



KPMG Newsletter

KPMG Insight

■特集■ 経営戦略による革新の舞台裏



Vol. **73**

July 2025

特集

02 | 経営戦略による革新の舞台裏

04 | 不確実性の高い事業環境を乗り越える統合経営 ～株式会社日立製作所 CFO が語る経営戦略とリスクマネジメント～

[ゲスト]

加藤 知巳 氏

株式会社日立製作所
代表執行役 執行役専務 CFO兼財務統括本部長
兼CRMO

[インタビュアー]

中尾 哲也

KPMG FAS



12 | 経営戦略のためのコーポレートブランディング ～ INPEX 新ブランディング戦略の舞台裏～

[ゲスト]

滝本 俊明 氏

株式会社INPEX
取締役専務執行役員 経営企画本部長

[インタビュアー]

古谷 公

佐伯 尚子

KPMG FAS



20 | Tax Reimagined BEPS 2.0 時代 国際課税の多極化が進む環境で「リスクを先取る」 税務ガバナンスを考える

[ゲスト]

吉村 政穂 氏

一橋大学大学院法学研究科教授
KPMG税理士法人顧問

[インタビュアー]

宮原 雄一

KPMG税理士法人



会計・開示／税務 Digest

26

会計・開示

会計・開示情報 (2025.4 - 5)

井口 崇 あずさ監査法人

31

税務

税務情報 (2025.4 - 5)

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

32

海外

オーストラリア気候開示基準の適用

名波 泰隆 KPMGオーストラリア

KPMG Information

- 38 KPMG News
- 39 Thought Leadership
- 40 出版物のご案内
- 41 海外関連情報
- 42 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.73

発行日：2025年7月

発行所：KPMGジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

経営戦略による革新の舞台裏

グローバル化の進展や地政学的リスクの高まり、デジタル技術の急速な発展、そして社会が企業に求める「大義」や「意味」の重要性の高まり——。事業環境が複雑さ・不確実さを増し、従来の経営手法の延長線上では生き残れない時代を迎えています。今求められているのは、財務、ブランディング、ガバナンスといった経営の根幹を成す要素を、統合的な視点で革新することです。

本特集では、変革の最前線に立つ経営トップや優れた知見を持つ有識者との3つの対談を通じて、不確実性の時代を生き抜く新たな経営戦略の本質に迫ります。

(1) 不確実性の高い事業環境を乗り越える統合経営 ～株式会社日立製作所CFOが語る経営戦略とリスクマネジメント～

【ゲスト】

株式会社日立製作所 代表執行役 執行役専務 CFO兼財務統括本部長兼CRMO

加藤 知巳 氏

(2) 経営戦略のためのコーポレートブランディング ～INPEX 新ブランディング戦略の舞台裏～

【ゲスト】

株式会社 INPEX 取締役専務執行役員 経営企画本部長

滝本 俊明 氏

(3) Tax Reimagined BEPS 2.0時代 国際課税の多極化が進む環境で「リスクを先取る」税務ガバナンスを考える

【ゲスト】

一橋大学大学院法学研究科教授 KPMG税理士法人顧問

吉村 政穂 氏



不確実性の高い事業環境を乗り越える統合経営 ～株式会社日立製作所 CFO が語る経営戦略と リスクマネジメント～

Tomomi Kato

株式会社日立製作所
代表執行役
執行役専務 CFO兼財務統括本部長
兼CRMO

加藤 知巳 氏



現代の企業経営において、CFOの役割は単なる財務管理にとどまらず、企業価値向上の中核を担う存在へと進化しています。特に、不確実性の高まるグローバル経済のなかで、財務戦略とリスクマネジメントを一体的に捉える視点は不可欠です。

本対談では、株式会社日立製作所のCFOであり、CRMO（チーフリスクマネジメントオフィサー）も兼務される加藤 知巳氏に、その多岐にわたる役割とミッション、過去の中期経営計画の成果と新たな挑戦、そして「Inspire 2027」に込めた成長戦略の真意を伺います。AI活用やグローバル分散経営といった先進的な取組みを通じて、日立製作所が描く未来の姿に迫ります。

【インタビュアー】



KPMG FAS 執行役員
パートナー

中尾 哲也

所属・役職は、2025年7月時点のものです。

なぜCFOがリスク管理のトップを兼ねるのか？その戦略的意義に迫る

中尾 加藤さんはCFOとCRMOを兼務されており、これは非常に特徴的な体制だと思います。まず、CFOの役割とこの兼務体制の意味合いについてお聞かせください。

加藤氏 CFOにとって最重要のステークホルダーは投資家であり、私の根本的なミッションは企業価値の最大化にあります。具体的には、経営目標達成に向けて社内で展開される多様な活動のベクトルを、財務的観点から統合・最適化することです。単なる整理にとどまらず、価値創造に向けた新たな流れを構築することも重要な職責と認識しています。

企業組織においては、構造的にさまざまな利害対立が内在しています。長期戦略と短期業績の最適バランス、各事業部門間での投資配分をめぐる競合、さらにはステークホルダー間でのキャッシュ配分に関する利害調整など、複層的な課題が常に存在します。

これらの課題に対し、財務的視点から論理的な整理を行い、合理的な意思決定プロセスを構築・推進することがCFOの中核的役割です。案件の性質に応じて自らリーダーシップを発揮する場合もあれば、最終決定者であるCEOを戦略的にサポートする立場を取ることもあります。

企業価値向上の実現においては、利益とキャッシュフローの最大化が基本となりますが、株式会社として投資家の資本を預かる以上、投資効率の向上も不可欠です。したがって、利益・キャッシュフローの絶対額と収益率、そして投資効率をROIC（投下資本利益率）で統合管理し、これらを同時に向上させることが最優先課題と考えています。

また、従来の財務部門が担っていた業績リスクの可視化に加え、非財務領域まで管轄することで、より包括的なリスクマネ

ジメントが実現できています。財務に直結する前段階での多様なリスク要因に対応できるため、経営の効率性が着実に向上していると実感しています。

中尾 日立製作所は多岐にわたる事業と広範囲な地域展開をされていますが、リスクマネジメントの観点から特に重視されている点はありますか。

加藤氏 当社の事業領域と地域展開の広範性を考慮すると、私の直轄組織のみで全社のリスクマネジメントを網羅することは現実的ではありません。そこで全社員に対し「各自がリスクマネジャーである」という意識の浸透を図っています。

リスクマネジメントはともすればネガティブ要因の最小化に偏重しがちですが、本来はより包括的なアプローチが求められます。たとえば生成AIの技術革新のような変化を単なる脅威として捉えるのではなく、成長機会として積極的に取り込んでいく視点が不可欠です。つまり、機会損失の回避とイノベーションの推進を両輪として捉える戦略的思考が重要なのです。

こうした観点から、CFOとCRMOの兼務体制は、機能的には相当な負荷を伴いますが、財務戦略とリスク管理の統合により、より高次元での経営判断が可能になるという戦略的意義があると認識しています。

中尾 「多様な利害対立を財務の観点で整理する」というご説明は、非常に分かりやすいと思いました。また、CRMOを兼任することにより、事前にリスクを予測しつつ将来の成長を見据えながらお金の流れを作っていく点が、非常に特徴的だと感じました。

絶好調の先にあった新たな課題。次なる成長へのトリガーとは

中尾 2025年4月の終わりに日立グループ新経営計画「Inspire 2027」説明会と、

2025年3月期決算説明会が行われました。ほとんどのKPIで2024中期経営計画（以降、24中計）が達成され、非常に素晴らしい決算でした。まず24中計の成果を振り返っていただけますでしょうか。

加藤氏 そうですね。24中計では、大型M&Aはやらない方針を明確にしました。21中計で1兆円超の大型買収を2件実施していましたので、2024中計ではそのPMI（統合プロセス）に注力したわけです。同時に、投資家との対話を拡充し、キャッシュフローとROIC重視の経営を中心とする企業価値向上ストーリーを構築することに取り組みました。

幸運だったのは、環境価値への関心の高まりにより、再生可能エネルギー投資が大幅に増加し、さらにAI技術の進歩によりデータセンター向けIT投資も非常に伸びたことです。買収したのが、パワーグリッド事業とITのGlobalLogic社でしたので、まさにこれらの成長分野と合致し、想定以上の成長を実現しました。

特にパワーグリッド事業は非常に力強い成長で、短期的な成長だけでなく、おそらく2030年頃まで継続的に伸びるだろうと予測しています。再生可能エネルギーの拡大、電力流通網の老朽化による更新需要、AIやデータセンター需要が重なり、非常に強力な成長ドライバーとなっています。

結果として、売上成長、利益マージン改善、キャッシュフロー拡大、ROIC向上を実現しました。株価も大幅に上昇しましたので、企業価値向上については確実な成果を上げることができたと考えています。

中尾 一方で、新たな課題も見えてきたということですが、具体的にはどのようなご認識でしょうか。

加藤氏 成果を上げたからこそ、むしろここまで来ると、さらに大きな課題が見えてきました。大きく4つあります。1つ目は収益性です。確かに上がったので

すが、われわれがベンチマークしているグローバル企業と比べると、率直にまだ劣後していると申し上げざるを得ません。逆に言えば、まだ伸びしろがあります。

2つ目は資産の入れ替えです。リーマンショック後、上場子会社を20社以上からゼロまで整理し、ノンコア事業を外してコア事業を入れる資産入れ替えを継続的に実施してきました。24中計では従来のペースと比べてあまり進みませんでした。改善の余地があります。

3つ目は成長投資、M&Aです。オーガニック成長に特化し大規模M&Aはやらない方針ではありましたが、中小規模のM&Aまで止めたわけではなかったものの、残念ながらあまりできませんでした。お金の問題ではなく、機会がなかったということです。

4つ目はリスクマネジメントです。地政学リスクやアメリカの関税、気候変動など、新しい脅威が次々に発生し、リスクが増えています。リスクマネジメントのレベルを、さらに上げていく必要があります。

これらの課題認識が、今年4月に発表した新経営計画の出発点となりました。

野心的な目標「Lumada 80-20」が描く未来の経営ビジョン

中尾 新経営計画では「中計」という表現をお使いになりませんでした。この背景にはどのような思いがあるのでしょうか。

加藤氏 24中期で相当な成果を上げたので、さらに上を目指すのは決して容易なことではありません。従来と同じやり方では通用しないため、会社全体を大きく変革する必要があります。これは新社長の徳永の強い危機感でもあります。

3年後の財務目標は設定していますが、それ以上に重要なのは会社全体の形を変える長期的な目標です。われわれが掲げる「Lumada 80-20」という目標がそれで、長期的にはそこがゴールです。3年間の枠組みだけでは収まらない話ですので、あえて「中計」という言い方をやめました。

投資家やステークホルダーの皆さんには、具体的なビジョンを示す必要がありますので、変化の激しい現在において非現実的にならないよう、合理的な目標設定を心がけました。実際、投資家の方からも「3

年後の利益をピンポイントで出すのは非合理的」というご意見をいただいております。それを反映した形です。

中尾 「Lumada 80-20」という目標について詳しく教えてください。

加藤氏 AIやIoTなどのデジタル技術を駆使してお客さまの課題解決や新たな価値創出を支援する「Lumada 事業」の売上比率を、現在の31%から80%まで引き上げ、営業利益マージンを15%から20%にするという野心的な目標です。「80:20」でエイティ・トゥエンティと言っているのですが、これを打ち出すにあたって社長も相当な決意をしましたし、われわれ経営チームも当然フルコミットしています。

従来のLumada 事業は4つの区分でしたが、今回は「デジタルサービス（保守サービス、デジタルエンジニアリング）」と、「デジタルライズドアセット（プロダクト、SI）」の2区分とシンプルにしました。

「デジタルライズドアセット」から発生する多種多様なデータを当社の持つOTを使って強化したAIを活用して、お客さまのコスト

3.1.5 経営の長期目標「めざす水準」を新たに設定

更なる収益性向上をめざし、Lumada事業を継続的に強化

HITACHI

経営の長期目標

めざす水準 LUMADA 80-20

Lumada売上収益比率 80%

Lumada Adj. EBITA率 20%

Inspire 2027

Lumada売上収益比率 50%

Lumada Adj. EBITA率 18%

現在

Lumada投資強化と事業ポートフォリオ改革

- ドメインレレッジを学習した特化型LLM開発
- 主力4事業のサービス事業強化M&A
- 他社インストールベースへのインターフェース強化
- 成長性・収益性向上が見込めない事業の整理

出典：日立グループ 新経営計画「Inspire 2027」https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/04/0428/f_0428pre.pdf

©Hitachi, Ltd. 2025. All rights reserved.

削減や故障予知、開発リードタイム短縮といったベネフィットを「デジタルサービス」としてご提供するという構造です。データを生む土台と、そのデータを活用してお客さまの価値を生み出すサービス。この2つを連動させ、継続的な価値創出サイクルを構築するというコンセプトです。

「Lumada 80-20」の達成は決して容易なことではありません。ただ、この目標に向かって会社をどう変革し、どんなチャレンジを行うかに意味がある。そういう位置づけで取り組んでいます。

利益とキャッシュを直結。キャッシュ創出力にこだわる真意とは

中尾 財務KPIについては、絶対的な金額よりも比率を重視される方向にシフトされましたが、加藤さんの会見などを拝見し、キャッシュ創出力にとっても着目されている印象を受けました。そのあたりも含めて企業価値を高める財務戦略について詳しくお聞かせください。

加藤氏 財務目標としては、5つのKPIを設定しています。

まず「売上成長率」、つまり売上をどの程度伸ばしていくか。次に「Adjusted EBITA」、いわゆる営業利益率です。この2つは、Lumada 3.0※の事業拡大による売上成長と、マージン向上を同時に実現していくという戦略的位置づけです。それに加えて今回、「キャッシュフローコンバージョン」、つまり当期利益とわれわれが定義するコアフリーキャッシュフローの比率を、2024年の約80%から90%超まで引き上げます。

売上成長、マージン改善、キャッシュコンバージョン向上の3要素を実現することで、必然的にキャッシュフロー創出力が向上します。これが企業価値成長の核心であり、キャッシュコンバージョンが90%超となることで、当期利益とコアフリーキャッシュフローがほぼ同水準となり、利益とキャッシュフローが直結した構造になり

ます。

最終的には企業価値はキャッシュによって創出されるため、これが最も明確な価値指標だと考えています。ただし、現在の不透明な事業環境において3年後の具体的な成長率を明示するのは非現実的ですので、定量目標は設定せず、毎年着実に実績を積み重ねることで投資家の皆様にその成果をお示しする方針です。

しかしキャッシュ創出力がいかにも高くても、それに見合わない過大な投下資本を要するのであれば、投資家の観点では非効率な資本配分に他なりません。これを防ぐため、「ROIC」が第4のKPIとして資本効率の継続的な向上を図っています。

そして第5のKPIが、これらを支える基盤となる「Lumada 事業の拡大」です。Lumadaの売上カバー率と利益率向上により、全体戦略の実現を図っています。

※日立が持つドメインナレッジ（業種特化の現場知識）で強化したAIにより、社会インフラの高度化を推進するビジネスモデル。

中尾 成長投資を行いながらROIC向上を実現するのは困難な挑戦だと思いますが、具体的にはどのようなアプローチを取られるのでしょうか。

加藤氏 理想的にはM&Aを実行してもROICが下がらず向上し続ければよいのですが、現実的には買収直後にROICが一時的に低下することは避けられません。これに対して昨年から新たな取組みを開始しました。

M&A実行時に、既存事業の売却も含めて当該ビジネスユニットやセクターのROICとROICスプレッドがどう変化するか、売却前後でどの程度影響があり、いつリカバリーできるのかを事業トップに計画として提出してもらっています。理想的には翌年から回復すればよいのですが、現実的には数年を要する場合もあるため、明確なコミットメントを求めています。以

前からROICとROICスプレッドは予算策定や中期計画で重要指標として管理していましたが、M&Aというイベント発生時の影響分析とリカバリー戦略を明文化するプラクティスは新たな取組みです。

加えて、現在レバレッジを十分活用できていないため、これを有効活用することでROICスプレッドの維持・向上を図ります。もう1つ重要なのがIR活動の充実です。24中計で投資家との対話機会を飛躍的に拡大しましたが、これにより投資家のサプライズを最小化し、株価の安定的な向上につなげていきたいと考えています。

成長投資と株主還元とのバランスを追求する、キャピタルアロケーション戦略

中尾 キャピタルアロケーションについては、成長投資と株主還元をどのようにバランスさせていく方針でしょうか。

加藤氏 2025年6月のHitachi Investor Day 2025でお示ししましたように、大方針としてはリターンを重視し、成長投資と株主還元をバランスよく機動的に配分するということです。

成長投資については、M&Aの具体的な対象は申し上げられませんが、注力分野は明確にしました。デジタル強化とサービス拡大、まさにLumada3.0の中核領域を拡大していくということです。投資基準は2点設定しています。1つは戦略適合性、つまりLumada3.0への貢献度。もう1つはリターン基準として、経営計画達成に寄与する営業利益率とROICの目標値をハードルレートとして判断していきます。

24中計において成長投資が限定的だったため、現在、D/Eレシオ（負債比率）は0.2程度と低水準にあります。中長期的に適正水準の目安である0.5程度に収束させていく考えです。

株主還元については、中長期的な還元額拡大方針を明確化しました。24中計でキャッシュフロー経営が確立され、コアフ

リーキャッシュフローが安定創出される体制が構築できたためです。また、従来の「2分の1程度」から「2分の1以上」へと還元水準を引き上げました。これは24中計の実績が裏付けとなっています。

中尾 配当と自己株式取得の使い分けはいかがでしょうか。

加藤氏 優先順位として、まず事業成長に応じた安定的な配当成長を継続します。次に成長投資を検討し、適切なリターンが見込める案件があれば実行します。それでも余剰キャッシュがある場合は自己株式取得を機動的に実施するという順序です。現在のD/Eレシオを考慮すると借り入れ返済の優先度は低く設定しています。投資家の皆さんからも、この機動的なアプローチについてはご理解をいただいていると感じています。

グローバル自律分散経営の新体制でリスクとチャンスをも素早くキャッチアップ

中尾 「Inspire2027」では「One Hitac

hi」に向けた取組みとして、グローバル自律分散経営の推進が掲げられています。組織面ではどのような変革を進められているのでしょうか。

加藤氏 はい。まず「グローバル自律分散経営」の背景からお話しします。冒頭でも申し上げたとおり、現代は非常に先行きが不透明な時代です。リスクがある一方、そこにはチャンスも存在し、これらをいかに迅速に捉えるかが経営の要諦となっています。この課題意識に対し、当社の従来の経営体制は、事業部門を主軸とする「縦割り」の構造が非常に強固でした。しかし、変化の激しい環境下では、現場に近い場所で情報を取得し、迅速な意思決定を行う必要があり、従来の体制ではスピードが追いつかない場面も想定されます。そこで、地域など「横串」の機能を強化する取組みに着手しました。ただし、縦割りの事業ラインとの間に不要な摩擦（フリクション）が生じぬよう、特に効果が見込める3つの領域に絞って、昨年からの施策を進めています。

1つ目は、各地域における当社ブランドのプレゼンス向上です。これはパブリックリ

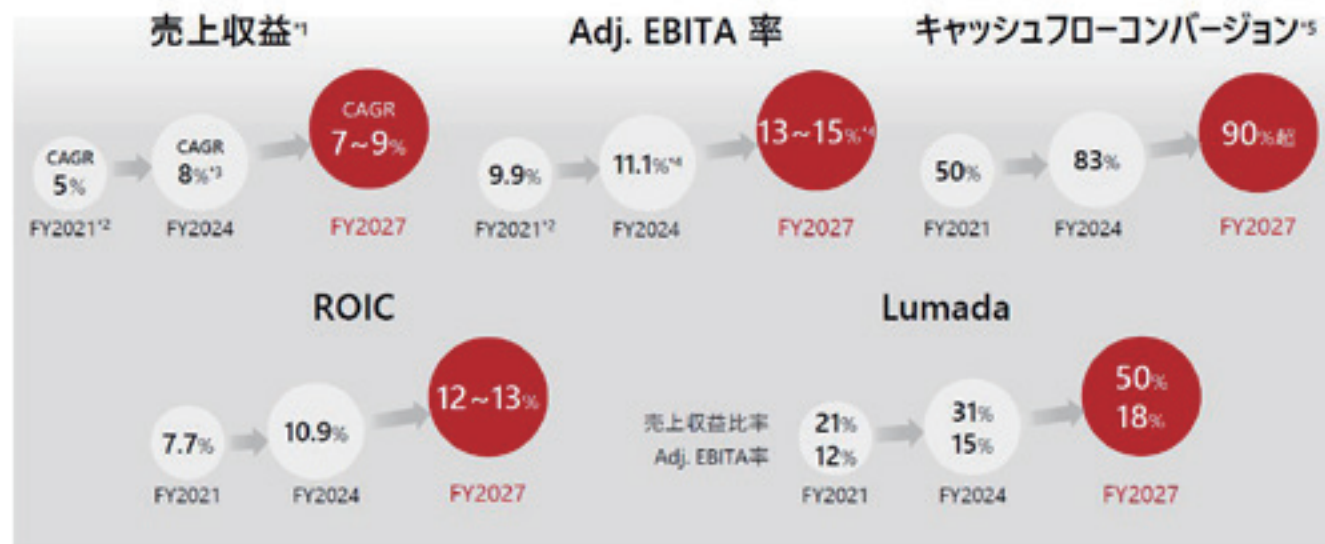
レーションズに関わる領域です。

2つ目は、政府向けのリレーション強化です。当社はパワーグリッドや鉄道といった社会インフラ事業を手掛けており、政府との連携は不可欠です。これも地域ごとにまとまって推進することが効果的です。

そして3つ目が、リスクマネジメント体制の強化です。このリスクマネジメントについては、多角的な視点を持つことで、情報収集の精度と対応速度を高めることができます。その一環として昨年、セクター、ビジネスユニット、地域それぞれに「リスクマネジメントオフィサー」を任命し、彼らによるネットワークの構築を開始しました。これにより、事業部門という「縦の軸」に加え、機能組織と地域という「横の軸」を組み合わせ、3つの側面からリスクを管理する体制の実現を目指しています。この時に、事業損失の最小化だけでなく、成長機会を逃さないためのマーケティング活動も強化しています。

さらに、リスクを可視化する「リスクヒートマップ」の作成にも着手しました。地政学リスク、情報セキュリティ、人財確保など数十のリスク項目を対象に、発生可能性と影響度をマッピングします。これをビジ

さらなる企業価値向上に向けて、持続的な成長をめざす目標を設定



出典：日立グループ 新経営計画「Inspire 2027」https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/04/0428/f_0428pre.pdf

ネスユニットやセクター単位で評価するだけでなく、日立全体で見た場合の重要リスクを特定し、コーポレート部門も参画して全社的に対応策を検討する体制を構築しています。

中尾 それらが、グローバル自律分散経営と、それを支えるリスクマネジメント体制強化の概要なのですね。よくわかりました。また、AI活用によるリスク対処についても言及されています。具体的にはどのような取組みでしょうか。

加藤氏 まだ発展途上ですが、たとえば地政学的なイベントが発生した際に、世の中の情報をAIが収集・分析し、各事業部に関連する情報を選択的に提供するシステムの構築を進めています。まだトライアル段階ですが、情報収集と初期対応の迅速化に向けた取組みです。

新成長戦略への“本気度”を示す一手、部門の壁を超えた組織「戦略SIB」の新設

中尾 新たに戦略SIB（ソーシャルインベーションビジネス）を新設されましたが、その狙いについて教えてください。

加藤氏 戦略SIBは、4つの事業セグメントにまたがる新しい成長領域を開拓するために設立した組織です。従来、各セクターの枠を超えた取組みが必要な領域では、どこが主導するかが曖昧でした。たとえばデータセンター事業では、われわれは電力関連とストレージシステムという2つの強みを持っていますが、発熱問題などの課題解決には複数セクターの連携が不可欠です。しかし、既存の組織体制では主導部門が不明確でした。そこで新社長の徳永の決断により、戦略SIBという新しいビジネスユニットを設立し、こうしたセクター横断的な成長戦略を立案・牽引する体制を構築しました。通常、売上が見込める段階でビジネスユニッ

トを設立するのですが、今回は戦略策定段階から組織化することで、社内外に本気度を示しています。

現在4つの領域を検討しており、最も進んでいるのがデータセンター、次にe-モビリティです。e-モビリティでは電気自動車そのものではなく、バッテリー製造プロセスの効率化と安全性向上に焦点を当てています。その他、スマートシティやヘルスケア分野も対象としており、将来的には5000億円程度の投資規模を想定しています。これは「このぐらいの規模感でやっていきます」というわれわれの決意を示したものです。

優秀な人材を惹きつけ、育てる。世界で闘うための人材戦略

中尾 経営の基本は人だと思いますが、人材戦略について特に重視されている点をお聞かせください。

加藤氏 野心的な目標を実現するために、われわれも含めてチームとしてレベル

3.4.3 人的資本の強化

人的資本への積極投資により持続的成長をけん引する人財を強化

HITACHI



株式報酬強化による 企業価値向上へのコミット

譲渡制限付株式 グローバルでの
ユニット付与対象^{*1} 持株制度対象^{*1}

1,500人 15万人



AI人財の拡充による Lumada事業の進化

生成AIプロフェッショナル人財^{*2}

5万人



リーダー人財育成による 事業創生の推進

成長戦略を実現する
次世代リーダー^{*3}

1,000人

^{*1} 譲渡制限付株式ユニット：ターゲットは年数、及び持株制度：目標加入対象を数（ともにグローバル導入、FY2027） 持株制度については、法的または実務的に導入困難な国の対象従業員を除く
^{*2} LLAM+生成AIエンジニア、生成AI知識を有するITエンジニア（FY2027までの育成規模） ^{*3} 次世代リーダー育成プログラム推進人数（FY2027までの累計）

©Hitachi, Ltd. 2025. All rights reserved.

アップをしなければなりません。そのため
に人財戦略を大幅に強化していきます。
まず株式報酬制度を拡大し、従来の役員
から約1500人まで対象を広げる予定で
す。これにより投資家視点との整合性を
図り、長期的な企業価値向上へのコミッ
トメントを促進していきます。特にアメリ
カ西海岸では、ハイパースケーラー企業
との人財獲得競争が激化していますので、
競争力のある報酬体系が不可欠なため
です。

また、従来は日本限定だった「持ち株会
制度」を、グローバルに展開する予定
です。これは、上限はありますが従業員が株
を買ったと会社がインセンティブを何%か乗
せるという制度で、ノンジャパニーズの社
員から「われわれも日立グループの一員
だ」という声があったため、制度設計を進
めています。

人財育成では「AIプロフェッショナル人
財」5万人の育成を目標としています。単
なるAI利用者ではなく、積極的に活用で
きる専門人財の定義を明確化し、大規模
な育成プログラムを展開します。

さらに、リーダー人財約1000人の育成プ
ログラムも刷新します。従来の幹部候補
生制度を見直し、より高いレベルに引き上
げて野心的な目標達成に向けたマインド
セットとスキルの向上を図ります。

数字だけでは組織は動かせない。 リーダーシップと信頼の重要性

中尾 最後に、財務や経営を支える人材、
そして次世代を担う方々に向けてメッセー
ジをお願いします。

加藤氏 冒頭でCFOのミッションについ
てお話しましたが、確かに財務的観点で
の判断を求められるポジションですが、実
際意思決定においては戦略、財務、人
財という3つの要素を総合的に考慮する
必要があります。そうした広い視野を持つ
ことの重要性を、自らの至らぬ点も含め
て痛感しています。

特に重要なのは組織内での信頼構築で
す。予算策定や中期計画の目標設定にお
いて、いかに精緻な数値分析を提示して
も、信頼関係が築けていなければ組織の
合意は得られません。信頼の積み重ねは
地味な作業ですが、CFOとして最も重要
な基盤だと考えています。

また、CFOは顧客との直接的な接点は持
ちませんが、企業価値向上を通じて株主
の皆様の利益に貢献できる立場にありま
す。株価上昇という形で成果が可視化さ
れる点で、大きなやりがいを感じられる職
責です。決して楽な仕事ではありません
が、非常に魅力的なキャリアパスだと思
いますので、興味をお持ちの方にはぜひチャ
レンジしていただきたいと思います。

中尾 ありがとうございます。従業員の皆
様から信頼され、また投資家からも信頼
されて株価も上がる——、「信頼」という
のは本当にさまざまな意味でのキーワー
ドなのだと、お聞きして改めて感じました。

加藤氏 私自身が完璧にできているわけ
では当然なく、日々発展途上ですが、高い
水準を目指していくことが重要だと考えて
います。

中尾 本日は貴重なお話をどうもありが
とうございました。

経営戦略のためのコーポレートブランディング ～INPEX 新ブランディング戦略の舞台裏～

Toshiaki Takimoto

株式会社INPEX
取締役専務執行役員 経営企画本部長

滝本 俊明 氏

従来、広告や販促プロモーションの延長として捉えられがちだったブランディングは、今や経営戦略と一体となり、将来ビジョンの実現に向けてその方向性を社内外のステークホルダーに示すものとして再認識されています。その背景には、事業価値を超えた「大義」や「意味」に社会の関心が向かい、企業が明確な価値観を体現することが求められるようになったことがあります。

こうしたなか、株式会社INPEXは新ビジョンと共にブランド指針を策定し、世界各拠点の従業員とともにアイデンティティを再定義しました。本稿では、このプロジェクトを主導した同社取締役専務執行役員 経営企画本部長の滝本俊明氏に、伴走したKPMG FASの古谷 公と佐伯 尚子が、コーポレートブランディング策定の舞台裏についてお話を伺いました。

【インタビュー】



KPMG FAS
マネージングディレクター
／CBMA統括リーダー

古谷 公



KPMG FAS
シニアマネージャー

佐伯 尚子

所属・役職は、2025年5月時点のものです。

新ビジョンの策定とコーポレートブランディングを一体的に推進

古谷 INPEXは2025年2月に「INPEX Vision 2035」および「2025-2027中期経営計画」を発表されましたが、その策定段階からブランディングの策定も意識されていました。まず、ビジョン策定と同時にブランディングに力を入れられた背景を教えてください。

滝本氏 今回ブランディングの策定を行ったタイミングには明確な理由があります。2025年2月に、「INPEX Vision2035」という新しい長期ビジョンを発表し、新しいビジョンで10年後の会社の方向性を示すのであれば、それを社内外に強く印象付けるために、ブランディングも同時に策定する絶好の機会だと考えたためです。

さらに、ビジョンの実現に向けて、当社

ホームページの刷新と、4月1日付で大規模な組織改編も実施することにしました。このように、当社としての大きな変革を一体的に進めるなかで、コーポレートブランディングも連動させ、会社全体の変化と成長へのコミットメントを社内外に強く示せると判断したのです。

従来使用していたキャッチコピーは広告代理店が広告用に作ったものでしたが、今回は当社の方向性や社員の想いを真に反映したブランドメッセージを作り上げたいと考えました。この重要な変革期に、INPEXの本質を表す長期的なブランディングを構築することが必要だったのです。

古谷 技術系のバックグラウンドをお持ちの滝本さんから見て、ブランディングとはどういうもので、なぜ経営にとって重要だとお考えですか。

滝本氏 本来、経営企画本部長は事務系

の役員が担当することが多いのですが、私は技術系出身です。ただ、会社名やロゴ、最近で言えばパーパス（存在意義）といったものをきちんと定め、社員と共有することが、社内のエンゲージメントを高めるために必要だと以前から考えていました。当社は2021年に「国際石油開発帝石」から「INPEX」へと社名変更しました。「名は体を表す」ように、社名は会社の戦略や目標に影響します。会社名やブランドステートメント、ブランドメッセージは、技術系・事務系といったバックグラウンドに関係なく社員にとって重要なものではないでしょうか。

また、当社は帝国石油と国際石油開発の合併会社ですが、ジャパン石油開発や旧石油公団出身者、最近ではキャリア採用者も増えており、さまざまな背景の社員がいるなかで、社内の一体感醸成のためにも統一したブランディングが必要でした。今回はビジョン策定というタイミングで、



Toshiaki Takimoto

滝本 俊明 氏



株式会社INPEX 取締役専務執行役員 経営企画本部長

入社後、執行役員アメリカ・アフリカ事業本部長、常務執行役員上流事業開発本部長、取締役常務執行役員水素・CCUS事業開発本部長、取締役専務執行役員経営企画本部長、法務担当、ネットゼロ事業統括などを経て、2025年4月より、取締役専務執行役員 経営企画本部長、法務担当、コンプライアンス担当、低炭素事業統括を担当。

社内外へのアピールを兼ねたブランディングを策定し、企業価値向上と社員エンゲージメント醸成を狙いました。

佐伯 今回、経営幹部自らが旗振り役を担われた理由はどこにあるのでしょうか？

滝本氏 個人的にも、コーポレートブランドの統一、特にロゴは会社の看板として重要だと考えていました。ですので、海外事務所や子会社で異なるロゴを使用していたり、その使用にやや統一感を欠いていた部分については完全統一が必要だと感じていました。海外のメジャー石油会社や国内のユーティリティ企業は、ブランディングを非常に重視しています。我々も経営の視点からブランディングに本格的に取り組む必要があると感じたことが大きな理由です。

グローバル拠点を巻き込んだワークショップを展開

古谷 今回のブランディング策定プロセスでは、オーストラリア、インドネシア、アブダビ、日本国内各地など、さまざまな拠点で社員の方に集まっていただき、インテンシブなワークショップを実施しました。INPEXにとって、何か新たな発見はありましたか？

滝本氏 日本では東京と新潟、海外では3カ国の事務所でワークショップを実施し、

「INPEXとはどんな会社か」「何を大切にしている会社か」「これからどう変わっていくべきか」などについて議論しました。

社員からは「会社のあり方について改めて考える良い機会になった」という声が多く聞かれ、大きな成果があったと思っています。ワークショップには長い時間をかけましたが、コーポレートブランディングやブランドステートメント策定の目的である「社員のエンゲージメント向上」という点でも、非常に効果がありました。

古谷 海外の事業会社や日本の各事業部にまたがった想いの共有が進んだということでしょうか。

滝本氏 まさにそのとおりです。「INPEX Vision2035」を発表するにあたり、10年後を見据えた時、社内の一体感醸成と社外の認知度向上のためには目標や想いの共有が必要で、そのためにはコーポレートブランディングの策定が不可欠だと考えました。BtoB企業でもBtoC企業のように、こうした取組みが求められる時代になっています。企業の成長には、社員を含むステークホルダーが1つの方向を向いて事業を進めることが重要であり、INPEXの次なる成長への基盤になると考えたのです。

古谷 合併会社の企業文化の複雑さによって、意思疎通や方向性の共有などの面で難しさを感じる場面もあったのでは

ないでしょうか。

滝本氏 そうですね。2006年のホールディング会社設立、2008年の実質的な合併に伴う赤坂オフィスでの合同勤務開始から17年が経ちますが、当初は各社のカラーが強く出ていました。1つの方向を向くためには、コーポレートブランディング、特にビジョンやロゴ、ブランドステートメントの統一と共有が不可欠でした。

また、従来、一般消費者に対する認知活動は限定的でしたが、昨今、特に株主、社員、リクルート層、取引先、政府関係者や自治体など、それぞれに当社の事業や方向性を理解してもらう必要性が高まっています。社内の一体感醸成と、ステークホルダーへの業務理解促進は、企業の成長にとって重要となってきているのです。

「挑む」に込めた信念と覚悟

佐伯 最終的にブランドメッセージは「地球の力で未来へ挑む」に決まりました。ブランドメッセージ策定にあたってのこだわりについて教えていただけますか。

滝本氏 ブランドメッセージは親しみやすく、社員のモチベーションを高められるものが理想です。すべてを語らなくても企業の特徴を表し、短くて覚えやすいものを目指しました。「エネルギー」「石油」「天然ガス」といった

具体的な言葉を使わずに、エネルギー会社であることが想像できる言葉を用い、すべてを語らないからこそ、その先を想像させるブランドメッセージが良いと考えていました。そうしたことを踏まえて、広報グループがKPMGと協力しながら、社内の意見も取り入れて「地球の力で未来へ挑む」(英語のブランドメッセージは「Energy for a brighter future」)というブランドメッセージとブランドステートメントを策定しました。個人的には「未来へ何をするのか」と想像力をかき立て、短くて覚えやすいという利点がありましたので「地球の力で未来へ」で止めたかったのです。しかし、ワークショップで抽出された「INPEXらしさ」のなかに「追求心」や「耐久心」、「挑戦と解決を目指す風土」などがあり、「挑む」という動詞を入れようと提案があり、決定しました。社内の人間が会社のことを最もよく知っているという信念のもと、策定過程で多くの社員の意見を取り込み、納得のいくものができたと思っています。

佐伯 ワークショップでは、INPEXは地球規模の課題にかかわり、インフラを支える使命があるゆえ、もっとチャレンジしていきたいという社員の方々の声が聞こえてきました。また、INPEXの事業の特徴として、地球が対象という規模の大きさ、原油価格などコントロールできない要素に業績が左右される点、そして1人ではなくチームでの取組みが必須である点などがあげら

れました。そこでKPMGでは一人ひとりが能力を発揮するには「挑戦心」がキーになると考え、タグラインのキーワードの1つとして「挑む」を提案させていただきました。

滝本氏 当社の事業は、何年もかけて調査・物理探査を行い、検討を経て100億、200億円をかけて井戸を掘っても、何も出ないことがあります。たとえば建設会社の場合、橋を作ったけれど失敗して200億円損失というのは考えにくい話ですが、われわれの事業ではあり得ることです。大きな成果があれば10倍、100倍の喜びがありますが、外れた時の落胆も大きい。3〜4年の検討期間、投資、多くの社員の労力、厳しい契約交渉など、すべてが水泡に帰すこともあります。こうした業界特性を踏まえ、「挑む」という言葉には良い面も厳しい面も含めた挑戦心が込められていると思っています。

古谷 「挑む」には特別な想いが込められているのですね。

滝本氏 はい、「挑む」には、エネルギー業界特有のリスクと挑戦が集約されています。当社の事業は大きな投資を伴い、チームで取り組むプロジェクトが中心です。地下3,000mから5,000mという人間の知を超えた深さに挑戦しても空振りの時もあります。そうした厳しい現実のなかでの「挑戦」は重要な要素です。加えて、探究心や好奇心も欠かせません。エネルギーは人

間の生活に永続的に必要なものであり、それを支える使命感も込められています。また、エネルギーの安定供給を最大のミッションとしながらも、脱炭素化や新技術開発、地域貢献などにもチャレンジしていくという想いも込めています。

古谷 「地球の力で」という発想はユニークですね。普通なら「人間の力で地球を何とかしよう」という環境問題的な発想になりがちですが、ワークショップを通じて違う視点から言葉が生まれました。

滝本氏 そのとおりです。当社のフィールドは地球であり、地球の力をお借りして地下から資源を取り出して供給するという点を強調したかったのです。当社の社員たちは、まさに地球を相手に仕事をしています。最初は「ミッション：地球」という案もありましたが、さまざまな議論やワークショップを通じて現在の形に落ち着きました。また、当社は現場を大切にしている会社です。最先端のITも活用しますが、どちらかというと「職人技」的な側面が強い。そうしたさまざまな要素を凝縮したのが「地球の力で未来へ挑む」というブランドメッセージです。「未来へ」か「未来に」かという助詞の選択も議論になりましたが、能動的に未来に向かうという想いを込めて「へ」を選びました。デザイン面でもINPEXのロゴと同じ地球の傾き23度を表現したり、エネルギーや向上心、安全を象徴するオレンジ色をワンポイントで入れたりなど、



Toru Furuya

古谷 公

KPMG FAS マネージングディレクター／CBMA統括リーダー

2015年にKPMGに参画。通算25年以上にわたり戦略系コンサルティングに従事し、消費財、流通、自動車関連、機械、化学、商社などの業界に対して、戦略策定、営業・マーケティング改革、ブランディング強化、プライシング／ROIマーケティング実行、組織オペレーション改革、等に関する幅広いプロジェクトに携わる。

細部にもこだわりました。こうした工夫も社員のエンゲージメント向上に貢献していると考えています。

古谷 ブランドステートメントの策定でも、ブランドメッセージと同様に細かなこだわりがあったのでしょうか。特に印象に残っている部分があれば教えてください。

滝本氏 個人的に気に入っているのは、ブランドステートメントの「私たちはエネルギーを探し、届け続ける。今日も明日もこれからも、ずっと」という部分です。当社は単にエネルギーを売るだけでなく、探鉱から始める点が他のエネルギー企業と異なります。探鉱には多大な苦勞があり、何百億円使っても成功しないリスクもありますが、それに懸命に取り組んでいます。また、探して生産するだけでなく、必要とする人々に継続的に届けることも重要です。「今日も明日もこれからも、ずっと」には、永続的にエネルギーセキュリティに責任を持つという決意を込めています。ステートメントは読点や句点の位置、ビジョンとの整合性、ワークショップから抽出したキーワードのちりばめ方など、細部まで工夫し、さまざまなこだわりをもって作成しました。

「INPEX Vision2035」の 目標を達成するために

佐伯 最近のブランド活動は言葉だけでなく、実際の企業活動を伴う「言行一致」が求められる傾向にあります。INPEXは新ブランド指針に合わせて組織も変革されましたが、このことは社内への強いメッセージになったと思います。組織改革とブランディングの関係について教えてください。

滝本氏 経営企画本部として2024～2025年の最大ミッションは、「INPEX Vision 2035」および「2025-2027中期経営計画」の策定と社内外への浸透でした。ビジョンを新たに作成し、投資家などステークホルダーに訴求するには、「変化」を感じてもらうことが重要です。このビジョンの目標を実現していくことが重要なことで、コーポレートブランディング策定、ホームページ刷新、組織改編はその一環です。

10年後のINPEXに向けた本気度を社員にも認識してもらい、社外からも成長投資への真剣な取組みを見て取れるメッセージにしたかったため、その1つとしてコーポレートブランディングが役立つと考えました。

最近制作をした動画広告でも、最後に「地球の力で未来へ挑むINPEX」というメッセージを発信しています。従来の広告よりもカジュアルな雰囲気、社名認知と、事業理解に焦点を当てた構成にしました。ブランディングとコミュニケーション戦略を連動させることで、変革への一貫したメッ

セージを発信できたと思います。

古谷 社内へのブランド浸透策については社風も考慮する必要があると思いますが、INPEXの社風はトップダウンとボトムアップ、どちらが強いのですか？

滝本氏 難しい質問ですね。以前はトップダウン的な「これをやれ」「この成果を出せ」という指示が多かったと思いますが、規模拡大に伴い、トップが直接指示できる範囲も限定的になってきました。トップの決定も必要ですが、草の根から湧き上がる提案や要望も大切です。たとえば、石油・天然ガス探鉱を継続したいという声もあれば、水素事業に挑戦したいという社員もいます。こうしたボトムアップの提案も尊重していきたいと考えています。

古谷 戦略や方向性を作っても現場が動かないために機能しないことはありがちですね。今回のブランドメッセージも現場にしっかり浸透させることで企業風土が変わっていくと考えますが、その点で意識的に取り組んでいらっしゃることはありますか？

滝本氏 一番重視するのは「INPEX Vision2035」の実現です。取締役会でも議論しましたが、ビジョンを作ることが目的ではなく、それを実行して2035年の目標を達成することが目的です。たとえば「60-

Naoko Saeki

佐伯 尚子

KPMG FAS シニアマネージャー

自動車会社のグローバルマーケティングを経て、大手広告代理店にてストラテジックプランナーとして国内外グローバル企業の事業戦略、ブランド戦略、マーケティング戦略の策定や商品開発に参画後、国内最大手化粧品会社の経営戦略にて新規事業開発を経験し、KPMG FASに入社。



60」(事業規模60% 拡大・GHG 排出原単位60% 削減)といった目標を達成していかなければなりません。

そこで今年に入って国内拠点を回り、目標を共有し、10年後のあるべき姿に向けて次の3年間で何をすべきかという「バックキャスト型」の目標を説明しています。同時に「こんな想いでブランディングを作りました」とメッセージを伝え、ビジョンとブランディングが一貫して伝わるよう努めています。

地域の意識差を乗り越え、エネルギー企業としての責任を表明

古谷 ワークショップでは地域によって異なる見方も出てきましたね。

滝本氏 そうですね。地域によって状況は全く異なりますので、一体感やエンゲージメント向上につながるブランドメッセージを作り、会社の方向性を凝縮するのは非常に難しい作業でした。

中東では油田・ガス田が当たる確率の高いものの、地政学的なリスクに加えて、商業化後の税率も高い。日本はカントリーリスクが低く比較的自由に事業展開できますが、国土が狭く資源ポテンシャルも低い。それでも日本でのガスや石油の発見はニュースになり認知度向上にも貢献するので、国内での挑戦にも大きな意義があります。

佐伯 地域によって従業員の方々の意識も異なっていると実感しました。アブダビではオイル&ガスカンパニーであることに誇りを持つ一方、オーストラリアでは環境意識の高まりから「自分たちはオイル&ガスカンパニーではない」という声もありました。振り返ってみると、グローバル展開されているINPEXを1つのタグラインに集約すること自体が、難しい挑戦でした。

滝本氏 そうした多様性のなかで、共通

の方向性を示すことが重要ですね。今回のビジョンでは「責任あるエネルギー・ランジションの実現」というサブタイトルを掲げていますが、これには深い意味があります。

4〜5年前は脱炭素化が最優先され、再生可能エネルギーは善、石油・天然ガスは悪者という極端な見方が主流でした。しかし、ウクライナ侵攻後はエネルギー安定供給の重要性が再認識されています。

「責任ある」と強調するのは、石油・天然ガスから水素へ、ガソリン車から電気自動車への移行は一夜にして実現できないからです。気候変動対策と温室効果ガス削減のために、現実的なアプローチが必要です。

たとえば石炭火力発電の燃料を天然ガスに替えるだけでも GHG 排出量を45% 削減できます。これは現行システムで実行可能ですが、100% 水素燃料への切り替えは短期的には難しいと考えます。こうしたエネルギー転換には20〜30年かかるかもしれませんが、その間にも気候変動は進行します。できることから責任をもって取り組む姿勢を、今回のビジョンとブランドメッセージに込めています。

佐伯 「言行一致」が重要になっていますね。「責任ある」というキーワードが象徴するように、実現可能なことを約束し、できないことは言わない姿勢が求められます。欧米企業のなかには達成困難な目標を掲げ、未達でも「仕方ない」で終わらせるケースもあります。経営とブランドメッセージの一貫性については、どうお考えですか？

滝本氏 今回のビジョンでは、「60-60」やCCS(二酸化炭素回収・貯留技術)、ブルー水素による脱炭素貢献、電力関連分野への事業拡大を掲げています。これは2035年以降は石油・天然ガスだけでは十分でないという認識からです。

これらの約束が達成できなかった時には「申し訳ありません」では済まされないと

考えています。エネルギー事業環境は変動し、米国のトランプ政権もエネルギー環境に影響する可能性があります。そうした変化を踏まえたうえで、チャレンジングでありながら手が届く範囲の目標を設定しています。

企業の信頼性は重要です。たとえば株主総会で約束した累進配当を下げることは、信頼性を損なう可能性があります。ビジョンについても達成可能な目標を掲げ、全力を尽くす。そのためにブランドメッセージを通じて、ステークホルダーの理解を促進することが大切だと考えています。

ブランドを浸透させ、想いを込めた取組みを推進する

佐伯 ブランディングの主なターゲットをどのようにお考えですか。多くの企業ではCMや外部発信が中心になりがちですが。

滝本氏 メインターゲットは投資家の皆さまですが、取引先を含むステークホルダーの皆さま、個人的には社員や役員の一体感醸成、ブランド認知度向上も重視しています。社外発信も重要ですが、社内のエンゲージメントやモチベーション向上につながる事が理想です。

古谷 BtoB企業のなかではテレビCMも積極的に活用されていますね。外部発信が内部の帰属意識を高める効果もあると思われますか？

滝本氏 はい、BtoB企業は一般消費者の目に触れる機会が少なく、認知度の向上は課題です。広告出稿は特に採用面での効果が大きいと考えています。今の新卒学生は多くの企業に応募し、複数の内定を得ますが、最終選考で「親確(親に確認)」する際、BtoCで名前が通った企業が選ばれやすい傾向があるとも聞いています。

優秀な人材確保のためにも、親世代やリ

クルート層への認知度向上は重要で、ブランドメッセージや広告はそれに貢献すると思います。最近では他のBtoB企業もCMを行うようになり、ブランディングの重要性は共通認識になってきています。

佐伯 ブランド浸透のための活動は、今後はどのように進められる予定ですか？

滝本氏 「地球の力で未来へ挑む」というブランドメッセージはすべてを語っていない表現です。これを社内はもちろん社外の関係先にも浸透させ、込めた想いを理解してもらう取組みを進めます。社外的には、今年2月に新聞広告でお披露目し、社内に対しては国内拠点を巡回してビジョンの説明とともにブランディングの想いも伝えています。半年をかけて作り上げたブランドメッセージとブランドステートメントは、社員やステークホルダー

にも内容を深く理解してほしいと思っています。

今後は広告や株主総会、個人株主向け説明会などでも積極的に使用し、ステークホルダーや取引先に広く認知されることを目指しています。

古谷 ブランドメッセージの社内浸透はいかがですか。

滝本氏 現場の反応はさまざまですが、おおむね好意的ですね。ビジョン全体についての理解は得られていますし、ブランドメッセージやコーポレートブランディングについても、社外役員からは「見ているうちに良さが分かってきた」という評価もいただいています。会社の目指す方向を的確に表現しているという評価も多いです。

古谷 そうした一貫性を実現できたのは、

経営企画本部長でありコーポレートブランディングに熱い想いを持つ滝本さんが旗振り役を担われたからこそだと思います。ブランディング策定の要所要所で関わっていただいたことが、成功の大きな鍵だったと思います。

滝本氏 そう言っていただけるとうれいですね。多くの社員の協力を得、半年以上かけて作り上げた成果ですから、今後も大切にしていきたいと思います。ビジョン策定を機に、コーポレートブランディング、ブランドメッセージ策定、組織改編を同時に進められたのは非常に良かったと思います。これからも、ブランドメッセージやブランドステートメントに込めた想いを、社内外に広く伝えていきたいと考えています。



(左) KPMG FAS 古谷 公 (中) 株式会社INPEX 滝本 俊明氏 (右) KPMG FAS 佐伯 尚子

Tax Reimagined BEPS 2.0時代

国際課税の多極化が進む環境で
「リスクを先取る」税務ガバナンスを考えるA portrait of Masao Yoshimura, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is seated and gesturing with his hands while speaking. The background is a blurred cityscape seen through a window.

Masao Yoshimura

一橋大学大学院法学研究科教授
KPMG税理士法人顧問

吉村 政穂 氏

2024年4月1日以降開始事業年度より法施行されたBEPS 2.0 Pillar2 グローバルミニマム課税制度。しかし、米国の第2次トランプ政権は早々に離脱を発表しており、国際協調から一転、各国独自の規制強化の時代へと変化しつつあります。「税制のグローバル化」が判然としない複雑な状況になっている今、日本のグローバル企業はこの変革にどのように対応し、どのような税務ガバナンスを構築すべきなのでしょう。

本対談では、国際租税法研究の第一人者である政府税制調査会委員で一橋大学大学院法学研究科教授の吉村政穂氏とKPMG税理士法人代表の宮原雄一が、混沌とする国際税制の現状・課題と企業の対応策について掘り下げます。

【インタビュアー】



KPMG税理士法人
代表

宮原 雄一

所属・役職は、2025年5月時点のものです。

「税務ガバナンスの本質は税務ポリシーの「設定とモニタリング」

宮原 これまで私どもKPMG税理士法人は日本企業の皆さまに対して、税務ガバナンス体制の構築と強化が必要だと、セミナーやさまざまなコンテンツを通じて訴求してきました。しかし、日本企業はどちらかというと納税額の大きさ自体が会社のステータスである、あるいは社会貢献であるという考え方をお持ちの場合が多く、納税額の削減を企図すること自体に抵抗感があるケースが多いように思われます。今後、海外で国内企業が欧米企業と伍していくために必要不可欠なのは、一部の米国企業が行っているような法律が想定していない国際的な節税策ではなく、集中管理された税務ガバナンスを構築すること。そしてその仕組みや体制を「不必要な税金は支払わない」という姿勢で維持し続けることだと私たちは考えています。企業経営における税務ガバナンスとは何か、どう捉えるべきか、お考えをお聞かせください。

吉村氏 確かに税務ガバナンスの強化というと、「節税や過度なタックスプランニング」のイメージが先行することもあるかも

しれません。しかし、本来は経営者として税務に対するポリシーを設定し、それが実行されているかをモニタリングすることが、企業における税務ガバナンスの本質と考えられます。

企業によって、節税策を追求することもあるれば、コンプライアンス重視で保守的なアプローチを取ることもあります。いずれにしても、経営者が税務に対してどのようなスタンスで臨むのが重要であり、仮に税務ポリシーを明確に設定していない企業があれば、そのこと自体、大きな問題だと思います。

宮原 税務ポリシーの「設定とモニタリング」こそが、税務ガバナンスの本質ということですね。一方、企業経営において、税務ガバナンスは今後どのような役割を果たしていくとお考えですか。

吉村氏 前提として、適正な納税は企業と株主の関係において重要です。それはコンプライアンス重視を求める面もある一方、必要以上の税金を支払うことも株主の利益を損なうことにもなるからです。タックスプランニングについても、どの程度リスクを取るのか、会社としてどのようなリスク許容度で税務に取り組むのかを適切

に設定し、株主に示すことが重要です。加えて、近年は税務行政の文脈で税務ガバナンスの整備状況が注目され、EUやオーストラリアのように税務情報の開示を求める動きも出てきています。これは広範なステークホルダーである社会、政府からの税務ガバナンスに対する要請が高まっていることの現れです。

このように税務ガバナンスは単なるコンプライアンスの問題ではなく、企業の持続可能性や社会的責任にも関わる重要な経営課題となっています。その意味で、経営者層のコミットメントと理解が不可欠なのです。単に税務部門だけの問題として捉えるのではなく、全社的な取組みとして位置付ける必要があると考えています。

「税務行政のDX化と国際化によりリアルタイム課税時代へ

宮原 昨今のEUやオーストラリアでの税務情報開示要求は、BEPSの流れに関連しているのでしょうか。また、こうした国際的な動向が日本企業に与える影響はどのようなもののでしょうか。

吉村氏 日本では表立った動きはあまりありませんが、税の公平性を議論する前



Masao Yoshimura

吉村 政穂 氏

一橋大学大学院法学研究科教授 KPMG 税理士法人顧問

一橋大学大学院法学研究科(ビジネスロー専攻長)教授。東京大学法学部卒業、東京大学助手、横浜国立大学准教授等を経て、現職に至る。法人税、国際課税など、企業課税の分野を専門とする。研究の傍ら、政府税制調査会委員、総務省地方財政審議会特別委員などを務める。



提として、企業がきちんと税金を納めているかという問題意識が存在すると思われます。実際、EUでは顕著に現れています。2013年頃、一部外資系企業がEU諸国でフェアな納税をしていないという報道がなされました。本件はのちに社会運動を引き起こすほど反響を呼び、「自国で利益を上げているのであれば、きちんと税金を納めるべきである」という市民の声はEUをはじめ、海外でますます大きくなっています。BEPSはこうした社会的な要請と各国政府の財政的な必要性から生まれたもので、税務情報の開示要求はその延長線上にあると理解できます。日本企業にとって、これまであまり意識してこなかった税務の透明性や説明責任という観点から、一層重要になってくると考えます。特にグローバルに事業展開している企業にとっては、フェアという観点から、各国の税制に対応することが経営上の重要課題となることは間違いありません。

宮原 2013年当時と比較すると、今はテクノロジーの進歩により情報収集や共有が容易になっています。DX化は企業よりも行政側の方が進んでいるように感じますが、「税務行政のDX化、国際化が進む」ことについて、現状と見据えていच्छや未来像をお聞かせください。

吉村氏 企業も行政もグローバル化とDX化という2つの課題に取り組んでいます。日本企業が多国籍企業の世界展開に

伍していくためにはグローバル化が必要であり、収集された情報を適切に活用するにはDX化が不可欠です。また、税務行政にとってもグローバル化とDX化が好循環を生み出す要因となっています。

将来的に、日本の税務当局は企業の取引段階の情報をリアルタイムに取得することを視野に入れていると考えられます。世界に目を向けてみると、付加価値税においては、E-invoiceが企業から取引先に発行される段階で、同時に税務当局にも情報が伝達される仕組みが、韓国やEUで推進されています。これは税務調査の在り方を根本から変える可能性を秘めています。従来、税務当局は納税申告後に情報入手して対応するというプロセスでしたが、今後は企業の取引段階で情報が蓄積され、課税期間終了時に税務当局の保有する情報と企業の情報を照合するという形になると予想されます。所得税や法人税については、お金の動きの性格付けや取引が行われた場所など、複雑な判断が必要になるため、事後的視点も引き続き重要です。しかし、付加価値税などにおいては、将来的には日本国内でもリアルタイムに付加価値税の納税・還付が実施される可能性があります。

このような変化は税務実務の根本的な転換を意味し、企業側も対応のための準備が必要です。特に情報システムの整備やデータの質の確保、税務専門家と情報技術専門家の連携などが重要な課題となるでしょう。

「後手の税務」が経営リスクの一因に。税務情報を先取りできる仕組みが不可欠

宮原 ありがとうございます。お話しから未来を想像しますと、「税務情報の先取りが重要になってくる」ことが色濃く見えてくるように感じました。

吉村氏 おっしゃるとおり、これまでは取引完了後の事後処理として税務部門が位置付けられ、適正な申告を行うための調整役としての役割が中心でした。しかし韓国やEUのような税務情報のリアルタイム連携を視野に入れた動きに対応する必要がありますし、企業内においても、取引段階から将来を見据えて税務部門が協働することが有益です。各国の規制動向への適時適切な対応という観点からも、先見的な姿勢の重要性が増しています。税務情報の先取りができれば、まず税務リスクの早期発見と対応が可能になります。潜在的な税務リスクを取引段階で特定できれば、事後的な修正や追徴課税のリスクを大幅に低減できます。また、企業価値のみならず、経営判断の質の向上にも寄与します。たとえば、M&Aや新規事業展開などの重要な意思決定において、税務面での影響を事前に分析しておくことで、より税効率的な判断が可能になります。さらに、税務当局との関係改善にもつながる可能性があります。適切な税務ガバナンスを持つ企業として信頼を得ることで、税

務調査の頻度や深度が軽減されるケースもあります。こうした多面的なメリットを企業経営者が理解することから、税務ガバナンスの意識醸成は始まるのだと思います。

宮原 税務ガバナンスによって補強されるメリットとして、税務サプライズを未然に防ぐことが挙げられます。たとえば、海外企業を対象としたM&A。日本企業は事業主導で買収を進めることが多いので、税金の議論がどうしても後回しになりがちです。最終段階で高額な税がかかることが初めてわかって、それでも後に引けないケースは往々にしてあります。取引が始まるタイミングで税務のスクリーニングをかければ、こういったことは防げるはずですよ。

吉村氏 しかも、取引段階から丁寧に見ていかないと後で思わぬ課税になるリスクは、日本のほうが他国の多国籍企業よりも大きいかもしれません。タックスヘイブン対策税制のように、海外取引であったとしても日本で合算をして課税をする可能性を生じさせる仕組みが、他国に比べて日本はより厳格です。

たとえば買収によってEU内で本拠地を移そうとした場合、EU内は単一市場を目指しているため、課税上の繰り延べ措置が用意されています。しかし、このケースを日本の税務当局の視点から見ると、それは1度会社を清算して別の国に法人をつくるのと同じように見えます。そのため、課税対象になると判断され、結局M&Aを撤

回したニュースも報道されています。日本の税制だから海外では関係ないだろうという意識でいると、思わぬ形でリスクを背負うことになるという事例です。

宮原 2024年に報道された、最近の事例ですね。まさにそのようなサプライズを防ぐためには、企業はどのような準備が必要でしょうか。

吉村氏 すでに社内体制として構築されているものを、また1から組み上げていくことは現実的ではないかもしれません。そのため、たとえば税率がきわめて低い国や地域に子会社を作って投資を行う場合や、国際的な展開を進めている企業を買収する場合など、税務リスクが高いものについては、少なくとも何らかの形で税務部門に情報が共有され、経営陣が早期に対応に関与できるような仕組みをつくっていくとよいと考えています。

崩れゆく国際協調。 「米国第一主義」が及ぼす 日本企業への影響

宮原 ここからは国際税制の現状について、話をさせてください。BEPSは日本企業に大きな影響を与えました。一方で、第2次トランプ政権の「米国第一主義」政策など、国際税務の環境も大きく変化しています。

吉村氏 BEPSの成果は、第2次世界大

戦以降に米国が世界的なネットワークを構築してきた努力の成果の1つと言えます。米国はテロ対策や金融危機対応などの分野でリーダーシップを発揮し、グローバルガバナンスの意思決定に多大な労力を費やしてきました。その成果としてBEPSプロジェクトが実現し、今回のPillar2のような中央集権的なルール設定を基礎とする国際的な取組みが可能になったのです。米国がこれまで構築してきたグローバルな枠組みを自ら弱める動きをしていることは非常に残念ですが、彼らの視点からすれば、ネットワーク構築のための投資に見合った見返りが得られていないという不満もあるのでしょうか。これはある意味、われわれが平穩に過ごしてきた20年間の反動として受け止める必要があるかもしれません。

宮原 これらの動向は日本企業にどのような影響をもたらすのでしょうか。

吉村氏 今後4年間トランプ政権が継続し、共和党が議会において一定の勢力を維持することを考慮すると、米国が引き続き世界的なネットワーク構築を牽引することは期待できない状況です。グローバルルールが世界的な取組みとして維持されるかどうかは不透明ですが、いずれにせよ世界的な合意形成はより困難になると予想されます。先進国中心のルールと発展途上国・新興国中心のスタンダードが分化していく可能性も否定できません。



Yuichi Miyahara

宮原 雄一

KPMG 税理士法人 代表

1990年KPMG ピートマーウィック（現KPMG 税理士法人）に入所後、2002年より3年間、KPMG シリコンバレー事務所に駐在し、日系企業に対して米国税務アドバイザリー業務および駐在員に係る米国個人所得税の申告業務等を担当。2014年にパートナーに就任し、2022年1月KPMG 税理士法人代表に就任。クロスボーダー取引に係る国際税務サービス、多国籍企業の人事部に対する税務アドバイザリー業務に豊富な経験を有する。

この状況は、グローバルに事業を展開する日本企業にとって大きな課題となります。単一のグローバルスタンダードに準拠するだけでは不十分で、各地域や国ごとの異なる税制や要求に個別に対応する必要がありますが高まるでしょう。これは企業の負担増加につながりますが、適切に対応できれば競争優位性につながることもあります。

年々高まる税務の専門性と複雑性。対応の鍵はグローバル税務のプロフェッショナル活用

宮原 BEPS までの国際協調の流れがある一方で、これからは各国独自の対応が主流になるとすると、日本企業はどのように対応すべきとお考えでしょうか。具体的な対応策や準備すべき体制についてご意見をお聞かせください。

吉村氏 グローバルスタンダードに適応していればさまざまなリスクから保護されるという時代は終わりつつあると思います。今後はグローバルな動向に応じた多角的な視点で注意を払う必要があります。具体的な対応策としては、まず各国の税制動向を継続的にモニタリングする体制の構築です。これには社内リソースの育成と外部税務専門家との連携も含まれます。次に、柔軟に対応できる税務ガバナンス体制の整備です。状況の変化に迅速に対応できるよう、意思決定プロセスや情報共有の仕組みを整えておく必要があります。たとえば、中国やインドのように国際的なスタンダードから一定の距離を置いた税務行政や立法を行う国に対しては、海外からの進出企業同士が協力して意見表明をすることがこれまでも行われてきましたが、そうした対応はどの国においても、より一般的になると思われます。また、税務リスク管理の強化も重要です。各国の税制変更がもたらす潜在的リスクを評価し、必要に応じて事業モデルや取引構造の見直しを検討する必要があるで

しょう。さらに、透明性の確保と説明責任の履行も欠かせません。各国の税務当局や他のステークホルダーに対して、自社の税務ポリシーやアプローチを明確に説明できることが重要になってきます。1企業でこれらを完全を実現することは難しいため、各国の動向を継続的に注視するKPMG 税理士法人のような専門家の役割がますます重要になってくると予想されます。

宮原 各国の税制をしっかりウォッチするのは、なかなか大変です。KPMG 税理士法人は、企業グループと海外拠点のコンプライアンスを一括して管理するGCMS (Global Compliance Management Services) というサービスを提供しています。このサービスは海外で多数の実績があり継続的に高い評価を得ていますが、日本では導入をご検討いただく企業は増えてきているものの、実際の導入としてはまだ複数社に留まっています。日本では税務申告は内部で実施し、知識とノウハウを蓄積すべきという強い意識と海外子会社の税務についてまで本社が一括管理することには、本社側においても海外子会社側においても一定の抵抗感があるためと考えられます。

吉村氏 日本企業は、社内リソースに依存する傾向が強いためではないでしょうか。文化的な背景や組織の在り方が関係していると思われます。必要性を否定しているわけではなく、経営陣が社内に対応可能だと見立ててしまうことが多いのかもしれません。しかし、実際にはグローバルな税務環境の複雑化により、社内リソースだけでの対応は限界に近づいているとも言えるでしょう。

宮原 私たちも同じ認識です。今後は税務申告においても人材不足という課題が顕在化してくるでしょう。税務知識は世代間で継承し、適切なリソースを確保する必要がありますが、すべてを内部で完結させようとするとう限界があります。

また、世界各拠点の税制に精通することは日本本社の力だけでは困難です。しかも、各拠点で収集する情報の質にはどうしてもばらつきが生じるため、その不均質な情報に基づいて判断を下さざるを得ないことになります。外部の税務専門家に委託することには、一定水準の品質が保証された情報に基づく経営判断が可能になるという利点があります。

吉村氏 おっしゃるとおり、税務の専門性と複雑性は年々高まっています。特に国際税務においては各国の制度を熟知した税務専門家の知見が不可欠です。日本企業が伝統的に内製化を重視する傾向は理解できますが、すべてを社内に対応することは効率性の観点からも疑問があります。特に中小企業や海外展開の初期段階にある企業にとっては、専門的な知識やネットワークを持つ外部税務専門家の活用が合理的な選択肢となるケースも多いでしょう。その際に重要なのは、単に業務を外注するのではなく、外部税務専門家との協働を通じて社内能力向上も図るという視点です。

宮原 各国が独自の対応を強化するなかでは、情報の正確性と精度がより重要な意味を持つようになりますね。「他社がそうしているから自社もそうする」という発想ではなく、自社の状況や拠点数の違いも含めて詳細に分析した上での判断が求められるようになるでしょう。このような環境変化に対して、日本企業はどのように対応すべきでしょうか。

吉村氏 トランプ大統領の動きからもわかるように、メキシコやカナダに拠点があった場合に突如として規制の標的にされる、そんなリスクな時代に突入しています。サプライチェーンの構成によってリスクの内容や程度が大きく異なるなど、各社の状況はそれぞれに異なりますので、他社の動向を単に模倣するのではなく、自社の事業特性や戦略に合わせた税務ガバ

ナンスを構築する必要があります。税務リスクの特定・評価・対応のプロセスを確立し、経営層が税務戦略の意思決定に積極的に関与する体制が望ましいでしょう。また、グローバルな視点と各国の現地事情を両立させるバランスも重要です。グローバルな税務方針を維持しつつも、各国の特殊性に柔軟に対応できる仕組みが求められます。そのためには本社と海外子会社の間の効果的なコミュニケーション体制の構築や、情報共有プラットフォームの整備なども検討すべきでしょう。

さまざまなシナリオに対する備えを。予測不能な時代を生き抜く税務戦略

宮原 ここまで国際税制と第2次トランプ政権、それらに対応するための税務ガバナンスなどについて話してきました。トランプ政権の一方向的で極端な対応が現実とな

り、企業にとっては予測困難な政策変更への対応が新たな課題となっています。

吉村氏 企業としては関税が課されればそれを支払わざるを得ず、部品が入手できなければ事業継続が困難になります。司法的な対応にも政治的な介入の可能性が高く、実質的には企業は無法な規制にも従わざるを得ない状況にあります。このような不確実性の高い環境においては、想定されるさまざまなシナリオに対する備えが重要です。各国の政策変更迅速に対応できるよう、情報収集と分析の体制を強化し、必要に応じて事業モデルを柔軟に調整できる、そんな準備が必須となります。先ほども申し上げたように、これまで米国が中心となって構築してきたグローバルな枠組みは弱体化しています。先の話ではありますが、現状では2026年の中間選挙も共和党有利の見通しのようです。インフレが許容範囲を大きく超えるような事態

にならない限り、現状の政治的傾向は続くでしょう。各国の税制や規制の変化を継続的にモニタリングし、自社への影響を適切に評価できる体制の構築が不可欠です。また、潜在的なリスクに対する対応策をあらかじめ検討しておくことも重要です。不確実性が高まるなかでは、予防的なアプローチと迅速な対応能力の両方が求められると考えます。その意味で、外部専門家によるグローバルな視点からのサポートがますます重要になってくるでしょう。

宮原 私たちの責任も一層重くなります。企業の皆さまが適切な税務ガバナンスを構築し、グローバルな環境変化に対応できるよう、より専門的かつ実践的なサポートを提供していく必要があると感じています。本日はありがとうございました。

吉村氏 ありがとうございました。



(左) KPMG 税理士法人 宮原 雄一 (右) 一橋大学大学院法学研究科教授 吉村 政穂 氏

会計・開示情報 (2025.4-5)

有限責任 あずさ監査法人

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

会計・開示ダイジェスト
最新号はこちらからご覧
になれます。



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

2025年4月号

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

【公開草案】

1 「期中財務諸表に関する会計基準 (案)」等の公表

ASBJは2025年4月23日に企業会計基準公開草案第83号「期中財務諸表に関する会計基準 (案)」等 (以下「本公開草案」という) を公表しました。

本公開草案は、中間財務諸表と四半期財務諸表の会計基準等を統合した期中財務諸表に関する会計基準等を開発することを提案するものです。

本公開草案では、基本的に従来の中間財務諸表と四半期財務諸表に関する取扱いを引き継ぐほか、企業の報告の頻度 (年次、半期、または四半期) によって、年次の経営成績の測定が左右されてはならないとする原則を採用しています。これに伴い、期中財務諸表の有価証券の減損処理と棚卸資産の簿価切下げに係る方法については、洗替法を原則とすること等が提案されています。

本公開草案は、最終化された会計基準等の公表後、最初に到来する年の4月1日以降開始する年度の最初の期中会計期間からの適用とし、早期適用は定めないことが提案されています。また、経過措置として、本会計基準案等の定めに従い会計方針を変更する場合、新た

な会計方針を適用初年度の最初の期中会計期間から将来にわたって適用することが提案されています。

なお、本公開草案に対するコメントの募集は2025年6月30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5月16日)

【Information】

1 有価証券報告書の作成要領 (サステナビリティ関連財務開示編) の公表

SSBJ及び財務会計基準機構は、サステナビリティ開示基準 (以下「SSBJ基準」という) に基づく開示を検討するにあたり参考にできるよう、「有価証券報告書の作成要領 (サステナビリティ関連財務開示編)」を公表しました。

当該作成要領は、財務会計基準機構が発行する「有価証券報告書の作成要領」(2025年3月期提出用) の分冊であり、双方を合わせて利用することが想定されています。

2 2025年4月SSBJハンドブックの公表

SSBJは、SSBJ基準を利用する関係者のニーズが高い論点に関して、SSBJ事務局が作成する解説資料を「SSBJハンドブック」として随時公表することとしています。当該ハンドブックは、SSBJの審議を経ず

に公表され、SSBJ基準を構成しないため、その内容に従わない場合であってもSSBJ基準に準拠している旨を表明することができるとされています。

SSBJ事務局は、2025年4月30日に、以下のSSBJハンドブックを公表しました。

- サステナビリティ開示基準で要求する情報の相互参照が認められる場合
- 当報告期間中に企業結合が生じた場合のサステナビリティ関連財務情報の開示
- 財務的影響の開示の対象となるサステナビリティ関連のリスク及び機会
- 財務的影響の開示と財務諸表との関係
- 財務的影響に関する定量的情報の開示が免除される場合
- 地球温暖化係数

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

【Information】

- 1 有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項等（識別された課題への対応にあたって参考となる開示例集を含む）及び有価証券報告書レビューの実施について（令和7年度）

金融庁は、2025年4月1日に、「有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項等（識別された課題への対応にあたって参考となる開示例集を含む）及び有価証券報告書レビューの実施について（令和7年度）」を公表しました。

2024年度（令和6年度）の審査結果では、サステナビリティに関する考え方及び取組（ガバナンス、リスク管理、戦略並びに指標及び目標、人的資本、参照方式）、従業員の状況及びコーポレート・ガバナンスの状況等（コーポレート・ガバナンスの概要、内部監査の状況、政策保有株式）において、前年度の審査結果と同様の課題が識別されています。

2025年度（令和7年度）の法令改正等関係審査及び重点テーマ審査の対象は次のとおりです。

（法令改正等関係審査）

- (1) 重要な契約等の開示

- (2) 政策保有株式及び純投資目的の株式の開示
- (3) 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価の範囲
- (4) 株主総会前の適切な情報提供

（重点テーマ審査）

- (1) サステナビリティに関する企業の取組の開示
- (2) コーポレート・ガバナンスに関する開示（政策保有株式関連の開示を含む）

あずさ監査法人解説資料：

ポイント解説（2025年4月15日）

経済産業省（METI）

【Information】

- 1 『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則』、『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス』の公表

経済産業省は2025年4月30日、「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会（座長：神田秀樹 東京大学名誉教授。会議は非公開）における議論を踏まえ、『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則』、『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス』を公表しました。

『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則』では、「稼ぐ力」の強化に向けた企業経営を行ううえで、取締役会が踏まえるべき内容を、経営陣がとるべき行動と対比する形で整理されています。また、『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス』では、各企業において「稼ぐ力」を強化するためのコーポレートガバナンスの取組を進めるにあたり、前提となる考え方、取組の進め方、検討ポイント・取組例及び企業事例が提示されています。

欧州委員会（EC）

【法令】

- 1 「CSRD等の適用延期に関する指令」

2025年4月号

EUでは、CSRD及びCSDDDの適用延期に関する指令（DIRECTIVE (EU) 2025/794）が2025年4月16日に官報に掲載され、各EU加盟国は2025年12月末までに同指令を国内法制化することが求められています。

KPMG関連資料：

オムニバス法案の解説記事「EU releases Omnibus proposals」

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 ISSB、公開草案「温室効果ガス排出の開示に対する改正（IFRS S2号の修正案）」を公表

ISSBは、2025年4月28日に公開草案「温室効果ガス排出の開示に対する修正（IFRS S2号の修正案）」を公表しました。

本公開草案は、温室効果ガス排出（以下「GHG排出」という）の測定・開示に対する実務上の課題に対処するためにIFRS S2号「気候関連開示」を改正し、開示要求の一部免除や明確化を行うことを提案するものです。

本公開草案では、GHG排出の測定・開示に関して以下が提案されています。

- ① スコープ3カテゴリー15の測定・開示対象をファイナンスド・エミッションの一部に限定するとともに、デリバティブに関する排出の開示をしないことを容認
- ② ファイナンスド・エミッションの開示における産業別分類において、一定の要件を満たす場合、世界産業分類基準(GICS) 以外の分類基準も利用することを容認
- ③ 法域の当局または取引所によって報告企業グループの一部のみに対してGHGプロトコル以外のGHG排出の測定方法の利用が要求されている場合でも、GHGプロトコル以外の方法が利用可能であることを明確化
- ④ 法域の当局または取引所によって最新の「気候変動に関する政府間パネル」(IPCC) 評価とは異なる地球温暖化係数を利用する場合、当該係数を利用することを容認

なお、本公開草案に対するコメントの募集は2025年6月27日に締め切られています。ISSBは、2025年後半に寄せられたコメントを検討後、可能な限り早期に改訂後の基準を適用可能とすることを予定し

ています。

あずさ監査法人解説資料：

ポイント解説（2025年5月14日）

米国財務会計基準審議会（FASB）

【公開草案】

1 ASU案「債務—条件変更及び消滅（サブトピック470-50）及び負債—負債の消滅（サブトピック405-20）：債務の交換の会計」

FASBは、2025年4月に、新たな債務の発行と既存の債務の決済が同時に行われる負債性金融商品の交換取引が一定の要求事項を満たす場合、債務者は既存の債務の条件変更ではなく、新たな債務の発行と既存の債務の消滅があったものとして会計処理するように改めることを提案するASU案を公表しました。

現行の会計基準では、企業が自ら発行する債務について条件変更や交換を行った場合、既存の債務の条件変更として会計処理するか、新たな債務の発行と既存の債務の消滅として会計処理するかを、既存の債務と新たな債務が「かなり異なる（substantially different）」契約条件を有するかどうかに基づき決定する必要がありました。

本ASU案は、企業が新たな債務の発行を行うとともに既存の債務の決済を行い、これに関連して同一の債務者と債権者の間で現金の授受が同時に行われる取引については、新たな債務の債権者が複数存在し、かつ以下の2つの条件を満たす場合、新たな債務の発行と既存の債務の消滅として会計処理するように会計基準を修正することを提案しています。

- 既存の債務が契約条件に従って返済されている（償還されている）か、市場条件で買い戻されている
- 新たな債務が発行者の通常のマーケティング・プロセスに従って市場条件で発行されている

仮に、新たな債務の債務者が1名しかいないか、または債務の交換取引が上記の要件を満たさない場合、現行の定めがそのまま適用されます。

本ASU案は、適用開始日以降の負債性金融商品の交換取引について将来に向かって適用することが提案され、早期適用も認められています。なお、本ASU案に基づく改訂の発効日は本ASU案に寄せられたコメントを踏まえて決定されます。

なお、本ASU案に対するコメントの募集は2025年5月30日に締め切られています。

2025年5月号

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

【Information】

1

SSBJ:2025年5月SSBJハンドブックの公表

SSBJは、2025年5月30日に、SSBJ基準を利用する関係者のニーズが高い論点に関して、SSBJ事務局が作成する解説資料をSSBJハンドブックとして随時公表することとしています。SSBJハンドブックは、SSBJの審議を経ずに公表され、SSBJ基準を構成するものではありません。このため、仮にその内容に従わない場合であってもSSBJ基準に準拠している旨を表明することができるという位置付けとされています。

SSBJ事務局は、2025年5月30日に、以下6つのSSBJハンドブックを公表しました。

- 商業上の機密事項に該当し開示しないことができる場合
- 「サステナビリティ関連のリスク及び機会の識別」におけるガイダンスの情報源と「識別したリスク及び機会に関する重要性がある情報の識別」におけるガイダンスの情報源の比較
- 参照し、その適用可能性を考慮しなければならない場合の具体的な対応
- 比較情報を更新するかどうかの判断
- サステナビリティ(気候)関連のリスク及び機会の影響が生じると合理的に見込み得る「時間軸」に関する開示
- 産業別の指標

東京証券取引所

今月、特にお知らせする事項はありません。

金融庁

今月、特にお知らせする事項はありません。

欧州委員会（EC）

今月、特にお知らせする事項はありません。

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

【Information】

1

ISSB:GHG排出に係る開示要求事項に関する教育文書の公表

ISSBは、2025年5月29日に、IFRS S2号「気候関連開示」の温室効果ガス排出（以下、「GHG排出」という）に関する開示要求事項についての教育文書（以下、「本教育文書」という）を公表しました。

本教育文書は、GHG排出に係るIFRS S2号の開示要求について、Q&A形式により解説するものであり、以下に関する質問及び回答が含まれています。

- GHG排出に関する要求事項の背景と根拠
- IFRS S2号の要求事項に含まれるGHGプロトコルの使用
- GHG排出に関する要求事項に係る特定の局面

本教育文書は、IFRS S2号の要求事項を追加又は修正するものではありません。

米国財務会計基準審議会（FASB）

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

1

ASU第2025-03号「企業結合（トピック805）及び連結（トピック810）：変動持分事業体の取得における会計上の取得企業の決定」

FASBは、2025年5月に、法的な被取得企業が変動持分事業体（VIE）である場合の一部の企業結合における会計上の取得企業の決定に

2025年5月号

関する規定を変更し、VIE以外の企業の取得の際の規定と一致させるASUを公表しました。現行の規定では、VIEの取得を伴う企業結合においては、VIEの主たる受益者が常に会計上の取得企業であると考えられています。このため、VIEの取得を伴う企業結合（SPACを利用した取引を含む）を逆取得として会計処理することはできず、VIEを取得する場合とVIE以外の企業を取得する場合では、会計処理に不整合が生じていました。

本ASUでは、主に株式交換などの持分（equity interest）の交換により、事業の定義を満たすVIEを取得する場合、サブトピック805-10の一般的なガイダンスを考慮して、会計上の取得企業を決定することが要求されます。他方、主に持分の交換以外の方法でVIEを取得する場合に主たる受益者を常に会計上の取得企業とする定めについては、変更されていません。これにより、VIEを取得する企業結合（SPACが取得企業である取引を含む）が主として持分の交換により行われる場合、今後は検討結果次第では「逆取得」として会計処理されることになります。

本ASUは、すべての企業について、2026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、適用開始日以降の取得に対して将来に向けて適用されます（早期適用可）。

KPMG関連資料：

Defining Issues（英語）

2

ASU第2025-04号「株式報酬（トピック718）及び顧客との契約から生じる収益（トピック606）：顧客に支払われる株式に基づく対価に関する明確化」②

FASBは、2025年5月に、企業の財・サービスを購入するインセンティブを顧客に対して株式に基づく対価で支払う場合に関する定めを改善し、実務上の多様性を軽減することを意図したASUを公表しました。顧客に対して支払われる株式に基づく対価は、原則として、その付与日の公正価値が顧客との契約から生じる収益の減額として会計処理されます。本ASUでは、主に下記の3点についてガイダンスが改訂され、収益の減額に関連する定めが変更されています

- 株式に基づく対価の権利確定条件のうち、業績条件（performance condition）の定義を拡大し、将来期間における一定量もしくは一定金額の購入が業績条件に該当することを明確化
- 顧客に付与された株式に基づく対価の失効に関する会計方針の選択を廃止し、企業に予想される失効を常に見積もることを要求
- トピック606の変動対価に関する制限（認識した収益の重要な戻入が発生しない可能性が高い範囲内に変動対価の見積りを限定）が、トピック718に基づき測定及び分類される顧客に支払われる株式に基づく対価に対しては適用されないことを明確化

本ASUは、すべての企業について2026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、完全遡及又は修正遡及アプローチの選択が認められています。完全

遡及アプローチでは、結果が判明している場合には、適用開始日時点における業績条件や勤務条件の達成状況を考慮することが要求されています。結果が判明していない場合には、適用開始日時点において、事後的判断を使用して各条件の達成状況を見積もります。

財務諸表が公表されていない年度及び期中財務諸表について早期適用が認められていますが、本ASUを期中報告期間から早期適用する場合、期中報告期間が含まれる事業年度の期首から適用することが求められます。

KPMG関連資料：

Defining Issues（英語）

関連情報

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

home.kpmg/jp/act-ist

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

日本基準

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

IFRS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 (2025.4 - 5)

KPMG税理士法人

本稿は、2025年4月から5月に国税庁等から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan e-Tax News及びKPMG Japan BEPS Newsletterの情報をまとめてご紹介するものです。

税務コンテンツ

最新の税務情報は
こちらからご覧になれます。



kpmg.com/jp/tax-topics

国税庁からの公表情報

－ 2025年度税制改正関連情報

2025-04-28

(KPMG Japan e-Tax News No.330)

国税庁は4月25日、2025年度税制改正に関連する情報として、グローバル・ミニマム課税への対応に関する改正内容のうち主要な項目等について解説する「グローバル・ミニマム課税への対応に関する改正のあらまし(2)」を公表しました。
また同日、所得税の基礎控除の見直し等や源泉徴収事務に関する情報を閲覧できるページを開設しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2025/jp-e-taxnews-20250428.pdf>

米国 “One Big Beautiful Bill Act” に含まれる国際課税に関する税制改正案について

2025-06-05

(KPMG Japan BEPS Newsletter)

米国下院は5月22日、H.R.1、通称 “One Big Beautiful Bill Act” と呼ばれる予算調整法案を可決しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2025/tax-beps-20250605.1.pdf>

国税庁からの公表情報

－ 2025年度税制改正関連情報

2025-06-06

(KPMG Japan e-Tax News No.331)

国税庁は5月30日、2025年度税制改正で創設された防衛特別法人税に関するパンフレット及び申告書様式並びに法人税関係の2025年度税制改正の概要資料を公表しました。

また同日、所得税の基礎控除の見直し等や源泉徴収事務に関する情報を集約しているページに、基礎控除の見直し等に関するQ&Aを追加しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2025/jp-e-taxnews-20250606.pdf>

関連情報

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

kpmg.com/jp/tax-topics

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人

大島 秀平、風間 綾、山崎 沙織、内藤 直子、
芝田 朋子

✉ info-tax@jp.kpmg.com

オーストラリア気候開示基準の適用

KPMG オーストラリア

名波 泰隆／マネジャー

2024年10月8日、オーストラリア会計基準審議会（AASB）は「オーストラリアサステナビリティ開示基準」（ASRS）を公表しました。当該基準はAASB S1号「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項（General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information）」およびAASB S2号「気候関連開示（Climate-related Disclosures）」から構成されており、このうちAASB S2号が2025年1月以降開始事業年度より段階的に強制適用されます。

本稿では、ASRSの制度背景、基準の概要および実務上の対応のポイントについて日本における制度との比較を交えて解説します。

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

日本企業を含むオーストラリアにおける財務諸表提出会社は、2025年度以降、会社規模または排出量の大きな会社から順次、気候関連開示および第三者保証が義務化される。

✓ POINT 2

ASRSは日本におけるサステナビリティ開示基準と同じくIFRS S1号、S2号を基に作成されているが、一部規定の削除、オーストラリア独自の規定が追加されていることから、日本基準と一定の差異がある。

✓ POINT 3

日本の親会社における今後のサステナビリティ開示の強制適用を見据え、オーストラリアにおけるASRSの導入準備において早期の段階から親会社と緊密に連携することが重要。



名波 泰隆
Nanami Yasutaka

①

オーストラリア気候関連開示制度の概要

1. オーストラリアにおける基準制定の背景

近年、企業におけるサステナビリティ情報の開示に係る期待が高まるなか、各国で開示制度の整備が進められています。2023年6月に国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）によりサステナビリティ開示基準（IFRS S1号およびS2号）が公表されましたが、オーストラリアにおいても2025年9月にオーストラリア会社法の改正案が上院にて承認されるとともに同10月にASRSの最終版が公表されました。なお、本最終版のASRSにおいては、AASB S2号「気候関連開示」のみが強制適用とされました。よって、オーストラリアにおけるサステナビリティ・レポートは、現状では気候関連開示を意味します。一方、日本のサステナビリティ基準委員会（SSBJ）から2025年3月に公表されたサステナビリティ開示基準（SSBJ基準）には気候変動以外のテーマが含まれる点が異なります。

2. オーストラリアにおける従来のGHG排出量報告制度

オーストラリア政府は現在、温室効果ガス（GHG）排出量の削減目標として2005年の水準から2030年までに43%の削減、2050年までにネットゼロの達成を掲げており、そのための施策として従来National Greenhouse and Energy Reporting Scheme（NGERs）およびSafeguard Mechanism（SGM）により登録企業に対してGHG排出量等の報告を求めてきました。NGERsは、基準値を超えるGHGを排出する企業グループに対して、GHG排出量、エネルギー生産・消費量の報告（農業、土地利用変化および林業による排出量を除く）を求める制度です。一方、SGMは鉱業、石油・ガス生産、製造、輸送、廃棄物処理に係る施設のうち基準値を超えるGHGを排出するものについてGHG排出量、エネルギー生産・消費量の報告、目標値までの削減を求める制度です。

ASRSではこのようなオーストラリアにおける従来の報告制度を踏まえ、対象企業に対して適用に係る負荷が過大にならないよう要求事項において一定の配慮がなされています。

3. ASRSの対象スコープ

ASRSは従来オーストラリア会社法に基づきオーストラリア証券投資委員会（ASIC）に対し財務諸表の提出が求められている会社が対象とされており、適用後は従来の財務諸表と同時にサステナビリティ・レポートの提出が求められます。オーストラリアでは原則として子会社を含めた連結財務諸表の提出が義務付けられており、サステナビリティ・レポートについても当該連結財務諸表の提出会社が子会社等を含めたグループとしての開示が求められます。これは外国資本企業も例外ではなく、日本に親会社を有するオーストラリア法人も要件に該当する場合には提出が義務付けられることになります。

4. ASRS適用のタイムライン

ASRSは、会社規模等の要件に基づき2025年1月1日以降開始事業年度より3つのグループに分けて段階的に適用されます。たとえば、12月決算または3月決算会社の場合、グループ1は2025年12月期または2026年3月期、グループ2は2027年12月期または2028年3月期、グループ3は2028

図表1 ASRSの適用スコープ

	オーストラリア会社法 ^(注1) に基づく財務諸表の提出者				
	下記の3要件のうち2つを満たす会社			NGERs ^(注2) 報告主体	資産管理者 ^(注3)
	連結総売上高	連結総資産	従業員数		
グループ1 (2025年1月以降開始事業年度より適用開始)	5億豪ドル以上	10億豪ドル以上	500名超	GHG排出量が公表基準を超えるNGERs報告会社	-
グループ2 (2026年7月以降開始事業年度より適用開始)	2億豪ドル以上	5億豪ドル以上	250名超	その他のNGERs報告会社	50億豪ドル以上の資産価値もしくはグループ2の要件を満たす者（左記参照）
グループ3 (2027年7月以降開始事業年度より適用開始)	5千万豪ドル以上	2千5百万豪ドル以上	100名超	N/A	グループ3の要件を満たす者（左記参照）

（注1） Corporations Act 2001 Chapter 2M

（注2） National Greenhouse and Energy Reporting Scheme

（注3） オーストラリア会社法におけるRegistered Schemes、Registrable Superannuation entities、および Retail Corporate Collective Investment Vehicles

出所：KPMGジャパン作成

年12月期または2029年3月期から適用となります。会社規模は連結総売上高、連結総資産、従業員数のうち2つが各グループの基準値を満たすか否かによって判定されます。ファンド等の資産管理者については資産価値による別の判定基準が設けられています。加えて、前述のNGERsにおける報告企業は会社規模に関わらずグループ1またはグループ2に区分されます。初年度においては、移行措置として、スコープ3 GHG排出量および比較情報の開示については免除されます（図表1参照）。

5. オーストラリアにおけるサステナビリティ・レポートの第三者保証

ASRSの公表に続き、2025年1月、監査・保証基準審議会（AUASB）からオーストラリア サステナビリティ保証基準、ASSA 5000「General Requirements for Sustainability Assurance Engagements（サステナビリティ保証業務における一般的な要求事項）」およびASSA 5010「Timeline for Audits and Reviews of Information in Sustainability Reports under the Corporations Act 2001（オーストラリア会

社法に基づくサステナビリティ・レポートにおける情報に係る監査・レビューのタイムライン）」が公表されました。当該保証基準により、ASRSの開示項目のうち、ガバナンスならびに気候変動に係るリスクおよび機会については初年度より第三者保証（限定的保証）の対象となり、その後保証対象および手続は順次段階的に拡大されます（図表2参照）。
なお、オーストラリアにおけるサステナビリティ・レポートの保証人は従来の財務諸表監査と同じ監査人（監査法人）とされていますが、保証報告書の署名者について

図表2 ASRSの適用および第三者保証のタイムライン（12月決算または3月決算会社を前提）

		初年度	二年度	三年度	四年度	五年度以降
適用グループ	グループ1	2025年12月期 2026年3月期	2026年12月期 2027年3月期	2027年12月期 2028年3月期	2028年12月期 2029年3月期	2029年12月期 2030年3月期
コンテンツ	ガバナンス	開示 (L)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	気候関連リスクおよび機会	開示 (L)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	気候レジリエンスおよびシナリオ分析	開示 (N)	開示 (N)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	移行計画	開示 (N)	開示 (N)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	リスク管理	開示 (N)	開示 (N)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	スコープ1・2 GHG排出量	開示 (L)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	スコープ3 GHG排出量	開示不要	開示 (N)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	気候関連の指標および目標	開示 (N)	開示 (N)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)

		初年度	二年度	三年度	四年度以降
適用グループ	グループ2	2027年12月期 2028年3月期	2028年12月期 2029年3月期	2029年12月期 2030年3月期	2030年12月期 2031年3月期
	グループ3	2028年12月期 2029年3月期	2029年12月期 2030年3月期	2030年12月期 2031年3月期	2031年12月期 2032年3月期
コンテンツ	ガバナンス	開示 (L)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	気候関連リスクおよび機会	開示 (L)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	気候レジリエンスおよびシナリオ分析	開示 (N)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	移行計画	開示 (N)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	リスク管理	開示 (N)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	スコープ1・2 GHG排出量	開示 (L)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	スコープ3 GHG排出量	開示不要	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)
	気候関連の指標および目標	開示 (N)	開示 (L)	開示 (L)	開示 (R)

() 内は第三者保証の要否および分類：(L) 限定的保証、(R) 合理的保証、(N) 保証不要
出所：KPMGジャパン作成

は必ずしも同一である必要はないと考えられます。

6. 日本における親会社との整合性

この点、日本におけるサステナビリティ開示においては、現在、2027年3月期より時価総額3兆円以上の東証プライム上場企業から適用を開始する案が基本線として示されています。また、第三者保証についてはSSBJ基準の適用義務化の翌年から義務付ける案が示されています。オーストラリア法人がASRSのグループ1に該当する場合、親会社より少なくとも1年先行して開示および保証が必要となります。また、グループ2、3に該当する場合でも日本の親会社の適用タイミングによってはオーストラリア法人が親会社より先行して開示および第三者保証が必要となります。

そのため、日本においてSSBJ基準が適用される際にオーストラリアの先行開示内容とグループ全体の開示に不整合が生じないよう、オーストラリア法人における準備段階から、親会社のサステナビリティ・チームと緊密に連携することが重要となります。

II

ASRSの基準概要

1. ASRSの前提

ASRSは、IFRS S1号およびS2号を基に策定され、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標および目標の4つのコアコンテンツから構成されています。多くの内容はIFRS S1号およびS2号と整合するものですが、NGERs等の従来の報告制度を前提として実務への配慮を踏まえ一部規定の削除・変更、およびオーストラリア独自の規定が追加されています。

2. ASRSにおけるコアコンテンツの概要とSSBJ基準との主な差異

①「ガバナンス」では、気候関連リスクおよび機会の監督に責任を負う組織や個人を特定し、当該リスクおよび機会に係る情報をどのようにどれくらいの頻度で報告を受けているか、目標の決定、戦略やリスク管理の方針の監督に当たりどのように気候関連事項を考慮しているか等について開示することが求められます。

②「戦略」では、企業にとって重要な気候関連リスク（移行リスク、物理的リスク）および機会を特定し、ビジネスモデルおよびバリューチェーン、戦略および意思決定、財政状態・業績およびキャッシュフローに対する影響を開示することが求められます。また、シナリオ分析により将来の気候変動シナリオに応じてどのような影響が生じるか評価し、企業が気候関連リスクおよび機会に係る不確実性に対してどの程度の耐性（気候レジリエンス）があるのか開示する必要があります。ASRSでは少なくともパリ協定目標である低水準の地球温暖化シナリオ（1.5℃上昇）および高水準の温暖化シナリオ（2.5℃以上の上昇）の2つのシナリオを盛り込むことが求められます。SSBJ基準ではこのような要求事項は規定されていないことから親会社との間で分析および開示方針の調整が求められます。ASRSにおいてシナリオ分析の詳細な内容は明記されていませんが、適用後数年間、必要なスキルやリソースが整っていない場合には、まずは定性情報等比較的簡易なアプローチを用いることも許容される可能性があります。その後、開示実務の習熟に伴い定量情報等高度な分析を実施することが推奨されています。この点、各企業の個別の状況に応じた分析手法の適切性について検討し文書化する必要があります。

③「リスク管理」では、上述したガバナンス体制を前提に気候関連のリスクおよび機会を識別、評価（優先順位付け）および管理（モニタリング）するプロセスを開示します。

④「指標および目標」では、GHG排出量（スコープ1、2および3）、気候関連リスク（移行リスク、物理的リスク）の影響を受けやすい資産または事業の金額またはパーセンテージ、気候関連の機会と整合した資産または事業活動の金額およびパーセンテージ、資本配分、内部炭素価格、役員報酬への反映の7項目の産業横断的指標およびその算出前提、気候関連目標の開示が求められます。GHG排出量の計算にあたっては、原則として国際的な算定基準であるGreenhouse Gas Protocol（GHGプロトコル）に基づくことが求められますが、GHGプロトコルのほかに管轄当局または上場市場から別の手法（NGERs等）による算定が求められる場合には当該算定方法によることも認められています。また、ASRSではIFRS S2号における、産業別の情報について参照・考慮すべきとする規定は削除されており要求事項には含まれていません。この点はSSBJ基準との相違点です。

III

ASRSの適用の実務上のポイント

① 適用上の前提

オーストラリアにおける一部の日本企業は、親会社においてグループレベルのサステナビリティ情報を任意に開示しており、ASRSで求められる開示項目に関連したグループ方針や分析ツール・プロセスをすでに一定程度整備している場合があります。親会社が今後適用するサステナビリティ・レポートとの整合性、オーストラリア法人における準備の効率性の観点から、可能な限り親会社の方針や計画、ツール等を

子会社にタイムリーに共有することが有用です。

②各コア・コンテンツにおける適用上のポイント

(1)「ガバナンス」に関して、日本の親会社を含む上場企業や大規模企業においてはサステナビリティ委員会やサステナビリティ事業部等個別の組織を設置している事例もありますが、一般的に親会社よりリソースが限られるオーストラリア法人においては本社の取締役会や経営会議を中心としたコンパクトなガバナンス体制を敷いており、現状は「その他」の議題の1つとして気候関連事項を取り扱っている場合が多いと考えます。親会社の方針、オーストラリアの事業規模や気候関連リスクおよび機会の影響の大きさ等を考慮し状況に即した実質的なガバナンス体制の構築が重要となります。この点、ASRSは一義的にはガバナンス体制の強化自体を目的としておらず、オーストラリア法人の実務負担を考慮すると既存のガバナンス体制を前提に気候関連事項に係る権限と責任を付与、または明確化することで負担を抑えるアプローチが考えられますが、一方で、グループの観点からもガバナンスの充分性を改めて確認することが重要になると考えます。

(2)「戦略」においては、重要な気候関連リスクおよび機会の識別を行うとともに、シナリオ分析の実施が必要となります。この点、親会社においてグローバルにリスクおよび機会を識別している場合には、これらをレビューしオーストラリアのビジネス環境や地形上の特徴等を加味しアップデートする必要があるか否かを検討します。また、気候関連の戦略策定について、親会社がすでにグループレベルの脱炭素計画やGHG排出量の削減目標を定めている場合、各国、各会社レベルにブレイクダウンし実現可能性の検討を経てオーストラリアグループの戦略を決定すること

が必要となります。

(3)「リスク管理」についてもガバナンスと同様に、オーストラリア法人では気候関連事項を含めてリスクマネジメントプロセスが必ずしも十分に文書化がされていない場合があります。既存の方針やプロセス、それらの文書化の度合いをレビューした上で、必要なアップデートを行い、実質的なリスクマネジメントプロセスを確保することが重要です。

(4)「指標および目標」においては、まずはGHG排出量のスコープ1、2および3を分類するためにレポーティング・グループとサプライチェーンを区分する組織バウンダリーを評価する必要があります。当該評価にあたっては、GHGプロトコルに3つのアプローチ（経営支配力アプローチ、財務支配力アプローチ、持分割合アプローチ）が定められていますが、親会社が採用しているアプローチを確認し整合性を考慮した上でどのアプローチを採用するかオーストラリアグループとしての方針を決定する必要があります。組織バウンダリーにおけるアプローチ決定の具体的な事例として、オーストラリアの資源・エネルギー開発プロジェクトのスキームに多くみられるUnincorporated Joint Venture (JV)があげられます。当該JVは、経営支配力アプローチと財務支配力アプローチのいずれを採用するかでスコープ1および3の分類が変わる可能性があり、初年度開示の有無に影響することから慎重な検討が必要となります。

(5)なお、JVについては、第三者の事業者がオペレーターである場合に、GHG排出量をはじめとして、気候関連リスクおよび機会や脱炭素計画等の情報について定期的かつタイムリーにアップデートされるプロセスを構築することが重要となります。この点、オペレーターとの決算期の差異、それに伴う適用タイムラインや進捗度

の違い等から協議・調整にかかる時間が相対的に長くなることが想定されるため、十分な時間をとって対応を開始することが重要と考えられます。

(6)ASRSの適用は、IFRS S1号およびS2号ベースの開示の第1陣として先行事例に乏しいなかでの対応を迫られます。今後想定される各種ガイダンスや開示例等の公表を注視し、利害関係者と適宜調整しながら進めていくことが重要と考えます。

関連情報

KPMGオーストラリアコンテンツ

ウェブサイトでは、KPMGオーストラリア主催のセミナーやオーストラリア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://kpmg.com/jp/ja/home/services/global-support/australia.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG オーストラリア

名波 泰隆 / マネジャー

✉ ynanami1@kpmg.com.au

KPMG News

Service

あずさ監査法人、最先端AIを実装した
リース契約書読込ツール「KLAS」による
新リース会計適用支援サービスを開始



あずさ監査法人は、リース契約書を自動読み取りするAI-OCRツール「KLAS」(KPMG Lease Abstraction Solution、クラス)を開発し、2027年度からの新リース会計基準適用に向けて支援サービスを開始します。多くの企業が直面する契約管理や会計処理の負担軽減を目的として、「KLAS」の全機能に最先端AIを実装しました。これにより、新リース会計基準適用に必要な60項目にわたる契約情報を即時かつ正確に自動抽出でき、同時に、実質的なリース取引として対応する必要性の判断が可能となります。

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/2025/04/klas.html>

Information

KPMGジャパン、
「NIKKEI生成AIコンソーシアム」に協賛



KPMGジャパンは、生成AIの効果的かつ責任ある活用を議論・発信するための場として発足した「NIKKEI生成AIコンソーシアム」(主催:日本経済新聞社)に今年も協賛しています。

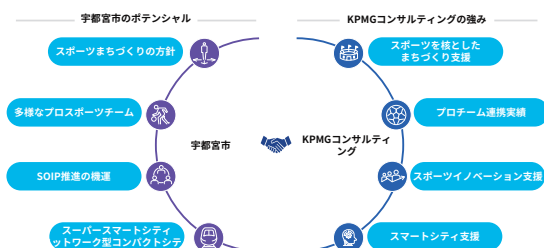
6月16日に開催されたシンポジウムでは、「経営変革に向けたAIの実装〜より自律的に、より安全に」という全体テーマのもと、KPMGコンサルティング 執行役員 デジタルトランスフォーメーション統轄/パートナーの福島 豊亮が、「近未来を見据え、攻守一体のAI Transformationをと共に推進」というテーマで登壇しました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2025/05/generative-ai-consortium-2025.html>

Information

KPMGコンサルティング、宇都宮市と
スポーツやデジタル技術を活用した
地域活性化に関する包括連携協定を締結



KPMGコンサルティングと、栃木県宇都宮市は宇都宮市が掲げる「共創のまちづくり」の推進に向けて、スポーツやデジタル技術を活用した地域活性化に関する包括連携協定を締結しました。KPMGコンサルティングは、これまでさまざまな自治体や企業への支援を通じて蓄積された知見やノウハウなどを活用し、主に「スポーツオープンイノベーションによる事業創発の推進」や「デジタル技術を最大限に活用した地域社会DX・行政DX推進」において、宇都宮市と連携して取り組みます。

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/2025/04/kc-utsunomiyacity-sports02.html>

Information

KPMGジャパン、チェコ野球協会と
スポンサー契約を締結



KPMGジャパンは、チェコ野球協会とスポンサーシップ契約を締結しました。チェコ代表チームは2023年開催のWBC(ワールド・ベースボール・クラシック)に初出場し、日本代表とも対戦しました。アマチュアの選手として強豪相手に全力で戦う姿、仕事を続けながら野球に情熱を注ぐその姿勢は、多くの人々に大きな感動を与えました。

KPMGジャパンは、仕事と野球の二刀流で、社会にインパクトを与え続けるチェコ代表チームに共感し、今回のスポンサーシップ契約に至りました。なお、KPMGで監査業務に従事するフィリップ・スモラ選手もチェコ代表の一員です。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2025/04/czech-baseball-association.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。

サーベイ

経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025

Japanese

トランプ米大統領の再任による米国政府の関税引上げ、化石燃料への回帰、サステナビリティへの批判等の政策の方針転換や、ロシア・ウクライナの紛争やイスラエル・ハマスの衝突といった不安定な国際情勢など、企業の経済安全保障・地政学リスク対応を取り巻く状況は目まぐるしく動いています。こうした環境下での日本企業の対応の現状や課題を明らかにし、今後の海外事業戦略やサプライチェーン戦略、組織・業務設計の検討に資する情報を提供するために、KPMGコンサルティング株式会社とトムソン・ロイター株式会社が共同で本調査を実施しました。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2025/03/geopolitics-survey.html>



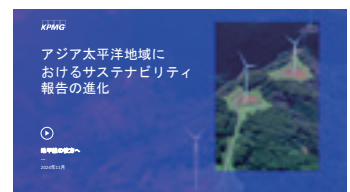
サステナビリティ

アジア太平洋地域におけるサステナビリティ報告の進化

English / Japanese

KPMGアジアパシフィックは、「Evolution of sustainability reporting in Asia Pacific」（アジア太平洋地域におけるサステナビリティ報告の進化）の最新版を発行しました。本報告書では、オーストラリア、中国、香港、インドネシア、日本、マレーシア、ニュージーランド、フィリピン、シンガポール、韓国、台湾、タイ、ベトナムの13カ国・地域における、サステナビリティ報告および保証の状況や展望とともに、各国・地域における主要なサステナビリティ報告制度やガイダンス等を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/12/sustainable-value-esreporting.html>



サステナビリティ

企業が生物多様性枠組(GBF)に果たす役割とは

English / Japanese

2022年開催の第15回締約国会議（COP15）で「昆明・モントリオール世界生物多様性枠組（GBF）」が採択されました。GBFは、4つの大きな目標と23の行動目標でグローバルな政策の方向性を示し、条約締約国政府は「国家生物多様性戦略及び行動計画」の策定を進めています。企業にもGBFの目標達成への貢献が期待されていますが、方法論は整理されていません。そこで、KPMGは企業がGBFの目標達成のために活用することを想定したディスカッションペーパーを作成し、活用を提案しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2025/04/sustainable-value-contribution-to-kmgbf.html>



エネルギー

エネルギーtransition投資調査2024

English / Japanese

世界的なエネルギーtransitionが加速するなか、再生可能エネルギーの普及・拡大、エネルギーおよび資源効率の向上、これらに関連するインフラの拡充を中心に、さまざまな分野で大規模な投資機会が生まれています。本レポートでは、EXに携わる36カ国11セクターにわたる1,400人の経営幹部・投資家の見解を収集・分析し、現在および将来の投資計画に影響を与えるトレンドについて考察します。

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2025/jp-energy-transition-investment-outlook-full.pdf>



i 出版物のご案内

60分でわかる！最新IPビジネス超入門



【著】KPMGコンサルティング

技術評論社
四六判・144頁
1,430円（税込）
2025年3月刊
単行本

本書は、今注目されるIP（知的財産）ビジネスのなかでも、漫画やアニメ、ゲーム、映画などのコンテンツを軸にしたビジネススキームを中心に、コンテンツIPビジネスの全体像をわかりやすく解説しています。IPビジネスや知的財産権の基礎から、①メディアミックス、②シリーズ化、③ライセンスビジネス、④他社IPを活用した商品の開発・販売、⑤他社IP支援などの取組みのほか、コンテンツIPビジネスを国内外で展開するうえで重要な、各国・地域の法規制への対応をはじめ、権利処理や多様性への配慮、現地の風習、他社が所有する知的財産への配慮など、リスクへの対応とともにガバナンスについても解説しています。

しくみ図解 IFRS会計基準のポイント



【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・208頁
2,420円（税込）
2025年3月刊
単行本

現在のわが国を取り巻くIFRS会計基準の動向、また世界の多くの国においてIFRS会計基準が広く採用されていることを考えると、IFRS会計基準の基本的な内容を理解しておくことは、経理担当者や財務諸表の利用者のみならず、企業の経営者や経理以外の担当者にとっても非常に重要であると考えられます。本書は、こうした幅広い層に役立つIFRS会計基準の入門書を提供したいとの思いから、IFRS会計基準の特徴的な点や日本基準との主な違い、実務で影響が大きいと思われる箇所をピックアップしています。見開き2ページで完結しており、文章だけでなく、視覚的にご理解いただけるように左ページを図表として、その項の特徴をまとめています。また会計基準を理解するうえで重要と思われる、基本となる考え方や背景についても本文やコラムにて紹介しています。

Q&Aでわかる CSRD/ESRSの実務ガイドブック



【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・284頁
3,850円（税込）
2025年2月刊
単行本

国内外でサステナビリティ情報の開示が進んでいるなか、EUでは2023年に「CSRD」（企業サステナビリティ報告指令）が発効しています。これにより、2025年度から EU域内に所在する日本企業の子会社の多くで開示対応が必要となるほか、一部の日本企業グループでは2028年度からグループベースでのサステナビリティ情報の開示も必要になることが見込まれています。その際、重要となるのが、EUの新たなサステナビリティ報告指令である「CSRD」（企業サステナビリティ報告指令）です。本書では、CSRDとその委任規則である「ESRS」（欧州サステナビリティ報告基準）について「理解すべき情報を正しく、かつわかりやすく伝えること」をコンセプトに、そのポイントや日本企業にとって必要な対応について、一問一答のQ&A形式で解説しています。

会社法決算の実務 第19版



【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

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に掲載しています。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。

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。

2025年4月発行

2025年版 EMA地域最新トピックス

Japanese

EMA地域最新トピックスは、欧州、中東、アフリカ地域における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/2025/04/ema-latesttopics-20250401.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>



2025年3月発行

2025年度版 マレーシア投資ガイド

Japanese

本投資ガイドは、マレーシアに投資またはマレーシアにて事業を検討されている企業の皆様に、事業活動にあたって準拠しなければならない諸法規の要請、ならびに税制や諸条件の概略について説明しています。



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

2025年2月発行

2025年度版 香港 (SAR) 投資ガイド

Japanese

本投資ガイドでは、香港 (SAR) への投資を予定しているか、香港 (SAR) にすでに投資を開始している日系企業の皆様に香港 (SAR) についておよび香港 (SAR) への投資についての概要を解説しています。



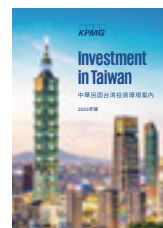
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/07/hongkong.html>

2024年12月発行

2025年版 台湾投資環境案内

Japanese

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



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

国・地域	発行年
中国	2023年
香港 (SAR)	2025年
台湾	2024年
インド	2022年
シンガポール	2024年
マレーシア	2025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・地域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

株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory

複雑化、多様化する不正・不祥事、コンプライアンス・契約違反、情報漏洩、サイバー攻撃等に対し、最新の調査手法・テクノロジーを活用した事実解明調査を行うとともに、その後の再発防止、平時からの予防、発見・検知の支援を通して、企業のインテグリティを高め、サステナブルな経営基盤を構築するための総合的なサービスを提供しています。

03-3548-5773

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ァイナンシャルサービス（戦略関連、リスク評価関連、M&A・ファイナンス・事業再生などにかかわる各種アドバイザリー）を提供しています。

03-3548-5470

株式会社 KPMG Ignition Tokyo

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

03-3548-5144

株式会社 KPMG アドバイザリーライトハウス

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

03-3548-5700

KPMGジャパン

kpmg.com/jp

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

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

© 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。