



K P M G   N e w s l e t t e r

# KPMG Insight

Vol.

48

May  
2021

| 特集 |

## After/With コロナ時代の企業経営 — 未曾有の危機を乗り越える

### 📍 Focus

- 日系製薬産業 2020年の振り返りと今後の展望
- 複雑化するモビリティニーズと自動車業界に求められる変革
- 石油ガス業界におけるニューリアリティー  
脱炭素化とDX、そしてCOVID-19によって生み出された新たな時代

[home.kpmg/jp/kpmg-insight](https://home.kpmg/jp/kpmg-insight)



特集

## 02 After/Withコロナ時代の企業経営

－ 未曾有の危機を乗り越える

04

【連載】 After/Withコロナ時代の企業経営 － 第4回－

## 変革を続け、人と事業を育てる

－ 三井物産のサステナビリティ経営

【ゲスト】 大間知慎一氏 三井物産株式会社 代表取締役専務執行役員CSO (Chief Strategy Officer)

【インタビュアー】 松下修 KPMG FAS 代表取締役パートナー



## FOCUS

ライフサイエンス

10

## 日系製薬産業 2020年の振返りと今後の展望

栗原純一 KPMGジャパン

自動車

16

## 複雑化するモビリティニーズと自動車業界に求められる変革

犬飼仁 KPMGジャパン

石油ガス

22

## 石油ガス業界におけるニューリアリティー 脱炭素化とDX、そしてCOVID-19によって生み出された新たな時代

宮本常雄 KPMGジャパン

## 会計・監査／税務 Topic

会計・監査

### 28 会計・監査情報 (2021.2 - 3)

高田朗／鶴谷香穂 あずさ監査法人

税務

### 36 税務情報 (2021.2 - 3)

大島秀平／風間綾／山崎沙織／内藤直子 KPMG税理士法人

## Topic

ガバナンス・リスク

### 38 The Future of ESG Is ... Accounting? — 企業報告の現在とIFRS財団のサステナビリティ基準が もたらす将来 —

ロバート G. エクレス オックスフォード大学サイド・ビジネススクール客員教授  
芝坂佳子 KPMGジャパン

ガバナンス・リスク

### 45 ESG要素の情報ニーズを踏まえた企業開示 — 日本企業はどのような対応が必要なのか

関口智和 あずさ監査法人

テクノロジー

### 51 ニューノーマルな世界で求められる サプライチェーンの再構築

丸山正晃 KPMGコンサルティング／神津隆幸 KPMG税理士法人  
稲垣雅久 KPMG FAS

テクノロジー

### 56 AIで人の知能を拡張する — 妄想×データ×AIが実現する新規事業の創出

山本直人 KPMGコンサルティング

## KPMG Information

62 KPMG News

63 Thought Leadership

64 出版物のご案内

65 海外関連情報

66 KPMGジャパン グループ会社一覧  
デジタルメディアのご案内  
セミナー情報

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。

[home.kpmg/jp/kpmg-insight](https://home.kpmg/jp/kpmg-insight)



## KPMG Insight Vol.48

発行日：2021年5月

発行所：KPMGジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

| 特集 |

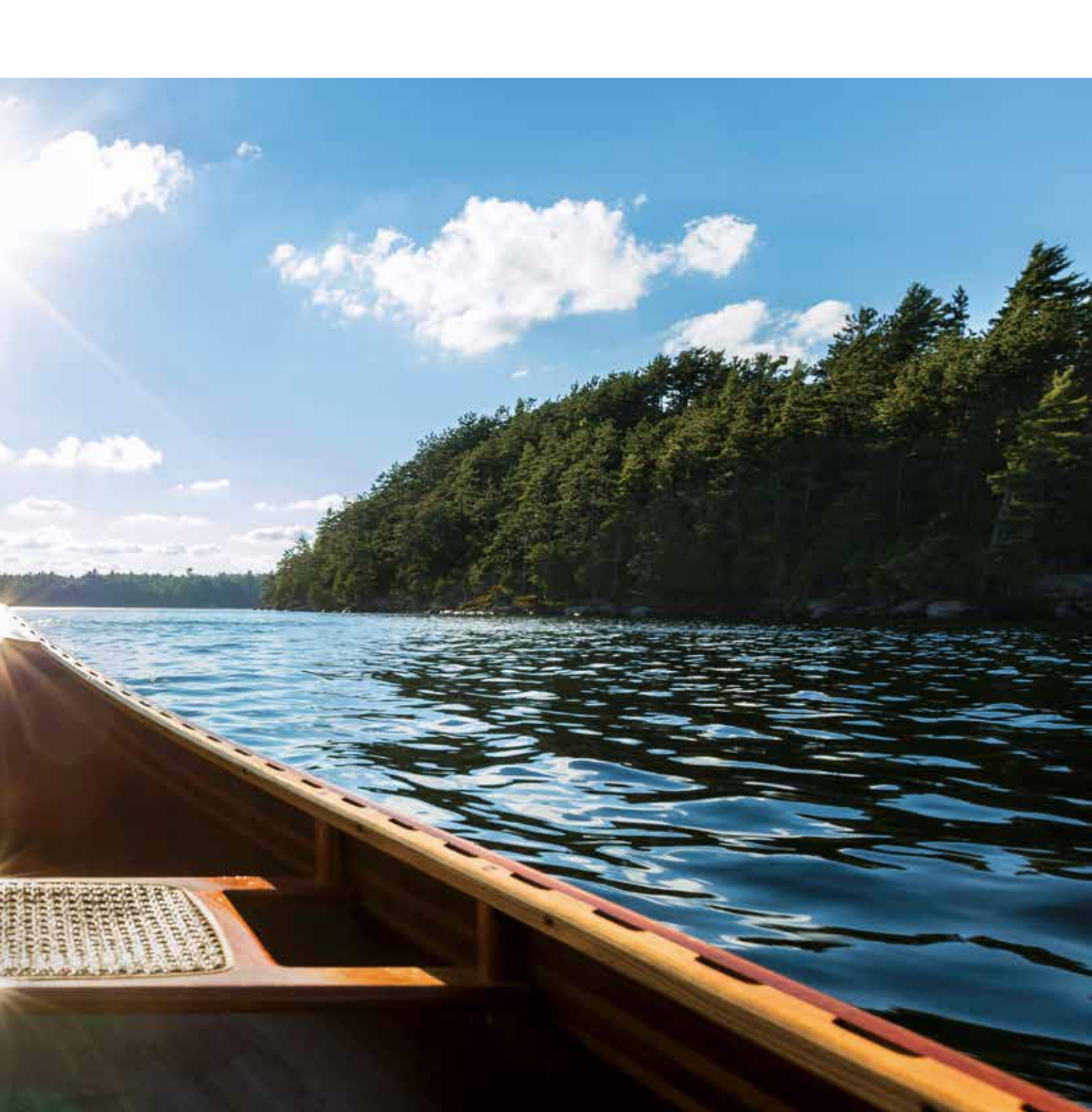
# After/Withコロナ時代の企業経営

## — 未曾有の危機を乗り越える

新型コロナウイルス(以下、「COVID-19」)の影響を受けて、各国・地域での雇用が不安定となる中、人種や性別などによる格差の拡大、貧困問題の深刻化が指摘されています。格差は国家間でも拡大し、ワクチン・ナショナリズムの台頭と言われる状況も巻き起こっています。経済的にも存在感を強める中国と米国の対立は、2021年3月18日に行われた外交トップ協議でより鮮明化し、米中の新冷戦はより激化すると見られています。

COVID-19は、経済や地政学的リスクのみならず、人々の行動や考え方にも多大な影響を与えています。日本企業の経営者はどのように意思決定を行っていくべきなのでしょうか。日本を代表する企業のCxOに企業経営・戦略についてお伺いします。





連載 After/Withコロナ時代の企業経営 - 第4回 -

## 変革を続け、人と事業を育てる — 三井物産のサステナビリティ経営

【ゲスト】

三井物産株式会社

代表取締役専務執行役員CSO  
(Chief Strategy Officer)

大間知 慎一郎氏

連載 After/Withコロナ時代の企業経営 – 第4回 –

# 変革を続け、人と事業を育てる

## — 三井物産のサステナビリティ経営



Shinichiro

Omachi

三井物産株式会社

代表取締役専務執行役員CSO  
(Chief Strategy Officer)

大間知 慎一郎氏

2020年5月、新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」）が企業経営に与える影響が見通せない中、三井物産株式会社は「中期経営計画2023」を発表しました。「Transform & Grow(変革と成長)」をスローガンとして、事業基盤の拡大、新事業への挑戦、DXへの取組み強化、人材育成戦略など、コロナ禍を乗り越え、さらにバリューアップしていくための多角的な施策を打ち出しています。「After/Withコロナ時代の企業経営」シリーズ第4回は、三井物産株式会社が考えるサステナビリティ経営について、企業としての真の社会貢献を目指す三井物産株式会社代表取締役専務執行役員CSO(Chief Strategy Officer)の大間知慎一郎氏（現在は代表取締役副社長執行役員※）にお話を伺いました。

【インタビュー】

株式会社 KPMG FAS  
代表取締役パートナー

松下 修



※大間知様の肩書はインタビュー実施当時（2021年2月）の代表取締役専務執行役員CSOと記載しております。現在は代表取締役副社長執行役員CSOとなっています。

## COVID-19を受けた中期経営計画とアクションプランの見直し

—— COVID-19の世界的流行は、世界中の企業に大きく影響を与えています。まず、COVID-19が御社の経営にどのような変化をもたらしたか、お話しいただけますでしょうか。

**大間知** 昨年2月、3月頃は、先がどうなるのがまったく見えませんでした。5月に発表を予定していた中期経営計画を本当に出せるのか、というところから議論が始まりました。計画は既にある程度形にはなっていました。COVID-19の影響、特に定量面の影響を見通すことが困難で、そのまま出せる状態にはなくなりました。各事業本部との話し合いも通じて、かなりの影響が出るのが分かり、その結果、主に2021年3月期の事業計画にCOVID-19の定量影響を織り込んだ上で中期経営計画を公表しました。

第二四半期が終わった秋に再度状況を確認したところ、影響がかなり明確に見えてくるようになりました。たとえば自動車関連では小売りや販売金融、更には関連素材で需要が大きく減退していました。原油価格も一時期かなり下落していましたので、それに伴い、エネルギーも厳しい状況に陥りました。最も影響を受けたのは、旅客輸送関連です。我々は海外で複数の旅客鉄道を手掛けていますが、ここが大きな打撃を受けており、今はどうやって回復させるかのダメージコントロールに取り組んでいます。

尚、新中期経営計画と合わせて、新しいMission、Vision、Values(MVV)を発表しました。新しいMVVにある4つのValuesは当社のDNAとも云える「挑戦と創造」を支えるもので、「変革を行動で」、「多様性を力に」、「個から成長を」、「真摯に誠実に」です。いずれも非常に平易で、判り易く掲げやすいものとなっています。しかし、これを

実践するのは簡単なことではなく、全社員が相当の覚悟を決めて実践していく必要があります。人の生き様、そして言動や立ち振る舞いといったものは、強い思いと覚悟無しに変えられるものではありません。この意識を社員全員と共有できればと思っています。

—— 企業によっては、かえって業績が上がっているところもありますが、御社はいかがでしょう。

**大間知** 産業ごとに影響が異なっており、そういった事業もあります。各国に先駆けて中国の景気回復が早く、中国向けの鉄鋼製品や化学品などの素材が流れるようになったことから、物流を含めて、こうした事業は活動停滞の最悪期を脱し、持ち直しの動きを見ることができました。

ファッション関連はかなりの打撃を受け、リアルでの店舗販売は厳しい状況が続いていますが、その代わりにECが伸びました。また、巣籠り需要を着実に取り込んだ日本やインドでのテレビショッピング関連事業など、強い部分も出てきています。

昨年未以降の感染再拡大で景気回復のモメンタムは再び弱まっていますが、引き続き、アジアでの消費者ビジネスにも力を入れていきます。また、ロジスティクスも含めてラストワンマイルの需要が増えていますので、そこにもしっかり手を打たなければならぬと思っています。

以上がCOVID-19のおおまかな影響です。率直なところ、どれがCOVID-19の影響で、どれが通常なのか、非常に分かり難くなっています。今や、COVID-19がある中で仕事をしていくというのが、ある意味で通常な姿となってきています。

—— COVID-19の渦中という厳しい経営環境の中で、経営課題や戦略などはどのように対応されたのでしょうか。

**大間知** 昨年5月に新中期経営計画を発表する際に、一年目のアクションプラン

を最初に考えていたものから変更しました。社員やステークホルダーの安全を確保しながら、顧客やパートナーとの信頼関係をどうやって築き、維持するのかといった点を加えたものです。

ただ、我々が目指すべき「Transform & Grow(変革と成長)」、この方針はまったく変えていません。むしろこの状況だからこそ、変革を加速することが求められています。COVID-19による環境の変化をいち早く捉えて、ニーズに応えることで社会貢献と自分たちの成長を両立させていく必要性を改めて認識しました。

—— 数字以外に見直したのは、どのような部分でしょうか。

**大間知** 主に見直したのは、いわゆる中核事業です。COVID-19で不可逆的に環境が変わり、おそらく発生以前の状態には戻らないでしょう。そのため、機械・インフラ、金属資源などの事業領域で既存事業の再評価を集中的に実施して、その中で、撤退を決めた案件もありました。エネルギーはCOVID-19の環境変化に加え、脱炭素の流れへの対応もあり、一部事業領域の取組方針について見直しを行いました。

一方、Strategic Focusであるエネルギーソリューションやヘルスケア・ニュートリション、そしてマーケット・アジアと表現している消費者ビジネス、これらは着実にニーズが高まっており、引き続き、注力していきます。今まで、三井物産の柱は資源、エネルギー、インフラ、素材等で、その次に新しい領域がありましたが、今後はこれら新しい領域が収益の柱に育っていくと思っています。

現下の状況で、現在の中核事業が、いつまで中核であり続けられるのかが見え難くなってきており、早く新たな領域を中核に育てないといけない状況にあります。既存事業をプラットフォームとして複合的な価値を創造する、すなわち、当社の強みを活かせる事業領域をStrategic Focusと



して掲げ、変革と成長を促進させます。

—— ありがとうございます。「変革と成長」という考え方の基本に関してはまったく揺るぎなく継続する一方で、経営環境の変化に応じてアセットを入れ替える。それを早く行う必要があるということですね。

## 攻めと守り一体でDXを強化するために、人材育成に取り組む

—— COVID-19の影響とは別の軸として、これからの企業経営にはDX(=デジタルトランスフォーメーション)が必須になると思います。御社のDXの取組みを教えてください。

**大間知** DXについては我々も日々勉強しながら、各現場でリアルなビジネス知見とデジタル技術を掛け合わせて、様々なDXの取組みを進めています。

会社としての方針は、2つあります。1つは守りのDXと呼んでいる、データドリブンDX(DD)です。簡単に言えば、データを紐付けて意思決定に徹底活用する取組みで、デジタル総合戦略部、各事業本部、フィナンシャルマネジメント部の三位一体で進めています。事業本部ごとのKPIを見える化したことで、経営判断を下しやすくなりましたし、業務効率が向上しました。たとえば、カーボンプライシング制度を導入したデータプラットフォームを構築しており、脱炭素の取組みに関する経営判断を下す上での“守りのDX”として活用しています。

もう1つは、攻めのDXです。これは、DXにより事業価値を高めることが目的で、事業本部を中心に取り組んでいます。たとえば、三井海洋開発(MODEC)と取り組むFPSO事業では操業停止時間(ダウンタイム)を65%減らすことができました。海底にある原油や天然ガスを生産・積出する浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設

備FPSO(Floating Production, Storage & Offloading System)から2年間のデータを収集・分析して、予知保全に関するモデルを組み立てたDXプロジェクトの成果です。FPSOは船であると同時に巨大なプラントですから、トラブルなどによるダウンタイムをいかに短くできるかは事業における重要なポイントとなります。

現在は、予知保全を通じた当社取組事業の操業効率化・良質化に加え、他社へのサービス展開による新規事業創出にも取り組んでおり、2020年1月には世界経済フォーラム(WEF)より「第4次産業革命をリードする世界で最も先進的な18の工場」の1つに認定されました。

—— DDにおけるデータの紐付けとは、データをリアルに収集し、そのデータを分析し、その分析したデータを使う側にとっての価値になる形で戻すということだと思います。これをどれくらいの範囲で実行するかが重要となってきますが、御社は連結決算対象だけでも500社以上あります。DDをどの程度の規模で広げているのでしょうか。

**大間知** 従来のレポートラインは、関係会社からの報告を本社の営業担当者が受け取り、その上司、経理部門、コーポレート、最終的に役員というようにバケツリレー的に報告をするプロセスでした。今は関係会社から月次報告を受けた時点で、営業担当者も役員も同時にその報告を見ることができるようにする取組みを各現場で進めています。

関係会社からの月報は、会社ごとに、カバーされる内容も、フォーマットも微妙に異なっていました。まず、見たい情報・見て判断するのに必要十分な情報は何かを考え、そして、計画対比の進捗状況等について、統一的な評価ができるようにフォーマットを合わせることも大切です。この活動には満点も終わりもなく、各現場での創意工夫が進んでいます。

ご質問のデータの収集範囲をどこまで

とするかについては、連結子会社のみならず持分法適用会社についてもどうするかを考える必要があります。ただ、これは、結局のところ、どこまで当社が関係会社に貢献できるかに関わってきます。貢献の仕方にはいろいろとありますが、まず何よりも、当社のネットワークでバリューチェーンをつなぐことで、その会社の価値向上、またはビジネスの拡大に貢献していくことが必須です。

また、当社が関係会社の経営改善に寄与していることが大事です。このためには、関係会社にしっかりと人材を出向者として送り、その人材が関係会社の経営に貢献することが必要です。出向者はあくまでも関係会社の社員として経営に貢献するのが役割であり、当社との連携を担当することはあるとしても、当社の意向を受けて動くのではなく、For The 関係会社で仕事をしたいです。

一方で、関係会社の経営改善には、当社が株主として、そしてパートナーとしてしっかりと寄り添う必要があります。たとえば、必死になって火を消している消防士に「何時になったら火を消せそうか」とか「被害の状況は」などと聞いたり、「何とかして火を消せ」とか言ったりしているだけでは、相手にもして貰えません。「足りないものがあれば、直ぐに手配をする」、「周りに延焼しそうだか、これは我々が対応する」と言った形で、寄り添って一緒に闘うことが必要です。そうすれば経営を見るために必要となる情報も共有して貰えるし、それに対するアドバイスも聞いて貰えるようになります。具体的には関係会社の経営幹部や他株主との日頃の対話、そして取締役会等でのしっかりとした対応が重要で、それに向けていかにしっかりとした準備をして、いかに意義のある発言をするかが大事になります。このように、関係会社が当社の存在を必要とする関係を築くことが前提となります。

相手に「この人の言うことなら聞こう」と思って貰えない限り、関係会社の経営改善に関与することは出来ません。取締役



会等で、質問ばかりしているようでは相手にして貰えないということで、ここは全人格での勝負となります。

DDをどこまで広げていくのか、いけるのか、そして、それによって関係会社の価値向上を成し遂げていくためには、このような関係会社との信頼関係が不可欠となります。

—— 信頼関係の上にデジタルの力を借りて会社をさらにバリューアップさせるということですね。それを推進するDX人材は、どう獲得されているのでしょうか。

**大間知** DX人材をどうやって確保するかは課題です。デジタルのトップエキスパートと呼ばれるDX人材については、当社内での取組みに加えて、IT戦略子会社の三井情報株式会社(MKI)や三井物産セキュアディレクション株式会社も通じて連結グループでの内製化を図っています。しかし、トップエキスパートさえいればDXが進むかというそうではありません。その中で、当社にはエキスパートとビジネスをしている事業本部の社員をつなぐ人材が不足しているという課題があります。

そこで、全社員が一定のレベルでデジタル武装をできるように、2022年3月期よりDXやITに関する研修を開始します。デジタルスキルの標準装備を目的とした全役職員を対象とする基礎編から、業務ニーズにあわせた専門性の獲得や高度DX人材養成のための応用編まであります。DXを進めるためには、エキスパートとビジネス人材の知見をつなげることが不可欠ですが、DXが分かりビジネスも分かっている「つなぐことが出来る人材」、すなわちDXビジネス人材の育成が、今一番大事なことだと考えており、3年間で100名をDXビジネス人材として内製化していきます。

—— 社員全員がデジタルリテラシーを得ないといけないというのは、非常に重要なコメントです。大間知さんもおっしゃったように、DX人材は本当に不足しており、DX人材の獲得は、今や企業の重要な経

営課題にもなっています。

**大間知** そのとおりです。当社もDX人材を獲得するために、3月にDXに特化したDXインターンを実施します。当社の重要な事業パートナーであり、深層学習技術をはじめとする人工知能技術を開発・提供する株式会社Preferred Networksとの共同企画で、優秀な学生に採用試験の一部を免除することも考えています。

### オンラインだからこそ可能になったコミュニケーションで、結び付きを強める

—— 今は、人と人が直接会って話をすることが難しい環境です。その中で、御社が重視してきた「人と人のネットワーク」をさらに進化させていくためには、どのような

ことが大事だとお考えでしょうか。

**大間知** 当社のお客様やパートナーとのネットワークと信頼関係は当社がビジネスを創る上での土台であり、それは揺るぎない事実です。それなくして、今の事業はできていませんし、これからの新しい事業もできないでしょう。

今の制約がある環境下でも、既存のお客様やパートナーのように、すでに信頼関係が築けている相手であれば、またはそういう方が1人でも相手側にいれば、オンラインでもほぼ問題はありません。むしろオンラインの方が、都合が良い面もあります。コロナ禍の影響でお互いに移動がなくなり、アポイントが取りやすくなっているからです。

以前、ブラジルの事業を担当していたことがあるのですが、当時は20時間以上かけてブラジルに行き、数時間だけ会って帰国するということもありましたが、今の担当はそれをテレビ会議でできますし、しかも前日に「明日どう?」と連絡すれば、



## Shinichiro Omachi

大間知 慎一郎氏

1984年慶應義塾大学卒業後、三井物産株式会社に入社。鉄鉱石部に所属し、米国三井物産および欧州三井物産での勤務も経て、2011年に鉄鉱石部長就任。以降、金属資源副本部長、事業統括部長、金属資源本部長、インド総代表を歴任し、2020年4月に専務執行役員 CSO就任。同年6月には代表取締役専務執行役員 CSO就任。本年4月1日より代表取締役副社長 CSO就任。

世界各地で働いている関係者がみんな出席できます。よく知っていて、これまでの信頼関係があれば、オンラインであってもすぐに話ができると思います。

一方で、本当に厳しいぎりぎりの交渉をしなければいけないときや新規のお客様やパートナーとの面談は、オンラインだけでは難しいところがあります。ここはもう少し突っ込めるとか、ここは別の引き出しから話を切り出さないといけないといったことは、話をしている時の感覚で掴むものなので、相手の顔や表情を見ながらでないと厳しいと思います。そういう場合には、制約はあっても行かないといけないときがあります。

尚、人と人との信頼関係を築こうという時、オンラインでもリアルでも共通だと思っていることがあります。それは、最初の一步、第一印象の大切さです。最初に会ったときにどういった話を、どういった印象を相手に持ってもらおうか。そこで入り口を間違えると、取り戻すのはなかなか難しいのではないのでしょうか。こういうことは、手段や環境以前の問題であり、それに向けた準備も大事だと思います。

—— 信頼関係が強さの源泉になっているということですね。同じ会社内でもテレワークが普及し、直接顔を合わせて話し合う機会が減っていますが、御社ではいかがでしょうか。

**大間知** 社内でもリアルで会う機会は減っているので、特に新人の教育など、課題と認識している部分もあり、現場にはできる限りのフォローをお願いしています。

一方、経営幹部のメッセージの発信や、組織や国境を超えたディスカッション、国内ビジネス強化に関する支社との打ち合わせなどは、物理的な移動がなくなったことで、かえって機会が増えていると思います。COVID-19の感染拡大前だったらできなかったようなことが、ずいぶんできるようになりました。

たとえば、サステナビリティや人権、ダイバーシティ&インクルージョンについて、

幹部へのインタビュー形式で行うライブイベントを実施していますが、そのライブイベントには何百人もの社員が視聴者としてリアルタイムで参加しています。これはリアルではなかなかできなかったことです。そういう意味では、社員にとって経営幹部のメッセージを直接聞ける機会が増えていくのではないかと思います。

オンライン会議やテレワークの場合、移動の時間がありませんから、その分社員がイントラネットなどを見る時間や、意見交換をする機会も増えています。私も、そういったものにメッセージを投稿するようにしています。

現在、めまぐるしく変化する事業環境や価値観の変化に対応すべく、イントラネットを刷新するプロジェクトも進行しています。また、4月からは社内誌もリニューアルをする予定です。社員が社内誌を当社ネットワーク内限定公開のサイトでタイムリーに閲覧できるようにしていきます。一方で、社員の御家族やOB/OGの皆様には、引き続き紙冊子を季刊発行するスタイルとしています。社員が物理的に離れた場所にいる状況にあっても、一体感を醸成し、エンゲージメントを高めていくことは重要だと思っています。

—— 最初におっしゃられたように、やるべきことは変わらないということですね。その軸をしっかりブレさせない中で、今度はいかに変化に柔軟に、力強く対応していくかが大事だと思います。

---

### 会社として長い時間軸で社会に貢献し続けるために、サステナビリティを考える

---

—— 大間知さんは、サステナビリティ経営推進部も担当され、サステナビリティ委員会の委員長もなさっています。会社としてもサステナビリティ経営は意識されてい

るかと思いますが、最後に、サステナビリティに関する考え方、取組みについてご紹介いただけますでしょうか。

**大間知** 従来は、企業による社会貢献といえば、CSR活動ということで、ボランティアや寄付、基金などが中心でした。しかし今では、SDGsそしてESGということで、事業を通じて社会課題を解決していくというのが当たり前のようになっています。当社も「気候変動」「ビジネスと人権」「サーキュラーエコノミー」を中期経営計画におけるサステナビリティ経営上の重要課題として取組みを進めています。

先ほど、エネルギーや資源などがいつまで中核事業であり続けられるか分からないと申し上げましたが、そういう意味では、社会のサステナビリティに貢献する事業が当社にとってサステナブルな事業になる。逆に、社会のサステナビリティに貢献していない事業はサステナブルではなくなる、ということではないかと思っています。ただし、この転換は、容易なことではないと考えています。

—— 会社として社会にどう貢献していくかというのは、長い時間軸で考える必要があるかと思いますが、その部分はいかがでしょう。

**大間知** 大きく目指しているものとして、当社は2050年の「あり姿」としてNet-zero emissionsを、その道筋として2030年は2020年比でGHGインパクトの半減を打ち出しています。ですが、目標は分かっていますが、そこに一気にには行けません。目標に向けて、現実解を考えていかなければいけないのだと思っています。

今ではあまり言わないようになったかと思いますが、20年ほど前はEconomy、Environment、それからEnergy、この「3つのEのトリレンマ」をどうやって克服するかがというのが、人類にとっての大きな課題だと言われていました。ただ、その頃から言われていたのが、経済の発展度合い、地理

的な条件、人口分布、そういうものによってEconomyに力を入れる国・地域もあるし、Environmentが一番大事という国・地域もあるということでした。つまり、3つの課題の中でどこにウェイトがあるのかというのは、必ずしも全世界で一緒ではないと思っています。

当社のマテリアリティの一つに「環境と調和する社会をつくる」がありますが、「安定供給の基盤をつくる」や「豊かな暮らしをつくる」も同じく当社のマテリアリティとして重要な課題です。したがって、「LNGも化石燃料でCO<sub>2</sub>を出すから一切供給を止めよう」ということにはなりません。Net-zero emissionsに近づけるためには、トランジションとして石炭よりも少しでも環境負荷が低い燃料を使うことが求められ、また、人々が生きていく中でLNGは必要であり、これも目標実現に向けた現実解の一つなのだと思います。ただ、いずれにしても100年後には化石燃料自体がなくなるわけですから、人類は再生可能なエネルギーで生きていくことになるでしょう。

当社が取り組む石炭火力発電事業もすぐに止めるべきかということ、地域の人々の生活にとっては欠かすことのできない基幹電源になっているという、地域の社会的ニーズも考えなければなりません。また、考えるべきは社会やコミュニティだけでなく、株主の皆さんもいます。石炭火力発

電事業のいくつかはPPA(Power Purchase Agreement: 電力販売契約)に基づいて運営されており、案件組成・建設・操業を通じて当社にとって重要な収益源となっていることも事実です。そういったバランスも考えながらやっていかないといけないという難しさが、サステナビリティ経営にはありません。一番大事なのは、常に誠実に、そして真面目に真摯に考え抜く、考え続けるということだと思っています。

—— 会社として社会にどう貢献していくかということで、いろいろな活動をされています。その中で、会社が向いている方向と社員一人ひとりの意識、個人的な価値観が違う方向を向いていたら、目標を達成するのが難しいような気がしますが、いかがでしょうか。

**大間知** それぞれの人にそれぞれの考えがあるように、私には、私の考え、思い、そして守りたいことがあります。社員の皆さんにはいろいろな機会を捉えて、働くことの意味や自分が大切にしていることについて、話をしていますし、海外の社員の皆さんにもわかるように、それを英語にしたものを作り、伝えるようにしています。そのような話をしながら、若い方が働くということの中で、社会貢献というものへの意義を強く感じているように思っています。

—— むしろ若い人のほうが積極的ですよね。

**大間知** 私は、若い方々には「サステナビリティ経営はCSR活動ではない」と言っています。サステナビリティ経営とは、すべてのステークホルダーの役に立ち、貢献していることだと思っています。

たとえば、再生可能エネルギーにしても、今はレッドオーシャン化をしているので、簡単な取組みではありません。そういう中で、当社としては強みを活かせるものを選ばなければなりません。このように、我々は事業を通じて社会に貢献する一方で、ヒトとカネを投資した事業としてのリターンも返さないといけません。これは当たり前のことではあります。

三井物産という会社が、まず世の中に貢献しなければなりません。ここで言う世の中とは、顧客や投資家、そしてコミュニティも含めたすべてのステークホルダーとなります。社員には、すべての活動を通じて世の中に貢献する会社が三井物産であり、その三井物産の中で全人格をかけて汗を掻いて働くことで世の中に貢献し、それにより、三井物産で働いている時間を含めて、充実した人生としてほしいと思っています。

—— 本日はありがとうございました。



## 松下 修


株式会社 KPMG FAS  
代表取締役パートナー  
KPMG ジャパン 三井物産担当パートナー

1986年、英和監査法人(アーサーアンダーセン監査部門、現あずさ監査法人)に入所。アーサーアンダーセン・シドニー事務所勤務を経て東京に帰任、監査業務に従事。その後、95年よりM&A取引におけるアドバイザー業務に特化。以来25年超にわたり、商社、製造業、小売、流通、情報産業を中心に幅広い分野で、事業会社の国内およびクロスボーダーM&A案件に多数携わる。また、90年代後半以降の日本におけるプライベート・エクイティ(PE)台頭期から国内外PEファンドへのアドバイスに多数関与。公認会計士。



# 日系製薬産業 2020年の振り返りと今後の 展望

KPMGジャパン  
ライフサイエンスセクター  
栗原 純一 / パートナー

 超高齢化社会が差し迫る中、刻々と変化する社会ニーズに対し、世界中の製薬企業が、進化するサイエンス・製薬テクノロジーを武器に、新たな価値提供に取り組む動きを活発化させています。

しかし、日系製薬企業は、現状、企業規模感で欧米製薬企業に後れを取っています。では日系製薬企業が生き残り、成功するには、今後どのような意思決定が求められているのでしょうか。本稿では、KPMGインターナショナルが2017年に2月に発行した「Pharma outlook 2030 : From evolution to revolution」の翻訳報告書「製薬産業の展望2030: 進化から革命へ」を踏まえて、日本の製薬産業の今後の展望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。



栗原 純一  
Junichi Kurihara

## POINT 1

主要日系製薬企業の業績は踊り場を迎えている

欧米製薬企業が総じて好業績を上げる一方で、主要な日系製薬企業の業績予想は減収減益になる見通しです。

## POINT 2

国内事業環境の変化は激しさを増す

新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）対策を契機に、社会保障制度の基盤強化に向けた取組みが加速化し、また、ヘルステックによる新しい医療のかたちへの試みが進み、国内医療用医薬品市場はこれまで以上に激しく変化する時代に突入すると考えられます。

## POINT 3

日系製薬企業は新しい価値提供に向けた取組みを活発化しているが、欧米製薬企業に後れを取る

日系製薬企業は、モダリティの多様化による研究開発、治療用アプリの開発、データやテクノロジーへの患者のアクセスへの投資を活発化させていますが、いずれも欧米製薬企業に後れを取っています。

## POINT 4

自社に最もふさわしいアーキタイプ（原型）を選択できるかが成功の鍵

自社のパーパス（存在意義）を基点に、他者との共創による新しい価値を創造し提供できる企業が自らを成功に導くことができると考えます。

## I 主要日系製薬企業の多くは減収減益

欧米製薬企業の第4四半期決算と2021年度の業績見通しに関して明るいニュースが目立つ中、主要な日系製薬企業は苦戦を強いられています。

2021年3月期に連結売上高1,000億円以上を予想する日系製薬企業の業績予想集計によれば、売上高は前期比約2%減、営業利益は実質マイナスとなる見通しです。

また、数字を開示している日系製薬企業の国内医療用医薬品の売上高予測は連結ベースよりも悪化し、前年比約6%減となる見込みです(図表1参照)。

図表1

主要日系製薬企業の2021年度3月期の業績見通し

経営指標	前期比(%)
連結売上高	▲約2%
国内医療用医薬品事業の売上高	▲約6%

## II 国内事業環境変化は激変

上記の日系製薬企業の業績停滞の要因として、国内医療用医薬品事業の環境変化が挙げられます。そこで、ここでは、特に大きな影響を与えると考えられる社会保障制度の基盤強化に向けた取組みと、進展するヘルステックによる新しい医療のかたちへの試みについて取り上げます。

### 1. 毎年の薬価改定

2021年度から始まる毎年の薬価改定の対象になったのは12,180品目、薬価収載されている全品目の69%にあたります。

カテゴリ別では、新薬1,350品目(59%)、新薬創出加算品240品目(40%)、長期収載品1,490品目(88%)、後発品8,200品目(83%)と、改定の範囲が想定以上に幅広く、これまでの全面改定と変わらないとの声が業界関係者からは上がっています。

中でも特に大きな影響を受けるのが、長期収載品と後発品です。中堅以下の日系製薬企業の多くは、現状、長期収載品を収益の拠りどころとしています。したがって、毎年の薬価改定がこれら企業の経営に、これまで以上に大きな影響を与えることは間違いありません。

### 2. フォーミュラリガイドラインの策定

フォーミュラリガイドラインの策定も長期収載品を主とする日系製薬企業の経営に影響を与えるようになると思います。すなわち、今般の薬価改定では、「後発品を含めた、医薬品の適正使用に資するフォーミュラリガイドラインの策定」「医療機関等ごとの後発品使用割合の見える化・公表の拡大の検討」「後発品や新薬等の使用が医療費に与える影響等の分析・検討」等も盛り込まれました。

フォーミュラリでは、第一選択薬として主に後発品が定められます。新たな後発品が発売されると先発薬を第二選択薬とし、後発医薬品が第一選択薬として設定されます。

中央社会保険医療協議会(以下、「中医協」という)のアンケート調査(2019年実施)によると、院内フォーミュラリを定めている医療機関は10%に満たず、地域フォーミュラリの存在については1%に満たない状況でしたが、本ガイドラインの策定を契機に、採用割合が高まっていくのではないかと考えられます。

### 3. 医療提供体制の改革推進

日本における医療提供体制については、2040年を展望した2025年までに着手すべきこととして、政府主導で三位一体改革

が推進されています。具体的には、「地域医療構想の実現(2025年目標)」「医師の時間外労働に対する上限規制を含めた医師・医療従事者の働き方改革(2024年度から実施予定)」「実効性のある医師偏在対策(2036年目標)」です。

しかし、COVID-19対策を通じて地域医療構想の課題がより明確になりました。たとえば、地域医療構想の実現に向けた取り組みの1つに、公立・公的医療機関等は地域の民間医療機関では担うことのできない医療機能に重点化するというものがありますが、COVID-19が拡大する前の2019年5月時点の暫定値として、高度急性期・急性期病床の削減は数%に留まり、「急性期」からの転換が十分に進んでいませんでした。また、トータルの病床数も横ばいのままでした。

こうした状況下でCOVID-19の感染対策が求められたことで、「患者を受け入れる医療機関が分散しており効率的な治療が行えない」「院内感染リスクを軽減するためにはCOVID-19の疑いがある救急搬送患者とそれ以外の救急搬送患者を分けて受け入れる医療機関を設定すべきではないか」という新たな課題に直面したのです。これらの課題に関して言えば、地域医療構想の実現に向けて各医療機能の分化・連携強化が進んでいけば、一定程度応えられたのではないかと指摘されています。

上記の指摘等を踏まえ、今後の地域医療の進め方として、新たな病床機能の再編支援に関する考え方が示されました。それは、自主的な病床削減や医療機関統合による病床廃止に取り組む際の財政支援を実施するというものです。この財政支援が、各医療機関が地域の医療需要の動向に沿って、真に必要な規模の診療体制に円滑に移行するためのインセンティブとして機能することが期待されています。

#### 4.ヘルステックによる新しい医療のかたちへの試み

COVID-19の脅威は、我々国民の健康の維持に関する意識と行動にも大きな変化をもたらしました。たとえば、COVID-19の感染拡大期における健保連の調査(2020年11月)によれば、生活習慣病を中心とした予防意識の高まりやヘルスリテラシーの向上が確認されました。また、直近のスポーツ庁の調査結果の速報値(2021年2月)によれば成人の週1日以上スポーツ実施率は59.9%、前年度比6.3ポイント増加しています。

こうした変化に応えるべく、各地域においては、デジタルテクノロジーを活用した市民(患者)参加型の健康維持・疾患管理の実現に向けた取組みが進みつつあります(図表2参照)。

これらの取組みは、健康維持・疾患予防プログラムは個々市民の日常生活に深く関わりながら、市民と行政・民間・医療機関との協働関係のもとに提供されるものであるという考え方を基点としています。在宅・日常における疾病の管理、病状の回復と再発の予防に関しても、同様の考え方を基本としています。

この実現に向けて、センサー、IOTデバイス、ウェアラブルデバイス、AI、ICT基盤等のデジタルテクノロジーを活用し、現状、個々に管理されている健康・医療データを市民(患者)個人に紐づけて統合的に管理して、より良いサービス提供しようというアプローチが採用されており、循環器、がん、中枢神経系等、幅広い疾患領域での検討が進んでいます。

### III 画期的な治療薬の開発

日系製薬企業は、これまで見てきたような大きな環境変化の影響を認識しはじめています。そして、これらに対応していくために新たな価値提供の場を考え、実行に移しつつあります。そこで、以降ではグローバルも含めた主なトレンドについて触れていきたいと思います。

#### 1.新規モダリティへの取組みが活発化

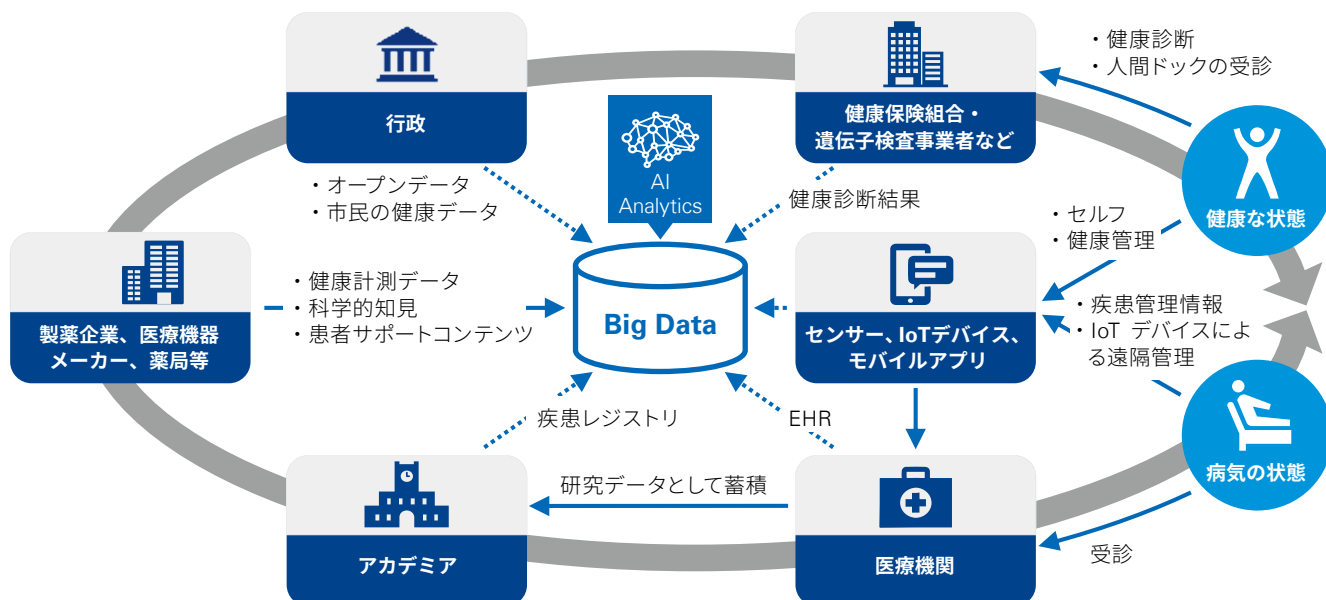
開発パイプラインのトレンドを疾患領域別で見ると、ほとんどの企業ががんを重点領域として挙げており、次いで、中枢神経系と免疫系が多く挙がっています。一

方で、循環器系疾患と代謝性疾患は新薬開発が進展し、既存薬を超える新薬の開発が難しくなっていることから減少傾向にあります。

創薬モダリティ別で見ると、グローバルでは、抗体医薬、細胞治療、遺伝子治療、遺伝子細胞治療、核酸医薬といったモダリティの多様化が進んでいることが確認できます。創薬数では、いずれのモダリティも米国籍企業がリードしていますが、中国籍企業、韓国籍企業も遺伝子治療や細胞治療の創製で存在感を示しています。

グローバル全体の開発品についてその創薬企業の分類を見ると、いずれのモダリティもバイオテクノロジー企業による創製が多くなっていますが、医薬品として長い歴史を有する低分子医薬品においても、バイオテクノロジー企業あるいは創立20年以内の企業が一定割合(30~40%)で創製に寄与しています。そして、主要なゲノミクス企業は基本的にバイオテクノロジー企業でもあります。したがって、日系製薬企業にとって、このようなバイオテック企業やスタートアップ企業と提携することは、自社単独での研究開発を行うリスクを軽減させ、パイプラインを充実させる重要な選択肢となると考えられます。

図表2 デジタルテクノロジーを活用した市民(患者)参加型の健康維持・疾患管理のイメージ





なお、KPMGは以前より免疫療法と遺伝子学に注目しています。特に、遺伝子学は遺伝子編集が(早期発見による)予防と完全治癒の両方に役立てるとして研究に拍車がかかっており、近年急速に発展しています。

今後数十年間で、遺伝子編集技術は、神経疾患やがんなどのさまざまな病気の治療に革命を起こす可能性があります。このアプローチによって、医療提供者は問題のある遺伝子を修復/置換したり、新しいタンパク質を作ったり、変異細胞を「沈黙」させたりすることが可能となり、アルツハイマー病、パーキンソン病、ハンチントン病、脳卒中等、多くの神経疾患がこうした技術の恩恵を受けることになると思われます。

また、製薬企業の多くは、単独または他社と共同で病気の治療、そして最終的には予防を目指す免疫療法の開発に力を入れています。近年では、さまざまながん免疫療法をベースとした薬剤が使用されるケースが増えてきていますが、糖尿病、心血管系疾患、パーキンソン病、多発性硬化症など、その他の慢性疾患の治療と予防にもこうした薬剤を活用できないか、製薬企業は模索しています。

## 2. 遺伝子治療への期待は高まるが、再生医療等製品全般の先行きは未だ不透明

日本では、再生医療等製品を大きく再生医療と遺伝子治療とに分けて考えるのが主流となっています。再生医療・遺伝子治療薬は欧州・米国・韓国を中心に複数品目が承認されており、日本でも2020年3月末時点で9つの再生医療等製品(そのうち7つが細胞利用製品)の承認がおりています。

再生医療等製品の日本市場は、2030年前半には8,000億円を超えると予測されています。疾患領域別では、がんを中心に市場規模が拡大していき、次いで中枢神経、眼科、筋骨格・関節が大きな規模を有するようになると考えられています。なお、国内の再生医療業界には、約20社のプレーヤーが存在します。

国内では、2011年に再生医療業界団体として一般社団法人再生医療イノベーションフォーラムが設立されています。再生医療等製品を製造販売する企業のみならず多様な企業が会員となり、新たな価値創造を目指しています。

しかし現状では、薬事法や保険適用の拡充、制度の整備や効率的な製造能力の獲得等の課題も多く、加えて倫理的な

問題や培養の安定性・コスト面の問題もあり、先行きは未だ不透明であると考えられます。

## IV 治療用アプリの開発

医療用医薬品と医療機器に続く第三の治療である治療用アプリの開発が日本製薬企業においても活発化しています。適用疾患としては、糖尿病、肥満、心血管疾患、メンタルヘルス、消化器疾患、呼吸器疾患、禁煙等が考えられており、米国では10年前に世界初の糖尿病治療用アプリがFDAの承認を受けました。国内では、昨年末に国内ベンチャー企業が開発した禁煙治療用アプリの保険適用が了承され、保険収載されています。

近年、欧米において製薬企業とベンチャー企業が協働で治療用アプリを開発する動きが見られますが、日本でも日系製薬企業とベンチャー企業との協働による治療用アプリの開発が増えつつあります。製薬企業が治験設計に関する知見と臨床試験を実施するための医師とのネットワーク、資金を、ベンチャー企業がデジタル技術をそれぞれ提供することで、実用化までの期間を短縮する効果が期待できます。

なお、昨年末に国内で保険収載された

図表3 新しい価値提供のトレンド

新しい価値提供のトレンド		がん	中枢神経	免疫	循環器	代謝
画期的な治療薬	抗体医薬、細胞治療、遺伝子治療、遺伝子細胞治療、核酸医薬					
治療用アプリ						
医療機器	センサー、IOTデバイス、ウェアラブルデバイス等					
その他アプリ、デジタルツール	服薬支援ツール、運動支援アプリ等					
ITソリューション						
デジタルテクノロジー以外	保険商品、フィットネス等					

禁煙治療用アプリは新しい治療法であるため、通常であれば保険適用において新たな分類が必要となりますが、今回は既存の最も類似する技術区分を暫定的に準用することになりました。正式な技術区分は、次回の診療報酬改定で創設される予定です。

治療用アプリの開発コストは数億円程度と想定されており、医療用医薬品と比べるとはるかに安価であることから、低価格の薬価が期待できます。医療費の適正化に寄与する治療法として、今後の動向に注目していきたいと思えます。

## V 新たな成長機会を切り拓く 日系製薬企業

現在、製薬企業各社は、前述した治療用アプリ以外にも新たな価値提供を模索しています。ゲーム会社との提携による服薬支援ツールや運動支援アプリの開発、保険会社との提携による新しい保険商品の開発、医療機器会社との提携による診断機器の開発等、異業種との協業を活発化させています(図表3参照)。未来に向けて準備することで収益リスクを軽減するだけでなく、新たな成長機会を切り開こうというわけです。そこで、最後にこれら企業に

共通する経営・事業の特徴を考察します。

### 1. 自社のパーパス(存在意義)の再定義

2020年9月にKPMGインターナショナルが実施した、「KPMGグローバルCEO調査2020」にもありますが、第一に、自社の歴史的背景・沿革、自社が保有する資産・能力(製品、ブランド力、顧客基盤、人材、技術力)を起点として、中長期的な観点から、誰(患者、患者を取り巻くステークホルダー等)を顧客として、どのような価値を提供していくべきかについて考え抜き、自社のパーパス(存在意義)として再定義することが重要と考えています。COVID-19の感染拡大により、社会的問題への対応の要求が高まっている時代だからこそ、自社のパーパスを追求した経営が、顧客と従業員の獲得と維持において最も重要な要素になると考えているのです。

### 2. 新たな市場の創造

免疫療法や遺伝子治療等の画期的な治療法や治療用アプリ等、これまでにない製品・サービスの実現により、新しい市場の創出を目指しています。様子見をして他社の動向を真似るのではなく、自らが創っていくことが重要と考えています。その

ためには、業界の規制やルール、商慣習にチャレンジすることをいとわず、新しい製品・サービスを社会に認知・評価してもらうための活動にも積極的です。

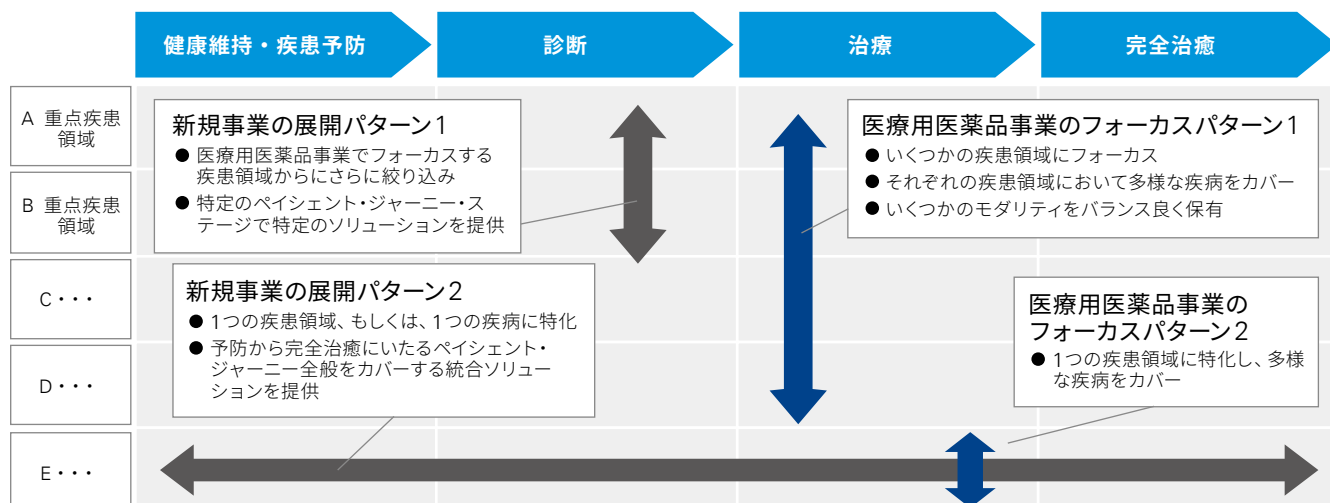
### 3. 医療用医薬品においては疾患領域とモダリティにフォーカス

特定疾患領域のスペシャリストとして、1つの治療領域や疾病に特化しています。もしくは、市場性が高く未充足ニーズがある限られた疾患領域にフォーカスしています。重点疾患領域においては多様な疾病をカバーし、免疫療法や遺伝子治療等の常に新しい治療法を探し続けると同時に、製品ミックスの再評価を継続的にを行っています。モダリティに関しては、抗体医薬、核酸医薬、遺伝子治療、細胞治療からいくつかを選択してバランス良く保有し、疾患領域に縛られない研究開発テーマを柔軟に設定しています。

### 4. 新規事業においては、疾患領域・疾病、もしくはペイシェント・ジャーニー・ステージの特定ステージにフォーカス

新規事業は、医療用医薬品事業の重点疾患領域の中から1つの疾患領域もしくは

図表4 事業フォーカスの考え方



は1つの疾病にフォーカスし、健康維持・疾病予防から完全治癒にいたるペイシェント・ジャーニーを通じた統合的な医療ソリューションの提供を志向しています。もしくは、ペイシェント・ジャーニーの特定のステージ(たとえば診断のみ等)に特化し、重点疾患領域もしくは、疾病横断的に特定のソリューションを提供しようとしています。

なお、これらと同様に、「事業を展開する地域の選択」も重要な要素と考えられますが、ここでは紙面の関係上、考察を割愛いたします。

## 5. 他者との共創

日系製薬企業は、これまで行われてきた医薬品の開発やマーケティング活動における同業他社との協働、CRO・SMO・CMO等の活用を目的とした1対1の長期的な契約だけでなく、複数の事業者と多様なやり方で長期的な関係を構築し、新たな価値を創造しようとしています。新たなモダリティの獲得とペイシェント・ジャーニー上での医療統合ソリューション提供の取り組みでは、製薬業と先進的な技術を要するアカデミアやスタートアップ企業が、データ提供や活用、業務提携を含めた契約、相互出資等、非常に多岐にわたるつながり方をしています。

また、自社が製造した製品を一方的に売る、開発したサービスを一方的に提供するのではなく、患者を始めとした顧客にも価値創りに参加してもらい、顧客と企業の活動を組み合わせ、より高い付加価値を共に創ろうとする姿勢がうかがえます。

## 6. 変化に柔軟に対応する組織

各社ともに、自社らしい新たな提供価値を軸に、組織構造と意思決定プロセスをシンプルに再設計しています。また、創造に向けた協働・コミュニケーションを促進するためにデータ、情報、知識・知恵の流通・蓄積構造を再設計し、素早く行動・変化ができる組織にしています。

未知の領域への取組みをいとわない活気あるカルチャーを醸成し、従業員一人ひとりが高い意欲をもって日々の仕事に取り組むことを後押しする組織風土が形成されています。

このように、自社のパーパス(存在意義)を基点に、他者との共創による新しい価値を創造し、変化に柔軟に対応できる組織が、自らを成功に導くことができると考えます。

### 【参考文献】

- ・ 製薬各社HP
- ・ 令和2年(2020年)12月18日 内閣府政策統括官(経済社会システム担当)「新経済・財政再生計画改革工程表2020」
- ・ 中医協 薬-1参考 2. 12.18 「2021年薬価改定の骨子(案)参考資料」
- ・ 中医協 総-4-1 平成元年6月26日「医薬品の効率的かつ有効・安全な使用について」
- ・ 中央社会保険医療協議会 診療報酬改定結果検証部会 令和元年11月15日「後発医薬品の使用促進策の影響及び実施状況調査 報告書(案)」
- ・ 第66回社会保障審議会医療部会資料1-1 平成31年4月24日「医療提供体制の改革について」
- ・ 厚生労働省 資料1-2 令和元年5月29日「地域医療構想の進捗確認(参考資料)」
- ・ 厚生労働省医政局地域医療計画課第3回医療政策研修会 第3回地域医療構想アドバイザー会議 資料1 令和2年2月14日「当面の地域医療構想等の推進に向けた取組について」
- ・ 厚生労働省 第28回地域医療構想に関するワーキンググループ 資料5 令和2年11月5日「今後の地域医療構想に関する議論の整理に向けた考え方(案)」
- ・ 厚生労働省 第5回データヘルス改革推進本部(2019年2月)「データヘルス改革で実現するサービスと工程表」

- ・ 首相官邸 令和2年3月27日閣議決定「健康・医療戦略」
- ・ 内閣府 「ムーンショット型研究開発制度」
- ・ 内閣府 国家戦略特区 「スーパーシティ構想」
- ・ 健康保険組合連合会 2020年11月5日 健保連記者会見資料3-1 「新型コロナウイルス感染症拡大期における受診意識調査」
- ・ スポーツ庁 2021年2月26日 「令和2年度スポーツの実施状況等に関する世論調査」速報値
- ・ ファーマインフォーマ 「Pharma R&D Annual Review2020」
- ・ 日本産業政策研究所 「創薬モダリティ医薬品パイプラインから見た新規医薬品の創製企業(Originator)に関する調査」
- ・ 日本医療研究機構 「2019年度 再生医療・遺伝子治療の市場規模」
- ・ KPMG AZSA LLC 「製薬産業の展望2030:進化から革命へ フォーカスの転換」
- ・ KPMG インターナショナル 「KPMGグローバルCEO調査2020」

### 関連情報

#### KPMG ジャパン ライフサイエンスコンテンツ

ウェブサイトでは、インダストリーに関連する情報を紹介しています。

[home.kpmg/jp/life-sciences](http://home.kpmg/jp/life-sciences)

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 ライフサイエンスセクター 栗原純一 / パートナー

#### KPMG ジャパン セクター統轄室

✉ [Sector-Japan@jp.kpmg.com](mailto:Sector-Japan@jp.kpmg.com)



# 複雑化するモビリティニーズと自動車業界に求められる変革

KPMGジャパン  
自動車セクター  
犬飼 仁/パートナー

 近年、MaaS (Mobility as a Service: サービスとしてのモビリティ) という大きな潮流の中で、自動車の利用形態についても「所有」から、シェアードサービスなどによる「利用」への移行が進むと注目されています。しかし、昨年来のCOVID-19の影響、およびサステナビリティへの関心の高まりによって、モビリティに関する状況やユーザーのニーズが変化しています。移動そのものの機会の減少、感染を予防する行動様式、環境問題への配慮などによって、ユーザーニーズはどう変わり、今後の見通しはどうか。それに対して自動車業界はどう対応するのか。KPMGが昨年実施したGlobal Automotive Executive Surveyのデータも活用し、検証します。



犬飼 仁  
Hitoshi Inukai

協力: KPMGモビリティ研究所メンバー

アドバイザー	KPMGジャパン
伊藤 慎介	川瀬 健一/マネジャー
KPMGジャパン	KPMGジャパン
倉田 剛/パートナー	高橋 智也/マネジャー

## POINT 1

### モビリティニーズの複雑化

従来の移動方法は、コストや利便性の観点を中心に選択されてきましたが、今後は環境負荷や安心・快適性などを考慮した選択・組合せがなされるようになるでしょう。

## POINT 2

### 自動車の所有から利用への移行は進むのか？

移動機会の減少に加え、自転車などのマイクロモビリティの利用拡大で移動手段の選択肢が広がったことにより、自動車の利用形態に影響が出ると考えます。

## POINT 3

### シェアリングサービスへの対応

自動車業界もシェアリングサービスへの対応が求められます。これまでのような販売台数中心の経営、オペレーションだけでなく、総利用距離や利用状況に関する指標、データを活用していく必要があります。

## モビリティニーズの複雑化

### 1.COVID-19による影響

#### 移動機会・距離の減少

コロナ禍のリモートワーク、オンラインショッピングの活用は、その利便性から今後も定着、拡大が見込まれています。このことは、COVID-19収束後も人の移動機会や総移動距離は減少すると見られているということです。自動車の総利用(移動距離)についても、減少傾向が予測されています。KPMGが実施した調査(Automotive's new reality: fewer trips, fewer miles, fewer cars?)<sup>1</sup>では、米国の年間VMT(Vehicle Miles Traveled: 総走行距離)に関して、通勤・ショッピング目的の移動が10 - 30%減少、移動全体でも最大9.2%減少すると予測しています。日本でも、リモートワーク、オンラインショッピングの浸透、商圈の近隣化により、COVID-19収束後も、一般的な移動距離の縮小が見込まれています。

#### 公共交通機関利用からパーソナルな移動手段へのシフト

感染不安から公共交通機関の利用を回避し、パーソナルな移動手段が選択される傾向もあります。これにより、自動車、自転車の利用が相対的に増加する可能性があります。前述のKPMGの調査でも、米国の公共交通機関利用者の40%超が、COVID-19収束後には、自家用車などの代替手段を利用したいと回答しています。日本でも同様に、公共交通機関から自動車・自転車利用へのシフト傾向が見られます。

### 2.サステナビリティ意識の高まり

#### 環境負荷の低い移動手段の選択

COVID-19以前から、より環境負荷の低い、移動手段が選択される傾向はありましたが、COVID-19以後、この傾向がさらに

高まっています。特徴的な例は、自転車などのマイクロモビリティの利用拡大です。

たとえば、米国では、この10年間でレンタルサイクルの利用が急増しました。近年では電動キックボードも加わり、2013年から2019年の7年間で、マイクロモビリティのレンタル利用は10倍となり、そのうち45%のユーザーがマイカーまたはライドシェアからのシフトになっています<sup>2</sup>。

COVID-19以前は、環境対策として、主に自治体が主導する公共交通機関利用の促進—無償化や利便性向上などの動きが見られました。しかし、前述のとおり、公共交通機関の利用が減少したため、マイクロモビリティの利用はさらに増加すると考えられます。

#### 消費マインドの変化

サステナビリティ志向の高まりは、消費行動にも変化をもたらします。必要なものを所有・消費するライフスタイルによってシェアリングエコノミーが注目されている今、自動車の利用機会が減少すれば、所有するのではなく、必要なときに利用する形態へのシフトを後押しすると考えられます。

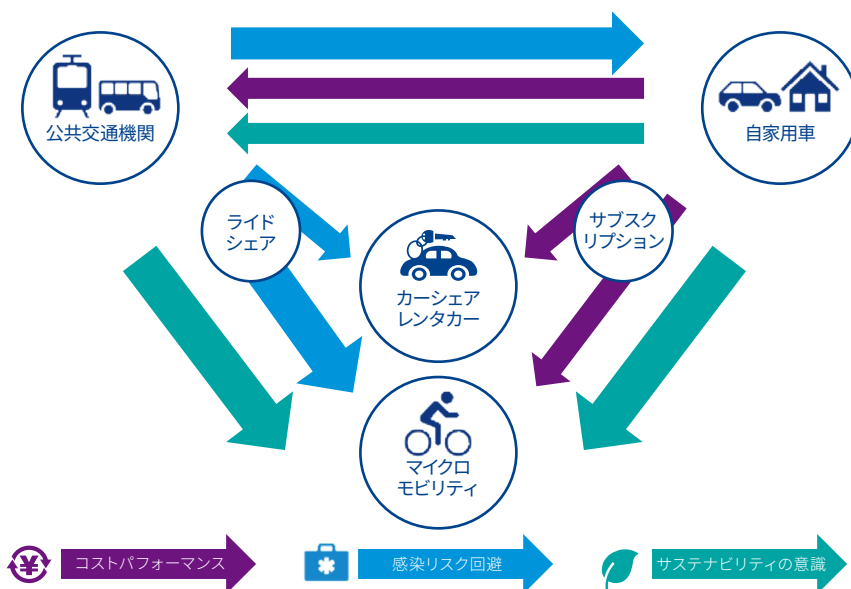
### 3.自動車の「所有」からシェアリングによる「利用」へのシフトは進むか？

移動機会・距離の減少という大きな変化とともに、移動手段の選択肢も拡大します。それも、従来のように利便性やコストでの評価ではなく、環境負荷や安心(感染リスク回避)など個々人の価値観、情緒的ベネフィットに基づく選択・組合せがなされることとなります(図表1参照)。

その中で、環境・安心の双方の観点で優位性の高いマイクロモビリティ利用の増加が、移動手段の幅を広げます。一方で、自動車の利用機会がさらに減少することによって、自動車の「所有」から「利用」を促す可能性があります。

感染リスク面での不安から、カーシェアにも課題はあります。しかし、すでに利用状況は復調傾向にあり、潮流としての自動車は「所有」するものから、必要・目的に応じて「利用」するものというシフトは進むものと考えられます。

図表1 モビリティニーズの変化



## II マーケット別の特徴

こうしたモビリティに対するニーズについて、KPMGが昨年実施したGlobal Automotive Executive Survey<sup>3</sup>の消費者アンケート項目を活用し、地域別の特性を検証するとともに、所有か利用かの選択にあたって影響を与える要素を検証します。同調査レポートのサブタイトルは「加速するローカリゼーション」。その名のとおり、地域ごとの特徴はより顕著になっています。

\* サーベイは2020年2月に実施したものに、その後のCOVID-19による影響を反映した考察を加えています。

### 1. 自動車所有意向の見直し

自動車所有意向についての調査では、「5年後に、私が個人的に知っているすべての自動車所有者の半数以上が、もはや自動車を所有したくないと考えています」という設問に対し、「全く同感」「部分的同意」を含めた回答は全体で34%に留まりますが、中国、アセアンでは過半数を超えており、所有に代わるサービスへの期待値が

高くなっていることが分かります。

一方で、西欧、北米は25%程度と低く、所有に対する意向が高い地域と見ることができます。日本は、「全く同感」が1%と他地域に比べて極端に少なく、同じく所有への意向が高い地域と見られます。

### 2. サブスクリプションサービス利用に関する意向

所有の代替手段に関する意向について、「サブスクリプションモデルは、既存のリースモデルの魅力的な代替手段となりますか?」という設問には、全体では56%が同意しています。

西欧、北米では同意が半数以下なのに対して、中国、アセアンは70%前後の高い比率を占めており、前項の非所有意向との相関関係が見られます。中国、アセアンでは現行の契約形態における資金面・金融サービスの制約、メンテナンスの手間・コストを抑えたいなどの要因によって、サブスクリプションに対するニーズが大きいと考えられます。

日本は過半数が同意していますが、所有意向との相関関係が低くなっており、所有とサブスクリプションの選択に関する基

準が明確になっていないと考えることができます。

### 3. 距離別移動手段の選択

移動距離別の各市場の移動手段について、5km以上を境に、各地域とも自動車移動の選択率が高くなります。中でも北米(90%)、中国(83%)の選択率が高く、北米については5km以内であっても、自動車の選択率が78%と高く、まさにクルマ社会であると言えます。

一方、西欧(64%)、日本(46%)では、相対的に自動車利用率が低く、公共交通機関の利用率が高くなっており、各移動手段に分散される傾向があります。現状では、COVID-19の影響によって、公共交通機関の利用が減少し、自動車または自転車などのマイクロモビリティの利用がさらに増加していると推測されます。

### 4. 移動手段と所有の相関性、サービス利用に対する潜在ニーズ

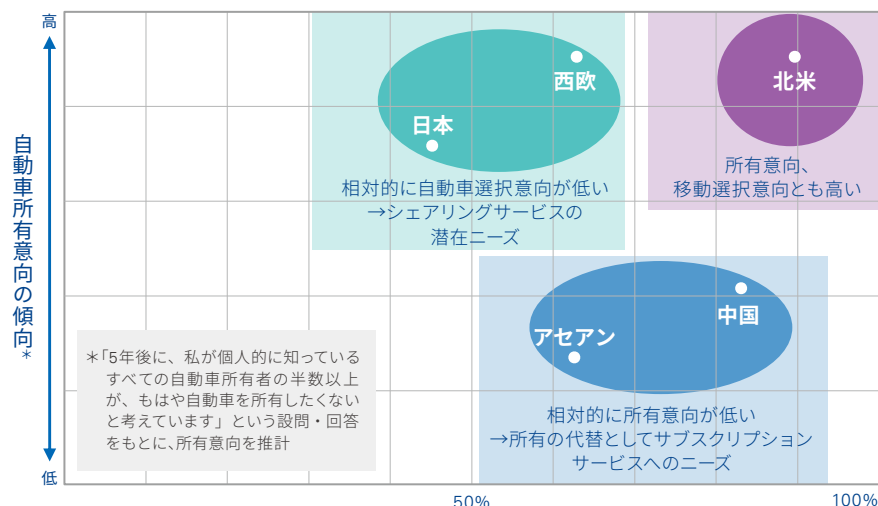
移動距離別の利用手段について、地域別の特徴が強く見られる5-15km自動車選択割合と、自動車所有意向の相関を検証します(図表2参照)。

北米では、移動手段としての選択意向、所有に関する意向とも高く、自動車所有の必要性を裏づける、高い相関性が見られます。

中国、アセアンでは、移動手段としての選択意向が強いのにに対して、所有の意向は相対的に低くなっています。これは、前述のとおり、所有に対する契約形態、資金面での課題があるためです。サブスクリプションサービスへの期待値も高いことから、サブスクリプションニーズが高い地域と考えられます。

西欧、日本については、移動手段としての選択傾向が相対的には低いのにに対して、自動車所有の意向が高いと言えます。要因としては、どちらも自動車産業の強い地域であり、自動車、自動車ブランドに対する

図表2 マーケット別状況 所有意向と自動車移動選択意向



自動車での移動を選択する割合(5-15km 移動)

KPMG Global Automotive Executive Survey の回答結果をもとに作成



思い入れ、趣味趣向的な価値観など、情緒的ベネフィットが強いという影響もあると思われます。ただし、昨今の消費マインドの変化によっては、潜在的にはシェアリング利用のニーズが高いとも考えられます。

これらの市場特性は、必ずしも国に依存するものではありません。移動距離傾向や移動選択肢の状況によって、同じ国においても、都市部と地方のニーズ分析にも当てはめることができます。

### III 「所有」から「利用」に対応する事業展開

「所有」から「利用」への移行に対して、いくつかの形態での事業が展開されており、自動車関連企業も参入しています。そこで、ここでは各事業の現状と見通しについて分析します。どの事業を展開する場合にも、これまで培われた強み、自社ブランドと整合した価値が提供できるか否かがポイントになります。

#### 1. サブスクリプションサービスの可能性

アセアン、中国のようなマーケットにおいては、自動車利用機会が高く、自動車所有に関する制約のギャップを埋めるサブスクリプションサービスのニーズが高いと言えます。同じような移動距離傾向や、他の移動選択肢の状況にある日本の地方もサブスクリプションのニーズはあると考えられますが、日本では、サブスクリプションサービス自体の認知とそのメリットが、まだ十分に理解されていません。サブスクリプションサービスに関する認知調査<sup>4</sup>（スパコ社、2020年11月実施）では、自動車ユーザーの中で、車のサブスクリプションサービス自体を「知らない」、あるいは「知っているが、サービス内容は分からない」と回答した人が72%に上り、浸透していないことが分かります。また、サービスブランドについても、KINTO以外の認知度はいずれも13%以下でした。

逆に考えると、潜在顧客の掘り起こしや他社とのシェア争いでは、一定の市場はあるとも考えられます。ただし、シェアリングと比べた場合、現状では所有との差はコスト面でも少なく、あくまでも所有の補完サービスであり、ゲームチェンジャーとしてのインパクトは大きくありません。

#### 2. 軌道修正が求められるMaaSプラットフォーム

利用者がさまざまなモビリティサービスを統合してワンストップで利用できるようにし、利用者の利便性向上や持続可能な社会を構築する取組みとして、近年MaaSは世界中で推進されており、自治体、運輸業界、自動車業界など関連する事業者が、そのプラットフォームとしてのポジション獲得を目指して事業参画しています。

しかしながら、従来の公共交通機関の利便性向上を軸にした展開は、COVID-19の影響を受け、見直さざるを得ない状況です。また、ライドシェアでの圧倒的な優位性とマイクロモビリティレンタル事業の融合によって、MaaSプラットフォーム事業をリードしていたウーバー社も、やはりCOVID-19の影響によって、主軸のライドシェアが大きく落ち込み、事業の縮小を余儀なくされました。

自動車メーカーでも、ダイムラー、トヨタがモビリティカンパニーを事業ビジョンに掲げ、総合モビリティサービスを提供するプラットフォームを目指しています。パーソナルな移動手段への回帰が求められる中、自動車やマイクロモビリティなどの製品、自動運転やコネクティビティなどの技術開発など、自動車メーカーとして培ってきたテクノロジーへのニーズが高まっていることはチャンスでもあります。自動車メーカー系の強みを活かしたキラーサービスを事業の柱として、あるいは差別化要素として提示できるかが、今後の事業拡張のポイントになると考えられます。

#### 3. シェアリングサービス事業の展開

近年、日本でもカーシェアは市場を拡大してきましたが、2020年4月の緊急事態宣言下の外出機会減によって、大きく利用が落ち込みました。しかし、公共交通機関からのシフトもあって、昨年6月以降は回復・増加基調にあります。パーク24がタイムズクラブ会員を対象に実施したアンケート（2020年9月1～7日）<sup>5</sup>でも、自動車非所有者の50%が、昨年と比べて自動車の利用頻度が「増えた」と回答しています。理由は「新型コロナウイルス感染症への感染防止」が最大となっています。

日本でのカーシェアリングサービスは、タイムズカー、カレコ、オリックスカーシェアが主要プレイヤーです。中でも、タイムズカーのカーシェアは151万人の会員、12,722ヶ所のステーションを有し、群を抜いています（2020年10月時点）。タイムズカーは、駐車場事業を展開するグループの強みを活かしたステーション数の確保によって、カーシェア利用者にとって重要な要素であるステーションへのアクセスの良さを提供できることが大きな差別化になっています。

対して、自動車メーカー系のカーシェアリングサービスは、トヨタシェアがステーション数365ヶ所、日産のeシェアモビは233ヶ所の規模に留まっています（いずれも2021年3月時点）。

一方で、先のKPMG Global Automotive Executive Surveyの消費者調査では、「今後5年間で誰が顧客との関係を所有／引き継ぐと思いますか？」という設問に対して、日本の消費者の61%が「自動車メーカー」と回答しており、IT企業（19%）、サービスプロバイダー（2%）を大きく上回りました。自動車メーカーへの信頼感、自動車メーカーならではのサービスへの期待・潜在ニーズは高いと言えます。

たとえば、海外自動車メーカーの取組み事例では、ステランティスのグループ会社が、友人などユーザーコミュニティ間に車をレンタルし、コミュニティ内でのシェ

アリングにおける予約・決済を支援する専用アプリを提供するという、独自性の高いサービスを提供しています。

#### 4. シェアリングサービスに対応する製品の提供

前述のようなサービス提供事業に直接参画することがなくとも、今後は「利用」の拡大を考慮した商品・サービス提供が求められます。

#### 移動手段としてのベネフィットへのさらなる注力

「利用」へのシフトに伴い、「所有」時のような趣味趣向性に関する情緒的ベネフィットを重視する割合が減少し、より移動手段としての利便性、快適性を高める機能的ベネフィットに注力することが必要になります。CASEの切り口で考えると、S (Shared) が進むことによって、より高度なC (Connected)、A (Autonomous)、E (Electric) が求められるようになるということです。

**Connected:** 車輛の稼働率が上がるため、車輛の状況をタイムリーに把握し、修理や部品交換によるダウンタイムを最小化する予防保全の対応が必要になります。

**Autonomous:** 自動運転によって、利用者の移動中の負荷がより削減されるだけでなく、自動配車によって利便性が格段に向上します。また、シェアリング車輛が待機するステーションの場所に柔軟性が増すことは、サービス事業者にとっても大きなメリットになります。

**Electric:** シェアリングサービスを利用する層は環境課題に対する感度がより高く、サービスを選択する際の判断基準として、環境負荷の低い車輛を選択する傾向があります。日産、ルノーは、EVに特化したシェアリングサービスを展開しています。

#### マイクロモビリティの提供

気軽に利用でき、車輛プールのためのスペースも小さくて済む自転車や電動キックボードなどのマイクロモビリティは、シェアリングモビリティサービスの中心的存在となっています。今は、自動車とは補完関係、協業関係ですが、各社とも自動車に近い1-2人乗りのマイクロモビリティの開発は進めています。今後、競合関係になる可能性は十分にあります。

### IV 経営指標は販売台数から走行距離へ

#### 1. 事業変革に応じた経営指標の見直し

所有から利用への消費者ニーズのシフトに対応するためには、経営指標の見直しが必要となります。従来の経営指標は販売台数を主としていましたが、今後は自社車輛の総走行距離、走行場所、走行回数などの利用情報も注視する必要があります。自社車輛の走行データを取得できるようにし、売上・収益に影響する要因を特定、分析・改善するプロセスを確立するとともに、それらのデータに基づいた自動車のライフサイクル管理、供給計画、メンテナンス、サービスパーツ販売を計画・実行することが求められます。

#### 2. 求められるケイパビリティ

##### 即応性の高いオペレーション

サービス提供事業に直接参入しない場合でも、利用状況に合わせた、これまで以上にダウンタイムを最小化するタイムリーなメンテナンス対応などが求められます。一方、サービス提供事業に参入する場合は、それに加えて、日々の利用状況から得られる顧客ニーズに合わせたサービス提供(時間・場所)や、ダイナミックプライシングのような柔軟で有効性の高い価格戦略も

必要になります。

たとえば、オリックスカーシェアリングでは、COVID-19後の利用状況を分析した結果、平日の短時間利用が増加していることに着目し、平日限定乗り放題(1乗車当たりの利用上限時間を設定)のカーシェアリングサービス「個人平日定額プラン」の提供を開始しました。

#### 高度なユーザーエクスペリエンスの提供

従来の顧客接点は販売店経由で、商談・成約、納車、整備といったイベントベースでの対面による対応が中心でした。今後は、移動ごとの接点はもちろん、ユーザーの生活全体との広い接点かつ非対面での接点を確立する必要があります。重要なことは、利用シーンに合わせてカスタマイズしたサービスを提案し、ユーザーエクスペリエンスを向上することです。

そのためには、利便性が高く、また自社の世界観と提供価値が十分に伝わるブランディングツールとしてのウェブアプリケーションなどの導入が必要となります。また、ユーザーと広く接点を確立していくには、自社ツールだけでは限界があります。必要に応じて、ITサービス企業など、ウェブアプリケーションを通じた顧客アプローチに強みを持つ他業種とのアライアンスによって、顧客接点を確立していくことも検討すべきでしょう。

#### エコシステムによる協争

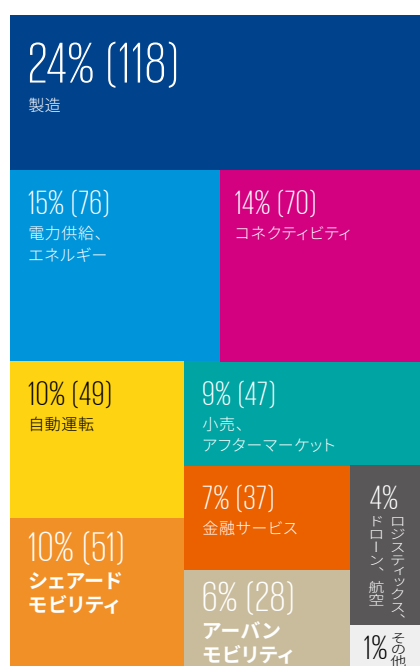
##### (Co-ompetition) 関係の構築

先に述べたユーザーへの包括的なアプローチなど、異業種企業とのパートナーシップを効果的に利用して、必要なケイパビリティを補完することによって、自社の強みとパートナー企業の強みを活かすことができます。

前出のKPMG Automotive Executive Surveyでは、エコシステムの推進状況について、新興企業に対する投資実績という観点で分析しています。自動車業界による投資先は、依然として製造業への割合が高くなっており、シェアードモビリティ、アー

バンモビリティへの投資を合計しても、まだ16%程度に留まっています(図表3参照)。ただ、ここ数年でプレミアムブランド自動車の製造メーカーを中心に、投資件数は増加傾向にあります。

図表3 自動車業界企業の投資先



出所：Global Automotive Executive Survey

## V

### おわりに

移動機会の減少、感染リスクを下げる行動様式、環境問題への意識の高まり、これらの新しい消費動向により、コストや利便性だけでなく、安心・快適かつサステナブルな移動手段が求められています。こうした社会課題・ニーズに対して、近年発展してきたカーシェアリングサービスやマイクロモビリティの一層の進化が解決につながると期待されています。そして、それこそが大変革期にある自動車業界が取り組むべき重要ミッションであると考えます。

- 1 Automotive's new reality: fewer trips, fewer miles, fewer cars?  
<https://advisory.kpmg.us/articles/2020/automotives-new-reality.html>
- 2 Shared Micromobility in the U.S.: 2019  
<https://nacto.org/shared-micromobility-2019/>
- 3 GAES2020  
<https://automotive-institute.kpmg.de/GAES2020/megatrends>
- 4 スパコロ、「サブスクリプションサービスに関する調査 自動車編」を発表  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000002.000060722.html>
- 5 【パーク24】クルマ非保有者の半数は昨年よりクルマの利用頻度が増加  
マイカー購入意欲が高まるきっかけは「クルマの便利さを感じた時」  
<https://www.park24.co.jp/news/2020/10/20201009-1.html>

#### 関連情報

#### KPMGジャパン自動車セクター

ウェブサイトでは、インダストリー関連の情報を紹介しています。

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

#### KPMG ジャパン 自動車セクター


✉ [Sector-Japan@jp.kpmg.com](mailto:Sector-Japan@jp.kpmg.com)



# 石油ガス業界における ニューリアリティー

## 脱炭素化とDX、そしてCOVID-19によって生み出された新たな時代

KPMGジャパン  
オイル&ガスセクター統括責任者  
宮本 常雄 / パートナー

 石油ガス業界は、脱炭素社会の進展に伴うエネルギーtransition、新型コロナウイルス(以下、「COVID-19」という)の影響による社会構造の変化、デジタルトランスフォーメーション(DX)という複合的な変革が生じた新たな時代に直面しています。

これらの事象は、石油ガス企業にとって想定を大きく超えるインパクトを引き起こすことになるかもしれません。一方で、これまでの経験や知見を活かして新しいビジネスモデルを構築する大きなチャンスとも言えるのではないのでしょうか。

本稿では、ニューパラダイムとも言える石油ガス業界を取り巻く複合的な環境変化に焦点を当てて、新しい時代の潮流を概観してみたいと考えます。

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。



宮本 常雄  
Tsuneo Miyamoto

### POINT 1

#### 石油ガス企業VS再生可能エネルギー企業

脱炭素社会への期待から、オイルメジャーの時価総額と再生可能エネルギー企業の時価総額が拮抗しています。

### POINT 2

#### 脱炭素/低炭素社会に向けてオイルメジャーは積極投資を行っている

脱炭素化の潮流を受けて、世界のオイルメジャーは再生可能エネルギー分野、新技術に積極的な投資を行っています。

### POINT 3

#### DXは石油ガス企業にとって大きなオポチュニティとなる

石油ガス企業はDXを活かして、新たなビジネスモデルを構築できる可能性があります。

### POINT 4

#### ニューリアリティーの時代に生き残る石油ガス企業とは

過去の経験と知見、膨大な顧客層、強固な財務基盤等、これまでの強みを活かすことで、石油ガス企業は新時代でも新たな価値を提供できる可能性があります。

## I 石油ガス企業の現在地

オイルメジャーを中心とした石油ガス企業は、エネルギー業界（鉱物資源、電力、石油ガス等）全体における中心です。直近10年を見渡しても、シェールガス革命や原油価格の上昇／下落等で、常にエネルギービジネスの中心であり続けてきました。

そもそも、原油価格や天然ガス価格の低迷といった収益圧迫要因は周期的に起こるものです。特に、低迷局面では、原油の生産調整によって経済性の担保可能な原油価格へと収束させてきました。

天然ガスでは、低迷局面が新規プロジェクト停止を生じさせるものの、反対に低価格によってLNGの利用国が増え、結果として天然ガス市場の拡大につながることもありました。

近年では、オイルメジャーも事業全体に占める原油ビジネスの割合を減らし、天然ガスへのシフトを進めています。ビジネスモデルのマイナーチェンジを行うことで、エネルギー業界の中心であり続けてきたのです。

ところが、2015年にパリ協定で合意された温室効果ガス削減、つまり「脱炭素社会」という潮流は、化石燃料そのものを否定するという側面を持ちます。特に、石油や石炭に対する世論の向かい風は、かつてないほど高いレベルとなっています。その動きは、日本国内で感じられている以上にヨーロッパ各国での熱量は高く、後戻りは許されない状況になったと考えられています。

図表1はオイルメジャーを代表する企業であるExxonMobilの時価総額と米国における最大の再生可能エネルギー会社であるNextEraの時価総額を比較したものです。2019年末に拮抗して、2020年中には逆転される時期もありました。

天然ガス、水力、太陽光、風力等を発電事業者として扱うNextEra、石油と天然ガスのビジネスにほぼ特化している

ExxonMobilとの対比であるため、その資本市場における評価の拮抗は、気候変動に対する社会的評価の変化の現れと言っても過言ではありません。世の中の脱炭素社会への期待が高まっていると解釈してよいのではないのでしょうか。

## II 脱炭素／低炭素社会と石油ガス業界

### 1. 脱炭素化の潮流

2020年8月に法律事務所であるEversheds SutherlandとKPMGが共同で実施した「Climate change and corporate value」では、グローバル企業500社の経営者のうち97%が、気候変動に関するリスクマネジメントが今後5年間で雇用を守るうえで最も重要な事象だと認識していると回答しました。同じく93%の経営者は、脱炭素化がネットゼロ経済の中での最重要検討項目となっていると回答しています。

これらの回答はさまざまな業種の経営者から得られたものではありませんが、石油ガス企業の経営者たちも例外ではなく、気候変動や脱炭素化に取り組む必要性を認識していると考えられます。

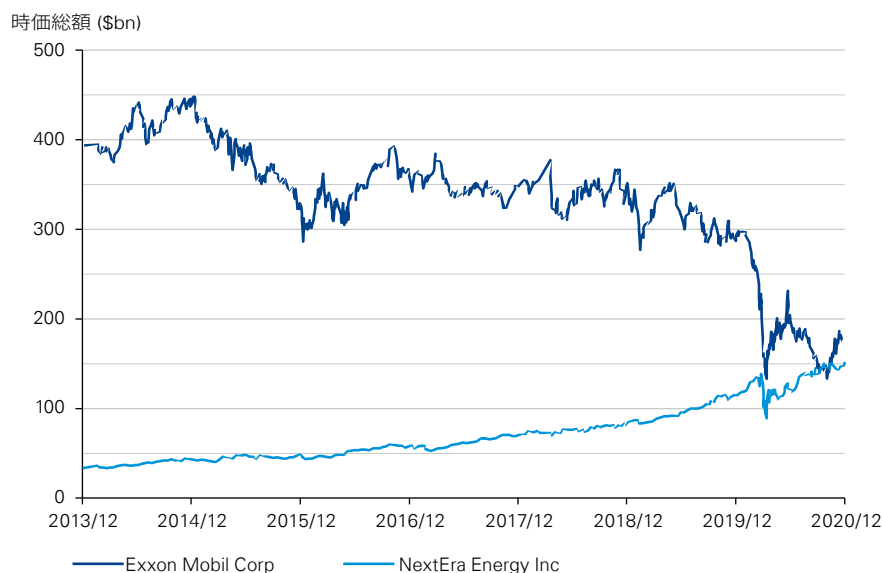
世界は脱炭素化への取組みとして、あらゆる企業に対して、CO<sub>2</sub>排出量に関する将来に向けた実行性のあるプランニングや、再生可能エネルギーを中心とするグリーンエネルギーへの投資を迫り、結果としてCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組まない企業を資本市場から締め出す等、さまざまな角度から脱炭素化への責任を果たす行動を求め始めています。

この潮流を受けて、多くの石油ガス企業は再生可能エネルギーへの投資を行い、CO<sub>2</sub>排出量の削減につながる新技術等への開発／投資を行っています。

石油ガス企業にとって、今後グリーンな電力を求める潜在的な顧客を増やすことは、自社の事業拡大にとって重要です。また、資本市場の投資家へのメッセージとしても必要不可欠となっています。

欧州を代表するオイルメジャーの一角であるRoyal Dutch Shell（以下、「Shell」という）は、2030年代までに世界最大の電力会社になるという野心的な目標を掲げ、2019年には低炭素エネルギー関連に10億ドル以上の投資を行いました。同社は、将来的に40億ドルもの投資をグリーンエネルギー分野に振り向けると発表しています。

図表1 NextEraの時価総額がExxonMobilを一時的に上回る水準に



## 2.石油ガス企業の取組み

脱炭素化の取組みに関して、取り組む分野と投資額にはオイルメジャー各社によって大きな差異があります。グリーンエネルギーへの投資を10億ドル超規模で実行に移しているShellと、5年間で低炭素エネルギー関連の研究開発投資に2,000万ドル拠出すると発表しているだけのExxonMobilとでは、投資額という観点で大きな開きがあると言えるでしょう。既存の石油ガス事業におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減等の低炭素への取組みという観点からも、大きな差異を感じる人が多いのではないのでしょうか。

主に取組みを強化しているオイルメジャーはヨーロッパ勢です。その中でも取り組む領域には差異があります。たとえば、Shellは既に太陽光発電デベロッパーの買収、北米での風力発電所の建設を目的とした合併会社の設立、グリーン水素の製造を目指した業務提携、エネルギー小売り企業への投資等、挙げ始めたらキリのないほど巨大な投資を行っています。

BPIは、当初こそ脱炭素への取組みに出遅れていたかもしれませんが、2020年に北米での洋上風力発電への参入を表明す

る等、その活動は活発化しつつあります。もともとグリーン水素の製造やグリーンアンモニア製造という領域での投資には積極的であったこともあり、脱炭素/低炭素への取組みが急速に進んでいるように見えます。

それ以外の石油ガス企業に関して、総じて積極的に洋上風力発電に投資を行っています。グリーン水素の製造に取り組む企業も数多く、脱炭素化につながる技術の研究/開発に力を入れていると言えます。オイルメジャーを含む石油ガス企業は、10年後にはそれらの多くが総合エネルギー企業と言われるようになっていくかもしれません。

## 3.LNGビジネスの行方

石油ガス業界にとってビジネスの柱になった天然ガスは、石炭や石油とは脱炭素化におけるステークホルダーたちの見方が異なっています。将来の電源構成予測でも、石炭や石油の割合が明らかに低下している中、天然ガスは2050年時点の予測でさえ引き続き一定の高い割合を保っています(図表2参照)。天然ガスは比較的少ないCO<sub>2</sub>排出量を武器に、引き続き再生可

能エネルギーとのコンビネーションで脱炭素/低炭素社会に貢献していく可能性が高いと言えます。

商用車(バス・トラック)の燃料としての天然ガス利用、船舶燃料における天然ガスの活用等、エネルギーとして化石燃料を必要とする国々にとって、天然ガスは脱炭素/低炭素社会における切り札と言えるのかもしれませんが。特に、高い経済成長を必要としているアジア各国において、LNGを中心とした天然ガスは引き続き発電燃料として利用されていくものと考えられます。

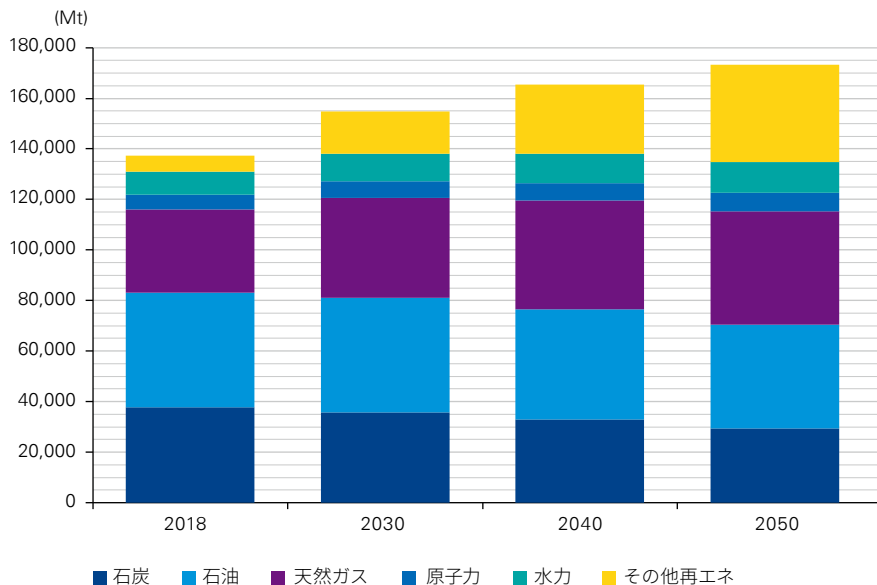
これは、LNG価格の推移を見ればわかります(図表3参照)。この10年間、ヘンリーハブ価格(HH)やその他天然ガス価格、特にLNG価格は、前半5年間は高く推移したものの、その後下落して、2019年以降は特に安値圏にあります。

これは原油価格の動きにも似ていますが、この安値圏にあることによって、インドや中国でのLNG輸入量は増大しました。2020年のアジア全体でのLNG輸入量は、COVID-19の影響で各国の需要が減少しているのに対して、インドや中国はほぼ横ばいを示しました。

参考までに、世界全体のLNG輸入量は2019年が357百万トン、2020年が344百万トンであるのに対して、アジアのLNG輸入量は2019年が247百万トン、2020年が244百万トンと、活発な需要が見込まれています。

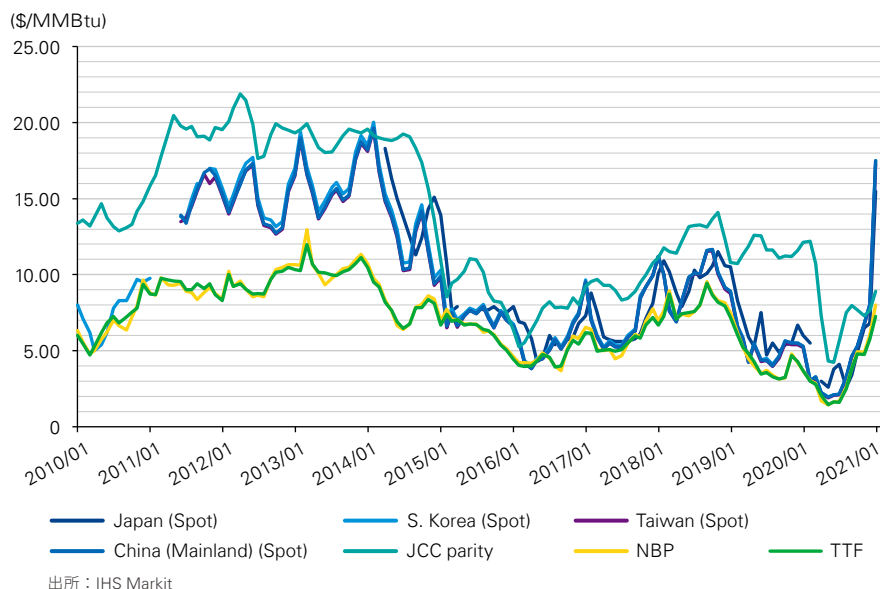
もちろん、新規のLNG開発プロジェクトや天然ガス開発プロジェクトは、価格低迷とCOVID-19の影響で停止や遅延に追い込まれており、明るい見通しばかりではありません。しかし、石油ガス業界にとって、天然ガスは低炭素社会において重要性の高いビジネスとなっていくものと推察されます。図表3にもあるとおり、今年の1月に日本のみならず世界中で起きたガス価格の高騰は記憶に新しいところです。寒波の襲来による需要の高まりと、備蓄性がないことが重なって、日本国内の電力価格の高騰まで招いた最大要因がLNG価格の上昇でした。このように、まさに脱炭素/低炭素への移行期において、ガス火力発電へ

図表2 世界の電源構成予測





図表3 LNG 価格の推移



の依存度が相対的に高まっており、天然ガスは当面エネルギー業界のビジネスの大きな柱と言えるのではないのでしょうか。

### III

## DXと石油ガス業界

### 1. 石油ガス企業におけるDXとは

社会変化や技術革新がビジネスモデルの変換を迫るケースは、あらゆる業種で過去に起きています。今般のCOVID-19はその中でも大きなインパクトを与えており、社会的な要請としてのリモートワークやレジャーへの制約がモビリティの減少を生み出しました。結果的にガソリンの消費量が減少し、原油価格が低迷するというわかりやすい構図が、石油ガス業界に大きな影響を与えました。

注意すべきことは、その社会的な傾向が長期化することによって、顧客の嗜好や行動が根本的に変化し、社会自体が後戻りしなくなるのだと考えられます。それはトレンドや一過性のものに留まらず、ニューリアリティとなっていくのだろうと思います。

一方で、あらゆる業種においてデジタルトランスフォーメーション(DX)がキーワードとなっています。2020年に実施した「KPMGグローバルCEO調査2020 COVID-19特別版」によれば、COVID-19の影響によってデジタル化がより進展したとの回答が75%以上を占めました。石油ガス業界においても、DXは想像以上のインパクトを与つつあります。

典型的なB2B企業である石油ガス企業にとって、原油の生産(供給サイド)プロセスこそが最重要のオペレーションとなります。石油やガスの貯蔵タンク検査をロボット化する、掘削オペレーションの最適化においてAIを活用する等、これまでは原油生産プロセスにおけるコスト削減やオペレーション自体の効率化につながるようなデジタル技術の開発が注目されてきました。それは恐らく「Digitalization」と言われる範疇で起きたオペレーション改革の一環であったのだと理解しています。

こうしたオペレーション改革は、通常の石油ガス企業にとって最先端の行動と考えられていましたが、今DXと言われている事象はそういった領域には留まるものではありません。

### 2. 石油ガス企業におけるDX実例

近年では、石油ガス企業が生産オペレーションで蓄積したデータ、数多く経験してきた大規模プロジェクトにおけるプロジェクトマネジメント手法、石油に関する下流ビジネスにおいて蓄積してきた顧客データ、こうしたデータや経験則というものをAIで分析・解析することによって、新規ビジネスの事業化やそのコンサルティングに活かすことができるのではないかと考えられています。

すなわち、これからの石油ガス企業は社会の変化にいち早く対応して、たとえばホールセール市場だとしても、バーチャル技術やAIを活用してデータ解析を行い新しい領域にビジネスを拡大していくことや、データ解析の結果に基づいて下流での新規ビジネスモデルの提供・支援を行うという行動が求められているのではないのでしょうか。そうした世界では、自前でのデジタルソリューション開発やデータ解析だけでなく、ベンチャー企業を通じた新技術の活用がまた求められているのではないかと考えます。

既に事例は数多いと思いますが、ShellやBPといったヨーロッパのオイルメジャーたちがいち早く住宅向けエネルギー小売事業やベンチャー企業によって事業化された新しいタイプの電力事業への投資によって、下流ビジネスへと事業範囲を拡大しています。

そうした行動は、ベンチャーキャピタル自体の設立やそこからの出資を通じて行われることも多く、自前でのデジタル技術の研究・開発だけではこの変化に対応できなくなっていることの現れとも言えます。

また、DXへの取組みに関しては米国のオイルメジャーも積極的です。特にExxonMobilなどは、AIの活用や社内データ活用を外部のプラットフォームを通じて行うことで効率的な取組みを行っています。その他の石油ガス企業においても外部データプラットフォームの活用や過去データの蓄積と解析を行うツールの開発等、さまざまな取組みがなされています。

## IV

## ニューリアリティーの時代における石油ガス企業のオポチュニティ

石油ガス企業は、これまで油田開発と大型プラントの建設・オペレーション、ガス田開発と巨大LNG施設の建設・オペレーションといった分野に社内リソースを集中してきました。それらの大型開発プロジェクトでは、開発に向けたステークホルダーマネジメント、資金調達を始めとする財務マネジメント、プロジェクトにおける安全性の確保、地域や地元住民との連携や関係構築、プロジェクト全体のスケジュール管理、完成後の施設に関するアセットマネジメント、労働者の教育・研修、デジタルを活用したさまざまなコスト削減への取組み等、数多くの強みが培われてきました。これらの経験値は、再生可能エネルギーの開発、今後のグリーンエネルギー分野等の事業に適用できることは言うまでもありません。

また、脱炭素／低炭素社会に向けた水素やアンモニアの製造施設やバリューチェーン全体の構築といった分野では、石油ガス企業が持つ大型インフラ施設の開発とオペレーションの経験、LNGにおいて中東や豪州で構築してきたバリューチェーンの知見が、より一層活かせるものと考えられています。

しかも、石油ガス企業はガソリンスタンドを始めとする下流ビジネスにおいて膨大な顧客数を持っています。LNGビジネス等でのB2Bビジネスにおいては、世界に広がるホールセール市場の顧客群とのネットワークもあります。これらは、巨大なプラットフォームビジネスを作り出す原動力となる可能性を秘めています。たとえば、原油市場においては、インフラストラクチャーという側面でのパイプライン建設や輸送手段としてのタンカー建造、そして複合的に絡み合ったバリューチェーン全体が需要者と供給者にとって必要不可欠ですが、これらの担い手であり、調整役とし

て石油ガス企業は存在してきたと考えています。つまり需要者側の下流ビジネスと供給者側の上流ビジネスを統合するというビジネスモデルにこそ石油ガス企業の本質があるのです。

また、オイルメジャーの持つ巨大な資本力や強固な財務基盤は、新しいビジネスモデルの展開においてベンチャー企業の買収や異業種企業との提携等の局面で大きな強みとなり得ます。その財務マネジメント技術は、エネルギーの範疇を超えた大型インフラ整備全般でも活用できるものと考えます。LNG市場の発展の中では、上流ビジネスにおいても巨大な資本が必要でしたが、液化するプロセス、LNGの輸入後に発生する気化させるプロセスにおいても巨大な施設が必要であるという観点から、より巨大な資本力が必要とされました。石油ガス企業の担った役割は大きかったと言えます。

今後、水素市場が成立する時代がやってくるとすれば、その市場には供給側では製造に巨大インフラ整備が必要です。輸送においては特殊な船舶が必要です。輸入後も輸送や貯蔵という点で大きなインフラ整備が求められます。そしてそのバリューチェーン全体では市場調整機能も不可欠で、かつあらゆる領域における経済性確保が重要となります。まさに石油ガス企業が原油、天然ガスにおいて成し遂げてきたバリューチェーン構築能力を生かす時ではないでしょうか。

以上を踏まえると、これまでは当たり前だった石油ガス企業の在り方そのものに強みとなる要素があることがわかります。「再生可能エネルギー」「グリーンエネルギー」「脱炭素／低炭素社会」、こうしたキーワードを重ね合わせたときに、その強みが石油ガス企業の新しいビジネスモデルを生み出す源泉となるかもしれないと感じる方もいることでしょう。エネルギー企業としての石油ガス企業は、当面は続くと考えられている化石燃料と非化石燃料が混在する時代において、エネルギーを供給するという役割においてトップランナー

であり続ける可能性を秘めていると言えるのではないのでしょうか。

大規模プロジェクト、膨大な顧客層、強固な財務基盤等、これらの強みを活かし、新しい価値観を提供することができれば、ニューリアリティーの時代においても石油ガス企業が総合エネルギー企業として進化を遂げる可能性は高いでしょう。そして、既に現状でもその方向性は見えているのではないかと考えます。

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

宮本 常雄 / 執行役員パートナー

✉ tsuneo.miyamoto@jp.kpmg.com





# 会計・監査情報(2021.2-3)

## 有限責任 あずさ監査法人

本稿は、あずさ監査法人のウェブサイト上に掲載している会計・監査ダイジェストのうち、2021年2月～2021年3月分の記事を再掲載したものです。会計・監査ダイジェストでは、日本基準、国際基準(国際会計基準審議会(以下「IASB審議会」)の動向を含む)、修正国際基準及び米国基準の会計及び監査の主な動向を紹介しています。

会計・監査ダイジェスト  
最新号はこちらからご覧  
になれます。



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

## Highlight

主な留意すべき公表

### 2021年2月号

I

金融庁、改正会社法等の施行に伴う「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」等の改正を公表

改正会社法及び会社法整備法の施行等に伴い、関連する金融庁関係政府令等の改正が行われました。

II

ASBJ、議事概要「会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方(2021年2月10日更新)」を公表  
新型コロナウイルス感染症の影響に関する追加情報と企業会計基準第31号「会計上の見積りの開示に関する会計基準」に基づく開示との関係が明らかにされています。

### 2021年3月号

III

ASBJ、改正企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」を公表

電気事業及びガス事業で実務上用いられているいわゆる「検針日基準」の、新収益認識基準下での取扱いが明確化されました。

IV

ASBJ、実務対応報告公開草案第61号「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い(案)」を公表

制度上の相違に起因するものを除き、連結納税制度についての実務対応報告での取扱いを概ね踏襲する方向で提案が行われています。

V

IASB審議会、「2021年6月30日を超えるCOVID-19関連レント・コンセッション(IFRS第16号の改訂)」を公表

実務上の便法の適用対象期間が1年間延長されました。

## 日本基準

### ① 法令等の改正

#### 【最終基準】

#### ① 金融庁、改正会社法等の施行に伴う「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」等の改正を公表

金融庁は、2021年2月3日、「『会社法の一部を改正する法律』及び『会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律』の施行（1年3月以内施行及び1年6月以内施行）等に伴う金融庁関係政府令等の改正」（以下、「本改正」）を公表しました。本改正は、改正会社法（2019年12月4日成立、同年12月11日公布）及び会社法整備法の施行等に伴い、関連する金融庁関係政府令等を改正するものです。

##### (1) 財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等

会社法の改正に伴い、主に以下の関連する財務諸表等規則が改正されています。

- ・株式引受権を計上する場合における貸借対照表の表示及び株主資本等変動計算書の区分表示
- ・株式交付制度の新設に伴う改正

##### (2) 企業内容等の開示に関する内閣府令

会社法の改正に伴い、「コーポレート・ガバナンスの概要」及び「役員の報酬等」における開示の拡充等、所要の改正がなされています。

本改正は、原則として、改正会社法の施行日（2021年3月1日）から施行されます。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報（2021年2月18日発行）

#### 【Information】

#### ① ASBJ、議事概要「会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方（2021年2月10日更新）」を公表

ASBJは、第451回企業会計基準委員会（2021年2月9日）において、会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方についての審議を行い、2021年2月10日に議事概要「会計上の見

積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方」（以下、「本議事概要」）を公表しました。

本議事概要は、これまでに公表した議事概要を更新する形で、新型コロナウイルス感染症の影響に関する追加情報と企業会計基準第31号「会計上の見積りの開示に関する会計基準」に基づく開示との関係を明らかにしています。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報（2021年2月15日発行）

#### ② 金融庁、「記述情報の開示の好事例集2020」を追加・公表

金融庁は2021年2月16日、2020年11月に公表した「記述情報の開示の好事例集2020」に、新たに、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、「事業等のリスク」、「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（MD&A）」の開示の好事例を追加・公表しました。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報（2021年2月17日発行）

#### ③ 日本監査役協会、「監査上の主要な検討事項（KAM）及びコロナ禍における実務の変化等を踏まえた監査役等の監査報告の記載について」を公表

日本監査役協会の監査法規委員会及び会計委員会は、2021年2月26日、「監査上の主要な検討事項（KAM）及びコロナ禍における実務の変化等を踏まえた監査役等の監査報告の記載について」（以下、「本報告書」）を公表しました。

本報告書は、KAMの記載の義務付け及び新型コロナウイルス感染拡大による環境変化を踏まえ、監査役等の監査報告について追記・修正等の対応を考慮することが必要な事項について整理したものです。具体的には、検討にあたって以下のような説明が示されています。

##### 1. KAMについて

外部監査人による監査報告書においてKAMの記載がされることを踏まえ、監査役等の監査報告においてKAMについて明示的に言及する文例、及び明示的に言及しない文例が示されてます。

##### 2. コロナ禍を契機とする監査の方法の変更について

コロナ禍を契機として監査役等がリモート監査により監査活動を行うよう、監査の方法を変更した場合に、実施された監査の手法について監査役等の監査報告においてどのように記載の追加・

## 2021年2月号

修正をすべきかについて参考となる考え方や文例が示されています。

### 3. 自署押印について

コロナ禍を契機として監査役等が一堂に会して審議を行い、その場で自署押印を行うことができなくなった場合を念頭に、監査役等の監査報告において自署押印に係る対応を検討する際の方法及び電子署名を行う場合の考え方が整理されています。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報（2021年3月2日発行）

## 国際基準

### ❶ 会計基準等の公表(IASB審議会、IFRS解釈指針委員会)

#### 【最終基準】

### ❶ IASB審議会、「会計方針の開示(IAS第1号及びIFRS実務記述書第2号の改訂)」を公表

IASB審議会は2021年2月12日、「会計方針の開示(IAS第1号及びIFRS実務記述書第2号の改訂)」を公表しました。

本改訂は、IAS第1号「財務諸表の表示」第117項に基づく重要な会計方針の開示をより効果的に企業が行えるようにすることを意図しています。

改訂の主な概要は以下の通りです。

- 開示が必要な「重要性のある」会計方針かどうかの判断に関するガイダンスの提供(IAS第1号の改訂)  
企業は「重要性のある(material)」会計方針を開示する必要があります。ここで、会計方針に関する情報に「重要性がある」とは、「企業の財務諸表に含まれている他の情報と合わせて考えた場合に、一般目的財務諸表の主要な利用者が当該財務諸表に基づいて行う意思決定に影響を与えると合理的に想定される」場合をいうことが明確化されました。  
また、この判断を行う上でのガイダンスとして、第117A項から第117E項が新設されました。
- 重要性の概念を会計方針の開示に適用する際の設例の提供(IFRS実務記述書第2号の改訂)  
会計方針に関する重要性の判断のプロセスを説明することを目的として、以下の設例が追加されました。
  - ・ 会計方針に関する情報の定型的な開示を避け、重要性に関する判断を行い、企業特有の情報に焦点を当てる設例

- ・ IFRS®基準の規定を定型的に利用し作成された会計方針に重要性の判断を行う設例

本改訂は、2023年1月1日以後開始する事業年度に適用されます。また、本改訂の早期適用は認められますが、早期適用の旨を開示する必要があります。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報（2021年2月22日発行）

### ❷ IASB審議会、「会計上の見積りの定義(IAS第8号の改訂)」を公表

IASB審議会は2021年2月12日、「会計上の見積りの定義(IAS第8号の改訂)」を公表しました。ある変更が会計方針の変更として扱われるか、会計上の見積りの変更として扱われるかは会計処理(遡及適用か、将来に向かって適用か)に影響を与えますが、その区分の判断に実務上のばらつきが指摘されたことから対処が図られたものです。

改訂の主な概要は以下の通りです。

- 「会計方針」と「会計上の見積り」の関係及び定義の明確化  
従来、「会計方針」及び「会計上の見積りの変更」のみが定義されていましたが、「会計上の見積り」が「財務諸表上の貨幣金額のうち測定の不確実性にさらされているもの」として新たに定義され、「会計方針」と「会計上の見積り」の関係が明確化されました。
- 会計上の見積りに用いられる測定技法及びインプットの変更による影響の取扱いを明確化  
会計上の見積りが測定技法(見積技法及び評価技法を含む)とインプットの使用により行われるとしたうえで、インプットとなるデータや測定技法が変更されることにより生じた影響は会計上の見積りの変更該当することが明記されました(過去の誤謬の訂正によるものを除く)。
- (上記の理解を促進するための)設例の新設

本改訂は、2023年1月1日以後開始する事業年度に適用されます。また、本改訂の早期適用は認められますが、早期適用の旨を開示する必要があります。

企業は、本改訂の適用開始以後に生じる会計上の見積りの変更または会計方針の変更に本改訂を適用します。本改訂の適用開始前に生じた変更についての修正再表示は行いません。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報（2021年2月22日発行）

## 【公開草案】

1

## IASB審議会、公開草案「2021年6月30日を超えるCOVID-19関連レント・コンセッション (IFRS第16号の改訂案)」を公表

※ 2021年3月31日に最終基準が公表されていますのでご注意ください。  
詳しくは、2021年3月号【IASB審議会、「2021年6月30日を超えるCOVID-19関連レント・コンセッション (IFRS第16号の改訂)」を公表】をご参照ください。

IASB審議会は2021年2月11日、公開草案「2021年6月30日を超えるCOVID-19関連レント・コンセッション(IFRS第16号の改訂案)」(以下、「本公開草案」)を公表しました。

IASB審議会は2020年5月に、IFRS第16号「リース」を改訂し、新型コロナウイルス感染症感染拡大の直接的な結果としてレント・コンセッション(賃料の免除・支払い猶予等)を受けたリースの借手に対して、簡便的な会計処理を可能とする実務上の便法を設けました。本公開草案は、当該実務上の便法の適用対象期間を「従来の支払期日が2022年6月30日までに到来するリース料の減額」に1年間延長することを提案しています。

本改訂は、2021年4月1日以降開始する事業年度から遡及的に適用することが提案されています(早期適用可)。

コメントの募集は2021年2月25日に締め切られています。

## 修正国際基準

新たな基準・公開草案等の公表として、今月、特にお知らせする事項はありません。

## 米国基準

新たな基準・公開草案等の公表として、今月、特にお知らせする事項はありません。



## 日本基準

### ❶ 会計基準等の公表(企業会計基準委員会(ASBJ))

#### 【最終基準】

#### ❶ ASBJ、改正企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」を公表

ASBJは2021年3月26日、改正企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」(以下、「本適用指針」)を公表しました。電気事業及びガス事業ではいわゆる検針日基準による収益計上の実務が存在しています。企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」を適用した場合、決算月の検針日から決算日までに生じた収益を見積ることとなりますが、本適用指針では、その見積りの適切性を評価することが困難であることから、見積り方法について代替的な取扱いを追加的に定めることとされています。

当該収益の見積りは、通常、使用量又は単価(若しくはその両方)を見積って行われますが、この見積りに関連して追加された代替的な取扱いの内容は次のとおりであり、公開草案からの重要な見直しは行われておりません。

項目	内容
使用量	決算月の月初から月末までの送配量を基礎として、その月の日数に対する未検針日数の割合に基づき、日数按分により見積る。
単価	決算月の前年同月の平均単価を基礎として見積る。

なお、本適用指針は、2020年改正の企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」等の適用時期等と同様に、2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することとされています(早期適用可)。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報(2021年3月30日発行)

#### 【公開草案】

#### ❶ ASBJ、実務対応報告公開草案第61号「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い(案)」を公表

ASBJは2021年3月30日、実務対応報告公開草案第61号「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い(案)」

(以下「本公開草案」という)を公表しました。

本公開草案では、通算税効果額(損益通算、欠損金の通算及びその他のグループ通算制度に関する法人税法上の規定を適用することにより減少する法人税及び地方法人税の額に相当する金額)として通算会社間で金銭等の授受が行われることを前提とし、基本的な方針として、連結納税制度とグループ通算制度の相違点に起因する会計処理及び開示を除き、以下の2つの実務対応報告の会計処理及び開示に関する取扱いを踏襲することが提案されています。

- 実務対応報告第5号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その1)」
- 実務対応報告第7号「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その2)」

その他、本公開草案で定められている会計処理及び開示の概要は以下のとおりです。

- 個別財務諸表において、通算税効果額を法人税、地方法人税に準ずるものとして取り扱い、法人税、地方法人税を示す科目に含めて損益計算書に表示し、通算税効果額に係る債権及び債務は、「未払法人税等」に含めず、未収入金や未払金などに含めて貸借対照表に表示する。
- 連結財務諸表において、「通算グループ内のすべての納税申告書の作成主体を1つに束ねた単位」に対して税効果会計を適用する。また、法人税及び地方法人税に係る繰延税金資産及び繰延税金負債について、通算グループ全体の繰延税金資産の合計と繰延税金負債の合計を相殺して、連結貸借対照表の投資その他の資産の区分又は固定負債の区分に表示する。
- グループ通算制度を適用した場合又は取りやめた場合に加えて、本公開草案に定める会計処理を行っている場合、その旨を税効果会計に関する注記の内容とあわせて注記する。

なお、本公開草案は、2022年4月1日以後に開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用し(2022年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度の期末から早期適用可)、グループ通算制度への移行の形態に応じて経過措置を定めることが提案されています。本公開草案に対するコメント期限は、2021年6月11日です。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報(2021年4月7日発行)

#### 【Information】

#### ❶ 日本経済団体連合会、「会社法施行規則及び会社計算規則による株式会社の各種書類のひな型」の改訂版を公表

日本経済団体連合会は、2021年3月9日、「会社法施行規則及び会社計算規則による株式会社の各種書類のひな型(改訂版)」を公表しました。これは、2019年12月の会社法改正に伴い、会社法施行規則等

が改正されたこと、「時価の算定に関する会計基準」「収益認識に関する会計基準」「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の策定に伴い、会社計算規則が改正されたこと等から、所要の修正を行ったものです。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報 (2021年3月9日発行)

## 2

金融庁、「記述情報の開示の好事例集2020」を追加・公表及び「政策保有株式：投資家が期待する好開示のポイント(例)」を更新

金融庁は、2021年3月22日、「記述情報の開示の好事例集2020」(2020年11月公表、2021年2月更新)について、新たに、「監査の状況」、「役員の報酬等」等の開示の好事例を追加するとともに、2019年11月に公表した「政策保有株式：投資家が期待する好開示のポイント(例)」を更新しました。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報 (2021年3月23日発行)

## 国際基準

❗ 会計基準等の公表 (IASB審議会、IFRS解釈指針委員会)

### 【最終基準】

## 1

IASB審議会、「2021年6月30日を超えるCOVID-19関連レント・コンセッション (IFRS第16号の改訂)」を公表

IASB審議会は2021年3月31日、「2021年6月30日を超えるCOVID-19関連レント・コンセッション (IFRS第16号の改訂案)」(以下、「本改訂」)を公表しました。

IASB審議会は2020年5月に、IFRS第16号「リース」を改訂し、新型コロナウイルス感染症感染拡大の直接的な結果としてレント・コンセッション(賃料の免除・支払い猶予等)を受けたリースの借手に対して、簡便的な会計処理を可能とする実務上の便法を設けました。本改訂により、当該実務上の便法の適用対象期間が「従来の支払期日が2022年6月30日までに到来するリース料の減額」に1年間延長されます。

本改訂は、2021年4月1日以降開始する事業年度から遡及的に適用されます(早期適用可)。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報 (2021年4月5日発行)

### 【公開草案】

## 2

IASB審議会、公開草案(ED/2021/3)「IFRS基準における開示要求—試験的アプローチ」を公表

IASB審議会は、2021年3月25日、公開草案(ED/2021/3)「IFRS基準における開示要求—試験的アプローチ」(以下、本公開草案)を公表しました。

IFRS基準の開示要求がチェックリスト的に扱われることが開示の有用性を妨げているとの現状認識から、本公開草案は、IASB審議会がIFRS基準における開示要求を開発し起草する上でのガイダンス(案)として、財務諸表で開示される情報の有用性を高めるための新たなアプローチを提案するものです。ガイダンス案を踏まえて開発される開示要求においては、財務諸表利用者の情報ニーズを満たすことで開示目的を達成することが要求されることが提案されています。

本公開草案には、このガイダンス(案)を試験的にIFRS第13号「公正価値測定」及びIAS第19号「従業員給付」に適用したものが、両基準についての改訂提案として含まれています。

IASB審議会は、本公開草案に対するコメントを踏まえて、今回提案されたガイダンス(案)を今後の基準設定活動で用いるかを決定する予定です。IASB審議会がガイダンス(案)の採用を決定した場合には、ガイダンス(案)、並びに、IFRS第13号及びIAS第19号の改訂提案が、フィードバックを受けて最終化されます。本公開草案に係るコメント期限は、2021年10月21日です。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報 (2021年4月2日発行)

## 修正国際基準

新たな基準・公開草案等の公表として、今月、特にお知らせする事項はありません。

2021年3月号

## 米国基準

### ❶ 会計基準等の公表(米国財務会計基準審議会(FASB))

【最終基準(会計基準更新書(Accounting Standards Update; ASU))】

1

ASU第2021-03号「無形資産—のれん及びその他(トピック350):減損の兆候を評価するための代替的な会計処理」の公表(2021年3月30日 FASB)

現行のサブトピック350-20「無形資産—のれん及びその他:のれん」のもとでは、企業は、会計年度を通じてのれんの減損の兆候の有無をモニタリング及び評価し、報告単位の公正価値がその帳簿価額を下回ることとなる可能性が高い事象の発生や状況の変化(すなわち減損の兆候)が生じていないかを検討することが求められます。報告単位の公正価値がその帳簿価額を下回っている可能性が高いと判断された場合、企業はのれんの減損テストを行う必要があります。減損の兆候の分析及び結果として生じるのれんの減損テストは、減損の兆候が発生した日を基準に行う必要があり、事後的に識別された事実や状況の変化を考慮する、または、後知恵を利用することはできません。

このような取扱いは、非公開企業が期中における減損の兆候の評価及びのれんの減損の測定(必要な場合)にコストと複雑性を生じさせることとなり、今般の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う経済環境の不確実性と四半期ごとの事実及び状況の大幅な変化は、この問題をさらに顕在化させたとも言われています。さらに一部の非公開企業は年次財務報告プロセスの一部として減損の兆候の分析を行う可能性があるため、減損の兆候が期中に発生していたかどうか及び減損の兆候が発生した日を特定することが難しい可能性があることが指摘されていました。

FASBは本ASUを公表し、非公開の営利企業及び非営利企業が、サブトピック350-20で要求されるのれんの減損の兆候の識別及び評価を、報告期間末(年次及び期中)のみ行うオプションを追加しました。当該オプションを選択する企業は、報告期間を通じてのれんの減損の兆候をモニタリングする必要はなく、代わりに各報告期間末においてのみ評価することが認められます。企業が、のれんを償却するオプションを選択せず、事業年度末以外の日にのれんの年次減損テストを実施する場合は、減損の兆候の識別及び評価を各報告期間末にのみ行うことになります。

本ASUは、トピック235「財務諸表の注記」及びサブトピック350-20で要求される既存の開示を超える追加の開示は要求していません。

本ASUは、2019年12月15日より後に開始する事業年度から将来に向かって適用されます。2021年3月30日の時点で未公表または公表可能になっていない年次及び期中財務諸表への本ASUの早期適用が認められます。ただし本ASUを適用する期において既に公表済みの期

中財務諸表に、本ASUを遡及的に適用することは禁止されています。また、会計方針の変更の際にはトピック250「会計上の変更及び誤謬の訂正」に基づき変更後の会計方針がより適切であることの評価が原則求められていますが、本ASUの代替的な会計処理を適用するという会計方針の変更については、本ASUの適用日後将来に向けて1回限り、そのような評価を行うことなく会計方針を変更することが無条件で認められています。

KPMGの関連資料:Defining issues(英語)

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。

#### 関連情報

#### 会計・監査コンテンツ

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

[home.kpmg/jp/act-ist](https://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://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/j-gaap.html>

#### IFRS基準

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

#### 修正国際基準

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

#### 米国基準

<https://home.kpmg/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  
高田朗、鶴谷香穂

☎ 03-3548-5112(代表電話)  
✉ [azsa-accounting@jp.kpmg.com](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)





# 税務情報(2021.2-3)

KPMG税理士法人

本稿は、2021年2月から3月に財務省および国税庁等から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan e-Tax Newsの情報をまとめてご紹介するものです。

## 税務コンテンツ

最新の税務情報は  
こちらからご覧になれます。



[home.kpmg/jp/tax-topics](https://home.kpmg/jp/tax-topics)

## 国税庁

### - 申告所得税、贈与税及び個人事業者の消費税の申告・納付期限等を延長

2021-02-03 (KPMG Japan e-Tax News No.217)

国税庁は2月2日、新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく緊急事態宣言の期間が2020年分所得税の確定申告期間と重なることを踏まえ、十分な申告期間を確保して確定申告会場の混雑回避の徹底を図る観点から、申告所得税等の申告期限及び納付期限について、全国一律で2021年4月15日(木)まで延長すること等を公表しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/02/e-taxnews-20210203.html>  
英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/02/e-taxnews-20210203.html>

## 国税庁

### - 新型コロナウイルス感染症に関するFAQの更新

2021-02-04 (KPMG Japan e-Tax News No.218)

国税庁は2月2日及び2月3日、「国税における新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応と申告や納税などの当面の税務上

の取扱いに関するFAQ」を更新しました。

また、2月2日には、「新型コロナウイルス感染症の影響により納税が困難な方へ」のページに掲載されている「国税の納税の猶予制度FAQ」を更新しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/02/e-taxnews-20210204.html>  
英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/02/e-taxnews-20210204.html>

## 国税庁

### - 申告所得税等の申告・納付期限等の延長に係る告示

2021-02-18 (KPMG Japan e-Tax News No.219)

国税庁は2月2日、緊急事態宣言の期間が2020年分所得税の確定申告期間と重なることを踏まえ、十分な申告期間を確保して確定申告会場の混雑回避の徹底を図る観点から、申告所得税等の申告期限及び納付期限を全国一律で2021年4月15日(木)まで延長すること等を公表しましたが、2月15日、これに関連し、官報第432号に国税庁告示第3号を告示しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/02/e-taxnews-20210218.html>  
英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/02/e-taxnews-20210218.html>

## 国税庁

### - 消費税経理通達の改正

#### 東京都主税局

### - 個人事業税の申告期限の延長

2021-02-22 (KPMG Japan e-Tax News No.220)

国税庁は2月10日、「『消費税法等の施行に伴う法人税の取扱いについて』の一部改正について(法令解釈通達)」を公表するとともに、2月19日にはこの通達に関する趣旨説明及びQ&Aを公表しました。

また、東京都主税局は2月22日、個人事業税(都税)の申告期限を2021年4月15日(木)まで延長することを公表しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/02/e-taxnews-20210222.html>

## 会社法の改正に伴う法人税法施行令等の改正

2021-02-26 (KPMG Japan e-Tax News No.221)

2月25日、官報第439号において、「法人税法施行令等の一部を改正する政令」(政令第39号)及び「法人税法施行規則及び租税特別措置法施行規則の一部を改正する省令」(財務省令第4号)が公布されました。

### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/02/e-taxnews-20210226.html>

## 国税庁

### - 新型コロナウイルス感染症に関するFAQの更新

2021-03-02 (KPMG Japan e-Tax News No.222)

国税庁は2月26日、「国税における新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応と申告や納税などの当面の税務上の取扱いに関するFAQ」を更新しました。

### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/03/e-taxnews-20210302.html>

英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/03/e-taxnews-20210302.html>

## 経済産業省

### - 「研究開発税制の概要と令和3年度税制改正(案)について」の公表

2021-03-10 (KPMG Japan e-Tax News No.223)

経済産業省は3月9日、「研究開発税制の概要と令和3年度税制改正(案)について」を公表しました。

### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/03/e-taxnews-20210310.html>

## 2021年度税制改正

### - 改正法案成立

2021-03-26 (KPMG Japan e-Tax News No.224)

3月26日、第204回通常国会において、2021年度税制改正法案が可決・成立しました。

### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/03/e-taxnews-20210326.html>

英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/03/e-taxnews-20210326.html>

## 国税庁

### - 新型コロナウイルス感染症に関するFAQ等の更新

2021-03-30 (KPMG Japan e-Tax News No.225)

国税庁は3月26日、「国税における新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応と申告や納税などの当面の税務上の取扱いに関するFAQ」を更新しました。

また、3月18日には、「新型コロナウイルス感染症の影響により納税が困難な方へ」の英語版のページを更新し、「国税の納税の猶予制度FAQ」の英語版が、日本語の最新版に対応するよう更新されました。

### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/03/e-taxnews-20210330.html>

英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/03/e-taxnews-20210330.html>

## 国税庁

### - グループ通算制度に係る通達の趣旨説明(主要制定項目以外の項目)の公表

2021-03-30 (KPMG Japan e-Tax News No.226)

国税庁は3月29日、9月30日付で発遣された「グループ通算制度に関する取扱通達の制定について(法令解釈通達)」のうち、主要制定項目(「グループ通算制度に関する取扱通達の主要項目について」に挙げられている通達)以外の通達について、その趣旨を取りまとめた趣旨説明を公表しました。

### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/03/e-taxnews-20210330-2.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人  
大島秀平、風間綾、山崎沙織、内藤直子  
✉ info-tax@jp.kpmg.com

# The Future of ESG Is ... Accounting?

## — 企業報告の現在とIFRS財団のサステナビリティ基準がもたらす将来 —

オックスフォード大学サイド・ビジネススクール客員教授

ロバート G. エクレス

KPMGジャパン コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス/統合報告タスクフォース

芝坂 佳子/パートナー

KPMGジャパンは、2月16日から18日の3日間、KPMGフォーラムをオンラインで開催し、基調講演として、ハーバード・ビジネススクール名誉教授で、オックスフォード大学サイド・ビジネススクール客員教授でもあるロバート G. エクレス氏に海外からご参加いただきました。エクレス氏は、サステナビリティ会計基準審議会(SASB)設立時の議長であり、国際統合報告評議会(IIRC)創設時からのカOUNシルメンバーです。また、バロンズ誌によるESG領域を代表する30人にも選出されています。

広く一般に採用されるサステナビリティ基準が存在しないことが、ESGなどに関わる情報の利活用の進展における課題となり、市場から期待されているような財務的成果と関連付けた説明が進まない現状を生み出しているともいえます。そのような中、グローバルの会計基準を開発するIFRS財団がサステナビリティ基準の設定に向けた提案を行いました。企業の持続的な成長にむけた長期的な取組みと財務的な成果の結びつきを説明するための論点整理と、解決のための具体的な取組みが始まろうとしています。今回の基調講演では、エクレス氏より、企業報告の現在と将来に関して、包括的かつ示唆に富む講演が行われました。そこで、講演内容の一部に加筆修正を施したものを、本誌面でも紹介させていただきます。なお、本文中の意見に関する部分については、エクレス氏の私見であることをあらかじめお断りいたします。



ロバート・G・  
エクレス  
Robert G. Eccles



芝坂 佳子  
Yoshiko Shibasaki

### ✔ POINT 1

環境や社会的な課題の拡大が経済社会の様相をも変化させ、企業の持続的な価値の実現に及ぼす影響が、急激に認識されてきている。

### ✔ POINT 2

市場経済の根幹は、信頼性が高く、透明性があり、比較可能性を備えた情報の利活用にあるが、ESGなどに代表される非財務情報については、いまだ、合意確立されたものがないのが現状である。

### ✔ POINT 3

2020年9月に立て続けに公表された文書は、今後の企業報告の方向性を示唆するものである。

### ✔ POINT 4

会計に関わる多くの人たちはあらたな責務に備える必要がある。これは、同時に社会的な課題の解決と企業の持続的な成長の実現への貢献につながっていく。

## Ⅰ はじめに

こんにちは。私はボストンのレキシントンにある自宅での講演を収録しています。来年のKPMGフォーラムでは直接お会いできることを願っておりますが、まずは本日までここで話しができますことを光栄に思います。

このフォーラム開催はとてもタイムリーで、会計に携わる方々にとって、今は、非常に興味深い変化の時となっています。

本日は主にSustainability Standard Board (SSB) の設立に関してIFRS財団が発した協議文書に関わる話をしたいと思います。続いて、日本のビジネス界全体、そして会計に関わる役割を担う人たちに、どのような影響があるかについてもお話しします。なぜなら、私がIFRS財団に期待していることの先が、これらの人々の責任の非常に大きな拡大へとつながっていくからです。

## Ⅱ SSB設立を巡るこれまでの経緯

30年前の1991年、私はハーバード・ビジネス・レビューに「The Performance Measurement Manifesto」という論文を寄稿しました。この中で企業が非財務指標に対して、より高い関心を持ち始めているということをまとめました。

当時はまだサステナビリティやESGという言葉はありませんでしたが、着目すべき点は、企業の内部が非財務情報への関心を高めていたということでした。私は論文の中に、いつの日かSECが関心を持ち、企業に非財務情報に関する報告を求めるようになるかもしれないという一文を残していました。はるか昔、1991年のことですが、明らかに何年も後の未来を予見していました。

また1994年、私はスローン・マネジメント・レビューに「Improving the Corporate Disclosure Process(企業開示プロセスの

改善)」という論文を寄稿しました。内容は、企業、セルサイドアナリスト、機関投資家を対象とした調査に基づくものですが、その基本的なポイントは、これら3つのグループすべてが非財務情報、またはサステナビリティ情報に対して関心を有していたということでした。投資市場では、セルサイドとバイサイドの双方が、必要な情報を入力できていないと回答し、企業側も十分に報告していないことを認めました。論点のひとつは、そのために必要なシステムも評価基準も存在しなかったことでした。

その3年後の1997年、Global Reporting Initiative (GRI) が設立されました。GRIについては皆さんもよくご存知だと思います。GRIは私の友人でもあるボブ・マシーとアレン・ホワイトによって組織化されました。ボブは当時CeresのCEOで、アレンはTellus Instituteというボストンのシンクタンクに勤めていました。

彼らは非常に大胆なアイデアを思いつきました。投資家は会計基準と必要な財務報告を通じて、企業の財務実績に関する情報を得られますが、それ以外の一般の人たち、たとえば、企業の財務報告に含まれていない環境問題や社会問題を懸念しているステークホルダーにとってはどうか？ ということです。そこで、彼らはGRI設立というアイデアを思いついたのです。それは、社会に影響を与える社会問題や環境問題について、企業による自発的な報告を奨励するものでした。

後ほど詳細をお話ししますが、注目すべき点として、彼らが本質的には外部性のひとつであるマテリアリティを定義していたということです。GRIの報告におけるマテリアリティは、世の中の課題への影響に基づき定義されます。1997年以降、企業は徐々に適用し始めました。

2000年代に入り、2007年に当時はClimate Disclosure Project (CDP) と呼ばれていたClimate Disclosure Standards Board (CDSB) が設立されました。CDPはCDSBの事務局として、会計の観点から基

準を構築しようとし、BIG4 (Deloitte, EY, KPMG, PwC) は、企業が温室効果ガスプロトコルを用いて、炭素などの気候問題に関わる報告の手法確立に深く関わっていました。

10年ごとに振り返ると、90年代においては、まだ、関心はほとんど払われていませんでしたが、2000年代となり、高まり始めました。私は1990年代の終わりに「Value Reporting Revolution」という本を出版し、また、2000年代初めに「Building Public Trust」という本を出版したのですが、あまり関心は集まらなかったのです。

そして次の10年、状況は変化し始めました。2010年 国際統合報告評議会 (IIRC) が設立され、私はその創設者の一人に加わりました。統合報告については、日本からの素晴らしいサポートと合わせて後ほど説明します。

そして1年後、サステナビリティ会計基準審議会(SASB)が発足しました。SASBについては、日本でも多くの方がご存知だと思います。私はSASB創設時の議長でした。投資家にとって関心の高いマテリアルな事項は何か。11セクター77業種別の基準に関わりました。

2010年代から2014年にわたる検討の後、EUは非財務情報開示指令を公布しました。これは基本的には、企業に対してサステナビリティ情報の報告を義務付けるものでした。かなり大まかなもので、具体的に使用する基準についても示されておらず、どのような情報を報告すべきか、アニュアルレポートなのか、サステナビリティレポートなのか、統合報告書なのかも明確にされていませんでした。統合報告については言及があったものの、将来的なトピックとして位置付けていました。その翌年、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)が発足しました。TCFDについても皆さんはよくご存知だと思います。

2020年となり、EUタクソノミーが発表されました。それは、外部性に注目し、いま一度、社会的インパクトの課題に立ち



返るものでした。ブラックロックのラリー・フィンクCEOはここ3~4年にわたり、含意ある書簡を発表しています。昨年、すべての投資先企業に対してSASBとTCFDに沿った報告を行ってほしいと述べており、最新となる今年の書簡もすでに発表されています。

これが約30年の間の出来事です。そして2020年9月に劇的なことがいくつか起こりました。重要な文書が3つ発表されたのです。

1つ目は「包括的な企業報告を目指した協調に関する表明 (Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting)」と題した、CDSB、CDP、GRI、IIRC、SASBの5団体が共同で発表した文書です。多くの異なる団体がそれぞれの立場から活動していたために、企業も投資市場も混乱状況にありました。彼らは、共通フレームワークの構築に向けた取組みを調和をもって進めるために、相互に協力する意思を明らかにしました。

2つ目は、世界経済フォーラム(WEF)の国際ビジネス評議会(IBC)が発表した「持続可能なステークホルダー資本主義の測定指標」に関する報告書です。ここでは21の指標が推奨されています。この報告書はKPMGを含むBIG4の協力の下に作成されました。私が、別の基準を推奨しているかどうかはさておき、本文書の位置付けなどについても多少の混乱はありましたが、他に類似した基準は存在していません。企業のCEOが、サステナビリティに関わる事項について報告する必要があることを表明しています。

そして3つのうち最も重要な文書であり、本日の私の講演で特に焦点を当てたいのは、SSB設立を提案するIFRS財団トラスティからの協議文書です。皆さんの多くはおそらく、すでにご存知かと思います。そのアイデアは次のとおりです。

国際会計基準審議会 (IASB) は国際財務報告基準を設定しており、IASBのガバナンスに責任を負うのがトラスティです。

そしてトラスティの上に監視委員会がおかれています。トラスティはIFRS財団に対し、IASBとは別にSSBを設立することを推奨するコンサルテーションペーパーを発表しました。会計基準については、引き続きIASBが担当する一方で、SSBにおいては、非財務情報、ESG情報、サステナビリティ情報一呼び方は人それぞれですが一の基準を設定するというものです。

これは非常に画期的なことで、資本市場にとっては大きな変革となります。

会計基準の歴史を振り返ってみると、米国ですら、はるか昔からあったわけではありません。US GAAPと呼ばれる会計基準は1930年代初頭にSECが設立された時に初めて導入されました。1929年の大恐慌の結果を鑑み、政府は投資家を保護する必要があると考え、投資家へのより良い情報の提供、企業にはさらなる透明性を求めました。会計事務所は多数ありましたが、それぞれ独自の会計基準、監査基準を用いていました。上場企業は、何も報告する義務がなく、その多くは収入すら報告していませんでした。もし収入を報告すると、競争相手に有利になるだろうと考えていたからです。そのため、SECが設立され、米国での会計基準が確立されました。

日本を含め、世界中の多くの国もおおよそ同様です。そして年月が流れ、各国はそれぞれ独自の会計基準を持つようになりました。つまり、日本には日本の会計基準、英国には英国の、フランスにはフランスの、ドイツにはドイツの会計基準ができました。

その後、米国を除く世界のほぼすべての国・地域が集まってIFRS財団を設立し、国際会計基準を設定しました。これは現在世界中の約140の国・地域で採用されています。

会計基準がなければ、今日の資本市場は成り立ちません。比較可能で適合性のある高品質な情報の提供で、投資家が少なくとも業界内での企業業績を比較できたり、個別の企業業績を時系列で比較することができるようになります。このことは投

資決定にとって不可欠であり、私たちが今日身を置いている資本市場の絶対的な基盤なのです。

それに比べて、非財務報告の世界、サステナビリティの世界は西部開拓時代のようなものでした。私がお話ししてきた中には、CDSB、CDP、GRI、IIRC、SASBといったアルファベットの羅列、略称ばかりがありました。しかし、今IFRS財団トラスティはIASBと同程度の制度的正当性を持ち、企業がサステナビリティに関する実績を報告するために使用する基準の設定組織を設立し、国際財務報告基準に加入しているすべての国がこれを採用することを提案しています。

以上がパブリックコメントを募るために提出された提案です。

## III SSB設立の意義

私は同僚であるサイド・ビジネススクールのリチャード・バーカー教授と共同で論文を書きました。2018年のことで、「グリーンペーパー」と呼ばれるこの論文は英国方式で構成されており、問題を取り上げて、解決のためのさまざまな方法の分析を行うものではありません。

「FASBとIASBは非財務情報の基準を設定すべきか?」と題して、私たちはお互いの意見を持ち寄って議論し、IASBまたはIFRS財団にとって、それが理にかなっている理由、また、そうでない理由は何かなどを分析してみました。この素晴らしいディベートを、私たちはオックスフォード・ユニオンにおいて開催し、両方の意見を論じた後に投票を行いました。投票結果は約2対1でIFRS財団が基準を設定することに賛成でした。賛成は90%とまではいかず、約3分の2でした。

2018年となり、財務会計基準の設定に携わる人たちへのインタビューを行いました。わずか2年前であるにも関わらず、ほと

んど関心は示されませんでした。会計情報の基準を設定する人々にとって、そのことは領域外または責任外であるという意識があったのです。

この近年で非常に急速に変化を遂げた実態を鑑みると、30年という長い期間を通じ、「勝ち組を決定付けたくない」という類の市場原理が働き続けていたことがよくわかります。投資家が本当にこの情報を望んでいたなら、企業はそれを報告したことでしょう。

企業の対応に対する投資家の関心は高まっていますが、最終的に高品質なレポートを作成するには、なんらかの基準に依拠して行う必要があります。そして、当該基準は正当性と政府など公の支持を得ている必要があります。だからこそ、SSBの設立は大変意義ある提案だと思います。

パーカー教授と私は、コメントレターを提出してほしいとの要望を受けました。日本からも多くの組織が、IFRS財団へ書簡を提出しています。全部で575通の書簡が提出されたと思います。すべての会計事務所が提出し、学術団体、NGO、多くの投資家、アセットオーナー、資産運用会社、投資運用団体も数多く応じました。

興味深いことに、また(不安にさせることは言うべきではないかもしれませんが)少し残念なことに、IFRS財団へのコメント提出について、企業は少し消極的でした。

本日皆さんにお伝えしたいメッセージのひとつは、企業それ自体、また受益者や株式を保有する投資家の利益のためにも、企業がSSBの活動を支援することは非常に大切なのだということです。

協議文書に提起された中心的な質問について、そして、パーカー教授と私がレターで提言したことをお話ししましょう。

もし「ワードカウント賞」があったとしたら、受賞したと思われるような、31ページもの長文のレターです。皆さんにも、一部日本語訳もご提供できると思います。

本日は、大切な質問をいくつか取り上げ、実際に取り組む際に、必要となる中心的

な概念「マテリアリティ」の課題についてお話しします。

最初の質問はIFRS財団がSSBを設立することが、他の代替案と比較して理にかなっているかどうかという点です。これに対する私たちの答えは躊躇なく「イエス」です。

IFRS財団は、IASBを通じて基準設定のための専門知識を有しているからで、IFRS財団は「どのように基準を設定すればよいか」、「どのように投資市場と企業を結び付ければよいか」を知っています。サステナビリティ基準自体に関する専門知識はありませんが、基準設定それ自体に関わる専門知識を持っているからです。そのため最初の質問に対して、私たちは間違いなくイエスと答えます。SSBをIFRS財団トラスティの管理下に置くことは素晴らしいと思います。

すでにご紹介してきた組織によって、既存の取組みが存在している訳ですから、SSBは全くゼロから始める訳ではないのです。主要5団体、(11月にSASBとIIRCの合併が発表されたためこれからは4団体となる予定ですが)彼らが行ってきた取組みを踏襲することができます。CDSBも、IIRCとSASBの取組みへの参加を表明しています。そのため、組織間の統合は進んでいくでしょう。

つまりSSBは、これまでに実施されてきた取組み、構築された知的財産や知的資本、さらには人材を引き継ぐことになります。これがSSB立ち上げの基盤となり、今後、速やかに活動を開始できるでしょう。私たちはそれを切に望んでいます。

この取組みはIASBによって行われるべきだ、と言う人たちもいますが、私たちはそれがうまくいくとは思いません。IASBの専門知識領域はサステナビリティではないからです。IASBは現在行っている領域に引き続き注力すべきであり、SSBと緊密な協力ができるように、同じガバナンス体制の下にあるべきだと考えます。

次にSSBが取り組むべき領域として、気候問題から始めるべきか、それとも私たち

が取り組むべきESG課題全体から始めるべきかという問いがありました。私たちは投資家としても、一市民としても熟慮しなければならないことですが、IFRS財団トラスティの立場を支持、つまり、気候問題から始めるべきだと思います。

これには2つの理由があります。第一に気候の問題は明らかに差し迫った喫緊の世界的課題だからです。この点は広く認識されていると思います。米国や他のいくつかの国では反対意見もありますが、世界的に概ね合意されていることだと思います。気候変動問題による影響の質とその緊急性が1つ目の理由です。

2つ目の理由は、所得の不平等といった他の構造的な問題と比較して、気候問題や二酸化炭素排出量の問題への取組みが技術的に容易だからです。

温室効果ガスプロトコルには信頼性があります。CDSBによる取組みもあります。ですから、SSBには、これまでに実施されてきた取組みを活用し、速やかに作業を進めてもらうのが得策でしょう。気候問題から始めて、他の課題へと広げていくのです。二酸化炭素排出量から始めて、水や生物多様性などの気候関連の問題に拡大し、続いて迅速に他の大きな社会問題に取り掛かるのです。

社会的問題のもつ影響の大きさを、私たちは長らく放置してきました。COVID-19による世界的な影響のひとつは、その課題の深刻さを認識させたことにあるのだと思います。そして、社会的課題と環境上の課題が互に関連することは明らかです。気候変動で一番苦しむのは、最も不利な立場にある人々です。それは貧しい国の人々や経済ピラミッドの底辺にいる人々です。したがって、私たちには環境問題と社会問題の両方に配慮する義務があると思います。

先ほど申し上げたように、根本的な問題は、この多分に概念的であり、さらにはある程度の「イデオロギー」を帯びたマテリアリティに関する議論です。



皆さんの多くは会計に関わる方々です。ですから、財務報告の文脈におけるマテリアリティについては理解しています。米国では、大まかに定義があり、SECは投資意思判断に影響する情報を「マテリアル」なものであると言っています。合理的な投資家の意思決定に影響を与える情報の全体的な枠組みの範疇で、FASBとIASBは同じ言語を使用しています。

つまり、それは基本的に財務実績に対してマテリアルな情報です。サステナビリティ情報やGRIから得られる幅広い情報との関連性からの比較で説明できると思います。

リチャード・バーカー教授と私は、IFRS財団トラスティに宛てた書簡の中で3つのレベルに分けて図示しています。

それぞれのレベルについて明確にすることが大切です。というのも、そのうち2つはSSBの責任であり、3つめは各団体の責任です。どのように構成されるかについては、これから少しお話しします。

まず、最初のレベルは財務情報です。会計基準によって得られ、損益計算書と

貸借対照表に織り込まれるマテリアルな情報です。2つめのレベルは、投資家が関心をもつ情報です。企業価値の創造にとってマテリアルであり、財務的にも同様に、投資市場がついに最近になって認識し始めた情報です。

これについては、ハーバード・ビジネス・レビューに「Investor Revolution」という論文を寄稿しています。株主はサステナビリティについて、真摯にとらえるようになってきました。それは、5～6年前からでしょうか。投資市場はサステナビリティが経済的にマテリアルであることを認識し始めました。ある意味では、長年にわたって投資市場の責任者でもある企業も避けてきた課題でもあると思います。今、投資市場はそのマテリアリティを認識し、基準が必要だと考えているのです。

財務実績と同様に、サステナビリティの実績についても比較可能な情報を求めています。適合した基準があれば、実績を比較でき、業績の時系列比較は可能です。財務モデルなどと併せた情報の構造化が図れます。

したがって、レベル1とレベル2は、企業価値の創造のために、金融資本の提供者にとってマテリアルであるという意味で財務的にマテリアルです。

その領域にSSBの任務があるべきです。協議文書における質問のひとつにSSBがいわゆる「シングル・マテリアリティ」つまり投資家にとってマテリアルな情報である「シングル・マテリアリティ」から始めて、次に「ダブル・マテリアリティ」、「ステークホルダーや社会にとってはマテリアルだが、投資家にとっては必ずしもマテリアルではない情報」という「ダブル・マテリアリティ」に移行するかどうかという課題があります。

これは元来GRIの領域でした。現在のダイナミック・マテリアリティによる概念整理から考えると、世の中でマテリアルな問題が、投資家にとってもマテリアルとなる可能性があります。それは、まさしく気候変動問題を見れば明らかです。20～30年前まで、気候問題は投資家が関心を持つ問題ではありませんでした。現在はそうではなくなってしまいました。世界最大の資産運用会社であるブラックロックは、すべての企業に対してTCFDに沿った報告を求めているのです。

しかし、IFRS財団が担う独自の役割は、企業から投資市場に報告される情報の基準を設定するためのプロセスです。したがって、SSBは外部性の領域、すなわち、社会にとってマテリアルであるが少なくとも現時点では企業価値の創造に関係のない事項には、立ち入るべきではないと考えています。これらの内容は別の団体によって扱われるべきです。

では、この領域について、どのように行うべきかが課題となります。私たちが推奨しているのは、GRIが関わり、基本的に2つの組織で関与するという方法です。

元々、GRIはサステナビリティ報告を提唱する諮問機関で、企業に対しサステナビリティ問題への注意を喚起する団体です。これはある種の市民活動家としての



考え方であり、適切なものだと思います。NGOの活動目的だとも言えるでしょう。そして、彼らはグローバル・サステナビリティ基準審議会(GSSB)と呼ばれる独自のグループを持つに至っています。GSSBは、サステナビリティ情報の基準を確立するための独自のプロセスを持っており、投資家だけを対象としている訳ではありません。

様々なステークホルダーからアプローチを行い、世界全体にとってのマテリアルな課題を特定します。私は、それらのある種の高度な偵察隊、たとえば、炭鉱のカナリアのような存在であり、税務申告なども一例なのですが、SSBでは取り上げない類のものだと思います。

最近、彼らは提言を発表しました。よくみられる政治的ロビー活動ではあるのですが、このような団体の存在自体はとても大切だと思います。

では、これはどのように行っていけばよいのでしょうか？

私たちは、GRIを2つの団体に分割することを提唱しています。まず、諮問機関としての元来のGRIです。そして、もうひとつがグローバル・サステナビリティ基準審議会(GSSB)と呼ばれるもので、いかなるNGOにも属せず、SSBのように包括的なガバナンス構造を備えます。SSBと同等な形態ですが、IFRS財団トラスティの管理下には入りません。おそらく独自のトラスティを持つこととなるでしょう。そして、政府、国際機関、企業、投資家によってサポートされる監視委員会をおくことになるでしょう。

先ほどお話ししたWEFのIBC報告書では、「シングル・マテリアリティ」と「ダブル・マテリアリティ」の両方について言及しています。明らかに企業もこの点に関心を持っています。

現時点ですべてのアイデアが固まっていますが、まずは、SSBを設立する必要があると思います。トラスティの会合は3月に開催されます。順調にいけば、非常に迅速に取組みを開始すべきという結論に達し、そして先ほど話した既存の組織によ

て構築された知的資本を活用するでしょう。それが終われば、外部性に関する情報を扱う団体をどのように組織化するかについても検討を始めます。

EUタクソミーは、IFRS財団と同じようなアプローチで、これらの基準の設定について検討しています。EUタクソミーは、適用の義務付けが可能なグローバルな枠組みで導入されるものではありませんが、域外の国・地域にも関わる問題にも考慮しているため、幅広い国・地域での採用が可能です。そうすれば、証券取引規制機関ではない政府・政府や公的な機関などの機関から「国の政策、国の戦略という観点から、企業にこれらについて報告してもらいたい」と発言させることができるでしょう。

日本は、EUとは少し異なるアプローチを選択する可能性はあるのでしょうか。しかし、基礎となる基準が在るならば、日本、ドイツ、フランスなど国は違っても、企業はその基準を採用していきます。少なくとも比較可能な共通の指標が設定されてくるでしょう。これが基本的な考え方です。

#### IV 日本への影響

繰り返しになりますが、取組みは非常に速いスピードで進んでおり、トラスティが迅速に着手するという決定を、3月に下すことを願っています。では、これが日本にとって何を意味するのか。日本にとって注視すべきことを簡単に見てみましょう。

私は、統合報告に関して日本企業が行ってきたことに多くの敬意と称賛を持っています。友人の芝坂佳子さんからの情報では、日本では2020年10月時点で565社が統合レポートを作成しているそうです。

2014年に策定され、2017年と2020年に改定されたスチュワードシップ・コードや、2015年にスタートし、2018年に改訂、さらには、2021年にも見直される企業の行動規範であるコーポレートガバナンス・コードもこのような動向を後押ししている

と思います。

私の規則に関わる理解によれば、統合報告が必須となっていない状況下での日本というコミュニティの動向に対し、大きな関心を持っています。私はこれについても、論文を著しています。まだまだ改善の余地があると思います。それは、常にあるものです。SSBが組織されれば、日本にとって大きな改善のチャンスとなります。なぜなら大きな課題のひとつが「マテリアルな情報とは何か」ということだからです。SSBはこれらの決定を下す助けとなります。

「マテリアル」な課題の決定は、報告で使用される指標にもつながります。そして、国を問わず、統合報告の品質が劇的に向上すると思います。統合報告を行っている企業が、未だほんの一握りであり、その多くの品質があまりよくないことを考えれば、これは日本にとっては朗報です。

日本は、SSBによって、統合報告の強固な基盤を持つこととなります。サステナビリティ情報開示の基準が確立されるが故に、報告の品質は劇的に向上することになるでしょう。財務情報と同じような基準が確立されるからです。

SSBが設立され、かなり迅速に取組みを進めると仮定しましょう。そうすると、皆さんの仕事は大きく変わるだろうと私は思います。現在、皆さんの多くは財務諸表に対して責任を負っています。内部か外部かを問わず、財務諸表に対して信頼を付与しています。外部監査人を雇い、この情報が最終報告書として公表されると(米国では10K)国によって呼び方は違いますが一公的文書となります。歴史的に、経理部門はCSR部門やCSO(Chief Sustainability Officer)とはほとんど、またはまったく関係がありませんでした。しかし、財務報告に使用している基準を確立しているIFRS財団の下でサステナビリティ情報の基準が設定されると状況は変わります。経理部門は、財務情報と同様にサステナビリティ情報に対しても責任を負うこととなります。これは意義深いことです。



皆さんは「新しい言語」を学ぶ必要があります。環境、社会、ガバナンスの観点からのマテリアリティについて学ばねばなりません。非財務情報のための内部統制や測定システムの品質についても考える必要があります。そのために求められる内部監査についても考えなければなりません。

繰り返しになりますが、統合報告のための仕組みそれ自体が、いまのところ、それほどしっかりしたものではないという課題があります。十分に確立したものではないのです。迅速にも対応できていません。企業内の非財務情報を単に収集することは困難なのです。しかし、基準ができることにより、容易になっていくでしょう。これらの基準をSAPやオラクルといったERPシステムに組み込むことも可能となるでしょう。

したがって、会計専門家の責任は劇的に増加していくでしょう。なぜなら、これまで長年にわたって伝統的に扱ってきた財務情報の質だけでなく、非財務情報やサステナビリティ情報の質に対しても責任を負うことになり、これらの情報がどのように連携するのかを考え、社会的パフォーマンスと財務パフォーマンス（売上、収益、資本コストなど、指標は様々ですが）の関係を理解し、特定する責任を負うことになるからです。

とてもエキサイティングな時がきていると思います。先ほど申し上げたように、私はこれらの分野に30年間携わってきました。私自身、風車に突撃するドン・キホーテや山頂に岩を運ぶシーシュポスのような気分でしたが、ここ数年で状況が大幅に変化し、昨年9月から始まったSSB設立の議論についてトラスティが3月に決定を下すのを、今、心待ちにしています。どうぞ今後の動向を注視してください。私たちの取組みにご協力ください。

パブリックコメントの募集期間は終了しましたが、貴社または業界団体からKPMGへ要請いただく等で、SSBへの支持を明らかにすることもできるでしょう。そして、SSBによって貴社の長期的なパフォーマンス

スを改善することができるでしょう。さらには、投資家への長期的なリターンを改善することができるでしょう。また持続可能な発展という観点から、私たちが住む世界をも改善することができるでしょう。

本日はご清聴ありがとうございました。講演の機会をいただき心よりお礼申し上げます。ありがとうございました。

## V その後の動き

今回ご紹介したエクレス教授の講演の中で言及されているIFRS財団のその後の動きについて、お知らせいたします。

IFRS財団は、2021年3月22日に、国際サステナビリティ報告基準審議会(SSB: Sustainability Standards Board)の設置にむけたワーキンググループの結成について発表を行いました。

この発表の前には、グローバルでの資本市場からの支持表明の証でもあるIOSCOによる声明も行われ、あらためて信頼性が高く包括的であり、かつ、比較可能性のある報告の必要性が認識されたいえます。

IFRS財団が、SSBの目指すものとして「Enterprise Value Reporting」を明言していることは、極めて意義が大きいと考えます。「サステナビリティに関する報告」ではなく、「企業価値の観点からこれに関わる事項についての報告(企業価値報告)」なのです。社会的な価値と企業価値は不可分であり、その関係性について理解や経験をもつ5団体との連携や、企業団体であるWEFとの関係性を高める必要性などについても言及しています。

ワーキンググループの議長はIFRS財団から選出され、IASBもメンバーとなり、IOSCOはオブザーバーとして参画することが予定されています。5団体やTCFD、WEFなども関わり、また、マルチステークホルダーによる諮問委員会も設置されることになっています。

プロジェクトリーダーを務めるのは、Impact Management ProjectのCEOであるClara Barby氏です。IMPIは、これまで多くのサステナビリティ報告についての国際的なプロジェクトに関わりを有しており、まさに適任であると思います。

ワーキンググループの初会合は4月に開催が予定されています。秋に予定されているCOP26にむけて精力的に検討が進んでいくことでしょう。

### 関連情報

#### KPMG ジャパン

#### コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE) / 統合報告タスクフォース

統合報告に代表されるよりよい企業開示(Better Business Reporting)に対する要請の高まりに対応するため、2012年に、KPMGジャパンの主なメンバーファームを横断して組成されました。

KPMGが長年にわたり、企業報告のあり方について続けてきた研究や、実務経験を活かしながら、企業レポートの高度化への貢献を通じて、資本市場の信頼性と透明性、そして、企業と資本市場とのより良いコミュニケーション実現に資することを目的としています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/09/corporate-governance.html>

本稿に関するご質問等は、以下までお願いいたします。

#### KPMG ジャパン

#### コーポレートガバナンス センター・オブ・エクセレンス (CoE) / 統合報告タスクフォース

☎ 03-3548-5106 (代表電話)

✉ [corporate-governance@jp.kpmg.com](mailto:corporate-governance@jp.kpmg.com)

# ESG要素の情報ニーズを踏まえた企業開示

## —日本企業はどのような対応が必要なのか

あずさ監査法人

開示高度化推進室長

関口 智和 / パートナー

経営や投資のテーマとして、ESG要素への注目が全世界的に高まっています。背景には、2006年に制定された責任投資原則でESG要素の考慮が示されたほか、国連が2015年に定めた「持続可能な開発のための2030アジェンダ」(SDGs)による貧困や格差、ジェンダー、環境問題などへの取組みに、企業の積極的関与が求められていることが要因として挙げられます。同時に、ESGに関する課題は社会的な課題として広く認識されているため、適切な対応がされていない企業への持分に対する投資は中長期的に高いリターンを得られないという認識が共有されてきたことも重要な要因としてあります。

こうした環境変化を踏まえ、企業開示に対する期待も国内外で急激に変化しており、これを踏まえ、日本ではコーポレートガバナンス・コードの見直しが予定されています。このような潮流のなかで、投資家との対話にあたって重要な有価証券報告書を作成する財務・経理部門に求められる役割は一層大きくなっています。また、財務・経理部門以外の関連部門も関与した全社的な体制の強化も必要となります。本稿では、こうした点について概説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

### ✓ POINT 1

全世界的な経営テーマとしてESGへの注目が高まっている。背景には、気候変動を含め、事業環境の大きな変化がある。同時に、投資家のESG要素に対する意識も急速に高まっており、今やESG要素に関する情報は投資判断において不可欠なものとの認識が広がっている。

### ✓ POINT 2

当該変化を受け、企業開示に対する期待は急激に変化している。具体的には、わかりやすく比較可能な測定指標を示しつつ、企業価値創造に向けた取組みについてストーリーを語る事が企業経営者に期待されている。

### ✓ POINT 3

こうした中、有価証券報告書の記述情報について、開示高度化に向けた取組みを進めていくことが期待される。その際、財務・経理部門の機能を強化するとともに、異なる専門性を集結させ、わかりやすい開示を行っていくことが必要である。



関口 智和  
Tomokazu Sekiguchi

## ① 今なぜESG要素が重視されているのか

昨今、地球環境を含めて、企業経営を取り巻く環境が大きく変わっています。従来であれば、地球環境は事業活動にかかわらず変わらない「普遍」的なものと捉えても大きな問題はなかったかもしれません。しかし、大規模災害の発生や感染症の世界的流行など、ここ数年でこの前提が大きく揺らいでいます。著しく変化する外部環境に目配りしないと、中長期的に事業が成り立たないことが明らかな時代になっているのです。

こうした環境変化を受けて、全世界的に、経営テーマとして、「ESG」への注目が高まっています。ESGとは地球環境(Environment)、社会(Society)、ガバナンス(Governance)の頭文字を取ったものです。このうち、「E(環境)」については温室効果ガス排出量の爆発的な増加やその累積的影響を踏まえた空気中・海水中の温度の上昇などの問題が大きな社会課題となっています。また、「S(社会)」の要素については、これまで環境問題と比較すると重要度・緊急度の認識が必ずしも高くありませんでしたが、新型コロナウイルス感染症の世界的流行により従業員の健康・安全が一層意識されるようになったほか、性別や地位による不平等への関心も急速に高まっています。さらに、「G(ガバナンス)」については、変化するリスクを踏まえて自社を取り巻くリスクがどのように変化し、それにあわせて経営方針や経営戦略をどのように適合させていくべきかといった点について戦略的な議論が十分にされているかといった観点から注目度が増しています。

ESGへの注目が高まった背景として、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けた取組みへの社会的な要請があります。SDGsでは、貧困や格差、ジェンダー(性別)、環境問題などについて、2030年までに是正を目指す17のゴールが掲げられて

います。このゴールのほとんどすべてが、ESGの要素と重なり合うため、「ESG要素を考慮した投資は、SDGsを達成するための手段」と言われることもあります。

これまで、社会の不平等や環境問題については、国連を中心とする国際的な政府機関やNGO(非政府組織)が中心となり取り組んできました。しかし、こうした課題は極めて大きいため、政府や非政府組織による取組みのみで解決することは不可能です。このため、最近では、こうした課題を「市場主導のアプローチ」によって解決していこうとする動きが強くなっています。

また、企業経営者にとって最も重要な点は、こうした課題に関する取組みは、企業活動の中長期的かつ持続的な成長にとっても極めて重要だという点です。

事業におけるリスク認識の変化を示したものとして、2021年1月末に開催された世界経済フォーラムの年次総会(通称:ダボス会議)の準備会議で公表されたグローバルリスクに関する調査報告書があります。2010年に実施された同様の調査では地球環境に関するリスクは、発生可能性に関する認識と発生した場合における影響の大きさに関する認識の双方において上位5位に入っていませんでした。しかし、2021年版の報告書では、リスクの発生可能性の認識について上位5項目のうち4項目が「異常気象」「気候変動への対応の失敗」「人為的な環境破壊」「生物多様性の喪失」と、環境問題に関するものでした。また、発生した場合に想定される影響の大きさについての認識においても、「大量破壊兵器」に係るリスクを除き、すべてが環境や社会問題に関するものでした。

とりわけ環境問題がここまで経営者やその他のステークホルダーから関心を集める理由として、気候変動がさらに進む場合、不可逆的な連鎖反応が生じることが広く認識されるようになったことが挙げられます。気温が1.5~2度上昇すると、北極の氷が溶けるだけでなく、海水面が上昇し、陸地が海面に沈むほか、海水の温度

上昇によって水中の生態系にも深刻な影響が広がる可能性があります。その場合、地球の一部の状況の一時的な変化に留まらず、世界全体に連鎖的に長期におよぶ影響が生じることが想定されます。さらにこうした連鎖は残念ながら不可逆的なものと考えられています。

こうした連鎖反応を食い止めるために、政府や規制当局は、後手になりながらも、さまざまな対応を講じていくでしょう。このような経営環境の変化が企業活動にも極めて大きな変化を与えることは想像に難くありません。

## ② 投資判断においてESG要素の情報 がどのように使われているか

こうした問題意識の高まりを受けて、投資家の目線はどのように変化しているのでしょうか。

世界的な投資家団体であるCFA協会による報告書「Future of Sustainability in Investment Management」では、ESG投資の発展を、1971~2005年の「フェーズ1」、2006~2019年の「フェーズ2」、2020年以降の「フェーズ3」と、大きく3段階に区分して説明しています。

フェーズ1では、1997年に気候変動への国際的な取組みを定めた京都議定書が締結され、2005年に同議定書の発効がされた等の事象がありましたが、この時期では投資判断においてESGの要素は必ずしも十分には意識されていませんでした。

しかし、フェーズ2に入ると、投資判断においてESG要素への配慮が高まってきます。代表的な出来事は、2006年の国連投資責任原則(Principles for Responsible Investment:PRI)の採択です。これを契機に、投資プロセスにESG要素を取り入れていこうという動きが大きくなりました。

さらに、2020年以降は、ESG投資がメインストリームなものになっています。米国最大手の資産運用会社であるブラック

ロックのラリー・フィンク会長兼CEOから投資先のCEOに宛てられたレターにおいて、ESG要素に関する情報開示が重要であるとの認識が強調されたことは、メディアにも大きく取り上げられました。

また、CFA協会が2020年に実施した調査では、ESG要素を考慮した投資を実施している割合は既に85%にも上っている旨が報告されています。なぜここまでESG投資が広がっているのでしょうか。これにはさまざまな理由が考えられますが、調査では「投資リスクをマネージするため」という回答が最も多くなっているほか、「アセットオーナーの要請に対応するため」との回答が続いており、アセットマネジャー、アセットオーナーの双方でESGへのリスク意識が高まっていることが読みとれます。また、「財務リターンを向上するため」という回答も上位に上がっており、ESGに配慮することは投資リターンを上げるための重要な手段であるとの認識が広がっていることも垣間見えます。

それでは、ESG投資がメインストリーム化しているとして、具体的にどのような手

法がとられているのでしょうか。この点、前述のCFA協会による調査結果では、「投資判断プロセスへのESG要素の融合(ESG Integration)」が最も多く挙げられています。これは一昔前からすると画期的と言えるかもしれませんが、これまで、投資判断においてESG要素がネガティブスクリーニングの要因として用いられることが多かった一方で、現在では投資判断の不可欠な一部として組み込まざるを得なくなっていることを物語るものだからです。

### Ⅲ 今どのような開示が求められるか

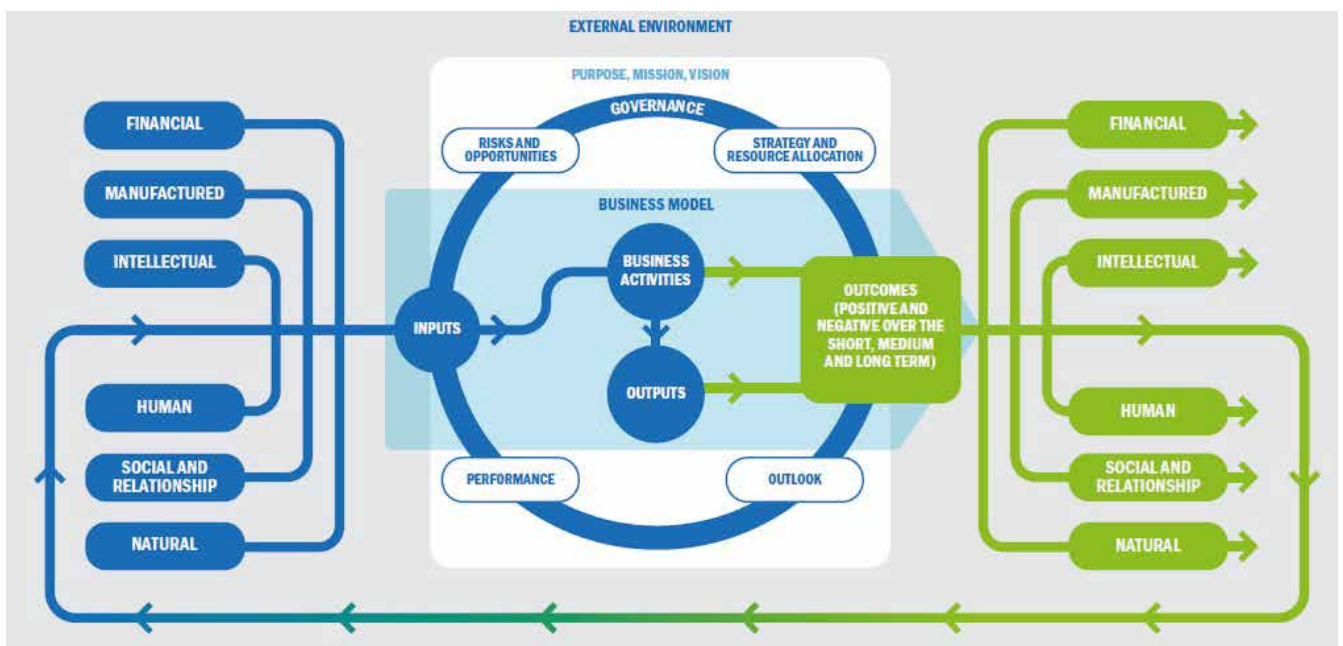
ESG要素に対する投資家の意識変化を受けて、企業に求められる開示も変化しています。事業環境が大きく変化中、企業価値を持続的に高めるための取組みが評価されるためには、足元の業績を説明するだけでなく、経営者自らが自分の言葉で企業価値をどのように高めているかを説明することが求められています。また、説明にあたっては、ダイナミックに変化する環

境において重要な課題にどのように対応していくかについて、会社の存在意義や使命と照らし合わせながら、経営方針や経営戦略を説明することが求められます。

自らが現在どのような経営環境下であり、「E(環境)」や「S(社会)」の要素を含め、事業等のリスクについてどのような認識を持ち、どのようなリスクを受容していくのか。また、企業活動を通じて価値を創造していくプロセスの中で、どのようなインプットを用いてアウトプットを生み出し、それによってどのように社会にインパクトを与えていくのか。経営方針や戦略との関係で、当期の業績はどのように評価されるべきなのか。こうした点について、財務情報だけでなく、非財務情報も用いながら、ステークホルダーに対して丁寧に説明していく姿勢が企業経営者に求められるようになっていないのでしょうか。

では、こうした説明を効果的にするには、具体的にどのようにすればよいでしょうか。具体的な検討にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が2013年に発行した「国際統合フレームワーク(2021年に改

図表1 IIRCフレームワークにおける価値創造プロセス



出典：IIRC「International <IR> Framework」(2021年)



訂)」(以下「IIRCフレームワーク」という)が参考になると考えられます。

IIRCフレームワークでは、「財務資本」、「製造資本」、「知的資本」、「人的資本」、「社会・関係資本」、「自然資本」の6つを資本として企業活動を説明することが示されています。図表1「IIRCフレームワークにおける価値創造プロセス」は、同フレームワークを図示したのですが、タコの足に類似していることから、「オクトパスモデル」と呼称されることもあります。

財務諸表の作成にあたっては、維持すべき資本として「財務資本(financial capital)」のみが意識されていますので、IIRCのフレームワークにおける6つの資本の考え方は従来と大きく異なるコンセプトとも考えられます。また、6つの資本のうち、「人的資本」、「社会・関係資本」、「自然資本」の3つは、ESGにおける「E(環境)」および「S(社会)」と特に関連性が強いといえます。IIRCフレームワークでは、この6つの資本をインプット・アウトプットの双方において考慮し、どのように社会的な影響を実現したか(アウトカムにつなげたか)を報告することが促されています。

企業経営においてESG要素について語る場合、IIRCフレームワークの考え方が参考になる部分は多いと思います。また、IIRCフレームワークによった開示をするためには、財務・経理部門だけでなく、多くの関係者による協働が必要となり、これによって統合的な思考(integrated thinking)が促される点も重要です。統合的な思考は、企業報告に留まるものでなく、経営方針や経営戦略を考えることと同義とも考えられます。このため、IIRCフレームワークを参照しつつ、6つの資本の流れを意識しながら、企業活動を通じてどのような社会的影響を与えたか(または、与えるか)について検討し、説明していくことは、開示に留まらない重要な意味があるものと考えられます。

## IV 開示高度化の出発点「マテリアリティ」の概念

こうした観点から企業報告を行うにあたって出発点となるのが「何を重要課題と考えているか」の説明です。これは、「マテリアリティ」の説明とも言われます。

「マテリアリティ」をどのように説明するかについては、考え方も実務も、現状さまざまです。特に最近、「マテリアリティ」については、大きく「ダブル・マテリアリティ」と「ダイナミック・マテリアリティ」という2つの考え方が示されています。

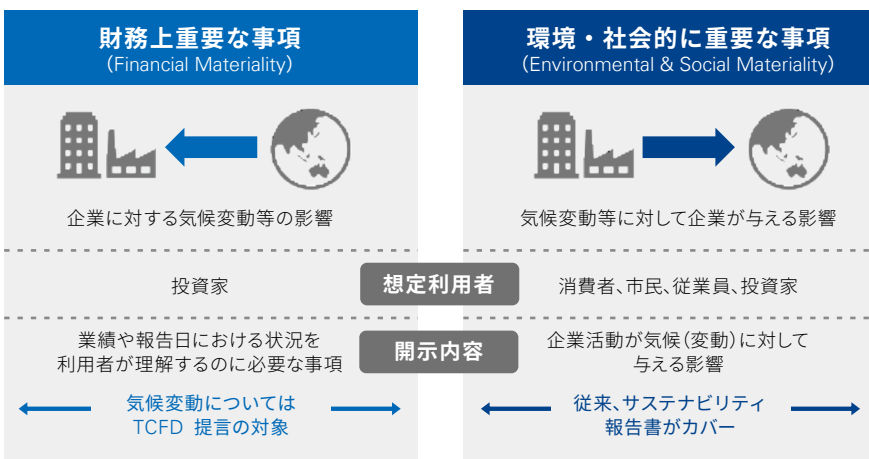
「ダブル・マテリアリティ」とは、「企業が環境や社会に与える影響」と「環境や社会が企業に与える影響」を別のものとして企業にとっての重要な課題を評価する考え方です。このうち、後者が「財務的マテリアリティ(financial materiality)」に該当します。

これに対して、「ダイナミック・マテリアリティ」という考え方もあります。これは、「企業が環境や社会に与える影響」は短期的には企業業績に影響がないとしても、環境や社会に悪影響を与える企業行動はNGO団体やメディア報道が問題視することで、政府や規制当局から新たに規制が課されることになり、結果的に企業業績

にも影響が及ぶとする考え方です。こうした考え方に立つ場合、ダブル・マテリアリティにおける「企業が環境や社会に与える影響」と「環境や社会が企業に与える影響」は、中長期的にみれば一体不可分のものであると考えられるかもしれません。こうした考え方による場合、重要な課題の識別も異なったものとなるかもしれません(図表2参照)。

いずれにせよ、重要な課題の識別は、ESG要素を踏まえた開示の出発点となるものであり、識別に至る思考プロセスを丁寧に説明することは極めて重要と考えられます。

図表2 マテリアリティの考え方



出所：欧州委員会 「非財務情報の開示指令に関するガイドライン」(2019年)

## V ESG要素に係る取組みの達成度の測定

次に、ESG要素に関する取組みの達成度をどのように測定するかが重要となります。これは、ESG要素は容易に貨幣的に測定できないものが多い一方で、数値で測定せずに定性的な情報だけによる場合、企業にとって取組みを説得力ある形で説明できないほか、投資家にとっても客観的で比較可能な指標なしに適切な評価をすることが困難なためです。このため、何等かの形で目標を測定可能な形(KPI)に落とし込み、KPIの達成度合いを開示することが重要となります。

この点、2020年11月に世界経済フォーラム(以下「WEF」という)が「ステークホルダー資本主義の測定指標」と呼ばれる報告書を公表しています。同報告書では、「ガバナンス」「地球環境」「ヒト」「繁栄(持続的成長)」の4つのテーマについて、21個のコアな指標と34個の補助的に使用する指標が提示されています(図表3参照)。

このうち、「ガバナンス」については、企業の目的、取締役会の構成、ステークホルダーとの対話、贈収賄への対応、通報制度、リスクおよび機会の事業プロセスへの統合について、コアな指標を開示すべきとされ、開示における考え方が説明されています。

次に、「地球環境」については、温室効果ガスの排出量、TCFD提言の適用状況、土地の利用を踏まえた生態系への影響の削減、水資源が枯渇している地域における水資源の消費量等についてコアな指標とその考え方が説明されています。

また、「ヒト」に関しては、多様性の尊重、報酬支払いの平等、賃金水準、児童労働・強制労働の実態、健康と安全、研修体制についてコアな指標を開示すべきとされています。

さらに、「繁栄」については、雇用者数や退職率、経済成長への貢献、資本的支出、研究開発に関する支出や、税金の支払いがコアな指標を設定する対象として挙げられています。

WEFによる報告書は、こうした項目を可

能な限り数値で示して客観的に比較できるようにすることによって、ステークホルダーの情報ニーズを満たそうとするものです。

2021年1月末のダボス会議の準備会合では、61のグローバル企業(日本企業7社を含む)がこれらの測定指標に従った開示をするという声明が出されており、今後開示される情報が注目されます。

## VI 有価証券報告書の開示高度化に向けたヒント

ここまで示した視点を踏まえると、有価証券報告書の開示高度化を進める際に、どのような点を意識すべきでしょうか。

2020年3月以降、有価証券報告書における記述情報の開示の拡充に向けた取組みが本格的に進められています。当該取組みでは、「経営方針、経営環境および対処すべき課題」において、ESG要素に関する環境の変化も踏まえ、企業が事業目的をどのように実現していくか、また、どのように中長期的に価値を創造するかについて説明することが期待されています。

また、「事業等のリスク」においては、翌期以降の事業運営についてどのような不確実性やリスクがあるか、当該リスクがいつ顕在化する可能性があり、それに対してどのような対応を講じるかについて説明することが期待されています。とりわけ、日本では、2020年9月に政府が温室効果ガス排出実質ゼロを目指す「ネットゼロ宣言」を発表したことを踏まえ、これらに係る規制や達成目標の設定が見込まれます。事業等のリスクの開示にあたっては、こうした新たな規制が導入されることによって自社の製品やサービスの需要が変化するリスクや対応について説明が重要になっていくと考えられます。また、日本では、気候変動に関するリスクに加えて、場合によっては、地震によるリスクが重要と判断される場合があるかもしれません。こ

図表3 ESG要素に関するKPI



### ステークホルダー資本主義とは？

企業活動のゴールを社会の長期的ゴールとリンクさせることによって、ビジネス・経済・社会・地球環境にプラスの影響をもたらすとともに、企業の長期的な持続的価値の向上を創造する

ダイナミック・マテリアリティの考え方を反映

出所：世界経済フォーラム「Measuring Stakeholder Capitalism」(2020年9月)

のため、事業等のリスクの記載にあたっては、こうした点について丁寧な説明が期待されます。

さらに、「経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の検討と分析(以下「MD&A」という)」の記述において、ESG要素等も踏まえて設定された目標が当事業年度においてどのように達成されたか/されなかったのかについて、説明することが期待されます。その際、経営環境、経営方針や経営戦略、事業等のリスク、リスクを踏まえた経営成績といったそれぞれの事項について「つながり」を意識しながら記載することが極めて重要です。個々の課題や対応をバラバラに記述するのではなく、1つの大きな青写真をイメージしながらつながりを意識して価値創造に向けたストーリーを語ることで読者にとってわかりやすい開示につながります。そのためには、財務・経理部門だけでなく、関連部門も共に全社一丸となって一つひとつ課題を解決するよう、開示への取り組みの姿勢を転換していくことが一層重要になってきます。

加えて、日本では、2021年から2022年にかけて東京証券取引所における新市場区分の適用が開始されるほか、コーポレートガバナンス・コードの改訂および改訂後のコードの適用が予定されています。改訂後のコードでは、上場会社に対してサステナビリティに関する取組みについて開示の拡充が促されるほか、プライム市場上場企業には気候変動に関する開示についてTCFD提言も参考にして開示の質・量の充実が促されることが予想されます。

こうした環境変化を踏まえると、財務・経理部門に所属する者にとっても、これまで必要とされてこなかった素養が求められるようになるでしょう。これまでの説明は、主に記述情報への影響に焦点を当ててきましたが、気候変動リスクを含むESG要素の情報開示は記述情報に限ったものではありません。2020年11月には、国際会計基準審議会(IASB)が気候変動リスクを

IFRS基準に基づく財務諸表においてどのように反映させるべきかについて教育文書を公表しており、国際的には、気候変動リスク等を財務諸表により適切に認識・表示・開示していくことも強く求められています。こうした点を踏まえると、経理・財務部門に所属する者は、より広範な知見が必要になるのかもしれません。

日本では、有価証券報告書の作成にあたって、財務諸表については財務・経理部門が作成し、記述情報は総務・法務部門が作成し、それぞれの記述について大きな不整合がないかという観点からチェックするといった実務が多かったのではないかと考えられます。このため、経理・財務部門にとっては、ESG要素は総務やIR部門が対処するものとする傾向があるのかもしれませんが、上述のような環境の変化を踏まえると、今後は、有価証券報告書の作成にあたっては、多様な専門性を集結させていかない限り、ステークホルダーからの情報ニーズに応えられなくなるのではないのでしょうか。

海外の投資家の方とお話していると、日本企業に向けられる期待は大きいと感じる一方で、日本企業の開示のあり方に非常に厳しい眼が向けられていることも感じます。

企業を取巻く経営環境の変化はとても速く、そうした中で有価証券報告書に求められる情報ニーズも急速に変化しています。企業経営者に対しては、中長期的な視点・視野からどのように企業価値を高めていくかについて、ESG要素に関する課題に着目しながら、これまで以上にわかりやすく説明することが求められています。また、こうした開示に至るまでの思考や検討のプロセスが強い経営を培っていくものと考えられます。

あずさ監査法人は、こうした企業経営者が抱える開示高度化に向けた課題の解決に貢献していきたいと考えています。

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  
開示高度化推進室長  
関口智和 / パートナー

著者プロフィール  
<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/s/tomokazu-sekiguchi.html>

✉ [tomokazu.sekiguchi@jp.kpmg.com](mailto:tomokazu.sekiguchi@jp.kpmg.com)

# ニューノーマルな世界で求められる サプライチェーンの再構築

KPMGコンサルティング ストラテジー&オペレーション

丸山 正晃/パートナー

KPMG税理士法人 国際税務/関税部門

神津 隆幸/パートナー

KPMG FAS リストラクチャリング部門

稲垣 雅久/執行役員パートナー

世の中の状況がめまぐるしく変化する今、世界は未来予測が困難な時代（VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）以下、「VUCA」という）のさなかにあります。その中でサプライチェーン戦略は、構造改革、デジタル化、SDGsなどの影響を受け、再構築を余儀なくされています。新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）をきっかけとして、今こそ、サプライチェーンを抜本的に見直すべきタイミングであると言えるでしょう。今回は、企業経営、および事業戦略、税務、M&Aのそれぞれを専門とする3名が、サプライチェーン再構築の要諦について鼎談形式でご説明します。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。

本文は、2021年2月に開催したKPMGフォーラムを基に再構築したものです。

## POINT 1

グローバルからローカル、ボーダーレスからボーダーフル、全体最適から局地最適、効率性よりも持続性というように、経営を取り巻く環境が大きく変わっている。その中で、事業戦略とサプライチェーン戦略は限りなく近くなっており、サプライチェーンのあり方をどう見直すかが今、問われている。

## POINT 2

サプライチェーンの議論において、事前に税務の視点から十分な検討をしなかったことで、後から税務リスクや税コストが問題になり、ROEの低下を招く可能性がある。これに対応するには、社内外でさまざまなステークホルダーを巻き込んだ取組みが必要となる。

## POINT 3

CxOがそれぞれの立場、視点で考えようとする、会社として1つの方向性を目指すのは難しい。企業として強い意志をもって決断・舵取りをするためには、サプライチェーン戦略をCEOアジェンダに昇華する必要がある。



丸山 正晃  
Masaaki Maruyama



神津 隆幸  
Takayuki Kozu



稲垣 雅久  
Masahisa Inagaki



## ① 専門家として着目する「2021年のキーワード」

### 今年のキーワード

#### 丸山 正晃

- 需要の急変、商材偏差
- SCM上の律速
- 能力不足とコスト増
- 見えず、聞こえず、言えず

#### 神津 隆幸

- 各国の税収争奪戦
- 貿易協定の拡充
- 輸出管理・規制強化
- 事業再編機運の高まり

#### 稲垣 雅久

- 構造改革の加速
- カーブアウト案件の増加
- 東証市場改革
- アクティビストの攻勢

**丸山** 今年のキーワードは、変化が大きな時代であるということ、先が見通せないこと、その中でいかに判断するかということから考えました。今は「見えない」「聞こえない」「よって何も言えない」となることも多いので、そこをどのように変えていくかということがテーマになるかと思います。

**神津** 私からは4つのキーワードを挙げさせていただきます。コロナ禍における経済対策で各国における財政赤字が拡大していますが、現在の景気や消費が懸念され、すぐに極端な増税とはならないでしょう。おそらく、目先では各国の徴税が強化されるような動きになるかと思います。

地政学的リスクの観点から、貿易に関する規制は強化されています。一方で、日-EUのEPAやCPTPPのようなメガFTAの導入などチャンスの側面もあります。また、企業側での事業再編の機運も高まっており、こうした環境の変化は、ビジネスに非常に大きな影響が出てくるでしょう。

**稲垣** 私は構造改革の加速ということで、背景として3つのキーワードを挙げさせていただきます。M&A調査のレコフデータによると、昨年日本の日本企業のM&A件数は前年に比べて8.8%減少する一方で、カーブアウト案件は13.0%増加しました。カーブアウト案件の増加傾向はしばらく続くと思います。

来年4月には、東証の市場区分が大きく変わります。特に、東証の一部を引き継ぐと言われているプライム市場ではより高度なガバナンスが求められ、企業は今まで以上に厳しい目で見られるようになるでしょう。

最後はアクティビスト、物言う株主の攻勢を挙げました。ソニーの金融子会社の完全子会社化、オリンパスのカメラ事業の売却など、昨年1年間だけでも、アクティビストが伏線になってM&Aが多くなされています。今後ますますアクティビストの存在は大きくなり、それによって日本企業の構造改革も加速していくのではないかと考えます。

## ② ニューノーマルな世界での経営において考慮すべきポイント

**丸山** 最近ではニューノーマルと言われていますが、1990年くらいから30年間、世界の経済環境はグローバル化の拡大という方向で安定していました。そして、その中でグローバルサプライチェーンは、効率を第一に垂直・水平に分業が進められ、最適化されてきました。従来の最適化においては、災害や感染症によって影響を受けても既存のグローバルサプライチェーンの一部へのBCPで対応してきました。それが、ニューノーマル、COVID-19で大きく変わったわけですが、このあり方をどう見直すかが今、問われていると思います。

**稲垣** そうですね。従来のサプライチェーンは効率性を重視し、グローバルで一気通

貫に構築されました。今まではこれを「良し」としてきましたが、今ではグローバルからローカル、ボーダーレスからボーダーフル、全体最適から局地最適、効率性よりも継続性・持続性というように、環境が大きく変わってきています。

また、従来の経営は事業戦略、それを前提としたサプライチェーン戦略、個別機能という形で議論されてきました。ウィズ・コロナ時代では、構造改革や事業再編、M&A、SDGs、サイバーリスク管理、デジタル化など、今まさに経営に要請されているものがダイレクトにサプライチェーンに関与してきていると感じます。言い換えれば、事業戦略とサプライチェーン戦略が限りなく近くなっているということです。COVID-19以外でも、この1年、世界は大きく動きましたが、丸山さん、地政学の面からはいかがでしょうか。

**丸山** 地政学という意味では、皆さんご承知のとおり米中の対立があります。米国の政権が変わりましたが、現状を引き続き維持する流れになっています。また、さきほど神津さんが説明したように、アフター・コロナを考えると課税強化という動きも出てくるでしょう。これらのことから、経済合理性だけでなく、各国・地域の理屈によって出てくるいろいろな制約を考慮しなければならない時代になっているかと思います。神津さん、税制の面はどうでしょうか。

**神津** 企業が経営の要請や地政学的リスクへの対応として何らかのアクションをとることは、必ず税へのインパクトとして帰結すると考えます。FTAネットワークの拡大や新興国における課税強化、貿易に関する規制強化などが見込まれますので、税へのインパクトは見逃せないでしょう。

## III サプライチェーンの課題と、再構築のための3つの要諦

**丸山** さて、図表1は我々が最近ご相談を受けている内容の一部です。まずは、製造拠点、消費市場としての「中国一極集中からの脱却」。どう変えていくのかということ。「消費地回帰」は、やはり安全保障関連は各国に戻したほうがいいのではないかとのことです。「効率性よりも持続性」というのは、効率性を取るのか、それとも持続性を重視するのか、考慮する必要があるということ。また、TPPに英国が入るとい話もありますし、RCEPの話もありますから、「リスク管理の高度化」「ガバナンスの強化」「グローバルタックスマネジメント」あたりは、地域事業部や商品事業部が判断するのはなかなか難しいと思います。

図表1 サプライチェーンの課題(例)

- 中国一極集中からの脱却
- 消費地回帰
- 効率性よりも持続性
- リスク管理の高度化、ガバナンスの強化
- グローバルタックスマネジメント

**稲垣** こうした課題を解決するには、サプライチェーンの見直しの方法を変えていく必要があります。そこで我々はサプライチェーン再構築に際して3つの要諦をまとめました。3人それぞれの専門領域からご説明します。

### 1. サプライチェーンの構成要素を幅広く考慮しつつ事業の構造を見直す

**稲垣** 「変革シナリオと事業計画の策定」には、4つのポイントがあります(図表2参照)。

まず、「ビジネスモデルの変革シナリオを検討」と挙げました。なぜなら、これまでサプライチェーンは、業務、IT、ガバナンス、リスクなど、各テーマ毎に議論されるケースが大半でしたが、今はサプライチェーンを構成する各要素として幅広い議論が求められているからです。まずはどの機能を使って、どの国・地域で、誰と組んで、どういう価値を作るのか。そして、どのようにしてお客様に提供し、結果的にどのような収益を目指すのか、というポイントをしっかり押さえていただきたいと思います。

「戦略オプションおよびM&A/PMIシナリオの検討」は非常に幅広い話になりますので、M&Aに絞ってお話します。買収の根本動機に立ち返ると、M&Aには2つの考え方があります。1つは、自社でできるような事業・機能を買収して「時間を買う」という考え方。いわば強者の戦略です。もう1つは、人材や知見、発想法、技術、ネットワークなどを獲得することによって、非連続な成長を目指そうという考え方。これは強者になるための戦略と言えます。

この2つの考え方があり、また買う側の理論と買われる側の理論もある中で、サプライチェーンの機能をどちらにどう寄せるかは非常に議論が紛糾するところですが、ここは、買う側のプライドや買われる側への配慮をなるべく最小限にして、根本動機に基づいたシンプルなロジックで進めるべきでしょう。なぜなら、ここからPMIや、投資の経済性の議論が始まるからです。これらができてはじめて「変革シナリオの検討」「事業計画・財務計画の策定」を議論することができるようになると思います。

### 2. 調達先、生産・在庫拠点の配置、移動経路など、物理的な構造を見直す

**丸山** 私は「拠点配置・移動経路の最適解算出とシナリオシミュレーション」を挙げました(図表3)。これは物理的なサプライチェーンを再構築して、環境変化に追随していこうということです。変化があったとき、どのように対応するオプションがあるか。これを知っておくことは非常に重要

図表2 3つの要諦 その1

1

#### 変革シナリオと事業計画の策定 (事業の構造と数値計画)

- (1) 事業構造(ビジネスモデル)変革シナリオの検討
- (2) 戦略オプション(自力克服～他力活用)、およびM&A / PMIシナリオの検討
- (3) 上記を踏まえたサプライチェーン変革シナリオ(物流、商流)の検討
- (4) 事業計画・財務計画の策定

図表3 3つの要諦 その2

2

#### 拠点配置・移動経路の最適解算出とシナリオシミュレーション (拠点、在庫など物理的な構造)

- (1) 調達先、生産拠点、在庫拠点(部材・半製品・製商品)候補の選定とシナリオ策定
- (2) SCネットワーク最適解算出とシミュレーション  
調達コスト vs 生産コスト vs 在庫コスト vs 輸送コスト vs  
関税コスト vs 顧客サービスレベルのトレードオフを数値で明示
- (3) 拠点変更、移動経路変更に伴う生産配置替え、委託先選定
- (4) オペレーション変革(DX&業務改革)

です。

まず、「調達先、生産・在庫拠点候補の選定とシナリオ策定」と「SCネットワーク最適解算出とシミュレーション」について。たとえばESG・SDGsの議論が煮詰まったときに、その調達先がどこまで耐えられるか。調達先の代替候補はどこにあるか。財務的にはどうか。そうしたことを考えながらシナリオを立てるわけですが、そのシナリオ議論にはサプライチェーン上のコストの数値が不可欠です。製造、在庫、物流などのコストです。調達費用に海運費用、空運費用、ロジスティック費用が含まれていて、見えないかもしれませんが、それを把握しなければならないです。たとえば今、コロナ禍の影響で飛行機が飛ばないことから、海運価格は3倍以上に値上がりしています。こういう変化が起きたときに、どのように対応するかも含めて数値化するのです。

その数値を自社のサプライチェーンの数理的モデルに置いておくことによって、自社の方向性を検討したとき、各値が変わったときに、どういうインパクトがあるのかを見える化をします。そのシミュレーションをもって経営の意思決定をすることが重要となります。

次に、「拠点変更、移動経路変更に伴う生産配置換え、委託先選定」です。こうした変更や配置換えを加速化するには、さまざまな要素のデータを持っておかなければなりません。計画を立てても、実際に調達先を変えられなかったり、別の工場へ生産を移管できなかつたら、それは意味が

ないからです。しかし、設計BOMや製造BOMの情報をグローバルで統一して本社が保持していれば、素早く可否を判断できます。

最後に、「オペレーション改革」です。オペレーションは、今後ますますデジタル化されるでしょう。これまではオペレーションを情報システムで補完していましたが、今後はデジタルでできることに合わせて仕事やオペレーションを変えるという発想が求められます。この発想こそ、物理的な業務のサプライチェーンの再構築には非常に重要です。

### 3. 関税や移転価格なども含め、税務の構造を見直す

**神津** 私は税務ということで、「関税、移転価格税制を考慮した所得配分の設計」を挙げさせていただきました(図表4)。広く考えると、税務の視点というのはやはり、経営、財務戦略の非常に重要な部分であると捉える必要があります。

たとえば、移転価格ではよく「利益の源泉は無形資産である」ということで、「重要な無形資産」という言い方をします。一方で、移転価格の方針上、どこで重要な無形資産を持ち、どこでどういう事業活動をしているのかが、必ずしも可視化されているわけではありません。移転価格の考えでは、その拠点には無形資産はないはずなのに、現地で試験研究活動をしていて税額控除を取っています。そういうチグハグなことをやっているようなケースは、散

見されます。

そして、国ごと、事業ごとに、その拠点到どのような事業機能を持たせて、どのような事業リスクを負わせるのか。どれくらいのレベルの収益を稼得させるべきか。これが「超過利益を帰属させる拠点の特定」です。税務、とりわけ移転価格の観点からは、機能やリスクの多い少ないが収益の帰属に大きく影響すると考えるので、この辺りの整理は、非常に重要です。

「適正な所得配分設計を貿易・非貿易取引を通じて実現」、これは、稼得する利益をどのように配分するかということです。利益を移転させる方法は、有形資産や棚卸資産の売買、サービスやロイヤルティの支払いなどいろいろな方法がありますが、関税や移転価格なども含めてトータルで見なければ、事業構造の中で利益率を大きく毀損してしまうことがあります。

### IV サプライチェーンをCEOアジェンダに昇華するためには

**丸山** これまでお話しした3つの要諦を縦軸に、事業モデル、オペレーション、税務、リスク、ディール、デジタルを横軸に取ります。このマトリックスに各担当のCxOを当てはめていったのが図表5です。これを見ると、CxOの皆さんそれぞれの視点で、それぞれのご経験をもとに進めていくと、会社が同じ方向を向くのはなかなか難しい状況になっているのではないかと思います。神津さん、いかがでしょうか。

**神津** 現在では、税務の視点が軽視されているところがあるように思えます。事前に十分な検討をしなかったことで、後から税務リスクや税コストの観点から問題になるのはよくあることです。税務の論点に対応できなければ、税引後利益の低下を招き、必然的にROEが低下してしまいかねません。こうしたことに対応するには、社内外でさまざまなステークホルダーを巻き込

図表4 3つの要諦 その3

## 3 関税、移転価格税制を考慮した所得配分の設計 (無形資産・機能・商流の構造)

- (1) 税務上、「重要な無形資産」を有するとされる拠点を特定
- (2) ビジネス上の最適収益構造、関税、移転価格税務リスクの平衡の取れる方策を検討
- (3) 税務上、超過利益を帰属させる拠点の特定
- (4) 適正な所得配分設計を貿易・非貿易取引を通じて実現

んだ取組みが必要となるため、ボトムアップ型でのアプローチではワークしないような局面もあるのではないかと思います。

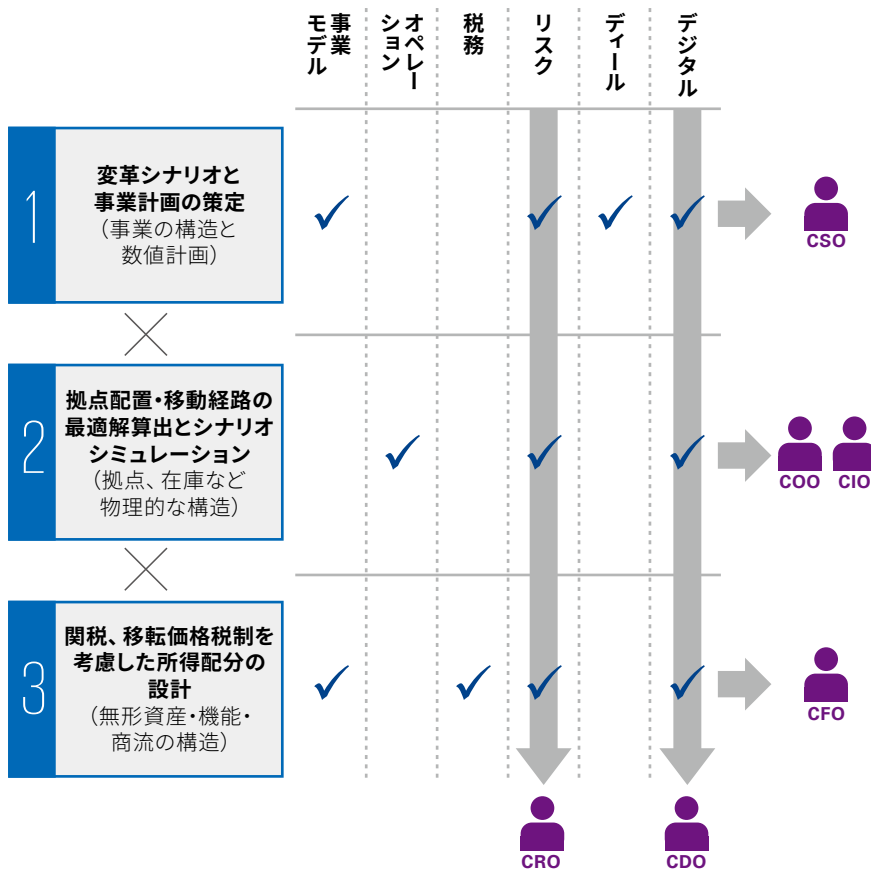
**稲垣** ニューノーマルな世界ということ

で、今はVUCAの時代です。こういった環境の中で経営に求められる要件としては、しなやかさ、俊敏さ、本当の意味での全体最適などが考えられます（図表6参照）。企業は多面的な視点で包括的に判断をし

ていかなければいけません。事業モデル、オペレーション、ディール、リスク・ガバナンス、そして税務について、デジタルを基盤にした枠組みで、多面的かつ統合的に捉える。これらが実現できて初めて、企業として強い意志をもって決断・舵取りができるのではないのでしょうか。これがまさに、我々が「サプライチェーンはCEOアジェンダである」と主張する理由です。

ですから、個々のCxOでご担当されてきたサプライチェーンの議論を、ぜひCEOアジェンダに昇華し、企業全体として意思決定をなさっていただきたいと思います。一つひとつの機能の設計、日々の課題解決も大変ではございますが、サプライチェーンについて議論するメカニズムをぜひ、お作りいただければと思います。

図表5



関連情報

KPMGでは、状況に応じた最善のサプライチェーンネットワークの探索を支援します。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/management-consulting/strategy-operation/supplychain/supply-chain-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ジャパンSCALE (Supply Chain Advisory Leadership)メンバー

KPMGコンサルティング  
ストラテジー&オペレーション  
丸山正晃/パートナー

✉ masaaki.maruyama@jp.kpmg.com

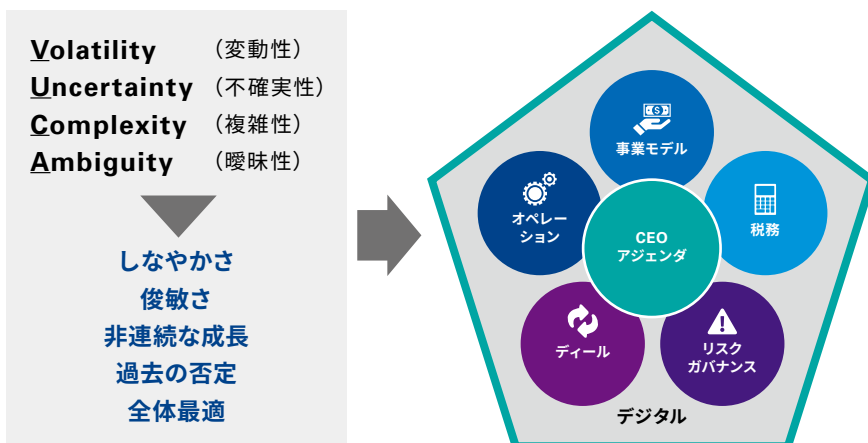
KPMG税理士法人 国際税務/関税部門  
神津隆幸/パートナー

✉ takayuki.kozu@jp.kpmg.com

KPMG FAS リストラクチャリング部門  
稲垣雅久/執行役員パートナー

✉ masahisa.inagaki@jp.kpmg.com

図表6 CEOアジェンダへの昇華





# AIで人の知能を拡張する

## ——妄想×データ×AIが実現する新規事業の創出

KPMGコンサルティング

山本 直人 / プリンシパル

新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）拡大の影響もあり、100年に一度の変化の時代と言われるほど、先の見えない不確定な時代となっています。消費者の生活における体験欲求が高まる中、企業が生き残っていくためには、人の欲求や世の中の変化を効果的に把握しなくてはなりません。世の中の変化に先んじ、新規事業の創出を実現するためにはどのようなアプローチが必要なのか、「データ×妄想」というキーワード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

AIを人の行う業務を代替して自動化するだけでなく、人の能力の拡張に活用していくことが求められる。

### ✔ POINT 2

先端技術を活用し、他社の一歩先を行くUXを実現することで、マーケットの拡大に成功するだけでなく、ゲームチェンジを達成した例は多い。

### ✔ POINT 3

UIデザイン、ビジネス、テクノロジーを包括的な視点で捉えられるか、高まり続ける人や世の中の欲求を把握するための仕組みづくりができていくかが今後を左右する。

### ✔ POINT 4

新規事業を成長に導くには、関連するビジネスをいかに連結させていけるか、既存技術を応用した新サービスをいかにして立案していけるかが重要となる。



山本 直人  
Naoto Yamamoto

## I KPMGが考えるAI活用のコンセプト

AIの活用方法にはさまざまなものがあります。一般的に、ビジネスにおけるAI活用といえば、人の行う業務を代替して自動化するというイメージがもしもありません。しかし私たちは、代替ではなく、AIを含むあらゆる先端技術を活用して、人の能力を拡充させることができなかと考えています。

企業経営では、いろいろな場面で意思決定を行います。そうした際に重要となるのが、未来を見据えた発想(妄想)です。しかし、先行きが見通せず、不確定要素が多い現在では、過去の知見や現状把握だけで、未来への意思決定をするのは容易ではありません。また、意思決定に必要なデータを人の力だけで処理しようとするのは、非常に難しいことです。今回は、この「人が行う意思決定の能力を拡張させるためのAI活用」についてお話していきます。

まず、今世界で何が起きているのかという変化を見ていきます。その変化を捉えようとして、さらに先んじるためには、どのような一手を打っていかなければいけないかを考えます。ここでは、「データ×妄想」でのアプローチについて、小売、ECを例にご説明します。最後に、そのアプローチをほかの業界に応用するとどういったことが言えるのかについて触れます。

## II GAFAsの登場を機に変化した消費者心理を捉える

GAFAsやそれに続くプラットフォームの登場により、消費者だけではなく、提供者にも大きな変化をもたらしました。ECにおいてプラットフォームが目指す究極のコンセプトは「究極の顧客第一主義」です。これは「究極のユーザーエクスペリエンス(UX)の実現」「人の買い物に対するわがまを究極的に叶えること」とも言い換えら

れます。

人の買い物に対するわがまとは、たとえば、「お店に行った際、レジの列を通らずに商品を持ち帰ることができる」「日用品がなくなったら、家にいながらボタンを押すだけで品物が届く」といったことが考えられます。

こうしたわがまをプラットフォームが叶えていくと、消費者に変化が生じました。従来の購買体験は、単純に「モノを買うこと」で完結していましたが、今ではモノそのものや、そのモノに関する情報へのアクセスビリティなども含めた「モノを買う一連の体験」を、人が評価するようになったのです。(図表1参照)

消費者心理にこうした変化がある中、作り手側である企業が従来のままでいると、生き残っていくことは非常に困難です。刻々と変化していく消費者心理の現状を把握できなければ、競合との勝負に勝てない、そもそも勝負にならない、という時代が既に到来しているのです。世の中、人が何を求めているのか、会社としてどう変わるべきなのかを常に考察し続けなければなりません。

人が求めているものを実現するには、さまざまなチャンネルを通してデータを収集、蓄積したデータから消費者が何を求めているのかを考察します。たとえば、消費者インターフェースはどうあるべきか。その

消費者インターフェースを実現するための製造、倉庫、物流などのあり方はどうか。それを実現するためには、どういう人材を集めないといけないのか。全社連動型の働き方改革としても成り立つものであると考えます。ここで社員がエンパワーされ、それが最終的にユーザーエクスペリエンスとして消費者にフィードバックされていくという、そういう流れです。

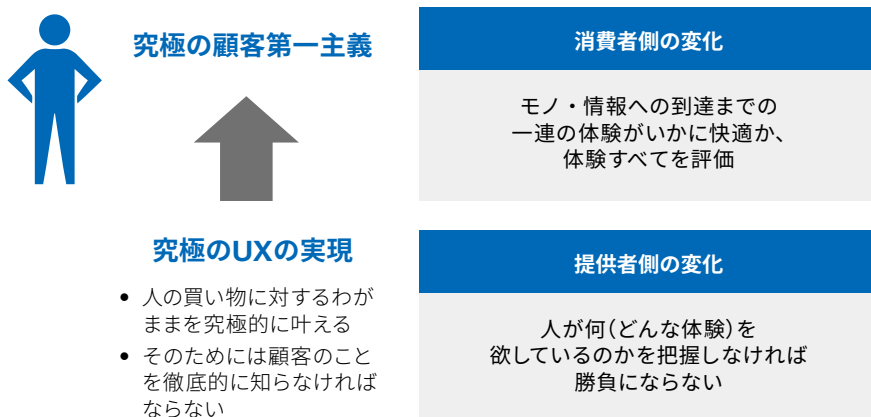
この一連の流れにAIを活用できれば、大きな力になります。ただ、AIが教えてくれるのはあくまでも傾向であり、ダイレクトな答えではありません。AIが教えてくれたことから、人は一歩先の未来を考察しなければいけないのです。私は、この考察のことを「妄想」と言っています。

人の考察プロセスにAIを使う。さまざまな角度でデータを切り刻んで、人のインサイトを得るような形でデータを使う。そういうデータ活用が人の能力を拡張させ、新たな発想の創出につながると考えます。

## III 既に実現された「一歩先を行くUX」

先端技術を活用し、人の能力を拡張させ、他社の一歩先を行くUXを実現することで規模を拡大したり、売上を伸ばしている例があります。いずれも中国の例となり

図表1 GAFAsがもたらした生活の変化



ますが、ここではスーパーマーケットの盒馬鮮生(フォーマーフレッシュ)、ECにおける共同購入、ライブコマースをご紹介します。

### 1. アプリを通じてOMOなジャーニーを実現する盒馬鮮生

盒馬鮮生は、中国最大のECサイトを持つアリババが運営するスーパーマーケットです。盒馬鮮生のポイントは、OMO(Online Merges with Offline)なジャーニーを実現すること。OMOとは、顧客体験の最大化を目指し、オンラインとオフラインの垣根を越えてサービスの提供を行うものです。盒馬鮮生はアリババが運営しているため、アリババの決済サービスAlipay(アリペイ)が使えるのはもちろん、それ以外にも特筆すべき次のような3つのポイントがあります。(図表2参照)

#### (1) 食品安全性の確保

食品の安全性は購入時の重要な判断要素の1つです。盒馬鮮生では、この食品安全性をスマートフォンアプリで確認できる仕組みを構築しています。店舗に陳列され

ている食品に貼られているタグをスマートフォンアプリで読み取ると、産地や店舗に並ぶまでのルートなど、ブロックチェーン上で管理された情報を確認できます。

#### (2) おいしい献立のレコメンド、OMOジャーニーへのいざない

そもそもスーパーで買い物をする目的は何でしょうか。食材を買うことが目的ではなく、ここで紹介するケースでは家族がおいしい食事を食べることが目的であると私は考えます。

スマートフォンアプリでタグを読み取ると、その食品を使った自分好みのおすすめレシピや、おいしいおかずの組み合わせなどがレコメンドされます。これにより、顧客にとっては作りたい料理に必要な食材がわかり、効率的な買い物が実現します。これだけでも非常に有用な機能といえますが、実はこれがOMOな購買ジャーニーの入り口になっているのです。

#### (3) リアル店舗とECの連動(OMOなジャーニーの実現)

レコメンド機能により提案された食材や調味料が自宅にあるかどうかの確認漏れで、スーパーで買ったものが重複してしまったり、必要な食材を買い忘れることもあつたりするでしょう。その際は、アプリの「カート」に食材や調味料を入れておき、帰宅後に冷蔵庫の中を確認して、なければアプリから購入することができます。3km圏内であれば30分以内に商品が届きます。

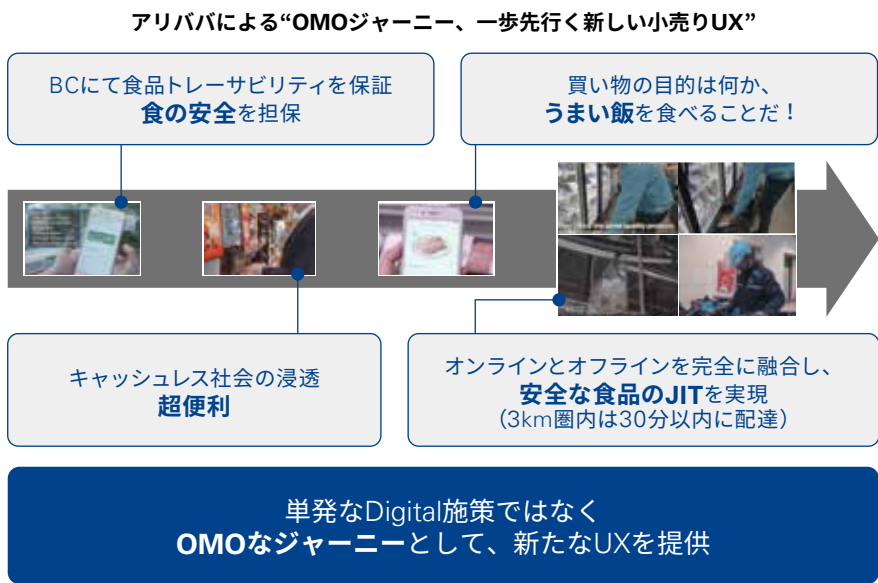
その日使う予定の食材を通販で注文しても、多くの場合、必要な時には間に合わないものです。盒馬鮮生は、スマートフォンアプリをECと連動させることで、安全な食材のジャストインタイムを可能にしました。オンラインとオフラインが見事に融合し、まさにOMOの好例であると言えるでしょう。

### 2. インフルエンサーがドライバとなって成長する共同購入型ECとライブコマース

中国における共同購入型ECも、興味深いUXの事例です。これは、日用品を中心として、多くの人が商品をまとめて大量購入することにより、価格を抑えるという仕組みのECです。安価で安定した品質のものが購入でき、コロナ禍の支出抑制需要にマッチしているということで、評価されています。

しかし、本当の成功の要因は別のところにあると、私は考えています。これまで、中国のECは主に都市部の高所得者に向けて発信されていました。一方、共同購入型ECの対象は、これまでECではあまり重要視されてこなかった地方に住む庶民層です。SNSで共同購入者を募り、人数が増えれば増えるほど、大きい割引率が適用されるようになります。たとえば、多くの共同購入者が集まり、条件が満たされることで、商品によっては90%OFFといった値引き率を実現することもあるといいます。消費者の購買意欲喚起の手段としてSNS

図表2 小売りにおけるさらなる発展例 盒馬



画像出典 : <https://www.alizila.com/hema-food-tracking/>

が活用されており、“インフルエンサー”の存在が共同購入型EC市場の急速な拡大を牽引しているといえます。インフルエンサーによる情報発信が、これ以上ない広告効果をもたらしているというわけです。

インフルエンサーが重要な役割を担うのは、ECだけではなく。ライブコマースも同じです。ライブコマースは、プレゼンター（インフルエンサー）がインターネットのライブ中継にて商品を紹介し、視聴者とその商品を購入できるという、昔ながらの実演販売に似た形態のECです。

ライブコマースと実演販売との最大の違いは、視聴者との間でインタラクティブなやりとりが可能な点にあります。やりとりを通じて共感（一体感）、納得感が醸成され、視聴者の購買意欲が高まるのです。また、インフルエンサーが広告塔となることで、インフルエンサーのフォロワーに商品が伝播していき、マーケット自体が自然と大きく広がっていきます。

SNSなどのプラットフォーム上で動くミニプログラムも、このやりとりに一役買っています。ミニプログラムを効果的に使うことで、視聴者とインフルエンサーの間のやりとりにゲーム性が生まれ、さらなる消費者体験が向上するからです。

#### Ⅳ 一歩先に行くUXを実現する「データ×妄想」というアプローチ

それでは、一歩先に行くUXを実現するにはどうしたらいいのでしょうか。

1つは、UIデザイン、ビジネス、テクノロジーを包括的に捉えることです。従来、デザインシンキングで消費者とのインターフェースを考えるときには、UIデザインだけにフォーカスするケースが多かったように思います。

UIデザインも重要ですが、そもそもユーザー心理を掴むためのインターフェースがどのようなものか。そのインターフェースを実現するためのバックエンドの仕組みとはどうか。そうしたことを経営として意思決定するために必要なことは何か。実現するために必要な技術は何か。UIデザイン、ビジネス、テクノロジー、この3つを包括的に捉えたいという妄想が必要です。（図表3参照）

もう1つは、高まり続ける人や世の中の欲求を把握するための仕組みづくりです。世の中が非常に不確実な状態で、いかにして次の手を打つか。その次の一手を打つためには、企業が社会や人の変化に先ん

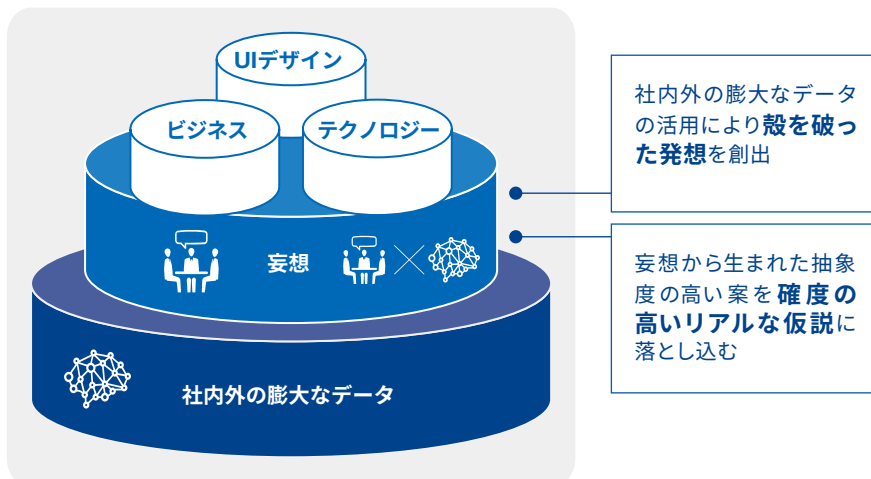
じる必要があります。オンラインとオフラインが融合して消費者体験が変わり、その結果として人の暮らしがどうなるか。それを考えるのです。

そこでポイントとなるのが「データ×妄想（What-If的思考）」というアプローチです。そもそも妄想とは、実際には起きないようなことを想像する、思いを巡らせるという意味の言葉です。しかし、単純に妄想するだけでは、ただただ思考が発散するだけで、変化に対応するための一手を創出するには片手落ちです。妄想を現実にするには、社内外の膨大なデータを効果的に活用し、確度の高い仮説に落とし込む必要があります。その仮説に対して、自社が持っている技術や価値を応用してつなげる。自社の強みを生かして、連続性ある成長に導くというわけです。

近い将来、Smart cityや各種モビリティからの情報がAPI経由で得られるようになるかもしれません。そこに、インターネット上の各種メディアの情報を重ね合わせて、さらに自社の情報を重ね合わせることで、今まで殻に閉じこもっていた部分、ハメを外し過ぎていた部分に対して、形を与えることができます。まさに人の思考の外側にある情報を、様々な切り口で活用して、1つの仮説を立てることができるのです。人の思考の外の情報を使うわけですから、人力でやることはほぼ不可能でしょう。人の発想力・妄想力、さらに仮説立案能力をデータ×AIで拡張するのです。

エコシステムは、世の中の変化、消費者動向を踏まえつつ、さまざまな関連ビジネスをつなぎ合わせることで構築されます。その中で、自社の強みを生かした新しい技術を開発し、それを社会的意義のあるサービスに反映させ、社会の変化からフィードバックを得る。このエコシステム拡大フィードバックループを回すことによって、社会貢献と企業の成長が目指せると考えます。

図表3 妄想×データ活用アプローチによるエコシステム創生 ～アリババ流からのヒント～





## V 新規事業の創出に「データ×妄想」のアプローチを応用する

最後に、「データ×妄想(What-If的思考)」のアプローチを新規事業の創出に活用して考えてみましょう。新規事業を確実に連続性ある成長に導くためには、いかにして関連するビジネスを連結させていけるか。そして、既存技術を活用して新サービスを立案できるかがポイントになります。この2つを実践することによって、自社の強みを生かしたビジネスの拡大につなげていけると考えます。

イノベーションは、「既存の知と既存の知の組合せ」と言われます。既存データや既存技術に別業界の既存データや既存技術を重ね合わせることで、まったく新しい価値が生まれるのです。ここでは、データを分析するときに、社内のデータと社外のデータをどう掛け合わせるかが重要となり

ます。自社の強みを他業界での社会的課題に応用できるか、自社技術の新規性など、さまざまな観点があるでしょう。これら観点を突き合わせて、世の中に対する客観的な自社のポジショニングを得ていくことで、新規事業を効果的に発展させていくことができると考えます。

自社の強みはどのような業界と親和性があるか。自社が取り組んでいる事業以外の発展性はどうか。そうした中で、攻め込んでいくべき事業テーマの立案に向かっていきます。なお、新規事業に取り組むにあたっては、自社だけでは不足する技術や要素が出てきます。そこをいかにして埋め合わせていくかが、事業化構想として必要なポイントです。

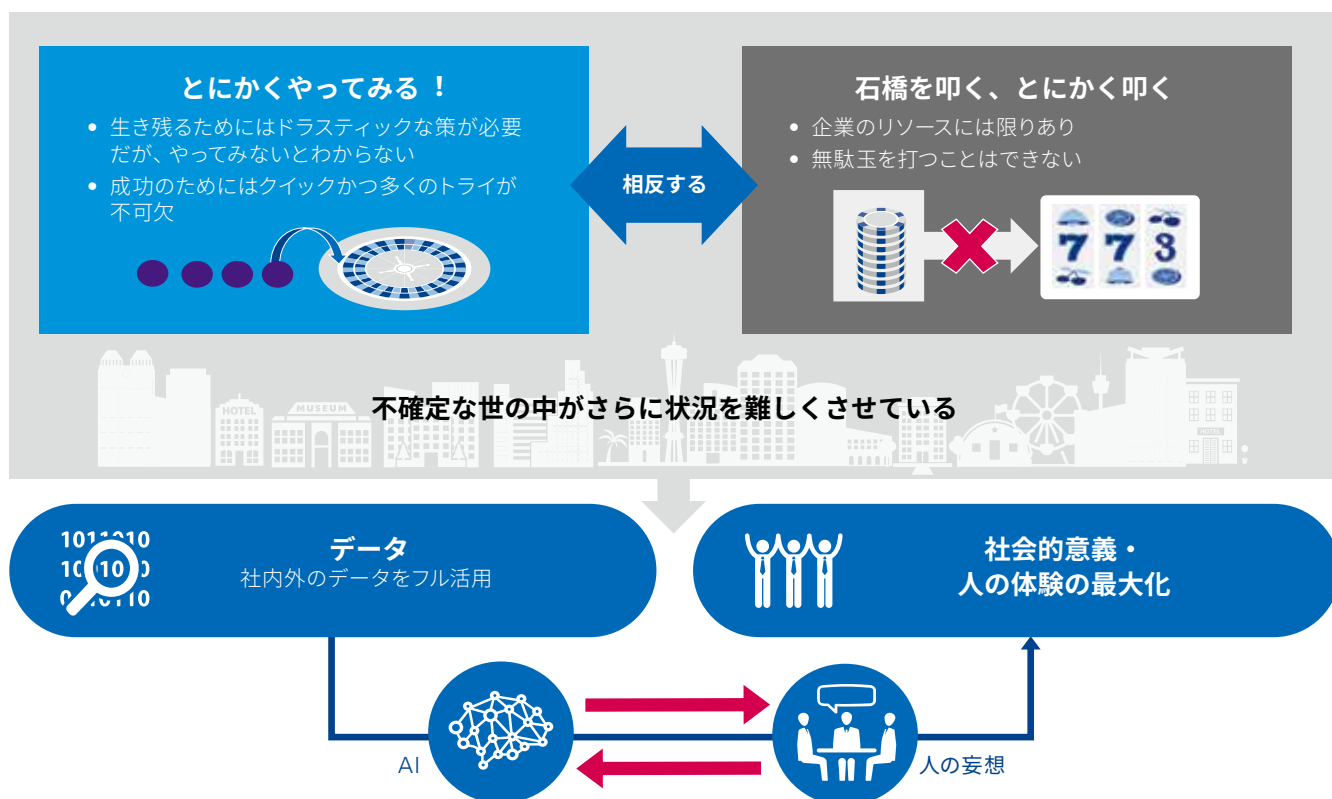
この考察プロセスにAIの力を借りると、さまざまなことができるようになります。たとえば、自社の特許などの情報より自社技術を棚卸し、技術が持つ価値を応用できそうな業界を探索する。新規事業の

タネとなりそうな技術や業界を見定めたい。メカトレンドやSDGsなど、さまざまな分析軸で新規性や事業性を評価する。さらに関連する世の中の事例情報を集めて整理する。自社の膨大な情報と社外の膨大な情報を様々な軸で重ね合わせる作業は、人の力だけでは困難ですが、AIを活用することで可能となるのです。

また、新規事業の創出においては、中長期的な視点も欠かせません。持続可能エネルギー、脱炭素、人の長寿化などのトレンドがある中で、気候変動、資源、人口動態、テクノロジーが今後どう変わっていくのか。そういったものの変化の中で、人の生活はどうなるのかを妄想していくことも必要です。

従来であれば、新規事業にはとにかくPoC(概念実証)が重視されていたように思います。しかしCOVID-19の感染拡大を受け、企業が新規事業に潤沢に投資をすることが難しい状況にあっては、石橋を叩

図表4



いて確実に進めていくことも求められるでしょう。(図表4参照)

攻めの新規事業戦略に対して失敗は許されないという相反する要素を踏まえて経営幹部は意思決定していかなければなりません。不確定な世の中であるからこそ、既存の枠を超えた妄想と、確度の高い仮説立案が重要なのではないかと考えます。データ×AIにより、企業の意思決定高度化、企業の打ち手の精度を上げていくことで、攻めと守りを高度に達成していけるのではないのでしょうか。

#### 関連情報

KPMGでは、クライアントの多様化・複雑化するビジネスを最適化・高度化するためにAI(Artificial Intelligence、人工知能)を活用した業務改革支援を行っています。

ウェブサイトでは、「AIを活用した業務改革支援」等のAI活用ソリューションを紹介しています。

[home.kpmg/jp/ai-bpr](https://home.kpmg/jp/ai-bpr)

#### 著者プロフィール

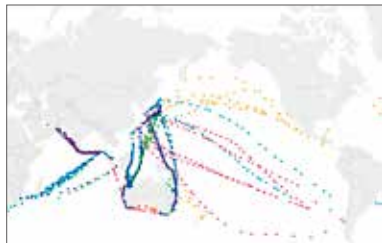
<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/y/naoto-yamamoto.html>

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  
山本直人 / プリンシパル

✉ [naoto.yamamoto@jp.kpmg.com](mailto:naoto.yamamoto@jp.kpmg.com)

事業・サービス

 あずさ監査法人、国内監査法人初となる  
人工衛星データを利用した監査手法を開発


あずさ監査法人は、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構 (JAXA) からデータ提供と利用技術に関する助言を受け、国内監査法人初となる、人工衛星が取得したデータを利用した監査手法を開発しました。監査において重要な不正や誤謬を看過しないため、企業の事業活動の状況を正確かつ迅速に把握することが重要となっていることから、人工衛星データなどのオルタナティブデータ・ビッグデータを活用した監査手法を研究してきました。その成果として、JAXAの衛星搭載船舶自動識別システム (AIS) 実験 (SPAISE) により取得した船舶の位置情報データを監査手続に応用しています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2021/02/jaxa.html>

事業・サービス

 KPMGコンサルティング、DX推進専門組織の  
構築支援サービスを開始


デジタルトランスフォーメーション (DX) に取り組む企業が増える中、従来型のIT化プロセスや個別最適にとどまるケースが課題となっています。KPMGは、企業におけるビジネスプロセス全体のデザインやアジャイル的アプローチを基礎としたDX推進を主導する専門組織「DXMO (Digital Transformation Management Office)」の立ち上げとDX戦略を支援するサービスを開始しました。DXMOによって、「DXという全社・全業務に影響する大きな変革」を、複雑に絡み合う組織をけん引しつつ、着実に実行していくことが可能となります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

[home.kpmg/jp/dxmo](https://home.kpmg/jp/dxmo)

調査・レポート

 KPMGジャパン  
「日本企業の統合報告に関する調査2020」を発行


KPMGジャパンは、第7回目となる「日本企業の統合報告に関する調査2020」を発行しました。質の高い企業報告を推進し、企業の持続的な存続および経済の安定と発展、そして社会価値の向上を実現することを目的とし、統合報告書の継続的な調査・分析に加え、有価証券報告書の記述情報についても調査を実施しました。企業内容等の開示に関する内閣府令の一部改正の適用初年度となった2020年の有価証券報告書は、全般的に記述情報の量が増加し、統合報告書も、長期視点の戦略を説明する企業が増加するなど、自社の将来像を伝えようとする姿勢がみられました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2021/03/integrated-reporting-survey2020.html>

ダイバーシティ

 KPMGは、グローバルで  
Inclusion & Diversityを推進  
～オンラインイベントを開催～


KPMGジャパンは、互いにインクルーシブな姿勢で意見を交わすこと、Purpose & Valuesに沿った行動を重視すること、そしてこれらの基盤となるカルチャーを大切にすることにコミットしています。多様性を重んじるインクルーシブな組織文化は、より優れた意思決定、より大きな創造性とイノベーションの促進、クライアントのニーズへの対応力の強化、そして共に働く仲間たちのモチベーション向上につながります。国際女性デー (International Women's Day) や国際人種差別撤廃デーでは、世界各国やリージョンごとにオンライン・イベントを開催し、職員同士が多様性や公平性について語り合う機会を提供しています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/about/diversity.html>



KPMGでは、会計基準に関する最新情報、各国における法令改正および法規制の情報、また各業界での最新のトピック等、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。

## インフラストラクチャー

### 世界のインフラ市場に係る展望2021

2021年4月  
English / Japanese

パンデミックによる不確実性はいまだに私たちを脅かし続けています。しかしながら、世界はすでに未来へと歩み始めています。インフラセクターは新たな力によってこの危機から脱し、持続可能な経済の回復を促進する重要な役割を果たすものと期待されています。

本稿は、単なるトレンドレポートの範疇に留まらず、本年度のトレンドがインフラ企業にどのような新しいオポチュニティと課題をもたらすかについて、グローバルな見解を解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/04/emerging-trends-in-infrastructure.html>

## テクノロジー

### テクノロジー業界CEO調査 電気通信業界CEOの展望

2021年4月  
English / Japanese

2020年、KPMGは各業界のCEOがCOVID-19によりどうマインドセットを変え、それにどう対応しているか、グローバル調査を実施しました(初回:1~2月、追跡調査:7~8月)。これら2レポートでは、テクノロジー企業のCEOがこの状況をチャンスと捉えて、従業員・サプライヤー・社会全体との関係強化に取り組んでいること、また電気通信企業が多少自信を失いつつも、デジタル・社会ニーズ・人材への注力を進めていること等を分析しています。



[home.kpmg/jp/ceo-outlook-tech](https://home.kpmg/jp/ceo-outlook-tech)  
[home.kpmg/jp/ceo-outlook-telecom](https://home.kpmg/jp/ceo-outlook-telecom)

## ガバナンス・リスク

### クオリティ・インサイド

2021年3月  
English / Japanese

ライフサイエンス業界のクオリティ機能は、価値を増加させる媒体に変わります。企業全体にクオリティ機能を行き渡らせることで、組織は顧客ニーズに合ったサービスを提供し、コンプライアンスのリスクを低減し、継続的な改善を促進できます。「クオリティ・インサイド(品質管理の組織全体への浸透)」を取り入れることによって、経営者はどのようにして組織をそこまで導くことができるのでしょうか。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/03/quality2030.html>

## 自動車

### 自動運転車対応指数2020

2021年3月  
English / Japanese

KPMGインターナショナルは、2020年自動運転車対応指数の調査結果を発表しました。3回目となる今回は、新たに5つの国と地域を対象に加え、「モバイル通信速度」や「ブロードバンド」などの新しい指標を追加し、30の国と地域における自動運転車に対する準備状況の考察や、革新的な取組みを進める5つの都市についてハイライトしています。



[home.kpmg/jp/avri-2020](https://home.kpmg/jp/avri-2020)

## ガバナンス・リスク

### ニューリアリティへの旅

2021年2月  
English / Japanese

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染拡大によって、前例のない変化を遂げた米国の事業環境の分析、また、それらを踏まえたWith/Afterコロナ時代の米国市場における日本企業が取るべき針路、戦略的アプローチについて、長年にわたり米国において、戦略立案やクロスボーダーM&A、オペレーションモデルの変革等の領域で、日本企業に対する戦略コンサルティングを提供してきたKPMGの専門家が解説します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/02/your-journey.html>

## ガバナンス・リスク

### KPMGグローバルサステナビリティ報告調査2020

2021年2月  
English / Japanese

世界52の国と地域の各上位100社・計5,200社が、ESG課題に対し自社のサステナブルな価値創造に向けた取組みに関して、どのような報告を行っているかを調査し、その結果をまとめた「KPMGグローバルサステナビリティ報告調査2020」(原題:The Time Has Come: KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020)日本版です。日本版では日本企業と世界全体を比較し、KPMGジャパンのプロフェッショナルによる日本企業に対する考察を記載しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/01/global-sustainability-reporting2020.html>



## 出版物のご案内

### ASEAN諸国の税務



本書は、2020年6月30日時点で有効な税法規定や一般的にみられる実務について執筆しています。

ASEAN諸国の9か国において実務でも影響の大きい個人所得税、法人所得税、源泉税、付加価値税の4つの税目に関し、各章の解説項目を統一して比較しやすくしました。また序章にASEAN諸国の税制比較として各国制度の比較を行い特徴の整理をしています。

ASEANにおいて、投資や事業の展開がされている、また今後進出を検討されている方々にとって、非常に実用性が高い一冊です。

【編】KPMG/KPMGジャパン  
中央経済社  
A5判・660頁  
7,700円(税込)  
2021年3月刊  
単行本

### 業種別アカウンティング・シリーズ I-6

#### 小売業の会計実務(第2版)



本書では、小売業の、業法・規制や会計処理、内部統制上の留意点、監査上のポイント等について解説しています。会計処理については、業務フローを販売、購買、棚卸資産、固定資産等に分類するとともに、特徴的なコンビニエンスストアについては別建てで解説しています。

第2版では、収益認識会計基準や、2021年3月期から適用される「監査上の主要な検討事項(KAM)」等をフォローすると共に、デジタル化の波を受け増えている電子商取引(EC)における監査の留意点も解説しています。KAMは先に導入された海外の事例から小売業における検討事項を明らかにしています。

【編】あずさ監査法人  
中央経済社  
A5判・332頁  
3,520円(税込)  
2021年2月刊  
単行本

### 会社法決算の実務(第15版)



本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。

さて、令和元年会社法は2021年3月1日から施行されることになりました。これにより、2021年3月期決算において、事業報告の記載内容の充実など実務的な対応が必要となります。このため、第15版では、いち早く改正会社法の内容を盛り込むとともに、本書の冒頭に、「令和元年改正会社法に係る法務省令等の改正サマリー」を追加し、改正内容が一覧できるようにしています。また、例年どおり、「2021年3月期以降の決算上の留意事項」を掲載し、3月期の会社法決算において、新たな会計基準等の適用など最低限おさえておきたい留意事項をダイジェストとしてまとめ掲載しています。

【編】あずさ監査法人  
中央経済社  
A5判・1,000頁  
7,590円(税込)  
2021年2月刊  
単行本

### 図解&徹底分析IFRS「新保険契約」<改訂版>



IASBは、2020年6月にIFRS第17号「保険契約」の修正を公表しました。これは、2017年5月に公表されたIFRS第17号について、利害関係者から寄せられたコメント等を踏まえ審議を重ねた最終基準書です。本書は、難解と言われるIFRS第17号を豊富な図解・設例を用いて、実務上の諸論点およびインパクトを分かりやすく解説しています。保険契約の会計処理の要となる保険契約負債の測定については特に多くの図解を用いて解説し、会計処理については充実した設例を用いて仕訳を具体的に理解できるよう工夫しています。また、表示・開示については想定される開示例を多く用いて視覚的に解説しています。

さらに、導入にあたっての実務上の諸論点についても具体的な保険商品の例を用いて解説するとともに、国際保険規制との比較、日本基準・米国会計基準との比較も盛り込み、IFRS第17号を多角的に理解できるように工夫しています。

【編】あずさ監査法人  
中央経済社  
A5判・380頁  
4,620円(税込)  
2020年12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>

## 日本語版海外投資ガイド

KPMGジャパンにおいては、新興国を中心に24カ国の日本語版海外投資ガイドを発行し、ウェブサイトにおいて公開しています。新規投資や既存事業の拡大など、海外事業戦略を検討する上での有益な基礎情報です。投資ガイドはPDFファイル形式ですので、閲覧、ダウンロード、印刷が可能です。



2020年4月21日更新

### 2020年版 中国投資ガイド

Japanese

本投資ガイドは、中国での事業展開等を考えられている方々のため、投資等に係る基本的な情報を提供することを目的としております。中国での事業活動に役立つと思われる会社法、税制、会計などの主要な法規制動向について解説しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/04/china-investment-guidebook-2020.html>



2020年11月19日更新

### 2021年版 中華民国台湾投資環境案内

Japanese

本冊子では、台湾投資への事前調査として、台湾の概況、政治情勢、為替規制、労働環境及び関連法規、金融情勢といった一般的事項から、企業組織設立手続きや会計、税制に関する基本事項等について幅広く解説しています。現地法人と支店の比較、駐在員事務所も含めた設立手続きや駐在員の居留ビザ及び居留証等について具体的に解説し、また、巻末に勘定科目の中国語と日本語の対照表等も掲載しています。

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



2020年11月4日更新

### 2020/2021年版 ドイツ投資ガイド

Japanese

本冊子では、2020/2021年におけるドイツの最新トピックスとして、経済環境（ドイツにおける買収案件、ビジネスなど）、監査・会計（IFRSとドイツ会計基準の間の主要な差異、連結財務諸表作成義務免除制度など）、税務（ATAD実施に向けた財務省法案、日・EU EPAなど）、アドバイザー（M&A関連、再編など）、法務（破産法、労働法など）などの最新のテーマをカバーしています。また、経済、税務、法務における新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響についても、各章で解説しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/10/germany-latest-topics-2016.html>



2020年11月10日更新

### 2020年度版 ミャンマー投資ガイド

Japanese

本投資ガイドではミャンマーに投資またはミャンマーにて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供を目的としてKPMGが発行している出版物です。ミャンマーの投資規制、税制、会計・監査制度についての基本的な情報を15のポイントに絞って解説いたします。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2015/10/myanmar.html>



## 日本語版海外投資ガイド一覧

現在、ウェブサイトにて公開している24カ国の日本語版海外投資ガイド一覧です。今後は、改訂版や新しい国の海外投資ガイドが発行されるタイミングで、アップデートいたします。詳細は下記URLをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/investment-guide>

投資ガイド (掲載国)	発行年
中国	2020年
香港	2020年
台湾	2020年
インド	2018年
シンガポール	2018年
マレーシア	2020年
インドネシア	2015年
フィリピン	2019年
ベトナム	2018年
ミャンマー	2020年
ブラジル	2013年
ペルー	2017年
イタリア	2020年
ベルギー	2017年
スペイン	2020年
チェコ	2017年
ドイツ	2020年
ハンガリー	2019年
ポーランド	2014年
ロシア	2017年
トルコ	2014年
アラブ首長国連邦 (UAE)	2019年
南アフリカ	2018年



### 新型コロナウイルス (COVID-19) 対応：各国最新情報

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の拡大に対する海外諸国の税制対策や法令などについて、KPMGの海外ネットワークを通じ、情報を集約しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/campaigns/2020/03/covid-19-overseas.html>

### 海外進出支援窓口

各国の最新情報については、右記URLをご確認ください。

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

# KPMG ジャパン グループ会社一覧

## 有限責任 あずさ監査法人

全国主要都市に約6,000名の人員を擁し、監査や保証業務をはじめ、IFRSアドバイザリー、アカウントティングアドバイザリー、金融関連アドバイザリー、IT関連アドバイザリー、企業成長支援アドバイザリーを提供しています。金融、情報・通信・メディア、パブリックセクター、消費財・小売、製造、自動車、エネルギー、ライフサイエンスなど、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するとともに、4大国際会計事務所のひとつであるKPMGのメンバーファームとして、147の国と地域に広がるネットワークを通じ、グローバルな視点からクライアントを支援しています。

東京事務所 03-3548-5100  
大阪事務所 06-7731-1000  
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  
長岡オフィス 0258-31-6530  
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、企業活動におけるさまざまな場面（企業買収、組織再編、海外進出、国際税務、移転価格、BEPS対応、関税/間接税、事業承継等）に対応した的確な税務アドバイス、各種税務申告書の作成、記帳代行および給与計算を、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  
名古屋事務所 052-569-5420  
大阪事務所 06-4708-5150  
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、労働社会保険の諸手続の代行業務、社会保障協定に関する申請手続および就業規則の作成・見直し等のアドバイザリー業務を、日英対応の“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、業務効率の改善、収益管理能力の向上、ガバナンス強化やリスク管理、IT戦略策定やIT導入支援、組織人事マネジメント変革等にかかわるサービスを提供しています。

東京事務所 03-3548-5111  
大阪事務所 06-7731-2200  
名古屋事務所 052-571-5485

## 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、企業再生等）、ポストディールに至るまで、企業価値向上のため企業活動のあらゆるフェーズにおいて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 06-6222-2330  
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 06-7731-1304

## 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プロフェッショナルの専門的知見と、最新のデジタル技術との融合を高めることを使命とし、共通基盤とソリューションを創出し、KPMG ジャパンすべてのエンティティとともに、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ています。

03-3548-5144

Audit

あずさ監査法人

TAX

KPMG税理士法人  
KPMG社会保険労務士法人

Advisory

KPMGコンサルティング  
KPMG FAS  
KPMGあずさサステナビリティ  
KPMGヘルスケアジャパン

KPMG Ignition Tokyo (デジタルテクノロジープラットフォーム)

## i デジタルメディアのご案内

### 主要トピック



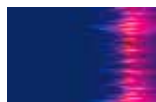
会計・監査コンテンツ  
[home.kpmg/jp/act-ist](https://home.kpmg/jp/act-ist)



税務コンテンツ  
[home.kpmg/jp/tax-topics](https://home.kpmg/jp/tax-topics)



新型コロナウイルスが  
ビジネスに与える影響  
[home.kpmg/jp/covid-19](https://home.kpmg/jp/covid-19)



プロセスマイニング  
[home.kpmg/jp/pm](https://home.kpmg/jp/pm)



RegTech(レグテック)  
[home.kpmg/jp/regtech](https://home.kpmg/jp/regtech)



FinTech(フィンテック)  
[home.kpmg/jp/fintech](https://home.kpmg/jp/fintech)



コーポレートガバナンス  
[home.kpmg/jp/cg](https://home.kpmg/jp/cg)



サイバーセキュリティ  
[home.kpmg/jp/cyber](https://home.kpmg/jp/cyber)



海外関連情報  
[home.kpmg/jp/overseas](https://home.kpmg/jp/overseas)



KPMG IMPACT  
[home.kpmg/jp/impact](https://home.kpmg/jp/impact)



Digital 監査ウェブサイト

<https://digital.azsa.or.jp>

「Digital 監査ウェブサイト」ではあずさ監査法人のデジタル戦略や、監査の高度化・人材領域における取組み、情報発信(寄稿・論文)などを1ページに集約し、わかりやすくお伝えしています。



メールマガジン

<https://home.kpmg/jp/mail-magazine>

KPMG 日本のホームページ上に掲載しているニュースレターやセミナー情報などの新着・更新状況を、テーマ別にeメールにより随時お知らせしています。配信ご希望の方は、Webサイトの各メールニュースのページよりご登録ください。

<現在 配信中のメールニュース>

新型コロナウイルス関連  
News & Insights

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大がビジネスに与える影響について、監査・税務・アドバイザーの観点から情報を配信しています。

あずさ アカウンティングニュース

企業会計や会計監査に関する最新情報のほか、IFRSを含む財務会計にかかわるトピックを取り上げたニュースレターやセミナーの開催情報など、経理財務実務のご担当者向けに配信しています。

あずさ IPO ニュース

株式上場を検討している企業の皆様を対象に、株式上場にかかわる最新情報やセミナーの開催情報を配信しています。

KPMG Consulting News

企業の抱える課題についての解説記事や独自の調査レポート、セミナー開催情報をお知らせします。

KPMG Sustainability Insight

環境・CSR部門のご担当者を対象に、サステナビリティに関する最新トピックを取り上げたニュースレターの更新情報やセミナーの開催情報などをお届けしています。

KPMG Integrated Reporting &  
Corporate Governance Update

統合報告やコーポレートガバナンスに関する最新動向やその解説記事を、タイムリーに提供します。

KPMG FATCA/  
CRS NEWSLETTER

米国 FATCA 法および OECD CRS の最新動向に関して、解説記事やセミナーの開催情報など、皆様のお役に立つ情報をメール配信によりお知らせしています。

## i セミナー情報

国内および海外の経営環境を取り巻くさまざまな変革の波を先取りしたテーマのセミナーやフォーラムを開催しています。最新のセミナー開催情報、お申込みについては下記ウェブサイトをご確認ください。

[home.kpmg/jp/ja/events](https://home.kpmg/jp/ja/events)





## KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複製・複製・転写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のものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 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.

© 2021 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.