KPMG Newsletter

KPMG Insight

特集 生成AIがもたらす新時代の企業経営 ～金融業界が進む道のり

Digital Transformation

メタバースの特性を踏まえた
ビジネス展開のポイント

次世代経営管理基盤の実現像
ーデータ・テクノロジーが牽引するESG経営管理ー

Sustainability

“実行力”を伴う気候移行計画が
求められる背景とその策定方法

Vol. 67

July 2024

Contents

KPMG Insight Vol. 67 July 2024

特集

02 生成 AI がもたらす新時代の企業経営
～金融業界が進む道のり

04 「相棒」としての生成 AI 導入で変化する三菱 UFJ 銀行
広がる活用領域と可能性

[ゲスト]
山本 忠司 氏
株式会社三菱ＵＦＪ銀行
取締役常務執行役員／リテール・デジタル部門長兼CDTO

[インタビュアー]
伊藤 慎介／秋場 良太
あずさ監査法人

08 変わる監査役等の役割と求められる進化
「監査委員会に関する調査 2023」から見えてきた日本企業の監査のあり方

[ゲスト]
松田 千恵子 氏
東京都立大学大学院 経営学研究科
教授

[インタビュアー]
田中 弘隆
あずさ監査法人

Digital Transformation

16 メタバースの特性を踏まえたビジネス展開のポイント
水口 拓哉 KPMGコンサルティング

22 次世代経営管理基盤の実現像
―データ・テクノロジーが牽引するESG経営管理―
中内 聡子 あずさ監査法人

© 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.

Sustainability

28 “実行力”を伴う気候移行計画が求められる背景とその策定方法
土屋 大輔／池原 庸介／藤後 友弘　あずさ監査法人

会計・開示／税務 Digest

38 会計・開示
会計・開示情報（2024.3-5）
下田 勇矢　あずさ監査法人

41 税務
税務情報（2024.4-5）
大島 秀平／風間 綾／山崎 沙織／芝田 朋子　KPMG税理士法人

Topic

49 プライベートエンタープライズ
日本におけるファミリーオフィス
創業家を支えるサステナブルな組織の必要性
澤田 正行　KPMGジャパン

53 インフラストラクチャー
公共交通のリ・デザインとわが国経済の持続可能性
～次の100年について考える
倉田 剛　KPMGジャパン

61 海外
ブラジル／移転価格制度および付加価値税制度の改正
天野 義仁／三上 智大　KPMGブラジル

65 金融
ビットコイン～15年の軌跡と未来
保木 健次　あずさ監査法人

69 金融
暗号資産に関するマネロン等のリスクおよび対応のポイント
流 良和　あずさ監査法人

75 ピープル＆チェンジ
人的資本を高める日本企業のリスキリング戦略
油布 顕史　KPMGコンサルティング

KPMG Information

82 KPMG News
83 Thought Leadership
84 出版物のご案内
85 海外関連情報
86 KPMGジャパン
メンバーファーム一覧

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

kpmg.com/jp/kpmg-insight

KPMG Insight Vol.67

発行日：2024年7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ー サウスタワー

© 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.

特集

生成AIがもたらす新時代の企業経営
～金融業界が進む道のり

指数関数的な発展により、生成AIは世界に革命とも言える変化をもたらしています。生成AI市場は急拡大、総務省の『令和5年版情報通信白書』によると、世界の生成AI市場規模は2030年までに約14兆円に拡大すると予測されています。金融業界では、他業界に比べ早い段階からITへの取組みが進められてきました。生成AIもいち早く導入しており、国内外の金融機関では金融商品や顧客サポート、業務効率化と全方位での利活用が始まっています。金融業界は発展し続ける生成AIとどう向き合い、どうやって使いこなしていくか。生成AIの存在が当たり前になっていく世界での、金融業界のあり方を考えます。

02

「相棒」としての生成AI導入で変化する三菱UFJ銀行
広がる活用領域と可能性

【ゲスト】
株式会社三菱UFJ銀行
取締役常務執行役員／リテール・デジタル部門長兼CDTO
山本 忠司 氏

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.

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.

「相棒」としての生成AI導入で変化する三菱UFJ銀行

広がる活用領域と可能性

2022年11月にChat GPT※がリリースされて以降、生成AI市場が世界的に急拡大しています。今後、金融業界の生産性向上に大きく寄与すると考えられており、業務効率化や新たな価値創出を目指すうえで生成AIは欠かせない存在となるでしょう。
三菱UFJ銀行は、すでに200を超える生成AIを活用したユースケースを発掘。生成AIを行員の「相棒」とすべく業務での利活用を積極的に推進し、新中期経営計画では生成AIを含むAI・データ基盤の強化を図り、300件を超えるAI案件支援を目指すとしています。三菱UFJ銀行における生成AI活用の現在とこれからについてお伺いしました。

所属・役職は、2024年6月時点のものです。

【インタビュアー】

あずさ監査法人
マネージング・ディレクター
伊藤 慎介

あずさ監査法人
ディレクター
秋場 良太

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.

生成AIの幅広い業務への利活用を推進

伊藤　精度や能力といった機能面が十分に発達したことにより、銀行などの金融業界における生成AIの利用が広がっています。貴行でも生成AIを業務に活用されていると聞いています。現在、生成AIをどのように捉え、活用しているでしょうか。

山本氏　当行は、生成AIが話題になってきた頃から、「これは1つのゲームチェンジャーになる。すぐに取り組もう」ということで、かなり早い段階から動き出し、行内の約3万人が使えるように全行にシステムを展開しました。昨年アイデアソンもやったのですが、さまざまな業務領域から結構面白いアイデアもたくさん出てきましたね。

生成AIはさまざまなスキルセットの人々が関わる広範な分野や業務の生産性向上に資する「イコライザー」だと考えていまして、利用者や適用領域は限定されずに、行内の幅広い業務で活用しております。そのなかでも、顧客向け提案業務のサポートや、稟議書の作成サポートなど特に銀行業務で効率化に寄与する領域から優先的に活用していく方針です。

ほかにも、各事業部門の幅広い業務・さまざまなシーンで活用を開始しています。部署によって使い方にバリエーションがありますが、たとえば本部の企画部署では企画のアイデア出しや壁打ち相手としての活用や、アンケートの分析、手続きマニュアル・通達文面等文章のドラフト作成・校正などで活用しています。

Teamsトランスクリプトから会議の議事録を作成するユースケースなんかは、誤変換もきちんと認識して直してくれたうえで議事録を作ってくれるので、行内でよく使われているケースの1つですね。

秋場　実際に導入をされて、生成AIに関する影響・効果はいかがでしょうか。

山本氏　生成AI導入により、従来から人手で行っている業務を生成AIが相棒としてサポートをしてくれるわけですから、生産性は飛躍的に上がってくると思います。また、効率化によって生み出された時間をより付加価値の高い業務に充てていくといった、行員の行動変容にもつながっていくと思います。

たとえば、生み出された時間でもっとお客さまのところに通いお話をする時間、提案のために考える時間に充てることができますので、人間同士だからこそ付加価値の出るような業務により時間を割いていく形になると思います。

秋場　導入後の変化はいかがでしょうか。

山本氏　昨年夏にアイデアソンを実施したのですが、応募枠に対して3倍を超える応募があり、さまざまな領域での活用アイデアが出てきました。そこで出たアイデアを試算すると、非常に大きな業務削減効果も見えてきました。

アイデアソンでは、一例として、各種EUCツールのスキル取得・強化等教育的な部分を生成AIに行わせるようなアイデアや、文書の整合性チェックやレビューアシスタント、社内の照会応答の効率化等、多種多様なアイデアが出ていました。アイデア実現に向けて各業務領域で検証や具体化を進めていますし、すでに業務フローのなかに組み込んで活用を開始しているケースも出てきています。

また、行内での利用促進にも力を入れているのですが、利活用促進のための勉強会やワークショップを開催した際は、応募枠の10倍を超える応募がありまして、行内での活用の機運が非常に高まっていることを感じています。実際システムリリース以降、毎月の利用者数は右肩上がりに増えていますね。各業務部門でも生成AIを活用した新しい業務フローの開始や検討が多く進んできています。

生成AIのモニタリング、ガバナンス課題への対応

伊藤　行内への展開を進めていくにあたり、どのような課題があった、あるいはあると思いますか。

山本氏　生成AIは出力する情報の信頼性や倫理的な問題等、従前のAIより多様なリスクを含んでいることから、生成AIに適用したAIガバナンスの構築と、生成AIを利用するユーザーの教育が重要であると考えます。

当行では、5年以上前からAIガバナンスの手続き・仕組みを独自に構築しており、すべてのAI活用において手続きを通すことによって、AI横断的にガバナンスをきかせています。一方で、生成AIについては固有のリスクが存在しているため、きちんと詳細を把握したうえで生成AIに特化したガバナンスの構築をすべく行内で議論を

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.

Tadashi Yamamoto

山本 忠司 氏

株式会社三菱UFJ銀行
取締役常務執行役員／リテール・デジタル部門長兼CDTO
1992年入行。経営企画部長、CSO兼CPM担当兼総務部担当を歴任。2023年よりデジタルサービス部門長兼CDTOを担当し、2024年4月より現職。

進めています。

ユーザー教育という観点では、生成AIの性質やリスクを十分理解した上で利用をしてもらうことが重要ですので、当行では、利用者全員がeラーニングを受講し、よく理解をしたうえで利用してもらうように徹底しているとともに、AIの回答を鵜呑みにせずきちんと最後は人間が確認・判断する必要があると認識をしてもらうような方針としています。

eラーニングでは主に「生成AIを業務で活用するにあたって認識すべきリスク」や「利用上の注意点」についての内容を取扱いしています。

秋場　「生成AIは出力する情報の信頼性や倫理的な問題等、従前のAIより多様なリスクを含んでいる」ということですが、多様なリスクを内包する生成AI含むAIに対して出力結果などをモニタリングしようとされていますでしょうか？されようとしている場合、どのように、どの項目をモニタリングするか等の方針があれば教えてください。

山本氏　当行では、AIのリスク管理に関するルールとして、『AI管理手続』という規則を定めていまして、このなかで、AIの運用時のリスク管理としてAIの出力結果を定期的にモニタリングするよう求めています。モニタリングする内容は、個々のAIの性質やリスクレベルに応じて定めています。たとえば審査などの公平性が重視されるAIにおいては、男性対女性の承認率の比率からバイアスが生じていないかを確認する、といった方法でAIの適切な運用を促しています。生成AIについては、従来のモニタリング方法を適用するのが困難なケースも多いので、どういった方法でモニタリングするかを課題として検討しています。

秋場　生成AIの固有リスクなどを考慮し、生成AIに特化したガバナンスの構築をすべく議論があったとのことですが、どのような論点で通常のAIガバナンスと異なるとお考えでしょうか？現在想定されている相違点を教えてください。

山本氏　生成AIには、ハルシネーションや著作権侵害といった固有リスクがあります。また生成AIを導入する場合、外部が開発したLLMやSaaSを利用することも多いため、その際にはAIモデルがブラックボックス化してしまう恐れがあります。そのため、生成AIの固有リスクに対する新たなリスク管理方法、外部が開発したAIモデルの検証方法を新たに定める必要があると考えます。また生成AIやAI全般に関する法的枠組みの整備が各国で進んでいるので、それに従う形で、これらの新たなリスク管理方法・検証方法を組み込んだAIガバナンス態勢の構築が必要と考えています。

今後の生成AI含むAIに対する投資について

秋場　三菱UFJ銀行では、積極的な生成AI活用が促進されています。投資スタンスまた投資を想定している領域についてお伺いできますでしょうか。

山本氏　生成AIがほとんどすべてのサービスに入りこむという世界が今年からどんどん始まると思うので、かなり本気でやらないと、と思っています。

生成AIを含むAI全般は、事業推進をサポートする重要な要素であることは間違いないので、今中期経営計画完了時点(2026年度末)では、『単なる効率化にとどめず、いたるところでAIが使われている状態』をめざしています。そういったことを実現するためにはAIがより真価を発揮しやすい環境を整えていく必要があって、具体的には、「AIの視点から」業務、システム、データを整備していこうと思っています。

現在は、全行システムはすでに展開しておりますので、今後はいかに業務のなかに組み込んでいくかや、使いこなしていくことが重要になると考えています。そのなかで行内にある他システムとの連携であったり、AIを使いこなせるような人材の育成にも力を入れていきたいと思っています。

伊藤　「AIが真価を発揮しやすい環境」として“「AIの視点から」業務、システム、データを整備していく“とありますが、具体的にどのような取組みをされようとしているのでしょうか。

山本氏　システムの観点では、社内のあらゆる業務システムへのAIの組み込みをしていきます。それに伴い、今の業務フロー

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.

も「AIが裏で動くことを前提とした業務フロー」へ移行していく必要も出てきますし、「AIが解釈・学習しやすいデータ」となるよう、社内のデータ整備をしていく必要もあると考えています。

また、AIを使うユーザーが正しい使い方や、効果を引き出す活用方法を理解していることも重要であると考えていますので、eラーニングや勉強会、アイデアソンなどを通じて、社員がAIを使いこなせるようになるための育成も取り組んでいく方針です。

伊藤　今後、生成AIを含むAI導入で期待することはどういったことでしょうか。

山本氏　生成AIを始め、AIの導入により業務の効率化はもちろんのこと、対顧客提供価値の向上や新たなビジネスチャンスの創出という点での可能性を期待しています。
今まで人手でたくさん行っていた業務をAI活用により効率化を加速させることができますし、そこで生み出された時間でお客さまに対応する時間を増やすことができると思います。あとはたとえばお客さまに対してレコメンドを出すときに非常に効果的なレコメンドを出すことで、新しい資産運用の手段をお客さまに提供できる等、お客さまへの提供価値の向上も期待できると考えています。

秋場　今後、生成AI導入による金融業界の変化はどのようにお考えでしょうか。

山本氏　生成AIがものすごく安く、早く提供されてくるなかで、今までと違ってほとんどすべてのサービスとか商品のなかに生成AIが組み込まれる世界が3年後には出来ていると思います。色々な企業のビジネスモデルや皆さんの生活スタイルが全部変わっていきますし、お客さまも生成AIが組み込まれる世界が当たり前になってくると思っています。

そうすると、金融業界との関係だけではなくて、他のいろいろなサービスや、スポーツであれ、エンタメであれ、ショッピングであれ、全部当たり前の世界に入ると、金融業界だけ昔のままというのは耐えられないと思うんですよね。

生成AIが入る世界は、まったく違う世界に変わる可能性があるので、我々金融機関もビジネスモデルにどのように反映させていくか、どこまでそれを使っていくべきか危機感を持って見ていく必要があると思っています。

伊藤・秋場　本日は貴重なお話をありがとうございました。

※Chat GPTはopenAI社の商標登録です。

三菱UFJフィナンシャル・グループ
https://www.mufg.jp/index.html
株式会社三菱UFJ銀行
https://www.bk.mufg.jp/

（右）株式会社三菱UFJ銀行　山本 忠司 氏　（左）あずさ監査法人 伊藤 慎介／秋場 良太

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.

変わる監査役等の役割と求められる進化

「監査委員会に関する調査2023」から見えてきた日本企業の監査のあり方

東京都立大学大学院 経営学研究科
教授
松田 千恵子 氏

企業を取り巻く環境が変化し、直面するリスクの複雑化・多様化が加速しています。スピーディな対応が求められるなか、監査役等による監査の実効性の向上への期待が高まっています。そこでKPMG米国は、2023年2～3月、世界19カ国・地域の監査委員会およびそれに準じる組織のメンバーを対象にオンラインアンケート調査「Audit Committee Survey 2023」を実施しました。この調査結果を受けて、KPMGジャパンは日本企業の監査委員会およびそれに準ずる組織の回答内容を英国と米国と比較する形で分析した「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」[1]を公開しました。
今回は、東京都立大学大学院 経営学研究科 教授 松田 千恵子氏をお招きし、調査結果について、コーポレートガバナンス、監査役等の業務負荷、経営人材育成、ESG、テクノロジーなどをテーマに監査役等のあり方を深掘りします。

所属・役職は、2024年6月時点のものです。

【 インタビュアー 】

あずさ監査法人
専務理事／パートナー
田中 弘隆

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.

コーポレートガバナンスの現在地

田中　今回は、2024年4月に公開した「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」（以下、「本調査」という）をベースにお話を伺います。最初のテーマはコーポレートガバナンスです。最近、企業での不祥事が発生していることから、守りのガバナンスの重要性がより認識されるようになりました。その観点から、今の監査役もしくは監査役会、監査等委員会または監査委員会（以下、「監査役等」という）の役割や課題感についてどう思われますか。

松田氏　2023年3月のいわゆるPBRショックから、明らかにトレンドが変わってきたと感じています。やはり「実質化」が企業にも非常に意識されています。今まではコーポレートガバナンス・コードを「まずは順守」しようとしていました。しかし実質化となると、ガバナンスへの対応ではなく、自分たちのマネジメントの実質化のための改革にまで及んできます。そうしたことを意識し始めて動く企業と、まだそこまで意識が高まっていない企業の二極化が進んでいるように思えます。

田中　われわれも、そのように感じることはあります。取締役会や監査役等の機能で言えば、どういう形で何を主体的にモニタリングすればいいのか対応に苦慮している企業もあるようです。

松田氏　私が社外取締役を務めている企業はかなり力を入れているので、それほど対応に苦慮しているようには感じていません。ただ、セミナーや勉強会で社内外の取締役や監査役等の方にお話を伺うと、そのあたりに問題意識をお持ちの企業は多いようです。

田中　松田先生は、社外取締役とそこでの監査役等の方々との関係をどのように感じられていますか。

松田氏　私が関係している企業では、取締役と監査役の間にあまり差をつけず、取締役会では監査役も積極的に発言してほしいというところが大半です。今まで執行のトップに近いポジションだった方が常勤監査役に就いている会社もあります。そういう方に主導頂いて、「今こういうところが問題です」とか、「監査役会でこういう話をしました」などといった内容を、定期的に、かつ経営の視点から意見交換できるのは非常に助かっています。また、執行側のトップマネジメントチームの経験者であれば、経営の目線で監査ができますし、けん制も効きやすい。これはいいことだと思います。

「業務負荷は適正」と考える監査役等の背景

田中　本調査を見ると、企業を取り巻くリスクが多様化・複雑化しており、リスクに対してスピーディな対応が求められていることがわかります。そうすると、日本企業の監査役等の業務負担が非常に高まったのではないかと思っていたのですが、実際には「懸念はない（業務負担は適切である）」という回答が多くなりました（本調査P13）。これについてはどう思われますか。

松田氏　私はこの結果から、3つのことを思いました。まず日本の監査のあり方について、欧米の投資家の方々からはやや懸念があると言われていますが、日米英で大きなギャップはありませんでした。これには安心しました。

　しかしながら、「懸念はない」と言い切れるはずがないとも思っています。これはもしかすると、「懸念はない（業務負荷は適切である）」が多義的に捉えられたのではないでしょうか。つまり、業務負荷はあるものの、社会からの期待をふまえてやるべきことはやれている、あるいはやるべきであると思っている方、社会からの期待に気が付いていないために業務負荷がさほどではないという方、そのいずれも「懸念はない」と回答したのではないかということです。

　最後は、さきほどの二極化のお話と重なりますが、意識や取組みが進んでいる企業とそうではない企業に分けると、また違った結果が出てくるのではないかということです。いわゆる合成の誤謬のようなものがあるかもしれません。

田中　実体が2パターンに分かれている可能性は十分にあると思います。1つは、社会的な期待に応え、自分たちのバックボーンも含めて取締役会できちんと議論をしているから業務量も懸念はないという企業。もう1つは今の業務範囲においては懸念がないという企業。この2パターンですね。

松田氏　はい。たとえば、妥当性監査は今や会社法の解釈上も監査役等の業務であることが有力となっていますが、いまだに「適法性監査だけが私の仕事です」という方もいらっしゃいます。そういう方にしてみると、適法性さえチェックをしていればきちんとやっていることになるので、「懸念はない」となる。でも、適法性監査だけでなく、妥当性監査における責務を認識していれば、忙しくて業務負荷が大きいと感じるかもしれません。監査に関する認識の差が背景にあるように思います。

田中　それは、「日本の監査委員会は、CFOより内部監査部門長とより多くの時間を共有している」という調査結果にも現れていると思います。「誰とより多くの時間を共有していますか？」という問いに対し、最高財務責任者のCFOがカウンターパートだと回答している割合が、英米に比べると日本はきわめて低くなりました。この結果は想定してはいましたが、松田先生としてはいかがでしょうか。

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.

Chieko Matsuda

松田 千恵子 氏

東京都立大学大学院 経営学研究科 教授
東京外国語大学外国語学部卒業。仏国立ポンゼ・ショセ国際経営大学院経営学修士。筑波大学大学院企業科学専攻博士課程修了。博士（経営学）。日本長期信用銀行、ムーディーズジャパン格付けアナリスト、国内外戦略コンサルティングファームパートナーなどを経て現職。豊田通商株式会社など複数社の社外取締役も務める。

松田氏　そもそも監査役監査は経営レベルの監査を担いますが、もしかしたらオペレーションやコンプライアンスのほうに意識が向いているのかもしれません。これを見る限りは、非常にあり得そうです。

もう1つ、これは監査役等の方からよくお聞きしますが、監査役等の手足となるスタッフがほとんどいないのも課題です。本来なら、監査役室の室員という存在がいてしかるべきですが、そういうスタッフがいないのです。ですからその代替として、内部監査部門に実務を依頼している。でも、内部監査部門にもリソースが潤沢にないということもあります。そうすると、監査役等が実査の出張手配を自ら行うケースすらあると聞きます。それでいいはずがありませんよね。

田中　取締役会は、通常、経営企画部に事務局があります。彼らは全社レベルで活動していますから、事務局の運営もしっかりしている。一方で、監査役等の事務局は利害が一致しない可能性があるため、経営企画部とは別の部門が担うことになります。しかし、そうなると該当する部門がない。これでは、進んでいる会社と適法性の面にフォーカスし過ぎている会社とのギャップはなかなか埋まらないと思います。

監査役等に適した経営人材の育成

田中　日本では、経理部出身の方がCFOになり、監査役等になっているケースがまだ多い状況です。諸外国のCFOのように、財務面を含めCEOの右腕であり、全体に目が行き届くような方は多くはないように思います。

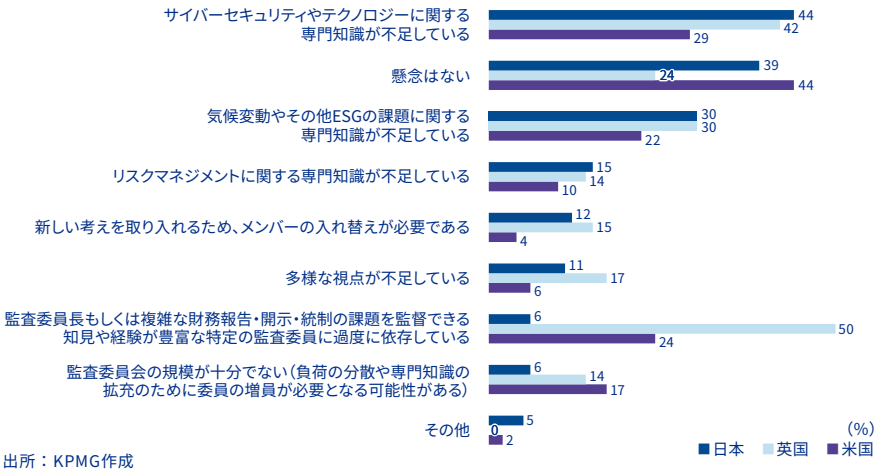
松田氏　さすがに最近は経理担当役員と揶揄する人は少なくなってきましたが、本来のCFOの仕事をしているかといえば、必ずしもそうではないように思えます。ただ、最近ではCFOから社長に就く方もいて、トレンドの変化を感じています。

経営を理解している人ならば、事業ポートフォリオや経営の諸課題を踏まえると日本企業に欠けているのはビジネスファイナンスの機能、つまりCFOの機能だということがわかるので、そこに適切な人材を充てようとします。そして、CFO機能が従来とは違うものだと気づき始めた企業の多くは、経営企画部門の方を育成してCFOにしています。ところが、とりあえずCFOという役職を設けましたという企業では、多くが経理財務の方を充てています。その方の視野が広ければ問題ありませんが、経理一筋、財務一筋という方の肩書だけCFOと名前を変えても、何も変わりません。

そのCFOがどちらであるかは、社外役員には一目でわかります。取締役会の業務実績報告の際、本来のCFOは未来志向で語りますが、そうでないCFOは見ればわかる数字しか説明しないからです。私は後者がCFOのままでは、その企業の将来はないとすら思います。CFOの質の底上げというのは、本当に大事な課題です。

田中　私は、CFOの育成は、ひいては監査人材の育成でもあると思っています。CFOには財務、会計、経営の知識が広く求められますから、きちんとしたサクセッ

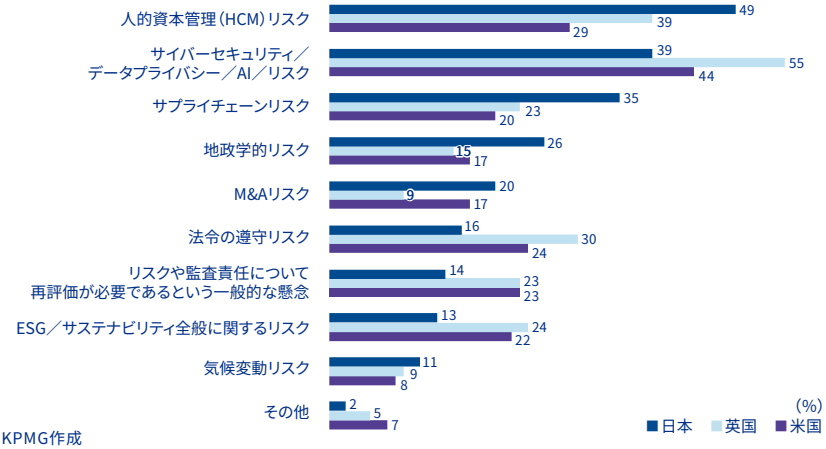
図表1　監査委員会の構成やスキルセットに関連してどのような懸念がありますか？



出所：KPMG作成
「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」P17

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.

図表2 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ですか？



出所：KPMG作成
「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」P13

ションプランが必要です。そのうえで経理も含めいろいろな部署を回り、全体のバランスを保ちながら経験を積んでいく。そうすれば監査役等の方もCFOと話そうという気になると思いますし、CFOとのコミュニケーションも活性化します。

松田氏　本当にそうだと思います。図表1で興味深く感じたのが、「監査委員会のスキル／専門性および構成の再評価」を選択した割合に日米英でばらつきがあったことです。これは、今おっしゃられたことの結果とも思えます。なぜなら欧米では、監査はエリートコースだからです。経営者と1対1で話すことができ、経営の全体像をつかめるという意味で非常に高度なポジションです。それがわかっている国や地域では、もっとそこに若い人材を投入します。経営人材を育成する意図があるからでしょう。

ところが、日本では監査役等のスキル評価も期待もそこまで高いとはいえません。また、監査役等も執行面のCFOと監査（オーディット）がうまくつながっていないという意識があると思います。そこがつながり、会社のなかでインベストメントチェーンならぬオーディットチェーンのようなものが形成できていないというのは、日本の大きな課題だと思います。

田中　ただ、そういう意識の高い企業も現れ始めていますし、日本の企業が変わっていっているという実感もあります。少し時間はかかるかもしれませんが、より良いサイクルが回り始めてくるのではないでしょうか。

松田氏　経営人材の育成が進んでくると、その人たちをどういうポジションで育成したら経営の感覚をよりうまくつかめるようになるかがわかってきます。そのポジションには、おそらく監査も入ってくるでしょう。これから先に期待しています。

社内外での経営人材の確保と維持を最優先する

田中　本調査で、日本企業が最も「監督が十分でない懸念がある」としたのは「人的資本管理（HCM）リスク」でした（図表2参照）。これについては、企業が人的資本管理に関してどのようなプランを立て、それに対して監査委員会がどのようにモニターしていくのかが重要なテーマになると思います。

松田氏　そうですね。この調査の趣旨とは必ずしも一致しないかもしれませんが、昨今「人的資本」と呼ばれる領域については、コーポレートガバナンスの観点からは、経営人材をどうやって育成するかにフォーカスしてしまっていいと思います。多くの企業で人的資本経営の重要性はわかっていながら、あまりに分野が広いので、何をすべきかがわからなくなっているのだと感じます。でも、最優先すべきは経営人材の育成です。

そうするとまずやるべきことは、取締役会で指名委員会での議論の仕組みを構築することです。経営人材が内部にいなければ外部から連れてくることも考えなければなりませんが、日本ではいまだ外部人材プールが乏しいですし、内部登用が主流です。ですから、内部登用を前提とした経営人材育成は、指名委員会の大きなテーマになります。私はここが一番、急務だと思っています。なぜならば、今までの日本企業は、それをやってこなかったからです。そして監査役等には、そのプロセスが適切に機能していることの監査が求められます。

田中　その流れができている会社はまだ少ないですね。

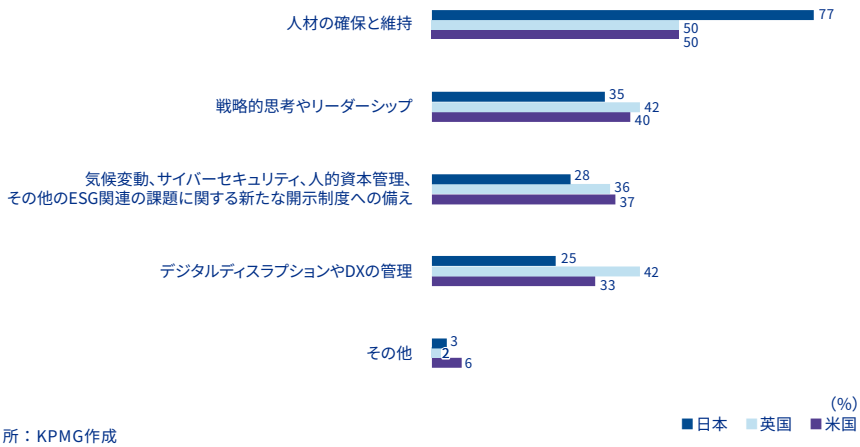
松田氏　「財務部門が直面している最も大きな課題はどれだと思いますか？」という問いでも、日本では「人材の確保と維持」という回答が77％と際立っています（図表3参照）。ここにも経営人材育成の遅れが見て取れます。

これに対してITで置き換えよう、DX推進だと皆さんおっしゃいますが、どのようなシステムデザインを作ったら良いのかという企画面、実際にオペレーションを動かす現場面など、やはり人は必要なわけです。本当にDXで代替できるのか、何がDXでは代替できないのかを経営陣に知らせることは、現状を知っている監査役等の重要な役割だと思います。

田中　おっしゃるとおりですね。これまでDXは、生産性向上ばかりフォーカスされていました。でも私は、将来的にDXとはリソースマネジメントになるのではないかと思っています。リソースマネジメントの一環

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.

図表3　財務部門が直面している最も大きな課題はどれだと思いますか？



出所：KPMG作成
「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」P14

として、人的資本の観点からもDXで何を代替していくかという議論は非常に重要です。将来のマネジメント層をどう育成するかもまさに同じで、従来のように内部登用だけでなく、外部採用を含めた全体としての人材プールをどうするかを議論する必要があります。

松田氏　外部採用に関して言えば、最近、ようやくCFOを外部から採用する企業が出始めました。外資系企業のCFO分野で鍛えられた方々が日本企業に参画すると、「なぜこんなことをやっているのか」と大きなフラストレーションを感じるそうです。一方、受け入れる側の日本企業は何がフラストレーションなのかが理解できない。それくらいの違いがあるのです。

ですが、その変化は大きな刺激になります。CxOが変わると、その部署の仕組みも丸ごと変革しないといけないという意識が高まるので、その効果は相当大きいと思います。

ESGをすべて経営課題に関するテーマとして当たり前に検討する

田中　本調査P10を見ると、企業が検討すべき課題としてのESGへの関心度が、日本は英米に比べてきわめて高くなっています。ESGは、欧米ではすでに、あらゆる経営課題に関連するテーマと位置付けられていますが、日本はまだそうではないことの現れでもあるような気がしています。

松田氏　本調査P10の2つ目「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」と回答した割合が高いのは、基本的にはよいことです。ただ、今おっしゃられたように、ESGがまだ経営課題として組み込まれていないことの証左でもあるようにも見えました。

一方で、「ESG関連の法令上の要求事項への遵守状況の監査」や「任意のESG／サステナビリティ報告の監督」と回答した割合も高い。これらが高いのは、監査役等としてESGやサステナビリティへの取組みを、オペレーションとして見てしまう傾向があるからではないでしょうか。

田中　ESGに関して、日本の監査役等は中長期志向が必要なことはわかっている。また、さまざまな経営課題の議論にはESGが必ずエッセンスとして入ってきているとも感じている。しかし、それをどうやって受け止めて、専門家ではない自分が監査役等としてどのように発言するかは迷っている。そういう方が多いように思います。ですから、発言しやすそうな制度開示については発言する。しかし、経営全体の課題となるとそうはいきません。これまではESGに関する関心度のばらつきやスキル不足もあって、経営の視点を持つことが難しかったかもしれませんが、これからは不足しているものをどう補うかを考えていかなければならないと思います。

松田氏　そうですね。私は、監査役等のようにモニタリングや監査をする人ほど経営戦略を理解していないといけないと思います。なぜなら、モニタリングの基礎はプランニングだからです。自分が理解していないプランをモニタリングすることは不可能ですから、当然ながら監査役等や社外も含めた取締役はマネジメントレベルで経営を理解していないといけない。ですから、「社外取締役の要件は何ですか」と聞かれた時には、「少なくとも経営レベルで戦略の議論ができること」と答えるようにしています。これは、監査役等や社外取締役といったモニタリングを担う方に共通の要件です。そういう意味では、従来の監査役等というのは、経営戦略を策定するというところから一番遠いところにいたかもしれません。

チームとしてスキルマトリックスが埋まっていることを確認する

田中　サイバーセキュリティについても興味深い結果となりました。「財務報告や関連する統制リスクに加えて、監査委員会はどのリスクに対して重大な監督責任を有していますか？（本調査P6）」という問いに対して「サイバーセキュリティ・ITに関するリスク」を選択した割合は、英国は62%、米国は72%なのに対し、日本は52%。英米と比べるとテクノロジーへの関心がやや低いようです。

松田氏　日本の監査役等には比較的年齢の高い方が多いため、ITは何となく遠い存在というか、触れたくないという意識もあるのではないでしょうか。また、苦手意識はないけれども、もっと詳しい人が別にいると思い込んでいるかもしれません。

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.

田中　ESGと同様にサイバーセキュリティも経営課題ですから、理解しようとする能力は必要ですよね。

松田氏　はい。テクノロジーの分野も先ほどのCFOの話と同じで、オペレーションレベルの専門性とマネジメントレベルの全体性、この2つを分けて考えなければいけないと思います。たとえば、ITでシステムを組むことまでは求められていないけれども、「もっとリソースが必要」などの判断はできないといけない。ITやDXに関わったことがない人には、そのあたりの判断が難しいようです。

　でも、これはどこの分野でも同じです。数字に関わってこなかった方は、経理財務のオペレーションレベルの話とCFOの経営レベルの話が弁別しにくく、アカウンティングとファイナンスも一緒に見える。おそらく、同じことがITやDXでも起きているのだろうと思います。

田中　やはり、監査役等の皆さんに求められるスキルをしっかりと定義しなければいけませんね。スキルマトリクスを定義し直して、全体で議論することがとても重要だと思います。

松田氏　監査役等を選ぶ時に、個人がマネジメントレベルで対話できることはマストですが、チームとしてどのぐらい機能を発揮できるかという視点も重要です。1人が全てを網羅する必要はなく、チームとして監査すべき領域をカバーできていればいいからです。もし、内部に人材がいなければ、社外人材を招聘すればいい。たとえば、リーガルも、アカウンティングも、ESGもカバーできるけども、DXがカバーできないならば、DX担当を社外から連れてくればいいわけです。

　監査役は独任制ですが、やはりチームとしてのスキルが保てているかは大事です。これは、監査役等だけのことではありません。取締役チームも、全体としてバランスよくスキルを保有していることが大事です。これは、多様性の議論にもつながります。多様性には、ジェンダー等のデモグラフィ型多様性の他に、スキルや経験などのタスク型多様性というものがあります。これらの多様性を認識したうえで、適切な選任につなげることも大事です。そうした意味でも、指名委員会の役割は重要なものだと思います。

田中　その視点は非常に大切だと思います。指名委員会は、日本でも広がりつつあります。私は全体をコントロールできるのは指名委員会だと思っています。

松田氏　そうですね。ただ、誤解している方も多いのですが、指名委員会は社外取締役が人事のすべてを決める場所ではありません。そんなことをしたら、監督である社外取締役が執行を担うことになってしまいます。社外取締役が担うのはあくまでも監督機能で、原案を出すのは業務や人材を熟知した執行機能の仕事です。それが公正なプロセスをもって適切に機能しているかをチェックするのが社外取締役の仕事です。

田中　確かにそうです。執行する側にとっても、適正な監督という意味でも、指名委員会は会社側が作る原案を公正性も含めて判断するという機関だと位置付けるべきですね。

今後の監査役等には積極的な学びが求められる

田中　今後問われるコーポレートガバナンスにおける監査等のあり方に関連して、日本の監査等委員会は外部のステークホルダーに対する説明に確信を持っている割合が相対的に低いという結果が明らかとなりました。「監査委員会は、委員会の業務負担に関する懸念にどのように対応していますか？（本調査P7）」との問いに対し、意外にも日本は「確信がある」が26%と低かったことに驚きました。これはどういうことだと思われますか。

松田氏　興味深い結果だと思います。やはり懸念があることの表れでしょう。調査で多くの問いが投げかけられていますが、これらの回答全体を通して必ずしも整合性がないことこそが、この調査結果の肝だと感じます。要は「確信がない」、「懸念はある」ということの証左に見えます。

　これは悪い意味ではありません。監査役等に対する要求が急激に増え、昔と同じことをやっていては駄目だとわかってい

Hirotaka Tanaka

田中 弘隆

有限責任 あずさ監査法人　専務理事／パートナー

2007年 有限責任 あずさ監査法人に加入、パートナーに就任。2019年常務執行理事就任。ライフサイエンス部門の統轄責任者（現職）に就任し、2023年7月より、デジタルトランスフォーメーションならびにサステナビリティ領域を統轄する専務理事（現職）、およびKPMGジャパンのサステナビリティ・ESGに関するサービスを統轄するKPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン代表（現職）に就任。

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.

るからこその不安なのだと思います。ですから、見えている庭をきれいに掃除することに懸念はない。でも、たとえば「情報開示は大丈夫ですか」と言われると、掃いてない庭に対しては「確信はない」となるのだと思います。

田中　監査役等には、今後どのような期待をされますか。

松田氏　さきほど申し上げたように、オペレーショナルレベルの専門性とマネジメントレベルの全体性の弁別が必要です。そのうえで、優先順位をつけることが重要となります。

もう1つ、これはリソースを拡充することが前提になりますが、自らの知識レベルが不足しているならば外部の人材に頼むことです。たとえば、本調査の「取締役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ですか？（本調査 P13）」との問いに、サイバーセキュリティに懸念があると回答した日本の監査委員会は39%ですが、この結果には非常に不安を感じます。専門家でなければ対処が難しい領域であれば、外部の専門家に依頼すべきです。そういった見極めのためにも、監査役等は積極的に学び、外部のネットワークを作っていく必要があるでしょう。

田中　そうすれば、社会の期待に応え、攻めと守りの両面で企業価値に資する企業の監査役等が増えていくことでしょう。本日はありがとうございました。

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

KPMG米国が 2023年 2～3月に実施したオンラインアンケート調査「Audit Committee Survey 2023」を翻訳したものです。回答者は、世界 19ヵ国・地域の監査委員会およびそれに準じる組織のメンバー768人、そのうち日本からの回答者は 111人です。日本では、監査役、監査等委員も監査委員会メンバーに含まれます。委員長についても同様です。

（右）東京都立大学大学院 経営学研究科 教授 松田 千恵子 氏　（左）あずさ監査法人 田中 弘隆

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.

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.

Digital Transformation

メタバースの特性を踏まえたビジネス展開のポイント

KPMGコンサルティング
Financial Services - Solution
水口 拓哉／マネジャー

「メタバース」は2021年に大きく注目を集め、現在も着実に進化・成長しています。複数あるメタバースプラットフォーム上で他者と交流し、創作活動を楽しむ個人ユーザーが増えており、今後ますますメタバースの利用者が増加し、経済活動としても多様化することが予想されます。
企業や自治体においては、メタバースに既存顧客や見込み顧客が存在することを踏まえて、事業戦略やデジタルトランスフォーメーション（DX）戦略の1つとしてメタバースを活用することが重要になります。実際に先進的な企業や自治体がメタバース上でのビジネス展開にチャレンジするケースが増えています。
本稿では、メタバースの特性を踏まえたビジネス展開における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。

水口 拓哉
Takuya Mizuguchi

POINT 1

顧客接点としての活用・顧客経験価値向上

個人向けのコンシューマーメタバースでは、メタバースを顧客との新たなタッチポイントとして捉え、メタバースの特性を活かした対面接客や商品・サービスの魅力アピールを行うことにより、顧客経験価値を向上させることができる。

POINT 2

産業用や研修用コンテンツへの活用

ビジネス向けのインダストリアル／オフィスメタバースでは、メタバースでの自由な表現により、現実では再現が難しい産業用や研修用のコンテンツを作成し、効果的な共同作業やスキル伝承を行うことができる。

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

I

メタバースの概要

「メタバース」とは、現時点で明確な定義は確立されていないものの、内閣府によるメタバース上のコンテンツ等をめぐる新たな法的課題への対応に関する官民連携会議では、「ネットワークを通じてアクセスでき、ユーザー間のコミュニケーションが可能な仮想空間のうち、特に自己投射性・没入感、リアルタイム性、オープン性（誰もが参加できること）等の特徴を備えるもの」と定義されています。

メタバースはその用途により、個人向けの「コンシューマーメタバース」、ビジネス向けの「インダストリアル／オフィスメタバース」に区分できます。さらに、コンシューマーメタバースには、メタバース上でユーザーの分身として表示されるキャラクターであるアバターを通じたユーザー同士のコミュニケーションが中心の「ソーシャル系」と、多人数でプレイできるオンラインゲームから発展した「ゲーム系」、NFT（非代替性トークン）や暗号資産を活用した体験を中心とする「Web3.0系」といった種類があります。現在はこれら複数の種類のメタバースに該当するプラットフォームもあり、今後「オープンメタバース」として、プラットフォーム同士がつながることによりその境目は曖昧になっていくことが予想されます。

デバイス面では、VR（仮想現実）ゴーグルを頭に被るイメージが強いですが必ずしもそうではなく、スマートフォンやPCから入ることのできるプラットフォームも数多くあります。VRゴーグルを用いることでより没入感のある体験を得ることができ、一方、スマートフォンやPCでは手軽にアクセスすることができるといったメリットがあります。最近は各プラットフォームでマルチデバイス対応が進んでいます。

II

メタバースの特性

1. 物理的な制約をコントロールできる

メタバースでは設計次第で物理的な制約から解放させることも、現実世界と同じ制約を課すことも可能です。重力を例にとると、アバターが手に持っていたリンゴを離したときに、リンゴを空中に浮遊するようにも、地面に落ちるようにも設計できます。さらには、月面にいるかのようにリンゴがゆっくりと落ちたり、リンゴが空に舞い上がったりするように作ることもできます。

ほかにも、物体の表面が触れあったときに、すり抜けて重なるのかそれとも衝突するのかを物体一つひとつに設定することが可能です。これによりアバターが移動する範囲を決めたり、アバターが物体を掴めるようにしたりすることができます。

空間表現を個々のユーザーごとに見せ方を分けるか、同じメタバース空間内にいるユーザー同士で共有するかも決められます。空間に1つだけ置いてあるアイテムを、複製されたように全員が手に取ることも1人だけが手に取ることもできます。ほかには、空間に設置したスクリーンで、それぞれのユーザーが異なる動画を見ることも、全員で同じ動画を見ることも可能です。

これらの物理的な制約を適切にコントロールすることにより、現実空間では難しい体験価値をユーザーに提供することが可能になります。さらに、物理的な肉体は動かずともメタバース空間でさまざまな場所に瞬時に移動できることは時間の制約をも緩和しているといえます。

2. 現実世界と異なるコミュニケーションが取れる

メタバースでは、ユーザーはアバターの姿で存在し、現実世界とは異なるコミュニケーションを取ることができます。アバターは現実世界の本人の姿に近づけて作成することもできますが、現実の見た目とは異なるありたい姿や好きな姿を選択・創作するユーザーが多いです。

現実世界とは異なり、アバターはその人の肉体ではなく心や人格にリンクしているという意識があるからか、より内面にフォーカスしたコミュニケーションが取られる傾向があります。アバターを介することで距離感を詰めることが容易になり、親密さが増すといわれています。また、現実世界では難しい、匿名性を担保しながらの対面コミュニケーションも可能になります。

図表1　メタバースの区分

メタバースの区分	個人向けの「コンシューマーメタバース」			ビジネス向けの「インダストリアル／オフィスメタバース」	
	ソーシャル系	ゲーム系	Web3.0系	インダストリアル系	オフィス系
特徴	アバターを通じたユーザー同士のコミュニケーションが中心	多人数でプレイできるオンラインゲームが発展し、メタバースの特徴を多く持つもの	NFT（非代替性トークン）や暗号資産を活用した体験が中心	産業領域における製造や物流のシミュレーションや遠隔作業	職場環境におけるコミュニケーションやコラボレーション

出所：KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

III

メタバースの特性を踏まえたビジネス展開

1. コンシューマーメタバースのユースケース

個人向けのコンシューマーメタバースでのビジネス展開を検討する際には、メタバースを顧客との新しいタッチポイントとして捉えるとよいでしょう。タッチポイントは、「リアルチャネル」（店舗・訪問・コンタクトセンターなど）と「デジタルチャネル」（ウェブサイト・モバイルアプリ・チャット・メール・SNSなど）に分けられ、それぞれの特性を活かした役割を与えることが顧客経験価値の向上につながります。メタバースにはリアルチャネルとデジタルチャネルの両方の側面があり、さらに既存のチャネルにはない独自の特性もあるため、これらを踏まえた検討が必要になります。

たとえば、個人顧客の声を聴いて寄り添い、嗜好やニーズに合った商品・サービスを提供するビジネスを想定するとどのようなポイントがあるでしょうか。先ほどメタバースの特性として挙げた①物理的な制約をコントロールできることと、②現実世界と異なるコミュニケーションが取れることに着目して解説します。

① 物理的な制約をコントロールできる特性を踏まえたビジネス上のポイント

メタバースでは、営業担当者が顧客と物理的に会うことなく、仮想空間で「対面」して接客することが可能です。実店舗や顧客先に出向いて顧客としっかり相対して会話することはデジタル時代でも、むしろデジタル時代だからこそ強調されるリアルチャネルの強みですが、物理的な制約を受けてしまいます。これから人口減少が進む日本ではほぼすべての地域で居住者数が減っていくため、これまでのように顧客がいるエリアを網羅するようにフロントオフィスを構えることが採算面で困難になっていくと予想されます。メタバースの店舗であれば、物理的な場所という制約を気にせず比較的安価に設立でき、世界中のどこにいる顧客とも対面で接客することができます。

さらに、スペースや建物構造の制約を考える必要がないため、店舗デザインの自由度も高く、顧客との対話を最大限有益にするためのデザインに注力できます。カウンターや応接室のような造りである必要はなく、サバンナでも宇宙空間でも構わないのです。それぞれの顧客にとって心地の良い空間を選択してもらうのも一案です。

場所を問わない対面接客としてはウェブ会議がありますが、メタバースにはウェブ会議にはない強みがあります。ウェブ会議は顧客が商品・サービスを認知して興味を持った後に詳しく知ってもらう段階では有効ですが、認知したり興味を持ったりするきっかけにはなりません。一方で、メタバースでは、楽しそうなのでふらっと立ち寄るような店舗を構築し、購買活動の初期フェーズである認知や興味の段階にも活用することができます。もう1つ、ウェブ会議では平面の枠に映る相手と話しますが、メタバースは3D空間で相手と会っている感覚で話すことができます。ただし、どれだけこの感覚を持てるかは使用するデバイスに大きく依存します。現在の技術でも視覚と聴覚については、ハイエンドなVRゴーグルと体の動きをトラッキングする機器を装着することで、相手と同じ空間にいる感覚を味わうことができますが、そのような先進的なデバイスが広く普及しているわけではありません。今後デバイスがさらに進歩し軽量化して普及することで、メタバース接客のメリットがさらに注目されると考えられます。

また、現実では表現できない方法で商品・サービスの魅力をアピールすることもできます。たとえば、デザインやパーツのカスタマイズが可能な商品の場合、さまざまな組み合わせを購入前に試すことや、形のないサービスを3Dモデルのアニメーションやゲームを通じて顧客に分かりやすく説明することなどが考えられます。メタバース空間において、デバイスが振動することでユーザーが実際のモノに触れているような触覚を実現するハプティクス技術や、VRゴーグルなどを必要とせずに空中に立体映像を浮かべるホログラム技術などの革新が進めば、このような表現のバリエーションや質がさらに高まることが期待されます。

② 現実世界と異なるコミュニケーションが取れる特性を踏まえたビジネス上のポイント

メタバースでは自由にアバターを選択することで、顧客が望むコミュニケーションを実現することが可能です。顧客が安心感を得るために実際の顔を見て対話したい場合は、アバターの頭部に自身の顔の映像を映すことや、事前に立体的にスキャンしたCGの顔を映す方法があります。逆に顧客が顔を出さないで対話したい場合には、現実の見た目とは異なるアバターを使用することができます。現実世界で顔を出さないようにするには音声やチャットのみでやり取りするか、対面なら顔を覆うといった方法になり、スムーズな対面コミュニケーションとはいきません。一方、メタバースではアバターでの会話が自然な世界・文化であるため、匿名性を担保しつつ対面でコミュニケーションすることに向いています。

また、営業担当者が柔らかい雰囲気のアバターを使用することにより、人と話すことが苦手で対面接客を避けてきた顧客との新たな接点づくりにつなげることができます。営業担当者のアバターを顧客に選択してもらうのも一案です。

さらに、顧客と営業担当者との新しいかたちの関係を構築することも可能です。前述のとおり、メタバースは購買活動の初期フェーズである認知や興味の段階から活用することができますが、この段階から営業担当者が参加し、顧客から親近感や信頼を獲得したうえで販売や勧誘に進むこ

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

とにより、成約率の向上や顧客関係の強化につなげることができます。たとえば、顧客と営業担当者が商品・サービスをテーマとしたゲームを一緒に体験して関係性を醸成する方法が考えられます。

また、これはもう少し先の話になりますが、AI（人工知能）アバターに営業担当者の役割を担わせることも考えられます。メタバースの店舗は設立後の運営も実店舗に比べて低コストですが、営業担当者のリソースについては同じく必要になります。店舗を24時間オープンできたとしても、営業担当者の夜間シフトの問題は残ります。そこで、商品・サービスや接客作法を学習したAIアバターを配置することで、顧客の取りこぼしを防ぐことが可能になります。AIアバターは情報検索能力が高く、顧客の欲しい情報を提供する点では人間を上回る水準を期待できます。一方で、きめ細やかなコミュニケーションはまだ人間と同じようにはいきませんが、現実世界でAIロボットが人間の代わりに接客するよりも、最初からアバターがベースであるメタバースでアバターの中身にAIが入って接客する方が心理的な障壁は低いと考えられます。

現在、AIアバターの研究・開発が進められており、成熟度が上がってきています。まずは部分的・補助的な役割から始め、徐々に活躍の領域を拡大させるアプローチが有効だと思われます。

2.インダストリアル／オフィスメタバースのユースケース

ビジネス向けとしては、メタバース空間の産業利用や研修利用が挙げられます。すでに取り組んでいる企業や大学もあり、有効性が証明されつつある取組みで、ここからはインダストリアル／オフィスメタバースの特性に沿ってポイントを解説します。

① 物理的な制約をコントロールできる特性を踏まえたビジネス上のポイント

メタバースでの自由な表現により、現実では再現が難しい産業用や研修用のコンテンツを作成することが可能です。

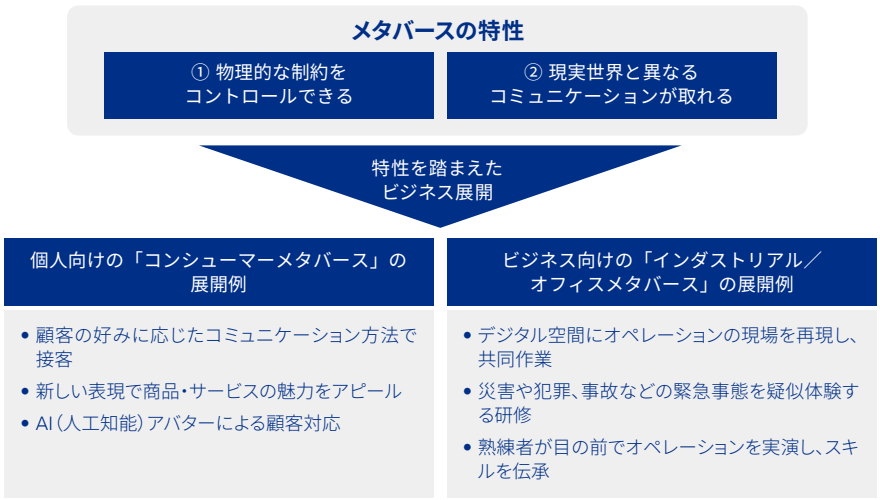
産業利用については、メタバースという言葉が浸透する前から製造業を中心にデジタルシミュレーション技術が発達してきましたが、テクノロジーの進化によりここ数年で実現可能な範囲が飛躍的に広がり、メタバースの定義と重なる部分が大きくなってきています。個別の製品やデバイスのデジタルモデルを作成して特定の条件下でシミュレーションを行っていたところから、設備やプラント、さらには都市全体までをもデジタル空間で再現して現実空間のデータをリアルタイムで反映することにより、広い範囲での異常検知や安全確保、効率化や最適化が可能になります。さらに、そのデジタル空間に人間が入りコミュニケーションを取りながら共同作業できるようにして現実空間とのデータ連携を高めれば、物理的制約から解放されたデジタル空間でオペレーションの大部分を実行することが可能になります。インダストリアルメタバースは、メタバースのなかでも実利を得られやすい領域であり、ここで実用化され磨かれた技術がコンシューマーメタバースにも活用されると予想されます。

研修の例としては、災害や犯罪、事故などの対応を、社員にメタバース上で疑似体験させることで、緊急事態へのレジリエンス強化が見込めます。ほかにも、ゲーム要素を含めた体験型の研修コンテンツを作成することで、退屈になりがちな研修の効果を高めることも考えられます。また、全国、さらには世界各国・地域の社員が異動の負担なく、同じ水準の研修を受講することが可能になります。物理的に同じ場所で行う必要があったワークショップ形式などの集合研修をメタバース上で行うこともできます。

② 現実世界と異なるコミュニケーションが取れる特性を踏まえたビジネス上のポイント

メタバースでは講師と生徒間の心理的障壁が低くなり、生徒が講師に積極的に質問するなど講師から能動的に学ぶことが期待できます。また、メタバース内で多数の生徒がスキルの高い営業担当者の接客実演や技術者のオペレーション実演を間近で見てスキルを伝承することも可能です。

図表2　メタバースの特性を踏まえたビジネス展開



出所：KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

IV

さいごに

メタバースのビジネス展開はまだ黎明期であり、今後さまざまな取組みが増えていくと考えられます。

企業や自治体においては、まずは社内利用からトライして経験値を貯め、メタバースの活用可能性を社内で協議してメタバースの本格的な普及に向けた戦略を策定することを推奨します。

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
水口 拓哉／マネジャー
takuya.mizuguchi@jp.kpmg.com

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

Digital Transformation

次世代経営管理基盤の実現像

―データ・テクノロジーが牽引するESG経営管理―

あずさ監査法人
コンサルティング事業部
中内 聡子／ディレクター

政治経済・社会の課題先進国である日本に拠点を置く企業にとって、ESG対応を折り込むビジネス変革は急務です。そして、限られた経営リソースで対応スピードを向上するには、従来以上にデータ・テクノロジー活用が欠かせません。増大するステークホルダーの要求に伴う継続的な課題に対応するため、CFOは経営管理にESG資本経営の要素を取り入れ、有意義な変化を推進していく必要があります。企業データの統合が進むことで、財務部門はESGの各領域に関する戦略的な意思決定をもサポートし、推進できるようになります。

本稿では、まず変容する競争環境で求められるESG経営のためのデータ活用の重要性と、CFOへの期待役割の拡大傾向を振り返ります。そして、目指すべき経営管理体制とデータ分析基盤の論点、その実現アプローチを定義し、ESG資本経営の要素を盛り込む経営管理の基礎となるデータ基盤の実現像を考察します。

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します。

中内 聡子
Satoko Nakauchi

POINT 1

CFO・経理財務部門の役割拡大と高まるデータの重要性

CFOと財務経理部門の強化すべき対象として、予算精度や損益の適正化、将来予測への関心が高まっている。また、非財務情報の開示要請を受け、財務・非財務情報を横断してのデータ収集・分析・開示を財務経理部門で担おうとする傾向も見られる。

POINT 2

目指す経営管理体制・データ分析基盤と最新のデータ・テクノロジーとの双方向の実現アプローチ

データ分析基盤は、従来、原則的には机上で目指す経営管理体制を定義し、概念実証等を経て必要なデータ分析要件を定めて構築していた。しかし、データ分析基盤に係るテクノロジーの発展により、こうした従来のアプローチに加えて、社内外に散在する財務・非財務データ収集を起点としてデータ分析要件、ひいては経営管理体制を変革するアプローチも視野に入れることが可能となった。

POINT 3

ESG経営データ基盤構想の発展段階と将来的な実現像の導出

多くの企業におけるデータ分析基盤の現状は、法定・適時開示への対応段階、あるいはFP&A(財務計画・分析)への対応段階にある。ESG経営を支えるデータ分析基盤としての発展の方向性を、最新テクノロジー動向を反映して考察すると、ビジネス部門の業務プロセスレベルで生じる明細データまで財務・非財務データを統合し、意思決定に活用する段階が想定される。中長期的には、データ収集・加工・分析の各段階に生成AI等が埋め込まれ、経営管理の半自動化・高速意思決定が期待される。

統合管理対象データの拡大と最新テクノロジー動向を見極め、経営管理体制にフィードバックし、実現像を明確化することが重要である。

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.

1 変容する競争環境下でデータ活用の重要性とCFOへの期待役割が拡大

現代の企業活動の命題を、事業活動を通じて収益を上げると同時に社会の長期的な持続可能性に貢献し、その促進のための投資を行っていくことと位置付けるならば、環境・社会・ガバナンスのESG課題を経営管理の構成要素に盛り込む必要があります。財務指標を上位に置いてきた従来の戦略・計画策定にESG課題解決に向けた施策を折り込み、適切なモニタリングとアクションを継続し、適切に把握・開示すること。それが広範なステークホルダーから求められています。

経営意思決定においては、企業活動を財務的側面から捉えるデータに加え、社内外のビジネス活動より生じる非財務データの必要性・重要性がより高まっています。企業活動の環境負荷を現す代表的な指標であるGHG（温室効果ガス）排出量を例に挙げると、算定手法により要件は異なりますが、製造業であればScope1・2排出量1を算定するために工事建屋別や生産ライン・工程別の燃料使用量・電力消費量の実績値が求められるかもしれません。Scope3排出量[1]であれば、サプライヤーからの調達品目の排出量を把握する必要が生じる場合もあります。また、各Scopeの活動量をGHG排出量へ換算するために、排出係数データベースを取得する必要もあります。このように、経営管理に必要なデータ領域は、財務・非財務を横断し拡大しています（図表1参照）。

一方、CFOと財務経理部門の強化すべき機能として、業績予測、中期経営計画、M&A等の意思決定への参画、製品・サービス／顧客別の損益管理や分析など、予算精度や損益の適正化、将来予測に関する役割の強化に関心が高まっています。KPMGジャパン発行の「CFOサーベイ2023」[2]にて「事業部門に対するインサイトの提供」に取り組んでいると回答した企業では、データ活用や既存システム改修、新システム導入に取り組むと回答した割合が高く、データ分析やシステム高度化を通じてインサイトを得る段階へと進んでいます。

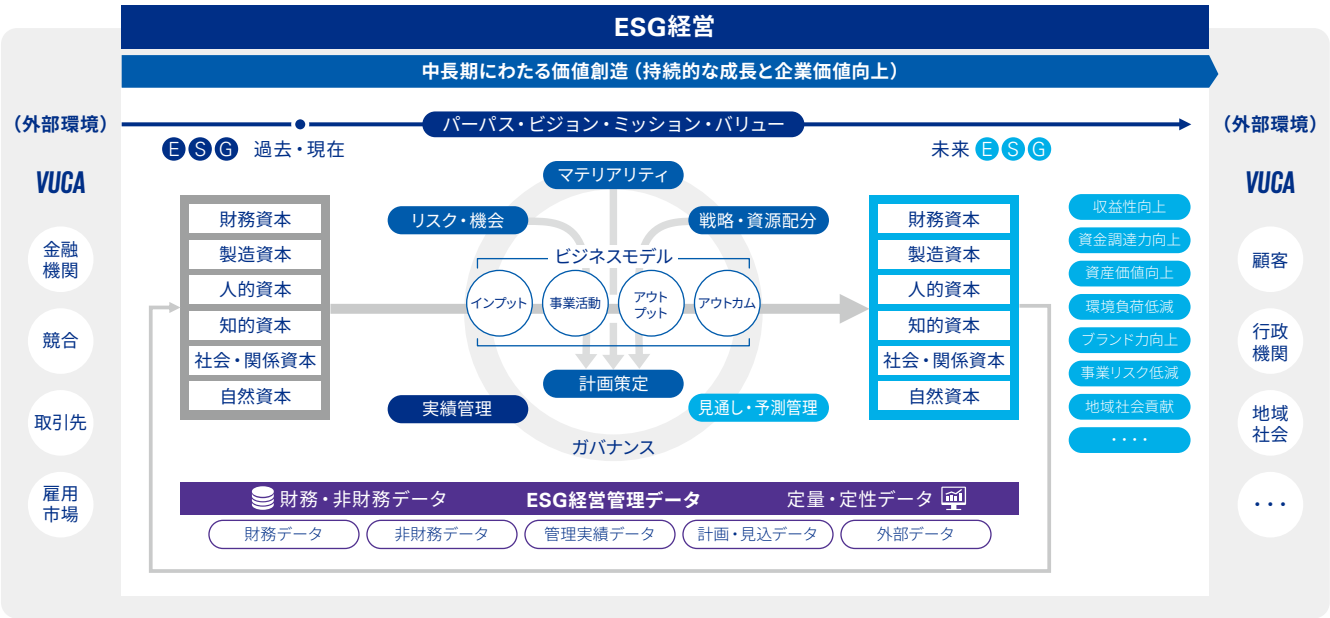
CFOと財務経理部門の非財務データ領域への関与度合いは、企業の運営体制や職務分掌により異なりますが、CEOやビジネス部門の戦略パートナーとして、また開示内容にオーナーシップを持つという観点で、財務経理部門が非財務情報も把握し、分析ニーズを探索する企業が出てきています。

これはすなわち、CFOと財務経理部門にとってのデータ活用の重要性と期待役割が財務から非財務へ、また過去・現在の実績から将来予測へと拡大していることの証左と言えるでしょう。

このように拡大する期待役割を果たすには、先端テクノロジー・デジタルソリューションによって分析データを整備することと、それを活用できる人材確保が欠かせません。テクノロジーを活用して、より広範囲に効率化を推進しつつ、経営情報からインサイトを得る業務高度化へと、リソースをシフトすることが必須となります。

しかしながら、非財務データは社内外

図表1 中長期の価値創造に向けたESG経営のコンセプト



客観的・信頼性の高い情報に基づく蓋然性の高い未来を管理し、価値創造を実現する

出所：KPMG作成

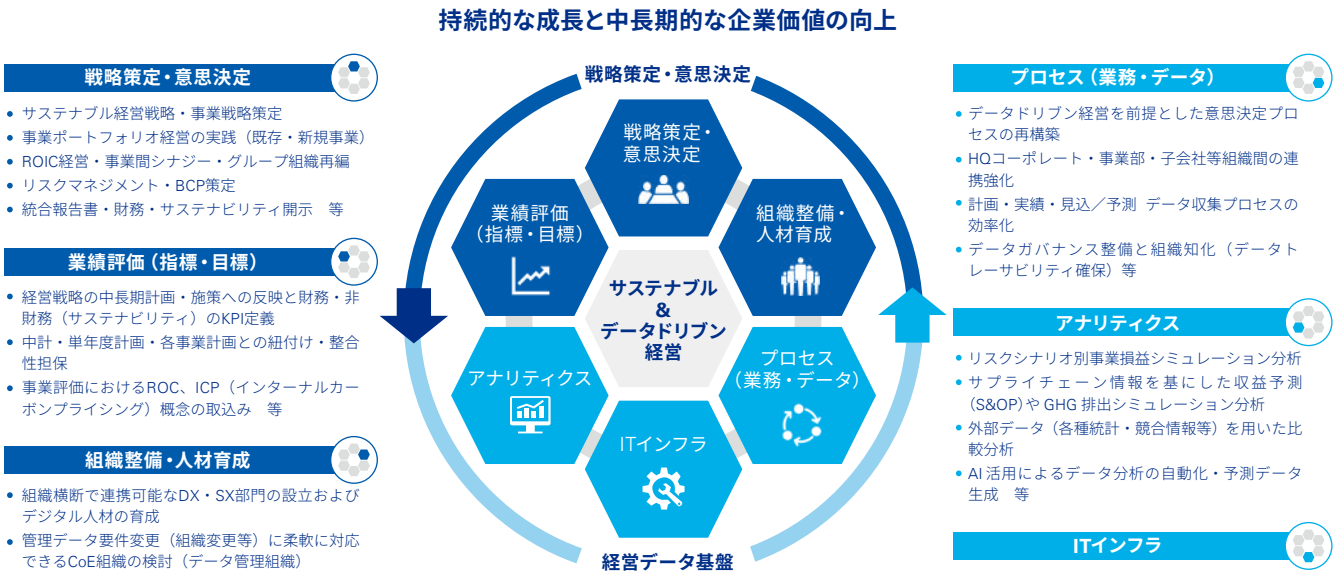
2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

に広く存在し、必ずしも一元管理されていません。多くの場合、あるデータは基幹業務システムで記録・管理され、固有の業務目的に特化したデータは各業務部門の表計算ソフトや担当者の手元で管理されています。限られた経営リソースで社内外に散在する財務・非財務データを取得、将来予測も加えて分析し、対応スピードを向上するには、従来以上にデータ・テクノロ

図表2　CFOへの期待役割の拡大

出所：KPMG作成

図表3　データドリブンESG経営実現に向けた主な課題



出所：KPMG作成

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.

ジー活用が必要とされます（図表2参照）。

II
ESG経営データ基盤構築に向けた論点とアプローチ

中長期にわたる価値創造に向けたESG経営を行うには、財務・非財務領域横断で戦略・マテリアリティから落とし込まれた事業計画データ、過去・現在の信頼性の高い実績データ、客観的データに基づいた蓋然性の高い将来予測データによる経営管理を可能とするデータドリブンの「仕組み」が必要です。この「仕組み」は、単に情報システムのみを意味するのではありません。経営管理体制と経営データの分析基盤の両輪で構成されるものです（図表3参照）。

1. ESG経営管理体制とデータ分析基盤についての原則的論点

全社的にデータとその分析を基に意思決定して目標達成を目指す「データドリブン経営」は、決して目新しい概念ではありません。データドリブン経営の実践を目的に、多くの企業がDWH（データウェアハウス）やETL（Extract/Transform/Load）などのデータ処理ツール、BI（ビジネスインテリジェンス）などのITソリューションを導入し、データ分析基盤を整備してきました。しかし、それらの企業が必ずしも効果を上げているとは言い切れません。データ品質や組織文化、意思決定プロセスなどさまざまな要因がありますが、たとえばデータ品質の面で言えば、いったん蓄積したデータが経営管理体制の変化、または変化したい方向性に合わせて継続的にメンテナンスされていない点が挙げられます。

データの過度な個別最適化も一因です。当初は全社で一貫した目的で、データ標準と分析ニーズに即してデータ分析基盤を構築したものの、運用過程で個々のビジネス部門のニーズを取り込んだり、組織変更や担当者が変更されるたびに用途が限定されるデータが蓄積され、結果としてデータが活用されないということになります。

ESG経営の実現に有用なデータ分析基盤構築の第1歩は、原則としてESG経営で何を実現したいのか、どのような経営課題を解決したいのか、目的や目標を明確化することです。経営管理体制について言えば、①戦略・意思決定、②業績評価指標、③組織・人材の3観点で、現状と中長期で目指す姿を明確化し、④データドリブンを前提とした意思決定・情報収集プロセス、⑤必要データと分析ニーズ・分析シナリオ、⑥ITインフラ構成を定義して、経営データ基盤構築の構想を具体化することが必要です。

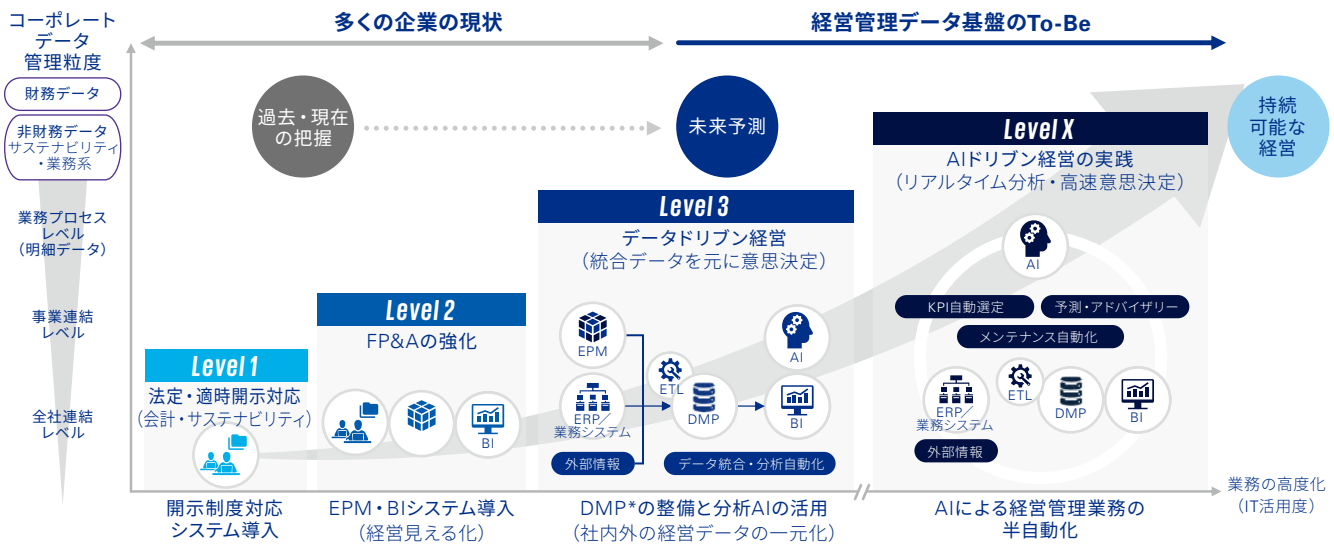
2. 最新テクノロジーによる制約解消と高度化を起点とするアプローチ

留意点は、最新テクノロジーにより従来の制約が解消され、押し上げられていることです。過去にはデータ容量、処理速度やスケーラビリティなどの制約を大前提としてデータ分析基盤が構築されてきました。現在、ハードウエアの処理能力の向上や分析処理技術の進化、クラウドの普及などにより、大規模なデータ分析基盤を相対的に安価に構築できるようになりました。

さらに、より高度な統計モデルや機械学習・強化学習、生成AIがさまざまなITソリューションに埋め込まれ、データ補完・分析自動化や将来予測に活用されつつあります。最新テクノロジーのデータ分析への活用は年々加速しているのです。

前述のとおり、中長期で目指す経営管

図表4　ESG経営を行うためのデータ基盤構想



出所：KPMG作成

* DMP：Data Management Platform

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.

理体制を明確にし、経営データ基盤構築構想を具体化することが原則的なアプローチですが、経営管理体制の検討段階で最新テクノロジー動向をフィードバックし、想定した技術的制約を押し上げ、目指す姿をより高度化するアプローチも欠かせません。

III
ESG経営データ基盤構想の発展と将来的な実現像

多くの企業におけるデータ分析基盤の現状は、会計システムや連結会計システムで決算開示のための財務データが管理され、経営管理データは表計算ソフトなどで手作業で集計・管理される段階（Level1）、あるいは財務計画・分析目的であらかじめマネジメントが必要だと定めた本社管理対象の予実データがシステムで一元管理・効率的に可視化されているものの裏付けとなるビジネス部門のデータは個別管理の段階（Level2）にあるのではないでしょうか（図表4参照）。ESG経営を支えるデータ分析基盤としての発展の方向性を、最新テクノロジー動向を反映して考察すると、ビジネス部門の業務プロセスレベルで生じる明細データまで財務・非財務データを一元管理し、分析・可視化と将来予測がテクノロジーにより部分的に自動化される段階（Level3）と考えます。ESG経営に必要なデータの一元管理化によってトレーサビリティを確保し、AIによるデータ管理・分析業務の自動化を進め、精度の高い将来予測と高速な意思決定を可能にする経営データ分析基盤です。

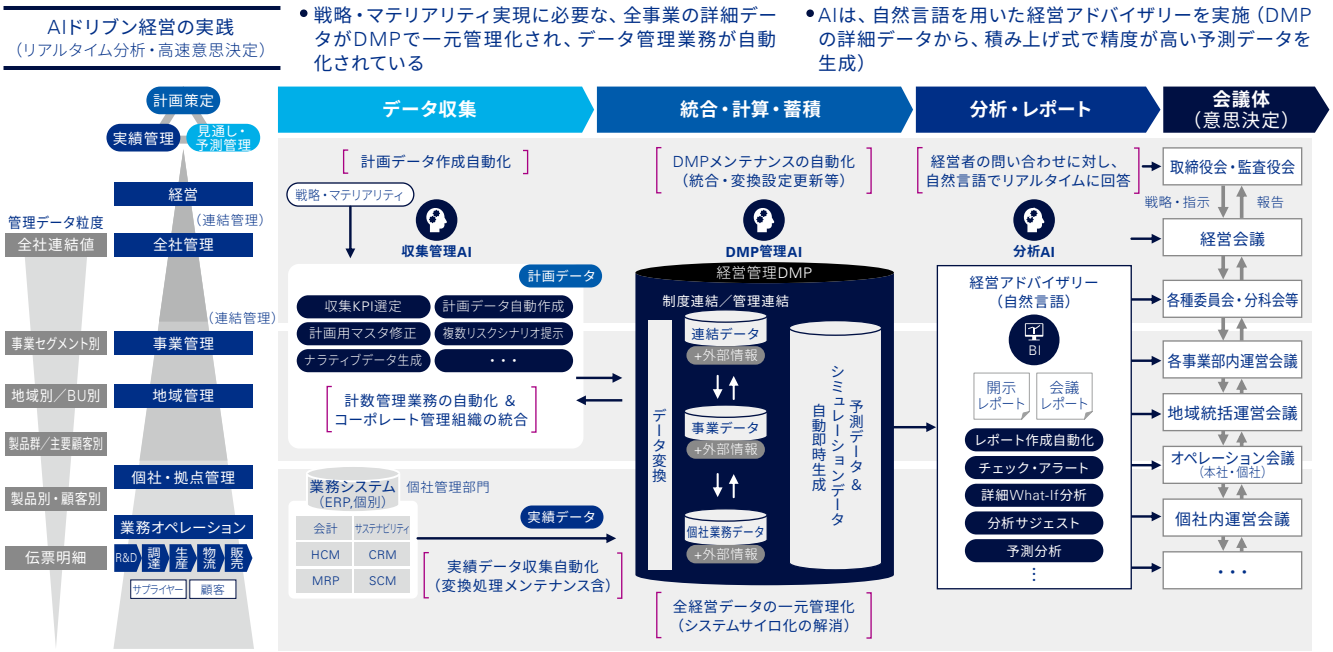
さらに中長期的なテクノロジーの発展を加味すると、データ収集・加工・分析の各段階に生成AI等が埋め込まれるようになります。そうなれば、ユーザーは高度な予測モデル構築スキルが無くとも、基礎的な統計学やデータ加工・分析の理解で予測分析が可能になり、本社管理部門メンバーだけでも精度の高いセントラルフォーキャストを行うことが可能になると思われます（図表5参照）。

IV
さいごに―全社的な取組み

本稿では、ESG経営におけるデータ活用の重要性とCFO・財務経理部門への期待役割拡大を念頭に、ESG経営データ基盤の論点と検討アプローチ、実現像を取り上げました。実際にESG経営データ基盤を構築し、継続的に運用するには、組織・人材面を始め多方面での影響・課題が生じます。

今後、経営環境の変化や分析ニーズの多様化に伴い、さまざまな管理要件の変更が生じると想定されます。そこで、ESG経営データ基盤を持続的かつ機動的に維持・拡張する施策例として、管理業務・システム・データに精通した専門メンバーから成るCoE（Center of Excellence）組織の立ち上げを挙げます。CoE組織にデータ基盤管理や分析（AI含む）のノウハウを集積・組織知化するというわけです。それにより、人材の異動・変更等の人的リソースの変化に対応し、持続可能な管理体制を構築することが可能となりますし、DX人材

図表5　経営管理システム構成とデータフロー例　Level X



出所：KPMG作成

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.

育成の課題も包含できます。

ESG経営データ基盤構築は局所的な取組みではありません。マネジメントの意思の基に経営企画部門、経理財務部門、情報システム部門を含む全社的な取組みと位置付けることが成功要因の1つであると考えます。

1 Scope1：自社における直接排出、Scope2：他社共有の電力・熱・蒸気に伴う間接排出、Scope3：Scope1・2以外の間接排出

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

関連情報

デジタル時代に対応するCFO・財務経理部門向けコンテンツ

http://home.kpmg/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
中内 聡子／ディレクター
satoko.nakauchi@jp.kpmg.com

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.

Sustainability

“実行力”を伴う気候移行計画が求められる背景とその策定方法

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン
あずさ監査法人
サステナブルバリュー統轄事業部
サステナビリティ・トランスフォーメーション
土屋 大輔／マネージング・ディレクター
池原 庸介／シニアマネジャー
藤後 友弘／シニアマネジャー

IFRS S2号などの国際的な情報開示要請やグリーンウォッシュのリスク回避から、ますます気候移行計画の重要性が増しています。2010年代後半にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への対応のため、シナリオ分析や気候関連のリスクおよび機会についての検討が進んだ企業は多いものの、国際的に求められる水準の気候移行計画と比較すると、不十分なケースも多く見られます。
また、気候移行計画は、ネットゼロ目標が絵に描いた餅とならないよう、中期経営計画や事業戦略などの経営管理プロセスのなかに組み込まれ、“実行力”を伴う必要があります。
本稿では、気候移行計画が求められる背景、構成要素および策定方法の全体像を解説するとともに、限られた経営リソースのなかで、何を優先して取り組むべきかについて解説します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者らの私見であることをあらかじめお断りいたします。

土屋 大輔
Daisuke Tsuchiya

池原 庸介
Yosuke Ikehara

藤後 友弘
Tomohiro Togo

POINT 1

気候移行計画策定は必須

IFRS S2号などの国際的な情報開示要請やグリーンウォッシュのリスク回避から、気候移行計画策定は必須である。

POINT 2

気候移行計画は8つの要素で構成される

気候移行計画とは、単なるGHG排出量削減計画ではなく、8つの要素で構成される包括的な計画である。

POINT 3

実行力を伴う気候移行計画

実行力を伴う気候移行計画とは、目標とする排出量削減および期待されるリターン獲得に向けて、8つの構成要素があるべき姿で実装され、経営管理プロセスに組み込まれた状態を指す。

POINT 4

長期の財務計画策定が優先的取組み

まずは、気候関連のリスクおよび機会やその対応のための投資を織り込んだ長期の財務計画策定に取り組み、事業ポートフォリオや企業価値への影響を可視化する。

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.

I

なぜ気候移行計画を策定すべきか

近年、企業に気候移行計画の策定・開示を求める要請が世界的に高まっています。TCFD提言を始め、IFRS S2号やESRS（欧州サステナビリティ報告基準）、GFANZ（Glasgow Financial Alliance for Net Zero）など、多くの国際的枠組み・基準において、気候移行計画の策定が求められています。気候移行計画は、投資家に対し投融資判断のためのきわめて重要な情報を提供するという意義がある一方で、企業自身にとっても、気候変動戦略やリスク対応等の実効性を高め、自社の情報開示の信頼性を高めるツールとなり得ます。

1. 気候移行計画に関する国際的な開示要請の流れ

2021年10月、TCFD提言の一部改訂に伴い、気候移行計画を求める新しいガイダンスが追加されました。従来から4つの中核要素として開示が求められていた「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標・目標」の内、戦略部分のファクターとして気候移行計画を追加した形です。

これまで投資家は、TCFD提言に沿った情報開示を参照していましたが、一部企業においては4要素に沿って開示を行うこと自体に重きが置かれ、なかには表面的で形骸化した内容に留まるケースも見られます。これは、脱炭素化の流れにおいて企業が直面する気候関連のリスクおよび機会への対応の実効性、レジリエンス等を判断する材料としては必ずしも十分とは言えない状況でした。その証左は、サステナビリティ推進部門等が単独でシナリオ分析等の検討を行い、開示対応を行っているケースが多いということです。その弊害として、検討結果が本当の意味で全社に共有され、企業戦略や財務計画に組み込まれることが少ないという現実が少なからずありました。

一方、気候移行計画では、排出削減目標の達成やリスクへの対応をどのように実施していくかの「How」の部分を重視しています。そのため、サステナビリティ推進部門だけで完結させることは難しく、経営企画部門や財務部門等の他部門に加えて、経営層の関与も欠かせません。重要なリスク・機会への対応や温室効果ガス（GHG）の排出削減目標の達成など、気候移行計画の実現に係る事項は、必然的に企業戦略や財務計画に落とし込まれることとなり、それこそが投資家が求める本質的な中身を具現化したものと言えます。

財務報告の主要な利用者に有用な、気候関連のリスクおよび機会に関する情報を識別し、測定し、開示するための要求事項を定めることを目的に2023年6月26日付で最終化されたIFRS S2号では、気候移行計画を以下のように定義しており、明示的にその策定を求めています。

――温室効果ガス排出の削減などの活動を含む、低炭素経済に向けた移行のための企業の目標（targets）、活動または資源を示した企業の全体的な戦略の一側面

「資源」とありますが、この資源にはヒト・モノ・カネが包含されています。たとえば、排出削減目標の達成に要する設備投資額（CAPEX）や操業費用（OPEX）は、当然ながら気候移行計画のなかで確保され、財務諸表とも紐づけられるため、対外的にも目標達成の信頼性が高まります。

2. ネットゼロ目標がグリーンウォッシュとみなされるリスク

2019年頃より、気候変動分野の国際会議（COP等）における議論や交渉のベースが2℃目標から1.5℃目標へとシフトした動きに伴い、自社の排出量を2050年頃までにネットゼロにするという目標を公表する企業が世界的に増加しました。ところが、そうしたネットゼロ目標のなかには、グリーンウォッシュにあたる宣言も含まれることが徐々に問題視されるようになりました。グリーンウォッシュとは、実効性を伴わない見せかけの環境配慮を指す言葉です。

その典型例としては、2050年までのネットゼロ目標を打ち出しているものの、2030年およびそれ以前の中間目標を定めておらず、脱炭素化に向けた取組みの実態が乏しい企業が挙げられます。また、排出削減に取り組んではいても、自社の事業範囲内（スコープ1、2）に限られ、バリューチェーン全体（スコープ3を含む）を対象とはしていない企業も散見されます。ポートフォリオのリスクマネジメントの観点から、バリューチェーン全体での脱炭素化を重視する投資家から見ると、そのような企業のネットゼロ宣言は信頼性のある目標とは言えません。

そうしたなか、同じくグリーンウォッシュにあたる宣言の増加を問題視した国連が、企業等の非国家主体によるネットゼロ目標の在り方に関する基準策定に乗り出しました。2022年11月、COP27（エジプト）において、グテーレス国連事務総長が招集したハイレベル専門家グループは10項目の基準から成る提言を発表しました。提言書でネットゼロ目標を実行に移すための重要なツールとして提示されたのが、ネットゼロに向けた気候移行計画の策定です。短期・中期・長期の削減目標を達成し、ガバナンスや報酬制度、資本的支出、R&D、技能・人材開発、アドボカシー活動等を脱炭素化と整合させるために必要となる行動を示した気候移行計画を開示し、その進捗状況を毎年開示することを求めたのです。

翌2023年のCOP28（UAE）では、このネットゼロ提言書の基準をさらに推進していくためのタスクフォースが新たに発足しました。今後、企業等によるネットゼロ宣言に関して、信頼性と説明責任がより重視されていくものと考えられます。グリーンウォッシュとみなされないためにも、気候移行計画の策定はきわめて重要となります。

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.

3. 気候移行計画に対する機関投資家の着眼点と企業価値向上

投資家のなかでも年金資金等の運用を行う機関投資家は、企業の脱炭素に向けた取組みが、リターンを犠牲にしてよいとは考えていません[1]。このため、機関投資家は、気候移行計画に対して、ネットゼロ目標に向けた脱炭素投資の規模や当該投資のリターンへの影響、また、その結果、気候変動への対応が企業価値を向上させるのか、それとも毀損させるのか、という点に注目しています。ここで求められるリターンとは、中長期的にROICがWACCを上回る水準であることを指します。

機関投資家が、脱炭素化とリターンの創出の両立を求めていることを踏まえると、気候移行計画は脱炭素化への取組みを示すだけではなく、投資やリターンへの影響を可視化できるような計画である必要があると言えます。

II 気候移行計画のあるべき姿と策定方法

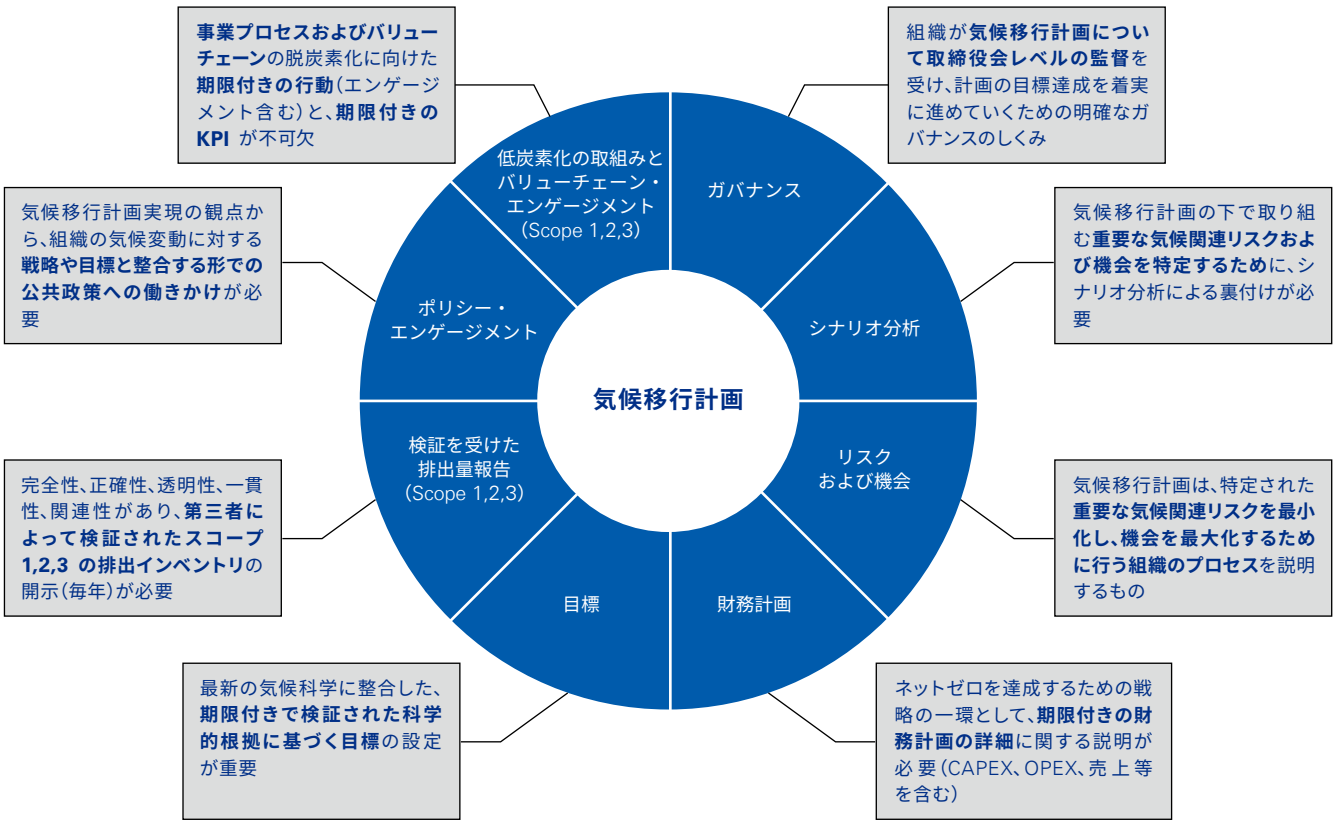
2021年のCOP26（英国）の決定により、パリ協定下の1.5℃目標が努力目標から格上げされ、世界各国が目指す共通ゴールとなりました。現状は1.5℃排出経路と乖離がある脱炭素の取組みを、徐々に軌道修正し整合させていくことによって、気候関連のリスクを最小化するとともに機会を最大化し、その道筋と整合させていくための移行方法を示したものが気候移行計画です。

1. 気候移行計画を構成する8つの要素

KPMGはさまざまな気候変動に関する枠組みやガイダンス等を踏まえ、気候移行計画は図表1で示すとおり、主に8つの要素から成り立つと整理しています。必ずしも、8つの要素を統合した単一のドキュメントとして開示する必要はありませんが、それぞれの要素が企業の主要な文書や事業戦略、財務諸表等に組み込まれていることが重要です。いつまでに何をどうするのか、時間軸とともに期限を定めた計画とし、定量的なKPIを基に進捗状況を評価できるようにしておくことが重要です。以下では、図表1右上のガバナンスから順に各構成要素の解説をとおして気候移行計画のあるべき姿について述べます。

【ガバナンス】ガバナンスの観点では、経営者や取締役会が気候移行計画の実現に責任を持っているか否かが問われます。ガバナンス機能として、気候移行計画の策定や実行、リスク・機会の評価・管理、目標

図表1 気候移行計画の構成要素



出所：KPMG作成

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.

の設定・管理、バリューチェーン・エンゲージメント、年間予算（CAPEX、OPEX）、研究開発（R&D）等々に係る進捗を実際に監督していることが求められます。たとえガバナンスの体制図を開示していても、実態として機能していなければ何の意味もありません。必要に応じ、監督するために必要となるスキルやコンピテンシーを維持・向上するための能力開発も考慮すべきです。そして、ガバナンスの帰結として、それぞれの監督事項の進捗や達成状況を役員報酬へと適切に組み込んでいることも重視されています。

【シナリオ分析】気候移行計画のもとで取り組む重要な気候関連のリスクおよび機会の特定にあたっては、シナリオ分析による裏付けが重要です。

移行リスクへの対応としては、1.5℃シナリオで分析を行うことが不可欠と言えます。2010年代後半頃にシナリオ分析を行った多くの企業は、移行リスクと物理的リスクに対し、それぞれ2℃と4℃のシナリオで分析を実施しているケースが多いですが、前述のように、現在の世界の共通ゴールは1.5℃目標であるため、2℃シナリオでは不十分とみなされます。また直近3～4年の間に、各国・地域が自国の削減目標（NDC）を引き上げたことに伴い、2030年の各国・地域のNDCがすべて達成された場合の気温上昇予測は、従来予測よりも低い3度未満（2.1～2.8℃）[2]と試算されています。したがって、物理的リスクに対するシナリオ分析も、4℃ではなく3℃で実施するという選択肢も現実的と言えます。

【リスクおよび機会】気候移行計画のもとでは、組織の見通しに影響を与えると合理的に見込まれる重要なリスクおよび機会を把握したうえで、それらが戦略や意思決定に与える影響や財務影響を明らかにしつつ、1.5℃排出経路への整合が着実に進んでいることを示していく必要があります。そのためには、取締役会が責任を持ち、全社的かつ分野横断でのリスク管理プロセスに統合された形で、重要な気候関連のリスクおよび機会を把握し、対応策を講じていく体制・プロセスが不可欠となります。サステナビリティ推進部門等が事業計画との整合性を取ることなく、単独でリスクと機会を特定するのは得策とは言えません。

【財務計画】気候移行計画は、組織の経営戦略に組み込まれ、財務計画と紐づいていることが前提となります。排出削減目標の達成に必要なCAPEXやOPEXの金額や時期を明確にし、トランジッション・ファイナンスの活用も含めた資金調達の計画を立てておく必要があります。

気候関連のリスクに脆弱な資産を保有している場合は、その金額や割合等を把握するとともに、処分計画の検討が必要となる可能性もあります。一方、脱炭素化がもたらす機会の面では、気候移行計画と整合する製品・サービス等の売上を把握し、他の売上と区別して目標管理を行っていくことも重要です。

【目標】重要なリスクおよび機会に対応するために必要な気候関連目標を設定します。GHGの排出削減目標が未設定もしくは不十分な企業の場合、まずは科学的根拠に基づき、パリ協定と整合した1.5℃目標を短期、中期および長期の時間軸で設定する必要があります。そのような目標がなければ、そもそも行き先が定まらない無意味な移行計画となってしまいます。目標設定にあたっては、国際スタンダードとなっているSBT（Science Based Targets）を活用することが効果的です。仮に自社の目標がSBTでない場合、企業自身が「科学的根拠」や「1.5℃との整合」を説明する必要があります。

【検証を受けた排出量報告】排出削減の進捗状況を開示する際は、スコープ1、2およびスコープ3の排出インベントリに対し第三者による検証を受けることで、完全性、正確性、透明性、一貫性、そして関連性を担保し、信頼性の高いデータ開示に努めることが期待されます。第三者検証を通じて、GHG算定に関する組織内のキャパシティビルディングやサステナビリティ報告に関する内部統制の強化にも貢献します。

【ポリシー・エンゲージメント】気候移行計画を実現する観点から、組織の気候変動に対する戦略や目標と整合する形で、公共政策への働きかけが必要となる場合もあります。仮に、気候・エネルギー政策がパリ協定に整合しておらず、自社の計画どおりに再生可能エネルギー活用等を進めることが困難であると危惧される場合は、政策提言を通じてエネルギー政策の改善を促していくことも重要であり、投資家も企業によるそうしたポリシー・エンゲージメントを重視しています。業界団体を通じて公共政策に働きかけるケースも想定されますが、その場合、業界団体が自社の気候変動の戦略や目標と整合的な活動を行っているのかをモニタリングする必要があります。

【低炭素化の取組みとバリューチェーン・エンゲージメント】削減目標を達成するためには、低炭素化の取組みとしてさまざまな対策を講じていくことになります。エネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの活用等を通じた自社の事業活動における排出（スコープ1、2）の削減に加えて、その上流および下流における排出（スコープ3）の削減を推進するうえで、サプライヤーや顧客を始め、バリューチェーン内のステークホルダーに対するエンゲージメントも重要となります。また、インターナル・カーボンプライシングを導入し、1.5℃排出経路に沿った炭素価格を設定することで、スコープ1、2およびスコープ3の排出削減を後押しすることも可能です。

以上、8つの構成要素について述べてきましたが、これらの要素をすべてカバーしていれば、気候移行計画を求めるあらゆ

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.

る国際的枠組み・基準などに対応できると考えられます。加えて、期限付きで定量化された目標やKPIを適宜定めて、気候移行計画に関する進捗状況を毎年開示することが重要です。

ガバナンスの観点から言えば、正確な情報を開示するために必要な内部統制の構築も不可欠となります。さらに、投資家等のステークホルダーからフィードバックを収集し、最新の技術動向等も反映するなど、気候移行計画そのものを適宜アップデートしていくプロセスを構築することも重要です。

2. 気候移行計画の策定方法

（i）構成要素ごとの優先順位に基づいた検討

気候移行計画の策定は、互いに関連性のある各構成要素間のつながりを意識しながら検討を進めていく必要があります。ただし、経営リソース上の制約もあり、すべての構成要素に関する取組みレベルを一度に完全なものとすることは現実的ではありません。以下のように、現状把握と優先順位付けを行いながら、要素ごとにステップ・バイ・ステップで対応し、気候移行計画全体の精度の向上を目指していくことが得策です。

【現状把握】8つの構成要素それぞれについて、現状の取組み状況や目標設定状況について棚卸しを実施します。

【優先順位付け】気候移行計画策定にあたり、重要度や緊急度、経営リソースの状況を踏まえ、取組みの優先順位を決定します。

【優先順位に応じた構成要素ごとの計画策定】優先順位に応じて、各要素の計画・取組みを策定し、8つの要素をカバーします。

過去にTCFD提言への対応において、シナリオ分析によるリスクおよび機会の特定を実施済みの企業であれば、優先順位として、まずは過去のシナリオ分析のプロセスおよび結果の更新から着手するのではないかと想定されます。ただし、気候移行計画の策定にあたっては、シナリオ分析を従来の延長線上で更新するだけでは不十分です。最終的には財務計画に落とし込む必要があり、シナリオ分析それ自体を財務計画に落とし込めるように実施する必要があります。

（ii）シナリオ分析、リスクおよび機会を踏まえた財務計画の策定

多くの日本企業は、TCFD提言への対応の一環としてシナリオ分析を行っていますが、長期的な財務計画のみならず、中期経営計画等を含めた事業・財務計画へ反映するまでには至っていない企業が多いようです。考えられる要因は複数ありますが、TCFD提言への対応は中期経営計画等のプロセスとは別物として扱われる傾向があること、また、そもそもどのようにリスクおよび機会の財務インパクトを反映した財務計画を策定するのか、という策定の実務が定着していないことなどが挙げられます。

財務計画を策定するうえでは、計画の時間軸、策定単位、財務三表の策定という3つの考慮事項があります。

1つ目の計画の時間軸は、たとえば、2050年までなど、企業のネットゼロ目標に合わせた長期の時間軸で計画を検討する必要があります。TCFD提言への対応に見られがちな将来の特定の一時点だけではなく、計画に落とし込むためには経年での分析が必要となります。

2つ目の策定単位は、気候変動に関するシナリオ、リスクおよび機会や投資の多寡が事業部門ごとに異なることが想定されるため、事業部門ごとに財務計画を策定したうえで、連結ベースで合算し、取りまとめます。

3つ目の財務三表の策定は、損益計算書のみならず、貸借対照表およびキャッシュ・フロー計算書を含めた財務三表の策定が求められています。たとえば、IFRS S2号は、15項において、リスクおよび機会の財務三表への影響が理解できる情報の開示を要求しています。

上記3点を念頭に置きながら、TCFD提言への対応によるシナリオ分析、リスクおよび機会の分析結果を踏まえ、図表2で示すプロセスにより財務計画を策定します。

図表2で示したAからEのプロセスは事業部門ごとに実施し、Fで各事業部門の長期財務計画を取りまとめ、連結ベースの長期財務計画を策定します。

A）成行きベースの長期財務計画策定

既存の中期経営計画等をベースとし、ネットゼロ目標を達成する年度（たとえば2050年）までの気候変動を加味しない成行きベースの長期の財務三表、およびGHG排出量の計画を策定します。策定にあたっては、一定の成長率での売上成長や既存の利益率の据え置き利用など、仮定を置きます。また、長期経営計画を別途策定している場合には、その計画を活用します。GHG排出量は実績数値や既存計画により排出原単位を作成し、シミュレーションします。

B）リスクおよび機会の定量化方法・定量化可否の検討

気候関連のリスクおよび機会について、定量化に必要な計算要素や計算式を検討し、定量化に必要な情報を収集します。TCFD提言への対応時には、2030年や2050年といった特定の一時点のみのデータを基に、一時点の財務インパクトを算定する例が多く見られました。しかし、気候移行計画におけるリスクおよび機会の定量化は、計画に落とし込むという観点から、2050年までなどの経年での試算が必要となります。このため、外部の情報源等を基に、定量化に必要なデータを経年で集める必要があります。経年データは、外部の情報源からは将来の特定の一時点のデータのみしか取得できない場合でも、

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.

取得可能な時点のデータの背景にある考え方を基に、一定の合理的な仮定を置いて作成します。たとえば、炭素価格であれば、World Energy Outlook 2023（WEO 2023）には、2030年、2040年、2050年の3時点について予測されています[3]。WEO 2023の分析を基に、炭素価格は線形で推移するなどの一定の合理的な仮定を置き、計画策定時から2050年まで経年で炭素価格を推定し、財務インパクト算定にあたり必要なデータを収集します。

なお、リスクおよび機会のなかには、現時点では定量化が困難な項目も想定されます。その場合、当該項目は定量化対象外とします。

C）リスクおよび機会の財務インパクト考慮後の長期財務計画策定

成行きベースの長期財務計画（A）に、リスクおよび機会の財務インパクト（B）を発現の時間軸を考慮しながら反映し、リスクおよび機会の財務インパクト考慮後の長期財務計画を策定します。当該財務計画は、リスクおよび機会の定量化方法の検討過程で収集した、各計算要素の経年データを基に、各年度の財務計画にリスクおよび機会の財務インパクトを反映します。

D）脱炭素に向けた投資計画の検討

リスクおよび機会への対応策を立案し、脱炭素に向けた投資計画を検討します。投資計画は、CAPEX、OPEX、償却費、対応するリターンの情報を含みます。脱炭素に向けた投資は、事業部門等がすでに検討を開始している状況が想定されるため、最新の検討状況を踏まえ、全社的な視点で投資に関する情報を収集する必要があります。そのため、たとえば以下のような点を考慮します。

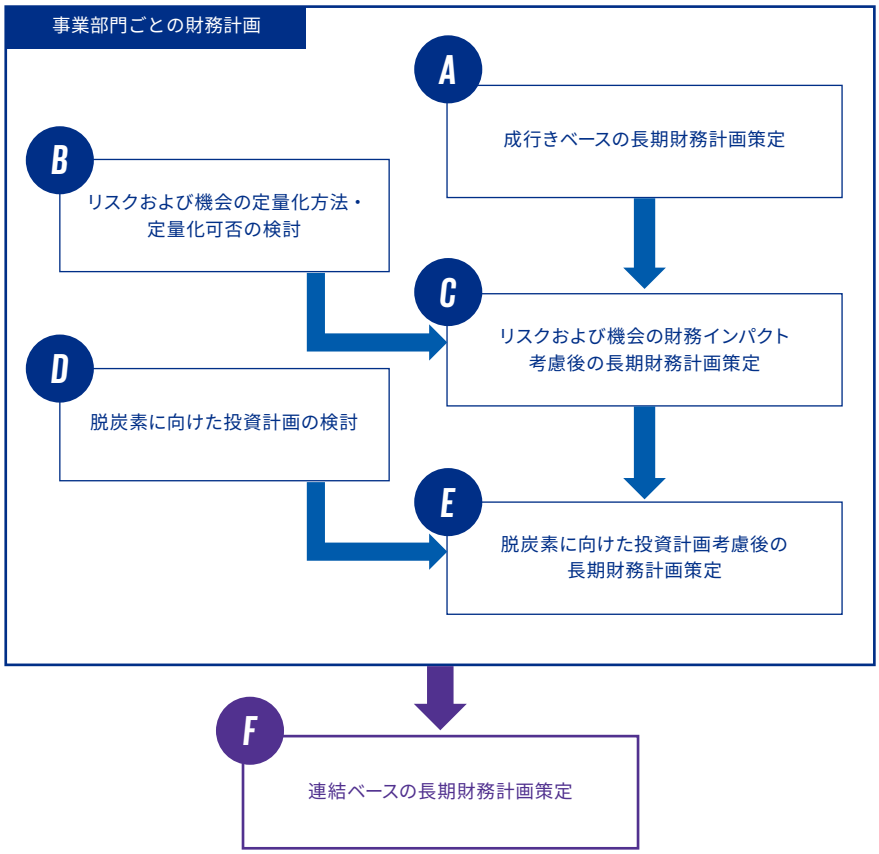
- 各事業部門や本社部門において、すでに計画済みの脱炭素に向けた投資に関する情報を関連部門より収集する
- SBT認証済みの企業は、SBT認証取得過程で立案した脱炭素に向けた投資に関する情報を収集する
- 必要に応じて設備サプライヤーから設備更新の見積もり情報を取得する
- 明らかに炭素負荷が低い事業に関しては損益中立の原則（減価償却範囲内の投資）を仮定する
- 他社の先進的事例を調査し、当該事例を踏まえた投資情報を収集する

上記の検討を通じて、全社レベルで脱炭素に向けて必要な投資情報を収集します。

また、投資計画の検討と並行して、資金調達計画についても検討し、投資の実行を裏付ける必要があります。資金調達計画は、脱炭素に向けた投資に対する資金調達として、単独で切り出して検討するのではなく、全社的なキャッシュフローアロケーション、すなわち、全社的なキャッシュインフローとキャッシュアウトフローのバランスを考慮し、検討します（図表3参照）。なお、財務計画は事業部門ごとに策定し、連結ベースで取りまとめるものの、キャッシュフローアロケーションを検討する際は、各事業部門（子会社等）が独自でグループ外部から資金調達を検討するオペレーションではない限り、全社的な観点で検討を行います。

キャッシュアウトフローは、投資と株主還元の2つに区分ができ、脱炭素に向けた投資は、投資のなかの1つの項目として位置付けられます。投資と株主還元を合わせたキャッシュアウトフロー合計は、キャッシュインフローの枠内、すなわち営業キャッシュフロー、Debt Capacity（有利子負債の最大調達額）、ノンコアアセットの売却の合計金額の枠内である必要があ

図表2　財務計画策定プロセス



出所：KPMG作成

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.

ります。

キャッシュアウトフローについては、上記の検討過程で収集した脱炭素に向けた投資計画、成行きベースの長期財務計画（A）で検討した投資計画および株主還元方針を考慮して算定します。

キャッシュインフローについては、同じく、成行きベースの長期財務計画（A）で検討した営業キャッシュフロー、脱炭素に向けた投資計画における対応リターンの影響の反映、また計画されているノンコアアセットの売却を考慮します。加えて、Debt Capacityを考慮する必要がありますが、Debt Capacityは最適資本構成の方針により導出します。最適資本構成は、事業リスクに見合うD（有利子負債）／E（自己資本）の構成比であり、最適資本構成の方針は格付の観点、事業リスクの観点、投資家の期待収益率等の観点を踏まえて総合的に判断する必要があります（詳細な説明はKPMG Insight Vol.39 /2019年11月号[4]を参照）。

上記検討を通じてキャッシュフローアロケーションを検討しますが、企業によっては、脱炭素に向けた投資が多額となる結果、キャッシュアウトフローがキャッシュインフローの枠内に収まらない場合が想定されます。その場合、キャッシュアウトフローを削減するか、キャッシュインフローを増加させる必要があります。

キャッシュアウトフローを削減する場合は、必須の維持更新投資以外の戦略投資枠（M&A枠等）等の削減が考えられます。その場合、戦略投資が実行できず、リターンを犠牲にする可能性があるため、投資の厳選が必要となります。投資の厳選は、事業部門の投資計画削減を意味する場合もあることから、全社的な観点で投資を厳選する方針を定め、事業部門の理解を得たうえで検討を進める必要があります。

一方、キャッシュインフローを増加させる場合は、最適資本構成の見直しを通じたDebt Capacityの追加確保が考えられます。しかし、Debt Capacityの追加確保は財務格付を悪化させる可能性があるため、全社的な財務戦略の見直しを踏まえた検討が必要となります。

併せて、資金調達において、金利負担等の調達コスト最小化のためにサステナブルファイナンス等の資金調達スキームを検討します。ただし、サステナブルファイナンスであったとしても、資金調達額はDebt Capacityの範囲内に収める必要があるため、まずはDebt Capacityを検討することが重要です。

E）脱炭素に向けた投資計画考慮後の長期財務計画策定

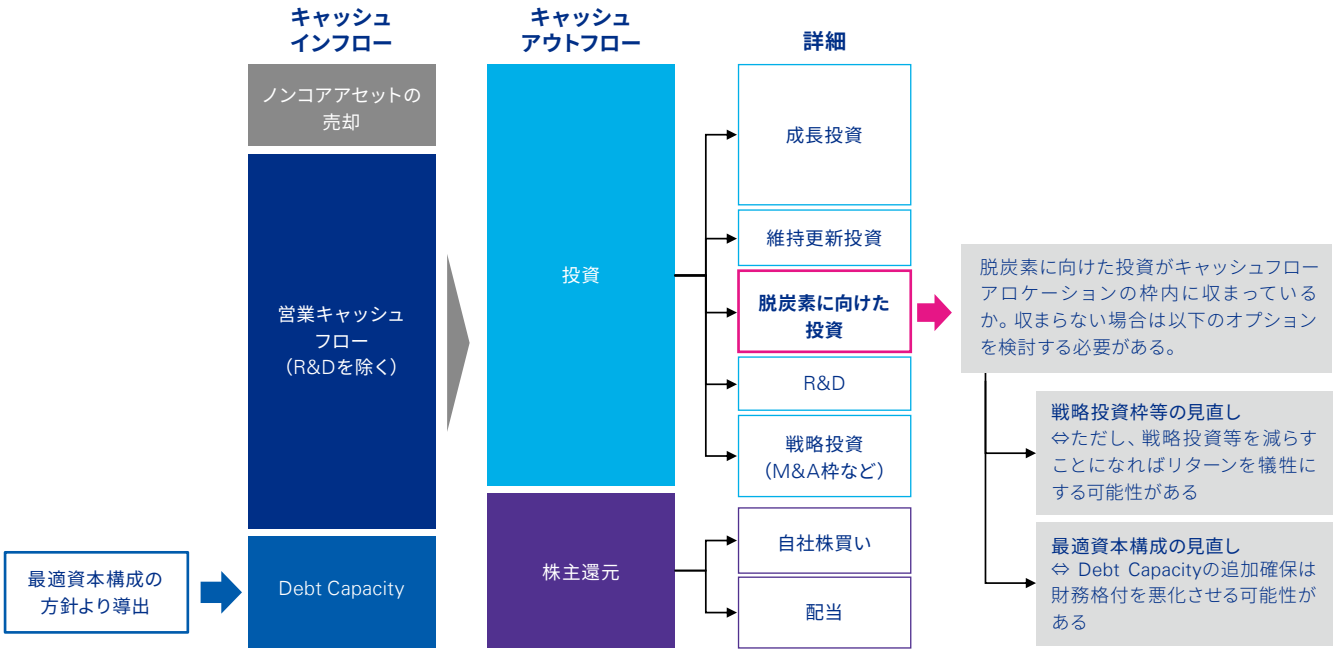
リスクおよび機会の財務インパクト考慮後の長期財務計画（C）に脱炭素に向けた投資計画（D）を反映し、脱炭素に向けた投資計画考慮後の長期財務計画を事業部門ごとに策定します。

F）連結ベースの長期財務計画策定

事業部門ごとの長期財務計画（E）を取りまとめ、連結ベースの長期財務計画を策定します。

財務計画は、事業ポートフォリオ評価と連動させる必要があります。脱炭素に向けた投資計画を考慮した財務計画を用いて事業ポートフォリオ評価を実施し、各事業

図表3 キャッシュフローアロケーション



出所：KPMG作成

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.

のROICの長期的変化などを踏まえ、気候変動が企業価値へ与える影響を精査します。特に、鉄鋼や化学、セメントなどの多排出セクターは、本格的な脱炭素投資が発生するのは2020年代後半以降となることが想定されることから、長期財務計画を基にした事業ポートフォリオ評価を実施することは、中長期的な事業ポートフォリオの入替えの検討の観点からも有効であると考えられます（図表4参照）。

(iii) 気候移行計画の年次の見直し

気候移行計画は、策定した後、毎年、それぞれの構成要素の見直しを行います。脱炭素の取組みは将来の技術革新に負っている側面もあり、必ずしもすべての構成要素を現時点で計画に反映できるわけではありません。毎年見直すことによって、気候移行計画の精度向上と実現確度を高めていくことが重要です。

見直しの結果によっては、更新が不要と結論付けられる構成要素が出てくることも考えられますが、年次の見直しをプロセス化することは重要です。特に財務計画は、通常の経営プロセスにおける各年度計画の見直しや中期経営計画の更新時に合わせて更新する必要があります。このため、気候移行計画の年次の見直しをどのように経営管理プロセスに組み込むかを検討する必要があります。

III
さいごに

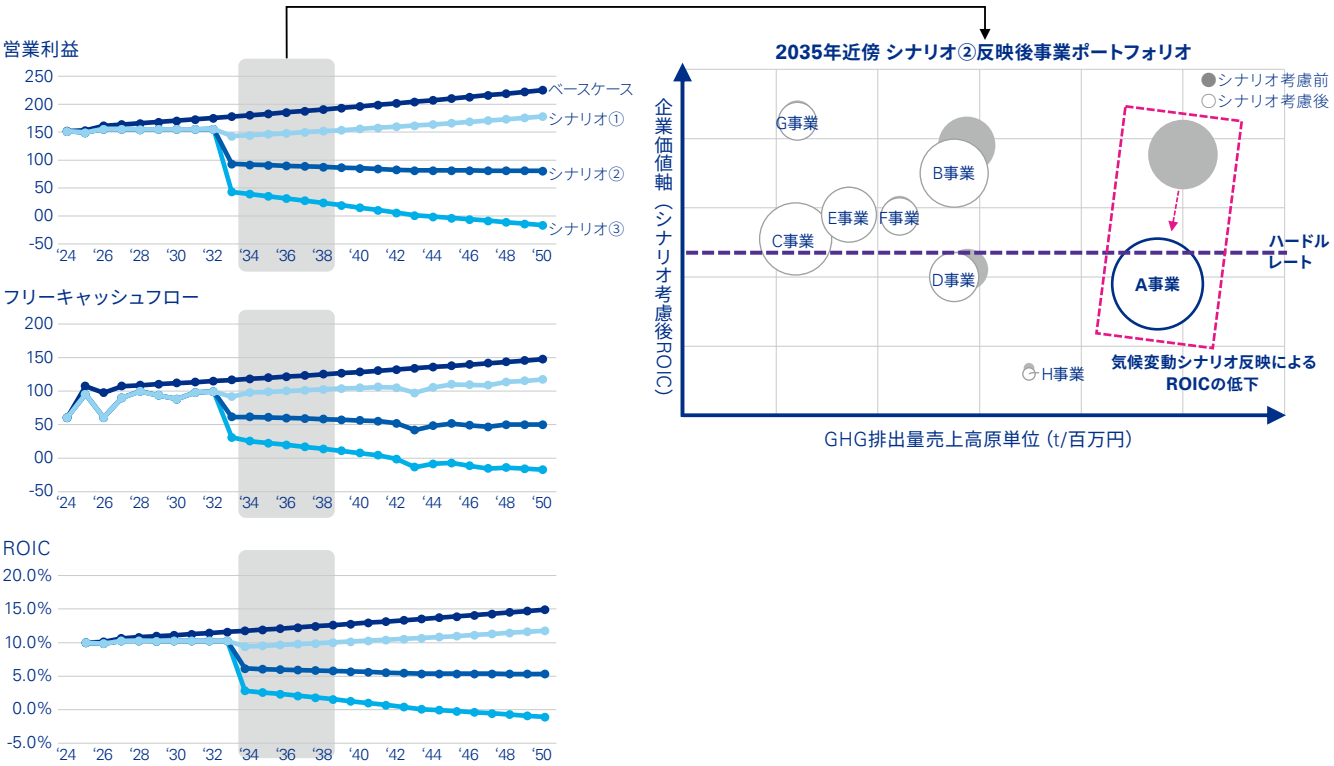
本稿では気候移行計画が求められている背景や8つの構成要素について考察しました。重要なことは、気候移行計画を単なる開示に終わらせることなく、実行力を伴う計画とすることで脱炭素と企業価値向上を着実に進める、ということです。実行力の伴う気候移行計画とは、目標とする排出量削減および期待されるリターンの獲得に向けて、気候移行計画を構成する8つの構成要素があるべき姿で実装され、サステナビリティ推進部門などの特定の部門のなかに留まることなく、企業の中期経営計画等を含めた経営管理プロセスに組み込まれている状態を指します。

このために、経営層のリーダーシップのもと、サステナビリティ推進部門、経営企画部門、財務部門と事業部門が連携し、いつまでに何をどうするのか、定量的な気候関連のKPIを展開し、進捗状況を評価できるような仕組みづくりが望ましいと言えます。

また、本稿で考察したとおり、気候移行計画を企業価値向上につなげていくためには、気候移行計画の内容を事業ポートフォリオマネジメントに連動させ、脱炭素に向けた取組みが及ぼす影響を事業ごと

図表4　財務計画と事業ポートフォリオ評価の連動イメージ

シミュレーション結果



出所：KPMG作成

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.

に可視化し、投資の厳選や中長期の時間軸での事業ポートフォリオの入替えを促していくことが求められます。

実行力の伴う気候移行計画の策定、また、計画の実行を通じて、企業がネットゼロ目標を達成し、企業価値向上を実現していくことが期待されます。

[1] 「ROIC経営におけるサステナビリティ投資の評価方法」KPMG Insight Vol.60/2023年5月号
https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/05/202305-roic-sustainability-investment.html

[2] 2023 NDC Synthesis Report（UNFCCC / 2023年11月）
https://unfccc.int/ndc-synthesis-report-2023

[3] World Energy Outlook 2023(International Energy Agency/2023年10月）におけるCO2 Pricesを参考
https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023

[4] 「キャッシュリターンを意識した財務フレームワーク」KPMG Insight Vol.39/2019年11月号
https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2019/11/roic-debt-capacity-20191115.html

関連情報

ウェブサイトでは、筆者の記事等を紹介しています。

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

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
土屋 大輔／マネージング・ディレクター
daisuke.tsuchiya@jp.kpmg.com

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.

会計・開示情報（2024.3-5）

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3月号

企業会計基準委員会（ASBJ）、日本公認会計士協会（JICPA）及びサステナビリティ基準委員会（SSBJ）

【最終基準】

1 改正企業会計基準適用指針第２号「自己株式及び準備金の額の減少等に関する会計基準の適用指針」等の公表

会計制度委員会報告第7号「連結財務諸表における資本連結手続に関する実務指針」の改正及び「公開草案に対するコメントの概要及び対応」について

本適用指針等は、2023年度税制改正において、完全子会社株式の現物分配の際に一部持分（20%未満）を残すパーシャルスピンオフが一定の要件を満たす場合も適格組織再編となる特例措置が加えられたことを受けて、保有する完全子会社株式を株式数に応じて比例的に配当し子会社株式に該当しなくなった場合の現物配当実施会社における会計処理の取扱いを示すことを目的として公表されました。本適用指針等では、以下の３つの論点に関する会計処理が定められています。

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

本適用指針等は公表日（2024年3月22日）以後適用されます。また、本適用指針適用日前に行われた保有する完全子会社株式の一部を株式数に応じて比例的に配当し子会社株式に該当しなくなる取引並びに本実務指針適用日前に行われた保有する完全子会社株式の一部を株式数に応じて比例的に配当し子会社株式に該当しなくなる取引及び保有する子会社株式のすべてを株式数に応じて比例的に配当する取引については、適用日において会計処理の見直し及び遡及的な処理は行わないこととされています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年4月8日）

【最終基準】

2 実務対応報告第46号「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」等の公表

本実務対応報告は、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等（当期税金）の会計処理及び開示に関する取扱いを示すことを目的として公表されました。また、本実務対応報告を適用する場合の実

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.

2024年3月号

務に資する情報提供を目的として、補足文書「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等に関する見積りについて」が公表されています。
本実務対応報告では、当該法人税等の計上時期及び見積りの取扱い、貸借対照表及び損益計算書における表示及び注記、四半期財務諸表及び中間財務諸表における取扱い及び注記について規定されています。本実務対応報告は、2024年4月1日以降開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用されます。
なお、四半期財務諸表及び中間財務諸表における注記の定めについては、上記に関わらず、2025年4月1日以降開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用されます。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説速報（2024年3月29日）

【最終基準】

3 改正実務対応報告第44号「グローバル・ミニマム課税制度に係る税効果会計の適用に関する取扱い」の公表

本実務対応報告では、グローバル・ミニマム課税制度における所得合算ルール（Income Inclusion Rule（IIR））に係る取扱いのみならず、今後の税制改正により法制化される予定の軽課税所得ルール（Undertaxed Profits Rule（UTPR））及び国内ミニマム課税（Qualified Domestic Minimum Top-up Tax（QDMTT））等の取扱いも含めて、国際的な動向等に変化が生じない限り、企業会計基準適用指針第28号「税効果会計に係る会計基準の適用指針」の定めにかかわらず、グローバル・ミニマム課税制度の影響を反映しないこととする当面の取扱いを継続することとされています。
また、上記取扱いは、四半期決算並びに中間決算においても適用することとされています。
本実務対応報告は、公表日（2024年3月22日）以後適用されます。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説速報（2024年3月29日）

【最終基準】

4 企業会計基準第33号「中間財務諸表に関する会計基準」等の公表

本会計基準等は、改正後の金融商品取引法に従って新たに半期報告書において開示される中間財務諸表に係る会計処理及び開示を定めており、基本的な方針として、企業会計基準第12号「四半期財務諸表に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第14号「四半期財務諸表に関する会計基準の適用指針」の会計処理及び開示を引き継ぐこととしています。また、この方針の下、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特定の項目について、従来の四半期での実務が継続して適用可能であるとされています。

本会計基準等は、「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）の附則第3条に基づき、改正後の金融商品取引法第24条の5第1項の規定による半期報告書の提出が求められる最初の中間会計期間から適用されます。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説速報（2024年4月2日）

【公開草案】

1 サステナビリティ開示基準公開草案

2024年3月29日、SSBJは日本において適用されるサステナビリティ開示基準の公開草案を公表しました。
本公開草案は、以下の3つのサステナビリティ開示基準案で構成されています。

- サステナビリティ開示ユニバーサル基準公開草案「サステナビリティ開示基準の適用(案)」
- サステナビリティ開示テーマ別基準公開草案第1号「一般開示基準(案)」
- サステナビリティ開示テーマ別基準公開草案第2号「気候関連開示基準(案)」

基準案の特徴は以下のとおりです。

- プライム上場企業が適用すること、また、SSBJ基準案に基づく開示が有価証券報告書に含められることを想定して、基準の開発が行われています。
- 国際的な比較可能性の確保のため、国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)が公表するIFRS®サステナビリティ開示基準(以下、「ISSB™基準」という)の要求事項を基本的にすべて取り入れています。そのうえで、一部の定めについては、ISSB基準の要求事項に代えて、SSBJ基準独自の取扱いを選択することを認めており、また、一部の定めについてはISSB基準に追加して要求しています。

公開草案に対するコメントの締切りは、2024年7月31日です。

あずさ監査法人解説資料（会員サイト）:
KPMG Japan Insight Plus

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.

2024年3月号

東京証券取引所

【改正】

1

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

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

2024年3月28日、東京証券取引所は「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」等を公表しました。

本改正の主な内容は以下のとおりです。
（1） 第1・第3四半期決算短信の取扱い
（2） 第2四半期・通期決算短信の取扱い
（3） 上場規則の実効性の確保

本改正は、改正金商法の施行日（2024年4月1日）から施行されます。上記（1）「第1・第3四半期決算短信の取扱い」については、2024年4月1日以後に開始する四半期会計期間に係る第1・第3四半期決算短信から適用されます。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年4月4日）

金融庁

【改正】

1

「令和5年金融商品取引法等改正に係る政令・内閣府令」等の公表

2024年3月27日、金融庁は「令和5年金融商品取引法等改正に係る政令・内閣府令」等を公表しました。本改正等の主な内容は以下のとおりです。

- 上場会社等が提出する半期報告書に関する規定の整備
- 半期報告書に含まれる中間(連結)財務諸表に関する規定の整備

本改正等は、2024年4月1日から施行・適用されます。なお、改正後の規定のうち、有価証券報告書等の様式に係る規定の適用については、別途の定めがあります。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年4月1日）

【改正】

2

「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」等の公表

2024年3月29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」等を公表しました。改正の概要は以下のとおりであり、2024年2月8日に公表された改正案からの変更点はありません。

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
   - ➢ 追加：企業会計基準第33号「中間財務諸表に関する会計基準」
   - ➢ 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

本改正は、2024年4月1日から施行されます。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年4月1日）

【Information】

1

「記述情報の開示の好事例集2023」の更新

2023年1月に改正された「企業内容等の開示に関する開示府令」において、有価証券報告書等にサステナビリティに関する考え方及び取組の記載欄が新設され、どのような開示が投資判断にとって有益と考えられるかについて、投資家・アナリスト・有識者及び企業を構成員とする勉強会で検討が行われました。2023年12月27日に公表された本事例集では、勉強会で議論された内容を踏まえて、「投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント」及び「好事例として取り上げた企業の主な取組み」を掲載しています。今般、新たに「コーポレート・ガバナンスの状況等」及び「経営上の重要な契約等」に関する開示の好事例や、「投資家・アナリスト・有識者が期待する開示を充

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.

実化されるための取組み」「中堅中小上場企業の開示例」が追加されています。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説速報（2024年3月12日）

【Information】

2

有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項等（サステナビリティ開示等の課題対応にあたって参考となる開示例集を含む）及び有価証券報告書レビューの実施について（令和6年度）

金融庁は2024年3月29日に、「有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項等（サステナビリティ開示等の課題対応にあたって参考となる開示例集を含む）及び有価証券報告書レビューの実施について（令和6年度）」を公表しました。主な内容は以下のとおりです。

- 前年度の有価証券報告書レビューの審査結果及び審査結果を踏まえた留意すべき事項
- 識別された課題への対応にあたり、参考となる開示例集
- 2024年3月期以降の事業年度に係る有価証券報告書のレビュー（審査）の実施概要

（法令改正関係審査）

・2023年1月に施行された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(「従業員の状況」における女性管理職比率並びに「コーポレート・ガバナンスの状況等」における取締役会・監査役会等の活動状況及び政策保有株式に関連した開示を含む。)

（重点テーマ審査）

・サステナビリティに関する企業の取組の開示

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説速報（2024年4月9日）

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

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

【公開草案】

1

公開草案「企業結合—開示、のれん及び減損」

本公開草案は、企業が企業結合に関する有用な情報を合理的なコストで提供し、その情報により財務諸表の利用者が当該企業結合のパフォーマンスを直接評価できるようにすることを目的として、主として以下の点を中心に、IFRS第3号「企業結合」の開示要求事項の改訂を提案しています。

- 企業結合により期待されるシナジーに関する情報開示の追加
- 戦略的企業結合に関する情報開示の追加

また、主として減損損失の認識タイミングが時に遅すぎるのではないかとの指摘や、減損テストのコストや複雑さに関する懸念に対応するため、主に以下の点につき、IAS第36号「資産の減損」の改訂を提案しています。

- のれんのCGU又はCGUグループへの配分方法に関するガイダンスの追加
- のれんが配分されたCGUがどの報告セグメントに含まれるのかの開示の追加
- 使用価値の算定方法の改訂

公開草案に対するコメントの締切りは、2024年7月15日です。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説速報（2024年4月5日）

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.

2024年3月号

米国財務会計基準審議会（FASB）

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

1

ASU第2024-01号「報酬 ー 株式に基づく報酬（トピック718）」

本ASUは、従業員への報酬として利益持分及び類似の報奨（利益持分型報奨（Profits interest awards））を提供している企業に対して、利益持分型報奨が「報酬ー株式に基づく報酬（トピック718）」の適用範囲に含まれるか、あるいは現金賞与や利益分配型の報酬と同様に「報酬ー全般（トピック710）」又は他の基準に従って処理されるかを判断するためのガイダンスを提供する4つの例示を提供しています。
本ASUは、2024年12月16日以降開始する事業年度（非公開企業においては2025年12月16日以降開始する事業年度）から将来に向かって適用され、早期適用が認められています。

KPMG関連資料：
Defining Issues（英語）

米国証券取引委員会（SEC）

【最終規則】

1

気候変動開示の最終規則の公表

SECは2024年3月6日に、気候関連開示に関する最終規則を採択しました。
本規則は、非財務情報及び財務情報において気候関連開示を要求するものです。本規則の主な開示要求事項は以下の通りです。

（非財務情報）

- ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標に関する情報
- スコープ1、2のGHG排出量に関する情報(Large Accelerated Filer又はAccelerated Filerに該当し、重要性がある場合)(※)
- 気候関連リスクの緩和や適応のための活動において発生した重要な支出額、及び移行計画等によって直接生じると評価した財務上の見積りや仮定に対する重要な影響について、定量的及び定性的な情報

(※)2029年度以降段階的に、保証業務提供者による限定的保証業務を受けることが求められる。なお、Large Accelerated Filerに該当する企業は、2033年度から合理的保証業務を受けることが求められる。

（財務情報）

財務諸表の注記による以下に関する開示

- 深刻な天候事象及びその他の自然条件を踏まえて費用又は損失計上された支出額及び関連する回収額(例：保険金受領額)
- カーボンオフセット及び再生可能エネルギークレジット・証書
- 深刻な天候事象及びその他の自然条件に関するリスクや不確実性又は知られることになった影響、もしくは企業が開示した気候関連の目標や移行計画によって重要な影響を受けた見積り及び仮定

本規則は、開示要求を企業の規模及び開示情報の内容等に応じて、2025年開始会計年度以降、段階的に適用することとされています。

KPMG関連資料：
SEC on Climate（英語）

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.

2024年4月号

企業会計基準委員会（ASBJ）、日本公認会計士協会（JICPA）及びサステナビリティ基準委員会（SSBJ）

今月、特にお知らせする事項はありません。

東京証券取引所

今月、特にお知らせする事項はありません。

金融庁

今月、特にお知らせする事項はありません。

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

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

【最終基準】

1

IFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」の公表

IASBは2024年4月、IFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」（以下、本基準という）を公表しました。本基準は公開草案（ED/2019/7）「全般的な表示及び開示」について寄せられたコメントを踏まえ、審議を重ねた結果として公表されたものであり、主に、純損益計算書の財務業績に関する情報の改善に焦点を当てています。

- **純損益計算書の構成**
  純損益計算書において、収益及び費用を5つの区分に分け、純損益に至る前の2つの段階で新たな小計（損益）を表示することが求められています。
- **情報の詳細さ（集約又は分解）のレベルについて取り扱う原則及び要求事項の導入**
  情報を基本財務諸表と注記のいずれに掲載すべきかの判断に資するため、それぞれの役割を明確化するとともに、情報の集約及び分解の原則及び要求事項が定められています。
- **経営者が定義した業績指標**
  「経営者が定義した業績指標」を明確化したうえで、要件を満たすすべての指標について、財務諸表の単一の注記において特定の開示を行うことが求められています。

本基準は、2027年1月1日以降開始する事業年度から適用され、早期適用が認められます。また、一定の経過措置が設けられています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年4月24日）

【アジェンダ決定】

1

引継期間中の継続雇用を条件とする支払（IFRS第3号）

企業が取得した事業の売主に対する支払が、取得後の引継期間中の売主の継続雇用を条件とする場合の会計処理についてのIFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定が確定し、IFRIC Updateへの補遺としてリリースされました。
委員会による調査の結果、本論点に係る実務のばらつきは認められないと判断されたことから、当該論点を基準設定プロジェクトの作業計画に追加しないことが決定されました。なお、委員会は、そのような継続雇用を条件とする支払は、通常、追加の取得対価ではなく、取得後の報酬費用として会計処理すると指摘しています。

あずさ監査法人解説資料：
IFRS解釈指針委員会ニュース（2024年6月）（後日掲載予定）

【アジェンダ決定】

2

気候関連のコミットメント（IAS第37号）

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.

2024年4月号

温室効果ガス排出を削減または相殺するという企業のコミットメントに対して IAS第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」に基づく引当金の認識・測定要件がどのように適用されるのかについてのIFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定が確定し、IFRIC Updateへの補遺としてリリースされました。
委員会による審議の結果、IFRS会計基準上の扱いは明らかであると判断されたことから、当該論点を基準設定プロジェクトの作業計画に追加しないことが決定されました。

あずさ監査法人解説資料：
IFRS解釈指針委員会ニュース（2024年6月）（後日掲載予定）

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。

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.

2024年5月号

企業会計基準委員会（ASBJ）、日本公認会計士協会（JICPA）及びサステナビリティ基準委員会（SSBJ）

今月、特にお知らせする事項はありません。

東京証券取引所

【改正】

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係る有価証券上場規程等の一部改正について」を公表

東京証券取引所は2024年5月9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係る有価証券上場規程等の一部改正について」を公表しました。本改正では、上場規程の企業行動規範において、プライム市場上場会社に対して以下の内容が規定されました。

- 決算情報・適時開示情報の英文開示の義務化
- 会社情報について可能な限り英文開示を行うことの努力義務

英文開示の義務化については、2025年4月1日以後に開示するものから適用することとされていますが、所定の書面を提出することで1年間の猶予が認められます。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年5月14日）

金融庁

今月、特にお知らせする事項はありません。

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

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

【最終基準】

1

IFRS第19号「公的説明責任のない子会社：開示」を公表

IASBは2024年5月9日、IFRS第19号「公的説明責任のない子会社：開示」（以下、本基準という）を公表しました。本基準は、次の条件を満たす子会社が、認識、測定及び表示についてIFRS会計基準に基づいて自社の一般目的財務諸表を作成する場合に利用することができる、IFRS会計基準と比較して削減された開示要求事項を定めています。

- 公的説明責任を有していない。
- その最終的な又は中間的な親会社がIFRS会計基準に準拠した、一般の使用のために利用可能な連結財務諸表を作成している。

本基準を適用する企業は、財務諸表がIFRS会計基準及び本基準の開示要求に準拠している旨の明示的かつ無限定の記述を注記する必要があります。本基準は、2027年1月1日以降開始する事業年度から適用を選択することができ、早期適用も認められます。早期適用する場合には、その旨の開示が必要になります。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年5月17日）

【最終基準】

2

「金融商品の分類及び測定に関する基準の改訂」を公表

IASBは2024年5月30日、IFRS第9号「金融商品」の分類と測定に関する要求事項についての適用後レビュー（Post Implementation Review（以下、PIR））の結果を受け、「金融商品の分類及び測定に関する基準の改訂（IFRS第9号とIFRS第7号の改訂）」（以下、本改訂）を公表しました。このPIRにおいては、特に、ESGリンク特性を持つ金融資産の分類について多くの疑問が生じており、対応が必要とされていました。
今回の改訂では、偶発的な特性を有する場合を含め、金融資産の分類に関するガイダンスが追加され、特定の偶発的な特性を有する金

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.

2024年5月号

融資産及び金融負債の開示規定もあわせて追加されています。また、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融商品に関する開示の見直しや、電子送金システムを通じた決済について金融負債の認識の中止を認める例外的な取扱いの追加などの改訂も行われています。

主な改訂内容は以下のとおりです。

- 金融資産の分類に関する追加のガイダンス
  1. 基本的な融資の取決めに係る利息の構成要素の明確化
  2. 偶発的な特性により契約上のキャッシュ・フローの時期または金額が変動する場合のSPPIの評価方法
- 資本性金融商品への投資に関する開示の見直し
- その他の改訂内容
  1. ノンリコース特性及び契約上リンクしている商品の特徴やルックスルーテストを行う際に企業が考慮する要因等の明確化
  2. 電子送金システムを通じて決済された金融負債の認識の中止要件

本改訂は2026年1月1日以降開始する事業年度から適用されます。早期適用も可能であり、その際は、特定の改訂・開示のみを先に早期適用することも選択できます。本改訂は過去に遡って適用されますが、比較情報の修正再表示は要求されません。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年6月6日）

【公開草案】

1 公開草案「再生可能電力に係る契約」を公表

IASBは2024年5月8日、公開草案「再生可能電力に関する契約（IFRS第9号及びIFRS第7号の改訂案）」（以下、本公開草案）を公表しました。本公開草案は、以下の要件をともに満たす再生可能電力に係る契約を対象としています。

- 再生可能電力の生産の源泉が自然に依存するものであるため、電力の供給のタイミングまたは供給量を保証できない契約
- 電力購入者が、数量リスク（電力の供給量が、供給時点における購入者の需要量と一致しないリスク）に晒されている契約

上述の要件を満たす契約について、本公開草案は、以下の会計処理に関する実務上の課題に対応するためにIFRS第9号を改訂する提案を行っています。

- 再生可能電力の購入者による「自己使用」の例外の適用可否を検討する際に考慮すべき事項を定める。
- 一定の要件を満たす場合に、再生可能電力の変動する予定売上または予定購入へのヘッジ会計の適用を認める。

また、本公開草案は、IFRS第7号の改訂により、再生可能電力に係る契約条件、公正価値測定に関連する情報、電力の売手となる企業の業績に与える影響等の開示を求めることを提案しています。
本公開草案に対するコメント期限は、2024年8月7日です。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年5月26日）

米国財務会計基準審議会（FASB）

今月、特にお知らせする事項はありません。

関連情報

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

home.kpmg/jp/act-ist

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

日本基準
https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/j-gaap.html

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

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.

税務情報（2024.4－5）

KPMG税理士法人

本稿は、2024年4月から5月に国税庁及び経済産業省等から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan e-Tax Newsの情報をまとめてご紹介するものです。

税務コンテンツ
最新の税務情報は
こちらからご覧になれます。

kpmg.com/jp/tax-topics

国税庁

– 2024年度税制改正における消費税改正に関する情報の公表

2024-04-02
（KPMG Japan e-Tax News No.302）

国税庁は4月1日、2024年度税制改正における消費税の改正に対応した改正消費税法基本通達を発遣しました。
また、同日、2024年度税制改正で創設されたプラットフォーム課税制度に関する情報を集約する「消費税のプラットフォーム課税について」というページを開設するとともに、プラットフォーム課税制度の概要を紹介するリーフレットを掲載しました。

【詳しくはこちら】
日本語版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240402.pdf

2023年度・2024年度税制改正
– 所得合算ルールに係る別表等を定める省令の公布

2024-04-15
（KPMG Japan e-Tax News No.303）

4月12日、2023年度税制改正で創設され、2024年度税制改正で追加的な見直しが行われた、グローバル・ミニマム課税における所得合算ルールに相当する「各対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税」等に係る別表・付表及びこれらの記載要領を定める省令が公布されました。

【詳しくはこちら】
日本語版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240415.pdf
英語版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-en-e-taxnews-20240415.pdf

経済産業省

–「カーボンニュートラルに向けた投資促進税制」のサイトを更新

2024-04-18
（KPMG Japan e-Tax News No.304）

経済産業省は4月16日、「カーボンニュートラルに向けた投資促進税制」のサイトを2024年度税制改正を踏まえた内容に更新しました。
また、同サイトに2024年度税制改正の内容を反映したカーボンニュートラルに向けた投資促進税制の適用に係るエネルギー利用環境負荷低減事業適応計画の申請方法・審査のポイントをまとめた資料及びQ&A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-20240418.pdf

国税庁

– 所得合算ルールに相当する制度に係る通達の趣旨説明の公表

2024-04-30
（KPMG Japan e-Tax News No.305）

国税庁は4月26日、2023年度税制改正で創設された、グローバル・ミニマム課税における所得合算ルールに相当する「各対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税」に対応して発遣された通達に係る趣旨説明を公表しました。

【詳しくはこちら】
日本語版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240430.pdf
英語版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-en-e-taxnews-20240430.pdf

経済産業省

– 2024年度税制改正関連情報の公表

2024-05-14
（KPMG Japan e-Tax News No.306）

経済産業省は5月10日、スピンオフの円滑な実施を支援するために公表している「『スピンオフ』の活用に関する手引」及び事業再編計画の認定要件や支援措置をまとめた資料について、2024年度税制改正を踏まえた内容に更新しました。
また、同日、「研究開発税制について」のページに掲載している研究開発税制の概

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.

要資料について、2024年度税制改正の内容を反映した改訂版を公表しました。

【詳しくはこちら】
日本語版 ： https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240514.pdf

2024年度税制改正 – 所得合算ルールに相当する規定に係る省令の一部訂正

2024-06-03
（KPMG Japan e-Tax News No.307）

5月23日、官報第1227号の「公告」の「会社その他」における「正誤」の欄に、3月30日の官報特別号外第28号で公布された2024年度税制改正に係る「法人税法施行規則等の一部を改正する省令」の原稿誤りが掲載され、グローバル・ミニマム課税における所得合算ルールに相当する「各対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税」の規定に係る省令の一部が訂正されました。

【詳しくはこちら】
日本語版 ： https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240603.pdf

関連情報

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

kpmg.com/jp/tax-topics

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人
大島 秀平、風間 綾、山崎 沙織、芝田 朋子
info-tax@jp.kpmg.com

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.

日本におけるファミリーオフィス
創業家を支えるサステナブルな組織の必要性

KPMGジャパン
プライベートエンタープライズセクター
澤田 正行／パートナー

企業オーナー等の富裕層ファミリーに対して、ファミリーの財産を運用・保全し、ファミリーの永続的な発展を支援する組織があります。欧米を中心に発展してきた「ファミリーオフィス」です。ファミリーオフィスは、投資運用等の支援機能のみならず、ファミリーガバナンスの構築支援といったファミリー内調整機能も保持します。日本ではファミリーオフィスは普及しておらず、いわゆるオーナー企業経営者の番頭が属人的にファミリーを支援しているケースが多いと考えられます。しかし、近年では番頭の後継者問題等が顕在化し、従来型の番頭制度ではファミリーに対する永続的な支援が難しくなってきました。このような背景から、日本でも組織的にファミリーを支援するファミリーオフィスが注目されています。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

澤田 正行
Masayuki Sawada

POINT 1
ファミリーオフィスのミッション
ファミリーオフィスの最大のミッションは、ファミリーの財産を運用・保全し、ファミリーの永続的な発展を支援することである。

POINT 2
ファミリーガバナンスの確立
ファミリービジネス特有のガバナンスの二層構造、ファミリーガバナンス確立もファミリーオフィスに期待される機能である。

POINT 3
ファミリーオフィスと番頭制度の違い
ファミリーオフィスと番頭制度の大きな違いは、支援対象（ファミリー全体／特定の個人）と支援体制（組織／個人）である。

POINT 4
日本におけるファミリーオフィス
番頭制度の組織化によってファミリーオフィスを形成することで、ファミリーに対するサステナブルな支援体制を確立することができる。

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.

Ⅰ ファミリーオフィスとは

ファミリーオフィスは、企業オーナー等の富裕層ファミリーに対して、ファミリーの財産を運用・保全し、ファミリーの永続的な発展を支援する組織で、欧米を中心に発展してきました。

しかし、ファミリーオフィスは単なる資産管理会社ではありません。財産ポートフォリオの管理運用を軸とする金融・財務支援のみならず、ファミリーが長年大切にしてきた価値観、行動規範、人脈、経験といった無形資産の承継支援、ファミリー会議の運営等、多方面にわたりファミリーを支えます。

Ⅱ ファミリーオフィスの構造と主な機能

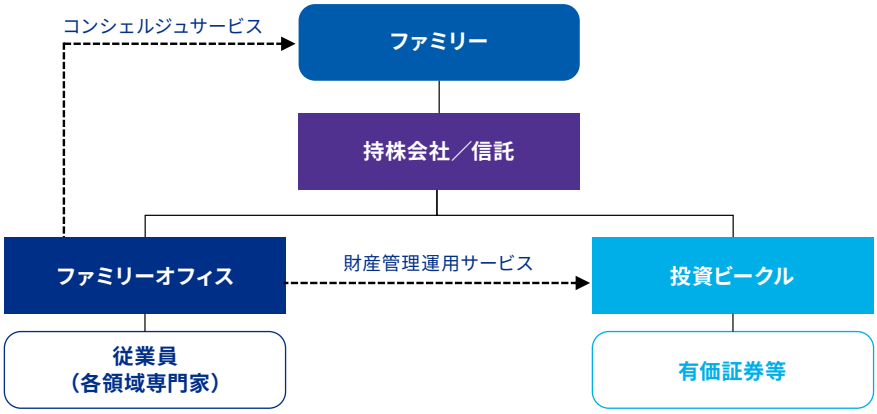
1. ファミリーオフィスの構造

ファミリーオフィスは、単一のファミリーを支援する「シングル・ファミリーオフィス」と、複数のファミリーを支援する「マルチ・ファミリーオフィス」に大別されます。

海外におけるシングル・ファミリーオフィスの典型的な構造は、図表1に示すとおり、独立したエンティティとして組成されています。投資、財務、税務、法務等の各領域の専門的知見を有する人材を雇用し、ファミリーとファミリーの財産を保有する投資ビークルに対してサービス提供を行います。

また、ファミリーオフィスを独立したエンティティとして組成しない「バーチャル・ファミリーオフィス」という形態も存在します。バーチャル・ファミリーオフィスは、いわゆるファミリーの番頭格といった中心的人物が、外部専門家とのネットワークを形成・活用することで、ファミリーに対する各種支援を行います。

図表1　ファミリーオフィスのストレクチャー例



出所：KPMG作成

図表2　ファミリーオフィスのサービス例

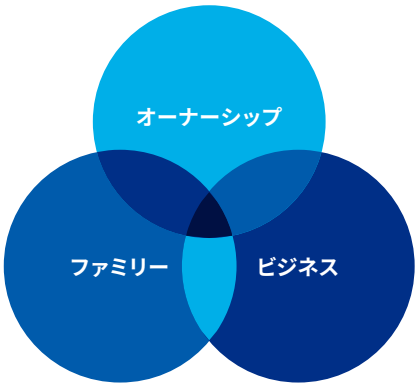
項目	内容
投資運用	投資対象資産に関する助言、金融機関との各種調整、投資運用成果のレポーティング等
財務管理	個人および法人の資金・財産管理、経理事務、キャッシュハンドリング等
法務管理	個人および法人の契約書レビュー、契約書・文書の管理、規制対応等
税務管理、事業・財産承継	税務対策、税務コンプライアンス、事業・財産承継プランの策定・実行・モニタリング等
コンシェルジュ	次世代メンバー教育、ヘルスケア関連、美術品等のコレクション管理等
ファミリー内調整	ファミリー会議の開催・運営、ファミリーガバナンスの構築支援等
慈善活動	個人および法人の慈善活動サポート、ファミリーの財団法人の運営支援等

出所：KPMG作成

2. ファミリーオフィスの主な機能

支援対象となるファミリーの規模やニーズに応じて幅はあるものの、ファミリーオフィスが提供するサービス内容は多岐にわたります（図表2参照）。これらのサービスをワンストップで提供することが、ファミリーオフィスの特徴ともなっています。

図表3　スリーサークルモデル



出典：「Bivalent Attributes of Family Firm By Renato Tagiuri, John Davis, 1996」を基にKPMG作成

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.

Ⅲ ファミリーガバナンス

ファミリービジネスの持続的成長という観点から、オーナーである創業家の「ファミリーガバナンス」は重要なテーマです。ファミリーガバナンスとは、ファミリービジネスの創業家におけるガバナンスのことで、創業家が一体となって長期的にファミリービジネスを支える仕組みのことです。

ファミリービジネスの特徴を概念的に捉えたものとして、スリーサークルモデルがあります（図表3参照）。スリーサークルモデルでは、「オーナーシップ（所有）」、「ビジネス（経営）」、「ファミリー（家族）」の３つの円が相互に重なりあうところにファミリービジネス独特の複雑な課題が内在することが示されています。

スリーサークルモデルをガバナンス構造の観点から解釈すると、オーナーシップとビジネスの関係においてコーポレートガバナンスが構築されるわけですが、ファミリービジネスの場合、ファミリーという要素がオーナーシップとビジネスに密接に関係するという構造になります。

ファミリービジネスにはこのような構造上の特性があることから、創業家がビジネスにどのように関与するのか、オーナーシップとビジネスを分離する場合に誰に経営を担わせるのかなどの重要な経営課題に対して、創業家として足並みを揃えて意思決定をしていく必要があります。それが、ファミリーガバナンス構築が求められる理由です。そして、ファミリーガバナンスの仕組みに実効性を持たせるために、ファミリー会議を開催し、ファミリービジネスに関する意思決定や利害関係の調整等を行います。

ファミリーガバナンスの構築にあたっては、ファミリー憲章の策定が行われることがあります。ファミリー憲章とは、ファミリーにおけるルールを定めたものです。ファミリーの理念・価値観、ファミリーとビジネスの関係、株式承継、社会貢献のあり方などが記載された、ファミリーガバナンスの土台となるものです。

ファミリーオフィスは、ファミリー憲章の策定支援、ファミリー会議の運営等を通じて、ファミリーガバナンスの構築支援をすることも期待されています。

Ⅳ 日本におけるファミリーオフィスの普及状況

ファミリーオフィスは、欧州や米国を中心に普及していますが、近年ではアジア地域でも増加傾向にあります。特に、シンガポールや香港は、ファミリーオフィスに対する税制優遇措置が設けられており、積極的にファミリーオフィスの誘致を進めています。

他方、日本ではファミリーオフィスの普及は進んでおらず、組織として存在しているケースは稀であると考えられます。日本で一般的なのは、いわゆるオーナー企業経営者の番頭と呼ばれる人材が、自身が雇用されている企業における通常業務のかたわら、オーナー経営者に対する財務、税務等の支援業務を行っているというものです。なお、日本のファミリーが保有する資産管理会社とは、主に税務対策を目的としてファミリーの財産を保持する法人のことを指しており、ファミリーオフィスとは目的・性格が異なります。

番頭制度とファミリーオフィスの大きな違いは、支援対象と支援体制にあります。番頭制度における支援対象は、多くの場合、番頭自身が雇用されている企業のオーナー経営者個人です。それに対して、ファミリーオフィスはファミリー内の特定の個人ではなく、ファミリー全体を支援対象とします。支援体制に関しては、番頭制度は基本的に番頭個人が中心となるのに対して、ファミリーオフィスは組織レベルでの支援体制を保持します。

Ⅴ 番頭制度の限界

日本で長きにわたりオーナー経営者を支えてきた番頭制度ですが、近年、その仕組み上の問題が顕在化してきており、それがオーナー経営者の悩みに繋がっています。

代表的な問題に、番頭の後継者問題があります。番頭制度は属人的な仕組みで組織化されておらず、番頭の後継者となる人材の発掘、教育も計画的になされていません。これは、番頭が定年退職したら、ファミリーを支える人材がいなくなるということです。また、番頭は事業会社の役職員として、通常業務に加えて、オーナー経営者に対する支援業務を行っていますから、社内リソースが不足すれば、支援体制が手薄になることも考えられます。個人による通常業務とファミリー支援の兼任を前提とする番頭制度は、キャパシティの面で限界があるものと考えます。

さらに、番頭の後継者問題は、番頭が長年にわたるファミリー支援業務を通じて蓄積してきた知識、経験、人脈等が途絶えてしまうことにも繋がりかねません。これは、オーナーファミリーにとっても深刻な問題と言えます。

Ⅵ 日本におけるファミリーオフィスの必要性

日本では、これまで番頭制度がファミリーオフィスに代替するものとして機能してきました。しかし、前述のとおり、個人を主体とする体制である限り、永続的に創業家を支援できなくなるリスクを抱えることになると思われます。

ファミリーオフィスの最大の目的が、ファミリーの永続的な発展の支援であることから、既存の番頭制度を土台として、ファミリーに対する支援機能・体制を拡充させて、ファミリーオフィスに進化させてい

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.

くことが必要と考えます。現実的には、現在の番頭が中心となり、各領域の専門的人材を追加的に配置することによってファミリーオフィスを設置、運営していくことになるでしょう。

ファミリーオフィスは、ファミリーガバナンスを強化し、ファミリービジネスとファミリーの永続的な発展に貢献する仕組みです。また、近年ではファミリーオフィスサービスを提供する事業者も増えていることから、自前でファミリーオフィスを設置しなくても、外部リソースを活用するという選択肢もあります。日本においてファミリーオフィスの普及が進み、ファミリーおよびファミリービジネスの永続的な発展に貢献することを期待します。

関連情報

ウェブサイトでは、プライベートエンタープライズセクターの情報を紹介しています。

http://home.kpmg/jp/ja/home/industries/private-enterprise.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
プライベートエンタープライズセクター

Sector-Japan@jp.kpmg.com

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.

公共交通のリ・デザインとわが国経済の持続可能性～次の100年について考える

KPMGジャパン インフラストラクチャーセクター
運輸・物流・ホテル・観光セクター統轄リーダー
KPMG Asia Pacific Head of Public Transport
KPMGモビリティ研究所
KPMGコンサルティング　ビジネスイノベーションユニット
倉田 剛／プリンシパル

倉田 剛
Takeshi Kurata

鉄道会社をはじめ、多くの民間事業者が支える日本の公共交通。路線の開発と沿線の価値向上を合わせたモデルは世界に誇るべきものである一方、特に地方部における持続可能性において課題を抱えている。
コロナ禍を経て、今後続く急激な人口減少社会に向き合うにあたり、新たな価値創造モデルを検討すべき時期に来ているのではないだろうか。
KPMGが行う各種の取組みを紹介し、我々にとっての“移動”がもたらす意味を再考しつつ、今後の可能性について提言する。

POINT 1

アフターコロナの公共交通

2020年に世界中を襲った新型コロナウイルスは、わが国の公共交通に深刻なダメージを与えた。一定程度の回復を迎えた今、更なる飛躍に向けた抜本的な変革が必要ではないだろうか。

POINT 2

サステナビリティ経営の浸透と日本の公共交通

日本の資本主義の父、渋沢 栄一の思想を引続き、社会性と事業性の同時追求により、主に民間の事業推進力よってに支えてられてきた鉄道を始めたとした日本の公共交通。世界に誇るべき素晴らしいモデルである一方、地方部では存続可能性の危機に瀕している。

POINT 3

公共交通の持続性担保のために

地域交通の持続性は、単に交通事業者だけでなく、日本という国土の持続可能性を考えるうえでも重要な意味を持っている。データ利活用により“移動がもたらす価値”をあらためて考え直し、新たな価値創造のための日本流の合意形成を図る必要があると考える。

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

Ⅰ アフターコロナの公共交通

2019年12月中国の武漢で最初の感染例が報告された新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、瞬く間に全世界に広がりました。わが国においても2020年1月に最初の感染者が確認されたのち全国に蔓延し、計3回発出された緊急事態宣言等により、外出の自粛をはじめ、企業におけるリモートワークの推奨、学校の休校、百貨店や映画館のように多人数が集まる施設の使用制限など感染の防止に必要な協力を要請しました。

新型コロナウイルスの蔓延により、交通事業者は経営的に大ダメージを受けました。これまで右肩上がりだったインバウンド需要は入国制限により消滅し、首都圏の鉄道で見られた朝夕の通勤ラッシュの風景は激変し、鉄道各社は運行本数の削減や終電の繰り上げなどの措置も取りました。各鉄道事業者は軒並み赤字に転落するとともに、売上は大きく落ち込み、未曽有の危機に瀕していました。リモートワークの定着により新型コロナ後も通勤需要は元に戻らないことが予想されていましたし、インバウンド需要の回復も不透明な状況でした。

そうした状況から一変し、現在ではインバウント需要は新型コロナの反動もあり予想を上回る回復を見せています。首都圏のターミナル駅や観光地でも、大きなスーツケースを引いて歩く外国人観光客であふれています。コロナ危機を固定費の削減や鉄道以外のビジネスへの注力などの構造改革で凌いできた交通事業者にとっては、一息ついている、というところではないでしょうか。

しかしながら、パンデミックはいつ再び起こるか予想できません。また、日本経済は長く続く構造的な課題に向き合っています。回復の流れに一息つくことなく、改革の流れをより一層、進めるべきだと考えます。

Ⅱ サステナビリティ経営の進展と公共交通

1. 運輸業におけるサステナビリティ

サステナビリティ経営のトレンドは引続き進行しており、鉄道をはじめとした公共交通分野においても進展がみらます。KPMGが2022年に出した「CFOサーベイからの考察　運輸・物流・ホテル・観光セクター版」[1]でも触れたとおり、当時は脱炭素への取組みに関して運輸業は他の産業と比べてやや遅れをとっている状況でした。その後、国土交通省鉄道局がリードする形で行われた官民連携プラットフォーム[2]の活動は、鉄道業における脱炭素化の流れを加速するものでした。各鉄道会社はそれぞれ創意工夫を凝らして脱炭素化に取り組むとともに、昨今の非財務情報開示のトレンドと相まって、その活動を積極的に開示しています。

2. 日本人のメンタリティとサステナブル経営

2015年に国連でSDGsが採択され、日本でも経団連が2017年に企業行動憲章を大幅に改定したことが契機となり、わが国でもSDGsやESG、サステナビリティ経営などの用語が注目を集め始めた頃、日本の資本主義の父とも言われる渋沢 栄一氏の『論語と算盤』、『道徳経済合一説』が注目された時期がありました。簡単に言うと企業の利益を追求することによりお金を循環し、「富の永続」と「幸福の継続」の両立をめざすことができる、という考え方です。近江商人の「三方よし：『売り手によし、買い手によし、世間によし』」という考え方も、これに通じるものでしょう。我々日本人のメンタリティにはこのような考え方がもともと備わっている、とも言えます。

3. 鉄道業に受け継がれる渋沢栄一の遺伝子

日本の資本主義の父、また言い換えればサステナブル経営の父とも言える渋沢栄一がデザインされた紙幣が今年発行されます。その渋沢の遺伝子は、鉄道業界にも色濃く引き継がれています。

日本の鉄道業は、民設民営、つまり民間の事業会社が設備を持ち、オペレーションも行う、世界的に見ると珍しいモデルです。少なくとも、鉄道事業者が200以上、上場の鉄道会社だけで25社もあるというのは、世界でも日本だけではないでしょうか。鉄道発祥の地、イギリスをはじめ世界的には国や自治体が設備を保有し、オペレーションを民間の事業会社に委託する、というスタイルが多いと言われています。線路や駅などの設備は、道路や橋脚と同様、国のインフラである、という考え方によるものでしょう。フランスの交通税、ドイツの連邦補助制度など、公共交通が公的な財源によって支えられるケースも知られています。[3]

そもそも欧州では規則1370/2007[4]によって、車がなくても暮らしやすい社会を作るための旅客輸送サービスが多くの場合商業ベースで運営することが難しいという前提のもと、加盟国の行政当局に一定水準の公共交通を提供することを義務付けています。

鉄道業界に詳しい人であれば周知の事実ですが、この民設民営の経営スタイルは、もともと渋沢栄一が提唱し、その後阪急の創業者である小林一三が広めたものと言われています。鉄道敷設とともに沿線開発で住宅開発や小売店の出店、大学の誘致などを行い、ターミナルには百貨店を作って人の流れを作る、という経営スタイルは後に五島慶太率いる東急に引き継がれ、「西の小林、東の五島」とも称されました。TOD（Transit Oriented Development）つまり自家用車に頼らず、公共交通機関の利用を前提に組み立てら

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

れた都市開発もしくは沿線開発の手法が1990年代アメリカのP. カルソープによって提唱され注目されましたが、日本でそれより半世紀以上前からこうした手法が定着していたのです（図表1参照）。

筆者もKPMGの海外の同僚と鉄道事業について話をする際、こうした前提の違いを説明するのに時間を要することがあります。日本に来た外国人が特に都市部における鉄道の利便性に驚くという話をよく聞きますが、これを民間事業者が利益を出しながら支えているというと、さらに驚かれます。私も海外出張に行くとできるだけ現地の公共交通機関を利用するようにしていますが、鉄道の運行の正確性、オペレーターの接客態度、清潔な設備などは日本が格段に優れていると感じます。

Ⅲ わが国が抱える構造的な課題

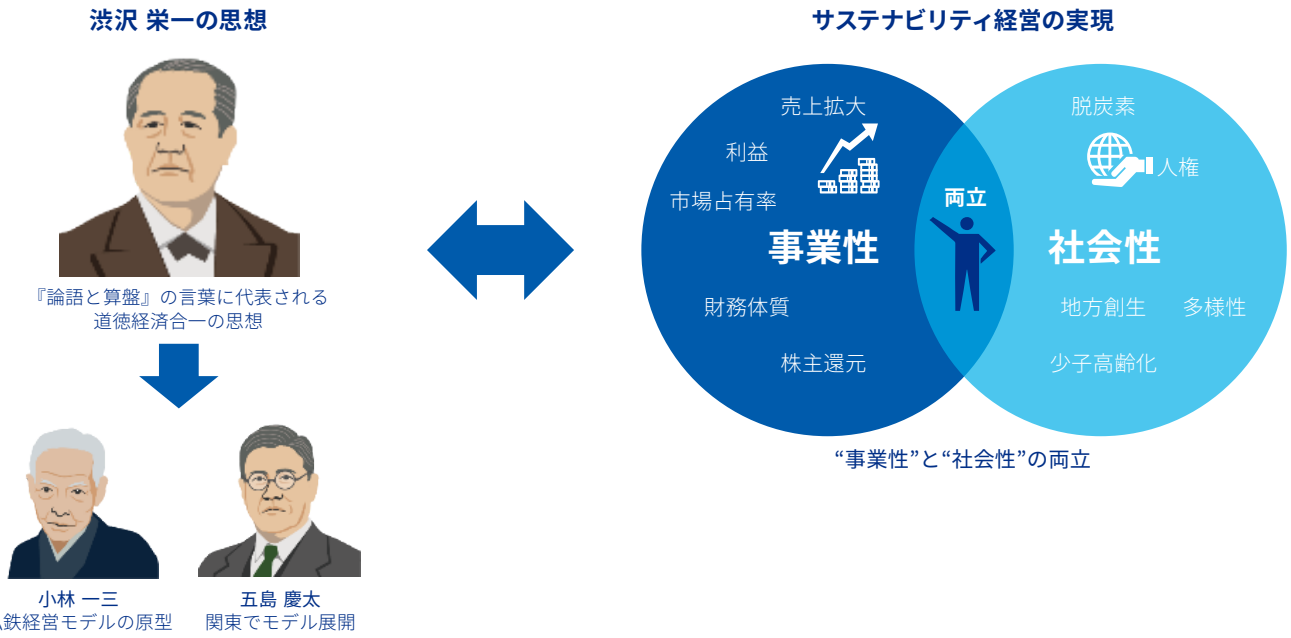
1. 急激に進む人口減少と東京一極集中のリスク

Ⅰにおいて日本経済が長く続く構造的な課題に向き合っている、と書きました。いうまでもなく、世界に類を見ないスピードで進展する少子高齢化です。2008年にピークを迎えたわが国の人口は急激な減少局面に転じ、有史以来経験してこなかったスピードで人口が減り続けています。少子高齢化とても大きな課題なのは、東京一極集中です。

ここ数年過去最低を更新し続けている東京の合計特殊出生率[5]は2023年度はついに0.99と1を割り込みました。単純計算で1世代後には人口が約半分に、2世代後には約4分の1になる、ということです。コロナ禍初期には東京からの人口転出超過が話題になったことがありましたが、それも一時のことで、東京を含む首都圏への人口集中の流れは止まっていません。今後起こりうる自然災害を考えても、最も出生率の低い東京に人が集まり続けることは、大きなリスクと言えるでしょう。2014年のいわゆる「増田レポート」[6]以来10年ぶりに、先頃公表された2024年版のレポートでは全国1729自治体のうち744が“消滅する可能性がある”とされています。

こうした状況下、昨年閣議決定した第三次国土形成計画においては、「地域生活圏の形成」という考え方が強調されています。“国土計画”と言われても一般的な認知度は必ずしも高くないかもしれませんが、古くは高度成長期に出された池田勇人内閣の「所得倍増計画」、あるいは大平正芳内閣の「田園都市国家構想」まで系譜をたどると、ピンとくるのではないでしょうか。言い換えれば、日本の国土、ひいては国家自体のサステナビリティを考えるもの、と言えるでしょう。

図表1 日本資本主義の父：渋沢 栄一とサステナビリティ経営



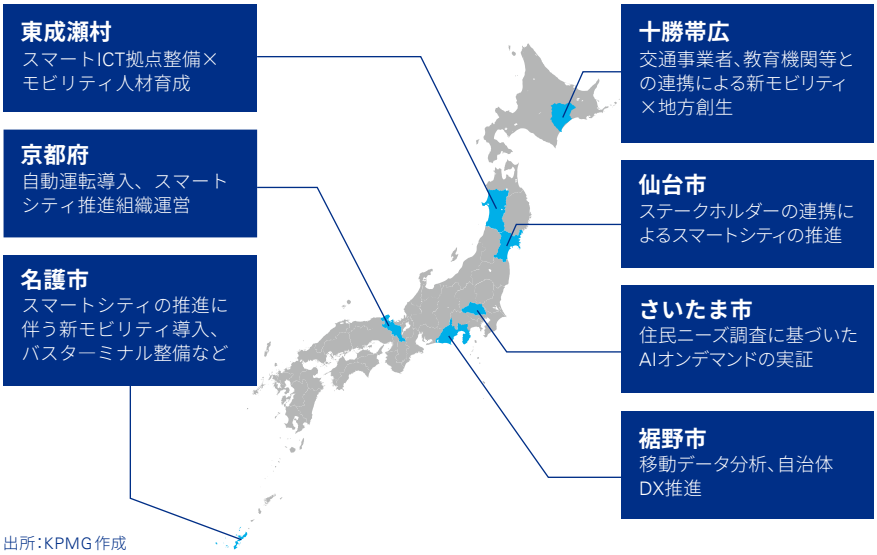
出所：KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

2.地域の生活圏を支える公共交通

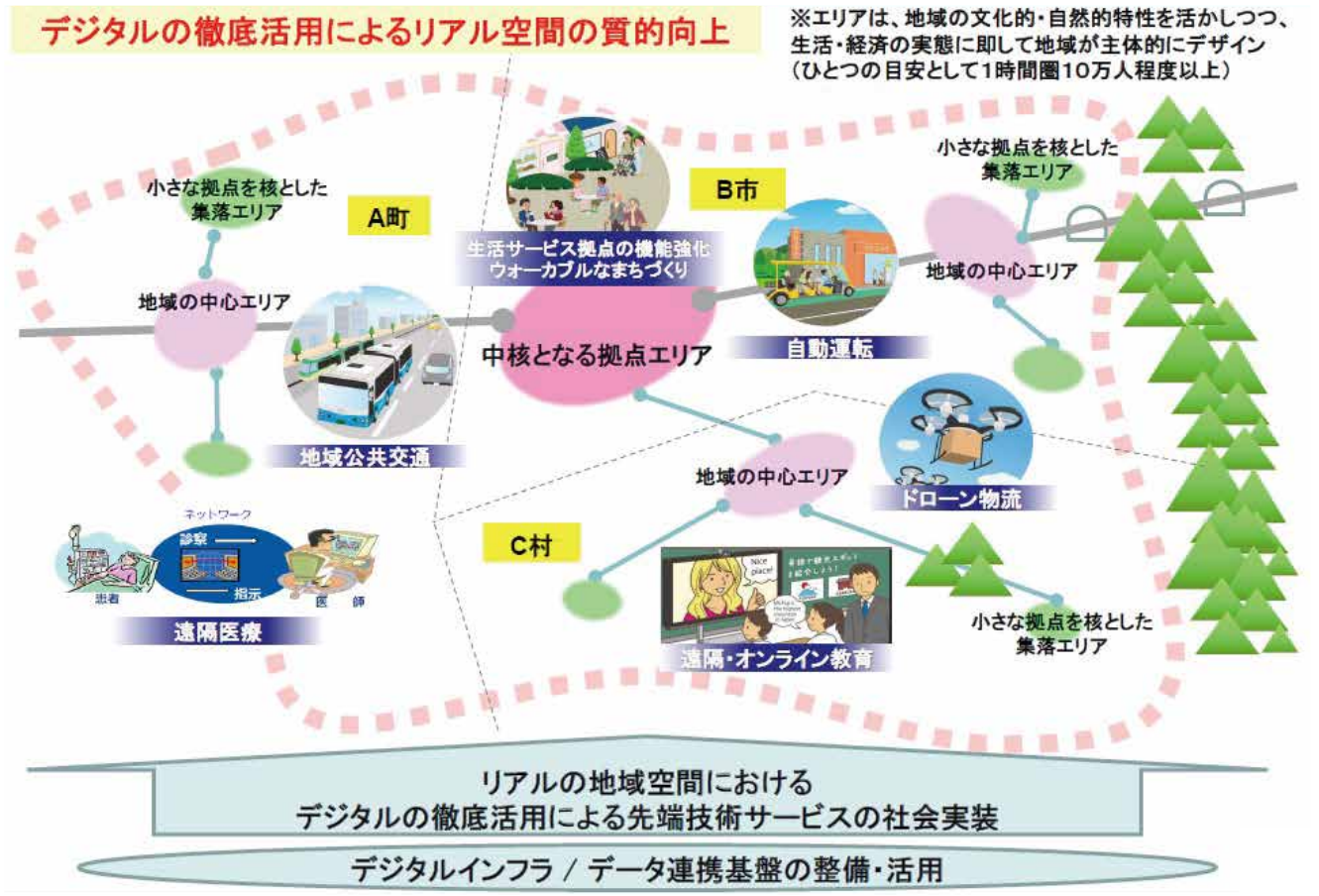
地域生活圏の形成において、重要視されているのが地域公共交通の維持です（図表2参照）。地方部における赤字路線の維持はわが国にとっても喫緊の課題ですし、運転免許のない中高生や高齢者などにとって、公共交通機関は貴重な移動手段です。一定規模の地方の中核都市に人口をと留め、国土を維持するためにはある程度の経済規模が必要であり、そのためにも人々の生活、経済活動を支えるための移動手段は必要不可欠なのです。

図表3　KPMGが取り組む地域モビリティプロジェクト



出所：KPMG作成

図表2　地域生活圏の形成に資する具体的な取組みのイメージ例



出典：国土交通省　国土形成計画　https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/content/001621776.pdf

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

3.KPMGが取り組む地域モビリティプロジェクト

KPMGではこうした一連の課題に正面から向き合うため、数年前から地域に根差したモビリティの持続可能性の確保に取り組むプロジェクトを進めています（図表3参照）。

4年前から取り組んでいる十勝帯広のプロジェクトでは、十勝バスなど複数の事業者と連携して公共交通の持続可能性を探求する取組みを続けており、2023年には第二回CSP（クルマ・社会・パートナーシップ）大賞を受賞するなど、各方面からも一定の評価を頂いています。

沖縄県名護市では「もっと輝く名護市」の実現に向け、モビリティのみならず現地の産業振興などを含めたビジョン・計画の策定から実証・実装に至るまでさまざまな活動を推し進めています。

これらの地域は地方創生の新たな可能性やわが国経済の持続可能性だけでなく、日本という国土の安全保障を考える意味でも、きわめて重要な意味を持つと考えています。

4.経済合理性を超えた価値測定とは

地域のモビリティを維持するにあたり、運賃収入や一日あたりの輸送量など、従来の経済性指標だけで存続を論ずることは難しく、国と自治体、交通事業者が一体となって取りうる選択肢を視野にいれたうえで多面的に考える必要があるでしょう。2023年2月に閣議決定された「地域公共交通活性化法改正法」において、地方自治体による主体的な取組みを推奨していますが、その先行きは決して前途洋々とは言えません。“地域交通の維持”というと田舎の原風景を残す、といったノスタルジー的な側面と捉えられがちですが、先にみたように地方の存続は日本という国の持続可能性を考えるうえでも重要な課題であり、それを支える交通には従来の経済合理性を超えた価値があることを認識する必要があると考えます。

5.分野を超えて進む共創

鉄道、あるいは公共交通というところから視野をさらに広げると、分野を超えたモビリティ事業者の共創が進みつつあると感じます。これらは脱炭素など環境意識の高まりとともに、過度な自家用車依存が都市部の交通渋滞や事故、地方部における公共交通の衰退を招いたことへの反動があるのかもしれません（図表6参照）。

MaaS（Mobility as a Service）という言葉が一時もてはやされ、その後「MaaSは短期的には儲からない」という認識広がると、一時下火になった時期がありました。それがコロナ禍を経て、これまで“競争”関係にあった企業グループ同士の“共創”が各地で見られます。九州旅客鉄道(JR九州)と西日本鉄道らが進める九州MaaSなどはその最たる例ですし、関西の鉄道7社を中心として企業グループが進める「KANSAI MaaS」も、注目すべきプロジェクトと言えるでしょう。

これは、単に環境負荷の高い自動車から、環境負荷の低い公共交通へのシフトを図る、というだけでなく、人口減少下にいて全体としての移動総量を上げようという危機感が背景にあると考えられます。

図4　首都圏交通事業者ラウンドテーブルミーティング

出所：KPMG作成

図表5　移動の多様性と幸福度の相関関係

幸福度が「低い」人の移動

職場と家だけのような単調な移動

幸福度が「高い」人の移動

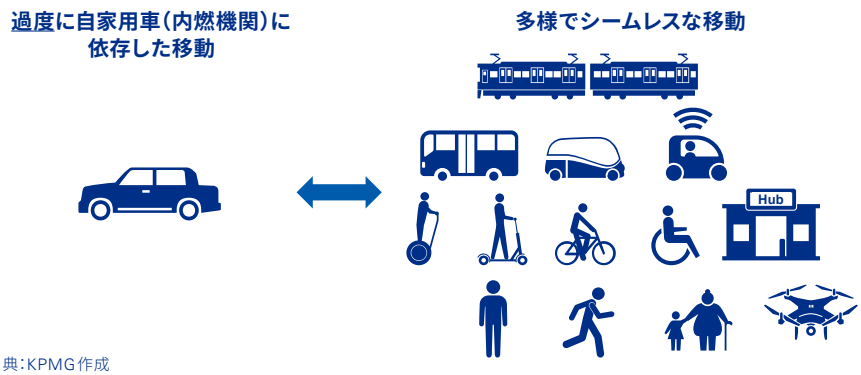
多様で新規性のある移動

出典：ナゾロジー「幸せの鍵は新しい場所！人の脳は「移動」を快楽と捉えていた」https://nazology.net/archives/60575

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

KPMGでは、こうした活動が世界一の人口密集地である東京を中心とした首都圏でもできるのではないかと考え、「首都圏交通事業者ラウンドテーブルミーティング」[7]と題した活動を昨年11月より実施しています。この会合では、業種や事業者を横断してのデータ利活用による新たな価値創造を企図しています。将来的には、ここで得られた知見を地域にも展開し、人口減少地域でのモビリティの持続可能性にも活かすことを目指しています（図4参照）。

図表6　分野を超えて進む連携



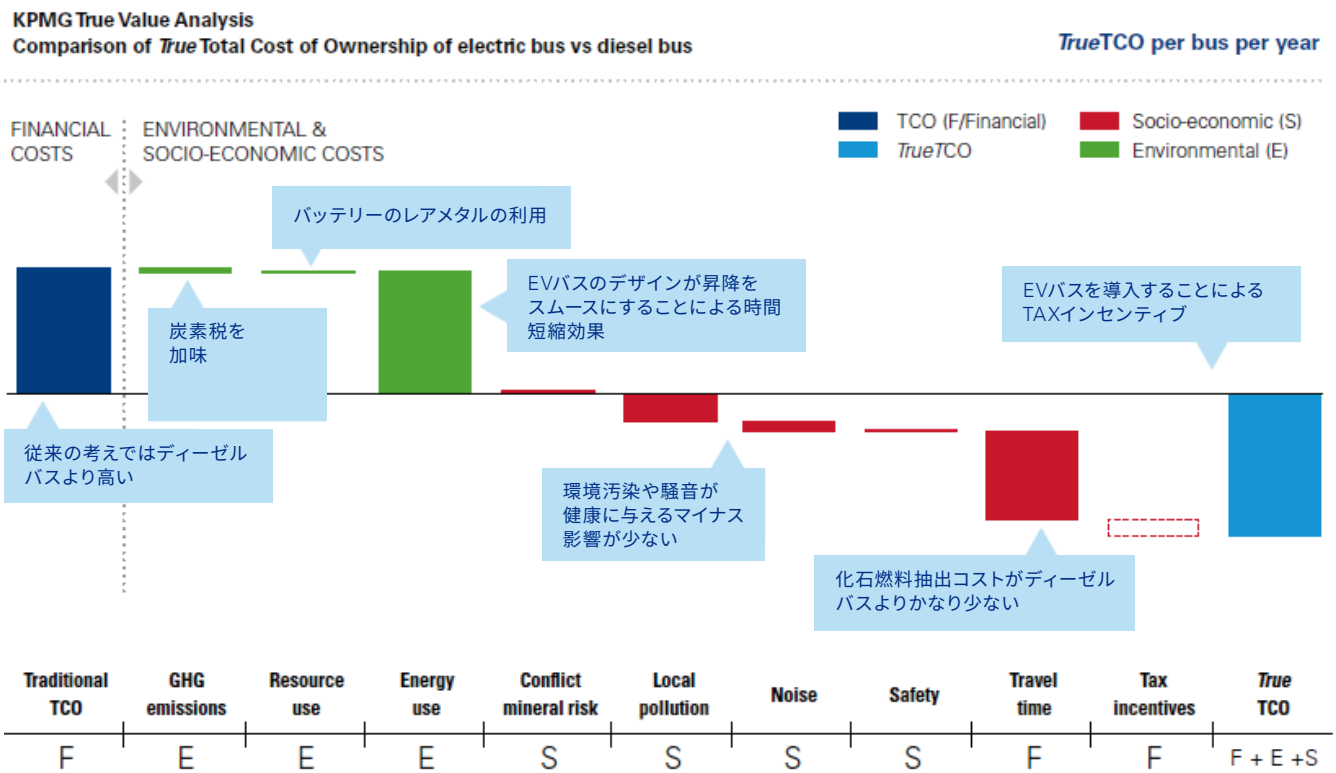
出典：KPMG作成

6. 見えない価値の見える化

すでに述べてきたとおり、サステナビリティ経営の実践は、事業性と社会性の同時追求です。ここでいう“持続性”とは企業にとっての持続性という狭い意味ではありません。自社の利益ばかり追求し、環境や社会に配慮しない企業は消費者に受け入れられず、優秀な社員を集めることはできないのは当然のこととして、長い視点で社会や環境が棄損された状況では経済活動自体が沈滞し、企業が存続し得ないでしょう。

移動すること自体には、我々の心身の健康を保ち、物流や人流を通じて経済活動を支えるという意味において、従来の経済性計算で考慮する運賃以上の価値があると言えます。たとえば、移動の多様性の高い人ほど、幸福度が高いというアメリカ

図表7　VolvoのTrue Value～見えない価値の可視化



出所：KPMG True Value Case Study Volvo Group（https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/10/volvo-group-kpmg-true-value-case-study.pdf）を基にKPMGモビリティ研究所で加工

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

の研究結果もあります（図表5参照）。[8]

KPMGでもこの“見えない価値”を見える化するための取組みを進めています。サステナビリティ経営の進んでいる欧州においては、こうした“移動価値の見える化”を開示している例があります。

図表7はVolvo社による2015年のEVバスの効果の見える化です。従来の伝統的な会計のルールによると、EVバスはディーゼルバスよりも割高になります。一方、CO_2排出が少ないことによる環境への影響や、低床で騒音や振動の少ないことによる社会への影響、税制の優遇などを加味すると、True Value（真の価値）はEVの方が優れている、というものです。[9]

日本でもこうした取組みが少しずつ進んでいます。たとえば、東京地下鉄（東京メトロ）が進めるサステナビリティ経営の実践に向けて、メトロCO_2ゼロ チャレンジ2050達成に向けてGHG排出量データの収集・分析から情報開示に関する高度化、および社会的なインパクト算定を支援しました。[10]

今後も、データアナリストや外部の研究機関、自治体、民間企業などと協業しながら、移動がもたらす価値の見える化を形にし、都市部における新たな価値の創造、地方部における新たな存続モデルの検討などに応用できれば、と考えています（図表8参照）。

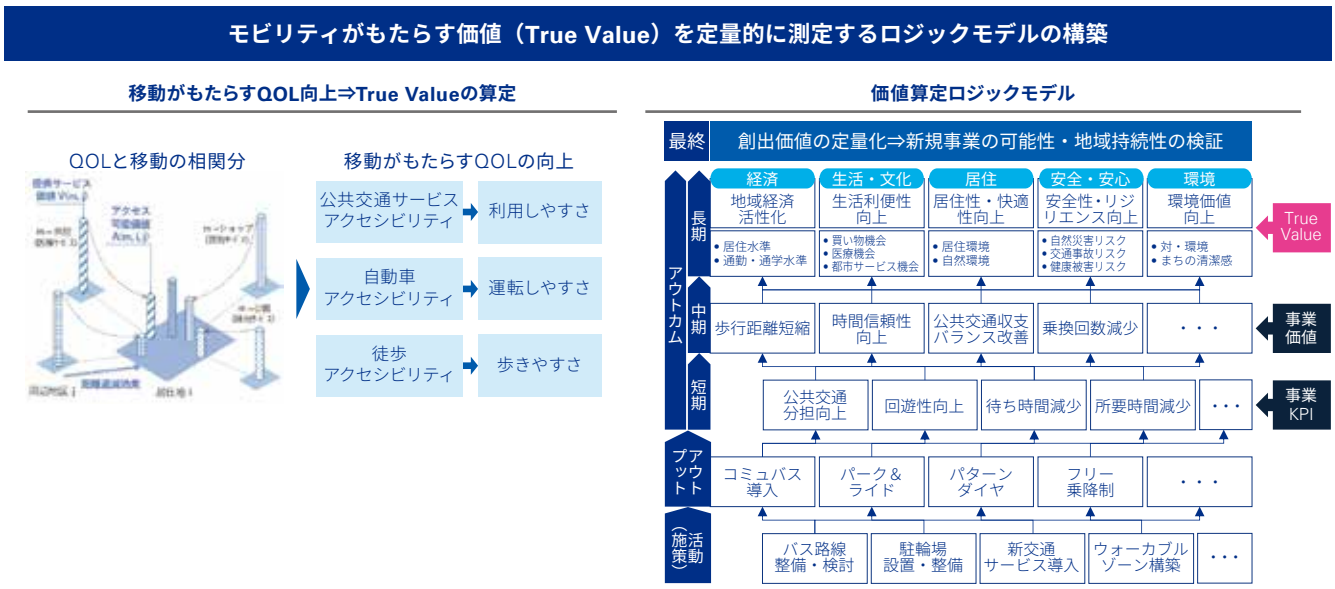
7. 次の100年に向けて ～ データ利活用がカギ

日本の公共交通は鉄道をはじめ、多くの民間事業者が切磋琢磨して全体のサービスレベルが向上してきたという歴史があります。一方で、特に地方部においては危機的な状況が全国各地で見られます。国内でもフランスのような交通税の導入が一部の自治体で検討されていますが、規則によって行政当局による公共交通の維持が定められている欧州と違い、単純な公的資金の投入に関する地域住民の同意を得るには多くの時間と労力を要します。公的資金を使うことの合意を得るためには、移動がもたらす価値を見える化し、関係者の納得感を得ることが1つの解決策であると考えます。

また、複数の事業者による“競争”の歴史が、事業者同士の“共創”を遅らせてきた、という側面も否定できません。国や地域をあげてデータ共有が進む欧州などと比べても日本ではなかなかデータの相互共有が進まず、各社が独自のデータ基盤を開発してきた状況ではありますが、各地でみられるMaaSの共創や、首都圏でも見られるような相互乗り入れの流れは、日本におけるMaaS進展の新たな潮流と言えるでしょう。データの相互活用によるメリットを“見える化”することができれば、各社が経営資源を投入して築いてきたデータ基盤の相互活用はより一層進むのではないでしょうか。

複数の民間事業者による切磋琢磨によって培われてきた優れた運行システム、沿線価値向上の仕組（TOD）は日本が世界に誇るべきものだと言えます。一方、そのビジネスモデルは100年以上変わっていない、ということもできます。サステナビリティ経営が注目されるなか、複数の事業者の共創により、データを用いて移動がも

図表8　データ利活用による移動価値の見える化



出所：「QOLに基づく道路事業評価手法の開発とSDGsへの貢献評価」を基にKPMGモビリティ研究所で加筆

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

たらす価値を見える化することが、持続可能な公共交通を支える財政基盤構築のカギになるのではないでしょうか。

1 CFOサーベイからの考察 運輸・物流・ホテル・観光セクター版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-cfo-survey2021-infrastructure.pdf

2 鉄道脱炭素官民連携プラットフォーム：https://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_fr1_000081.html

3 「諸外国における地域公共交通補助制度」レファレンス　平成27年1月号 高峯康世：https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_8941425_po_076804.pdf?contentNo=1

4 欧州規則：https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32007R1370

5 厚生労働省：https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/geppo/nengai23/dl/gaikyouR5.pdf

6 消滅可能都市：https://www.mlit.go.jp/pri/kouenkai/syousai/pdf/b-141105_2.pdf

7 ラウンドテーブル開催レポート：第1回 転換期を迎えるわが国の都市交通の新たな方向性

8 ナゾロジー「幸せの鍵は新しい場所！人の脳は「移動」を快楽と捉えていた」：https://nazology.net/

9 KPMG True Value Case Study Volvo Group：https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/10/volvo-group-kpmg-true-value-case-study.pdf

10 東京メトロプレスリリース：https://www.tokyometro.jp/news/2024/217661.html

関連情報

ウェブサイトでは、自動車・モビリティに関する情報を等を紹介しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/mobility.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
倉田 剛／プリンシパル
takeshi.kurata@jp.kpmg.com

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

ブラジル／移転価格制度および付加価値税制度の改正

KPMGブラジル
Global Japanese Practice　南米地域統括責任者
天野 義仁／アソシエイト・パートナー

あずさ監査法人
三上 智大／マネジャー
※24年7月1日付 KPMG Sao Paoloより帰任

天野 義仁
Yoshinori Amano

三上 智大
Tomohiro Mikami

ブラジルでは、各企業がビジネスを展開するうえで「ブラジルコスト」と総称されるリスクやハードルが立ち塞がります。しかしながら、2023年にはブラジルコストの1つと言われていた移転価格制度の改正に続き、年末には付加価値税の改正がなされ、長年続いた独自のブラジル税制が歴史的な転換期を迎えています。
本稿は、新移転価格制度の主な改正点、公表されたガイドラインにおける主なポイントおよび留意点、検討すべき今後のステップ、新付加価値税制度の概要および移行に向けた今後のステップならびに今後に向けた留意点について解説します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1

新移転価格制度

- ブラジル独自の算定式ベースの移転価格制度から、OECDガイドラインに適合した独立企業間原則を採用した移転価格制度への移行

POINT 2

新付加価値税制度

- 従来のPISおよびCOFINS、ICMS、ISSが廃止され、CBS、IBSという重複型付加価値税（Dual VAT）制度への移行
- 2024年から2025年にかけて、細則を規定した補足法の制定（2024年4月24日に補足法の議案が下院に提出済）、税金に関する一般法の制定等を控える
- 2026年には CBS、IBSが試験的に導入され、2027年から2032年にかけて新制度の税率の段階的引き上げおよび現行制度の税率の段階的引き下げを経て、2033年より新制度が完全適用される

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.

Ⅰ 移転価格制度の改正、およびガイドラインの公表

（a）移転価格制度の改正（法律14,596号／23）

ブラジル大統領は2023年6月14日、暫定令1,152号／23を採択する法律14,596／23号に署名しました。この法律は、ブラジルの移転価格制度を大幅に変更するものであり、ブラジル独自の算定式ベースの移転価格制度に対して、2024年期からOECDガイドラインに適合した独立企業間原則が強制適用されています。

（1）主な改正点

① 独立企業間原則（アームス・レングス・プリンシプル）の導入

新制度では、「独立企業間原則」が基礎として位置付けられます。背景として、移転価格が市場原理および独立企業間原則を反映していない場合、関連者が支払うべき租税や関連者所在地国の税収が歪められることが挙げられます。言い換えれば、国外関連者企業との取引価格を操作し、国外に所得を移転させることにより、所在国の税収が歪められます。そのため、当該歪みを是正し、独立企業間原則を確保するため、関連者間取引で生じた利益を必要に応じて調整します。調整は「国外関連者と取引を行う場合、支配関係がない第三者と同等の条件（自由な競争下で交渉された時と同等の条件）で取引すべき」という考え方に基づきます。また、関連当事者間の取引から生じる課税標準は、非関連当事者間で行われる類似の取引において合意される条件を考慮して判断されます。

② 移転価格の対象となる関連当事者間の取引範囲の拡大

従来、移転価格の対象となる関連当事者間の取引は「資産、サービス、権利、金融取引」が対象でしたが、無形資産、企業再編および金融取引に関する十分なアプローチがなされていませんでした。新制度では、企業再編を含めた、いかなる商業および金融取引が対象となります。

③ MLT（取引単位営業利益法）およびMDL（利益分割法）の導入

従来、MLTおよびMDLの算定方法が認められていませんでしたが、新制度ではOECDガイドライン同様に認められるようになります。

④ 機能分析およびベンチマーキングの導入（固定マージンは廃止）

従来、算定方法の多くに固定マージンが使用され、たとえばPRL法（再販売価格基準法）では産業別に20%、30%または40%の利益マージンを考慮することが求められていました。結果、多くの在伯企業に二重課税をもたらしていました。

新制度では「機能分析」および「ベンチマーキング（比較可能性）」が分析に用いられ、固定マージンは廃止されました。言い換えれば、従来の客観的な手法から、より主観的な手法に変更されたとも言えます。例として、従来、固定マージンによる算定では、社内に存在する関連会社との客観的な取引情報をベースに調整額の算出が可能でしたが、今後は、機能分析およびベンチマーキング（比較可能分析）を実施するにあたり、社外よりさまざまな情報を入手し、文書化していくことが必要となります。

⑤ ベストメソッド方式の採用

従来、企業は最も有益な算定方法を自由に選択することが可能でしたが、新制度では選択することは認められず、企業は非関連者間取引価値を最も適切に反映する方法（ベストメソッド方式）を選択しなければなりません。

⑥ 文書の拡充

すでに導入されている国別報告書（CbCレポート）の他、ローカルファイル、マスターファイルが導入されました。

（b）移転価格制度のガイドラインの公表（規範指令2,161号／23）

ブラジル連邦歳入庁（Receita Federal do Brasil、RFB）は2023年9月29日、規範指令2,161号／23を公表しました。移転価格算定方法に関するRFBの解釈は、OECDガイドラインに非常に近いものとなります。

旧制度からの多くの変更がある新制度では、概念的な観点も強まりました。納税者は、移転価格制度や対象取引に対するアプローチを全面的に見直さなければなりません。

（1）移転価格制度のガイドラインにおける主なポイント

① 文書化要件に係る3つのカテゴリー

I. 関連当事者間取引が5億ブラジルレアル以上の納税者は、完全なマスターファイルとローカルファイルを提出する必要があります。RFBは英語またはスペイン語のマスターファイルを受理しますが、RFBがポルトガル語への翻訳を要求する可能性があります。

II. 第2のカテゴリーには、関連当事者間取引が1,500万ブラジルレアル以上、5億ブラジルレアル未満の納税者が含まれます。これらの納税者は、移転価格に関する基本的な情報を含む簡易的なローカルファイルを提出する必要があります。

III. 最後のカテゴリーである1,500万ブラジルレアル未満の関連当事者間取引を行う納税者は、移転価格文書

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.

の提出が免除されますが、取引において独立企業間原則を遵守する必要があります。

② 提出期限
納税者は電子法人所得税申告書（ECF）の一部として、一定の移転価格情報を提示することが義務付けられています。原則として、移転価格文書はECF提出後3ヵ月以内に提出しなければなりません。なお、2024年分の移転価格申告書については、2025年12月31日までに提出する必要があります。
特に適用初年度においては、納税者は早い段階から準備を開始することが望まれます。

（1）主な留意点

① 無形資産
新移転価格制度は、無形資産取引に関しても変化をもたらしています。ブラジルの企業は、従来のアプローチを見直し、ロイヤルティを含む無形資産の関連当事者間の請求額を基礎とした独立企業間価格を考慮する必要があります。

② 検証対象
移転価格算定上の検証対象は、必ずしもブラジル法人とは限りません。その代わり、企業の機能的な特徴や複雑性を考慮し、管理された取引のどの当事者を検証対象とみなすべきかを適切に評価する必要があります。

③ 検討すべき今後のステップ
企業は、新移転価格制度が、潜在的なリスクや機会、新しい状況に適応する方法を特定するために、ブラジルに関わるビジネスモデルの維持および見直しを検討することはとても重要です。関係会社間との取引を見直す場合には、ブラジル側のみならず、本社を含む相手先側の移転価格制度にも影響するため、本社等を含めた対応が必要となります。今後のステップとして、各企業は以下の点を検討することが考えられます。

1. リスクと機会を含めた潜在的な影響の評価
2. 無形資産および有形資産を含めた、企業間取引に関するプランニングの可能性の検討
3. 年度を通して価格を調整する仕組みとして、補償的調整の実施の検討
4. 無形資産（知的財産）の移転または企業間でのロイヤルティの支払いおよび受取りに関するモデル変更の可能性の検討

Ⅱ 付加価値税制度の改正

PEC 45/2019税制改正の成立

ブラジルの現行の付加価値税制度は非常に複雑です。連邦税の社会負担金（PISおよび COFINS）、工業製品税（IPI）、州税の商品流通サービス税（ICMS）、市町村税のサービス税（ISS）等、税金の種類が多く、各州等における税務恩典の種類も多く、関連法令は頻繁に発令・改定されます。現に、ブラジルの1社平均の税務コンプライアンス対応時間は1,492時間（2020年世界銀行調べ。日本は129時間）[1]であり、世界で最も税務対応に時間を要する国の1つとなります。ブラジルでは過去より幾度となく付加価値税制度の改正について国会で議論されてきましたが、2023年12月20日に、連邦・州・市町村の付加価値税を含む税制改正の基本文章で構成された憲法改正案が公布されました。当該改正により従来のPISおよび COFINS、ICMS、ISSが廃止され、CBS、IBSという重複型付加価値税（Dual VAT）制度へ移行されます。2024年から2025年にかけて、細則を規定した補足法の制定（2024年4月24日に補足法の議案が下院に提出済）、税金に関する一般法等の制定が控えています。新制度ではCBS、IBSの統一税率の採用、税務恩典制度の縮小等により、現行制度と比較して簡素な税制度となることが期待されています。2033年にかけて段階的に移行される新たな付加価値税の概要、今後のステップおよび留意点について下記にて概説します。

（1）重複型付加価値税（Dual VAT）制度等の導入

① CBS（contribuição sobre bens e serviços、商品およびサービスに対する負担金）（連邦税）
現行のPISおよびCOFINSに代わるもの

② IBS（imposto sobre bens e serviços、商品およびサービスに対する税）（州・市税）
現行のICMSおよびISSに代わるもの

③ IS（imposto seletivo、個別消費税）（連邦税）
健康および環境に有害な商品の消費を抑制する目的とした税金を連邦税として創設。現行のIPIに代わるもの

（2）移行に向けた今後のステップ

① 2024年～2025年
細則を規定した補足法の制定、税金に関する一般法の制定、CBSおよびIBSの納付システムの開発

② 2026年
CBSを0.9%、IBSを0.1%の税率で試験的に導入（PISおよびCOFINS、ならびに他の連邦税と相殺可能）

③ 2027年
CBSの納付開始、PISおよびCOFINSの廃止、IPI税率を0%に引き下げ（マナウス・フリーゾーン除く）、ISの創設

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.

④ 2029年～2032年
IBSを導入し、税率を段階的に引き上げると同時に、ICMSおよびISSの税率を引き下げることにより、ICMSとISSをIBSに移行

⑤ 2033年
新制度の完全適用

（3）今後に向けた留意点

① 規制に係る細則
PEC45／2019のさまざまな細則は、2024年から2025年にかけて制定される予定の補足法（2024年4月24日に補足法議案が下院提出済）により、初めて明確となります。納税者は今後施行される細則を待ちつつ、ビジネスへの影響に留意する必要があります。

② 税負担の影響
新制度により税負担が増加するか軽減するかについては、CBS、IBSの適用税率、税務恩典の縮小または廃止、ISの適用の有無などにより、会社毎に影響が異なる点に留意が必要となります。

③ Dual VATの税率
政府の試算ではCBSとIBSを合わせて平均26.5%と見積られています。今後の決定が待たれます。

④ ICMSの累積クレジット
ICMSのクレジットが累積している企業は、回収の権利を確保するため、これらのクレジットの価値について税務当局より承認を得る必要があります。承認されたクレジットが移行期間終了まで相殺されない場合、20年かけて還付されます。

⑤ IPI、PIS、COFINSクレジット
これらの連邦税の還付については、まだ明確な規定がないため、クレジット残高がある納税者は、移行期間前にクレジットを使い切ることが推奨されます。

⑥ ERPや基幹システム
2026年以降、旧制度と新制度の税制が併存することから、複数のERPの使用または既存の基幹システムに両制度への対応に向けた改修の必要性があります。当該機能を必要に応じてアウトソーシング（外注／コソーシング）することも考えられます。

⑦ 申告書類
新しい形式の申告書類に対応するために必要な人・プロセス・システムの改修に備えなければなりません。

⑧ 人材の研修
税務専門家は、日々の業務と並行して、新たな税制のルールを学ぶ必要があります。また、購買、販売、財務、生産などの他部門の従業員も、税制改正がそれぞれの分野に与える影響を理解するための研修が必要となります。

⑨ 契約関連
価格転嫁、競争力のある価格の維持などの課題について、サプライヤーおよび顧客との契約において、税金の影響を受ける契約条項を再検討する必要があります。

[1] https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness

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

ブラジル
https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/brazil-latinamerica.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ブラジル
天野 義仁／アソシエイト・パートナー
yoshinoriamano1@kpmg.com.br

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.

ビットコイン～15年の軌跡と未来

あずさ監査法人
金融統轄事業部
保木 健次／ディレクター

代表的な暗号資産であるビットコインは、2009年の誕生から15年が経過しました。多くの後発トークンの誕生にも関わらず、裏付資産や特徴的な役割・機能もないビットコインは、いまだに時価総額最大のトークンとして市場の拡大をけん引するなど、これまでにない「資産」へと変貌しています。
ネット上の「資産」であるビットコインは、通貨に用いる資産として高い適格性を有するとともに、高い流動性に基づく価値交換機能と発行上限からくるデジタルゴールドとしての価値保存機能を有するに至り、徐々に通貨としての性質を帯びてきました。
今後、ビットコインが通貨としての機能を提供するのであれば、ビットコインの蓄積と流動性を持つ国と持たない国で企業の競争力に差がつくことになるかもしれません。
本稿は、誕生から15年経つビットコインの軌跡と未来について考察します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1
裏付資産もなく特段の機能も持たないビットコインが誕生から15年経ってなお、巨大になったトークン市場で依然時価総額で最大であり、流動性もトップクラスであり続けていることは、これまでにない「資産」である。

POINT 2
ビットコインは、通貨に用いる資産としては「金」よりも優れているが、広く決済に利用されるためには、ユーザーの受入れおよび規制等の環境整備が必要である。ただし、経済成長をもたらすトークン市場を前に当局の姿勢も変わりつつある。

POINT 3
トークン経済圏の基軸通貨となり得るビットコインの蓄積や流動性がその国における企業の競争力に大きく影響する可能性がある。

保木 健次
Kenji Hoki

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.

Ⅰ ビットコインの特殊性

代表的な暗号資産であるビットコインは、2009年の誕生から15年が経過しました。この15年を経て、ビットコインについて、見えてきた特徴と、いまだ見えていない将来像があります。ただ、いずれにせよ、ビットコインは、いろいろな意味で「異質」です。

1. いまだ最大の時価総額と無色性

ビットコインが誕生した2009年から現在（2024年6月執筆時点）に至るまで、時価総額で最大のパブリック型ブロックチェーン上のトークン（以下、「トークン」という）は、いまだにビットコイン（時価総額約202兆円）です（以後、トークンに係る数値は断りのない限りCoinMarketCap[1]による）。

トークン市場全体（時価総額約363兆円）の約54%を占めており、歴史的にも30%を下回ったことがありません（図表1参照）。

まず、ビットコインの時価総額について確認すると、東京証券取引所（以下、「東証」という）上場企業全体の時価総額が約1,000兆円です。ビットコインは、東証の時価総額の2割に匹敵する規模まで拡大しています。

東証で時価総額最大の個別銘柄は、トヨタ（約54兆円）です。ビットコインの時価総額はトヨタの約4倍ということになります。

一般的に新しい市場が切りひらかれるとき草分け的な役割を果たした商品は、さまざまな改善を施した後発商品に市場を奪われることがほとんどです。

ビットコインに続くトークンが生まれてこなかったわけではありません。いまやトークンの種類は2万を超えているといわれています。そのいずれもが、時価総額でビットコインを超えることができていません。

現在ビットコイン以外で比較的時価総額の大きいトークンの多くは、ステーキング（トークンを預託し報酬を得る仕組み）が可能であったり、ガバナンストークン（トークン保有者間での意思決定に用いられる投票権が付与されたトークン）であったり、広く使われているステーブルコインといった裏付け資産を持つトークンであったりします。

これに対して、ビットコインは、マイニング（取引記録の検証・承認）成功者に報酬として支払われる以外に特段の役割や機能は有しておらず、裏付資産もない、言い換えれば特徴的な「色」がないまま、トークン市場全体の拡大をけん引する形で、時価総額を拡大させています。

2. 高い流動性

ビットコインの売買回転率（売買代金÷時価総額で算出）は、一般的な上場株式と比較して非常に高い数値になっています。

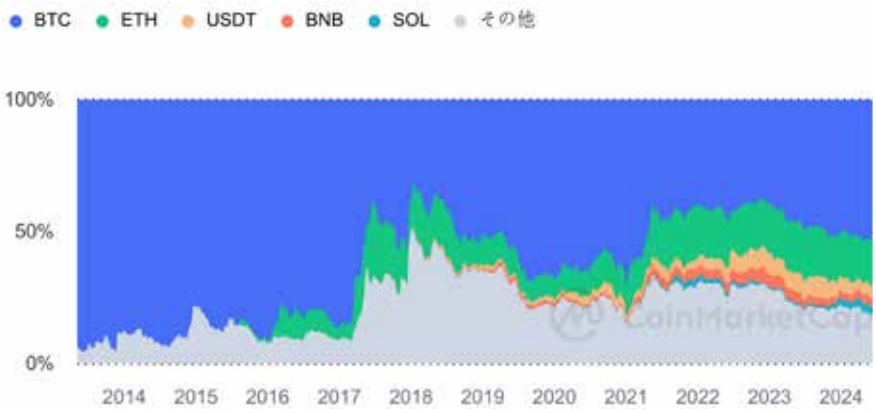
たとえば、東証の2024年3月の1日平均売買高は約6.2兆円です。先ほどの時価総額で除すると、売買回転率は0.6%となります。

これに対してビットコインの24時間売買金額は、曜日や相場環境などによりかなりブレがあるものの、東証と同等の約6.3兆円（5月16日時点）となっており、売買回転率は3.1%となっています。

したがって、ビットコインは、東証比約20%という時価総額もさることながら、それ以上に東証と同等の売買金額、言い換えれば財産的価値の移転（流動性）においてより大きなインパクトを経済にもたらしているといえます。

別の見方をすれば、投資（投機と評されるケースもあります）的な側面よりも、財産的価値の移転という経済的な側面において、より大きな役割や機能を果たすアセットクラスであるといえます。

図表1 トークン市場のシェアの推移



出典：CoinMarketCap　https://coinmarketcap.com/

Ⅱ ビットコイン決済の可能性

ビットコインの潜在的なユースケースの1つとして決済用途が指摘されることがある一方、この用途については非常に否定的な意見も多いのが現状です。

しかしながら、決済用途の否定に用いられるいくつかの意見については、根拠として弱いものが見られます。

本セクションでは、そのなかから、価格変動が大きいこと、決済に使われているケースが少ないこと、裏付資産がないことについて整理します。

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.

1.通貨に用いる資産の適格性

まず前述の整理の前に、通貨に用いる資産の適格性について確認します。

歴史的に見れば、通貨は、あらゆる資産のなかで最も通貨に適した性質（適格性）を有する資産が利用されてきたといえます。通貨に適した資産の適格性について定まった要件はありませんが、たとえば、以下のような性質があると考えられます。

- 持ち運びに便利
- 腐らない・変質しない
- 受領者の価値観に差がない
- 適度な利用可能量と上限

昔は、貝殻や石が通貨として使われていました。ある程度持ち運びが容易で腐らないうえに、価値観にあまり差がなく適度な採取可能性を持ちつつ上限があります。

次いで、金属が通貨に使われるようになりました。貝殻や石よりも小さい容積で価値を表章させ、成形により同じような形・量に加工でき、持ち運びに便利で、腐食や変質も非常に少なくなり、価値観に差がなく適度な採掘可能量と上限があります。

ここにきてパブリック型ブロックチェーンの登場により、ネット上に改ざんや二重譲渡が不可能な「デジタル資産」が現れました。

ビットコインは、ステーキング機能やガバナンストークン機能もなく、裏付資産も持たないため、他のトークンと比較して「色」がない、つまり価値観の差が生まれにくいといった特徴があります。

また、上限も設定されています。つまり、通貨となる資産に求められる性質を持ち合わせるとともに、持ち運びの容易性や腐食・変質しないことについては金属以上の性能を有しています。

資産としての性質においては、非常に高い通貨適格性を持っているといえます。

2.価格変動と決済ユースケース

ビットコインが決済用途に向いていないという根拠に用いられることが多い価格変動の大きさと決済ユースケースの少なさですが、どちらも現時点の状態が今後も続くという論理になっています。

この理屈では、今後もビットコインは高いボラティリティを維持し続けることになりますが、現在ボラティリティが高いと将来も高いままであり続けるという論理的な説明はなされていません。

ビットコイン自体に価格変動を起こす何らかのプログラムが組み込まれているわけではありません。したがって、価格変動は外部の要因によって引き起こされていることになります。

将来もビットコインは高いボラティリティを維持し続ける証拠をビットコイン自体から見つけられないのだとすると、過去の類似事例を持ち出す方法等が考えられます。しかしながら、長期にわたって高いボラティリティを維持し続けたアセットクラスは筆者の知る限り思い当たりません。

同様に、実態として決済に使われていないという指摘も、現在の状態が今後も続くということが前提になっており、ビットコインが将来も決済に使われないという根拠としては強くはありません。

また、利用者がビットコインを決済に利用しないのは、価格変動が大きいからというストーリーについても、説得力に欠ける部分があると考えます。利用者は相手が対価として受け入れてない、支払う手段を持っていないという理由の方が自然に聞こえます。

3.裏付資産

ビットコインには、裏付資産がないことが問題視されることがあります。

前述の貝殻や石、金属はそれ自体が「資産」です。裏付資産は持っていません。

一旦、裏付資産の話をすると、経済が発展するなかでより大きな金額を取扱う必要が生じ、「金」との交換を約する兌換紙幣が誕生しました。持ち運びに便利になりましたが、「金」を裏付け資産とするために信頼できる第三者が必要になり中央銀行がその役割を担うようになりました。

やがて、さらに経済活動が大きくなるなかで「金」の制約を外し、中央銀行の信用によってのみ発行される不換紙幣に移行しました。

ここで話を戻すと、ビットコインが通貨の役割を担うのだとすると「資産」としてなのか「裏付資産が必要」なのかが論点となります。ビットコインは、金貨と同等なのか兌換紙幣の紙幣部分に相当するのかということです。

トークンすべてが「資産」ではないことは確かです。イーサリアム上のトークンに現実資産（RWA:Real World Assset）を紐付ける、つまり裏付資産を表章させる構想は、トークンそれ自体が「資産」というより、裏付資産により財産的価値を表章させているといえます。

通常、トークンだけをみると発行時点ではほとんど無価値です。ステーキングやガバナンストークン機能により価値が付くこともあれば、裏付資産と紐付けることで財産的価値を表章させることで価値が付くことがあります。

そういう意味では、ビットコインは、前述のように目立った役割や機能がなく、価値観に差がつくような「色」もつかないまま、自らの高い流動性により財産的価値の移転という機能を発揮することで「資産」としての価値を生み出しました。そして、前述のように発行上限があることで、通貨としての適格性を有するに至っています。ビットコインは、トークンの中で裏付られる側に入る稀有な「資産」なのかもしれません。

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.

Ⅲ ビットコインの未来

1. 規制との折り合い

主として仲介機関に対する規制を通じて規制目的を果たそうとする規制当局から見ると、仲介機関のいないビットコインは、効果的な規制手段がほとんどない一方で取引自体を止めることもできない厄介な存在でした。

中央銀行にとっては、ビットコイン等中央銀行がコントロールできないトークンが決済用途で普及すると金融政策の手段を含め通貨主権を失うため、マスアダプションを止めなければいけない存在でした。

実際に中米エルサルバドルがビットコインを法定通貨にした際には、構想段階から法定通貨化された後もIMF（国際通貨基金）が同国に法定通貨化の撤廃を迫り続けました。

しかしながら、徐々にビットコインに限らずトークンやWeb3.0に対して寛容的な姿勢を取る国や規制当局が増えています。

背景として、財産的価値を持つトークンを用いたビジネスが活発化するなかで、経済成長をもたらす効果を無視できなくなってきたことがあると考えられます。トークンを遠ざけるデメリット、裏を返すと取り込むメリットが大きくなってきたということです。

2. デジタルゴールドとインフレヘッジ

ビットコインをデジタルゴールドと表現するケースが増えています。たしかに、ビットコインの発行枚数に上限が定められている点やそれ自体何かしらの権利や機能が付随しているわけではないところなどは「金」と似ているところがあります。

さらに、世界的にインフレが強まってくるなかで、「金」と同様、デジタルゴールドであるビットコインに対して、インフレヘッジ機能に対する期待が高まっています。

ビットコインが、現在のインフレ過程において、デジタルゴールドとしてのインフレヘッジの役割を十分に果たすのであれば、価値保存手段、価値交換および価値尺度という通貨の主要な3つの機能のうち、価値保存手段としては認められたということになります。

3. 決済通貨

前述のとおり、ビットコインは、通貨の機能の1つである価値交換機能を提供する能力を有しています。

最後の価値尺度という通貨の機能が実際に備わるのであれば、収入や支出もビットコイン建てになり、そもそも対法定通貨での価格変動は問題ではなくなります。

ただし、慣れ親しんだ通貨単位が変わるにはかなり長い時間を要すると考えられます。

あり得るシナリオとしては、既存の不換紙幣が信用を失った場合への対応として兌換紙幣に戻る際に裏付けとして「金」ではなくビットコインが用いられることが考えられます。実態として決済に用いられながら、通貨単位は現状のままということになります。

この場合、中央銀行が引き続き法定通貨を発行することになりますが、兌換紙幣なので発行上限は中央銀行が保有するビットコインの量に制約されます。

Arkhamによると、米国政府は世界各国の中で最大のビットコイン保有者であり約2.25兆円保有しているとしています。英国政府およびドイツ政府が2番目、3番目に多く、それぞれ約6,400億円、約5,200億円を保有しているとされています。エルサルバドルは、それらの国よりはるかに少ない約600億円です。

ビットコイン建てで決済が行われるようになると、企業は、ビットコインまたはビットコインを裏付資産とするトークン等（以下、総称して「ビットコイン等」という）による支払いが求められるようになり、手元になければ借り入れて支払いをすることになります。銀行借り入れや社債の発行などが考えられます。

銀行の場合、預金のようにビットコイン等の蓄積がなければ、海外を含む市中からビットコイン等を調達することになり、社債発行では国内だけでなく海外投資家にも販売しなければいけなくなるかもしれません。

ビットコイン等の調達コストを下げるにはストックと流動性の双方が必要となります。ビットコイン現物を多く保有し、高い流動性を持つ国ほど、ビジネス活動に必要なビットコイン等を安く調達できることになり、これらが乏しい国においてビジネスをする企業は、市場競争力が削がれることになり、企業・起業の海外流出を招くことになります。

ビットコインを蓄積することはもはや国策と言えるかもしれません。

[1] 暗号資産ライブ価格チャートと市場データ
https://coinmarketcap.com/ja/charts/

関連情報

ウェブサイトでは、その他フィンテックに関する記事を紹介しています。

www.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/fintech.html

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
金融統轄事業部
保木 健次／ディレクター
kenji.hoki@jp.kpmg.com

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.

暗号資産に関するマネロン等のリスクおよび対応のポイント

あずさ監査法人
金融統轄事業部　金融アドバイザリー事業部　AML・CFTアドバイザリー部
流 良和／マネジャー

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止対策（AML/CFT）は、幅広い業態の事業者にとって重要なテーマとなっています。近年では、預金取扱金融機関等における対策が強化されるに従い、犯罪者等が代替手段として暗号資産等の従来にはなかったサービスを悪用し、マネー・ローンダリング等を敢行するケースが見られます。特に暗号資産は、ランサムウェア攻撃による身代金支払い、テロ組織への資金提供、北朝鮮による拡散金融等の手段として悪用されています。また、預金取扱金融機関等においても、顧客または振込相手先等に暗号資産交換業者が存在する場合、間接的にマネー・ローンダリング等の機会を提供する可能性もあります。本稿では、AML/CFTを推進するうえで前提となる暗号資産および関連する技術のリスク、また暗号資産交換業者、預金取扱金融機関等における対応のポイントについて解説します。
なお、本文の内容については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

流 良和
Yoshikazu Nagare

POINT 1
暗号資産取引は財産的価値の移転に利用可能な性質があること、また匿名性を高めるための技術もあることから、マネー・ローンダリングやテロ資金供与を企図する犯罪者にとって魅力的なサービスとなっている。また、態勢整備不備を起因とした事案では、当局より巨額の制裁金が暗号資産交換業者に課されたケースも認められる。各事業者は対応の前提として、このようなリスクが存在することを理解しておく必要がある。

POINT 2
暗号資産交換業者には、FATFが提唱するトラベルルール等、法規制への対応はもとより、自社のリスク評価を踏まえた態勢整備が求められる。特に、規制外のP2P取引についてリスクが高いとされているため、暗号資産ウォレットの入出庫にあたってのリスクを踏まえた取引モニタリング・制限等を検討することが有用である。

POINT 3
預金取扱金融機関等も、暗号資産のリスクを踏まえた対応が必要である。特に、暗号資産交換業者に振込入金専用口座（バーチャル口座等）を提供する場合は、当該事業者の態勢整備状況の確認をすることが考えられる。このほか、自行顧客の振込相手先が暗号資産交換業者である場合のリスクを踏まえた対応も求められる。

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.

Ⅰ 暗号資産取引に関するリスク・法規制の状況

AML/CFTの重要性が高まるなか、近年は預金取扱金融機関等において対策の強化が実施されてきました。一方で、暗号資産取引は事業者が関わることなく、利用者間で価値の移転をすることも可能であるため、マネー・ローンダリングやテロ資金供与を企図する犯罪者にとっても利便性の高い性質があります。

ここでは、このような性質に起因するリスクのほか、各事業者が準拠する必要のある法規制等について解説いたします。

• 暗号資産の性質

（1）資金決済・保管機能

暗号資産には、資金決済に関する法律（以下、「資金決済法」という）の定義のとおり、財産的価値の移転に利用可能な性質があり、これを売買・交換または保管等する事業者のことを「暗号資産交換業者」と言います（図表1参照）。

また、海外では、暗号資産を購入・売却することが可能なATMが設置されている国・地域もあり、銀行口座を使用せずとも価値の移転が可能な場合もあります。

（2）暗号資産のリスクが高い理由

このような利便性がある一方で、暗号資産には、マネー・ローンダリング等のリスクを高める要因も存在します。

① 匿名性を高める技術

資産の匿名性が高い場合、マネー・ローンダリング等が行われた際に、その追跡が困難となるリスクがあります。

この点について、暗号資産は移転記録がブロックチェーン上で記録・公開されることで、取引の追跡が可能ですが、その追跡を困難とする技術も存在します。国家公安委員会「犯罪収益移転危険度調査書」[1]（以下、「NRA」という）では、当該技術として以下のようなものが挙げられています。

- さまざまな手段を利用して暗号資産の送信アドレスと受信アドレスとのつながりを隠す「ミキサー」、「タンブラー」
- 複数の中間アドレスを経由し、暗号資産を少しずつ連続して新しいアドレスに移転する「ピールチェーン」
- 暗号資産を、記録されているブロックチェーンから、別のブロックチェーンに移動させる「チェーンホッピング」

実際に、北朝鮮とつながりがあるとされるサイバー犯罪グループが、これら技術を使用してマネー・ローンダリングを実施したことが指摘されています（これまでに数十億米ドルの暗号資産を犯罪行為により得たとも言われます）。この他、2023年には、当該グループにミキサーのサービスを提供していたとする事業者に対し、米国財務省外国資産管理室（OFAC）は制裁を課しています。

② P2P取引

暗号資産取引には、暗号資産交換業者を介して行うほか、直接利用者間で取引する方法があります。後者は、Peer to Peer（P2P）取引と言います。P2P取引を可能とする仕組みの一例として、DEXやアンホステッド・ウォレットがあります（図表2参照）。

暗号資産取引交換所は、各種AML/CFT

図表1　資金決済法上の定義

用語	定義
暗号資産	一　物品等を購入し、若しくは借り受け、又は役務の提供を受ける場合に、これらの代価の弁済のために不特定の者に対して使用することができ、かつ、不特定の者を相手方として購入及び売却を行うことができる財産的価値（電子機器その他の物に電子的方法により記録されているものに限り、本邦通貨及び外国通貨、通貨建資産並びに電子決済手段（通貨建資産に該当するものを除く。）を除く。次号において同じ。）であって、電子情報処理組織を用いて移転することができるもの 二　不特定の者を相手方として前号に掲げるものと相互に交換を行うことができる財産的価値であって、電子情報処理組織を用いて移転することができるもの
暗号資産交換業者	一　暗号資産の売買又は他の暗号資産との交換 二　前号に掲げる行為の媒介、取次ぎ又は代理 三　その行う前二号に掲げる行為に関して、利用者の金銭の管理をすること。 四　他人のために暗号資産の管理をすること（当該管理を業として行うことにつき他の法律に特別の規定のある場合を除く）

出典：e-gov（資金決済に関する法律）を基にKPMG作成

図表2　P2P取引を可能とする仕組み

仕組み	説明
DEX	• 暗号資産取引を可能とする分散型取引所のことを指す（Decentralized Exchange の略称） • DEX では、P2P による暗号資産取引が可能 • 従来、金融サービスは、第三者（信用のある金融機関等）による管理・仲介がなされていた。DEX では、スマートコントラクト（条件が満たされた際に、自動的にプログラムを作動させる仕組み）により、第三者の関与なしの取引を実現する
アンホステッド・ウォレット	• 暗号資産を保管するウォレット（暗号資産を保管する財布のようなもの）のうち、暗号資産交換業者等がホスト（管理）しておらず、個人が管理しているものを指す • 暗号資産交換業者等がホスト（管理）しているウォレットと同様、暗号資産の保管のほか、個人間の送金等も可能

出所：KPMG作成

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.

に関する法規制の対象となります。一方、図表2に挙げたような仕組みで取引される場合、暗号資産交換業者等による管理がなされていないために、そのような法規制の対象外となります。この場合、違法となる取引がなされていたとしても、誰にも検知されず、取引が実行されてしまう可能性があります。その点にリスクがあります（FATF*の関連ガイダンス2（パラグラフ44）には、実施した調査において、P2P取引は暗号資産交換業者を介した取引に比べて違法な取引の割合が高いことが記載されています）。

この点、暗号資産交換業者にとっても、たとえば犯罪者がアンホステッド・ウォレットに犯罪収益を入庫した後、出庫先を自社がホスト（管理）するウォレットとする等の場合には、間接的に取引に関与してしまうリスクもあります。

* Financial Action Task Force（金融活動作業部会）の略称。マネー・ローンダリング等対策の国際基準策定・履行を担っている。

③ 海外取引

暗号資産は、預金と同様に海外にも移転することが可能です。この点、規制等の対応が遅れている国・地域との取引は、リスクが高くなります。たとえば、トラベルルールの浸透状況に関し、FATFの関連ガイダンス[2]（パラグラフ16〜17）では以下のように述べられています。

- 2023年4月にトラベルルールの立法措置に関する調査を実施。結果、135法域中、トラベルルールに関する法律がすでに可決済であるのは35法域、立法手続き（法案のドラフトを公開、パブコメ募集中である等）に取組み中であるのは27法域であり、不十分な進捗状況
- トラベルルールの有効性は、グローバルでの一貫した取組みに依るため、当該領域の進捗の遅れにつき、深刻に懸念している

また、預金口座の場合には通常、海外の金融機関でも本人確認等がなされますが、暗号資産の場合には実施されないケースもあります。この点、NRAでは以下のようなリスクを述べています。

- 取引に利用されるウォレットが、本人確認等の措置が義務化されていない国・地域に所在する暗号資産交換業者や、個人の取得・管理に係るものである場合には、取引により移転した暗号資産の所有者を特定することは困難となる

犯罪者等はAML/CFTの対策が劣っている国・地域等を標的に、マネー・ローンダリング等を行う傾向があると考えられます。そのため、上記のような状況にもリスクがあるものと思われます。

● 法規制等

（1）主な法令

暗号資産交換業者に関する規制として、マネー・ローンダリング等防止の観点から、日本においてもAML/CFT関連法令が施行されています。主な法令と暗号資産に特に関する義務等は以下のとおりです。

- **犯罪による収益の移転防止に関する法律（以下、「犯収法」という）**
  暗号資産交換業者につき、特定事業者として指定（第2条）。また、実施すべき事項として、取引時確認（第4条）、トラベルルール（第10条の5）等を規定
- **外国為替および外国貿易法**
  暗号資産移転時における顧客の本人確認（第18条の6）等を規定
- **資金決済に関する法律**
  暗号資産交換業者を定義（第2条）のうえ、登録の要件（第63条の2）等を規定。そのうえで、当局による立入検査（第63条の15）、業務改善命令（第63条の16）および登録の取消し等（第63条の17）の実施等を規定

上記のように各種義務が課されるとともに、態勢不備があった場合には、当局による処分がなされる可能性もある点、配意が必要であるものと思われます。

（2）トラベルルール

日本では、前掲のとおりトラベルルールの適用開始のため、犯収法を改正、2023年6月より施行しました。内容としては、暗号資産交換業者が顧客の暗号資産等を移転する際に、送付人・受取人の情報を通知する義務を定めるものとなります（図表3参照）。加えて、暗号資産交換業者は、トラベルルール遵守の前提として、顧客の情報の取得・通知事項の記録・保存等が必要となります。

図表3　トラベルルール上、通知が必要となる事項

	自然人	法人
送付人情報	• 氏名 • 住居または顧客識別番号等 • ブロックチェーンアドレスまたは当該アドレスを特定できる番号	• 名称 • 本店または主たる事務所の所在地または顧客識別番号等 • ブロックチェーンアドレスまたは当該アドレスを特定できる番号
受取人情報	• 氏名 • ブロックチェーンアドレスまたは当該アドレスを特定できる番号	• 名称 • ブロックチェーンアドレスまたは当該アドレスを特定できる番号

出典：金融庁資料（暗号資産・電子決済手段等の移転に係る通知義務（トラベルルール））を基にKPMG作成
https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230526-2/00.pdf

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.

（3）規制等に違反した場合のリスク

各種法規制等に違反した場合、前章I.(2).①節「暗号資産の性質」に記載のように、当局より処分される可能性があります。過去にマネー・ローンダリング等に関連し、処分が行われた事例としては、以下のようなケースが存在します。

- 取引時確認の不備、疑わしい取引の届け出要否の判断が適切になされていない、また利用者情報の管理態勢等に不備がある等の事由により、業務停止命令等の処分がなされたケース
- 犯収法に定める取引時確認や、確認記録の作成を行っていないといった、法令違反行為等が認められたために、業務改善命令がなされたケース

これらのケースでは、直接犯罪等に関与したという情報は見られませんでしたが、取引時確認・確認記録の作成等が行われていないことをもって業務停止命令等がなされていることから、しっかりとした態勢整備自体が当局より求められているものと考えられます。なお、トラベルルールについての処分事例は見受けられませんでしたが、同様に対応する必要があるものと思われます。

このほか、海外における事例となりますが、近年では大手暗号資産交換業者に対し、AML/CFT関連規制に違反したことを事由に、数千億円相当の罰金が米国当局から課されている事案もあります。態勢の不備が大きなリスクにつながる可能性もある点、配意が必要なものと思われます。

Ⅱ 暗号資産交換業者等における対応のポイント

各事業者には、暗号資産取引のリスクを踏まえたAML/CFT態勢構築が求められます。本章では、まず暗号資産交換業者における対応のポイントについて述べます。

• 全社的リスク評価の実施

暗号資産取引全般として、前章に挙げたリスクが存在します。一方で、事業内容等により、個々の事業者の抱えるリスクの種類や大きさは異なるため、リスクベースでの対応が必要となります。この点、金融庁「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」[3]（以下、「金融庁ガイドライン」という）では、各事業者に対して、4つの評価軸（自社の商品・サービス、顧客属性、取引形態、国・地域）のリスクを特定・評価のうえ、低減措置を検討・実施することを求めております。

これらリスク評価の実施にあたっては、たとえば商品・サービスならば、すべての取扱商品（取引可能な暗号資産の銘柄等）を対象にする等、網羅的なリスクの特定・評価が求められます。つまり、上記4つの評価軸別に暗号資産の特性を踏まえることが必要となるものと考えられます。一例としては、想定される取引の局面ごとに、どのようなリスクがあるかを評価することが挙げられます（図表4参照）。

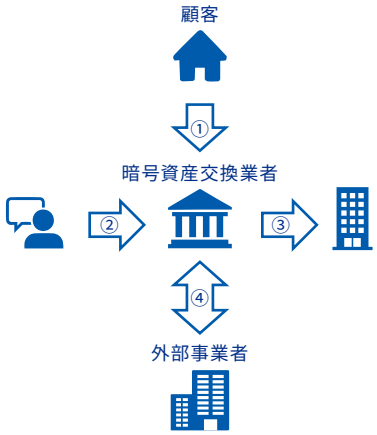
• リスク低減措置の実施

リスク評価の結果を踏まえ、現状の態勢に不足がある場合には、追加のリスク低減措置を講じる必要が生じます。この点、前掲図表4の①～④の局面別に、たとえば以下のような取組みが実施されているか、また高度化の余地が無いかなどを検討することも考えられます。

① 顧客受入/継続時

- KYCによる顧客の氏名や実質的支配者情報等の取得。また、当該情報を用い

図表 4　リスク評価



①	顧客受入／継続時	• 自社の顧客が反社会的勢力である等、不芳な属性であるリスク • アカウントが譲渡・売買等されるリスク
②③共通	入庫／出庫時	• 匿名性の高い暗号資産取引を行うリスク • 不芳な入庫元／出庫先と取引をするリスク（資産凍結対象者等、入庫元／出庫先自体が不芳な場合） • 規制下に置かれていない先と取引をするリスク（アンホステッドウォレット、または規制が整備されていない国の暗号資産交換業者を利用する者等が入庫元／出庫先である場合）
④	外部事業者との取引／接続時	• 暗号資産の調達先等がマネー・ローンダリング等に関わったことにより、自社も風評被害を受けるリスク

出所：KPMG作成

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.

たスクリーニングを実施（反社会的勢力等に該当しないかの確認）
- 取引モニタリングにより、これまでの態様と異なる取引を検知（アカウントが不正に譲渡等されていないかを確認）

② ③ 入庫/出庫時
- 取引可能な暗号資産の銘柄を限定（たとえば、暗号資産交換業協会でグリーンリストとして公表されているか、取引を匿名化する仕組みの有無等が挙げられる）
- 入庫元/出庫先のリスクに応じて取引制限等を実施（児童虐待と関連するサイト等への入出庫は禁止する等）
- 上記に関連し、アンホステッド・ウォレットや高リスク国・地域との関連があるアカウントや相手先との入出庫が見られる場合には、より厳格に取引モニタリングを実施。そのうえで不審な取引が見られる場合には、疑わしい取引の届け出、または取引制限等の実施を検討

④ 外部事業者との取引/接続時
- 暗号資産の調達先となる外部事業者に対し、必要に応じ質問票等を用いて態勢確認を実施（たとえば、AML/CFTに関する方針・手続きの有無、KYC/取引モニタリング/スクリーニングの実施内容等を確認する等）

Ⅲ 預金取扱金融機関等における対応のポイント

預金取扱金融機関等も、顧客または顧客の振込相手先等に暗号資産交換業者が存在する場合には、間接的にマネー・ローンダリング等に関わってしまう可能性があります（暗号資産交換業者の顧客が、マネー・ローンダリングを実施する場合等）。その場合、決済の場を提供していたことや、提携先として自社の名前が公表されることにより、自社にも責任が問われてしまう、また風評被害等が及ぶことが考えられます。このため、リスクに応じた対応が求められます。ここでは、そのような対応のポイントについて述べます。

• リスクの特定・評価

暗号資産はNRA（第5.1（8））にも、そのリスクについて触れられています。この点、金融庁ガイドライン（Ⅱ-2（1）①）を踏まえ、リスクの特定・評価の対象として、暗号資産交換業者を含めることも必要と思われます。

評価にあたっては、暗号資産交換業者の顧客取引に間接的に関与する場合のリスクを踏まえ、実施することが考えられます。この点、たとえば暗号資産交換業者に対し、当該事業者の顧客アカウントへのチャージ機能等を提供する場合（振込入金専用口座等の提供）のリスクを分析のうえ、対応を検討する等が挙げられます（自社が知らないまま、間接的にサービスがマネー・ローンダリング等に悪用されるリスク）。

• リスク低減措置

暗号資産交換業者が顧客、または顧客の振込相手先等が暗号資産交換業者である場合、間接的にマネー・ローンダリング等に関わる可能性があります。ここでは、対応ごとに考えられるリスク低減措置を説明します。

（1）暗号資産交換業者が顧客である場合の対応

前掲の暗号資産交換業者の顧客アカウントへのチャージ機能等を提供する場合、NRA（第5.1（1）ウ（ウ））においても以下のように記載されているように、暗号資産交換業者の態勢を確認することが対応のポイントとなります（Ⅱ.④節「外部事業者との取引／接続時」で挙げたもののほか、たとえばAML/CFTに関するリスク評価や内部監査の実施状況等を確認することも考えられます）。

- 特殊詐欺や不正送金等による犯罪収益を振込入金専用口座を経由して入金したあと、暗号資産を購入し、即時に購入した暗号資産を出金するといった手口が多数認められることから、暗号資産交換業者へ振込入金専用口座を提供する一部の預金取扱金融機関においては、暗号資産交換業者のマネー・ローンダリング等リスク管理態勢を確認するための質問状の発出（中略）等の対策を実施

（2）暗号資産交換業者への振込時の対応

近時の事案として、特殊詐欺の被害金が暗号資産交換業者あてに送金される事例が多発しており、以下の対策が金融機関に求められています（警察庁「暗号資産交換業者への不正送金対策の強化に関する金融機関への要請について」[4]（以下、「警察庁要請」という））。

- 振込名義変更による暗号資産交換業者等への送金停止等
- 暗号資産交換業者等への不正な送金への監視強化

上記については、一般社団法人全国銀行協会等に対して、会員等への周知の要請がなされている（警察庁要請の「1.経緯」参照）ことから、すでに取組みをしている金融機関も多数あるものと思われますが、自社に直接取引が無い場合にも対応が求められる点には配意が必要であるものと思われます。

以上、暗号資産に関するリスク、またその対応のポイントを紹介しました。暗号資産は、近年決済手段および投資対象としても認知され、幅広く使用される一方で、暗号資産に関連するマネー・ローンダリン

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.

グ等の事案も多数見られます。この点、各事業者へのAML/CFTに関する役割期待も高まってきており、各種法規制の整備が行われています。もし、AML/CFTの態勢に不備がある場合、自社が犯罪に加担してしまう、または態勢不備を事由とした処分等のリスクもあります。

このため、AML/CFT態勢の高度化を進めることが、今後さらに各事業者に求められるものと思われます。

1 国家公安委員会「犯罪収益移転危険度調査書」2023年12月
https://www.npa.go.jp/sosikihanzai/jafic/nenzihokoku/risk/risk051207.pdf

2 FATF「TARGETED UPDATE ON IMPLEMENTATION OF THE FATF STANDARDS ON VIRTUAL ASSETS AND VIRTUAL ASSET SERVICE PROVIDERS」2023年6月
https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/June2023-Targeted-Update-VA-VASP.pdf.coredownload.inline.pdf

3 金融庁「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」2021年11月
https://www.fsa.go.jp/common/law/amlcft/211122_amlcft_guidelines.pdf

4 警察庁「暗号資産交換業者への不正送金対策の強化に関する金融機関への要請について」2024年2月
https://www.npa.go.jp/bureau/cyber/koho/news/20240206.html

関連情報

ウェブサイトでは、マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融対策関連サービス等を紹介しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/sectors-markets/financial-services/aml-cft.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
流 良和／マネジャー
☎ 03-3548-5125（代表電話）
✉ yoshikazu.nagare@jp.kpmg.com

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.

人的資本を高める
日本企業のリスキリング戦略

KPMGコンサルティング
コーポレートサービス
油布 顕史／プリンシパル

日本企業のリスキリング熱が高まっています。政府も人への投資につながる重要施策であるとして、2024年度から、5年間で1兆円を「リスキリング」に投じる支援が始まりました。しかしながら、多くの企業がリスキリングの目的をはき違え、誤った運用になっているケースが散見されます。リスキリングとは、企業が生き残りをかけて人材を事業戦略に適応させる「組織的な教育」です。会社は何を目指し、社員に何を学ばせるのか、経営戦略と結びつけ明確に説明できなければなりません。また、リスキリングは社員に直接働きかけて、すぐに達成できるものでもありません。そこで、KPMGではリスキリングを比較的取り組みやすいコーポレート部門から着手することを推奨しています。
本稿では、リスキリングを「技術革新やビジネスモデルの変化を背景に、社員にこれまでとは異なる業務を行うスキルを獲得させる企業の生き残りの手段」と定義し、人的資本経営の推進に資するリスキリングの考え方、今後の成果を上げる進め方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。

油布 顕史
Kenji Yufu

POINT 1
スキルは成果を出すために知識を活用できる能力である。リスキリングは企業が生き残りをかけて人材を事業戦略に適応させる「組織的な教育」であり、人的資本経営を進める要素の1つとして、個人や組織を活性化させる重要な施策である。

POINT 2
コーポレート部門はこれまで、オペレーション業務に多くの人員・工数を配置してきたが、これからはデジタルテクノロジーを活用して経営の意思決定サポート業務などの高付加価値業務に人員・工数をシフトする必要がある。

POINT 3
リスキリングの成果を上げる方法として、「制度化・仕組み化」と「社員個人への動機付け」がある。特に、リスキリング後の実務経験が積める環境を与えること、人事部が社員の生産性を高めるための部署としての能力を高めること、事業部の人材開発機能を強化することが重要である。

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

Ⅰ リスキリングとは

1. リスキリングは企業が持続的な成長を遂げる「組織的教育」

リスキリングは、企業が生き残りをかけて、今いる人材を事業戦略に適応させる「組織的な教育」です。すなわち、リスキリングは企業が変化に対応するために、人材に新しいスキルを獲得させ、組織の戦略を遂行する手段といえます。したがって、企業の事業戦略によってリスキリングすべき人材や具体的な内容は変わり、社員がリスキリングするための時間や費用は企業が負担します。

リスキリングの対象は、仕事の変化に対応しなければならない社員です。特に、会社に強制されないと自らのスキルをアップデートできなくなった社員が主な対象となります。リスキリングするタイミングは、仕事のスタイルが確立し、成功体験に固執し始めてきた頃です。

2. スキルは成果を上げるために知識を活用できる能力

「スキル」とは、成果を出すために知識を活用できる能力をいいます。つまり、知識を使いこなす考え方や行動の仕方とも言えます。スキルを身につけるということは、知識をどのようなタイミングで活用すれば最も効果が上がるかの勘所を経験を通じて習得することです。人はスキルを磨くことで、質の高い成果を出せるようになり、パフォーマンスが向上します（図表1参照）。

3. 欧米と日本のリスキリングの相違

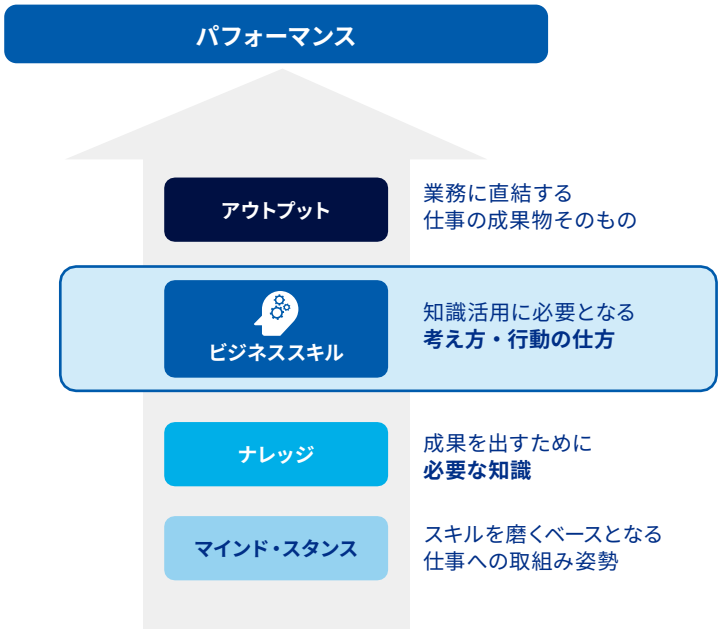
リスキリングが海外で注目されたのは、「テクノロジーの進展にともなう技術的失業の対応策」と言われています。転職市場が整備され職務が明確な欧米では、将来のキャリアを考えた労働力の移動が比較的容易ですが、そうではない日本では、企業間、産業間の労働移動をうながすことは時期尚早といえます。したがって、日本のリスキリングは、社内または企業グループ内の労働移動をうながすために企業が社員に投資するのが現実的です。欧米と日本の労働慣習の違いにより、リスキリングの考え方やアプローチも違って然るべきです。

4. 人的資本経営には「個人と組織の活性化」が不可欠

雇用する人材の能力を、利益を生む「資本」と捉え、能力や意欲を刺激して会社の価値創造につなげる経営手法が「人的資本経営」です。図表2に示すとおり、企業は外部環境の変化に加え、内部環境の変化にも直面しています。リスキリングは人的資本経営を進める戦略的要素の1つとして、個人や組織を活性化させる重点的な施策です。

また、スキルをアップデートした社員が、新たな環境で多様な人材との対話や意見交換を通じて新たな発想や学びを得ることでやりがいを感じながら、組織全体の対話が行き交うカルチャーを醸成することも人的資本経営の取組みとしては重要です。企業には今のリスキリング施策が「個人や組織の活性化につながっているか」を検証しながら進めることが求められます。

図表1 スキルは知識を活用する考え方・行動の仕方



出所：KPMG作成

Ⅱ コーポレート部門から始めるリスキリング

1. CxOをサポートできるコーポレート部門

コーポレート部門とは、経営企画、経理財務、人事、情報システムなどの各機能を備えた組織機能の総称です。企業経営に必要とされる「資金」、「資産」、「人材」、「情報」などの経営資源を管理・統括する機能を持ち、企業の成長や変革に関する意思決定において、これらの経営資源を

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

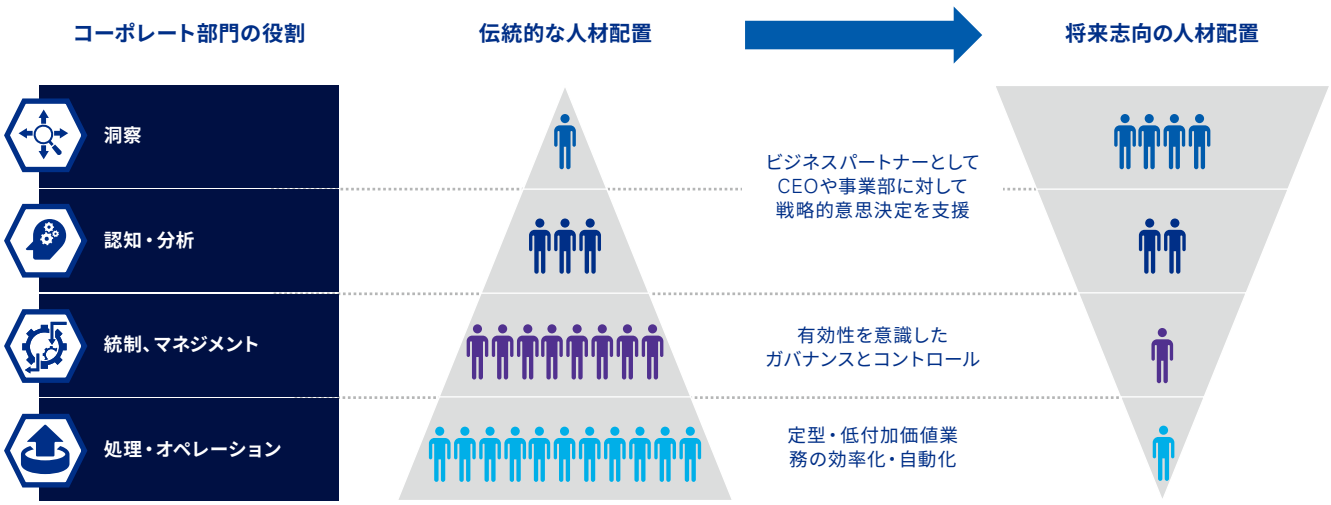
差配する重要な役割を担います。近年では、コーポレート部門が事業部門の抱える課題解決を支援しなければならないケースも増えてきています。経営変革や事業課題の解決を支援できる付加価値の高い業務へのシフトが求められるなか、コーポレート部門のメンバーにも従来とは異なる能力が必要とされています。

こうした背景から、コーポレート部門か

図表 2 人的資本経営の概念とリスキリング

出典：経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」を基にKPMGが作成
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf

図表 3 これからのコーポレート部門の期待役割と人員配置



出所：KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

らリスキリングを始め、コーポレート部門内にリスキリングのノウハウを蓄積してから、事業部に向けたリスキリングを進めることが効果的と考えられます。

2. コーポレート部門に必要となる人材像

従来のコーポレート部門は、バックオフィス部門またはスタッフ部門として、オペレーション業務に多くの人員・工数を配置してきました。これからは、デジタルテクノロジーを活用してオペレーション業務の効率化を実現し、プロセスやデータの管理統制業務や経営の意思決定サポート業務などの高付加価値業務に人員・工数をシフトする必要があります。目指すべき組織人員構成は図表3に示す逆三角形です。

Ⅲ リスキリングの進め方

1. 日本企業のリスキリングが進まない5つの要因

コーポレート部門のみならず、全社員を対象にした日本企業のリスキリング運営の実態に目を向けると、能力開発研修と同義で扱っていたり、多様な分野のeラーニングの受講を推奨したりと、知識の習得にとどまっている状況が多く見られます。リスキリングが進まない主な要因には、以下の5つが挙げられます。

① 企業としてリスキリングに取り組む目的が明確になっていない
② リスキリングが「知識」の習得で終わっている
③ 学んだ先の仕事を見せていない（スキル取得後の異動配置が不明）
④ 社員のキャリア意識が乏しい
⑤ 社員が自発的に学ぶ意欲が低い

前述したとおり、リスキリングは企業が持続的成長を遂げるために社員を戦略的に育成させる手段で、企業が主体となって進めるものです。そのため、リスキリングに取り組む目的を、事業戦略に基づいてストーリーとして説明できなければ、社員は納得して学ぼうとしないでしょう。

また、リスキリングした社員に対して、学んだスキルを生かすポジションを組織が用意できていない状況も散見されます。学んだことで、たとえば希望のポジションに就けるといった人事面での優遇がなければ、社員の不信を招きかねません。そうした事態を避けるには、社員教育と人事制度とを一体的に運用するのが効果的です。また、日本企業で働く日本人の多くが、自身のキャリアについて主体的に考えていないようにも見受けられます。この傾向は、特に40歳以上のベテラン・シニア人材で顕著です。これは、高度経済成長期から続いた日本の労働慣行や人事制度に根差す根幹的な要因が大きいと考えられます。これまでは、特定の会社に定年まで働き続ける終身雇用、職務範囲を明確に定めないゼネラリスト（総合職）中心の雇用慣行、年功要素を残した昇格運用などにより、社員は長期的な観点から自身のキャリアを考える必要がありませんでした。民間のある調査では「会社から自律的なキャリア形成を求められることにストレスや息苦しさを感じる」という声も散見されます。

2. リスキリングの成果を上げる取組み

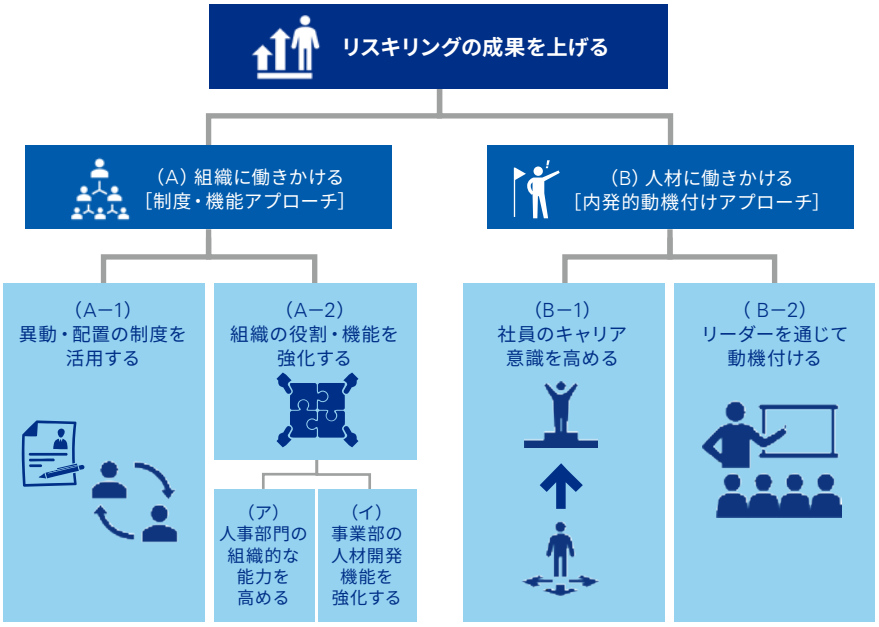
リスキリングの成果を上げる方法は、「（A）組織に働きかける制度・機能アプローチ」と「（B）人材に働きかける内発的動機付けアプローチ」の2つに大別できます。前者は制度化や仕組み化で、後者は社員個人に向けた動機付けで働きかけるというものです（図表4参照）。

（1）組織に働きかける制度・機能アプローチ

「（A）組織に働きかける制度・機能アプローチ」には、「（A-1）異動・配置の制度を活用する」と「（A-2）組織の役割・機能を強化する」の2つの方法があります。

A-1は、異動や配置の制度を活用して、

図表 4　リスキリングの成果を上げるアプローチ



出所：KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

社員が主体的にリスキリング後の実務経験が積める環境を獲得できるようにするというものです。たとえば、社内FA制度や社内公募制度を活用して、リスキリングした後の実践環境を社員に提供するなどが挙げられます。ただし、日本人には異動や配置に関するためらいや否定的な見方が根強く残っています。そのため、ネガティブイメージの払拭も重要なことです。これには、成功のロールモデルを見せることによって、心理的抵抗を下げることが有効です。

A-2には、「(ア)人事部門の組織としての能力を高める」と「(イ)事業部の人材開発機能を強化する」の2つが考えられます。

A-2(ア)では、多様な労働力を想定した雇用形態の整備や人材のアセット化を進めることが目的の手法です。たとえば、人材ポートフォリオを活用して人材の需給ギャップを可視化するなどが挙げられます(図表5参照)。

一方、A-2(イ)は事業部門における人材の課題を解決する機能強化が目的の手法となります。前述した人材ポートフォリオを活用するためには、今まで以上に人事部門が各事業部門と連携を深める必要があります。それには、事業部が今後必要とする人材の獲得やリスキリングを含む人材開発といった人事課題の解決には、事業部内の人事のプロと言えるHRBP(HRビジネスパートナー)が必要です。

(2)人材に働きかける内発的動機づけアプローチ

「(B)人材に働きかける内発的動機づけアプローチ」にも、「(B-1)社員のキャリア意識を高める」と「(B-2)リーダーを通じて動機づける」の2つの方法があります。B-1は社員に自律的なキャリア意識を植えつけることで、B-2はリーダーを通じて社員にリスキリングへの動機付けを行います。日本企業の多くは、これまでの雇用慣行から自律的キャリア形成が根付いていません。そのため、社員に自律的なキャリア意識を植えつけるには、以下の5つのステップが効果的です。

【ステップ1】自律的キャリアが求められる背景を理解する
【ステップ2】過去にやってきた業務を振り返り、スキルをリスト化する
【ステップ3】これまで経験した仕事が生かせそうな環境のオプションを考える
【ステップ4】当面のキャリアゴールの設定と計画を立てる
【ステップ5】リスキリング後の就労環境について話し合う

一方、B-2には多種多様な方法があります。ここではその1つを紹介します。一般的に、リスキリングに対して、どのような感情を抱くかは意味付けによって決まります。たとえば、改革の類いのプロジェクトが発表されると、社員にはポジティブあるいはネガティブといった感情が生じます。しかし、ポジティブ・ネガティブの感情は、目の前にあるプロジェクトそのもので決まるのではなく、その意味付けを行うことでそれに見合った感情が生じるのです。

シニア社員の多くは、リスキリングという言葉にネガティブな感情を抱きがちですが、これはリスキリング自体が悪いのではなく、その意味付けが悪いからです。こ

図表5 人材ポートフォリオの活用例

出所:KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

のような場合、相手がリスキリングにどのような意味付けをしているのかを推察し、リーダーがポジティブな意味付けを与えると効果的です。

3.制度としてのリスキリングの効果検証と改善

リスキリングを形骸化させないためには、リスキリングの仕組みが有効に機能し、想定していた成果が得られているかを継続的に確認し、改善し続ける必要があります。また、リスキリングの仕組みは一度築き上げればそれで終わりというものでもありません。定量的・定性的に評価し、その有効性を確認しながら、修正・調整していくことが重要です。

加えて、リスキリングの効果性を定点観測する仕組みを、経営全体のサイクルのなかに組み入れることも忘れてはいけません。リスキリング戦略を立て、モニタリング結果を踏まえて戦略や施策を作り直すという一連のサイクルを丁寧に回し、社員にも公開することで形骸化させないようにすることが重要です。

リスキリング施策は、すぐにできるものと中長期的に検討を重ねるものがありますが、リスキリングの取組みが満足のいく成果が出ていないからといって、早く成果を出そうと焦るのは禁物です。リスキリングが進まない、または成果が出ていない原因が社員自身やリーダーにあるのか、組織にあるのか。状況を多角的に捉えて課題を明確にし、対応することが重要です。

Ⅳ さいごに

リスキリングの最終ゴールは、学びが組織のカルチャーとして根付くことです。社員が学ぶ楽しさを実感し、学ぶことが社内の文化となり、社員1人ひとりが将来会社が発展した姿を思い描きながらスキルを最新かつ必要なものへと更新できるようになることです。それには、経営トップ自らがリスキリングした姿を見せることが効果的です。

人は学ぶことによって成長し、多くの気付きを得ることができると、成果が上がります。それが自信となり、他者との質の高い会話を通じてこれまでの認識を改め、制約を取り払うことで視野が広がります。その結果、よい友人や仲間ができるという好循環が機能し始めます。そうなると、自発的に学ぶようになります。このようなウェルビーイングな状況を創ることが、目指すべきリスキリングなのです。

KPMGコンサルティングでは、『人的資本を高める日本企業のリスキリング戦略』を刊行しました。本書では、KPMGコンサルティングが人事、経理財務といったコーポレート部門の変革に向けたアドバイザリーを提供するなかで得られた知見を基に、日本企業が持続可能な成長を遂げるための人材戦略の柱であるリスキリングについて、経理財務部門と人事部門を中心に事例とともに解説しています。

書籍情報

『人的資本を高める日本企業のリスキリング戦略』

【著】
KPMGコンサルティング
山田和延、油布顕史、平野留亥

【出版社】　東洋経済新報社

出版物一覧
https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/06/publications.html

関連情報

ウェブサイトでは、ピープル＆チェンジに関する情報を紹介しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/management-consulting/people-change.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
油布 顕史／プリンシパル

kenji.yufu@jp.kpmg.com

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

KPMG News

Information

日本経済新聞社主催「NIKKEI生成AIシンポジウム」でKPMGジャパン熊谷 堅パートナーが講演

日本経済新聞社主催の「NIKKEI生成AIシンポジウム」が6月26日に開催され、KPMGジャパンのAIガバナンス構築アドバイザリーサービスを統括する熊谷堅パートナーが、「“AIガバナンス”を理論から実践へ -Trusted AIの実現-」をテーマに講演しました。熊谷パートナーは、AIの進化により実用性が高まるなか、リスク対応が社会課題だと指摘し、競争力のある利活用推進とガバナンス構築をどのように進めるべきかを解説しました。

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/2024/05/generative-ai-consortium-2024.html

Information

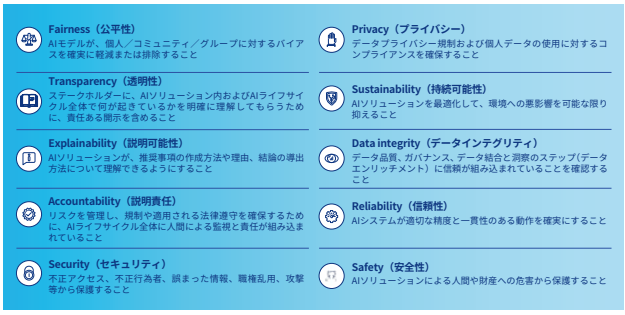
「KPMG Global Tech Innovator Competition in Japan 2024」7月26日に日本大会開催

KPMGジャパンは、「KPMG Global Tech Innovator Competition in Japan 2024」と題し、11月にリスボンで開かれる世界大会の日本代表を選出するピッチイベントを7月26日に開催します。今年で3回目となる本予選は、最新のテクノロジーを駆使したスタートアップ企業が登壇し、自社にかける熱い想いをピッチする場が提供されます。KPMGジャパンは、トップテクノロジー・イノベーターの継続的な成長を支援し、オープンイノベーションを通じて新たな社会価値を創造することを目指します。

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/insights/2024/02/kpmg-private-enterprise-global-tech-innovator-in-japan-2024.html

Service

KPMGジャパン、AIガバナンス構築のアドバイザリーサービス提供体制を強化



KPMGジャパンは、企業のAIガバナンス構築と実践のためのアドバイザリーサービスの提供体制を強化し、「KPMG Trusted AI フレームワーク」と国内外の知見に基づくサービスの展開を本格化します。
テクノロジーや規制などに関わるリスク管理の経験と専門性を生かしたチームを組成し、AI利活用を推進するためのガバナンス構築をAI関係団体やサービス提供企業と連携・協業しながら進めてまいります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/06/kpmg-trusted-ai.html

Information

ブラインドサッカーおよびロービジョンフットサル日本代表ユニフォームの年間スポンサーに就任

KPMGジャパンとNPO法人日本ブラインドサッカー協会（JBFA）は、ブラインドサッカー男子・女子、ロービジョンフットサルの3カテゴリーにおける日本代表ユニフォームスポンサーの年間契約を締結しました。KPMGジャパンは、今回のユニフォーム年間スポンサーを含めJBFAの活動を支援するとともに、さらなる協働・共創を続け、視覚障がい者と健常者が当たり前に混ざり合う社会の実現を目指して取り組んでまいります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/05/jbfa-kpmg-uniformsponsor2024.html

© 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.

Thought Leadership

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

ニューズレター

KPMG FAS Newsletter “Driver” Vol.16 PBR1倍のその先へ ～持続的成長に向けたエッセンス～

Japanese

今号では、PBR 向上のために日本企業が持つべき俯瞰的な視点・取組むべきアクションを包括的に取り上げています。Close-up 1でPBRの理論的な背景を概説しつつ、PBRの構成要素であるPER・ROEの向上を含めた企業の持続的な成長改善に向けた主要な論点を整理します。Close-up 2は、M&Aを含めた成長投資を3つの類型に分け、PER向上のために企業が採るべき戦略を探ります。Close-up 3ではROEにフォーカスし、投資後のバリューアップを通じて資産効率を高める筋道を提言しつつ、成長実現におけるコーポレート部門の役割についても掘り下げています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/04/fas-driver-16.html

テクノロジー

Future of IT ― これからのIT戦略

English / Japanese

AIをはじめパブリッククラウドやXaaS（あらゆる物事のサービス化）などの先端技術の普及が進むなか、企業はテクノロジーを統合・活用し、持続可能なデータドリブン組織を構築することが求められています。
本レポートは、企業のITリーダーやIT部門が優先的に取り組むべき事項や習得すべき能力について、「XaaSチャンピオン」「データ中心主義」「レジリエンス重視」「人材の育成」「イノベーションの加速」「責任ある運営」の6つについて解説しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/05/future-of-it2024.html

サステナビリティ

自然への投資：自然に関する資金ギャップを解消するための投資戦略

English / Japanese

ネイチャーポジティブに向けて、自然や生物多様性のための資金が2030年までに年間4,840億米ドル必要と言われています。本稿では、資金不足を埋めるための「自然への投資」の具体的な方法や認識されている課題について、海外における先進的なケーススタディを交えながら解説します。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/05/the-investment-case-for-nature.html

消費財・小売

監査委員会(米国)の優先課題2024：消費財・小売セクター

English / Japanese

近年のビジネスとリスク環境の変化により、米国の監査委員会は多くの課題に直面しています。グローバルな経済不安定や紛争、サイバーセキュリティリスク、気候変動報告要件などが影響を与えます。2024年の課題に取り組むにあたり、最優先すべき8つの重要分野を取り上げます。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/05/audit-committee-agenda.html

© 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.

出版物のご案内

国際協力を学ぶ人のために

国際協力は、人類の理想を実現するための努力の1つであるのは確かですが、同時に多くの課題を抱えています。頻発する紛争、越境する感染症、増加する難民、激しくなる気候変動。国際協力の最前線から、今ある世界の困難と、人々の協力の可能性を学ぶ定番のテキストです。
本書では、国際協力のテーマ、実践例、活動している組織が一挙に分かり、国際協力分野で活躍したい人のためのガイドも掲載しています。国際協力の最前線を知る執筆陣として、あずさ監査法人からも部分執筆をしております。

【編】あずさ監査法人
　　部分執筆

世界思想社教学社
四六判・288頁
2,420円（税込）
2024年5月刊
単行本

人的資本を高める日本企業のリスキリング戦略

「リスキリング」は、企業が生き残りをかけて、今いる人材を事業戦略に適応させる「組織的な教育」です。
今、日本企業は人的資本経営を進める戦略的要素の1つとして、人材を「企業価値を高める資本」と位置づけ、個人と組織を活性化させるためにリスキリングをどう活かすかを検討する必要に迫られています。
本書は、KPMGコンサルティングが人事、経理財務といったコーポレート部門の変革に向けた支援を提供するなかで得られた知見を基に、日本企業が持続可能な成長を遂げるための人材戦略の柱であるリスキリングについて、その重要性をはじめ、実施するために目指すべきコーポレート部門のあるべき姿、成果をあげるためのアプローチ、効果検証と改善方法について解説しています。

【著】KPMGコンサルティング
　　山田和延、油布顕史、
　　平野留亥
東洋経済新報社
A5判・208頁
3,300円（税込）
2024年6月
単行本

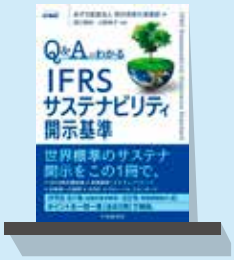
日経MOOK 『スポーツビジネス革命』

日本の新たな基幹産業として発展が期待される「スポーツビジネス」。政府が成長戦略の1つと捉えるなど、スタジアム・アリーナ改革や経営人材の育成・確保、デジタル技術の活用や他産業とのコラボレーションなど、官民連携によるさまざまな取組みが進められています。
本書は、KPMGコンサルティングのプロフェッショナルが、スポーツビジネスを「財務価値」「潜在的財務価値」「社会的価値」の観点から提言するほか、最新の動向やトレンドを解説しています。さらに、元サッカー日本代表で実業家でもある本田 圭佑氏をはじめとしたスポーツ業界関係者や有識者との対談記事のほか、先進企業や自治体、競技団体、アスリートの事例を通して日本のスポーツビジネスを紹介します。

【監修】KPMGコンサルティング

日経BP　日本経済新聞出版
A4変形・122頁
1,980円（税込）
2024年6月
ムック

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】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

中央経済社
A5判・240頁
3,300円（税込）
2024年3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

© 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.

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。

2024年4月発行

2024年度版　マレーシア投資ガイド

Japanese

本投資ガイドは、マレーシアに投資またはマレーシアにて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供を目的として発行しています。

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

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

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ヵ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

海外投資ガイド・最新トピックス一覧

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

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

掲載国	発行年
中国	2023年
香港	2023年
台湾	2023年
インド	2022年
シンガポール	2023年
マレーシア	2024年
フィリピン	2022年
ベトナム	2022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
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

© 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.

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ジャパン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ジャパン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

© 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.

KPMGジャパン
kpmg.com/jp

本書の全部または一部の複写・複製・転訳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いての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2024 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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

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

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。
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。