



K P M G   N e w s l e t t e r

# KPMG Insight

Vol.

50

September  
2021

| 特集 |

## サステナビリティ社会の実現のために 野村グループが果たす役割



### Sector Update

通信業界の今と未来 5G時代に求められる視点  
再び国際金融センターの中心へ 日本の発展・巻き返しに必要な施策とは



### IMPACT

COP26への道のり 第2回 国境炭素調整措置がもたらす産業の国際競争力への影響



### SCALe

SCALe 連載シリーズ：CEOアジェンダとしてのサプライチェーン戦略  
「第2回 ESG経営時代のサプライチェーン」



### Digital Transformation

成長に向けた企業変革を後押しするDX 投資促進税制

## 特集

### 02 | サステナブル経営の新潮流 — 変容する社会に求められるもの

### 04 | サステナビリティ社会の実現のために 野村グループが果たす役割

[ゲスト]

鳥海 智絵 氏

野村ホールディングス株式会社  
執行役員 コンテンツ・カンパニー長 兼 サステナビリティ推進担当

[インタビュアー]

高瀬 雄一郎

あずさ監査法人  
金融統轄事業部 パートナー



## Sector Update

10 | テクノロジー・メディア・通信  
通信業界の今と未来 5G時代に求められる視点  
石原剛 KPMG ジャパン

18 | アセットマネジメント  
再び国際金融センターの中心へ  
日本の発展・巻き返しに必要な施策とは  
東海林正賢／加藤俊治／山口亜紀／中島朋哉／熊谷純平／山下光 KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン

## IMPACT

26 | COP26への道のり  
第2回 国境炭素調整措置がもたらす産業の国際競争力への影響  
関口美奈 KPMG ジャパン



## SCALe

### 34 SCALe 連載シリーズ： CEOアジェンダとしてのサプライチェーン戦略 「第2回 ESG経営時代のサプライチェーン」

丸山正晃／足立桂輔 KPMGコンサルティング

神津隆幸／藤原拓哉 KPMG税理士法人

稲垣雅久／岡本晋 KPMG FAS



## Digital Transformation

### 40 成長に向けた企業変革を後押しするDX投資促進税制

平松淳氏 経済産業省

小出一成 KPMG税理士法人

## 会計・監査／税務Digest

46

会計・監査

### 会計・監査情報 (2021.6 - 7)

豊永貴弘 あずさ監査法人

53

税務

### 税務情報 (2021.6 - 7)

大島秀平／風間綾／山崎沙織／内藤直子 KPMG税理士法人

## Topic

56

海外

### 中国という巨大市場

ー「第14次五カ年計画」から今後の中国の変化を読み解くー

高部一郎 KPMG中国

60

KPMGの社会的取組み

### 新しいオープンイノベーションの姿 大企業のイノベーション投資戦略 (後編)

岡本准 KPMG FAS

66

テクノロジー

### メタバース (仮想空間) を活用したビジネスを 展開する際の指針と今後の展望

Hyun Baro／岩田理史／水沢丈 KPMGコンサルティング

## KPMG Information

- 72 KPMG News
- 73 Thought Leadership
- 74 出版物のご案内
- 75 海外関連情報
- 76 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.50

発行日：2021年9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

# サステナブル経営の新潮流 — 変容する社会に求められるもの

持続可能な社会、経済、環境を実現するべく、国連は2015年にSDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)を採択しました。貧困の撲滅、ジェンダー平等の実現、クリーンエネルギーの普及、気候変動対策など、社会課題や環境保護問題に取り組む統合テーマとしてまとめられたSDGsの17の目標への取り組みは、今、重要な局面を迎えています。さらに、国境炭素税の導入、人権デューデリジェンスの法制化、非財務情報の開示など、EUを中心に次々と新しいルールが策定されようとしており、日本企業には早急な対応が求められています。

新ルールの下で、いかにして社会課題の解決とビジネスを両立させるか、イノベーションを起こして新たな価値を創出するか。変容する社会に柔軟に対応するサステナブル経営の最前線に迫ります。

04

サステナビリティ社会の  
実現のために  
野村グループが果たす役割

〔ゲスト〕

野村ホールディングス株式会社  
執行役員 コンテンツ・カンパニー長 兼  
サステナビリティ推進担当  
鳥海 智絵氏

# サステナビリティ社会の実現のために 野村グループが果たす役割



野村ホールディングス株式会社

執行役員 コンテンツ・カンパニー長 兼  
サステナビリティ推進担当

鳥海 智絵 氏

長らくコロナ禍の混乱を受け、社会はさまざまな「持続不可能」な事柄に気付かされました。そんなVUCA(Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity)の時代に怯むことなく、野村ホールディングスは「For Future Generations(次世代のために)」のスローガンのもと、多角的なサステナビリティ推進活動を続けてきました。そして2025年に創立100周年を迎えるにあたり、新たに「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」という経営ビジョンを掲げ、サステナブルな社会・環境の実現に向けた取組みを加速させています。

今回、金融機関としてサステナブルな環境や社会への貢献を考える野村ホールディングス株式会社執行役員 コンテンツ・カンパニー長兼 サステナビリティ推進担当の鳥海智絵様にお話を伺います。

【インタビュアー】

あずさ監査法人  
金融統轄事業部 パートナー

高瀬 雄一郎





---

## コンテンツ・カンパニー× サステナビリティで目指す 価値創出

---

—— 企業も株主に限らず、地域社会、社員、取引先、政府機関、機関投資家など各ステークホルダーとの対話に基づく経営が重視されるようになってきました。そのような中、御社は2020年7月1日にコンテンツ・カンパニーを新設し、鳥海さんがそのトップに就任されました。そこで、まずはコンテンツ・カンパニーの役割についてお聞かせください。

**鳥海** コンテンツ・カンパニーは、エコノミスト、ストラテジスト、アナリスト、データサイエンティストなど主に金融経済についてリサーチ・分析を行うチームを中核として、その他にも農業やヘルスケアに関するリサーチとコンサルティングを行う会社など、複数のエンティティにまたがる組織です。リサーチレポートを発行するだけでなく、お客様やステークホルダーの皆様には有為なコンテンツを、最適な形式とタイミングでお届けすることを目指しています。また、中長期的な社会・経済問題の調査にも取り組んでおり、お客様や社会が抱える課題の解決を通じて持続的成長の実現に貢献するという役割を担っています。

今まで各部・各社で個別に活動してきたメンバーを集約し、有機的に協働することで新しい取組みが芽生えており、たとえば、未上場企業のアナリストと上場企業のアナリストがコワーキングしてセミナーを行うなどの事例が出てきています。

—— 鳥海さんは、4月からサステナビリティ推進も兼務されるようになりました。SDGsの潮流もあり、グローバルに事業を展開する企業にとってサステナビリティへの対応はもはや必須となっています。御社では今後どのようにサステナビリティを推進していくのか、方針をお聞かせください。

**鳥海** サステナビリティ推進担当としての私の役割は、グループワイドな戦略を策定し、様々な取組みを行うことで、ステークホルダーの皆様や社会に貢献することです。

サステナビリティの推進には、2つの側面があります。1点目は、当社自身のESGやサステナビリティに関する取組み、2点目は、ESGやサステナビリティに取り組みされているお客様やステークホルダーの皆様へのサービス提供です。

2点目のサービスの提供の例としては、インベストメント・バンキング(IB)部門におけるファイナンスのサポートや、2020年に買収したグリーンテック・キャピタル社のノウハウを活用したサステナビリティ関連のM&Aアドバイザービジネスがあげられます。

ただ、サステナビリティ分野において当社のプレゼンスをより一層高めることを考えると、強化すべきことがまだまだあると考えています。

たとえば、私たちの取組みをステークホルダーの皆様に分かりやすいストーリーとしてお伝えすることです。これまでも、サステナビリティ関連のファイナンスやM&A案件を多数サポートしてきましたし、毎年発行している統合レポートなどでSDGsの取組みを積極的に発信してきました。しかし、それぞれの取組みが個別バラバラに発信されており、全体の戦略を含め、当社の一貫した考えや方針をわかりやすくストーリーとして出していくべきだと考えています。

この点(戦略や方針をまとめわかりやすく発信すること)は、サステナビリティ分野はもちろんのことコンテンツ・カンパニーにも当てはまる課題だと考えています。

—— サステナビリティ推進に関連して、具体的にどのような取組みをなさっているのでしょうか。

**鳥海** コンテンツ・カンパニー内に「ESGリサーチ会議」を立ち上げました。この会議は、コンテンツ・カンパニーとしてESGやサステナビリティにどのように関与していく

かを話し合う場です。

これまで、エクイティアナリストは通常の企業価値分析に加えて、各企業をESGの観点から分析し、個別企業や業種にとってESGの取組みの機会やどのようなリスクがあるか等を調査してきました。一方で、こうした機能以外にも、コンテンツ・カンパニー内にはクレジット調査チーム、ESGと企業価値の関係を定量的に分析しているチームや、新しいESGインデックスを開発しているチームもあります。各チームが進めるプロジェクトや取組みを共有し、「それなら、このチームと協力しよう」とか、「ここを工夫すればもっとお客様のお役に立てるのでは？」など、カンパニー内で侃々諤々議論し協働する体制を作っています。

また、これまで埋もれていた上質なコンテンツを掘り起こし、当社のサステナビリティの取組みの認知度を上げることにも積極的に挑戦しています。たとえば、野村アグリプランニング&アドバイザーではアグリテックのピッチコンテストを開催しています。アグリテックは食のサステナビリティであり、野村がアグリテックを手掛け、ピッチコンテストを主催していることに関して世間の認知度を上げていくなど、コンテンツ・カンパニーとしてできることは沢山あります。

コンテンツ・カンパニーとサステナビリティ、この2つの分野で自律的な協働が生まれるような仕組みを作ることも私の役割だと思っています。

---

## グローバルの企業市民として、 サステナビリティのために とにかく本気で行動する

---

—— サステナビリティ推進のご担当になられて、どのようなことに注力していきたいとお考えでしょうか。

**鳥海** 外部への発信も重要な一方、サス

テナビリティをグループ戦略の中にしっかりビルトインさせていく必要性を強く感じています。

サステナビリティに対する意識には地域差があると思います。グローバルな動きを見ると、やはり欧州が先行しており、ビジネスサイドで急速に浸透してきているのが現状です。

今後求められることは、その先にあるグローバル企業市民としての責任であり、ビジネスを超えてステークホルダーの皆様がいかに貢献できるかという観点ではないでしょうか。もっと深くサステナビリティの具体的な取組みや実装方法を経営陣で話し合い、一定のコンセンサスをもった上で、積極的に行動していかなければいけないと思っています。経営陣が“我がこと”として考えることは、企業の存続に関わる重要な問題として浸透してきている「ダイバーシティ」と同様に重要です。まず、経営陣向けの研修などを通じ皆で考え行動をすることが大事だと考えています。

—— ESGを戦略に取り込む際、課題となるのはどのようなことでしょうか。また、こだわりたいポイントなどはありますか。

**鳥海** 金融機関がサステナビリティに対して貢献できることは、お金の流れを動かし、経済の循環を通じて、豊かな社会の創造に貢献することです。

一方で、仮に、私たちが「当社は独自に大気汚染物質を減らします」と宣言しても社会に大きなインパクトを与えることはできないでしょう。さらに、商業銀行と違って大きなローンポートフォリオを持たない投資銀行グループとしては、貸出しを通じた貢献をすることも難しい状況です。しかし、たとえば、私たちがサステナブルなものをスクリーニングして、金融商品や投資信託にすることで、より多くの人々にサステナビリティに関与してもらうことができます。そのほうが社会的なインパクトは大きくなりますし、より波及効果のあるビジネスモデルになると思います。

たとえば野村ホールディングスが戦略的提携をした運用会社であるアメリカン・センチュリー・インベストメンツ社(ACI社)は基礎医療研究の研究所を保有しています。ACI社の収益は配当という形で医学研究所に回るようになっていますが、この仕組み自体がサステナビリティと言えるのではないのでしょうか。

ESG投資の商品(ESG関連投信等)を開発するだけではなく、様々な発想のもとにサステナビリティに貢献するような仕組みをつくることはできると思います。金融機関には持続可能な環境や社会の形成に貢献する資金の流れを生み出すことが求められていますので、間接的な形でサステナビリティに貢献することができますし、個人のお客様から貢献していただくという形を作ることも可能です。このような方法が証券会社ならではの貢献の仕方であり、役割の果たし方なのだと思います。

—— さきほど研修のお話が出ましたが、経営陣の皆さんはお忙しいでしょうから、実現は大変だと思います。それでも、実施したいとお考えなのは、何か理由があるのでしょうか。

**鳥海** 米政権が替わり、政策スタンスが変わったことで加速したという面がありますが、思った以上のスピードで世の中が変化しています。今からでも遅くはないと思いますので、この変化に取り残されないように当社も変化を加速させていきたいと思っています。おそらく、お客様やステークホルダーの皆様も、私たちと同じように、昨今の急激な変化に対し少なからずお悩みをお持ちなのではないでしょうか。このようなお悩みに対しても私たちがサポートできるようにしていきたいと思っています。

---

## 手探りで一歩先の道を探し出し、悩める企業を支えて歩み続ける

---

—— ESG投資については、今、いろいろな企業が悩まれているように見受けられます。サステナブル・ファイナンスや責任投資を通じた企業とのエンゲージメントの状況はいかがでしょうか。

**鳥海** インベストメント・バンキングの分野では、いわゆるグリーンボンドの発行が先行しており、当社も積極的に取り組んでいます。去年はグリーンボンドだけでなく、世界初の取組みとしてサステナブルFITS(新株予約券)と呼ばれる、持続的な社会の実現に貢献する資金使途に限定するエクイティ型のスキームを開発しました。

また米国において、サステナビリティや環境に特化したM&Aファームであるグリーンテック・キャピタル社を買収し、サステナビリティ関連のM&A案件を多数サポートしています。野村アセットマネジメントでも、資産運用会社として投資先企業の企業価値向上だけでなく、持続可能な社会の構築のために責任投資への取組みを進めています。その他にも、各企業から企業価値への影響についてのお問い合わせやご相談をいただいております。シミュレーションなどを含め個別のコンサルティングを提供しています。

—— 御社の開示情報によると、サステナブル・ファイナンスの件数が増えてきていますね。

**鳥海** 野村グループは、グリーンボンド、ソーシャルボンドに代表される債券の引受・販売を通じて、社会に貢献したいという投資家のニーズと、社会課題の解決を目的としたプロジェクトの資金需要との橋渡し役を担っています。ESG投資の重要性が高まるなか、国内・海外においてサステナブル・ファイナンスに取り組んでおり、



資本市場を活用したSDGsの達成に貢献していきたいと考えています。また、野村グループは創業以来調査・分析を重視し、その成果を社会に還元してきました。サステナビリティ分野に関しては、2020年12月にコンテンツ・カンパニー内に設置したESGリサーチ・チームを中心にESG・サステナビリティ関連リサーチ機能の更なる強化を図っています。クオンツリサーチ、インデックス開発の各部署をはじめ、2019年に設立された野村サステナビリティ研究センターが連携し、ESG・サステナビリティにフォーカスしたレポートの発行やアドバイザーサービスの提供、インデックスの開発、各種提言等、取組みを進めています。

—— 経済産業省が2020年9月に「クライメート・イノベーション・ファイナンス戦略2020」を発表したように、日本でもトランジション・ファイナンスの議論が進んでいます。日本企業もESG投資の重要性は理解し、今後、サステナブル・ファイナンスへの取組みについて、どうしたらいいのかと悩んでいるようです。

**鳥海** 個々の状況によって異なりますが、必ずしもトランジション・ファイナンスやグリーン投資という形にしなくても、様々な方法で目的を達成することができると思っています。その会社の状況やフェーズによって、手段や選択すべきソリューションも違ってくると思います。

—— そういう意味では、幅広にいろいろなご提案をされていくということでしょうか。

**鳥海** そうですね。今、サステナビリティに関する取組みには特に定義があるわけではありません。だからこそ、具体的な行動範囲に対し私たちも含め皆様も悩まれているかと思います。お互いに会話をしながら、あるいは周囲の情報を参考にして柔軟に進めていく形になるでしょう。



## Chie Toriumi

鳥海 智絵氏

神奈川県出身。1989年、早稲田大学法学部卒業後、女性総合職採用の2期生として野村證券(現・野村ホールディングス)に入社。1994年に米国スタンフォード大学のビジネススクールに留学し、1996年にMBAを取得。帰国後、エクイティ部課長、金融商品部課長などを経験した後、2005年に野村ホールディングス秘書室で社長秘書を務める。経営企画部長などを経て、2012年から野村ホールディングス執行役員として経営企画部やアジア戦略を担当後、2014年に野村信託銀行執行役社長に就任。2018年4月、野村證券 専務営業部門企画統括、2020年7月、野村ホールディングス 執行役員コンテンツ・カンパニー長を経て、野村證券 専務コンテンツ・カンパニー担当(現任)。



---

## 多様な人材を登用することで ガバナンスを効かせ、 企業文化の改革を進める

---

—— 野村グループには多様な人材が集まっていることもあり、ダイバーシティ&インクルージョンを強化されているとお伺いしています。どのようなことをなさっているのか、お聞かせください。

**鳥海** ダイバーシティ&インクルージョンの取組みはサステナビリティ推進担当の役割の一つです。私は今後、この領域をさらに強化していこうと考えています。これは、単に女性活躍という話ではなく、企業文化の問題とも捉えています。さまざまなバックグラウンドを持つ方々に活躍してもらえる土壌を作るには、個々人の意識を根本から変えていく必要があります。

そのためには、形だけの数値目標を達成することではなく、そもそもなぜダイバーシティが重要で、求められているのかを、まず経営陣が自分ごととして体感することが大切です。そこに私は課題を感じており、経営陣には具体的に私たちが成し遂げられる項目を議論してもらっています。

—— 現在、社外取締役67%、女性取

締役25%、外国人取締役33%と、ダイバーシティの観点から、御社はリーディングモデルと社会からは高評価されています。自社のガバナンスをどのように評価されていますか。

**鳥海** ガバナンスができていくか否かは、ステークホルダーの皆様が評価していただくものだと思います。ただ今年も、様々な国籍の方、研究機関、規制当局等を出身母体としてもたれる方々、現役の経営者の方々に新任で取締役に就任していただきました。皆さんは、知識も経験も豊富であり、バラエティに富んだご意見をいただき、グローバルファームとしては、バックグラウンドの多様性があるボードメンバーだと思っています。比率としては、執行を兼ねている取締役はきわめて限定的になりますので、外部の目という意味でのガバナンスは非常に効く体制になっていると思います。

ただ、ガバナンスの形だけ整えるのではなく、実際に機能をさせることが重要です。私たちがボードメンバーにきちんと情報や課題をお伝えし、それに対するご意見をいただき、それを取り入れて変えていくことが大切です。ステークホルダーの皆様には、そうした行動が評価されるのではないかと思います。

—— 近年の人事で、ダイバーシティ&

インクルージョン推進の観点から印象的だったものは何かありますか。

**鳥海** 奥田がグループCEOになり、人材の多様化がこれまで以上に進みました。たとえば昨年と今年で新任女性の執行役員は4名おりますが、そのうち3名は野村グループ以外でキャリアをスタートさせた方々です。

また、今年4月、営業部門の中核部署である営業企画部において、初めて女性の部長が就任しました。営業企画部長というシンボリックなポジションに女性が就任したことは、ダイバーシティ推進に関する非常に強いメッセージであると思います。

—— 2008年に米リーマン・ブラザーズ社からアジア・パシフィックやヨーロッパ・中東地域を引き継いだことで、人材構成はかなり多様化されていますが、それをさらに進めていくということでしょうか。

**鳥海** 2008年にリーマン・ブラザーズのアジア、欧州・中東の部門を承継して、約8,000人の社員が加わりました。既に10年以上経過していますが、振り返れば企業文化的にみてもたとえばLGBTQへの理解が進むなど、大きな変化がありました。それはきっかけにすぎませんので、今後も多様な人材が活躍できる企業文化を大切に、推進していきたいと思えます

---

## 「創立100年」を 通過点とするための、 日常のサステナビリティの工夫

---

—— 日本企業にとってデジタル化も喫緊の課題です。サステナブル経営を推進するにあたって、御社ではどのような取組みをなさっているのでしょうか。

**鳥海** DXの事例として、野村ホールディ



ングスと野村総合研究所のピッチコンテストから生まれたWellGoという、人の健康のサステナビリティに着目したアプリをご紹介します。WellGoは、健康診断結果などのヘルスケアデータと労務管理情報を一元化し、AIを用いて社員の健康状態を多角的に把握・予測する健康経営プラットフォームシステムです。運動、食事、睡眠、体温など日頃の健康状態を記録するだけでなく、人間ドックの検診データとも連携されており、自分の検診データなどが可視化されるようになっています。

ウェアラブルデバイスとも連携しているため、毎日何歩歩いたかのデータを記録することもできます。それだけでなく、毎日の健康クイズや歩数などにポイントが付与されるインセンティブがあり、ユーザーが継続しやすいよう設計されています。貯まったポイントをギフト券へ交換したり、慈善プロジェクトに寄付することもできます。歩くことは、まさに健康維持という意味でのサステナビリティです。しかも、WellGoは個々への健康増進だけでなく、寄付という形で社会貢献につなげられるのです。

部署や支店ごとに歩いた歩数を競うノム☆チャレWALKというコンテストを実施しており、非常に盛り上がっています。このようなイベントの効果もあり、健康保険組合経由での寄付も増えているようです。

最大の特徴は、基本的に健康保険組合単位で契約する法人サービスである点です。健康診断結果や勤怠状況などの個人情報も一元管理することができるわけです。社員の健康を考えて経営することは、今や企業経営にとって重要課題です。健康やメンタルに問題のある社員をいち早く発見することや医療費の削減につながれば、それは経営にもプラスと言えるでしょう。人生100年時代の今、企業価値を高めるためには従業員がイキイキと働き、高い生産性を保ち続けることが必要不可欠です。

—— 最後に、2025年に創立100周年を迎えるにあたって、一言メッセージをお願いします。

**鳥海** 昨年、「社会課題の解決を通じた持続的な成長の実現」という経営ビジョ

ンをもとに7つの最重要課題を明確にしました。これから100年先を予測することはさすがに難しいですが、2025年beyondのような形で、日本の将来像を発信し、野村グループとしてサステナビリティ社会の実現のため果たすべき役割を一つずつ推進していきたいと考えています。

—— ありがとうございました。

---

### 高瀬 雄一郎

あずさ監査法人  
金融統轄事業部 パートナー

1995年、朝日監査法人に入所。証券会社、保険会社、ベンチャーキャピタル、投資ファンド等の監査業務や、日本公認会計士協会業種別監査委員会証券業専門部会の元専門委員として従事。大手証券会社主計部に出向。現在は金融統轄事業部にて、監査業務・アドバイザー業務に関与。公認会計士。

---

📍 KPMG ジャパン 野村ホールディングス担当パートナー (写真右: 高瀬 雄一郎 / 菅野 雅子)





## Sector Update

# 通信業界の今と未来 5G時代に求められる視点

KPMGジャパン  
テクノロジー・メディア・通信セクター  
石原 剛 / シニアマネジャー

**5** G時代の到来とともにDXが加速し、いよいよSociety 5.0の実現が現実味を帯びてきました。通信業界を取り巻く環境も自らが実装する通信インフラがイネーブラーとなり、大きく変化しています。これまで比較的变化の少なかった通信業界はこの変化を受け入れ、新しい時代に向けてプロアクティブに自らアップデートしていく必要があります。本稿では、通信業界を取り巻く外部環境を政治、経済、社会、技術に分けて分析し、通信業界の現在と将来の動向を考察します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



石原 剛  
Takeshi Ishihara

### POINT 1

#### コアビジネスの世代交代

これまで、通信事業者は通信サービス提供をコアビジネス領域にしてきたが、5G時代では収益性の拡大が見込めないため、花形から金のなる木へと移行する。したがって、通信事業者は新たな花形を創出する必要がある。

- 通信事業と非通信事業のポートフォリオ見直し
- DX推進による既存コアビジネスのコスト削減

### POINT 2

#### 戦国時代到来の予兆

通信業界は、競争原理が働きにくい環境であったが、5Gによりビジネスモデルが変化して新たなステージに入る可能性がある。変化への準備が必要となる。

- 異業種とのパートナーシップ強化
- ICT人材育成とソリューションセリング力強化

### POINT 3

#### 日本復活のシナリオ

新規事業者の参入を起点に、5Gインフラ整備のスピードを加速度的に上げれば、新しい市場は立ち上がる。新規事業者の参入は脅威ではなく、機会である。

- 競合他社や新規参入事業者との連携
- ローカル5Gやインフラシェアリングをイネーブラーにした新たな市場の創出

## I はじめに

コロナ禍による1回目の緊急事態宣言前夜の2020年3月、次世代通信規格である5Gの商用サービスはスタートしました。それから一年半、2021年3月末時点で1,419万人と、着実に加入者数を伸ばしているものの、世間からその恩恵を感じる声は今のところあまり聞こえてきません。しかしながら、5Gは内閣府が提唱するSociety 5.0の実現に向けた重要な役割を担う通信インフラであり、それを提供する通信事業者への期待には高いものがあります。加えて、ローカル5Gやインフラシェアリングなどの新しいサービスイネーブラーの出現により、通信業界を取り巻く環境には大きな変化が起こる可能性があります。

本稿では、通信業界を取り巻く外部環境を政治、経済、社会、技術に分けて分析し、通信業界の現在と将来の動向を考察します(図表1参照)。

## II 通信業界を取り巻く環境

### 1. 政治的環境

#### (1) 携帯電話料金の低廉化

2020年9月に発足した菅政権は、目玉政策の一つとして携帯電話料金の値下げを打ち出しました。それを実現する形で、2021年3月、モバイル通信会社各社はメインブランドによる20GBで月額3,000円以下となる新料金プランのサービスを開始しました。これにより、5月に総務省が発表した、令和2年度の「電気通信サービスに係る内外価格差調査」における東京など世界6都市の2021年3月時点の携帯電話料金に関する調査結果では、東京は月20GBのプランが英国ロンドンに次いで低額となりました。

前年、世界6都市で最も高額だった東京が、菅政権による大容量プランの値下げ要請を受けて、国際的に見ても割安な水準にまで下がったわけです。しかし、かねてから競争原理が働いていないといわ

れているモバイル通信業界は、2019年10月に既存の3社から4社へ事業者が増えたものの、周波数の割り当て状況を見ると、依然として既存事業者が優位な状況であることに変わりありません。また、2021年3月に導入された新料金プランも各社ともに横並びになっているように見えます。競争環境が整うには、まだ時間がかかるものと思われます。

#### (2) 通信の民主化

5Gは電波が伝搬しにくい高い周波数を使うため、全国くまなくエリア化するには、設備コストと時間がかかると見られています。しかし、国策として5Gを推進している中国は、2021年3月末時点で5G基地局は81万9,000カ所を超え、世界の7割以上を占めていると発表しています。また、5Gに接続する端末数は2億8,000を超え、世界の8割以上です。

さらに、4Gでは世界に先駆けて商用サービスを開始した日本ですが、5Gのロールアウトでは欧米、中国、韓国などの後塵を拝してしまいました。このままでは、

図表1 通信業界を取り巻く環境



5Gのインフラ上に構築するサービスの開発において、日本は中国をはじめとする世界に遅れをとる可能性があります。そのような状況において期待されているのが、ローカル5Gです。総務省は、ローカル5Gに通信事業者に割り当てている周波数帯域の合計となる2.2GHz幅の半分以上となる1.2GHz幅の帯域を開放しています。4GではプライベートLTEを先行して社会実装に成功し、産業向けのDXを推進しているグローバルに対して、5Gでは巻き返しを図りたい総務省の本気度が窺えます。通信の民主化とも言われるこの新しい制度に対する地方自治体や産業界からの期待は高く、中長期的に見ると、既存の通信事業者にとっての最大の競争環境はローカル5Gになる可能性を秘めています。

### (3) カーボンニュートラルの加速

菅総理は「2050年までに、温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、すなわち2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言しました。カーボンニュートラルに関しては、自動車業界へのインパクトが高いといわれていますが、指数関数的に増大するデータトラフィックに伴い通信設備で大量の電力を消費している通信業界に与えるインパクトも大きいものがあります。通信事業者は、データトラフィックの増加に対応しつつ、ゼロカーボンを達成するという難しい課題を突き付けられているのです。

## 2. 経済的環境

### (1) シェアリングエコノミーの浸透

近年、コンシューマ市場においてカーシェアリングなどのシェアリングエコノミーが流行していますが、この流れはシェアオフィスなどのエンタープライズ市場にも浸透しています。その1つに、海外で広がりつつある基地局などのインフラシェアリングがあります。これまで通信事業者は、自社で通信設備を保有してきましたが、今後はインフラシェアリングが進んでいく

可能性があります。特に5G、Beyond 5Gでは伝搬距離が短い高い周波数の電波を使うことから、必要となるアクセスポイントの数が指数関数的に増えます。そのため、1社で負担することが合理的でなくなるのが容易に予想されます。

### (2) キャッシュレスサービスの普及

長らくキャッシュレス後進国だった日本ですが、QRコード決済の出現にともない、キャッシュレス化が加速しています。通信事業者が保有する顧客基盤とモバイル通信を活用するキャッシュレスサービスの相性はよく、通信事業者が金融サービスプロバイダーの主役を担っていく可能性があります。一方、GAFAに代表される巨大プラットフォームも、保有する膨大な顧客基盤を生かし、日本の金融市場を目指す動向もみられ、今後、激しい競争となることが予想されます。

### (3) 新しいエコシステムの出現

Society 4.0ではインターネットの普及とともに、米国のGAFAや中国のBATといったOTTが台頭したことで、ここ20年で世界経済の勢力図は大きく変わりました。これまで通信事業者は、OTTのために通信インフラを提供するだけの事業者にならずに戦ってきました。モバイル通信は、電波という有限資源を使う権利により守られてきた市場だったからです。

Society 5.0では、たとえばスマートシティにおけるデジタルツインなどの技術で集めたデータを業界横断でデータ連携することで、新しい価値を創造していくコンセプトが掲げられています。これにより、新しいエコシステムが出現すると考えられます。通信業界はデータ連携を支える通信を提供することで、エコシステムにおけるハブとなる重要なポジションを担うと考えられます。

## 3. 社会的環境

### (1) ニューノーマルの到来

コロナ禍は、さまざまな業界、企業に対して大きなインパクトを与えました。日本のDX、特に行政におけるデジタル化の課題を浮き彫りにした一方、日本の安定した通信インフラにより、リモートワークを実現し、被害を最小限に抑えたという一面もあると考えます。通信は、電気、ガス、水道といったライフラインを支えるインフラ同様、社会になくてはならない存在であり、その重要性は今後、ますます高まることでしょう。ニューノーマルは、通信インフラの上に構築されるといっても過言ではないといえるのではないのでしょうか。

### (2) 山積する社会課題

日本は課題先進国であるといわれていますが、高齢者人口比率が高い地方の活性化は、最も重要な課題の1つです。また、地球温暖化をはじめとする異常気象もたらず自然災害も大きな社会課題となっています。これらの課題の解決には、デジタルの力が必要不可欠であり、それを支える通信インフラの整備に対する期待は高まっています。

### (3) 不足するデジタル人材

デジタル人材の不足がいらわれていますが、IT(インターネットテクノロジー)人材とCT(コミュニケーションテクノロジー)人材とでは、その深刻度が異なります。

インターネットは誰にでも開放されており、スキル習熟の機会はいくつもありますが、通信、特にモバイル通信は一部の通信機器ベンダーにしかありません。そのため、CT人材がよりひっ迫してくることが予想できます。しかも、さまざまな課題を解決するには、デジタルスキルだけでは足りません。アプリケーション、ネットワーク、クラウドなど最新のテクノロジーを組み合わせる最適なソリューションをデザインするアーキテクトが必要とされるのです。ですが、この領域でも、ネットワークは経験を積む

環境が限られています。

通信事業者はソリューションの土台となる通信インフラを提供する立場ですが、この領域のテクノロジーは、これまで限られた機器ベンダーが寡占してきた関係で、通信事業者ノウハウが蓄積しにくい構図となっていました。今後、Open RANアライアンスなどのオープン化の流れが進めば、通信事業者も単一の通信機器ベンダーに頼ることなく、自社で設計するケーパビリティが必要となるでしょう。さらに、5Gにおけるネットワークスライシングなどの技術が導入されるようになると、ITとCTの両方のスキルを持つ人材が求められるようになります。それは、ネットワークとサービス間で緊密な連携が必要となるためです。

#### 4. 技術的環境

##### (1) 5G/Beyond 5G

LPWAやWi-Fiなど通信技術はいろいろとありますが、5GやBeyond 5GがSociety 5.0の主演を担う通信インフラになると考えられています。これは、5Gの通信インフラの整備が充足しないと、新しいサービスが生まれる環境が整わないことを意味します。なかには、インフラ整備とサービス開発は鶏卵の関係のようなもので、ニーズがあって初めてインフラが整備されるという議論もあります。しかし、SNSなどに代表されるインターネットにおける新しいサービス開発の歴史を振り返ると、インフラが整備され、それが多くの人に開放されることで自然に新しいサービスが生まれてきたともいえます。5Gへの期待が高い一方で、グローバルでもキラーアプリケーションはまだ、顕在化していないように見受けられます。キラーアプリケーションの出現のために、早期に5Gインフラを整備し、5Gならではのサービス開発ができる環境を広く提供することが重要と考えられます。

##### (2) サイバーセキュリティ

デジタルが進むと、サイバーセキュリティの重要性がますます大きくなります。サイバーセキュリティは、これまでIT領域の技術として開発が進められてきましたが、最近ではセキュリティとネットワークを融合する新しい概念としてSASE (Secure Access Service Edge) が注目されてきています。ネットワークを提供する通信事業者は、この新しい概念の出現により新しいビジネスチャンスが期待できそうです。

##### (3) クラウドネイティブ

アプリケーションレイヤーから発展してきたクラウドネイティブの流れは、通信事業領域にも入ってきています。コアネットワークはもとより、RANにまでクラウドネイティブが浸透し始めているのは、クラウドネイティブにすることで設備投資とオペレーションコストの両方を削減することが期待できるからです。

### 通信業界の課題と動向

#### 1. 新しい価値創造

現在の通信業界をけん引しているモバイル通信ではこれまで、1980年以降、概ね10年に1回のペースで技術的な世代交代がなされてきました。また、モバイル通信サービスは通信技術2世代に1回のペースで、1G、2Gで携帯電話サービス、3G、4Gでモバイルマルチメディアサービスと、20年ごとに進化を遂げてきました。

2020年に開始した5Gと、2030年頃から予想される6Gにより、これまで人と人をつなげてきた通信が、人とモノ、モノとモノをつなげるようになり、新しい価値の創造が期待されています。また、これらのサービスが起点となり、通信業界のビジネスモデルもこれまでの中心であったB2XからB2B2Xへと変化をしていくといわれています。

#### (1) 非通信事業の成長

携帯電話料金の値下げなどの行政の圧力もあり、コンシューマビジネスは今後、これまでの市場成長率は望めないでしょう。コンシューマ向けモバイル通信事業が花形（シェア高い、市場成長率が高い）から徐々に金のなる木（シェア高い、市場成長率が低い）へと移行する中、通信事業者は次世代の花形を育てる必要があります。その候補に、成長が期待されている非通信事業があります（図表2参照）。通信事業者は、通信事業における顧客基盤を活かして、グループ企業の価値の最大化を目指す戦略をとっています。特に力を入れているのが金融系サービスです。キャッシュレス化の流れも追い風となり、QR決済やクレジットカードの会員数を伸ばしています。

#### (2) 異業種とのパートナーシップ強化

5G、Beyond 5G時代におけるビジネスモデルのB2XからB2B2Xへの変革への流れにおいて、通信業界はこれまでのB2Bとは異なる、より顧客と密接した関係を構築していく必要があります。これまでの単なる通信回線の売り手と買い手という関係から、新しい市場を開拓していくパートナーとなる必要があるのです。

通信事業者は、このB2B2Xのビジネスモデルによるエコシステムを構築するため、異業種とのパートナーシップを強化しています。数年前からパートナープログラムを立ち上げ、会員となったパートナー企業と共創し、業界でのユースケースの開発を進めているというわけです。

加えて、ローカル5Gにより、これまでモバイル通信事業に参入していなかった新たなプレーヤーが、この領域に進出し始めたことで、競争が激化しています。パートナープログラムで出てきたアイデアや実証実験の結果をいかに実ビジネスにつなげ、マネタイズしていくかが、今後の課題です。

### (3) 通信事業の新しいビジネスモデル

ローカル5Gは、一見、通信業界からは脅威に見えるかもしれませんが、これまでのサービス形態にとらわれない新しい市場を創出する機会ととらえることもできます。つまり、既存の通信事業者にとって、ローカル5Gは脅威と機会の2つの側面をもつようになるのです。

脅威と見た場合には、パブリックの周波数を一部プライベートで占有して使うような法人向けの新しいコネクティビティサービスを提供してローカル5Gがターゲットとしている市場を取りにいくことが考えられます。一方、機会と見た場合には、ローカル5Gを導入しようとするエンドユーザー企業に基地局の置局設計ナレッジ、ノウハウを外販していくようなサービスが考えられます。

### (4) SDGs/ESG対応（攻め）

SDGs/ESGはこれまで、CSRや資本政策としての対応、いわゆる“守り”の取組みが主流でした。しかし、先行する欧州ではすでに戦略とESGの融合の時代となっています。日本でも欧州を追う形で、“守り”であるCSRや資本政策から“攻め”の事業戦略へとという流れができてくると考えられます。

たとえば、コロナ禍における人流分析で

は、通信事業者が取得する携帯電話の位置情報の有効性が実証され、広く認知されました。今後は、社会課題の解決に貢献しつつ、ビジネスを広げていく可能性を秘めています。

さらに、5GやBeyond 5Gでは地方創生、少子高齢化、災害対策などの社会課題の解決が期待されています。通信事業の公共性から、地域活性化につながる活動を積極的に進めてきた通信事業者にとって、課題はこうした活動をCSRや資本政策を超えて収益性のある事業へと昇華することではないかと考えます。

日本は課題大国といわれていることから、日本をテストベッドにして成功モデルを開発し、それを海外へ展開するなどの戦略が考えられます。

## 2. レジリエントな事業体質への変革

既存の通信事業の収益性は今後も、低下していくと思われれます。なぜならば、GB単価が年々下がっているからです。

3Gが開始された2000年頃の通信料は、1パケット(128B)あたり0.2円で、1GBに換算すると1,562,500円です。これを現在の1GB追加したときの料金約1,000円と比較すると、1,500倍になります。2000年当時の通信速度は最大で384Kbpsでしたので、

1,500倍すると576Mbpsとなり、現在の4G LTEの最大通信速度と同等です。これは、最新の通信機器を導入してユーザーのデータ使用料が増えても、通信事業者の収益は増加しないことを意味します。このことから、通信事業者はDXを推進してオペレーションコストと通信設備を最適化し、筋肉質な事業体質へ変換することが必要となるでしょう。

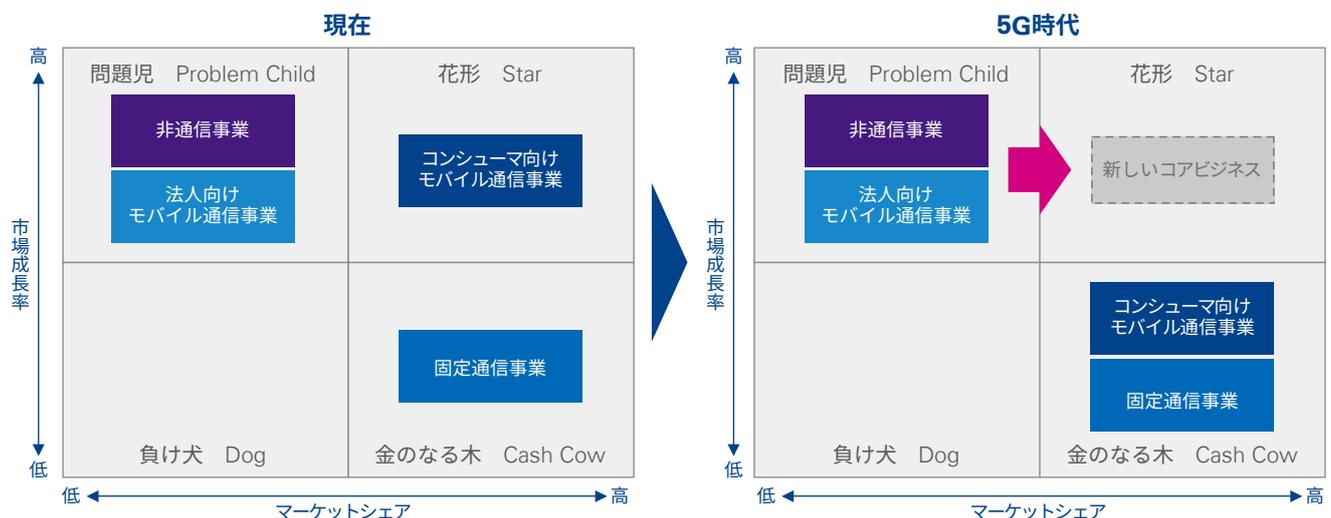
### (1) オペレーションコストの最適化

インフラ事業では、社内DXの推進によるオペレーションコストの削減効果が大きくなる傾向があります。通信インフラ事業においても、膨大な数の通信設備の維持管理コストをDXにより、自動化・省人化して削減することが課題となっています。

オペレーションの自動化をしていくうえで重要な技術に、すでに商用で導入されている仮想化があります。仮想化技術は、進化のスピードが速く、従来の汎用サーバーを仮想マシン化したものから、最近ではクラウドネイティブと呼ばれるコンテナ型のクラウドを利用したものが主流となりつつあります。

ただし、仮想化技術を導入するにあたっては、仮想基盤と通信機能が分離したアーキテクチャで障害が発生したときの責任分界点、キャリアグレードの品質の担

図表2 今後のシナリオ～コアビジネスの世代交代



保、サイバーセキュリティの確保、レガシーからのマイグレーションなど、複雑な課題が山積しています。これらの複雑な課題を解決して、オペレーションコストの削減を早期に実現した通信事業者が、競争優位となるものと考えられます。

オペレーションコストの削減に、聖域はありません。顧客対応の実店舗からウェブへの移行、事業部門や子会社でサイロ化した共通業務のシェアードサービス化による削減も重要と考えられます。

## (2) 設備投資の最適化

5GやBeyond 5Gでは、高周波数化により電波の伝搬距離が短くなります。そのため、従来よりも基地局を多数配置する必要があります。総務省が定める基地局導入におけるKPIも、5GではIoTでの活用が期待されることもあり、これまでの人口カバー率ではなく、面積カバー率となっています。今後、通信事業者はKPIを守るために、過疎地にも基地局を設置する必要に迫られることから、設備投資の最適化が課題となります。

設備投資の最適化の事例としては、電波が届きやすい4Gの周波数を5Gで利用して、広いエリアは4G周波数、ユーザーの多いホットスポットは5G周波数など、組み合わせで使用することが検討されています。

また、これまで、通信事業者は通信カバーエリアや通話が切れにくい、パケ詰まりが発生しないなどの通信品質を、競合他社との差別化要因として戦ってきました。しかし、近年では通信サービスの品質は高品質であることが当たり前となり、通信サービスの上に展開する付加価値が競争の軸となりつつあります。通信事業者は通信サービスの提供では競争をせず、競合他社との協業による設備投資コストの低減を図るような取組みが見られるようになってきました。

代表的な例がインフラシェアリングです。すべての地域で自社の基地局でエリア構築をするのではなく、投資対効果が期待できない地域ではインフラシェアリング

の活用が検討されています。インフラシェアリングに関しては、総務省もガイドラインを発行して、インフラシェアリングを推進しています。

インフラシェアリングの事業パターンとしては、複数の通信事業者がJVを作るパターン、電力系会社が電力インフラ設備を活用するパターンなどがありますが、最近では商社がパートナー企業と組んで参入を検討している事例もあります。通信事業者は、JVを作る以外にも新規参入のインフラシェアリング事業者を活用するオプションを検討できる状況になりつつあるということです。

また、通信事業者はOpen RANアライアンスを立ち上げ、通信機器のインターフェースの標準化によりベンダーロックインを回避し、最適なソリューションをリーズナブルな価格で調達していくことを目指しています。Open RANアライアンスに関しては、グローバルでの競争力を失った国内通信機器ベンダーが、再びグローバルへ進出するうえでも追い風となっている側面もあります。通信事業者と通信機器ベンダーの利害が一致していることに加えて、仮想化技術との相性もよいため、今後の普及が期待されています。

## (3) SDGs/ESG対応(守り)

デジタル化の進展にともない、データトラフィックは激増しています。ITUの予測では、2030年にはモバイルデータトラフィックだけでも2030年には5,016(EB/月)と、2020年の80倍に達する見込みです。このことから、情報通信産業が占める世界エネルギー需要は、2030年に20%にまで拡大すると予測されています。ただし、その大半がネットワークとデータセンターで消費されており、通信事業者にはエネルギー効率向上と再生エネルギー利用への抜本的切替えが求められています。そのため、モバイル通信事業者はたとえばエネルギー消費の約6割を占めている基地局をAIを活用して通信トラフィックが少ない場合に自動でスリープモードにして消費電

力を削減することなどを検討しています。

さらに、政府が2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を掲げたこともあり、通信事業者は従来計画の前倒しに迫られています。

## 3. 有能な人材確保

すべての業界でIT人材が足りないという話がされていますが、内閣府が掲げるSociety 5.0とサイバーフィジカルシステム(CPS)の世界観では、ITとCTの両方のスキルを保有し、さらに、これらの技術を組み合わせるソリューションを設計するアーキテクトのスキルも必要です。

また、法人営業部門では、B2XからB2B2Xへのビジネスモデルの変換により、従来のネットワーク回線を販売するスキルではなく、ソリューションを販売するスキルを持つ人材が必要となります。

### (1) デジタル人材の確保と育成

通信事業者は、これまでネットワーク技術に関して、ネットワークインテグレーターや通信機器ベンダーに依存してきました。しかし、5G、Beyond 5GではOpen RANアライアンスなどのオープン化が進みます。オープン化が進むと、ベンダーロックインの問題が解消します。加えて、5Gのネットワークスライシングなどの技術により、サービスに合わせてネットワークを動的に変更することができるようになります。これは、通信事業者自身がマルチベンダーから最適なネットワーク機能を選択したり、アプリケーションサービスに合わせて柔軟にネットワーク設定をする必要があることを意味します。そのためには、ITだけでなく、CTにも精通したICT人材が必要となります。

このようなデジタル人材の確保や育成に向けて、一部の事業者では、すでに従来のメンバーシップ型からジョブ型の人事制度改革を進めています。

## (2) ソリューションセリング力強化

5G、Beyond 5GでビジネスモデルがB2XからB2B2Xになった場合に重要となるのが、ソリューションセリングのケーパビリティです。これは、B2B2Xにおける、中心にいるBが通信を活用してエンドユーザーの課題を解決するソリューションを提供していくためです。通信事業者はネットワークを磨いて口を開けて待っているだけでは、新規顧客の開拓は望めません。通信会社自身、もしくはパートナー企業とともに、エンドユーザーの課題解決に資するソリューションを、エンドユーザーの投資効果まで勘案して提案していく必要があります。通信事業者は、法人部門の人材強化をスピード感をもって推進していく必要があります。

## IV

### 今後のシナリオ

#### 1. コアビジネスの世代交代

既存プレーヤーの現在の事業戦略を見ると、通信事業と非通信事業のポートフォリオの最適化によるグループ価値の最大化を目指している点で、大きく変わらないように思えます。この戦略に対するアプローチとしては、2つの方向性が考えられます。

1つ目は社内DXを推進してコストを削減し、その分を5Gなどのインフラ投資に回し、充足した5Gインフラ基盤上での新規ビジネスをパートナー企業と共創、その中から花形を見つけていくというアプローチです。2つ目は、花形の当たりをつけて先行投資を行い、市場を作るという、GAFAなどが得意とするアプローチです。

前者は、5Gインフラ投資分の回収が見込めるため、ある意味保守的なアプローチといえるでしょう。そのため、収益性の高い、非通信事業における市場シェアは取れない可能性があります。一方、後者はアーリーアダプトによる先行投資となるため、ハイリスクハイリターンな戦略です。日

本の通信事業者は、いまのところ前者のアプローチを目指しているように見えます。

現時点で既存の通信事業者は横並びとなっているように見えますが、今後、差がつくとするならば、アプローチの実行力だと考えます。現在のコアビジネスとなる通信サービスの収益性の拡大が見込めない以上、いかにして将来コアとなる事業の創出に必要な基盤となる5Gインフラを効率的に構築し、事業アセットをパートナー企業との共創による新規事業創出に集中して投資できるかが重要となります。そのためには、コアとなる通信事業におけるオペレーションの効率化を早期に実現する必要があります。社内DXの推進スピードが、雌雄を分ける重要な要因となると考えられます。

#### 2. 戦国時代の到来の予兆

新規プレーヤーの参入余地に関しては、ローカル5Gとインフラシェアリングの動向が鍵を握ると考えられます。特に、新規参入を目指している企業のローカル5Gへの期待値は高くなっています。その成否は、参入企業における事業戦略以外にも、ローカル5Gの制度設計にも大きな影響を受けると考えられ、今後の行政の舵取りに注目していく必要があります。

また、ローカル5Gでは、既存キャリア対新規参入という単純な対立構造ではなく、既存キャリアと新規参入組が連携していくことも考えられます。加えて、これまで日本ではなじみがなかったインフラシェアリングもパブリック5G、ローカル5Gとの連携が考えられ、今後、2~3年で通信事業を取り巻く環境は大きく変化をする可能性があります。

#### 3. 日本復活のシナリオ

日本の通信業界は、5Gのロールアウトでは欧米、中国、韓国などに遅れてしまいましたが、巻き返しの余地は十分にあると考えます。それは、グローバルで見ても、

5Gが持つポテンシャルを引き出すキラーアプリケーションがまだ出現していないからです。キラーアプリケーションの出現に必要な条件として、基盤となる5Gの通信インフラの早期展開がありますが、現状、中国や韓国に比べると、日本は見劣りしていると認めざるを得ない状況です。この点に関しては、既存の通信事業者だけの力に頼らず、産学官が一体となって取り組む必要があります。ローカル5Gやインフラシェアリングをイネーブラーとして、多くの新規参入プレーヤーとの競争と共創により、グローバル競争力を取り戻すシナリオが期待されます。

既存の通信事業者は、この変化を恐れず、むしろ前向きに新規参入プレーヤーを受け入れて、新しい市場を創出していくことに注力すべきでしょう。自ら積極的に実行していくことで、自社の次のコアビジネスを創出するとともに、日本の通信業界のグローバル競争力の底上げをリードする存在になっていけるものと考えます。

#### 関連情報

##### KPMG ジャパン テクノロジー・メディア・通信コンテンツ

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。

<http://home.kpmg/jp/ja/home/industries/technology-media-telecommunications.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 テクノロジー・メディア・通信セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com





# Sector Update

## 再び国際金融センターの中心へ 日本の発展・巻き返しに必要な 施策とは

KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン  
KPMGコンサルティング  
Fintechイノベーション  
東海林 正賢／パートナー

あずさ監査法人 金融統轄事業部  
加藤 俊治／テクニカル・ディレクター  
山下 光／マネジャー

KPMGコンサルティング 金融セクター  
山口 亜紀／ディレクター  
中島 朋哉／ディレクター  
熊谷 純平／マネジャー

**香** 港の経済の先行きへの不安や、英国のEU離脱などの諸外国の経済情勢の変化を受け、国際金融センターとして日本の役割は変わろうとしています。前半では、日本の国際金融センター化に向けた動きや、そのために必要な観点について説明します。後半では、SFDRの概要と日本企業への影響を考察します。パリ協定が2015年12月に合意されてから、低炭素・脱炭素社会を目指すサステナブルファイナンスの議論が盛んとなり、世界的にさまざまな規制が検討・導入されています。脱炭素社会の実現には、民間資金が不可欠であり、民間資金を確実にグリーン市場に誘導するためにはその投資対象を明確に規定することが必要だからです。民間資金によるグリーン市場の創設・拡大がグローバルなグリーンマネー獲得競争に勝ち抜くための重要なファクターとなっているのです。現在、この分野で最も進んでいるのはEUであり、EUのグリーン市場規制(SFDR=Sustainable Finance Disclosure Regulation)はその先進性とグローバルな影響力から世界中の注目を集めています。なお、本稿における意見に関する部分は筆者の私見です。



東海林 正賢  
Masayori Shoji



山口 亜紀  
Aki Yamaguchi



中島 朋哉  
Tomoya Nakajima



熊谷 純平  
Junpei Kumagai



加藤 俊治  
Shunji Kato



山下 光  
Hikaru Yamashita

### POINT 1

日本の国際金融センター化に向けた動き  
内閣官房が策定した成長戦略や、東京・大阪・福岡の国際金融都市構想など、日本の国際金融センターとしての地位向上に向けた動きが加速しています。しかし、国際金融センターの競争力ランキングで、日本は米国・英国はおろか、シンガポール・香港・中国の後塵を拝しているのが現在の状況です。

### POINT 2

今なぜ、日本に国際金融センターが必要か

バブル期、日本は国際金融センターの中心であり、日本から海外への投資・進出は盛んで、海外から日本への投資も活発でした。しかし、現在の日本はバブル期の反省なども影響して、国際的な戦略に関して、攻撃と防御がアンバランスになりつつあります。

### POINT 3

国際金融センターに必要な観点

最終受益者(個人)、アセットオーナー・販売会社、運用会社・金融機関、投資先(上場企業)といったプレーヤーが発展するための日本特有のInvestment Value Chainの活性化に注力する必要があります。

### POINT 4

SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)

EUでは、SFDRに基づいて金融市場参加者(金融商品を組成・販売などする金融機関)及び金融アドバイザーに対して、自らの会社のサステナビリティに関する開示と組成・販売する金融商品のサステナビリティに関する開示が要求されています。

### POINT 5

グリーンウォッシングという問題意識

グリーンな投資であることを詐称して投資家から資金を集めたりすることはグリーンウォッシングなどと呼ばれています。SFDRは、グリーンウォッシング、あるいはESGに関する「実態を伴わない」開示を抑制するという問題意識が背景にあると考えられます。

### POINT 6

日本の金融機関・事業会社の影響

SFDRはEUのローカルルールですが、日本の金融機関及び事業会社に与える影響には、重要なものがあります。

## I 日本の国際金融センター化に向けた動き

2017年の東京都の「国際金融都市・東京」構想を皮切りに、2020年に福岡市が「国際金融機能誘致TEAM FUKUOKA」を発足させ、2021年に大阪府・市が「国際金融都市OSAKA推進委員会」を設立するなど、日本の国際金融都市としての発展に向けた動きが活発化しています。

国際金融センター化の実現は、今や国の重点戦略の1つとなっており、2021年に内閣官房が策定した成長戦略にもその実現が明記されました。これが日本の主要都市の国際金融センター化に向けた動きに繋がっています<sup>1</sup>。

では「国際金融都市」としての日本の状況はどうなのでしょう。

金融センターの国際的競争力を示す代表的なベンチマーク指標に、イギリスのシンクタンクZ/Yenグループが2007年3月に調査を開始した「The Global Financial Centres Index」(GFCI=世界金融センター指数)があります。東京は2020年3月に過

去最高の3位にランクインしましたが、これは2019年4月に東京都が国際金融都市をプロモーションする組織として一般社団法人東京国際金融機構を立ち上げたことなどが評価されたもので、直近2021年3月では7位に後退しています(図表1参照)。

このGFCIの指標は、「ビジネス環境」「人的資源」「インフラ」「金融都市(セクター)開発」「評判」の5つの軸で評価されています。

世界中の各都市は、これらの評価軸の評価項目の強化により、国際金融センターとしての発展を進めています。

## II 今なぜ日本に国際金融センターが必要なのか

バブル期の日本では、海外不動産や企業への投資が旺盛で、日本企業の海外進出も活発でした。

また、このような日本の経済の状況が、各国から投資を呼び込み、海外金融機関の豪亜圏ヘッドオフィスは日本に置かれ、アジアへの投資は日本を中心に動いてい

ました。

では、今はどうでしょうか。

中国に加え、シンガポールやマレーシア、ベトナムなどの台頭もあり、グローバル企業の豪亜圏のヘッドオフィスの多くは、日本から近隣諸国に移ってしまいました。

また、90年代の国際化の動きが不動産バブルを背景としていたのに対し、現在の国際化の動きはデジタル化や、Fintech、SDGsなどを中心としたものに変化しています。

そうした状況の中で、日本が国際金融センターとしての競争力を高め、発展し、巻き返すために必要な観点について、次の項で説明します。

## III 国際金融センターに必要な観点

日本には1,900兆円もの家計金融資産がある一方、預金比率は54.2%と、米国(13.7%)やユーロ圏(34.9%)と比べ高く、個人による投資が停滞している状態にあります。

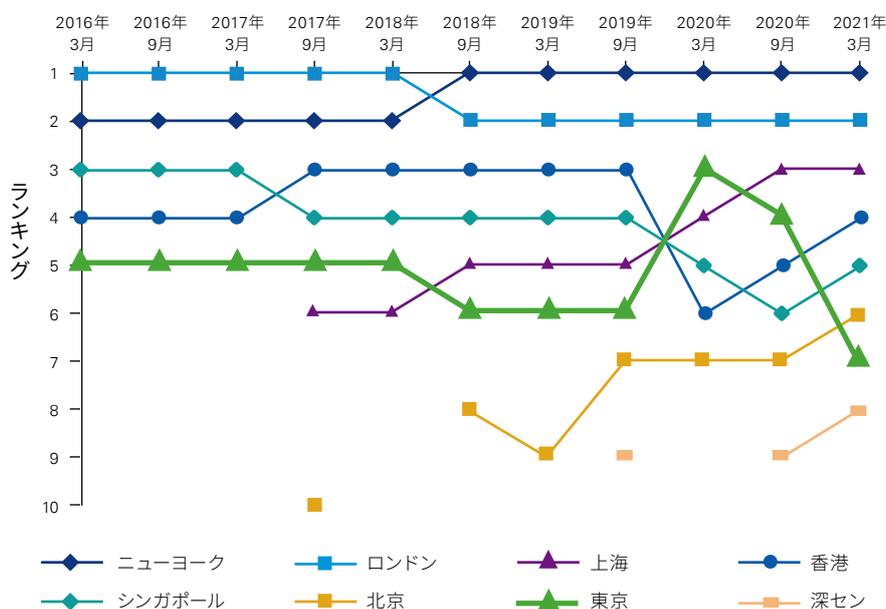
このような現預金に偏っている個人金融資産を投資に導き、投資循環(Investment Value Chain)を活性化することが日本の経済発展に必要不可欠であり、さらには海外企業の日本再進出や海外からの投資を呼び込むためにも無くてはならないものです。

日本が国際金融センターの地位確立を目指す上で、このInvestment Value Chainを構成するそれぞれのプレイヤーの課題を改善していく必要があります。

図表2をご確認ください。

日本のInvestment Value Chainにおける課題とその解決のために必要な取組みをまとめました。

図表1 国際金融センターランキングの推移



出典：Z/Yen Group Global Financial Centres Index よりKPMG作成<sup>2</sup>

### 1. 最終受益者(個人)

Investment Value Chain上の資金の出し手であり、個人の投資意欲を促進する必要があります。

### 2. アセットオーナー・販売会社

最終受益者の資金を預かり、運用する立場、もしくは受益者のための運用商品を紹介する立場。受益者の投資意欲が促されるような商品の紹介、あるいは運用実績を伸ばす必要があります。

### 3. 運用会社・金融機関

投資先に投資し、資金を殖やす立場。資産拡大に寄与するような商品開発・拡充が求められます。

### 4. 投資先(上場企業)

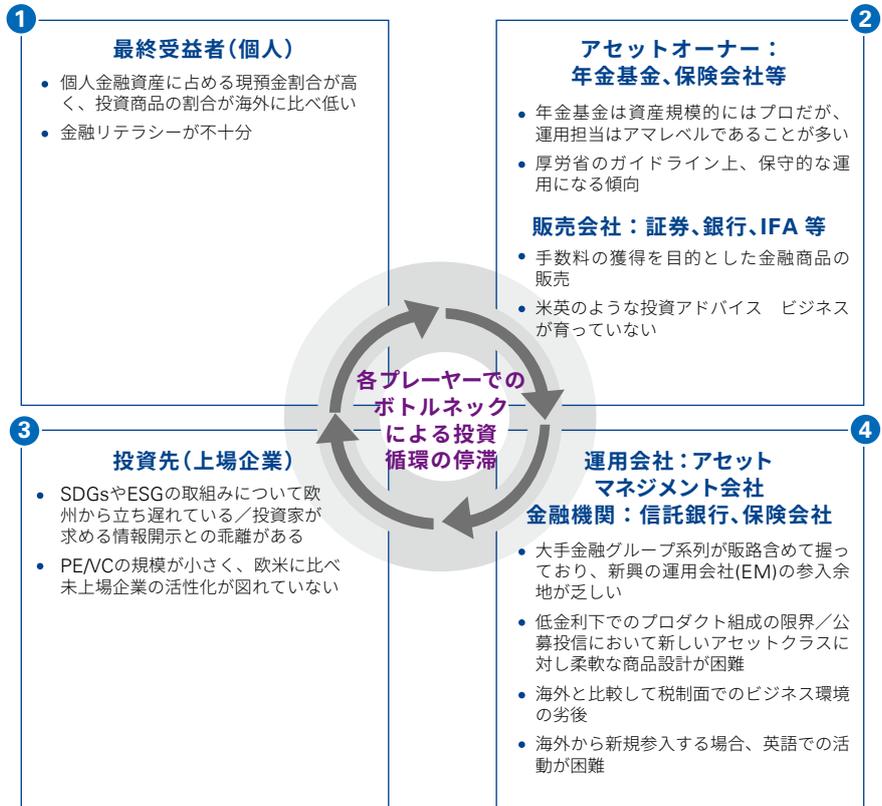
投資された資金を活用して事業活動を含み、資産を拡大する立場。資金の出し手に対する情報透明性やサステナビリティを考慮した活動が求められます。

次に、上記の各プレイヤーが抱える課題の解決にどのように取り組んでいけば良いのでしょうか。図表3に各プレイヤーに対する必要な取組みを示していますが、特に大きな論点について述べたいと思います。

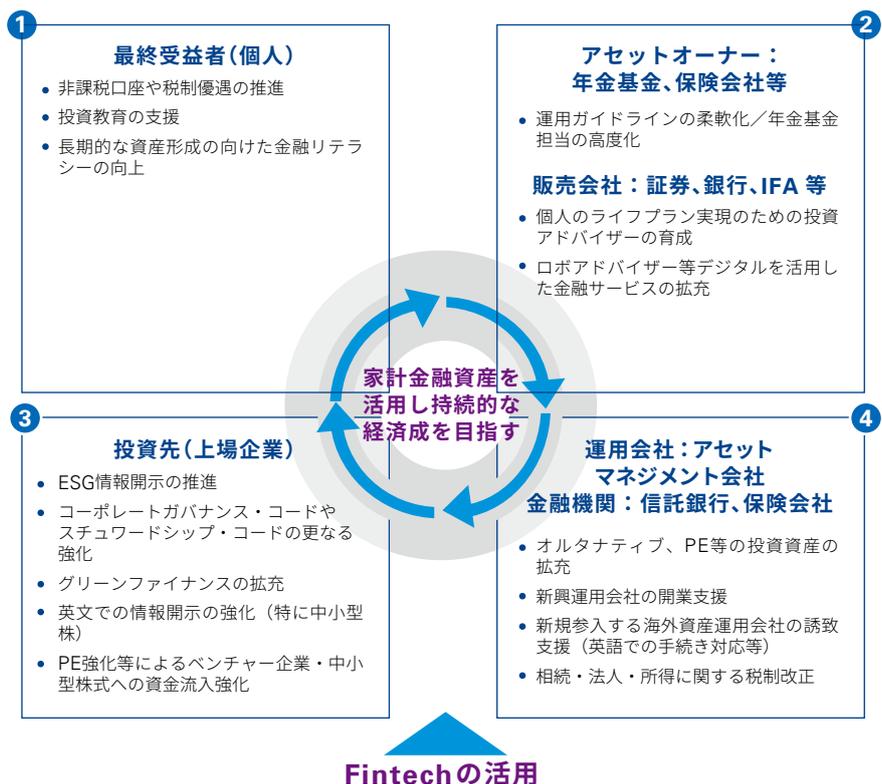
まず、運用会社の成長・活性化の観点です。日本は海外に比べて新興運用会社(EM:Emerging Manager)が少なく、運用商品の高度化が進みづらい環境にあります。改善のためには、海外から運用会社を誘致し、なおかつ国内でもEMを育成していくことが必要であり、海外に劣後している税制面での改善や、英語による各種行政手続きを可能にすることや、それらの手続きの見える化・効率化を推進する必要があります。

次に、最終受益者の資金を預かり殖やす責任のあるアセットオーナー、特に年金基金の運用スキルの高度化も重要です。現在の日本の年金基金の運用ガイドラインは受給者への支払いを重視した保守的なものとなっており、海外のアセット

図表2 Investment Value Chain上の課題



図表3 Investment Value Chain活性化に必要な取組み



オーナーに比べてEMの活用が遅れ、PE (Private Equity) やVC (Venture Capital) への投資額が少ない状況にあります。また年金基金の担当者は必ずしも運用面におけるプロとは言い難い状況であり、高度な投資手法への理解や投資判断ができる人材の育成が必要です。

さらに、個人の資金をInvestment Value Chainに取り込むためには、金融商品を販売する銀行や証券会社の販売スキルの向上も重要です。従来のように、ただ金融商品(投資信託等)の販売を行うだけでなく、米国や英国で行われているような個人のライフプランを実現するための資産アドバイス型の営業に移行していくことも求められます。

このように、日本の各プレーヤーの課題は、米国や英国がリードする最先端の金融ビジネスへの対応の遅れと言い換えることができます。GCFIの調査結果からも見て取れるように、シンガポールや香港、中国の金融ビジネスからも遅れを取りつつあるのです。そんな中、日本の国際金融センター化の推進、言い換えれば、日本の金融ビジネスの発展・巻き返しを図るためには、Investment Value Chainの好循環を目指すことが重要です。

また、Investment Value Chainの発展には、前述の各プレーヤーの課題解決の取り組みだけでなく、Fintechを積極的に活用した運用・業務・システム等の高度化・効率化も重要になります。その為のFintechベンチャーを誘致・育成する環境の整備が必要です。

日本でも多くのFintechベンチャーが立ち上がっていますが、国際的にはFintechハブとしてのステータスはまだ低く、英国のフィンテックデータ会社FINDEXABLEが2021年に発表したFintechハブランキングでは東京は19位に留まっています。

日本の国際金融センター化のためには、世界中から新たなFintechベンチャーを数多く引き付けるような魅力ある都市にすることが不可欠です。

図表4 Fintechのグローバルランキング

#### FINDEXABLE The Global Fintech Index 2021

ランキング	動向	市	国
1	▶ ±0	サンフランシスコ	アメリカ合衆国
2	▶ ±0	ロンドン	イギリス
3	▶ ±0	ニューヨーク	アメリカ合衆国
4	▲ +1	サンパウロ	ブラジル
5	▲ +13	テルアビブ	イスラエル
6	▲ +3	ベルリン	ドイツ
7	▲ +1	ボストン	アメリカ合衆国
8	▼ -2	ロサンゼルス	アメリカ合衆国
9	▲ +2	香港	中国
10	▼ -6	シンガポール	シンガポール
11	▲ +2	シドニー	オーストラリア
12	▲ +12	アムステルダム	オランダ
13	▲ +3	ニューデリー	インド
14	▲ +21	ストックホルム	スウェーデン
15	▲ +4	アトランタ	アメリカ合衆国
16	▲ +28	サンディエゴ	アメリカ合衆国
17	▲ +6	北京	中国
18	▲ +12	モスクワ	ロシア
19	▼ -2	東京	日本
20	▼ -13	バンガロール	インド
21	▼ -7	シカゴ	アメリカ合衆国
22	▶ ±0	シアトル	アメリカ合衆国
23	▼ -13	ムンバイ	インド
24	▲ +62	杭州	中国
25	▲ +7	メルボルン	オーストラリア

出典: findexable (<https://findexable.com/gfi-download>) のデータを元にKPMG作成

#### IV 最後に

日本の経済成長のためには、金融ビジネスの最先端を目指す取組みが重要ですが、現状では、その活動が功を奏しているとは言えません。

日本特有のInvestment Value Chain上の課題を解決し、日本の国際金融センターとしての地位を確保することが、日本経済の向上には必要です。

KPMGジャパンでは、グローバル化・デジタル化に向けた活動を通じて、日本の

国際金融センターの発展、日本経済の更なる向上に今後も寄与していきたいと考えています。

## EUグリーン市場規制 (SFDR)の概要及びグリーンウォッシングと日本企業への影響

### SFDRの概要

#### 1. 枠組

EUのローカルルールであるEUグリーン市場規制(SFDR)は、2021年3月10日から適用が始まっています。

SFDRでは、金融サービスセクターでメインプレイヤーとなる金融市場参加者(financial market participant)と金融アドバイザー(financial advisor)に対して、契約前・契約後のそれぞれの期間を対象に彼ら自身とその取り扱う金融商品に関する開示義務を負わせています。

主な定義は以下のとおりです。

- 金融市場参加者: 保険会社、銀行、与信金融機関、投資会社、資産運用会社など
- 金融アドバイザー: 投資アドバイスを提供する保険商品の仲介会社銀行等与信金融機関、資産運用会社など
- 金融商品: 投資信託、年金商品など

また、以下のような定義づけが行われています。

- サステナブルな投資: ESGに沿ったインディケーターによって測定される経済活動に投資することをいいます。たとえばエネルギー利用、再生可能エネルギーの利用、資源利用、温室効果ガス排出量、生物多様性とサーキュラーエコノミーなどの環境目的(environmental objective、以下E)の達成に貢献する経済活動、または不平等もしくは社会的な絆、雇用関係、人的資本などの社会目的(social objective、以下S)の達成に貢献する経済活動であり、かつ、他の環境目的、社会目的

を著しく害さない(do not significantly harm: DNSH)活動への投資が挙げられます。なお、投資対象が被投資会社である場合は、適切なガバナンス(G: governance)が実施されており、健全な経営組織、被用者との関係、報酬制度を備え、税法順守などを行っている会社に対する投資を指します。

- サステナビリティ・リスク: 実際にあるいは潜在的に、重要なネガティブインパクトを投資価値にもたらす恐れのあるESGに関連した事象等を指します。
- サステナビリティ・ファクター: E及びS、並びに被用者問題、人権、反腐敗などに関する問題を指します。

#### 2. 会社レベルの開示

サステナビリティに有害な影響を与える活動への投資は、サステナブルな投資に該当しない可能性が高く、ESG志向の投資家から支持を得られない恐れがあります。そこで、SFDRは金融市場参加者に対して会社レベルでの開示を要請しています。

まず、金融市場参加者がサステナビリティ・ファクターに基づく投資意思決定においてサステナビリティに与える主要で有害な影響を考慮している場合には、販売しようとする金融商品のタイプ、主要で有害な影響を与える可能性がある活動の規模と特性を十分に考慮したデューデリジェンスポリシーに関するステートメントをウェブサイトで公表するよう要請しています。ステートメントの中には、サステナビリティに与える主要で有害な影響の特定とプライオリティ付けに関するポリシーおよびインディケーターに関する情報、主要で有害な影響への対応策などを含まなくてはならないとされています。

一方で、金融市場参加者が、サステナビリティ・ファクターに基づく投資意思決定においてサステナビリティに与える有害な影響を考慮していない場合には、考慮しなかった理由、そして今後、主要で有害な影響を考慮する意思があるのかどうか、意思がある場合は、その時期について

ウェブサイトで公表しなくてはならないとされています。

次に金融アドバイザーは、投資アドバイスしようとする金融商品のタイプ、その活動の規模と特性、そしてサステナビリティに与える主要で有害な影響を考慮してアドバイスしているかどうかについて、ウェブサイト上で公表することを要請されています。これらを考慮していない場合には、その理由と将来的に考慮する意思があるのかどうか、意思がある場合はその時期をウェブサイト上で公表することになります。

#### 3. 金融商品レベルの開示

金融市場参加者が販売しようとする金融商品に関しては、その金融商品がサステナビリティ・ファクターに与える主要で有害な影響を考慮したものであるか、その影響をどのように考慮したのかについて根拠に基づいた、明瞭な説明をすること、そして定期開示においてサステナビリティ・ファクターに与える主要で有害な影響に関するステートメントを開示することが求められています。

#### 4. サステナビリティに対して主要で有害なインディケーター

開示に必要なサステナビリティに対して主要で有害なインディケーター(PASI: Principal adverse sustainability indicators)は、下位法令のドラフト(CP= Consultation Paper)において定量的な32種類の指標が提示されています。そのうち16種類が気候その他の環境(E)に関連するもの、残りの16種類が人権、反腐敗など社会(S)・雇用関係に関するものとなっています。

前者の例としては温室効果ガス排出量やエネルギー効率、生物多様性など、後者の例としては社会・雇用問題(ジェンダー問題など)や人権(強制労働など)、反腐敗などに関する指標が挙げられています。

## 5. 金融商品の3分類

SFDRは、金融商品を①サステナビリティ（E環境、S社会）そのものを投資目的としている金融商品、②サステナビリティそのものを投資目的とはしていないがサステナビリティを促進する金融商品、③サステナビリティと関連しない金融商品の3つに分類することを求めており、2021年3月以降、資産運用会社を中心に金融商品の分類に関する開示が行われています。

ESG投資が今後ますます盛んになるという状況を考慮すれば、①と②の割合が高い資産運用会社等の金融機関のレピュテーションが向上するものと考えられます。

ただし、EUは①と②しか組成・販売してはいけなく、あるいは購入してはいけなくという意図は有していないものと考えられます。ESG投資が拡大していることから、グリーンな金融商品に対するニーズは増大しており、そのための金融規制が新設されていますが、そのことが投資スタンスの制約となることは好ましくないからです。グリーンよりも利回り、サステナビリティよりも業績向上という考え方を有する投資家・経営者の存在も健全な資本市場には必要です。SFDRが③の金融商品の存在を認めていることは、注目に値すると考えます。

## II グリーンウォッシングという 問題意識

### 1. グリーンウォッシングとは

規制当局がサステナビリティを意図して開示内容を規制し、運用会社や上場企業が当該規制に従ってさえいけば、中長期的なサステナビリティ目標は達成可能なのでしょうか？確かに、多くの企業などが開示規制のルールに従って行動することで、一定程度の効果は見込めるかもしれませんが、しかし、サステナビリティへの貢献の実態を伴っていない企業が、見せか

けだけの開示をする可能性も考えられます。グリーンな投資であることを詐称して投資家から資金を集めたりすることはグリーンウォッシングなどと呼ばれています。環境への貢献度の高い企業や事業に適切な投資を行うための、選別・分類の枠組みである「EUタクソミー」では、「実際には基本的な環境基準が満たされていないにもかかわらず、金融商品を環境に優しいものとしてマーケティングすることで、不当に競争上の優位性を得ること」といった表現で説明されています。

以上のような事情を踏まえてSFDRの背景・趣旨をもう少し考えてみると、グリーンウォッシングの防止は、今後、グリーン市場の創設・拡大にあたっての重要な課題の一つであると考えられます。

### 2. 欧州監督当局の懸念と意図する方向性

SFDR細則の草案である“Joint Consultation Paper<sup>3)</sup>”では、SFDR制定の背景としてのグリーンウォッシングに対する問題意識として、「欧州監督当局はグリーンウォッシングのリスクを認識している。環境および社会的特性を有する金融商品のカテゴリー（SFDR Article 8）の範囲は、環境および社会的意図を有するすべての金融商品（SFDR Article 9を満たさないもの）をカバーするためのカテゴリーとして意図的に起草された。金融商品の分類は、投資家が金融商品の特性や目的を認識する上で重要な役割を果たすと考えられるため、欧州監督当局は、サステナビリティが投資方針に与える実際の影響に見合わない場合に、金融商品の分類を含めてサステナビリティに関する『過剰な開示』をすべきではないと提案している」などと記載されており、金融商品の分類（適正な情報や方針に基づくもの）の重要性を強調し、過剰な開示をけん制するスタンスがうかがえます。この基本的な考え方は細則の最終案においても変わっていないと思われ、たとえば、SFDR Article 8やArticle 9に分類される金融商品について、ウェブサ

イト上で公開しなければならない内容の詳細が定められているほか、開示すべき事項としてデータソースやスクリーニング基準等のより具体的な項目を要求するといった規定が盛り込まれています。

## III 日本企業への影響

### 1. 金融機関への影響

SFDRの主なスコープは、銀行、保険、資産運用会社などの金融機関です。

SFDRはEUのローカルルールですが、本邦の金融機関が、たとえばUCITS（譲渡可能証券への集団投資の引受）指令に基づいてその管理会社（Management Company）をEUに有していたり、AIFMD（オルタナティブ投資ファンド運用者指令）に基づいてその運用会社（Alternative Investment Fund Manager）を現地で登録していたり、MiFID II（第2次金融商品市場指令）に基づいてその投資会社（Investment Firm）をEUに置いているような場合には、SFDRの規制対象となることが考えられます。仮に規制対象となれば、前述の会社レベル、金融商品レベルの開示が求められます。

また、資産運用会社の場合には、アセットオーナーから資金運用の委託を受ける受託者の立場と、組成した金融商品の販売者としての立場がありますが、いずれの立場からもSFDRで求められる開示によってサステナビリティへの貢献度の比較が容易となります。仮に、わが国で同様の規制が導入されれば、受託できる資産のボリュームや販売できる金融商品のボリュームによって手数料収入が大きな影響を受ける可能性があります。また、グローバルに展開している資産運用会社の場合には、わが国の規制動向を待つまでもなく、EUのコンペティターと同様にSFDRに基づく開示をアセットオーナーから求められる可能性があります。

## 2. 事業会社への影響

SFDRの対象となるEUの金融機関は、金融商品を組成する側になります。たとえば投資ファンドを組成する際にはそこに含める株式銘柄の選択という課題が生じます。

前述の金融商品の3分類のうち、①と②の割合を増やしたいのであれば、積極的に脱炭素に取り組んでいることが市場で評価されている事業会社の株式を組入銘柄とするはずです。

事業会社にとっては、脱炭素に注力し、その状況をアピールできるような開示をどの程度行っているかが、将来的な株価に影響を与える状況になりつつあるといえるかも知れません。

いずれにしても、カーボンニュートラル＝グリーンな社会の実現に向けて、積極的に貢献していくことが、経営の重要な命題の一つであると考えられます。

- 1 成長戦略会議 | 内閣官房ホームページ  
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/pdf/ap2021.pdf>
- 2 The Global Financial Centres Index  
<https://www.longfinance.net/programmes/financial-centre-futures/global-financial-centres-index//>
- 3 Joint Consultation concerning environmental, social and governance (ESG) disclosures | Eiopa (europa.eu)  
<https://www.eiopa.europa.eu/content/joint-consultation-concerning-environmental-social-and-governance-esg-disclosures>

### 関連情報

#### アセットマネジメントコンテンツ

ウェブサイトでは、アセットマネジメントに関する情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/asset-management.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

#### KPMG コンサルティング株式会社

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

有限責任 あずさ監査法人  
金融統轄事業部 兼 サステナブル  
バリュー本部  
加藤俊治 / テクニカル・ディレクター

✉ [shunji.kato@jp.kpmg.com](mailto:shunji.kato@jp.kpmg.com)

有限責任 あずさ監査法人  
金融統轄事業部  
山下光 / マネジャー

✉ [hikaru.yamashita@jp.kpmg.com](mailto:hikaru.yamashita@jp.kpmg.com)





# IMPACT

## COP26への道のり

### 第2回 国境炭素調整措置がもたらす産業の国際競争力への影響

KPMGジャパン

KPMG IMPACTプロジェクトリーダー

エネルギー&インフラストラクチャー セクターエグゼクティブ

パートナー

関口 美奈

シリーズ第2回目となる今回は、温室効果ガス排出量削減に有効と言われている炭素価格の導入と国境炭素調整措置(Carbon Border Adjustment Mechanism; CBAM)に関する議論について整理します。国境炭素調整措置に関する議論は、各国の国内経済や産業国際競争力への影響という側面からもきわめて重要性が高い課題です。6月のG7と11月のCOP26でホストを務める英国のジョンソン首相は従前より、両会合で国境炭素調整措置を検討課題として取り上げる意向を示していました。実際にEUと米国は、G7で個別首脳会談を行い、本課題についての継続協議に合意しています<sup>1</sup>。COP26に先立つ複数の国際会議においても、国境炭素調整措置に関する個別会談や前哨戦が行われるでしょう。本稿では、国境炭素調整措置導入の目的や各国の思惑、また当該措置が温室効果ガス削減促進を超えて国際政治や経済に及ぼす意義について紐解きます。

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。



関口 美奈

Mina Sekiguchi

#### POINT 1

炭素の価格付け(Carbon Pricing)は温室効果ガス削減に有効な手段であり、徐々に導入する国・地域も増加傾向にあるが、その価格水準には大きな幅がある。

#### POINT 2

国境炭素調整措置は、各国における炭素価格水準の格差を平準化し、各国の気候変動対策の差異が産業の国際競争上の不利になることや炭素リークエッジを回避することを目的としている。国境炭素調整が効果的に機能すれば、炭素排出の削減が推進される。

#### POINT 3

気候変動対策において先行するEUは、いち早く国境炭素調整措置を導入することにより、当該課金による収入を欧州グリーン・ディールの原資にしたい考えである。すなわち、国境炭素調整措置は、温室効果ガス削減の推進を図る仕組みであると同時に、国・地域の経済や産業政策の重要な要素である。

#### POINT 4

気候変動対策が遅れている日本にとっては、国境炭素調整措置が不利に働く可能性も否めない。国としての対応が急がれると同時に、各企業における対策も喫緊の課題である。

#### POINT 5

国境炭素調整措置が導入されれば、輸出製品の製造過程で排出される温室効果ガスの削減を目的に、グローバル規模のサプライチェーンの再構築が起こる可能性がある。また、新興国に対するグリーン投資の加速に加え、特に電力のグリーン化が遅れている日本の産業空洞化リスクが高まる恐れがある。

#### POINT 6

国境炭素調整措置は、国家間の産業競争力に大きな影響を与える一方、今やグローバルに緊密に連係するサプライチェーンを鑑みると、気候変動対策に伴う国家間の協調を促進する要素にもなり得る。COP26では具体的な協調に伴う議論が期待される。

## I 各国の炭素価格の現状と世界的な動向

国境炭素調整措置は、各国で異なる炭素価格の水準の差異を平準化することを主たる目的としています。したがって、国境炭素調整措置について論じる前に、各国における炭素税を含む炭素価格の水準と導入の現状を理解しておく必要があります。

炭素税や排出量取引制度(Emissions Trading System; ETS)などを含む炭素の価格付け(Carbon Pricing)は、温室効果ガス削減の有効な手段として、多くの国・地域で導入あるいは導入に向けた検討が進んでいます。世界銀行が2021年5月25日付で発表した世界の炭素価格の実施状況についての報告書<sup>2</sup>によれば、2021年4月現在、炭素税あるいは排出量取引制度による炭素価格を導入している国・地域は、2011年の21カ国・地域から約3倍の64カ国・地域に増加しています。図表1に示す通り、炭素価格が高い国・地域のほとんどを欧州勢が占めています。

2021年に入り、多くの国・地域が温室効果ガスの「野心的な」削減目標を提示し、これに伴い炭素価格の水準は上昇の一途を辿っています。ノルウェーはすでに二酸化炭素1トンの排出に対して70ドル弱の炭素税を課していますが、今年1月、税率をさらに引き上げると表明しました。オランダでも製造業などを対象に、2021年から1トン当たり30ユーロの炭素税を課し、2030年には125ユーロにすることが報道されています<sup>4</sup>。こうした動きは、アイルランドやルクセンブルグでも同じです。

排出量取引制度に伴う排出権取引市場の状況も同様です。今年5月4日には、欧州市場で取引される温室効果ガスの排出枠の市場価格が1トン当たり50ユーロを超え<sup>5</sup>、過去最高となりました。

日本でもようやく今年2月から、経済産業省の有識者会議において炭素価格の導

図表1 欧州を中心とする炭素価格上位20カ国<sup>3</sup>

国名	炭素税価格/トン	形態
スウェーデン	137ドル	炭素税
スイス	101ドル	炭素税
リヒテンシュタイン	101ドル	炭素税
フィンランド	73-62ドル	炭素税(輸送燃料が対象)
ノルウェー	69-64ドル	炭素税
フランス	52ドル	排出権取引価格
EU	50ドル	炭素税(化石燃料が対象)
スイス	46ドル	排出権取引価格
ルクセンブルグ	40-23	炭素税
アイルランド	39ドル	炭素税
カナダブリティッシュコロンビア	36ドル	炭素税
オランダ	35ドル	炭素税
アイスランド	35-20ドル	炭素税
カナダ	32ドル	炭素税
ドイツ	29ドル	ETS
ポルトガル	28ドル	炭素税
デンマーク	28-24ドル	炭素税
ニュージーランド	26ドル	ETS
英国	25ドル	炭素税
日本(参考)	3ドル(289円)	炭素税

出典：世界銀行

入に伴う検討が開始されましたが、現時点での炭素税は289円と3ドルに満たない水準ですし、欧州でもポーランドやウクライナは1ドル未満です。世界銀行の報告書によれば、炭素税が20ドル以下の国・地域は34と過半数を占めており、各国における炭素価格には大きな幅があるのが現状です。

## II 国境炭素調整措置の概要

国境炭素調整措置は、各国における炭素価格の格差を是正する国際的な仕組みとして、主要国間で議論され始めました。前述のように、欧州各国の炭素税を含む炭素価格水準の高さや、対照的にいまだに多くの国・地域が炭素価格を導入していなかったり、導入していても水準がきわめて低いという事象を鑑みると、国境炭素調整措置に関する議論が欧州を発端として<sup>6</sup>ことは驚くに値しません。ここではま

ず、国境炭素調整措置とは何か、そしてその目的は何かについて概説します。

### 1. 国境炭素調整措置とは

前述の経済産業省の有識者会議に提出された資料<sup>7</sup>によれば、国境炭素調整とは、「気候変動対策をとる国が、同対策の不十分な国からの輸入品に対し、水際で炭素課金を行うこと。さらに、自国からの輸出に対して水際で炭素コスト分の還付を行う場合もある」とされています。

これは、炭素を排出しつつも自国内ではペナルティを課せられない企業の製品を、ペナルティを課す国に輸出する際に、水際で輸入国側が課金することで、輸入国で製造された同種の製品とのコスト差異を平準化するというものです。どのような形で課金するかについては、輸入関税のような形で課金する方法や、輸入国における排出枠を購入するという方法などが検討されています。いずれにしても、各国にお

ける炭素価格の導入状況や水準の違いによって生じるコスト差異を水際で埋める仕組みです。

## 2. 国境炭素調整措置導入の目的

国境炭素調整措置の導入には、大きく3つの目的があります。1つ目は前述のように、各国による気候変動対策としての炭素税や排出権取引制度の取扱いの差異が、産業における国際的な競争条件に不利とならないように平準化することです。2つ目は、炭素リーケージ(Carbon Leakage)の回避です。たとえば、ある国において炭素税あるいは排出権取引制度が施行され、その分の製造コストが上がる場合を考えてみましょう。抜け道を塞ぐ抑止的な仕組みとしての国境炭素調整措置がなければ、企業は製造拠点をより炭素税や排出権取引制度が緩い国・地域へ移管し、コスト増加を回避することが可能になります。すると、地球全体で見た場合の温暖化ガス排出量の削減は進展しなくなります。国境炭素調整措置には、こうした事態を回避する目的があります。

これら2つの目的の帰結として、国際的に製品・サービスを提供する企業を持つ国・地域は、自国における炭素税や排出権取引制度といった気候変動対策の取組み

を強化せざるを得ない状況になります。これが3つ目の目的です。つまり、企業は自らが製造活動を行う国・地域において炭素税や排出権取引制度に則ったコストをその国・地域で支払うか、あるいは国境炭素調整措置に則って輸入国に支払うか、どちらかを選択しなければなりません。その場合、製品に炭素排出に伴うコストを上乗せせざるを得なくなるのです。ただし、後者の場合には、自国の富が他国に流出してしましますが、前者の場合には、自国内に内部留保して国内の成長施策への投資財源とすることができます。参考までに前出の世界銀行の調査<sup>8</sup>によれば、2021年までの課金や税収入は530億ドル(約5兆8,000億円)に上ると発表されています。

### III

## 国境炭素調整措置の議論を巡る各国の現状と思惑

### 1. 気候変動対策から経済・産業政策へ

今般の国境炭素調整措置に関する議論を欧州が先導している背景には、複数の欧州国による、より先行した気候変動対策が、翻って欧州のコスト競争力の棄損要因となることを回避する目的があることは明らかです。

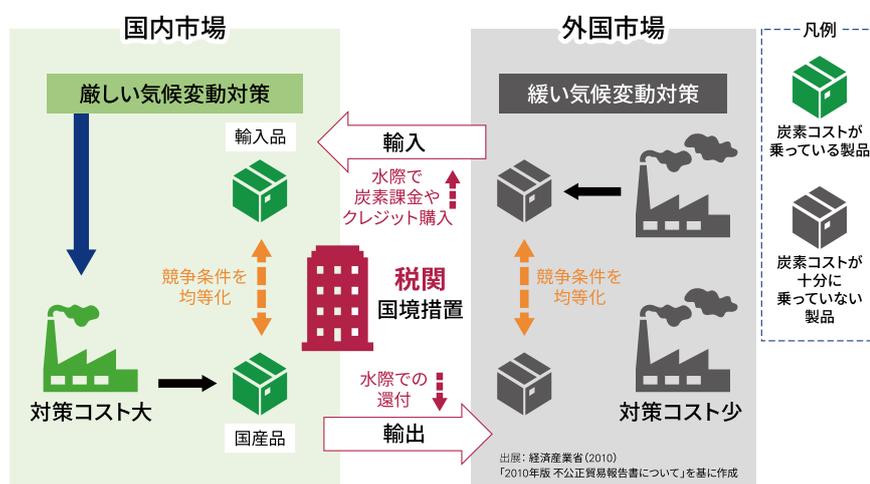
一方、これにはもう1つの背景があります。2019年12月に欧州委員会委員長に就任したフォン・デア・ライエン氏は、2050年までにカーボンニュートラルを実現することを目的に欧州グリーン・ディール<sup>9</sup>を公表、その柱の1つとして国境炭素調整措置の導入について言及しました。次いで2020年12月、欧州委員会はコロナ禍からの経済復興のための復興基金と中期予算として合計約1兆8,000億ユーロ(約230兆円)を合意<sup>10</sup>、その3割を気候変動対策関連プロジェクトに充てることを決定しました。国境炭素調整措置による輸入製品に対する課金は、その財源の重要な要素と位置付けられています。欧州委員会は2023年1月1日までの導入を見据え、年間50~140億ユーロ(約6,380億円~約1.8兆円)の調達を見込んでいると報道されています<sup>11</sup>。すなわち欧州においては、この国境炭素調整措置はEUのコスト競争力棄損の回避策であると同時に、コロナ禍からの経済復興の財源確保の施策でもあるのです。

このように考えると、2050年カーボンニュートラルという長いジャーニーの中で国境炭素調整措置の位置づけがより明らかになります。すなわち、当該措置は温室効果ガス排出量の削減施策といった物理的な気候変動対策に、国家の経済・産業政策ひいては国家間の産業競争力を付与するという二面性を持つきわめて重要なメルクマールなのです。

### 2. 各国の事情と思惑

EUが検討している国境炭素調整措置について、米国とEUは6月のG7で個別協議を継続することで合意しました。その背景にあるのは中国の存在です。EUへの輸入製品の中でも量的な存在感が大きいにもかかわらず、炭素価格などの措置が国内で取られていないことが多い中国製品に対して、国境炭素調整措置を活用してコスト平準化を図りたい、というのがEUの思惑です。一方で、EUが対象としたい製品群の中には米国製品も含まれており、それら

図表2 国境炭素調整措置



出典：一般財団法人日本エネルギー経済研究所

[https://www.meti.go.jp/shingikai/energy\\_environment/carbon\\_neutral\\_jitsugen/pdf/001\\_02\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/energy_environment/carbon_neutral_jitsugen/pdf/001_02_00.pdf)

の課金をどうするのかについて米EU間での協調的解決が必要になります。

EUが先行して国境炭素調整措置を導入すると都合の悪い国の中には、ロシアも含まれます。ロシアは、G20の中で炭素税も排出量取引制度も導入していない2カ国のうちの1カ国(もう1カ国はトルコ)で、EUには二酸化炭素排出量の多い品目<sup>12</sup>が多く輸出されています。輸出額は、2019年には約100億ユーロ(約1兆3,300億円)と報じられており<sup>13</sup>、国境炭素調整措置によって支払う税は約60億ユーロ(約8,000億円)に上ると見積もられています<sup>14</sup>。

そもそもロシアは、主要国が気候変動対策に着手する中、長年この議論に参加しませんでした。2019年によくパリ協定を批准し対策をとり始めたものの、多くの国・地域が2050年カーボンニュートラルを目標とする中、ロシアは2030年までに1990年比で30%削減、50年までに「大気中に放出されたCO2を含む累積排出量を大幅に削減する」と公約するに留まり、EU側から不評を買っています。これに対してロシアは、当該措置はEUの保護主義であるだけでなく、コロナ禍による経済的損失を埋めるための財源確保策である、と非難していると報じられています<sup>15</sup>。

### 3.日本の状況

翻って日本の状況はどうでしょうか？ 実質的な炭素税水準が289円、つまり3ドル程度であることを鑑みれば、現状のまま国境炭素調整措置が導入されれば、欧州向け輸出製品だけでなく、すでにEUとの協調路線を歩みはじめた米国向け輸出製品にも負の影響があるでしょう。そもそも米国が国境炭素調整措置の導入に積極的であれば、日本が別の道を選択する可能性はきわめて低くなります。

このような背景から、日本でも炭素価格導入に関する議論が始まりました。すでに2021年も後半に入り、悠長に議論をしている時間は残されていない中、環境省と経済産業省はそれぞれが主催する有識者

会議で世界的な動向の整理や理解を超えた議論がようやく行われ始めました。

環境省では、たとえば、日本の仕組みも炭素税と排出量取引制度を併用する形が有効ではないかという意見や、炭素排出1トン当たり約1万円の炭素税を課しても、増えた税収を気候変動対策に向けた技術に投資すれば経済成長を阻害しないという試算が出されています<sup>16</sup>。

その一方で、鉄鋼業界など脱炭素技術がまだ確立していない産業を抱える経済産業省は、炭素価格の導入にはきわめて慎重な姿勢を取っています。製造業の2次請け、3次請けを担う中小企業も、脱炭素化に伴う新技術を導入するには資金力が弱く、炭素価格の負荷によって財務的にさらに苦しい状況に追い込まれる可能性があるかと危惧されています。

このような状況の中、7月1日に経済産業省が提示した排出量取引の市場整備案は、企業が任意で参加するというもの<sup>17</sup>で、欧州より相当緩いと言わざるを得ません。欧州並みの規制を標ぼうする環境省との調整もさることながら、国際取引における競争力を低下させる恐れすらあります。

国内の経済だけを考えるのであれば、緩い制度でもいいのかもかもしれません。しか

し、それではグローバル市場には受け入れられないでしょう。2050年カーボンニュートラルという大きな目標をどのように達成するか。日本政府には、この歴史的に重大な課題を地球規模でとらえながら、成長を維持しつつ脱炭素化していく施策を考える、断固とした姿勢が求められます。

## IV

### 国境炭素調整措置導入に伴い解決が必要な課題

今後、国境炭素調整措置を国際的な貿易に伴う措置として機能させ定着させるには、いくつかの課題があります。いずれも容易に解決できる課題ではなく、国家間合意や緻密かつ緊密な協力を必要とします。本論考では、課題の大筋のみを紹介します。

1つめは、WTOルールとの整合性が保てるかという課題です。前出の経済産業省の資料には、「不正貿易報告書(2016年)によれば、国境炭素調整がGATT(関税および貿易に関する一般協定)の想定する国境税調整の範疇に収まるのかについて、確立された解釈は存在していない。また、輸出時の還付についても、補助金協定と

図表3 国境炭素調整措置の設計に伴う検討ポイント

制度設計要素	設計の選択肢
1. 貿易措置	輸入財の調整のみか、輸出財へのリベートを含むのか
2. 調整対象とする国内制度	炭素税、排出量取引制度か、規制的な措置か、両者か
3. 対象国	気候リーダー国の免除、後発開発途上国(LDCs)への配慮
4. 対象セクター	素材産業や電力だけか、複雑な財に拡大するのか
5. 排出のバウンダリー	工場内の直接排出のみ(Scope1)か、購入電力や蒸気等を含むのか(Scope2)、採掘時や最終消費の排出等を含むライフサイクルで考えるのか(Scope3)
6. 製品に体化された炭素排出の計算(製品単位の推計)	工場や企業単位別の実排出量の適用か、ベンチマーク(ベストプラクティス、平均値)か。ベンチマークの場合、国際基準等を用いた自己申告を併用するか
7. 調整額の計算のための炭素価格	原則として、国内炭素価格(炭素税、排出量取引制度、諸規制など)と同等か、それ以下の範囲 輸入品への課金と併せ、輸出国の炭素価格分を還付(リベート)するか否か
8. 収入使途	国内の環境使途に利用するか、途上国支援に活用するか

出典：一般財団法人日本エネルギー経済研究所「国境炭素調整措置の最新動向の整理」2021年2月17日付<sup>18</sup>

整合的になるのかについて別途の検討が必要である」と記載されています<sup>18</sup>。

2つ目は、制度設計の課題です。上記のWTOとの整合性を維持するためにも、どのように制度設計を行うかが重要となります。制度設計に伴う検討ポイントは図表3に示す通りです。

さらに国境炭素調整の方法(関税のような制度とするか、EU-ETSのような市場価格連動にするか、など)や対象範囲も決める必要があります。

3つ目は、現在炭素規制が緩い国・地域や炭素価格が低い国・地域からの反発や気候変動対応先進国との対立を、国際協調を維持しつつどのようにまとめていくか、という課題です。

このような背景を受け、脱炭素をめぐる国際ルール形成の中で存在感を發揮したい日本は、今年3月のWTO有志国会合で、本件に関する多国籍協議に着手することを提起しました。一方、OECDでもEUを中心に、有志国で本件についての非公式な会合が始まっています。WTOやOECDが国際協調を維持しつつ、多国籍間の対立の少ない制度設計ができるか否かが、国境炭素調整措置成立の可否を左右すると考えられます。

## V 国境炭素調整措置による国際産業競争への影響

ここまでは、炭素価格の各国の状況と国境炭素調整措置の概要について述べると同時に、国境炭素調整措置が環境対策のみならず、経済・産業対策という側面を持つ破壊的要素であることを解説してきました。ここからは、破壊的要素としての国境炭素調整措置が、国・地域の産業や国際競争力に及ぼす影響について考えます。

### 1. グローバル・サプライチェーンへの影響

多くのグローバル企業の製品について、

素材や部材の調達先から製造過程、そして消費国までを追いかければ、そのサプライチェーンは今や数カ国に跨っています。製品の輸出入に伴い排出される二酸化炭素量は、中国、ロシア、インド等で製造される過程でより多く排出され、それらの製品が欧州や米国、日本等の先進国に輸出され、消費されています(図表4参照)。

この現状を踏まえ、国境炭素調整措置が導入された場合の影響について考察してみます。気候変動対策が遅れている新興国で製造された製品は、その製造過程でより多くの二酸化炭素を排出していると考えられます。すると消費国の気候変動対策が進んでいる場合には、輸入に際して排出した二酸化炭素量/製品に対して課金され、消費国におけるコスト競争力が低減します。この問題を回避するために、製造業の一部が気候変動対策の進んだ国・地域や消費国である先進国に回帰し、グローバル・サプライチェーンが再構築されることが考えられます。ただし、その場合は先進国で製造に必要なインフラや技術を持つ人材が課金される金額よりも安価に調達できる状況であることが必要となります。

### 2. 新興国に対するグリーン投資の加速

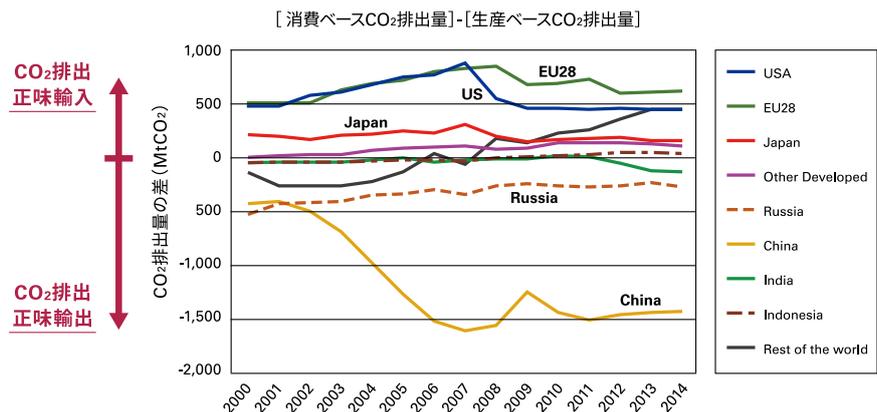
経済成長や雇用を製造業に依存する新興国にとって、製造業の流出は国家発展

への重大な阻害要因となります。さらに、新興国の経済発展が阻まれれば、世界的なパワーバランスにも大きな影響があるでしょう。このリスクを回避するためには、新興国、特に製造を担う国・地域の脱炭素化を支援し加速するための、先進国によるグリーンインフラ投資が必要になります。

たとえば、多くの日本企業にとって、ASEAN地域はサプライチェーン上の重要拠点であり、ここで製造された部品や製品が世界中に輸出されています。一方で、ASEANにおける電力は、ようやく石炭火力からガス火力への移行が始まったばかりです。製造プロセスの多くをASEAN諸国で行う日本企業にとって、当該地域の低炭素化、脱炭素化は自国の課題と同様に重要性の高いものです。こうした背景から、今年6月、梶山経済産業相はシンガポールのガン・キムヨン貿易産業相との会談で、ASEANでの省エネや再生可能エネルギーの導入、液化天然ガスによる火力発電への切替えなど脱炭素投資の枠組みを立ち上げることで合意しました<sup>21</sup>。

これに先立ち、経済産業省は、5月に環境省や金融庁と、脱炭素に段階的に移行するクライメート・トランジション・ファイナンスの基本指針<sup>22</sup>をまとめています。企業が脱炭素に向けた工程表を作成するなどの条件を満たせば融資条件を緩和するという内容で、シンガポールとの枠組みづくりのベースとなると考えられています。

図表4 貿易に体化された炭素排出量<sup>20</sup>



出典: 経済産業省資源エネルギー庁「CO<sub>2</sub>の排出量、どうやって測る?~先進国vs新興国」2020年8月4日

### 3.日本の産業競争力への影響

このように、国境炭素調整措置の導入は、各国の産業力・経済力の基盤を根底から覆す破壊的要因となり得ます。翻ってわが国への影響はどうでしょうか？ 日本は、2020年10月に菅首相が2050年カーボンニュートラルを公表するまで、気候変動対策を積極的に推進してきたと言い難い状況でした。戦後発展してきた製造業に不利となる環境規制の変更はもちろん、国家安全保障の根本ともいえるエネルギーミックスの議論においても、再生可能エネルギーの本格導入や原子力発電の取扱いに関する合理的な議論を先送りしてきたのです。これら先送りの弊害が、国境炭素調整措置の導入という破壊的要因によって明らかになりつつあります。

たとえば、国境炭素調整措置の制度設計において、炭素排出のバウンダリーが「採掘時や最終消費の排出等を含むライフサイクルで考える」、いわゆるスコープ3に設定された場合<sup>23</sup>を想定してみましょう。図表5に示す通り、日本は国内電力の約72.6%（石炭32.0%、石油4.9%、LNG35.7%、2018年時点）が二酸化炭素を排出する燃料からなる電源を使用しており、電力部門の脱炭素化が遅れています。将来的にもグリーン電源が急増するとは想定しがたいため、製品輸出に伴うコストが相対的に高くなる可能性は否めません。現時点で、再生可能エネルギーの比率が低いだけではありません。大規模再生可能エネルギーとして期待が大きい洋上風力も、今年半ばからようやく入札が開始されたばかりで、本格稼働まであと10年は待たなければならないでしょう。このような背景から、日本では脱炭素化のためにグリーン電力やグリーン電力証書を調達することは容易ではありません。それだけでなく、脱炭素化に対する必要性が高まればグリーン電力価格も高騰する可能性があります。すなわち、どちらに転んでも製造コストが増加し、産業の空洞化を招くなど国際競争力に負の影響が及ぶ可能性が

あるのです。

加えて、GAFAM<sup>24</sup>等の大規模グローバル企業がサプライチェーン全域にわたり脱炭素化を調達企業選定の条件にすることを検討し始めています。日本企業がGAFAMのサプライヤーに選定されるためのハードルはより高まっているのです。

前述のように、わが国の状況を考えると、使用電力のグリーン化については現時点では限界があります。その一方で、コーポレートPPA<sup>26</sup>と呼ばれる手法を使いやすくするための規制改革も進行しています。

企業においては、1年先、3年先、5年先を見据えて、自社の電力調達改革に正面から取り組む喫緊の必要性があります。そうしなければ、自社の取引が他国企業に流出する可能性は否めず、プラザ合意後に起きた産業空洞化リスクが、再び日本に訪れるかもしれません。

## VI 同時並行で進展する国家間競争と国際協力

本稿では、炭素価格ならびに国境炭素

調整措置の導入の背景とそれが国や企業に及ぼす影響について考えてきました。脱炭素化という破壊的事象に由来する国・地域の経済力、産業競争力の長期的な維持・向上のための施策に着手することは、政治の喫緊の課題であると言えます。特に国としての対応が遅れている日本の企業は、この破壊的事象による自社ビジネスへの影響をいち早く検討、把握し、今後の戦略構築と業務のトランスフォーメーションへの着手が必要になるでしょう。

一方、産業構造がグローバルに緊密に連係している現状を踏まえれば、本件は国家間の協調を必要とする事象でもあります。先ごろベネチアで開催されたG20財務相・中央銀行総裁会議で、法人課税の最低税率を15%以上にするという合意がなされました<sup>27</sup>。これは、多国籍企業が税率の低い国・地域に子会社を置き、租税回避することを防ぐことを狙ったものですが、国際協調としては歴史的とも言えます。

この状況は、オランダRoyal Dutch Shell社が今年2月に発表した最新のシナリオ（Wave、Island、Sky1.5）の中のSky1.5シナリオに沿ったものです。Sky1.5シナリオは、

図表5 主要国の電源別発電電力量の構成比



出典：電気事業連合 主要国の電力事情<sup>25</sup>

長引くコロナ禍への対応が緊密な国際協調体制を築き、これが気候変動対策も押し進める力となって、結果としてパリ協定の合意目標が達成されるとしています<sup>28</sup>。

Gゼロと称される現在、気候変動対策について先行する欧州、乗り遅れずに主導権を狙いたい米国、ポストBREXITのポジションを確立したい英国、脱炭素に重要な影響を持つ中国、ASEANの脱炭素化を牽引したい日本。これら国・地域では、今後もそれぞれのポジション取りが繰り広げられていくことでしょう。しかし、それと同時に、必要な部分では国際協調も推進されることが予想されます。COP26では、今後国際協調が推進される具体的な分野や施策に関する議論が期待されます。

- 1 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGR15E7H0V10C21A6000000/>
- 2 <https://pmiclimete.org/pmi-report>
- 3 <https://pmiclimete.org/pmi-report>
- 4 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGR14DPH0U1A110C2000000/>
- 5 <https://sustainablejapan.jp/2021/05/07/eu-ets-eua/61615>
- 6 CBAMの活用に関する提案は京都議定書に関する合意以降、何度か行われた。米国がオバマ政権下でCBAMを含む排出量取引法案を審議していた時期と並行して、日本でも2010年に財務省関税局における環境と関税政策に関する研究で議論されていた。いずれの時期においてもCBAMに関する議論が最終的な国際的ルールに帰結しなかった理由に、制裁を課す側(主に先進国)と課される側(主に発展途上国)との対立的な構図があったと考えられる。
- 7 [https://www.meti.go.jp/shingikai/energy\\_environment/carbon\\_neutral\\_jitsugen/pdf/001\\_02\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/energy_environment/carbon_neutral_jitsugen/pdf/001_02_00.pdf)
- 8 <https://pmiclimete.org/pmi-report>
- 9 [https://www.iges.or.jp/jp/publication\\_documents/pub/translation/jp/10609/EU+GreenDeal+Japanese+ver.330.pdf](https://www.iges.or.jp/jp/publication_documents/pub/translation/jp/10609/EU+GreenDeal+Japanese+ver.330.pdf)
- 10 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGR110170R11C20A2000000/>
- 11 [https://www.mof.go.jp/public\\_relations/finance/202104/202104i.html](https://www.mof.go.jp/public_relations/finance/202104/202104i.html)
- 12 国境炭素調整措置の対象品目は現時点、導入当初は鉄、鉄鋼製品、セメント、肥料等とされている。
- 13 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCB182UT0Y1A510C2000000/>
- 14 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQODK022FB0S1A700C2000000/>
- 15 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCB182UT0Y1A510C2000000/>
- 16 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA172SK0X10C21A6000000/>
- 17 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA30BQX0Q1A630C2000000/>
- 18 [https://www.meti.go.jp/shingikai/energy\\_environment/carbon\\_neutral\\_jitsugen/pdf/001\\_02\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/energy_environment/carbon_neutral_jitsugen/pdf/001_02_00.pdf)
- 19 [https://www.meti.go.jp/shingikai/energy\\_environment/carbon\\_neutral\\_jitsugen/pdf/001\\_02\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/energy_environment/carbon_neutral_jitsugen/pdf/001_02_00.pdf)
- 20 <https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/shared/img/7aksc-2k93jtn8.png>
- 21 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA14D530U1A610C2000000/>
- 22 <https://www.meti.go.jp/press/2021/05/20210507001/20210507001-1.pdf>
- 23 前出の図表4 -国境炭素調整措置の設計に伴う検討ポイントを参照

- 24 Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoftのこと。
- 25 <https://www.fepec.or.jp/enterprise/jigyoushuyoukoku/index.html>
- 26 コーポレートPPAについては、KPMG Insight2月号掲載の「脱炭素化というパラダイムシフトへの挑戦~顧客の脱炭素化ニーズへの対応が価値創造の源泉に」を参照のこと。
- 27 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGR08DU80Y1A700C2000000/>
- 28 <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/the-energy-transformation-scenarios.html#iframe=L3dlYmFwcHMvU2NlbnFyaW9zX2xvbmdfaG9yaXpvbnMv>

#### 関連情報

#### KPMG IMPACTならびにエネルギー&インフラストラクチャーのコンテンツ

ウェブサイトでは、関連情報を紹介しています。

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

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

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/09/kpmg-impact.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  
KPMG IMPACT プロジェクトリーダー  
エネルギー&インフラストラクチャー  
セクターエグゼクティブ  
パートナー

関口美奈

- ✉ JP-FMAZ-JapanImpactTeam@jp.kpmg.com
- ✉ mina.sekiguchi@jp.kpmg.com





# SCALE

## SCALE 連載シリーズ： CEOアジェンダとしてのサプライチェーン戦略 第2回 ESG経営時代の サプライチェーン

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

KPMGコンサルティング 製造セクター  
足立 桂輔 / パートナー

KPMG税理士法人 移転価格部門  
藤原 拓哉 / パートナー

KPMG FAS  
ストラテジー&インテグレーション部門  
岡本 晋 / 執行役員パートナー

**新** 型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」という)の世界的流行は、気候変動、貧困、デジタル化など、さまざまな社会的課題を企業と社会が再認識するきっかけにもなりました。ダメージを受けた社会や経済を復興し、アフターコロナの世界での一層の発展を目指すにあたり、ESG経営の注目度はますます高まっています。

連載SCALE第2回目のテーマは、ESG経営時代のサプライチェーンです。脱炭素・気候変動、人権などの社会問題、循環型サプライチェーンマネジメント、ESG推進時の税務ガバナンスなどについて、KPMGの各分野の専門家がオペレーション、リスク、税務、ディールの観点から議論します。なお、本文中の意見に関する部分については、参加者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



丸山 正晃  
Masaaki Maruyama



神津 隆幸  
Takayuki Kozu



稲垣 雅久  
Masahisa Inagaki



足立 桂輔  
Keisuke Adachi



藤原 拓哉  
Takuya Fujihara



岡本 晋  
Shin Okamoto

### POINT 1

ESG経営の実現においてサプライチェーンは中核的な検討領域である。特に脱炭素・気候変動、水資源問題、人権・腐敗防止など、企業は、刻々と移り変わるこれらのテーマに目を配り、対処していく必要がある。

### POINT 2

資源や素材を企業間で循環させる循環型サプライチェーンの構築が期待されている。日本ではリサイクルの文化が比較的根付いているとはいえ、政府や自治体、他社など幅広いサプライヤーとの協力が必要になる。

### POINT 3

サプライチェーンの見直しを進めていく際には、税務的な影響も考慮しなければならない。将来の税務リスクを予防するには、ESGへの取組みに係る意思決定のあり方や役割分担を想定し、あらかじめグループ内ポリシーを整理しておくことが重要となる。

### POINT 4

ESG経営下でのサプライチェーン見直しをトリガーにしたM&Aも今後増加するものと考えられる。また、DDの段階においてもサプライチェーンDDの重要性がますます高まる。

## ESG視点のサプライチェーン に対する要求

**足立** SCALe第2回目のテーマはESG経営です。ESG経営を実現するうえで、サプライチェーンは特に中心的な検討・対応を要する領域です。サステナビリティの視点に立ち、今後中長期にわたって上流から下流に至るまでさまざまなテーマへの対応に取り組むことが予想されます。

ESG経営では脱炭素の話が特に注目されていますが、これはサプライチェーンとして取り組むテーマの1つであり、将来に向けて、より多くのテーマにかかわるリスクと機会を織り込んだ再検討が必要になってくるでしょう。

そこで、ここではまずサプライチェーンに影響を与えるであろう、いくつかのテーマを挙げます。

**足立** まずは脱炭素・気候変動です。

2050年のカーボンニュートラルを目指した動きが活発化しています。その中で、サプライチェーン全体、すなわちスコープ3を視野にいたした温室効果ガス排出量削減の検討・推進を開始する企業が増えています。スコープ3では、サプライチェーンの川上(原材料を含めた調達)と、川下(自社製品の利用や消費)までのそれぞれを検討の対象とする必要があります。

グローバルに展開する一部の有力企業の取り組みが特に顕著に見られますが、サプライチェーンの構造やサプライヤーとの力関係によっては、競合企業とも協調するような動きも求められます。

製造業において排出量の中心を占めるのは言うまでもなく製造工程、つまり工場です。しかし、物流における排出量も見逃せません。また日本に限らず、日本製造業の多くが進出するアジア圏においても、発電における化石燃料の割合は依然として高い状況です。炭素税や国境炭素税の導入、エネルギーミックスの実現に向けた各国の動きが進められる中、企業はこれら

の動向を見極めつつ、製造のロケーションを含めたサプライチェーンの在り方を検討することになるでしょう。

**岡本** 水資源や廃プラスチックの問題も注目を集めていますよね。

**足立** 現時点において、安全で安定的な水資源へのアクセスを持つ国はそれほど多くありません。水リスクは、今後の気候変動の進展と相まってますます高まるでしょう。2050年には、世界の半数近くの国が水リスクの高い地域になるおそれがあると言われているほどです。

日本は水が豊かな国とされていますが、実際には、国外の水資源への依存度が非常に高くなっています。バーチャルウォーターという概念を用いて考えると、日本のバーチャルウォーターの輸入量は年800億トンを超え、世界最大です。したがって、サプライチェーンにおける水ストレスの把握と対応は、今後、製造業にとっても大きなテーマになるでしょう。

そして、近年特に注目されているテーマが生物多様性です。今後数十年の間で、世界中の100万種におよぶ動植物が絶滅の危機に陥ると言われており、それによる自然災害の増加や健康被害、規制強化に伴う事業停止など、多方面への影響が想定されます。生物多様性については、気候変動に続くリスクとして、企業への対応と開示を求める動きが強まりつつあります。

今年の6月には、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の生物多様性版ともいえるTNFD(自然関連財務開示タスクフォース)が正式に発足しました。企業は自社事業の自然へのインパクトを評価し、また開示することを今後一層求められることになる可能性があります。また、COVID-19の影響で延期になっていましたが、2021年後半にはCOP15にて海洋プラスチック対策を含む2010年の「愛知目標」の改定が行われる予定です。こうした背景から、水と生物多様性の問題について

のグローバルな関心は一層高まるものと思われる。

自社サプライチェーン全体を通じての脱プラスチックへの動きなどは、まさに生物多様性に係る代表的な取組みと言えます。

**神津** 環境面以外での要求事項はいかがでしょうか？

**足立** 人権や公正取引においても、サプライチェーン全体でコンプライアンスを徹底していくものと思われます。

原材料関連については、2010年に制定されたドットフランク法以来の紛争鉱物関連規制により、一部の企業ではかねてより取り組みが進められてきました。近年では、中国の新疆ウイグル地区を産地とする綿に対する米国の輸入規制が知られています。

2015年に制定された英国現代奴隷法の影響もあり、サプライチェーンにおける人権、特に児童労働や強制労働への企業の問題意識が高まってきたことは言うまでもありません。

人権問題を取り扱うNGO団体などによる指摘・改善要求といった活動も活発です。これは企業のレピュテーションにも影響を及ぼしかねないため、法令のみならず、NGO団体などの提言などにも十分な注意を払う必要があります。

しかも、人権問題は調達サイドだけのテーマではありません。自社製品の使用用途や販路によっては、人権侵害に関わる勢力の手に製品が渡るケースもあるからです。サプライチェーンを巡る人権という課題は、その対象も影響も大幅に拡大していることから、安全保障貿易の問題とも併せ、自社のサプライチェーンの再構築を検討し始める企業も出てきています。

## II

## 循環型サプライチェーンの可能性

**足立** 既存のサプライチェーンにおけるサステナビリティ上の課題に個別に対応するという取組みに加え、サプライチェーンそのものを循環型に作り替えていく動きも見られます。それについてはいかがでしょうか？

**丸山** 省資源国家の日本は、高度成長期から省資源の観点から素材・原料へのリサイクルを考えていました。ここでは、2つの例をご紹介します。

1つは紙です。町内で回収カーが雑誌、書籍などを回収し、ホチキスの針やカラー加工を除去することで、再び紙資源として利用してきました。日本の古紙使用率は90%超ともいわれ、再生紙資源は海外に輸出されるほどです。もう1つはガラス瓶。かつては、酒屋さんなどに瓶またはケースを返しに行くと、返却料をもらえました。これらの取組みの特徴は、省資源の回収、単一素材、地域ローカル生産・消費・回収モデルにあります。省資源の観点はずっと以前から日本に根付いているのです。

時代は進み、現代では百貨店・スーパーの紙袋はプラスチック製の袋、飲料などの容器は瓶から缶やペットボトルへと変化しました。森林伐採抑制の流れもありますが、ロジスティクスの観点と経済合理性を追求した結果、紙は減られ、プラスチックへの依存が高まったのです。

しかし、約20年前、再利用の機運が高まりました。家電リサイクル法が2001年(平成13年)に成立し、2003年(平成15年)頃には廃棄物業者の登録厳格化、処理拠点の在庫上限設定、罰金強化といった制度が整備されました。そして、民間企業においても家庭用プリンターのインクカートリッジ再利用、ロジスティクスのパレット共通化など、3Rの旗の下に「リデュース(Reduce)」「リユース(Reuse)」「リサイクル(Recycle)」が推進されてきました。

ただし、それらは統制しやすい事業分野に特定されています。家電リサイクル法の対象は主に4つ。冷蔵庫、洗濯機、エアコン、テレビに限定されていますが、これにより省資源の単一素材の再生時代から複合素材の再生時代に一步前進しました。一方で、負担を嫌がる一部の消費者や小規模企業による不法投棄にもつながりました。

今、時代が変わり始めています。企業は、ESGという投資家評価、先進国消費者動向に対応を迫られています。そんな中、すでに1企業での循環サプライチェーンマネジメント(以下、「循環SCM」という)は困難になったと言えるでしょう。

特に、流通ではECが急拡大したことから、流通経路からの資源回収が難しくなり、消費者の行動に依存するようになってきました。また、資源の再生に関わるノウハウの“キモ”は不純物をいかに除外するかにあります。新製品製造企業にそのノウハウがあるかは疑問です。政府・自治体の関与なくしては難しいと思われませんが、稲垣さん、いかがでしょうか？

**稲垣** おっしゃる通りです。メーカーとしては、循環SCMに適用しやすい製品の開発が求められています。そのためには、製品そのものから、作り方、運び方、使われ方、さらにリサイクルでの扱われ方までを包括的に設計する必要があります。

一方で、循環SCMを実現しながら、どのように収益を上げるかという、より高い視座に立つてのビジネスモデルの検討となると、1社単独で実現するのは容易なことではありません。たとえば、廃棄物処理や廃液処理。従来、これらは製造におけるノンコア工程としてアウトソースの検討対象となっていました。しかし、ESG経営の下では内製化すべきとの議論が出ています。

ただ、この領域は専門技術への投資も必要で、規模も求められます。そのため、資金の潤沢な一部大手企業を除けば、1社で賄うことは難しいでしょう。政府や自治体の関与が期待されるようです。また、

企業としては自社開発やM&Aでの内製化よりも、大きなプラットフォームへの投資の形が望ましい場合も考えられます。これらのことを考えれば、投資のあり方が多様化する領域であると言えるでしょう。

## III

## サプライチェーン見直しに際した税務リスク対応

**足立** こうしたサプライチェーンの見直しを実務的に進めていくためには、税務的な影響も考慮しなければならないと思いますが、いかがでしょうか？

**藤原** ESGへの取組みは各企業において重要なトレンドとして認識されつつあります。いずれは、企業グループにおいてESGの価値観が共有され、今後より具体的に推進されていくことが見込まれています。

ここで注意しておきたいのが、税務インシデントの発生です。企業経営はグローバル、しかし課税はローカルであるというのはよく言われることですが、これは課税権が国家主権の根幹をなすものである以上、仕方がありません。

多国籍企業の場合、移転価格税制によって、適切なグループ内の費用負担やグループ内で受けた便益に応じた対価の支払いが求められることとなります。そして、移転価格税制は独立企業間において成立するであろう取引条件・価格条件で取引を行ったものとして課税するという原則(独立企業原則)に支えられています。ですから、グループとしてESGを推進していくという方向性が打ち出されたときのために、ESGへの取組みに係る意思決定のあり方や役割(費用)分担を税務の視点でも検討しておくべきでしょう。

また、総合的な費用負担や将来の受益の精算などについて独立企業原則に照らして検討し、あらかじめグループ内ポリシーを整理しておくことも重要です。それが将来の税務リスクの予防に役立つものと考えます。

**神津** 環境や人権問題などに対してESG経営の観点から企業としての対応を進める際、サプライチェーンへの影響という観点から言えば、調達部材の変更、場合によっては調達先そのものを変更しなければならぬ状況も想定されます。その際、このような変更が、たとえ短期的なコスト増加や効率性の悪化を伴うとしても、より高次の経営アジェンダであるESG対応として取り組むべきと判断することは合理的なのかもしれません。

しかしながら、このような変更に伴って、サプライチェーンコストにどのようなダウンサイドの影響が見込まれるのかという分析なくして、ESGという錦の御旗の下で直感的な経営判断を行うことは厳に慎まれるべきでしょう。

言い換えれば、ESGやSDGsなど、優先度の高い経営アジェンダに取り組む際にも、マネジメントがこのようなフリップサイドの影響も考慮したうえで適切な判断ができるよう、適時に定量的な分析と報告が行える管理体制を整えておくことが必要だと思えます。

**藤原** ESGを推進するにあたっては税務ガバナンスも重要になる、ということですね。

**神津** 既存のオペレーションの変更にあたって予期せぬ税リスクの顕在化を防ぐためにも、税務関連情報を可視化するとともに税務ガバナンス体制の充実化を推進することで、余計な税コスト発生を防ぐことが可能となります。裏を返せば、税務ガバナンスの向上により企業利益の増加が図られ、企業価値の向上や毀損防止につながるといえます。税務ガバナンスを充実させること。それがESGに大きく寄与するということは言うまでもありません。

ただし、先に述べたとおり、将来不測の税務リスクを生じさせないために、グループとして推進するESGやカーボンニュートラルに代表される短期不経済になりかねない取組みについては、税コストへの影響など、フリップサイドの影響も踏まえなが

ら、より慎重に行うことをお勧めします。

**藤原** 移転価格リスクマネジメントの観点で少し補足します。ESGや環境対応などの社内基準による行動要請があると、個々のグループ事業会社にとっては従前のやり方と比べて短期不経済になることが多いと思われます。

このような状況において、たとえば親会社が環境対応方針を強化した結果、損益が悪化したということであれば、「子会社の損益は親会社のガバナンスの結果であるから失った利益を補償すべきではないか」という趣旨で海外税務当局から移転価格に結び付けたチャレンジを受ける可能性も否定できません。あるいは、グループESG推進のために、海外の特定の製造会社に調達活動に係る追加的なコストが生じているにもかかわらず、その便益がグループで共有される、あるいは他の拠点において実現するといったことがあれば、現地税務当局によってある種の無形資産を認定されてしまう可能性もあります。

繰り返しになりますが、移転価格税制はグループではなく、単体企業の経済合理性に基づいた取引を税務上擬制するものです。したがって、ESGへの取組み費用やリスクの負担、将来の便益の供与の対価設定について、将来を見据えて前広に検討しておくことをお勧めします。

たとえば、ESGへの取組みはグループとしての企業価値を高める活動であるため、ブランド構築に近いものとしてブランドオーナーが費用を負担し推進する代わりに、将来はグループ企業にブランド料を課す想定を置く、などの理論的整理がなされることが望ましいケースも出てくるでしょう。したがって、ESGのようなグループ共益活動への貢献を測るKPIも、同時に検討されるべきかもしれません。

**神津** 関税と税務ガバナンスの観点では、部材の種類が変われば、税番分類(HSコード)の変更を伴う可能性があります。そして、分類が変われば、適用となる関税率

にも影響します。また、サプライヤーが変われば、新たなサプライヤーから調達する物品の原産地の判断にも影響が生じる可能性がありますし、原産地が変更されれば、従来適用されていた自由貿易協定による特惠税率や免税が受けられなくなる可能性もあります。その場合、新たに適用可能となる貿易協定についても検討しなければなりません。

既存のサプライチェーンに関するこれらの情報、つまり部材や製品のHSコード分類、特定のサプライヤーから調達している部品などの原産地情報などが可視化できていなければ、サプライチェーンに変更が生じた場合に見込まれる影響額の定量分析ができず、経営判断の質にネガティブな影響を与えることにもなりかねません。ESGやSDGsなどを含む、いわゆるビッグ・イシューとしての経営アジェンダに対してマネジメントが質の高い意思決定を行うためにも、さまざまな想定シナリオに応じた定量分析が適時に実施できる情報の整備と管理体制の構築が求められます。

## IV ESGを推進するM&Aの動き

**足立** ESGに限らず地政学の問題を含め、サプライチェーンの継続的な変化を求める要因が多い中で、意思決定の基盤としてのサプライチェーンの可視化が非常に重要であると理解いたしました。

では、M&Aの観点からはいかがでしょうか？

**稲垣** 今、株価指数の算出や信用格付けなどのサービスを手掛ける企業が、ESG評価の専門会社を買収するケースが増えています。これは、それだけESG視点での企業評価が重要な金融情報となってきているということです。

企業側でも、自社のESG評価の向上を主な動機として、M&Aの検討を行うケースが増えてきています。これは、大きく3つに分類できます。1つ目は、ESG技術が進

んでいる海外企業(ベンチャー)をM&Aをするケースで、技術を自社に取り込むのが目的となります。2つ目は、環境技術を持っていない海外企業を買収し、自社の高度な環境技術で買収した海外企業のバリューを上げるケースです。3つ目は、製造的なCO<sub>2</sub>排出プロセスやビジネスの比率を相対的に下げる目的でM&Aをするケースです。また、製造業による炭素排出量の少ない業種の企業のM&Aも起きています。

一方で、今後ESGの視点でマーケットを捉えるなどの業界・地域が有望か、新規事業戦略を検討するうえでのクライテリアとしても、ESGの存在感が増しています。リスクマネジメントや評価される立場としてのESGだけでなく、より大局観を持った積極的な姿勢でのESGの検討も重要と考えます。

岡本さん、実際、M&Aの現場で起こっていることという観点ではいかがでしょうか？

**岡本** はい。私からは、ディールプロセスにおけるESGの考慮についてお話しします。M&Aは、成長戦略達成のための事業投資の一手段です。そのため、中長期的な持続的成長に影響を及ぼすESGの観点ディールにおいても重要視されるのは必然と考えられます。対象会社や事業のESG対応レベルを統合上のリスクや機会と捉え、会社としてのESG方針、領域ごとの対応レベル、責任組織、システム利用などについて、インディールにおいても情報収集を行う必要があります。

これをESG-DD(デューデリジェンス)と捉えると、ESGに関連するDDは、これまでも部分的には行われていました。工場における土壌汚染などは環境DD、労働法規順守状況は法務DD、意思決定体制・組織運営などは人事・ガバナンスDDです。これらも含め、ESGというより大きな切り口で評価することが求められています。

サプライチェーンの視点では、顧客、サプライヤーを含めたサプライチェーン上に

おける脱炭素、環境負荷物質対応、人権侵害などが対象領域として挙げられます。ただし、対象ごとの重要度、対象とする項目は、業界によって異なってくるでしょう。たとえば食品業界では、人権やフードロス、自動車では脱炭素や環境負荷物質対応などといった形になります。

DDにおいて問題になるのは、限られた期間内に、対象会社から十分に情報が出てこないことです。現実的には、DDフェーズでは対応方針、対応方法について資料開示を求め、あるいは公開情報を確認したうえでマネジメントに確認します。そして、契約後クロージングまでの間に、具体的な資料、取引実績データなどを確認してPMIに向けた施策を検討するといったイメージになります。

特に、事業切り出しのケースでは本社から提供されているシステムやサービスがついてこない場合があるため、注意が必要です。他方、副次的な効果として、これまで通常出てこなかったシナジー評価などのために必要な情報(顧客別売上、主要サプライヤーとの取引状況など)が、ESG評価のために必要だという名目で入手しやすくなるのが期待されます。

**足立** ありがとうございます。ESGを進めるうえでサプライチェーンの見直しが中核的な取組みになることに加えて、ESGを1つのトリガーにして、サプライチェーンとそれを取り巻く経営そのものの高度化を図ることが大事であると、改めて認識いたしました。

#### 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 コンサルティング株式会社  
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](mailto:masaaki.maruyama@jp.kpmg.com)

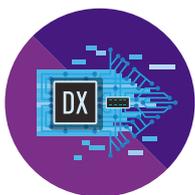
KPMG 税理士法人 国際税務/関税部門  
神津隆幸/パートナー

✉ [takayuki.kozu@jp.kpmg.com](mailto:takayuki.kozu@jp.kpmg.com)

株式会社 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](mailto:masahisa.inagaki@jp.kpmg.com)





# Digital Transformation

## 成長に向けた企業変革を 後押しする DX投資促進税制

経済産業省 経済産業政策局 産業創造課

平松 淳 氏 / 課長補佐

KPMG税理士法人

小出 一成 / パートナー

**2** 2021年1月通常国会の施政方針演説で、菅総理は「グリーン」と「デジタル」が次の成長の原動力であると言及しました。こうした背景も踏まえ、2021年6月に企業の変革を後押しする産業競争力強化法の改正法案が成立し、日本企業のデジタル化を後押しするデジタルトランスフォーメーション投資促進税制が創設されました。

コロナ禍において、DXの重要性はより高まっています。KPMG税理士法人では、2021年度税制改正を担当された経済産業省税制改正担当者をお招きしてウェビナーを開催し、日本企業にDXによる企業変革を促進することを目的としたDX投資促進税制について、経済産業省経済産業政策局産業創造課課長補佐の平松淳氏より、わかりやすく、かつ熱意ある解説をいただきました。本稿は、KPMG税理士法人の小出一成が、その内容を要約してご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、平松氏の私見であることをあらかじめお断りいたします。



平松 淳 氏  
Jun Hiramatsu



小出 一成  
Kazushige Koide

### POINT 1

デジタル化の潮流に乗り切れない日本

世界中でDXの機運が高まっている。日本企業もそれを認識しているが、多くのデジタル投資がレガシーの維持に使われ、DXによる企業変革にいたっていない。

### POINT 2

政府はDXの推進に本腰を入れている

企業は、単なる作業の自動化ではなく、デジタル技術を用いた全社レベルでの変革により、生産性向上や新規需要の創出などに取り組みなければならない。DX投資促進税制は、その後押しをするものとして創設された。

### POINT 4

申請には行動と数値目標が求められる

DX投資促進税制の申請には、データ連携、クラウド技術の活用、DX認定の取得などが必要となる。また、デジタル技術を用いた企業変革による生産性向上等について具体的な数値目標を立てる必要がある。

### POINT 4

DX投資促進税制を企業変革のきっかけに

DX投資促進税制の適用期限は2022年度末。既にデジタル投資を検討しているのであれば、今すぐにでも行動を開始すべきである。政府は、この機を逃さず、企業変革を伴うDXを成し遂げてほしいと考えている。

## 真のデジタル化に積極的に動き出せない日本企業

### 1. デジタル化が進まない日本企業の現状

第4次産業革命が起き、破壊的イノベーションが生まれる中、日本企業が成長していくためにはDXが非常に重要となります。このことはコロナ禍以前から言われてきましたが、新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）の影響により、デジタル化が加速したことで、その重要性は一層増しています。

コロナ禍を踏まえたDXの重要性について、国連工業開発機関は「コロナ禍によるディスラプションはDXといった変化を受容する機運を広く世界中で醸成しました。直近数ヶ月の間に、世界は、直近10年間よりもはるかに大きなDXの波を経験しています。コロナ禍がDXの予想外な加速要因となり、第4次産業革命に向けた構造変化を早急に進めることが求められています」とコメントしています。

世界中がDXを加速化させるなか、日本企業のデジタル化は十分に進んでいるとは言えません。あるコンサルティングファームが約300名の経営幹部に実施したインダストリー4.0に関する調査による

と、「企業の成長にとってデジタル化は非常に重要である」との認識は、米国や欧州で91%、日本では80%といずれも非常に高い水準です。しかし、「デジタル推進の準備ができているか」という質問に対して、イーストと答えたのが米国では83%であるのに対して、日本は34%にとどまっています。この結果からも、日本企業はDXの準備がまだ整っていないことがわかります。

日本のIT投資はここ20年ほどまったく伸びていません。米国では2000年代以降IT投資が大きく伸びましたが、日本は逆に減っているとのリサーチもあります。

このようにデジタル投資の重要性を認識しながら投資が進まない原因の1つが、デジタル投資の成功確率の低さと考えられます。ある調査によると、企業変革まで伴うデジタル投資が成功するケースは、わずか16%となっています。

### 2. デジタル投資の約8割がレガシーの維持に使われている

デジタル投資ができていたとしても、課題はあります。それは、現状のデジタル投資の大半が既存システムの維持・更新に使われていることです。DXを促進するような新しい取組のための前向きなデジタル投資が、日本企業にはレガシーシステムの存在により、なかなか進まない状況にあり

ます。

その原因の1つに、日本企業の自前主義があります。日本のソフトウェア開発の約9割が受託開発とも言われていますが、ITベンダーはユーザーの要望に忠実に、ソフトウェアをオーダーメイドで作り込んでいます。過去のデジタル投資が、現在の状況を招いているというわけです。一方、米国はパッケージをそのまま使うことが多いことから集約化が進み、インターネットの発展とともにクラウドへと進化させることができました。この差が、現在の日米のデジタル投資の差につながっています。

### 3. 企業変革にいたるデジタル投資は少ない

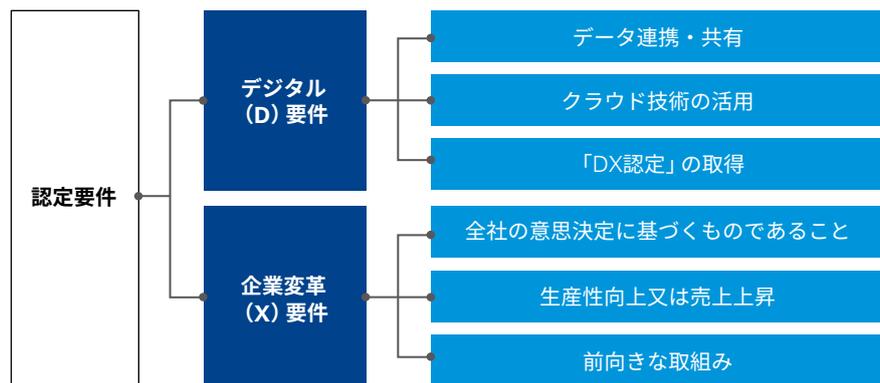
前向きな投資が、企業変革まで伴わないデジタル化に注ぎ込まれていることも課題です。RPAなどのツールを使った作業の自動化など、既存の業務の単純なデジタルへの置き換え・改善にとどまり、デジタル技術を活用した新しい商品・サービスの開発やオペレーションの変革といった企業革新にいたるデジタル化は多くありません。JUASの「企業IT動向調査報告書2020」によると、企業革新にいたるデジタル化は商品・サービスで19.3%、事業プロセスではわずか6.1%です。デジタル化の取組全体のうち約半分は、企業変革を伴わないものになっている状況です。

経済産業省では、DXを「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義していますが、この定義から言えば、DXに至っている日本の企業は多いとは言えないでしょう。

それでは、なぜ、日本企業のデジタル化への取組は企業変革にいたらないのでしょうか。デジタル戦略と経営戦略が一体になっていないところに課題があると考

図表1 税制措置の認定要件

□ 産業競争力強化法に新たな計画認定制度(事業適応計画)を創設。本社レベルのDXに向けた計画につき、**デジタル(D)要件と企業変革要件(X)**を満たし、**事業所管大臣の認定**を受けることが必要



えています。デジタル戦略と企業戦略の関係性が強い企業と弱い企業を比較した調査結果によると、関係性が強い企業が事業創出やビジネス面の変革に伴うデジタル投資を積極的に行っているのに対して、関係性の弱い企業は経営資源を安定的なシステム稼働によりデジタル投資を向けているというリサーチもあります。これらのことから、日本企業のデジタル投資には次のような背景・課題があるということになります。

- 日本ではデジタル投資そのものが少ない
- デジタル投資があっても、その多くが既存の維持・更新に使われ前向きな投資が少ない
- 前向きなデジタル投資されていても、必ずしも企業変革を伴うような大きな投資になっていない

これらの課題を政策的に解決するには、日本企業に積極的かつ前向きなデジタル投資を実行してもらう必要があります。それも、単なる自動化への置き換え・改善のためのデジタル投資ではなく、デジタル戦略を全社レベルに位置付け、企業変革になるような新たな取組みの一部としてデジタル投資をしてもらう必要があります。こうした取組みを後押しするため、デジタルトランスフォーメーション投資促進税制(以下、「DX投資促進税制」という)を創設しました。

## II デジタル投資のきっかけとなるDX投資促進税制

DX投資促進税制は、ソフト・ハード両方のデジタル関連投資に対して最大5%の税額控除または30%の特別償却を措置するものです。対象となるデジタル関連投資は「ソフトウェア」「繰延資産」「器具備品」「機械装置」です。2022年度末(令和4年度末)までに投資を実行し、「事業の用に供する」ものが税制措置の対象となります。投資

金額の上限は300億円で、300億円を上回る場合は300億円までが対象となります。

また、投資金額の下限を売上高に応じて設定しています。これは、企業変革には一定規模の経営資源の投入が必要であり、必要な金額は企業の規模によって異なるという考えから、今回は「国内の売上高比0.1%以上」という形で設定しています。

このDX投資促進税制が従来の投資促進税制とは異なる点として、対象に繰延資産が入っていることが挙げられます。DX投資促進税制における繰延資産とは、クラウドシステムへの移行にかかる初期費用のことです。自前主義から脱却し、クラウドのような汎用的なシステムの利用を後押しするためのインセンティブとして対象としました。

計画の認定に必要な期間は、事前相談に1-2カ月程度、申請から1カ月程度を見込んでいます。税制の適用期限は、2022年度末(令和4年度末)までとなっていますので、申請を考えている企業におかれては早めに所管する省庁に事前相談、申請してもらいたいと思います。

## III DX投資促進税制の要件は、デジタルと企業変革の2つ

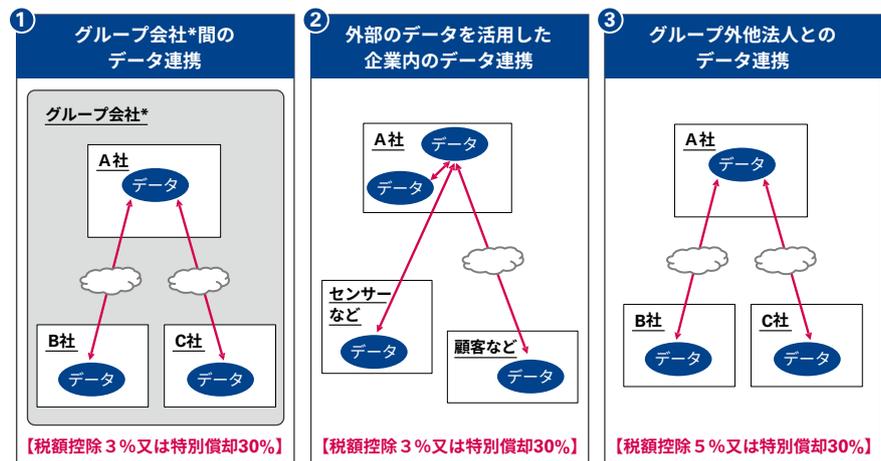
DX投資促進税制を活用するには、事前にDXの取組みに係る計画を作り、国(事業所管大臣)からの認定を受ける必要があります。この認定を受けた計画に基づき実行した投資が、税制の対象になります。

必要となる認定は、本年成立した改正産業競争力強化法に創設された「事業適応計画」という計画認定制度に基づくものです。申請から認定までは、企業が要件を満たす全社レベルのDXに向けた計画(以下、「DX計画」という)を作成し、事業を所管する省庁に申請し、所管省庁が審査のうえ、所管大臣により認可、という流れとなっています。所管省庁とは、たとえば製造業であれば経済産業省、金融業であれば金融庁のことです。

認定を受ける要件には、大きくデジタル(D)要件と企業変革(X)要件の2つがあります(図表1参照)。このDX要件を満たした計画が認定を受け、税務申告の際に証明書を添付することで、DX投資促進税制が適用されます。

図表2 認定要件の詳細: データ連携・共有

- **他の法人等が有するデータ又は事業者がセンサー等を利用して新たに取得するデータと内部データとを合わせて連携**することを「データ連携・共有」要件として課す
- 「**グループ外他法人とのデータ連携**」した場合(③)は、**税額控除5%の措置**



\*: グループ会社とは、会社法上の①親会社、②子会社、③当該親会社の自社以外の子会社(=兄弟会社)のいずれかをいう。

### (1) データ連携

デジタル要件の1つ目は、データ連携です。データを企業の外部と連携することが事業の競争力の源泉になることから要件としています。また、個々の企業によるこうした外部とのデータ連携の取組みは、結果として社会全体でデータがつながることも資します。

データ連携として、具体的には次の3つの類型を指します(図表2参照)。ここでいうグループ会社とは、会社法上の親会社、子会社、兄弟会社のことです。

- ① グループ会社間のデータ連携：税額控除3%または特別償却30%
- ② 外部データの新たな取得・活用：税額控除3%または特別償却30%
- ③ グループ外他法人とのデータ連携：税額控除5%または特別償却30%

①は、グループ内の会社間でデータを連携する取組みです。

②は、たとえばセンサーなどでアナログ情報をデジタル化して、その情報を基に工場のオペレーションを改革する、顧客の行動情報を分析してサービスを開発する、あるいはサービスをレコメンデーションするなど、従来、アナログだったものをデジタル化してデータを活用するという取組みを想定しています。

③は、グループ外の他の法人とデータのやりとりをする取組みです。③のようにグループ外とのデータ連携はより社会としてのデータ連携が進むことになることから、税率控除を5%措置することとしています。

### (2) クラウド技術の活用

デジタル要件の2つ目は、クラウド技術の活用です。クラウド技術の活用により社会のデータ連携を推し進めることを想定して要件としています。

インターネット等を介してオープンにデータの処理・保管等を行うことができる技術を「クラウド技術」としています。具体的には、パッケージで提供されているい

ゆるクラウドサービスのみならず、社外のクラウドを自社内のエッジコンピューティングで利用するケース、自社内のオンプレミスでプライベートにクラウドを使うケースも対象となります。

一方、オンプレミスのデータサーバーによりエッジコンピューティングを提供するといった自社内に閉じた使い方は、ここでいうクラウド技術には該当しないため、対象外となります。

### (3) 「DX認定」の取得

デジタル要件の3つ目は、経済産業省が昨年からは開始した「DX認定」を事前に取得しておくというものです。「DX認定」とは、2020年5月に施行された「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」に基づく認定制度のことで、企業のDXへの取組みを後押しするものです。経済産業省では、DX認定を「DX-Ready以前」「DX-Ready」「DX-Emerging」「DX-Excellent」の4段階に分類しており、DX-Readyの状態にある企業をDX認定事業者として認定します。

DX-Readyの状態とは、企業が全社レベルでDXに取り組む準備が整っているということです。具体的には、以下のDX認定

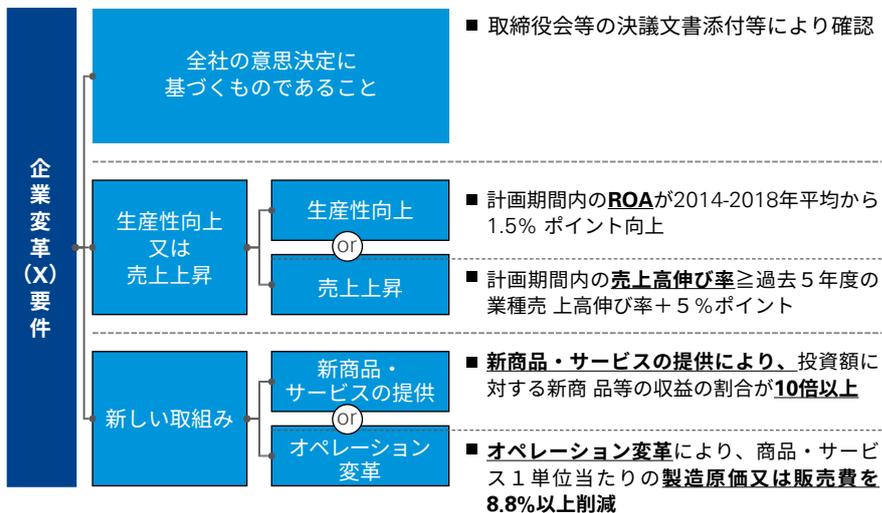
項目を満たした状態のことを指します。

- (1) 企業経営の方向性および情報処理技術の活用の方向性の決定
- (2) 企業経営および情報処理技術の活用の具体的な方策(戦略)の決定
- (2) ①戦略を効果的に進めるための体制の提示
- (2) ②最新の情報処理技術を活用するための環境整備の具体的な方策の提示
- (3) 戦略の達成状況に係る指標の決定
- (4) 実務執行総括責任者による効果的な戦略の推進等を図るために必要な情報発信
- (5) 実務執行総括責任者が主導的な役割を果たすことによる、事業者が利用する情報処理システムにおける課題の把握
- (6) サイバーセキュリティに関する対策の的確な策定および実施

認定項目には、サイバーセキュリティの確保やレガシー回避なども含まれています。DX認定の取得は、これらの取組みが実行できることを担保するものとして要件の1つとしています。

図表3 認定要件の詳細:企業変革要件

□ レガシー回避・サイバーセキュリティ等を確保する観点から、**情報処理推進機構が審査する「DX認定」の取得を要件とする**



## 4. 企業変革要件

次に、企業変革の要件について説明します。これは、デジタル技術を使ってどのような企業変革をするかを確認するものです。要件には、大きく「全社の意思決定に基づくものであること」「生産性向上または売上上昇」「新しい取組み」の3つがあります(図表3参照)。

### (1) 全社の意思決定に基づくものであること

この要件は、デジタル戦略を全社の経営戦略のなかに位置付けるために設定したものです。

税制利用に当たっては、申請するDX計画において、2021年3月31日以降に対象となる投資の意思決定をしたことを証明する必要があります。これは、今回の税制を措置する租税特別措置法の改正法が公布された日が、2021年3月31日だからです。全社の意思決定に基づくことを証明する方法には、たとえば取締役会の決議文書の提出などがあります。

### (2) 生産性向上または売上上昇

企業変革を図る指標として「生産性向上」または「売上上昇」の2つを設定しています。生産性向上を選択した場合は、計画最終年度のROAを2014年～2018年度の平均から1.5%ポイントの向上、売上上昇の場合は、過去5年度の同業種売上高伸び率より5%ポイント高いことが求められます。また、計画期間は最長5年を想定しています。

### (3) 新しい取組み

これは、前向きな取組みをデジタル技術によって実現するという点で、これも2つの選択肢があります。1つは、新しい商品・サービスの提供によってトップラインを伸ばす取組みにより、投資額の10倍以上の収益を見込む計画。もう1つはオペレーションの変革によりコストを下げる計画です。この場合、生産工程のデジタル

化や販売の自動化などで製造原価や販売費を8.8%以上削減することが要件となります。

ここで留意いただきたいのは、要件の対象となる範囲です。DX計画は全社レベルでの作成が前提となっています。そのため、生産性向上の要件であるROAや売上上昇は全社レベルで確認・比較することになります。一方、「新しい取組み」は全社レベルではなく、取組ベースで見ます。つまり、デジタル技術を使ったある1つの商品やサービスの売上が投資額の10倍以上になった、または1つの取組みにおける製造原価が8.8%以上削減されたかを確認します。この、全社レベルか、それとも取組ベースかという点は、対象範囲が異なるので注意が必要です。

## IV

### 政府は、DXによって企業変革を成し遂げる日本企業を増やしたい

DXによって生産性向上や新規需要を創出した事例として、たとえば、ドイツの自動車メーカーは、現場で収集したデータを用いて仮想空間でシミュレーションするデジタルツインの手法を用いて生産ラインを柔軟に調整し、サプライチェーンの変革を実現しました。また、ある日系の大手小売企業では、ロボットやAIを活用した大型自動物流倉庫パッケージを導入し、次世代ネットスーパー事業を本格稼働させました。この大型自動物流倉庫パッケージの導入によって、品揃えの大幅増、配送ルート最適化による時間とコストの大幅短縮、24時間発送対応が可能となります。私たちがDX投資促進税制の導入によって想定しているのは、このような現場の変革や新規サービスの創出です。

改正産業競争力強化法は8月2日に施行しており、DX投資促進税制の利用の前提となる事業適応計画の申請も現在受け付けています。税制の概要資料、税制に関するQ&A、申請の手続・手順など詳細な資

料が経済産業省のホームページに掲載していますので、申請に当たってはこちらを確認いただければと思います。また、ウェブ申請も可能ですので、こちらもご活用ください。

繰り返しますが、税制の適用期限は、2022年度末(令和4年度末)までとなっていますので、申請を考えている企業においては、早めに所管する省庁に事前相談、申請してもらいたいと思います。

政策担当者としては、本税制を活用いただき、1社でも多くの企業がDXを実現することを願っています。

#### 関連情報

#### 税務コンテンツ

税務に関するさまざまなトピックから、最新の話題を取り上げ解説しています。

<http://home.kpmg/jp/tax-topics>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG 税理士法人  
小出一成

✉ [Info-tax@jp.kpmg.com](mailto:Info-tax@jp.kpmg.com)  
<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/k/kazushige-koide.html>



# 会計・監査情報(2021.6-7)

## 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6月～2021年7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6月号

#### I

ASBJ、改正企業会計基準適用指針第31号「時価の算定に関する会計基準の適用指針」を公表

経過的な取扱いとされていた投資信託の時価の算定及び持分相当額を純額で計上する組合等への出資の時価注記について、取扱いが明確化されました。

#### II

金融庁、その他の記載内容に関し「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」等の改正を公表

「その他の記載内容」について監査人の手続を明確化し監査報告書に必要な記載を求める等の監査基準の改訂が行われたことから、対応が図られたものです。

#### III

金融庁、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」の一部改正等を公表

金利指標改革一フェーズ2関連の一連の基準改訂並びにCOVID-19対応のIFRS第16号の再改訂が指定国際基準に指定されました。

### 2021年7月号

#### IV

金融庁、時価の算定に関する会計基準の適用指針の改正を踏まえた「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令(案)」等を公表

ASBJが公表した会計基準等を受けて、財務諸表等規則等について所要の改正を行うことを提案しています。

#### V

金融庁、「新型コロナウイルス感染症に関連する有価証券報告書等の提出期限について」を公表

7月12日に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が発令されたことに関連して公表されたものです。

#### VI

IASB審議会、公開草案(ED2021/7)「公的説明責任のない子会社:開示」を公表

一定の条件を満たす子会社が認識、測定及び表示についてIFRS®基準に基づく財務諸表を作成した場合、IFRS基準と比較して減免された開示要求事項に従って開示することを認める提案をしています。

2021年6月号

## 日本基準

### ❗ 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

#### 【最終基準】

#### 1

#### ASBJ、改正企業会計基準適用指針第31号「時価の算定に関する会計基準の適用指針」を公表

ASBJは2021年6月17日、改正企業会計基準適用指針第31号「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（以下、「改正適用指針」）を公表しました。改正適用指針は、企業会計基準適用指針第31号「時価の算定に関する会計基準の適用指針」の公表時、一定の検討を要するとして経過的な取扱いとされた（a）投資信託の時価の算定に関する取扱い、及び（b）貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資の時価の注記に関する取扱いについて改正したものです。

#### （a）投資信託の時価の算定に関する取扱い

市場における取引価格が存在しない場合、投資信託財産に含まれる主要な資産等が金融商品か不動産かにより、また、解約又は買戻請求（以下、合わせて「解約等」）に関して市場参加者からリスクの対価を求められるほどの重要な制限があるか否かによって、以下の取扱いとすることとされています。なお、重要な制限があるか否かの判断は、仮にその解約等に関する制限により基準価額を調整する際の金額的重要性により行うことが明確化されました。

区分	投資信託財産が 金融商品	投資信託財産が 不動産
解約等に重要な制限がない場合	基準価額を時価とする。時価の定義を満たす、他の算定方法による算定価格を利用することも可。	
解約等に重要な制限がある場合	一定の場合には、基準価額を時価とみなすことができる <sup>※1</sup> 。	基準価額を時価とみなすことができる <sup>※1</sup> 。

※1 企業会計基準適用指針第19号「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」で求められる、金融商品のレベル別の時価等の注記は不要。みなし時価の取扱いを適用しレベル別の時価等の注記を行っていない旨、当該取扱いを適用した投資信託の貸借対照表上の合計額、期首残高から期末残高への調整表、及び解約等に関する制限の内容（投資信託財産が金融商品の場合のみ）を注記する。

#### （b）持分相当額を純額で計上する組合等への出資の時価の注記に関する取扱い

貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資については、時価の注記を要しないこととし、その場合、時価の注記を行って

いない旨及び対象となる組合等への出資の貸借対照表計上額の合計額を注記することとされています。

なお、改正適用指針は、2022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6月24日発行）

### ❗ 監査関連

#### 【最終基準】

#### 1

#### 金融庁、その他の記載内容に関し「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」等の改正を公表

2021年6月25日、金融庁はその他の記載内容に関する「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」、「企業内容等の開示に関する内閣府令」及び『「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」の取扱いに関する留意事項について（監査証明府令ガイドライン）」の改正（以下、「本改正」）を公表しました。

金融庁／企業会計審議会は、監査した財務諸表を含む開示書類のうち当該財務諸表と監査報告書とを除いた部分の記載内容（「その他の記載内容」）について、監査人の手続を明確にし監査報告書に必要な記載を求める等の監査基準の改訂を2020年11月に公表しましたが、本改正はそれを受けて必要な対応を行ったものです。

「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」では、改訂後の監査基準を踏まえて主に監査報告書における「その他の記載内容」に関する記載事項の追加に関する改正が行われています。また、これは有価証券届出書及び訂正届出書にも適用されますが、それぞれにおける「その他の記載内容」の範囲は、有価証券報告書及び訂正報告書における「その他の記載内容」の範囲と同様であるとされています。本改正は公布の日（2021年6月25日）から施行するとされています。ただし、監査報告書におけるその他の記載内容に関する規定については、原則として2022年3月31日以後に終了する連結会計年度等に係る連結財務諸表等の監査証明について適用するものの、2021年3月31日以後に終了する連結会計年度等に係る連結財務諸表等の監査証明について早期適用することが可能とされています。

-----  
 あずさ監査法人の関連資料：  
 ポイント解説速報（2021年6月29日発行）

【公開草案】

1 金融庁、「監査に関する品質管理基準の改訂について(公開草案)」を公表

2021年6月30日、金融庁の企業会計審議会監査部会は、「監査に関する品質管理基準の改訂について(公開草案)」(以下、「本公開草案」)を公表しました。

監査事務所による監査の品質管理においては、監査事務所の最高責任者による積極的な品質管理体制構築への関与及び監査リスクに見合った組織的監査実施体制構築が重要である一方、中小規模監査事務所による品質管理に関する基準の柔軟な適用といった課題がありました。

これらに対処するため、国際的には監査事務所が監査品質に影響を及ぼす可能性のあるリスクを積極的に識別し、監査事務所として主体的に対応するリスク・アプローチが導入されています。

こうした背景を踏まえ、我が国においても、監査事務所が、より積極的に品質管理上のリスクを捉えて、当該リスクに対処し、品質管理体制を改善するサイクルを組織内に有効に展開する品質管理へ変えていくため、国際的な品質管理に関する基準との整合性を確保しつつ、我が国の監査を巡る状況を踏まえた品質管理基準の改訂を行うことが必要であるとされ、監査に関する品質管理について審議がなされ、取りまとめられたものです。

本公開草案では、実施時期について以下のように提案されています。

- 改訂品質管理基準は、2023年7月1日以後に開始する事業年度又は会計期間(公認会計士法上の大規模監査法人以外の監査事務所においては、2024年7月1日以後に開始する事業年度又は会計期間)に係る財務諸表の監査から実施する。
- 改訂品質管理基準中、品質管理システムの評価については、改訂品質管理基準の実施以後に開始する監査事務所の会計年度の末日から実施することができる。
- ただし、それ以前の事業年度又は会計期間に係る財務諸表の監査から実施することを妨げない。

コメントの募集は2021年7月29日に締め切られています。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報(2020年7月7日発行)

【Information】

1 東京証券取引所、「コーポレートガバナンス・コード」を公表、金融庁、「投資家と企業の対話ガイドライン」の改訂を公表

2021年6月11日、東京証券取引所は、改訂されたコーポレートガバナンス・コード(以下、「改訂CGC」)を公表し、金融庁は、改訂された投資家と企業の対話ガイドライン(以下、「改訂対話ガイドライン」)を公表しました。いずれも改訂案からの実質的な変更はありません。

2022年4月4日より東京証券取引所において新市場区分の適用が開始されるにあたり、プライム市場上場会社は一段高いガバナンスが求められることとなります。改訂CGC及び改訂対話ガイドラインは、企業がより高度なガバナンスを発揮する後押しをするために、取締役会の機能発揮や企業の中核人材における多様性の確保、サステナビリティを巡る課題への取組み等を求めるものです。

改訂CGCは、2021年6月11日から施行され、上場会社は、改訂後のコードの内容を踏まえたコーポレートガバナンスに関する報告書を遅くとも2021年12月末日までに提出することが求められています。(プライム市場上場会社のみを対象とするものは、2022年4月4日以降に施行され、当該日以降に同報告書を提出)

また、上場会社は、2022年4月4日以降、東京証券取引所の新市場区分であるスタンダード市場及びプライム市場の上場会社は基本原則・原則・補充原則を、グロース市場の上場会社は基本原則について、コンプライ・オア・エクスプレインが求められています。

あずさ監査法人の関連資料：  
ポイント解説速報(2021年6月17日発行)

国際基準

1 我が国の任意適用制度に関する諸法令等(金融庁)

【最終基準】

1 金融庁、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」の一部改正等を公表

金融庁は、2021年6月7日、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件(平成21年金融庁告示第69号)」の一部改正(以下、「本改正」)と改正案に対するパブリックコメントの結果を公表しました。本改正では、IASB審議会が2021年3月31日までに公表した以下の国

## 2021年6月号

際会計基準を、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第93条に規定する指定国際会計基準として指定することとしています。

- 金利指標改革フェーズ2：IFRS第9号「金融商品」、IAS第39号「金融商品：認識及び測定」、IFRS第7号「金融商品：開示」、IFRS第4号「保険契約」及びIFRS第16号「リース」の改訂(2020年8月27日公表)
- 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「リース」の改訂(2021年3月31日公表)

本改正は公布の日(2021年6月7日)から適用されます。

なお、コメントの概要及びそれに対する金融庁の考え方において、指定国際会計基準に従って連結計算書類を作成する会社(会社計算規則第120条第1項)が、連結計算書類において今回の改正で追加される指定国際会計基準を適用していない場合であっても、公布日以後に有価証券報告書の提出日が到来する場合、有価証券報告書に含まれる連結計算書類と同一の期末日の連結財務諸表において、改正後の指定国際会計基準を適用することは可能である旨が示されています。

-----

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報(2021年6月7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。

## 米国基準

### ① 会計基準等の公表(米国財務会計基準審議会(FASB))

【公開草案(会計基準更新書(Accounting Standards Update; ASU))】

#### 1

ASU案「リース(トピック842)－公開営利企業ではない借手の割引率」の公表(2021年6月16日 FASB)

トピック842「リース」では、リースの借手が会計処理を行うにあたり、割引率として「リースの計算利率」が容易に決定できない場合、「借手の追加借入利率」を使用することとされています。さらに、公開営利企業ではない借手は、全てのリースに「リスクフリーレート」を割引率として使用することを会計方針として選択することが認められて

います。ただし、リスクフリーレートの使用を全てのリースに係る会計方針として選択する必要があることから、リスクフリーレートと借手の追加借入利率とが大きく乖離する場合、原資産の分類ごとにリスクフリーレートの選択適用ができないことによる利便性の欠如が指摘されていました。また、全てのリースにリスクフリーレートを使用することを会計方針として選択している企業が、個別のリースにおいてリースの計算利率が容易に決定できる場合、リスクフリーレートとリースの計算利率のいずれかを割引率として使用すべきか明確ではないとの指摘がありました。

本ASU案は、公開営利企業ではない借手が割引率を決定する際に、全てのリースに一律ではなく、原資産の分類ごとにリスクフリーレートの選択適用を認めることを提案しています。また、選択適用した企業には、どの分類の原資産にリスクフリーレートを選択適用したかの開示を要求することを提案しています。さらに、本ASU案は、個別のリースにおいてリースの計算利率が容易に決定できる場合、リスクフリーレートを選択適用している事実に関わらず、当該リースにおいてはリースの計算利率を使用することを提案しています。

非公開営利企業及びコンジット債(conduit bond)の債務者ではない非営利企業は、トピック842を2021年12月15日より後に開始する事業年度及び2022年12月15日より後に開始する事業年度に含まれる期中期間から適用することとされています。また、これらの企業にはトピック842の早期適用が認められています。そのため、本ASU案は、企業が最終ASUの公表日においてトピック842を適用しているか否かにより、異なる適用時期を提案しています。

- 最終ASUの公表日においてトピック842を適用していない企業：トピック842の適用と同時期に本ASU案の改訂を適用することを提案しています。適用にあたっては、完全遡及アプローチ又は修正遡及アプローチのいずれかを適用することを提案しています。
- 最終ASUの公表日においてトピック842を適用している企業：2021年12月15日より後に開始する事業年度及び2022年12月15日より後に開始する事業年度に含まれる期中期間から本ASU案の改訂を適用することを提案しています。また、早期適用を認めることが提案されています。適用にあたっては、最終ASUの適用事業年度の開始時点で存在するリースについて、修正遡及アプローチにより適用することを提案しています。

なお、本ASU案の改訂の適用は、リースの再測定や対価の再配分又はリースの期間や分類の再評価が必要となる事象には該当しないとされています。

コメントの募集は2021年7月16日に締め切られています。

-----

KPMGの関連資料：

Defining issues (英語)

## 日本基準

### ❗ 法令等の改正

#### 【公開草案】

#### 1

金融庁、時価の算定に関する会計基準の適用指針の改正を踏まえた「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令(案)」等を公表

金融庁は2021年7月7日、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則(以下、「財務諸表等規則」)等の一部を改正する内閣府令(案)」等(以下、「本改正案」)を公表しました。本改正案の概要は以下のとおりです。

- 「財務諸表等規則等の一部を改正する内閣府令(案)」等について  
企業会計基準委員会(ASBJ)が2021年6月17日に公表した「時価の算定に関する会計基準の適用指針(改正企業会計基準適用指針第31号)」を受けて、財務諸表等規則等について所要の改正を行うことを提案しています。
- 「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件」等の一部改正(案)について  
ASBJが2021年3月31日までに公表した次の会計基準を、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第1条第3項及び財務諸表等規則第1条第3項に規定する一般に公正妥当と認められる企業会計の基準とすることを提案しています。  
- 改正企業会計基準第5号「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(2021年1月28日公表)

本改正案では、本改正を公布の日から施行することが提案されています。

コメントの募集は2021年8月6日に締め切られています。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報(2021年7月8日発行)

#### 【Information】

#### 1

金融庁、「新型コロナウイルス感染症に関連する有価証券報告書等の提出期限について」を公表

金融庁は2021年7月12日、「新型コロナウイルス感染症に関連する有価証券報告書等の提出期限について」を公表しました。これは、7月12日に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

が発令されたことに関連して公表されたものです。

新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、やむを得ない理由により有価証券報告書等を期限までに提出できない場合は、財務(支)局長の承認により提出期限を延長することが認められています。また、新型コロナウイルス感染症の影響により臨時報告書の作成自体が行えない場合には、そのような事情が解消した後、可及的速やかに提出することで、遅滞なく提出したものと取り扱われることとなります。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報(2021年7月14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)

#### 【公開草案】

#### 1

IASB審議会、公開草案(ED/2021/7)「公的説明責任のない子会社:開示」を公表

IASB審議会は2021年7月26日、公開草案(ED/2021/7)「公的説明責任のない子会社:開示」(以下、「本公開草案」)を公表しました。

本公開草案は、次の条件を満たす子会社が認識、測定及び表示についてIFRS基準に基づいて財務諸表を作成した場合に、IFRS基準と比較して減免された開示要求事項に従って開示を行うことを認めることを提案しています。

- 公的説明責任を有していない、かつ、
- 連結財務諸表を作成する親会社がIFRS基準に従った連結財務諸表を公に公表している。

また、子会社が次のいずれかに該当する場合、当該会社は公的説明責任を有していると判断されます。

- 発行した負債及び資本性金融商品が市場で取引されている、又は株式公開の過程にある場合
- 主たる事業の1つとして外部の幅広いグループのために受託者として資産を保有している場合(銀行、保険会社、証券会社等)

親会社に対して連結目的でIFRS基準を適用して財務報告を行っている子会社が本公開草案の適用を選択することで、そうした子会社自身がIFRS基準を適用して財務諸表を作成する際に開示を削減することが可能となります。

本公開草案に対するコメント期限は、2022年1月31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7月30日発行)

2

## IASB審議会、公開草案 (ED/2021/8)「IFRS第17号とIFRS第9号の適用開始—比較情報 (IFRS第17号の改訂案)」を公表

IASB審議会は2021年7月28日、公開草案 (ED/2021/8)「IFRS第17号とIFRS第9号の適用開始—比較情報 (IFRS第17号の改訂案)」(以下、「本公開草案」)を公表しました。

IFRS第4号「保険契約」に基づきIFRS第9号「金融商品」の適用の一時的免除を選択している企業は、2023年1月1日以降開始する事業年度においてIFRS第17号「保険契約」の適用を開始するのに併せてIFRS第9号の適用も開始することになります。

ただし、IFRS第17号とIFRS第9号の適用にあたり、比較情報の取扱いについて、両基準の移行規定の取扱いが異なります。つまり、適用開始に際しIFRS第17号は比較情報の修正再表示を要求しているのに対し、IFRS第9号の分類と測定の規定を完全に遡及適用し比較情報を修正再表示することは認められていません。そのため、比較情報において金融資産と関連する保険負債との間で会計上のミスマッチが生じ比較情報の有用性を損ないかねないなど、様々な懸念が指摘されていました。

本公開草案はこのような問題点に対処するため、一定の要件を満たす金融資産について、商品ごとの選択により、IFRS第9号の分類の規定に準じた取扱いを比較期間に限って認めるよう提案するものです。

IASB審議会は、本公開草案に対するコメントを踏まえて公開草案を最終化するかどうかを決定し、2021年中に必要な改訂を完了させることを予定しています。本公開草案に対するコメント期限は、2021年9月27日です。

## 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

❗ 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2021-05号「リース (トピック842): 貸手—変動リース料を含む特定のリース」の公表 (2021年7月19日 FASB)

本ASUは、リース (トピック842)の適用後レビューで利害関係者から指摘された論点のうち、変動リース料を含む特定のリースに係る貸手の会計処理について改訂を行うものです。

トピック842では、指数や利率の変動に基づかない変動リース料は、リース債権の当初測定に算入されず、当該変動リース料の基礎となる事実及び状況の変動が生じた期のリース収入として処理されます。このため、リース料のほとんどが指数や利率の変動に基づかない変動リース料から構成されるリース契約について、貸手がこれを販売タイプリースや直接金融リースに分類した場合、リース期間全体でみれば利益の発生が見込まれるリース契約であっても、リース開始日において認識中止される原資産の帳簿価額と、当該変動リース料が算入されないリース債権との差額が損失として認識されることとなります。このような契約は特にエネルギー産業でより広まってきており、利害関係者から会計処理が実態を表さないと指摘がされていました。

本ASUは、貸手がリースの分類を検討するにあたり、リース料が指数や利率の変動に基づかない変動リース料を含むリースが以下のいずれの要件も満たす場合、当該リースをオペレーティング・リースとして分類することを要求しています。

- パラグラフ842-10-25-2から25-3の分類基準に従い判定した結果、販売タイプリース又は直接金融リースに分類されるリースである。
- 販売タイプリース又は直接金融リースに分類される場合、即時損失 (day-one loss)が認識される。

本ASUは、2021年12月15日より後に開始する事業年度から適用されます。期中期間については、公開営利企業は適用事業年度に含まれる期中期間、それ以外の企業は2022年12月15日より後に開始する事業年度に含まれる期中期間から適用されます。

本ASUの公表日においてトピック842を適用していない企業は、トピック842の移行時の処理に関する要求事項に従って本ASUを適用します。本ASUの公表日においてトピック842を適用している企業は、本ASUを (1)ASU第2016-02号の適用後に開始又は変更されたリースに遡及的に適用、又は(2)本ASUを最初に適用した日以降に開始又は変更されたリースから将来に向かって適用します。本ASUの早期適用は認められます。

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SSION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  
豊永貴弘

☎ 03-3548-5112 (代表電話)

✉ [azsa-accounting@jp.kpmg.com](mailto:azsa-accounting@jp.kpmg.com)

# 税務情報(2021.6 - 7)

KPMG税理士法人

本稿は、2021年6月から7月に財務省、国税庁及び経済産業省から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan tax newsletter及び KPMG Japan e-Tax Newsの情報をまとめてご紹介するものです。

## 税務コンテンツ

最新の税務情報は  
こちらからご覧になれます。



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

### 経済産業省

#### 「攻めの経営」を促す役員報酬～企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引～の改訂

2021-06-08 (KPMG Japan e-Tax News No.237)

経済産業省は6月7日、中長期の企業価値向上に対応する役員報酬プランの導入を促すために作成している『「攻めの経営」を促す役員報酬～企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引～』の改訂版を公表しました。

第6版となる今回は、2019年12月に成立した改正会社法(2021年3月1日施行)により株式の無償発行が認められたこと等に伴う改訂が行われています。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/06/e-taxnews-20210608.html>

### 国税庁

#### 法令解釈通達の発遣

2021-06-29 (KPMG Japan e-Tax News No.238)

国税庁は6月25日、2021年度税制改正等に対応した法人税基本通達等を発遣しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/06/e-taxnews-20210629.html>

### 国税庁

#### 保険契約等に関する権利の評価の取扱いを定める所得税基本通達を改正する通達を発遣

2021-06-29 (KPMG Japan e-Tax News No.239)

国税庁は6月25日、保険契約等に関する権利の評価の取扱いを定める所得税基本通達36-37を改正する通達を発遣しました。

これまで、使用者が役員又は使用人に対して保険契約等に関する権利を支給した場合には、支給時解約返戻金の額で評価することとされていましたが、低解約返戻金型保険等のように解約返戻金の額が著しく低いと認められる保険契約等については、支給時解約返戻金の額で評価することは適当でないと考えられるため、今回の改正により、支給時資産計上額等で評価することとされました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/06/e-taxnews-20210629-2.html>

### 国税庁

#### 「グループ通算制度に関するQ&A」の改訂

2021-07-02 (KPMG Japan e-Tax News No.240)

国税庁は6月28日、「グループ通算制度に関するQ&A」の改訂版を公表しました。

第3版となる今回の改訂では、第2版における9問のQ&Aが2021年度税制改正等を踏まえて更新されるとともに、14問のQ&Aが新たに追加されました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/e-taxnews-20210702.html>

英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/07/e-taxnews-20210702.html>

### 国税庁

#### 新型コロナウイルス感染症に関するFAQの更新(職域接種に関する設問の追加)

2021-07-06 (KPMG Japan e-Tax News No.241)

国税庁は7月2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。

今回は、6月21日から新型コロナウイルス感染症に係るワクチンの職域接種が開始されたことを受け、職域接種に関する4つのQ&Aが追加されました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/e-taxnews-20210706.html>

英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/07/e-taxnews-20210706.html>

## 財務省

### －「令和3年度 税制改正の解説」の公表

#### 国税庁

##### － 法令解釈通達の発遣

2021-07-12（KPMG Japan e-Tax News No.242）

財務省は7月9日、「令和3年度 税制改正の解説」を公表しました。

また、国税庁は7月1日及び2日、2021年度税制改正等に対応した所得税基本通達等を公表しました。

##### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/e-taxnews-20210712.html>

## 国税庁

### － 保険契約等に関する権利の評価に関する所得税基本通達の解説を公表

2021-07-19（KPMG Japan e-Tax News No.243）

国税庁は7月9日、KPMG Japan e-Tax News No.239でお知らせした低解約返戻金型保険等に関する権利を支給した場合における支給時の評価方法を改正する所得税基本通達に係る解説を公表しました。

##### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/e-taxnews-20210719.html>

## 国税庁

### － 電子帳簿保存法に係る改正通達、趣旨説明及びQ&Aの公表

2021-07-20（KPMG Japan e-Tax News No.244）

国税庁は7月16日、電子帳簿保存法の改正に伴い追加・更新された改正通達、趣旨説明及びQ&Aを公表しました。

改正通達は、2021年度税制改正による「電子計算機を使用して作成する国税関係帳簿書類の保存方法等の特例に関する法律」（電帳法）及び同法の施行規則（電帳法

施行規則）の改正に伴い発遣されたものです。

また、趣旨説明は、既存の解説が更新されたもので、改正通達により新たに定められ、整備された通達の趣旨等が追加・修正されています。

Q&Aについては、既存のQ&Aに2021年度税制改正による電帳法及び電帳法施行規則の改正が反映されたもので、経過措置関係の問答を含む新たな問答が多く追加されています。

##### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/e-taxnews-20210720.html>

## 2021年度税制改正

### － 相続税・贈与税の課税範囲の見直し

2021-07-26（KPMG Japan tax newsletter）

2021年度税制改正では、高度外国人材の日本での就労等を促進する観点から、日本に居住する外国人に係る相続・贈与については、その居住期間にかかわらず、国外に居住する外国人や日本に短期的に滞在する外国人が相続人・受贈者として取得する国外財産を相続税・贈与税の課税対象としないこととする改正が行われました。

##### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/tax-newsletter-20210726.html>

英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/07/en-tax-newsletter-20210726.html>

## 国税庁

### － 2021年度税制改正等に対応した法人税に係る改正通達の趣旨説明の公表

2021-07-27（KPMG Japan e-Tax News No.245）

国税庁は7月21日、KPMG Japan e-Tax News No.238でお知らせした2021年度税制改正等に対応した法人税基本通達等に係る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/2021/07/e-taxnews-20210727.html>

## スイスとの租税条約

### － 改正議定書の署名

2021-08-02（KPMG Japan tax newsletter）

2021年7月16日、日本国政府とスイス連邦政府との間で「所得に対する租税に関する二重課税の回避のための日本国とスイスとの間の条約を改正する議定書」（改正議定書）の署名が行われました。改正議定書は、1971年に発効（2011年に一部改正が発効）した現行の租税条約の一部を改正するものです。

なお、日本及びスイスの両政府はBEPS防止措置実施条約に署名していますが、いずれの政府も現行条約をBEPS防止措置実施条約の対象租税協定として選択していません。したがって、BEPS防止措置実施条約は現行条約及び改正議定書のいずれにも適用されませんが、改正議定書の一部の条項は、BEPS防止措置実施条約に沿ったものとなっています。

##### 【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/08/tax-newsletter-20210802.html>

英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/08/en-tax-newsletter-20210802.html>

## 2021年度税制改正

### － 改正産業競争力強化法に関する情報

2021-08-02 (KPMG Japan e-Tax News No.246)

7月30日、「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律の施行期日を定める政令」が公布され、「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」の施行日が原則として8月2日とされました。

2021年度税制改正で創設された繰越欠損金の控除上限の特例、DX(デジタルトランスフォーメーション)投資促進税制及びカーボンニュートラルに向けた投資促進税制の3つの税制措置は、同法に基づく事業適応計画の認定を受けることにより適用が可能とされる制度で、同法の施行日から施行することとされていることから、これらの税制措置は8月2日から適用が開始されることになりました。

これを受け、経済産業省は事業適応計画及び上記3つの税制措置に関するガイドラインやQ&A等の情報を公表しました。

#### 【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/08/e-taxnews-20210802.html>

#### 関連情報

#### 税務コンテンツ

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

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人  
大島秀平、風間綾、山崎沙織、内藤直子

✉ [info-tax@jp.kpmg.com](mailto:info-tax@jp.kpmg.com)

# 中国という巨大市場

## — 「第14次五カ年計画」から今後の中国の変化を読み解く —

KPMG中国

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス中国総代表

高部 一郎 / パートナー

1990年代初頭、日本企業は「世界の工場」中国に投資を開始しました。以降、アジア通貨危機(1997年)、SARS(重症急性呼吸器症候群、2003年)、リーマンショック(2008年)、そして新型コロナウイルス感染症(2020年)と、さまざまな苦難に直面してきました。中国は改革開放の掛け声の下、どんどん自国経済を成長させ、瞬く間に世界第2位の経済大国となりました。つまり、日本企業にとって中国はもはや無視できないほど大きな経済的影響を持つようになったのです。今後は、中国との経済的なつながりを強めることで、中国をも包含した新しい国際関係の構築を後押ししていくことがますます重要となります。

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

### ✓ POINT 1

1990年代、世界から取り残された経済を急速にキャッチアップしようとした中国、それを利用して製造業の生き残りをかけた日本、この関係性は今も強く残っている。時代の変化とともに中国が次のステージへ移ろうとしている今、日本と中国の製造を通じた関係性も次のステージへ移る時期が来ている。

### ✓ POINT 2

急速に経済発展をしているがゆえに、中国はかつて先進国が体験した大気や水質汚染などさまざまな環境問題に直面している。したがって、SDGsは中国にとっても重要な課題であり、目標である。第14次五カ年計画では、SDGsに関連した目標が含まれている。

### ✓ POINT 3

日本を訪れた多くの中国人は、買い物だけでなく、日本の澄み切った空、きれいな空気、ゴミのない街、質素ながらも存在感のある佇まいに触れ、モノづくり日本の特性に触れている。「量」から「質」への転換の中で、日本の力が必要であると多くの人が感じている。



高部 一郎  
Ichiro Takabe

## ① 中国への日本企業の進出

### (1) 「世界の工場」への道を歩みはじめた中国

日本企業の本格的な中国進出は、1990年代に始まりました。(図表1参照) 1978年の鄧小平による改革開放路線への転換から、中国は外国企業を誘致するためにさまざまな優遇政策を打ち出しました。その中には、外国企業専用の複式簿記による会計制度の準備もあります。なぜならば、当時の中国には複式簿記を前提にした会計が存在していなかったからです。

1989年の天安門事件では、改革開放路線の継続に懸念が高まりましたが、鄧小平の「南巡講話」などによって、その危機は乗り越えました。その後、1993年頃から中国向けの直接投資が急激に増え始めました。このときの日本企業の投資は、中国の比較的安い労働力と土地を目的としたもので、中国で製造された製品のほとんどが輸出されました。外国からの直接投資により外貨を稼ぎ、製品の輸出によりさらに外貨を稼ぐことで、中国は2桁の経済

成長を実現、「世界の工場」と呼ばれるようになったのです。

### (2) 世界経済の転換点

しかし、2008年のリーマンショックによって、世界経済は方向転換を余儀なくされます。中国も例外ではありませんでした。それまで「世界の工場」となることで、主として第2次産業の成長により経済成長を続けていた中国の経済にも方向転換の時期が訪れたというわけです。

北京オリンピック(2008年)、上海世界万国博覧会(2010年)などの世界的なイベントを経験しますが、この頃から中国は「中所得の罨」を意識するようになります。「中国経済失速」という話題とともに着目されるようになったのが「チャイナ・プラス・ワン」です。その背景には、2012年の尖閣諸島問題の影響もありましたが、中国1か国だけに集中していた製造拠点を数カ国に分散するというはむしろ合理的な決定であったと思います。

こうした環境の変化を考慮すると、リーマンショックの世界経済への影響が現実のものとなったのは、実際には2012年前後だったのではないかと思います。中国国内でも金融の引締めなどにより、成長アクセルに急ブレーキが踏まれた感じがありましたし、中国自身も第3次産業に軸足を移して経済成長を継続しようと努力しました。

### (3) デジタルという救世主

第3次産業の成長にもそれなりにインフラの整備が必要であり、時間がかかります。主役のバトンを渡されても、すぐに主役を交代するのは容易ではありません。そこに登場したのが、デジタルという救世主です。銀行を中国中に作るには非常に時間がかかりますが、アリババやテンセントがQRコードによる決済を実現させたことで、国内どこからでも決済することができるようになりました。それだけでなく、この決済方式は彼ら自身のビジネスも大きく

発展させました。アリババはEコマースの会社ですから、決済システムが重要です。WeChatもQRコード決済システムを持つことで、ミニ・プログラムを充実させていきました。デジタルの発展は、中国の人々の生活スタイルを変化させたのです。レストランやショップだけでなく、病院、公共サービスなどあらゆるところでQRコードが使われるようになりました。このとき、中国ではすでに店舗型の販売だけでは売上げを伸ばすことができなくなっていました。

### (4) 自動車産業の発展

1990年代初頭、中国における自動車の年間生産・販売台数は100万台に満たない状況でした。もっとも道路の整備も十分ではなく、運転自体が特殊技能で、自動車の運転は一般ドライバーには認められていませんでした。しかし、2000年以降の急成長により、年間生産台数は2,500万台を超え、中国は世界の自動車生産の28%を占める巨大市場に変貌しました。中国中に高速道路が建設され、2020年末現在でその総延長は約16.1万kmにまで達しています。その後も、年間6,000km以上の高速道路が建設される予定だそうです。この巨大な中国自動車市場で、トヨタ、ホンダ、日産などの日本勢は約20%を占めています。一時期は、日本と中国の国同士の関係で将来が危ぶまれる時期もありましたが、車両の品質はもとより、点検・修理、さらには部品供給に至るまで準備したうえで顧客対応する日本の自動車企業の信頼が、中国市場でも認められたと言えます。

## ② 第14次五カ年計画

### (1) 中国の「五カ年計画」とは

中国では、1953年から五カ年計画が策定され始めました。この五カ年計画には、中国の経済・社会の政策目標が記されています。つまり、五カ年計画を学ぶことで、中国が進もうとしている方向を理解する

図表1

1953	第1次五カ年計画
1978	改革開放路線
1989	天安門事件
1990	日本企業の中国進出
1991	第8次五カ年計画
2003	SARS
2008	リーマンショック
2008	北京オリンピック
2010	上海世界万国博覧会
2012	尖閣諸島問題
2016	第13次五カ年計画
2020	新型コロナウイルス
2021	第14次五カ年計画

ことができるのです。抽象的な表現や中国独特の思想的な表現も含まれていますが、比較的是っきりと方向性が明文化されており、理解しやすいと思います。(図表2参照)

## (2) 第14次五カ年計画の目的

“第14次五カ年計画”では、2021年から2025年の5年間を、中国が「小康社会(ややゆとりある社会)」から社会主義現代化の基本的な実現に向けて進む重要な時期と位置付けています。2021年は中国共産党設立100周年の年でもあり、きわめて意味のある年です。中国経済が質の高い発展に向けて進む過程において、各業界にも大きな変化をもたらすであろうとされています。

この第14次五カ年計画(2021年～2025年)および2035年までの長期目標では、これからの100年を見据えた経済および産業の発展の中心として「科学技術強国」ストラテジーが掲げられています。また、中国の現代化建設に向けて「科学技術強国、製造強国、品質強国、交通強国、貿易強国、ネットワーク強国」に関連したストラテ

ジーおよび「デジタル中国、健康中国」などのテーマが記されています。

## (3) 中国経済発展の「量」から「質」へのシフト

第14次五カ年計画では、中国経済発展の中心を「量」から「質」にシフトすることも掲げられています「調和のとれた社会(和諧社会)」と「効率改善」を目指し、交通、エネルギー、製造、農業水利、教育、医療、カルチャー/トラベル、コミュニティ、住居、政務といった広範囲の分野がその対象となっています。これを実現するために、第14次五カ年計画では「双循環」戦略が提唱されています。これは内需拡大に基づく「国内大循環」と、輸出や投資誘致などによる「国際大循環」を同時に促進していくという戦略です。

都市化についても、第1級都市である①北京・天津・河北(京津冀)、②長江デルタ(上海・江蘇省南部・浙江省北部)、③珠江デルタ(広州、香港、深セン、東莞、マカオ)、④成都・重慶の5都市群をはじめ、全国19都市群の効率改善、コスト抑制、産業分担、インフラ共有を同時に進めること

により、対象都市群の効率とバランスを調整して全国的な実現を目指すとしています。

中国の高速道路も30年間で16万kmを新規に建設し、高速鉄道も3.5万kmにまで伸びています。中国には、年間50万人以上が利用する空港の数が130以上あります。中国には年収が100万円に満たない人がたくさんおり、彼らが外国に行き、外国の発展ぶりを目の当たりにすることはありません。交通網の拡充は、人々の移動を可能にし、外国に行くことのできない中国人も、第1級都市での外国のような発展を見る機会が増加します。「量」から「質」への要求は、中国の人々の当然の内的な要求として加速していくと考えられます。

## III

## 日本企業にとっての中国

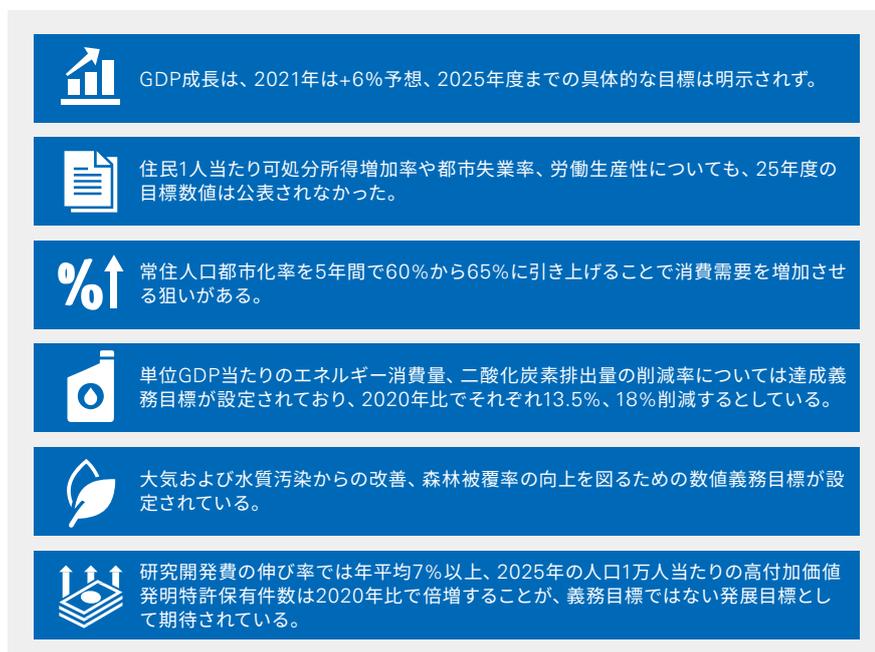
### (1) 2030年目標SDGsに向けて

中国は、経済発展後発の国です。経済が急速に発展する過程で生じる大気汚染や水質汚染などの生活衛生環境問題、へき地の貧困といった所得格差問題が深刻な社会問題となっています。凄まじいスピードで世界の工場になった中国で、さまざまな社会問題が急速に拡大したのは想像に難くありません。EV化先進国として優位な報道もされていますが、中国のエネルギー比率は石炭が6割を超えています。中国もSDGsを真剣に捉えており、取り組んでいます。第14次五カ年計画でも経済発展、イノベーションの推進、人民の幸福生活、グリーン・エコロジー、安全保障など5つの分野の20項目にわたる主要指標が設けられて、SDGsに関連する内容が盛り込まれています。

### (2) 中国の重要性

「発展を急ぎ過ぎた中国」「中国はアメリカようになる資質はない」など、地政学リスクに関連する報道が目を見ます。地政学リスクを気にする日本の企業経営

図表2 14次五カ年計画の主要目標



者の中には、中国との関係に非積極的であったり、中国との事業に二の足を踏むような意思決定をすることもあるかもしれません。かつての日本がそうであったように、世界第2位の経済大国となった中国に対して警鐘を鳴らすのは、むしろ当然と言えます。しかし、これは中国を避けて通れということではありません。SDGsを目指す世界第3位の経済大国日本にとって、中国の隣国である日本にとって、中国は重要な国であると考えます。

中国は14億人を超える人口を有しています。これは世界人口の18%に当たります。そして、4億人の中高所得層がいると言われています。また、中国のGDPは約15兆ドルで、こちらも世界のGDP総合計の18%に相当します。人口をとっても、経済規模をとっても、中国が世界に大きな影響を与える大国であることは明らかです。

### (3) コロナ後の最速回復国

中国は、2020年4月8日に武漢市のロックダウンを解除して、すでに1年以上が過ぎました。その後、中国でも各地で小規模な感染で極地的なロックダウンを実施しているものの、極力経済活動を継続できるように注意を払いながらコントロールが継続されています。国内での移動は、基本的に自由で、飲食店などは深夜営業も含め、ほぼ通常どおりです。大きく異なるのは、海外との行き来です。海外から中国に入国した人は、PCR検査の実施に加え、原則最低14日間の指定隔離観察施設での生活が強制されます。

海外旅行を繰り返していた中国の人々は、国内に目を向けて、ショッピングや国内旅行をエンジョイしています。中国の若い世代は、外国製品だけでなく、中国製品にも目を向け始めました。今までの安からう悪からうという中国製品のイメージは、値段が安くても品質の良いものというイメージに変わろうとしています。これは、第14次五カ年計画の「双循環」戦略の「国内大循環」に、フォローの風が吹いている

ようにも見えます。

### (4) 発展を継続する中国

中国は第14次五カ年計画及び2035年までの中期目標に沿って戦略的に成長していくと考えられます。今まで豊かになった中国人の多くが、日本を訪れ、消費してくれることで、日本の経済の下支えになったことは記憶に新しいと思います。この訪日ブームにより中国人の日本に対する認識も随分変わったと思います。品質の良い日本製品に触れるだけでなく、「モノづくり日本」の実態を目の当たりにした人も少なくないはずで、日本商会など中国における日本の経済団体などと発展改革委員会との懇談会でも日本への協力を求める発言が多く聞かれます。まだまだ日本企業が中国で活躍できる機会はたくさんあると認識しています。

## IV

### まとめ

1994年、山東省華能電力株式会社という中国の国有企業がニューヨーク市場に上場しました。この上場計画はスパーウェーブ構想と称され、資金調達市場を通じて中国とアメリカの経済的つながりを強化するために、国際会計事務所とニューヨーク証券取引所が考案して実行したものです。まさに中国を世界経済の一員とすることで暴走させず、共存共栄を目指した当時のアメリカ経済界の試みでした。

日本は、すでに世界第2位の経済大国となった中国、無視できない大きな経済的影響を持つようになった中国との経済的つながりを強めることによって、中国をも包含した新しい国際関係の構築を後押ししなければなりません。2030年目標のSDGsを成功裏に導くためにも、日本は日本の特性を生かしつつ、むしろ積極的に中国とのビジネスを検討する必要があると考えます。

#### 関連情報

#### 関連コンテンツ

下記リンク先では、「第14次五カ年計画の各産業への影響」を紹介しています。

<https://home.kpmg/cn/zh/home/insights/2021/01/14th-five-year-plan-industry-impact-outlook-jp.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中国

グローバル・ジャパニーズ・プラクティス

高部一郎 / 中国総代表 パートナー

林田弘徳 / パートナー

李田正和 / パートナー

☎ +86 (21) 2212-2247 (日本語)

✉ [gjpmarkets.china@jp.kpmg.com](mailto:gjpmarkets.china@jp.kpmg.com)

# 新しいオープンイノベーションの姿 大企業のイノベーション投資戦略（後編）

KPMG FAS  
Strategy & Integration

岡本 准 / 執行役員 パートナー

オープンイノベーションは、今や企業の成長・発展にとって不可欠なコンセプトになっています。外部資源を活用するオープンイノベーションには、成熟企業を対象としたM&Aと新興企業となるスタートアップを対象としたCVCがありますが、両方とも非常に活発化しているからです。一方で、これらの外部資源と連携する内部資源の発展を促すR&Dも、従来のあり方からの転換が求められています。

現在、多くの日本企業がM&A、CVC、R&Dを独立して運用していますが、これらを独立して扱うことの非効率に気づき、統合した投資戦略としての必要性を感じている先端的企業も出現しています。本稿では、オープンイノベーションに必須の手段であるM&A、CVC、R&Dを統合した大企業のイノベーション投資戦略のあり方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

内部資源と外部資源を活用したオープンイノベーションを実現するには、「知の深化」を図るM&A、「知の探索」を狙うCVC、そして「知の進化」を促すR&Dの3つを統合した投資戦略が有効である。

## POINT 2

M&Aは連続性のある持続的イノベーションを担い、CVCは非連続な破壊的イノベーションを狙う。そして、R&DはM&AとCVCを加速するオープンプラットフォームアーキテクチャとなるドミナント・デザインを形成する。

## POINT 3

ドミナント・デザインの形成により、協調プレイヤーとの「共創」が実現し、「共創」による市場拡大で、協調プレイヤーとの「共進」への進化が期待できる。



岡本 准  
Jun Okamoto

## ① 投資戦略の全体像

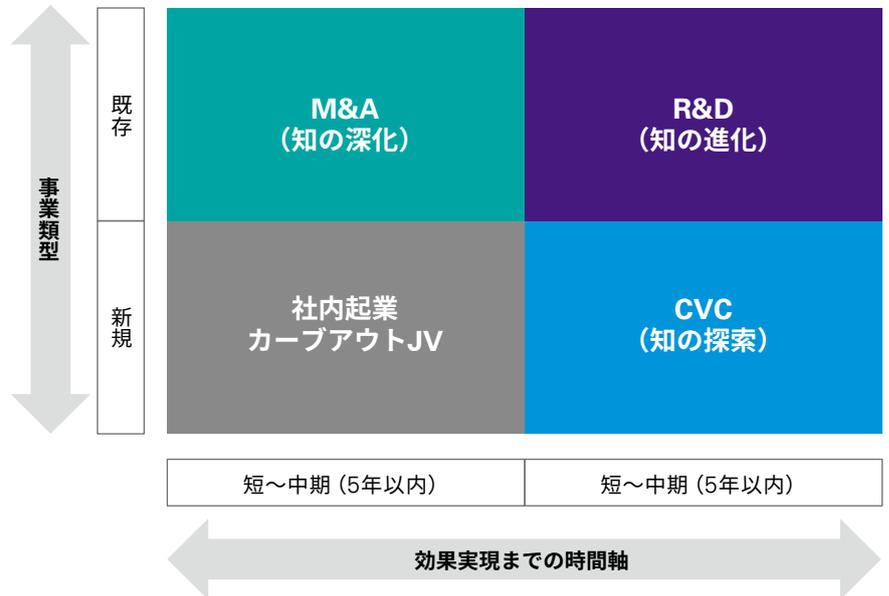
### 1. 「知の深化」と「知の探索」を企図した投資戦略とは何か

近年、M&Aにおける知財、技術、環境といったデューデリジェンス(DD)が広がっています。また、CVCを活用したスタートアップとの連携によるイノベーションの創発と外部資源を活用した投資も活発化し、投資手法がより複雑化しています。しかし、CVCを活用したスタートアップ投資は緒についたケースが多いことから、俯瞰的な観点から投資戦略として統合された意思決定に基づく状況はこれからという企業が散見されます。そして、こうした企業の中には、M&Aの投資手法をCVCに転用する試みに取り組むものの、成熟企業と新興企業の違いから上手く適用できないケースも見られ、統合的な投資戦略の必要性が感じられます。

そもそも、戦略的見地から見たM&AとCVCの違いとは何でしょうか？M&Aは、短時間で投資成果を得る投資戦略で、成熟企業を対象にしています。既存事業とのシナジーを追求し、持続的イノベーションを志向するものとして、「知の深化」と位置付けられています。一方、CVCは中長期的に投資成果を得る投資戦略で、新興企業を対象にしています。新興・破壊的な事業の創出によって破壊的イノベーションを狙うものとして、「知の探索」と位置付けられています。つまり、M&AとCVCとは、事業分野と時間軸が異なる領域を対象としているのです。このことから、企業に求められる投資戦略とは、2軸で形成される投資領域をどのようにカバーしていくかという資源配分論となりえます。(図表1参照)。

こうしてみると、M&AとCVCの位置付けは真逆であることが見てとれます。これは、投資手法にもその特徴が表れています。たとえば、100億円の投資予算がM&A、CVCそれぞれに割り当てられた場合、

図表1 投資戦略の構造



M&Aは1社を対象にマジョリティ投資で、のれんを短期的に回収しつつ、シナジーを創出することで投資リターンを図ります。一方、CVCは100社を対象に1億円ずつマイノリティで分散投資し、100社全体のポートフォリオでリスクを分散させます。このリスク分散は、約80%の投資先はリターンを生み出せないものと想定し、残りの約20%が大きなリターンを生み出すとしてポートフォリオ全体の投資回収を図るからです。

ビッグデータ・AI、IoT、AR/VR、3Dプリンターなど事業アーキテクチャを根幹から変えてしまうデジタル技術の実装という「知の探索」と、本業である既存事業をキャッシュカウとして継続的な収益基盤として盤石化する「知の深化」、その両立がすべての大企業の経営課題なのです。製品の大規模化・複雑化・短命化・グローバル化と事業環境が目まぐるしく変化する中、自前主義では機敏に対応することは極めて困難です。したがって、これからの投資戦略には、外部資源を活用した「知の深化」と「知の探索」は必須と言えるでしょう。

### 2. 「知の進化」としてのR&Dのあり方

内部資源開発のイノベーション投資であるR&Dの位置付けは、今後も「知の進化」であることは変わらないでしょう(図表1参照)。引き続き、既存事業を中心とした基礎研究・応用研究・製品開発と事業基盤の強化を図る役割を担っていくものと考えられます。ただし、その過程でM&AとCVCの有効性を高める事業基盤とすることがより求められるようになります。

これは、外部資源との融合を図る際に、自社がイノベーション面において、投資前から魅力的かつ有用な事業基盤を有していないと、M&A、CVC双方の効果が存分に発揮できない可能性があるためです。このリスクを低減させるため、日本企業にはR&Dの投資配分の変更が求められるでしょう。

なぜならば、日本企業のR&D投資は、約9割が既存技術の改良に割り当てられていることが多いからです。5～10年後に見えている市場開拓型研究に1割弱割り当てられているものの、技術の飛躍が必要で技術的に極めて困難かつ現時点では市場が不透明であり、事業化までに10年以上

を要する非連続型研究にはわずか1~2%しか配分されていません。しかしながら、CVCの成果を念頭に置けば、非連続型研究の割合はもっと増やす必要があります。KPMGの推計によると、CVC投資が活発な米国ではR&Dの20%相応の金額がCVC投資に割当てられています。

R&Dは、イノベーションの基盤となる「知の進化」を担う重要な領域です。投資戦略の文脈において、その位置付けは変わらないものの、外部資源の活用を企図した研究分野の資源配分には見直しが必要です。

## II M&A領域(知の深化)の特定

### 1. 「知の深化」におけるM&Aの目的

「知の深化」がイノベーション投資におけるM&Aの目的となる中で、「知の深化」とはどのようなことか、ここで掘り下げてみましょう。

M&Aの構造は垂直統合と水平統合の2つに分類できます。垂直統合は、事業バリューチェーンの川上・川下のいずれか、もしくは両方の機能を統合する形態を指します。一方、水平統合は同じ産業におけるプレイヤーや事業、言い換えるとバリューチェーン全体を統合する形態です。

まず、垂直統合から説明します。垂直統合でいう「事業バリューチェーンの川上・川下の統合」とは、川上であればサプライヤー機能を、川下であればバイヤー機能を統合することを指します。獲得できる経営資源は、川上(サプライヤー機能)ならば原材料やエネルギー資源、川下(バイヤー機能)ならば販売チャネルや顧客基盤となります。

しかし、イノベーション投資の観点で見ると、獲得可能な経営資源は「エンジニアリング系の技術・知財」となります。これは、製品階層の補完性を活用したモジュラー型で相補的なシステムですから、プロ

ダクトの組み合わせによる補完性を活用し、相補的な「システム」を志向したエンジニアリング面での技術シナジーが期待できます。アーキテクチャの多くがモジュール型であることから、技術シナジーの創出も比較的实现しやすいという特徴があります。こちらは前編で取り上げた「大企業×スタートアップのM&Aに関する調査報告書(バリュエーションに対する考え方及びIRのあり方について)」(経済産業省、2021年3月公表)でも紹介した通りスタートアップのExitシーンにおいても有効です。

ただし、垂直統合は成長に向けた経営資源の確保にありますから、「既存のコンピタンスを土台に不足ピースを積み上げる」という発想が求められます。

次に水平統合です。事業バリューチェーン全体を統合することになるため、経営資源としては類似性・同質性の高いものとなります。そうすると、非連続状態を創成するイノベーションにはなりえそうもないと思われがちですが、決してそんなことはありません。顧客接点に近い機能でのイノベーションは見込めませんが、最上流に位置する研究・開発機能においては「サイエンス系技術・知財」の獲得が大いに期待できます。これは、部品階層の補完性を活用したインテグラル型で相乗的なプロダクトですから、要素技術の組み合わせによる補完性を活用し、相乗的な「プロダクト」を志向した技術シナジーが期待できます。

もう1つ、人的リソースを基軸とする価値観・カルチャーも重要な経営資源です。これこそが水平統合における本質的なイノベーションアセットと言えるでしょう。なぜならば、価値観・カルチャーは行動様式の規範だからです。水平統合はこの価値観とカルチャーを丸抱えすることから、自社のDNAを“編集する”ほどのインパクトがあります。水平統合によるイノベーションは、「新しいDNAを取り込み、不連続の変化を起こして自己変革」を図ることから、業界地位の劇的な向上も可能となります。

## 2. M&A領域の具現化

それでは、垂直統合と水平統合のいずれから取り組むべきなのでしょう。身も蓋もありませんが、答えは企業の状況次第となります。

そこで、ここでは有用な尺度の1つをご紹介します。それは、「アドバンテージマトリクス」です。アドバンテージマトリクスとは、競争上の戦略変数と優位性の構築可能性で事業を、「手詰まり型」「規模型」「分散型」「特化型」の4つに類型化するフレームワークのことです。この4分類の中で、自社リースだけでポジションを変えるのが難しいのが手詰まり型と規模型です。自社がこのどちらかのポジションに位置付けられる場合、M&Aは非常に有効な手段となります。

手詰まり型の特徴は、業界全体が成熟化し、業界全体の収益性が停滞する傾向にあることです。規模も望めず、戦略の打ち手も限定的という状態ですから、水平統合によるイノベーションが有効な戦略となりえます。

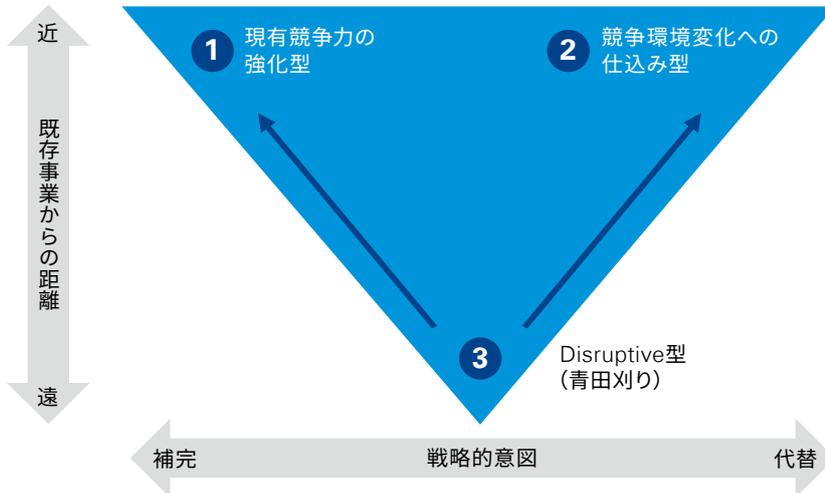
一方、規模型はこれ以上規模では勝負できないという状況に置かれていますので、戦略変数を新たに作り出すことで現状打破を狙います。よって、垂直統合によるイノベーションで持続的イノベーションを図る戦略となります。

## III CVC領域(知の探索)の特定

### 1. 「知の探索」におけるCVCの目的

次に、CVCが「知の探索」においてどのような役割を果たすのか、掘り下げてみましょう。図表2は早稲田大学ビジネススクールの樋原伸彦准教授が提唱するCVC投資戦略マップです。このCVC投資戦略マップは、縦軸が既存事業からの距離を、横軸が戦略的意図を示しています。縦軸は、下に向かうほど既存事業から遠い事

図表2 CVC投資戦略マップ



「オープン・イノベーションとCVC投資」(2017) 樋原伸彦より許可を得てKPMG作成

業を、横軸は、左端が自社の事業に対して補完的であり、右端が代替的な位置付けを表しています。

これらの枠組みで構成されるCVC投資戦略マップには、3つの投資領域があります。左上に位置する「現有競争力の強化型」、右上に位置する「競争環境変化への仕込み型」、そして、真下に位置する「Disruptive（青田刈り）型」です。しかし、現有競争力の強化型は、既存事業近くでかつ自社の事業に補完的であることから、先述したとおりM&Aが妥当な手段となります。よって、「知の探索」にかかわる領域は、競争環境変化への仕込み型とDisruptive（青田刈り）型になります。

競争環境変化への仕込み型は、“既存事業を飛躍させる”イノベーション“が期待できる領域です。しかし、投資先の事業が既存事業と競争関係にあり、既存事業が食われてしまうようなカニバリゼーションとなりうる領域でもあります。そして、通常M&Aが狙うのは、既存事業とのシナジーによる持続的イノベーションですが、この領域で狙うのは非連続的なイノベーションです。よって、この領域の投資リターンは、既存の競争状況を破壊するような代替技術が顕在化する場合に備えた逆張りとなります。

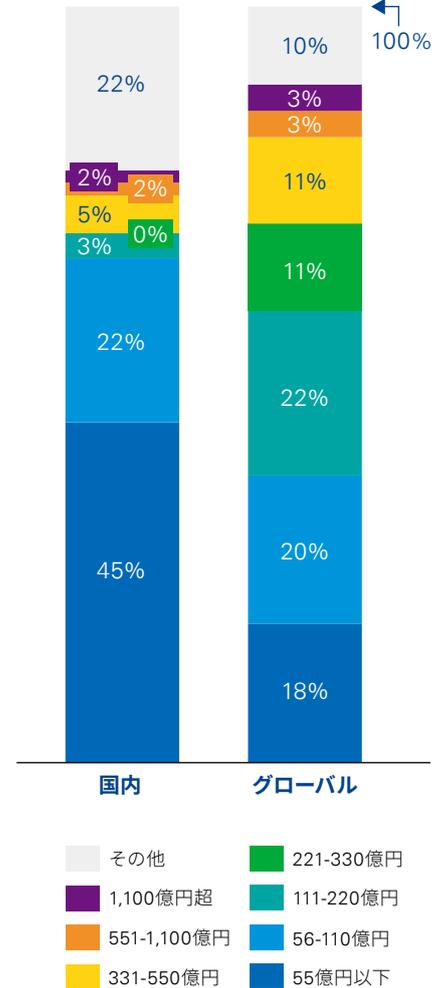
Disruptive（青田刈り）型は、既存事業から中立的で距離もある領域です。しかし、現時点で既存事業にとって補完性があるのか、代替性があるのか、まったく読めない領域でもあります。顕著な例としては、マッチング機能を提供するプラットフォームビジネスが該当するでしょう。プラットフォームは、既存プレイヤーの流通構造を根底から覆します。他方で、顧客へのアクセスが拡張する機会は圧倒的に増加します。これは、既存事業の立ち位置によってはまさしく代替的であり、補完的でもあります。将来、既存事業にどのような影響を及ぼすかは不明ですが、イノベーションの芽（青田刈り）として「張っておく」領域、それがDisruptive型です。

## 2.CVCポートフォリオの重要性

冒頭で述べましたが、CVCはポートフォリオ投資が前提となります。論より証拠ということで、国内・グローバルCVCのファンド規模(図表3参照)と国内・グローバルCVCのリターン実績(図表4参照)を見てみましょう。

国内CVCとグローバルCVCの投資規模は、国内CVCの約7割が110億円以下であるのに対し、グローバルCVCは約7割が111

図表3 国内・グローバルCVCのファンド規模



(国内:n=60 グローバル:n=87)

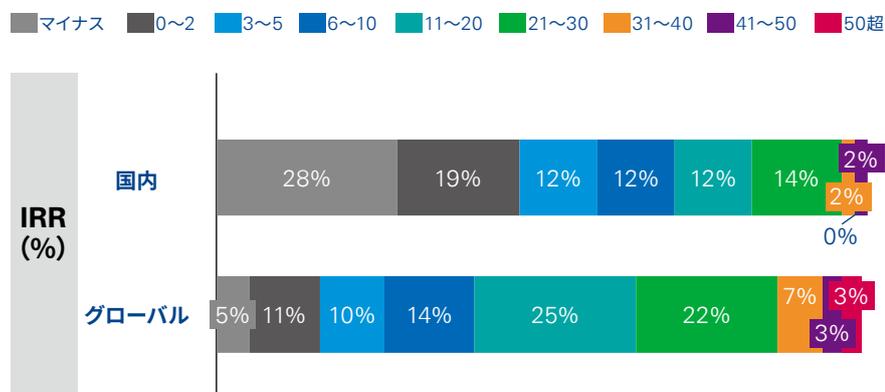
Note: 国内CVCは日本ベンチャーキャピタル協会によるWEBアンケート調査であり、CVC活動を行っている企業を対象とする。グローバルCVCは、Global Corporate Venturingによる調査

Source: 一般財団法人日本ベンチャーキャピタル協会「わが国のコーポレートベンチャーリング・ディベロップメントに関する調査研修~CVC・スタートアップM&A活動実態調査ならびに国際比較」

億円以上です。また、国内CVCのIRRが11%以上の割合は約3割なのに対し、同等IRRのグローバルCVCの割合は約6割と、その差は2倍にも及びます。確かに国内CVCは運用期間が短いという側面はあるものの、この数字にはポートフォリオがスケールするほどパフォーマンスも高いということが表れています。

ファンド規模がパフォーマンスに影響されるということは、ファンドサイズが大きいほど「知の探索」領域が拡張することを意

図表4 国内・グローバルCVCのリターン実績



(国内:n=43 グローバル:n=73)

Note: 国内:日本ベンチャーキャピタルによるWEBアンケート調査、対象:CVC活動を行っている企業、グローバル:Global Corporate Venturingによる調査

Source:一般財団法人日本ベンチャーキャピタル協会「わが国のコーポレートベンチャリング・ディベロップメントに関する調査研修-CVC・スタートアップM&A活動実態調査ならびに国際比較」

味します。つまり、CVC投資戦略マップにおける現有競争力の強化型、競争環境変化への仕込み型、Disruptive(青田刈り)型のいずれの領域においても、潤沢な投資プールを形成することができるのです。さらに、CVC投資ストラクチャーを多様にすることも可能となることから、幅広い目的に対応した投資が可能となります。

具体的には、LP出資による財務リターンよりの情報探索投資、技術リスクに応じた運用期間を変えた複数ファンドの運営、ファンドからファンドに投資するファンド・オブ・ファンドなどです。ポートフォリオサイズが大きいほど、このような多様なCVCストラクチャーを採用することができるでしょう。

ところで、最初は「小さく始めることでリスクを小さく」という考え方は、一見正論に聞こえます。しかし、ことイノベーションにおいては、この考え方はかえってリスクになりえます。それは、これまで述べてきたとおり、リスクを取る投資こそがイノベーションだからです。したがって、そのリスクを包含できるだけのサイズを確保する姿勢こそが重要となります。繰り返しになりますが、CVCは1つの投資先に大きく張る投資ではなく、幅広い分散投資で

す。分散できる規模が取れないことがリスクになる、この点をしっかり認識することが、CVC投資を成功に導く要諦と言えるでしょう。

## IV R&D領域(知の進化)の特定

### 1. 「知の進化」におけるR&Dの目的

R&Dの投資配分のあり方については、「R&D投資戦略の全体像」で言及しましたので、ここでは市場環境面の変化について触れます。近年、市場環境が大きく変化していますが、それはイノベーションの要求主体が従来市場の顧客を含む社会課題へ拡張されたことにあります。

昨今のESGはその最たるもので、そこから派生している炭素中立はグローバルレベルでの課題設定がなされています。こうした社会課題は、製品開発を主眼としたDevelopmentでは解決が難しく、課題解決の源泉となる要素技術から開発するResearchが必要となります。

Researchで取り扱う情報は、情報技術が発達したこともあり、アナログ情報に加えて画像・CADといったデジタル情報も対

象になっています。しかしながら、R&Dの中核となるのは、現時点で実用性はないものの、競争優位性が見込める途上技術です。その途上技術を実用性のある戦略技術に進化させるには、R&Dを加速するオープンイノベーションアーキテクチャがキーとなります。これは、M&AとCVCの有効性を高める事業基盤とも言い換えられます。この点は、R&Dにおける「知の進化」が期待されるところです。

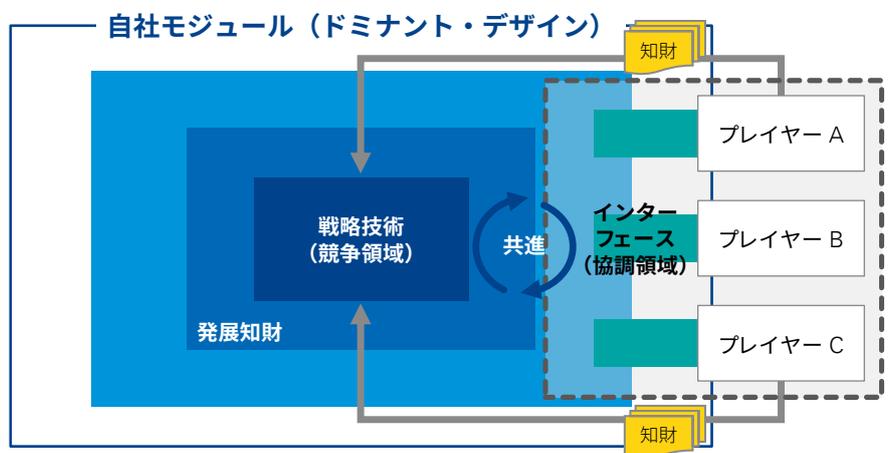
## 2. 競争領域と協調領域の両立によるドミナント・デザインの形成

R&Dを加速するオープンイノベーションアーキテクチャを形成するには、まず、自社モジュールとしてドミナント・デザインを形成する必要があります。具体的には、自社モジュールにおいて戦略技術が発揮される機能の確立、つまり競争(秘匿)領域を規定することです。これにより、自社モジュールにおけるインターフェースの協調(標準)領域が定まり、標準化すべきインターフェースが確定します。

ドミナント・デザインを形成することで、R&Dと外部資源の連携(M&A/CVC)が容易となるでしょう。この外部資源の連携を促進するために求められるのが、協調領域の進化です。協調領域の進化とは、戦略技術が発展し、競争領域が増強されることを指します。この進化で重要な要件となるのが、協調プレイヤーとの関係です。具体的には、協調プレイヤーの知財を自社モジュールに組み込み、戦略技術の発展を促す「共創」関係の構築です。この「共創」関係は、発展した戦略技術を活用した自社モジュールをアップデートすることによって可能となります。この「共創」はさらなる市場拡大へとつながりましょう。同時に、協調プレイヤーもこの恩恵を享受する「共進」関係へと発展させることができます(図表5参照)。

KPMGジャパンでは、自己否定による成長を渴望する企業こそが、自らの「知の真

図表5 共創関係の構築



価値を問うという行為でイノベーション投資戦略が有効であると考え、破壊的イノベーションを志向する最先端企業へ、こうした「知の深化」「知の探索」「知の進化」更には「知の新化」としてのカーブアウトJVを包含したイノベーション投資戦略をサービス提供しております。このような支援を通じ、成長を志向する企業とともに次代の創造に取り組んでまいります。

#### 関連情報

ウェブサイトでは、企業成長支援に関する情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/audit/ipo/domestic-listing.html>

#### 著者プロフィール

<https://home.kpmg/jp/ja/home/contacts/o/jun-okamoto.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社KPMG FAS  
岡本 准 / 執行役員パートナー

✉ [Jun.Okamoto@jp.kpmg.com](mailto:Jun.Okamoto@jp.kpmg.com)

# メタバース（仮想空間）を活用したビジネスを展開する際の指針と今後の展望

KPMGコンサルティング株式会社

Technology Media & Telecom

Hyun Baro / ディレクター・岩田 理史 / マネジャー・水沢 丈 / コンサルタント

新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）拡大により、個人や企業が仮想空間へと活動の場を移しています。仮想空間上でアバター（自分の分身となるキャラクター）を操作して、他ユーザーと交流して遊ぶゲームやバーチャルイベントが話題となり、企業もイベントなどのリアルの代替手段やマーケティングの場として注目しています。VR・AR関連の市場規模も2022年には16.7億ドルに到達すると予想され、VRと関連する仮想空間市場も今後大きく成長することが見込まれます。

本稿は、さらなる活用が見込まれる仮想空間をビジネスとして展開する際の指針と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。

## POINT 1

仮想空間を活用する際、仮想空間のメリットを理解したうえで目的（新規事業、マーケティング、生産性の向上）を明確にすることが重要である。

## POINT 2

仮想空間を提供するプラットフォームの登場により、ゲーム以外の事業者も仮想空間活用の障壁が低くなっている。

## POINT 3

仮想空間上で生活圏・経済圏が成立するメタバースを構築するには、コンテンツを軸にした利便性の編込みが必要である。

## POINT 4

仮想空間という新たな領域でビジネス展開する場合、発生し得るさまざまなリスクを既存領域のビジネスを参考に整理することが重要である。

## POINT 5

仮想空間ビジネスで発生し得る問題の対応策は、「アーキテクチャ（技術）」「市場」「規範」および「法」の4つの分類で考察することができる。



Hyun Baro  
Baro Hyun



岩田 理史  
Masafumi Iwata



水沢 丈  
Jo Mizusawa

## Ⅰ 注目される仮想空間

COVID-19の感染拡大により、リアルでの活動が制限されたことで、企業・個人が軒並み仮想空間へと活動の場を移行しています。仮想空間とはVRの中でも「多人数が参加可能で、参加者がアバターを操作して自由に行動でき、他の参加者と交流できる、インターネット上に構築される仮想の三次元空間」のことを言います。たとえば、仮想空間でアバターを操作してスローライフを楽しむゲームは、世界累計販売本数が約3,200万本(2021年3月時点)の大ヒットとなりました。また、2020年5月に開催された現実の街を再現したバーチャルイベントは約5万人/日のユーザーを集客し、話題になりました。

エンターテインメント領域だけでなく、ビジネス領域においても活用が増えています。その多くが展示会、株主総会などのイベント利用ですが、一部の観光業や小売業においても活用されています。たとえば、多くの企業が出展し、デジタルアイテムや

リアルの商品を仮想空間上で売買できるバーチャルマーケットは、世界中から100万人以上が来場するイベントとして注目を集めています。

総務省の令和2年版「情報通信白書」によると、世界のAR/VR関連ソフトウェアおよびサービス支出は2020年の11.7億ドルから2021年の14億ドルに成長し、2022年には16.7億ドルに達すると予測されています。

VRに関連する仮想空間市場は、今後大きく成長すると予想されます。

## Ⅱ 仮想空間ビジネスの目的とメリット

事業者が仮想空間の活用を検討する際、仮想空間のメリットを理解し、明確な目的を設定することが重要です。

### 1. 仮想空間ビジネスの目的

仮想空間ビジネスの目的は大きく、「新

規事業」「マーケティング」「生産性の向上」の3つに分類できます。

#### (1) 新規事業

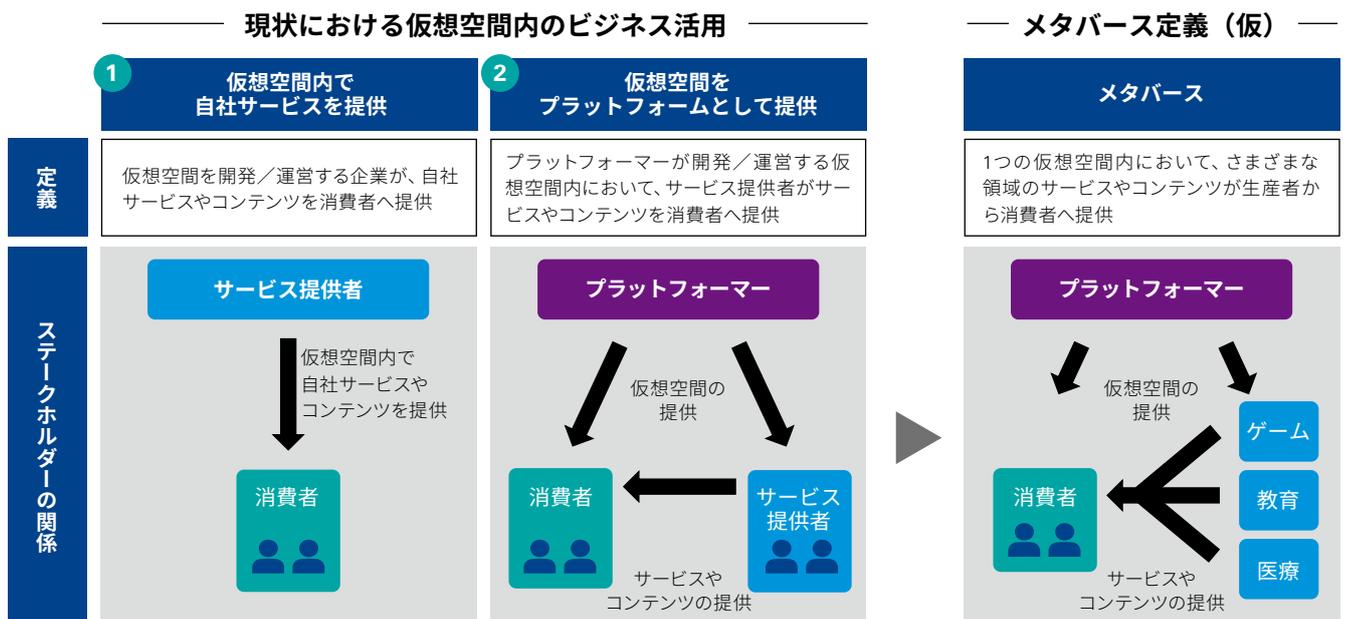
リアルな事業を、仮想空間で新規事業として展開する事例が多く見られます。たとえば、参加料で収益化を目指すバーチャルイベントやバーチャル観光などです。リアルではできない仮想空間ならではの体験の提供がマネタイズのポイントになります。

また、ノンファンジブル・トークン(Non Fungible Token:NFT)の登場により、唯一無二のデジタルアイテムの保証が可能となりました。それにより、仮想空間内で利用するアバター、建物、美術品などのデジタルアイテムの売買、デジタルコンテンツのn次利用のビジネスが、今後はより活性化していくと思われます。

#### (2) マーケティング

リテラシーの高いミレニアル世代とZ世代へのリーチの場所として活用したり、仮想空間ならではの体験を提供して顧客の

図表1 仮想空間のビジネス活用



出所:「産業構造審議会 商務流通情報分科会 Connected Industriesにおける共通商取引ルール検討小委員会」の内容をもとにKPMGコンサルティングが作成  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shomu\\_ryutsu/smartcommerce/pdf/001\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shomu_ryutsu/smartcommerce/pdf/001_04_00.pdf)

エンゲージメントを高めたりすることができます。たとえば、海外の大手自動車会社は、仮想空間内で自社の車両を試乗できるサービスを展開しています。自動車や不動産などの高単価商材は、顧客への体験が成約率に直結します。そのため、仮想空間で気軽に体験ができるのは事業者と顧客双方にとってメリットがあると言えます。

### (3) 生産性の向上

社員のコミュニケーションを円滑にする目的で仮想空間を活用する事例も多く見られます。コロナ禍におけるリモートワークでは難しい、対面での気軽なコミュニケーションを代替する手段として仮想空間が活用されています。

また、通常は再現困難な災害シミュレーションなどの実証実験の場としても活用されています。

## 2. 仮想空間ビジネスのメリット

仮想空間ビジネスのメリットは、主に以下の3つがあります。

- ① 場所・空間、人数等の物理的な制約がない

- ② 非現実的・非日常的な体験が可能
- ③ 他者と気軽に交流できるコミュニティ

ビジネス設計においては、これら仮想空間のメリットを把握し、仮想空間で対応することとリアルで対応することを明確に線引きする必要があります。

## III 仮想空間のビジネス分類

### 1. プラットフォームの登場により、仮想空間の活用が容易

仮想空間のビジネス活用は、「仮想空間内で自社サービスを提供」「仮想空間をプラットフォームとして提供」に分類されます(図表1参照)。

#### (1) 仮想空間内で自社サービスを提供

仮想空間を開発・運営する企業が、自社サービスやコンテンツを消費者へ提供する形態です。主にゲームが該当します。それ以外の活用では、技術面、コスト面で多くの課題があります。

#### (2) 仮想空間をプラットフォームとして提供

プラットフォームが開発/運営する仮想空間内において、サービス提供者がサービスやコンテンツを消費者へ提供する形態です。前述のバーチャルイベントやバーチャルマーケットは、プラットフォームが提供する仮想空間をサービス提供者が利用し、ビジネス企画や空間設計・構築をして、一般消費者にサービスを提供するものです。ゲーム以外の活用用途が増えた理由には、仮想空間プラットフォーム事業者の存在が大きいとされています。仮想空間上で何かサービスやコンテンツを提供したい場合、まずはプラットフォームの利用を検討すると良いでしょう。

### 2. メタバースにはコンテンツを軸にした利便性を編み込む

現在、ゲームをはじめとした多くの仮想空間が存在しています。1つの仮想空間上でゲーム、音楽ライブなどの単一のサービスが提供される1対1のものが主流ですが、ゲームやバーチャルマーケット内で音楽ライブが実施されている事例も見られます。

図表2 仮想空間ビジネスの参考事例となる既存ITビジネスの例

No.	プラットフォームビジネス事業類型	既存のプラットフォームビジネスの仮想空間への適用可能性の検討
1	コンテンツ配信型プラットフォーム	✓ 仮想空間における音楽ライブ・イベントの開催事例は多数ある 2020年4月世界的に人気のアーティストが、海外シューティングゲーム内で音楽ライブを行い、同時に1200万人以上もの人を集めた。
2	SNS	✓ 仮想空間上のSNSプラットフォームは多数ある 2020年4月、国内の芸能人がゲーム内でファンと交流する画像をSNSへ掲載した。
3	アプリケーション・マーケット	✓ 仮想空間におけるアプリの販売プラットフォームは少数存在する ゲームの開発やプレイが可能な米国の仮想空間プラットフォームでは、ユーザーがプラットフォーム内で創作したゲームが他のプレイヤーにプレイされると報酬がもらえる。年間1千万円以上稼ぐユーザーは250人以上存在する。
4	オンラインショッピングモール	✓ VRショッピングモールは2018年から複数回にわたり、期間限定で開催されている XR関連企業が主催する仮想空間上の展示即売会では、2018年から計5回にわたり数日間限定VRショッピングモールで仮想空間内で3Dアイテムを購入できる。
5	マッチング型	✓ 仮想空間上のマッチングサービスは2020年頃から限定的に開催されている 米国のマッチングアプリにおいて、仮想空間上でデートを行う企画が期間限定で実施された。 2020年9月、総勢130社が集結しVR就活イベントを開催した。

出所: 公開情報をもとにKPMGコンサルティング作成

近い将来、1つの仮想空間で多様なサービスが提供され、一種の生活圈・経済圏を構築するメタバースの世界が訪れる可能性もあるでしょう。そのためには、仮想空間に多くのユーザーを滞在させるコンテンツを軸に、世界観が壊れない形で小売や教育などの利便性を提供するサービスをいかに融合させるかがキーとなると考えます。

## IV 仮想空間ビジネスで発生するリスクに備える

### 1. 新たな領域だからこそ、既存領域のビジネスにおける事例を整理する

仮想空間という新たな領域でビジネスを展開するからこそ、事業者は発生し得る問題や適用される法律といったさまざまなリスクを事前に認識し、対策を実施する必要があります。しかしながら、同領域は黎明期にあるため、事業者がリスクへの対策を考えるうえで参考となる仮想空間ビジネスの事例は少ないです。だからこそ、既存領域のビジネスにおいて発生した過去事例を整理することが、仮想空間ビジネスを展開するうえで重要であると考えます。

たとえば、仮想空間プラットフォーム上

での利用者による著作権侵害といったトラブルは、既存の動画配信プラットフォームにおける事例が参考になります。このように、仮想空間ビジネスで発生し得る問題の多くは既存のビジネスにおいて過去に発生した問題と類似します。特にITプラットフォームビジネスの領域においては多様なビジネスが展開されており、参考になると考えます。

### 2. 法律面においても既存領域における法的論点の整理が有効

仮想空間ビジネスにおいて事業者が負う法的リスクを明確化するという点においても、既存ビジネスにおける事例の整理は有効です。越境ビジネスに適用される準拠法や、個人間取引におけるプラットフォームの責務といった、仮想空間ビジネスにおける主要な法的論点は、既存のITプラットフォームビジネスにおいて議論が進んでいます(図表2参照)。

しかし、仮想空間という新たな領域であるからこそ、現行法における対応の限界といった新たな法的論点が発生する可能性もあります。たとえば、仮想オブジェクトの資産性保護という観点における所有権の問題や、仮想キャラクター保護という観点におけるパブリシティ権などです。仮想空間の利用が拡大した場合、仮想空間固有

の法的論点が顕在化する可能性があるため、事業者は留意しなければなりません。

### 3. 仮想空間ビジネスで発生し得る問題の対応策

既存のITプラットフォームビジネスにおいて発生する問題の整理を行う場合、その対応策に関しては、「アーキテクチャ(技術)」「市場」「規範」および「法」という4つに分類し、考えることが可能です(図表3参照)。たとえば、上述の動画配信プラットフォームの利用者による著作権侵害の場合、AIによる著作権侵害動画の自動識別機能の追加が「アーキテクチャ」による対応策です。「市場」の対応策としては著作権利用のマナイズモデル構築、「規範」では著作物利用のガイドライン配布などが該当します。このように、同様の問題に対しても複数の観点による対応策が実施可能となります。そのため、事業者は各分類における対応策を整理し、提供するサービスに適合する形を検討することが、リスク低減の観点で求められます。

図表3 対応策の4分類

	アーキテクチャ	市場	規範	法
規制方法の種類	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 物理的な環境</li> <li>✓ 技術的な制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 市場原理</li> <li>✓ インセンティブ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 啓蒙</li> <li>✓ 自主ルール(ガイドライン、事業者策定ルール、規約)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 法律</li> <li>✓ 条約</li> <li>✓ 条例</li> </ul>
長所	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 直接的な強制力</li> <li>✓ イノベーションの促進</li> <li>✓ ルール変更やニーズへの柔軟性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 利用者にメリットがある場合は浸透しやすい</li> <li>✓ 即時的な対応が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 即時的な対応が可能</li> <li>✓ 事業者負担は少ない</li> <li>✓ ルール変更やニーズへの柔軟性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 民主的正統性</li> <li>✓ 間接的な強制力</li> <li>✓ 司法による公正な判断</li> </ul>
短所	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 技術開発のための事業者負担が大きい</li> <li>✓ 技術の進歩に依存</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 意図通りに機能しない可能性がある</li> <li>✓ 初期市場での適用が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 短期的な強制力が働きにくい</li> <li>✓ 社会規範浸透までに時間を要する</li> <li>✓ ルールが乱立しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 実現まで時間を要する</li> <li>✓ イノベーションの阻害</li> <li>✓ 過剰・過少規制</li> </ul>

出所:「CODE VERSION2.0」(2007/12/20,ローレンス・レッシング)、「GOVERNANCE INNOVATION Society5.0の実現に向けた法とアーキテクチャのリ・デザインVer1.1JP」(2020/7, Society5.0における新たなガバナンスモデル検討会)、公開情報をもとにKPMGコンサルティングが作成

## V 終わりに

日本において大きな産業であるゲームは、今までB2Cエンターテインメント市場が主戦場でしたが、ゲーム内広告や異業界の著作物とのコンテンツ連携を通じてB2B市場への進出も期待できます。そして、そのカギになるのが仮想空間です。たとえば、KPMGが支援する米国のゲーム会社Hi-Rez Studios社は有名観光都市である京都市と連携し、ゲームの仮想空間内で世界遺産を登場させるバーチャルツーリズムを提供、ゲームコンテンツの強化を図るとともに文化財保全金の確保も実現しました。こうした取組みは仮想空間だからこそ可能な新しいビジネスではないかと考えます。

本稿では、このようにポテンシャルの高い仮想空間を活用するビジネスに取り組むに当たって事前に検討しなければいけないリスクや法的な課題の一部を紹介しました。詳細にご興味がある方は、私たちが執筆に携わり、先日経済産業省より発表されたレポート<sup>2</sup>もご参照ください。

- 1 「令和2年版情報通信白書」(総務省) <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/r02.html>
- 2 経済産業省 「仮想空間の今後の可能性と諸課題に関する調査分析事業」(2021年7月13日公表) <https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210713001/20210713001.html>

### 関連情報

#### KPMG ジャパン

#### eスポーツビジネスコンテンツ

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

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/06/electronic-sports-business.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社  
Technology Media & Telecom  
Hyun Baro / ディレクター  
岩田 理史 / マネジャー  
水沢 丈 / コンサルタント

- ✉ [Baro.Hyun@jp.kpmg.com](mailto:Baro.Hyun@jp.kpmg.com)
- ✉ [Masafumi.Iwata@jp.kpmg.com](mailto:Masafumi.Iwata@jp.kpmg.com)



事業・サービス

## KPMGジャパン、企業価値向上に資する包括的なサービス提供体制を強化する「サステナブルバリュー・ジャパン」を設立



KPMGジャパンは、持続可能な社会の実現に貢献し、企業の中長期的な価値向上の実現につながる施策や取り組みを多方面かつ包括的に支援するため、2021年7月1日より新たにKPMGジャパン内に「サステナブルバリュー・ジャパン」を組織しました。同時に、あずさ監査法人内に「サステナブルバリュー本部」を設置し、サステナビリティに関連する様々な情報やインサイトの提供を拡充します。

「サステナブルバリュー・ジャパン」は、KPMGジャパン各社でこれまで実績を積み上げてきた関連のアドバイザーサービスをシームレスに統合し、企業の長期的な価値向上の実現を実践的に支援します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2021/06/svj.html>

事業・サービス

## KPMGコンサルティング、裾野市とスマートシティ推進について連携協定を締結



KPMGコンサルティングは、自治体との初の取組みとして、静岡県裾野市とスマートシティ推進について連携協定を締結しました。裾野市の未来都市構想である「スノ・デジタル・クリエイティブ・シティ構想」具現化の促進、および地域に最適化された持続可能な真のスマートシティの構築に寄与すべく、今後「AIを活用した物流改革など、モビリティの在り方に関する長期的な計画の策定と施策の実施」、「ヒト、モノ、カネの最適配置と、DXによる業務の高度化・効率化」、「デジタルデータを活用した住民とのコミュニケーション・市民合意の促進」を支援する予定です。【写真】裾野市長：高村 謙二氏（右）、KPMGコンサルティング代表取締役社長兼CEO：宮原 正弘（左）

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/2021/08/smart-susonocity-02.html>

事業・サービス

## KPMGジャパン、ESG経営に対応したデューデリジェンスサービスを拡充



KPMGジャパンは、M&Aのトランザクションプロセスの一環として、投資先企業のESGリスク・機会の検討と評価を行うデューデリジェンス機能を強化し、デューデリジェンスサービス全体を高度化します。

KPMGジャパンのESGデューデリジェンスでは、横断的にESGの専門家が入ることで、適時にリスクと機会の特定を行い、実効性のある対応策を提案することが特徴です。今後も、クライアントの既存・潜在的なESG課題の解決や、経営における課題解決を支援してまいります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2021/06/esg-dd.html>

KPMG Golf

## KPMGのブランドアンバサダー フィル・ミケルソン選手が全米プロを制覇



プロゴルファーのフィル・ミケルソン選手（米）は、KPMGのブランドアンバサダーとして活躍しています。ミケルソン選手は2021年5月に開催された「全米プロゴルフ選手権」で優勝し、史上最年長でのメジャー制覇を成し遂げました。KPMGはプロゴルフ競技を継続的に支援しており、2015年からメジャー大会のひとつである「全米女子プロゴルフ選手権（KPMG Women's PGA Championship）」のタイトルスポンサーを務めています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://golf.kpmg.us/>



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。

## 自動車

### 10億ドルを賢く投資する ～ICE後の自動車業界のポワートレイン戦略～

2021年7月  
English / Japanese

世界的な脱炭素へ向けた取組みのなか、自動車はBEV(バッテリー式電動自動車)が新しい主流になるという見立てがあります。それは正しいのでしょうか？そうした見立てをはるかに超える複雑かつ不確実性の高い将来に対して、多様な視点でのシナリオを検討する「モザイクフレームワーク」を使って考察します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/billion-dollar-bets-wisely.html>

## 製造

### 航空宇宙・防衛業界におけるM&Aの展望

2021年7月  
English / Japanese

今後、航空宇宙・防衛(A&D)業界におけるM&A取引は、地政学的要因、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)からの回復、そしてデジタルトランスフォーメーションという3つの要因から急増することが予想されています。本冊子では、これら3つ要因が、これからのA&D業界におけるM&A取引にどのような影響を与えるのかを概説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/future-of-ma-aerospace-defense.html>

## テクノロジー・メディア・通信

### テクノロジー企業のサステナビリティ 報告調査

2021年7月  
English / Japanese

KPMGの専門家が、テクノロジー企業のサステナビリティ報告に焦点を当て調査を行い、他業種や世界のトップ企業との比較評価を行いました。気候変動が企業に財務リスクをもたらす可能性がある今、テクノロジー企業が取り得る次のステップについても言及し、サステナビリティもしくは環境・社会・ガバナンス(ESG)の観点に携わるすべての方の指針となるものです。



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

## エネルギー

### エネルギートランジションに向けた 資源の調達：新たな世界へ

2021年7月  
English / Japanese

現在、新たな電力源に依拠するエネルギートランジションが起こりつつあります。それによって世界のエネルギーおよび鉱物市場の姿は一変し、経済的、環境的および地政学的な影響が生じると考えられます。本稿では、エネルギートランジションを果たすために考慮すべきリスク要因とサーキュラーエコノミー戦略について解説します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/resourcing-the-energy-transition.html>

## スポーツアドバイザー

### eスポーツアリーナで成功するために - Going for Gold

2021年7月  
English / Japanese

eスポーツは、世界的に急成長を遂げているスポーツの1つです。本レポートでは、eスポーツが従来のスポーツ業界やゲーム業界の次の進化形態である理由について考察します。また、メディア企業や、従来型のスポーツブランド企業、通信企業が、どのような戦略と知見をもって、eスポーツの機会を活用することができるのか。加えて、概略的な視点から、規制当局の役割と先見的なアプローチが、成長初期特有の困難への対処にいかに関与するかについて解説します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/06/esports-for-gold.html>

## 会計・監査

### 年次財務諸表ガイドー開示例：銀行業

2021年7月  
English / Japanese

この財務諸表の例示は、KPMG International Standards Group (KPMG IFRG Limitedの一部)により作成されました。本冊子は、企業がIFRS基準に準拠して財務諸表を作成および表示する際に役立つものとなることを目的としています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/ifs-disclosures-banks-2020-12.html>

## 出版物のご案内

### まるわかり電力デジタル革命 EvolutionPro



電力・エネルギー産業にインパクトを与えているデジタル化技術。

本書は前著『まるわかり電力デジタル革命キーワード250』の内容をアップデートした増補改訂版であり、進化するデジタル化技術の最新動向を網羅しました。重要なテーマごとに章を立て、その概要と関連する用語をピックアップし、わかりやすく解説します。

- ・電力デジタル時代のエネルギービジネス、制度、技術
- ・デジタル化の世界と社会の変容
- ・分散型エネルギー資源の増加とデジタル活用
- ・IoTとデータアナリティクス
- ・ロボット活用の最前線
- ・EV・モビリティ革命の可能性
- ・フィンテックはエネルギー取引を変えるのか
- ・デジタル時代のガバナンスとセキュリティリスク
- ・イノベーションと新しいビジネスモデルの創出
- ・2020年代の電力デジタル経営

【監】KPMGコンサルティング  
巽直樹  
日本電気協会新聞部  
A5型・328頁  
2,200円(税込)  
2021年8月刊  
単行本

### イスラエルビジネスガイドブック - ビジネス環境・法務・税務



本書ではスタートアップ大国であるイスラエルのエコシステム・法務・税務についてTMI総合法律事務所および在イスラエル日本国大使館を中心に取りまとめており、イスラエルの税務についてはKPMGが解説をしています。

スタートアップ・ネーションとして注目を集めるイスラエルのエコシステムを概説した上で、日本企業がイスラエルへ進出または投資するにあたってのポイントを分かりやすく説明しています。イスラエル関連のビジネスに携わる方々にとって必携の一冊です。

【編著】TMI総合法律事務所  
田中 真人  
在イスラエル日本国大使館  
栗田 宗樹

【著】KPMG税理士法人  
パートナー  
神津 隆幸 / 和泉 義治  
KPMGイスラエル  
パートナー  
イタイ・ファルブ

株式会社商事法務  
A5判・352頁  
4,180円(税込)  
2021年7月刊 / 単行本

### 日経ムック BCP4.0 次代のレジリエンス経営



コロナ禍や激化する災害で事業を止めないためのBCP(事業継続計画)。

デジタルトランスフォーメーション(DX)による対策の高度化や、ESG時代に求められる気候変動、人権問題など新たなリスクに備える方策を、豊富な企業事例を交えて解説します。

- ・<巻頭対談>サントリーホールディングス社長 新浪 剛史氏 × KPMGコンサルティング社長 宮原 正弘「将来の不確実性に取り組む未来志向型のBCP」
- ・コロナ禍の複合災害にどう対応するか
- ・DXで危機対応を進化させる
- ・先進事例を多数掲載——日清食品、テルモ、三菱商事、イオン、福島県など
- ・本業とBCPをつなげた注目事例

【監】KPMGコンサルティング  
日経BP  
日本経済新聞出版本部  
A4変型・112頁  
1,980円(税込)  
2021年6月刊  
ムック

### 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

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。

 **2021年6月29日更新**

### 2021年度版 スペイン投資ガイド

Japanese

本冊子は、スペインへの進出を検討されている、あるいは事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる会社法、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/2018/03/spain-investment.html>

 **2021年5月13日更新**

### 2021年度版 マレーシア投資ガイド

Japanese

2021年度版 マレーシア投資ガイド  
本投資ガイドは、KPMGがマレーシアに投資またはマレーシアにて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供を目的として発行しています。事業活動にあたって準拠しなければならない諸法規の要請、並びに税制や諸条件の概略を説明しています。



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

### 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	2021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	2021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、146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)

## 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)



サステナブルバリュー  
[home.kpmg/jp/sustainability-value](https://home.kpmg/jp/sustainability-value)



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



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>

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連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。

## 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写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供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.