



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.

51

November
2021

| 特集 |

社会的価値に貢献し、企業価値を創造する パーパスドリブン経営への進化

— 遠藤俊英元金融庁長官が語る「企業価値の再定義と日本企業のこれから」



Sector Update

高付加価値化が迫られる国内食品業界 ～製油・製粉業界における最近の動向を通じて～
公的施策の動向と地方創生サステナブルモデル



IMPACT

COP26への道のり 第3回 COP26の成功と英国のポジショニング



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3回 デジタル×サプライチェーンの未来」



Digital Transformation

企業とともに歩む監査DX — 経理DXと監査DXの連携が創り出す価値 —

特集

02 | 新時代の企業経営

04 | 社会的価値に貢献し、企業価値を創造する パーパスドリブン経営への進化

— 遠藤俊英元金融庁長官が語る
『企業価値の再定義と日本企業のこれから』

[登壇者]

遠藤 俊英

KPMGジャパン
シニアアドバイザー



Sector Update

10 | **消費財・小売セクター**
高付加価値化が迫られる国内食品業界
～ 製油・製粉業界における最近の動向を通じて～
梶川慎也 KPMG ジャパン

18 | **ガバメント・パブリックセクター**
公的施策の動向と地方創生サステナブルモデル
小林礼治／関穰／村松啓輔／柏木健志 KPMG ジャパン

IMPACT

26 | COP26への道のり
第3回 COP26の成功と英国のポジショニング
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3回 デジタル×サプライチェーンの未来」

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 企業とともに歩む監査DX — 経理DXと監査DXの連携が創り出す価値 —

丸田健太郎 あずさ監査法人

会計・監査／税務Digest

46

会計・監査

会計・監査情報 (2021.8 - 9)

豊永貴弘 あずさ監査法人

51

税務

税務情報 (2021.8 - 9)

大島秀平／風間綾／山崎沙織／内藤直子 KPMG税理士法人

Topic

52

海外

ASEAN各国の税務調査動向とその対応策

星野淳 KPMGシンガポール

56

ガバナンス・リスク

複雑化するデータ保護規制への対応

大洞健治郎 KPMGコンサルティング

KPMG Information

- 62 KPMG News
- 63 Thought Leadership
- 64 出版物のご案内
- 65 海外関連情報
- 66 KPMGジャパン グループ会社一覧
デジタルメディアのご案内
セミナー情報

KPMG Insightの最新号、バックナンバーは
KPMG ホームページよりご覧いただけます。

home.kpmg/jp/kpmg-insight



KPMG Insight Vol.51

発行日：2021年11月

発行所：KPMGジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー



特集

新時代の企業経営

気候変動、持続可能性、経済的・社会的格差など、持続可能な開発目標(SDGs)に対する社会の関心が広がるなか、企業には、経済価値の創出と同時に、社会課題の解決が期待されています。企業がその責任を果たし、価値を実現していく軸として注目されているのが「パーパス」です。パーパスは、多様な価値観を持つステークホルダーを1つにまとめあげ、目標に向かって前進する力となります。

来たる2022年4月、東京証券取引所の市場区分変更とコーポレートガバナンス・コードの改訂が予定されています。この改革が、日本企業のパーパス・ドリブン経営への転換を後押しすることでしょう。新しい時代に向けて、企業経営が今、どんな課題に直面しているか。また、どんな打ち手が検討されるのかを確認します。



04

社会的価値に貢献し、企業価値を創造するパーパスドリブン経営への進化

— 遠藤俊英元金融庁長官が語る『企業価値の再定義と日本企業のこれから』

〔登壇者〕

KPMG ジャパン

シニアアドバイザー

遠藤 俊英

社会的価値に貢献し、企業価値を創造する パーパスドリブン経営への進化

— 遠藤俊英元金融庁長官が語る『企業価値の再定義と日本企業のこれから』 —

SDGsの影響が増大するなか、企業に対しても社会的な存在意義を自覚した行動が期待されています。あらゆる組織や人が多様なステークホルダーとともに社会を構成しているとの認識が高まり、財務的価値のみならず社会的価値にも貢献しながら持続可能な価値を創造していくことが求められているのです。その結果、企業経営はかつてないほど複雑かつ難しいものとなっています。それゆえに、パーパスがより重要となってきます。パーパスは「なぜこの組織が存在するのか」を示すものであり、企業における一人ひとりの判断や意思決定の土台だからです。

今回は、パーパスドリブン経営を中心に、日本企業における改革の必要性、大切にすべきものなどについて、長らく金融行政に携わってきたKPMGジャパン遠藤俊英シニアアドバイザーに話を伺います。

本記事は、企業のCEO、CFOなど執行の中枢を担う役員の皆様を対象として、2021年7月～8月にオンデマンド配信をしました遠藤俊英元金融庁長官、KPMGジャパンシニアアドバイザーによる「企業価値の再定義と日本企業のこれから」と題した特別講演を元に基づき起こしています。



KPMG ジャパン
シニアアドバイザー
遠藤 俊英



世界有数のグローバル企業も 日本のローカル銀行も取り組む パーパスドリブン経営

最近、パーパスドリブン経営、あるいはパーパス経営ということがよく語られていますが、このパーパスを想起する時にいつも頭の中にあるのが米国ジョンソン・エンド・ジョンソン社の「我が信条(Our Credo)」です。「我が信条」は、1943年に同社の第3代社長ロバート・ウッド・ジョンソンが作った経営理念です。

この「我が信条」にはいくつかの特徴があります。第一の特徴は、順位をつけてステークホルダーを明確にしている点です。「第一の責任」は顧客。これは、患者や医者、看護師、そして母親や父親などに対する責任です。「第二の責任」は世界中で働く全社員に対して、「第三の責任」は我々が生活し、働いている地域社会、あるいは全世界の共同社会に対してです。そして、「第四の責任、そして最後の責任」に会社の株主に対する責任が出てきます。このように、ステークホルダーの中のファーストプライオリティに顧客を置いたこと。それが第二の特徴です。

また、「第三の責任」として地域社会や共同社会を強調していますが、これはいわゆるCreating Shared Value(CSV経営)に相通じるものではないかと思っています。そして、「第四の責任、そして最後の責任」の株主に関する箇所では、「将来に向けた投資がなされ、失敗は償わなければならない」「逆境の時に備えて蓄積を行わなければならない」と記述されており、長期的な視点が入っています。これも、特徴の1つではないかと思えます。

このようにパーパスを明確にすることは非常に重要です。特に、自分たちにとってのステークホルダーが誰なのかを明確にし、それを会社組織として、あるいは会社の従業員として理解して、自分たちの企業活動に活かす。そのためには、組織として

パーパスをいかに具体化するか、組織としての仕掛け作りというものが必要ではないかと思えます。

ここでは、もう1つ事例をご紹介します。さきほどのジョンソン・エンド・ジョンソン社はグローバル企業ですが、仕掛けづくりに対して長年にわたり議論している相手方として、ローカルな金融機関である石川県の北國銀行をご紹介します。この銀行は、デジタルトランスフォーメーション(DX)を単に戦略に活用するだけでなく、テクノロジーを1つのテコとして人や組織を変革し、地域社会をより良い方向に変革し続けようとしています。

銀行そのものをデジタルで根本的に変え、パーパスを組織に徹底するために、同行は社風として、議論する組織風土、コラボレーションやデリゲーションを前提としたアジャイル型の組織を目指すとしています。そして、価値観や変革のエンジンとして顧客主義やカスタマージャーニー、人材、IT・デジタル化を挙げています。さらにその土台として、支援型リーダーシップや1on1ミーティングなどを活用した人事考課、協力しながら学習する組織ということ意識した業績評価の必要性を明記しています。ポイントは、すべての活動の前提として、職場環境の心理的安全性の確保が重要であるとしていることです。

パーパスは、その企業の 存在意義を示すものとして 営みに反映されなければならない

パーパス、バリュー、ミッション、ビジョンと、これまでさまざまな概念が述べられてきましたが、パーパスはその中の一番上位の概念だと思っています。「なぜこの組織が存在するのか」という、その存在意義を問うものです。

また、パーパスが書かれたものをパーパスステートメントと言いますが、ここには最

低限、(1)企業の存在意義、(2)社会的な責任と自社の経済的な成果の獲得の調和に向けた施策、(3)長期的な価値向上に大きく影響するステークホルダーの特定、(4)ステークホルダーを特定した理由等についての明確な説明、(5)長期的戦略と持続的な価値向上を実現するための(資源配分の見極めにあたり、取締役が有意と考える)時間軸の認識、この5点を書くべきだと考えます。

この中で最も重要なのが(1)の「企業の存在意義」です。これは当然として(3)も重要です。典型例なのが、さきほどご紹介したジョンソン・エンド・ジョンソン社の「我が信条」です。また、(5)は長期的な時間軸の認識、設定を必要とするということで、大切ではないかと思えます。

そして、パーパスステートメントについて誰が記すべきか。要するに、誰が作るのかということですが、これは当然ですが、取締役会です。取締役会は企業のUltimate Authorityであり、企業の利益を代表し、これを作るための存在です。そのため、CEOの在任期間や、その企業のビジネスサイクルを超越した長期的視点を持つ必要があります。一方、どこに記すべきかはあまり重要ではありません。それよりも、取締役会の総意であること。これが何よりも重要です。

パーパスを実行に移す際に重要な点は、さきほどの北國銀行のようにシンプルかつ明確でなければならないことです。図表1にパーパスを実装するためのSCOREフレームワークを示しますが、今の「シンプルかつ明確」が一番上のSIMPLIFYです。2つ目のCONNECTとは、パーパスが組織の戦略やキャピタルアロケーションに落とし込まれているということ。3つ目のOWNと5つ目のEXEMPLIFYはよく似た話で、オーナーシップを持つということと、上と下とのコミュニケーションやナラティブな戦略を通じてパーパスをチーム全員が意義あるものとして認識しているということです。日本語で言えば「腹落ちする」ですね。パーパスがより具体的なものとして、自分の行

動として「こういうことをすべき」「こういうことはやったほうがいい」となること、自社のパーパスであるということ、社員一人ひとりが腹落ちしていることが重要ではないかと思えます。そして4つ目のREWARDは、パーパス達成の進捗状況を測定するシステムを構築することです。測定というよくKPIの話かと思われそうですが、そうではありません。単なる数字を期待したKPIではなく、また財務成果だけでなく、非財務的成果も反映した形で社員、企業人一人ひとりの行動に反映するという事です。非財務的なインセンティブと結び付けられることが重要であると思っています。

次に、日本企業への示唆をお話します。最も重要なことは、パーパスを与えられた目的ではなく、「自らの目的」と認識することです。そのパーパスはさきほども申しましたように、企業のUltimate Authorityである取締役全員の署名によって作られるべきです。それは、取締役会には執行での展開を監督する責任があるからです。そして、存在意義というのは経済的価値だけでなく、社会的価値の実現も推進しなければいけません。

少し技術的なこととなりますが、さまざま

な報告書にパーパスを盛り込み、企業として一貫性のある説明につなげるようにする必要があります。たとえば、中間報告などは「〇〇を実現するために我々がどういことをやったのか」という「〇〇のための報告書」という位置付けで作成することが重要ではないかと思えます。

また、「三方よし」と「ステークホルダー資本主義」の共通点と相違点を見極める必要があります。2019年にアメリカのビジネスラウンドテーブルでステークホルダー資本主義が登場したとき、日本企業からは「昔から三方よしでやっている」という声が非常にたくさん上がりました。しかし、アメリカのステークホルダー資本主義と日本の三方よしは本当に同じだろうか、当時、私は強い違和感を覚えました。日本企業はステークホルダー全体をバランスよくケアしようとはしますが、そうやって「三方よし」という言葉に甘えているのではないかと。そうではなく、物事の順序をきちんとつけ、それぞれのステークホルダーのことを徹底的に考え、彼らのために何ができるのか。自分たちが何を行うのかを明確にし、それを着実に実行していくことが求められるのだと思えます。

最後に、もう少し事例をご紹介します。今回はスイスに本社があるネスレ社です。同社のパーパスは、「食の持つ力で、現在そしてこれからの世代のすべての人々の生活の質を高めていきます」。それを実現するために、ネスレではCreating Shared Value、つまり、共通価値の創造を行っています。自分たちの重要なステークホルダーとして従業員、コミュニティ、株主、社会、環境を位置付けており、それらへの価値を創造することによって、長期的な成功を目指しています。

日本にも、組織としての存在価値を明確化して、それを維持・発展させるために大きな仕組みを作っている事例があります。伊勢神宮最大の神事である式年遷宮です。ご存知のように、式年遷宮は20年に一度宮処を改めて、社殿や装束、宝などすべてを新しくして大御神に新宮へお還りいただく伝統行事で、常若(いつまでも若々しい)を実現するために、1300年以上にわたり繰り返されてきました。この20年という時間軸は、必要な資材の調達、すなわち樹が育ち、木材の入手までに必要な時間を踏まえたものです。日本の文化、風土に根付いており、さらに循環系に配慮した負荷

図表1 パーパスを実行に移す

パーパスを実装するためのSCOREフレームワーク

SIMPLIFY	シンプルかつ明確に、誰のために、どのような問題を解決するのか、なぜこの組織がその問題について対処すべきかを示す。
CONNECT	組織の戦略やキャピタルアロケーションに落とし込む(組織内の各メンバーのアクションに落とし込む)。
OWN	オーナーシップを持つ、持たせる。リスクやコンプライアンスの枠組みとしてだけでなく、取締役から一人ひとりの従業員が受け入れ、サポートするものでなければならない。
REWARD	パーパス達成の進捗状況を定義し、測定するシステムを構築する。パフォーマンスがインセンティブや報酬(reward)と整合していなければならない。財務成果だけでなく、非財務的な成果もインセンティブと結びつけられるべきである。
EXEMPLIFY	コミュニケーションやナラティブな戦略を通して、パーパスに息を吹き込み、チームの一員として意義あることに貢献しているという「shared identity」を醸成する。

出典: Enacting Purpose Initiative (EPI) “Enaction purpose in modern corporation – A framework for boards of directors” 2020



がかからない仕組みとなっており、グローバルに誇れるサステナビリティの事例と言えるでしょう。

これを経営に言い換えれば、組織にとって価値となる一番大切なものが明確に意識されており、それを基に維持・発展に適切な時間軸によって最適なサプライチェーンが構築されているということになります。

顧客本位の経営には、 心理的安全性の確保が必要となる

パーパス、ステークホルダーの特定という中で顧客の話が出ましたが、私は金融庁時代、金融機関に対して顧客本意の業務運営ということを常に言ってきました。日本の金融機関は収益が圧迫されているということもあり、パーパス、ステークホルダーを意識するよりも、つい自社の収益のことを考えてしまう傾向があります。お客様のことを考えるというのが利他であれば、利己、つまり自分のことを考えてしまうのです。そのような対応は少し改めるべきではないかということで、金融庁時代には「顧客本位の業務運営」ということをいろいろと言ってきました。ただ、そういうことを言いながらも、「顧客本意の業務運営とは一体なんだろう」と、私自身考えてもいました。

いろいろな資料を参考にし、自分なりに納得できる説明をしている本が2冊ほどありますので、ここでご紹介します。1冊は『逆説の法則』です(西成活裕著、2017年、新潮社)。著者の西成先生はこの本で、自分のことを考えるのは利己、お客様のことを考えるのは利他で、この2つは相反する概念だけれども紙一重であると言います。だから、経営を行う場合には少しだけ利己よりも利他を多くする。51:49で少しだけ利他が勝つ。それが商売の鉄則であると述べています。また、企業経営では長期と短期をバランスよく併せ持ち、儲けを追求だけでなく社会的責任を持つこと、さらに



Toshihide Endo

遠藤 俊英

1982年東京大学法学部卒業、同年大蔵省入省。1984年英国(LSE)留学(経済学修士)、1988年広島国税局米子税務署長、1998年IMFアジア太平洋局審議役、財政局審議役を経て2002年金融庁証券取引等監視委員会特別調査課長。2005年監督局銀行第一課長、2007年総務企画局信用制度参事官を経て2008年検査局総務課長、2009年総務企画局総務課長、2010年監督局参事官、2011年監督局審議官、2013年総務企画局審議官、2014年金融庁検査局長、2015年金融庁監督局長、2018年7月金融庁長官、2020年7月金融庁顧問、2020年10月金融庁退任、2021年5月KPMG税理士法人の特別顧問、KPMGインターナショナル金融セクター及びKPMGジャパンのシニアアドバイザー就任(現任)。

永続性が重要だとも書いています。そして、その参考になるのは自然だということです。自然は「準最適」「そこそこ」の世界であり、こういう「準最適」「そこそこ」の効率性こそ、変化に対して強いと言っています。

もう1冊は、ホールフーズというアメリカのスーパーマーケットを創業したジョン・マッキーが書いた『世界でいちばん大切にしたい会社(CONSCIOUS CAPITALISM)』(野田稔解説、鈴木立哉訳、2014年、翔泳社)です。この本では、顧客について述べた部分が2つあります。ピーター・ドラッカーとアマゾンのジェフ・ベゾスによる指摘で、顧客は創造するものだけれども、同時にその存在は意識されにくいというものです。そこで、顧客の存在を意識させるために、ベゾスは会議に誰も座っていない椅子を用意させるようにしたそうです。これを読んで、ステークホルダーの中で第一に顧客を位置付けるという行為にとどまらず、常に顧客目線で見なければならないことを意識するために、ベゾスは会議で空の椅子を置くという手法を編み出したのではないかと、私は解釈しました。

それでは、顧客を第一に考える顧客本位の経営をしていくにはどうしたらいいので

しょうか。それは、経営理念を組織に徹底させることです。このテーマについて、実は金融庁時代に金融機関とよく議論しました。その際に用いたのが「心理的安全性の確保を意識した経営陣による闊達な議論」という概念図です(図表2参照)。これはいかにして、経営陣が作る明確な経営理念を現場に落とし込むかを示したものです。

こうした議論を行ったのは、経営理念を掲げながらも、現場に対してノルマ至上主義や心理的プレッシャー、不明確な指示を押し付けている実態があるからです。これでは、理念と行動が矛盾しています。そうではなく、現場の自主性や自立性を尊重し、経営理念をより具体的な形で、つまり腹落ちしたものと現場が動けるようにすることが大切なのです。そういう中で現場が気づき得た考え方やアイデアを上と共有できるようにすべきですし、顧客視点の改善についても、下から上へのコミュニケーションとして行うべきではないかと考えます。こうした動きを支えるために必要とされるものがあります。それは「心理的安全性」です。どのような立場の社員でも、自分の気持ちや考えを気兼ねなく発言で

きる環境を作るべきということで、このタイトルなのです。

金融庁と金融機関の間もそうですが、金融機関と企業や顧客の間にも、心理的安全性は必要です。そして、こうした社風、経営を支えるのが、取締役会等によるガバナンスです。株式会社においてガバナンスは戦略の方向性を示し、実効的な規律付けを担います。ですから、適切な経営、パーバードリブン経営を行うには、取締役会の役割が非常に重要なのです。

東京証券取引所の市場区分とコーポレートガバナンス・コード改革を、パーバードリブン経営推進のきっかけに

2022年4月に東京証券取引所の市場区分が変わります。従来の「市場第一部」

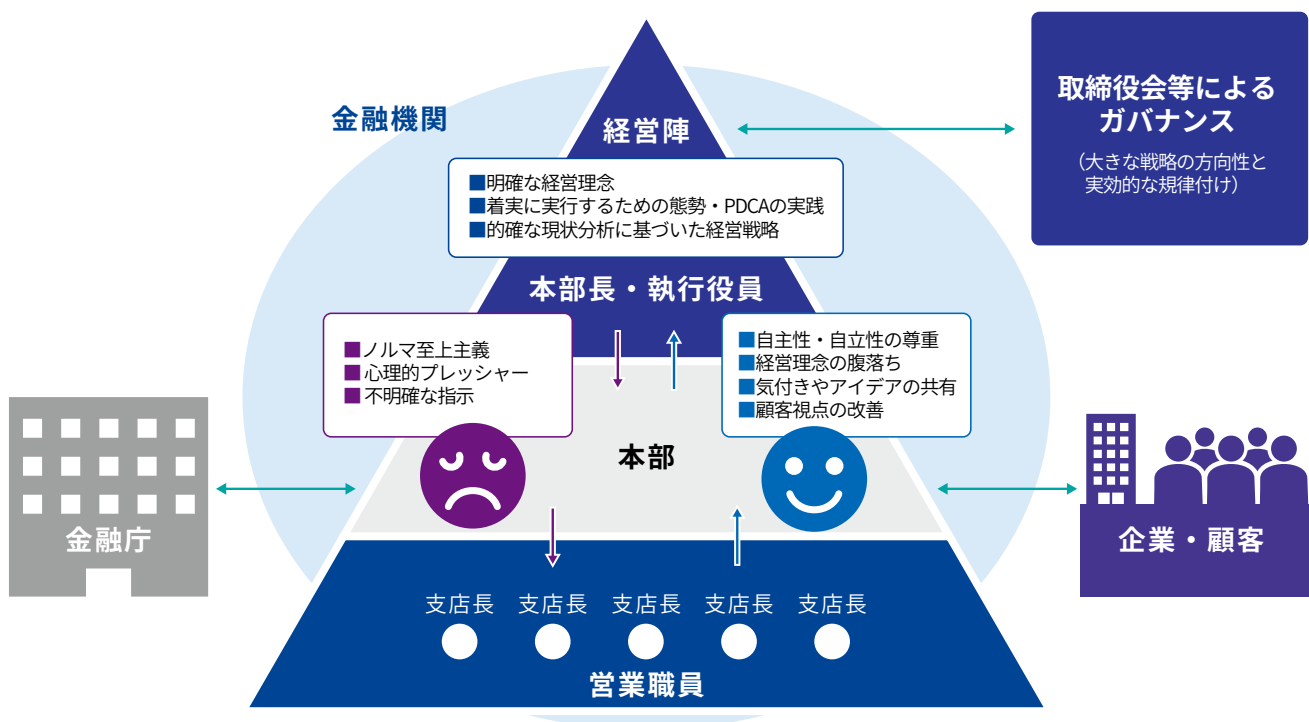
「市場第二部」「マザーズ」「JASDAQ」の4つの区分を、「プライム市場」「スタンダード市場」「グロース市場」の3つに再編成されることになっています。各市場のコンセプトの明確化とシンプルな基準の適用を目指してコーポレートガバナンス・コードを改革、それを基に新規上場基準と上場維持基準の原則共通化を図るのが目的です。私は、この市場区分の見直しは非常にいい機会だと思っています。それは、企業はパーパスをもう一度見直して、自分たちにとって大切なステークホルダーはいったい誰なのかということ改めて考えるべきだと思っていますからです。

この市場区分の見直しに関して、今まで通りグローバルな企業として持続可能性を確保しよう、海外の投資家もステークホルダーに数え、より高いガバナンスや収益を求めようとしている企業は、おそらくプライム市場に残りたいという話になるでしょう。一方、自分たちにとって大切なステークホルダーは顧客であり、地域の共同体

であるということならばスタンダード市場へ、という形になるかもしれません。コーポレートガバナンス・コードの基本的なところは押さえつつ、自分たちにとって大切なステークホルダーに対してコントリビュートしていこう、貢献していこう、という考え方も経営としてあると思います。場合によっては、もっと狭まった、限定された株主に対して奉仕しようということであれば、上場をやめるという経営戦略ももちろんあります。今回のこの市場区分の見直しというのは、そういう意味で、経営をもう一度考える非常に重要な機会だと思っています。

コーポレートガバナンス・コードの改革についてですが、もともとコーポレートガバナンス・コードは3年に一度、時代の要請に応じて修正することになっています。直近では2021年6月に改訂されました。皆さんもご存知のように、コーポレートガバナンス・コードは5つの基本原則があり、その下に原則、その下に技術的なことも含む40あまりの補充原則という三層構造になって

図表2 心理的安全性の確保を意識した経営陣による関連な議論



出典:KPMG作成



います。今回の改訂でも、基本原則は不変です。

ここで、5つの基本原則を振り返ってみましょう。第一に「株主の権利・平等性の確保」、2番目が「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」です。コーポレートガバナンス・コード上では、株主以外のステークホルダーとして従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会を挙げ、彼らとの適切な協議、協働が進められるべきであると述べています。3つ目「適切な情報開示と透明性の確保」には、財務情報とともに経営課題、リスクやガバナンスにかかる情報などの非財務情報が重要だということ、4つ目「取締役会等の責務」には、取締役会、いわゆるボードの責務が述べられています。取締役会というのは、受託者責任、説明責任を踏まえて、企業戦略等の大きな方向性、リスクテイクを支える環境整備、それから実効性の高い監督を行うということですから、モニタリング・ボードとしての役割をきちんと踏まえなければならないとともに、経営をサポートするための役割も持つべきではないかということを行っています。最後は「株主との対話」です。上場会社というのは、株主との間で建設的な対話を行うべきであるということを述べています。

次に、今回の改訂のポイントについてです。ポイントは、大きく分けて「取締役会の機能発揮」「企業の中核人材の多様性の確保」「サステナビリティを巡る課題への取組み」「これら以外の主な課題」の4つあります。これらのうち、私は「取締役会の機能発揮」と「企業の中核人材の多様性の確保」「サステナビリティを巡る課題への取組み」が非常に重要だと思っています。

「取締役会の機能発揮」とは、独立社外取締役をどの程度確保するのかということです。それは、プライム市場では独立社外取締役を3分の1以上選任するということを求めているからです。ただ、独立社外取締役が取締役会の中の何%を占めるかというのは形式的な話にすぎません。パー

パスを追求して、適切な議論でガバナンスをきかせた企業にしようとするならば、取締役会には多様な人材を入れる必要があります。ですから、ここでいう独立社外取締役とはコーポレートガバナンス・コードで設定された目標を達成するためのものではなく、それを超えて、何のためにより多くの独立社外取締役に取締役会に入ってもらって議論を求めるとか、ということを考えていくべきではないかと思います。

そして「企業の中核人材の多様性の確保」とは、執行側、つまり管理職における多様性の確保を指しています。具体的には、女性、外国人、中途採用者の登用を考えるべきということです。今の時代、企業経営をしていくにはさまざまな顧客、さまざまなセクターの需要を的確に把握する必要があります。そういった社会の流れ、社会の動きを執行側が感度よく把握できなければ、経営はずれていってしまうでしょう。適切な経営判断を担保するためには、管理職における多様性の確保が求められるのです。これは実態として、日本企業では役職が上がるほど女性の割合が低くなるというデータがあるからです。これも、単に数字として外形を整えればよいという話ではありません。ビジネスが世の中の流れに遅れないようにする、あるいは世の中の流れをむしろリードするような形でビジネスをしていくために、執行役の中のダイバーシティを十分確保しなければいけないということです。そういう問題意識に基づいて、企業の中核人材の多様性を確保していくということが重要ではないかというふうに思います。

組織を1つにするための土台となる、「綺麗事」のパーパスを追求する

今日は、パーパスを中心にお話させていただきます。パーパスは非常に重要です。その反面、やや綺麗事に聞こえます。



組織の人に言わせると、「パーパスは綺麗事だから」と社員が白けてしまい、同じ方向性に向けて頑張っていこう、お客様に対する価値を上げていこうという活動にならないそうです。

でも、私は、綺麗事でいいと思っています。その、一見綺麗事に聞こえるパーパスを、自分がどういう活動をするのがこのパーパスの具体化につながるのかということ、常に考えながら活動する。そういう企業の人たちと話をしていると、これはなかなかすごい会社だなと思うのです。それは、やはりパーパスが起点になっているからです。確かに、パーパスは一見綺麗事に見えるかもしれませんが、でも、生真面目にその綺麗事のパーパスを追求していくことがきっと重要なのです。

そのパーパスですが、ストーリーで伝えることが重要です。朝の朝礼で100回唱えても、言葉だけではパーパスは腹落ちしません。だから、「このパーパスを、こういう形で、お客様との間にこういうストーリーを生み出しました」が必要なのです。そうすると、シェアしようという動きにつながります。具体的にわかる、具体的に腹落ちするストーリーというのは、パーパスというものを理解させていく、普及させていくために重要ではないかと思います。

すると、シェアしようという動きにつながります。具体的にわかる、具体的に腹落ちするストーリーというのは、パーパスというものを理解させていく、普及させていくために重要ではないかと思います。



Sector Update

高付加価値化が迫られる国内食品業界

～ 製油・製粉業界における最近の動向を通じて ～

KPMGジャパン 消費財・小売セクター

梶川 慎也 / パートナー

食 品企業各社は、国内需要減少への対応として、製品の付加価値を高め、利益率を引き上げる取組みを強化し、一方で、消費者は、嗜好の多様化・SDGsへの意識の高まりなどを背景に、「付加価値のある製品」を求めています。

国内食品企業が、国内外における積極的なM&Aや研究開発活動を通じて、高付加価値領域への取組みを進め、ビジネスモデルの転換を図ろうとすることは、国内食品企業の成長戦略にとって、今後ますます重要なものとなります。

本稿で取り上げる製油・製粉業界は、食品素材を提供し、国内食品企業を基礎から支える業界として存在していますが、国際穀物相場の変動を受けやすく、また、油脂や小麦粉といった製品は差別化が難しいという側面を持っています。

製油・製粉業界は、国内業界再編なども含め、長年にわたってコスト削減の取組みを続けてきましたが、一方で、成長と利益確保のために多角化や製品の付加価値化の取組みを模索してきました。その経緯と高付加価値領域への取組みを考察します。

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。



梶川 慎也
Shinya Kajikawa

POINT 1

食品業界が直面している課題

国内食品市場において、中長期的な人口減少を背景とした食品需要の減少は不可避であり、いずれの食品業界もその対応を考える必要性に迫られている。

POINT 2

コスト削減努力を積み重ねてきた製油・製粉業界

製油・製粉業界とも、原料は国際穀物相場などの影響を大きく受ける一方、製品は汎用品が多数を占め、差別化を図ることが難しく、利益率の引き上げに苦慮してきた。業界再編なども実施し、コスト削減に努めてきたが、競争力向上のため多角化、製品の付加価値化を迫られていたと言える。

POINT 3

高付加価値領域への取組み

嗜好の多様化やSDGsへの意識の高まりなどを背景に、消費者が高付加価値製品を求めるニーズは増大している。高付加価値領域への取組みを目的とした成長戦略を策定することが、ますます重要になっている。

I 食品業界による課題への取組み

国内の食品市場をめぐる外部環境変化のうち、中長期的な人口減少を背景とした食品需要の減少は不可避的なものです。

この点、食品業界各社は、需要減少への対応として、製品の付加価値を高めて、利益率を引き上げる方向への取組みを強化しています。一方で、需要側である消費者は、健康志向や植物性食品を重視する食品消費などの嗜好の多様化、SDGsへの意識の高まりなどを背景に、従来と異なる付加価値のある製品を求めており、モノと価値観の双方の観点から消費者の暮らしを豊かにする方向と合致する製品に対しては、多少単価が高くても購入するという傾向も見られます(2020年5月刊KPMG「顧客ロイヤルティの真実」参照¹⁾)。

したがって、高付加価値製品への取組みは、国内食品企業の成長戦略実現のために不可欠なものであり、かつ、消費者ニーズにも合致したものであることから、今後も、食品企業にとってその取組みの重要性は増していくと見られます。

本稿では、国内食品企業を基礎から支える業界である製油・製粉業界を事例として、高付加価値化が迫られる国内食品業界の動向と今後の事業戦略について展望します。

II 製油業界における高付加価値領域への取組み

1. 製油業界の特徴

国内で消費される植物油の大部分は、菜種油、パーム油、大豆油です。そして、菜種と大豆は油糧作物の形態で原料を輸入し、パーム油は精製パーム油で輸入しています。製油企業は、港湾部に建設した大規模な搾油・精製工場を建設し、そこで輸入した原材料から国内市場向けの最終製品を製造しています。

2. 製油業界のビジネスモデルと課題

製油業界は、原料をほぼ全量輸入する、大規模投資を背景とした装置産業です。そのビジネスモデルは、国内市場で販売活動を行い、製品の輸出は基本的に想定されていません。海外輸出を前提としない理由は2つあります。1つは、油糧種子から搾油を行っただけでは、製品の差別化が困難であること、もう1つは国内において高コストで製造した油脂に価格競争力がないためです。

そして、このビジネスモデルの課題は、①世界の穀物取引市場の原料価格や為替の変動を受けやすいこと、②資本効率性が低いこと、③国内成長の他に成長の施策を持ちにくいことです。

加えて、近年では安価な油脂の輸入が増える可能性も生じています。従来、海外からの輸入油に対しては、国内製油産業の保護を目的として、海外からの輸入油に対して、関税が課されてきましたが、GATTウルグアイ・ラウンド農業合意(1986年~1994年)を契機として、その後、輸入関税は削減、撤廃の方向にあるからです。他方で、少子高齢化に加えて、消費者の健康志向による食用油の消費低迷などを背景とした国内需要の減少が見える中で、製油業界は、再編・合理化やコスト削減に取り組んできました。

図表1 国内の食品業界を取り巻く外部環境と課題

企画・マーケティング	国内の人口減少・少子高齢化	■ 国内食品市場の縮小 ▶ 人口減少、少子高齢化に伴い、国内の食品消費量は減少傾向
	健康や環境(SDGs)志向の高まり	■ 健康や環境志向に対応した商品に係る研究開発への投資額の増大 ▶ 消費者の健康志向の高まりにより、機能的表示食品などの需要が増加 ▶ PBFなどの環境へ配慮した食品への需要の高まりやフードロス削減への意識の高まり
原料調達	不安定な原料調達	■ 原料調達の不安定化 ▶ 世界的な気候変動、人口増加、所得向上により、原材料の需要が増加
	原料価格の変動	■ 原料相場変動による業績の変動 ▶ 原材料費が費用の多くを占めるため、業績が原料相場の影響を受けやすい
製造	工場稼働率の低下・労務費の高騰	■ 製造コストの増加 ▶ 固定費(設備費・労務費)が上昇し、国内製品の製造コストが増加
	食品の安全性に対する意識の高まり	■ 食品の安全性に係るトレーサビリティ関連の投資/コストの増大(バリューチェーン全体を含む) ▶ 食品の安全性確保に係る社会的要請の高まり
流通	食品流通チャネルの多様化	■ 流通チャネル多様化に対応した商品開発/基盤の構築コストの増大 ▶ ECチャネルへの対応 ▶ 女性の就業率の向上などにより、中食や簡易調理品の需要が増加 ▶ 地産地消食品への需要の高まり

出典：KPMG 作成

Note：PBFは“Plant Based Food”の略称であり、植物由来の素材から作られた食品のことを指す。

3. 2000年代前半の大規模な業界再編

具体的には、まず、2000年代前半に大規模な業界再編が行われました。先述のような製油業界における構造的課題に加え、1990年代後半から始まったデフレ経済下において製品の買い手からの価格引き下げ圧力が高まり、製油業界の収益環境は悪化していました。

そこで、2000年代前半、大手中堅6社が2社に集約される大規模な業界再編(日清製油、ニッコー製油及びリノール油脂が日清オイリオグループ(以下、「日清オイリオ」という)へ。味の素製油、ホーネンコーポレーション及び吉原製油がJ-オイルミルズへ)が起こり、日清オイリオ、J-オイルミルズ及び昭和産業による寡占市場の形成へ至りました。

この経営統合により、原料調達コスト削減や工場の再編などによる大幅なコスト削減が実施され、一定の価格競争力を確保できたと見られます。

4. 業界再編後の2000年代後半における更なる業務提携

その後、2000年代後半には、国際穀物相場が高値を更新し続けたことを受け、再編後の企業間で業務提携が進みました。製油企業においては、費用の6~7割程度を原材料費が占める構造のため、そのコスト増は製油企業の収益を圧迫します。

そこで、2009年に日清オイリオと昭和産業が、生産及び調達コスト削減を目的に、業務提携することを発表するなど業界内での業務提携が相次ぎました。

業界としては、独占禁止法などの規制の許容範囲内で、資本及び業務提携などの取組みを続け、コスト削減とそこから導かれる価格競争力の維持に努めてきたことが理解できます。

5. 製油業界内におけるさらなる資本効率化への取組み

さらに、最近では、2018年のTPP11発効による再度の安価な輸入油の増加懸念や、縮小する国内市場を視野に入れて、大規模な製油工場を単独で所有、運営することへのリスク懸念から、製油業界内における資本効率化の動きが見られます。たとえば、2021年に、業界上位2社である日清オイリオとJ-オイルミルズは、搾油工程に関わる新JV設立を検討する旨のリリースをしています。

製油業界は、既に寡占市場であることから、現状以上の大手企業同士のM&Aは想定しにくいですが、搾油という業務プロセスを業界内企業同士で融通し合い、国内での将来に渡っての安定供給を行うことと、単独での多額の工場設備投資の回避をしながら、高付加価値分野への資金投資を行いたいという考え方が背景に存在すると思われれます。

6. 高付加価値領域への取組み

以上のように、製油企業は、特に製油事業において、同業他社も巻き込んだ業界再編などを通じたコスト削減などの取組みを行ってきましたが、売上高、営業利益の双方からの成長を実現するためには、新しい事業領域、とりわけ高付加価値領域を開拓する必要性に迫られており、これを継続的に模索しているものと思われれます。

製油企業が取り扱う植物油の高付加価値領域の製品の方向性としては、主に次のようなものが挙げられます。①健康志向に対応したコレステロールや脂肪がつきにくい効果がある製品や、特定保健用食品に該当する製品、②においの発生を抑える、酸化劣化が抑制される、あるいは長持ちするなどの調理ニーズに対応した製品、③料理に油のままかけるサプリメントのような使い方をする製品、④油に調味加工したフレーバーオイルなどの製品、⑤化粧品や食品機械用の潤滑油などに利用さ

れる化成品用油脂などです。

これらの高付加価値領域の製品は、健康志向やSDGsへの意識の高まりなどを背景にした消費者のニーズに合致したものと いえます。図表2は、食用油の消費者向け領域における油糧種子別食用油の市場規模データですが、主に上記の①や③のカテゴリーを含むオリーブ油、こめ油、アマニ油、しそ・えごま油などの油糧作物の油の消費が伸びていることが理解できます。

製油企業が、こうした高付加価値領域の製品への取組みを強化する方法としては、自社の技術・研究開発力などの既存リソースの活用のほか、国内外のM&Aなどを通じた新しい素材・技術・研究開発力などの獲得による新製品・新規事業の開発などが考えられます。

たとえば、日清オイリオは、油脂事業、加工食品・素材事業に次ぐ収益の柱として、高付加価値領域である化粧品用油剤を中心としたファインケミカル事業を挙げていますが、2011年にスペインの化粧品油脂の製造販売会社であるインダストリアル・ケミカ・ラセムを子会社化し、また、2017年には、特に衛生管理分野に強みを持つ子会社であったセッツを完全子会社しました。これらのM&Aは、同社の油脂・油糧事業の平均営業利益率3.0% (2016~2020年度平均) よりも、同7.5% (同) の高い営業利益率であるファインケミカル事業の拡大を企図した高付加価値戦略に基づくものと見られます。

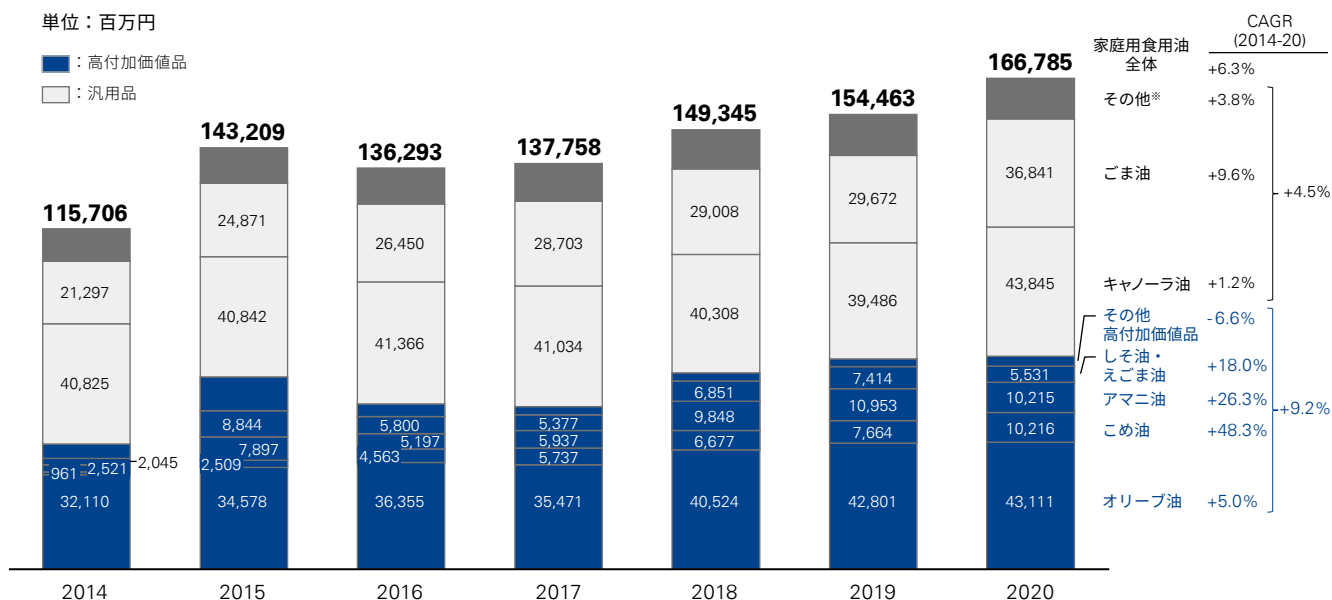
III

製粉業界における高付加価値領域への取組み

1. 製粉業界の特徴

製粉業界各社は、米国、カナダ、豪州などから小麦などの穀物を輸入し、港湾区の大規模工場で製粉し、主に小麦粉などの原料素材を国内向けに製造・販売しています。必要な原料をほぼ海外から輸入し、一次製品を国内向けに販売する、

図表2 油糧種子別食用油の家庭用製品の市場規模データ



出典：日清オイリオ「食用油の主要カテゴリー別金額市場規模推移」内の「インテージ社SCI-pデータをもとに日清オイリオで推計」を基にKPMG作成
Note：1) 市場規模データは、会計年度 2) 「その他」は、食用油と各カテゴリーの合計の差分とした

また、製粉されただけの一次製品では差別化が図りにくいという観点からは、製油業と類似したビジネスモデルとなります。製粉製品（小麦粉、小麦製粉かすなど）の出荷金額ベースの市場は、5,000億円規模でほぼ横這いで推移しています。日清製粉グループ本社（以下、「日清製粉」という）とニッポン（「日本製粉」は2021年1月1日に「ニッポン」へ商号変更しており、本稿では以下「ニッポン」という）及び昭和産業の上位3社で市場シェアの70%程度（日刊経済通信社（2018年））を占め、製油と同様に寡占市場となっています。

2. 製粉業界のビジネスモデルと課題

輸入小麦の調達には、商社などを經由して政府が一括購入した小麦を、製粉企業が仕入れるという政府売渡制度が実施されており、政府が輸入小麦の価格決定権を持ちながらも、その一方で、売渡価格は、国際穀物相場や為替などに連動して、毎年2回改定される相場連動制が採用されています。

そのため、輸入小麦の国際穀物相場の

変動が、政府売渡価格に影響を与え、さらに小麦の販売価格に波及し、概して、政府売渡価格改定後3か月程度経過後に、業務用小麦粉への価格に影響を与えるという流れになっています。小麦は、実質的に政府の管理下にありつつも、国際穀物相場などの変動を直接的に受けるようになっており、製粉企業の収益性は、原材料である輸入小麦の価格変動に左右される構造であると言えます。この収益構造も製油業界と類似しています。

また、輸入小麦が政府から製粉企業へ売り渡される際には、国内農業保護のために、マークアップという輸入差益が付加されています。

しかしながら、2018年に発効したTPP11では、主要小麦輸入先である豪州及びカナダ産小麦のマークアップを9年目までに45%削減するものとし、小麦粉・小麦粉調製品については、域内の関税が撤廃されました。同じく、主要小麦輸入先である米国との間でも、TPPとほぼ同内容の日米貿易協定が2020年から発効しています。加えて、小麦二次加工製品についても、関税が削減あるいは撤廃される方向にあり、

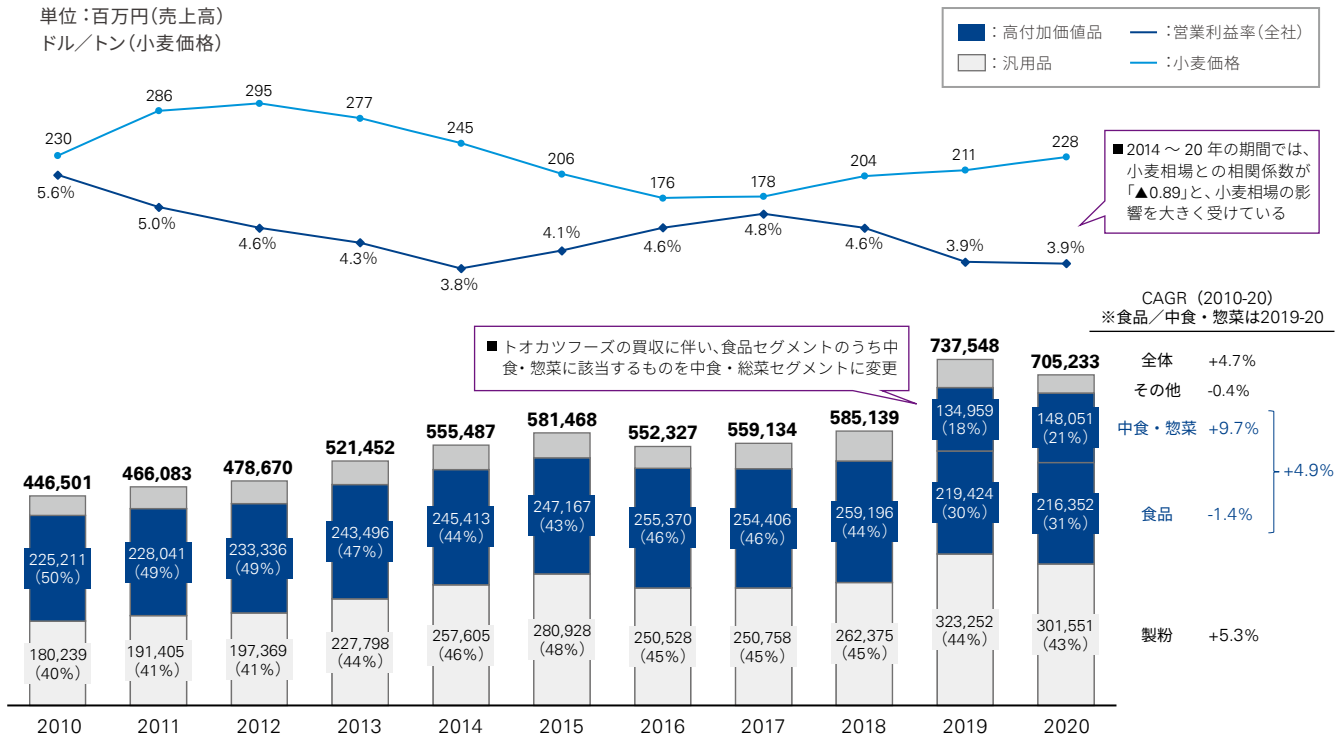
小麦・小麦製品に係る国境措置は、全般的に低下しています。それらを受けて、製品の価格競争力の構築とそれを通じた収益性の確保が、課題の一つであることに疑いはありません。

3. 製粉業界における業界再編・合理化

製粉企業は、特に製粉事業の価格競争力の確保のために、早くから合理化の取組みを積み重ねてきました。1990年には既に日清製粉、ニッポン及び昭和産業の上位3社で市場の60%程度を占める寡占市場の状態にありました。その後、1995年からの輸入小麦の関税化実施がトリガーとなった1991年から1993年と、グローバルでの穀物資源需要の高まりを受けた穀物市況高がトリガーとなった2008年から2009年に、業界内では、小規模ながらもM&Aが発生しました。

また、原材料のほとんどが輸入小麦であるため、港湾部に大規模な工場を持つことが事業の経済合理性に叶っており、内陸部に位置する工場や小規模な工場は、集約の対象として国内工場の再編も進め

図表3 日清製粉のセグメント別売上高と営業利益率/国際穀物相場の小麦価格の推移



出典：World Bank、日清製粉HPを基にKPMG作成
Note：日清製粉のPL実績は会計年度。小麦価格は年次(月次価格の平均値)。

られてきました。さらに、2015年から2017年には、農林水産省による加工施設再編などの緊急対策事業の予算措置が講じられ、事業再編に対する融資や出資が法制化されたことで、大手上位企業による更なる市場寡占化が進んでおり、業界全体として、生産性や工場操業率の引き上げへの取組みが実施されています。

4. 製粉企業のおポチュニティと事業多角化

製油業界との大きな違いは、小麦粉の用途が幅広いこと、小麦粉を用いた二次製品が多いことが挙げられます。こうした二次製品とその市場規模は、パン類(1兆6,000億円(工業統計、2019))、めん・ pasta類(1兆2,000億円(同上))、菓子類(1兆9,000億円(同上))であり、製粉企業には市場規模の大きい多くの対面市場も存在しています。また製粉企業はプレミックスやパスタなどの二次製品を自ら

製造することも可能であり、製粉業界は、製粉バリューチェーンの川中への進出機会に恵まれていることが特徴として挙げられます。

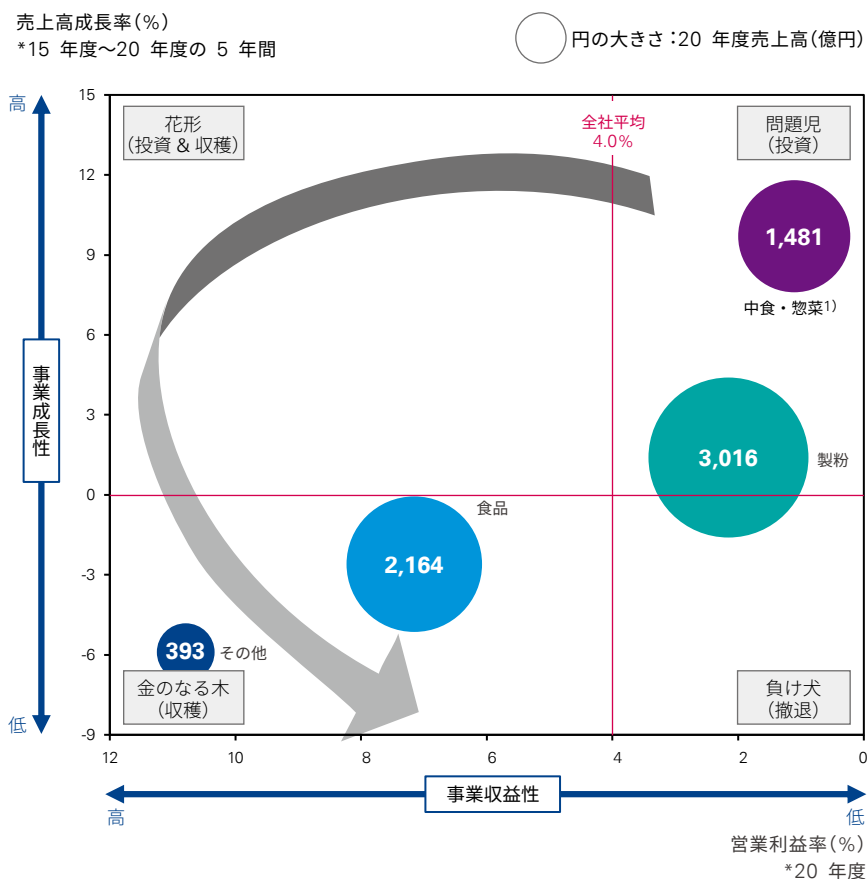
その意味で、製粉企業は早くから多角化により高付加価値領域に進出してきたといえます。たとえば、国内最大手企業である日清製粉は、1960年代から事業多角化を進めてきており、足元では、連結売上高に製粉事業が占める割合は4割程度となっています。プレミックス・パスタや健康食品を含む食品事業が同3割程度、中食・総菜事業が同2割程度となっています。また、業界2位のニッポンも製粉事業が占める割合は3割程度、食品や中食事業が6割を占める売上構成となっており、製粉大手企業においては、高付加価値領域を含めた多角化の進捗を認識することができます。

5. 製粉企業の海外市場への取組み

なお、製粉企業は、必ずしも海外売上高比率が高い企業が多いとは言えず、その点は、製粉企業のみならず食品産業全般の今後の成長戦略上の課題となっています。日清製粉の海外売上高比率は23%程度であり、国内食品企業の中では決して低い水準ではありませんが、更なる海外成長の余地があることが理解できます。

したがって、高付加価値化と並び、海外市場の取り込みは製粉企業の今後の成長戦略にとって重要です。この点、日清製粉は、主に小麦産地であるカナダ、米国、豪州などの製粉企業の買収を行いました。単に現地で売上高を上げるだけでなく、生産地の情報取得、現地生産者や穀物関係会社との関係構築などを目的として、それらのM&Aを行ったと見られます。また、豪州のAllied Pinnacle買収については、経済成長の進行に伴い、食の欧米化が進むASEAN地域での小麦需要を

図表4 日清製粉の事業ポートフォリオ



出典：日清製粉HPを基にKPMG作成

Note：中食・惣菜は、2019年度に実施した買収により、売上規模が2018年度比で約3倍となったことから、売上高営業利益率は2020年度、売上高成長率は2019年度実績から2020年度までの成長率を採用

取り込むことも狙っており、今後の成長が期待されます。

6. 高付加価値領域への取組みの必要性

以上のように、製粉企業は、小麦の国際穀物相場の影響を小さくするために、製粉事業そのものは合理化を進めて生産性を高め、他方では、事業多角化とそれを通じた高付加価値な製品のラインアップの幅を広げる取組みに努めてきています。

しかしながら、日清製粉の連結営業利益率と国際穀物相場の小麦価格との相関を見ると、負の相関係数が高く、収益性に対する国際穀物相場の影響は依然として大きなものがあります【図表3参照】。したがって、製粉企業にとって、高付加価値領域への取組みは今後も重要であり、

そこに成長の余地があると見られます。

たとえば、図表4は、日清製粉の事業ポートフォリオを分析したのですが、中食・惣菜事業のポジショニングは、成長性は高いが利益率が低い領域になっています。そもそも中食・惣菜事業は、一般に高付加価値の利益率の高い事業領域として位置づけられていることや【図表5参照】、今後の女性の就業率の上昇、共働き世帯の増加や少人数世帯の増加などのライフスタイルの変化も鑑みるならば、中食・惣菜事業などの強化は、同社の成長戦略にとって重要なものと思われる。

この点、日清製粉は、中食・惣菜事業の強化施策として、2015年に調理麺のサプライヤーであるジョイアス・フーズを、また、2019年には、既に2012年に資本提携を行っていた総合中食サプライヤーである

トオカツフーズを連結子会社化しました。今後は、健康志向などに対応した高単価・高付加価値な製品の開発や、効率的な生産体制の構築を通じて、利益率を引き上げ、ポートフォリオ上のシェアを拡大させることで、全社を通じて高付加価値事業の占める割合を増やし、全社の収益性に対する国際穀物相場の影響を抑制していくものと見られます。

IV

高付加価値領域への挑戦

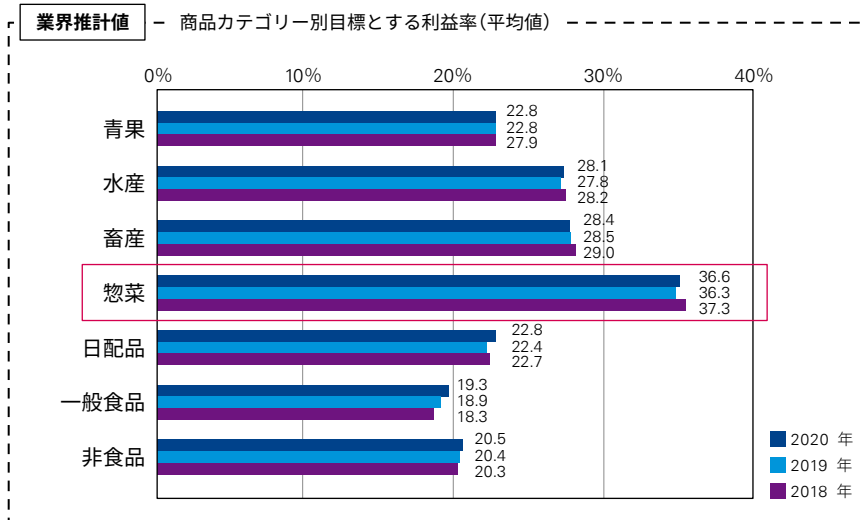
ここまで見てきたように、国内の製油業界と製粉業界は構造的に高付加価値化への取組みが迫られている状況にあり、それを継続的に模索してきています。

製油・製粉業界において汎用品への取組みだけでは利益率の向上を目指すことが難しいという事情は、日本企業のみならず欧米企業も共通ですが、欧米企業の中には、代替肉に本物の肉の見た目や食感を再現する植物性油脂由来のサンを開発するなどして成功した製油企業や、高付加価値デンプン製品の開発の強化徹底により営業利益率を大幅に改善させたスターチ企業などの成功事例も散見されます。また、製品供給のみならず、食品企業に向けた技術支援、サプライチェーン構築支援、環境対応支援やマーケティング支援などの高付加価値サービスを提供する事例も存在します。

これらの成功事例に共通することは、顧客のニーズに応えるべく顧客と共同開発を試みたり、高付加価値分野に強みをもつ国内外の企業の積極的M&Aを通じてノウハウや技術を手に入れたり、グローバルな視点から世界各地に研究拠点を置いて製品コンセプト開発、試験、改良提案等を行ったりと、高付加価値領域の強化が、会社の明確な意図と戦略のもとで行われ、従業員の意識と行動にまで浸透しているということです。

日本国内においても、プレミアムビールにみられるような高付加価値ブランドの投

図表5 惣菜の利益率（スーパーにおけるその他商品との比較）



出典：一般社団法人全国スーパーマーケット協会「2020年スーパーマーケット年次統計調査」²

入、製品ブランドポートフォリオマネジメントの実行、健康意識の高まりを背景とした乳製品や飲料業界における特定保健用食品の隆盛、保存技術の進歩に伴う品質の高い冷凍食品・レトルト食品市場の拡大など、食品業界が高付加価値領域に取組む契機やビジネスチャンスは広がっています。

日本国内の食品企業においても、会社の明確な意思と戦略のもとで、企業内の既存リソースの活用に加えて、国内外における積極的なM&Aや研究開発活動を通じて、高付加価値領域への取組みを進め、ビジネスモデルの転換を図ろうとすることは、今後の成長戦略にとってますます重要なものとなるでしょう。

- <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/05/customer-loyalty-20200508.html>
- 一般社団法人全国スーパーマーケット協会「2020年スーパーマーケット年次統計調査報告書」より
<http://www.super.or.jp/wp-content/uploads/2020/10/2020nenji-tokei.pdf>

関連情報

消費財・小売コンテンツ

ウェブサイトでは、消費財・小売関連の情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/consumer-retail.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン 消費財・小売セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

公的施策の動向と地方創生 サステナブルモデル

KPMGジャパン

ガバメント・パブリックセクター

小林 礼治 / 常務執行理事 パートナー

関 穰 / 執行役員 パートナー

村松 啓輔 / 常務執行理事 パートナー

柏木 健志 / マネージング・ディレクター

K PMGジャパンは、従来から活動をしていたパブリックセクター向けサービスラインの連携をより拡充させるために、2021年7月、ガバメント・パブリックセクター（G&P）として新たな活動を開始しました。

今回は、社会課題の潮流や公的施策の新たな視点を説明したうえで、KPMGジャパン ガバメント・パブリックセクターにおける当面の重点領域としての「地方創生」「ESG/SDGs」「デジタルガバメント」について、施策の動向とKPMGの取組みをご紹介します。

また、これらの重点領域を関係させた評価モデルとして、KPMGにて検討している「地方創生サステナブルモデル」をご説明します。

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



小林 礼治
Reiji Kobayashi



関 穰
Minoru Seki



村松 啓輔
Keisuke Muramatsu



柏木 健志
Takeshi Kashiwagi

POINT 1

地方創生

地方創生の実現に向けた主な公的施策として、PPP/PFI、サステナブルなまちづくり・スマートシティ、そして地域医療提供体制の改革について、その動向とポイントを解説する。

POINT 2

ESG/SDGs

ESG/SDGsのなかでも、脱炭素社会への移行を中心に政策動向や関連するファイナンス、そしてKPMGの取組みについてご紹介する。

POINT 3

デジタルガバメント

2021年5月に参議院本会議で可決されたデジタル改革関連6法案について、当法案の施行により何が変わるのか、また、その変化に対するKPMGの取組みについて解説する。

POINT 4

地方創生サステナブルモデル

「地方創生」「ESG/SDGs」「デジタルガバメント」を含めた各種政策・施策が税収などにどの程度寄与しているのか、それを可視化すべくKPMGがモデル構築を進める「地方創生サステナブルモデル」について解説する。

はじめに

(1) 社会課題の潮流

昨今、公的施策を実施するうえで、中長期的な視点から社会課題の解決を図っていくことがますます重要となっています。近年の社会課題としては、国内に注目すると少子高齢化、インフラの民営化・老朽化対策、気候変動への適応、デジタル化への対応、医療・介護の充実、女性の社会進出などが挙げられます。国内のみならず発展途上国にも視野を広げると、人権問題、貧困の削減、都市への人口集中といった課題もあり、世界は多種多様な社会課題を解決していくことが求められていることがわかります。

今後の日本は、少子高齢化と労働人口の減少を起因として、財源となる税収が減少していくことも想定されます。これは、社会課題の解決に充てるための財源を十分に確保することができない可能性があるということです。しかも、その傾向は、地域的条件や事象が生じる時間軸の差異により、地域間でも相違が生じるものと考えられます。たとえば、都市化が進む地域と過疎化が進む地域とでは人口構成が大きく異なります。これは財源や歳出の内訳に顕著な差異が生じるということで、自治体レベルで見ると、労働力低下の影響をさほど受けずにある程度財源を確保・維持できる自治体と、早期から財政的な逼迫に直面する自治体が出現する可能性があることを示します。

加えて、昨今の新型コロナウイルス感染症、自然災害やサイバー攻撃のようなエマージングリスクに対する備えも自治体レベルで図っていく必要があります。エマージングリスクとは、一般的に現存もしくは認識していないが、外部環境の変化などにより出現もしくは想定が大きく変化する新興リスクのことです。たとえば、気候変動の影響をとっても、それが新たな感染症の出現や熱中症の増加、もしくは想定外の災害発生などの要因になることが考えられます。

(2) 公的施策の新たな視点

このように、今後、社会が直面していく課題には、今まで経験したことがない新たな事象に起因するもの、課題間における相互依存関係や発生経路が複雑化しているもの、発生自体に不確実性が伴うものなど、さまざまな特質があると考えられます。これらの関係性を事前に整理して施策立案を行い、課題解決を図っていくことができれば、効果的な施策の実行ができますが、これを実際に行うのは困難を伴うと予想されます。

特に、かつてのような大幅な経済成長が見込まれない現状では、全体最適の観点から重点的に取り組むべき課題を絞り込み、限られた資源を効果的かつ効率的に課題解決のために振り向けていくことが肝要となります。これは、単に過去の政策の延長線上に財源を配分するということではありません。中長期的な観点から将来の動向を予測し、資源配分の意思決定をしていくということです。それが実現できれば、持続的な地域社会の発展にも寄与していくことができるでしょう。

このような問題意識から、施策立案に際しては、バックカスティングによるシナリオ分析の手法を取り入れることが有用になると、KPMGでは考えています。バックカスティングとは、「ありたい姿」としての

未来を予測し、その姿に向かっていくために今なすべき解決策を思考するという手法のことで、未来の考察に際しては、複数のシナリオを想定して分析することが望まれます。また、複雑かつ相互に関連する社会課題の関係を可視化していくことも必要になると考えます。実際に自治体における政策立案でも、バックカスティングの手法を元に検討する事例が見受けられます。

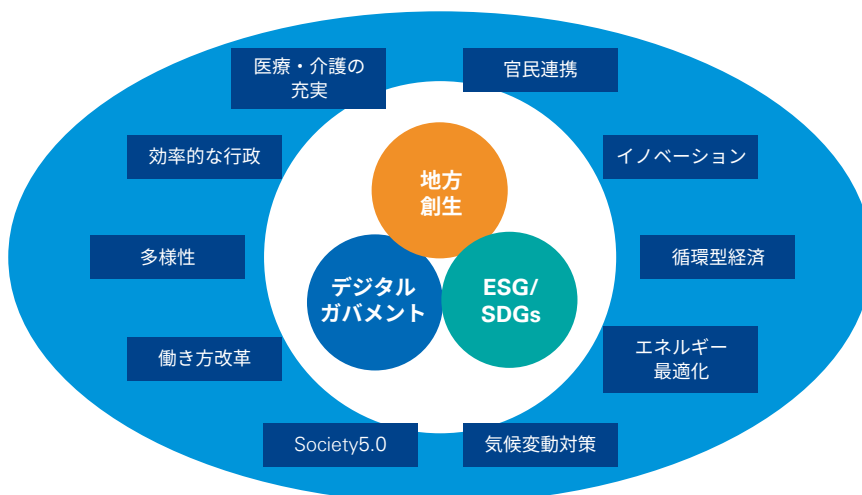
(3) 3つの重点領域

このような社会課題の潮流や公的施策に関する動向を踏まえて、KPMGでは従来から活動していたパブリックセクター向けのサービスマネジメントを一層連携させるために、2021年7月、ガバメント・パブリックセクター（以下、「G&P」という）として新たに活動を開始しました。G&Pでは、当面、以下の3つを重点領域と位置付け、活動を行っていくこととしています（図表1参照）。

- ① 地方創生
- ② ESG/SDGs
- ③ デジタルガバメント

これらは、令和3年6月18日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2021」（以下、「基本方針」という）とも整合しています。基本方針にも記載がある「グリーン社会の実現」「少子化の克服」「デジ

図表1 3つの重点領域と社会課題（イメージ）



出典：KPMG作成

タル化」「活力ある地方創り」というテーマは、各重点領域にも関連しています。

以下、各領域における施策動向とG&Pの取組みについて説明します。

II 地方創生

人口急減・超高齢化の進展、将来の地域社会の存続危機という課題意識を受け、2014年に「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」が策定され、地方創生は日本の重要政策として、さまざまな施策が実施されてきました。地方への人口回帰、経済活性化といった目に見える効果の発現にはまだ時間がかかるかもしれませんが、首都圏の企業が地方の活性化プロジェクト(AI・DXを活用した新産業創出、地方公共交通や観光支援など)に積極的に関与する事例が見られるようになりました。また、若い世代も地方創生や地方移住への関心が高まるなど、地方創生の潮流は定着しつつあると言えるでしょう。

地方創生の実現に向けた主なテーマとしては、「行政マネジメントの高度化」「地域活性化事業」「サステナブルなまちづくり・インフラ・市民向けサービス提供」等が想定されます(図表2参照)。これらのテーマは、地域の経済活性化や生活基盤の維持・充実という公共的な目的を、民間的

な手法や資金を活用することで達成するものであり、地域の官民学金の各ステークホルダーが相互に連携して取り組む必要があるものです。そのためには、目的達成に向けて、新たな手法・テクノロジーを活用しつつ、各ステークホルダーの利害を合理的に調整するような仕組みが重要になります。以下、主な地方創生プロジェクトの促進に向けた課題について説明します。

(1) PPP/PFI

PPP(Public Private Partner)、PFI(Private Finance Initiative)は、民間の資金とノウハウを活用して、公共事業や公共施設の建設・維持管理・運営等を行うという手法です。日本では指定管理制度や公共施設へのPFIなど、多くの導入実績があります。特に近年では、空港・水道・道路等の利用料金の徴収を行う公共施設に対して、コンセッション方式の導入が進んでいます。今後、コロナ禍で厳しさを増す財政状況を踏まえて、PPP/PFIの一層の促進を図る観点から、以下のような取組みが想定されます。

- 適用対象拡大：再生可能エネルギー導入・DX導入への活用
- 新たな施設マネジメント(自治体枠を超えた公共施設管理の広域化、異なる種類の公共施設の包括民間委託など)に併せたPPP・PFIの導入

- 新たなPPP・PFIスキーム：コロナ禍のような事業リスクへの対応、独立採算が困難な収益施設への混合型コンセッションの導入、公共施設の運営・維持管理における民間事業者へのパフォーマンスに応じた対価反映等

(2) サステナブルなまちづくり・スマートシティ

地方都市は、住民の少子高齢化、中心市街地の空洞化、公共交通等の継続困難性等の課題を解決するため、サステナブルなまちづくりを目指す必要があります。

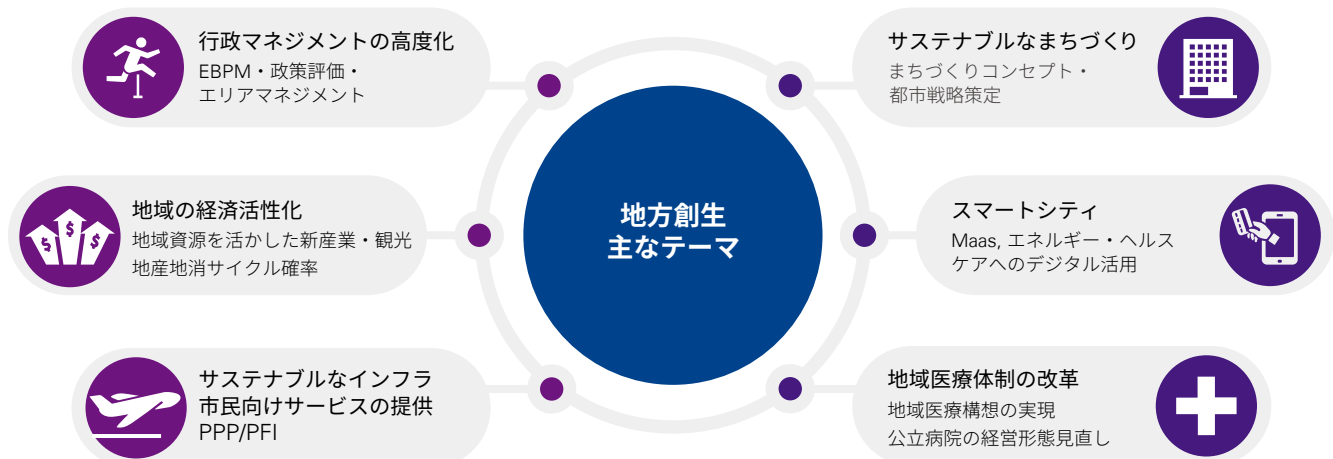
具体的な取組みとしては、下記が挙げられます。

- コンパクトシティによる人口規模に合わせた市域の見直し
- 中心市街地のにぎわいを取り戻すための歩行者回遊性の向上(歩道・広場・公園整備)や商店街の再生
- 文化・スポーツ・自然環境等の生活水準の向上による住民増等

まちづくりにあたっては、官民が連携しながら、地域の強みや機会を活かした取組みを長期にわたり継続する必要があります。

また、スマートシティやMaaS(Mobility as a service)といったテクノロジーを活用することで、地域課題を解決しようとする

図表2 地方創生の実現に向けた主なテーマ



出典：KPMG作成

取組みも行われています。MaaSで言えば、経路探索・予約などのサービス提供、オンデマンド型などの新たな交通体系の提供、エリアスポンサーからの運営コスト負担を組み合わせた新たな公共交通モデルに向けた検討が進められています。

スマートシティなどは現在、補助金を財源とした実証実験段階に留まっていることが多く、継続的なビジネスモデルを確立することが求められています。そのためには、スマートシティに係るベネフィットとコストを可視化し、ベネフィットを受けるステークホルダーから幅広く収益を徴収する仕組みと、データ利活用のさらなる可能性を検討する必要があります。

(3) 地域医療提供体制の改革

医療提供体制の改革には、「地域医療構想の実現」が必要であり、公立病院などを中心とした病床機能の再編（高度急性期・急性期病床の削減、回復期病床の増床）が計画・実行されています。当該再編により、地域において必要な医療が安定的に提供されることになり、地域包括ケアシステムの実現も可能となります。

2025年に向けた病床機能の再編は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、その実行が遅れているものの、現状の感染者の受入れ病床数の不足などにより、その必要性はより明確になりました。したがって、今後は再編の検討が加速するこ

とが推測されます。そのなかで、多くの公立病院が、より弾力的・自律的な経営が可能となる地方独立行政法人に移行するなど、経営形態の見直しを検討することも考えられます。

上記のような地方創生に係る各プロジェクトについて、G&Pはその専門的知見を活かし、各種事例調査、導入可能性調査、PMO、財務シミュレーション、事業スキーム検討・公募支援等について、行政および民間双方に対する検討支援を提供いたします。

III ESG/SDGs

脱炭素社会への移行は、欧州を中心に世界各国で目標数値が設定されています。日本でも2021年4月に、菅首相が地球温暖化対策推進本部で、「日本の2030年度の温室効果ガス排出量を13年度比で46%削減する。同時に50%（削減）の高みに向けて挑戦を続ける」と宣言しました。

この宣言は、わが国の長期目標にもなっている2050年カーボンニュートラル（温室効果ガスの排出を実質ゼロとすること）に平仄を合わせるものです。しかし、経済産業省の現実的試算の上限である30%台後半に官邸目標を積み上げたきわめて野心的な目標となっており、現時点でその達成に向けた明確な道筋は確立されていま

せん。

政治的動向にも多分に左右されたであろう目標数値ですが、これを実現するためには、既存技術の延長線を超える「飛躍的な技術的・社会的イノベーション」が不可欠です。加えて、国内産業競争力を損なわない政策立案も欠かせません（図表3参照）。

「飛躍的なイノベーション」の実現に向けた政策遂行においては、巨額、かつ長期的な公的財源の投入のみならず、国内外の民間ESG投資資金の国内市場への呼び込みが重要であることは言うまでもありません。また、この国家的プロジェクトがもたらす政策効果の最大化、たとえば地方創生や新たな成長産業育成もまた重要な政策論点となります。

こうした流れを踏まえ、G&Pでは官公庁、自治体に向け、以下のようなサービスを提供しています。

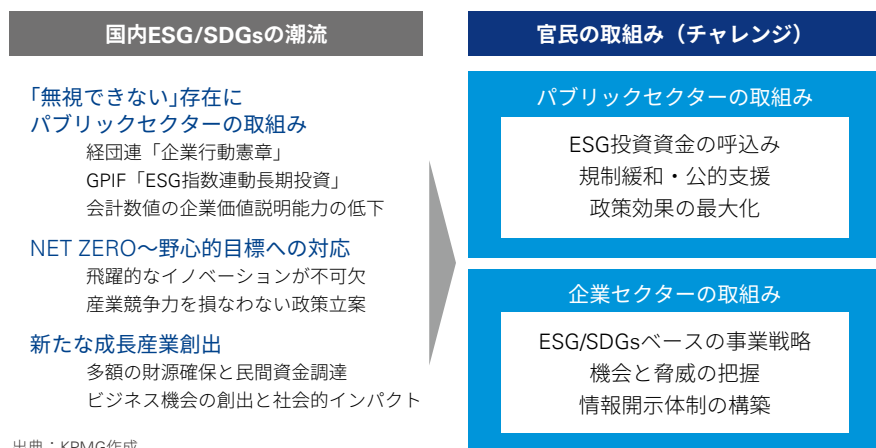
- ESG投資、グリーンボンド等の国内外市場規模推計
- ESG投資促進施策調査（情報開示、格付・スコアリング）
- 海外政策・規制・市場動向調査、政策の地域経済への波及効果分析
- 既往のイノベーション施策（研究開発税制等）の効果検証と改善の方向性検討

一方、企業セクターにおいても、経団連の「企業行動憲章」、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)のESG指数連動型長期投資方針の表明、会計数値の企業価値説明能力の低下(Baruch Lev et al 2016)等、政治的・社会的要請からESG/SDGsは無視できなくなっています(図表3参照)。

近い将来、リスクとリターンが中心であった従来の企業価値評価指標に、「サステナビリティ・インパクト」が加わることは疑いがありません。そしてそれは、プラスαの要素としてではなく、実質的な経営指標として、ステークホルダーに対する説明責任が求められるものとなるでしょう。

G&Pは、官公庁・自治体向けサービス

図表3 サステナビリティの潮流と官民に求められる取組み



出典：KPMG作成

で蓄積した知見・ノウハウを活用し、民間企業の経営戦略・リスク管理戦略の立案支援、企業活動のインパクト評価支援等のサービスも提供します。たとえば、

- 国内外のESG/SDGs関連需要・技術・規制の変化を踏まえた市場のメガトレンドの予測、事業の機会と脅威の把握
- 企業のESG情報開示の向上のためのロジック検討
- 事業の経済的・社会的インパクト評価、波及効果の推計

などが挙げられます。

言うまでもなく、今日のESG重視の潮流は、日本のみならず全世界的なものです。しかし、SDGsを公的資金のみで達成することは不可能であり、それを上回る規模の民間資金の動員が必要と見られています。また、開発途上国など投資リスクの高い地域でのESG投資への民間資金動員には、開発金融などの公的資金を触媒として活用する「ブレンデッド・ファイナンス」の動きが拡大しています。

日本でも技術協力の提供や開発援助資金の戦略的活用などを通じ、新興国・

開発途上国におけるESG投資環境を整備するとともに、国内投資家・企業によるESGプロジェクトへの参画機会を拡大するためのさまざまな取組みが進められています。G&Pでも、以下のようなサービスを通じ、これらの取組みを後押ししています。

- 開発途上国における再生可能エネルギー導入促進、脱炭素社会構築に向けた戦略・支援策の検討
- 日本企業による海外ESG事業の形成に関する助言
- ブレンデッド・ファイナンスなどESG投資向け金融スキームの検討

IV

デジタルガバメント

2021年5月12日、デジタル庁設置法案を含むデジタル改革関連6法案が参議院本会議で賛成多数で可決されました。これにより、これまで諸外国と比較して圧倒的に遅れていた行政のデジタル化に向けた動きが加速することとなります。そこでここでは、当法案の施行により何がかわるのか、また、その変化に対してG&Pはどのよ

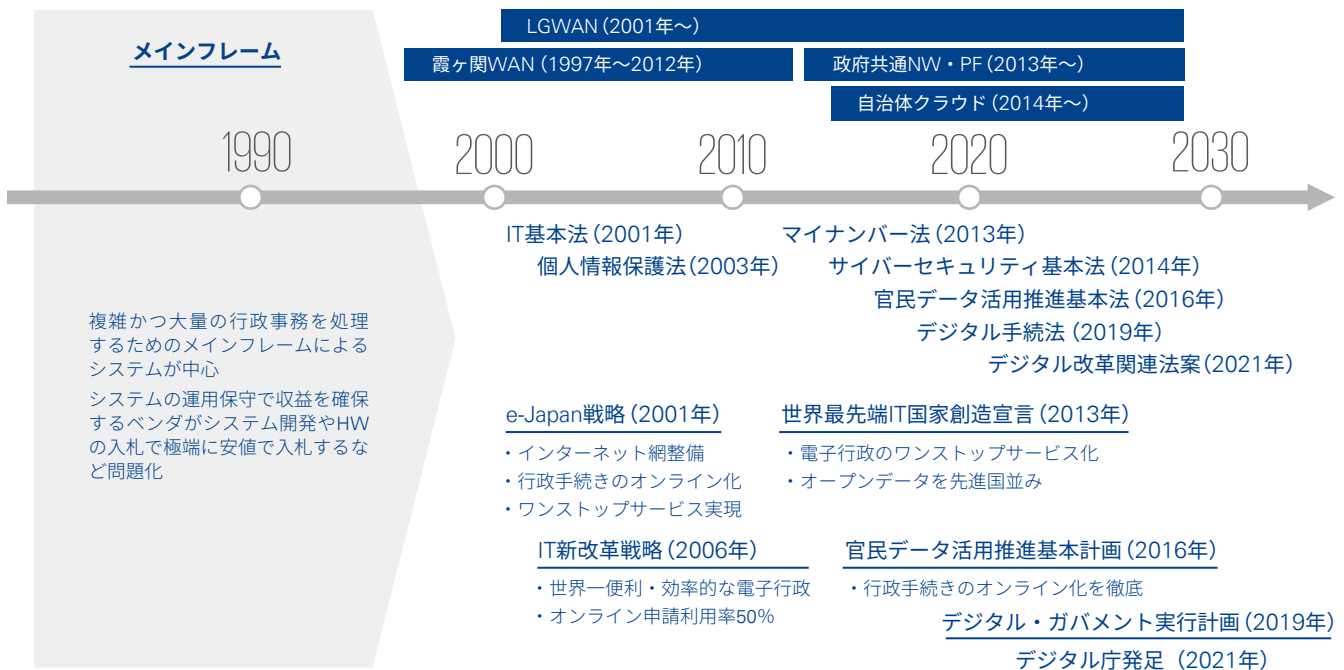
うな支援ができるのかについて説明します。

2001年のe-Japan戦略を皮切りに、これまで電子政府の実現に向けた政策が推進されてきました(図表4参照)。今回の行政のデジタル化に向けた動きは、以下の3点に関して、従来と大きく異なります。

1点目は、これまでの行政視点・手段重視の電子化から、国民視点・目的重視でのデジタル化に向かおうとしていることです。過去の電子政府プロジェクトでは、紙で行われていた処理をオンライン化・電子化することに主眼が置かれ、国民の利便性向上は二の次となることがありました。その結果、オンライン化したはいいが、ほとんど利用されず、という残念な結果となりました。その反省を踏まえ、今回のデジタル化では、国民が行政サービスを利用する目的にフォーカスしています。具体的には、業務プロセス全体を抜本的に見直し、その過程でデジタル技術を活用する、という方針で推進されているというわけです。こうした方針は民間では当たり前ですが、行政の世界では特筆すべき変化であると言えます。

2点目は、共通化・標準化を大胆に進

図表4 行政のデジタル化の経緯



めようとしていることです。各省庁での縦割り行政の弊害は情報化への二重投資等を生んでいます。また、横並び意識は強いものの、自前主義の強い自治体では、他自治体と大きな差異のない業務においてさえ自前のシステムを整備し、それにより多額のコストを負担しています。今回の法案では、各省庁が握っていた情報化投資予算をデジタル庁に集約、コントロールタワーとして投資の適正化を図るとしています。また、自治体に対しては共通的な業務を選定のうえ、同業務を支援するシステムの標準化・共通化を推進するとしています。これまで都度議論の俎上にはあがっていた内容ですが、法案として明記されたことは特筆すべき点と考えます。

3点目は、民間・外部サービスの有効活用という観点です。デジタル庁には多くの

民間人材が登用されました。また、これまで自前で構築していたシステムについても、クラウドベースで有用なものがあれば積極的に活用していくとしています。これにより、デジタル化の進展速度が民間並みに早くなることが予想されます。

このように、これまでの政府の電子化に向けた動きと異なり、抜本的な変革が想定される今回のデジタルガバメントの動きに対して、G&Pでは以下の点について関与を深めていきます。

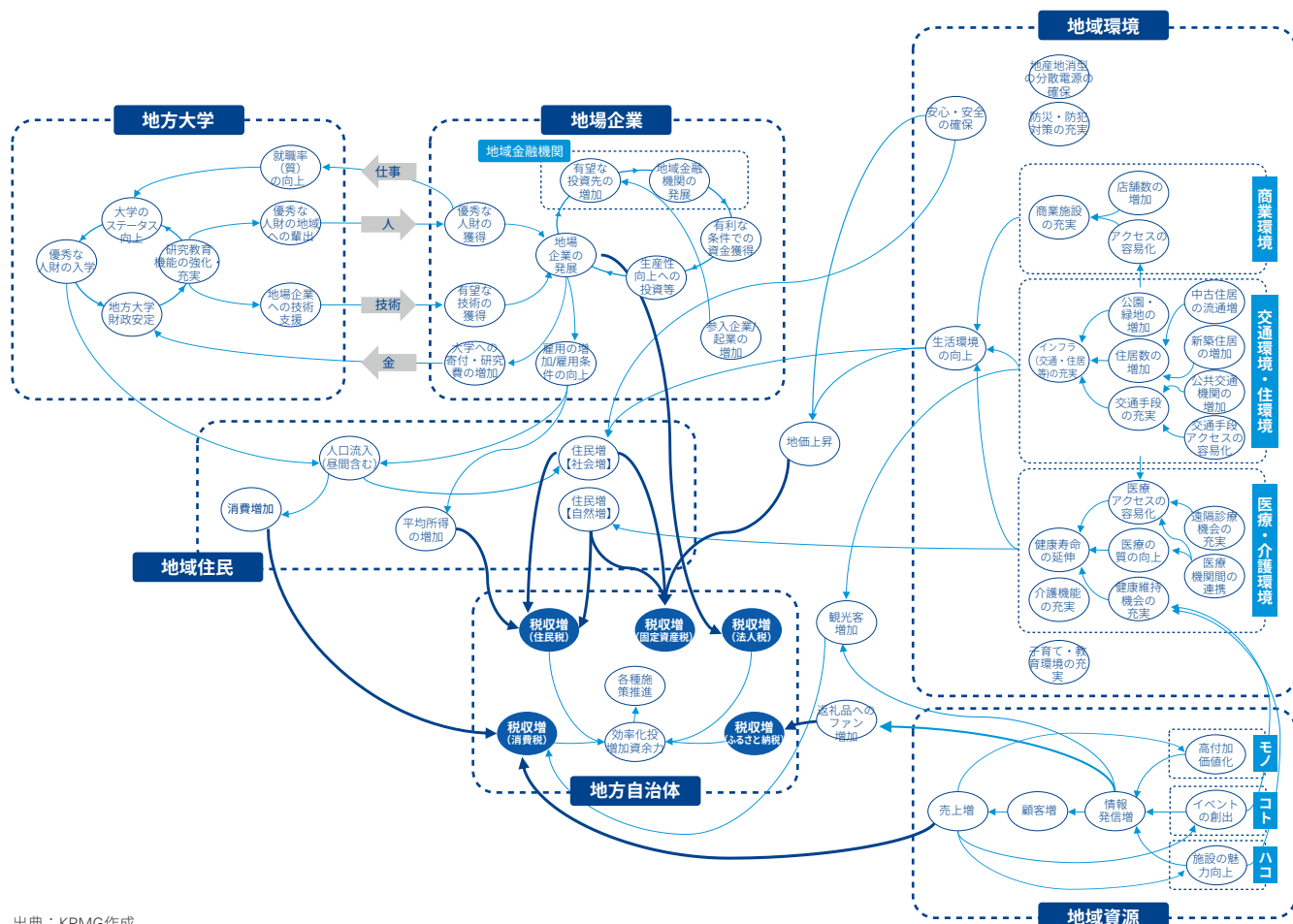
まず、地方自治体のシステム共通化・標準化に関する構想策定や推進支援への関与です。当施策には利害がぶつかるステークホルダーが数多く存在することから、方針策定や推進において強力な舵取り役が必要となります。これは、数多くの大型案件をコントロールしてきた我々の経験が

生きる領域です。

マイナンバーの活用範囲の拡大に関する施策への貢献も可能です。マイナンバーの早期拡充・利用用途拡大は、デジタルガバメントの確立に向けた要とも言えるものです。現在、社会保障・税・災害対応の3分野に限定されている活用方法の拡大を推進していくには、国民の利便性向上、行政の効率化、個人情報保護・セキュリティなど、相反しかねない複数のミッションとの最大公約数を導き出す必要があります。MC(攻め)とRC(守り)のアドバイザー機能を持つ、我々の強みが活かせる領域と考えます。

最後に、地方自治体や準公共分野(教育・医療等)のDXの支援です。直接的に国民と接点を持つ地方自治体や教育・医療分野でのDXの促進は、国民が利便性

図表5 地方創生サステナブルモデル



出典：KPMG作成

を感じるうえで非常に重要なウェイトを持ちます。国民視点での業務・組織・制度の抜本的な見直しが必要となる領域でもあり、我々のアドバイザー経験が最も生きる領域と言えます。

今回のデジタルガバメントの動きが、これまでの電子政府化に向けた一連の動き同様、骨抜き政策にならないよう、我々G&Pとしても積極的に官公庁・自治体を支援していきたいと考えています。

V 地方創生サステナブルモデルの活用

このように地方創生、ESG/SDGs、デジタルガバメントなど、これから行政が実施すべき政策・施策は多岐にわたります。これらにおいて重要なことは目的の実現、そして成果の創出です。

昨今、行政の世界ではEBPM(Evidence Based Policy Making)というワードが躍っていますが、これも、これまではあまり重視されてこなかった“成果”を重視すべきという示唆であると言えます。

一方、行政には持続可能性、すなわち「サステナブル」の視点の組み入れ余地がまだ多く残されています。さまざまな政策・施策は、継続的かつ安定的に実施されて初めて意味のあるものとなります。民間企業であれば、一定期間に利益を出さない事業は継続することができず、撤退することとなりますが、行政の世界においては、利益の創出いかんによらず、国民の税金事業が継続されることがしばしば発生します。しかしながら、高齢化などにより行政にかかるコストは増加し、少子化・労働人口の減少により税収は減少傾向にある現状を鑑みると、“サステナブル”は非常に重要なキーワードとなりつつあると認識すべきと言えます。

行政における“利益”とは、税収などと読み替えることができます。つまり、さまざまな政策・施策がどの程度税収などの増加に寄与したのか(しているのか)を見極めて

いくことが、これからはより重要となるのです。

G&Pでは、各種政策・施策が税収にどの程度寄与しているのかを判断するために、「地方創生サステナブルモデル」というモデルの構築を進めています。たとえば、住民税は住民数×住民所得、住民数の増加は自然増(出生者数－死亡者数)と社会増(転入者数－転出者数)で決定します。死亡者数を減らすためには医療環境の整備等が、転入者数を増やすためには、地域環境の整備や就労・就学機会の増加等が必要となります。これらを相関関係のある事象として結び付けたモデルが「地域創生サステナブルモデル」です(図表5参照)。G&Pでは、今後、ESG/SDGs、地方創生、地方DX等の各種施策を提案する際に当モデルを活用し、施策のサステナブル観点での成果をアピールしていこうと考えています。

前述のとおり、今後の社会課題は多種多様なものとなっています。これら社会課題を解決していくには、地方創生サステナブルモデルなどのバックキャスト手法を有効活用しながら、各課題におけるステークホルダーの意向を組みつつ、官民連携の強化と新たな取組みの推進をしていくことが不可欠となります。

KPMGでは、G&Pの活動を通じて、社会課題の解決とより良い社会の実現に今後も寄与していきたいと考えています。

関連情報

KPMGジャパン ガバメント・パブリックコンテンツ

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/government-public>

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 ガバメント・パブリックセクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



IMPACT

COP26への道のり

第3回 COP26の成功と英国の ポジショニング

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

COP25から丸2年を経て、いよいよCOP26が開催されます。この間、気候変動への対応がますます喫緊性を帯びてきただけでなく、新型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」という)によるパンデミックが経済の低迷を招きました。さらに、2020年には英国(以下、「UK」という)が正式にEUを離脱し、米中間の緊張もさらに高まるなど、地政学リスクを取り巻く環境も大きく変化しました。COPの本来の目的が、今や世界最重要アジェンダである気候変動リスク対応についての国際協力の合意形成であることは言うまでもありません。しかしそれだけでなく、COP26の結果はさまざまな国にさまざまな影響を及ぼし、世界に新たな秩序をもたらす要因となるでしょう。

本稿が発行される頃は、まさしくCOP26で白熱した議論が繰り広げられているでしょう。各国間の同意や異なる主張は、気候変動リスクの軽減という全体目標を共有しつつ、新秩序における自国のポジションや利益を守るという個別目標も達成したいという、相反する二軸の最大公約数を模索する様子を如実に表しています。

シリーズ最終回となる本稿では、COP26における合意形成が必要な課題について解説するとともに、議長国であるUKがCOP26を成功に導くためにどういった準備をしてきたか、またCOP26の成功がUKにとってどのような意味があるのかを探ります。

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。



関口 美奈
Mina Sekiguchi

POINT 1

COP26に向けたUKの準備

COP26を成功に導き、その後の国際社会における主導的ポジションを得るために、UKは周到な準備をしてきた。UKが作成した『COP26 EXPLAINED』は、UKのマニフェストと捉えることができる。

POINT 2

気候変動への取組みにおける リーダーポジションの獲得

UKは潜在的に気候変動リスクへの対応で先行しており、世界のリーダーポジションを主張するには多くの利点がある。

POINT 3

偉大なる協力者としての中国の 取込み

COP26の成否を決める重要なポイントの1つは、中国を、気候変動リスクへの世界的な取組みの中でのリーダーであるUKの「偉大なる協力者」とできるか否かである、と言える。

POINT 4

グリーン金融市場の創設に関する リーダーシップ

UKは、2025年からTCFD開示を強制適用することを決定した。現時点では、ガイドラインに過ぎないTCFD提言の開示基準設定に注力し、世界のグリーン金融市場の創設に主導権を取る意向と見受けられる。

POINT 5

COP26後の規制・政策の動向に 留意

COP26は、歴史的な意味合いを持つ国際会議となる。TCFD開示規制を含む、今後大きく世の中を変える規制や政策に関する議論が始まる可能性が高い。企業は自社事業に与える影響の検討を早期に始める必要がある。

I COP26成否の定義

COPの議決は原則、全会一致の合意です。そのため、結論がまとまらずに紛糾することも少なくありません。COP25はその顕著な例で、重要な点が合意に達せず積残し¹となり、失敗の烙印を押される結果となりました。

気候変動リスクへの対応という、多くのステークホルダーによる長期間にわたる取組みについて、各年度の議論を適切に評価することは容易ではありません。しかし、COP26の議長国を務めるUKにとって、この会議を成功裏に収めることは、ポストブレグジットにおける確固たる地政学的ポジショニングを確立するための必達事項です。そのような背景から、UKはCOP26の成功を目指して周到な準備をしてきました。さまざまな国家間会議における事前協議や各国との個別協議に加えて、自らが議長となる会議の目的を「自らの言葉で」定義することも忘れていません。

COP26の開催に先立ち、UNCC (United Nations Climate Change) と議長国UKは『COP26 EXPLAINED』と題した冊子を発行しています。この冊子はCOP26における主題を明確にすることが目的ですが、深読みすれば、UKがCOP26を成功に導くために周到かつ老獪な表現を選んでいることや、COP26の合意を受けた世界の進展において先行するポジションを取れるよう準備していることが窺えます。つまり、『COP26 EXPLAINED』は単なるブローシャーではないということです。これはUKのマニフェストであり、政治的メッセージングのツールなのです。まずはこの冊子からUKがCOP26において達成すべきと考えている課題を見ていきましょう(図表1参照)。

以下に、それぞれが意味する所を考察します。

図表1 COP26において達成すべき課題²

1	2050年までに地球上のネットゼロ目標達成を確実にし、気温上昇を1.5°C以下に抑えることを実現可能とする
2	地域社会と自然生息地を保護すべく適応する
3	資金を動員する
4	実現のために協力する

出典：COP26 EXPLAINED

1.2050年までに地球上のネットゼロ目標達成を確実にし、気温上昇を1.5°C以下に抑えることを実現可能とする

去る8月9日、気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)は、第6次評価報告書「自然科学的根拠(第1作業部会)」³を公表しました。当該報告書で明らかにされたのは、地球環境を変化させたのは人類であ

るとする説はほぼ間違いないこと、今後0.5°C単位の気温上昇が甚大な影響を及ぼすこと、したがって、今後は気温上昇を2°Cに抑えるという従来目標を上回る1.5°C目標を目指していくことが重要である、ということです⁴。この最新の科学的知見による「より早く、より強く、より高く」温暖化対策を進める喫緊性を反映し、COP26では気温上昇を「1.5°C以下に抑えることを実現可能にする」という目標を掲げています。

ところで、パリ協定は各国がNDC (Nationally Determined Contribution)⁵を5年ごとに更新することを規定しています。2015年のパリ協定制定から5年目に当たる2020年は、その第1回目の更新年でした。今年4月に米国主催で行われた気候変動サミットに提出されたNDCについて、本シリーズ第1回に掲載した図表を再掲します(図表2参照)。

図表2 2021年4月の気候変動に関するサミットにおける「国が決定する貢献」抜粋

国・地域	期限	削減目標等公表の内容
米国	2030年	温室効果ガスを2005年水準比50～52%削減。
日本	2030年	温室効果ガスを2013年水準比46～50%削減。
カナダ	2030年	温室効果ガスを2005年水準比40～45%削減。
インド	2030年	再生可能エネルギーによる450GW目標を堅持し、「米印2030気候とクリーンエネルギーアジェンダ2030パートナーシップ」を立ち上げる。
アルゼンチン	—	再生可能エネルギーの導入を進め、メタン排出量を削減し、違法な森林破壊を終了させる。
英国	2035年	温室効果ガスを1990年水準で78%下回る削減を法律に組み込む。
EU	2030年	温室効果ガスの排出量を少なくとも1990年対比55%削減し、2050年までにゼロとする目標を法制化する。
韓国	2050年	温室効果ガスのゼロ目標に合うよう、海外向けの石炭向け金融を終了する。
中国	—	キガリ改正に参加し、二酸化炭素以外の温室効果ガスの管理を強化。石炭火力発電プロジェクトを管理し、石炭消費を段階的に削減する。
ブラジル	2050年	温室効果ガスの実質ゼロを達成し、2030年までに違法な森林破壊を終わらせ、森林破壊規制のために2倍の資金提供を行う。
南アフリカ	—	排出量のピークを10年前倒して2025年にする。
ロシア	—	大気中の炭素除去だけでなく、すべての発生源から炭素の回収と貯蔵の重要性を指摘し、メタンガスの重要性を強調。この温室効果ガス削減に取り組むべく国際協力を呼び掛けた。

出典：RIM INTELLIGENCE CO.「気候変動サミット＝米国は50～52%の削減目標を提示」

<https://www.rim-intelligence.co.jp/news/news-global/1683308.html>

各国にはCOP26前に、気温上昇を1.5°C以下に抑えるという目標に即した「野心的な」削減目標の提出が求められていました。それに対して、先進国の多くは少なからず数値化された削減目標を提示しましたが、排出量の多い国や途上国は、少なくとも4月の気候変動サミット時点では明確な数値目標を公表しませんでした。冊子『COP26 EXPLAINED』では、「特に先進国と排出量の多い国が主導していくことが重要である⁶⁾」と記載されており、暗に中国、ロシア、インド、ブラジルなどの排出量の多い国に対して野心的なNDCの提出を要求しています。

中でも議長国UKが要と位置付けているのは中国です。タイムズ誌⁷⁾は、UKのジョンソン首相が中国の習近平国家主席とロシアのプーチン大統領に対してCOP26への個人的な招待を出したと報じました。さらに、両名がCOP26に出席することは、UKにとって「大きな意味のある瞬間」となる、とも述べています。本稿が発行される頃には両名の出欠は明白となっていると思われるのですが、本稿執筆時点(2021年8月下旬)では、両名共にいまだ明確な意志を表明していません。4月の米国での気候変動サミットには、ロシアが参加を表明した直後に中国も参加を表明しました。これを受けて多くの専門家は、ロシアが参加するなら中国もCOP26に参加するだろう、と予測しています。

気候変動サミットに参加した中国やロシアがCOP26に参加しない、というのは、国際政治的にもバランスが良いとは言えません。特に、国際的な気候変動リスクへの取組みにおいてキャスティングボードを握ることで国際的ポジションの向上を目指す中国にとっては、COP26に参加し、議長国UKの顔を立ててNDCの数値目標を提出する見返りに何を求めるか、がより重要であると思われる。S&P Global Plattsは、中国はCOP26を待たずにNDCを提出する、と報じています⁸⁾。とすれば、これをもって習国家主席がCOP26に参加すると考えるのが妥当でしょう。一方で、中国がこの見返

りに何を求めるか、UKがそれを与えるべくCOP26の議論を導くことができるか、を考察することは、今後の世界的な気候変動リスクへの取組みの動向を予測するうえで重要となります。

一部の専門家は、中国にとっての最重要課題は、中国が内外から強く尊敬すべき存在であると見なされることである、と述べています⁹⁾。さらに同じ専門家は、7月5日に行われたビデオ会議で、習国家主席は独メルケル首相と仏マクロン大統領がCOP26における中国の役割を良い具合にお膳立てしてくれることを確信したのではないかと述べています。これらを勘案すると、COP26への参加は、中国にもUKにもそれぞれの便益をもたらすと見ることができます。つまり、中国にとっては、正念場と言われたCOP26でキャスティングボードを握る最重要国として、欧州ならびにUKとともに世界の気候変動リスクへの取組みを後押しする「偉大なる協力者」というポジションを取り、国内外からの敬意を得るという思惑が満たされることとなります。

一方、UKへの効果はそれ以上です。自らが議長国であるCOP26を成功に導きたいUKにとって、中国の参加は、本会議の成功を主張する大きな要因となります。というのも、中国はこれまでのCOP会議に主席級が参加したことがなく、もし、COP26に習国家主席を駆り出せたとすれば、それは中国が前例のない高い関心をCOP26に向けていることの象徴となり、お膳立てをした議長国UKの手腕が国際的に評価されることとなります。さらに中国首長の積極的参加は、いまだ野心的なNDC数値目標にコミットしていない他の国々に対する圧力として作用し、気温上昇を「1.5°C以下に抑えることを実現可能にする」というCOP26の目標の1つを大幅に前進させる要因となるでしょう。

一方でS&P Global Plattsは、今年8月3日のイベントで中国の気候変動担当特使の解振華氏がCOP26の論点について、以下の点におけるさらなる議論の必要性について述べた、と報じています。

- 気温上昇を1.5°C以下に抑えるという目標をより柔軟に捉える必要性。これは、途上国にとってはきわめて困難であると同時に不公平である。
- 国境炭素調整メカニズム¹⁰⁾を適用してEUへの輸入商品に一方的に課税するのは、適切な炭素価格レベルのグローバルなカーボン市場を作る、としているパリ協定から乖離している。
- 上記の2点に加え、先進国には、途上国に対して十分な資金支援ならびに技術、協業、移転にかかる支援を行う必要がある。グローバルに機能するカーボン市場を作ることができれば、そこからの利益を途上国への資金支援に充当することができる。

前述したように、本稿が発行される時期には、習国家主席のCOP26への参加は明白になっていると思われませんが、UKが中国に「気候変動対策の偉大なる協力者」となってもらうためには、これらの交渉論点について、何を妥協し、何を獲得するか、を勘案することが求められます。

さて、『COP26 EXPLAINED』に掲げられた1つ目の課題にはもう1つの側面があります。それは具体的に取るべきアクションです。そこには以下のような具体的な記載があります。

- 先進国は可及的速やかに石炭火力発電所の段階的廃止を決定する、また世界中のどの国も新規の石炭火力発電所プロジェクト開発を行わず、それに対する資金提供もしないこと。
- 途上国に対してクリーンエネルギーを市民に供給するための支援を行うこと。
- 森林を保護し、農家や酪農家の生活水準を向上しつつ持続可能な生産に報いるために、農畜産物(牛肉、大豆、パーム油など)の世界貿易の在り方を刷新するべく、ともに協力すること。
- ゼロエミッション車(バン、トラックを含む)への切替えにより空気を浄化し、カーボン排出を減らすこと。

上記は2020年11月にUK政府が公表したThe Ten Point Plan for Green Industrial Revolution¹¹(日本語訳「グリーン産業革命のための10項目の計画」¹²)をベースとして、他の主要国において速やかに対応が求められるポイントも強調しつつ書かれています。

たとえば、石炭火力について言及する箇所では、石炭火力を一部継続する方針の日本ならびに他の石炭火力に依存する途上国に対しての是正を暗示しています。途上国については、次のポイントでクリーンエネルギーへのトランジションへの資金支援について述べていますが、日本については先進国としての責任ある意思決定をせよ、と求めています。ゼロエミッション車への切替えについては、UKはガソリン車とディーゼル車の新車販売を2030年までに終了することを強調し、他国もこれを見習うべきである、と述べています。

2. 地域社会と自然生息地を保護すべく 適応する

『COP26 EXPLAINED』は、気候変動により最も大きなリスクに晒されているのは最も脆弱な国や地域であり、しかもこれらの国や地域は気候変動の原因となるような活動を最もしていない、と述べています。こういった事態への取組みと強靱性の構築は喫緊であり、それらは先進国によって担われなければならないとし、早期の注意喚起や洪水に対する防災措置、強靱なインフラや農畜産業の構築に対する資金支援の必要性を訴えています。さらに、自然生息地を増やすことが災害防止やエコシステムの豊潤化に大きく貢献することについても言及しています。

これに続けて『COP26 EXPLAINED』では、2つ目の課題に伴って議長国UKが求める具体的なアクションとして、Adaptation Action Coalition¹³(日本語訳「適応行動連合」¹⁴)への参加を求めています。

UKは、2021年1月、COP26に向けて、エジプト、バングラデシュ、マラウィ、オラン

ダ、セントルシア、国連開発計画(UNDP)と連係して「適応行動連合(Adaptation Action Coalition)」を立ち上げました。同連合の目的は、気候変動による最も困難な影響についての解決策を共に模索し、国家間の政治的な約束を具体的な行動への移行を加速させることを目指すというものです。連合の創設国は、UKをはじめとする前出の6カ国と国連で、コロンビア、フィジー、ガーナ、日本と米国の5カ国がステアリングコミティを務め、2021年8月時点では全38カ国が参加しています。

3. 資金を動員する

資金動員について述べた項は、国、金融機関、民間企業の3つのグループに向けたメッセージになっています。

まず各国政府に対しては、COP25で積残しになった、市場メカニズムの運営や途上国支援の基金とするための資金拠出が毎年少なくとも1,000億ドル必要であると述べています。そのうえで、UKは2021年から2025年までの5年間の資金拠出について少なくとも116億ポンド(約158億ドル)をコミットすると言及、他国に対してUKに倣ってコミットメントを増やすことを求めています。ちなみに日本は、6月のG7コーンウォール・サミットで、菅総理が同期間において官民合わせて6.5兆円相当(約592億ドル。ただし日本の場合、ODAや民間投資も含むため単純にUKの金額と比較することはできない)の気候変動に関する支援を実施する¹⁵と表明しています。外務省の資料によれば、日本は2016年から2020年の5年間、気候変動に関する海外支援を毎年1.3兆円(約118億ドル)程度行ってきたことから、今後5年間も同等水準の支援を実施するとともに、適応分野の支援を強化していく、としています。

金融機関に対しては、2050年までにネットゼロを達成するための原動力として、数兆ドルもの資金を呼び込むことが必須であると説いています。しかも、民間企業への投融資判断のみならず、中央銀行や国

際金融機関がパンデミックからの経済復興を目的とした刺激策のパッケージに、気候変動対策の要素を組み入れることを要請しています。

特に、中央銀行や官庁に対しては、金融システムが気候変動による影響に耐え得る社会の構築を実現し、ネットゼロへの移行を支援する必要があると述べ、銀行、保険、投資家やその他の金融機関の投融資先がこの目的と方向を同じくしていることを確認するために最大の努力をする必要がある、と記載しています。

翻って民間企業に対しては、気候変動がもたらすリスクと機会について、そしてネットゼロへの移行が自社事業に及ぼす影響について詳細かつ透明性の高い開示を行うことを求めています。最後の点は、今後企業にはネットゼロを念頭にした業務プロセスが求められると同時に、より深化した開示とする必要があることを示唆していると言えるでしょう。

4. 実現のために協力する

最後の課題に挙げられているポイントは、これ以前の3つのポイントに比べるとやや抽象的な文面になっています。この項では、COP25で合意できず積残しになったパリ協定第6条に関して合意に至り、パリ協定のルールブックを最終化するために、各国が協力して解決策を見出し、一体となって1.5°C目標を目指すことの喫緊性を述べています。COPの合意は全会一致がベースであることは前述しましたが、主要な課題についての合意を取り付けるためのUKの多大なる尽力についても、ここで再度強調しています。

加えて、1.5°C目標達成のためには、国家、企業、そして市民に至るあらゆるレベルのステークホルダーがそれぞれこの目標を行動に落とし込む必要があり、全ステークホルダーの協力と行動が求められている点について再度強調しています。

II

UKにとってのCOP26

UKはCOP26を梃に、ポストブレグジットによる国際的ポジションの低下を回避するだけでなく、より影響力のあるポジションを確立すべく政策を遂行し、布石を置いています。

最も重要なのは、「COP26を成功に導いたUKは、国際社会は気候変動リスクへの取組みを大きく前進させた立役者であり、今後の世界の取組みを牽引するリーダーに相応しい」という評価を得ることです。そのために、UKは気候変動リスクへの対応において、自国が主導的立場に立つ条件を満たしていることを周到に発信し、また合意の阻害要因の解消に資する有効な手も打っています。さらにUKは、「グリーンな金融市場」の創設に向けた施策を他国に先立って展開しています。

1. UKの利点

UKは、COP26の議長国として、参加国に対してさまざまな要求をしなければなりません。それには、UK自身が気候変動リスク対策において積極的であり、先行していることを示す必要があります。実際、気候変動リスクへの対応という視点から見ると、UKは相当有利と言えます。

4月、米国主催の気候変動サミットで、UKは削減目標として2035年までに1990年比で78%の削減を公表し、さらにこれを法制化するという強いコミットメントを示しました。これを1人当たりの排出量に換算すると、2030年に4.5トン、2035年には2.7トンとなります。報道によると、現在の日本の1人当たりの排出量は9.5トン。2030年までの目標である46%削減(2013年水準比)が6トン程度¹⁶であることを踏まえると、UKの目標がいかに野心的な削減目標であるかが分かります。この野心的な削減が可能な背景には、製造業が比較的少なく、サービス業や金融業が多いというUK独特の産業構造があります。こうした点も、

脱炭素化という視点からUKに利点を与えています。

また、エネルギーの脱炭素化でもUKは先行しています。その1つが洋上風力発電です。UKが洋上風力発電の開発に着手したのは10年以上も前のことです。環境保全は元より、北海油田の枯渇に伴い低下する雇用の維持に、海洋作業のノウハウを生かせる洋上風力発電の開発は最適でした。電力網が国を跨いで繋がっているEUが、2020年までに20%の電力を再生可能エネルギーで賄うという、いわゆる2020という目標を掲げるなか、UKは今日まで洋上風力発電の開発を続け、2020年末の設備容量は10.4GW¹⁷(同時点での世界の設備容量は35GWでUKが最大)に達し、さらに開発は続いています。これを見ても分かるように、偶然か必然か、脱炭素化という視点から、UKは他国を大きく引き離し先行しています。

洋上風力発電を主軸とする再生可能エネルギーは、次世代エネルギーとして期待されているグリーン水素¹⁸生成にも使うことができます。また、化石燃料からブルー水素¹⁹を生成し、付随する炭素をCCS(Carbon Capture and Storage)という技術を使って地下貯留する²⁰際に、石油採掘跡の安定地層を利用して貯留する方法がありますが、UKはその有力国の1つです²¹。さらに、前出の「グリーン産業革命のための10項目の計画」には原子力発電も挙げられていますが、これらはいずれもUKに一日の長がある分野です。

地域社会と自然生息地を保護すべく適応するための具体的なアクションとして、UKが参加国に要請しているのは、自らが創設国の1つである「適応行動連合」への参加です。これを見ても、UKによる主導権獲得の強い主張が読み取れます。

つまりUKは、潜在的に気候変動リスクへの対応という国際的議論において、主導権を取るための前提条件を満たしており、これを今後の国際政治上のポジション確保に最大限うまく活用しているというわけです。

2. COP26成功に向けた中国の取込み

排出量の多い国や途上国との見解の相違は、COPにおける全会一致を難しくしています。この問題の解消に向けて、UKは中国の取込みに照準を絞った戦略を取っているように見受けられます。中国の参加は執筆時点では明らかではありませんが、前述したように、以下を鑑みると、おそらく習国家主席はCOP26に参加し、それまでにはNDCを提出するものと推察できます。

- 習国家主席が米国主催の気候変動サミットには出席していること。
- 中国はCOP26期日前にNDCを提出するであろうこと(他のいくつかの重要点について交渉をする前提ではありますが)。

であるならば、UKは中国との協調路線を探り、中国が課題であるとする「1.5°Cを絶対的目標とするか否か」「EUによる国境炭素調整メカニズムの是非」、ならびに「中国を含む途上国への主に資金的技術的支援」について、他の途上国の合意も得られる形での着地点を見つけることで、COP26を成功裏に導きたい意向であると考えられます。

3. グリーンな金融市場創設を主導する

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言は、気候変動リスクによる金融市場の混乱を防ぐことを目的として、企業に対し気候変動リスクへの対応とそのリスクや機会についての開示が必要である、とするものです。世界88カ国2,300社以上が現時点で賛同²²しており、うち日本企業は2021年7月27日時点で378社²³が賛同しています。また、すでに少なからぬ数の日本企業がTCFD提言を加味した開示に着手しています。

2020年11月、UKのスナク財務相は、TCFD提言に沿った開示をUK企業に義務付け、2025年までに完全実施することを公表しました²⁴。しかしながら、TCFD提言

は単にフレームワークを提示したものにすぎず、具体的な開示項目や指標について詳細な開示基準が設定されているわけではありません(すでに開示に着手しはじめた企業も、今後の開示基準設定の進展を注視していく必要があります)。そのため、UKは2020年11月に、政府・規制当局合同TCFDタスクフォースによる気候変動情報の開示義務化に関する今後のロードマップを示した中間報告書において、「今後はより具体的で詳細かつ定量的な基準にしたがってTCFD提言を補完していく必要がある」とし、その基準は「英国独自の枠組みではなく、国際的な基準を策定する」ことの必要性が強調されました。裏を返せば、UKは気候変動リスクと機会に関する企業による開示の基準設定について、国際的主導権を取る意向であることを公言したと言っても過言ではないでしょう。

すでに欧州の金融機関や大企業では、UK主導で規定されるTCFD開示基準がどの程度詳細かつ定量化されていないかについては検討を始めています。気候変動リスクについて1.5°Cシナリオも含め、将来起こり得る事象とそれによる最大リスクを、一定の科学的根拠を持って定量化するには、さまざまな分野から信憑性の高い科学的根拠のあるデータを参照し、論理的合理的なロジックを備えた評価モデル²⁵が必要となるでしょう。このモデルを自社で構築し、分析を行う場合のコストと工数の負担を考えると、今後のTCFD開示にどのように備えるかについて、欧州の大企業が先んじて検討を急ぐ理由も理解できます。

今後、グローバルな資金は、このTCFDに関する詳細開示を根拠に行われる投融资判断に依拠して流通することは想像に難くありません。日本企業もCOP26を注視し、TCFDについてUKがどのような開示基準を考えているか、その情報を早期に入手して対応することが求められます。

III

終わりに~COP26の歴史的意味合い

COP26以降、世界はその価値観を大きく変えることになるでしょう。従前からCOP26は、パリ協定を実質的に機能する仕組みとできるか否かの正念場であると言われてきました。それはすなわち、後世に振り返った時、「世界の価値観が意識レベルのみならず行動レベルで大きく変わる切っ掛けとなったのは、COP26だった」という歴史的重要性を持った国際会議となるということです。京都議定書、パリ協定に続く、グラスゴー合意が形成できるか？UKの手腕の見せ所であると同時に、UKが国際的主導権を握れるか、その未来を決める会議でもあります。

また、COP26以降の地政学的バランスにも留意が必要です。さらに、金融機関や企業においては、TCFDの開示規定の高度化・厳格化に伴って、事業戦略そのものがネットゼロ化や気候変動リスクへの対応を重視したものになっていくでしょう。開示の準備のみならず、そもそも今後将来の事業の姿をどう描くのかについて、これまでの延長線上にない未来シナリオを想定し、真剣にこの課題に取り組むことは、今や企業の喫緊の課題と言えます。

- 1 詳細はKPMG Insight7月号の本シリーズ「COP26への道のり 第1回 COP25の積残し課題とその後の情勢の変化」をご参照ください。
- 2 <https://ukcop26.org/cop26-goals/>
- 3 <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-i/>
- 4 <https://www.wwf.or.jp/activities/activity/4685.html>
- 5 国が決定する削減量の貢献
- 6 原文では、It is especially important that developed countries and the largest emitters take the lead.
- 7 <https://www.thetimes.co.uk/article/boris-johnson-invites-putin-and-xi-to-cop26-talks-z9sdwrxbh>
- 8 <https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/electric-power/080421-china-to-submit-climate-pledges-before-cop26-summit#article0>
- 9 <https://www.carbonbrief.org/china-briefing-8-july-2021-xi-invited-to-cop26-largest-coal-chemical-project-suspended-new-authority-for-climate-roadmap>
- 10 国境炭素調整メカニズムの詳細については、KPMG Insight9月号「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」をご参照ください。
- 11 <https://www.gov.uk/government/publications/the-ten-point-plan-for-a-green-industrial-revolution>
- 12 <https://crds.jst.go.jp/dw/20210121/2021012125607/>
- 13 <https://www.gov.uk/government/publications/adaptation-action-coalition-an-overview/adaptation-action-coalition-an-overview>
- 14 https://www.iges.or.jp/jp/publication_documents/pub/briefing/jp/11176/CAS2021_Briefing_Note_210212.pdf
- 15 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/100200535.pdf>
- 16 <https://www.nikkei.com/article/DGKXZ072086600Q1A520C2X12000/>
- 17 https://www.renewable-ei.org/pdfdownload/activities/202106_OffshorewindInfo.pdf
- 18 再生可能エネルギーから生成される水素のことです。
- 19 化石燃料から生成される水素のことです。ブルー水素は、生成の過程で二酸化炭素を排出しますが、排出された二酸化炭素は、CCS(カーボン・キャプチャー&ストレージ)によって分離回収されます。
- 20 <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/02/hydrogen-trajectory.html>
- 21 <https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/natural-gas/012920-uk-oil-and-gas-industry-eyes-growing-hydrogen-ccs-role>
- 22 <https://www.fsb-tcf.org/support-tcfd/>
- 23 https://tcfd-consortium.jp/member_list
- 24 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO66027140Q0A111C2FF8000/>
- 25 KPMG Globalでは、この目的のために専門チームが「Climate IQ」というモデリング・ツールを独自に開発し、お客様にご紹介しています。

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3回 デジタル×サプライ チェーンの未来

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

ITの進化とインターネットの普及は、時間と場所の制約をなくし、ビジネスのあり方を大きく変えました。なかでもデータの重要度は年々高まっています。世界中に張り巡らされたグローバルサプライチェーンが複雑化・高度化された今、データ活用は事業の根幹として不可欠となっているのです。

SCALE第3回テーマは、デジタルとサプライチェーンです。デジタルによって変貌しつつあるサプライチェーンの実態と未来について、KPMGの専門家がディール、税務、リスク、オペレーションの観点より議論します。

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

スピーディな統合がM&Aの差別化につながる

M&A成功の鍵は、スピーディなシステム統合、データ統合にある。IT統合がボトルネックにならないよう、早期からIT責任者を関与させ、PMIプランニング段階でIT関連の統合費用を十分に見積もる必要がある。

POINT 2

デジタルで変化する税務

デジタル×サプライチェーンで得た追加利益の帰属については慎重な検討を要する。一方で、デジタル化で税務調査はより効率化・高度化していくことが予想される。

POINT 3

デジタルサプライチェーンに求められる新たな「信頼」

従来のサプライチェーンに求められた「信頼」。デジタルサプライチェーンには、デジタル時代ならではの新たな「信頼」獲得が必要となる。

POINT 4

日本版フィジカルインターネットの構築を目指す必要性

気候変動対策をリードする欧州で進む「フィジカルインターネット」構想。日本にも、デジタル時代に適した日本版フィジカルインターネットが必要となる。

I DXが構造改革、ビジネスモデル変革を加速させる

丸山 2000年頃から始まったインターネットの普及により、時間・場所・フォーマットの制約がなくなり、コミュニケーションの自由度は飛躍的に向上しました。グローバルサプライチェーンの運営において、拠点間の需給や輸出入・出荷の調整を同じデータを見ながら実施できるようになり、設備の設置・保全などを現地にいかなくても画像を見ながら支援したり、状況を確認できるようになりました。

それから20年。今では業務の自動化が進み、AIによって人が認識できる範囲を超える示唆を得て判断できる世界へと変わってきています。上流と下流の取引でトランザクションが自動化され、マスタデータが共有されるといったように、情報流とフィジカルなモノの動きの手配がデジタル上で可能になってきているからです。そのような世界で、サプライチェーンはどう変わっていくのでしょうか。まずは、M&Aや事業再生の観点から見たデジタル化の影響について伺います。

稲垣 デジタル×サプライチェーンは、企業にとって間違いなく総力戦になります。サプライチェーンだけでもCEOアジェンダかつ全社マターと言える状況ですから、ここにデジタルが絡めば、全社、さらにはグループあげての総力戦で臨むことになるでしょう。

M&Aの視点から考えますと、今、サプライチェーンにおけるデジタルのケイパビリティを獲得するためのディールが非常に増えています。センシング技術の獲得のようにバリューチェーンの一部を高機能化していくためのディールもありますし、eコマースプラットフォームの獲得などを目的とした巨大なディールなどもあります。

岡本 製造業のデジタルライゼーションという、顧客接点のデジタル化や、そこを起

点としたサービスのビジネス化などが代表的です。いわゆる「モノ売りからコト売りへ」ですね。M&Aは、その変革に対する解決手段となる場合があります。たとえば、自社製品を活用したサービスプラットフォームを構築するために、レンタルやサブスクリプションのプラットフォームを持つ海外ソフトウェア企業に出資し、業務提携する。そしてその事業面にも関与することで、サービスビジネスのノウハウ蓄積、プラットフォームの顧客接点化、新興国市場での自社ブランドのプレゼンス向上、エンドユーザーの情報獲得などが考えられます。ですから、こうしたディールは非常にメリットの大きなものになります。

稲垣 最近、ある大手電機メーカーがサプライチェーンのソリューションベンダー大手を100%子会社化しました。これはデジタル×サプライチェーンの象徴的な出来事ではないかと思っています。

製造の現場プロセス、エッジデバイスなどに強みを持つ大手電機メーカーと、AIなどを活かした計画系業務・需給調整に強みをもつソリューションベンダーがひとつになるという意味合いは、モノ作りの計画から、実際の調達・生産・デリバリーまで一気通貫のオペレーションの自動化・自律化を、自社のノウハウ・アセットで実現できてしまうということです。そして高度にデジタル化されたSCMを自社をショーケースとして、他社に売り込むこともできるわけです。

そして、M&Aを活用することでメーカーとソリューションベンダーの垣根を取り払うような大きな変革を仕掛けられるという点も見逃せません。

このようなディールを仕掛けようとすると、組織のさまざまな機能をフル活用しないと事が進みません。

オペレーション、IT、新規技術開発、新規ビジネス検討、M&A、CVCまで、社内・グループ内の総力を結集しての取組みとなります。

最近では、M&Aそのもののご相談だけで

なく、このような大きなビジネスTXをしかけるための組織の在り方のご相談を受けるケースも増えてきました。

II サプライチェーンマネジメントの第一歩は、地道な「データの見える化」

岡本 次に、M&A後の事業統合においてサプライチェーンマネジメント（以下、「SCM」）の見える化は重要なテーマの一つですが、ここでのデジタル活用についてお話ししたいと思います。同一事業同士が統合する場合、一般的にはサプライチェーン全体にわたるシナジーの創出が求められますから、特に重要なテーマになります。垂直的な統合の場合でも、川上、川下のサプライチェーンの連携は求められます。したがって、SCMに関わるデータ連携、およびそれを基盤とした業務連携を実現することは不可欠の活動となります。

ただ、これらの業務システムの統合を本格的に実施するには相当時間がかかりますから、十分に練ったPMIプランニングを準備しなければなりません。しかしながら、今の日本企業のM&Aでは、クロージングの前段階でIT部門責任者の関与が十分でないというケースが多く見受けられます。そうするとどうなるか。システムやデータなどIT関連の統合にかかる費用が過少に見積もられてしまい、統合後のビジネスのボトルネックになる可能性が高くなります。このデジタル化の時代に、こうした課題を解決できないというのはマイナスの要素でしかありません。

昨今では、M&Aを活用した事業統合や事業の切出しが経営の手段として一般的になってきました。その際の差別化領域となるのは、いかにスピーディに業務システムの統合を行えるかです。そのための基盤としてデータプラットフォームやアプリケーションプラットフォームを保有しているというのは、非常に大きな強みになるでしょう。そういう意味でも、デューデリジェンスや

PMIのプランニングでは、早い段階でのIT専門家や責任者の関与が望まれます。もちろん、システム統合などを実現するためのデジタル人材の確保も重要です。

稲垣 デジタル×サプライチェーンという、ハードルの高い取組みだと感じられている企業もあるようで、「オペレーションの改革も必要だし、情報システムへの投資も必要、どこから手を付けるべきかお手上げ」な状況も見受けられます。

再生局面の企業となると「情報システム整備のための投資ができないので、サプライチェーンがうまくいかない」といった話もよく聞きます。しかしこの問題を深掘りすると、システムが整備されていないのではなく、実際には「データが整備されていないのでうまくいかない」ことが多いのです。

高価なアプリケーションを利用する余裕がないとしても、組織の中のどこにどういったデータがあるのか。それをしっかり正しく把握しておけば、簡易ツールでもオペレーションの整備は可能です。DXというと大事に捉えられがちですが、基本はデータをどれだけ整備していくかということ。つまり、データの見える化にあるからです。

たとえば、ある企業では「原価」と呼ばれるデータが何種類も存在し、各所に散在していました。この状態では「原価を見える化して、それを売価に反映させることで利益の極大化を図る」という基本的なプロセスが機能しません。様々な「原価」に類するデータを見直し、真に必要な原価データを再定義し、基本の業務プロセスを簡易ツールで実装することで、大きな効果を創出することができました。このように、デジタル推進の前提は、まず企業の中に散在するデータをしっかり洗い出して、そこからオペレーションを生成するという、地道ながらも重要な取組みにあるのではないかと思います。

丸山 デジタルという時代において、データを把握できていることは非常に重要だということですね。裏返せば、自社のビジ

ネスをデータで把握できていない企業は、事業再生はなかなか厳しいのかもしれない。

III デジタル化の副産物として生じるデータを、税務の観点から見える化する必要性

丸山 次に、デジタルという近年の変化は、税務面ではどのような影響を与えているのでしょうか。税務面でデジタル化推進において考慮すべき点についてお願いします。

神津 M&Aや事業再生とは違い、税務がデジタル化をドライブするということはありません。ただ、企業グループの中のさまざまな拠点における機能や役割に、3つの点で大きな変化が出てくるのではないかと考えています。

1つは、与信リスクの管理や在庫管理、受発注の調整など、今まで人がやっていた業務の自動化によって得た経済的効果を税務の観点、とりわけ移転価格の観点からどのように考えるかです。これは重要な論点になると思っています。

2つ目は、デジタル化によって生じた副産物としてのデータの活用です。企業のグローバル化が進む中、全体最適の観点から税務の見える化が必要なのではないかという目線が高まっていることもあり、それらデータを積極的に活用する必要があります。

3つ目は、企業がデータを活用すると同時に、税務当局もデジタル化で武装してくるだろうと思われることです。税務調査や税務申告業務、そういった実務もどんどん自動化、デジタル化は進展していくでしょう。

藤原 移転価格の分野では、新たな利益が生まれると、「その利益はどこから生み出されたのか」という利益源泉に関する議論がつかまっています。これまで利益源泉という

のは、基本的には人的な資本と物的な資本から生まれる（労働価値説的といえる）、そのため「機能・リスク」分析を通じて所得の帰属を議論できると考えられてきました。つまり、人の機能や設備の所在地などに所得獲得の寄与を見出して所得を配分するということです。従来の事業形態においてはおそらくこれで問題ありませんでした。しかし、デジタル×サプライチェーンはある意味「無」から利益を生み出すようなものです。そうすると、ある特定の「仕組み」によって利益が生じるとしてこの「仕組み」を無形資産と捉え、その無形資産の所有者に対する利益の帰属の在り方を考えることが適切なのではないかという意見も出てくると予想されます。

さらにもう一步進んで、グループシナジーの配分という考え方もあります。すなわち、グループ各社がこの「仕組み」に参加することによって新たに利益が生まれると考え得るようなケースです。グループシナジーについて実際に再配分（Reallocation）をしようとなっても、移転価格税制の基本原則である独立企業原則における比較可能性が担保できない可能性があるため、妥当な再配分の在り方を納税者が立証することは実務的にハードルが高い印象です。移転価格の国際的なガイドラインであるOECDガイドラインにも「グループシナジーがある場合には、比較可能性が歪むので、適切に調整しなければならない」という旨が書かれており、現時点では個別事案ごとの実務レベルの工夫に委ねられているのが実情でしょう。また、各国の税務当局が異なる主張を展開する可能性もあり、予測可能性が担保しにくく、税務リスクの高い領域といえます。このように、デジタル×サプライチェーンが推進されるとすれば、これによって生み出された追加的利益（ベネフィット）をどのような考え方でグループ各社に帰属させるべきか、という移転価格税務の論点を意識しつつ、慎重な検討が必要になるでしょう。

神津 コンプライアンスとガバナンスという観点からは、デジタルの活用可能性は非常に高いと思っています。サプライチェーンから取得できるさまざまなトランザクションデータを統合・整理し、それを税務管理目的で利用する。このような仕組みは、既に欧米企業ではかなり進んでいます。ERPシステムでも、モノの流れに着目したデータフローや商流のフローなどさまざまなデータがありますが、そういったデータを活用して人的なエラーを探したり、トランザクションの処理における税務上の不備を探索する。そういった使い方が実際になされています。

このように、税務ガバナンスの高度化を達成するような使い方というのもできるのではないかと思っています。逆にいうと、デジタル化の際に副産物として生じるデータを、税務コンプライアンス、ガバナンスを強化するために積極的に活用していくという視点が必要になってくるのではないかと思います。

また、将来的には貿易取引に関連した事務手続きなどにブロックチェーンを活用する動きも見られます。実際、法人所得税や輸入申告などの電子申告は、日本をはじめとした各国でも主流になりつつあります。また、現在は情報に対するアクセシビリティの問題もあり十分に活用できていませんが、税務当局もデータを活用した精緻な税務調査を行う可能性があります。実際に、税務申告の基礎となった帳簿データも申告書と共に提出することを求めている国もあります。このような状況が進展していきますと、税務調査の分野でもデータ分析などの活用が進展してくることが想定されますので、企業側もデジタルで武装し、効率的にトランザクションにおける税務処理の正確性を担保するような取組みが必要状況になっていると思います。

IV

デジタルの信頼を獲得し、日本版フィジカルインターネット構築を目指す

丸山 デジタルによるメリットは大きいですが、逆にリスクもあります。また、デジタルデータがあるからリスクを削減できるという考え方もあるかと思いますが、リスクマネジメントの観点からはいかがでしょうか。

足立 デジタルによって増大するリスクも、デジタルによってコントロールし低減するリスクも、それぞれあります。第一に異業種参入によるコンプライアンス上の課題です。これまでもコンプライアンス上の不祥事の典型的な原因の1つは、本業以外の傍系ビジネスにおける業界知見の不足でした。デジタル化によって促進される異業種からの参入は、自社事業のレギュレーション対応として、十分な経験値を持っていない領域が多くなるということも意味します。従来企業にとってのレギュレーション対応は、現場に根付いた「伝統の技」として実施されてきた傾向もありますが、デジタルという流動性の高い時代においては動的に、組織的に対応していく必要があります。

第二に、AI（人工知能）と倫理の問題です。AIの活用は産業の様々な分野で進んでおり、サプライチェーンにおいても同様です。一方で、AIの発達とビジネスにおける役割の拡大に伴い、それによって引き起こされる倫理上の問題や、責任の曖昧さの問題も実際に生じはじめています。AI自身の開発過程において人間が潜在的に抱えているバイアス（偏見）がAIの判断に影響を与えるケースも報告されています。AIの開発と利用に対する組織的ガバナンスの確立が必要だと思います。

第三にデジタルに関連する地政学リスクです。デジタルの領域は地政学リスクの最前線でもあり、デジタル技術やデータの獲得と保有は、米中をはじめ各国が

国益をかけてしのぎを削るものです。特に近年は、技術やデータの移転に対して各国が規制と監視を強化してきており、特に中国ではこの秋にかけてデータ三法とよばれるデータの移転や管理に係る規制が次々と実行されます。更に中国ではデジタル産業に対する国家統制を強めつつあります。また米国は最先端デジタル技術についてアメリカからの輸出規制をかけ、一方で一部の中国企業が開発製造したハイテク製品を中心に調達規制をかけつつあります。もし、これらの技術や調達先企業が自社のサプライチェーンに係っているとなるとサプライチェーン全体が大きな影響を受けることもありえます。そうするとグローバルでつながった一枚岩のデジタルサプライチェーンが本当に実現できるのか、難しい気がします。本来はネットワークやコネクティビティをもたらすデジタル化が国家間の寸断とブロック化を招いているという現実はいわゆる肉肉なものだと思います。

一方、デジタルによって低減されるリスクはいくつか考えられます。気候変動に伴って高まる災害リスクに対しては、防災テックとよばれるデジタル分野が盛んになっています。たとえばAIを用いた高度な気象予測は防災のみならずより高度な在庫管理や物流を可能とします。またSNSなどの情報を瞬時に取り入れて、報道機関よりも早く災害や事件の発生を検知し、そのサプライチェーンへの影響把握や復旧にいち早く着手することをサポートするものもあります。

サードパーティ（取引先）リスク管理のためには、プレスリリースやSNSをはじめとするオープンソース情報からサプライヤや取引先の異常やコンプライアンスリスクを収集・分析してアラートを上げるといったサービスが出始めています。

最期に、デジタル×サプライチェーンの潮流で考えなければいけない大事なリスク管理上のキーワードについてお話しします。それはTRUSTすなわち信頼です。元来サプライチェーンには与信や取引条件、品質への保証など、信頼をつなぎ合わせる機能

があると、私は考えています。それは、デジタル化されたサプライチェーンでも同じです。しかし、コネクタされる、よりオープンになるということで、従来とはまた異なる形での信頼獲得が必要になるのではないかと思います。

たとえば、電子決済の普及度が非常に高まっているアフリカでは、個人個人の携帯電話の電話帳に登録された人数で信頼度を測るといったデジタル時代ならではの新たな与信モデルが作られていたりもします。もちろん、こうしたモデルにも透明性や倫理性の担保などの新たな課題が常につきまといまいます。ただ、新しい信頼のモデル作りこそが、今後のサプライチェーンのデジタル化そのものとも言えるかもしれません。

丸山 オペレーションの視点から少し述べさせていただきます。現在、欧米において「フィジカルインターネット」というキーワードで構想が策定され実証実験が行われています。CO2削減の目標達成のためにはグリーンエネルギーを待っているだけでは間に合わない。既存のサプライチェーンのリソースを有効活用し、現状のリソースで2倍の物量供給に対応することを目標に置いています。拠点間を専用回線で結んでいた時代からインターネットに変わっていったように、できるだけダイレクト発着拠点を移動させる時代から、拠点や輸送機器のシェアリングを図り、企業の枠を超えたサプライチェーントータルでのリソース効率を追求する時代に移ろうとしているとも言えます。もちろんそのためには拠点は輸送機器の標準化が必要ですし、また重要な視点は需要側（流通サイド）、供給側（製造サイド）の情報（データ）の標準化、プロトコルの標準化になります。個別企業オリジナルのDXではなく、サプライチェーンを構成する企業がともに標準化を念頭にDXを推進することが求められる時代になりつつあるのでしょうか。日本も欧州を参考に日本の抱える課題を盛り込んだ、デジタル化と標準化を進め、企業の枠を超

えた日本版フィジカルインターネットのような検討が必要なのではないかと考えます。

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/supply-chain/gsc-tax-cost.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

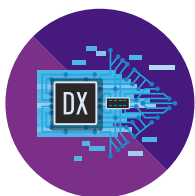
✉ masaaki.maruyama@jp.kpmg.com

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

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



Digital Transformation

企業とともに歩む監査DX

— 経理DXと監査DXの連携が
創り出す価値 —

有限責任 あずさ監査法人
Digital Innovation部
丸田 健太郎 / パートナー

企業を取り巻く環境・状況は大きくかつ急速に変わっており、従来の経験則に基づく経営判断が効果的でないケースも多くなってきているのではないのでしょうか。不透明な環境下においては、データを通じた客観的な判断と機動的な施策により企業はその競争力を高めていくことが求められます。こうしたなか、財務・経理部門には主体的に経営判断のサポートとなる価値ある情報を提供していくことが期待されており、そのためにも経理DXを通じた財務・経理業務の価値変革が求められます。

あずさ監査法人では、こうした社会・企業の環境変化を受けて、監査の品質向上と効率化を実現するために、監査DXに取り組んでいます。本稿では、経理DXと監査DXが連携することで双方にとってどのような価値が創り出されるのかについて、具体例を交えて解説します。

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



丸田 健太郎
Kentaro Maruta

POINT 1

経理DX

デジタル社会において、財務・経理部門の役割・機能は大きく変化しており、高付加価値業務への変革が求められている。経理DX実現に向け乗り越えるべき課題は、①業務の標準化、②データ統制、③デジタル人材育成の3つである。

POINT 2

監査DX

あずさ監査法人のデジタル監査戦略「3C×1」は、監査の品質向上と効率化を実現し、監査関与先に監査の新たな価値を提供する。その大前提として、経理DXとの連携が不可欠となる。

POINT 3

経理DX × 監査DX

経理DXと監査DXをそれぞれ発展させ、かつ相互に連携させることにより、DXのゴールである企業価値向上へ向けて共に歩むことができると考える。

I DXの必要性

1. DXとは何か

2018年12月公表の経済産業省のデジタルトランスフォーメーション(以下、「DX」という)を推進するためのガイドライン「DX推進ガイドライン」によると、DXは以下のように定義されています。

「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」。

つまり、DXとは企業が単にデジタル技術を活用することを意味するものではなく、その先にある企業の課題解決やビジネス変革により企業価値を向上することこそがDXの真の目的と言えます。

2. DXの現状

多くの企業がDXの必要性を認識し、DXを進めるべくデジタル部門の設置やシステム投資に取り組んでいます。しかしながら、2020年12月、経済産業省が公表した

「DXレポート2」によると、DXの必要性を認識しながらも、全体の9割以上の企業がDXにまったく取り組めていないDX未着手企業、もしくは散発的な実施に留まっているDX途上企業であるという実態が明らかになりました。これは、デジタル投資等の取組みが実際の課題解決やビジネス変革に至っていないという状況にあると考えられます。

市場のグローバル化やビジネスの拡大・複雑化に加え、コロナ禍以降のニューノーマル社会への対応等、企業の経営課題も日々変化しています。不透明感を増す環境下で、経営者には、企業内外での変化をとらえ、スピーディーに課題を解決することが求められています。業務の効率化やビジネスの変革を実現し、新たな価値を創出するには、DXを経営戦略に組み込み、変革のエンジンとしていくことが重要となります。

II 経理DXジャーニー

1. 経理DXの現状

財務・経理部門の業務におけるDXですが、現状ではコロナ禍によって、多くの企業がリモート化・ハンコレス化といった業

務のデジタル化に取り組んでいます。また、グループ全体でのシステム統合に着手している企業も少なくありません。

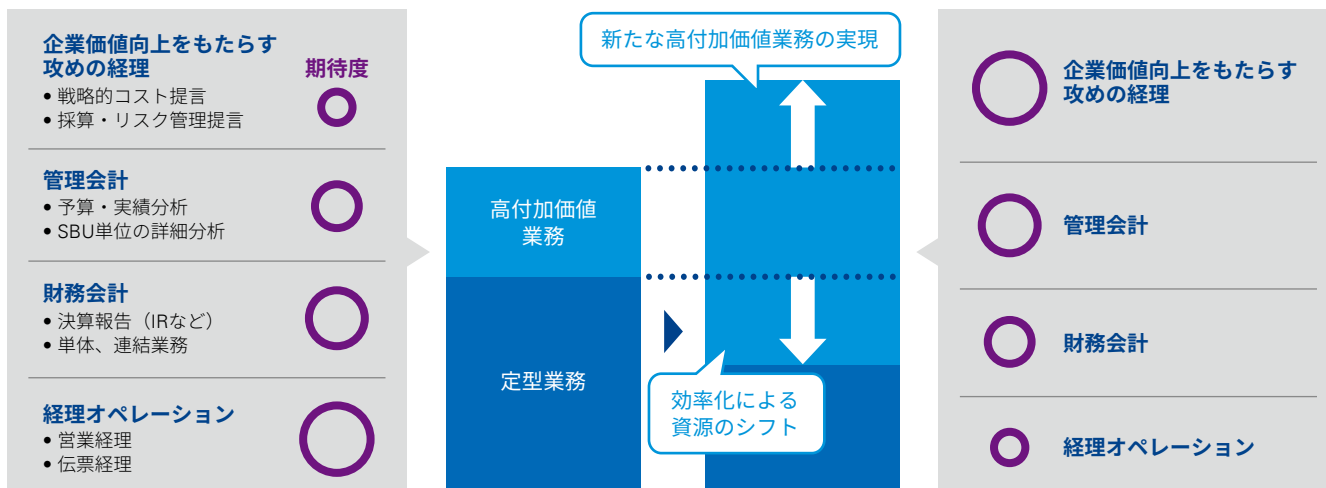
しかし、リモート決算を実現しても、データがPDFになっただけで、分析可能となるデータが蓄積されていなければ、データを利活用することはできません。また、システム統合を進めていても、決算効率化やガバナンス向上・経営判断への貢献といった業務の高度化まで達成できているかというと、道半ばという企業も少なくないのではないのでしょうか。

経理DX達成のためには、データに着目しデータを活用していくという目的に照らした推進が求められます。

2. 経理DXで求められる、財務・経理部門の新たな役割

従来の財務・経理部門は、決算報告を正確かつ適時に作成することが主な役割でした。しかし、企業のよりスピーディーで客観的な経営判断を可能とするためには、財務・経理部門は経理DXの推進により、企業に蓄積されている財務データや非財務データを利活用し、経営判断に資する価値ある情報をタイムリーに提供をしていくことが期待されます(図表1参照)。

図表1 あるべき経理機能の実現



出典：KPMG作成

3. 経理DXジャーニーにおいて挑戦すべき3つの課題(山)

それでは、経理DXはどのように進めていけばいいのでしょうか。まずは、経理が生み出す価値を再定義し、DXにより達成したいゴールを明確に設定することです。そのうえで、以下の3つの課題を解決する必要があります(図表2参照)。

経理DXジャーニーにおいて挑戦すべき3つの課題(山)

- ① 標準化の道(業務の自動化・効率化)
- ② データ統制の絶壁
- ③ デジタル人材育成の道

① 標準化の道(業務の自動化・効率化)

コロナ禍によるリモート化に伴い、多くの企業でリモートワーク環境の導入やOCRツールによる証憑の電子化等が導入されました。しかし、既存業務のデジタル化だけでは、業務の標準化・効率化は実現できません。

なぜならば、現状の財務・経理業務には、決算のたびに実施するデータの整形・加工や報告資料のために実施する別集計

業務など、担当者の努力で成り立っている業務が数多く存在するからです。あるべき管理業務やより高度な業務、人材育成など、本来実施すべき財務・経理業務の時間を創出するには、こうした業務の属人化やマニュアルで対応している領域を特定し、標準化・自動化し、効率化を図ることが重要です。

ただ、業務の効率化・自動化の実現だけでは、業務変革を達成できとは言えません。紙面データの廃止、RPAやシステム化等を通じてマニュアルで処理をしていた決算業務など既存業務の自動化を図っても、取り扱う会計データが適切に整備されていない、あるいはグループレベルでの管理が整っていないといった状態だと、グループ全体の横断的・タイムリーな分析の実行や子会社のモニタリング・即時のフィードバックといった財務・経理業務の高度化にはつながらないからです。財務・経理業務を高度化するには、業務の標準化と併せて、②のデータ統制にも取り組む必要があります。

② データ統制の絶壁

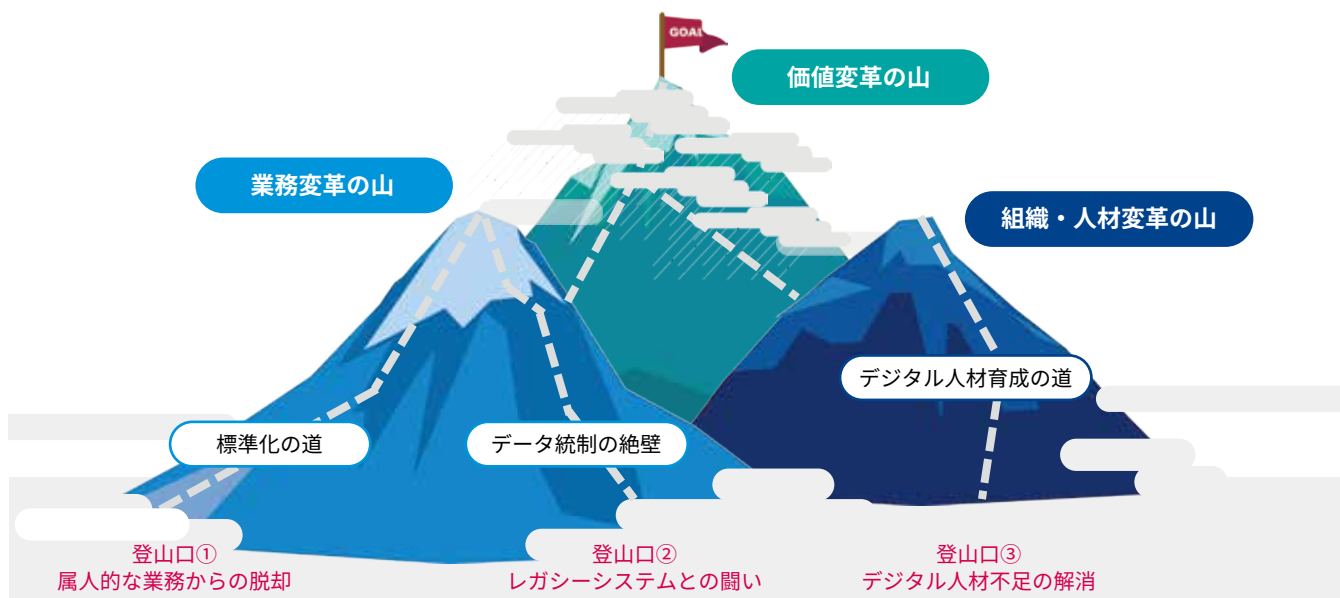
多くの日本企業では、基幹システムがレガシーシステムであるため、各社ごとシス

テムが違います。同じシステムであっても、各社ごと相当にカスタマイズしているためにデータフォーマットの統一がなされていない、あるいはシステム間の連携が十分に図られていないために、必要な情報が適切に取得できないといった状況がよく見受けられます。こうした課題解決のために、会計システムの刷新やシステム統合の検討をしている企業が増えています。しかし、会計システムの刷新やシステム統合を実施する前に、あるいは並行して全社的に取り組むべきことがあります。それは、標準的なデータ構造・項目の定義や勘定科目等の統一です。これらが同じグループ会社でも統一されていないという企業は少なくないのです。

システム統合・データ標準化では、まず達成したいゴールを明確にします。企業の戦略に沿ったグランドデザインの設計がなされないと、膨大なコストをかけてシステムを刷新しても、企業のニーズが反映されなかったという結果になりかねないからです。次に、必要なデータの範囲やそのデータ構造・項目を定義し、関連データとシステム間の連携等を整理します。

財務・経理部門に蓄積されるデータは企業活動の結果であり、経営判断をするう

図表2 経理DX実現に向けて挑戦しなければならない山々



出典：KPMG作成

えて重要な資産となり得るデータです。変化が激しい環境下においては、過去の企業活動の結果である決算数値だけが求められているわけではありません。今後の経営判断に資する情報、具体的にはより鮮度の高い異常点等の把握やデータに基づく投資等の意思決定のサポート等、経営層に示唆を与える情報をタイムリーに提供することが期待されているのです。こうした期待に応えるためには、グループ全体での横断的なデータ統制を進めていくことが重要となります。

③ デジタル人材の育成の道

業務の標準化が達成されると、経理担当者の業務内容は、従来の集計業務等から、データ分析や経営層への意思決定サポートなどのような高度な業務へとシフトします。また、より広範囲なデータを横断的に分析するために、デジタル環境も整備されます。

これは、経理担当者にも高度なデジタルスキルが必要になるということです。なぜならば、企業に有意義な情報を提供するためには、データを活用して、分析を実行するスキルと、その分析結果・データからビジネスの実態を読み取る分析力が求められるからです。そのためには、経理担当者へのデータとデジタル技術リテラシー教育は必須であり、デジタル人材とし

て育成する体制を整備していくことが重要となります。

ビジネスの理解と併せて、デジタルスキルを向上させることで、経理担当者は蓄積されたデータから機械学習等を活用した将来予測、ガバナンス向上への提言といった経営判断をサポートする価値ある情報を即時に提供していくことが可能となります。

ここでは、経理DX実現のための目的を明確化したうえで、それぞれ乗り越えるべき課題(山)を3つ挙げました。それぞれの山を達成するハードルは高く、困難が伴います。しかし、ビジネスモデルおよび商品のライフサイクルが短縮化され、環境が激変する現在、経理DXを実現し、変革を達成した企業は競争力を高めていけるでしょう。経験則による判断が通じない現状において、データに基づく客観的な経営判断を実施するために財務・経理部門が果たすべき役割・期待は大きくなっているのです。

多くの企業が業務のデジタル化に取り組んでいますが、現状では既存業務の改善に留まっている企業が少なくありません。結果を変革に結び付けるためには、改めて達成したいゴールを明確にしたうえで、進むべき方向に向かっているかを見直すことが重要です。

III

あずさ監査法人の監査DX

1. 監査業務におけるDXとは

社会・企業のデジタル化に対応していくために、監査業務においても、たとえば残高確認状の電子化など監査アプローチの変革が進められており、DXの流れが加速しつつあります。

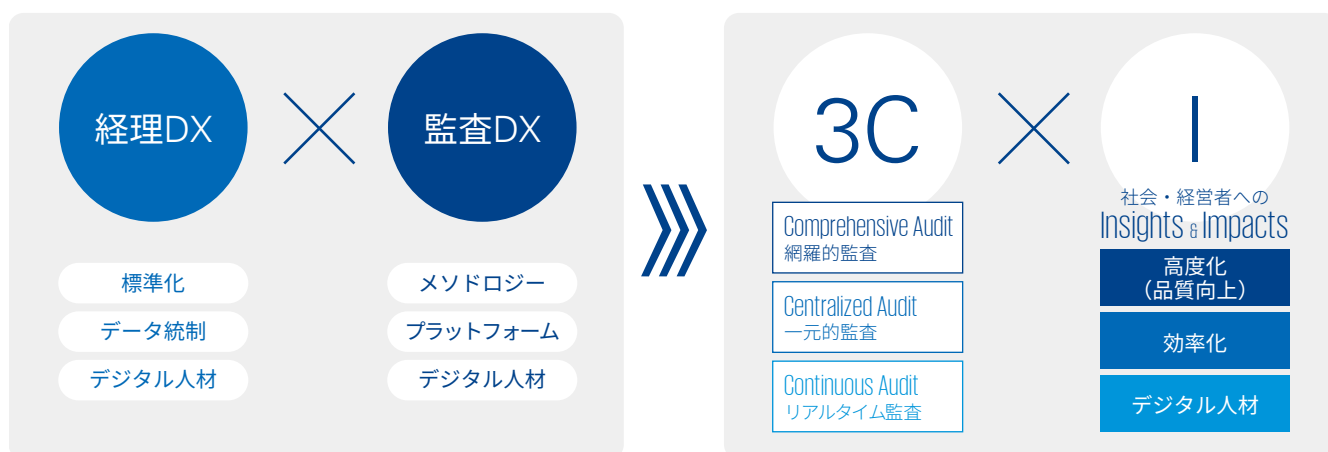
監査DXでは、今後も定型業務を集約し、デジタルツールを活用した自動化・効率化を実現することで、監査のデジタル化は加速していくでしょう。また、企業から入手したデータを利活用することで、高度なデータ分析が可能となります。それは、最終的には高品質な監査の提供につながります。

2. あずさ監査法人の監査DX戦略

あずさ監査人では、監査のデジタル戦略として「3C×I(スリーシークロスアイ)」を掲げ、監査のデジタル化による業務変革を進めています。

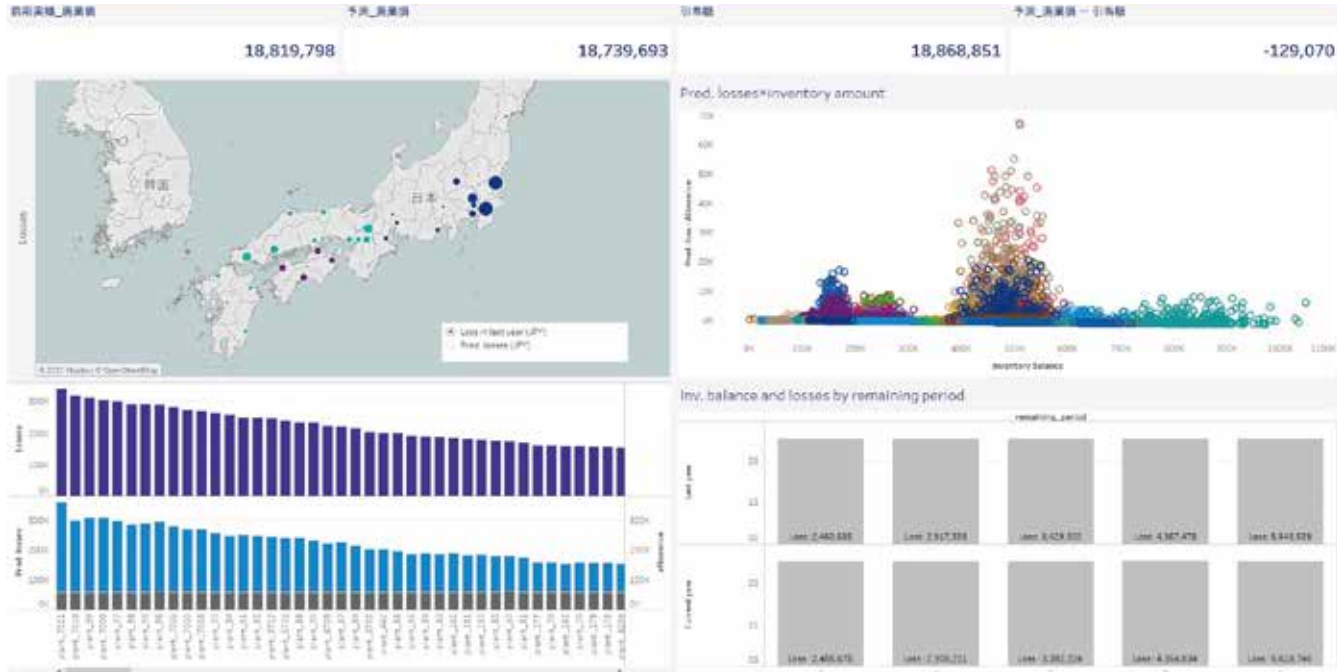
「3C×I」の3Cは、全取引データを監査対象とする「Comprehensive Audit(網羅的監査)」、本社が全データを管理する「Centralized Audit(一元的監査)」、リアルタイムで全社のデータをチェックする

図表3 KPMGが考えるデジタル監査戦略「3C×I」



出典：KPMG作成

図表4 在庫廃棄損の予測（連携が創り出す価値の具体例）



出典：KPMG作成

「Continuous Audit（リアルタイム監査）」のことを指しています。そして、3C Auditから社会や企業の期待に応えるインサイト（Insight）を提供するという意味で、KPMGでは「3C×I」を掲げています。デジタル監査プラットフォームであるKPMG Clara上で監査の「3つのC」を実現し、監査の価値（Insights & Impacts）を社会・経営者（監査関与先）に提供することを目指しています（図表3参照）。

KPMG Claraだけでなく、あざさ監査人では「3C×I」の戦略の下、監査手法を高度化・効率化するソリューションや監査支援ツールを多数開発し、展開しています。具体的には、特許を取得した不正リスク検知や衛星データ等の非財務データを活用した高度な分析、証憑の改ざんを検知するKaizan Bot_ai、開示チェック業務の自動化を図るDisclosure Bot_ai等です。こうしたツールを監査業務で活用していくことで、監査業務の効率化・高度化だけでなく、企業の監査負担軽減につながるソリューションや、リスク・不正の早期発見等のインサイトの提供を目指しています。

3. 監査DXの前提＝経理DXの達成

とはいえ、3C×Iは元データを収集・管理する経理業務のデジタル化・DXを実現してこそ、より高い効果を発揮します。

たとえば、グループ全体のシステム統合・データ集約がなされていない場合、一元的監査は達成できません。また、企業からデータが適時に、あるいは十分に提供されない場合、網羅的な監査も、リアルタイム監査も実現できません。一方で、グループの連携が進み、共有されるデータ範囲・量が拡大するにつれて、不正リスクを検知する機械学習等AIの精度は向上していきます。つまり、企業と監査人が相互に連携することで、高い効果を生み出すことが期待できるというわけです。

KPMGでは、監査の過程で認識した財務・経理業務プロセスのデジタル化・効率化についてもインサイトの1つとして提供しながら、共に経理業務・監査業務のDXを進めていきたいと考えています。

IV

監査DXと経理DXの共創

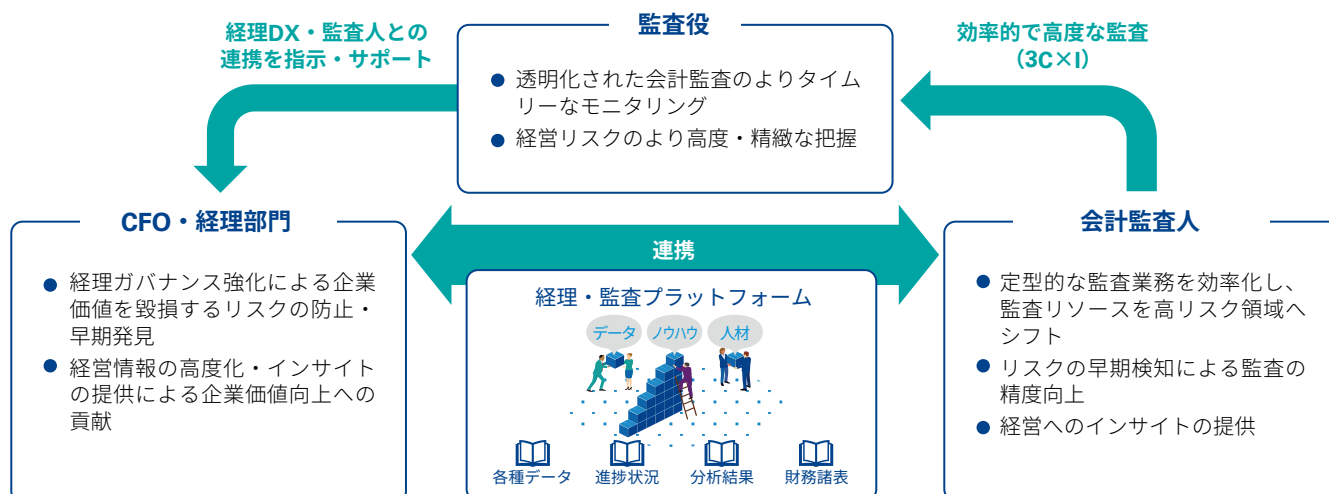
1. 連携が創り出す価値

それでは、経理DX×監査DXが連携することで、どのような価値がもたらされるのでしょうか。

まず、監査人の知見を加えた高度なデータ分析を実施することが挙げられます。企業だけのデータだけでなく、監査側に蓄積されたデータを利活用することで、企業に対してインサイトの提供が可能となるのです。具体的には、異常な取引のリアルタイム検知、買収先企業の課題の早期特定といった企業のガバナンス向上につながる情報、企業価値向上にも有用な監査結果の共有等が可能となります。また、企業と監査人の共通プラットフォームを介し、常時データの連携・抽出・分析等の監査業務の自動化や定型業務の効率化に取り組むことで、監査対応の負荷軽減や監査業務の早期化等の効果も期待できます。

さらに、データだけでなく、その結果や

図表5 経理DXと監査DXの効果的な融合によりもたらされるベネフィット



出典：KPMG作成

課題の進捗なども共通プラットフォームで共有することで、従来ブラックボックスだった監査業務の見える化が実現し、企業と監査人のより深度ある連携が可能となります。

2. 連携が創り出す価値の具体例

ここでは、KPMGが実際に取り組んでいる事例の中で、適時かつ十分なデータが連携されたらどのような価値が創出されるかを具体的に見ていきます。

企業の基幹・会計システム上、グループレベルでの在庫の品目別受払データの標準化・グループ間でのタイムリーな連携が実現されている場合、親会社あるいはグループレベルで、詳細な在庫データ分析を実施することが可能となります。具体的には、地域(人口構成や気候など)や商品特性などの非財務データ、経理に蓄積された販売データ等も活用し、各地域・商品別の売上・廃棄予測などをタイムリーに算定・更新し、グループとしてサプライチェーンマネジメントの意思決定をサポートすることなどが挙げられます。

さらに、共通プラットフォームを介して、これらのデータが監査人側にリアルタイムに自動連携されている場合、監査人側でも即時に同業他社のベンチマーク情報やプロフェッショナルの監査の知見を加味し

た予測情報を提供できます。また、こうした事象に関する会計上のインパクト(減損リスクの発生可能性や影響額など)にかかる情報も適時に提供することが可能となります。

現在実施しているデータ分析は親会社レベルの分析にとどまっていますが(図表4参照)、グループ全体でのデータの常時連携が実現した場合、より分析の範囲の広がりや深度の向上が期待でき、さらに、分析の提供も即時に実施することができます。それにより、事態が深刻化する前に、タイムリーな情報共有とコミュニケーションを行うことが可能となります。

3. 経理DXと監査DXの効果的な融合

経理DXと監査DXの効果的な融合による相乗効果は大きいと考えられます。監査業務の高度化・効率化が達成されることで、社会やステークホルダーからの期待に応える高品質な監査が実現可能となるでしょう。また、監査DXにより提供するインサイトを通じて、監査負担の軽減・監査業務の早期完了といった効果だけでなく、企業の実行へのサポートといった経営の高度化やリスクの早期特定、監査業務の見える化を通じたモニタリング強化といった効果も実現できます。

ビジネスサイクルが劇的に短縮されてい

る今日において、企業の経理機能の在り方を再定義し、経理DXを通じた価値変革を達成することが、スピーディーな経営判断の決定に貢献し、企業の競争力を高めていくことにつながります。

KPMGは、監査DXを進めていくとともに、監査を通じ、経理DXにもつながるフィードバックを通じて、より早期に経理DXと監査DXの融合を図り、企業との新たな共創関係を構築しています。そして、こうした共創関係を通じて、監査・経営に有用なデータや分析手法等のノウハウ、デジタル人材といった監査・経営に重要な資源の価値を積み上げ、新たなインサイトを提供するという好循環につなげていくことこそが連携の真の価値であり、KPMGはその実現を目指していきます(図表5参照)。

関連情報

ウェブサイトでは、あずさ監査法人のデジタル戦略について紹介しています。

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

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
丸田健太郎 / パートナー

✉ Digital-Innovation@jp.kpmg.com

会計・監査情報(2021.8-9)

有限責任 あずさ監査法人

会計・監査ダイジェストは、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についての概要を記載したものです。

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8月号

I

ASBJ、実務対応報告第42号「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取り扱い」を公表
グループ通算制度を適用した場合の通算税効果額等の会計処理及び開示を規定しています。

II

日本監査役協会、改定版「会計監査人との連携に関する実務指針」を公表
今回の改定では、監査上の主要な検討事項(KAM)の導入、その他の記載内容に関する手続の整備に関連した実務上の対応が追記されています。

2021年9月号

III

金融庁、時価算定適用指針の改正等を踏まえた「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」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いました。

IV

ASU案「公正価値測定（トピック820）：契約上の売却制限が付された持分証券の公正価値測定」の公表
契約上の売却制限が付された持分証券について、売却制限を持分証券の公正価値に反映するか否かの実務上の多様性が存在することの指摘に対して、本ASU案は、公正価値測定の原則には影響を与えずに、実務上の多様性を低減するための提案をしています。

日本基準

❶ 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

1

ASBJ、実務対応報告第42号「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」を公表

ASBJは2021年8月12日、実務対応報告第42号「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（以下、「本実務対応報告」）を公表しました。

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

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

その他、本実務対応報告で定められている会計処理及び開示の概要は以下のとおりです。

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

なお、本実務対応報告は、2022年4月1日以後に開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用することとされています（2022年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度の期末から早期適

用可）。また、グループ通算制度への移行の形態に応じて経過措置を定めています。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2021年8月24日発行）

❶ 監査関連

【最終基準】

1

日本監査役協会、改定版「会計監査人との連携に関する実務指針」を公表

日本監査役協会は、2021年4月14日に日本公認会計士協会とともに行った「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」（以下「共同研究報告」）の改正を受けて、2021年7月30日に「会計監査人との連携に関する実務指針」（以下「実務指針」）の改定を行いました。

今回の改定では、共同研究報告の改正の主たるポイントである、監査上の主要な検討事項（以下「KAM」）の導入、監査人が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（以下「その他の記載内容」）に関する手続の整備に関連した実務上の対応が追記されています。

実務指針は、共同研究報告を補足するとともに、会計監査人との連携の具体例を示すために作成されています。今回の改定の具体的な内容は、主に以下のとおりです。

(a) KAMに関する改定

- 「第6 監査役等と監査人との連携の方法及び連携時の留意事項」に、KAMの記載内容について監査計画策定段階から監査人、監査役等、経営者の各社間での議論を前広に進めておく必要がある旨を追記
- 「第7 連携の時期及び情報・意見交換すべき基本的事項の例示」に、KAMに関する監査の段階に応じたコミュニケーションのあり方、監査役等の監査報告書におけるKAMの言及についての留意点を追記

(b) その他の記載内容に関する改定

- 「第6 監査役等と監査人との連携の方法及び連携時の留意事項」に、その他の記載内容について関連する文書の発行方法及び時期、草案の入手時期のほか、スケジュール調整についての事前協議が極めて重要である旨を追記
- 「第7 連携の時期及び情報・意見交換すべき基本的事項の例示」に、その他の記載内容に関するコミュニケーションのあり方を追記

(c) その他

- (i) 「第4 金商法における監査人との連携」に、有価証券報告書の記載内容として監査公認会計士等の選定(再任)の理由や評価内容等の開示が新たに求められており、投資家目線でも監査役等と監査人との連携に対する関心が高まっている旨を追記
- (ii) 「第6 監査役等と監査人との連携の方法及び連携時の留意事項」にオンライン会議ツール等の活用に当たっての留意事項を追記

あずさ監査法人の関連資料:
ポイント解説速報(2021年8月5日発行)

国際基準

❶ 我が国の任意適用制度に関する諸法令等(金融庁)

【公開草案】

❶ 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(案)を公表

金融庁は2021年8月27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(案)(以下、「本改正案」)を公表しました。

本改正案では、IASB審議会が2021年6月30日までに公表した以下の国際会計基準を、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が提案されています。

- IAS第12号「法人所得税」の改訂(2021年5月7日公表)

本改正は公布の日から適用することが提案されています。コメントの募集は2021年9月27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8月30日)

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

❶ 会計基準等の公表(米国財務会計基準審議会(FASB))

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

❶ ASU第2021-06号「財務諸表の表示(トピック205)、金融サービス—預け金及び貸付金(トピック942)及び金融サービス—投資会社(トピック946):SEC最終規則リリース第33-10786号「取得又は処分された事業に係る財務開示の改訂」及び第33-10835号「銀行並びに貯蓄及び貸付登録事業者の統計的開示の更新」を受けたSECパラグラフの改訂」の公表(2021年8月 FASB)

本ASUは、昨年公表され現時点において有効となっている以下のSEC最終規則についてASCに含まれるSEC関連の内容を改訂しています。

- SEC最終規則リリース第33-10786号「取得又は処分された事業に係る財務開示の改訂」により、事業の取得又は処分に係る重要性の判定方法や、その結果要求される財務諸表の開示に関するSEC規制S-Xの規則1-02(w)、3-05、3-14及び11-01~03等が改訂されました(本SEC最終規則の詳細はDefining Issues 20-05(英語)をご参照ください)。本SEC最終規則により、トピック205「財務諸表の表示」及びトピック946「金融サービス—投資会社」のSEC関連の内容が改訂されています。
- SEC最終規則リリース第33-10835号「銀行並びに貯蓄及び貸付登録事業者の統計的開示の更新」により、銀行並びに貯蓄及び貸付登録事業者に要求される統計的開示が改訂されました。本SEC最終規則により、トピック942「金融サービス—預け金及び貸付金」のSEC関連の内容が改訂されています。

2021年9月号

日本基準

❗ 法令等の改正

【最終基準】

1

金融庁、時価算定適用指針の改正等を踏まえた「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」等を公表

金融庁は2021年9月24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」等（以下、「本改正」）を公表しました。本改正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」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っています。本改正では、「四半期財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」において、「四半期貸借対照表の科目ごとの四半期貸借対照表日における時価および当該四半期貸借対照表計上額と当該時価との差額」に関する説明の注記は求められていない点について、2021年7月7日公表の本改正案に寄せられたコメントを踏まえた修正が行われています。
- 「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則(以下、「連結財務諸表規則」)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」等の一部改正について
ASBJが2021年1月28日に公表した次の会計基準を、連結財務諸表規則第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して追加指定する改正を行っています。
 - 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」

本改正は、公布日（2021年9月24日）から施行されます。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2021年9月27日発行）

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。

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））

【公開草案（会計基準更新書案（ASU案））】

1

ASU案「公正価値測定（トピック820）：契約上の売却制限が付された持分証券の公正価値測定」の公表（2021年9月15日 FASB）

トピック820「公正価値測定」の原則に従い持分証券の公正価値を測定する際に、契約上の売却制限が付された持分証券について、売却制限を持分証券の公正価値に反映するかどうかについて実務上の多様性が存在することが指摘されていました。

本ASU案は、公正価値測定の原則には影響を与えずに実務上の多様性を低減するために以下を提案し、既存の原則を明確化しています。

- 「制限証券(Restricted Security)」の定義を追加し、「米国の国内又は国外を問わず証券取引所又は店頭市場において売却のための必要な登録がされていない持分証券であり、当該制限証券と同一の株式の種類に属する他の持分証券は証券取引所又は店頭市場において売却のために必要な登録がされている。」と定義する
- 制限証券に該当しないが契約上の売却制限が付された持分証券については、契約上の売却制限が付されていない同一の持分証券の市場価格に基づいて公正価値を測定し、売却制限の影響を反映する調整を行わない
- 制限証券については、契約上の売却制限が付されていない類似の持分証券の市場価格を基に、売却制限の影響を反映する調整を行い、公正価値を測定する

本ASU案の適用日は、本ASU案に関する利害関係者のフィードバックを踏まえて決定されます。トピック946「金融サービス-投資会社」で定義されている投資会社を除くすべての企業は、契約上の売却制限の付された持分証券すべてに本ASU案を将来に向かって適用し、適用による影響を適用日においてその期の損益の調整として認識することが提案されています。トピック946の投資会社に該当する企業は、本ASU案の適用日以後に持分証券の売却を制限する契約が締結又は改定された場合の持分証券に係る投資については、本ASU案を将来に向かって適用することが提案されています。一方、本ASUの適用日前に持分証券の売却を制限する契約が締結又は改定されて

いた場合については、当該契約が失効又は改定されるまで、本ASU案の適用前に適用していた従前の会計方針に従い会計処理を行うことが提案されています。適用による影響は契約上の売却制限が改定された日においてその期の損益の調整として認識することが提案されています。

コメントの締切りは2021年11月14日です。

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

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

税務情報(2021.8 - 9)

KPMG税理士法人

本稿は、2021年8月から9月に国税庁から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan e-Tax Newsの情報を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

国税庁

2021年度税制改正

改正産業競争力強化法等の施行に伴う法人税通達の改正

2021-09-21 (KPMG Japan e-Tax News No.247)

8月2日、産業競争力強化法・中小企業等経営強化法を含む複数の改正法を束ねた「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」の一部が施行されました。これにより、2021年度税制改正で創設された以下の税制措置が、同日から開始されました。

【改正産業競争力強化法に基づく税制措置】

- ① デジタルトランスフォーメーション投資促進税制
- ② カーボンニュートラルに向けた投資促進税制
- ③ 繰越欠損金の控除上限の特例

【改正中小企業等経営強化法に基づく税制措置】

- ④ 中小企業事業再編投資損失準備金

これを受け、国税庁は9月17日、「租税特別措置法関係通達(法人税編)等の一部改正について(法令解釈通達)」(9月16日付)を公表しました。

たとえば、「第1租税特別措置法関係通達(法人税編)関係」では、前述の①及び②について4つ(42の12の7-1~4)、④について6つ(55の2-1~6)の通達が新設されています。

(2021年度税制改正に対応した改正通達のうち、「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」に関係しないもの(「法人税基本通達等の一部改正について(法令解釈通達)」は、6月25日に発遣されています。)

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/09/e-taxnews-20210921.html>

関連情報

税務コンテンツ

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

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

ASEAN各国の税務調査動向とその対応策

KPMGシンガポール
グローバルジャパニーズプラクティス

星野 淳／パートナー

ASEAN経済は、若い労働人口、急速な都市化に伴う中間所得層の拡大を背景とした巨大マーケットとしての魅力が増すなか、高い経済成長を遂げています。一方で、2020年から世界中で拡大している新型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」という)対応としての景気刺激策による財政支出に加え、企業業績の低迷による税収不足を解消するため、ASEAN各国では積極的な税務調査が実施されています。

また、BEPSプロジェクトの流れによって、ここ数年、ASEAN各国では移転価格税制の本格導入・強化がなされ、移転価格調査による徴税実務が主流になりつつあります。本稿ではASEAN各国における税務調査の典型事例とその対応策について解説し、グローバルタックスマネジメント強化の必要性について考察します。

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

POINT 1

コロナ禍による企業業績の低迷に起因する税収不足を解消するために、ASEAN各国では積極的な税務調査が実施されている。

POINT 2

BEPSプロジェクトの流れのなか、ASEAN各国で移転価格税制の本格導入・強化がなされ、移転価格調査による徴税実務が定着化してきている。

POINT 3

ASEAN各国における適切な税務コンプライアンスを達成するためには、日本本社・地域統括会社・現地マネジメントによる組織的な税務ガバナンス体制の構築が重要となる。



星野 淳
Atsushi Hoshino

① ASEAN各国で強化される税務調査

従来、ASEAN地域への投資は、安価で豊富な労働力を目的とする製造拠点としての投資が中心でした。しかし、近年では急速な都市化とそれに伴う中間所得層の拡大を背景に巨大マーケットが形成されており、消費市場としての魅力を増しています。その結果、外資規制が緩和されつつある状況と相まり、インフラ、建設、金融、不動産、教育、医療、IT、飲食など多岐にわたる業種への進出が増えています。

これら経済発展の過程においては、技術の開発・移転、雇用の拡大、あるいはASEAN地域での優位性を確立するため、各国は種々の優遇税制を打ち出し、日系企業を始め多くの外資系企業を誘致してきました。進出した企業は、この地域でビジネスを行ううえでさまざまな経験と知識が内部蓄積されていると思われませんが、それでも税務の分野ではまだトラブル事例の報告が多く見られます。それは、経済・産業発展の歴史、あるいは現在のステージが、国によって異なるためです。税法や税務執行制度が曖昧で、実務上の

解釈や裁量に幅があるうえ、税務当局と直接対峙する現地法人の担当者においても、さまざまな取引事象に対する税務的な知識や準備が不十分であることが主な原因と考えられます。

足元では、COVID-19対策としての財政支出に加え、企業業績が低迷するなかで税収不足を解消するために、ASEAN各国で積極的な税務調査が実施される傾向にあります。

また、全世界的なBEPSプロジェクトの流れによって、ここ数年、各国でも移転価格税制の本格導入・強化がなされています。このように、移転価格調査による徴税実務が着実に増加・定着化しつつあることも、最近のASEAN各国での税務調査の特徴と言えます。

② ASEAN各国の税務調査における典型事例

一口にASEANと言っても、経済の成熟度、税制、徴税実務などは国によってさまざまです。ただ、各国における税務調査での指摘事項や税制度などから、次に挙げる論点が税務上の主な典型事例として考

えられます。

(1) 移転価格調査

ASEAN各国の移転価格税制については、図表1に記載したとおり、導入時期などは異なるものの、BEPS行動計画に基づいた移転価格に関する規定・ルールの設定・拡充、ガイドラインの公表などが順次行われ、各国の税務当局による移転価格税制へのコンプライアンス強化が図られています。それに伴い、移転価格調査の件数は、各国で増加・拡大しており、今後さらに活発化していくことが予想されます。

移転価格税制および移転価格調査への対応については、関連者間取引の種類や内容により異なりますが、ASEAN各国においては、既に移転価格文書の作成が義務化されています。現状、フィリピンとカンボジアでの移転価格調査による徴税実務は限定的ですが、この2カ国以外では、徴税実務が確実に増加傾向にあり、移転価格文書におけるベンチマーク分析に対して当局が調整を行うケースが多くみられます。そのため、移転価格対応の第一歩として、日本本社と各国において互いにコミュニケーションを取り合い、グループ視点でのポリシーやルールを基礎として連携しな

図表1 各国の移転価格税制

国名	移転価格の導入年度	関連者の定義	移転価格文書の作成義務	直近の動向
タイ	2002年	50%以上	あり	2019年に移転価格文書の作成義務が法令化され、移転価格の対象が明確化された。
ベトナム	2006年	25%以上	あり	2020年の法規制改正により、最低レンジの25%分位から35%位への変更などがなされた。
シンガポール	2006年	50%超支配関係	あり	2018年に移転価格文書の作成義務が正式に法令化された。また、2021年に移転価格ガイドライン(第6版)公表され、金融取引、費用分担契約等に係る具体的なガイダンスが追加された。
マレーシア	2009年	20%以上要件あり	あり	2019年に移転価格調査のフレームワークが改訂され、罰則の強化が図られている。
インドネシア	2008年	25%以上	あり	2016年にBEPS対応として、ローカルファイル、マスターファイル、国別報告書にかかる規定が公布、施行された。
フィリピン	2013年	数値基準なし支配関係	あり	2020年に関連者取引一覧表の提出や移転価格文書の具備対象会社の明確化を定めた税務ガイドラインが公表された。
カンボジア	2017年	20%以上	あり	2017年に移転価格文書の作成義務が法令化され、移転価格の対象が明確化された。

出所：ASEAN各国の法令に基づき、KPMG作成

から移転価格文書の作成および準備をしておくことが重要となります。

また、コロナ禍において、損失計上や低利益率を計上せざるをえない企業も想定されますが、そのような場合は、損失や低利益率が関連者取引を原因とするのではないことを定量的に示せるよう、特に留意が必要となります。

(2) グループ会社への支払い

ロイヤリティ、テクニカルフィー、マネジメントフィーなどの費用を現地法人から日本本社やシンガポールなどの地域統括会社に支払うケースは多いと思いますが、グループ会社への支払いにかかる損金性は、税務調査の典型論点の1つです。論点となるのは、事業関連性、当該サービスにかかる便益の有無、関連する証憑による裏付け、そして取引価格の妥当性です。

まず、費用の損金性の大前提として、税法上、事業との関連性が要求されることとなります。次に、当該サービスにかかる便益の有無について、たとえば、経理機能など現地法人に既にある機能に関連したサービスを親会社や地域統括会社から受ける場合には、その合理性や重複がないことを説明し、現地法人にベネフィットがあることを示す必要があります。なお、通常、株主として行う行為については、損金性が否認される点にも留意する必要があります。また、ロイヤリティは利益に貢献する対価との前提のもと、現地法人が赤字を計上している場合には、利益貢献がないとしてロイヤリティの損金算入が税務調査で否認される場合があるため留意が必要です。

これら損金性にかかる合理的な根拠を説明するためには、契約書、請求書、サービスの内容、成果物など、サービス提供の事実と当該サービスによって現地法人が受けたベネフィットを具体的に立証できる証憑などの準備が重要となります。

(3) 税制優遇にかかる税務調査

ASEANでは、外国資本の誘致、特定産業の発展、地域統括の設置などを促進する目的で、法人税の減税・免税などを企業に付与する優遇措置が多々あります。製造業では、タイのBOI(タイ投資委員会)、フィリピンのPEZA(ペザ:経済特区庁)企業、ベトナムやマレーシアにおける特定事業・特定所在地に対する税制優遇など、地域統括機能であればシンガポール、タイ、マレーシアにおいて種々の税制優遇が規定されています。

ただし、これらの税制優遇を享受するためには、一定の要件を満たす必要があります。これらは、当該要件の充足性について事前に承認を受けるケースと、自主申告に基づくケースとに大きく区分されます。前者であれば優遇税制付与時の要件の継続的順守性、後者であればその要件の充足性について事後的に確認が必要ですが、企業自身によるモニタリングが不十分なため、税務調査において遡及的に課税が指摘されるケースが見受けられます。

また、税制優遇の対象となる事業と対象とならない事業の両方を営む場合、一般的には両事業の損益を適切に区分し、税制優遇対象事業にかかる事業所得を算定する必要があります。しかし、間接費の配賦など、その配賦や区分の合理性を十分説明できない場合も散見されます。このようなケースも、典型的な税務調査での指摘事項となりますので留意する必要があります。

(4) 税務証憑類の記載漏れ、記載誤り

Tax Invoiceの記載漏れ、記載誤りなど要件を順守していない場合に、VATの仕入れ税額控除が受けられないといったことも、税務調査での典型論点の1つです。また、契約書など税務処理に関する関連証憑、あるいは法人税申告書の添付書類への記載誤りがある場合には、形式主義の強いベトナムやインドネシアなどでは、そ

の税務上の損金性に疑義を持たれたり、当局からの指摘に対して正しく抗弁できないといったことになりかねません。したがって、正確な証憑類の準備、作成および整備は特に重要となります。

(5) 還付請求にかかる税務調査

特にタイ、インドネシア、フィリピンなどでは、基本的には還付請求をトリガーとして税務調査が実施されます。そして、ひとたび税務調査が実施されれば、短期間で終結するケースは極めてまれです。税務調査の結果、追徴税額が生じることにより還付金が減額されることが大半ですが、最悪の場合、追徴税額が還付金を上回り、追加納付が必要となるケースも散見されます。

そのため、還付ポジションとなる場合は、税務調査に備えて税金計算の正確性、適切性を事前に再確認するとともに、各種証憑書類等を用意するなど、事前の入念な準備が不可欠です。なお、還付金額と税務調査の対応コストを勘案して実際に還付請求を行うか否かを判断することも実務上は必要と考えられます。

また、ビジネスの進出国における税制、業種、商流、利益ポジションによっては、税務上、常に還付ポジションとなり、毎年税務調査を受けなければならないケースも想定されます。たとえば、製品を海外へ販売する場合、輸出は通常、0%課税取引となりVATが課税されません。一方で、原材料の調達や、経費にはVATが課税されるため、常にVATの還付ポジションとなります。また、インドネシアでは、製造業者が原材料を輸入する際や、商社などの販売業者が商品などを輸入する際には、輸入品目に応じた税率で源泉税が課されます。これは、法人税の前払いの性格を有するために、年次の法人税申告の際に控除が可能となりますが、源泉税率が高いため、会社の利益率の状況によっては、常に還付ポジションになってしまうケースがあります。

このように、税務上、常に還付ポジションとなるビジネス形態の場合には、毎年、税務調査を受けることになります。そのため、税務調査期間を考慮した資金繰りを計画する必要があります。一方、コストと時間を勘案して還付請求を行わないと判断した場合には、還付見合分がコストとなってしまいます。かかる状況を避けるためには、事業部門が海外事業展開における計画を策定する段階から、税務所轄部門と連携して事前に税務リスクを把握検討しておくことが重要となります。

III 税務調査の対策ポイントと税務ガバナンス高度化に向けて

以上、ASEANでの税務調査における典型論点とその対応策を概観してきました。日系企業が税務リスクを管理していくためには、各国の実務担当者はもちろんのこと、日本本社あるいは地域統括会社の税務担当者も各国の課税実務、課税リスクについて正確に理解し、積極的に関与していく必要があります。現地法人における税務リスクを低減させるための事前の準備を本社・地域統括会社は常にモニタリングし、実際の調査場面では組織的な対応を図ることが重要です。

(1) 事前の準備(日常の業務)

通常、税務調査の通知(電話・レター)から実際の税務調査開始までの期間は非常に短期であり、通知を受けてから対応していたのでは時間的な制約から十分な証憑や合理的な説明が準備できないリスクがあります。また、調査対象年度が数年前まで遡ることが通常であり、当時を知るマネジメントや担当者が既に不在であったり、証憑の保管場所が特定できないようなケースも決して珍しくありません。よって、図表2に記載した項目について事前の準備を行い、現地法人・本社・地域統括会社が一体となって常日頃から税務リスクを意識

図表2 税務調査への対応

【事前の準備】

- 税務調査のプロセスの理解
- 法律やガイドラインに準拠した適切な税務処理の確認
- 税務処理を裏付ける証憑などの事前準備
- グループ間取引については移転価格文書などの事前準備

【調査時の対応】

- 記録文書、データなど客観的事実に基づく調査官への説明
- 適切な現地税務専門家の関与による合理的な反論の構築
- ローカル担当者任せにせず、マネジメントによる積極的な関与
- 日本本社、地域統括会社、現地マネジメントの緊密な連携

し、税務当局の付け入る余地を最小化しておくことが重要です。

(2) 税務調査時の対応

税務調査官からの指摘や課税に対しては、税法に基づいた論理展開が重要となります。具体的には、適切な税務専門家の理論的支援を受けながら合理的な反論を構築するとともに、それを裏付ける証憑を提示することにより、税務調査官へ説明していくことが求められます。

また、ASEAN各国では、税務担当官などの役人の地位が高いと一般的に認識されており、現地法人の経理担当者が税務調査官に恐縮して言われるがままに指摘を受け入れるケースも散見されます。しかし、会社が税務調査官の指摘を一度受け入れてしまった場合は、仮にその指摘が不合理であったとしても、その後に反論することは極めて困難です。そのため、安易な妥協は禁物です。

このような事態を避ける対策として、現地語で行われる税務調査を現地法人の担当者任せにしないことが挙げられます。現

地のマネジメントはもちろんのこと、本社および地域統括会社に配置されている税務担当者が税務調査に積極的に関与し、首尾一貫した合理的な説明を行い、関連資料の提出など情報コントロールをいくことが重要になります。

ASEAN地域に展開する日系企業の多くは、税務知識に精通した現地人材の不足、日本本社から税務専門家を派遣することも現実的でないといったリソース上の課題を抱えています。また、現地法人のみではバリューチェーンの全体像を把握することが困難で、関連者間取引における各社の機能やリスクを合理的に説明できないケースも多々あります。こうした状況を考慮すると、本社、地域統括会社、現地マネジメントが密に連携し、税務ガバナンスの高度化に向けて組織的に対応することが求められます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGシンガポール
星野淳 / パートナー

☎ +65 6213 3388 (代表電話)
✉ atsushihoshino@kpmg.com.sg

複雑化するデータ保護規制への対応

KPMGコンサルティング
Technology Risk Services
大洞 健治郎／パートナー

2022年4月、日本国内で再改正された個人情報保護法が施行されます。今回の改正では、「個人関連情報」や「仮名加工情報」といった新たなデータ区分が定義されるなど、事業者において管理を求められる対象が大きく広がりました。また、法令違反に対する罰則金も大幅に引き上げられ、諸外国の厳格なデータ保護規制にまた一步近づく内容となっています。

テクノロジーの進化に伴い、あらゆる領域でのデータ利活用が進むなか、事業者が対処すべき個人データ関連リスクは多種多様に変容しています。どの事業者においても、データの利活用は今後の競争優位を確保するために不可欠な重要課題です。現場が安心してデータの利活用を進められるよう、基本的なデータリスク対応の仕組みを整備しておくことは、今後必須となるでしょう。

本稿では、法令の遵守と安全なデータ利活用のために、今回の法改正のポイントを平易に解説しながら、2022年4月までに事業者が実施すべき対応について提言いたします。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

データ社会での成功要因は、必要なデータを生み出し、つなげる力である。

POINT 2

データの多くはどこかで個人に紐づくパーソナルデータであるため、データの利活用を企画する場合にはプライバシーリスクへの対処も求められる。

POINT 3

相次ぐ諸外国のデータ保護規制強化の流れを受け、日本の個人情報保護法も再改正され、2022年4月に施行される予定となっている。

POINT 4

複雑化するデータ保護規制に対応し、データ社会における競争優位を確保していくためには、プライバシーリスク対応を含むデータガバナンスの仕組み作りが必要である。



大洞 健治郎
Kenjiro Obora

① データ社会で求められる“つなげる”力と新たな課題

企業の時価総額ランキング最上位を独占するGAFAM (Google、Amazon、Facebook、Apple、Microsoft) は“ITジャイアント”とも呼ばれますが、そのビジネスの特徴を表現するならば、むしろ“データジャイアント”と言うほうが的確かもしれません。コンピュータメーカーやSI企業などの従来型ITジャイアントとは、明らかにデータ活用の観点で一線を画しているからです。

今後のデータ社会では、ますます多くのサービスがデータドリブンで提供されるようになり、その傾向はさらに加速していくと思われまます。その場合、必要なデータを自ら生み出し、それらを効果的につなげることのできる企業は生き残りますが、そうでない企業は淘汰のリスクを負うことになるでしょう。将来にわたる期待収益の現在価値の総和が、企業の株式時価総額に反映されることを鑑みれば、GAFAMの上位独占はデータ社会の到来を予見する鏡であり、その社会を支える基盤プレイヤーへの大きな期待の表れとも言えます。

DXの中核はデータの戦略的活用であり、企業には「既存のデータをどう生かすか」だけではなく、「必要なデータをどのように生成し、それらをどのようにつなげて価値を生み出せるか」という構想力が求められます。あらゆるデータが共有され、高度な分業が成立する機能連携型のデータ社会では、もはやB2BやB2Cといった区分は重要性を持ちません。すでに先進国では、誰もが必要とする大量消費ニーズが姿を消し、多様化する個々のウォンツにバリューチェーン全体で適時適切に応えていくことが求められています。データ社会を進化させる推進力は、まさにこの点にあるとも言えるでしょう。好むと好まざるとにかかわらず、我々は見えざる手により、今後データ社会の網の目の中へ深く引きずり込まれていくのです(図表1参照)。

1. セキュリティかプライバシーか～ネット空間のほとんどの問題は匿名性に起因

一方、データを媒介する現在のネット空間は未成熟で荒れています。迷惑行為や巧妙な特殊詐欺などの犯罪行為が横行し、多くの組織的犯罪に対して十分な抑

止力が働いていません。誹謗中傷問題やフェイクニュースの拡散なども含め、ネット空間におけるほとんどの問題は利用者の匿名性に起因しており、それが攻撃者の隠れ蓑となっています。本来、自由を謳歌するのであれば、発言や行動に対する責任がセットで求められるべきです。しかし、現在のネット空間にはそれが欠如しているのです。

インターネットが日常生活に浸透し、あらゆる経済活動がサイバー空間へシフトしていくなか、この問題への対応策として、今後は多くの場面で匿名性の低減がより進んでいくものと思われまます。データ社会における本人認証や行動監視の機会が増え、多くのデータがプライバシー性を有するものとなります。身の周りにあるIoTセンサーで収集されるデータが何らかの形で個人に関する識別子と紐づきやすくなっていることを鑑みれば、データ社会で活用されるデータは、そのほとんどがプライバシー性を有するものとなっていくでしょう。

セキュリティを強化するためには、追跡可能性というプライバシーリスクを一定程度取る必要があります。そのリスクバランスを最適化しようとする試みを「プライバシーバイデザイン」と言いますが、それをすでに実践できている企業はまだ少数です。

2. データプライバシーに係る新たな問題

プライバシー問題というと、他人に知られたくない事実の秘匿に係る問題と捉えられがちです。しかし、データ社会におけるプライバシー問題はもっと複雑です。

ひと昔前ならば、個人情報保護とは企業内で保有する顧客リストや従業員名簿の管理と言っても大きな間違いではありませんでした。従来、多くの企業ではセンシティブな個人情報の取扱いを極力控え、データの第三者提供にも厳しいハード

図表1 各国データ保護規制～直近での主な動き～

年月	地域・国	主なデータ保護規制の動向
2020年 7月	アメリカ	カリフォルニア消費者プライバシー法 (CCPA) の執行開始
2020年 7月	ドバイ	データ保護法2020 (DIFC DPL) の施行
2020年12月	ニュージーランド	プライバシー法 (PA) 2020の施行
2021年 2月	シンガポール	個人データ保護法 (PDPA) 2020改正の施行
2021年 6月	EU	データ国際移転標準契約条項 (SCC) 改訂版の発行
2021年 8月	ブラジル	一般データ保護規則 (LGPD) の執行開始
2021年 9月	中国	中国データセキュリティ法 (DSL) の施行
2021年11月	中国	中国個人情報保護法 (PIPL) の施行
2022年 4月	日本	令和2年改正個人情報保護法 (APPI) の施行
2022年 6月	タイ	個人情報保護法 (PDP) の全面施行
2023年 1月	アメリカ	カリフォルニア、バージニアのプライバシー法 (CRPA, VCDPA) 施行
2023年 7月	アメリカ	コロラドのプライバシー法 (CPA) 施行
2023年12月	EU	データ国際移転標準契約の改訂対応期限

ルを設けてきました。しかし今、状況は一変しました。現在は、スタティックな名簿情報よりも、個人の購買履歴や行動ログのような動的なデータの取扱いが圧倒的に増えてきています。むしろ、それら動的データの分析を通じて積極的に個人のセンシティブな属性推定さえ行うようになってきています。そして、それを取り扱う多くの当事者にとって先進性と競争優位こそがビジネス上の重要命題であり、そのプライバシーリスクが意識されることはあまりありません。

属性推定や自動意思決定には、常に偏見や誤判断の問題がつきまといまいます。それは、システムが誤って解釈した個人の属性が、当人も知らないまま未来永劫、それ以降のサービス提供に利用され続けるという、いわゆる「偏見の固定化」が生じ得るからです。また、AIにより誤った判断が行われていたとしても、当人にはその裏側にあるロジックや基礎となるデータを知るすべはありません。その結果、誤りを正すことができないというブラックボックス問題も起こり得ます。正しいロジックで正しく推測が行われ、属性を把握できた場合であっても、人の弱みに付け込むような不適切な営業アプローチを行えば、法令に違反しなくとも倫理的問題が生じるでしょうし、消費者の反感を買って炎上する可能性も高まります。

3. 複雑化するデータ保護規制と企業に迫られる対応

そもそもデータは無体物であり、事前の適切なアレンジがなければ、所有権を主張することができません。また、実物資産と異なり、データ資産は複製コストがゼロで、瞬時に世界中へ拡散することも可能です。一旦海外へ流出してしまったデータは、法的措置を講じることが容易ではありません。また、国内の個人データで広告収益を上げる海外事業者に対しても、税を課すことすらままなりません。

こうした状況下にあるがゆえに、世界中で国内保存が義務付けられるデータローカライゼーション規制を制定したり、海外の事業者に対する法規制の“域外適用“を宣言したりする国・地域が相次ぎ、企業のコンプライアンス対応は複雑化の一途を辿っています。

先行する諸外国のデータ保護規制は、前述のような新たなリスクに対する企業の管理責任、説明責任を厳しく求める内容となっており、2022年4月に予定されている日本の改正個人情報保護法もその後を追っています(図表2参照)。よって、各企業はデータの利活用を推進しながらも、同

時にデータ保護の規制遵守を徹底するという難しい舵取りを迫られているのです。このバランスを適切に取るためには、何より本質的なリスクの理解が重要となります。

また、データセキュリティの確保という観点でも、企業のセキュリティ管理者が対応しなければならない課題は山積しています。テレワークの浸透やクラウド利用の拡大といった大きな環境変化により、セキュリティリスク自体が大きく変容しているからです。究極のエンドポイントはデータであり、データそのものの保護対策としてPETs(プライバシー強化技術)などの技

図表2 2022年4月個人情報保護法の主な改正ポイント

改正後条項	改正ポイントの概要
第2条	保有個人データの定義から、短期間しか保有しないデータは対象としないとしていた除外規定を撤廃
第16条の2	違法又は不当な行為を助長し、又は誘発するおそれがある方法による個人情報の利用を禁止
第22条の2	個人データの漏えい、滅失、毀損等が生じた際に、個人情報保護委員への報告及び本人への通知を義務付け
第23条	要配慮個人情報やオプトアウトで提供を受けた情報を含む場合には、オプトアウトによる第三者提供を禁止
第24条	個人データを海外の事業者へ提供する場合にあらかじめ本人へ提示すべき情報を拡大 個人データを提供した海外の事業者での管理状況を確認するための対策の実施と、本人請求を受けた場合の情報提供の義務付け
第25条	記録の作成義務に、個人関連情報の第三者提供も追加
第26条の2	個人関連情報を第三者へ提供する場合には、予め本人の同意を得て、提供に係る記録の作成・保管を行うことについて義務付け
第27条	保有個人データに関する公表事項等を拡大
第28条	電磁的記録の提供による開示の請求権を規定。また、第三者提供の記録についても、開示請求可能な対象として追加
第30条	利用停止及び消去の請求について、目的外利用が行われている場合に加え、16条の2に違反する場合も請求可能と規定 利用の必要がなくなったデータや漏洩等の事故の対象となったデータについて、利用停止又は第三者提供の停止を要求可能と規定
第35条の2	仮名加工情報の作成基準を指定。削除情報等の安全管理措置を義務付け。目的外利用を禁止する一方、本人通知要件や公表義務、事故報告義務は緩和。識別行為や本人へのアクセス行為は禁止
第35条の3	仮名加工情報の第三者提供を禁止。委託や共同利用は可能
第87条	是正勧告に応じなかった法人に対する罰則金上限を1億円に引き上げ

術活用を検討する場面も、今後は増えてくるでしょう。

たとえば、秘密分散技術のように、分散された個々のデータはまったく意味を持たず、利用ごとに必要な分量だけ有意なデータへ再構成されるといった仕組みが普及すれば、データ社会の安全性はより高められます。

とはいえ、データの利活用や規制遵守、セキュリティ対策、いずれの観点からも今後はデータガバナンスは必須となってきます。社内でのデータの取扱いやリスクの全体像を把握し、データをどこにどのような形態で保持すべきかを判断し、リスクに応じた管理策を決定するためには、データガバナンスの機能が求められるのです。

II 改正個人情報保護法、対応すべき5つのポイント

前述した文脈を踏まえ、2022年4月に施行される個人情報保護法の改正内容を俯瞰すると、企業として対処すべき重要なポイントがより明確になってきます。

1. 管理すべきデータ範囲の拡大

まず、最も影響の大きい改正点の1つが、規制対象となるデータの範囲の拡大です。これまで、開示対応などが義務付けられてきた「保有個人データベース」は「6か月以上保持するもの」という日本独自の優しい前提条件でした。しかし、今回の法改正では、この期間条件が撤廃されます。つまり、短期保有のデータであっても、保有個人データベースとしての公表や開示請求対応、苦情受付などの義務が課されるのです。

また、「個人関連情報」という新たに設けられたデータ区分にも注意が必要です。これは、自社内では特定の個人を識別することのできないデータであったとしても、それを他の事業者へ渡した際に個人

を特定できる可能性が想定される場合には、そのデータ提供に関する本人同意を取得しなければならず、記録の作成・保存義務も課されるというものです。つまり、今後すべての国内事業者は、従来の顧客名簿のような分かりやすい個人データだけでなく、データ社会で想定されるライフログのような動的データなども含むより幅広いデータ全般の管理が必要となります。経理や監査部門にとっても、他人事ではない課題と言えるでしょう。

2. 海外データ移転に係る要求事項の厳格化

次の改正点は、データの海外移転に関する説明責任の厳格化です。業務委託でデータを渡す場合も含め、個人データを海外の事業者へ渡す場合には、その利用目的はもちろんのこと、①当該外国の名称、②適切かつ合理的な方法により得られた当該外国における個人情報保護制度に関する情報、③当該第三者が講ずる個人情報の保護のための措置に関する情報、をあらかじめ本人に提供しなければならないと義務付けられます。

さらに、当該海外事業者による適切な管理が継続的に実施されていることを確認するための措置を講ずるよう求められ、本人が望む場合には、その措置内容に関する情報を本人に提供しなければなりません。つまり、海外へ個人データを越境移転する場合には、当該国での法令環境や事業者の管理状況を確認して説明を行うだけでなく、その管理状況を日本側で監督・確認する具体的な方法についても整備のうえ、本人からの要求に応じて情報開示できる態勢を整備しておく必要があります。

3. 本人請求への対応義務の拡大

3つ目のポイントは、本人請求への対応義務の拡大です。今回の改正により、本人

から「電磁的記録」、つまり「デジタルデータ」として情報開示を請求された場合、事業者側はそれに応じる必要があります。これまで情報開示は郵送対応のみとしてきた事業者も少なくないと思われませんが、今後はデータ開示のための仕組みを整備することが求められます。

また、保有する個人データそのものだけでなく、それを第三者へ提供した記録についても開示請求が可能となりましたので、これにも対応しなければなりません。前述のとおり、これまでは6か月以上保有するデータベースについてのみ対応義務が生じていましたが、今後はその期間制限が撤廃され、あらゆるデータについて開示が必要になるという点にも留意が必要です。

加えて、これまでデータの消去や利用停止などを請求できるケースは不適切な取得や目的外利用があった場合に制限されていましたが、本人の権利または正当な利益が損なわれる恐れがある場合にも請求可能と緩和されました。この改正によって、事業者側の対応負荷は大きく増えるものと想定されます。

4. インシデント報告の義務化

4つ目は、インシデント報告の義務化、つまり漏えい、滅失、毀損などの事故が発生した場合に、当局への報告および本人への通知が義務化される、という点です。これは、事故の可能性を認識してから原則として3~5日以内に、個人情報保護委員会へ報告するとともに本人に対する通知を行うことを義務付けたものです。報告対象となるのは、①要配慮個人データが含まれる場合、②財産的被害につながり得るデータが含まれる場合、③不正の目的をもって行われた可能性がある事案の場合、④1,000人を超えるデータが漏えいした場合、のいずれかに該当した場合です。たとえば、「システムの設定ミスにより、クラウドに保存していた自社のデータが第三者

から閲覧可能な状態となっていた」というケースでも、閲覧可能なデータが1,000人分を超えていたり、データにセンシティブなものが含まれていたりする場合には報告義務が発生します。

どの企業においても、セキュリティ事故が発生した場合に経営層への報告を行うルールはすでに定められていると思いますが、あるサーバへの不正アクセスの痕跡が認められた場合に、そこで扱われている個人データの種類や件数を即座に把握できないという企業は少なくないと思われます。セキュリティ事故が発生した場合に備え、当局への報告の要否を判断するための仕組みと報告ルート、当局への報告や本人への通知の発出責任者などは事前に整備していく必要があるものと考えます。

5. 透明性の確保と不適正利用の禁止

今回の改正では、上記以外にも保有個人データに関する公表義務として具体的な安全管理措置の説明が求められている点や、「仮名加工情報」というデータ区分が新設され、事業者におけるデータ利活用の制限を一部緩和している点など、細部での変更点があります。ここでは紙面の都合上、事業者への影響が大きいものとして上述した4つのポイントを概説しましたが、もう一点、重要にもかかわらず見過ごされやすい改正点があります。それは、今回新たに第16条の2として新設された「不適正な利用の禁止」です。「違法又は不当な行為を助長し、又は誘発するおそれがある方法により個人情報を利用してはならない」というシンプルな一文ですが、これにより多くの問題を網にかけられる万能条項となっています。

たとえば、採用活動のAIプロファイリングで不公正な自動判断が行われた場合、この条項に抵触する可能性が高くなります。国籍や性別等の特定の属性により採否が左右されているとなれば、個人情報の不適切な利用と見なされるからです。こ

のことは、ガイドライン上にも明記されました。また、ネット上にすでに公表されている情報であっても、特定の人物に対する偏見が助長されるようなデータをかき集めてまとめて公表する、といったスクレーピングを使ったオンライン上のヘイト行為は「個人データの不適正利用」に該当すると例示されています。この条項に基づく改善命令に応じなかった場合、法人であれば1億円までの罰則金を課すことも可能であるため、今後、さまざまなオンライン犯罪等への対処に本条項が用いられる可能性が考えられます。

III プライバシーリスク対応を含むデータガバナンスの必要性

どのような企業も、今後、社会全体に広がる大きなデータ流通網のなかへ否応なく組み込まれていくでしょう。データ利活用の重要性がますます高まる一方で、プライバシー性を有するデータの取扱いにはさまざまなリスクが伴い、複雑なデータ保護規制への目配りも必要になります。

データの利活用を構想するうえでも、あるいは法規制へのコンプライアンスを確保するためにも、その前提となるのは、自社内のどこにどのようなデータがあるのかを把握できている、ということです。そのうえで、それぞれのデータの取扱いにどのようなリスクが考えられるのかを評価し、必要となる対策を検討するデータガバナンスの仕組みを構築する必要があります。データガバナンスの整備によって自社のビジネスを最大化する形態でデータを保持できれば、意思決定の支援も可能となるでしょう。

国内企業では、2022年4月より施行される令和2年改正個人情報保護法への対応が喫緊の課題となっていますが、この検討のなかでデータガバナンスのあるべき姿についても十分に協議し、データ社会のポーターレスなビジネス競争を勝ち抜くことの

できる管理態勢の整備につなげていくことを期待します。

関連情報

データ保護規制に関するコンテンツ

ウェブサイトでは、世界各国のデータ保護規制対応等の情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/global-privacy-compliance.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 Risk Services
大洞健治郎 / パートナー

✉ Kenjiro.Obora@jp.kpmg.com

Report

「KPMGグローバルCEO調査2021」について



KPMGは、「KPMGグローバルCEO調査2021」を発表しました。第7回目となる本調査は、11カ国11業界の企業経営者1,325人を対象に実施しています。調査の結果、世界経済の成長見通しに対するCEOの自信は、パンデミック以前の水準に回復しており、CEOは事業拡大およびビジネストランスフォーメーションへの投資に注力していることが明らかになりました。69%のCEOはインオーガニックな成長手法を自社の中心戦略として検討しており、87%のCEOは今後3年間で買収実施を検討していると回答しています。またCEOの30%が、今後3年間にわたり収益の10%以上をサステナビリティ関連の取り組みやプログラムに投資する計画であると回答しています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
home.kpmg/CEOOutlook

Service

あずさ監査法人
AIの適切性に関する第三者評価検証サービスを展開

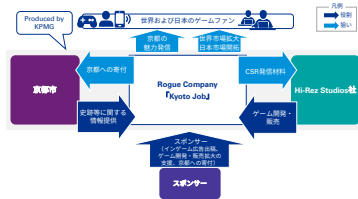


あずさ監査法人は、企業内で活用されているAIの適切性を第三者の立場から評価・検証するサービスを9月1日より本格的に展開しています。同日、Digital Innovation部内にDigital Assurance室を設置しました。AI評価の専門家集団であるAI Assurance Groupが、企業活動において導入されるAIが目的に沿ったパフォーマンスになっているかの評価をはじめ、公平性、説明可能性や正確性が確保できているかを検証し、その改善に向けて助言します。あずさ監査法人は、今後もAIに係る保証業務のほかクラウドのセキュリティ評価をはじめとした新たな領域での評価・検証業務に取り組んでまいります。

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/2021/09/ai.html>

Service

KPMGコンサルティング、
京都市×Hi-Rez Studios社による
日本市場進出とSDGsへの貢献を支援



KPMGコンサルティングは、米国ゲーム会社Hi-Rez Studios社の新作シューティングゲーム「Rogue Company」と京都市とのコラボレーションを実現させ、双方の社会的価値を最大化するプロジェクトを開始しました。新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) により観光客が減少している京都の魅力発信や、ゲーム内の収益の一部を京都が有する自然・景観・文化を守り、育てるための取組みに還元するスキームの確立などを支援します。海外ゲーム会社と日本の自治体が連携し、ゲームの魅力高め、社会課題解決に寄与するプロジェクトは、国内で初めての取組みです。

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/2021/09/hirez-kyoto-job.html>

Citizenship

FITチャリティ・ラン2021
(Financial Industry in Tokyo for Charity Run) への
協賛



FITチャリティ・ランは、金融サービスおよび関連企業で働く有志によって運営されているイベントです。KPMGジャパンも地域社会への貢献の一環として、2007年から参加しています。このイベントへの参加費は、法人からの寄附とともにイベント終了後に複数の社会福祉団体に寄附されます。コロナ禍にあり、様々な制約がある中、FITを通じて支援を届けたい方々、その支援を受けて地域社会の課題に取り組む方々が、社会的距離を保ちながらも、つながり、かかわり合える機会を提供すること、および、地域社会へポジティブなパクトを与えることを目的に、引き続き、協賛支援と職員の参加を実施しています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
<https://home.kpmg/jp/ja/home/about/csr.html>



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

製造

2021年グローバル半導体業界の展望

2021年10月
English / Japanese

本レポートは、KPMGが毎年実施している『グローバル半導体業界の展望』、第16回となります。この調査は、KPMGと世界半導体連盟（GSA）が、世界の半導体企業のCEO（最高責任者）156名を対象に実施した結果をまとめたものです。今回は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のインパクト、財務の見直し、成長製品／用途、業界の課題と戦略上の優先事項、以上4つのテーマに焦点を当て調査を行いました。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/10/semiconductor-outlook2021.html>

ライフサイエンス

ジェネリック医薬品産業の展望2030 ～下降スパイラルを止める3つの戦略～

2021年10月
English / Japanese

ジェネリック医薬品に対する需要は引き続き増加している一方、それと同時に供給に対する制約と経済の悪化が障壁となり、その高さを増しています。ジェネリック医薬品市場がこれらのトレンドによってどのように変容していくかを検討するとともに、ジェネリック医薬品企業のCEOやCFOをはじめとするトップリーダーに向け、これらの相反する力に対応しつつ2030年まで堅調な成長を推進するための3つの戦略を提示します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/10/generics2030.html>

エネルギー

脱炭素化に向けたジャーニー ネットゼロ実現のための5つの柱

2021年10月
English / Japanese

近年、気候変動への対応が急務となるにつれ、企業は実効性のあるネットゼロ戦略を策定し実行するという、かつてないほど大きなプレッシャーにさらされています。本稿は、温室効果ガス排出削減または廃絶に向けたあらゆる段階の取り組みを行う組織を対象に、ネットゼロ実現のための5つの行動の柱について解説します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/10/decarbonization-journey.html>

テクノロジー・メディア・通信

広がるデジタルデバイド

2021年10月
English / Japanese

COVID-19のパンデミックにより、すでに発生しつつあった工業中心の経済から情報中心の経済への変化が加速し、従来の市場チャネルや働き方が根底から覆され、デジタルアジェンダの重要性はこの上なく高まりました。デジタル分野において、持つ者と持たざる者の格差が広がり、企業、業界、国、地域間で競争力の差が拡大しています。リーディングカンパニーは新しい現実のなかでどのように成功を収めているか解説します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/10/digital-divide.html>

会計・監査

ポイント・設例解説 オーナー側からの不動産リース

2021年9月
English / Japanese

— IFRS第16号「リース」貸手の会計処理

不動産リースの貸手が会計処理の適用にあたって直面する典型的な論点を幅広く説明するとともに、実務に即した設例を交えて解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/08/ifrs-handbook-leases-real-estate-landlords-ifrs16.html>

金融

2021年の主要な規制上の10の課題： 上半期の総括

2021年8月
English / Japanese

2021年末までの規制上の課題を見通すと、事業およびリスク軽減のために企業が早急に行動を起こさなければならないことは明らかです。今年上半期を総括し、残り下半期の規制リスクを予測します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/08/ten-key-regulatory-challenges-2021-midyearoutlook.html>

出版物のご案内

デジタル通貨・証券の仕組みと実務 ビジネス・法務・会計・税務



本書は、デジタル通貨・証券をはじめとするデジタル資産に関するビジネス動向、法務、会計、税務について、アンダーソン毛利・友常・法律事務所とKPMG ジャパンの各領域に関する第一人者がそれぞれの専門領域について直近までの国内外の動向を踏まえて執筆した書です。

また、デジタル資産について、ビジネス動向、法務、会計、税務を横断的に解説した書籍として、初めての書籍であり、デジタル資産の活用が注目されている背景について解説した上で、デジタル資産に係るビジネス動向、法務、会計、税務について順を追って解説しています。

【編著】有限責任 あずさ監査法人
関口 智和
アンダーソン・毛利・友常
法律事務所 外国法共同
事業
パートナー 河合 健

【監】KPMGジャパン/
アンダーソン・毛利・友常
法律事務所 外国法共同
事業

A5判・240頁
3,080円(税込)
2021年9月刊
単行本

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



コロナ禍や激甚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

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



<https://home.kpmg/jp/publication>



海外関連情報

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8月20日更新

2021年度版 チェコ投資ガイド

Japanese

チェコ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、財務報告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/2021/08/czech-businessbook-20210820.html>



2021年8月3日更新

2021年版 アラブ首長国連邦 (UAE) 投資ガイド

Japanese

アラブ首長国連邦へ進出を検討、また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基本情報を解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/08/uae-business-guide-20210803.html>



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

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>

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	2021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)	2021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、多様化する企業経営の局面に対応した的確な税務アドバイス（税務申告書作成、国内／国際税務、移転価格、BEPS対応、関税／間接税、M&A、組織再編／企業再生、グローバルモビリティ、事業承継等）を、国内企業および外資系企業の日本子会社等に対して提供しています。

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

KPMG 社会保険労務士法人

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

03-6229-8000

KPMG コンサルティング株式会社

グローバル規模での事業モデルの変革や経営管理全般の改善をサポートします。具体的には、事業戦略策定、業務効率の改善、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



税務コンテンツ
home.kpmg/jp/tax-topics



プロセスマイニング
home.kpmg/jp/pm



RegTech (レグテック)
home.kpmg/jp/regtech



FinTech (フィンテック)
home.kpmg/jp/fintech



KPMG IMPACT
home.kpmg/jp/impact



サステナブルバリュー
home.kpmg/jp/sustainability-value



コーポレートガバナンス
home.kpmg/jp/corporate-governance



サイバーセキュリティ
home.kpmg/jp/cyber



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



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するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 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.