



CFOサーベイ からの考察

テクノロジー・メディア・
通信セクター版

2022/2/7

KPMGジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター



Contents

Executive Summary

- 01 事業戦略
- 02 投資戦略・資金調達
- 03 コーポレートガバナンス
- 04 リスク管理
- 05 税務
- 06 非財務情報を含む包括的な企業報告
- 07 経理・財務

Appendix

回答データ一覧

テクノロジー・メディア・通信セクターの紹介

Executive Summary

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によるダメージにより
手元資金を確保し守りの姿勢が強くみられた昨年結果に比べ、
「サステナビリティ」「人材」「DX」「M&A」など今後の更
なる成長のための投資意欲がみられる前向きな結果となった。

01



事業戦略

将来の企業価値に大きく影響するサステナビリティ
課題は、「人的資本／知的資本の開発・活用」および
「ダイバーシティ」

サステナブルな企業価値向上のために専門的人材を絶えず
確保することが重要と認識。
一方、気候変動への意識は二極化傾向。

02



投資戦略・
資金調達

「人材」「DX」「M&A」への高い投資意欲

これらへの投資の際には、DX投資促進税制やR&D控除・優
遇措置等の活用および、関連する税務リスク管理が重要。
一方、環境対応投資への意欲は弱い傾向。

03



コーポレート
ガバナンス

サステナビリティ課題解決には経営層のコミットと
中核人材の多様性が鍵

経営層のコミットや事業戦略・投資戦略と整合した中核人
材の多様性確保だけでなく、一部のセクターにおける不祥
事に起因した内部監査部門を中心としたガバナンス強化の
課題も見受けられる。

04



リスク管理

主要なサステナビリティリスクは「法令・コンプラ
イアンス違反」「人権侵害」「税務トラブル」

幅広いリスク識別のためにも、グループ全体を俯瞰した本
社主導での管理・高度化が重要。一方、気候変動・脱炭
素・環境に関連したリスクへの高い懸念は、一部のセク
ターにとどまる。

05



税 務

高まる税務リスク管理の重要性と
進む税務情報の可視化

当セクターにおける税務情報の可視化は進んでいる一方、
国内における税務ガバナンスの強化が次なる課題。

06



非財務情報を含む
包括的な企業報告

非財務情報の定量化が喫緊の課題に

ESG情報を含む非財務情報が企業価値に与える影響の増大
により、今後は財務情報開示との統合や、非財務情報の定
量化等の高度化への対応が求められる。

07



経理・財務

資金管理・資本効率強化の動き

メディアセクターにおける事業再編や通信セクターにおけ
る5G投資などを背景に、資金管理・資本効率強化の動きが
みられた。また、今後CFOの業務領域を非財務領域にも広
げていくことへの期待もみられる。



01 事業戦略



人的・知的資本の開発・活用が企業価値向上の鍵

テクノロジー・メディア・通信業界では、将来の企業価値に大きく影響するサステナビリティ課題として、**ほとんどの企業が人的資本の開発・活用を挙げました（★1）**。これは、KPMGインターナショナルの「テクノロジー業界のCEO調査2020」において、「成長に対する最大のリスク」として「人材リスク」が1位になっていることと整合します。技術が目まぐるしく変化する業界において、サステナブルな企業価値向上のために専門的人材を絶えず確保することの重要性が認識されていることが見て取れます。また、そのためにインクルージョンやダイバーシティへの取り組みなど、魅力ある職場づくりに積極的に取り組む企業が多いのもこの業界の特徴と言えます。

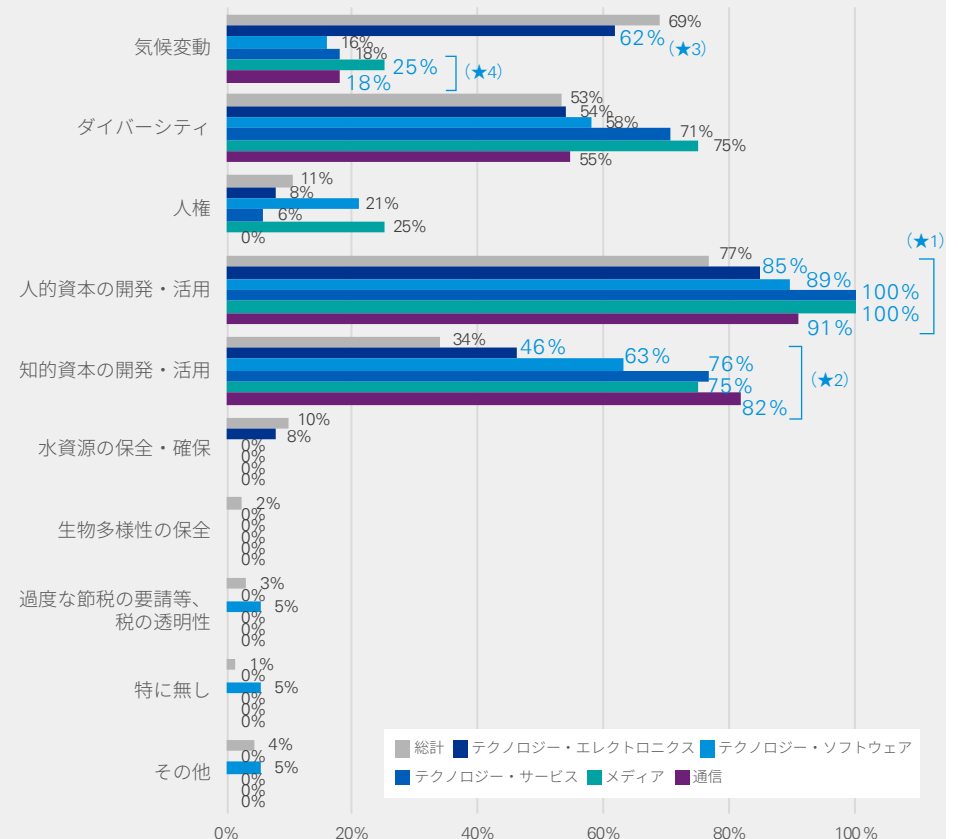
また、**知的資本の開発・活用へも高い課題意識がみられました（★2）**。テクノロジー企業ではオープンイノベーションと知財保護との両立、メディア企業では著作権等の知財保護の国際化、通信企業では5G/Beyond 5Gに関する標準必須特許（SEP：Standard-Essential Patent）のライセンス戦略、国際紛争対策などが背景にあります。



気候変動への意識は二極化

全業種の中で高い課題意識のある気候変動については、テクノロジー・メディア・通信の各業界で課題意識に差がみられました。**テクノロジー業では電気機器製造企業を中心に、気候変動に関する課題意識が高くみられました（★3）**。これはグローバル展開が進んでいるこれらの企業が世界的な環境対応の流れや巨大IT企業のサプライヤーを含んだカーボンニュートラルの取り組みなどの影響を受けていることが背景にあると考えられます。一方、**メディア・通信業では、既に織り込み済の一部のメガ通信キャリア除いた多くの企業では課題化される前段階にあるようです（★4）**。これらの業界でも今後、巨大な通信サーバ群やデータセンター等の電力グリーン化など環境への新たな取り組みへの期待が高まっています。

貴社における現在、または将来の企業価値に大きく影響すると思われるサステナビリティ関連課題を3つまで選択してください。





02 投資戦略・資金調達

テクノロジー・メディア・通信セクター全般



人材・DX・M&Aへの高い投資意欲

当業界全体の傾向として、**人材投資（★1）**、**DX投資（★2）**、**M&A（★3）**への高い投資意欲が認められました。特に**M&A（★3）**は高い水準をとなりましたが、その背景はサブセクターにより異なります。

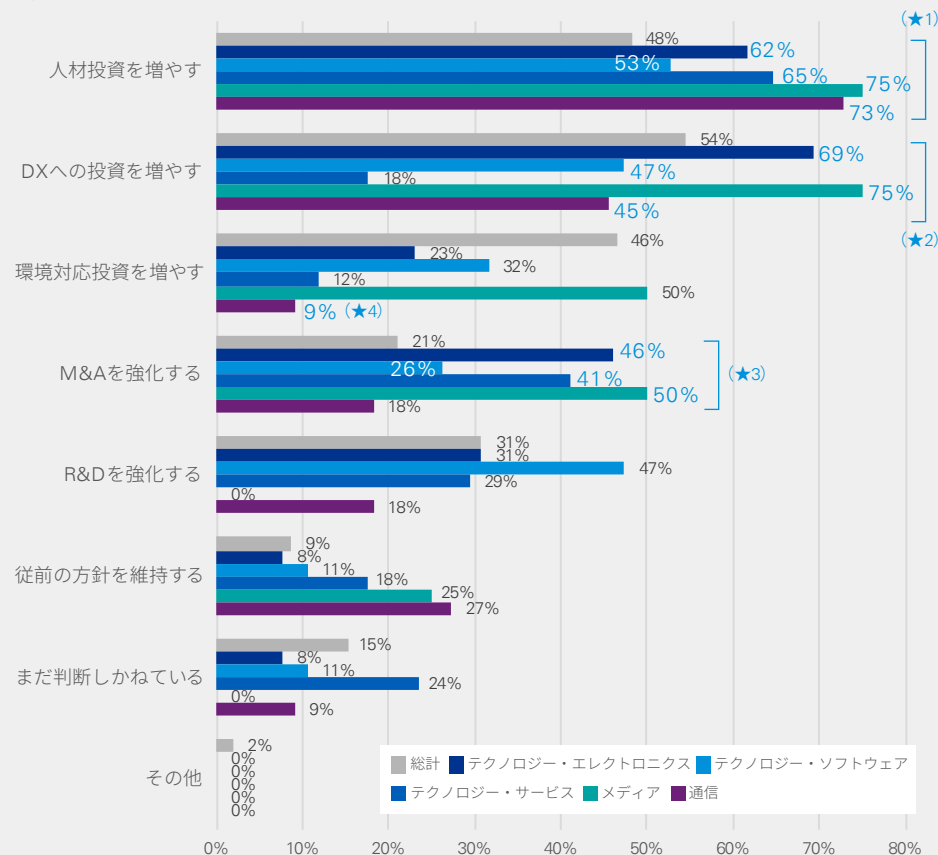
テクノロジー・ソフトウェア・ITサービス企業は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響を受けない、もしくは回復を受けての事業拡大に向けた投資と考えられます。

メディア企業は、インターネットビジネスなどの非対面チャネルでは巣ごもり消費効果を背景とした事業拡大投資である反面、映画館などのリアルチャネルではCOVID-19の影響による事業再編への取り組みであると考えられます。

通信企業の投資意向は他セクターと比較すると相対的に低い傾向となりました。5G投資が大きく余力がないものと推測されます。5G投資原資捻出のため、非通信事業を売却する事例もみられました。また昨年各社熱を帯びていた通信会社による非通信ビジネスへの進出はひと段落し、投資効果の刈り取りフェーズに向けた踊り場に差し掛かっている状況にあります。ただ「人材」「DX」への投資に比して、「**環境対応**」への投資意欲は高まっていないようです（★4）。これは当業界の「人材」「DX」「M&A」への投資がフロントビジネス拡大の観点に留まっていることを意味しています。

また「人材」「DX」への投資や「R&Dの強化」のためには、DX投資促進税制やR&D控除・優遇措置等の活用が非常に重要となります。一方で、R&D控除が可能かどうか等に関して、税務当局との見解の違いによる否認や、国によって優遇措置の適用可否が異なるという違いもあるので、本社の税務部門が、各国の税務部門や本社の他部署（知財部等）と連携して情報共有を図ることが一層重要になります。特にテクノロジー分野ではR&Dや投資が一層活発化しているので、積極的な投資優遇策・税制を活用するのが必要不可欠ですが、それに関連する税務リスク管理も重要となります。

Q SXを進める上で、投資戦略をどのように変化させていきますか。3つまで選択してください。





03 コーポレートガバナンス



サステナビリティ課題解決には 経営層のコミットと中核人材の多様性が鍵

多くの他セクターと同様に、当業界の企業の多くが、**中核人材の多様性確保が企業価値に大きく影響すると考えていることが判明しました（★1）**。これは事業戦略パートにて多くの企業が「人的資本の開発・活用が企業価値向上の鍵」としていることと整合します。

また**取締役レベルのサステナビリティ課題への積極的・能動的な対応は、いずれのサブセクターも総計を上回っています（★2）**。サステナビリティ関連課題はいずれも中長期的に継続して取り組むべきものです。一方で、実際の課題対応にあたっては、各企業のビジネスの状況に応じて対応を行うものでもあります。サステナビリティ課題への対応を経営課題として扱うこと、そして日々の業務のなかに落とし込み効果を創出していくところに、当業界の各企業は難所を感じつつも、試行錯誤しながら取り組みを行っている様子が見えられます。



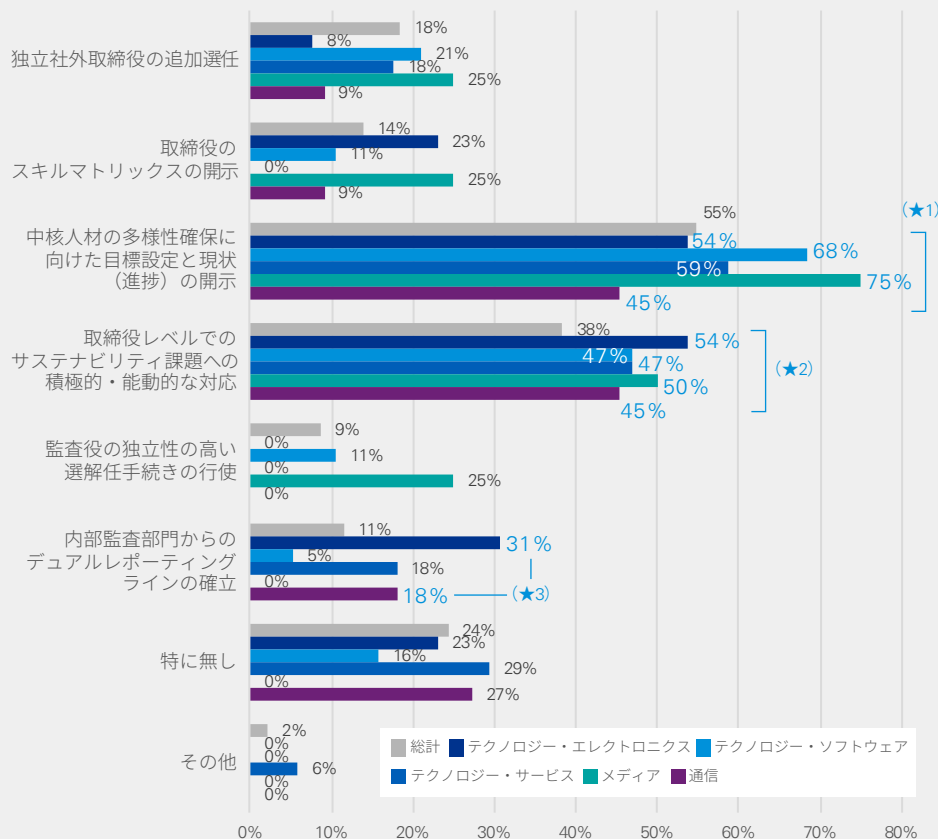
内部監査部門を中心としたガバナンス強化も課題

エレクトロニクス企業・通信企業では、**内部監査部門からのデュアルレポーティングラインの確立への課題意識もみられました（★3）**。

エレクトロニクス企業では検査不正などの不祥事を踏まえた再発防止や態勢強化が急務です。通信業では非通信事業への事業拡大の過程で、新たなビジネスの展開やそのための買収等による管理範囲の拡大がみられましたが、そこに対してもガバナンスの統制を利かせようとする姿勢の表れといえるでしょう。この手の問題はセクターを問わず、どれだけ対策を講じても1つの事件で一瞬にしてダメージを受けてしまうことから、どんなに対策をしてもリスクありと考える傾向がみられます。

Q

2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂には、SXに関連する論点が含まれています。それらを含む、今回の改訂による追加論点のうち、対応が難航すると考えられるものを、3つまで選択してください。





04 リスク管理



より幅広いリスクの識別が今後の課題

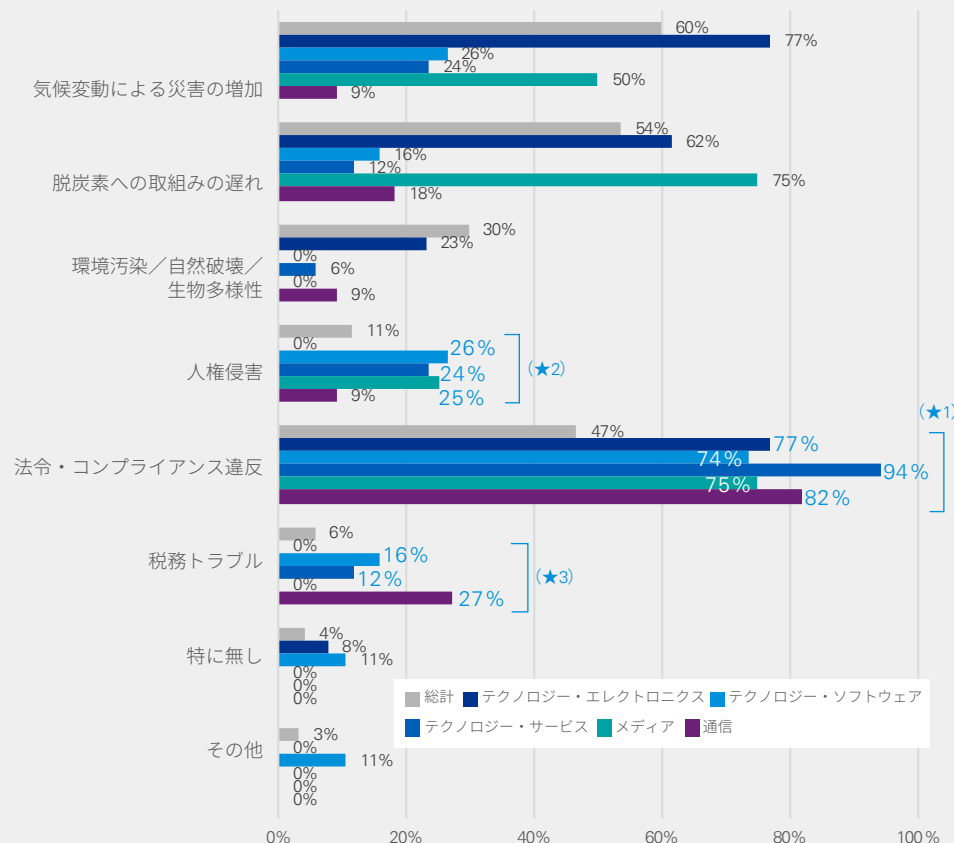
気候変動・脱炭素・環境に関連したリスクへの高い懸念は、グローバル競争に直面し広範なサプライチェーンをかかえるエレクトロニクス企業と一部のメディア企業のみ留まりました。一方、当業界全体での主要なサステナビリティ課題は「人権侵害」「法令・コンプライアンス違反」「税務トラブル」でした。

法令・コンプライアンス違反へのリスク感度の高さ（★1）は、特にメディア・通信セクターなど公共性の高い事業においては元々法令順守意識も強いからとも言えますが、昨今は業種を問わず世の中全体のコンプライアンス意識が高まっており、できて当たり前となっています。今後は現状維持の取り組みだけでは足りない状況になるかもしれません。

人権侵害については、日本企業は従来から『十分対応できている』『やっていて当然』との意識があるテーマでもあります（★2）。しかしグローバルにおける「人権」意識から見た時にも対応できていると言えるのか、変化の激しい倫理的価値観のトレンドに対しても十分にキャッチアップできているか、といった点での定期的な自己点検が必要となります。

税務トラブルに関して（★3）、税務当局との見解の違いから、調査・課税を受けたり、損金算入を否認される等の事例も出ており、またコロナ禍で子会社の業績の悪化に端を発した税務調査・課税や、逆に需要の急回復に伴う子会社の利益増加（親子間の利益配分のアンバランス）に税務当局が着目するケースも増えてきているため、本社が主導してグループ全体を俯瞰して税務リスクをどう管理するのが重要です。特にITやソフトウェア業界は、一般事業会社と比較して固定費の比率が低く利益の変動（ボラティリティ）が大きくなりがちであり、収益配分や子会社の利益管理をどうするのか、税務の観点も入れて検討を行うことが重要です。

貴社の事業運営において特に懸念されるサステナビリティ関連リスクを3つまで選択して下さい。





05 税 務



高まる税務リスク管理の重要性

人材投資、DX投資、R&D強化を進めるうえで、積極的な投資優遇策・税制を活用するのが有用である（★1）と同時に、関連する税務リスク管理も重要になります。

そのため、重要な収益源となるR&D機能を誰が行うべきか、特許・ノウハウ・ブランドなどの無形資産・知的財産をどう構築・管理・活用していくのかといった点をサプライチェーンの中で明確化する（★2）とともに、それに見合ったグループ内での適切な収益配分を達成するため、移転価格戦略を検討することも重要です（★3）。特にIT・ソフトウェア業界では国をまたいだ無形資産・知財の使用に伴い、移転価格、間接税、デジタル課税といった税務上の指摘を受けやすいため、本社が全体を俯瞰して税務リスクを管理することが有用です。

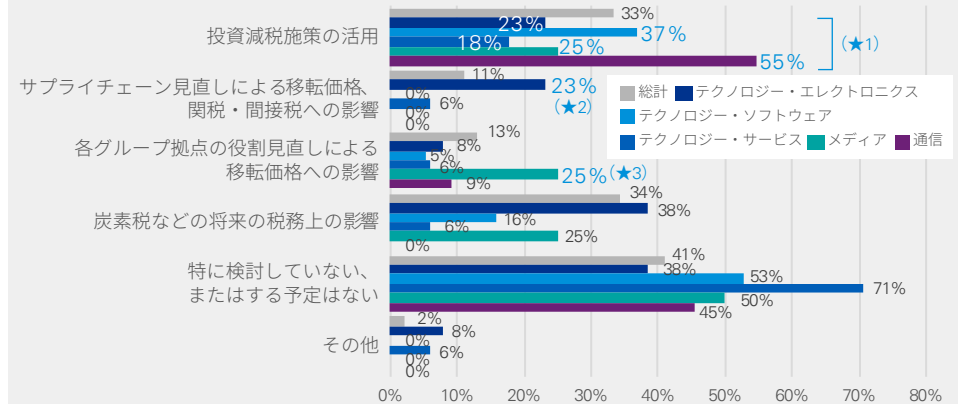


税務リスク管理としての税務情報開示

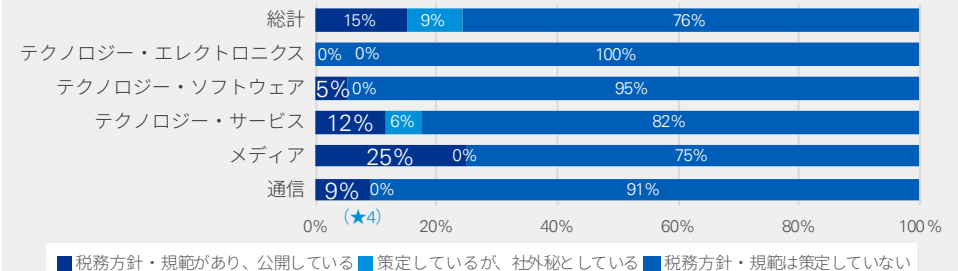
統計データでは、税務方針・規範を明確に保有している企業は全体の1割程度にとどまっています（★4）。直近では税務上の要請だけでなくESG評価の観点からも、税務戦略・税務情報（国別情報等）の開示が求められます。そのため、本社が主導してグループの税務戦略や税務情報を把握し、税務情報の開示とリスク管理を行うことが企業経営における重要課題の1つとなっています。

税務リスク管理体制を確立するため、人材等のリソースを配置するだけでなく、社内の共通基盤（インフラ）を整備して情報収集と共有・フィードバックを効率的に行うことも重要です。

Q SXの推進に伴う税務上の対応・影響の検討について、実施もしくは実施予定の項目を3つまで選択して下さい。



Q 近年ESGの観点でも税務ガバナンスが注目を浴びていますが、貴社ではリスク許容度や税務判断に用いる税務方針・規範をお持ちですか？もしお持ちの場合、その方針・規範は社外に公開されていますか？





05 税 務



進む税務情報の可視化

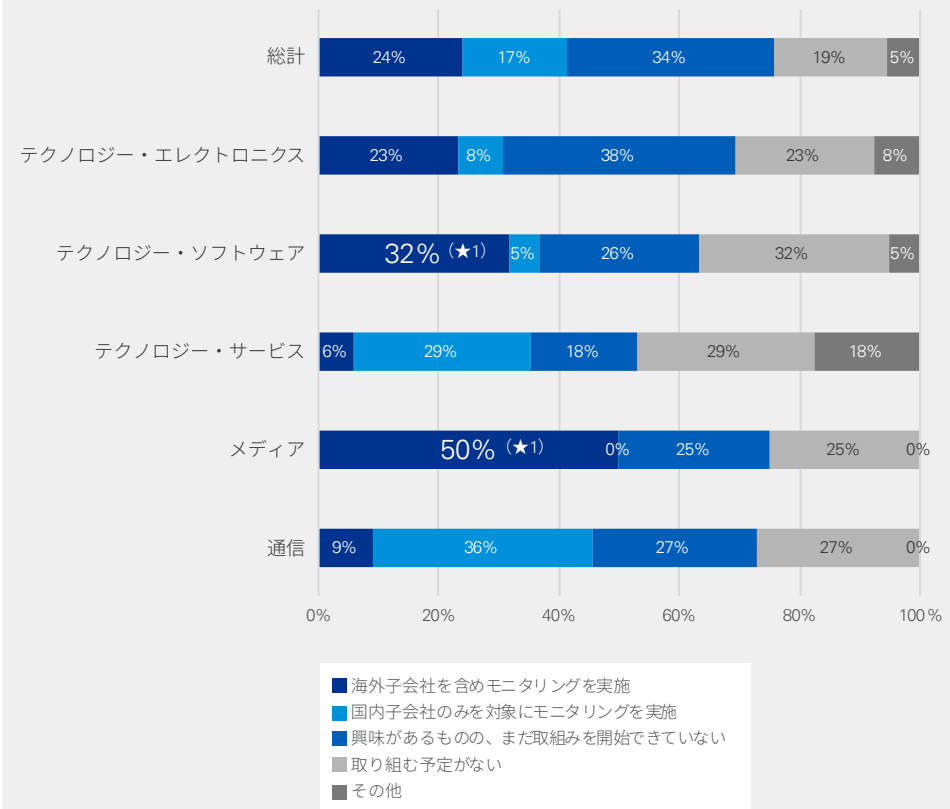
全体のリスク管理のため、グループ各社の税務情報のモニタリングが非常に重要ですが、税制や税務執行の状況は国によって異なることから、海外子会社の税務リスクのモニタリングが十分に行われていない状況もみられます。

その中で、**メディア企業やソフトウェア企業などの業種・セクターでは、相対的に税務のモニタリングが進んでいる（★1）**状況が統計データから読み取れます。

KPMGが実施した海外子会社の税務担当者へのヒアリング調査結果も踏まえると、メディア・ソフトウェアやIT・テクノロジーといった当業界に属する業種では、物理的な制約が少ない分リモートでの対応や情報共有が進めやすい状況にあったこと、税務・財務情報を共有するための社内インフラ・システムの整備も比較的進んでいたことが背景としてあるものと考えられます。また、デジタル課税（BEPS2.0）の影響を最も受ける業種とみられていたことから、海外での税制動向への関心が元々高かったことも、可視化が進んでいる理由の1つとして挙げられます。

一方で、欧米企業と比較して、税務リスク管理、税務ガバナンス強化が思うように進展していない日系企業も多いことが想定されるため、効率的に管理するための施策は引き続き検討課題の1つとして考えられるでしょう。

Q 貴社におけるグループ企業の税務情報の可視化の取組みの状況について、
あてはまる項目を選択して下さい。





06

非財務情報を含む包括的な企業報告 サステナビリティ情報報告の実務的課題

テクノロジー・メディア・通信セクター全般



サステナビリティ課題対応はマネジメントイシュー

当業界の企業においても、取締役レベルでのサステナビリティ課題に関する積極的・主体的な議論の不足（★1）、戦略へのサステナビリティ課題の対応の統合（★2）に関して、課題があることが判明しました。

これはサステナビリティ関連課題が、依然各社の経営課題として事業戦略に取り込まれ、通常事業と同様のPDCAでマネジメントされるところまでには至っておらず、何か「特別な対応課題」として切り離されて扱われてしまっているためと推察されます。

これは「企業価値向上との関連付け」が未だ十分でないと考えるTMTセクター企業が多いことも関連しています。グローバルで一定の成果を出しているテクノロジー企業を見ると、サステナビリティ課題への取組みを通じて自社の企業価値向上を図っていくために、サステナビリティ課題を全社戦略のなかで扱い、経営層がその実現に向けて主体的に取組み、自らの言葉で発信を行うことが求めらると思えます。



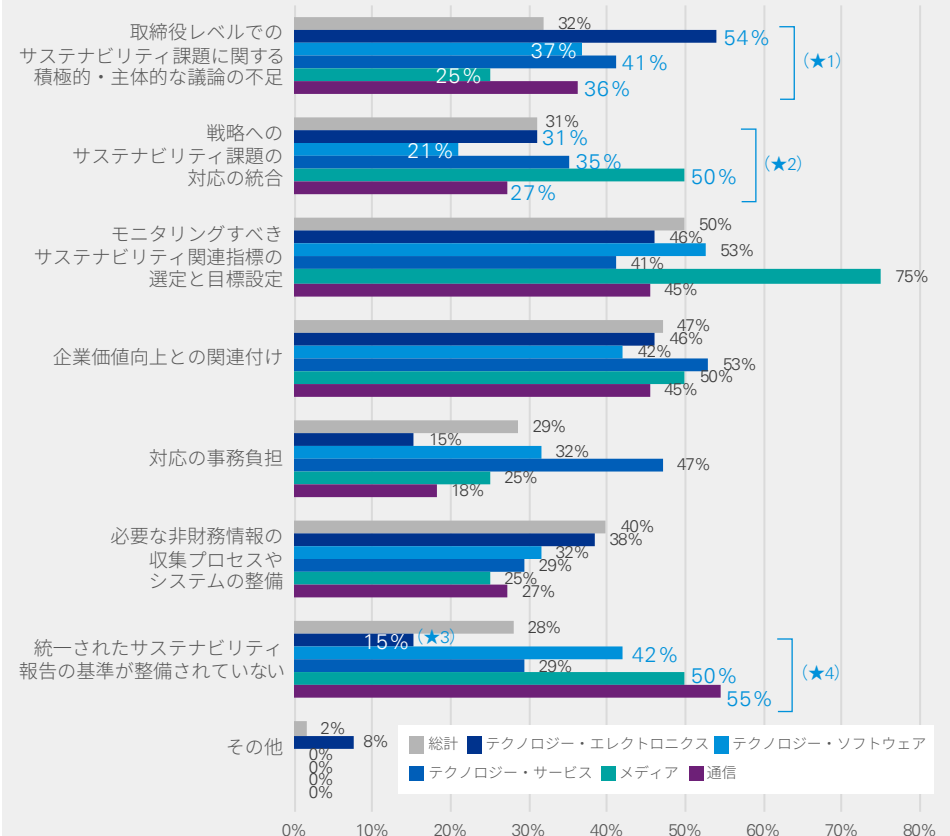
非財務情報の定量化が喫緊の課題に

開示・報告については、統一されたサステナビリティ報告の基準が整備されていないことへの高い課題意識がみられました。

グローバル対応を含めエレクトロニクス企業では対応が進んでいるものと思われます（★3）。対してソフトウェア・メディア・通信企業においては、「何をどこまで開示すればよいのか」わからない状況にあると推察されます（★4）が、これはしっかりと取組みを行おうとしているがゆえの問題意識ともいえます。

ESG情報を含む非財務情報が企業価値に与える影響は増大していることからより多くの開示ニーズが高まるでしょう。気候変動リスクなどは非財務情報のなかでの開示ですが、今後は財務情報開示との統合や、非財務情報の定量化などの高度化などへの対応が求められます。

サステナビリティ情報の報告について、財務情報と関連付けた包括的な報告を行うにあたっての課題を、3つまで選択してください。





07 経理・財務



資金管理・資本効率強化の動き

昨年度の本サーベイでは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によりサプライチェーンにダメージを受けたテクノロジー企業による資金管理施策への高い意向がみられましたが、現在は落ち着いていることが見て取れる結果となりました。また総計と比べると、特に**財務ガバナンスの強化**、**子会社資金管理の強化**、**現預金水準の見直しへの意向が高いことが判明しました（★1）**。

通信セクターもこの傾向が認められましたが、これは5G投資原資捻出のための動きによるものと推察されます。

加えてメディア企業では、**取引銀行との関係強化**、**コミットメントラインの新規設定・見直しへの高い意向がみられました（★2）**。従来型のエンターテインメントビジネスやテレビ・新聞・ラジオ・広告代理店などCOVID-19の影響を受けた企業の、手元現預金を確保し財務安定性を高める必要性を反映したものと推測されます。

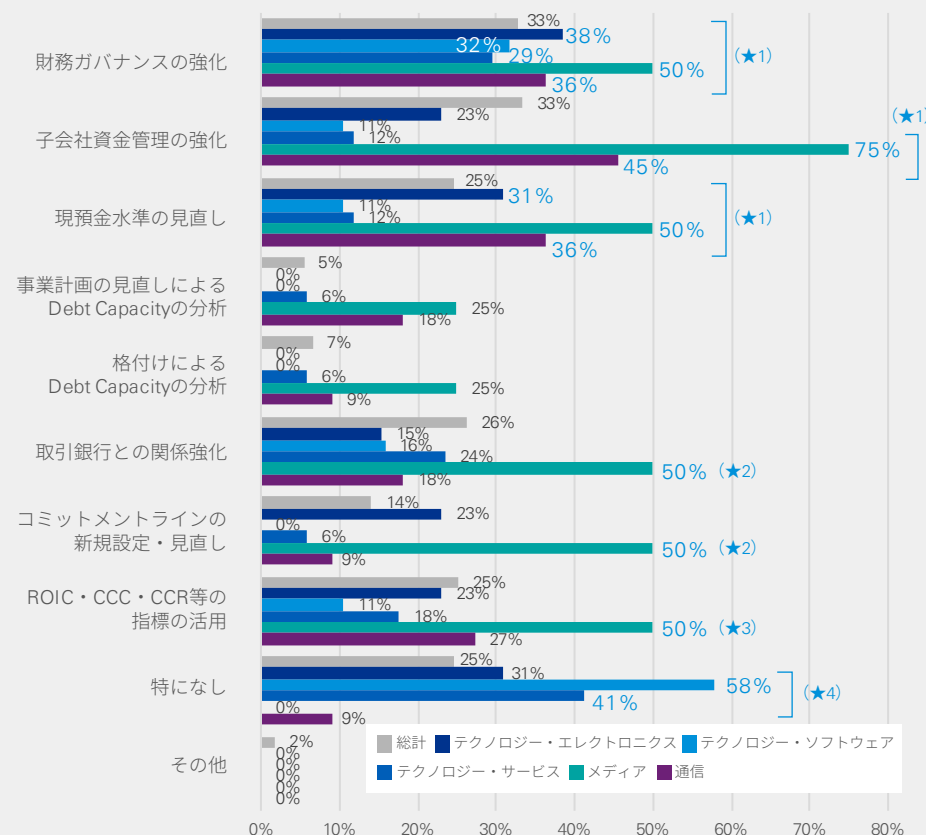
また同企業は、「**ROIC・CCC・CCR等の指標の活用**」意向が**全体の2倍と高いことも判明しました（★3）**。COVID-19を契機により資本効率を重視していることがうかがえます。



業績好調企業は現状維持

ソフトウェア・テクノロジーサービスの各企業は、**4割程度の企業が「特になし」との回答でした（★4）**。COVID-19の影響により業績好調な企業も多いためと考えられます。

引き続き、COVID-19のビジネスへの影響は継続していますが、資金調達や「キャッシュ」に対して現時点で実行中または検討中の施策があれば選択してください（複数選択可）。





07 経理・財務

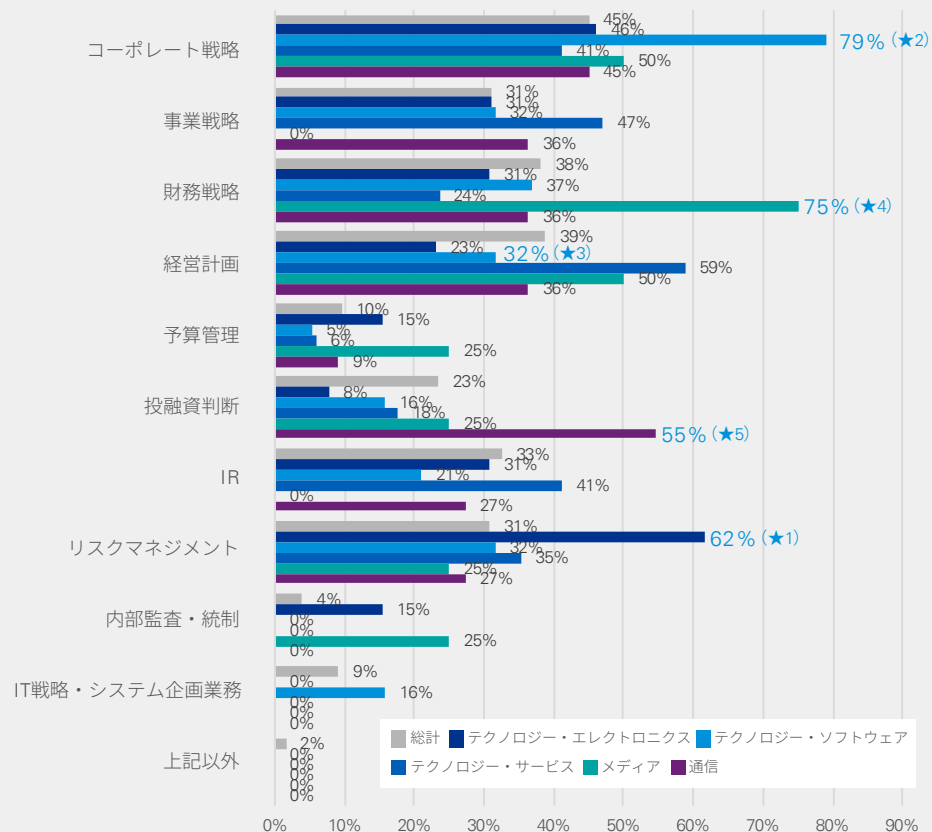


各サブセクターのCFO領域における最も重要と考える領域は、各サブセクターの置かれた背景・課題を色濃く反映

| サブセクター | 重要領域 | 当セクターによる考察 |
|-----------------|----------------|--|
| テクノロジー・エレクトロニクス | リスクマネジメント (★1) | グローバル競争に直面し広範なサプライチェーンをかかえるエレクトロニクス企業において、気候変動・脱炭素・環境に関連したリスクへの高い懸念と整合 |
| テクノロジー・ソフトウェア | コーポレート戦略 (★2) | 固定費比率が低く利益変動が大きい傾向があり、国をまたいだ移転価格課税やVATなどの間接税、並びにデジタル課税の問題もある。税務戦略・コーポレートガバナンスを含むコーポレートガバナンスを重要視 |
| テクノロジー・サービス | 経営計画 (★3) | グローバルで一定の成果を出しているテクノロジー企業では、サステナビリティ課題を経営課題として扱い、自社の企業価値向上を図るために、経営層がその実現に向けて主体的に取り組もうとされている意思の表れと推察 |
| メディア | 財務戦略 (★4) | 「取引銀行との関係強化」「コミットメントラインの新規設定・見直し」「ROIC・CCC・CCR等の指標の活用」等への高い意向と整合 |
| 通信 | 投融資判断 (★5) | 通信会社による非通信ビジネスへのM&Aを梃子にした進出がひと段落し、投資効果の刈り取りフェーズに向けて踊り場にあるためと推察。5G投資のための非通信事業の売却等傾向を見ても示唆される。 |

Q

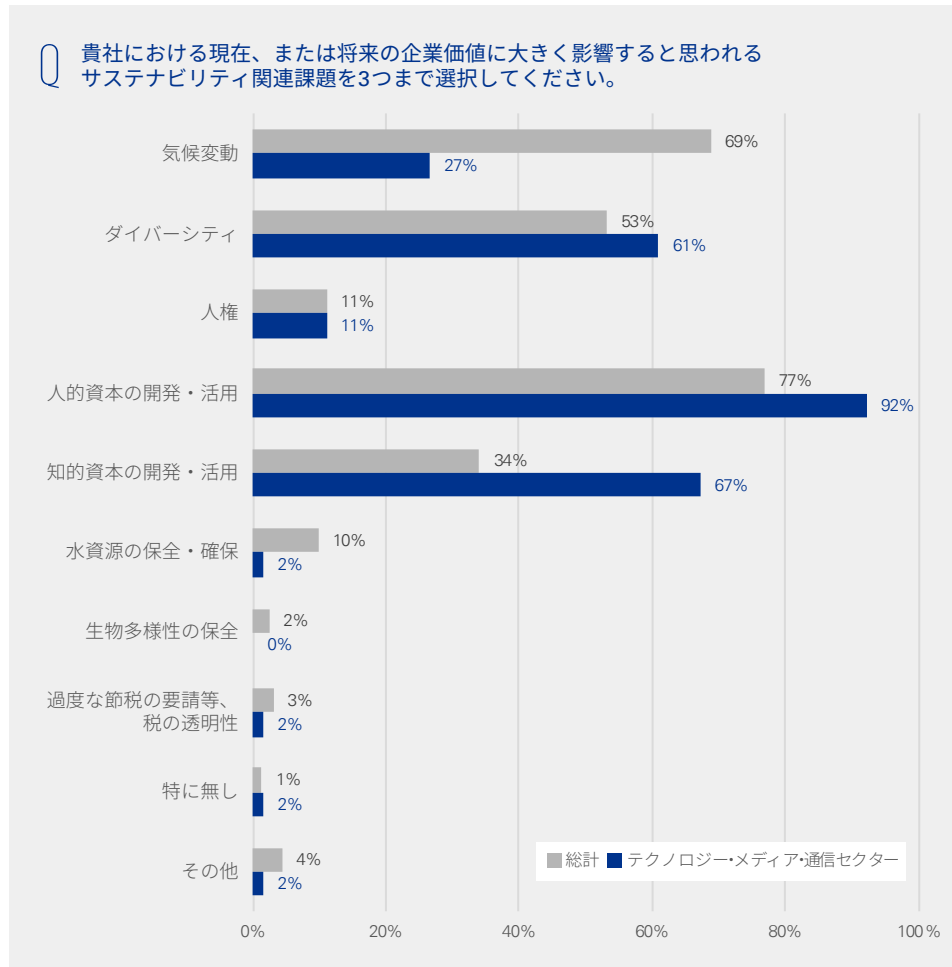
SXの推進に伴い非財務情報と財務情報を関連付けた経営判断が進むことが想定されますが、CFOの業務領域のうち、より重要になると考える領域を3つまで選択してください





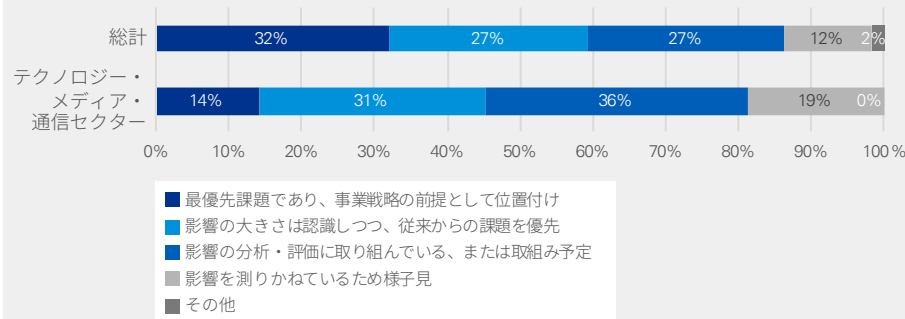
回答データ一覧

1. はじめに

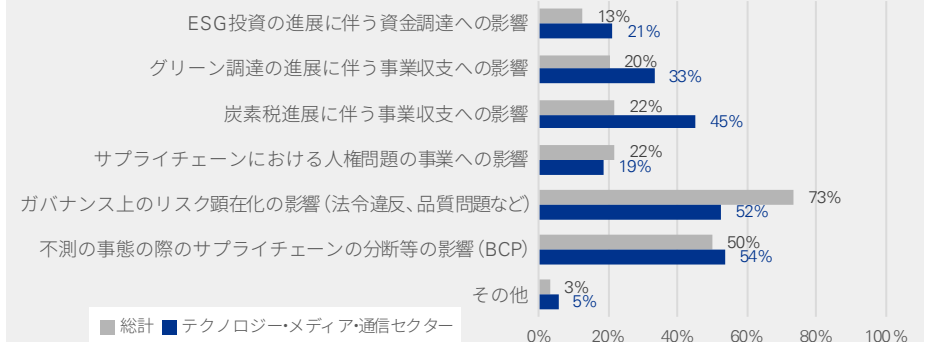


2. 事業戦略

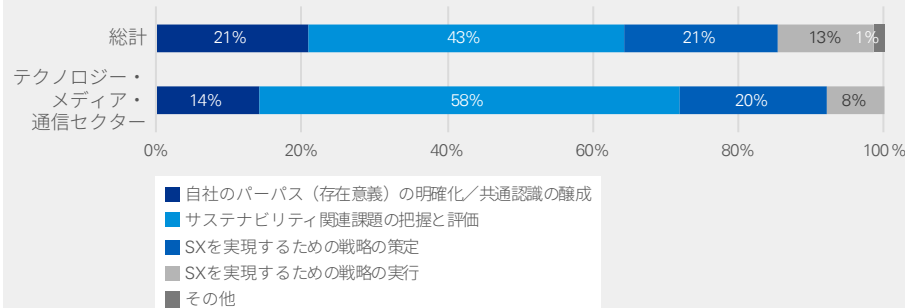
Q 貴社の経営課題におけるSXの位置づけとして、最もあてはまるものを選択してください。



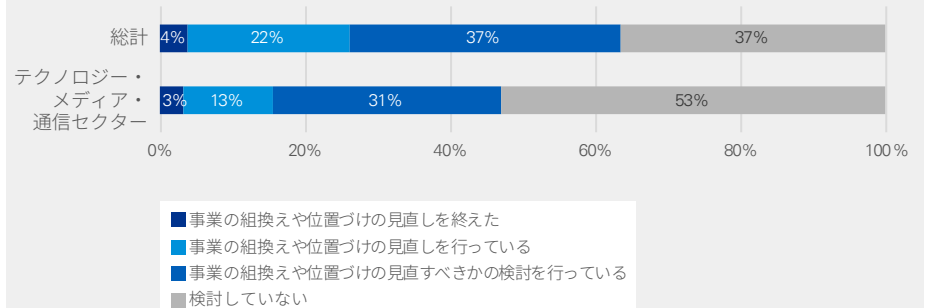
Q 貴社の現在の事業戦略への影響が高いと考える項目を3つまで選択してください。



Q SXを進める上で、自社の抱える課題について選択してください。

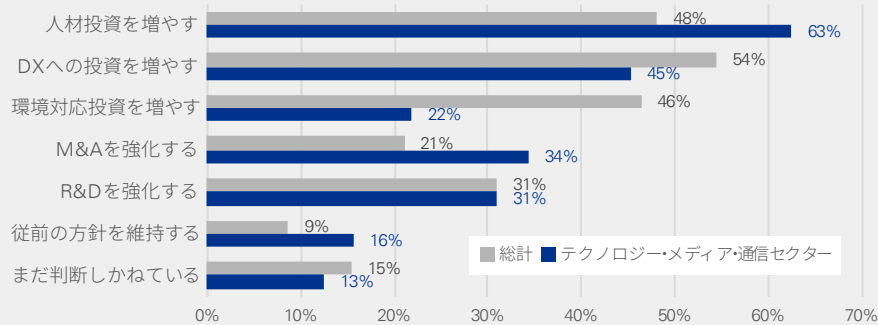


Q SXを前提とした事業の組換えや各事業の位置づけの見直しの検討・実行状況について選択してください。

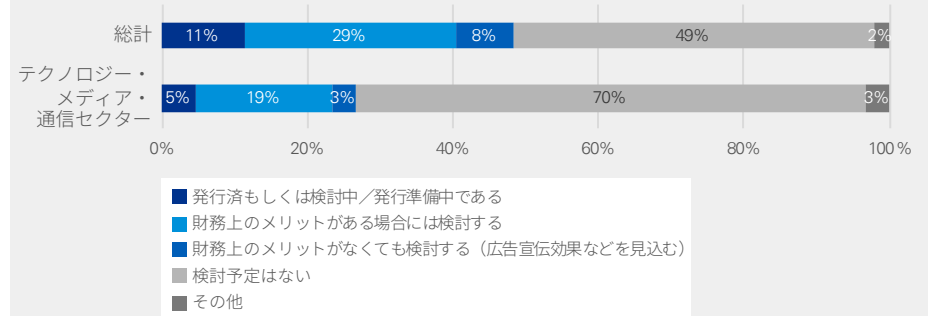


3. 資本政策・資金調達

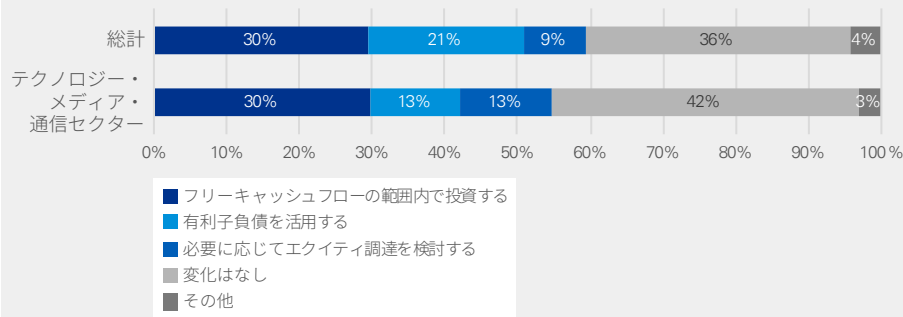
Q SXを進める上で、投資戦略をどのように変化させていきますか。
3つまで選択してください。



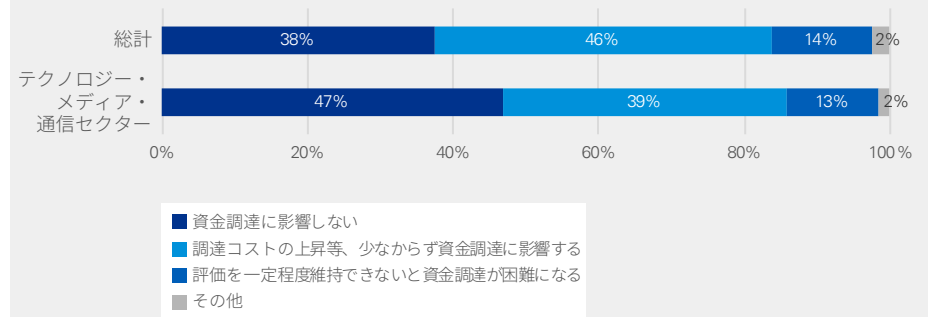
Q SXの進展に伴い、ESG債を活用していきますか。



Q SXの進展に伴い、どのように資金調達手段を変化させていきますか。

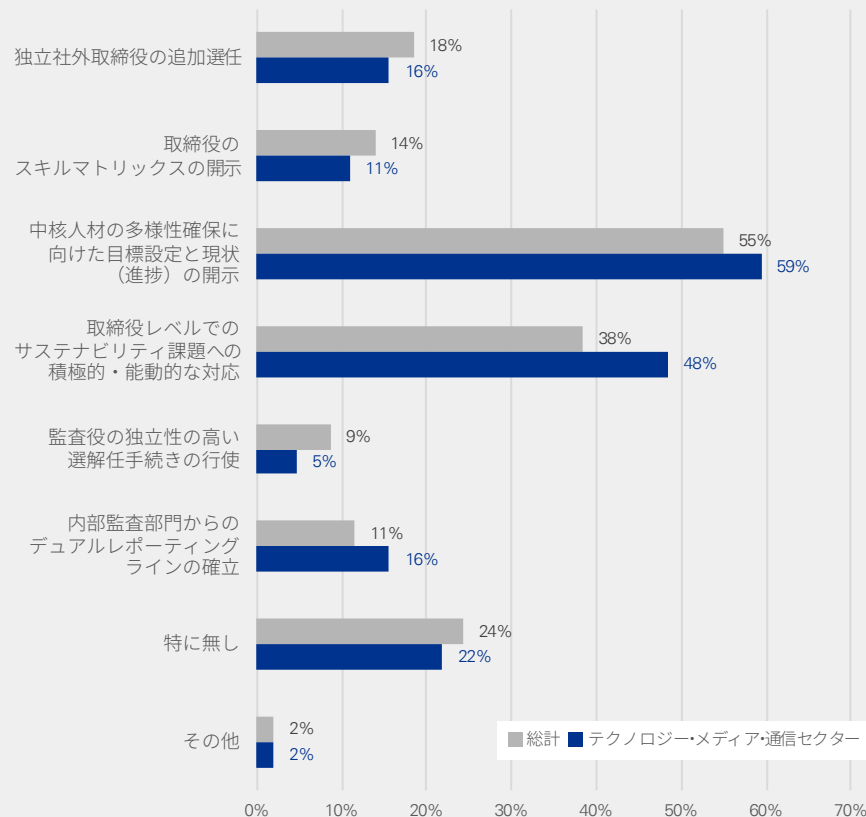


Q ESG債を除く資金調達に際して、今後、ESG評価・格付はどの程度影響すると考えますか。

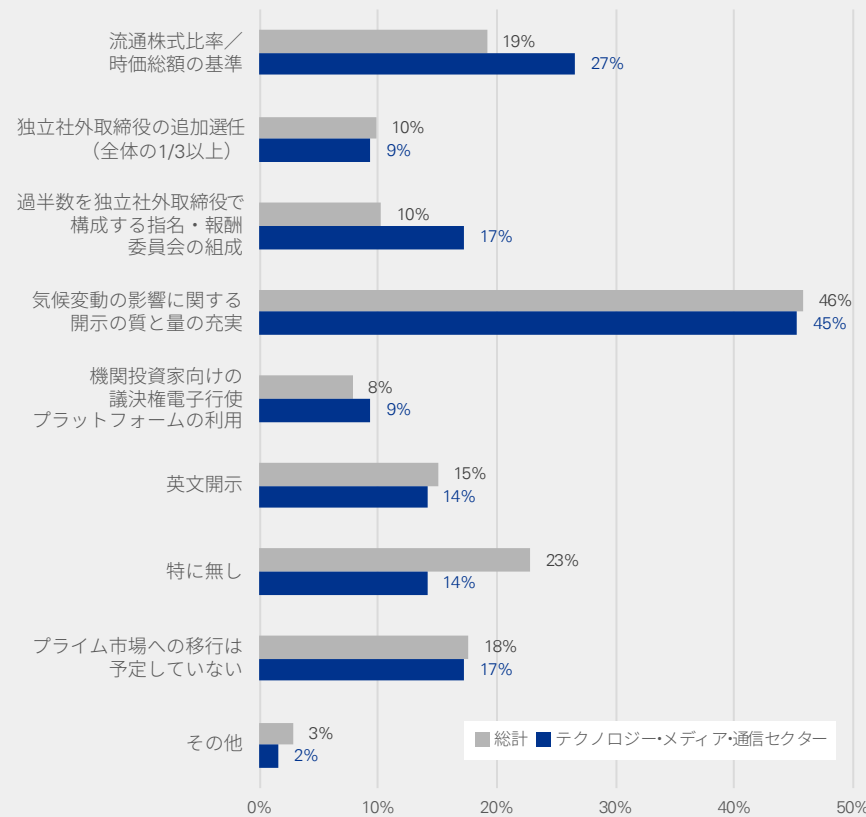


4. ガバナンス

2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂には、SXに関連する論点が含まれています。それらを含む、今回の改訂による追加論点のうち、対応が難航すると考えられるものを、3つまで選択してください。

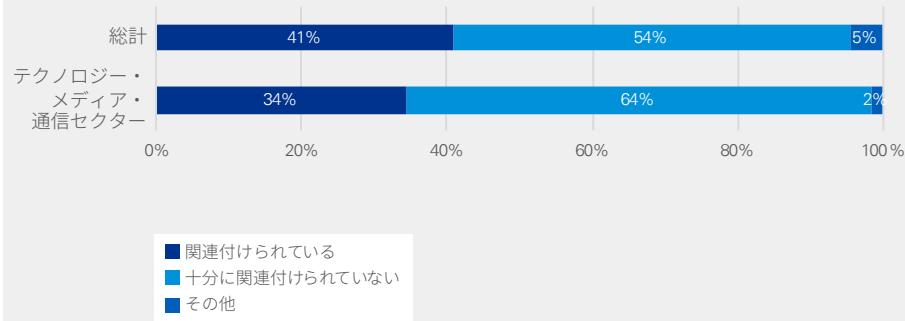


プライム市場への移行にあたり、対応が難航することが想定されるものを、3つまで選択してください。

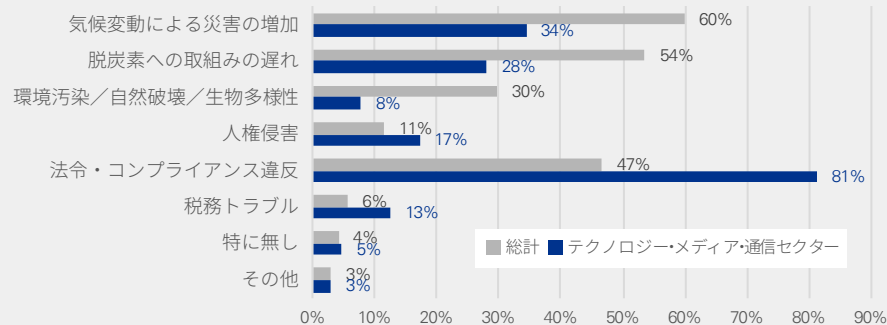


5. リスク管理

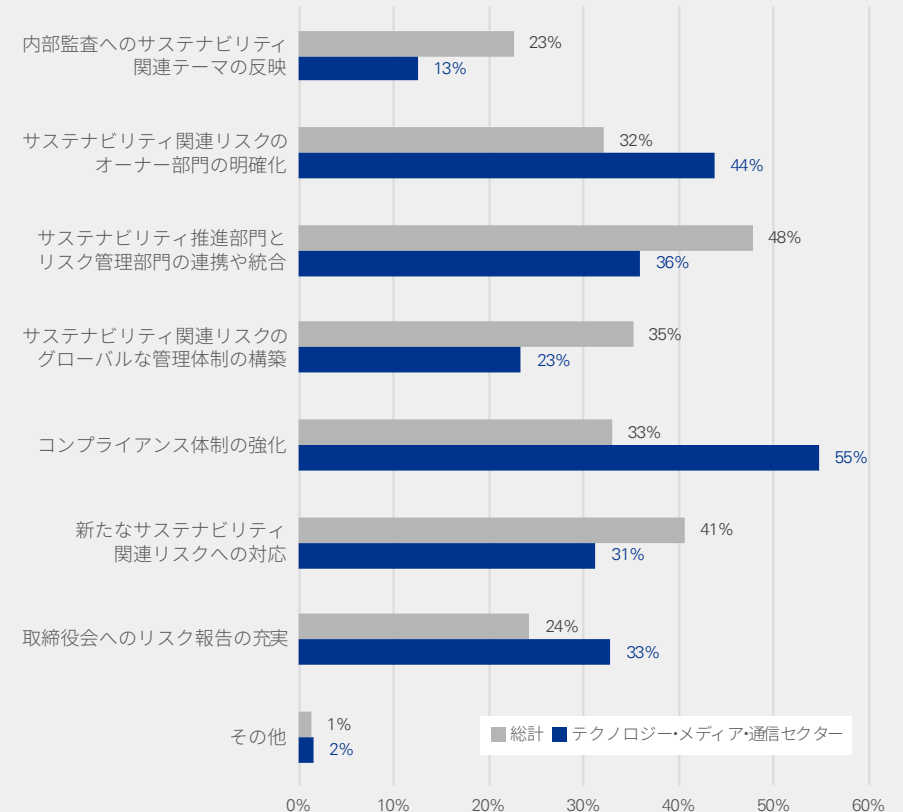
Q 貴社のリスク管理活動は、重要なサステナビリティ課題と関連付けて設計・実行されていますか。



Q 貴社の事業運営において特に懸念されるサステナビリティ関連リスクを3つまで選択して下さい。

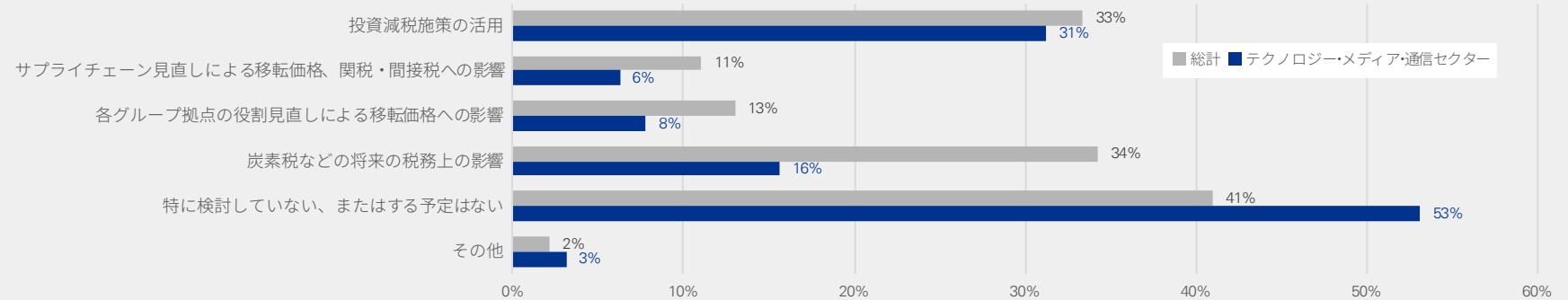


Q SXを進める上で、特に必要なリスク管理体制上の取組みを3つまで選択してください。

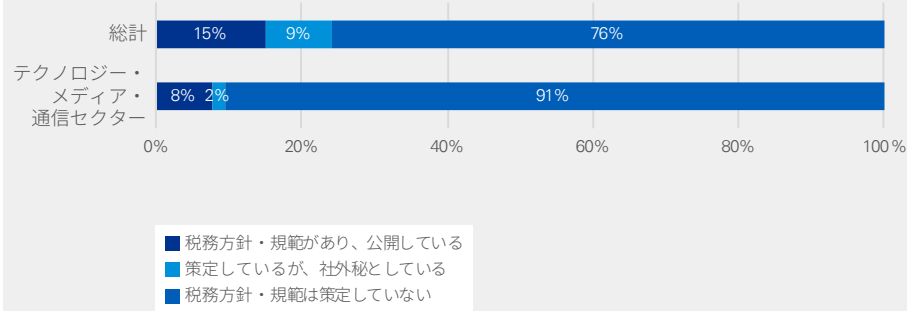


6. 税務

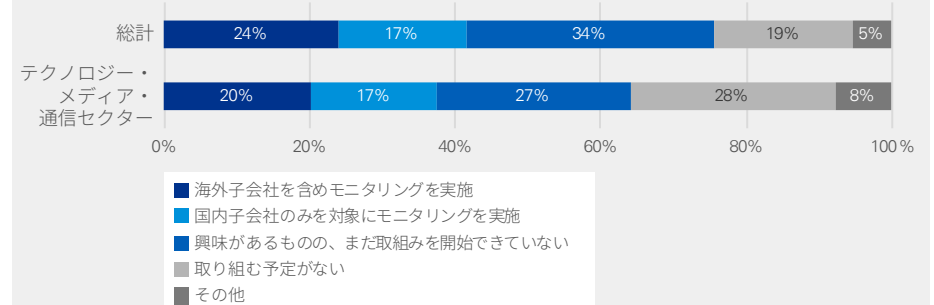
Q SXの推進に伴う税務上の対応・影響の検討について、実施もしくは実施予定の項目を3つまで選択して下さい。



Q 近年ESGの観点でも税務ガバナンスが注目を浴びていますが、貴社ではリスク許容度や税務判断に用いる税務方針・規範をお持ちですか？もしお持ちの場合、その方針・規範は社外に公開されていますか？

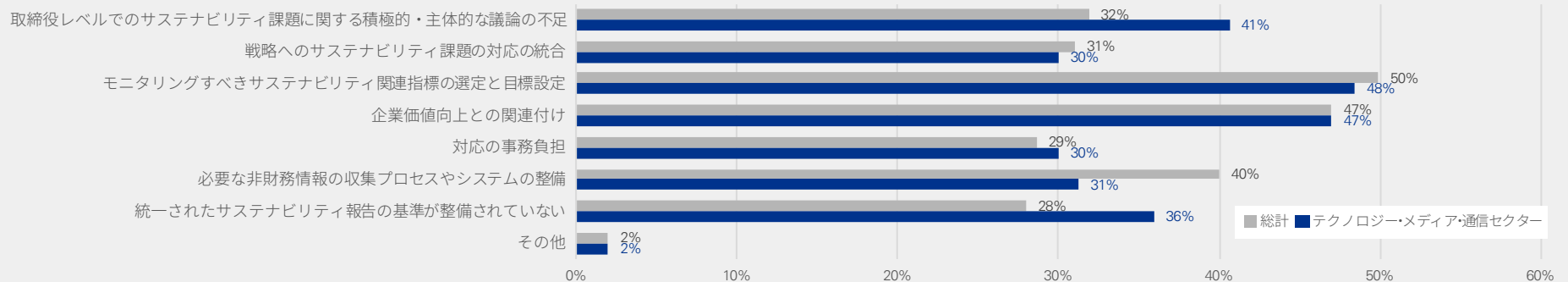


Q 貴社におけるグループ企業の税務情報の可視化の取組みの状況について、あてはまる項目を選択して下さい。

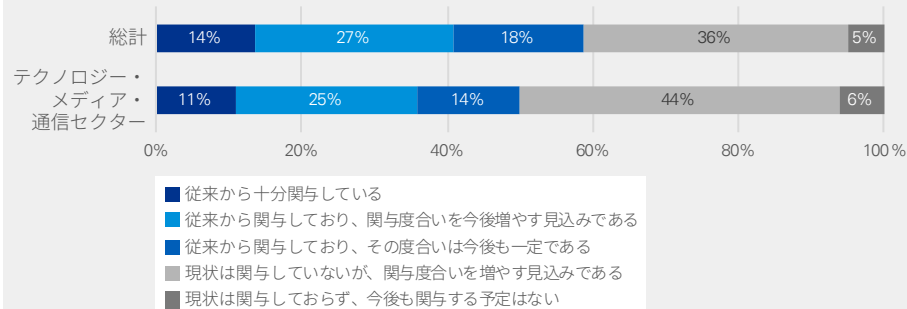


7. 非財務情報を含む包括的企業報告

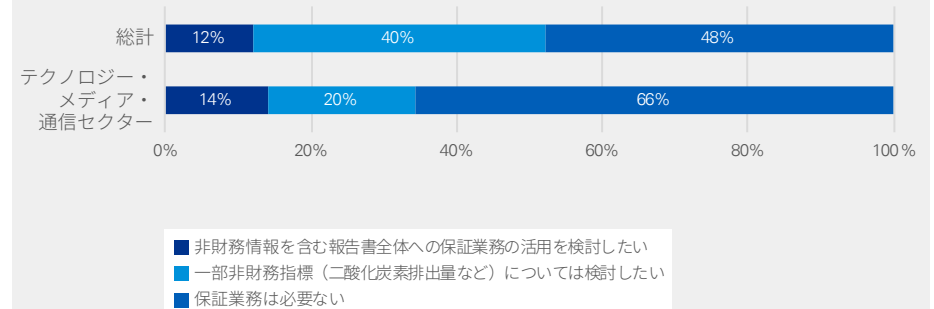
Q サステナビリティ情報の報告について、財務情報と関連付けた包括的な報告を行うにあたっての課題を、3つまで選択してください。



Q 現在、貴社ではCFOがサステナビリティ報告にどの程度関与していますか。

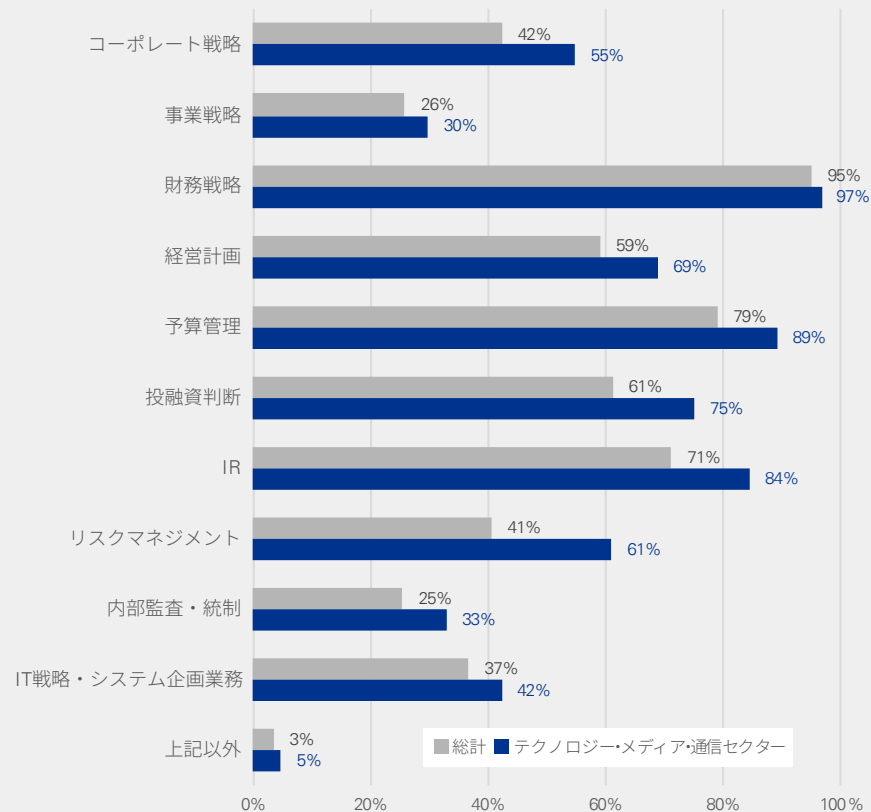


Q 欧州では企業のサステナビリティ報告について独立専門家による保証業務を要請する制度が提案されていますが、サステナビリティ関連情報の信頼性を向上させる観点から、保証業務についてどう考えますか。

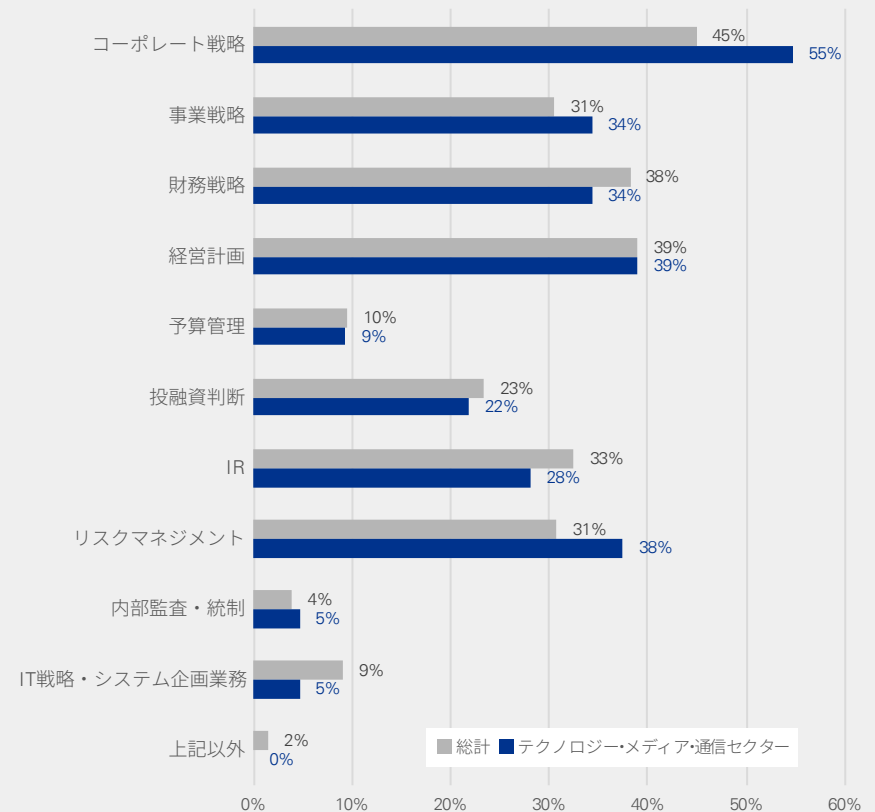


8. 経理・財務（1）

現在CFOが責任者となっている業務領域を選択してください（複数選択可）。

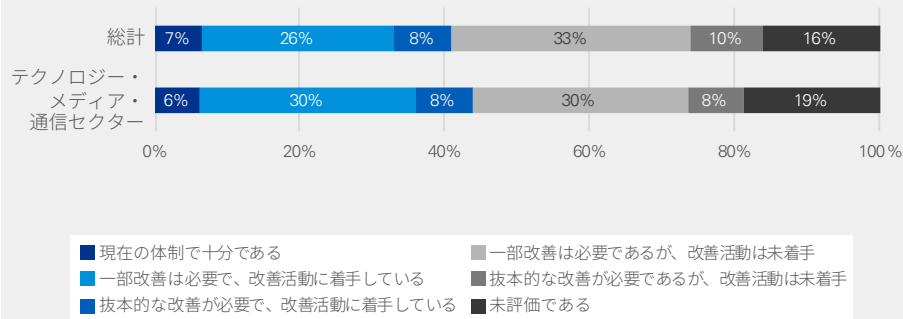


SXの推進に伴い非財務情報と財務情報を関連付けた経営判断が進むことが想定されますが、CFOの業務領域のうち、より重要になると考える領域を3つまで選択してください。

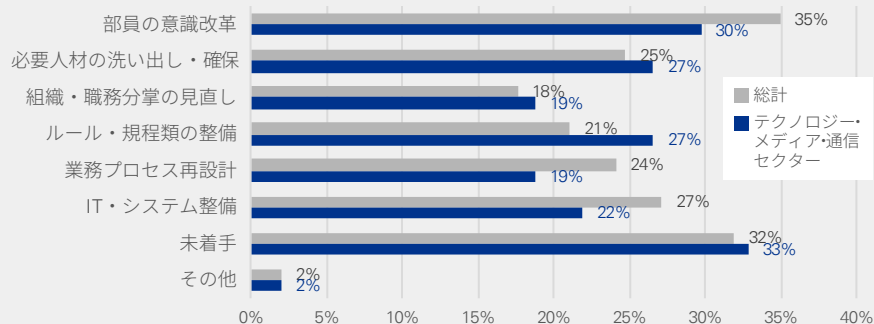


8. 経理・財務（2）

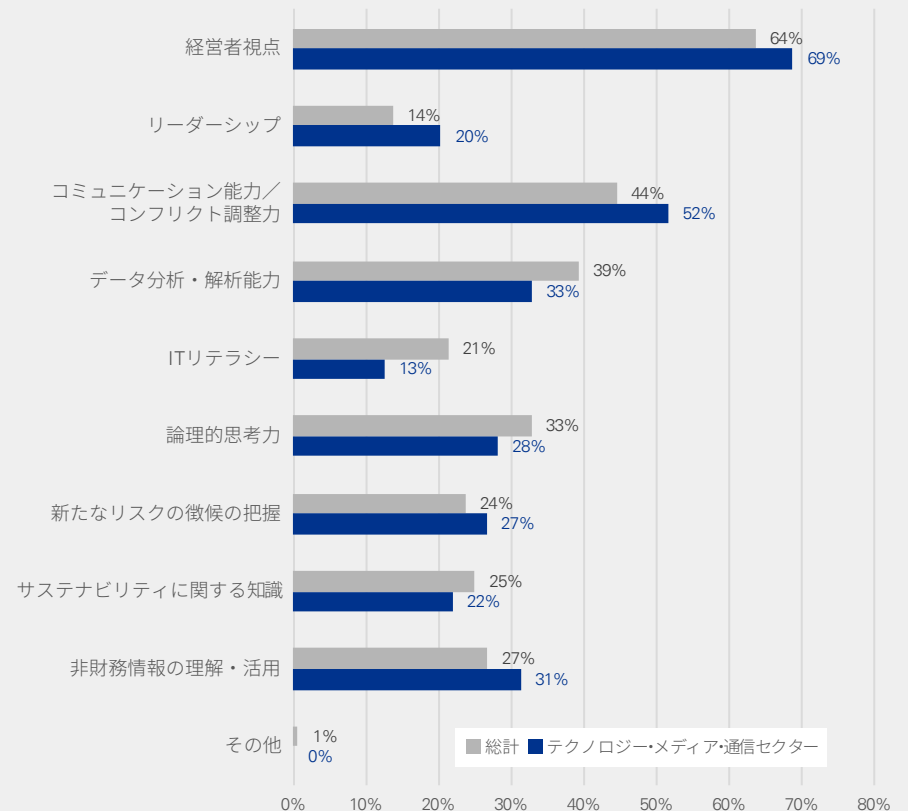
Q 今後のSXの推進にあたり、現在の経理・財務部門の体制について当てはまるものを選択してください。



Q SXを推進するにあたっての経理・財務部門での改善活動について、対応済みまたは対応中の項目を3つまで選択してください。

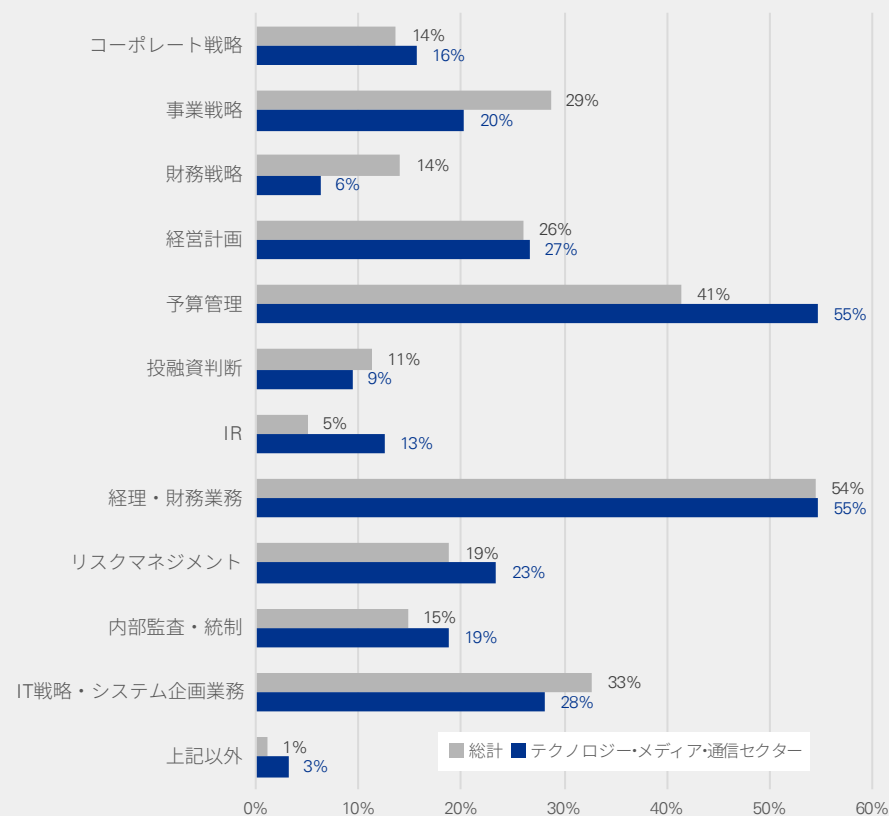


Q これからの経理・財務部門に求められる人材、スキルについて該当する項目を3つまで選択してください。



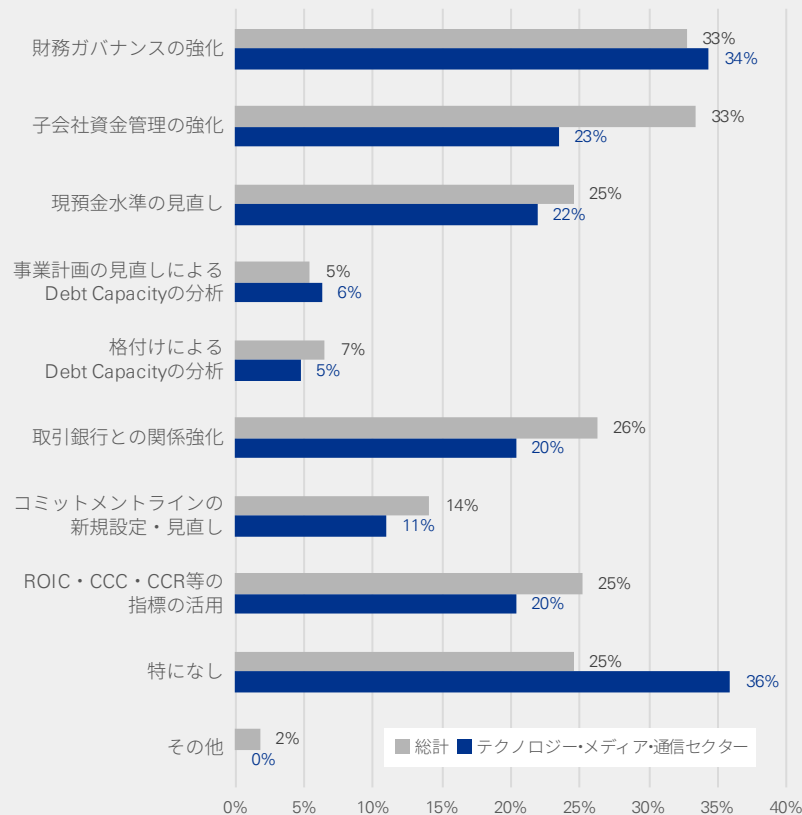
8. 経理・財務（3）

Q 今後のSX推進を見据えたときに、
これまで以上にデジタル活用が必要と考える領域を3つまで選択してください。

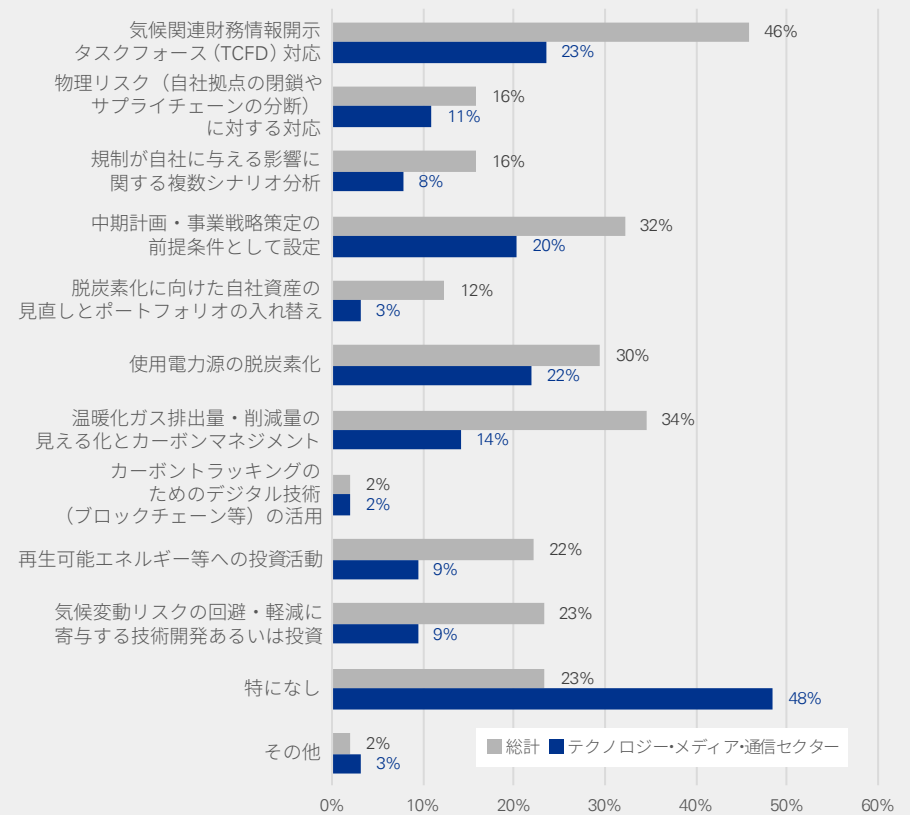


9. 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響

引き続き、COVID-19のビジネスへの影響は継続していますが、資金調達や「キャッシュ」に対して現時点で実行中または検討中の施策があれば選択してください（複数選択可）。

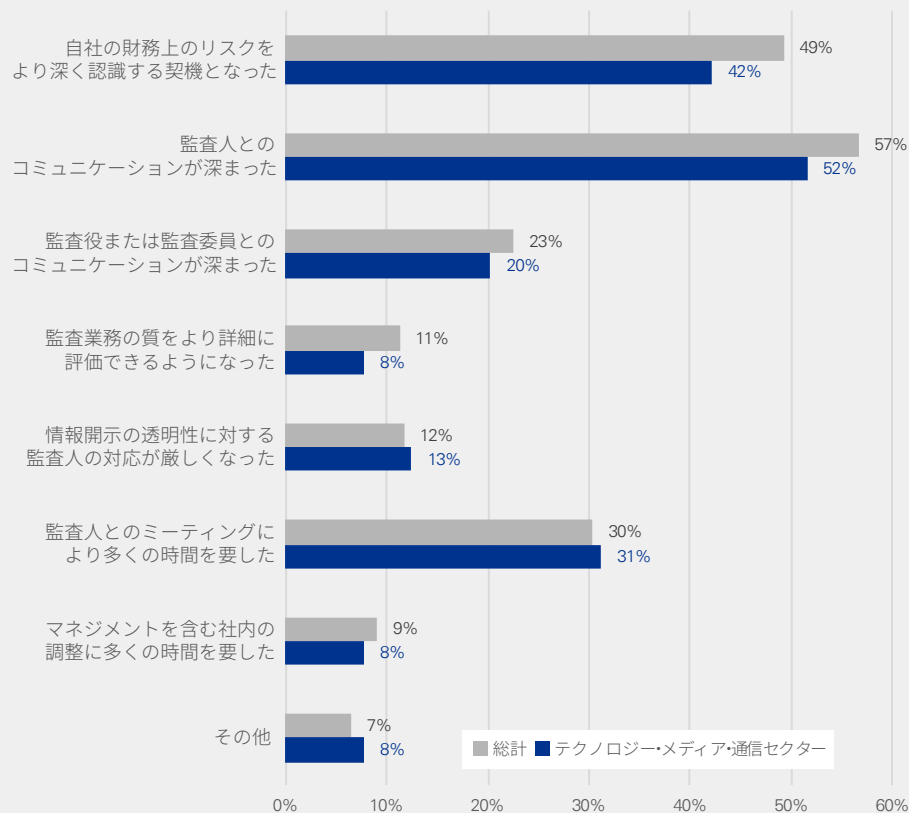


コロナ禍を受け、マーケットからの注目度が高まった気候変動リスクへの対応につき、実施中または検討中の施策があれば選択してください（複数選択可）。



10. KAM導入

Q KAMの導入について、あてはまる項目を3つまで選択してください。



サーベイ結果の比率表示

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



Appendix

テクノロジー・メディア・ 通信セクターの紹介

テクノロジー・メディア・通信セクターのトレンド

全体

- テクノロジー・メディア・テレコムは3つのサブセクターから構成されている。
- また、各サブセクターのカバー範囲も裾野が広いのが特徴。

| | テクノロジー | メディア | 通信 |
|-----------------------|---|--|--|
| 定義 | <ul style="list-style-type: none"> ● 情報サービス ● 機器製造 ● ネット事業 | <ul style="list-style-type: none"> ● 広告 ● 放送、新聞・出版 ● ゲーム業界 | <ul style="list-style-type: none"> ● 通信業 |
| 市場規模・概況 | 規模は縮小、製造が落ち込み、サービス微増、ネット拡大 | 規模は横ばいで推移、ゲーム、広告、放送が拡大 | 規模は横ばいで推移 |
| トレンド・キーワード (詳細次頁～) | <ul style="list-style-type: none"> ● DX化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社内のDX ・ イネーブラーとして世の中にDXを提供 ● オープンイノベーション／コラボレーション ● セキュリティ対応の高度化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 構造改革 <ul style="list-style-type: none"> ・ 特にリアルビジネス ・ ノンコア事業売却 ・ 新規事業開発・M&A ● 人手不足とDX化 <ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル人材の確保 | <ul style="list-style-type: none"> ● 通信事業のトップラインは頭打ちに <ul style="list-style-type: none"> ・ 投資効率向上／コスト削減 ● 非通信事業拡大／経済圏形成 ● 新技術への投資 <ul style="list-style-type: none"> ・ 自動運転、6G、次世代電池、オープンイノベーション他 |

■ イネーブラーとしてのDX化対応および、オープンイノベーションによる新製品・サービス開発という新しいモデルへの対応に課題あり。

ベーストレンド

- 2つのDX
 - ・ 自社のDX化に加え、他業界に対してDX化を進めるためのツール・ソリューションを提供するイネーブラーとなる
- コラボレーションの進化
 - ・ これまでは全てを自前開発する自前主義
 - ・ 今後は強みを更に磨き、それを各社が持ち寄るオープンイノベーションによる製品・サービス開発が進む
 - ・ 知財・収益配分などが新たな論点に
- IoT時代ならではのセキュリティ対策
 - ・ 通信との融合（5GによりIoTの概念がいよいよ現実）
 - ・ 脆弱性のIoT機器にマルウェアを感染させBOTNET化、企業のサービスに攻撃を行うDDoS攻撃が発生、対策が急務
 - ・ With/Afterコロナの新ビジネス（リモートワーク対策等）

新型コロナウイルス感染症（Covid-19）の影響

- グローバルサプライチェーンの最適化
 - ・ 中国偏重の見直し、人流抑制対応（新たな観点）
- 海外マネジメントの遠隔管理・リモート化と、現地化
 - ・ 日本人が現地に赴かなくても回せる体制構築
 - ・ 海外拠点含めた業務・システムのOne Platform構築
 - ・ マネジメントの現地化（現地メンバーの登用）

ESGへの取り組み

- グローバル展開する大手を中心に主要テーマは取り組み済
 - ・ ブランドイメージに直結
 - ・ サプライチェーン（紛争鉱物）
 - ・ 気候変動、カーボンニュートラル（脱炭素）
- 今後は“S”を中心とした領域へのテーマ拡大が予測される
 - ・ 人権系テーマへ（健康管理、強制・児童労働等）
 - ・ Tier2以降サプライヤーへの適用拡大、効率的な管理のためのデジタルツール活用拡大

- ネットを中心としたコンテンツビジネスは、プラットフォーム化とグローバル展開により、デファクトを取ったもの勝ちの様相。
- リアルビジネスを中心としたその他メディアビジネスは、DX化を中心とした構造改革の完遂が課題。

ベーストレンド

- 新規事業開発やM&Aへの取組み意向が高い
 - リアルビジネスを抱える伝統的メディアを中心に生き残りをかけた構造変革の動きの現れ
 - ノンコア事業売却への意向も顕著。選択と集中、あるいは構造変革の原資確保の動きと推測
- 深刻な人手不足：デジタル化が急務
 - 従前からの人手による創作・制作活動・スキル等に限界
 - リアルビジネスのDX化、特に疑似体験化（VRなど）などへの転換
 - それらを担うデジタル人材の確保が急務

新型コロナウイルス感染症（Covid-19）の影響

- ネットを用いたコンテンツビジネスは好調な一方、映画やライブなどのリアルビジネスは不調という二極化

ESGへの取組み

- “E”を中心とした取組みは緩やかであった
- 今後は“S”“G”領域に拡大。表現の自由などの人権系テーマへの取組み機運が高まると予測
 - デジタルライツ、特に表現の自由の確保
 - コンプライアンスとクリエイティビティの両立

■ 携帯などの通信事業は今後頭打ちに。各社とも非通信事業への進出、経済圏の形成に力をいれている。

ベーストレンド

- 今後、携帯通信事業のトップライン減少は不可避
 - 政府からの値下げ圧力。減収額は年700億円（au, SB）
 - 5G等の巨額投資が必要なインフラを競合他社と共用にするなどの投資効率の向上、コスト削減が必要
- 非通信事業での収益拡大に取組中
 - 決済サービスを中心に、生活のあらゆるタッチポイントに応じたサービスを展開。経済圏を形成
 - KPMG CFOサーベイでは3つの特徴がみられた。非通信事業への拡大や、そのためのこれまでとは異なる人材獲得・活用に課題感があることを示している
 - ① 業務の可視化への取組み意向が高い
 - ② 事業再編、新規事業拡大に向けた人材が不足
 - ③ 人事考課の見直し機運が高い
- 新技術への投資も積極展開
 - 自動運転、衛星・ドローン基地局、AI、6G、次世代電池
 - 技術を持つ企業と組んで推進（オープンイノベーション）

新型コロナウイルス感染症（Covid-19）の影響

- リモート対応による通信トランザクションの増大など、増収の影響もあり
 - 法人向けセキュリティ対応など周辺ビジネスも拡大
 - 巣ごもり需要からECの物流強化やフードデリバリーへの参入などの取組みが活発
 - オンライン診療サービスを開始（NTT, au, SB）
 - 街の人出の分析に携帯各社の人流データが活用

ESGへの取組み

- 元々電力調達を中心に意識高く、取組みも一定あり
 - 巨大サーバ群、基地局電源、通信機器
 - 電力コスト削減から環境負荷低減・気候変動対応へ
- 今後は、非通信事業・経済圏の拡大のなかで取得した個人情報（属性、利用情報などの動的情報）の入手・管理・利活用にかかわる許諾、コンプライアンスへの対応ニーズが高まると予測

テクノロジー・メディア・通信セクターの体制

- KPMGジャパンでは、監査・アドバイザリーが各々の経験・知見を集約し、一丸となってインダストリーに関連される企業へのサポート体制に取り組んでいます。

(2021年12月)

KPMG Japan Technology, Media & Telecommunications Sector



山根 慶太

KPMGジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター
統轄パートナー
KPMGコンサルティング

経 歴

外資系コンサルティングファームを経て2014年より現職。通信、ハイテク、エンターテインメント、EC、ネット業界を中心に約20年におよぶコンサルティング経験を有す。業界の垣根を越えた新事業立ち上げ、グローバル経営管理、マーケティング&セールスの高度化やセンター業務統廃合の支援に携わる一方、Customer CoE（顧客戦略およびCRMの専門家組織）のJapan Practiceを発足させ、KPMGのグローバルチームと共同開発したデータ分析ソリューションの展開をリードする。

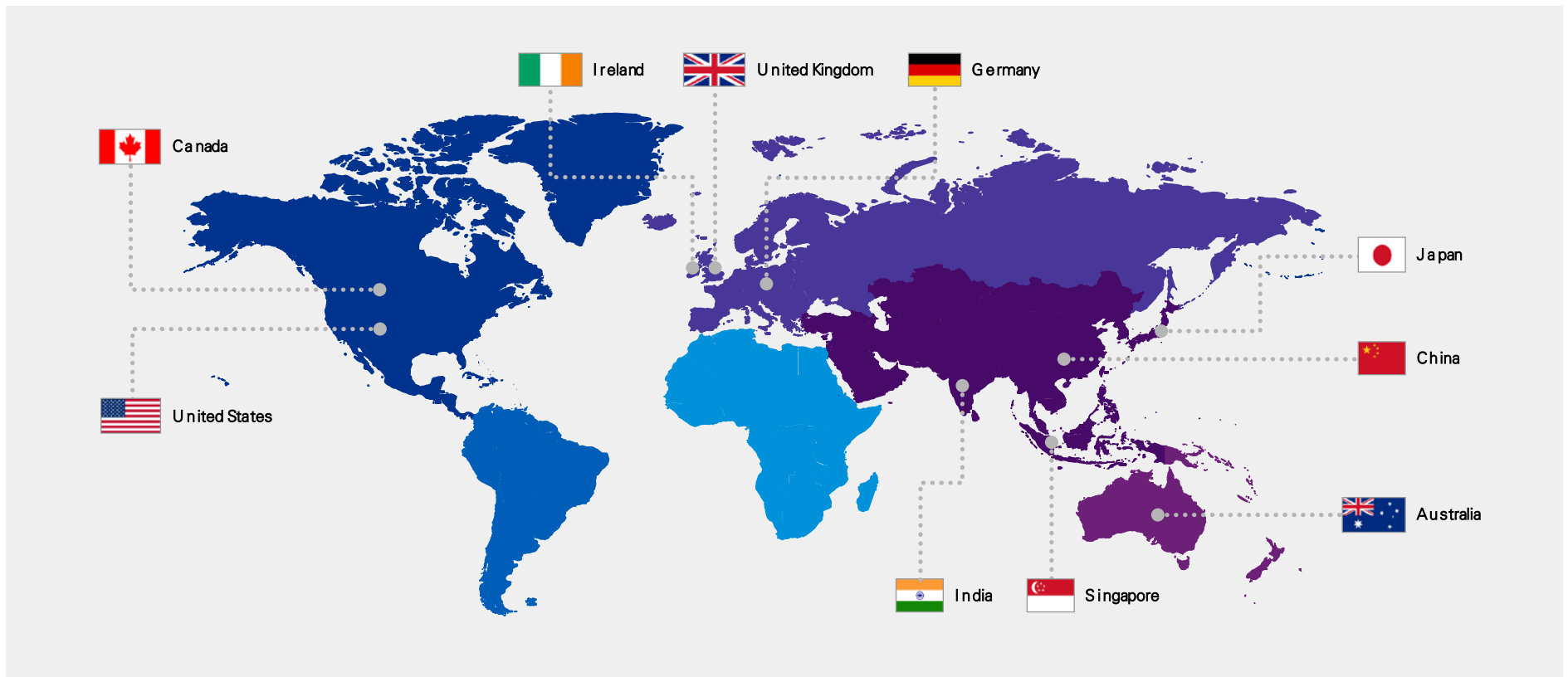
Service

セクターメンバー

| | | | |
|------------------------|--|-------|----------|
| Audit | 監査、保証業務 | 中谷 剛之 | パートナー |
| | | 藤野 慎哉 | パートナー |
| | | 黒澤 誠 | ディレクター |
| | | | |
| Accounting Advisory | IFRS®基準アカウンティング IT関連企業成長支援 | 阿部 哲治 | ディレクター |
| | | 林 孝輔 | ディレクター |
| Consulting | 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 | 和田 智 | ディレクター |
| | | 石原 剛 | シニアマネジャー |
| | | 木暮 公彦 | シニアマネジャー |
| | | | |
| Deal Advisory | 企業戦略の策定、トランザクション、 M&A、事業再編、企業再生、 ポストディール | 森谷 健 | パートナー |
| | | 斎田 修 | シニアマネジャー |
| Tax | 企業買収、組織再編、 海外進出、国際税務 | 渡邊 直人 | パートナー |
| | | 須崎 洋介 | パートナー |

グローバルの体制

- KPMGは、監査、税務およびアドバイザリーサービスを提供するプロフェッショナルファームのグローバルネットワークです。世界145の国と地域のメンバーファームに約236,000名の人員を擁し、サービスを提供しています。
- 定期的に各国のリーダーがミーティングで一堂に会し、各国におけるTMTセクターのホットトピックが共有されています。



Thought Leadership (テクノロジー・メディア・通信)

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。



今こそテクノロジー業界に 脱炭素化の取組みを

テクノロジー企業は総じて時代の先端を行く組織だと思われていますが、その53%は依然として脱炭素化の戦略や目標を定めていません。脱炭素化に向けた行動で後れを取ることは、資本コスト、人材獲得競争、必要な原材料の入手、消費者の信頼獲得にますます悪影響を及ぼします。テクノロジー企業のリーダーとサステナビリティ担当者は、今こそ真剣に脱炭素化の計画策定に着手する必要があります。

(2021年9月英語版発行、2021年12月翻訳版発行)

[English](#) / [Japanese](#)



電気通信業界CEOの展望

デジタルトランスフォーメーションの加速：
現在の成功と将来の課題

COVID-19対策としての外出禁止令により、電気通信サービスは大半の消費者にとって不可欠なものとなり、電気通信事業はかつてないほど重要な産業となっています。本冊子では、グローバルCEO調査の結果をもとに、電気通信企業がニューリアリティにどのように適応し、投資しているかを紹介し、将来の課題を解説します。

(2020年10月英語版発行、2021年4月翻訳版発行)

[English](#) / [Japanese](#)



テクノロジー企業の サステナビリティ報告調査

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

(2021年4月英語版発行、2021年7月翻訳版発行)

[English](#) / [Japanese](#)



テクノロジー業界CEO調査

新たなリスクの顕在化に伴う、デジタルトランスフォーメーション、ESGおよびサプライチェーンへの注目

テクノロジー企業のCEOは、未知の事象に直面しながらビジネスの舵取りを続けています。彼らはこの歴史的な瞬間を活かして、従業員、サプライヤー、そして社会全体との関係を強化しようとしています。本冊子では、KPMGが実施したグローバルCEO調査の結果をもとに、COVID-19の影響を受けて変化した、テクノロジー業界の課題について解説します。

(2020年10月英語版発行、2021年4月翻訳版発行)

[English](#) / [Japanese](#)



KPMGジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター統轄パートナー
KPMGコンサルティング パートナー
山根 慶太
E: keita.yamane@jp.kpmg.com



home.kpmg/jp/socialmedia

home.kpmg/jp

テクノロジー・メディア・
通信セクター

home.kpmg/jp/tmt

KPMGジャパン／セクター統轄室

Sector-Japan@jp.kpmg.com

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しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およ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。

© 2022 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. 22-1014

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

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

免責事項: 適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会とIFRS財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

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