



KPMG Newsletter

KPMG Insight

特集 持続的な企業価値向上のために 求められる資本コスト経営とは

Digital Transformation

日本型サプライチェーンの
サイバーセキュリティリスク

内部統制報告制度(いわゆるJ-SOX)の
最新実務動向
～中長期的課題を考慮した検討アプローチ例～

Sustainability

サステナビリティ開示基準(SSBJ基準)の
公開草案の概要
～抑えるべき勘所～



Vol. **68**

September 2024

特集

02 持続的な企業価値向上のために求められる資本コスト経営とは

04 資本コストや株価を意識した経営を実現するために ～日本企業の持続的成長と企業価値向上のための戦略と課題～

[ゲスト]

池田 直隆 氏

株式会社東京証券取引所
上場部企画グループ統括課長

[インタビュアー]

土屋 大輔

あずさ監査法人



Digital Transformation

12 日本型サプライチェーンのサイバーセキュリティリスク

遠藤 正樹 KPMG FAS

16 内部統制報告制度（いわゆるJ-SOX）の最新実務動向 ～中長期的課題を考慮した検討アプローチ例～

竹内 祥和 / 阿部 哲治 / 三浦 一成 あずさ監査法人

外山 了至 KPMGコンサルティング



Sustainability

26 サステナビリティ開示基準（SSBJ基準）の公開草案の概要 ～抑えるべき勘所～

山田 桂子 あずさ監査法人

会計・開示／税務 Digest

32

会計・開示

会計・開示情報 (2024.6-7)

井口 崇 あずさ監査法人

37

税務

税務情報 (2024.6-7)

大島 秀平／風間 綾／山崎 沙織／芝田 朋子 KPMG税理士法人

Topic

39

海外

2024-25年度インド国家予算案

空谷 泰典／高木 航介／久米田 明宏 KPMGインド

43

テクノロジー・メディア・通信

生成AIがもたらす「CPS2.0」の衝撃

石原 剛 KPMGジャパン

48

エネルギー・インフラストラクチャー

エネルギー・インフラ業界におけるROICの活用

鵜飼 成典／六田 康裕 KPMGジャパン

54

自動車

自動車業界を揺るがす不祥事 いま求められる内部統制改革

北島 雄／前田 康貴 KPMGコンサルティング

59

会計・開示

為替激動時代を生きる

植木 恵 あずさ監査法人

64

スタートアップ

大学発スタートアップを通じた三菱商事出身の起業家が探求し続けるディープテックによる社会課題解決とは

間澤 敦氏 ライノフラックス株式会社

阿部 博／森 滋哉／須藤 章／堀川 翼 あずさ監査法人

KPMG Information

70

KPMG News

71

Thought Leadership

72

出版物のご案内

73

海外関連情報

74

KPMGジャパン
メンバーファーム一覧

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

kpmg.com/jp/kpmg-insight



KPMG Insight Vol.68

発行日：2024年9月

発行所：KPMGジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

持続的な企業価値向上のために 求められる資本コスト経営とは

東京証券取引所が2015年に公表したコーポレートガバナンス・コードを皮切りに本格的に始動したコーポレートガバナンス改革によって、日本企業には持続的成長と中長期的な企業価値向上が求められてきました。しかしながら、日本企業のPBRやROEといった指標は依然として米国や欧州企業と比較して低い水準にあり、資本コストを踏まえた企業価値向上策の実行力が問われています。企業は資本コストや株価を意識した経営をどのようにして推進していくべきでしょうか。その背景にある本質的な課題の所在と解決策を探ります。

02

資本コストや株価を意識した経営を実現するために ～日本企業の持続的成長と企業価値向上のための戦略と課題～

【ゲスト】

株式会社東京証券取引所
上場部企画グループ統括課長
池田 直隆 氏



資本コストや株価を意識した経営を実現するために ～日本企業の持続的成長と企業価値向上のための戦略と課題～

Naotaka Ikeda

株式会社東京証券取引所
上場部企画グループ統括課長

池田 直隆 氏



日本企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上が課題となるなか、東京証券取引所（以下、「東証」という）は2023年3月31日に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願いについて」¹というリリースを発表し、企業の資本収益性の向上を促す取組みを進めています。しかし、多くの企業で資本コストへの理解や事業ポートフォリオの見直しが不十分であり、さらなる改善が求められています。企業価値向上に向けた日本企業の取組みの現状はどうなっているか、課題はどこにあるのか、また、東証の市場区分ごとに企業の成長をどのように支援していくべきかなどについて、株式会社東京証券取引所上場部企画グループ統括課長の池田 直隆氏に伺いました。

所属・役職は、2024年7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

土屋 大輔

国際データ比較で資本コスト 経営の必要性が浮き彫りに

土屋 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応（以下、「東証対応」という）について、2024年6月末時点でプライム市場では81%（1,335社）、スタンダード市場では40%（638社）の企業が開示しているという集計結果が出ています。昨年3月に公表した東証対応の狙いを、改めてお話しください。

池田氏 では、まず全体的な視点からお話します。この取組みのきっかけは、2022年4月の東証の市場区分見直しです。当時は各市場に何社が所属するかといった点にフォーカスが当たりがちでしたが、真の狙いは単なる数字いじりではなく、上場会社各社の企業価値向上を促す環境づくりにあります。そこで市場区分の再編後、7月頃から経営者や投資家、学者などの有識者を招いた会議体を立ち上げ、市場区分見直しの実効性に向けた対応について議論を重ねてきました。有識者会議の開始当初、日本市場のどのあたりに課題があるかを議論するなかで特に注目したのが、資本収益性や投資家評価に関する指標であ

るPBR（株価純資産倍率）の状況です。当時のデータではプライム市場上場企業の約半数がPBR1倍未満、TOPIX 500の企業群でも4割程度ありました。しかし、アメリカのS&P500では5%に過ぎません。データを国際的に比較することで、資本収益性や資本コストを意識した経営の必要性が改めて浮き彫りになったわけです。

土屋 日本企業の多くは、株価がその一株当たりの純資産（簿価）を下回っていたわけですね。

池田氏 はい。そもそも上場している以上、株主の期待リターンや資本コストを意識した経営は、コーポレートガバナンス・コードでも強調されてきました。9割以上の企業がそのような原則にコンプライしていると表明していますが、PBRなどの実態をみると課題があることが明らかな状況であり、より取組みの実効性を高めていくことが、現在上場企業に求められている重要な課題だと考えられます。そこで、2023年3月に、我々は資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応をお願いしました。具体的には、取締役会で資本コストや資本収益性、株価など、自社の立ち

位置を把握したうえで、改善に向けた取組みを検討し、それらを投資家に開示し、実行するというサイクルを継続的に回していただくことをお願いしています。

土屋 ここまでの手応えはどう感じていますか。

池田氏 先ほど具体的な数字も出していたのですが、市場区分によって差はあるものの、初動としては多くの企業が前向きに取り組んでいただいていると考えています。滑り出しは良好と言えますが、今後の課題は取組みの継続性です。企業がこの取組みを一過性のものとして終わらせず、継続的にブラッシュアップし続けていけるかどうか重要なポイントになると考えています。

土屋 この取組みの背景には、海外投資家が日本市場を素通りしてしまう、いわゆる「ジャパン・パッシング」への強い危機感もあったのでしょうか。

池田氏 海外投資家の呼び込みは継続的なテーマの1つであり、2022年の市場区分見直しの大目的として、国内外の投資



Naotaka Ikeda

池田 直隆 氏

株式会社東京証券取引所 上場部企画グループ統括課長

2005年4月株式会社東京証券取引所入社。入社後、上場審査部を経て、2010年6月より現職。市場区分の見直し・コーポレートガバナンスの充実に向けた検討、スタートアップ育成に係る制度整備など、東証における上場制度全般に係るルールメイク等を担当。



家にとって魅力的な市場の実現を掲げています。今回の取組みは直接的に海外投資家を意識したものではありませんが、企業価値向上に向けて積極的に取り組む企業が増えることで、市場としての魅力向上につながっていくことを期待しています。

土屋 投資家からは好意的な反応があるようですが、「今度こそ本当なのか」という声も聞かれると思います。この点についてはいかがですか。

池田氏 はい、そういった声はよく聞きます。特に長年日本株を見てきた投資家からは、過去の施策で十分な変化が見られなかった経験から、慎重な見方もあります。東証では、直近の1年間で、海外投資家を含め、300社以上の機関投資家とミーティングを行う機会を持ちました。そのなかで感じたのは、日本企業の変化に対する期待や関心の高まりです。それだけに継続的な改善の流れを作っていく必要があると考えています。

開示内容が投資家の期待や実際の取組みと乖離

土屋 流れを作ることにに関して、少し問題提起的な質問をさせていただきます。金融庁の「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」²から発行された「コーポレートガバナンス改革の実践に向けたアクション・プログラム2024」で、「企業の情報開示は

充実してきている一方、開示している内容と実際の取組みの内容が乖離している」との指摘がありました。東証の市場区分見直しに関するフォローアップ会議でも、開示状況から実質面へのシフトが議論されています。現時点で、日本企業にどのような課題があると感じていらっしゃいますか。

池田氏 まず、企業が検討して開示することがスタートラインとしては重要です。その意味で、多くの企業に開示を始めていただいたことは大変良かったです。ただし、課題もあります。たとえば、開示はしたものの、内容が投資家の期待と乖離しているケースや、開示していても投資家とのコミュニケーションが十分に行えていないケースなどがあります。現在の企業の状況を大まかに分類すると、開示、取組みの実行、投資家との対話が自律的に回っている企業がある一方で、取組みの実効性の観点から改善が期待される企業もあります。開示状況から内容面の実効性に注目点に移るなか、積極的に取り組もうとするものの、課題を抱えている企業にどうアプローチしていくかが重要だと考えています。

土屋 投資家もその辺りを注視しているように感じます。現在、市場全体への期待から株価は上昇していますが、個別銘柄の本格的な選別はこれからだと思います。取組みが進んでいる企業と遅れている企業で、今後優勝劣敗がはっきりしてくる可能性があります。遅れている企業をどう支援していくかが重要な課題ですね。

池田氏 そのとおりです。投資家の期待に応えるためには、単に開示をすればよいということではなく、実効的な取組みなのか、それが実際に進むのが肝となります。特に、開示はしているが、中身に関して投資家から見るとズレが生じてしまっている企業などに対して、マーケット全体でどうサポートできるかが今後の焦点になると考えています。

課題は事業売却も含めた事業ポートフォリオ見直し

土屋 KPMGが実施した調査³によると、東証対応において41%の企業が事業ポートフォリオマネジメントを課題だと答えています。コーポレートガバナンス・コードは、取締役会が決定した事業ポートフォリオに関する基本的な方針を、投資家との対話で説明するよう求めています。しかし、そのことはコンプライしているものの、実は方針自体がないという企業も決して少なくないことを日々の業務でも感じています。つまり、やや厳しい言い方ですが、コーポレートガバナンス・コードではコンプライと言ったものの、実質的にはコンプライできていない、最近の流行りの言葉で言えば「ウォッシュ」のようになっていのではないかと感じています。そうしたなか、日本企業の事業ポートフォリオマネジメントの課題をどのようにご覧になっていますか。

池田氏 その課題認識は我々も共有しています。昨年3月のお願い(いわゆる「東証

対応)の本質は、単にPBRやROICといった指標の改善ではなく、中長期的な収益性を高めるため、事業ポートフォリオの見直しを含む抜本的な取組みを検討していただくことにあります。言い換えると、経営資源の適切な配分を実現していくことであり、そのためには資本コストや資本収益性を十分に意識しつつ、持続的な成長につながる研究開発投資や人的資本への投資、設備投資とともに、事業ポートフォリオの見直しが必要となる場合があります。しかし、多くの日本企業が、伝統的に事業ポートフォリオの見直しには消極的であり、特に事業の売却や撤退には苦手意識があるように感じています。この点は投資家からも多く指摘があります。グローバルな競争力を高めるためには、この部分の改善が不可欠かもしれません。

土屋 確かに、日本企業は買収には積極的ですが、事業の売却には消極的な傾向がありますね。その背景には、資本コストの意識の低さがあるのではないのでしょうか。資本コストを下回っている事業でも、なぜか継続している企業が多いように感じます。日本企業の資本コストに対する理解について、どのようにお考えですか。

池田氏 そそこが大きな課題だと認識しています。多くの企業は資本コストを正しく計算することに重きを置きすぎてしまっていると思います。実際、説明会や講演会で企業の方から一番多くいただく質問が「資本コストはどう計算するべきか教えてください」というものです。間違っはいけない、違うと言われたくない、だから正しい計算方法にこだわるといのは日本企業らしい特徴とも言えますが、投資家の期待に応えるためには、正しい計算方法以上に、認識している資本コストの水準が投資家と揃っているのか、実際の経営判断で資本コストを意識しているかということのほうが重要です。

土屋 多くの企業が技術的な側面に注目しすぎていて、本質的な議論ができて

いないということですね。

池田氏 はい、多くの投資家の方から指摘をいただくポイントです。取締役会での議論も、単に資本コストの計算方法ではなく、資本コストを踏まえて、どのくらいのリターンを上げることがステークホルダーの満足度につながるのかという観点で行っていただくことが重要です。大切なのは、資本コスト、すなわち株主の期待リターンを上回る収益を上げることであり、それを基準に事業の継続や売却を判断することだと思います。

土屋 資本コストを意識した経営が浸透しない背景には、経営者の意識の問題もあるのではないのでしょうか。特に「ベストオーナー」という概念を嫌う経営者が多いと感じます。事業を手放すことがネガティブに捉えられる傾向が強いようですが、これについてはどうお考えですか。

池田氏 事業の売却が従業員や会社にとってネガティブな結果をもたらすと考える経営者が多いのは事実です。ただ、その事業をよりよく成長させられる企業に譲渡することで、従業員を含むステークホルダー全体の利益につながる可能性があります。この点を理解し、経営資源を適切に配分することが重要です。

重要なのはキャッシュフローアロケーションと自社の企業価値の把握

土屋 最近では、株主還元、特に自社株買いが増えていますが、これについてはどうお考えですか。ほかに優先すべき取組みはないのでしょうか。

池田氏 もちろん株主還元自体は否定するものではありませんが、優先順位があると思います。今回、我々が願っているのは、中長期の目線での「成長」ですので、目先の収益性や株価の向上策として、とりあえず自社株買いや増配などの株主

還元を行うということではなく、まずは中長期的な収益性向上に向けて、設備投資や人的資本投資、R&Dなどの成長投資にキャッシュをどのように活用するかを検討していただきたいとお伝えしています。成長に向けた投資と株主還元のバランスを適切に取り、成長のための資金は確保したうえで、不要な現金は還元するという方針を明確にするということが考えられます。

土屋 KPMGの調査では約40%の企業がキャッシュフローアロケーションの方針を持っていないという結果が出ています。稼いだキャッシュをどう使うか決められず、結果的に投資に回せていないということです。これは投資や株主還元の判断にも影響を与えていると考えられますが、キャッシュの使い方について、もっと深く考える必要があるのではないのでしょうか。

池田氏 そうですね。最近では方針を策定・開示する企業が増えてきている印象はありますが、多くの企業が具体的な方針を持っていないようにも見受けられます。なかには、全体方針がないにも関わらず、株主還元や配当性向の数字だけは決まっいて、企業全体のビジネス戦略と一致していないケースも見受けられます。課題は、成長投資と株主還元のバランスを適切に取るために検討していただくことです。

土屋 事業ポートフォリオ戦略の議論とも関連していますね。企業が自分たちの経営資源をどのように配分するかを明確にしないと、投資も進まず、キャッシュの使い方も決まらない。悪循環に陥っている可能性があります。

池田氏 おっしゃるとおりです。こうした課題をどのように企業に伝え、理解してもらうのが良いでしょうか。我々としては、ポイントや事例を共有していこうと考えていますが、土屋さんのように企業をサポートする立場から見て、何か効果的なアプ

ローチはありますか。

土屋 私が最近意識しているのは、「自社の企業価値を把握していますか」という問いかけから始めることです。特に最近のM&A環境を考えると、自社の適正価値を把握することはきわめて重要です。それにより、買収提案の妥当性や自社の企業価値向上策の適切さを判断できるようになるためです。

池田氏 なるほど、そういった視点は企業にとって考えるきっかけになりますね。

土屋 はい。現在のように同意なき買収の可能性のある環境下では、自社の本源的価値を理解し、それを実現するための施策を講じることが重要になってきています。仮に買収を仕掛けられたときに、自分たちの株価の適正価格を把握していれば、買収提案者の価格の妥当性も判断できます。自分たちの本源的価値はいくらなのか、それを実現するための施策に実際に取り組んでいるのか、施策を開示して投資家とコミュニケーションを取っているのか。これは東証が推進しているPDCAサイクルにも通じる考え方ですが、これによって企業価値は向上していくはずだと考えています。

池田氏 そのとおりですね。企業価値を正確に把握することは経営判断を行ううえでも必要ですね。そういった考え方を企業に感覚的に理解してもらえよう環境づくりが重要だと感じました。

土屋 はい。同意なき買収が起こりうるというのがありますが、不確実性が高い現在だからこそ、取締役会が自社の企業価値についてしっかりとした意見を持つことがきわめて重要になってきています。

池田氏 よくわかりました。こういった視点は、我々が企業とコミュニケーションを

取るうえでも非常に参考になります。今後も企業の企業価値向上を支援するために、こういった観点を踏まえて取り組んでいきたいと思います。

CFO視点を持つ社外取締役の役割がますます重要に

土屋 最近、社外取締役が株主と対話する機会が増えていますね。しかし私たちの調査では、企業価値向上策に関する社外取締役のアカウンタビリティのレベルは、依然として不十分であると45%の企業が感じています。現状をご覧になって、取締役会が果たすべき本来の役割や、社外取締役が起点となるべきアクションは何だとお考えですか。

池田氏 社外取締役の役割としては、まず経営陣が進めている施策について、自身のスキルを活かして積極的に議論に参加することが基本だと考えています。投資家とのコミュニケーションという面では、企業の成長戦略などの説明は基本的に社長や経営陣が行うべきだと思いますが、社外取締役は株主利益の代表者という側面がありますので、投資家から求められる役割や機能とマッチしているかどうかが大切だと思います。

社外取締役も含めた取締役会全体でこの話を議論し、どのように投資家とコミュニケーションを取るかを検討することが重要ということです。また、一部の企業では社外取締役が投資家とのミーティングを実施するなどの取組みも見られます。こういった取組みはまだ少数ですが、今後増えていく傾向にあると感じています。社外取締役が投資家と直接対話することで、株主の目線をより深く理解することもできます。そして、その理解を取締役会での議論に活かすことができれば、全体として良い方向に進んでいくのではないのでしょうか。

土屋 少数株主の代表者としての社外

取締役の役割がより重要になってきそうですね。

池田氏 おっしゃるとおりです。社外取締役の数は過去10年ほどで大幅に増えてきましたが、これからは実質的にその機能を果たしていけるかが問われるフェーズになると思います。

土屋 投資家との対話という点では、投資家の言語を話せることも重要です。上場企業において、その役割を果たせるのはCFOではないでしょうか。CFOの方々がもっと社外取締役として選任されれば、状況が変わるのではないかと個人的に思うのですが、いかがでしょうか。

池田氏 そうですね。重要なのは投資家の目線や考えを理解することですので、経営者の方でもいいと思います。ただ、単に特定の属性の人をテンプレート的に入れるのではなく、そういった経験を持つ人が求められる役割や機能とマッチしているかどうかが大切だと思います。

土屋 もちろん、すべての社外取締役をCFOにする必要はありませんが、1名くらいいてもいいのではないかと考えています。

池田氏 確かにそういった経験や視点を持つ人材が社外取締役として加わることで、より効果的な取締役会の運営や投資家との対話が可能になるかもしれません。

スタンダード市場の企業の課題は、成長戦略と投資家との関係の構築

土屋 これまでは主にプライム市場の企業についてお話ししてきましたが、スタンダード市場の企業については現在どのような動きがあり、今後どのような取組みが必要だとお考えですか。

池田氏 資本コストや株価を意識した経営

の要請は、プライム市場もスタンダード市場も同じですが、現状を見ると、プライム市場の開示率が8割超なのに対し、スタンダード市場は4割程度にとどまっています。スタンダード市場で進んでいない理由としては、投資家との接点が少ないこと、リソース不足、そもそも必要性を感じていない企業もあることなどが挙げられます。今後は、これらの実態を踏まえて、スタンダード市場の企業に合ったアプローチを考える必要があると感じており、企業の状況や投資家からのフィードバックを把握しつつ、具体的な対応を進めたいと考えています。もちろん、資本コストや株価を意識した経営の推進自体は継続していきますが、市場区分ごとの特性を考慮した取組みが必要だと認識しています。

土屋 スタンダード市場の企業は時価総額が小さく、機関投資家が投資しにくいという特徴がありますね。逆に個人株主が多いのかもしれませんが。個人株主が企業に対してどのように健全なプレッシャーをかけられるか、という視点も重要かもしれませんね。

池田氏 スタンダード市場の企業にも、しっかりとした事業基盤と収益基盤を持つ企業が多くあります。ただ、株主や投資家の目線を理解し、適切な情報開示やIRを行うという意識が、プライム市場の企業に比べて相対的に低い傾向にあります。まずは、この意識を高めていただく環境づくりが必要で、そこから資本コストや株価を意識した経営につながっていくのでは

ないかと考えています。

土屋 日本の投資家層の問題もありそうですね。スモールキャップやミッドキャップの企業にもっと積極的に投資する層が増えれば、企業側の意識も変わってくるかもしれません。

池田氏 そうですね。ただ、スタンダード市場の企業は支配株主や大株主の比率が高いケースが多く、そのために投資家が参入しにくい面があるのも現実です。株式の流動性が低いことも課題の1つです。

土屋 なるほど。本来であれば、そういった企業が成長していけば、資金調達の際で大株主の比率は下がっていくはずですね。

池田氏 そのとおりです。その過程をどう実現するかが重要なポイントになりそうです。スタンダード市場の企業の成長と、それに伴う株主構成の変化、そして投資家との関係構築など、複合的な課題に取り組む必要があります。

グロース市場の活性化のカギは、IPO後の持続的成長支援

土屋 グロース市場についてはいかがでしょうか。東証としてグロース市場をどのように位置づけ、今後どうしていこうとお考えですか。

池田氏 グロース市場も本質的には投資家の期待に応えながら成長していくという点で、ほかの市場と変わりはありません。ただし、若い企業や収益基盤が確立していない企業が多いため、ROEやPBRといった指標でメッセージを伝えることが良いのかどうかということで、別出しで議論をしています。現状、日本のグロース市場はほかの市場と比べて株価も伸びておらず、IPOの規模も小さく、機関投資家の参加も少ないなどさまざまな課題が指摘されていますが、我々の課題意識としては、上場後により高い成長を実現していただけるような環境をどう作るかということです。

土屋 確かに、IPOで調達する金額も数億円程度と小さいケースが多いですね。

池田氏 そうなんです。アメリカと比べると桁が2つ違います。さらに、IPO後にエクイティファイナンスを行う企業も全体の1割程度しかありません。我々としては、IPOの規模の大小に関わらず、上場後にしっかりと成長できる環境づくりが重要だと考えています。

土屋 昔は「上場がゴール」という考え方もありましたが、今でもそういう意識はあるのでしょうか。

池田氏 残念ながら、今でもその意識は根強くあるようです。IPOに向けて多くのリソースを投入するあまり、実際の事業成長が止まってしまうケースも多くあります。



Daisuke Tsuchiya

土屋 大輔

有限責任 あずさ監査法人 マネージング・ディレクター

2015年よりあずさ監査法人にて事業ポートフォリオマネジメントや財務戦略、投資管理、サステナビリティ投資フレームワークの策定等、ROIC経営／資本コスト経営に関する助言を行う。著書に「ROIC経営」「ROIC経営 実践編」(日本経済新聞出版 刊行)。

M&Aや戦略的投資を控えるなど、成長機会を逃している可能性もあります。

土屋 確かに、クライアントでもそういった傾向を感じる場合があります。

池田氏 そうですね。IPOを目的化するのではなく、あくまでもプロセスの1つとして捉え、そこから本番だというマインドセットを経営者の方々にどう持っていただくかが市場の課題です。また、IPO後に、経営者の頑張りに伴走する人が必要だとも感じます。いずれにしても上場後も継続的にサポートする仕組みが必要ですね。

土屋 私たち伴走する立場の側も、そういった意識を持ってサポートしていく必要がありますね。

池田氏 おっしゃるとおりです。IPOのスケジュールに合わせるだけでなく、長期的な成長を見据えたサポートがますます重要になってくると思います。

日本企業の企業価値向上に向けた、東証の役割と今後の展望

土屋 最後に締め言葉をお願いしたいと思います。日本企業の企業価値向上に向けて、東証として今後どのように上場企業をサポートしていく予定でしょうか。

池田氏 取引所の役割は、基本的にプラットフォームを提供することです。上場企業が中長期的な企業価値向上に向けて積極的に取り組み、投資家がそれを適切に評価して投資する。この循環がうまく機能するマーケットを作ることが我々の使命です。資本コストの議論も含め、新しい市場区分の導入も、この循環を促進するためのものです。特に上場企業の皆さまには、これまで以上に株主・投資家の存在を意識していただくよう、さまざまな形でメッセージを発信しています。一方で、企業が努力して情報開示をしても、投資家側が自分たちの利益だけを考えると質問するケースもあるといった課題もあります。企業側から「投資家にもしっかり見てほしい」という声が出てきているのは、大きな変化だと感じています。我々としては、企業と投資家の双方に働きかけ、より良い対話と評価が行われるマーケットを目指しています。

土屋 なるほど。企業と投資家の両方に目を向けた取組みが重要なんですね。私たちアドバイザー業務に携わる者としても、上場支援や監査はもちろんですが、企業価値向上の取組みを側面から支援していきたいと考えています。本日はありがとうございました。

池田氏 ありがとうございます。さまざまな立場の方々と協力しながら、日本企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支援していきたいと考えています。今後ともよろしくお願いいたします。

1 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお問い合わせ
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20230331-01.html>

2 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議
<https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/index.html>

3 ROIC経営を通じた経営改革力の向上—日本企業の現在地
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/07/sustainable-value-roic-survey.html>



(左)東京証券取引所 池田 直隆 氏 (右)あずさ監査法人 土屋 大輔



Digital Transformation

日本型サプライチェーンの サイバーセキュリティリスク

KPMG FAS

フォレンジック

遠藤 正樹 / パートナー

近年、取引先を経由したサイバー攻撃が増加しており、特に日本ではサイバー攻撃による被害の約半数が、子会社や取引先が原因だったとの調査結果があります（グローバル全体では約29%）。その要因として考えられる日本型サプライチェーンの特徴と課題、およびそれに適した対応策について解説します。

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



遠藤 正樹
Masaki Endo

POINT 1

サードパーティ経由のサイバー攻撃の増加

サイバー攻撃による侵害のうち、サードパーティが原因となったのは約29%であり、サプライチェーン攻撃であるとの調査結果がある。

POINT 2

日本では約半数がサードパーティ経由の攻撃

調査結果を国別に分析したところ、日本では約48%がサードパーティ経由の攻撃であることが判明しており、グローバル全体の平均から突出して多い傾向にある。

POINT 3

日本型サプライチェーンに適した対応が必要

サプライチェーン上のサードパーティのセキュリティレベルを向上するためには、日本型サプライチェーンに適した対応を検討する必要がある。

I サードパーティ経由のサイバー攻撃

企業等へのサイバー攻撃のニュースが後を絶ちませんが、近年では自社ではなく取引先や外部委託先等のいわゆる「サードパーティ」が原因となった、サプライチェーン攻撃の割合が増加しています。

情報処理推進機構（IPA）が2024年1月に公開（6月に更新）した「情報セキュリティ10大脅威2024」¹では、組織向け脅威ランキングにおいて、「サプライチェーンの弱点を悪用した攻撃」が2023年に引き続き2位となり、2019年以来6年連続で10大脅威として挙げられています（図表1参照）。

1. サプライチェーン攻撃のリスク

「サプライチェーン攻撃」では、攻撃者は標的企業のビジネスのサプライチェーン上で、セキュリティ対策が脆弱な「サードパーティ」を探し出し、そこを利用／経由した攻撃を実行します。

サードパーティが攻撃された場合に発生すると想定されるリスクの例としては、以下が挙げられます：

- ・ 業務委託先
 - ・ 業務委託先へ預けていた情報が流出してしまう
- ・ システム連携先
 - ・ 連携先システムから自社システムへ侵入されてしまう
- ・ サービス提供元
 - ・ 業務で利用していたクラウドサービスが停止し、業務が遂行できなくなる
- ・ 調達元
 - ・ 部品が調達できないため、自社製品の製造が止まってしまう
 - ・ 調達したアプリケーションにマルウェアが仕込まれており、攻撃に利用される
- ・ システム開発委託先
 - ・ 開発したシステムに不正なプログラムが組み込まれて攻撃に利用される

2. サードパーティ経由の攻撃の割合

サイバーセキュリティリスク評価ツールを手掛けるセキュリティ・スコアカード社（SSC）が実施した調査²によると、一般公開されている2023年のサイバーセキュリティ侵害事案のうち、約29%がサードパーティ経由での攻撃に起因しているものでした。ただし、調査上で原因が特定されていないインシデントに関しても、サードパーティに起因していたものが含まれている可能性があるため、実際の割合はもっと高くなると考えられます。

サイバーセキュリティ侵害を発生地域別に分析したところ、やはり北米が最も多くなります（図表2-1参照）。これをサードパーティ経由での侵害と特定されたものだけで見ても、ほぼ同様の分布となりますが、アジア太平洋地域の割合が若干大きくなっています（図表2-2参照）。

さらにサイバーセキュリティ侵害の件数が多い上位国に関して、サイバーセキュリティ侵害全体に対するサードパーティ経由の侵害の割合を見てみると、日本については48%とグローバル全体の平均となる約29%と比較して突出して多くなっていることが分かります（図表2-3参照）。日本に

おけるサイバーセキュリティ侵害の約半数がサードパーティ経由での攻撃という事実は、日本におけるサードパーティの管理が進んでいない実態をあらわしていると考えられます。

日本で対策が進んでいない原因としては、欧米と比べてサプライチェーン上のサードパーティへの統制が効かせづらい日本型サプライチェーンの特徴があると考えられます。

II 日本型サプライチェーンの特徴と課題

1. 日本型サプライチェーン（主に製造業）の変遷

製造業のアーキテクチャは、モジュラー（組み合わせ）型とインテグラル（すり合わせ）型があります。モジュラー型は共通部品の寄せ集めで設計し、人財の入れ替えが効きやすい製品で、欧米や中国が得意としています。一方、インテグラル型は専用部品で最適化し、多能工化するために人財固定が必要である製品で、日本が得意とするとされています。代表的な製品の

図表1 「情報セキュリティ 10大脅威 2024」（組織）

順位	「組織」向け脅威	10大脅威での取り扱い（2016年以降）
1	ランサムウェアによる被害	9年連続9回目
2	サプライチェーンの弱点を悪用した攻撃	6年連続6回目
3	内部不正による情報漏えい等の被害	9年連続9回目
4	標的型攻撃による機密情報の窃取	9年連続9回目
5	修正プログラムの公開前を狙う攻撃（ゼロデイ攻撃）	3年連続3回目
6	不注意による情報漏えい等の被害	6年連続7回目
7	脆弱性対策情報の公開に伴う悪用増加	4年連続7回目
8	ビジネスメール詐欺による金銭被害	7年連続7回目
9	テレワーク等のニューノーマルな働き方を狙った攻撃	4年連続4回目
10	犯罪のビジネス化（アンダーグラウンドサービス）	2年連続4回目

出典：IPA「情報セキュリティ10大脅威2024」
<https://www.ipa.go.jp/security/10threats/10threats2024.html>

例としては、モジュラー型はパソコン、自転車、レゴ等、インテグラル型は自動車、オートバイ、小型電池等が挙げられます。

日本の製造業がインテグラル型が得意になった背景は戦後に遡ります。第二次世界大戦の敗戦を機に、日本は航空機開発を禁止され、ハイレベルの技術者は自動車やオートバイ、鉄道等へと職を変えましたが、働き手が足りない状況でもあったことから、多能工化が急速に進みました。日本の終身雇用もこの頃から傾向として現れましたが、その背景には、多能工化した技術者が転職すると事業が立ち行かなくなることがありました。他方で、米国は移民、中国は人口ボーナスという背景から、そもそも多能工化が必要とされなかったことから、急速にモジュラー型の製造が進みました。

その後、製造過程におけるすり合わせが優位性を発揮する自動車、オートバイ、鉄道等の産業が発達し、多能工化を促進する社会的仕組みが構築されました。

なかでも重要な部分を担ったのが系列メーカーの存在です。彼らは、必ずしも資本関係になくても、メーカーのサプライチェーンの一部を担うことで、メーカーからの大きなサポートを受けることができ、他方、メーカーとしては、サポートし続けることで一定のガバナンス体制を維持していました。このようにして、インテグラル型アーキテクチャを得意とする国が誕生しました。

2. 日本型サプライチェーンの特徴

日本のサプライチェーンにおける重要なサプライヤーの多くは、忠誠を誓わせるかたちでのガバナンス設計に組み込まれています。

日本企業の多くは、通常規格以上の品質水準を求めているため、ISO等の規格を軽視する文化が生まれました。

そのため、ガバナンスを利かせるために必要なルールは、統一的なものがあるわけではなく（それはむしろ有効でないため）、個別のすり合わせにより構築されてきました。

その結果、日本企業においては、サードパーティリスク管理（TPRM:Third Party Risk Management）は、統一的な方法を適用することが難しく、相当程度、個別のカスタマイズが必要とされる現状があります。

サイバーセキュリティの予防体制強化においても、統一的なフレームワーク、方法論をすべてのサードパーティに適用するのではなく、個別・個社対応がフィットする傾向があります。

TPRMの一環としてのサイバーセキュリティのレベル確認も「すり合わせ」の文化で行われるため、ペネトレーションテスト等の疑似的診断もほぼ実施されていない状況です。

モジュラー型の欧米企業は、統一的なルールや手続きを採用することで、高度な

サイバーセキュリティのレベルを横断的に更新し続けることが比較的容易です。一方で、インテグラル型の日本企業は、各サードパーティに対して個別対応が必要とされるため、全てのサードパーティについて、サイバーセキュリティのレベルを確保・維持することが困難な状況です。

III 日本型サプライチェーンに適した対応

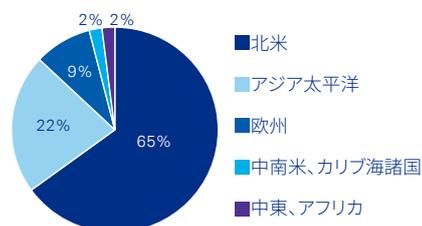
前述の通り、個別の「すり合わせ」文化の強い日本企業のTPRMに関しては、統一的なフレームワークを適用することは困難です。ただ、すべてのサードパーティに対して個別の対応を実施していくことは多くの時間とリソースを必要とするため、まずはリスクの高そうなサードパーティを特定し、そこから優先的に対応を実施していくという方法が現実的と考えられます。

優先順位をつけるために、まずはリスクの高そうなサードパーティをいかに特定するかという視点で、個別リスク診断の実施を試みるのが重要です。

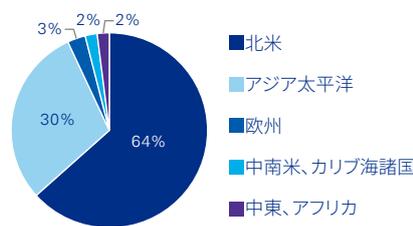
リスクの高いサードパーティを特定するためには、発見的統制の方法論が必要とされています。従来の様な対象企業とのすり合わせが必要となる手法（質問票等での確認の実施）ではなく、たとえばサイバーインテリジェンスを活用した診断ツールを利用した簡易診断（個社ごとにすり

図表2 「サイバーセキュリティ侵害の発生地域別分析」

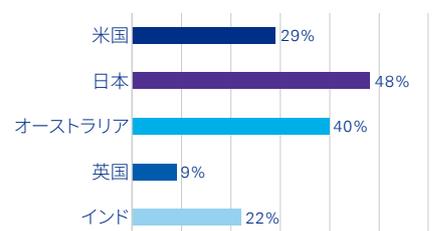
1. サイバーセキュリティ侵害全体



2. サードパーティ侵害のみ



3. サードパーティ侵害の割合



出典：SSC「世界のサードパーティサイバーセキュリティ侵害に関するレポート」

合わせしなくても実施可能な手法)等が有効と考えられます。

ツールでの簡易診断の結果、スクリーニングされたサードパーティ(なんらかのサイバーセキュリティリスクが検出されたサードパーティ)に関しては、個別の対応を実施することが可能です。セキュリティ体制やセキュリティツールの設定等の見直しや、場合によってはサイバーフォレンジック等の深堀調査を実施して、セキュリティリスクの原因を特定し、改善策を検討していきます。

さらに、サイバーセキュリティレベルを維持していくために、定期的なモニタリングやテストを実施できるような体制を構築することも重要となります(たとえば、ツールでの簡易診断を定期的の実施する等)。

また、サプライチェーン上の企業間でサイバーセキュリティに関連する情報交換のための仕組みを構築することも検討すべきです(日本企業は欧米企業と比べて特に遅れているため)。

IV

事業の成長リスクとしてのサプライチェーンとサイバーセキュリティ

企業のサプライチェーンの複雑化に伴い、関連するリスク領域も広範囲となってきました。また、各企業の事業のデジタル化が進むなかでサイバー攻撃の対象領域も拡大してきました。

ランサムウェア等のサイバー攻撃により、サプライチェーン上のサードパーティのシステムが停止したり、重大な情報漏洩等が発生した場合、原因が自社ではなくサードパーティだとしても、企業の存続を脅かす事態に発展する可能性があります。

昨年実施された「KPMGグローバルCEO調査2023」³でも、今後3年間の成長リスクとして、「サプライチェーン」と「サイバーセキュリティ」が挙げられています(図表3参照)。

このようにサプライチェーン上のサイバーセキュリティは、今後の企業の成長のための重要な要素として認識されており、サプライチェーンにおけるサイバーセキュリティの高度化に関する課題を解決するために、さまざまな手法・ツール・サービス等が開発されてきています。それらを有効活用することで、効率的にサイバーセキュリティレベルを上げていくことを推奨します。

図表3 今後3年間の成長リスク2023

1	地政学的不確実性
2	オペレーショナルリスク
3	最先端技術/破壊的技術
4	サプライチェーン
5	規制リスク
6	環境/気候変動
7	金利
8	サイバーセキュリティ
9	レピュテーションリスク
10	人材

出所:KPMG 「KPMGグローバルCEO調査2023」
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/12/ceo-outlook-2023.html>

- 1 情報セキュリティ10大脅威 2024 (情報処理推進機構(IPA)発行)
<https://www.ipa.go.jp/security/10threats/10threats2024.html>
- 2 SecurityScorecard Third-Party Breach Report Reveals Software Supply Chain as Top Target for Ransomware Groups (SecurityScorecard)
<https://securityscorecard.com/company/press/global-third-party-risk-report/>
- 3 KPMGグローバルCEO調査2023 (KPMG発行)
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/12/ceo-outlook-2023.html>

サードパーティリスク管理関連サービス

ウェブサイトでは、サードパーティにおけるサイバーリスク簡易診断等を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/investigation-prevention-fraud/third-parties-risk-management.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
 遠藤 正樹/パートナー

✉ masaki.endo@jp.kpmg.com



Digital Transformation

内部統制報告制度（いわゆるJ-SOX）の最新実務動向

～中長期的課題を考慮した検討アプローチ例～

あずさ監査法人
コンサルティング事業部

竹内 祥和 / マネージング・ディレクター

阿部 哲治 / ディレクター

三浦 一成 / アソシエイト・ディレクター

KPMGコンサルティング
Sustainability & Risk Transformation

外山 了至 / ディレクター

今 回の基準改訂を受けて、不正リスクへの対応、評価対象拠点の再点検およびITへの対応（情報の信頼性確保、IT委託業務管理、サイバーリスク対応）が求められます。今回の改訂はファーストステップとされており、今後、中長期的な課題として、数値基準の撤廃、非財務情報の報告に係る内部統制が挙げられており、さらなる改訂が見込まれています。本稿では、今回の改訂を受けて対応が求められる取組みに加えて、将来の改訂を見据えて、内部統制の不備を発生させないために、先行して対応しておくべき取組みについても解説します。また、今回の改訂で強調された不正リスクに適切に対応するため、データ分析を用いたリスク評価の方法についても解説します。

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。



竹内 祥和
Yoshikazu Takeuchi



阿部 哲治
Tetsuji Abe



三浦 一成
Kazunari Miura



外山 了至
Satoshi Toyama

POINT 1

不正リスクを内部統制で防止する

今回の基準改訂を受けて、不正リスクを考慮して業務プロセスの評価拠点の決定、不正リスクを意識した統制の整備が必要となる。内部統制の運用テストにおいても、不正シナリオに対して、リスクが高い取引を抽出して評価することが効果的である。

POINT 2

ITへの対応は各企業の状況変化を踏まえたうえで実施することが重要である

変化する企業のIT環境へ適応するため、情報の信頼性の確保、IT委託業務の統制整備、サイバーリスクへの対応が重要になっている。企業は、事業環境の変化をいち早く捉え、現状のシステム形態に即した適切な統制の整備、運用が求められる。

POINT 3

不正リスクを考慮した評価範囲検討のためには、実務的対応のための評価主体の整理や仕組みの構築も重要である

評価範囲の検討にあたっては、勘定科目の十分性の検討、不正リスク評価の具体的アプローチの理解と実施、要追加拠点へのプレ評価による改善対応や評価主体の整理等、多面的に検討しておくことが望まれる。

POINT 4

リスク情報のデータ収集と活用の見直しは内部統制報告制度の対応やグループ・ガバナンス強化へ貢献する

リスク情報の収集を見直しと強化をし、定量情報と定性情報の視点から得られた情報を分析する仕組みを導入することは、内部統制報告制度や特に不正リスクの検討にとって有効であり、グループ会社のガバナンス強化の一環としても展開可能である。

I 内部統制報告制度を取り巻く動向

2023年4月に、内部統制報告制度（いわゆるJ-SOX）に関する基準、実施基準が改訂され、2024年4月以降に開始する事業年度から適用になりました。基準改訂の趣旨を理解し、適切に対応することが期待されます。基準改訂の議論のなかで、中長期的な課題として挙げられた事項は、今後の改訂に織り込まれる可能性が高く、将来を見据えて、早めに対応することが重要です。

1. 主な改訂内容

2008年に、J-SOXが導入され、財務報告の信頼性向上に、一定の効果があつたと評価されています。一方で、内部統制の評価対象外から、開示すべき重要な不備が発生する事例もあり、実効性に関する懸念や国際的な議論の進展がありました。これらを受けて、基準改訂が行われ

ました。今回は法律改正までは行われず、ファーストステップとされています。（図表1参照）ITへの対応については、第II章で解説します。

2. 不正リスクを考慮した評価範囲の再点検

不正会計の発覚に伴う内部統制の不備が、多く開示されていることから、不正リスクへの対応がより強調されました。「リスクの評価の対象となるリスクには、不正に関するリスクも含まれる」と改訂基準に明記されました。不正リスクを評価して、対応する内部統制を漏れなく整備して、評価する必要があります。

業務プロセスの評価範囲の「決定の際には、長期間にわたり評価範囲外としてきた特定の事業拠点や業務プロセスについても、評価範囲に含めることの必要性の有無を、考慮しなければならない」と改訂基準に追加されました。一般的には、売上高の大きい順に拠点を並べて、売上高の3分の2以上をカバーする拠点を、業務

プロセスの評価拠点到選することが多いのではないのでしょうか。長期間にわたり業務プロセスの評価対象外としていた、残り3分の1の拠点について、評価対象外で良いのかどうか、リスク分析することで再点検することが必要となります。

また、不正リスクを意識して、内部統制の運用テストを実施することが重要です。一律のサンプル件数をテストするだけではなく、想定される不正シナリオに対して、リスクが高いと判断される取引を抽出し、対応する内部統制を評価することで実効性を高めることが可能です。

3. 中長期的な課題

基準改訂の議論のなかで、中長期的な課題として、数値基準の撤廃が議論されました。具体的には売上高の3分の2を重要な事業拠点とする例示、また、売上高、売掛金、棚卸資産の3勘定が事業目的に大きく関わる勘定科目とする例示について、数値基準の撤廃を強く主張する意見がありました。また、内部統制の目的が、

図表1 主な改訂内容

(1) 内部統制の基本的枠組み

報告の信頼性

- 内部統制の目的の1つである「財務報告の信頼性」を「報告の信頼性」とし、組織内および組織の外部への報告（非財務情報を含む）と定義
- 「財務報告の信頼性」は「報告の信頼性」に含まれ、内部統制報告制度は「財務報告の信頼性」の確保が目的と強調

内部統制の基本的要素

- 「リスクの評価と対応」
不正リスクについて考慮することの重要性や考慮事項を明示
- 「情報と伝達」
情報の信頼性確保にシステムが有効に機能していることの重要性を追記
- 「ITへの対応」
サイバーリスクの高まり等を踏まえたセキュリティ確保の重要性を追記

経営者による内部統制の無効化

- 内部統制の無効化に対する組織内の全社的または業務プロセスにおける適切な内部統制の例示を追記

内部統制に関係を有する者の役割と責任

- 監査役等について内部監査人や監査人等との連携、能動的な情報入手の重要性等を追記
- 内部監査人について熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意をもって職責を全うすること、取締役会および監査役等への報告経路の確保の重要性を追記

内部統制とガバナンスおよび全組織的なリスク管理

- 内部統制とガバナンスおよび全組織的なリスク管理を一体的に整備・運用することの重要性を明記
- 体制整備の考え方として3線モデル等の例示を追記

(2) 財務報告に係る内部統制の評価および報告

内部統制の評価範囲の決定

- 長期間、評価範囲外とされた事業拠点や業務プロセスを評価範囲に含めることの必要性の有無を考慮することを明記
- 評価範囲外から開示すべき重要な不備が識別された場合、当該開示すべき重要な不備が識別された時点を含む会計期間の評価範囲に含めることが適切であると明記
- 評価範囲に関する監査人との協議を計画段階や状況の変化等があった場合に必要に応じて実施することが適切と明記

ITを利用した内部統制の評価

- ITを利用した内部統制の評価に関して、一定の頻度で実施することについてIT環境の変化を踏まえて慎重に判断し、必要に応じて監査人と協議することを明記

財務報告に係る内部統制の報告

- 内部統制報告書に経営者による内部統制の評価範囲の決定に利用した指標等の判断事由等を記載することが適切とされた
- 前年度に報告された開示すべき重要な不備に対する是正状況を付記事項として記載すべき項目に追加

出所:KPMG作成

「財務報告」の信頼性から、「報告」の信頼性とされました。将来的に、サステナビリティなどの非財務情報の報告に係る内部統制が、J-SOXの評価対象とされることが考えられます。

今回は、法律改正は行われませんでした。将来的には、会社法と金融商品取引法の内部統制を統合し、内部統制の4つの目的を総合判断できるようにすべきとの意見がありました。

また、監査人による監査制度として、ダイレクト・レポート（直接報告業務）の採用の是非が議論されました。

4. 今後の基準改訂を見据えて取り組み始めるべきこと

今回の基準改訂は、ファーストステップとした限定的な改訂でした。不正リスクを考慮した評価拠点の選定、不正リスクを意識した統制の整備と評価、およびITへの対応について、再点検が必要です。

中長期的な課題とされた、評価範囲選定の数値基準の見直し、サステナビリティなど非財務情報の開示に係る内部統制に

ついて、今後の改訂が考えられます。会社法、金融商品取引法といった法律の改正によって、両者の内部統制が統合されていくことも考えられます。

コーポレート・ガバナンス・コードや監査基準報告書600「グループ監査における特別な考慮事項」といった、監査役や会計監査を取り巻く環境変化を参考にしながら、実質的な内部統制の強化を進めていくことが望まれます。

今後の基準改訂を見据えて、実質的な内部統制の強化、および将来の不備を防止するために、早めに内部統制強化に取り組むことが重要です。リスクアプローチで高リスク領域から新たな取組みに着手するという、中期的な計画の策定が重要です。

内部統制評価を形骸化させないためにも、リスクアプローチによって、本当にリスクの高い拠点や勘定科目を評価対象とすることが考えられます。順次、評価範囲を拡大しながら、内部統制を改善していくことが内部統制の強化となります。

II

ITを取り巻く各企業の状況変化を踏まえた対応上の留意点

今回の改訂にあたり、内部統制報告制度導入当初と比べ、企業の業務におけるITの利用状況が大きく変化するとともに、リスクも非常に高まっていることが考慮されました。

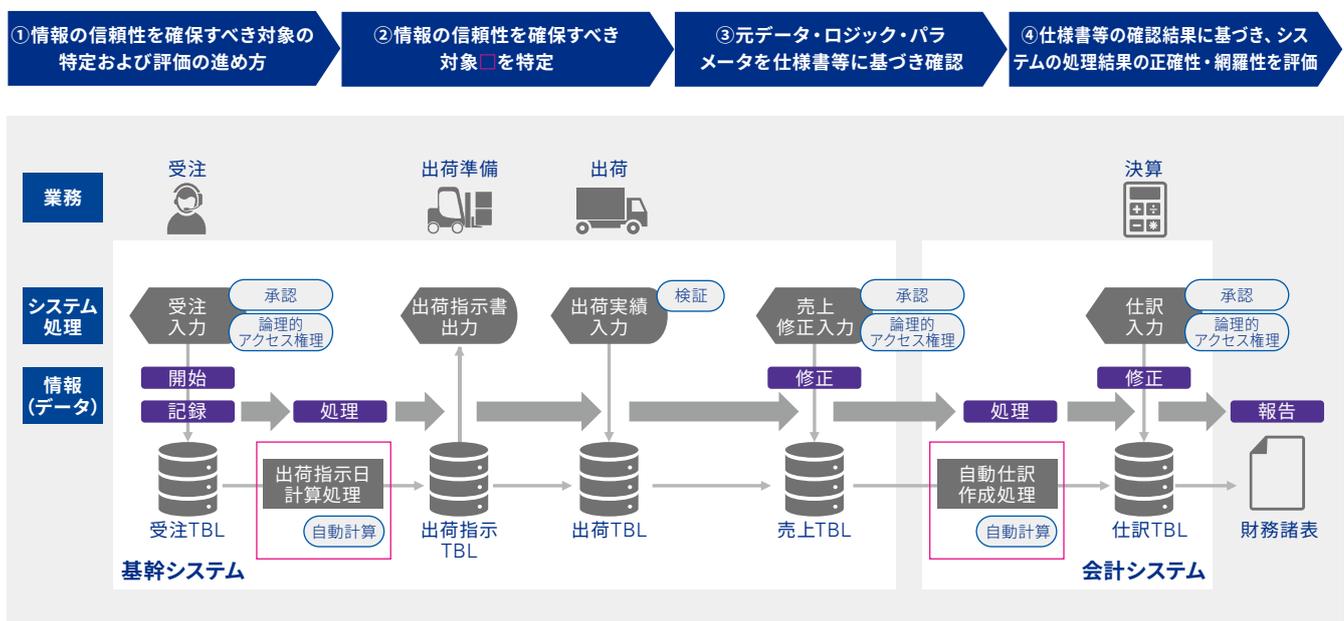
その結果、以下の3点が基準・実施基準改訂に反映されました。

1. 情報の信頼性の確保

大量の情報を扱い、高度に自動化されたシステムへの業務の依存が進み、経営者の適切な判断に不可欠な情報の信頼性の確保が必要になっています。

たとえば、図表2のように、受注から財務諸表作成までの業務を断片的でなく全体の流れとして捉えて、情報の信頼性を確保すべき対象となるIT業務処理統制を特定し、評価を進めます。これまで業務担当者の理解の範囲で評価をしていた場合、元データ、パラメータ、ロジック等のシステ

図表2 業務の流れを踏まえた情報の信頼性を確保すべき対象の特定



出所: KPMG作成

ムの仕様の確認が求められることに注意が必要です。また、評価頻度を機械的に判断している場合、見直しが必要です。たとえば、システムの仕様に変更がない等の条件の充足を確認のうえ、過年度の評価結果を利用可能と判断し、当年度の評価を省略することが考えられます。

実務上の留意点として、改修の有無、ブラックボックス化等の状況を踏まえ、信頼性に懸念のある対象から優先して評価を実施します。次に、システムの仕様の理解に基づく評価のために、システム名、アドオン有無、重要なパラメータ等を整理し、仕様書等の提供や、その準備・解説に必要なシステム部門の工数確保を依頼することが考えられます。

2.ITの委託業務に係る統制の重要性の増加への対応

内製比率が高い従来型の基幹系システムに対して、クラウドサービスの比率が増えるなか、利用企業側が開発・運用に直接関与せず、管理状況がブラックボックス化しがちなSaaSサービスの活用が広がっています。このような環境変化に対して、

ITサービスの委託業務に係る統制の重要性が従来以上に高まり、評価方法の見直しが必要になっています。

企業が委託した業務の評価においては、委託先を直接評価する方法の他に、委託先の会社に対して委託先の監査人が評価をしたSOC1レポート¹と呼ばれる監査報告書を利用することが可能です。ただし、SOC1レポートは、委託会社の要求に沿ったものではなく、受託会社の意向で作成されるものです。そのため委託会社が要求するIT管理の統制活動を満たしていない可能性があるため、不足があれば追加的な評価が必要となります。

また、評価に関する実務上の留意点として、委託先の協力が必要のため、早めの着手と合意形成が必要です。初期の対応として、委託先を直接評価する場合は、委託会社の契約上の監査権の有無を確認することが必要であり、SOC1レポートを活用する場合は、委託先に提供可否を確認することが必要です。ただし、SOC1レポートの提供が可能な場合でも、監査対象期間と自社の評価対象期間が不一致の際には、ブリッジレターと呼ばれる差異の説明文書を委託先から取り付ける等の追加的

な対応が必要となります。

3.サイバーリスクへの対応

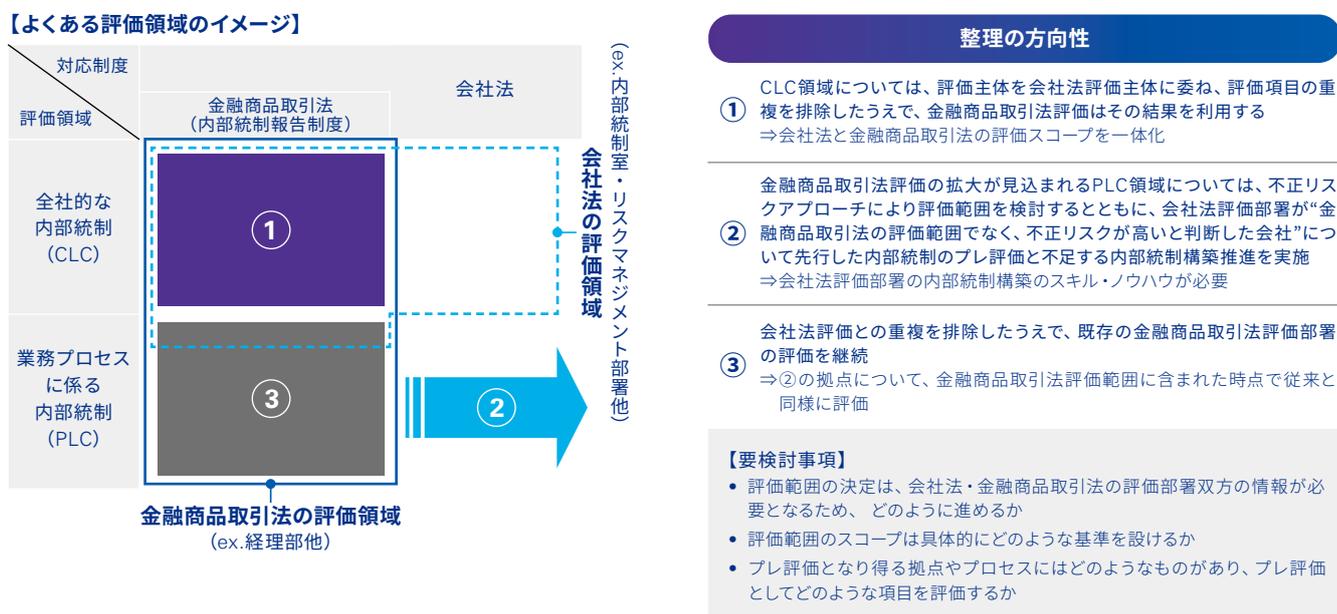
サイバー攻撃によって会計システムや決算業務が停止し、財務報告の延期に至る事例が増えており、全社的な内部統制に重要な不備があったと開示する事例が発生しています。そのため、全社的な内部統制のうちITへの対応、およびIT全般統制について、サイバーリスクへの対応強化が求められています。

全社的な内部統制では、サイバーリスクの認識・評価の実施が新たな観点として加えられており、この評価結果をIT戦略・計画や内部統制整備の方針等に反映することが求められています。

IT全般統制では、サイバー攻撃に対する以下のような対策が問われるようになってきます。

- セキュリティイベントの監視、ログの取得・分析
- ランサムウェア対策を考慮したバックアップの実施、リストア手順の文書化や定期的な復元テスト
- 脆弱性情報を適時に収集する体制や、

図表3 会社法および金融商品取引法における評価主体整理の方向性



パッチ適用の判断・対応決定のプロセスの整備

サイバーリスクへの対応は、各企業の日常的な事業や業務に直結するシステムが優先されがちのため、財務報告に係る内部統制の対象システム等の対応計画の確認が重要です。また、年度をまたがるようなバックアップ方法の変更等は、期末時点の内部統制の有効性を評価する観点から期末時点の暫定対応が必要になるなど、範囲や期間に関する実務上の論点も考慮しながら対応することが不可欠です。

III 不正リスクを考慮した評価範囲検討の具体的な取組み

「不正リスクを考慮して業務プロセスの評価拠点を決定する」という点について、評価範囲の検討の仕方・実効性ある取組みの方法について深堀をします。

1. リスクアプローチによる評価範囲の検討イメージ

監査基準報告書600「グループ監査における特別な考慮事項」とおり、内部統制評価においても、重要な勘定科目ごとに重要な構成単位を選定するという定量面での検討がまず必要です。また、それだけでなく、内部統制室やリスクマネジメント（以下、「RM」という）部署、内部監査室などによる、リスク評価結果や過去のインシデント情報、また経営戦略・中計から考えられるリスク等の定性面での検討を組み合わせることで総合的に検討することが求められると考えます。

2. 会社法および金融商品取引法における評価主体整理の方向性

中長期的には、会社法と金融商品取引法の内部統制については将来的には統合される可能性があるなか、会社法の内部統制システムも意識して、評価主体をどう整理すべきかという点について言及します。

図表3の左のとおり、金商法は、経理

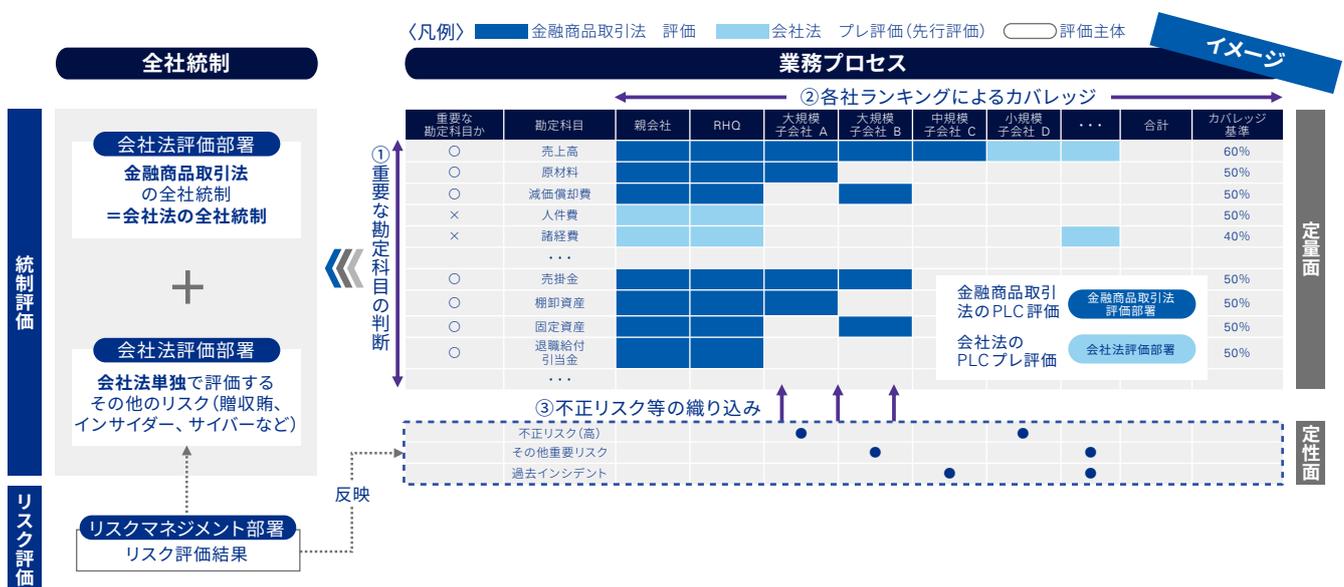
部や内部監査室といった部署が評価主体となり、会社法は、全社的な内部統制（CLC）領域については、内部統制室やリスクマネジメントを所管する部署等が評価主体となって統制評価をされていることが多いです。一方、会社法の業務プロセスに係る内部統制（PLC）領域については、ビジネスから織りなされる業務プロセスの評価の困難性やリソース等から、金商法の評価範囲を超えて、会社法単独での統制評価をしている事例は日本企業はまだ少ないのではないかと考えます。

このような現状のなかで、将来を見据えた評価主体の整理の方向性に係る考察を図表3の右に記載しています。

図表3①のCLC領域については、評価主体をRM部署等の会社法評価主体に委ねる案が考えられます。一定のビジネス知見や深い内部統制知見が求められるCLC領域は、比較的スキル面でも実行可能性を担保しやすく、金商法と会社法の評価項目重複も避けられるためです。

続いて、②のPLC領域については、今後、不正リスク考慮により金商法評価範囲の拡大が見込まれるなか、実務的には、評価範囲に加える前に、文書化・プレ評価

図表4 評価範囲の検討プロセスと評価主体のイメージ（案）



出所:KPMG作成

等・課題認識・改善策実行等の制度対応をしている企業が大半であると考えます。この点、会社法統制評価については、金商法程具体的な方法論・アプローチの決まりがなく、日本企業はさまざまな概念・方法による統制評価を実施されていることが多いと考えられるため、会社法評価部署が、金商法評価範囲の拡大が見込まれる（不正リスクが高いと判断）会社について先行した内部統制のプレ評価と課題認識・改善策推進を実施するという案が存在します。

最後に、③部分ですが、金商法評価と会社法評価で重複があるのであれば、当該重複を排除したうえで、既存の金商法評価部署が評価を継続することになります。

3. 評価範囲の検討プロセスと評価主体のイメージ（案）

評価範囲検討における具体的基準や

会社法・金商法の評価部署両者の評価範囲の共有方法については、図表4のような一元化資料の作成が一案としてあげられます。

図表4①のとおり自社グループにとっての重要な勘定科目を判断し、②のとおり、重要な勘定科目毎に、自社にとっての重要性・カバレッジ基準を決め、それに従ったランキング付け・スコープ決定をすることが必要です。③の定性面では、自社の中で定めた不正リスク評価基準による、各社の不正リスクの高いものについて記載が求められます。また、リスクマネジメント活動で把握された不正リスク以外の自社にとって重要なリスクの評価結果や過去の不正インシデント情報も織り込むと、会社法の内部統制評価部署も、またRM部署も評価範囲等の検討に使用できる等のメリットが享受できます。検討結果としての金商法の評価部署が対応すべきSCOPE（（図表4参照）表中の濃い色の網掛け）だけでなく、会社法評価部署による内部統

制の先行検討（プレ評価）すべきSCOPE（（図表4参照）表中の薄い色の網掛け）を記載することも望まれます。

4. 不正リスクの評価アプローチ

不正リスクの評価・選定は、基本的には以下の3ステップが想定されます。

- ステップ1: 不正リスクシナリオ検討範囲を決定
まずは、図表4の勘定科目ごとのカバレッジ資料を用いながら、会社ごとにどのプロセスを対象にするのか、プロセスについてはどの事業を対象にするのか等の不正リスクシナリオを検討すべき範囲を決定します。
- ステップ2: リスクシナリオを検討ステップ1で決定した範囲のなかで、リスクシナリオを洗い出す作業を行います。

図表5 不正リスク評価サマリー

		従来の金融商品取引法評価範囲												イメージ		
		親会社			大規模子会社 A			中規模子会社 B			小規模子会社 C			小規模子会社 D		
		a 事業	b 事業	...	a 事業	b 事業	...	c 事業	d 事業	...	c 事業	d 事業	...	e 事業	f 事業	...
オペレーション	資金管理	低	低	...	低	低	...	低	低	...	中	中	...	低	高	...
	販売管理	低	低	...	低	低	...	中	中	...	中	低	...	高	中	...
	購買管理	低	低	...	低	低	...	中	中	...	中	低	...	高	低	...
	在庫管理	低	低	...	低	中	...	中	中	...	高	低	...	高	低	...
	固定資産管理	低	低	...	低	低	...	中	中	...	低	低	...	低	低	...
	経費管理	低			低			高			中			高		
	労務管理	低			低			低			高			低		
	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
全社統制	経営者の誠実性	○			○			○			△			×		
	取締役会	○			○			○			△			△		
	ガバナンス体制	○			○			○			△			×		
	:	:			:			:			:			:		

従来の金融商品取引法評価範囲（ビジネスのメインオペレーションである点は変わらない）

出所:KPMG作成

• ステップ3:取引・事象のリスク評価
 リスクシナリオのなかから、影響度・発生可能性等を加味しながら不正リスク評価を実施し、不正リスクが高い部分を識別・特定します。

最終的には不正リスク評価結果を、図表5のようなサマリー表に、直近の全社統制評価結果も併せて一元化されることを推奨します。子会社・事業毎の、不正リスクの程度の全体俯瞰ができるとともに、図表4の評価範囲検討シートに反映が容易になるためです。

5. 当面のアプローチ案

基本線としては、今後の金商法の内部統制基準・実施基準改訂に関する制度動

向には注視しつつ、中長期目線での検討を進めていく必要があると考えられます。また、現状のアプローチ案として、2024年度前半には、まずどこまで対応しないといけないのか、外部監査人と十分に協議を実施されることが必要です。そのうえで基準改訂を踏まえたスコーピングを試行し、評価範囲の変更可能性のある領域や拠点を特定し、2024年度後半～2025年度にかけてはそれらのプレ評価のための文書作成とプレ評価を実施し、内部統制の再構築等の改善アクションを講じていくことが考えられます。あくまで案であり、改訂動向を踏まえて柔軟に検討を見直していく必要があります。また、中期的な内部統制評価のあり方（会社法と金融商品取引法の一体化）についても、相互に関連し、か

つ部門間との調整を含め長期にわたると想定されるため、トライアルを含めた段階的検討を進めていくことが望まれます。

IV

リスク情報のデータ収集と活用施策

グループ会社のリスク情報の収集を見直し強化することは、内部統制報告制度、特に不正リスクの検討に効果的と考えます。さらには、当該取組みは、グループ・ガバナンス強化するためのリスク情報管理の基盤ともなり得ます。

図表6 財務数値等を活用した不正リスクシナリオの検討

No.	領域	リスク区分	リスクNo.	リスク概要	リスク内容	想定セグメント	シナリオ名称	検知手法	確認方法(分析ツール)
1	売上関連(販売プロセス)	不正	15	架空売上の計上(押込み販売)	当期に売上計上し、翌期に当該売上を取り消すことで、架空売上に計上するリスク	Aセグメント(製造・販売型)	売上高増減率	対象期の売上高が比較期の売上高に対して±XX百万円以上かつ±XX%以上増減	FDA 子会社分析
2	売上関連(販売プロセス)	不正	15	架空売上の計上(押込み販売)	当期に売上計上し、翌期に当該売上を取り消すことで、架空売上に計上するリスク	Aセグメント(製造・販売型)	売上マイナス分析	対象期の売上取消金額(借方計上またはマイナス計上)の絶対値がXX百万円以上	FDA 仕訳分析
3	売上関連(販売プロセス)	不正	16	架空売上の計上(循環取引)	得意先に対して架空の売上を計上し、別の仕入先に対して工事代金を上乗せして支払い、資金を循環させて債権を回収することを通じて、架空売上に計上のリスク	Bセグメント(工事受注型)	粗利率低減傾向	粗利率が過去X年間で毎期低減	FDA 子会社分析
4	売上関連(販売プロセス)	不正	16	架空売上の計上(循環取引)	得意先に対して架空の売上を計上し、別の仕入先に対して工事代金を上乗せして支払い、資金を循環させて債権を回収することを通じて、架空売上に計上のリスク	Bセグメント(工事受注型)	売上債権回転期間長期化傾向	売上債権回転期間が過去X年間で毎期長期化	FDA 子会社分析
...

異常な兆候がないかどうか検知手法を検討して具体的に設定

貴社のグループ会社のセグメント(業種等)を意識した不正リスクの検討が重要

選定した不正リスクが、どの業務プロセスに関連するのが確認

1. リスク情報を集めることの重要性

不正リスクを検討する際には、財務数値などの定量情報のみならず、定性情報も考慮することが重要です。収集された不正リスク情報を検討し（図表7参照）、不正リスクを踏まえた拠点選びが行われているか、またその動向に変化がないかを定期的にモニタリングするためです。

財務データなどの定量情報は、不正リスクが財務データにどのように影響を及ぼすかを想定しつつ、検出手段を意識した分析シナリオを考慮して設定（図表6参照）し、経理部等と連携しながら、最新の財務数値情報を取り込みながら、継続的にモニタリングすることが必要です。

企業固有の事情など定性的な情報については、個別に収集して考察する必要があります。図表7の右側にある「評価項目」の定性情報の例を参照ください。

販売プロセスの定性的な情報を収集する例として、以下のような要素が挙げられ

ます。

- ①新規事業・ノンコアの事業を営む拠点かどうか
- ②買収や合併等で5年以内にグループ企業となった拠点かどうか

定量情報と定性情報を組み合わせて、不正リスクを拠点評価時に考察することで、不正リスク管理プロセスが明示されます。これにより、適切な知識を持つ人が担当から外れることによる知識の消失や、検討のブラックボックス化を防ぐことができます。

2. 定性情報の収集に係る実務的課題

拠点を不正リスクの観点から評価する際には、定性的なリスク情報の活用は必須です。一般的には、リスク情報の収集はアンケート形式を用いて行うことが多いです。理想的にはシステムから自動的に情報を取得できる状況が望ましいのですが、

実際には、グループ全体のシステム統合はまだ進んでおらず、グループ会社から親会社への詳細なデータ提供がどのレベルまで可能であるかといった問題がしばしば生じると考えます。

リスク情報に関連するアンケート等の情報依頼は、内部統制報告制度を担当する内部統制部門だけでなく、内部監査部、経営管理部、RM部など、多種多様な部署で実施されます。

しかしながら、これが原因で子会社の担当者が重複したアンケートに応えることによる負荷を感じ、親会社が詳細な回答が得られない状況が生まれることもあります。さらに、親会社の異なる部門間で得られた情報が共有されないという問題が生じることにより、リスク情報が適切に評価に反映されない課題が発生することがあります。

したがって、親会社側の連絡先を一元化し、リスク情報の評価項目を整理後、アンケートで依頼するなど、親会社の体制

図表7 収集された不正リスク情報の検討



(*) Financial Data Analytics (フィナンシャルデータアナリティクス。以降、FDAと省略)
出所:KPMG作成

を見直し、再構築することが重要となります。アンケート等のデータ収集の進捗管理や情報の集約も大切です。その際、リソースが限られているなかで対応が求められるため、当該業務の効率を向上させるツールを用いた対応の検討も不可欠と考えます。

3. 定性情報の収集見直しにあたって各ステップと考慮事項

見直しのステップと考慮事項を以下に示します。

- ステップ1: アンケート&資料依頼項目の作成
アンケートを作成する際には、次の点を考慮することが大切です。
 - ① 不正リスクを考慮に入れたアンケート項目を設定する。
 - ② 過去の問題や課題を洗い出す。
 - ③ 他の部署との連携を強め、各部署の質問や資料の依頼を整理する。
 - ④ アンケートの項目や資料依頼の重複を避けるため、他部門の情報収集結果を積極的に活用する（その仕組みを作る）。
 実務的には、このステップが最も難易度が高い部分となる可能性があります。専門家のアドバイスや関与が必要となるケースが多いと考えます。
- ステップ2: データ収集ルールの検討
データ収集にあたっては、以下のルールを事前に検討することが重要です。
 - ① 回答等がしやすいテンプレートファイルの作成する。
 - ② アンケート等の情報を収集する主管組織の特定する。
 - ③ 収集担当者の特定する。
 - ④ 収集期間や分析サイクルを設定する。
 - ⑤ アクセス可能者の特定する。
 ツールを実装する際の目線で上記を検討することが必要です。

- ステップ3: データ収集の実行・管理
 - ① データ収集の進捗状況の管理
 - ② 督促依頼
 - ③ ファイル管理
 このステップは、複数の部署との情報共有や他部署との連携が必要となるため、親会社の窓口担当者のリソースが枯渇しないように、ツールを活用しながら業務を効率化することが肝要と考えます。
- ステップ4: アンケート等の結果の分析
 - ① アンケート結果の分析
 - ② アンケート内容の確認
 - ③ 回答結果から不正リスク等の定性情報への反映を検討
 このステップでは、入手したアンケート結果アンケートの結果を自動で集計し可視化することが、業務効率化の観点から重要となります。また、個別回答や集計した当該回答をどのように活用するのかは、目的意識をもった検討が必要です。たとえば、回答結果の水準を確かめるため、過去のアンケートデータとの比較、回答の精度を確かめるためのアンケート回答の一貫性の検討、スコアリングを精緻化するための日進月歩の人工知能（AI）技術を活用（例：スコアリングの重み付け）なども考えられます。
- ステップ5: 定量情報と定性情報を考慮した評価拠点の選定や監査手続への反映
取得したリスク情報（定性情報）と財務数値などの定量情報を組み合わせて、不正リスクを検討します。こうした検討は、不正リスクを考慮した拠点選定、評価対象業務プロセスの重視領域の識別、そして期初計画後に新規リスクが発生していないかの継続的なモニタリングに活用されます。このモニタリングを通じて、グループ会社のガバナンス強化にも寄与することが可能となります。

¹ 米国のSOC（Service Organization Controls: 受託会社の内部統制）の体系に基づく監査報告書、SOC1の対象は受託会社の財務報告に係る内部統制

関連情報

内部統制報告制度（いわゆるJ-SOX）の最新実務動向 ～中長期的課題を考慮した検討アプローチ例、FDA（データ分析プラットフォーム）を活用したデータ収集・活用例の紹介～

<https://kpmg.com/jp/ja/home/events/2024/05/240604-ad.html>

内部統制報告制度（いわゆるJ-SOX）の基準改訂を受けた最新実務動向～IT環境の変化へ対応する上での留意点～

<https://kpmg.com/jp/ja/home/events/2024/06/20240625-internal-control.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
コンサルティング事業部
竹内 祥和/マネージング・ディレクター
✉ yoshikazu.takeuchi@jp.kpmg.com

阿部 哲治/ディレクター
✉ tetsuji.abe@jp.kpmg.com

三浦 一成/アソシエイト・ディレクター
✉ kazunari.miura@jp.kpmg.com

KPMGコンサルティング株式会社
Sustainability & Risk Transformation
外山 了至/ディレクター
✉ satoshi.toyama@jp.kpmg.com



サステナビリティ開示基準 (SSBJ基準)の公開草案 の概要

～ 抑えるべき勘所 ～

あずさ監査法人
会計・開示プラクティス部
山田 桂子/シニアマネジャー

2 024年3月29日に、サステナビリティ基準委員会 (SSBJ) からサステナビリティ開示基準の公開草案 (以下、「SSBJ基準案」という) が公表されています。

今後、SSBJ基準に基づく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プライム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。具体的な適用対象企業や時期については、金融審議会「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」で議論中ですが、時価総額の規模に応じて段階的に義務化していく方向性が示されており、上場企業による情報開示に大きな影響を与えることが想定されています。

本稿では、SSBJ基準案の概要について概説します。なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。



山田 桂子
Katsurako Yamada

POINT 1

プライム上場企業が適用することが想定されている

具体的な適用対象企業および強制適用時期については、金融審議会「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」において議論されている。

POINT 2

何を開示するのか

投資家の意思決定に役立てるため、「企業の見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクと機会に関する情報」を開示することが求められている。

POINT 3

IFRS®サステナビリティ開示基準との整合性

SSBJ基準案は、相応の理由がある場合を除いて、国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) が開発したIFRSサステナビリティ開示基準 (以下、「ISSB基準」という) の定めを取り入れる方針で開発されている。他方、一部で日本独自の取扱いを定める規定もあり、一定の差異が存在している。

POINT 4

適用初年度における経過措置

SSBJ基準案では、実務の負担を考慮し、比較情報、気候以外のリスクと機会に関する情報、スコープ3GHG排出の開示は免除される等の経過措置が設けられている。なお、サステナビリティ関連財務開示と財務諸表の同時報告に関する経過措置は金商法において別途整備されることが想定されている。

I 経緯

SSBJは、わが国におけるサステナビリティ開示基準を開発すること等を目的として、2022年7月に設立されました。SSBJは、グローバル・ベースラインとされるISSB基準と整合的な基準を開発することが市場関係者にとって有用であるとの認識のもと、IFRS S1号「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項」およびIFRS S2号「気候関連開示」に相当する基準の開発に取り組み、今般、SSBJ基準案を公表するに至りました。

II 基準案の特徴

1. 適用対象企業

SSBJ基準案は、プライム上場企業に適用することを想定して開発されています。これは、金融庁より「SSBJ基準の適用対象は、グローバル投資家との建設的な対話を中心に据えた企業（東京証券取引所のプライム上場企業またはその一部）から

始めることが考えられる」との方向性が示されたことを踏まえたものです。

2. 国際基準との整合性

基準の開発にあたっては、国際的な比較可能性を大きく損なわないものとするため、相応の理由がある場合を除き、ISSB基準の定めを取り入れる方針で開発されています。

3. 基準の構成

SSBJ基準案は、以下の3つの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）」（以下、「適用基準案」という）
- 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）」（以下、「一般基準案」という）
- 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）」（以下、「気候基準案」という）

一方、IFRSサステナビリティ開示基準はIFRS S1号とIFRS S2号の2つの基準から構成されており、基準の構成に差異が生じています。SSBJ基準案では、わかりやすさの観点から、IFRS S1号の以下の構成要素を別個の基準として開発されています（図表1参照）。

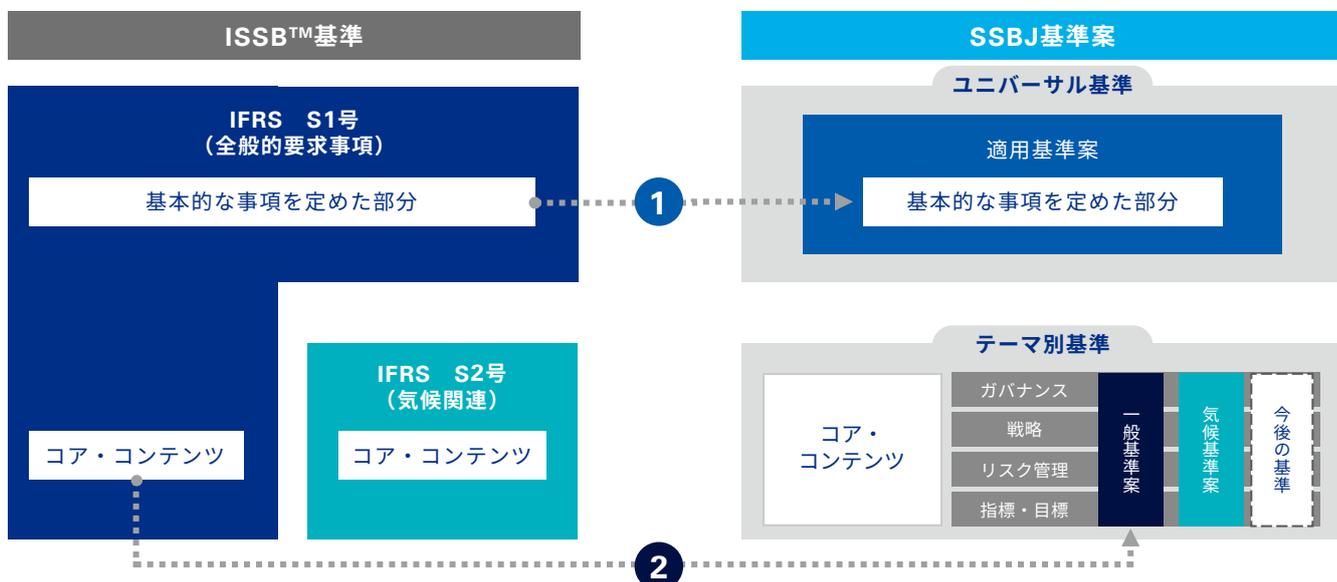
- サステナビリティ関連財務開示を作成する際の基本的な事項を定めた部分
- コア・コンテンツを定めた部分

III 適用基準案の概要

1. 何を開示するのか

SSBJ基準案では、投資家等の意思決定に役立てるため、「企業の見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクと機会に関する情報」を開示することが求められています。これを「サステナビリティ関連財務開示」といいます。

図表1 ISSB基準とSSBJ基準案の比較



出典：SSBJ基準案に基づきKPMG作成

2. なぜ開示するのか

企業(バリュー・チェーン含む)は、キャッシュ・フローを創出するために資源(例: 自然資本など)や関係(例: 従業員やサプライヤーとの関係など)に「依存」するとともに、企業活動等を通じて、資源や関係に「影響」を及ぼしています。このような依存

や影響は、サステナビリティ関連のリスクと機会の発生につながります。

たとえば、企業のビジネスモデルが水資源に依存している場合、水資源の劣化や枯渇は企業のビジネスモデルや戦略に影響を与え、さらには、財務業績や財政状態に不利な影響を与える可能性があります。一方、水資源の再生や維持は、企業に有

利な影響を与える可能性もあります。

こうした情報は、投資の意思決定に不可欠なものと考えられることから、「企業の見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクと機会に関する情報」を投資家等に提供することが求められています。

3. サステナビリティ報告の流れ

SSBJ基準案に基づく、サステナビリティ報告を行うフローはおおむね以下のように区分することができます(図表2参照)。

(1) 報告企業の決定 (STEP1)

SSBJ基準案では、報告の対象とする企業の範囲を「報告企業」と表現しています。サステナビリティ関連財務開示の「報告企業」は、関連する財務諸表と同一となります。つまり、連結財務諸表を作成している場合は、連結財務諸表に含まれる企業集団が「報告企業」にあたります。

(2) 開示すべきリスクと機会の識別 (STEP2)

報告企業に影響を与えるサステナビリティ関連のリスクと機会のうち、「企業の見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクと機会」を識別し、開示対象とします。

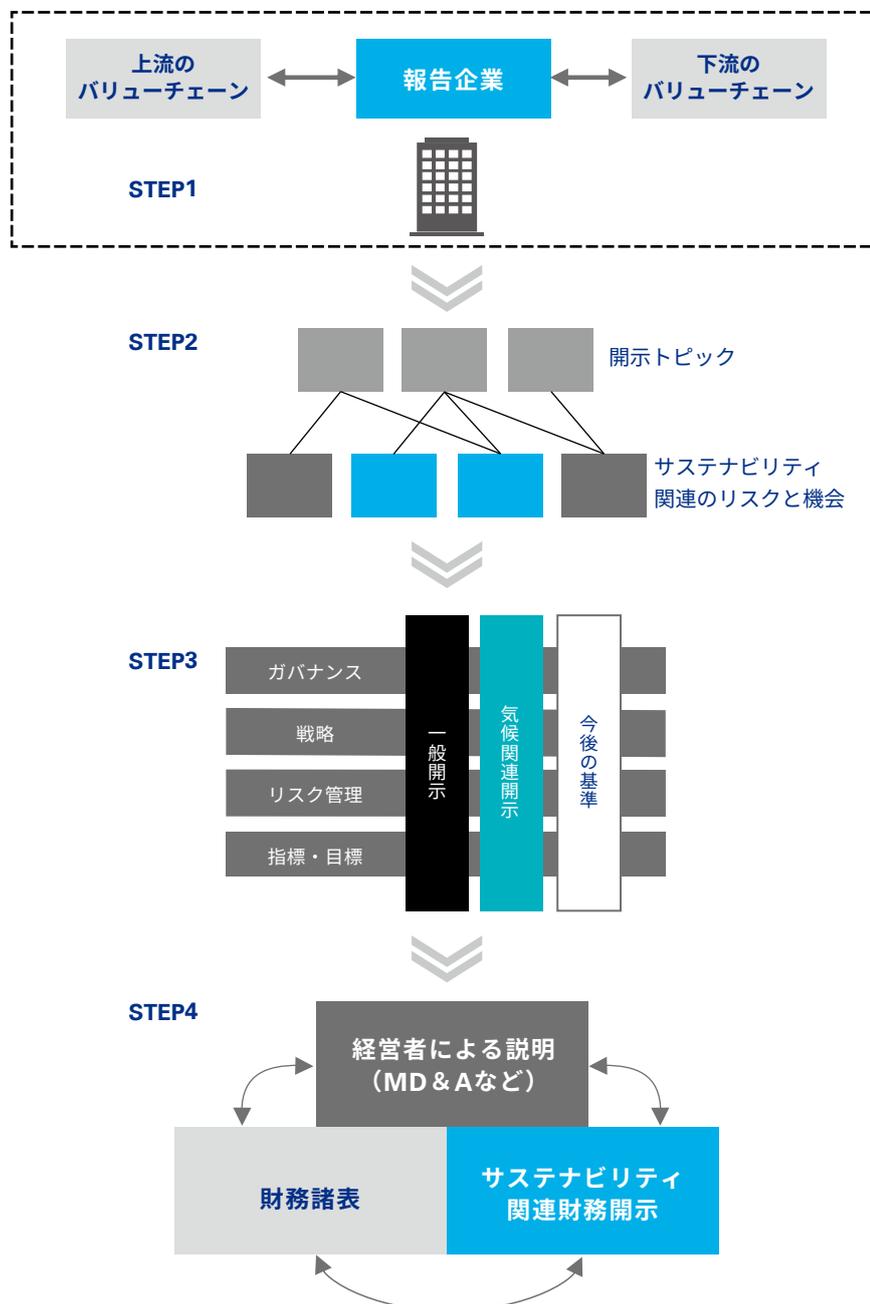
(3) 開示すべき情報の識別 (STEP3)

この開示対象となるリスクと機会について、「重要性のある(material)情報」を識別して、サステナビリティ関連財務開示として報告します。

(4) 一般目的財務報告の一部として開示 (STEP4)

サステナビリティ関連財務開示は、財務諸表を補完するものとなります。このため、サステナビリティ関連財務開示が一般目的財務報告の一部として、財務諸表や経営者による説明(例:MD&Aなど)と一

図表2 経過措置



出典: SSBJ基準案に基づきKPMG作成

体的に開示されることにより、投資家等の意思決定に役立つ情報を提供することができます。

4.4つのコア・コンテンツ

サステナビリティ関連のリスクと機会に関する情報として、4つのコア・コンテンツ（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標）の開示が求められています。これは、TCFD提言¹を基礎としたものですが、SSBJ基準案では、より詳細な開示要求事項が一般基準案と気候基準案において定められています。

5.財務諸表とのコネクティビティ

サステナビリティ関連財務開示は、関連する財務諸表を補足し、補完するものとされています。このため、SSBJ基準案では、財務諸表とのコネクティビティ（つながり）を促進させるために、原則として、サステナビリティ関連財務開示を以下のように報告することが求められています。

- 財務諸表と同時に報告
- 財務諸表と同じ報告期間
- 一般目的財務報告の一部として報告

6.バリュー・チェーン情報

上述のとおり、SSBJ基準案により開示が要求されるサステナビリティ関連のリスクと機会は、企業のバリュー・チェーン全体にわたる企業とそのステークホルダー、社会、経済および自然環境との相互作用から生じるとされています。このため、バリュー・チェーンの上流や下流の情報も含めてサステナビリティ関連財務情報の開示を行うことが求められています。

7.比較情報の開示

当期に開示されるすべての数値情報について前期の比較情報を開示することが求められています。加えて、有用な場合は

説明的および記述的情報についても比較情報を開示することが必要となります。

IV

一般基準案の概要

一般基準案では、いまだテーマ別基準が開発されていないテーマに関するサステナビリティ関連のリスクと機会の開示について定めています。つまり、現時点においては、気候関連以外のテーマ別基準は開発されていないものの、気候関連以外のサステナビリティ関連のリスクと機会についても、一般基準案に基づき開示を検討する必要があるということになります。

一般基準案では、サステナビリティ関連のリスクと機会に関してガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標に関する開示を提供することを求めています。

V

気候基準案の概要

気候基準案は、一般基準案と同様に、気候関連のリスクと機会に関して、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標に関する開示を提供することを求めています。以下では、気候基準案特有の開示に焦点をあてて解説します。

1.移行計画

移行計画とは、企業が低炭素経済への移行に取り組むための目標と行動を定めたものです。企業が識別されたリスクと機会にこれまでどのように対応してきたか、また、これから対応する予定であるかを開示するにあたって、移行計画がある場合には、移行計画を開示することが求められています。

2.シナリオ分析

企業が気候リスクへのレジリエンス（強靱性）に関する評価を説明するにあたって

は、シナリオ分析を使用することが求められています。企業がシナリオ分析の実施において採用するアプローチは、報告日時点において、過大なコストや労力をかけずに利用可能な合理的で裏付け可能なすべての情報に基づいて実施することが要求されています。その分析手法には定量的なものだけでなく、定性的なものも含まれるとされています。

3.産業横断的指標等

気候関連のリスクと機会に関しては、7つの産業横断的指標等が定められています（①GHG排出、②移行リスク、③物理的リスク、④気候関連の機会、⑤資本の投下、⑥内部炭素価格、⑦報酬）。これらは、業種やビジネスモデルにかかわらず、すべての企業が開示すべき指標として定められています。

4.GHG排出

産業横断的指標等の1つであるGHG排出については、スコープ1・2・3のGHG排出の絶対総量を開示することが求められています。その測定にあたっては、原則としてGHGプロトコル（2004年）²に基づき測定しますが、法域の法令等で異なる測定方法が要求される場合は、当該方法で測定可能です。この点、わが国においては、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく「温室効果ガス排出量の算定・報告・公表制度」（以下、「温対法等」という）が該当すると考えられ、温対法等の適用対象企業に限っては、温対法等に基づき測定することが可能とされています。

5.産業別指標

SSBJ基準案では、産業別指標のうち、主なものを開示することが求められています。開示する指標の決定にあたっては、ISSBが公表する「産業別ガイダンス」の適

用は要求されないものの、これを参照し、その適用可能性を考慮することが要求されています。

VI

ISSB基準との差異

SSBJ基準案には、ISSB基準と異なる独自の取扱いを定めるものがあり、「IFRS サステナビリティ開示基準とSSBJ基準案の差異等の一覧」がSSBJ事務局から公表されています。

その1つに、法令による指標 (GHG排出以外) の算定期間がサステナビリティ関連財務開示の報告期間と相違する場合について、一定の要件を満たす場合には、当局に報告するために用いた算定期間で開示することを容認する独自の定めがあります。

また、任意でSSBJ基準を適用した場合の独自の取扱いとして、同時報告・比較情報・情報の記載場所に関して、例外的に免除規定が設けられています。

その他にも、ISSB基準にはない追加的な開示を要求するものや、ISSB基準による開示要求事項に追加的な選択肢を与える独自の取扱いが設けられています。

VII

適用時期

1. 強制適用時期

SSBJ基準案には、強制適用時期の定めはありません。SSBJ基準の適用対象企業および強制適用時期については、2024年3月に金融庁に設置された金融審議会「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」において議論されています。

2. 早期適用時期

確定基準公表日以後終了する報告期間から適用可能としています。仮に、2025年3月末までに確定基準が公表された場合、2025年3月期から早期適用が可能となります。

3. 経過措置

SSBJ基準案では、実務の負担を考慮し、図表3に示した経過措置が設けられています。なお、ISSB基準と異なり、同時報告に関する経過措置の定めがありませんが、金商法において別途整備される想定ことが想定されています。

- 1 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に基づくフレームワーク
- 2 温室効果ガスプロトコルの企業算定および報告基準 (2004年)

図表3 サステナビリティ報告の流れ

	適用初年度における措置
① 比較情報	比較情報を開示しないことができる
② 気候以外のサステナビリティ情報	「気候基準」に準拠して気候関連のリスク・機会のみについての情報を開示することができる ^(※1)
③ GHG排出量の測定方法	適用初年度の直前年度においてGHG排出の測定に下記以外の測定方法を用いていた場合、当該測定方法を用いることができる ^(※2) ・「GHGプロトコル(2004年)」または法域の法令等が要求している方法
④ スコープ3GHG排出	スコープ3GHG排出を開示しないことができる ^(※1)

※1: 経過措置の適用により免除された情報については、適用2年目において比較情報の開示が免除される。

※2: 適用2年目の比較情報の開示にあたり、上記3の方法を引き続き使用できる。

出典: SSBJ基準案に基づきKPMG作成

SSBJの審議動向コンテンツ

ウェブサイトでは、SSBJの基準開発動向等を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/06/ssbj-update.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
山田 桂子 / シニアマネジャー

☎ 03-3266-7580 (代表)
✉ katsurako.yamada@jp.kpmg.com

会計・開示情報 (2024.6-7)

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6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

【改正案】

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

2024年6月14日、金融庁は「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令(案)」等を公表しました。当該改正案では、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」の公表を受け、財務諸表等規則等について所要の改正を行うことが提案されています。

当該内閣府令は公布の日から施行することが予定されます。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報(2024年6月20日)

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

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

【Information】

1 IASB:「経営者による説明」の改訂に向けて作業を進めていく方針を決定

2024年6月19日、IASBはIFRS実務記述書第1号「経営者による説明」(以下、マネジメントコメントリー)の改訂に向けて作業を進めていく方針を決定したことを公表しました。これによると、IASBは、2021年5月公表の公開草案による改訂提案について、ISSB等と連携しながら限定的な改善を行ったうえで、IFRS実務記述書第1号(改訂版)を2025年前半に公表する予定とされています。

ただし、IFRS適用企業においても、IFRS実務記述書の適用は強制されていません。

あずさ監査法人解説資料:

ポイント解説速報(2024年6月27日)

【Information】

2 ISSB:「情報要請:アジェンダの優先度に関する協議」へのフィードバック文書を公表

2024年6月24日、ISSBは、「情報要請:アジェンダの優先度に関する協議」(コメント募集期限:2023年9月1日)のフィードバック文書を公表しました。これによると、ISSBは今後2年間の作業計画において、以下の優先順位を設定することが明らかにされています。

	優先度	活動内容
①	最も高い優先度を置く活動	- IFRS S1号及びS2号の導入支援
②	①よりわずかに下がるが、高い優先度を置く活動	- 新分野(「生物多様性、生態系及び生態系サービス」及び「人的資本」)のリサーチ - SASBスタンダードの改善
③	具体的な優先度を定めない主要な活動	- ISSBおよびIASBのそれぞれの基準の要求事項の間のつながり(connectivity)の確保 - IFRSサステナビリティ開示基準と他のサステナビリティ基準との相互運用可能性(interoperability)の確保 - 利害関係者との対話

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年7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

【改正案】

① 「企業内容等の開示に関する留意事項について（企業内容等開示ガイドライン）」の改正（案）の公表について

金融庁は、2024年7月3日、「企業内容等の開示に関する留意事項について（企業内容等開示ガイドライン）」の改正（案）を公表しました。本改正は、「有価証券報告書等の提出期限の承認の取扱い」（企業内容等開示ガイドライン24-13）において、既に有価証券報告書等の提出期限の延長承認を受けている発行者から当該承認の対象となった有価証券報告書等と同一の有価証券報告書等について、再度の延長承認の申請があった場合の取扱いと有価証券報告書等の延長承認に係る事務処理の留意点を明確化するために行うものとされています。また、有価証券報告書等の提出期限の承認の際のやむを得ない理由について、「サイバー攻撃等により財務諸表もしくは連結財務諸表を作成するために必要なデータを取得できないこと」が追記されています。

当改正案はパブリックコメント終了後、速やかに適用する予定とされています。

なお、本改正案に対するパブリックコメントの募集は、2024年8月2日に締め切られています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年7月8日）

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」の改正について

金融庁は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部を改正する件」の改正案を公表しました。本改正案では、国際会計基準審議会が2024年6月30日までに公表した基準を踏まえ、2つの新たな国際財務報告基準（IFRS第18号及び19号）を新たに指定国際会計基準とするほか、2つの国際財務報告基準について内容を更新することが提案されています。

当改正案は公布の日から適用されることが予定されています。

なお、本改正案に対するコメントの募集は、2024年8月19日に締め切られています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年7月22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 「超インフレ表示通貨への換算」

IASBは、IAS第21号「外国為替レート変動の影響」に対して狭い範囲の改訂を行う公開草案「超インフレ表示通貨への換算」を公表しました。本公開草案では、超インフレではない経済の通貨を機能通貨とする企業が超インフレ経済の通貨を表示通貨として換算を行う場合、すべての財務諸表数値（比較期間を含む資産、負債、資本及び損益項目）を直近の期末日レートで換算すること、及び関連する開示

を拡充することについて提案されています。適用時期は今後の審議を通じて決定されます。

コメントの募集期限は、2024年11月22日です。

KPMG関連資料:

Hyperinflationary presentation currency (英語)

2 IFRS第19号「公的説明責任のない子会社：開示」の改訂

IASBは、IFRS第19号「公的説明責任のない子会社：開示」(2024年5月に公表)を改訂するための公開草案を公表しました。IFRS第19号は、適切とされる公的説明責任のない子会社の財務諸表について各IFRS会計基準の要求事項と比べて削減された開示要求を定めていますが、2021年2月28日以後に公表されたIFRS会計基準及びその改訂は開示削減の対象外となっていました。本公開草案は、同日以後に公表された基準等について、削減された若しくは簡素化された開示要求を追加するものです。本改訂は、IFRS第19号と同様、2027年1月1日以降開始する事業年度から適用することが提案されています。また、IFRS第19号を同時に適用する場合に、早期適用も認められる予定です。

コメントの募集期限は、2024年11月27日です。

あずさ監査法人解説資料:

ポイント解説速報(2024年8月9日)

3 「財務諸表における気候関連及びその他の不確実性(設例案)」

IASBは、気候関連及びその他の不確実性の影響を財務諸表において企業が報告する際に、IFRS会計基準の要求事項をどのように適用するかを解説する設例について公開草案を公表しました。重要性に関する判断、仮定と見積りにおける不確実性に関する注記、情報の分解などの分野に関連する8つの設例が提案されています。これらの設例は、強制力のない指針を提供する付属資料として、関連するIFRS会計基準に追加される予定です。

コメントの募集期限は、2024年11月28日です。

KPMG関連資料:

Climate in financial reporting (英語)

【アジェンダ決定(確定)】

4 報告セグメントに係る収益及び費用の開示(IFRS第8号「事業セグメント」)

IFRS第8号第23項の規定に従い、各報告セグメントについてセグメント純損益に関連する所定の金額を開示する際における論点(各報告セグメントにおける所定の金額(IFRS第8号第23項(a)-(ii))が最高経営意思決定者によってレビューされていない場合の開示の要否と、「重要性がある収益及び費用の項目」(IFRS第8号第23項(f))の開示要求における重要性の考え方)についてのアジェンダ決定が確定し、リリースされました。

現状のIFRS会計基準における原則及び要求事項は、開示要求を適用するための適切な基礎を提供しているとして、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9月)

米国財務会計基準審議会(FASB)

【公開草案(会計基準更新書案(ASU案))】

1 ASU案「デリバティブとヘッジ(トピック815)及び顧客との契約から生じる収益(トピック606):デリバティブの範囲の改善及び収益契約における顧客からの株式に基づく報酬の受領に関する適用範囲の明確化」

本ASU案では、下記の2つの変更について提案されています。

- デリバティブの範囲の改善
契約当事者の一方に特有の事業や活動(operations or activities)に基づいて変動する基礎数値(underlying)(例:財務数値から算定される指標や事業に関連する特定事象の発生)が決済の基礎となる、取引所取引以外の契約を「デリバティブとヘッジ(トピック815)」の適用範囲の例外とする改訂が提案されています。また、基礎数値が複数存在する契約全体が適用範囲の例外に該当するかを評価する際に、支配的な特徴を有する基礎数値を判定する方法についても変更が提案されています。適用時期は今後の審議を通じて決定されます。

2024年7月号

- 収益契約における顧客からの株式に基づく報酬の受領に関する適用範囲の明確化

商品やサービスを移転した対価として顧客から株式に基づく報酬を受領する契約に「顧客との契約から生じる収益(トピック606)」が適用されることを明確化する改訂が提案されています。受領した株式に基づく報酬は、トピック606の現金以外の対価に関する既存の要求事項に基づき、当初の契約日に見積り公正価値で測定され資産として認識されることが明確化されます。適用時期は今後の審議を通じて決定されます。

コメントの募集期限は、2024年10月21日です。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

関連情報

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

home.kpmg/jp/act-ist

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
井口 崇

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com

税務情報 (2024.6 – 7)

KPMG税理士法人

本稿は、2024年6月から7月に国税庁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

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、2023年度税制改正で創設され、2024年度税制改正で追加の見直しが行われた、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」の規定に係る省令の一部訂正が官報に掲載されました。

【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>

2024年度税制改正

– イノベーションボックス税制等に係る政令の公布

2024-06-24

(KPMG Japan e-Tax News No.308)

6月21日、2024年度税制改正で創設された「イノベーションボックス税制」及び「非居住者に係る暗号資産等取引情報の自動的交換のための報告制度」に係る政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-20240624.pdf>

国税庁

– 法令解釈通達の発遣

2024-06-26

(KPMG Japan e-Tax News No.309)

国税庁は6月24日、2024年度税制改正等に対応した法人税基本通達等を6月21日付で発遣したことを公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240626.pdf>

2024年度税制改正

– 「非居住者に係る暗号資産等取引情報の自動的交換のための報告制度」に係る省令の公布

国税庁

– 「特定多国籍企業グループ等報告事項等の記載要領」の公表

– 「電子帳簿保存法一問一答」の改訂

2024-07-02

(KPMG Japan e-Tax News No.310)

6月28日、2024年度税制改正で法制化された「非居住者に係る暗号資産等取引情

報の自動的交換のための報告制度」に係る省令が公布されました。

また、国税庁は同日、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」に係る「特定多国籍企業グループ等報告事項等」の作成の参考として「特定多国籍企業グループ等報告事項等の記載要領」及び「電子帳簿保存法一問一答」の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-20240702.pdf>

英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-en-e-taxnews-20240702.pdf>

国税庁

– 「移転価格税制に係る文書化制度 (FAQ)」の改訂

2024-07-11

(KPMG Japan e-Tax News No.311)

国税庁は7月9日、2024年度税制改正等を踏まえ、「移転価格税制に係る文書化制度 (FAQ)」の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-20240711.pdf>

国税庁

－ 消費税のプラットフォーム課税に関するQ&A等の公表

2024-08-02

(KPMG Japan e-Tax News No.312)

国税庁は7月30日、2024年度税制改正で創設された消費税のプラットフォーム課税制度に関するQ&Aを公表するとともに、本制度についての英語等による情報を集約したページを開設しました。

また、本制度の創設等に伴い、国境を越えた役務の提供に係る消費税の課税に関するリーフレット及び改訂版Q&Aも公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240802.pdf>

英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-en-e-taxnews-20240802.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

2024-25年度インド国家予算案

KPMGインド

空谷 泰典 / アソシエイト・パートナー

高木 航介 / アソシエイト・ディレクター

久米田 明宏 / マネジャー

グローバルサウス代表としての存在感をますます増しているインド。昨今の地政学的見地からのデリスキング、人口世界一の達成など、将来のポテンシャルを期待され、引続きそのプレゼンスが世界的にも注目されています。

2024年は、世界最大の選挙と言われるインドの総選挙が行われました。モディ首相率いるインド人民党が政権を維持する結果となるなか、インド新政権による国家予算案が2024年7月23日に公表されました。国家予算案では、新政府の予算編成や税制策への取組みを通じた企業投資のさらなる促進や社会的な開発に対する意向が示されました。本稿では、2024-25年度インド国家予算案、そのなかでも特に税制改正案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。さらに、本執筆時点では、インド国家予算案は国会審議中であり、2024年7月23日に発表された国家予算案に基づいた記載であることもあらかじめお断りいたします。

✔ POINT 1

2024-25年度インド国家予算案では、9つの優先事項が示されている。

✔ POINT 2

9つの優先事項には雇用・スキリングの促進施策等、全体的なバランスを重視した施策が提案されている。

✔ POINT 3

税制改正案では、今後6ヵ月以内に所得税法の包括的な見直しと、関税率のさらなる見直しが提案されている。

✔ POINT 4

個人所得税の減税、外国法人の法人税率の引き下げ、直接税紛争解決スキームおよびGST恩赦スキームの導入など、日系企業に影響を与える項目が多数提案されているため、今後の法案化の動向に留意が必要である。



空谷 泰典
Taisuke Soratani



高木 航介
Kosuke Takagi



久米田 明宏
Akihiro Kumeda

① インド国家予算案

1. 直近の経済動向

サプライチェーンの混乱やインフレ圧力といったグローバルな課題に直面したにもかかわらず、堅調な消費需要と政府主導のインフラへの多額の投資などにより、インドの2023-24年度経済成長率は8.2%と大幅な成長を記録しました。2024-25年度も、好調な民間消費、政府支出の増加および世界的な逆風にもかかわらず、活発な輸出に支えられて6.5~7%の間で経済成長すると見込まれています。

また、好調な経済を背景とした直接税・間接税の大幅な増加に伴い、財政赤字が縮小するとともに、外貨準備金が増加、インドの株式市場の時価総額も5兆ドルに到達しました。さらに、政府主導の戦略的な政策と行政対応を通じて国内インフレを効果的に管理したことで、2023-24年度のコアインフレ率は4.3%まで低下し、4年ぶりの低水準となっています。

上記のとおり、2023~24年度は主要な経済指標において良好な結果を残しており、今後の経済成長が期待されています。

2. 2024-25年度インド国家予算案

総選挙によりモディ首相率いるインド人民党が政権を維持する結果となるなか、新政権による最初の予算案が2024年7月23日に発表されました。独立100年となる2047年までに、インドが先進国入りするための新政権による経済政策の方向性が反映されるとして、この予算案には注目が集まっています。

政府はすべての人に十分な機会を生み出すため、予算の中心テーマとして、「農業の生産性とレジリエンス」、「雇用とスキリング」、「包摂的な人材開発と社会正義」、「エネルギー安全保障」、「都市開発」、「製造業とサービス業」、「技術革

新と研究開発」、「インフラ」、「次世代の改革」の9つを優先事項とし、継続的な努力を行うことを表明しました。

特に、「雇用とスキリング」のために、今後5年間でインドの若年層に多様な機会を提供する5つのスキームが発表されたことで、インドの日系企業においても雇用拡大および人材の高度化が進むことが期待されます。

また、外国直接投資/海外投資規則の簡素化や破産・倒産手続きの迅速化に関するインド破産倒産法(IBC:Insolvency and bankruptcy Code)の改正など、規定の簡素化およびコンプライアンス負担軽減の施策についても公表されました。

さらに、後述するとおり、国家予算案では、1961年所得税法の包括的な見直しを含む税制改正案も提案されています。

直近の好調な経済状況をさらに推し進めるため、今回の国家予算案では、今後のインドの注力する優先事項を示すとともに、大規模な雇用・スキリングの促進施策やいくつかの規定の簡素化を示し、全体的なバランスを重視したものとなっています。これらの施策により、インドの経済拡大ペースがどう推移するかは引き続き注視する必要があります。

② 税制改正案

1. 所得税法の包括的な見直し

1961年所得税法(法人所得税および個人所得税)の簡素化や訴訟の削減、納税者への税の安定性・確実性の提供を目的として、今後6ヵ月以内に所得税法の包括的な見直しを行うことが提案されています。

インドでは、これまで複雑な税制や税務訴訟の多さが日系企業のインド進出の妨げとなっていました。所得税法の包括的な見直しにより、税制面でのこうした阻害要因が解消・軽減され、日系企業のインド

進出が進むことが期待されます。

2. 法人所得税

(1) 外国法人の法人税率の引き下げ

2024-25年度以降のインドに進出する外国法人(支店やプロジェクト・オフィス等)の法人税率を40%から35%に引き下げることが提案されています。

インドでは、これまでインド内国法人(日系企業のインド子会社含む)については積極的に法人税率を引き下げてきましたが、外国法人については高い税率のままでした。今回の外国法人の法人税率の引き下げにより、日系企業のインド進出が進むことが期待されます。

(2) 直接税紛争解決スキームの導入

2024年7月22日以前の直接税に関する係争中の案件を解決するための新スキームとして、紛争解決スキーム(Vivad se Vishwas Scheme 2024)の導入が提案されています。

税務訴訟が多いインドでは、未解決の係争案件が毎年増え続けています。その解消を図るべく、新スキームでは税務当局内の紛争解決パネル(DRP:Dispute Resolution Panel)や裁判所への嘆願(Writ:Written Petition)を含む直接税の係争案件について、係争税額の一定割合(提訴時期や支払時期により異なる)を支払うことで税務訴訟を結了させることができます。

2020年にも類似の紛争解決スキーム(Vivad se Vishwas scheme 2020)が導入され、係争案件の大幅な削減が進みました。新スキームの導入により、日系企業の長期化した係争案件の解消が進むことが期待されます。

(3) 平衡税の廃止

2024年8月1日以降のインド非居住者の電子商取引事業者(E-Commerce operator)に対する2%の平衡税(EL:

Equalization Levy)の廃止が提案されています(デジタル広告等に対する平衡税は継続)。

インドでは2016年以降、デジタル課税の一環として平衡税が導入され、2020年以降は非居住者の電子商取引事業者も課税対象となりました。しかし、課税対象となる取引の範囲が不明確であることから、インドで電子商取引を行う非居住者の税の安定性・確実性の妨げとなっていました。平衡税の廃止により、日系企業の電子商取引の事業展開が進むことが期待されます。

(4) 源泉税の合理化

2024年10月1日以降の特定の項目に対する源泉税率の軽減が、2025年4月1日以降の源泉税申告の修正期限の提示が提案されています。

源泉税の対象となる取引が多いインドでは、これまで高い源泉税率が一時的なキャッシュフローの悪化を招いてきましたが、源泉税率の軽減により、日系企業のキャッシュフローの改善が期待されます。

また、インドではこれまで源泉税申告の修正期限が明示されておらず、源泉税調査の長期化を招いていました。今回の税制改正案で修正期限が6年と明示されることで、日系企業の源泉税調査の早期完了や対応コストの削減が進むことが期待されます。

(5) 再調査手続の期限短縮

2024年9月1日以降の税務調査官による再調査手続開始期限の短縮が提案されています。

インドでは、納税者が税務調査を回避していたと信ずるに足る理由がある場合、過去の税務調査を再度調査する権限を税務調査官に付与しています(所得税法第148条)。しかしながら、これまで500万ルピー以上の課税所得がある場合の再調査開始期限が評価年度末(A.Y: Assessment Year)から10年と長期であつ

たため、税務調査の長期化を招いていました。それが5年3か月に短縮されることで、日系企業の税務調査の早期完了や対応コストの削減が進むことが期待されます。

3. M&A税制

(1) キャピタルゲイン税制の変更

2024年7月23日以降のキャピタルゲインの長短区分基準となる保有期間の変更およびキャピタルゲイン税率の変更が提案されています。

インドでは、これまでインド非居住者の長期キャピタルゲインの税率は10%(上場・非上場株式とも)でした。これが12.5%(同上)に引き上げられることで、日系企業のインドにおけるM&A戦略に影響を与えると考えられます。この点について留意が必要です。

(2) エンジェル税制の廃止

2024-25年度以降のエンジェル税制の廃止が提案されています。

インドでは、これまでインド法人が公正市場価格(FMV:Fair Market Value)を超える価格で株式を発行する場合、その超過額が課税されるエンジェル税制がありました。一方、株式の発行価格は税務上の要請だけでなく、外国為替管理法やその他のビジネス上の要請も踏まえて決まることが多いことから、エンジェル税制の廃止により、日系企業の資金調達の手続きが簡素化が進むことが期待されます。

(3) 株式買戻税の廃止

2024年10月1日以降の株式買戻税(BBT:Buy Back Tax)の廃止が提案されています。

インドでは、これまでインド法人が株式の発行価格を超える価格で株式を買戻す場合、その超過額が課税される株式買戻税がありました。国際的には株主側のみなし配当課税(源泉徴収)されることが

一般的であるため、株式買戻税の廃止および株主側へのみなし配当課税への変更により、国際的に遜色のない税制となり、日系企業の資金回収の多様化が進むことが期待されます。

4. 個人所得税

(1) 個人所得税の減税

2024-25年度以降の累進課税の課税所得帯の変更および基礎控除の増加による減税が提案されています。

インドは、これまで積極的に個人所得税の減税を行ってきましたが、今回の減税により、日系企業のインド駐在員の税コストの削減がさらに進むことが期待されます。

5. 間接税

(1) GST恩赦スキームの導入

GSTの恩赦スキーム(GST Amnesty scheme)として、GST法第73条(不正等以外のケース)に基づき発出された2017-18年度から2019-20年度の納税通知につき、所定の日付(今後通知予定※)より前に納税すれば、対応する利息およびペナルティの支払いを免除することが提案されています(CGST法第128A条)。

※2024年6月22日開催の第53回GST評議会では2025年3月31日とされています。また、既に納税した利息およびペナルティの返納はしないとされています(同条ただし書き)。

インドは、2022年以降GST当局が外国法人からインド内国法人に出向している出向者の給与についてGSTを課税するという納税通知を多発しており、多くの日系企業を悩ませています。恩赦スキームの導入は、日系企業の解決策の1つとなることが期待されています。

ただし、これまでのGST当局との協議

状況や自社の税務ポジションは個社によって異なることから、恩赦スキームの受入可否については、個社ごとに慎重な検討が必要です。この点について留意が必要です。

(2) 関税率の軽減・免除

2024年7月24日以降の携帯電話、部品用プリント基板(PCBA)、太陽電池・パネル製造用の資本財、重要鉱物、皮革・織物、貴金属などの関税率が軽減・免除されています。

インドは、これまでも重点産業の物品について積極的に関税率の軽減・免除を行ってきました。今回の軽減・免税や今後6カ月で関税率のさらなる合理化を促進することが提案されていることから、日系企業の貿易活性化がさらに進むことが期待されます。

(3) 多様な原産地証明の受入れ

自由貿易協定(FTA:Free Trade Agreement)の恩恵を受けやすくするために、多様な原産地証明(Proof of origin)を受け入れることが提案されています。

インドでは、これまで原産地規則の厳格適用がFTA締結国との貿易促進の妨げとなっていました。多様な原産地証明(自己宣誓も可)を受け入れることにより、日系企業のFTAの活用が進むことが期待されます。

6. その他

(1) 雇用連動型インセンティブ

インド国内の雇用創出、スキル獲得、その他の機会を促進するためのスキームとして、3種類の雇用連動型インセンティブの導入が提案されています。

インドでは、これまでもさまざまな雇用創出施策を行ってきましたが、今回の初回就業者、製造業、雇用者サポートに係るインセンティブの導入により、日系企業のインド人の雇用拡大が進むことが期待され

ます。

(2) 生産連動型インセンティブ

生産連動型インセンティブ(PLI: Production Linked Incentive)の追加発表が期待されていましたが、今回の国家予算案では発表されませんでした。今後が期待されます。

KPMGインドコンテンツ

ウェブサイトでは、KPMGインド主催のセミナーやインドの最新動向に関するニュースレターなどを紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/india.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インド
空谷 泰典 / アソシエイト・パートナー

✉ soratani@kpmg.com

生成AIがもたらす「CPS2.0」の衝撃

KPMGジャパン

テクノロジー・メディア・通信セクター

石原 剛 / ディレクター

「CPS2.0」は、サイバー、フィジカル、システム（ネットワーク）のすべてに生成AIを適用し、従来のシステムアーキテクチャやビジネスモデルに変革をもたらすとともに、人間の能力を向上させる新しいデバイスの出現への期待を高めるものです。「CPS2.0」は、少子高齢化や自然災害の甚大化などの日本の社会課題を解決する社会基盤となる可能性があります。そのため、生成AIの信頼性や公平性、責任の所在などの課題に対処する必要があります。

本稿では、2023年に出現した生成AIによってアップデートされるCPS（サイバーフィジカルシステム）を「CPS2.0」と定義し、その影響と課題について考察しています。

✔ POINT 1

2023年の生成AIの登場により、サイバーフィジカルシステム(CPS)がアップデートされる「CPS2.0」について解説する。

✔ POINT 2

「CPS2.0」は、サイバー、フィジカル、システム(ネットワーク)の3つに分けて考えることができる。生成AIは、それぞれに対して、データセンターの変革、人間拡張ツールの出現、ネットワークの最適化とビジネスモデルの変換などのインパクトを与える。

✔ POINT 3

「CPS2.0」は、社会課題の解決に貢献するが、信頼性や公平性の確保が課題となる。また、法的な責任の所在も明確にする必要がある。課題解決により、生成AIの発展に伴う、Society 6.0のコンセプトが見えてくる。



石原 剛
Takeshi Ishihara

Ⅰ はじめに

Chat GPT¹に代表される大規模言語モデル(LLM)を基盤とするさまざまな生成AIがまるで雨後の筍のように出現したことで、2023年は「生成AI元年」と言えます。生成AIが実装される領域もクラウドにとどまらず、端末やネットワークに広がっていくことが予想されます。日本が目指すべき未来社会の姿として、2016年に内閣府が提唱した概念Society 5.0では、サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させたシステムであるサイバーフィジカルシステム(CPS)が中核に据えられています。このCPSが2023年の生成AIの登場により、大幅にアップデートされようとしています。

人類が誕生し狩猟社会(Society 1.0)が始まり、数十万年の時をかけて現在のSociety 5.0まで到達しましたが、Society 5.0の提唱から10年も立たずしてSociety 6.0のコンセプトを予感させるほどの転換点に私たちは今、立っているのかもしれない。

Society 6.0とは、どんな世界感となるのか。シンギュラリティ(技術的特異点)後に

人間の知能を超えたAIと人類が共存共栄する社会が見えてくるのではないのでしょうか。生成AIによって、具体的に従来CPSからどのようなアップデートがあるのか深堀りをしていきたいと思えます。Society 5.0が提唱された頃の従来CPSでも、AIの適用は視野に入っていました。主にサイバー空間で利用される想定でした。

一方、2023年の生成AIの出現が追い風となり、今後AIは、CPSを構成するサイバー、フィジカル、システム(ネットワーク)のすべてに適用される潮流となってきています。また、従来AIは生成AIと対比されて認識AIとも呼ばれていますが、生成AIの出現により、一定のルールのもと、画像認識や物体認識などにより自動化するといったユースケースから、AIが自律的に判断をして最適化を行うなど、より想像性の高いユースケースや高度な自動化が期待できます。

本稿では、生成AIによってアップデートされるCPSを「CPS2.0」と定義し、その影響を考察していきます。CPSはサイバーとフィジカルとそれをつなげるシステム(ネットワーク)から構成されます(図表1参照)。そのため、ここでは、AI for Cyber、AI for

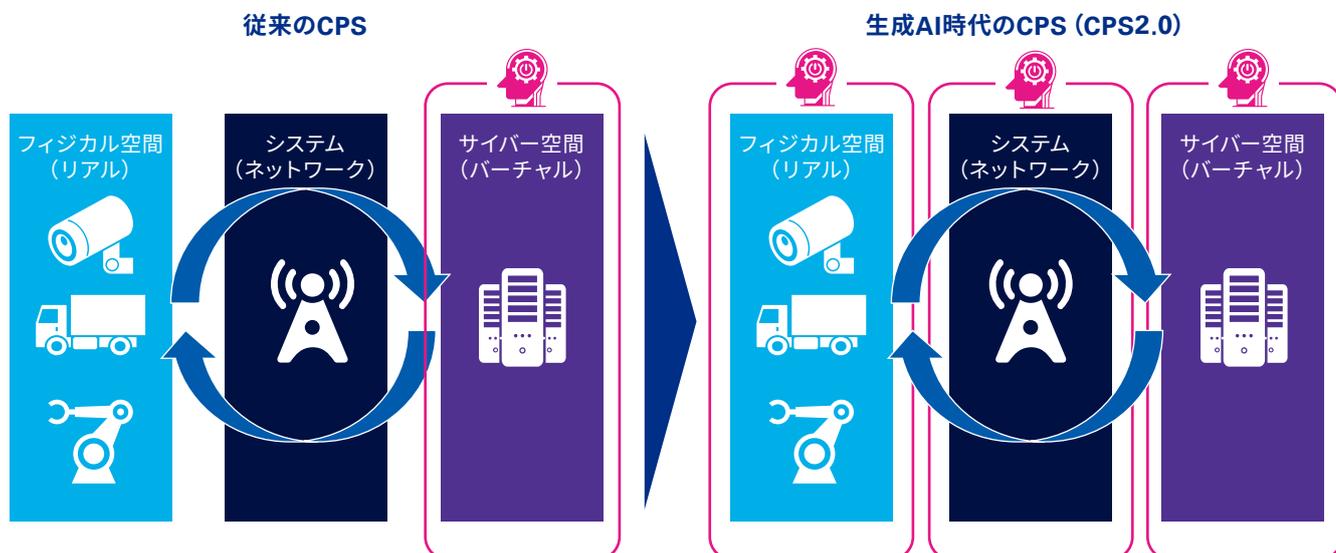
Physical、AI for System(Network)の3つに分解して考えていきます。

Ⅱ CPSへの生成AIの適用インパクト

1. AI for Cyber

サイバーへのAI適用による直接的なインパクトは、AIデータセンター市場の拡大です。生成AIの出現により、市場は非線形的に拡大すると予想されます。さらに、生成AIはデータセンターのアーキテクチャを変えるイネーブラーにもなります。これまでは、中央集権型が主流でしたが、今後は、自律分散協調型のアーキテクチャが主流となるでしょう。この背景として大きく3つの観点があります。1つ目は、消費電力です。ネットワークの技術革新により高速大容量、同時多接続が実現し、あらゆるものから大量のデータを収集できるようになってきましたが、データの伝送には、当然ながら電力の消費を伴います。すべてのデータを中央集権的に1カ所に収集することは効率が良くないた

図表1 生成AI時代のCPS



出所:KPMG作成

め、分散して処理を行うことが期待されています。2つ目は、エッジコンピューティングのニーズの拡大です。ネットワーク技術とコンピューティング技術の進化に伴い、リアルタイムでのデータ処理が可能となりました。これから、ミッションクリティカルなユースケースが増加していくことが予想されます。リアルタイム性を極限までつきつめると、データはフィジカルの近くで処理することが求められるため、データセンターを分散配置するニーズが高まります。3つ目は、Web 3.0に代表されるブロックチェーン等の分散処理技術の進化に伴う次世代インターネットへの期待です。これまで、個人データは巨大プラットフォーム企業により収集され、管理されてきました。個人情報はどこでどのように使用されているかは不透明で、個人がデータを自分で管理したいとのニーズが高まっており、GAFAに代表されるプラットフォームによる中央集権型から自律分散協調型へ変わる期待が高まっています。これらの背景により、データセンターのアーキテクチャ

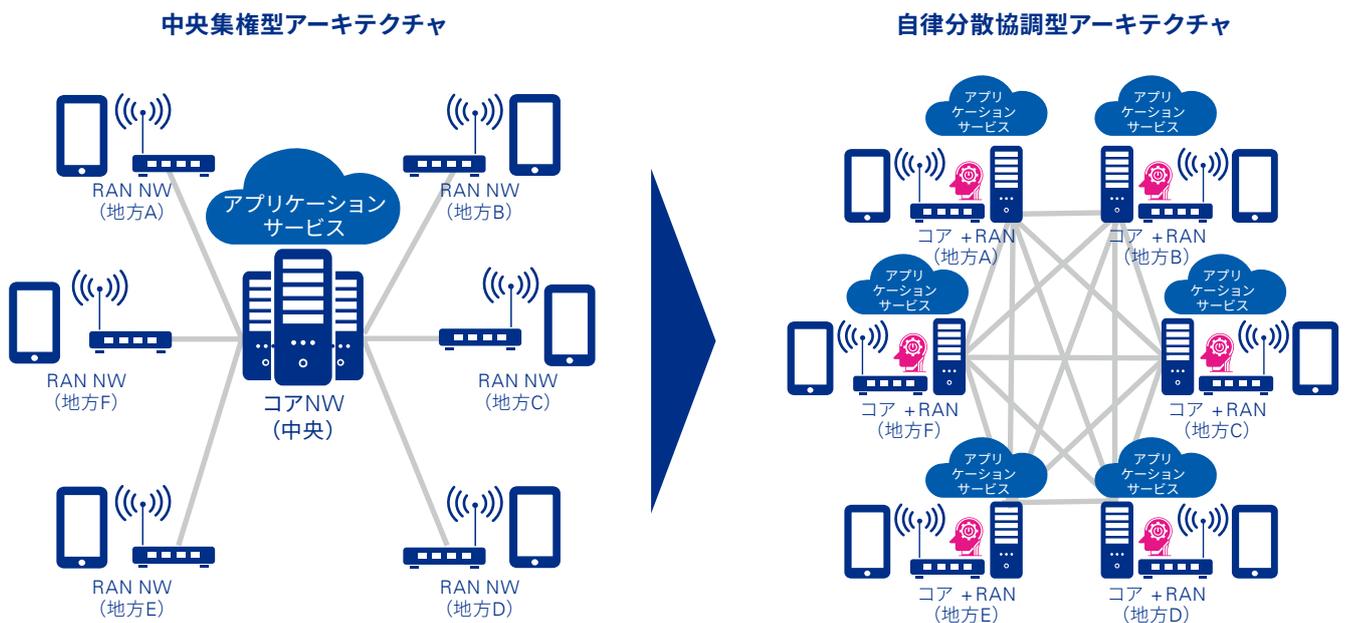
は中央集権型から自律分散協調型へ変わりつつありますが、分散処理を効率よく実施するためには、複雑なアルゴリズムによる制御が必要となります。生成AIは、この複雑な分散処理を最適化する役割を担うことが期待されており、データセンターアーキテクチャの自律分散協調型への変革を加速していくと考えられます（図表2参照）。

2.AI for Physical

フィジカルへのAI適用とは、スマートフォンに代表されるユーザーが所有する機器へのAIの組み込みです。生成AIはデータセンター向けのLLMから、スマートフォンでも動作可能な軽量なLLMも開発が進んでいます。ネットワークがなくてもスタンドアロンでAIを活用できることは、個人情報漏洩リスクを軽減するセキュリティ面や消費電力を削減するというサステナビリティ面における日常的な利用でのメリットがあります。加えて、災害等にネットワークが

使えなくなっても、スマートフォンが被災者の身を守ることができるツールとなり、非日常的な利用でもメリットもあります。また、スマートフォンが出てから20年が経とうとしている現在、スマートフォンに変わる次世代デバイス、いわゆるポストスマートフォンの出現が期待されています。生成AIはこのポストスマートフォンのイネーブラーになる可能性を秘めています。今年のMWCでは、画面を持たないが、ユーザーの衣服に取り付けて、カメラとセンサーで周囲の環境をスキャンし、さまざまな質問に回答できるAIを搭載したデバイスが注目を浴びました。スマートフォンは、ユーザーに情報を伝達したり、情報を発信するコミュニケーションツールです。生成AIはこのコミュニケーションツールにユーザーの知覚や身体能力を向上させる機能をアドオンした人間拡張ツールの本格的な到来を予感させます。

図表2 中央集権型と自律分散協調型アーキテクチャ



出所:KPMG作成

3.AI for System (Network)

ネットワークへのAI適用としては、まずネットワークの最適化が考えられます。ネットワークの最適化は、LTEの時代からSON(Self Organization Network)という機能で仕様化され、実現できています。しかし、現在の自動化は一定のポリシーを人間が決めてネットワークを制御しているにすぎません。これが、生成AIの適用により、さまざまなケースをデジタルツイン上で学習しポリシー自体を自律的に進化させる高度な最適化の実現が期待できます。さらに、生成AIは、自動最適化によるネットワークの高度化に加えて、通信事業のビジネスモデルを変えるイネーブラーとしての役割も担う可能性があります。通信事業のビジネスモデルは、これまで、1社がネットワークインフラを保有し通信サービスを提供する垂直統合型でした。しかし、少子高齢化が社会課題となり、右肩あがりの経済成長が期待できない現在において、サステナブルに事業経営をしていくには、垂直統合型から、基地局のイン

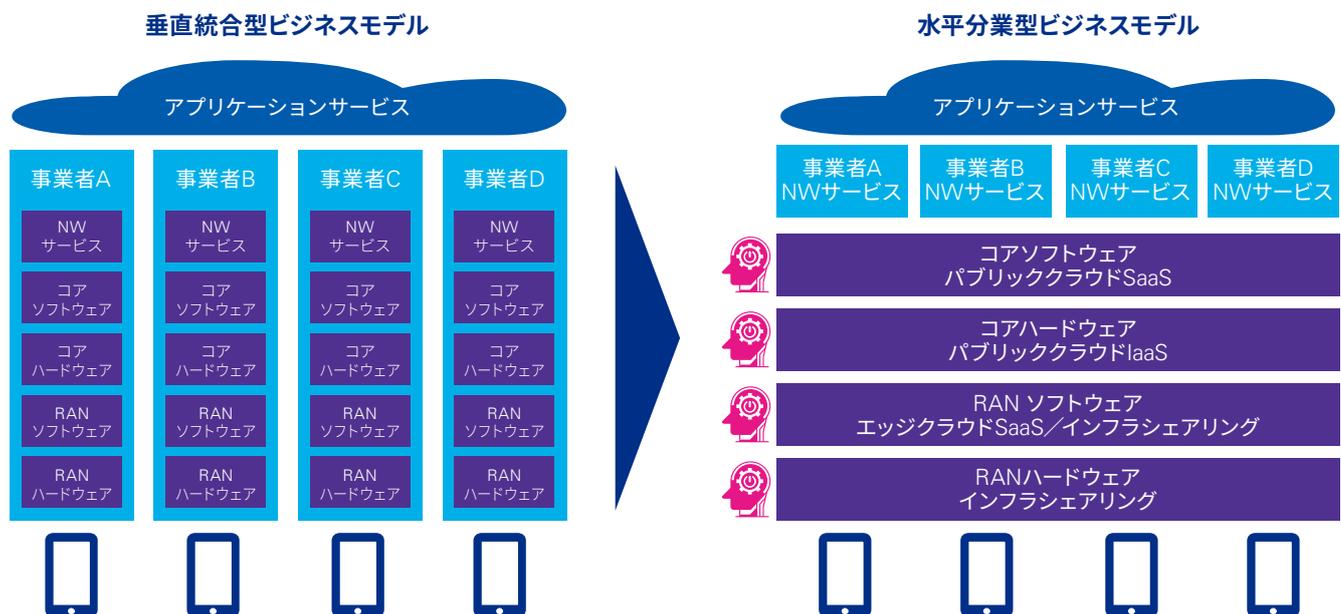
フラシェアリングに代表されるような水平分業型へビジネスモデルを変換していく必要があります(図表3参照)。海外では、基地局のインフラシェアリングは一般的でしたが、日本では、普及していないのが現状です。総務省は、デジタル田園都市国家インフラ整備計画でも基地局のインフラシェアリングの普及を促していますが、事業に関わるステークホルダーとなる各社の利害が一致せず普及が遅れています。水平分業型のビジネスモデルの難しさは、プレイヤーが増えることで、すべてのプレイヤーの提供した価値に対する対価が平等にならないと成立しない点にあります。基地局のインフラシェアリング事業の場合、2〜3社以上の通信事業者テナントに入ってもらわないと事業が成立しません。しかし、そのためのルール作りや制度が複雑になることもあり、整備が進んでいない現状があります。たとえば、生成AIがネットワークに入るとMassive MIMOによる、ダイナミックなサービスエリアの制御が可能となり、サービスエリアに対する通信事業者のニーズが異なる場合で

も対応が可能となります。加えて、ネットワークの利用に応じた従量課金、需要に応じたダイナミックプライシング導入、リベニューシェアなどによる公平感のあるビジネスモデルを確立することも期待できます。

III 「CPS 2.0」が社会に与えるインパクトと課題

生成AIによってアップデートされる「CPS2.0」を、CPSを構成する、サイバー、フィジカル、システム(ネットワーク)に分解して、生成AIの役割とインパクトを考察してきました。生成AIがCPSにアドオンされることで、既存のシステムアーキテクチャやビジネスモデルに変革をもたらし、人間の能力を向上させる新しいデバイスの出現への期待も高まります。少子高齢化や自然災害の甚大化などの日本の社会課題を解決する社会基盤が求められていますが、生成AI時代の「CPS2.0」はその期待に応えるに資するものと言えるのではな

図表3 垂直統合型ビジネスモデルと水平分業型ビジネスモデル



出所:KPMG作成

いでしょうか。一方、「CPS2.0」が期待どおりの効果を発揮するためには課題もあります。米国の司法試験や医師国家試験に合格するレベルの結果を出したとの報告もある生成AIですが、高い信頼性が求められるようなミッションクリティカルなユースケースの利用には至っておらず、慎重に実装検討を行っていく必要があります。また、学習方法によってはバイアスがかかった判断をするリスクがあり公平性が求められるようなユースケースでの適用も検討が必要です。これらの課題に対して、消費電力などの生成AI導入による効果をKPIとして定義したうえで、KPIを可視化し評価する方法を検討する必要があるでしょう。加えて、ミッションクリティカルや公平性を保証するユースケースへの適用では、事故やクレームが発生しないための施策はもちろんのこと、発生した場合の責任の所在を明確にする法律の整備も急ぐ必要があります。

IV

おわりに

本文では、生成AIがCPSに与える影響と課題について考察しました。生成AIによって、CPSはサイバー空間と物理空間の境界を曖昧にし、より高度な機能や価値を提供できる「CPS2.0」へと進化します。この変化は、社会基盤の革新や人間の能力の拡張を促進する一方、信頼性や公平性の問題を引き起こす可能性もあります。そこで、生成AIの導入効果を定量的に評価し、法制度の整備や倫理観の共有を行うことが重要です。これらの課題が解決することで生成AIは、CPSに新たな展望をもたらし、社会課題を解決していくパートナーとなるでしょう。

¹ ChatGPTは、OpenAI OpCo, LLCの登録商標です。

関連情報

ウェブサイトでは、テクノロジー・メディア・通信関連の情報を紹介しています。

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com

エネルギー・インフラ業界におけるROICの活用

KPMGジャパン

エネルギー・インフラストラクチャー・インフラストラクチャーセクター

鵜飼 成典 / 執行役員 パートナー

六田 康裕 / ディレクター

いわゆる「PBR1倍割れ問題」に対する対応からもROICの活用は注目を集めています。市場からの要請を受け、必ずしも業界特性との相性が良くはないエネルギー・インフラ業界の企業においてもROIC目標の策定が進んでいます。ROICは投下資本の収益性・効率性を評価することができるため、その活用は企業価値向上に寄与する可能性があります。一方で導入にあたっては、特に業界特有の留意点を考慮したうえで、ROICだけではなく他の財務指標や非財務指標を併用しながら、多角的な視点から経営判断を実施していくことが、中長期的な企業価値向上につながっていくと考えられます。

本稿では、エネルギー・インフラ業界の特性を踏まえた、ROICを活用した戦略策定の在り方について考察を行います。

なお、本稿においては、広範にわたるエネルギー・インフラ業界のなかでも特に公共性の高い電気、ガス、道路・鉄道の建設・運営、物流等の業界を念頭に話を進めていきます。

POINT 1

エネルギー・インフラ業界とROICの相性

エネルギー・インフラ業界は大量の資本投下を要する安定的長期回収型のビジネスであること、社会基盤としての役割を担うことから収益性や効率性よりも信頼性や安全性の確保が先んじて重視されてきたことなどから、ROIC偏重型の経営判断・事業評価は事業運営の視点で必ずしも適切なものにならないリスクが大きい

POINT 2

ROIC導入の目的

ROICをはじめとするKPIの導入はそれ自体が目的ではなく、全社戦略の観点での「全社経営資源の最適配分」と事業戦略の観点での「リスクプロファイルに見合った各事業のリターン向上」の実現こそが目的である

POINT 3

戦略検討におけるROICの使い方

全社戦略の観点では、事業特性に応じ「ROICの欠点を補う指標の併用」「事業特性に応じた評価基準の調整」で、「全社経営資源の最適配分」の実現に近づく。事業戦略の観点では、事業特性に応じた、アクションに結び付くROICツリーの展開が「各事業のリターン向上」の肝となる



鵜飼 成典
Narimichi Ukai



六田 康裕
Kosuke Rokuta

I

エネルギー・インフラ業界におけるROIC導入の現状：ROICは徐々に浸透しつつあるものの、いまだ道半ばである

中長期的かつ持続的な企業価値向上を目指すコーポレートガバナンス改革の潮流は、市場からの要請を受け不可逆となっています。特に東京証券取引所が2022年に、高いコーポレートガバナンスを満たす企業を選定するプライム市場を設立したことにより、昨年PBR1倍割れの企業に対し、具体的な改善策の開示を求めたことで、このトレンドは一段と加速しているといえます。

エネルギー・インフラ業界のPBRは、図表1の通り東証プライム上場企業の平均に比べ低いことから、企業価値評価が他業種に比べて肯定的でないことが示唆されます。したがって、当該業界において株価を意識した経営の改善のためにも、ROICやWACCなど収益性を評価する指標を経営に取り込むことで、調達した資本が要求するリターンを十分にさせている状態を作り出すことは、喫緊の課題といえます（図表1参照）。

実際に、当該業界の一部企業においては株主から見た効率性の指標であるROEに加え、事業の効率性を見るROICの導入が進みつつあります。

しかしながら、ROIC導入には課題も多く、たとえばあるインフラ企業は、比較的短期間でリターンを生み出せる既存事業と脱炭素社会実現に資する新規投資のようにリターンを生み出すまでに超長期的な視点が必要になる事業が存在する場合、双方に一律にROICを適用すると、中長期で大きなリターンが得られると期待される新規投資の機会を逃す懸念があると述べ、導入には一定の工夫が必要であるという考えを示しています。またあるエネルギー企業は、特に石油精製事業において連産品を取り扱うため、事業別にROICを把握することが困難であり、結果として、収益責任が曖昧になってしまうという懸念を挙げています。このようにエネルギー・インフラ業界においてはROIC導入は一部進みつつあるものの、経営意思決定への活用は未だ道半ばであるというのが現状です。

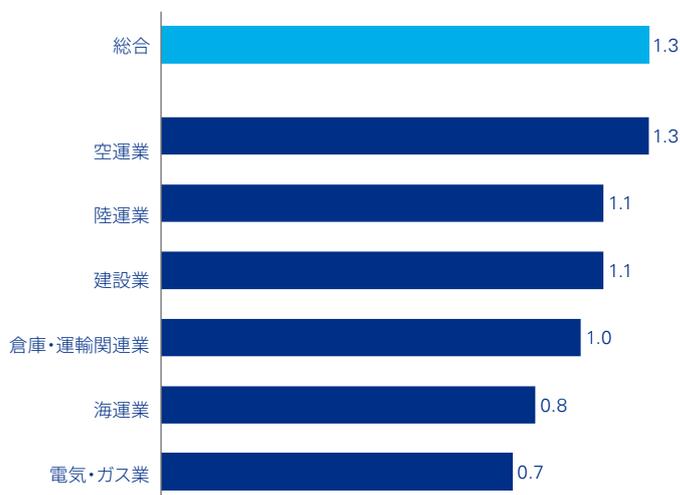
II

ROICの使い道：事業別ROICを用いて全社における各事業の位置づけを把握するとともに、てこ入れや撤退のポイントを見極め、全社ROICの向上につなげていく

外部公表用の全社ROICは、それ自体は多様な事業の集合体の利益および利益を創出するための資本の合計値によって計算される結果指標であり、企業内において、経営意思決定を行う目的では事業別ROICがもっぱら利用されています。ROICを活用する主な目的は全社戦略の観点での「全社経営資源の最適配分」のための投資や撤退の意思決定と事業戦略の観点での「各事業のリターンの向上」のための各KPIの動向の見える化や責任の所在の明確化です（図表2参照）。

したがって、ROICは投資や撤退等の意思決定ができ、リターンの責任を明確にできる程度まで細分化された単位で算出されることが望ましいことです。一方で、事業を細分化したサブセグメント単位や製品単位のように細かく分解しすぎると、PL・投下資本ともに配賦が占める割合が大きくなるため、サブセグメントや製品の責任者がROICを管理することが困難になるという問題が発生しますし、また、配賦のプロセスや計算に時間を要し、ROICの算出それ自体が目的化してしまうケースもありえます。したがってROICの本来の目的に照らし合わせた時、事業単位程度の配賦が大きく発生しない独立した単位での評価が望ましいと言えます。（図表2）

図表1 単純PBR倍率（プライム市場、2024年5月末）



出所：KPMG作成

III エネルギー・インフラセクターにおけるROIC導入時の留意点：ROIC偏重型の経営判断・事業評価は事業運営の視点で必ずしも適切なものにならないリスクが大きい

ROICの導入にあたっては、一般論としていくつか導入を妨げるポイントが存在します。特に投下資本に関するデータを都度負荷をかけずに正しく抽出するのが困難であること、短期的志向に陥る可能性を払拭できないこと、事業部門の取組みがサイロ化し個別最適に陥る懸念があること、ROIC導入にあたってのルールや活用方法が明確になっていないことなどが挙げ

げられます（図表3参照）。

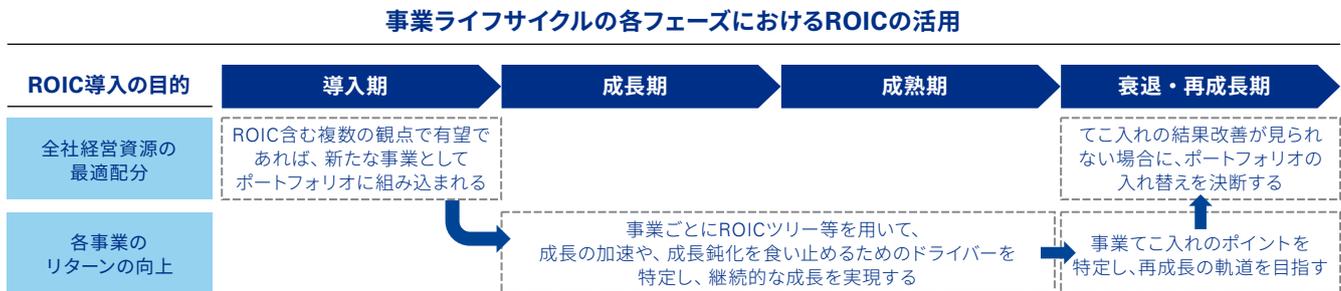
加えて、エネルギー・インフラ業界は、大きく3つの理由からROIC偏重など相対的にROIC重視の経営意思決定とは必ずしも相性が良いとは言えません。

1つ目の理由はROICが初期の大量資本投下からの長期回収型のビジネスモデルを評価しないことです。当該業界においては、有料道路や発電所に代表されるように、初期段階に大量に資本投下を行い、かつ、投資回収には長期間を要するビジネスモデルが主流です。加えて、社会基盤として重要なエネルギー・インフラの施設は、信頼性や安全性の確保が先んじて求められるため冗長性を持たせた投資が必要であること、かつ、時には規制の影響を受けることから、純粋に効率性・収益性の

みを追求することが困難なシーンもあります。一方でROICは初期投資の大きさによっておおよその高低が決まることから、初期の大量資本投下からの長期回収モデルは、ROIC単独の評価においては高評価を得ることが難しくなります。

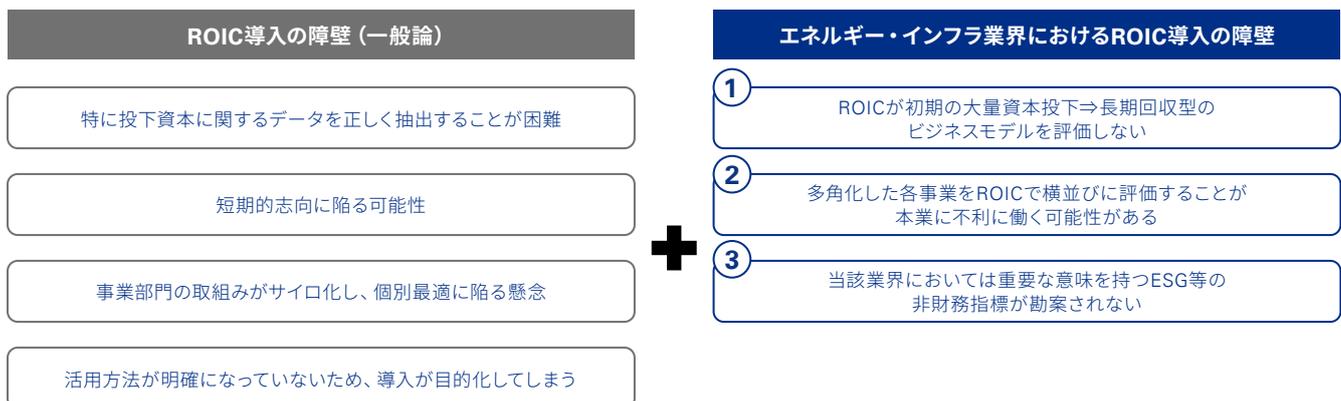
したがってROICにのみ依拠した経営判断は、投資すべき領域への対応が遅れたり、リスクプロファイルに見合わない投資判断を実行してしまうリスクをはらんでおり、安定供給のために冗長性を持たせた災害対策・リスクの低い安定事業への投資や、短期的にROICを押し下げる効率性の高い設備への投資、技術的商業的実現性の不確かな新規技術開発への投資の優先度が低いと判断されてしまいます（留意点①）。

図表2 事業フェーズごとのROICの活用



出所：KPMG作成

図表3 ROIC導入・活用に向けた壁



出所：KPMG作成

2つ目の理由は、事業多角化を図っている企業が多いなかで、多角化した各事業をROICで横並びに評価することが本業に不利に働く可能性があることです。エネルギー・インフラ業界の多くの事業者は、本業とのシナジーが見込まれる他の領域に多角化を進めています。鉄道事業者が不動産事業に取り組みたり、エネルギー事業者が通信分野のネットワーク事業に取り組みたりしているのがその例です。「ROICは初期投資の大きさによっておよそその高低が決まる」と前述した通り、本業のROICよりも、初期投資のかからない周辺領域におけるROICの方が高いことはままあることから、ROICのみで判断すれば多角化した事業への投資事案の評価が高くなる場合があります。しかし、これらは本業の収益に下支えされていることも多く、本業が軽視されれば、シナジー喪失につながる可能性があると考えられます（留意点②）。

最後に3つ目の理由は、当該業界におい

ては重要な意味を持つESG等の非財務指標が勘案されないことです。国立環境研究所の調査によると、日本の電気・熱配分前CO₂排出量¹の業界別シェアは、エネルギー関連業界が40.4%でトップとなっています。そのため当該業界において環境負荷低減は特に大きな課題ですが、ROICのみに依拠する場合、初期投資が大きく回収期間の長い再エネへの投資などについて、適切な経営判断がなされない可能性があります。実際に、一部のエネルギー事業者が再エネから化石燃料へ回帰する動きが見られます。これは、再エネ発電事業がESGの観点から見れば投資が求められる領域ですが、財務的には決して好ましい領域とは言えないためです（留意点③）。

補足として、エネルギー・インフラ業界においては、そもそも資金調達コストが他業種に比べ総じて低い傾向にある点にも留意すべきです。ROICは、本来的には投下した資本に対するリターンを示すROICか

ら、調達した資金に対するコストを示すWACCを引いた値である ROIC Spreadを活用することで、リスクに見合ったリターンが創出されていたかを見るべきですが、ROICのみで効率性の評価を行った場合、WACCとの関係性が必ずしも適切に評価されません。

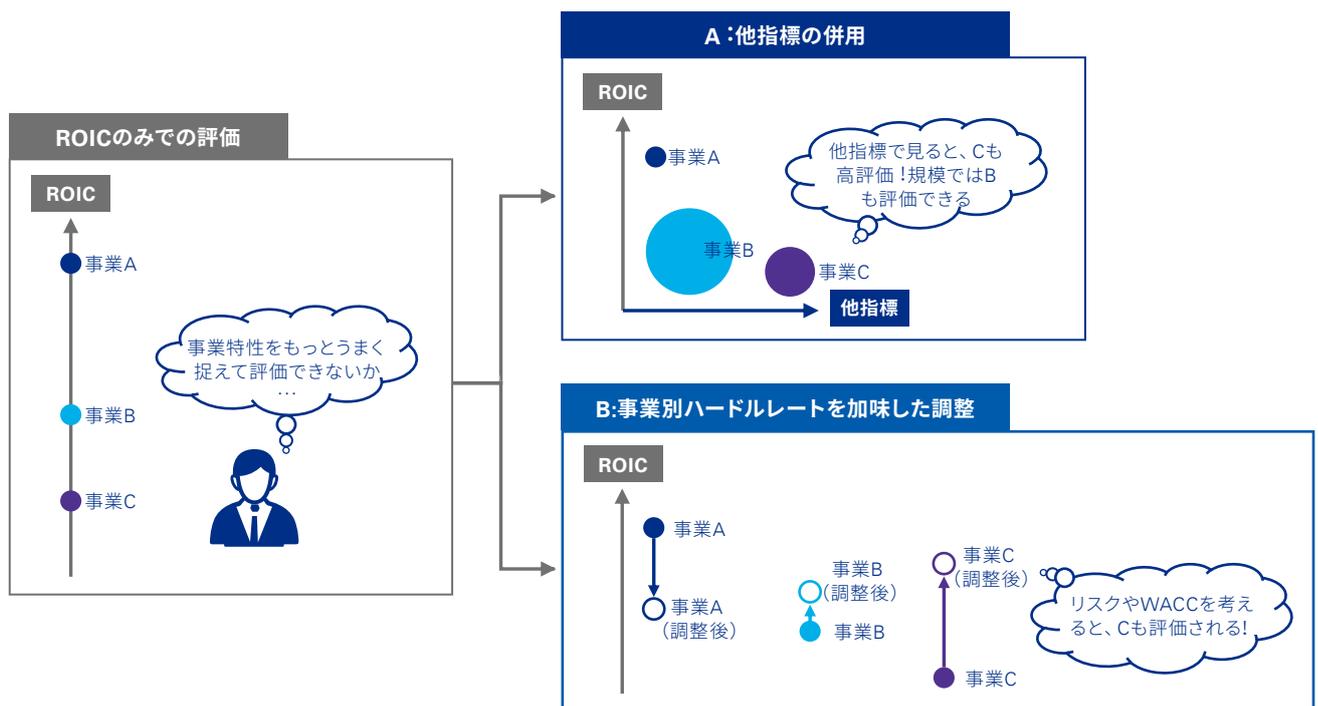
Note:

- 1) 電気・熱配分前排出量は、発電や熱の生産に伴う排出量を、その電力や熱の生産者からの排出として計上した値

Ⅳ エネルギー・インフラセクターにおけるROICの効果的な使い方

前述の通り、ROICをはじめとするKPIの導入はそれ自体が目的ではなく、全社戦略の観点での「全社経営資源の最適配分」と事業戦略の観点での「各事業のリ

図表4 ROIC導入の障壁を越えるための打ち手



出所：KPMG作成

ターンの向上」の実現こそが目的です。

【全社戦略におけるROICの使い方：複数軸での評価とハードルレートの調整】

先に述べた通り、エネルギー・インフラ業界とROICの相性は必ずしも良いとは言えません。一方で、ROICをはじめとした効率性指標の導入は企業価値向上に向け不可避な論点です。このジレンマを越えるためには業界特性を踏まえた上で調整を加えることで、当該業界においても各事業を適切に評価し、経営意思決定に効率性の観点を取り込むことで、事業の適切な評価に基づく全社戦略の進化が可能となります。

上記①～③の留意点を勘案すると、全社戦略の観点では、ROICだけでなく「A 他指標の併用」で評価すること、算定されたROICに「B 事業別WACCを加味した調整を行うこと」で、ROICの欠点を補いつつ効率性の観点を取り入れた経営意思決定ができる状態を創出することの2つが求められます。留意点それぞれへの対応の方法を概説します。(図表4.5参照)

まず留意点①に対しては、長期的視点を補うため、たとえば成長率等の財務指標を掛け合わせる事が考えられます。ROICを短期的に収益性・効率性を評価する第一軸として設定したうえで、中長期的

な成長性評価を実施するため、売上高や営業利益率等の成長率(CAGR)を第二軸に設定して補足するというものです。これにより、ROICのみでは低く評価される可能性のあるエネルギーやインフラ事業でも、一定その評価を調整する事が可能となり、二軸で評価することで、事業を成長・育成・維持・再構築の4領域に区分することや、その区分を事業再編に向けた判断基準とすることが出来ます。また、ハードルレートに関しては、信頼性が最重視される領域においては、冗長性を考慮し事業別ROICの目標値を調整するといった対応が求められます。ただし、ハードルレートの引き下げは、あくまでもWACCが下限であるという点には留意が必要です。

留意点②に対しては、収益規模の観点を補う財務指標を併用することが考えられます。営業利益の大きさや、投資した資本に対してどれくらいのリターンを生み出したかを把握する指標であるEVA(Economic Value Addedの略、日本語では「経済的付加価値」)等が例として挙げられます。これらの指標を併用することで、多角化された事業と比べて本業を不利に評価してしまうリスクを避けることが出来ます。また、事業別に調整したWACCを用いて評価する事も有効であると考えられます。たとえば鉄道事業者において、本業の鉄道事業と多角化された不動産事業について評価する場合を考えます。鉄道事業単体の収益性はそれほど高くないもの

の、シナジー効果により不動産事業の収益拡大をもたらしている可能性がります。そういったケースにおいては、事業ごとにROICを評価する際の基準として、鉄道事業を評価する際の基準としてやや低く、不動産事業はシナジー分を加味してやや高く設定する等の調整が必要であると考えられます。そうすることで、本業を不利に評価してしまう可能性を回避することが出来ます。

最後に留意点③については、非財務指標と組み合わせて事業を評価することが考えられます。事業再編ガイドラインにおいて、自社の事業ポートフォリオがサステナビリティの観点から適切か否かを評価に織り込むことが求められているため、すでにESGに関する評価基準を設定していればそれらを適用することも可能であると考えられます。もしそうでない場合には、ESG指標であれば、FTSE、MSCI、S&P Global等のESG格付け機関の評価基準等を参考に評価軸を設定することが可能です。①②と同様に、評価基準の調整も有効です。再エネ電源開発への投資を始め、従来事業と比較して収益性等は低いもののESGの観点から投資したほうがよい領域があり、これらを他領域と同一の評価基準で評価することは適切とは言えません。

【事業戦略におけるROICの使い方：「意味のある」ROICツリーでの分解】

事業戦略の文脈におけるROICの使い方としては、ROICツリーの活用が挙げられます。(図表6参照)ROICツリーとは、ROICを頂点にパラメータに分解したものであり、各パラメータのモニタリングや事業の改善に向けたドライバーの特定に役立つ樹形図です。樹形図が事業特性を加味した適切な展開となっていれば、樹形図の最下層を成すパラメータごとに過去からの推移等をモニタリングし、どこに課題があるかを特定することが可能です。課題特定後は、その課題を解決していく

図表5 障壁を越えるための打ち手

	エネルギー・インフラ業界における ROIC 導入の障壁	A：他指標の併用	B：事業別ハードルレートを加味した調整
①	ROICが初期の大量資本投下からの長期回収型のビジネスモデルを評価しない	<ul style="list-style-type: none"> 売上高CAGR 営業利益率CAGR 	<ul style="list-style-type: none"> 冗長性を考慮して調整
②	多角化した各事業をROICで横並びに評価することが本業に不利に働く可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> EVA 営業利益 	<ul style="list-style-type: none"> シナジー等を考慮して調整
③	当該業界においては重要な意味を持つESG等の非財務指標が勘案されない	<ul style="list-style-type: none"> 諸非財務指標 (ESG指標等) 	<ul style="list-style-type: none"> ESG等の観点を踏まえて調整

出所:KPMG作成

ために必要な取り組みを立案・実行していくことになります。図表6では、電力会社を例として、各パラメータにおいて課題解決に向け求められるアクションの例を記載しています。たとえば、運転資本回転率の向上という点においては、サプライヤーとの支払い条件の交渉や見直し等による支払いサイクルの最適化等が挙げられます。加えて、WACCの低減策も、リターン向上につながることから、経営改善に向けた有効な手段の1つです。たとえば、脱炭素化に向けたトランジションファイナンスを活用し、負債利率を引き下げ、かつD/Eレシオを引き上げることで、WACCを低減が可能である。これらはあくまで例であり、事業改善に向けては当然各社の課題に合わせた最適な施策の実行が可能となります。

ROICツリーに基づきこ入れのポイントを特定し、たゆまずこ入れを進めるためのコツは3つあります。

1つ目は、事業別の特性を生かした分解をすることです。「分解のための分解」ではなく、アクションにつながる課題を導出できる切り口であることが求められます。この観点に基づき、ROICツリーの分解の

構造が事業間で異なることは、アクションにつながる分解である限り許容されます。

2つ目は、分解された要素の最下部のパラメータに関しては、明確に責任者を置くことです。どれだけ細かくツリーを分解しようとも、責任者なかりせば、てこ入れは誰の所掌でもなくなってしまいます。

3つ目は、各ドライバー間のトレードオフに留意することです。たとえば、コストダウンを目的に生産部門が生産量を増加させれば、単位当たりの固定費負担を低下させられますが、売上増加につながらなければ、過剰在庫による損失発生を引き起こしかねません。したがって、他のドライバーに与える影響を勘案したうえでのアクションの検討が重要です。

V さいごに

ROICは、投下資本の収益性・効率性を評価することができるため、その活用は企業価値向上のための重要な手段ではありません。一方で、導入にあたっては本稿で述べたような業界特性や、もちろん個別企業別のリスク受容度も踏まえ慎重に準備を行うことが肝要となります。また、ROIC

導入、さらには継続的な仕組みの更新は骨の折れる活動であることから、「ROICの導入」という手段が目的にすり替わる危険もはらんでいます。企業価値向上に向け、全社戦略の観点での「全社レベルでの経営資源の最適配分」と事業戦略の観点での「リスクプロファイルに見合った各事業のリターンの向上」の実現という目的を見失うことなく、効率性の観点を経営に取り込む企業が増えることを願ってやみません。

関連情報

ウェブサイトでは、エネルギー・インフラストラクチャーの情報を紹介しています。

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

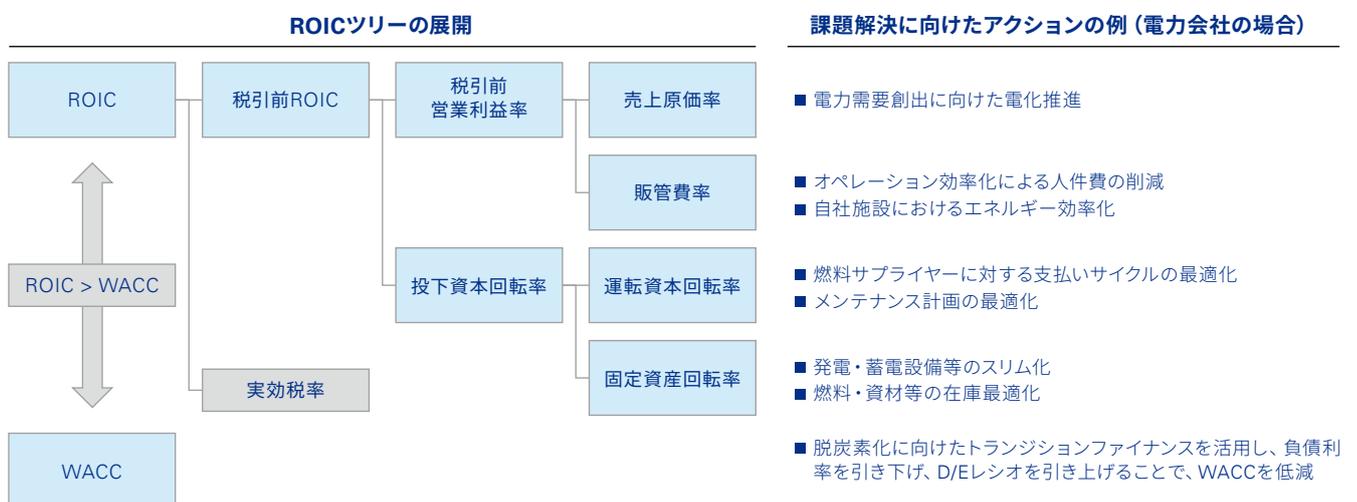
<https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/infrastructure.html>

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
エネルギー・インフラストラクチャー

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com

図表6 ROIC ツリーの活用



出所：KPMG作成

自動車業界を揺るがす不祥事 いま求められる内部統制改革

KPMGコンサルティング
Automotiveセクター

北島 雄 / ディレクター

前田 康貴 / シニアコンサルタント

ここ数年、日本の自動車メーカーにおいて、不祥事が相次いで発覚しました。過去幾度となく繰り返されてきた不祥事について、企業は同じ過ちを繰り返さないために内部統制の見直しを迫られています。内部統制は、規則や確認・承認体制などの「ハードコントロール」と、企業理念、組織の風土や経営者の意識などの「ソフトコントロール」に大別することができます。これまで厳格なハードコントロールを整備してきた自動車メーカーにおいては、やみくもに確認・承認体制などをさらに強化するのではなく、現状を正しく認識したうえで、組織の状況に応じたソフトコントロールの調整からはじめることが必要だと考えます。

本稿は、日本の自動車業界を取り巻く環境を踏まえ、企業としての競争力を維持しながら不祥事発生のリスクを低下させる内部統制の見直し方法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

厳しい法令やルールを遵守してきたとされる日本の自動車メーカーは、ソフトコントロールから内部統制を見直すべきである。

POINT 2

ソフトコントロールを見直すためには、組織の特徴や現状を把握するために、現場の各階層の声を聞くことが重要である。

POINT 3

適切なソフトコントロールは、経営層の態度や会社の状況に合わせて変化させるものであるため、定点観測を行い、適宜調整することが必要である。



北島 雄
Yu Kitajima



前田 康貴
Koki Maeda

① 見直すべきはソフトコントロール

1. 型式認証に関する不祥事の考察

(1) 自動車業界が直面している内外の環境変化

自動車メーカーは今、100年に一度の変革期にあると言われています。中国メーカーの躍進、厳しい環境規制、電気自動車（BEV）シフトや自動運転技術の開発競争など、さまざまな外部環境のプレッシャーにより、継続的な変革を求められています。さらに、激しい開発競争に立ち向かいながら、従業員の働き方も見直す必要を迫られています。自動車メーカー各社においては、業務の大きな改変やそれに伴う人的リソースへの負荷増大、管理コストの増加など、さまざまな負の影響が生じていると考えられます（図表1参照）。

(2) 想定される不祥事の背景

このような環境の下、さまざまな不祥事が明るみに出ました。これらの不祥事の直接的な原因は何でしょうか。厳格に定

められていたはずの試験手続きや判断基準について、データを改ざんしたり誤って記録するなど、担当者の法規の理解不足や遵法意識、責任感の欠如が原因の1つと考えられます。つまり、標準作業や確認手続きの未整備ではなく、不正および誤謬を引き起こす組織上の問題があったと考えられます。それらは、上司の管理不徹底かもしれませんし、部署内・職場内の率直なコミュニケーションの取りにくさかもしれません。もしくは、十分なリソースが充当されないなか、業務を完遂することを諦めてしまったのかもしれませんし、不適切な業務を正当化してしまうような長期にわたり醸成された組織の文化かもしれません（図表2参照）。このような気

づきにくい問題に対して対策を検討する際には、内部統制において明文化されない統制である、「ソフトコントロール」について考える必要があります。

2. ソフトコントロール調整の勘所

(1) ハードコントロールを機能させるための内部統制

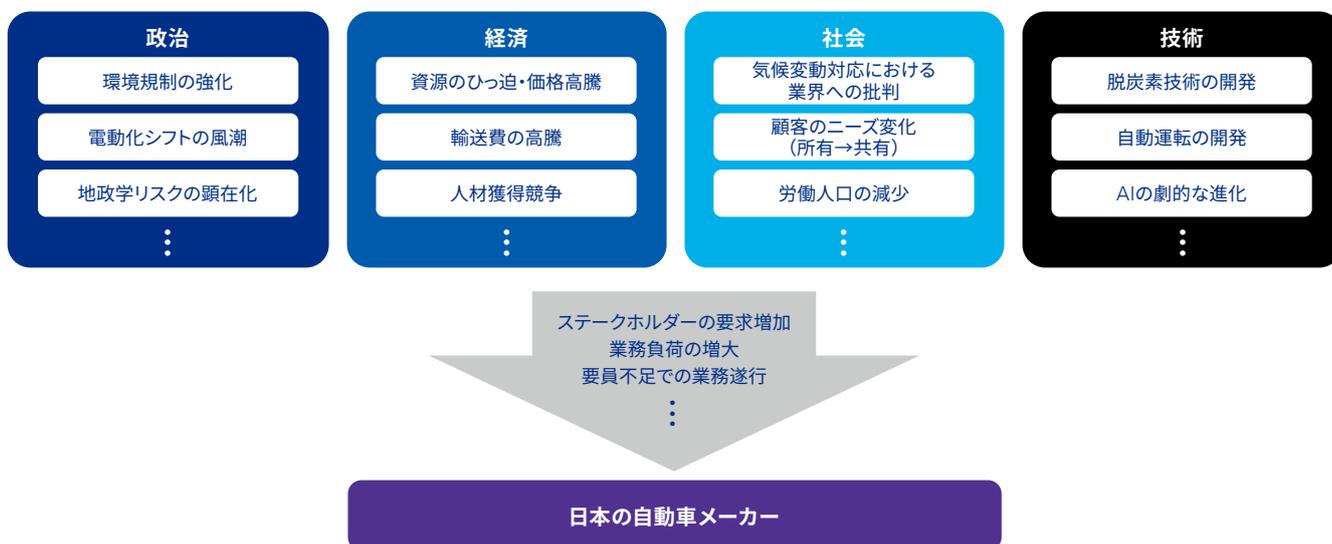
内部統制におけるソフトコントロールとは、組織の目標達成やステークホルダーの期待充足のために、組織内の人々の行動に影響を与える潜在的な要因を言い、それらによって組織の行動が左右されることから、内部統制の根幹を成す要素となります。一方、内部統制上の取組みとし

図表2 不祥事の表面的な要因で見えづらい背景



出所:KPMG作成

図表1 日本の自動車メーカーが晒される外部環境



出所:KPMG作成

で一般に組織内で整備される規程やルール、マニュアル、アクセス制限や上長の承認といった統制活動をハードコントロールと呼びます。ハードコントロールに対し具体的な形がないソフトコントロールはイメージが湧きづらい概念ですが、ハードコントロールを真に機能させるための基礎となるのがソフトコントロールです。

(2) ソフトコントロールのフレームワーク

KPMGではソフトコントロールをイメージし易いように、「明瞭性」「規範」「コミットメント」「達成可能性」「透明性」「議論容易性」「報告可能性」「賞罰」の8つの要素で整理しています(図表3参照)。たとえば、「コミットメント」は、組織のカルチャーとして「上司から言われたから仕事をやる」という性格が強ければ、自ら積極的に企業の利益になることを考える姿

勢が弱くなり、責任感をもって業務を推進する力が低下することが考えられます。また、経営者からは、時にあいまいな指示しか出されないこともあるでしょう。従業員がそれを具体的なアクションに落とし込むためには、組織にとって望ましい行動が明確になっており(明瞭性)、それを実行するために必要なリソースが与えられている必要もあります(達成可能性)。そして、計画通りにならなかった時や、何か間違いを犯してしまった時にすぐに報告できる力

図表3 ソフトコントロールモデル

要素	詳細	ソフトコントロールの度合 (弱 ←→ 強)
明瞭性	組織として望ましい行動や従うべきルールを経営層・従業員に対しシンプルに明確化	無規範 ←→ 家父長主義
規範	管理者・監督者自ら、望ましい組織的行動を実践し、範を示す(ロールモデル)	悪い手本 ←→ 堅苦しい
コミットメント	経営層・従業員一丸となり、(望ましい組織行動下で)組織目標達成を実現する	排斥 ←→ 同調
達成可能性	(適切な組織行動の下)目標達成のため、時間・情報・資源・情報・能力・権限を確保する	過少 ←→ 過剰
透明性	経営層を含めた従業員の業務プロセスに対する透明性を確保する	不可視 ←→ 赤裸々
議論容易性	問題点およびミスの原因や改善策などについて議論しやすい環境を整備する	不信 ←→ 依存
報告可能性	ミス・問題・違法行為等を報告しやすい環境を整備する	回避 ←→ お節介
賞罰	公正な内容の賞罰制度のもと、適切に運営する	寛容 ←→ 無情

出所:KPMG作成

図表4 自動車メーカーの各部門におけるソフトコントロール注目ポイント

	企画・デザイン	設計開発	評価	生産準備	調達	生産	販売	自動車メーカーにおける課題(想定)
明瞭性		■						評価試験マニュアルや法規に関するガイドラインがなく、担当者個人の判断に委ねられている
規範		■	■					管理者が事務作業に追われ、現場での技術的なアドバイスや技術者として取るべき行動を見せられていない
コミットメント	■	■	■	■	■	■	■	担当業務が細かく分かれており、担当者が独立して一体感なく業務を進めている
達成可能性		■	■	■				日程やコスト削減の目標は打ち出されるが、達成に向けた人員や設備投資などのリソースが確保されていない
透明性	■	■	■					組織や担当業務が細かく分かれており、担当者間で業務内容や進捗状況が把握できていない
議論容易性		■	■	■	■			プロジェクトに関する問題や疑問について、上司や周囲に相談しても解決できないと考え、共有しない
報告可能性		■	■					プロジェクト途中で生じた懸念や問題があっても、多くの関係者への影響を考慮して報告できない
賞罰						■	■	目標は達成して当たり前と考えられ、未達に対し理由を問い詰めながら厳しく叱責する風土がある

出所:KPMG作成

ルチャーがあるかどうか（報告可能性）、経営者が適時適切な経営の舵取りを行ううえでは重要なものです。その他、現場だけでなくマネジメントまでバランスの取れた信賞必罰の仕組みが整備・運用されていると、責任感と緊張感を維持しつつ高いパフォーマンスを発揮できる組織になります（賞罰）。これらの要素ごとに統制の強弱をつけることで、組織に適したソフトコントロールを調整することに活用できます。

(3) 自動車製造のバリューチェーンで留意すべきソフトコントロール

このソフトコントロールは、業界や部門によっても特色があります。自動車メーカーのバリューチェーンは多くのプロセスで構成されており、それぞれのプロセスで関係する部門や役割、機能が複雑に交差しています。それに伴い、業務上の重点が置かれるソフトコントロールも部門や

役割により異なります。図表4にバリューチェーンのなかで関わりの強いソフトコントロールの要素と、よくあるソフトコントロール上の課題例を示しています。たとえば、バリューチェーン上の設計開発プロセスにおいては「達成可能性」の要素が課題としてイメージし易いでしょう。厳しさを増す開発スケジュールのなかで、無理なコスト低減目標を求められる一方で、そのため必要なリソースが十分に手当てされない状況はよく耳にします。また、評価段階において、日程遅延を懸念し、不安要素や問題事象を報告・相談することを躊躇してしまうような、「議論容易性」・「報告可能性」の問題も想像に難くありません。

次に、このような業務実態をどうやって把握すべきかについて見ていきます。

II ソフトコントロール実態調査

1. 調査のアプローチ・ポイント

(1) Step1: 現場の声を集める

まずは業務への不満や関係部署との関係性など、書面には表れない実情を把握するべく、各現場へのインタビューやアンケート調査を実施します。ここで留意すべきは、大規模に形式ばったインタビューやアンケート調査を実施すると、回答者が構えてしまい、本心を聞き取れなかったり、特定の個人に対する恨みつらみのはけ口になってしまいかねません。定期的に行っている内部監査やモニタリング、社内調査の仕組みに相乗りするなど工夫するとより実態に近い回答が得られるでしょう。

回答者は多い方が意見の偏りも少なく、回答の信憑性も高まります。また、担当レベルから管理職まで幅広く回答を集めると、職位の上下間でコミュニケーションが正しく伝わらない層、いわゆる「組織の粘土層」がどこにあるかが見えてきます。この「粘土層」は「コミットメント」、「議論容易性」、「報告可能性」など、複数の要素にまたがるソフトコントロール上の重要な問題になります。

質問項目も直接的になり過ぎず、ソフトコントロールの実態を把握できるようなものを検討する必要があります。たとえば、「あなたのキャリアで実現したいことはなんですか。それを実現するために会社に求めることは何ですか」（規範、達成可能性）といった内容を、人事部門が実施する従業員満足度（ES）調査や、法務部門などが実施するコンプライアンス調査などに織り交ぜるのは一案です。また、「業務上判断に迷った時や、わからないことがあった時に相談できる相手はいますか」といった「はい、いいえ」で回答するクローズド・クエスションではなく、「誰に相談しますか」のように回答者が自由に回答で

図表5 ソフトコントロール改善施策(例)

要素	改善施策(例)
明瞭性	経営層による定期的な現状説明、朝礼・昼礼等での上長による継続的なメッセージ発信、ニュースレター／ブログ、上長による誠実な態度の率先垂範、プロジェクト管理の強化（進捗のみえる化）
規範	役職者向け倫理教育、朝晩のあいさつ励行や感謝の言葉、安全動作の率先垂範、4S／5S活動、指差呼称、メンター制度、社内コンテスト（カイゼン、工夫、新規事業など）、好事例の横展、社員間の報奨活動、業務プロセスの標準化、信賞必罰
コミットメント	経営方針の安定化、経営層による定期的な現場訪問、労働時間管理、技術交流会、不満の解消、スポーツ等のクラブ活動、社外への寄付プログラム、運動会、社員旅行、全社ミーティング、ファミリーデー
達成可能性	権限移譲、業務負荷の調整、設備やツールの更新、業務品質の向上、多能工化、プロジェクト管理／リスク管理の強化、労働環境の改善、メンター制度、社内図書館／事例データベース、社外セミナー／勉強会参加の励行、アイデアソン、社外知見の活用・外部委託
透明性	定期的な全社ミーティング、経営者によるメッセージ発信、不正行為の取り締まり、権限の分散、定期的な異動、業務引継ぎ資料の作成、意思決定プロセスの共有、内部通報／スピークアップ制度／各種相談窓口の整備
議論容易性	チームビルディング活動、部門間の交流促進プロジェクト、社内ネットワーキングの強化のためのイベント実施、会議の効率化、社内SNSの活用、リーダーシップトレーニング
報告可能性	オープンドアポリシー、報告プロセスの標準化と監査の実施、定期報告、内容によらず報告への感謝、メンター制度、サポートチームによる支援
賞罰	人事異動／昇進／報酬の透明性確保、多面的な人事評価システム、社内表彰制度、名誉称号、月間優秀社員選出

出所：KPMG作成

きるオープン・クエスチョンにするだけで、得られる情報は質的にも量的にも大きく変わります。

(2) Step2: 現場のソフトコントロールのタイプを認識する

ソフトコントロール実態調査は、その良し悪しを判断するためのものではなく、要はそのタイプを認識するものです。その前提で、アンケートやインタビューの結果を分析します。その結果をソフトコントロールの要素ごとに取りまとめ、その要素に対して「過剰か」「過少か」で認識します。たとえば、調査の結果「規範」が過剰であれば、部下に任せることなくマイクロマネジメントがされていると判断できます。逆に過少に寄っていれば、無規範で各人が好き勝手に行動する組織と見ることができません。一見するとどちらもネガティブに見えますが、捉え次第では、過剰であれば上司が責任を取る組織、過少であれば部下に一定の裁量を与える組織といった判断をすることもできます。繰り返しますが、組織の属する業界や部門の特徴など、それぞれの組織において適切なタイプや捉え方ができることを認識しておくことが肝要です。

(3) Step3: ソフトコントロールの調整を検討する

ソフトコントロールの立ち位置を認識できたら、企業のパーパス（企業の存在意義）や経営方針、事業計画などに照らし、現在のソフトコントロールが適切かどうかを評価します。組織が目指すべき方向に対してハードコントロールをより厳格に効かせる必要があれば、ソフトコントロールを意識的に過剰にすることを検討すると良いでしょう。自動車メーカーにあっては、リスクを考慮するあまり、過度に統制を強くすると、組織内の発想の自由度を奪い、ものづくり企業としての競争力を奪う恐れがあります。自由な発想を阻害せず、締めるところは締める適度な統制が今の日本の

自動車メーカーに求められるのではないのでしょうか。現場とマネジメントの思いが合致したソフトコントロールを維持できれば、従業員のエンゲージメントも高まることにつながり、人的資本の強化、企業価値向上にも資するものと言えます（図表5参照）。

(4) Step4: 適時に変化を捉える定点観測を仕組み化する

ここまでの対応は一度やって終わりではありません。適当なソフトコントロールは、組織の統廃合やマネジメント層の変更によっても変化します。組織の成熟度や業界を取りまく外部環境の変化によって適切に調節する必要があります。タイムリーに見直しを実施するためにも、定点観測する仕組みの整備も推奨されます。

III さいごに

戦後の日本の産業をけん引してきた自動車業界の長い歴史や、自動車メーカーを頂点とする長大なサプライチェーン、1年以上におよぶ新車開発プロジェクトなど、自動車業界の持つ特徴は、それがうまく回らなくなった瞬間に、現場の従業員に対して過大なプレッシャーとなって襲い掛かります。工場火災やサイバー攻撃による部品供給の中断、燃費や環境性能が不足したときのプロジェクトの中断、内部通報による問題の指摘などがあれば自動車メーカーを頂点とするピラミッドの全体を揺るがすこととなります。そういった状況にいかに対応するのか、それが日本の基幹産業を支えるノウハウであったかもしれませんが、しかし、環境の変化がその現場の工夫の限界を超えつつあると言えます。ラインオフ直前の設計変更で作りためた在庫を破棄せざるをえなくなり、上位層や親会社の鶴の一声でプロジェクトの優先順位が入れ替わり、論功行賞人事が積み重

なることで、ピラミッド全体が弱くなったのではないのでしょうか。しかし、その状況は経営者の努力で変えられます。アリバイ的な屋上屋を架す内部統制整備から、なぜ効かないのか、どうしたら効くのかを考えた内部統制の見直しが必要なのではないのでしょうか。

関連情報

自動車関連コンテンツ

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
北島 雄/ディレクター

✉ yu.kitajima@jp.kpmg.com

為替激動時代を生きる

あずさ監査法人
会計・開示プラクティス部

植木 恵 / パートナー

円安基調が続くなかで、今後の為替の動向についてはさまざまな憶測も飛び交い、相場の動きからは目が離せない日が続いています。グローバルに展開する企業にとって、為替のエクスポージャーをいかに管理するかは従来以上に深刻な問題となっています。

本稿では為替をめぐるさまざまなトピックのなかから、特に日本企業が直面するIFRS会計基準上のトピックを中心に紹介します。

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

IFRS第18号により、損益の「見せ方」が大きく変更される。為替差額の表示は、区分損益に大きく影響することが懸念される。

☑ POINT 2

円安の進行で為替リスクのヘッジニーズが高まっている。しかしヘッジの効果を会計にも反映できるのか、またヘッジ会計が適用できるとしても、IFRS会計基準においてヘッジ会計を具体的にどう適用するかは、論点が多い。

☑ POINT 3

IFRS会計基準を適用する日本企業の大規模投資先が超インフレに陥るケースが増えている。IFRS会計基準にはインフレ会計の定めがあるため、要注意である。



植木 恵
Megumi Ueki

I はじめに

昔、有事の円買い、という言葉がありました。その根底には、「日本は世界最大の債権国である」との考え、またこれを背景にした投機筋の動きがあったと言われて

います。しかし、今や円の魅力は薄れ、資源を持たない日本に黒字大国の面影はありません。ウクライナ危機が生じたときも、過去に大震災が起きたときのような為替の反転は、もはや生じませんでした。円安基調が続くなかで、とはいえ今後の動きについてはさまざまな憶測も飛び交い、相場

の動きからは目が離せない日が続きます。このような環境にあって、グローバルに展開する企業にとって、為替のエクスポージャーをいかに管理するかは従来以上に深刻な問題となっています。製造現場の血の滲むような原価削減は相場の動きで一瞬で吹き飛ばす時代です。

本稿では為替をめぐるIFRS会計基準上の論点を紹介します。

II 為替差額とIFRS第18号

為替の変動がもたらす最終損益のボラティリティの高まりに加えて、IFRS会計基準を適用する企業にとって追い打ちとなるのが、損益の「見せ方」が大きく変更されることになる会計基準の改訂です。2024年4月に公表されたIFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」は純損益計算書の構造を新たに規定するもので、営業損益には何を含めるべきかなどさまざまなルールが新たに定められました。日本基準でいうところの特別損益に該当するようなものであっても営業損益に算入されることや、持分法投資は営業目的であっても営業損益に入れることができないことなどが新聞等でも注目を集めていますが、実は為替についての規定も影響が大きいと懸念されるどころです。一般的な事業会社を前提に見てみましょう。

IFRS第18号では、継続事業から生じる税引前純損益は営業、投資、財務の3つの区分への分類が求められるようになります。為替差額がどのように各区分に分類されるかについて、一例として代表的なもの

をみると、

- ・ 外貨建売掛金や外貨建買掛金から生じる為替差損益→営業区分
- ・ 外貨建債券投資から生じる為替差損益→投資区分
- ・ 外貨建借入金から生じる為替差損益→財務区分

このようにそれぞれ別の区分に表示しなければなりません。

さらに、IFRS第18号では、営業区分の後に「営業損益」、投資区分の後に「財務及び法人所得税前純損益」という損益小計を表示することが要求されます。そのため、為替差損益がどの項目から生じたかが明確になるとともに、区分損益に直接的に影響することになります。

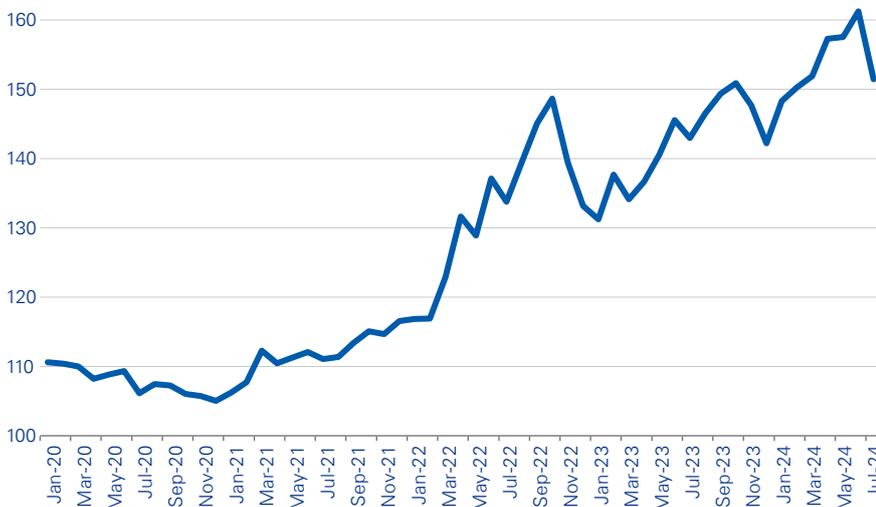
このことは、これまで外貨建ての資産・負債から生じる為替エクスポージャーをネットアウトしてナチュラルヘッジとして管理していた企業が、今後その効果を区分損益に反映することができなくなる可能性があることを意味します。

IFRS第18号に関しては、連結グループ内の海外拠点間融資から生じる為替差損益をどの区分に表示するかについてもよく聞かれるポイントの1つです。この点については、営業区分に表示することが適切という考えもあるようですが、基準上明確ではないため、今後整理が必要な論点になると考えられます。

いずれにしても、「為替差損益はまとめて営業外損益」という日本基準的な感覚からは発想の転換が必要になります。

為替差損益の全体を金融収益費用に純額表示する現在一般的な方法が新たな会計基準のもとでは認められなくなることにより、企業のリスク管理を反映しない形で為替差損益が区分損益を変動させてしまう可能性があります。「日本基準の営業損益とIFRS会計基準の営業損益は違う」ということを財務諸表利用者が理解しているとしても、純損益計算書において為替リスクの管理の状況が反映されないこ

図表1 円ドルレートの推移



出典：日銀公表データに基づきKPMG作成

とについて違和感を感じる経営者も少なくないかもしれません。

III

リスク管理とヘッジ会計

円安の進行は海外がらみの大型買収にも影響を与えます。これは、大型買収では当事者間で合意しても規制当局などの認可が必要な場合が多く、認可が下りるのを待っている間に円安が進行して円ベースで「想定外の高い買い物」となってしまうことが懸念されるためです。しかし円ベースでキャッシュアウトフローを固めたいからと言って為替予約を締結すると、万が一規制当局の認可が下りず買収がご破算になった時には、外貨建ての支出が生じなくなったにもかかわらず、当面使用の目途がない大量の外貨を抱え込んでしまうことになりかねません。これは企業としては避けたいところです。

そのためこのようなケースでは「DCフォワード (Deal Contingent Forward)」というタイプの為替予約がよく利用されます。通常の為替予約に比べると割高にはなるものの、対象のディール（ここでは企業買収）が不成立となった場合に為替予約そのものが手数料なしで自動解約されます。なお、買収不成立な時点で当該為替予約に益が生じているか損になっているかは問われません。

この場合「ほしいときに、ほしいだけの外貨を、所定のレートで入手できる」、「不要な外貨を抱え込むリスクは負わなくて済む」ということで、企業から見ると為替リスクは完璧にヘッジできていると思えることでしょう。さらには、完璧にリスクヘッジできているということは当然にその効果を財務諸表にも反映できると、何の迷いもなく思うかもしれません。

実はこのような取引には通常ヘッジ会計を適用することはできません。規制当局の認可が下りないこともある程度考えられる場合、企業買収は「発生可能性が非

常に高い」とまでは通常言えず、ヘッジ対象に指定する予定取引の適格要件を満たせないためです。「ヘッジ手段だけが決済されヘッジ対象が存在しないということは起きないので、問題がないのではないか」という考え方は認められません。これはIFRS会計基準に特有の論点ではなく、日本基準でも同じです。

結果的に、「完璧にリスクをヘッジしている」はずだったデリバティブからは多額のデリバティブ損益が垂れ流されるという悪夢が生じることとなります。ちなみにIFRS第18号ではこのようなケースにおけるデリバティブ損益は営業区分に表示しなければなりません。

もし、規制当局の認可が形式的なもので、発生可能性に関する要件が十分クリアできたとしてもIFRS会計基準ではこの「通常の為替予約に比べると割高」な部分をヘッジの非有効部分として発生時損益に計上することが要求されます。買収資金の手当ては通常多額に上ることから、影響は決して軽視できません。ヘッジが有効であればヘッジの非有効部分も繰延処理できる日本基準とは扱いが異なる点には注意が必要です。

IV

繰延ヘッジ≠キャッシュ・フロー・ヘッジ

買収案件のような特殊なケースを別にしても、日々の為替のエクスポージャーについてもヘッジのニーズは高まっているといえます。しかしながらヘッジ手段・ヘッジ対象が適格でヘッジ会計が適用できるとしても、IFRS会計基準におけるヘッジ会計の仕組みは、ごく一般的で非常にシンプルな為替予約を使ったヘッジですら、実は結構複雑です。

そもそも日本基準の実務では繰延ヘッジではなく振当処理が用いられることが一般的です。繰延ヘッジを行う場合でもIFRS会計基準と異なり「スポット価格の

変動に基づいてヘッジの有効性を判断し、ヘッジが有効であれば直先差を含めた為替予約の時価変動全体を繰延処理する」ことが認められています。よって、外貨建ての売上や仕入を為替予約でヘッジする場合も、取引が生じるまでは為替予約を期末に時価評価して評価損益を繰延べ、翌期首にこれを洗い替えて取引発生時に為替予約に生じている評価損益をヘッジ対象に付替えるだけで済む場合が多いと思われます。要求される注記事項も、何を開示すればよいのか困るようなものはそれほどなく、さほど難しいものではありません。

しかしIFRS会計基準では為替予約を使ったヘッジといっても、①為替予約全体をヘッジ手段に指定する方法②為替予約のうち直物要素のみをヘッジ手段に指定する方法③為替予約のうち直物要素のみをヘッジ手段に指定し、かつ、直先差についてヘッジのコスト処理を採用する方法、とあり、どの方法を用いるかにより会計処理の出来上がりが異なります。また、繰延ヘッジ損益と異なりキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金については洗い替えという考えはないため、剰余金への繰り入れと取り崩しをそれぞれグロスで把握する必要があります。その動きについては開示が要求されています。取崩しの処理も、売上のヘッジはその他の包括利益を通す (リサイクリング) のに対して、仕入れのヘッジはその他の包括利益を通さないという違いがあり、後者の場合はその他の包括利益の見え方が日本基準とは異なります。

為替の動きがそれほど大きくなく、直先差額もあまり大きくなく、ヘッジのボリュームもそれほどではない場合、上記のような処理の違いは財務諸表に重要な影響をもたらさず、実務上は適宜簡便的な対応で済ますことも可能かもしれません。

しかし、上述のように日本基準の繰延ヘッジとIFRS会計基準のキャッシュ・フロー・ヘッジは大きく異なるため、「ほぼ似たようなもの」と思い込むことは危険です。

相場の動向や取引規模によっては、気が付いた時にはIFRS会計基準の処理に大きな誤りが生じていたということにもなりかねないからです。

V インフレ会計

さいごに、インフレ会計についてもごく簡単に触れたいと思います。これは、他国の通貨の減価によって引き起こされる論点です。従来はあまり顧みられることはなかったのですが、IFRS会計基準を適用する日本企業が大規模投資を行う先が超インフレに陥るケースが増えており、注目されるようになってきました。

インフレが急激にすすむとき、当然にその国の通貨は暴落します。よって、海外拠点でインフレが急激に進むと、その海外拠

点の財務諸表を円換算した額は一見、急激に縮小することになります。しかしながら、IFRS会計基準には超インフレ会計という定めがあり、一定の要件を満たした場合には、当該海外拠点の財務諸表を期末の購買力ベースに引き直す（インフレ調整）ことが要求されています。その場合、当該引き直しのプロセスを通じて為替レートの減価をオフセットするような効果が発生します。また、超インフレ会計を適用した外貨建て財務諸表を親会社に取り込む際は、通常の換算とは異なる方法が適用されます。

細かい話はさておき、ざっくりとしたイメージとしては図表2の例示を見るほうが早いかもしれません。この例示では、円ベース33と考えられていた海外拠点の純資産が、超インフレ会計を適用することにより、実は300と再計算されます。全く重

要性がないと考えられていた海外拠点が、実は超インフレ会計の適用要件に該当していたことに気が付き、計算しなおしてみたら、連結上相当のインパクトを与える存在であったことが判明、というようなことも十分に考えられます。円ベースで僅少だからと言って必ずしも油断はできません。

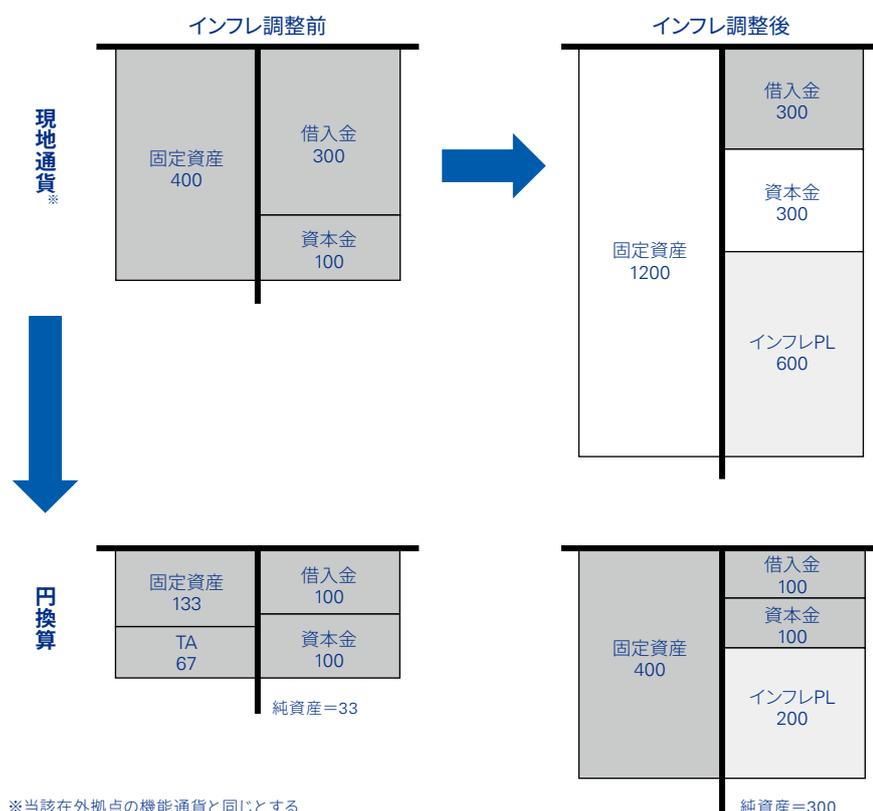
VI さいごに

以上、最近よく話題に挙がるトピックについてご説明しました。

外貨換算に関する会計基準について日本基準とIFRS会計基準との間に重要な基準差があるという意識は、一般にあまり共有されていないかもしれません。

しかし、為替が大きく変動するなかで、為替変動が本当に自社の財務諸表に影響はないのか。一度、立ち止まって考えてみるのもよいかもしれません。

図表2 超インフレ会計



※当該在外拠点の機能通貨と同じとする

出所：KPMG作成

書籍情報

『IFRS会計基準 外貨建取引と為替ヘッジの会計実務』（中央経済社刊行）

本書は、IFRS会計基準の外貨建取引・為替ヘッジ関連の会計上の論点について詳説しています。特にヘッジ会計の適用は会計処理が難解であり、かつ開示の作成も非常に難しいため、図表や設例を多用しています。併せて昨今話題の超インフレ会計や、2024年4月に公表されたIFRS18の紹介等、最新の論点にも言及すると共に、日本基準の取扱いも解説しています。



出版物一覧

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/06/publications.html>

関連情報

会計・開示コンテンツ

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
会計・開示プラクティス部
植木 恵／パートナー

✉ megumi.ueki@jp.kpmg.com

大学発スタートアップを通じた 三菱商事出身の起業家が探求し続ける ディープテックによる社会課題解決とは

ライノフラックス株式会社
代表取締役 間澤 敦氏

あずさ監査法人
企業成長支援本部

阿部 博/パートナー

森 滋哉/シニアマネジャー

須藤 章/マネジャー

堀川 翼/マネジャー

少子高齢化が進行するにしたいが、日本の国内市場は縮小していくことが見込まれています。そこで、政府は新しい資本主義を実現するために「スタートアップ育成5か年計画」を決定しました。終戦直後の第1次ベンチャーブームが日本経済を復興させたように、第2次ベンチャーブームを起こすことで持続可能な経済社会を実現しようという壮大な挑戦です。その「スタートアップ育成5か年計画」決定から1年、見えてきたのは「人材」という大きな壁でした。「スタートアップ×人材」シリーズは、官公庁、スタートアップ企業、アカデミアから有識者をお招きし、プロフェッショナル人材領域にフォーカスしてご意見を伺う連載です。

シリーズ4回目は、ライノフラックス株式会社の間澤 敦氏との対談です。

国の施策をはじめとして、大企業や大学、VCなど、スタートアップ支援の強化が進んでいるなかで、大学発のスタートアップが注目を集めてきています。研究開発から事業化、成果実現に向けて学術的な観点を取り入れた起業により、産業競争力が期待されているためです。このような背景のなかで、間澤氏はディープテックをテーマにスタートアップを起業しました。大企業を辞めて起業の道を選び、またどのような社会課題解決に向けて動き出しているのでしょうか。

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

POINT 1

大企業やVCなどスタートアップ支援が充実するなかで、研究をビジネスにする人材が不足している大学発のスタートアップを選択し、ディープテックを通して社会課題解決に向けて発信を続ける。

POINT 2

大学発スタートアップで導入されている客員起業家制度により、大学の内部の人間として話を聞くことが可能となる。時間をかけた技術と研究を通して、ビジネス化を実現する。



阿部 博
Hiroshi Abe



森 滋哉
Shigeya Mori



須藤 章
Akira Sudo



堀川 翼
Tsubasa Horikawa

I. 「与えられた人生を、生き切りたい」大企業を辞めて、スタートアップの道へ

阿部: 間澤さんは、三菱商事を退職してから2024年にライノフラックス株式会社を創業されました。どのような経緯でスタートアップ起業に至ったのでしょうか。

間澤氏: 幼いころの夢はサラリーマンになることでした。「勉強して、いい大学に行って、いい企業に入るのがいい人生である」という価値観のもとで育てられ、私自身もそれに何の疑問も抱いていませんでした。父の仕事の関係で幼少期と高校時代の2度、アメリカでの生活を経験したこともあり、就職先はグローバルに働ける総合商社を志望し、早稲田大学卒業後に第一志望の三菱商事に入社できました。三菱商事には約9年間お世話になりましたが、最初の数年間は自分が起業するなどと考えたこともありませんでした。



ライノフラックス株式会社
代表取締役 間澤 敦氏

阿部: 起業を意識し始めたのはいつごろで、何がきっかけだったのですか。

間澤氏: 入社6年目のころです。きっかけは、スタートアップ企業に投資する仕事を担当するようになったことでした。欧米の起業家たちと接するなかで、彼らが大企業で働いた後に当たり前のように起業にチャレンジしていく姿を目の当たりにし、自分がこれまで思い描いていた大企業のサラ

リーマン以外の生き方も、悪くないのではないかと思うようになったのです。高校時代にアメリカに住んでいたときに気付いたのは、日本で議論されていることの多くは、アメリカで5年、10年前に起きていたことだということでした。アメリカでハイキャリアの人がスタートアップに次々に飛び込んでいるのを目の当たりにして、「日本でも5年後、10年後にはこの流れが来るのでは」という直感もありました。

阿部: 日本の大企業は「良すぎないけど悪すぎない」、働く環境としては楽ですよ。それが日本のスタートアップ排出を阻んでいるのかもしれませんが。

間澤氏: 確かに、日本の大企業が恵まれているから、そこを辞めてまで起業しようというマインドが育ちにくいという課題はありますね。三菱商事でも、起業を理由に辞める人は少ないと思います。

阿部: それでも間澤さんは辞められたわけですが、三菱商事に不満はありましたか。

間澤氏: まったくありませんでした。今でもたくさんの方に応援してもらっていて、本当に感謝しています。もしどこかの企業に入社するのであれば、また三菱商事を選びます。それでも会社を出て起業したいと思うに至った背景には、私が育った街である豊田市があります。豊田市はトヨタの企業城下町で、ゆりかごから墓場まで、あらゆるライフステージに対応した施設がトヨタによって運営されています。アメリカに行ったときも、国籍や人種は違っても同じトヨタの一員ということで、コミュニティに受け入れられました。つまり、トヨタは単に自動車を作るだけでなく2世代・3世代にわたって社員の生活を支え、私のような者までも育てくれたのです。私も、そうした偉大な会社をつくることに挑戦したいと思うようになったのです。三菱商事はとも恵まれた環境でしたが、ここで働いて

いる限り、トヨタや三菱商事のような会社そのものを作ることはできません。会社を作るのなら、三菱商事を辞めて起業というルートを選ぶしかないわけです。

阿部: すごく勇気がいることですね。そうした会社を作りたいと言う気持ちだけでは、なかなか辞められないのではないのでしょうか。

間澤氏: そうですね。これは、ちょっと表現が難しいのですが、三菱商事という恵まれた環境に甘んじていることに対する「後ろめたさ」のようなものを感じていたのです。実は私には弟がいるのですが、彼は生まれつき足にハンディキャップを抱えていて車椅子生活を送っています。それゆえに悔しい思いをする姿を幼いころから隣で見えてきました。一方で私はたまたまハンディキャップなく生まれ、社会人になってからも恵まれた環境に身を置いているという気持ちがありました。だからこそ、自分に与えられた人生をちゃんと生きなければならぬという思いが強かったのです。トヨタの創業者・豊田 喜一郎さんのように、会社という箱を作り、新しいコミュニティを生み、次世代の人々を支えることができたなら、自分の生まれてきたことに意味を持たせられるのではないかと思うようになったのです。それが29歳のときで、その3年後、32歳のときに三菱商事を退職して、スタートアップの世界に飛び込みました。

II. 学術的な観点を取り入れられる大学発スタートアップでディープテック領域を探求

阿部: 起業の際に、ディープテックを選択した理由はなんなのでしょうか。

間澤氏: 起業をする決意をしてから、何を軸にするのかを模索する日々でした。最初はIT分野で起業しようと思い、ビジ

ネスプランを考えるとVCの担当者に壁打ちするというのを繰り返していたのですが、どうもうまく行かない。今にして思えば、自分でじっくりきていないわけですから、うまくいくはずがありません。よく考えてみると、私は三菱商事でずっと資源・新エネルギー領域の仕事をしてきて、関わった投資先も資源・エネルギー系のディープテックでした。そんな私がIT領域でビジネスをする理由はないのではということに、2年たってようやく気が付き、改めてディープテック領域での起業を目指すことにしました。

ディープテックはコストも時間もかかりやすく、リスクが大きいことは重々承知していましたが、消去法で行くと、私にはやはりこの領域しかないと思うに至ったのです。そこで、国内10大学に問い合わせをして、ディープテックで起業したいので研究を紹介してくれるようお願いしました。何のつてもないので、各大学のHPの「お問合せフォーム」からの地道なアプローチを続けました。

阿部:なぜ企業や研究所ではなく、大学にアプローチしようと思ったのですか。

間澤氏:調べているうちに、どうやら日本の大学では、研究をビジネスにする人材が不足しているのではないかということがわかってきたのです。つまり、自分のように商社でビジネスをやってきた人間が受け入れられる可能性は高いはずだと思います。そこで、問い合わせの際には自分がどんな経歴の人間かを知ってもらえるよう、職務経歴書を添付しました。問い合わせをしたすべての大学から返事をもらうことができ、うち8割からは実際に研究を紹介してもらえました。

阿部:領域を変えたときに、とんとん拍子に進んだんですね。IT領域でもがいたときはどんなことを考えていましたか。

間澤氏:考えてみると私はITの仕事はしたことがないですし、プログラミングすらできない。つまり、IT領域での強みがまったくありませんでした。でも、IT領域はスタートアップの事例やノウハウが蓄積されていて、参入しやすい雰囲気があるのです。だから、「まずはITで起業しよう」と思ったのですが、それが失敗のもとでした。一方、ディープテック領域には経験も知識もあり、「土地勘」のようなものをもっていました。教授と話をしていても、いろいろなことをスピーディーに判断できるのです。これまでの三菱商事での経験が連続的につながり、腑に落ちる感覚がありました。いろいろな研究や会社を紹介していただいたのですが、熟考の末、客員起業家(EIR)として京都大学イノベーションキャピタルに着任しました。

研究を選ぶ際に、自分のなかで次の3つの基準を設けていました。1番重視したのは、その研究に時間とお金を費やすだけの夢があるか、2つ目は顧客のニーズや課題を解消できる技術力があるか、3つ目は私の経験や知識が活かせる領域であるかということでした。ぜひ自分もこれに賭けてみたいと思い、参画を決めました。

また、ご一緒した先生が、もともと手掛けていらっやしたのはカーボンネガティブを目的としたものではなく、高効率発電技術の研究でした。ただ、その論文を読んだときに、直感的にこれはカーボンネガティブな発電技術に転用できるなと思いました。すぐに先生と連絡をとって議論を重ねていたのですが、ある日、移動中の新幹線であるマーケットリポートを読んで、先生の技術が大きな可能性を秘めていることを確信しました。

阿部:カーボンネガティブに詳しくたのでしょうか。

間澤氏:三菱商事の仕事で一時関わったことがありましたので、一般的な知識はありましたが、カーボンネガティブ技術の市

場価値も分かっていました。この「市場価値がわかっている」という点が、私の一番の強みです。先生の技術をどの社会課題に当て込んで、どんな顧客にどんな価値を提供すべきかを考えて実行するのが、ビジネスマンである私の腕の見せどころです。今回は先生の技術がぴったりはまるマーケットを見つけられましたね。



有限責任 あずさ監査法人

阿部 博

阿部:原石をみつけてビジネスに展開する力は、まさに商社時代に培われたものですね。大学に来てから起業までの1年2か月間は、どのように動かれていたのですか。

間澤氏:最初の半年間は、色眼鏡をかけずに広くSEEDSを探索する時期でした。100以上の論文を読み、大学内だけで約40名の先生方と会ってお話を聞きました。次の3~4か月は、最終的にどの研究を起業対象とするかを絞り込むための時間としました。論文を読んだり、市場調査をしたりしたのはもちろん、実際に先生方と事業計画を立てたり、特許申請をして先行研究がすでに特許をとっていないかを確認したり、本当に忙しく動き回って、最終的にカーボンネガティブの技術の事業化を決めました。そして、残りの半年は本格的な起業準備の期間に充てました。チームメンバーを募ったり補助金を申請したりして、事業に必要な環境を整えていきました。

阿部:大学では何の制約もなく、研究内容を見ることができたのですか。

間澤氏: 研究を「見る」だけなら、ネットで調べれば誰でも簡単にアクセスが可能です。しかし、客員起業家になると、大学の内側の人間として、教授に直接話を聞くことができます。それが客員起業家の一番のメリットです。教授にとっては、10年、20年と我が子のように育ててきた研究に、見ず知らずのビジネスマンが「金の臭いがするから」と目を付けて「ビジネスにしましょう」と持ち掛けられるよりも、同じ大学の人間が「先生の研究を世の中にかすために事業化する方法を一緒に考えましょう」と言われたほうがいいにきまっています。客員企業家なら同じ学内の人間として教授の皆さんと同じ目線で、「起業しない場合は、大企業と組んでもいい。とにかく、先生の技術を大切に進めましょう」といった議論ができるのです。1回1回の面談で前のめりになって決断を急がず、「今日結論がでなかったら、また来週話し合います」と、時間をかけた意見交換ができるのも客員起業家制度の良いところだと思います。

III. 「何が正しいのか」ではなく、「何が自分に合っているのか」という発想を大切に

阿部: 起業して半年が経ちますが、実際経営者になってみていかがですか。

間澤氏: やっていることは意外と大企業の社員と変わらないというのが率直な感想です。たとえば、今ちょうど資金調達をしています。社員時代は上司や役員だった会話交渉相手が、投資家に代わっただけで、本質的な方法や手順は大きく変わりません。また、いろんな事業会社とコラボレーションして事業を進める方法も、社員時代に他の部署と協力して事業を進めていたことと基本的には同じです。ただ、決定的に違うのはスタートアップには何もない

ということ。大企業では当たり前だった知名度や信用、人材や資金などのリソースも圧倒的に少ないので、そこは今も苦労しています。

阿部: これまでを振り返って、スタートアップは、どんな始め方が理想的だと思いますか。学生ベンチャーがいいのか、それとも間澤さんのように大企業を経験した上で挑戦したほうがいいのでしょうか。何かご意見があればお聞かせください。

間澤氏: 起業の時期や方法については、絶対的な「正解」はないと考えています。「とりあえずやってみれば、なんとかなる」という人もいれば、「ちゃんとリスクを考えてやるべき」という人もいて、結局何が正しいのかはわかりません。だから私は、「どそれが正しいのか」ではなく、「どちらが自分にあっているのか」という発想を大切にしています。

これまでお話ししてきたとおり、私は三菱商事で働きながら2年間も模索し続けて、大学に来てからもベストな研究を見つけるまで苦労しました。それは、私がおその方法を正しいと思ったからではなく、その方が自分の性格上無理がない、つまり自分にあっていると思ったからです。起業は長期戦なので、後悔したりストレスで苦しんだりしないためにも、人の意見やアドバイスを鵜呑みにせず、自分に無理のない方法を選ぶのが大事ではないでしょうか。

阿部: 起業の時期についてはどうですか。

間澤氏: 私自身は年を取れば取るほど挑戦しづらくなると考えていて、「遅くとも30歳までには起業すること」を自分に課していました。もがいている期間が長くて、起業できたときは32歳になっていたわけですが、起業した今も、若ければ若い方がいいという若い方が挑戦しやすいという考えは変わっていません。ただ、その一方で年齢を重ねれば知識や経験、人脈が豊かに

なりますから、ある程度年齢を重ねてから起業するのもアリだと思っていますし、その方が成功しやすいという考え方もあります。若さと経験はトレードオフの関係にあるので、要は、人に言われたタイミングではなく、自分自身が納得できるタイミング、覚悟ができたタイミングで起業するのが、一番後悔がないのではないのでしょうか。

阿部: 目の前の課題を深刻にとらえ過ぎない姿勢も大切なのかもしれません。最後に、今後の事業展望について教えてください。

間澤氏: 本気で世界の市場を狙うスタートアップを目指します。日本から世界を目指すスタートアップはたくさん存在しますが、実際には課題も多く、そうなかなか簡単な話ではありません。しかしでも、我々のやっているディープテックは言葉の壁がないので、本当に技術が優れていれば、きっと世界でも使っていただけるはずで通用します。また、それだけのポテンシャルを秘める技術に出会うことができたと感じています。まずは当社が日本で経済を動かし、社員の生活を支えて街を作り、やがて海外にも拠点を作って、そこでまた社員やステークホルダーのみなさんの生活を支えていく、そんな流れを作っていくですね。

阿部: これからの成長を楽しみにしています。間澤さん、貴重なお話をありがとうございました。

KPMG Insight 連載 「スタートアップ×人材」

「スタートアップ×人材」シリーズは、官公庁、スタートアップ企業、アカデミアから有識者をお招きし、プロフェッショナル人材領域にフォーカスしてご意見を伺う連載です。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/01/interview-kpmginsight.html>

ライノフラックス株式会社

<https://rhinoflux.com/>



書籍情報

『インキュベーション・ネクスト グローバル展開を目指すスタートアップ創出へのインサイト』（中央経済社刊行）

本書は、世界の社会課題に取り組む日本発ユニコーン企業創出に向けた課題について深く取り扱います。世界で戦える起業家を育成するために必要なこと、スタートアップ企業の成長を支えるリスクマネーの循環を担うベンチャーキャピタリストなど支援者の育成、さらには日本発グローバル企業創出に向けたインサイトを提供できる内容となっています。本書を通して、日本のスタートアップ育成の環境が今後整っていくことを期待しています。

【編】あずさ監査法人 インキュベーション部



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、企業成長支援について紹介しています。

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
阿部 博／パートナー

✉ hiroshi.abe@jp.kpmg.com

Information

東京証券取引所・ICGN共催
「ICGN年次バーチャル・ジャパンフォーラム」に
あずさ監査法人マネージング・ディレクターの林 拓矢が登場



2024年9月19日に東証・ICGNが共催する「ICGN年次バーチャル・ジャパンフォーラム」に、あずさ監査法人マネージング・ディレクターの林 拓矢が登場します。プライム市場上場企業は3分の1以上の社外取締役選任が求められるなか、「社外取締役と指名委員会はいかに独立した意見を生かすことができるのか」をテーマに、世界の投資家が社外取締役や指名委員会に何を求めているのか、企業側の課題は何かについて迫ります。

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/2024/08/virtual-japan-forum.html>

Information

ESG情報開示支援の
シェルパ・アンド・カンパニー株式会社と
あずさ監査法人が協業契約を締結

Cierpa &Co.

あずさ監査法人は、テクノロジーを駆使したESG情報開示システムが市場から高く評価されるシェルパ・アンド・カンパニー株式会社と協業契約を締結しました。サステナビリティ情報開示の制度化が進展し、さらに広範囲で正確な情報開示が求められるなか、業務提携によりテクノロジーによる業務効率化とアドバイザーサービスの高度化を加速させ、企業のサステナビリティ経営の推進を支援し、課題解決に貢献します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/07/esg-cierpa.html>

Service

「食農バリューチェーン全体最適化支援サービス」
KPMGコンサルティングが提供を開始



食市場の縮小に加え、農業従事者の減少・高齢化などにより、農業経営の継承や食料生産力の維持が困難になると考えられるなか、持続可能な農業の実現には、サプライチェーンを含めたバリューチェーン全体の変革が必要です。

KPMGコンサルティングは、農産物の生産から製造・加工、流通、消費に至る一連のプロセスに対し、「レジリエントに対応できる農業」「安心・安全に営農できる農村」「レスポンスに最適化できるネットワーク」の3つの観点から総合的にアプローチし、食農バリューチェーン全体の最適化を支援します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/07/kc-agri-valuechain.html>

Information

第50回神楽坂まつり「阿波踊り大会」
KPMGジャパンの有志メンバー約80名が踊り手として参加



KPMGジャパンの有志メンバーが、あずさ連として神楽坂で開催された第50回神楽坂まつりの阿波踊り大会に参加しました。約80名が一丸となって踊り、元気な掛け声で沿道の皆さまのお祭り気分を盛り上げました。この参加は、KPMGジャパンの拠点である神楽坂への感謝を伝える機会であるとともに、グループ会社や部署の枠を超えて一体感を感じる大切なイベントとなり、踊り手のほかにも、毎年多くのメンバーが社内ボランティアとして参加しています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/about/our-impact-plan/prosperity/awaodori2024.html>



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

会計・開示

AIを用いたこれからの財務報告と監査：新時代への対応 財務報告のリーダーが期待する自社や外部監査人にとってのAI

English / Japanese

AIのリスク識別と異常検出の精度が大幅に向上したことで、より効率的で効果的な財務報告／経理体制の構築を可能とし、監査に変革をもたらしました。世界中のさまざまな業界でも急激な成長を遂げています。世界各国約1,800名の財務経理部門責任者を対象に実施した本調査では、私たちは「デジタル時代」から「AI時代」へと移行しており、財務報告革命という転換期にいたることが明らかになりました。詳細は、最新の調査結果をご覧ください。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/05/ai-in-financial-reporting-and-audit.html>

リスクマネジメント

レジリエンスサーベイ2024 企業のレジリエンスへの取組みに関する調査

Japanese

自然災害、国家間の対立や紛争、サイバーテロなど、企業を取り巻く環境の不確実性が増すなか、「オペレーショナル・レジリエンス（業務の強靭性・復旧力）」に係る取組みへの関心や社会的な要請は高まりをみせています。KPMGが日本企業を対象に行ったレジリエンスや事業継続計画（BCP）の取組みに関する実態調査をもとに、日本企業における「事業継続計画策定の現況」と「オペレーショナル・レジリエンスの取組みの現況」について考察します。



<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-resilience-survey2024.pdf>

製造

製造業における新興・破壊的技術動向 2024年度版

English / Japanese

世界的な労働力市場の変化、複雑な製造プロセスの簡素化の必要性、持続可能性への関心、IoT・AI・クラウドコンピューティング・エッジコンピューティングなどの先進技術の導入などを背景に、スマートファクトリーへの関心が高まっています。本レポートでは、スマートファクトリーの市場概要、その構成要素となる新興技術の動向、実現への課題などをケーススタディも含めて解説しています。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/06/emerging-technologies-2024.html>

プライベートエンタープライズ

Venture Pulse Q1 2024 Global analysis of venture funding 日本語抄訳版

English / Japanese

地政学的緊張に対する継続的な懸念に加え、イグジット不足やレイターステージ案件への顕著な投資の後退など、2024年第1四半期のベンチャーキャピタルによる投資について、グローバル、米国、南北アメリカ、欧州、アジア別に分析しています。また、IPO市場の動向や投資の原動力となり得るAIやクリーンテック分野など、第2四半期に注目すべきトレンドも解説しています。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/06/venture-pulse-q1.html>

i 出版物のご案内

IFRS会計基準 外貨建取引と為替ヘッジの会計実務



本書は、IFRS会計基準の外貨建取引・為替ヘッジ関連の会計上の論点について詳説しています。特にヘッジ会計の適用は会計処理が難解であり、かつ開示の作成も非常に難しいため、図表や設例を多用しています。併せて昨今話題の超インフレ会計や、2024年4月に公表されたIFRS18の紹介等、最新の論点にも言及すると共に、日本基準の取扱いも解説しています。

【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・552頁
6,380円(税込)
2024年7月刊
単行本

インキュベーション・ネクスト

ーグローバル展開を目指すスタートアップ創出へのインサイト



前回の『実践インキュベーション』の発刊から約2年、本書では、世界の社会課題に取り組む日本発ユニコーン企業創出に向けた課題について深く取り扱っています。世界で戦える起業家を育成するために必要なこと、スタートアップ企業の成長を支えるリスクマネーの循環を担うベンチャーキャピタリストなど支援者の育成、さらには日本発グローバル企業創出に向けたインサイトを提供できるように努めています。また、エグジット策として徐々に増えつつあるM&Aやグローバル経営における留意点についても解説しています。

【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・260頁
3,520円(税込)
2024年7月刊
単行本

デジタル通貨・証券の仕組みと実務〈第2版〉 ートークンビジネスの法務・会計・税務



初版から3年、デジタル通貨・証券のビジネスの発展のスピードは極めて速く、関連する法令等の改正も相次いでいます。本書第二版では、Web3.0を自社ビジネスに取り込むため、DeFi、Game-Fi、NFT、DAO、RWA（リアルワールドアセット）、STOなど、ブロックチェーンビジネスの最新事例、関連制度を解説しています。また、ステーブルコインなどに係る資金決済法・関連府令・ガイドラインの改正、実務対応報告第45号、国税庁FAQなどの最新制度をフォローしています。

【監修】KPMGジャパン/アンダーソン・毛利・友常 法律事務所
中央経済社
A5判・276頁
3,520円(税込)
2024年6月刊
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、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ています。

【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月刊
ムック

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



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



海外関連情報

海外投資ガイド・最新トピックス

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

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



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>



海外投資ガイド・最新トピックス一覧

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

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



2023年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>



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

2023年11月発行

2024年版 台湾投資環境案内

Japanese

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

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



2023年10月発行

ASEAN地域最新トピックス2023/2024

Japanese

ASEAN地域最新トピックスは、ASEAN9カ国とインドの主要制度の各国比較や最新トピックスを掲載している資料です。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/11/asean-latesttopics-202311.html>



海外進出支援窓口

各国の最新情報については、右記URLをご確認ください。

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



KPMG ジャパン メンバーファーム 一覧

有限責任 あずさ監査法人

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

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

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

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

KPMG 税理士法人

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

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

KPMG 社会保険労務士法人

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

03-6229-8000

KPMG コンサルティング株式会社

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

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

株式会社 KPMG FAS

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

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

KPMG あずさ サステナビリティ株式会社

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

東京事務所 03-3548-5303
大阪事務所 06-7731-8050

KPMG ヘルスケアジャパン株式会社

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

03-3548-5470

株式会社 KPMG Ignition Tokyo

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

03-3548-5144

株式会社 KPMG アドバイザリーライトハウス

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

03-3548-5700

KPMG ジャパン

kpmg.com/jp



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

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

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

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

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

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

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

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