



KPMG Japan CFO Survey 2021

KPMGジャパン CFOサーベイ2021

December 2021

home.kpmg/jp

A person is walking on a sand dune under a starry night sky. The person is silhouetted against the bright, star-filled sky. The sand dune is in the foreground, and the sky is filled with many stars and constellations. The overall mood is serene and contemplative.

Contents

調査概要 02

Executive Summary 04

KPMG's Specialist Insights 10

事業戦略 13

投資戦略・資金調達 21

コーポレートガバナンス 29

リスク管理 33

税務 39

包括的な企業報告 43

経理・財務 49

Message

KPMGジャパンが、2019年に開始したCFOサーベイは、今年で3回目となりました。長引くコロナ禍で多くの難題に直面し、業務オペレーション、従業員とのコミュニケーションなど、さまざまな局面でニューノーマルを切り拓き、多忙を極める中、本サーベイにご協力いただきましたCFOの皆様には、この場を借りて心より御礼を申し上げます。

2021年は、引き続き、コロナウイルス変異株の影響を受けつつも、アフターコロナにおける成長戦略の着実な取行を見据えて、企業は自らの存在意義を再定義し、「Build back better(より良い復興)」を目指す社会にいかに関与するかを検討し始めていると思います。

そこで今回のCFOサーベイは、サステナビリティの視点を戦略的意思決定に融合し、中長期的な成果としての企業価値向上の実現を目指して、ビジネスモデルのレジリエンスを高めるためのサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)をテーマに、CFOの皆様の現状認識、また課題認識をお伺いしました。

調査の結果からは、サステナビリティ課題への対応が、組織の中長期的な価値の形成に影響するとの認識は醸成されつつあるものの、対応すべきサステナビリティ課題の分析評価やCFOアジェンダにおける具体的な課題対応への着手状況は、二極化していることが読み取れました。

グローバルレベルで顕在化する環境問題や社会課題への対応を促進するため、先行する欧州などを中心に、さまざまなルールや制度が導入され始めています。日本においても、2020年11月に当時の菅内閣による「2050年までに温室効果ガスの排出を実質ゼロに」という目標の表明や、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂における、プライム市場上場企業への気候変動開示の質と量の充実の期待の明記などを受けて、サステナビリティ課題に関連する法制化の波を感じ始めている企業も少なくないと思います。

しかし、サステナビリティ課題に対し、制度による要請だから対応するという姿勢でSXを実現することは困難でしょう。社会における自らの存在意義であるパーパスの実

現を目指し、個社の特性や固有の環境に基づいて、優先的に対応すべきサステナビリティ要素を評価・判断したうえで、経営戦略に統合し、意思決定に反映していくことが、SXの実現へと繋がるものと考えます。

本レポートが、複雑で厳しい環境下でのチャレンジを続ける皆様のご参考になれば幸いです。



KPMGジャパン
チェアマン

森 俊哉

調査概要

調査期間

2021年9月1日～10月8日

サーベイ内容

29問

SX※により影響を受けるであろう
CFOアジェンダに関連した質問

有効回答数

上場会社

461社

サーベイ結果の比率表示

本サーベイの結果の比率は、小数点第1位を四捨五入しており、構成比の表示において合計しても100%にならないものがあります。

※SX サステナビリティ・トランスフォーメーション

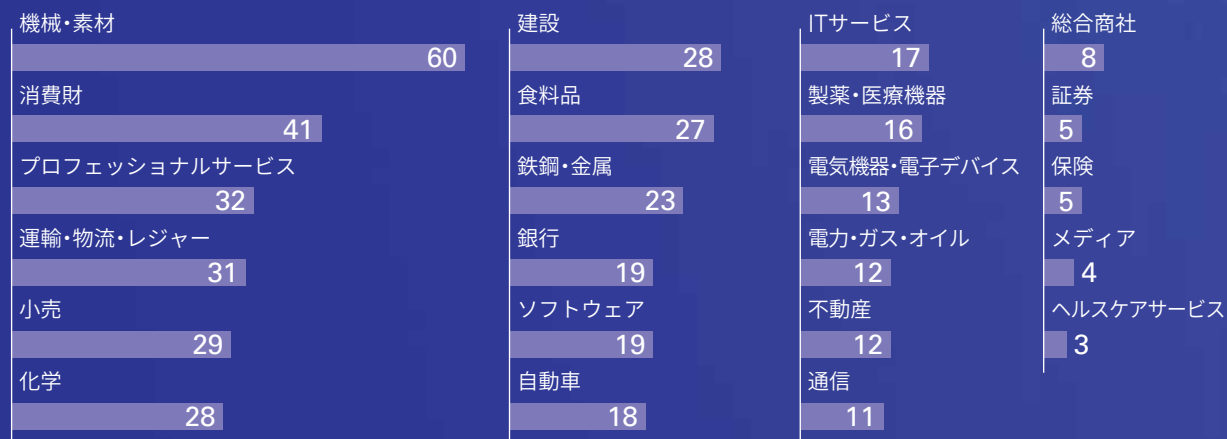
サステナビリティの視点を戦略的意思決定に組み込み、ビジネスモデルのレジリエンスを高め、中長期的な成果としての企業価値向上を実現するためのトランスフォーメーション

売上高規模別 461社の内訳

※2020年4月～2021年3月における直近本決算期の連結売上高



業界別 461社の内訳



業 界

**建設**

建築・建設

**機械・素材**機械製造、工作機器製造、
産業機器製造、ゴム、
ガラス・土石、繊維製品、パルプ・紙**ソフトウェア**

ソフトウェア

**保険**

保険

**食料品**

農産物、食品・飲料、たばこ

**電気機器・電子デバイス**

電気機器、電子デバイス

**ITサービス**

ITサービス

**証券**

証券

**化学**

化学薬品、化学工業

**自動車**自動車製造(OEM)、自動車部品、
輸送用機器**メディア**広告、テレビ、ラジオ、
映画、音楽、出版、新聞**不動産**不動産、REIT、
アセットマネジメント、リース**製薬・医療機器**先発医薬品、後発医薬品(ジェネリック)、
医療機器製造、医薬品・医療機器卸、
バイオテクノロジー、栄養補助食品、
メディカルリサーチ**消費財**

家具、アパレル、生活雑貨

**総合商社**

総合商社

**プロフェッショナル
サービス**プロフェッショナル
ビジネスサービス**電力・ガス・オイル**

電力、水道、石油、石炭、ガス、鉱業

**運輸・物流・レジャー**陸運、海運、空運、倉庫・運輸関連、
レジャー**小売**食料品小売、百貨店、
その他小売、eコマース、
飲食店**ヘルスケアサービス**

病院、介護施設

**鉄鋼・金属**

鉄鋼、金属製品、非鉄金属工業

**通信**

情報・通信

**銀行**

銀行

Executive Summary

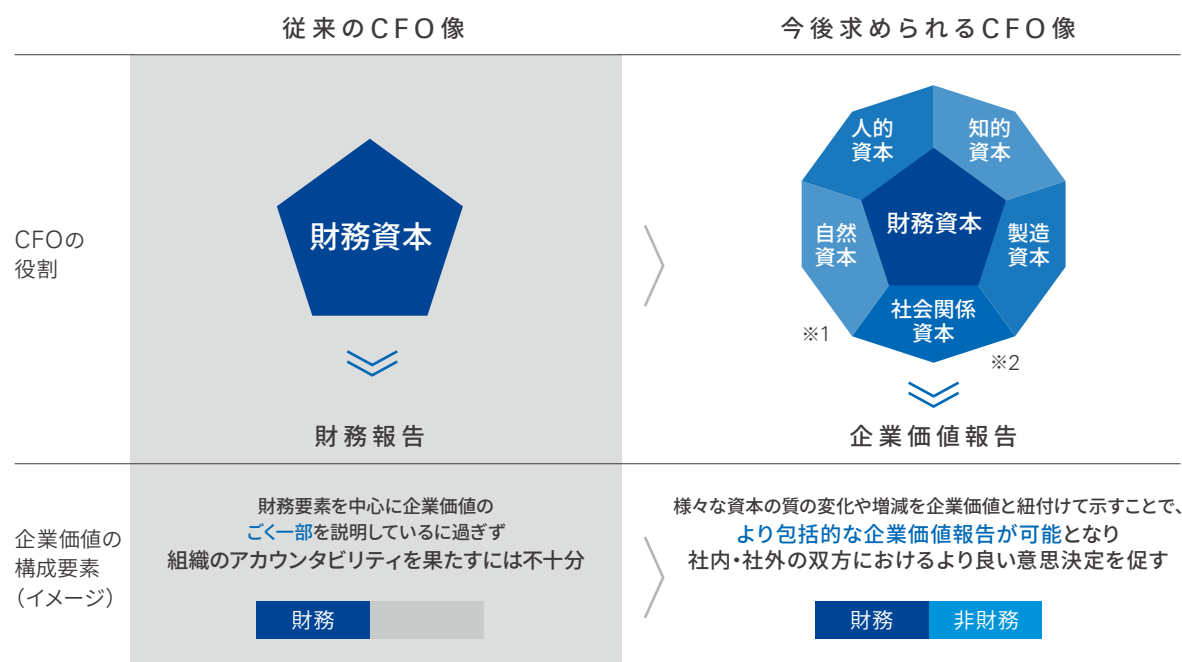
企業価値の概念の拡がり
とともに、求められる
CFO像も変化



武久 善栄

TAKEHISA YOSHIHIDE

あずさ監査法人
サステナブルバリュー本部
本部長 パートナー



持続可能な社会を目指した規制等の導入に伴い、企業は環境課題や社会課題に対応することが求められます。CFOは、このような環境下で持続的に企業価値を向上させるために、従来の財務資本の管理を中心と

する役割から、非財務的な要素を含む企業の幅広い資本(自然資本※1、社会関係資本※2、人的資本、知的資本、製造資本、財務資本など)を俯瞰的に管理する役割へと変化することが求められます。

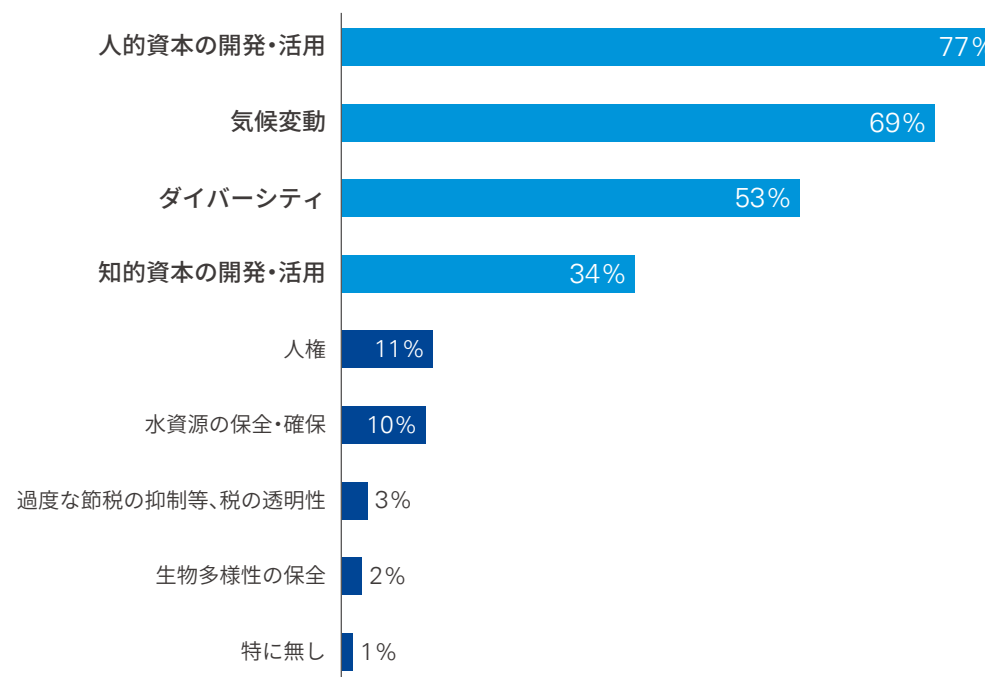
※1 自然資本…空気、水、鉱物、生態系などの環境資源を含む ※2 社会関係資本…ステークホルダーとの関係性、信頼関係など

多くのCFOが、非財務的な要素も企業価値の重要な一部を構成しているという認識を持ち始めている

「現在、または将来の企業価値に大きく影響する課題」について尋ねたところ、人的資本の開発・活用、気候変動、ダイバーシティについては過半数のCFOが、知的資本の開発・活用についても1/3超のCFOが課題として選択しています。

これは、人的資本や知的資本のように従来のバランスシートに現れない無形資産や気候変動・ダイバーシティに代表されるサステナビリティ課題への取組みが企業価値の重要な一部を構成しているという認識を多くのCFOが持ち始めていることが明らかになったことを示しています。

現在、または将来の企業価値に大きく影響すると思われるサステナビリティ関連課題(複数選択)



Executive Summary

SX※の推進において、 求められるCFOの 3つの役割



※SX サステナビリティ・トランスフォーメーション
サステナビリティの視点を戦略的意思決定に組み込み、ビジネスモデルのレジリエンスを高め、中長期的な成果としての企業価値向上を実現するためのトランスフォーメーション

CFOの3つの役割

01 Partner

価値創造のパートナー

CEOのパートナーとして、非財務的要素も踏まえた意思決定に資する情報を提供する。

02 Enabler

変革のイネーブラー

仕組みの構築や情報の可視化を通じて、SXの取組みを推進し、加速させる。

03 Presenter

企業価値のプレゼンター

企業の持続性・成長性を高める取組みをステークホルダーに報告し、対話の結果を経営にフィードバックする。



企業価値の定義や源泉が非財務的要素の領域へと拡大していることを受け、CFOが管理しなければならない領域も広がっており、その役割もこの変化に適応させていかなければなりません。

SXを成功させ、企業の持続的な成長を実現するために、CFOが果たすべき役割は大きいと言えます。CFOはSXの推進において、①価値創造のパートナー、②変革のイネーブラー、③企業価値のプレゼンターとなることが期待されています。CFOが自身の役割を再定義し、SXの推進においてリーダーシップを発揮することが、SXを成功させ、企業の持続的な成長を実現するための切り札となります。

①価値創造のパートナー

CFOは、中長期的な企業価値の向上を見据え、非財務的要素を踏まえた意思決定に資する情報をCEOや取締役会に提供することが求められます。例えば、戦略や計画の策定においては、取引先を含めたバリューチェーン全体の視点でESG要素を考慮した中長期的な事業戦略や、計画の策定が必要となります。戦略策定のフレームワークや投資・撤退基準などの意思決定ルールの見直しや整備も検討すべきでしょう。

今回の調査でも、SXの推進にあたって、より重要となるCFOの業務領域として、コーポレート戦略(45%)・経営計

画(39%)を始めとした企業の中長期の戦略や計画の策定に関わる領域を挙げたCFOは多く(50ページ参照)、価値創造のパートナーとしての役割期待の高まりを認識していることが分かりました。また、財務情報とサステナビリティ情報を関連付けた包括的な報告を行うにあたって、多くのCFOが「モニタリングすべきサステナビリティ関連指標の選定と目標設定(50%)」と「企業価値向上との関連付け(47%)」を課題として認識していました(44ページ参照)。これは、企業価値の向上のためにサステナビリティ関連指標と目標を設定・管理することでCEOを支えることが自身の役割であると認識していることが窺えます。

②変革のイネーブラー

そして、その戦略や計画の遂行をモニタリングするための業績評価の指標(KPI)や評価の枠組みも然りです。企業の行動が環境や社会に与える影響も視野に入れてリスク管理を行い、企業価値への影響を適切にコントロールすることも重要になります。CFOには、このような役割に加えて、非財務情報を財務情報ベースの経営管理に統合し可視化することによって、SXの取組みを推進し、加速させる役割が期待されます。

今回の調査において、SXを進めるうえでのリスク管理体制上の取組みとして、半数近くのCFOがサステナビリティ推進部門とリスク管理部門の連携や統合の必要性を認識し

ていました(36ページ参照)。また、SX推進にあたり現在の経理・財務部門の体制の改善が必要と考えるCFOは77%に上り(52ページ参照)、非財務情報との統合という新たな課題に対して足元の経理財務部門の変革を実行し、SXを推進・加速していく意思を持っていることが窺えます。

③企業価値のプレゼンター

さらに、CFOはこれらの取組みと成果を報告するとともに、投資家との対話、その他のステークホルダーへの説明においても、重要な役割を担うことになります。

今回の調査では、ESG債を除く資金調達に際して、ESG評価・格付がどの程度影響するか尋ねました。半数を超えるCFOが「調達コストの上昇等、少なからず資金調達に影響する(46%)」もしくは「評価を一定程度維持できないと資金調達が困難になる(14%)」と考えています(26ページ参照)。このような調達コストの上昇等に備え、CFOは金融機関や投資家を始めとしたステークホルダーへサステナビリティ課題への取組みと成果を適切に伝えて、対話を行っていく必要性が高まります。また、サステナビリティ報告への関与について尋ねたところ、半数を超えるCFO(63%)が「今後の関与度合いを増やす予定である」と回答し(45ページ参照)、企業価値のプレゼンターとしてステークホルダーとの対話にこれまで以上にコミットしていく姿勢を示していることが窺えます。

Executive Summary

経営課題におけるSXの プライオリティが鍵

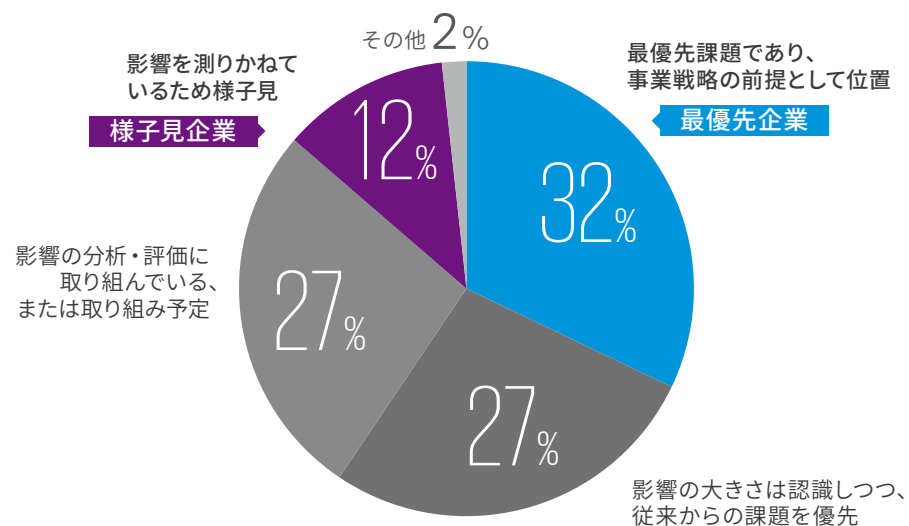


経営課題におけるSXのプライオリティが高い企業の意識・対応レベルは高い

SXは経営課題の最優先事項であり、事業戦略の前提として位置付けている企業は全体の約1/3でしたが、これらの企業は、やはりSXに対する意識や対応レベルが高いということが今回のサーベイでも明らかになりました。

SXは経営課題の最優先事項であり、事業戦略の前提として位置付けている企業（最優先企業）と、影響を図りかねているため様子見としている企業（様子見企業）との間では、次ページの通りSXについての意識・対応状況について大きな差が見られました。

経営課題におけるSXの位置づけとして、最もあてはまるもの（単一選択）



最優先企業と様子見企業とで意識・対応レベルに大きな断層

下記の各設問の回答結果からも分かる通り、SXの自社における経営課題としての位置づけによって、意識や対応が大きく乖離しています。SXを最優先課題として事業戦略の前提として位置付けている企業の方が、サステナビリ

ティ課題に対する意識が高いことが読み取れます。このような二極化は以前から存在していたと考えられますが、最優先企業が、ここ数年でより対応を進めたことにより断層は更に深まったようです。

以上の結果から、SXの経営課題としてのプライオリティが鍵となり、その位置づけによりSX推進のスピードに差が生じると推察され、結果として中長期的な企業価値へ影響すると考えます。

SX 最優先企業の主な回答

SXを実現するための
戦略の実行(30%)・策定(29%)

DX投資(69%)環境投資(65%)
人材投資(55%)を増やす

関連付けられている(68%)

炭素税などの将来の税務上の影響
(53%)投資減税施策の活用(44%)

従来から関与しており、関与度合い
を今後増やす見込みである(41%)
従来から十分関与している(26%)

Q SXを進めるうえで、
自社の抱える課題は？

Q SXを進めるうえで、投資
戦略をどう変化させるか？

Q リスク管理活動は、重要な
サステナビリティ課題と
関連付けて設計・実行され
ているか？

Q SXの推進に伴う税務上の
対応・影響の検討につい
て、実施もしくは実施予定
の項目は？

Q 現在、CFOはサステナビリ
ティ報告にどの程度関与
しているか？

サステナビリティ関連
課題の把握と評価(62%)

まだ判断しかねている(51%)

十分に関連付けられ
ていない(76%)

特に検討していない、または
する予定はない(78%)

現状は関与していないが、関与度合
いを増やす見込みである(55%)
現状は関与しておらず、今後も関与
する予定はない(22%)



様子見企業の主な回答

KPMG's Specialist Insights

★ SX推進の道しるべに

今回のサーベイでは、CFOが日々直面するアジェンダに対して、SXの推進がどのような影響を及ぼしうるのかについて尋ねました。その結果を受けて、KPMG専門家による主な見解をまとめました。

事業戦略

Page 13

サステナビリティ課題への対応を後押しする規制・制度を考慮した取組みを



Page 21

投資戦略

人材・環境対応・DXへの投資を一体的に考えることがSX実現への道

資金調達

市場や金融機関からESG規律についての説明が求められる時代も間近



Page 29

コーポレートガバナンス

SXの実現に向けて実質的な
コーポレートガバナンスの構築を

Page 33

リスク管理

変化するサステナビリティ課題に
連動したリスク管理体制の構築を



税 務

Page 39

税務ガバナンスをサステナ
ビリティ課題と捉え、高まる
期待へ対応を



Page 49

経理・財務

拡大するCFO領域に
対応して経理財務部
門の変革を



Page 43

包括的な企業報告

企業価値に影響するサステナビリティ
情報へのコミットメントを

Column

コラムのご紹介

今回のサーベイでは、COVID-19の影響が続く中で資金調達などに関する対応状況や、2021年3月期の監査より導入された「監査上の主要な検討事項」(KAM)について尋ねました。

01

気候変動リスクへの対応—2020年の調査結果との比較

気候変動リスクへの対応は、2020年度の調査と比較して、より実効的な対応フェーズが移行

> 20ページ

02

コロナ禍での財務施策—2020年の調査からの変化

昨年の「現預金水準の見直し」から「子会社資金管理の強化」「財務ガバナンスの強化」へ関心が移行

> 28ページ

03

「監査上の主要な検討事項」(KAM)導入初年度を終えて

「自社の財務リスクをより深く認識できた」等のポジティブな意見も多い反面、多くの時間を要したとの感想も

> 48ページ

04

CFOが責任者となる業務領域—2019年調査結果との比較

CFOの業務領域は「IT戦略・システム企画業務」「リスクマネジメント」を中心に拡大の傾向

> 51ページ

KPMG's Specialist Insights

事業戦略

事業戦略

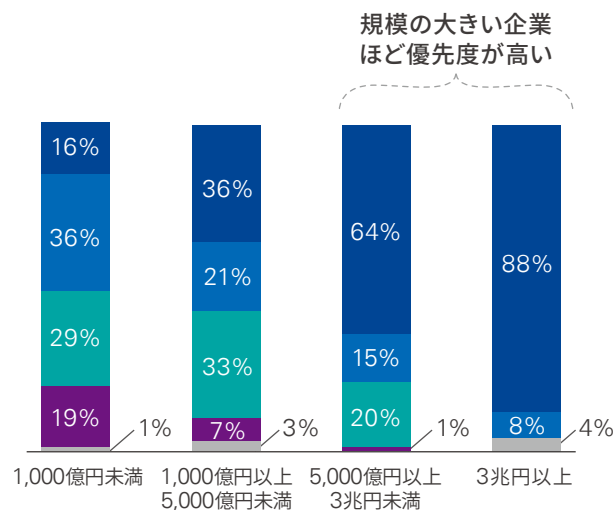
サステナビリティ課題への 対応を後押しする規制・制度 を考慮した取組みを



眞野 薫
MANO KAORU
KPMG FAS
パートナー



経営課題におけるSXの位置づけとして、
最もあてはまるもの(単一選択)

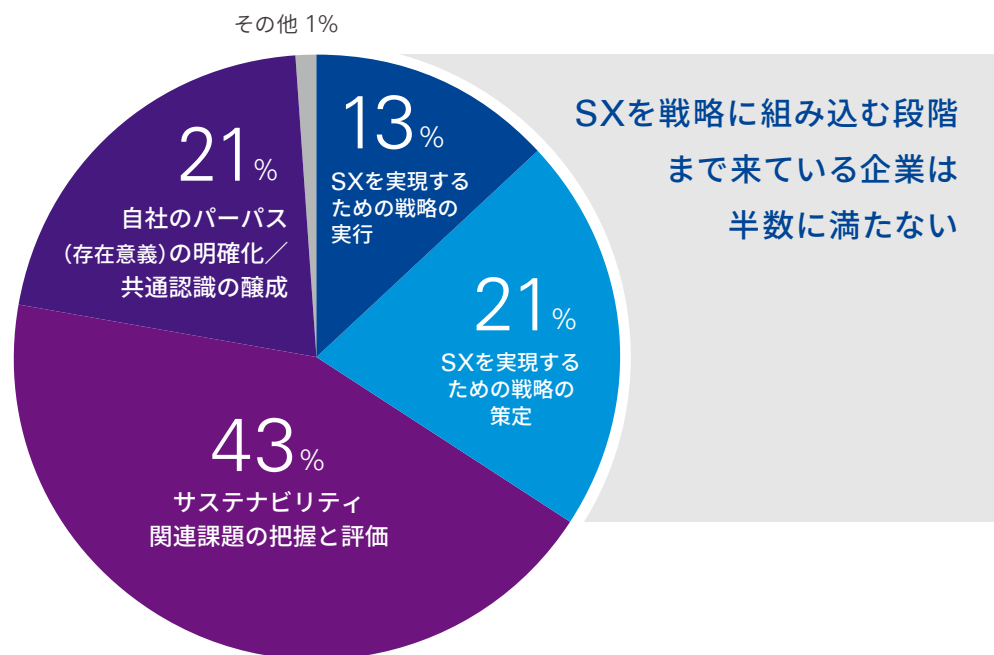


- 最優先課題であり、事業戦略の前提として位置付け
- 影響の大きさは認識しつつ、従来からの課題を優先
- 影響の分析・評価に取り組んでいる、または取り組み予定
- 影響を測りかねているため様子見
- その他

企業規模の大きい企業ほど、先行してSXを経営課題として取り組んでいる

昨今、特に昨年10月、当時の菅首相の所信表明演説において2050年カーボンニュートラル宣言が出されて以降、日本においても急激に世間の話題を集め、企業の経営課題としてもSXが取り上げられています。先行する欧州においては、既に炭素税率の相対的な高さや排出量取引水準の高騰等、規制・制度が促進する形で企業に対する経済合理的な判断を促すことで企業のSXを後押ししてきました。日本においては未だ炭素税(地球温暖化対策税)は欧州に比較すると格段に安く、その他の規制・制度の整備は未だ追いついていない状況にあります。一方で企業の経営課題におけるSXの位置づけについては、企業規模の大きな企業ほど優先順位を高く設定している傾向にあることが判明しました。企業規模の大きな企業ほど世界を相手に事業を展開していることから、既に欧州等の規制・制度の影響下にあること、加えて日本の将来的な規制・制度の進展に伴う経済的な企業業績への影響を考慮して、先行して経営課題として取り組んでいる姿勢が浮き彫りになったと考えられます。

SXを進めるうえで、自社の抱える課題（単一選択）

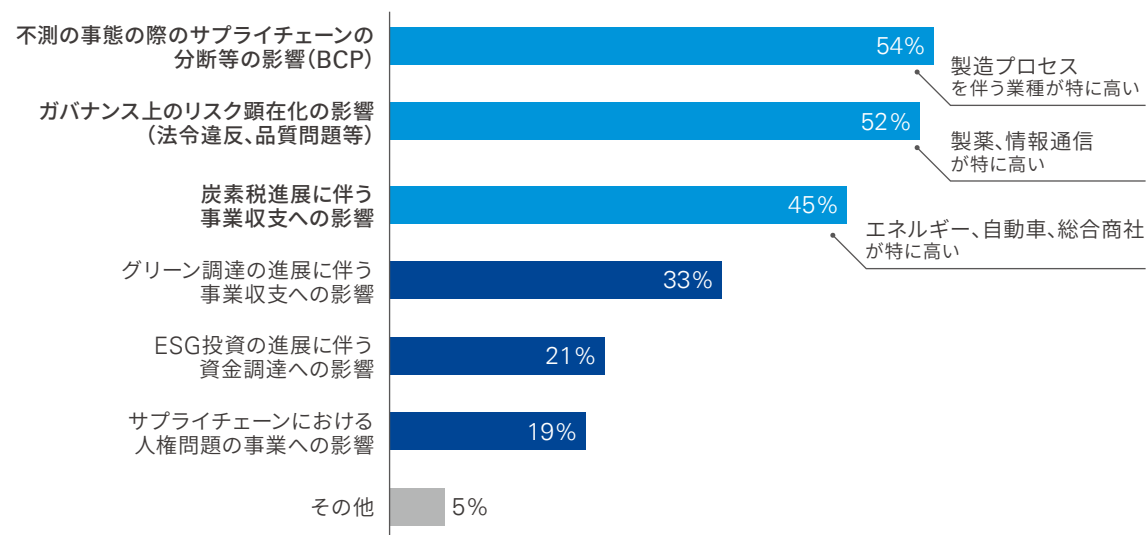


過半の企業で、未だSXを戦略に組み込む段階までは進展していない

日本企業が現時点においてSXを進めるうえでの自社の課題について、一部の先行する業界においては「SXを実現するための戦略の策定や実行」という段階に進んでいるものの、43%の企業が「サステナビリティ関連課題の把握と評価」と回答している状況にあります。過半の企業は、今後の規制・制度設計の方向性およびその企業業績への経済的影響を図っている状況にあると考えられます。

事業戦略

現在の事業戦略への影響が高いと考える項目（複数選択）



BCP、ガバナンス上のリスク顕在化、炭素税の3項目への高い関心。ただし、業界ごとにその傾向は異なる。

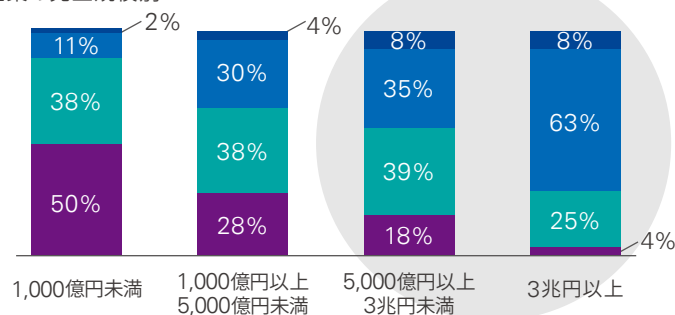
サステナビリティ関連課題のうち事業戦略への影響が高いと考えられる項目については、業界により回答傾向が分かれているように見受けられます。

自動車、機械・素材、消費財、製薬等の製造プロセスを伴う業界は全般的に「不測の事態の際のサプライチェーンの分断等の影響(BCP)」について強い関心を示しています。

また、規制業種である製薬、情報通信等の業種では「ガバナンス上のリスク顕在化の影響(法令違反・品質問題等)」について高い関心を示している傾向にありました。エネルギー、自動車、総合商社等については「炭素税進展に伴う事業収支への影響」を主として影響度の大きな課題と捉えています。

SXを前提とした事業の組換えや各事業の位置づけの見直しの検討・実行状況(単一選択)

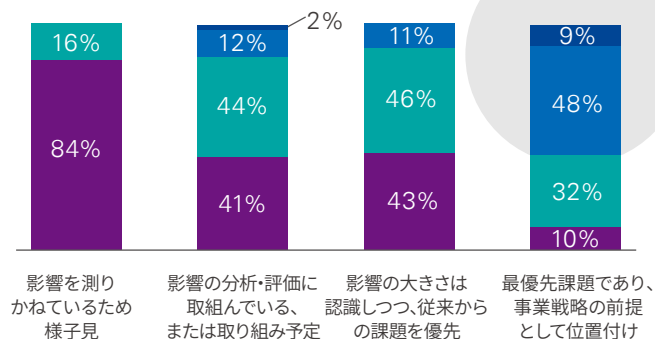
企業の売上規模別

規模の大きい企業、SX最優先企業の
半数以上がPX※に取り組んでいる

※ポートフォリオ・トランスフォーメーション

- 事業の組換えや位置づけの見直しを終えた
- 事業の組換えや位置づけの見直しを行っている
- 事業の組換えや位置づけの見直すべきかの検討を行っている
- 検討していない

経営課題におけるSXの位置づけ別



変化するサステナビリティ課題に対して、財務・非財務の影響を考慮しながら柔軟に対応を

最後にSXとPX(ポートフォリオ・トランスフォーメーション)の関係、即ちSXを前提とした事業の組換えや各事業の見直しの検討状況について聞きました。売上規模の相対的に大きい企業が「見直しを行っている」比率が高い傾向にあり、特に5,000億円以上の売上規模の企業群の半数が「見直し済み」「見直しを行っている」と回答している状況にあります。また、SXを最優先課題としている企業については「見直し済み」「見直しを行っている」の合計で半数を超える高い傾向を示しています。これらの回答群から推察されることは、企業規模の大きいまた複数事業を保持して事業ポートフォリオを構築している企業ほど、今後の規制・制度による事業への影響が大きくなることが想定され、その事業影響へセンシティブに反応して取組みを加速している姿が想像されます。

今回のサーベイにおいては、「人的資本の開発・活用」「気候変動」「ダイバーシティ」が重要度の高い課題と捉えられていますが(5ページ参照)、近い将来において生物多様性や水資源の保全、人権の保護等も課題として影響度が増すと考えられています。変化するサステナビリティ課題に対して、自社の経営に対する財務・非財務の影響を考慮しながら柔軟に対応していくことが今後とも求められていくことになるでしょう。

事業戦略

セクターの視点



井口 耕一

IGUCHI KOICHI

KPMGジャパン 自動車セクター
パートナー

自動車業界は電動化シフトの危機感の中でより具体的な方向性の定義が急務

自動車業界においてSXが最優先の経営課題であり、企業価値に影響するサステナビリティ課題としてこれまで以上に気候変動や環境問題への意識が高まっていることが浮き彫りになりました。それを裏付ける回答として、今後M&A戦略よりも環境対応投資を増やす傾向がみられたのが特徴的です。この流れは、脱炭素化社会に向けて自動車メーカーがここ最近EVを中心とした電動化へのシフトを相次いで表明していることと整合的です。

一方で、SXを最優先と位置づけながら、その影響の分析・評価の取組みに対する認識が相対的に低い印象です。これは日本の各自動車メーカーが電動化シフトへの構想を示したものの、具体的な戦略や方向性はこれから徐々に確立されていくという実態が反映された結果と分析しています。

自動車業界は広大なサプライチェーンを垂直統合型モデルで構築してきた装置産業であるため、変革には大きな負荷が伴います。電動化シフトの危機感に比し、大きな意思決定は様子見というスタンスが窺えるのも納得できます。一方で、水平分業への対応など、大きく舵を切った際の川上／川下のサプライチェーンに及ぼす影響は甚大なものとなるため、業界全体としてのタイムリーな方向付けが期待されます。



伊藤 勇次

ITO YUJI

KPMGジャパン 消費財・小売セクター
統轄パートナー

気候変動によるサプライチェーン分断リスクに備えて新たな取組みも

消費財・小売業界では、事業戦略への影響が大きい項目として、「不測の事態の際のサプライチェーンの分断等の影響(BCP)」を選択した割合が全体よりも高い結果でした。

特に、食料・飲料メーカーは、自然災害等の発生や中長期的な気候変動が食品原料・農作物・畜産物・海産物やそれらの加工食品・飲料などに係る生産やサプライチェーンに及ぼす影響を懸念していることが想定されます。また、多店舗展開している小売業では、不測の事態が起きた際に店舗が地域のライフラインとしての役割を担う点からも、サプライチェーン分断リスクを特に意識しているものと思われます。

サプライチェーンへ中長期的に影響を及ぼす気候変動リスクへの具体的な取組みの例として、気候変動の影響を受けにくく、かつ、温室効果ガス削減効果も見込める、家畜を全くもしくはほとんど使用しない植物性代替食品などの開発や品質改良が進んでいます。また、自然災害の発生に備える施策として、社内データに気象予報や高速道路情報を加味した分析を行い、災害を予測した配送計画を策定するための製造業者・物流業者・小売業者の連携も始まっています。



和田 智

WADA SATOSHI

KPMGジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター
ディレクター

人的資本の開発・活用が企業価値向上の鍵

テクノロジー・メディア・通信業界では、将来の企業価値に大きく影響するサステナビリティ課題として、ほとんどの企業が「人的資本の開発・活用」を挙げました。これは、KPMG インターナショナルの「テクノロジー業界のCEO調査2020」において、「成長に対する最大のリスク」として「人材リスク」が1位になっていることと整合します。技術が目まぐるしく変化する業界において、サステナブルな企業価値向上のために専門の人材を絶えず確保することの重要性が認識されています。

また、そのためにインクルージョンやダイバーシティへの取り組みなど、魅力ある職場づくりに積極的に取り組む企業が多いのもこの業界の特徴と言えます。



全業種の中で高い課題意識のある気候変動については、テクノロジー・メディア・通信の各業界で課題意識に差が見られました。テクノロジー業界では電気機器製造企業を中心に、気候変動に関する課題認識が高く見られました。これは、グローバル展開が進んでいるこれらの企業が世界的な環境対応の流れや巨大IT企業のサプライヤーを含んだカーボンニュートラルの取り組みなどの影響を受けていることが背景にあると考えられます。一方、メディア・通信業界での課題認識は低い結果となりましたが、これらの業界でも今後、巨大な通信サーバ群やデータセンター等の電力グリーン化など環境への新たな取り組みへの期待が高まっています。

Column 1

気候変動リスクへの対応—2020年の調査結果との比較

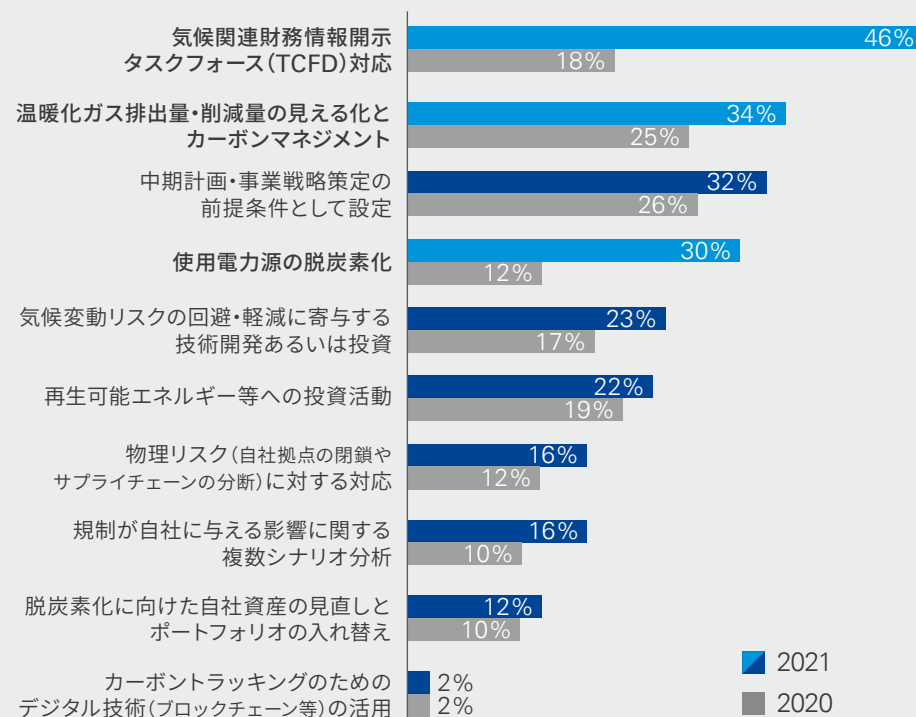
気候変動リスクへの対応は、より実効的な対応へフェーズが移行

もはやメディア等で取り上げられない日は無いと言っても過言ではない気候変動問題への対応について、実施中または検討中の施策として回答された項目を、2020年の調査結果と比較すると、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)対応が大幅に増加しました。2022年4月よりプライム市場に上場する企業にとって喫緊の課題となってきたことを感じさせます。

また、この1年間で「温暖化ガス排出量・削減量の見える化とカーボンマネジメント」や「使用電力源の脱炭素化」についても明示的に増加しており、リスクとして認識するだけでなく、より具体的で実効的な対策実施へとフェーズが移行しつつあることも実感できます。

これらの調査結果は、気候変動リスクについての企業のトランスフォーメーションが着実に始まっていることを示唆していると考えられます。

気候変動リスクに関する実施中または検討中の施策



KPMG's Specialist Insights

投資戦略・資金調達

投資戦略・資金調達

投資戦略

人材・環境対応・DXへの投資
を一体的に考えることがSX
実現への道

資金調達

市場や金融機関からESG
規律について説明が求められる
時代も間近



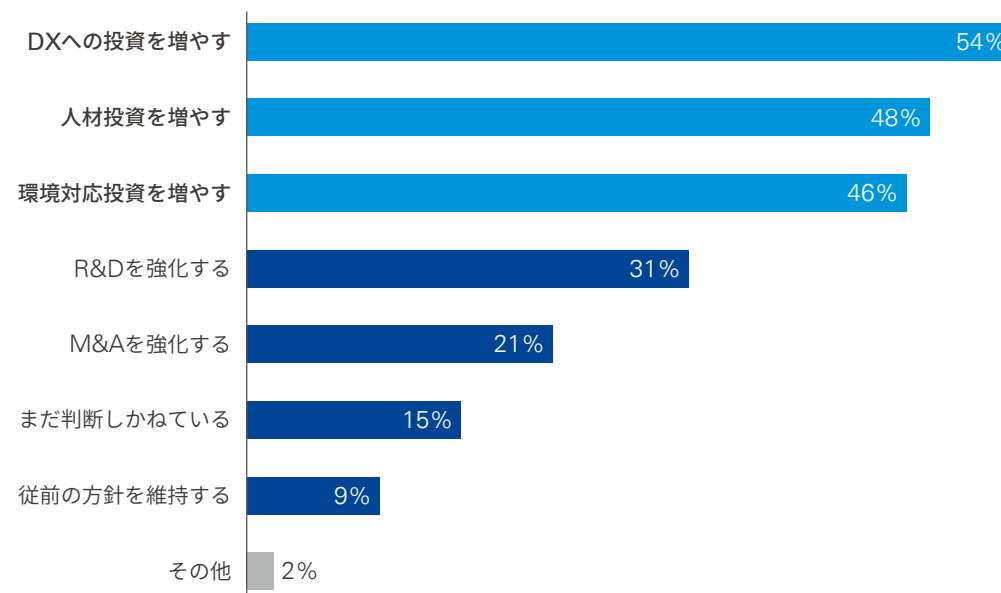
土屋 大輔

TSUCHIYA DAISUKE

あずさ監査法人
金融アドバイザー事業部
グローバル財務マネジメント ディレクター



SXを進めるうえで、投資戦略をどのように変化させていくか(複数選択)



「人材」「環境対応」「DX」への投資を一体的な取組みとして捉えるべき

SXの実現に当たってCFOは「人材」「環境対応」「DX」への投資を最優先事項と位置づけ、今後これらの分野への投資を増やしていく意向を示しています。

折しも2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードはサステナビリティ課題への対応と事業ポートフォリオの組替えや経営資源の再配分の必要性について企業による着実な取組みと取締役会による実効的な監督を求めている、これらを実現するうえでの重要な柱として人的資本や知的資本等への投資の重要性について触れています。

サステナビリティ課題の1つである気候変動への対応については、パリ協定で定められた内容を実現するためにグローバルで最大で8,000兆円の投資が必要と言われています。主要先進国がカーボンニュートラルに向けた政策を打ち出す中、企業もネットゼロに向けた取組みの加速が求められており、民間においても多額の投資が発生すると見られています。ネットゼロにむけた取組みを進めなければサプライチェーンから締め出される可能性もあり、環境対応投資はビジネスの持続性を維持するうえでもはや必須となっていると言えます。

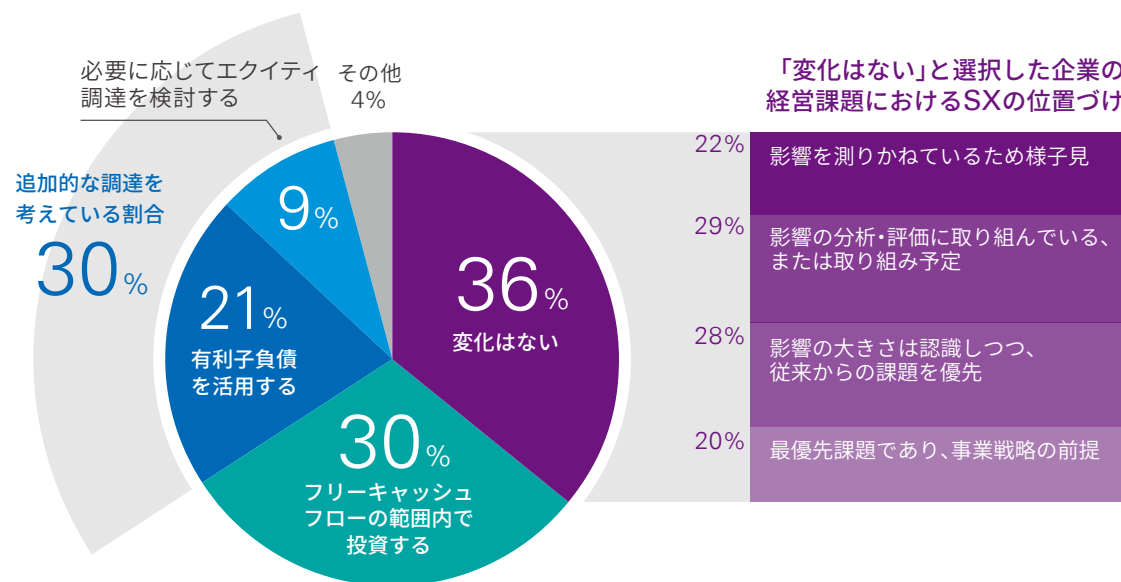
DXは生産性向上等、旧来型のIT投資の延長に捉えられることが多いものの、その本質はデータとデジタル技術を活用することにより、自社のビジネスモデルに変革を

もたらし競争優位性を確立することを企図しています。ただし、DXはそれ単独で成り立つわけではなく、DX投資を推進し、DXそれ自体を活用するための人材が必要となります。また、ブロックチェーンによるカーボントラッキング等、環境対応でDXを活用する場面も今後は増加することが想定されます。

つまり、「人材」「環境対応」「DX」は相互に関連しており、CFOとしてはこれらを一体的な取組みとして捉えたうえで、投資を加速していく役割を負っていると言えます。

投資戦略・資金調達

SXの進展に伴い、どのように資金調達手段を変化させていくか(単一選択)

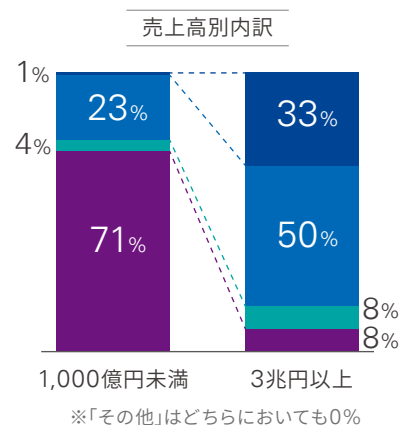
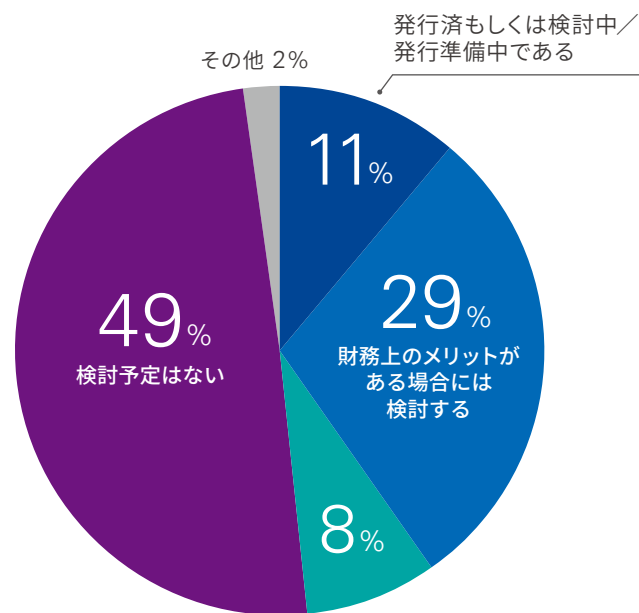


資金調達への影響について見極めが必要との声も

投資を推進するためには調達についても手当てが必要となります。SXの進展に合わせて有利子負債の活用や必要に応じてエクイティ調達を検討すると回答したCFOは全体の30%、フリーキャッシュフローの範囲内で投資をするとの回答は30%となりました。また、36%は調達手段に「変化はない」と回答しています。つまり、SXの推進に当たって追加調達を検討しているのは全体の1/3であり、2/3については追加調達はせずともSXに対応可能と考えていることが窺えます。

ただし、調達手段に「変化はない」と回答した企業のうち経営課題におけるSXの位置づけについて22%が影響を測りかねている、29%が影響の分析・評価の取り組みを開始しているとなっています。つまり、現時点ではSXを経営課題と明確に紐づけができていないが故に必要な投資額を正確に見積もることができず、結果としてどれくらいの調達が必要なのかを判断しきれずにいるCFOが一定数存在していることになります。企業を取り巻く環境が短期間で大きく変化する状況下において、SXは投資とその効果について見極めるのが難しいという側面があることを表しています。

SXの進展に伴い、ESG債を活用していくか(単一選択)



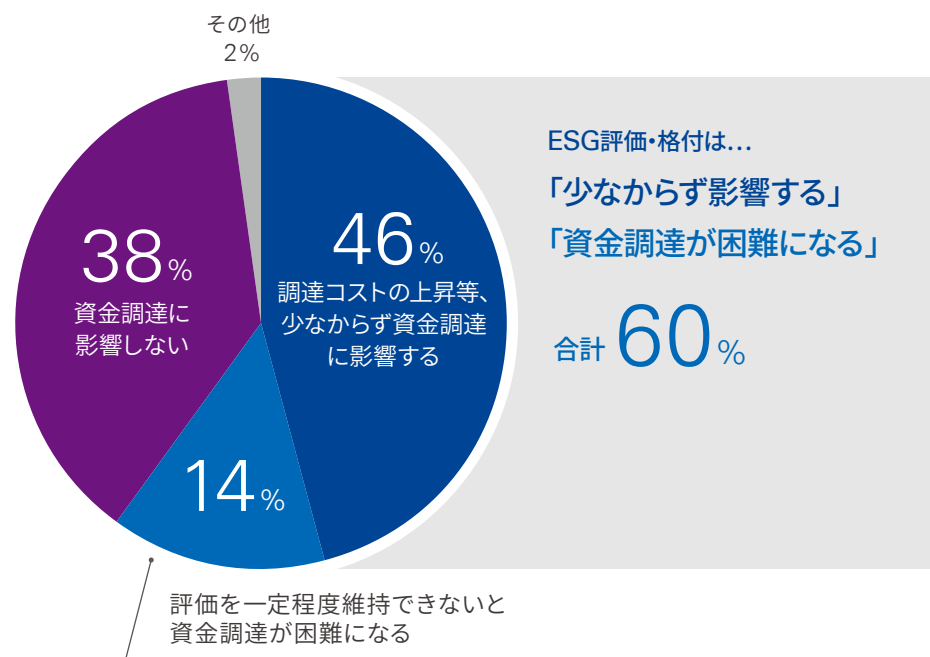
- 発行済もしくは検討中／発行準備中である
- 財務上のメリットがある場合には検討する
- 財務上のメリットがなくても検討する(広告宣伝効果などを見込む)
- 検討予定はない
- その他

ESG債の活用は、金利メリットも含めて慎重かつシビアに判断

調達手段としてグリーンボンド等、ESG債が取り上げられることも多くあります。ただし、実際にESG債を「既に発行済み、または今後発行を検討している」と回答したCFOは僅か11%に留まっています。売上規模が小さい企業のCFOほど「検討の予定はない」と回答しており、そもそもESG債の発行対象となっているのは現状では大手企業に集中していると言えます。また、ESG債については、現状では明示的にグリーンium(グリーンボンド等に見られるリスクプレミアム)が観測されている訳ではなく、実質的に普通社債等と金利水準に大きな差異がない中で、「財務上のメリットがある場合のみESG債の活用を検討する」とするCFOも29%と多い結果でした。ESG債の多くはスキーム上、資金用途が限定されていることや資金用途のトレースについて報告が求められるなど、通常の調達と比較して管理や開示負荷が高い側面もあります。CFOはESG債の活用について、金利メリットも含めて慎重かつシビアに判断していることが窺えます。

投資戦略・資金調達

ESG債を除く資金調達に際して、今後、ESG評価・格付はどの程度影響すると考えるか(単一選択)



財務規律のみならず、ESG規律についての説明責任を

ESG債については慎重な姿勢がみられた一方で、60%のCFOはESG評価・格付が通常の銀行借入れや社債発行にも影響すると考えています。ESGの原点は、株式に投資をする機関投資家が企業価値評価を行う際に投資先企業の持続性に関する課題をESG側面から評価する目的で活用されてきたものですが、足元では債券投資家もESGの観点を投資判断に取り入れています。また、銀行においてもESG事業性評価を融資基準に盛り込む動きが加速しており、通常の融資が「グリーン化」する等、ESG債との垣根がなくなってくるのはむしろ必然的な流れと言えます。ESGの評価の差異が財務の調達力の差異となって表れるとなれば、CFOは財務規律のみならず「ESG規律(自社で設定したサステナビリティに関する基本方針等の遵守)」についても市場や金融機関に対して説明責任を果たす必要性が生じ、その責任範囲は今後より一層拡大していくものと想定されます。

セクターの視点



田中 雄大

TANAKA YUTA

KPMGジャパン 金融セクター
ディレクター

金融セクターはESG債の利用に積極的

今回のサーベイ結果では、全体としてESG債の利用を積極的に検討しているという回答の比率は高くはありませんでしたが、金融セクター（不動産含む）においては、その利用について積極的に検討しているとの回答は相対的に多かったのが特徴です。これは、日本の大手金融機関である銀行、保険会社がESG 投融資を増やすように社会から要請されるなど、グリーンボンド、サステナビリティボンド等ESG債への投資ニーズの高まりがその背景にあることが想定されます。発行事例からは銀行などの金融機関では、グリーンプロジェクトに対するプロジェクトファイナンスや、環境配慮製品に対する投資・融資の原資として調達されるケースが多いといった特徴があり、また不動産業界においては環境や社会課題の解決（例：減災など）に貢献する物件の開発資金として調達されるケースが見られます。

2021年5月に打ち出されたトランジションファイナンスの基本指針に従い、金融機関が脱炭素に資する企業側の取組みに対する十分な資金供給を行うことが期待されます。今後トランジションボンドなどの発行増加に伴い、ESG債市場が拡大する中でグリーンウォッシュを防ぐために発行側の資金利用の透明性や脱炭素への貢献などの測定、開示も求められます。



大野 誠一

ONO SEIICHI

KPMGジャパン
エネルギー&インフラストラクチャーセクター
ディレクター

投資家・金融機関との対話の深化と戦略実行フェーズへ

世界の政治・経済が脱炭素へと舵を切る中、炭素税等による事業収支への影響や、投資家・金融機関による企業評価の急速な変化に伴い、資金調達等の財務面での対応がエネルギー・化学業界における最優先の経営課題となっています。

企業価値の維持・向上に向け、大企業を中心に、SXは戦略策定から実行フェーズへと移行しつつあります。また、戦略オプションとして、環境投資の増加を実行・検討されている企業が多いのも特徴です。今後は、事業再構築への長期的なロードマップに関して、開示内容と戦略との整合性に係るより具体的な説明を通して、投資家・金融機関との対話の深化が必要となるものと考えられます。

電力・ガス・オイル業界においては、半数近くのCFOがCOVID-19の影響により、財務ガバナンスの強化、取引金融機関との関係強化を実行・検討中と回答されています。足下では、再生可能エネルギーへの投資が積極的に進められていますが、事業構造の転換に向けて、検討から実行へと着実に歩みを進められている状況が見られます。

化学業界に関しては、事業戦略への影響として、炭素税等の事業収支への影響に加え、サプライチェーンの分断等の懸念が強く意識されていました。一方、SXの取組状況としては化学業界の多くのCFOが自社の課題の把握・整理・評価のフェーズにあると回答しており、DX・環境対応投資、R&Dの強化による対応を模索する姿が見られます。

Column 2

コロナ禍での財務施策—2020年の調査からの変化

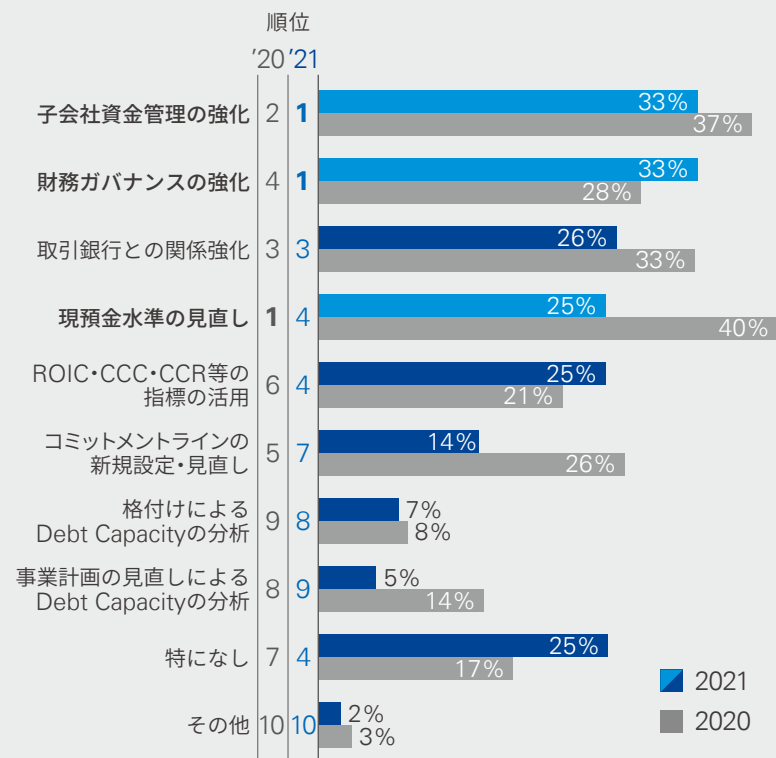
昨年の「現預金水準の見直し」から「子会社資金管理の強化」「財務ガバナンスの強化」へ関心が移行

COVID-19のビジネスへの影響が顕在化した2020年の調査では、資金調達や「キャッシュ」に対する施策として、多くのCFOが自社の「現預金水準の見直し」を最優先課題として挙げていました。それから1年が経過し、喫緊の資金手当てについて一定の目途を付ける企業が多くなる中で、売上規模の大きい企業を中心としてCFOの関心は「子会社資金管理の強化」や「財務ガバナンスの強化」に移っています。

子会社の資金管理を強化し、グループ全体の財務ガバナンスを効かせるうえでの論点の1つが本社による子会社資金の機動的な回収と活用です。本社の権限が強い欧米企業では、本社による強力なガバナンスのもと、キャッシュマネジメントシステム(CMS)のみならず子会社配当を通じて資金を本社に集中する等、全体最適の仕組みを構築していることが多くあります。それに対して、日本企業は明確なルールが不在であることや、ルールがあっても子会社に十分に浸透していないことなどが要因となって、子会社の権限が実質的に強くなっており、本社が機動的に資金を回収できていないケースも見受けられます。

全体最適の仕組みを構築するうえで子会社からの納得感を得ることが必要不可欠と考える企業も多くあります。そのためには本社と子会社が合意できる基準策定やその論拠の明確化が必要です。子会社の納得感を醸成し、財務ガバナンスを強化するためには、子会社ごとに保有すべき最適現預金や配当の基準となる必要自己資本の水準を設定するとともに、その論拠を本社と子会社の間で共有することが重要となります。

資金調達や「キャッシュ」に対して現時点で実行中または検討中の施策



KPMG's Specialist Insights

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

SXの実現に向けて 実質的なコーポレート ガバナンスの構築を



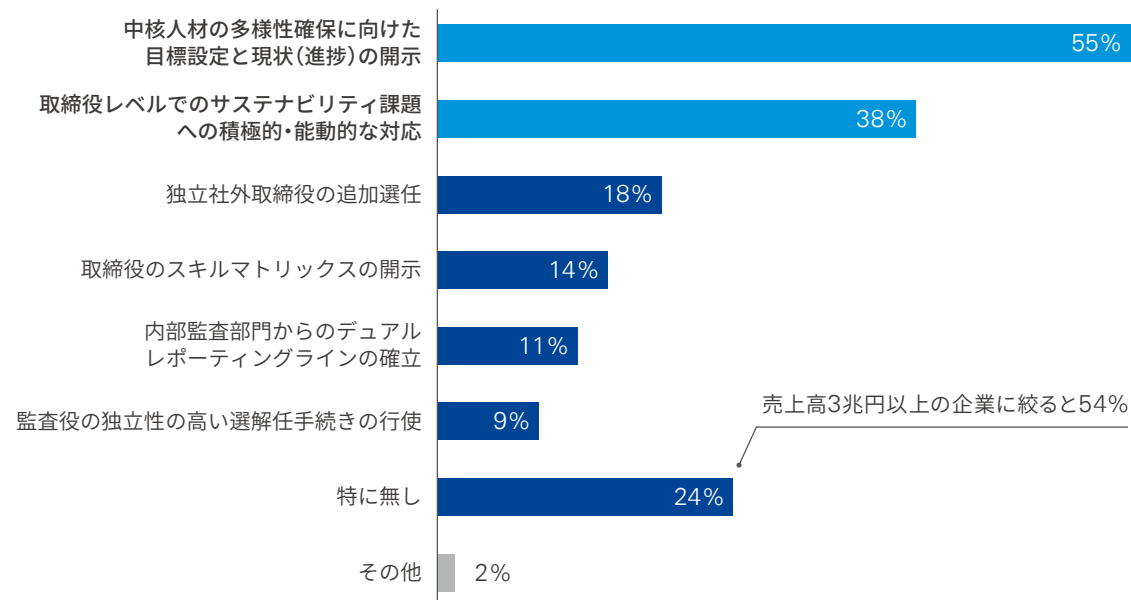
和久 友子

WAKU TOMOKO

あずさ監査法人
サステナブルバリュー本部
パートナー



2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂による追加論点のうち、対応が難航すると考えられるもの(複数選択)



SXの実現に向けて実質的なコーポレートガバナンスの構築を

2021年6月、金融庁および東京証券取引所(以下「東証」という)が、2度目となるコーポレートガバナンス・コードの改訂を行いました。今回の改訂は、コロナ禍を契機とした企業変革の必要性を背景に、企業が中長期的かつ持続的な成長に向けて取り組むべきガバナンス上の課題を示したものとなりました。主な課題として、サステナビリティを巡る課題への取り組み、取締役会の更なる機能発揮、企業の中核人材のダイバーシティなどが挙げられており、これらは、サステナビリティの視点を戦略的意思決定に融合してビジネスモデルのレジリエンスを高めるSXの実現においても重要な要素であると言えます。

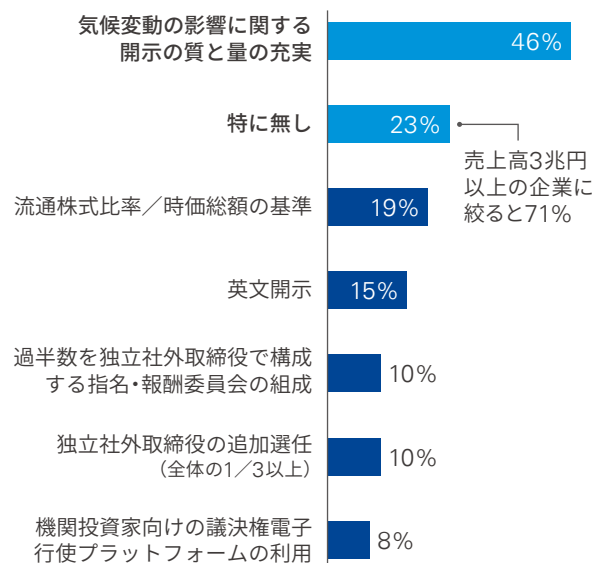
そこで、サーベイでは今回の改訂によりコーポレートガバナンス・コードに追加された論点のうち、対応が難航すると考えられるものを聞きました。最も多かったのが、「中核人材の多様性確保に向けた目標設定と現状(進捗)の開示」で55%、次いで「取締役レベルでのサステナビリティ課題への積極的・能動的な対応」が38%となりました。これらの課題は、いずれもそれ自体が中長期的に取り組むべき課題であるとともに、企業それぞれの特性や状況に応じた対応を要するものであるため、難航が想定されるとの回答率が高かったものと思われます。

一方で、対応が難航すると考えられる論点は「特に無し」との回答も24%と3番目に多く、その割合は、売上規模3兆円以上の企業では54%と最多の回答となりました。これらの課題に関しては、企業規模が大きいほど取り組みが進んでいる可能性を示唆するものです。

企業の活動を取り巻く環境の変化のスピードは速く、かつ不確実性が高く、ますます予測は困難となっています。このため、現時点でコーポレートガバナンス・コードに対する一定の対応ができている場合でも、こうした変化への対応として、新たに生じた課題やリスクに適切に対応するため、コーポレートガバナンス・コードが目指す「持続的な企業価値向上」という目的を念頭に、中長期視点での個別事情に照らした実質的な取り組みを継続していくことが重要となるでしょう。

コーポレートガバナンス

プライム市場への移行にあたり
難航が想定される項目(複数選択)



気候変動の影響が中長期的な企業価値へ与える影響について取締役会レベルで議論を

今回のコーポレートガバナンス・コードの改訂では、2022年4月に予定されている東証の市場区分再編後に、新たなコンセプトのもと、現在の東証第一部に代わる最上位市場に位置付けられるプライム市場の上場企業に対し、特に求められる論点も明示されました。これにより、東証が既に明らかにしていた新市場区分における上場基準と併せて、プライム市場に求められる要件の全容が明確になりました。そこで、本サーベイではプライム市場への移行にあたり、対応が難航すると想定される要件を尋ねました。

その結果、「気候変動の影響に関する開示の質と量の充実」との回答が46%と約半数に上りました。次いで、「特に無し」との回答も23%あり、この回答の割合は、コーポレートガバナンス・コードの改訂による追加論点についての対応状況と同様に、売上規模の大きい企業ほど多い結果となりました。

気候変動の影響を受けやすい業界では、気候変動の影響分析を既に着手し、外部のステークホルダーに向けて説明を始めていると考えられます。

しかし、それ以外の企業では、今回のプライム市場向けの要件に、気候変動の影響に関する開示の質と量の充実が盛り込まれたことを契機として、影響分析やその開示に取

り組む企業も多いと考えられます。これは、KPMGが行った「KPMG グローバルCEO調査2021」においても、「ESG課題に関するレポートの要求の高まりに直面している」と回答した日本のCEOの割合が他国より高い結果であったこととも整合しています。

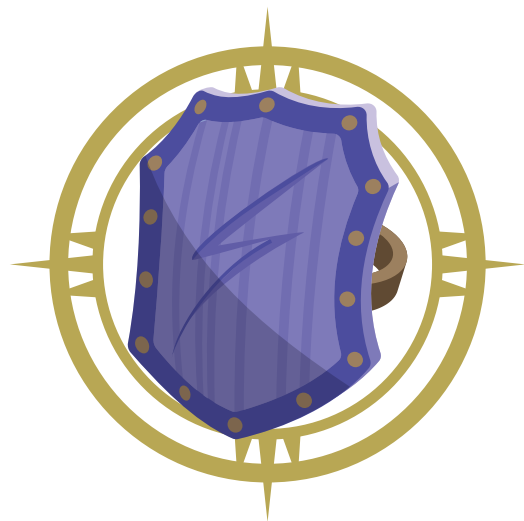
気候変動は、ビジネスへの広範な影響はもとより、金融システムへの影響が大きいとされているため、TCFD等によるイニシアチブが世界規模で進展し、その対応に関する開示が強く求められているものです。今回の改訂コーポレートガバナンス・コードは、そうした流れを反映したものとと言えます。既に、気候変動の影響分析やその開示に着手している企業においても、今後ますます高度化するであろうグローバルレベルでの要求水準を視野に入れて、その開示の量と質の双方をさらに高めていくことが期待されます。そのためには、取締役会レベルで、関連する情報のキャッチアップを適時に行いつつ、気候変動が自社の中長期的な企業価値にいかに関与し、どう対処すべきかを幅広く、かつ深く議論する必要があるでしょう。

KPMG's Specialist Insights

リスク管理

リスク管理

変化するサステナビリティ 課題に連動したリスク 管理体制の構築を

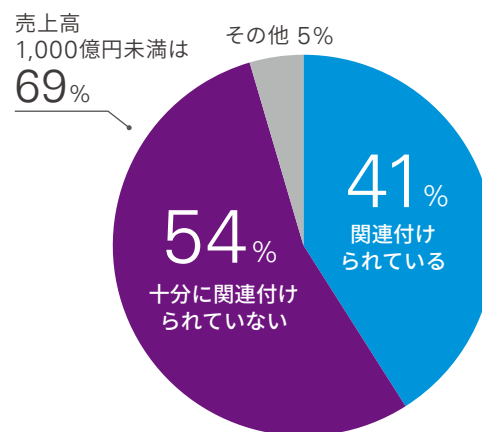


足立 桂輔

ADACHI KEISUKE

KPMGコンサルティング
パートナー

リスク管理活動は、重要なサステナビリティ課題と
関連付けて設計・実行されているか(単一選択)



多くの企業において、リスク管理のための組織や活動は一般的なものとなっています。一方で、経営者からは「リスク管理活動が形骸化している」「本当にグループにとって重要なリスクが議論されているのか」といった疑問や懸念の声もよく聞かれます。

こうした課題感はサステナビリティの潮流の中でますます強まっており、企業の重要なサステナビリティ課題を

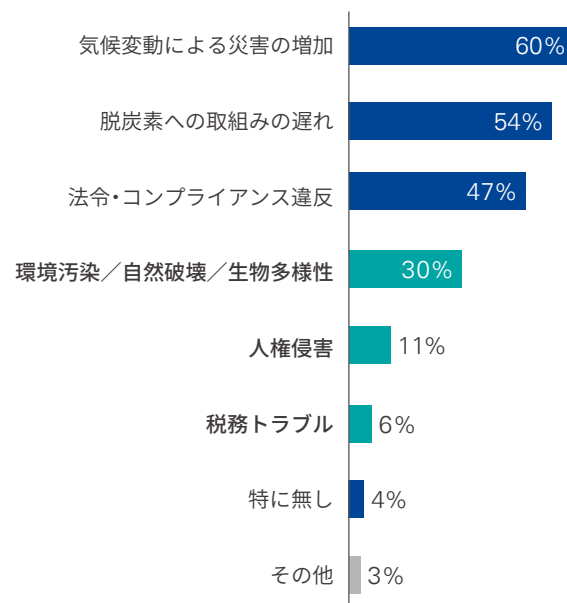
リスク管理活動の対象として、それぞれの活動のマネジメントサイクル(PDCA)と統合する必要性が高まっていると考えられます。

本サーベイでは、リスク管理活動とサステナビリティ課題の関連付けについて尋ねています。半数以上の企業が、リスク管理活動とサステナビリティ課題を「十分に関連付けられていない」と回答しています。特に売上規模が1,000億円未満の企業において、この傾向が顕著であり、サステナビリティ課題への対応やリスク管理活動の成熟度が事業規模や組織規模によって異なる現状が見て取れます。

また、業界別の特徴としては、自動車業界や電気機器業界において特に「十分に関連付けられていない」との回答の割合が目立っています。これは、事業環境の変化の大きさや不透明さが高いために、通常年単位で重要リスクの特定や対策を行うリスク管理活動において、変化の激しい環境・社会課題のキャッチアップや、関連付けの困難さが生じていることが想定されます。

企業のサステナビリティ課題への対応が重要視される中で、サステナビリティ課題に含まれる動的なリスク、エマージングリスクを確実に捉えて経営の意思決定に活かせるようなリスク管理活動の仕組みと体制の再検討が求められていると言えます。

事業運営において特に懸念される
サステナビリティ関連リスク(複数選択)



変化し続けるサステナビリティ関連リスクに常に注意を

サステナビリティ経営において取り扱うべきテーマは多岐にわたります。また、そのテーマは社会的な関心の変化にも応じて変化し続けています。ここではサステナビリティに関連するリスクのうち、自社の事業運営において特に懸念されるものを尋ねています。

サーベイの結果では、「気候変動による災害の増加」、「脱炭素への取組みの遅れ」、「法令・コンプライアンス違反」の3つのテーマに特に高い懸念が示されました。

法令・コンプライアンス違反については、企業の規模や業界にかかわらず、全体的に懸念が示されています。これは日本企業全体のCFOをはじめとする経営者の間で、企業倫理や法令順守に対する感度が「当然のもの」として浸透しているためと考えられます。

一方で、「人権侵害」については、注目を集めつつあるテーマではあるものの、実際に回答をした企業は想定より少ないものでした。その中においても、消費財・小売業界の回答割合が比較的高いことから、人権問題への取組みが、今のところブランドや消費者意識に対する感度が比較的高い業界に限られていることを窺わせます。今後は、例えばB2Bの製造業においても、サプライチェーン全体でのサステナビリティ対応が進展することと相まって、人権問題

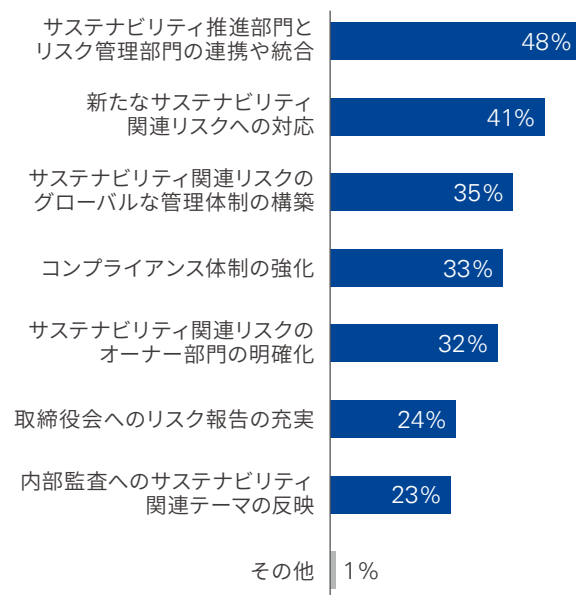
への関心が一層高まってくると考えられます。

また、「税務トラブル」を未然に防ぐための税務ガバナンスの構築や、環境問題の中でも特に重要性が高まる「生物多様性」への対応については、今後さらに関心が高まっていくと考えられます。

サステナビリティ経営を進めるうえでは、事業環境や社会的な関心への感度を上げつつ、重要なサステナビリティ課題と関連するリスクを確実に把握して、自社のリスク認識とステークホルダーからみたりリスク認識を確実に整合させていくことが求められています。

リスク管理

SXを進めるうえで、特に必要な
リスク管理体制上の取組み(複数選択)



リスク管理活動の継続的なバージョンアップがサステナビリティ経営の鍵に

サステナビリティ経営を進めるうえでは、変化・拡大するさまざまなリスクに継続的に対応する必要があるため、グループとしてのリスク管理体制を強化・充実させることが不可欠です。そこで、リスク管理体制に関する取組みのうち、特にCFOが重要視しているものを尋ねました。

さまざまな課題が万遍なく認識されている状況が見取れますが、特に規模が大きい企業においては「サステナビリティ推進部門とリスク管理部門の連携や統合」や「サステナビリティ関連リスクのグローバルな管理体制の構築」といった、サステナビリティ課題への対応を、グループとしてグローバルに進めるうえでの体制の強化や再編に対して、関心の高さが窺えます。

また、「内部監査へのサステナビリティ関連テーマの反映」を選んだ企業は少数でした。これは、サステナビリティ課題への対応がまさに現在進行中であり、現場部門(第一線)およびコーポレート部門(第二線)を中心に、サステナビリティ課題への対応方針や具体的な施策の検討の途上であることが起因していると考えられます。今後、サステナビリティ課題への取組みの成熟度が上がり、グループ全体への展開が進むにつれて、サステナビリティ関連の情報の正確性や妥当性、また自社の取組み内容や体制そのもの

の有効性について、独立した立場からのモニタリング、すなわち内部監査が求められるようになることが考えられます。

リスク管理体制は「作って終わり」ではなく、サステナビリティ経営のステージに応じて、その都度、より有効なものに、より経営者の意思決定に資するようにバージョンアップを図っていく必要があります。

セクターの視点



木村 一也

KIMURA KAZUYA

KPMGジャパン 製造セクター
ディレクター

製造セクターは脱炭素への取組みの遅れを懸念

事業運営において懸念されるサステナビリティ関連リスクとして「脱炭素への取組みの遅れ」と回答したCFOの割合が製造セクターでは73%と、全体の54%を大きく上回りました。背景としては、製造セクターの企業は、自社の製造工程における脱炭素の実現が遅れると適切な取引先として認められず、自社を取り巻くサプライチェーンから除外されてしまう可能性があり、その場合の経営に与える悪影響が他のセクター以上に大きいため、脱炭素に対するリスクの感度が高いことが推測されます。

一方、脱炭素をリスクとして捉えるだけでなく、2030年時点での環境目標を公表するなど、自社の成長の機会として対外的に積極的にアピールする製造セクターの企業も年々増加しています。このように脱炭素への取組みを着実に進めていくためには、自社におけるCO₂排出量削減目標と削減のための施策をマネジメントが明確に示すとともに、目標に対する達成度合いを正当に評価するために、グループ全体のCO₂排出量を可視化するためのツールやインフラを経営管理プロセスの中に組み込んでいく必要があるでしょう。

また、自社の事業ポートフォリオを根本から見直し、CO₂排出量の少ない事業に自社の経営資源を集中させていく取組みも脱炭素のための重要な施策と言えるでしょう。



栗原 純一

KURIHARA JUNICHI

KPMGジャパン
ライフサイエンスセクター統轄パートナー

ライフサイエンスセクターはコンプライアンス体制強化とBCPに注力

従来からライフサイエンス企業は病気の治療や生命維持、クオリティ・オブ・ライフの向上という使命を担っており、ESG課題のなかでS(ソーシャル)課題と深い関連があります。今回の調査では、リスク管理活動をサステナビリティ課題と関連付けて設計・実行していると回答した企業は全体を通して41%程度である一方で、ライフサイエンスセクターでは63%に上りました。その背景には後発医薬品企業の法令違反やコロナ禍におけるサプライチェーン分断により、ますますコンプライアンスや安定供給など、S課題に纏わるリスク管理体制強化があると想定されます。

実際に、中堅の製薬企業および医療機器メーカー、卸業者を中心に、「法令・コンプライアンス違反」を事業運営における懸念事項として挙げている企業が他業界より多く、SXを進めるうえで特に必要なリスク管理体制上の取組みとしても「コンプライアンス体制の強化」を挙げる企業が63%(全体33%)という特徴があります。

また、その他のリスク管理への取組みとして特徴的なものとしては、供給面に注力する動きがあります。事業戦略への影響が高いと考える項目として「不測の事態の際のサプライチェーンの分断等の影響(BCP)」を挙げる企業がライフサイエンスセクターでは94%(全体54%)と、コロナ禍において他国に依存していた原薬供給体制を見直し、安定供給を志向した体制への移行が進むことが想定されます。

リスク管理

セクターの視点



山本 卓司

YAMAMOTO TAKUJI

KPMGジャパン 金融セクター
ディレクター

金融当局も重視する中、サステナビリティ関連リスクとの一体的管理が進展

金融セクターにおける回答の傾向として、サステナビリティ戦略をリスク管理活動と結び付けている会社が他業界対比で高い結果となりました。また、結び付けられているリスクの内容として「法令・コンプライアンス違反」への回答比率が高かったことは金融機関の公的側面が結果に反映されたものと思われます。

ESGリスクのうち気候変動リスクが企業活動に与える影響については金融当局が着目する重点領域であり、たとえばNGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)は、気候変動リスク等を既存のビジネス戦略に結びつけたリスク管理フレームワークに組み入れて評価することの期待を表明しています。「2021事務年度 金融行政方針」においても、金融機関が気候変動リスクを定量的に把握し、投融資先の支援にシナリオ分析を活用するうえでの課題等を特定していくことや、気候変動リスク管理を確保するために必要なモニタリング上の着眼点等を明確にしていくこと等が織り込まれています。国内外のステークホルダーの期待に応えるために、各金融機関において具体的なアクションが推進されていくことが想定されます。

既に民間金融機関や機関投資家は主体的にサステナブルファイナンスという形で投資を拡大していますが、金融機関のリスク管理活動に対する意識・アクションが融資行動等を通じて経済社会システム全体により一層の影響を及ぼしていく可能性があります。

KPMG's Specialist Insights

税 務

税 務

税務ガバナンスをサステナビリティ課題と捉え、高まる期待へ対応を



三浦 晃裕
MIURA AKIHIRO
KPMG税理士法人
パートナー



グローバル企業と比較すると、日本の税務ガバナンス対応は進んでいない

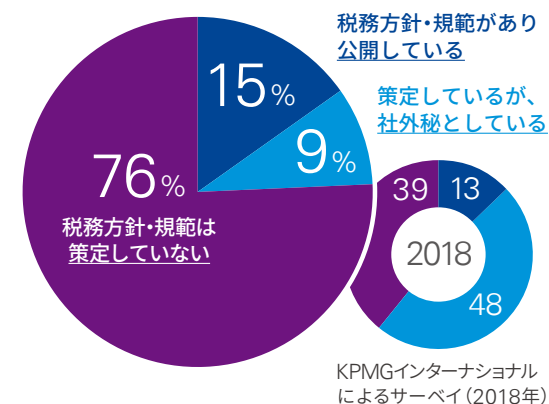
以前は、海外企業を中心に株主価値の最大化を図るべく税務コストを最小化・最適化を追求する傾向がありました。しかし、近年においては、OECDで議論されたBEPSの行動計画により、行き過ぎた税金費用の最小化行動は制限されています。税制の複雑化・企業の組織構造や取引の複雑化に伴い、税務の管理・統制の難易度がさらに上昇しています。併せて、各国税務当局による監視が厳しさを増している点を鑑みると、税務のガバナンスの必要性が高まっています。

また、グローバルなESG格付機関の評価項目の中にも、税務戦略、地域や国ごとの法人所得税の納税状況および実効税率に関する情報開示の状況が取り上げられてきており、税務ガバナンスはサステナビリティ課題の1つであると認識されています。

上記の背景から、税務方針・規範（以下、「税務ポリシー」）の作成や税務情報のモニタリングについての対応状況を尋ねました。

税務ポリシーの作成状況については、2018年にKPMGインターナショナルが実施したサーベイ「グローバル企業における税務部門の現状と展望」における結果と比較す

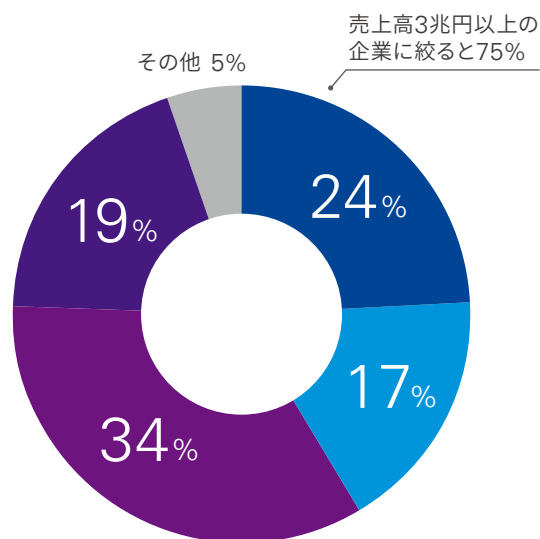
リスク許容度や税務判断に用いる税務方針・規範を持っているか。その方針・規範は社外に公開されているか（単一選択）



ると、日本における税務ポリシーの策定・開示は進んでいない状況です。これは、日本企業はこれまでも過度にアグレッシブな税務ポジションを追求するというスタンスを取る傾向にはなく、そのような中でわが国では税務ポリシーの策定・開示を積極的に求める機運が高まっていないことが要因であると推察されます。しかし、世界的には、企業に適切な納税行動を求め、その税務方針の策定・開示を求める機運が高まっているため、今後はその必要性が高まるものと想定されます。

※ KPMGインターナショナルによるサーベイ(2018年) 「グローバル企業における税務部門の現状と展望」

グループ企業の税務情報の可視化の取組みの状況 (単一選択)



- 海外子会社を含めモニタリングを実施
- 国内子会社のみを対象にモニタリングを実施
- 興味があるものの、まだ取組みを開始できていない
- 取り組む予定がない

税務情報の可視化により税務ガバナンスの強化を

OECDが主導して数年前から検討している「BEPS2.0」と呼ばれる新たなデジタル経済課税の枠組みやグローバルでの最低法人税率の導入の推進、COVID-19対策による各国で積極的な財政出動後の税務調査強化の可能性等、グループ会社における予期せぬ課税処分等の税務リスクが高まっています。このような環境下で、グループ企業の税務情報の可視化を実施することは税務ガバナンスを強化するうえで有効な手段となります。

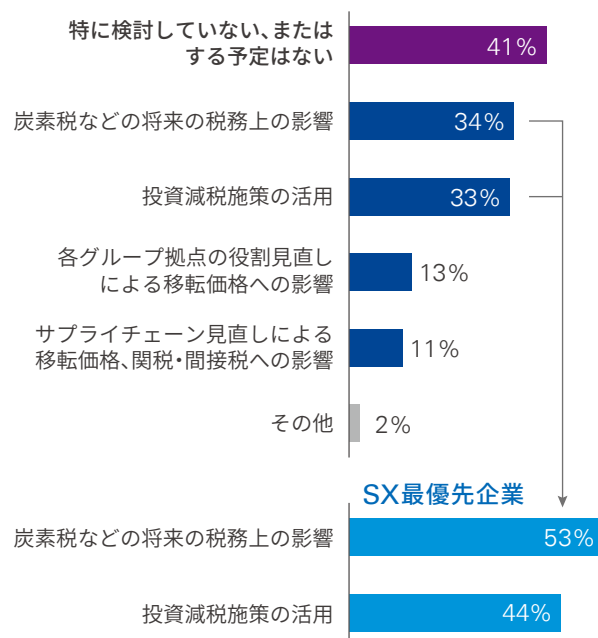
上記の背景で、グループ企業の税務情報の可視化の対応状況について尋ねましたが、海外子会社を含めグループ企業の税務情報のモニタリングを実施している企業は24%でした。一方で、海外展開が進んでいると思われる売上規模が大きいグループ企業のみ焦点をあてると、75%が海外子会社を含めグループ企業の税務情報のモニタリングを実施しています。

今回の調査では、より海外での税務リスクに晒されている大規模企業を中心に、グループ企業の税務情報の可視化・モニタリングの対応は進んでいるものの、全体としてはまだ対応状況が進んでいないことも分かりました。税務ガバナンスの強化に対する期待が世界的に高まってきており、企業が持続的に成長していく中で十分に備えていくことが求められます。

なお、日本における税務ガバナンスに関する対応として、協力的コンプライアンス・プログラムの利用があります。協力的コンプライアンス・プログラムとは、一定水準の税務に関するガバナンスを有しているなどの状況にある納税者が、自社の税務ガバナンスを税務当局に説明したうえで、取扱いの不明確な税務問題について適時に自主的に税務当局に開示するなどの合意を税務当局との間で持つことで、税務当局が適時に税務問題について見解を示すとともに税務調査の頻度や深度を調整するといったプログラムです。当該プログラムの利用により、税務調査時における納税者の人的工数の削減といった納税者のメリットを享受が可能となるとともに、税務に関する透明性についてのアピールにも繋げることができます。

税 務

SXの推進に伴う税務上の対応・影響の検討について、
実施もしくは実施予定の項目(複数選択)



**SX推進を優先課題としている企業ほど、税務上の対応・検討も進んでいる。
今後のサプライチェーンの変更においては、税務上の影響は慎重に検討すべき**

カーボンニュートラルへの企業の対応を後押しするために、一部の国において脱炭素に貢献する生産設備の導入などの環境投資に対する投資減税制度の導入が進んでいます。一方で、炭素税や国境炭素調整制度の導入・検討も進んでおり、各社は生産拠点の変更などサプライチェーンに見直しを含めた検討に迫られています。

このような背景の中で、各社の税務上の対応・影響の検討について尋ねましたが、41%は「検討していない／検討の予定なし」との回答でした。一方で、SXを最優先課題として位置付けている企業においては、投資減税施策の活用や炭素税などの将来の税務上の影響の検討について実施もしくは実施予定としている比率は高く、SX推進を進めながら税務的な対応についても積極的に取り組んでいることが分かりました。

なお、サプライチェーンの見直しによる移転価格、関税・間接税への影響を検討予定の企業は11%でしたが、脱炭素の観点からサプライチェーンを見直していくと、製品・部品の移送に伴うエネルギー消費によるCO₂排出や国境炭素調整制度による追加費用の発生が想定されることから、「地産地消」に近づき、現状多国籍企業が完成させたサプラ

イチェーンモデルと大きく異なる可能性があります。サプライチェーンの変更は、税務的には移転価格の設計や関税の課税関係が大幅に変更を余儀なくされます。製造業を営む企業を中心に、重要な検討課題となることが予想され、慎重な準備が必要になるものと考えられます。

KPMG's Specialist Insights

非財務情報を含む
包括的な企業報告

非財務情報を含む包括的な企業報告

企業価値に影響する サステナビリティ情報への コミットメントを



関口 智和

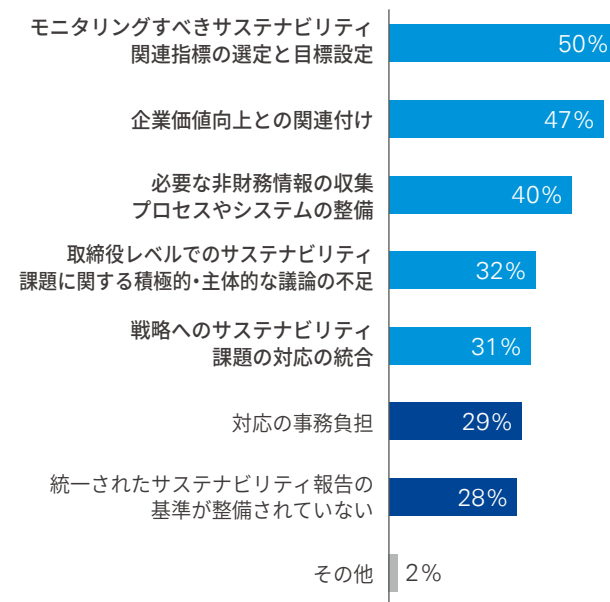
SEKIGUCHI TOMOKAZU

あずさ監査法人
サステナブルバリュー本部
パートナー

2020年3月期より、有価証券報告書における「記述情報」の開示の拡充が本格的に開始されています。それと同時に、サステナビリティ課題の重要性が高まっています。気候変動リスクを始めとするサステナビリティ課題は、中長期的に企業価値に大きな影響を与えることが想定される一方で、企業収益に直ちに影響するとは限らないため、リスクの程度や企業としての対応の在り方を貨幣価値に置き換えることが難しい領域です。このため、サステナビリティ課題に関する情報は、財務情報ではなく、非財務情報の一部として報告されることが多いと考えられます。

他方、サステナビリティ課題が重要性を増していく中で、「なぜサステナビリティ課題に関する情報が財務情報に表れてこないのか」という疑問や不満が高まっています。こうした中、「サステナビリティ課題に関する情報と財務情報をどのように結び付け、全体として整合性の取れた報告を行い得るか」が企業報告にとって大きなテーマとなっています。

サステナビリティ情報の報告について、財務情報と関連付けた包括的な報告を行うにあたっての課題（複数選択）

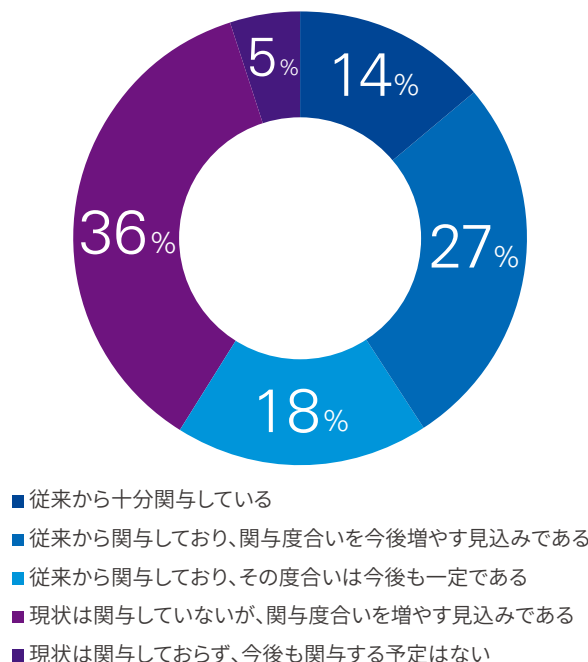


実務対応が急務である一方、経営者や取締役会レベルでの議論の不足も課題に

こうした観点から、サステナビリティ情報と財務情報とを関連付けて包括的な報告を実現するうえでの課題について尋ねました。この結果、「モニタリングすべきサステナビリティ関連指標の選定と目標設定」が50%、「企業価値向上との関連付け」が47%であり、「必要な非財務情報の収集プロセスやシステムの整備」が40%と続いていました。これは、多くの企業で、非財務情報について定量情報の開示を可能にする実務的な対応が喫緊の課題となっている旨を示すものと考えられます。また、最近では、業種別に開示すべきメトリクス（指標）を定めるSASB基準を採用する日本企業もみられるようになっており、こうした点も背景にあるものと考えられます。

また、CFOが挙げた課題は、「取締役レベルでのサステナビリティ課題に関する積極的・主体的な議論の不足」が32%、「戦略へのサステナビリティ課題の対応の統合」が31%と続きます。これは、多くの企業で、非財務情報の開示拡充に向けた実務対応を推進する一方で、経営者や取締役会レベルでサステナビリティに関連する課題を認識し、対応の優先順位付けや戦略の立案を行うことも重要課題となっていることを示すものと考えられます。

現在、貴社ではCFOがサステナビリティ報告にどの程度関与しているか（単一選択）



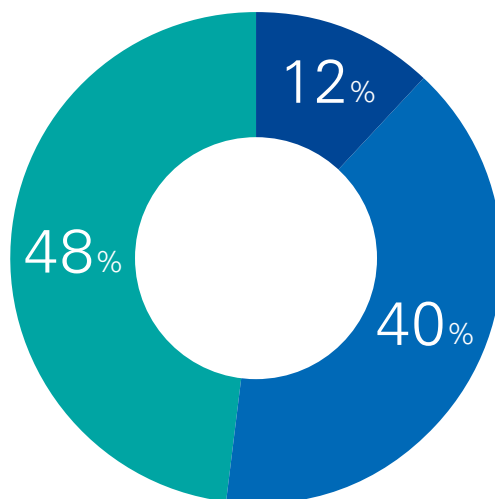
企業価値に影響するサステナビリティ情報へのコミットメントを

それでは、こうした課題への対応にCFOがどの程度コミットしているのでしょうか。この点について、CFOがサステナビリティ報告にどの程度関与しているかを尋ねました。その結果、「現状は関与していないが、関与度合いを増やす見込みである」が36%と最も多い割合でした。他方、「従来から十分に関与している」との回答は14%、「現状は関与しておらず、今後も関与する予定はない」が5%と低い割合でした。これらは、多くの企業において、サステナビリティ情報に対するCFOの関与は限定的であるものの、CFOの関与を高めていくことが必要と認識されているという実態を示すものと考えられます。

サステナビリティ課題は、いまや経営において重要課題の1つに挙げられるものです。そうした中、企業報告に責任を有するCFOがサステナビリティ課題の報告に対する関与を高めていくことは自然な流れであり、そうしないと企業価値を高めるための経営者および従業員の取組みがステークホルダーへ適切に伝わらないと考えられます。

非財務情報を含む包括的な企業報告

サステナビリティ関連情報の信頼性を向上させる観点から、保証業務についてどう考えるか(単一選択)



- 非財務情報を含む報告書全体への保証業務の活用を検討したい
- 一部非財務指標(CO₂排出量など)については検討したい
- 保証業務は必要ない

サステナビリティ情報に対する信頼性を、今後どのように高めていくか

サステナビリティ課題の重要性が高まるにつれ、サステナビリティ情報がより多くの主体における意思決定において利用されるようになっていきます。投資家による投資判断においてもサステナビリティ情報が財務情報と統合されて一体となって利用されるようになっていきますし、個人のレベルでも、企業によるサステナビリティ課題への対応に消費行動が左右されることも珍しくありません。

こうした一つひとつの意思決定において全ての出発点になるのが企業による開示情報です。このため、「情報の信頼性」が確保されることは極めて重要です。こうした認識の下、財務情報と同様に、非財務情報に対しても保証業務の提供に関するニーズが高まっています。実際、欧州では、2021年4月に公表された企業によるサステナビリティ報告に関する指令(案)において、サステナビリティ情報の開示を大幅に拡充すると同時に、当該情報に対して第三者からの保証業務の提供を義務付けることが提案されています。

こうした背景を踏まえ、「保証業務の提供についてどう考えるか」について尋ねました。この結果、「保証業務は必要ない」との回答が48%を占めましたが、他方で「一部非財務指標(CO₂排出量等)については検討したい」が40%、

「非財務情報を含む報告書全体への保証業務の活用を検討したい」が12%に上っていました。現状、非財務情報に対する保証業務の提供に関するニーズが大多数になっているとはいえませんが、数年前と比較すると「情報の信頼性をどのように高めていくべきなのか」について真摯に検討される場面が急速に多くなっているように考えられます。

セクターの視点



永田 篤

NAGATA ATSUSHI

KPMGジャパン 自動車セクター
パートナー

SXへの取組みと適時な情報開示こそ事業の継続性に係る重要な経営課題

自動車業界においては、カーボンニュートラルへの対応をはじめとして、サステナビリティ課題への対応が急務となっており、関連する企業報告に対する意識も高まっていることが今回のサーベイ結果からも見てとれます。

回答結果からは、サステナビリティ課題の戦略への組み込みや企業価値向上との関連付けの遅れ、取締役レベルでの主体的な議論の不足、モニタリングすべき指標は設定されているものの、それを報告につなげるような基準が整備できていないといった課題が見られます。サステナビリティ情報開示の信頼性担保の観点から、サステナビリティ情報に関する保証業務の活用意識が相対的に高いことも課題意識の表れと言えます。改めてサステナビリティ報告を取締役会のアジェンダとして位置づけ、ステークホルダーとの対話を積極的に行う必要があると考えられます。

上記のような課題の解決如何によっては、資金調達や株価への影響も懸念され、事業運営に直接的な影響を及ぼします。自動車業界の企業は、中期経営計画を長期的なビジョンからバックキャストする形で策定すると共に、サステナビリティ経営への取組みと適時の情報開示を「事業の継続性」に係る事案と捉え、経営課題の1つの柱として捉える必要があります。

Column 3

「監査上の主要な検討事項」(KAM)導入初年度を終えて

「自社の財務リスクをより深く認識できた」等のポジティブな意見も多い反面、多くの時間を要したとの感想も

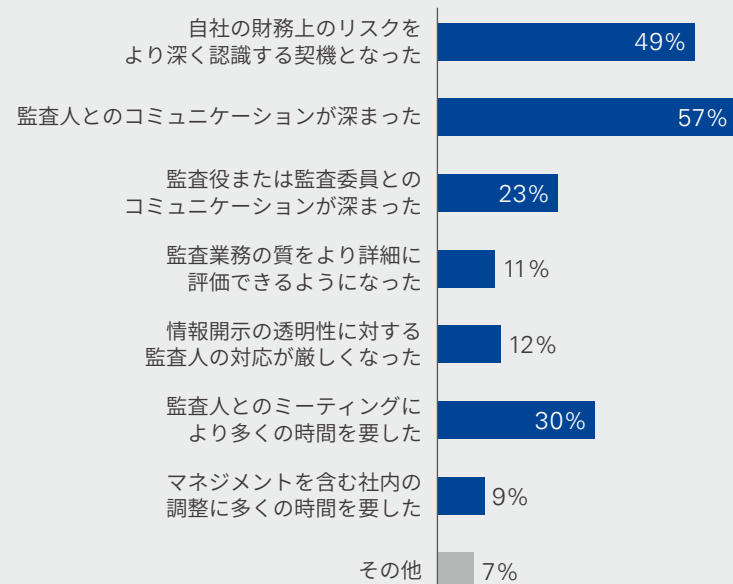
2021年3月期の財務諸表監査から、監査報告書に「監査上の主要な検討事項」(以下「KAM」という)の記載が要求されています。KAMは、これまで一部の関係者から「ブラックボックス」といわれていた監査の実態を明らかにし、監査報告書の情報価値を高めることを目的としたものです。また、KAMの記載が契機となって、財務諸表利用者と経営者、経営者や監査役等と監査人との間でのコミュニケーションが活性化されることも期待されていました。

今回の調査では、「KAMの記載を契機として、自社の財務上のリスクをより深く認識できた」という見解や「監査人や監査役等とのコミュニケーションが深まった」という見解が半数程度ありました。また、「監査人とのミーティングに、これまでより多くの時間を要した」という見解も多くありました。

他方、KAMの記載要求の適用が2年目となる2022年3月期の財務諸表監査においては、KAMの記載が定型的なものになり、ほとんどが適用初年度の記載をなぞったものとなるのではない等、KAMの記載が意味のないものになってしまうことを危惧する見解も聞かれます。

KAMの記載は、監査の重要論点に関する関係者とのコミュニケーションを活性化させることを通じて監査品質を高めるための触媒であり、外部の関係者に対して監査の価値をご理解頂くための媒体であると考えられます。このような認識のもと、KAMの記載についての実務がより成熟していくことが期待されます。

KAMの導入であてはまる項目(複数選択)



KPMG's Specialist Insights

経 理 ・ 財 務

経理・財務

拡大するCFO領域に 対応して経理財務部門の 変革を



嘉鳥 昇
KATORI NOBORU
あずさ監査法人
ディレクター



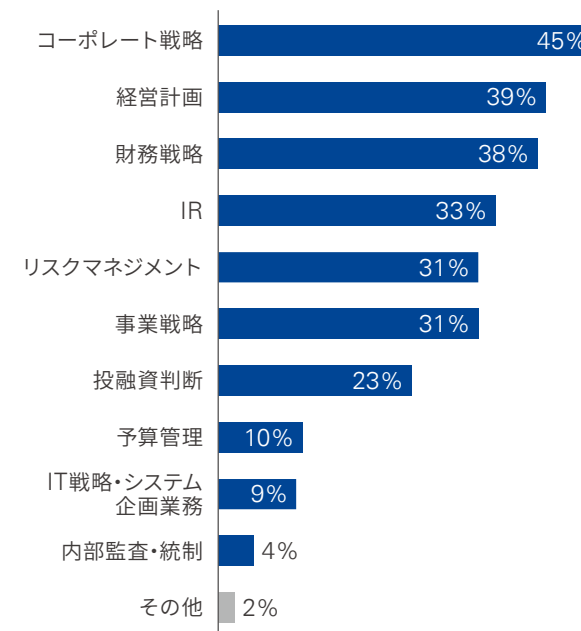
中長期的な視点で意思決定を促す新たなプロセス・システムの整備を

ESG投資が投資家のスタンダードになりつつあり、企業も「環境」、「社会」、「ガバナンス」を考慮していかに企業価値を高めるかという経営課題に直面しています。過去の財務数値ベースの経営から脱却し、ESGの要素を戦略策定や意思決定に取り入れ、その成果を評価する経営へ変化することが求められています。

SXの推進において、CFOが自身の担当する業務のうち重要になると考えている領域を尋ねました。回答結果には、最も多く回答があった「コーポレート戦略」をはじめ、企業の長期的な成長に関係する領域が並びました。

中長期的な視点で企業価値の向上を実現するために、経理・財務部門は、サステナビリティ課題の評価や目標管理、事業戦略の策定に必要な非財務情報を取得し、経営の判断材料やインサイトをいかに提供していくか（例えば、事業の評価指標にESG要素を反映させるなど）が課題になります。CFOには、長期的な（または中長期的な）意思決定に必要な非財務情報を特定、収集し、定量化・可視化するためのルールとそれを実現するための業務プロセス・システム基盤の整備が求められます。

SXの推進によりCFOの業務領域のうち、より重要になると考える領域（複数選択）



「投融資判断」(23%)は想定より低い回答率でした。これは、SXの推進に関わらず従来から重要な領域と考えられているためと推察されます。一方で、脱炭素化の取組みにおいては、例えば、エネルギー効率を改善するための設備投資には多額の資金が必要となります。サステナビリティの観点から適切な意思決定を行うためには、単に投資回収期間の短さだけではなく、環境や社会に対する中長期的な影響も加味した投資判断を促す仕組みや情報がこれまで以上に必要となります。

また、CFOは「IR」(33%)の強化も重要と考えています。投資家は、企業が気候変動リスクなどの非財務情報を従来の財務情報開示と統合して報告することを望んでおり、報告と対話の一層の充実が財務戦略の面からも不可欠です。さらに、SXを推進するにはグループ内部の従業員の意識も変わらなければなりません。非財務情報の開示を充実させることで、従業員一人ひとりが問題意識を持ち、解決策を考える組織へと変革することを促す効果も期待できます。

Column 4

CFOが責任者となる業務領域 —2019年調査結果との比較

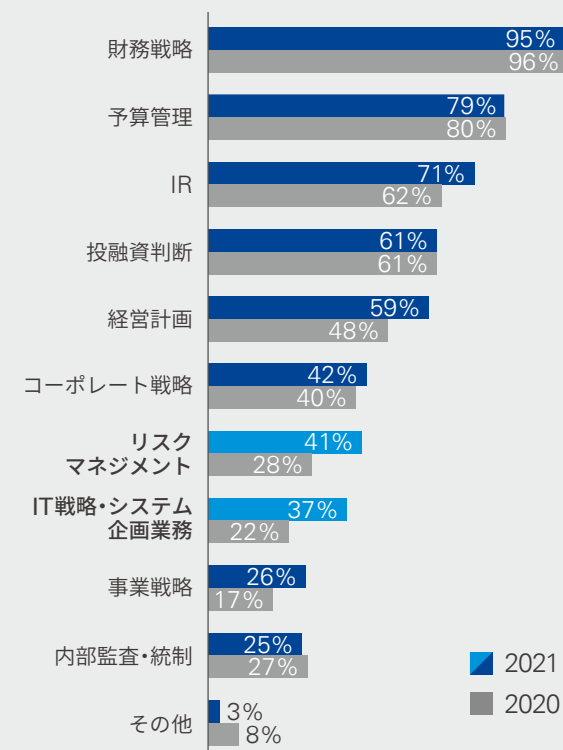
CFOの業務領域は「IT戦略・システム企画業務」「リスクマネジメント」を中心に拡大の傾向

2019年度のCFOサーベイでも、CFOが責任者となっている業務領域を回答いただきました。本年度の回答結果と比較し大きな変動が見られたのは、IT戦略・システム企画業務(37%、2019年度回答結果より15%増加)、リスクマネジメント(41%、2019年度回答結果より13%増加)でした。

IT戦略・システム企画業務の増加については、デジタルを活用してビジネスを根本的に変革し、そのデータを経営に役立てるというDXの動きに対して、CFOの役割が増しているものと推察されます。

リスクマネジメントが増加した背景には、ESGの要素を含む非財務情報が企業価値に影響を与えることが認識されるようになり、CFOはリスクの財務的な側面に限らず、非財務的な情報も含めて管理すべきという意識が高まっていることが要因と考えられます。

現在CFOが責任者となっている業務領域



経理・財務

経理・財務部門体制の早期の再点検を

SXを推進するうえで、経理・財務部門が長期戦略・意思決定に貢献する機能を発揮するためには、経理・財務部員は従来の会計スキルを磨くだけでは不十分で、さらにサステナビリティ情報の測定、評価、分析などの新たなスキルが必要となります。また、経理・財務部門の体制、業務プロセス、システムも、SXによる環境変化に適應できるものでなければなりません。

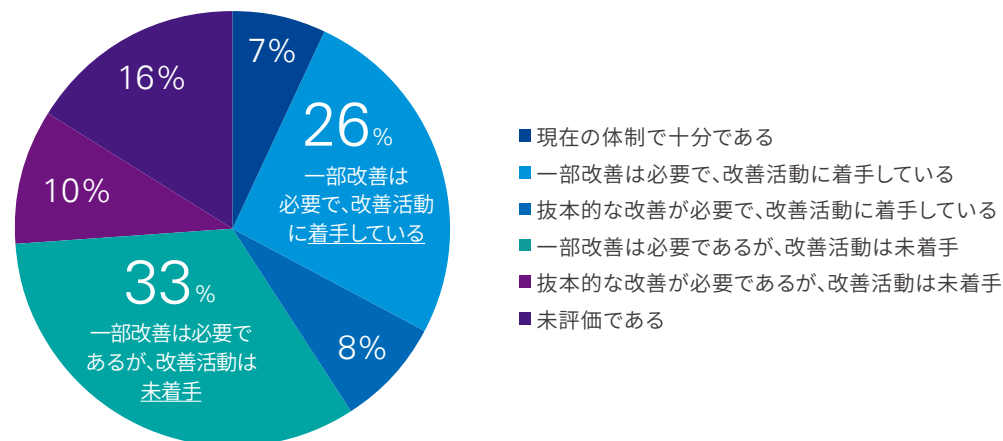
SXの推進に向けた経理・財務部門の準備状況を尋ねました。現在の体制で十分と回答した企業は全体の7%で、何らかの改善が必要と考えている企業は77%、未評価の企業が16%という結果になりました。また、改善活動に着手していない企業は、未評価の企業を含むと、59%に及ぶことが明らかになりました。

わが国では、2022年に予定されている東京証券取引所の市場区分再編でプライム市場に上場する企業に対し、気候変動に伴う業績等への影響を開示することが望ましいとされており、有価証券報告書等における開示情報の拡充についても金融庁を中心に審議がなされています。

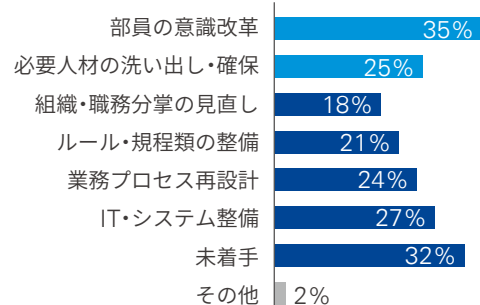
企業は、気候変動リスクを含むサステナビリティ課題が企業のどこに影響するかを把握、可視化するとともに、対応の目的と目標値を定め、課題解決に向けて行動する時期に

来ています。経理・財務部門に対しても、従来の財務情報に合わせて、サステナビリティに関連する非財務情報を収集、定量化、分析、報告できる機能を具備することが今後求められると考えられています。

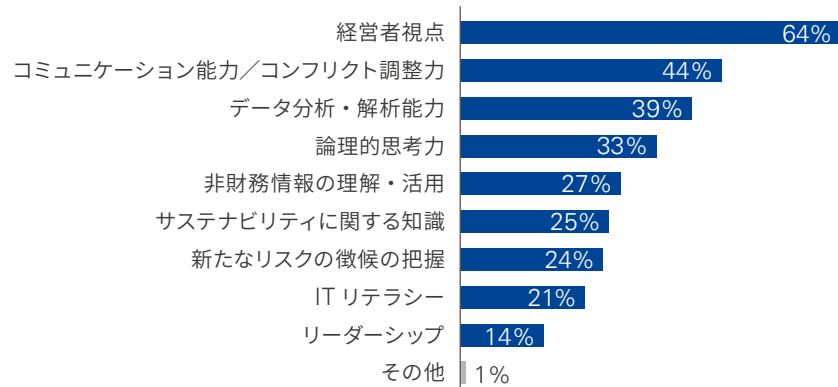
今後のSXの推進にあたり、現在の経理・財務部門の体制について
当てはまるもの(単一選択)



SXを推進するにあたっての経理・財務部門での改善活動について、対応済みまたは対応中の項目（複数選択）



これからの経理・財務部門に求められる人材・スキル（複数選択）



経営者目線で思考・行動できる人材の育成を

経理・財務部門で既に着手している改善活動を尋ねたところ「部員の意識改革」、「必要人材の洗い出し・確保」など、人材に対する取組みを重要視している企業が多いことがわかりました。

SXを推進するための意識変革は一朝一夕で実現できるものではありません。非財務情報の開示のほかにも、内部炭素価格制度を導入して戦略策定、投資評価、リスク管理に活用するなど、判断基準やルール自体を変革して意識改革を促す社内の仕掛けが必要です。また、拡大する経理・財務部門の業務領域に対応できる人材を今後いかに育成・採用し、体制を整えていくかが大きな課題と言えます。

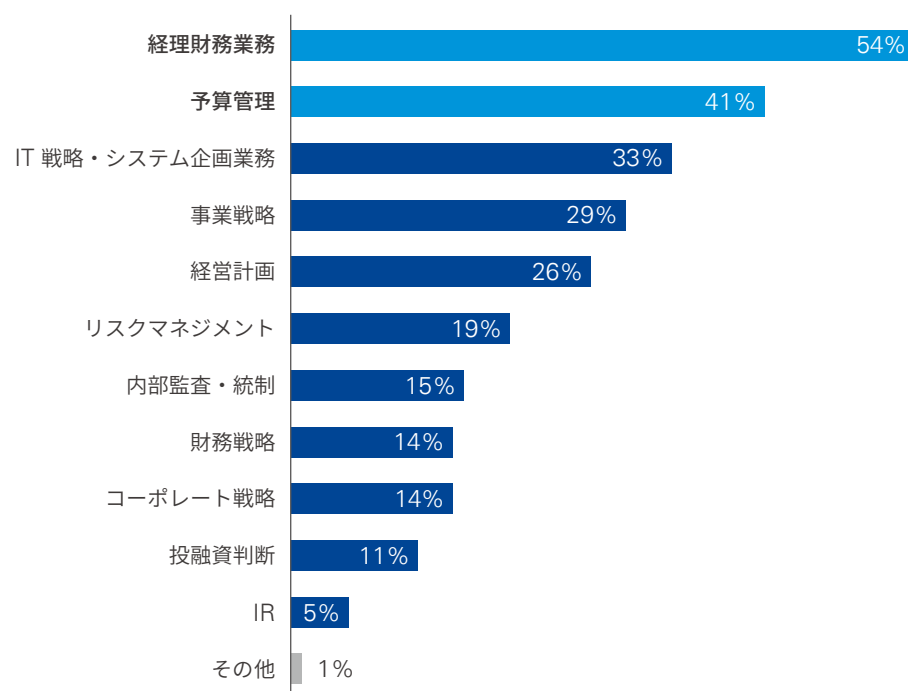
経理・財務部門の役割の変化に伴い、部員に求められるスキルも変化します。SXの推進にあたり、経理・財務部門が中長期的な意思決定に積極的に関与していくには、自社のサステナビリティ課題を的確に把握し、関連する非財務情報を含む経営情報を経営層に提供していくことが求められます。

これからの経理・財務部門に求められる人材、スキルを尋ねたところ、「経営者視点」、「コミュニケーション能力／コンフリクト調整力」、「データ分析・解析能力」という回答が多く挙がりました。

これらは経理・財務部門に求められる普遍的なスキルと言えますが、SXの推進にあたっては、①長期的・戦略的な目線に立って自社の持続的成長に対する課題を分析、特定し、②他部門と連携して解決策を検討したり関係者を説得し、③非財務情報を含む情報の収集、評価、提供を通じて解決策の実行を強くリードできる人材が必要であることがあらためて確認できました。一方で、経営者視点を持った人材の育成は容易ではなく、従来の育成方法だけではなく、社内ベンチャー制度を用いて経営者を育成する方法や、外部から経営の経験者を採用することも視野に入れる必要があると考えます。

経理・財務

今後のSXを見据え、デジタル活用が必要と考える領域(複数選択)



DX を推進して既存の業務を効率化し、拡大する領域に対応を

SXと合わせて、DX(デジタルトランスフォーメーション)もまた、経営を高度化して企業価値を高める手段です。SXの推進にあたってサステナビリティ情報の収集、管理、分析が必要になりますが、例えばCO2排出量の収集やサプライチェーンにおけるESG情報の収集、ESGに係るKPIのモニタリングなど、取り扱う情報と業務の範囲は広く、デジタルの活用は不可欠です。

上記の背景から、SXの推進とデジタル技術の必要性について尋ねました。回答割合としては「経理財務業務」、「予算管理」が高く、前の質問の「CFOの業務領域のうち、より重要になると考える領域」では上位にあった「コーポレート戦略」、「経営計画」、「財務戦略」等とは異なる結果となりました。

これまで意識してこなかった環境や社会への影響も含めた情報を収集し、その分析結果を提供することによりCEOの意思決定を支援するために、CFOは過去データの集計である決算業務や予算管理業務はデジタル活用により徹底的に自動化を進めて効率化を図り、SXにより拡大する領域にリソースを振り向けなければなりません。

また、上記の既存業務の効率化に加えて「コーポレート戦略」、「経営計画」、「事業戦略」等の中長期的な意思決定に関係する業務領域においても、DXを推進することが期待されます。CFOは、これらの業務へのデジタル活用にはまだ慎重な姿勢をとっていることが窺えますが、気候変動やサプライチェーンにおけるリスク情報等のサステナビリティ情報を適時に収集してリスクを把握し、経営戦略上の意思決定に役立てることで、事業のサステナビリティをより高めることに繋がると考えます。

セクターの視点



山本 勝一

YAMAMOTO SHOICHI

KPMGジャパン 消費財・小売セクター
パートナー

デジタルを活用して事業変革の推進・事業戦略を支援

今後のSX推進を見据えた時に、これまで以上にデジタル活用が必要と考えられる領域として、消費財・小売業界では40%が「事業戦略」を挙げており、全体の29%よりも高くなっています。特に、食品・飲料メーカーでは、フードロスの削減、生分解可能なパッケージ開発、植物性代替食品の開発等といった新たな動きが活発化するとともに、デジタル化の進行を契機とした顧客ニーズ・行動様式の変化への対応の必要性が強く意識されていることが反映されたものと思われます。

具体的なデジタル活用の例として、店頭での廃棄ロス、製造業者や流通段階での超過在庫、それに関連する過剰な原材料発注といった「もったいない」を最小化するため、デジタルを活用したバリューチェーン全体での需要予測高度化への取組みが挙げられます。また、新たな市場環境のもとで、デジタルを駆使した情報提供や顧客との双方向のコミュニケーションが容易化されたことを受け、消費者が持つ情報量が飛躍的に増大し、消費者がデジタルチャネルによる購買を求める傾向が強まっており、このような環境変化を受けた事業戦略の策定が必要とされていると言えます。



倉田 剛

KURATA TAKESHI

KPMGジャパン 運輸・物流・レジャーセクター
統轄パートナー

『様子見』から脱却しSX対応で先手を打つことが、競争優位の鍵

運輸・物流業界は、COVID-19によりビジネス面でのマイナスの影響を最も大きく受けた業界の1つです。成長をけん引してきたインバウンド需要は蒸発し、テレワークの浸透は需要の回復予想を困難にしています。本業界には多額の設備投資を必要とする業種が多く、事業継続のための財務戦略をいかに描くかが重要なテーマとなっています。現在CFOが責任を持つ業務領域は「コーポレート戦略」は全体よりも15%低く、今後重要となる領域として「財務戦略」は14%高くなっています。

一方、急速に注目を集めるSXへの対応に関しては、経営課題における位置づけや、具体的な取組み、税務上の対応などを全業界平均と比較すると“様子見”傾向が見て取れます。このことは、需要の戻りが不透明で目下の課題である財務面の強化に注力していることに加え、この業界が国全体のCO₂排出量ではエネルギーや製造など比較するとポジションが小さく、CO₂を“排出する側”というよりも、エネルギーを“使う側”にある場合が多い、ということにも起因すると思われます。

しかしながら、今後クリーンなエネルギーへの需要が高まり、炭素税の高騰等により想定していた価格での供給確保が困難になることも考えられます。先行する企業の動向を注視し、事業戦略上での先手を打つことが、業界内での競争優位性を保つ鍵になると思われます。

Contact us

事業戦略

眞野 薫

KPMG FAS パートナー
kaoru.mano@jp.kpmg.com

自動車セクター

井口 耕一

KPMG FAS パートナー
koichi.iguchi@jp.kpmg.com

消費財・小売セクター

伊藤 勇次

KPMG FAS パートナー
yuji.ito@jp.kpmg.com

テクノロジー・メディア・通信セクター

和田 智

KPMGコンサルティング ディレクター
satoshi.wada@jp.kpmg.com

投資戦略・資金調達

土屋 大輔

あずさ監査法人 ディレクター
daisuke.tsuchiya@jp.kpmg.com

金融セクター

田中 雄大

あずさ監査法人 ディレクター
yuta.tanaka@jp.kpmg.com

エネルギー&インフラストラクチャー セクター

大野 誠一

KPMG FAS ディレクター
seiichi.ono@jp.kpmg.com

コーポレートガバナンス

和久 友子

あずさ監査法人 パートナー
tomoko.waku@jp.kpmg.com

リスク管理

足立 桂輔

KPMGコンサルティング パートナー
keisuke.adachi@jp.kpmg.com

製造セクター

木村 一也

あずさ監査法人 ディレクター
kazuya.kimura@jp.kpmg.com

ライフサイエンスセクター

栗原 純一

KPMGコンサルティング パートナー
junichi.kurihara@jp.kpmg.com

金融セクター

山本 卓司

あずさ監査法人 ディレクター
takuji.yamamoto@jp.kpmg.com

税務

三浦 晃裕

KPMG税理士法人 パートナー
akihiro.miura@jp.kpmg.com

包括的な企業報告

関口 智和

あずさ監査法人 パートナー
tomokazu.sekiguchi@jp.kpmg.com

自動車セクター

永田 篤

あずさ監査法人 パートナー
atsushi.nagata@jp.kpmg.com

経理・財務

嘉島 昇

あずさ監査法人 ディレクター
noboru.katori@jp.kpmg.com

消費財・小売セクター

山本 勝一

あずさ監査法人 パートナー
shouichi.yamamoto@jp.kpmg.com

運輸・物流・レジャーセクター

倉田 剛

KPMGコンサルティング プリンシパル
takeshi.kurata@jp.kpmg.com



ご案内

KPMGによるその他の発行物



KPMGジャパン CFOサーベイ2019

日本のCFOのジレンマと喫緊の課題

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2019/jp-cfo-survey-2019.pdf>



KPMGジャパン CFOサーベイ2020

COVID-19特別版

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2021/jp-cfo-survey2021.pdf>



KPMGグローバルCEO調査2021

社会の期待に応える持続的成長

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/11/ceo-outlook.html?cfosurvey>

Contact us

KPMGジャパン

〒100 - 8172
東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
JP-FM-kpmg-CFO-Survey@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



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。

© 2021 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. 21-1076

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