

# KPMG Insight

特集

## 経営に求められる 税務ガバナンス強化の展望

### Digital Transformation

生成AIの未来地図と羅針盤  
革新的な生成AIの活用と課題解決

生成AI×Finance  
生成AIを活用した財務経理業務変革

意思決定の仕方を機械は学べるか  
～長期的な便益を最大化する強化学習の手法～

### Sustainability

米国/EU最新動向  
SEC気候関連開示規則の概要および  
EUタクソノミー実務の将来像

カーボンニュートラル観点の設備更新計画

CSRD対応を契機とした  
グループ・サステナビリティ・ガバナンスの再考

### Accounting

四半期開示の見直しの概要

### Sector Update

グローバル経営者調査から考察する  
自動車業界の将来展望

台湾有事影響の定量的推計手法に関する考察





## 特集

### 02 | 経営に求められる 税務ガバナンス強化の展望

### 04 | BEPS2.0 時代の税務ガバナンス ～経営者の役割は税引後利益最大化を継続的に確保すること

[ゲスト]

中里 実 氏

東京大学名誉教授  
KPMG税理士法人 研究顧問

[インタビュー]

宮原 雄一

KPMG税理士法人



## Digital Transformation

### 10 | 生成AIの未来地図と羅針盤 革新的な生成AIの活用と課題解決

佐藤 昌平 / 齊藤 弓 KPMGアドバイザリーライトハウス  
山邊 次郎 KPMGコンサルティング

### 16 | 生成AI×Finance 生成AIを活用した財務経理業務変革

生田 武則 / 城戸口 甚平 あずさ監査法人

### 24 | 意思決定の仕方を機械は学べるか ～長期的な便益を最大化する強化学習の手法～

田中 勇輝 KPMG FAS  
小澤 友美 KPMGアドバイザリーライトハウス



## Sustainability

### 28 | 米国/EU最新動向 SEC気候関連開示規則の概要およびEUタクソノミー実務の将来像

加藤 俊治 あずさ監査法人

### 36 | カーボンニュートラル観点の設備更新計画

村山 翔 / 川口 誠也 KPMGコンサルティング

### 42 | CSRD対応を契機としたグループ・サステナビリティ・ガバナンスの再考

岩井 美緒 KPMG オランダ



## Accounting

48

### 四半期開示の見直しの概要

和久 友子／秋本 祐哉 あずさ監査法人



## Sector Update

54

自動車

### グローバル経営者調査から考察する 自動車業界の将来展望

犬飼 仁／轟木 光／大熊 恒平／小谷野 幸恵 KPMG ジャパン

60

ガバメント・パブリック

### 台湾有事影響の定量的推計手法に関する考察

林 哲也 KPMG ジャパン

## 会計・開示／税務 Digest

64

会計・開示

### 会計・開示情報 (2024.2)

下田 勇矢 あずさ監査法人

66

税務

### 税務情報 (2024.2-3)

大島 秀平／風間 綾／山崎 沙織／芝田 朋子 KPMG 税理士法人

## Topic

67

海外

### 中東の進出先をどこにするか

－UAEでの法人税導入を契機に考える

笠間 智樹 KPMG Lower Gulf Limited ドバイ事務所

71

スタートアップ

### Z世代に向けた未来の起業家教育

－最高のチームビルディングとは

満倉 靖恵 教授 慶應義塾大学

阿部 博／佐藤 太基／浜口 基周／須藤 章 あずさ監査法人

76

リスクコンサルティング

### 不正早期発見機能としての内部通報制度の課題と提言 ～ 第三者委員会等の調査報告書の分析より～

林 稔／渡辺 慎一郎 KPMG FAS

83

サステナビリティ

### 監査委員会の意識調査-英米と比較して

和久 友子／橋本 純佳 あずさ監査法人

## KPMG Information

- 92 KPMG News
- 93 Thought Leadership
- 94 出版物のご案内
- 95 海外関連情報
- 96 KPMG ジャパン  
メンバーファーム一覧

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

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



## KPMG Insight Vol.66

発行日：2024年5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

# 経営に求められる 税務ガバナンス強化の展望

近年、企業の税務に関するコンプライアンスの取組みが一層求められており、税務ガバナンスが強化される傾向にあります。税務リスクを把握・管理し、低減に努めること、また税務に関する説明責任を適切に果たすことは、多様なステークホルダーからの信頼を得るために不可欠です。これからの企業の成長や持続可能性の維持・向上のために、企業が取り組むべき税務ガバナンスを考えます。

## 02

### BEPS2.0時代の税務ガバナンス ～経営者の役割は税引後利益最大化を継続的に確保すること

【ゲスト】

東京大学名誉教授  
KPMG 税理士法人 研究顧問

中里 実 氏





# BEPS2.0時代の税務ガバナンス

## ～経営者の役割は税引後利益最大化を継続的に確保すること



### Yuichi Miyahara

KPMG税理士法人  
代表

宮原 雄一

### Minoru Nakazato

東京大学名誉教授  
KPMG税理士法人 研究顧問

中里 実 氏

2024年4月1日以後開始事業年度から、BEPS2.0 第二の柱であるグローバルミニマム課税制度（以下、「所得合算制度」という）が連結売上高約1,000億円超の日本の企業グループ（以下、「日系大手企業」という）を対象として適用されることとなり、日系大手企業は今まさに「税務ガバナンスが何であるか」を見つめ直すことを求められています。税とは「利益に応じて支払うもの」というこれまでの意識を脱却し、経営者は税引後利益を最大化することを目指すべく、管理体制の構築、そして変革を推し進めていかなければなりません。

税に関するコーポレートガバナンス体制の構築には何が必要でしょうか。また、税務ガバナンスを考えるうえで不可欠な視点とはどのようなものでしょうか。国際課税や金融取引の課税等を主な専門とし、長年、政府税制調査会会長を務められた東京大学名誉教授で、KPMG 税理士法人 研究顧問の中里 実教授と、KPMG 税理士法人の代表 宮原 雄一が対談します。

所属・役職は、2024年3月時点のものです。

## ガバナンスは「監視・統制すること」と動詞化して訳す

**宮原** 2023年度税制改正により、2024年4月1日以後開始事業年度からBEPS2.0 第二の柱である所得合算制度が適用されます。日本でも、日系大手企業は税務コンプライアンスの形が変わることは理解されているようですが、それによって自社の税務ガバナンス体制を変えて、税金を経営課題の1つとして捉えるということにまでは直結していないような気がします。それは、日本企業にとって税とは「利益に応じて支払うもの」という意識が強いからです。そのため、セミナーなどで「税は管理するものです」と言うと、驚かれたりします。これも、税とは利益に応じて義務的に決まるものであり、税引前利益の最大化を意識されているからだと思います。

しかしながら、その認識のままでは税務ガバナンス変革を進めることはできないと思っています。中里先生は税務ガバナンスをどのようにお考えでしょうか。

**中里** まず、語源的に考えたいと思います。

「govern」という動詞は、政府について用いれば「統治する」、企業について用いれば「管理・運営する」という意味ですが、これは同じことです。その「govern」には名詞が2つあり、1つは「governance」、もう1つは「government」で、両方とも同じような意味を持ちます。「governance」という言葉を我々が使う場合、統治やガバナンスといったように名詞として理解していますが、これは「governすること」＝「管理すること」、「統治すること」というように「～すること」と訳すのが、内容を理解するためが一番わかりやすいと思います。

**宮原** 企業との関連性についてはいかがでしょうか。

**中里** 通常、コーポレートガバナンスの定義は「企業経営において公正な判断・運営がなされるよう監視・統制する仕組み」と言われていますが、「governance」に「仕組み」という意味はありません。ですから、「企業経営において公正な判断・運営がなされるよう、企業を監視・統制すること」と、名詞を動詞化して訳すのがわか

りやすいと考えています。

私たち専門職業人にとっては、監視・統制する仕組みを確立する、その各論にこそ重要な意味があります。各論にも、内部統制システムをどう構築するか、コンプライアンスの確保をどのように行うか、監査体制をどのように構築していくか、リスク管理方式をどのように確保していくかなどいろいろありますし、専門家によって感覚も違うでしょうが、それを統合したものが「governance」、すなわち「governすること」になるのだろうと思っています。要するに、一定のルールに基づいて組織運営や利害調整、行動決定がなされるような体制をどのように確保していくかという視点で動詞的に考えていくべきでしょう。

## 経営者も税務の専門家も、考えるべきは「税引後利益を最大化すること」

**宮原** 税務の担当者にとってのガバナンスは「いかに正しく税務コンプライアンスを行っていくか」ですが、経営層にとって



# Minoru Nakazato

中里 実氏

東京大学名誉教授

KPMG 税理士法人 研究顧問

長年にわたり東京大学や一橋大学において第一線で研究と教育に従事し、政府税制調査会会長を2013年6月から10年間務める。国際課税や金融取引の課税等を主な専門領域とし、BEPS (Base Erosion Profit Shifting、税源浸食と利益移転)に関する対応にも従事。2023年8月にKPMG 税理士法人研究顧問に就任。



のそれは「税金をどう考えるべきか」になるのだと思います。ところが日系大手企業では、税務は税務の担当者、会計はCFOと役割を分ける傾向が見られます。

**中里** 自分の専門性を狭く捉え、他のことは知らないという感じになることはよくあることです。当然ですが、税務の専門家は税務に注力しなければいけないですし、監査の専門家はやはり監査に注力する。これは当然です。また、経営者はそれぞれの経営理念のなかで考えることになり、自らの領域に集中することになり、全体の統合が図られない可能性があります。結果として、経営者も含め専門職業人は視野狭窄となり、全体を見失ってしまう。そういう陥りやすい落とし穴があるのではないかと、常に考えています。

**宮原** 重要な論点だと思います。税務ガバナンスの解釈も、それぞれの視点が異なりますので、視野が狭くならないように留意する必要があると思います。

**中里** 20年くらい前、ノーベル経済学賞を受賞したスタンフォード大学のマイロン・ショールズ教授が書いた『Taxes & Business Strategy』をゼミで使ったことがあります。税務の専門家でもなく法務の専門家でもない経営の専門家が、税務という素材を使ってどのように経営を膨らませていくかという視点で書かれており、非常に面白い本です。そのゼミでは、租税支払の減少だけが目的ならば簡単

で、1年間営業活動を行わなければいいのかもしれないが、これは税務の専門家のアドバイスとしては絶対に正しくない」と説明しました。それでは、税務の目的は何か。税金を少なくすることではありません。税金は増えても構わないのです。それ以上に税引前利益が増えればいいわけですから。

私たち税務の専門家が考えるべきは、「税引後利益を最大化すること」です。そして、それを継続的に確保していくことこそ、経営者の役割なのだと思います。「税金を安くすることは税務の専門家をお願いします」と投げってしまうのも、税引前利益の最大化だけを考えるのも良くありません。ただし、変なやり方で税引後利益を最大化すると大変なリスクを負うことになりますから、それもよくない。あくまでも正しいやり方でやる。そのなかにガバナンスの体制構築が出てくるということです。

私は、経営者の皆さんには、税金というのは少なくするためにあるではないということをおわかりいただきたいと思っています。

**宮原** 日系大手企業は税引前利益を最大化するために、販管費や人件費の削減などを試みます。しかし、そこに手をつけるのなら、「これだけの税金を払う必要があるのか」というところに立ち返ることが大切です。すでに終わっている取引に手を入れようとするのは限界がありますが、事前にサプライチェーンを構築したり、ビジネスを検討する際に税金がどう影響するかを最初に考えれば、より税引後利益

の最大化が実現できると思います。それが経営だと考えています。

**中里** 税務も人件費も、単にコストとして削減する対象だというふうに理解する必要はありません。そのような考えもあると思いますが、企業ならば人件費が増えてでも、それ以上に利益が増えればいいと思います。税金もそうです。税金が増えても、それ以上に利益を出せばいい。その発想さえ頭のなかに入れておけば、発展的な経営に結びつくのではないかと思います。

## 中立の立場で客観的に物事を見て、然るべく発言をする専門家が必要

**中里** そこで、KPMG ジャパンは、クライアントのニーズとマーケットに対してMDM (multi-disciplinary management) の観点から、監査、アドバイザリー、税務の3つを面で捉えていく方針を打ち出しているとお聞きました。これは面白い発想だと思います。

**宮原** 我々のようなグローバルの会計事務所は、監査、アドバイザリー、税務を取り扱っていますが、監査クライアントに対してサービスを提供するものが限られたりすることもあり、それぞれを分けたほうがいいという議論が常にあります。

しかし、我々KPMGでは、クライアントに対する真のサービスとは、監査、アドバイザリー、税務の専門家が総合し、クライ



アントを面で捉えてサービスを提供することが必要だと考えています。それがクライアントに対してのサービスのクオリティを上げるものであり、KPMGが選ばれる存在であり続けられる源となります。

たとえば、これまでBEPSの情報は各国からeメールで送ってもらっていましたが、そうした手法にはやはり限界があります。そこで、新たなシステムが必要となればアドバイザーのチームと共同開発したり、「これは会計上どう反映するのか」という事態になれば監査のチームとシステムを相談しながら進めたりします。クライアントからの情報に対して、各専門家がそれぞれ自分の専門性で議論をし、それに対して足りないものを相互に補完し合うというようなサービスを提供します。現在、我々が提供するサービスには、税務領域だけで終わる事案は少ないのが現状です。

**中里** 昨年春くらいと記憶していますが、立法当局とBEPSの議論をしているときに、私達に監査が間に合うのかということに関する認識がないと感じたことがありました。そこでKPMGに問い合わせたところ、「こういうふうにしたら監査が間に合いません」とのご回答をいただきました。監査ができないようにする税法改正は問題だということ、当局にも理解していただきました。ただ、そのときに会計士の方には、BEPSの影響が監査に及ぶという意識があまりないようにも感じられました。

自分が今フォーカスしている問題の解決を主に考える。これは当たり前のことです。ただ、その結果として他にマイナスの波及効果が出るということは往々にしてあります。それを避けるためには、役所からも企業からも少し離れていて、客観的に物事を見られる人間が然るべく発言していくということが重要だと思います。

### ガバナンス構築と専門人材の育成のために「ノーと言える環境」を確保すること

**中里** 企業および税理士法人においても次の世代に引継ぐ、すなわち、専門人材を育てるというのは経営課題の1つですが、最近よく感じるのは、本末転倒のガバナンスになってしまっていることが多いことです。それをやったら組織が動かない、そういうことは往々にして起こるものです。「こういう方針を決めたのだから、これでいこう」という圧力は当然強いわけですが、そんなことを言っていたらどうにもならないということを最近、経験しました。

それは、ある重要なことを教え子にお願いしたところ、「できません」と断られたことです。今から30～40年前、私が若かった頃には、シニアの方々から何か頼まれたら有無を言わずにやったもので、断るという選択肢はありませんでした。でも、当然向き不向きがありますから、人によってはできないこともあります。でも、

その教え子は「そんなことをしては、本筋の研究活動ができなくなります」と、きわめて冷静に言ったのです。そう言われて、そういう視点を自分にはもっていなかったのかもしれないと、私は気づきました。

そこで、2つのことを考えました。1つは「私は教え子たちがノーと言える環境を作り出した」という意味で、非常によかったと。無理強いしたら教え子が潰れてしまうかもしれませんからね。もう1つは、今度は自分自身のことですが、「シニアの先生からの頼まれごとが自分の研究にマイナスであろうがなんだろうが、私にはノーと言う選択肢がなかった」ということです。それについて後悔はしていませんが、ノーと言えなかった時代を生きた人間として、昔のことが切なく思えました。ですから、これからはノーと言える組織運営をしていこうと思ったわけです。

人それぞれに事情があります。親の介護もあれば子育てもある。その時間的な制約のなかで何を最大化していくかは、人によって違います。その選択肢を与えられず「ノー」と言えないのは、昔はそれでよかったのかもしれませんが、今はそれではだめなのだと思います。

ガバナンスも、一番重要なのはそこです。それぞれがいろいろな事情を抱えている。それを理解して、何かをその人に打診したときに、「申し訳ございません。今そこまで手が回りません」と言える環境であることが素晴らしいのです。

もちろんプロですから、やらなくては



## Yuichi Miyahara

宮原 雄一

KPMG 税理士法人 代表

1990年KPMG ビートマーウィック (現KPMG 税理士法人) に入所後、2002年より3年間、KPMG シリコンバレー事務所 に 駐 在 し、日 系 企 業 対 して 米 国 税 務 ア ド バ イ ザ ー 業 務 お よ び 駐 在 員 に 係 る 米 国 個 人 所 得 税 の 申 告 業 務 等 を 担 当。2014年 に パ ー ト ナ ー に 就 任 し、2022年 1月 KPMG 税 理 士 法 人 代 表 に 就 任。ク ロ ス ボ ー ダ ー 取 引 に 係 る 国 際 税 務 サ ー ビ ス、多 国 籍 企 業 の 人 事 部 対 する 税 務 ア ド バ イ ザ ー 業 務 に 豊 富 な 経 験 を 有 す る。

けないことは必ず達成すべきです。しかし、それにも限界がある。また、上司から見ればノーと言うことがわがままに見える場合も当然あると思います。ですが、それをわがままと受け取らないで、何かを断っても酷い目にあわない環境を確保することは、ガバナンスのイロハのイではないかと思うのです。誰かを不幸にする組織やシステムはよくないですし、長続きしないでしょう。

これをガバナンスというのかはわかりませんが、私はそれが今、とても重要だと思っています。ですから、できないことはできない。それをはっきりと言える組織を作れる経営者は、素晴らしい経営者なのだと思います。

**宮原** おっしゃるとおりだと思います。我々も「できるかわからないな」と思っている、つい「できます」と言ってしまうことがあります。

**中里** キャパシティを超えたアサインメントがあったときに、それをやってしまう人はもちろんいるでしょう。しかし、仮にその時はできたとしても、それを継続的に続けていくと、いつかは潰れてしまうかもしれません。それはすごくもったいないです。もちろん、あまりサボられても困りますけどね。

だからこそ、「この人のキャパシティはここまでだな」、「この人は今、キャパオーバーだな」というのを細かく見る必要があります。労働法上のコンプライアンスがあるからそうすべきだというのではなくて、そういうふうにすることが結果的に最大のパフォーマンスを生み出す基になるからです。そういう発想が必要なのだと思います。一方で、プロフェッショナルはどうしたら自分のパフォーマンスを最高に発揮できるかを自分自身でも考え、上司とも相談すべきです。そのうえでパフォーマンスを維持し、そしてキャパオーバーで潰れないようにするのです。

プロフェッショナルは、お金と時間をかけて、非常に手間ひまかけてプロフェッ

ショナルになっています。そういう優秀な人たちが潰れるということ自体が多大な損失です。人それぞれキャパはあるけれども、そのキャパで活躍できる組織を作る。やはり、それがトップの責任なのだと思います。

### 全部やろうとせずに、優先順位の高いものだけをやる

**宮原** 企業に対してガバナンスというお話をさせていただく時、スタートの気づきというのは、どのようにお伝えしていくべきでしょうか。

**中里** 不祥事を起こす企業では、現場ができないことを上から要求されて、「できない」と言えないから隠蔽するということがよくあります。そういう環境で気合と根性でのし上がっていく人たちはいるでしょうが、100人中1人の根性の塊を生み出すために99人が傷ついているとしたら、パフォーマンスとしては良くないでしょう。

そして、不祥事が起こるのは、その会社だけの問題ではありません。おそらく社会にそういう風土があるから起こるのです。また、これは日本だけの問題ではないとも思います。いろいろな国で同じようなことが起こっているのではないのでしょうか。ですから、今求められるのは、パフォーマンスを最大化するためにはどうしたらいいのかという視点です。競争は喧嘩だから、誰かが潰れてもいいというのは絶対に違います。競争で誰かが潰れてしまうのは損失です。

**宮原** そうですね。我々も、クライアントから「今これだけの業務があるが、内部ではここまでしかできない」と相談されることがよくあります。そうすると、コストを払ってでも外に出すのか、それともやるかですが、ガバナンスを作るうえでは、何も今までのものをすべて踏襲しなくてもいいように思います。どこまで自社でやるのかを明確化することが重要と考えます。

**中里** そうですね。一方で、上司のなかには「こんなこともできないの?」と、若い部下についてしまう人もいます。自分基準で、「私はあの時にこうやった」と言う人は多いものです。私は結構、無理難題を引き受けてきましたが、偶然にでしようが何とかしてきました。でも、実はこれは、今の基準から見れば一種のハラメントだったのかもしれないと思います。確かに、昔は当然のことだったのですが、今の若い世代には通用しません。そのような過大な要求のなかで生き延びたかどうかで人事考課がなされると、すぐ殺伐とした組織になってしまうような気がします。

私はミニマックス選択、つまり、「生じ得る最大の損失の最小化」をすべきだと思っています。小さいミスはいくらあってもいい。でも、会社が潰れるほどのリスクは負わずに、全体としてうまく回るように、起こり得るリスクの最大のものをできるだけ小さくすることが重要です。それができる組織が今後の日本で伸びていくのではないかと思います。

**宮原** そういう組織を作ることがガバナンスと言えるかもしれません。企業からすると、やはりリソースをどれだけかけられるか、変わっていくことを評価できるか。また、それに対する人事考課もとても重要です。

**中里** 柔軟さもすごく重要です。柔軟さというのは、すべての根幹なのではないかとさえ思うくらいです。税制改正の問題でも、私がいつも頭に入れているのは、「できることをできる順番で、できる範囲でやっていく」ことです。これさえ考えておけば、税制改正はなんとか先に進んでいきます。その時その時に周りを見て、「これは無理、現場がこれじゃもたない」とか、「これでは身体を壊してしまう」と思うのは、それはやはり無理があるということだからです。

我々のような税務の専門家は、厳格であることに自分の存在価値を見出しているこ

とがあります。監査の専門家も「何もこんなことを言わなくてもいいじゃないか」ということを結構言いますし、弁護士は弁護士で、法務のことでリジッドなことを言います。税務の専門家も、監査の専門家も、法務の専門家も、それぞれがすごくリジッドに仕事をして、お互いを圧迫しているところがあるわけで、それは宿命だと思います。しかし、ななあだど困りますが、柔軟さをどう取り込むかも大事だと思います。

たとえば、中小企業や零細企業に対するインボイス制度や電子帳簿保存法の対応にしても、できないことを無理に要求して加算税を取るというわけにはいきません。法律で定めれば何でも対応できるというのならば、誰も苦労しませんから。世の中には、対応したくてもできない、対応する体力がないという会社も結構あるものです。

**宮原** おっしゃるとおりです。税理士の立場では「いい加減でいいですよ」とは言えませんが、何でもかんでも「やらないとだめだ」というのは少し違うような気がします。何ができて、何ができないのか。でき

なかったときに何が起きるか。そのうえでどこまでやるのか。優先順位を決める必要があると思います。

**中里** プライオリティは重要ですよ。私は若い頃、上司からタスクを5つ指示されたら、1番目と2番目は3日くらいで片付けましたが、残りは1週間くらい放置していました。そうすると、指示した人が忘れて、2つくらいタスクが消えてしまうことがある。結果として1つだけ残るので、それを処理する。そのやり方をしていたら、「君は何の仕事も早いね」と褒められたものです。時間が経つとやらなくてもよくなること、というのは良くあるものです。

**宮原** リソースは有限ですから、「今、全部は無理」ということはよくあります。そのときは、先生がおっしゃったように、やることとやらないことを決めることが重要です。クライアントに対しても、これまで我々は10個のタスクを示して「これを全部やってください」と言っていたような気がします。そうすると、何からすればいいのかがわからない。もしくは、「全

部をやるにはお金もないし、人もいないし、無理です」となっていました。でも、「10個のうち5個やればいい」と選択肢を与えれば、「これはできないけど、これはできる」となる。どちらにしても、税引後当期利益が増えることは同じなわけですから、それでいいのかもしれませんが。それを判断するのが経営者の仕事だと理解できます。

**中里** そのとおりです。その優先順位づけはトップが判断すべきことです。そうでなければ、人が不幸になるだけです。

**宮原** 今は何かあるかわからないから、企業のトップもいろいろなケースを勉強して、「どれを選んでいただけますか」という判断をすることが多い。でも、それは非効率です。「この方法でいいのかが」経営トップが判断して、それに沿って「これは要るか、要らないか」を現場で判断する。それが「統治すること」ということなのだと思います。

本日は貴重なお話をしていただきありがとうございます。



(左) KPMG 税理士法人 代表 宮原 雄一 (右) 東京大学名誉教授・KPMG 税理士法人 研究顧問 中里 実氏





# Digital Transformation

## 生成AIの未来地図と 羅針盤

### 革新的な生成AIの活用と課題解決

KPMGアドバイザリーライトハウス  
デジタルインテリジェンス リード

佐藤 昌平 / マネージャー

デジタルインテリジェンス

齊藤 弓 / コンサルタント

KPMGコンサルティング  
テクノロジートランスフォーメーション

山邊 次郎 / シニアマネージャー

**生**成AIの技術進歩は、2024年を迎え、さらなる転換点に達しています。Chat GPT<sup>1</sup>のようなアプリケーションの台頭により、AIの応用範囲が拡大し、従来のテクニカルな領域から広く一般の領域にまで及ぶようになりました。生成AIとは、ニューラルネットワークを用いて新たなコンテンツを生成する技術のことで、金融アドバイスの個別化や橋梁設計の効率化など多岐にわたる分野で応用されています。その一方で、誤情報やプライバシー侵害などの課題も存在し、透明性の確保やユーザーが信頼性を判断できるシステム構築が必要です。AIの持続可能な発展には国際的な連携が重要であると同時に、人間側の倫理観や洞察力も養う必要があります。

本稿では、生成AIの現状を踏まえ、その仕組み、ユースケース、また抱える課題と対策、そして未来への展望について掘り下げます。

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



佐藤 昌平  
Shohei Sato



齊藤 弓  
Yumi Saito



山邊 次郎  
Jiro Yamabe

#### POINT 1

##### 生成AIの概要

生成AIは、人間の脳を模倣したニューラルネットワークを基に、GPT、VAE、GANなどのモデルを使用してテキストや画像などの新しいコンテンツを生成する技術で、製造業からカスタマーサービス、エンターテインメントまで幅広い分野で応用されている。2023年春と比べると、2023年下半年～2024年にかけて、テキスト生成だけでなく、画像や動画などのマルチモーダル化が進展・精度向上したことで、活用できる業界や業種が増えた。

#### POINT 2

##### アプリケーションの種類とユースケース

生成AIは、①既存業務の支援、②業務の高度化、そして③ビジネスモデルの革新に至るまで、テキスト生成、画像生成、データ拡張などを活用し、多岐にわたる分野でビジネスプロセスと産業界に革新をもたらしている。特に昨今は、③の生成AI活用の真価である「業務革新」が目覚ましく発展しており、本当の価値創造はここにあると言える。

#### POINT 3

##### 生成AIの抱える課題と展望

生成AIは社会に革新をもたらす可能性を秘めているが、ハルシネーションやバイアスなどの課題を抱えている。これらの課題に対処するためには、AIの動作原理の透明性を確保し、人間の介入を通じた監視システムの導入と、技術者や企業、政府の国際的な連携が重要である。



## I 生成AIの概要

2017年に「Transformer」と呼ばれる深層学習モデルの構造が提案されて以降、言語モデルの性能が飛躍的に向上し、GPT-3などの大規模な言語モデルが登場しました。

Transformerは、「Self-Attention」と呼ばれる仕組みを使って、入力データの異なる部分間の関係性を学習します。これにより、文章の前後関係や画像の構成要素間の関連性を捉えることができるようになりました。これらの言語モデルは、与えられたテキストに基づいて文章を生成したり、質問に答えたりすることができます。一方で、画像生成の分野でも、VAE (Variational Auto Encoders)、GAN (Generative Adversarial Networks) などの手法が開発され、リアルな画像を生成できるようになりました (図表1参照)。

## II マルチモーダル生成AI

前述した生成モデルは、主に単一のモダリティ (テキストか画像のいずれか) に特化していました。それに対して、マルチモーダル生成AIはこれらの技術を組み合わせ、テキスト、画像、音声など複数のモダリティを同時に処理し、相互に関連性を学習することで、より高度で多様な生成が可能となります。マルチモーダル生成AIは、2020年頃から研究が活発化し、Transformerアーキテクチャをベースとしながら、Self-AttentionとCross-Attentionを活用しています (図表2参照)。

企業がマルチモーダル生成AIを導入することで、顧客とのコミュニケーションをより自然で魅力的なものにできる可能性があります。たとえば、製品説明の自動生成、ユーザー問い合わせへの多様な応答、広告コンテンツの作成など、さまざまな場面で活用できます。また、この技術を活用することで、業務の効率化や新たな価値

の創出が期待できます。

## III アプリケーションの種類とユースケース

このように、生成AIのアプリケーションは多岐に渡ります。テキスト生成、画像生成、音楽生成、データ拡張などにより、幅広い用途で活用され、ビジネスプロセスと産業界に革新をもたらしています。その活用は、「既存業務の支援」、「業務の最適化」、「業務やビジネスモデルの革新」の3つに分けることができます (図表3参照)。

### ① 既存業務の支援

1つ目は、メール文案作成や文書の要約など、既存の業務プロセスをサポートすることに焦点を当てたユースケースです。社内に点在する情報を集めてレポートを生成したり、いくつかのキーワードからプレゼンテーション資料や動画を生成したり、またテキスト情報から音楽を作ったりする

ことも可能です。

### ・ KPMG社内での生成AIの活用

KPMG Germanyは、生成AIを活用した独自のChat Bot KaiChat (KPMG AI Chat) を開発しました。約13,000人の従業員がさまざまな事業領域で、KaiChatを介してKPMGの専門知識にリアルタイムでアクセスし、利用しています。KaiChatはOpen AIモデルを使用していますが、KPMG環境からデータが流出しないように設計されており、ビジネスコンテキストでの機密性の高いタスクにも使用されています。KPMG Australiaでも社内のチーム間のコラボレーションを促すことができる、人的リソースを探索するツールとしてChat GPTの独自バージョンを活用しています。

### ② 業務の最適化

2つ目は、生成AIを活用して業務プロセスの高度化と効率化を目的としたユースケースを紹介します。これは、特に金融や製造業で見られます。

図表1 深層生成AIモデルの特徴

特徴	VAE	GAN
目的	データの圧縮と生成	リアルなデータの生成
モデル構造	エンコーダ(入力を圧縮)とデコーダ(入力の再構築)	ジェネレーター (新しいデータを作成)と識別器 (それを評価)
生成データ	滑らかで連続的	鮮明で多様
適用分野	異常検知、次元削減、データ補間	高解像度画像生成、スタイル変換、データ拡張

出所:KPMG作成

図表2 Attentionの特徴

特徴	Self-Attention	Cross-Attention
目的	同一モダリティ内の関係性を学習	異なるモダリティ間の関係性を学習
入力	単一モダリティのデータ	複数モダリティのデータ
適用対象	テキスト、画像、音声など	テキストと画像、画像と音声など
関係性の種類	文章の前後関係、画像の構成要素間の関連性など	テキストと画像の対応関係、画像と音声の同期関係など
応用例	機械翻訳、テキスト要約、画像の特徴抽出	視覚的質問応答、テキストから画像への生成、オーディオビジュアル音声認識

出所:KPMG作成

### ・金融機関における個別化された金融アドバイス

従来の金融機関での顧客に対するアドバイスは、広範な顧客層に適用可能な一般的なものが主流でした。個々の顧客のニーズや資産状況を十分に考慮したアドバイスの提供には、対応する行員の経験と知識、対応に要する時間を必要とするからです。しかし、生成AIの導入により、金融機関は顧客一人ひとりの詳細な資産状況や将来の財務目標、リスク許容度などを深く理解することが可能になりました。生成AIは、これらの個別情報を基に、顧客ごとに最適化された金融戦略を提案できます。

たとえば、AIは顧客の投資歴、現在の資産配分、市場動向を分析し、個人の目標達成に向けた具体的な投資提案を生成します。このアプローチにより、金融機関は顧客の財務状況と目標に沿った、よりパーソナライズされたアドバイスを提供することが容易となり、結果的に資産運用の最適化と顧客満足度の向上が実現できます。

### ・建設会社における橋梁設計

建設業界における橋梁設計は、その安

全性と機能性を確保するために、高度な専門知識と膨大な時間、そしてコストが必要とされる複雑なプロセスです。設計段階において多くのパラメーターを考慮し、数々のシミュレーションを実施する必要がありました。しかし、生成AIの活用により、このプロセスが劇的に変化しました。AIが橋梁の設計パラメーター、地理的条件、使用材料の特性など、膨大なデータセットから学習し、最適な設計案を迅速に提案するからです。

さらに、AIは異なる設計案の安全性とコスト効率を予測し、建設プロジェクトの意思決定の支援もします。これにより、建設会社はより安全でコスト効率の高い橋梁を設計し、プロジェクトの全体的な時間とコストの削減を実現しました。また、生成AIを活用することで、従来は見出せなかったような、革新的な構造設計も探求できるようになり、建設業界における技術革新の促進に貢献しています。

### ・アパレル企業におけるバーチャル試着体験

かつて、アパレル企業では実店舗での試着が主流でしたが、オンラインショッピングの普及によりバーチャル試着体験の

需要が高まっています。生成AIを用いることで、顧客の体型や顔写真からリアルなバーチャル試着体験を生成し、オンラインでの購買体験を大幅に向上させることが可能になりました。

### ・飲料メーカーにおけるパッケージデザイン

従来、飲料メーカーではパッケージデザインを手作業や基本的なソフトウェアツールを用いて行っていました。しかし、この手法はデザインの選定に時間がかかり、市場のトレンドに即応することが難しいという課題がありました。

生成AIの活用で、消費者の嗜好や最新のトレンドデータを基に、多様なデザイン案を迅速に生成することが可能になります。これにより、デザインの検討期間が短縮され、より魅力的なパッケージを市場に提供することができるようになりました。

### ③業務やビジネスモデルの革新

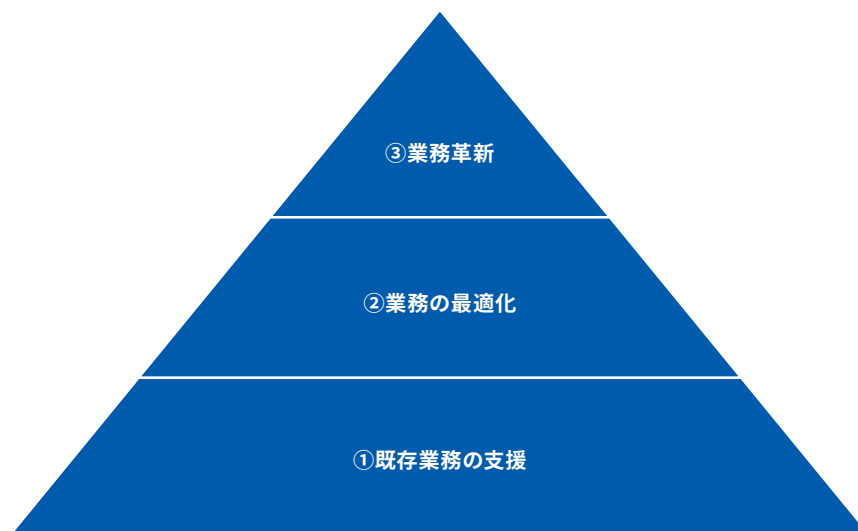
最後は、生成AIを用いた業務プロセスやビジネスモデルの根本的な変革が期待されているユースケースです。

### ・AI創薬技術による医薬品開発の変革

従来の医薬品開発プロセスは、膨大な時間とコストがかかり、成功率も低いという大きな課題がありました。特に、新薬候補の同定と初期試験の段階で多くの時間を要し、多額の研究開発費が投じられていました。

これまで、AIを使った開発は行われてきましたが、従来のAIと生成AIは創薬プロセスにおける役割と適用方法が異なります。従来のAIは、AIを用いて大規模な化合物ライブラリから活性の高いものをスクリーニングしたり、新しい疾患に適用できるかを予測したり、化合物の潜在的な副作用を予測するなど、既存のデータを基に予測や分類を行うことに焦点を当てていました。これに対し、生成AIは望みの特性を持つ新規化合物を自動的に設計・生

図表3 ビジネスプロセスにおける生成AIの活用



出所：KPMG作成

成したり、目的の化合物を合成するための最適な反応経路を提案したり、異なる種類のデータを統合するなどマルチモーダルな活用も可能です。

この技術により、従来数年から数十年かかっていた新薬の開発期間を大幅に短縮することができ、研究開発コストの削減にもつながります。

#### ・ AIショッピングアシスタントによるリテール業界のイノベーション

リテール業界では、従来、顧客の購買行動を理解し、パーソナライズされたショッピング体験を提供することが課題でした。顧客一人ひとりの好みやニーズに合わせた商品の推薦や購買体験の向上は、大量のデータ分析と細やかな顧客対応を必要としていました。

大手リテール企業が開発したAIショッピングアシスタントは、この課題に革新的な解決策を提供しています。顧客の過去の購買履歴、ブラウジングデータ、さらにはソーシャルメディア上の活動などから、顧客の好みやニーズを学習するからです。そして、生成AIを用いて、顧客に最適な商品やプロモーションをリアルタイムで提案します。これにより、顧客は圧倒的な商品のなかから自分に最適な選択を容易に行うことができ、購買体験の質が飛躍的に向上します。また、企業側は顧客の満足度向上と同時に、在庫管理やマーケティング戦略の最適化を実現できます。

#### ・ エンターテインメント分野での革新

エンターテインメント業界では、マルチモーダルな生成AIが新たな体験を創出しています。たとえば、映画制作においては、脚本のテキストから自動的にシーンのビジュアルコンセプトアートを生成するシステムが開発されています。このAIは、テキストで説明されたシーンの雰囲気やキャラクターの感情を理解し、それに合った画像を生成します。これにより、映画のプリプロダクション段階でのビジュアルイメージの共有が容易になり、制作プロセスの効

率化とクリエイティブなアイデアの具現化が可能になります。

#### ・ ヘルスケア分野での活用

患者の診断に高度な専門性を要するヘルスケア分野では、診断の精度や速度に課題がありました。この課題解決のために、マルチモーダルな生成AIを利用、患者の診断支援や治療計画の策定を行うシステムが導入されています。このシステムは、患者の言語的説明（テキスト）と医療画像（ビジュアルデータ）、患者の声のトーン（音声データ）など、複数のデータソースから情報を収集し、統合的に分析します。それにより、より早く、より正確な診断が可能となりました。さらには、個々の患者に合わせたパーソナライズされた治療計画の提案まで、生成AIの技術によって作成可能になります。

## IV 生成AIが抱える課題と展望

### 1. 生成AIが抱える課題

生成AIは社会に大きな変革をもたらす可能性を秘めた技術である一方で、大きな課題も抱えています。よく知られているものには、「ハルシネーション（幻覚）」があります。これは、生成AIモデルが存在しない情報や矛盾するデータを生成するという現象です。他にも誤情報、バイアス、プライバシー侵害などといった問題は、社会的、政治的な混乱を引き起こす可能性があります。特に、AIが生成する情報の正確性、中立性は守られるべき課題です。

### 2. 課題への対策

対策としては、AIの動作原理や使用するデータソースに関する透明性を確保し、ユーザーがAI生成情報の信頼性を判断できるようにすることです。どのように判断し、どのようなデータに基づいて生成しているのか、という責任の所在を明確に

することが重要となります。また、「人間のループ」と言われる人の介入を通したりリアルタイム監視システムの導入も必要です。それにより、ハルシネーションや誤情報を防止し、個人のプライバシー保護や著作権の尊重を保証します。技術的には、RAG (Retrieval-Augmented Generation) やRLHF (Reinforcement Learning from Human Feedback) を用います。RAGは信頼できる外部知識源（知識ベース）から情報を検索 (Retrieval) し、生成過程に組み込むことで、より正確で信頼性の高い文章生成を実現しますし、RLHFはその「人間のフィードバックからの強化学習」という意味のとおり、人間の価値基準に合うように言語モデルをチューニングしたりすることで、ハルシネーションを防止します。

誤情報やバイアス、プライバシー侵害に対しては、今は、たとえばAIによって生成されたコンテンツにデジタル透かしを付け、その出所を識別できるようにすることで、偽情報の拡散を防ぐ取り組みが行われています。今後は、偏見の検出や悪用防止、責任説明などのツールの開発が求められます。AI技術の持続可能な発展を促進するためには、国を越えて技術者、企業、政府、そして一般ユーザーが連携して、包括的な対策を講じることが重要となります。たとえば、国際的な倫理委員会の設立や倫理的なガイドラインの策定・改定などです。定期的なワークショップやシンポジウムの開催を通して、AI技術に関する一般ユーザーの教育と意識向上を図ることも重要です。一人ひとりが、AIが生成する情報の読み解き方、信頼できる情報源の識別方法を身に着けるなど、デジタルリテラシーの向上が求められます。

### 3. 生成AIが社会に与える影響

こうした生成AIの技術進化は、単なる技術の域を超え、社会構造そのものや人類の未来に変革をもたらす可能性を秘めています。産業界でも、新しい産業の創出と既存産業の変革を促進し、産業構造の

変化をもたらすでしょう。今後は、マルチモーダルAIの進化により、異なるタイプのデータを統合的に解析・処理する能力が強化され、ビジネスの意思決定、製品開発、マーケティング戦略が根本から変わることが予想されます。

AIの自動化能力の向上は、労働市場の再編を促し、特定の職種の需要減少を引き起こす可能性があります。同時に新たなスキルセットを要求する雇用機会の創出も見込まれます。経済学の基本原理に従い、資源の再配分と効率化により、経済全体の生産性向上が期待されます。

社会課題に対しても、パーソナライズされた学習コンテンツの提供や診断支援ツールなどの応用により、教育と医療分野に革新をもたらしたり、生成AIのデータ分析能力によって気候変動やエネルギー管理、都市計画などへの対応を可能にしたりするなど、持続可能な社会への貢献が考えられます。

#### 4. 生成AIの未来

生成AIが人間の感情を理解し、精神的なサポートを行ったり、AIクローンを生成し、社員の業務を代行したりするなど、より幅広く柔軟な活用が開発される一方で、技術的な展望としては、独自データの活用とマルチモーダル化が、人工知能の進化の次のフロンティアを形成しています。

生成AIには創造性や革新性を持ったデータ生成が期待されていますが、その真価を発揮するためには、独自データの活用が不可欠です。主な利点は次の4つです。

##### ① カスタマイズと適応性

一般的なデータセットではなく、特定の業界や応用分野に関する独自のデータを使用することで、より具体的な問題に対処するための高性能な生成モデルが構築されるなど、独自のニーズに対応できるようになります。

##### ② 差別化と競争力

他の一般的なモデルや競合他社との差別化が可能となり、独自の洞察や最適化されたソリューションは競争上の優位性を提供します。

##### ③ プライバシーとセキュリティ

自社で独自データを収集・管理することにより、プライバシーやデータセキュリティを強化することができます。

##### ④ データの質と関連性

独自のデータを用いて生成モデルを追加学習（ファインチューニング）することで、データの質と関連性が向上します。これにより、より正確で有用な生成結果が期待できます。

マルチモーダルAIは、テキスト、画像、音声など複数のモダリティから情報を統合し、より複雑な問題を解決する能力を持ちますが、この進化は、AIにとって人間のような複合的な理解能力をもたらし、より自然な人間とのインタラクションを可能にします。しかし、この技術の適用は、人間の感覚と認知の複雑さを模倣することの難しさを浮き彫りにします。そのため、マルチモーダルAIの開発には、認知科学、心理学、言語学など、多様な分野の知見が必要となります。

## V さいごに

今まで見てきたように、生成AIのポテンシャルを最大限に引き出し、社会にとって意義深い進化を実現するには、企業のみならず、開発者、利用者一人ひとりが、この新しい技術によって何を実現したいのか、何を大切に生きていきたいのかを改めて問う必要があるかもしれません。

たとえば、倫理観の強化は、AIの開発と利用が人間の尊厳と価値を尊重することを保証し、社会的な信頼を築くうえで重要です。また、洞察力は人間とAIのインタラ

クションをより豊かで意味のあるものに変え、AIの社会的受容性を高めるでしょう。

どれだけテクノロジーが進化しようとも、それを使っていくのは人間です。私たちは多様な可能性に心を開くと同時に、自身の奥深くに根差した感性を大切にしつつ、さまざまなものとの相互関係のなかで成立する人間という存在が全体として成長する道を探求することが、現代社会における重要な課題であると考えます。

<sup>1</sup> ChatGPTはOpenAI社の商標です。

#### 関連情報

ウェブサイトでは、「デジタルの潮流インダストリアルデータスペース」について紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/01/digital-trend-ids01.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング  
テクノロジートランスフォーメーション  
山邊 次郎 / シニアマネジャー  
✉ [jiro.yamabe@jp.kpmg.com](mailto:jiro.yamabe@jp.kpmg.com)







# Digital Transformation

## 生成AI×Finance

### 生成AIを活用した財務経理業務変革

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

城戸口 甚平/シニアマネジャー

**2** 022年11月に公開されたChat GPT<sup>1</sup>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。その特徴を理解して利用することにより、財務経理領域においても、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。KPMG Insight Vol.65/2024年3月号<sup>2</sup>では、生成AIの活用に対する総括的な内容を紹介しました。2回目となる今回は、財務経理業務改革に向けた生成AI活用のユースケースとAIガバナンスおよびリスクマネジメント、データマネジメントへの影響、生成AI適用後の出口戦略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。



生田 武則  
Takenori Ikuta



城戸口 甚平  
Jimpei Kidoguchi

#### POINT 1

##### 生成AIが効果を発揮するユースケース

財務経理業務において、生成AIが効果を発揮するユースケースは多く存在する。経理チャットボットや文書ドラフト生成は分かりやすく効果を実感できるユースケースの代表例であるが、他にも判断や処理の自動化、分析の支援において、生成AIは効果を発揮する。

#### POINT 2

##### 各ユースケースにおける活用のポイント

生成AIを活用するうえでは、全ユースケースに共通のポイントと個別ユースケースで考慮すべきポイントの両方があり、それらを網羅することで最大の効果を発揮する。

#### POINT 3

##### 生成AIはデータマネジメントに影響

生成AIは、企業のデータマネジメントに多くの影響を及ぼす。生成AIにより、データマネジメントに求められる要素も増えるが、一方で、データマネジメントの負荷低減につながる取組みともなり得る。

## 財務経理領域における生成AI活用のユースケース

はじめに財務経理領域における生成AI活用のユースケースについて、その内容と各ユースケースにおける生成AI活用のポイントを解説します。

### 1. 経理チャットボット

ユースケースの1つ目は、経理財務領域における社内の問い合わせに対応するチャットボットです。経理部門は、事業部門や子会社の従業員からくる各種業務規程における取扱いや会計システムの使い方等についての問い合わせに多くの時間を費やしています。これは財務経理組織内でも同様で、新しい取引における仕訳や業務処理の相談、減損等の決算仕訳に関する質問、連結決算手続上の取扱いの照会等、日々、さまざまな問い合わせに対応しています。

生成AIを活用したチャットボットが、このような問い合わせに対応することで、質問者は課題を自己解決することができ、財務経理部門側は対応時間を削減できます。また、人が対応することにより属人化されていたナレッジがシステム内で整理・

蓄積されることで、知識が見える化されて、経理組織の強化と人材育成に利用することができます。

経理チャットボットを導入するには、セキュアな生成AIの活用基盤を構築することはもちろんですが、規程やマニュアル等必要なインプット情報が文書化されていることも重要となります。生成AIを活用したチャットボットの導入方法はいくつかありますが、たとえば、製品化されているチャットボットサービスをそのまま導入する場合でも、インプット情報を適切に登録しなければ正しい回答は得られません。同様に、生成AIを用いたチャットボットシステムを自社で構築する場合でも、適切なインプット情報を与えていなければ、経理領域の専門的な質問をしても、財務経理の専門知識を加味しない一般論的な内容や間違った内容を回答することになり、望んだ結果が得られることはありません。

チャットボットの導入では、どのような問い合わせに対応するかを整理し、その回答の根拠となる社内文書を用意します。回答のベースとなるインプット情報の体系や改廃等の適切な反映、内容の充実度も回答精度に影響することから、インプット情報とすべき文書の現状調査と整備が非常に重要です。(図表1参照)。

一方で、生成AIは100%の回答精度を保

証するものではありません。そのため、間違った回答が出てしまったときの対応方針や是正措置等、ルールを整備し業務を構築する必要があります。

### 2. 文書ドラフト生成

2つ目は、生成AIの代表的な機能といえる「文章生成」を活用するケースです。会社で要求される事業報告や金商法における有価証券報告書、決算説明会資料や統合報告書および事業計画(中計)等、財務経理部門(および経営企画部門、IR部門)では、外部に開示する文章を作成する多くの業務が存在します。社内稟議や通達および規程類、報告書等の内部文書も含めると、文章を作成するシーンは非常に多くあります。

現状では人がゼロから作成しているこれらの文書作成を、生成AIがストーリーや構成のアイデアを提案したり、文章を洗練させることで、作業効率を向上します。また、生成AIが決まった構成やストーリーに基づいて文章の型を作成したり、具体的な情報の収集と転記をすることで、文章作成の自動化範囲を拡げることが可能です。

文書ドラフト生成を実現するには、前述の「経理チャットボット」同様、セキュアな

図表1 よくある問い合わせ例と必要な文書

	分野	問い合わせ内容	回答に必要な文書
1	連結決算	グループ会計処理方針や連結パッケージシートの入力方法	グループ会計方針書、連結決算マニュアル、連結パッケージ作成マニュアル等
2	単体決算	固定資産の減損や税効果等の決算処理方法	グループ会計方針書、会計基準等
3	単体決算	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	経理規程、細則、通達等
4	固定資産管理	固定資産等の資産化や耐用年数の取扱い	固定資産管理規程/管理細則
5	経費管理	立替経費精算システムの使い方や経費規程の取扱い	立替経費精算システムユーザーマニュアル、経費規程
6	税務	消費税の課非区分等の判断	消費税法、税法通達、QA等
7	税務	請求書や領収書の電子帳簿保存法上の取扱い	請求書/領収書管理マニュアル

出所:KPMG作成

生成AIの活用基盤を構築することに加え、作りたい文書に応じた情報収集の仕組みを整理・構築することが重要となります。たとえば、事例を参考にサステナビリティ関連の開示文書を作成する場合、有価証券報告書等の他社事例を収集・整理したデータベースと連携して、参考とすべき事例を検索・特定します。一方、有価証券報告書の経営者による業績分析の記述情報のように、その企業として書くべき項目や構成が定まっており、企業に固有の情報に対する正確性や整合性が求められる場合には、企業の内部資料と連携する仕組みが有効となります。このように、出力したいアウトプットの文章種別の選択と、それに適したインプットデータの収集方法（外部情報／内部情報）を交通整理することで、作成される文書の精度とユーザーの利便性はより向上します。（図表2参照）

生成AIによる文章ドラフト生成の導入効果について、1つの文章作成作業だけで見ると、削減される業務時間は多くはないかもしれません。しかし、応用できるシー

ンは広範囲にわたるため、まずは生成したい文章の対象を1つ定め、スモールスタートでクイックに実現してから、他の文章作成タスクへ横展開することが望ましいと考えます。

### 3.判断の自動化

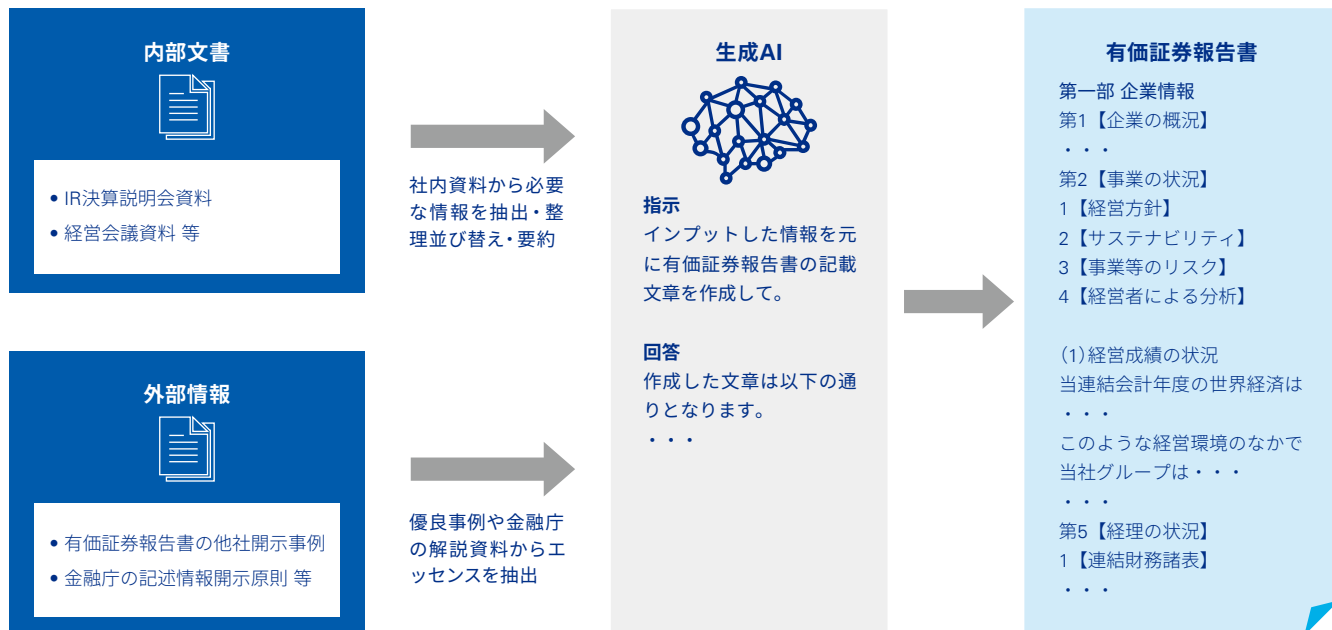
3つ目は判断の自動化です。財務経理業務には、処理や手続きを行うために、まずは判断し、該当すべき取引を選定するような局面があります。実質リースの判定や本人／代理人の判断、連結／持分法範囲の決定等、人が契約書等の情報を読み込んで検討・判定し結論を出すというケースです。ここでは、生成AIに会計基準で求められる要求事項をインプット情報として与え、読み込ませた契約書等の情報をその要求事項にあてはめて判定し、結果を回答させることを考えます。

判断の自動化を実現するには、プロンプトと呼ばれる生成AIに対する指示が重要となります。契約書等をインプットして、「〇〇を判定して回答を返してください」と

単純な指示を出しても、求める答えは返ってこないため、判断のポイントや具体例をプロンプトに丁寧に示すことが重要です。たとえば、指示の前提を補足することや判断のための細かい条件、判断の具体例を明示することがあげられます。これにより、従来のルールベースによる判定処理では実現できなかった、文脈に応じてさまざまな異なる表現の文章から判定要件への適合度を測定し、その判断の根拠となるポイントを整理して回答することが実現できます。

この指示の工夫を「プロンプトエンジニアリング」と呼びますが、これは生成AIから希望する回答を得るうえで重要なポイントです。たとえば、実質リースの判定を行うケースでは、IFRS第16号や日本基準の「リースに関する会計基準公開草案」において、リース取引の要件がいくつか定められていますので、その要件をプロンプトに記載することで、要件の判断を行わせることとなります（図表3参照）。

図表2 開示文章作成の流れ



出所：KPMG作成



#### 4. 処理の自動化

4つ目は処理の自動化です。販売や購買、経費等の業務プロセスでは確認、照合、異常検知、分析の作業が存在しますが、そのなかでも同質的で、多数の取引やプロセスで発生頻度が高く、手間のかかる業務はERP（基幹システム）等で自動化が進んでいる一方で、財務経理業務のなかには人の手による作業が残っています。

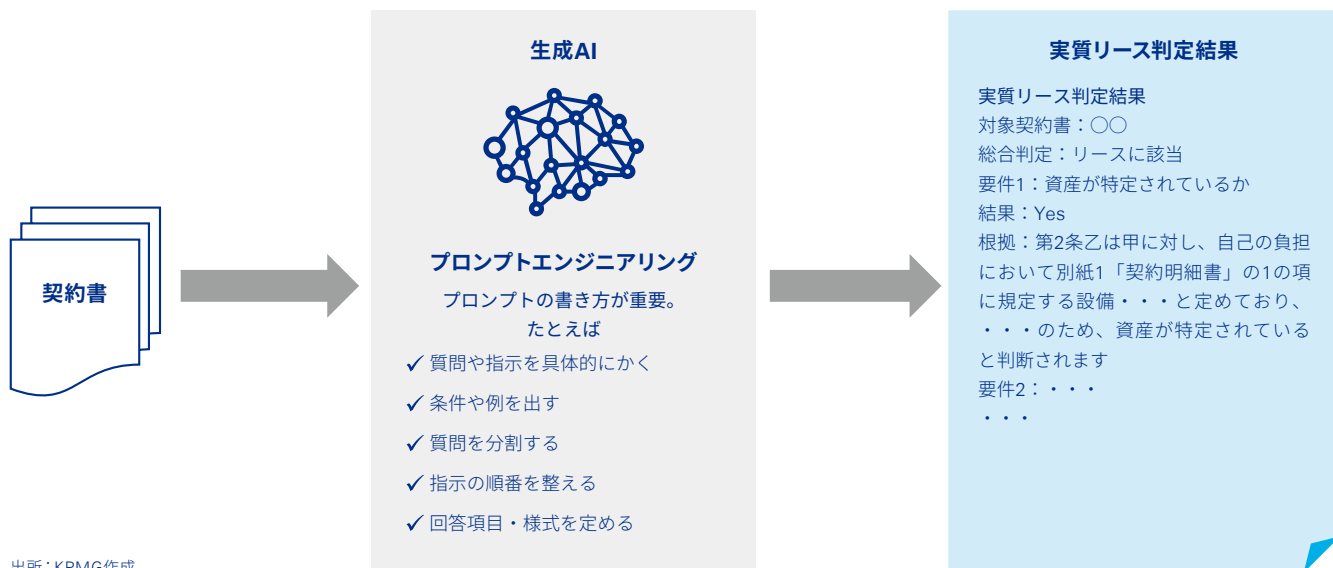
これらの業務効率化のため、決算デジタルプラットフォームやワークフローシステム、AI-OCR、RPA等さまざまなデジタルソリューションが利用されていますが、生成AIもその選択肢の1つです。

生成AIを利用して、処理の自動化を実現する場合、多様な帳票の読取りができることが大きな利点となります。たとえば、購買システムの発注検収データとベンダーから送付される請求書の照合作業を、人

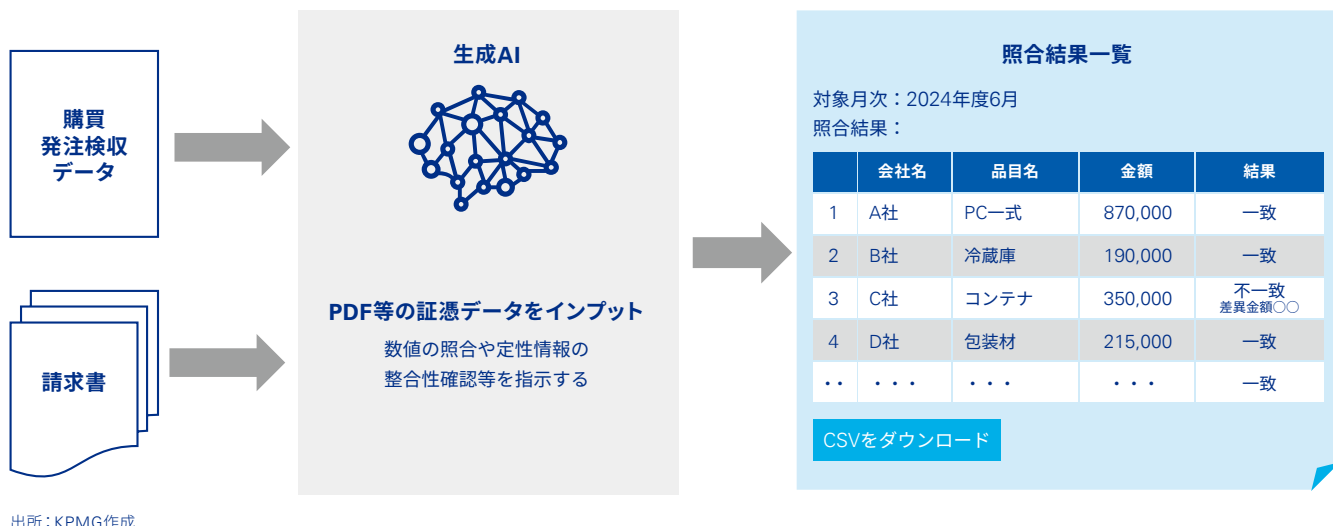
に代わって生成AIに実施させることが考えられます（図表4参照）。さまざまな様式の請求書を適切に読込み、情報を抽出し指示を実行する事ができ、言葉のゆらぎや異なる表形式からの情報抽出にも柔軟に対応することができます。

また、生成AIが数値の照合を可能にする点も重要なポイントです。従来、生成AIは数値計算や数値情報の照合処理等は苦手とされてきました。しかし、テクノロ

図表3 実質リースに該当するかの判定



図表4 購買請求書照合の流れ



ジューは日々進化しており、数値情報の計算や分析もその精度が格段に上がっています。

## 5. 分析の支援

最後は分析の支援です。財務経理領域や経営管理領域、内部監査領域では、財務情報の分析を行うために、EPM (Enterprise Performance Management: 経営管理システム) も活用されていますが、EPMによる分析は計数的なものに留まり、さらに深堀するための要因調査としてさまざまな部門に質問や依頼をして、多数の資料や情報を集め多大な時間をかけて分析しています。生成AIを活用すれば、必要な資料を常に同じ場所に格納しておくことで、計数的な分析結果に定性的な文章情報（さらには非構造化データも）を結び付けて、要因や背景を加味した分析結果を出すことができます。

この生成AIによる分析の支援を実現するためには、定量情報と定性情報の連携が重要となります。定量情報と定性情報

を併せて整備することで、生成AIがそれらを結び付けて分析することが可能となり、これまでよりも早く広範囲に分析した結果を提供できることとなります。たとえば、予算管理における全社月次P/Lの予算比較において、生成AIを使用することにより、営業等のフロント部門が有する情報を関連付け、予算未達の背景や理由をあらかじめ出力してくれれば、分析作業が効率化されるうえに、人間が気付きにくい部分のインサイトを得ることが可能となります（図表5参照）。

また、サステナビリティへの社会の期待の高まりにより、今後は財務情報に加え、非財務情報の管理も必要となります。つまり、今まで以上に情報の量や範囲が拡大し、分析の作業量は増加することになります。それにつれて、生成AIによる分析の支援が活躍するシーンは増えていくだろうと予測しています。

ここまで、財務経理領域において生成AIを活用できる5つのユースケースを見ました。各ユースケースにおいて発揮される生成AIの特徴や活用に向けたポイント

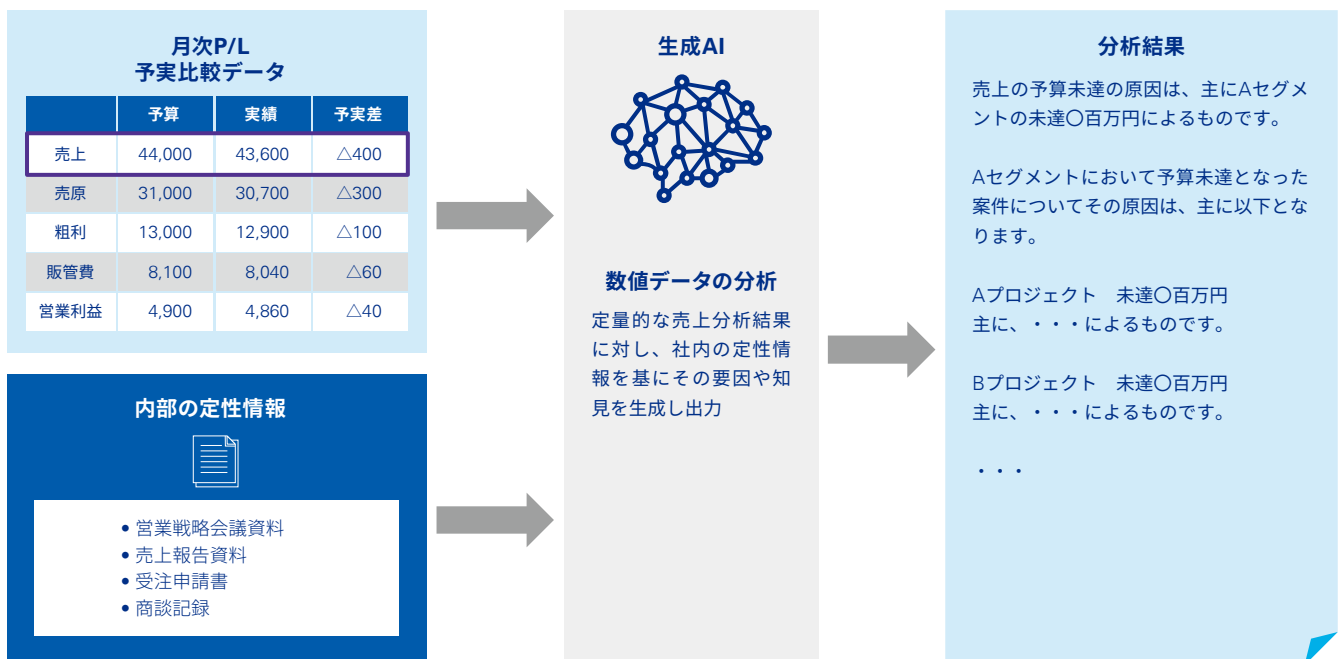
は少し異なるところもありますが、共通して注意すべき点もあります。それは、生成AIによる出力結果の精度は工夫により向上しますが、100%を保証するものではないということです。したがって、その誤謬リスクを低減するための業務運用や統制を構築しながら、効果の最大化を目指すこととなります。

## II AIガバナンスとリスクマネジメント

昨今の生成AIブームのなか、AIガバナンスとリスクマネジメントの整備運用をこれから検討される会社も多いと認識しています。企業が財務経理領域におけるAI利用を進めても、組織としてAIに対するガバナンスが欠如しAI特有のリスクの認識と対策が不十分である場合、AI導入による期待効果が十分に得られないどころか、思わぬ事故につながり、損失を招くことになりかねません。

特に財務経理領域では、企業の将来計

図表5 P/L予実比較の流れ



出所：KPMG作成

画や財務情報、外部開示を取り扱うため、少しの失敗が業績や投資家・社会からの評価に大きな影響を与える可能性があります。また、誤った情報や、本来は外部に出してはならない情報が外部に開示されることで、法令違反につながるおそれもあります。そのため、AIの適切な活用に向けてポリシー、組織体制、プロセスおよび統制等のガバナンスを整え、リスクを適切に管理していく必要があります。本章では、リスクマネジメントの流れについて簡単に説明していきます。

### 1. AI利用におけるリスクの特定

AI活用におけるリスクマネジメントの第一歩は、リスクを特定して一覧化することです。次に、一覧化された各リスクが顕在化した場合の影響の度合いを定義し、対応に向けた検討の優先度付けを行います。

経理チャットボットの例でいえば、AIシステムの実装時に、チャットボットにインプットした情報や得た回答が外部に漏れないよう情報漏えいリスクに注意します。また、外部ベンダーのサービスを利用する場合には、サードパーティリスクも識別します。一方、AIシステムの運用後はチャットボットの間違った回答（ハルシネーション）をそのまま用いて処理を行ってしまうリスクに注意する必要があります。また、本来そのデータを閲覧する権限がないはずの従業員又はAIがアクセスできてしまうといったリスクも識別されます。

### 2. リスクへの対応の検討

次に、各リスクに対する具体的な対応策を検討します。経理チャットボットの例でいえば、情報漏えいリスクに対し構築手段やインプットするデータの取扱いに対する方針を整備します。AI運用後は、チャットボットの利用ユーザーのアカウント管理や利用状況モニタリングも欠かすことのできない対策です。また、ハルシネーションリスクには、AIが生成した結果を人がチェッ

クする体制やプロセスの構築も必須です。AIの結果をAIが検証するという仕組みも有効です。データへの不適切なアクセスのリスクに対しては、データの整理や区分け、適切なアクセス権の付与等の仕組みを構築し対応することが重要です。これら、リスク対応手続きの業務を設計し、内部監査や内部統制の評価項目としてRCM等で可視化し、各リスクに対する統制を整備することが求められます。

### 3. 定期的なモニタリングの実施

最後は、定期的なモニタリングです。学習し成長するAIに対し、これらの活動が特定されたリスクを十分に低減しているか、是正や追加的な手続きが必要となるか、想定していなかった新たなリスクが生じていないか等、継続的にモニタリングし、改善していきます。

リスクを低減し、リスクと向き合いながらさまざまな場面でAIを利活用していくことで、AI導入の活動（攻めの戦略）とAIガバナンス（守りの戦略）が表裏一体で機能し、その結果として生成AIの利用が成功につながるものと考えます。

## III

### 生成AI利用によるデータマネジメントへの影響

#### 1. データマネジメントとCFO組織

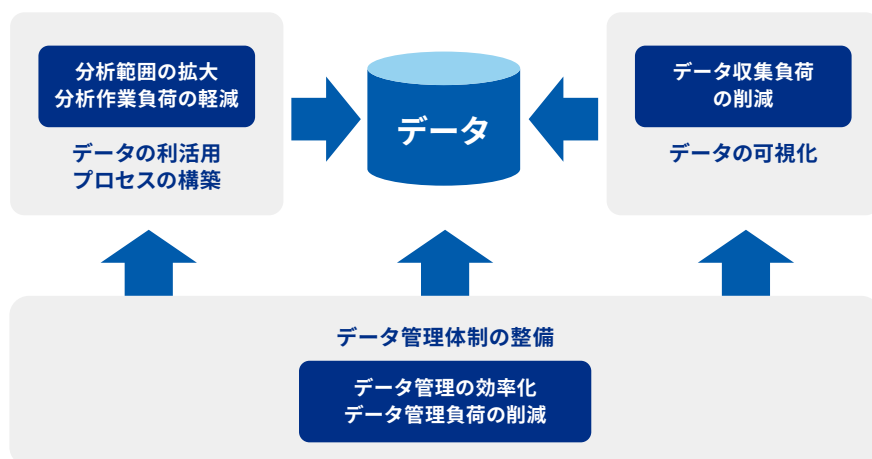
データの利活用が進む現在の企業において、データマネジメントは非常に重要な取り組みです。このような変化のなかで、CFO組織に求められる役割の1つに全社におけるデータマネジメントがあります。

現代の企業は、さまざまな部署が独自の用途・方法でデータを収集・保持しており、データの氾濫状態にあります。この状態を放置すれば、データ管理に係る役割、インフラにおける重複や非効率性が拡大するだけではありません。肝心のデータが整理されず、新たな付加価値創出が困難になることもあります。

特に、情報の受け取り手に位置するCFO組織には組織横断的なガバナンスを構築し、存在するデータの用途の把握、最適化、用途に適したデータの粒度や精度のコントロールといった、データマネジメントの役割を担うことが求められています。

全社グループレベルのデータ品質を高める重要性が増している今、膨大で高品質なデータを維持するには、生成から集

図表6 データマネジメントの全体像



出所：KPMG作成

約、活用まで、CFO組織による一貫したデータマネジメントが必要です。

## 2. 生成AI利用によるデータマネジメントの効率化

データマネジメントの対象領域は広範囲で複雑であり、それを網羅するうえではDMBOK等を参照する必要がありますが、ここでは主要な領域として「データの利活用プロセス」「データの可視化」「データの管理体制」の3つにおける生成AI活用に向けたポイントを解説します。(図表6参照)

まず、最も影響が大きいと想定されるのが「データの利活用プロセスの構築」です。ユースケース「分析の支援」で述べたとおり、生成AIを利用することで人間が独力で実施するよりも分析対象とするデータの範囲や量は格段に増加し、分析の高度化が可能となります。また、一次的な分析を生成AIが担うことにより、人は最終的な分析のみを実施するだけで済み、負荷軽減にもつながります。

次に「データの可視化」です。データを可視化するには、データをタイムリーに取得することが重要であり、データの所在の特定やデータ収集が重要となりますが、その作業を生成AIが担うことが可能です。それにより、人はただ見たい情報を指示するだけで、生成AIがデータの特定、収集を実行し、人が実施すべきプロセスは格段にシンプルになります。

最後の「データの管理体制の整備」の影響ですが、生成AIが一定の作業範囲を担うことにより、従来と比べて格段に負荷軽減となります。しかも、生成AIのベースとなる大規模言語モデル(LLM)を利用したデータ管理のメリットは非常に大きく、従来であれば、集められたデータを有効に活用するためには、コード統一によるデータの一元管理が必要となりますが、生成AIを利用することにより、コンピュータは人間と同様に、コードではなく勘定科目名称や取引先名称によりそれぞれの内

容を認識することができます。これまではコードが一致して初めて同一と見なされていたエンティティやオブジェクトが、あたかも人が認知するように、名称のみで判断することができ、柔軟なデータ管理が実現するとともに、コード管理から解放されるというわけです。

## 3. 生成AI利用のためのデータマネジメントの精緻化

我々は、今後、生成AIを活用していくうえで、データマネジメントの重要性がさらに高まると予測しています。また、財務経理領域において生成AIを利用する場合、インプットされる情報は財務数値情報だけでなく、文章による文字情報も対象になると考えます。そのため、収集すべき情報の範囲がこれまでよりも格段に広がり、従来、必要な情報を情報の生成側が適切な形式で提出するプロセスでは、生成側の負荷が高くなり過ぎ、その質も生成側に依存することから、適時に適切な情報が収集できないケースが増えると想定しています。結果として、生成AIを有効活用するためのデータマネジメントとは、情報の生成側に依存することなく、情報の利用側が適時に適切な情報にアクセスできる環境の構築が求められると想定しています。

一方で、課題もあります。それは、本来は参照できない情報にアクセスできてしまう可能性があることです。従来は生成側が出せる情報を選択して提供していたので、参照できる情報はあらかじめ制限がかかっていました。しかし生成AIでは、情報の利用側が適時に参照するため、本来は参照できては問題のある情報を参照してしまうことが考えられます。

たとえば、企業内において、担当者からの問い合わせに対して回答するチャットボットを生成AIを利用して構築するケースで見てみましょう。社内に管理されている情報を参照先の情報としていると、本来は一般社員には公開していない経営会議の議事録等の情報を基に回答してしまう

ことが想定されます。そうした事態を回避するには、従来以上にデータのアクセス権限を細かく設定し、生成AIを経由した場合でも適切な対象者のみがその情報にアクセスできる環境を構築する必要があります。

## IV 生成AI利用における出口戦略

### 1. 生成AIと経理DX

ここまでで説明してきたように、生成AIは財務経理業務において多くの恩恵をもたらし、業務全体のDXを加速させる起爆剤になると考えられます。また、第1章で紹介したユースケースのように生成AIを単体で利用するだけでなく、複数のシステムやRPA等と組み合わせることにより、生成AIの適用範囲は広がり、効果も単体で利用するよりも大きなものになると考えられます。

企業のDX推進の取組みが進行するにつれて、上流から下流へ流れるデータは加速度的に増加します。バリューチェーン全体のデータ、すなわち企業内の財務情報や業務システムのデータだけでなく、最終消費者の購買行動や購入後の利用シーン、評判といったデータまで、さまざまなデータが生まれます。CFO組織は、データから顧客価値の向上と将来の収益への貢献の関係を分析し、ファイナンスの専門家として経営・事業に助言・提言を行う役割を果たす組織へとトランスフォームするべきと考えます。

特に近年では、CFOには投資家やアナリストへの説明責任を果たすことが強く期待されています。こうしたIR上の説明責任の高まりを受け、それを支える専門家集団として、従来の経理財務機能は経営管理・経営企画の性格を併せ持つFP&A (Financial Planning & Analysis) へと再編する事例が見られるようになりました。経理DXを実現した結果として捻出したリソー



スを、このようなFP&A組織の立上げや増強に活用していくことで、経理財務領域の提供業務の高度化を実現し、企業全体としての最適化を図ることが、真の意味での経理DXであると考えます。

## 2. 経理AIエージェントへの発展

昨今の生成AIの発展には目を疑うものがあり、各国政府や関連する企業の対応を鑑みると、その進化は今後も当分は続くでしょう。そして、その先には、AIエージェントという次の大きな進化が期待されています。

現在の生成AIは、基本的に人が与えた1つのタスクを人の代わりに実施するという使われ方です。しかし、AIエージェントは現在の生成AIよりも大きな単位で指示を受け、それを自ら複数のタスクに分解したうえで各タスクを実行し、その結果をまとめて人に返します。このAIエージェントの仕組みを財務経理領域で応用すれば、生成AIよりもさらに適用できる業務の幅は広がり、さらなる財務経理業務の高度化・効率化に寄与するものと予測します。

### V

## さいごに

生成AIに対して、多くの企業が興味を持ち、そのメリットを享受することを目指し、導入前のPoCや実際の業務への適用を社内プロジェクトとして推進しています。一方で、生成AIの活用に対して、以下のような理由から消極的になっている企業もあります。

- 生成AIがすごいと聞かすが、どのような業務に適用すべきかが分からない
- 完全な答えが返ってくるとは限らないので、使いものにならない
- 経理職能のスキルアップの妨げとなる（業務が自動化されることで、業務経験を積む場がなくなる）

しかし、生成AIを業務に適用する流れは、財務経理業務のみならず企業の業務

全体で止められない流れになろうとしています。生成AIを適用しない理由を探すのではなく、生成AIをいかに活用できるのかを検討し、その技術の進歩に対応できる体制や環境を構築しておくことが、財務経理部門にとって、いま必要な取組みであると考えます。

- 1 ChatGPTはOpenAI社の商標です。
- 2 KPMG Insight Vol.65/2024年3月号  
「生成AI×Finance ～財務経理領域における生成AIの活用」  
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/03/ai-finance.html>

### 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  
アドバイザリー統轄事業部  
生田 武則 / ディレクター

✉ [takenori.ikuta@jp.kpmg.com](mailto:takenori.ikuta@jp.kpmg.com)

城戸口 甚平 / シニアマネジャー

✉ [jimpei.kidoguchi@jp.kpmg.com](mailto:jimpei.kidoguchi@jp.kpmg.com)



# Digital Transformation

## 意思決定の仕方を機械は学べるか

### ～長期的な便益を最大化する強化学習の手法～

KPMG FAS

田中 勇輝 / マネージャー

KPMG アドバイザリー ライトハウス

小澤 友美 / シニア データサイエンティスト

**「強化学習」**は、囲碁で世界一のプレーヤーに勝利を収めたAlphaGoや、大規模言語モデルであるChat GPT<sup>1</sup>の開発にも使われている機械学習の手法の1つです。強化学習は、これまでは主に限定的な領域に適用されていましたが、今後は多方面のビジネス領域に広がっていくと考えられます。特に、データドリブンでビジネス改善を推進する際、この手法の重要性はより増していくと思われれます。

本稿では、まずビジネスにおいて従来型の機械学習モデルを活用する際に陥りがちな課題について説明します。続いて、その課題を解決する手法としての強化学習の要諦と、人間の意思決定の学習プロセスを模した特徴的な学習の仕方を概説します。そのうえで、実際にホテルの客室の価格設定に強化学習を適用した実証例とその検証結果を紹介し、最後に強化学習のビジネスへの活用を今後加速させると考えられるシミュレータの必要性とその効果を解説します。

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。



田中 勇輝  
Yuki Tanaka



小澤 友美  
Tomomi Ozawa

#### POINT 1

##### 従来の機械学習モデルの落とし穴

ビジネスの意思決定は、多岐にわたる膨大な情報に基づいた判断が求められる。回帰分析などの従来の機械学習モデルは、限定的な状況を基にした単発的な打ち手に留まり、長期的には必ずしも最善ではない可能性がある。したがって、より包括的に状況を加味したデータサイエンスの手法が求められる。

#### POINT 2

##### 強化学習を活用した課題解消への試み

強化学習は、一定の期間内におけるベネフィットが最大限に達成されるように意思決定の仕方を学ぶ手法であり、単発的な改善とは根本的に異なる。具体的には、特定の状況における意思決定とその意思決定に対するフィードバックを受け取ることを繰り返して、何が成功で何が失敗かを学習する。

この手法を、ホテルの客室の価格設定に適用・検証した結果、売上を最善となる代替アプローチよりも最大5%増加させることができた。これにより、強化学習がビジネス領域においても効果があることが確認された。

#### POINT 3

##### 学習に不可欠な環境を提供するシミュレータの必要性

現在、適切な学習環境を提供するシミュレータ構築が技術的に進歩してきている。シミュレータが構築できると、強化学習モデルを学習させる効果的な訓練環境となるデータを提供できるようになる。これは、強化学習をビジネスに応用する際に直面していた学習データの準備の課題が克服できることを意味し、強化学習の活用を促進すると考えられる。

## I 従来型データサイエンス手法のさらなる先へ

近年、ビジネスの特定機能の支援に特化したデータサイエンスの活用や意思決定の高度化の事例が数多く見られます。たとえば、販促においてはECサイトにおける商品レコメンドのアルゴリズム、物流領域においては最適なルート探索や最適な運行スケジュールの作成などです。これらの領域では、データサイエンスの活用がいわば高度にビジネスの意思決定と絡まっており、担当領域の責任者は適切にデータサイエンスを活用できれば大きな武器を手にすることができます。

しかし、このようなデータサイエンスを使ったビジネス改善にはいくつかの落とし穴があり、それは理解されないまま利用されているか、見過ごされているようにも見受けられます。それゆえ、適用する手法の限界や課題を見極めることは非常に重要となります。ここでは簡略的にいわゆる回帰分析などの「従来型の機械学習モデル」に焦点を当てて、その課題を見ていきます（図表1参照）。

まず1つ目の課題は、従来型の機械学習モデルが出す最適解は「近視眼的」になっている、あるいはその傾向が高くなっているということです（図表2参照）。機械学習モデルは、基本的に過去データのパターンを学習することから、常に現時点にすぐ近い将来に対する予測や解が最も精度が高くなります。そのため少し先を見据えた判断というのは苦手な傾向にあります。

2つ目に、従来型の機械学習モデルは単発的で特定タイミングにおける最適解を導出しがちで、一定の期間における成果が最大となるような連続性を加味した判断というものも得意としています。このような傾向性は、その場しのぎの判断となりやすいともいえます。

最後に3つ目の課題として、個別の領域でみると局所的なメリットはあっても、別の大きな問題を生んでしまうというケース

も見受けられます。たとえば、利益を最大化するように広告や販促活動を最適化していたはずが、リピートする可能性の低いワンタイム顧客の利用を増やしてしまい、長期的に見れば利益が目減りしたなどです。

より長期的なビジネス改善を目指し、より複合的な意思決定をしていきたい担当責任者にとって、このような課題を残したままの利用は最善とはいえません。このような特定のタイミングにおけるスナップショットの解ではなく、できる限り包括的に状況を捉えた意思決定をデータサイエンスにより強化することは可能でしょうか。注目の「強化学習」という分析アプローチは、まさにこのような問題に1つの答えを提供するアプローチだといえます。

## II 意思決定の仕方を学ばせる強化学習の要諦とその効果

強化学習をあえて一言で述べるならば、「ある問題に対して長期的な便益が最大化されるように最善の意思決定の仕方を学ぶ手法」です。この手法は日々異なるビジネスの状況を踏まえ、何が失敗で、何が成功かを学習し、そのたびに何が最適かを考える人間の意思決定の学習プロセスを模しています。

ここでは、重要となるキーワードの定義をしながら、強化学習の仕組みを説明します（図表3参照）。まず強化学習では、行動や意思決定をする主体をエージェントと呼びます。このエージェントが、判断すべき内容であるタスク（環境）について意思決定を行い、それに対するフィードバックを報酬として受けることを繰り返し

図表1 機械学習モデルの全体簡略図



出所：KPMG作成

図表2 従来型の機械学習モデルの課題

課題	詳細
近視眼的	直近の精度は高いものの、遠い将来になるほど解の信頼性が下がりやすい
単発的	継続的に連続した解ではなく、1つのタイミングにおける最適解になりがち
局所的	個別最適な解となる傾向が強く、全体最適が損なわれやすい

出所：KPMG作成

て、意思決定のルールを学習します。より詳細には、エージェントは状態と呼ばれる現在の状況を表す情報を把握したうえで意思決定を行い、その状態における行動の結果として報酬や新しい状態を引き出し、再度意思決定を行う、という過程を繰り返します。こうしてエージェントが行動する環境を探索し、意思決定とその結果のデータを経験として学習することで、意思決定ルール（方策）を改善していくというわけです。

たとえば、ホテルにおける価格設定でいえば、ホテルにおける状態は現在の空室状況ならびにその時点での部屋価格、意思決定となる行動は部屋の価格設定、報酬はその価格で予約された部屋数に応じた収入となります。このプロセスにおいてエージェントは、報酬である収入が最大化されるような価格方針の学習を目指します。

ここで着目したいのは、強化学習の目的が、報酬の累積値を最大にする意思決定ルールを獲得することだという点です。つまり、短期的には報酬が低く損失になるとしても、長期的には報酬の累積が最大になることを目指すというわけです。具体的なビジネスの文脈で言えば、一度のアクションで得られる利益が低くとも、継続的にアクションを見直すことで利益の累積が最大になるような戦略を学習するとい

うことです。このように、累積の報酬を最大化するために意思決定ルールを学習するという仕組みは、従来型の機械学習モデルとは異なる強化学習の特徴です。そして、これが従来型の機械学習モデルを活用した際の課題への1つの改善の方向性を示すものと考えられます。

強化学習は、最近では大規模言語モデルであるChat GPTの開発にも使われている学習アルゴリズムとして注目を集めている手法です。適用には難しさがあるものの、今後はより広範な範囲で徐々に広がっていくと考えられています。これまで、ビジネス領域外ではチェスや囲碁のような複雑なゲームで人間の能力を超える結果を出す事例、ビジネス領域では自動運転やロボット制御などにおける適用例がほとんどでしたが、最近ではeコマースにおける価格設定の事例など、ビジネスのオペレーショナルな問題にも適用されるケースが出てきました。このような状況を踏まえ、ビジネスのより複雑な意思決定が必要な領域においても、その効果を検証するような状況や機運が高まってきたと考えられます。

実際、強化学習を効果的な形でビジネスに適用することが可能なかを確認するために、KPMGではホテルの客室の価格設定に強化学習を適用し、客室予約による売上の改善効果の検証を行いました。

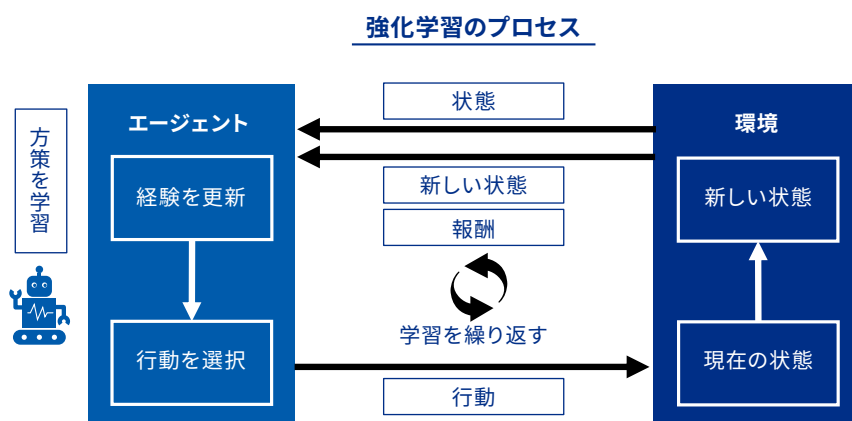
簡易化のため一定の仮定の下、客室の予約受付開始日から宿泊当日まで、空室状況ならびにその時点での客室価格に応じて、一定の頻度で客室価格を強化学習モデルが設定するような設定です。ゴールは、対象の宿泊日の予約がもたらす累積売上を最大にする価格設定戦略の学習です。学習には、DQN (Deep Q-Network) という強化学習にディープラーニングを適用した手法の祖ともいえるアルゴリズムを用いました。結果は、DQNを適用して訓練したエージェントのほうが、顧客予算を反映している固定価格よりも最大5%の売上増加を見込めることが実証できました。これは、強化学習モデルが、さまざまな価格帯とその際の客室売上を効率的に学習し、最終的に上記の固定価格よりも売上を増加させる価格とその提示タイミングを特定できるようになったことを意味します。この実証結果から、ビジネス領域における強化学習の適用は現実的になったと言えます。

### III 学習に不可欠な環境を提供するシミュレータの必要性

ここまで、多くの強化学習のメリットとその効果を述べてきましたが、現在はまだ主要なアプローチとは言えません。その理由は、ディープラーニングなどと同様、学習の仕組みや背景がブラックボックス化されてしまうこと、技術面で強化学習の報酬の設定の仕方やタスクの定義方法などの難しさが挙げられます。これらに加え、ビジネスへの活用という観点で強化学習を妨げてきた最も大きな理由は、学習データの準備の難しさにあります。

機械学習モデルを訓練するには、一般に相当量のデータを要します。なかでも強化学習の枠組みでは、エージェントが環境のなかで意思決定をし、報酬または罰則の形でフィードバックを受けることによって意思決定の仕方を学習することから、膨大なデータサンプルを必要とし、最適

図表3 強化学習において、エージェントが環境と相互作用して状態、行動、報酬をやり取りする様子



出所：KPMG作成



な性能を達成するためには数十万回規模の学習が欠かせません。そのためには適切な訓練環境が必要になりますが、そこにも課題があります。理想的な訓練環境は、実際のビジネスに影響を与えることなしに、エージェントが自由に試行錯誤をして学習できることですが、現実世界でそのような環境を用意することは不可能に近いでしょう。

この課題を克服するためには、強化学習エージェント用の安全で効果的な訓練環境を提供するシミュレータを開発することが有用です。近年、この技術の発展から強化学習モデルを学習させやすくなることが見込まれており、実際に上述したホテルの価格設定の検証にも、この手法を適用しました。

シミュレータは、現実に即した形である程度詳細を簡略化しながら、eコマース、接客業、食料品販売業などのさまざまな業界の状況を仮想的に作り上げ、強化学習でエージェントを訓練するための自由度の高い環境を提供します。作り方としては、ベースとなるシミュレータに対して、領域における専門知識と利用可能な情報（商品ラインナップ、マーケティング施策、顧客行動特性など）など購買特性を反映するよう調整し、業界の販売環境を正確に再現するようなシミュレータに仕立て上げます。また、各商材の性質によって異なる

シナリオを想定することも可能です。たとえば、賞味期限のある食品には期間間に頻繁に割引が行われるという傾向を、電化製品などには新しいモデルが導入されれば流行遅れになるという傾向を、比較的自由に反映することができます。

このように作り上げたシミュレーション環境で強化学習エージェントが学習し、その結果得られた行動の結果は、シミュレータをさらに改善するために使用され、結果としてエージェントの学習の改善をもたらします。現実世界とシミュレータからのフィードバックの下で、エージェントの意思決定は絶えず改良されます。エージェントとシミュレータが運用している間、常にシミュレータ自体も改良されていくのです（図表4参照）。

このシミュレータの作り込みが容易になればなるほど、強化学習という手法も活用が進み、回帰分析のような機械学習モデルや数値最適化など比較的トラディショナルな手法の一步先に進めることが期待できます。

#### IV

### さいごに

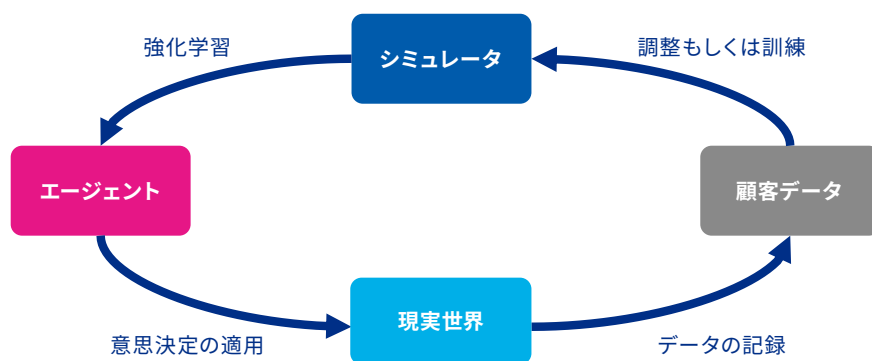
本稿では、機械学習モデルのなかでも先進的な強化学習を取り上げました。比較的トラディショナルなアプローチは長期

目線に立って意思決定をするのが難しいですが、強化学習には実際の人間のような意思決定を学ぶという仕組みがあります。強化学習は、現在もさまざまな領域で発展し続けており、新しいアルゴリズムやアプローチの開発も進んでいます。これからのビジネスにおける意思決定におけるデータサイエンス活用の1つの有効なアプローチとして、強化学習は今後、積極的に検討されていくことでしょう。

- 1 ChatGPTはOpenAI社の商標です。
- 2 ここで説明する設定は、厳密には「オンライン強化学習」と呼ばれています。

図表4 ダイナミックプライシングシミュレータ

シミュレータを用いて訓練したエージェントが、現実のビジネスで意思決定を行い、その結果として収集されたデータを活用することによりシミュレータは改良される



出所：KPMG作成

#### 関連情報

ウェブサイトでは、プライシング（価格戦略）の最適化サービスを紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/deal-advisory/strategy/cbma/pricing.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS

田中 勇輝 / マネージャー

✉ [yuki.a.tanaka@jp.kpmg.com](mailto:yuki.a.tanaka@jp.kpmg.com)





## 米国/EU最新動向 SEC気候関連開示規則 の概要およびEUタクソ ノミー実務の将来像

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

**2** 024年3月6日、米国証券取引委員会（SEC）から気候関連開示規則の最終版が公表されました。最終版では、2年前の2022年3月に公表された規則案に対して、負担軽減等を目的とした変更が加えられています。

具体的な開示内容については後述しますが、主な変更点としては、スコープ3の開示要求が削除されたこと、財務諸表の表示科目に1%以上の影響を与える場合の気候関連リスクに係る注記が削除されたこと、制度導入に際してフェーズイン・アプローチの拡大が採られていることが挙げられます。本稿では、当該規則のうち開示項目およびその内容に関連する部分の概要をお伝えします。

また、2024年はEUのサステナブルファイナンスに関連する一連の法令が本格稼働する最初の年です。その実務の将来像を展望します。

なお、本稿の意見等は執筆者の個人的見解であり、その所属する組織の公式見解ではありません。文中の表現等については、すべて執筆者の責任に帰します。



加藤 俊治  
Shunji Kato

### POINT 1

SECが気候関連開示規則を最終化  
SECが気候関連開示規則の最終化を完了した。スコープ3の開示を削除するなど、開示企業の負担感に配慮した内容になっている。適用スケジュールに関しても最も早い大規模早期提出会社に関して2025年からとしているのに加えて、初年度においてはスコープ1,2の開示を要求せず、2026年から適用することになっている。

### POINT 2

SECは最終規則の執行を  
一時停止

SECの気候関連開示規則の最終化以降、企業・団体等による裁判所への申し立てが複数行われている。これに対して、SECは最終規則の執行を一時停止することを表明した。SECは、①最終規則が適用可能な法令と整合していること、②投資家にとって重要な開示を求めるというSECの長年にわたる権限の範囲内で定めたものであるというスタンスを維持する旨を表明している。

### POINT 3

2024年はEUサステナブルファイ  
ナンスが本格稼働する最初の年

2024年はEUサステナブルファイナンスを構成する法令が本格稼働する最初の年になる予定である。多様な金融商品が開発され、流通市場が立ち上がるならば、EUが目指したサステナブルな経済成長が実現されるかもしれない。

## SEC気候関連開示規則の概要

### 1. 非財務情報に関する規則の概要 (Regulation S-K)

Regulation S-Kに含まれる項目は、図表1に示したとおりです。このうち開示項目の内容等に関連するのはItem1501～1507です（図表2参照）。

気候関連開示の枠組みに関しては気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures:TCFD）の提言に近似していますが、温室効果ガス（Greenhouse Gas:GHG）排出量についてはGHGプロトコルの

コンセプトを利用したと表明しています。これは、気候関連開示の実務において、TCFD提言やGHGプロトコルがすでに広く利用されており、開示企業の負担感およ

図表1 Regulation S-Kに含まれる項目

Item No	Contents
1500	Definitions
1501	Governance: ガバナンス
1502	Strategy: 戦略
1503	Risk management: リスク管理
1504	Targets and goals: 目標とゴール
1505	GHG emissions metrics:GHG排出量の指標
1506	Attestation of Scope 1 and Scope 2 emissions disclosure:スコープ1,2に対する保証業務
1507	Safe harbor for certain climate-related disclosures:セーフハーバールール
1508	Interactive data requirement

出所：気候関連開示規則を参照してKPMG作成

※1501～1507の概要は図表2を参照

図表2 気候関連開示の概要

	開示内容の概要
ガバナンス 1501	<ol style="list-style-type: none"> <li>取締役会（board of directors）による気候関連リスクの監視状況 該当する場合には、気候関連リスクの監視に責任を負う委員会等およびその委員会等が気候関連リスクに関する情報を入手するプロセス 目標またはゴール、または移行計画（transition plan）を開示している場合には、取締役会がそれらの進捗を把握しているか否か、把握している方法</li> <li>重要な気候関連リスクの評価、管理における経営陣（management）の役割 記載に際しては、気候関連リスクの評価、管理に責任を負う経営陣のポジションまたは委員会の有無およびどのポジションまたは委員会が責任を負っているか、並びに関連する専門性 責任を負うポジションまたは委員会が気候関連リスクを評価、管理するプロセス 責任を負うポジションまたは委員会が気候関連リスクを取締役会等に報告しているか否か</li> </ol>
戦略 1502	<ol style="list-style-type: none"> <li>企業に重要な影響を与えたまたは合理的に重要な影響を与えると考えられる気候関連リスク 気候関連リスクが合理的に考えて短期（12カ月以内）、長期（12カ月超）に顕在化するのか、物理的リスクなのか移行リスクなのか、該当する場合には、それぞれのカテゴリーのなかでどれに該当するのかを明示</li> <li>上記1.の気候関連リスクが企業の戦略、ビジネスモデル、見通しに与える実際の重要な影響および潜在的に重要な影響 該当する場合には、影響を受ける事業、製品／サービス、サプライヤーなどの取引先、重要な契約、新技術／プロセスによる気候関連リスクの緩和／適応に係る活動、研究開発費などへの重要な影響</li> <li>上記2.に関連して気候関連リスクの影響を戦略、財務計画、資本配賦の一部として考慮したか否か、どのように考慮したか 気候関連リスクの影響がビジネスモデルまたは戦略に組み込まれているか否か、目標または移行計画とビジネスモデルまたは戦略と関連付けられているか</li> <li>(1)上記1.の気候関連リスクが、どのようにビジネス、業績、財務状況に重要な影響または合理的に重要な影響を与える可能性があると考えられるようになったか (2)重要な支出および上記2.の気候関連リスクの緩和／適応に係る活動に関連する財務的見積り／仮定への重要な影響に関する定量的／定性的開示</li> <li>(1)企業が重要な移行リスクを管理するために移行計画を採択している場合にはその計画を開示、每期アップデートし計画に従ったアクションを開示するとともにそのアクションがどのようにビジネス、業績、財務状況に影響したか (2)上記(1)の移行計画の結果としての重要な支出および財務的な見積り／仮定への重要な影響</li> <li>気候関連リスクのビジネス、業績、財務状況に与える影響を評価するためにシナリオ分析を利用し、シナリオ分析の結果を基礎としてビジネス、業績、財務状況に気候関連リスクが合理的に重要な影響を与える可能性がある場合と決定している場合には、各シナリオ下での予想される重要な財務的影響を含む影響、各シナリオで使用したパラメーター、仮定等に関する簡潔な説明</li> <li>ICP（Internal Carbon Price）を気候関連リスクを評価するために利用しており、重要である場合にはその価格、総価格、複数のICPを使用している場合にはその価格等と理由、GHG排出量算定のための組織境界（Organizational boundaries）と異なるエンティティおよび事業にICPを使用している場合には、その差異の説明</li> </ol>

び開示に伴うコスト低減に配慮した結果であるとしています。

実際、Item1501～1505はTCFDに近似したフレームワークになっており、その開示内容の概要は図表2に示すとおりです。

なお、図表2に含まれる「移行計画」は、気候関連リスクを低減するための戦略および実行計画であり、企業自らのコミットメントまたは重要な事業を有する法域のコミットメントと整合したGHG排出量削減の

ための計画がそこに含まれ得ると定義されています。

Item1506スコープ1、2の開示に対する証明業務に関する定めですが、この部分については適用スケジュール（図表4参照）で説明します。

Item1507はセーフハーバー・ルール（Safe Harbor Rule）です。その対象は、forward-looking statementと考えられている戦略5に含まれる移行計画、同6に含まれるシナ

リオ分析、同7に含まれるICP、そして目標とゴールに関する開示になります（図表2参照）。

なお、forward-lookingな開示であることがセーフハーバー・ルール適用の根拠になることから、上記の4項目に含まれる過去の事実（historical facts）等は適用対象から除かれます。

図表2 気候関連開示の概要（続き）

	開示内容の概要
リスク管理 1503	<ol style="list-style-type: none"> <li>重要な気候関連リスクを識別、評価、管理するためのプロセス、該当する場合には、重要な物理的リスクまたは移行リスクが発生したまたは合理的に発生が見込まれるか否かの識別 特定のリスクを緩和、許容、適応するか否かの決定 気候関連リスクに対処するか否かの優先順位付け</li> <li>重要な気候関連リスクを管理する場合には、上記1のプロセスが総合的なリスク管理システム／プロセスに統合されているか否か、どのように統合されているか</li> </ol>
目標とゴール 1504	<ol style="list-style-type: none"> <li>気候関連の目標またはゴールがビジネス、事業、財務状況に重要な影響を与えているまたは合理的に重要な影響を与えると見込まれる場合には、その目標またはゴール</li> <li>上記1.に関する下記のような追加情報または必要な説明 目標に含まれる活動のスコープ、測定単位、対象期間（time horizon）、ベースラインを設定している場合にはベースラインとした期間および進捗の測定方法、目標またはゴールに至るまでの道筋に関する定性情報</li> <li>目標またはゴールに向けた進捗状況、どのように進捗したのかを目標またはゴール達成のための活動によって毎期アップデート (1) 目標またはゴールに向けて進捗した結果としてビジネス、業績、財務状況に与えた重要な影響 (2) 重要な支出および目標またはゴールに向けて進捗した結果として財務的見積り／仮定に与えた重要な影響に関する定量的および定性的な情報</li> <li>カーボンオフセットまたはREC（renewable energy credit or certificate: 再生可能エネルギー証書）を目標またはゴールを達成するための計画の重要な要素として使用している場合には、その使用による炭素排出の回避、削減、除去量を別掲、カーボンオフセットまたはRECの性質／ソース、裏付けとなるプロジェクトのロケーション、レジストリまたは認証およびコスト</li> </ol>
GHG排出量の指標 1505	<ol style="list-style-type: none"> <li>重要である場合には、スコープ1、2の排出量 スコープ1、2は別々に二酸化炭素換算値の合計を開示、個別のGHGガスに重要性がある場合にはそれを分離して別掲、開示する数値はオフセットなどの影響を排除したグロス数値</li> <li>算定に使用したメソッドロジー、重要なインプット、重要な仮定 GHG排出量算定に使用した組織境界。組織境界が連結範囲と異なる場合には合理的な投資家が理解できるように十分な詳細を含む簡易な説明、合理的な投資家が理解できるように十分な詳細を含む使用した活動境界に関する簡易な検討内容、合理的な投資家が理解できるように十分な詳細を含むGHG排出量の報告にあたって使用したプロトコルまたは基準に関する記載、合理的な見積りを使用している場合には裏付けとなる仮定およびそれらを使用した理由</li> </ol>
スコープ1,2 に対する保証業務 1506	<ol style="list-style-type: none"> <li>保証業務のスケジュールは、本資料「3 スコープと適用スケジュール」ご参照</li> <li>保証報告書は保証基準（publicly available at no cost or widely used for GHG emissions assurance）に基づくことなど</li> <li>適用スケジュールより前にvoluntary assurance を受けることが可能（保証業務提供者が独立性等の要件を満たすことが必要）</li> <li>保証業務提供者は、重要な経験（significant experience＝保証業務遂行などに必要な sufficient competence and capabilities）を有し、独立性（independent with respect to the registrant, and any of its affiliates）を有することなどが必要</li> </ol>
セーフ ハーバー・ ルール※ 1507	<ol style="list-style-type: none"> <li>戦略の5（移行計画）、6（シナリオ分析）、7（ICP）、目標とゴールに含まれるフォワードルッキングな記載（forward-looking statements）には、セーフハーバー・ルールを適用（除：過去の事実 historical facts）</li> </ol>

出所：気候関連開示規則を参照してKPMG作成

※ 発行体の開示書類等における将来予測に関する記述について、発行体が誤解を生じさせることを知って記載したことを原告が立証できない場合、発行体の民事責任が免除されるという証券法上のルール 出典：第1回 金融審議会 サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ（2024年3月26日）資料3 事務局説明資料p10（注2）。

[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/sustainability\\_disclose\\_wg/shiryou/20240326.html](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/sustainability_disclose_wg/shiryou/20240326.html)

## 2. 財務情報に関する規則の概要 (Regulation S-X)

異常気象による事象 (severe weather event) およびその他の情報に関連した開示を求めています。財務諸表注記となるその開示内容等の概要は、図表3に示すとおりです。

## 3. 適用スケジュール

気候関連開示規則およびスコープ1、2に対する保証業務の適用スケジュールは、図表4に示すとおりです。

LAF (Large Accelerated Filer: 時価総額700百万以上等の要件を満たす企業) の場合には、2025年から一部 (図表4参照) を除いて規則が適用されることとなりますが、実際の開示は2026年となります。一

方、スコープ1、2に関する開示は2026年から適用されます (開示は2027年) が、それに対する限定的保証は2029年の開示から (限定的保証の保証報告書が開示されるのは2030年) となります。

また、スコープ1、2の開示は財務諸表との同時開示を原則としますが、米国の国内公開企業の場合には第2四半期の報告書または年次報告書の修正という形での開示が、外国公開企業の場合には期末日

図表3 財務諸表注記となるその主な開示内容等の概要

	開示項目等	開示内容等の概要
A	文脈による情報 (Contextual information)	1. 本図表のB~Hに含まれる財務諸表への影響がどのように生じたかについて、重要なインプットおよび仮定、重要な判断等
B	開示の閾値 (Disclosure thresholds)	1. Cに該当する費用として発生した支出および損失の合計額が、税引前純利益 (損失) の絶対額の1%以上となる場合には開示を要するが、その合計額が10万ドルを下回る場合には開示不要 2. Dに該当する資産計上されたコストおよびチャージが株主資本 (欠損金) の絶対額の1%以上となる場合には開示を要するが、その合計額が50万ドルを下回る場合には開示不要
C	異常気象による事象およびその他の自然状態によって費用として発生した支出および損失 (Expenditures expensed as incurred and losses resulting from severe weather events and other natural conditions)	1. ハリケーン、竜巻、洪水、旱魃、山火事、異常な気温上昇、海水面の上昇等の異常気象による事象およびその他の自然状態によって費用として発生した支出および損失の合計額 (除: 回復額) を開示 2. 費用として発生支出および損失が損益計算書のどこに表示されているかを区分して識別できるように開示
D	異常気象による事象およびその他の自然状態によって資産計上されたコストおよびチャージ (Capitalized costs and charges resulting from severe weather events and other natural conditions)	1. ハリケーン、竜巻、洪水、旱魃、山火事、異常な気温上昇、海水面の上昇等の異常気象による事象およびその他の自然状態によって資産計上されたコストおよびチャージの合計額 (除: 回復額) を開示 2. 資産計上されたコストおよびチャージが貸借対照表のどこに表示されているかを区分して識別できるように開示
E	カーボンオフセットとREC (Carbon offsets and RECs)	1. カーボンオフセットまたはRECが気候関連の目標またはゴールを達成する計画の重要な要素となっている場合には、カーボンオフセットおよびRECに係る費用の総額、資産計上された総額、資産計上から費用化された総額を開示 2. 期首および期末の資産計上された金額を開示 3. 費用化された支出額、資産計上されたコスト、そして損失を損益計算書および貸借対照表の表示で区分して識別できるように開示
F	回復 (Recoveries)	1. CまたはDの開示が要求される場合には、Aの情報のなかにCまたはDの開示金額のうち回復 (保険金の受取等) したと認識された合計額を記載 2. 回復した額が損益計算書および貸借対照表の表示で区分して識別できるように開示
G	計上額の要因 (Attribution)	1. 異常気象による事象またはその他の自然状態がコスト、支出、チャージ、損失または回復の重要な貢献となっている場合には、そのすべての金額をC、D、Fの開示額に算入
H	異常気象による事象およびその他の自然状態または目標または移行計画によって重要な影響を受けた財務上の見積りおよび仮定 (Financial estimates and assumptions materially impacted by severe weather events and other natural conditions or disclosed targets or transition plans)	1. 連結財務諸表作成にあたって使用した見積りおよび仮定が、異常気象による事象およびその他の自然状態または目標または移行計画によって重要な影響を受けたか否かを開示 2. 重要な影響を受けている場合には、見積りおよび仮定を行う際にどのように影響を受けたのかに関する定性情報を開示

出所: 気候関連開示規則を参照してKPMG作成



図表4 適用スケジュール

企業タイプ	①	②	③	④	⑤
	(図表2) および(図表3)のすべての開示(除:②・③)	(図表2)戦略4(2)、5(2)、目標とゴール3(2)	(図表2) GHG排出量の指標(スコープ1,2)	③に対する限定的保証	③に対する合理的保証
LAF※1	2025年	2026年	2026年	2029年	2033年
AF※2 (除:SRC※3、EGC※4)	2026年	2027年	2028年	2031年	N/A
SRC、EGC、NAF※5	2027年	2028年	N/A	N/A	N/A

※1 LAF: Large Accelerated Filer: 大規模早期提出会社 時価総額700百万ドル以上等の要件を満たす会社

※2 AF: Accelerated Filer: 早期提出会社 時価総額75百万ドル以上700百万ドル未満等の要件を満たす会社

※3 SRC: Smaller Reporting Company: 小規模報告会社 時価総額250百万ドル未満等の会社

※4 EGC: Emerging Growth Company: 新興成長企業 直前年度の売上総額が1,235百万ドル未満等の新興企業

※5 NAF: Non-Accelerated Filer: 非早期提出会社 大規模早期提出会社および早期提出会社の要件を満たさない会社

出所: 気候関連開示規則を参照してKPMG作成

ただし、※1、※2、※3、※5は、“説明資料(サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関する検討)”(金融庁 金融審議会総会 令和6年2月19日)を参照。

[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/sustainability\\_disclose\\_wg/shiryoku/20240326.html](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/sustainability_disclose_wg/shiryoku/20240326.html)

※4は、SEC - JOBS法に基づく新興成長企業の適格基準を改定(英語)(米国基準)を参照。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2022/10/us-di-egc-eligibility-threshold-amended-under-jobs-act.html>

後225日以内に年次報告書の訂正が許容されています。

#### 4. 一時停止

SECは規則の執行を一時停止することを公表しています(“In the Matter of the Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors” ORDER ISSUING STAY, April 4, 2024)。これは、3月6日に最終規則を公表した後に企業および団体等から複数の申し立てが裁判所に行われたことに対するSECの対応とされています。

そのなかで、最終規則が適用可能な法令と整合していること、投資家にとって重要な情報を開示するように求めるSECの権限の範囲内であるという考えをSECが維持していることを表明しています。また、SECは引き続き最終規則の有効性を法廷において擁護し、法廷での迅速な解決を図る方針であることを明らかにしています。

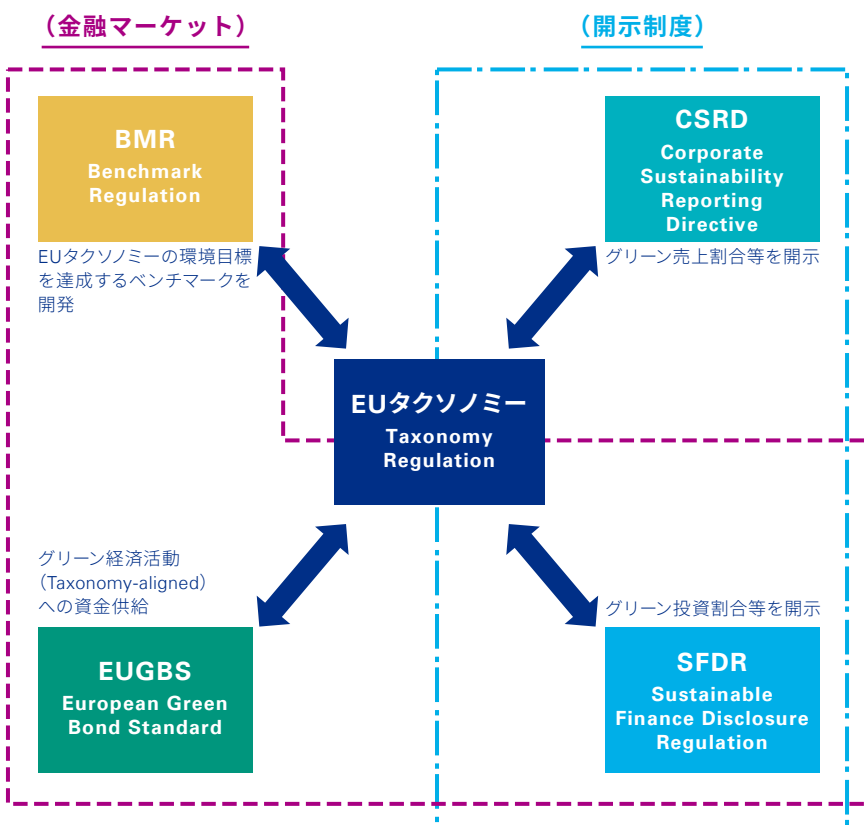
しかし、SECとしては最終規則の一時停止が法定の基準に整合すると考えており、一時停止が秩序だった解決を法廷において円滑に進めることになると考えています。加えて、一時停止することで最終規則の対象となり得る企業にとっては潜在的な規則の不確実性を回避する方策なると考えているようです。

今後の動向に注意を要するものと思われます。

#### 5. 結びにかえて

当該規則の適用対象となり得る本邦企業だけでなく、IFRS®サステナビリティ開示基準、企業サステナビリティ報告指令(CSRD)／欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)の対応を検討している本邦企業も含めて、開示内容の検討・吟味を行い、全体的な対応スケジュールおよび具体的なアクションを検討する必要があります。

図表5 EUサステナブルファイナンスの法体系



出所: KPMG作成

## II

EUタクソノミー実務の  
将来像

## 1. EUサステナブルファイナンスとEUタクソノミー

欧州委員会（EC）内の組織である Platform on Sustainable Finance (PSF) は、2024年1月に“A Compendium of Market Practices”というレポートを公表しました。副題“How the EU’s Taxonomy and sustainable finance framework are helping financial and non-financial actors transition to net zero.”に込められた意味合いは、EUサステナブルファイナンスの中心となるEUタクソノミーを利用して、金融機関および非金融企業がどのようにネットゼロ社会に移行できるかということであり、主にEUタクソノミーを中心とする実務の将来像を指し示す内容で構成されています。

本レポートの内容を理解するには、EUサステナブルファイナンスとEUタクソノミーの関係を把握することが重要となります（図表5参照）。

まず、EUサステナブルファイナンスに関するアクションプラン“Action Plan: Financing Sustainable Growth”が、2018

年3月に公表されています。その題名から、Financing➡産業政策ではなく金融政策であること、そしてGrowth➡経済成長を目指すアクションプランであることが分かります。

金融政策であることから、たとえば、①炭素を排出しないEVしか生産してはいけないのではなく、EVを生産する経済活動を行う企業にファイナンスが向かうようにする、あるいは②石炭火力を禁止するのではなく、太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギー（以下、「再エネ」という）企業にファイナンスが向かうようにすることが政策の中心であるということになります。こうした低排出（グリーンな）企業等にファイナンスが向かうようにすることで、EUとしてのサステナブルな経済成長を促進すること。それがアクションプランの目的です。その中心となるのがEUタクソノミーです。

EUタクソノミーは法令です。法令によってグリーンな経済活動（例：EV生産、再エネ発電等）を定めて、そこにグリーンマネー、ESGマネーといわれるマネーをグローバルに集めていくことになります。EUタクソノミーが定めるグリーンな経済活動とは環境的にサステナブル（environmentally sustainable）な経

済活動であり、その経済活動に投資することを環境的にサステナブルな投資（environmentally sustainable investment）として定義しています。このグリーンな経済活動とグリーンでない経済活動を区分する仕組みのことをclassification systemと呼びます。現時点では、気候関連の6つの目標（気候変動の緩和、気候変動への適応、水・海洋資源の使用と保全、サーキュラーエコノミー、汚染の防止、生物多様性とエコシステムの回復と保全）に関連するものだけが法令として整備されています（図表6参照）。

EUタクソノミーを取り囲む枠は2つあります。1つは開示制度、もう1つは金融マーケットに関する法令です（図表5参照）。

開示制度には、CSRDとサステナブルファイナンス開示規則（SFDR）があり、これらとEUタクソノミーのトライアングルのことを“EU sustainability disclosure regime for financial and non-financial companies”あるいは“a mandatory disclosure regime for both non-financial and financial companies”と呼びます。CSRDは企業によるサステナビリティの開示、SFDRはサステナビリティをテーマにした金融商品（例：ESG投信等）を組成・販売する金融機関を対象にした開示に関す

図表6 EUタクソノミーの法令

No	名称	概要
1	Taxonomy Regulation (TR 2020年)	6つの環境目標等、グリーン（environmentally sustainable）な経済活動（economic activity）のフレームワークを定めている。
2	Climate Delegated Act (CDA 2021年)	気候変動の緩和、気候変動への適応に関するグリーンな経済活動の細則を定めている。
3	Disclosures Delegated Act (DDA 2021年)	TR8条に定められているグリーン売上割合等の開示に関する細則を定めている。
4	Complementary Climate Delegated Act (CCD 2022年)	原発、天然ガス発電をグリーンな経済活動と認めるための具体的な要件を定めている。
5	Amending CDA (2023年)	SAF (Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料) 等に関するCDAの改正。
6	Environmental Delegated Act (EDA 2023年)	4つの環境目標（水資源等、循環経済、汚染防止、生物多様性）に関するグリーンな経済活動の細則を定めている。

出所:KPMG作成

る法令です。つまり、SFDRの対象となる金融機関は、サステナビリティに関する金融商品を開発するに際して、CSRDに基づく企業の開示を参照することが想定されているということです。たとえば、投資信託を組成する際の組入銘柄をCSRD開示によってセレクトするようなケースです。

それでは、CSRDとSFDRはどのようにEUタクソミーとつながっているのでしょうか。EUタクソミーは非金融企業に対して、グリーンな経済活動による売上が企業売上に占める割合＝グリーン売上割合 (turnover KPI)、同様にグリーンな経済活動が資本支出 (capital expenditure) に占める割合＝グリーンCapEx割合 (CapEx KPI)、経費 (operational expenditure) に占めるOpEx割合 (OpEx KPI) という3つのKPIの開示を求めています。開示場所はCSRDで定められており、各企業が開示するサステナビリティの情報と並べて開示することになっています。

なお、従業員数500名以上かつEU規制市場に上場しているなどの一定の要件を満たす企業は、EUタクソミーの定めに従い、2023年から3つのKPIの開示を開始しています。CSRDが適用開始となる2024年1月以降に開始する事業年度からは、上述の3つのKPIはCSRDにしたがって、マネジメントレポートにおいてサステナビリティ情報とともに開示されることとなります。

SFDRに関する金融機関の開示をEUタクソミーとの関連で見ると、金融機関がグリーンな経済活動に投資している割合、組成・販売している金融商品の投資額に占めるグリーンな経済活動の割合等を開示することになっています。

次に、金融マーケットについて俯瞰します。BMRはEUの投資に関するベンチマーク規制で、すでにEU PABs (EU Paris-Aligned Benchmarks:EUパリ協定適合ベンチマーク)とEU CTBs (EU Climate Transition Benchmarks:EU気候移行ベンチマーク)が稼働しています。2023年12月には、EUタクソミーに準拠したベンチマークであるEU TABs (EU Taxonomy-Alig-

Benchmarks:EUタクソミー適合ベンチマーク)がPSFのレポートの対象になりました。

EU GBSは、EUにおけるグリーンボンドに関する基準ですが、これも法令です。この基準に準拠して発行されたグリーンボンド資金の使途は、EUタクソミーが定めるグリーンな経済活動であることとされています。

また、SFDRは上述のような開示を金融機関自身と金融商品に対して求めています。

このようにEUタクソミーを取り巻く4つの法令は、いずれもEUタクソミーを結節点として相互につながっていることとなります。

## 2. EUタクソミーを中心とする実務の将来像

本レポートで取り上げられているステークホルダーのうち、EUサステナブルファイナンスのメインプレイヤーと考えられる企業、投資家、銀行 (与信機関) に関して、レポートが記載している主な概要をお伝えします。

### (1) 企業

- 企業が脱炭素を可能とし、ネットゼロ目標を設定するために、自社の経済活動がEUタクソミーのグリーンな経済活動になるためのロードマップと3つのKPIの目標の定義
- 企業の移行計画 (transition plans) の中心要素としてのEUサステナブルファイナンスに基づいて、EUタクソミーに準拠したグリーンCapEx割合とCSRD開示に含まれる移行計画との統合
- EUタクソミーのKPIを活用したグリーンボンド/ローン、サステナビリティリンクボンド/ローン等のサステナブルファイナンス・トランザクションの発行等
- 特定の経済活動へのファイナンスを目的としたEUタクソミーに準拠してい

るかに関する分析情報を銀行に提供することの検討

### (2) 投資家

- EUタクソミー、CSRD開示を利用した企業レベルでのネットゼロ目標の定義と実行のサポート
- 投資先企業が開示するEUタクソミーの3つのKPIを活用したグリーンな金融商品、トランジショナルな金融商品の開発等
- 投資先企業が開示するEUタクソミーの3つのKPIを活用した投資先企業の株主とのエンゲージメント、移行計画および目標の分析に対するサポート

### (3) 銀行

- 企業等顧客の移行計画・移行戦略をサポートするためのエンゲージメントを目的とした銀行の商品/サービスにおけるEUタクソミー、EUサステナブルファイナンスのフレームワークの活用
- 高品質で比較可能なサステナビリティ/グリーンなファイナンス商品の提供、EUタクソミーと整合した商品のポジティブインパクトに関するモニタリング等
- 顧客企業がEUの環境目標とどの程度整合しているかを測定するためのツールとしてのEUタクソミーの活用

## III さいごに

2024年はEUサステナブルファイナンスを構成する法令が本格稼働する最初の年になると思われます。

EUサステナブルファイナンスを構成するすべての法令が稼働することで、企業および金融機関の開示情報が蓄積し、多様な金融商品が開発され、流通市場が立ち上がっていくと仮定すると、2018年のアクションプランでEUが目論んだサステナブルな経済成長を実際に目にすることになる可能性があります。

一方で、英国ではEUタクソミーならぬUKグリーンタクソミーの開発が進められていますし、ASEANもタクソミーの開発を継続しています。ただ、これらはEUタクソミーを必ずしも是としている訳ではないようです。

今後も、タクソミーを巡るグローバルな状況を冷静に注視していく必要があると考えます。

#### 関連情報

ウェブサイトでは、CSRDに関する情報を紹介しています。

欧州CSRD対応支援

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

欧州CSRD/ESRSの概要と3つの対応オプション

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2022/11/sustainable-value-csr-esrs.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

加藤俊治 / テクニカル・ディレクター

✉ [shunji.kato@jp.kpmg.com](mailto:shunji.kato@jp.kpmg.com)





## カーボンニュートラル観点 の設備更新計画

KPMGコンサルティング  
Sustainability Transformation

村山 翔 / マネジャー  
川口 誠也 / シニアコンサルタント

**多**くの企業が2030年の温室効果ガス (GHG) 46%削減、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて脱炭素化を進めるなか、中長期的に実効性のある削減施策として改めて省エネルギー化（以下、「省エネ化」という）の重要性が高まっています。特に、空調や照明等の設備更新による省エネ化が期待されています。

GHG削減には省エネ化に加えて再生可能エネルギー（以下、「再エネ」という）の活用も重要ですが、多くの企業では設備更新を脱炭素化に有効活用できておらず、再エネ化に頼るケースが多いのが実情です。設備更新の活用には、投資の意思決定に脱炭素化の観点を織り込む必要があり、そのためには設備更新計画にも脱炭素化を進めるうえで戦略的に投資すべき案件を判断する軸を取り入れる必要があります。

本稿では、脱炭素化に向けた設備更新に関して、国内外の動向、企業が計画策定する際の課題とポイントについて解説します。

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



村山 翔  
Sho Murayama



川口 誠也  
Seiya Kawaguchi

### POINT 1

設備更新による省エネ化を脱炭素化に向けて活用するには設備更新計画が重要

各設備の更新をGHG排出削減のチャンスとして有効活用するには、必要なタイミングを逃さず高効率機器へ十分な投資の意思決定ができるよう、設備更新計画に脱炭素化の観点を織り込み、事前に予算化等の準備をすることが重要である。

### POINT 2

現行設備データは計画の活用用途から逆算して詳細度をチューニング

設備更新計画の策定に必要な設備データは、最終的に計画を活用してどのような意思決定につなげるかに応じて、どの設備のデータをどこまで詳細に整備するかチューニングすることが重要である。

### POINT 3

将来の不確実性を実行フェーズでアップデートできる仕組みを構築する

設備更新計画の策定では、なるべく確度の高いパラメータを用いることが重要だ。一方で、計画の実行フェーズで将来の動向を反映してアップデートできる仕組みとして、業務プロセス（マネジメントプロセス）を事前に定義することも重要である。

## I 脱炭素化に向けて貢献が期待される設備更新

### 1. 世界における動向

空調や照明をはじめとする設備をより高効率なものへ更新することによる省エネ化は、地球温暖化の文脈においては従来より議論されてきたテーマです。しかしながら、設備の稼働が電力をはじめとするエネルギーを多く使用する構造には変わりありません。なかでも冷房機器は、世界の総電力消費量の20%を占めるだけでなく、2050年までに2倍以上になることが予想されています。そのような状況のなか、2023年にドバイで開催された国連気候変動枠組条約第28回締約国会議（COP28）において、設備の高効率化に向けた議論が進められ、米国や英国、日本など63カ国の支持のもと、「世界冷房誓約（Global Cooling Pledge）」が発表されました。この誓約は、「冷房機器関連のCO<sub>2</sub>排出量を、2050年までに2022年比で最低68%削減する」ことを目指すものです。また、市場へ高効率空調機器とイノベーション技術を普及促進する支援に協力して、新たに販売される空調機器のエネルギー効率評価の世界平均を、遅くとも2030年までに2022年比で50%向上することも目標としています。脱炭素化への貢献にとどまらず、より少ないエネルギーで冷房機器を利用できるようにすることで、主にアフリカやアジアなどの途上国において、より多くの人々が冷房へアクセスできるようにする効果も期待されています。

### 2. 国内における動向

国内においては、2021年に政府が公表した「地球温暖化対策計画」に、設備更新による省エネ化への期待値が含まれています。具体的には、新築建築物に対しては「新築建築物における省エネ性能の向上」、既存建築物に対しては改修等による

「建築物の省エネ化」、および設備の高効率化として「トップランナー制度<sup>1</sup>によるエネルギー性能向上」と「高効率照明の導入」が挙げられています。既存建築物の削減割合の計画値では、設備の高効率化によるものが大きく、設備更新による省エネ化が重要視されていることがよくわかります（図表1参照）。

## II 企業の設備更新における課題

### 1. 企業の設備更新の現状

設備更新による省エネ化の議論が国内外で進められているにもかかわらず、設備更新を脱炭素化の施策として実行できていない企業はまだ少ない状況です。

高効率機器の導入には投資の意思決定が必要ですが、そもそも設備更新計画自体を策定できていない企業も多く見られ

ます。また、設備投資予算を個々の更新案件の積上げではなく、「故障発生時の突発対応」といった形で、その枠の金額ありきで計上しているケースもあります。そのような企業では、実際に設備が故障したタイミングで、納期と金額ありきの設備更新が進められてしまいがちで、高効率機器への投資の意思決定が十分に検討されません。結果として、各設備の更新タイミングを脱炭素化に向けた排出削減のチャンスとして有効活用できなくなっています。

### 2. カーボンニュートラル観点を織り込んだ設備更新計画策定における課題

企業がカーボンニュートラルの観点を織り込んだ設備更新計画を策定できていない理由は、計画を立てる際に直面する「現行設備データの整備」と「将来情報の予測」の2つの大きなハードルがあるからと考えられます（図表2参照）。

1つ目の「現行設備データの整備」とは、

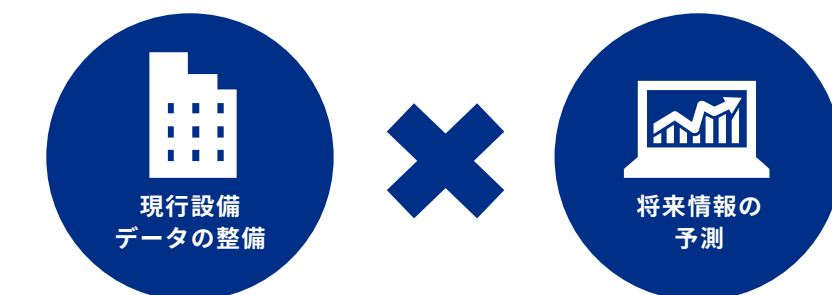
図表1 地球温暖化対策計画における省エネ設備関連の施策

建築物種類	主な施策	削減割合
新築建築物	新築建築物における省エネ性能の向上	6.5%
既存建築物	既存建築物の省エネ化	2.3%
	トップランナー制度による性能向上	5.5%
	高効率照明の導入	3.1%

出所：国土交通省「国土交通白書2022」を基にKPMG作成

<https://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/r03/hakusho/r04/html/n1122000.html>

図表2 設備更新計画策定における課題



出所：KPMG作成

既存設備のデータ収集のことを指します。具体的には、設備データが一元管理されず、所在が各種図面に紙やPDFなどさまざまな形式で分散していることに起因するデータ収集のハードルです。一般的に、設備データを一元的に台帳管理することは容易ではありません。管理システムを導入している場合でも、運用フェーズで個々の設備情報を適切にメンテナンスすることは容易ではありません。カーボンニュートラルの観点を織り込んだ設備更新計画を策定するためには、「どの施設にどの設備があるのか」、「各設備はどのような省エネ性能、価格、および導入時期なのか」などの情報を収集する必要があるからです。そのため、企業にとっては現行設

備データの整備が最初の大きなハードルとなります。

2つ目の「将来情報の予測」とは、将来的な更新設備の省エネ性能と価格を予測することにおけるハードルのことを指します。現行情報として、どの施設にどのような省エネ性能、価格、導入時期の設備があるかを整備することと同様に、将来の計画としても、どの施設でどのような省エネ性能および価格の設備へ、いつ更新するかを検討する必要があります。一般的に、企業が使用する設備は耐用年数ベースでも10～15年間は使われるものが多く、カーボンニュートラル観点では2030年や2050年といった長期の時間軸での検討が必要となります。そのため、現行設備データが

整備できた場合でも、将来における設備の省エネ性能や価格を正確に予測することは大きなハードルとなります。

### III

## カーボンニュートラル観点の設備更新計画策定アプローチ

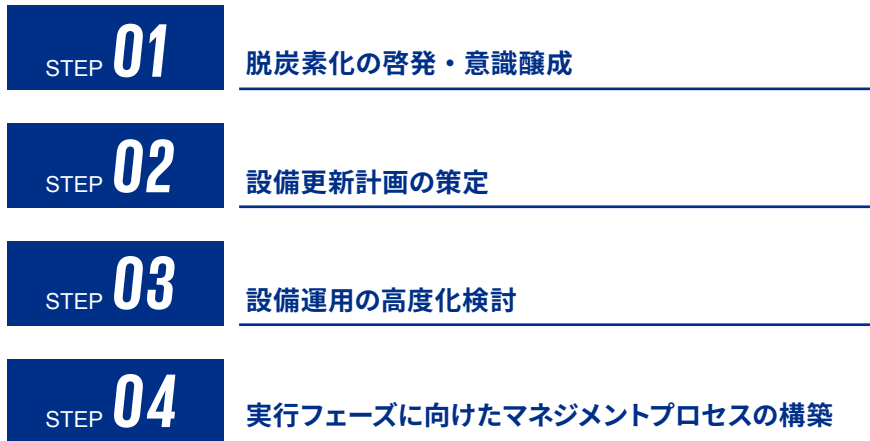
カーボンニュートラル観点を織り込んだ設備更新計画の策定に向けたアプローチとして、以下の4つのステップを紹介します（図表3参照）。

- (1) 脱炭素化の啓発・意識醸成
- (2) 設備更新計画の策定
- (3) 設備運用の高度化検討
- (4) 実行フェーズに向けたマネジメントプロセスの構築

### (1) 脱炭素化の啓発・意識醸成

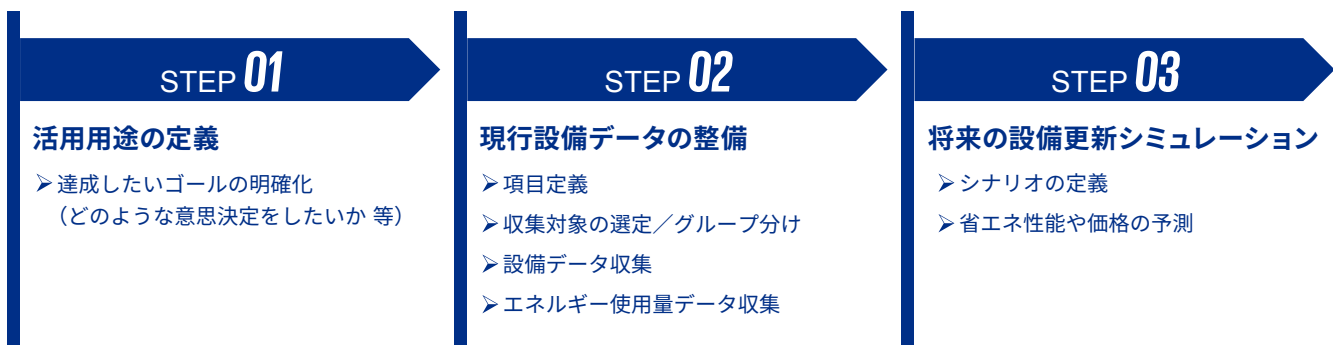
設備更新を脱炭素化に向けた施策として進めるにあたっては、社内の意識醸成が必要です。なぜなら、設備更新計画の策定には、各施設を運営する担当部門などの協力が不可欠だからです。最終的に設備更新の実行を担うのも各施設の担当部門等であることから、まずは今後の計画策定および実行に向けた土台作りを行います。たとえば、経営層や社員を対象とした社内勉強会を開催して、設備更新による省エネ化を進めることに対する意識醸

図表3 カーボンニュートラル観点の設備更新計画策定アプローチ



出所：KPMG作成

図表4 設備更新計画の策定ステップ



出所：KPMG作成

成を行います。また、各施設の担当部門等はそもそも脱炭素化の取組みに対する熱量自体があまり高くないケースも想定されることから、脱炭素化自体の必要性について納得感を得なければならないケースもあります。このステップで意識醸成をしていくことで、後続工程をスムーズに進めることができると考えます。

## (2) 設備更新計画の策定

設備更新計画の策定は、①活用用途の定義、②現行設備データの整備、③将来の設備更新シミュレーションの3つのステップで行います(図表4参照)。

### ① 活用用途の定義

そもそも設備更新計画をどのように活用するか、すなわち、どのような意思決定をしたいのか、何を達成したいのかを定義します。そのためには、はじめに用途を明確化して関係者間で合意しておきます。活用用途の明確化が、後続工程でどこまで詳細に計画を作り込むか、どのくらい保守的／野心的なシナリオにするかの方針を定める際に重要となります。

活用用途の例としては、たとえば、「直近の設備更新案件のなかから脱炭素化に向けて重要な案件を洗い出すこと」「2030年や2050年の中長期目標達成に向けたロードマップを描くこと」「そもそも目標策定の積上げ要素とすること」などが挙げられます。

### ② 現行設備データの整備

将来の計画を策定するにあたって、現行の設備データの整備が必要です。既存の設備台帳がない企業では、新たにデータを収集して、ゼロから一覧化することになります。これには、以下の方法により、「どの施設に」「どのような設備(価格、省エネ性能、導入年など)が」「どれくらいあるのか」を把握する必要があります。現行設備データは、設備更新計画を検討するベースとなる情報であることから、可能な限り時間をかけて整備すべきです。ただし、すべてのデータ項目を実測値で収集することには限界があることも認識する必要があります。したがって、設備更新計画の活用用途に照らしてどれくらいの推計が許容できるか、必要十分なラインを見極めることが重要です。

データ整備にあたって、はじめに収集する項目を定義します。主な項目例としては、「設備の初期取得価額」「電気やガス等の定格消費量」「導入年」「稼働時間や稼働率」などが挙げられ、計画の活用用途に応じて必要な項目を取捨選択します(図表5参照)。

次に、どの施設で、どれくらい詳細なデータを収集するかを定義します。これは特に多数の施設を網羅したい場合に重要となる点です。施設数が限定的であれば全施設の全設備データを精査することもあり得ますが、施設数が数十あるいは百を超えるようであれば、限られたリソースのなかで負荷を軽減するため、たとえば

施設を2つのグループに分けて進めることも検討します。1つ目のグループが、設備一覧を詳細に作成する施設です。これは、建物用途ごとの代表的な施設を選定します。2つ目のグループが、詳細版を基に設備データを推定する施設です。このグループの施設については、代表的な施設で収集した設備情報に基づいて、同一の建物用途の施設であれば、たとえば延床面積比例でどのような設備がどれくらいあるのかを推定することで現行設備データを整備します。

現行設備データの収集元としては、たとえば竣工図や機器表などの図面や固定資産台帳などが想定されます。データの詳細度や正確性が最も高いのは図面からの収集ですが、収集には多くの工数を入ります。そのため、初めに定義した活用用途を基に、どこまで詳細なデータが必要かを線引きしながら進めていく必要があります。一方、固定資産台帳からの収集は比較的取り組みやすいですが、資産として計上される粒度では必ずしも設備の内訳が分かるとは限りません。また、エネルギー使用量に関連する項目が通常含まれていないことも課題になります。まずは、固定資産台帳から設備に相当するデータを洗い出したうえで、重要な設備については図面等を調査して詳細化するという工夫をしながら進めることが望ましいでしょう。

エネルギー使用量については、設備ごとの正確な実測値を測定することは、通常のメーターの設置単位では難しいでしょう。計測器を追加で設置する場合も、すべての設備に対して設置することは特に施設数が数十、あるいは百を超えるケースでは非現実的と考えられます。そのような場合は、建物ごとのエネルギー使用量を各設備に按分することで、施設別のエネルギー使用量を推計する方法が1つの選択肢になります。建物ごとのエネルギー使用量は、企業が一般的に行っているGHG排出量算定のプロセスを通して収集されていることも多いと想定されます。収集し

図表5 設備データ整備における収集する項目例と利用先

収集項目(例)	主な用途
取得価額	<ul style="list-style-type: none"> <li>現行設備の減価償却費の予測</li> <li>将来の更新時における設備価格の予測</li> </ul>
導入年・耐用年数	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備更新タイミングの予測</li> </ul>
定格エネルギー消費量	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備ごとのエネルギー使用量・GHG排出量の推計</li> <li>将来の省エネ性能の予測</li> </ul>
稼働時間・稼働率	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備ごとのエネルギー使用量の推計</li> </ul>

出所:KPMG作成



た建物ごとのエネルギー使用量を、各設備の定格消費電力と稼働率・稼働時間から算出した想定エネルギー使用量割合で按分することで、設備ごとのエネルギー使用量を推計することができます。

### ③ 将来の設備更新シミュレーション

現行設備のデータをもとに、将来の設備更新をいくつかのシナリオに分けてシミュレーションすることで計画を策定します。

シナリオの分け方は、いくつかの軸の掛け合わせとなることが想定されます。たとえば、更新タイミング軸として、耐用年数に沿って更新するシナリオのほかにも、なるべく設備を長持ちさせるシナリオ、エネルギー使用量で上位を占める設備のみ優先的に更新するシナリオなどが考えられます。これに対して、更新先の設備の省エネ性能や価格をどれくらいと見込むか、電力会社の排出係数の変動を見込むかどうか、あるいは将来的な炭素税の影響を加味するかなどによっても、いくつかのシナリオに分けることが想定されます。

将来シミュレーションのカギになるのが、将来の更新設備における省エネ性能や価格の予測です。計画の活用用途に応じて現行設備データの整備時点で一定の推計値を用いていることを考慮すると、将来の予測値はなるべく保守的にすることが望ましいでしょう。たとえば、現在の市場における高効率機器の省エネ性能や価格を用いたり、商品化されている製品のうちエネルギー消費効率に最も優れる商品を示す「トップランナー制度」の省エネ性能を用いたりすることが想定されます。また、将来の技術動向を予測しても、動向は実際には変化することを考慮する必要があります。計画策定時点で将来予測に労力を割いたとしても、計画の実行フェーズ早々に動向が変わってしまう可能性もあります。なるべく確度が高い予測値を用いることは必要ですが、後述するように、将来の実行フェーズにおいて、その時代にアップデートされた技術動向を必要に応

じて計画へ取り込めるような仕組みを構築しておくことが重要です。

シミュレーション結果としては、どの施設で、どのような省エネ性能および価格の設備へ、いつ更新されるかといったアウトプットが想定されます。各施設の担当部門等の設備更新への温度感を高める観点では、エネルギー使用量の削減によるランニングコスト削減のメリットを、想定削減金額として示すことも有効です。

### (3) 設備運用の高度化検討

設備更新計画の副産物として、設備の運用高度化による排出削減を検討することができます。運用高度化の施策としては、たとえば、営業時間外の運転停止／運転量低減といったコストがかからない施策、日射対策などの物理的対策でコストのかかる施策があります。どの施策を実行するかは、設備更新計画をもとに、各施設で想定される利用者影響なども考慮して取捨選択します。これにより、どの施設のどの設備において、どれくらいのコストでどれくらい排出削減が可能かをシミュレーションすることができます。

### (4) 実行フェーズに向けたマネジメントプロセスの構築

ここまでのステップを経て、設備更新による省エネ化に向けた設備更新計画を策定しました。しかし、計画は策定して終わりではなく、実行に移してはじめて実際に効果を発揮します。実行に移す場合には、きわめて長期の計画であることを考慮して、実行しながら必要に応じて計画内容をブラッシュアップしなければなりません。そこで、計画策定後の実行フェーズに向けた業務プロセス（マネジメントプロセス）を、計画策定とセットで構築します。

まず、策定した設備更新計画が確実に予算化され実行されるよう、各種投資予算への反映プロセスを定義します。年度予算の手前で中長期のローリング予算を策定している場合は、まずはローリングに計画が反映されるよう、各施設を運営する

担当部門等や関係する予算担当部署等と連携します。

また、設備更新計画を中長期的に実行する過程では、各更新案件の実施状況や技術動向等の外部環境変化が反映されなければ実態との乖離がしだいに大きくなってしまいます。将来的な設備の省エネ技術や価格など仮定を置いた部分については、将来的に実行フェーズで確度が高まったタイミングで計画へ反映できるよう、事前に構えておくことが重要です。

## IV

### まとめ

企業のカーボンニュートラル達成に向けては、省エネ化でエネルギー使用量を削減したうえで、再エネ化に取り組むことが本来のセオリーです。しかし、現在の日本企業では、省エネ化は再エネ化ほど注目されていないのではないでしょうか。

本稿では、多くの日本企業が設備更新による省エネ化をカーボンニュートラルの目標達成に向けた削減施策として取り入れづらくなっている背景として、そもそも設備更新計画が策定できていないことを述べ、その要因として現行設備データの整備や将来の設備スペック・価格の予測の難しさを指摘しました。そのうえで、それら障壁を乗り越えて、企業が設備更新による省エネ化の効果を最大限得るための、カーボンニュートラル観点の設備更新計画を策定するアプローチを紹介しています。

省エネ化には多くのメリットがあります。たとえば、エネルギー価格の変動による事業運営コスト増のリスクの回避、少ないエネルギーで建物機能を維持することによる災害時の自社／テナントの事業継続性の向上、先進的な環境配慮経営をすることによるブランドイメージの向上、環境配慮ビルを求める利用者／テナント／投資家の呼び込みなどです。特に不動産企業であれば、環境認証の取得による新規賃料増などを通じた収益アップなども挙げら

れます。設備更新による省エネ化に最大限取り組まないということは、これらのメリットを取りこぼしていることとなります。企業のカーボンニュートラル達成に向けては、一足飛びに再エネ化を検討するのではなく、まずは徹底的な省エネ化に取り組むことが、自社にとっての気候変動のリスク最小化・機会最大化に繋がると言えるでしょう。

気候変動が世界中で年々進み逼迫した状況となるなか、企業の脱炭素化の取り組みも省エネ・再エネの両面において加速していくことが望まれます。本稿がその一助となれば幸いです。

- <sup>1</sup> トップランナー制度とは、対象となる機器・建材の製造・輸入事業者に対し、「エネルギー消費効率の目標（トップランナー基準）を示して達成を促す」とことと「エネルギー消費効率の表示を求める」制度のことです。目標となる省エネ基準は、現在商品化されている製品のうちエネルギー消費効率が最も優れている商品の性能に加え、将来の技術開発の見通し等を勘案して定められます。  
[https://www.enecho.meti.go.jp/category/saving\\_and\\_new/saving/enterprise/equipment/](https://www.enecho.meti.go.jp/category/saving_and_new/saving/enterprise/equipment/)

#### 関連情報

ウェブサイトでは、サステナビリティ関連のサービス等を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/sustainability-transformation.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社  
村山 翔 / マネジャー

✉ [sho.murayama@jp.kpmg.com](mailto:sho.murayama@jp.kpmg.com)



# Sustainability

## CSRD対応を契機とした グループ・サステナビリティ・ ガバナンスの再考

KPMGオランダ

岩井 美緒 / マネジャー

**現** 在、グローバルでは機関投資家をはじめとする企業を取り巻く重要なステークホルダーが、企業に対してサステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）情報の開示を促す動きが加速しています。特にEUでは、グローバルにおける共通基準策定の議論に先駆けて、政策的に企業のサステナビリティ情報開示を推進しており、CSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive: 企業サステナビリティ報告指令）という法的拘束力のある指令が2023年1月5日に発効しました。

すでに対応を始めている企業が一定数見られるものの、これからCSRDに対応しようとしている企業のなかには、そもそも、EU地域固有の法令対応に本社がイニシアチブを取るべきか、あるいはEU現地子会社に対応を任せるべきか、というプロジェクトの設計から悩みを抱えている企業も少なくありません。

KPMGでは、世界各国でグローバル企業のCSRD対応を支援しています。本稿では、KPMGオランダで、特に日本企業のCSRD対応を支援する筆者の経験を基に、これからCSRD対応に着手する日本企業を対象にした、グループ・ガバナンスの観点を加味したCSRD対応プロジェクトのあり方を考察します。

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



岩井 美緒  
Mio Iwai

### POINT 1

#### CSRDの適用対象企業

CSRDの適用対象となる企業は、EU現地企業に限定されない。日本企業のEU現地子会社であっても、現地で一定規模以上のビジネスを展開している場合にはCSRDが適用される。

### POINT 2

#### グループ経営のスタイルを加味したプロジェクト設計

CSRD対応を円滑に進めるにあたっては、各社のグループ経営のスタイル（分権型あるいは中央集権型）を勘案しながら、プロジェクトを設計する必要がある。

### POINT 3

#### CSRD対応の現実解

CSRDの現実解は、グループ経営のスタイルを尊重し、EU現地子会社または親会社のどちらが主導権を握るのかを明確にし、CSRDに対応するステップに応じて柔軟に各社の関与度合いを調整することだ。

## I CSRDの概要

CSRDとは、ESGに紐づくさまざまなトピックス（例：気候変動、サーキュラーエコノミー、自社の労働力など）について、トピックスごとに自社の戦略・方針、ガバナンス体制、具体的な施策（取組み状況）、目標/KPIに関する情報の開示を、一定要件を超える企業に要求するEUの法令です。CSRDはEU内で適用される法令である一方、その適用対象となる企業は、EU現地企業に限定されません。日本企業のEU現地子会社であっても、現地で一定規模以上のビジネスを展開している場合はCSRDが適用されます。具体的には、売上高50M€、従業員250名、貸借対照表合計25M€の3条件のうち2条件を2会計期間連続で超えた場合は、原則として2025年度の内容を2026年から開示することが義務づけられています。

ただし、CSRDそれ自体は企業に求める

開示内容の詳細は定めておらず、対象となる企業の要件といった枠組のみを規定しています。具体的に報告すべき事項の詳細は、EFRAG（欧州財務報告諮問グループ）が策定するESRS（European Sustainability Reporting Standards: 欧州サステナビリティ報告基準）によって規定されており、CSRDの適用対象となる企業には、ESRSが規定する開示項目のなかでも、重要性がある（＝マテリアルである）と判断した項目に紐づく詳細な情報の開示が要求されています。

## II CSRD対応を進めるためのプロジェクトの設計

自らがCSRDの適用要件に該当するのであれば、対応するための社内プロジェクトを早期に設計し、必要なアクションに取り掛かる必要があります。その際、どのようにプロジェクトを設計するかという点に

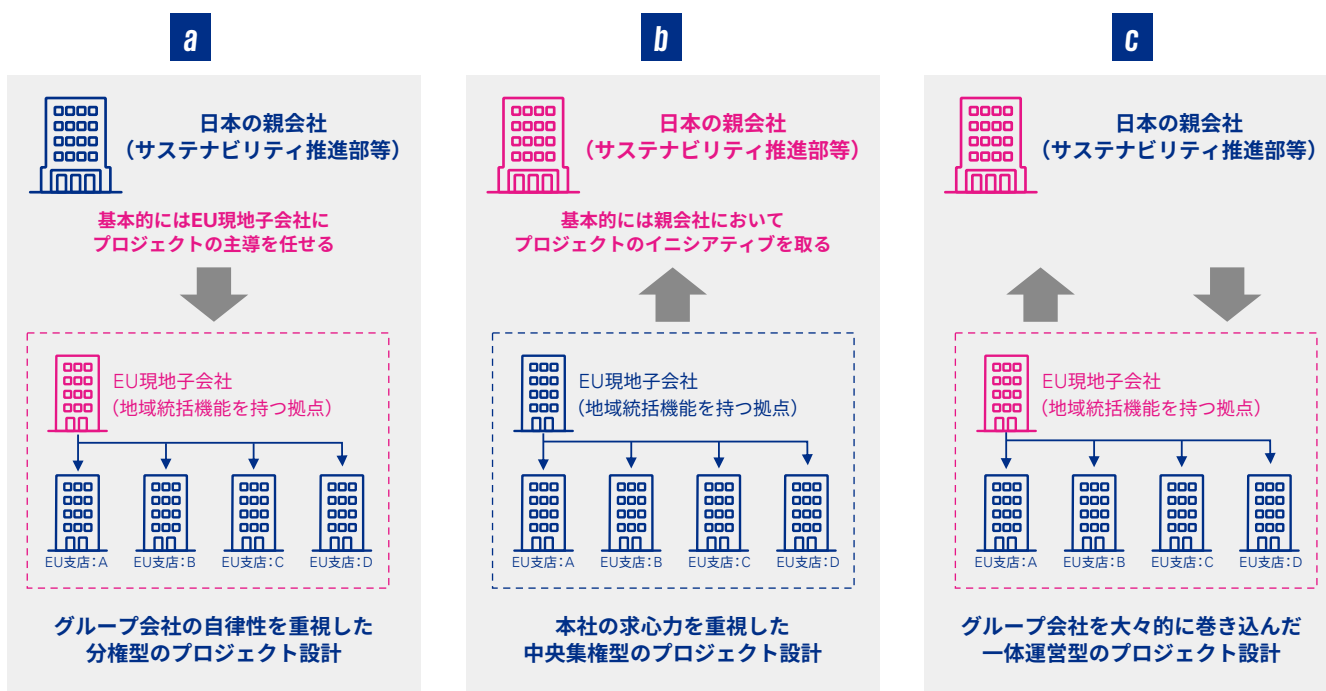
は注意が必要です。

ここではグループ・ガバナンスの観点から念頭に、想定されるプロジェクトの設計を3パターン提示します（図表1参照）。

- グループ会社の自律性を重視した分権型のプロジェクト設計**  
CSRDはEU地域固有の法令という性質を加味し、基本的にはEU現地子会社の担当者にプロジェクトの主導を任せます。親会社は、必要な場面で最低限関与する体制を構築する（以下、「子会社主導のプロジェクト設計」という）。
- 本社の求心力を重視した中央集権型のプロジェクト設計**  
基本的には親会社（サステナビリティ推進部等）がイニシアチブを取りながら、必要な場面でEU現地子会社の担当者を巻き込む体制を構築する（以下、「親会社主導のプロジェクト設計」という）。

図表1 グループ経営のスタイル（分権型あるいは中央集権型）を勘案したプロジェクトの設計

### CSRD対応を進めるプロジェクト・ガバナンス



出所：KPMG作成



どちらを選択するかは判断は、各社の企業文化、グループ経営のスタイル（例：本社の求心力を重視した中央集権型、あるいはグループ各社の自律性を重視した分権型）、EU現地子会社の（人的・時間的・金銭的）リソース等の要因によって異なります。そのため、どちらか一方が正解とは限りません。

### III

## CSR対応の最初の3ステップ

CSRDへの対応は企業の成熟度に応じて異なりますが、図表2に示すとおり、まずはマテリアリティの特定、ESRSの開示項目と自社現状とのギャップ分析、特定したギャップを埋めるためのロードマップの策定、という3ステップに取り組むことが肝要です。

以降では、CSRDに対応するための一連の手続きのうち、最初の3つのステップに焦点を当て、子会社あるいは親会社主導することのそれぞれの論点について考察します。

### (1) マテリアリティの特定

CSRD対応の最初のステップは、CSRDステートメントのなかで自社が開示すべきマテリアリティを特定することです。CSRDの適用対象企業は、ESRSが規定する開示項目のなかでも、自社にとって重要性があると判断した項目に関する情報を開示する必要があります。ここでのポイントは、ESRSが示すマテリアリティ評価の考え方に注意を払うことです。

ESRSは、自社のマテリアリティを特定するにあたっては、ダブル・マテリアリティの考え方に基いて評価することを求めています。これは、サステナビリティに関するリスクや機会を通じて企業が被る財務的な影響の観点とともに、企業が事業活動を通じて環境や社会に与える影響（インパクト）の観点も評価しながら、自社にとってのマテリアリティを特定することです。

ESRSでは、マテリアリティ評価の具体的な実施手順までは規定されていませんが、一般的には、①企業を取り巻くサステナビリティ課題をロングリストとして一覧化し、②デスクトップ・リサーチや社内関係者とのディスカッションを通じて徐々に絞り込み、③外部ステークホルダー（例：

NGO、行政、機関投資家など）とのエンゲージメントから得た示唆も踏まえながら最終的にマテリアリティを特定するという流れが想定されます。

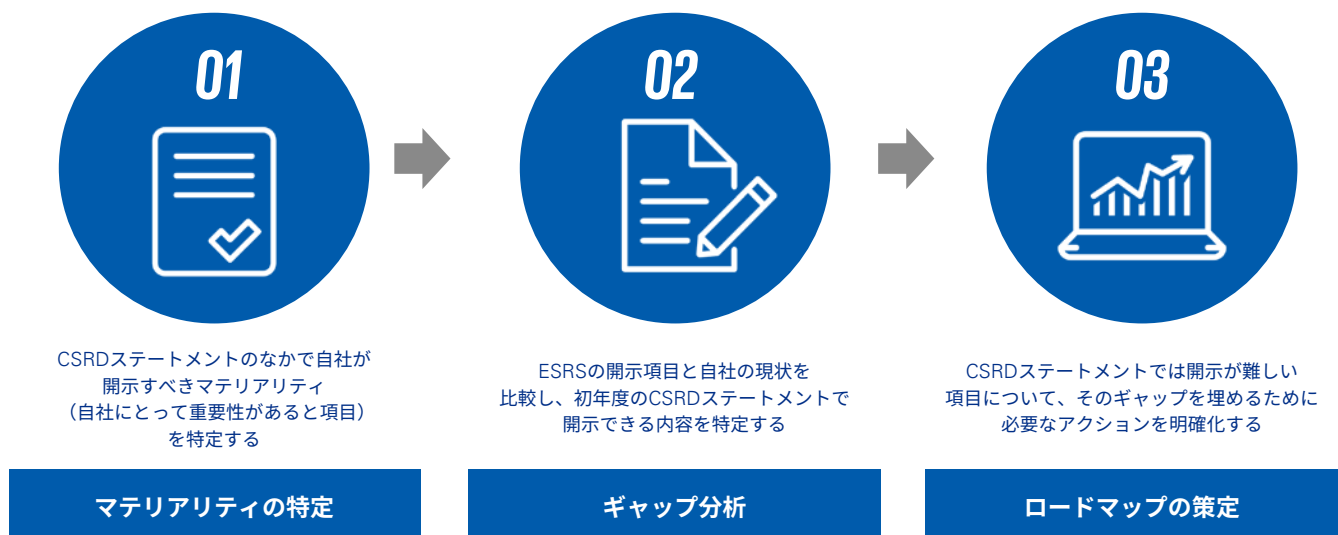
ESRSが求めているのはEU地域で事業を行う子会社のマテリアリティであり、親会社が特定している連結ベースのものとは異なります。また、そのアプローチ方法は企業のグループ経営のスタイル（分権型あるいは中央集権型）によっても異なります。

マテリアリティ評価を実施するにあたってのプロジェクトの建付けを、上述の「a. 子会社主導のプロジェクト設計」と「b. 親会社主導のプロジェクト設計」の両観点から考察すると、それぞれのメリットと課題点は以下のように整理できます。

#### a. 子会社主導のプロジェクト設計 メリット：

- 地域固有の状況を深く理解しているのは現地に根ざした現地子会社であることが多いため、EU地域におけるサステナビリティ関連規制やトレンド等の固有論点などを、EU現地子会社のマテリアリティ評価のなかに織り込みやすい。

図表2 CSR対応の最初の3ステップ



出所：KPMG作成

- CSRDステートメントを開示／報告する主体は（日本の親会社ではなく）EU現地子会社であるため、EU現地子会社自身が有する最新の情報に基づき、マテリアリティ評価を実施することができる。
- 特に自社が財務的に被る影響（インパクト）の評価対象は、親会社ではなくEU現地子会社となるため、EU現地子会社のほうが効率的に議論を進められる。
- マテリアリティに対して外部ステークホルダーから示唆を得るにあたっては、日頃からコミュニケーションのあるEU現地子会社からコンタクトを取るほうがアプローチしやすく、エンゲージメントも実施しやすい。

#### 課題点：

- 特に製造業の企業でEU現地子会社が販売・マーケティング機能に特化している場合は、製造に関連するサステナビリティ情報（例：原材料サプライヤーに対する人権デュー・ディリジェンスの実施状況、製造プロセスにおける気候変動リスクなど）に精通する部署／人材がEU現地子会社に配置されていないことが多く、サプライチェーン上流に関する内容を評価するハードルが高い。
- すでにグループ全体としてのマテリアリティが特定されている場合は、これから特定するCSRD上のマテリアリティと既存のマテリアリティとの間の整合性が損なわれないよう、親会社との連携に留意する必要がある。

#### b. 親会社主導のプロジェクト設計

##### メリット：

- EUのバリューチェーン関連情報も含めてマテリアリティ評価に必要なサステナビリティ情報が親会社に集約されている場合は、親会社主導でEU現地子会社のマテリアリティを特定することができる。
- マテリアリティ特定に関するナレッジ

が親会社に集約していると想定されるため、親会社主導でEU現地子会社のマテリアリティを特定する場合、既存の（連結の）マテリアリティとEU現地子会社のマテリアリティとの間の整合性を調整しやすく、対外的に一貫性のあるナラティブを作りやすい。

#### 課題点：

- 親会社主導の場合、多くのサステナビリティ情報が親会社に集約されているとはいえ、EU地域固有の事情（例：EUを拠点とする子会社バリューチェーンの地政学的なリスク、EU地域におけるサステナビリティ関連規制、政策の動向など）にかかる最新情報を日本の親会社がすべて把握しきれているとは限らない。EU現地子会社として考慮すべき論点が見落とされていないかについては留意する必要がある。

#### (2) ギャップ分析の実施

2番目のステップは、ESRSが要求する開示項目と自社のサステナビリティの現状を比較し、初年度のCSRDステートメントのなかで開示する内容を特定することです。

ESRSは、（本稿を執筆している2024年3月時点）CSRD適用対象企業のインダストリーの如何にかかわらず、横断的に適用される2つの基準（ESRS1～ESRS2）と、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）に関連するトピックスを幅広く網羅する10の基準（E1～E5、S1～S4、G1）という合計12の基準から構成されています。ESGトピックスの基準のなかでは、各ESGトピックス（例：気候変動、サーキュラーエコノミー、サプライチェーンにおける労働力など）に応じて、自社の戦略・方針、ガバナンス体制、具体的な施策／取り組み状況、目標／KPIに関する情報を開示することが求められています。

（1）で解説したマテリアリティ評価とは異なり、ギャップ分析の実施それ自体はESRSが要求するアクションではありません。しかしながら、ESRSが規定する開示

項目と自社のサステナビリティの取組みのレベル感を比較し、初年度のCSRDステートメントのなかで開示できる項目を明確にするためには、ギャップ分析は必要不可欠なステップです。

マテリアリティ評価と比較すると、本ステップにおけるプロジェクト設計の差異（分権型あるいは中央集権型）はそこまで大きくはないと考えますが、実務上は一定の注意を払う必要があります。

#### a. 子会社主導のプロジェクト設計

##### メリット：

- CSRDステートメントを開示／報告する主体は（日本の親会社ではなく）EU現地子会社であるため、EU現地子会社自身が有している情報を基点としてEU現地子会社が主導することによって、迅速かつ効率的にギャップ分析を進めることができる。

#### 課題点：

- 気候変動戦略やサプライチェーン方針など、各ESGトピックスの方針／戦略に関連する情報は日本の親会社で管轄されていることが多いため、この部分に関するギャップ分析は、EU現地子会社単独では十分に実施できない可能性が高い。
- 特に日本の親会社で製造された製品をEU現地子会社が仕入れて販売しているような場合は、製造関連の情報（例：製造工程で発生するGHG排出量、原材料調達における人権リスクの状況など）がEU現地子会社には十分に共有されていない可能性が高いため、この部分に関するギャップ分析は、EU現地子会社単独では十分に実施できない可能性が高い。

#### b. 親会社主導のプロジェクト設計

##### メリット：

- ESG／サステナビリティに関連する情報が、本社サステナビリティ推進部等に集約されている場合は、親会社とし

での包括的視点からギャップ分析を進めることができる。

- 仮にギャップ分析に必要な情報がサステナビリティ推進部等に集約されておらず、本社の各管理部門（例：人事部、調達統括部、法務部など）から情報を収集する必要がある場合は、EU現地子会社から各部にコンタクトするよりも、サステナビリティ推進部等からコンタクトを取るほうがスムーズで連携が取りやすい。

#### 課題点：

- 各社のデータ・マネジメントのあり方およびデータの収集状況によって差異はあるが、各ESGトピックスの全情報（たとえば、EU現地子会社が日本から仕入れた製品を販売している場合、製品の輸送／配送で生じるGHG排出量に関するデータや、製品を保管する倉庫で働く委託職員の労働状況など）が日本の親会社を集約されていない可能性が想定される。その場合は、本社単独でギャップ分析を完結できるとは限らない。

### (3) ロードマップの策定

最後のステップは、ロードマップの策定です。本ステップでは、根本的にサステナビリティに関する取組みが不足している、あるいは必要データが収集できておらず、初年度のCSRステートメントでは開示が難しい項目について、そのギャップを埋めるために必要なアクションの明確化が求められます。

CSRは、特に初年度の開示においては対象企業が極端な負担を負わないように配慮がなされており、一部の項目（例：環境に関するスタンダードで定められている財務的影響額、自社従業員の特性や研修とスキル開発など）については開示を省略することが認められています。また、CSRはあくまでも開示を義務付ける法令であり、サステナビリティを推進するアクションそれ自体（例：人権デュー・ディリジェンス、

LEAPアプローチに基づく生物多様性への影響の分析）の実施を義務付けている法令ではありません。したがって、ギャップとして特定された項目のすべてを埋めるアクションを初年度の開示までに取る必要はありません。自社のリソースや時間的制約を考慮したうえで優先順位を付けて、優先度／緊急度が高いところから取組みを進めていくことが可能です。

仮に初年度の開示までにギャップを埋めるアクションが間に合わないのであれば、いつ頃を目途に取組みを進める計画なのか、計画自体の開示も認められています。

ロードマップの具体的な内容は、各社のギャップ分析結果によって異なるために一般化は困難ですが、ロードマップの構成要素に関していえば、少なくとも、誰が、いつまでに、どのようなステップ／手順を踏んで、何のアクションを実行するのかという点を網羅しておくことがきわめて重要です。

ロードマップの策定ステップにおけるグループ・ガバナンス上の主な論点としては、以下が挙げられます。

#### a. 子会社主導のプロジェクト設計

##### メリット：

- EU現地子会社が主導するギャップ分析結果に基づいて、自社の現実的なリソースおよびケイパビリティに見合った、EU現地で完結できる実現可能性のあるロードマップを策定できる。

##### 課題点：

- 仮に、ギャップ分析を通じて各ESGトピックスの方針／戦略に課題があると特定された場合は、EU現地子会社自身にて方針／戦略を立案する必要が出てくる。その場合、日本の親会社が掲げる大方針と齟齬が生じないように整合性を取る必要がある。

#### b. 親会社主導のプロジェクト設計

##### メリット：

- ギャップ分析を通して特定された課題が、EU現地子会社のみならず全社的に当てはまる場合は、CSR対応のためのロードマップとしてだけでなく、グループ全社のサステナビリティにかかる取組みを根本的に推進するためのロードマップとして、その内容を策定することができる。

##### 課題点：

- たとえば、特定したギャップを短期間で埋めるような野心的なロードマップを親会社が策定し、ロードマップの履行をEU現地子会社に指示したとしても、（日本の親会社と比較すると）EU現地子会社のリソースは限定的な場合が多いため、ロードマップの実現可能性が担保されないことが想定される。

## IV

### さいごに

本稿では、CSRDに対応する一連の手続きのうち最初の3つのステップに焦点を当て、プロジェクト設計におけるグループ・ガバナンス上の論点を整理してきました。前章で考察したとおり、各ステップによってプロジェクト設計のメリットや課題点は各社各様です。そのため、子会社主導か、それとも親会社主導か、そのどちらか一方が正解とは言い切れません。

また、EU現地子会社に対応のすべてを一任することも、逆に日本の親会社が一切のアクションを引き取ることも得策とは言えません。自社のグループ経営のスタイルを尊重しながら、EU現地子会社または親会社のどちらか一方が主導権を握ることを明確にしつつも、ステップに応じて柔軟に各社の関与度合いを調整することが、現時点における現実解と言えます。

CSRDへの対応は、グループ会社の各所に散らばるサステナビリティに関する取組みやESGデータを経営としてどうコント

ロールし収集していくのか、サステナビリティに関するグループ・ガバナンスのあり方を再考するよい契機と位置付けられます。これを機に、グループ一体となった企業価値向上の実現に向けて、自社に適した“グループ・サステナビリティ・ガバナンス”のあるべき姿を検討することがきわめて重要です。

#### 関連情報

ウェブサイトでは、サステナビリティに関する情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/07/sustainable-value.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 オランダ  
岩井 美緒 / マネジャー

✉ [iwai.mio@kpmg.nl](mailto:iwai.mio@kpmg.nl)





# Accounting

## 四半期開示の見直しの概要

あずさ監査法人  
会計プラクティス部

和久 友子 / パートナー

秋本 祐哉 / マネジャー

**令** 和5年改正金融商品取引法により、2024年4月1日から上場会社の四半期報告書が廃止され、代わりに半期報告書の提出が義務付けられることになりました。これにより、四半期決算は取引所の四半期決算短信に「一本化」されます。執筆時現在（2024年3月末）、関連政令・内閣府令の改正のほか、上場制度の整備、会計基準・期中レビュー基準の新設等、適用に向けた対応が急ピッチで進められています。四半期決算の四半期決算短信への「一本化」であるものの、四半期決算短信に含まれる四半期財務諸表等について、財務報告の枠組みをどうするか、監査人による任意のレビューを受けるのか、開示のタイミングをどうするか等、上場会社が決定しなければならない事項がいくつかあります。本稿では、こうした要決定事項を含め、四半期開示の見直しの概要について解説します。なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。



和久 友子  
Tomoko Waku



秋本 祐哉  
Yuya Akimoto

### POINT 1

四半期報告書制度の廃止と四半期決算の四半期決算短信への一本化

2024年4月1日以後に開始する四半期から、上場会社について金融商品取引法上の四半期報告書が廃止され、四半期決算は取引所の四半期決算短信に「一本化」される。

### POINT 2

第1・第3四半期財務諸表等の財務報告の枠組みは2種類

第1・第3四半期財務諸表等の財務報告の枠組みには、「適正表示の枠組み」と「準拠性の枠組み」がある。前者は会計基準及び財務諸表等規則に基づく開示、すなわち改正前の四半期報告書と同水準の四半期財務諸表等の作成が求められる一方で、後者は取引所の規則により定められた最低限の開示事項を除き、省略が認められる。いずれを選択するか決定する必要がある。

### POINT 3

第1・第3四半期財務諸表等のレビューは原則任意

第1・第3四半期決算短信に含まれる四半期財務諸表等の監査人によるレビューは、会計不正等が起こった場合等を除き、原則任意であるが、レビューの有無の開示のほか、有りの場合にはレビュー報告書の添付が必要となる。レビューを受ける場合には、四半期決算短信の開示タイミングについても監査人との協議が必要となり、レビュー完了前後の2段階で開示する選択肢も含めて検討が必要である。

### POINT 4

第2四半期・通期決算短信は変わらず、半期報告書も実質的な変更なし

第2四半期・通期決算短信は見直し前の取扱いが維持される。また、半期報告書の開示内容や開示タイミングは、改正前の第2四半期報告書と同程度である。

## I 四半期開示の見直しの経緯

岸田政権が掲げる「新しい資本主義」実現の一環として、四半期開示の見直しを進めることが言及されました。

これを受け、2022年6月及び12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・グループ報告において、金融商品取引法上の四半期報告書（第1・第3四半期）を廃止し、取引所規則に基づく四半期決算短信に「一本化」する方向性が示されるとともに、「一本化」の具体化における各論点の方向性が示されました。

その後、「金融商品取引法等の一部を改正する法律」（令和5年法律第79号）が2023年11月に成立し、四半期報告書（第1・第3四半期）が四半期決算短信に「一本化」されることが確定しました。

これを受け、関連政令・内閣府令の改正のほか、以下のとおり上場制度の整備、会計基準・期中レビュー基準の新設等、適用に向けた対応が急ピッチで進められています。

- 東京証券取引所「金融商品取引法改正に伴う四半期開示の見直し等に係る有価証券上場規程等の一部改正について」等
- 企業会計基準委員会「企業会計基準第33号「中間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32号

「中間財務諸表に関する会計基準の適用指針」（以下、合わせて「中間会計基準等」という）

- 企業会計審議会「四半期レビュー基準の期中レビュー基準への改訂に係る意見書」、「監査に関する品質管理基準の改訂に係る意見書」等
- 日本公認会計士協会「期中レビュー基準報告書第1号（改正四半期レビュー基準報告書第1号）「独立監査人が実施する中間財務情報に対するレビュー」、期中レビュー基準報告書第2号「独立監査人が実施する期中財務情報に対するレビュー」等

## II 四半期開示の見直しの概要

四半期開示の見直しの概要は、以下のとおりです。

### 1. 四半期報告書制度の廃止

2024年4月1日以後に開始する四半期から、上場会社について金融商品取引法上の四半期報告書が廃止され、代わりに半期報告書の提出が義務付けられます。これにより、四半期決算は取引所の四半期決算短信に「一本化」されます（図表1参照）。

### 2. 四半期決算短信の義務付け

上場会社における四半期決算短信の開示は、当面は一律義務付けられます。今後、適時開示の充実の達成状況や企業の開示姿勢の変化、適時開示と定期開示の性質上の相違に関する意見等を踏まえ、四半期決算短信の任意化について継続的に検討される予定です。

### 3. 四半期決算短信の開示内容等

#### (1) 第1・第3四半期決算短信の開示内容

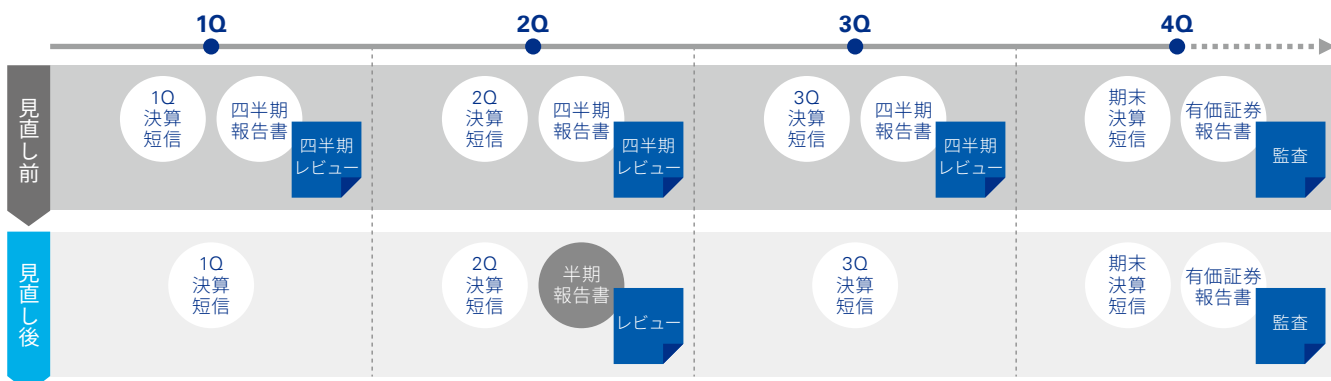
第1・第3四半期決算短信に含まれる四半期財務諸表又は四半期連結財務諸表（以下、「四半期財務諸表等」という）について、以下の2つの財務報告の枠組みを選択することができます。

- 適正表示の枠組み
- 準拠性の枠組み

適正表示の枠組みは、会計基準及び財務諸表等規則に従い会計処理及び開示を行うものです。この場合には、改正前の四半期報告書と同水準の四半期財務諸表等を作成することとなります。

一方で、準拠性の枠組みの場合、会計基準にしたがって会計処理を行うものの、開示については、以下の最低限開示することが求められる事項を除き、省略が認

図表1 四半期開示の見直しのイメージ



出典:金融庁 ディスクロージャーワーキング・グループ(令和4年度)「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」(2022年12月27日)を基にKPMG作成  
[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/tosin/20221227.html](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20221227.html)

められています(図表2参照)。

- 四半期連結貸借対照表(又は四半期貸借対照表)
- 四半期連結損益計算書及び四半期連結包括利益計算書又は四半期連結損益及び包括利益計算書(又は四半期損益計算書)
- 継続企業の前提に関する注記
- 株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記
- 会計方針の変更、会計上の見積りの変更、修正再表示に関する注記
- 四半期特有の会計処理に関する注記
- セグメント情報等の注記
- キャッシュ・フローに関する注記〔四半期(連結)キャッシュ・フロー計算書を開示する場合を除く〕

そのうえで、投資者のニーズに応じて、上場会社の判断により、以下に例示する「投資判断に有用と考えられる情報」を、

会計基準に基づき開示することが可能です。

- 連結キャッシュ・フロー計算書
- 財務諸表に係る注記(貸借対照表関係の注記、損益計算書関係の注記、金融商品関係の注記、有価証券関係の注記、デリバティブ関係の注記、重要な後発事象の注記等)

## (2) 第1・第3四半期決算短信に含まれる四半期財務諸表等に対する監査人によるレビュー

第1・第3四半期決算短信に含まれる四半期財務諸表等に対する監査人によるレビューは原則として任意です。

一方で、会計不正等が起こった場合等、財務諸表の信頼性確保が必要と考えられる場合には、取引所の規則により、監査人によるレビューが一定期間義務付けられます。具体的には、以下の要件のいずれ

かに該当した場合、要件該当以後に開示される第1・第3四半期財務諸表等に対して監査人によるレビューを受けることが義務付けられています。なお、要件該当後に提出される有価証券報告書及び内部統制報告書において、以下の要件のいずれにも該当しない場合には、レビューの義務付けは解除されます。

- 直近の有価証券報告書、半期報告書又は四半期決算短信(レビューを受ける場合)において、無限定適正意見(無限定の結論)以外の監査意見(レビューの結論)が付される場合<sup>(※1)</sup>
- 直近の内部統制監査報告書において、無限定適正意見以外の監査意見が付される場合
- 直近の内部統制報告書において、内部統制に開示すべき重要な不備がある場合<sup>(※1)</sup>
- 直近の有価証券報告書又は半期報告書

図表2 第1・第3四半期決算短信において最低限開示することが求められる事項(○を付した事項)

項目	第1・第3 四半期 決算短信	(参考)見直し前	
		四半期 決算短信	四半期 報告書
本表	BS	○	○
	PL	○	○
	CF	—	2Qのみ ○
主な注記	継続企業の前提	○	○
	株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記	○	○
	連結・持分法の範囲の変更	—	○
	会計方針の変更、会計上の見積りの変更、修正再表示に関する注記	○	○
	四半期特有の会計処理	○	○
連結範囲外の子会社等(重要なもの)	—	○	

出典：東京証券取引所「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」(2023年12月18日)および「金融庁 ディスクロージャーワーキング・グループ(令和4年度)資料2 事務局参考資料」(2022年10月5日)を基にKPMG作成

<https://www.jpex.co.jp/equities/improvements/quarterly-disclosure/index.html>

[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/disclose\\_wg/siryou/20221005.html](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/disclose_wg/siryou/20221005.html)

項目	第1・第3四半期 決算短信	(参考)見直し前	
		四半期 決算短信	四半期 報告書
追加情報	—	—	○
四半期BS・PL・CF・SS関係	CFのみ○ (本表を開示した場合は不要)	—	○
主な注記	金融商品関係	—	○(注)
	有価証券関係	—	○(注)
	デリバティブ取引関係	—	○(注)
	企業結合関係	—	○
	収益認識関係	—	○
	セグメント情報	○	○
	一株当たり情報	—	○
	重要な後発事象	—	○

(注)企業集団の事業の運営において重要であり、かつ、前事業年度末から著しい変動が認められる場合に注記が必要。また、企業集団の総資産や総負債の大部分を金融資産や金融負債等が占める場合を除き、第1四半期および第3四半期は省略可。一方、IFRS会計基準では、これらにかかわらず注記が必要(IAS第34号「期中財務報告」第16A項)。

が当初の提出期限内に提出されない場合<sup>(※2)</sup>

- 当期の半期報告書の訂正を行う場合であって、訂正後の財務諸表に対してレビュー報告書が添付される場合<sup>(※2)</sup>

<sup>(※1)</sup> 直近の有価証券報告書、半期報告書もしくは四半期決算短信（レビューを受ける場合）又は内部統制報告書の訂正を行い、訂正後の報告書等において要件に該当する場合を含む。

<sup>(※2)</sup> 財務諸表の信頼性の観点から問題がないことが明らかな場合として、取引所が認める場合を除く。

レビューの有無、レビュー有りの場合は義務又は任意について、決算短信のサマリー情報において開示する必要があります。レビューを受ける場合には、レビュー報告書の添付が必要です。

また、採用する財務報告の枠組みに応じて、図表3のとおり、保証水準は同じではあるものの、それぞれ異なる種類のレビューが実施されることになります。

### (3) 第1・第3四半期決算短信の開示タイミング

第1・第3四半期決算短信は、決算の内

容が定まり次第開示することが求められており、半期報告書の法定提出期限に準じて、各四半期末日後45日以内に開示することが原則となります。第1・第3四半期決算短信の開示時期が、四半期末日後45日を超えることが見込まれる場合又は45日を超えることとなった場合には、ただちにその理由及び決算の内容の開示時期に係る具体的な見込み又は計画について開示する必要があります。

レビューを受ける場合に「決算の内容が定まった」と判断する時点の考え方は、以下のとおりで、レビューを任意で受ける場合には、監査人とも協議の上、開示タイミングをどうするか決定する必要があります。

- レビューを義務で受ける場合は、原則としてレビューが完了した時点
- レビューを任意で受ける場合は、各上場会社による判断（レビュー完了前又はレビュー完了次第のいずれか。レビュー完了前とする場合は、レビュー完了後に改めてレビュー報告書を添付した決算短信の開示が必要）

### (4) 第2四半期・通期決算短信の取扱い

第2四半期・通期決算短信は、半期報告

書・有価証券報告書に対する速報という位置付けのままであり、見直し前の取扱いが維持されます。

第1・第3四半期決算短信について規則によりレビューが義務付けられる場合であっても、第2四半期・通期決算短信はレビューや監査の対象外です。

## 4. 半期報告書の開示内容等

### (1) 開示内容及び監査人による関与

上場会社等は、改正前の第2四半期報告書と同程度の記載内容となる半期報告書の開示が求められ、監査人のレビューを受けることが必要です。提出期限は、中間会計期間の末日後45日以内です。

上場会社等のうち、銀行や保険会社等（金融商品取引法における特定事業会社）は、改正前と同様に、半期報告書に対して中間監査を受けることとなります。提出期限は、中間会計期間の末日後60日以内です。

非上場会社については、改正前と同程度の記載内容である半期報告書に対して中間監査を受けること（提出期限は中間会計期間の末日後3ヵ月以内）に加え、上場会社等と同じ枠組みも適用可能です。なお、非上場会社が上場会社等の枠組み

図表3 適正性と準拠性に関するレビューの概要比較

レビューの種類	適正性に関するレビュー	準拠性に関するレビュー
財務報告の枠組み	適正表示 (適正表示を達成するため、追加的な開示規定 <sup>(注)</sup> 等がある)	準拠性 (財務報告の枠組みにおける要求事項の遵守が要求されるのみ)
保証水準	いずれのレビューも保証水準は同じ(限定的保証)	
レビュー手続	(共通)	個々の事項に準拠しているかどうかについて、主として質問および分析の手続(必要に応じて追加的な手続)等
	(相違)	財務諸表全体として適正に表示されているかという観点での検討が必要
		左記の観点は不要

(注)「追加的な開示規定」：財務諸表の利用者が財政状態や経営成績等を理解するにあたって、財務諸表が全体として適切に表示されるように追加的な開示を求める規定(平成26年2月18日監査基準改訂前文)

出典：日本公認会計士協会「東京証券取引所『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(お知らせ)」(2023年11月22日)および「企業会計審議会監査部会(第54回)資料3 日本公認会計士協会資料」(2023年9月5日)を参考に、KPMGにて作成  
[https://jicpa.or.jp/specialized\\_field/20231122fii.html](https://jicpa.or.jp/specialized_field/20231122fii.html)  
[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyousiryou/kansa/20230829.html](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyousiryou/kansa/20230829.html)



を適用した後は、特定の場合を除き、原則として当該枠組みを継続して適用する必要があります。

## (2) 適用時期

半期報告書は、2024年4月1日以後に開始する事業年度に係るものから提出します。また、経過措置として、2024年4月1日以後に提出期間が開始する第1四半期報告書を提出する場合、当該四半期が属する事業年度から改正後の規定を適用することになりますので、2023年12月決算から2024年2月決算までの会社は、改正後の半期報告書を提出する必要があります。

## (3) 中間財務諸表に関する

### 会計基準等

上場会社等が改正後の半期報告書において開示する中間連結財務諸表又は中間個別財務諸表（以下、合わせて「中間財務諸表」という）に係る会計処理及び開示を定める中間会計基準等が公表されています。なお、銀行や保険会社等及び非上場会社が作成する中間財務諸表には、これまでと同様、中間連結財務諸表作成基準、中間連結財務諸表作成基準注解、中間財務諸表作成基準及び中間財務諸表作成基準注解が適用されます。

中間会計基準等では、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が引き継がれています。

上記の基本的な方針の下、四半期決算の会計期間（3ヵ月）と中間会計期間（6ヵ月）の相違により、会計処理に差異が生じる可能性がある以下の項目については、従来の四半期での実務が継続して適用可能となる取扱いが定められています。

- 原価差異の繰延処理
- 子会社を取得又は売却した場合等のみなし取得日又はみなし売却日
- 有価証券の減損処理に係る中間切放し法

- 棚卸資産の簿価切下げに係る切放し法
- 一般債権の貸倒見積高の算定における簡便的な会計処理
- 未実現損益の消去における簡便的な会計処理

#### 関連コンテンツ

ウェブサイトでは、会計・開示情報を紹介しています。

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

会計プラクティス部

和久 友子 / パートナー

✉ [tomoko.waku@jp.kpmg.com](mailto:tomoko.waku@jp.kpmg.com)

会計プラクティス部

秋本 祐哉 / マネジャー

✉ [yuya.akimoto@jp.kpmg.com](mailto:yuya.akimoto@jp.kpmg.com)





# Sector Update

## グローバル経営者調査から考察する自動車業界の将来展望

KPMGジャパン  
自動車セクター

犬飼 仁/パートナー

轟木 光/アソシエイトパートナー

大熊 恒平/マネジャー

小谷野 幸恵/マネジャー

**2** 024年1月に発表した「第24回KPMGグローバル自動車業界調査<sup>1</sup>」では、30カ国1,000人以上の自動車業界の経営者への調査を通して、自動車業界の現状と将来の展望に関する興味深いデータを得ることができました。本稿では同調査、およびKPMGジャパンで行った、日本消費者調査の結果も合わせて分析することによって、グローバル、日本の自動車業界の将来を展望します。

調査では、今後5年間で自動車業界の利益増を「強く確信している」割合が、前年の「第23回KPMGグローバル自動車業界調査」の41%から34%へ減少しました。なぜ、経営者は自信を弱めているのでしょうか？今までの最大の関心事であったBEV普及の見通しに加え、生成AIにより注目が高まった先端デジタル技術への対応の観点からも検証していきます。

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。



犬飼 仁  
Hitoshi Inukai



轟木 光  
Hikari Todoroki



大熊 恒平  
Kohei Okuma



小谷野 幸恵  
Yukie Koyano

### POINT 1

なぜ、経営者は長期的な成長への自信を弱めているのか

グローバル経営者はどこに不安を感じているのか。BEV化が長らく経営者の課題の中心であったが、巨額投資に対するリスク対応への焦りと、新たに先端デジタル技術への警戒感を強めている。

### POINT 2

不透明なBEV普及の見通しとリスクへの備え

引き続きグローバル経営者はBEV普及を楽観視せず、現実的な視点で捉えている。しかし、取り巻く環境の不透明さが増しているなか、リスクへの備えの必要性は増しており、投資の最適化が求められている。

### POINT 3

先端デジタル技術が起こすイノベーション

2023年の生成AIの急速な普及以降、注目を集めている先端デジタル技術は、販売プロセスやシェアリングにおいても変革をもたらす。

## なぜ、経営者は長期的な成長への自信を弱めているのか

### 1. グローバル経営者の長期的な収益性見通し

今後5年間で自動車業界の利益増を「確信している」グローバル経営者の割合は81%で、前年の83%からほぼ変化はありませんでした。しかし、「強く確信している」と回答した割合は41%から34%へ大きく低下しました。米国（同48%→43%）、西欧（同31%→24%）でも「強く確信している」経営者の割合が減少しましたが、日本の減少（同32%→10%）が特に顕著でした。これらの変化の要因として以下3点が推定されます。

①揺れ動く外部環境の影響を受け、将来に向けた戦略が計画どおりに機能していない。

②巨額投資を行っているBEVの普及・コストダウンが想定どおりに進まない場合に、他パワーユニットの生産・販売へ柔軟に切り替えられるようにするための、ヒト・モノ・カネにおけるリスク対策が十分でない。

③自動車ビジネスのあらゆる箇所にAIなどの先端技術を組み込むための、人的リソースの確保や外部提携の準備が不足している。

ただし、違う視点で今回の結果を捉えると、これらの課題が解決されれば将来の見通しに対する自信が強まり、長期的な成長への期待が高まっていくと考えることができます。

### 2. 短期的な懸念とその要因

今後1年間のビジネスにおいて金利、エネルギー価格、インフレートの急激な上昇を「強く懸念している」グローバル経営者の割合は、前年の28%から23%

へ減少しました。地域別だと、米国（同35%→27%）、インド&アセアン（同64%→34%）で懸念が弱まったものの、中国（同10%→14%）、南米（同17%→31%）で懸念が強まり、地域間の差が明確に生まれました。

一方、今後1年間の車両価格の変動予測について、13%のグローバル経営者が10%以上の上昇、64%の経営者が5%～10%の上昇を予想しました。中古車価格の下落や供給不足の改善が進んでいる状況において、車両価格の大幅な上昇は顧客流出などのリスクに繋がる可能性があります。とはいえ、コスト上昇をできる限り価格転嫁したい、というグローバル経営者の思惑が今回の予想からうかがえます。

### 3. 先端技術への対応

「AI/先進ロボなど最先端の生産技術に対する備えができていないか」という質問に対し、「非常にできていない」、「十分にできていない」と回答したグローバル経営者は前年の63%から40%へ大きく下落しました（図表1参照）。

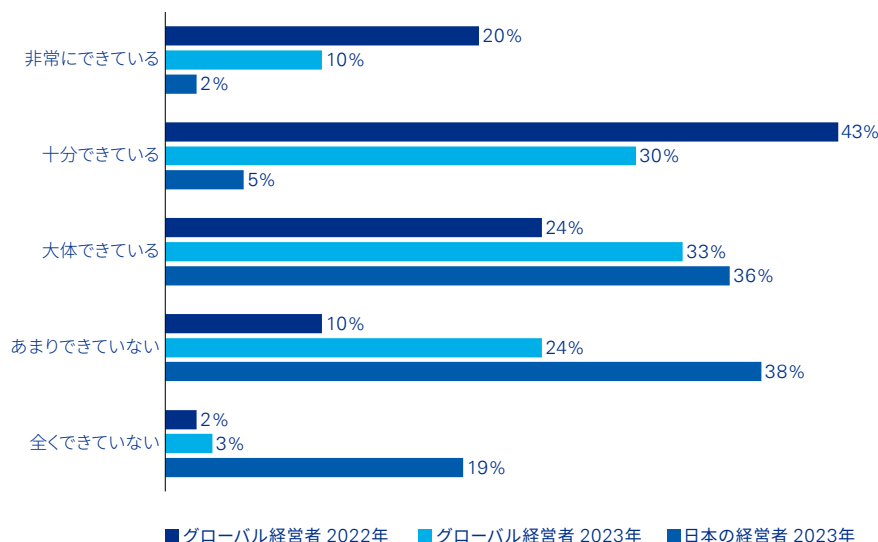
この変化は、2023年の生成AIの急速な

普及により、経営者が先端技術の備えへの不足を感じたことが主因だと考えられます。地域別に見ると、備えが「非常にできている」、「十分にできている」と答えた比率はインド60%、米国47%、中国46%、西欧34%、日本7%でした。

さらに、「今後数年間で最も重要になるスキルは」という質問において、グローバル経営者のなかでは「AI」が前年の3位から1位に順位をあげました。この質問においても地域差は出ており、たとえば日本は「AI」が4位で、「ハードウェア電動化技術」や「高度な製造スキル」が「AI」を上回りました。

前年まではBEV化への対応に課題感が集中していましたが、生成AIの革新を経て、先端技術への対応がBEV化への対応に並んで経営上の最重要課題として捉えられるようになったと考えられます。

図表1 【グローバル経営者】自社において最先端の生産技術への対応に備えはできていますか（例：AI、Machine Learning、Digital Twins、先進ロボ）？



出所:KPMG作成



## II

## 不透明なBEV普及の見通しとリスクへの備え

## 1. グローバル経営者のBEVシェア予測

グローバル経営者が予測する2030年の中国、米国、日本、欧州におけるBEVシェアは以下のとおりで、全体的に前年から上昇したものの、前々年と比較するとBEVシェア拡大を現実的に捉えている傾向が継続していると言えます。

中国：52 → 24 → 36

米国：52 → 29 → 33

日本：52 → 23 → 32

欧州：49 → 24 → 30

※単位％、左から2021年→2022年→2023年の順。

別の調査項目では、BEVへの補助金制度に「賛成する」グローバル経営者が増え（前年75%→84%）、特に「\$30,000未満の低価格BEVも補助金制度の対象に含め

る必要がある」と考える割合が大きく増加しました（前年21%→30%）。

各国の補助金制度の行方が不透明ななか、原材料のCO<sub>2</sub>排出やリサイクルに対する規制の広がりなどBEVを取り巻くグローバル環境は複雑化しており、BEV普及を楽観視することはリスクとなり始めています。

## 2. パワートレイン将来投資の見通し

グローバル経営者の70%（前年72%）はBEVへの投資を増やす計画を立てており、引き続きBEVを中心に投資計画を考えていることが分かります。しかし、グローバル経営者の53%（前年51%）はハイブリッドへ、36%（同39%）は燃料電池へ、21%（同38%）はガソリン/ディーゼルへの投資増も計画しています。不透明なBEV普及のリスクヘッジとしてハイブリッドへの投資を計画している経営者が増えている傾向は、この結果からも裏付けられています（図表2参照）。

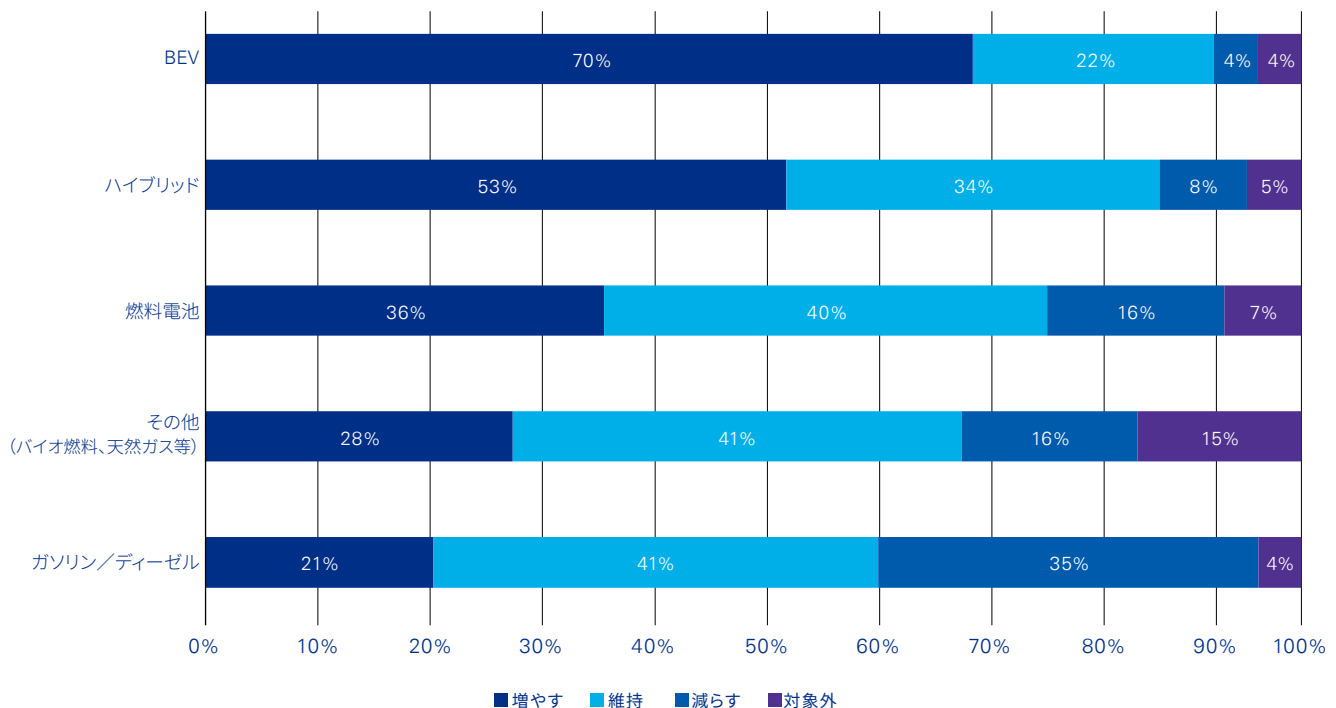
## 3. 日本の消費者のニーズ

日本の消費者が今後5年以内に車を購入する場合に選ぶ車両は、第1位がエンジン車で64%（前年52%）、第2位がHEVで36%（同33%）、第3位がPHEVで13%（同10%）、第4位がBEVで13%（同12%）という調査結果でした。年齢別で見ると、60代でエンジン車を選択した比率が対前年で8ポイント（39%→47%）増加し、他年齢層とエンジン車を選択する割合がほぼ等しくなりました（図表3参照）。

また、現在のBEV/PHEVユーザーの44%はエンジン車、26%はHEVを選択すると回答し、PHEV、BEVを再購入する考えを持っているユーザーは、それぞれ11%、13%と限定的でした。

BEVを選択しない理由は前々年、前年から変わらず「充電インフラの問題」、「購入価格の問題」が最大で、消費者の視点ではいまだそれらの課題は解決されないままです。その状況も要因となり、日本の消費者のBEV購入意向は、グローバル経

図表2 【グローバル経営者】あなたの会社における各領域での設備やR&Dに対する将来投資の見通しを教えてください。



出所：KPMG作成

営者のBEV普及予測から引き続き乖離しています。日本のBEVは軽自動車・高級車が主流となり独自の市場を形成しつつありますが、これからのBEV投資をどの市場・ターゲット層に向けていくべきか、各国の充電インフラ拡充に対する取組みやユーザーの車の使い方を踏まえて、注意深く検討していくことが求められています。

### III 先端デジタル技術が起こすイノベーション

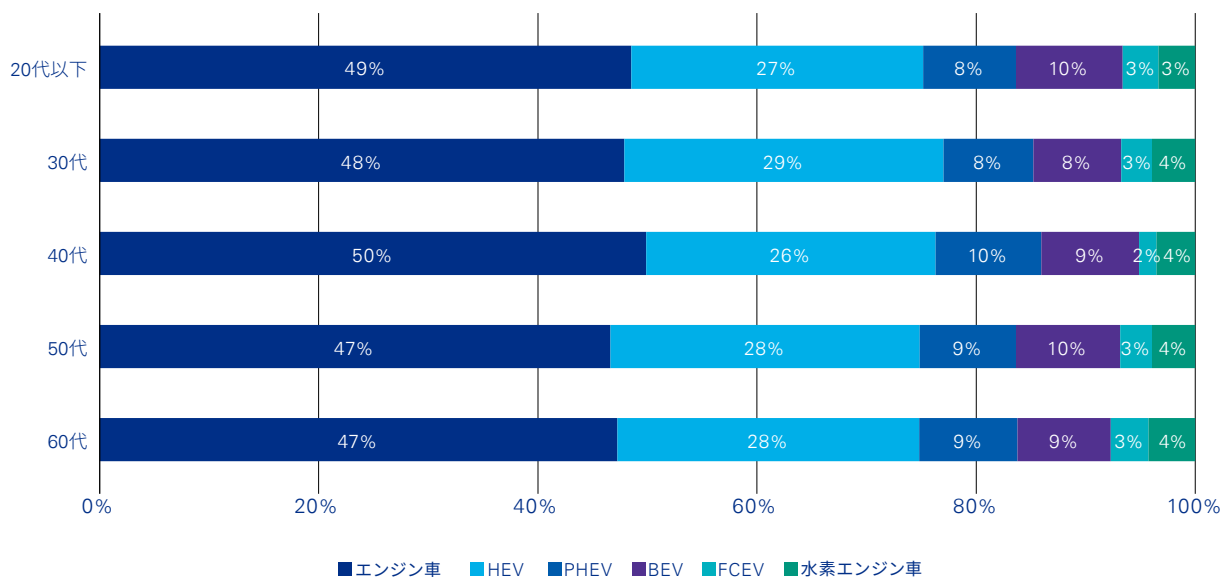
#### 1. 自動車の販売プロセス

自動車会社からディーラーを介さず直接消費者へ新車販売する新興メーカーの販売方法は、自動車ビジネスにおけるディーラーの役割に疑問を投げかけ、引き

続き動向が注目されています。グローバル経営者による2030年の自動車販売チャネルのシェア予測は「ディーラー（既存チャネル）：31%」、「自動車会社から直接販売：25%」、「デジタル小売プラットフォーム：23%」、「自動車会社が販売し、ディーラーが納車：21%」に分散し、どのチャネルもいまだ圧倒的な強みを見通せていない状況です（図表4参照）。

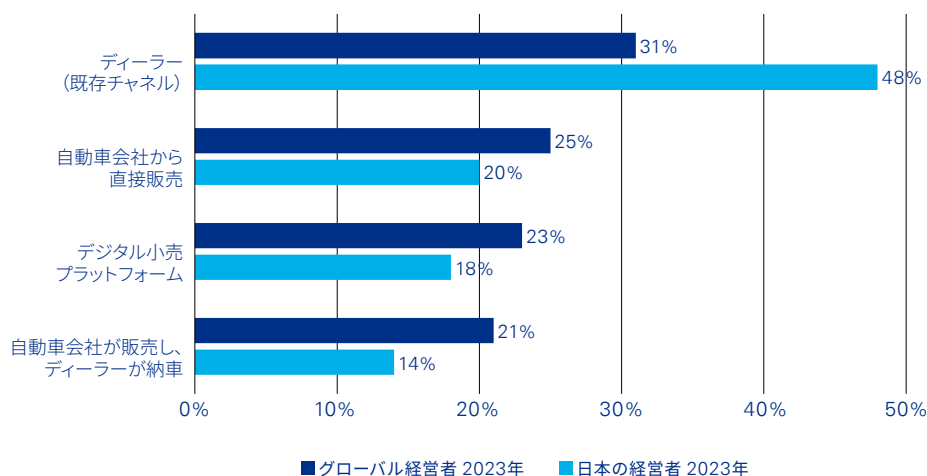
自動車業界では、先端デジタル技術の

図表3 【日本の消費者】今後5年以内に車を購入するとしたら、どのクルマを選びますか？（年齢別）



出所:KPMG作成

図表4 【グローバル経営者】あなたの国では2030年に、何%の新車が各チャネルを通して販売されると思いますか？



出所:KPMG作成

活用により、ディーラーの提供する試乗や実車展示をリアルからバーチャルへ、アフターサービスを実車整備からリモート整備へ、消費者とのコミュニケーション相手を人からAIへと代替させていく検討が進んでいます。ただし、オンラインで車を購入したいと考える日本の消費者が引き続き限定的なように（前々年22%→前年25%→今年23%）、必ずしもデジタルテクノロジーの進化が消費者ニーズの変化につながるとは言えません。そのため、これらの施策についても消費者の受容性を確認しながら進めていくことが重要になります。

## 2. シェアリングビジネス

日本の消費者でカーシェアリング/MaaS（携帯などで予約できる配車サービス）を利用したいと回答した比率は前々年、前年の調査結果からほぼ変わらず37%と限定的でした。ただし、利用しない理由は変わってきており、「シェアリング自体への抵抗」は低下し、「自由に利用できない可能性がある」が上昇しています。日本では、カーシェアリングの会員数・車両数が共に右肩上がり伸びているものの、ステーション数の伸びは鈍化しているため、消費者が利用したい場所にカーシェアリング車両が無い可能性があります。解決策の1つとして、「消費者が安心して自宅の空きパーキングをステーションとして貸し出せるようにする」対策が考えられますが、その実現にはAIを活用した監視機能が有効だと考えられています。ただし、消費者を納得させるには、同時にサイバーセキュリティやプライバシー保護の対応が必須であることは明らかであり、包括的なAI戦略の下、対策を進めることが求められています。

## IV

### さいごに

今回の調査を通して、グローバル経営者は将来戦略、リスクへの備え、先端技術への対応の再確認が必要だと考えていることがうかがえました。それはグローバル経営者が悲観的になっているということではなく、外部環境やテクノロジーの変化に対応しようという意志の表れであり、明確化した課題への対応が進めば力強い成長を自動車業界へもたらしてくれると期待できます。

特に注目すべきは、先端デジタル技術への対応がBEV化と並ぶ自動車会社のトップ課題として認識され始めた点です。経営者からすると、最重要課題が1つから2つに増え、警戒すべき領域がまた広がった状況ではありますが、別の見方をすれば、どこの強みを目指して長期的な成長を進めるのか、戦略の選択肢が膨らんだと考えることができます。別の調査項目では、車のソフトウェア化が創出する新ビジネスの恩恵を最も受けるのは「自動車会社」だと見通している結果も出ており、自動車会社にとってプラスの選択肢が多いことは歓迎すべき状況だと言えます。戦略を明確に持ち、外部環境の変化に対応できるリスク管理と新たな機会の獲得を進めていければ、競争力のあるビジネスモデルが構築できるはずです。

- 1 グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2023  
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/03/global-automotive-executive-survey-2023.html>

#### 関連情報

ウェブサイトでは、自動車関連の情報を紹介しています。

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン  
自動車セクター

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





# Sector Update

## 台湾有事影響の定量的推計手法に関する考察

KPMGジャパン  
ガバメント・パブリックセクター  
林 哲也 / ディレクター

**米** 中の対立が強まるなか、台湾総統選、米大統領選といった政治イベントを経て、中国の台湾侵攻(以下、「台湾有事」という)に係る情報収集とその対応策を考慮することは、政策レベルだけでなく、企業レベルでも、リスクマネジメント上、きわめて重要な要素となります。「台湾有事は起きるのか?」、「起きるとしたらそれはいつなのか?」、「その時にビジネス上どのようなインパクトが想定されるか?」、「事業上のリスクヘッジをどう行えばいいのか」。こうした問いは、すべてのステークホルダーにとってきわめて重要ですが、明確な答えを持ち合わせている人のほうが少ないのではないのでしょうか。ロシアのウクライナ侵攻は、台湾有事の可能性と軍事的対応を考慮する際の検討材料として捉えられていますが、世界および周辺国経済にどのような影響を与えたかという視点でも重要です。ウクライナと台湾を比較したときに、前者は世界有数の農産物輸出国として、後者は半導体ビジネスにおける中核的存在として、おのずと経済に与える影響シナリオも異なるものになります。

本稿では、まず、台湾を取り巻く政治的動向を簡単に整理します。次に、インバウンド需要における台湾有事の影響を例に、その推計アプローチ例をご紹介します。最後に、台湾有事に対するリスクマネジメント上の着眼点について触れます。

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。



林 哲也  
Tetsuya Hayashi

### POINT 1

#### 台湾を取り巻く中国・米国の政治的動向

台湾では2024年1月に総統選挙が行われ、3期連続で同一政党が担うこととなったが、同時に行われた立法委員の選出は最大野党の中国国民党が奪還、第三政党の台湾民衆党の動向にも左右される構図にある。中国は台湾問題解決に向けた「習近平5項目」を掲げつつ、台湾統一に向けた強硬な姿勢をとっている。一方、米国は、台湾の政治的かつ経済的価値を見直すうえで、対中国戦略を捉えつつ、2024年11月に大統領選を控える。

### POINT 2

#### 政治学的・地政学的有事が事業にもたらす影響の可視化

日本企業にとって、政治学的・地政学的有事がもたらす経済的影響をどう読むかは、自社の危機管理体制およびステークホルダーへの説明において重要な要素となるだろう。事業への影響に対する考え方や根拠(シナリオ)を整理し、想定されるインパクトを定量的に推計し、算定論拠を整えておく必要がある。

### POINT 3

#### 台湾有事に対するリスクマネジメント上の着眼点

関連各国政府の情報収集とともに、政治学的・地政学的有事が自社事業モデルにもたらす影響シナリオとインパクトを定量的に推計し、継続的に解析することが、自社(自国)が備えるべき現実味のある最適な対応策の策定やリスクヘッジにつながる。



## I 政治的動向（要約）

### 1. 台湾の動向

2024年1月、台湾では総統と立法委員を選出する同時選挙が行われました。総統には与党・民主進歩党から立候補した現職副総統の頼清徳氏が選出された一方で、最大野党・中国国民党が立法院第1党の座を奪還しました。

ただ、民主進歩党・中国国民党とも立法院の過半数に達せず、第3政党の台湾民衆党の動向に左右される構図となりました。

### 2. 中国の動向

中華人民共和国反外国制裁法、辛亥革命110周年記念大会における習近平国家主席の発言（台湾統一達成）、米国ペロシ下院議長台湾訪問への反発、反間諜法（通称「改正反スパイ法」）施行等、近年、中国は台湾統一に向けた強い姿勢を打ち出しています。

一方で、2019年の台湾問題解決に向けた「習近平5項目（下記）」では、「中国人は中国人を攻撃しない」「武力使用の放棄を約束しない」とコメントしており、武力衝突や侵攻に至るかどうかは不透明であるとする意見もあります。

- (1) 平和統一の実現
- (2) 「一国二制度」の適用
- (3) 「1つの中国」堅持
- (4) 中台経済の融合
- (5) 同胞・統一意識の増進

### 3. 米国の動向

米国から見た政治的価値（民主主義モデル・アジアにおける同盟国）、ならびに、経済的価値（半導体）の両面から、台湾が有する複合的な価値が見直されています。

一方で、「抑止論」という考え方も根強くあり、台湾海峡周辺での米軍の活動を

抑止し、対外的関与を全体的に縮小したうえで、中国との対話・合意を模索する戦略論の転換を求める声もあります。

2024年大統領選の結果も台湾戦略を大きく左右すると考えられますが、「台湾は、米国の安全保障、経済安全保障の両面において東アジアにおけるパートナー」として位置づけられる基本路線に変わりはないと考えられます。

## II 台湾有事影響の定量的推計手法例

### 1. 定量的推計の意義

台湾有事をリスクとして認識する場合、日本企業にとっては、軍事的侵攻や衝突という事態もさることながら、自社への経済的影響をどう読むかという視点が重要となります。政治学的・地政学的リスクに対し、アンテナを張ったうえで、危機管理体制の構築を図る必要があるからです。

### 2. 推計対象業界

日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数（2023年12月および年間推計値）」によると、2020～2022年にかけて新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のインパクトが直撃した観光業界も、2023年には2019年以前の水準に回復を遂げました（図表1参照）。

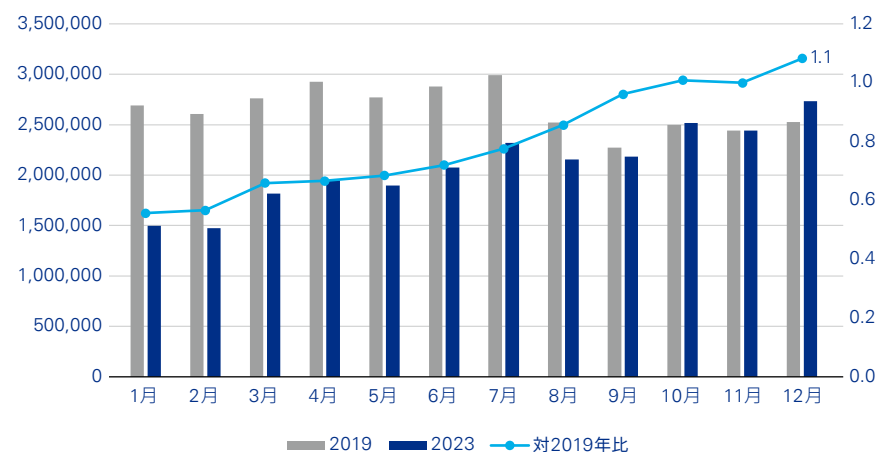
しかし、こうした回復も台湾有事によってどう影響を受けるかは不透明な状況です。そこで、本稿ではインバウンド観光客の推移に対して、台湾有事の影響を推計したケースをご紹介します。

### 3. シナリオ

「台湾有事は起きるのか?」、「起きるとしたらそれはいつなのか?」、「その確率は?」。こうした問いに正確に答えることは不可能です。しかし、ステークホルダーへの説明において、台湾有事の事業への影響に対する考え方や根拠を整理しておくことは重要だと考えます。

- (1) 台湾総統はおおむね2期8年で交代し

図表1 2023年月別訪日外客数（対2019年比）



出所：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数（2023年12月および年間推計値）」  
[https://www.jnto.go.jp/statistics/data/20240117\\_monthly.pdf](https://www.jnto.go.jp/statistics/data/20240117_monthly.pdf)

「2023年11月・12月 国・地域別/目的別 訪日外客数（暫定値）（対2019年比）」を基にKPMGにて作成

2023年11月 [https://www.jnto.go.jp/statistics/data/2023\\_november\\_zantei.pdf](https://www.jnto.go.jp/statistics/data/2023_november_zantei.pdf)

2023年12月 [https://www.jnto.go.jp/statistics/data/2023\\_december\\_zantei.pdf](https://www.jnto.go.jp/statistics/data/2023_december_zantei.pdf)

ており、頼清徳の任期が終わる2032年に情勢が変化する可能性があります。

- (2) 習近平は2023年から3期目に入り、仮に4期まで務めるとして、任期満了の2033年の直前、一線を退く前に台湾進攻でレガシー獲得を狙う可能性があります。
- (2) 米国シンクタンク戦略国際問題研究所 (Center for Strategic and International Studies, CSIS) が2022年に専門家を対象に行った調査レポートによると、中国が今後15年以内に

台湾統一を達成するための具体的な期限を設定したと考えているのは、回答者の約10%です。

#### 4. インパクト

シナリオができれば、「その時にビジネス上どのようなインパクトが想定されるか?」という問いに対する論拠を整えます。このケースでは、国別インバウンド顧客数×平均消費単価で収益額を推計しました。そこで、①東アジア地域(中国・韓国・台湾)の観光客だけが日本に渡航し

ないシナリオ、②すべての訪日外客が日本への渡航をキャンセルするシナリオという2つのシナリオを基に、ストレス係数やディスカウントレート等の調整を行い、台湾有事が事業に与えるインパクトを推計しました(図表2参照)。

仮定や不確定要素が多いため、シナリオの策定とインパクトの推計にはどうしても幅が出てしまうのはやむを得ませんが、「台湾有事はどのように自社の事業に影響をもたらすか」を考えることこそが、リスクマネジメントの第一歩になります。

### III

## 「台湾有事」リスクマネジメント上の着眼点

### 1. 考慮すべき事項

本稿では、台湾有事が訪日外客数に与える影響を定量的に推計した事例を示しましたが、当然のことながら、企業のビジネスモデルによって考慮すべき事項は異なります。

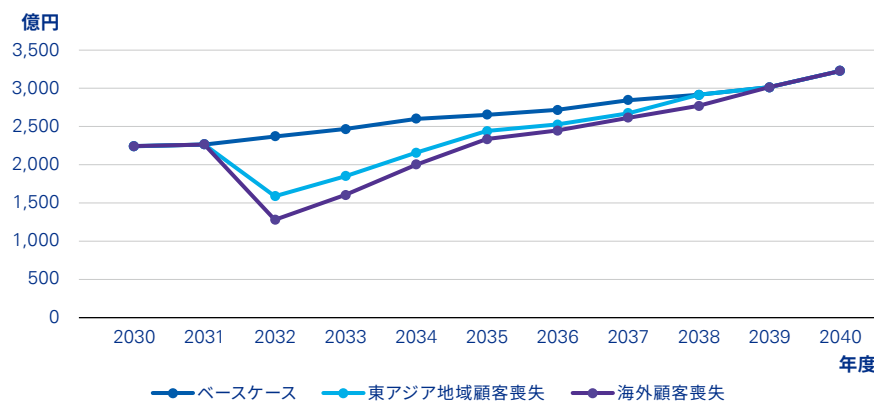
たとえば、台湾から半導体を調達する企業と台湾への食品輸出を生業とする企業とでは、異なるシナリオやインパクトを検討する必要があるのは言うまでもありません。

### 2. 政府発信情報

「令和5年版防衛白書」によると、わが国の国防予算は昨年来大きく増額されています(図表3参照)。このことから、政府としても危機管理意識を強く持っている事項の1つであることは疑いがありません。

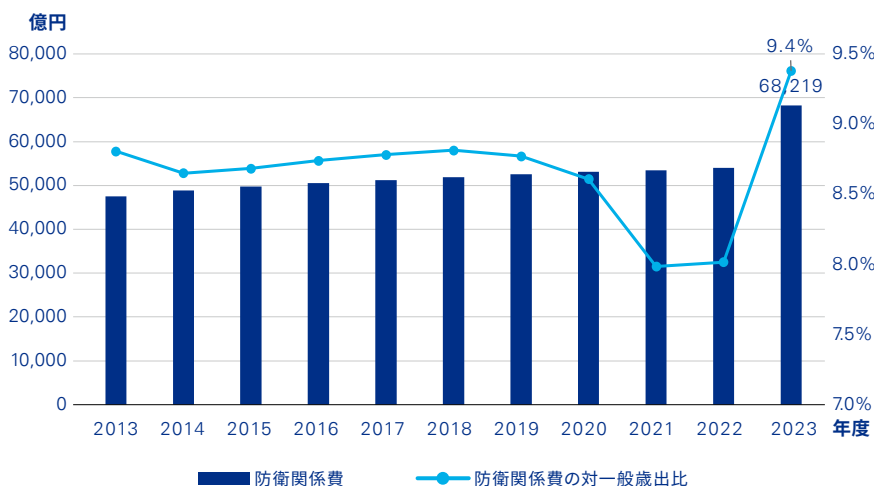
また、米国では、国家情報長官室(ODNI)が世界の脅威を分析した「Annual Threat Assessment of the U.S. Intelligence Community」において、台湾有事の時期を2027年と予想しています。

図表2 台湾有事シナリオ別インパクト



出所: KPMG作成

図表3 防衛関係費(当初予算)の推移



出所: 防衛省「令和5年版防衛白書」図表II-4-3-2を基にKPMGにて作成

<https://www.mod.go.jp/j/press/wp/wp2023/html/n240301000.html#zuhyo02040302>

### 3.着眼点～これからの「リスク」

従来の企業価値評価の世界では、こうした地政学リスクを詳細に分析し、ディスカウントレートやストレスファクターとして織り込むケースは少なかったように思われます。

企業としては、国家レベルのインテリジェンスを備え、事態の進捗に臨機応変に対応できることが望ましいのですが、一企業レベルでそこまで整備することは容易ではありません。

しかし、関連各国・地域の政府動向を注視しつつ、自社事業モデルへの影響を推計し、そのシナリオとインパクトを常に更新し続けることで、危機管理対策や対応方針、体制整備は進んでいくと考えます。

また、官の視点に立った場合、今後の政策立案過程においても、台湾有事の影響を定量的に推計し、最適な政策や法案の策定を検討していくことが必要になると考えられます。

たとえば、半導体を中心としたインフラ投資促進策、GX推進に向けたスタートアップ育成施策、地方創生拠点整備、インバウンド訪日顧客の増加を見据えた観光におけるMaaS整備、オーバーツーリズム対応等、影響を受ける政策は多岐にわたります。

このように地政学リスクは、自社・自国にとってどのようなインパクトがあるかを定量的に解析してはじめて、対応策やリスクヘッジ策の検討が現実味を帯びてくるのです。

「台湾有事は起きるのか?」、「起きるとしたらそれはいつなのか?」、「その時にビジネス上どのようなインパクトが想定されるか?」、「事業上のリスクヘッジをどう行えばいいのか?」。こうした問いに明確な「考え方」を持ち合わせている事業主体が、今後、増えていくことを期待します。

<sup>1</sup> Surveying the Experts: China's Approach to Taiwan | ChinaPower Project (csis.org) ,ChinaPower, アンケート調査期間:2022年8月10日～9月8日

#### 関連情報

ウェブサイトでは、ガバメント・パブリックの情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/public-sector.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  
ガバメント・パブリックセクター

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

# 会計・開示情報 (2024.2)

有限責任 あずさ監査法人

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

会計・開示ダイジェスト  
最新号はこちらからご覧  
になれます。



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

2024年2月号

## 企業会計基準委員会(ASBJ)及び 日本公認会計士協会(JICPA)

今月、特にお知らせする事項はありません。

なお、本制度に対するコメントの募集は2024年3月27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（2024年2月28日）

## 東京証券取引所

【意見募集】

① プライム市場における英文開示の拡充に向けた上場制度の整備について

東京証券取引所は2024年2月26日、「プライム市場における英文開示の拡充に向けた上場制度の整備について」を公表し、パブリック・コメントの募集を開始しました。本制度要綱では、企業行動規範において、プライム市場上場会社に対して決算情報・適時開示情報の英文開示を義務化すること及び重要な会社情報について可能な限り英文開示を行う努力義務を規定することが提案されています。適用時期について、2025年4月1日以後に開示するものから適用することが提案されていますが、所定の書面を提出することで1年間の猶予が認められる予定です。

## 金融庁

【改正案】

① 「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の改正案

2024年2月8日、金融庁は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の改正案を公表しました。改正の概要は以下のとおりです。

1. 一般に公正妥当と認められる企業会計の基準の指定について、以下の改正が予定されています。  
> 追加：企業会計基準公開草案第80号「中間財務諸表に関する

2024年2月号

会計基準(案)\*最終化後

➤ 削除:企業会計基準第12号「四半期財務諸表に関する会計基準」

2. 指定国際会計基準の指定について
3. 財務諸表等規則等の改正に伴う改正について

なお、本改正案に対するコメントの募集は2024年3月11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 (2024年2月13日)

#### 【改正】

**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)」等に対するパブリックコメントの結果等について

金融庁は2024年2月19日、「『財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則(以下「財務諸表等規則」という)等の一部を改正する内閣府令(案)』等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。改正の概要は以下の通りであり、2023年12月7日に公表された改正案からの変更点はありません。

- 電子決済手段を「現金」に含めることによる、財務諸表等規則等における「資金」の定義の改正
- ASBJが2023年11月17日までに公表した会計基準を、財務諸表規則等に規定する一般に公正妥当と認められる企業会計基準に指定(金融庁告示)

あずさ監査法人解説資料:  
ポイント解説速報 (2024年2月20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)

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](https://home.kpmg/jp/act-ist)

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

#### 日本基準

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

#### IFRS基準

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

#### 修正国際基準

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

#### 米国基準

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人  
下田 勇矢

✉ [azsa-accounting@jp.kpmg.com](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)



# 税務情報 (2024.2-3)

KPMG税理士法人

本稿は、国税庁、経済産業省及びOECD等から公表された税務情報について2024年2月から3月にお知らせしたKPMG Japan e-Tax News及びKPMG Japan BEPS Newsletterの情報をまとめてご紹介するものです。

## 税務コンテンツ

最新の税務情報は  
こちらからご覧になれます。



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

## 国税庁

### －「定額減税 特設サイト」の開設

2024-02-01

(KPMG Japan e-Tax News No.299)

国税庁は1月30日、2023年12月22日に閣議決定された「令和6年度税制改正の大綱」において示された所得税・個人住民税の定額減税について解説したパンフレットなど、国税庁が提供している定額減税に関する情報を入手・閲覧することができる「定額減税 特設サイト」というページを開設しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/e-taxnews-20240201.pdf>

## 経済産業省

### －特別試験研究費税額控除制度ガイドライン(令和5年度)の公表

2024-02-27

(KPMG Japan e-Tax News No.300)

経済産業省は2月22日、特別試験研究費税額控除制度(オープンイノベーション型)に関する情報を集約している「特別試験研究費税額控除制度について」というページにおいて、2023年度税制改正の内容等が反映された「特別試験研究費税額控除制度ガイドライン(令和5年度)」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/2024/jp-e-taxnews-20240227.pdf>

## OECD

### －第1の柱 利益Bに関する報告書の公表

2024-03-07

(KPMG Japan BEPS Newsletter)

OECD/G20「税源浸食と利益移転に関する包摂的枠組み」は2月19日、基本的マーケティング及び販売活動に対する独立企業原則の適用の簡素化・合理化アプローチを提供する利益Bに関する報告書('Pillar One - Amount B')及びリーダーズガイド('Reader's Guide for Pillar One - Amount B')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/2024/jp-tax-beps-20240307.pdf>

## 2024年度税制改正

### －改正法案成立

2024-03-28

(KPMG Japan e-Tax News No.301)

3月28日、第213回通常国会において、2024年度税制改正法案が可決・成立しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240328.pdf>

英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-en-e-taxnews-20240328.pdf>

#### 関連情報

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

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人  
大島 秀平、風間 綾、山崎 沙織、芝田 朋子  
✉ [info-tax@jp.kpmg.com](mailto:info-tax@jp.kpmg.com)

# 中東の進出先をどこにするか — UAEでの法人税導入を契機に考える

KPMG Lower Gulf Limited ドバイ事務所

笠間 智樹 / パートナー

アラブ首長国連邦（UAE）で新たに法人税が導入されました。これを契機に中東地域でのグループ会社再編を検討する企業もあります。UAEの法人税に加え、日本を含む世界的な税制改正を踏まえて、日本の親会社および現地子会社が対応しなければならない事項を検討します。また、中東の他の諸国との各種規制を比較するなどして、今後中東に進出する際に検討すべき事項について考えます。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

## ☑ POINT 1

UAEでは今まで法人税がなかったため経理スタッフの充実などを検討すべきである。グループ企業が複数存在する場合には選択すべき税務措置についての検討が必要である。

## ☑ POINT 2

経済協力開発機構（OECD）の合意により各国での実効税率が最低15%となるなか、法人税負担以外の観点から進出先を検討する必要がある。

## ☑ POINT 3

UAEのフリーゾーンが進出先として選ばれる優位性が依然として残る部分もある。



笠間 智樹  
Tomoki Kasama

## ① UAE法人税法の解説

UAEで新たに法人税が導入されました。どのような特徴があり、日系企業にとってどのような対応が必要になるのかをまず概観します。

### 1. UAE新法人税法の概要

#### (1) UAEで法人税法がスタート

2023年6月1日以降開始事業年度からUAEでも法人税法が適用されています。このため日系企業が多く採用している3月決算ですと、2024年4月1日から法人税が課税されます。

#### (2) 課税対象

課税対象企業ですが、おおむね以下の4パターンに分けられます。

- ① UAE本土で設立・登記された企業
- ② UAEのフリーゾーンで設立・登記された企業
- ③ UAE国外で設立・登記されながらUAE国内で管理・コントロールされているUAE国外企業
- ④ UAE国内に恒久的施設（PE）を有する国外企業

注意が必要なのは②～④です。

②については、今まで税金がかからないう状態でした。今後は一定の要件を満たせば税率0%が適用されますが、法人税登録や申告などのコンプライアンス業務は発生します。

③ですが、カタールやバーレーンといった周辺国に設立した企業をドバイなどUAEから管理・コントロールしている場合には、それらの周辺国企業も課税対象となるおそれがあります。日系企業のなかには、周辺国に設立しながら、日本人役員はドバイに住み遠隔で当該企業を管理・コントロールしているケースがありますが、こういったケースがこれに該当する可能性が

あります。

④ですが、UAE国内に駐在員事務所や支店形態で進出している場合にも商業活動を行っている場合にはPEとみなされ法人税課税対象となる可能性があります。

#### (3) 税率

基本税率は9%ですが、一定の要件を満たすフリーゾーン企業の一定の所得には0%が適用されます。一方、国際企業グループの構成企業には15%のトップアップ税が課されます。

#### (4) 税金グループ

日本の連結納税制度と似通った「税金グループ」という制度が設けられました。これにより、95%以上の持株要件など一定の要件を満たせば、複数企業で構成されるグループを1つの納税主体として申告・納税できます。

#### (5) その他の課税繰り延べ措置

75%以上の持株要件など一定の要件を満たせば、その企業間の取引を簿価で行ったとみなして課税を繰り延べできます（適格グループ）。また、事業譲渡の対価として株式が利用された場合なども事業再編として課税繰り延べ措置があります。ただ、これらの措置は、先述の0%が適用される適格フリーゾーン企業は対象外です。

#### (6) 移転価格税制

UAEの法人税法でも移転価格税制が導入されました。このため関連会社間取引は独立企業間価格で行われなければなりません。今後は独立企業間価格であることを説明できるような資料を社内で準備するとともに、マスターファイルやローカルファイルといった一定の文書も作成する義務が生じます。

## 2. UAE新法人税法への対応

### (1) 社内体制整備

これまで法人税法がなかったため、UAE国内で経理スタッフを置かず、日本の親会社や本社で経理業務を代行していた日系企業もあります。今後はUAEの法人税法を理解して税金計算ができる経理スタッフの確保が必要となりますし、今まで会計監査を受ける義務がなかった拠点も会計監査が義務付けられることとなります。このため会計監査対応ができる経理スタッフも必要となるでしょう。また、移転価格税制など国境をまたぐ取引に関する税の知識も必要となりますので、今まで利用してきた会計事務所でも対応可能なかの再点検も必要となります。

### (2) グループ企業

UAE国内に複数のグループ企業を有する場合、先述の「税金グループ」や「適格グループ」にどの企業が入るかを検討し、これらを適用することが税務上有利かどうかの検討が必要です。税率0%が適用される適格フリーゾーン企業はこれらのグループに入ることができないため、そもそもフリーゾーンにある企業がこの0%適用を申請したほうがいいかの検討も必要です。0%が適用される適格フリーゾーン企業には小規模企業免税が適用されないとか一定規模以下の企業であっても会計監査が必須になるなどデメリットもあります。

## ②

### 日本の親会社への影響

UAEの新法人税法の導入に合わせて日本での税制改正が加わり、より複雑な税金計算が必要になると見込まれます。UAE拠点との密なコミュニケーションがより重要になります。

OECDによる税源浸食と利益移転（BEPS）2.0第二の柱の国際的な合意に

より、日本でも税制改正が行われ、各国の実効税率が15%以上となるよう課税される予定です。このため連結売上高が7億5千万ユーロを超えるような国際的な大規模企業は世界各国での実効税率が15%に達しているかどうか判断するため、各子会社から実効税率の計算に必要な情報を入手することになります。UAEでは0%か9%の税率が適用され、一定の大規模国際企業には15%のトップアップ税が適用されます。日本の税務申告書作成にUAEでの実効税率の計算が必要になるため、UAEにある子会社や支店から適時に必要な情報を入手しなければなりません。早めに必要情報や税務申告に間に合わせるためのスケジュールなどをUAEの拠点に周知徹底することが必要です。

### III 他の中東諸国の税制および外資規制との比較

UAEで法人税法が導入され、その少し前には外資規制が緩和されました。これにより他の中東諸国と比べて進出しやすい環境にあるのか比較検討します。

#### 1. 他国との法人税比較

UAEで新たに法人税が課せられますが、ここで他の中東諸国との比較をします。今まで中東は税金がないというイメージを持つ方もいるかもしれませんが、実は法人税がない国は湾岸協力理事会（GCC）加盟6国の中ではバーレーンのみ法人税がない国となりました。法人税率は、サウジアラビアが20%、オマーンとクウェートが15%、カタールは10%です。今回UAEで基本税率9%としたのは、法人税を導入しているGCC諸国の中でカタールの10%を下回る一番低い税率とすることによって引き続き外資系企業の誘致をアピールする狙いがあると考えられます。

#### 2. 他国との外資規制比較

次に外資規制について比較します。サウジアラビアやバーレーン、クウェートでは、外資100%の会社設立が可能です。サウジアラビアやバーレーンではトレーディングなど一部の業種、クウェートでは天然資源関連業種などは除外されています。オマーンは一部の小規模事業者向けの伝統的な産業などネガティブリストに載っている産業を除き100%外資での進出が可能です。カタールは他国に比べて少し厳しく49%までの外資出資が認められ、それを超える外資の出資には当局の許可が必要で、認められるか否かはケースバイケースです。

UAEではフリーゾーンと呼ばれる一定の区域では100%外資での会社設立が可能です。フリーゾーン外のUAE本土でも現在は一部の戦略的な活動を除き100%外資での会社設立が可能です。

以上、GCC諸国間で若干の違いはありますが、カタールを除きおおむね外資規制については多くの分野で緩和されていると言えます。

#### IV 進出国選びにおけるUAEの優位性についての考察

法人税や外資規制において周辺国と大きな違いがなくなった今、進出先としてUAEを選ぶ優位性は何かを考えます。

#### 1. 外資規制と税負担

中東での会社設立を検討するにあたって最初の検討ポイントは外資規制になります。100%子会社の設立が可能かどうか、不可能な場合には地元の資本を何パーセントまで入れなければならないかを確認します。

III.で見てきたように外資規制については、おおむねどの国も緩和されていて大き

な違いはありません。

次の検討ポイントは税負担です。その他の条件が同じであれば税負担がなるべく小さい国で会社設立を考えるというインセンティブが働くことはあります。各国の法人税には税務インセンティブがありますので、当然、法人税率イコール税負担率ではありませんので法人税率が低い国が必ずしも税負担が低いとは限りませんが、1つの目安にはなります。その点では、今までは法人税がなかったUAEとバーレーンが進出先の候補として挙げられたと思います。UAEで今般法人税が導入され、現在バーレーンでは内閣で法人税導入の議論が進んでいます。こうした中、今後も各国の法人税率やインセンティブを比較して進出国を決めるということが続くのでしょうか。

II.で少し触れましたが、OECDにおけるBEPS2.0第二の柱の最低税率15%の合意がされ、今後各国で実効税率を最低15%とする制度が導入されます。日本でも今後トップアップ税が導入されることになるため、中東の拠点での税負担が低くても最終的には日本の親会社で実効税率15%まで税負担が求められるということが考えられます。それを踏まえてUAEでは大規模国際企業に実効税率が15%となるようトップアップ税を課すことになっており、他の中東諸国もこれに倣ってくるのが予想されます。そういった点を考えると、法人税負担につきましても、おおむねどの国に進出しても大差がなくなると見られます。

#### 2. フリーゾーンを含むUAEの今後の優位性

UAEには現在40を超える各種フリーゾーンが存在します。中東に進出する日系企業の多くが、このフリーゾーンを利用してきました。これはUAE本土でまだ外資規制が残っていた時期に100%外資での進出が可能であったことが理由の1つです。

しかし、UAE本土での外資規制もす

に緩和され、フリーゾーンだけのメリットではなくなりました。また、Iで見たように一定の条件を満たすフリーゾーン企業には法人税率0%が適用されメリットがありそうですが、これもBEPS2.0第二の柱により最終的に実効税率が15%となるとフリーゾーンの優位性がこの点でもなくなりそうです。そうすると、中東のなかでUAEを選ぶかどうか、UAEを選ぶとしてフリーゾーンかUAE本土かは別の視点が必要になります。フリーゾーンは関税の観点からUAE国外領土として取り扱われるため、UAE国外からフリーゾーンに製品が入ってきた段階では関税は課せられず、そのままUAE国外の他の中東諸国に関税を納めずに再輸出できるというメリットがあります。

また、詳細は各フリーゾーンによって異なりますが、労働法などいくつかのコンプライアンス項目がフリーゾーン内では緩和されています。

一方、サウジアラビアではサウジアラビア人の雇用を強制するような厳しいルールがあり厳格化が進んでいます。こういった法令順守項目、そしてそれに伴うコスト面での検討が今後はさらに重要になってきます。

中東諸国は経済規模や人口は小さい国が多く、中東に拠点を置く日系企業では1つの拠点から中東、北アフリカ、中央アジアなど広範囲でのビジネスを所管しているケースがあります。このため日本人駐在員は出張が多く、必然的に各国へのアクセスが便利な国が選択肢となります。UAEは、2023年に世界空港評議会が発表した「世界で最も忙しい空港」で第5位となったドバイ国際空港を抱えるなど、利便性の観点から進出先を選ぶことが多くなっています。また、GCC諸国は従来からイスラム教の影響で金・土曜日が休みですが、UAEは他国に先駆けて2022年1月1日から土・日曜日を休日としました。このため他の欧米やアジアの拠点とのやり取りがしやすくなりビジネス環境が改善しました。生活面でもUAEでは豚肉が手に入りやすく、ドバイ

のアルコールライセンスが無料になって買いやすくなったなど改善が見られます。サウジアラビアでは依然としてアルコールの摂取は一切できないなど外国人にとって生活がしにくい面もあります。外資規制や法人税負担といった点で各国に差がなくなりつつある今、こういったソフト面での差が進出する国を選ぶ検討項目の1つになっています。

### 3.各国の中長期の展望

各国政府が公表する中長期の計画に注目することも面白いと思います。GCC諸国の多くは石油や天然ガスといった天然資源の輸出により国家財政を支えてきました。

しかし、脱炭素の流れが世界的に広がるなかでどの国も脱石油・天然ガスおよび産業構造の多様化を中長期目標としています。その中でもUAEは中東で最も積極的で、2050年までの温暖化ガス排出量のネットゼロを公言しています。「ドバイ3D印刷戦略」では2030年までに建物の25%を3D印刷にするとしています。サウジアラビアではNEOMと呼ばれる未来都市建設構想を推進しています。オマーンは「ビジョン2040」において教育レベルや健康寿命の向上やスマートシティに言及しています。バーレーンは「経済ビジョン2030」において教育による生産性の向上や高品質なヘルスケアに言及しています。カタールは「カタールナショナルビジョン2030」で伝統の継承や国のアイデンティティの確立に触れています。

それぞれの国の中長期計画に共通点が多くありますが、一方で特徴的な計画もありますので、各国の方向性を見て進出先を見極めることも1つでしょう。

#### 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>

アラブ首長国連邦 (UAE)

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/global-support/uae.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 Lower Gulf Limited  
ドバイ事務所  
ジャパンデスク  
笠間 智樹 / パートナー  
✉ [tkasama1@kpmg.com](mailto:tkasama1@kpmg.com)



# Z世代に向けた未来の起業家教育 —最高のチームビルディングとは

慶應義塾大学 理工学部システムデザイン工学科

満倉 靖恵 教授

あずさ監査法人 企業成長支援本部

阿部 博 / パートナー

佐藤 太基 / パートナー

浜口 基周 / テクニカル・ディレクター

須藤 章 / マネジャー

少子高齢化が進行するにしたいが、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短期集中連載です。

シリーズ3回目は、アカデミアの立場からスタートアップ創出に尽力する慶應義塾大学理工学部システムデザイン工学科 満倉 靖恵教授との対談です。1990年代後半以降に生まれたZ世代が20代を迎え、新しい価値観で社会を動かそうとしています。学科や学部、学校といったこれまでの枠を超えたつながり合いから、新しい研究やビジネスがどんどん形作られてきました。これからの社会を担うZ世代には、これまでと違うどんな特徴があるのか。彼らの力を伸ばし、日本を成長させていくために、どんな教育が必要か。教育の現場でZ世代に向き合う満倉 靖恵教授にお話を伺います。

なお、本文中の意見に関する部分については、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

Z世代は「やってみよう」世代。学部・学科の枠を超えてつながり合い、共創する傾向が見られる。また、Z世代の行動には生成AIの台頭が大きな影響を与えている。

## ✔ POINT 2

これからの理工学部の学生に求められるのは、自分の研究のプレゼンスを説明できるプレゼンテーション能力と発信力である。そのためには、アントレプレナー的な考えを学ぶなど、専門以外の学問にも興味を持ってもらうことが重要となる。

## ✔ POINT 3

早期から幅広い学術分野を組み合わせさせた複合領域に触れることが重要である。具体的には、文系の学生には理系の、理系の学生には文系の学問を学ぶ機会を与える。

## ✔ POINT 4

学生を大きく成長させるには、多様な情報を多く与えて選択肢を増やし、個々の可能性を引き出す。



阿部 博  
Hiroshi Abe



佐藤 太基  
Daiki Sato



浜口 基周  
Motochika Hamaguchi



須藤 章  
Akira Sudo

## ① 学部・学科の枠を超えて「やってみよう」でつながり合い、共創するZ世代

阿部:

慶應義塾大学では、慶應義塾大学AI・高度プログラミングコンソーシアム(以下、「AIコンソーシアム」という)を開設したり、健康医療ベンチャー大賞を開催したりと、スタートアップ支援をされています。昔は学部・学科、さらに専攻が分かれており、それを超えてみんなで何かをやるということはありませんでした。これらの取組みは、大学として横のつながりを作ろうとしているのか、それとも学生側が自然につながるようになったから始めたのか、どちらなのでしょう。

満倉:

両方だと思いますね。近年、横のつながりから新しいものが作り出せることがわかってきました。そこで、多様なつながりを作るための後押しとして始めました。そうしたら「自分の専門分野と未知の分野とのコラボレーションによって、新しいことができるようになる」ことを学生が知るようになり、そこからまたコミュニティができていくという、よい循環になっています。



満倉 靖恵教授

阿部:

特にAIコンソーシアムは大々的に宣伝されていますね。

満倉:

はい。ここ2~3年でぐんと増えました。

阿部:

世代が変わってきたということでしょうか。

満倉:

そう思います。昔は、AIコンソーシアムのような学部・学科を超えた枠組みには人が集まりませんでしたし、そもそも他の学科に友人はいないという人も多かった。でも、Z世代は違う。みんながみんなそうではありませんが、学科、学部、大学すらも超えてつながり合う学生がいます。そういう行動力はすごいと思いますね。彼らが一歩を踏み出すと、その輪がどんどん広がっていくのがわかります。

このZ世代の行動変容には、AIの台頭も影響していると思っています。生成型AIが広まったことで、「こういう分野とコラボした結果どうなるのか」を自分のなかでシミュレーションできるようになり、そういう体験を1回でも経験すると、そこからどんどんよい循環が生まれるんですね。

阿部:

その流れは、慶應義塾大学として後押ししているのでしょうか？

満倉:

はい。Z世代は「やってみよう」世代なんです。何があるのかはわからないけれども、とりあえずやってみよう。やってみて、面白さを見つけていって、成功する学生が多い。そういう学生は、日本にとどまらず世界にも出ていけるのではないかと思います。

阿部:

一昔前に文理融合と言われていましたが、今は普通に文系も理系も一緒になってやっている。それが大事なかもしれません。

満倉:

おっしゃるとおりです。新型コロナウイルス感染症の拡大前は「キャンパスが分かれているから関わりようがない」というのが言い訳になっていました。それが、幸か不幸か、コロナ禍を経て、どこでも仮想空間で集まれるようになった。その気さえあればどんどん輪を広げていけるようになり、本当の文理融合ができるようになったと思います。これは、「やってみよう」という気持ちがある人にとっては、ものすごい後押しになると思っています。

## ② 異分野とのつながりから発想の転換が生まれ、新しいアイデアが見つかる

阿部:

シーズを広げていくやり方について、以前から考えている方法があります。開発者は自ら販売するのではなく、それが得意な人に託す。世界に広めてもらい、開発者はロイヤリティを受け取って、研究開発資金とする。これも1つの方法だと思います。そういうことについて、理工学部の学生にはどのようなことを教えていらっしゃるのでしょうか。

満倉:

自分の手掛けている研究のプレゼンスを説明できるプレゼンテーション力、発信力が重要だと教えています。また、自分が興味を持っている研究のことを常に考えて、何が必要なのか、どんな要素を追加すれば面白くなるのかを考えているとうまくいく、ということも伝えていきますね。ただ待っているだけではダメです。常に面白いことを考え続けることが重要です。そうすれば、自然と必要なものが目に留まり、そこから発想が広がっていくのだと思います。

**阿部:**

大学に入り、新たな人や研究との出会いがあれば、そういうふうには認識が変わっていくのでしょうか？



阿部 博 パートナー

**満倉:**

通常、大学に入る時に理系とか文系とといったように、好き嫌いとか、専門はある程度分かります。それで、昔は自分の専門以外に目を向けられない人が多かったのだと思います。しかし今は、文系の学生には理系の、理系の学生は文系の「こういうことを取り入れるといいよ」というのを、1年生に教えるようにしています。幅広い学術分野を組み合わせた複合領域に、早いうちから触れ合ってもらおうというわけです。

複合領域を学んでいくと、学生はまず「自分にはこれが足りないんだ」ということを知ります。そこで、「自分は知らなくても、みんなで助け合えばいろいろなことができる」ことを伝えます。全部が全部自分でできるわけではありませんから、専門性を持つ人同士がコラボレーションすることの大切さを知ってもらおうのです。そこは重視していますね。

**阿部:**

コラボレーションを実践できる学生もいますが、なかなか行動できない学生もいますし、オンライン会議は苦手という学生もいるでしょう。そこに大きな壁がありそうに思えるのですが、いかがでしょうか。

**満倉:**

コミュニケーションを取るのが得意な学

生と苦手な学生は確かにいます。最初の段階で躓いて、踏み出すことをやめてしまう学生もいます。ですが、やはり最初の一步だと思います。その一步が踏み出せれば、そこが始まりになる。一步で終わらず、その次に進むことができる。そのきっかけはオンライン会議でも何でもいいと思っています。全体的に見れば、何かのきっかけがあることによって、最初の一步を踏み出す学生は増えています。

**阿部:**

実際に考えや行動が変わり、新たに生まれたものにはどのようなものがあるのでしょうか。

**満倉:**

つい最近、「痛みを可視化する」という技術を持つ会社を創業しました。2年前、医学部の5年生だった学生が私に連絡してきたことから実現したものです。これまで、痛みを可視化することはできませんでした。それを可能とするエッセンシャル技術ができたので、「こんなことが実現できたんだよ」と話したところ、それに興味を持った学生が連絡してくれました。このような感じで、何か発信すると、Z世代は異分野であってもどんどん来てくれます。

**阿部:**

すばらしいことですね。こんなエピソードがあります。海外のある発明家が、自分の発明を友人に説明したそうです。そこで、友人がその発明を何に使うのかと聞いたところ、発明家は用途を説明できなかったそうなんです。でも、その話を聞いたあるベンチャーキャピタルが「その技術は、この分野で使ったらいいかもしれない」と提案したところ、それがすごくヒットした。こんなふうに、その専門領域の人たちのなかでは「すごいよね」で終わっていたかもしれない技術が、異分野の人から見ると「これ使えるかも」という発想につ

ながる。それが大事な気がします。

**満倉:**

そうですね。発想の転換と言うのでしょうか。ある分野の人が、自分の技術をどのような用途に使えるのか、まったく思いつかないということは往々にしてあります。でも、全然違う分野で困っている人にとっては使える技術かもしれない。そういう形でアイデアを得ることはたくさんあると思います。

## ⑩

### 大学から生まれた研究を社会実装するための教育と挑戦が求められる

**阿部:**

先生はよく海外などにも行かれているようですが、海外の大学の状況を見て、日本の大学はどう変わるべきだと思いますか。

**満倉:**

海外、特に米国西海岸は以前から盛り上がっていますよね。それを見ていると、学部・学科の垣根がなく、本当にフラットなことがわかります。ですから、慶應義塾大学ももっとフラットにしたいとは考えています。専門性も大切ですが、1年生のうちからアントレプレナー的な考えを学び、そのなかで「自分はこっちに進むけれども、こういうのも知りたいな」と、専門以外の学問にも興味を持ってもらうことが重要だと思っています。

海外の人たちは、「教育とは興味を持たせること」と考えていて、そこにかなりフォーカスしています。日本の大学でも、最初の1~2年の基礎的な学びのなかでコラボレーションの重要性、そして興味を持つことの重要性を学んでほしいですね。ですから私の授業では、私のメッセージを頭の片隅に残してくれるだけでいいと思っています。私の仕事は彼らの頭の片隅にイン

プレッシャーを残すことだと考えているからです。頭の片隅に残っていれば、困った時や行き詰まった時に「そういえば、あの授業でこんなことを言っていたな」と思い出し、調べたり、私に連絡することができますから。

**阿部:**

なるほど。Z世代が大学生になってきて、スタートアップへの意識はすごく変わったように思います。先日実施したアンケートでも、学生の半数以上が起業したい、約3分の2がスタートアップに関心があると答えていました。一方で、「大学は教育と研究の場です。スタートアップなんて、何をやっているんですか」と言う先生もいらっしゃいます。

**満倉:**

理論派というのは、どこにでもあります。文系でも理系でも、理論を究めることが重要だという考えです。少し前までは、確かに理論のほうが重要だと言う研究者は大勢いました。日本の理論を固めてきた、日本に教育をもたらしてきた世代です。でも、今は社会実装を視野に入れた研究が推奨される流れになり、社会実装を重視する研究者も増えてきています。これから、理論をどう社会実装できるかを教える教育理論を確立する必要があります。そういう意味では、異なる立場でもお互いリスベクトしながら進んでいくことが重要だと思っています。

**阿部:**

日本の大学の研究費は厳しくなっているという話を聞いています。ですから、社会やビジネスのニーズを念頭に置いて、大学が新しいものを作り出し、社会実装していけば、研究費を捻出していけるのではないかと思います。

**満倉:**

そうですね。問題は、日本企業とのコラ

ボレーションの研究費が海外の企業とは2桁くらい違うことです。研究に投資するという考え方もあまり浸透していませんし、寄付も少ない。企業が守りの姿勢になってしまっています。研究費が2桁違ってくる、やれる研究も違ってきますから、これは重要な問題です。

研究したいテーマがたくさんあっても、設備がこれしかないから研究が進められない。だから海外に出る。実際、そういう研究者も多いです。これはもう頭脳、知恵の流出です。流出させないためにも、日本の企業の方々にははとんとん投資していただきたいですね。

**阿部:**

ある大学発スタートアップのM&Aでは、海外の企業から日本企業の数倍の売値を提示されたそうです。その話を聞いたとき、そのスタートアップはそのまま外資の傘下になってしまうと思いました。残念ですが、目先の出口も必要ですし、ビッグディールになるのは間違いありませんから。そういう意味ではやはり、日本企業にはもっと広い視野で投資してほしいです。

**満倉:**

挑戦なき者に大きな利はありません。私は、人生はプラマイゼロだと思っています。つまり、大きな振幅で動く人はものすごく大きなプラスもマイナスもありますが、小さく振幅する人はそれだけです。ですから、日本の企業には「これだ!」と思ったら賭けてほしいです。

**阿部:**

そうですね。ただ、世代が変わって、最近では自ら動こうとしている人も増えてきました。

**満倉:**

いい流れですね。この流れに乗っていきたいです。

**Ⅳ**

**情報や選択肢が多い状況で教育をすることで、学生の力を伸ばす**

**阿部:**

最後に、チームビルディングに関して、先生のお考えをお聞かせください。

**満倉:**

一番は「頼ること」です。わからないことを自分で認識し、何が足りないかを知る。そして、それに対して助けてくれる人に頼ることが重要です。なぜなら、自分から発信しなければ、その人がどのような状態なのか、周りはわからないからです。とにかく周りの人に言う。言うてみるのが大切です。

**阿部:**

なるほど。言うてみれば、そこからまた新たな話に発展することもありますね。

**満倉:**

はい。言うてみれば、それが「面白いぞ」と思ってくれる人がいるかもしれません。ですから、とにかくアウトプットすること。そこは自分から行動する必要があります。そういう勇気を持っていただきたいと思います。

**阿部:**

それこそエコシステムですね。社会のエコシステムと同じように、個人のエコシステムも、その人を中心に知り合いや仲間を巻き込んでいくことで大きくなっていきますから。

**満倉:**

そうですね。誰と仕事するのか、誰と組むのかはすごく重要です。そのためにも、いろいろな人と話をするべきです。



**阿部:**

これまで大学・大学院での教育を担ってきた先生から見て、日本の教育はどうあるべきだと思いますか。

**満倉:**

ノミを小さな籠のなかで育てると、その籠の高さまでしか飛び上がれませんが、大きな籠に入れると、より高くまで飛び上がれるようになります。ですから、限界を決めつけて刷り込むのではなく、多様な情報をどんどん与えてあげる。そうすることで選択肢を増やしてあげられれば、より大きく成長できるでしょう。そういう教育をしていきたいと思っています。

**阿部:**

なるほど。個々の可能性を引き出すような教育が理想ということですね。ありがとうございました。

続編「スタートアップはパッションとアイデアで世界に出る一言語の壁は熱意で崩す」

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/05/hr-startup-06.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>

**「KPMG Global Tech Innovator Competition in Japan 2024 今日のテックイノベーターは明日のリーダー」**

KPMG Private Enterprise Global Tech Innovator Competitionには、世界中からスタートアップが参戦。ファウンダー、投資家などが視聴者等として参加するため、知名度を高める絶好の機会です。

優勝企業はKPMGインターナショナルによる各種メディアを通じた露出の機会や、グローバルなネットワーキングの機会を得ることとなります。

2023年の日本大会においては、AIやライフサイエンス、ヘルステック、フィンテックなど最新のテクノロジーを駆使したスタートアップ企業22社が登壇し、自社にかける熱い思いをピッチしました。

2024年も本コンペティションの日本大会を開催いたします。テックイノベーターの皆様はふるってご参加ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/02/kpmg-private-enterprise-global-tech-innovator-in-japan-2024.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>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人

阿部 博 / パートナー

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





# 不正早期発見機能としての内部通報制度 の課題と提言

## ～ 第三者委員会等の調査報告書の分析より ～

KPMG FAS  
フォレンジック

林 稔 / マネージングディレクター  
渡辺 慎一郎 / シニアマネージャー

2006年4月の公益通報者保護法の施行、2009年3月期から導入された財務報告に係る内部統制報告制度等を契機に、多くの上場企業において内部通報制度が導入されました。さまざまな組織や団体のサーベイによると、今では不正発覚経路の第1位は内部通報と報告されています。一方で、多くの不正等の第三者委員会等の報告書では、内部通報で早期に不正等が発見できなかった、内部通報制度が周知されていなかった等の問題点が指摘されています。消費者庁「内部通報制度に関する意識調査」によれば、内部統制制度について、「知らない／名前は聞いたことがある」という回答は全体で6割を超え、従業員数5,000人超の企業の従業員でも4割を超えているのが現状です。

本稿では、第三者委員会等で指摘されている内部通報制度に係る問題点を整理しつつ、KPMG FASの経験を踏まえた原因分析を行ったうえで、2022年6月に施行された改正公益通報者保護法への対応やグローバル通報制度の円滑な運用も含めて、実務上必要な取組みについて解説します。

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

### POINT 1

各種の組織・団体のサーベイによると不正の発覚経路の第1位は内部通報とされているが、重要な不正等の早期発見の機能が働かなかった等の問題が、多くの第三者委員会等から指摘されている。

### POINT 2

内部通報制度の主な問題点としては、リソース不足・周知活動の不足のほか、通報案件の調査・分析等の対応スキルの不足等があり、その背景には、内部通報に対する信頼性の欠如や重要性判断基準の未整備等が挙げられる。

### POINT 3

上記のほか、公益通報者保護法の要求事項(従事者の指定、守秘義務等)への対応不備やグローバル通報制度の運用不備等の諸問題もあるため、今後の内部通報制度の実効性確保と向上のためには、これらの問題を踏まえた取組みを図る必要がある。



林 稔  
Minoru Hayashi



渡辺 慎一郎  
Shinichiro Watanabe

## I

## 日本企業における内部通報制度

## 1. 内部通報制度のはじまり

## (1) 内部通報窓口の誕生

ウォーターゲート事件に端を発し、米国では一般公務員からの内部告発を保護するため、1978年に連邦公務員制度改革法(Civil Service Reform Act of 1978)が施行されました。企業に対しては、2002年に成立した企業改革法(Sarbanes-Oxley Act of 2002:SOX法)により、会計不正に係る内部通報制度が確立していきました。

日本においては、2000年に入ってようやく、多くの上場企業がコンプライアンス体制の構築に着手し始めました。しかしながら、当時は「内部通報制度は日本企業(日本人)には馴染まない」という意見が多数派だったため、内部通報窓口とは明示せず、①上司に相談、②専門部署に相談、③コンプライアンス担当部門に相談、というフローの明示にとどまった企業が多かったように思います。

しかし、2006年4月の公益通報者保護法の施行、2009年3月期から導入された財務報告に係る内部統制報告制度を契機に、内部通報制度の導入を図る企業は増えています。

## (2) 上場・非上場企業における内部通報制度の整備状況

上場企業は、財務報告に係る内部統制報告制度において、全社的な内部統制の評価項目の1つとして内部通報制度の有無・機能が評価されることになっています。そのため、内部通報制度は上場企業のほとんどに導入されています。

一方、消費者庁「平成28年度民間事業者における内部通報制度の実態調査報告書」によると、内部通報制度が導入済の事業者は全体の約半数であるため、非上場企業の多くが未導入と考えられます。

## (3) 通報内容の傾向

企業の通報窓口に通報・相談される内容は、ハラスメントまたはハラスメントに関連付けた通報者の不満・訴えが多いようです。もちろん、ハラスメント問題を解消することは内部通報制度の役割の1つです。しかし、通報者がハラスメントのみの窓口と勘違いしたり、内部通報窓口の関係者が従業員の不満の受け皿の機能と感じ、不正を告発する通報への対応が疎かになってしまえば、企業不正の早期発見機能という重要な役割を果たすことはできません。この点については、内部通報制度を運用する企業にとって重要な課題の1つとして挙げられます。

## 2. 日本企業の内部通報制度の現状

## (1) 公益通報者保護法の改正

2022年6月に改正公益通報者保護法が施行され、内部通報制度の構築は法的義務(従業員が300人以下の企業は努力義務)となりました。これにより、今後、内部通報制度を導入する企業が増えると考えられます。

また、この改正は、事業者が不正を是正しやすくするために必要な体制を整備することによって、通報者がより保護されやすくなるのが趣旨であるため、内部通報によって不正・不祥事やコンプライアンス違反(以下、「不正等」という)が発覚する事例は増えると思われる。

## (2) 不正発見機能としての課題

各種のサーベイ結果(「資料1」参照)によると、不正の発見経路の第1位は内部通報とされています。一方で、世間に公表されるような「重大な不正等」の事案では、内部通報制度が有効に機能したことによって不正等が発見されたというケースは少ないように感じます。

これは、日頃より内部通報制度を整備・運用している企業においても、重大な不正等の早期発見機能として内部通報制度が

十分には機能していない可能性があるということです。そこで、公表されている第三者委員会等の調査報告書のうち内部通報に係る記述がある報告書を分析することにしました。

## 資料1: 不正の発見経路に関する記載のあるサーベイ

- KPMG FAS「Fraud Survey日本企業の不正に関する実態調査2022」  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-fas-fraud-survey.pdf>
- 公認不正検査士協会/一般社団法人日本公認不正検査士協会「職業上の不正に関する国民への報告書(2022年度版)」  
[https://www.acfe.jp/wp-content/uploads/2023/01/RTTN-2022\\_JP02.pdf](https://www.acfe.jp/wp-content/uploads/2023/01/RTTN-2022_JP02.pdf)
- 消費者庁「平成28年度民間事業者における内部通報制度の実態調査報告書」  
[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/research/pdf/research\\_190909\\_0002.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/research/pdf/research_190909_0002.pdf)

## II

## 第三者委員会等の調査報告書から読み解く内部通報制度のポイント

## 1. 第三者委員会等の報告書の分析

## (1) 分析対象とした報告書

日本弁護士協会のガイドラインに準拠して設置される「第三者委員会」、社外専門家が参画する「特別調査委員会」や「外部調査委員会」、また、主に社内関係者で構成される「社内調査委員会」等のうち、インターネット上に公開され、かつ「内部通報制度」に関する記述がある調査報告書を分析対象としました。対象期間は

2020年1月～2023年12月です。

## (2) 内部通報制度が有効に機能したと評価されたケースは0件

調査報告書において、内部通報制度に関する記述があったものは下記のとおりです。

- ・ 2020年1～12月:10件
- ・ 2021年1～12月:21件
- ・ 2022年1～12月:27件
- ・ 2023年1～12月:18件

このうち、内部通報制度が有効に機能し、不正等の発見に寄与したと評価された調査報告書は1件もありませんでした。もっとも、内部通報制度が機能せずに、不正が早期に発見されなかったからこそ、第三者委員会等が設置されたわけで、内部通報制度が有効に機能していれば、第三者委員会等が設置されるような事態には至らなかったとも言えます。

## (3) 不正等の種類と内部通報の関係

前述のとおり、調査報告書における内

部通報に関する記述は、程度に差はあれ、総じて「有効に機能しなかった」という評価がなされています。それでは、不正等の種類によって、内部通報が機能しないというケースがあるのでしょうか。

そこで、内部通報が機能しなかったと評価された調査報告書ごとに、不正の種類で分類してみました。特定の不正に偏っているような傾向は見られませんでした(図表1参照)。つまり、どのような不正であっても、複数人が関与または認知している場合、内部通報制度が十分に機能していれば、早期発見につながる可能性が高いと言えます。

それでは、どのように内部通報制度を整備・運用すればよいのでしょうか。実際の失敗事例に基づいて調査報告書に記載されている指摘内容をベースに整理してみましょう。

## 2. 調査報告書で指摘された問題点

調査報告書によると、内部通報制度の整備状況について指摘された問題点はお

おむね下記のとおりです。

### (1) 内部通報制度の整備が不十分

上場企業では、内部通報規程がない、もしくは通報窓口自体が整備されていない事例は少ないですが、形式だけの対応になっており、実態が伴っていない等の指摘がなされています。

#### ① 独立性がある通報窓口の未設置

不正等の指示者・実行者が、経営幹部だった場合、内部通報制度が無効化されるリスクが高まります。このような場合を想定した、経営幹部からの独立性を担保した通報窓口が設置されていない旨が指摘されています(詳細は後述するIII-2(4)節「重要な不正等を想定した専門窓口」を参照)。

#### ② グループ会社の通報窓口の未設置

グループ会社に通報窓口が未設置、または海外グループ会社を対象とした窓口にもかかわらず言語対応ができておらず、実質的に設置されているとはいえない旨が指摘されています(グローバル通報制度については、後述するIII-2(5)節「グローバル通報制度の確立」を参照)。

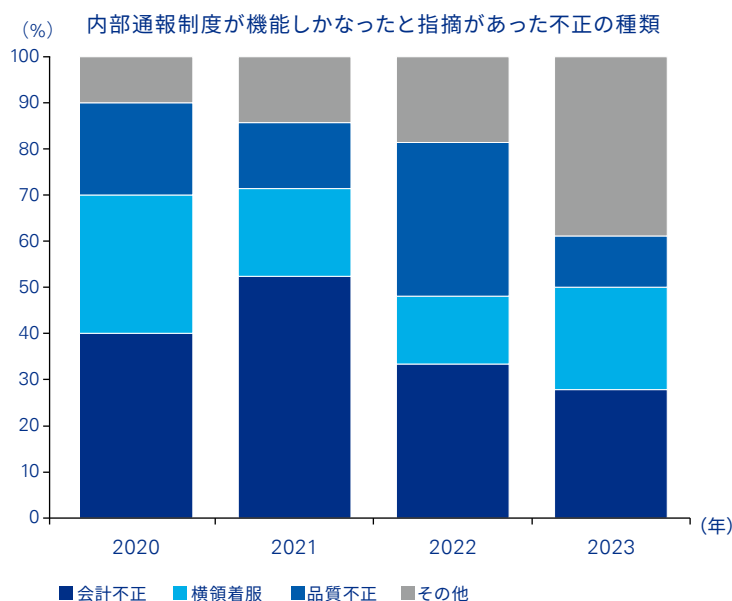
#### ③ 対応ルール・手順の未整備

通報窓口はあるものの、通報を受け付けた後の対応手順等が文書化されていない、通報受付後の対応フローが明確にされていないなど、対応ルールや手順が未整備であるために、重要な不正行為に対する通報があったにもかかわらず、早期に適切な対応ができなかったことが指摘されています。

### (2) 内部通報制度の運用状況

内部通報窓口が設置されていたとしても、通報実績がない、または極端に少ない場合には、内部通報制度の運用に問題があったと評価されます。

図表1 内部通報が機能していない事案における不正の種類別の割合



出所:KPMG作成

## ① 周知不足・認識不足

多くの調査結果報告書では、下記のように内部通報制度の趣旨・目的・範囲等を周知する活動が不十分であると指摘しています。

- (i) 通報窓口の存在を知らない従業員が多い
- (ii) 通報窓口はハラスメントの相談窓口であり、会計不正や品質不正等は対象外と誤認されている
- (iii) 内部通報制度に関するトップメッセージ、教育研修など積極的な周知活動がない

## ② 信頼感の欠如

上記のほか、内部通報制度の信頼感の欠如に関しても、多くの調査報告書で指摘されています。

- (i) 通報しても問題解決は期待できないと考える従業員が多い
- (ii) 通報すると不利益を被ることや報復を懸念する従業員が多い

## III 実務において考慮すべきポイント

調査報告書には特段の記載はなかったものの、筆者がこれまでに携わった企業の傾向も踏まえた実務上のポイントは次のとおりです。

### 1. 改正公益通報者保護法への対応

2022年6月に施行された改正公益通報者保護法と同指針の要求事項（「資料2」参照）について、対応が遅れている企業は少なくありません。これらの対応不備は、今後、不正等が発覚した際に社会的な批判を招くおそれがあります。

#### 資料2 改正公益通報者保護法と同指針の主な要求事項

- 通報対応業務・通報者情報を受領できる「従事者」を定めること
- 経営幹部等から独立した通報対応体制を構築すること
- 通報対応業務に利害関係者・利益相反者を関与させない措置をとること
- 通報者の不利益な取扱いの防止・懲戒処分等の措置をとること
- 「範囲外共有」、「通報者の探索」の禁止のための措置をとること
- 書面により通報を受け付けた場合の通報者に対して遅滞なく通知すること
- 通報関連記録を作成し、適切な期間、厳重に保管・管理すること
- 是正措置が適切に機能しているか、通報対応体制の定期的な評価を行うこと
- 内部規程を定めること

出典：公益通報者保護法および同指針に基づきKPMGが作成

[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_partnerships/whistleblower\\_protection\\_system/overview/assets/overview\\_211013\\_0001.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/whistleblower_protection_system/overview/assets/overview_211013_0001.pdf)

### (1) 内部通報規程の未整備

親会社には内部通報規程を整備していても、国内グループ会社には当該規程を整備していない事例が少なくありません。

消費者庁「公益通報者保護法に基づく指針（令和3年内閣府告示第118号）の解説」の注釈13では、「子会社や関連会社において、企業グループ共通の窓口を自社の内部公益通報受付窓口とするためには、その旨を子会社や関連会社自身の内部規程等において『あらかじめ定め』ることが必要である（法第2条第1項柱書参照）。また、企業グループ共通の窓口を設けた場合であっても、当該窓口を経由した公益通報対応業務に関する子会社や関連会社の責任者は、子会社や関連会社自身にお

いて明確に定めなければならない」と明記されていますが、グループ会社で規程未整備の企業は少なくありません。

### (2) 従事者の指定

改正公益通報者保護法では、従事者をあらかじめ指定することを要求していません。これに対して十分に検討せず、通報窓口の受付担当者のみを従事者とする事例が多々あります。

内部通報の受け付け・調査・是正を行うため、従事者には通報者を特定できる情報が伝達されます。そのため退職後も法令上の守秘義務を負い、違反時には刑事罰が科されます。

通報内容の事実確認や対応方針の決定等のためには、通報の受付担当者だけでなく、コンプライアンス担当部門の責任者や通報事案の調査担当者等も通報者を特定できる情報を把握しなければならないケースが多いと思われます。そのような場合、それらの者をあらかじめ従事者として指定しておかないと、通報者から、そのつど、通報者を特定できる情報を共有してよいかの同意を得る必要があります。

もし、通報者の同意を得ないまま、コンプライアンス担当役員・責任者等が通報情報を共有してしまうと、法令上のリスクが高まります。

### (3) 保護される通報者の拡大

改正公益通報者保護法では、保護される通報者の範囲について、従業員だけでなく役員も対象に含めるとともに、退職後1年以内の従業員（労働者）も対象に含まれるとしています。

この点については、内部通報規程において明確に決めていないケースや従業員の退職時に、退職後1年以内の内部通報窓口への通報方法等の説明が不十分なケースが見受けられます。



#### (4) 職制上の報告ラインでの取扱いの不備

「公益通報者保護法に基づく指針」では、職制上のレポーティングラインにおいて部下等から内部公益通報を受ける可能性があるとして、通報者保護のための秘密保持を行う等の徹底を図るための周知・教育が必要という考え方を示しています。

これは、管理者は、部下からの相談内容によっては内部通報と同じような対応をしないといけない場面があり得ることを示すものです。しかし、通報対応を踏まえた部下からの相談対応スキルを管理者に習得させる取組みが不十分なケースは多々見受けられます。

## 2. 実務上の他の重要ポイント

改正公益通報者保護法と同指針の要求事項以外にも、下記のような対応を行うことで、内部通報制度を適切に運用することが求められますが、実施できている企業はまだ少ないと言えるでしょう。

### (1) 重要性の判断基準の確立

前述のように、実態として通報案件の多くはハラスメント関連です。また、内部通報制度を周知するほど、通報件数は増加します。

このような状況では、通報案件への対応がマンネリ化してしまい、重要な通報案件を的確に把握できず、早期対応できないケースが生じかねません。実際に重要な不正を示唆する通報だったにもかかわらず、放置されてしまった事例も見受けられます。

こうした事態を未然に防ぐには、通報された時点で重要性を判断する必要があります。重要性の判断は、具体的な重要性判断基準をグループベースで定めます（「資料3」参照）。同時に、当該基準に抵触した場合は、遅滞なく速やかに親会社・本社に報告すべきことを、内外のグルー

プ各社や拠点長・責任者に周知・徹底します。

#### 資料3 重要性の判断基準の例

- 人命・人の安全や健康を脅かす可能性がある
- 自社の収益構造・財政状態に大きな負の影響をもたらす可能性がある
- 契約違反行為や業法・行政法・刑法の違反行為、監督官庁への報告・届出が求められる可能性がある
- 社会への説明責任を要する
  - (例1) 提供している商品サービスの最終用途のエンドユーザーや利用者が広範囲にわたり、多くの大衆に情報が拡散するおそれがある
  - (例2) マスコミ等の外部者に情報把握され、記者会見等を要する可能性がある

出所:KPMG作成

### (2) 内部通報対応の運営要領の整備

筆者の経験上、日本企業の内部通報関連業務は、特定のコンプライアンス責任者・担当者が担い、少しずつ対応ノウハウ・経験値を蓄積してきたため、属人化しているケースが少なくありません。内部統制関連業務を文書化しているケースでも、前述の重要性判断基準を明文化しているケースは少ないですし、内部通報の対応を含む業務フローを運営要領・マニュアル・手順書等として文書化しているケースは少数と思われる。

### (3) リスクシナリオ想定能力向上

多くの場合、内部通報で得られる情報は断片的です。そのため、通報で得られた断片的な情報から、最悪のシナリオにつながる可能性を検討するリスクシナリオの想定が非常に重要となります。しかし、リスクシナリオの想定力を向上させる取組

みを常時実施しているケースは非常に少ないと思われます。

なお、内部通報業務を外部委託する場合も、自社としての重要性判断基準を含む対応手順を明確にして、外部委託先への業務仕様として指示することが望まれます。

### (4) 重要な不正等を想定した専門窓口

重要な不正等の行為の多くは、経営幹部からの指示（暗黙の指示・示唆を含む）で管理者層が関与するケースです。その場合、従業員が主にハラスメントを訴える通報窓口、管理者層が通報することにちゅうちょや抵抗を感じる数が少ない点には注意が必要です。

ある企業では、贈収賄やカルテル等の特定の専門窓口を管理者層向けに設置し、周知しています。米国SOX法に基づき会計不正の専門窓口を設置する事例はありますが、このような重要なコンプライアンス事項の管理者層向けの専門窓口を設置する事例はまだ少ないと思われます。

なお、「コーポレートガバナンス・コード原則」2-5の補充原則では、「経営陣から独立した窓口の設置（たとえば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべき」ことを定めていますが、周知活動や対応体制に課題がある企業が見受けられる点には注意を要します。

### (5) グローバル通報制度の確立

国内子会社の内部通報は親会社で受け付けるものの、海外子会社の内部通報の受け付けは未対応というケースは少なくありません。

その場合、①海外子会社または地域統括会社に通報窓口を設置し、親会社に報告する制度を導入する、②外部委託等を活用し、多言語に対応したグローバル通報窓口を親会社に設置する、の2つの方法が多いようです。ただし、グローバル通報窓口を設置しても、海外子会社の従業員が利用するケースは少ない傾向にあり、整



備・運用面での工夫が必要になります。

海外では、従業員との雇用契約書（米国等での従業員ハンドブック、タイ等での就業規則を含む）に内部通報制度を明記しないと、従業員には十分に認知されません。

また、内部通報制度の趣旨・目的も明記する必要があります。そのため、グループ行動規範とともに、現地国の行動規範（服務規律）の違反行為やその疑義のある場合に通報すべきことを、海外子会社各社の雇用契約等に反映させていく必要があります。

その際、海外現地国の法令等に準拠することも重要です。たとえば、EU各国においては、EU公益通報者指令に準拠する必要がありますし、内部通報制度の導入時には従業員代表等との同意・協議等を労働法で制定しています。さらに、内部通報の情報には個人情報を含むケースが多いので、通報内容をそのまま日本本社に移転することは、各国・地域の個人情報保護法に抵触する可能性が高くなります。現在、EU各国だけでなく、中国を含むアジア各国でも個人情報保護法が整備されており、注意が必要です。

## (6) モニタリング体制の確立

内部通報制度の信頼性を確保するために、トップメッセージや各種の周知策の充実には必要ですが、頻繁に周知策を講じて、不利益を被る・報復を受けるというおそれを感じる従業員をゼロにすることは容易ではありません。

そのため、コンプライアンスアンケート等の従業員サーベイを定期的を実施して、内部通報窓口の信頼度やネガティブ回答の理由等を探り、随時、対策を講じることは非常に有用です。

また、通報案件について問題行為が明らかとなり、再発防止措置を講じても、しばらくは再発しないものの、1～2年後に再発するケースは少なくありません。すべての通報案件に対応することは難しいか

もしれませんが、少なくとも前述の重要性判断基準に抵触した通報案件については、再発防止措置を講じて「完了」とした後も、改善後の状況が継続しているかを定期的に確認するフォローアップ確認は必要であり、その制度化も求められます。

## IV 筆者からの提案

前述したこれらの取組みを、単に内部通報制度だけへの対応として取り組むことは得策ではありません。内部通報制度への取組みを通じ、グループ管理体制を強化することで、より効果を発揮できると考えます。そこで、ここでは筆者が考える内部通報制度の取組みステップを提案します。

### 1. 早急に行うべき取組み

改正公益通報者保護法と同指針の要求事項を満たしていない企業は、早急に対応する必要があります。たとえば、下記のような取組みを行う余地があれば、早急に行うべきと考えます。

- (i) 従事者の指定範囲の見直し
- (ii) 範囲外共有の禁止の徹底、職制上のレポーティングラインにおける注意点の周知
- (iii) トップメッセージ・社内報・教育研修等、信頼性確保のための継続的な周知活動
- (iv) 国内グループ会社の内部通報規程の整備
- (v) その他、改正公益通報者保護法の要求事項を踏まえた内部通報規程の整備または見直し

### 2. グループ管理体制を向上させるための取組み

前節「早急に行うべき取組み」で紹介し

た各取組みは、内部通報制度の最低限のインフラ整備のための取組みです。次のステップは、海外にも通用するグループ管理体制の向上とセットにした内部通報制度の向上・高度化のための取組みです。

たとえば、下記のような取組みを行う余地があれば、着実に実施すべきと考えます。

#### (1) グループ行動規範の見直し

行動規範を整備している企業は多いと思いますが、具体性に欠け、就業規則で定める服務規律と泣き別れているケースが散見されます。

具体性のあるグループ行動規範として見直しを行い、グループ各社の就業規則・雇用契約書で定める服務規律に反映させることで、行動規範の違反の疑いのあるすべての行為は内部通報の対象となることを理解させることが重要です。

#### (2) 海外現地国の現状把握

海外子会社の現地国の法制度・社内規程等の現状を把握し、現地国の規制（特に個人情報保護法）に抵触しない形で、各社に内部通報制度を導入し、順次、グローバル通報窓口にも通報できる体制整備を進めていくことが重要です。

#### (3) モニタリング体制の確立

前述したように、内部通報制度の認知度・信頼度等を定期的に測定するための従業員サーベイや重要通報の改善状況のフォローアップ確認は、グローバルレベルにおいても着実に制度化することが重要です。

## 3. さいごに

2024年2月29日にリリースされた消費者庁「内部通報制度に関する意識調査」によると、内部統制制度について、「知らない／名前は聞いたことがある」という回答は全体で6割を超え、従業員数5,000人超の

企業の従業員でも4割を超えているのが現状です。

不正等を早期発見し、適切に対処できる仕組みとして内部通報制度を確立することができれば、グローバル・グループ全体でリスク管理を推進する一助になるとともに、各国当局のさまざまなガイダンス文書で具備を推奨されているコンプライアンス体制の構成要素の1つとして、有効に機能することが大いに期待できると考えます。

1 消費者庁「内部通報制度に関する意識調査」2024年2月29日

[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_partnerships/whistleblower\\_protection\\_system/research/assets/research\\_240229\\_0002.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/whistleblower_protection_system/research/assets/research_240229_0002.pdf)

#### 関連情報

ウェブサイトでは、内部通報高度化支援サービスを紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/investigation-prevention-fraud/whistleblower-helpline-service.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 FAS

林 稔 / マネージングディレクター

✉ [minoru.hayashi@jp.kpmg.com](mailto:minoru.hayashi@jp.kpmg.com)

KPMG FAS

渡辺 慎一郎 / シニアマネージャー

✉ [shinichiro.watanabe@jp.kpmg.com](mailto:shinichiro.watanabe@jp.kpmg.com)

# 監査委員会の意識調査-英米と比較して

あずさ監査法人

サステナブルバリュー推進部

和久 友子 / パートナー

橋本 純佳 / テクニカル・ディレクター

本稿は、KPMGが2023年2月から3月にかけてオンラインで実施したアンケート調査『Audit Committee Survey 2023』の結果を日本版として紹介するものです。本調査には、19カ国の監査委員会およびそれに準ずる組織のメンバー768人が参加しました。本調査の日本版『監査委員会に関する調査2023』<sup>1</sup>では、英国および米国の結果と比較する形で、日本の監査委員会の特徴や傾向について分析しています。

これによると、日本の監査委員会は、最も注目するマクロトレンドとしてビジネスおよびリスク環境の複雑化をあげ、英米と共通しているものの、ESGなど個別にフォーカスするリスクの領域が異なります。また、取締役会および経営者による会社の主要なリスクに関する共通理解の醸成について課題認識を有するなど、英米とは異なる点も浮き彫りになっています。

なお、本稿の日本に関する記述において、「監査委員会」との記載は、「監査役会」、「監査等委員会」を含むことにご留意ください。

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

## ✔ POINT 1

日本の監査委員会は、ESG／サステナビリティ関連のリスクに対してフォーカスを強めている一方で、データやテクノロジー関連のリスクへのフォーカスは必ずしも高くない。

## ✔ POINT 2

監督責任を有するリスクの増加や複雑化に関する懸念を感じている割合は、英国および米国の監査委員会と比較すると低くとどまっている。

## ✔ POINT 3

会社全体のリスク管理能力については、英国および米国の監査委員会と比較すると、日本の監査委員会は必ずしも確信を持っておらず、リスク環境の変化のスピードへの対応に苦慮している状況がうかがえる。



和久 友子  
Tomoko Waku



橋本 純佳  
Sumika Hashimoto

## ① 注目するマクロトレンド

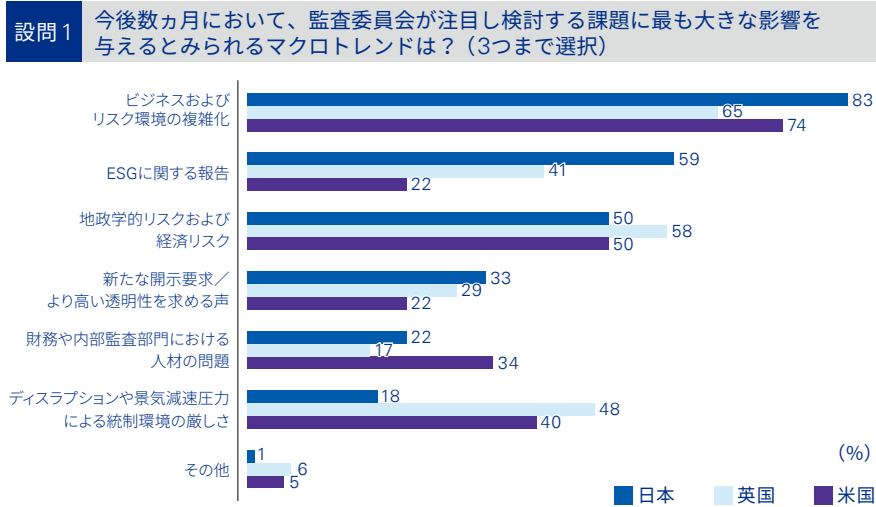
監査委員会が、今後数ヵ月に検討すべき課題に影響を与えるマクロトレンドとして選択した割合が最も多かったのは、日

本、英国、米国ともに「ビジネスおよびリスク環境の複雑化」でした。これは、サイバーセキュリティ、AI開発、サプライチェーンの分断、働き方に関する課題などから生じるビジネスおよびリスクの複雑化を指します（設問1参照）。

2番目に多かったのは、日本は「ESGに関する報告」、英国および米国は「地政学的リスクおよび経済リスク」でした。

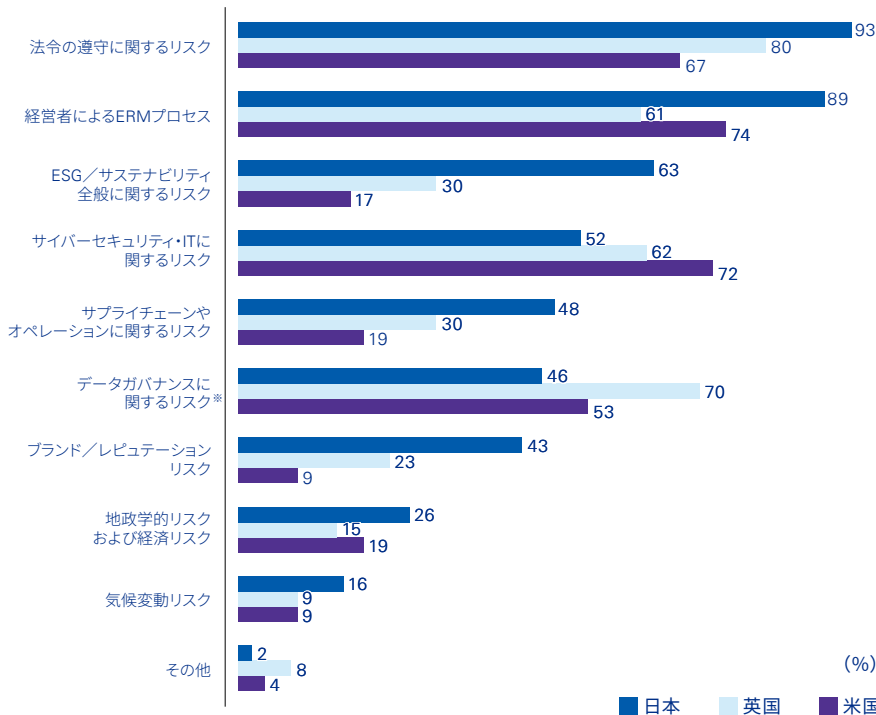
米国および英国で2番目となった地政学的リスクおよび経済リスクは日本では3番目となりました。なお、「ディスラプションや景気減速圧力による統制環境の厳しさ」は、日本が最も少ない結果でした。

日本の回答割合が2番目に多い「ESGに関する報告」は、特に米国の回答割合との差がみられます。ESG報告の中でも取組みが先行する「E（環境）」領域のデファクトスタンダードである気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に基づく開示が、米国では3カ国で唯一、義務化されていなかったため<sup>2</sup>、回答割合が低かったと考えられます。日本と英国では、すでに法令に基づく財務報告の一部としてTCFDに基づく開示が実質的に求められています。また両国とも、環境関連を含む全般的なサステナビリティ報告の制度化は検討段階にあり、日本と英国におけるESG報告の制度上の進展度合いに大きな差異はないと言えます。



出所:KPMG作成

**設問2** 財務報告や関連する統制リスクに加えて、監査委員会はそのリスクに対して重大な監督責任を有しているか？（該当するものをすべて選択）



\*プライバシー、データ保護、倫理、AIおよびアルゴリズムバイアス  
出所:KPMG作成

## ② 業務負荷への懸念

財務報告および関連する統制リスクを除いて、監査委員会が大きな監督責任を有すると考えるリスクの上位は、日本では「法令遵守」、次いで「経営者によるERMプロセス」、「ESG/サステナビリティリスク」となりました（設問2参照）。「法令遵守」および「経営者によるERMプロセス」については、取締役の職務執行を監査するという監査委員会の職責や、適法性監査の視点が表れたものとなっています。

「ESG/サステナビリティリスク」については、日本における回答の割合が、英国および米国の倍以上となっており、先述のマクロトレンドに関する質問で、影響が大きいと考えるトレンドの2位がESGに関する報告であったこととの関連性がみられます。

英国および米国では、「サイバーセキュリティ・ITに関するリスク」や「データガバナンスに関するリスク」の監督責任を有するとの回答が、「ESG/サステナビリティ全般に関するリスク」を大きく上回っており、日本とは逆転しています。背景として、米国では証券取引委員会（SEC）<sup>3</sup>によりサイバーセキュリティに関する開示が義務付けられ、その一部に取締役会や経営陣によるサイバーセキュリティに関するガバナンスのプロセスの記載も含まれることがあげられます。

このほか、ブランド/レピュテーションリスクについても、日本の回答割合が最も高い結果となっており、日本の監査委員会が大きな責任を有すると認識されているリスクが多岐にわたることを示しています。

その一方で、業務負荷に関する懸念への対応を聞いたところ、日本は「懸念はない（業務負荷は適切である）」との回答が最も多い結果となりました（設問3参照）。

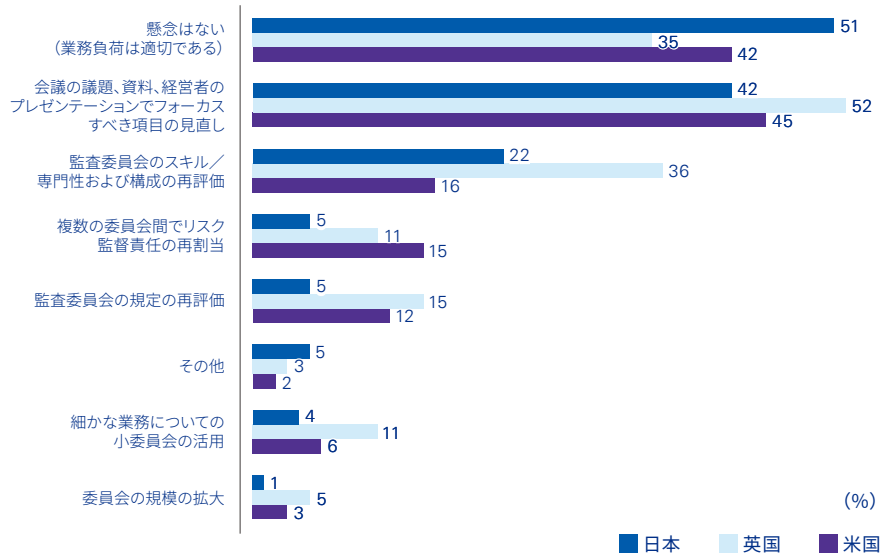
英国や米国でも、「懸念はない」との回答は比較的多いものの、「会議の議題、資料、経営者のプレゼンテーションがフォーカスすべき項目の見直し」を選択した割合が最多となっています。また、英国では「監査委員会のスキル/専門性および構成の再評価」の割合も高く、日本は、英国および米国と比較すると、必ずしも監査委員会の業務負荷に対する具体的な対策が講じられていない可能性があります。

### III ミッションクリティカルなリスクの共通理解

ミッションクリティカルなリスクに関する監督責任の所在は、日本、英国および米国ともに「取締役会全体」にあるとの回答が最も多い結果となりました（設問4参照）。

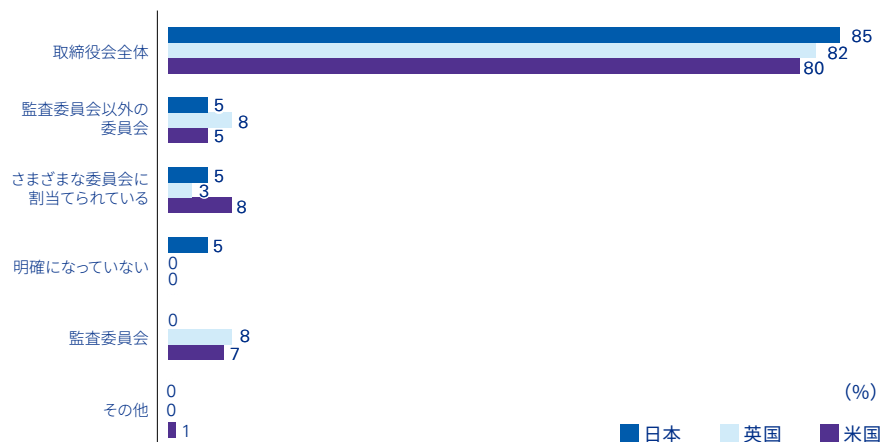
また、取締役会および経営者が、会社のミッションクリティカルなリスクについ

#### 設問3 監査委員会は、委員会の業務負荷に関する懸念にどのように対応しているか？（該当するものをすべて選択）



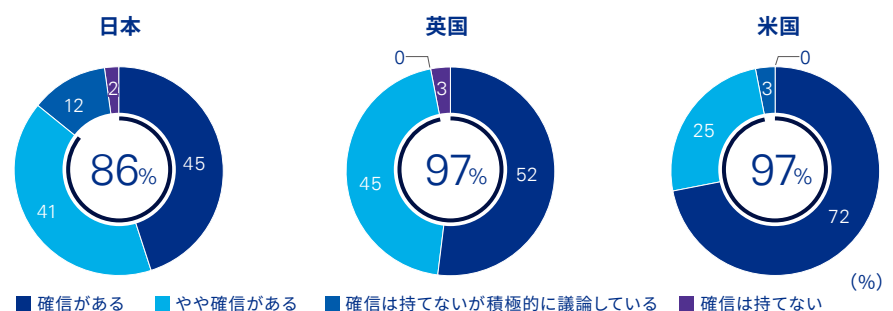
出所:KPMG作成

#### 設問4 会社の主要な/ミッションクリティカルなリスクの監督について、責任の所在はどこにあるか？



出所:KPMG作成

#### 設問5 取締役会および経営者が、会社の主要な/ミッションクリティカルなリスクについての明確な共通理解を持っていることについて、どの程度確信を持っているか？



出所:KPMG作成



での明確な共通理解を持っているかどうかについては、「確信がある」、「やや確信がある」を合わせると、英国および米国ともに95%を超えているのに対し、日本は86%と、やや低い結果となりました（設問5参照）。英国や米国と比べると、日本の監査委員会は、主に取締役会全体で監督責任を有しているミッションクリティカルなリスクの共通理解の醸成について十分に確信できていない状況がうかがえます。

#### IV ESG課題の監督

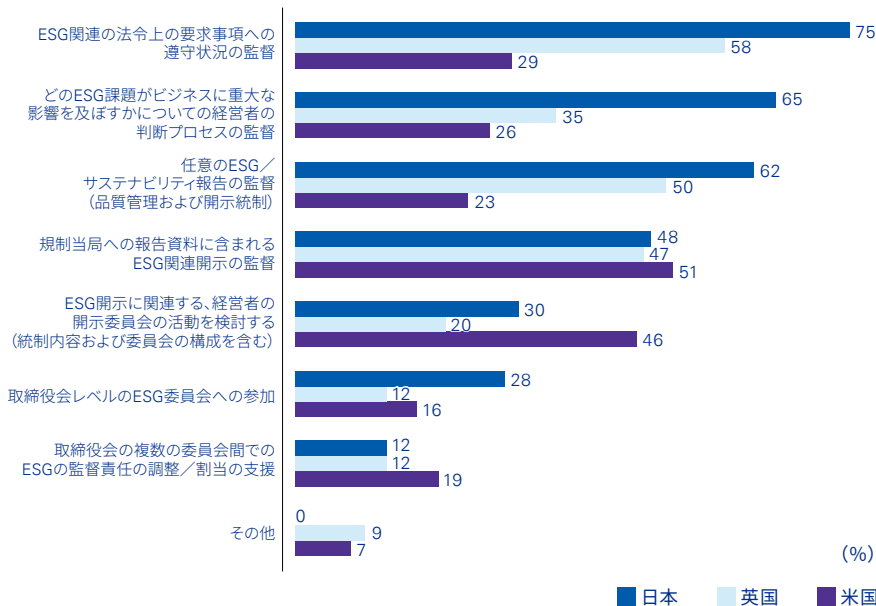
ここまでの回答の結果から、日本の監査委員会はESG関連のマクロトレンドやリスクに関する認識が高い傾向がみられることがわかります。次に、ESG関連の課題の監督において監査委員会が担う役割も多岐にわたることが確認できます。

日本では、監査委員会のESG関連の課題の監督における役割として、「ESG関連

の法令上の要求事項への遵守状況の監督」、「どのESG課題がビジネスに重大な影響を及ぼすかについての経営者の判断プロセスの監督」、「任意のESG/サステナビリティ報告の監督」を選択した割合が多く、コンプライアンスを軸にしつつも任意の報告や、とりわけ経営者の判断プロセスをも監督の対象としている特徴がみられます（設問6参照）。これは、監査委員会が大きな監督責任を有すると考えるリスクの上位が日本では「法令遵守」、次いで「経営者によるERMプロセス」であったこと（II参照）とも整合しています。

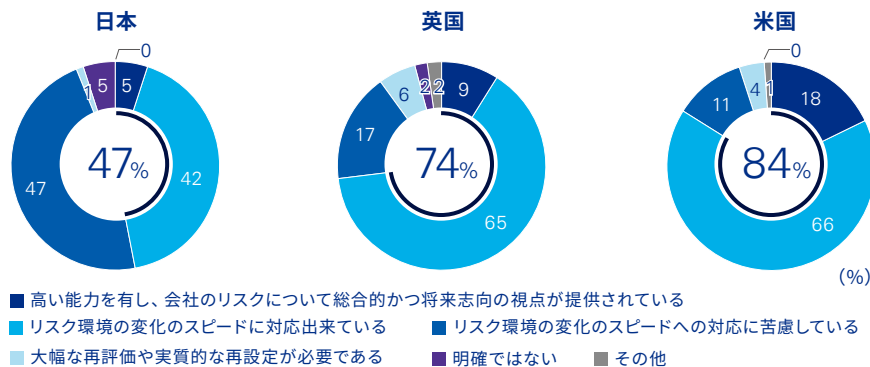
また、ここでも英国は「法令上の要求事項への遵守状況の監督」を選択した割合が高い点で日本と共通しているものの、米国は大きな傾向の違いがみられます。米国は日本で多かった回答のいずれも選択する割合が低く、「規制当局への報告資料に含まれるESG関連開示の監督」が最も高かったものの、わずかに半数を上回る程度で、「ESG開示に関連する、経営者の開示委員会の活動を検討する」を含め、その他のESG関連課題については、半数未満となっています。その背景として、米国では、一部の州におけるESG投資に対する規制の導入や政治的な反ESG運動の広がりを受け、ESGを推進するための制度等に大きな進展がみられていないことが影響していると考えられます。

#### 設問6 ESG関連の課題の監督において、監査委員会はどうな役割を担っているか？（該当するものをすべて選択）



出所:KPMG作成

#### 設問7 会社のリスクマネジメントおよび報告の能力をどのようにとらえているか？



出所:KPMG作成

#### V 変化に対応するためのリスクマネジメント能力に対する評価

会社のリスクマネジメントおよび報告の能力について、日本の監査委員会は「リスク環境の変化のスピードへの対応に苦慮している」と回答した割合が約半数と、英国および米国と比較して最も高かった一方で、「リスク環境の変化のスピードに対応できている」と回答した割合も約半数と最も低い結果となり、日本のみが、「対応に苦慮している」との回答が「対応出来てい

る」と回答した割合を上回っています（設問7参照）。

## Ⅵ デジタル関連リスクに対する懸念

リスク環境の変化におけるスピードがとりわけ速いと考えられるデータやデジタル関連のリスクのうち、特に懸念材料または難しい課題となるものを聞いたところ、「サイバーセキュリティ」を選択した割合が顕著に高く、これは英国、米国も共通しています（設問8参照）。

英国および米国と比較すると、日本は「データガバナンスに対する全体的なアプローチの欠如」を選択した割合が比較的高い一方で、「第三者／ベンダーが要因の脆弱性」を選択した割合は低い結果となっています。日本では、第三者／ベンダーのみならず海外子会社も含め、サイバーセキュリティ対策が遅れているとの調査結果<sup>4</sup>も踏まえれば、この点は日本の監査委員会にとって課題認識が必要な分野であることがみてとれます。

## Ⅶ 人的資本管理の監督に対する懸念

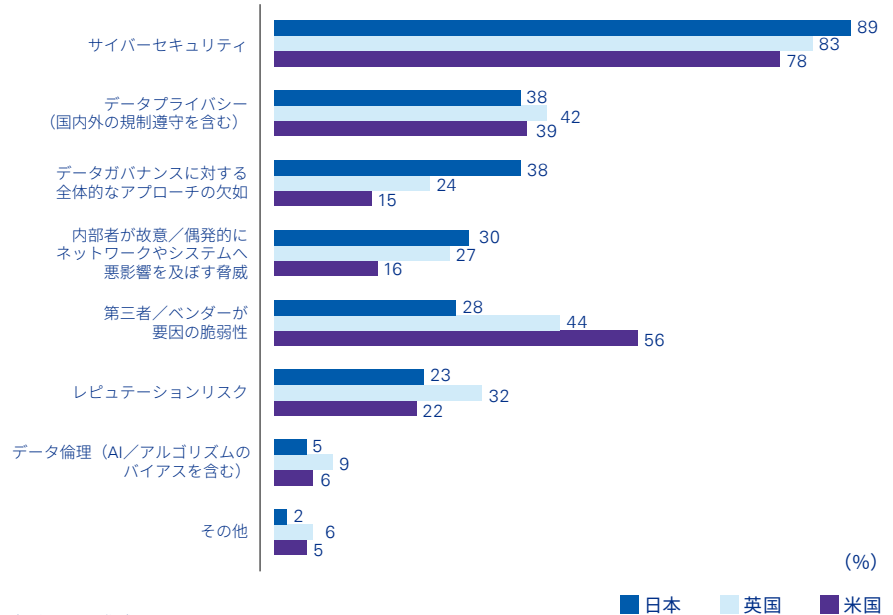
取締役会に設置された複数の委員会が管轄しているリスクのうち、監督が十分でない可能性があると、最も懸念しているリスクを聞いたところ、日本は人的資本管理リスクを選択した割合が最も高い結果となりました（設問9参照）。

これは、日本では2023年1月公表の「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」により、有価証券報告書において人的資本に関する記載が必須となり、人的資本へのフォーカスが強まったことが背景として考えられます。人的資本管理については、全社的な課題であり、監督を担う会議体も、経営会議やサ

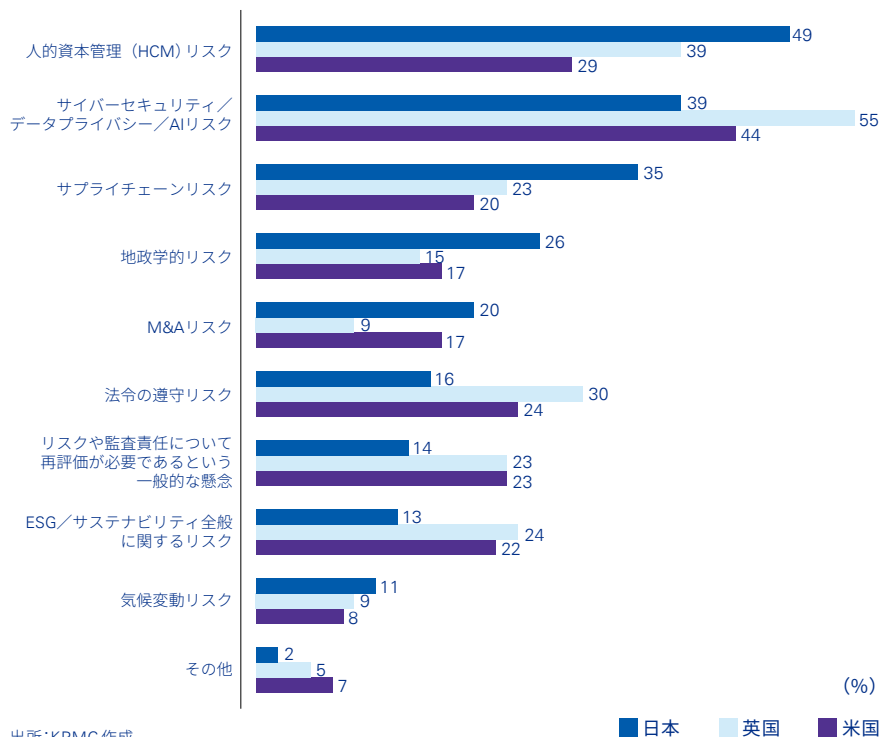
ステナビリティ委員会、指名報酬委員会、人事委員会など複数に及ぶものと考えら

れ、十分な監督という点で懸念が生じているものと思われます。

### 設問8 監査委員会の監督の観点から、会社データ／デジタル関連の活動から生じるリスクのうち、特に懸念材料または難しい課題となるのはどれか？（3つまで選択）



### 設問9 取締役会に設置された複数の委員会が管轄しているさまざまな企業リスクのうち、監督が十分でない可能性があるとして、あなたが最も懸念しているリスクはどれか？（3つまで選択）



次いで、日本で選択した割合の高かった「サイバーセキュリティ/データプライバシー/シアー/AIリスク」は、英国および米国では、監査の十分性への懸念が最も示されたり

スクとなっていました。

なお、ESG/サステナビリティ全体に関するリスクは、これまでの質問への回答から、日本ではリスクとしての認識の高さは示されていたものの、監督が十分ではないと回答した割合は3カ国の中で最も低く、監督の十分性の懸念は必ずしも高くない結果となっています。日本では、2021年6月改訂のコーポレートガバナンス・コードにおいてサステナビリティ課題への対応が強調されたことを受け、各社において監督の体制整備が進んでいることがみとれます。

VIII

財務部門が直面する課題

監査委員会が考える財務部門が直面する課題を聞いたところ、日本は「人材の確保と維持」を選択した割合が最も高く、2番目に多かった「戦略的思考やリーダーシップ」の倍以上の割合となりました（設問10参照）。これは英国および米国と比較しても突出しており、財務部門の課題認識が戦略よりも人材確保にどまっていることがわかります。

また、「ESG関連の課題に関する新たな開示制度への備え」を選択した割合は3カ国で最も低く、財務部門に対するESG関連開示制度への対応に関する課題認識は低位にとどまっていると言えます。

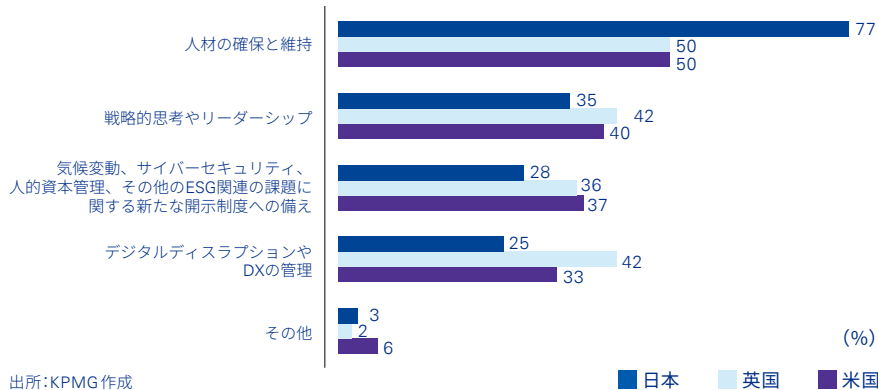
このように、少子高齢化による労働人口の減少も相まって、財務・経理人材の不足がうかがえる結果となりました。

IX

監査委員会は誰と最も連携しているか

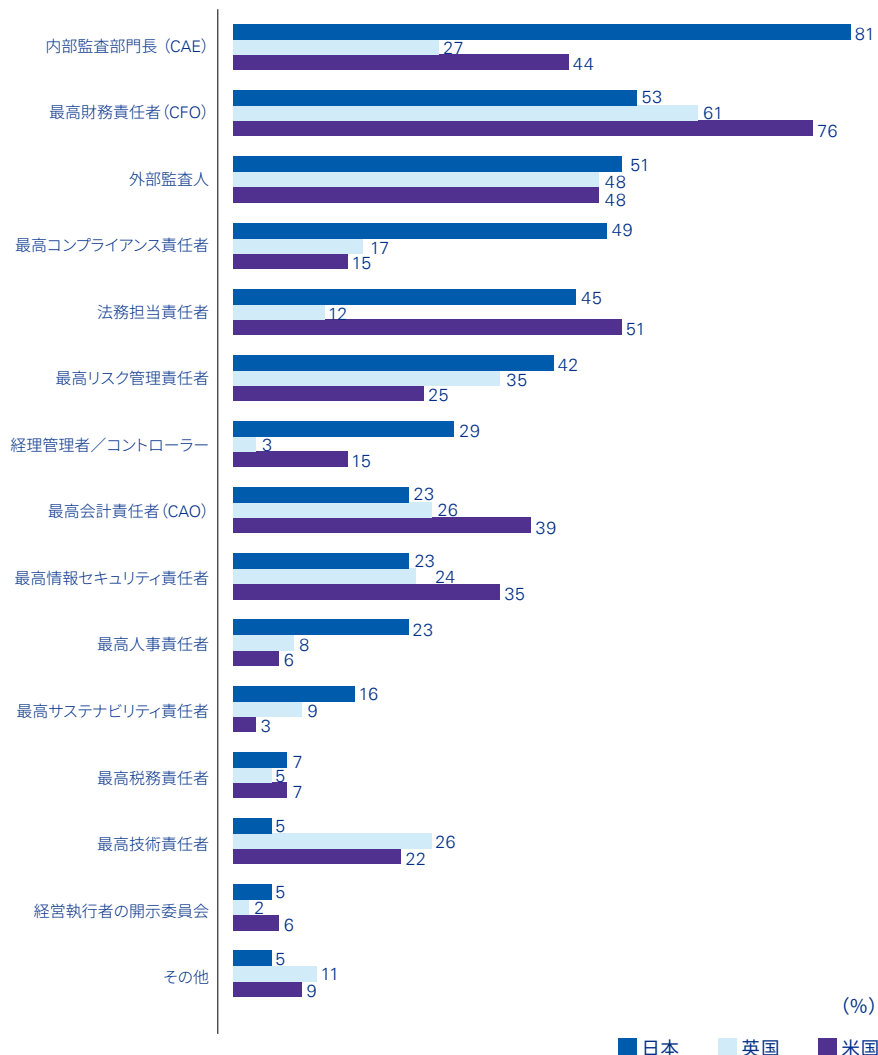
取締役会との定期的なやりとりや報告に加え、リスクの開示環境の変化を踏まえて、監査委員会が誰とより多くの時間を共有しているかを聞いたところ、英国および米国では「CFO」が最も高いのに対し、日

設問10 財務部門が直面している最も大きな課題はどれだと考えるか？（2つまで選択）



出所:KPMG作成

設問11 取締役会との定期的なやりとりや報告に加え、リスクの開示環境の変化を踏まえて、監査委員会は誰とより多くの時間を共有しているか？（該当するものをすべて選択）



出所:KPMG作成

本は「内部監査部門長」が圧倒的に多い結果となりました（設問11参照）。このほかにも、英国および米国と比較すると、日本は「法務担当責任者」、「最高コンプライアンス責任者」、「経理管理者／コントローラー」が突出しています。これは監査委員会の重大な監督責任を法令遵守と回答していること（II参照）とも整合的です。また、人的資本管理リスクへの関心が高さに関連し（VII参照）、「最高人事責任者」の割合が高いことも特徴的と言えます。

## X 内部統制機能の価値向上の要因

監査委員会にとっての内部統制機能の価値を高める方法を聞いたところ、最も回答が多かったのは、日本では「重大なリスクに一層の焦点をあてる」でした（設問12参照）。日本の監査委員会は、内部監査部門長とより多くの時間を費やしていると回答した割合が高く（VIII参照）、既に内部監査部門長と多くのコミュニケーションを行っていると考えられます。しかし、「内部監査部門長による報告や監査委員会とのコミュニケーションを改善する」を選択した割合は2番目に多く、さらなるコミュニケーション改善に向けた課題感がうかがえます。その一方で、日本は「データ／テクノロジー関連のスキルと能力を進化させる」との回答が英国および米国と比較して低く、内部統制機能の価値との関連性がこの領域については意識されていないことがわかります。

## XI 監査委員会のスキルに対する懸念

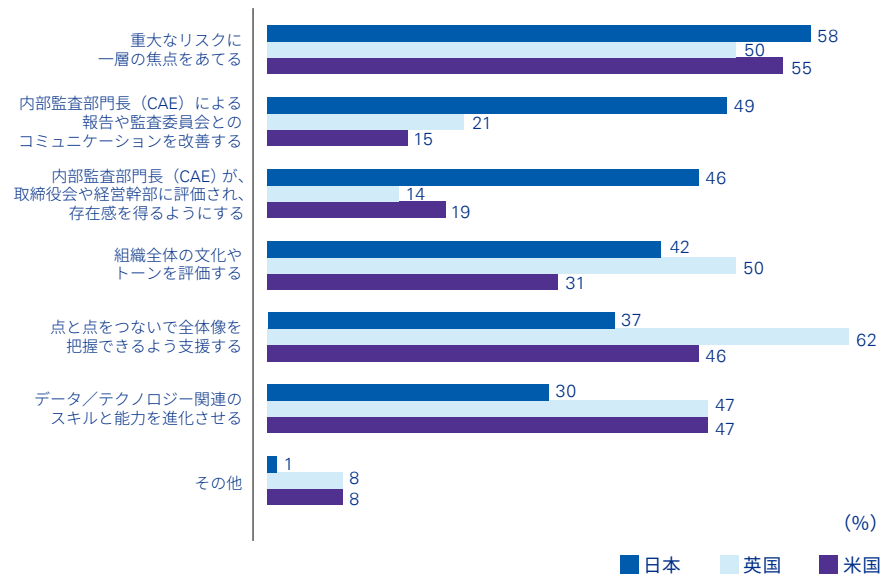
監査委員会の構成やスキルセットに関する懸念として、日本は「サイバーセキュリティやテクノロジーに関する専門知識が不足している」と回答した割合が最も多い結果となりました（設問13参照）。

また、2番目に多かった「懸念はない」に続き多かったのが、「気候やその他ESGの課題に関する専門知識が不足している」でした。日本は、特定の専門知識の不足、と

りわけデータやデジタル関連の専門知識についての懸念が高いことがわかります。

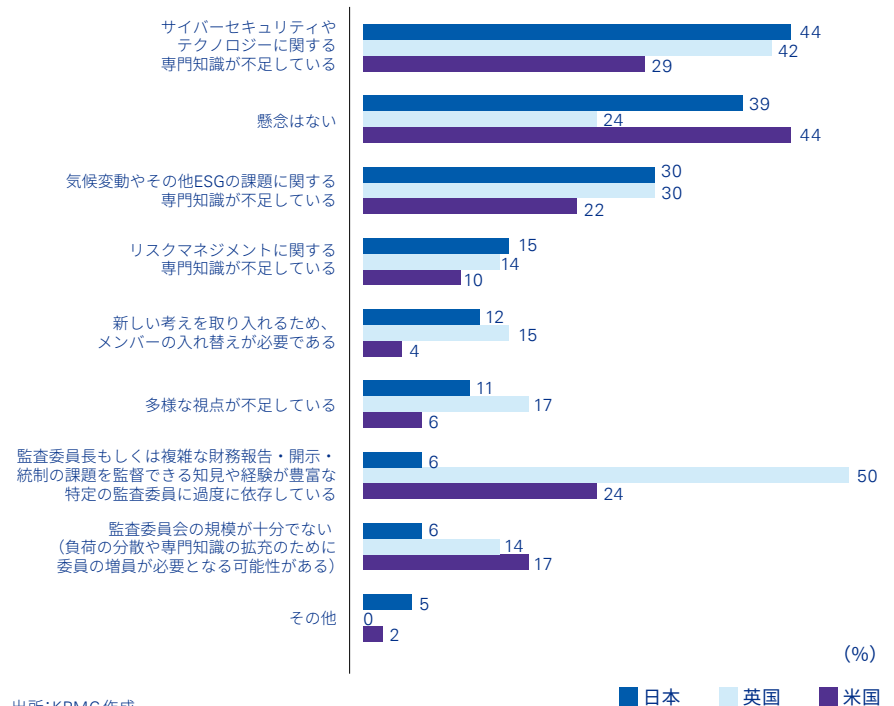
なお、英国では「監査委員長または複雑な財務報告・開示・統制の課題を監督で

### 設問12 どのような方法をとることが、監査委員会にとっての内部統制機能の価値を高めると考えるか？（該当するものをすべて選択）



出所:KPMG作成

### 設問13 監査委員会の構成やスキルセットに関連してどのような懸念があるか？（該当するものをすべて選択）



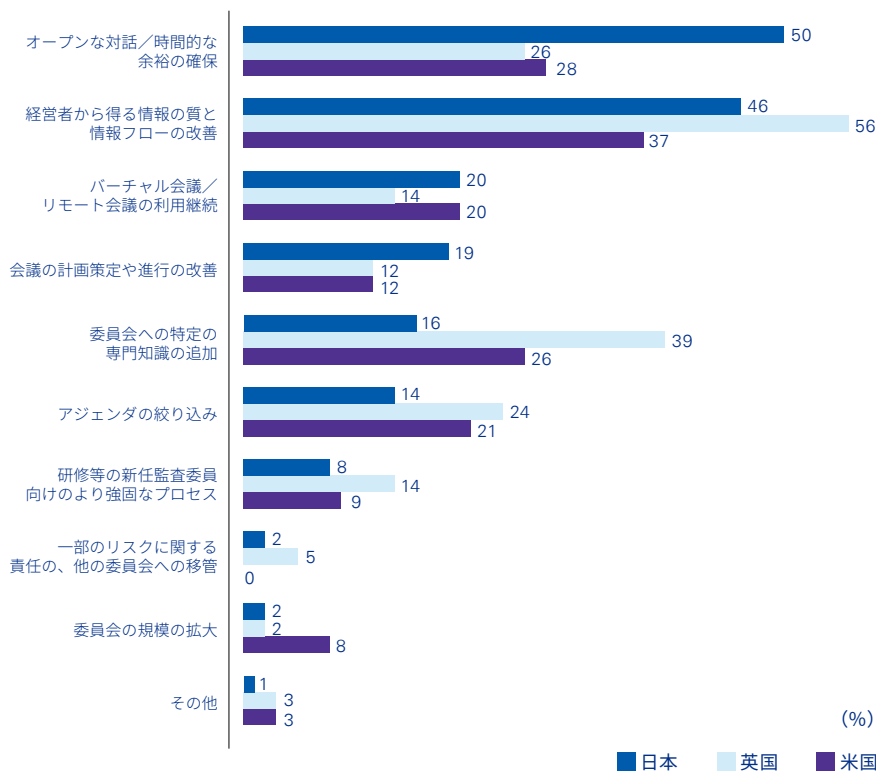
出所:KPMG作成

きる知見や経験が豊富な特定の監査委員に過度に依存している」が突出しており、米国では「懸念はない」が最も多い結果でした。

## XII 監査委員会のさらなる実効性向上に向けて

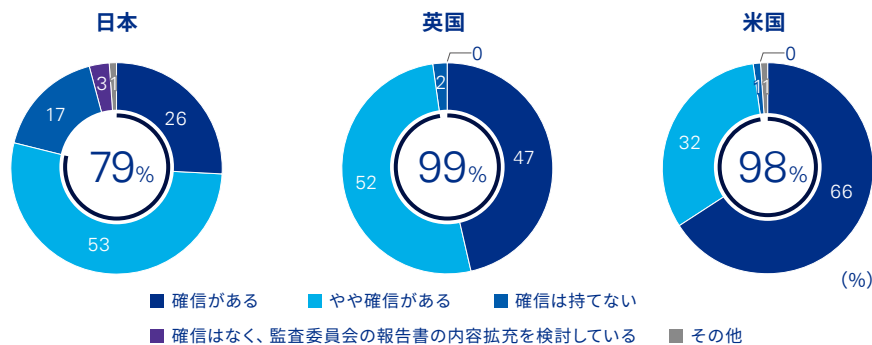
今後、監査委員会の実効性と時間を最大限に活かすために、日本の監査委員会

### 設問14 今後監査委員会の実効性と時間を最大限に活かすために、最も大切なことは何か？ (3つまで選択)



出所:KPMG作成

### 設問15 監査委員会の監督業務に関して、投資家・規制当局・その他の外部ステークホルダーに提供している説明が適切であることに、どの程度の確信を持っているか？



出所:KPMG作成

は、「オープンな対話/時間的な余裕の確保」が大切であると考える割合が最も高く、英国および米国と比較しても、際立って高いことがわかりました(設問14参照)。また、英国および米国と同様に、「経営者から得る情報の質と情報フローの改善」が重要と考えています。その一方で、日本では業務負荷に関する懸念はないとの回答が多いこと(II参照)からも、「委員会への特定の専門知識の追加」や「アジェンダの絞り込み」を選択する割合が低くとどまったものと推測されます。

また、監査委員会の監督業務に関して、投資家・規制当局・その他の外部ステークホルダーに提供している説明が適切であることに、どの程度の確信を持っているかを聞いたところ、「確信がある」と「やや確信がある」を合わせると、英国および米国はほぼ100%に近いのに対し、日本は8割程度と最も低い結果でした(設問15参照)。また、「確信は持てない」と回答した割合は、日本が2割程度と最も高く、外部のステークホルダーに対する説明が適切であるかどうかについての確信度合いは相対的に低いことがわかりました。

監査委員会は、その報告内容を充実させるだけでなく、監査業務の質、リスク管理や内部統制プロセスの有効性などについて、どのような監督の責務を担い、どのような課題認識を持って業務を遂行しているかを、株主をはじめとするステークホルダーに適切に説明することが、監査委員会の重要な役割の1つです。対話を通じて外部から適切なフィードバックを受けながら、監査業務に関する適切な理解を得ることが重要であると考えます。

## XIII まとめ

今回の調査から、英国および米国の監査委員会と比較すると、日本の監査委員会は、ESG/サステナビリティ関連のリスクに対してフォーカスを強めている一方



で、データやテクノロジー関連のリスクへのフォーカスは必ずしも高くないことがわかりました。また、監督責任を有するリスクの増加や複雑化に関する懸念を感じている割合は、英国および米国の監査委員会と比較すると低いことがわかります。

会社全体のリスク管理能力については、英国および米国の監査委員会と比較すると、日本の監査委員会は必ずしも確信を持っておらず、リスク環境の変化のスピードへの対応に苦慮している状況がうかがえます。

企業を取り巻くリスクは複雑性を増し、かつ対応にはスピードも求められています。このため、監査委員会による監査の実効性の向上への期待もますます高まっています。

本調査が、コーポレートガバナンスにおける監査の継続的な改善を志す皆様の一助となれば幸いです。

- 1 「監査委員会に関する調査2023-日本と英国および米国との比較分析」  
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/04/sustainable-value-audit-committee-survey.html>
- 2 2024年3月6日、米国証券取引委員会（SEC）は、登録者に対し、登録届出書や年次報告書において、特定の気候関連情報の開示を求める最終規則を採択した。
- 3 米国証券取引委員会（SEC）のサイバーセキュリティ開示最終規則  
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/10/cyber-sec-rules.html>
- 4 KPMGジャパン「サイバーセキュリティサーベイ2023」  
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/02/cyber-security-survey2023.html>

#### 関連情報

ウェブサイトでは、コーポレートガバナンスに関する情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2020/09/corporate-governance.html>

「監査委員会に関する調査2023-日本と英国および米国との比較分析」

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/04/sustainable-value-audit-committee-survey.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サステナブルバリュースervice・ジャパン

✉ [Sustainable-value@jp.kpmg.com](mailto:Sustainable-value@jp.kpmg.com)

Information

前金融庁長官 中島 淳一氏、KPMG税理士法人の特別顧問、KPMG日本のシニアアドバイザーに就任



前金融庁長官の中島 淳一氏が、2024年3月1日からKPMG税理士法人の特別顧問およびKPMG日本のシニアアドバイザーに就任しました。同時に、KPMGインターナショナルの活動にも参画する予定です。中島氏は、1985年に大蔵省（現財務省）に入省後、仙台国税局古川税務署長、日本貿易振興機構（JETRO）バンクーバー事務所長、財務省理財局国債企画課長等を経て、金融庁で総合政策局総括審議官、企画市場局長、総合政策局長を歴任。2021年7月から2023年7月まで金融庁長官を務めました。中島氏には長年、金融行政の第一線で培ってこられた経験や知見を活かし、KPMG日本内で金融および税務分野に関する多面的な助言をいただく予定です。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。  
<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/03/new-assignment.html>

Service

KPMGコンサルティング、郵船ロジスティクスのSAFを利用した航空貨物輸送サービスの拡充を支援



航空業界においてカーボンニュートラル実現に向けた動きが加速するなか、郵船ロジスティクス株式会社では、2023年4月からSAF（持続可能な航空燃料）を利用した輸送サービス「Yusen Book-and-Claim」の提供を開始するとともに、2024年1月からは自社で発行するGHG排出量削減証明書を提供しています。

このたび、KPMGコンサルティングでは、「Yusen Book-and-Claim」のさらなるサービス拡充に向けて、GHGプロトコルに基づくScope3の削減に係るサービスモデルおよびGHG削減証明書発行を前提としたビジネスモデルのデザインの検討、第三者認証取得などを支援しました。

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/2024/02/kc-yusen-saf.html>

Service

KPMG日本、生成AIを活用したデータ分析プロセス構築支援サービスの提供を開始



KPMG日本は、生成AIを活用した企業のデータ分析プロセスの構築とデータドリブンな意思決定をサポートするアドバイザーサービスを開始しました。本サービスは、KPMGのテクノロジーとデータアナリティクスのノウハウを組み合わせ、生成AIへインプットすることにより、企業のデータ分析に有用なインサイトを提供します。財務数値だけでなく、ESGや人の指標も考慮し、効率的かつ高度なデータ分析業務プロセス構築を実現します。

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/2024/03/generative-ai-analysis.html>

Service

KPMG FAS、PBR向上支援サービスを新たに開発・提供開始



KPMG FASは、企業の事業ポートフォリオの構造改革を実現し、PBR向上を支援するサービスの開発・提供を開始しました。低PBR脱却にとどまらず、投資家の期待に見合うPBR実現に向けては積極的な事業ポートフォリオの転換が不可欠です。当社では本サービスを通じて、企業が抱える低成長・低収益事業の改革を支援し、PBR向上への取組みを後押しします。本サービスは長年培った経営戦略やM&A、事業改革支援のノウハウを統合し、当社の全部門が連携し一気通貫して支援します。

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/2024/03/pbr-enhancement-support.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。

カスタマーエクスペリエンス

## 生活者に支持される顧客体験に関する調査2023-2024

English / Japanese

KPMGが日本を含む21の国・地域で実施したブランドの顧客体験に関する調査「Customer Experience Excellence 調査（CEE調査）」をもとに、娯楽・レジャーや物流、自動車業界など10のセクター、192のブランドについて結果を分析しています。「パーソナライズ」「親密性」「利便性」「誠実性」「期待の充足」「問題解決力」からなる「Six Pillars（6つの要素）」などをもとに「CEEスコア」としてランキングするとともに、変化し続ける顧客ニーズに合わせて柔軟かつ迅速に対応するための視点などについて考察します。



<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-cu-cee-research2023.pdf>

税務

## 2023 KPMGグローバル税務部門ベンチマーク調査 『Inside global tax functions』サマリーレポート

English / Japanese

海外進出の増加やテクノロジーの急速な進歩、法令遵守への要求の高まりなど、日本の多国籍企業を取り巻く税務環境はかつてない変化に直面しており、本社主導によるグローバル税務ガバナンス体制の構築はまさに喫緊の課題であると言えます。KPMGでは2016年以来、世界の多国籍企業における現状や将来の課題を把握するため、税務部門に関するウェブベンチマーク調査を執り行っています。税務部門リーダーから収集したデータをさまざまな側面から比較、分析し、日本語に翻訳した調査結果について考察します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/04/tax-department-benchmarking-202403.html>

経営管理

## 法務・コンプライアンスリスクサーベイ 2024

Japanese

企業の法務・コンプライアンス部門が、経営に能動的かつ機動的に関与することが求められるなか、日本企業における法務・コンプライアンス機能に係る現状の取組み課題を明らかにし、組織機能と業務の変革を促進することを目的に、KPMGコンサルティングとトムソン・ロイターが共同で実施した調査の結果をまとめたレポートです。「法務・コンプライアンス組織と課題」「リーガルオペレーション・リーガルテック・AI活用」「コンプライアンスリスク」の3つのテーマごとに考察します。



<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-legal-risk-survey2024.pdf>

自動車

## グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2023

English / Japanese

BEVへの移行に現実的な解を市場はもっています。24回目となる本サーベイは30カ国1,041人の自動車業界エグゼクティブの回答をまとめました。「グローバルの展望」、「パワートレインの未来」、「デジタル消費者 - 消費行動のデジタル化」、「脆弱なサプライチェーン」、「新たなテクノロジー」という自動車業界の5つの領域のエグゼクティブの見解から、将来展望を検証しています。なお、日本語版は日本消費者調査を含みます。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/03/global-automotive-executive-survey-2023.html>

## 出版物のご案内

### Q & Aでわかる IFRSサステナビリティ開示基準



国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）は、2023年6月に最初のIFRSサステナビリティ開示基準としてIFRS S1号（全般的な要求事項）・S2号（気候関連開示）を公表しました。日本でも、今後、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）基準に準拠して作成したサステナビリティ関連財務情報を有価証券報告書で開示することが大手上場企業に対して義務付けられることが見込まれています。

SSBJは、基準開発にあたって、SSBJ基準をIFRSサステナビリティ開示基準の内容と整合性のあるものとする方針を示しており、実際、SSBJの基準（案）はIFRS S1・S2号の基準にきわめて近いものとなっています。このため、ISSB基準への準拠を検討している企業に限らず、同基準を正しく理解することは重要と考えられます。

本書では、幅広い読者層を想定して「基準の内容を正しく、かつ、分かりやすく伝えること」をコンセプトに一問一答形式でIFRS S1・S2号のポイントを解説しています。

【編】有限責任 あずさ監査法人  
開示高度化推進部/  
【編著】関口 智和・辻野 幸子

株式会社中央経済社  
A5判・240頁  
3,300円（税込）  
2024年3月刊 単行本

### CFOのためのIT利活用の強化書（改訂版）



CFOや財務経理部門が活用すべきデータについて、デジタル技術/ツールの活用ニーズには一層の高まりが見られます。CFOは、必要なデータの取捨選択やデータ品質の確保、業務の効率化・高度化の推進、この2つを同時に満たすことを目的としてデジタル技術/ツールの活用をリードし、そのために必要なリテラシーを持つことが重要になります。本書では、「取引処理の効率化」「財務報告/分析の高度化」「意思決定サポート向上/付加価値創出」のためのIT活用について取り上げます。さらに、これらを実装するうえで不可欠となる財務経理部門の「システム構築プロジェクトへの参画」について述べています。

昨今、注目される非財務情報との関係性も含め、財務情報の重要性は一層高まっています。そこで今回の改訂では、財務経理部門がその付加価値向上に向けてイニシアチブを発揮すべき財務情報の整備、およびその信頼性の確保にかかる記述について一層の充実を図っています。

【編】有限責任 あずさ監査法人  
  
株式会社中央経済社  
A5判・404頁  
4,180円（税込）  
2024年3月刊  
単行本

### 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するうえ掲載し、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



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・224頁  
2,640円（税込）  
2023年12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・転記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す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](http://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。