



KPMG Newsletter

KPMG Insight

Vol.

53

March
2022

特集

**時代に合わせてアップデートし続ける
来る2055年、創業100周年に売上高10兆円を見据えた
大和ハウスグループの取捨選択**



Sector Update

EV時代のユーザーエクスペリエンス戦略
拡大するデータセンタービジネスと将来像
再生可能エネルギーの導入状況と企業が目指すべき方向性



IMPACT

気候変動リスクへの対応と脱炭素化の実践 第2回 戦略ストリームに求められるシナリオ分析と定量化
SX実現に向けた取締役会の役割と責任を考える



Digital Transformation

Future of Tax KPMG Digital Gatewayとグローバル税務ガバナンス

特集

02 経営者対談 ー サステナブル経営 時代のその先へ

04 時代に合わせてアップデートし続ける 来る2055年、創業100周年に売上高10兆円を見据えた 大和ハウスグループの取捨選択

芳井敬一氏

大和ハウス工業株式会社 代表取締役社長 兼 CEO

×

森俊哉

KPMGジャパン チェアマン



Sector Update

12

自動車

EV時代のユーザーエクスペリエンス戦略

犬飼仁 KPMG ジャパン

20

テクノロジー・メディア・通信

拡大するデータセンタービジネスと将来像

和田智／三宅恵満生 KPMG ジャパン

28

エネルギー

再生可能エネルギーの導入状況と企業が目指すべき方向性

鵜飼成典／六田康裕 KPMG ジャパン



IMPACT

36

気候変動リスクへの対応と脱炭素化の実践

第2回 戦略ストリームに求められるシナリオ分析と定量化

関口美奈 KPMG ジャパン



IMPACT

44 | SX実現に向けた取締役会の役割と責任を考える

安田結子氏 株式会社ボードアドバイザーズ
芝坂佳子 あずさ監査法人



Digital Transformation

50 | Future of Tax KPMG Digital Gatewayとグローバル税務ガバナンス

小出一成／福田隆 KPMG税理士法人

会計・監査／税務Digest

56

会計・監査

会計・監査情報(2021.12 - 2022.1)

豊永貴弘 あずさ監査法人

61

税務

税務情報(2021.12 - 2022.1)

大島秀平／風間綾／山崎沙織／内藤直子 KPMG税理士法人

Topic

63

海外

これだけ海外赴任準備

ー 必ず押さえておくべきポイント ー

第2回 ベトナム・メキシコ・インドネシア

谷中靖久 KPMGベトナム
東野泰典 KPMGメキシコ
三竿祥之 KPMGインドネシア

67

会計・監査

2022年3月期決算の留意事項(会計)

藪前弘 あずさ監査法人

72

税務

2022年3月期決算の留意事項(税務)

大島秀平／内藤直子 KPMG税理士法人

KPMG Information

- 80 | KPMG News
- 81 | Thought Leadership
- 82 | 出版物のご案内
- 83 | 海外関連情報
- 84 | 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.53

発行日：2022年3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

An aerial photograph of a park with a winding path made of light-colored wooden planks. The path curves through a lush green landscape filled with numerous cherry blossom trees in full bloom, their white and pink flowers contrasting with the green foliage. The lighting is soft, suggesting a late afternoon or early morning setting.

特集

経営者対談

—サステナブル経営 時代のその先へ

「持続可能な開発」という概念が世界に知られるようになったきっかけは、1987年に国連の「環境と開発に関する世界委員会」が発表した報告書と言われています。2000年代初頭の「国連ミレニアム・サミット」や「持続可能な開発に関する世界首脳会議」を経て、2015年に「持続可能な開発目標(SDGs)」が策定されたことにより、各国や企業における環境やサステナビリティに関する取組み機運が一気に高まりました。

地球環境と地球に存在するすべての生物を守るために、企業は何をしていくべきか。未来に残したいものと捨てるもの、それをどうやって選択すればよいか。サステナブル経営の真髄に迫ります。



04

時代に合わせてアップデートし続ける

来る2055年、創業100周年に売上高10兆円を見据えた
大和ハウスグループの取捨選択

大和ハウス工業株式会社 代表取締役社長 兼 CEO 芳井 敬一氏

KPMG ジャパン チェアマン 森 俊哉

時代に合わせてアップデートし続ける

来る2055年、創業100周年に売上高10兆円を見据えた大和ハウスグループの取捨選択



Keiichi
Yoshii

Toshiya
Mori

大和ハウス工業株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

芳井 敬一 氏

KPMG ジャパン
チェアマン

森 俊哉

1955年の創業以来、大和ハウスグループは建築、住宅、生活の改革に取り組んできました。コロナ禍でもその歩みを止めず、価値観や社会環境の変化などを捉えて時代に即した新たな価値を創出し、サステナブルな社会の実現を目指しています。

今回は、創業100周年を目指す壮大な航海の羅針盤となるパーパスの策定、大和ハウスグループが受け継いできた創業者の精神と若い世代との価値観の融合、少子高齢化や空き家の増加、リモートワークなどにより顕在化した街や家の問題を解決するための取組み、人財の育成や多様性の確保など多様なテーマを、大和ハウス工業株式会社代表取締役社長兼CEOの芳井敬一氏と、KPMGジャパンチェアマン兼あずさ監査法人理事長の森俊哉が語り合います。

対談時には感染対策を十分に行い、写真撮影時のみマスクを外しています。
所属・役職は、2022年2月時点のものです。

【インタビュアー】

あずさ監査法人
パートナー

竹下 晋平





創業者の精神と 新しい価値観の融合に挑戦する 「夢プロジェクト」

——ここ数年、持続可能性、ESGが非常に注目され、企業経営にも影響を与えているようになってきました。このように不確実な環境で大事になってくるのは、企業がどういう目的、存在意義を持つかというパーパスです。御社はサステナビリティが注目される前から「共に創る。共に生きる。」を掲げ、社会課題の解決を図る事業を展開されてきました。そして現在、まさにパーパスを作成中とお伺いしております。御社ではパーパスをどのように定義づけられるご予定なのでしょうか。

芳井 一言でいえば、「作り出したい社会」「大和ハウスグループの果たすべき役割」です。これを大和ハウスグループでは“将来の夢”と呼んでいます。当社の創業者・石橋信夫の精神は「世の中の役に立つから、やる」「儲かるからではなく、私たちは困っている人、いろいろなものの問題解決を仕事にしていこう」という軸です。これを創業当初から発信してきました。

パーパスは、その創業者の精神を現代に置き換えた、私たちなりの想いともいえるべきものです。ただ、それは時代に即してアップデートされ、ステークホルダーから「共感」される必要があります。そこで、「夢プロジェクト」というプロジェクトを立ち上げ、パーパスを探す旅に出ることにしました。入社1年目からの若手を含めた全従業員、Z世代、投資家を含むあらゆるステークホルダー、さまざまな年代の方たちに参画してもらい、半年以上にわたって繰り返し対話してきました。アンケートだけでも3万通以上集まっています。そして1,000名ほどが中心となって、「みんなが納得する“将来の夢”とは何なのか」を語り合いました。大和ハウスグループのパーパスがどのようなもので、存在する価値や意義

が何なのか。私たちはどうしてこの企業で存在していくのか。そういったことを問いかけてきました。

彼らは本当に真剣にやってくれています。「私たちは2055年の100周年まで絶対に企業として勝ち進むぞ」と。2055年の大和ハウスグループに残しておくべきものは何か。捨てていくものはあるか。そんな検証もしながら進めています。役員も懸命に取り組んでいますよ。取締役会で何度も討議し、私もそのたびに確認しています。そこから私たちがこれから大事にしていくもの、価値観やパーパスが見えてくるだろうと思っています。その結果は、4～5月頃に発表する予定です。ここで見えた“将来の夢”が、グループ全従業員の旗印となるのではないかと考えています。

——社是を現代に即したものにアップデートするために「夢プロジェクト」を立ち上げたとのことですが、お話のような大規模なプロジェクトでなくてもよさそうな気がします。「パーパスを探す旅」に、このような大きなプロジェクトを立ち上げた理由を聞かせていただけますか。

芳井 あえて1回ひっくり返してみた、というところですね。大和ハウス工業が2055年に向かって何を残し、どうするか。どこに向かうのか。それを経営陣はわかっていないといけません。私たち現経営陣は、100周年を迎える時にはみんな退任しています。2055年の大和ハウス工業を支えるのは、だいたい現在からプラスマイナス5年くらいで入社する世代です。ということは、この世代の考えていることがわかっていないと、間違った舵を切ることになってしまう。しかも、今度の第7次中期経営計画は、期間をこれまでの3年から5年に変更しています。その航海の方向性を示すことが「夢プロジェクト」の目的だからです。

森 そこで、「夢」という言葉を使われているのが素晴らしいですね。2055年というと、数年後の話ではなく、本当に将来の話です。そこに照準を合わせるという時に、「夢

という言葉との親和性がすごく高い。とにかく超長期ですから、一定の高みを指さないとはいけません。超長期を現在からの延長線上で考えるのではなく、「夢」からスタートするということに、非常に大和ハウス工業さんらしさを感じます。

芳井 それは、創業者が「夢」という言葉をよく使われていたことがあります。私たちは「夢」に向かっていくのだという教えがあり、それを樋口武男最高顧問が伝承し、いつの間にかみんなに浸透していきました。樋口最高顧問は「何かあったら創業者の考えに戻ろう」と口癖のように言っていましたし、私たちもずっと同じことを言い続けています。ですから、大和ハウス工業では何かあった時には必ず創業者の考えに戻る。それが、当社がまとめる理由です。これはある意味、当社にとっての奇跡だと思っています。

「夢プロジェクト」の軸は、 直接対話し、話を聞くこと

森 創業から今まで、創業者の精神をずっと引き継がれてきて、まさにそこに御社のパーパスの拠り所があったのではないかと思います。ところで、その従来のパーパスと新しい人たちの価値観の融合については、どのようなイメージでいらっしゃるのでしょうか。

芳井 大和ハウス工業として必ずこだわるべきもの、捨てなければいけないことが一致しています。

また間違いなく成長したいということは、共通しています。若い人たちのなかには、創業100周年の時に、取締役会の席に座っている人もいるかもしれません。だからこそ、何を大事にするかというのは、彼らに考えてほしいと思っています。

森 なるほど。私はこの年末年始の休み

に読んだ本のなかで、「これから世の中がどう変わっていくのか、どうご覧になりますか」という質問に、イーロン・マスクが「重要なのはどう変わる、何が変わるではなくて、変わらないものが何なのかを考えながら経営していくことだ」と答えていました。「そうすると、新しいことをやる時に、何を残さないといけいないのか、何が重要なのかが見えてくる」と。

御社も、変わらないことを大切に、そしてこれから変わっていかうとしていらっしゃる。また、我々のようなバブル世代の人間と新しい世代との融合にもトライされている。これはなかなか大変な道だと思います。

芳井 大変ですが、それが創業者の精神ですからね。創業者の石橋がその精神を示した社是を最初に作ったのは昭和30年代のことです。1つ目に「事業を通じて人を育てること」、2つ目に「企業の前進はまず従業員の生活環境の確立に直結すること」、3つ目に「商品は社会全般に貢献すること」を挙げています。社会課題を解決するけれども、まずは自分たちの生活をしっかりするために会社を存続させるというメッセージを送っている。だからみんながついてくる。結局は人なのです。大和ハウスグループが100周年でどういう事業体になってい

るのかはわかりません。でも、人がいないと生き残れない。ですから、いかに人を作り出すか。そして人が入ってくる企業にするかだと思います。

森 「夢プロジェクト」には、御社の若手だけでなく、Z世代も参加されているのは驚きました。というのも、世代間の断絶とか、経営陣と現場のギャップに、企業がすごく苦労しているという話をよく聞かれます。御社もそうしたギャップを解消するために「夢プロジェクト」を始められたのでしょうか。

芳井 今回の「夢プロジェクト」の基礎は、サステナビリティ企画部が主体となって作りました。そこからどんどんみんなを巻き込もうということになり、手を挙げてもらうことになったのですが、最初20代からはあまり手が挙がりませんでした。チームはそのまま船を出そうとしましたが、私は止めました。強制的にでも、若手はもちろんのこと、あらゆる階層の人間を船に乗せないといけなと思ったからです。船に乗せてからは、ひたすら対話です。

—— 直接の対話を行ったということでしょうか？

芳井 そうです。それが一番。夢プロジェクトとは別に、12月にも事業所を回って、入社1年目から3年目、主任職、管理職と、それぞれ1時間のQ&Aを行ってきました。最初は考えてきたような、飾ったような質問ばかりでした。でも、「それはアカンわ」「誰かがそう言えて、言うたんやろ」と言って、問題の本質、事業本部制に対する不満、働き方に対する考えなどを吸い上げました。対話では、「社長、この前副業オッケーって言いましたよね」「言ったよ、その背景はこうだよ」と質問に答えながら、経営陣の考えを理解してもらうようにもしました。

株式会社ジャパネットたかたの創業者高田明氏は、「伝えることがすべてではなく、伝わること」と言っています。こちらが伝えつつも、相手に伝わっていないこともある。だから、いかに伝わるかだと。そういう意味で、Q&Aというのは本当にいいです。その場で質問してもらって、そこで答えるわけですから。数値的に計算しないと答えられないことやプライベートなこと以外は即答することにしています。

森 「聞く」ということは、すごく大事ですね。どう考えて行動したかを聞くのは、相手にとってすごくプラスになりますし、聞く側も緊張感があります。

芳井 大事だと思います。ですから、Q&Aを行う時には「質問に間違いも正解もない。答えたくないというのはあるかもしれないけれども、回答する側は即時で答えないといけいない。こちらはあなたの懐に入るような答えを言わないといけいないから」と言っています。Q&Aを行うことで一体感が出たり、成長したりすることができます。

「ステークホルダー全体との
結びつきを大切に守る」
という強さ

森 今、住宅産業ではPBRが1を切ってい



Keiichi Yoshii

芳井 敬一氏

1958年生まれ。81年中央大学卒業、90年大和ハウス工業入社。11年取締役上席執行役員 海外事業部長 海外事業担当、13年取締役常務執行役員 東京本店長、16年取締役専務執行役員 東京本店長 営業本部長、17年代表取締役社長、20年10月より現職。

る会社が多いなか、御社は資本市場に高く評価され、PBRが1を超えています。それは、事業モデルとして優れていることはもちろんですが、無形資産に対する評価、人材に対する評価も大きいと思っています。人材の育成や多様性という点でどのようなことを意識していらっしゃるのでしょうか。

芳井 一番の不安は、パッケージ化されて人が育つことです。というのも、私たちの仕事はパッケージではないからです。あるときは住宅メーカー、あるときは不動産デベロッパー、またあるときはゼネコンのようなこともやっています。これは、ある意味、誰にもマネのできないポートフォリオと言えるでしょう。このように、大和ハウスグループはいろいろな顔を持っており、そのなかで多種多様な人が働いている。事業や人をぐるぐる回しながら、好機を伺っているというわけです。おそらく、この状況を失うのはパッケージ化された時です。その時はしんどいと思います。

——— いろいろな顔を持っているということですが、社会課題や社会が求めるものは時代によって変わります。その時、どうやってテーマを見つけ、顔を変えていかれているのでしょうか。

芳井 テーマは各事業本部が見つけたものもありますし、創業者の石橋や樋口最高顧問が気づいたものもあります。たとえば、石橋が「21世紀は風と太陽と水の時代になるだろう。そういうことをやりなさい」と言ったことで、私たちは2009年に環境エネルギー事業部を設立しました。この部署を作った時はまったく効果が出ませんでした。時代が変わってきました。風と太陽と水が注目され始めたのです。そして今では、当時わずかだった売上が1,000億円を超える規模まで成長しました。

そういう先読みをした先達者たち、そして各事業本部でそれをヒントにして準備してきた従業員たち。彼らが、時代が来た時にすぐに走れる状態にしてくれています。こう

Toshiya Mori

森 俊哉

1986年港監査法人(現・あずさ監査法人)入所。1990～1993年米国KPMGに赴任。1995年センチュリー監査法人社員就任。2004年あずさ監査法人代表社員、2010年理事就任。大手グローバル企業の監査責任者を務め、M&Aなど各種アドバイザリーサービスの責任者を歴任し、2015年専務理事。2018年よりKPMGジャパンチェアマン及びグローバル・ジャパニーズ・プラクティス(GJP)の統括責任者を務める。KPMGのグローバルボードメンバー及びアジア太平洋地域ボードメンバー。2019年あずさ監査法人副理事長就任。その後2021年7月に理事長就任。



いう人材がいることは、大和ハウスグループにとって非常にありがたいと思っています。

森 適切なポートフォリオを持つことが、会社の持続可能性には非常に重要です。着実に1つずつ、自分たちに強みのある領域で事業を展開し、しかもそこにきちんと人をあてがう。人というのは御社の従業員もそうですけど、それを越えたステークホルダー全体とのつながりを大事にされて事業をやられている。そういうところが1つの大きな特徴ではないかと思います。

サステナビリティレポートに掲載された社長のメッセージでは、さまざまなステークホルダーに対し、自分たちがどうありたいのかを事業に結びつけて語られています。「共に歩む」のなかには、協力会社も入っていますし、業界も入っている。これはパーパスにつながるメッセージだと思いました。

芳井 ご存知のように、2020年4月、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって緊急事態宣言が出された時、大和ハウス工業は現場を止める選択をしました。よ

ほどの理由がなければ、緊急事態宣言下では一切工事をしないと。これは住宅メーカー、ゼネコン業界では異例の決定でした。その時、誰彼ともなく、協力会社への支払いは全部しようということになりました。急に工事中止と言われても、協力業者は資材や人などをすでに手配しているからです。このことに、誰も文句を言いませんでした。それどころか、「協力業者への支払いをすぐに計算しろ」と。なぜかという、私たちはこの業界の皆さんと共に働いているからです。だから、この行動はごく当然のことなのです。そして、「工事はしませんが、出来高や諸々も含めて全部支払いはします」と言うと、皆さんすごく安心されていました。不測の事態で困っている時、大和ハウス工業主導で何かする時に、いかに私たちが協力会社を守っていくかということを、私たちはいつも考えています。

森 まさに「共に歩む」ですね。

芳井 人が不足する時でも、協力会社が私たちの建物を優先してくださるのは、私

たちも協力会社のことを常に考えているからです。本当に、継続していくというのは強いと思います。

「この街に住んで幸せだった」と 思ってもらうために、 「つくった責任」を果たす

—— 御社は、過去に開発した郊外型住宅団地を“再耕”する「リブネスタウンプロジェクト」や、再生可能エネルギー100%の大規模複合開発プロジェクト「船橋グランオアシス」など、社会課題の解決を目指した事業を手掛けられています。その中で、どのような社会課題を認識され、それに対する事業活動としてどういうところに重点を置かれているのでしょうか。

芳井 今は、SDGsの「つくる責任」をしっかり果たそうと考えています。ところで、私は常々思うのです。SDGsの17の目標には「つくる責任 つかう責任」とありますが、「つくった責任」はないのかと。私たちは新しい街を作ってきました。一方で、過去に作ってきた街が泣いている現状があります。それをどう見るかというのはすごく大事だと思います。

たとえば空き家問題。これは、住む人の



問題ではありません。極論を言えば、メーカーが「つくった責任」を果たしていないことが原因とも言えます。そこで、私はこれまでに大和ハウス工業が作ってきた街の当時のカタログを見てみました。見ていくと、たとえば「ここに学校が、ここに公園が、ここにスーパーができて、子どもたちはこの街で健康的に過ごせますよ」というように書かれている。確かに、その約束は果たしています。でも、その約束は街の人口が増えていくことが前提になっていて、少子高齢化の未来は誰も予想していなかった。高齢化や転居で人が減り、街が泣く現在の姿に気づかなかったのです。

新しい街を作るのが夢の第1章ならば、それは叶えました。でも、第2章の展開を読み切れなかった。だからこそ、私たち自身がもう1回その街に戻り、夢の第2章として「リブネスタウンプロジェクト」のようなプロジェクトを実行することはすごく大切です。これをいろいろな街で順繰りにやっていきたいと思っています。

—— オールドタウン化した街を“再耕”するというのは、なかなか考えつかないアイデアだと思います。なぜ、街の“再耕”をしようと考えられたのでしょうか。

芳井 兵庫県三木市に「緑が丘ネオポリス」(1967年に大和ハウス工業が開発・造成した大規模戸建住宅団地)という、私たちが作った街があります。以前行って見たところ、街全体がずいぶん古びてきていて、大和ハウス工業の事務所もなくなっていました。それを見て、「これでいいのか」と思ったことがきっかけです。新しい街を作る一方で、古い街を置きざりにしてどうする、と。

今、「緑が丘ネオポリス」では、産・官・学・民連携で「クラウドソーシングと高齢者・障がい者の就業環境整備」「高血圧症の重症化を予防」「サテライト拠点整備と移住の場を整備」の実証実験を行っています。同様に、神奈川県の上郷ネオポリスでは、元はバスの操車場だったところにコミュニケーションスペースを作りました。コロナ

禍で一時は落ち込みがあったものの、すごく活発に使っていただいています。

願わくは、大和ハウス工業が作った街に住んで、人生を送り、最後に目を閉じる時に「ここに住んで幸せだった」と思ってもらいたいですね。「この街でよかった」と。私はよく「時間がない」と言っているのですが、高齢化した街では本当に時間がありません。ただし、こうした街に急激な変化は似合いません。緩やかな変化を急いで生み出すことが大切です。

森 街は、そこに住んでいる方々の人生の集合体です。ですから、ガラッと変えるべきではなく、今の延長をいいものにしていくのだということですね。

芳井 そうです。先ほど紹介した街では、「街に大和ハウス工業が戻ってきた。だから、これから何かが起こるだろう」と思われています。その期待に応えるため、コロナ禍でも花火を打ち上げるなど、街の人たちの元気が出るようなことをいろいろとやり続けています。

「生きる場所」としての 住宅のあり方を業界全体で 支えていくことを目指す

森 芳井さんは、「住宅が帰る場所から生きる場所に変っていく」とお話されています。「帰る場所」というのは、滞在時間が短く、食事をしてお風呂に入って寝る場所のことですね。これが「生きる場所」となると、空間の使われ方、時間軸が変わりますし、ライフステージによっても変化があるでしょう。

そういう家を提供することになると、街全体もそうですが、家そのものも変化・進化していかなければならないはずですし、そういう家では住んでいる人との付き合い方も変えていかなければならないような気がします。このあたりについて、芳井さんはどう



思いますか。

芳井 新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、郊外の住宅の売れ行きが好調でした。こうした住宅が建てられたのはコロナ禍前で、だいたい120平米、4LDKくらいです。しかし、今、求める家の広さが変わって、これら既存の住宅では1部屋か、2部屋足りないと言います。たとえば、親がリモートで仕事をしようとすると、部屋数に余裕がないからリビングでやることになります。そうすると、親は寝ても覚めてもずっとリビングにいてることになって、それってどうなの、と思いますよね。

ですから、家を仕事もできるような「生きる場所」に変えてあげないといけません。そこで、仕事の効率を高める通信環境や照明等を備えた防音仕様のワークスペース「快適ワークプレイス」とか、家族とつながりながらも仕事や家事に使えるセミクロー

ズ空間「つながりワークビット」を開発しました。

森 「生きる場所」で暮らす選択肢を増やしていく、ということですね。

芳井 そうです。住まいをコーディネートしていく必要があります。今は良い建物の資産価値は10年でゼロになりませんから、良いものが受け継がれるようになっています。そうすると、「この家を出たら、次はあいう家に住もう」というストーリーが成り立ちます。最初は2LDK、子どもが生まれたら4LDK、子どもが独立したら、今までの都会の2LDKよりももう少し郊外の2LDKなどというように。家も、必要な時に必要な人に順繰りに渡っていくようにストックに変えていかなければといけません。ただ、これは大和ハウス工業だけで実現できるものではありません。資産となる建物を建てる住宅会

社、修繕をしてくれるリフォーム会社などと連携できれば、業界全体として非常に良くなるのではないかと考えています。

多様な人財が みんな楽しみながら働き、 成長できる企業へ

—— サステナビリティは、人財が重要と言われています。御社も人財育成に熱心に取り組まれています。サステナブルな企業経営を行ううえで、今後どのような人財が必要になってくると思いますか。

芳井 まったく異業種の人財がほしいですね。突き詰めると宇宙人がいいのですが、さすがに宇宙人はいませんから。そのくらい感覚で人を育てることが大事だと思います。大和ハウスグループにはさまざまな

面がありますが、今後はより複雑になっていくでしょう。ですから、多様な人財がほしい。特に、成長を共に語れる人、自分が成長したいと思う人。そういう人がほしいです。

森 そういえば、御社には中途採用の方がたくさんいらっしゃいますね。芳井さんも中途採用で、すぐ活躍されている。これは、ダイバーシティにとっても、サステナビリティにとってもすごくいいことだと思います。一方で、会社が1つの方向に向いていくという意味では、なかなか苦しい部分もあります。でも、御社の場合はそうありません。どうしてだと思いますか。

芳井 非常にフラットだからです。大和ハウス工業には、昇格に関して差別がありません。学歴も、中途採用でも関係しません。以前始末書を書いたとしても、責任を取ればまた機会を与えます。このことに関しては、本当に平等だと思います。昨年、事業本部制を導入しましたが、6つの事業本部のうち4つの本部長は中途採用か、一度退社して戻ってきた人です。樋口最高顧問も中途採用でした。

森 中途採用の方に対して、プロパーの方が異分子を排除しようとしたり、抵抗したりするという話もありますが、そういうことはないのでしょうか。

芳井 私が入社したのは1990年で、もう30年も前ですが、何の抵抗もありませんでした。昨年は技術者だけでも150人くらい中途採用しましたし、営業も中途採用しています。ですから、誰が新卒で、誰が中途採用など、誰も気にしていないと思います。

森 なるほど。しかし、会社の全体像を知らない人が増えると目の前の利益を優先して、目線が全体最適よりも部分最適になってしまいませんか？

芳井 もちろん、事業本部ではそれぞれ特化してやっています。ここで横串を刺すために、本部長には支店長とブロック長を経験させています。というのは、自分の部署の事業だけを考えていたら、チャンスを逃すからです。他の本部の事情も知っていれば、横につながれる。ですから、6人の本部長のうち4人は支店長やブロック長の経験者です。しかも大店を経験していますから、全事業を見てきているのです。

森 それが今の新しい組織体制の基礎になっているというわけですね。

芳井 そうですね。そういう意味で、支店長というのは多くの社員が目指す職責でしょう。しかし、そこに至るまでには多くのハードルがあります。



森 現在のみならず、将来にいい事業を残していくには、時間軸もすごく重要になります。この観点から人を育てていくために注意されていることにはどのようなことがありますか。

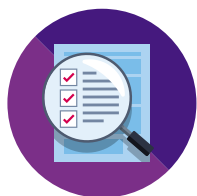
芳井 難しいですが、内製化と外部からの学びの両軸でしょうか。今、外部研修や外部への出向など、外部のやり方を取り入れるために、どんどん人を送り込んでいます。やはり人づくりは難しいですから。内製化していくけども、外から学ぶことも大きいですね。

—— 最後に、社会やグループの皆様へのメッセージをいただけますでしょうか。

芳井 今年の一文字は「楽(たのしむ)」です。「楽(ラク)」じゃないですよ。ラクしようということではありません。ラクして儲けたものは、それほどいいものではない。やはり成果物というのは、自分が汗をかいて得るものです。とにかく楽しもう。仕事を楽しもう。人生を楽しもう。楽しんで先に絶対に成長がある。楽しみながら成長しよう、ということ。大和ハウスグループの人財はバラエティに富んでいますが、少しずつ、楽しむ人が増えてくれればいいと思っています。今日よりも明日、楽しむ人の比率を上げていけるような会社を目指しています。

—— ありがとうございます。





Sector Update

EV時代のユーザー エクスペリエンス戦略

KPMG ジャパン
自動車セクター
犬飼 仁／パートナー

E V（電気自動車）へのシフトが確実にになってきたなか、自動車業界は製品の転換だけでなく、EVシフトによる差別化要素の変化と収益性の低下の可能性に対応していく必要があります。内燃エンジン車で大きな差別化要素になっていたのは、エンジン性能、それがもたらすドライビングフィールなどの情緒的価値要素でした。しかし、EVではそれらの価値が相対的に減少し、新たなユーザーエクスペリエンス（顧客経験）提供による差別化が必要となります。なかでも、消費者の関心が高まっているのは、環境負荷軽減やサステナビリティへの貢献に対する経験価値です。こうしたユーザーエクスペリエンスを提供するためには、移動活動に関連するデータの分析・活用が必要となります。また、こうしたデータを提供することが、新たな収益モデルの構築にもつながります。その結果、自動車・モビリティ業界の構造が大きく変化する可能性もあり、こうした変化に自動車業界はどう対応するのか、KPMGが実施したGlobal Automotive Executive Survey 2021の調査結果も活用し、検証します。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。



犬飼 仁
Hitoshi Inukai

POINT 1

EVシフトがもたらす差別化要素の変化

従来製品の差別化要素が相対的に低くなる。また、バッテリーの比重が高いコスト構造やアフタービジネスの縮小など収益面にも大きな影響がある。

POINT 2

求められるユーザーエクスペリエンス

より顧客中心の視点かつ高度なユーザーエクスペリエンスの提供が差別化要因となり、ブランド価値の提供手段となる。また、顧客にとっては、環境貢献やサステナビリティに関する経験価値がより重要となってきた。

POINT 3

モビリティデータの価値とその活用

高度なユーザーエクスペリエンスを提供するため、データの分析・活用が必要となる。また、データ活用による新たな収益モデル構築の可能性もある。

I EVシフトがもたらす差別化要素の変化

1. 製品による差別化要素の縮小

EVシフトによって、内燃エンジン車の差別化要素であった情緒的価値が相対的に減少しています。また、自動車そのものもハードウェア中心から、Software-Defined Vehicleといわれるソフトウェアによって機能を実現することが主流となり、差別化要素の実装方法にも大きな変化が起っています。

2. 収益構造の変化

製品による差別化要素の変化・縮小は、収益性の低下につながる可能性があります。また、コスト全体に占めるバッテリーコストの比重の高さや、内燃エンジン車に比べた稼働部品点数の減少といったEVの特徴も、収益性にさらなる影響を与えると考えられます。

稼働部品数が圧倒的に少ないことは、アフタービジネスの縮小につながります。KPMGが2021年に発表した「10億ドルを賢く投資する - ICE後の自動車業界のパ

ートレイン戦略-」という調査レポートでは、自動車市場でEVの普及が進めば、自動車メーカーの販売後収益が最大60%減少すると予測しています¹。

3. ユーザーエクスペリエンスによる差別化が必要

こうした背景により、EVシフト後は製品そのものによる差別化から、製品／サービスの購入・利用までの各ステージにおける接点でのユーザーエクスペリエンスによる差別化が求められるようになるでしょう。個々のドライバーに、その時々タイミングで最も有益かつ自社のブランドアイデンティティに沿った価値体験をいかに提供できるか、それが重要なポイントになります。

また、ドライバーによる自動車の利用形態も、所有からサブスクリプション、シェアード（共有）、レンタルと多様化が進んでいます。そのため、より複雑なドライバーとの接点における価値体験の提供が求められます。

KPMGが2021年に実施したKPMG Global Automotive Executive Survey 2021でも、今後5年間ににおける消費者の購買決定の要因について「快適で円滑な体験」

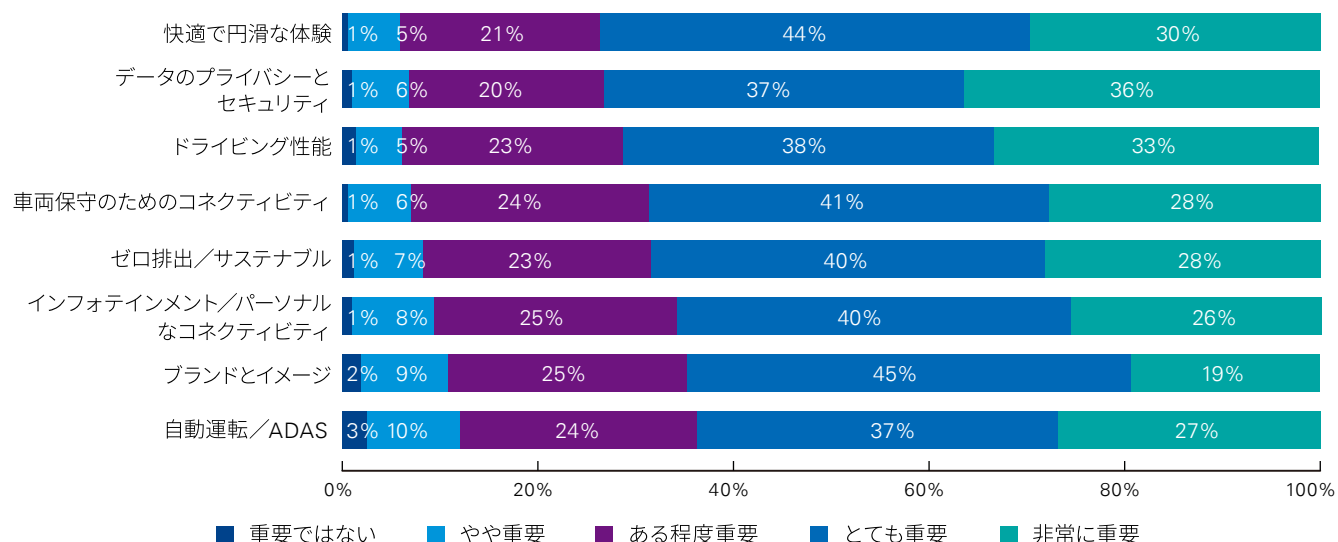
が非常に重要あるいはとても重要と考えるという回答が74%と、「ドライビングの性能（同71%）」や「ブランドとイメージ（同64%）」といった従来重要視されていた要因を上回っています²（図表1参照）。

II 求められるユーザーエクスペリエンス デジタル×エコノミー×サステナビリティ

それでは、どのようなユーザーエクスペリエンスが求められるのでしょうか。現代の消費者の多くは、オンラインによる商品・サービスの消費活動を体験しています。彼らにとって、タイムリーでパーソナライズされた、リッチなユーザーエクスペリエンスはあたりまえのものです。そのため、モビリティに関する活動においても、顧客接点のデジタル化推進により、パーソナライズされた価値提供や、経済活動の機会を提供する高度なユーザーエクスペリエンスを提供する必要があります。

また、環境・サステナビリティに関する価値観は、昨今の消費活動においてもきわめて重要な要素となっていることから、ユーザーエクスペリエンスにも取り入れる

図表1 今後5年間に自動車の購入を決定するにあたり、以下の点は消費者にとってどれくらい重要だと考えますか？



出所：Global Automotive Executive Survey 2021, KPMGインターナショナル

必要があります。

1. デジタル接点による利便性の向上

KPMG Global Automotive Executive Survey 2021でも、回答者の78%が、2030年には自動車の大半がオンラインで販売されるようになって予想しています³。

すでにオンライン販売を提供している自動車メーカーもあります。その特徴は、手続きの利便性だけでなく、リアルと組み合わせたきめ細かいサポートにあります。たとえば、中国のEVメーカーNIO社では点検・修理だけでなく、洗車や空港での駐車サービス、運転代行サービスなどのサービスを提供しています。EVの課題となっている充電についても、オンラインアプリから、自動車を引き取りに来て、充電をして持ってくるように依頼することもできます⁴。

移動時の車内においても、デジタル接点による体験価値の提供が求められます。ソニーグループが開発を進めるEV VISION-Sでは、ITやエンターテインメントにおける同社の強みを活かした、車内空間での新たな体験が企画されています。一方、モビリティをより快適なものにするために、自動車メーカーもインテリジェント

コックピットの開発に取り組んでいます（インテリジェントコックピットについてはII-5で紹介します）。

2. 経済活動機会の支援

自動車利用に関する決済手続きなど、ドライバーに必要な経済活動を支援することによって、モビリティ利用に関する利便性を高める取組みも有効です。ある自動車メーカーでは、スマートフォンアプリの拡張や車輛機能との連携によって、道路税、車輛の点検、保険の有効期限など、今後予定されている自動車利用に関する重要なイベントをドライバーに通知し、必要な支払い手続きもそのまま完結できる仕組みの構築を進めています。

たとえば、Stellantis社は、個人間のカーシェアにおける車両の予約と利用状況に基づく各ドライバーの利用金額の計算・支払いサービスを提供しています。英ジャガーランドローバー（JLR社）では、「スマートウォレット」テクノロジーを活用したデジタル通貨提供サービスの実証実験に取り組んでいます。ドライバーが渋滞情報や道路の障害に関する情報を提供するとデジタル通貨が得られ、その通貨で通行料金

や駐車料金、充電料金を自動的に支払うことができるというものです⁵。

BMW韓国では、ロイヤリティプログラムBMW Vantageを提供しています。BMW Coin（デジタル通貨／ポイント）が新車購入や会員限定イベントの参加で付与され、洗車、レストラン、スパ、電化製品、レジャーなどの用途に使用できます。なお、ポイントは運転距離に応じても獲得できます⁶。

こうした経済活動機会の提供は、ドライバーの利便性を高めるだけではありません。モビリティに関する顧客行動をより広く捉えた、貴重なデータ収集にもつながり、さらなるユーザーエクスペリエンスの高度化に活用できます（データ活用については次章で紹介します）。

3. 環境・サステナビリティへの貢献機会の提供

脱炭素、EV化推進の背景にあるのは、環境問題やサステナビリティに対する意識の高まりです。そのため、モビリティ手段の選択でも、ユーザーの関心が高まっています。EVシフトという製品の選択はもちろんのこと、脱炭素や環境問題への貢

図表2 Midnight Train 社サイト：移動手段別のカーボン排出量比較



出典：Midnight Trains (midnight-trains.com)

献、健康・ウェルビーイングに関する安全性を体験できるユーザーエクスペリエンスが重要になってきます。

4. カーボンニュートラルへの貢献

いくつかの航空会社、ホテル、旅行代理店などでは、顧客に対して、利用したサービスを通して排出される二酸化炭素などの温室効果ガスをオフセットするカーボンオフセットプログラムを提供しています。このプログラムは、環境問題に対する意識の高い顧客を中心に受け入れられています。

同様の取組みは、自動車業界にも見られます。独Porsche社が試験導入しているPorsche Impactプログラムは、自身の車両のCO₂排出量を計算してオフセット値を算出、それを風力や水力を活用した再生可能エネルギーの普及や森林保護といったカーボンオフセットプロジェクトに投資をすることができます。それによって、ドライバー自身によるカーボンオフセット

の機会を提供しているというわけです⁷。

また、フランスでは近距離の航空便の廃止が検討されています。その代替移動手段として浮上したのが、当該路線でかつて運行されていた夜行列車です。

利用者に対して、それぞれの移動手段に伴う1人当たりのカーボン排出量を提示することで、環境に対する貢献を可視化・実感できます。2024年にも、スタートアップ企業仏Midnight Trains社が、周辺国向けも含めた近距離航空路線に対抗する、最初の夜行列車の路線を就航する計画となっています。同社のサイトでも、航空機利用の場合と夜行列車利用の場合のカーボン排出量を比較することができます⁸（図表2参照）。

5. ヘルスケア・ウェルビーイングのニーズ

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響もあり、抗菌対応や体調モニタリングも含めたヘルスケア・ウェルビーイン

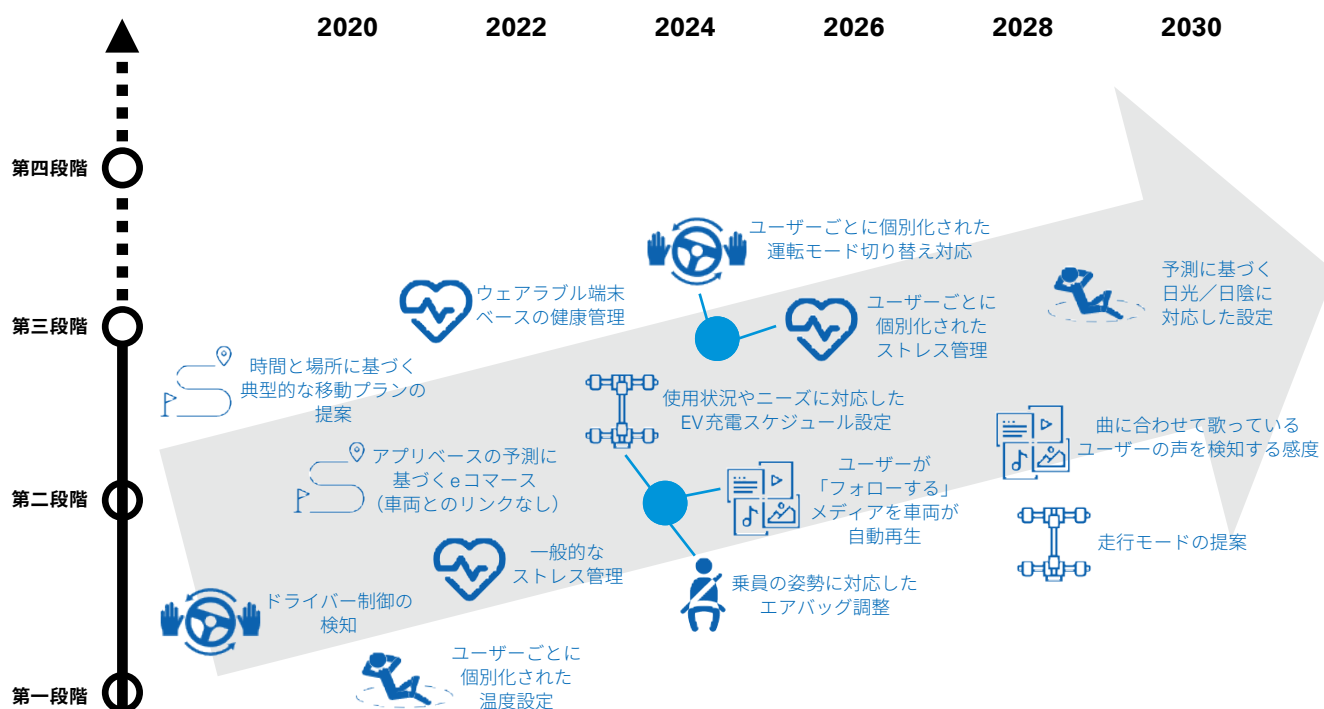
グに関する機能の要求が増加しています。英SBD Automotive社が2021年5月に実施した消費者調査「次を買う車の機能の重要性」では、ヘルスケア／ウェルビーイングが最も高い伸びを示しました⁹。

こうした健康状態、安全性、快適性に関する機能に加えて、メディア管理や自動運転の制御、車両の最適性などを提供するインテリジェントコックピット機能が進化・拡張しています。同じくSBD Automotive社のレポートによると、現在の埋込み機能によるインタラクションの実現に対して、2024～2026年に計画される第3段階では、デバイスの持込みをベースとして大きな機能の進化が見込まれています¹⁰（図表3参照）。

III モビリティデータの価値とその活用

こうした高度なユーザーエクスペリエンスを提供するためには、モビリティに関す

図表3 インテリジェントコックピットの機能拡張見通し



出典：SBD Automotiveジャパン「SBDレポート／インテリジェントコックピット導入予測」

るデータを収集・分析・活用し、継続的な提供価値の改善を行っていく必要があります。また、価値の高いモビリティデータを保持することによって、データ活用による新たな収益モデルを構築できる可能性もあります。

1. モビリティデータの価値

流通業界などでは、すでにオンライン上のサービスとの連携によって、膨大な消費者行動データを収集・分析しています。消費者の行動を予測し、そのうえで最適な行動を提案することで、高いユーザーエクスペリエンスと新たな購買活動の機会を提供しているのです。

自動車・モビリティに関しても、ヒト・モノの移動に関わる位置・移動情報、車輛情報、運転状況情報など大きな情報価値をもっています。それらモビリティデータをオンラインでの各種取引や決済などの経済活動、脱炭素に関する活動と結びつけることで、重要な社会課題である脱炭素や環境対策活動などを支援し、よりよい社会の実現への貢献にもつながります。ま

た、こうしたデータを必要とする事業者に提供することで、新たな収益源となる可能性もあります。

2. データエコノミーへの対応によるモビリティデータ価値の向上

決済など経済活動に関するデータが統合されることによって、モビリティデータの価値はさらに高まります（図表4参照）。

電子マネーやスマートフォン決済などの決済基盤の収集するデータは、より消費活動に直結する価値の高い消費者データです。すでに消費者行動の分析・予測に各業種で広く活用されており、そのデータを収集するための決済手段基盤間の競争戦も熾烈になっています。

モビリティデータについても、先の事例（II-2）のように、経済活動情報が付加されることによって、顧客に対するさらなる高度なユーザーエクスペリエンスを提供するための有効な分析データとしての価値が高まります。

3. データのマネタイズ

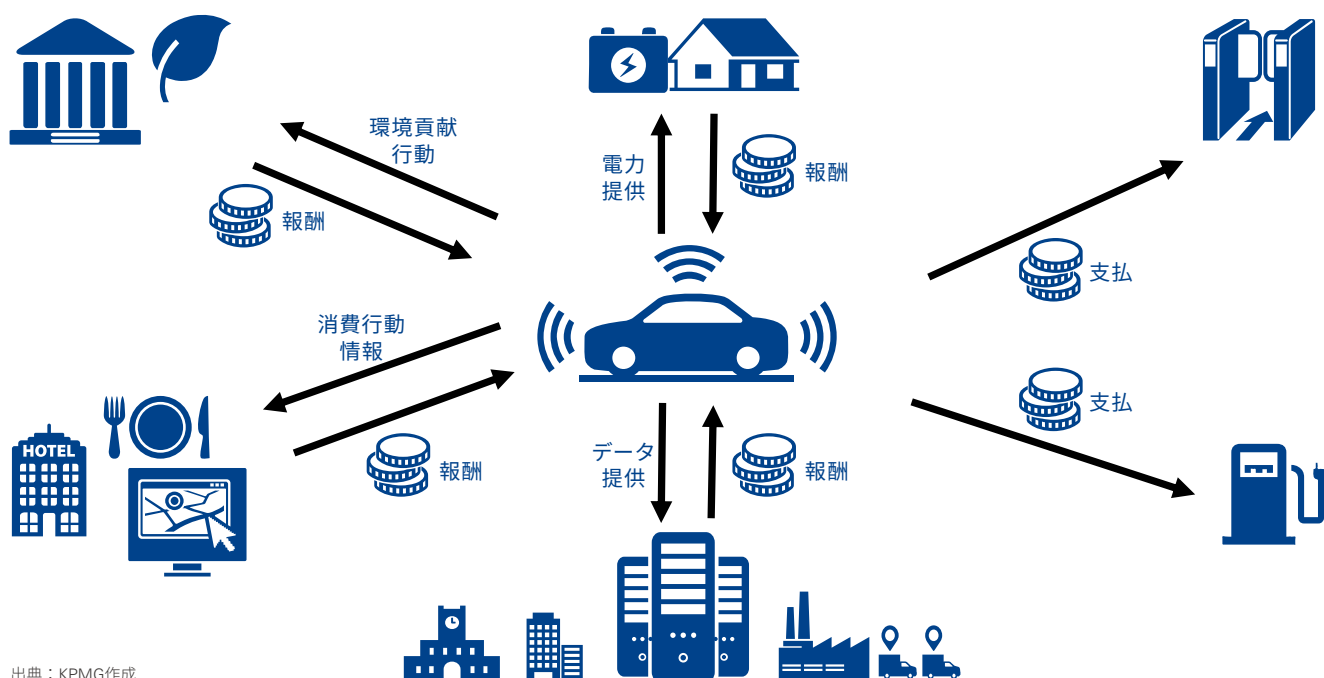
モビリティデータの経済的価値は、自動車関連事業者にとって新たな収益源となる可能性があります。

モビリティデータは、すでに保険会社における保険料の算出にも活用されています。KPMG Automotive Global Executive Survey 2021でも、今後自動車メーカーはどのように保険市場に参入すると思うかという問いに対して、回答者の43%が「自動車会社はドライバーと車両のデータを保険会社に販売する」、36%が「保険会社と提携する」と回答しています。

先のJLR社の「スマートウォレット」の事例では、ドライバーは運転中に得られる道路環境などに関するデータを共有することでデジタル通貨を得ることができ、それを通行料や税金の支払いに利用することができます。

自動車業界以外の業界にとっても、モビリティデータは価値があります。金融機関が、脱炭素、サステナビリティという観点からESG投資を拡大していくなか、移動データとそれに伴うCO₂排出データは、投

図表4 モビリティデータを活用した経済活動の例



資判断の材料として非常に価値のあるデータといえるでしょう。

4. モビリティデータの流通基盤としてのブロックチェーン

こうしたデータの流通やそれに伴う課金については、これまでは「取引に関わる手続きコストが大きい」、「データの信憑性が保証されない」、「データ様式が共通化されていない」などの課題がありました。こうした課題を解決するのが、ブロックチェーンの仕組みです。

まず、ブロックチェーンの特徴である非改ざん性によって、データの信頼性が担保されます。そして、車輛などの機器同士が自律的にデータをやり取りして取引を自動化することで、トランザクションにかかる手続きコストや時間の縮小につながり、データの流通が促進されます。先のJLR社の「スマートウォレット」やBMW韓国の「BMW Vantage」にも、ブロックチェーンの技術が活用されています。

こうしたモビリティ領域におけるブロックチェーンの活用を推進するグローバルコンソーシアムMOBI（Mobility Open Blockchain Initiative）の活動も注目されています。自動車メーカーやサプライヤーを中心に、次世代モビリティ事業者、スマートシティ事業者、自動車業界以外の企業も含めたメンバー、またブロックチェーンに関わる事業者としてIT・ICT業界、さらには欧州委員会や中国交通運輸部といった政策立案者がMOBIに集い、ブロックチェーンの活用に関する標準化を進める活動を行っています。

その活動内容は、下記になります。

- ・ モビリティに特化したブロックチェーン技術の標準規格の作成
- ・ 規格を有効化するための実証実験（他の国際コンソーシアムとの連携も含む）
- ・ 次世代モビリティのなかでビジネスに繋げるためのアプリケーション構築

KPMGでは、2021年12月にMOBI理事

の深尾三四郎氏を講師に迎えたセミナー「データエコノミーに対応する次世代モビリティ・自動車ビジネス」を実施しました。次ページの参考情報章をご参照ください。

IV 求められるケイパビリティ

1. データを活用する組織（コネクテッドエンタープライズ）の実現

データを活用することで、より価値のあるデータを創出して顧客に高度なユーザーエクスペリエンスを提供し、さらには収益を得ることが、企業としての差別化の源泉となります。そのための組織の実現について、KPMGでは企業のコネクティビティを向上させる「Connected Enterprise Framework」を提唱しています。そこでは、以下の3つの観点で必要なケイパビリティを定義しています。

- ① 顧客を中心に置いた戦略の立案
 - ・ データ分析・活用によるインサイト主導型の経営・オペレーション
 - ・ 顧客起点で一貫した顧客戦略・体験設計
 - ・ 顧客戦略にアラインした商品・サービス設計
- ② オペレーティングモデルのデジタル化
 - ・ スムースかつ安全なフロント・トランザクションの提供
 - ・ 即応性の高いサプライチェーンの構築・運用
 - ・ デジタル変革に対応した技術アーキテクチャ・イネーブラー
- ③ ガバナンスの強化
 - ・ 戦略と整合した組織・人材と企業ガバナンスの具備
 - ・ アライアンスやパートナーシップによる戦略的なエコシステム形成

2. フラットなエコシステムによる他社との「協争」

ビジネスパートナーとの関係性は、これまでのモノづくりを前提としたバリューチェーンと業界構造から、データの収集・価値創造・流通を前提としたフラットかつ異業種も含めたエコシステムによる「協争」関係をもつ構造に変化します。そこでは、他社・他業種と協業し、互換性のあるプラットフォーム上で標準化されたデータの流通・活用が求められます。そのため、MOBIのようなグローバルコンソーシアムを通じた活動がより重要になると考えられます。

V おわりに

自動車業界は、これまでのモノづくり中心の事業構造から、データを活用したユーザーエクスペリエンスを重視する事業構造への転換を迎えています。すでにEV専業メーカーは、デジタル活用によって、その領域での強みを発揮し始めています。もちろん、すべての事業者がデータ事業に特化すべきというわけではありません。デバイスの1つとしてのモノづくり事業や、その原材料となる素材などでの製造事業に強みを構築する戦略も考えられるからです。EVシフト後にどの領域で生き残っていくかその見極めが求められています。

なお、モノづくり事業においても、自社がもつデータの価値、データ活用の可能性を向上させていくことは重要です。組織としてのデータ活用のケイパビリティの整備は共通の課題であり、今後の事業運営における重要な取組みとなります。

データエコノミーに対応する次世代モビリティ・自動車ビジネス

KPMGジャパン 自動車セクターでは、オンラインセミナー「データエコノミーに対応する次世代モビリティ・自動車ビジネス」を開催いたしました。

本セミナーでは、基調講演にMOBI (Mobility Open Blockchain Initiative) 理事の深尾三四郎氏をお招きし、講演いただきました。第2部では、深尾氏とKPMGの専門家によるパネルディスカッションで、モビリティデータを利用した価値創出のための取組み事例をご紹介します。次世代のモビリティビジネス、自動車ビジネスとしての可能性と、その実現のために必要となる戦略、そのポイントについて解説しています。

基調講演では、MOBIの直近の活動状況に加えて、脱炭素、SDGsという新しい価値づくり、その背景にある欧州発のゲームチェンジャーの動き、そして脱炭素SDGsという目に見えない価値を可視化して新しい社会、スマートシティとモビリティを実装する基盤としてのブロックチェーンのソリューションについて、いくつかのユースケースも含めてご紹介いただきました。

後半のパネルディスカッションでは、モビリティデータを活用したサステナブルな社会の実現という観点で、深尾氏とKPMGの専門家のディスカッションを通して、データエコノミーとモビリティについて、特にモビリティデータの価値について考察しています。そのなかでは、実際のモビリティデータ収集の取組みの現状から、企業内での活用だけでなく、企業横断での活用や他業界での活用ユースケースをご紹介します。

また、そうした取組みを進めるうえで必要となるMOBIのようなグローバルコンソーシアム形態による活動の重要性や、これまでのピラミッド型の企業間連携の考え方からの変換の必要性をご紹介します。その新しい企業間連携のなかで相互の信頼の Protokolとしてもブロックチェーンの有効性を解説しています。詳細はKPMGジャ

パン自動車セクターウェブサイトをご参照ください。

- 1 KPMG 「10億ドルを賢く投資する- ICE後の自動車業界のパワートレイン戦略 -」
2021年7月30日
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/billion-dollar-bets-wisely.html>
- 2 KPMG “22nd Annual Global Automotive Executive Survey 2021“,
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/11/global-automotive-executive-survey-2021.html>
- 3 KPMG “22nd Annual Global Automotive Executive Survey 2021“,
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/11/global-automotive-executive-survey-2021.html>
- 4 Next Generation Smart Electric Vehicles | NIO, <https://www.nio.com/>
- 5 ON THE MONEY: EARN AS YOU DRIVE WITH JAGUAR LAND ROVER | JLR,
<https://www.jaguarlandrover.com/news/2019/04/money-earn-you-drive-jaguar-land-rover>
- 6 BMW to launch blockchain-based reward program, The Korea Herald, 2020年10月7日, <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20201007000792>
- 7 Porsche Impact - ポルシェジャパン, <https://www.porsche.com/japan/jp/aboutporsche/responsibility/porscheimpact/>
- 8 Midnight Trains, <https://www.midnight-trains.com/>
- 9 SBD Automotive 「SBDレポート - 自動車業界におけるヘルスケアとウェルビーイング」、<https://insight.sbdautomotive.com/Health-and-Wellbeing-registration-JPN.html>
- 10 SBD Automotive 「インテリジェントコックピット導入予測」

関連情報

KPMGジャパン自動車セクター

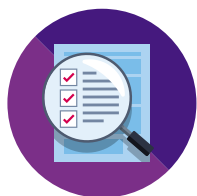
ウェブサイトでは、インダストリー関連の情報を紹介しています。

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン 自動車セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

拡大するデータセンター ビジネスと将来像

KPMGジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター

和田 智／ディレクター

サステナビリティトランスフォーメーション (SX)

三宅 恵満生／マネジャー

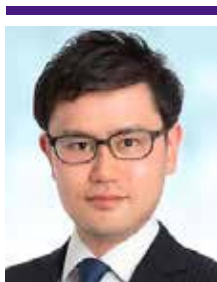
データセンター（以下、「DC」という）。聞いたことはあるが、どのようなビジネスなのかはよくわからない、という方も多いのではないのでしょうか。実はDCは、デジタル社会の根幹となる必須機能ともいうべきものです。そのDCビジネスが、今、クラウド化やIoT、AIの進展により課題に直面しています。クラウド型DC (IaaS/PaaS) やコネクティビティDC、ハイパースケールDC、エッジDCなど、新たなDCへのニーズが高まっているからです。本稿では新たなDCやユーザーのニーズなど、今後のDCビジネスの成功要因を明らかにします。

また、DCビジネスは消費電力が大きいことから、サステナビリティの観点から今後、事業変容が求められることになります。そこで、本稿ではDCの脱炭素対応、グリーンDC化についても考察を行います。

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。



和田 智
Satoshi Wada



三宅 恵満生
Emao Miyake

POINT 1

従来型DCの課題

従来型DC（ホスティング・ハウジング）は、IoTの進展やインフラ領域での新技術の登場などによる利用ニーズの変化により需要が停滞したり、差別化要素が少なくなることで単価競争に陥ったりと、その経営環境は厳しさを増している。

POINT 2

ユーザーによる異なるDCへの要件

クラウド事業者、情報通信事業者、金融機関、一般のユーザー企業と、ユーザーによってDCの利用目的や状況は異なる。そのため、拡張性、立地・接続性、通信スピード、運用のしやすさ、コストなど、DCに求める要件は多岐にわたる。

POINT 3

DCの将来像

データ流通量は、今後も飛躍的に増大すると予測されるなか、ハイパースケールDCのような大規模化やデータ発生源側で処理を行うエッジ化が進展していくだろう。エッジDCは、5G／高速通信との融合が前提となる。

POINT 4

サステナビリティ対応は必須

DCのファシリティに起因する電力消費は、DC事業者の排出量となる。一方、ユーザー側では自社サーバーの場合は使用電力、クラウド利用の場合はサプライチェーンの炭素排出となる。脱炭素社会に資するグリーンDCの開発・拡大がユーザーや投資家から要請されている。

I 従来型のデータセンター (DC)

1.はじめに

DCとは、一義的にはサーバーやネットワーク機器を収容する施設を意味します。大量のサーバーが並んでいる、近未来的であり無機質にも見える空間は、おそらく写真などで目にされたこともあるかと思いますが。日本では、約600カ所のDCが商用稼働をしています。加えて、企業がIT基盤として自社運用するDCは、自社内設置のサーバーのようなものも含めると約9万カ所あるともいわれており、潜在的な市場は大きいといえるでしょう。

2.従来型DCの定義とタイプ

本稿では、DC事業者が運営するエンドユーザー向けのエンタープライズ型DCを「従来型」と定義します。その従来型DCは、サーバー等の機器の保有やそれらの利用などの形態によって、大きく3つのタイ

プに大別されます(図表1参照)。

1つ目は、企業等のユーザーが用意したサーバーを設置し、保守運用管理もユーザー側で行う形態で、「ハウジング」または「コロケーション」といいます。場所貸しに近いサービスです。

2つ目は、DC事業者が用意したサーバーやネットワーク機器を外部からのリモートアクセス等により利用する形態で、「ホスティング」といいます。

3つ目は、上記2つを組み合わせた「マネージドサービス」です。これは、サーバー等の機器はユーザーが用意・保有し、これら機器の保守運用をDC事業者が受託するというものです。

ハウジングとホスティングの主な使い分けの基準は、自社固有要件の必要性です。ホスティングは小規模ユーザーでもDC事業者の提供するスケールメリットを享受しながら、関連業務を外部化・変動費化することができますが、自社固有要件への自由度は低下します。それに対してハウジング(コロケーション)は、保有と運用が自社のために手間が発生しますが、自社固有要件の反映は行いやすくなります。

3.従来型DCの課題

近年、IoTの進展やインフラ領域での新技術の登場などによって、利用ニーズが劇的に変化しています。それにより需要が減退したり、差別化要素の減少によって価格競争に陥ったりと、従来型DCの経営環境は厳しさを増しています。

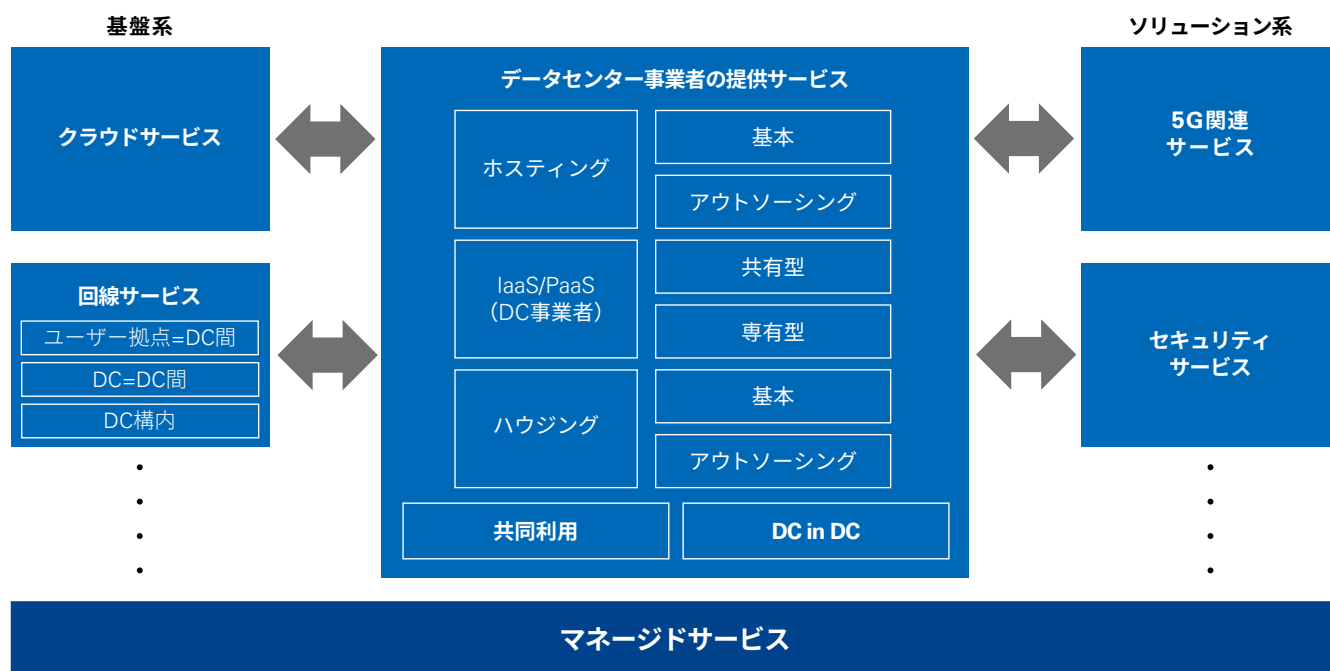
具体的には、ハウジングは、サーバー集約化やクラウド移行などによる利用ラック数の減少、設備老朽化によるサイト閉鎖などに直面しています。ホスティングもまた、IaaS/PaaS(後述)へのユーザー流出拡大による市場の縮小に直面しています。

ただし、従来型DCには、自社固有要件の下で運用を行うプライベートクラウド基盤として、依然として根強い需要があります。そうした需要に応えながら、いかに通信やソフトウェアなどの周辺サービスをワンストップで提供していくかが、生き残りの鍵となります(自社提供に限らず、外部から選定調達して提供することも含む)。

共通する課題としては、

- 老朽化とも相まって省エネ効率が悪く、ランニングコストにネガティブインパクト

図表1 データセンタービジネスのサービス構成



出所：KPMG作成

トを与えている。それにより、競争力のあるプライシングが困難である

- サーバー・ラック貸し単体のビジネスでは付加価値をつけにくく、価格競争になりがちで、恒常的な低マージンとなりやすい
- 低マージンがゆえに老朽化対策や新規投資への原資確保が難しい

などが挙げられます。これらの要因によって、従来型DCは悪循環ともいえる状況に直面しています。

4. クラウド型DCの登場

SaaSとは、クラウド基盤で提供されるアプリケーションサービスを指しますが、そのインフラ版がIaaS/PaaSです。DXに関する取組基盤としての導入や基幹系システムのクラウド移行などを背景に、IaaS/PaaS市場は拡大が見込まれています。

このような市場環境のなか、クラウドの一形態であるIaaS/PaaSの基盤となる大規模なサーバー群の提供・利用に特化したDCが登場しました。DX基盤として新規需要、オンプレミスとハウジング／ホスティングからの移行需要も高く、2025年には国内市場規模の約4割を占めるともわれています¹。

このタイプのDCは、提供形態により「共有型」と「専有型」とに分類されます。共有型が約8割と一般的ですが、より高いセキュリティ・パフォーマンスを求めるグローバルメガOTT（Over The Top；インターネット回線を通じて行われるコンテンツ配信サービスの総称またはその提供者）などは専有型を選ぶ傾向があります。

多くの専有型は、DCの建物1棟全体を専有します。計画段階ですでにユーザー企業が決まっており、その個社固有要件を仕様で反映して、建物等の建築を行う場合もあります。

クラウド型DCに付随する周辺ビジネスとして重要なのが通信回線事業です。なぜならば、通信回線がなければ、DCはサー

バーの集合体に過ぎないからです。通信回線事業単体では差別化要素を示すのが難しく、また競争の激化により同一帯域当たりの通信単価は下落傾向にあるものの、メガクラウドサービスとのダイレクト接続需要の拡大などにより、2020～2025年の5年間で90%程度の国内市場拡大が見込まれています¹。

5. 一部のグローバルメガOTTには、オンプレミス回帰の兆しも

一般的な世の趨勢は、“Fit to Standard”の下、標準化を受け入れることでスケールメリットを享受できる「パブリッククラウド型」への移行です。

グローバルOTTも、当初はパブリッククラウドを積極活用してのグローバル展開を行ってきました。一方で、パブリッククラウドを利用しているエンドユーザー側では、プライベートクラウドの評価見直しによるハイブリッド型（パブリッククラウドとプライベートクラウドの両方を使い分ける）での利用の兆しが見られます。

ハイブリッド型の主な採用動機は、「セキュリティ」「コスト」「パフォーマンス」の3点です。

セキュリティは、運用面で自社の定めるセキュリティやプライバシー保護に関するポリシーの遵守などによるものです。

コストは、パブリッククラウドは従量課金主体であるため、データ規模によってはプライベートクラウドのほうがコストメリットを享受できる可能性が高いことを示しています。

パフォーマンスは、自社にとっての差別化要素であるデータ取扱いの細かいチューニングの自由度を高めるためです。

「自社固有要件」に合理的な理由がなく、コスト項目であれば、“Fit to Standard”によるコスト最適化が解ですが、この「自社固有要件」が競争優位性の源泉であれば、きちんと投資を行うという姿勢の現れといえます。

II

ユーザー像とDCに求める要件

DCのユーザーには大きく4つのタイプが存在しており、DCに求める要件・選定基準も大きく異なります。

1. クラウド事業者（IaaS/PaaS）

最も高い基準を求めるユーザーです。DCは提供するクラウドサービスの基盤であり、サービスの品質や収益、ブランド価値に直結するため、スケーラビリティ・コネクティビティ・可用性・電力容量・災害対策・セキュリティ・交通アクセス・24/7の運用体制・サステナビリティ、そしてライフサイクル全体のコストなど、あらゆる面で各社独自の高い要求水準を設けています。特に拡張性については、数百台規模のラックを確保する必要があるため、必然的にハイパースケールデータセンター（後述）が選定されます。

2. 情報通信事業者

インターネットサービス事業者・ISP（インターネットサービスプロバイダー）・DC事業者等は、規模こそクラウド事業者と異なるものの、DCはサービスに直結するため、高いサービスレベルを設けています。インターネットサービスでは、エンドユーザーのエクスペリエンス・パフォーマンスを最適化するために、接続性を重視する傾向にあります。また、DC事業者が自社未展開の地域で他事業者の施設をコロケーションで利用するDCinDCという形態では、（自社DCが満たす品質基準との差異を識別したうえで）立地・接続性が利用の決め手となります。

3. 金融機関

DCに対して、パフォーマンス・信頼性・接続性の面で非常に高い品質を求めます。今や、システムは金融サービスの根幹を支えており、1,000億円単位の予算をかけて開発する場合もあるため、基盤となるDCにも当然高い品質・信頼性を求めます。また、株式などの取引市場ではアルゴリズムに基づきナノ秒（10億分の1秒）単位で取引を繰り返すHFT（High Frequency Trading；高頻度取引）が普及しています。HFTでは、ほんのわずかな遅延も取引の成否に大きく影響することから、接続性の高さ・通信スピードについても最高レベルを求める傾向があります。

4. 一般のユーザー企業

運用するサービスによって求められるパフォーマンス要件はさまざまですが、それらの要件を満たすなかで運用のしやすさとコストが重視される傾向があります。今後は、脱炭素をはじめとしたサステナビリティ関連要件が調達基準に組み込まれることが予想されます。

III DCの進化

1. 大規模化

クラウド化の進展や通信速度向上に伴うストリーミングサービスの拡充などにより、データ流通量は飛躍的に増大しています。特にこの2年間に生成されたデータ量は、それまでの有史に生成されたデータ量よりも多いともいわれています²。

そのような市況を受け、新規開設DCの規模は年々大規模化しています。このような大規模DCの主なユーザーは、グローバルメガOTTです。5G化によるウェブコンテンツのリッチ化などを背景に、大規模DCへの継続的な需要拡大が予想されます。

この大規模なデータトラフィックに対

応するDCとして市場を牽引しているのが、「ハイパースケールDC（以下、「HSDC」という）」です。HSDCは、提供可能電力10,000kVA以上の大規模DCが中心ですが、現状、既存のHSDCの事業価値は増大しています。HSDCは、関東では千葉県印西市と東京都西部、関西では大阪府都市部と彩都エリアを含む大阪府北東部に集中していますが、同地域で提供できる電力量の制限から既存施設の増設は困難であり、新設にいたっては東京都内の新規での特別高圧電気の引込みが数年待ちといった状況にあるからです。

HSDCが従来型DCと大きく異なるのは、その投資額です。あるグローバルDC事業者が首都圏に建設したHSDCの初期投資額は1棟で数100億円、数棟からなるプロジェクト全体は1,000億円超ともいわれています。このプロジェクトは、アジアの政府系投資ファンドが原資を出資し、グローバルDC事業者と日本企業との合併会社が運営を担うとのことです。こうした動きには、DCビジネスのグローバル化や、不動産REITとしての投資対象化がうかがえます。

投資規模の大きさやグローバルメガOTTへの営業力など（ターゲットクライアントの獲得は、プロジェクト計画段階ですでに済んでいる）を考慮すると、国内DC事業者がこの事業に関与するためには、さまざまな得意分野を持つ関連事業者をうまく巻き込むことが必要となります。

DCビジネス、特にHSDCには構築時に4つ、稼働後にはさらに2つのケイパビリティが必要となります。自らが担い手となる場合や出資等で事業に関わる場合も含めて、HSDCへの進出の際にはこれらの獲得や競争力確保を主眼に戦略を策定する必要があります（図表2参照）。

活況なHSDC事業ですが、将来を見据えると事業リスク・不安要素もあります。たとえば、半導体不足によるサーバー調達への影響や立地に適した土地の不足、調達電源としてのエネルギー、特にサステナビリティ・気候変動対応を見据えた再生可

能エネルギーの不足などです。

2. 新しいDCの形 – エッジDC

従来型DCはインターネットとの接続スピードを重視するため、インターネット網との接続ポイントであるIX（インターネットエクスチェンジ）に隣接する立地が競争優位性の一つでした。具体的には、東日本では大手町や品川、西日本では堂島が該当します。

IoT、AIの進展により、制御する対象が情報からモノに変わり、大量のデータを瞬時に処理する必要が生じました。しかし、クラウド基盤に処理データを送信するこれまでの方式では、通信データの増大に伴う輻輳・処理遅延や物理的な距離が離れていることによる処理リードタイムの増大などのリスクや影響が大きくなります。そうした背景から、データの発生源のすぐ側で処理するニーズが高まりました。それに対応したDCが「エッジDC」です。今後は、クラウドの処理能力やNW帯域がボトルネックとなる遅延を回避するために、よりユーザーに近いところでデータ処理を行うエッジコンピューティング化がさらに進むでしょう。

米国では、地方都市を中心に1MW規模の小規模なDCが相次いで建設されています。ネットワークでエッジDCを結び、必ずしも従来型DCを経由することなく最適な経路選択を行うことで、たとえば大容量の動画データを遅延することなく快適にエンドユーザーに配信提供することが可能となります。

遅延回避というエッジDCのメリットを活かすためには、5G／高速通信との融合が前提となります。すなわち、エッジDC事業への参入・関与の検討に際しては、5G

- モバイル網との接続を可能にするような、
- ネットワークスライシング対応を意識したコネクティビティの提供ができる
- SDN/NFVによる柔軟かつ、きめ細かな運用ができる
- トラフィックの特性（低遅延や少量トラ

フィック)に合わせた最適なネットワークを提供できる

- 5Gキャリアが開放するAPIによるコネクティビティサービスの設計ができる

といったケイパビリティを備える必要があります。これは従来型DCでは求められなかったものです。しかしながら、エッジDC事業を検討する多くの非通信系事業者にとっては、新たに獲得が求められるものとなります。

エッジDCは、最小で小型コンテナ1つに処理装置を詰め込んでDCとすることが可能なため、関連する新しいビジネス機会も創出しています。たとえば立地です。エッジDCはユーザーに近い需要地に面で展

開するため、多拠点で設置する必要があります。そこで、海外ではエッジ端末設置場所として、全国チェーンのスーパーマーケットの店舗の活用が検討されたり、屋外看板会社を買収されたりなどの動きがあります。日本国内でも、不動産物件会社とIoT／ブロックチェーン提供会社が組み、オフィスビルなどの専有スペース内の遊休スペースにエッジDCを構築するためのパッケージサービスを提供する取組みが見られました。この事例がさらにユニークなのは、契約や支払いにスマートコントラクトとNFT (non-fungible token; 代替不可能なトークン) を利活用していることです。

IV

今後のDCビジネスの成功要因

今後、DC事業者がDCビジネスを成功させるための成功要因は、以下の3つに集約されと考えます。

1. Scalability: 規模の拡大

プライベートでも、ビジネスでも、私たちはインターネットを通じたサービス、すなわちクラウドサービスを利用しており、もはやクラウド無しの日常生活・日常業務を描くことはできません。そのクラウドサービスのインフラとなるサーバー群を収容する

図表2 データセンター事業における主要ケイパビリティ

主要ケイパビリティ			パートナー候補 (提供事業者)
領域	構築時	稼働後/運用時	
不動産	- 用地発掘、取得 - 不動産ファイナンス - 建設PJマネジメント	- ビルメンテナンス - 不動産リファイナンス	- 不動産事業者 - 海外DC事業者 (REIT)
ユーティリティ・ファシリティ	- 電源／エネルギー - 空調 - フィジカルセキュリティ	- ユーティリティメンテナンス - 構内構築支援 - 緊急時の供給、復旧	- メンテナンス事業者 - 空調設備事業者 - セキュリティ事業者
ネットワーク	- バックボーンネットワーク - 国際ネットワーク - インターネット - ネットワークセキュリティ - 構内ネットワーク	- 回線増速 - データセンター間の相互接続 - 回線障害・セキュリティ対応 - 独自回線サービス - 構内ネットワーク構築	- 国内通信事業者 - 海外大手通信事業者
ハード／クラウド	- ハードウェア (サーバー・ストレージ・ネットワークスイッチ) - クラウドコンピューティング - ITサービス全般	- クラウドサービスとの相互接続 - ホスティングサービス - 新規クラウドサービス開発	- 海外DC事業者 - サーバーベンダー - 大手クラウド事業者 - ソフトウェア事業者 - システムインテグレーター - ネットワークベンダー
保守運用	—	- 上記4領域の監視運用 - 作業計画監督 - インシデントハンドリング	- ソフトウェア事業者 - システムインテグレーター - 通信建設事業者
販売・デリバリー	(キーテナント誘致)	- ホールセール営業 (大規模ユーザー) - リテール営業 (小規模ユーザー) - マーケティング - デリバリープロジェクトマネジメント	- 海外DC事業者 - 国内DC事業者 - ソフトウェア事業者 - システムインテグレーター

出所: KPMG作成

DCはますます巨大化・高容量化が求められており、ニーズの受け皿となる大都市圏近郊のHSDCの増加・拡大は当面続くでしょう。一方で、HSDC開発のボトルネックは“立地”です。大規模なDC施設の建設には、土地の広さはもちろん、地震・水害に強い安定した地盤、大容量回線の確保、十分な電力設備の確保とそのための最長で数年を要するリードタイムの確保、メンテナンス時・緊急時の利便性など、さまざまな条件をクリアする必要があります。

しかし、そのような恵まれた立地は決して多くなく、該当する地域では開発が集中します。近年、首都圏では印西市や東京湾岸、多摩エリア、関西圏では彩都・茨木・けいはんな学研都市（関西文化学術研究都市）等を中心にHSDCの開発が進められました。今後も、印西市を筆頭に大規模な開発計画が加速する一方で、大都市圏集中のリスクヘッジ・レジリエンス強化、地域活性化やサステナビリティなどの観点から、北海道にも開発計画の検討会が立ち上がっています。DCビジネスの次の中心がどこになるのか、それについては、今後も市場の関心事となるでしょう。

2.Connectivity: 通信との融合

DCは内部のサーバーで超大量のトラフィックを処理するだけでなく、クラウドサービス、通信事業者、ISP、CDN（Content Delivery Network；コンテンツデリバリーネットワーク）、IoT基盤などさまざまな機器・サービスとネットワークを介して接続されています。特にクラウド化の進展は、DCに対してより早く、より安く、より多様なサービスと接続できることを求め、都市型のDC需要を生み出しています。このようなDCは「コネクティビティDC」と呼ばれ、郊外のHSDCと専用線で接続することで、そのゲートウェイとして都市部でトラフィックを集約し、また各種クラウドサービス、ISP、通信事業者、海底ケーブル（国際通信）といった大規模なネットワークとの相互接続のハブとして機能すること

で、パフォーマンスの向上・回線コストの削減に寄与しています（図表3参照）。

コネクティビティDCにはクラウドゲートウェイ等のネットワーク機器が主に設置されるため（数ラック～数十ラック/1社）、HSDC（数百ラック/1社）と比較すると、一般的には小規模な施設となります。ただし、コネクティビティDCはクラウド利用の拡大が追い風となり、クラウド事業者やDC事業者のDCinDCなど根強いニーズが継続していくでしょう。大手不動産事業者が中心となり、都市中心部の大規模ビル建設の際にコネクティビティDCのフロアを設けることで事業参入するケースが見られるなど、好立地を活かしたDC開発は今後も続くと考えられます。

3.Sustainability: サステナビリティの実現

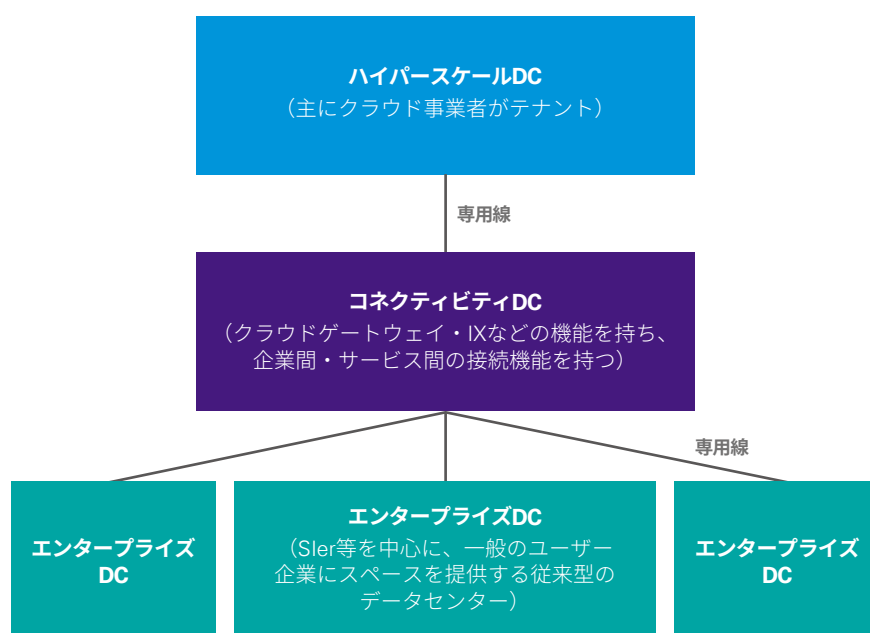
DCビジネスにおいてサステナビリティ、特に脱炭素は喫緊の課題です。世界のエネルギー需要のうち情報通信産業が占める割合は2030年に20%にまで拡大し、その大半がネットワーク、DCで消費される見通しです。

DCのファシリティに起因する電力消費は、DC事業者自身の排出量となりますが（Scope2³）、ユーザー側で自社サーバー（オンプレミス）を使用している場合はユーザー側の使用電力（Scope2³）となり、クラウド利用の場合はサプライチェーンの炭素排出（Scope3³）となります。そうした背景から、脱炭素社会に資するグリーンDCの開発・拡大は、ユーザーや投資家から広く要請されています。また、ユーザー側の視点では、オンプレミスに対してクラウド化によりエネルギー効率が向上するという調査結果もあり、自社の脱炭素化を進めるためのクラウド利用の促進は整合します。

DCの脱炭素化は、大きく2つのアクションからなります。1つはPUE（Power Usage Effectiveness；空調・電源など、情報通信機器を除いた施設部分の電力使用効率）の向上、もう1つが使用電力の再生可能エネルギー（再エネ）化です。

大手クラウド事業者・グローバルメガOTTは、すでにグリーンDC化に大きく舵を切っています。事実、2000～2020年までの世界のクリーンエネルギー調達企業の上位10社のうち6社がクラウドサービス

図表3 データセンターのタイプと特性



出所：KPMG作成

やDC事業を営む大手テクノロジー企業⁴ですし、グローバルの大手DC事業者は再エネ100%の導入目標を掲げています。グローバルで見ると、脱炭素を筆頭に、グリーンでサステナブルなDCであることは生き残りに向けた必要条件ともいえます。ただし、クラウド・DCの主要事業者が集中する米国では、税額控除を通じてクリーンエネルギー投資を促進していることから、多額の利益を稼ぎ出すテクノロジー業界が積極的にこのスキームを活用しているという点で、地域性については留意が必要です。

国内では、寒冷な気候や再エネ発電の立地に近いという利点を活かして、石狩市でゼロエミッションDC計画が発表されるなど、グリーンDCの研究・開発への投資が期待されています。また、2021年12月に行われた国内最初の洋上風力建設工事の入札では、応札した企業の主要ユーザーとしてグローバルメガOTTの名称が挙がるなど、国内に限られた再エネ電源をめぐるクラウド・DC事業間の獲得競争についても注視が必要です。

4. 結び

DCビジネスは、社会のデジタル化・ITサービスのクラウド化やサステナビリティというメガトレンドの影響を受け、新たな事業モデルへの転換点にあります。グローバルメガOTTの伸長、既存のDC事業者の淘汰・統合、オペレーションノウハウ・新技術・不動産などの独自アセットを梃にした新規参入など、この変化のなかで多様なプレイヤーが相互に連携しながら、成長するDC市場で活動しています。クラウド・AI・IoTが当たり前になる社会において、DCの重要性は今後ますます増していくことでしょう。

KPMGジャパンはKPMGインターナショナルのデータセンター専門チームとも連携し、国内外の市場調査、DC事業戦略や参入戦略の策定、デューデリジェンスなどの支援を行っています。ユーザーとし

て賢く利用していくため、新たなビジネスチャンスとして活用するために、本稿が皆様のDCへの関心・理解の一助になれば幸いです。

- ¹ 日経XTECH ACTIVE 2021年10月26日
<https://active.nikkeibp.co.jp/atcl/act/19/00006/092100173/>
- ² Bjarkefur, Kristoffer、Cardoso de Andrade, Luiza、Daniels, Benjamin、Jones, Maria Ruth、2021年。『Development Research in Practice : The DIME Analytics Data Handbook』。ワシントンD.C.、世界銀行。© World Bank
- ³ 国際的な温室効果ガス算定・報告の基準であるGHGプロトコルのサプライチェーン排出量の区分のこと。
- ⁴ Bloomberg NEF
<https://www.ft.com/content/0c69d4a4-2626-418d-813c-7337b8d5110d>

関連情報

テクノロジー・メディア・通信コンテンツ

ウェブサイトでは、テクノロジー・メディア・通信関連の情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/technology-media-telecommunications.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

テクノロジー・メディア・通信セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

再生可能エネルギーの導入状況と企業が目指すべき方向性

KPMG ジャパン

エネルギーセクター

鵜飼 成典 / パートナー

六田 康裕 / シニアマネジャー

世 界における脱炭素化に向けた取組みが加速するなか、電力分野においては、各国で再生可能エネルギー（以下、「グリーン電力」という）導入を促進する仕組みが導入され始めました。特に欧米においては、主力電源の1つとしての地位が確立しつつあります。そのようななか、グリーン電力の調達、需要家にとって環境負荷の軽減や顧客・投資家対策のブランディングにとどまらず、中長期的な事業価値の維持・向上を実現する競争力の源泉の位置づけにまで発展しつつあります。

翻って、日本におけるグリーン電力調達のハードルは需給双方に存在し、諸外国に比して高い状況と考えられます。しかしながら、顧客や投資家からの脱炭素化の要請が高まることが既定路線であることに鑑みると、脱炭素化を積極的に推進する海外企業を顧客に持つ企業や欧米市場を重視する企業にとって、グリーン電力調達強化を通じた脱炭素化の推進が、市場で競争力を持つ要件の1つになると考えられます。本稿では、日本企業にとってのグリーン電力に関する脅威と機会、グリーン電力の調達手段と特徴について概説し、日本企業が目指すべき方向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。



鵜飼 成典
Narimichi Ukai



六田 康裕
Kosuke Rokuta

POINT 1

グリーン電力強化による脱炭素の機運は不可逆

現状「なり」の炭素排出量増加傾向が続くと、COP26における気温上昇抑制目標の達成は不可能になると考えられる。グリーン電力に対しては、これまで以上の積極的な取組みが求められる。

POINT 2

企業にとって、グリーン電力の調達は中長期的な競争力の源泉の獲得にまで発展

国境炭素税導入の動きやサプライヤーに対する脱炭素要請の動きを踏まえると、企業経営において競争力を担保するための1つの手段として、グリーン電力の必要性は増すと考えられる。

POINT 3

日本のグリーン電力調達に関する課題は山積しているものの、徐々に解消されている

小売の自由化、調達先の多様化、PPAなどの新たなビジネスモデルの広がり、さらには証書へのトラッキング機能の付与など、さまざまな手法でグリーン電力の調達が可能となってきた。また、第6次エネルギー基本計画で再エネが最重点分野となるなど、今後のグリーン電力導入を促進する規制緩和なども期待できる。

POINT 4

企業の事業特性により、グリーン電力調達において取るべき方向性が異なる

グリーン電力を取り巻く市場には、依然として不確定要素が多い。複数シナリオの想定とシナリオ顕在化への備えが必要であることは各社共通だが、電力使用量の大きさと取引先からの要請の強さによって、必要なアクションは大きな影響を受ける。

I 先進市場におけるグリーン電力導入の状況

1. COP26の目標達成を阻む多くの課題

2015年に合意されたパリ協定は、脱炭素社会の実現に向けて全世界がコミットをすることを明示したもので、世界レベルで脱炭素化が推進される大きな分岐点となりました。そして、2021年10～11月に開催されたCOP26（国連気候変動枠組条約第26回締約国会議）において、産業革命前からの気温上昇幅を1.5℃に抑える目標が、「グラスゴー気候合意」に盛り込まれることとなりました。

しかしながら、事実としてすでに気温が1.1℃上昇していること、炭素排出量が過去最多となった2019年以降、2040年までの期間で化石燃料による炭素排出量は年間約1億トンのペースで増加すると予想されていることなどから、目標達成には課題が山積している状況です。

2. 国際競争力の前提としてのグリーン電力

1990年以降、欧州を中心に、国内産品の化石燃料の排出量に応じて企業や個人が税金を支払うカーボンプライシングの導入が進展しています。日本でも、すでに導入済の「地球温暖化対策のための税」（地球温暖化対策税）を超えた枠組みについて、経済産業省と環境省を中心に制度設計に向けた具体的な検討が始まっています。さらに2019年以降、各国のカーボンプライシングなどの気候変動対策の差によって生じる国際的な価格競争力の差を是正するため、欧米を中心に国外や域外からの輸入品に対して炭素税を課税する「国境炭素税」の検討がなされています。つまり、早ければ2020年代半ばにも、化石燃料由来で製造された産品の価格上昇が見込まれることになります。

現行の炭素税の価格水準では、パリ協

定で規定された気温目標の達成が困難といわれるなか、今後、国境を超えたモノやサービスの移動における炭素税の強化が予想されます（図表1参照）。

グリーン電力を使用しないことが、近い将来、コスト競争力の低下要因になり得るとして、グリーン電力の必要量の確保に乗り出す企業も増加しています。たとえば、米IT企業のA社は、2012年以降、小売の直営店やオフィス、データセンタで消費する電力を徐々にグリーン電力に切り替え、2018年にはグリーン電力化100%を達成しました。

また、グローバル企業を中心に、サプライヤーに対して排出量の削減要請をする動きも増加しています。要請に応じない場合、取引先変更などの措置を取るなど、強制力を伴う企業も出現しており、グリーン電力調達を中心とした脱炭素化が実現できなければ、大口の需要家を失うリスクが現実になろうとしています。

企業にとって、グリーン電力調達は、もはや環境負荷軽減やブランディングだけに留まるものではありません。すでに、中長期的な競争力の維持・獲得に必須となりつつあるといえます。

3. グローバルで拡大するコーポレートPPA市場

グリーン電力の需要の高まりにつれて、発電事業者と需要家企業間のグリーン電力購入契約（以下、「コーポレートPPA」という）のグローバル市場は大きく拡大しています。特に米国では、ITや通信企業を中心にギガワット単位の大規模なコーポレートPPAの契約が増加しています。

図表1 国境炭素税導入に向けた検討状況

	EU	米国
名称	炭素国境調整メカニズム Carbon Border Adjustment Mechanism	FAIR移行競争法 Fair, Affordable, Innovative, and Resilient Transition and Competition Act
目的	カーボンリーケージ（価格競争力の高い輸入品に圧迫され炭素価格の高いEU域内から生産の拠点が炭素価格のないもしくは低いEU域外に移転すること）を防止する	気候・環境関連の義務を果たしていない国からの輸入品に炭素調整を課すことで、米国の労働者・雇用主が国際競争上の不利な立場に置かれることを防ぐ
検討状況	2021年7月に欧州委員会が規則案を提示。欧州議会とEU理事会で審議される	2021年7月に民主党議員が法案を提出。同年10月に発表されたBuild Back Better計画には盛り込まれなかった
背景	2019年12月に発表された成長戦略「欧州グリーンディール」の中で、炭素国境調整メカニズムの導入を提案していた	バイデン大統領の選挙公約の中で国境炭素調整の導入を提案していた
対象セクター	セメント、鉄・鉄鋼、アルミニウム、肥料、電力	アルミニウム、セメント、鉄・鉄鋼、天然ガス、石油、石炭
導入スケジュール	2023～2025年を移行期間とし、2026年より本格的に実施を目指す	未定

出所：欧州委員会、バイデン大統領、クーンズ米国上院議員サイト等

II

日本・日系企業にとっての
グリーン電力の位置づけ1. グリーン電力調達に対する日系企業
の高い意欲

世界では、グリーン電力の調達に積極的な団体が複数存在します。なかでもRE100は、事業運営に使用する電力を2050年までに100%グリーン化することを目標とするグローバルな企業連合です。2014年の発足以降、大幅に加盟企業数を増やし、2021年12月には世界で345社が加盟しています。日本は63社が加盟、米国に次ぎ世界第2位となっています。

2. 日本におけるグリーン電力調達の
課題

日系企業の高い意欲にもかかわらず、供給サイドと需要サイド双方の課題を背景に、日本はグリーン電力の調達が難しい国の1つです。

供給サイドから見た課題は、日照量や

風量などの自然状況を主因に、グリーン電力の発電量が限定的であること、現在国内で流通しているグリーン電力の大半がFIT制度の対象であり、環境価値を認められないことなどが挙げられます。ただし、少しずつとはいえ改善も進んでいます。たとえば、日本市場で流通している証書である非化石証書は、従来は電源のトラッキング機能が欠如していましたが、2021年11月分よりトラッキング情報が付与されるようになりました。それにより、非化石証書は大幅に増えています。

需要サイドから見た課題は、化石燃料や原子力を用いた従来の電力契約と比較した際の優位性が未だあまり高くないことです。要因としては、初期投資に見合った経済的メリットを享受できるかが不透明である点が挙げられます。また、自家発電やPPAの場合は需要家企業の事業環境の変化に対する柔軟性を低下させる点が、ビルの一部を賃借するテナント企業の場合は証書購入による手法を除いてグリーン電力への切替えができない点などが挙げられます。(図表2参照)

3. 課題解決に向けて官民一体となって
動き始める日本

グリーン電力の相対的なコスト競争力の向上や調達の選択肢の増加など、これら課題の解消に資する機会も増えてきていることから、企業にとってグリーン電力調達のハードルは徐々に下がりつつあります。

(1) グリーン電力の発電コストの相対
的優位性向上

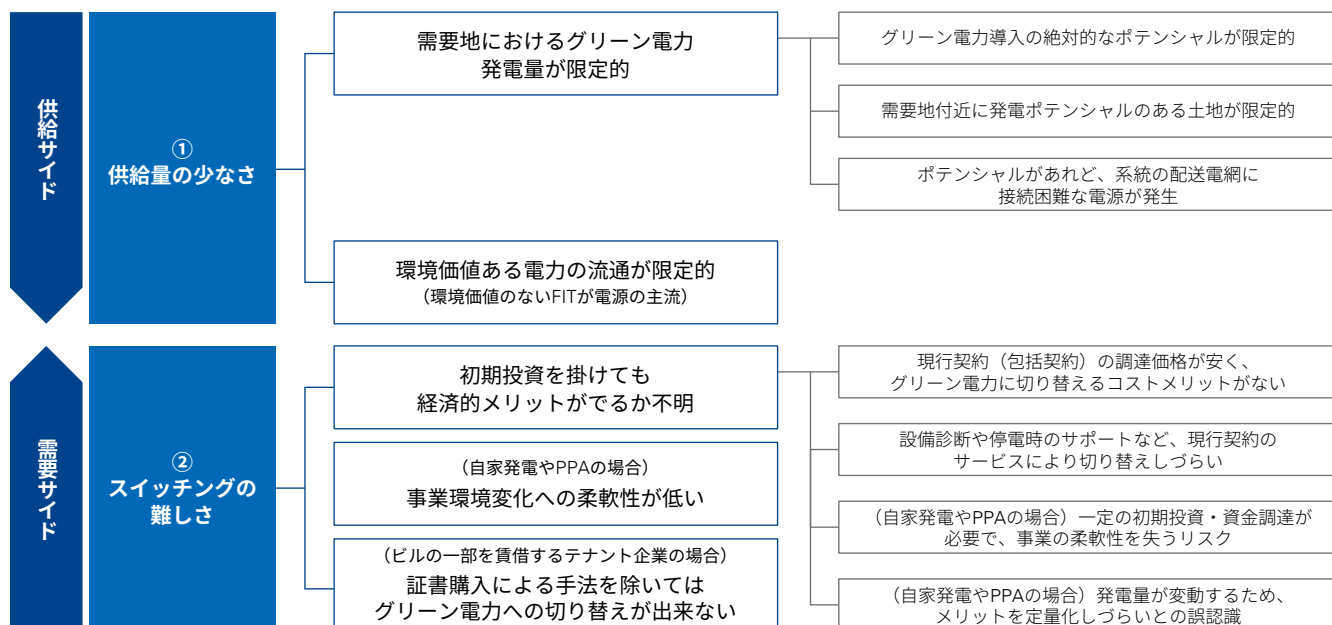
コモディティ価格上昇の見立てや、現在検討されているカーボンプライシングの導入など、化石燃料を用いた発電にかかる費用は今後増加すると予想されます。一方で、価格競争や技術革新などによりグリーン電力の発電にかかる費用は減少が見込まれており、グリーン電力の相対的なコスト競争力の向上が見込まれます。

(2) グリーン電力調達の選択肢増加

(i) 新規プレイヤーのグリーン電力小売
領域への進出

電力自由化により、新電力に加え、機器メーカーやメガソーラー事業者

図表2 事業者向けグリーン電力導入促進に関する課題の全体像



出所：KPMGにて作成

など、さまざまな事業者が相次いでグリーン電力小売のモデルに乗り出しています。

(ii) 非化石証書へのトラッキング機能の付加

グリーン電力調達の手段の1つである非化石証書は、従来はトラッキング機能がなく、発電設備の特定ができませんでした。しかし2021年よりFIT非化石証書はほぼ全量、非FIT非化石証書は一部トラッキング情報が付与され、RE100への報告にも利用可能となりました。「証書はお手軽な脱炭素の手段として使いたいが、国際的にグリーン電力の調達手段として認められていない」として二の足を踏んでいた需要家にとって、これは朗報です。2021年11月に実施されたFIT非化石証書の取引では、約定量は約19.3億kWhとなり、2020年度1年間の総約定量約14.6億kWhを1回で上回りました。

(iii) FITからFIPへの移行に伴うPPAへの切替えの加速

2022年度以降、FIT (Feed-In-Tariff; 固定価格買取) 制度からFIP (Feed-In-Premium) 制度への移行が決定しています。グリーン電力発電事業者にとっては、PPAを締結することで長期安定収益に舵を切るインセンティブが働くことになります。それにより、発電事業者が需要家と相対契約を締結するPPAモデルの需要が一層顕在化すると見られています。(図表3参照)

(iv) 国・自治体によるインセンティブ

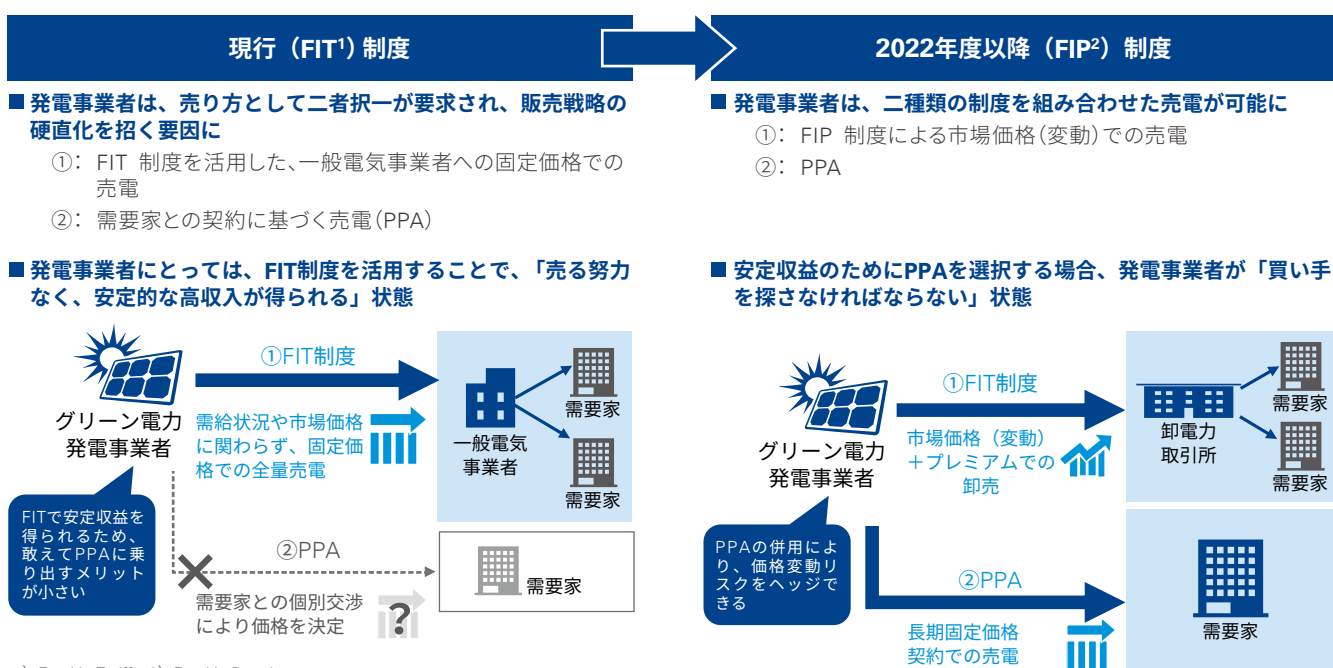
国や自治体レベルで、グリーン電力調達に対する補助金や税優遇などのインセンティブが登場しています。従来の制度の対象は自家発電が中心でしたが、徐々に多様化が進展し、近年はコーポレートPPAなどを対象とする制度も登場し、従前対比で多様化しています。これも、グリーン電力調達の選択肢増加の追い風となっています。

ます。

4. 第6次エネルギー基本計画で期待される規制緩和

2021年10月に閣議決定された第6次エネルギー基本計画は、脱炭素化に向けた世界的なトレンドに触れたうえで、国を挙げての2050年カーボンニュートラル達成に向けた取組みの方向性を打ち出しました¹。再エネに対しては「主力電源化を徹底し、再エネに最優先の原則で取り組む」²ことが明記されています。2030年においては、「野心的な目標」として電源の36～38%のグリーン電力導入（2020年比+16～18%pt）が目標に掲げられました。目標の達成に向け、適地確保、ノンファーム型接続の範囲拡大による系統制約の解消、発電所設置許可基準の明確化などが取組みとして記載され、グリーン電力導入促進に向けた規制緩和が期待されます。

図表3 FIT制度見直しの影響



1) Feed-In-Tariff 2) Feed-In-Premium

出所: 資源エネルギー庁

再生可能エネルギー固定価格買取制度ガイドブック 2021年度版

https://www.enecho.meti.go.jp/category/saving_and_new/saie/data/kaitori/2021_fit.pdf

III

グリーン電力の調達手段と特徴

1. グリーン電力の調達手段は大きく3種類

グリーン電力の調達手段は、「自家発電」、「コーポレートPPA」、「証書」の3つに大別されます。(図表4参照)

(i) 自家発電

自家発電は、需要家が自前またはリースで調達した発電設備を自らの敷地内に設置し、自家消費分の電力を発電するというものです。電力の過不足は、電力小売事業者との間で売買を行い調整します。

(ii) コーポレートPPA

コーポレートPPAは、第三者が発電するグリーン電力を購入するというものです。コーポレートPPAには、「オンサイトPPA」、「オフサイトPPA」、「バーチャルPPA」の3種類があります。オンサイトPPAは需要家の敷地内の

設備で発電した電力をPPA事業者から購入する形態、オフサイトPPAは需要家の敷地外に設置された設備で発電した電力を小売事業者を介してPPA事業者から購入する形態です。オフサイトPPAでは、需要家の自営線または系統を通じて送電されます。

また、バーチャルPPAは、環境価値(証書)のみをPPA事業者から購入し、実際に消費する電力自体は小売事業者から固定価格で購入するモデルです。

(iii) 証書

グリーン電力の価値をエネルギーと環境価値に分解し、後者を証券化したものを「証書」と呼びます。証書には「非化石証書」、「グリーン電力証書」、「J-クレジット」の3種類があり、それぞれ認証機関と調達方法が異なります。

非化石証書は、国とその委託先が認証した証券化商品です。需要家は小売事業者を介して電力とセットで購入することで、実質的に再生エネ由来の電力の購入が可能となります。ま

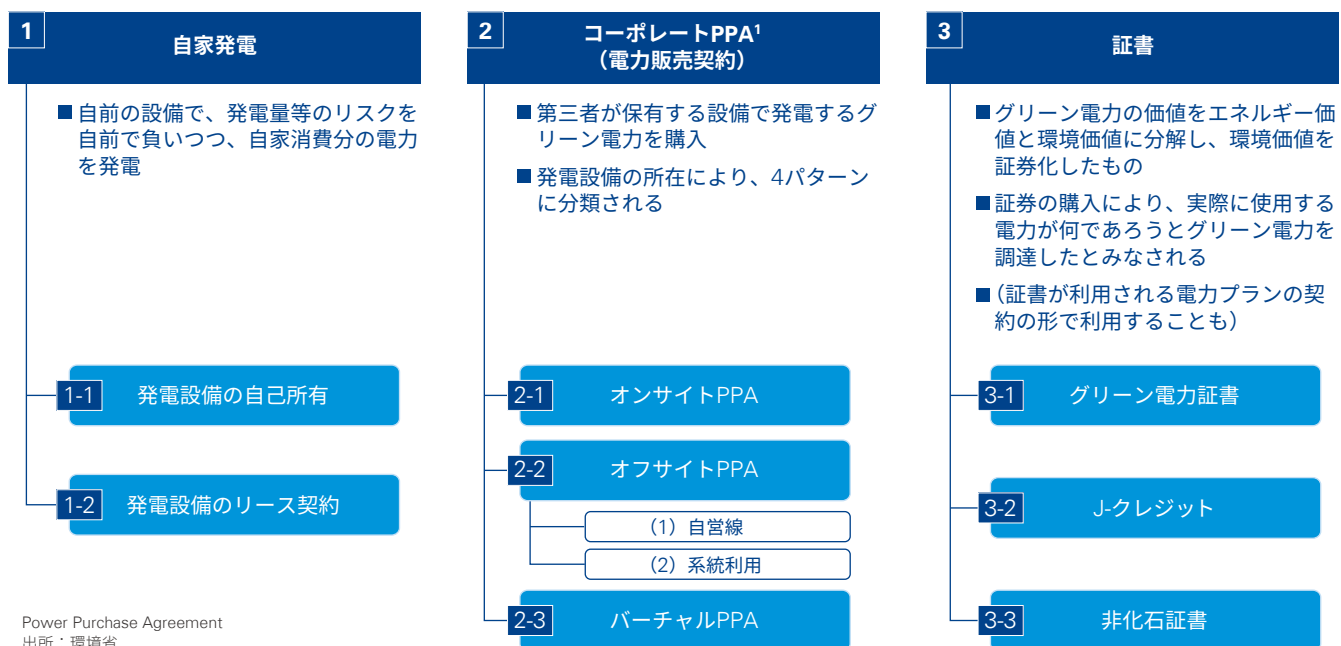
た、非化石証書にはFITと非FITがあり、FIT非化石証書は需要家が直接国から購入することができます。

グリーン電力証書は、民間の第三者認証機関が認証した証券化商品、J-クレジットは国が認証したものです。いずれも発電・小売・仲介事業者から購入可能であり、電力自体は小売事業者から購入します。

2. PPAに舵を切る企業が漸増

これまで、スイッチングコストや需給のマッチングなどの障壁が低い証書モデルが先行して普及してきました。しかし、低炭素化への本質的な貢献指標である「追加性」の観点からは、PPAがより優位であるといえます。昨今、追加性を重視する傾向は徐々に強まっています。実際にRE100の加盟企業では、多少のコスト増や長期契約のリスクを一定程度許容し、グリーン電力の長期的確保を目的として、証書購入からPPAにシフトする傾向も見られます。(図表5参照)

図表4 グリーン電力調達の3類型



IV

日本企業がグリーン電力調達
において目指すべき方向性1. グリーン電力調達は日系企業の喫緊
の課題

グリーン電力を使わないことによる実質価格競争力の低下、ESGに取り組みないことによる資金調達の機会損失など、事業を取り巻く環境の変化を踏まえると、グリーン電力調達の重要性は従来よりも増しています。特に、脱炭素化を積極的に推進する海外企業を顧客に持つ企業や欧米市場を重視する企業にとっては喫緊の課題になっています。

一方で、グリーン電力に関わる制度設計やビジネスモデルが現在進行形で発展しているなか、グリーン電力導入に向けた中長期での見通しは立てづらく、最適な調達手法の検討は企業にとってチャレンジになっています。

グリーン電力ビジネスのビジネスモデル

は未だ発展途上にあり、未整備の論点も存在します。事業者が小規模太陽光をえるようになるためにはアグリゲータのビジネスモデルの構築が必要ですし、洋上風力発電設備の大量導入には系統接続ルールの見直し、港湾整備、環境アセスメント期間の短縮化など、課題が山積しています。

また、FIP制度への移行により、コーポレートPPAを志向する発電者が増える一方で、財務への影響やリスクの観点から、導入に慎重な需要家も存在します。コーポレートPPAが未だ発展の途上であることに加え、需要家企業も自社の将来の経営状況が読めないなか、経営の自由度を確保する観点より、導入を即断できない企業も見られます。

2. 日系企業が取るべき5つのアクション

このような状況下において、日系企業が取るべきアクションは、ステークホルダーからの脱炭素要請の強さと、消費する電力量に応じて5つに分けることができます。

(i) 要請が強く、電力消費量が多い場合
サプライチェーン全体を通じ「大量に」調達を可能としながらも、「事業継続可能なコストで」グリーン電力ポートフォリオを構築することが求められます。そのためには、電源種別やその調達手段の選定要件・基準を策定したうえで、新規性の高い調達手段も含め、サプライチェーンを通じた低炭素化を実現するポートフォリオの構築が必要となります。

また、カーボンプライシングの検討状況や社会要請の強さに応じ、過去の競争力の源泉であった化石燃料によるオンサイト自家発電所の在り方の抜本的な見直しの検討が急務となっています。

(ii) 要請が強く、電力消費量が少ない場合

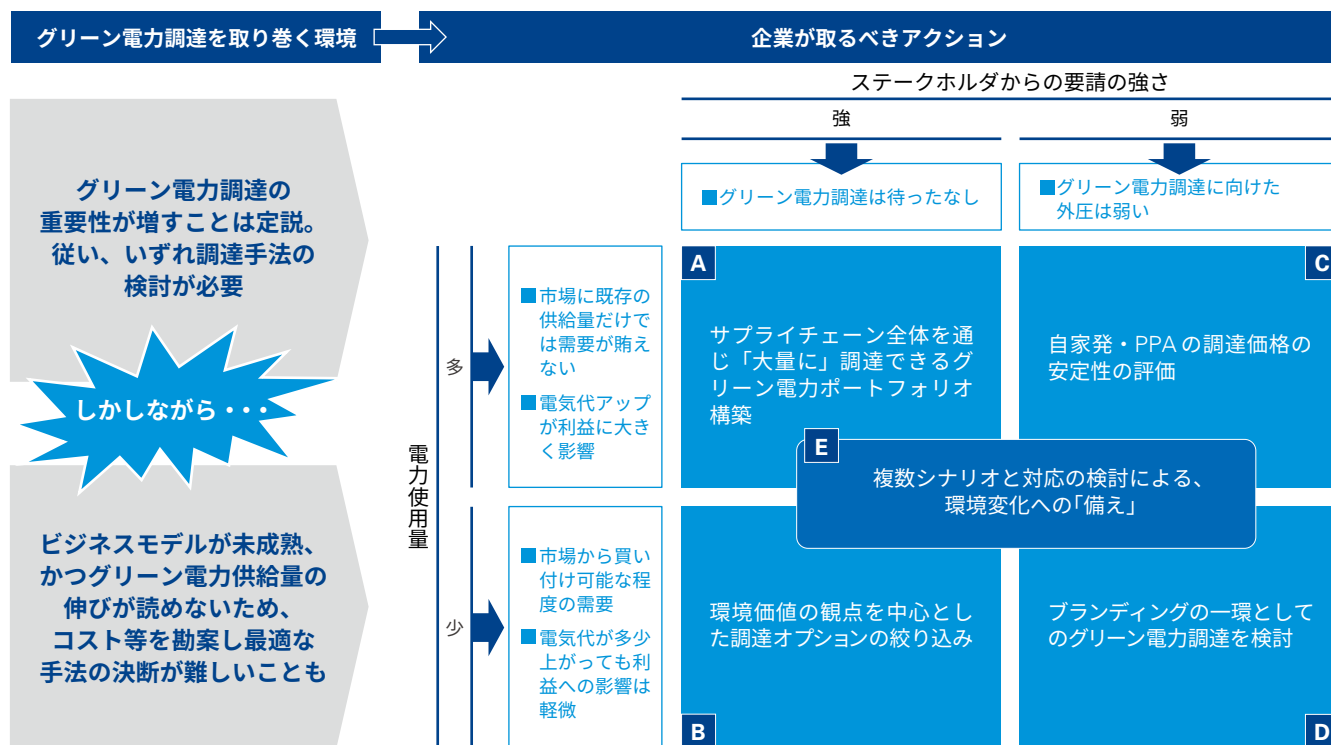
電源種別やその調達手段の選定要件・基準を策定し、その要件を踏まえて、コストと環境価値のバランスを考慮しながら、ポートフォリオを構築

図表5 各調達方式の特徴と評価

1 自家発電			2 PPA				3 証書				
1-1 発電設備の自己所有			1-2 発電設備のリース契約		2-1 オンサイト PPA	2-2 (1) オフサイト PPA (自営線)	2-2 (2) オフサイト PPA (系統)	2-3 バーチャル PPA	3-1 グリーン電力証書	3-2 J-クレジット	3-3 非化石証書
視点①	低炭素化への貢献	 低炭素化への貢献指標である「追加性」に富み、確実にグリーン電力を活用できる	 (左記に加え) 発電アセットの設置ロケーションの制約の少なさにより、発電設備の大規模化・効率化が可能				 環境価値のやり取りのみであるが、追加性が認定要件に含まれ間接的に設備増加に寄与		 非化石価値のやり取りのみ		
	実現のハードル	 調達量の柔軟性や初期投資等の観点で劣後	 オフサイト PPA は供給増大に大きく寄与するが、託送料負担がネック				 調達量の柔軟性や価格、初期投資等の観点で優位				
視点②	調達量	絶対量	敷地の制約により、発電設備が小規模となるため量の伸びしろは限定的				発電施設の大規模化が可能 (故に、抜本的な低炭素化への実現に寄与)		証書認定のハードルから、供給量は多くない・増やしづらい		需要に対し供給が旺盛
		柔軟性	立地が特定される 1:1 の契約のため、気象条件により供給量がぶれる				立地の自由度により左記比で安定も、アセット設置地域付近の気象に左右される		地理的制約がないため、国土全体でみると量の安定性は高く、必要量のみの柔軟な調達可		
	価格	金額	初期費用負担が大	初期費用は掛かるが需要家の負担は軽い		■ 初期費用は掛かるが需要家の負担は軽い ■ 託送料を織り込んだ電気料金負担		供給量を主因に価格は高位		価格は比較的低値	価格は低値
		安定性	太陽光や風力など出力変動型の場合、変動する不足分を小売業者から購入				契約時に固定価格または市場連動価格を選択		価格変動リスクあり		安定推移

出所:KPMGにて作成

図表6 企業が取るべきアクション



出所：KPMGにて作成

することが有用となります。具体的には、柔軟性の高い証書購入やグリーン電力メニューの選択をベースとしつつ、本質的な脱炭素に寄与する追加性に富む自家発電やPPAを、状況に応じて適宜組み合わせるなどの方策が挙げられます。

- (iii) 要請が弱く、電力消費量が多い場合
電気代が大幅アップして利益に大きく影響することがないよう、自家発電やPPA取込みによる電力調達価格の安定性に関する評価を行い、ポートフォリオを構築していくことが適しています。ただし、グリーン電力の需要に対する供給が長期的にタイトであることを鑑みると、長期的なグリーン電力調達計画の策定が重要となります。

- (iv) 要請が弱く、電力消費量が少ない場合
ブランディングや投資家対策の一環としてグリーン電力を利用する場合は、コストではなく調達のしやすさの観点から調達手段を選択することが有用となります。たとえば、証書モデルで形式上の炭素排出量削減を達成したり、取引先から「追加性」考慮の要請がある場合には、一部自家発電やPPAを取り入れるという方法が想定されます。昨今、電力小売事業者が提供する100%グリーン電力メニューを活用して、本社ビルなど限定的な事業所にグリーン電力を導入するケースが増えています。

上記4ついずれのケースに共通する視点として、グリーン電力に関する状況の変化に迅速に対応ができるよう、あらかじめ複数のシナリオを想定し、シナリオごとの打ち手を検討しておくことです。たとえば、得意先から「追加性」考慮の要請がなされ

た場合やコストが低下した場合には一部自家発電やPPAを導入する、非化石証書の価格が下がりトラッキング付きの供給量がより一層増加した場合には一部証書を活用するなど、事前にシナリオとそれに対する打ち手を検討することで、環境変化に備えることが有用となります。

今後、グローバルレベルでカーボンニュートラルに関わる規制や目標達成に向けた要請が次々と打ち出されるものと想定されます。グローバル市場をベースに活動している日系企業は、そのグローバルの仕組みのなかで物事に対応することが求められます。先手を打つためにも、日系企業は状況が見えるまで様子を見るのではなく、プロアクティブに自社に必要なソリューションを検討すべきと考えます。(図表6参照)

- ¹ 「第6次エネルギー基本計画」資源エネルギー庁、令和3年10月、https://www.enecho.meti.go.jp/category/others/basic_plan/
- ² 「エネルギー基本計画の概要」資源エネルギー庁、令和3年10月、https://www.enecho.meti.go.jp/category/others/basic_plan/pdf/20211022_02.pdf

関連情報

KPMGジャパン エネルギーセクターコンテンツ

ウェブサイトでは、エネルギー関連の情報を紹介しています。

<http://home.kpmg/jp/energy>

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 エネルギーセクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



気候変動リスクへの対応と 脱炭素化の実践

第2回 戦略ストリームに求められる シナリオ分析と定量化

KPMGジャパン

KPMG IMPACTプロジェクト統括リーダー兼

脱炭素化アドバイザーリーダー

KPMG サステナブルバリュー・ジャパン

関口 美奈／マネージング・ディレクター

C OP26開催中に設立が公表されたISSBは、今後、気候変動リスクへの対応に関する開示基準を詳細に設定していきます。これを契機に、ビジネス界における気候変動リスクへの対応を目的としたトランスフォーメーションは、大いに促進されることになるでしょう。企業には、一歩進んだ開示規定への準拠という目的と同時に、これと表裏一体をなす本質的な戦略についても、過去の経験値に基づくフォーキャストではなく、予見できない未来のシナリオを駆使して取り組んでいくことが求められます。本稿では、気候変動に伴う事業環境の変化をシナリオ化する際に必要となる要素について解説するとともに、そのなかにもどのようにして自社を投影し、異なる気候変動シナリオによってもたらされる中長期的なリスクや機会について戦略的思考を巡らせるかについて、筆者の考えを述べます。本稿が、大きなパラダイムシフトに突入した世界と事業環境のなかで、社会的経済的価値を創出すべく、戦略を構築し実行する企業の皆様への一助となれば幸いです。

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

企業に求められる責任と強靱性
ISSB設置の公表に伴い、企業による気候変動関連開示の基準設定も大きく動き出した。開示の目的は投資家の保護と金融市場安定化だが、より具体的に、社会や投資家が企業に求めているのはネット・ゼロ達成に付随する各企業の責任と、気候変動に伴う多様なリスクに対する企業の強靱性である。その意味において、気候変動に関する開示と事業戦略は表裏一体と捉えるべきである。

POINT 2

フォーキャストではなくシナリオ分析が必要

10年超、少なくとも2050年程度までの将来を対象にした気候変動リスクへの対応として、さまざまに想定される事業環境と自社にとって最適なパスウェイを戦略的に選択していくためには、モデリング手法を用いたシナリオ分析を行うことが有効だ。しかし、長期間にわたる将来を一定の科学的論拠を維持しつつ構築するのは非常に困難で、工数がかかる作業である。

POINT 3

戦略ストリームで、見えない未来の戦略的分岐点と戦略的選択肢を明確化する

シナリオ分析を行うモデルに自社データを投影したベースケースを使い、自社事業にとって重要性の高い事象や重大なリスク、新たな事業機会の種を認識し、一定の信憑性のあるデータと論理性を維持しながら定量化を行う。その過程において複数の戦略的分岐点を明確にし、戦略的選択肢を検討して自社のルールブックとすることが戦略ストリームの神髄である。

POINT 4

Climate IQを使ったKPMGの支援
KPMGは、気候変動に伴う企業のシナリオ分析支援を行うことを目的としたツール、Climate IQを開発した。現在グローバル展開準備を行っており、近く日本でもサービス展開を開始する予定である。

I 加速する気候変動リスクへの 対応に伴うトランスフォーメー ション

1. ISSB設立と気候変動関連に関する開 示基準の設定

昨年11月に開催されたCOP26は、パリ協定を実質的な行動に移すためのルールブックの確立を目的とした、パリ協定採択以来最も重要なCOPとされていました。過去数回のCOPで全会一致の合意に達することができなかった、合意がきわめて困難ないくつかの論点をなんとか合意に導き、「グラスゴー気候合意(Glasgow Climate Pact)」を形成した点において、COP26は前評判に違わず歴史的評価に値するものとなったと言えるでしょう。

国家レベルでは、ようやく実行指針への合意が成立したばかりですが、同時並行で金融界およびビジネス界では、実践へ

の大きな第一歩を踏み出しました。COP開催中にも、それを象徴するいくつかの公表がありました。図表1にその一部をまとめましたのでご参照ください。

COP26を契機として、上記を含む気候変動リスクへの対応に伴う世界的なトランスフォーメーションが一気に加速していくでしょう。先陣を切るのは、今回設立が公表されたInternational Sustainability Standard Board(以下、ISSB: 国際サステナビリティ基準審査会という)と、ISSBにより今後詳細に規定される気候変動リスクへの対応に関する開示基準の設定です。一定規模以上の企業がこの基準に準拠し始めることにより、ビジネス界における気候変動リスクへの対応のためのトランスフォーメーションが大いに促進されることになるでしょう¹。

日本は、TCFD(Task-Force for Climate-related Financial Disclosure: 気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同する企業が大変多く、2021年12月23日時点で498

団体が賛同しています²。しかし、賛同する企業のすべてが自主開示を行っているわけではありません。また、自主開示の内容も、TCFDのガイダンス³に沿っているとはいえ、あくまでも自主的に作成しているものです。そのため、その内容が、そもそもTCFDが意図した以下の2つの重要な点、すなわち、

- 投資家を守る
- 金融市場の安定化に寄与する

という基準をクリアするものかどうかについて、綿密な精査の対象となっているわけではないというのが現状です。とはいえ、だから悪いということではありません。しかし、企業は、現段階の開示とはレベル感の異なる開示が、今後ISSBによって規定されるであろうということを意識しながら、準備に着手する必要があります。

2. 企業に求められる責任と強靱性

COP26は、気候変動という論点において、世界を空中戦から実践への移行という新たな局面に導きました。この新たな局面で企業に求められるものを考えてみると、2つのキーワードが浮かび上がります。それは、「責任」と「強靱性」です。

気候変動に関する企業の「責任」とは、化石燃料の使用量やGHG排出量、水の使用量、廃棄物リサイクルの促進、生物多様性等に自社事業と組織が及ぼす影響を考慮する(いうまでもなく、計測し、ターゲットを設定し、行動することを含みます)ことです。これについては、世界中で1,200社を超える企業がScience Based Targets Initiative⁴(SBTi: 科学に基づく目標)に登録していることを鑑みてもすでに多くの企業が一定の理解をしていると見受けられます。

一方、より新たな現象として従来にないほど鋭い視線が注がれているのが、企業に対する「強靱性の向上」という要請です。強靱性を考えるには、以下の3つの側面について考慮する必要があります。

図表1 COP26開催中のファイナンス・ビジネスに関わる公表(一部)

	開示基準の確立に関する進展 ISSB (International Sustainability Standard Board) の設立 サステナビリティに関する開示基準を設定する。まず最初に着手するのが、TCFDのガイドラインの明確な規制化。気候変動リスクや対応、ガバナンスや戦略に関する開示を明確に規制化する
	ネットゼロまでの移行プランの透明性確保 銀行、保険、資本市場は、投融資対象企業への脱炭素化に伴う本格的な取組みを要請 イギリスでは2023年までに全ての上場会社はネットゼロまでの移行プランの提出を求められ、さらなる透明性が求められるとともに、プランの実現可能性についての精査は厳格化する。遠からず他国への波及が予想される
	排出権クレジットの市場メカニズムのルールブックの完成 多くの問題点は解決され、残る課題は「排出権のダブルカウントをいかに回避するか?」というポイントに絞込まれた
	金融界のアライアンス成立 GFANZ (Glasgow Financial Alliance for Net Zero、グラスゴー金融同盟) が正式発足 2050年までのカーボンニュートラル(二酸化炭素ネット排出量ゼロ)にコミットする金融機関イニシアチブの連合体で、傘下のアセット総額は約130兆ドル

出典: KPMG 作成

(1) 物理的リスクに対する強靱性

はじめに考慮すべき側面として、山火事、干ばつ、洪水、集中豪雨等の自然災害が事業資産と事業継続性に及ぼすリスクが挙げられます。

(2) 地政学的リスクに対する強靱性

次に、サプライチェーンの変容に伴うリスクがあります。気候変動への対応に伴い、各国・地域がグリーン成長政策を掲げ、これにより急激に製品や製造工程、使用する素材も変化することで、地政学的な影響を与える地域が変わります。たとえば石油の需要が低下すれば、石化燃料主体の旧来の中東を中心とする産油国の地政学的リスクは下がるかもしれませんが。その一方で、今後需要が増加する可能性が高い金属やコバルト等の資源の産出国である、たとえばコンゴ共和国等の動向を注視する必要性も出てくるでしょう。また、直接気候変動に由来する事象ではありませんが、人権に関する問題も日に日に注目されてきています。これによるサプライチェーンへの影響の把握と必要な修正への検討が求められます⁵。

(3) 規制環境の変化に対する強靱性

最後に、規制の変更、新たな規制の出現に伴うリスクがあります。脱炭素を推進するために新たに施行される規制や国際的な枠組み(国境炭素調整措置⁶等)、また脱炭素に対する取組みについて透明度の高い、そして他社との比較が可能な開示を求める新たな基準の出現等への対応が求められます。

企業は気候変動への対応に伴う社会的責任を果たしつつ、同時に強靱性を高め、維持すべく、多くの場合、中長期戦略の策定に伴う前提条件の大胆な見直しに着手することが求められることになるでしょう。これが、本格的なトランスフォーメーションの第一歩となるのです。

3. VUCA時代に必要なシナリオ

出発点は、事業を取り巻く環境の変化を、客観性と論理性を考慮に入れたうえでどのように捉えるか?そして変化する環境のなかでのリスクと機会をどのように事業に生かしていくのか?という事業戦略の構築にあります。

そして1つだけ、これまでと大きく異なる点があります。それは、これから我々が向かう未来は、過去からの延長線上にはないということです。これは、我々の知識や経験値から将来の事業環境を想定することは、非常に困難であるということの意味しています。気候変動リスクにより齎されるVUCA時代の戦略構築に、過去の経験則を用いたフォーキャストは通用しません。今後必要になるのはシナリオ分析です。異なる気候変動シナリオと、これに伴って異なる事業環境、異なる物理リスクと移行リスク、異なる技術変革の進展等を組み合わせたネットゼロに向けたパスウェイをシナリオとして想定し、自社の事業戦略と求められる変革について想定外を含めた頭の体操を習慣づけ、常にプランB、プランCを持ちつつ、高い機敏性と柔軟性を維持しながら事業運営を行うことが、気候変動リスクに対する強靱性(レジリエンス)の向上に繋がります。シナリオ分析は、気候変動を自社を取り巻く事業環境の重要な一部として捉え、機敏かつ柔軟に戦略的思考を行うことを可能にします。

II

定量化は避けて通れない

1. 投資家は何が知りたいのか?

日本だけでなく、世界中でTCFDガイダンスに沿った開示を公表する企業は増加傾向にあります。ただし、それらの大半は定性情報が主となっており、定量情報があるとしても炭素価格の変動によるビジネスへの影響といった種類のものに留

まっているのが現状です。しかし、気候変動に伴うリスクや機会に関する定量情報なくして、取締役会が気候変動リスクをその他多くの企業を取り巻くリスクと比較することは不可能です。また、投資家も資金配分に際して適切な情報に基づく決定を下すことはできません。TCFDの直近のScenario Analysis Guidance (TCFD Guidance on Scenario Analysis for Non-Financial Companies⁷)でも「成熟したプロセスにおいては定量化が必要である」と述べています。

定量化は、気候変動に対峙する企業について、投資家が最も知りたいと考えている次の2つのマネジメント能力を示すためにも有効です。

- 業務プロセス中に「強靱性」を埋め込み、出現しつつあるリスクを予見し対応するマネジメント能力(たとえば、適応戦略の明確化等)
- ネットゼロへのトランジションの道程に出現する新たな事業機会を梃にした新たな価値創造に関する可能性を定量的に示し、自社の事業戦略の文脈で定義するマネジメント能力

定量情報の提供は、間違いなく投資家の要求に対する質の高いレスポンスとなるだけでなく、多様なステークホルダーとのコミュニケーション上、大きなプラス要因となるでしょう。

VUCAの時代には、企業は、投資家、規制当局、監査人等から多くの詳細な精査を受けることになります。もちろん彼らも遠い未来の可能性について正誤を評価することはできませんが、企業が想定するシナリオについて一定の信憑性は求めるでしょう。過去の延長線上にない未来シナリオを一定の信憑性を持って語るには、信頼に足るデータに基づき科学的かつ論理的に構成されたストーリーが不可欠です。そして、定量情報にも同様の信憑性が求められるでしょう。

2. 自社戦略ストリームの構築

これまで、過去の経験測に基づくフォーキャストをベースに、戦略策定と実行、モニタリング、修正というPDCAを回していくのが一般的でした。もちろん、すでに予見されている技術革新や地政学的変容を前提条件に加味することも、今では多くの企業がプラクティスとして実践していることでしょう。しかし、気候変動リスクとそれが世の中に及ぼす変容を考えると、我々は3～5年ではなく、少なくとも10～20年、長ければ50～100年という遠くの水平線を、目を細めて眺望しなければなりません。そうすると求められるのは、フォーキャストではなくシナリオ分析です。石油メジャーがその戦略構築のサイクルにシナリオ分析⁸を利用しているように、今後、一定規模以上で気候変動関連開示を行おうとする企業は、大なり小なり、シナリオ分析を戦略ストリームに取り入れる必要に迫られることになるでしょう。

3. 物語ではない。シナリオである。

他社も戦略策定の際に参考にすることがあると言われている石油メジャーの未来シナリオは、概略だけを読んでも、根拠不明な物語のようにしか見えないかもしれません。しかし、この未来シナリオが評価されているのは、物語の裏に多くのデータやシミュレーションが走っており、そこに多様な専門家の助言と、さらには全世界1,000人以上からなるシナリオチームの詳細分析が練りこまれている点にあります。むしろ、すべての企業がこの体制を持たなければならない、と言いたいものではありません。言いたいことは、シナリオの裏には、信頼性を担保するデータと、見えない未来に存在する複数の事象が互いに均衡するにはどうでなければならないかという強い科学的論拠の裏付けが必要である、ということです。

京都大学iPS細胞研究所所長の山中伸弥氏は、「新型コロナウイルスは科学と社

会をこれまでにないほど近づけた」と述べています⁹が、気候変動もまた科学と社会を急速に近づけていると言えます。

次の章では、未来シナリオを想定するのに必要な要素について説明します。

III

未来シナリオは見えているか？

1. 気候変動シナリオ:「ワーストケース」と「ぎりぎりセーフケース」

まず最初に、本稿はシナリオ分析の一般的な方法論について解説するものではない旨を述べさせていただきます。TCFDが推奨するシナリオ分析の考え方や導入方法については、TCFD Guidance on Scenario Analysis for Non-Financial Companies¹⁰をご参照ください。

これまで、気候変動シナリオには、現行シナリオの「4℃シナリオ(気候変動リスクに対して何らの対策も取らなかった場合の2100年頃の気温上昇)」と、2100年頃の気温上昇を2℃未満に抑える努力をするというパリ協定採択時点での合意をベースにした「2℃シナリオ」の2つが使われるのが一般的でした。しかし、COP26では、すでに世界経済のCO2排気量90%を超える国々が1.5℃努力目標追求の決意を表明していることから、早晚「2℃シナリオ」が「1.5℃シナリオ」に置き換わると考えるのが妥当でしょう。ただ2℃であれ、1.5℃であれ、この数値は「ベストケース」ではなく「ぎりぎりセーフケース」です。この点については、今一度、読者の皆様の注意を喚起させていただきます。

さて、ここで設定される数値として何℃が適切なのかについては、今後も新たな研究成果が明らかになるにつれて変化していく可能性があります。しかし覚えておきたいのは、今後企業は、気候変動リスク対応に関する開示について、より具体性のある、そして定量情報を伴う開示を求められるようになるということです。すなわち、企業がすぐにでも着手すべきことは、「4℃

シナリオ」をワーストケースとする一方、人々の健全な生活と経済成長を持続可能にするために地球上の生命体が生き続け、環境が破壊されない気温上昇は何度までが許容範囲なのかという「ぎりぎりセーフケース」の2つの世界を具体的に想定することです。

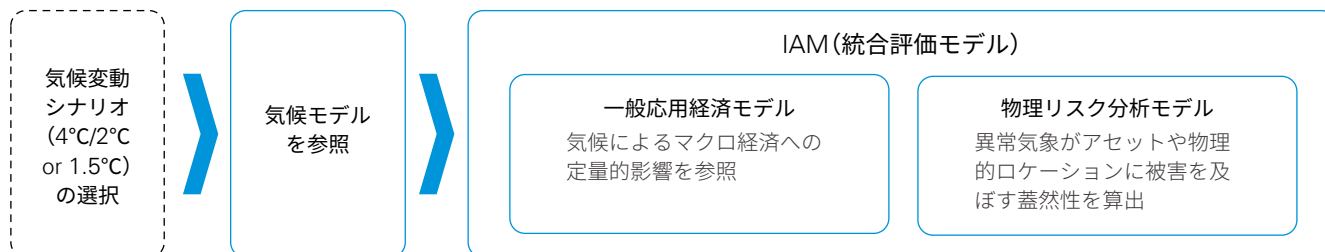
2. 異なる気候変動シナリオを前提として想定される事業環境モデル

気候変動シナリオの目的は、将来のGHG排出量に関する予測を用い、将来の気候変動に由来する経済の脆弱性を定量的に評価することです。企業には、気候変動シナリオ(4℃あるいは2℃/1.5℃)に伴って想定される事業環境を使って、自社の未来について戦略的に思考することが求められます。シナリオを使うことで企業は、気候変動リスクへの対応を単なる開示の問題としてではなく、中長期的戦略の議論として認識し、取り組むことができるでしょう。

ただし、この思考には定量情報が不可欠です。したがって、シナリオをモデル化し、異なる気候シナリオや異なる戦略を定量化していく必要があります。ここでは、実際の経済を形成する要素が、可能な限り現実に近い形で統合された世界をモデルのなかに創ることが求められます。KPMGでは、そのために必要なモデルへの要素のインプットについて以下のように考えています。

- (1) 気候変動シナリオから「ワーストケース(4℃)」と「ぎりぎりセーフケース(2℃あるいは1.5℃)」のどちらを前提とする世界を想定するかを選び、気候モデル¹¹から参照します。
- (2) 異なる気候変動シナリオを前提とするマクロ経済への影響をインプットします。ここでは、一般応用経済均衡モデル¹²を参照します。
- (3) 異なる気候変動シナリオを前提とする異常気象の発生等が特定のアセットに与え得る負の経済的影響をイン

図表2 異なる気候変動シナリオを前提として想定される事業環境のモデリング



出典:KPMG作成

プットします。通常は、物理リスク分析モデル¹³を参照します。

(4) IAM (統合評価モデル、Integrated Assessment Modelling) という手法を用いて、上記(2) から参照した社会・経済的要素と上記(3) から参照した気象や生物圏・環境要素を統合し、1つのモデル・フレームワークを作ります。

多くの計量経済的な学術用語に圧倒されてしまいがちですが、これらが示していることは、「これから我々が突入しようとしている世界は、さまざまな要素が複雑に反応しあい、連鎖しあい、均衡しようとする結果として作られる環境であり、我々人間が過去の知識や情報から簡単に想定できるレベルのものではない」ということです。

ここで一旦、頭の整理をしましょう。前述(1)から(4)を図表で表してみます。図表2をご覧ください。

ここで、さらに考えなければならない要素があります。それは、現状から2100年までに4°C上昇あるいは2°C/1.5°C上昇へと移行していくために必要な環境政策を始めとする規制の要素や、技術革新の出現とその効果、コスト等の要素です。これらは前述(2)で参照する一般応用経済均衡モデルに組み込まれている場合もあれば、追加的にインプットが必要な場合もあるでしょう。特に、規制要素は国や地域ごと、またセクターごとに異なることが多いため、適切なモデルやデータを参照することが非常に重要となります。

さて、ここまでの手順を経て、事業環境

図表3 シナリオ分析に必要な企業データ

1	資産に関するデータ ● 資産の種類（機能、価値、付加価値、所在） ● 当該資産が属する事業グループ
2	財務データ ● セクター・事業グループ毎の収益源、様々なコスト、ブレイクイーブン ● 異なるセクター・事業グループへの収益、創出価値、減価償却の配分
3	環境へのインパクトに関するデータ ● 主要な資産ごとのエネルギー消費、再生可能エネルギー等グリーンエネルギー使用量、GHG排出量
4	戦略・投資に関するデータ ● 現行の事業計画とリスク軽減に伴う措置・戦略 ● 計画されている戦略投資
5	サプライチェーンに関するデータ ● 主要な取引業者 ● 主要なサプライヤーとカスタマーが存在する市場 ● 製造に必要なコモディティの種別、コスト、量

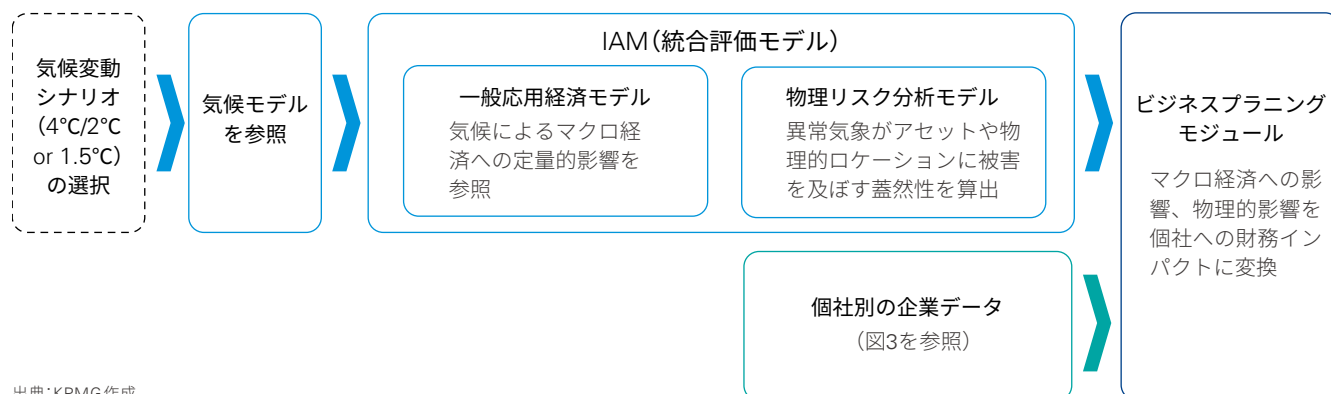
出典:KPMG作成

をモデル内に再現することができました。自社の中長期戦略を検討するうえでのベースケースの完成まであと一歩です。モデルに再現した事業環境に自社のデータをインプットすれば、ベースケースのできあがりです。

3. モデル内に企業データを挿入し、ベースケースを完成させる

モデリングによる企業価値や企業リスクの定量化の際に入力が求められるデータは、そのモデルの目的によりさまざまです。ここでは、KPMGがグローバルで

図表4 気候変動リスクへの対応のモデル化



出典:KPMG作成

開発している気候変動リスク関連モデル「Climate IQ」で必要となる企業のデータ（図表3）をご紹介します。なお、Climate IQについては後述をご参照ください。

以上のような手順を経て、特定の企業の気候変動リスクと事業機会を定量的に把握しつつ、戦略的に思考していくためのベースケースができあがります。シナリオに必要なパラメータと企業データを使って、個社のベースケースシナリオを作成する一連のプロセスをまとめたものを図表4に記します。

IV

戦略ストリームの始動

さて、ここまでの作業だけでも中々に複雑かつ工数が掛かります。しかしここまでの作業では、中長期的事業戦略を検討する準備ができたと過ぎません。本質的な戦略ストリームはここから始動します。

できあがったベースケースを使って、自社事業にとって重要性の高い事象や重大なリスク、新たな事業機会の種を認識し、一定の信憑性のあるデータと論理性を維持しながら定量化していきます。その過程における複数の戦略的分岐点を明確にし、戦略的選択肢を検討して自社のルールブックとするわけです。もちろん重要な事象が起こるごとに、このルールブックの見直しを行います。

1. シナリオ分析とモデリングによる定量化の意義

モデリングを通じた一連のシナリオ分析は、今後、重要性が増すであろう以下の項目について有効な手段となるでしょう。

- これまでの延長戦上にはない未来について一定のシナリオを前提とし、その環境のなかで自社がネットゼロを標榜しつつ社会的にも経済的にもその価値を訴求するためのさまざまな道のり（パスウェイ）を具体的に思考し、検討することを可能にする
- 気候変動リスクとその対応に伴う企業の定量情報を投資家に提供し、強靱性を高め維持するマネジメント能力と、ネットゼロへのトランジションに潜むリスクと機会を自社戦略にどう取り込むかを考察し、戦略化するマネジメント能力を投資家やその他のステークホルダーに示すことができる
- 数値化により、マネジメントによる将来戦略に関する比較・検討を客観的にを行い、長期にわたる原因と結果の関連性を明確にすることができる
- 戦略思考を、今後設定される気候変動に関する開示の方向性と合わせることで、戦略と開示の一体性を高めることができる
- 長期間にわたる戦略の実践を、モデルをベースに進捗管理し、継続的に修正していくことができる

- 気候変動リスクに関連する事項の包括的な検討を可能にし、気候変動関連の開示の充実に寄与する

2. KPMGが開発する気候変動モデル：Climate IQ

気候変動に伴うシナリオ分析に必要なモデル構築には相当な工数と専門性が必要になり、一企業で対応するのは容易ではありません。ましてやモデリングそのものは、重要ではあっても本質的ではない場合には、より本質的な議論を社内リソースで行うべきであると考えます。

KPMGは、気候変動に関する企業の取組みと求められる開示の在り方について数年前から検討を開始し、英国を中心にそのためのモデルであるClimate IQ (Impact Quantified)¹⁴を開発しました。Climate IQは現在、世界中のお客様にご利用いただくためにグローバル展開の準備をしています。日本のお客様には、およそ半年程度でご紹介できる見込みです。

V

「未来ビジョン構想チーム」組成のすめ

前述のように、戦略ストリームの本質はモデル構築ではなく、モデルを活用したシナリオの分析と将来に起こり得る戦略的分岐点の検討、複数の戦略的選択肢の準

備、そしてそれらすべてを埋め込んだルールブック(たとえばNASAの宇宙飛行に伴うオペレーションマニュアルのような)を構築し、新たな事実や可能性が判明するごとに改定していくことです。

また、この議論を行う際に、企業のCEOやトップマネジメントの方々にはぜひ、3G(異なるジェンダー、異なるジェネレーション、異なるジオグラフィー)を備えた多様なメンバーからなる「未来ビジョン構築」チームを組成して、あらゆる視点からのインプットを奨励し、受け止めた議論をしていただけるよう、ご検討をお願いしたいと考えます。

将来の輪郭はあやふやで捉えがたく、これまでのアプローチでは有効な戦略を選び、実行していくことはもはや不可能です。あなたの企業は、気候変動リスクとその対応に象徴されるVUCAの波に飲み込まれずに泳ぎ切る準備はできていますか？

脚注

- 1 https://jicpa.or.jp/specialized_field/files/5-99-0-2-20211104.pdf
- 2 https://tcfd-consortium.jp/member_list
- 3 <https://tcfd-consortium.jp/pdf/news/20073103/TCFD%20Guidance%202.0.pdf>
(KPMG Insight1月号に引用した日本の賛同企業数より減少している理由については不明)
- 4 <https://sciencebasedtargets.org/resources/files/SBTi-criteria-JP.pdf>
- 5 KPMGは2021年7月、「エネルギーtransitionに向けた資源の調達：新たな世界へ」で変容する資源の地政学について論考を公表しています。
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/resourcing-the-energy-transition.html>
- 6 KPMG Insight 2021年9月号に掲載の「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。
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/09/kpi50.html>
- 7 https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/09/2020-TCFD_Guidance-Scenario-Analysis-Guidance.pdf
- 8 <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>
- 9 読売新聞2021年12月20日朝刊掲載「地球を読む コロナが示す科学の課題」
- 10 https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/09/2020-TCFD_Guidance-Scenario-Analysis-Guidance.pdf
- 11 IPCC(国連気候変動に関する政府間パネル、Intergovernmental Panel on Climate Changeの略)は、そのすべての報告書を作成する際にMAGICC(Model for the Assessment of Greenhouse Gas Induced Climate Change)という気候モデルを使っている。

12 GTAP(国際貿易分析プロジェクト〔Global Trade Analysis Projectの略〕によって開発された応用一般均衡モデルのひとつ)等の応用一般均衡モデルを参照する。

13 異なる気候変動シナリオを前提とする異常気象の発生とアセットへの影響については、多くの分析モデルやプラットフォームが存在する。

14 現時点でのClimate IQについては、こちらのリンク先をご参照ください。

<https://home.kpmg/uk/en/home/insights/2021/04/climate-iq.html>

関連情報

エネルギー&インフラストラクチャーならびにKPMG IMPACT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/services/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
統括リーダー兼
脱炭素化アドバイザー兼
KPMG サステナブルバリュー・ジャパン
マネージング・ディレクター
関口美奈

✉ mina.sekiguchi@jp.kpmg.com



IMPACT

SX実現に向けた取締役会の役割と責任を考える

株式会社ボードアドバイザーズ
安田 結子氏／シニアパートナー

あずさ監査法人
サステナビリティバリュー推進部
芝坂 佳子／パートナー

対 象とする領域が広く、同時に、中長期的な取組みが必要となるサステナビリティに関わる課題解決に向けて、ビジネスのルールが大きく変わろうとしています。企業が、持続的な価値の向上を目指していくためのコーポレートガバナンスの在り方に注目が集まるとともに、取締役会の責任や機能、実効性の質は、実現のための大きなカギとなっています。本稿では、サステナビリティの課題を見据える視点を経営のなかに組み込み、ますます大きな責任を担うことが期待されている取締役会の役割と課題について、株式会社ボードアドバイザーズの安田結子氏にお話をおうかがいします。

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。



安田 結子氏
Yuko Yasuda



芝坂 佳子
Yoshiko Shibasaki

POINT 1

取締役会は、サステナビリティに関わる課題を企業価値への影響の観点から考えなければならない

取締役会で議論すべきは、サステナビリティに関わる課題を「どう対処するか」ではなく、「企業価値にどう影響するか」である。取締役はその見解をもって意思決定を行う必要がある。

POINT 2

説明責任を果たすには、成果への責任と社会的存在としての責任について時間軸を考慮して議論する

自社のビジネスに対する成果への責任と社会的存在としての責任。この2つを、時間軸を考慮して議論することは、取締役は説明責任を果たすことにつながる。時間軸を考慮への議論が具体的になり、経営と社会として合意した目標とのつながりを具体化できる。

POINT 3

説明責任の領域が拡大し、結果説明だけではなく、将来を見据えた説明が求められる

企業の役割や機能の影響力が拡大するにつれて、説明責任の領域が拡大している。過去から現在までの結果説明ではなく、変化に適応する企業の挑戦をふまえた、将来を見据えた説明が求められている。

POINT 4

企業の報告は、結果の報告ではなく、価値報告へと変わる

企業の報告が「価値報告」へと大きく変化しようとしている。今後は、報告に企業の個性が現れてくるだろう。自らの価値を見直し、どうあることが自社と社会のサステナビリティにつながるのかを考える必要がある。

I はじめに

環境や社会、あるいは人的資本といった企業のサステナビリティに関わる課題を取り扱う難しさは大きく2つあります。1つは、時間軸の長さや複雑さ。もう1つは、個別の事象が複雑に関連しているために、包括的かつ俯瞰的な視点を必要とする点です。日本では、2015年にコーポレートガバナンス・コードが東京証券取引所のルールとして導入されてから、官民をあげたコーポレートガバナンス改革が進められてきました。しかし、2021年初めに公表されたAsian Corporate Governance Association(以下「ACGA」という)による地域調査「CG Watch 2020」では、コーポレートガバナンスの向上に関わりを有するステークホルダーのなかで、企業の取組みのみが芳しくないという報告があります。

サステナビリティトランスフォーメーション(SX)を実現するためには、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進の必要性が指摘されていますが、スピード感をもって、さまざまな意思決定を行うためには、取締役会を中心とするコーポレートガバナンスの仕組みの実効性がきわめて大切になります。

2021年に改訂されたコーポレートガバ

ナンス・コードにおいても、取締役会が、サステナビリティに関わるさまざまな事柄について、企業価値へのインパクト、そして企業が社会等外部に及ぼすインパクトを両面から把握し、判断し、中長期的な企業価値向上の実現のために果たすべき責任について述べています。

そこで、豊かな事業経験をお持ちで、現在は企業のコーポレートガバナンス向上のための助言活動も担っておられる安田結子氏と一緒に検討していきます。

II 何を議論すべきか

芝坂：サステナビリティに関わる課題はきわめて幅広く、対応について苦慮している企業が多いようです。

安田：取締役会の議論においては、事業の特性を鑑み、焦点を定めておく必要があります。日本企業の多くは、モニタリングボードではなく、マネジメントボードという形式をとっています。このため執行上の課題である「サステナビリティ」に関する事項として、二酸化炭素排出量削減をどうするか等が、議題になることが多いようです。(図表参照)

しかし、取締役会での議論とするためには、企業価値への影響の観点から、まず、どの環境や社会の課題を取り上げるべきかを考えることが大切です。この作業が行われないと、議論の焦点がぶれてしまい、「ふわふわ」としたものとなってしまいます。

議論すべきは「どう対処するか」ではなく、その課題が「企業価値にどう影響するか」であり、取締役がその見解をもって、戦略の選択やその進捗等を見定め、意思決定を行う必要があります。

これは取締役会の実効性評価で浮かびあがってくる課題として、取締役会における長期的な議論の在り方や質向上の難しさがあることからもうかがえます。

芝坂：サステナビリティという言葉は、人によって捉え方や、文脈によって指しているものが異なっていることにも注意すべきでしょう。取締役それぞれのバックグラウンドや問題意識、キャリア等によって、場合によっては理解に齟齬が生じてくるものだからです。取締役は、自社のビジネスそのものに対する成果への責任だけでなく、社会的存在としての責任についても、時間軸を考慮しつつ議論してこそ、戦略やその決定に対する説明責任を果たすことになります。

図表 マネジメントモデル・モニタリングモデル

マネジメントモデル		モニタリングモデル
取締役会が業務執行の決定を行うモデル (マネジメントボード)		取締役会が業務執行の決定をせず、業務執行の監督をするモデル(モニタリングボード)
業務執行取締役	取締役会の構成	非業務執行取締役(株主の代表)
合議による重要な業務執行の決定	監督の仕組み	業績評価に基づく業務執行者の選解任
業務執行の決定段階でのワンマン(独断専行)の防止	メリット	- 業務執行の決定の迅速性 - 執行と監督の分離
- 業務執行の決定に時間がかかる - 事後的なモニタリングが機能しづらい(自己監査の弊害)	デメリット	- 事前の監督が不十分 - 監督機能を支える内部統制システム(内部監査部門)の充実が不可欠
小規模、単純なビジネスモデル、成長段階	適合する会社	大規模、複雑なビジネスモデル、成熟段階

出典：KPMGが作成

時間軸を考慮することで、議論が具体的になり、長期的な姿、たとえば、2050年に目指す組織の在り方等と、中期経営計画の関係性やSDGsに代表される社会として合意した目標とのつながりの考察が可能になってくると思います。

企業としての時間軸を検討から外してしまうと、環境や社会課題の多くが「すべて大切」となる恐れがあります。これでは、意思決定のための軸とはなりません。サステナビリティトランスフォーメーションの定義の1つに、「企業価値と社会価値の同期」というものがありますが、それを目指した行動が求められています。

安田：その実現のためにこそ、取締役会での議論をなすべきです。執行の立場からは見えない課題や論点を、大所高所、俯瞰的な視点で、経営の執行を後押しすることも大きな役割となってきます。

III 「パーパス(存在意義)」が土台

芝坂：取締役会だけでなく、企業全体で「社会的」存在意義と訳されることの多いパーパスを、意思決定の根幹に置ければ、「ふわふわ」した議論ではなく、施策の連続性や整合性につながっていきます。つまり、その企業が「なぜ」存在しているのか、同時に関わるステークホルダーとどのような関係性のなかで社会に存在しているのか。そこに立ち返り、その判断軸となるのがパーパスです。

もちろん、その「パーパス」の考え方を取締役は共有しており、個々の立場で成果に対してコミットを有している必要があります。

安田：サステナビリティ経営の優良企業として名高い仏ダノン社のCEOエマニュエル・ファベール氏が2021年の株主総会で解任された事実から、多くの考えるヒントを得られます。その1つは、「企業価値とは何か」ということです。たとえ、どれだけ「よいこと」をし

ていても、ステークホルダーが期待する価値を実現しなければ、企業の大きな役割である価値創造に対する責任を果たしていない、と判断されても仕方がありません。

芝坂：「ステークホルダー資本主義」を、「株主第一主義」との二項対立で捉えることは、適切ではありません。

企業に対する「地球市民」としての役割や存在意義、責任が問われるようになってから久しいですが、「企業」としての立場での貢献と、たとえば「非営利団体」だったり、「消費者」だったりの立場での貢献は異なるはずです。

企業がパーパスを掲げるなかで、自らが創出する価値の特性や他のステークホルダーとのつながりを認識し、期待されている「価値」について、説明する必要があると思います。

安田：日本企業のなかで、「パーパス経営」を掲げ、成果を上げている企業としてソニー株式会社を挙げることができます。「自分たちにとっての企業ミッションは何か」「サステナブルとはどういうことか」を落とし込んでおられると見ています。その背後には、十分な時間をかけた議論があり、だからこそ戦略に関わる検討やアクションも進めやすいのではないのでしょうか。ソニー株式会社は、指名委員会等設置会社です。完全なモニタリングボードを実現しているために、多様性が確保された取締役会のなかで、議論が進めやすいという側面もあると思います。

IV 形式だけの多様性になっていないか

芝坂：日本は、100年以上の歴史を有している企業が多い国であるとの指摘もあります。これは、競争力の源泉の1つである「差別化」を促す個性ゆえと見ることもできます。

一方で、これらの特性は、日本的な社内慣行や、そもそも多様性が乏しく、同質性や協調性を重んじる文化的背景のなかで醸成されてきた側面もあります。

安田：2つの課題があります。1つは、普遍的な社是を掲げているにもかかわらず、急速なデジタル化やビジネス・事業のポートフォリオの変化のなかに落とし込まれていないという点です。

もう1つは、さまざまな側面から多様性を帯びることの必要性が指摘されるなか、「取締役会の多様性」が形式的となり、取締役会の質に影響を与えているのではないかと、との懸念です。

2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、「たとえば」取締役会の構成について、スキルマトリックスで表すことがうたわれています。しかし、現状では単なるチェックボックスとなってしまっており、本当に執行を監督できるのかは大きな課題だと考えています。考え方の多様性のみを求めてしまい、経営としての視座が伴っているかどうか、という懸念です。

ここでは、2つの例をお話ししましょう。1つ目は、取締役会に女性が増えているけれども、経営経験のないメンバーも多いことです。取締役会の監督機能の充実を図るためにも、他メンバーとのバランスが一層大切となります。

2つ目に、専門家であることと取締役として専門性を生かせるかどうかは別だ、ということです。

商事法務誌のアンケートによると、日経225の構成企業のうち、35社程度がスキルマトリックスにおいて、ESG(あるいはサステナビリティ)の知見がある、という表示がなされていたといえます。

しかし、「気候変動問題の専門家や学術研究者がメンバーである」ことが大切なのではなく、「経営者としてサステナビリティをどう考えるか」という視点が不可欠なのです。

芝坂：サステナビリティに関わる課題が、

多面的に大きな経営上の論点となるなか、単に個別事項の専門家や研究者とのネットワークを活かす等だけでは対処できなくなっている事情もあると思います。

V サステナビリティ委員会を どう位置づけるか

芝坂：サステナビリティ委員会をどう位置付けるかも議論となっています。

安田：サステナビリティ委員会を取締役会のなかの専門委員会、すなわち指名委員会や報酬委員会と同列に設置している企業は2%程度です。他の多くの企業では、執行のなかにサステナビリティ委員会が置かれています。社外取締役が、執行のなかに置かれた委員会に参加して議論を行うということも行われています。

芝坂：「執行のなかに位置づけられている」場合には、どうしても「脱炭素に向けた取組みをどうするか」とか、「女性活躍のための施策をどう展開するか」という議論が行われることになってしまいます。その結果、環境や社会の課題がサステナブルな企業価値の実現にどう影響するのか、といった点の検討は対象外となっていないでしょうか。

安田：日本企業のコーポレートガバナンス体制の多くは監査役会設置会社であり、マネジメントボードに近い形で運営が行われています。その場合、サステナビリティ委員会に外部専門家を招聘したり、社外取締役の参加を求めるという形態が運用しやすいようです。環境や社会のサステナビリティ課題と自社の経営との関係性が議論され、どうすべきなのか、何が必要なのかといった論点にまで整理されている場合であれば、取締役会の諮問機関としての位置づけが必要となるでしょう。

芝坂：制度としての取組みや報告が求められるようになればこそ、「本来的な意義の検討」と、「実際にアクションとしてどう進めるのかの検討」の両面が必要であり、同時に双方がリエゾンして進んでいくことが大切となります。

昨今の事例でいえば、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に基づく開示要請の根幹には、気候温暖化リスクが経営課題であるとの金融市場の認識がありました。ですから、「開示を行う」ためには、まず「経営課題としての気候温暖化リスク」について検討し、影響や問題等を議論し、そのうえでアクションについての方向性を決定するという行動が必要となります。そして、執行によるアクションやその成果について、取締役会によるモニタリングがなされていくのが順序だと思います。

VI 報告すべきは何か

安田：サステナビリティに関わる課題のほとんどは、長い時間をかけて継続的に取り組むべきものです。コーポレートガバナンス・コードの改訂部分などを見ても、他社との違い等を示しやすくなってきている側面があります。

芝坂：日本は世界で最も多くの統合報告書を作成している国で、KPMGジャパンでは、8回目となる企業報告書の調査を行っているところです。これまでの議論と関係する点では、「CEOメッセージ」等での記載内容とその後の説明が繋がっていない、急に細かい施策等の説明になってきてしまっている例が多く見られます。企業報告で最も重視する利用者は機関投資家です。そして、機関投資家が求めているものは、中長期的な企業価値の向上です。さらに、拡大し続ける責任投資を担う投資家は、中長期的な企業価値の向上と、社会のサステナビリティの双方の実現を希求しています。

安田：長期的な取組みが必要なこの2つを実現させるという課題に対して、取締役会において「キチンと議論をしている」という説明を行う必要があります。結論としては示せなくても、「何が議論されているのか」「何に注視しているのか」といった途中経過でも構わないのです。

投資家が考えているサステナビリティに関わる内容と、企業内で議論されているものについて、エンゲージメントを通じて共有されていけば、財務的な価値だけでなく、社会的な価値を含む全体としての価値、社会的な厚生の上やウェルビーイングの実現へとつながっていくはずです。

芝坂：その意味で、リスクと機会に関する報告は、まだまだ不十分なのではないかと思います。ボイラースプレートの報告が多く見られるからです。

サステナビリティ、そのなかでも特に企業価値、さらには財務的な価値につながる課題については、取締役会において「どのように認識しているのか」を伝えることが大切です。マテリアリティ分析の内容について、統合報告書において記載する意味はここにあります。取締役会の議論を「ふわふわ」としたものにならないためにも、大きな役割があると考えます。

VII 取締役会の実効性を高めて いくには

芝坂：監督と執行というコーポレートガバナンスを構成する要素がよりよく機能していくために、それぞれの責任をどう果たし、企業価値の向上を目指していくのかも大きな論点となっています。

安田：実効性評価の現場では、「実効性を高めるためには、執行ががんばらなければいけない」という事実が見えています。つまり、取締役会が厳密に監督しようとするれば、執行による企業経営がきちんしていることが前提となるのです。

そのうえで、パーパスを実現するための相互の信頼関係があれば、取締役は厳しい指摘の下に行われる執行側のチャレンジを、時には支えていくことも、株主代表としての取締役の責務であり、取締役会の機能なのではないでしょうか。

現状では、コーポレートガバナンスの先進企業と2周回遅れくらいの企業の差が激しくなっているようです。

コーポレートガバナンス・コードの個々の内容に対し、単に対応するのではなく、外部からの期待を自社に適用し、これを契機として組織の改革や強靱な企業体質獲得に向けた取組みに結び付ける姿勢が望ましいと思います。その結果として、持続可能な経営が実現していくからです。

ところで、投資家からの具体的な期待の1つとして、「サステナビリティに関わる指標が経営者の報酬に反映されているか」があります。

改訂後のコーポレートガバナンス・コードでは、報酬決定の仕組みについての説明が求められています。多くの企業で、非財務に関わる要素について入れ始めています。しかし、「サステナビリティとは何か」「誰がどう評価するのか」が明確でなく、すべての取締役が同じ評価になっている場合もあり、今後の検討が必要です。

芝坂：ESGに関わる指標はきわめて多岐にわたっているため、「どの指標をとり入れるのか」によって、企業の考えていることがわかります。これは、取締役の評価といった点にとどまらず、報告においても同じです。

安田：企業においてはコーポレートガバナンス方針も作成され、公表もされています。ただ、その方針をどのように実効性あるものとするのかは、記載内容と合致した評価、さらには取締役の報酬にどう反映させていくのかが問われます。

芝坂：企業が認識しているサステナビリティに関わるさまざまな事項の経営への影響、および内外へのインパクトをどう考

えているのかを取締役の報酬の仕組みのなかにも反映していくものなのですね。

VIII

CEO選任・役割そして、説明責任とは

安田：取締役の報酬以上に、投資家が着目する事項の1つにCEOの選解任があります。なぜ、この人がCEOとしてふさわしいのかという説明内容に、投資家はもちろん、従業員などあらゆるステークホルダーが関心を有しているからです。

諮問委員会を設置している企業は多くなりましたが、大事なことは「やらされ感」ではなく、「選解任そのものを公明正大に客観的に見せていく」ことです。

指名委員会は何を議論しているのか。どのような基準で評価しているか。それを説明できるようにする必要があります。すべてを明らかに示すことが大切なのではなく、取締役会は指名委員会に対する信頼感を高めるために、考え方をできるだけ具体的に説明し、理解を得ようとする姿勢の表れの1つとして位置付けることができます。日本では、「筆頭」という言葉はあまり馴染んでいませんが、「筆頭社外取締役」に対する対話やエンゲージメントの要請は高まりつつあります。社外取締役の役割として「公明正大に語る」べき場が、今後は多くなっていくと思われます。

IX

それぞれの責任を果たす

芝坂：資本主義という制度を通じて、社会的課題を解決していくためには、企業の役割がますます拡大しています。これは、社会的課題への貢献と自社の価値の実現の連携を同時に実現するような経営の姿勢や志向が、企業の持続可能性と不可分となっているからだといえます。

企業の役割や機能の影響力が拡大するにつれて責任も大きくなり、同時に説明責任の領域も拡大してきています。これまで

は、財務的な成果等の説明だけで責任を果たせていた部分もあったかもしれませんが、しかし、複雑さや不確実性の高まりは変化に適応する、あるいは変化をチャンスと捉えるような企業の挑戦を期待し、過去から現在までの結果説明ではなく、将来を見据えた説明を求めています。

安田：だからこそ、よりどころとなる「パーパス」が大切なのであり、パーパス経営の実践が叫ばれているのだと思います。

不確実性が高ければ、リスクも当然大きくなっていきます。取締役会は、会社にとって何が大切かを常に監督し続ける責任がありますが、それゆえに、多様性を帯びることが不可欠となります。それも、多様性を構成する要素を網羅するメンバーを整えればよいというものではありません。経営経験がある、あるいは経営の視点から考えることができる人がより多く選任される必要があると思います。これにより、監督の実質が向上することになります。

たとえば、ビル・ゲイツ氏の発言に「サステナビリティというのはエネルギーを使わないということではなく、よりクリーンなエネルギーを使うこと」というものがあります。これは、経営の発想の一端を示している言葉だと思います。同時に、イノベーションが不可欠であることも示しています。日本企業には、イノベーションの素地があるはず。取締役会の責任として、「サステナビリティ」をキーワードに、新しいビジネスを創造し、社会課題の解決と企業の成長につなげていく役割があると考えます。

芝坂：今、企業の報告についても、「価値報告」へと大きく変化しようとしています。今後は、報告のなかに企業の個性が現れてくるでしょう。その根底には、自らの価値を見直し、どうあることが自社と社会のサステナビリティにつながるのかを考える必要があります。取締役には取締役の責務に基づく役割が、執行には執行の役割が、そして担当者であっても、それぞれに

において、企業価値と結び付けた行動への役割が期待されている点は、同じではないでしょうか。

一人ひとりが、サステナビリティの視点から、誠実に自らの責任を考え、実行していく必要があると思います。

本日はありがとうございました。

関連情報

KPMG IMPACTのコンテンツ

ウェブサイトでは、サステナビリティに関する情報を紹介しています。

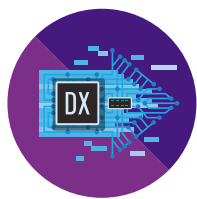
<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/kpmg-impact.html>

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/sustainable-value.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
サステナビリティバリュー推進部
パートナー
芝坂佳子

✉ sustainable-value@jp.kpmg.com



Digital Transformation

Future of Tax KPMG Digital Gatewayと グローバル税務ガバナンス

KPMG税理士法人
Clients & Markets
FinTech Finance & Technology
小出 一成／パートナー

ICT International Corporate Tax
福田 隆／パートナー

2 023年度税制改正において、OECD（経済協力開発機構）による「BEPS（Base Erosion and Profit Shifting; 税源浸食と利益移転）包摂的な枠組みの国際合意の動向」に基づく税制改正が行われます。ESG対応を含むコーポレートガバナンス体制の強化なくして健全な税務コンプライアンスは実現しないことから、BEPSの国際合意が日系企業にもたらす影響は甚大になるものと思われます。

新たな国際課税ルールの導入など、近年、日系企業が直面する国際課税リスクは従来よりもはるかに高まっています。KPMGが全世界の企業のCEOに対して定期的に実施しているKPMGグローバルCEO調査2021の結果においても、「企業成長を妨げる要因」として回答された要因のなかで「国際的税務リスク」が全体の第2位にランクインしました。これは、世界のCEOの間で国際的税務リスクへの危機意識が高まっていることを示唆しています。

グローバル税務ガバナンス体制を構築し、税務のDX化を推進するために、KPMGではKPMG GCMS（Global Compliance Management Service）におけるKPMG LINK360の後継としてKPMG Digital Gatewayをリリースしました。本稿では、国際税務をめぐる状況を概説し、グローバル税務ガバナンス体制を構築する統合プラットフォームKPMG Digital Gatewayをご紹介します。

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。



小出 一成
Kazushige Koide



福田 隆
Takashi Fukuda

POINT 1

BEPS国際課税ルールによって高まる税務リスク

2023年度税制改正で、OECDの「BEPS包摂的な枠組みの国際合意の動向」に基づく税制改正が行われる。この国際合意に基づく法人課税ルールの改正によって、日系企業のコーポレートガバナンス体制強化の観点でその影響は甚大である。

POINT 2

グローバル税務のDX化は必須

頻繁に行われる各国の税制改正、税務調査の動向、海外子会社の税務ポジションなど、本社の経営判断の基礎となる税務情報は膨大である。その膨大な情報をタイムリーに収集し、精査するために、税務のDX化は必須となる。

POINT 3

グローバル税務を一元管理する KPMG Digital Gateway

KPMG Digital Gatewayは、最適化されたグローバル税務ガバナンス体制の構築を支援し、日系企業の税務のDX化を推進する。KPMG Digital Gatewayを活用することで、KPMGの世界中の税務プロフェッショナルと協働することができる。

I 日系企業はグローバル税務ガバナンスなくして世界で戦えない

1. 日系企業におけるグローバル税務ガバナンスの重要性

日系企業にとって、「税金とは利益に応じて支払うべきもの」という考え方が常識となっています。利益に応じて法律に定められた税金を支払うことは、社会の一員として果たすべき義務であり、企業が税務に対して何らかの行動を取ることは望ましいことではない。それが、従来の日系企業における支配的な考え方でした。欧米企業が「税金は管理すべきコスト」と考えるのに対して、日系企業は納税とは社会貢献の一環であり、「コスト削減の対象ではなく、結果として支払うべきもの」として考えられてきた歴史的背景があります。

しかし今、「日本で多額の税金を支払っていれば問題ない」、こうした税務ならびに税引後利益への「無関心」が、経営に大きな打撃を与えかねない事態が進行しています。

2. OECD BEPS国際合意もたらす事業への影響

その契機となったのが、OECDやG20が中心となり整備が進められている新たなOECD BEPS国際課税ルール「BEPS包括的な枠組みの国際合意」です。この国際課税ルールの変革と税制改正により、グローバルに展開する日系企業は甚大な影響を受けることになります。今後、グローバルに展開する日系企業はグループ全体のビジネスモデルや利益配分を各国及び日本の税務当局に報告することが義務付けられ、これまで以上に税務に関する強固なコーポレートガバナンス体制を構築することが重要な経営課題となりました。これまで、日系企業の多くは、税金を「利益の結果として支払うべきもの」であり、必要不可欠なものであることを前提として、適切なグローバル税務ガバナンス体制を構築してこなかったからです。その結果、全社視点が欠けているタックスプランニングのスキを突かれ、各国の税務当局から想定外の追徴課税や、更なる二重、三重課税を受ける税務リスクがかつてないほど高まっています（図表1参照）。

これら税務リスクを「可視化」「税金の払

過ぎ」を避けるには、海外子会社の状況を正確に把握したうえで、国・地域ごとに利益配分を最適化するタックスプランニングを本社主導で実行する必要があります。本社の経営判断の基礎となる情報をタイムリーに入手し、海外子会社をコントロールしていくことが必要です。

しかしながら、日系企業の税務に対する認識は依然として低く、グローバルな視点で税務のマネジメントを実践する企業はごく少数に限られています。

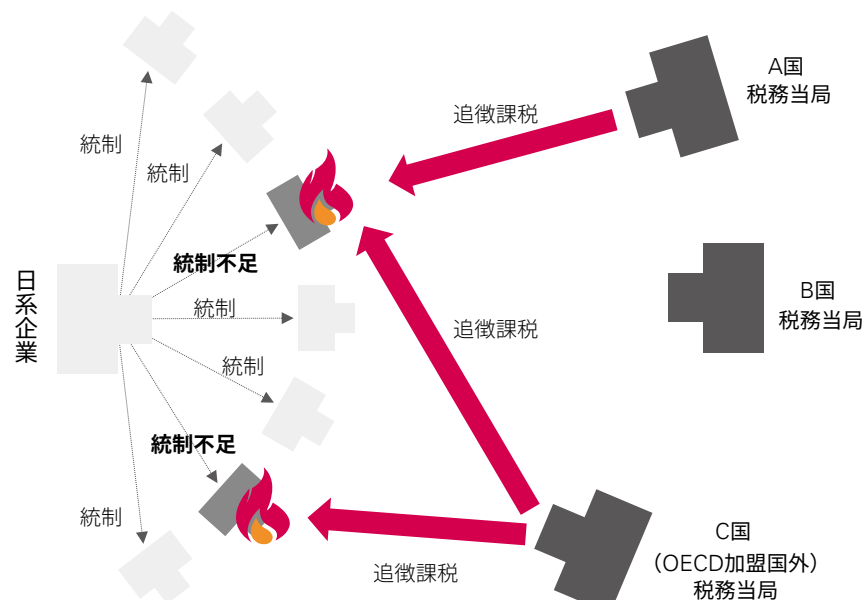
II 必須となるグローバルタックスマネジメント体制の構築

各国の税制は複雑かつ多様で、しかも毎年税制改正が行われています。その改正内容によって自社の事業へのインパクトが異なることから、税務に関する情報をタイムリーに収集することは、企業経営にとって非常に重要となります。

しかしながら、日系企業の税務担当者は決算業務を兼任していることが多く、慢性的な人材不足に陥っています。そのため、どの情報が自社の事業に影響を与えるのか、膨大な情報を精査する余裕がありません。一方で、海外子会社には税務のスペシャリストが配置されていないことも多く、情報収集を現地子会社だけに依存することにもリスクがあります。

それでは、タックスプランニングを最適化し、グローバルタックスマネジメント体制を構築するにはどうしたらいいのでしょうか。それは、各国の税制改正、税務調査の動向、海外子会社の税務ポジションなどの税務情報を一元管理する税務情報インフラを本社主導で構築することです。とはいえ、一から構築するには資金も必要ですし、時間もかかります。そこで、KPMG GCMS が開発した「KPMG Digital Gateway」をご紹介します。KPMG Digital Gatewayは、グローバルに展開する日系企業が利用可能な税務管理用ツール「KPMG LINK360」の後継としてリリースされた統合

図表1 OECD BEPS導入後の世界 日系企業が直面する税務リスク



出典: KPMG 作成

プラットフォームです。

III

税務関連ツールを統合した KPMG Digital Gateway

KPMG Digital Gatewayは、Microsoft Azure上に構築された、税務に関する各種ツールを1つにまとめた統合プラットフォームです。

KPMGの機械学習、データ分析、AI技術等を駆使し、国境を越えた税務管理のみならず、企業内に蓄積された膨大なデータを経営層や税務担当者が一元化した情報として「可視化」します。アクセス権限についても、担当者ごとに付与したり、アクセスできるデータの範囲を個別に設定することができます。

KPMG Digital Gatewayの主な機能は次のとおりです。

- ・ グローバルな法人税務申告業務の進捗管理
- ・ 専用サイトを通じたドキュメント管理
- ・ 移転価格文書管理、国別報告書の作成、ローカルファイルの管理、グローバルタックスマネジメントレポートの作成
- ・ タックスヘイブン対策税制別表の作成
- ・ BEPS2.0 Pillar 2 グローバルタックス影響額の試算、一元管理

1. グローバルな法人税務申告業務の 進捗管理

世界中の海外子会社の法人税務申告業務の進捗管理、申告納付状況を一元化した情報として「可視化」します(図表2参照)。

2. 専用サイトを通じたドキュメント管理 とタスク管理

専用サイトでは、企業の税務担当者とKPMG各国担当者との間でのドキュメント管理を行うことができます。ドキュメントを管理するフォルダは、税務担当者ごとに個

別にアクセス権を設定することも、同時にタスクを設定することも可能です。

3. 移転価格文書管理、国別報告書の 作成、グローバルタックスマネジメン トレポートの作成

移転価格文書管理、特にローカルファイルの適時の更新、税務当局への提出義務の確認と提出管理、そして世界中の海外子会社から情報を入手することで作成する国別報告書の作成と提出は、重要な税務コンプライアンス業務と位置づけられます。また、内部報告用のグローバルタックスマネジメントレポートは、本社主導でグ

ローバルな税務リスクを把握するうえで非常に有用な報告書です。

KPMG Digital Gatewayは世界中の海外子会社から税務情報を入手し、ローカルファイルの管理と保存、国別報告書の作成が可能です。加えて、KPMGへの税務業務のアウトソースを通じて、税務のDX化とリソースを確保することができます(図表3参照)。

4. タックスヘイブン対策税制別表の 作成

世界中の海外子会社の税務担当者が直接情報を入力することで、日本本社はタッ

図表2 世界各国のグループ子会社における法人税務申告業務の進捗管理に関する画面イメージ

全世界マップによる税務申告のWorkflowの状況が確認可能



図表3 グローバル税務マネジメントレポート作成管理画面イメージ

グローバル税務マネジメントレポートの管理画面



クスハイブン対策税制別表の作成に必要な情報をタイムリーに入手することができます。なお、タックスハイブン対策税制に関する別表は、添付対象外国関係会社1社あたり、業容に応じて5枚以上の別表を作成する必要があります。したがって、企業のDX化が必要な税務業務の1つと言えるでしょう。

なお、KPMG Digital Gatewayのタックスハイブン対策税制別表作成のソリューションは日本独自であるため、現在はKPMG LINK360と連携する必要があります。

5. BEPS2.0 Pillar 2グローバルタックス影響額の試算、管理

BEPS2.0国際合意に基づくグローバルに展開する日系企業へのPillar 2 グローバルタックスの影響額を試算すると共に、本社主導の税務ガバナンス体制構築を強力に支援します(図表4参照)。

IV KPMG Digital Gatewayが 選ばれる3つの理由

KPMG Digital Gatewayがグローバル企業に選ばれる理由は大きく3つあります。まず、第1にKPMG独自開発によるセキュリティの信頼性の高さ、第2にクライアントの要望に応じてカスタマイズした専用サ

イトを構築することができること、そして、セットアップコストが安価なことです。

1. KPMG独自開発による信頼性の 高いセキュリティ

KPMG Digital GatewayはKPMGが独自に開発したプラットフォームであり、KPMGのネットワークと同水準の高度なセキュリティ環境でデータを厳重に保護しています。そのセキュリティに対する信頼性の高さから、日本でも導入を検討する企業が増えており、グローバルレベルで導入事例が増加しています。

2. クライアントの要望に応じた 専用サイトの構築

KPMG Digital Gatewayは、クライアントの要望に応じてカスタマイズした専用サイトを構築することが可能です。構築の際は、クライアントの担当者が直接、導入支援を行います。当初のセットアップはKPMGのGCMSチームが担当しますが、その後は担当者が直接クライアントの要望をお伺いし、カスタマイズの実施、アクセス権の付与、データ整理、クライアント内部報告用レポートの作成など、専用サイトをカスタマイズします。

3. 安価なセットアップコスト

KPMG Digital Gatewayは、比較的安価に構築することができます。KPMGのソリューションとサービスを併せて提供していることから、年間ライセンス料や更新料といったプラットフォーム使用料が発生しないからです。

ただし、クライアントから特定のソリューションとして、税務申告書の作成、移転価格文書管理、国別報告書の作成、タックスハイブン対策税制別表の作成といった税務業務をご依頼の場合は、別途費用が発生します。その場合、ソリューション提供に要するKPMGの専門家の時間と時間単価に乗じて計算される報酬金額を事前に見積り、クライアントの承認を得たうえで業務を提供します。

V GCMSで税務ガバナンスを 強化する日系企業

KPMG Digital Gatewayは、グローバルで展開する30社以上の日系企業グループに導入されています。業種も、金融機関、商社、製造業、製薬会社、メディアインターネット事業会社、IT企業グループなど多種多様です。なお、KPMG GCMSは事前の会計監査人の独立性に関する確認は必須ですが、会計監査業務と同時提供することは可能です。

ここでは、GCMSの導入を選択された日系企業の税務担当者のコメントをご紹介します。

- 本業にリソースを集中させることが急務であるなか、税務ガバナンス体制も強化しなければならず、税務コンプライアンスを税務専門家へ外注することは必然な流れである。国際的な税務アドバイスと日本の連結法人税をワンストップで対応してくれるKPMGの存在は大きい。

図表4 BEPS2.0 Pillar 2影響額試算管理画面イメージ



- 従来から連結法人税申告は内製化していたが、弊社も本業にリソースを集中させる必要がある。また、長年税務申告を担当していた社員が異動したため、昨年、国際税務関連の税務申告を依頼している税理士法人に連結法人税業務を委託したが、良い結果が得られなかった。そこで、監査を委託しているKPMGに税務申告も含めてワンストップで委託することにした。その結果、税務コストが2/3となり、人的コストも効率化できた。
- 税務コンプライアンスエラーを生じさせない、大変強い税務ガバナンス体制が構築できた。日本のみならず海外の税務申告を外注でき、グループで統一されたプラットフォームを導入することで税務ガバナンスを強化することができたことが大きい。

VI

KPMGが描くグローバル税務ガバナンスの未来

日系企業の税務担当者は、決算業務を兼任しているケースがほとんどです。決算

の早期化、会計基準の変更、開示内容の変更、連年の税制改正による税務業務の複雑化、グループ子会社の決算および税務管理に膨大な時間を要しており、税務業務に対応し得るリソースが枯渇している状況にあります。

一方、KPMGが考える日系企業に対するグローバル税務ガバナンスの理想形は図表5～7に示すとおりです。

上記の状況下において、本社の経営判断の基礎となる税務情報をいかにしてタイムリーに入手できるか。それが、日系企業が本社主導でグローバル税務ガバナンス体制を構築するポイントです。KPMG Digital Gatewayはその司令塔的な役割を担うと言っても過言ではないと考えます。

KPMG Digital Gatewayのクライアント専用サイトを通じて、KPMGの世界中の税務プロフェッショナルと協働することで、日系企業は税務先進企業のベストプラクティスに基づく最適化されたグローバル税務ガバナンスを構築するとともに、税務のDX化を促進することができでしょう。

KPMG Digital Gatewayが導く、各企業に

おける最適化されたグローバル税務ガバナンス体制の構築はすでに始まっています。

税務コンテンツ

ウェブサイトでは、税務に関するさまざまな最新情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/tax.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

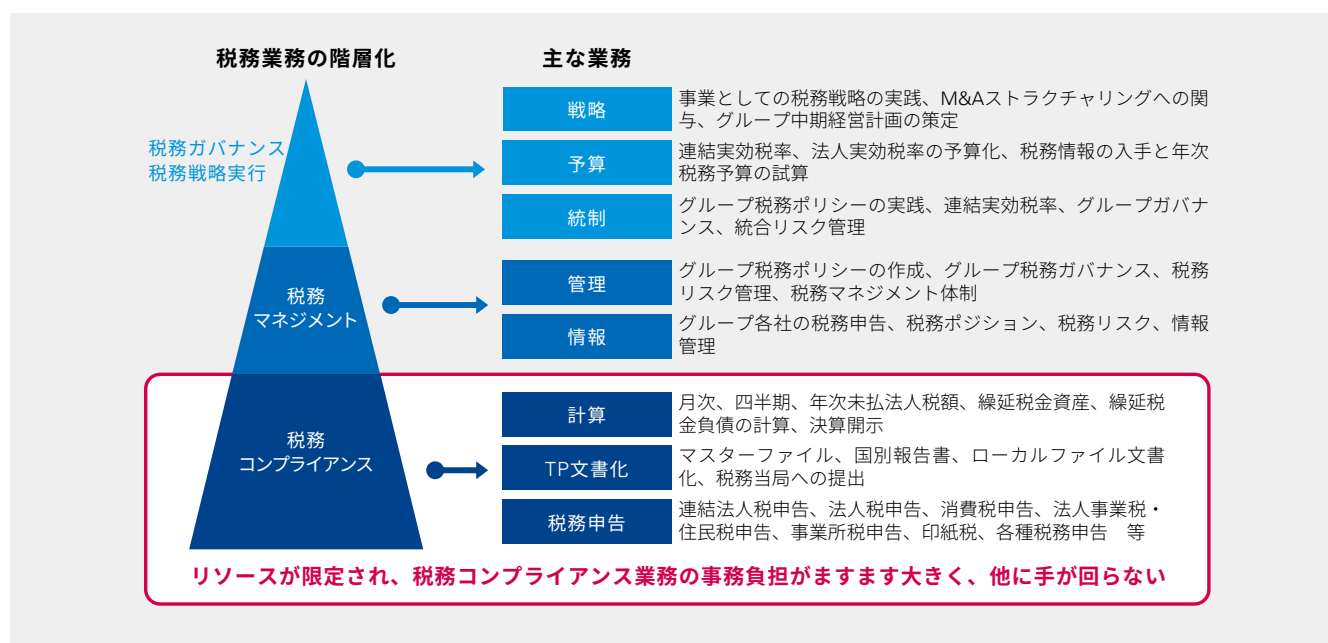
KPMG 税理士法人
Clients & Markets
FinTech ファイナンス&テクノロジー
小出一成／パートナー

✉ kazushige.koide@jp.kpmg.com

ICT インターナショナルコーポレートタックス
福田隆／パートナー

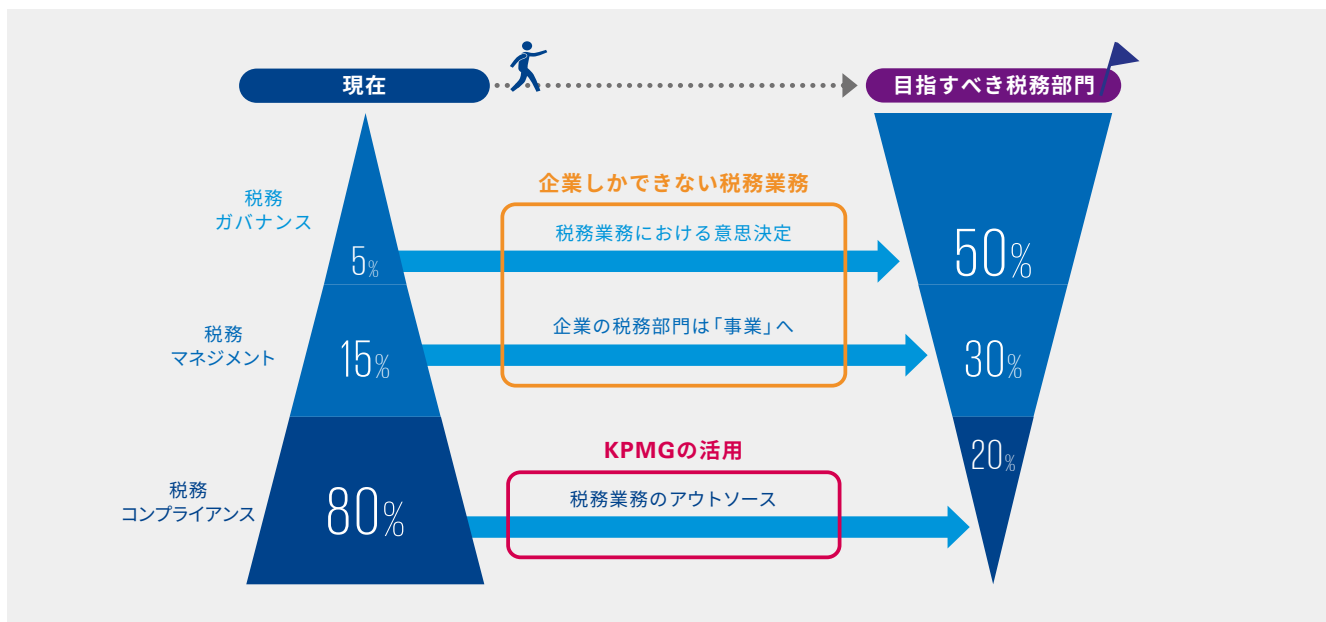
✉ takashi.t.fukuda@jp.kpmg.com

図表5 KPMGが考える日系企業の税務ガバナンス



出典: KPMG作成

図表6 KPMGが考える日系企業の税務ガバナンス



出典:KPMG作成

図表7 KPMGが考える日系企業の税務ガバナンス

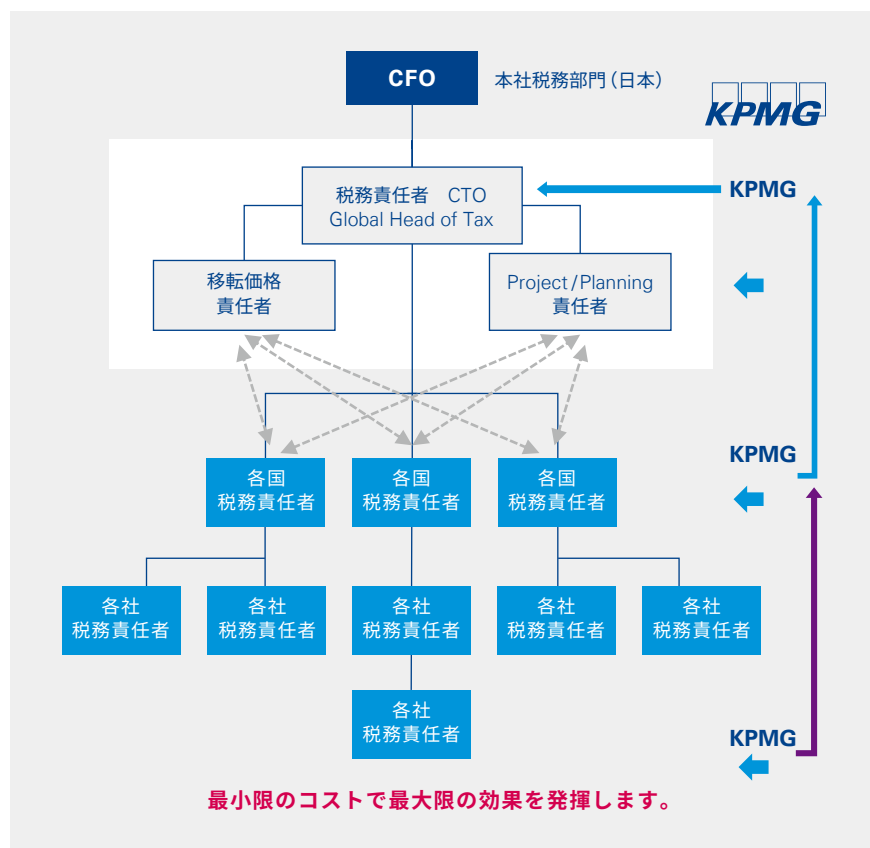
1. 税務部門の強化

タックスガバナンスの理想形

KPMGの経験に基づく、日系企業のタックスガバナンス体制は右図が最も理想的と考えます。

1. 本社に税務本部を創設、CFO直轄組織とする。
2. 税務責任者はCFOへ直接レポートする。
3. 各国及び各社に税務責任者を置く (CFOとの兼務も在り得る)。
4. 各社の税務責任者は同社 CFOと本社税務責任者の両方にレポートする (ダブルレポーティングライン)。
5. 本社主導による各社の評価体系 KPI の見直し (税務項目についての評価軸を追加する)。
6. KPMGへの税務業務アウトソースによるグループタックスガバナンス体制を強化する。

出典:KPMG作成



会計・監査情報 (2021.12 - 2022.1)

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12月号

I

ASBJ、実務対応報告公開草案第62号「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い（案）」を公表

本公開草案では、金利指標置換後の会計処理に関する取扱いの適用期間の1年間の延長や、金利スワップの特例処理等に関する金利指標置換後の会計処理の趣旨の明確化等が提案されています。

II

金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を公表

本事例集では、近年、社会的な関心が高まっている項目である気候変動等のサステナビリティ情報の開示例を紹介しています。

III

IASB審議会、「IFRS第17号とIFRS第9号の適用開始—比較情報（IFRS第17号の改訂）」を公表

本改訂は、IFRS第17号とIFRS第9号の適用にあたり、比較情報の取扱いについて、両基準の移行規定の取扱いが異なることから、この問題点に対処すべく公表されたものです。

2022年1月号

IV

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

IFRS第17号「保険契約」の改訂を指定国際基準に指定することが提案されています。

日本基準

❗ 法令等の改正

【最終基準】

1

改正会社法の施行日を定める政令の公布

2021年12月17日、改正会社法（2019年12月4日成立、同年12月11日公布）の施行日を定める政令（以下、「本政令」）が公布されました。

本政令は、改正会社法のうち、株主総会資料の電子提供制度の創設及び会社の支店の所在地における登記の廃止に関する規定の施行日（改正会社法附則第1条ただし書）を2022年9月1日としています。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2021年12月17日発行）

2

法務省、時限的なウェブ開示の対象拡大措置を延長する「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令」を公布

法務省は2021年12月13日、ウェブ開示の対象拡大措置を延長する「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令」（以下、「本省令」）を公布しました。2021年10月12日公表の本省令案からの修正はありません。

本省令の概要は以下の通りです。

● ウェブ開示によるみなし提供制度に関する改正

新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえて、ウェブ開示の対象範囲を事業報告に表示すべき事項の一部並びに貸借対照表及び損益計算書に表示すべき事項に拡大した特例措置が2021年9月30日に失効したことを受けて、当該措置を延長するものです。

● 施行期日・失効

本省令は、2023年2月28日に失効する時限的措置として公布の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12月14日発行）

❗ 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【公開草案】

1

ASBJ、実務対応報告公開草案第62号（実務対応報告第40号の改正案）「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い（案）」を公表

ASBJは2021年12月24日、「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い（案）」（以下、「本公開草案」）を公表しました。

● 金利指標置換後の会計処理に関する取扱いの適用期間の延長

本公開草案は、金利指標置換前において実務対応報告第40号「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」の適用範囲に含まれる金融商品をヘッジ対象又はヘッジ手段としてヘッジ会計（繰延ヘッジ、包括ヘッジ、及び金利スワップの特例処理等）を適用していた場合に、特定の要件を満たさなかったとしても金利指標置換時以後もヘッジ会計の適用を継続できる期間を、「2023年3月31日以前に終了する事業年度まで」から、「2024年3月31日以前に終了する事業年度まで」に、1年間延長することを提案しています。

● 金利スワップの特例処理等に関する金利指標置換後の会計処理に関する取扱い

本公開草案は、金利指標置換後に金利スワップの特例処理に係る要件（金利スワップの受払条件がスワップ期間を通して一定であるという要件を除く）が満たされている場合には、2024年3月31日以前に終了する事業年度の翌事業年度の期首以降も金利スワップの特例処理の適用を継続することができることを明確化することを提案しています。

また、本公開草案は、金利指標置換時が2024年3月31日以前に終了する事業年度の期末日までに到来していない場合であっても、2024年3月31日以前に終了する事業年度までに行われた契約条件の変更又は契約の切替が金利スワップの特例処理に係る要件（金利スワップの受払条件がスワップ期間を通して一定であるという要件を除く）を満たしているときは、2024年3月31日以前に終了する事業年度の期末日後に到来する金利指標置換時以後も金利スワップの特例処理の継続適用を認めることを提案しています。

なお、外貨建会計処理基準等における振当処理についても、これらの金利スワップの特例処理に関する取扱いの適用を認めることを提案しています。

コメントの募集は2022年2月24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（2022年1月5日発行）

2021年12月号

❗ Information

1

金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を公表

金融庁は2021年12月21日、「記述情報の開示の好事例集2021」（以下、「本事例集」）として、サステナビリティ情報に関する開示の好事例を公表しました。本事例集では、近年、社会的な関心が高まっている項目であるサステナビリティ情報について、以下の項目に着目して開示例を紹介しています。

- 気候変動関連
- 経営・人的資本・多様性等

なお、「記述情報の開示の好事例集」は随時項目を追加し公表を行うことが示されています。

あずさ監査法人の関連資料：
ポイント解説速報（2021年12月23日発行）

国際基準

❗ 会計基準等の公表（IASB審議会、IFRS解釈指針委員会）

【最終基準】

1

IASB審議会、「IFRS第17号とIFRS第9号の適用開始—比較情報（IFRS第17号の改訂）」を公表

IASB審議会は2021年12月9日、「IFRS第17号とIFRS第9号の適用開始—比較情報（IFRS第17号の改訂）」（以下、「本改訂」）を公表しました。IFRS第4号「保険契約」に基づきIFRS第9号「金融商品」の適用の一時的免除を選択している企業は、2023年1月1日以降開始する事業年度においてIFRS第17号「保険契約」の適用を開始するのに併せてIFRS第9号の適用も開始することになります。

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

本改訂はこのような問題点に対処するため、IFRS第9号の適用にあたって修正再表示されなかった金融資産について、商品ごとの選択により、IFRS第9号の分類の規定に準じた取扱いを比較期間に限って認めるものです。この取扱いは保険契約に関連する活動に関して保有される金融資産に限定して認めることが当初提案されていましたが、最終的にはそのような制限は設けられませんでした。なお、減損についてはIFRS第9号の規定に拠ることは必ずしも要求されませんが、その場合IAS第39号の下で認識されていた減損関連の金額を据え置いて表示する必要があります。

さらに、IFRS第9号をすでに適用している企業においてもIFRS第17号の適用開始日より前に認識が中止されてしまった金融資産については会計上のミスマッチが生じる可能性があることが指摘されたことから、今般追加的な対応が図られました。

なお、本改訂により設けられた取扱いを適用した場合には、その適用状況（IFRS第9号の減損規定に関する適用状況を含む）についての開示が要求されています。

IFRS第17号は、本改訂も含めて、2023年1月1日以後開始する事業年度に適用されます。

修正国際基準

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

米国基準

❗ 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「負債—サプライヤー・ファイナンス・プログラム（サブトピック405-50）：サプライヤー・ファイナンス・プログラムに係る債務の開示」の公表（2021年12月20日 FASB）

米国会計基準にはサプライヤー・ファイナンス・プログラム（リバース・ファクタリング等とも称される）に関する開示要求が含まれていないため、当該プログラムに係る債務の開示に実務上のばらつきが生じ、明瞭性が欠如していると利害関係者から指摘されています。本ASU案は、新たにサブトピック405-50を追加し、サプライヤー・ファイナンス・プログラムに関する開示の要求事項を新設することを提案しています。本ASU案の提案内容は以下の通りですが、コメントを受けて適宜加除修正される可能性があります。

2021年12月号

(a) 適用対象の企業

本ASU案は、製品又はサービスの購入に関連してサプライヤー・ファイナンス・プログラムを利用する全ての企業に適用することが提案されています。

(b) 適用対象の取引

本ASU案は、企業の製品又はサービスの購入に関してサプライヤー・ファイナンス・プログラムを設定したかの判断にあたっては、以下を総合的に考慮する必要があることを提案しています。

- 企業は、金融プロバイダー又は仲介業者と契約を締結する。
- 企業は、当該契約に基づいて、金融プロバイダー又は仲介業者に対し、仕入先からの請求書が有効であることを確認する。
- 仕入先は、企業が有効であると確認した請求書に対し、金融プロバイダー又は仲介業者に早期決済を要求するオプションを有する。

また、決定的要因ではないものの、企業がサプライヤー・ファイナンス・プログラムを有する可能性のある指標として、企業は、有効であると確認した請求書に対し、仕入先以外の当事者に支払うという約定が挙げられることが提案されています。

企業は、サプライヤー・ファイナンス・プログラムを有しており、それに関連して要求される開示の対象に該当するか否かについて、金融プロバイダー又は仲介業者との取り決め、及び企業が金融プロバイダー又は仲介業者に対し請求書が有効であることを確認する場合における仕入先との取り決めを含む、すべての利用可能な証拠を検討する必要があるとすることが提案されています。

(c) 開示の要求事項

サプライヤー・ファイナンス・プログラムを有する企業は、財務諸表利用者が当該プログラムに関する性質、期中の活動、期間ごとの変動、及び潜在的な重要性を理解できるよう十分な情報を開示することが提案されています。

この目的を達成するために、サプライヤー・ファイナンス・プログラムに関して、以下のすべての開示が提案されています。

- 当該プログラムの主要な条件
- 当該プログラムの下で企業が金融プロバイダー又は仲介業者に対し有効であると確認した請求書に係る債務の期末残高（すなわち、当該プログラムの下での企業による未払残高）に関する以下の情報
 - ー 当該債務が含まれる貸借対照表の科目（複数の科目に含まれている場合、各科目の残高を開示）
 - ー 少なくとも、期首残高、期中の増加額、期中の決済額、及び期末残高を含む当該債務のロールフォワード

本ASU案は、適用ガイド及び開示例を含めることが提案されています。

(d) 移行措置及び適用時期

本ASU案は、貸借対照表が表示されている各期について遡及適用されます。適用日は、本ASU案に対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。早期適用は認めることが提案されています。本ASU案に対するコメント期限は、2022年3月21日です。

KPMGの関連情報：

Defining issues（英語）

2022年1月号

日本基準

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。

国際基準

❗ 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】

1

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

金融庁は2022年1月28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12月31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。

● IFRS第17号「保険契約」の改訂（2021年12月9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2022年2月26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（2022年2月1日発行）

修正国際基準

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

米国基準

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。

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(2021.12 - 2022.1)

KPMG税理士法人

本稿は、2021年12月から2022年1月に国税庁等から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan e-Tax News並びにKPMG税理士法人のウェブサイトに掲載したKPMG Japan Tax Newsletterの情報をまとめてご紹介するものです。

税務コンテンツ

最新の税務情報は
こちらからご覧になれます。



home.kpmg/jp/tax-topics

国税庁

- 通算法人が使用する法人税等各種別表関係(イメージ)の公表
- 電子帳簿保存法関係申請書等の様式の公表

2021-12-01

(KPMG Japan e-Tax News No.251)

国税庁は11月30日、グループ通算制度を適用している通算法人が確定申告をする場合に使用する別表のうち主なもの(2022年4月1日以後終了事業年度分)と、その記載要領を公表しました。

また、同日、2021年度税制改正による電子帳簿等保存制度の抜本的な見直しに関する各種情報を集約したページにおいて、2022年1月1日以後に提出することができる5つの手続に係る届出書及び申請書の様式を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/12/e-taxnews-20211201.html>

国税庁

- 青色申告の承認の取消しに関する事務運営指針の改正

2021-12-06

(KPMG Japan e-Tax News No.252)

国税庁は12月2日、2021年度税制改正における電子帳簿保存法の改正に伴い、青色申告の承認の取消しに関する事務運営

指針を改正し公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/12/e-taxnews-20211206.html>

2022年度税制改正大綱

2021-12-16

(KPMG Japan Tax Newsletter)

2021年12月10日、政府与党(自民党・公明党)は「2022年度税制改正大綱」を決定しました。

【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/12/tax-newsletter-20211216.html>
英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/12/en-tax-newsletter-20211216.html>

国税庁

- 納税管理人に関する改正通達の公表

2021-12-17

(KPMG Japan e-Tax News No.253)

2021年度税制改正では、納税管理人制度を拡充する改正が行われ、納税管管理人を選任すべき納税者が税務当局から指定された日までに納税管理人の届出をしなかった場合など、一定の要件を満たすときには、税務当局が国内に住所又は居所を有する一定の者を納税管理人(「特定納税管理人」)に指定することが可能とされました(「特定納税管理人制度」)。この改正

は、2022年1月1日から施行されます。

これを受け、国税庁は12月9日、特定納税管理人に関連する改正通達を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/12/e-taxnews-20211217.html>
英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2021/12/e-taxnews-20211217.html>

国税庁

- 特定納税管理人制度に関するパンフレットの公表

2021-12-27

(KPMG Japan e-Tax News No.254)

2021年度税制改正において創設された特定納税管理人制度が2022年1月1日から施行されることを受け、国税庁は12月23日、特定納税管理人制度の概要を図表を用いて網羅的に説明するパンフレットを公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/01/e-taxnews-20211227.html>
英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2022/01/e-taxnews-20211227.html>

電子帳簿保存法

－ 電子取引に係る経過措置を定める改正省令の公布

2021-12-27

(KPMG Japan e-Tax News No.255)

2022年度税制改正大綱では、2022年1月1日から2023年12月31日までの間に申告所得税及び法人税に係る保存義務者が行う電子取引について、一定の要件を満たす場合には出力書面での保存を認める経過措置を講じることが示されました。これを受け、12月27日、官報第645号において、この経過措置を定める電子帳簿保存法に係る改正省令が公布されました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/01/e-taxnews-20211227-2.html>
英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2022/01/e-taxnews-20211227-2.html>

国税庁

－ 電子帳簿保存法 通達及び一問一答等の更新

2021-12-28

(KPMG Japan e-Tax News No.256)

国税庁は12月28日、電子帳簿保存法に係る改正省令が12月27日に公布されたことを受け、電子取引の取引情報に係る電磁的記録の出力書面の保存についての経過措置（宥恕措置）に関する情報を反映して更新した通達、その通達の趣旨説明、一問一答（電子取引関係）及びパンフレットを公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/01/e-taxnews-20211228.html>
英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2022/01/e-taxnews-20211228.html>

国税庁

－ クロスボーダーで行うデリバティブ取引の決済により生ずる所得の取扱いを公表

2022-01-14

(KPMG Japan e-Tax News No.257)

2022年度税制改正大綱では、金融商品取引法に規定する市場デリバティブ取引又は店頭デリバティブ取引の決済により生ずる所得は、所得税法及び法人税法に規定する国内源泉所得である「国内資産の運用・保有所得」に含まれないことを法令上明確化すること及び外国税額控除における国外源泉所得である「国外資産の運用・保有所得」についても同様とすることが示されました。

これを受け、国税庁は1月7日、クロスボーダーで行うデリバティブ取引の決済により生ずる所得の取扱いに関する情報を公表し、従来の取扱いを過去に遡って変更することを明らかにしました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/01/e-taxnews-20220114.html>
英語版：<https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2022/01/e-taxnews-20220114.html>

関連情報

税務コンテンツ

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

home.kpmg/jp/tax-topics

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

これだけ海外赴任準備

— 必ず押さえておくべきポイント —

第2回 ベトナム・メキシコ・インドネシア

KPMG ベトナム

谷中 靖久／ディレクター

KPMG メキシコ

東野 泰典／ディレクター

KPMG インドネシア

三竿 祥之／パートナー

長らく新型コロナウイルス感染症の影響により、企業によるサプライチェーンの見直しが本格化しています。このようななか、日本企業の投資先として注目されている国々に新たに赴任される皆様に対して「これだけは知っておいてほしい」ポイントをまとめました。前号ではインド、フィリピン、中国を、本号ではベトナム、メキシコ、インドネシアを取り上げました。

ベトナムは、法規制が不明瞭あるいは法律間で不整合があることが多く、合理的な解釈ができるベトナム人も少ないことから、過度に保守的な解釈が生じることが多々あります。本稿では、このような状況における判断について具体例を挙げて解説します。

メキシコの税務の特徴は、頻繁な法改正が行われること、そして実質面よりも形式面を重視する傾向があることです。また、企業による労働者に対する不当な搾取をなくすために、労働法の法整備も進んでいます。本稿では、これらの重要ポイントについて解説します。

インドネシアでは、国の歳入の8割超を税収で賄っているため、税務当局はアグレッシブな姿勢で徴税を行っており、多くの日系企業はその対応に苦慮しています。本稿では、税務リスクのマネジメントの観点から同国の厳しい税務調査への対応について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

☑ ベトナム

1. 判断の具体例その1：隔離費用は個人の便益なのか？⇒揺れた政府判断
2. 判断の具体例その2：出向者はベトナム法人と労働契約書を締結する必要があるか？⇒自ら状況を把握して総合判断

☑ メキシコ

1. 税務の重要ポイントとして、電子インボイス制度およびペソ通貨と為替変動の影響の概要・動向を理解する。
2. 労働法の重要ポイントとして、労働者利益分配金(PTU)制度と人材派遣禁止法の概要・動向を理解する。

☑ インドネシア

1. 税務調査開始以前に自社の抱えている税務リスクの分析、問題点の把握と論点の整理を徹底的に行う。
2. 税務調査開始後は調査官の疑問、論点に対して即座に解消を図り、最終的に指摘事項となり得る芽をその場で摘む。
3. 移転価格問題については、明確な移転価格ポリシーを策定し、法令に準拠した確固たる移転価格文書の準備が必要不可欠である。



谷中 靖久
Yasuhisa Taninaka



東野 泰典
Yasunori Higashino



三竿 祥之
Yoshiyuki Misao

① 法規制が曖昧な国でのガバナンス<ベトナム>

1. はじめに

ベトナムの法規制は規制そのものも、またその運用も曖昧なことが多いです。その一例に挙げられるのが政府決議と異なる自治体の活動規制です。2021年11月時点、ベトナムでは政府決議128号に基づいて、コロナ禍での活動方針を4段階に分けました。その活動方針によると、たとえばハノイ市の場合であれば週あたり新規感染者数が3,000人程度でレベル2に移行することになります。しかし、2021年11月2日、前週の感染者数が約300人であるにもかかわらず、ハノイ市はレベル2に移行しました。このように政府決議と大きく異なる基準で決定がなされると、活動予測を立てることが困難になります。

一方で、飲食業はレベル3まで活動可能であるものの、レベル1でも市・省の人民委員会の決定に従うとされています。これは罰則を伴う強制措置で、しかも補助金もありません。つまり、飲食業にとってレベル3までの意味はほとんどないということです。したがって、飲食業の場合、レベルの有無にかかわらず、市・省の人民委員会のレベル変更検討時に、市・省の人民委員会や政府に対して経済苦境など適切な要望を出して柔軟対応を促すことが最も重要な行動となります。

なお、レベル2への引上げの影響は、11月8日時点では飲食業を除いてほぼない状況です。

この事例は、ベトナムの法規制の運用の整合性のなさや柔軟な対応状況を示したものです。これにより、少なくともレベル変更によりどのような影響を受けるのかを事前に理解しておけば、ある程度コロナ禍でも行動計画を予測し、柔軟に判断できると考えられます。本稿では、法規制が曖昧なベトナムにおいてどのようにガバナ

スを考えるか、具体例に基づき記載したいと思います。

2. 隔離費用は個人の便益なのか

コロナ禍で出張・赴任目的でベトナムに入国する場合、一定期間指定ホテルでの強制隔離が求められます。こうした法規制に基づくホテル代や検査費用などの隔離費用が、個人の便益として個人所得税として課税されるかという議論が生じました。これについては、会社命令で出張あるいは赴任するので、個人の便益ではないと考えるのが当然でしょう。ならば、コロナ禍ではない出張時のホテル代は個人所得税対象ではないことが慣行として確立されているからです。それにもかかわらず、このような議論が生じるのがベトナムです。

この論点に対して、2020年、日本の国税庁に相当するベトナム税務総局が課税との判断を出して大きな反発を呼びましたが、2021年10月に、財政省が出張者の隔離費用は非課税との判断を出しました。この期間の課税判断について、従来出張時の法規制で強制されていないホテル代や移動費も非課税だったことの整合性と、税務総局から不合理な判断を示すレターが出たという状況、ベトナム政府への反発をどのように考えて判断するのかが、ガバナンス判断として求められました。

3. 出向者はベトナム法人と労働契約書を締結する必要があるか

出向者がベトナム法人で働く場合に、ベトナム法人と労働契約を締結する必要があるか、というのも長年解決されない論点です。外国人も労働者である一方、労働許可証法規制では出向形態を認めています。しかし、出向形態で労働許可証を取得した外国人が労働契約を締結する必要があるかは、労働法上は明記されていません。出向者は出向元の労働契約に従って待遇

が決定されており、多くの場合、ベトナム法人の給与規程とは異なります。そのため、ベトナム法人と労働契約を締結すると矛盾が生じる可能性があります。

労働法をどのように解釈するのか、ベトナム法人の給与規程を出向者にも合わせたものに改定するのか、締結しないと税務上人件費の損金算入否認リスクが生じるのか、締結するとベトナムの社会・健康保険料が発生するのか、といった点を総合的に考慮して決定する必要があります。

4. まとめ

ベトナムでは法規制自体が曖昧、不整合のあるものが多く、法規制を合理的に解釈できる人が少ないのが現状です。そのため、スタッフは保守的に、費用・社内業務が増える方向で法規制を考える傾向が強くなります。このようななかで、経営者として赴任する日本人は、外部専門家も利用しながら、法規制の正しい理解、慣行に関する情報収集、スタッフの意見を聞いたうえで、ガバナンスを確保しながら企業成長を最大化するよう自ら判断・決定することが求められます。

② 税務および労働法の重要ポイント<メキシコ>

1. メキシコの法制度の特徴

メキシコには、自動車関連産業を中心とした日系企業が多数進出しています。広範なFTA網や豊富な若い労働力などが、メキシコの自動車産業の成長を支えている一方で、当局による納税者のコンプライアンス遵守に対する何重もの監視があります。そのため、税法や労働法などの法制度の手続面や動向を適宜把握することが、事業活動を円滑に進めるうえで重要になります。

メキシコの税法の特徴は、実質面より

形式面を重視する傾向が強いこと、改正が頻繁に生じることの2点です。また、労働法についても、現政権下において企業による労働者に対する不当な搾取をなくす法整備が強化されています。

2. 税務：2つの重要ポイント

(1) 電子インボイス制度

電子インボイス(CFDI)の発行がすべての企業に義務付けられており、税法で定められた要件を満たす必要があります。これは請求書だけでなく、領収書の目的も有しているとともに、税務上の益金・損金の認識基準のベースになっています。そのため、駐在員を含めた企業の方が当地で事業活動を行う際に発生する出張経費や旅費等も、メキシコ国内において常にこの電子インボイスを受領することが重要になります。また税務上、一定額以上の経費についても現金ではなく、常にクレジットカードでの決済が求められています。企業においては、発行だけでなく、受領の場合でもサプライヤー側が発行する当該電子インボイスが有効なものであるか、チェックしなければなりません。

税務当局は、この電子インボイス制度をはじめ、さまざまな電子的手段による情報提出の強化を進めています。税務調査の手段も、納税者が開設をするメールボックスを使用した質問状を多用するといった電子ベースでの調査が進んでいます。

(2) ペソ通貨と為替変動の影響

ペソ通貨は、比較的为替変動が大きい通貨です(直近の為替変動については図

表1参照)。企業は、税法に基づき、ペソ通貨での記帳が義務付けられており、外貨建取引はペソ通貨に換算され記帳されます。月末・期末に保有している外貨建の貨幣性資産・負債は、月末・期末の為替レートで換算替えされ、その為替評価差損益は課税所得に含まれます。

自動車関連の部品サプライヤーに多く見られるパターンは、グループ会社よりドル建てで部品を購入し、ドル建てあるいはペソ建てで完成品を顧客に販売するというものです。その場合、為替変動はローカル通貨での企業の業績や税金費用に大きく影響します。為替変動の影響を抑えるための手法としては、一般的に為替予約をする、借入をローカル通貨で行う、借入ではなく増資で賄うなどが考えられます。しかし、いずれも日本親会社の決済、承認といったハードルが高いため、多くの企業では為替の影響を大きく受ける結果となっています。

3. 労働法の重要ポイント：労働者利益分配金制度と人材派遣禁止法

メキシコにおける特徴的な労務関連の制度に、連邦労働法(LFT)にて規定される労働者利益分配金(PTU)制度があります。企業に対して、単年度課税所得に一定の調整を加えた金額の10%を労働者に分配することが義務付けられているのです。法人税法の税金コスト同様、計算の基礎は課税所得をベースに行いますが、当該費用は労務関連コストとして扱われることから留意が必要です。

過去においては、上記PTU制度対策と

して、多くの企業がグループ内に人材派遣会社を設立し、従業員を人材派遣会社に所属させて事業活動を行うことで、PTUを節減するというスキームを採用していました。それに対して、メキシコ政府は2021年4月24日、連邦労働法を改正し、原則として労働者派遣を禁止しました。例外として、専門性のあるサービス提供のみを労働者派遣形態の下で行うことが認められましたが、派遣元の企業には、サービス提供前に労働社会保障省(STPS)への登録等が義務付けられています。

この改正により、2021年度において、上段に記載したグループ内の人材派遣会社を利用したスキームを活用する多くの企業は、当該スキームの継続が不可能となり、従業員の移転や人材派遣会社の合併といった対応に迫られました。これにより、PTU制度に対する従来の節減対策は使用できなくなりましたが、当該改正にともない分配金には上限がかけられ、従業員給料の3ヵ月までという制度が別途設けられました。

III インドネシアの税務問題

1. インドネシアの税務調査

インドネシアは日本にとって非常に重要な投資先国ですが、最近では厳しい税務問題の影響で投資先国としての魅力が薄れ、問題視されています。一方でコロナ禍の影響もあり、今後は税收確保に向けてますます税務調査の厳格化が懸念されています。これは、税務調査への対

図表1 直近ペソ対USD為替レートの推移

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2019年	19.13	19.28	19.41	19.00	19.70	19.17	19.00	20.06	19.73	19.24	19.55	18.89
2020年	18.84	19.86	23.80	25.13	22.12	22.97	22.15	21.87	22.28	21.24	20.15	19.95
2021年	20.44	20.94	20.42	20.24	19.95	19.95	19.90	20.09	20.64	20.61	21.47	20.92

出所：メキシコ中央銀行の発行物よりKPMG作成

(通貨単位：ペソ)

応を間違えれば、予期せぬ大きな金額を追徴されるリスクを内包しているということです。したがって、税務調査への対応には、本社の関連部署や専門家のサポートを得て万全を期し、その体制を確立しておく必要があります。

2. 税務調査のスケジュールと「引き金」

税務調査は、調査開始通知書受領後、まず会社の経営幹部に対するヒアリングが実施されます。これには、通常6ヵ月程度の実査が行われます。その後、調査に基づく指摘事項とそれに対する納税者との合意・確認作業を経て、最終的に査定書が発行されます。

仮に税務調査の結果に納得できない場合、納税者は当局に対する異議申し立て、税務裁判所への提訴、そして最後のステップとして最高裁判所への司法審査要求が可能です。ただし、その場合には長期戦を覚悟する必要があります。

税務調査は、還付請求を行う場合に必ず実施されます。また、納税者番号を抹消する場合、過去5年以内に税務調査を受けていない事業年度がある場合、関連者間取引が全体の50%を超えており、さらに利益率等が業界平均のベンチマークより大きく乖離している場合、税法順守に問題がありそうな会社が調査の対象会社を選定されます。

せっかく税金の還付請求を行っても、厳しい税務調査によって還付金が大幅に減額となったり、場合によっては還付どころか追徴を余儀なくさせられる場合もあるのが現実です。まずは、厳しい税務調査の対象となるような「引き金」を極力避けるべく税務戦略を立てることが大切です。

3. 税務調査への対応

税務調査開始前には、頻繁に変わるインドネシアの税法をしっかりと理解し、税務調査指摘事項のトレンドや当局の動向

について目を離さないことが大切です。そのうえで、自社の税務リスクについて徹底的に分析を行い、税務調査時の想定問答や要求される資料の整備等をしっかりと行う必要があります。また、専門家による税務リスクの分析についても有効となります。

調査が開始された後は、決してローカルスタッフに対応を任せきりにしてはいけません。日本人マネジメントが進捗状況を常に把握し、本社や専門家と連携を取りながら調査官の疑問や論点に対して実査の段階で潰しておくことが極めて重要となります。税務調査官によっては、問題点や指摘事項を実査の段階ではオープンにせず、調査の終了段階に発行される指摘事項通知書上で突然追徴項目を開示、納税者に十分な反論を行う余地を与えずに多額の追徴を課すといったケースが多く見られます。

納税者は指摘事項通知書の入手から約1週間程度で反論を行う必要がありますが、期間内でしっかりと準備して反論を行うのはきわめて難しいことです。その結果、納税者にとって納得性の欠ける一方的な査定書が発行されてしまうこととなります。このような事態を避けるためには、指摘事項通知書に記載される前の段階で火種を消しておくことがポイントとなります。

4. 移転価格問題

最近の税務調査における最大の争点は、移転価格問題です。納税者は法令に準拠した移転価格文書の作成が求められており、自らの関連者間取引価格の妥当性を立証します。一方、税務調査官は、この移転価格文書の内容について、自らに都合のよい合理性に大きく欠けるデータを使用して強引に修正や否認を行い、無理な追徴を迫ってきます。

移転価格が論点となりやすいのは、「絶対的な正解がない」ことが要因と考えられます。それに対する納税者側の有効な対

策は、非常に高い合理性と妥当性を持った「調査官につけいる隙を与えない」移転価格文書を準備することです。また、関連する補足資料や確証をしっかりと整備しておくことも重要となります。

関連情報

KPMGは、日本企業の海外事業展開をこまやかに支援するため、世界の主要35カ国89都市に、約760名の日本人および日本語対応が可能なプロフェッショナルを配しています。

各国の最新情報については、下記をご覧ください。

海外進出支援窓口

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

ベトナム

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

メキシコ

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

インドネシア

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/indonesia.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ベトナム

谷中靖久／ディレクター

☎ +84-90-390-0788

✉ yasuhisataninaka@kpmg.com.vn

KPMGメキシコ

東野泰典／ディレクター

☎ +52-55-5246-8300（代表電話）

✉ yasunorihigashino@kpmg.com.mx

KPMG インドネシア

三竿祥之／パートナー

☎ +62-81-5960-5794

✉ yoshiyuki.misao@kpmg.co.id

2022年3月期決算の留意事項(会計)

あずさ監査法人

会計プラクティス部

藪前 弘／シニアマネジャー

2022年3月期決算において、「収益認識に関する会計基準」、「時価の算定に関する会計基準」等が適用されます。また、「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」については2022年3月期決算から早期適用が可能ですし、執筆時点(2022年1月)で公開草案が公表されている改正「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い(案)」については基準公表日以後適用が予定されています。

執筆時点で最終化されていない会計基準等については、公開草案の概要を紹介していますが、最終基準等で変更される可能性があるため、ご注意ください。

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。



藪前 弘
Hiroshi Yabumae

✓ POINT 1

2022年3月期決算において原則適用となる会計基準等は次のとおりである。また、執筆時点で公開草案である改正「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い(案)」についても2022年3月までに最終化された場合、適用となる予定である。

- ① 「収益認識に関する会計基準」等
- ② 「時価の算定に関する会計基準」等

✓ POINT 2

2022年3月期決算において、早期適用が可能な会計基準等は次のとおりである。

- ① 「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」
- ② 改正「時価の算定に関する会計基準の適用指針」

①「収益認識に関する会計基準」等の概要

1. 基本的な収益認識の流れ

(1) ステップ1: 契約の識別

「収益認識に関する会計基準」(以下、「収益認識基準」という)等は顧客との個々の契約を対象として適用されます。そのため、ステップ1では契約の識別を行います。

(2) ステップ2: 履行義務の識別

収益の認識は、原則として各履行義務単位で行います。そのため、ステップ2では履行義務の識別を行います。ここで履行義務とは、顧客との契約において、別個の財またはサービス(または、一連の別個の財またはサービス)を顧客に移転する約束であるとされています。

(3) ステップ3: 取引価格の算定

ステップ3では、取引価格を算定します。取引価格とは、財またはサービスの顧客への移転と交換に企業が権利を得ると見込む対価の額であるとされています。

(4) ステップ4: 履行義務への取引価格の配分

ステップ4では、取引価格の各履行義務への配分を検討します。

(5) ステップ5: 履行義務の充足による収益の認識

ステップ5では、収益の認識時点と認識方法を検討します。収益認識基準では、履行義務の充足が「一時点」または、「一定の期間にわたる」のいずれかに該当するかについて検討します。

履行義務が一時点で充足される場合、収益は履行義務が充足された時点で認識されます。一方、履行義務が一定の期間にわたり充足される場合、収益は一定の期間にわたって認識されます。

なお、一部の項目については従来の実務等を考慮した重要性等に関する代替的な取扱いが定められています。

2. 表示および注記

(1) 表示に関する要求事項

表示に関しては、主に以下の取扱いが定められています。

- 顧客との契約から生じる収益の区分表示又は注記
- 契約資産と顧客との契約から生じた債権及び契約負債の区分表示又は注記
- 重要な金融要素が含まれる場合の取扱い

(2) 注記に関する要求事項

注記事項の検討は、次の基本的な方針に基づいて行われています。

- 包括的な定めとして、IFRS第15号と同様の開示目的及び重要性の定めを含める。また、原則として、IFRS第15号の注記事項のすべての項目を含める。
- 企業の実態に応じて個々の注記事項の開示の要否判断を行うこと、また、開示目的に照らして重要性が乏しいと認められる項目は注記しないことができることを明確化する。

収益認識に関する注記事項の包括的な定めとして、「顧客との契約から生じる収益及びキャッシュ・フローの性質、金額、時期及び不確実性を財務諸表利用者が理解できるようにするための十分な情報を企業が注記すること」という開示目的が設けられています。

上記の方針を受けて、注記事項として以下の項目が定められています。

- ① 重要な会計方針の注記(主要な事業における主な履行義務の内容、当該履行義務を充足する通常の時点)
- ② 収益認識に関する次の注記
 - ・ 収益の分解情報(収益及びキャッシュ・フローの性質、金額、時期及び不確実性に影響を及ぼす主要な要因に基づく区分に分解した情報)
 - ・ 収益を理解するための基礎となる情報(契約及び履行義務に関する情報、取引価格の算定に関する情報、履行義務への配分額の算定に関する情報、収益認識基準の適用における重要な判断)
 - ・ 当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報(契約資産及び契約負債の残高等、残存履行義務に配分した取引価格)
- ③ 連結財務諸表を作成している場合の個別財務諸表における注記(個別財務諸表で注記不要の項目及び連結財務諸表の注記の記載を参照できる項目)
- ④ 工事契約等から損失が見込まれる場合の注記

(3) 適用時期および経過措置

収益認識基準は、2021年4月1日以後開始する連結会計年度および事業年度の期首から適用されています。

また、適用初年度については期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を、適用初年度の期首の利益剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用できる等、さまざまな経過措置が設けられています。さらに、適用初年度の比較情報においても、次の経過措置が認められています。

- 新たな表示方法に従い組替えを行わないこと
- 収益認識基準に定める注記をしないこと

II

「時価の算定に関する会計基準」等の概要

2019年7月4日、ASBJにより、企業会計基準第30号「時価の算定に関する会計基準」（以下「時価算定会計基準」という）等が公表されました。

1. 適用範囲

時価算定会計基準は、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」（以下「金融商品会計基準」という）における金融商品、および企業会計基準第9号「棚卸資産の評価に関する会計基準」におけるトレーディング目的で保有する棚卸資産の時価に適用するとされています。

2. 時価の定義

「時価」とは、算定日において市場参加者間で秩序ある取引が行われると想定した場合の、当該取引における資産の売却によって受け取る価額または負債の移転のために支払う価額と定義されています。

時価の定義の変更に伴い、改正前の金融商品会計基準において定められていた「その他有価証券の期末の貸借対照表価額に期末前1ヵ月の市場価格の平均に基づいて算定された価額を用いることができる」という定めは削除されました。ただし、その他有価証券の減損を行うか否かの判断については、「期末1ヵ月の市場価格の平均に基づいて算定された価額」を用いることができる取扱いを踏襲しています。

3. 時価算定方法

時価の算定にあたっては、状況に応じて、十分なデータが利用できる評価技法を用いるとされています。時価の算定に用いるインプットは、次の順に優先的に使用

します。

インプット	内容
レベル1のインプット	時間の算定において、企業が入手できる活発な市場における同一の資産または負債に関する相場価格であり、調整されていないもの
レベル2のインプット	資産または負債について直接または間接的に観察可能なインプットのうち、レベル1のインプット以外のインプット
レベル3のインプット	資産または負債について観察できないインプット。当該インプットは、関連性のある観察可能なインプットが入手できない場合に用いる

4. 第三者から入手した相場価格の利用

取引相手の金融機関、ブローカー、情報ベンダー等、第三者から入手した相場価格が時価算定会計基準に従って算定されたものであると判断する場合には、当該価格を時価の算定に用いることができる」とされています。

また、上記の定めにかかわらず、一定の条件に該当する場合、次のデリバティブ取引については、第三者から入手した相場価格を時価とみなすことができるとされています。

- インプットである金利がその全期間にわたって一般に公表されており観察可能である同一通貨の固定金利と変動金利を交換する金利スワップ（いわゆるブレイン・バニラ・スワップ）
- インプットである所定の通貨の先物為替相場がその全期間にわたって一般に公表されており、観察可能である為替予約又は通貨スワップ

5. 市場価格のない株式等の取扱い

市場価格のない株式等に関しては、たとえ何らかの方式により価額の算定が可能だとしても、それを時価とはしないとする従来の考え方を踏襲し、引き続き取得原価をもって貸借対照表価額とするこ

れています。また、市場価格のない株式等については、時価に関する注記が不要とされています。

一方、これまで時価を把握することがきわめて困難であるとして、取得原価または償却原価法に基づいて算定された価額をもって貸借対照表価額としていたもののうち、市場価格のない株式等に含まれないものについては、時価をもって貸借対照表価額とすることになります。

6. 開示

改正企業会計基準適用指針第19号「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」（以下「金融商品時価開示適用指針」という）では、金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項として次の開示項目の注記が求められています。

区分	開示項目
貸借対照表においてまたは注記のみで時価評価する金融商品	・時価のレベルごとの残高
貸借対照表においてまたは注記のみで時価評価するレベル2の時価またはレベル3の時価の金融商品	・時価の算定に用いた評価技法およびインプットの説明 ・時価の算定に用いる評価技法またはその適用の変更の旨およびその理由
貸借対照表において時価評価するレベル3の時価の金融商品	・時価の算定に用いた重要な観察できないインプットに関する定量的情報 ・期首残高から期末残高への調整表（当期の損益に計上した未実現の評価損益を含む） ・企業の評価プロセスの説明 ・重要な観察できないインプットを変化させた場合の時価に対する影響に関する説明

時価算定会計基準は、2021年4月1日以降開始する連結会計年度および事業年度の期首から適用されています。また、適用初年度においては基準が定める新たな会計方針を将来にわたって適用し、その変更の内容を注記する等のさまざまな経過措置が設けられています。

7. 改正「時価の算定に関する会計基準の適用指針」について

2021年6月17日、ASBJにより、「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(以下「改正時価算定適用指針」という)が公表されました。改正時価算定適用指針では、投資信託の時価の算定について、以下を規定しています。

- 投資信託財産が金融商品である投資信託の取扱い
- 投資信託財産が不動産である投資信託の取扱い

また、貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等の出資の時価の注記は不要とし、その場合、「時価の注記を要しないとする取扱いを適用しており、時価の注記を行っていない旨」および当該取扱いを適用した組合等への出資の貸借対照表価額の合計額を注記することとされています。

改正時価算定適用指針は、2022年4月1日以後開始する連結会計年度および事業年度の期首から適用されます。また、2022年3月31日以降終了する連結会計年度および事業年度の年度末から早期適用することもできます。

Ⅲ 改正「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い(案)」

2021年12月24日、ASBJにより、実務対応報告第40号の改正案「LIBORを参照す

る金融商品に関するヘッジ会計の取扱い(案)」が公表されました。概要は次のとおりです。

- 金利指標置換後の会計処理に関する取扱いの適用期間を、2024年3月31日以前に終了する事業年度まで延長する。
- 金利指標置換後に金利スワップの特例処理について一定の要件が満たされている場合には、2024年3月31日以前に終了する事業年度の翌事業年度の期首以降も、金利スワップの特例処理の適用を継続できる。また、この取扱いが振当処理にも同様に適用できる。
- 金利指標置換時が2024年3月31日以前に終了する事業年度までに到来していない場合であっても、2024年3月31日以前に終了する事業年度までに行われた契約条件の変更または契約の切替が一定の要件を満たしているときには、2024年3月31日以前に終了する事業年度の期末日後に到来する金利指標置換時以後も金利スワップの特例処理を継続できる。

なお、適用時期については、公表日以後適用できるとすることが提案されています。

Ⅳ 「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」の概要

1. 概要

2021年8月12日、ASBJにより、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「実務対応報告第42号」という)が公表されました。

グループ通算制度を適用する場合の実務対応報告の開発にあたっては、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および開示を除き、連結納税制度における従来の実務対応報告における会計処理およ

び開示に関する取扱いを踏襲することとされています。

「実務対応報告第42号」の概要は次のとおりです。

【会計処理】

- 個別財務諸表における損益計算書において、通算税効果額を当事業年度の所得に対する法人税および地方法人税に準ずるものとして取り扱う。
- 連結財務諸表においては、「通算グループ内のすべての納税申告書の主体を1つに束ねた単位」に対して税効果会計を適用する。

【開示】

- 通算税効果額を法人税および地方法人税を示す科目に含めて個別損益計算書に表示し、通算税効果額に係る債権および債務は、未収入金や未払金などに含めて個別貸借対照表に表示する。
- 繰延税金資産および繰延税金負債に関する表示について、個別財務諸表では、同一納税主体の繰延税金資産と繰延税金負債は双方を相殺して表示し、異なる納税主体の繰延税金資産と繰延税金負債は双方を相殺せず表示する。連結財務諸表では、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または固定負債の区分に表示する。
- 「実務対応報告第42号」による会計処理を行っている場合には、その旨を注記する。

2. 適用時期等

2022年4月1日以後に開始する連結会計年度および事業年度の期首から適用されます。ただし、税効果会計に関する会計処理および開示については2022年3月31日以後に終了する年度の期末からの早期適用が可能です。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が定められています。

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](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](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](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](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

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com

2022年3月期決算の留意事項(税務)

KPMG税理士法人

タックステクニカルセンター

大島 秀平／パートナー

内藤 直子／マネジャー

2021年度税制改正では、新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）の感染拡大を受け、政府・与党一丸となってウィズコロナ・ポストコロナの新しい社会をつくり、デフレ脱却と経済再生を確かなものとしていく必要があるとの認識のもと、「研究開発税制」及び「人材確保等促進税制」（改正前の「賃上げ及び投資の促進に係る税制」）が改正されました。また、収益が拡大しているにもかかわらず、賃上げも投資も消極的な大企業に対しては一部の租税特別措置の適用を停止する措置の適用期限の延長や、外国法人から受ける配当等に係る外国源泉税等の取扱いの改正が行われました。2020年度税制改正における外国税額控除制度の改正の適用も始まります。

本稿では、大企業（主に資本金1億円超の法人）の2022年3月期の税務申告に影響のある5項目にフォーカスして改正のポイントを解説するとともに、2021年度税制改正において創設された改正産業競争力強化法に基づく3つの税制措置及び「株式対価M&Aを促進するための措置」についてもお知らせいたします。

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

研究開発税制について、一般型税額控除制度における税額控除率の見直しや控除上限額の引上げ、オープンイノベーション型税額控除制度における対象範囲の拡大、研究開発税制の対象となる試験研究費の額の見直しが行われた。

✓ POINT 2

継続雇用者に対する給与等支給額の増加や一定額以上の国内設備投資等に着眼した従来の大企業向けの「賃上げ及び投資の促進に係る税制」が、新規雇用者に対する給与等支給額の増加等に着眼した「人材確保等促進税制」に見直された。

✓ POINT 3

内国法人が外国法人から受ける配当等に係る外国源泉税等の取扱いについて、損金算入の可否や外国税額控除制度の適用の可否が見直された。

✓ POINT 4

外国税額控除制度の対象とならない外国法人税の額が拡大された。



大島 秀平
Shuhei Ohshima



内藤 直子
Naoko Naito

① 研究開発税制

1. 一般型税額控除制度

COVID-19の感染拡大局面においても、積極的に研究開発投資を維持・拡大する企業を後押しするため、一般型税額控除制度（試験研究費の額に税額控除率を乗じた金額を法人税額から控除する制度）について、税額控除率の見直しや控除上限額の引上げ等が行われました。

研究開発税制は青色申告法人に広く適用できる制度（恒久措置）ですが、本稿では、大企業（「III. 租税特別措置の適用制限」の対象となる法人を除く）の2021年4月1日～2023年3月31日までの間に開始する各事業年度について適用される制度について解説します。

（1）原則

税額控除率と控除上限額は、図表1～2のとおりです。

（2）試験研究費割合10%超の場合の特例

試験研究費割合が10%を超える場合には、図表3の2つの上乗せ措置を適用することができます（双方の併用も可能です）。

用語の意義

- 大企業：中小企業者以外の法人
- 中小企業者：以下のいずれかに該当する法人（適用除外事業者を除く。）
 - (i) 資本金の額が1億円以下の法人（以下の法人を除く。）
 - 発行済株式の総数の2分の1以上が同一の大規模法人（資本金の額が1億円を超える法人等）に所有されている法人
 - 発行済株式の総数の3分の2以上が大規模法人に所有されている法人
 - (ii) 資本又は出資を有しない法人の

うち常時使用する従業員の数が1,000人以下の法人

- 適用除外事業者：その事業年度開始の日前3年以内に終了した事業年度の所得金額の平均が年15億円を超える法人
- 増減試験研究費割合：(i) / (ii)
 - (i) 当期の試験研究費－比較試験研究費（マイナスの場合、そのマイナスの額）
 - (ii) 比較試験研究費
- 比較試験研究費：当期前3年以内に開始した各事業年度の試験研究費の平均値
- 研究開発を行う一定のベンチャー企業：以下の要件をいずれも満たす法人
 - (i) その事業年度が、設立日から同日以後10年を経過する日までの期間

内の日を含む事業年度に該当すること

- (ii) その事業年度終了の時に、大法人（資本金の額が5億円以上である法人等）の100%グループ法人に該当する法人（大法人による完全支配関係がある法人等）及び株式移転完全親法人のいずれにも該当しないこと
- (iii) その事業年度終了の時に、翌期繰越欠損金額を有すること
- 試験研究費割合：当期の試験研究費 / 平均売上金額
- 平均売上金額：当期及び当期前3年以内に開始した各事業年度の売上金額の平均値
- 控除割増率：（試験研究費割合－10%）

図表1 税額控除率

増減試験研究費割合	税額控除率 ^(*)
9.4%超の場合	$10.145\% + (\text{増減試験研究費割合} - 9.4\%) \times 0.35$ (上限：14%)
9.4%以下の場合	$10.145\% - (9.4\% - \text{増減試験研究費割合}) \times 0.175$ (下限：2%)

^(*) 設立事業年度又は比較試験研究費が零の場合には8.5%とされる。

図表2 控除上限額

控除上限額	
下記以外	法人税額×25%
売上が一定程度減少したにもかかわらず、研究開発投資を増加させた企業 ^(*)	法人税額×30%
研究開発を行う一定のベンチャー企業	法人税額×40%

^(*) 以下の要件をいずれも満たす事業年度に適用される。

- 基準年度売上金額減少割合 ≥ 2%
- 試験研究費の額 > 基準年度試験研究費の額

図表3 試験研究費割合10%超の場合の特例

税額控除率 (上限:14%)	税額控除率(原則)	+	税額控除率(原則) × 控除割増率
控除上限額	控除上限額(原則)	+	法人税額 × {(試験研究費割合－10%) × 2} (上限:法人税額×10%)

×0.5(上限10%)

- ・ 基準年度比売上金額減少割合: (i) が(ii)に満たない場合の((ii)-(i))/ (ii)の金額(ii)が零の場合及び基準事業年度がない場合、零)
- ・ (i) 当期の売上金額
- ・ (ii) 基準事業年度の売上金額
- ・ 基準年度試験研究費の額: 基準事業年度の試験研究費の額
- ・ 基準事業年度: 2020年2月1日前に最後に終了した事業年度

2. オープンイノベーション型税額控除制度(特別試験研究費に係る税額控除制度)

引き続き、質の高い研究開発を推進していく観点から、オープンイノベーション型税額控除制度(特別試験研究費の額に税額控除率を乗じた金額を法人税額から控除する制度)の対象となる特別試験研究費の範囲に、国立研究開発法人等の外部化法人との共同試験研究及び国立研究開発法人等の外部化法人に対する委託試験研究に係る試験研究費が追加され、その税額控除率が25%とされる等の改正が行われました(2021年4月1日以後に支出する試験研究費の額について適用される)。

3. 研究開発税制の対象となる試験研究費の額の見直し

(1) 試験研究費の額に追加されたもの

改正前の研究開発税制においては、所得の金額の計算上損金算入される試験研究費の額が対象とされていたことから、資産の取得価額に含まれる試験研究費の額は対象外となっていました。したがって、自社利用のソフトウェア¹などの資産の製作のための試験研究費の額が法人税の課税所得の計算上資産の取得価額に含まれる場合には、その試験研究費の額は研究開発税制の対象外とされていました。

一方、日本経済が生き残るために急務と

されるAIやデータを活用した「サービス」提供型のビジネスモデルに転換するためには、販売・構築してメンテナンスで収益を得る「パッケージソフトウェア」ではなく、データ収集・解析を行う「クラウド」を活用したビジネスモデルの構築が不可欠と考えられることから、2021年度税制改正では研究開発税制の対象となる試験研究費の額の範囲が拡充され、研究開発費として損金経理をした金額のうち、損金算入されずに資産の取得価額に含まれる試験研究費の額についても研究開発税制の対象とされました。なお、試験研究費の額が損金算入されずに資産の取得価額に含まれるものは自社利用のソフトウェアに限られるものではなく、自社利用のソフトウェアか否かで取扱いを変える理由もないことから、棚卸資産、固定資産²及び繰延資産³の取得価額に含まれる試験研究費の額が、研究開発税制の対象に追加されています。

また、棚卸資産の製作のための試験研究費については、改正前はその棚卸資産を販売して売上原価として損金算入される時点で研究開発税制の対象とする取扱いとされていましたが、改正により、研究開発税制の対象となる時点が販売時から支出時(損金経理をした事業年度)に変更されました。

(2) 試験研究費の額から除外されたもの

以下の額が、試験研究費の額から除外されました。

- ・ (1)の固定資産又は繰延資産の償却費、除却による損失及び譲渡による損失の額((1)の改正に伴う除外)
- ・ その事業年度の収益に係る売上原価、完成工事原価その他これらに準ずる原価の額((1)の改正に伴う除外)
- ・ 新たな知見を得るため又は利用可能な知見の新たな応用を考案するために行う試験研究に該当しない試験研究のために要する費用の額(いわゆる「リバー

スエンジニアリング」の除外の明確化)

(3) 適用時期

(1)及び(2)の改正は、2021年4月1日以後に開始する事業年度について適用されます。

II 人材確保等促進税制

1. 法人税における特例措置

COVID-19の感染拡大により労働者を取り巻く環境が大きく変化し、企業の採用状況が悪化している状況を踏まえ、2021年度税制改正では、継続雇用者に対する給与等支給額の増加や一定額以上の国内設備投資等に着目した従来の大企業向けの「賃上げ及び投資の促進に係る税制」が見直され、新規雇用者に対する給与等支給額の増加等に着目した「人材確保等促進税制」とされました。

この「人材確保等促進税制」は2022年度税制改正において再度見直され、2022年4月1日以後に開始する各事業年度については、継続雇用者に対する給与等支給額の増加等を要件とした制度に改正されることが予定されています。そのため、以下に示す「人材確保等促進税制」の内容は、2021年4月30日～2022年3月31日までの間に開始する各事業年度に限って適用されることになると考えられます。

大企業向けの適用要件及び税額控除

【適用要件】

- ・ (i) 新規雇用者給与等支給額 ≥ 新規雇用者比較給与等支給額×102%
- ・ (ii) 当期の教育訓練費の額 ≥ 前期の教育訓練費の額×120%

【税額控除】(法人税額の20%が上限)

- ・ 【適用要件】の(i)のみを満たす場合: 控除対象新規雇用者給与等支給額×15%

- 【適用要件】のすべてを満たす場合：控除対象新規雇用者給与等支給額×20%

用語の意義

- 大企業：「I. 研究開発税制 1. 一般型税額控除制度」の用語の意義参照
- 新規雇用者給与等支給額：国内新規雇用者（雇用保険法の一般被保険者に限る。）に対する給与等支給額で、当期の所得の金額の計算上損金算入されるもの
- 国内新規雇用者：法人の国内雇用者のうち、その法人の国内の事業所に勤務することとなった日から1年を経過していない雇用者（支配関係がある法人から異動した者及び国外事業所から異動した者等を除く。）
- 国内雇用者：法人の使用人（役員の特殊関係者及び使用人兼務役員を除く。）のうち、その法人の国内の事業所に勤務する雇用者として、労働基準法に規定する賃金台帳に記載された者
- 新規雇用者比較給与等支給額：前期の新規雇用者給与等支給額
- 控除対象新規雇用者給与等支給額：当期の国内新規雇用者に対する給与等支給額のうち、調整雇用者給与等支給増加額に達するまでの金額
- 調整雇用者給与等支給増加額：雇用者給与等支給額から比較雇用者給与等支給額を控除した金額
- 雇用者給与等支給額：国内雇用者に対する給与等支給額で、当期の所得の金額の計算上損金算入されるもの
- 比較雇用者給与等支給額：前期の雇用者給与等支給額

2. 法人事業税（外形標準課税）付加価値割における特例措置

外形標準課税の対象法人が、2021年4月1日～2022年3月31日までの間に開始する各事業年度⁴において、「1. 法人税にお

ける特例措置」の【適用要件】(i)の要件を満たす場合には、付加価値割の課税標準である付加価値額から一定額を控除することができます。

III 租税特別措置の適用制限

大企業が、2024年3月31日までに開始する各事業年度において、以下に掲げる【要件】のいずれにも該当しない場合（その事業年度の所得金額がその前事業年度の所得金額以下である一定の場合を除く）には、以下の【特定税額控除規定】を適用することができません。

【要件】⁵

- (i) 継続雇用者に対する当期の給与等支給額 > 継続雇用者に対する前期の給与等支給額
(いずれも零の場合、この要件を満たすものとされる。)
- (ii) 国内設備投資額 > 当期償却費総額×30%

【特定税額控除規定】

以下の租税特別措置における税額控除制度

- 研究開発税制
- 地域未来投資促進税制
- 認定特定高度情報通信技術活用設備（5G）投資促進税制
- カーボンニュートラルに向けた投資促進税制⁶
- デジタルトランスフォーメーション投資促進税制⁷

用語の意義

- 大企業：「I. 研究開発税制 1. 一般型税額控除制度」の用語の意義参照
- 継続雇用者：当期及び前期の全期間の各月において給与等の支給を受けた一定の国内雇用者
- 国内雇用者：「II. 人材確保等促進税制

1. 法人税における特例措置」の用語の意義参照

- 国内設備投資額：法人が当期に取得等をした国内事業の用に供する資産（棚卸資産、有価証券及び繰延資産を除く。）のうち、建物及び建物附属設備、構築物、機械装置、船舶、航空機、車両運搬具、工具及び器具備品、一定の無形固定資産並びに一定の生物（時の経過によりその価値の減少しないものを除く。）で当期末において有するものの取得価額の合計額
- 当期償却費総額：法人の有する減価償却資産につき当期の償却費として損金経理をした金額の合計額

IV 外国法人から受ける配当等の額に係る外国源泉税等の額の取扱い

内国法人が外国法人から受ける剰余金の配当等の額に係る外国源泉税等の額の取扱いについて、改正前においては、以下のような状況となっていました。

- 外国子会社から受ける剰余金の配当等の額がある場合において、その外国子会社に係る特定課税対象金額があるときは、その特定課税対象金額の如何にかかわらず、その剰余金の配当等の額に係る外国源泉税等の額の全額が損金算入できることとされていたことから、損金算入額が外国子会社合算税制による課税額を超えるといった課税上の弊害が生じ得る状況
- 外国子会社以外の外国法人から受ける剰余金の配当等の額がある場合において、その外国法人に係る特定課税対象金額があるときは、その特定課税対象金額を超える部分が益金算入とされる一方、剰余金の配当等の額に係る外国源泉税等の額の全額が外国税額控除制度の対象外とされており、国際的二重課税が生じ得る状況

このような取扱い、外国源泉税等の額が剰余金の配当等の額の全額を課税標準として課されるものであるとの考え方を重視したものと解されます。一方、費用収益対応や国際的二重課税調整をより適切に行う観点からは、外国源泉税等の額について、それぞれ外国子会社合算税制による合算所得金額に対応する部分を区分して損金算入の可否や外国税額控除制度の適用の可否を判定することも許容されるものと考えられることから、2021年度税制改正において以下の改正が行われました(図表4参照)。

- 外国子会社から受ける剰余金の配当等の額に係る外国源泉税等の額の損金算入について、その剰余金の配当等の額のうちその外国子会社に係る特定課税対象金額に達するまでの金額に対応する部分に限ることとする(改正前:全額損金算入)。
- 外国子会社以外の外国法人から受ける剰余金の配当等の額に係る外国源泉税等の額の外国税額控除制度の適用について、その外国法人に係る特定課税対象金額を超える金額に対応する部分に限り、その適用を認めることと

する(改正前:全額不適用)。

用語の意義

- 外国子会社:内国法人が発行済株式等の25%以上(租税条約の二重課税排除条項において25%未満の割合が定められている場合には、その租税条約に定める割合)を、配当等の支払義務が確定する日以前6ヵ月以上引き続き直接に有している場合のその外国法人
- 特定課税対象金額:内国法人が外国子会社合算税制における合算課税の対象とされた外国法人から剰余金の配当等を受ける日を含む事業年度(配当事業年度)及び配当事業年度開始の日前10年以内に開始した各事業年度において、合算課税された一定の金額

V 外国税額控除制度

外国税額控除制度において、日本の法人税の課税対象とならない金額を課税標準として課される外国法人税の額は、国際的二重課税の排除という制度趣旨に鑑みて、その対象から除外されています。

2020年度税制改正では、上記の趣旨に基づき、以下の2つの外国法人税の額が、外国税額控除制度の対象とならない外国法人税の額に追加されました。

なお、この改正は内国法人の2021年4月1日以後に開始する事業年度の所得に対する法人税について適用されます。

- (1) 他の者の所得の金額に相当する金額に対し、これを内国法人⁸の所得の金額とみなして課される外国法人税の額

たとえば、内国法人が行ったB国子会社経由のA国子会社に対するライセンスの付与について、A国当局が内国法人とA国子会社との直接取引とみなし、A国子会社からB国子会社に対する使用料をA国子会社から内国法人に対する使用料としてA国源泉税を課税した場合には、そのA国源泉税は外国税額控除制度の対象とならない外国法人税の額に該当することとなります。

- (2) 内国法人の国外事業所等の所在する国や地域において、その国外事業所を通じて行う事業から生じる所得に課される他の外国法人税の課税標準となる所得の金額に相当する金額に、

図表4 外国法人から受ける配当等の額に係る外国源泉税等の額の取扱い(*1)

外国法人の区分			配当等の額の取扱い	外国源泉税等の額の取扱い	
				損金算入	外国税額控除制度
外国子会社	特定課税対象金額あり	特定課税対象金額に達するまでの金額	100%免税	損金算入可	適用不可
		特定課税対象金額を超える金額	95%免税	(改正前) 損金算入可 (改正後) 損金不算入	
	特定課税対象金額なし		95%免税	損金不算入	
外国子会社以外	特定課税対象金額あり	特定課税対象金額に達するまでの金額	100%免税	損金算入可	適用不可
		特定課税対象金額を超える金額	課税		(改正前) 適用不可 (改正後) 適用可(*2)
	特定課税対象金額なし		課税		適用可(*2)

(*1) 外国法人から受ける配当等の額が損金算入配当でないことを前提としている。

(*2) 外国税額控除制度の適用を受ける場合には、その対象とされる外国源泉税等の額は損金不算入とされる。

国外事業所等から関連者等⁹への支払に係る金額や国外事業所等がその内国法人の関連者等から取得した資産に係る損金算入される償却費の金額を加算すること等の調整を加えた金額に課される外国法人税の額

たとえば、内国法人のC国支店において、関連者等に対する利子等の支払金額等がないものとした場合に得られる所得につき課税された場合には、その課税額は外国税額控除制度の対象とならない外国法人税の額に該当することとなります。なお、具体的には、日本法人米国支店に課される米国のBEAT (Base Erosion and Anti-abuse Tax) 税制を想定していると思われます。

VI その他の2021年度税制改正項目

1. 改正産業競争力強化法に基づく3つの税制措置

COVID-19の影響、急激な人口減少等の短期及び中長期の経済社会情勢の変化に適切に対応して、「新たな日常」に向けた取組みを先取りし、長期視点に立った企業の変革を後押しするため、「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」(改正産業競争力強化法を含む複数の改正法を束ねた法律)が2021年6月9日に成立しました。

このうち改正産業競争力強化法においては、(i)「グリーン社会」への転換、(ii)「デジタル化」への対応、(iii)「新たな日常」に向けた事業再構築を促進するための措置が講じられるとともに、同法に基づく事業適応計画の認定を受けることで適用が可能となる以下の3つの税制措置が、租税特別措置法において創設されました。これらの措置は、2021年8月2日に施行されています。

(i) 「グリーン社会」への転換：カーボンニュートラルに向けた投資促進税制

「2050年カーボンニュートラル」という高い目標を達成するために、改正産業競争力強化法の認定を受けた事業適応計画に従って導入される「脱炭素化を加速する製品を生産する設備」や「生産プロセスを大幅に省エネ化・脱炭素化するための最新の設備」の導入投資等について、税額控除(税額控除率:最大10%)又は特別償却(特別償却率:50%)ができる制度です。

(ii) 「デジタル化」への対応：デジタルトランスフォーメーション投資促進税制

デジタル技術を活用した企業変革を進める観点から、改正産業競争力強化法の認定を受けた事業適応計画に従って導入されるソフトウェア等に係る投資について、税額控除(税額控除率:最大5%)又は特別償却(特別償却率:30%)ができる制度です。

(iii) 「新たな日常」に向けた事業再構築：繰越欠損金の控除上限の特例

COVID-19の感染拡大の影響により厳しい経営環境にある企業が、果敢に抜本的な企業変革に取り組むことができるよう、改正産業競争力強化法に基づき事業適応計画の認定を受けた場合には、2年間にわたって生じた欠損金額を、翌期以後、最大で5年間、前向きな投資の範囲内で繰越欠損金の100%繰越控除をすることができるとする制度です。

2. 株式対価M&Aを促進するための措置

2019年12月に成立した改正会社法において、完全子会社とすることを予定していない場合であっても、株式会社が他の株式会社を子会社とするため、自社の株式を他の株式会社の株主に交付することが

できる制度(株式交付制度)が新たに設けられました。これに伴い、税制においても、日本企業全体の収益性の向上や産業の新陳代謝を促していくため、株式を対価とするM&Aを実行するための障害となっていないといわれている課税上の取扱い(株式交付子会社の株主において、株式交付子会社の株式を譲渡した時点で課税される点等)を整備し、株式交付子会社の株主における株式交付子会社の株式の譲渡損益の計上を繰り延べる制度が創設されました。

この制度のポイントは以下のとおりです。

- 株式交付子会社の株主が、株式交付により株式交付子会社の株式を譲渡し、株式交付親会社の株式の交付を受けた場合には、その譲渡した株式の譲渡損益の計上繰り延べられる。
- 株式交付により株式交付親会社の株式以外の資産(現金等)が交付される場合であっても、その株式交付により交付を受けた株式交付親会社の株式の価額がその株式交付により交付を受けた金銭の額及び金銭以外の資産の価額の合計額のうちに占める割合が80%以上である場合には、その株式交付親会社の株式に対応する部分の金額については、この制度が適用される。
- 大臣による認定等は不要である。
- 適用期限は設けられておらず、恒久措置である。

この制度は、2021年4月1日以後に行われる株式交付について適用されます。

1 「自社利用のソフトウェア」とは、市場販売目的のソフトウェア以外のソフトウェアのことをいいます。したがって、たとえばクラウド環境により顧客に利用させるソフトウェアも「自社利用のソフトウェア」に該当します。

2 事業供用時において試験研究の用に供する固定資産は除かれます。

3 試験研究のために支出した費用に係る繰延資産は除かれます。

4 「1. 法人税における特例措置」に係る2022年度税制改正に伴い、本特例措置についても、2022年4月1日以後に開始する各事業年度より適用要件及び控除額が見直される予定です。

5 2022年度税制改正により、2022年4月1日～2024年3月31日までの間に開始する各事業年度において、資本金等の額が10億円以上であり、かつ常時使用する従業員の数が1,000人以上である法人のうち一定の法人については、【要件】(i)が強化される予定です。

6 「VI. その他の2021年度税制改正項目
1. 改正産業競争力強化法に基づく3つの税制措置」をご参照ください。

7 「VI. その他の2021年度税制改正項目
1. 改正産業競争力強化法に基づく3つの税制措置」をご参照ください。

8 その内国法人と当該他の者との間に、その内国法人が当該他の者(法人に限る。)の株式等を直接又は間接に保有する関係、他の者と資産の販売等に係る取引関係がある場合等の関係がある場合におけるその内国法人に限りです。

9 以下の(i)及び(ii)が該当します。

(i) 他の者がその内国法人の議決権の総数の25%以上を有する関係等がある場合における当該他の者(その国外事業所等の所在する国や地域に住所・居所、本店、主たる事務所等又はその国・地域の国籍等を有するものを除く。)

(ii) その内国法人の本店等(その国外事業所等の所在する国や地域に所在するものを除く。)

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/パートナー

☎ 03-6229-8000 (代表電話)
✉ shuhei.ohshima@jp.kpmg.com

Information

宮原雄一氏、KPMG税理士法人の新代表に就任



2022年1月1日に、KPMG税理士法人の代表に宮原雄一（みやはらゆういち）氏が就任しました。

宮原氏は、1990年にKPMGに入所し、主にグローバル企業の税務コンプライアンス、クロスボーダー取引に係る国際税務業務に従事。2002年から3年間、KPMGシリコンバレー事務所に駐在し、米国に進出する日本企業を米国税務の観点よりサポート。

2014年にパートナー、2022年1月にKPMG税理士法人代表に就任しました。就任にあたり宮原氏は、「KPMG税理士法人は、お客様の成功に貢献するパートナーであり、お客様の成功を通じて日本経済の発展に寄与するプロフェッショナル集団であり続けられるよう、これからも邁進し続けます」と述べています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2021/12/new-senior-partners-kpmg-tax.html>

Service

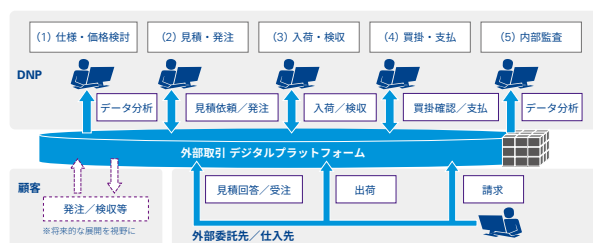
サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)
支援サービスウェブサイト開設

KPMG日本は、このたびサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) 支援サービスのウェブサイトを開設いたしました。本サイトでは、KPMG日本で提供可能なサービスをSXのステップに沿って一覧化するとともに、脱炭素や人権等のESGの注目トピックにおける支援内容についても紹介しています。SXは企業にとって複雑で多岐に亘る“道のり”になります。KPMG日本は、企業のサステナビリティ課題とSXのステージに応じて適切な専門家を配置し、企業のSXをその“道のり”に沿って支援します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/sustainability-transformation.html>

Service

KPMGコンサルティング、大日本印刷が進める
「業務委託先の協力会社への
発注プロセスのデジタル化」を支援

KPMGコンサルティングは、大日本印刷株式会社が目指す業務プロセスのデジタル化の取組みの1つである、業務委託先協力会社への発注プロセスのデジタル化を支援しています。

KPMGコンサルティングでは、取引オペレーションモデル構築の策定からソリューション選定、業務プロセスや管理体制の見直し、情報システム開発・改修を支援。委託先への見積依頼から発注、納品物の受領、支払通知等に至るすべてのプロセスをデジタル化することで、業務の効率化に加え、データの一元管理による法令遵守や不適切・不正な取引検知につながり、コンプライアンスの強化も期待されます。

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/2022/01/kc-dnp-dx.html>

Citizenship

KPMGカップ
クラブチーム選手権2022開催

KPMG日本は、持続可能な社会の実現に向け、さまざまなシチズンシップ活動に取り組んでいます。日本ブラインドサッカー協会 (JBFA) が掲げるビジョン「ブラインドサッカーを通じて、視覚障がい者と健常者が当たり前に混ざり合う社会を実現すること」に賛同し、2015年10月の東日本リーグ2015第2節より大会協賛を始めました。2011年から開催している「KPMGカップ ブラインドサッカークラブチーム選手権」は、本年は、2022年2月26日（土）、27日（日）の2日間にわたって開催されました。本大会は、11回目を迎える今回が最後となり、今後は新しいリーグ体制の構築に向けて始動します。KPMG日本とJBFAは今後も、ビジョンの実現へ向けさまざまな取り組みを推進してまいります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2021/12/blindsoccer-2022.html>

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

インフラストラクチャー

スマートシティ 地方都市における意識調査 ～住みやすい街づくりのためにできること

2022年2月
Japanese

スーパーシティやスマートシティに興味を示す37地方都市約4,000名の住民を対象に、スマートシティに関連する6分野について意識調査を行いました。その結果をKPMGの各分野の専門家が分析するとともに、調査結果の補足目的で、専門家の見解や好事例を掲載しています。本レポートは、2020年9月に発行した「スマートシティ わが国の主要5都市における意識調査～住みやすい街づくりのためにできること」の続編として、地方都市について同様の調査結果をまとめたものです。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/02/smart-cities-2022.html>

サステナビリティ

Net Zero Readiness Index 2021 (抄訳版)

2022年2月
English / Japanese

KPMGは、ネットゼロに向けた32カ国の進捗状況評価の初の指標となる「ネットゼロ準備度指数 (Net Zero Readiness Index: NZRI)」を作成しました。本調査では、対象各国を2050年までにネットゼロを達成するための準備度合と能力についてランク付けし、成果を上げている戦略を紹介しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/02/net-zero-readiness-index.html>

自動車

グローバル・オートモティブ・エグゼクティブ・サーベイ2021

2022年2月
English / Japanese

今回で22回目となる本サーベイでは、パワートレインや消費者行動の変化、テクノロジー企業の新規参入、サプライチェーンの課題等、自動車業界に起きている劇的な変革に対する見解について、31カ国、1,118人の自動車業界エグゼクティブから回答を得ました。また本サーベイに加え、日本の消費者アンケートを実施し、電動化、自動運転の実用化、コネクテッド、シェアリングやサブスクリプションに関する調査によって消費者視点の見解を分析・考察しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/02/global-automotive-executive-survey-2021.html>

テクノロジー・メディア・通信

サイバーセキュリティサーベイ2022

2022年1月
Japanese

KPMGコンサルティングが、デジタル化におけるサイバーセキュリティ推進のための有益な情報提供を目的に、国内の企業を対象にKPMG FASと共同で実施したアンケート調査の結果をまとめたレポートです。新しい働き方としてリモートワークが定着しつつあるなか、5回目となる今回の調査では「リモートワークセキュリティ」に関する設問を新設しています。また、今回の調査では新しい取り組みとして世界で広く活用されているNIST (米国国立標準技術研究所) のサイバーセキュリティフレームワーク (CSF) を意識した構成としています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/01/cyber-security-survey2022.html>

会計・監査

Disclosure Checklist 年次財務諸表ガイド 開示チェックリスト 2021年9月

2022年1月
English / Japanese

本冊子は、国際財務報告基準 (IFRS®基準) に準拠した財務諸表を作成する際に最低限必要となる開示項目を特定することにより、初度適用企業を含む財務諸表作成者に役立つよう作成されています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/01/ifrs-disclosure-checklist-2021-09.html>

サステナビリティ

取締役会が対処すべき気候変動

2022年1月
English / Japanese

気候関連財務リスクに対する経営の対応を監督し、十分な情報に基づき積極的な指針を示すための知識とプロセスが取締役に備わっているかを把握することにより、投資家は高い関心を寄せています。気候によって生じるビジネス環境の構造的転換に対応し、現在の、そして長期にわたる気候環境を考慮することで、リスクへの適応やその軽減、そして価値創造の新たな機会の発見へと導くために、取締役会は何から着手すべきでしょうか。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/02/boardroom-climate-competence-getting-ahead-curve.html>

i 出版物のご案内

会社法決算の実務（第16版）

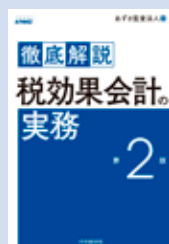


本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。第16版では、「2022年3月期以降の決算上の留意事項」を掲載し、3月期の会社法決算において、新たな会計基準等の適用など最低限おさえておきたい留意事項をダイジェストとしてまとめ、掲載しています。

【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・988頁
7,590円(税込)
2022年2月刊
単行本

徹底解説 税効果会計の実務（第2版）



本書では、税効果会計の基本的な考え方から、個別・連結の取扱い、回収可能性の判断、組織再編における取扱いまで網羅的に詳述しています。設例を多用するとともに、「論点」では、実務で生じやすい疑問点をQ&Aで解説しています。第2版では、2022年4月1日以後開始事業年度から適用が始まるグループ通算制度に対応した実務対応報告「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」を反映しています。また、タックスヘイブン対策税制やIFRS®基準の改正等、初版刊行以降の改正もフォローしています。税効果会計全般をまとめた解説書として長い間にわたって多くの方々にお使いいただけますと幸いです。

【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・372頁
4,400円(税込)
2022年2月刊
単行本

経済価値ベースのソルベンシー規制への対応



保険会社のソルベンシー規制は2025年より経済価値ベースに置き換わる方向で検討が進められています。本書は、この新規制が保険会社の経営にもたらす影響につき、1冊で全体像が理解できるよう、関連する内容を網羅的に収録するとともに、幅広い読者層を意識し、できるだけ平易かつ図表を多用して記述した解説書です。本書は、新規制の導入に至るまでの検討状況から始まり、導入予定の経済価値ベースのソルベンシー(ESR)の測定方法を解説するとともに、新規制の導入に伴う保険会社の資本管理やリスク管理・ERM、検証態勢、ガバナンス態勢への影響に加え、EUソルベンシーIIの動向、IFRS基準や米国会計基準との比較についても解説しています。

【編】あずさ監査法人
金融統轄事業部

中央経済社
A5判・364頁
4,730円(税込)
2022年2月刊
単行本

これですべてがわかるIPOの実務（第5版）



本書は、「上級IPO・内部統制実務士」資格の試験用テキストとして作成され、上場準備責任者(IPOを検討している経営者、CFO等)、IPO専門家および専門家を目指す方を対象としたIPO全般に関する実務書です。

【編】一般社団法人
日本経営調査士協会
【著】あずさ監査法人
小出健治 他

中央経済社
A5判・488頁
5,500円(税込)
2022年1月刊
単行本

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



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

日本語版海外投資ガイド

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



2022年1月14日更新

2021/2022年度版 フィリピン投資ガイド Japanese

フィリピンへの投資を考えられている方のみならず、すでに事業を行われている皆様方のために、フィリピンの国の概況、また、同国への投資の可能性について説明します。



<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-philippines-2021-2022.pdf>



2021年11月2日更新

2021年版 イタリア投資ガイド Japanese

本冊子は、イタリアでの事業活動に役立つと思われる、会計、税務、法務を中心とした主要な法規制について解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/11/italy-investment-guide-202110.html>



2021年10月25日更新

2021/2022年版 ドイツ投資ガイド Japanese

本冊子は、ドイツへの進出を検討されている、あるいはドイツ国内に既存事業を有する企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われるビジネス、監査・会計、税務、各種財務トピックス、法務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/2021/10/german-topics-2021-1025.html>



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>

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	2022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	2021年
ベルギー	2017年
スペイン	2021年
チェコ	2021年
ドイツ	2021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、下記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



KPMG IMPACT
home.kpmg/jp/impact



KPMG Japan SCALE
home.kpmg/jp/scale



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



サイバーセキュリティ
home.kpmg/jp/cyber



Ignition Odyssey
home.kpmg/jp/ignition-odyssey



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・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 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. Printed in Japan.

© 2022 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.

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

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会とIFRS財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

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