KPMG

KPMG Newsletter

KPMG Insight

特集 生成AIの普及とともに求められるガバナンスの重要性

Sustainability

平時の今だからこそやっておく品質不正対策
～長期化しない調査対策～

サステナビリティ制度開示の準備に向けたポイント

厳格化された「ネットゼロ目標」の定義
ネットゼロ目標の独自解釈が招く
グリーンウォッシュに留意

Accounting

IFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」の
適用に向けて

Vol.69

November 2024

Contents

KPMG Insight Vol. 69 November 2024

特集

02 生成AIの普及とともに求められるガバナンスの重要性

04 いま企業に求められているAIガバナンスとは
～企業価値向上とリスク管理を両立させる
AI時代のガバナンス戦略を考える～

[ゲスト]
羽深 宏樹 氏
スマートガバナンス株式会社
代表取締役CEO・弁護士

[インタビュアー]
熊谷 堅 KPMGコンサルティング
宇宿 哲平 あずさ監査法人

Sustainability

10 平時の今だからこそやっておく品質不正対策
～長期化しない調査対策～
吉岡 一真 KPMG FAS
三橋 克矢 KPMGコンサルティング

16 サステナビリティ制度開示の準備に向けたポイント
加藤 亮 KPMGあずさサステナビリティ

22 厳格化された「ネットゼロ目標」の定義
ネットゼロ目標の独自解釈が招くグリーンウォッシュに留意
池原 庸介／鳥井 綾子 KPMGあずさサステナビリティ

Accounting

28 IFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」の適用に向けて
長谷川 ロアン／熊倉 彰宏 あずさ監査法人

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

会計・開示／税務 Digest

36 会計・開示
会計・開示情報（2024.8-9）
井口 崇　あずさ監査法人

41 税務
税務情報（2024.8-9）
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

43 海外
自己株式取得税に関する規則案
鈴木 路夫　KPMG米国

47 消費材・小売
顧客体験価値を向上させるテクノロジーに関する調査（国内小売業）
白石 隼人／戸倉 真咲　KPMGジャパン

53 製造
バックキャスティングアプローチを用いた、製造業における中期経営計画と業績管理PDCA
～中長期的目指す姿実現に向けてのバックキャスト型業績管理の在り方～
程原 真幾　KPMGジャパン

58 リスクコンサルティング
「コーポレートインテリジェンス」活用によるリスク検知の強化と新たな課題への対応
伊藤 俊介　KPMG FAS

63 スタートアップ
スタートアップの成長戦略の変容（前編）
坂井 知倫／古口 長一郎　あずさ監査法人

70 ゲーミフィケーション
人材育成におけるゲーミフィケーションの効果と今後の可能性
岩田 理史／髙野 洋介　KPMGコンサルティング

75 経営管理
FP&A（Financial Planning & Analysis）が導く経営管理の未来形
柏原 恭太　あずさ監査法人

80 税務
経済産業省担当者によるBEPS2.0国内法制化と今後の税制改正の動向
セミナー報告
小出 一成　KPMG税理士法人

84 税務
サステナブルな税務部門とは
～Tax Reimaginedで実現する税務機能の再構築～
福田 隆／小島 梨絵　KPMG税理士法人

KPMG Information

90 KPMG News
91 Thought Leadership
92 出版物のご案内
93 海外関連情報
94 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.69

発行日：2024年11月
発行所：KPMGジャパン
〒100-8172
東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティー サウスタワー

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

特集

生成AIの普及とともに求められるガバナンスの重要性

2030年までに約14兆円に拡大すると予測されている世界の生成AI市場規模（総務省『情報通信白書令和5年版』）。生成AIは企業の競争優位性を高める重要な技術とされ、KPMGインターナショナルの調査によれば、70%のCEOが生成AIを最優先の投資対象とし、3～5年でのリターンを期待しています。一方で、AIの利用に伴う倫理的問題やデータプライバシー、セキュリティリスクなど、新たな課題も浮上。生成AIの急速な進化と普及に伴い、今、企業は前例のない機会とリスクに直面している状況です。このような状況下で、AIの恩恵を最大限に享受しつつ、関連するリスクを適切に管理する「AIガバナンス」の構築が企業の急務となっています。本特集では、AIガバナンスの最新動向や企業の取るべき対応などについて考えます。

02

いま企業に求められているAIガバナンスとは

～企業価値向上とリスク管理を両立させるAI時代のガバナンス戦略を考える～

【ゲスト】
スマートガバナンス株式会社代表取締役CEO・弁護士
羽深 宏樹 氏

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

いま企業に求められているAIガバナンスとは

～企業価値向上とリスク管理を両立させるAI時代のガバナンス戦略を考える～

AIの急速な発展と普及に伴い、企業におけるAIガバナンスの重要性が増しています。こうしたなか、AIの適切な利用と管理に関する議論も活発化しています。2024年4月、日本では「AI事業者ガイドライン（第1.0版）」が公表され、AIの開発者、提供者、利用者それぞれに対する指針が示され、内閣府・AI戦略会議では法律や制度の検討が開始されました。また、8月にはAIを「禁止」、「高リスク」、「低リスク」、「僅少リスク」の4つに分類して規制する欧州（EU）のAI法が発効しました。

企業がAIの恩恵を最大限に享受しながら、関連するリスクを適切に管理するためには何が必要なのか。弁護士でもあり、スマートガバナンス株式会社代表取締役CEOの羽深 宏樹氏、KPMGコンサルティング 熊谷 堅、あずさ監査法人 宇宿 哲平の3名が、AIガバナンスの現状と課題、そして企業の取るべき対応について議論を交わしました。

所属・役職は、2024年10月時点のものです。

【インタビュアー】

KPMGコンサルティング
執行役員パートナー
熊谷 堅

あずさ監査法人
パートナー
宇宿 哲平

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

止まらないAIの進化。対応には技術部門のコミットが不可欠

熊谷　大規模言語モデル（LLM）による生成AIをはじめ、急速な進歩を遂げています。精度や性能の向上だけではなく、エッジデバイスへの実装、計算資源やエネルギー消費を抑える小規模言語モデル（SLM）、AIエージェントと呼ばれる自律型AIの登場など、リスクやガバナンスを検討するうえで、AIが今後どのように発展していくのか、お考えをお聞かせください。

羽深氏　AIの技術の将来を正確に予測することは困難です。しかし、私たちの予想を上回るスピードでさまざまな可能性が開花していくのがAIだと考えています。従来のAIは過去のパターンを模倣し増幅させることが得意でしたが、最近では論理的思考を要する課題にも対応できるAIが登場しています。たとえば、国際数学オリンピックで銀メダルを獲得できるレベルのAIも開発されています。このように、人間の思考に近い、あるいは多くの場合で人間の能力を上回るAIが出現しつつあるのが現状です。
そうしたAIの発展には長短両面があります。良い面としては、人間がより創造的な活動や趣味に時間を割けるようになることが挙げられます。しかし、現在の経済構造では多くの人々が仕事を失う可能性もあり、一部のAI提供者や開発者だけが膨大な利益を得る一方で、多くの人々の生活が困窮するという未来も想定されます。また、環境問題も看過できません。AIを駆動するためのデータセンターの電力消費量は急増しており、たとえば、よく知られているChatGPT[1]というAIサービスだけでも、年間で日本全体の二酸化炭素排出量の約2割相当を排出すると言われています。AIへのアクセスの格差やそれによる国家間の経済格差の増大など、グローバルな課題も浮上しています。現在はAIの安全性や差別、プライバシーといった身近な問題に注目が集まっていますが、より長期的には経済や環境、教育への影響などの広い視点での考察が必要となるでしょう。

宇宿　企業や従業員へのAIの影響について、どのようにお考えですか。

羽深氏　企業の従業員一人ひとりにとっては、リスキリングが極めて重要になります。AIにできることはAIに任せ、人間はAIを活用してより付加価値の高いプロダクトを生み出すことが求められます。しかし、そのためには相当なスキルアップが必要であり、その機会を確保することが重要になるでしょう。
経営層には、組織全体でAIを活用できるようリスキリングの機会を提供することが求められます。また、経営層自身がAIの利点とリスクを正確に理解し、積極的に導入していく姿勢が必要です。人材育成は若手や一般従業員だけでなく、トップ層を含めた全社的な取組みとして推進すべきだと考えます。

宇宿　企業によってAIへの対応や教育の取組みに差があると思いますが、その違いはどこから生まれるのでしょうか。また、どのような企業がAIガバナンスにうまく取り組めているとお考えですか。

羽深氏　大きな違いを生む要因の1つは、AIシステムの開発に関わる部門の方々がガバナンスやリスクマネジメントに積極的に関与しているかどうかだと考えています。従来のリスクマネジメントやガバナンスでは、管理部門がルールを決め、現場がそれに従うという構図が一般的でした。しかし、AIのリスクや技術的な限界を理

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Hiroki Habuka

羽深 宏樹 氏

スマートガバナンス株式会社代表取締役CEO・弁護士
AI・データ社会における法律や企業ガバナンス、社会統治を専門とする。森・濱田松本法律事務所、金融庁、経済産業省等を経て現職。東京大学法学部・法科大学院、スタンフォード大学ロースクール卒（フルブライト奨学生）。2020年、世界経済フォーラムおよびApoloticalによって「公共部門を変革する世界で最も影響力のある50人」に選出された。主著に『AIガバナンス入門 ― リスクマネジメントから社会設計まで』（ハヤカワ新書刊行）。

解し、適切な対応を考えるには、技術に精通した人材の関与が不可欠です。それによって対応に必要な判断の解像度がかなり上がります。

AIガバナンスの3つの課題と、模索が続く規制アプローチ

熊谷　AIガバナンスという言葉は世界中で使われていますが、統一された定義は特にありません。「AIガバナンスとは何か」について、羽深さんのお考えをお聞かせください。

羽深氏　日本では経済産業省が公開した「AI事業者ガイドライン（第1.0版）」のなかで、「AIの利活用によって生じるリスクをステークホルダーにとって受容可能な水準で管理しつつ、そこからもたらされる正のインパクト（便益）を最大化することを目的とする、ステークホルダーによる技術的、組織的、および社会的システムの設計並びに運用」と定義しています。つまり、AIが社会にもたらすプラスとマイナスの合計で、プラスの部分が最大になるようにさまざまなシステムを設計し、運用していくということですね。ここで言う「システム」には、法律などの社会的なシステム、各企業の組織、そして個々のAIシステムも含まれます。最終的な目標はAIがもたらす効果の最大化ですが、そこに至るための手段は必ずしも1つとは限りません。
AIシステムはブラックボックス性があり、極めて速いスピードで変化し、さまざまなステークホルダーが関わるバリューチェーンを持つなど、複雑性や迅速性、不透明性といった特徴があります。こうした点を踏まえて、現場の人たちがどこまでリスクに対応すればいいのかを決める必要があります。しかし、これは現場の人間だけで決められるものではなく、マネジメントレベルでも決めきれるものでもありません。なぜなら、ステークホルダーがどこまで受容可能かという社会的な合意やコミュニケーションが必要だからです。
そのため、ステークホルダーとの対話や、現場における日々のPDCAサイクルの実施など、一定の負担が生じます。こういった取組みを実行していくためには、規制が必要なのか、それともマーケットメカニズムに委ねるべきなのか、あるいは市民が問題に対して補償を請求したり改善を要求したりできるような社会的インフラが必要なのかなど、さまざまな観点から検討していく必要があります。

熊谷　2016年頃から、ディープラーニングによるAIの実装が進展し、AIのリスクを認識した先進国や国際機関ではAIの原則を定める動きが活発になりました。生成AIの登場により、AIとそのリスクが身近になってきたように思います。

羽深氏　そうですね。自動運転システムや金融分野でのアルゴリズム取引、画像診断AIなど、さまざまな場面でAIが進展することに伴って、それに伴うリスクが認識され始めました。その頃から、世界各国でAI倫理やAI原則と呼ばれるものが出てきました。そして、その多くに「安全性」、「公平性」、「プライバシー」、「セキュリティ」、「透明性」、「説明可能性」といった文言が並んでいます。これらの原則自体には異論を唱える人はほとんどいませんが、問題はそれをどのように実装するかです。
対象となるAIシステムについて企業に何を求めていくのか、つまり企業でどのようなガバナンスを行う必要があるのかという点については、枠組としては世界的にそれほど大きな違いはありません。ただし、その具体的な内容についてはまだ十分に煮詰まっておらず、関係者が悩んでいる状況です。

熊谷　AIに限らずガバナンスという言葉は企業の営みの随所で使われます。ITガバナンスやデータガバナンス、特定の法律に焦点を当てたリスクマネジメントのように、企業内に管理体制や手続きやルール、経営報告の枠組みが備わっていることも多く、関係性を明確にすることも重要です。AIガバナンスの特徴や対応の難しさはどこにあるとお考えですか。

羽深氏　AIガバナンスは、大きく3つの課題が考えられます。1つめは、「AIのブラックボックス性」です。AIのアルゴリズムのなかでどのような処理が行われているのかが分かりにくいため、同じ入力でも毎回異なる結果が出る可能性があります。このような状況で、AIの安全性や信頼性をどのように評価し、確保すれば良いのかが課題となっています。
2つめは「価値観の多様性」です。公平性

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

やプライバシーといった概念について、世界的に合意された定義はありません。個人によっても受け止め方が異なります。このような状況のなかで、どのような基準でAIの公平性やプライバシー保護を判断すれば良いのかが問題となっています。
3つめが「価値のトレードオフ」です。ある価値を追求しすぎると、別の価値が損なわれる可能性があるということです。たとえば、プライバシーを重視しすぎて学習データから個人に関する情報を完全に排除すると、AIの精度が落ち、サービスの便益が下がってしまう可能性があります。また、透明性を高めすぎると、悪用のリスクが高まり、安全性やセキュリティに悪影響を及ぼす可能性もあります。
こうした課題があるため、AIガバナンスの具体的な内容を法律やガイドラインで細かく規定することは難しいのが現状です。結局のところ、各実装現場のステークホルダーとコミュニケーションを取りながら、徐々にシステムを改善していくしかないと思われます。

熊谷　技術も進歩し、利用方法も多様化する状況で、禁止事項や実施すべきことを明確にできず、法律やガイドライン等では示しにくいということかと思います。ベースラインやデファクトとなるスタンダードがないなかで、企業は自らの合理的な判断で何をすべきか見定めていく必要があります。その仕組みがガバナンスということかと思います。

羽深氏　はい。現状では企業に対して何を求めるべきか、あるいは企業の立場からすると何をすれば許容されるのかが明確になっていません。たとえば、EUのAI規制法のように抽象的な義務内容と巨額の制裁金が設定された法律が制定されると、将来の不確実性から開発が萎縮してしまう可能性があります。一方で、規制を先延ばしにすれば、AIの野放しによるリスクも懸念されます。このバランスの取り方について、世界はまだ適切な対応策を見出せていない状況です。

宇宿　確かにユースケースやステークホルダーによってリスクのポイントが異なるため、一概に決めることは難しいですね。我々もクライアント企業に対して、個々のケースに応じて対応を考えています。AIがブラックボックス化している影響で、現場の開発者の作ったものを企業内のマネジメントが「本当に使って大丈夫なのか」と不安を抱き、萎縮してしまうケースもあります。KPMGのパーパスは、「Inspire Confidence, Empower Change(社会に信頼を、変革に力を)」ですが、ブラックボックスになりやすいAIに信頼を付与することを通して、AIを活用した変革を促進することに寄与できると考えています。
これまでも、さまざまなテクノロジーが生まれ、活用が進むに伴って新たなリスクが生じ、そのリスクをマネジメントしながら価値を最大化してきた歴史がありますが、AI活用に伴い本格的なリスクマネジメント、ガバナンスが必要になっていると思います。

羽深氏　「Inspire Confidence, Empower Change(社会に信頼を、変革に力を)」というのは素晴らしいパーパスですね。よく使われる例えですが、自動車の安全性を考えてみましょう。安全でない車には誰も乗りたがりません。シートベルトの存在は人々に運転に対する安心を与え、結果として自動車の普及につながったのです。このように、技術に対する信頼があってこそ、その技術の実装と普及が進むのです。つまり、規制とイノベーションは対立するものではなく、本来は協調関係にあるべきものなのです。シートベルトを開発したのは政府ではなく、自動車メーカーのボルボでした。民間企業だからこそ、運転者の安全性を確保する最適な方法を見出せたのです。そして、そのようなベストプラクティスを政府が推奨し、場合によっては規制に取込んでいくというプロセスが繰り返されてきました。これは、政府主導ではなく、民間主導のリスクマネジメントやガバナンスの取組みが技術の普及につながる好例です。
一方で、商品レコメンデーションのアルゴリズムのように、一見リスクが低いと思われるAIの使用例でも、差別やプライバシーの問題が潜んでいる可能性があります。このように、文脈に応じて何がリスクとなるかを慎重に考える必要があり、必ずしも即座にリスクが認識できるわけではありません。経営層としては、規制の有無に関わらず、リスクを適切に評価し対応策を講じる必要があります。最悪の場合、既存の法律に違反しているという指摘を受

Ken Kumagai

熊谷 堅

KPMGコンサルティング　執行役員パートナー
KPMGジャパンにおけるAIガバナンス構築関連サービス「Trusted AI」をリードし、AIに関わるリスクマネジメント、ガバナンス、法規制対応等のサービスを提供。テクノロジー領域のリスクコンサルティングを専門とし、企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)に伴うリスクへの対応、サイバーセキュリティ、プライバシー等データ関連規制への対応などのアドバイザリー業務や監査・評価等に従事。

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

ける可能性もあります。抽象的な文言のなかで、突然違反を指摘されるリスクもあるわけです。
また、SNSなどで製品が批判されるような事態も、どの企業にも起こり得ます。そのような事態に備えて、日頃からリスク評価を行い、対応策を講じていることを説明できるようにしておくことが非常に重要です。確かにAIにはリスクがあるかもしれませんが、それと同時に多くのユーザーや社会に対して良い価値をもたらしていることも示せるようにしておくべきです。

AIガバナンスの実践のカギは、段階的導入と組織的対応

熊谷　KPMGでは、「Trusted AI」と称して、AIガバナンス構築と実践のためのアドバイザリーサービスの提供体制を強化し、KPMGの統一されたフレームワークと国内外の情報と知見に基づくサービス展開を本格化しています。“責任ある、信頼されたAI”を意味し、クライアントや社会のAIガバナンス構築に貢献するKPMGの姿勢や目指す姿を象徴するものです。日本企業のAIガバナンスへの取組み状況について、どのように見ておられますか。

羽深氏　日本企業のAI実装は、アメリカなど他の先進国と比べると数年遅れているように感じます。しかし、これは必ずしもネガティブなことではありません。他国の事例を参考にしながら、より慎重かつ効果的にAIを導入できる可能性があるからです。今後、日本企業でもAIの活用が進むにつれて、AIガバナンスへの関心は確実に高まっていくでしょう。その際に重要なのは、AIのリスクを過度に恐れて導入を躊躇（ちゅうちょ）するのではなく、適切なガバナンスを構築しながら積極的に活用していく姿勢です。

熊谷　日本企業は足元ではAIの取組みを進めていく必要がありますが、同時にガバナンスも構築していかなければなりません。各企業は具体的にどのような取組みを行うべきだとお考えですか。

羽深氏　まず重要なのは、実際にAIを使ってみることです。AIを使わないでいると、時代に取り残されてしまいます。まずは一般的によく使われている安全なサービスから利用し始めるファーストステップを踏み出すことが大事です。そして、使い始めるに際して、いつも行っていることとの対応関係で、どこまで自分たちのガバナンスを構築していくかを検討することが重要です。たとえば、社会で広く使われている基盤モデルのサービスを導入し、最低限のルールを従業員に守ってもらいながら日常の業務をこなすレベルであれば、大規模な組織改編などは必要ないことが多いと思います。法務部や知財部でマニュアルを作成し、既存のガイドラインを参照しながら導入を進めるというのが、初めの一歩として適切でしょう。
そうしてAIの利用が進むにつれて、既製品だけでは物足りなくなり、自社特有のデータを活用したオリジナルAIの構築や、顧客対応へのAI活用など、より高度な利用を検討することになるでしょう。その段階では、ガバナンスもさらに高度なステップに進む必要があります。たとえば、自社データを使ってAIモデルを開発する場合には、開発者としての立場としてAIガバナンスを考慮する必要があります。学習データに関する著作権法への対応や、ユーザーやステークホルダーの信頼を損なわないデータ利用方法の検討などが必要です。また、外部ベンダーに開発を依頼する場合は、開発されたモデルの権利関係、問題発生時の責任の所在、学習データの取扱いなどについて、きちんと契約を検討する必要も生じます。
AIの開発段階になると、法務部門だけでは対応が難しくなります。開発に必要なデータの種類や処理方法、目標とするパフォーマンスを達成するための技術的要件など、技術面の理解が不可欠になるからです。そのため、技術部門と法務・コーポレート部門が密接に連携する必要があります。開発したAIを外部に開放したり、顧客対応に使用したりする段階になると、リスクの範囲はさらに広がります。アウトプットの妥当性を慎重に技術的に検証する必要があるためです。また、技術的な限界を踏まえたうえで、ユーザーに対してどのような説明をするか、問題が発生した際にどのように人間のオペレーターにつなぐかなど、運用面での考慮も必要になります。このレベルになると、より多くの人員と充実した体制が必要になり、予期せぬリスクに対して迅速に対応できる組織横断的な体制を

Teppei Usuki

宇宿 哲平

あずさ監査法人　パートナー
金融、商社、IT等幅広い業種の会計監査業務に従事し、現在は、Digital Innovation事業部にて会計監査向けデータ分析、AI研究開発・活用をリード。不正リスク検知モデルの開発や生成AIを活用したソリューション開発を推進している。AI開発やガバナンスの知見を活かし、AI Assurance Groupリーダーとして、大手企業、金融機関向けにAI/AIガバナンスの評価、ガバナンス構築アドバイザリーを提供。

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

構築することが求められます。

宇宿　最近では大規模言語モデル（LLM）の登場により、AIアプリケーションの開発が非常に容易になっています。そのため、企業がファーストステップを踏み出した後、気づかないうちに子会社などで新たなリスクを有するAIアプリケーションが作られるといった可能性もあります。このような状況においては、リスクベースのアプローチと環境変化を取り込みやすいガバナンスのフレームワークが必要ではないでしょうか。

羽深氏　おっしゃるとおりです。新しいシステムを作る際に、すべて事前の承認を求めるようなアプローチは、現場の積極性を削ぐ可能性があります。むしろ、開発は自由に行って良いが、その際には必ず報告するよう求め、適切なガバナンスを一緒に考えるというアプローチの方がうまくいく可能性が高いでしょう。最も危険なのは、内部の面倒な手続きを避けるために、「大したことはしない」として勝手に開発を進めてしまうケースです。そうならないよう、上層部が現場の取組みを把握し、サポートするという姿勢を全社的に共有することが非常に重要です。この点については、過去の規制に関する実証的な知見が参考になります。航空機事故に関する研究では、違反行為に対して制裁を加えるタイプの規制はあまり効果がないことが指摘されています。むしろ、インシデントはすべて報告してもらい、ベストプラクティスを共有し、良い取組みを行っている場合には褒めるというアプローチの方が、事故の確率を劇的に減らすことができるという結果が得られています。このような協調的なアプローチは、AIの社会的な規制においても、また企業内でのグループガバナンスにおいても有効だと考えられます。一度出てきたユースケースをすぐに止めるのではなく、まずは実行してみて、そこでリスクを評価し、必要に応じて柔軟にガバナンス体制をアップデートしていくというアジャイルなアプローチが重要になってくるでしょう。

熊谷　経営層にはどんな役割が求められるでしょうか。

羽深氏　経営層は、AIの実装範囲が広がり、リスクの範囲が拡大するにつれて、適切にリスクを再評価し、必要な対応を行っていく必要があります。同時に、自社の取組みやリスクマネジメントについて、きちんと説明責任を果たすことも重要です。ただし、最初の一歩を踏み出すことを躊躇（ちゅうちょ）してはいけません。まずはAIを使ってみて、現場からの実装アイデアを積極的に取入れていくことが大切です。経営層としては、現場の声を実現できるようにガバナンスを整備し、前向きな姿勢で臨むことが望ましいです。
最終的にどこまでやればいいかという明確な答えは、世界中の誰もまだ持っていません。そのため、正解を求めすぎず、むしろ自ら正解を作り出す、ベストプラクティスを確立するという意気込みで対応することが理想的です。さらに、そのプラクティスを世間と共有し、自社がAIの信頼性向上をリードするという姿勢で取組むことが望ましいでしょう。

熊谷　本日は貴重なお話をありがとうございました。日本企業がAIガバナンスに取り組む上で、大変参考になる内容だったと思います。

羽深氏　こちらこそ、ありがとうございました。AIの利活用とガバナンスの両立は、これからの企業経営において避けて通れない課題です。今回の鼎談が、少しでも多くの方々の参考になれば幸いです。

1 ChatGPTはOpenAI社の商標です。

（右）スマートガバナンス株式会社 羽深 宏樹 氏　（中央）KPMGコンサルティング 熊谷 堅　（左）あずさ監査法人 宇宿 哲平

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Sustainability

平時の今だからこそ やっておく品質不正対策

～長期化しない調査対策～

KPMG FAS
フォレンジック
吉岡 一真／ディレクター

KPMGコンサルティング
サステナビリティ＆リスクトランスフォーメーション
カリフォルニア州弁護士
三橋 克矢／マネジャー

2024年はデータ改ざんや検査不正といった品質不正や品質不祥事が相次いだ年という印象を受けた方もいるのではないでしょうか。また、自社において不正・不祥事対策に携わっている経営企画部門、内部監査部門や法務部門、品質保証部門などに所属している方もおられると思います。

今日、品質不正事案は特定の大手企業や上場企業の問題にとどまらず、業界・企業規模を問わず多くの企業が抱えるリスクとも言えます。

本稿では、何も起こっていない平時だからこそ何ができるのか、何をすべきなのか、企業において品質不正問題への対応を経験した弁護士と、多くの品質不正対応への支援実績を持つコンサルタントが不正対応の成功ポイントや失敗例を踏まえて対話形式で対応策について解説します。

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

吉岡 一真
Kazuma Yoshioka

三橋 克矢
Katsuya Mitsuhashi

POINT 1

品質不正事案対応の成功は初動にあり

品質不正事案対応でポイントになるのが、初動対応での調査のあり方であり、計画とハンドリング次第で、事案対応の成否が大きく分かれる。

POINT 2

品質不正は「防ぐ」のではなく「対処」する

相次ぐ品質不正事案の特徴の1つは、数十年にわたり続けられてきたものであるため、すでに発生しているという想定のもと、いかに「防ぐ」かよりも、いかに「対処」するかに重きをおくことが重要である。

POINT 3

平時のうちに事前の備えを

平時にこそ、品質不正事案に備えた対応策が重要であり、自然災害と同じようにクライシスマネジメントプランや点検といった事前準備をすることで、品質不正事案をコントロールすることが可能である。

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

品質不正事案対応の成功ポイントは何か？

初動での調査計画が重要

三橋　品質不正事案が発生し公になると、メディアから注目を浴びるのはもちろんのこと、モノづくりの根幹となる品質不正となれば、リコールや生産中止に発展するケースもあり、製造業の企業にとっては存亡の危機になり得ると思います。そうしたなかで、品質不正事案の対応を成功に導くポイントはどこにあるのでしょうか。

吉岡　成功のポイントは1つとは限りませんが、1つ挙げるとしたら入口となる調査計画と思います。品質不正事案でよく見るケースとして、数十年にわたって不正が行われており、こういったケースでは品質不正の予防は手遅れで、発見後の対処が重要となります。

一方で、長年の慣習として行われてきた不正というのは、その特性から初期調査で不正の原因や影響範囲がよくわからず「調査の限界」に陥り、説得力のない調査に終わってしまうことがあります。また、調査も長引き、批判を拡大するだけといったことにつながります。

このような状況に陥らないためにも、初動対応での初期調査とその後の事実調査の計画が重要となります。

三橋　確かに、品質不正対応は長いプロセスで、調査には多くの時間がかかります。初期の段階で調査計画を立てる必要があると感じますが、どういったアプローチがよいのでしょうか。

吉岡　たとえば、あるケースでは、メール調査で不正の証拠が検出できなかったものの、代替手法としてデータ分析を取り入れました。図表1に示すように、まず、どのような不正行為が、どのような場合に行われていたかの仮説を立て、社内に残されているデータのなかから不正の痕跡が残っている可能性のあるものを洗い出し、仮説検証を行いました。

データ分析から必要とするデータを特定し、それらが調査に資する信頼できるデータであるのか、また、そのデータにアクセスできるメンバーがどういう人間で、記録されているデータの範囲がどこまであるのかなどの把握を迅速に行いました。それにより調査の方向性を決めることができ、効率的な調査につながりました。

このケースでは、早い段階から調査範囲を決めることができ、素早いステークホルダー対応にもつながりました。

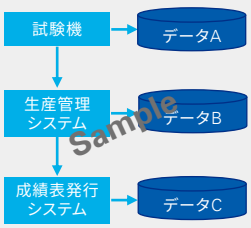
調査のDXを促進し、スピーディな対応に繋げる

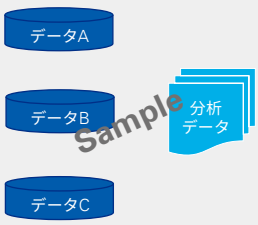
三橋　なるほど、調査といえば、関係者へのアンケートやヒアリング、メール調査といったヒューマンアプローチが主流だと思っていましたが、調査の手法も進化、つまりDX化が進んでいるのですね。

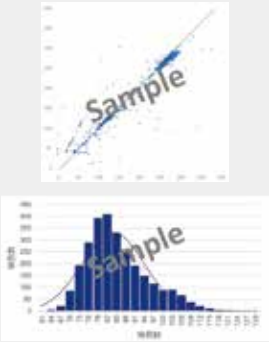
吉岡　そのとおりです。デジタル化の波が多くの業界に影響を与えていますが、不正調査の現場もその例外ではありません。

図表1　KPMGのデータ分析アプローチ

Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
仮説検討	**業務フローの可視化**	**データ分析**	**分析結果の可視化**
すでに発覚している事象や背景事情、製造プロセスなどを把握したうえで、どのようにデータ改ざんや不正が行われたかについて仮説検討します。 ■ 製品の性質 ■ 公的あるいは社内の規格 ■ 製造工程 ■ 関連する規定	製造で使用されている試験機やシステムとその業務フローを可視化することで、どこで不正が起き得るのかや、データ取得すべき部分を特定します。	データクレンジング・結合などにより、各システムのデータを1つにまとめたうえで、そのデータから分布推定や回帰／重回帰分析などを用いてデータ解析を行います。	KPMGが開発したツールを用いてデータを可視化し、異常値などを特定します。







出所：KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

三橋　データ分析を行う際に大変だったことはありますか。

吉岡　社内で管理されているデータは多種多様です。売上データ、生産データ、検査データや日報などさまざまです。まず、それらのバラバラに管理されているデータを紐づけて1つの大きなデータベースに集約するのが大変でしたが、これが一番重要です。

ありがちなケースとして、企業の担当者がデータをまとめようとしますが、データによっては間違いや重複等のノイズがあり、企業の担当者が整理するのは大変ですし、手戻りも発生しやすいです。

三橋　確かにそうですね。まさか自分たちのデータが調査時にデータ分析の材料として使われるとは想定していないと思います。

吉岡　また、データを分析しやすい形に整形する作業も一筋縄ではいかないことがあります。特に、構造化されていないテキストデータ（業務日報のフリーコメントなど）については分析用に構造化を行う必要があり、その点も非常に苦労しました。ただ、最近はChatGPT[1]をはじめとしたAIの進歩が目覚ましいので、テキストデータの加工や類型化も容易になりつつあります。

II
失敗例から学ぶポイントは？

失敗の要点は調査のコントロールにあり

三橋　次は視点を変えて、品質不正事案の失敗例から学ぶポイントを見ていきたいと思います。

吉岡　失敗につながるケースの代表的なものとして、不正対応のコントロールが効いていないという点です。よく見られるのが、調査を進めていくなかで関連会社で新たな品質不正が発覚するといったことがあります。1つの品質不正が発覚すると、それが連鎖的な反応を引き起こし、あらゆる場所に一気に飛び火することがあります。こうした事態は調査を長引かせ、結果、収拾がつかない状態に陥ることがあります。これが大きな課題となっています。

三橋　調査が長期化しないことを心掛けることは重要ですが、新たな問題が発覚した場合は調査せざるを得ません。一方で、企業もいつまでも外部への説明ができず、ジレンマに陥ってしまいがちです。

吉岡　そのとおりですね。会計不正の調査では、監査人から監査意見を貰うために大まかなスケジュールが設定され、それに沿って調査が進められます。一方、品質

図表2　品質不正事案が発生した際の社内外への対応

出所：KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

不正調査の場合、会計監査とは異なり、決められた調査期間は定まっていません。これが調査が長期化しやすい一因です。その上、調査が長引けば長引くほど、企業に掛かる費用も増えてしまいます。そして何より、調査の長期化に伴い従業員の間での不安感も同様に増大してしまうということです。このようなことから、不正調査を行う際はある程度の線引きや、調査の進行状況を適宜評価し、その都度調整を行うことが必要だと感じています。

III

平時の今だからこそしておくべきことは何か

品質不正も自然災害と思ってクライシスマネジメントプランと避難訓練を行う

三橋　ここまで成功や失敗のポイントを見てきましたが、重要なのは「自社は大丈夫」と思わないことですね。品質不正事案も自然災害と同じように考え、いつ発生しても対応できるよう平時の時から備える必要性があると思います。効率的な調査も含め、具体的な取組み事項として何がありますか。

吉岡　対策としていろいろと提唱されていますが、冒頭でお話したとおり、品質不正の多くは数十年前から続くものがあり、すでに発生しているものについては防ぐことはできません。また、今からリスクを洗い出しても、その対応ができていないと、見つけただけで、雪だるまの様に収拾がつかなくなります。重要なのは、いつ発覚しても、適切な対応が取れる品質不正の特徴をとらえたクライシスマネジメントプラン（CMP）を策定することです。

三橋　自然災害の様に日頃の準備は大切ですね。品質不正の流れはおおむね決まっており、図表2に示すとおり、「①初動対応」「②公表判断」「③一次公表」「④事案調査」「⑤二次公表」「⑥ステークホルダー対応」「⑦決算対応」「⑧再発防止」「⑨事業再生」に沿った形での事前準備は必要だと思います。では、具体的にはどのような事前準備が効果的でしょうか。

無理して自社で完結させない

吉岡　報道されているような品質不正はおそらくどの企業にとっても初めての出来事です。他社の調査報告書や報道されている情報には限りがあり、実際に経験してみないと分からないことが多く、知見や経験のある外部の専門家を頼ることも重要です。

三橋　確かに、私も以前会社側で品質不正対応をした際は初めての出来事で、試行錯誤しながら対応していました。

吉岡　逆に会社側の立場では、どのような点に苦労されましたか？

三橋　私個人の感想ですが、初めての経験であったにもかかわらず無理に自分で何とかしようと頑張っていた部分があり、トライアンドエラーアプローチでやっては軌道修正するといった回りくどいやり方でした。頼りにしようと思っていた専門家もいざコンフリクト等で断られかねないので、今思えば自身の反省点も感じており、事前準備の必要性は感じます。

吉岡　おっしゃるとおり、いざ品質不正が発覚して公になれば、対応に当たっている会社の方は余裕がなくなると思いますし、初めてのことでやりながら考えて進めてしまいがちです。また、不正対応はまず弁護士へ相談することから始まると思いますが、その他にも、PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）支援ができる危機管理コンサルタント、フォレンジックや認証機関アドバイザーなど、多種多様のアドバイザーが存在します。また、第三者がいるからこそ、対応や調査に信ぴょう性が高まることも視野に入れておく必要があります。

三橋：そうですね。平時の今だからこそ、外部アドバイザーと他社事例を踏まえた品質不正対策について意見交換を進めるなど、外部の意見を取り入れつつ、自社内でできる事前準備をしておくことが肝要だと思います。

IV

さいごに

品質不正事案はその特徴から調査が長引く傾向があり、事案の収拾に大きな影響を与えかねません。初動対応時での調査計画をしっかり練ること、調査のコントロールも効かせることが重要です。

しかしながら、いざ対応しようとしても、慣れないことばかりでうまくいかないことが多いのが現状であり、無理に自社のリソースのみで対応しがちです。不正対応は経験してみないと分からないことも多く、「自社は大丈夫」と思う経営者も少なくありません。

重要なのは、自社でも起こり得ることとして捉え、自然災害と同様に事前の備えをしておくことです。

ある企業の調査報告書では、経営者に他社事例や外部の意見を取り入れることを推奨している記述もあり、まさに平時の企業でやるべきこととしては、知見や経験のある外部アドバイザーと意見交換をしながら、「自社にあった備え」を整えていくことが肝要です。

KPMGでは、企業の皆様から気軽にご相談いただけるように、品質不正・品質不祥事などの品質コンプライアンス違反事案に特化した法人対象の連絡窓口として「品質コンプライアンスホットライン」を2024年7月に設置しました。品質コンプライアンスホットラインではKPMGの専門家による初動対応に関する一般的な助言のほか、適切な支援を提供します。

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

[1] ChatGPTはOpenAI社の商標です。

品質不正事案支援コンテンツ

ウェブサイトでは、品質コンプライアンス高度化支援に関する情報を紹介しています。

http://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2024/07/kc-qc-hotline.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
三橋 克矢／マネジャー

☎ 03-3548-5111（代表電話）
✉ katsuya.mitsuhashi@jp.kpmg.com

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Sustainability

サステナビリティ制度開示の準備に向けたポイント

KPMGあずさサステナビリティ
加藤 亮／パートナー

投資家を中心としたサステナビリティ情報の開示ニーズの高まりを受け、世界各国・地域でサステナビリティ制度開示に向けた基準の整備が急ピッチで進められています（図表1参照）。日本でも、現在、国際サステナビリティ基準審議会が公表したIFRS®サステナビリティ開示基準との比較可能性を確保したサステナビリティ開示基準（以下、「SSBJ基準」という）の基準化が進められています。

日本企業各社は、欧州委員会発効のCSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive：企業サステナビリティ報告指令）およびその具体的開示基準であるESRS（European Sustainability Reporting Standards：欧州サステナビリティ報告基準）への対応に加えて、SSBJ基準への対応も求められようとしています。また、CSRD基準同様、SSBJ基準に基づくサステナビリティ開示には第三者保証が必須となる方向で議論が進められていますので[1]、将来的な手戻りを防ぐためにも当該第三者保証対応を見据えた制度開示準備が不可欠となります。

本稿では、日本企業の多くがこれから対応を迫られるSSBJ基準への準備に重点をおき、任意開示と制度開示の相違点を踏まえた、制度開示準備のポイントを解説します。

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

加藤 亮
Ryo Kato

POINT 1

サステナビリティ制度開示は既存の任意開示と網羅性・正確性の性質が異なる

任意開示では企業が自由に開示指標や対象範囲を設定できるため、自社で得意な領域のみを開示し、その他の領域を除外することが可能であった。制度適用後は連結グループ全体の重要なサステナビリティ情報について網羅性・正確性を担保した開示が求められる。

POINT 2

サステナビリティ制度開示で求められる適時性の向上には、第三者保証人との協議が不可欠

サステナビリティ制度開示では、自社のサステナビリティ情報収集にとどまらず、その後の第三者保証報告書発行を含めて有価証券報告書提出期日までに完了できるだけの適時性が求められる。実現に向けては、関連当事者である第三者保証人の保証手続きの早期完了まで見据えたプロセス整備が必要となる。

2024 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

I

任意開示と制度開示の相違点から来る網羅性・正確性の要求事項の変化

1. サステナビリティ情報開示の現在地と課題

サステナビリティ情報の開示は、日本企業において従前から行われています。東京証券取引所プライム市場に上場する企業に対する気候関連財務情報開示タスクフォース（以下、「TCFD」という）開示の実質義務化、統合報告書やサステナビリティレポート等による任意開示がそれに該当します。

しかしながら、TCFD開示は開示推奨項目を掲げているものの、すべての開示が義務化されているわけではありません。また、統合報告書やサステナビリティレポート等は発行自体が任意であるため、各社開示可能な情報を開示するにとどまっています。その結果、同業企業でそれぞれ連結財務諸表範囲と異なる範囲のサステナビリティ情報が開示される事例が発生し、企業間比較可能性が困難となる場合が生じています。また、開示自体が任意であるために、過年度数値が誤っていた場合の対応も特段の定めがないのが実態です。

SSBJ基準に基づき有価証券報告書にてサステナビリティ情報を開示する場合、財務情報と同じ連結範囲での開示が求められます。その結果、任意開示では必須ではなかった、網羅性を担保した情報収集が必要となります。また、法定書類である有価証券報告書にて開示することが想定されるため、有価証券報告書へ記載すべき重要事項が欠けていたり、虚偽記載がある場合には、金融商品取引法違反として罰則が適用される可能性があります。さらに、投資家に対してより強い説明責任が求められると考えられるため、開示情報の正確性の担保が必要となります。

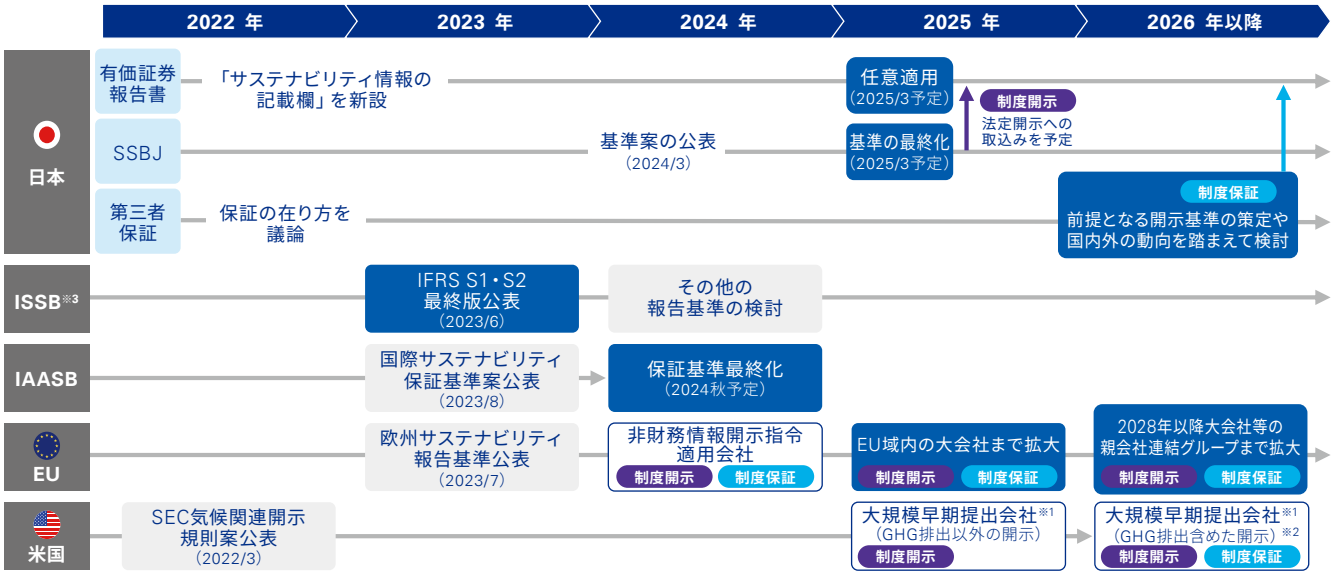
このように、従来のサステナビリティ情報開示とは、網羅性および正確性の観点で要求事項が異なっているため、今まで統合報告書やサステナビリティレポート等を発行している多くの日本企業でも、SSBJ基準への対応に十分な準備が求められることになると考えられます。

2. 潜在的課題は制度保証予定人と事前に協議する

SSBJ基準への対応準備の第1ステップとしては、SSBJ基準の要求事項それぞれに対して、すでに任意開示のために収集・検討済み情報と、今後収集・検討が必要な情報とを整理する現状分析（ギャップ分析）から始めることが多いと想定されます。この際に、今後収集・検討が必要と整理された要求事項は、第2ステップ以降で対応準備が進められることになりますが、

図表1　サステナビリティ情報の開示・保証制度を巡る国内外の動向

- サステナビリティ基準委員会（SSBJ）による**日本版S1・S2は、2025年3月期から任意適用可能となる見込み。**
  日本での制度保証導入時期は協議中
- 企業サステナビリティ報告指令（CSRD）が欧州子会社に**2025年度**から適用、親会社域外適用は**2028年度**から適用。第三者保証義務化



※1　大規模早期提出会社：米国内外のSEC登録企業が対象。開示の対象はScope1、2のGHG排出量
※2　米国の制度保証は、限定的保証は2029年より、合理的保証は2033年より適用となる
※3　国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）
出所：KPMG作成

2024 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

すでに任意開示のために収集・検討済みと整理された事項の多くは、第2ステップ以降で対応準備が行われない、もしくは優先度を下げ、後回しでの対応になる可能性があります。

しかし、上述したように、任意開示と制度開示とでは、網羅性および正確性の要求事項が異なるため、今までの開示情報が制度開示の観点から十分な量と質を有しているとは限りません。たとえば、GHG排出量のScope1、2であっても、各事業拠点が集計すべきデータが漏れているケース、過去から使用している排出係数の根拠が曖昧なケース、一度作成した手順書どおりにデータ集計していたがビジネスモデルの変化により従来の手順書では誤ったデータ集計となってしまうケースなどが、保証業務実施時に経験した事例として挙げられます（図表2参照）。

これら将来に向けて十分に検討すべき潜在的事項については、自社での自己点検に加え、専門的知見を持つ将来の制度保証予定人が保証手続きに準じた手続きを通じて、すでに収集・検討済み情報の十分な量および質を有しているかを事前に確認し、大きな課題となる可能性がある事項については、早期解決に向けて相互協議を始めることが有用と考えます。

潜在的課題を制度保証予定人と事前に協議・解決しておくことは、将来の大きな手戻りを防止することにつながります。また、制度開示に向けた準備のための限られたリソースを、本来割くべき気候変動移行計画や人権課題対応といったサステナビリティ経営に向けた高度化対応に投入することも可能となります。

II 第三者保証取得を前提とした適時性を向上させるプロセス整備

1. SSBJ基準対応では適時性向上が求められる

SSBJ基準適用に向けたもう1つの大きな課題が適時性です。従前の任意開示である統合報告書やサステナビリティレポート等には、公表時期についての法的強制力がありません。そのため、データ収集過程での課題対応や任意保証の対応等で遅延が生じた場合でも、開示可能となった段階で公表すれば足りるため、実務上は有価証券報告書提出からしばらく経過してから公表される事例が多くを占めています（図表3参照）。この状況に対して、適時の投資判断を必要とする機関投資家より改善が求められていました。

一方、SSBJ基準に基づき有価証券報告書にてサステナビリティ情報を開示する場合、現行制度では有価証券報告書の提出期日である事業年度末日から3ヵ月以内[2]の開示が求められています。また、開示する情報には制度保証[3]を受けることが義務付けられる方向で議論が進められていることから、企業の適時性向上はSSBJ基準対応の準備で対処すべき大きな課題となっています。

2. 適時性向上に向けたプロセスの整備

企業の適時性向上のための重要なポイントは、データ収集と開示に関するプロセスの整備です。プロセスの整備とは、主に以下の要素をグループ全体で標準化し、統一化を図ることを指します。

- 定義・ルールなどの方針
- 実施すべき業務内容
- レビュー・承認などの内部統制

プロセスを整備する主な目的は、①情報の信頼性向上、②情報収集のスピード向上、③それらを実現するための現場負担を減らす効率性向上の3点です。

今のサステナビリティ情報収集の実務として、各拠点で収集されたデータを、各拠点担当者の個別判断により提出されたデータに基づいて作成されている事例が一定数存在します。しかし、サステナビリティ情報は財務情報ほど成熟していないため、解釈の幅が大きく存在します。また、地球環境や社会情勢等の変化に応じた各ステークホルダーの情報ニーズの変化に対応するため、サステナビリティ情報は適宜ルールが更新されています。そのため、

図表2 KPMGが保証業務実施時に経験した事例

他社事例 1

海外拠点へ往査で生じた課題例

- サイトツアー実施時に、集計対象とすべきデータが漏れていた
- 現地言語の契約書を精査・協議した結果、データ集計の前提が異なっていた
- 人材の流動性が高く、新たな担当者の理解が乏しくデータ集計方法が誤っていた

他社事例 2

KPMGの保証提供初期で生じた課題例

- 米国のデータ単位換算を誤ったまま日本で集計されていた
- 天然ガスの前提が日本と大きく異なるが、日本の排出量換算係数をそのまま適用していた
- 排出係数の出典を質問したところ、過去から使っている係数であり、もはや根拠不明の状況であった
- 会社作成手順書の前提がビジネス拡大により変化していたが、従前の手順書どおりの集計が継続して行われていた

出所：KPMG作成

2024 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

サステナビリティ情報は各拠点担当者の知識不足や更新情報把握漏れなどによる誤りが財務情報に比べて多くなり、収集部署である本社のレビューや任意保証人による指摘に基づく要修正事項対応が、適時性向上の阻害 要因となっています。

これらの阻害要因を取り除くためには、グループ全体としてのプロセスの整備方針を定め、当該方針に沿ったプロセス設計と導入を行う必要があります。プロセスを整備することで、各関与者個人の知識や経験に依存しない標準的業務手続きと、誤りを防止する内部統制の導入が可能となります。その結果、拠点データの正確性と網羅性が向上し、ひいてはSSBJ基準での開示の適時性向上に貢献することとなります。

3. プロセス整備方針策定時からの制度保証予定人との協議

プロセス整備を進めるうえでは、その整備方針を定める段階より、適宜制度保証予定人との協議を重ねて進めていくことが重要となります。上述のとおり、SSBJ基準での有価証券報告書上での開示は、制度保証報告書の発行との同時開示となる方向性で検討されているため、制度保証予定人の制度保証手続きは有価証券報告書の提出に間に合うスケジュールで実施されなければなりません。

SSBJ基準にて開示が求められる定性情報と定量情報について、制度保証予定人と、いつからどのくらいの期間をかけて保証手続きを実施する予定かを早期に協議し、実務上負荷が高くなる期末日以降の保証対応を最小限にする施策を検討し、準備する必要があります。

開示を準備する企業側と手続きを実施する保証人側双方において、期末日以降の保証対応負荷を削減する施策としては、たとえば以下が考えられます。

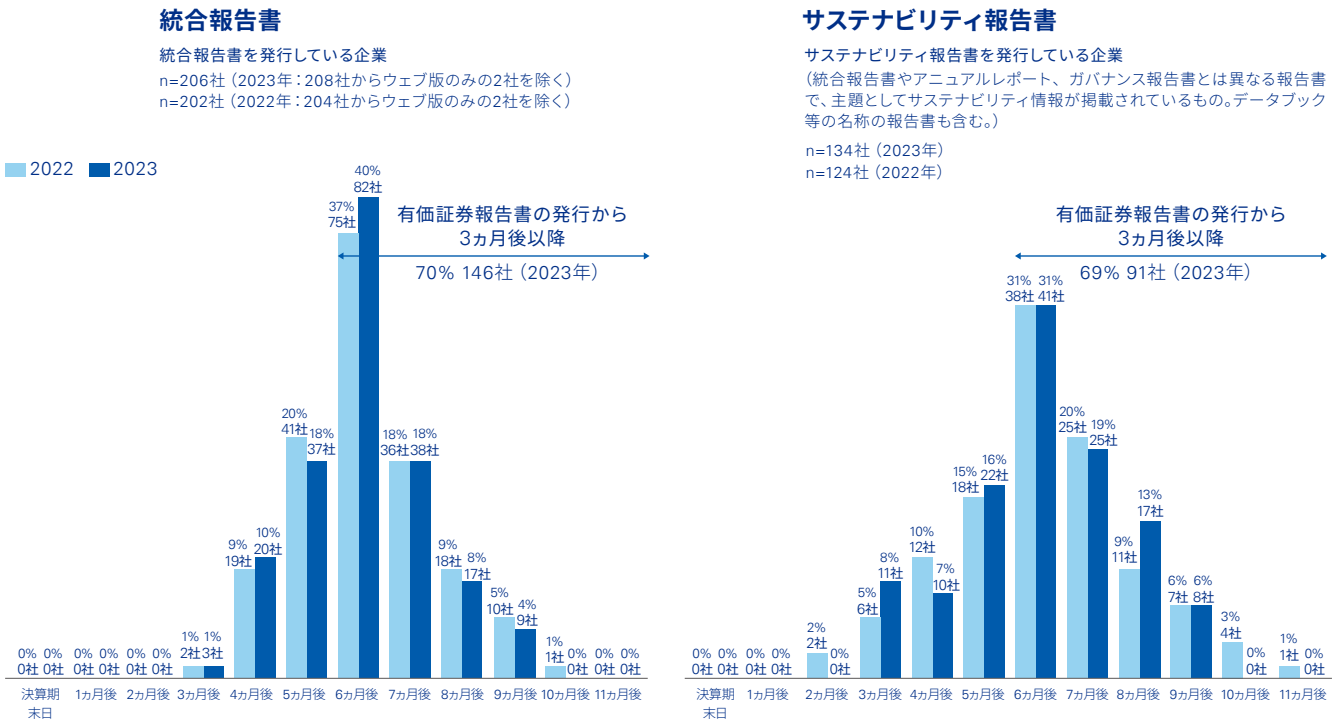
- **定量情報：**月次もしくは四半期ごとにデータ収集ならびにデータの正確性の検証を行ったうえで、期中データ収集結果に対して保証人が期末日前から前倒しで保証手続きを実施する
- **定性情報：**月次もしくは四半期ごとに集めた期中データを基に記載のドラフトを開始したものを、保証人が期末日前にレビューし、大きな方向性についての確認を取る

これらをデータ収集プロセスと開示プロセスの整備方針検討段階から制度保証予定人と適宜協議していくことで、将来プロセス設計と導入まで行った後に整備方針から見直すといった、大きな手戻りの防止につながります。

III
さいごに

冒頭に記載のとおり、企業のSSBJ基準に基づく開示制度は、投資家を中心としたステークホルダーからの高い期待に基づき導入の検討が進んでいます。制度開

図表3 統合報告書・サステナビリティ報告書の発行時期に関する調査結果



出所：KPMGジャパン「日本の企業報告に関する調査2023」
https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/04/sustainable-value-corporate-reporting.html

2024 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

示の適切な準備と対応は、企業の既存の取組みや将来のサステナビリティ戦略を、ステークホルダーに企業間比較可能性をもって伝えることになり、結果として企業の価値向上にもつながります。

制度保証予定人は、SSBJ基準による開示制度導入後も保証人として伴走することになります。したがって、SSBJ基準の導入に向けた準備段階から相互の連携を深め、制度開示の適切な準備と対応を実現することが、制度導入後の企業価値向上に向けて重要と考えます。

1 令和6年6月28日の金融審議会「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」(第3回)時点での方向性。
2 執筆時点で、有価証券報告書の提出期限の延長については議論中。
3 第三者制度保証の範囲、導入のタイミング等は執筆時点では議論中。

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。

あずさサステナビリティ株式会社
加藤 亮／パートナー
ryo.kato@jp.kpmg.com

2024 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Sustainability

厳格化された「ネットゼロ目標」の定義

ネットゼロ目標の独自解釈が招くグリーンウォッシュに留意

KPMGあずさサステナビリティ
アシュアランス事業部
池原 庸介／シニアマネジャー
鳥井 綾子／シニアマネジャー

2020年に日本政府がカーボンニュートラルを宣言して以降、上場する大手企業を中心にカーボンニュートラルやネットゼロの目標を掲げる企業が急速に増加しました。しかし、各社各様の解釈に基づく環境主張が乱立するようになった結果、各社の脱炭素化の主張が、世界が目指す1.5℃目標と整合したものであるか、あるいはグリーンウォッシュ（見せかけの環境配慮）であるか等、内容を精査しなければ判断が難しいケースが散見されるようになりました。また、地域によっては、自社の環境主張を投資家に対して伝える場合の開示基準、さらには環境主張を消費者（BtoC）に伝える場合の基準がそれぞれ新たに導入検討されており、一企業がネットゼロ等の環境主張を行う際に考慮しなくてはならない論点が増え複雑化しました。自社独自の解釈に基づくネットゼロ定義を採用し対外的に発信し続けると、グリーンウォッシュとみなされ、レピュテーションリスクが高まる可能性があります。
本稿では、ネットゼロ目標の定義を改めて説明し、企業担当者が環境主張をする際に注意すべき点について解説します。
なお、本稿では事業会社の企業単位でのネットゼロ主張に焦点を当て、製品単位でのネットゼロ主張については論点が異なる部分もあるため触れないものとします。

池原 庸介
Yosuke Ikerata

鳥井 綾子
Ayako Torii

POINT 1

パスウェイ全体で定義されるネットゼロ目標

国連やSBTiが定義した「ネットゼロ目標」は、ある一時点での状態(排出が正味でゼロ）のみを表す「カーボンニュートラル」とは異なり、パスウェイとして定義される。

POINT 2

ネットゼロ目標が満たすべき条件

1.5℃の排出経路(パスウェイ）と整合した短・中・長期での削減数値を掲げて排出削減を進め、長期での数値を達成してもなお残る残余排出量に関して炭素除去により中立化する。

POINT 3

炭素クレジット等の充当を前提としたネットゼロ主張はグリーンウォッシュと指摘される可能性

企業がネットゼロへと至る過程で、削減目標に炭素クレジットや削減貢献量を充当することは原則として認められない。SBTiは残余排出量についてのみ、吸収・除去クレジットに限り活用を許容している。

POINT 4

グリーンウォッシュ規制におけるネットゼロ定義との整合性にも注意

グリーンウォッシュ規制のなかでも、炭素クレジットの位置づけについて要件を定めているケースがあり、規制対応という側面からもネットゼロ目標の達成手段が適切であるかが問われるようになる。

2024 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

I

パリ協定が定めた長期ビジョンとしての「カーボンニュートラル」

2015年にCOP21で採択されたパリ協定によって、世界が脱炭素社会の実現を目指す流れが構築されました。「低炭素」がキーワードであった京都議定書時代とは異なり、あらゆる主体、あらゆる企業に脱炭素化が求められるようになっています。パリ協定では長期ビジョンとして、工業化以前に比べ、地球温暖化による世界の平均気温の上昇幅を2°Cより十分低く保つため、世界全体の温室効果ガス（GHG）の排出量を早期に増加から減少へと転じ、今世紀後半には排出と吸収を均衡化させること（カーボンニュートラルの実現）が明記されています。2°C目標だけではなく、努力目標としての1.5°Cの追求も併記されました。2050年頃（1.5°C目標）または2070年頃（2°C目標）までに、人間活動による排出を実質ゼロとすることが世界の共通ゴールとなったのです。

その後、2019年に国連およびCOP25議長国チリの主導により気候野心同盟（Climate Ambition Alliance）が発足し、世界各国・地域や非国家主体（企業や投資家、自治体、NPO等）による2050年までの排出実質ゼロの表明が急増しました。日本も2020年10月、菅 義偉首相（当時）が2050年カーボンニュートラル宣言を打ち出し、1.5°C目標へと舵を切りました。こうした国内外の流れを受け、日本でも大企業を中心に、自社の排出量を2050年までに実質ゼロにする目標の公表が相次ぎ、近年は中小規模の事業者の間でも、同様の動きが拡大しています。

II

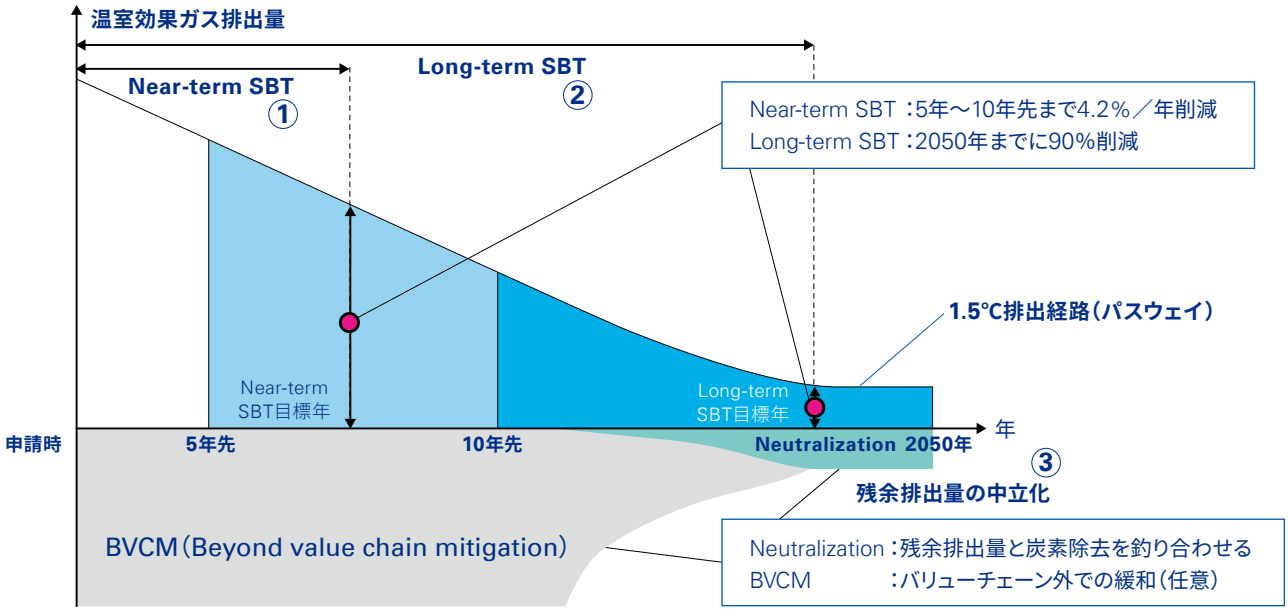
「ネットゼロ目標」の定義の厳格化

企業等の非国家主体による2050年までの排出実質ゼロの表明が増加するにつれ、実効性を伴わないグリーンウォッシュの宣言が、徐々に問題視されるようになりました。

たとえば、2050年に向けた長期でのカーボンニュートラル目標を打ち出しているものの、短中期的には、2030年およびそれ以前の中間目標を定めておらず、脱炭素化に向けた取組みの実態が乏しい企業が、典型的な事例として挙げられます。また、排出削減に取り組んではいても、自社の事業範囲内（スコープ1,2）に限られ、バリューチェーン全体（スコープ3を含む）を対象とはしていない企業も散見されます。ポートフォリオのリスクマネジメントの観点から、バリューチェーン全体での脱炭素化を重視する投資家の視点からは、そのような企業の宣言は信頼性の乏しい目標と言わざるを得ません。さらに、排出削減の手段に関しても、積極的に自社の取組みを強化し、可能な限り排出量を最小化していこうという企業もあれば、削減の大部分を炭素クレジットや削減貢献量等に依存することを前提としている企業も見られました。

企業各社の独自の解釈に基づいたグリーンウォッシュの宣言が増えてしまうと、世界が目指す1.5°C目標の実現がいっそう困難なものとなってしまいます。そうした傾向に歯止めをかけるべく、いち早く交通整理に乗り出したのがSBTi（Science

図表1　SBTiが定義したネットゼロ目標



出典：「SBT 詳細資料（2024年3月1日更新版）」（環境省）（https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/decarbonization_05.html）を基にKPMG作成

2024 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Based Targets initiative）でした。企業による目標設定のグローバルスタンダードとなっているSBTiは、2021年10月に『SBTi Corporate Net-Zero Standard』を公表し、ネットゼロ目標の定義を明確に規定しました[1]。このネットゼロスタンダードは、見せかけではない真のネットゼロ目標が満たすべき条件を、科学的根拠に基づき示したものであり、具体的には少なくとも以下の3点を満たさなければネットゼロ目標とは見なされません。

①短期のSBT（Near-term SBT）：
5～10年後を目標年とし、1.5℃の排出経路（パスウェイ）に沿った排出削減目標を設定する（図表1参照）

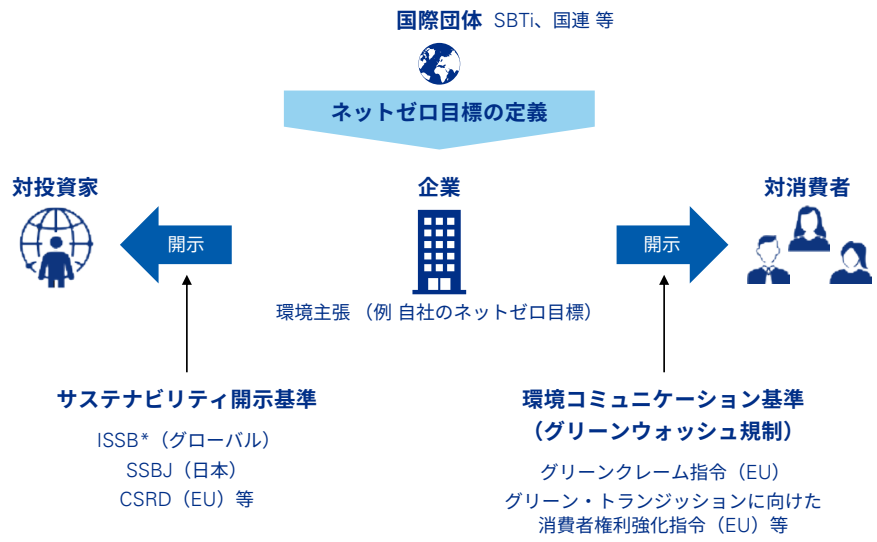
②長期のSBT（Long-term SBT）：
1.5℃シナリオに沿って削減を進め、遅くとも2050年までに排出量（スコープ1,2,3）を残余レベルまで削減する目標を設定する（セクター横断パスウェイの場合は少なくとも90%以上削減）

③残余排出量の中立化(Neutralization)：
長期のSBTを達成した時点でなお残る残余排出量（Residual Emissions）に関して、大気中からの永続的な炭素除去・貯蔵によって均衡化させる

つまり、短～中～長期を通じて1.5℃の排出経路に沿ってバリューチェーンの排出削減を進めることで累積の排出量を最小限に抑え、遅くとも2050年までに90%以上削減したうえで、相当量の炭素除去をもって残余排出量を中立化する、これがネットゼロ目標に求められる必要条件です。ただし、短期のSBT（①）および長期のSBT（②）の達成には、炭素クレジットの活用は一切認められません。残余排出量の中立化（③）には、吸収・除去に関する炭素クレジットの活用も許容されますが、排出削減に関するクレジットは活用できません。

こうしたSBTiによるネットゼロスタンダードの導入に伴い、仮に長期的に自社の排出を実質ゼロにする宣言を打ち出していても、2030年頃に向けた1.5℃水準の中間目標を設定していない、あるいはスコープ3を削減対象としていないといった場合や、目標の達成において炭素クレジットや削減貢献量の活用を前提としている場合は、ネットゼロ目標とは見なされないことに注意が必要です。なお、本原稿の執筆時点（2024年9月）で、SBTiはネットゼロガイダンスの改訂に着手しています。上記の定義から分かるように、ネットゼロ目標とは、カーボンニュートラルのようなある一時点（2050年等）における条件ではなく、現在から2050年までのパスウェイ全体に係る条件によって規定される概念です。ネットゼロ目標を主張するならば、パスウェイ全体を通じて累積の排出量が1.5℃の炭素予算に収まるよう、厳格な条件を満たさなくてはなりません。目標設定や環境主張に当たり、グリーンウォッシュと見なされるリスクを回避するうえで、こうした概念の相違（一時点 or パスウェイ）をしっかりと認識しておく必要があります。

図表2　企業の環境主張と開示・コミュニケーション基準の関係



*国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）
出所：KPMGにて作成

III
国連もパスウェイでのネットゼロ定義を重視

グリーンウォッシュに当たる宣言の増加に懸念を抱いた国連も、企業等によるネットゼロ目標のあり方に関する基準の策定に乗り出しました。2022年11月、COP27（エジプト）において、グテーレス国連事務総長が招集したハイレベル専門家グループより、10項目の基準から成る提言が発表されました[23]。このネットゼロ目標に関する提言書においても、ネットゼロ目標が満たすべき要件をパスウェイで定めています。

バリューチェーン全体を対象に、1.5℃の排出経路に沿った中間目標を5年ごとに設定し、最終的な残余排出量に関しては、大気中からの永続的な炭素除去によって中立化することを求めています。中間目標の達成に炭素クレジットは活用できないことも明記されており、前述のSBTiによるネットゼロの定義ともおおむね合致した内容となっています。さらに2023年11月には、COP28（UAE）において、このネットゼロ提言書の内容を確実に推進していくための体制強化やサポートに関する決定も

2024 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

発表されました。

以上のように、ここ数年の間にネットゼロ目標の定義が厳格化され、かつては同義で使われることが多かったカーボンニュートラルとは、厳密に区別されるようになってきました。「2050年までにカーボンニュートラル実現」を表明するだけでは、パリ協定の下で世界が目指す1.5℃目標と整合しているかどうかは不明瞭と見なされる恐れがあります。単に1時点（2050年）について約束しているに過ぎず、極端な見方をすれば、2049年までは排出量を増やし続けたとしても、最後の2050年に炭素クレジット等を用いて相殺することで達成できてしまうからです。いうまでもなく、そのような取組みでは、累積の排出量が1.5℃の炭素予算を大幅に超過してしまい、パスウェイとしては極めて不十分です。

IV
SBTiにおける炭素クレジットの位置づけ

ここからは、今一度SBTiにおける炭素クレジットの位置づけについて整理したいと思います。SBTiは条件付きで炭素クレジットの活用を認めている部分が2つあります。

1つめには、2050年時点で自社のバリューチェーン内ではどうしても削減することができない排出量分（残余排出量（Residual Emissions）、総排出量の10%未満）については、吸収・除去のクレジットを活用し中立化することができるとしています。中立化（Neutralization）とは、残余排出量と同量のGHG排出量を大気中から除去し永続的に留める状態を指します。炭素クレジットの種類としては、吸収・除去に関する炭素クレジットのみ活用可となり、具体的な例としては適切な森林管理によるCO_2吸収量の増加や大気中のCO_2を直接吸収するDAC（Direct Air Capture）と呼ばれる技術を活用し炭素貯留するプロジェクト等から創出されたクレジットが対象となります。この場合であってもオフセットという言葉は使用せず、中立化するという表現であり、残余排出量を購入した炭素クレジット量で引き算することはできません。なお、GHGプロトコルのなかでも、自社のGHG排出量と購入した炭素クレジット量を相殺（引き算）して開示することは認めておらず、GHG排出量と炭素クレジット購入量はそれぞれ分けて開示するルールとなっている点に注意が必要です。

SBTiがクレジット活用を認めている第2の方法は、自社が関与するバリューチェーン外での排出量を緩和する活動（BVCM：Beyond Value Chain Mitigation）として企業が炭素クレジットを購入し、脱炭素社会への貢献として示す方法です。炭素クレジットには、未成熟な脱炭素関連のソリューションに対して資金供給する金融手段としての目的があり、SBTiは積極的にネットゼロ目標達成の手段とは分けてクレジット購入することを企業に対して推奨しています。

V
グリーンウォッシュ規制におけるネットゼロ目標と炭素クレジット

現在、多くの上場大手企業は、各国・地域単位で制度化されたサステナビリティ開示基準に沿う形で、自社の環境取組みや進捗状況について対投資家に公表する準備を進めています。他方で、国・地域によっては対消費者（BtoC）への環境に関するコミュニケーションについても、対投資家向け基準とは別に基準を設け、制度化する動きがあります（図表2参照）。消費者向けの環境コミュニケーションに関する基準（グリーンウォッシュ規制）は、見せかけだけの環境配慮を消費者に伝えること（グリーンウォッシュ）を防ぐ目的で導入されており、企業がネットゼロ目標達成と公表するために必要な要件やクレジット活用の可否についてまでも言及しているケースがあります。

例として、EUで議論されているグリーンウォッシュ規制の1つであるグリーンクレーム指令の欧州議会案[4]では、企業の残余排出量についてEU炭素除去認証枠組（EU Carbon Removals Certification Framework）が認める炭素クレジット、または同等の要件を有する高品質な炭素クレジットを利用可とする案が示されています。EUのグリーンクレーム指令は本原稿を執筆している2024年9月時点では案の段階であり、今後三者協議（欧州委員会、EU理事会、欧州議会）での交渉を経て最終化される予定です。

EUのグリーンクレーム指令が最終的にどのような要件で合意されるかは分かりませんが、1つ言えることは、特にBtoCビジネスを行う企業の担当者は、自社のネットゼロ目標の定義がSBTi等のグローバルスタンダードと整合しているかだけではなく、今後は国・地域が定めるグリーンウォッシュ規制におけるネットゼロ定義や許容される環境主張との整合性についても考慮し、自社の環境取組みについて適切に情報を消費者へ伝えることが必要となることです。また、グリーンウォッシュ規制の内容や厳格さにはバラつきがあるなかで、グローバルにビジネス展開する企業は地域単位での環境に関するマーケティング活動をどのようにマネジメントするか、各国法令に対応しつつも企業として一貫したメッセージをどのように発信するか、環境に関するコミュニケーションのあり方を見つめ直す必要があると考えます。

VI
さいごに

本稿では、企業による2050年までの排出実質ゼロ表明に伴い、実効性を伴わないグリーンウォッシュに当たる宣言の増加が招いたネットゼロ定義の厳格化について述べてきました。国連やSBTiが定める基準に基づいてネットゼロ目標を主張するには、1.5℃シナリオに沿ってパスウェイ全体で要件を満たす必要があります。

2024 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

ネットゼロ目標や炭素クレジットの活用可否等に関して、独自解釈で戦略や目標を設定していると、外部のステークホルダーからグリーンウォッシュを疑われ、レピュテーションリスクにつながる恐れがあります。

国際基準が示す定義や要件を正しく理解した上で、意欲的なネットゼロ目標とその実現に向けた蓋然性を高める気候移行計画を策定し、実効性の高い取組みを進めていくことが期待されます。

1 SBTi（2021年10月）「SBTi Corporate Net-Zero Standard」 https://sciencebasedtargets.org/resources/files/Net-Zero-Standard.pdf

2 UN（2022年11月）「Integrity Matters: Net Zero Commitments by Businesses, Financial Institutions, Cities and Regions」 https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/high-levelexpertgroupupdate7.pdf

3 JCLP（2023年2月）プレスリリース「国連ハイレベル専門家グループの提言の日本語訳を公表」 https://japan-clp.jp/archives/13066

4 欧州議会（2024年3月）プレスリリース https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240308IPR19001/parliament-wants-to-improve-consumer-protection-against-misleading-claims

関連情報

ウェブサイトでは、“実行力”を伴う気候移行計画が求められる背景とその策定方法について紹介しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/07/climate-transition-planning.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
鳥井 綾子／シニアマネジャー

☎ 03-3548-5303
✉ ayako.torii@jp.kpmg.com

2024 KPMG AZSA Sustainability Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Accounting

IFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」の適用に向けて

あずさ監査法人
会計・開示プラクティス部
長谷川 ロアン／パートナー

アドバイザリー統轄事業部
熊倉 彰宏／ディレクター

国際会計基準審議会（IASB）は2024年4月にIFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」（以下、「本基準」という）を公表しました。本基準は、IAS第1号「財務諸表の表示」における多くの規定を変更せず、または軽微な変更を行ったうえで引き継いでいますが、純損益計算書の構成及び経営者が定義した業績指標（management-defined performance measures、「MPM」）に関する新規定を導入するとともに、財務諸表における情報のグルーピング（集約及び分解）の規定も拡充しています。

これらの規定は、情報の比較可能性、透明性及び有用性を向上させ、企業による投資者とのより効果的なコミュニケーションが期待されます。

本稿は、本基準の新規定及びIAS第1号から変更がされる規定に焦点を当てて解説したうえで、その適用に向けて企業が考慮すべき事項について考察します。

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

長谷川 ロアン
Roanne Hasegawa

熊倉彰宏
Akihiro Kumakura

POINT 1

本基準は、投資者の一般的な分析方法と整合する純損益計算書の新構成を導入しており、収益及び費用を5つの区分に分類し、特定の小計を表示することを求めている。

POINT 2

本基準は、一定の要件を満たす経営者が使用する企業固有の業績指標をMPMと定義し、財務諸表の単一注記における開示を求めている。

POINT 3

本基準における情報のグルーピングの規定は、すべての基本財務諸表及び注記に適用する。

POINT 4

2027年の本基準適用に向けた準備にはマネジメント層やさまざまな部署の関与が必要であり、早期の検討着手をすべきである。

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

I
はじめに

本基準は、財務業績のコミュニケーションを改善してほしいという投資者からの要望に応えて開発された新しいIFRS®会計基準です。2027年1月1日以降に開始する報告期間から強制適用されますが、純損益計算書をはじめ、すべての基本財務諸表及び注記に影響を及ぼすため、早期に検討を開始すべきと考えられます。情報の比較可能性、透明性及び有用性を向上させ、企業による投資者とのより効果的なコミュニケーションが期待されますので、投資者のみならず企業にも便益があると考えられます。

特に、純損益計算書の新構成に関する規定は、財務業績の比較可能性を向上させる一方で、MPMに関する開示規定は、企業固有の財務業績に関する指標の透明性を向上させます。また、企業はすべての基本財務諸表及び注記に適用する情報のグルーピングの規定を適用することで、より的確な情報を提供できるようになると考えられます。本基準のすべての規定を適用することによって情報の有用性が高まり、企業による投資者とのより効果的なコミュニケーションが期待されます。本基準適用にあたってはさまざまな対応が必要ですので、本基準解説とともに適用に向けてのロードマップも紹介します。

II
純損益計算書の新構成

本基準は、投資者の一般的な分析方法と整合する新しい純損益計算書の構成を導入しています。この新構成では、収益及び費用を「営業」、「投資」、「財務」、「法人所得税」「非継続事業」という5つの区分に分類し、「営業利益」及び「財務及び法人所得税前利益」という小計の表示が求められます（図表1参照）。法人所得税区分及び非継続事業区分は従来と変わらないため説明を省略しますが、以下では3つの新区分と、要求される2つの小計について解説します。

1. 営業区分と営業利益

本基準では、営業区分はデフォルト区分です。すなわち、営業区分にはその他の区分に分類されない収益及び費用を分類します。また、営業利益は、営業区分に分類するすべての収益及び費用から構成される小計として計算します。

金融機関や保険会社といった企業に関しては、その主要な事業活動において本来であれば投資区分または財務区分に分類する収益（例：投資収益）及び費用（例：借入の利息費用）が生じるため、これらの収益及び費用を営業区分に分類するための規定もあります。

営業区分には、企業の主要な事業活動から生じる収益及び費用だけでなく、変動性の高い収益及び費用並びに通例でない収益及び費用も含み、企業の営業から生じるすべての収益及び費用を分類します。

2. 投資区分

投資区分には、投資者が企業の営業とは別に分析する以下の資産から生じる収益及び費用を分類します。

- 関連会社及び共同支配企業への投資
- 現金及び現金同等物
- 投資不動産や資本性金融商品といった、個別にかつ企業の他の資源とおおむね独立したリターンを生み出すその他の資産

投資区分に分類する収益及び費用は、実務上の負担を考慮し、これらの資産から生じるすべての収益及び費用ではなく、その資産が生み出した収益、その資産の測定から生じた収益及び費用並び取引コストなどその資産の取得及び処分に直接起因する増分コストに限定されています。したがって、それ以外の収益及び費用（例：従業員給付費用）については営業区分に分類することとなり、複雑な費用配分を行う必要がありません。

持分法を用いて会計処理されるすべての関連会社及び共同支配企業からの収益及び費用はなぜ投資区分に分類しなければならならないか。

投資者からは、企業と持分法を用いて会計処理される関連会社及び共同支配企業との関係性の有無にかかわらず、通常、以下の理由により関連会社及び共同支配企業からの収益及び費用を企業の営業区分に分類される収益及び費用とは別に分析するため、営業利益の外に分類することが強く支持されました。

- 持分法を用いて会計処理される投資は収益への貢献がないため、企業の営業利益率を歪めてしまう。
- 投資者は企業が支配している企業や資産の業績と連動した営業利益を分析したうえで、支配していない関連会社及び共同支配企業に別の分析方法を用いる。
- 持分法を用いた関連会社及び共同支配企業の損益の持分相当額は、財務の考慮後及び法人所得税差引後の金額である。

これは投資者が、関連会社及び共同支配企業から生じる収益及び費用が企業の事業にとって重要でないと考えていることを意味するわけではありません。企業は、営業利益並びに持分法を用いて会計処理される関連会社及び共同支配企業からの収益及び費用の小計を用いて、財務業績について投資者と有用なコミュニケーションができると考えられますので、新基準は、持分法を用いて会計処理される関連会社及び共同支配企業の収益及び費用を営業利益のすぐ下に表示し、「営業利益並びに持分法を用いて会計処理される投資からの収益及び費用」といった小計を表示することを認めています（図表1を参照）。なお、この小計はMPMに該当しないとされています。

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

3. 財務区分と財務及び法人所得税前利益

本基準は、投資者による企業の資金調達方法の違いによる影響を除いた業績分析を容易にするために財務区分を設け、財務及び法人所得税前利益という小計の表示を求めています。財務区分の分類規定を適用するにあたり、負債を借入金など資金調達のみを伴う取引から生じる負債（以下、「資金調達負債」という）とそれ以外の負債（例：リース負債や年金負債）に区別する必要があります。

これらの負債を区別するために、取引において何を交換するかを検討します。たとえば、借入金の場合、契約開始時に現金を受け取り、その後現金で元利金を返済しますので、資金調達負債に該当します。これに対し、リース負債の場合、使用権資産と交換にリース料を支払う（つまり、現金と現金以外のものを交換する）ため、資金調達負債に該当しません。

財務区分には、資金調達負債から生じる収益及び費用（具体的にはその負債の測定から生じる収益及び費用並びにその負債の発行及び消滅に直接起因する増分コスト）を分類しますが、それ以外の負債は金利費用及び金利変動による影響額のみを分類します。

図表1 純損益計算書

営業	収益	××
	売上原価	××
	売上総利益	××
	その他の営業収益	××
	販売費	××
	研究開発費	××
	一般管理費	××
	のれんの減損損失	××
	その他の営業費用	××
	営業利益	××
投資	関連会社及び共同支配企業の純利益に対する持分相当額及び処分に係る利得	××
	営業利益並びに持分法を用いて会計処理される投資からの収益及び費用	××
	投資から生じた収益	××
	財務及び法人所得税前利益	××
財務	借入金及びリース負債に係る利息費用	××
	年金負債及び引当金に係る利息費用	××
	法人所得税前利益	××
法人所得税	法人所得税費用	××
	継続事業からの純利益	××
非継続事業	非継続事業からの純損失	××
	純利益	××

	本基準は、各区分を純損益計算書に表示することを要求しておらず、純損益計算書の新構成を説明するために記載している
	本基準により表示が求められる小計を指す
	有用な体系化された要約を提供する追加の小計を指す

出典：本基準の設例に基づきKPMG作成

III MPM

多くの企業は、投資者に業績を説明する際に、EBITDAや修正後営業利益など企業固有の業績指標を用いています。

これらの指標は、投資者の分析において有用ですが、開示される情報やその開示場所にはばらつきがあり、投資者から懸念の声が上がっていました。企業と投資者のコミュニケーションをより効果的にするために、本基準は、財務業績に関する指標をMPMと定義し、MPMに該当する指標について一連の開示を求めています。

1. MPMの定義

本基準は、以下の3つの要件を満たす収益及び費用の小計をMPMと定義しています。

- 企業が財務諸表外での一般とのコミュニケーション（経営者による説明やプレスリリースなど）において使用している
- 企業全体としての財務業績の一側面についての経営者の見方を企業が財務諸表利用者に伝えるために使用している
- 本基準で列挙されている収益及び費用の小計（例：売上総利益）もしくはIFRS会計基準で表示または開示が具体的に求められている小計（例：営業利益）に該当しない

なお、本基準は、財務諸表外での一般とのコミュニケーションに使用する収益及び費用の小計は、企業全体としての財務業績の一側面についての経営者の見方を伝えるために使用していると推定されていますが、法令などにより業績指標を経営

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

者による説明などに含める場合があり、そのような場合には一定の要件を満たせばこの推定を反証できます。

また、MPMは収益及び費用の小計でなければならず、収益のみ費用のみの指標やフリー・キャッシュ・フローなど収益及び費用以外の数値を用いる指標はMPMに該当しません。自己資本利益率（ROE）などの財務比率もMPMに該当しませんが、財務比率の分母または分子に使用する収益及び費用の小計は、MPMの定義を満たす場合にはその分母または分子はMPMに該当します。

2.MPMの開示

本基準は、MPMの定義を満たすすべての指標について、財務諸表の単一の注記において、以下を開示することを求めています。

- MPMが企業全体としての財務業績の一側面についての経営者の見方を提供するものであり、他の企業が提供する類似した名称や記述を有する指標とは必ずしも比較可能でないという記載
- MPMによって経営者の見方として伝えている財務業績の一側面に関する記述（MPMが財務業績に関する有用な情報を提供すると経営者が考えた理由も含む）
- MPMの計算方法
- MPMと最も直接的に比較可能な小計（本基準で列挙されている収益及び費用の小計もしくはIFRS会計基準で表示または開示が具体的に求められる合計または小計）との調整表
- 調整表における各調整項目についての税効果とその計算方法及び非支配持分への影響額

図表2では、これらの開示規定のうち、企業が修正後EBITDAというMPMがある場合の調整表のイメージを示しています。この例では、企業の修正後EBITDAに最も直接的に比較可能な小計は、本基準で列挙されている「減価償却、償却及び減損（IAS第36号「資産の減損」の範囲に含まれるもの）控除前の営業利益（OPDAI）」という小計です。

なお、図表2では、企業の純損益計算書においてOPDAIを表示していないことを前提としています。このような場合には、純損益計算書に表示している小計への調整表も必要になりますが、MPMの調整表で使用している純損益計算書に表示されていない小計（OPDAI）と純損益計算書に表示されている小計（営業利益）との間の調整項目については税効果及び非支配持分への影響額を開示する必要はありません。

IV 情報のグルーピング

本基準は、基本財務諸表と注記の役割を設定し、それぞれに含めるべき情報のグルーピングに関する規定を拡充しています。また、純損益計算書における営業費用の表示及び開示に関する規定を変更しています。

1.基本財務諸表及び注記の役割

財務諸表には重要な情報が含まれるべきですが、すべての重要な情報を純損益計算書などの基本財務諸表に表示できないため、どの情報を基本財務諸表に表示するか、どの情報を注記で開示するかについて判断する必要があります。本基準は、重要性に関する規定を引き継いでいますが、基本財務諸表に表示する項目を決定するために重要性より高い集約レベルを示す「有用な体系化された要約（Useful Structured Summary）」という新概念を導入しています。

この新概念は、基本財務諸表の以下の3つの役割を反映しています。

- 資産、負債、資本、収益、費用及びキャッシュフローの理解可能な概観を入手できる
- 企業間及び同一企業の各報告期間の比

図表2 修正後EBITDAの調整表

		20X1	税効果	非支配持分への影響額
MPM	修正後EBITDA	XX		
	リストラクチャリング費用	XX	(XX)	XX
	訴訟関連費用	XX	(XX)	—
最も直接的に比較可能な小計（純損益計算書に表示されていない小計）	OPDAI	XX		
	減価償却費	XX		
	償却費	XX		
	減損損失	XX		
純損益計算書に表示されている小計	営業利益	XX		

出所：2023年10月新興経済グループ会議資料に基づきKPMG作成

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

較を行う
- 財務諸表の利用者が注記で追加の情報を求めたい可能性のある項目などを識別する

営業利益など要求される小計の表示や収益及び費用を5つの区分に分類することなどは有用な体系化された要約を提供するため常に求められますが、新基準で列挙されている純損益計算書などの科目（例：実効金利法を用いて計算した金利収益）は有用な体系化された要約を提供する場合に基本財務諸表に表示し、提供しない場合には表示しないものの、重要性があれば注記で開示することが求められています。

なお、注記の役割は、追加的な重要性がある情報を提供し基本財務諸表を補足することですので、基本財務諸表及び注記のそれぞれの役割は補完的です。

2. 情報のグルーピング原則とラベリング

新基準では、財務諸表での情報をグルーピングする際に考慮すべき特徴やグルーピングした情報のラベリング（名称付け）に関する規定を設定しています。基本財務諸表及び注記における情報は、共有している（類似的な）特徴に基づいて項目を集約し、共有していない（異質な）特徴に基づいて項目を分解します。特徴とは、性質、企業の事業活動における機能、測定基礎、測定または結果の不確立性（項目に関連するその他のリスクを含む）や収益及び費用の持続性（発生頻度や経常的か非経常的かを含む）などが挙げられます。結果として得られる情報に重要性がある場合、単一の異質な特徴が分解を行うのに十分となる可能性があります。たとえば、経常的な収益及び非経常的な収益がある場合、それぞれの収益を区分して開示しますが、企業はどの収益が経常的か、どの収益が非経常的かを定義し、その分解の根拠も開示します。

財務諸表において「その他」とラベリングした項目がよく使われていますが、新基準ではある項目を「その他」とラベリングできるのは、「その他」以外により有益なラベル（すなわち、項目の特徴をより忠実に表現するラベル）がない場合に限定されており、「その他」とラベリングしたものについて、「重要性のある項目が含まれていない」などの開示も求められる場合があります。

3. 営業費用の表示及び開示

本基準は、営業費用の表示を決定するための新たな規定を導入しています。この規定を適用するにあたり、企業は業界の実務や内部管理方法などを考慮して費用の性質または企業内における費用の機能のいずれか、もしくは両方の特徴を使用して営業費用の最も有用な体系化された要約を提供する科目に分類し、表示することを求めています。また、性質別表示と機能別表示の混合表示が営業費用の最も有用な体系化された要約を提供すると判断した場合、混合表示を行います（図表1を参照）。

また、本基準はIAS第1号の規定を拡充し、純損益計算書において1つ以上の科目を機能別に表示した場合、単一の注記で5つの費用（減価償却、償却、従業員給付、非金融資産の減損損失とその戻入れ、及び棚卸資産の評価減とその戻入れ）について以下の開示が求められています。

- 各費用の総額
- 各費用の営業区分における各科目に含まれている金額
- 営業区分以外の区分に分類している場合（例：投資不動産の減価償却費を投資区分に分類している場合）、該当する科目のリスト

なお、減価償却、償却及び従業員給付のうち、全額を当期発生費用として純損益計算書に含めず、一部を棚卸資産や有形固定資産などの資産科目に含める場合があります。実務上の負担を考慮し、開示する金額は各報告期間の費用として認識した金額でなくてもよいですが、開示される金額の一部が資産の帳簿価額に含まれている場合、定性的説明の開示も求められます。

V 本基準適用に向けてのロードマップ

ここまで説明のとおり、本基準は財務業績のコミュニケーションを改善してほしいという投資者からの要望に応えて開発されたものです。強制適用は2027年1月1日以降に開始する報告期間から（早期適用可）であり、3月決算の企業の場合は2028年3月期からの適用となりますが、遡及適用が求められ、比較対象期間の修正再表示が必要となります。この点を考慮した場合の、本基準適用に向けてのロードマップはたとえば以下のようになるものと想定されます。

1. 初期調査

初期調査では、本基準の定めを正確に理解し、自社に影響が及ぶ領域とその後のタスク、対応すべき課題を整理します。この調査を通じて、本基準適用に向けた大まかな負荷や関与を要する部門等の整理を行います。財務諸表の表示や開示に与える影響だけではなく、財務諸表作成プロセスへの影響や、管理会計、インベスター・リレーションズ（IR）、外部との契約といった領域への影響も含めて特定することが必要であり、注意深い考察が必要です。

2. 制度会計対応

本基準適用により基本財務諸表と注記が変わる部分について、表示科目や小計の決定、定性・定量の開示項目決定を

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

行います。本基準は認識・測定に関する変更はないものの、財務諸表利用者が実際に目に触れ、監査対象ともなる財務諸表に直接的な影響を及ぼすものであり、早期から監査人とのコミュニケーションを開始することが必要となるものと考えます。本基準の趣旨に鑑みれば、適用に向けての対応はいわゆる「ミニマムマスト」ではなく、投資者とのコミュニケーションに資する十分かつ明瞭な対応を図ることができているかといった観点で会計方針を整理してゆくことが必要です。

3.経営管理対応

純損益計算書の科目体系、小計の変更やMPMにかかる注記の要請は、管理会計にも通常影響を及ぼします。たとえば、従前も「営業利益」という小計を管理会計で用いていたものの、本基準適用により営業利益に含める収益及び費用の範囲が変更となる場合、管理会計上の「営業利益」の定義も通常見直しが必要となり、当該営業利益から導かれる経営管理上の判断も変わってくるはずです。役員・従業員の業績連動報酬を定めておりその指標として「営業利益」を設定している場合も、その見直しが必要となります。このような影響領域に対して、新たな重要業績評価指標（KPI）をどのように定めるか、当該KPIを管理会計上はいつから運用するか、運用変更にあたってのトランジション対応をどのように図るか、といった事項の整理が必要となります。

また、純損益計算書に営業・投資・財務・法人所得税・非継続事業の5区分が設けられ当該区分ごとの損益水準の他社比較が可能となるなかで、自社の損益の計画や実績を、当該区分ごとに、企業価値向上に向けた対応方針と整合させて説明することがより必要になってくるものと考えられます。そのための対応として、たとえば事業ポートフォリオの基本方針、財務ガバナンスやキャッシュマネジメントの方針、タックスマネジメント方針といった領域について、本基準適用を契機とした見直しや精緻化を行う企業もあるものと想定されます。

図表3　本基準適用に向けたロードマップ例（比較情報を1期分表示する3月決算企業の場合）

出所：KPMG作成

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

4. 業務プロセス・システム対応

上述した制度会計や経営管理に関する対応方針が決まると、その方針に基づく情報を適時かつ正確に収集するために、業務プロセスやシステムの対応が必要となります。たとえば、勘定科目体系や科目定義書の見直し、連結・単体の会計システムの見直し（例：科目体系反映、マスター変更、組織コード見直し）、連結パッケージ更新、社内報告用フォーマット更新など、幅広い対応が必要となり得ます。システムへの影響がある場合にはベンダーとのコミュニケーションや実装のための期間を十分に確保しておくことが必要となり、その分だけ要件定義を早期に終えておく必要が出てくるものと考えられます。

5. 対外対応

財務諸表上の対応に加え、財務諸表外で行われるコミュニケーションの新実務を実現する必要があります。典型的には決算発表時の決算説明にあたっての説明項目・説明方針などが該当します。

また、たとえば資金調達先との契約上財務制限条項が設けられ、そのなかに「営業利益」の指標が含まれているような場合などでは、新基準適用後の取扱いを明らかにする必要があり、外部の当事者と契約関連の整理を行うことも想定されます。

6. 教育・啓発

ここまで記載のとおり本基準適用に向けては多くのタスクと検討事項が存在し、その影響範囲も、今後の方針の決定者も、財務経理部門にとどまらないことが本基準の特徴です。マネジメント層が十分な理解のもと制度会計・経営管理の観点から本基準による新たな運用に向けた対応を率先していくことが必要になるとともに、IR・営業・人事・システムといった部門の関与も欠かせません。これを実現すべく、本基準や自社の方針を適時適切に社内に伝え、本基準適用に向けた機運を高めていくことが必要です。

このように、本基準は比較対象年度の修正再表示が必要になる点、制度会計だけでなく経営管理・業務プロセスに広範な影響を及ぼすと想定される点及びマネジメント層やさまざまな部門との連携が必要になる点を考慮すると、適用に向けた準備期間は必ずしも余裕があるとは言えません。適用に向けた負荷は企業の現行の財務諸表の表示・開示状況や情報取得状況により大きく異なるものと想定されますが、準備が間に合わずにその場しのぎの対応になってしまうことがないよう、まずは本基準が自社に与える影響度の早期特定が望まれます。

VI
さいごに

本基準は企業による投資者とのより効果的なコミュニケーションへの期待のなか策定されたものであり、適用に向けてもその期待にいかに応えるかとの観点から、本基準の正確な理解のもと早期から企業一丸で取り組むことが望まれます。

本稿が、その際の一助となれば幸いです。

関連コンテンツ

ウェブサイトでは、特集 IFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」を紹介しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/10/if-presentation-and-disclosure-ifrs-18.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
長谷川 ロアン／パートナー
roanne.hasegawa@jp.kpmg.com

アドバイザリー統轄事業部
熊倉 彰宏／ディレクター
akihiro.kumakura@jp.kpmg.com

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

会計・開示情報（2024.8－9）

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8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

「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令（案）」等に対するパブリックコメントの結果等について

金融庁は2024年8月22日、「『財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令（案）』等に対するパブリックコメントの結果等について」を公表しました。本改正は、実務対応報告第46号「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」の公表を受け、財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等及び「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」の取扱いに関する留意事項について（財務諸表等規則ガイドライン）等に対して所要の改正を行うものです。
本改正に係る内閣府令等の公布日及び施行日は2024年8月22日です。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年8月26日）

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

2024年8月号

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

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

今月、特にお知らせする事項はありません。

欧州委員会（EC）

【FAQの公表】

1

「CSRDに関するFAQ（Draft Commission Notice）」

2024年8月7日、欧州委員会は「CSRDに関するFAQ（Draft Commission Notice）」を公表しました。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解釈を示した文書です。CSRDの適用対象企業、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個の質問と回答が記載されています。

KPMG関連資料：
CSRD—Your questions answered?

米国財務会計基準審議会（FASB）

今月、特にお知らせする事項はありません。

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

2024年9月号

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

【最終基準】

1

企業会計基準第34号「リースに関する会計基準」等の公表

ASBJは2024年9月13日、「リースに関する会計基準」等を公表しました。
本基準等により、借手においては、原則としてすべてのリースについて使用権資産及びリース負債を計上する使用権モデル並びに費用配分の方法としてIFRS第16号「リース」と同様の単一の会計処理モデルが導入されます。ただし、IFRS第16号のすべての定めを取り入れるのではなく、主要な定めの内容のみが取り入れられています。
貸手においては、現行基準を踏襲してリースをファイナンス・リースとオペレーティング・リースに分類し、それぞれに対応する2つの会計処理モデルが採用されています。会計処理においても、一部を除いて基本的に現行基準の定めを踏襲しています。
本基準等は2027年4月1日以後開始する年度から適用されます。早期適用も認められています。
適用初年度においては、遡及適用を原則としつつ、遡及適用による累積的影響額を適用初年度の期首の利益剰余金に加減することが認められています。また、様々な経過措置が設けられています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年9月25日）

【公開草案】

1

移管指針公開草案第15号（移管指針第9号の改正案）「金融商品会計に関する実務指針（案）」の公表

ASBJは2024年9月20日、組合等への出資に係る会計処理及び開示に関して、移管指針公開草案第15号「金融商品会計に関する実務指針（案）」を公表しました。
本公開草案は、以下の要件を満たす組合等への出資について当該組合等の構成資産に含まれるすべての市場価格のない株式を時価評価し、当該組合等への出資者の会計処理の基礎とすることを認める提案をしています。時価評価を行う場合、評価差額の持分相当額は純資産の部に計上します。

- 組合等の運営者は出資された財産の運用を業としている者であること
- 組合等の決算において、組合等の構成資産である市場価格のない株式について時価をもって評価していること

上記のほか、①上記会計処理を適用するかどうかは企業の方針に基づき、各組合等への出資時に決定し、出資後の取消しはできないとすること、②上記取扱いの対象とした市場価格のない株式は時価のある有価証券の減損処理に関する定めに従った減損処理を行うことなどが提案されています。
なお、適用時期は、最終化された改正実務指針の公表から1年程度経過した日である4月1日以後開始する年度の期首からとし、早期適用を認めることが提案されています。
また、適用初年度の期首から将来に向かっての適用とし、遡及適用を求めないとする経過措置の提案が行われています。
コメントの募集期限は、2024年11月20日です。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2024年10月4日）

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

「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部を改正する件」に対するパブリックコメントの結果等について

金融庁は2024年9月13日、「『連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件の一部を改正する件』に対するパブリックコメントの結果等について」を公表しました。本改正は、国際会計基準審議会が2024年6月30日までに公表した基準を踏まえ、最近公表された2つの国際財務報告基準（IFRS第18号及び19号）を新たに指定国際会計基準とするほか、2つの国際財務報告基準（IFRS第7号及び9号）の最近の改訂を受けて内容を更新するものです。

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

本改正は2024年9月13日から適用されます。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説速報（2024年9月18日）

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

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

【公開草案】

1

「持分法—IAS第28号　関連会社及び共同支配企業に対する投資（202X年改訂）」

IASBは、持分法の適用に関する実務上の多様性を減少させることを目的として、IAS第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」の要求事項のうち、主に以下に関連する事項について限定的な明確化・変更を提案しています。

- 認識及び当初測定
- 所有持分の変動
- 純損益及びその他の包括利益の取込み
- 関連会社又は共同支配企業との取引
- 減損の兆候
- 個別財務諸表

またIASBは、IAS第28号の理解しやすさを向上させることを目的として、要求事項をトピックごとに再編成した上で記載順序を並び替えることも併せて提案しています。
なお、本公開草案に基づく改訂の発効日は本公開草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1月20日です。

あずさ監査法人解説資料:
ポイント解説速報（2024年10月1日）

経済産業省（METI）

【Information】

1

「『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会の立ち上げ」

経済産業省は2024年9月17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）の立ち上げを公表しました。
本研究会では、これまで行ってきたコーポレートガバナンス改革を土台としながら、「稼ぐ力」の強化に結びつけるためのさらなる取組みを検討するほか、企業の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上の観点から会社法の改正の方向性等についても検討するとしています。
その上で、本研究会は、2024年9月から月1回程度開催し、その検討結果を以下のとおり公表することを目指すとしています。

- 会社法の改正に向けた検討事項に関する報告書(2024年12月目途)
- コーポレートガバナンス改革のあり方に関する取りまとめ(2025年3月目途)

米国財務会計基準審議会（FASB）

【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

1

ASU案「デリバティブとヘッジ（トピック815）：ヘッジ会計の改善」

FASBは、ヘッジ会計に関する一部の規定を明確化するとともに、グローバルな参照金利指標に関する改革の取組みから生じた諸問題に対応することを意図したASU案を公表しました。本ASU案では、主にキャッシュ・フローヘッジに関連した下記の3点を含む合計5つの改訂について提案されており、ヘッジ会計を企業のリスク管理活動による経済効果とより整合させることを目指しています。

- 非金融資産の売買に係る予定取引の価格の変動要素が、売買される非金融資産に明確かつ密接に関連する場合には、価格の変動要素をヘッジ対象のリスクとして指定することを認める(現在、非金融資産の売買においてヘッジ対象として認められるのは、売買

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

2024年9月号

価格全体、又は契約上明記された構成部分のみである）。
- 複数の予定取引が類似のリスクにさらされている場合に、当該予定取引を集合的にヘッジ対象とすることを認める（現在、集合的なヘッジ対象は共通のリスクにさらされている複数の予定取引に限定されている）。
- キャッシュ・フローヘッジ関係の途中にヘッジ対象とするリスクを変更することを特定のヘッジ関係（参照する金利指標や金利の算定期間を契約上借手が別の指標や期間に変更することができる負債性金融商品の変動金利の受払いを対象とするヘッジ）に限定して認める。

本ASUは適用開始日に存在するヘッジ関係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、2024年11月25日です。

KPMG関連資料：
Defining Issues（英語）

2 ASU案「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」

FASBは、企業の財・サービスを購入するインセンティブとして顧客に支払われる株式に基づく対価に関する規定を改善し実務上の多様性を軽減することを意図したASU案を公表しました。本ASU案では、主に下記の3点について提案されています。
- 株式に基づく対価の権利確定条件のうち業績条件（performance condition）の定義を改訂し、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する。
- 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する（企業に予想される失効を常に見積もることを要求する）。
- 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れ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する制限）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する。

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提案されています。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、2024年11月14日です。

KPMG関連資料：
Defining Issues（英語）

関連情報

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

home.kpmg/jp/act-ist

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

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

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

修正国際基準
https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/jmis.html

米国基準
https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/us-gaap.html

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
井口 崇
azsa-accounting@jp.kpmg.com

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

税務情報（2024.8–9）

KPMG税理士法人

本稿は、2024年8月から9月に国税庁及び経済産業省等から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan e-Tax Newsの情報をまとめてご紹介するものです。

税務コンテンツ
最新の税務情報は
こちらからご覧になれます。

kpmg.com/jp/tax-topics

経済産業省
– 賃上げ促進税制に関するガイドブックの公表

2024-08-09
（KPMG Japan e-Tax News No.313）

経済産業省は8月5日、2024年度税制改正で見直しが行われた賃上げ促進税制について、全企業向け及び中堅企業向けの制度に関する「『賃上げ促進税制』御利用ガイドブック　令和6年8月5日公表版」を公表しました。

【詳しくはこちら】
日本語版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240809.pdf

国税庁
– 所得合算ルールに相当する制度に係る通達の公表

2024-08-19
（KPMG Japan e-Tax News No.314）

国税庁は8月9日、2023年度税制改正で創設されたグローバル・ミニマム課税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」について、2024年度税制改正における制度の明確化等の観点からの見直しに対応した法人税基本通達等の一部改正通達を公表しました。

【詳しくはこちら】
日本語版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240819.pdf
英語版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-en-e-taxnews-20240819.pdf

2024年度税制改正関連情報
– 新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律ー施行期日を定める政令の公布

2024-08-30
（KPMG Japan e-Tax News No.315）

8月30日、2024年度税制改正で整備された戦略分野国内生産促進税制、イノベーションボックス税制及び中堅・中小グループ化税制等の適用の前提となる産業競争力強化法の一部改正が含まれる「新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律」の施行期日（2024年9月2日）を定める政令が、官報号外第202号において公布されました。

【詳しくはこちら】
日本語版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240830.pdf

経済産業省
– ストックオプション税制における発行会社自身による株式管理スキームに関する資料の公表

2024-09-09
（KPMG Japan e-Tax News No.316）

経済産業省は9月5日、税制適格ストックオプションに関する情報を集約している「ストックオプション税制」のページを更新し、2024年度税制改正で措置された、役職員等が税制適格ストックオプションを行使して取得した株式を発行会社自身で管理するスキームに関する資料を公表しました。

【詳しくはこちら】
日本語版：https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240909.pdf

国税庁
– 所得合算ルールに係るQ&Aの改訂版の公表

2024-09-17
（KPMG Japan e-Tax News No.317）

国税庁は9月13日、2024年度税制改正等を踏まえ、2023年度税制改正で創設されたグローバル・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

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

疑問点等について税務上の取扱いを取りまとめたQ&A（2023年12月初版公表）の改訂版を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版 ： https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-e-taxnews-20240917.pdf

英語版 ： https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-en-e-taxnews-20240917.pdf

関連情報

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

kpmg.com/jp/tax-topics

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

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

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

自己株式取得税に関する規則案

KPMG米国
ビジネスタックスサービス
鈴木 路夫／パートナー

米国財務省は2024年4月9日、自己株式の買戻しに係る1%の米国連邦物品税（以下、「自己株式取得税」という）の施行規則の草案を2件公表しました。この法律は、2022年にバイデン政権下で成立したインフレ抑制法（Inflation Reduction Act of 2022）により導入されました。当初の立法趣旨は、上場企業による自己株式の買戻しが、主として自社株式の株価上昇を通して幹部や富裕株主のためのスキームとなっている実情を是正するというものでした。そのため、米国の上場企業以外にはあまり影響はないと考えられていました。しかしながら、2022年12月に暫定的な中間ガイダンスが発表され、「資金調達ルール」という米国子会社と日本の親会社との通常の取引に自己株式取得税がかかる可能性が打ち出されました。さらに、今回の規則案によって、米国子会社からの配当も課税の引き金となる可能性が出てきたことから、日本企業をはじめとする米国に子会社を持つ外国上場企業の間で注目を集めています。
本稿では、規則案の概要と今後の対応策について解説します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

鈴木 路夫
Michio Suzuki

POINT 1
自己株式取得税は米国の上場企業による自社株買い以外にも、米国子会社による日本の上場企業である親会社の株式取得も適用対象となり得る。また、直近の米国財務省規則案によると、米国子会社（あるいはその他の関連会社）が配当やその他の手段で、親会社の自己株買いの資金として親会社に資金提供した場合にも適用対象となり得る。

POINT 2
自己株式取得税の申告・納税などの手続きに関する規則案は最終化されており、12月決算の企業の場合には2024年10月末、3月決算の企業の場合には2025年4月末が申告・納税の期限となる。

POINT 3
課税対象の取扱いなどに関する規則案がいつ最終化されるかにより、自己株式取得税の納税要否が左右される。

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

Ⅰ 自己株式取得税の概要

1. 自己株式取得税の成立とこれまでの経緯

（1）インフレ抑制法

2022年にバイデン政権が成立させたインフレ抑制法には、環境関連の税額控除や法人を対象とする会計利益に基づく法人代替ミニマム税（Corporate Alternative Minimum Tax）など、いろいろな税法の改正点が盛り込まれています。連邦物品税（Federal Excise Tax）の一種である自己株式取得税もその1つです。連邦物品税はアルコールやタバコなどの嗜好品、特定の燃料や物品の消費、特定のサービスなどに対して課される税で、政策的に特定の製造活動や消費を制限したり、使用料として課されるというものです。自己株式取得税の場合は、上場企業による自己株式の買戻しが、主として自社株式の株価上昇を通して幹部や富裕株主のためのスキームとなっている実情を是正するという位置付けになっています。

（2）法律の内容

自己株式取得税は、当初成立した法律（内国歳入法4501条）においては、原則として2023年以降に米国の上場企業が自己株式を取得した場合に課税対象になると規定されています。また、米国上場企業が50%超を保有する子会社などが米国上場企業の株式を取得した場合や、米国以外で上場している企業の50%超の資本関係にある米国関連会社が外国上場企業の株式を取得した場合にも、自己株式取得税が適用されると規定されています。

ただし、例外規定として100万米ドルまでの取引、一定の要件を満たす米国税法上の適格組織再編、従業員の退職年金などの福利厚生制度への拠出のための取引などについては、課税対象外とすることが規定されています。その他の細部については、財務省規則において規定されることとなっており、法律の成立当初は実際の適用や運用について多くの疑問点が残されていました。

2.「資金調達ルール」の登場

（1）中間ガイダンス（Notice 2023-2）

2022年12月には、中間ガイダンスとしてNotice 2023-2が米国の連邦税に関する税務当局である内国歳入庁（Internal Revenue Service）より発出され、自己株式取得税の運用に関する詳細や将来の財務省規則の方向性が示されました。

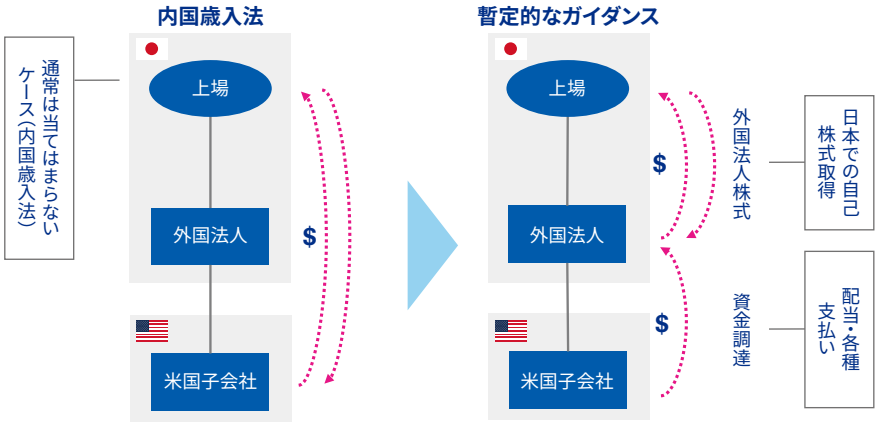
上述のとおり、法律自体の内容からは、自己株式取得税は米国で上場していない場合には特に重大な影響はないと見られていました。しかし、「資金調達ルール」と呼ばれる規定が盛り込まれたことで、米国子会社が米国外の親会社に資金を提供し、その資金が親会社の自己株式取得に使用された場合、その「資金提供」の範囲で自己株式取得税の対象になり得ることになりました（図表1参照）。

この「資金調達ルール」の適用要件は、一義的には、米国子会社からの資金提供が自己株式取得税の回避を主たる目的としていることです。米国子会社が配当以外の手段で資金提供し、その前後2年以内に自社株買いを行った場合には自動的に「課税回避が主たる目的であった」とみなされる「みなしルール（Per Se rule）」が盛り込まれていることから、米国で子会社などを通して事業を行う日本の上場企業も自己株式取得税の対象になり得ることになりました。そのため、実務上の影響について大きな反響を呼ぶことになりました。

（2）財務省規則案

2024年4月9日、待望の財務省規則案が2件発出されました。申告と納税などの手続きに関する短い規則案と、上述の「資金調達ルール」を含む資金調達ルールの適用と運用の細部を規定した300ページ余りの規則案です。その後、2024年6月28日に前者の申告・納税に関する規則案のみ早々に最終化されました。つまり、その中身の詳細が草案のままで、申告と納税という枠組みだけが固まったという、納税者にとっては非常に対応の難しい状況がつくり出されてしまったというわけです。

図表1 資金調達ルールとは



出所：KPMG作成

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

Ⅱ 「資金調達ルール」の問題点

上述のとおり、「資金調達ルール」の詳細はいまだに規則案であり、内容が確定しているわけではありません。また、規則案では、中間ガイダンスに盛り込まれていた「みなしルール」は表面的には削除されましたが、実質的には姿を変えてより広範、厳格になっています。具体的には、自己株式取得の前後2年以内という時間枠の設定がなくなり、また、配当も除外されていません。さらに、事実関係と状況を勘案し、（配当をも含む）米国子会社から米国外の親会社への資金提供の主要目的が自己株式取得のための資金提供である場合には、自己株式取得税の回避目的があったとみなされることになっています。そのため、米国子会社が米国外で上場している親会社（あるいは他の関連会社）による自社株買いに対する資金提供を目的として配当した場合には、自己株式取得税の課税対象になると規定されています（図表2参照）。

現段階では自己株式取得税の運用に関する最新のガイダンスである財務省規則案における「資金調達ルール」の最大の問題点は、①資金に色がつけられないなかで、どのようにして「資金調達」の目的を判定するのか、②通常の業務（商品の仕入れやロイヤルティの支払いなど）上の取引については「資金調達ルール」の例外化を求める声が上がっていたにもかかわらず取り上げられなかった、の2点です。

申告と納税についての外堀だけが埋められてしまった今、これからの実務にどのように対応すればよいのか、考えていきましょう。

Ⅲ 申告・納税手続き

申告期限は、納税者の課税年度ごとに決まります。ここでの納税者とは、自己株式取得をした者か、あるいは自己株式取得をしたとみなされる者となります。「資金調達ルール」の適用を受ける場合には、資金を提供した者（米国子会社）が自己株式を取得したとみなされるため、納税者となります。

手続きに関する財務省規則が2024年6月28日に最終化されたため、申告期限は申告対象となる課税年度がその日よりも前に終了するのか、それとも後に終了するのかによって異なります。自己株式取得税自体が、そもそも2023年度以降の適用ですから、暦年の2023年度や2024年3月期の場合には、一律、2024年6月28日よりも後に到来する最初の四半期に対する連邦物品税の申告・納付期限、すなわち2024

図表2　資金調達ルールの概要

	内国歳入法 2022年8月	Notice 2023-2 2022年12月	財務省規則案 2024年4月
資金調達ルール	資金調達ルールは含まれていない	**Notice資金調達ルール** 自己株式取得課税の回避を主たる目的として資金調達を実施した場合、本税制の対象となる	**新資金調達ルール** すべての事実と状況を考慮に入れ、資金調達の主たる目的を検討することが求められる
		みなし（Per Se）ルール 以下の場合には、自己株式取得課税回避が主たる目的であったとみなされる ▪ 分配以外のあらゆる手段で資金提供を実施した場合 ▪ 資金調達から前後2年以内に株式が取得された場合	**みなしルールを除外** ▪ 分配取引も対象とする ▪ 2年以内という安全枠の削除
		下流資金調達取引に関する言及無し	下流資金調達取引への課税適用

自己株式取得への資金提供が主な目的である場合、自己株式取得税を回避することが主な目的であるとみなされ得るような考え方

2024年6月：財務省規則案の一部（申告と納税手続き）が最終化
資金調達ルールなどその他に関する規則案はまだ最終化されていない

暫定的なガイダンス

・配当を含む分配は除外できる可能性
・資金調達から2年を超えて株式取得した 場合は除外できる可能性

出所：KPMG作成

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

年9月の翌月末である2024年10月31日が期限となります。また、暦年の2024年度など、最終規則公表後に終了する課税年度の場合には、年度終了後の最初の四半期に対する連邦物品税の申告・納付期限、すなわち2025年4月30日が期限となります（図表3参照）。

Ⅳ 今、何をすべきか

自己株式取得税の適用や運用の細部、特に「資金調達ルール」の細部が確定せずに財務省規則の最終化前に申告期限が到来する場合、納税者には以下の3つの対応が認められています。①法律自体に基づく申告（つまり、「資金調達ルール」はないものとして申告する）、②財務省規則案の公表前までは中間ガイダンスを適用し、財務省規則案公表後は規則案を適用、③すべての期間に財務省規則案を適用する。どの対応を選択すべきかは、過去の米国子会社からの配当やその他のグループ内取引などを検証し、潜在的に自己株式取得税の対象になり得るのかを検討する必要があります。

なぜならば、現状では自己株式取得税の税率は1%ですが、過去に税率を引き上げる提案もなされているからです。

一方で、潜在的な実務対応の難しさなどから社会の反響を呼んでいる財務省規則は、政権交代により見直しや凍結がなされる可能性もあります。したがって、米国大統領選挙の動向等を注視する必要があります。

最近では、米国の最高裁判決で、行政機関による規則策定の権限を制限し得るような判断も下されています。そのため、現在、公表されているような財務省規則の有効性自体が問われないとも限りません。

しかしながら、現時点では、財務省規則案は有効であり、近い将来、最終化される可能性もあります。その潜在的な影響を鑑みると、自己株式取得税対応に対する社内的な検討は必須と思われます。

関連コンテンツ

ウェブサイトでは、関連法規の詳細等を紹介しています。

自己株式取得税に関する規則案―初期的分析（日本語）
kpmg-report-stock-repurchase-excise-tax-proposed-regulations-ja.pdf

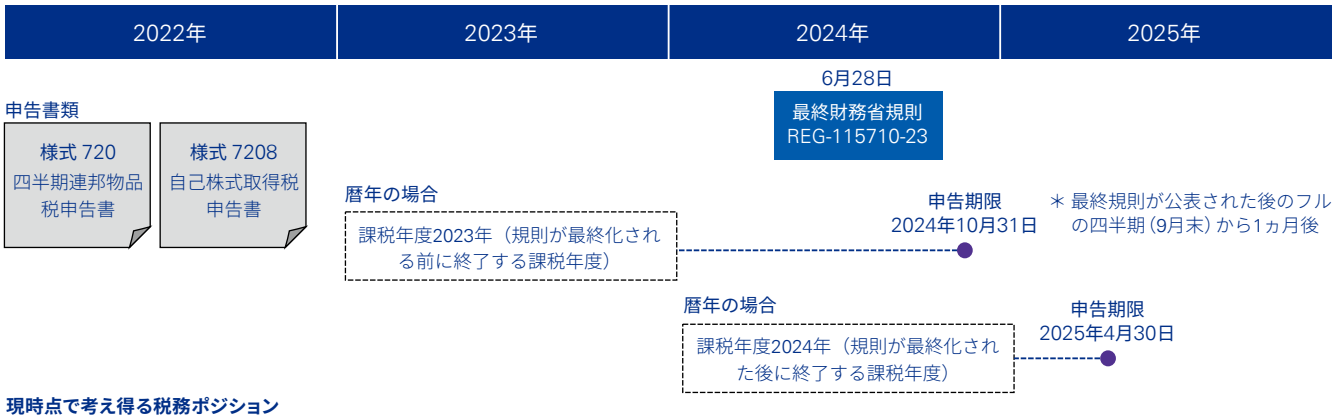
自己株式取得税に関する規則案―初期的分析（英語）
Stock repurchase excise tax proposed regulations—initial analysis (kpmg.com)

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米国
鈴木 路夫／パートナー
☎ 212-872-3310（代表電話）
michiosuzuki@kpmg.com

図表3 自己株式取得税についての申告期限

申告は課税年度 2023 年以降に終了する課税年度から適用



現時点で考え得る税務ポジション

	現在とり得る税務ポジション
①	• 内国歳入法（4501条）のみに準拠
②	• 2023年1月1日～2024月4月12日はNotice 2023-2に準拠 • 2024月4月12日以降は財務省規則案に準拠
③	• 選択により2023年1月1日より財務省規則案に準拠

出所：KPMG作成

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

顧客体験価値を向上させるテクノロジーに関する調査（国内小売業）

KPMGジャパン
消費財・小売セクター
KPMGコンサルティング
カスタマーユニット
白石 隼人／アソシエイトパートナー
戸倉 真咲／シニアマネジャー

国内小売業において、消費者の購買体験価値を高めるためのさまざまなテクノロジーの実装や実証実験が進んでいます。購買体験価値を高めることは小売企業の持続的な成長を実現するうえで避けられないテーマの1つとなっています。しかし、購買支援ツール・サービスのなかには、消費者側のニーズと、企業側の消費者ニーズの認識およびそれに基づく取組みにギャップが生じている状態も散見され、多くの企業がどのようにテクノロジーを活用すべきかを模索している実態がうかがえます。
こうした背景を踏まえ、国内小売業において提供されている各種購買体験を高めるテクノロジーに係る現況の把握のため、本調査を実施しました。
本稿は、現状の企業のテクノロジー導入状況と消費者の活用状況、そして今後の企業の導入意向と消費者の活用意向におけるギャップと、そこから読み取ることができる傾向や対応の方向性について解説します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1
実店舗購買のセルフ化・無人化のニーズ大
「セルフ化や無人店舗」は企業・消費者共に導入・活用に対する意欲がある。一方、初期費用が高い傾向にあるため、省力化によるコスト削減効果も含めた採算性検証が必要である。

POINT 2
消費者によるロイヤルティプログラムの活用は浸透の途上
店舗への来店や商品購入などでポイントがたまる会員システムは3割程度の企業が導入済みまたは導入を検討しているのに対し、活用済み・活用意向がある消費者は2割弱と大きくかけ離れている。

POINT 3
ハイパーパーソナライゼーションはプライバシーへの配慮が必須
「パーソナライズド広告・販促」は6割強の企業が取り組むが、監視されている気分による拒否感やパーソナライズの精度の低さ、情報漏洩の懸念といったことを理由に半数以上の消費者がマイナスの心象を抱えている。

白石 隼人
Hayato Shiraishi

戸倉 真咲
Masaki Tokura

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Ⅰ 調査の全体像

1.消費者・企業双方の観点から調査を実施

本年（2024年）は消費者・企業の双方へアンケート調査を実施し、企業側のツールやサービスに対する現状の取組みと、消費者側が求める水準とのギャップを特定・分析しています。

消費者調査は15～69歳男女の4,000名を対象に、企業調査はスーパーマーケットや百貨店、衣食住関連の小売業のうち売上10億円以上の企業104社を対象にアンケート調査を実施しました。

さらに、企業の取組み意向についての詳細を補足するため、国内トップ小売業における経営企画またはIT企画部門に所属する専門家11名へのインタビューも実施しています。

2.購買テクノロジーを6テーマに分類して調査・分析

国内外の小売業におけるテクノロジートレンドを基に、6件のテーマとそれにひも付く14件のサブテーマを設定し、現在足元で導入が進むテクノロジーだけでなく、実証実験中のものなど、将来的な取組みが期待されるテクノロジーを抽出し、定義しています（図表1参照）。

アンケート調査やインタビューはこのテーマとテクノロジーに沿って実施されており、以降ではテーマごとに傾向と方向性について解説します。

Ⅱ 企業の購買テクノロジー導入の状況と消費者ニーズのギャップ

1.実店舗における購買の利便性を高めるテクノロジー

本テーマでは、店舗内マップや在庫状況を可視化するスマートフォンアプリや、スマートカートのような「回遊体験を支えるテクノロジー」や、店舗の省人化・無人化を目指した「セルフ化や無人店舗」、デジタルサイネージを用いた「店舗におけるデジタル広告」の3つのサブテーマを取り上げます。

「セルフ化や無人店舗」は、セルフレジやセミセルフレジを3割強の企業が導入するだけでなく、5割程度の消費者が活用済みです。さらに無人店舗やウォークスルー店舗といった先進的なテクノロジーについては、現在の企業の導入状況は限定的であるものの、人材不足・人件費高騰による店舗業務効率化等の必要性から将来的に取組みを推進する意向が企業に見られるだけでなく、消費者の活用意向も高い結果となりました（図表2参照）。

一方で、アプリを通したマップ表示や買い物ガイド・ナビゲートを含む「回遊体験を支えるテクノロジー」と、デジタルサイネージを通した店内広告やパーソナライズされた商品情報などを掲示する「店舗におけるデジタル広告」は企業の導入状況・意向と比較して消費者の活用状況・意

図表1 本調査における購買テクノロジーのテーマ

	テーマ	サブテーマ	
1	実店舗における購買の利便性を高めるテクノロジー	回遊体験を支えるテクノロジー	［例：店舗マップ、スマートカート］
		セルフ化や無人店舗	［例：セルフレジ・セルフスキャン、省人・無人店舗］
		店舗におけるデジタル広告	［例：デジタルサイネージ、パーソナライズ］
2	オムニチャネルショッピング	多様なチャネルにおける買い物を支えるテクノロジー	［例：買い物リスト自動生成、リモートショッピング、レコメンド、チャットボット］
		AR/VR	［例：AR/VRによる試着・配置シミュレーション・その他オンラインでの商品体験、AIキャスト］
		OMOにおけるロイヤルティプログラム	［例：オンライン・オフライン横断でのロイヤルティプログラムや、購買以外のコンセプト連動でのインセンティブ提供］
3	ハイパーパーソナライゼーション	パーソナライズド広告・販促	［例：検索・購買履歴に応じた広告表示］
		パーソナライズド商品	［例：身体に合わせたサイズ提案、顧客の好みに合わせてカスタマイズされた商品］
4	多様な配送サービスを実現するテクノロジー	クイックコマース	［例：即日配送、注文後数時間以内の配送］
		ラストワンマイルにおける自動配送	［例：ドローン配送、ロボット配送］
5	エシカルソーシングを促進する情報提供	エシカルな調達に関する情報提供	［例：エシカルな商品調達プロセスを紹介するメディア、商品の原材料・製造工程を確認できるRFIDタグ］
6	その他新興テクノロジー	ロボット／AIアシスタント／バーチャルアシスタントによる接客	［例：接客ロボット、AIコンシェルジュ］
		メタバース	［例：メタバースへの出店、ゲームコンテンツ配信］
		仮想通貨決済	［例：ウォレット決済］

出所：KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

向は低く、消費者ニーズはいまだ限定的である傾向がうかがえました。

「回遊体験を支えるテクノロジー」に関しては、導入済みの企業がごく一部（1割未満）にとどまっており、その結果消費者にとってもテクノロジー自体が身近でないことが考えられます。

また、「店舗におけるデジタル広告」は4割程度の企業がデジタルサイネージによる店内広告の掲示をすでに導入しており、さらに個人の購買履歴などからパーソナライズされた商品情報などを掲示するサイネージなどの先進的な技術についても3割の企業が今後の導入意向を示しています。しかし、現状は掲示内容がマス向け広告にとどまってしまうなど、購買の後押しに至っていないことで消費者の活用状況・意向（2割程度）についても目立たない結果となったと推察されます。

「回遊体験を支えるテクノロジー」と「セルフ化や無人店舗」はいずれも初期費用が高額なことが障壁となっており、売上向上や省人化・業務効率化の観点からも採算性の検証が重要になるほか、「店舗におけるデジタル広告」はパーソナライズへ向けたデータのトラッキングや効果測定の高度化に取り組む必要があると考えられます。

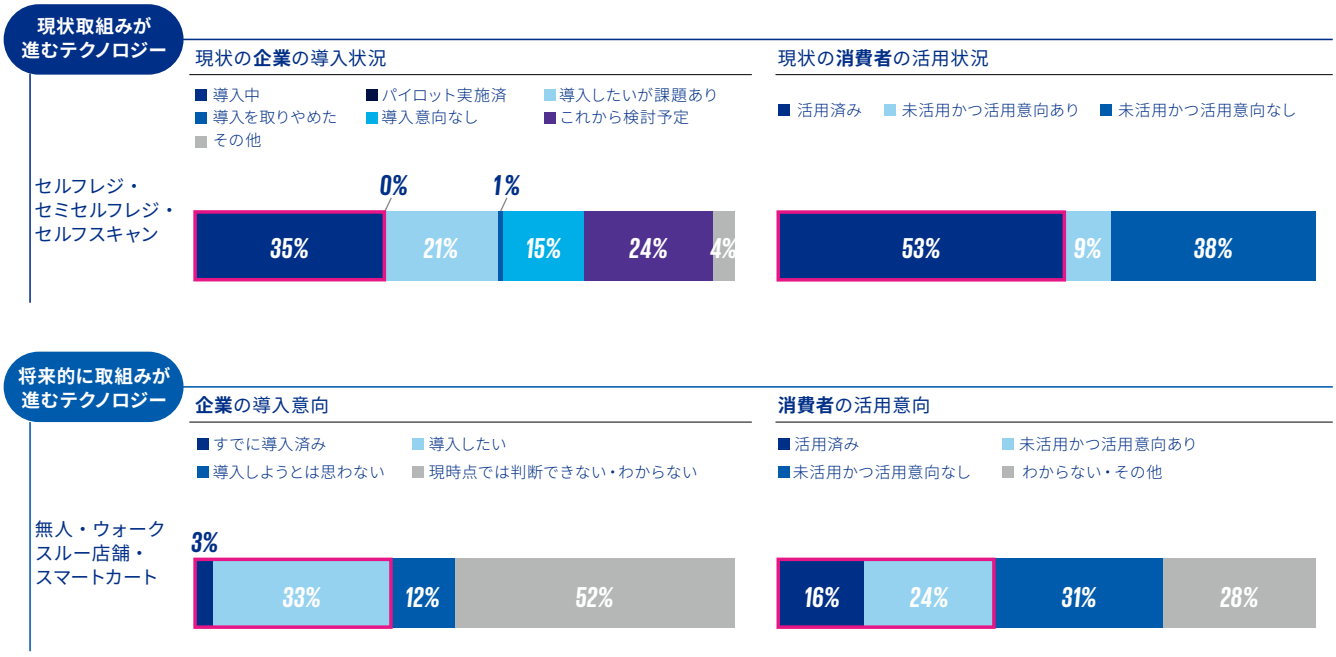
2. オムニチャネルショッピング

本テーマでは、スマートフォンやスマート家電などを用いてあらゆるチャネルでの購買体験価値を向上させる「多様なチャネルにおける買い物を支えるテクノロジー」と、オンラインでの商品体験を進化させる「AR / VR」、また顧客とのオンライン・オフラインを問わない多様なタッチポイントにおけるロイヤルティ形成を目指す「OMOにおけるロイヤルティプログラム」の3つのサブテーマを取り上げます。（※注：「OMO」は「Online Merges with Offline」の略で、「オンラインとオフラインの融合」の意味。ここでは「オンライン（例：EC）・オフライン（例：店舗）の両方を対象とし同水準のサービスを得られるロイヤルティプログラム」を指す）

IoT家電と連携した商品の買い替え通知といった「多様なチャネルにおける買い物を支えるテクノロジー」は2割強、買い物リストの自動生成などは2割程度の企業が導入済み、または導入を検討しているのに対し、活用済み・活用意向がある消費者も2割程度と、市場への浸透は限定的であり、消費者のニーズと企業の取組み状況に大きな差は見られませんでした。徐々にではありますが今後の浸透が進むポテンシャルがあると考えられます。また、同様の傾向は「AR/VR」にもみられています。

これらのテクノロジーは実現するために必要なシステムがいまだ高額な一方で、消費者の利用や購買促進につながりづらいといった課題があるため、企業にとって採算性を確保することが難しいとみられています。消費者の利用を加速させるためには、すべてのチャネル横断での在庫データや購買データをリアルタイムで取得・活用する管理を実現するほか、オンラインとオフラインをシームレスにつなぐ購買体験の

図表2　企業・消費者の「セルフ化や無人店舗」の導入状況・活用意向



出所：KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

デザインが求められます。

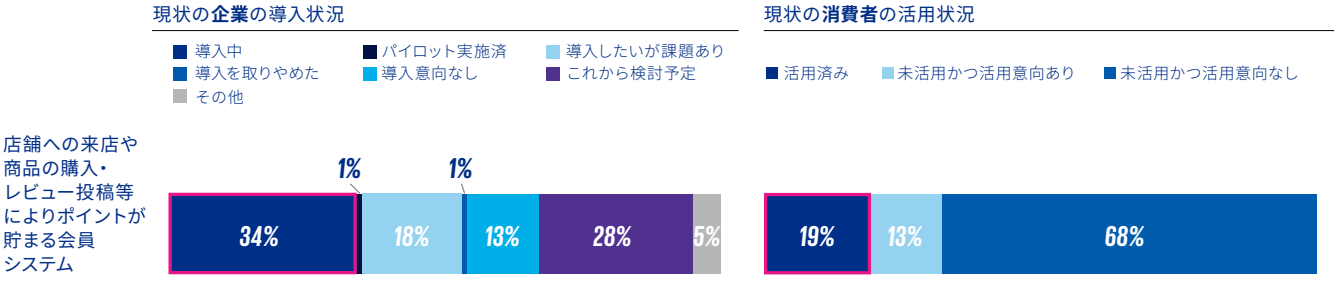
「OMOにおけるロイヤルティプログラム」は、企業側の取組み状況と比較して、消費者の活用は進んでいません。たとえば店舗への来店や商品購入などでポイントがたまる会員システムは3割程度の企業が導入中であるのに対し、活用済みの消費者は2割弱とニーズに大きな差が見られました（図表3参照）。今後に向けては、ブランドコンセプトに即した活動といった購買関連行動以外のタッチポイントにおいても、金銭的なインセンティブ以外のロイヤルティ獲得手段を検討したうえでデータの活用目的を再定義し、必要なデータの管理や連携を行うことが重要であると考えられます。

3. ハイパーパーソナライゼーション

本テーマでは、企業が消費者の個人情報や行動データを取得・分析してレコメンドを行う「パーソナライズド広告・販促」と、消費者が自身の情報を提供してレコメンドやサービスを受ける「パーソナライズド商品」の2つのサブテーマを取り上げます。

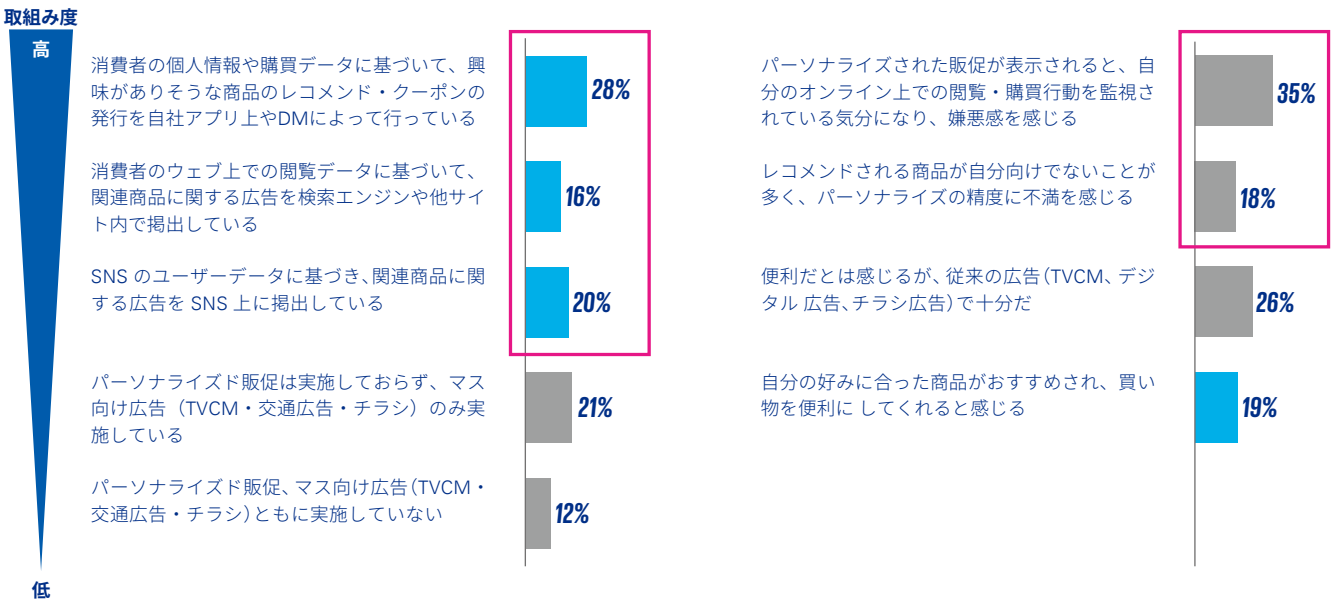
「パーソナライズド広告・販促」は6割強の企業が取り組んでいますが、監視されている気分による拒否感やレコメンド精度の低さから半数以上の消費者がマイナスの心象を抱えています（図表4参照）。この他にも、個人情報の収集や閲覧履歴に基づくトラッキングに対する、情報漏え

図表3 企業・消費者の「OMOにおけるロイヤルティプログラム」の導入状況・活用意向



出所：KPMG作成

図表4 「パーソナライズド広告・販促」の企業の取組み状況と消費者の反応



*1 企業アンケートより、「その他」以外の回答を記載　*2 消費者アンケートより、「その他」以外の回答を記載

出所：KPMG作成

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

いリスクへの懸念があることや活用目的が分からないことへの抵抗感、といった理由も挙げられています。

自身で提供した情報に基づき最適化された商品の提案を受ける「パーソナライズド商品」のテクノロジーは、取り組む企業・活用する消費者ともにいまだ少なく、今後の取組みに関心を持つ企業よりも消費者のニーズが小さいことから、当面は浸透が期待できないと考えられます。

ハイパーパーソナライゼーションの実現に向けては、プライバシー保護におけるさまざまな観点からの配慮が求められるほか、それらに対応するための人材や知識が必要不可欠です。

4. 多様な配送サービスを実現するテクノロジー

本テーマでは消費者へ配送する時間短縮を追究する「クイックコマース」と、ラストワンマイルにおいて人以外のテクノロジーを活用する「ラストワンマイルにおける自動配送」の2つのサブテーマを取り上げます。

コロナ禍を機に利用が加速した「クイックコマース」は、翌日配送などのサービスを提供する企業は限定的（1割強）ながら、一定の消費者（3割弱）に活用されています。一方で、即日配送などのさらなる配送時間の短縮は企業にとっても採算性が合わないことや、一部の消費者においても即日・最短を求めない傾向があるとみられています。

「ラストワンマイルにおける自動配送」といった人を介さないロボットやドローンによる自動配送の仕組みは実証実験が進むものの、法や環境整備が前提のため、取組み意向があっても実現には時間を要します。ロボット・ドローン配送の今後の浸透は、商圏が広く・取引件数や人口が多い地域において、法規制に加え道路環境の整備が進むかどうかに依存し、現時点で活用シーンは限定的であると考えられます。活用促進へ向けてはロボットが自走できる凹凸の少ない道路などの整備といった、政府・自治体主導の環境整備が求められます。

5. エシカルソーシングを促進する情報提供

エシカルソーシングに関する情報提供に取り組む企業は1割程度にとどまるほか、エシカルな商品を必ず購入・活用する消費者も1割未満と限定的です。しかし、エシカルソーシングを含むサステナビリティの活動は取り組むことが当たり前になっており、取り組んでいない企業が消費者からネガティブに映る可能性があります。

エシカルソーシングを促進する情報提供は、現状では大半がウェブサイトなどのメディアにおける商品紹介にとどまっていますが、今後の見通しとして、海外で実用化が進むようなRFIDタグを用いた商品単位での情報提供が広がる方向性も考えられます。こういったテクノロジーの実現に向けては、ブロックチェーンで調達・製造・物流まですべての工程を統一規格に基づいて管理・記録する必要があるなど、新興テクノロジーの活用だけでなく製造業者含むサプライチェーン全体での連携強化が求められます。

6. その他新興テクノロジー

本テーマでは新興テクノロジーとして「ロボット／AIアシスタント／バーチャルアシスタントによる接客」、「メタバース」、「仮想通貨決済」を取り上げます。（※注：仮想通貨の法令上の呼称は「暗号資産」ですが、調査票および本稿においては一般消費者にも広く呼称される「仮想通貨」で統一している）

小売業を取り巻くテクノロジーは進化しており、今後はGPT-4o[1]などの登場による精度の高い生成AIの活用の加速や、スマートグラスなど進化したデバイスの登場、投資対象としての側面も含めた仮想通貨の活用の加速が見込まれています。

そうしたなか、これらの新興テクノロジーはいずれも多くの課題を有しており、導入している企業、活用している消費者ともに1割に満たず、活用状況は限定的です。

企業側の抱える課題としては、新興テクノロジーに対する消費者ニーズが顕在化していないことからテクノロジーの導入優先度が低いことや、取り組むにあたっての関連知識が不足していることが挙げられています。また、「仮想通貨決済」に関しては技術・セキュリティ面での不安が見受けられました。

消費者において活用が進まない主な理由としては、テクノロジー自体への興味がないことや、利用に対する不安が挙げられています。

業界内の主要企業の一部は徐々に取組みを検討しているものの、業態や扱う商材との相性・自社の顧客にニーズがあるか、採算性が見込めるかなどを模索しており、一般的に浸透するのは当面先であると見込まれます。

Ⅲ さいごに

ここまで、小売業における購買体験を向上するためのテクノロジーについて、6つのテーマに沿って企業側のテクノロジーやサービスに対する取組み状況と、消費者側が求める水準とのギャップについて解説してきました。

今回の調査を通して、企業側が導入を進めている場合でも消費者の観点で見ればニーズがさほど強くないといったテクノロジー、または消費者の観点ではニーズが強いが企業側の導入が追い付いていないテクノロジーがあることが浮き彫りとなりました。また、特に新興テクノロジーについては企業・消費者ともに導入・活用には慎重な姿勢をとっていることもうかがえました。

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

消費者ニーズが強いテクノロジーについては企業側の早期の対応着手が望まれますが、消費者ニーズがふるわない場合でも、企業側の取組みによって消費者の啓発や潜在ニーズの発掘を行い、企業の導入と消費者の活用のギャップを埋められることも考えられます。

また、新興企業等がテクノロジーを活用する画期的なアイデアをもって市場に参入してくることで消費者がテクノロジーを受容するように変化する、といった可能性も考えられます。

テクノロジーは日進月歩で絶え間なく進化しており、消費者の購買行動やニーズも目まぐるしく変化しています。常にテクノロジーの動向と消費者インサイトに留意しながら顧客体験価値の創造と向上を目指し、企業として柔軟に対応し続けられることが求められます。

本調査が検討の一助となれば幸いです。

[1] GPT-4o（Omni）：
Open AI社が2024年5月に発表した新しいAIモデル。視覚と音声の理解力が際立ち、多言語対応や複雑な対話の要素の理解、さまざまな種類の情報を利用して高度な判断を行うマルチモーダル機能の強化等により、リアルタイム会話や感情分析を行えるようになりました。

消費財・小売コンテンツ

ウェブサイトでは、「消費財・小売」について紹介しています。
https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/consumer-retail.html

上記ご紹介のレポート本編：

顧客体験価値を向上させるテクノロジーに関する調査（国内小売業）
https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/10/technology-consumer-survey.html

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン
消費財・小売セクター

KPMGコンサルティング株式会社
カスタマーユニット
白石 隼人／アソシエイトパートナー
戸倉 真咲／シニアマネジャー

FAS-Sector@jp.kpmg.com

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

バックキャスティングアプローチを用いた、製造業における中期経営計画と業績管理PDCA

～中長期的目指す姿実現に向けてのバックキャスト型業績管理の在り方～

KPMGジャパン
製造セクター

あずさ監査法人
コンサルティング事業部

程原 真幾／ディレクター

程原 真幾
Maki Hodahara

昨今の製造業を取り巻く事業環境としては、海外展開の拡大による経営の複雑性の増大、サプライチェーンの再編成、デジタル技術の加速的な進展、サステナビリティ・ESGへの配慮・取組み強化の期待、また人的資源向上など、絶え間ない変化への対応が求められています。企業の持続可能性に重大な影響を与える不確実性が高まっているなか、企業の価値を継続的に向上させるためには、中長期視点での「経営の指針」「企業としての目指す姿」の明確化が欠かせません。

2021年のコーポレート・ガバナンス・コード改訂を皮切りに、2024年には東京証券取引所や経済産業省などから企業価値向上に向けた取組みの強化が要請されています。中長期的な企業価値の向上・創造、目指す姿とひも付いた成長シナリオの明示、透明性・エンゲージメント促進などの要請は、中長期的視点でのバックキャスティングのアプローチを用いた中期経営計画の考え方と整合し、このアプローチを採用する企業が製造業はじめ日本企業でも多く見られるようになってきています。

本稿では、製造業におけるバックキャスティングのアプローチを用いた中期経営計画にスポットを当て、企業価値向上に向けたバックキャスト型中期経営計画を軸とした業績管理PDCAのポイントについて解説します。

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

POINT 1

企業価値向上・PBR向上に向けて、長期ビジョン・目指す姿のバックキャスティング方式の中期経営計画の考え方を取り入れることが有用

企業価値向上・PBR向上にむけて、中長期的な目指す姿とそれを実現する戦略シナリオ・成長シナリオの明確化が求められており、企業の経営環境への対応としても特定の中計期間にとらわれない、中長期と短期の両視点での中期経営計画の考え方が有用。

POINT 2

バックキャスティングの基となる中長期的な目指す姿の明確化にあたっては、企業価値向上の視点からの事業ポートフォリオに関する基本方針の策定が重要

事業ポートフォリオに関する基本方針とは、事業の現状と将来の位置付けの可視化、経営資源配分方針、事業ポートフォリオ入替方針の3つが肝。

POINT 3

バックキャスト型業績管理PDCAの構築

バックキャスト型中期経営計画を軸とし、企業価値向上に資する業績管理PDCA構築のためには、バックキャスティングによりセットされた中計目標をブレイクダウンしたトップダウン型の事業別目標設定とコミットメント、事業の戦略シナリオをKPIに落とし込んだ事業別KPIセット（ROIC・事業特性KPI・戦略KPI）の設定・モニタリング、年度での予算制度と連動した仕組みの3つが重要。

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

Ⅰ 中長期的な企業価値向上に向けた中期経営計画の在り方

2024年、東京証券取引所は「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を公表し、プライム・スタンダード両市場の上場企業に対する企業価値向上に向けた取組みについて、より一層の強化を求めることを要請しています。それに続いて東京証券取引所より公表された、「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」、において、ROIC目標の達成を中長期的に目指す姿とひも付けて成長シナリオを示すことが期待されている点が、「投資者が企業に期待する取組みの検討・開示」にて挙げられています。

また、企業価値向上の1つの指標として、PBRの安定的な1を超える水準の実現への取組みが進んでいます。PBRとは、分解するとROE（ROIC）×PER（Price Earnings Ratio：株価収益率）であり、PBRの向上で、PERという「成長期待」の視点と「ROE･ROIC向上」の視点の両面からのアプローチが重要と考えています。

さらに、2024年5月経済産業省製造産業局の「製造業を巡る現状と課題 今後の政策の方向性」によれば、製造業における伝統的な日本的経営の問題点として、企業の経営戦略・事業戦略である中期経営計画が「3年」などの固定的な時間軸にとらわれがちで、その時間軸のみでは抜本的取組みに着手しにくく、変化の速いビジネス環境にも対応しにくい側面もあることが指摘されています。

一方、ワールドワイドのベストプラクティス企業では、マネジメントが中長期的な技術革新・トレンド等も踏まえ、自社ポートフォリオの目指す姿を明確化し、中長期的な視点での成長シナリオ・戦略を意識しながら、短期的視点での中期経営計画を策定する特徴があるとされています。

昨今、変化のスピードの速い、不確実性の高い事業環境を背景に、製造業企業での外部公表ベースの中期経営計画・中期目標はその半分以上が未達成な状況なのではないでしょうか。

企業価値向上・PBR向上、「資本コストや株価を意識した経営」へのシフトの視点、また、日本的経営の問題点を解消していく方向性として、中長期の目指す姿を明確にしたうえで、その実現に向けて、中長期的視点での戦略・成長シナリオに基づいたバックキャスティングのアプローチを用いた中期経営計画の考え方を取り入れるべきです。また、そのようなバックキャスティング方式での中期経営計画を軸とした業績管理PDCAの仕組みの構築が、企業価値向上の重要な1つの要素と考えています。

Ⅱ 長期ビジョン・目指す姿実現に向けた、バックキャスティング方式での中期経営計画とは

バックキャスティング方式での中期経営計画とは、長期ビジョン・目指す姿からバックキャストして中期経営計画を描いていく手法であり、以下の①～③にて策定されます（図表1参照）。

① 中長期的な目指す姿の明確化：

2030年や2035年等をターゲットとした長期ビジョンや目指す姿、いわゆる目指す未来像を描く。

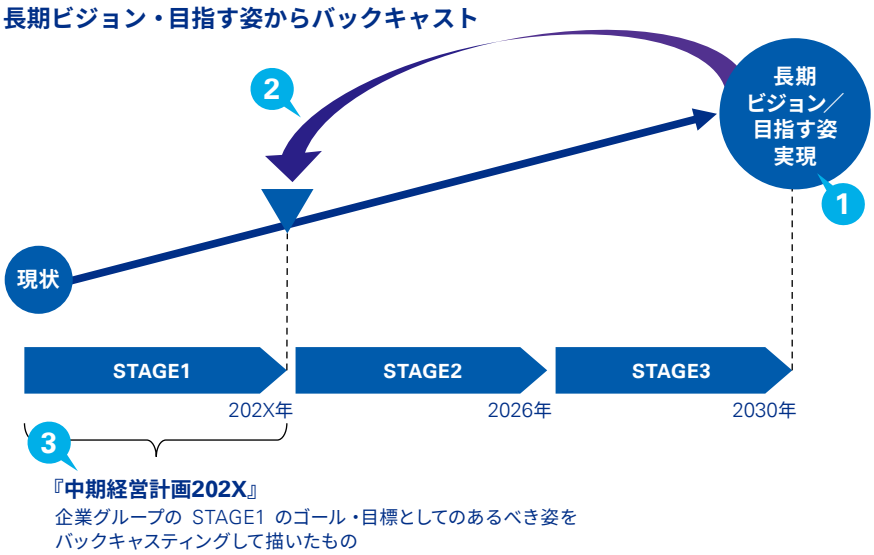
目指す姿の明確化にあたっては、中長期的に目指す事業ポートフォリオの姿を描き、その実現に向けた戦略策定の基礎となる、事業ポートフォリオに関する基本方針の策定が重要となる。

② 目指す姿実現に向けた段階的ステージと各時点でのあるべき姿のバックキャスト：

その未来から逆算して、①の実現に向けた企業・事業の戦略を立て、実現シナリオとして、実現の段階的ステージと、ステージごとのあるべき姿・目標（短期目標、中期目標）をバックキャスティングして定義する。

事業戦略の策定にあたっては、事業資源強化について精査し、事業戦略として

図表1　バックキャスティングのアプローチを用いた中期経営計画とは



出所：KPMG作成

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

具現化していく。

③ 中期経営計画202Xの策定：

バックキャスティングして描かれたSTAGE1のあるべき姿の実現に向け、事業構想の数値計画（定量的・定性的中期目標を設定）を策定し、「中期経営計画202X」として経営層との戦略対話を通じて最終化、実現性を担保する。

Ⅲ バックキャスト型中期経営計画を軸とした業績管理PDCA

バックキャスト型中期経営計画を軸として、企業価値向上に資する業績管理のPDCAを構築するにあたっては、

①トップダウンでの目標設定、②事業の戦略シナリオをKPIに落とし込んだKPIセット（ROIC・事業特性KPI・戦略KPI）の設定・モニタリング、③予算制度との連動の仕組み、の3つがポイントとなります。

① トップダウンでの目標設定

バックキャスト型中期経営計画の目標は、中長期的な目標からバックキャストされた「中期経営計画202X」における全社目標を達成するための、各セグメント・事業レベルでの目標にブレイクダウンされるトップダウン型での設定が望ましいと考えます。

ここで、トップダウン型の事業レベルでの中期経営計画の目標設定について考えてみたいと思います。

ステップとして、中長期的全社目標実現に向けて策定した会社全体・事業ごとの戦略シナリオと、ステージ単位での全社目標数値感を基礎に、トップマネジメント（コーポレート）と事業マネジメントが、中計方針としてトップマネジメント会議にて各事業に振り分けられる目標レベル感を目安として事前協議・合意（各事業マネジメントのコミットメント）し、それを各事業に中計方針（数値目安）として提示のうえ各事業目標KPIを設定します。このコンセプトにより、全社での中長期目標実現に向けて、バックキャスティングのアプローチに基づいた事業レベルでの目標数値感がトップダウンで展開されることとなります。

なお、この場合、目安として事業本部等、ある一定レベルの階層までの目標数値感は設定されることとなりますが、一方で現場部門からのボトムアップベースでの目標数値感と乖離が生じる可能性もあり、この乖離部分の取り扱いは各社にて検討が必要となります。当乖離は事業本部等、ある一定レベルの階層のマネジメントの裁量としてとどめておき、目標見直し等のタイミングで調整を行っていく形も考えられます。

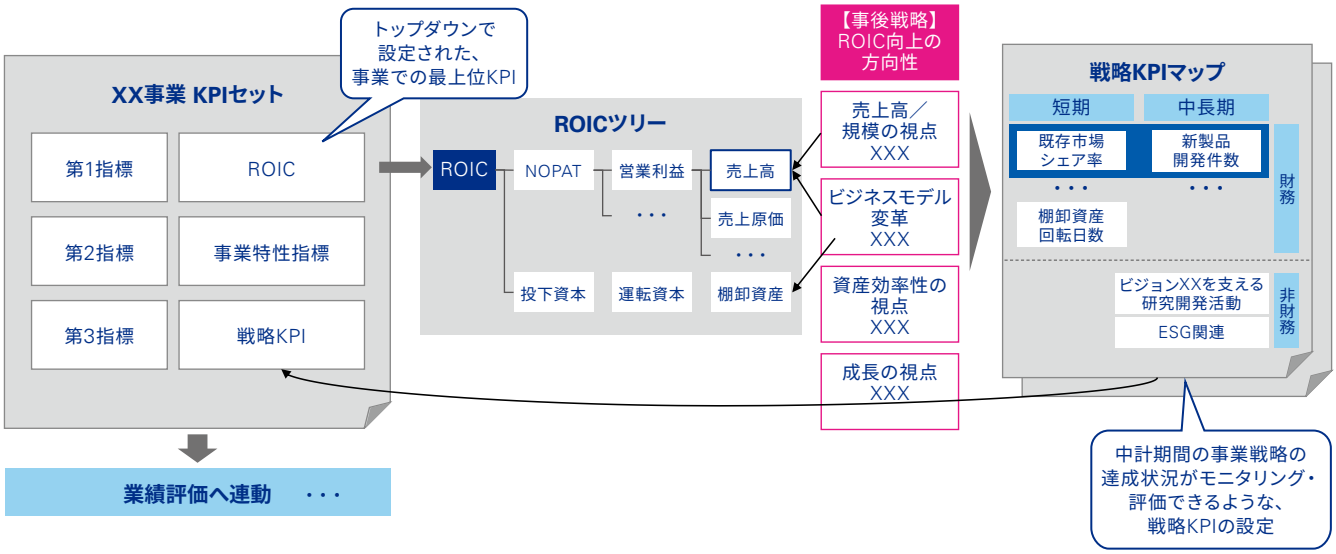
② 事業別KPIセットのモニタリング

2点目のポイントは、事業レベルのKPIの体系として、事業の戦略シナリオをKPIに落とし込んだKPIセット（ROIC・事業特性KPI・戦略KPI）のモニタリングの仕組みの構築です。

図表2のように、トップダウンでの事業別の目標KPI（ここではROIC）を第1指標（最上位）KPIとして、そのROIC目標達成の中計期間での事業戦略シナリオを、第2指標：事業特性指標、第3指標：戦略KPIに落とし込み、第1～第3の全KPIの目標をすべて達成したら、中計期間のROIC目標が達成されるという体系となります。

第3指標である戦略KPIは、中計期間の終了年度までの達成したい目標を設定し、目標達成のための戦略を明確にしたうえ

図表2　事業の戦略シナリオをKPIに落とし込んだKPIセット（イメージ）



出所：KPMG作成

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

で、当該戦略をベースに必要かつ十分なコミットメント指標をセットし、戦略の遂行局面を考慮して、年度ごとに設定すべき定量目標を明らかにしていくことで、戦略に基づく目標達成のシナリオがKPIで見える化されることとなります。

このようなKPIセットを中計におけるKPI目標とし、主要指標の達成度を測定し、予実差の分析を行うとともに、その結果に基づく改善点を次期中計の戦略・資源配分・施策に反映していきます。

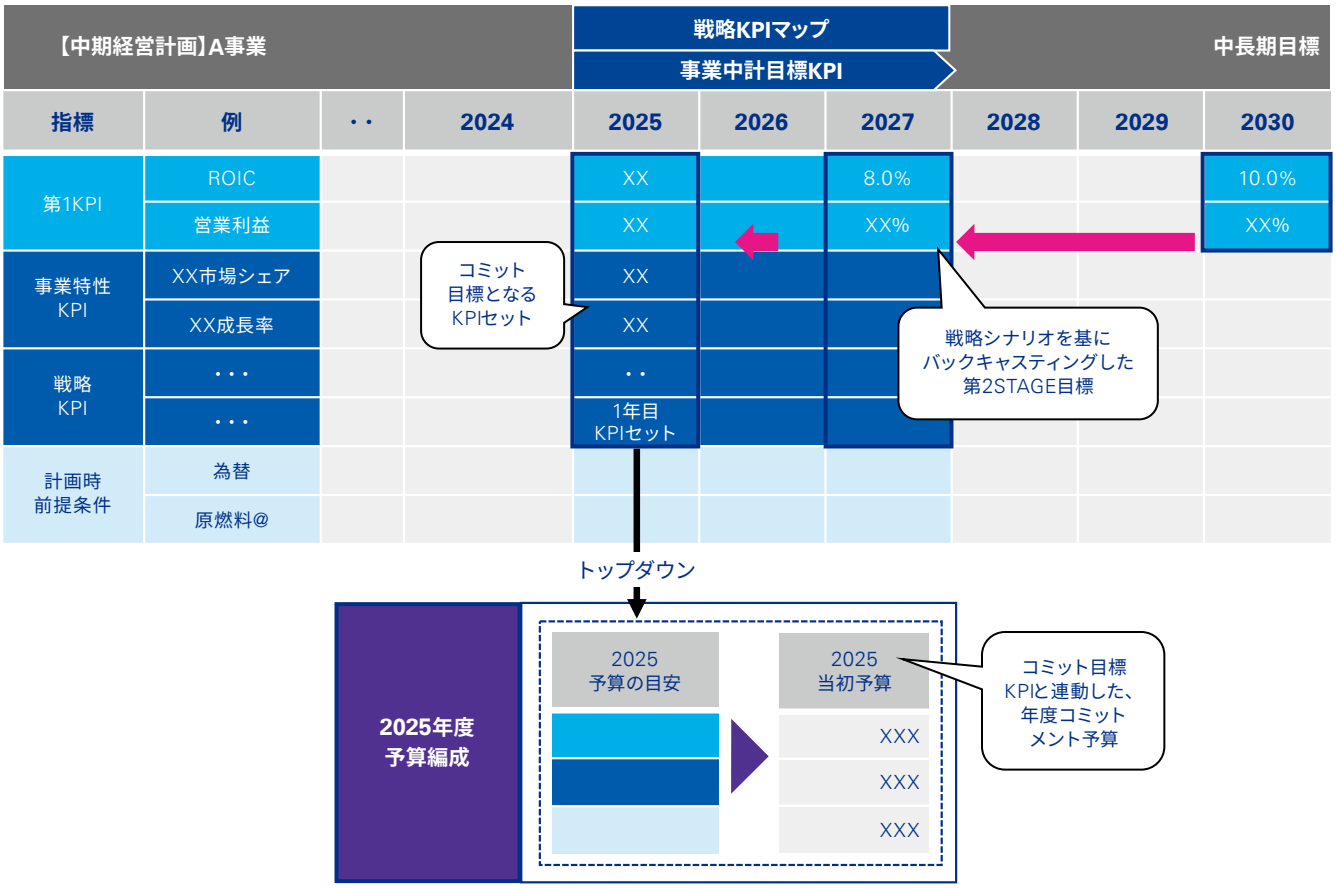
特に、戦略KPIは中期経営計画の数値目標達成に重要な戦略の進捗を測定するため、優先度の高いものをKPIとして採用しますが、製造業はたとえば以下のような視点から、適切に戦略KPIを組み込めているか留意が必要です。

例）戦略的KPIの適切なセットの確認の視点・利益拡大（単価の値上げまたは数量増加による売上拡大、歩留率の削減や品質向上に基づく原価削減）や資産効率向上（売上債権・仕入債務、棚卸資産、固定資産の管理、投資の抑制や投資進捗率による管理）の視点等での戦略遂行上、重要かつ適切なKPIをセットできているか

- 中長期／非財務視点でのR&D、ESGなど、進捗で評価すべき重要戦略：KPIとしてマイルストン目標を設定できているか
- モノ売りからコト売りへの転換（ソリューション型ビジネス）等、事業戦略上、新しいビジネスモデルへの方向性が想定される場合、それぞれのビジネスモデルに合致した、変革の進捗・実現を評価できる適切なKPIをセットできているか（ストック型収益モデルにおけるストック収益比率、LTV　顧客生涯価値等の顧客関係性KPI）

事業別のKPIセットの設定にあたっては、事業部門企画が、各現場部門およびコーポレート経営管理部との対話を通じ、目標達成に適切なものを設定します。このほか、それらKPIセットの目標を現場でのアクションプラン・目標管理制度と連携させ、各人の目標達成のモチベーションアップにつなげていくことや、コミットメントに基づく業績評価制度との連動の仕組みづくりも必要です。

図表3　バックキャスト型中長期目標からの中計目標ブレークダウンと予算との連動



出所：KPMG作成

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

③ 予算制度との連動

バックキャスト型中期経営計画を軸にした事業業績管理として、中計期間内の各年度での目標は、各ステージの中計目標数値が戦略シナリオに応じてブレイクダウンされることとなります。

そして各年度でのKPIセットの目標数値は、各年度の予算編成方針にて、各事業の年度予算の目安として提示され、その目安に基づいて当初予算化され、その意味で予算制度との連動を図ります。

このような体系の中で、年度での業績管理・予算管理としては、主要指標の年度目標に対する達成度を測定し、予実差の分析を行うとともに、分析結果に基づく改善点を次年度の戦略・資源配分・施策に反映していきます。

また、年度終了時には、中計目標に対する達成度を測るため、その年度実績を踏まえた、中計最終年度の着地見込も作成し、重要な市場前提の変動等事業環境の変化とあわせて、中計目標の見直し要否の検討につなげていくこととなります。

Ⅳ さいごに

DXの活用による業績管理高度化
～バックキャスト型業績管理×データドリブン経営～

バックキャスト型業績管理において、マネジメントが求める経営情報は前述のとおり結果指標のみでなく、質の高い予測・見通し情報と考えています。グループ経営管理基盤として自社データだけでなく、外部データの各種統計データやIoTによる自動収集される顧客データ・製造工程での各種データなども、グローバル経営情報DB・DWHに取り込み、それらビックデータからDXを活用し、「着地見込み」や「未来の期間の重要KPI予測値」をロジカルに、かつ効率的・タイムリーに生成し、シミュレーション機能も活用しながら、次のアクションプランの検討・意思決定に資する経営管理情報が提供できる仕組み作りも今後の潮流と考えています。

さらに、予算・実績管理システムやBIツール上にAI機能を組込み、ビッグデータを活用した初期シナリオ結果の提供や、それに対するAIからの示唆、更には会話型（オープンQ&A）の将来予測の提供などの事例が出始めており、このような将来の潮流としてのDX活用が製造業の中期経営計画の精度・信頼性の向上や、業績管理における信頼性の高い予測分析・高度化にもつながっていくことを期待しています。

関連情報

ウェブサイトでは、製造業に関するその他の情報を紹介しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/industrial-manufacturing.html

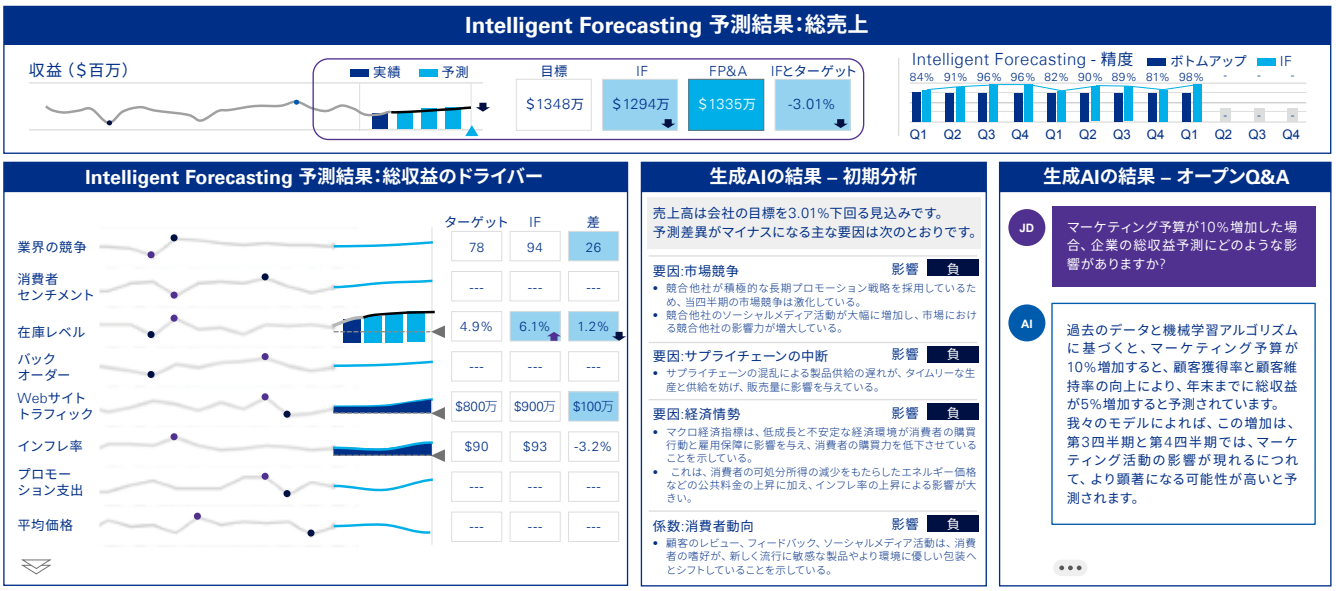
本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

KPMGジャパン
製造セクター

有限責任 あずさ監査法人
コンサルティング事業部
程原 真幾／ディレクター

maki.hodohara@jp.kpmg.com

図表4 近い将来の経営管理システム利用イメージ



出所：KPMG作成

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

Topic　リスクコンサルティング

「コーポレートインテリジェンス」活用によるリスク検知の強化と新たな課題への対応

KPMG FAS
フォレンジック
伊藤 俊介／パートナー

近年、日本企業によるM&Aが国内外で活発となっていますが、それと同時に買収先企業での不正が自社にとってのリスクとして顕在化するケースが増加しています。また、M&Aのような企業にとっての有事のみならず平時における事業運営においても、ESGや経済安保という新時代の新たな課題への対応が日本企業に迫られています。これらのリスクや課題への対応策として有効なのが「コーポレートインテリジェンス」です。欧米ではすでに広く活用されていますが、日本企業においても近年急速に利用が拡大しています。
本稿は、M&Aの際のリスク検知やESG・経済安保などの新たな課題への対応における「コーポレートインテリジェンス」の有効性を紹介するとともに、日本企業におけるインテリジェンス機能の確立に向けた方策を解説します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1
M&Aの結果、買収先企業における不正が自社のビジネスやブランドに悪影響を及ぼす事態が生じている。また日本企業には新たな課題として、ESGや経済安保の観点でのサプライチェーンや顧客といった社外のプレーヤーに潜むリスクの管理が求められはじめている。

POINT 2
従来型DDやアンケートといった「一次情報」に依拠したアプローチではリスクの検知に限界があるため、「オープンソース調査」および「側面実地調査」により「二次情報」の確認・分析を行う「コーポレートインテリジェンス」の活用がリスクの検知と的確な経営判断に有効である。

POINT 3
「コーポレートインテリジェンス」のさらなる活用には、専門家の有効活用と自社人材の育成等によるインテリジェンス機能の強化が必要である。

伊藤 俊介
Shunsuke Ito

2024 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Ⅰ M&Aが自社にもたらす不正リスクとリスク検知の限界

1. M&Aが自社にもたらす不正リスク

近年、日本企業による企業買収が国内外で活発化していますが、それと同時に買収先企業で発覚した不正が自社にとって大きな問題となる事例も増えています。たとえば、M&Aで買収した企業における不適切な会計処理や品質検査不正あるいは情報漏洩などが、買収後に自社の不正問題として顕在化して広く報道されるようなケースが見られます。これらのケースでは、買収側であった自社のコンプライアンス体制やその運用に何ら問題が無くとも、買収先企業における不正や法令・コンプライアンス違反が結果的に自社のビジネスやブランド全体にまで大きなダメージを及ぼす事態となっています。

2. 従来型DDによる不正リスク検知の限界

M&Aにおけるリスクの検知・確認においては、デューデリジェンス（以下「DD」という）の実施が一般的となっており、主要なDDだけでも「ビジネスDD」「財務DD」「税務DD」「法務DD」「人事DD」「IT DD」などがあります。

このうち、財務DDの実施に不正リスクの検知を期待する向きも多いのではないでしょうか。しかし財務DDは、財務諸表を基に対象企業の財政状態などについて調査を行い、将来期待できる収益性や不適切会計などのリスクの洗い出し・確認を行うものであり、財務諸表に現れないキックバックなどの不正や法令違反などを検知することは困難です。また、同様に法務DDの実施に法令違反の検知を期待する向きもしばしば見受けられますが、法務DDは、対象企業が締結した契約書や各種の規程、議事録あるいは紛争・苦情記録などから権利・義務や債権・債務について法務上の問題点を調査し、特に訴訟などの法的リスクの確認を行うものであり、やはり不正リスクの検知は困難と言えます。

3. 海外M&Aにおけるリスク事例

一方、日本企業による海外M&Aの現場では、リスクが不正として顕在化した以下のようなケースがしばしば見られます。

- 買収先企業の経営者を買収後も経営者としていたが、買収数年後に巨額の会計不正が発覚し、経営者が買収前から不正を主導して買収後も不正を継続していたことが判明。
- 買収先企業が起用するエージェントへの報酬・経費精算の支払を精査した結果、現地国政治家への謝礼や高額の贈答など、贈賄リスクが非常に懸念される支払が発覚。
- 買収先企業のオーナーを買収後も経営者としていたが、その経営者は別会社を所有しており、買収後に買収先企業から自身の所有する別の会社への業務委託を行い、買収先企業の利益を自身が所有する他の会社に移転していたことが発覚。
- 買収数年後、経営者のファミリー企業との不透明な取引が懸念されたため当該ファミリー企業を精査したところ、当該企業の役員が国際的な制裁リストに掲載されている者と同一人物である可能性が高いことが判明。

上記のような不正リスクの事例は、前述した財務DDや法務DDなどの従来型DDでは検知が非常に難しいものです。DDでは買収先企業による開示情報が制限されていたり、DDの実施自体が一定期間に限られるという時間的制約などさまざまな制約が課されており、仮にこれらの制約が無かったとしても、そもそもDDの手法自体があくまでも相手方が提示する「一次情報」に依拠する以上、相手方が隠している不正行為を従来型のDDだけで検出することは非常に困難です。

Ⅱ ESGリスクや経済安保リスクへの対応の難しさ

1. ESGや経済安保への対応という喫緊の課題

M&Aという自社にとってのチャレンジ、すなわち有事の場面のみならず、日々の事業運営という平時においても日本企業が対処すべきリスクは近年複雑化・多様化しており、各社は対応を迫られています。特に、環境問題や人権問題、贈収賄といったESGの観点、あるいは米中対立やロシアによるウクライナ侵攻といった国際関係に起因する経済安全保障問題への対応の観点などから、自社のみならずグローバルに広がるサプライチェーンや顧客という社外のプレーヤーをも含むリスク管理が厳しく求められはじめています。

たとえばESGの観点では、直接の調達先である一次サプライヤーのみならず、一次サプライヤーに部品・原材料あるいは人材派遣・ITサービスなどを提供する二次・三次のサプライヤーやベンダーなどによる環境破壊や児童労働・強制労働さらには外国政府公務員への贈賄まで、さまざまなESG関連リスクの把握と管理が求められています。また経済安保の観点では、自社の製品やサービスのサプライチェーンに、欧米当局などから制裁・規制を受けている企業や個人などが入り込んでいないかや、顧客の実質株主に問題のある企業・個人がいないか、さらには顧客が安全保障上のリスク懸念地域へ自社製品を転売していないか、などといった点にも目を配る必要が出て来ています。

2024 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

2. アンケートに頼ったリスク評価の限界

これらの新たな課題やリスクへの対応策として、ほとんどの日本企業は調達先や顧客へのアンケートの実施という、M&Aの際の従来型DDと同様に相手方の誠実さと善意を前提とした「一次情報」の確認に大きく頼っているのが実情です。

しかし、そもそも調達先が環境汚染や人権侵害、贈賄などに関与している場合に、そのような企業や個人がアンケートに対して実態に即した率直な回答を行うこと自体が期待出来ません。また、一次サプライヤーの先にいる二次・三次のサプライヤーやベンダーについては、それらがどこのどのような企業なのかすらわからず、アンケートの送付さえ出来ないこともしばしばです。たとえば、調達先管理の強化に取り組む大手日本企業であっても、一次調達先からのアンケート回収率は良くても8-9割であり、回答内容の真贋確認や二次・三次調達先へのアンケート実施についてはいまだ今後の課題として残されていることが多いのが現状です。

図表1　インテリジェンスとは？

■「インテリジェンス」とは、事実の羅列である「情報」を分析・評価を経て利用者の目的に資する形で活用可能としたものをいいます。
■「インテリジェンス」は、従来から国家の意思決定において活用されており、以下をはじめとするさまざまな情報ソースを対象に収集・分析されています。

タイプ	概要	情報ソースの例
Open Source Intelligence（OSINT）	公開情報ソース	登記、DB情報、メディア情報
Human Intelligence（HUMINT）	人的ソース	専門家証言、情報提供者
Imagery Intelligence（IMINT）	画像・映像ソース	報道映像、衛星画像、ストリートビュー
Signal Intelligence（SIGINT）	電波・電子ソース	無線、短波放送、携帯電波、GPS
Measurement and Signatures Intelligence（MASINT）	計測指標ソース	音響、地震波、放射線、化学物資
Technical Intelligence（TECHINT）	技術ソース	特許、学術論文、試供品、サンプル
Collective Intelligence（COLINT）	協同機関ソース	他国省庁・情報機関提供情報
Cyber Intelligence（CYINT）	サイバーソース	アタックサーフェス、プロファイル情報

出所：KPMG作成

図表2　「オープンソース調査」の情報ソースの例

出所：KPMG作成

2024 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Ⅲ 「コーポレートインテリジェンス」の有効性

1.「コーポレートインテリジェンス」の特徴

これらの課題に対して、M&Aの相手方やサプライチェーン内のサプライヤー、あるいは顧客などの実態やリスクを的確に把握・管理するのに有効な手段の1つが「コーポレートインテリジェンス」です（図表1参照）。OSINT（Open Source Intelligence＝オシント）とも呼ばれる一般公開情報の調査である「オープンソース調査」（図表2参照）とともに、HUMINT（Human Intelligence＝ヒューミント）と呼ばれる世界各国の人的ネットワークからもたらされる非公開の現地情報の収集・分析手法である「側面実地調査」という、2種類のアプローチからなる「二次情報」を網羅的に収集・分析することにより、一次情報よりも深度・確度の高い情報に基づいて企業や個人の実態やリスクを明確化し経営判断を支援するアプローチです。欧米ではすでに20世紀から広く活用されており、欧米の経営者にとってコーポレートインテリジェンスの活用は経営判断の基礎とも言え、コーポレートインテリジェンスを活用せずに下された経営判断は、取締役の職務怠慢として株主から訴えられる可能性すらある状況ともなっています。

ひるがえって日本では、一部の大企業がM&Aにおける背景調査としてコーポレートインテリジェンスの活用を行っては来たものの、多くの日本企業においてその活用は近年始まったばかりと言えます。しかし昨今、日本企業にとってESGや経済安全保障への対応が喫緊の現実的課題となるに至り、コーポレートインテリジェンスへのニーズは急速に高まっており、実際に活用をはじめる企業が急増しています。

2.「コーポレートインテリジェンス」の専門家の能力

現在、さまざまなベンダーが世界中の各種公開情報をデータベース化してリスク判断のための商品・サービスとして提供しています。リスクの確認・評価にあたってそれらのデータベースや商品・サービスを活用するのも有用な方法ではありますが、各種ベンダーが提供するデータベースの情報・データの種類・範囲・国・地域などにはばらつきがあり、また料金体系もさまざまです。このような状況でオープンソース調査などを専門としていない企業の担当者がそれらのデータベースや商品・サービスを活用することは非常に難しいのが実際です。

一方、コーポレートインテリジェンスの専門家は、幅広い情報・データから複数の情報を突き合わせて情報の真偽や確度を確認するほか、ある情報を契機として関連する企業や個人を連鎖的に特定して調査して行くことで、表面上は関連していないリスク要因と企業・個人との関連性を明らかにするスキルを有しています。また、各種のデータベースや商品・サービスには得意分野・不得意分野がありますが、コーポレートインテリジェンスの専門家は、どの不正リスクの分野には、どのデータベースの活用が有用であるかを十分に理解しています。

加えて、たとえば人権リスクの評価などでは、海外現地にしか存在しないネガティブ情報の確認が必要なこともありますが、コーポレートインテリジェンスの専門家は現地語での調査も対応可能であり、オープンソース調査のみならず現地の人的ネットワークから非公開の情報を収集する側面実地調査の手法によって、SNSやオンライン掲示板などにも記載されていないような現地の事情通のみが知るような情報を収集することも可能です（図表3参照）。

このように不正リスクの検知においては、専門家以外による調査では、世界中に公開されている膨大な情報・データや人的ネットワークのなかで流通する情報のなかから不正リスクの検知に有用な情報を的確に収集し、リスクの判断に資するインテリジェンスとして分析・活用することは非常に難しいと言えます。そのため、M&Aやサプライチェーン管理の一環として、不正リスクの度合いに応じてコーポレートインテリジェンスの専門家を起用することが強く望まれます。

また、特にM&Aにおいては買収時はもちろんのこと、売却時においても自社の事業や子会社といった売却対象についてコーポレートインテリジェンスを活用したデューデリジェンスを実施することにより、売却後にリスクが顕在化して売り手責任を問われるような事態を未然に防ぐことも実現可能となります。

なお、OSINTとも呼ばれるオープンソース調査は一般公開情報を対象とするため、一部にはネット検索程度に誤解される向きもあります。しかし実際には、オー

図表3　側面実地調査の情報ソースの例

出所：KPMG作成

2024 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

プンソース調査の対象情報は、たとえば世界各国の登記情報や制裁・訴訟に関する情報、メディアやインターネットの記事・書き込み、加えて衛星画像やストリートビュー、さらにはダークウェブなどのサイバー空間で取引される情報など非常に多岐に渡ります。そして、これらの情報を日本語・英語のみならず世界各国の現地語で収集し、その結果を分析して初めて経営判断に資する「インテリジェンス」となるのです（図表4参照）。

Ⅳ インテリジェンス機能強化に向けて

「コーポレートインテリジェンス」が単なる「情報収集」とは異なる点、すなわちインテリジェンスの質を決定づけるものは、情報源の多様さに加えて収集された情報を分析する観点・深度に拠るところが大きいと言えます。「収集されたリスク情報は果たして不正や緊急事態を引き起こし得るものなのか?」「海外現地でのビジネスの現場においてそのリスクはどの程度の問題として認識されるべきかものなのか?」これらの判断を導くための分析を行うには、単に調査に長けているだけではなく、世界各国における不正や緊急事態といったリスクが危機として顕在化した事態への対応経験が豊富である必要があります。例えるなら、火種を見てそれがボヤで収まりそうかあるいは大火になりかねないのか、その深刻度を判断するには熟練の消防士が必要と言えます。しかし、そのような人材は自社内には限られるのが実情です。したがって、今後日本企業がコーポレートインテリジェンスの活用を拡大して行くには、まずは不正や緊急事態への対応が豊富な外部のコーポレインテリジェンスの専門家を活用しつつ、同時に自社において人材を選抜・育成して自社のインテリジェンス機能を確立することが欠かせません。

コーポレートインテリジェンスの積極的活用と自社におけるインテリジェンス機能の確立・強化は、今後日本企業が海外企業に伍してグローバルにビジネスを成功させて行くための鍵であると言えます。

図表4　インテリジェンス調査の調査項目の例

背景・概要	対象企業の概要・背景や対象個人の職歴・経歴等に関する情報
沿革・実態	対象企業・個人による過去・現在の事業活動の実態等に関する情報
風評	業界や関係機関等における対象企業・個人の風評
コネクション	ビジネス上のコネクションや政治的コネクションに関する情報
ネガティブ情報	人権侵害、環境問題や贈収賄といったESG関連問題への関与等の懸念情報
カスタマイズ情報	対象企業・個人や関係する事項について調査依頼者が特に関心のある情報

出所：KPMG作成

コーポレートインテリジェンス

ウェブサイトでは、KPMG FASが提供するコーポレートインテリジェンスサービスの詳細を紹介しています。

www.kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/investigation-prevention-fraud/integrity-dd.html

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS
伊藤 俊介／パートナー
shunsuke.ito@jp.kpmg.com

2024 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

スタートアップの成長戦略の変容（前編）

あずさ監査法人
企業成長支援本部
坂井 知倫／本部長・パートナー
古口 長一郎／マネジャー

2024年4月に 国際通貨基金（IMF）が発表した世界経済見通しによる名目GDPの推計（USドル）では、日本はドイツに抜かれ世界4位となり、5位のインドとの差は2,000億ドル程度となっています。これは日本の少子高齢化による生産年齢人口の縮小が要因の1つに挙げられます。人口が増加していた高度経済成長期とは異なる成長戦略が求められ、日本政府は変革のキープレーヤーとしてスタートアップを掲げ、今後の日本経済への貢献や社会変革が期待されています。

IPOを目指すスタートアップを取り巻く環境も目覚ましく変化しています。足元では東証グロース指数の低迷などにより、非上場での資金調達を選択し上場時期を探っているスタートアップは少なくありません。また、上場時の資金調達が十分にできないために上場後に成長が鈍化する傾向が見られ、短期収益を求める投資家との兼ね合いで上場後に大型投資に踏み切りにくいなどが課題とされています。むやみに早期に上場を目指すよりも、大きく成長し満を持して上場する過渡期に差し掛かっていると感じます。持続的に成長するエコシステムを創出するためには、大企業との連携やM&Aを含めて成長戦略の多様な選択を検討することが必要だと考えます。

本稿は、スタートアップの資金調達の動向や日本のIPOマーケットにおける変化を紹介するとともに、スタートアップをめぐる環境について解説します。本テーマは、前編・後編の構成となっており、今回は前編になります。

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

不安定な株式市況や東証グロース指数の低迷などから、足元の国内の非上場スタートアップへの投資において選別が進み、ミドルステージ以降の資金調達の難易度が高まっています。そのようななか、事業会社およびCVCの投資動向に変化がみられ、特にCVCの存在感の高まりが今後のエコシステムの発展に重要です。

POINT 2

日本では初値時価総額が100億円未満の小型上場が大半を占めていますが、大企業の傘下に入り事業連携やブランドを活用し大きく成長を経てIPOを実現している事例が確認でき、変化の兆しが見られます。

POINT 3

スタートアップ関連の税制においては、オープンイノベーション促進税制の拡充などにより既存株主のセカンダリー取引の機会が創出されることが期待されています。また、パーシャルスピンオフ税制などを活用し、事業再編を検討する企業がでてきており、今後の動向が注目されています。

坂井 知倫
Tomonori Sakai

古口 長一郎
Choichiro Koguchi

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

Ⅰ 国内スタートアップ投資の現在地

スタートアップ投資環境の課題

国内スタートアップ企業への投資は、踊り場を迎えています。2024年上半期（1-6月)における国内スタートアップの調達総額は3,253億円（速報ベース)前年同期比3%減と同水準で推移しています（図表1参照）。IPOの厳しい環境が継続するなか、レイターの大型調達が減少し、シード・アーリーの企業へ投資が流れ、各ステージでの投資がより厳選されている印象です（図表2参照）。従来はレイターでの大型調達事例が全体の調達総額をけん引してきました。そのため数年前にシード・アーリーステージで調達した企業が次のラウンドを予定しているはずですが、IPO市況の悪化によって以前ほど大型の調達ができなくなっています。

さらに、年初来で好調な日経平均株価やTOPIXのパフォーマンスに比較して東証グロース市場250指数は2020年をピークに低迷が続き、IPO時のバリュエーションにも大きく影響しています。そのため、東証グロース市場の初値時価総額の中央値は2024年上半期においては83億円程度にとどまっており、小型IPOほど上場後の株価は低迷している印象です。

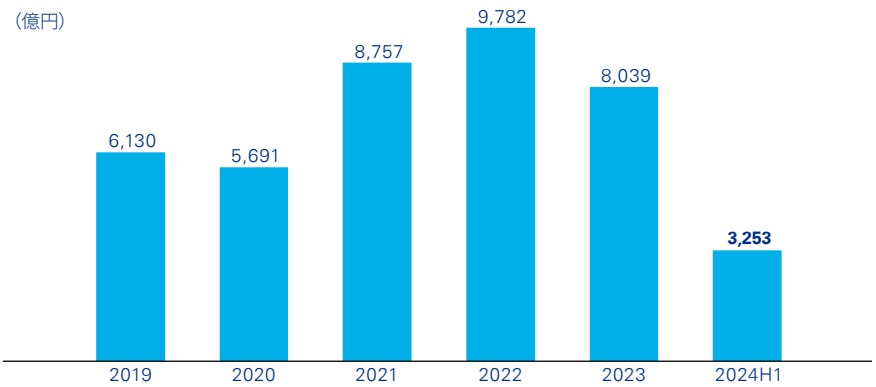
VCファンドの投資案件についても、直近ファイナンスよりダウンラウンドでのIPOに踏み切る事例が目立ちます。

また、スタートアップに投資するファンドの設立動向については、機関投資家をLPとする独立系VCによるファンドレイズは限定的で、スタートアップの資金調達と同様にLP出資の選別が進んでいる印象です。ただし、事業会社を中心として100億円規模のファンド設立が続いているため、新設ファンド数はそこまで減少しておらず、今後も動向が注目されます。

一方で、海外VCが日本のスタートアップへの投資を増加していることは歓迎すべきです。2024年上半期の海外VCによる出資額は前年同期比7割増の225億円となり、米中摩擦で中国向けの投資資金の一部が日本市場に向かっているほか、政府による海外VC誘致などの政策支援が効果を表しているようです。豊富な海外投資家の資金とともにグローバルで活躍する知見を取り込むことで国内スタートアップのステージを一段押し上げることを期待します（図表3参照）。

この市況下で特にミドル・レイター以降

図表1　国内スタートアップの資金調達額の推移



出典：スピーダスタートアップ情報リサーチ「Japan Startup Finance 2024上半期」を基にKPMG作成
https://jp.ub-speeda.com/document/240730wp/

図表2　日本のラウンド別の資金調達金額の分布状況：2024年上半期

ラウンド別	資金調達額	前年増減率
シード	368億円	67.3%
シリーズ A	542億円	0.7%
シリーズ B	765億円	△ 4.4%
シリーズ C	469億円	△ 34.7%
シリーズ D 以降	442億円	△ 8.5%

出典：Japan Startup Finance 2024年上半期 - スピーダスタートアップ情報リサーチ
https://jp.ub-speeda.com/document/240730wp/

図表3　大型調達を実施した主なスタートアップ：2024年1-8月

会社名	事業内容	資金調達額	主な海外出資者（一部略称）
Sakana AI	生成AI基盤モデルの研究開発	300億円	NVIDIA、Khosla Ventures
Smart HR	クラウド人事労務ソフト	214億円	Ontario Teachers'、KKR
ダイニー	飲食店向けのモバイルオーダー	75億円	Bessemer VP,Hillhouse
ログラス	経営管理クラウドサービス	70億円	Sequoia Heritage
レナリスファーマ	腎臓病関連の治療薬開発	60億円	Catalys Pacific、SR One
enechain	電力卸取引マーケットプレイス	42億円	Soros Capital

出典：Japan Startup Finance 2024年上半期 - スピーダスタートアップ情報リサーチ
https://jp.ub-speeda.com/document/240730wp/

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

を対象とする投資家はトップクラスのスタートアップに絞って厳選している傾向が強まっています。ポジティブに捉えると、シリーズA以降に投資するファンドサイズが大型化していることもあり、将来的に大きく成長可能性がある企業にとっては、早期から大きな調達がしやすくなっているとも言えます。

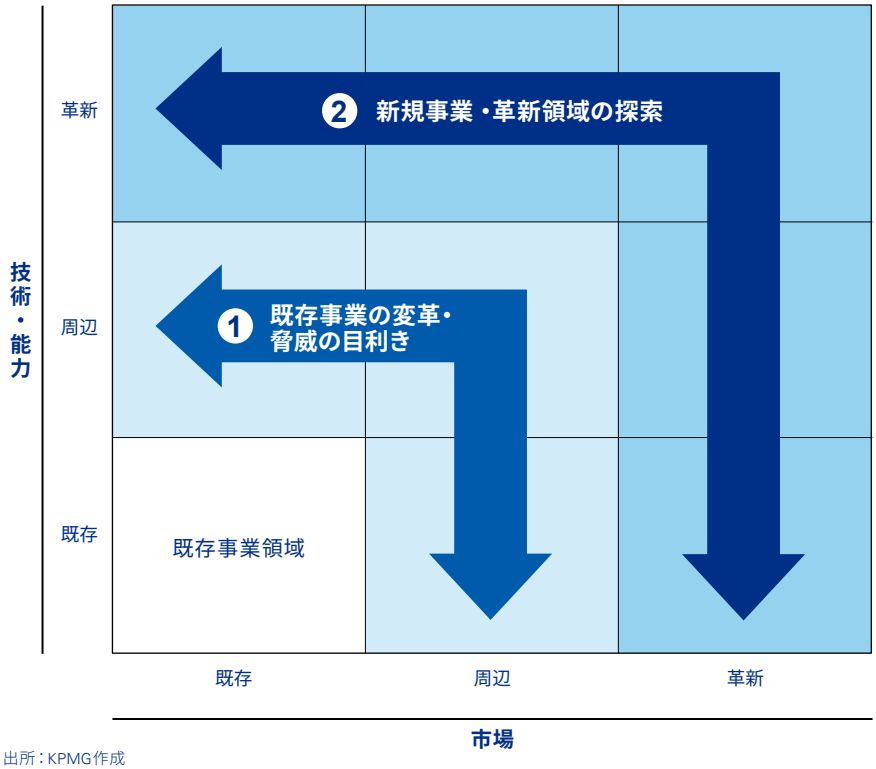
Ⅱ 事業会社によるスタートアップへの投資

1. 事業会社の投資する目的

事業会社によるスタートアップ投資の目的は、自社事業の周辺領域への出資を通じた①既存事業の変革・脅威の目利き②新たな技術や市場ニーズ・ビジネスモデルに基づく新規事業・革新領域の探索の大きく2つの目的に分類されます（図表4参照）。2010年から2015年頃には①既存事業の変革を目的としたデジタル領域への投資が進められ、2017年頃からは②新規事業や革新領域への投資が伸長したと考えられます。

ただ、スタートアップ投資の対象となる技術領域・市場の距離が自社の既存事業から離れるほど、成功確率は低減し、難易度は高まるといわれます。中小企業庁が2016年に実施した調査レポート「平成28年度中小企業・小規模事業者の成長に向けた事業戦略等に関する調査報告書」[1]によると、新規事業に取り組んだ企業のうち「目標を達成でき成功した」と回答した割合は27%となっています。スタートアップ自体の成功確率は設立から7〜8年経過したEXIT率は1割に満たず、8割以上のスタートアップは非上場のままですが、利益を創出できている企業は1%程度と言われています。

図表4　事業会社のスタートアップ投資の目的



出所：KPMG作成

2. CVC設立の意義と現状の分析

事業会社がスタートアップに出資する際に、コーポレート・ベンチャーキャピタル（Corporate Venture Capital　以下、「CVC」という）の設立が増加しています。CVCは主体的に定めた投資基準・投資期間の下で、戦略リターンと財務リターンを追求する出資スキームです。持続的な投資を実現するためには、事業シナジーが期待できる戦略リターンを創出可能な投資先だけではなく、成長可能性が高いスタートアップへの投資による財務リターンの確保が必要になります。

また、CVCは既存の社内規程や意思決定プロセスとは分離し、スタートアップ投資の特性に合わせた投資基準や独立した投資判断が可能な体制を設計可能となります。本体の事業会社と連携が必要になるものの、従来よりもスピーディーな意思決定が可能になります。さらに、CVCファンドを設立し、一定の投資枠のなかで出資を進めることを社外に発信することでスタートアップ投資の本気度を示すことにもなります。スタートアップは事業会社から事業に関する情報を吸い上げられるだけで、資金が提供されないのではという懸念もありますが、CVCを介することで業界コミュニティとの関係構築を円滑に進めることにもつながります。

なお、グローバルのCVCの大半は戦略リターンと財務リターンの双方を追求しておりますが、日本のCVCは戦略的リターンを重視する傾向が強く、ポートフォリオ全体で投資を回収することができずに投資パフォーマンスが停滞しているケースが散見されます。戦略・財務リターンは一体性を伴うことをが持続的な発展につながると考えます。

もちろんスタートアップとの協業を通じて事業変革やイノベーションを創造するうえでは、戦略リターンも検討するべきです。戦略リターンの実現性を高める取組み

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

としては、自社事業の深化や新規事業に関する知見の獲得だけではなく、スタートアップへの事業リソースや市場・顧客チャネルの提供を通じた成長支援が重要だと考えます。欧米のCVCは、投資先の技術面や販売面のサポートを事業部と連携する機能を保有し、投資先の事業や技術を市場に広げて新規事業の創造を積極的に推進しています。この取組みにより投資先の企業価値を高め、財務リターンも実現しています。

ここで直近の投資状況を調べると、CVCによる投資は2021年に350億円に達し、2023年まで300億円を超えて推移しています。しかし、2024年上半期において前年同期比で32%減少し121億円にとどまっています。この投資の変化については、先駆者として早い時期からオープンイノベーションを掲げ、情報収集の目的も含めてスタートアップへの分散投資やファンドへのLP出資をしてきた企業のスタンスが変化し、情報探索フェーズから資本業務提携やM&Aなど本来の目的へと徐々にシフトしつつあるためだと考えます。

Ⅲ IPOアプローチの変容

スイングバイIPOの広がり

最近では、大企業の資金力や信用力を活用するため、グループ傘下に入り成長を遂げてIPOを果たす、スイングバイIPOの事例が確認されました。宇宙探査機が惑星の重力を利用して加速する「スイングバイ」技術に由来し、企業の成長と上場を支援するスキームです。また、スイングバイIPOは資金調達手段としても有効であり、大企業の信用力を背景により多くの投資家からの関心を引き付けることにも寄与しています。

たとえば、Z世代向けアパレルブランドを展開する株式会社yutoriは2018年の設立したあと、2020年8月にファッションECサイト「ZOZOTOWN」を展開する株式会社ZOZOが過半数の株式を取得しグループ企業として急成長を果たし、2023年12月に東証グロース市場へ上場しました。同社は成長期待が高いブランドを積極的に買収し、独自のブランド開発や管理の仕組みを確立し自立分散型のブランド戦略で成長しています。ZOZOとの資本提携により、販路拡大だけではなく、M&Aディールにも提携効果が寄与していると思われます。同社を含めてスイングバイIPOの成功事例は複数確認でき、非上場のスタートアップでもスイングバイIPOを目指す企業は増加しています（図表5参照）。

スイングバイIPOを成功させるポイントとしては、下記が考えられます。

- 買収企業がスタートアップの経営陣の独立性を尊重
- 子会社化後もスタートアップの経営陣が一定の株式やストックオプションを保有するなどのリテンション施策を検討
- 買収企業側がスタートアップを長期的に支援する意識をもつために事業シナジーを重視

足元の株式市況や大企業におけるオープンイノベーションのフェーズの変化を考えますと、スタートアップの成長戦略の選択肢としてスイングバイIPOを第3の出口戦略として検討するスタートアップが増加する可能性は高いと感じています。

前述のIPO市況の低迷が影響し、シード・アーリー段階から投資した投資家はIPOまで従来よりもより長い期間を要する傾向が強まっています。数年前であればIPOを促していたであろう事業規模に達しても、さらに成長し続けるまでVCから資金調達し、上場時期を探っているスタートアップは少なくありません。これまでのスモールでクイックにIPOをする傾向から大きく成長するまでIPOを待つ過渡期だと感じます。このような流れが定着し、LP出資を検討する機関投資家にもこのサイクルが理解され、投資からIPOまでが長期間になることが受け入れられるようになれば、大型のEXITや大型の資金調達が増えてくると考えます。現状は移行期間と捉えて、時価総額で数千億円規模のIPOを持続的に実現し得る環境を整備していくことが重要です。

Ⅳ スタートアップ関連税制について

政府が主導する「スタートアップ育成5か年計画」をはじめ、成長が期待できるスタートアップを創出する環境整備が進むなか、税制の面でも抜本的な制度整備が実施されています。2023年度および2024年度の税制改正には、より多くの企業や個人がスタートアップと一緒にビジネスをするなど、スタートアップに投資しやすくす

図表5 スイングバイIPOを実施、計画する主なスタートアップ

会社名	事業内容	買収企業	買収日	上場日
ソラコム	IoT プラットフォーム	KDDI	2017年8月	2024年3月
yutori	Z世代向けアパレルブランド	ZOZO	2020年8月	2023年12月
カンム	後払い決済サービス	三菱UFJ銀行	2023年3月	未上場
ELYZA	生成AI、LLMの開発	KDDI	2024年4月	未上場
dely	料理動画アプリ	LINEヤフー	2018年7月	未上場

出典：各社のリリースを基にKPMG作成

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

るための措置が盛り込まれています。

1. エンジェル税制の非課税枠の拡充

スタートアップを起業するには、事業の立上げに並行して資金調達の課題に直面します。シード期に特化して投資するVCファンドも増えていますが、創業初期のスタートアップへの投資はリスクがとりわけ大きく、資金調達のハードルは高いです。そこで重要な役割を担うと期待されているのが、「エンジェル投資家」と呼ばれる個人投資家です。

エンジェル投資は2021年では、米国では約4兆円だったのに対し、日本では約138億円と約280倍の開きがあるといわれています。米国ではGAFAMの創業者や、M&AによるEXITをした起業家がその巨額の資金を投じています。

日本の「エンジェル税制」では、個人投資家が投資を行った年の所得税を算定する際、①寄付金控除（投資額から2,000円を控除した金額をその年の総所得金額から控除（投資対象は設立5年未満の一定の企業で控除額に上限あり））または、②譲渡益課税の繰延べ（投資額全額をその年の株式譲渡益から控除（投資対象は設立10年未満の一定の企業で控除額に上限なし））のどちらかを選択できることとされています。さらに、取得した株式の譲渡により譲渡損失が発生した際には、非上場株式については通常認められていない損益通算（他の株式の譲渡益と合算して譲渡所得等を計算する方法）や損失の3年繰越しの適用も認められます。

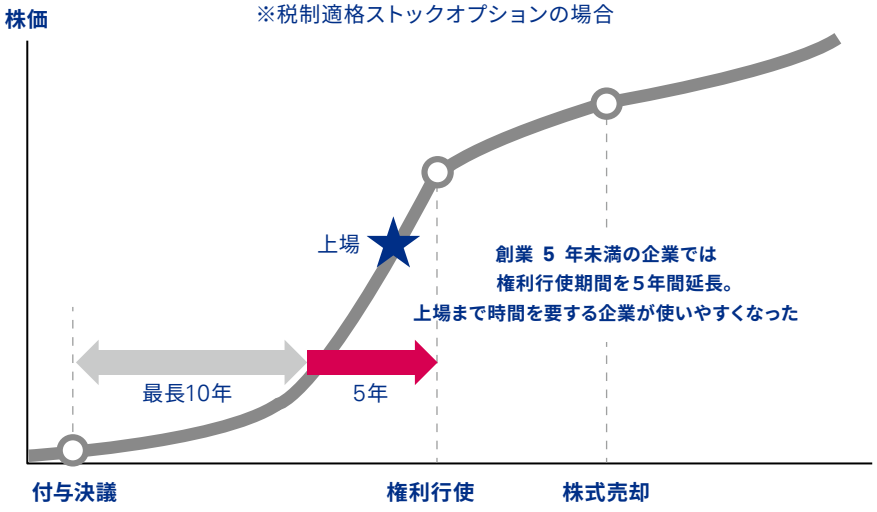
これまでのエンジェル税制において、上記②の譲渡益課税の繰延べの適用を受け、株式譲渡益を元手にスタートアップに再投資した場合、再投資した株式を売却するときまで課税は繰り延べられていましたが、別のスタートアップへの再投資に活用できる金額が目減りするため、投資の勢いがそがれるという不満の声があがっていました。しかし、2023年度税制改正により、上記②の適用を受けた金額のうち、再投資に充てた金額について20億円を上限として非課税（20億円を超える部分については、再投資した株式の売却時に課税）とすることとなりました。また、創業者が保有株式の譲渡益を自らの創業資金に充当する場合にも、同様に20億円を上限として非課税とする措置が創設されました。なお、エンジェル税制の対象となる企業は、非上場であることに加え、従業員数や試験研究費の割合、資本構成など一定の要件を満たす企業とされています。

2. オープンイノベーション促進税制の拡充

欧米ではM&AのEXITによる資金循環やエコシステムが構築されていますが、国内スタートアップの出口戦略は約8割がIPOに偏重し、M&Aの選択は限定的です。M&Aにより大企業の傘下に参画することや、起業家のキャッシュを生み出すことで、人材・資金の循環につながることは前述のとおりです。さらに、買収側としても自社にない技術やサービスを取り込み新しいマーケットに参入していく格好の機会です。周知のとおり、GAFAMをはじめとする数多くの企業は、スタートアップにM&Aを実行することで自社内外の経営資源を組み合わせ革新的な製品やサービスを生み出しています。

事業会社とスタートアップのオープンイノベーションを支援する制度として、オープンイノベーション促進税制が2020年4月より施行されています。これまでの制度は、国内の事業会社がオープンイノベーションを目的に、新規発行株式の取得によってスタートアップに一定額以上の出資をした場合、取得価額（上限あり）の25%相当額の所得控除が認められるというものであったため、既存株主が保有する発行済株式の取得(セカンダリー取引)が中心であるM&Aは、実質的に本税制の対象外となっていました。2023年度税制改正では、スタートアップの成長につながるM&Aを後押しするため、過半数の発行済株式の取得によるM&Aも本税制の対象となるよう拡充されました。なお、スタートアップの成長にコミットを促すため、M&Aから5年以内にスタートアップが一定の成長を達成していない場合には、所得控除をした金額が課税の対象となることを条件としている

図表6　ストックオプション税制の権利行使期間の延長



出典：経済産業省　ストックオプション税制
https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/stock-option.html

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

点も特徴です。

3. ストックオプション税制の拡充

スタートアップの成長にとって、優秀な人材の確保は不可欠です。そこで、役員や社員らに対して、あらかじめ決められた価格で自社株を取得する権利を与える「ストックオプション」が有効活用されています。ストックオプションの導入により、スタートアップの金銭負担を減少させるとともに、将来的に自社の株価が上がれば、社員らは権利を行使して株式を取得し、市場などで売却することで、権利行使価格との差額の利益を得ることができます。当然ですが、ストックオプションの権利を行使し株式を取得しても、株式を売却できなければ利益を得ることができません。つまり、スタートアップのIPOはストックオプションの利益を得やすくするための重要な出口です。

特に「税制適格ストックオプション」は権利を行使した時点では課税は発生しないほか、利益全体が譲渡所得として扱われるため、低い税率が適用されます。ただし、権利行使期間については、「付与決議の日後2年を経過した日から10年を経過する日まで」と決められていました。

そこで2023年度税制改正ではEXITまでに時間を要する研究開発型スタートアップ等でも税制適格ストックオプションを適用できるように、設立から5年未満の非上場のスタートアップについては、権利行使期間が10年から15年に延長されました（図表6参照）。特に、人工知能や宇宙など革新的な技術を必要とする「ディープテック」と呼ばれる分野では、事業が実を結ぶまでにより長い時間がかかる傾向にあるため、この改正により、そのような事業へ優秀な人材が参画する機会の増加が期待できます。

また、2024年度税制改正では、主としてレイター期のスタートアップの人材確保に資するよう、税制適格ストックオプションの年間権利行使価格の限度額について、最大で改正前の3倍となる年間3,600万円への引上げが行われたほか、税制適格ストックオプションの要件の1つである株式管理委託要件について、M&A時においても機動的に対応できるよう、スタートアップ自身により管理を行う方法が新設されました。

4. パーシャルスピンオフ税制

パーシャルスピンオフ税制は、2023年度税制改正において創設された制度で、親会社に完全子会社の持分を一部残してスピンオフを行う際、一定の要件を満たした場合に、親会社における子会社株式譲渡損益や親会社の株主におけるみなし配当への課税が免除される制度です（図表7参照）。

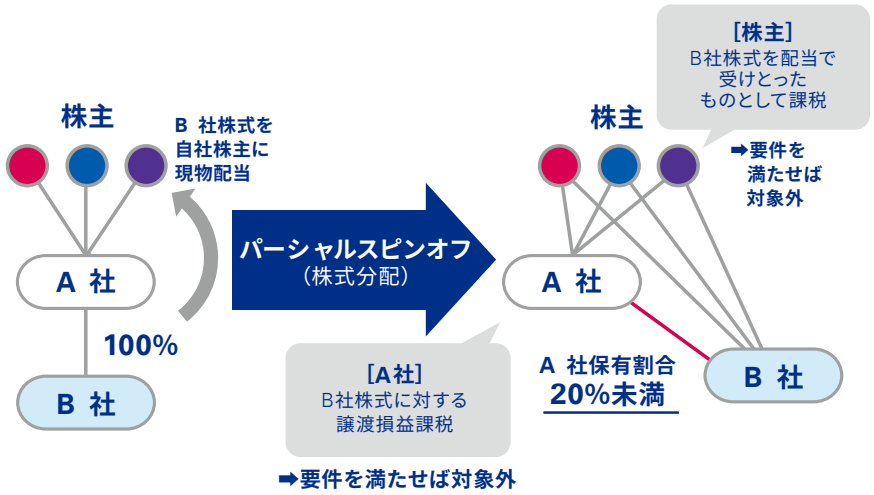
企業が成長戦略を実現するためには、限られた経営資源を適切に配分することが重要です。スピンオフは、事業ポートフォリオを最適化するための重要な手法の1つですが、海外と比べて日本の活用実績は限られています。そこで、段階的に分離しようとする企業に対してスピンオフの活用を促進し、日本経済や企業のさらなる成長を図るために本税制が創設された背景があります。

なお、パーシャルスピンオフ税制を適用できるのは、産業競争力強化法の事業再編計画の認定を受けた法人です。また、本税制の対象となるのは、完全子会社を切り出す株式分配型のスピンオフに限られ、事業部門を切り出す分割型によるスピンオフは対象外とされています。そのため、事業部門の切出しにおいて本税制の適用を受けようとする場合には、あらかじめ親会社が単独新設分社型分割により完全子法人を設立し、その後、その完全子法人を株式分配型によりスピンオフすることとなります。

また、パーシャルスピンオフ税制は2024年3月31日までの時限措置として創設されましたが、事業再編は検討から実施までに数年単位の期間がかかるのが一般的であるため、2024年度税制改正で適用期限が4年間延長されたほか、適用要件に「完全子会社が主要な事業として新たな事業活動を行っていること」という要件を新たに追加する見直しが行われました。

スピンオフにより独禁法や系列等の制

図表7　パーシャルスピンオフ税制の概要



出典：経済産業省「「スピンオフ」の活用に関する手引」
https://www.meti.go.jp/press/2023/06/20230626003/20230626003-a.pdf

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

約から解放され、元の会社の競合との取引や他社とのアライアンスや経営統合の自由度も高まります。海外の成功事例としては、米国でネットオークション大手eBay Inc.が子会社にウェブ決済事業を営む子会社PayPal Holdings Inc.をスピンオフすることで、競合の通販サイトとの取引を拡大し、両社の企業価値を向上させました。

日本の上場企業においては、カラオケ事業を展開する株式会社コシダカホールディングスがフィットネス事業を展開する株式会社カーブスホールディングスを分離し2020年3月に上場し、スピンオフ税制適用の第1号案件となりました。また、2023年5月にはソニーグループ株式会社がパーシャルスピンオフ税制を活用し、金融子会社の分離を検討すると公表しました。今後、国内においてさらなる活用が期待されます。

以上のように長期的な視点で多様な成長ストーリーや出口戦略を検討することで、持続的に成長するエコシステムを強固にし、社会や資本市場にインパクトのあるスタートアップの創出につながると考えています。

後編（KPMG Insight Vol.70/2025年1月号）では、2024年のIPOマーケットの振り返りや非上場会社における資金調達の多様化に係る制度整備および動向などを中心に、日本のIPOマーケットへの影響とスタートアップや投資家等のステークホルダーに対してどのようなインパクトをもたらすかについて説明いたします。

1 平成28年度中小企業・小規模事業者の成長に向けた事業戦略等に係る委託事業事業報告書
https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11646345/www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000224.pdf

関連情報

ウェブサイトでは、株式上場アドバイザリーに関する情報を紹介しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/ipo.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
古口 長一郎／マネジャー
choichiro.koguchi@jp.kpmg.com

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

人材育成におけるゲーミフィケーションの効果と今後の可能性

KPMGコンサルティング
ビジネスイノベーションユニット
岩田 理史／シニアマネジャー
髙野 洋介／マネジャー

ゲーム業界が長年ゲームの開発・運営を通じて培ってきた「ユーザーを引き付けて楽しませる」ナレッジを課題解決に活かす「ゲーミフィケーション（ゲームの持つ効果を他分野に転用すること）」は、デジタルメディアやゲームの発展とともに、対象者や目的に応じてその要素を組み合わせ、どのレベルの課題に対しても柔軟に対応できるソリューションです。
DXの進展に伴うデジタル人材への需要の高まりなどを背景に、人材育成（学び）の分野で学習者を支援するツールとしてゲーミフィケーションを活用した取組みが増えています。本稿では、人材育成（学び）を中心としたゲーミフィケーションの効果と今後の可能性について解説します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1
ゲーミフィケーションとは、ゲームの特性である「ユーザーを引き付けて楽しませる」ことで課題解決を図る取組みである。

POINT 2
対象者や目的に応じて要素を組み合わせ、どのレベルの課題に対しても柔軟に対応でき、日本の社会課題解決ツールの1つとして検討する価値がある。

POINT 3
人材育成（学び）の分野では、①学びに対する姿勢の変化、②マインド・スキルの向上、③知識の向上という3つの効果があるとされる。

POINT 4
ゲーミフィケーションの普及には、効果実証の場を作り、知見の発信、導入拡大の検討が必要である。

岩田 理史
Masafumi Iwata

髙野 洋介
Yosuke Takano

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Ⅰ 身近にあふれるゲーミフィケーション

1.ゲーミフィケーションの考え方

「ゲーミフィケーション」は、単にゲームのコンテンツ内で使用されている手法を流用することを指すものではありません。タスクをクリアするとポイントが獲得できるといったゲームのシステムやストーリーなど、ユーザーの目に見える部分を指して「ゲーミフィケーション」と呼ばれることもありますが、その背景にある「人間の心理・行動の本質的理解」と「ゲームの技術・開発体系」といった、ゲーム業界が長年培ってきたナレッジを課題解決に活かす概念を表す言葉です。ゲーミフィケーションでは、そのナレッジをベースとしてゲームの特性でもある「ユーザーを引き付けて楽しませる」ことで課題解決を図ります。これまでも、娯楽の要素を教育分野で活かす「エデュテイメント」や、社会課題の解決を意図したゲームのジャンルである「シリアスゲーム」など、ゲームの特性を課題解決に活かすこと自体は長年取り組まれてきましたが、それらがさらにデジタルメディアやゲームの発展とともに、対象者や目的に応じて要素を組み合わせ、どのレベルの課題に対しても柔軟に対応できるようになってきています。

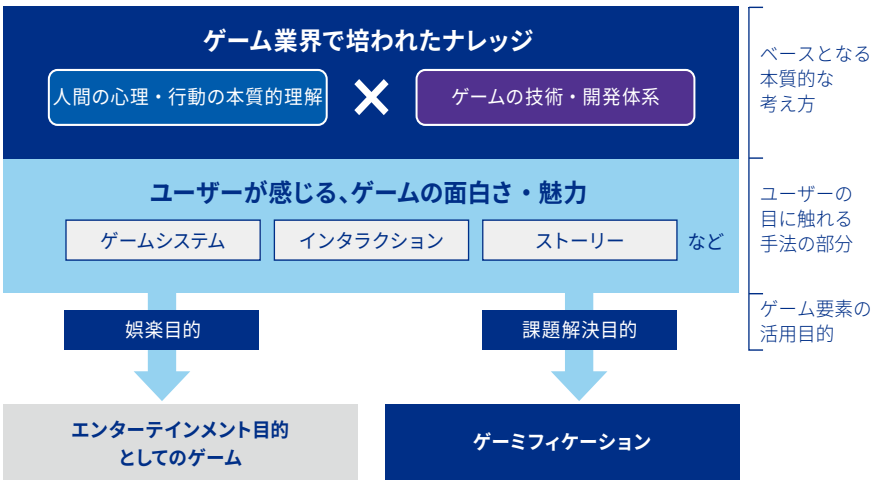
2.ゲーミフィケーションの価値

ゲーミフィケーションの取組みの1つに、スマートフォンのアプリ上で参加者同士が走行距離を競い合うことで運動を習慣化させるといった健康づくりを目的とした活用があります。そのほかにも、前述のとおりゲーミフィケーションはあらゆるレベルの課題に対して適応可能であり、日本社会の抱えるさまざまな課題に対しても活用が広がっています。たとえば、実際の3D都市モデルを組み込んだコンテンツを操作してもらうことでまちづくりに関心をもってもらう「地方創生」、ユーザーの生活行動で排出される二酸化炭素量を可視化し、その削減量を競わせる「脱炭素」への活用など、適応できる課題の範囲やアプローチ方法の多彩さにおいても、ゲーミフィケーションの社会課題に対する応用可能性は大きく、課題解決手法として価値が高いと言えます。

Ⅱ 人材育成へのゲーミフィケーション活用の背景

ゲーミフィケーションが人材育成に注目される大きな流れとして、わが国におけるデジタル人材不足という課題が挙げられます。企業においてDXの必要性が叫ばれるようになって久しいですが、推進の担い手であるデジタル人材は大幅に不足しているのが現状です。政府も「デジタル田園都市国家構想」の下、「デジタル人材の育成・確保」を掲げ、2026年度末までに230万人育成するという目標に向けて各省庁でさまざまな取組みが展開されています。このように、社会全体でデジタル人材育成が急務となるなか、専門人材の育成のみならず、ライフステージの早いタイミングから、デジタル技術に慣れ親しむ動きも出てきています。その1つが文部科学省の「GIGAスクール構想」で、全国の児童・生徒1人に1台の端末を配布するとともに、高速ネットワークを整備する取組みです。昨今の学校教育現場においてもデジタル活用が進展するなか、GIGAスクール構想により学ぶ意欲を高める手法や楽しく学ぶ仕組みであるゲーミフィケーションの活用の可能性は大きく広がりました。元来から学校教育現場においてゲームの要素を取り入れることで学習者が楽しみながら学習するための工夫は行われてきましたが、デジタルツールの導入により、学習者および教職員にとっても活用できる選択肢が増えています。なかでも、小学校・中学校・高等学校などの学校教育においては、スキルそのものより考え方を習得することに焦点を当てる導入段階であり、かつ学習意欲向上、学習継続支援が特に求められるステージであることも手伝い、ゲーミフィケーションがツールとして注目され、取組み例も増えています。

図表1 ゲーミフィケーションの考え方



出典：経済産業省「ゲーミフィケーションを活用した人材育成等に関する調査事業」
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/2024_gamification-jinzaiikusei.html

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Ⅲ ゲーミフィケーション活用の効果と留意点

ゲーミフィケーションの効果については、すでに多くの事例や研究によって示されていますが、本稿では、事例も多い「人材育成（学び）」の領域において、どのような効果がみられるのかを集約し、整理しました。KPMGコンサルティングが経済産業省の委託を受け実施した調査「令和5年度地域デジタル人材育成・確保推進事業（ゲーミフィケーションを活用した人材育成等に関する調査事業）」[1]からは、ゲーミフィケーションには、①学びに対する姿勢の変化をもたらし、②マインド・スキルの向上、③知識の向上に貢献するという大きく3つの効果があることが明らかになりました。

1. 学びに対する姿勢の変化

ゲーミフィケーションが学習者にもたらす「学びに対する姿勢の変化」とは、学習プロセスにエンターテインメント性をもたらすことで、学習者を学習対象に向かわせる、学習を継続させるなど、動機付けに貢献することを指します。今回、学習意欲をいかに刺激・保持するかを示す動機付け方法論の「ARCSモデル」に基づき、学びに対する姿勢にゲーミフィケーションがどのように作用するのかを整理しました。ARCSモデルとは、学習者の関心を獲得する「注意喚起（Attention）」、学習者の肯定的な態度に作用する個人的ニーズやゴールを満たす「関連性（Relevance）」、学習者が成功できること、また、成功は自分たちの工夫次第であることを確信するための助けをする「自信（Confidence）」、（内的と外的）報酬によって達成を強化する「満足度（Satisfaction）」という4つの要素を考慮すべきとしています。たとえば、「注意喚起」の要素では、ゲーミフィケーションは学習者に「好奇心」をもたらすことができます。具体的には、ゲーム内でイベントを指し示すときに使われる感嘆符「！」など、フラグを提示することで好奇心をくすぐり、ある行動を起こすことで、学習者の関心をひくのです。ほかにも、「自信」の要素に対しては、ユーザーの工夫や創造性に対して、ポジティブなフィードバックをコ

図表2　ゲーミフィケーションの学習への効果の全体像

出典：経済産業省「ゲーミフィケーションを活用した人材育成等に関する調査事業」
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/2024_gamification-jinzaiikusei.html

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

ンテンツ側から行うことで、自己効力感、および自信を高めさせることができます。

2. マインド・スキルの向上

学びに対する姿勢の変化を学習者にもたらし、学習プロセスへ導くことで得られる効果として挙げられるのが「マインド・スキルの向上」です。ここでいう「マインド・スキル」とは、ゲーミフィケーションを取り入れた学習プロセスをこなすうえで身に付けられる、定量化が難しい個人の特性によるマインドセットおよびスキルのことを指します。一般的には、「非認知能力」と呼ばれる分野が該当します。ゲーミフィケーションがもたらす効果としては、大きく分けて「課題に対するもの（対課題）」、「自己に対するもの（対自己）」、「他人に対するもの（対人）」の3つがあります。

（1）対課題

課題に対するゲーミフィケーションの効果とは、学習者の課題解決能力を高めることです。課題に対する適応力、課題を見極めるうえで重要な批判的思考力、実際に解決策を考える問題解決力といった項目に対して効果があると考えられます。たとえば、適応力という側面においてゲーミフィケーションのコンテンツとしては、結果のためにとるべき手段が複数あり、かつそれらに優劣が付けられないような学習プログラムを提供することが有効です。これにより、課題に対して柔軟なアプローチをとる力を育むことができます。どのように課題に対処すればよいのかデジタル上で試行錯誤を繰り返すことで、現実世界での課題に直面したときに必要となる適応する力を育てることができます。

（2）対自己

自己に対する効果については、ゲーミフィケーションの要素をコンテンツ設計に組み込むことで、責任感の醸成や自己認識、柔軟性、創造的思考力、内省を行う力などを育むことができる可能性が示されています。たとえば、ゲーミフィケーションのコンテンツ要素である「踊り場」という、難しい課題のあとには比較的簡単な課題を与えることで、成長した感覚と一息つく効果を与え、自己肯定感・コントロール感を高めることで、自分が今どの段階にいるのか、以前に比べてどれほど成長したのかを認識する機会を得ることができます。

（3）対人

ゲーミフィケーションコンテンツの設計において、他者との関係性を進行に組み込むことで、対人スキルを向上させる可能性もあります。他者との連携で達成されるべき「共通目標」の要素を組み込むことで、他者とチームで取り組む機会を作り、協働力を身に付けるといったことが考えられます。実際にこの要素を組み込んだゲーミフィケーションサービスも誕生しており、ユーザーはメンターを含む他者との協働を実現しています。

3. 知識の向上

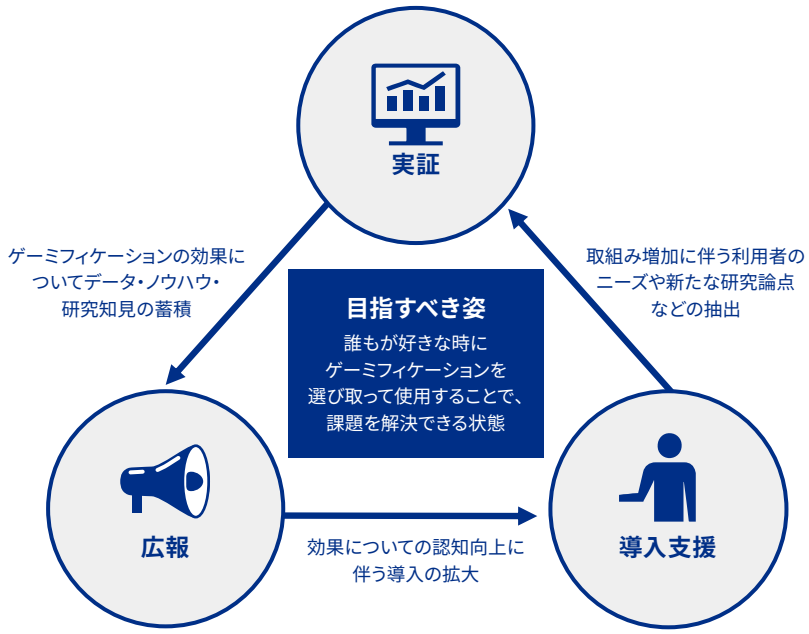
学習者を学習プロセスへ導くことで得られるもう1つの効果に「知識の向上」が挙げられます。ここでいう「知識」とは、比較的定量化がしやすい特定の知識やスキルのことを指しており、英語やプログラミングなどイメージがしやすいものです。こちらは、ゲーミフィケーションの要素で効果をもたらす、というよりはコンテンツ全体で獲得を目指すものになります。

一見すると、ゲーミフィケーションの要素を導入することで、知識が獲得できる（しやすくなる）と捉えられがちですが、その前段階にも効果をもたらし、知識以外にも効果があるということが整理されたことは、今後のゲーミフィケーション活用の幅を広げるものになります。

4. ゲーミフィケーション活用の留意点

ここまで、「人材育成（学び）」におけ

図表3　ゲーミフィケーションの取組み拡大に向けた検討点の全体像



出典：経済産業省「ゲーミフィケーションを活用した人材育成等に関する調査事業」
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/2024_gamification-jinzaiikusei.html

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

るゲーミフィケーション活用による効果について解説してきましたが、最後に、ゲーミフィケーションを導入するうえで検討すべき3つの主な留意点（ケース）を紹介します。

（1）学習内容の難易度が高いケース

コンテンツ化を行ううえで、内容の難易度が高く、段階的な学習設計が難しい場合、ゲーミフィケーションを仕組みとして取り入れることは難しく、効果を発揮しづらい可能性があります。

（2）学習者のモチベーションがすでに高いケース

学習対象そのものに面白みを感じる学習者にとって、キャラクターとともに学ぶ設定やポイントを稼ぐ、競争心を掻き立てる仕掛けなど、ゲーミフィケーションが不要もしくは学習内容と組み合わさることによって学習者のモチベーションを下げる逆効果を生む場合があります。

（3）学習目的とゲーム要素が対応しないケース

ゲーミフィケーションに面白さを出すためにはエンターテインメント性が必須である一方、面白いゲームが必ずしも教育に応用できるとは限らないため、コンテンツを調整することが必要な場合があります。実際、ゲーミフィケーションのコンテンツ化を進めるうえで、エンターテインメント目的の内容を教育現場の実情や温度感に合わせて微調整するケースも見られます。

Ⅳ さいごに

これまでゲーミフィケーションの考え方から活用の効果と留意点を紹介しました。ゲームの特性である「ユーザーを引き付けて楽しませる」ことで課題解決を図るというゲーミフィケーションを今後普及させるためには、①継続的にゲーミフィケーションの効果について実証する場を作り、②そこから生まれた知見について認知を広げ、③どのように導入拡大につなげるかを検討し、取組み拡大に向けた好循環を生み出す必要があります。最終的に、ゲーミフィケーションの手法が体系的に整理され、誰もが課題解決に活用できる状態になること、これこそが目指すべき姿であると考えます。前述のとおり、ゲーミフィケーションは人材育成だけでなく多くの課題に対して活用可能なツールであるため、解決策の一案として検討する価値はあると考えます。

1 経済産業省「ゲーミフィケーションを活用した人材育成等に関する調査事業」
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/2024_gamification-jinzaiikusei.html

関連情報

eスポーツビジネスコンテンツ

ウェブサイトでは、地域・国境・言語・世代を越えるコミュニケーションツールでもあるeスポーツに関して、国内外の最新情報を紹介しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2020/06/electronic-sports-business.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
ビジネスイノベーションユニット
岩田 理史／シニアマネジャー
masafumi.iwata@jp.kpmg.com

髙野 洋介／マネジャー
yosuke.takano@jp.kpmg.com

2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

FP&A（Financial Planning & Analysis）が導く経営管理の未来形

あずさ監査法人
アドバイザリー統轄事業部　コンサルティング事業部
柏原 恭太／マネージング・ディレクター

本稿は、Financial Planning & Analysis（以下、「FP&A」という）が日本企業にもたらしつつある経営管理の新しい形について解説します。
ここ数年、日本企業においてFP&Aという組織機能の導入が真剣に検討されています。その背景には、PBR（株価純資産倍率）の向上など企業価値に対するマーケットからの厳しい要請が本格化し、欧米企業のようなファイナンス思考、未来志向の経営管理への変革が待ったなしの状況にあることが挙げられます。近い将来、FP&Aがあたりまえのようにコーポレート組織に組み込まれることは間違いなく、経営管理のありかたも、必然的にドラスティックな変革が進むことになります。
FP&Aは経営判断に直接的に寄与する管理会計制度や自由度の高い切り口での分析や予測を可能にする情報基盤を武器にして、事業ポートフォリオの組換えや企業の魅力を高めるように働きかける「社内投資家」というべき存在として、コーポレート組織の中で、今後一層、必要不可欠な中核的役割を担う存在になっていくと考えられます。
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
昨今、FP&Aが求められている背景には、日本企業が事業ポートフォリオの組換えや最適資本構成の設計に対して真剣に取り組まなければならない状況が差し迫っていることを意味している。

POINT 2
FP&Aを導入するということは経理や経営企画といった既存のコーポレート部門では対応できない経営管理上の課題が顕在化していることを意味し、単なる組織のアップデートではない。

POINT 3
FP&AがCEOやCFOまた事業執行責任者の意思決定に寄与する提言を行うためには、自由度の高い管理会計の仕組みとそれを支える情報基盤が必要不可欠である。

柏原 恭太
Kyota Kashihara

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

Ⅰ FP&Aが求められる背景とその意味

1.経営を取り巻く環境の変化

ここ数年、日本企業においてもCEOやCFOの傘下にあって経営の意思決定や企業価値向上に向けた事業効率の向上を強力にグリップするFP&Aというコーポレート機能が強く求められてきています。その背景には、2023年3月に、東京証券取引所がPBR（株価純資産倍率）の低迷する上場企業に改善策を開示し、実行するように促したことに対応するなかで、FP&Aへの注目がさらに高まったこと、それに加えて企業の業績予測そのものも非常に困難になってきていることがあげられます。PBR向上への要請は、稼ぐ力、財務レバレッジの適正化、成長期待の醸成といった株主からの期待に真剣に向き合うことを余儀なくし、トップラインの成長率や収益額を中心にした過去の結果の振り返りでは、求められる説明性が担保できなくなってきたことを意味します。現状の事業ポートフォリオの是非や、個々の投資、撤退の判断に対しても、理由や根拠についての説得力ある説明が強く求められます。また業績予測が益々難しくなっていることは、業績と経営資源投入の因果関係についての感応度を業績の予測ドライバーとしてしっかりと手中にし、環境変化と業績の結果の因果関係を合理的に予測するというフォーキャスト思考の経営を促します。これからの経営管理は、業績を過去の延長線上に置くのではなく、変化要素のうちコントロール可能な要素を見極め、経営の意思をもってシナリオ別に業績予測を能動的に行うことが求められるようになってきているのです。

2.既存組織による解決の限界

欧米や外資系企業に固有の機能とされたFP&A機能の必要性が高まっているということは、これまで日本企業の本社コーポレートを構成してきた経営企画や経営管理、財務、経理、事業管理、関係会社管理といった組織のフォーメーションでは、以上のような要請に対して十分に対応することが難しくなってきていることを意味します。すなわちCEOやCFOが対峙しているさまざまな環境変化と要請に対して、従来型のコーポレート組織体制や経営管理プロセスの限界を示すものです。それは単なる一組織形態を追加することでも、従来型の組織をアップデートする取組みでもなく、経営管理プロセスとそれを遂行するために必要な機能や組織体制とレポーティングラインの抜本的なトランスフォーメーションであると捉えるべきです。

Ⅱ FP&Aとは：既存のコーポレート組織との違い

FP&Aの本質的な役割

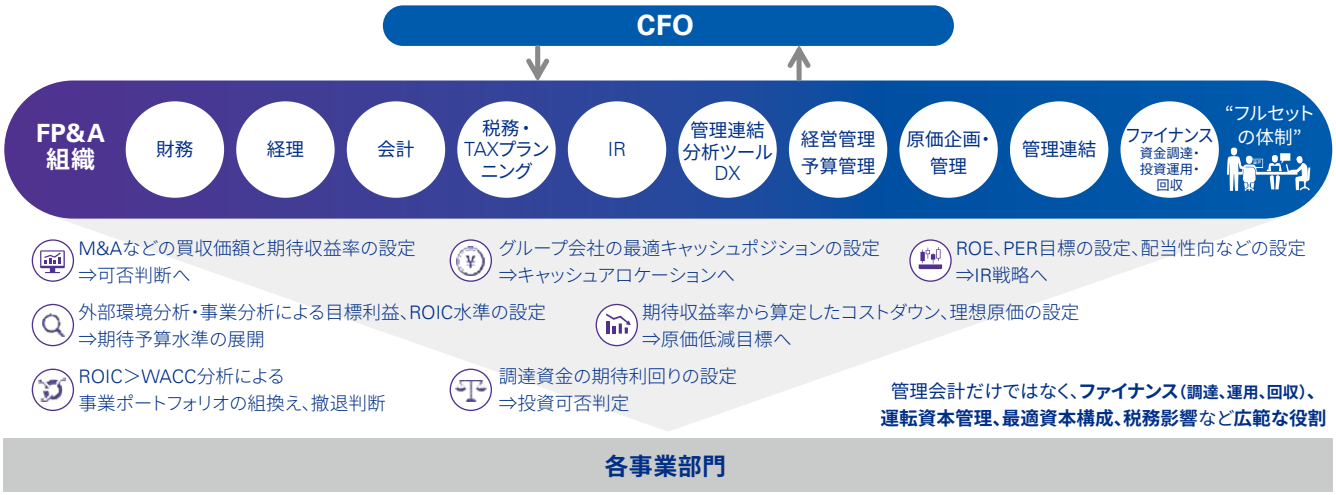
そもそもFP&Aとはどのような役割を担うべきであり、組織機能としてどのように組み込むべきものなのでしょうか。

図表1は、古くから欧米型組織においてFP&A機能が普遍的に担ってきた役割を、整理したものです（図表1参照）。

FP&Aの組織機能としての主要な特徴は以下に整理されます。

① CFOの直下で、企業価値向上のための経営戦略の策定やその実現に向けた具体施策や達成すべき目標水準を定めるため、分析、予測、計画の策定、業績報告といった業務を通じて、CEOや事業執行責

図表1 FP&A組織の原則的な概念と機能整理図



出所：KPMG作成

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

任者の意思決定プロセスに貢献する役割を担う。

② そのため組織の枠組みを超えて図表1に示される包括的な機能体系のすべてを組み合わせて、企業価値＝事業価値の向上に向けて事業活動を支援・統制する。

③ 投資や事業ポートフォリオ構成、ステークホルダーへの利益分配の説明など高度なファイナンス的知見が求められる。

特徴①は、FP&Aの分析（Analysis）的側面を示しており、すなわちコーポレートのなかにあって、企業の経営戦略の意思決定者や財務業績の責任者が担う重要な経営判断や将来の予測に対して示唆を与える役割です。ここにおいて重要なのは、過去の結果や分析にとどまらず、将来の見通しや財務数値だけでは測られない諸般の環境分析を通じてNext Actionにつながるコンサルティングのスキルです。これはまた数値分析のスキルでだけではなく、自社を取り巻く外部環境要因の変化をとらえる能力と、自社の実力値や業績に影響を与える要因を予測的にとらえ、CEOやCFOに忖度することなく客観的に提言する役割です。その際、投資家の視点をもち、外部にも説明できるような客観的な論証と数値による根拠付けが求められます。

特徴②は、FP&Aが事業部のなかにあって、事業部が期待通りのリターンを生み出しているかを常にチェックし、期待を下回ると予測される場合には業績改善のための課題解決を促す機能であることを意味します。事業執行責任者や事業部門が企画するアクションに対して財務業績の因果関係について合理的に理解し、あるいは全社的に目指す財務業績との整合性を図り提言する能力が求められます。このことはP/L（損益計算書）上で表現されるトップラインやボトムラインの予実差異の議論のみならず、最終的に企業価値や事業価値を構成する財務・非財務の“価値”が中期的にいかに増加したかを司る意味で、B/S（貸借対照表）上の資産や資本の増減、C/F（キャッシュフロー計算書）上のキャッシュの実質的な増減について、アクションとの因果関係を包括的に企画・統制する視点が求められていることを意味します。

特徴③は、FP&Aの最大の特徴であるファイナンスのスキルを指しています。ここでいうファイナンスとは、資金繰りや資金調達の意味ではなく、事業活動の「元本」を活用して、いかに事業活動成果としてのキャッシュを生み出すか、投資リターンを差配する意味での金融：ファイナンスを意味します。それゆえ元本利回りが期待を下回る事業について撤退や再編を提言することは当然のことながらFP&Aの最重要とする役割であり、過去のしがらみや感情的な思い入れといったバイアスが介入する余地はありません。FP&Aは企業内にあって、こうした金融的思考をもってあたかも「社内投資家」のように、投下した資産や資金が生み出す結果の巧拙を社内、特に事業執行責任者に厳しく問うのです。

日本企業では、こうした金融的概念が、コーポレート部門の間でもカルチャーとして根付いていないケースが多く、ましてや事業執行部門に浸透させることが非常に困難になっています。そのため短期の予算統制の議論に終始し、時系列での元本利回りの発想に乏しいことが少なくありません。そのためB/S思考といっても、コーポレートの経理や財務部門の領分とされ、事業執行と並行して議論される機会が乏しいともいわれます。したがって金融的素地がないケースではFP&Aは事業執行部門とハレーションを起こすことがあります。

最も重要なポイントは、上記の①～③のようなFP&Aの特徴が、CEOやCFOにおいて切実に求められているかどうかであり、かつ経理や財務部門、経営企画部門といった既存のコーポレート組織では充足されないことが明確に認識されているかどうかです。またFP&Aの①～③の役割は、従来の財務部門や経営企画部門の業務内容と類似しています。実際に予算策定や予実差異の分析、対策の提言、財務プランニングなどはFP&Aが担う業務と同じとも言えます。しかしながら意識やミッションの部分で全く似て非なる存在である点に留意が必要です。FP&Aは投資家や金融機関の要請を真剣に意識し、こたえることを主眼に置いていること、事業活動の原資を調達して運用し、還元することを最大のミッションにしています。したがって、事業執行責任者の「想い」をただ具体化するのでは役割として不適格であり、指摘したり、根拠を厳しく問う役割を担いうる存在なのです。これがすなわちFP&Aが「社内投資家」といわれる所以なのです。

Ⅲ FP&Aを有効化する条件

1. 意思決定を支える管理会計制度を有効化

FP&Aは経営判断に資する多岐にわたる情報の分析と提供を求められるため、過去の業績情報のみならず、予測や見通しに関わる経営課題の検討に役立つ多種多様な財務数値や会計情報およびその源流情報であるサプライチェーン上の生産効率、在庫や販売管理上の単価や数量など幅広く取り扱います。そのため、各企業の経営課題、たとえば売上利益を最大化するためのプロダクトミックスの決定や、グループ全体での得意先別損益分析に基づく価格政策、長期的な設備投資の意思決定、為替を考慮した最適な販売、生産ロケーション、市場性の予測を考慮した販売・生産計画情報など、意思決定の目的に応じた提言を行うために、さまざまな知見と状況に応じた臨機応変な対応が求められます。そこでは財務会計における決算単位別や開示事業セグメント別などの切り口だけでなく、目的に応じて事業や地域はもとより顧客や製品カテゴリー別、商流、販売チャネル別といった経営判断に有効な切り口で分析することが求められます。

たとえば生産拠点の必要生産量を算出

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

するために損益分岐点を導く際に使用する費用の固変区分は、財務会計上の費用区分とは異なる性質別の区分けが必要であり、エネルギー費用や非正規の労務費、残業代なども実態に即して固定費か変動費かを判断すべきです。また海外子会社の損益も移転価格税制の考え方に基づき、保有する機能などに照らして合理的な利益を達成するように調整された結果である財務会計上の数値であり、販売努力やコスト削減効果の実態をとらえるには不十分です。FP&Aに集まる情報は適切に事業上の成果を反映する切り口で表現されなければならないのです。また意思決定を支援するということは、スピードと情報の鮮度が高度に求められるということです。正確性を追求するあまり配賦計算や金額の小さい項目の数値確定に過度に時間をかけるよりはタイムリーに有効な粒度での情報を次のアクションにつながることを重視して提示する必要があります。たとえば事業部に展開するROICなども、財務会計上の正確性よりも、事業部門が「コントロール可能であることを実感できること」が重要であり、製品別の粗利益、固定資産や在庫などの管理可能なB/S項目を責任をもって具体的な改善策につなげられることが重要なのです。

言い換えれば、FP&Aを有効に機能させるためには財務会計で求められる正確性へのこだわりを捨て、経営判断や事業上のアクションにつなげられる意味のある切り口でかつ求められるスピードをもって運用される管理会計制度の構築が大前提なのです。（図表2参照）

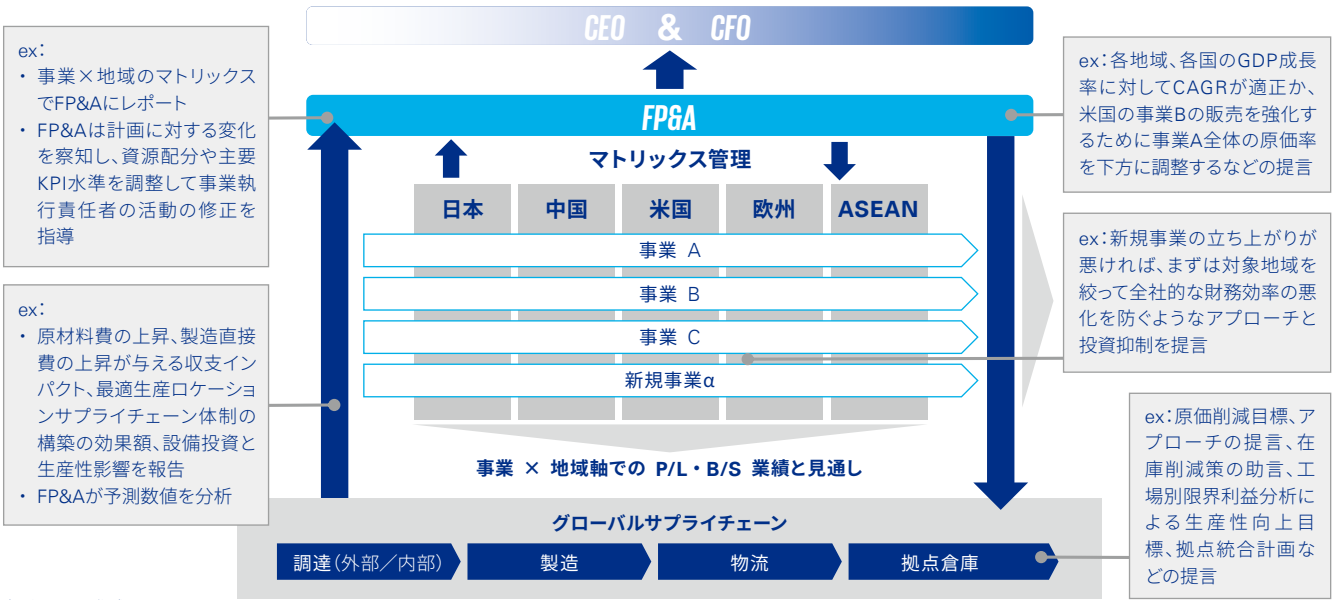
2.経営にとって意味のあるデータの統合と集約

FP&Aが有効に機能するための上記のような自由度の高い管理会計の仕組みを整えるうえで、最も障害になるのが企業組織内の情報の断絶と分散です。たとえば、コーポレート部門が保有する財務数値で表現されるデータと、各事業部門や関係会社が保有する事業運営に伴って把握されるデータ（販売や仕入の数量、取引価格、商流に関する情報、現物としての在庫数量や供給リードタイムなどのサプライチェーンに関わる情報、製造原価や生産効率に関する現場の情報など）は必ずしも一連の相関性をもって紐付けられていないことがあります。また投資の是非を判断するための、リターンの見通しや、さまざまなコストやリスクを見積もるための根拠情報が、各事業部や現場、各担当者個人に滞留していたり、感覚に依存していることも多くあります。

こうした状況下ではFP&A機能の導入によってレポートラインの増加やデータ集計作業の増加により事業部門や関係会社の計数管理担当者に多大なるストレスを与えてしまう事態が生じます。ましてや勘と経験に依存した予算策定の結果が、思い通りの結果になっているうちは、FP&Aによる改善提案やデータを活用した合理的な経営管理に移行する動機付けがきわめて低くなりがちです。

それゆえFP&Aの導入を検討される企業では、計画と実績の乖離を真剣に問題視するとともに、レポートラインを精査する取組みや、分散する情報を専用の共通

図表2 FP&Aを支える管理会計制度の整備



出所：KPMG作成

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

データプラットフォームに集めるプロジェクトを並走させることになるのです。

Ⅳ FP&A導入のアプローチ：誰がどのように推進するべきか

FP&A導入方法の2つのパターン

FP&Aの導入アプローチは、先進企業の事例からおおよそ2つのパターンに類別されます。1つ目は、計数に関わる部門：経営管理、事業管理、原価管理、財務管理、IRなどを組織の壁を取り払って集約し、自社においてFP&Aとして求められる機能構成に再編するケースです。情報の集約や人的リソースの集約を一気呵成に進められる点で有効である反面、既存の組織とのすみ分けや権限の配置、レポーティングラインの整理など、実務的な整理が完了しない間は、関係部門の抵抗や業務の混乱が生じる危険性も高いといえます。このアプローチではCFO管掌に計数系の組織をほぼすべておさめておく必要があり、CFO主導で強力に推進できる組織風土や権限の集約が前提になります。

2つ目のアプローチは、既存の組織体系はそのままに、少数精鋭で、人材を指名して組成し、必要性の高い事業部門の支援的役割を充足し実績を作りながら、他の事業部門への横展開やコーポレート組織の組成、情報環境の整備など段階的に整えていくケースです。これは実績と信頼を重ねながらスモールサクセスを積み重ねていくボトムアップ型の進め方といえます。関係各所の反発は少ないものの、最終的な完成形に至るには少なくとも3〜5年程度の中長期的な時間軸を要することになります。またその過程で、経営意思決定に必要な情報がすべてFP&Aに集まるよう、レポーティングラインが一元化されなければなりません。

どちらのアプローチをとるかは、経営管理体制が変革を迫られていることに対する緊急度合いや人材の状況、また経営トップの推進力や業務執行部門の理解度などさまざまな要因に基づいて決定されるべきです。いずれにしても、そこでは、外部の投資家との建設的なコミュニケーションを重視し、形式だけでなく社内全体のアクションとその根拠を十分に説明できる状態にする、また投資家だけでなくそれによって従業員にも報いようという会社の姿勢が問われます。

FP&Aを先行して導入している企業においては、事業部門や事業部、海外子会社での管理スタッフを経験したうえで、小規模なM&Aや新規事業の企画に関わった経験を持った人材や、投資家対策などのバックグラウンドをもった人材が登用されるケースが多く見られます。すなわち制度に対応するための専門的な会計基準や財務の知見よりは、事業活動の成否がどのように数字に影響するのか、勘所を構造的かつ動的にとらえられる能力がより重要だということです。こうした人材を育成するには、外部人材に依存するだけでなく、会計・財務の専門家としての知見と、事業活動のなかで経験や知見として蓄えられた事業企画的なスキルセットを融合する必要があります。また必要に応じて組織的かつ計画的にローリングするようなキャリアモデルや社内公募制やサポートする事業部門の事業効率性指標に連動した成果報酬型の評価制度などもFP&Aを定着させる制度的なインフラとして求められます。そして業績連動型の評価制度の導入も求められます。加えて最近では、FP&Aという、やや企業内では理解しがたい役割や仕事の内容、やりがいについて社内広報活動を展開していく試みも多くみられます。

Ⅴ さいごに

以上のように、FP&Aは全社的な経理管理思想、プロセスの変革の重要なパーツであること、その基本的な概念と特徴、既存組織との違い、日本の先進企業における成功要因と思われる特徴や導入ステップについて述べました。またFP&A機能は近い将来、間違いなく日本企業を支える重要な機能の1つとして当たり前に組み込まれることが予想されます。

そこに至るまでにはCEOやCFOの強い推進力が不可欠であるとともに、企業風土にあった業務内容と役割を明確にし、企業内に認知訴求していく働きかけも重要です。その意味でFP&Aというコーポレート機能は経営のニーズや課題認識が顕在化したタイミングで速やかに導入に向けた取組みをはじめるべきであるといえます。

関連コンテンツ

デジタル時代に対応するCFO組織の役割 〜CFOが持つべき5つの視点

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/07/aas.html

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
柏原 恭太／マネージング・ディレクター

kyota.kashihara@jp.kpmg.com

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

Topic　税務

経済産業省担当者によるBEPS2.0 国内法制化と今後の税制改正の動向
セミナー報告

KPMG税理士法人
Clients & Markets (Tax)
FinTech Finance & Technology
BEPS2.0実務対策プロジェクトリーダー
小出 一成／パートナー

小出 一成
Kazushige Koide

本稿では、2024年7月26日に開催したセミナー「経済産業省担当者によるBEPS 2.0国内法制化と今後の税制改正の動向」として、BEPS 2.0 Pillar 2グローバル・ミニマム課税制度に関する日系企業の実務対応のポイントについて、税務、会計、DXの観点から解説した内容ついて報告します。
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

経済産業省 浅井 洋介氏による解説

経済産業省経済産業政策局投資促進課課長の浅井 洋介氏は、本講演にて、国際課税制度の最近の動向と地政学を踏まえた今後の国内法制化の動向について解説した。

POINT 2

BEPS 2.0 Pillar 2グローバル・ミニマム課税制度に関する日系企業の実務対応の3のつポイントについて解説

＜税務＞ BEPS2.0の国内法制化が進み、今後、初年度の申告に向けての準備が本格化する。過年度のデータから影響額の予測値を算定し、未払税金計算実行の可能性について検討を行う必要があり、税務ガバナンスの強化が必要となる。

＜会計＞ 企業が準拠する会計基準（IFRS会計基準／米国会計基準（US-GAAP）／日本会計基準（J-GAAP））によって、要求される開示内容が異なるため、それぞれの内容に応じて対応し、監査法人と事前に協議しておく必要がある。

＜DX＞ 日系企業におけるBEPS 2.0 Pillar 2グローバル・ミニマム課税制度への対応は多大な事務負担を要するため、KPMG BEPS2.0 Automation Technology (KBAT)のようなDX Toolを用いた税務ガバナンス体制を構築する必要がある。

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

Ⅰ 経済産業省担当者による BEPS2.0国内法制化と今後の税制改正の動向

2023年7月、OECD（経済協力開発機構）はBEPS2.0プロジェクトに関して、BEPS（税源浸食と利益移転）に関するOECD/G20包摂的枠組みに参加する世界138ヵ国・地域（加盟国は143ヵ国・地域）が国際条約の大筋と実施に関する枠組み案の2つに合意したと発表しました。

OECD/G20包摂的枠組みは2021年に合意された国際課税の新しいルールで、第1の柱（Pillar 1: 課税権の新たな配分ルール）と第2の柱（Pillar 2: グローバル・ミニマム課税）から構成されます。これら国際税務に関する動きは、これまで「税金は国境越えない」とした国際課税制度の根幹を覆す約100年ぶりの大変革と言われています。

日本では2023年度税制改正（2023年3月28日成立、2023年4月1日施行）において「各対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税」（グローバル・ミニマム課税制度）が創設されました。グローバル・ミニマム課税制度のうちIIR（所得合算ルール）は、2024年4月1日以後に開始する対象会計年度より適用されるため、今後、初年度の申告に向けての準備が本格化します（図表1参照）。

そのようなBEPS2.0をはじめとした国際課税制度の最近の動向に伴い、税務関連法令を遵守するため、日系企業が経営課題の1つとしていかに税務ガバナンス体制を構築していくかが重要になってきています。本稿では、2024年7月26日に開催したセミナー「経済産業省担当者によるBEPS2.0国内法制化と今後の税制改正の動向」について解説します。

Ⅱ 開催概要

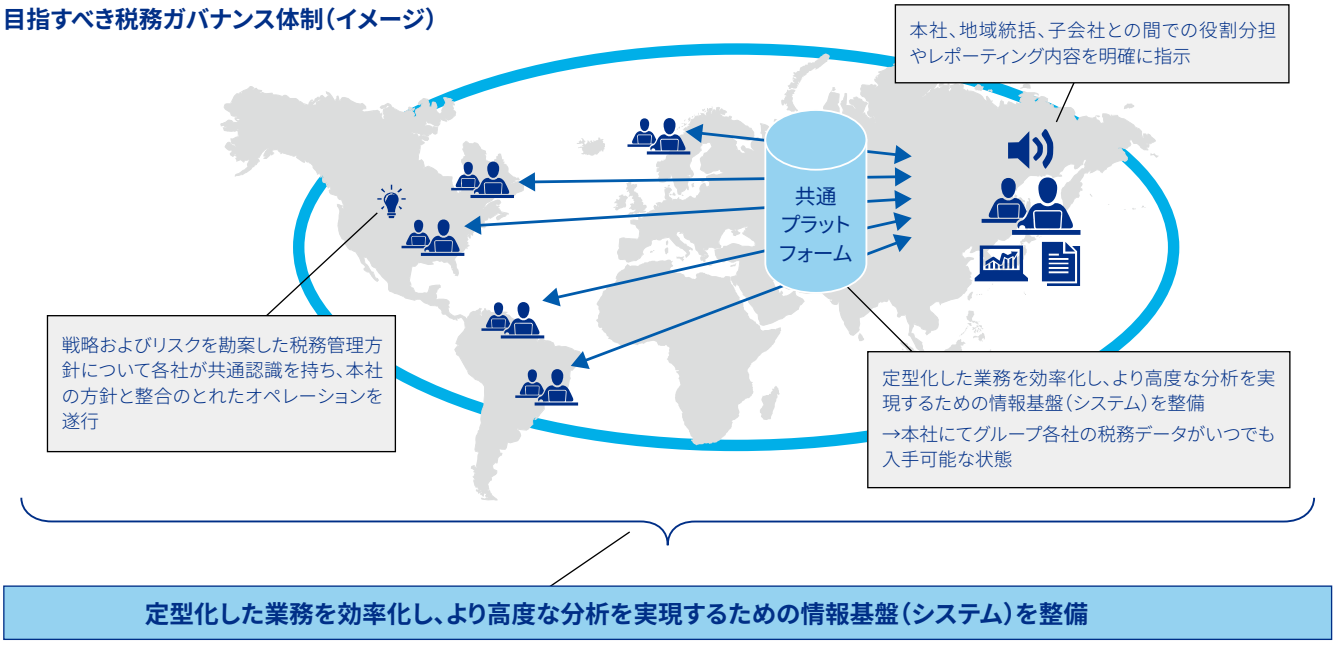
本セミナーには、日系大手企業のCFO、執行役員、財務・税務の責任者をはじめとする多くのクライアントにご来場いただき、各講演を熱心に聴講していただきました。

当日は、経済産業省においてBEPS2.0国内法制化の担当部門である経済産業政策局投資促進課課長の浅井 洋介氏から、国際課税制度の最近の動向と地政学を踏まえた今後の国内法制化の動向について解説をいただきました。

図表1 グローバル・ミニマム課税導入を踏まえた税務のDXの必要性

グローバル・ミニマム課税の導入により、対象企業の最終親会社に世界各地の子会社等から詳細情報を収集し、グループ全体の各国での実効税率や税額等を計算・報告する事務負担が生じる。
同税制への対応を契機に、情報収集等の定型業務を税務DXによって効率化するだけでなく、収集した情報を活用した税務リスクの早期発見や税務コストの削減など、グループ全体の税務ガバナンスの見直しや企業価値の向上に結び付けていくことが重要。

目指すべき税務ガバナンス体制（イメージ）



出所：KPMG作成

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

そしてKPMG税理士法人からは、BEPS 2.0 Pillar 2グローバル・ミニマム課税制度に関する企業実務対応のポイントについて、税務、会計、DXの観点から詳説しました。

Ⅲ 開会のあいさつ KPMG税理士法人　宮原 雄一

開会にあたり、KPMG税理士法人代表の宮原 雄一より、BEPS2.0をはじめとした国際課税制度の最近の動向に伴い、税務ガバナンス体制を構築する必要性が高まってきている旨、また、その重要性について提言しました。

Ⅳ 『国際課税制度の最近の動向』 経済産業省　浅井 洋介氏

経済産業省においてBEPS2.0国内法制化の担当部門である経済産業政策局投資促進課の浅井 洋介氏の講演では、BEPS 2.0 Pillar 2グローバル・ミニマム課税制度実施に向けた国際課税の動向について解説いただきました。

BEPS 2.0 Pillar 2グローバル・ミニマム課税制度の導入に伴い、日系企業にとってグローバルで税務ガバナンス体制を構築する重要性が一層増していることから、情報収集等の定型業務を税務DXによって効率化するだけでなく、得られた情報を活用して税務リスクの早期発見や税務コンプライアンスコストの削減など、グループ全体の税務ガバナンスの見直しや企業価値の向上に結びつけることが有効であると強調されました。

なお、「講演では、KPMG税理士法人が実施した過去2年間の経済産業省BEPS 2.0 調査委託事業、「令和5年度および令和4 年度の内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（諸外国等における経済の電子化を踏まえた課税の動向およびそれを踏まえたわが国の国際課税制度の在り方等に係る調査研究事業）」の結果も交えながら解説いただきました。令和6年分の経済産業省委託事業につきましても、3年連続にてKPMG税理士法人が受託し実施します。

Ⅴ BEPS 2.0 Pillar 2 企業実務対応のポイント解説 KPMG税理士法人　小出 一成

KPMG税理士法人からは、BEPS2.0 実務対策プロジェクトリーダーである小出一成が、BEPS 2.0 Pillar2 グローバル・ミニマム課税制度に関する日系企業の実務対応の3つのポイントについて解説しました。

（1）＜税務編＞グローバル・ミニマム課税制度の概要

2023年度税制改正（2023年3月28日成立、2023年4月1日施行）において「グローバル・ミニマム課税制度」が創設されました。グローバル・ミニマム課税制度のうち、IIR所得合算ルールは、2024年4月1日以後に開始する対象会計年度より適用されるため、今後、初年度の申告に向けての準備が本格化します。

税制改正に対する実務上の対策として、移行期間CbCRセーフハーバー適用による対象事業体特定と影響額の簡易試算の実施（過年度データから予測値算定）、各国ETR（実効税率）計算に際しての入手情報の特定と未払税金計算実行に向けたスタディの実施（実行可能性の検討）、アウトソーシングとDX Tool導入を合わせた税務ガバナンス体制の構築（内製化の限界と税務ガバナンス強化）が重要になります（図表2参照）。

（2）＜会計編＞グローバル・ミニマム課税制度の開示

改訂IAS®基準では、BEPS 2.0 Pillar2グローバル・ミニマム課税制度法人所得税に関連する当期税金費用（収益）の区分開示を要求しています。J-GAAP上では四半期対応は不要とされていますが、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計上することが必要です。一方で、US-GAAP上では、いまだ特段BEPS 2.0 Pillar2グロー

図表2　税務編　実務対策のチェックポイント

BEPS2.0 Pillar 2 グローバル・ミニマム課税制度への準備	■ 移行期間CbCRセーフハーバー適用による対象事業体特定と影響額試算の実施（過年度データから予測値算定） ■ 各国ETR計算に際しての入手情報の特定と未払税金実行に向けたスタディの実施（実行可能性の検討） ■ アウトソーシングとDX Tool導入を合わせた税務ガバナンス体制の構築（内製化の限界と税務ガバナンス強化）

出所：KPMG作成

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

バル・ミニマム課税制度に関する開示の明確な指針は出ていませんので、これまでどおりの対応が必要と考えます。

（3）<DX編>DX Toolを用いた税務ガバナンス体制構築の必要性

日系企業におけるBEPS 2.0 Pillar2グローバル・ミニマム課税制度への対応は多大な事務負担を要します。そして、会計監査および適時開示に備えるため、世界で最も申告期限が短い国の1つである日本では、非常に短期間で複雑な税額計算を期末後すぐに終えなければなりません。この困難を乗り越えるためには税務業務の階層化が必要であり、日系企業の税務ガバナンスを変えていくためには、企業トップマネジメントのマインドセットの変革が重要だと考えます。KPMG税理士法人ではTax Reimaginedと題し、DX Toolを用いた税務ガバナンス体制構築のご提案を行っています。また、そのDX Toolとして、KPMG Digital GatewayおよびBEPS2.0 Pillar 2の自動計算が可能なKPMG BEPS 2.0 Automation Technology（KBAT）[1]を提供しています。

Ⅵ 質疑応答

各講演後は、経済産業省の方へも直接質問できる大変貴重な機会ということで、閉会間際まで積極的な質疑応答が行われました。閉会後も、クライアントとKPMGパートナーが活発に意見交換し、大変盛況のうちに幕を閉じました。

1 KPMGジャパン、BEPS2.0 Pillar2向け自動計算ツールの提供を開始
https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/04/tax-beps-kbat.html

【開催概要】

「経済産業省担当者によるBEPS2.0国内法制化と今後の税制改正の動向」

開催日：2024年7月26日（金）
開催場所：経団連会館
主催：KPMG税理士法人

プログラム：
①開会の挨拶
（KPMG税理士法人　宮原 雄一）
②『国際課税制度の最近の動向』
（経済産業省　浅井 洋介 氏）
③『BEPS 2.0 Pillar 2
企業実務対応のポイント解説』
（KPMG税理士法人　小出 一成）

セミナー録画および資料リンク
https://kpmg.com/jp/ja/home/events/2024/06/tax-meti-seminar-202407.html

税務コンテンツ

ウェブサイトでは、税務に関するさまざまな最新情報を紹介しています。

https://home.kpmg/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
Clients & Markets担当
BEPS2.0実務対策プロジェクトリーダー
小出 一成／パートナー
☎ 03-622-8039
✉ kazushige.koide@jp.kpmg.com

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

サステナブルな税務部門とは
～Tax Reimaginedで実現する税務機能の再構築～

KPMG税理士法人
インターナショナルコーポレートタックス
Tax Reimagined センター・オブ・エクセレンス
福田 隆／パートナー
小島 梨絵／ディレクター

福田 隆
Takashi Fukuda

小島 梨絵
Rie Kojima

BEPS2.0、FATCA（Foreign Account Tax Compliance Act：外国口座税務コンプライアンス法）、CRS（Common Reporting Standard：共通報告基準）、EU PCbCR（EU Public Country-by-Country Reporting：欧州の国別納税額の開示義務化）といった法制面での大きな変革を受け、国際税務は新たな時代の幕開けを迎えようとしています。規制の標準化に向けた税務当局の国境を越えた協力が進み、税の透明性が一層高まっている今、税務部門の在り方を根本から見直す時期が来たと言えるでしょう。
急速に変化する国際税務にスマートに対応し、税務部門の未来を再定義するために、KPMGでは「税務トランスフォーメーション」、「グローバル・コンプライアンス・マネジメント・サービス（GCMS）」、「税務テクノロジー」を統合した税務フレームワーク「Tax Reimagined（税務機能の再構築）」を推進しています。本稿では、企業が抱える税務の課題に対応するために、企業の税務機能の再構築に向けた変革を支援する「Tax Reimagined」の概要をご紹介します。
なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1
国際税務はBEPS2.0、FATCA、CRS、EU PCbCRなどの大きな変革を受け、新たな時代の幕開けを迎えようとしている。急速に変化する国際税務に対応するためには、税務部門の在り方を根本から見直す税務機能の再構築が必要である。

POINT 2
日本企業の税務ガバナンス体制は海外子会社に任せる分散型であることが多いが、適正な税務コンプライアンスが実施されているとは限らない。税引後利益およびフリーキャッシュフローを最大化するためには、税金を税引後利益に対するコストであると認識して経営課題の1つと考えるべきである。

POINT 3
税金の管理と最適化は経営陣が主導するが、推進していくのは税務部門である。税務部門は適正な税務コンプライアンス業務を遂行するだけでなく、税務部門自体が利益を創出するという新たな認識を持ち、レピュテーションリスクを考慮しながら、コンプライアンスの遵守と社会の期待を両立させることが求められる。

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

Ⅰ はじめに

日本企業はこれまで、納税を行うことは企業の義務であり、社会貢献の一環であると考えてきました。そのため、納税額の多寡よりも、適正な税務コンプライアンスの実施が重要であると考える日本企業も多いと思います。この考えは、OECDが提唱する政策や規範に近く、アグレッシブな税務戦略を進めてきた外資系企業も見習うべきサステナブルな考え方です。

しかしながら、海外子会社の税務管理については、日本企業の多くが海外子会社に任せる分散型の税務ガバナンス体制を採っています。この体制で、海外子会社の税務管理は本当に適切に行われているでしょうか。税務当局からの指摘を受けていないことをもって、適正な税務コンプライアンスが実施されていると判断することはできません。なぜならば、本来、税金は人件費などと同様、税引後利益に対するコストであり、キャッシュアウトを伴うものだからです。税引後利益およびフリーキャッシュフローを最大化するためには、税の管理と最適化（つまり、税務ガバナンス）を経営課題の1つと考えるべきだと考えます。

Ⅱ KPMGが提案するフレームワーク：Tax Reimagined（税務機能の再構築）

税務ガバナンス体制の構築が必要と言われても、何から手をつければよいのか分からない企業もあるかと思います。

そこで、KPMGでは「税務トランスフォーメーション」、「グローバル・コンプライアンス・マネジメント・サービス（GCMS）」、「税務テクノロジー」を統合したフレームワーク「Tax Reimagined（税務機能の再構築）」を推進しています。

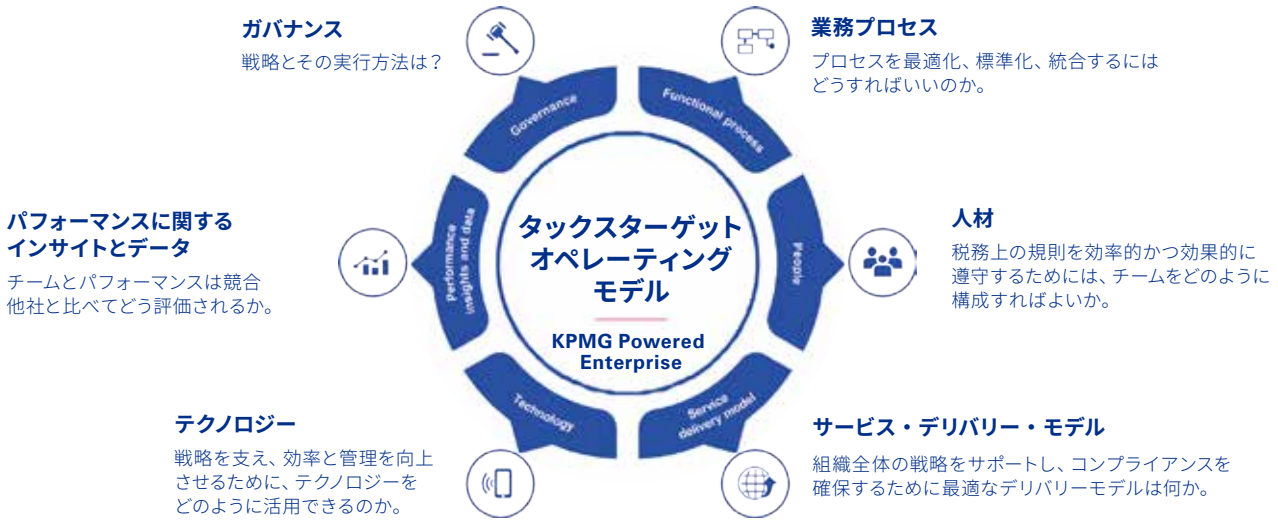
1. 税務トランスフォーメーション

人員不足、情報収集プロセスの見直し、非効率な作業の自動化、税務担当者の役割・責任の見直し、税務リスク・オポチュニティの把握など、これらの課題に向き合うためには、まずKPMGタックスターゲットオペレーティングモデル（Tax Target Operating Model：Tax TOM）を用いて、企業が抱える課題が「業務プロセス」、「人材」、「サービス・デリバリー・モデル」、「テクノロジー」、「パフォーマンスに関するインサイトとデータ」、「ガバナンス」のどれにひもづくものなのかを特定します。TOMは、税務戦略を実行するために必要な組織の「継続的な」設計を可視化するツールで、税務部門が担う責任をより効率的で効果的、かつ統一化された運用モデルに改善します（図表1参照）。

ただし、各項目は密接に関係しており、1つの課題に対応する場合でも、他の項目への影響を考慮する必要があります。たと

図表1 KPMGタックスターゲットオペレーティングモデル

TaxTargetOperatingModel（Tax TOM）は、税務ビジネス戦略を実行するために必要な組織の「継続的な」設計を可視化したものです。TOMは、税務部門のビジョン、価値観、および能力によって各社異なります。Tax TOM見直しの目的は、税務部門が担う責任をより効率的で効果的、かつ統一化された運用モデルに改善することです。



出所：KPMG作成

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

えば、効率化を実現するために新たなテクノロジーの導入（DX）を検討する企業が増えていますが、最新のテクノロジーを導入するだけでは必ずしも課題の解決には至りません。DXを成功させるには、従業員のスキル向上や意識改革、業務プロセスの見直しなども同時に検討する必要があります。

また、BEPS2.0 Pillar2対応をきっかけに情報収集プロセスの見直しを始める企業も多く見かけます。そうした企業にお勧めなのがGloBE情報申告書作成ツール「KPMG BEPS2.0 Automation Technology（KBAT）」です。KBATはKPMG Digital Gatewayに統合されたクラウドベースのツールで、グローバルミニマム課税に関する申告書作成を支援します。誰がどのような情報を入力するのか、入力担当者の負担をどうやって軽減するか、入力された情報の正確性をどのようにして担保するか。これらは、本社が主導となって標準化したプロセスを構築する必要があります。その際に重要となるのは、海外子会社をどのように管理していくかをイメージすることです。

2.グローバル・コンプライアンス・マネジメント・サービス（GCMS）

分散型の税務ガバナンス体制から中央集約型の税務ガバナンス体制への移行は、当然ながら、本社にかかる負担が大きくなります。また、推進しようとしても、企業内でこのようなプロジェクトを遂行する人員や専門知識を持ち合わせていないことから移行できずにいる企業もあります。そのような企業にお勧めなのが「グローバル・コンプライアンス・マネージメント・サービス（GCMS）」です。

ここでは、税務ガバナンスを「データ・ガバナンス」と「税務知識（税務リサーチ能力）」の２つの要素に分けて考えてみましょう。

KPMGは10年以上前から、グローバルにおける税務プロセスの標準化と効率化に注力してきました。企業のモデルと組織体制の標準化を実現するためのテンプレートやマニュアルを構築し、プロセスをより効率的に進めるためのテクノロジーに投資し続けています。

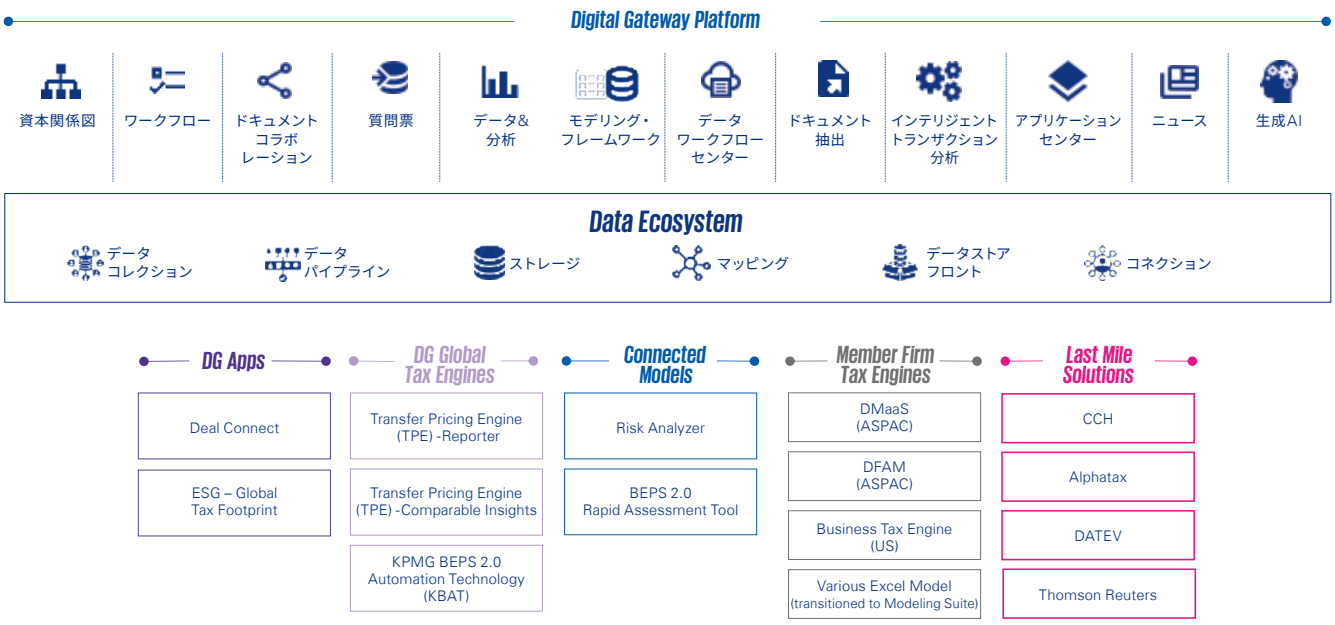
「データ・ガバナンス」に関しては、KPMGの強みであるグローバルネットワークと独自の税務テクノロジーを活用することで、企業は自社の投資を最小限に抑えつつ、GCMSを通じて海外子会社の税務コンプライアンス業務プロセスの標準化を実現することができます。

「税務知識（税務リサーチ能力）」については、AIの進化により、将来的には税務知識を持ち合わせない人でもある程度のリサーチが可能になると予測されますが、税務専門家の確認なしに最終判断を下すにはまだ時間がかかりそうです。税務専門家が従来どおり税務アドバイザーとして企業を支援する場面は今後もしばらく続くと考えます。

実際、海外子会社の税務申告をすべて社内で対応している多国籍企業はほとんどありません。したがって、業務委託先を絞ることで一元化と標準化を目指すことは自然な流れだといえます。

税務戦略として企業がまず検討すべき事項は、税務のオペレーティングモデルです。税務を含む管理業務にどれだけ自社

図表2 KPMG Digital Gateway



出所：KPMG作成

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

の人員を費やすのか、費用対効果の高いモデルは何か、日本企業は改めて考える時期が来ています。

外資系企業は、積極的にグローバルネットワークを持つ税理士法人と税務管理を担えるパートナーシップ体制を構築しています。KPMGも企業の単なる税務業務の委託先ではなく、企業の長期パートナーとして共にグローバル税務ガバナンス体制の構築に向き合いたいと考えています。

3.税務テクノロジー

税務コンプライアンス業務の未来を見据えると、テクノロジーへの投資は不可欠です。KPMGでは、税務に特化したクラウドベースのソリューション「KPMG Digital Gateway（図表2参照）」の利用拡大を見据え、「データ・ガバナンス」体制構築を目的とした機能開発を強化しています。

具体的には、申告業務に適したワークフロー構築機能、各税務コンプライアンス業務に関連する資料の保管機能、そして構造化データと非構造化データの収集を実現するツールの開発です。特に、既存のERPシステムでは結びつかない税務特有の非構造化データを、質問票機能を用いて効率的かつ単純に収集する仕組みは重要です。

その好例がBEPS2.0 Pillar2です。GloBE情報申告書を作成するうえで必要となる情報には、非構造化データが含まれているからです。そこで、まずは必要となる情報の種類分け、保管場所の特定作業を行います。構造化データは、ERPを含む既存のシステムから収集できるものが多いため、どのように手入力を削減できるかを検討します。一方、非構造化データの場合、まずデータを収集する仕組みを考える必要があります。

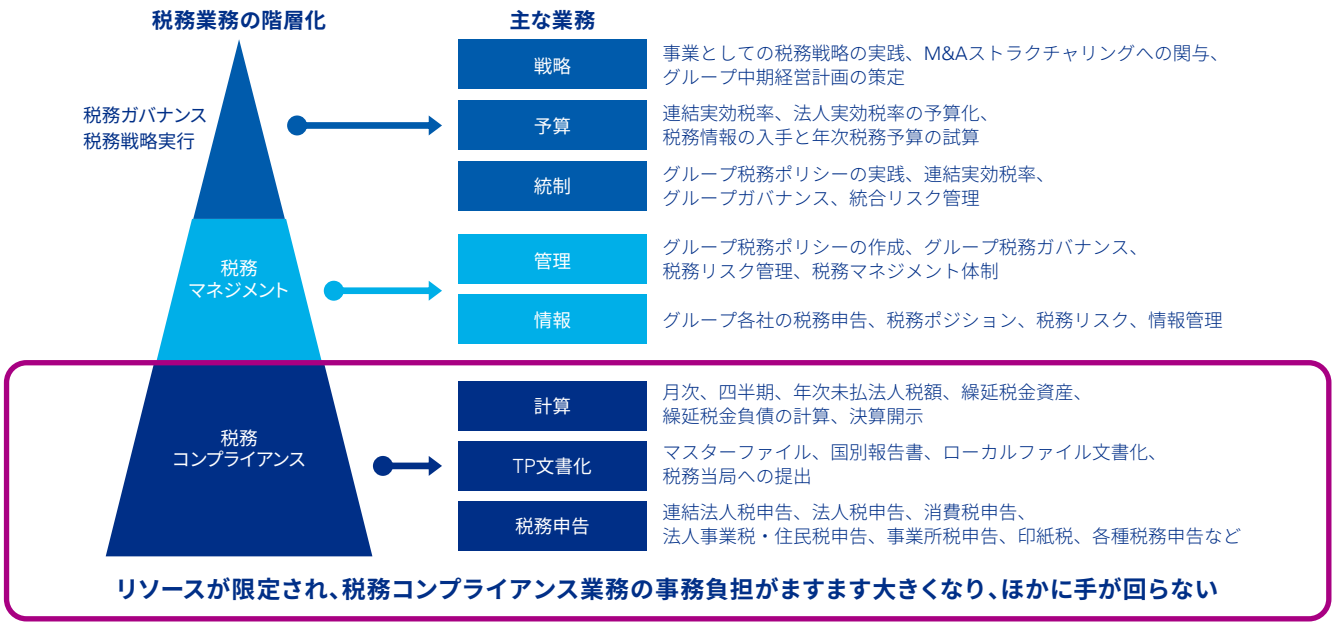
企業の税務のパートナーとして、KPMGが常に心掛けていることは、企業のニーズに合ったテクノロジーソリューションを提供し、税務コンプライアンス業務対応に必要となる時間と手間を削減することです。これこそが、パートナーに求められている期待ではないかと考えます。

Ⅲ さいごに

税金の管理と最適化は、一般的には経営陣が主導し、税務部門を中心に推進することになるでしょう。税務部門はその役割と責任を再評価し、人員を再配分することになりますが（図表3参照）、単に適正な税務コンプライアンス業務を遂行するだけでなく、税務部門自体が利益を創出するという新たな認識を持つことが求められます。そして、企業ブランドのレピュテーションリスクを考慮しながら、コンプライアンスの遵守と社会の期待を両立させることが求められます。

国際税務は、新たな時代の幕開けを迎えようとしています。BEPS2.0、FATCA、CRS、EU PCbCRといった法制面での大きな変革を受け、規制の標準化に向けた税務当局の国境を越えた協力が進み、税の透明性が一層高まっている今こそ、国際税務の急速な変化にもスマートに対応できるサステナブルな税務部門の在り方について考えましょう。

図表3　目指すべき税務部門の構築に向けて



出所：KPMG作成

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

関連情報

ウェブサイトでは、グローバル税務管理支援サービス等を紹介しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/services/tax/global-tax-management.html

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人
小島 梨絵／ディレクター

☎ 03-6229-8199
✉ rie.kojima@jp.kpmg.com

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

KPMG News

Information

KPMGジャパン、日経フォーラム「世界経営者会議」に特別パートナーとして協賛

NIKKEI FORUM
世界経営者会議
GLOBAL MANAGEMENT DIALOGUE

KPMGジャパンが協賛する、「日経フォーラム第26回世界経営者会議」（主催：日本経済新聞社、IMD）が10月28日（月）、29日（火）に開催されました。
世界経営者会議は、世界の著名な経営者が問題意識を共有し、経営理念や企業戦略などを語り合う国際ビジネスイベントです。
「潮目をとらえ、変革を主導するリーダーシップ」という全体テーマに沿い、KPMGジャパン 共同チェアマンの山田 裕行が登壇し、プレゼンテーションなどを行いました。

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/2024/09/global-management-forum-2024.html

Service

「製品の環境価値表出支援サービス」KPMGコンサルティングが提供を開始

各国・地域の法規制・政策動向や環境配慮製品への関心の高まりを受け、製品が環境に与える影響や環境への貢献度を総合的に評価する「製品の環境価値」を表出する動きが加速しています。製品の環境価値表出を行うことで、製品がどのように環境に寄与するかを示し、低炭素・低資源に優れた環境配慮製品が選択される市場の形成・成長につながると考えられています。
KPMGコンサルティングでは、製品特長を踏まえた環境価値評価手法や環境ラベル／認証の選定から、取組み高度化に向けた仕組みの構築まで一貫して支援します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2024/10/kc-environmentalvalue-products.html

Information

監査法人で初の「プラチナくるみんプラス」認定取得

高水準な子育てサポート企業の証「プラチナくるみん」を取得した企業のうち、さらに不妊治療と仕事が両立しやすい職場環境作りに積極的に取り組む企業として、このたびあずさ監査法人は「プラチナくるみんプラス」認定を監査法人で初めて取得いたしました。
当法人で働くすべての人が、それぞれの制約に関わらず安心して能力を最大限に発揮し、自分らしく活躍できる職場の実現を目指し、この取組みを継続的に進めていきます。

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/2024/09/platinum-kurumin-plus.html

Information

FITチャリティ・ラン2024に参加 寄付総額2位、リレー3位

KPMGジャパンは、コミュニティ支援の一環として、チャリティ・ランニングイベント「FITチャリティ・ラン2024」に参加しました。本年度、KPMGジャパンは、2番目に多く寄付金を集めた企業として表彰され、企業対抗リレーでは3位に入賞しました。また、新しい取組みとして、日本ブラインドサッカー協会と協働し、ブラインドサッカー体験ブースを開設し、多くの方にブラインドサッカーの楽しさを体験していただきました。

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/about/our-impact-plan/prosperity/fit-charity-run-2024.html

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

Thought Leadership

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

サーベイ

KPMGグローバルCEO調査2024

English / Japanese

今回で10回目となる「KPMGグローバルCEO調査2024」は、主要11ヵ国と11業界の企業経営者1,300人以上に経済およびビジネスの展望に関する今後3年間の見通しについて調査し、まとめています。世界経済の見通しに自信を持つCEOの割合は72%で堅調な結果となる一方、同じく72%のCEOがビジネスの成功に重圧を感じており、サプライチェーンの課題やオペレーショナルリスク、サイバーセキュリティが最も大きな成長の脅威として挙げています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/09/ceo-outlook-2024.html

ピープル＆チェンジ

Future of HR（人事の未来）2024-25　企業価値を高めるこれからのウェルビーイング

Japanese

企業が継続的に成長していくためには人材への投資を行い、従業員一人ひとりのウェルビーイングを高めていくことが必要です。レポートは、KPMGコンサルティングが国内企業を対象に行った調査から、人事部門が人的資本経営をリードする価値提供部門へと変革するために取り組むべき2つのミッション（仕事のウェルビーイングを高め個の力を最大化する／組織貢献のウェルビーイングを高め求心力を最大化する）と、これらのミッションを遂行するための6つのトレンドテーマを紹介しています。

https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-future-of-hr.pdf

ESG

グローバルESGデューデリジェンス+調査 2024

Japanese

KPMGでは、日本企業約20社を含む35ヵ国・600名超のディール関係者を対象に、ESGデューデリジェンスに関するグローバル調査を実施しました。足元では、M&A市場の減速や投資意思決定にESG要因を織り込むことについての議論などがありましたが、そうした逆風にもかかわらず、ESGデューデリジェンスは依然としてディール関係者にとっての重要事項であることがわかりました。調査から浮かび上がった現状のベストプラクティスや課題なども考察しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/09/global-esg-due-diligence-study-2024.html

エネルギー

Reaction～困難な時代における成功の鍵：レジリエンスとイノベーション

English / Japanese

経済の不確実性を背景に、化学・素材業界では革新的なアプローチと揺るぎないリーダーシップが必要とされています。今回のReactionでは、化学業界の市場概観を解説しながら、景気後退からの脱却方法を探ります。テクノロジーの活用やコスト最適化、M&A、多様性、規制遵守などの重要性が依然として高いなか、付加価値を創出する生存・成長戦略として、AIの活用や内部炭素価格（ICP）の導入の効果的なアプローチを考察します。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/08/reaction-magazine.html

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

出版物のご案内

図解＆徹底分析
IFRS会計基準「リース」

IFRS第16号は、2019年から適用されていますが、実務上、さまざまな課題や論点が認識されています。
本書では、このIFRS第16号について、会計処理をイメージできるように図表や設例を多用して具体的に解説しています。実務を踏まえた最新の基準解釈･論点対応も充実させるとともに、セール・アンド・リースバック取引に関する基準改訂もわかりやすく解説しています。これから日本においても新リース基準が公表・適用されることを視野に、主要な項目ごとに、改正前の日本基準との比較も明示しています。

【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・324頁
3,960円（税込）
2024年8月刊
単行本

マネロン等対策の新論点
金融犯罪・マネロン対策、経済制裁の融合

本書は、FATF第5次対日相互審査に向けて継続的・組織的に実効性を確保するための全論点を解説しており、金融機関の現場で直面している課題ごとに、重要な論点を幅広く網羅しています。経済安全保障とマネロン対策の融合に向けた示唆に加え、サイバー・暗号資産・新技術の明暗・DXの課題などについて、マネロン等対策や金融犯罪対策を切り取り、検証のうえ、方向性を詳説しています。

【編】KPMGジャパン

金融財政事情研究会
A5判・496頁
6,600円（税込）
2024年8月刊
単行本

サステナビリティ経営・開示のための
GHG排出量算定ガイドブック

本書では、国際的な潮流としてサステナビリティ関連財務開示が求められているなか、温室効果ガス（GHG）排出量削減に取り組む第一歩として、自社の現在地を把握するためのGHG排出量の算定について解説しています。国際的な算定・報告基準であるGHGプロトコルを基礎に、スコープ1･2･3各場面での算定方法を示しています。
また、カーボンフットプリント算定の基礎や開示実務上の留意点についても触れています。

【編】あずさ監査法人
KPMGあずさサステナビリティ

中央経済社
A5判・248頁
3,080円（税込）
2024年8月刊
単行本

IFRS会計基準
外貨建取引と為替ヘッジの会計実務

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

【編】あずさ監査法人

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

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

https://home.kpmg/jp/publication

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

海外関連情報

海外投資ガイド・最新トピックス

KPMGでは、海外進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つ情報を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ヵ国とインドの主要制度の各国比較や最新トピックスを掲載している資料です。

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

2024年9月発行

2024年度版　チェコ投資ガイド

Japanese

本投資ガイドでは、会社法、税制、労働法および財務報告や監査について概説しています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/08/czech-businessbook-20210820.html

2024年8月発行

2024年度版　シンガポール投資ガイド

Japanese

本投資ガイドはシンガポールに投資またはシンガポールにて事業を行うことを検討されている方々のために、情報提供を目的としています。

https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2015/09/singapore.html

2024年7月発行

2024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/2023/07/ema-latesttopics-20230706.html

海外投資ガイド・最新トピックス一覧

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

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

掲載国	発行年
中国	2023年
香港	2023年
台湾	2023年
インド	2022年
シンガポール	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	2022年
ベルギー	2022年
スペイン	2022年
チェコ	2024年
ドイツ	2023年
アラブ首長国連邦（UAE）	2021年
南アフリカ	2022年

海外進出支援窓口
各国の最新情報については、右記URLをご確認ください。

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

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

KPMGジャパン メンバーファーム一覧

有限責任 あずさ監査法人

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

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

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

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

KPMG税理士法人

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

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

KPMG社会保険労務士法人

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

03-6229-8000

KPMGコンサルティング株式会社

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

東京事務所 03-3548-5111
大阪事務所 06-7731-8052

名古屋事務所 052-571-5485
福岡事務所 092-741-9903

株式会社 KPMG FAS

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

東京事務所 03-3548-5770
大阪事務所 06-7731-8054

名古屋事務所 052-589-0520
福岡事務所 092-741-9904

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

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

東京事務所 03-3548-5303
大阪事務所 06-7731-8050

KPMGヘルスケアジャパン株式会社

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

03-3548-5470

株式会社 KPMG Ignition Tokyo

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

03-3548-5144

株式会社 KPMGアドバイザリーライトハウス

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

03-3548-5700

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

KPMGジャパン
kpmg.com/jp

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

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

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

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

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

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

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

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