



KPMG Newsletter

KPMG Insight

特集 日本企業が迎える転換点 サステナビリティ情報開示の重要性と具体策

Focus

2025年3月期決算の留意事項(会計)
2025年3月期決算の留意事項(税務)

Digital Transformation

LLMの業務利用上の課題と解決策としてのAIエージェント

Sustainability

気候変動と生物多様性の統合対応
シナジーを活用し、トレードオフを回避する



Vol. 71

March 2025



特集

02 | **日本企業が迎える転換点**
サステナビリティ情報開示の重要性と具体策

04 | **間近に迫るサステナビリティ情報の開示**
～その背景と日本企業が目指すべき方向性とは～

[ゲスト]

中島 淳一

KPMG税理士法人 特別顧問
KPMGジャパン シニアアドバイザー

[インタビュアー]

関口 智和

あずさ監査法人



10 | **リクルートホールディングスが取り組む**
BEPS 2.0 時代におけるグローバル企業の
価値を向上させる税務ガバナンスの在り方

[ゲスト]

安妻 貴裕 氏

株式会社リクルートホールディングス
税務統括部長

[インタビュアー]

小出 一成

KPMG税理士法人



Focus

16 | **2025年3月期決算の留意事項（会計）**

木名瀬 光行 あずさ監査法人

22 | **2025年3月期決算の留意事項（税務）**

大島 秀平／山崎 沙織 KPMG税理士法人



Digital Transformation

32 LLMの業務利用上の課題と解決策としてのAIエージェント

中山 政行 / 清水 啓太 / 廣川 典昭 KPMGアドバイザリーライトハウス



Sustainability

38 気候変動と生物多様性の統合対応シナジーを活用し、トレードオフを回避する

伊藤 杏奈 KPMGあずさサステナビリティ

会計・開示 / 税務 Digest

46

会計・開示

会計・開示情報 (2024.11・12 - 2025.1)

井口 崇 あずさ監査法人

56

税務

税務情報 (2024.12 - 2025.1)

大島 秀平 / 風間 綾 / 山崎 沙織 / 内藤 直子 / 芝田 朋子 KPMG税理士法人

Topic

57

海外

これだけ海外赴任準備

ー必ず押さえておくべきポイントー

第8回 チェコ・オランダ・ドイツ

末正 響 KPMGチェコ

藤末 亮太 KPMGオランダ

田岡 有 KPMGドイツ

62

海外

2025-26年度インド国家予算案

空谷 泰典 / 工藤 寛之 / 高木 航介 / 田島 康教 / 久米田 明宏 KPMGインド

68

モビリティ

市民参加型の巨大実験都市、バルセロナの多様なモビリティ

倉田 剛 KPMGジャパン

74

金融

「年金運用ガバナンスに関する実態調査2024」の概要

枇杷 高志 / 普照 岳 あずさ監査法人

79

サーベイ

「CFOサーベイ2024」から考察するCFO機能およびFP&Aの強化のポイント

木村 一也 KPMGジャパン

KPMG Information

- 86 KPMG News
- 87 Thought Leadership
- 88 出版物のご案内
- 89 海外関連情報
- 90 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.71

発行日：2025年3月

発行所：KPMGジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

日本企業が迎える転換点

サステナビリティ情報開示の重要性と具体策

金融庁金融審議会に設置された「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」での審議が続くなか、日本のサステナビリティ情報開示は重要な転換点を迎えています。企業にはいよいよ具体的な対応が求められています。また、人的資本への取組みや資産運用立国に向けた議論においても、サステナビリティ情報の開示は重要な論点となっています。本特集では、開示制度の整備に向けた動向を概観するとともに、企業に求められる具体的な対応を提唱します。

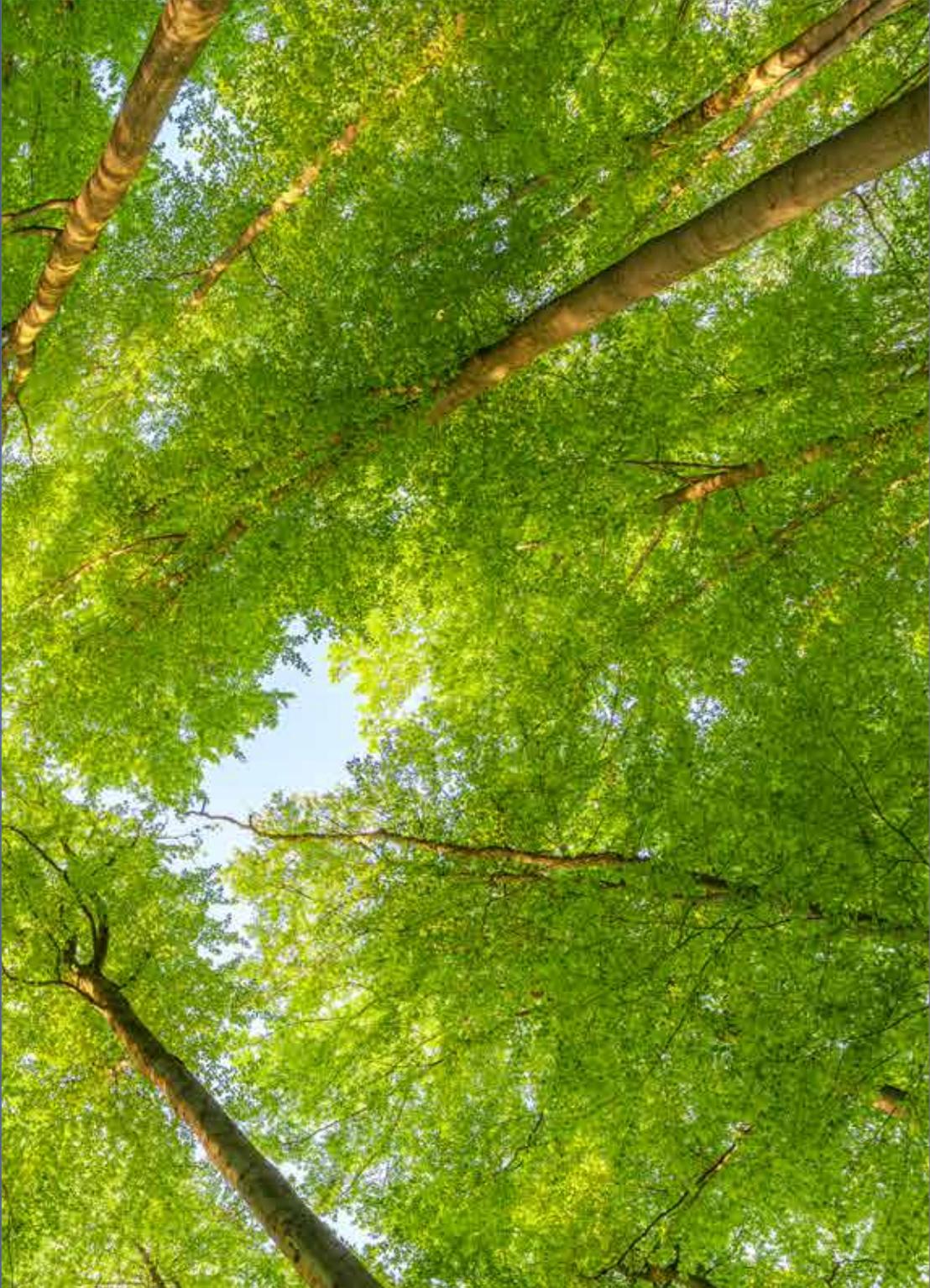
02

間近に迫るサステナビリティ情報の開示 ～その背景と日本企業が目指すべき方向性とは～

【ゲスト】

KPMG 税理士法人 特別顧問 KPMG ジャパン シニアアドバイザー

中島 淳一



間近に迫るサステナビリティ情報の開示 ～その背景と日本企業が目指すべき方向性とは～

Junichi Nakajima

KPMG税理士法人 特別顧問
KPMGジャパン シニアアドバイザー

中島 淳一



2023年3月期から、有価証券報告書でのサステナビリティ情報開示が本格的に始まり、日本企業は新たな転換期を迎えています。気候変動への対応に加え、人的資本開示の重要性が高まるなか、企業の持続的な成長と環境・社会課題の解決の両立が求められています。2024年には、生成AIの普及に伴う電力消費量の急増など新たな課題も浮上し、企業の開示姿勢や具体的な対応がよりいっそう問われています。また、金融審議会ではサステナビリティ基準委員会（SSBJ）が開発するサステナビリティ開示基準に基づく開示や保証についての議論も本格化しています。

今回は、元金融庁長官でKPMG税理士法人の特別顧問であり、KPMGジャパンのシニアアドバイザーの中島 淳一氏と、あずさ監査法人 会計・開示プラクティス部長でパートナーの関口 智和との対談により、サステナビリティ情報開示の背景と日本企業が目指すべき方向性を明らかにしています。

【インタビュアー】



あずさ監査法人
パートナー

関口 智和

所属・役職は、2025年1月時点のものです。

スチュワードシップ・コード改定から始まった サステナビリティ戦略

関口 中島顧問は、これまで金融庁で企画市場局長、総合政策局長、さらには長官として、金融業界の中心として活躍されてきました。まずは、サステナビリティ情報の開示や保証というテーマについて、これまでどのように取り組んでこられたかをお話いただけますでしょうか。

中島 企画市場局長時代のスチュワードシップ・コード改定が、サステナビリティとの本格的な関わりの始まりでした。改定にはサステナビリティの要素を考慮するという内容を盛り込みましたが、これは大きな決断でした。当時は投資における経済的リターンを重視すべきという立場から、サステナビリティ要素の考慮に反対する意見も強くありました。これは今でも米国で議論のある問題ですが、そのなかで実現できたことは、私にとって印象深い出来事です。

2020～2021年には総合政策局長として、菅政権による2050年カーボンニュートラル宣言を受けてサステナブルファイナンス有識者会議の立ち上げを担当しました。金融庁全体として取り組むという方針から総合政策局に設置し、人選から

アジェンダ設定、取りまとめまで一貫して携わりました。数ある総合政策局長の仕事のなかでも、思い出深い取組みとなりました。

さらに金融庁長官の時に岸田政権下で「新しい資本主義」が提唱され、気候変動対策は継続しつつ、成長と分配の好循環という観点から人への投資が政策課題として掲げられました。サステナビリティの文脈でも、人権や人的資本も検討項目でしたので、政権の掲げる方針をサステナビリティの枠組みのなかで正面から取り組むことができました。

また、当時はIFRS財団のISSB(国際サステナビリティ基準審議会)による基準開発の議論が活発化していましたが、日本は当初からこれを積極的に推進する方針を掲げていました。現在、まさに有価証券報告書への具体的な組み込み方について議論が進められており、非常に高い関心を持って見守っているところです。

有識者会議で新時代の資本市場像についての議論が本格化

関口 今お話にありましたように、サステナビリティ情報の開示は、2020年9月に発足した菅政権下でのカーボンニュートラル宣言が大きく影響したと思います。宣言のなかで2021年4月に2030年温

室効果ガス削減目標を引き上げることも表明され、それを受けてサステナブルファイナンス有識者会議が立ち上がりました。その狙いをお聞かせください。

中島 2015年のパリ協定以降、金融分野でもTCFDによる開示フレームワークの議論が進み、気候変動問題については国際的な議論が活発化していました。このため、当初は金融庁でも国際部門を中心に対応していました。2019年に、チーフ・サステナブルファイナンス・オフィサーを設置しましたが、まだ国内部門では「海外の話」という認識が強かったですね。

しかし、菅政権が2050年カーボンニュートラルを宣言したことで、金融庁全体、そして政府全体で取り組むべき課題だということが明確になりました。特に2021年はCOP26のグラスゴー開催を控え、2030年に向けたカーボンニュートラルへの道筋を示す重要な年でした。そのため、2020年末から日本としての取組みと発信を意識した議論を開始しました。

金融庁による有識者会議の立ち上げは、大きな注目を集めました。金融機関は「金融庁は具体的に何を始めるのか」と関心を持ち、企業関係者も「実際に何か動き出すかもしれない」と受け止めました。学者や有識者の方々も、行政、特に金融分野での実行力を持つ金融庁が本格的に動き出



Junichi Nakajima

中島 淳一

KPMG 税理士法人 特別顧問、KPMG ジャパン シニアアドバイザー

東京大学工学部卒業。1985年大蔵省入省、2013年金融庁総務企画局総務課長、2014年総務企画局参事官(信用担当)、2016年金融庁審議官、2018年金融庁総合政策局総括審議官兼金融研究センター長代行、2019年金融庁企画市場局長、2020年 金融庁総合政策局長、2021年金融庁長官。現在に至る。



したことで、議論が本格化しました。有識者会議では、まず日本としてのサステナブルファイナンスへの取組み方という基本的な考え方を整理し、そのうえで開示を中心とした具体的な施策を議論しました。金融庁が主導する以上、一方的な議論ではなく関係者のコンセンサスづくりを重視しました。現在も、この時の議論が基礎となっていると考えています。

関口 金融庁の動きは金融機関への影響はもちろん、開示を通じて企業全般にも大きな影響を及ぼします。その意味で、有識者会議の設立は非常に大きなアナウンスメント効果があったと感じています。

二元論を超えた日本型アプローチ「トランジション・ファイナンス」の模索

関口 サステナビリティ情報開示の議論において、EUタクソミーへの対応が大きな論点だったと記憶しています。タクソミー情報の開示を日本の制度に導入すべきかについてはどんな議論が交わされたのでしょうか。

中島 EUタクソミーに対する日本の取組み方や考え方は、有識者会議でも議論の重要な対象となりました。当時、特に経済界からは反発の声もありました。私自身も技術や取組みを「グリーン」か「非グリーン」かに二分し、グリーンなものには

投資を促進し、そうでないものからは資金を引き上げるという考え方は、あまりに単純で乱暴だと違和感がありました。

たとえば、日本の主要産業である自動車産業で言えば、EVはグリーンで他は非グリーンだと分類になります。しかし、ガソリン車からハイブリッド車への移行でも、二酸化炭素の排出量は大幅に削減できません。このように、分類の仕方によってさまざまな影響が出てくる。EUタクソミーのような制度を導入し、分類方法の議論に終始してしまうのは、生産的ではないと考えました。

そこで日本は、経済産業省を中心に「トランジション・ファイナンス」というアプローチを提唱しました。炭素を排出する産業が脱炭素への移行するための支援を目的とした金融の流れを作るという考え方です。単純な二分法ではなく、脱炭素技術の開発や設備投資への資金提供を促進する方針を打ち出したわけです。このトランジション・ファイナンスは有識者会議でも議論され、現在では日本から海外に向けても発信しています。今や世界的な主流の考え方になりつつあると感じています。

関口 二元論を好まない日本の国民性かもしれませんが、EUタクソミーのような白黒つける方式は日本では馴染みにくく感じていました。日本政府が推進するトランジション・ファイナンスは、欧米とは異なるアプローチでサステナブルファイナ

ンスを進めようとする日本の意思を示したものだとして理解しています。

投資家にとって有用な開示「シングルマテリアリティー」にフォーカス

関口 企業開示においては、環境への影響を示すインパクト・マテリアリティーと、環境リスク・機会が企業に与える影響を示すファイナンシャル・マテリアリティーという2つの要素への対応が重要ですが、それはどのように議論されたのでしょうか。

中島 そうですね。金融庁は気候変動そのものへの対応よりも、金融監督当局として、有価証券報告書における開示を念頭に、ファイナンシャル・マテリアリティーに焦点を当てて議論を進めました。サステナブルファイナンスを通じて資金の流れを作ることがわれわれの役割だと考えていたからです。環境関連の立場からは、企業活動が経済・社会・自然に与える影響も含めて、より多くの開示を求める声が強かったのですが、金融庁やIFRS財団のISSBは、まずは投資家にとって有用な開示、つまりファイナンシャル・マテリアリティーに焦点を当てる方針を採りました。

私は、開示は多ければ良いというものではないと考えています。また、開示制度の設計にあたっては、企業の負担という面だけでなく、投資家が他社との比較や過去との比較を通じてどのように投資判断を行うか

という観点に立ち返って考える必要があります。そのため、開示資料には比較可能性や再現性が求められます。特に気候変動に関する開示は始まったばかりということもあり、まずは財務への影響に関する開示を優先して進めてきました。これは国内での議論だけでなく、海外に向けても日本の立場として発信してきました。

関口 1ヵ月ほど前、アジアコーポレートガバナンスアソシエーション(ACGA)主催の円卓会議に参加した際、投資家から興味深い意見がありました。すなわち、これまでのGRIに基づく開示にはさまざまな指標があったが、投資判断とは関係が薄いものが多く含まれており、正直見ていなかったが、ISSBの基準に基づく情報は、投資家が意思決定するためという目的に絞り込んだ開示として大いに活用したいということでした。まさに中島顧問と同じ認識を投資家の方々も持っているという印象を受けました。

日本のサステナビリティ開示の二本柱は、気候変動開示と人的資本開示

関口 その後、岸田政権下で「新しい資本主義」が提唱され、資産運用立国構想や人的資本が大きく掲げられました。それらの背景や狙いをお聞かせください。

中島 2021年10月に発足した岸田政権

は、「成長と分配の好循環」を掲げ、特に働く人々の所得増加を重視しました。金融分野では、資産所得の増加が重要なテーマとなったのはご存じのとおりです。日本の家計金融資産は2,000~3,000兆円規模ですが、その約半分が現金預金で、十分なリターンを生んでいません。一方、米国やイギリスでは、より多くが投資商品に向けられ、そのリターンが家計の資産形成につながっています。この状況を改善するため、日本でも資本市場を活用することを政権として議論したわけです。

ただし、この課題は金融庁が20年以上前から、さらにアベノミクス以降も取り組んできた課題です。資本市場に関する政策の難しさは、多くの関係者の行動変容が必要な点です。個人の投資行動の変化、金融機関による適切な商品提供、運用会社による高度な運用、そして企業自体の収益力向上が求められます。特に、家計の金融資産リターンの源泉となる企業の中長期的な価値向上が重要であるため、機関投資家と企業間のコーポレートガバナンスにも注力してきました。

人的資本に関する開示の背景には、企業の収益源が設備から知的財産などの無形資産へシフトしていることや、人口減少下で人材の重要性が高まっていること、さらに女性活躍の課題、コロナ禍で見えてきた新しい働き方、デジタル時代のリスクリングの必要性などがあります。岸田政権の政策は、これらの既存の議論を生かす形で展開されたものだといえるでしょう。

関口 そうすると、菅政権下での気候変動開示への対応と、岸田政権下での人的資本開示の推進が、日本のサステナビリティ開示の二本柱としてそろったということでしょうか。

中島 そのとおりです。サステナビリティは単なる「いいこと」ではなく、経営戦略の中核として位置づけられるべきものです。最近は特に、サステナビリティへの取組みを通じた中長期的な企業成長という観点で議論されるようになってきました。

関口 確かに金融庁も最近、人的資本戦略と経営戦略の結びつきが不十分な点を指摘していますね。今のお話を聞いて、その背景がよく理解できました。

非財務情報の開示から見えてくる、企業価値の向上への道筋

関口 中島顧問が金融庁長官だった2023年3月期から、いよいよサステナビリティ情報の開示が義務化されました。同年7月にはコーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクションプログラムが公表されましたが、その狙いやポイントはどこにあったのでしょうか。

中島 2023年7月のアクションプログラムは非常に画期的な取組みでした。これは、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの3年ごとの見直し



Tomokazu Sekiguchi

関口 智和

あずさ監査法人 パートナー

1995年に朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)に入所後、2000年から2年間アーサーアンダーセンニューヨーク事務所に赴任。2024年より会計・開示プラクティス部長として会計・開示に関する品質管理の責任を担うとともに、サステナブルバリュー本部 副本部長としてサステナビリティ関連業務を担当している。加えて、2023年より、国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)のTransition Implementation Groupのメンバーに加入し、KPMGネットワークの代表を務めている。

と、2022年4月の東証市場区分再編という制度整備の成果の上に立っています。このプログラムの特徴は、新たなルール追加ではなく、既存制度内での実質的な価値向上を目指す点です。金融庁や東証も、企業への一方的な指示ではなく、対話的なアプローチを採用しました。また、日本企業の課題であるPBR（株価純資産倍率）の低さにも正面から向き合い、成長性・収益性の向上と、人的資本を含めたサステナビリティへの取組みを重点項目としました。

サステナビリティ情報の開示は、2017年頃からの任意開示から、より信頼性の高い有価証券報告書における開示へと発展しました。これは企業の開示実務全体に大きな変化をもたらすものでした。

義務化の効果は大きかったと感じています。各上場企業で経営レベル、取締役会レベルでの議論が必要になり、特に先進的な企業では、現状評価、将来目標、戦略、KPIを経営戦略のなかに位置づける動きが見られます。一方で、まだ戸惑いを見せる企業も存在しています。そういった企業に対しては、好事例の共有や分析結果の提供を通じて、段階的な改善を期待しています。

関口 開示義務化は、先進企業の取組みを可視化するだけでなく、これまで取組みが進んでいなかった企業に気づきを与え、約4000社の上場企業全体に意識づけを促す効果があったように見えます。

中島 そうですね。開示の義務化により、投資家や監査法人による分析も可能になりました。たとえば、KPMGの分析では、女性管理職比率とPBRの相関関係が示されました。これは、女性活躍に取り組む企業の将来性を市場が評価している可能性を示唆しています。

ESG情報の開示は、必ずしもすぐに利益に結びつくものではないため、企業側にも戸惑いがあるかもしれません。しかし、投資家による評価や分析が蓄積されてい

けば、企業価値向上への道筋が見えてくるはずですが、EDINETのXBRL化など、分析環境の整備も進んでおり、今後の展開が期待されます。

関口 KPMGは分析結果を報告書で公表しましたが、多くの問い合わせがあり、メディアからも注目されました。このような気づきの共有が、開示の質の向上につながっていくと実感しています。今後もデータに基づく分析を通じて、議論を深めたいと考えています。

中島 企業のサステナビリティへの取組みは、開示を通じて可視化され、それが投資家の評価を経て、最終的には資金調達の円滑化や企業価値の向上につながっていく。そういった好循環が生まれることを期待しています。まだ始まったばかりですが、この動きが日本のコーポレートガバナンスの新しいページを開くことになるのではないのでしょうか。

開示制度の本質は、実効性ある取組みとの好循環の創出

関口 2023年3月期からの有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示の開始に加えて、欧州ではCSRDに基づく報告が開始されています。こうした動きを踏まえ、日本の今後の対応に関するお考えについてお聞かせください。金融審議会では、SSBJ基準に基づく開示や保証について議論が進んでいますね。

中島 気候変動対策は、ますます重要性を増していると感じています。2024年の世界的な猛暑に加え、生成AIの普及による電力消費量の急増も大きな懸念材料です。特にGPUの製造・使用による電力消費量の増加は深刻な予測となっています。こうした状況下で、企業は生成AIやデータセンターの利用も含めた電力使用量を、正確に把握する必要があります。金融審議会でのSSBJ基準に基づく開示の議

論も重要ですが、単なる開示の拡大ではなく、気候変動対策としての実効性という観点も重要です。経営者の意識改革、使用量削減、代替エネルギーへの投資、省電力半導体の開発など、具体的な行動につながる開示であるべきです。

直近の金融審議会では、2027年3月期から時価総額3兆円以上の企業に対して、開示を開始し、1年後から保証を導入する方針が示されました。グローバルな資本市場において、日本だけが突出した開示を求めることは企業の競争力を損なう可能性があります。一方で、他国が開示するなかで日本企業だけが開示しないことは、資金調達面で不利になります。米国の気候関連開示の行方が不透明ななか、国際的な動向を見極めつつ、バランスの取れた開示制度を構築する必要があります。特に、GHG排出量の開示は、企業の中長期的な成長性や価値を計る重要な指標となっています。気候変動が重要課題となる中で、企業のトランジション（脱炭素への移行）をどのように進めていくのか、その過程でスコープ1・2の情報が特に重要になってきています。

金融審議会での議論を踏まえると、保証はスコープ1・2の情報や、ガバナンス・リスク管理に関する開示から段階的に始められる予定です。投資家にとって情報の正確性は重要ですが、非財務情報には将来予測やストーリー性が含まれ、物理的リスクや移行リスクの評価も前提条件によって大きく変わります。そのため、保証のあり方についても、各国の状況や関係者のニーズを踏まえた議論が必要です。

また、企業の自主的な開示意欲を引き出すことも重要です。開示が資金調達に有利に働くと認識できれば、企業は積極的に情報を開示するでしょう。しかし、単なる負担増として捉えられては、形式的な対応に終わってしまう恐れがあります。関係者の納得感を得られる開示内容や議論の進め方を丁寧に考えていく必要があります。

関口 気候変動への対応がグローバル

に大きな課題となっていくなかで、企業がカーボンバジェットという制約を踏まえてどのようなイノベーションを実現し、それを通じて成長していくのかが一層重要になっているように思います。ただし、過度な開示要求は競争力を損なう可能性もあり、資本市場での活用を前提とした適切な情報開示と信頼性の確保が求められますね。

中島 そのとおりです。完璧な制度を一度に作るのは難しいかもしれませんが、その時々状況に応じたベストな選択を積み重ね、改善を重ねていくことが重要だと考えています。拙速な制度導入は逆効果になる可能性もありますので、脱炭素に向けて着実に一歩ずつ進めていくことが大切です。

サステナビリティ情報の開示は、単なる規制対応ではなく、企業の持続的な成長と地球環境の保全を両立させるための重要なツールとなるべきです。そのためには、開示基準の整備だけでなく、開示された情報が実際の投資判断や企業行動の改善につながる仕組みづくりも必要です。

金融庁の立場からすれば、市場機能を通

じて企業の持続可能な成長を促進することが重要です。開示制度がその触媒となり、企業の積極的な気候変動対策や持続可能な事業モデルの構築を後押しする。そういった好循環を生み出すことが、今回の制度設計の本質的な目的だと考えています。

関口 サステナビリティ情報の開示は手段であって目的ではなく、最終的には開示を通じて企業の持続的な成長と環境問題の解決の両立を図っていくことが重要です。その意味で、今後の制度設計においては、実効性と実務上の負担のバランスを慎重に検討していく必要があると感じています。

次世代の共感も呼ぶ サステナビリティ経営に期待

関口 最後に、サステナビリティ課題への取り組みや情報開示の対応について、メッセージをお願いします。

中島 日本の最大の課題は、少子高齢化

と人口減少だと考えています。企業にとって、若手人材の確保は生き残りのための重要な課題です。今の若い世代は、「気候変動は大丈夫なのか」「自分の会社は真剣に取り組んでいるのか」「人材育成はどうなのか」「働く環境は整っているのか」など、自分たちの10年後、20年後の将来に強い関心を持っているように思います。今回は、開示について資本市場を前提に議論してきましたが、実は情報に関心を持っているのは投資家だけではありません。企業で実際に働く従業員や就職を考える学生たちも、企業間の比較をしながら、自分のキャリアを考えているのです。そういう意味で、開示担当者だけでなく経営に携わる方々にも、サステナビリティ開示の議論に注目していただきたい。それは自社の経営戦略であり、特に若い世代へのメッセージとしても重要です。各企業の積極的な取り組みを期待しています。

関口 大変貴重なお話をお伺いでき、私自身とても勉強になり、また刺激を受けました。ありがとうございました。



(左) KPMG 税理士法人 中島 淳一 (右) あずさ監査法人 関口 智和

リクルートホールディングスが取り組む BEPS 2.0時代におけるグローバル企業の 価値を向上させる税務ガバナンスの在り方

Takahiro Azuma

株式会社リクルートホールディングス
税務統括部長

安妻 貴裕 氏



BEPS2.0時代の到来により、グローバル企業の税務戦略は大きな転換点を迎えています。株式会社リクルートホールディングスは、上場時から株価を大きく成長させ、日本を代表するタックスエクセレントカンパニーとして注目を集めています。その成功の立役者である同社税務統括部長の安妻 貴裕氏は、入社当初、税務部門が存在しない状況から、いかにして先進的なグローバル税務組織と税務ガバナンス体制を構築したのでしょうか。グローバル税務組織のゼロからの立ち上げ、強固な税務ガバナンス体制の構築、プランニング機能の内製化、グローバルコンプライアスマネジメントの確立など、同社の取り組みには、これからの時代に求められる税務戦略のエッセンスが詰まっています。今回は、KPMG税理士法人パートナーの小出一成との対談を通じて、企業価値向上に資する税務組織の在り方と、その実現に向けた具体的なアプローチについて深掘りします。

【インタビュアー】



KPMG税理士法人
パートナー

小出 一成

所属・役職は、2025年1月時点のものです。

ファーストステップは データを活用した適切な タックスプランニング

小出 リクルートホールディングスは株価を大きく成長させ、現在では日本で最も優れた税務戦略を持つ、日本有数のタックスエクセレントカンパニーだと高く評価されています。この成功の背景にあったのが、日本では例を見ない強固な税務ガバナンス体制を構築し、タックスプランニングを内製化し、コーポレートカルチャーに即した税務組織の構築に取り組まれたためだと私は考えているのですが、いかがでしょうか。

安妻氏 ご評価いただきありがとうございます。私が2014年にリクルートホールディングスに入社したころは、社内に税務部門が存在していませんでした。そこで、最初に取り組んだのが、経営陣に税務の重要性を理解してもらうことでした。そのためには、言葉だけではなく、目に見える成果を示す必要がありました。たとえば、私が入社した初年度に取り組んだプランニングですが、結果的に数百億円規模の税務コスト削減（不必要な国際間二重課税を削減すること）を実現しました。この金額は当時の事業利益率を考えると、1兆円以上の売上に相当します。この成果とともに経営陣に説明したところ、空気がガラッと変わり、税務の重要性を強く認識してもらうことができ

ました。最初にプランニングによってシニアマネジメント層の信頼を勝ち得て、続いてコンプライアンスを固めた形です。

小出 なるほど、ありがとうございます。BEPS2.0のこともあり、税務において正確なデータ管理とそれを活用した事業に沿ったタックスプランニングは、今後ますます重要になっていきますね。

安妻氏 おっしゃるとおり、税務の基盤はデータにあります。そこで、リクルートホールディングスでは、まず全グループ会社の財務データや申告情報を一元的に集約する仕組みを構築しました。入社当初は、子会社の申告書が本社で把握されていない状態でしたが、これではグループ全体のプランニングはおろか、正確な税務リスクの把握すらできません。

だからこそ、データを集めることを最優先課題として取り組みました。しかし、最初は現場から「なぜそんな情報が必要なのか」という反発もありました。今までやってこなかったことをやろうとすれば、それも当然の反応なので「適切なデータ管理がどのように利益につながるか」を具体的に示しながら理解を得ることが大切です。たとえば、ある会計データを基にしたプランニングで、多額の税コスト削減を実現したケースを説明しました。こうした実績をひとつずつ積み上げることで、データ収集の意義を徐々に浸透させていきました。

小出 データを収集するだけでなく、それをどのように活用するかも重要だと思います。実際にはどのようにタックスプランニングに活かしたのでしょうか。

安妻氏 データの収集はあくまで第一歩で、それをどのように分析し、活用するかが本質的な部分ですね。グループ全体の財務構造や将来の事業計画を把握したうえで、移転価格の適正化や最適なストラクチャーの構築を行います。また、各国の税制や規制を踏まえたリスク管理も重要です。リクルートホールディングスのようなグローバル企業では、国ごとの税制や規制に対応するだけでなく、それらを統合して一貫性のある方針を示す必要があります。これにより、税務調査時のリスクを最小化し、かつビジネスの効率性を最大化することができます。

また、データはプランニングだけでなく、人材育成にも役立ちます。正確なデータがあることで、社員が現実に即した知識やスキルを身につけることができます。データを基に具体的なケーススタディを行い、それを通じて社員が実践的なスキルを磨くというサイクルを構築しています。

小出 データを活用することで、単に税務リスクを回避するだけでなく、企業全体の価値向上にもつなげているわけですね。

安妻氏 多くの企業が「税務はコンプライアンスの一部に過ぎない」と考えていま

Takahiro Azuma

安妻 貴裕 氏

株式会社リクルートホールディングス 税務統括部長

2014年に株式会社リクルートホールディングスに入社。入社前は大手ゼネコン企業・グローバルエンタテインメント企業にて、NYSE 上場・新基幹システム導入、M&A・グループ再編、アメリカ・オーストラリアに財務責任者・事業責任者として駐在、国内外における赤字会社再建等を経験し、株式会社リクルートホールディングスではグローバル税務組織をゼロから立ち上げて最先端組織への進化を実現。



すが、実際には、適切なプランニングを行うことで企業価値を大きく向上させることができます。税務は経営の重要な機能であり、それを最大限に活用することで、競争力のある企業体制を構築することが可能になります。

タックスプランニング機能は社内で持つべき

小出 タックスプランニングは、企業価値を高めるうえできわめて重要な役割を果たすことは安妻さんのお話から理解ができました。しかしながら、多くの企業がこの機能を持たないか、もしくは外部専門家に依存している現状があります。

安妻氏 もったいないですよ。プランニング機能の社内育成は私たちが最も力を入れている部分の1つです。多くの企業が「タックスプランニングは専門的で難しい」と捉え、外部専門家に頼りがちですが、これは必ずしも最適解ではありません。外部専門家に頼りすぎると、社内の状況を十分に理解しないままプランが進められ、結果的に非効率になったり、期待した効果が得られなかったりすることが多いのです。そこで私たちは、社内にプランニングのノウハウを蓄積することを優先的に取り組み、コンプライアンスを徹底しながら、課題が出てきた際に「どうストラクチャーを組むか」「どうスキームを設計するか」といった発想を育てていくプロセスを取り入れています。このよう

な取組みを通じて、社員が自然とプランニングを行える素地を作ることができました。

小出 そのような取組みを進めるなかで、特に苦労された点は何でしょうか。

安妻氏 一番の課題は、プランニングに関する知識を体系的に学べる場がほとんど存在しないという点です。プランニングは非常にダイナミックな分野であり、法律や規制が頻繁に変化します。そのため、固定的な教科書やマニュアルが存在しないのです。ですから、現場での実践を通じて学び、経験を蓄積していくしか方法がありません。

また、社内の情報共有も重要なポイントでした。リクルートホールディングスの税務統括部では、全員が自分の担当業務を超えて知識を共有する文化を重視しています。週1回の定例会議で全員が進捗を報告し合い、そこで「これはこう考えられるのでは?」「過去にこのような事例があった」といったディスカッションを行います。このような場を設けることで、個々の知見がチーム全体に広がり、個人の成長曲線を伸ばすことができ、組織としてのプランニング能力も向上します。

M&Aにおいては、買収対象企業の財務や税務リスクだけでなく、グループ全体の構造を見渡しながら最適なスキームを設計する必要があります。これには、社内に蓄積されたデータや知識が欠かせません。私たちのチームでは、こうしたプロセスを

外部に依頼するのではなく、まず社内で最善の案を出す。その案を外部専門家にリスクチェックしてもらう形をとっています。これにより、より精度の高いプランニングが可能になります。

小出 リクルートホールディングスは、社内の税務担当者として外部専門家の役割分担が非常に明確ですよ。

安妻氏 私たちは、社内税務と外部専門家それぞれの強みを最大限に活かすための関係構築に注力しています。外部専門家に期待するのは、各分野における深い専門知識の提供です。たとえば、移転価格や国際税務の特定分野については、外部専門家が多くの企業と関わるなかで蓄積してきた知見が非常に有用です。一方で、社内税務の役割は、社内情報を管理し、どこにリスクがあるのか、どこを優先的に検討すべきなのかを見極めることです。このアンテナ機能があるからこそ、外部専門家に的確な依頼ができるのです。

小出 どのような点を意識して外部専門家と接していますか。

安妻氏 意識しているのは、まず私たちのスタンス、そして外部専門家との信頼関係です。たとえば、「この案件についてリスクを確認してほしい」という依頼をする場合、社内で十分に検討を重ねたうえで依頼

Kazushige Koide

小出 一成

KPMG 税理士法人 パートナー

KPMG 税理士法人に入所後、日系大手企業へのグローバル税務ガバナンス体制構築支援を始め、多数の法人税務アドバイザー業務に従事。2006年KPMG ロンドン事務所へ外向。復職後、2012年パートナーに就任し、2022年よりFinTech 事業部門長、BEPS2.0実務対策プロジェクトリーダーを務める。日本税理士会連合会理事国際部委員、日本税理士会連合会国際税務情報研究会専門委員。



します。その際、「ここまでは自社でリスクを取る」といった判断基準を明確にしたうえで相談することが重要です。

最悪なのは、外部専門家に丸投げし、失敗したら外部専門家の責任を問うというようなケースです。これでは外部専門家も極端に保守的な提案しかできなくなります。私たちは、最終的な意思決定はあくまで会社が行うというスタンスを貫いています。この姿勢があるからこそ、外部専門家もリスクを含めたフラットな意見を提供してくれるのだと思います。

小出 その信頼関係があればこそ、外部専門家も本音の提案をしやすくなるわけですね。一方で、社内税務チームの役割についてはいかがでしょうか。

安妻氏 社内税務チームの役割は、「どのリスクにどの程度の注意が必要か」を見極めることです。この判断が的確であれば、外部専門家との協働もスムーズに進みます。また、税務調査などで問題が発生した場合も、事前にリスクを把握していることで迅速な対応が可能です。実際、税務調査が入った際には、過去のプロジェクトや判断基準をすべて把握している社内チームが前面に立ち、それを外部専門家が補完する形で対応します。この二重の体制が、最も効果的だと考えています。

「成果」と「意識改革」が組織のカルチャーに変革をもたらす

小出 税務を経営の重要機能として位置付けるには、組織全体の文化を変える必要がありますよね。リクルートホールディングスではどのようにして「税務の重要性」を組織文化として浸透させたのでしょうか。

安妻氏 一言で言えば、文化の変革には「成果」と「意識改革」の両輪が必要です。私が入社した当初、リクルートはEBITDA(利払い・税引・償却前利益)を基準にした経営を行っており、税務は「コスト



センター」とも見られていました。しかし、私は「税務は企業価値を向上させる重要な役割を果たすプロフィットセンター」という信念を持っていました。これを経営陣や他部門に理解してもらうためには、まず具体的な成果を示したのは先に述べたとおりです。これによって経営陣の理解を得た後は、税務を経営の中心に据える仕組みを作ることに注力しました。その一環として、税務組織を経理・財務とは別組織として独立させる構造を取りました。これにより、税務が単なる経理・財務の一部ではなく、経営戦略に直結する部門として位置付けられるようになりました。

また、税務に対する意識を変えるためには、全社的な教育やコミュニケーションも重要です。プロジェクトの初期段階から税務部門が関与し、その役割を明確に示すことで、税務が「後から付け足すもの」ではなく「経営の根幹を支えるもの」という文化を醸成してきました。最初から正しいストラクチャーを組めていれば問題ないのですが、後から正しいストラクチャーに直そうとすると、税務調査で租税回避行為という疑念を抱かれるリスクが高まるのも事実として存在します。

小出 税務が「プロジェクトの後から」ではなく「最初から」関与するというのは、大

きな変革ですね。

安妻氏 課題は、他部門との連携をどのように強化するかでした。多くの企業では、税務部門がプロジェクトに関与するのはかなり後の段階です。しかし、税務の視点が初期段階から組み込まれていれば、不必要な税コストを回避するだけでなく、より効果的なビジネススキームを設計することが可能になります。この意識を浸透させるため、税務がプロジェクトの初期から関与する仕組みを整えました。

さらに、税務部門自身も変わらなければなりません。単なる「申告業務」だけではなく、事業の成長を支える「戦略的なパートナー」としての役割を果たす意識を持つことが重要です。この意識改革が、税務部門と他部門の信頼関係を築く基盤になりました。

小出 そのような意識改革が組織全体に広がれば、税務が企業の競争力を支える本当の意味での戦略的機能となるわけですね。

安妻氏 そのとおりです。リクルートホールディングスでは、税務を単なるコストではなく投資と捉える文化が根付いています。この文化があるからこそ、社員全員が税務の役割を理解し、協力的に取り組ん



でくれるのだと思います。

■ 本社はシンプルなポリシーで「本質」を伝え、現地の「自律」を促す

小出 税務部門の役割が国内だけでなくグローバルに広がるなかで、組織運営や評価方法はさらに複雑化しています。リクルートホールディングスでは、どのような対応をしてグローバルな組織運営を実現しているのでしょうか。

安妻氏 グローバル展開において最も重要なのは、「現地の自律性」と「本社の統制」のバランスを取ることです。私たちは、現地のメンバーに当事者意識を持ってもらう仕組みを意識的に取り入れています。現地の税務チームが新しいプランを提案する際には、まず現地の組織内で合意を形成してもらい、その後本社が承認するというフローを採用しています。このようなプロセスにすることで、現地チームの自律性を尊重しつつ、全体の整合性を確保することができます。

また、デュアルレポートラインも重要な役割を果たしています。現地チームの人事評価は現地の直属上司が行い、業務内容に関する報告は本社にも上がるような仕組みです。これにより、現地の業務が本社

からの一方的な指示に依存せず、現地の実情に即した形で進められるようになります。同時に、本社も全体の戦略やリスクを把握することが可能になります。

小出 現地の自律性を尊重しながらも、本社が全体のガバナンスを維持するというのは理想的ですが、実際には難しいようにも思えます。

安妻氏 そのとおりです。特に大きな課題の1つは、現地チームと本社の間での情報共有と意思疎通です。この課題を解決するために、私たちはポリシーを極限まで「簡素化」しました。ポリシーは必要最小限の内容にすることが重要です。膨大な規則を盛り込むと、結局誰も理解しないし守られない。私たちのポリシーはわずかペーパー数枚程度のシンプルなものです。しかしその内容は非常に考え抜かれていて、報告が必要な情報とその理由を明確に示しています。このシンプルさのおかげで、現場でもポリシーを容易に理解し実行できるようになりました。

興味深いのは、こうしたポリシーが現場で根付くと、「must」な情報に加えて「want」、つまり必要ではないけれど役立つ情報も自然と集まってくるようになることです。本質を理解した上で、「これも関係するかもしれない」「あれも役立つかもしれない」と

現場のメンバーが積極的に報告してくれるようになります。

小出 具体的にはどのような情報が集まるようになったのでしょうか。

安妻氏 たとえば、移転価格に関する情報や、セグメントをまたぐクロスセグメントの取引情報、さらには資本取引に関する情報などが挙げられます。これらは、日本国内だけでなく、各国のCFCルールの適用可否を判断するうえでも非常に重要です。このように、現場から上がってくる情報を基に、ガバナンスとコンプライアンスを両立させる仕組みが出来上がっています。

小出 現場が自律的に情報を提供してくれるようになると、組織全体のスピード感も大きく変わりますね。このような仕組みは、まさにBEPS 2.0時代における税務管理の理想形と言えますね。

■ 税務ガバナンス向上を通して、日本企業全体の競争力を底上げしたい

小出 これまでお話を伺い、リクルートホールディングスの税務組織が非常に進化し、成果を出されていることがよく分かりました。一方で、今後さらに税務ガバナンスを強化するには何がポイントになるのでしょうか。

安妻氏 1つは柔軟性ですね。税務ガバナンスには、時代の変化に対応する柔軟性が求められます。特にデジタル化の進展や各国の税制改革に適応するためには、話が戻るようですがデータの管理と活用が鍵を握ると考えています。データマネジメントについては、これまで以上に精緻な分析が必要になるでしょう。現在でも申告書や財務データを一元管理していますが、これをリアルタイムで更新し、より高度なシミュレーションが可能な仕組みを導入することを目指しています。こ

れにより、単なるコンプライアンス対応にとどまらず、経営戦略に直結する意思決定が可能になります。柔軟性は、あらゆる変化に対応できる準備と言い換えられるかもしれません。

あとはコミュニケーション、つながりでしょうか。また、税務は他の経営機能と連携して初めてその価値を最大化できます。そのため、事業はもちろんのこと、経理や財務だけでなく、経営企画や法務や人事などの他部門とも連携を深める必要があります。たとえば、M&Aや新規事業の立ち上げ時に、税務の観点から適切な助言を行うことで、事前にリスクを回避しつつ最大の効果を得ることができます。

小出 確かに、税務部門が経営全体に貢献できる体制を作ることが重要ですね。そのためには、税務の専門人材育成も欠かせないと思いますが、どのような方針が進められていますか。

安妻氏 人材育成は、「自律性」と「継続的な成長」の両方を重視しています。特に若手社員には、自分で目標を設定し、それに向けて必要なスキルや知識を身につけるよう促しています。たとえば、「CFOになりたい」と思った場合、それに必要な能力をリストアップし、それを1つずつ埋めていくことで、目標に近づく道筋が見えてきます。ただし、明確にゴールを持たない若手社員も増えていきますので、そのような人材には周りを見渡してあんな風になりたいと思う人を探して、ロールモデルにするようアドバイスしています。明確にゴールがイメージできる者、そうでない者とは違う育成法が必要だと感じます。

小出 柔軟な人材育成方針とデータ活用の進化が組み合わせれば、税務部門の未来は非常に明るいですね。最後に、安妻さんが目指す「税務組織の理想」というも

のを教えていただけますでしょうか。

安妻氏 理想と言えるかはわかりませんが、私が目指しているのは、「持続的に進化する組織」です。税務の世界は非常に動きが速く、法律や規制が絶えず変化します。そのなかで「これが完成形だ」と言ってしまったら、それ以上の成長は見込めません。常に変化を受け入れ、それに適応することで、新たな価値を創造し続ける組織でありたいと考えています。

また、日本全体の税務文化を向上させることにも貢献したいと思っています。企業における税務文化の向上はグローバル競争力の向上に直結します。リクルートホールディングスでの成功事例を他の企業にも共有し、日本企業全体の競争力を底上げすることは私の使命だと考えています。そのために、これからも社内外で積極的に情報発信を行い、業界の発展に寄与していきたいと思っています。



(左) KPMG 税理士法人 小出 一成 (右) 株式会社リクルートホールディングス 安妻 貴裕氏



Focus

2025年3月期決算の留意事項(会計)

あずさ監査法人
会計・開示プラクティス部
木名瀬 光行 / マネジャー

2 2025年3月期決算においては、改正企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(以下、「改正法人税等会計基準」という)等、及び実務対応報告第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」(以下、「本実務対応報告」という)等が適用されます。また、執筆時点(2025年1月)で企業会計基準委員会(ASBJ)から公表されている2024年年次改善プロジェクトによる企業会計基準等の改正(案)(包括利益の表示に関する提案、特別法人事業税の取扱いに関する提案、種類株式の取扱いに関する提案)について、最終基準の公表タイミングによっては、2025年3月期決算において早期適用が可能となる可能性があります。執筆時点で最終化されていない会計基準等については公開草案の提案内容を紹介していますが、最終基準で内容が変更される可能性がありますのでご留意ください。

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



木名瀬 光行
Teruyuki Kinase

POINT 1

2025年3月期決算において原則適用となる会計基準等

- ①「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の改正
- ②「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」等

POINT 2

2025年3月期決算において早期適用が可能となる可能性がある会計基準等

- ① 2024年年次改善プロジェクトによる企業会計基準等の改正(案)(包括利益の表示に関する提案、特別法人事業税の取扱いに関する提案、種類株式の取扱いに関する提案)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の概要

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

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

(1) 法人税等の計上区分についての原則

改正法人税等会計基準では、当事業年度の所得に対する法人税、住民税及び事業税等を、その発生源となる取引等に応じて、損益、株主資本及びその他の包括利益（又は評価・換算差額等）に区分して計上します。

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

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

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

(3) その他の会計処理

① 重要性が乏しい場合の取扱い

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

② 株主資本又はその他の包括利益に計上する金額の算定に関する取扱い

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

③ その他の包括利益の組替調整（リサイクリング）に関する取扱い

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

④ 関連する繰延税金資産又は繰延税金負債を計上していた場合の取扱い

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

⑤ その他の包括利益の開示に関する取扱い

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

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

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

連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益について、税務上の要件を満たし、グループ法人税制が適用され、課税所得計算において当該売却損益を繰り延べる場合（法人税法第61条の11）、連結財務諸表において以下の処理を行います。

- 子会社株式等を売却した企業の個別財務諸表において、売却損益に係る一時差異に対して繰延税金資産又は繰延税金負債が計上されている時は、連結決算手続上、当該一時差異に係る繰延税金資産又は繰延税金負債を取り崩す。
- 購入側の企業による当該子会社株式等の再売却等、法人税法第61条の11に規定されている、課税所得計算上、繰り延べられた損益を計上することとなる事由についての意思決定がなされた時点において、当該取崩額を戻し入れる。
- 子会社に対する投資に係る連結財務諸表固有の一時差異について、予測可能な将来の期間に子会社株式の売却（売却損益を繰り延べる場合）を行う意思決定又は実施計画が存在しても、当該一時差異に係る繰延税金資産又は繰延税金負債を計上しない。

3.適用時期及び適用初年度の経過措置

2024年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用されています。

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

II 「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」等の概要

2024年3月22日に、ASBJより、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税及び地方法人税(以下、「法人税等」という)の会計処理及び開示の取扱いを明らかにすることを目的として、本実務対応報告が公表されました。また、本実務対応報告を適用する場合に実務に資するための情報を提供することを目的として、補足文書「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等に関する見積りについて」(以下、「補足文書」という)があわせて公表されています。

1.本実務対応報告の公表の経緯

2021年10月に経済協力開発機構(OECD)/主要20カ国・地域(G20)の「BEPS包摂的枠組み(Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting)」において、当該枠組みの各参加国によりグローバル・ミニマム課税について合意が行われました。これを受けて、わが国においても国際的に合意されたグローバル・ミニマム課税のルールのうち所得合算ルール(Income Inclusion Rule(IIR))に係る取

扱いを導入するための法人税法の改正が行われています。グローバル・ミニマム課税は、一定の要件を満たす多国籍企業グループ等の国別の利益に対して最低15%の法人税を負担させることを目的としており、当該課税の源泉となる純所得(利益)が生じる企業と納税義務が生じる企業が相違する新たな税制です。

このため、現行の企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(以下、「法人税等会計基準」という)及び企業会計基準適用指針第28号「税効果会計に係る会計基準の適用指針」等では、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等(当期税金)及び当該法人税等に関する税効果会計についてどのように取り扱うかが明らかでないとの意見を受けて、ASBJにおいて2023年1月より審議が開始され、税効果会計の取扱いについては、2023年3月に実務対応報告第44号「グローバル・ミニマム課税に対応する法人税法の改正に係る税効果会計の適用に関する当面の取扱い」が公表されました。

その後、ASBJにおいて、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等(当期税金)及び同制度適用後の税効果会計の取扱いについて審議が行われ、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等(当期税金)について必要と考えられる会計処理及び開示に関する取扱いとして本実務対応報告が公表されました。

2.本実務対応報告の主な内容

(1) 範囲

本実務対応報告は、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等に関する会計処理及び開示に適用します。

(2) 会計処理

① 連結財務諸表及び個別財務諸表における取扱い

グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等については、対象会計年度となる連結会計年度及び事業年度において、財

務諸表作成時に入手可能な情報に基づき当該法人税等の合理的な金額を見積り、損益に計上します。

なお、財務諸表の作成時点において一部の情報の入手が困難な場合の見積りに関する次の考え方が示されています。

- 特にグローバル・ミニマム課税制度の適用初年度については、従来情報を入手していない各構成会社等からの情報や国別報告事項等の必要な情報を適時かつ適切に入手する体制の構築等が困難な場合があると想定されるが、その場合は財務諸表の作成時点で入手可能な対象会計年度に関する情報に基づきグローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等を見積ることとなる。
- 適用初年度の翌年度以降は、入手可能となる情報が増加し、より精緻な見積りが可能となると考えられる。
- 企業が当事業年度の財務諸表作成時に入手可能な情報に基づき見積った金額と翌事業年度の見積金額又は確定額との間に差額が生じる場合があるが、各事業年度において財務諸表作成時に入手可能な情報に基づきグローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の合理的な金額を見積っている限り、当該差額は誤謬にはあたらず、当期の損益として処理することになると考えられる。また、会計上の見積りの変更にあたって、当該差額に重要性がある場合には、企業会計基準第24号「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」第18項の定めに従い注記を行うこととすると考えられる。

(3) 開示

① 貸借対照表における表示

グローバル・ミニマム課税制度に係る未払法人税等のうち、貸借対照表日の翌日から起算して1年を超えて支払の期限が到来するものは、法人税等会計基準第11項の定め(流動負債の区分に表示)にかかわらず、連結貸借対照表及び個別貸借対照表の固定負債の区分に長期未払法人税等などその内容を示す科目をもって表示します。

② 損益計算書における表示及び注記

(i) 連結損益計算書における表示及び注記

連結損益計算書において、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等は、法人税、地方法人税、住民税及び事業税（所得割）を示す科目に表示します。

また、連結損益計算書において、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等が重要な場合は、当該金額を注記します。なお、重要であるか否かは企業のキャッシュ・フローの金額、時期及び不確実性を財務諸表利用者が理解するために有用であるかどうかを踏まえて判断することになるとの考え方が示されています。

(ii) 個別損益計算書における表示及び注記

個別損益計算書において、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等は、法人税、地方法人税、住民税及び事業税（所得割）を表示した科目の次にその内容を示す科目をもって区分して表示するか、法人税、地方法人税、住民税及び事業税（所得割）に含めて表示し当該金額を注記します。

ただし、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の金額の重要性が乏しい場合、法人税、地方法人税、住民税及び事業税（所得割）に含めて表示することができます。この場合は当該金額の注記は不要です。

(4) 適用時期

本実務対応報告は、2024年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用されています。

3. 補足文書の主な内容

(1) 公表理由

特に適用初年度については、グローバル・ミニマム課税制度の特徴を踏まえて、当該制度に係る法人税等の見積りにあたって困難さがあるため、見積りに関する

具体的な指針を求める意見が聞かれました。これを受けて検討された結果、情報の入手が困難な場合に考えられる見積りの一例を示すことで、関係者の理解を深め、実務において当該見積りを行うための手掛かりを与えるため、補足文書*が示されています。

※補足文書は、企業会計基準、企業会計基準適用指針及び実務対応報告を追加又は変更するものではなく、企業会計基準等の適用にあたって参考となる文書です。

(2) 内容

グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の見積りについて、情報の入手が困難な場合に考えられる次の見積りの一例が補足文書として示されています。

① 適用初年度

- 対象範囲の判定を行うに際して、従来の連結財務諸表の作成にあたって入手していない国別報告事項に関する情報や恒久的施設等及び特殊な会社等に関する情報を適時に入手することができない場合には、従来の連結財務諸表の作成にあたって入手している子会社等の情報のみに基づき国別実効税率を算定する等の方法により対象範囲の判定を行う。
- 子会社等におけるグローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の算定に際して、個別計算所得等の金額及び調整後対象租税額並びに給与適用除外額及び有形資産適用除外額の算定において必要な情報について、従来の連結財務諸表の作成にあたって入手しておらず対象会計年度となる連結会計年度及び事業年度の決算時において適時に入手することができない場合には、従来の連結財務諸表の作成にあたって入手している子会社等の会計数値に基づき当該金額を見積る。

なお、上記の見積りの例は、適用初年度において従来の財務諸表の作成にあたって入手している以上の情報を入手できない場合に考えられる見積りの一例であ

り、グローバル・ミニマム課税制度の適用初年度における当該制度に係る法人税等の合理的な見積りの方法は、上記の方法に限られるものではない点に留意が必要です。

② 適用初年度の翌年度以降

適用初年度の翌年度以降は、適用初年度に比べればグローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の申告に向けて情報を入手する体制がより強化され、実績値の把握等によって、入手可能となる情報が増加することがあると考えられますが、グローバル・ミニマム課税制度の特徴を踏まえると、対象範囲の判定や個別計算所得等の金額等の算定にあたって必要な情報を適時かつ適切に入手することが困難な場合があると考えられます。このような場合には、適用初年度の翌年度以降においても、上記「適用初年度」に示した例を参考とする考え方が示されています。

III 2024年年次改善プロジェクトによる企業会計基準等の改正（案）

ASBJでは、原則として年1回、4月1日を基準日として、ASBJが公表した企業会計基準等の変更を行うべき事項がないかの確認作業（年次改善）を行っていますが、2024年11月21日に、ASBJより、2024年年次改善プロジェクトによる企業会計基準等の改正（案）が公表されました。

本公開草案には以下の会計基準等の改正案が含まれていますが（図表1参照）、最終基準の公表タイミングによっては、2025年3月期決算において早期適用が可能となる可能性があります。

1. 包括利益の表示に関する提案の概要

(1) 背景

これまでに公表された会計基準等で使用されている、その他の包括利益に関す

る用語の一部において、連結財務諸表上の取扱いに関する記載に使用されるべき表現となっていないものが認められました。企業会計基準公開草案第81号（企業会計基準第25号の改正案）「包括利益の表示に関する会計基準（案）」（以下、「会計基準公開草案第81号」という）及び企業会計基準適用指針公開草案第83号（企業会計基準適用指針第9号の改正案）「株主資本等変動計算書に関する会計基準の適用指針（案）」（以下、「適用指針公開草案第83号」という）では、これらを連結財務諸表上使用すべき用語に改正する提案が行われています。

（2）改正内容

会計基準公開草案第81号では、これまでに公表された会計基準等で使用する「純資産の部に直接計上」、「直接純資産の部に計上」及び「直接資本の部に計上」という用語を、連結財務諸表上は「その他の包括利益で認識した上で純資産の部のその他の包括利益累計額に計上」と読み替えることが提案されています。

適用指針公開草案第83号では、株主資本以外の各項目の主な変動事由の表示に

関する例示について、次のように改正することが提案されています。

- 個別株主資本等変動計算書に関する定めと連結株主資本等変動計算書に関する定めを区分する。
- 連結株主資本等変動計算書における株主資本以外の各項目の主な変動事由の例示のうち、その他の包括利益累計額について、「相替調整額」及び「当期発生額」という用語を用いて企業会計基準第25号と用語の統一を図り、連結包括利益計算書又は連結損益及び包括利益計算書と連結株主資本等変動計算書の間の連携の理解を促進する。

（3）適用時期及び経過措置

① 会計基準公開草案第81号

公表日以後最初に開始する連結会計年度の期首から適用することが提案されています。

また、公表日以後最初に終了する連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から早期適用を認めることが提案されています。なお、公表日以後最初に終了する連結会計年度に係る中間連結財務諸表及び四半期連結財務諸表については適用しな

いことが提案されています。

② 適用指針公開草案第83号

会計基準公開草案第81号と同様とすることが提案されています。

なお、早期適用する場合には、公表日以後最初に終了する連結会計年度に係る中間連結財務諸表については適用しないことが提案されています。

2. 特別法人事業税の取扱いに関する提案の概要

（1）背景

2019年度税制改正によって特別法人事業税が創設されました※。会計基準上は税金ごとに会計処理及び開示を定めていますが、特別法人事業税については明記されていなかったため、企業会計基準公開草案第82号（企業会計基準第27号の改正案）「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準（案）」及び企業会計基準適用指針公開草案第84号（企業会計基準適用指針第28号の改正案）「税効果会計に係る会計基準の適用指針（案）」にて取扱いの明確化が提案されました。なお、公開草案によると、本明確化が影響する企業数は限定的と考えられています。

※2008年度の税制改正において税体系の抜本的改革が行われるまでの暫定措置として、法人事業税（所得割・収入割）の一部を分離する形で地方法人特別税が国税として創設されました。当該地方法人特別税は2019年度税制改正で廃止され、代わって特別法人事業税が国税として創設されました。特別法人事業税によって負担する税額の総額には概ね変動はありません。

（2）改正内容

特別法人事業税について、事業税（所得割）と同様の取扱いをすることが提案されています。提案に従うと、特別法人事業税は、資本及び評価差額等に対するものを除き、「法人税、住民税及び事業税」と

図表1 2024年年次改善プロジェクトによる企業会計基準等の改正(案)

会計基準等	適用時期の提案概要
包括利益の表示に関する提案 ■企業会計基準第25号「包括利益の表示に関する会計基準」 ■企業会計基準適用指針第9号「株主資本等変動計算書に関する会計基準の適用指針」	公表日以後最初に開始する年度の期首から適用する。 ただし、公表日以後最初に終了する年度の年度末から適用できる。
特別法人事業税の取扱いに関する提案 ■企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」 ■企業会計基準適用指針第28号「税効果会計に係る会計基準の適用指針」	
種類株式の取扱いに関する提案 ■実務対応報告第10号「種類株式の貸借対照表価額に関する実務上の取扱い」	公表日以後最初に開始する年度の期首以後取得する種類株式について適用する。 ただし、公表日以後最初に終了する年度の期首以後取得する種類株式について適用することができる。 適用日より前に取得した種類株式については、以下のいずれかを選択する。いずれの方法を選択した場合も、適用日における会計処理の見直し及び遡及的な処理は行わない。 ■従前の取扱いを継続する。 ■改正後の実務対応報告第10号を適用する。

出所:KPMG作成

して損益計算書の税引前当期純利益の次に表示されることとなります。また、税効果会計上も特別法人事業税率を法定実効税率の計算に反映することが提案されています。

(3) 適用時期及び経過措置

公表日以後最初に開始する連結会計年度及び事業年度の期首からの適用が提案されていますが、同期間の年度末からの適用も認める提案がされています。ただし、早期適用した場合であっても、当該連結会計年度及び事業年度の間連結財務諸表及び中間財務諸表並びに四半期連結財務諸表及び四半期財務諸表については、適用しないこととされています。なお、新たな法人税等会計基準と税効果会計に係る会計基準の適用指針は、同時に適用する必要があるとされています。

仮に、適用初年度においてこれまでの会計処理と異なることとなる場合、会計基準等の改正に伴う会計方針の変更として取り扱うこととなります。ただし、経過措置として、適用初年度の期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の適用初年度の累積的影響額を適用初年度の期首の資本剰余金、利益剰余金及び評価・換算差額等又はその他の包括利益累計額に加減し、当該期首から新たな会計方針を適用できることが提案されています。

また、適用初年度において、これまでの表示方法と異なることとなる場合、企業会計基準第24号「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」第14項の定めにかかわらず、適用初年度の比較情報について、新たな表示方法に従い組替えを行わないことができる旨の経過措置が提案されています。

3. 種類株式の取扱いに関する提案の概要

(1) 背景

実務対応報告第10号「種類株式の貸借対照表価額に関する実務上の取扱い」で

は、適用対象となる「種類株式」とは「数種の株式（商法第222条）、転換予約権付株式（商法第222条ノ2から第222条ノ7）及び強制転換条項付株式（第222条ノ8から第222条ノ10）」であると述べています。このように、会社法の施行に伴い削除された商法（以下、「旧商法」という）の条文を参照したままとなっているため、会社法を参照する定めに変更することが提案されています。

(2) 改正内容

実務対応報告公開草案第69号（実務対応報告第10号の改正案）「種類株式の貸借対照表価額に関する実務上の取扱い（案）」では、上記(1)で述べた「種類株式」を、「会社法第108条第1項に従い内容の異なる2以上の種類の株式を発行する場合の標準となる株式以外の株式」として定義することが提案されています。

会社法第108条第1項では、旧商法で認められていなかった種類の株式を発行することが可能とされ、旧商法で認められていた種類の株式についても設計の柔軟化が図られています。そのため、会社法第108条第1項を参照する定義とすることにより、実務対応報告第10号の開発時において想定されていなかった種類株式も、新たに適用範囲に含まれることとなります。

(3) 適用時期及び経過措置

① 適用対象となる種類株式

公表日以後最初に開始する連結会計年度及び事業年度の期首以後に取得する種類株式を適用対象とすることが提案されています。

② 早期適用の取扱い

公表日以後最初に終了する連結会計年度及び事業年度の期首以後に取得する種類株式についても、適用することができるが提案されています。ただし、この場合であっても、当該連結会計年度及び事業年度の間連結財務諸表及び中間財務

諸表並びに四半期連結財務諸表及び四半期財務諸表については、適用しないとされています。

③ 改正後の実務対応報告第10号を適用する連結会計年度及び事業年度の期首より前に取得した種類株式の取扱い従前の取扱いを継続適用するニーズがあると想定されることから、次の方法のいずれかを選択できることが提案されています。また、いずれの方法を選択した場合も、改正後の実務対応報告第10号の適用日における会計処理の見直し及び遡及的な処理は行わないことが提案されています。

- 従前の取扱いを継続する。
- 改正後の実務対応報告第10号を適用する。

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。

<http://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® 会計基準

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/ifrs.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
会計・開示プラクティス部

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com



Focus

2025年3月期決算の留意事項（税務）

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

2 024年度税制改正では、物価上昇を上回る構造的・持続的な賃金上昇の実現が最優先課題とされ、賃上げ促進税制の強化が行われました。また、「安いニッポン」の指摘に象徴される飲食料費に係るデフレマインドを払拭する観点から、交際費課税の見直しとともに、Web3.0の推進に向けた環境整備を進めるため、暗号資産の時価評価課税について追加的な見直しも行われました。さらに、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（IIR: Income Inclusion Rule）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」（以下、「日本版IIR」という）に加えて、日本版IIRの導入に伴う事務負担の軽減のため見直された外国子会社合算税制の適用も開始されました。

本稿では、大企業（主に資本金1億円超の法人）の2025年3月期の税務申告に影響のある7項目にフォーカスして改正のポイントを解説するとともに、適用時期は2026年3月期以降であるものの2025年3月期決算における税効果会計に影響を及ぼす可能性がある改正項目についても言及いたします。

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



大島 秀平
Shuhei Ohshima



山崎 沙織
Saori Yamazaki

POINT 1

賃上げ促進税制について、従業員数2,000人以下の企業を中堅企業と位置付けたうえで、賃上げへのインセンティブを強化し、働き方全般にプラスの効果をもたらす観点から、適用要件や控除率の見直しが行われた。

POINT 2

物価高騰等による会議費の実態を踏まえ、交際費課税の対象から除外される飲食費に係る金額基準が見直された。

POINT 3

発行者以外の第三者が継続的に保有する暗号資産等について、一定の要件のもと、期末時価評価課税の対象から除外される等の見直しが行われた。

POINT 4

日本版IIRに加えて、外国子会社合算税制について行われた特定外国関係会社の会社単位の合算課税に係る閾値の改正の適用が開始された。

POINT 5

2024年度税制改正項目でまだ適用が開始されていないもの及び2025年度税制改正大綱において提案されている改正項目のなかには、2025年3月期の決算における税効果会計に影響を及ぼす可能性がある項目が含まれている。

賃上げ促進税制

2024年度税制改正により、地域における賃上げと経済の好循環の担い手として期待される常時使用する従業員数が2,000人以下である一定の法人を中堅企業と位置付け、新たに「中堅企業向けの措置」が創設されました。

また、人への投資の拡大のため、教育訓練費に係る上乗せ措置の増加割合要件の緩和、さらに、子育てと仕事の両立支援や女性活躍の推進の取組みを後押しする観点から、こうした取組みに積極的な企業に対する税額控除割合の上乗せ措置の創設といった措置が講じられました。

1. 全企業（主に大企業）向けの措置

従来の大企業のうち、物価高に負けない賃上げの牽引役として期待される常時使用する従業員数が2,000人超の法人については、原則の控除率を10%に下げ（改正前：15%）、より高い賃上げへのインセンティブを強化する観点から、継続雇用者給与等支給額の増加に応じた控除率の上乗せについて、さらに高い賃上げ率を要件とする区分が創設されました。

また、教育訓練費を増加させた場合の上乗せ措置については、その適用件数が

少ないことを踏まえ、増加割合要件が緩和されるとともに、わずかな教育訓練費の増加でも上乗せ措置の適用を受けている法人が一定数あることを踏まえ、一定程度の教育訓練費を確保するための要件が追加されました。

さらに、子育てと仕事の両立支援や女性活躍の推進の取組みに積極的な企業に対する厚生労働省による認定制度（「くるみん認定」、「えるぼし認定」）を活用した新たな控除率の上乗せ措置が講じられました。

改正後の適用要件及び控除率は図表1のとおりです。

2. 中堅企業向けの措置

中堅企業向けの措置については、従来の賃上げ率の要件を維持しつつ、控除率が見直され、より高い賃上げを行いやすい環境が整備されました。

また、全企業向けの措置と同様、教育訓練費を増加させた場合の上乗せ措置について、一定程度の教育訓練費を確保するための要件が追加されたうえで、増加割合要件が緩和されるとともに、子育てと仕事の両立支援や女性活躍の推進の取組みに積極的な企業に対する厚生労働省による認定制度（「くるみん認定」、「えるぼし認定」）を活用した新たな控除率の上乗

せ措置が講じられました。

改正後の適用要件及び控除率は図表2のとおりです。

3. マルチステークホルダー方針の見直し

一定規模の資本金及び従業員を有する法人は、給与等の支給額の引上げの方針、下請事業者その他の取引先との適切な関係の構築の方針その他の事項（以下、「マルチステークホルダー方針」という）を公表している場合に限り、賃上げ促進税制の適用を受けることができることとされています。

このマルチステークホルダー方針について、以下の見直しが行われました。

(1) 対象法人の範囲の拡充

2024年度税制改正前は、その事業年度終了の時ににおいて、資本金の額等が10億円以上であり、かつ、常時使用する従業員数が1,000人以上である法人が、マルチステークホルダー方針の公表の対象とされてきました。

2024年度税制改正後は、中堅企業向けの措置が創設されたことに伴い、その事業年度終了の時ににおいて、常時使用する従業員数が2,000人を超える法人についても、新たにマルチステークホルダー方針の上

図表1 全企業（主に大企業）向けの措置 — 適用要件及び控除率

適用要件(*1) 及び控除率(*2)							最大控除率
賃上げ要件		上乗せ要件					
継続雇用者給与等支給額の増加割合	控除率	教育訓練費要件	控除率	女性活躍・子育て支援要件	控除率		
前年度比3%以上	10%	教育訓練費の増加割合が前年度比10%以上かつ教育訓練費が雇用者給与等支給額の0.05%以上	5%	事業年度終了の時ににおいて、プラチナくるみん認定又はプラチナえるぼし認定を受けていること	5%	20%	
前年度比4%以上	15%					25%	
前年度比5%以上	20%					30%	
前年度比7%以上	25%					35%	

(*1) 事業年度終了の時ににおいて、資本金の額等が10億円以上であり、かつ、常時使用する従業員数が1,000人以上である法人又は事業年度終了の時ににおいて常時使用する従業員数が2,000人超である法人については、マルチステークホルダー方針の公表が適用要件とされる

(*2) 税額控除額は、控除対象雇用者給与等支給増加額に控除率を乗じて計算した金額とされ、法人税額の20%が上限とされる

出所：KPMG作成

公表が賃上げ促進税制の適用要件とされることとなりました。

(2) 記載事項の明確化

2023年10月1日からのインボイス制度の実施に伴い、消費税の免税事業者が取引先から不当な取扱いを受けることのないよう、取引環境の整備に取り組むことは重要な課題であることを踏まえ、マルチステークホルダー方針について、適切な関係の構築の方針を公表する対象である「下請事業者その他の取引先」には、消費税の免税事業者が含まれることが明確化されました。

(3) 公表期限

これまで、マルチステークホルダー方針のホームページへの公表期限に関する明確な規定はなく、事実上、経済産業大臣への届出期限(事業年度終了の日の翌日から起算して45日を経過する日)までに公表すればよいこととされてきましたが、改正により、事業年度終了の日までに公表しなければならないこととされました。

4. 適用時期

改正後の賃上げ促進税制は、2024年4月1日から2027年3月31日までの間に開始

する各事業年度に適用されます。

【用語の意義】

- 大企業：中小企業者以外の法人
- 中小企業者：以下のいずれかに該当する法人(適用除外事業者を除く)
 - ① 資本金の額が1億円以下の法人(以下の法人を除く)
 - (i) 発行済株式の総数の2分の1以上が同一の大規模法人(資本金の額が1億円を超える法人等)に所有されている法人
 - (ii) 発行済株式の総数の3分の2以上が大規模法人に所有されている法人
 - ② 資本又は出資を有しない法人のうち常時使用する従業員の数が1,000人以下の法人
- 適用除外事業者：その事業年度開始の前3年以内に終了した事業年度の所得金額の平均が年15億円を超える法人
- 中堅企業：常時使用する従業員数が2,000人以下の法人(その法人及びその法人との間にその法人による支配関係がある他の法人の常時使用する従業員数の合計数が1万人を超えるものを除く)
- 継続雇用者給与等支給額：継続雇用者に対する当期の給与等支給額で、当期の所得の金額の計算上損金の額に算入されるもの

- 継続雇用者：当期及び前期の全期間の各月において給与等の支給を受けた一定の国内雇用者
- 国内雇用者：法人の使用人(役員の特典関係者及び使用人兼務役員を除く)のうち、その法人の国内の事業所に勤務する雇用者として、労働基準法に規定する賃金台帳に記載された者
- 控除対象雇用者給与等支給増加額：雇用者給与等支給額－比較雇用者給与等支給額(調整雇用者給与等支給増加額が上限)
- 雇用者給与等支給額：国内雇用者に対する給与等支給額で、当期の所得の金額の計算上損金の額に算入されるもの
- 比較雇用者給与等支給額：前期の雇用者給与等支給額
- 調整雇用者給与等支給増加額：①－②
 - ① 雇用者給与等支給額(雇用安定助成金額を控除した金額)
 - ② 比較雇用者給与等支給額(雇用安定助成金額を控除した金額)

II 租税特別措置の適用制限

収益が拡大しているにもかかわらず、賃上げにも設備投資にも消極的な大企業に対しては、以下の租税特別措置における

図表2 中堅企業向けの措置－適用要件及び控除率

適用要件(*1) 及び控除率(*2)						最大控除率
賃上げ要件		上乗せ要件				
継続雇用者給与等支給額の増加割合	控除率	教育訓練費要件	控除率	女性活躍・子育て支援要件	控除率	
前年度比3%以上	10%	教育訓練費の増加割合が前年度比10%以上かつ教育訓練費が雇用者給与等支給額の0.05%以上	5%	事業年度終了の時に、プラチナくるみん認定又はプラチナえるぼし認定を受けていること又は当期がえるぼし認定(3段階目)を受けた事業年度であること(*3)	5%	20%
前年度比4%以上	25%					35%

(*1) 事業年度終了の時に、資本金の額等が10億円以上であり、かつ、常時使用する従業員数が1,000人以上である法人については、マルチステークホルダー方針の公表が適用要件とされる

(*2) 税額控除額は、控除対象雇用者給与等支給増加額に控除率を乗じて計算した金額とされ、法人税額の20%が上限とされる

(*3) えるぼし認定(3段階目)については、認定を受けた事業年度のみ控除率の上乗せの適用が受けられる

出所:KPMG作成

税額控除制度の適用を制限するとされて
います。

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

2024年度税制改正では、この租税特別措置の適用制限について、その適用期限が3年間（2027年3月31日までに開始する各事業年度まで）延長されるとともに、制限の対象となる要件が図表3のように見直されました。

また、一定規模以上の大企業に対しては、賃上げ及び設備投資についてより高い要件が求められますが、この一定規模以上の大企業に該当する法人の範囲を拡充する改正も行われました。

具体的には、これまで一定規模以上の大企業とは、以下の①及び③に該当する法人とされていましたが、改正により、新たに②及び③に該当する法人もその範囲に追加されました。

- ①その事業年度終了の時ににおいて、資本金等の額が10億円以上であり、かつ、常時使用する従業員数が1,000人以上である場合
- ②その事業年度終了の時ににおいて、常時

使用する従業員数が2,000人を超える
場合

- ③前事業年度の基準所得等金額が零を超える一定の場合

これらの改正は、2024年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

【用語の意義】

- 大企業：I.【用語の意義】を参照
- 継続雇用者給与等支給額：I.【用語の意義】を参照
- 継続雇用者比較給与等支給額：前期の継続雇用者給与等支給額
- 国内設備投資額：法人が当期において取得等をした国内事業の用に供する資産（棚卸資産、有価証券及び繰延資産を除く）のうち、建物及び建物附属設備、構築物、機械装置、船舶、航空機、車両運搬具、工具及び器具備品、一定の無形固定資産、一定の生物（これらの資産のうち時の経過によりその価値の減少しないものを除く）で当期末において有するものの取得価額の合計額
- 当期償却費総額：法人の有する減価償却資産につき当期の償却費として損金経理をした金額（前期の償却超過額等を除き、特別償却準備金として積み立てた金額を含む）の合計額

III

交際費課税

物価高騰等による会議費の実態の変化を踏まえ、2024年度税制改正では、損金不算入となる交際費等の範囲から除外される飲食費の金額基準が、1人当たり1万円以下（改正前：5,000円以下）に引き上げられました。

この改正は、2024年4月1日以後に支出する飲食費について適用されます。

また、その事業年度終了の日における資本金の額等が100億円以下である法人の支出する交際費等の額のうち、接待飲食費の額の50%相当額については、損金の額に算入することが認められていますが、この接待飲食費に係る損金算入の特例の適用期限が3年間（2027年3月31日までに開始する事業年度まで）延長されました。

IV

暗号資産の評価方法等

1. 期末時価評価の対象となる暗号資産の範囲の見直し

内国法人が期末に有する市場暗号資産については、2023年度税制改正により期末時価評価の対象外とされた特定自己発行暗号資産を除き、時価法により評価するとされてきました。

これは当初、活発な市場が存在する暗号資産は、主に時価の変動により売却利益を得ることや決済手段として利用することを目的として保有されることが想定されていたことによるものです。しかし、暗号資産の普及に伴い、当初想定されていた以外の目的により保有され、その保有期間が長期間となる場合も生じてきました。

このような暗号資産の保有目的及び保有状況の変遷を受けて、企業会計における考え方に変化が生じたこと及びその保有態様が一定程度明らかとなる制度が法令上整備されたことを踏まえ、2024年度税制改正では、内国法人が期末に有する

図表3 租税特別措置の適用制限に係る要件

(i) 及び(ii) のいずれにも該当しないこと				
(i)	一定規模以上の大企業	継続雇用者給与等支給額	≥	継続雇用者比較給与等支給額 × 101%
	上記以外	継続雇用者給与等支給額	>	継続雇用者比較給与等支給額
(ii)	一定規模以上の大企業	国内設備投資額	>	当期償却費総額 × 40%
	上記以外	国内設備投資額	>	当期償却費総額 × 30%

出所：KPMG作成

暗号資産のうち譲渡についての制限その他の条件が付されている暗号資産でその条件が付されていることについて公表のための手続(図表4参照)がとられている暗号資産(以下、「特定譲渡制限付暗号資産」という)は、市場暗号資産に該当する場合であっても、原価法により評価することができることとされました。

また、特定譲渡制限付暗号資産に該当する市場暗号資産が自己発行暗号資産である場合には、原価法により評価することとされました。

改正後の暗号資産の評価方法は図表5のとおりです。

2. 特定譲渡制限付暗号資産の評価方法の選定手続等

(1) 市場暗号資産に該当する特定譲渡制限付暗号資産

市場暗号資産に該当する特定譲渡制限

付暗号資産で自己発行暗号資産に該当しないもの(以下、「選定特定譲渡制限付暗号資産」という)の評価方法は、譲渡についての制限その他の条件が付されている暗号資産の種類ごとに選定し、その暗号資産を取得した日の属する事業年度に係る確定申告書の提出期限までに納税地

の所轄税務署長に届け出なければならないこととされています。

なお、評価方法を選定しなかった場合には、原則法により評価することになります。

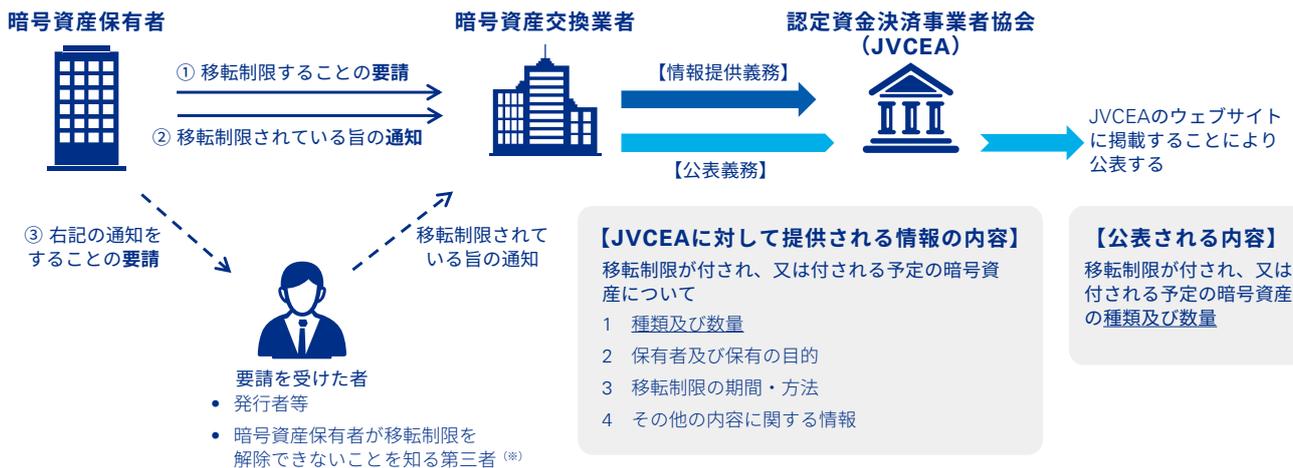
図表5 暗号資産の評価方法

暗号資産の種類			評価方法
市場暗号資産	(i)	特定自己発行暗号資産 ^(*)	原価法
	(ii)	自己発行暗号資産	原価法
		上記以外	原価法又は時価法 (法人の選択)
(iii)	上記以外	時価法	
上記以外の暗号資産			原価法

(*) 特定自己発行暗号資産を有する場合において、その暗号資産が特定譲渡制限付暗号資産(自己発行暗号資産に該当するものに限る)に該当する又は該当していたものであるときは、その暗号資産は特定譲渡制限付暗号資産に該当するものとみなされる

出所:KPMG作成

図表4 特定譲渡制限付暗号資産における公表手続



※ 暗号資産保有者が移転制限を解除できないことを知る第三者とは、以下の者をいう

- 暗号資産を信託の信託財産とする措置を講ずる場合におけるその信託の受託者
- 保有者のためにウォレットを管理する者が、そのウォレットを凍結する措置を講ずる場合におけるその管理する者
- マルチ・シグネチャ方式で複数の秘密鍵を保有者と第三者が管理する等の措置を講ずる場合におけるその秘密鍵等を管理する者やその秘密鍵等を用いて署名する者
- 保有者自身が、ロックアップコード等の技術的措置によって、一定期間暗号資産を移転できないようにする措置を講ずる場合におけるその技術的措置の状態を確認することができる者(暗号資産交換業者や信託銀行等)

出典: 財務省「令和6年度 税制改正の解説」P.337をKPMGで一部加工

https://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2024/explanation/PDF/p0327-0381.pdf

(2) 市場暗号資産に該当しない特定譲渡制限付暗号資産

特定譲渡制限付暗号資産（自己発行暗号資産を除く）の取得をした場合には、その特定譲渡制限付暗号資産が市場暗号資産に該当しないときであっても、その特定譲渡制限付暗号資産を選定特定譲渡制限付暗号資産に該当するものとして評価方法を選定し、その取得した日の属する事業年度に係る確定申告書の提出期限までに納税地の所轄税務署長に届け出なければならないとされています。

市場暗号資産に該当しない特定譲渡制限付暗号資産は、原価法により評価した金額をもってその期末時における評価額とすることとされていますが、この選定を行うことにより、その後の事業年度においてその特定譲渡制限付暗号資産が市場暗号資産に該当することとなった場合には、その選定した方法により評価した金額をもってその期末時における評価額となります。

3. 暗号資産の区分変更等によるみなし譲渡

内国法人が暗号資産を自己の計算において有する場合において、その暗号資産について区分変更等の一定の事実が生じたときは、その区分変更等の内容に応じて、一定の金額によりその暗号資産を譲渡し、かつ、その暗号資産を取得したものとみなして、各事業年度の所得の金額を

計算するとされました。

4. 適用時期

暗号資産に係る改正は、2024年4月1日以後に終了する事業年度について適用されます。

【用語の意義】

- 市場暗号資産：活発な市場が存在する暗号資産で内国法人が有するもののうち、継続的に売買価格等の公表がされ、十分な数量及び頻度で取引が行われている等の要件に該当するもの
- 自己発行暗号資産：その内国法人が発行し、かつ、その発行の時から継続して有する暗号資産
- 特定自己発行暗号資産：その内国法人が発行し、かつ、その発行の時から継続して有する暗号資産で、その発行の時から継続して他の者に移転できないようにする技術的措置がとられていること等、その暗号資産につき譲渡についての制限その他の条件が付されているもの

V

日本版IIR

2023年度税制改正において、OECD/G20のBEPS包摂的枠組みにおいて合意された第2の柱に係るグローバル・ミニマム課税のうち所得合算ルール（IIR: Income Inclusion Rule）に相当する日本版IIR（「各

対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税」及び「各課税対象会計年度の特定期間に対する地方法人税」）が創設されました。

日本版IIRは、多国籍企業グループ等を構成する会社等について国別に算定された実効税率が基準税率（15%）を下回る場合、国別に集計された純所得（利益）に対する基準税率に至るまでの税額を親会社等に課す制度です。

日本版IIRは、内国法人の2024年4月1日以後に開始する対象会計年度（多国籍企業グループ等の最終親会社等の連結等財務諸表の作成に係る期間）から適用されます。

VI

外国子会社合算税制

2023年度税制改正において、上記V.の日本版IIRが創設され、2024年4月1日以後に開始する対象会計年度から導入されることとなったことに伴い、その対象企業に追加的な事務負担が生じることが見込まれること等を踏まえ、外国子会社合算税制について、特定外国関係会社（ペーパーカンパニー、キャッシュボックス及びブラックリストカンパニー）に係る会社単位の合算課税の適用免除要件である租税負担割合の閾値が、30%から27%に引き下げられました。（図表6参照）

上記の改正は、内国法人の2024年4月1日以後に開始する事業年度に係る課税対

図表6 外国関係会社の合算課税の閾値

外国関係会社の区分		租税負担割合		
		20%未満	20%以上かつ 27%未満	27%以上
特定外国関係会社（ペーパーカンパニー等）		会社単位の合算課税		
特定外国関係会社以外	対象外国関係会社「経済活動基準」のいずれかを満たさない			
	部分対象外国関係会社「経済活動基準」の全てを満たす	受動的所得の合算課税		

出所:KPMG作成

象金額、部分課税対象金額及び金融子会社等部分課税対象金額を計算する場合について適用されます。

VII 過大支払利子税制

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

2024年度税制改正では、昨今の欧米の金利上昇により、市場から外貨を調達して国際投資を行う金融機関において、海外に対する利息の支払が増加し、租税回避を行う意図がないにもかかわらず、本制度の適用により多大な税負担が生じる可能性があることを踏まえ、2030年4月1日から2035年3月31日までの間に開始する

事業年度における超過利子額の損金算入の対象に、その事業年度開始前10年以内に開始した事業年度(2022年4月1日から2025年3月31日までに開始した事業年度に限る)に係る超過利子額を含むとされました。(図表7参照)

この改正は、2024年4月1日以後に開始する事業年度分の法人税について適用されます。

VIII 2025年3月期決算の税効果会計に影響を及ぼす可能性のある改正項目

2024年度税制改正項目でまだ適用が開始されていないもの及び2025年度税制改正大綱において提案されている項目のうち、2025年3月期決算における税効果会計に影響を及ぼす可能性のある項目として、たとえば以下の改正が挙げられます。

1. 外形標準課税

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

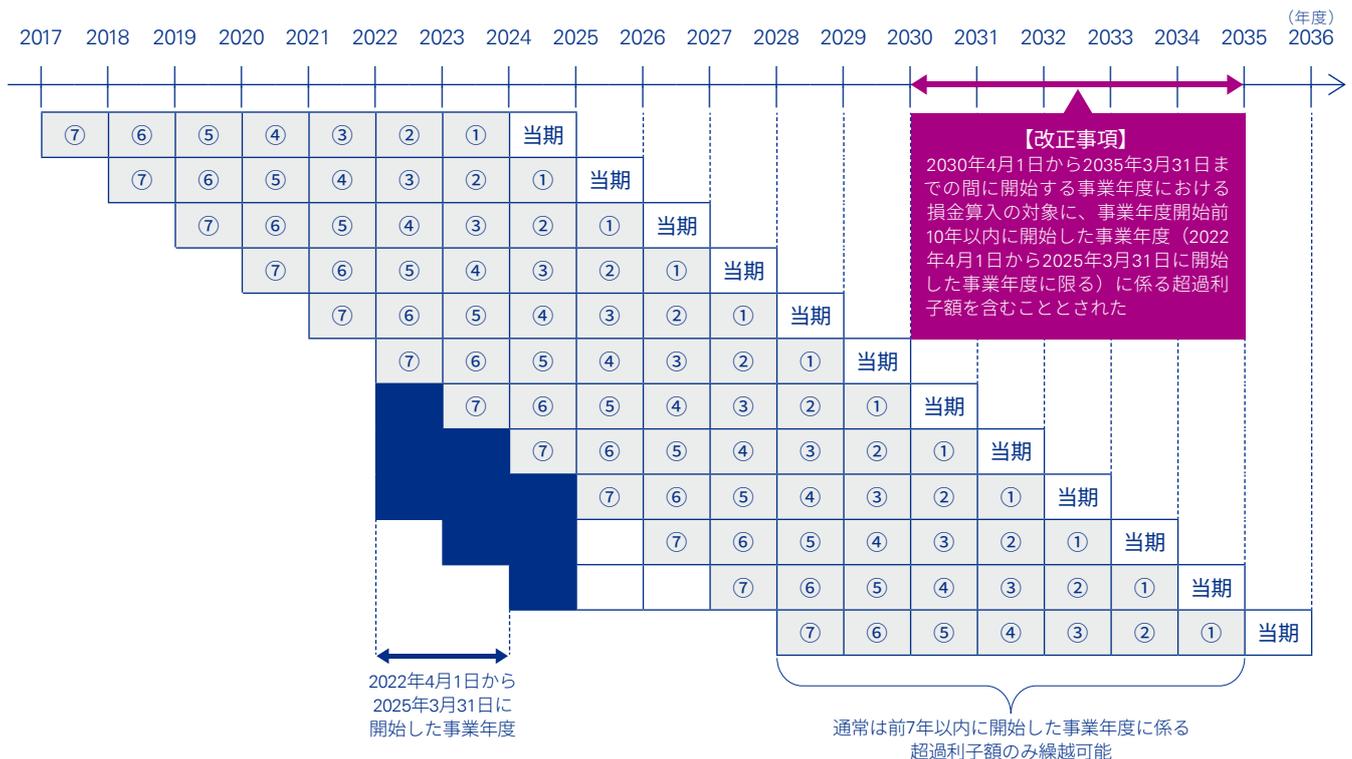
たとえば、親会社の信用力等を背景に事業活動を行う子会社への対応として、現行の対象法人の基準(資本金1億円超の法人)に加えて、以下の追加基準に該当する法人が外形標準課税の対象とされます。

<追加基準>

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

- その事業年度末日の資本金が1億円以下

図表7 各事業年度において超過利子額の損金算入の対象となる事業年度の推移



出典:財務省「令和6年度 税制改正の解説」P.750をKPMGで一部加工
https://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2024/explanation/PDF/p0623-0759.pdf

- その事業年度末日の資本金と資本剰余金の合計額（2024年3月30日以後に、その100%子法人等がその100%親法人等に対して資本剰余金から配当を行った場合においては、その配当に相当する額を加算した金額）が2億円超

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

この改正により、新たに外形標準課税の対象となる法人については、法人実効税率が東京都の超過税率の場合、35.43%から31.52%（標準税率の場合、34.43%から30.64%）に下がることとなります（2で解説する防衛特別法人税適用後の法人実効税率）。

2.防衛力強化に係る財源確保のための税制措置

2025年度税制改正大綱では、日本の防衛力の抜本的な強化を行うために安定的な財源を確保する観点から、防衛力強化に係る財源確保のための税制措置として、各事業年度の所得に対する法人税額に対し、税率4%の新たな付加税として課される「防衛特別法人税（仮称）」の創設が提案されています。なお、中小法人に配慮する観点から、課税標準となる法人税額から年500万円が控除されます。

防衛特別法人税は、2026年4月1日以後に開始する事業年度から適用される予定です。

この防衛特別法人税の創設に伴い、法人実効税率について、防衛特別法人税の課税標準から控除される年500万円等を考慮せずに計算した場合、外形標準課税対象法人については東京都の超過税率の場合で30.62%から31.52%（標準税率の場合で29.74%から30.64%）、外形標準課

税対象外法人については東京都の超過税率の場合で34.59%から35.43%（標準税率の場合で33.58%から34.43%）に引き上げられる見込みです。

3.外国子会社合算税制

上記V.の日本版IIRの導入に伴い、その対象企業に追加的な事務負担が生じることが見込まれること等を踏まえ、2025年度税制改正大綱では、外国関係会社の各事業年度に係る課税対象金額等の合算時期を、外国関係会社の事業年度終了の日の翌日から「4ヵ月」（現行：2ヵ月）を経過する日を含むその内国法人の事業年度に見直すことが提案されています。

この改正は、原則として、内国法人の2025年4月1日以後に開始する事業年度に係る外国関係会社の課税対象金額等（その外国関係会社の2025年2月1日以後に終了する事業年度に係るものに限る）について適用される予定です。

なお、内国法人の2025年4月1日前に開

図表8 外国子会社合算税制の合算時期

【原則】

《事例：3月決算の日本親会社／12月決算の外国関係会社》



【経過措置】

《事例：3月決算の日本親会社／12月決算の外国関係会社》



出所：KPMG作成

始した事業年度に係る外国関係会社の課税対象金額等(その外国関係会社の2024年12月1日から2025年1月31日までの間に終了する事業年度に係るものに限る)については、その外国関係会社の事業年度終了の日の翌日から4ヵ月を経過する日を含むその内国法人の2025年4月1日以後に開始する事業年度において外国子会社合算税制の適用を受けることができる経過措置が設けられる予定です。(図表8参照)

関連情報

税務コンテンツ

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/tax.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人
大島 秀平/パートナー

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



Digital Transformation

LLMの業務利用上の課題と解決策としてのAIエージェント

KPMGアドバイザリーライトハウス
データ戦略部

中山 政行 / シニアマネージャー
清水 啓太 / シニアコンサルタント

アドバンスドアナリティクス部
廣川 典昭 / マネージャー

現 代のビジネス環境では、人工知能（AI）技術の急速な進化により、働き方やビジネスモデルの変革が進み、個人の生産性向上とともに、新たな価値創出が進んでいます。特に、大規模言語モデル（Large Language Model: LLM）は、その高度な言語処理能力を活かし、テキストの生成や要約、翻訳、質問応答などに活用されていますが、汎用的な知識をもとに応答を生成するため、複雑な質問や業務特化型のタスクに対してはそのままでは適用が難しいという課題があります。

こうした課題を解決するために注目を集めているのが、LLMを基盤としたAIエージェントです。AIエージェントは、「タスクを自律的に実行できるAI」であり、適切な調整やカスタマイズを行うことで、複雑な質問に対応しやすくなり、特定の業務に最適化できるようになります。これにより、タスクの自動化や意思決定支援が進み、ビジネスの効率化や生産性向上が期待できます。ただし、情報の正確性や透明性の課題があるため、業務ニーズに応じた導入設計と人によるモニタリングが重要となります。

本稿では、LLMの業務利用時に直面する課題に対して、AIエージェントを活用してどのように克服できるのかを解説します。また、AIエージェントのユースケースや実装上の論点を検討し、その価値を最大限に引き出す視点を考察します。

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



中山 政行
Masayuki Nakayama



清水 啓太
Keita Shimizu



廣川 典昭
Noriaki Hirokawa

POINT 1

LLMの課題解決に向けAIエージェントが誕生

LLMによるハルシネーション¹や、複雑な質問への適応不足など、LLM単独では解消しきれない課題に対し、AIエージェントという解決策が急速に広まっている。

POINT 2

AIエージェントは既存ビジネスの高度化のみならず新規事業創出にも寄与

自律して「ゴールの設定」「タスクへの分解」、データ検索などの「ツールの使用」ができるAIエージェントの活用により、これまでのLLMの利用範囲を超えたユースケースを実現することも可能となった。

POINT 3

AIエージェントの設計・活用にはAIおよび対象業務の知見と経験が必要

AIエージェントはビジネスに大きく貢献することが期待されているが、実用化にあたってはLLM・AIエージェント、そして対象とする業務の深い知見が必要になる。

I LLM利用時に直面する課題

OpenAI社が提供するChatGPT²をはじめとしたLLMは、登場以降ビジネスの場でも活用が検討されてきました。業務効率の改善が期待される一方で、課題も現れており、活用しきれていない企業も多くあります。

主な課題は以下のようなものです。

1. 推論過程がブラックボックスであり、ハルシネーションのリスクが高い

複雑な質問をLLMに入力した場合、LLM単独利用の場合は段階的なステップを経ずに、単純に「事前学習に基づいて、質問に対して最も適切と思われる応答を出力」することになります。

これは人間に例えれば「自分の記憶・学習に頼った直感」で応答するイメージに近く、その推論の過程はユーザーにはわかりません。

そのため事前に網羅的で完璧な学習がなされていない限り、ハルシネーションが発生するリスクに晒されることになるうえ、一見自然な文章にハルシネーションが混入することで誤りが見落とされる恐れがあることも課題とされています。

本来はそれぞれの思考のステップにおいて必要なデータを参照し、思考を積み上げた結果を応答することが望ましいですが、そのようなプロセスになっていない点が課題とされてきました。

2. LLMとのテキスト入出力の量・回数が多くなる

LLM単独利用の場合、応答生成は独立して単発で行われます。

そのため、複数のデータを参照し、段階的に推論する必要がある複雑な処理の場合、複数回の入出力を繰り返す必要があり、ラリーが長くなってしまう点が課題とされていました。

またRAG (Retrieval-Augmented Generation) のような検索機能の拡張を行っていない場合、参照できるデータは①LLMの事前学習データ、および②Few-Shot³プロンプトとしてユーザーが入力したデータに限定されることから、必然的にユーザーのデータ入力の負荷が大きくなり、業務効率化効果は期待より低くなりがちな点も課題とされていました。

II エージェント（機構）の台頭

前述の課題に対し、解決の手法として台頭したのがAIエージェントです。

AIエージェントは図表1のとおり、LLMの業務利用における課題を解決すると期待されています。以降はその概要および処理のプロセスについて解説します。

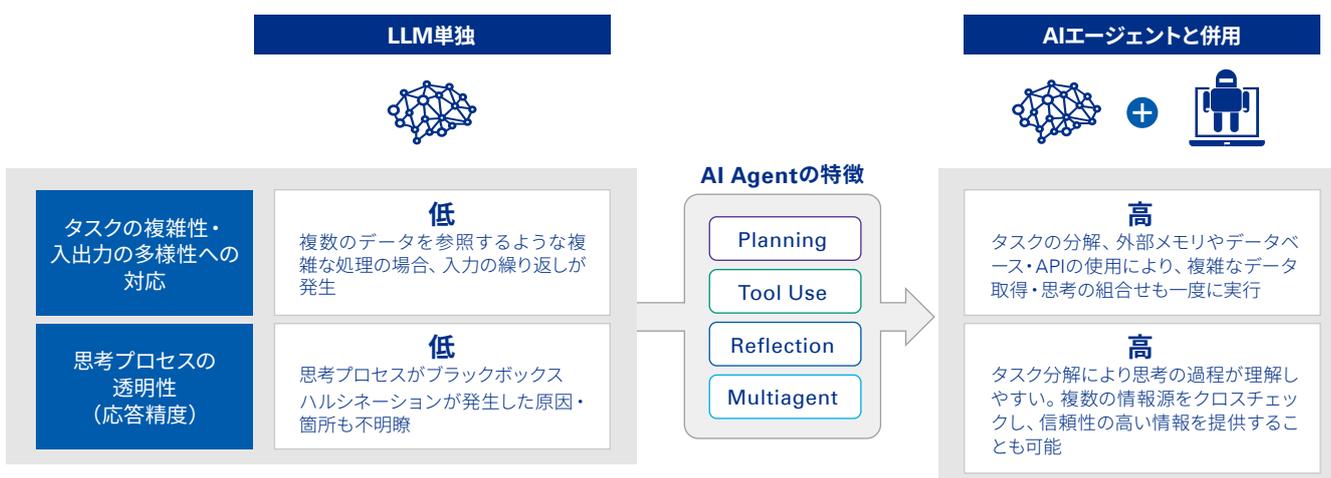
1. エージェントの概要

AIエージェントは『タスクを自律的に実行できるAI』と表現することができ、その特徴は「Planning (計画)」、「Tool Use (ツール使用)」、「Reflection (見直し)」、「Multiagent (マルチエージェント)」にあります。

(1) Planning (計画)

AIエージェントはユーザーからの入力を受け付けたあと、その質問に応答するために必要なタスクに分解し、応答までの計画を生成します。これにより、前章で述べたようなLLMの即興的な応答を予防し、段階的な推論に基づく応答の生成を実現します。

図表1 AIエージェントによる業務生産性の向上



出所：KPMG作成

(2) Tool Use (ツール使用)

LLMの単独利用では、学習に用いていないデータの入力コストに関する課題などがありましたが、AIエージェントは「ツール」と呼ばれる外部機能の使用を通じてこれを解決しています。

ツールの例としては自社データベースの検索処理、算術などが挙げられ、応答生成にあたり必要なデータの収集・加工が可能なることから、ユーザーによる入力作業のコストを低減させる効果が期待できます。

さらにはAPIの利用を通じたECでの発注・ホテルの予約などもサポートできるとされており、従来のLLMとしての役割の高度化のみならず、新たなユースケースでの活用も期待されています。

(3) Reflection (見直し)

応答の生成過程で、精度の見直しを行える点も大きなメリットです。見直しには①エージェントが繰り返し推論することで応答をブラッシュアップする場合、②人が介入して修正する場合の2パターンがあり、後者はHITL (Human-in-the-Loop) とも呼ばれます。

特にHITLは失敗の許されない業務内でAIを活用するなかで、人の監督下で最大限AIを活用するという取組みとして注目されています。

(4) Multiagent (マルチエージェント)

これまで述べた特徴を持つAIエージェントは、複数体を利用することや、チームを編成することも可能です。ユースケースに応じて「リサーチャー」「レビュアー」「セールス」「ビジネスオーナー」のような

役割を分担させ、それぞれ異なる立場から応答のブラッシュアップに貢献させることができます。

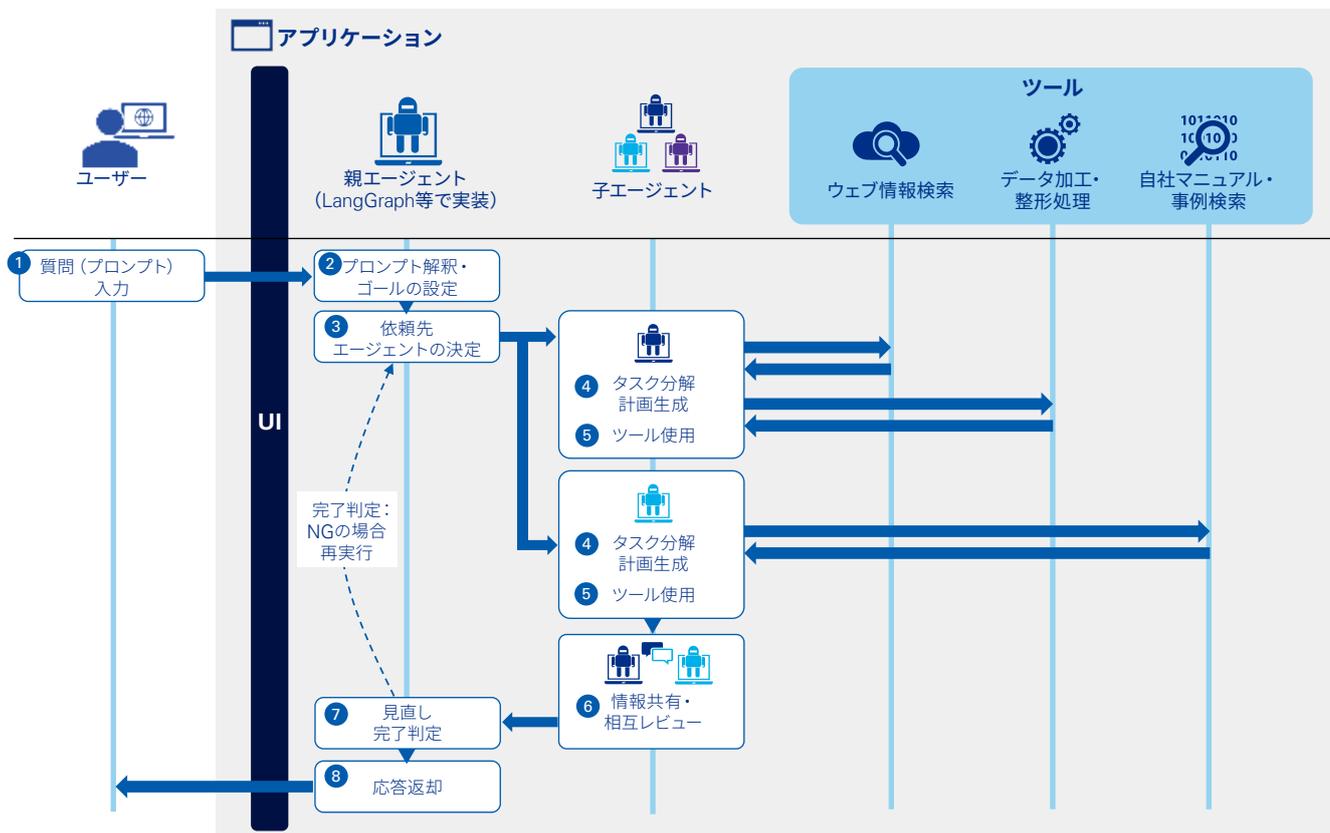
これらの特徴が複合的に役割を果たすことで、エージェント機構はLLMの活用効果をより高くしています。

2. 処理プロセス

前章で取り上げた4要素を活用したモデルケースで、AIエージェントが機能するプロセスを見ていきます。

図表2のとおり、①ユーザーから質問(以下、「プロンプト」という。ここでは、AIに対する指示のことを指す)が入力されると、②コーディネーターと呼ばれる親エージェントがユーザーの入力を解釈し、ゴールを推論したうえで、③ゴールの達成が可能と思われる子エージェントにタスク実行

図表2 エージェントの処理プロセス



出所: KPMG作成

の依頼をかけます。その後、④依頼を受けた子エージェントはタスクへの分解・プランニングを行い、⑤必要に応じてツールの使用等が行われます。ツールを使用した結果、各エージェントはAPIの戻り値やSQL検索・ベクトル検索の結果を取得します。⑥各エージェントは情報の共有、相互レビューやディベートを行うことが可能であり、応答の質を向上させることもできます。

最終的には⑦プランニングを行った親エージェントのもとに生成された応答が戻り、見直し・タスクの完了判定が行われたうえで、⑧応答がユーザーに返されることとなります。

以上が、エージェントが複雑な処理を実現可能とする仕組みです。

図表2からも想起できるように、複数のレビューを持つエージェントはもはや『1部署を持つデジタル部長』とも表現し得る業務構造に対応しています。

人が同様の業務を行うとすれば、数日～数週間にかかるこのようなプロセスを数分で実施できる点が魅力となり、業務生産性の向上に向け、実務の現場での早期活用が期待されています。

III AIエージェントの活用ケース

ここではこれまで概観したAIエージェントの特徴・仕組みを前提として、業務での活用シーンについて見ていきます。

1. ユースケース想起における論点

ユースケースの想起にあたり、開発ROIの観点から「本当にAIエージェントが必要なのか、LLM単独利用では要件が実現できないのか」という目線、およびR&D投資の観点から「エージェントに今後どのような貢献を期待するのか」といった検証目的を持つことが望ましいと考えられます。

上記をもとに、検討時に意識すべき観点の一例を提示します。

(1) AIエージェント開発の要否

LLMは単独での利用でも業務生産性の向上が期待できますが、エージェントの導入によりその効果は大幅に向上させることが可能です。一方で、個別のユースケースに対して十分に機能するエージェントを開発するためには、技術的課題もあることから一定のコスト負担が発生します。

ユースケースごとに「LLMの単独利用でも業務要件を満たせるか否か」という点を十分に検討し、あえて開発コストをかけてまでAIエージェントを開発すべきかを判断することが重要です。

(2) タスクの複雑性・入出力の多様性への対応可能性検証

エージェントの主な特徴の1つは、認識したゴールに対して自律的に計画を立て、多様なツールを組み合わせることで柔軟に追加の情報収集や予約・注文などのアクションまでが可能なることにあります。当該特徴はAIエージェントならではの強みであり、業務効果を期待して検証を進める理由とも換言できるため、どのように強みを活かすかを検討することは重要です。

短期的に収益に貢献しない場合にも、自社データ・アセットの活用の観点から、そのポテンシャルを検証しておく価値はあると考えられます。

(3) 思考プロセスの棚卸し

前述の複雑なタスクへの対応検証のなかで、「特定業務における応答生成に際して参照すべき情報」が体系的に整理されることで思考プロセスが透明になる点は、AIエージェントの導入を検討する利点の1つです。

AI活用では、必ずしも期待した出力結果が得られないリスクがつきものですが、AIプログラムが実用水準に至らなかった場合にも、自社で有する知識とその“活かすところ”を整理することはビジネスに寄与すると考えられます。

「AIエージェントを利用する」といった表面的なゴール設定を行うのではなく、「業

務の遂行に必要なデータを整理した結果、思考プロセスが体系化され、AIによる効率化が実現可能となる」という心構えで臨むことが、知見の蓄積も含めたビジネスにおける検証成果の最大化につながります。

2. ユースケース例

以降は個別にピックアップしたユースケースについて詳述します。

これまでもLLMまたはロジック分岐型システムによる「一問一答形式」のチャットボットはビジネスの場で利用されてきましたが、あくまでも簡易な問い合わせの一次受けとしての役割に留まり、本格的な対応はスタッフにつながることも少なくありませんでした。

今回、AIエージェントの台頭により、無人顧客対応は当該顧客の過去の問い合わせ履歴・事例・現在の状況等も考慮して応答可能な総合的なサポートに進化し、応答生成過程の透明性も高めることができると考えられます。

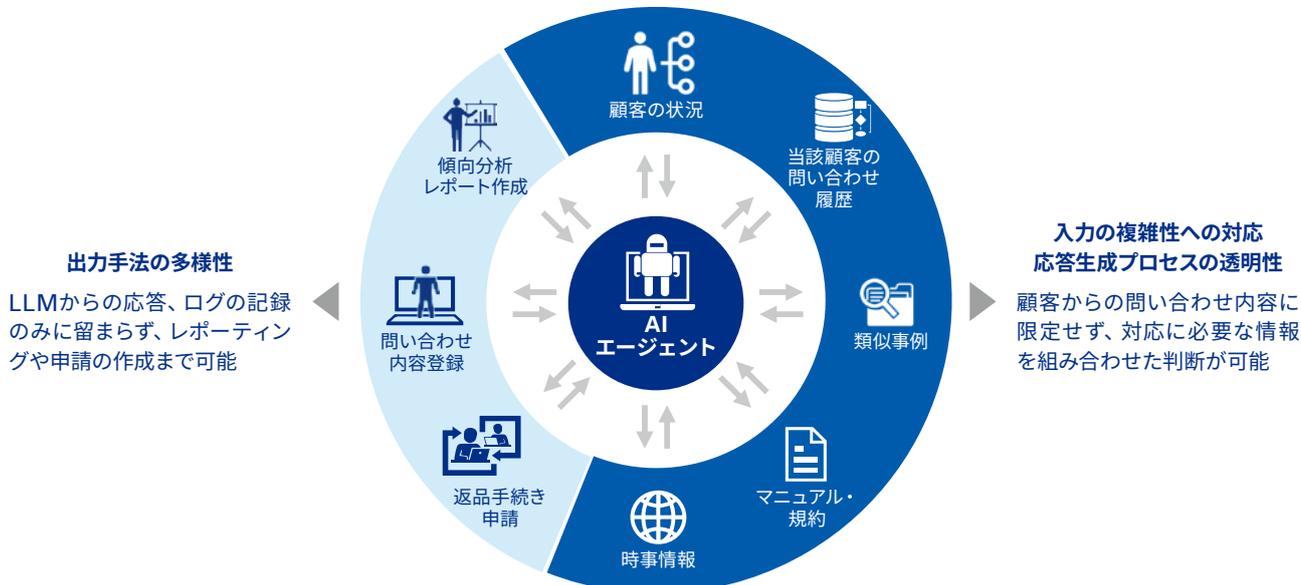
またマニュアルや画面キャプチャの入出力もマルチモーダルに対応可能となると考えられ、複雑・多様な入力にも対応できるようになることから、より省力化効果が高まると期待されています。

さらにはツール使用の一環として、返品等の対応申請も行うことが可能となることで、もはや一人のカスタマーサポートとして十分に機能する可能性までを期待することができます。

上記のケースでは、多種データを参照しての応答生成は「入力の複雑性への対応」および「応答生成プロセスの透明性」を、承認プロセスを挟んだ返品対応は人が最終的な判断に責任を持つ「HITL」の思想を取り入れています（図表3参照）。

当例はLLMの課題を克服したAIエージェントに任せられることができる業務に関するアイデアであり、その可能性を感じられるユースケースの一例となりますが、実際に業務運用に踏み込むにはプロセスの設

図表3 高度カスタマーサポートの事例



出所：KPMG作成

計が必要になります。

次章では、AIエージェントの導入に向けた実装上の主要論点について言及します。

IV

AIエージェント実装上の論点

前述のとおり、AIエージェントの導入により実現可能となる業務効率化・新規ビジネスがある一方で、その実現には技術的・経験的な知見が必要となります。

以降はAIエージェントを実務に導入するためにどのような点を考慮すべきか、主な実装上の要点を取り上げます。

精度要件を満たすための設計

AIエージェントは大幅な生産性向上をもたらす可能性を有していますが、処理プロセスの計画をロジックベースではなくAIの判断に依存しているため、意図しない計画が実行され、期待する応答が得られないリスクがあります。

期待した効果を得るためには、計画精度を高めるための構成設計が重要になります。

(1) 適切なエージェントの配置

前掲の図表2の処理プロセス③で依頼先のエージェントを選定していますが、エージェントの数・分担の仕方は精度に影響します。エージェント数が多すぎる、それぞれの分担の定義が曖昧などの状況下では依頼誤りの発生率が高くなるため、適切な分担かをユースケースに照らしたうえでエージェントの数・分担を設計する必要があります。

(2) 適切なツールのメタデータの記載

図表2の処理プロセス④でエージェントがタスク分解し、プランニングを行うためには、エージェント自身が利用可能なツールを理解しておく必要があります。

たとえば「24GBのVRAMを搭載した最も安いPCを購入したい」というユーザー要件（プロンプト入力）があった場合、エージェントは以下の2つを使えば要件を満たせると考えられますが、前提として当該ツールが利用可能であること、およびその機能を知らなければ適切な計画が立てられません。

- 性能要件を満たすPCを検索するツール
- 最も安いPCを検索し、最安値のサイトで発注するリンクを表示するツール

したがって、実装過程ではエージェント向けの情報として、ツールの提供する機能・利用シーンなどのメタデータを設定することになりますが、このメタデータがプランニングの精度に影響することになります。

十分に検討・検証を行って設定することが求められます。

(3) 適切なツールの分解粒度

前述のとおり、使用ツールの判定はプランニングに大きく影響を与えますが、ツール分解の粒度も重要です。

先の例では2つのツールを利用し、2ステップで結果を生成しましたが、2機能を1つにまとめたツールを開発し、1ステップで同じ結果を出力することも可能です。

粒度を大きくするほどプランニング誤りのリスクを低減できる一方、プロンプトの細かな差異に応じた柔軟なプランニングはできなくなるため、ビジネス要件に鑑みて検討する必要があります。

V

さいごに

本稿では、AIエージェントがビジネスにおけるLLM活用の課題をどのように克服し得るかについて解説するとともに、そのユースケースや実装上の論点を整理しました。AIエージェントは、LLMの限界を補完し、効率的かつ信頼性の高い業務遂行を可能にする技術として注目されています。

一方で、技術的課題や導入コスト、倫理的側面に配慮した慎重な検討が必要であることも明らかです。これらを乗り越えるには、単なる技術導入に留まらず、自社の業務特性や目標に即した計画立案が求められます。また、AIエージェントを通じて得られるデータや知見は、短期的な業務改善だけでなく、長期的な競争力向上の基盤にもなり得ると考えられます。

※本稿の内容は2025年2月時点の情報に基づくものです。適宜最新の情報を参照・ご確認ください。

- 1 ハルシネーションとは、AIによって生成される、虚偽または誤解を招く情報を事実かのように提示する応答のことです。
- 2 ChatGPTはOpenAI社の商標です。
- 3 Few-Shotとは、少量のサンプルを入力することで、文脈を学習したうえで応答させることです。

関連情報

KPMGアドバイザリーライトハウスは、KPMGジャパンが培ったアドバイザリービジネスの豊富な知見と、自身の高い専門性や先進的な知識とを融合させ、次世代のアドバイザリーサービスアセットの開発・蓄積・展開を進め、クライアントの複雑な課題解決に貢献します。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/about/alh.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 アドバイザリーライトハウス

中山 政行 / シニアマネージャー

✉ masayuki.nakayama@jp.kpmg.com

廣川 典昭 / マネージャー

✉ noriaki.hirokawa@jp.kpmg.com

清水 啓太 / シニアコンサルタント

✉ keita.shimizu@jp.kpmg.com



気候変動と生物多様性の 統合対応

シナジーを活用し、トレードオフを 回避する

KPMG あずさサステナビリティ
アシュアランス事業部

伊藤 杏奈 / マネジャー

気 候変動と生物多様性は環境領域のサステナビリティにおける重要課題であり、カーボンニュートラルとネイチャーポジティブという2大目標への貢献にコミットする企業が増加しています。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）とTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）のように各テーマの個別対応が成熟してきた一方、昨今では、両者の同時対応が有効であること、その一方で、気候変動への緩和・適応策によっては生物多様性の損失を助長しうることが問題視され、相互関係を踏まえた統合的な対応を打つことの有効性に注目が集まっています。日本の生物多様性対応のグランドデザインである「生物多様性国家戦略2023-2030」においても自然を活用して気候変動などの社会課題に取り組むことが基本戦略の1つとされました。

本稿では、これから本格化する可能性がある気候変動と生物多様性の統合対応に向けて、企業が両者の関係性（シナジーとトレードオフ）にどのように向き合えばよいのか、企業担当者が理解しておくべき基礎知識や動向を概説します。

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



伊藤 杏奈
Anna Ito

POINT 1

企業による気候変動への取組みは、生物多様性に負の影響を及ぼしうる

従来の気候変動対策のなかには、再生可能エネルギーに代表されるように生物多様性へのネガティブな影響が問題視されている技術もある。生物多様性問題への世界的対応が本格化するなかで、こうしたトレードオフについて適切に説明し一貫した企業姿勢を示せるか確認すべきである。

POINT 2

自然を活用した解決策（NbS）

生物多様性の保全による炭素吸収源の増加や、森林や湿地を活かして防災・減災などの気候変動への適応を行う取組みは、環境・社会面で多面的なベネフィットをもたらす。こうした技術は「自然を活用した解決策（NbS）」と呼ばれ、実践の難しさや効果の測定・モニタリングの方法論の不足といったハードルはあるものの、費用対効果の高い方法として注目されている。

POINT 3

統合対応の重要性

気候変動、生物多様性、それによる社会面のベネフィットなどを包括的に捉えて取り組むことで、費用体効果の高い対応ができること、地域社会や社会から受容や評判を得られること、投資家やステークホルダーからの情報開示等の要請に応えられることなどのメリットがある。

背景

1. 気候変動と生物多様性の歴史

気候変動と生物多様性、この2つの環境問題については、1992年のリオ・地球サミットで「双子の条約」として採択された気候変動枠組条約と生物多様性条約を皮切りに並行して対応が進んできました。

2015年に気候変動枠組条約COP21でパリ協定が採択され、日本においても2050年カーボンニュートラルを目指すことが示されたこと等をきっかけに、気候変動問題への対応は経営課題としてとらえられ始めました。片や生物多様性については、CSR活動の1つとして流行したものの経営上のプライオリティは高くない状況が続きましたが、2022年～2023年にTNFDフレームワークv1.0の公表やCOP15において2030年の新しい世界目標である「昆明・モントリオール生物多様性枠組」が採択されたことにより潮目に変化し、「カーボンニュートラル」に加えて「ネイチャーポジティブ」についても企業の大きな関心事となり始

めました。

その後、科学的な目標設定の仕組みとして、脱炭素についてはSBT (Science Based Targets)、淡水・土地・海洋に関してはSBTs for Natureの方法論が開発され、投資家のイニシアチブとしてはClimate Action100やNature Action 100が活動するなど、先行する気候変動分野の後を追うように生物多様性分野の仕組み作りが急速に進み、両問題については国際的な主流化が進んできました。

さらに直近では、脱炭素目標の達成に向けた実効性のある「気候移行計画」の策定や実行を求める動きや企業の対応が活発化し、それに対応する形でネイチャーポジティブに向けた「自然移行計画」の枠組みについても開発が進んでいます。自然移行計画の動向については、本稿のIVで後述します。

このように、気候変動と生物多様性対応の成熟が進み、企業においては両者の“実行段階”を見据えなければいけない状況です。両者に矛盾なく対応できるのか、サステナビリティ経営の一貫性を確認すべきタイミングであるといえます。

2. 気候変動と生物多様性の関係性

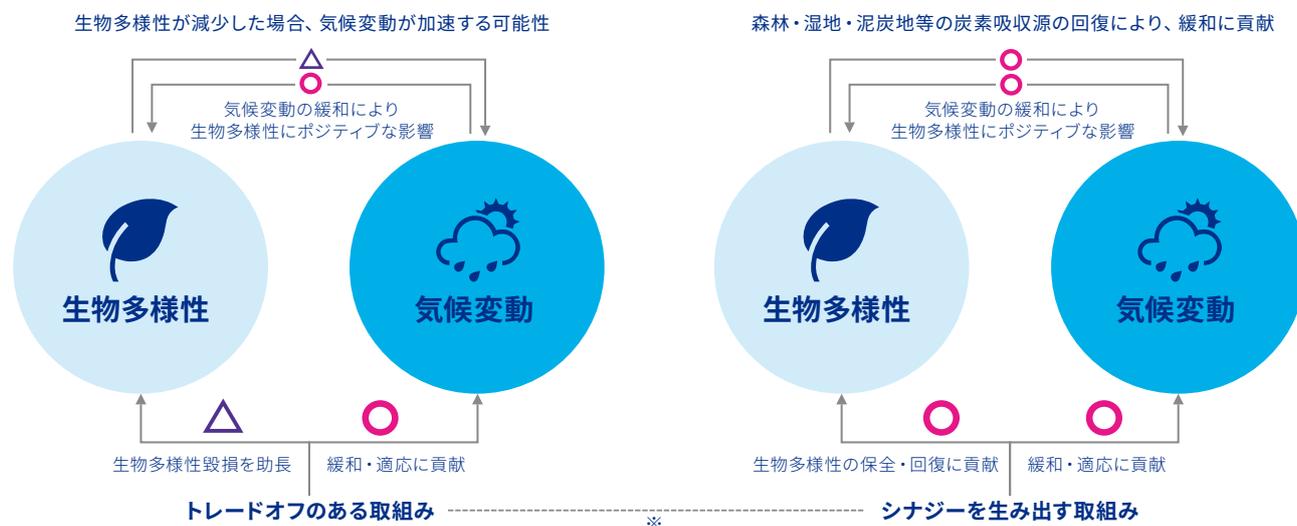
気候変動と生物多様性の関係性に関する科学的知見は、気候変動に関する政府間パネル (IPCC) と生物多様性および生態系サービスに関する政府間科学—政策プラットフォーム (IPBES) それぞれのレポートや、両者による合同ワークショップ報告書 (2021年6月公表) 等を参照して確認することができます。その内容をシンプルに要約すると、両者には図表1に示したような関係性があります。

(1) 気候変動を緩和することは、生物多様性の保全・回復に繋がる

気候変動を緩和し食い止めることは、基本的には生物多様性の保全・回復に貢献しうるものと考えられます。

生物多様性の損失には5つの主要な要因があるといわれていますが、そのうちの1つとして気候変動が挙げられています。実際に、気温上昇により生物の生息範囲が北上する、山火事により重要な生物多様性を持つ森林が失われるなどの事象が確認されています。裏を返せば、有効な施

図表1 気候変動と生物多様性の関係性



※上記では、概念を示すためにトレードオフのある取組みとシナジーを生み出す取組みを別個に標記。
現実には、1つの取組みにおいて、シナジー・トレードオフが両方発生していることも多い。

出所:KPMG作成

策による気候変動の緩和に貢献する取組みは、そのほかの生物多様性損失要因に影響を及ぼさないという条件の下で生物多様性の保全・回復にも貢献するといえます。

(2) 気候変動への緩和・適応策には、生物多様性にネガティブな影響を及ぼしうるものがある(トレードオフ)

一方で、気候変動の緩和・適応に取り組む過程においては生物多様性に負の影響を与える解決策も存在するとされています。この場合、気候変動の緩和にはポジティブな影響、生物多様性にはネガティブな影響を及ぼすことになり、両者のトレードオフが発生しています。

具体的な事例として、再生可能エネルギー発電のための新規の土地開発などが挙げられますが、植林など、一見ポジティブな効果を意図していた取組みであっても、方法の選択を誤るとネガティブな影響を及ぼしうるものが問題視されています。詳細はII節にて解説します。

(3) 気候変動の緩和・適応と生物多様性に同時貢献する対応策がある(シナジー)

(2)のトレードオフが生じるケースとは対照的に、気候変動と生物多様性の両方に正の影響を及ぼし、2つの環境問題の解決に同時に貢献する(=シナジーを発揮する)解決策が注目されています。生物多様性保全策は気候変動の緩和と適応に貢献するケースが多いことが確かめられており、特に森林や湿地、泥炭地などを保全して炭素吸収量を増加させることによって気候変動の緩和に貢献し、防災・減災機能の強化を高める施策などは、人間の社会にも便益を与えるものと整理されています。このようなマルチベネフィットな解決策は自然を生かした解決策(NbS)と呼称され、国際条約や日本の国家戦略でも重要視されています。これらについては、III節で解説します。

II

トレードオフを最小化する

1. トレードオフの実例

トレードオフが生じるのは、「気候変動への緩和・適応を図る過程で、気候変動以外の要因による生物多様性の毀損を助長する場合」であるといえます。前述のとおり、生物多様性の主要な損失要因の1つは気候変動ですが、残りの4つの主要因として土地/海域利用変化、直接採取、汚染、侵略的外来種があります。既存の緩和・適応策においてこれらのインパクト要因が適切に管理されているか確認する必要があります。

具体的なトレードオフの例を、図表2上の表に示しました。これらの共通項を整理すると、トレードオフが問題視される緩和・適応策には、下記のようなタイプがあると考えられます。

- 風力、太陽光、水力のように生態系を毀損する開発が必要になることがあるもの(土地/海域利用変化による生物多様性損失)
- 施策の実行において周辺の水資源を利用したり、汚染物質を排出する可能性のあるもの(汚染等による生物多様性損失)
- アグロフォレストリー、植林、遺伝子組み換え生物の活用など、その地域に元々存在しない生物種を持ち込む可能性があるもの(侵略的外来種による生物多様性損失)

2. トレードオフが生じている場合の対応

このうちバイオエネルギーを例にとると、食料問題との競合により追加的な森林伐採をもたらす可能性がある、必要な作物生産量の増加による窒素肥料や農薬の利用が汚染や地域における取水量増加に繋がるなど、生態系に与える多面的な悪影響が議論されています。一方で、これらはバイオ燃料のための作物栽培すべて

に当てはまるわけではありません。水ストレスの懸念のない地域において栽培する、食物生産との競合が懸念されない作物を選択するなど、地域選定や技術上の工夫によって悪影響を軽減することができます。

その他、トレードオフを軽減するための取組みには、たとえば下記のような方策が挙げられます。

- 風力発電：渡り鳥のルートを考慮した立地と施設設計を行う
- 太陽光発電：建物等のインフラとの統合、農地との統合(例：営農型太陽光発電)を行うことで土地利用変化を最小化する
- 植林：生態系の豊かな草原の転換を避ける、植林する樹種の選定にあたり、その地域に自然分布する在来樹種を選択する(成長の早い外来樹種を安易に選択しない)

このように、多くの解決策は計画段階における立地選定や技術の選択における意思決定が必要なものであり、かつ、自然を相手にしているため実際のフィールドにおいて意図した効果が得られそうか、生態学者等との綿密な連携によって検討する必要があります。

III

シナジーを活用する

1. シナジーの実例

気候変動と生物多様性の解決に同時に貢献する取組みは、生態系の転換や劣化を防止したり、さらに回復させる取組みによって炭素貯蔵の増加を図るもの、グリーンインフラやブルーインフラと呼ばれるように自然の構造と機能を活かして地域の防災機能を強化し、気候変動への適応を図るものなどがあります。

具体的なシナジーの例は、図表2下の表に示したとおりです。上記のような特性から、FLAG(森林・土地・農業分野)セクターにおいて、シナジーを期待できる技術

や取組みが多い傾向にあるといえます。

2. 自然を活用した解決策 (NbS)

上記で述べたシナジーのある取組みは、その多くが「自然を活用した解決策」(NbS: Nature-based Solutions)と呼ばれる性質のものです。NbSとは、IUCN(国際自然保護連合)が「社会課題に効果的かつ順応的に対処し、人間の幸福および生

物多様性による恩恵を同時にもたらす、自然の、そして、人為的に改変された生態系の保護、持続可能な管理、回復のための行動」と定義した概念であり、自然を保護、管理、回復させる1つの取組みが、気候変動の緩和・適応、生物多様性の保全と回復、そして人間社会の幸福といったマルチベネフィットをもたらす解決策を指します。

NbSは、1つの取組みの波及効果を気

候変動・生物多様性からさらに広げ、社会経済的な効果(防災・減災や食料・エネルギー供給、文化や健康への効果など)も捉えた概念であるといえます。

森林資源を回復する行為は、森林が持つ多様な機能、たとえば、炭素吸収量を増加させることで気候変動を緩和し、グリーンインフラの機能強化により災害被害を軽減し、より多くの生物資源の供給に繋がるといった環境・社会面でのベネ

図表2 気候変動と生物多様性のトレードオフ・シナジーの一例

トレードオフの例(気候変動の緩和・適応策が生物多様性に負の影響)

緩和・適応策	生物多様性へのネガティブな影響(主要な影響を抜粋)
風力エネルギー	動物の生息地や衝突への影響、渡り鳥や海洋生物種への影響
太陽光エネルギー	農地との競合、植生伐採
バイオエネルギー	食用作物との競合、バイオマス作物のための森林伐採、水利用
水力発電	生物の生息域の分断、河川下流への影響
原子力発電	内陸で行う場合に局所的な水ストレス・水資源利用の競合が発生
生態系の回復や再植林/植林	土地利用変化、外来種の導入や単一樹種の植林による生物多様性損失
遺伝子組み換え作物の使用	野生の近縁種に対する遺伝子の伝播
アグロフォレストリー	在来種でない作物導入等、地域の水文学や水需要の変化
リチウム電池需要に応えるための採掘量増加	深海採掘による生態系への影響
灌漑能力の向上技術	ダム建設や取水の増加を伴う場合、淡水生態系に影響

シナジーの例(気候変動緩和・適応策が生物多様性の保全・回復にも貢献)

緩和・適応策	生物多様性へのポジティブな影響(主要なものを抜粋)
風力エネルギー	ライフサイクルでの環境負荷は、他エネルギーに比べ比較的低い
原子力発電	土地の占有率と生態系への影響は、他エネルギーに比べ比較的低い
生態系の回復・再植林/植林	水の調節、土壌侵食の防止等
農業の炭素貯留 (土壌炭素管理、アグロフォレストリー、バイオ炭)	土地生産性の向上、土壌保水力の増加、土壌侵食の防止、水質改善、気候調節機能、窒素利用効率の向上、生物学的窒素固定、有機汚染物質や重金属の吸着
森林の転換の減少	生態系や生態系サービスの保全、空気の質や汚染の緩和(それによる健康への好影響)、土壌侵食の防止・水保持機能の向上
マングローブの転換の減少	生態系や生態系サービスの保全、空気の質や汚染の緩和(それによる健康への好影響)、土壌侵食の防止、沿岸の保護、水の調節
泥炭地の転換と改変の減少	生態系や生態系サービスの保全、空気の質や汚染の緩和(それによる健康への好影響)、土壌の質向上と侵食の防止、水の調節
持続可能な森林管理の改善	生物多様性の保全、気候の調節機能、土壌侵食の防止
都市のグリーン・ブルーインフラ	自然生態系や改変された生態系の保護と持続可能な管理・復元

出所: 国立環境研究所「気候変動と生物多様性にまたがる知見の整理(2024.3.18)」, Land-based measures to mitigate climate change: Potential and feasibility by country (Roe et al., 2021)よりKPMG作成

フィットが多数あることから、NbSの1つと整理されます。

NbSは、元々は防災の文脈でグリーンインフラ・ブルーインフラ（海岸防災林・マングローブ林・サンゴ礁等、高潮・津波被害や海岸侵食の防止機能等のある自然の構造物）に関連して語られることの多かった概念ですが、最近により広い文脈で注目を集め、ネイチャーポジティブに向けた日本の行動計画である「生物多様性国家戦略2023-2030」では5つの基本戦略のうち「基本戦略2 自然を活用した社会課題の解決」においてNbSの概念に言及し、自然を活かして気候変動の緩和・適応、防災・減災、資源循環、地域経済の活性化、人獣共通感染症、健康などの多様な社会課題の解決につなげる方針が示されています。

IV 統合対応の意義

以上で述べたように、気候変動と生物多様性の統合対応においては「トレードオフを最小化し、シナジーを最大化する」こ

とがポイントです。そのメリットとしては、下記のような点が挙げられます（図表3参照）。

1. 費用対効果の高い環境対応

現在、企業のサステナビリティ対応はサステナビリティ基準委員会（SSBJ）や欧州サステナビリティ報告指令（CSRD）といった開示規制への対応、実効性のある脱炭素対応をもとめる気候移行計画の策定、サプライチェーンの持続可能性の確認と対応を求める欧州サステナビリティ・デューデリジェンス指令（CS3D）など、さまざまな課題にリソースを割かなければいけない状況であるといえます。このなかで生物多様性への対応を本格化するのであれば、気候変動や人権への貢献効果のあるNbSなどの取組みに対して経営リソースを優先配分し、効率的対応を図ることは有効であるといえます。

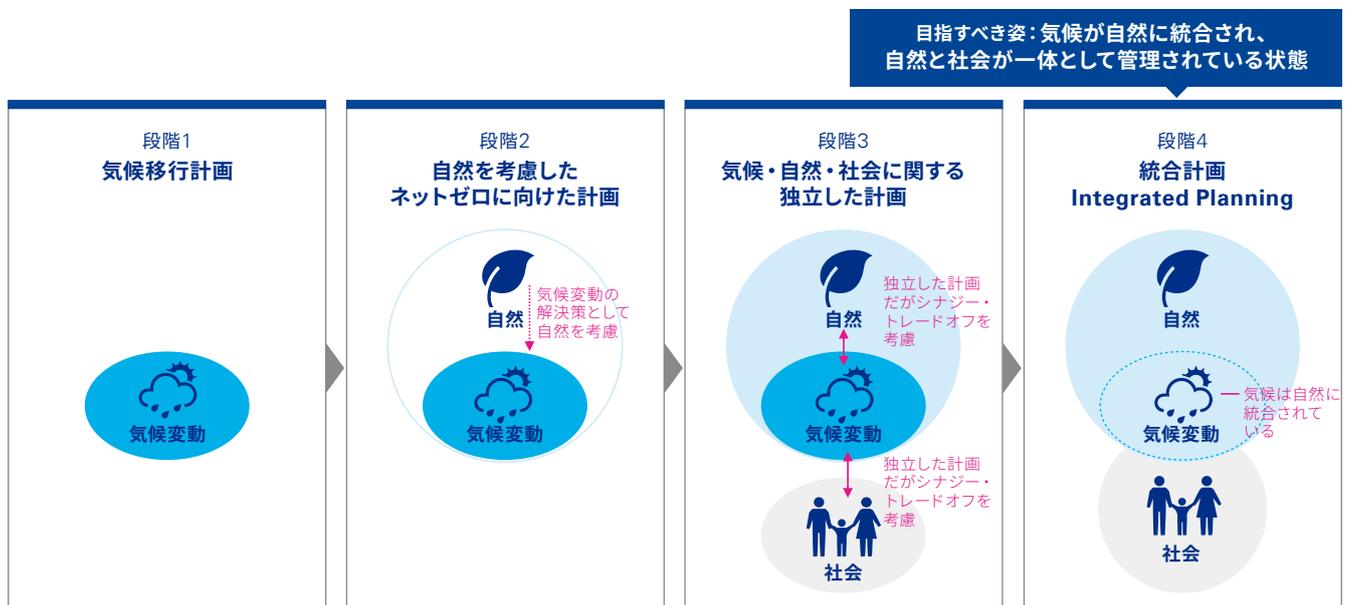
シナジーによって特に恩恵を受けうるのはFLAG（森林・土地・農業分野）であると考えられますが、これに関連する動向として、GHGプロトコルの「土地セクター・炭

素除去ガイダンス」が2025年1月から3月の間に公表される予定となっています（2025年1月22日時点の情報）。土地管理や土地利用等のGHG排出量や吸収・除去量に関して、拠り所となる算定方法や算定結果の信頼性が高まることで、自然を活用した気候変動対応がもう一段階加速するのではないかと考えられます。

また、カーボンクレジットの観点からは、経済産業省「世界全体でのカーボンニュートラル実現のための経済的手法等のあり方に関する研究会」において、①二国間クレジット（JCM）のパートナー国の拡大②プロジェクトの大規模化③民間資金を中心としたJCMプロジェクトの案件組成を行うことが方向性として示され、東南アジア等の広大な自然を有するパートナー国における大規模なプロジェクトが増加する可能性があります。

JCMプロジェクトにおいては、パリ協定6条実施ルールに則り、日本側に配分されるJCMクレジットは二重計上防止のため“相当調整”の対象となることから、環境省、経済産業省、外務省「民間資金を中心とする JCM プロジェクトの組成ガイド

図表3 自然・気候変動・社会の統合計画のイメージ



出所：Discussion paper on nature transition plans, TNFD <https://tnfd.global/publication/discussion-paper-on-nature-transition-plans/#publication-content> よりKPMGジャパン作成

ンス」において、JCMプロジェクトの組成にあたっては、相当調整を経たクレジット配分を行ってもパートナー国のNDC達成に寄与すること等に加え、パートナー国にコベネフィットをもたらすことについて重視すべきであるとされています。

クレジットの方法論の観点からは、直近では水田からのメタンガスの発生を減らすAWD（水田の間断灌漑技術）に関してJCMを活用した方法論の技術が認定されるなど、従来の森林クレジットに加え、農業分野の技術についても関心が高まっています。

多様なコベネフィットを創出し付加価値のある自然ベースの吸収・除去系クレジットには注目が集まっており、動向に注視が必要です。

2. ステークホルダーの受容、評判

再生可能エネルギーの普及拡大に伴い、大規模発電所を中心に地域の住民の反対運動等による事業の遅延・中止リスクが高まっています。一方で、生物多様性を活用した脱炭素プロジェクトは地元の生物多様性保全・回復への貢献が期待でき景観にもなじみやすいため、地域コミュニティや社会からも受容されやすいものと考えられています。プロジェクトによっては、自然再生による農作物・海産物への好影響など、地域産業の活性化が見込めるものも、1つの要因であると考えられます。

また、企業の評判の観点では、出資している脱炭素プロジェクトにおいて重要な生態系が破壊されていることがNGO・メディアによって大きく告発された場合、改善策や説明責任が問われる可能性があります。欧州の再生可能エネルギー事業者においては、独立した生物多様性方針を対外的に公開している例が見られます。その方針の中では、土地利用や水の使用等によって生物多様性への影響が存在することを認めつつ、それを解決するための技術革新によって影響を低減していくことにコミットしています。トレードオフを

口にすることは現実的に不可能である場合が多く、影響を最小化するための方針と具体的な対応策に関して一貫した説明が可能かを確認する必要があります。

3. 外部要請・情報開示への対応

統合対応を求める外部要請の1つとして、ネイチャーポジティブに向けた企業の戦略を示す「自然移行計画」の策定について、TNFDを中心に方法論の検討が進められています。2024年10月には移行計画の策定ガイダンスに関するドラフトがTNFDから公表され、そのなかで、将来的には図3のように自然（生物多様性）、気候、社会を統合した計画を目指すべきという考え方が示されています。

すでに、欧州のサステナビリティ開示指令（CSRD）においてはE4生物多様性とエコシステムのトピックの下で移行計画の策定について言及があり、欧州企業は先行して策定を進める可能性があります。FLAGセクターや食品・飲料企業など、自然との関連性が強い企業では気候変動対応と生物多様性対応のための取組みは切っても切り離せないものであり、別個で戦略を立てることは効率的でない可能性があります。すべての要素を統合することは非常に難易度の高いチャレンジであり、その必要性についても議論の余地がありますが、気候変動、生物多様性、人権等の個別対応が成熟したなかで、それぞれのシナジーが見込める領域を効果的に訴求する手段、そして懸念されるトレードオフに対して適切な管理を行っていることを表明する手段として、各領域がクロスするテーマについては積極的な統合を行うことも有用であるといえます。

4. 今後の動向に注視が必要

将来的に、生物多様性へのネガティブな影響を理由に再生可能エネルギーのような気候変動対応がどの程度厳しく制限され、ステークホルダーからの批判にさ

らされる恐れがあるのかは不透明な状況です。また、NbSに代表されるようなシナジーのある技術については、創出されたカーボンクレジットに付加価値が生じるなど、一定程度取組みのインセンティブが発生していることが認められますが、国連環境計画（UNEP）と土地劣化の経済学（ELD）が公表した「State of Finance for Nature 第2版」では、NbSに対する現在の財源は主に公的資金であることが示されており、民間資金の動員はまだ十分に活性化されていない状況であるといえます。

一方で、上記で述べたようにさまざまな枠組みにおいて統合対応の重要性や有効性が強調されています。政策や、投資家・ステークホルダーの行動にどう反映されるか、動向を注視する必要があります。

V さいごに

本稿では、企業がこれからカーボンニュートラルへの取組みの実効性をさらに高め、ネイチャーポジティブへの貢献を始めるにあたって、両者の関係性を理解し統合的な対応を図る重要性を解説しました。

KPMGの簡易調査によると、2025年1月までに少なくとも20社以上の国内企業が「TCFD開示とTNFD開示の統合開示」を行っています。統合のレベルはさまざま、1つのレポートにTCFD開示とTNFD開示を順番に掲載しているもの、開示で要求される4つの柱（ガバナンス、戦略、リスクとインパクトの管理、指標と目標）のうち、共通する一部要素を統合しているものなどがあります。両者に対する取組みの関連性を見出し、統合したストーリーとして語れないかという試行が、各社で始まっていることがわかります。

しかしながら、重要なのは、開示上のテクニックとして気候変動と生物多様性を統合することではなく、脱炭素とネイチャーポジティブに向けた戦略・方針・目標の関係性が社内で深く理解され、個別施策の立案やモニタリングにおいて両者を俯瞰

した検討が行われていることです。

まずはスモールに始められることとして、既存の気候変動対応や将来のアクションプランについて、ステークホルダーから追及されうるトレードオフが潜んでいないか確認することができます。もしくは、NbSのようにシナジーのある技術・取組みに関して自社の経営資源や事業活動との親和性、技術の成熟度、関連するガイダンスの発展、想定されるプレイヤーの調査等を行い、自社において活用可能性があるのかどうかを確認することも有用な手段です。

KPMGの自然資本・生物多様性チームに対しても、今回ご紹介したような気候変動と生物多様性の融合領域に関するご相談が寄せられることが増えています。カーボンニュートラルとネイチャーポジティブという2大目標に対して効率的な対応を行うために、スタートを切ってみてはいかがでしょうか。

関連情報

ウェブサイトでは、自然資本・生物多様性に関する解説記事を掲載しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/sustainability-transformation/biodiversity.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あずさサステナビリティ株式会社
伊藤 杏奈 / マネジャー

✉ anna.ito@jp.kpmg.com

会計・開示情報 (2024.11・12-2025.1)

有限責任 あずさ監査法人

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

会計・開示ダイジェスト
最新号はこちらからご覧
になれます。



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

2024年11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)

【公開草案】

1 ASBJ:2024年年次改善プロジェクトによる企業会計基準等の改正(案)及び修正の公表

ASBJは、2024年11月21日に2024年年次改善プロジェクトによる企業会計基準等の改正(案)を公表しました。本公開草案には、以下の会計基準等の改正案が含まれています。

会計基準等	適用時期の提案概要
包括利益の表示に関する提案 ・企業会計基準第25号「包括利益の表示に関する会計基準」 ・企業会計基準適用指針第9号「株主資本等変動計算書に関する会計基準の適用指針」	公表日以後最初に開始する年度の期首から適用する。 ただし、公表日以後最初に終了する年度の年度末から適用できる。

特別法人事業税の取扱いに関する提案 ・企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」 ・企業会計基準適用指針第28号「税効果会計に係る会計基準の適用指針」	—
種類株式の取扱いに関する提案 ・実務対応報告第10号「種類株式の貸借対照表価額に関する実務上の取扱い」	(適用日以後取得する種類株式) 公表日以後最初に開始する年度の期首以後取得する種類株式について適用する。ただし、公表日以後最初に終了する年度の期首以後取得する種類株式について適用することができる。
—	(適用日より前に取得した種類株式) 適用日より前に取得した種類株式については、以下のいずれかを選択する。 ・従前の取扱いを継続する。 ・改正後の実務対応報告第10号を適用する。 なお、いずれの方法を選択した場合も、適用日における会計処理の見直し及び遡及的な処理は行わない。

本改正(案)に対するコメントの募集は2025年1月20日に締め切られています。

また、ASBJは、2024年11月1日に2024年年次改善プロジェクトによ

る企業会計基準等の修正（会計処理及び開示に関する定めの内容を実質的に変更することなく、形式的に変更するもの）を公表しており、公表と同時に適用されています。修正の対象となる会計基準等については、下記リンク先のあずさ監査法人解説資料をご参照ください。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説（2024年12月5日）

2 SSBJ: 公開草案「指標の報告のための算定期間に関する再提案」の公表

SSBJは、2024年11月29日に公開草案「指標の報告のための算定期間に関する再提案」を公表しました。

本公開草案は、指標の報告のための算定期間に関する論点について、2024年3月に公表した公開草案の内容を修正することを再提案するものです。

本公開草案の概要は以下のとおりです。

- サステナビリティ関連財務開示の報告期間と、指標の報告のための算定期間が一致しない場合、当該指標については合理的な方法により期間調整を行い、サステナビリティ関連財務開示の報告期間に合わせることを明確化しています。
- 温室効果ガス(GHG)排出量を「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」により測定することを選択する場合でも、報告期間と、GHG排出量の算定期間が一致しないときは、合理的な方法により期間調整を行い、報告期間に係るGHG排出量を算定することとする。
- 「期間調整のための合理的な方法」については、SSBJ基準においては具体的に定めず、解説記事で情報提供する。なお、本公開草案と併せて、SSBJ事務局より解説記事のドラフト「【参考資料】期間調整を行う場合の合理的な方法の例(案)」¹⁾が公表されている。

2024年3月に公表した公開草案および本公開草案を踏まえた確定基準は、2025年3月末までに公表することを予定しています。

本公開草案に対するコメントの募集は2025年1月10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（2024年12月6日）

東京証券取引所

【意見募集】

1 企業内容等の開示に関する内閣府令及び有価証券の取引等の規制に関する内閣府令の改正に伴う上場制度の見直しについて（パブリックコメントの開始）

東京証券取引所は、2024年11月20日に「企業内容等の開示に関する内閣府令及び有価証券の取引等の規制に関する内閣府令の改正に伴う上場制度の見直しについて」を公表しました。

本文書は、2023年12月に公布された「企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」において、財務上の特約が付された金銭消費貸借契約又は社債に関して、新たに臨時報告書の提出が求められることとなったこと、及び2024年9月に公布された「有価証券の取引等の規制に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」において、株式報酬としての株式発行等に係る決定がインサイダー取引規制上の「重要事実」から除外される基準が見直されたことを踏まえ、適時開示事由の追加を行うなど所要の上場制度の整備を行うことを提案するものです。

本文書で示された提案内容は、原則として、2025年4月1日から適用することが提案されています。

本パブリックコメントに対する意見募集は2024年12月20日に締め切られています。

金融庁

【改正案】

1 「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正（案）の公表について（政策保有株式の開示関係）

金融庁は、2024年11月26日に政策保有株式の開示に関する「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案を公表しました。

本改正案では、当期を含む最近5事業年度以内に政策保有目的から純投資目的に保有目的を変更した株式（当事業年度末において保有しているものに限る。）について開示すべき項目が定められるとともに、従前のパブリックコメントの回答内容等を踏まえ、「純投資目的」の考え方が企業内容等開示ガイドラインに明示されています。

改正後の規定は公布の日から施行予定とされているほか、改正後の「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の規定は、2025年3月31日

2024年11月号

以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用予定と
なっています。

コメントの募集は2024年12月26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 (2024年11月29日)

【Information】

1 「記述情報の開示の好事例集2024 (第1弾)」の公表 (サステナ
ビリティに関する考え方及び取組の開示①)

2023年1月に改正された「企業内容等の開示に関する内閣府令」にお
いて、有価証券報告書等にサステナビリティに関する考え方及び取
組の記載欄が新設されました。金融庁では本改正を踏まえ、どのよ
うな開示が投資判断にとって有益と考えられるのかについて、昨年
に引き続き、投資家・アナリスト・有識者及び企業を構成員とする勉強
会を開催し、検討を行っています。

2024年11月に公表された事例集では、サステナビリティに関する考
え方及び取組の開示のうち、全般的な要求事項及び個別テーマに関し
て議論された内容を踏まえて、具体的な事例とともに「投資家・アナ
リスト・有識者が期待する主な開示のポイント」及び「好事例として取
り上げた企業の主な取組み」を掲載しています。

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 「引当金一的を絞った改善 (IAS第37号の改訂)」

IASBは、2024年11月にIAS第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」
に的を絞った改善に関する公開草案を公表しています。本公開草案
は、IAS第37号に関する要求事項のうち、以下の3つについて、的
を絞った改善を提案するものです。

(a)負債の定義及び引当金の認識要件の1つである「現在の義務」に
関する要求事項を、2018年に改訂された「財務報告に関する概念
フレームワーク」と整合させる

(b)引当金の測定に関する以下の2つの点について修正を行う

- (i) 現在の義務を決済するために必要な将来の支出の見積りに含
めるべきコストの範囲の明確化
- (ii) 将来の支出を現在価値に割り引くための割引率の明確化

IASBは、上記の「現在の義務」の要件に関する改訂提案を反映する
ため、IAS第37号に関する適用ガイダンス (以下、「本適用ガイダンス」
という)の改訂も提案しています。これに伴い、IFRIC解釈指針第21号
「賦課金」を廃止し、IAS第37号の新たな要求事項と本適用ガイダ
ンスに置き換えることを提案しています。これにより、IFRIC第21号に規
定されている一部の引当金 (閾値を基準とする義務等)の認識時期
が変更される (早まる)可能性があります。

本公開草案では適用時期が示されておらず、本公開草案に基づいて
IAS第37号の改訂がされた場合、その適用時期は本公開草案に寄せ
られたコメントを踏まえて決定されます。

本公開草案に対するコメントの募集期限は、2025年3月12日です。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説 (2024年11月27日)

【Information】

1 サステナビリティ関連のリスク及び機会、並びに重要性がある
情報の開示に関する教育文書の公開

ISSBは、2024年11月19日に「サステナビリティ関連のリスク及び機
会、並びに重要性がある情報の開示」に関する教育文書を公表しま
した。

本教育文書では、IFRS S1「サステナビリティ関連財務情報の開示
に関する全般的な要求事項」を適用する上での基本的な検討事項であ
る、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及び機会に関して、重要性がある情報を識別・開
示するための包括的なガイダンスが示されています。

本教育文書は以下3つの章で構成され、設例を交えた解説が示され
ているほか、財務諸表とのつながり (Connectivity) に関する考慮事
項や、欧州サステナビリティ報告基準 (ESRS)やGRIスタンダード等、
他の基準との相互運用可能性 (Interoperability) に関する考慮事項が
示されています。

- 第1章 重要性がある情報の定義と、そのISSB基準における適用
- 第2章 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及び機会と、そのISSB基準における
適用
- 第3章 重要性がある情報の識別と開示

KPMG関連資料:

Assessing materiality (英語)

欧州委員会 (EC)

【FAQの公表】

1 「CSRDに関するFAQ (Commission Notice)」

欧州委員会は、2024年11月13日に「CSRDに関するFAQ (Commission Notice)」をEUの官報に掲載しました。本FAQは、EUにおける「企業サステナビリティ報告指令 (CSRD)」に関して寄せられた質問に対して欧州委員会が回答を示した文書です。CSRDに基づいて実施されるサステナビリティ報告及び同報告に対する保証業務等のテーマに関連する90個の質問について回答が示されています。

KPMG関連資料:

CSRD—Your questions answered?

米国財務会計基準審議会 (FASB)

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

1 ASU第2024-03号「損益計算書—包括利益の報告—費用の分解開示 (サブトピック220-40): 損益計算書における費用の分解」

FASBは、2024年11月に下記5種類のコスト又は費用のいずれかを含む損益計算書上の費用科目 (継続事業のみ) の金額それぞれについて、これらのコスト及び費用を表形式で分解して開示する注記を要求するASUを公表しました。本ASUは公開営利企業の年度及び期中財務諸表において適用されます。

- 棚卸資産の購入額 (purchases of inventory)
- 従業員報酬 (employee compensation)
- 減価償却費 (depreciation)
- 無形資産の償却費 (intangible asset amortization)
- 石油及びガスの生産活動において認識された減価償却費、減耗

費及び償却費 (depreciation, depletion and amortization) (もしくは他の活動における減耗費 (depletion))

さらに、既存のUSGAAPの規定により開示が要求されている特定の費用や利得及び損失についても同表形式の開示において、独立した項目として開示することが求められます。

表形式で開示される金額の合計は、それぞれの「費用科目」の損益計算書上の金額と一致する必要があります。分解して開示されることが要求されない「その他」に分類される金額については、質的な説明を行うことが求められます。

また、上記の表形式の開示に加えて、継続事業において認識された販売費 (selling expense) の合計額、及び企業による販売費の定義 (年次のみ) の開示が要求されています。

本ASUは、すべての公開営利企業に対して、2026年12月15日より後に開始する事業年度及び2027年12月15日より後に開始する期中報告期間 (その後のASU案により2027年12月15日より後に開始する事業年度の期中報告期間に修正される予定) から適用され、早期適用は認められています。企業は、適用日より後に開始する事業年度の財務諸表から将来に向かって適用するとされていますが、適用日より後に開始する事業年度の財務諸表に表示されるすべての比較期間の財務諸表について遡及適用することも認められています。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

2 ASU第2024-04号「負債: 転換権及びその他のオプション付き負債 (サブトピック470-20): 転換権付き負債性金融商品の誘因による転換」

FASBは、2024年11月に転換権付き負債性金融商品 (特に、現金転換特性付き転換社債) が当初の契約条件とは異なる転換を促進する条件に従って決済される場合に、「誘因による転換」の会計処理モデルを適用すべきかを判断するための要件を明確化するASUを公表しました。「誘因による転換 (induced conversions)」の会計処理モデルを適用できない決済は、一般的には決済に伴う損益への影響が大きくなる「負債の消滅」として会計処理されます。

本ASUでは、主に以下の事項が定められています。

- 転換権付き負債性金融商品の決済を「誘引による転換」として会計処理するためには、転換促進オファー (inducement offer) に少なくとも既存の転換条件に従って発行されるべき対価 (の形態と金額) が維持される必要があること
- 対価に現金等が含まれる場合には、対価の形態と金額が維持されているかの評価は、オファー受諾の日の企業の株式の公正価値に基づいて評価すること (売買高加重平均単価 (VWAP) の採用、削除または修正によって、自動的に「負債の消滅」として会計処理

2024年11月号

が要求されることはない)

- オファー受諾の日から遡って1年以内に転換権付き負債性金融商品について(条件が実質的に異なるとみなされない範囲で)条件変更や交換が行われていた場合、転換促進オファーの条件はオファー受諾の日の1年前に存在した転換条件と比較すること
- 現時点では転換可能ではない転換権付き負債性金融商品についても、発行日とオファー受諾の日の双方において実質的な転換特性が存在すれば、「誘因による転換」に関するガイダンスの適用が可能であること

本ASUは、2025年12月15日より後に開始する事業年度及びその期中報告期間から適用されます。適用に際しては、将来に向けて適用することとされていますが、遡及適用(完全遡及アプローチ)も認められます。ただし、ASU第2020-06号による現金転換特性付き転換社債に係る改訂の適用開始日より前に発生した決済に遡及適用することはできません。そのため、早期適用はASU第2020-06号による改訂を適用している企業のみ認められています。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

【公開草案(会計基準更新書案(ASU案))】

1 ASU案「期中報告(トピック270):狭い範囲の改善」

FASBは、2024年11月にトピック270の記載が過去の改訂の積み重ねなどにより複雑となっており、各企業の状況に応じた要求事項を理解することが難しいという利害関係者からの見解を受けて、トピック270の理解しやすさを改善し、期中報告において要求される開示をより明確に示すことを意図した改訂を提案しています。

本ASU案では以下を目的とする改訂が提案されています。

- 企業がUSGAAPに基づいて採用できる期中財務諸表及び注記の様式と内容(form and content)の選択肢を明確化する
- 期中報告において要求される開示の包括的なリストを追加する(現行の期中開示を拡張又は縮小するものではない)
- (上記のリストに明記されていない事項について開示すべきか否かの判断に資することを意図して)直近の年度の報告期間の末日以降に発生した事象及び変化のうち企業に重要な影響を及ぼすものを開示するという期中報告における開示の原則を導入する

本ASU案は、適用開始日より後に発行される期中財務諸表に対して将来に向けて適用することが提案されています。なお、本ASU案に基づく改訂の発効日及び早期適用が認められるかは、本ASU案に寄せられるコメントを踏まえて決定されます。

コメントの募集期限は、2025年3月31日です。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

2 ASU案「政府補助金(トピック832):営利企業による政府補助金の会計」

FASBは、2024年11月に企業が受け取る政府補助金の認識、測定、表示に関する規定を新たに設けるASU案を公表しました。

本ASU案では、主に以下の事項を提案しています。

- 主に適用範囲と認識要件について限定的な修正を行ったうえで、国際財務報告基準(IFRS)の規定(IAS第20号「政府補助金の会計処理及び政府援助の開示」)の主要な定めを導入する
- 政府補助金を、政府から営利企業への貨幣性資産もしくは非貨幣性の有形資産の移転(交換取引を除く)と定義する(適用範囲)
- 企業が補助金の付帯条件を遵守し、補助金を受領する可能性が相当程度高い(probable)場合に補助金を認識する(認識要件)

また、本ASU案により、これまで政府援助の開示を定めていた現行のトピック832の名称が「政府援助(Government assistance)」から「政府補助金(Government grants)」に変更されます。なお、現行の開示規定は維持されます。

本ASU案は、適用日時点ですべての補助金収入が認識されていない政府補助金もしくは適用日より後に取り決められた補助金に対する将来に向けての適用と遡及適用(完全遡及アプローチ)をどちらも認めることが提案されています。なお、本ASU案に基づく改訂の適用開始日及び早期適用が認められるかは、本ASU案に寄せられるコメントを踏まえて決定されます。

コメントの募集期限は、2025年3月31日です。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

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12月24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)」(以下「本改正案」という。)等を公表し、パブリックコメントの募集を開始しました。本改正案では、企業会計基準委員会より、企業会計基準第34号「リースに関する会計基準」等が公表されたことを受け、表示や注記事項等について、所要の改正を行うことが提案されています。

本改正案は公布の日から施行される予定ですが、改正後の規定は、2027年4月1日以後に開始する連結会計年度等(連結会計年度又は中間連結会計期間)に係る連結財務諸表又は第1種中間連結財務諸表若しくは第2種中間連結財務諸表及び事業年度等(事業年度又は中間会計期間)に係る財務諸表又は第1種中間財務諸表若しくは第2種中間財務諸表に適用され、同日前に開始する連結会計年度等に係る連結財務諸表等及び事業年度等に係る財務諸表等については、なお従前の例によるとされています。

コメントの募集は2025年1月24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(2025年1月8日)

2 「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12月27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、パブリックコメントの募集を開始しました。

本改正案では、企業会計基準委員会(ASBJ)より公表されている企業会計基準公開草案第82号(企業会計基準第27号の改正案)「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準(案)」等の内容を受けて、特別法人事業税について、事業税(所得割)と同様の取扱いとすることが提案されています。

ASBJにおける上記の公開草案の結果を踏まえ公表される企業会計基準「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用日を踏まえて、財務諸表等規則等が施行される予定です。

コメントの募集は2025年1月27日に締め切られています。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説(2025年1月9日)

【Information】

1 「記述情報の開示の好事例集2024(第2弾・第3弾)」の公表(サステナビリティに関する考え方及び取組の開示②・③)

2023年1月に改正された「企業内容等の開示に関する内閣府令」において、有価証券報告書等にサステナビリティに関する考え方及び取組の記載欄が新設されました。金融庁では本改正を踏まえ、どのような開示が投資判断にとって有益と考えられるのかについて、昨年に引き続き、投資家・アナリスト・有識者及び企業を構成員とする勉強会を開催し、検討を行っています。

2024年12月に公表された事例集では、サステナビリティに関する考え方及び取組の開示のうち、気候変動関連等(第2弾)、人的資本、多様性及び人権(第3弾)に関して議論された内容を踏まえて、具体的な事例とともに「投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント」及び「好事例として取り上げた企業の主な取組み」を掲載しています。

2 「有価証券報告書の定時株主総会前の開示に向けた環境整備に関する連絡協議会」の設置

金融庁は2024年12月17日、有価証券報告書の定時株主総会前の開示に向けた環境整備に関する連絡協議会(会議は非公開)の設置を

2024年12月号

公表しました。

本研究会は、2024年4月に岸田総理大臣（当時）からの、企業と投資家の一層の対話の促進に向けて、より多くの企業において有価証券報告書の定時株主総会前の開示（以下「総会前開示」という。）がされるよう、環境整備について金融庁を中心とした検討を進める旨の発言を受け、設置されたものです。

その上で、本研究会では、コーポレートガバナンスの実質化及び企業と投資家の対話の促進の観点から、総会前開示に向けた環境整備について検討・推進するために、総会前開示に係る課題及び具体的な施策について実務的な検討を行うことが予定されています。

法務省

【意見募集】

① 「会社計算規則の一部を改正する省令案」に関する意見募集

法務省は、2024年12月6日、企業会計基準委員会による実務対応報告第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」の公表等を受けて、「会社計算規則の一部を改正する省令案」（以下「省令案」という。）に関する意見募集を開始しました。本省令案では、主に国際最低課税額に対する法人税等の損益計算書及び注記表の取扱いに関する改正が提案されています。

本省令案については、公布の日から施行し、2024年4月1日以後開始する事業年度に係る計算書類及び連結計算書類について適用する予定とされています。

なお、意見募集は2025年1月17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（2024年12月11日）

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

【最終基準】

① 「自然依存電力を参照する契約—IFRS第9号及びIFRS第7号の改訂」

IASBは、2024年12月に自然依存電力を参照する契約の会計処理に関する実務上の課題に対応するため、IFRS第9号「金融商品」及びIFRS第7号「金融商品：開示」の改訂を公表しました。

本改訂の適用範囲は、自然依存電力を参照する契約に限定され、その他の契約等に類推適用することは禁止されています。また、自然依存電力を参照する契約とは、発電の源泉が天候等の制御不能な自然条件に依存するため、基礎となる電力量の変動リスクに企業が晒される契約をいいます。

自然依存電力の購入者は、電力を利用できないタイミングで電力を購入せざるを得ないリスクに晒されています。また、対象の電力が取引されている電力市場のデザイン及び運用上の理由から、企業が使用されなかった電力を一定期間内で売却することを回避する実際上の能力を有さないケースもあります。本改訂では、そのような状況での電力の売却は、「自己使用」の例外の要求事項の適用にあたり、企業が純額では電力の買手であること等の一定の条件を満たす場合には、ヘッジ会計の適用要件（契約が電力の購入者である企業の予想される使用の必要に従って締結され、保有されていること）と必ずしも不整合を生じるものではない旨が明確化されています。

また、自然依存電力を参照する契約をヘッジ手段として電力の予定取引のヘッジを行う場合、ヘッジ手段が参照する発電設備から供給されると予想される変動電力量と一致する変動電力量の名目量をヘッジ対象として指定することが認められました。

本改訂は2026年1月1日以後開始する事業年度より適用されますが、本改訂の公表日以後開始する報告期間より早期適用することも認められます。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説（2025年1月8日）

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「環境クレジット及び環境クレジット債務(トピック818)」

FASBは、2024年12月に企業が購入・受領または生成して保有する環境クレジット、並びに環境クレジットによって決済可能な環境クレジット債務に適用されるASU案を公表しました。

本ASU案における主な提案内容は、以下のとおりです。

- 本ASU案の適用対象となる「環境クレジット」及び「環境クレジット債務」について、主に以下のように定義する。
 - 環境クレジット: 排出、または交換取引によって別個に移転可能な他の汚染を防止、管理、削減または除去するための強制力がある権利をいう。
 - 環境クレジット負債: 排出、または環境クレジットによって決済することが要求される(または、要求されうる)他の汚染を防止、管理、削減または除去するための規制対応のコンプライアンスプログラムから生じる強制力がある債務をいう。
- 環境クレジットについて、
 - 環境クレジット債務の決済において使用される、または交換取引において譲渡される可能性が相当程度高い(probable)環境クレジットは、原則として取得原価で資産として認識する一方、それ以外の環境クレジットは発生時に費用処理する。
 - 資産として認識された環境クレジットは、環境クレジット債務の決済に使用される可能性が相当程度高い(probable)か否かにより、規制対応の環境クレジット(compliance environmental credit)と非規制対応の環境クレジット(noncompliance environmental credit)に分類され、それぞれ以下のように事後測定する。
 - ・ 規制対応の環境クレジット: 取得価額で事後測定し、再測定は行わない。そのため、報告期間ごとの減損テストは要求されない。
 - ・ 非規制対応の環境クレジット: 取得価額から減損損失を控除した金額で事後測定し、各報告期間末における公正価値との比較による減損テストが要求される。なお、一部の非規制対応クレジットには公正価値(事後の変動は純損益で表示)で事後測定する会計方針を選択できる。
- 環境クレジット債務について、
 - 各報告日以前に発生した事象(温室効果ガスの排出等)が環境クレジット債務を生じさせる場合に認識することが要求される。そのため、企業の自発的な環境対応への取り組みや数値目標は環境クレジット債務を生じさせない。

- 負債として計上された環境クレジット債務は、企業が保有し報告日時点において債務の決済に使用することが見込まれる規制対応環境クレジット(資産)の帳簿価額により当初及び事後測定される。企業が債務に対応する十分な規制対応の環境クレジットを保有していない場合、不足部分については、当初及び事後において、報告日時点における不足部分を決済するのに必要となる環境クレジットの公正価値によりされる。
- 環境クレジットと環境クレジット債務のそれぞれについて、
 - 期中報告期間及び年度報告期間において、定量的及び定性的な情報を開示する。

本ASU案に基づく改訂は、遡及適用し、累積的影響額を利益剰余金(もしくは適切な資本・純資産の項目)の適用開始年度の期首残高を通じて調整することが提案されています。本ASU案に基づく改訂の発効日は本ASU案に寄せられるコメントを踏まえて決定されます。早期適用を認めることも併せて提案されています。コメントの募集期限は、2025年4月15日です。

KPMG関連資料:

Defining Issues (英語)

2025年1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】

① 「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について(政策保有株式の開示関係)

2025年1月31日、金融庁は、政策保有株式の開示に関する「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等を公表しました。
本改正によって、当期を含む最近5事業年度以内に政策保有目的から純投資目的に保有目的を変更した株式(当事業年度末において保有しているものに限り)について開示すべき項目が定められるとともに、従前のパブリックコメントの回答内容等を踏まえ、「純投資目的」の考え方(定義)が開示ガイドラインで明示されました。
本改正に係る内閣府令は2025年1月31日付で公布・施行されており、本改正に伴う開示ガイドラインも同日より適用されています。改正後の規定は、2025年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書及び有価証券届出書から適用されますので、2025年3月期の有価証券報告書から改正後の規定に基づく開示が必要となる点にご留意ください。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説(2025年2月4日)

【改正案】

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

2025年1月6日、金融庁は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件(平成21年金融庁告示第69号)の一部を改正する件」の改正案を公表し、パブリックコメントの募集を開始しました。
本改正案では、国際会計基準審議会が2024年12月31日までに公表した国際会計基準を、連結財務諸表規則第312条に規定する指定国際会計基準とすることが提案されており、公布の日から適用される予定です。
コメントの募集は2025年2月4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(2025年1月9日)

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

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

今月、特にお知らせする事項はありません。

米国財務会計基準審議会 (FASB)

【公開草案 (会計基準更新書案 (ASU案))】

1

ASU案「ASCの改善 (Codification Improvements)」

FASBは、2025年1月に、実務に重要な影響がないと見込まれる範囲の限定的な改善を会計基準編纂書 (ASC) に行う継続的なプロジェクトの一環として、幅広いトピックの改訂 (明確化、間違いの修正又は軽微な改善) を提案するASU案を公表しました。本ASU案では、特に継続事業から損失が生じている状況ではその希薄化効果が明確でなかった株式又は現金による決済が可能で資産又は負債として認識された契約 (例: 売建コールオプション) に関する希薄化後1株当たり利益の計算について明確化を行うトピック260「1株当たり利益」の改訂、トピック606「顧客との契約に戻づく収益」に基づいて企業が財・サービスを顧客に移転する前に認識される対価を受け取る無条件の権利 (債権) の譲渡は金融資産の譲渡であることを明確化するトピック860-10「譲渡及びサービシングー全般」の改訂を含む34の提案が行われています。

上記のトピック260の改訂については、表示されるそれぞれの報告期間について遡及適用することが提案されています。本ASU案に基づくその他の改訂は、以下のいずれかの方法により適用することが提案されています。

- 適用開始日以降の取引から将来に向けて適用
 - 表示されるもっとも早い比較期間の期首まで遡及適用
- ※累積的影響額を表示される最も早い比較期間の期首の利益剰余金 (もしくは他の適切な資本・純資産の項目) を通じて調整
コメントの募集期限は、2025年4月22日です。

¹ SSBJ「期間調整を行う場合の合理的な方法の例(案)」:
https://www.ssb-j.jp/wp-content/uploads/sites/6/2024ed02_03.pdf

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 会計基準

<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 (2024.12 - 2025.1)

KPMG税理士法人

本稿は、2024年12月から2025年1月に国税庁及び経済産業省等から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan Tax Newsletter及び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

2025年度税制改正大綱

2024-12-26

(KPMG Japan Tax Newsletter)

12月20日、政府与党（自民党・公明党）は「2025年度税制改正大綱」を決定しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-tax-newsletter-20241226.pdf>

英語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-en-tax-newsletter-20241226.pdf>

国税庁

– 消費税のプラットフォーム課税に関する英語版Q&A等の公表

2024-12-27

(KPMG Japan e-Tax News No.323)

国税庁は12月20日、2024年度税制改正で創設されたプラットフォーム課税に関して2024年7月30日に公表していたQ&Aの英語版を公表しました。

また、国税庁長官により指定を受けた特定プラットフォーム事業者の名簿も公表されました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20241227-1.pdf>

英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-en-e-taxnews-20241227-1.pdf>

国税庁

– 暗号資産等に関するFAQの改訂

2024-12-27

(KPMG Japan e-Tax News No.324)

国税庁は12月20日、2024年度税制改正の内容等を反映した暗号資産等に関する税務上の取扱いをまとめた改訂版FAQ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-20241227-2.pdf>

経済産業省

– イノベーション拠点税制に係るガイドライン(案)等に対する意見公募手続を開始

2025-01-07

(KPMG Japan e-Tax News No.325)

経済産業省は12月27日、2024年度税制改正で創設された「イノベーション拠点税制（イノベーションボックス税制）」の詳細を解説するガイドライン（案）等を意見公募手続に付しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2025/jp-e-taxnews-20250107.pdf>

国税庁

– 所得合算ルールに関するQ&Aの改訂版の公表

2025-01-29

(KPMG Japan e-Tax News No.326)

国税庁は1月28日、2023年度税制改正で創設され、2024年度税制改正で制度の明確化等の観点から見直された、グローバル・ミニマム課税のうち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Q&Aの改訂版（第3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/2025/jp-e-taxnews-20250129.pdf>

英語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2025/jp-en-e-taxnews-20250129.pdf>

関連情報

本稿でご紹介したKPMG Japan Tax Newsletter及びKPMG 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、内藤 直子、芝田 朋子

✉ info-tax@jp.kpmg.com

これだけ海外赴任準備 —必ず押さえておくべきポイント— 第8回 チェコ・オランダ・ドイツ

KPMGチェコ

末正 響 / マネジャー

KPMGオランダ

藤末 亮太 / シニアマネジャー

KPMGドイツ

田岡 有 / シニアマネジャー

近年、欧州連合（EU）では環境保護やデジタルセキュリティに関する新たな規制が次々と導入されています。これらの規制は、持続可能な社会の実現と企業の競争力維持を目的に、環境保護やサイバーセキュリティの強化を図ろうとするものです。これらの規制は国際的に大きな影響力を持つことから、日本企業にとっても重要なトピックスといえるでしょう。

そこで、本稿では、EUが2026年から本格導入を予定している炭素国境調整メカニズム（CBAM）をはじめ、森林破壊防止規則（EUDR）、サイバーレジリエンス法（CRA）、改正ネットワークおよび情報セキュリティ指令（NIS2指令）、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）、企業サステナビリティ・デュー・ディリジェンス指令（CSDDD）など、欧州における主要な規制動向を詳しくご紹介します。

さらに、EU各国のアップデート情報として、チェコ、オランダ、ドイツに関する法律・会計・税務関連情報についても、特筆すべき内容をご紹介します。

本稿を通じて、欧州の最新動向を理解し、今後のビジネス戦略に役立てていただければ幸いです。

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。

※当該情報は2月21日時点の情報に基づいております。発行日時点の最新の状況を表していない可能性もある点ご了承ください。

POINT

欧州連合（EU）では、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）や森林破壊防止規則（EUDR）、サイバーレジリエンス法（CRA）など、環境保護とデジタルセキュリティを強化するための新たな規制が導入されており、その動向を注視する必要があります。

チェコ

日本を含む10カ国の国民に対して労働許可が不要となり、手続きが簡素化されるほか、IFRS®会計基準に基づくリース会計が導入予定である。

オランダ

法人税や移転価格関連の税務コンプライアンスが強化されており、特に移転価格ポリシーや関連文書の準備が求められている。

ドイツ

企業法に基づく取締役の責任が厳格化されており、会計基準も債権者保護を目的とした保守的な処理が求められている。



末正 響
Hibiki Suemasa



藤末 亮太
Ryota Fujisue



田岡 有
Yu Taoka

① EUにおける全体的な規制動向

本稿では、近年EUにおいて相次いで導入されているESGやデジタル関連の新規制の中から、特に影響の大きい規制について説明します。今回ご紹介する規制以外にも、EUでは多くの新たな規制が導入されていますので、ご注意ください。

1. 企業サステナビリティ報告指令 (CSRD)

欧州委員会 (EC) がCSRDを発効したことに伴い、EU域内の50,000社以上の企業がサステナビリティ関連の開示を義務付けられました。それに伴い、アニュアルレポートの焦点も、株主からより幅広いステークホルダーを意図したものへと移行することとなりました。

2024年度に最初に報告する企業グループは、大規模な社会的影響度の高い事業体 (通称Large PIEs) です。2025年度からはLarge PIEs以外の大企業、具体的には売上高5,000万ユーロ、総資産2,500万ユーロ、従業員数250名超の3つの条件のうち2つ以上の条件を満たす企業が対象となります。また、EU域内で1億5,000万ユーロ以上の売上高がある場合、EUの大企業/グループとその子会社だけでなく、EU域外の親会社にも影響を及ぼします。

さらに、サステナビリティ報告書はアニュアルレポートの一部として提供され、報告の初年度から限定的な保証 (レビュー) の対象となります。

2. 企業サステナビリティ・デュー・ディリジェンス指令 (CSDDD)

CSDDDは、企業のバリューチェーンにおける実際のまたは潜在的な人権および環境に関連する負の影響を評価し、防止し、緩和するため、リスクに基づいたデュー・ディリジェンスを実施することを

求める指令です。CSDDDにおけるデュー・ディリジェンスは「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス (OECDガイダンス)」を基にしており、CSDDDに基づくデュー・ディリジェンスはCSRDに基づくサステナビリティ報告の開示事項の一部を構成しています。そのため、EUバッテリー規則等のバリューチェーンにおける人権・環境リスクを評価・対応を求める規則とも親和性が高くなります。また、一部加盟国で先行していたデュー・ディリジェンス規則をEU加盟国全体にわたり標準化することにより、欧州各国・地域で事業活動を行う企業にとって、より要求事項が明確化されることとなります。

デュー・ディリジェンスに含まれるステップは以下のとおりです。

- 責任ある企業行動を企業方針および経営システムに組み込む
- 人権や環境に対する実際のまたは潜在的な負の影響を特定、評価し、優先順位を付ける
- 負の影響を防止、軽減、または阻止し、必要に応じて是正措置を講じる
- 通知メカニズムと苦情処理手順を確立し、維持する
- 講じられた対策の有効性を監視し、デュー・ディリジェンスについて開示する
- パリ協定に沿った移行計画を採択し、実施する
- CSDDDは以下の企業が対象となります。
- 従業員数1,000名以上かつ売上高4億5,000万ユーロ以上のEU域内企業
- EU域内売上高が4億5,000万ユーロ以上のEU域外企業
- 欧州においてフランチャイズまたはロイヤリティ契約 (共通のアイデンティティ、ビジネスコンセプト、統一されたビジネス手法の導入を担保するもの) をグループ外企業と締結しており、当該ロイヤリティ収入が2,250万ユーロ以上かつ売上高 (EU域外企業はEU域内売上高) が8,000万ユーロ以上の企業

CSDDDは2024年7月に発効され、その後2年以内にEU加盟国で国内法制化されることになっています。2027~2029年は移行期間として、企業規模に応じて適用対象開始時期が定められています。

3. 炭素国境調整メカニズム (CBAM)

CBAMはEU域外からの輸入品に対して炭素価格を課すことを目的とする制度です。EU域内での炭素排出量削減努力を補完し、EU域外からの安価な炭素集約型製品の流入を防ぐための措置で、2026年1月から本格適用となりました。対象は鉄鋼、セメント、肥料、アルミニウム、電力などの産業で、これらの製品の輸入業者に対して、炭素排出量に応じた証明書の購入を義務付けます。2023年10月から移行期間が始まり、2026年1月からの本格適用に向けて、輸入業者は四半期ごとに排出量を報告する必要があります。

この制度は、EUの「Fit for 55」政策パッケージの一環として、2030年までに温室効果ガス排出量を1990年比で少なくとも55%削減する目標を支えるものです。

導入の狙いは、EUの産業競争力を維持しつつ、グローバルな気候変動対策を促進することです。これにより、EU域内の企業が不利な競争条件にさらされることを防ぎ、同時に他国・地域にも炭素排出削減の取組みを促す効果が期待されています。また、CBAMは国際貿易における公平性を確保するための手段としても位置づけられており、各国・地域の政策決定者や企業にとっても重要な関心事となっています。

4. 森林破壊防止規則 (EUDR)

EUDRは森林破壊防止を目的とした規制で、大豆、パーム油、牛、コーヒー、カカオ、ゴム、木材 (これらの由来製品含む) に適用されます。EUDR発効後に対象製品をEU市場に投入、もしくはEUから輸出

するためには、同製品が森林破壊の起きた土地で生産されていないこと、生産国の法令にしたがって生産されていることの確認、デュー・ディリジェンス報告書の提出が求められます。

当初は2024年12月30日から適用開始の予定でしたが、2024年10月に1年延期が公表され、2025年12月30日から適用開始される予定です。

5. サイバーレジリエンス法 (CRA)

CRAはデジタル要素を備えた製品のサイバーセキュリティを高めることを目的とした規制で、デジタル要素を備えた製品（自動車部品等一部例外あり）の製造業者、輸入業者、販売業者に適用されます。特に製造業者に対しては、対象製品のライフサイクル全体（開発段階から製品寿命まで）のサイバーセキュリティの確保を求めるなど、さまざまな要求事項が含まれています。

CRAは2024年12月に発効しており、段階的な施行を経て、2027年12月11日に全面实施します。

詳細はKPMGのウェブサイト「EUサイバーレジリエンス法がもたらす日本企業への影響とは」¹をご参照ください。

6. 改正ネットワークおよび情報セキュリティ指令 (NIS2指令)

NIS2指令はEU域内のサイバーレジリエンスを向上させるためのEU指令で、対象となる18のセクターで製品・サービスを提供する一定規模以上の企業に適用されます。対象企業の経営者はサイバーセキュリティを高いレベルにするための要求事項を遵守する責任を負い、セキュリティインシデントの報告義務が課されます。

NIS2指令は2023年1月に発効、現在各EU加盟国で国内法制化が進められています。詳細はKPMGのウェブサイト「改正ネットワークおよび情報セキュリティ指令

(NIS2指令)」²をご参照ください。

II 各国アップデート

1. チェコ

チェコに関するアップデート情報は次のとおりです。

(1) 就労許可取得要件の緩和

2025年1月時点で、日本を含む10カ国の国民は、チェコでの就労にあたり労働当局からの労働許可が不要となります。これにより、長期就労にあたり、労働許可を待つ必要がないため、人材派遣の行政手続きが大幅に簡素化されます。ただし、長期就労の場合は引き続き滞在許可（ブルーカード、就労カード等）の取得が必要である点に注意が必要です。

就労に付随する論点として、運転免許証の交換に関する注意点が挙げられます。日本とチェコは運転免許証の交換制度が適用されることから、チェコで再度運転免許証を取得する必要はありません。ただし、2024年1月以降は、暦年で185日以上チェコに滞在していることが交換の条件となります。あくまで「暦年」のため、翌年になるとカウントがリセットされ、再度185日経過するまで交換ができない点にご留意ください。

(2) リース会計の変更

日本基準やIFRS会計基準と異なり、チェコではリースの借り手はリースに係る費用をすべて期間損益として処理します。現在、チェコの会計法の改正が議論されており、IFRS会計基準への整合が検討されています。改正された場合には、すべてのリースについて使用权資産とリース負債が求められ、減価償却および支払利息の計上が行われることとなります。これらの変更は2026年1月以降開始する事業年度からの適用が予定されているものの、現

時点では草案段階であり、国会での成立が待たれる状況です。

日本企業の場合、連結パッケージへの組替えが行われていると考えられるため、連結仕訳や開示への影響について確認することを推奨します。

(3) 移転価格税制と税務調査

最後に、移転価格税制上の注意点についてお伝えします。移転価格の分野における税務調査の件数は、2013年の282件から2023年には570件と過去10年で倍増しており、税務当局が最も重視する分野となっています。最近の傾向としては、リスクと機能の分析に焦点を当て、本格的製造会社から受託製造会社への分類変更による過年度の欠損の否認が散見されている状況です。特に、昨今のインフレ影響を受けて、2~3年にわたり損失を計上してきた製造子会社に関しては、税務調査および追徴課税のリスクが高まっています。そのため、自社の移転価格税制上のリスクと機能について、本社とのすり合わせを行うことを推奨します。

2. オランダ

オランダの税務コンプライアンスおよびオランダ会計基準の特徴は次のとおりです。

(1) オランダの税務コンプライアンス

法人税所得税申告期限は、原則決算日後5ヵ月以内ですが、11ヵ月の延長が可能です。予定納税額は、過去の納付実績に応じて、事業年度開始後1~2ヵ月以内に税務当局より通知されます。また、ハイブリッドミスマッチ対策税制 (ATAD2) に基づく文書も備えておく必要があります。

移転価格関連では移転価格ポリシー、マスターファイル、ローカルファイルの文書を申告日までに備えておく必要があります。さらに、連結売上高7億5,000万ユーロ以上のグループ子会社の場合、Country by

Country Reporting (CbCR: 国別報告書) が最終親会社で提出される旨の通知を、オランダ税務当局に対して行う必要があります。

配当にかかる源泉税は、源泉税申告を配当宣言後1ヵ月以内に、オランダ税務当局に提出する必要があります。ただし、源泉税が免除される場合は、同期限内に配当にかかる通知をオランダ税務当局に対して行います。なお、利息およびロイヤリティにかかる源泉税は暦年単位であり、翌年1月末までに申告が必要です。

付加価値税 (VAT) の申告は、月次または四半期単位です。各々の申告期限は対象期間の翌月末までです。

(2) オランダ会計基準

IFRS会計基準が導入された当初、オランダ会計基準はIFRS会計基準とのコンバージョンを急速に進めました。しかし、上場企業は、連結財務諸表にはIFRS会計基準の適用を採用し、オランダ会計基準適用していません。そこで、オランダ会計基準委員会 (DASB) は、オランダ会計基準を非上場会社向けの基準として位置づけました。そのため、IFRS会計基準とのコンバージョンは鈍化しています。

一方で、グローバルでIFRS会計基準を適用しているグループの子会社の財務報告の効率性を鑑み、オランダ会計基準を適用しつつ、IFRS9の期待信用損失モデルの適用、IFRS15および16の適用を可能とするオプションがあります。

3. ドイツ

ドイツ赴任にあたり知っておくべき項目について、ドイツ企業法を中心にご紹介します。

(1) 取締役の責任

ドイツの法令には、ドイツ有限会社の取締役が負うべき注意義務として、資本金の半額を喪失したことが判明した時に遅滞

なく総会を招集する義務等が規定されています。注意義務に違反した取締役はドイツ在住か否かにかかわらず、個人財産で無制限に連帯責任を負うことになります。したがって、取締役に就任する場合は、自らの義務について正確な理解が必要となります。

(2) 会社区分と会計監査

ドイツの企業は、売上高、総資産、従業員数の3つの基準値により小会社、中会社、大会社に区分されます (図表1参照)。これらの基準値のうち、2基準以上の条件を2事業年度連続で満たした年度より、その区分に変更されます。

会社区分が小さくなるにつれて、財務諸表の作成・開示義務も簡略になります。また、中会社と大会社は会計監査を受ける必要があります。決算書を決算日以後12ヵ月以内に開示しない場合には、ペナルティが科されます。

(3) ドイツ会計基準

ドイツ企業の資金調達は銀行融資が中心だったこともあり、ドイツ会計基準は債権者保護を目的として発達してきました。そのため、「理性的な商人の判断」に従い、日本基準やIFRS会計基準等他の主要な会計基準に比べてやや保守的な会計処理が求められます。

(4) 就労目的の滞在許可

日本国籍を有する人は、ビザなしで90日間ドイツに滞在することが可能です。また、90日を超えてドイツに滞在する場合は、ビザなしでドイツに入国した後に滞在

許可を申請することができます。ただし、ドイツに入国しても、就労目的の滞在許可取得までは就労できないこと、最近90日以内に滞在許可を取得できないケースが出てきていることから、状況に応じて日本でビザを取得しておいたほうがよい場合も考えられます。

また、付随論点として、ドイツで車を運転する際の注意点を挙げます。ドイツでは、日本の運転免許証に加えて、そのドイツ語訳もしくは国際運転免許証を携帯することで、ドイツ入国から6ヵ月間はドイツ国内での運転が可能となります。それ以降の期間に運転する場合は、ドイツの運転免許証への書換えが必要ですが、日本の運転免許証とそのドイツ語訳があれば、ドイツでの住民登録後、無試験での書換申請が可能です。

1 EUサイバーレジリエンス法がもたらす日本企業への影響とは:

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/07/cyber-resilience-act.html>

2 改正ネットワークおよび情報セキュリティ指令 (NIS2指令):

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/02/cyber-nis2-security.html>

図表1 ドイツ会社区分の基準値

	小会社	中会社	大会社
総資産 (千 €)	7,500以下	25,000以下	25,000超
売上高 (千 €)	15,000以下	50,000以下	50,000超
従業員数	50人以下	250人以下	250人超

出所:KPMG作成

関連情報

KPMGは、日本企業の海外事業展開をこまやかに支援するため、世界主要約30カ国90都市の日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルを配しています。

各国の最新情報については、下記をご覧ください。

海外進出支援窓口

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

チェコ/スロバキア

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

オランダ

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

ドイツ

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/global-support/germany.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チェコ

未正 響 / マネジャー

✉ hibikisuemasa@kpmg.cz

KPMGオランダ

藤末 亮太 / シニアマネジャー

✉ fujisue.ryota@kpmg.com

KPMGドイツ

田岡 有 / シニアマネジャー

✉ ytaoka1@kpmg.com

2025-26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

工藤 寛之 / ディレクター

高木 航介 / アソシエイト・ディレクター

田島 康教 / アソシエイト・ディレクター

久米田 明宏 / マネジャー

2025年2月1日に2025-26年度（2026年3月期）のインド国家予算案が公表されました。今回の予算案は、インドの経済的な上昇を促進するためのビジョナリーかつ包括的な青写真であり、世界舞台上で主導する準備が整ったViksit Bharatを実現するための基盤を築くものです。特定の税制優遇措置と効率化された規制環境を通じて外国投資を促進し、インドをグローバルなビジネス拠点として位置付けることを目指しています。本稿は、2025-26年度（2026年3月期）インド国家予算案、特にそのなかでも、税制改正案について解説します。また、現行の1961年所得税法の包括的な見直しを行うために、2025年2月13日に国会に提出された2025年所得税法案についてもあわせて解説します。

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

2025-26年度のインド国家予算案では、制度面で多数の緩和項目、税制面では個人所得税の減税や税制の緩和、合理化項目が提示された。

POINT 2

全般的に、玩具、皮革製品、食品加工、EV、電子機器等の製造業の推進に重点が置かれている。

POINT 3

制度面では、非金融セクターでの規制関連の見直し、企業合併の迅速化のための要件や手続きの合理化、保険会社の外国直接投資制限を100%に引き上げなどが提示されている。

POINT 4

税制面では、個人所得税減税、移転価格税制の新制度の導入、関税率の区分変更とコンプライアンスの緩和、そして源泉税の合理化、適用基準額の引き上げ、納税者の負担軽減などが提示されており、日系企業に影響を与える項目が多数提案されており、今後の法案化の動向に留意が必要である。



空谷 泰典
Taisuke Soratani



工藤 寛之
Hiroyuki Kudo



高木 航介
Kosuke Takagi



田島 康教
Yasunori Tajima



久米田 明宏
Akihiro Kumeda

①

インド国家予算案

1. 直近の経済動向

2024年、世界経済は地域ごとに不均一な成長を見せました。ヨーロッパとアジアの一部では、サプライチェーンの混乱と弱い外部需要により、製造業が減退しました。一方、サービス業は好調で、世界的な経済成長を支えました。インフレ圧力は世界的に緩和されましたが、サービス業のインフレは依然として懸念事項です。インド中央銀行は、成長率とインフレの異なる進路を背景に、多様な金融緩和政策を採用することが予想されますが、地政学的な緊張と貿易政策のリスクが続いています。

これらの世界的な課題にもかかわらず、インドは経済成長を維持し、2025年3月期の実質GDP成長率は6.4%と予測されています。この成長は、農業とサービス業によって支えられており、記録的なカリフ作物の生産により農村の需要が改善されたことが背景にあります。製造業は世界的および国内の需要が低迷しているものの、安定した個人消費が強い国内需要を示しています。財政規律の維持、サービス貿易の黒字および送金収入が、マクロ経済の安定に貢献しました。

2026年3月期を見据えると、世界的な不確実性のなかでも、インドの成長見通しは安定しているようです。GDP成長率は6.3%から6.8%の範囲で予測されています。主要な成長ドライバーには、農村の需要、企業の賃金改善、および消費者信頼があります。インドは競争力を強化するために、構造改革および規制緩和を推進する必要があります。インフレは食料価格の変動によって引き起こされる課題であり、外部セクターは強いサービス貿易の黒字から利益を得ています。安定した資本流入を通じた経常収支赤字の管理が、持続的な成長にとって重要となるでしょう。

2. 2026年3月期インド国家予算案

現在、ナレンドラ・モディ首相のもとで3期目を迎えている政府は、経済成長を促進し、社会福祉を向上させ、インドを世界経済のリーダーとして位置付けるための包括的な計画を策定しました。2026年3月期の連邦予算は、持続的な経済成長、財政赤字の削減、および持続可能で包括的な成長を強調する投資とイニシアチブを通じた民間消費の安定化を目指し、インドの回復力のある経済見通しを強調しています。財務大臣のニルマラ・シタラマン氏が提出したこの予算は、主に農業、中小企業、投資、および輸出の4つの開発エンジンに基づいて構成されており、改革が燃料となり、包括性が指針となっています。金融セクターの改革、中産階級に救済を提供することを目的とした税制改革、およびインフラ開発への継続的な焦点が、Viksit Bharat@2047のビジョンを推進すると予想されています。

Viksit Bharat@2047とは、インド政府が2047年までに国を完全に発展させることを目指したビジョンとロードマップです。2047年はインドの独立100周年にあたります。このイニシアチブは、包括的な発展、持続可能な進歩、そして効果的なガバナンスを強調しています。

②

税制改正案

1. 所得税法の包括的な見直し

インド・モディ内閣は、2024年7月の第3次内閣発足後最初の予算案発表時に、1961年所得税法 (Income-tax Act, 1961、以下、「現行法」) 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ヶ月以内に所得税法の包括的な見直しを行うことを発表しました。

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たため、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。

以下では、上記を受けて2025年2月1日に公表された税制改正案について解説し、2025年2月13日に国会 (Lok Sabha、下院・人民会議) に提出された2025年所得税法案 (Income-tax Bill, 2025、以下、「新法案」) の概要については「III. 新所得税法案」で解説します。

2. 法人所得税

(1) 法人税率に変更なし

事前にさまざまな利害関係者・ステークホルダーから法人税率の引き下げ要請や期待がありましたが、今回は提案されませんでした。

(2) スタートアップの設立期限延長

優遇税制の対象となる適格スタートアップ¹の設立期限について、提出期限を2025年3月31日から2030年3月31日に5年間延長することが提案されています。

インドでは、これまでインド国内のスタートアップ・エコシステムを支援するために、一定の要件を満たす適格スタートアップ企業に優遇税制を適用してきましたが、今回の設立期限の延長により、税制面からスタートアップ日系企業のインド進出が進むことが期待されます。

(3) 電子機器事業への推定課税導入

インドで電子機器製造 (関連) 施設を設置・運営しているインド居住者にサービス・技術を提供する非居住者について、2025年4月1日以降は当該サービス・技術提供収入の25%を非居住者の事業所得とみなす推定課税 (任意適用) の導入が提案されています。

インドでは、インドを電子機器システム設計・製造の世界的なハブとして位置づけ

るために、インド政府により半導体・ディスプレイ製造エコシステムの開発に関する包括的なプログラムが承認されており、非居住者に対してはサービス・技術を提供することで当該電子機器製造施設の設立を支援することが期待されています。

今回の推定課税の導入により、非居住者のインドにおける法人税の実効税率がこれまでよりも下がることが期待されているため、税制面から日系企業のインド電子機器製造（関連）施設へのサービス・技術提供が進み、半導体・ディスプレイ製造エコシステムへの貢献が進むことが期待されます。

(4) 更新申告書の提出期限延長

2025年4月1日以降の更新申告書（updated return）の提出期限について、提出期限を該当する評価年度（Assessment Year: AY）末後2年から4年に2年間延長することが提案されています。

インドでは、2019年度（AY 20-21）より、未納税額・利息の25%または50%を追加支払することでAY末後2年までは更新申告書の提出が認められていましたが（ただし、所得減額や還付金増加をもたらすような申告は不可）、それ以降は認められておらず納税者のコンプライアンス順守の妨げとなっていたことから、今回の提出期限の延長により、何らかの理由で通常の設定申告書を期限内（AYの10月末または11月末）に提出できなかった日系企業の自主的な更新申告書の提出が進むことが期待されます。

ただし、AY後2年超-3年以内に提出した場合は未納税額・利息の60%を、3年超-4年以内に提出した場合は同70%の追加支払が必要なため、原則的には更新申告書の提出が必要とならないように、通常の設定申告書を正確に作成し期限内に提出することが望ましい点に留意が必要です。

(5) 合併に伴う損失繰越期限明確化

2025年4月1日以降の合併について、合併に伴い被合併会社から引き継がれる損失の繰越期限を合併時点から8年ではなく、被合併会社の損失発生時点から8年に統一することが提案されています。

インドでは、これまで被合併会社から引き継がれる損失について、合併時点から8年繰り越すことが可能となっていたが（現行法 72A(1)）、合併による損失繰越の恒常化やその乱用を招いたことから、今回の繰越期限の明確化（短縮化）により、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、留意が必要です。

(6) 源泉税（TDS/TCS）規定の合理化

2025年4月1日以降の特定の取引について、源泉税（TDS: Tax Deducted at Source/TCS: Tax Collected at Source）の適用基準額の引き上げや、納税者のコンプライアンス負担の軽減策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き、納税者の過度なコンプライアンス負担となっていました。今回の源泉税の合理化により、日系企業のキャッシュフローの改善やコンプライアンス負担の軽減が期待されます。

3. 移転価格税制

(1) ブロック調査制度の導入

2025-26年度（AY 26-27）以降の移転価格調査について、独立企業間価格（Arm's Length Price: ALP）を3年のブロック期間で決定できるブロック調査（block assessment）制度の導入が提案されています。

移転価格税制が税務上の論点となりやすいインドでは、これまで毎年類似取引について同一の独立企業間分析が繰り返

され、納税者や移転価格調査官（Transfer Pricing Officer: TPO）の過度なコンプライアンスや管理上の負担となっていました。納税者に国外関連事業者（Associated Enterprise: AE）や取引規模などが類似の取引に関して1年目にTPOにより決定されたALPを2年目と3年目にも適用するオプションの行使を認めることで、ALP決定プロセスが合理化され、日系企業の移転価格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。

(2) セーフハーバー規則の拡大

税務訴訟を減らし、国際税務の安定性・確実性をもたらすために、セーフハーバー規則²の適用範囲の拡大が提案されています。

(3) オンライン制度の導入期限撤廃

インド政府が柔軟にオンライン制度（faceless regime）を導入できるよう、特定の条項に規定されているオンライン制度の移転価格調査や係争（紛争解決パネル（Dispute Resolution Panel: DRP）、税務裁判所（Income Tax Appellate Tribunal: ITAT））の導入期限（現行2025年3月31日まで）を撤廃することが提案されています。

4. 個人所得税

(1) 個人所得税の減税

インドにおける中間所得層への支援を目的として、2025-26年度（AY26-27）以降の累進課税の課税所得帯の変更および割戻控除（Rebate benefit）の引き上げによる減税が提案されています。この提案により127万5千ルピー以下の所得者は個人所得税が非課税となります。

インドでは、これまでも過去の予算案において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、日系企業の現地ローカルスタッフおよび日本人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. 関税

(1) 関税率の合理化・軽減・免除

これまで15区分あった関税率を8区分に変更しました。また、これまで基本関税率の他に、社会福祉課徴金 (Social Welfare Surcharge: SWS) と農業インフラ・開発目的税 (Agriculture Infrastructure and Development Cess: AIDC) を同時課税していましたが、多くの項目でいずれかのみ課税へ見直しが行われました。これらにより、関税率に関する合理化が進みました。

また、2025年2月2日以降の玩具、皮革、食品加工、電子自動車、電子機器などの分野における製品の関税率が軽減・免除されています。

インドでは、「Make In India, Make for the World」のために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。今回の関税の軽減・免除や関税率の合理化により、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。

(2) 通関者の関税修正手続の明確化

通関者が輸入通関後に関税の自主評価を修正する場合の事後修正手続の導入が提案されています。

インドでは、これまで通関者による輸入通関後の関税の自主評価が誤っていたことが判明した場合の事後的な修正手続が法令で明確化されていませんでしたが、今回の提案で手続が明確化されました。また、当該事後修正手続は通関者による還付請求の場合にも適用可能であることが提案されています。ただし、税務調査中などの一定の場合には適用できないことも提案されています。

関税修正手続を明確化することで、通関者のコンプライアンス負担の軽減が図れ、日系企業の貿易活性化に寄与することが期待されます。

(3) 関税当局の暫定評価期限の新設

関税当局による関税暫定評価 (Provisional Assessments) の確定期限を2年とすることが提案されています。また、関税当局の判断で十分な理由がある場合には1年の期限延長が可能で、一定の場合には当該暫定評価の確定期限の適用がなされないことも提案されています。

インドでは、これまで関税当局による関税暫定評価の確定期限がなく、長期間確定されない事例もありました。関税当局の暫定評価期限を設定することで、通関者のコンプライアンス負担の軽減が図れ、日系企業の貿易活性化に寄与することが期待されます。

(4) 関税の紛争解決機関の廃止

関税の紛争解決機関である Settlement Commission を2025年3月までに段階的に廃止することが提案されています。2025年3月までに解決されない保留中の申請については、Interim Board (保留中の申請案件を解決するための一時的な機関) により引き継がれます。

(5) 関税の優遇税率適用手続の緩和

関税の優遇税率 (Import of Goods at Concessional Rate of Duty: IGCR) の適用にあたり、IGCRに関する一定の報告事項をまとめた申告書を関税当局に提出する必要がありますが、当該申告書の提出頻度を月次から四半期毎に変更することが提案されています。また、IGCRの適用対象となる製品・商品の使用期限を6カ月から1年に延長することも提案されています。

IGCRの適用手続を緩和することで、IGCRの適用余地が広がり、日系企業の貿易活性化に寄与することが期待されます。

6. 物品およびサービス税 (GST)

(1) ペナルティーのみ異議申し立てる場合の事前預託金の軽減

ペナルティーのみの納税命令 (Order) に対して異議申し立てをする場合の事前預託金を、ペナルティーの25%からペナルティーの10%に軽減することが提案されています。

ペナルティーのみのOrderに対する事前預託金を軽減することで、日系企業のキャッシュフローの改善が期待されます。

(2) Credit Note発行時のGST調整

Credit Noteを発行し、GSTのマイナス調整を行うには、Credit Note受領者による仕入税額控除 (Input Tax Credit: ITC) の取消が必要とする条件の追加が提案されています。

この条件追加により、Credit Noteの発行者はGSTのマイナス調整を行うにあたり、受領者のITCの取消状況を確認する必要があり、コンプライアンス負担が増える点に留意が必要です。

(3) IMS義務化に向けた法令の文言改正

CGST法第38条(1)、(2)の「auto-generated statement」の文言を「statement of input tax credit」に修正することが提案されています。

この改正により、2024年10月から任意導入されているGSTポータル上の請求書管理システム (Invoice Management System: IMS) の使用を義務化させることが可能になりました。なお、IMSの使用義務化自体は今回の提案には含まれておらず、今後の動向に留意が必要です。

(4) ITCに関する法令の文言改正

CGST法第17条(5)(d)、(2)の「plant or machinery」の文言を「plant and machinery」に修正することが提案されています。この条項は、これまで自己のため

に使用する不動産（プラント又は機械を除く）の建設に使用される物品およびサービスに関するITCの利用を制限していましたが、「プラント又は機械」の具体的な定義がないため、特に「プラント」のみの場合にITCが利用できるかが議論となっていました。

この改正では、引き続き「プラントと機械」の定義については明示されませんが、政府からの一定のメッセージが示されたといえます。なお、当該CSGT法の文言修正は遡及的に適用される点にも留意が必要です。

7. その他

(1) 生産連動型インセンティブ

生産連動型インセンティブ（Production Linked Incentive: PLI）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。

III

新所得税法案

1. 所得税法の包括的な見直し

インドのモディ内閣は、2025年2月13日に、現行法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、現行法の文量を約半分に減らす新法案を国会に提出しました。これは、2024年7月の第3次内閣発足後最初の予算案発表時に、今後6ヵ月以内に現行法の包括的な見直しを行うと発表したことを受けてになります。

以下では、当新法案の主要な内容と日系企業が留意する点について解説します。なお、当新法案は国会審議を経て、可決・制定・発効される点に留意が必要です。

2. 新法案の主要な内容

(1) 総括

新法案は、2026年4月1日の発効を予定しており、制定されればおよそ60年ぶりに現行法が置き換わることになります。

新法案は、現行法の規定とおおむね整合していますが、現行法上の類似規定の統合や廃止規定の削除、一部情報の表形式化をすることで所得税法の簡素化を目指すものであり、現行法の47章819節が新法案では23章536節に削減されます。

ただし、新法案の多くの規定については、具体的なルールの定めが必要なため、今後個々のルールが公表される可能性があります。

(2) 全体的な構造

新法案では、現行法の一部の節・小節にある長い文章を条項に分割し、読みやすさを向上させています。ただし、一部の定義については新法案が現行法の規定を参照し続けていたり、新法案内でさまざまなスケジュールや表への相互参照が多数あることから、煩雑・複雑になっているものもあります。

その他、「評価年度（Assessment Year: AY）」の概念を廃止し、「前年度（Previous Year: PY）」を「課税年度（Tax Year）」と呼ぶことにしたり、規定を無効にするための用語の変更、現行法の節・小節の説明や但し書きの小節への移管、現行法のさまざまな節の表形式化などにより、所得税法の簡素化を目指しています。

(3) 定義の変更

新法案では、新法案全体に適用される一般的な定義に加えて、特定の章・小章のみに適用される特定の定義を各章・小章の最後に記載しています。また、「事業関連性（business connection）」や「関連会社（associated enterprises）」など、新法案の一部の定義の文言については慎重な評価が必要なものもあります。

(4) おおむね変更がないもの

新法案では、個人納税者が引き続き旧個人所得税制度を選択することが可能です。また、税率、事業所得の計算、資本税制（キャピタル・ゲイン課税など）、M&A税制も現行法の規定とおおむね整合しています。

その他、「II. 税制改正案」で提案された事項の多くは一部の例外を除き新法案に含まれており、新法案は、現行法の規定や2025-26年度インド国家予算案・税制改正案とおおむね整合しているといえます。

3. 日系企業が留意する点

新法案は、現行法の規定とおおむね整合しており、現行法上の類似規定の統合や廃止規定の削除、一部情報の表形式化をすることで所得税法の簡素化を目指すものとなっているため、複雑なインド税制がインド投資の阻害要因となっている日系企業にとっても歓迎すべきものです。

また、新法案の規定を包括的に検討し、現行法との詳細な比較分析をすることで、今後対処する必要のある解釈上の問題が明らかになる可能性があるため、各日系企業は新法案が発効される前に自社の状況を踏まえた詳細な比較分析を行い、検出された重要な差異について対応方針を立案・実行することが重要といえます。

ただし、新法案の多くの規定については、具体的なルールの定めが必要なため、今後の個々のルール化の状況を注視するとともに、現行法のもとで公表されてきた各種ガイダンス・通達・通知・決定が現行法と同一・類似の方法で表現されている新法案の規定にどのように適用されるのか注視していくことも重要です。

- 1 事業売上高が10億インドルピーを超えない、認証委員会の適格事業証明書を保有している、2016年4月1日以降2025年4月1日以前に設立されている、の3要件を満たす場合、設立から10年間のうち連続する3年間について所得の100%が非課税となる。
- 2 セーフハーバールール: 利益率など事前に定められた一定の条件を満たす場合に税務当局がその移転価格を受け入れる仕組み。インドでは2013年から適用されており、ソフトウェア開発サービス、IT アウトソーシングサービス、保証、自動車部品の製造・輸出、低付加価値のグループ内サービスなどについて適用基準額とともにルールが定められている。

関連情報

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

高木 航介 / アソシエイト・ディレクター

✉ kosuketakagi@kpmg.com

田島 康教 / アソシエイト・ディレクター

✉ yasunoritajima1@kpmg.com

久米田 明宏 / マネジャー

✉ akihirokumeda@kpmg.com

市民参加型の巨大実験都市、バルセロナの多様なモビリティ

KPMGジャパン インフラストラクチャーセクター
運輸・物流・ホテル・観光セクター統轄リーダー

KPMG Asia Pacific Head of Public Transport

KPMGモビリティ研究所

KPMGコンサルティング ビジネスイノベーションユニット

倉田 剛 / プリンシパル

スペイン・バルセロナ市は、革新的な都市計画と市民参加型の取組みで注目されています。移動の利便性を支える公共交通網は、行政主導の補助金による支援で強化され、誰もが快適に移動できる都市を実現しています。また、スーパーブロックによる歩行者空間の拡大や、デジタルプラットフォーム「Decidim」¹を活用した市民参加型プロジェクトが、多様性と利便性を高めています。都市計画の効果をビッグデータで“見える化”する手法や、ジェンダーバランスを意識した公的機関の取組みも印象的でした。バルセロナの事例は、官民の連携と市民の協働を基盤とした未来志向の都市モデルを日本が構築するうえで、多くの示唆を与えてくれます。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

✔ POINT 1

バルセロナの革新と都市計画の進化

バルセロナは、都市づくりの全体像やスーパーブロックや街の大胆な造り替えなど数々の取組みで知られる世界で最も革新的な街の1つである。

✔ POINT 2

市民参加と意思決定の“見える化”

多くの市民が革新的な取組みに参加する仕組みがあり、その意思決定を支えるための効果の“見える化”が広く浸透している。

✔ POINT 3

持続可能な社会に向けた新しい都市モデルと日本への示唆

わが国における持続可能な都市モデルの構築においても、バルセロナの革新的な取組みから学べることは大いにあると考える。



倉田 剛
Takeshi Kurata

①

バルセロナの革新と都市計画の進化

スペイン・バルセロナ市はスペイン第2の都市で、「スーパーブロック」をはじめとする革新的な街づくりで知られています。2024年の秋、現地で開催された世界最大級のスマートシティ関連のイベント「Smart City Expo World Congress」²に登壇する機会があり、あわせて現地視察を行いました。“百聞は一見に如かず”ではないですが、この経験を経て感じたことを述べさせていただきます。なお、2024年7月号のKPMG Insightに掲載した『公共交通のリ・デザインとわが国経済の持続可能性〜次の100年について考える』³も本稿と合わせてご覧頂けると理解が深まるかもしれません。

1. 想像を上回る移動の利便性

日本の街づくりは、交通を軸とした民間の活力によって発展してきました。“日本の資本主義の父”渋沢 栄一氏の精神を引き継いだ小林 一三氏が確立し、後にTOD (Transit Oriented Development)⁴と呼ばれることになった公共交通機関の利用を前提に組み立てられた都市開発のモデルは、日本が世界に誇るべきものといえます。

一方、欧州連合 (EU) では、2007年に定められた欧州共同体 (EC) 規則1370/2007⁵により、車がなくても暮らせる社会を目指し、旅客輸送サービスの提供が加盟国の行政当局に義務付けられています。最近では、フランスのパリで始まりEU諸国に広がる「15分都市」⁶のコンセプトが注目されていますが、今回バルセロナでその圧倒的な移動の利便性を肌で実感することができました。

図表1は、バルセロナ交通局が公表している地下鉄・トラムとバスの路線図です。街の隅々まで路線が張り巡らされ、5分も

歩けば複数の駅や停留所にアクセスでき、特に中心部の地下鉄は2〜3分おきに運行されており、“行けば来る”エレベーター感覚で利用することができます (図表1参照)。

旅行者は公共交通の乗り放題の交通カード使い、インターネット検索で複数ルートの提案や遅延状況の確認が可能です。現地の人はより割引率の高い交通カードや便利なアプリを使っているようですので、一物二価を事実上実現しているのかもしれませんが。日本では本格導入が検討されているライドシェア (ライドヘイリング) は当たり前のように交通インフラの一端として定着していますし、ほとんどの道路に自転車専用道が設置され、電動スクーター、レンタサイクル、レンタルバイクなど、個人が自らのニーズに応じて多様なモビリティを使いこなしている風景が印象に残っています。

さらに驚くことは、公共交通を支えるバルセロナ交通局 (Transports Metropolitans de Barcelona) の収入の約3分の2がいわゆる補助金で構成されている、ということです。車両も新しいEVバスが多く、ここにも補助金が使われているようです。

住宅政策も交通と一体で進められ、宅地開発は計画的に進められているため、

日本の都市部の一部で見られるような住宅・オフィスの供給過多により駅が人で溢れかえる一方で、都市部を離れると移動手段に困る、というようなこともないようです。

2. クルマから公共交通・歩行者優先への強制的なシフト

クルマから歩行者優先へのシフトの象徴ともいえるのが“スーパーブロック”と呼ばれる、街の中心部の車道を歩行者優先の空間に変えようという動きです。今では街中に広がり、多くの市民の支持を得ているスーパーブロックですが、2013年の導入当初は相当の反対意見があったそうです。スーパーブロックにより街全体が公園のようで、東京の丸の内通りが延々と続くイメージです (図表2参照)。

さらに驚くのが、図表3の写真です。これらクルマから歩行者優先への大胆な造り替えには相当のインフラ投資がされているでしょうし、同時に雇用創出効果もあることでしょう (図表3参照)。また、バルセロナでは環境負荷の高い古い自動車やバイクを廃車にした市民に「T-verda」という公共交通機関の3年間無料パスを配布するなど、クルマから公共交通機関にシフトする経済的インセンティブも導入して

図表1 バルセロナの公共交通網

地下鉄・トラム路線図



バス路線図



出典：バルセロナ交通局
<https://www.tmb.cat/en/barcelona-transport/metro-bus-map>

います。

これらを支えるのが前述した圧倒的な
利便性の公共交通網であり、次に述べる
市民参加型のデジタルプラットフォームで
あるDecidimの仕組みや効果の“見える
化”です。

II 市民参加と意思決定の “見える化”

1. 市民の直接参加を可能にする Decidim

Decidimとは、カタルーニャ語で『私た

ちが決める』という意味をもつ市民参加の
ためのデジタルプラットフォームのことで、
日本でも見守りカメラで知られる兵庫県
加古川市が日本で初めて導入しています。

バルセロナでは市の予算の一定割合が
複数のプロジェクトに割り当てられ、市民
から提案を募り討議を経て使途が決定さ
れます。上述したスーパーブロックでも市
民のアイデアで、皆が遊ぶ公園、バスケット
コート、クリケット場などそれぞれのス
ペースに市民の趣味や文化が反映され、
多様性が感じられました。

Decidimの参加経験者は市民の約1割で
すが、プロセスそのものの“見える化”と
市民全体への機会提供に大きな意味があ
ります。

図表2 スーパーブロック



出所：筆者撮影

図表3 道路⇒公園への大胆な作り替え



出典：バルセロナ市役所講演資料

2. 意思決定を支える効果の“見える化”

上記の意思決定を支えたのが街を造り変えることによる効果の“見える化”です。

今回のバルセロナ視察をアレンジされた東京大学 先端科学技術研究センターの吉村有司特任准教授は、かつてバルセロナで都市計画・交通計画に従事され、クル

マから歩行者優先への空間の解放が空気の浄化、騒音防止などに加え、周辺小売店・飲食店の売上向上につながることをビッグデータを用いて“見える化”しました。⁷この研究成果は感覚的な根拠にとどまらず、数値で理論的に説明する点で画期的です（図表4参照）。

似たようなアプローチとして、KPMGでは移動の価値を“見える化”する『True Valueメソッドロジー』⁸の手法を欧州で10年以上前から推進しています。欧州の人達はルールメイキングが上手、という話をよく耳にしますが、さまざまな利害関係者の合意形成を図るうえでこうした手法はわが国でも参考になると思います。

III

持続可能な社会に向けた新しい都市モデルと日本への示唆

1. 圧倒的な観光コンテンツとオーバーツーリズム対策

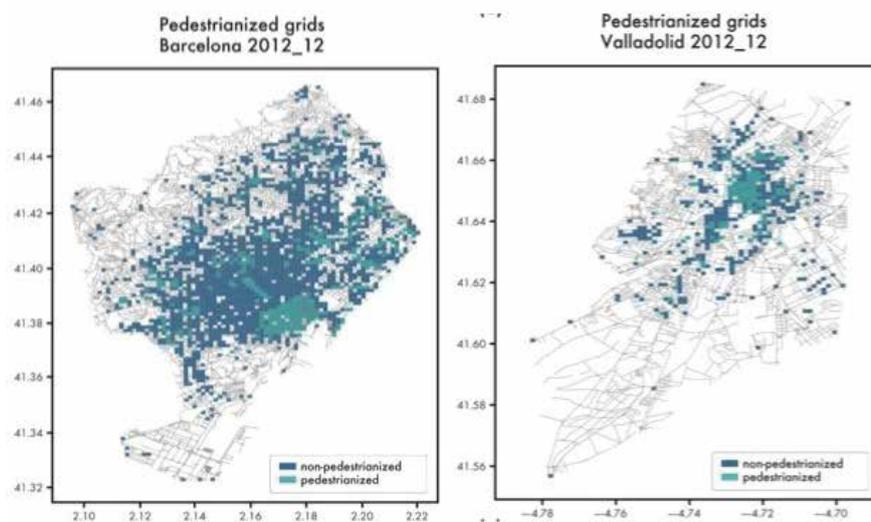
今回の視察で世界的建造物である「サグラダ・ファミリア」を訪れた際には、その繊細かつ大胆な造形美と壮大なスケールと存在感に圧倒されました。バルセロナはサグラダ・ファミリアだけでなく、ヒアリングを行った市役所庁舎をはじめ、街中が美術館のようでした。魅力的なコンテンツが世界中から人を惹きつけ、公共交通の利便性向上につながっています（図表5参照）。

また、バルセロナではさまざまな局面でデジタルによって課題解決を図ろうという姿勢が感じられました。たとえば、サグラダ・ファミリアも完成まで300年かかるといわれていましたが、デジタル技術の活用で工期が半分に短縮され、2026年には完成予定といわれていますし、多くの観光スポットや交通機関がネット予約やクレジットカードのタッチ決済で極端な混雑なしに楽しめるようになっています。その他渋滞緩和や事故防止などの観点で、日本で

図表4 街を造り変える効果の“見える化”



環境汚染や健康、市民生活の質を高めるといった観点から、歩行者中心の街路編成が進むなか、歩行者空間化による周辺環境への影響を定量的に検証



オープンストリートマップ（OSM）から取得した歩行者空間の時系列変化の例。バルセロナ市とヴァジャドリッド市の2012年12月における歩行者空間の分布

出典：東京大学先端科学技術研究センター 吉村有司特任准教授講演資料
<https://www.rcast.u-tokyo.ac.jp/ja/news/release/20211028.html>

は見られないようなIT技術を活用した取組みが見られました。

2. 多様な人材とジェンダーバランス

今回、バルセロナ市やカタルーニャ高等建築研究所の方々のプレゼンテーションを複数聞く機会がありましたが、資料の見た目やロジック、説明の抑揚など巧みで、聞き手が理解できるスライド構成なども印象的でした。スペインは国を代表するような大きな産業がないため、優秀な人材は公務員を希望する人が多く、都市設計

の分野では博士号を持っている職員も珍しくないようです。

また、プレゼンターの大半が女性でした。人員構成では意図的に女性比率を高めるような努力を重ねてきたそうです。データによれば、日本は他国と比べても男性の生涯所得が女性を大きく上回っているのに対し、スペインはむしろ女性の生涯所得が男性のそれを上回っています⁹。

“イノベーションの父”と呼ばれるシュンペーターの定義によれば、イノベーションとは異なるものの結合による新たな価値の創造です。もともと民族の多様性のあ

るバルセロナですらさまざまな努力を重ねてきたとのことですから、典型的なハイコンテクストカルチャーで生活する日本人は、意識的にも多様性を持たせないと新しいアイデアは生まれにくいのではないかと感じました。

3. バルセロナから学べること

バルセロナの都市課題と革新の取組みから学べることは、社会全体で共有する価値を高めながら、官と民が連携して新しい都市モデルを築くことの重要性です。この視察で得た知見を踏まえ、日本では地域ごとの特性に合った形で応用できる点も多いと感じました。特に、多様な主体が協働する「競争から共創へ」の取組みは、持続可能な社会を実現する鍵となるでしょう。

民間企業に浸透するサステナビリティ経営の考え方はこれを後押しするものですし、各地で複数事業者の共創によるモビリティのプロジェクトも増えています。また、行政には全体の方向性を示し、コーディネーターとして民間の活力を最大限に引き出すべく、より一層の役割を期待します。

バルセロナでの事例をヒントに、私たち一人ひとりが地域の未来を見据えた行動や議論を起こすことが重要であり、本稿がその一助となれば幸いです。

図表5 魅力的な観光コンテンツ

サグラダ・ファミリア



バルセロナ市庁舎



出所：筆者撮影

- 1 Decidim
<https://decidim.org/ja/>
- 2 Smart City Expo World Congress | SCEWC 4 - 6 NOV 2025
<https://www.smartcityexpo.com/>
- 3 公共交通のり・デザインとわが国経済の持続可能性～次の100年について考える
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/07/redesigning-public-transportation.html>
- 4 TOD (Transit Oriented Development)
公共交通機関の利用を前提に組み立てられた都市開発もしくは沿線開発の手法。1990年代アメリカのP. カルソープによって提唱され注目された。
- 5 欧州共同体(EC)規則1370/2007
eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R1370
- 6 15分都市
車への過度な依存を減らし、仕事、買い物、教育、医療、レジャーなどのほとんどの日常生活必需品やサービスが、都市のどこからでも徒歩、自転車、公共交通機関で15分以内に簡単にアクセスできる都市計画の考え方。
- 7 街路の歩行者空間化は小売店・飲食店の売り上げを上げるのか、下げるのか？～ビッグデータを用いた経済効果の検証～
<https://www.rcast.u-tokyo.ac.jp/ja/news/release/20211028.html#comments1>
- 8 True Valueメソドロジー
<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/sustainability-services/true-value-impact.html>
- 9 内閣府 選択する未来2.0報告書
<https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/future2/index.html>

関連情報

ウェブサイトでは、自動車・モビリティに関する情報等を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/mobility.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
倉田 剛 / プリンシパル

✉ takeshi.kurata@jp.kpmg.com

「年金運用ガバナンスに関する実態調査2024」の概要

あずさ監査法人
金融アドバイザー事業部
枇杷 高志 / パートナー
普照 岳 / ディレクター

企業のコーポレートガバナンス改革や、「新しい資本主義」の施策の1つである資産所得倍増プラン等により、企業年金を有する企業は自社の企業年金運用においてアセットオーナー機能のさらなる発揮が求められており、企業年金運用に関するガバナンス強化が求められています。また、これを受けて、加入者のための企業年金の運用の「見える化」の検討も進められています。

あずさ監査法人は、こうした動きを踏まえ、年金運用ガバナンスの現状や課題を調査するため、確定給付型企業年金の運用担当者向けに調査を実施し2024年12月に結果を公表しました。

本稿では、この調査結果のポイントおよび課題解決に向けた提言の内容について解説いたします。

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

✔ POINT 1

大半の年金運用担当者は、他業務と兼務し限られた時間で年金運用に従事している。また、その育成は本人の努力に委ねられている企業が多い。運用担当者に対する支援が改善した企業は少数で、人材配置や育成、マネジメント関与など組織的対応の確立が課題といえる。

✔ POINT 2

運用能力だけで運用委託先を選定している企業は30%程度にとどまり、運用能力より母体企業との取引関係が優先される傾向がある。年金受益者に対する利益相反に該当する可能性があり、改善が望まれる。

✔ POINT 3

年金運用の「見える化」については、実名での開示に対する抵抗や、利回りの高低にのみ注目が集まることによるミスリードを懸念する声も見られる。



枇杷 高志
Takashi Biwa



普照 岳
Takeshi Fusho

I

調査実施の背景と概要

1. 年金運用ガバナンスに関する環境変化

(1) コーポレートガバナンス・コードの改正

確定給付企業年金（以下、「DB」という）の資産運用については、確定給付企業年金法および関連法令において受託者責任や運用ガイドライン等が定められていたが、2018年のコーポレートガバナンス・コード（以下、「CGコード」という）の改正によって、企業年金を有する上場企業は自社の企業年金に係るアセットオーナー機能の発揮を支援することが求められました。

具体的には、原則2-6「企業年金の企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮」が追加され、企業年金を有する上場企業は、自社の企業年金の運用について適切な人員配置・育成への取組みとその開示、そして利益相反の管理が求められることとなりました。

(2) 資産所得倍増プランおよび資産運用立国実現プラン

2022年12月に公表された「資産所得倍増プラン」は、当時の岸田政権が掲げた「新しい資本主義」の実現に向けた取組みの1つですが、このうち第7の柱である「顧客本位の業務運営の確保」において、企業年金を含むアセットオーナーが受益者等の利益を最大化していくための取組みを進めるとされました。

また、2023年12月に公表された「資産運用立国実現プラン」においても、企業年金のアセットオーナー機能のさらなる発揮を求める内容となっており、加入者のための運用の「見える化」を含む取組みを実施していくとされました。なお、「見える化」については厚生労働省の社会保障審議会企業年金・個人年金部会において具体案

が検討されているところです。

こうした流れは、企業年金を「アセットオーナー」すなわち「資産運用会社」として位置づけ、運用能力の向上によってその受益者である加入者・受給者の利益を最大化する取組みを求めるものといえます。

誤解を恐れずに言えば、一般事業法人であっても企業年金を資産運用子会社のように扱うことが求められているといえるでしょう。

2. 調査の概要

(1) 目的

上述した動きは、企業年金を有する企業に対し、ガバナンスやモニタリングの改善を求めるものといえます。

あずさ監査法人は、各企業の年金運用に関するガバナンスやモニタリングの状況、これらに対する課題などを把握するため「年金運用ガバナンスに関する実態調査2024」（以下、「本調査」という）を実施しました。この調査は2018年から隔年で実施しており、今回が4回目となります。

本調査の結果を自社の対応状況と照らしていただき、今後の年金運用ガバナンスやモニタリングの向上に役立てていただければ幸いです。

(2) 調査の概要

本調査では、以下に該当する上場企業全業種（約1,400社）の年金運用実務担当者アンケート調査を依頼し、2024年8～9月にかけて123名の方にご回答いただきました。

- ・ 有価証券報告書に退職給付制度に関する注記をしている
- ・ 連結ベースの年金資産が10億円以上である旨の注記がされている

なお、回答企業の属性は、連結従業員数では1,000名以上の企業が83%（うち3,000名以上が59%）を占め、年金資産額の規模では100億円以上の企業が63%

（うち500億以上が20%）を占めています。

II

調査結果の主なポイント

1. 年金運用のガバナンス体制

約8割の企業で年金資産運用を検討する委員会等の組織が設置されており、検討体制は整備されている企業が多くなっています。また、大企業ほど設置が進んでおり、逆に「必要に応じ実施」との回答は小規模企業ほど高くなっています。

2. 年金運用のモニタリング体制

(1) 上位者への報告頻度

多くの企業では、毎月または四半期ごとに担当役員への運用実績報告がされ、年1回はトップマネジメントにも報告がされています。ただし、こうした報告がされていない企業もあり、対応にはばらつきが見られます。

(2) 運用報告の課題

モニタリングの課題としては、「専門的内容を上位者に理解させる工夫」や「社内担当者の専門能力不足」を挙げる企業が規模を問わず多くなっています。また、「多数の運用実績の集計の作業負荷」を挙げた企業も一定数あります。

3. 運用人材の配置・育成

(1) 運用担当者の業務従事割合

規模を問わず大半の企業では、他の業務を兼務しながら年金運用に従事している状況であり、かつ年金運用業務への従事割合も25%以下にとどまっています。

(2) 運用担当者の配置状況

人材の配置時に適性や経験を踏まえて配置する企業が約6割となっており、経験や適性などを考慮して配置していることが

うかがえます。ただし、主たる年金運用担当者の過半数は、配置前に年金運用業務や財務・市場運用関連業務を経験しておらず、こうした業務の経験がないまま年金運用業務に従事していることになります。

(3) 運用担当者の育成状況

育成について母体企業が支援している企業は2割に満たず、本人の努力に委ねられている企業が多くなっています。人材配置や育成、マネジメントの関与など組織的対応の確立が課題といえます（図表1参照）。

4. 外部専門家の利用

(1) 外部専門家の利用状況

35%程度の企業で外部専門家の利用が行われています。ただし、大企業での利用が目立ち、規模の小さい企業ではあまり利用されていません。

(2) 外部専門家の利用目的

外部専門家の利用目的は「運用商品や運用機関の選定」が最も多く、次いで「運用基本方針策定」、「運用実績の集計・分析」や「年金ALMの実施」を挙げる企業も多くなっています。

5. スチュワードシップ・コード対応

企業年金の受入れが期待されているスチュワードシップ・コード検討ですが、金融庁のウェブサイト¹によると、受入れ済の企業年金は100社に満たない状況です。

本調査の結果でも、受入れ済または受入れ予定は1割程度にとどまり、検討中が32%、未検討が40%と、まだ対応を決めていない企業が依然として大半を占めています。

6. CGコード対応と利益相反管理

(1) CGコード改定後のマネジメントの姿勢変化

2018年のCGコードの改定によって、上場企業は自社の企業年金の資産オーナー機能発揮を支援することが求められましたが、この改正により企業マネジメントの年金運用への関心が高まったとする企業は半数以下にとどまっており、マネジメント層の認識がまだまだ不十分な傾向が見られます。また、関心が高まった企業においても、具体的な支援が増えたとする企業はごく少数にとどまっています。

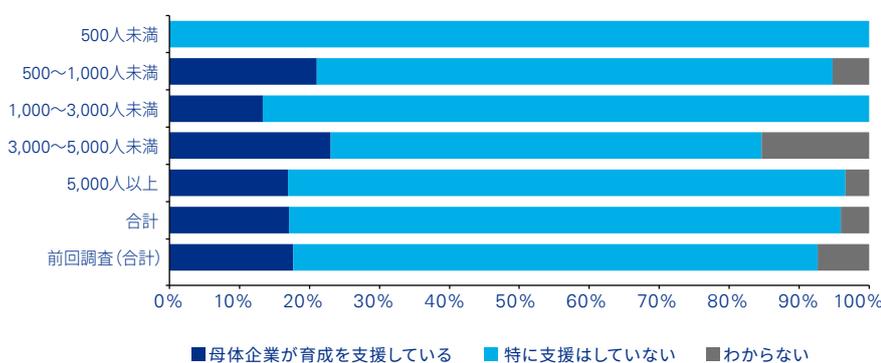
(2) 利益相反管理

企業年金の資産運用は原則として外部の金融機関に委託されますが、委託先の決定に際し、企業との取引関係（株式保有・融資・営業協力等）を優先して運用能力の低い金融機関を選ぶことは、年金受益者に対する利益相反になりうると考えられます。このため、CGコードにおいても利益相反管理への取組みが期待されています。

しかしながら、本調査によると、純粋に運用能力だけで委託先を決定している企業は全体の30%程度となっており、母体企業との取引関係が重視される傾向がうかがえます（図表2参照）。

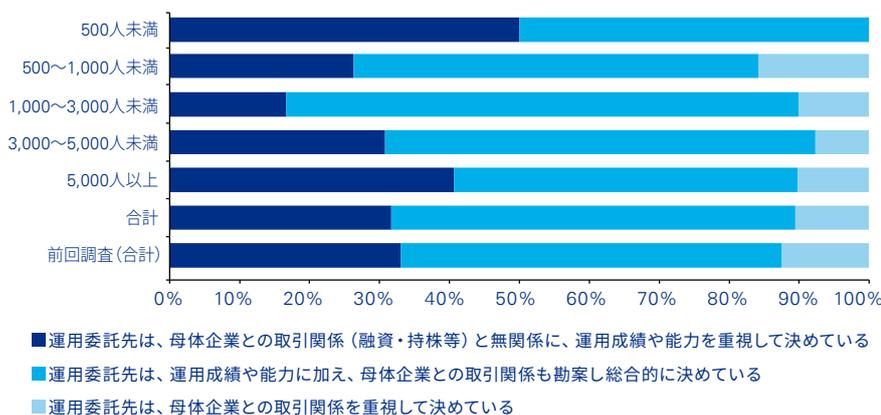
先に述べた利益相反管理の意義や趣旨を理解した取組み強化が望まれます。

図表1 年金運用担当者の育成状況



出所：KPMG作成

図表2 運用委託先決定における利害関係の考慮



出所：KPMG作成

7. 運用の「見える化」等への対応

(1) 運用の「見える化」

「資産運用立国実現プラン」で提案され、社会保障審議会企業年金・個人年金部会で検討されている企業年金運用の「見える化」案については、他企業の情報を活用できる点に一定の意義を認める声もありますが、実名での開示に対する抵抗や、利回りの高低にのみ注目が集まることによるミスリードへの懸念などからネガティブな意見も多くなっています（図表3参照）。

(2) 運用機関の評価

運用の「見える化」とあわせて、「資産運用立国実現プラン」の提案に基づき、DBの資産運用ガイドラインに「総幹事会社を含めた運用受託機関の定期的な評価・見直しを望ましい」旨の追記を行うことが、社会保障審議会企業年金・個人年金部会において検討されています。

この検討について質問したところ、運用機関の定期的評価・見直しについて「今後取り組む」とした企業は15%程度で、すでに取り組んでいる企業が46%、何らかの

理由で困難と回答した企業が26%となっています。

8. 今後の課題

DB年金運用の課題として最も多く挙げられた「ポートフォリオの見直し」は普遍的な課題ですが、その次に多いのが「社内の運用人材の能力向上」、次いで「モニタリング体制の向上」となっています。

III KPMGからの提言

本調査を踏まえ、企業がより望ましい年金運用体制を構築するため、以下の提言をしています。

1. マネジメントの関与と支援

一部の企業ではマネジメントへの定期的な運用実績報告がなされておらず、また運用人材の適切な配置や育成に関するマネジメントの理解不足が指摘されています。

また、コーポレートガバナンス・コードに

よって年金運用への関心を高めたマネジメントは半数程度にとどまり、ヒト・モノ・カネといった具体的な支援を増やしたケースはごく少数です。

マネジメント自身が年金運用の重要性を認識し、定期的な実績報告態勢の整備や運用担当者の育成などを支援することが望まれます。

加えて、マネジメントが年金運用や年金制度運営の概要を理解できるような取組みとして、「マネジメント層を対象にした研修の実施」、「シンプルで分かりやすい運用報告の工夫」といった取組みを推進することも必要と考えられます。

2. 運用人材の能力向上に向けた組織的な取組み

他の業務を担いながら、自己研鑽により能力向上を図りつつ年金運用業務に従事している担当者が多い状況です。また、規模の小さい企業では人事労務部門のメンバーが対応しているケースも多く、企業財務や資金運用により精通した財務経理部門メンバーの関与が十分でない可能性があります。

企業は、年金運用担当者がより運用業務に注力できるような業務のアサインに留意する必要があります。また、能力開発を支援するための研修等への参加を支援することも望まれます。

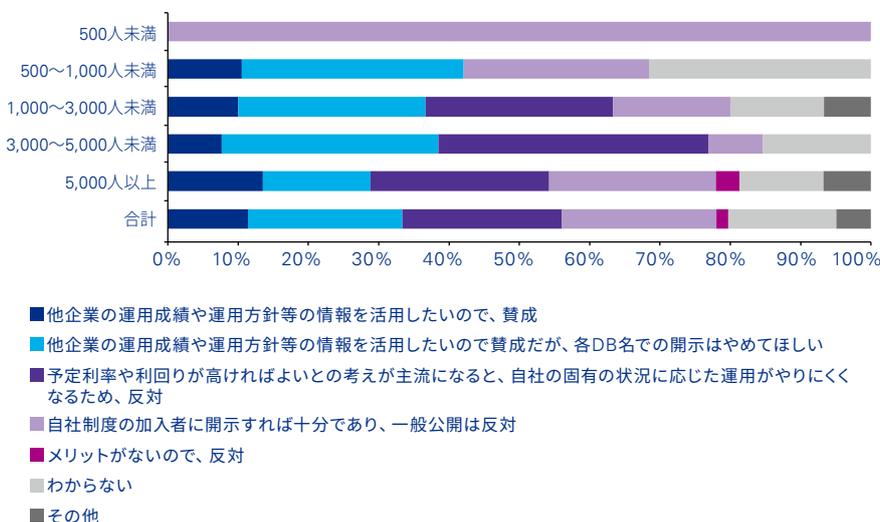
さらに、適材適所な役割付与を図るため、財務経理部門の参画や外部人材の採用などによってより素養のある人材を配置することや、適切な人事評価の実施やローテーションも必要と思われます。

3. 利益相反への対応

一部の大企業を除けば、年金運用受託機関との利益相反に関する対応は十分ではない状況と考えられます。

確定給付企業年金法で規定されている「受託者責任」を再確認し、加入者や受給

図表3 DB年金運用の「見える化」



出所：KPMG作成

者の利益に資するような運用受託機関の選任が図られるよう、選任基準の明確化や定期的な評価の態勢を整えることが必要と考えられます。

4. 当局等による支援

コーポレートガバナンス・コードによる企業年金のアセットオーナー機能の発揮について、ヒト・モノ・カネの支援を増やしたケースはごく少数です。この課題への取組みに関し、マネジメント層へのより一層の啓発が必要と考えられます。

また、調査項目全般を通じて、企業規模によって取組みに差があることがうかがえます。すでに当局や公的機関等によって、年金運用のベストプラクティスや管理ツールの提供がある程度されていますが、特に人的リソースに制約のある中堅・中小企業に対する支援の拡充が望まれます。

さらに、年金運用担当者の能力向上手段が受託金融機関に多く依存しているため、当局等による客観的・中立的な情報提供が期待されます。

5. 「見える化」への対応

現在政府が検討している「運用の見える化」については、一定の意義は認めつつも否定的な意見が多くなっています。各企業や個々のDB制度の特性に応じた運用を行うことに支障が出ないように、「見える化」の意義やデメリットを十分考慮した検討が望まれます。

6. 外部リソースの利用

上述の取組みを進めるには、年金運用や年金制度運営に関する専門知識や経験が必要になるため、必要に応じてこれらの事項に長けた外部機関のコンサルテーションを利用することが望ましいと考えられます。

1 金融庁令和6年度 「スチュワードシップ・コードに関する有識者会議」

<https://www.fsa.go.jp/singi/stewardship/index.html>

関連情報

ウェブサイトでは、本稿で取り上げた「年金運用ガバナンスに関する実態調査2024」の報告書を掲載しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/12/pension-governance-2024.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
枇杷 高志 / パートナー

✉ takashi.biwa@jp.kpmg.com

「CFOサーベイ2024」から考察するCFO機能およびFP&Aの強化のポイント

KPMG ジャパン
ファイナンス・ストラテジー & トランスフォーメーション

あずさ監査法人

木村 一也 / ディレクター

KPMGジャパンでは、日本企業のCFO機能の現状や課題の調査・分析を通じて、有益なインサイトをご提供することを目的として、2019年以来、「KPMGジャパン CFOサーベイ」を発行しています。昨年も6月から9月にかけて国内の上場企業のCFOを対象に調査を実施し、404社のCFOから回答を得て、第5回目となる「CFOサーベイ2024¹」を12月にリリースいたしました。

「変革と信頼の両立を目指して」をテーマとした今回の調査では、事業の選択と集中について果断な経営判断に対するCFOの役割の重要性が増していることが分かりました。本稿では、「CFOサーベイ2024」のポイントを整理した上で、CFO機能、とりわけ最近注目を集めているFinancial Planning & Analysis (以下、「FP&A」という)機能の強化について考察したいと思います。

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

☑ POINT 1

CFOという役職は多くの日本企業において経営の中核を担うポジションとして重要性を増しており、その管掌範囲もコーポレート全般に広がっている。

☑ POINT 2

CFOの役割として「事業の選択と集中」に対する期待が高まっているにも関わらず、不採算事業やノンコア事業からの撤退・売却は総じて進んでいない。経営課題の特定の期間と業績パフォーマンスの相関を分析したところ、長期的な経営課題を見据えている企業ほど、業績(営業利益・ROE・PBR)の上昇幅が大きくなる傾向がみられた。長期的な視点に基づいた経営を実現するにあたり、これまでの中期経営計画の在り方について見直す時期に来ているのではないか。

☑ POINT 3

「FP&A機能の強化に関心はあるが、具体的な取組みを進めていない」という回答が前回と同じ56%となっており、日本企業においてFP&A機能の強化の取組みが進捗していないことが分かった。日本企業の特徴は事業部門が強く、かつコーポレート機能が分散している。日本企業特有の組織上の問題を解決するには、経営トップやCFOの後ろ盾を得た上でCFO配下に権限を集約し、計画策定、分析・予測、事業部門に対するサジェスションの提供などの一連の業績管理プロセスにおいてFP&Aがリーダーシップを発揮できるような機能設計が欠かせない。また、人材面で行き詰まることが多いため、ルーチン業務を徹底的にデジタル化(脱属人化)・効率化してFP&A人材を捻出し、育成する取組みが不可欠である。



木村 一也
Kazuya Kimura

I CFOの役割について

今回の調査では、CFOを設置し、対外的な呼称として使用している企業の割合は年々増加傾向にあり、売上高5,000億円以上の企業では60%まで至っていることが分かりました。大企業を中心に日本企業においてCFOという役職が定着しつつあることがうかがえます（図表1参照）。

また、「CFOの管掌業務範囲」については、伝統的な経理財務領域に加えて、「経営戦略（53%）」「経営企画（50%）」など、半数以上のCFOがさらに経営に近い領域を担っているという結果となりました。また、「人事」「法務」「総務」を管掌しているCFOも30%を越えており、CFOがコーポレート部門のリーダーとして、より幅広い領域に対して責任を負っていることが分かりました（図表2参照）。

このように、CFOという役職は多くの日本企業において経営の中核を担うポジションとして重要性を増しており、その管掌範囲もコーポレート全般に広がっています。

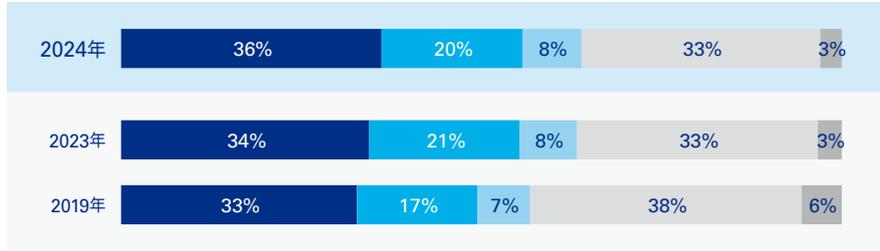
II 事業の選択と集中と長期的な経営の重要性について

昨今、重要性が増しているCFOの役割として、60%のCFOが「事業の選択と集中」と回答しています。東証を中心として「投資家の視点を踏まえた資本コストや株価を意識した経営」や事業ポートフォリオマネジメントの重要性が謳われていますが、「コーポレート部門のリーダー」たるCFOに対して、事業部門から独立した客観的な立場から企業グループ内のリソース配分の最適化を行い、企業価値向上の実現のために変革を推進する役割が期待されているものと思われます（図表3参照）。

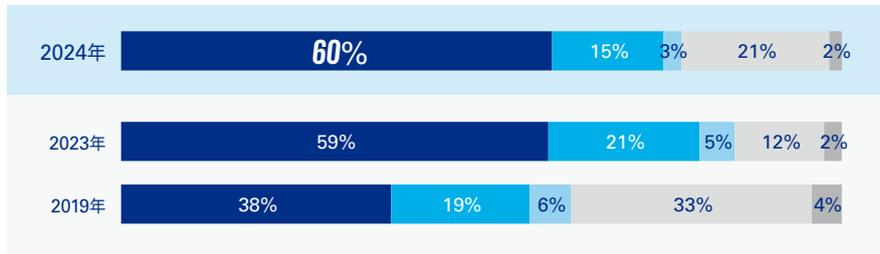
一方で、最適な事業ポートフォリオ構成

図表1 CFOという役職を置いているか（単一選択）

全体



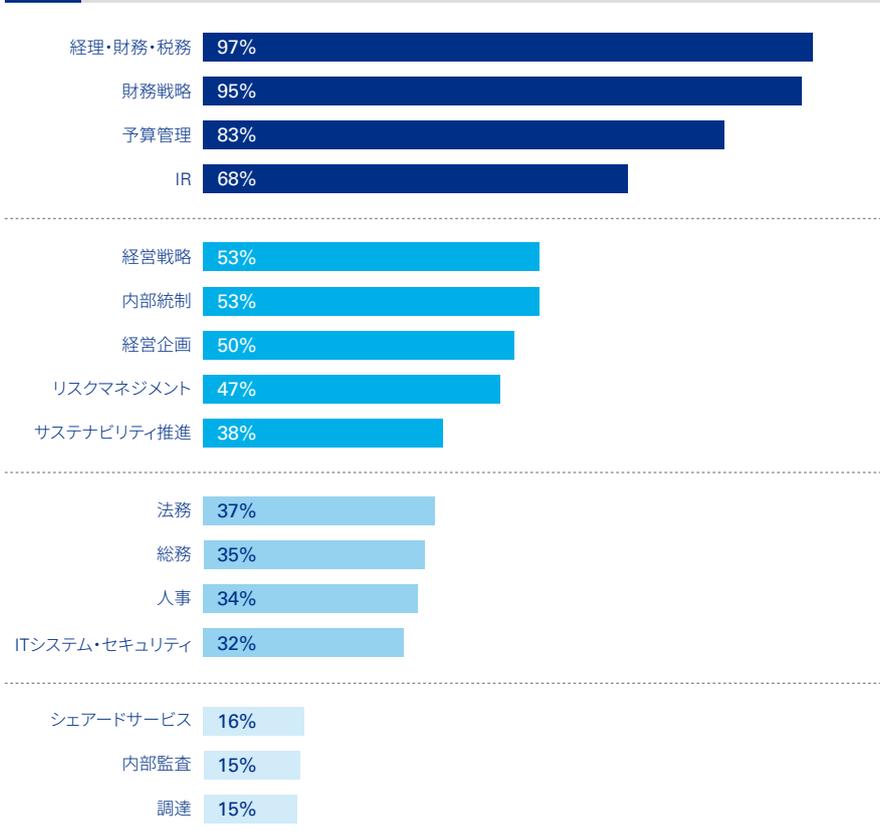
売上高5,000 億円以上



■ 設置している ■ 設置しているが、社外ではCFO呼称は使用していない ■ 今後設置を検討
■ 設置しておらず、今後も予定はない ■ その他

出所:「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

図表2 CFOの管掌業務範囲（複数選択）



出所:「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

を実現するための優先度の高い取組みとして、「不採算事業からの撤退・売却」は31%、「ノンコア事業からの撤退・売却」は15%となっており、「既存事業の収益性の向上」(77%)や「既存事業のオーガニックな成長」(51%)などの既存事業に対する取組みに比べて優先度が相対的に低くなっています(図表4参照)。東京証券取引所は、「投資者の視点を踏まえた『資本コストや株価を意識した経営』のポイントと事例」として、2024年11月21日に「投資者の目線とギャップのある事例」という資料を公表していますが、そのなかで「不採算事業の縮小・撤退の検討が十分に行われていない」という投資家からのコメントを紹介しています。CFOの役割として「事業の選択と集中」に対する期待が高まっているにも関わらず、既存事業に対する取組みと比べて、不採算事業やノンコア事業からの撤退・売却に対する検討や実行が進んでおらず、投資家からの期待に応えていないという現状がうかがえます。

「資本収益性が低い事業から撤退しない」理由については、44%のCFOが「資本収益性が低い事業はあるが、期限を定めた構造改革中であり、撤退判断は至っていない」と回答しています。企業価値を毀損させている事業の存在は特定されており、対策の必要性は認識しているものと思われま。また、続いて「撤退の意思決定を行うための基準やプロセスが設けられていない」という回答が37%となっています。事業の撤退は、社内外の関係者の利害を越えた合理的な判断が求められるため、公平性を担保するための客観的な基準やプロセスの整備は必須であり、事業部門に属さないCFOが、基準やプロセスの整備や撤退の意思決定に対して積極的な役割を負うべきと考えられます(図表5参照)。

また、どれくらい先を見据えて経営課題の特定に取り組んでいるか、という質問に対して、多くのCFOが「約3年先」

(39%)と回答しています。3年という期間は多くの企業において中期経営計画で採用されているサイクルと合致していますが、言い換えると、直近の中期経営

計画よりも先の、将来の経営課題の特定はなされていないと言えるでしょう。一方で、経営の変革に成功した企業は、将来のメガトレンドや社会的

図表3 重要性が増しているCFOの役割(3つ選択)

事業の選択と集中 — 果敢な経営判断の役割



既存事業の成長に向けた積極的な関与 — 事業部門の背中を押す役割

53%

ステークホルダー対応 — 外部と内部をつなぐコミュニケーターとしての役割

48%

コスト削減や効率性向上 — 体質を改善する役割

47%

企業がインオーガニック成長を遂げるための施策の立案・実行 — 変革を推進する役割

42%

リスクマネジメントの強化 — レジリエンシーを高める役割

32%

新規事業開発の支援 — イノベーションを推進する役割

19%

出所:「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

図表4 最適な事業ポートフォリオ構成を実現するために優先度が高い取組み(最大5つ選択)

既存事業の収益性の向上	77%
人的資本の強化(エンプロイ、エンゲージメントの向上・投資)	60%
既存事業のオーガニックな成長	51%
M&Aを活用した既存事業のインオーガニックな成長	50%
バランスシートの最適化(最適資本構成の実現)	43%
不採算事業からの撤退・売却	31%
M&Aによる新規事業への参入	27%
R&Dの強化	25%
株主との対話の強化と透明性の向上	23%
株主還元強化	18%
ノンコア事業からの撤退・売却	15%
脱炭素の推進	13%
サステナビリティ開示の強化とESG評価の向上	12%
CVCの組成やベンチャー投資によるイノベーションの取り込み	7%

出所:「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

図表5 資本収益性の低い事業から撤退しないのはなぜか（複数選択）

資本収益性が低い事業はあるが、期限を定めた構造改革中であり、撤退判断には至っていない

44%

撤退の意思決定を行うための基準やプロセスが設けられていない

37%

他事業とのシナジーが発生しており、撤退できない

21%

資本収益性が低い事業は抱えていない／撤退済みである

20%

規模縮小による大幅な減収等、短期的なPLの悪化を許容するのが難しい

14%

社内関係者との関係性上、撤退は難しい

11%

雇用維持のため撤退できない

10%

地元住民等外部ステークホルダーのレピュテーション悪化を踏まえると撤退は難しい

7%

出所：「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

図表6 どのくらい先を見据えて経営課題の特定に取り組んでいるか（単一選択）

1年先

4%

約3年先（中期経営計画最終年度）

39%

中期経営計画最終年度

約6年先（2030年近傍）

39%

団塊ジュニアが高齢者となり人口問題が現実的に

約10年先（2035年近傍）

15%

約15年先（2040年近傍）

1%

約20年先（2045年近傍）

0%

約25年先（2050年近傍）

1%

温室効果ガスをゼロにするカーボンニュートラル

17%

出所：「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

な課題を大局的に捉えた上で長期的な自社のありたい姿を定義し、3年では決して収まらないような長い時間を費やして事業ポートフォリオの変革と企業価値の向上を成し遂げています。この設問と業績パフォーマンス（営業利益、ROE、PBRの上昇幅）との相関を分析したところ、10年以上先までを見据えていると回答した企業の業績パフォーマンスは、他の企業と比べて高いという結果になりました（図表6参照）。

経済産業省が2024年5月7日に公表した「持続的な企業価値の向上に関する懇談会」の「参考資料①」においても、「長期視点の経営の必要性」が指摘されており、「ボトムアップ型で作成された中期経営計画が企業の長期視点の経営を阻害していないか」という問題意識が述べられています。中期経営計画自体が否定されるべきものではないですし、3年ごとに経営目標を定めることにそれなりの意義はあると思いますが、中期経営計画を作成することが目的化している、マネジメントの任期との結び付きが強く属人化しがちである、多くの関係部門を巻き込んで膨大な工数を掛けて精緻に作成した割に外部環境の変化等により期間中に実態と乖離してしまう、経営目標の修正や未達が発生し投資家から指摘を受けることも少なくない、など日本企業における中期経営計画の問題はさまざま存在しています。経済産業省の上記資料によると、世界の時価総額上位10社の大半は中期経営計画に類似した資料は開示していないという事実もあり、また日本の中にも中期経営計画を廃止した企業も存在しています。長期的なありたい姿を起点とした「バックキャスト」の考え方を取り入れる企業も増えてきていますが、不確実性の高い環境の中で経営目標を設定する上で、これまでの中期経営計画の在り方を見直す時期に来ているのではないのでしょうか。

III

FP&Aの必要性について

企業価値向上のためのCFO機能強化の一環として、昨今FP&Aが取り上げられることが非常に多くなっています。FP&Aは欧米企業において多くに見られる機能ですが、一般的に「CFOの配下に設置されており、業績目標の達成のために計画策定やモニタリング、業績予測や分析を通じて、CEOや事業部門の意思決定を支援し、企業価値向上に貢献する機能」を指します。CFOサーベイ2024でもFP&Aを取り上げており、前回の調査からの変化を分析したところ、「FP&A機能の強化に関心はあるが、具体的な取組みを進めていない」という回答が前回と同じ56%となっており、日本企業においてFP&A機能の強化の取組みが進捗していない状況が浮き彫りとなりました（図表7参照）。

FP&A機能の強化が進んでいない要因としては、まず第一にFP&A人材の不足が挙げられますが、日本企業特有の課題として組織や権限の問題を指摘したいと思います。

欧米企業においては、業績管理を担うFP&A機能がCFOの配下に集約されており、各事業部門・子会社に配属されているFP&Aが、事業部門・子会社のCFOを経由して、本社CFOに対して業績に関する情報をダイレクトに報告しています。言い換えると、本社CFOが事業横断でファイナンス部門全体のプロセスオーナーとなっており、かつFP&Aがグループ内でネットワーク化されていて、レポートラインが本社CFOに集約されている状態と言えます。このように権限や情報が集約されていることにより、本社CFOやFP&Aは事業部門の経営に対して、客観的な視点から改善提言を行うことが可能となっています。一方、日本企業の特徴として、コーポレート部門に比べて事業部門や現場が強く、また業績管理に必要な情報を扱う機能が経営企画部門、経理部門、事業企画部門等に分

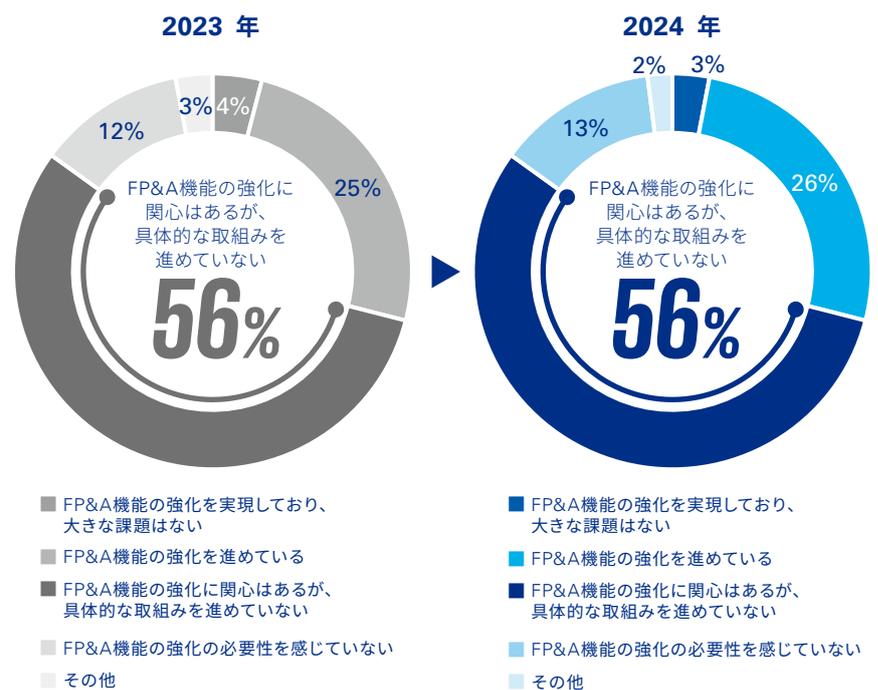
散しています。さらにマネジメントにおいても、業績管理に関する権限がCFOと経営企画管掌役員に分かれていることも少なくありません。

このように業績管理に関する権限・機能・情報が分散されていることが日本企業のFP&A機能強化を阻んでいる大きな要因と思われます。企業価値向上の実現に向けてFP&A機能を強化するためには、経営トップやCFOの後ろ盾が必要であり、さらに経営企画部門が担っている業績管理機能をCFOや配下のFP&Aに集約するなど、権限や機能を増強することによって、事業部門に対する「強さ」を備えた組織を作り上げていくことが求められるでしょう。またFP&Aが必要な情報に対してダイレクトにアクセスできるようになることで、事業に対する理解をより深め、事業部門に対して財務面からのサジェスションを与えることが可能となるものと思われます。加えて、事業部門に対してもファイナンス意識を醸成するなどFP&Aが機

能するための環境整備も併せて求められます。

また、FP&A機能の強化のポイントとして、P(Planning)、つまり計画策定における役割の重要性についても指摘したいと思います。欧米企業において、CFOやFP&Aがステークホルダーから期待されているリターンの実現をゴールとして、グループ全体の事業計画の策定プロセスにおいてリーダーシップを発揮しています。このプロセスの中で、FP&Aが、トップダウン型で事業部門間の予算配分の根拠をロジカルに指し示し、事業部門から定量的な目標に対するコミットメントを得ることで、その後の予実分析や業績予測、未達の場合の事業部門に対する改善提言など、業績管理の一連のプロセスを一気通貫で対応することが可能となります。一方、日本企業では、計画策定において経営企画部門や経理財務部門が関与するものの、経営層と事業部門の間の調整等、限定的な役割のみを果たすことが多く見られます。総

図表7 FP&A (Financial Planning & Analysis) の機能強化に取り組んでいるか (単一選択)



出所:「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

じて事業部門からの積み上げが中心のボトムアップ型であり、予算の全体的な方針に修正が入る度に事業部門とのやりとりを繰り返し、非常に多くの労力を掛けて事業計画を策定する傾向にあります。事業部門からのインプットが優先されてしまうことにより、ステークホルダーの期待するリターンや全社的な経営目標と、事業部門の目標の関係性が見えにくくなり、結果として個別最適に陥ってしまうことも少なくありません。

以上、FP&A機能の強化のポイントを整理すると、単に組織を構えるだけでは機能せず、経営トップやCFOの後ろ盾を基に十分な権限や「強さ」を持つこと、経営企画部門と経理財務部門の棲み分けやレポートラインを整理すること、FP&Aがステークホルダーの視点を持って事業計画に織り込むこと、事業部門に対してリーダーシップを発揮して目標に対するコミットメントを得ること、目標達成が難しい時はタイムリーに事業部門に対して財務面からサジェスションを与えること、事業部門に対してファイナンス意識を醸成すること、等々のいくつかの条件をクリアする必要があります。そのような条件を満たすことで初めてFP&Aが「強いコーポレート部門」の代表格として、企業価値向上に寄与できるのではないのでしょうか。また、人材面で行き詰まることが多いため、FP&Aを統括する責任者の配置と、ルーチン業務を徹底的にデジタル化（脱属人化）・効率化してFP&A人材を捻出し、育成する取組みが不可欠です。

IV まとめ

以上、CFOサーベイ2024のポイントと、CFO機能ならびにFP&A機能の強化について論じてきました。CFOサーベイ2024は本稿に取り上げたテーマのみならず、生成AIの活用、サステナビリティ情報の開示、人材育成とリスクリング、税務ガバナ

ンスなど、CFOアジェンダに関連する幅広いテーマを取り上げています。ぜひ本サーベイをご一読いただき、ベンチマークとしてご活用いただくことでCFO機能の強化に役立てていただくことを切に願っています。

¹ CFOサーベイ2024:
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

関連情報

ウェブサイトでは、本サーベイに関するその他の情報にも関する情報等を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アドバイザリー統轄事業部
木村 一也 / ディレクター

✉ kazuya.kimura@jp.kpmg.com

Information

KPMG、2024年度のグローバル総収入を発表
全事業領域・全地域において成長



KPMGは、2024年9月30日までの事業年度において、グローバル総収入が前年比5.1%増の384億米ドルになったと発表しました。

監査、税務、アドバイザリー業務を総合的に提供するビジネスモデルMDM (Multi-Disciplinary Firm Model) により、各事業領域で成長を遂げています。地域別でも、欧州・中東・アフリカ、米州、アジア太平洋のすべてにおいて増収となりました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/12/iar2024.html>

Information

KPMGジャパン、D&I Award2024にて
3年連続最上位の「ベストワークプレイス」に認定



KPMGジャパンは、ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む企業を認定する「D&I Award2024」にて、3年連続で最上位の「ベストワークプレイス」に認定されました。

D&I Awardは、ダイバーシティ&インクルージョンの理念の理解やジェンダー、LGBTQ+、障がい、多文化共生、育児・介護などへの施策も盛り込まれた100項目で採点されます。今後もKPMGは、一人ひとりが個性を發揮して輝ける生き方を尊重し、多様な人材が活躍できる社会の実現に貢献してまいります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/12/diversity-inclusion-award2024.html>

Information

「NIKKEI生成AIコンソーシアム」
第2回シンポジウムにKPMGのグローバルCTO
ティム・デンリが登壇



KPMGジャパンは、「NIKKEI生成AIコンソーシアム」に協賛しています。2025年2月6日に開催された第2回シンポジウムでは、KPMGのグローバル・チーフ・テクノロジー・オフィサー兼KPMG Ignition Tokyo代表取締役共同会長のティム・デンリが「AIを起爆剤にした企業変革の最前線」をテーマに講演しました。また、パネルディスカッションにも登壇し、製造業が本格的に生成AIを導入するためのハードルと乗り越え方などについて議論しました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://www.xsum.jp/ai/>

Corporate Citizenship

KPMGジャパン、LIGA.i の価値向上に最も貢献した
チームを表彰する「IDE共創Award」を新設



KPMGジャパンは、NPO法人日本ブラインドサッカー協会（JBFA）が主催するブラインドサッカーのトップリーグ「LIGA.i 2024」において、LIGA.i の価値向上に最も貢献したチームへ贈られる「IDE共創Award」を新設し、本年度の受賞チーム「buen cambio yokohama（ブエンカンビオ横浜）」の功績をたたえました。

引き続き、KPMGジャパンは、JBFAと協働・共創を続け、視覚障がい者と健常者が当たり前混ざり合い、公平に評価される社会の実現に向けて貢献してまいります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/12/b-soccer-ligai-award.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。

テクノロジー

KPMGグローバルテクノロジーレポート2024

English / Japanese

本レポートは、世界26カ国、8つの業界におけるテクノロジー分野の2,450人以上の上級管理職を対象に、KPMGが独自に実施した調査の結果をまとめています。生成AIから量子コンピューティングまで、著しいスピードでテクノロジーのイノベーションが進むなか、変化のペースに遅れないよう奮闘している上級管理職者たちが何をどのように認識しているのか。テクノロジー分野の専門家へのインタビューなどを交えながら、デジタルトランスフォーメーション（DX）において高いパフォーマンスを発揮している組織の姿勢や行動について明らかにしています。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2025/jp-global-tech-report.pdf>



サーベイ

Future of Risk 先進的なリスクマネジメントに関する調査

English / Japanese

今日のリスク対応は、これまでにない難しい課題となっています。企業は、レピュテーションや環境問題、新たな法規制のコンプライアンス、揺れ動く国際社会情勢など、さまざまな視点からリスクと向き合わなければなりません。急速に変化するビジネス環境のなかで、経営層が組織の内外のリスクをどのように軽減しようとしているのかを探るため、KPMGインターナショナルは2024年2月から3月にかけて、経営層を対象にグローバル調査を実施しました。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2025/01/future-of-risk.html>



カスタマーエクスペリエンス

2024年 生活者に支持される顧客体験に関する調査

English / Japanese

KPMGが日本を含む23の国・地域で実施した顧客体験に関する調査「Customer Experience Excellence 調査（CEE調査）」をもとに、日本の企業およびブランドの顧客体験に関する調査の結果と、顧客体験の構築・向上において重要な要素やトレンドの変化などをまとめています。5回目となる日本の調査では、219のブランドについてKPMGが定義した「Six Pillars（6つの要素）」などについてランキングするとともに、変化し続ける顧客ニーズに合わせて柔軟かつ迅速に対応するための視点などについて考察しています。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-cu-cee-research.pdf>



サプライチェーンマネジメント

Future of procurement これからの調達

English / Japanese

地政学リスクの高まりやテクノロジーの進化によるプロセスの自動化など、調達部門を取り巻く環境が激しく変化しています。本レポートは、KPMGが世界のさまざまな業界の調達部門の上級管理職者を対象に行った調査結果を基に、調達部門に影響を及ぼす要因として「地政学リスク」「テクノロジー」「ESG」「コスト」「雇用」の5つの観点から解説するとともに、その対応に不可欠な要素を、KPMGが支援した企業のケーススタディを交え考察しています。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-future-of-procurement.pdf>



i 出版物のご案内

会社法決算の実務 第19版



本書は、2025年3月期以降の会社法決算において最低限押さえておきたい留意事項をダイジェストで掲載しています。株主総会招集通知、事業報告、計算書類等の各書類における実務上留意すべきポイントを、作成者の視点からわかりやすく解説しています。また、上記各書類に記載された情報を理解するためのポイントを、利用者の視点から示しています。

本書に掲載された事例を概観できる「掲載事例一覧表」、関連用語をまとめた「会社法決算関連用語集」を収録しています。

【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・984頁
8,140円（税込）
2025年2月刊
単行本

徹底解説 税効果会計の実務 第3版



本書では、税効果会計の基本的な考え方から、個別・連結の取扱い、回収可能性の判断、組織再編における取扱いまで網羅的に詳説しています。設例を多用するとともに、**論点**では、実務で生じやすい疑問点をQ&Aで解説しています。

第3版では、法人税等会計基準や税効果適用指針の改正、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税および税効果会計の取扱いを新たに追加しました。また、昨今のスタートアップ育成に向けた政府の取組みを背景に株式報酬やいわゆるパーシャル・スピノフに関する税効果会計の取扱いについての解説も拡充しています。

【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・412頁
4,620円（税込）
2025年1月刊
単行本

日本企業のバイアウト 新・事業再編とバイアウト事例選一



日本企業の事業ポートフォリオ再編における戦略的視点、バイアウト・ファンドの活用を通じたバリューアップ、事業再編型バイアウトのストラクチャーと税務、カーブアウト型バイアウトのスキームなどの解説を行ったうえで、事業再編に伴うバイアウトの実態を豊富な事例紹介と経営者インタビューにより明らかにした、日本の企業経営者必読の書です。事業ポートフォリオの変革を推進する日本企業の経営者やM&A担当者にお薦めします。2011年に刊行した『事業再編とバイアウト』、2019年に刊行した『続・事業再編とバイアウト』の待望の続編です。

【編】日本バイアウト研究所
KPMG FAS、KPMG税理士法人
部分執筆

中央経済社
A5判・342頁
3,960円（税込）
2024年12月刊
単行本

サステナ経営検定2級公式テキスト（2025年版）



本書は、2025年版のサステナ経営検定2級の公式テキストです。

サステナ経営検定2級は、企業のCSR担当者や関連業務の従事者などを対象とし、CSRの国際標準である「ISO26000」の概要と各中核主題、ESG（環境・社会・ガバナンス）やSDGsの考え方や理念を理解し、企業のサステナブルな取組みに反映するとともに、サステナビリティと本業との統合、NPOとの協働、社会課題の解決を起点にした新規事業の創出などに主体的に取り組める「より深いサステナ経営/CSRのリテラシー」を身につけることを目的としています。

【編著】サステナ経営検定委員会
／オルタナ編集部
KPMGあずさサステナビリティ
部分執筆

オルタナ
A4判・140頁
6,600円（税込）
2024年11月刊
単行本

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



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



海外関連情報

海外投資ガイド・最新トピックス

KPMGでは、海外進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つ情報をまと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12月発行

2025年版 台湾投資環境案内

Japanese

本冊子は、台湾へ既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>



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>



2024年11月発行

2024年版 イタリア投資ガイド

Japanese

本投資ガイドでは、イタリアでの事業活動に役立つと思われる、会計、税務、法務を中心とした主要な法規制について解説しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/11/italy-investment-guide-202110.html>



2024年11月発行

ドイツ最新トピックス2024/2025

Japanese

本冊子は、ドイツへの進出を検討されている、あるいはドイツ国内に既存事業を有する企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる経済状況アップデート、世界のトピック・トレンド、EUにおける新規制、監査・会計、税務、アドバイザー、法務などの主要な法規制動向について解説しています。

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



2024年10月発行

ASEAN/インド地域最新トピックス2024/2025

Japanese

ASEAN/インド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>



掲載国	発行年
中国	2023年
香港	2023年
台湾	2024年
インド	2022年
シンガポール	2024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	2024年
ベルギー	2022年
スペイン	2022年
チェコ	2024年
ドイツ	2024年
アラブ首長国連邦 (UAE)	2021年
南アフリカ	2022年

海外進出支援窓口

各国の最新情報については、右記URLをご確認ください。

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

KPMG ジャパン メンバーファーム 一覧

有限責任 あずさ監査法人

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

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

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

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
名古屋事務所 052-589-0524

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するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2025 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.

© 2025 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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

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

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

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

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