。

まず、①ハルシネーションですが、これは生成AIが事実とは異なる不正確な回答をすることを指し、そこから、出力された結果を基に業務上で誤った判断をするリスクとなります。ChatGPTを使用しているなかでも、同じような経験をされた読者の方がいらっしゃるかもしれません。ChatGPTは、インターネット上に存在する情報を基に学習しており、それをベースとして問い合わせや指示への回答を行いますが、必ずしも参照する情報が正しいとは限りませんし、また、情報の意味を理解して正しいと判断したから回答を返すということでもありません。

②著作権侵害も、生成AIが参照してい

る情報に起因する問題です。生成AIが学習に使用している情報のなかには、他者の著作物も含まれている可能性があり、生成AIが出力した結果が、その著作物と同一または類似している可能性があります。そのため、その結果を外部に公開してしまったり、自身の成果物として知らずに使用することで、著作権侵害に該当するリスクがあります。

③個人情報・機密情報漏洩についても留意が必要です。生成AIに対するインプット情報や指示内容に個人情報や機密情報が含まれていた場合に、生成AIがその情報を学習に使用することで、他者への回答においてその情報が使用されてしまうリスクがあります。

2. AIガバナンスの構築

前項で記載したリスクに対しては、生成AIの特性や限界も十分に理解したうえで、AI活用のためのガバナンス構築を意識し、社内の規則やルールとして整備しておくことが必要となります。AI活用のための社内規則やルールを定めるうえでは、国内外で公表されているAI関連の主要なガイドラインが参考となります（図表5参照）。各種ガイドラインを参考にすることでAIガバ

ナンス構築に必要なポイントや手続きを把握し、自社における考え方を加味することにより、網羅的で一貫性のあるルール整備が可能となります。

IV

生成AI導入のプロセス

1. 導入プロセス

生成AIを実際の業務に適用する場合の進め方として、まずは適用すべき業務の選定を行うことになります。現在の自社の財務経理業務において、図表3で紹介した生成AIの特徴も加味して、適用できそうな業務を選定します。ここでは、まずはやってみるという姿勢が重要となりますので、いきなり複雑な業務に取り組むのではなく、図表3のより左側にある「文章要約・生成」や「コミュニケーション」といった比較的生成AIが得意で導入の難易度も高くないところから始めることをお勧めします。そこで、経験を積み導入におけるポイントを掴んだうえで、特に負荷が高い業務や課題となっている業務に活用できないかを段階的に考えることが成功の近道です。

対象の業務を選定したら、その業務で求められる要件を洗い出し、構築するアプ

図表5 国内外の主要なAIガイドライン等

	発行年	公表元	文書名
1	2019/04	欧州委員会	・「AI倫理ガイドライン」を公表
2	2019/08	総務省	・「AI活用ガイドライン～AI活用のためのプラクティカルリファレンス～」を公表
3	2021/01	経済産業省	・「AI原則実践のためのガバナンス・ガイドライン」を公表
4	2021/04	欧州委員会	・「AI規制案」を公表
5	2021/07	経済産業省	・「我が国のAIガバナンスの在り方」を公表
6	2023/01	米国(NIST)	・「AIリスク管理フレームワーク」を公表
7	2023/07	米国	・「国内AI企業7社の取組みリスト」を公表
8	2023/12	総務省／経済産業省	・「AI事業者ガイドライン案」を公表(2024年3月に最終版を公表予定)

出所:KPMG作成

リケーションのイメージが明確になった段階で、PoCにより実現が可能か、目的の効果が得られるかどうかを検証することになります。PoCでは想定している生成AIの利用方法に合わせてプロンプトの検討や簡易的なアプリケーションの構築を行います。ここで得られた結果により、目的の効果が得られると判断出来れば、実際のアプリケーションの構築に進むことになります。生成AIのPoCを行ううえでは、回答の精度の高さにばかりが注目されがちですが、ただ闇雲に生成AIによる回答の精度の高さを求めるだけではなく、想定している業務において、必要な回答の精度が充足されているのか、人がフォローすることで完全な回答にはならないまでも業務の効率化、高度化につながるのか、その点も含めて評価することが重要となります（図表6参照）。

2. 経理DXに向けての考慮

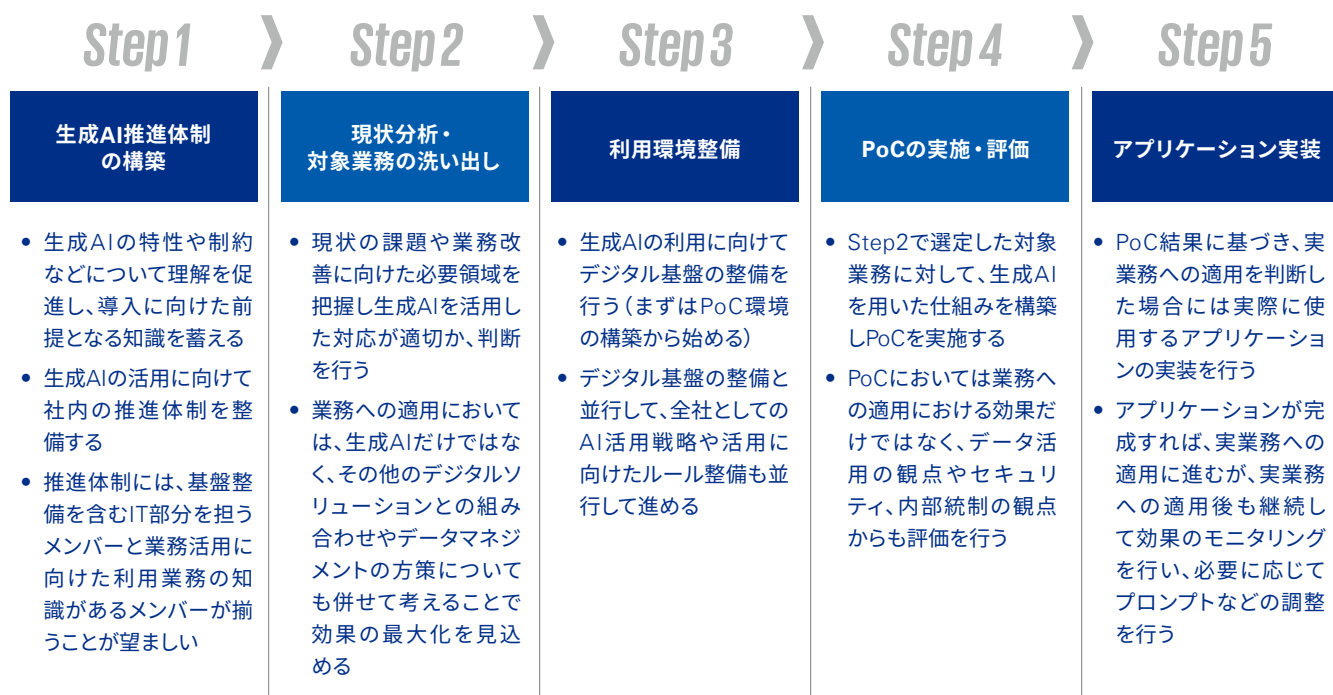
生成AIを財務経理業務に適用するために対象とする業務を検討するうえで考慮すべき事項として、生成AI単体での導入ではそのまま適用できる業務の幅や適用による効果に限界があるということです。昨今、多くの企業において経理DXという名のもとに業務へのデジタルの活用に取り組みられています。この取組みと生成AIの導入は、それぞれが個別に検討されるべき性質のものではなく、財務経理業務全体のデジタル・トランスフォーメーションの1つのソリューションとして生成AIも取り入れる形で検討を進めることが必要です。そのため、前項で解説した生成AIの導入プロセスにてPoCを実施した結果、自社での生成AI活用のイメージや生成AI導入の勘所が把握できたあとは、経理DX全体の取組みとして、他のデジタルソリューションと生成AIの組み合わせも選択肢として、財務経理業務の全体最適に向けた検討を加速させることが、導入効果を最大化する取

組みになると考えています。

3. データマネジメント・データガバナンスの整備

生成AIを財務経理業務に適用するうえで、もう1つ重要な要素を挙げるとすると、データマネジメント・データガバナンスの整備があります（図表7参照）。今後、生成AIが業務の各所に適用されるようになると、これまで重視されていた定量データの収集・保管・運用に加えて、文書情報のような定性データの管理がこれまでよりもはるかに重要になります。たとえば、生成AIがそのインプット情報として会議の議事録を参照する場合に、経営会議の議事録をインプットした回答を経営層向けに行うことは問題ありません。しかし、現場の担当者向けに回答する場合に、そのような情報は反映されるべきではないケースが想定できます。これら定性データを含む企業全体のデータマネジメントやそれらのデータを管理するうえでのデータガバナ

図表6 生成AIの導入ステップ



出所：KPMG作成

スの構築は生成AIの導入と連動して進められることが望ましいと考えています。

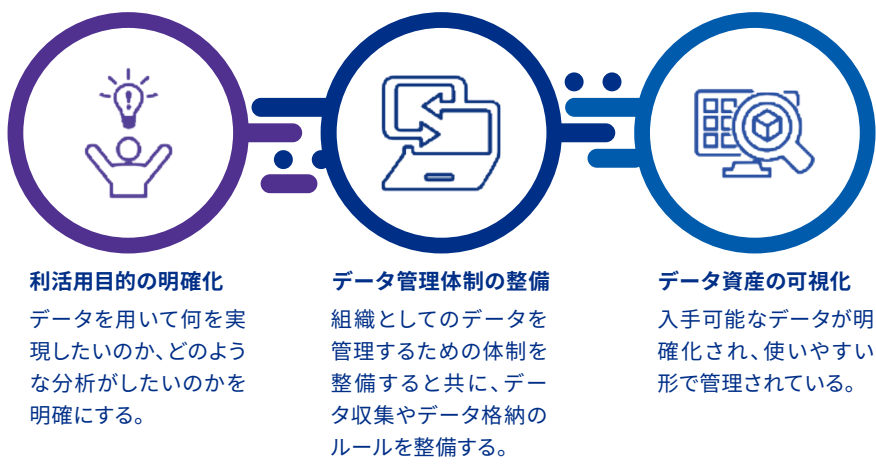
V さいごに

生成AIは万能ではなく、得意、不得意がある技術であり、完全に人の代替として業務を実施するまでには至っていないのが現状です。そのため、業務への適用は時期尚早であるとの意見が聞かれることもあります。ただ、人の作業を100%代替することは難しいとしても、そのうち60%や70%でも生成AIが役割を担うことが出来れば、その業務における人の負荷は軽減され、その結果として人にしかできない他の業務への注力が可能となります。さらに、生成AIは発展途上の領域であるものの、その進化は日進月歩であり、今後も我々の業務において大きなメリットをもたらす技術になることが想定されます。たとえば、MS365のCopilotが普及すると常にそばにはAIがいて、あなたの業務を見守り何か手助けできないか、常に考えてくれていて、手が止まりそうになると先回りして必要な情報を社内外から見つけてきて提示してくれる、そのような未来がもうそこまで来ています。まずはその第一歩として自社の取組みを始めてみることに

少しずつでも先に進めてみるのが重要です。

- 1 ChatGPTはOpenAI社の商標です。
- 2 KPMG Generative AI Survey 2023
<https://info.kpmg.us/news-perspectives/technology-innovation/kpmg-generative-ai-2023.html>
- 3 米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。

図表7 データマネジメントの構築



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
アドバイザーー統轄事業部
生田 武則/ディレクター

✉ takenori.ikuta@jp.kpmg.com



Sustainability

脱炭素による株主資本コストの低減効果とハードルレートの設定

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

KPMGアドバイザリーライトハウス
アドバンスドアナリティクス部
Stephen Witter / データサイエンス・マネジャー

数 あるサステナビリティの領域において、脱炭素はどの企業においても避けては通れない経営課題となっています。しかしながら、脱炭素の実現にはそれ相応の投資が発生します。特に製造設備を持つ企業であれば、脱炭素投資は投下資本の増加を通じてROICの低下を招く可能性もあります。一方で、機関投資家は、たとえサステナビリティの実現を目的とした投資であっても、リターンを犠牲にしてよいとは考えていません。特に上場企業においては、脱炭素の推進と企業価値向上の両立が求められます。

本稿では、脱炭素の取組みが本質的に企業価値向上に寄与するのか、また、リターンが低くとも脱炭素を推進するための投資におけるハードルレートをどう設定すべきかについて解説します。解説にあたり、実際のGHG排出量や株主資本コストのデータを用いて統計分析を行い、定量的にその妥当性や有用性について検証を行っています。

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。



土屋 大輔
Daisuke Tsuchiya



ウィター スティーブン
Stephen Witter

POINT 1

脱炭素に対する取組みと企業価値向上の実現

脱炭素の推進と企業価値向上は両立させる必要がある。脱炭素の取組みを企業価値に正しく反映していくことが重要である。

POINT 2

企業価値評価における機会とリスク

脱炭素の取組みの企業価値への影響は機会・リスクの両方があるが、リスクへの取組みは株主資本コストの低減を通じて実現すると想定される。

POINT 3

株主資本コストの低減効果

炭素集約型産業において、GHG排出原単位を1 t/mJPY下げると、株主資本コストは0.75%の低減効果がある。

POINT 4

投資用ハードルレート引き下げによる経済合理性

GHG排出原単位を確実に引き下げる投資であれば、投資用ハードルレートを引き下げても経済合理性を担保できる。

I 脱炭素の取組みと企業価値向上の両立

「ROIC経営におけるサステナビリティ投資の評価方法¹⁾」(KPMG Insight Vol.60/2023年5月号)では、資本市場の主たる参加者である機関投資家は、サステナビリティ投資の結果としてROICがWACCを下回ることを許容しないという問題提起を行いました。そのうえで、企業はリターン維持向上を意識したサステナビリティ投資の評価方法を確立し、サステナビリティ投資フレームワークの策定が必要であると提言しました。そのなかで、同フレームワークを構成する一要素として、サステナビリティ投資用ハードルレートの設定について提唱しています。

サステナビリティ投資の代表格ともいえる脱炭素投資は、企業にとっては避けられない取組みです。特に製造設備を多く持つ企業は、脱炭素の推進にあたりROICとWACCをどうコントロールし、企業価値向上と両立させるかが経営者の頭を悩ます課題でもあります。

この課題を解決するうえで、本稿では実際のGHG排出量データを活用し、以下の2点について考察します。

1点目は、脱炭素の推進は企業価値向上に実際に資するのか、という点です。GHG排出量のScope1・Scope2の削減が資本コストの低減に実際に寄与するのかをデータを用いて分析しました。

2点目は、脱炭素用ハードルレートの具体的な設定方法です。1点目の分析を踏まえて、GHG排出原単位を引き下げる蓋然性の高い投資において、脱炭素投資用ハードルレートをどう設定すべきか考察しています。

気候変動には機会およびリスクの両面があると言われています。ただ、企業が実際に直面するのはまずはリスクの側面が多く、また、現実において一義的に求められているのは自社のGHG排出量の削減です。実際に取得できるGHG排出量のデー

タについても、まだ黎明期ということもあり、Scope3の網羅性は担保できているとは言えない状況です。よって、本分析においては、脱炭素は自社のScope1・Scope2の削減(正確には売上高原単位の低減)、企業価値向上は株主資本コストの低減を通じて実現するものと定義しています。

II 脱炭素の取組みと企業価値の関係 – 分析内容

本分析は、産業グループ別にScope1・Scope2を合計したGHG排出量の売上高原単位と株主資本コストの低減効果について検証するものです。

1. データソース

本分析のデータソースは、GHG排出原単位、株主資本コスト、企業規模(時価総額)、業種区分のデータが入手可能な東京証券取引所上場企業約1,000社を対象としています。

(i) GHG排出原単位 (t/mJJPY)

- ①GHG Scope1、2排出量 (t)
- ②売上高 (JPY million: 百万円)
- ①を②で除すことによって算出
- データソース:S&P、過去4年間の平均、①はS&Pの予想値を含む

(ii) 株主資本コスト

脱炭素の取組みが本格化したのは比較的最近であることを鑑み、資本コストはヒストリカルβに依拠したCAPM(資本資産価格モデル)ではなく、PERおよびアナリストコンセンサスに基づく利益の成長率予想を使用しています。これは、現在の市場価格は、脱炭素の取組みが将来の業績に与える影響を何かしら反映していることを前提としています。

- ①PER(直近の市場価格を予想EPSによって除すことで算出)
- ②利益成長率(アナリストのコンセンサ

ス予想に基づく10年間の年平均成長率)
データソース:Refinitiv、2023年11月末

(iii) 企業規模

事業規模を考慮するうえで、時価総額(単位:10億円)を使用しています。
データソース:S&P、2023年11月末

(iv) 業種

業種特性を反映するために機関投資家にとっても馴染みのある世界産業分類基準(GICS)を使用しています。GICSの産業分類は4段階の階層構造になっています(図表1参照)。

図表1 GICS分類



出典: MSCI GICS Overviewより抜粋

本分析では、構成される企業の均質性や十分な企業数が担保できていると判断される24の産業カテゴリーを持つ第2レベルの「産業グループ」を使用しています。

2. 産業グループのGHG排出原単位の分布状況

GICSの24産業グループの分類に基づいて、GHG排出原単位の分布を分析しました(図表2参照)。

図表2の棒グラフのボックスは各産業のデータの分布の25%から75%を表しており、ボックス内の線は中央値を表しています。単一点はボックス外のデータを示しています。図表2の分布をみると、GHG排出原単位の中央値が1 t/mJJPYを超過してい

る産業グループは公益事業、エネルギー、素材の3つであることがわかります。

これらに加えて、運輸、半導体・半導体製造装置、資本財はデータが幅広く分布しており、GHG排出原単位が高い企業がこれら産業グループに多く含まれていることがわかります。

これらの結果から、本稿では以下の6つの産業グループを炭素集約型産業（以下、「6大排出グループ」という）と定義し、分析を行いました。

炭素集約型産業（6大排出グループ）：

- 公益事業
- エネルギー
- 素材
- 運輸
- 半導体・半導体製造装置
- 資本財

3. GHG排出原単位と株主資本コストの関係

6大排出グループのGHG排出原単位と

株主資本コストの関係进行分析するうえで、まずは制約条件を何ら付すことはせずに非線形モデルを使用して分析を行いました（図表3左参照）。

分析の結果、GHG排出原単位と株主資本コストの増加率はほぼ線形であることがわかりました。この結果を踏まえ、線形モデルが本分析を進めるうえで適切であると判断し、より詳細に分析するために重回帰モデルを採用しました。

重回帰モデルを使ったGHG排出量と資本コストの線形関係は以下のようになります。

$$\text{資本コスト } C_i \sim k_{CI} + k_{\text{Industry}} + a_{CI} \cdot \text{GHG排出原単位} + b_{CI} \cdot \text{時価総額}$$

k は定数

a, b はそれぞれ排出原単位と時価総額のパラメーター

重回帰モデルを6大排出グループに当てはめた結果は図表3右のとおりです。

この分析結果は、6大排出グループにおいては、GHG排出原単位の水準が高いほ

ど、株主資本コストの水準も高くなることを示しています。さらに、このデータは、GHG排出原単位と株主資本コストの関係がほぼ線形であることも裏付けています。この関係に則れば、GHG排出原単位を1 t/mJPY下げると、平均して資本コストは0.75%低下することがわかります。

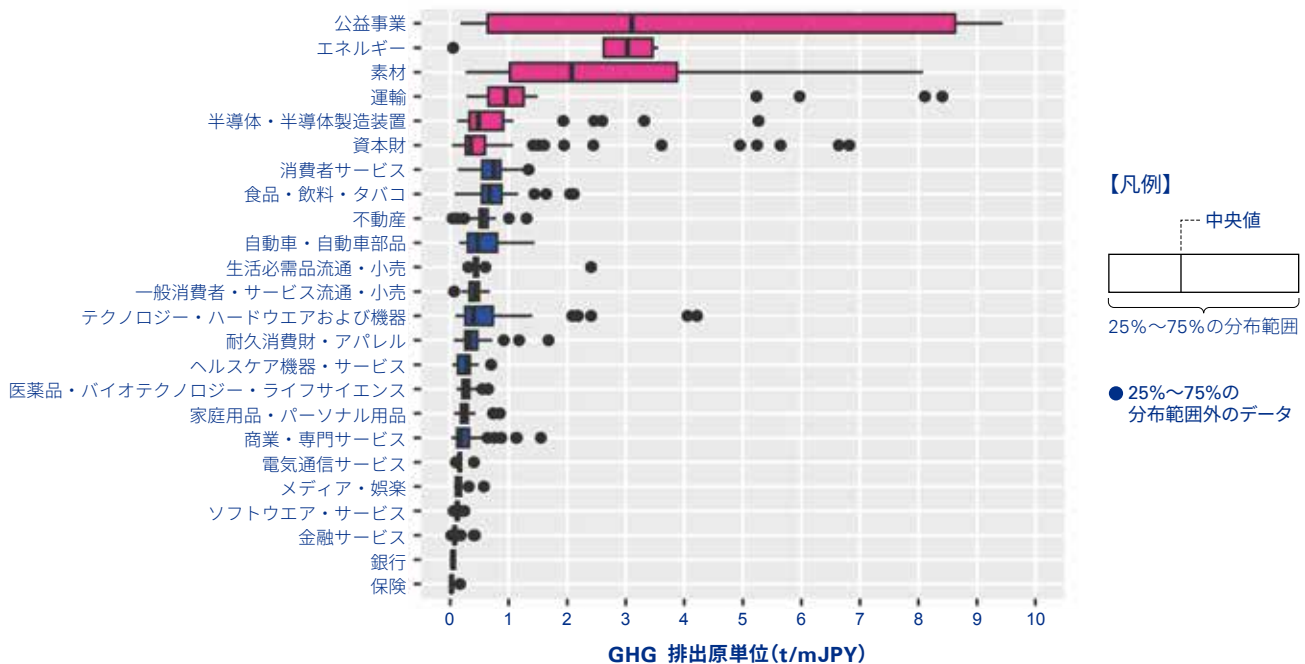
4. 主要産業グループの分析

次に、産業グループごとに詳細に分析を行いました。ただし、産業グループによっては企業数が少なくなるため、分析は十分なデータが取れる以下の産業グループに絞って実施しています。

- 素材
- 半導体・半導体製造装置
- 公益事業

分析結果は図表4が示すとおり、6大排出グループ全体で実施したものと同様に、GHG排出量と株主資本コストの増加率は線形と近似しているのがわかります。

図表2 産業グループ別GHG排出原単位



出所：KPMG作成

また、これら産業グループを重回帰モデルの縮小形に当てはめた結果は以下のとおりです。

$$\text{資本コスト}_{IG} \sim k_{IG} + a_{IG} \cdot \text{GHG排出原単位} + b_{IG} \cdot \text{時価総額}$$

※IGは各産業グループを示す

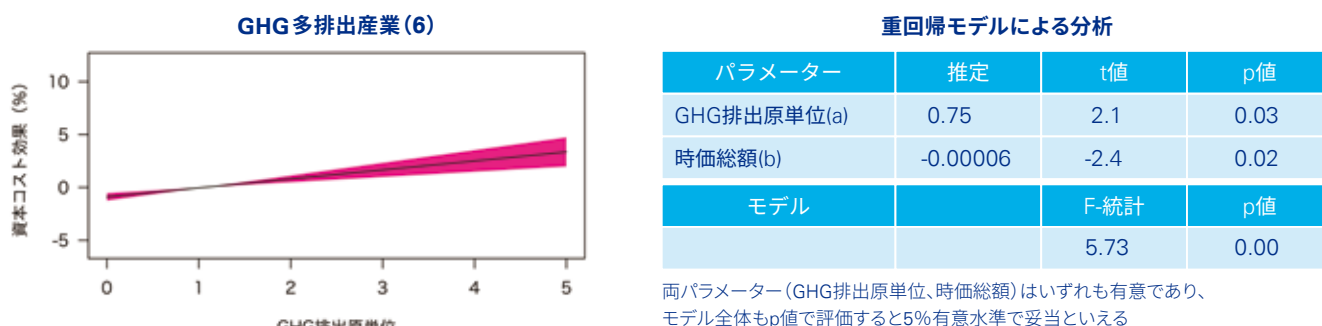
図表4右下に示す重回帰モデルの分

析結果から、GHG排出量の原単位を1 t/mJPY下げること、株主資本コストは、素材で0.59%、半導体・半導体製造装置で2.22%、公益事業で1.02%減少する効果があることがわかります。

図表4のグラフの傾きの違いからわかるように、GHG排出原単位と株主資本コスト増減率の関係の強さは産業グループによって異なります。また、GHG排出原単位

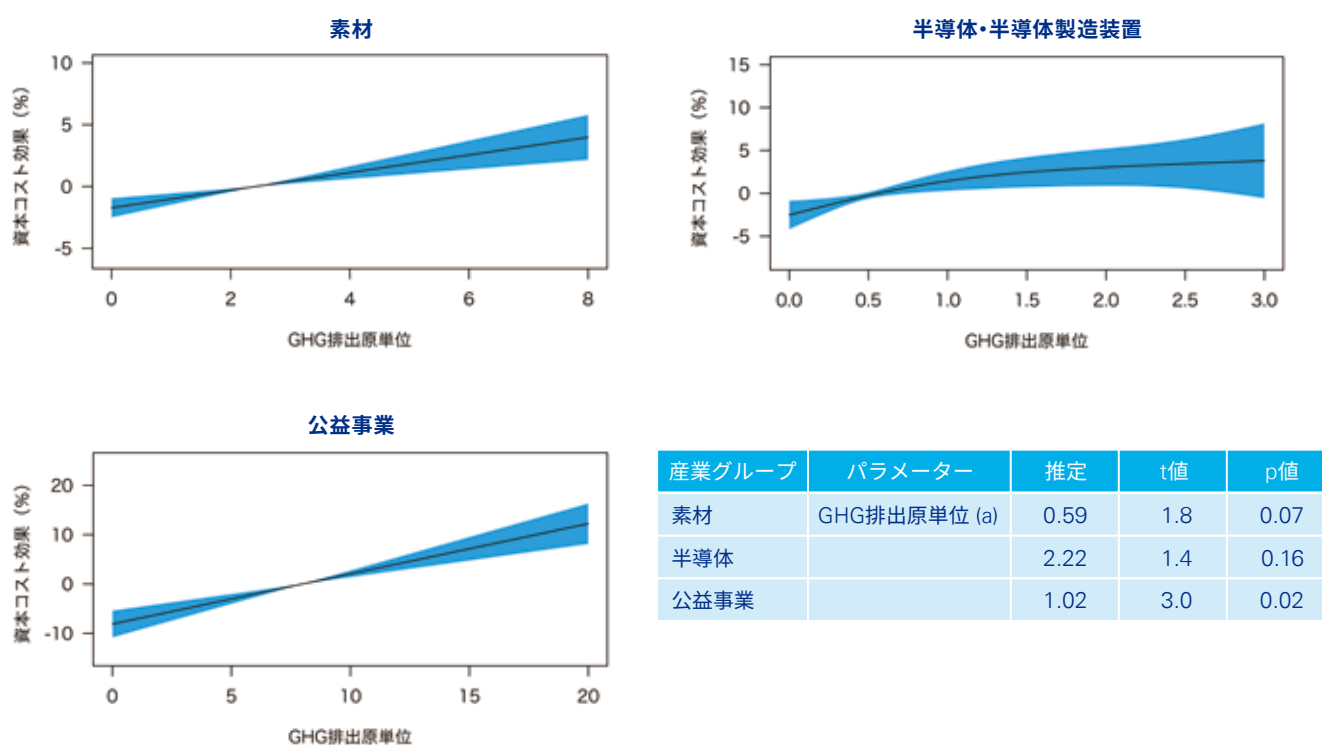
の値の分布の範囲も産業グループによって大きく異なっています。公益事業や素材はGHG排出原単位の水準がそもそも高いことから、GHG排出原単位を引き下げることができれば、その分、株主資本コストの低減効果は大きくなると考えられます。

図表3 6大排出グループのGHG排出原単位と株主資本コストの関係



出所: KPMG作成

図表4 素材、半導体・半導体製造装置、公益事業のGHG排出原単位と資本コストの関係



出所: KPMG作成

5. 企業価値向上の効果とハードルレートの低減 - 素材のケース

詳細に分析を実施した3つの産業グループのうち、素材を例に、企業価値向上の効果と投資用ハードルレートの設定について考察します。図表4の重回帰モデルでみたところ、素材はGHG排出原単位が1 t/mJPY減少することによって、株主資本コストは0.59%低下します。

企業価値は、将来のフリーキャッシュフローの割引現在価値で決まります。また、企業価値を決める変数である株主資本コストの低減は企業価値を高める効果があります。図表5に示すシナリオにあるとおり、素材のベースとなる株主資本コストを8%、永久成長率を2%と仮定すると、GHG排出原単位を1 t/mJPY減少させることができれば、企業価値（厳密には株主価値）は10.91%増加することになります。（図表5参照）

また、仮に脱炭素投資を進めるなかで、GHG排出原単位を1 t/mJPY低下させる蓋然性が高い投資の場合、理論上、ハードルレート（株主資本コスト部分）は7.41%まで下げても経済合理性は担保できる、ということになります。

現実問題として、素材は生産設備等を多く抱えており、GHG排出量原単位の引下げは相当の企業努力が求められ、決して容易ではありません。しかし、脱炭素の確実な推進が資本コストの低減をもたらすのであれば、その取り組みは企業価値向

上に資すると考えられます。

III さいごに

今回の分析を通じて、GHG排出原単位が高い企業においては、脱炭素を推進することが企業価値を高めることがわかりました。加えて、GHG排出原単位を確実に引き下げることができるのであれば、通常のハードルレートよりリスクプレミアムを調整する余地があるという結論が得られました。

一方で、GHG排出原単位がそもそも高くない企業においては、株主資本コストの低減効果は限られる可能性があるという示唆も得られました。

なお、本分析結果を活用するにあたり、以下について留意する必要があります。

まず、本分析はScope1およびScope2に限定しており、Scope3は勘案していません。Scope3を算定する企業が増え、そのデータの網羅性が高まれば、バリューチェーン全体におけるGHG排出量の多寡が企業価値に及ぼす影響がより高まると考えられます。

また、Scope1およびScope2のデータの統一性・網羅性についても課題があります。企業によってScope1およびScope2を算定するバウンダリー（集計対象範囲）は必ずしも統一されておらず、また、本分析で使用したScope2のデータはロケーション基準とマーケット基準が混在していま

す。加えて、本分析の一部データはベンダーの予想値を使用していることにも留意が必要です。

次に、前提条件でも示したとおり、本分析はリスク面、つまり資本コストの低減に焦点を当てているという点です。脱炭素を促進するビジネスを展開する機会面や削減貢献量が及ぼす効果等は考慮していません。これらは別途、収益へのインパクトを含めて企業価値評価に織り込む必要があります。

最後に、本分析は「社会的な要請への未対応による業績悪化」は織り込んでいません。これは、たとえば、企業が脱炭素への取り組みを蔑ろにすることによるブランド価値の毀損やそれに伴う業績の悪化等を指します。本分析は、あくまでもGHG排出量と資本コストの関係に限定したものになっています。

これらの留意点を踏まえつつ、実務において本分析を活用するにあたっては、個々の企業に当てはめて詳細に分析する必要があります。産業分類をさらに細かく分析することで、企業によってはより正確な分析結果が得られる可能性もあります。企業はサステナビリティ投資フレームワークを策定したうえで、脱炭素の取り組みを企業価値に正しく反映していくことが重要です。

¹ ROIC経営におけるサステナビリティ投資の評価方法

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/05/202305-roic-sustainability-investment.html>

図表5 素材のシナリオ分析 - GHG排出原単位の削減幅と企業価値向上の効果

GHG排出原単位削減幅	株主資本コスト	永久成長率	企業価値向上効果*
ベース	8.00%	2.00%	0.00%
0.25	7.85%	2.00%	2.52%
0.50	7.71%	2.00%	5.17%
0.75	7.56%	2.00%	7.96%
1.00	7.41%	2.00%	10.91%

*本シナリオでは厳密には株主価値

出所：KPMG作成

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



Sector Update

メディア企業が注力する コンテンツIPビジネス

そのビジネスモデル、オペレーション およびガバナンス

KPMGジャパン

テクノロジー・メディア・通信セクター

木村 みさ / パートナー

山田 宏樹 / アソシエイト・パートナー

コンテンツIPビジネス、これまでの各メディア個別事業を軸としたビジネスモデルとは一線を画すものであり、出版、映像、ゲームなどの多様な事業領域に進出し、広範な顧客セグメントを取り込むことによりIP軸での収益最大化を志向するものです。その実現のためには、自社保有IPのみならず、他社IPをも有効に組み合わせたビジネススキーム構築が必要となります。

一方で、IPビジネスにおいては、保有IPの価値保全に対する自社および他社起因のさまざまなリスクが存在します。その対策として、体制・仕組み構築、インフラ整備、リテラシー向上などに関する施策検討が避けられません。

また、IPビジネスを志向する企業の多くは、事業オペレーション・レイヤーに個別メディア事業軸を前提に業務、組織、人材、ITといった仕組みが構築・最適化されてきました。これら企業においては、IP軸での新たなオペレーションモデルへの変革が求められます。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者ら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



山田 宏樹
Hiroki Yamada

POINT 1

IP軸でのビジネスモデル構築と収益最大化

IPを活用したビジネスパターンやオーナーシップ戦略を通じたIPビジネスモデル構築とIP軸での収益最大化がメディア企業に必要とされている。

POINT 2

自社IP価値を守るリスク対策

自社および他社起因によるIPの価値棄損のリスクに対する体制・仕組み構築、インフラ整備、リテラシー向上が必要である。

POINT 3

IP軸でのオペレーションモデル再構築

IPビジネスを志向する企業は、メディア個別管理からIP軸へのオペレーションモデルの再構築が必要である。

I コンテンツIPビジネスモデル

1. コンテンツIPビジネスのメリット

コンテンツIPビジネスとは、コンテンツの持つIP（知的財産）アセットを活用して、さまざまなメディア（出版、アニメ、実写、グッズ、ゲームなど）へ事業展開を行い、収益を最大化する手法です（図表1参照）。これは、個別メディアに閉じて作品品質の追求・収益獲得を志向するビジネスとは一線を画すモデルです。

個々のメディア市場は成長性に差がありますが、より多くのメディア領域でビジネスを展開することにより成長を取り込み、また、事業リスクを分散するというメリットもあります。また、時間軸の視点からは、単一メディア事業だとリリースタイミングの間に空白期間ができてしまいます。その期間に、他メディアでビジネス展開を行うことにより、収益獲得機会のロスを極小化することが可能となります。

また、IP活用により、多様な顧客セグメントを取り込むことが可能となり、たとえば、ゲーム事業者がアニメ事業やテーマパーク事業に進出することにより、自社顧

客層をゲーマーからファミリー層にまで拡大することが可能となります。

2. メディア企業に求められるもの

IPビジネスへの注目の高まりを受けて、メディア企業は、IP軸での収益最大化、パートナー戦略、顧客戦略などの検討が必要になります。

「メディアミックス」は、IPが育つなかで、結果として実現されてきたものでもあります。今後は、IPビジネスがより認知されることで、さらに計画的・戦略的に実施されるものへと変化していきます。IPの開発当初から、複数のメディアでの展開を前提とした戦略を練るような姿勢になると考えられます。

II コンテンツIPビジネスパターン

1. コンテンツIPビジネスの分類

コンテンツIPビジネスは、自社保有IPを活用する方法と他社保有IPを活用する方法に分類されます。自社IPを活用する手法

としては、自社でIP活用を推進していく方法と、他社にIP使用許諾を与えることにより収益を獲得する方法があります。

一方の他社IPを活用する方法では、他社の優良IPを利用し、自社コンテンツビジネスを伸ばすものと、他社IPの強化を支援するというものがあります。IPビジネスは、図表2のように分類されます。

2. メディアミックス

メディアミックスは、ゲーム、映画、動画配信、グッズ販売など複数のメディアに事業領域を拡大する手法です。本手法を有効に機能させるには、単に事業領域を拡大するというだけでなく、各領域を連携し、シナジーを発揮する仕組みが必要となります。たとえば、複数メディア・コンテンツを消費することで、より顧客が楽しめる等の仕掛けが必要です。

3. シリーズ化

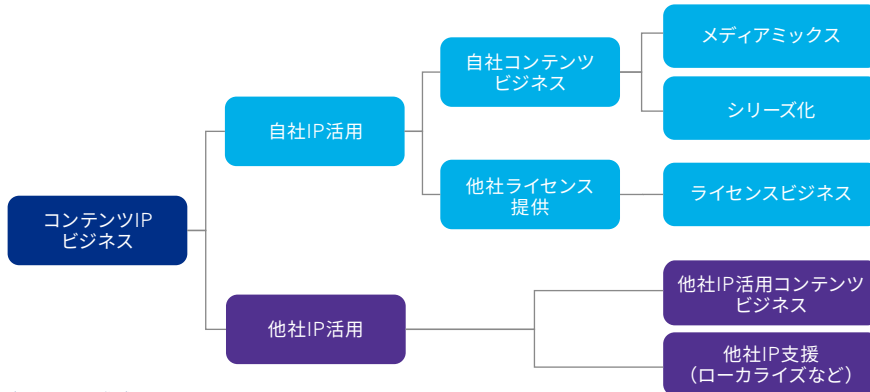
シリーズ化は、初期コンテンツ作品について、同一キャラクター・ストーリーの続編を制作することにより、長期にわたり収益を拡大することを狙うものです。

図表1 コンテンツIPビジネスの枠組み



出所：KPMG作成

図表2 IPビジネスの分類



出所：KPMG作成

初期作品のコアファンをターゲットとして、同一の路線で続編を作成する手法と、路線変更し新たな顧客層獲得を狙うなどの戦略が考えられます。

また、スピンオフ（派生作品）やクロスオーバー（異なる作品のキャラクターが同一作品に登場）といった形でIP価値を増幅、再生産する手法も存在します。

4. ライセンスビジネス

ライセンスビジネスは、自社IPを他社に使用の許諾を与えることでライセンス料を得るビジネスモデルです。自社で制作コストや在庫リスクを抱えることなく、収益獲得が可能となるビジネスです。

5. 他社IPの活用

他社IPの活用は、IPを保有する他社とライセンス契約を行い、自社コンテンツに他社IPを活用するモデルです。自社での優良なIP創出には多大な時間や労力が必要であり、他社IPの活用は重要な選択肢となります。一方で、ライセンス料やギャランティーなどのコスト負担、利用上の制限が発生する点はデメリットとなります。

また、他社IPを国内市場から他国に向けて、もしくは海外IPを国内市場に向けて、育成、プロモーション、ローカライズなどの支援を行うというビジネスも想定され

ます。

広範なメディアビジネス領域を自社のみで展開するのは至難の業であり、自社にとってのコアとノンコア領域を見極め、必要に応じた他社連携が必要となります。

III

コンテンツIP活用に係るリスク認識とその対応体制の確保

1. コンテンツIPの活用に潜在する主なリスク

コンテンツIPは、エンターテインメント・メディア事業において大きなビジネスチャンスをもたらす一方、その価値を棄損することで、チャンスがリスクに転じることもあるため、適切に対応していくことが重要となります。

主なリスクとして認識すべきものとして以下が挙げられます。

【自社起因のリスク】

- ①他社コンテンツ・キャラクターなどの著作権、ゲームなどの特許技術を侵害するリスク
- ②海外展開・ローカライズなどにおいて自社のコンテンツの世界観やキャラクターなどが展開国の文化・風習・宗教観などに反するリスク
- ③従業員（委託先などを含む）による情報

漏洩や不正利用などのリスク

④その他

【他社など起因のリスク】

- ①自社コンテンツ・キャラクターなどの著作権、ゲームの技術特許などを侵害されるリスク
- ②第三者による盗用・模倣のリスク
- ③海賊版や不正コピー・不正配信などのリスク
- ④デジタル著作権の回避すり抜けのリスク
- ⑤その他

これらコンテンツIPにかかる各種リスクの顕在化は、当該コンテンツの配信停止などによる売上の損失、訴訟対応や、レピュテーション悪化による顧客の離反など、企業にとって深刻な影響を及ぼすこととなります。

2. コンテンツIPリスクへの対応体制確保

コンテンツIPリスクへの対応は、知財を専門に扱う部門の強化もさることながら、コンテンツの企画・制作などを行う各部門との連携の強化も必要となります。

①知財・法務部門の強化

著作権や特許権など、コンテンツIPを保護していくためには、知的財産権管理のノウハウの蓄積のほか、メディアミックスや、ライセンスイン・アウトの戦略など、権利関係を熟知した契約法務の専門性の確保も必須です。

また、自社が著作権や特許権を侵害していないか、あるいは他社からの侵害を受けていないかのモニタリング機能を有することも必要となります。コンテンツの企画、開発、リリース（PR広告なども含む）の各局面において、知財・法務部門が関与し、侵害の有無をチェックする必要があります。他社の侵害を受けていないかについては、侵害の監視サービスの利用、SNSのモニタリング、通報プラットフォームの

設置・活用などを実施しているケースが多く、また、コンテンツ担当部門の方で定期的に担当のコンテンツなどにかかるキーワードをウェブ検索にかけなどの草の根的な確認作業も疎かにしないことが重要です。

②知財・法務部門と企画・制作部門などの連携強化に向けた仕掛け

知財・法務部門へコンテンツ企画・制作部門などから相談が来るときにはすでに問題がこじれているといった課題認識を持たれている会社は多く、専門部署と事業部署との先を見越した相談・協議はリスク対応のための成功のカギとなります。事前相談・協業を仕組み化するには、コンテンツの企画・制作や開発・リリースまでの各局面において、知財・法務部門への確認ポイントを設定し、確認すると次のステージに進めるというプロセスを作成し、相談タイミングをルール化して抜け漏れを防ぐなどの仕掛けが必要です。

③知的財産の積極的な権利化

コンテンツIPについては、ゲーム技術の特許を取得する、プログラムの発明として保護する、ロゴの商標登録をするなど、他社の模倣を防ぐために適時に権利取得を行うための体制やプロセスの整備が必要となります。ソースコードはダミーコードを用いて安易な模倣を防いだり、オンラインコンテンツの場合、デジタル著作権管理の仕組みを活用しているケースもあります。なお、知的財産権取得のプロセスにおいては、②で紹介した相談タイミングのルールに織り込むことで権利化のタイミングを確保しているケースもあります。

④知財戦略の明確化

近年、エンターテインメント・ゲーム業界での特許訴訟は増加傾向にあり、キャラクター育成に関するものや、画面表示に関するものなどビジネスモデルに関する事例が多く見られます。訴訟回避の観点から、ビジネスモデル特許を含め何を出願す

べきかを戦略的な視点から検討することも重要です。

⑤ブランドプロテクションの徹底

上で述べたように、商標権の権利化を進める場合もありますが、権利化後の維持・保全の負荷（不使用取消しリスクへの対応、模倣対策が必要）を鑑み、アライアンス先などを含め、ブランドルールの遵守を徹底させる事例が増えてきています。具体的には、「デザインポリシー等の遵守事項を作成・ステークホルダーへ周知」「契約などで、ロゴ使用条件やブランドルール遵守を求める」「指示された条件下でのロゴの使用を参加条件の1つとする認証プログラムの設定」「商標等のグローバル管理（欧州では権利者が異議を申し立てないと後発が登録されることがある）」などを行うことが考えられます。

⑥従業員などに対する教育・意識向上

コンテンツIPビジネス企業の従業員や委託先などに対し、知的財産権の重要性や活用・保護の重要性を理解させるための教育プログラムを実施し、知的財産権に対する意識を高く持たせる必要があります。

以上のように、体制や仕組みの構築、モニタリングのためのインフラの整備などはもちろんのこと、従業員1人ひとりの知識・意識を向上させることで、組織全体の知的財産管理に対するリテラシーを高めることが重要となります。

IV

IPオーナーシップ

1. 一般的なIPオーナーシップ

IPオーナーシップの一般的形態は国により異なりますが、日本国内においては図表3のように整理されます。

図表3 一般的なIPオーナー（国内）

メディア	オーナー
マンガ	著者(個人)
ドラマ	放送局(企業)
アニメ	製作委員会(企業群)
ゲーム	ゲーム会社/ゲーム制作会社(企業)

出所:KPMG作成

2. オーナーシップタイプのメリット/デメリット

図表3のようにIP保有者は、個人のケースと企業のケースが存在します。個人保有のケースは、個人の力量やモチベーションといった面に依存するため、IPビジネスのスケール化や継続性の面で、デメリットとなる可能性があります。法人が保有することにより、十分なリソースを投下し、IPを永続的に発展させることが可能となるとも考えられます。

また、製作委員会は、リスク分散の意味では有効な仕組みですが、IP活用の際に他企業との調整が必要となり機動力が制限されてしまうデメリットがあります。

海外のIPオーナーシップの事例としては、アメコミ（アメリカン・コミックス）は日本のマンガと異なり、個人ではなく組織が保有する形が一般的となっています。これにより、組織的で長期にわたるIP活用を実現しています。

3. オーナーシップ形態の変化

オーナーシップの形態は、必ずしも硬直的なものではなく、事業環境などにより変化します。特にグローバルOTT業者の登場により、IPオーナーシップ形態に変化が見られます。これまで制作事業者が保有していたIPに対して、OTTプレイヤーが作品を企画し、IPを保有しようという動きがあります。OTT事業者が制作事業者に対し制作費を提供する代わりに、IPはOTT事

業者側が保有するという形態です。この場合、作品がヒットしても、追加収益はOTT側が独占し、制作事業者側の追加収益は限定的となります。

また、別事例としては、これまで放送局の制作下請けを担当していた映像制作会社は、従来はIPを保有しなかったが、企画から手掛けることによりIPを保有して、より独立した立場でOTT企業とダイレクトにビジネスを展開する形態が出てきています。

各メディア企業は、事業環境の変化、自社戦略などを踏まえ、自社にとって最適なIP保有形態を判断する必要があります。

V オペレーションモデルへの インパクト

IPビジネスを志向するメディア企業においては、業務プロセス、組織、ITといったオペレーション層にも変革が求められ、複数メディアの連携を含め、多様・複雑なケースに対応する必要があります。

管理時間軸については、IPの創出・育成は長い期間を要するものであり、より長期的な視点での管理が必要となります。ビジネス規模についても、IPのもたらす長期的・潜在的な収益規模から、その投資・管理規模も大型化します。

業務プロセス面においては、IP軸での管理プロセスが新たに必要となります。たとえば、収益管理面では、メディア単体での収益把握・管理のみならず、IP軸での横串での把握の仕組みを構築することが求められます。

組織・人材面においては、IP軸で戦略を練り収益を最大化するミッションを抱えた組織・人材が必要となります。IPに関わる社内外の組織とコミュニケーションをとり、メディア間をスムーズに連携させ、顧客の体験を円滑にするなどの企画・マネジメントを担います。

VI 各企業の取組む方向性

もはやコンテンツIPビジネスは、メディア企業にとって不可欠のテーマと言えます。IP保有状況やこれまでの事業形態など、各企業の状況に応じた取組みが必要となります。

今後、IP活用・強化を目指す企業は、自社および他社IPを含めた戦略立案が必要となります。すでに、優良なIPを保有し、事業展開をしている企業には、自社および他社起因リスクを見極め、その価値を守るための体制構築が急がれます。

また、これまでの個別メディア事業軸としたオペレーション基盤に対して、IPを軸としたオペレーション体制の再構築が早晩必要とされます。

関連情報

ウェブサイトでは、テクノロジー・メディア・通信関連の情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/technology-media-telecommunications.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

会計・開示情報 (2023.11-12・2024.1)

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

2023年11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 実務対応報告第45号「資金決済法における特定の電子決済手段の会計処理及び開示に関する当面の取扱い」等の公表

2 「会計制度委員会報告第8号「連結財務諸表等におけるキャッシュ・フロー計算書の作成に関する実務指針」の改正について」の公表について

本実務対応報告は、資金決済法上の電子決済手段について、現金に類似する性格と要求払預金に類似する性格を有する資産であることなどを踏まえて、その発行及び保有等に係る会計処理及び開示について定めることを目的として公表されました。また、これに伴い、企業会計基準第32号「連結キャッシュ・フロー計算書等の作成基準」及び会計制度委員会報告第8号「連結財務諸表等におけるキャッシュ・フロー計算書の作成に関する実務指針」のうち、資金の範囲に関する事項が改正されています。本実務対応報告、本会計基準及び本実務指針は、公表日以後適用することとされています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年11月22日）

【公開草案】

1 実務対応報告公開草案第67号「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い（案）」等の公表

本公開草案は、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等（当期税金）の会計処理及び開示に関する取扱いを示すことを目的として公表されました。また、本公開草案を適用する場合に実務に資するための情報を提供することを目的として、補足文書(案)「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等に関する適用初年度の見積りについて(案)」があわせて公表されています。

本公開草案では、当該法人税等の計上時期及び見積りの取扱い、貸借対照表及び損益計算書における表示、四半期財務諸表における取扱い等について提案されています。本公開草案は、2024年4月1日以降開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することが提案されています。

なお、四半期財務諸表における注記の定めについては、上記に関わらず、2025年4月1日以降開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することが提案されています。なお、本公開草案に対するコメントの募集は2024年1月9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11月22日）

【Information】

1 「四半期開示の見直しに関する実務の方針」の公表について

東京証券取引所は、2023年11月22日に「四半期開示の見直しに関する実務の方針」を公表しました。これを受けて、JICPAも「四半期開示制度の見直し」に関する各種お知らせを公表しています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年11月29日）

金融庁

【改正】

1 四半期報告書の廃止を含む「金融商品取引法等の一部を改正する法律」の成立について

上場会社に対する期中の業績等の開示頻度の改正（四半期報告書制度の廃止）の内容を含む「金融商品取引法等の一部を改正する法律」が原案どおり成立しました。これにより、上場会社は、四半期報告書に代わり半期報告書の提出が義務付けられることとなります。当該法律は、原則として、公布の日から起算して1年を超えない範囲内において政令で定める日から施行されます。四半期報告制度の廃止及び公衆縦覧期間の延長に関する規定は、2024年4月1日から施行されます。2024年4月1日より前に開始した四半期に係る四半期報告書の提出については、なお従前の例によるとの経過措置が設けられています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年11月21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）

【公開草案】

1 公開草案「資本の特徴を有する金融商品（IAS第32号、IFRS第7号及びIAS第1号の改訂案）」

本公開草案は、金融負債と資本の両方の特徴を有する金融商品について、企業の財務報告上の課題に対処するための以下の修正案を提案しています。

- 企業が金融負債と資本を区別するのに役立つためのIAS第32号の分類原則についての明確化
- 金融負債と資本の両方の特徴を有する金融商品の複雑性について説明する開示要求事項
- 普通株式に帰属する金額（純損益及び包括利益合計含む）について、その他の資本性金融商品の保有者に帰属する金額と区分して表示する新たな要求事項

公開草案に対するコメントの締切りは、2024年3月29日です。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年12月15日）

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2023-07号「セグメント別報告(トピック280):報告セグメントの開示の改善」

本ASUにより、公開企業のセグメント別報告に関する開示内容が拡大されます。本ASUにより、公開企業は、経営上の最高意思決定者に定期的に報告される重要なセグメント費用項目の開示、及び「その他」のセグメント損益項目に関する報告セグメント毎の内容記述が求められます。また、期中期間の要約財務諸表においても年度の財務諸表と同等のセグメント損益及びセグメント資産の開示等が必要となります。

本ASUは、2023年12月16日以降開始する事業年度から適用され、表示される全期間について遡及適用されます。また、期中期間の開示については2024年12月16日以降に開始する事業年度から適用されません。なお、早期適用が認められています。

KPMG関連資料:
Defining Issues (英語)

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 企業会計基準公開草案第80号「中間財務諸表に関する会計基準(案)」等の公表

本公開草案は、改正後の金融商品取引法に従って新たに半期報告書において開示される中間財務諸表に係る会計処理及び開示を定めることを目的としており、基本的な方針として、企業会計基準第12号「四半期財務諸表に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第14号「四半期財務諸表に関する会計基準の適用指針」の会計処理及び開示を引き継ぐことを提案しています。なお、本公開草案に対するコメントの募集は2024年1月19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12月22日）

東京証券取引所

【Information】

1 金融商品取引法改正に伴う四半期開示の見直しに関する上場制度の見直し等について

東京証券取引所は、2023年12月18日に「金融商品取引法改正に伴う四半期開示の見直しに関する上場制度の見直し等について」を公表しました。本見直し等の主な内容は、第1・第3四半期決算短信の取扱い及び上場規則の実効性の確保に関するものであり、改正金商法の施行日（2024年4月1日予定）から実施されます。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年12月22日）

金融庁

【改正】

1 重要な契約の開示に関する「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部改正」等の公表

金融庁は2023年12月22日、重要な契約の開示に関する「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部改正」等及び「『企業内容等の開示に関する内閣府令』等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について」を公表しました。これは、2022年6月に公表された「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告」における提言を受け、「重要な契約」に関して開示すべき契約の種類や求められる開示内容を明らかにするために、有価証券報告書等及び臨時報告書の記載事項について、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等を改正するものです。

本改正により、有価証券報告書等については、「重要な契約」に関して、1) 企業・株主間のガバナンスに関する合意、2) 企業・株主間の株主保有株式の処分・買増し等に関する合意、及び3) ローン契約又は社債に付される財務上の特約についての開示が必要になります。本改正に係る内閣府令は、2024年4月1日から施行されます。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年1月9日）

【改正案】

1 「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令(案)」等の公表について

ASBJが、実務対応報告第45号「資金決済法における特定の電子決済手段の会計処理及び開示に関する当面の取扱い」及び企業会計基準第32号「『連結キャッシュ・フロー計算書等の作成基準』の一部改正」を公表したことを受け、財務諸表等規則等について所要の改正が提案されています。本改正案は、電子決済手段を「現金」に含めることとなったため、「資金」の定義を改正するものです。また、財務諸表等規則等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（金融庁告示）の一部改正(案)等も合わせて提案されています。コメントの締切りは2024年1月9日であり、改正後公布の日から施行される予定です。

2023年12月号

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年12月11日）

【改正案】

2
令和5年金融商品取引法等改正に係る政令・内閣府令案等の公表について

本改正案等は、2023年11月20日に成立した「金融商品取引法等の一部を改正する法律」（以下「改正法」という）のうち、四半期報告書制度の廃止に関する規定の施行に伴い、関係政令・内閣府令等の規定を整備するためのものです。本改正案等の主な内容は以下のとおりです。

- 上場会社等が提出する半期報告書に関する規定の整備
- 半期報告書に含まれる中間財務諸表に関する規定の整備
- 臨時報告書の提出事由の追加

コメントの締切りは2024年1月9日であり、パブリックコメント終了後、所要の手続を経て公布、施行（2024年4月1日）される予定です。なお、本改正案に対するコメントの募集は2024年1月9日に締め切られており、所要の手続を経て公布、施行（2024年4月1日）される予定です。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年12月13日）

【Information】

1
「記述情報の開示の好事例集2023」（サステナビリティに関する考え方及び取組の開示）

2023年1月に改正された「企業内容等の開示に関する開示府令」において、有価証券報告書等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たことに関して、どのような開示が投資判断にとって有益と考えられるかについて、投資家・アナリスト・有識者及び企業を構成員とする勉強会で検討が行われました。本事例集では、勉強会で議論された内容を踏まえて、「投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント」及び「好事例として取り上げた企業の主な取組み」を掲載しています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年1月10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）

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）

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

1
ASU第2023-08号「無形資産－のれん及びその他－暗号資産（サブトピック350-60）：暗号資産の会計処理及び開示」

本ASUは、無形資産の定義及び他の特定の要件を満たす暗号資産について、その保有者の会計処理、表示及び開示を新たに要求しています。新たに要求される会計処理及び表示は以下の通りです。

- 要件を満たす暗号資産は公正価値で事後測定し、公正価値の変動は純損益に認識する
 - 暗号資産は、貸借対照表上、その他の無形資産と区別して表示する。また、暗号資産の再測定により生じる利得または損失は、損益計算書上、その他の無形資産の減損や他の帳簿価額の変動から生じる利得または損失と区別して表示する
- また、本ASUの開示要求事項には以下が含まれます。
- 年次及び期中財務諸表：保有する重要な暗号資産について、暗号資産ごとの名称、取得価額、公正価値及び数量を開示し、個別に重要でない暗号資産については公正価値の合計額及び取得価

額の合計額を開示する

- 年次財務諸表:暗号資産の合計について事業年度の期首から期末までの調整表を開示する

本ASUは、2024年12月16日以降開始する事業年度から適用され、早期適用が認められています。なお、本ASU適用に伴う累積的影響額は適用開始年度の期首剰余金に調整されます。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

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

2

ASU第2023-09号「法人所得税 (トピック740): 法人所得税の開示の改善」

本ASUは公開企業に対して、年次財務諸表において実効税率 (法人税等負担率) の調整表を指定された8つの区分とその他に分けてパーセント及び金額の両方を開示すること、及び定量的な閾値 (税引前利益に法定実効税率を乗じた金額の5%) を超えるすべての調整項目について、性質等の追加情報を開示することを要求しています。なお、公開企業以外の企業に対しては重要な調整項目の性質と影響に関する定性的開示を要求しています。

また、本ASUはすべての企業に対して、年次財務諸表において国税、地方税及び外国税ごとの支払額、並びに法人所得税の総支払額の5%以上を占める税管轄地ごとの支払額を開示することを要求しています。

本ASUは、2024年12月16日以降開始する事業年度 (非公開企業においては2025年12月16日以降開始する事業年度) から将来に向かって適用されます。なお、早期適用及び過年度に遡っての適用も認められています。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

【公開草案 (会計基準更新書案 (ASU案))】

1

ASU案「負債: 転換権その他のオプション付き負債 (サブトピック470-20)」

本ASU案は、資本性証券のみへの転換を必ずしも要求しない特定の転換特徴を持つ負債性金融商品 (例: 現金転換特性を持つ転換社債) を既存の契約条件とは異なる条件に従って決済又は転換する場合に、「誘因による転換」または「負債の消滅」のどちらの会計処理モデルを適用すべきかを判断するための要件を明確化することを提案しています。また、「誘因による転換」の会計処理はASC470-20の適用範囲にある実質的な転換特性を有する現時点では転換可能でない転換社債にも適用されることが明確化されています。

本ASU案の適用開始日は利害関係者のフィードバックを受けて今後決定されますが、企業は本ASU案の提案を、将来に向かって適用することも、過去に遡って適用することも認められる予定です。なお、本公開草案に対するコメントの募集は2024年3月15日に締め切られています。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

2024年1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 実務対応報告公開草案第68号(実務対応報告第44号の改正案)「グローバル・ミニマム課税制度に係る税効果会計の適用に関する当面の取扱い(案)」の公表

本公開草案では、グローバル・ミニマム課税制度における所得合算ルール (Income Inclusion Rule (IIR)) に係る取扱いに加えて以下が提案されています。

- > 今後の税制改正により法制化される予定の軽課税所得ルール (Undertaxed Profits Rule(UTPR)) 及び国内ミニマム課税(Qualified Domestic Minimum Top-up Tax(QDMTT))等の取扱いについて
- > 国際的な動向等に変化が生じない前提で、企業会計基準適用指針第28号「税効果会計に係る会計基準の適用指針」の定めにかかわらず、グローバル・ミニマム課税制度の影響を反映しないこととする当面の取扱いを継続することについて
- > 当該取扱いは四半期決算並びに中間決算においても適用することについて

本公開草案は、公表日以後適用することが提案されています。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説速報(2024年1月31日)

東京証券取引所

今月、特にお知らせする事項はありません。

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 個別財務諸表における親会社と子会社との合併 (IAS第27号「個別財務諸表」)

IAS第27号を適用して個別財務諸表を作成する親会社が、個別財務諸表における子会社との合併の会計処理 (IFRS第3号「企業結合」に従い取得法を適用するのか、又は子会社の従前の簿価を引き継ぐのか) についてのIFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定が確定し、IFRIC Updateへの補遺として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。なお、委員会はそのような合併に対して親会社が個別財務諸表において取得法を適用することは一般的でないとしています。

あずさ監査法人解説資料:
IFRS解釈指針委員会ニュース(2024年3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)

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

税務情報(2023.12 – 2024.1)

KPMG税理士法人

本稿は、2023年12月から2024年1月に国税庁及び経済産業省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。



kpmg.com/jp/tax-topics

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11月30日、新たな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）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>

2024年度税制改正大綱

2023-12-21

(KPMG Japan Tax Newsletter)

12月14日、政府与党（自民党・公明党）は「2024年度税制改正大綱」を決定しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-tax-newsletter-20231221.pdf>

英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-en-tax-newsletter-20231221.pdf>

経済産業省

– 「研究開発税制の概要と令和5年度税制改正について」の公表

2023-12-26

(KPMG Japan e-Tax News No.296)

経済産業省は12月22日、2023年度税制改正を反映した「研究開発税制の概要と令和5年度税制改正について」という資料を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20231226.pdf>

国税庁

– 所得合算ルールに係るQ&Aの公表

2023-12-26

(KPMG Japan e-Tax News No.297)

2023年度税制改正において創設された所得合算ルールに相当する規定「各対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税」（以下、日本版IIR）が2024年4月1日以後に開始する対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税から適用されることを踏まえ、国税庁は12月25日、日本版IIRに係る疑問点等について税務上の取扱いをまとめた「各対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税に関するQ&A（令和5年12月）」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-20231226-2.pdf>

英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-en-e-taxnews-20231226-2.pdf>

国税庁

– 改正消費税経理通達の発遣及び消費税経理通達関係Q&Aの改訂

2023-12-27

(KPMG Japan e-Tax News No.298)

12月22日に閣議決定された「令和6年度税制改正の大綱」を踏まえ、国税庁は12月27日、改正消費税経理通達を発遣するとともに消費税経理通達関係Q&Aを改訂し公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20231227.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

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

これだけ海外赴任準備 — 必ず押さえておくべきポイント — 第6回中国・インドネシア

KPMG中国 上海事務所

高橋 星行 / シニアマネジャー

江森 岳史 / マネジャー

KPMGインドネシア

三竿 祥之 / パートナー

中国では、外資系企業の誘致や規制緩和の動きがある一方、中国特有の制度、管理体制も深化しており、これらの最新動向を把握しておくことは重要です。なかでも移転価格税制、データ統制三法への対応はコンプライアンスリスクの低減のみではなく、組織ガバナンス高度化にもつながります。本稿では、中国で事業を行う企業に求められる能動的移転価格リスク管理や、データマネジメントについて解説します。

インドネシアにおける税務問題の最大の懸念は厳しい税務調査への対応であり、移転価格問題は税務調査における最大の論点です。移転価格問題の指摘によって多額の追徴が課されて納税者の負担が想定外に重くなり、多くの納税者が対応に苦慮している状況にあります。本稿は、移転価格の指摘リスクとその対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。

中国

1. 能動的移転価格リスク管理

国・省・市レベルの税務局間連携が深まるなか、企業側も攻めの移転価格リスク管理が求められている。資金還流の観点も昨今の注目点である。

2. データ統制三法を通じたデータマネジメント

データ統制三法に関連して、個人情報域外移転に関するガイドラインが公表されている。企業にとってコンプライアンスを遵守しつつデータマネジメントを強化する好機である。

インドネシア

1. インドネシアの移転価格税制で問題になりやすい論点

移転価格文書の内容、特に比較対象企業の認否、利益水準の妥当性、およびロイヤルティ・関連者間役務の内容が論点となりやすい。

2. 税務リスクを軽減するための対策

税務調査で移転価格による追徴リスクを軽減するためには、まずは法令に準拠した確固たる移転価格文書や関連する確証を準備することがきわめて重要。またAPA(事前確認)も選択肢になり得る。



高橋 星行
Hoshiyuki Takahashi



江森 岳史
Takeshi Emori



三竿 祥之
Yoshiyuki Misao

① 相次ぐ新規制を逆手に取った企業統治の強化 <中国>

ゼロコロナ政策から転換した2023年は経済回復と発展が強調され、改革開放の深化や経済成長率などの回復が見られた1年でした。一方で世界経済の減速や国内不動産市況の低迷から抜け出すにはまだ時間を要すると見られており、省・市レベルでは税收確保の観点から管理体制を強化することが考えられます。また、国家情報管理の観点から、企業および個人に対する規制が強化されています。中国にて事業を行う企業はこのような現況を逆手に取り、企業統治の強化を進めることが肝要です。

1. 能動的移転価格リスク管理

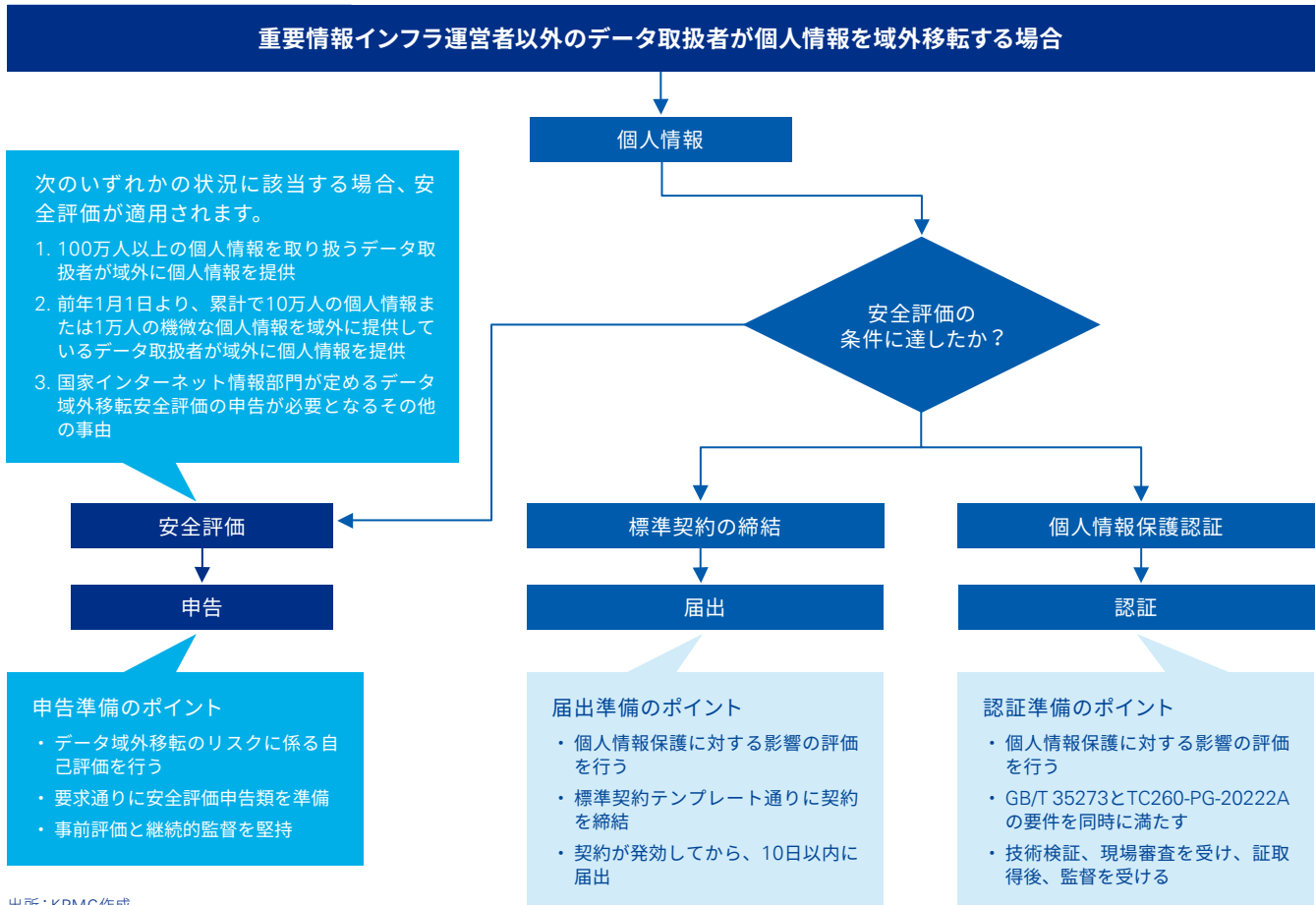
(1) 連携深まる移転価格管理体制

中国の移転価格管理は国・省・市の3段階に分けられますが、昨今では情報共有、人員増強、グループ調査、ビッグデータ活用など、国税・地方税の包括的な管理が行われています。また、租税回避防止のため、中国税務局は「管理」「サービス」「調査」の三位一体の体制を敷き、各活動を強化しています。その結果、近年の税務局は、正式調査には慎重である一方、“納税評価”など日常の管理において、指摘・改善要求を行い、企業自らの特別納税調整という確定申告の項目を通じた追加納税のケースが増えています。

特に多国籍企業に対しては近年、利益

水準の監督管理強化のための新スキームが導入されたことは特筆すべき点です。広範囲の定性的および定量的な情報の収集を通じて多国籍企業グループの全体状況をマクロレベルで理解、ビッグデータ分析を通じてリスクモニタリングや規定遵守状況の管理をより完全な形で実施します。つまり税務局は同時文書、グループ情報、グループ国別報告書に加え、所属企業情報、中国現法製品販売単価、グループ中国子会社の財務状況、その他事項に関する確認を通じ、バリューチェーンにおいて中国現法が得る利益が機能リスクと合致するかどうかシミュレーションを実施、その結果に基づき中国現法の移転価格リスクを評価します。

図表1 中国における個人情報域外移転のコンプライアンス遵守ルート



(2) 攻めの移転価格リスク管理が 企業にもたらす効果とは？

税務局による調査に事後的かつ受動的な対応だけでなく、事前の移転価格プランニング実施や移転価格文書化段階からの企業グループ横断的整理などの能動的対応によって移転価格リスクを未然に引き下げることが必要と言えます。また、一国間（簡易）APA、二国間APAの利用事例も増えており、移転価格リスクの確実な解消を図る方法も注目されています。

また、中国にプールされている資金を国外に機動的に還流させる手段の1つとして、移転価格年末調整を実施するケースも増えています。ただし中国国内の利益減少方向の調整は中国税務局にとってのモチベーションは低く、実務上、外貨管理局や銀行の協力への依存が高まるほか、税務局に注目されるリスク、税関の観点からの影響などにも留意が必要です。

2. データ統制三法を通じたデータ マネジメント

(1) 国家安全保障レベルの情報管理

2015年7月1日に《中華人民共和国国家安全法》が正式に公布・施行され、サイバーセキュリティとデータセキュリティが明確に国家安全保障レベルに格上げされました。その流れを受け、データ統制三法（サイバーセキュリティ法、データセキュリティ法、個人情報保護法）が順次制定されましたが、その後も関連する重要な行政法規や国家標準が次々と公布されています。中国でビジネスを営む企業は、常に最新の法規制をキャッチアップし、コンプライアンスを遵守しながら業務を遂行する必要があります。

(2) 個人情報域外移転標準契約

直近では、2023年5月30日に「個人情報域外移転標準契約届出ガイドライン」が公布され、中国で取得された個人情報を域外移転する場合に、選択肢の1つとして

標準契約を締結することによって適法に域外移転する手続きが明確に示されました。

中国では、重要情報インフラ運営者は、中国域内で収集または発生した個人情報および重要データを域内に保存しなければなりません。それ以外のデータ取扱者は、移転する個人情報の規模などを判断し、3つのコンプライアンス遵守ルートから該当するルートを選定する必要があります（図表1参照）。

なお、個人情報保護法のなかで個人情報を域外移転する個人情報取扱者は個人情報保護影響評価（PIPIA）を実施することが求められています。該当する企業はこれを好機として自社で個人情報がどのように管理されているかを把握し、対応が不十分な領域については必要な対策をとることでデータマネジメントを強化することができます。個人情報がシステム内に保持されているケースではシステムに関するセキュリティ知識やスキルが求められます。KPMGでは、ITの側面からも専門家がPIPIAなどデータ統制三法のコンプライアンス対応についてサポートしています。詳細はKPMGのウェブサイト：Compliance Management for Cross-border Transfers of Personal Information¹（英語）をご参照ください。

II 移転価格にかかる論点 <インドネシア>

1. 移転価格税制の概要

インドネシアの税務調査では、移転価格が最大の焦点となり多額の追徴が課される事例が多く見られます。まずはインドネシアの移転価格税制を正しく理解し、適切に対策することが重要です。

納税者は一定の要件を満たす場合、移転価格文書であるマスターファイル（MF）、ローカルファイル（LF）を作成する義務が

生じます。一定の要件とは下記4項目であり、関連者間取引がある状況でかつ4つのうちいずれかが該当すると文書を準備しなければなりません。

- (1) 前年度の収入が500億ルピア以上
- (2) 前年度の有形資産の関連者間取引が200億ルピア以上
- (3) 前年度の有形資産以外の関連者間取引が50億ルピア以上
- (4) 当年度にインドネシア法人税率よりも低い税率が適用される国・地域に所在する関連者と、金額問わず取引がある

MFとLFはインドネシア語にて作成が求められます。

規定上、作成期限は会計期末から4カ月以内です。これはあくまでも作成期限であり、提出期限ではありません。税務調査等で税務当局から提出を求められたときは1カ月以内に提出する必要があります。

もし税務当局から移転価格文書の提出を求められ、提出できなかった場合、移転価格に問題ありとして税務当局の独自の判断、見解に基づいた一方的な追徴が課される可能性があります。この場合納税者には反論を行う権利がありませんので十分にご留意ください。

2. 税務調査における指摘事例

税務調査において移転価格が指摘される事例のなかで多いのは、納税者が選定した比較対象企業の否認です。税務調査官は納税者が選定した比較対象企業のなかから特に利益率の低い企業を否認する傾向にあります。また、税務調査官が独自の判断で利益率の高い企業を新たに選定し、比較対象企業に加えるよう求めることもよく見られます。

さらに、関連者間の役務提供やロイヤリティも「実態がない」、「受け手に実益が生じていない」として損金が否認される事例も多く見られます。関連者間による役務提供では、実際に役務提供が生じてい

ることを証明できるよう、その提供日や内容を記載した議事録やレポート、ロイヤリティではその基となる無形資産の実態やその価値を示す書類などを準備しておくことが対策となり得ます。

また、特に最近では二次調整でみなし配当が課されるケースが増加しています。二次調整によるみなし配当とは、一次調整として移転価格が指摘され、それによって増加する利益や減少する損失が株主に対する配当とみなされ源泉税が課税されるものです。これにより、税務調査で指摘されたときの納税者の税負担がより重くなる傾向にあります。

3. 移転価格に対する対策

インドネシアの税務調査では税務調査官から指摘された場合、納税者側に立証責任があります。税務調査官による追徴は理不尽でかつ強引な指摘も多く、規定とは異なる指摘をすることも珍しくありません。このように厳しく強引な税務調査に対する反論の根拠となるのは移転価格文書と関連する根拠資料です。

したがって、まずは法令にしっかりと準拠し、客観的なデータに基づいて説得力に富んだ隙のない移転価格文書を準備しておくこと、ならびに関連する補足資料や確証をしっかりと整備して税務調査に備えておくことがきわめて重要であり、すべての出発点となります。

4. APA (事前確認) 制度

昨今、税務調査で移転価格が指摘されるリスクを軽減するため、APAの申請を検討する納税者が増加しています。APAは、税務当局と納税者の間で関連者間取引の移転価格の算定方法などを事前に確認する制度です。APAの最大のメリットは、納税者は移転価格について一定期間の確実性を得ることができ、税務調査等の係争にかかる時間とコストを大幅に削減するこ

とができるという点です。

インドネシアのAPAには、インドネシア税務当局との間で合意をとるユニラテラルAPA、または2カ国以上の税務当局が関与するバイラテラルまたはマルチラテラルAPAがあり、一度合意を取ると5年間有効です。

APAの申請には要件があり、下記すべての要件を満たす必要があります。

- (1) 直近3年、法人税を申告している
- (2) 直近3年分のMF、LFが作成されている
- (3) 租税に対する犯罪行為がない
- (4) 対象となる関連者間取引が法人税申告書の関連者間取引リストに記載されている
- (5) 対象取引に対して独立企業間価格を適用しており、それが利益率を下げる要因となっていない

申請後、税務当局との間で協議を行います。その期間は規定上、ユニラテラルの場合は12カ月、それ以外は24カ月と決められていますが、実務上はそれを超えて協議がなされている例もあります。

APAは、申請すれば必ず合意を得られるものではありません。APAを申請するにあたり、申請手続きやその後の協議にかかる時間やコストも勘案しながら検討が必要といえます。

¹ Compliance Management for Cross-border Transfers of Personal Information
<https://kpmg.com/cn/en/home/insights/2023/04/compliance-management-for-cross-border-transfers-of-personal-information.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>

中国

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

インドネシア

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/global-support/indonesia.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 上海事務所
 高橋 星行/シニアマネジャー
 江森 岳史/マネジャー

KPMGインドネシア
 三竿 祥之/パートナー

☎ +62-21-570-4888
 ✉ yoshiyuki.misao@kpmg.co.id

求める人材採用には徹底分析と数が重要 スタートアップにとっての生命線となる「人材」をいかに 惹きつけるか

株式会社M&A総研ホールディングス

荻野 光 氏 / 取締役CFO (あずさ監査法人 OB)

あずさ監査法人 企業成長支援本部

小川 紀久子 / テクニカル・ディレクター

中村 佳史 / シニアマネジャー

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。終戦直後の第1次ベンチャーブームが日本経済を復興させたように、第2次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2回は、株式会社M&A総研ホールディングスより、取締役CFOの荻野 光 氏 (あずさ監査法人OB)をお招きしました。株式会社M&A総研ホールディングスは2018年10月の創業からわずか3年9ヵ月で東証グロース市場に上場。その1年2ヵ月後には上場区分を変更し、東証プライム上場企業となりました。このスピード感を支えるものこそ、「多くの候補者との接点づくり」と「優秀な人のパフォーマンスを最大限発揮させる環境づくりの徹底」という人材戦略にあります。今回は、「スタートアップにおける人材採用」をテーマに、スタートアップだからこそ求める人材像、理想とする人材確保の難しさ、それを解決するためにどのようなメッセージを発信するかなどについてお話を伺いました。

なお、本文中の意見に関する部分については、話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

同業他社を徹底的に分析して、採用候補者が求めているものを提供する体制を構築。優位性をきちんと発信することで、合理的な意思決定ができる人ならば入社しない理由がないと思わせることが重要となる。

POINT 2

スタートアップの強みは、スピード感とフレキシブルな対応にある。自社内で業務システムを構築することで、無駄な業務を効率化し、最大限にパフォーマンスを発揮できるような会社作りを常に考える。

POINT 3

M&Aは信頼関係が重要になる仕事。M&Aアドバイザーに必要なのは「地頭の良さ」と、オーナーに好かれる「人柄の良さ」である。そうした人材を見つけるために、膨大な人数と面接を行い、学歴や実績などの書類ではわからない部分を見極める。



小川 紀久子
Kikuko Ogawa



中村 佳史
Yoshifumi Nakamura

I 求める人材採用のため、KPIを設定してより大きい母集団を形成する

小川：スタートアップにとって優秀な人材の獲得は常に課題とされています。御社では人材を獲得するためにどのような点を意識していらっしゃるのでしょうか。

荻野：M&A仲介の世界は特殊かもしれませんが、我々は人材紹介会社との接点をもつごく広く持っています。同業他社の数倍はあります。採用チームのメンバーは、1カ月に何社の人材紹介会社を新規で開拓するかというKPIを設定し、より大きな母集団形成を心掛けています。ただし、これはM&Aのアドバイザーをより多く集めるためであり、バックオフィス人材を集める場合はそのなかの20社くらいです。

スタートアップは仕事のインフラが整っておらず、やらなければいけないことが多くて、私も会計士だということをほとんど忘れて仕事をしてきました。たとえば、パソコンが壊れたのでどうにかしてほしいなんていう連絡がくるくらいです。ですから、社内に何も無いのを当然と受け止めて、「無いものは自分たちで作るしかない」というマインドで仕事ができるかどうかを一番重視しています。仕事のポテンシャルとか、そういう泥くささみみたいなマインドは絶対外せないポイントです。逆に、「自分もベンチャーに行って上場を経験したい」とか、「ストックオプションをもらって稼ぎたい」といった夢ばかりを語る人は基本的にはじいています。



株式会社M&A総研ホールディングス
取締役CFO 荻野 光 氏
(あずさ監査法人OB)

中村：採りたいと思う人材は、どの程度の割合で採用できているのでしょうか。

荻野：採りたいと思う人は、基本的に採用できていました。それは、「こういう成長性で、こういう数字で2年後に上場しようと思っています。そこに向けて今やれることを全部やっています」と、上場の確度をしっかりと語っているからでしょう。

ただ、上場前と上場後とは母集団の質が明らかに変わりました。上場前のほうが「何でもやれるようになりたい」という向上心のある人がたくさん応募してきましたが、上場後はそういう人たちの割合が下がり、その代わりに上場前なら応募してこなかったような人たちが応募してくるようになりました。もちろん優秀な人が多いので、採用にはプラスの面があります。しかし、上場前と比べるとガッツが違いますし、なかには上場企業であることに自分の安定を求めているような人もいます。そういう人はハングリー精神が足りなくて、入ってからつらい思いをすることが多いので、なるべく面接ではじくようにしています。

II 内製の業務システムで無駄な業務を効率化する

小川：訴求ポイントに「やりたいと思っている仕事に注力できるようにする仕組み」とありますが、具体的にどのような仕組み

なのでしょうか。

荻野：無駄な業務を全部効率化して、やるべきことだけに集中できる環境を提供することです。そうした環境を実現するために、我々は業務システムを全部自社内で作っています。普段の業務で無駄だと感じることがあれば、社内のエンジニアと「ここをこういうふうにできれば3分浮くんです」というような話をして、日々システムをアップデートしています。これは創業当初からで、いかにシステムを使って自分たちの業務を楽にしていけるかを考えることが企業文化にもなっています。

中村：開示資料を見ると、創業から1万回近くアップデートしているようですから、これはもう会社の強みと言えますね。

荻野：同業他社との差別化にも優位性があります。特に今の若い世代はタイムパフォーマンスを意識している方が多いので、確実に刺さっていると思います。

中村：それはM&A仲介業務のアドバイザーの業務システムだけでなく、バックオフィスの業務システムもそうなのでしょうか。

荻野：はい。細かい話になりますが、稟議承認で言えば、以前は一覧から自分が承認しなくてはならない稟議を探さないといけませんでしたが、でも、多くの稟議があるなかから自分に関係のあるものだけを探すのは大変です。それを「自分が承認フローに含まれている稟議だけに絞って表示してほしい」と頼めば、その日のうちに改修されます。小さい話ですが、これも効率化だと思うのです。

中村：そうですね。そういう積み上げでタイムパフォーマンスがあり、それが人材の採用にも生きてくるのですね。

荻野：社内のシステムの使いにくさや煩雑

な決裁ルールなど、仕事のスピード感に不満を感じる人は、特に大企業に多いように思います。そこをフレキシブルにできるのがスタートアップならではの強みですから、そこは積極的に訴求しています。また、そういう体制にしていけないと、たぶん人を探るときに負けてしまうでしょう。

小川: 決算資料などを拝見すると、データシフトを意識されていることが感じられます。データドリブンを実現するにはデータ入力が必要となりますが、社員は入力のわずらわしさを割り切っているのでしょうか。

荻野: 入力するのは、お客様とどういう話をしたかという日々の日報くらいです。その他の個人個人の営業活動状況はシステムで自動集計しています。たとえば、顧客に対する営業手紙の発送もシステムによりほとんど自動化しており、誰が何件発送したかというデータがシステム上に蓄積されるので、それを月ごとに集計しています。テレアポの件数も、システム内に電話機能がついていて、何件電話したか、何秒電話したか、そもそもつながったかどうかすべてデータとして収集されます。会計は別のシステムですが、営業や社内手続きなどは1つの業務システムで完結しているので、社内におけるすべての情報が自動的に集まるようになっていきます。

中村: そういうことも採用の面接の時に説明するのでしょうか。

荻野: 説明します。「他社だったらこれだけ無駄な業務があるけれど、我々はそれを全部カットしている。だからアドバイザーとしてやるべきことだけに集中して、結果を出してほしい」と明確に訴求しています。こうしたことが言えるのは、我々が競合他社の給与設計や働き方の効率性などを徹底的に研究して、それを改善してよりよい会社づくりをしてきたからです。

また、M&Aアドバイザーを目指す人というのは稼ぎたいという人が多いですから、効率的に高い年収を得ることに絞って、「稼ぎやすい給与設計にするために、他社とは違うインセンティブの体系を設定している」ことも話します。つまり、合理的な意思決定ができる人ならば、M&A総研に來ない理由がないと思わせるわけです。それが候補者にも刺さっているようです。

III ビジネスの軸であるM&A アドバイザーには、能力だけでなく人柄も重要

小川: 社員募集にはよく「未経験者大歓迎」とか「経験者優遇」などと書かれていますが、それはどの程度意識されているのでしょうか。



荻野: 最初は、どうしても経験者に頼らざるを得ませんでした。経理にしても、他の会社で経理部長を務めていたような方を採っていましたし、法務も弁護士を採っていました。今は未経験者の面倒を見られる体制になったので、未経験者も採用しています。

小川: M&Aのアドバイザーはどうでしょうか。バックグラウンドがまるでないような未経験者も採用されているのでしょうか。

荻野: M&Aアドバイザーも、最初の10名くらいまでは経験者を採っていました。10名を超えたあたりから、証券会社や銀行といった金融機関出身でも「M&Aは聞いたことはあるし、何となくイメージはあるけ

れど、やったことはない」という人や、不動産業界で「家を売っていました」という人など、ほぼ未経験者を採るようになりました。共通しているのは、営業をやっていたということくらいです。

小川: つまり、他業界でも新規開拓営業で成果を出してきた人を採用されたということでしょうか。

荻野: そうですね。「お客様をゼロから開拓していました」とか。もう1つ特徴的なのは、キーエンス出身者が多いことです。

小川: それはどうして。

荻野: 理由は2つあって、1つはキーエンスの年収が高いからです。3年目にキーエンスを辞めて入ってきた若手は年収1,000万越えだったそうですが、その年でそれ以上稼げる業界は限られます。もう1つは、我々もキーエンス流の営業管理を取り入れているからです。これは、営業のトップが新卒でキーエンスに入った人だったためです。彼らは「何件アポに行き、そのうち何件契約に結び付いて、成約に至ったか」みたいにすべてを数字で管理しており、弊社も同様に管理しているため、そういう合理的な営業スタイルがキーエンス出身者に親和性が高いようです。M&A仲介会社だけに限らず、営業会社は結構「気合いと根性で営業してこい!」というのが多いので、その違いは大きいでしょうね。

小川: 今は未経験者も採用されているということですが、そのなかには新卒の方も含まれているのでしょうか。

荻野: はい。新卒は1割弱といったところです。その新卒も、中途の人とほぼ同じレベルの人です。探せば数百人に1人くらいはそういう新卒がいます。我々はそういう新卒を見つけるようにしています。

小川：それは地頭がいいとか、コミュニケーションスキルが高いということなのでしょうか。

荻野：地頭がいいというよりも、インターンとかを経験して「社会人の先輩と一緒に営業したことがあります」みたいな人が結果的に多く残りました。共通しているのは、実際に面接をしている弊社のメンバーが「自分たちが同年の時に勝負していたら絶対勝てない」というくらいに頭がよくて、受け答えもしっかりしていること、そして経営者世代に好かれるキャラクターであることです。我々のビジネスはオーナー社長を口説くところから始まるので、実は人柄というのが結構重要になってきます。

ただ、人柄は会って見ないとわからない部分が多い。ですから、面接では会話もそうですが、部屋に入ってくる時や出るときに所作など細かい点をかなり見ます。これは、前職の経歴や実績、学歴といった書類ではわからない部分です。

小川：人柄や資質を見極めるというのは難しいですね。

荻野：そうですね。しかも、「優秀だけど、優秀なだけの人」には、絶対M&Aはできません。そういうタイプはたいていオーナー社長に好かれないからです。中途でも新卒でも、頭がよくて、オーナー社長に好かれる人柄で、信頼されそうな人を探し出します。そのために、膨大な人数に会っているのです。

IV 管理部門でも、創業当初は経験者を、ある程度の規模になってから未経験者を採用

中村：多くのスタートアップが管理部門の採用に苦労しているという話を聞きます。御社では管理部門の採用はいかがでしょうか。

荻野：管理部門は苦戦しました。ただ振り返ると、私の勘違いであつたら恥ずかしいのですが、会計士という「世の中に信頼されている資格を持つ人間」がいるということが強みになりました。「会計士のこの人がいるのなら、この会社はたぶん大丈夫なんだろう」というのがあつたからこそ、常勤監査役(会計士)や、法務部長(弁護士)が入社を決めてくれたのだと思っています。

そういう人を採用しつつ、「監査法人や銀行、大手外資系コンサル出身者がいます」といった感じで、使える看板をすべて使っていました。そういう意味で、看板は本当に大事だと思っていますし、大企業出身というネームバリューは自身もそこを離れてから価値に気づきました。

中村：採用はダイレクトやリファラルとかではなく、人材紹介会社からの紹介なのでしょうか。

荻野：常勤監査役や法務部長、経理部長などは全員紹介会社経由ですし、経理スタッフを採った時も普通に募集をかけました。ですから「変な人たちの集まりじゃないですよ」アピールは、リアルな意味で大事だと思っています。当時は社長の佐上も面接のときに「僕だけ意味不明な経歴ですが、他のメンバーは全員大手出身のまとも

な人たち」とよく言っていました。

小川：逆に、そういう人たちに担がれる社長というのが魅力に映ることもあるのかもしれないですね。

荻野：「そういう人たちがこの社長と仕事しようと思って来ているんだな」というのは、遠回しなアピールにはなり得ます。振り返ると、それは結構大事だという気がします。

小川：最後に、採用で困っているスタートアップへのアドバイスをお願いします。

荻野：入りたいと思えるような仕組みや組織を作れているのか、自問自答してみてください。創業間もない時期は「こういうサービスを世に広めたい」を強くアピールしたいという気持ちはわかりますが、面接にきた人に自社で働くことのメリットを留意しているか、それが訴求ポイントになっているかをじっくりと考えることが大事です。それができていて、なお人が採用できないのならば、人材紹介会社のチャンネルが拡大できているか、どういう人が欲しいのかがきちんと伝わっているのかを見直してみてください。どこかに改善する余地があるはずですよ。



たとえばM&A業界では、有能なアドバイザーをいかに獲得するかがビジネスの生命線とも言えます。1人当たりの生産性の向上には限界がありますから、アドバイザーの数を増やさないと売上も伸びないからです。そのため、M&A総研の経営陣の頭のなかには、常に「人材が働きやすい環境をいかに作るか」があります。それが、11%（2023年9月期）という退職率の低さに現れています。

小川・中村：本日はありがとうございました。

続編「大企業からスタートアップへ
持続的成長に向けた人材の流動化が
始まる」

[https://kpmg.com/jp/ja/home/
insights/2024/03/hr-startup-04.html](https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/03/hr-startup-04.html)

KPMG Insight 連載「スタートアップ×
人材」

[https://kpmg.com/jp/ja/home/
insights/2024/01/interview-kpmginsight.
html](https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/01/interview-kpmginsight.html)

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](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
企業成長支援本部

✉ IPO-support@jp.kpmg.com

Information

指揮者のいない管弦楽団
「オルフェウス室内管弦楽団」とピアニスト辻井伸行氏の
コンサートに子どもたちを招待



KPMGジャパンがオーケストラスポンサーを務める「オルフェウス室内管弦楽団」の日本公演「辻井伸行 オルフェウス室内管弦楽団」に、日本ブラインドサッカー協会の「ブラサカキッズ」に所属する子どもたち、および聴覚に障がいを持った子どもたちに音のある世界で育つ授業を提供する日本聾話学校の生徒・教員の皆さまを招待しました。「オーケストラのみんなが、意見を出し合っただけで演奏していたのがすごい」「辻井さんが同じ視覚に障害があるのは知っているが、素晴らしい演奏だった」などの感想が子どもたちから寄せられました。KPMGジャパンは、インクルーシブな社会の実現に向け、私たちが支えている社会のコミュニティと協働し、子どもたちの可能性を広げる活動に取り組めます。

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/about/our-impact-plan/prosperity.html>

Information

KPMGコンサルティング、神戸ストークスの
「コネストパートナー」としてホームゲームの
冠協賛を実施



KPMGコンサルティングは、プロバスケットボールリーグ（B.LEAGUE）に所属する「神戸ストークス」の地域貢献活動を支援する「コネストパートナー」として、2024年1月20日（土）および21日（日）に開催されたホームゲーム「神戸ストークス vs. 熊本ヴォルターズ戦」に冠協賛しました。当日は、子ども支援を行う団体を通じて、地域で支援を受けている子どもとその家族を試合観戦に招待したほか、神戸ストークスのフィールドゴール成功率と同数のバスケットボールを兵庫県内の小学校へ寄贈するなど、次代を担う子どもたちに向けた企画を実施しました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2023/12/kc-kobe-storks.html>

Service

KPMGコンサルティング、ゲノムデータ等の
利活用支援サービスの提供を開始



KPMGコンサルティングは、ゲノムデータ等の利活用を通じた研究開発促進の実現に向けて、調査・構想策定・実務設計および実行に至るまでワンストップで支援する「ゲノムデータ等の利活用支援サービス」の提供を開始しました。

健康・医療分野での研究開発においては、電子カルテ等の臨床情報のみならず、創薬や個別化医療の効率化に向けてゲノムデータ等の利活用も重要な要素の1つとして検討されています。これまでのゲノムデータ等の利活用に関する支援経験から得た知見を基に、製薬企業やヘルスケア関連企業における研究開発の加速に向けて支援します。

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/2023/12/kc-genome-utilization.html>

Information

「湘南ヘルスイノベーションパークが実現する
ヘルスケアイノベーションに向けた取り組み
Featured by KPMG」を開催



あずさ監査法人は、製薬企業のみならず幅広い業種や規模の産官学が結集するエコシステムを形成し、ヘルスケアイノベーションを加速する取り組みを行う湘南ヘルスケアイノベーションパークの取組みに賛同し、支援しています。2023年11月27日に湘南アイパークで開催されたシンポジウム「湘南ヘルスイノベーションパークが実現するヘルスケアイノベーションに向けた取り組み Featured by KPMG」が開催され、ヘルスケアイノベーションをどのように実現していくかなどについて有意義な議論が展開されました。

あずさ監査法人は、今後も大学発スタートアップを中心に、社会価値を創造する革新的な技術を有する企業および起業家を発掘・育成・支援してまいります。

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/services/advisory/sectors-markets/incubation.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。

エネルギー

世界的な再生可能エネルギー拡大潮流のさらなる加速に向けた課題と機会
2024年1月

English / Japanese

KPMGグローバルは、世界の再生エネルギー業界に立ちはだかる10の主要な課題を特定しました。それらの課題を克服するためのアクションを概説するとともに、グローバルの状況を踏まえて日本のエネルギー市場について考察します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/01/turning-the-tide-in-scaling-renewables.html>

テクノロジー・メディア・通信

AIは信頼できるか AIへの社会的認識の変化に関するグローバル調査2023
2024年1月

English / Japanese

AIは、仕事の進め方やサービスの提供方法を大きく変えようとしています。新たなメリットをもたらす一方でリスクや課題も指摘されており、そのメリットを享受するためには、AIがより信頼できる形で開発・利用されることが不可欠です。本レポートでは、AIへの信頼と受容について、17カ国、1万7千人以上を対象に実施した調査結果と、AIがさらに受け入れられるための4つの要素について解説するとともに、日本の特徴について考察します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/01/trust-in-ai.html>

テクノロジー・メディア・通信

生成AIの攻略で先頭に立つテクノロジー・メディア・通信セクター
2024年1月

English / Japanese

KPMGが2023年3月に行った調査によれば、テクノロジー・メディア・通信セクターの経営層は、生成AIの導入が生産性向上や競争優位性の獲得、成長の牽引役となると認識しています。また、自社のテクノロジーインフラが新たなAIに対応できると確信しており、すでにユースケースの検討を進めていることがわかりました。本調査結果に基づき、企業が生成AIを効果的に活用するための重要なアクションを特定します。



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

消費財・小売

消費財・小売業界における生成AIのビジネス成功のポイント - 米国エグゼクティブ調査
2023年12月

English / Japanese

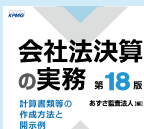
KPMGが複数の業界のエグゼクティブを対象に行った調査を基に、生成AIの導入が消費財・小売業界にもたらす成果や、導入にあたって直面する課題について考察します。また、企業が生成AIの活用を始めるための5つの重要アクションについても解説します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/12/generative-ai-survey.html>

出版物のご案内

会社法決算の実務 第18版



会社法決算 の実務 第18版

本書は、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。第18版では、「2024年3月期以降の決算上の留意事項」を巻頭でフィーチャーし、新たに適用される会計基準など最低限おさえておきたい留意事項をダイジェストとしてまとめ、掲載しています。

【編】有限責任 あずさ監査法人

株式会社中央経済社
A5判・996頁
7,920円（税込）
2024年2月刊
単行本

図解でわかる ESGと経営戦略のすべて



ESGと 経営戦略 のすべて

さまざまなサステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）課題への取り組みが進んでいるなかで、企業は、事業活動を通じて収益を上げながら社会の持続可能性にも貢献するとともに、持続可能性促進のための投資を行っていくことが期待されています。企業がこの期待に応えるためには、環境・社会課題の解決と中長期的な企業価値向上を結びつけるための「戦略」が重要となり、経営戦略の抜本的なアップグレードが必要となっています。本書は、中長期的な企業価値向上を実現するために押さえておくべき、「ESGを意識した経営（ESG経営）」に関する入門書として、企業がESGの課題に対処しながら持続的に成長していくためにはどうすべきかを考察しています。

【編著】株式会社KPMG FAS

株式会社日本実業出版社
A5判・216頁
2,640円（税込）
2023年12月刊
単行本

サステナ経営検定2級公式テキスト 2024年版



サステナ経営検定 2級 公式テキスト

3級合格者のほか、サステナ経営やESGに関心がある社会人などが対象組織の社会的責任（SR）の国際規格である「ISO26000」の狙いや中核主題、ESG（環境・社会・ガバナンス）、GRIなどの報告指針、SDGs（持続可能な開発目標）などを理解し、それらの概念や要素を企業や組織の経営に反映できることや自組織の経営にとって重要な社会課題（マテリアリティ）を特定し、投資家やNOG/NPO、従業員などとのエンゲージメントを進められることを目的としたサステナブル経営検定のテキストです。

【編著】サステナ経営検定委員会
／オルタナ編集部（KPMG
ジャパン部分執筆）

株式会社オルタナ
A4判・132頁
5,940円（税込）
2023年11月刊
単行本

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



中小企業のM&A

本書は、2018年刊行時から好評をいただき、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1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12月発行

2023年度版 シンガポール投資ガイド

Japanese

本投資ガイドはシンガポールに投資またはシンガポールにて事業を行うことを検討されている方々のために、情報提供を目的としています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2015/09/singapore.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>

2023年11月発行

2024年版 台湾投資環境案内

Japanese

本冊子は、台湾へすでに投資を開始しているか、または台湾への投資を予定している日系企業の皆様に、事前調査に資する情報を紹介することを目的として作成したガイドブックです。

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



2023年10月発行

ASEAN地域最新トピックス2023/2024

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9月発行

2023/2024年版 ドイツ最新トピックス

Japanese

本冊子ではドイツの最新トピックスとして、経済環境、監査・会計、税務、アドバイザー、法務などの最新のテーマをカバーしています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2022/10/german-latesttopics-20221011.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	2023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	2023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

kpmg.com/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ける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。