



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

KPMG Insight

Vol.

54

May
2022

| 特集 |

組織も、技術も、柔軟に組み合わせる 変革を続ける京セラのアメーバ経営



Sector Update

日系製薬産業 2021年の振り返りと今後の展望

小売業界のマテリアリティ開示分析と分析結果から考える将来像

ESG視点での地方創生×新事業～十勝地方における持続的な地方創生の取組み～



IMPACT

気候変動リスクへの対応と脱炭素化の実践 第3回 カーボンマネジメントの実践



Digital Transformation

Future of Tax OECD BEPS2.0 GloBEルールとKPMG Digital Gateway



特集

02 変革の時代における 新規事業の在り方

04 組織も、技術も、柔軟に組み合わせる 変革を続ける京セラのアメーバ経営

〔ゲスト〕

濱野太洋氏

京セラ株式会社 執行役員 経営推進本部長

〔インタビュアー〕

紀平聡志

あずさ監査法人 パートナー

齋尾浩一郎

KPMGあずさサステナビリティ パートナー



Sector Update

10

ライフサイエンス

日系製薬産業 2021年の振り返りと今後の展望

栗原純一／宮原潤／赤坂亮 KPMG ジャパン

18

消費財・小売

小売業界のマテリアリティ開示分析と分析結果から考える将来像

宇都本賢二 KPMG ジャパン

22

自動車

ESG視点での地方創生×新事業

～ 十勝地方における持続的な地方創生の取り組み ～

倉田剛／高橋智也 KPMG モビリティ研究所



IMPACT

28

気候変動リスクへの対応と脱炭素化の実践

第3回 カーボンマネジメントの実践

金子直弘 KPMG ジャパン



Digital Transformation

38 | Future of Tax OECD BEPS2.0 GloBEルールと KPMG Digital Gateway

小出一成／福田隆 KPMG税理士法人

会計・監査／税務Digest

48

会計・監査

会計・監査情報(2022.2 - 3)

豊永貴弘 あずさ監査法人

55

税務

税務情報(2022.2 - 3)

大島秀平／風間綾／山崎沙織／内藤直子 KPMG税理士法人

Topic

57

海外

ASEAN M&AとESGの潮流

西島宏之／浜崎孝司 KPMG FAS

61

テクノロジー

サイバーセキュリティ最新動向2022

～ サーベイ結果を読み解く ～

薩摩貴人 KPMGコンサルティング

68

税務

グローバル研究開発体制と移転価格設計

～ 費用分担契約と利益分割法 ～

梶野公彦 KPMG税理士法人

73

サステナビリティ

企業が社会にもたらす「真の価値」を 可視化する

— KPMG True Valueが目指す、社会的インパクトの金額換算 —

嘉島昇 あずさ監査法人

鈴木ももこ KPMGあずさサステナビリティ

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.54

発行日：2022年5月

発行所：KPMGジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー



変革の時代における 新規事業の在り方

コモディティ価格の急騰、資源の供給不安、グローバルサプライチェーンの寸断と、世界規模での地政学リスクと気候変動リスクが増大しています。不確実性が高まる中、企業はイノベーションの創出、事業継続に邁進していますが、今後は変化により迅速かつ柔軟に対応し、一層のチャレンジを続けていくことが求められています。

社会的責任を果たし、より良い未来を目指すためにすべきことは何か。地球の資源にどう向き合い、社会課題解決と持続的な事業を両立させていくか。イノベーション創出、新規事業推進に必要な仕組みと人財とはどのようなものか。変革の時代に求められる新規事業の在り方を模索します。

04

組織も、技術も、柔軟に組み合わせる 変革を続ける京セラのアメーバ経営

〔ゲスト〕京セラ株式会社 執行役員 経営推進本部長 濱野 太洋 氏

組織も、技術も、柔軟に組み合わせる 変革を続ける京セラのアメーバ経営

Tayou

Hamano

京セラ株式会社
執行役員 経営推進本部長

濱野 太洋 氏

創業者である稲盛和夫氏が掲げた経営理念とその実現のための指針である「京セラフィロソフィ」を全社員で共有しながら、たゆまぬ自己変革により成長・発展を続けています。そのような中、2019年度より従来のCSR報告書をリニューアルし、2019年度より統合報告書の発刊を開始しました。統合報告書の中で代表取締役社長の谷本秀夫氏は「事業、組織、人事制度改革に取り組み、社会課題の解決につながる新規事業開発の創出に向け変革を加速していきます」と述べています。世界がSDGs(持続的な開発目標)の実現へと向かう今、京セラが目指す新規事業開発とはどのようなものか。今回は、「アメーバ経営」の下で新たな技術や価値を創造し続ける組織論、サステナブルな世界を実現するための事業開発、あるべき姿を追求していくマインドセットなどについて、京セラの新規事業開発とCSR活動を率いる執行役員経営推進本部長の濱野太洋様にお話を伺います。

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4月時点のものです。

【インタビュー】



あずさ監査法人
パートナー
紀平 聡志



KPMGあずさ
サステナビリティ
パートナー
齋尾 浩一郎

組織を柔軟に組み替え、 課題解決のための技術や価値を 生み出し続ける「アメーバ経営」

—— 2019年から統合報告書を公表し、
その中で社会課題解決を意識した「価値
創造モデル」を紹介されていますが、これに
ついて改めてご説明いただけますか。

濱野 統合報告書を初めて発行した当時
は、価値創造モデルという概念が社内に
十分に浸透していなかったのですが、「我々
の会社の存在意義は何か」を改めて考え
直すいい機会となりました。

京セラはこれまで、価値ある多角化を
推進し、その過程で多くの技術を生み出
してきました。これらの技術は、「アメーバ」

と呼ばれる細分化された小さな組織の中
に保有されています。各アメーバは統合・
分割して、再構成されることもあります
が、これらのアメーバに新たな研究開発成
果を加えることで、新規事業を素早く立ち
上げることができます。そして、役割を終え
たら改めてリーズナブルな単位に分割し、
新たな出番を待つ。このサイクルを回すこ
とによって、価値観や市場の変化に機敏
に対応しながら事業を成立させ、資本増
強につなげる。それとともに、アメーバリ
ダーの成長機会を数多く作ることで、人
材の育成を図る。それが京セラの価値
創造モデルです。

このアメーバという組織単位を用いた経
営手法は創業者の稲盛和夫が編み出し
たもので、「アメーバ経営」と呼ばれていま
す。アメーバ経営というと、一般的には部門ご
との独立採算制度がクローズアップされ

ていますが、アメーバとして価値創出できる
ものを組み替えていくことで、社会課題の
解決に柔軟に対応していくという側面もあ
ります。

—— 価値創造モデルの考え方が、どの
ような事業開発の推進につながっているの
でしょうか。

濱野 価値創造モデルの目的は、「全従
業員の物心両面の幸福を追求すると同時
に、人類、社会の進歩発展に貢献するこ
と」という経営理念の実現です。そして、
そのサイクルを回すエンジンは、「京セラ
フィロソフィ」という経営哲学です。

アメーバを再構成している事例として
は車載カメラ事業があります。この事業
のベースになっているのが、旧株式会社
ヤシカの光学技術です。同社は京セラが

京セラグループの価値創造モデル



出典:京セラ株式会社 統合報告書 詳細は、統合報告書2021(<https://www.kyocera.co.jp/sustainability/catalog/pdf/2021/all.pdf#page=12>)をご確認ください。

1983年に買収した会社なのですが、素晴らしい光学技術を持っていました。残念ながら、カメラ事業はデジタル化への対応遅れから撤退することになりましたが、光学技術は蓄積され、磨かれてきました。そうしたところに、自動車がバックする際に発生する事故抑止にカメラを搭載しようという話が持ち上がりました。そこで、この光学技術と、やはり競争力を失っていたパーツアセンブリー事業で培ってきた実装技術を合体して商品化したのが自動車のリアビューカメラです。これは、大手自動車メーカーにも採用され、今では部門の主力事業に成長しています。

最近の事例では、現役の技術同士のカップリングがあります。京セラが部品事業で培ったインクジェットプリントヘッドの技術と、京セラドキュメントソリューションズの印刷機の技術を融合させたデジタル捺染機の開発です。これは、布を染める捺染という分野における水の排出ゼロを目指す商品です。水質汚染防止により、地球上の水の環境を良くすることが目的です。

企業として着目するのは、やはり自社の得意分野や得意技術であり、大半はそれを起点にして「何の課題を解決できるのか」からスタートします。そこで取り組むべき課題が明確になれば、課題解決のために自分たちのアプローチが最適なかどうかを検討します。その結果、最適ならば次のステップに進みます。しかし、もっと良い方法があれば、今度はそれに活用できる技術も含めて社内のアセットを探します。このような試行錯誤を積み重ねて、テーマを具体化させていく。そういうスタイルが標準になります。

総合力を発揮し、 多角化を進めるために 新規事業開発とCSR推進を 同じ組織で担う

—— 御社では新規事業開発とCSR推進を同じ組織で担うというユニークな取り組みを実践されていますが、なぜ、このような組織形態にしたのでしょうか。

濱野 昔と比較して、今のCSRの領域は相当拡大しているように感じています。昔は、CSRと言うと利益が出れば寄付をするというような、いわば副次的な捉え方をしていることが多かったように思います。それが、今はサステナビリティ活動という呼び方をするようになり、企業が持続的に成長するために行うべきことというような意味合いが濃くなっています。企業は本業である事業活動を通じて社会貢献、社会課題の解決を行っていくという捉え方をすべきということです。

事業を行う企業は、地球資本ともいえるべき「人」を使います。また、環境にも少なからず負荷をかけることにもなります。ですから、その事業が社会にとって意義あるものか、自分たちにその事業を行う資格があるのかを自問自答し続けなくてはなりません。

少し余談になりますが、稲盛は第二電電株式会社(現KDDI株式会社)の設立の際、「動機善なりや、私心なかりしか」と自らに問い続けたそうです。この考え方は京セラフィロソフィに書かれていることですが、

新しい事業が成功するかどうかを決める非常に重要なポイントであると、我々は教えられており、また、業種・業界を問わない普遍的なものです。第二電電株式会社(現KDDI株式会社)の設立の際にも用いられました。このように、創業当時から京セラはCSV的な考え方で経営を進めています。

しかし、CSRと呼んでしまうと、少し他人事感が出てくるような気がしますよね。また、谷本もCSRはより事業部門に近いところで取り組むべきという考えを持っています。そこで事業活動への浸透を考えて、私の異動に合わせて経営推進本部で管轄することになったというわけです。そのときに、事業開発組織も併設することになったのですが、少なくとも、新たに事業として取り組むものは、社会課題の解決に資することを要件としています。

—— CSRやCSVという考え方は、本来であれば、グループ全体に浸透させるのが理想だと思います。そこでCSRと事業開発を一緒するというのはユニークですよ。

濱野 谷本の意向です。私が事業部門の本部長だった頃は、「間接部門が何かやっているな」という感覚でした。しかし、SDGsやScope3に鑑み、部品メーカーからエンドユーザーまですべてを含めた視点となると、間接部門だけで考えて進めていくにはどうしても限界があります。

—— メセナとか、フィランソロピーなどと言っていた頃もありました。

濱野 そうですね。ですが、今はそうした古い考えが影を潜めて、事業で社会貢献していくことが求められるようになりました。それならば、事業に近いところで集約すべきだと思ったのです。当時でいえば、CSRからCSVへという感覚ですね。ですから、谷本はこのような配置したのでしょう。

—— 従来、総務部門や広報・IR部門が

経営推進本部組織概要

本部	事業部	機能
経営推進本部	経営企画部	経営企画
	...	...
	CSR推進室	サステナビリティ課題対応
	A事業開発部 B事業開発部 C事業開発部 ...	新事業開発

担当することが多かったのですが、最近は経営企画部門が担当することも増えてきました。しかし、新規事業開発とCSR推進を同じ部署で担っている企業は、私の知る限り御社のみです。

濱野 それは、それぞれに理由があったからです。CSRはできるだけ事業部門に近いところで対応していくべきだという考えがあり、新しい事業開発は組織横断型で対応すべきだという考えがありました。京セラの総合力を発揮する価値ある多角化を進めることで価値創造モデルを実現しようと思っていますから、いろいろな部門のさまざまな技術がある程度理解しているところで組み合わせを考えていくべきだろうと。そういう考えの下、たまたま同居したという感じです。

ただ、同居した以上、これから新しく取り組んでいく事業は、地球の共有資源を使わせていただくのに相応しいものかどうかにより問われることになります。そうすると、商品スペックを考えていくうえでも、これまでと少し視点の違うアドバイスが入ります。たとえば、さきほど説明した水を使わない捺染機ですが、実際にはヘッ드의洗浄などで、多少の水を使います。その水をドレインから排水するか、あるいは回収して再生するか。このちょっとしたこと、少しの違いを、排水をゼロにしようという視点から考えるわけです。こういう「ちょっとしたこと」の積み重ねで、地球環境がより保全されるのだろうと思います。

—— 新規事業開発は組織横断型で対応すべきということですが、それも社長の考え方なのでしょうか。

濱野 そうです。もともと当社はアメーバ経営で、ある意味縦割りの組織をつくってきました。うまくいかないものは当然ながら組み替えていくわけですが、うまくいっているものは分ける必要がないので、どんどん肥大化します。そうすると、徐々に人材の流動性が低くなり、サイロ化していく。特

Hamano Tayou

濱野 太洋 氏

京セラ株式会社 執行役員 経営推進本部長。1983年入社。半導体部品事業本部マーケティング部長、新事業統括部長、自動車部品事業本部長を経て、2016年執行役員に就任。2018年より現職。経営企画、CSR、事業開発部門などを統括する。



に、巨大な本部になると力があるものですから、会社全体の総合力を発揮しようというときに、必ずしもプラスの方向にいかないケースというのも出てきます。

そこで、横串を刺そうということになりました。いろいろな技術を融合すれば、より高い次元で社会課題の解決に対処できるだろうという考え方です。もちろん、これがすべてというわけではありませんが、その時々で何が必要かというのを考え、柔軟に組織を作っていくというのが、おそらく正しいのだろうと思います。

こうした組織論とともに、活動内容についても、あるべき姿を追求していく必要があると思っています。事業部門と密接に連携しながら、日々採算向上に向けて取り組んでいる事業部門に、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの取り組みの意義をもっともっと浸透させなければなりません。

—— 新規事業開発とCSRの考え方には相反する部分もあると思います。そのなかで部門をまとめるポイントはどのようなものなのでしょうか。

濱野 経営の理念や思想でしょうか。先ほども申しましたように、京セラの経営理念は「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に

貢献すること」です。さらに経営思想として、「社会との共生。世界との共生。自然との共生。共に生きる(LIVING TOGETHER)」ことをすべての企業活動の基本に置き、豊かな調和をめざす」を掲げています。少々手前味噌ですが、こういうことを謳い続けて60年余り。曲がりなりにも大企業と呼ばれるような企業に成長できたのは、この理念と思想があったからだと思います。その意味では、事業開発とサステナビリティ活動には相反する点はなく、むしろ事業の成功要件の1つだと思っています。

トップダウン、ボトムアップでテーマを集め、より「社会課題の解決に資する」事業を育てる

—— 濱野さんが異動されて4年、つまり経営推進本部で社会課題を解決するような新規事業開発の取り組みをされるようになって4年になるわけですが、どの程度進展されているのでしょうか。

濱野 順次インキュベートの期間を終えて事業化を進めています。その1番目がロボティクス事業です。将来の少子高齢化による人手不足を解消するため、人と

にも働けるというコンセプトで、協働型ロボットの事業化をスタートしました。これはもう独立して、組織化しています。インフラ事業部では、信号機連携路側機やスマートポールITS(高度道路交通システム)、BRT(バス高速輸送システム)など、自動運転社会を目指した製品、システムの開発を進めています。これらは今、いろいろな企業と連携して事業化に向けて取り組んでいるところです。

また、次世代の省エネの切り札にもなり得るものとして、京セラが注目しているのがGaN(窒化ガリウム)¹です。さらなる省エネルギーを実現するにはより高性能なデバイスが必要になりますが、GaNは低炭素社会を実現するのに有力な基幹材料として、最も注目されている素材です。そこで、2021年にGaNを基盤とした高効率・高出力レーザー技術を持つ米国のSoraa Laser Diode社を子会社化し、そのレーザー技術と京セラの結晶育成技術や半導体パッケージ技術を融合させて新たなデバイスをつくろうという取組みがスタートしました。今ではKYOCERA SLD Laser(KSLD社)として、事業化段階に進んでいます。このように、新しい事業を順次送り出しています。

—— 経営推進本部のなかで事業の種を育て、ある程度事業化の目処がついたものは独立させて発展させていくということですね。そのなかで、GaNにはかなり着目されているようですね。

濱野 そうです。GaNというのは、我々からすると新しい技術なのですが、この技術を使って解決できる社会課題が実は結構あります。先ほども申しましたように、我々は自社の得意分野、得意技術を起点に、どのような課題を解決できるのかを考えます。そこで、持てるものが増えると、視野も広がりますよね。その意味でも、KSLD社の設立はすごく重要な分岐点になっています。

GaNにはいくつかのテーマがあります。その1つとしてパワーオーバーファイバー



(Power-over-fiber: PoF) 技術を、2022年1月に米国で開催されたコンシューマー・エレクトロニクス・ショー(CES)でコンセプト実証しました。PoFは、光ファイバーケーブルでデータと電気を一緒に伝送する光電力伝送技術ですが、これを実現するには高効率のレーザーが必要となります。現段階ではまだ効率は低いものの、GaN技術でその課題を克服したところです。

今回デモしたのは電力だけを送り込むところまでですが、最終的にはデータ転送しながら給電もできるようにしたいと思っています。光でデータも電力も伝送できれば、シンプル化、軽量化できますよね。商品化はまだこれからですが、自動車や航空機への応用など、CESではKSLD社で実現できる可能性を示せたと思っています。

—— 社会課題の解決に資することに新規事業開発として取り組むとのことですが、多種多様な社会課題のなかからどのように解決すべき課題を集め、選択されているのでしょうか。

濱野 我々の本部は、おおまかな分野別に事業開発プロジェクトをいくつか抱えています。それらの組織が取り組むテーマについては、「何らかの社会課題の解決に資するテーマであること」を着手要件にしています。

テーマの集め方には、あらかじめ方向性を定めてチームとして考えさせるトップダウン

の仕組みと、従業員の公募による新規事業アイデアスタートアッププログラム(以下、スタートアップ制度という)というボトムアップの仕組みがあります。スタートアップ制度は、当初は募集時期を決めてテーマを集めていましたが、3年目からは通年募集にして、随時相談に近い形で精査しています。また、どのようにアイデア出しをするのかといったイノベーション創出の教育にも力を入れています。

—— 制度として恒常的に継続していくということですね。スタートアップ制度のテーマ採択では、何を重視されているのでしょうか。

濱野 どのような社会課題を解決するのかが明確になっているかを重視しています。ただ、スタートアップ制度の場合、起案者の比較的身近なところで感じ取った社会課題をテーマに設定していることが多いですから、より社会課題起点になっているように思います。

テーマの採択でも、既存事業との関連性よりも、課題解決に臨む提案者の思い入れの部分に重きを置いています。ちょうど第1期が事業化をしようという前段階にまで進んでいますが、その1つにアレルギーフリーの記念日用ごちそうキット「matoil(マトイル)²」があります。先日、谷本も含めてみんなで会食をしたのですが、卵や小麦を使わなくても美味しいのです。私にはアレ

ギーがないのであまりそういう問題意識がなかったのですが、社内のアンケートによると、京セラには7世帯に1世帯くらいの割合で家族にアレルギーの方がいます。他の家族はみんな美味しいものを食べているのに、その人だけ食べられない。そうした状況を解決したいということで始まったのが「matoil（マトイル）」です。この取組みによって、本業ではあまりお付き合いのなかった業界とのつながりもできました。各自が培ってきた技術をフルに活用して、大きな社会課題解決に向けて取り組んでいきます。

スピード感のある事業開発のため、強い思いを持ち、フィロソフィを理解するリーダーに任せる

—— 新規事業開発は、優位に動かすためにスピード感が必要なこともあります。しかし、組織は大きくなればなるほど、承認が複雑化する傾向があります。濱野さんは、新規事業開発に求めるスピード感ほどのようなものだとお考えでしょうか。

濱野 技術革新のスピードがさらに増している昨今、スピード感是新規事業開発において非常に重要な要素だと思っています。では、どのようにスピードアップするかです。事業内容によって違ってきますが、循環する、回転するということを打ち出していると思うと、我々の手に留まるのはやはり2年から3年がせいぜいではないかと思っています。それ以上の期間になると、定着組織のようになってしまい、新規とは言い難いものになりますし、流動性と言いつつ固まっているような感覚が強くなっていくような気がします。

—— そのスピード感で新規事業開発をするのは、既存の事業部では難しいのでしょうか。

濱野 京セラの場合、既存の事業部で新規事業開発を進めようとする、承認体制や審査のゲートが確立されていて少し煩雑になる傾向があります。特に、初期から多くの人がステップ審査に関わると、皆それぞれの視点からいろいろと指摘してきます。対処しなければいけない課題が山のように出てきて、それに対応している間に時間が過ぎてしまう。その結果、タイミングを失するというのも少なくありません。短期間で勝負をつけようと思うならば、思い切ってやる必要があります。

私自身は道を示して後は任せるという考え方で、多少のアドバイスはしますが、特に意見することなく任せて進めてもらうようにしています。成功するにしても失敗するにしても、とにかくPoCまで進め、早く結果を出す。その方がトータルで見ると、会社の損失も少ないように思えるからです。特に昨今は、そのような傾向が強くなってきているように感じています。ただ、ダラダラとならないように、ゴールのイメージはしっかり持ってもらうようにはしていますね。それが結果的にはスピードアップにつながるのではないかとと思っています。

—— それは、スタートアップ制度も同じなのでしょうか。

濱野 スタートアップ制度は、アイデアそのものが私たち幹部の常識の外にあります。ですから、「京セラフィロソフィに合致しているか」とか、「人間として正しいことか」というレベルの大枠でコメントはしますが、具体的な事業アプローチには基本的に口出ししませんし、また口出しさせないようにしています。

テーマを担うリーダーに対しても、京セラの価値観をよく理解しているかどうかを重視しますから、いきなり外部の人を連れてきて事業を始めるというやり方もしていません。ただ、スタートアップ制度でも、事業の大義名分を明確にして純粋な思いで事業開発を進めていると、共感する方々が集まってくるものです。たとえば、大学で研

究に携わっていた人が入社したり、他の企業で同じようなスタートアップで活動されているチームから協業のご提案をいただいたりというケースが日々増えています。そういう方々が結果として将来、事業を率いていかれるということはあろうかと思っています。

—— 稲盛氏には、いろいろな人を巻き込んで、京セラをここまで大きくしてきたようなイメージが私にはあります。それも、新規事業開発のリーダーとして重要な資質なのでしょうか。

濱野 そうです。やはり、ある程度の人望も必要です。事業を立ち上げるのは難しいですからね。リーダーというのは人間性も必要だし、スキルも必要だし、度胸も必要です。そのすべてを満たす人はそれほどたくさんいないかもしれませんが、スキルもあり、人望もあるけど、ちょっとだけ度胸が足りないというような人がいれば、その人に経験を積んでもらう場としてうまく機能するいいと思っています。

スタートアップ制度は、どちらかといえば、事業一つひとつの成功というよりも、そこでよい経験を積んでもらうことに主眼を置いています。社員一人ひとりの成長に期待して手掛けたようなものです。

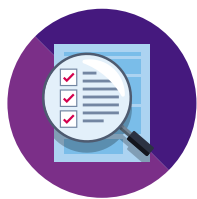
—— その成長の下敷きとしてフィロソフィの理解が必要なのですね。

濱野 京セラフィロソフィというのはよくできていて、あらゆることがどこかには記載されています。京セラのリーダーには、時代背景に合わせてクローズアップするフィロソフィのポイントをいかにもうまく組み合わせられるかが求められているのだと思います。

—— ありがとうございました。

1 GaN
<https://www.kyocera.co.jp/prdct/sldlaser/index.html>

2 matoil(マトイル)
<https://www.matoil.jp/>



Sector Update

日系製薬産業 2021年の振り返りと今後の 展望

KPMG ジャパン

ライフサイエンスセクター

栗原 純一／パートナー

宮原 潤／ディレクター

赤坂 亮／ディレクター

新 型コロナワクチンと治療薬の開発で、日系製薬企業はメガファーマに遅れを取りました。しかし、直近決算の業績は売上高前期比約8%増、営業利益約20%増と増収増益となる見通しです。その背景には、海外事業の成長、新薬・パイプラインの充足などがあります。

現在、製薬を含むライフサイエンスセクターの企業では、目まぐるしい環境変化に対応するとともに研究開発費用の低減という従来からの課題を解決するために、デジタルトランスフォーメーション（以下、「DX」という）に積極的に取り組んでいます。一方で、サステナビリティへの取り組みは未だ検討段階であり、今後一層の取り組みが求められます。

本稿では、前述のさまざまなトピックスを踏まえながら、日本製薬産業の今後の展望を考察します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



栗原 純一
Junichi Kurihara



宮原 潤
Jun Miyahara



赤坂 亮
Ryo Akasaka

POINT 1

主要日系企業の多くは増収増益

ライフサイエンスセクターの企業はいずれも増収増益の見通しである。主要日系製薬企業も、昨年の減収減益から転じて、直近決算は増収増益で着地する見込みである。

POINT 2

海外事業と新薬・パイプラインが業績を牽引

国内の医療用医薬品市場が冷え込む中、海外事業の成長が主要日系製薬企業各社の業績を牽引している。また、M&A等によるパイプラインの充足が、経営上より重要な役割を果たすようになってきている。

POINT 3

DXの取り組みが進展

日系製薬企業は、DXを研究開発費用の低減という従来からの課題を解決し、自社創業の成功確率を高める有効な手段であると考えており、積極的に取り組んでいる。

POINT 4

サステナビリティの取り組みはまだまだ始まったばかり

ライフサイエンスセクターでは、サステナビリティ活動のために事業オペレーションを見直しする等については検討していないという企業が、他の業界に比べて多い。

I 主要日系製薬企業の多くは増収増益

ライフサイエンスセクターの企業はいずれの業種においても増収増益が見込まれ、主要な日系製薬企業も前年の減収減益から転じて増収増益での着地が見込まれています。直近決算における連結売上高1,000億円以上を予想する日系製薬企業の業績予想集計によれば、売上高は前期比約8%増加、営業利益は約20%増加となる見通しです（図表1参照）。

図表1 主要日系製薬企業の直近決算における業績見通し

経営指標	前期比(%)
売上高	約8%増加
営業利益	約20%増加

II 海外事業と新薬・パイプラインが業績を牽引

日系製薬企業の好調要因は、大きく2つ考えられます。「海外事業の成長」と「新薬・パイプラインの充足」です。

1. 海外事業の成長

国内の医療用医薬品市場の伸びが期待できないなか、日系製薬企業は海外でのビジネス比率を高めています。なかでも、BRICsにメキシコを加えたBRICMsが、ライフサイエンス業界で再び注目を集めていると考えます。

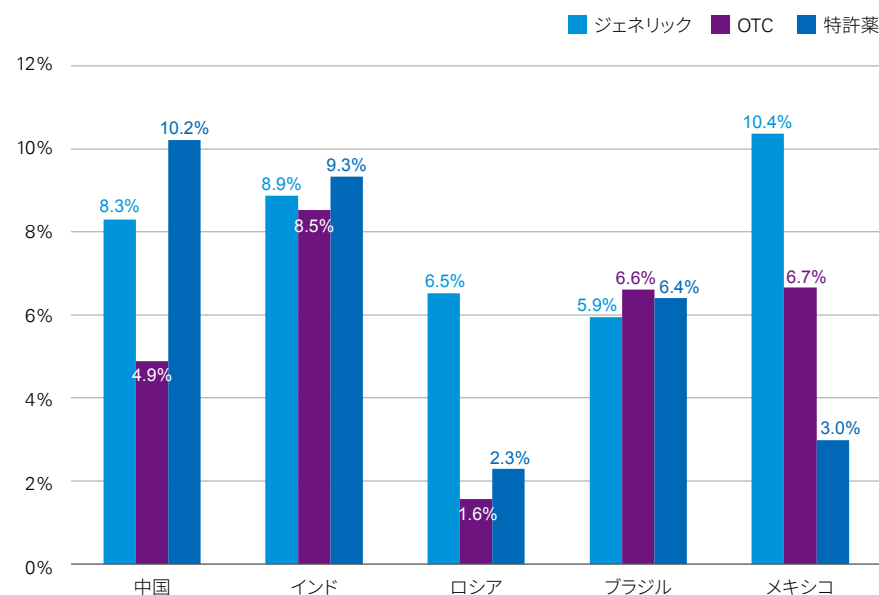
BRICMsでは、CAGR 6.8%（5カ国平均）と高い経済成長が続き、人口動態も安定して推移しています。当面の間は安定した需要の増加が見込まれ、医薬品の市場規模はとりわけ高い成長率が予測されています（図表2参照）。また、疾病構造の変化もポイントです。都市化率の高まりや所得増加によるライフスタイルの変化により、疾病構造が感染症から基礎疾患、がんにシフトしています。そのため、市場で流通

する製品も先進国のポートフォリオに近づきつつあり、従来の市場開拓のノウハウの横展開が期待できます。

中国の動向にも注目です。ここ数カ月間はやや停滞しているものの、中国は医薬品市場の規制改革に継続的に取り組んでいます。特に先進治療は政府の後押しを受けて急速に伸びており、CAR-T療法・ゲノム編集等の遺伝子治療はグローバルをリードしています。また、中国では都市部と農村部の医療水準のギャップをはじめとする社会課題を受けて、ヘルスケア×AIを組み合わせた事業を展開する企業が数多く誕生しています。すでに中国テンセント社のAI医師や中国平安保険グループのオンライン問診は広く社会実装され、活用されています。

ロシア、ブラジル、メキシコ、インドでも規制改革が進んでおり、以前よりスムーズに事業運営ができるようになりつつあります。特にインドでは、バイオ産業分野で年間1,000件近いスタートアップが設立されており、エコシステムの素地を持つベンガルールなどでは、創薬や診断分野のリサーチパートナーとしての立場を固めつつある企業が多数登場しています。

図表2 主要国における薬剤別の成長率（2018～2022年）



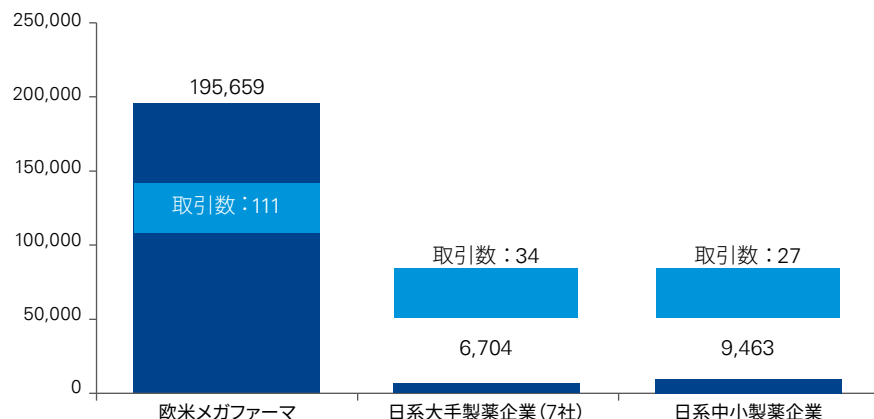
出典：経済産業省ウェブサイト「Healthcare Innovation Hub」<https://healthcare-innodb.jp/overseas/>、
「新興国等のヘルスケア市場環境に関する基本情報」（参照2022-4-8）を基にKPMG作成

2. 新薬の創出・パイプラインの充足

後期フェーズにあるパイプラインが十分ではない場合、M&A等によるパイプラインの充足が、企業業績を牽引することがあると考えられます。

M&A件数や大型合併は2015年から減少していますが、製薬企業には中～大型のM&Aによりポートフォリオの充足を目指す傾向があります。過去5年で見ると、バイオ医薬品を中心にがん領域、希少疾患領域の買収によるポートフォリオ構築が目立っています。日系企業のM&A傾向はグローバルとおおむね同様ですが、資金力での強みが発揮できないため、大掛かりなポートフォリオの拡充（希少疾患企業買収など）には至っていない印象です（図表3参照）。

図表3 Deal数とDeal額の日米比較(2021-22)



出典：Evaluate Pharma®

現在、製薬業界は最先端の技術・テクノロジーが問われており、また既存の技術が陳腐化しやすいため、新たな創薬技術や、遺伝子編集・再生医療等の医療手段を常に把握し、自社への適用を検討する必要があると考えます。

III 進展するDXの取組み

近年、ゲノム等の遺伝子技術、医療データの利活用による研究開発、サプライチェーンのグローバル化、薬価制度の抜本改革、ワクチン・治療薬への関心の高まりなど、ライフサイエンス・ヘルスケア業界を取り巻く環境が大きく変化しています。

一方で、新薬開発には数年～10年という長期にわたる開発期間と、数100億～数1,000億とも試算される莫大な研究開発費用が必要とされています。それでも新薬開発の成功確率は3万分の1程度と極めて低いことから、開発期間を短縮することでコスト低減を図ることが製薬企業の最大の課題となっています。

こうした課題解決のために、製薬を含むライフサイエンスセクターの企業は積極的にDXを推進しています。DX活用によって、研究開発の高度化、サプライチェーンの最適化、営業活動の効率化が期待されているというわけです。本節では、国内製薬企業におけるDXのユースケースを取り上

げるとともに、DX推進の取組みを成功させる方向性について考察します。

1. 国内製薬企業における代表的なDXユースケース

図表4に、国内製薬企業における代表的なDX活用について20件のユースケースを示します。これらユースケースは、大きくR&D領域、開発領域、サプライチェーン領域、営業・マーケティング領域の4つに分類できます。

(1) R&D領域

製薬各社はAIを活用した創薬ターゲットの効率的な探索により、研究仮説の構築期間を短縮することを目標としています。

背景には、製薬業界を取り巻く環境の著しい変化があります。かつては低分子医薬品が開発の中心でしたが、現在では抗体や核酸といったバイオ医薬品の開発が進められています。

また、近年ではヒトゲノムの解析結果が公表され、多様な遺伝情報が解明されたことで、さまざまな疾患メカニズムへの理解が進んでいます。このことを受け、細胞治療、遺伝子治療等の多様なモダリティが登場し、実用化に向けた研究開発の動きが盛んになっています。

単純な創薬ターゲットが枯渇する一方、

創薬研究の難易度は従来に比べて格段に高くなり、新薬開発の成功確率は低下の一途を辿っています。DXによる創薬の効率化が期待されています。

(2) 開発領域

開発は、製薬企業における最大のコスト領域です。特に、同意を得た多数の患者で既存薬と比較した新薬の有効性・安全性を検証する第三相試験のコストが右肩上がりの増加傾向であることから、DX活用が最も期待されています。デジタル臨床試験を活用した期間短縮、リアルワールドエビデンスを活用した施設選定、患者リクルーティングの効率化などに取り組んでいる企業も見受けられます。さらに、一部の企業は新たなデータを取得するために自治体やアカデミアとのエコシステム構築に取り組んでいます。

(3) サプライチェーン領域

グローバル化が加速するライフサイエンスセクターの企業では、製造・物流のネットワークが複雑化する傾向があります。サプライチェーンを最適に管理・コントロールすることは、各国規制の遵守と製品の安定供給の面からも、その重要性がより一層高まっていると言えます。デジタルデータを活用して、製品の原材料の調達から販売に至るまでの一連の流れを効率化し、意思決定を最適化することが期待されます。

一方で、AIやIoT技術を用いて取得したデジタルデータを活用しての業務プロセス改革、製品の品質や生産性の向上を実現するスマートファクトリーにも注目が集まっています。

(4) 営業・マーケティング領域

医師の情報収集のオムニチャネル化が進み、さらにコロナ禍の影響も相まって、face-to-faceによる面会以外のプロモーションチャンネルの重要性が相対的に高まっています。チャンネルの多様化は営業部門にとって業務の複雑化や負荷の増大を

もたらず一面もありますが、DXやデータの活用により「シンプルかつ手軽に」効率化を図ることも期待されます。

実際に、AIを活用して処方拡大余地を見出すとともに、営業と連携しつつ効率的に売上を拡大する営業・マーケティングモ

デルを構築したケースや、売上／活動実績データや医師プロフィール情報等をAIに学習させ、医師別の最適な訪問回数を予

図表4 ライフサイエンスセクター企業における代表的なDXユースケースと期待される効果

No	分類	ユースケース	ユースケースの説明	期待される効果
1	R&D	AI 創薬	AI を活用した創薬ターゲットの効率的な探索	研究仮説構築期間の短縮
2		既存薬再開発	デジタルを活用し、特定疾患に有効な既存の治療薬から、別の疾患に有効な薬効を見つけ出す	研究開発期間の短縮
3		デジタル臨床試験	オンライン診療、ePRO などのデバイスを活用し、医療機関来院の回数を減らした治験	被験者のリクルート容易化による臨床試験期間の短縮
4		リアルワールドエビデンスの活用	アカデミア・研究機関、医療機関等との協働により、リアルワールドデータ（エビデンス）を蓄積するための基盤構築等を推進	データ収集の効率化、研究開発の効率化
5		治験文書の自動生成	過去の治験実施計画書のデータから各治験関連文書を連鎖的に自動生成するソリューションの活用で、文書作成にかかる作業時間を短縮	治験関連文書作成の効率化など
6	開発	エコシステム構築・スマートシティ	自治体やアカデミア、異業種企業が連携して、ペイシェントジャーニー全体を支えるような形で価値提供を行う仕組みを構築する取組み	データ収集の効率化など
7		治験患者支援 ロボット・AI	ロボット・AI を活用し、治験の啓発、治験参加者の募集、同意説明文書の説明および参加者の治験継続等を支援	被験者のリクルート容易化により臨床試験の効率化
8		疾病管理・治療支援 アプリ	患者のバイタルデータや活動データ、服薬情報等のインプットを受けて、あらかじめ設計されたアルゴリズムに従い行動推奨やアドバイスを提示	新規事業（収益）創出など
9		DTx	薬事承認を受け、エビデンスに基づく治療介入を行うソフトウェア	新規事業（収益）創出
10		ウェアラブル／IoT モニタリング	ウェアラブル／IoT 端末から得られるデータを、主に医薬品や医療機器と組み合わせた一体のソリューションとして提供	疾患の発見、診断、治療、管理などに活用
11		AE／副作用情報管理	オンラインで医療従事者や患者から簡易かつダイレクトに副作用情報を収集	製品の安全性向上など
12		Reg Tech	自然言語処理技術を活用し、薬事対応・ガイドライン対応のためのセルフレビューや担当者によるレビュープロセスを効率化	コンプライアンス順守、人的リソースの確保など
13	サプライチェーン	サプライチェーン・マネジメント	デジタルを活用して製品の原材料・部品の調達から販売に至るまでの一連の流れの業務を効率化する	サプライチェーンの業務効率化・最適化の支援
14		デジタル・スマートファクトリー	AI や IoT 技術を用いて取得したデジタルデータを活用して業務プロセスの改革を図り、それと同時に製品の品質や生産性の向上を実現	製品品質および生産性の向上
15		定型業務の自動化（RPA）	ロボットへの置換えが可能かつ業務負荷が大きい定型業務を特定、TO-BE プロセスを設計したうえでロボットを構築	定型業務の削減・効率化・均質化など
16	営業・マーケティング	オンライン診療	患者がオンラインで医師に相談したり、医師による診療行為ができるプラットフォーム	疾患啓発など
17		患者コミュニケーション支援	Mixed Reality により臓器や骨などの映像・画像を現実世界に投影し、操作することで患者の疾病・治療に対する理解を促進	服薬継続率の向上など
18		デジタルチャネルでの情報提供	チャットボット等の技術を活用して、医療従事者や患者が必要とする情報をよりタイムリかつ効率的に提供	営業活動の効率化、組織のスリム化（人員最適配置）など
19		営業・マーケティング強化	AI を活用して処方拡大余地を見出すとともに、営業と連携しつつ、効率的に売上を拡大する営業・マーケティングモデルの構想検討および構築	処方拡大
20		プロモーションモデリング業務支援	売上／活動実績データや医師プロフィール情報等を AI に学習させ、医師別の最適な訪問回数を予測する新たなコールモデルを確立	プロモーション効率化、売上拡大

出典：KPMG作成

測する新たなモデルを確立して効果を上げつつある企業も存在します。

2. DX推進の取組みを成功させる方向性

国内製薬企業がDXに取り組んで成果を出す一方で、残念ながら失敗するケースも散見されます。ここでは、DX推進の取組みを成功させる方向性について考察します。

(1) 経営層との合意形成

目先のDXテーマの位置付けや今後の展開について経営層と合意しておく必要があります。そのためには、中長期的なゴールを明確に示したBig Pictureを描き、目先のDXテーマが単体でポジティブなROIを生まなくとも、中長期的なゴールに到達するために必要な一歩であるということを経営層に理解してもらうことが重要となります。

また、過去のPoC (Proof of Concept) 結

果等に基づき、DXテーマごとのROIを可能な限り定量化し、本来的なPoCの位置付け（最小の投資規模で実現性やROIを検証）について経営層と目線を合わせることも重要です。定量データの分析を積み上げ、現状の業務における課題を整理することで、経営層に対してDXテーマの必要性・インパクト・緊急度に対する理解を促進します。

こうした見える化と議論の積重ねにより、PoCの設計段階で、ビジネスコンセプトおよびゴール設定について、経営層と十分な摺り合わせを行うことがポイントです。

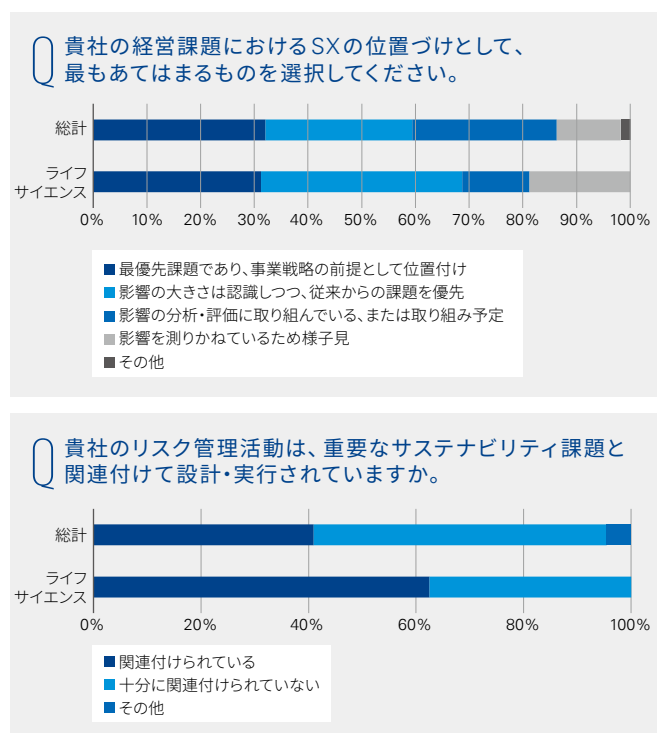
(2) 事業部門・エンドユーザーとの協働

事業部門との議論を通じて浮かび上がったキーワードを「問題事象」・「原因」・「問い」で切り分け、不足部分を補足することでDXの検討において答えるべき問いを明確化することが重要です。問いを正しく設定することが、適切なDXテーマの企画

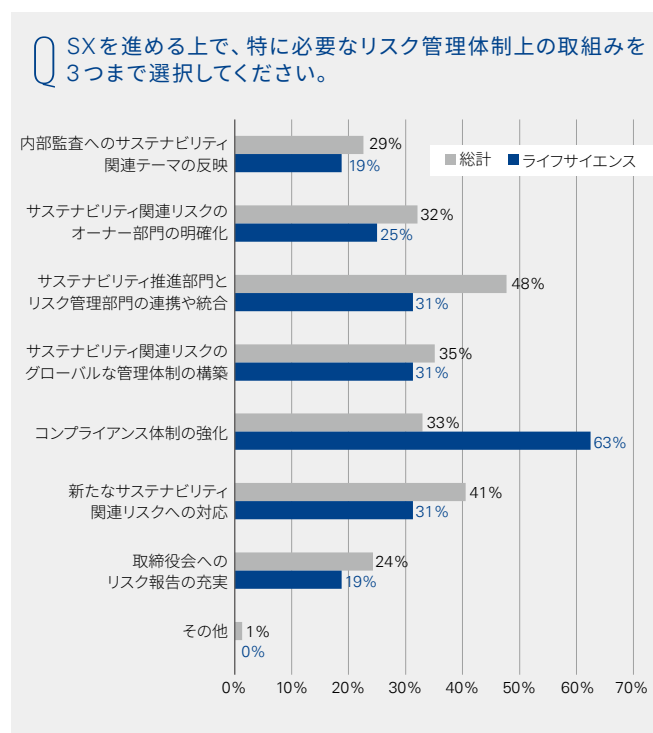
に繋がるからです。

まず、中期的に目指したい業務の将来像について事業部門と丁寧な摺り合わせを行ったうえで、DX部門が将来像を実現するためのDXテーマを検討します。これにより、テクノロジーありきではなく、目的ベースでのDXテーマの洗出しが可能となります。こうした事業部門との協働により、ペイシェントジャーニーに沿った現状におけるエンドユーザーのpain pointを抽出します。そして、pain point解消の方向性を検討し、合意された方向性に従って、DX部門が活用し得るテクノロジーを特定します。ユーザー部門との距離を近付ける仕組みの設計により、DXを成功に導くための適切なコミュニケーションや真のニーズ抽出は実現します。

図表5 ライフサイエンスセクター企業におけるサステナビリティ活動の傾向(その1)



出典：KPMGジャパンCFOサーベイ2021



IV

遅れるサステナビリティの
取組み

日系製薬企業においても、サステナビリティに取り組むことの重要性は認識されています。ただ、そもそも生命を救う画期的な医薬品を社会に提供していることもあり、サステナビリティへの取組みの重要性は認識しつつも、社会にプラスの影響を与える事業オペレーションのあり方について踏み込んで検討を進めている日系製薬企業は、欧米系製薬企業や日系の他業界の企業と比べるといまだ少ないように見受けられます。

ここでは日系製薬企業におけるSXへの取組みについて取り上げ、今後の課題について考察します。

1. サステナビリティへの取組みの傾向

企業におけるサステナビリティ活動の動向を調査した『KPMGジャパン CFOサーベイ2021』によると、日系製薬企業を含むライフサイエンスセクターにおいて、サステナ

ビリティ活動は、「影響の大きさは認識しつつ、従来からの課題を優先」という回答が38%となり、他の業界全体（27%）と比較して多いことが明らかとなりました。

一方、リスク管理活動をサステナビリティ課題と関連付けて設計・実行していると回答した企業は63%で、他の業界全体（41%）と比べて多く見られます。特に必要なリスク管理体制上の取組みとしては、ライフサイエンスセクターの63%が「コンプライアンス体制の強化」を挙げています。これは、規制産業である製薬企業として、法令順守は事業遂行上の基本的な事項であるためです。加えて、近年のジェネリック医薬品メーカーによる法令違反が大きな社会問題となったことで、一層のコンプライアンス対応が要求されている結果と考えられます（図表5参照）。

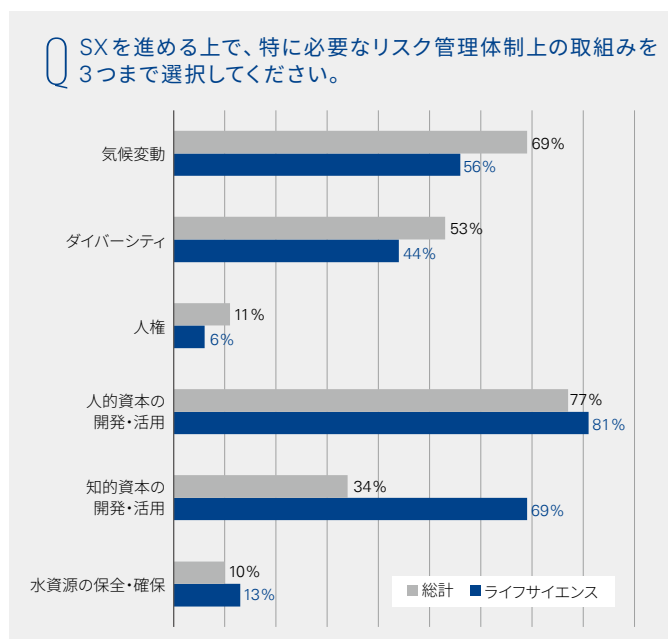
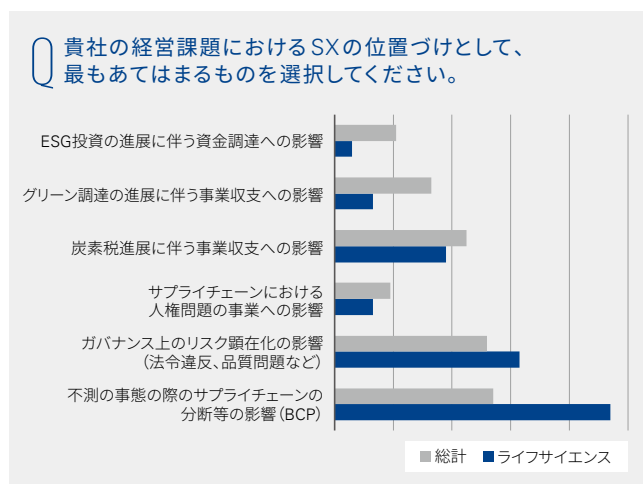
また、サステナビリティ上のリスク管理への取組みとして特徴的なのは、供給面に注力する動きです。事業戦略への影響が高いと考える項目として、「不測の事態の際のサプライチェーンの分断等の影響（BCP）」を挙げる企業がライフサイエンスセクターでは9割を超えました。このこと

から、多くの日系製薬企業がコロナ禍において他国に依存していた原薬供給体制等を見直し、サプライチェーンの国内回帰や分散化といった安定供給を志向した体制の見直しを検討していると想定されます。

COP26の開催によってますます注目が集まっている気候変動への対応については、ライフサイエンスセクターでも56%の企業が企業価値に影響するESG課題であると認識しています。これは、他の業界全体（69%）と比較するとやや低いと言えますが、「知的資本の開発・活用」に対する意識は他の業界全体と比べて2倍以上という結果になりました（図表6参照）。

2022年3月17日現在、世界全体では3,128の企業・機関がTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同しています。日本企業も、世界全体の24%を占める748の企業・機関が賛同していますが、製薬業界で賛同する企業はわずか15社（約2%）、ライフサイエンスセクターの企業も3%と、他業界と比較してサステナビリティへの意識が浸透していない状況が覗えます。

図表6 ライフサイエンスセクター企業におけるサステナビリティ活動の傾向（その2）



出典：KPMGジャパンCFOサーベイ2021

2. 真にサステナブルな経営を目指して

日系製薬企業の中にも、サステナビリティ活動の一環として、既存のビジネスモデルや研究開発する新薬のポートフォリオなどを大胆に変革しようと試みている企業もあります。遺伝子治療や再生医療、アンメット・メディカル・ニーズへの対応といった新しい領域に既存の経営資源をシフトし、新たな資本を集中投下するといった取り組みです。

こうした取り組みは社会の要請に応えるための変革的な活動と言えますが、その反面、これまで注力してきた疾患領域の医薬品への投資が縮小してしまうと、長年その医薬品を使用してきた患者や医師を落胆させてしまう可能性があります。そのため、製薬企業におけるサステナビリティ活動の方向性は、「この先、何をを目指すのか」だけでなく、「これまで、誰に何を提供してきたのか」を踏まえて定める必要があるのではないかと考えます。つまり、「誰にどのような価値を提供するのか」という企業としてのブレない軸を持ち、その実現のために医薬品の製造・販売等の事業オペレーションにおいてポジティブな社会的インパクトを高めるマテリアリティ(重点課題)を設定すること。そして、明確なパーパス(目的)を描き、それに沿って既存事業の発展的な継続と新規事業への積極投資を両輪で進めていくこと。この2つこそ、社会が製薬企業に求めているサステナビリティ活動のあり方ではないかと考えます。

3. エコシステム化によるSXの実現

日系製薬企業における既存事業の発展的な継続と新規事業への積極投資の文脈から、サステナビリティ活動を進めるうえでのポイントの1つとして、「エコシステム化」の重要性が挙げられます。医師や患者だけでなく、産官学のあらゆるステークホルダー、場合によっては競合企業も巻き込んだ技術の進歩、マテリアリティの解決といった質の高い医療の提供のスケ

ル拡大を目指していくことが、社会から求められているのです。

コロナ禍以降の新しい医療ソリューションの開発においては、ライフサイエンスセクターの企業と官学との連携、スタートアップ企業をはじめとするライフサイエンスセクター以外の企業との共創が盛んになりつつあります。それをさらに押し広げ、人間の生命と暮らしをサステナブルにする取組み全般を共創していけるようなエコシステムの形成が求められているのではないかと考えます。

関連情報

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。

home.kpmg/jp/life-sciences

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン
ライフサイエンスセクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

小売業界のマテリアリティ 開示分析と分析結果から 考える将来像

KPMG ジャパン

消費財・小売セクター

宇都本 賢二 / シニアマネジャー

サ ステナビリティ開示に関して、海外では昨年11月、IFRS財団によってISSB (International Sustainability Standards Board: 国際サステナビリティ基準審議会) が発足され、国際的なサステナビリティ開示基準の開発が進められています。一方、国内においても、財務会計基準機構によってSSBJ (Sustainability Standards Board of Japan: サステナビリティ基準委員会) の設立準備が進められるなど、昨今ますますサステナビリティ開示に関する関心が高まっています。

小売業は個人消費者に最も近いビジネスであることから、投資家だけでなく、個人消費者の視点からもサステナビリティに関する問題意識を高く持っています。そのため、経営ビジョンから導出される中長期的な視点を持ったサステナビリティに関するマテリアリティ (重要課題) についても、早い段階から検討、開示されてきました。

本稿では、小売業の主要な会社について、実際のマテリアリティ開示内容を分析し、その特徴について解説します。また、分析結果が示すサプライチェーン・マネジメントの重要性から、小売業界の将来像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。



宇都本 賢二
Kenji Utsumoto

POINT 1

小売業界では「サプライチェーン・マネジメント」を重要視

サプライチェーン・マネジメントは、環境・社会・ガバナンスのいずれにも大きく影響する。そのため、小売業の主要な会社は、サプライチェーン・マネジメントをマテリアリティとして特定している。

POINT 2

小売業界の将来像としての3つの方向性

サプライチェーン・マネジメントの重要性が強く意識される背景には、顧客ニーズの変化や気候変動等に代表されるビジネス環境の急激な変化があり、将来のサプライチェーンをいかにマネージすべきかが課題となっている。そうした観点から、KPMGでは小売業界の将来像として「真のオムニチャネル組織」「スペシャリスト」「プラットフォーム」の3つの方向性を示している。

I 小売業界におけるサステナビリティ意識の高まり

食料品やアパレル等を取り扱う小売業は、販売先が不特定多数の個人消費者で、取り扱い品目も多種多様です。また、国内外を問わず調達先が多岐にわたり、従業員などのステークホルダーも多数存在しています。

そのため、小売業の会社の多くは、投資家目線からだけでなく、個人消費者目線でのサステナビリティへの問題意識が高く、早い段階からマテリアリティ（重要課題）について検討・開示されてきました。

II 小売業界におけるマテリアリティの開示分析結果と特徴

1. マテリアリティの開示分析結果

本稿においてマテリアリティとは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、ビジネスモデルを持続させるうえで対処すべき重要課題と定義しています。

国内の小売業の会社のうち、主要な会社（日経225対象、売上高1兆円超の会社9社）を対象に、実際に開示されている各社のマテリアリティを分析したところ、図表1のような結果になりました。

2. 小売業界におけるマテリアリティの特徴

小売業の主要な会社ではマテリアリティを3から10のテーマに絞り、それらの内容を開示しています。記載内容は、単なる課題の特定と理想的抽象的な目標で終わることなく、多くのテーマで数値目標を設定し、その目標とKPIとを連動させており、目標達成への意欲の高さが見られます。

また、マテリアリティの設定プロセスにおいても、投資家やサステナビリティ有識者、従業員による意見の反映に留まらず、消費者や取引先、地域社会など、幅広いステークホルダーとの対話による意見を重視した結果が反映されている点も特徴的です。

今回調査対象とした小売業の会社において、共通するマテリアリティとして、下記の6項目の特徴が見られました。

(1) サプライチェーン・マネジメント

今回対象としたすべての会社で、サプライチェーンにおけるリスク管理をマテリアリティとして開示しています。

サプライチェーン・マネジメントが重視される大きな要因には、テクノロジーの発達やコロナ禍を起因とする消費行動の急激な変化に対していかに対応し、適時に消費者ニーズに応えていくかということがあります。

もともと小売業界は、商品の調達先が国内外のあらゆる地域にわたっていること

から、その調達ルートも複雑でした。加えて、気候変動等による農作物・水産資源の収穫量の増減、輸出国の規制、地域紛争等を受け、近年では生産適地等からの調達ルートに関する不確実性がより高まっています。そのため、商品を安定的に調達するには、サプライチェーンを把握・管理し、突発的な事象が発生したとしても適時に対応することが求められています。こうした点からもサプライチェーン・マネジメントが重視されていると考えられます。

また、サプライチェーンにおけるGHG排出量削減もマテリアリティとして捉えられています。これは、小売会社自体よりも、サプライヤーによるGHG排出量が多いためです。さらに、小売会社を取り扱っている商品についての社会的責任の側面も重視されています。サプライヤーやその先の下請会社において人権や労働環境等が整備されているか、フェアトレードがなされているかなどを鑑み、サプライチェーン・マネジメントがマテリアリティとして定められていると考えられます。

(2) GHG排出量の削減

今回対象としたすべての会社で、GHG排出量の削減がマテリアリティとして開示されています。

GHG排出量の削減は世界的に取り組むべき課題です。小売業界でも、店舗・事業所等における直接排出（Scope1）や供給された電気等のエネルギーに関する排出（Scope2）に留まらず、サプライチェーンも含めた間接的な排出（Scope3）も含めた幅広い範囲で重要課題として捉えられています。なお、GHG排出量の削減については、最重要課題と捉え、2030年、2050年における野心的な高い数値目標を定めている会社も多く見られます。

今後、東京証券取引所のプライム市場においてTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース）に沿った開示が求められることもあり、引き続き最重要課題として取り扱われると考えられます。

図表1 小売業界におけるマテリアリティの主な項目

マテリアリティの主な項目	分野	記載会社の割合
(1) サプライチェーン・マネジメント	環境・社会・ガバナンス	100%
(2) GHG（温室効果ガス）排出量の削減	環境	100%
(3) 廃棄物の管理	環境	100%
(4) 地域社会との共生	社会	100%
(5) 従業員のダイバーシティ	社会	100%
(6) 製品・サービスの品質・安全の確保	社会	100%

(3) 廃棄物の管理

今回対象としたすべての会社で、廃棄物の管理がマテリアリティとして開示されています。

食料品を扱う小売会社では、食品廃棄物が一定程度発生しますが、当該食品廃棄物の処分に伴うGHG発生への悪影響を重要視しています。この課題解決のため、デジタルをさらに活用した生産・発注の調整や新たな資源への活用など、食品廃棄物を削減する取り組みが行われています。

食料品以外においても、包装等に使われるプラスチック製品などにおける環境への影響を重視し、大量消費・大量廃棄の社会から、循環型社会を目指し、その一環としてのリデュース・リユース・リサイクルの仕組み作りを重要課題として捉えています。

(4) 地域社会との共生

今回調査対象としたすべての会社で、地域社会との共生がマテリアリティとして開示されています。

主要な小売会社は、店舗を基点として、地域住民や行政と連携して街づくりを行い、地域社会のコミュニティを形成していることが多く、社会インフラとしての役割を有しています。

そのため、災害時においては、店舗が防災拠点として、一時避難場所の提供や救援・救護の活動拠点としての役割を担うなど、地域のさまざまな課題に積極的に対応することを重要課題として認識していると考えられます。

(5) 従業員のダイバーシティ

今回調査対象としたすべての会社で、従業員のダイバーシティがマテリアリティとして開示されています。

多数の従業員が従事する小売会社においては、より多様な価値観や能力を尊重し、人種、国籍、性別、障害などの有無に関係なく、活躍できるダイバーシティ社会を目指していくことが求められています。

そこで主要な小売会社は、より人材を重

視し、様々な従業員が活躍できるような職場を実現することを重要課題として認識していると考えられます。さらに、実行性を高めるため、女性管理職比率、育児介護離職率、育児休暇取得率等の数値目標を定めて、多様な従業員が活躍できる場の提供に積極的に取り組んでいます。

(6) 製品・サービスの品質・安全の確保

今回調査対象としたすべての会社で、製品・サービスの品質・安全の確保がマテリアリティとして開示されています。

食料品を含め消費者に身近な製品・サービスを扱っている小売会社においては、製品・サービスの品質の確保や安全の追求は必須であり、いずれの会社においても従来より経営課題として認識していました。改めてサステナビリティの観点においても引き続き重要視されており、重要課題として認識されています。

III

小売業界における3つの将来像

前節では、今回調査対象としたすべての小売業の会社においてマテリアリティとして捉えている6つの項目を解説しました。これらはそれぞれが別個のテーマではあるものの、相互に密接に関連しています。

本稿では、6つの項目の中でも小売業

界にとって最も本質的な問題であり、他の5項目とも強く関連するサプライチェーン・マネジメントを取り上げ、小売業のビジネスモデルの将来像について考察します。

現代の小売業におけるサプライチェーンは、これまで経験したことのない不確実性を持つ複数の課題に直面しており、従来のサプライチェーンを維持し効率化していくことがますます困難になってきています。ここでいう、不確実性としては主に以下の状況が挙げられます。

- ・ コロナ禍を起因とした消費者購買行動様式や売筋商品の急速な変化
- ・ 気候変動全般に起因する調達可能な商品の変動や商品調達ルートの変化（特に食料品や水産資源）
- ・ 人権問題への意識の高まりに起因する調達ルートの見直し
- ・ 急激な脱炭素化の動きに起因する輸送コストの上昇
- ・ 地域紛争の勃発による調達可能な商品の減少
- ・ 多発する自然災害がもたらす商品供給ルートへのダメージの可能性増加

こうしたさまざまな不確実なリスクを前提としたサプライチェーンの体制整備、突発的な事象が生じた際のサプライチェーンの見直しを適時適切に行うハードルは非常に高くなっており、万全の体制を事前に整えるのは実質的に不可能と言えるのではないのでしょうか。

図表2 小売業界における3つの将来像



出典：KPMG作成

また、ビジネスの存続を可能にするための最低限の対策を講じることを考えても、従来に比して多大なコストを負担する必要性が生じています。

このような状況のもと、取り扱う商品のラインアップを絞ったり、リアル店舗による販売方法の在り方を再考するような動きが、小売業の会社の中では生じてきています。

こうした点を踏まえて、KPMGでは、小売業のビジネスモデルの将来像として、「真のオムニチャネル組織」「スペシャリスト」「プラットフォーム」と大きく3つの方向性を予想しています（図表2参照）。

● 真のオムニチャネル組織

顧客中心で、シームレスかつチャネルに捉われずにプロダクトを提供することに焦点を当てる小売業者。代表例としては、国民の信頼を得た国を代表するような企業や、バリュー小売業者を指す。

● スペシャリスト

特定のカテゴリーを対象に独自のプロダクトを提供する小売業者。代表例としては、カテゴリースペシャリストやメンバーのニーズに焦点を合わせた活動を行う協同組合的な組織を指す。

● プラットフォーマー

デジタル技術を活用して、デジタル市場にてプロダクトを提供するプラットフォームビジネスを展開する小売業者。多国籍小売業者もこのカテゴリーに含まれる。

選択肢として3つの方向性を示しましたが、「プラットフォーム」は限られたごく少数の企業のみしか選択できません。もちろん、プラットフォームとしての地位を確立できれば、非常に高い参入障壁により、自社のプロダクトを中心としたエコシステムを形成することが可能となります。

しかし、現実的には、今後ますます複雑化と思われるサプライチェーンを適切に維持、管理する能力を有し、顧客中心

でシームレスな「真のオムニチャネル組織」となるか、あるいは、特定のプロダクトもしくは顧客に特化することによってサプライチェーンを維持管理するリスクを抑えた「スペシャリスト」となるか、このどちらかを目指すことになります。今後のサプライチェーン・マネジメントの対応やデジタル技術の活用の仕方によって、「真のオムニチャネル組織」「スペシャリスト」「プラットフォーム」のいずれの方向を目指すべきか、小売会社は改めて検討する時期に来ています。

参考資料

KPMG.”Future of Retail”.2021-01.
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/01/transitioning-from-retail-to-consumer-commerce.html>

関連情報

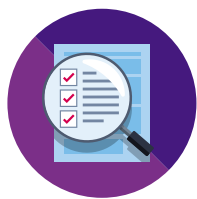
ウェブサイトでは、消費財・小売に精通したプロフェッショナルが、グローバルと連携し、急速に変化する事業環境下での経営課題を解決するための情報を提供しています。

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

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

KPMG ジャパン C&Rセクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

ESG視点での地方創生×新事業

～ 十勝地方における持続的な地方創生の取り組み ～

KPMGモビリティ研究所

倉田 剛／プリンシパル

高橋 智也／マネジャー

現 代の企業活動において社会的責任を果たすことはもはや一般的な要求事項となっており、経営者たちはESG（環境：Environment、社会：Social、ガバナンス：Governance）を念頭に経営を行うことを求められています。地方創生やスマートシティといったキーワードが何度目かの盛り上がりを見せ、多くの企業が社会実験的に都市や社会のアップデートに取り組み始めたのも、ESGの影響の現れといえるでしょう。また、新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）のパンデミック以降は、企業活動においてテレワークが一般化し、大都市一極集中から地方への移住の流れが加速しつつあります。

日本各地で社会課題解決に向き合う多くの取り組みが行われてきましたが、残念ながら十分な収益性を確保するには至らず、実証実験のみで終わってしまうケースも少なくありません。今後は、収益性と社会性を両立させ、持続可能な取り組みとすることが大きな課題といえます。

本稿では課題解決事例として北海道・十勝帯広地区の取り組みを取り上げ、地域資源の活用を通じて持続性を高めている地方創生の在り方を考察します。

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



倉田 剛
Takeshi Kurata



高橋 智也
Tomoya Takahashi

POINT 1

リソースの稼働率を徹底的に高める

新たな投資を行う前に、既存リソースの棚卸を行い、可能な限り活用することが重要。地方創生の取り組みでは、地域内外のリソースを組み合わせることも柔軟に考える必要がある。

POINT 2

地域との関わりを通じた新事業創発

地域創生に取り組む大都市圏の企業は、積極的に地域の人や資源と接点を持つことで、新事業の創発につながる刺激を得ることができる。地方側はイノベティブ人材を効率的に呼び込み、つなげていく仕組みを構築することで、大都市圏から訪れたヒトや企業を地方創生につなげられる可能性が高まる。

POINT 3

活用可能な資源の発掘

本来不要なものや負の資源であっても、活用次第では有益な資源へと変わる可能性がある。地域から産出されるものは、正負や物質的なものであるか否かに捉われず、活用次第で利益を生み出す資源と捉えることが重要である。

I ESG意識の高まり

ESGへの関心が世界的に高まると同時に、新規ビジネス創出の必要性から、社会性を意識した地方創生などをテーマにしたビジネスに取り組む事業者が増えています。その一方で、十分な収益を確保するには至っていないケースも散見されます。そのような中、KPMGジャパンまたは、KPMGモビリティ研究所が帯広市で取り組んでいる持続可能なビジネス創出事例と十勝・帯広地方の地方創生の事例を紹介します。

II 既存資産利活用による課題解決の成功事例

1.地方公共交通機関の現状

COVID-19のパンデミック以降、移動需要の激減により、地方公共交通の維持が困難な状況に陥っています。地域の高齢化が進み、免許返納等で生じる移動難民の救済も考えねばならない中、受け皿としての公共性が極めて高いバス事業者は難しい舵取りを求められています。

十勝・帯広地方のバス事業者である十勝バス株式会社（以下、「十勝バス」という）もその1つです。同社は、かつて経営不振で倒産の危機にありましたが、現経営者である野村文吾社長が事業継承し、地道かつ斬新な取組みを重ねた結果、8期連続で増収増益を達成しました。そのような十勝バスもコロナ禍の影響は避けられず、売上はコロナ禍前と比べて半減しました。失った運賃収入を補うための対策が喫緊の課題となったのです。

2. 課題解決の在り方

コロナ禍以前より、十勝バスは「大空ミクロ戦略」と称し、路線のターミナル地点である郊外の団地に経営資源を集中させ、

地域活性化による移動需要の創出に取り組んできました。従業員が団地内の住民を個別に訪ねてニーズを聞く戸別訪問活動、住民の集いの場を作るための飲食事業、介護や学童事業など、地域社会との関わりを重視した取組みを行っていたのです。これらはESGのSocialに該当する取組みですから、時代を先取りした経営を行っていたといえるでしょう。そんな十勝バスが選択した課題解決策は、やはり地域社会に根差したものでした。

モビリティの世界では、自動運転やAIオンデマンドなどの先端技術を活用した課題解決に取り組む事例が多く見られます。一方で、持続可能な事業に結びつく事例はほとんど見られず、公的補助や事業者の持出しにより維持させるなど収益化の見通しがついていないのが現状です。そのような状況下で目下の課題を解決するために十勝バスが選択したのは、既存リソースを活用してイノベーションを起こすことでした。先端技術に頼るのではなく、アナログあつてのデジタルという方針を掲げたというわけです。バス事業者として目に見える主なリソースは、車両と運転手を含む従業員です。十勝バスはそれらに加え、地域からの信頼と戸別訪問等を通じて収集した住民課題やニーズも、リソースのよう

に捉えました。また、十勝バスには外部の企業とのつながりを重視し、多様な意見を柔軟に受け止める社風が備わっています。それは、課題を自社だけで解決するのではなく、地域課題と捉え、多様な企業を巻き込んで解決しようとする姿勢からくるものと考えられます。ダイバーシティ(多様性)が重視される現代において、外部リソースを有効活用している点も、時代に即した課題解決の在り方といえるのではないのでしょうか。

3. 既存資産の活用と多様なリソースの 組み合わせによるイノベーション

自社リソース×外部リソース×地域リソースを掛け合わせた結果として誕生したのが「マルシェバス」です（図表1参照）。コロナ禍では「空気を運ぶ」状態だった路線バスの車両後方部分を、移動販売も可能な路線バスに改造したのです。移動販売の店舗側の機能を担うのは、古くから道東地域の老舗であり、同じくコロナ禍で苦境にあえぐ地元百貨店の藤丸です。近隣に商店が存在せず、高齢化率も42%を超える同地域において好評を博し、2021年12月から2022年2月までの運行の売上は損益分岐点を大きく上回り、公共交通事業

図表1 マルシェバス



出典：KPMG作成

者の新たな収益源となり得ることを実証しました。なお、「マルシェバス」は、経済産業省の「令和3年度 無人自動運転等の先進MaaS実装加速化推進事業（地域新MaaS創出推進事業）」に採択されています。

マルシェバスは十勝バスとKPMGモビリティ研究所のディスカッションの中から生まれたものですが、十勝バスが地域住民の課題を十分に収集できていたこと、「高齢者を中心とした買い物難民の救済」という公共交通事業者の事業範囲外の課題であっても解決しようとしたこと、そして外部事業者の意見に耳を傾け、自社ができることに真摯に取り組んだ結果生まれたイノベーションであるといえます。

III

地域に人を惹きつけ、イノベーションを起こす仕掛けづくり

1. COVID-19によりもたらされた新しい働き方と課題

ソーシャルな取り組みからイノベーションを創発する取り組み事例として、KPMGが十勝・帯広地域で推進するリゾベーションという取り組みを紹介します。

前述の地方公共交通機関の事例のように、COVID-19は企業活動に重大な被害を与えた一方、人流抑制のために急速に普及したテレワークは、ワーク（仕事）とパーケーション（休暇・余暇）を両立するパーケーションという働き方に光を当てました。テレワークにより働く場所に縛られなくなった首都圏企業の就業者が都市を離れ、より良い環境で休暇を楽しみながら働く新たな労働スタイルは、地方に人を呼び込む新たなきっかけになり得ると脚光

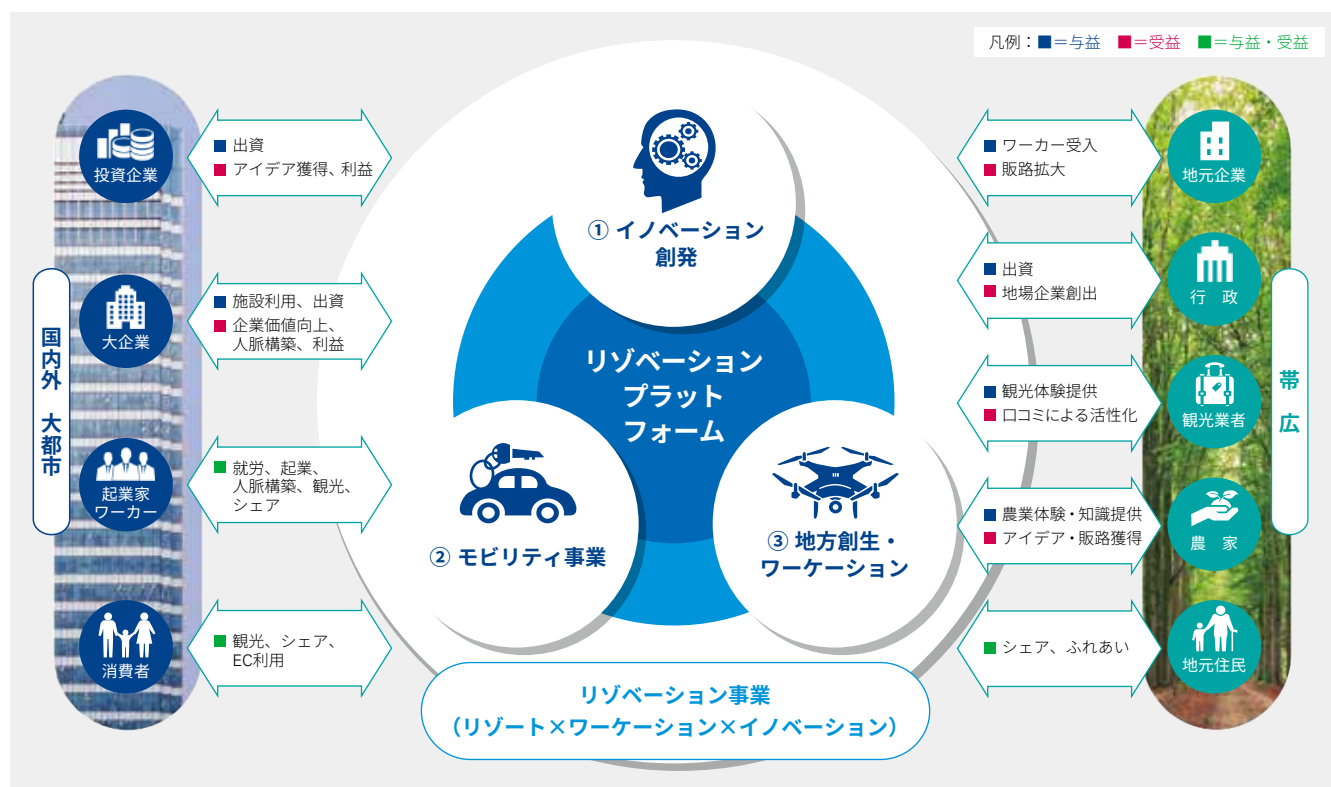
を浴びたのです。

2. ワークーション普及の課題

ワークーションには2つの在り方があります。1つは有給取得率や生産性向上等を狙う企業の施策としてのワークーション。もう1つは、場所に縛られず、より良い環境の中で働きたいと従業員が自ら実践するワークーションです。いずれも新しい働き方として素晴らしいものですが、パーケーションのイメージが前面に押し出されたこともあり、現状では企業を十分に巻き込むことができず、本格的なブームにはなっていないとはいえません。昨今では、生産性向上など、ビジネス面のメリットを打ち出す「ビジネスワークーション」なる言葉も生まれていますが、その背景には、休暇としての印象が強いことにより企業活動として認知されにくく、推進力が生まれなかったことがあると推察されます。

企業活動として認知されるためには、

図表2 リゾベーション (RESWORVATION) 概略図



出典：KPMG作成

その取組を通じて何らかの対価を得ることが必須となりますが、KPMGではその対価を新たな事業やアイデアを創発すること、すなわちイノベーションであると定義し、リゾート（RESORT）×ワーケーション（WORKATION）×イノベーション（INNOVATION）を掛け合わせた造語であるリゾベーション（RESWORVATION）というコンセプトを提唱しました（図表2参照）。

3. イノベーション創発を促す リゾベーションという働き方

2020年5月、KPMGは帯広市内でホテル事業を営む十勝シティデザイン株式会社（以下、「十勝シティデザイン」という）とともに、リゾベーションを推進する「十勝・帯広リゾベーション協議会」を立ち上げました。リゾートに訪れた人や企業と、訪問先の地域社会とが相互に接点を持ち、地域資源や地域課題を中心に据えたコミュニケーションを行うことで新たな発想や事業の創発につなげることが目的です。また、創発を促すような仕掛けづくりも協議会として行っていきます。このコンセプトは多くの人や企業に賛同いただき、国の地方創生・関係人口創出・拡大事業にも採択されています。

KPMGジャパンまたは、KPMGモビリティ研究所が十勝・帯広の人々と関わり始めたとき、十勝の人々自身が地域の魅力に気づけないでいる、という話をよく耳にしました。そのため十勝から東京や札幌などの大都市へと人材流出が続いているのですが、十勝シティデザインを立ち上げた柏尾氏と坂口氏のように、地元を離れて初めて故郷が素晴らしい資源を有していたと気づき、十勝に戻ってきてイノベティブな事業を始める人々が一定数います。大都市から訪れた人が広大な土地や自然資源などに触れ、日常とかけ離れた体験をすることで得た刺激は、新たな気づきやアイデアを得ることにつながります。我々は、自身がこれまで培ってきた知識や経験と、

新たな気づきやアイデアが掛け合わさった時にイノベーションが起こると考えており、リゾベーション協議会はそれを促す取組みとして体験ツアーの企画や人材マッチング等を行っています。

2021年に複数回開催したリゾベーション体験ツアーや交流イベントには多くの人が集まり、そこで得た刺激やコネクションからいくつかのプロジェクトが始まっています。前述のマルシェバスも、首都圏企業である弊社の社員が地方に出向き、その地域課題や人と向き合うことから生まれたイノベーションであり、リゾベーションのコンセプトを体現したものです。これはソーシャルな取組みの1つの在り方といえるのではないのでしょうか。

IV

「コミュニケーションホテル」 を中心としたイノベーション ハブ構築

1. 革新的な人や地域をつなぐ新しい ホテル

リゾベーション協議会の共同発起人である十勝シティデザインは帯広市内でHOTEL NUPKAというホテルを営んでいま

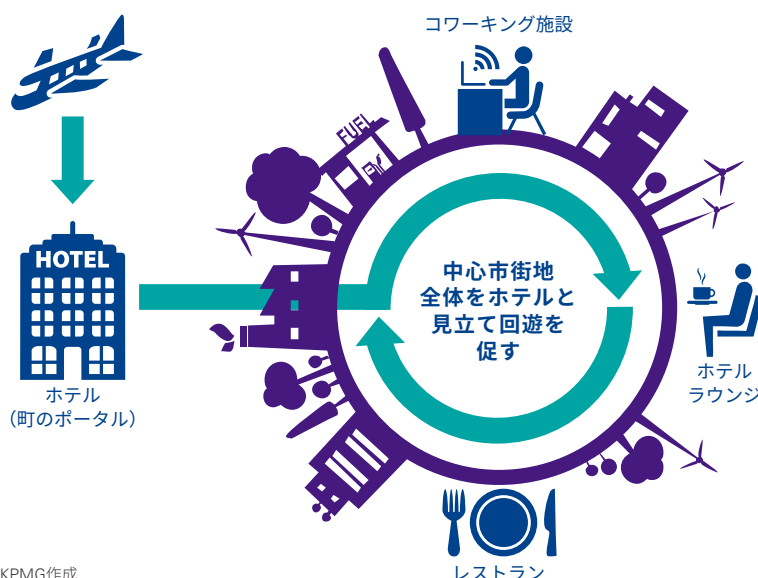
す。同ホテルはコロナ禍において地域社会と地域外の人々をつなげる取組みを行っているホテルとして知られていますが、大きく2つの特徴があります。

1つめは、宿泊客のプライバシーを重んじるという従来のホテルの常識を覆し、宿泊客を積極的に他の宿泊客や地域住民に紹介して交流を促している点です。米国オレゴン州ポートランドにあるエースホテルのコンセプトに倣い、コミュニティスペースとして機能するホテルロビーでは頻繁に地域内外の人々を集めた交流イベントが開催され、新しい取組みが生まれるきっかけを生み出しています。

常識を覆した取組みの背景には、訪問客が誰とも会話をせずに旅を終えるのではなく、地域に知り合いを生み出すことで継続的な接点を創出し、帯広に再訪してもらうことで地域に賑わいを取り戻したいという、創業者である柏尾氏の願いがあります。帯広生まれの柏尾氏は東京で弁護士を営んでいましたが、人口減少が進む地元のまちなか再活性化に取組みたいと一念発起し、弁護士業の傍ら、同じく帯広出身の坂口氏と十勝シティデザインを立ち上げました。

再活性化の取組みとして興味深いのが、2つめの特徴である街全体をホテルとして

図表3 街全体をホテルとして機能させる取組み



出典：KPMG作成

機能させる取り組みです。図表3に示すように、ホテルの施設・設備を同一建物内に収容するのではなく、宿泊客が使えるコワーキングスペースを徒歩1分ほど離れたビルに設けたり、あえてレストランや大浴場を作らずにホテル外の施設の利用を推奨したりするなど、宿泊客が積極的に街を回遊するようにしています。回遊させることで、まちなか活性化に取り組んでいるというわけです。2021年には、生命保険会社のオフィスビルの一部を借り受け、HOTEL NUPKA Hanareという別館をオープンさせました。ホテルと生命保険会社のオフィスの融合という点においてもすでにイノベティブですが、それだけではありません。通常のホテルならばロビーやフロントがあるべき場所に、誰でも利用可能なコワーキング施設を設けているのです。地域に訪れた宿泊客だけでなく、帯広を訪れたすべての訪問客をも巻き込んで、地域の再活性化に取り組んでいます。

2. 地域の伝統を残そうと生まれたイノベーション「馬車BAR」

コミュニケーションホテルで生まれた出会いからは、いくつかのイノベティブな事業がすでに立ち上がっています。その代表例が、ばん馬が牽く馬車の中でバーを営業しながら街中を周遊する「馬車BAR」です。十勝・帯広は馬文化が発達していることで有名です。開拓来、馬は農耕馬として人々を支え、現在ではばんえい競馬に用いられているばん馬や、一般にイメージされる馬よりも小型の固有種であるごさんこなど、十勝・帯広では身近な存在として馬が存在しています。

しかし、近年では文化継承者の高齢化等により、その馬文化の存続が危ぶまれる状況にありました。そんな状況を何とかできないかと生み出されたのが馬車BARです。考案したのはHOTEL NUPKAで開かれた交流会に訪れていた移住者で、事業

提案を受けた柏尾氏が取り組みを支援する形で実現させました。現在では十勝シティデザインの象徴的事業の1つである馬文化事業として、帯広のまちなかに彩りを加え、発展を続けています。

十勝シティデザインの事例は、自社だけで地方創生に取り組みず、地域のポータルであるホテルの強味を生かし、訪問客と地域全体を自然な形で巻き込みながら取り組んでいる、大変優れた事例といえるでしょう。

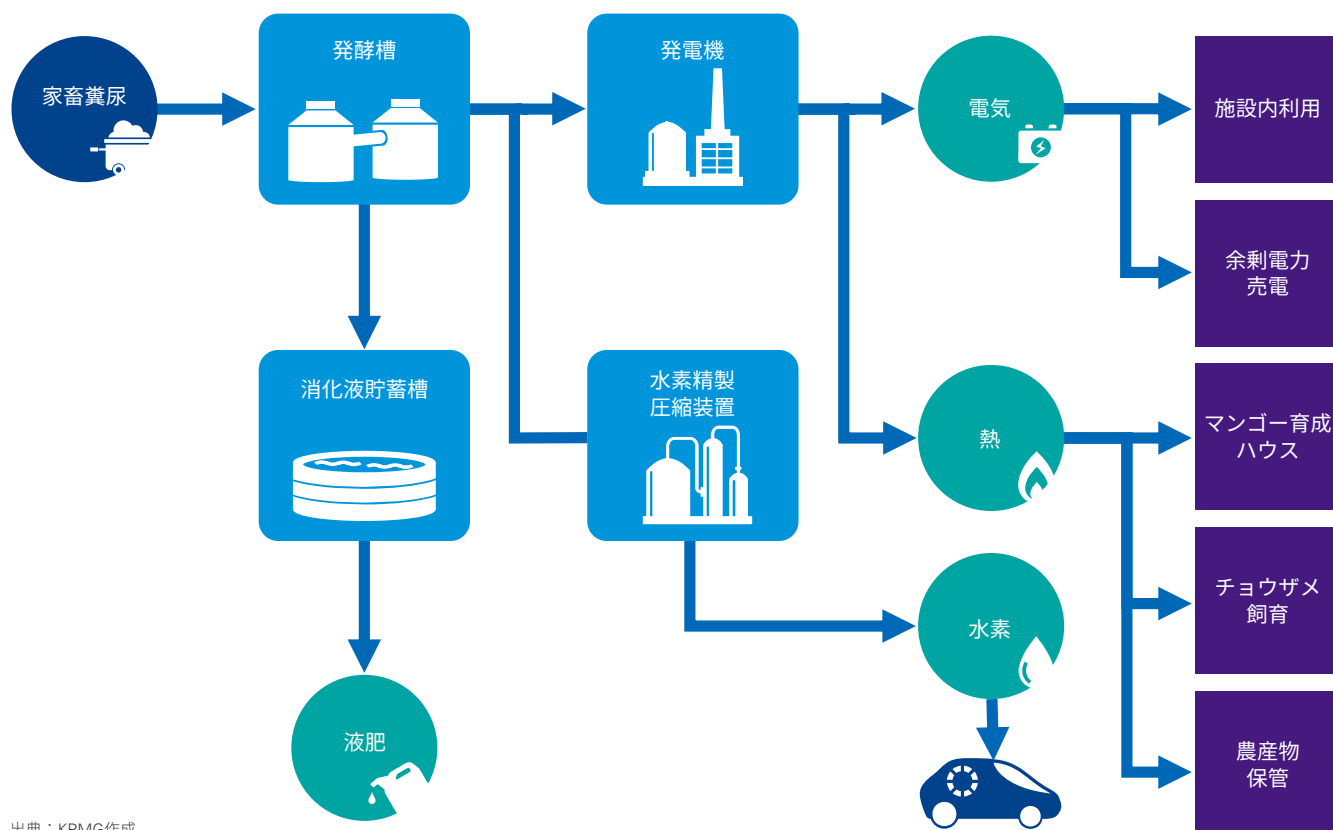
V

無価値を価値に変え、得られる利益を最大化する

1. 農業・酪農王国である十勝

十勝・帯広はいわずと知れた農業・酪農大国であり、食料自給率は1,300%と驚異的な数字を誇ります。中核的な都市であ

図表4 バイオガスプラントの仕組み概略図



出典：KPMG作成

る帯広市を少し離れると、広大な農地が広がり、多くの家畜が飼育されています。牛に関していえば、北海道の他地域と同様に、人口よりも牛の飼育頭数が多い地域も珍しくありません。帯広市から車で1時間ほどの距離にある鹿追町も、2015年のデータでは人口の6倍程度にあたる3万頭余りの牛が飼育されています。

2. 地域課題の“元凶”である家畜の糞尿を原料としたバイオガスプラント

牛は経済的な恵みをもたらしてくれる一方で、環境問題の一因にもなっています。メタンガスによる地球温暖化の原因の1つといわれるゲップ、1頭あたり70Kg排泄されるという糞尿の処理やにおいなどが地域の大きな問題となっているのです。そこで、鹿追町役場は2007年、中鹿追に家畜の排せつ物や家庭から出る生ごみを燃料として利用するバイオガスプラントを建設しました。糞尿や生ごみを発酵させる際に発生するメタンガスを利用して発電するバイオガスプラントは、1日あたり成牛換算で1,300頭分となる約95トンの糞尿等を処理することができ、一般家庭600戸分の電気量に相当する約6,000kWhを発電します。副産物も、液肥や水素の生成に加え、発電時の熱をチョウザメやマンゴーの生育に利用するなど有効活用しており、地域課題だった糞尿処理やにおい問題の解消を達成したうえで副次的な経済メリットを生み出すことに成功しています（図表4参照）。2016年には、町内2カ所目のバイオガスプラントである「瓜幕バイオガスプラント」を稼働させ、中鹿追の2倍以上となる210トン、成牛換算で3,000頭分の糞尿を処理できるようになりました。結果として、2施設合計で20,000kWh/日の電気を創り出しています。

本事例は、負の地域資源を活用して地域課題を解決するだけでなく、経済的利益を生み出すことに成功した事例ですが、物質的なものの以外にも、景観や気候を含め、捉え方によっては資源として活

用できるものを見出し活用していくことがESG的な視点で重要であることを教えてください。

なお、鹿追町の事例では余剰電力を売電していますが、たとえば暗号資産のマイニングに余剰電力を使用することで売電以上の収益を得たり、グリーン電力をESG経営に取り組む企業に提供することで企業誘致を促したりなど、さらなる工夫をすることで地域活性化に資するイノベーション創発につなげることができると考えます。

VI

終わりに

十勝・帯広の事例からは、地域課題解決のため、地域の人や資源を活用してイノベーションを創発することが、地方創生の取組みの持続性を高めるカギとなることがわかります。そのためには人的リソースやネガティブなリソースも含め地域資源の棚卸を行い、それらを用いてどのような地域課題を解決していくかを検討していく必要があると考えます。

世界に類を見ないスピードで進む少子高齢化・人口減少と向き合うわが国は課題先進国といわれていますが、そんな中でも北海道は課題先進地域といえます。一方、その広大な土地と豊かな資源は、モビリティのみならず、食・エネルギーを始めとした課題解決の大きなポテンシャルを持っています。十勝・帯広における一連の取組みが、北海道、ひいてはわが国の社会課題解決の礎になるものと考えます。

関連情報

ウェブサイトでは次世代モビリティ／スマートシティに関する最新事例やホワイトペーパーを紹介しています。

<http://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/mobility.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 モビリティ研究所

✉ mobility-inst@jp.kpmg.com



IMPACT

気候変動リスクへの対応と 脱炭素化の実践

第3回 カーボンマネジメントの実践

KPMGジャパン

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン

金子 直弘／パートナー

脱 炭素化が気候変動リスクへの対応の中で最も注目を集めていることは周知の事実です。現時点で直接的に事業への影響が顕在化していない企業にとっても、その活動を本格化すべきタイミングは刻々と近づいています。地政学リスク状況の変化や関連法規・国際合意の進展等、そのスピード感を左右する要素は複数存在するものの、喫緊の対応課題であることは間違いありません。

一方、脱炭素化推進は、多岐にわたる事業を運営する現代の多くの企業にとって、これまで経験したことがない新たなチャレンジとなります。この活動は、複数の拠点を抱える企業グループ全体をまたぎながらも明確な共通目標を掲げ、長期にわたり継続的に輻輳的な活動を実施することが求められます。

シリーズ3回目となる本稿では、KPMGジャパンが「カーボンマネジメント」と呼んでいる、脱炭素化推進の取組みの全体像と実践上の留意点・チャレンジをご紹介します。これから本格的な検討を企図されている企業の皆様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。



金子 直弘
Naohiro Kaneko

POINT 1

脱炭素推進を支えるカーボン
マネジメントは多岐にわたる活動の
組み合わせ

企業による脱炭素化の推進は、太陽光発電の導入や、照明のLED化などの具体的な活動に目を奪われがちである。しかし、企業による脱炭素の具体的な活動の内容は、各社の事業内容や運営モデルによって、できることとできないことが大きく異なる。具体的な脱炭素化を推進する取組みの実施の積み上げの結果、企業が目指す目的を達成できるとは限らない。現状を正確に知り、目指すべき実現可能なターゲットを設定したうえで具体的な取組みを運営管理する包括的な仕組みの構築が求められる。

POINT 2

脱炭素の目的を明確にしたうえで
施策ロードマップを設定

気候変動への地球規模の対応として脱炭素化推進が重要であることは社会課題に対する共通理解である。一方で、企業にとって脱炭素化に資する投資を行う意味は、経営戦略、事業戦略やそれぞれの企業が負っている社会的責任によって異なる。その結果として優先されるべき施策やスピード感を異なることを理解することが重要である。

POINT 3

新たなガバナンス設計は不可避

企業レベルでの脱炭素化を一体で運営するには、事業や拠点をまたいだガバナンスが必須である。既存の分掌では対応しきれないことを前提に新たなガバナンスを検討する必要がある。

POINT 4

デジタルの活用は長期的運営の武器

数十年にわたる脱炭素化の推進をデータに基づいて運営するためには、その取組みを支えるデジタルの活用が必要となる。そのためのフレームワークとして、KPMGはCAI(Climate Accounting Infrastructure)を提唱している。

I カーボンマネジメントは さまざまな活動の集合体

1. 脱炭素化を目指すために必要な取組 みの理解は十分か？

これまでの連載でも触れてきましたが、国内およびグローバルでは脱炭素化を加速する次のような動きが顕在化しています。

- 2019年、経団連等によって「TCFDコンソーシアム」が設立される
- 日本のNDCはGHG（温室効果ガス）削減を、2030年度に46～50%（13年度比）、2050年に80%とする長期戦略を立てた
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に基づく気候変動リスクの情報開示を、実質的に企業に義務づける動きが加速

このように達成すべき目標の指針が提示され、開示のガイドラインが示されていても、企業による脱炭素化推進について体系的な理解が進んでいるわけではありません。たとえば、企業にはそれぞれ固有の事業活動の背景や制約があります。脱

炭素化を推進するといっても、それらへの考慮を避けることはできませんから、他社と同じような脱炭素化の取組を行えばよい、というわけにはいきません。本連載第1回、第2回でもご紹介したとおり、企業は世界的なトランスフォーメーションの加速に直面し、その推進が急務となっています。しかし、現状ではいつ、どのような活動から始めていけばいいのか、具体的な内容の理解は進んでいないように見えます。

2. 脱炭素化推進の狙いは企業によって異なる

それでは、企業は具体的に何を狙って脱炭素化を進めるべきなのでしょう？以下にいくつかの例をご紹介します。

- **グローバル製造業の例：**「事業を通じた社会課題解決」「経営基盤の強化」「社会貢献」をテーマとして設定し、国際社会で合意された「持続可能な開発目標」の達成への貢献を目指す。
- **金融機関の例：**投融资ポートフォリオのGHG排出量を削減することで、金融機能を通じた社会の脱炭素化の取組みに貢献しながら、新たな収益機会を創出する。

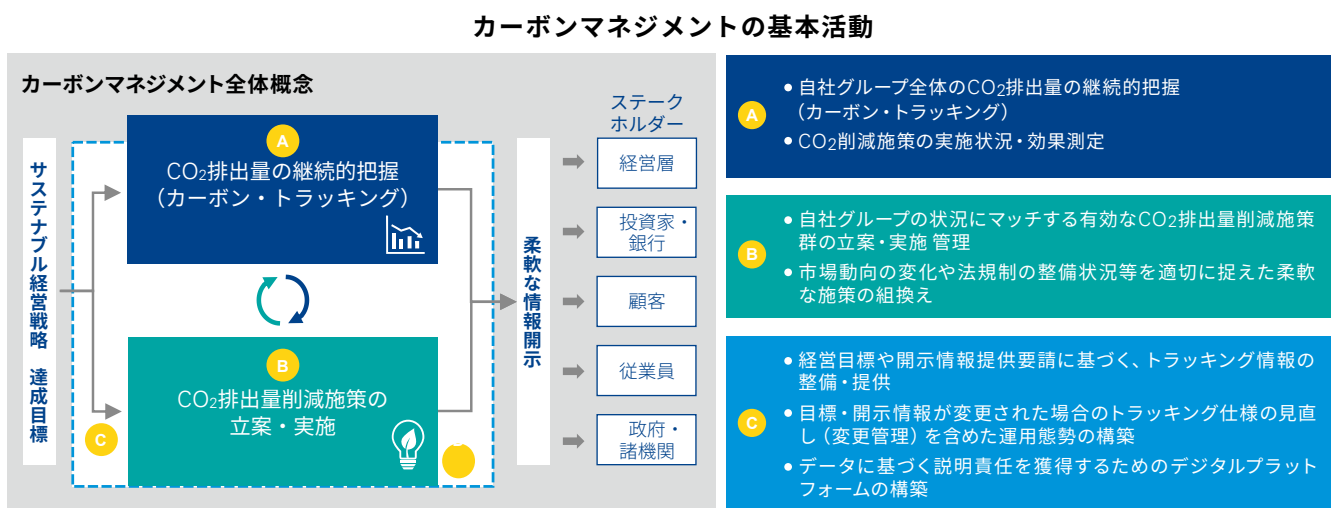
- **人材紹介企業の例：**積極的な脱炭素化推進の取組みをマーケットに発信することで、人材紹介マーケットにおける顧客・人材ロイヤリティの向上を図り、収益向上につなげる。

これらの例が示すように、「脱炭素化の推進」といっても、目指す目的は企業によって異なります。

3. 脱炭素化推進を管理する「カーボン マネジメント」

現状に目を向けると、現時点でも多くの企業が、すでに脱炭素化に伴う施策を実行に移しています。照明のLED化、太陽光発電の導入、再生可能エネルギーへの電源転換といった代表的な活動は報道等で目にする機会も増えているのではないのでしょうか。ただし、上記のような具体的な施策活動の一つひとつは、脱炭素化推進の取組みの全体像の一部にすぎません。具体的な施策そのものが無駄になるわけではありませんが、必ずしも企業の目標に合致しているわけでもありません。また、実行している内容が個別の活動の積み上げの結果が、必ずしもより効果的に適切なステークホルダーに発信されることも重

図表1 カーボンマネジメントの枠組み全体像



出典:KPMG作成

要です。

そこでKPMGでは、企業が効果的に脱炭素化を推進していくために「カーボンマネジメント」の活用を推奨しています（図表1参照）。

カーボンマネジメントは、大別して次の3つの活動群から構成されています。

(1) カーボントラッキング

企業が排出するGHGを可能な限り網羅的に、正確に、迅速に、そして効率的に把握するための活動です。実現可能な削減目標とはどのようなものでしょうか。具体的にどのような施策を計画・実施すれば、目標を達成できるのでしょうか。そのためには、GHG排出量を正確に把握する必要があります。正確な排出量を把握することなく、目標を達成することは不可能といってもいいでしょう。

(2) GHG排出量削減施策の立案・実施と運営管理

GHGの排出状況を正確に把握してはじめて、有効な施策の立案・実施が可能となります。排出状況を正確に把握するには、サプライチェーン全体を俯瞰的に捉え、ど

こに主要なGHG排出源があるのかを特定します。また、「有効な施策」の明確化も、このステップの一部として実行します。

(3) 内外動向を適切に捉えた経営目標への反映と情報開示

GHGの排出情報を把握して削減のための施策を実行するだけでは、脱炭素化推進の活動は十分とはいえません。現状と取り組みの成果、そして取り組みの見直しについては、適切なステークホルダーにその目的に適した形で開示する必要があります。そのためには、有効的かつ柔軟に開示する機能の確立が不可欠です。

4. カーボンマネジメントを構成する

- ・ 現状を知り
- ・ 対策を立案運営し
- ・ 進捗を開示する

この3つの活動をそれぞれ連動させることがきわめて重要です。しかし、現状では各活動がそれぞれ独立した作業として位置づけられており、連動していない、あるいはいずれかが実施されていない、実施

されていても軌道に乗っていないケースが少なくありません。

次章では、各活動で実施されるべき内容と特筆すべきポイントを解説します。

II

GHG排出量の正確な把握が第一歩

1. カーボントラッキング実現のためのポイント

企業がカーボントラッキングを実現するためには、取り組みを軌道に乗せるためのステップが必要です。それは「範囲の特定」と「排出源の特定と算定方法の検討」の2つです（図表2、3参照）。

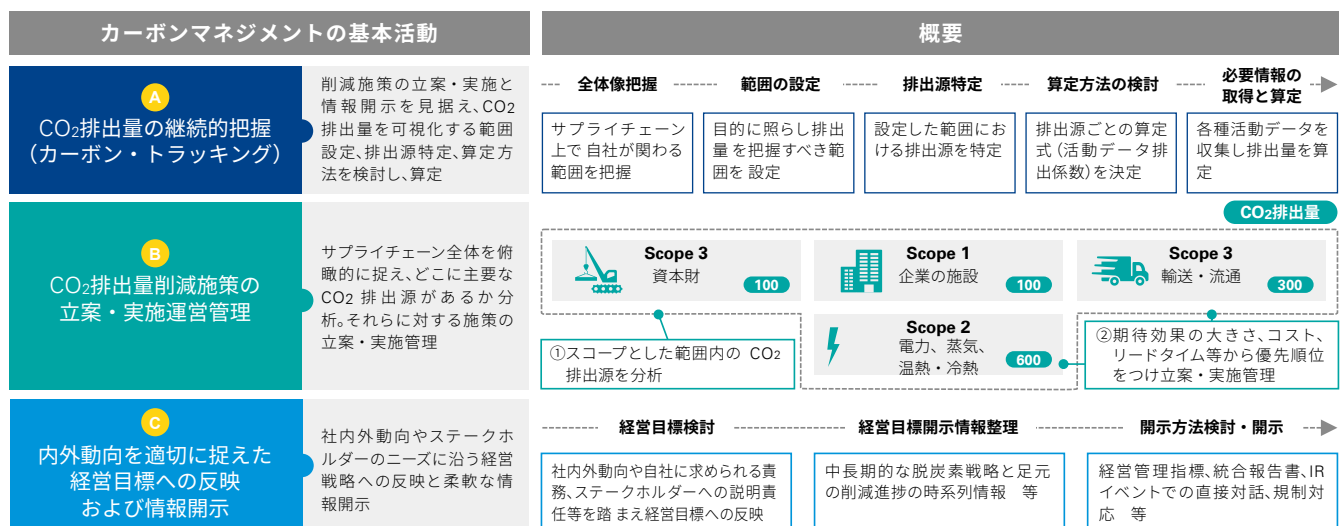
(1) 範囲の特定

企業活動によるエネルギー消費によって排出されるGHGは、事業の運営形態によって大きく異なります。したがって、範囲を特定する際にも、事業内容に基づいた判断が求められます。

たとえば、金融機関では原材料購入等に伴う上流のスコープ3に関連するGHG排

図表2 カーボンマネジメント 基本活動概要

脱炭素化を推進するために、自社のCO₂排出源・排出量を把握・可視化し、削減施策を実行し、実効性・効果をモニタリングし、開示するサイクルを早期に構築することが求められています。



出典:KPMG作成

出量は限定されているように見えます。しかし、金融機関のオペレーションには大量の電算処理が発生し、データセンターにおける電力使用量は非常に大きなものとなります。一方、電算処理の比率が大きい事業運営モデルの場合、データセンターに起因する排出量は無視できるレベルの

ケースも珍しくありません。

このように、自社のGHG排出量を正確に把握するために設定すべき範囲は、実際の事業形態や運営特性に依存する部分が少なくなく、多くの判断が必要となります。

加えて、“Organizational boundaries”と

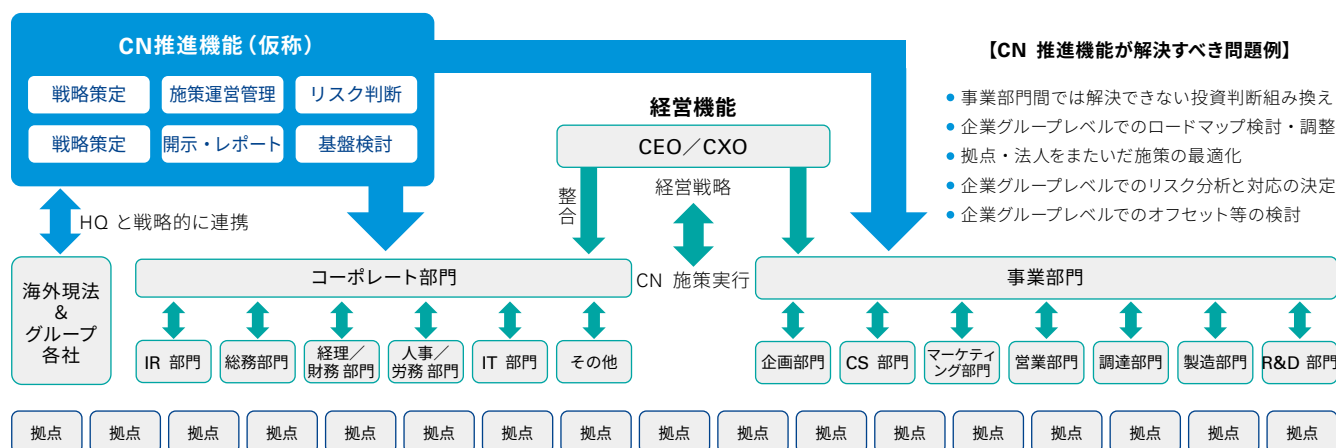
呼ばれる、組織が所有または支配する事業活動の範囲を定める境界を適切に設定することにより、管理対象を適切に確定することへの考慮も必要です。

(2) 排出源の特定と算定方法の検討

対象となる事業範囲に対しては、事業

図表3 カーボンマネジメントガバナンスの例

カーボンマネジメントの取組みは、各拠点活動の積上げの結果だけでは達成できず、“マネジメント”機能の適切な設置が成否を左右する傾向がはっきりとしてきています。



事業・部門・拠点レベルでの取組みの積上げが、企業グループの最適解にはならないことを前提とした推進機能の検討は不可欠

出典:KPMG作成

図表4 ネットゼロに向けた CO₂ 排出量削減施策の全体像

施策の方向性	内容	施策例	
		内的	外的
省エネ （排出量の削減）	企業の事業活動や製品に関連する排出活動の一部または全部を恒久的に削減する手段	1 エネルギー効率化： 炭素エネルギー消費の削減（LED 切替えなど）	4 ゼロカーボンサービス： 顧客のCNへの移行を支援し、スコープ3の排出量を削減するために、オペレーションを再設計し、代替のインプットを提供することで、顧客に新しいソリューションを提供
		2 プロセス改革： 将来の炭素価格への影響を低減するためのプロセス構築、業務からの排出量の削減（出張など）	5 ネットゼロ ビジネスモデルの再構築： 脱炭素の目的、考え方、行動を組み込んだ形での、ビジネスモデル再構築
		3 電気自動車の使用： 従業員の移動手段を電気自動車へ切替え	

出典：KPMG作成

活動によるGHG排出源を明らかにし、排出源ごとにGHG排出量の算定を行います。しかし、実際に算定するには、現状の詳細な調査や特殊な判断が必要になる場面も少なくありません。以下にいくつかの例を示します。

・例1: データセンターの取扱い

多くの企業がデータセンターを活用した事業を行っていますが、データセンターが消費する電力に由来するGHG排出量は、データセンターの利用形態によって取扱いが異なる場合があります。業界団体であるJEITA（電子情報技術産業協会）では、以下の取扱いを推奨しています。

自社保有：スコープ2

サービス委託：スコープ3

ハウジング提供：スコープ2

原材料に由来するスコープ3排出量の比率が高い製造業の課題がクローズアップされがちですが、事業活動の特性によって、排出源の取扱いが異なることに注意が必要です。

・例2: 事業拠点の保有形態

事業運営拠点が自社保有の場合、賃貸契約の場合、他社との合併保有の場合等、その保有形態によって算定範囲だけでなく、GHG排出量の特定方法も異なります。事業を運営する拠点がビルに賃貸入居している場合は、共有部分等に該当する排出量の取扱いを整理する必要があります。また、合併で事業を展開している拠点の場合、適切なエネルギー利用量按分とそれに基づく排出量負担の整理が必要となります。

事業形態や拠点構成が多岐にわたる企業にとって、企業活動におけるGHG排出量を正確に把握する活動そのものも、幅の広い情報を把握・理解すべきものになることに注意が必要です。

このように、「正確」なGHG排出量の算出に基づいた活動の推進はとても重要です。後述する削減施策の運営・開示を含め、将来にわたる安定的な脱炭素化オペレーションを確立するためには、自社の状況に即した判断を行い、その結果に基づいたカーボンマネジメントオペレーション

体制の構築が必要となるからです。

III GHG削減施策には多くの制約がある

1. 戦略的期待効果を得るには、複数の削減施策を組み合わせる

脱炭素を推進する施策は、論理的には「省エネ」「グリーン化」「オフセット」の3段階に分類できますが、どれか1つを実施するだけでは期待する効果が得られないことがあります。高い効果を得るには、省エネ施策、グリーン化施策、オフセット施策の3つの削減施策を組み合わせます。そのためには、まず自社にとっての脱炭素化の目標に基づいた優先順位を定義します。次に、実現可能な施策と実現上のリスクを正確に把握したうえで、適切な施策を組み合わせます。そうして立案された脱炭素化推進施策はその企業に最適化されたものですから、たとえ同一業種であっても、他社に適用できるとは限りません（図表4参照）。

図表5 ネットゼロに向けたCO₂排出量削減施策の全体像

施策の方向性	内容	施策例	
		内的	外的
 電力の グリーン化	企業 a のプロセス、製品、サプライヤー活動におけるCO ₂ 排出原単位を削減する手段	1 再生可能エネルギー証書 (REC*1)： 再生可能エネルギーの証書取引	3 PPA*2： PPAを通じて再生可能エネルギープロジェクトに資金を提供することで、ネットゼロのプロジェクト施設の建設を可能にする
		2 自家発電： エネルギー使用の一部を太陽光、風力、バイオマスといった再生可能エネルギーで代替	4 サプライチェーンエンゲージメント： 炭素削減をもたらすサプライチェーン・パートナーとの関係性構築(宅配便のための電気自動車の試運転など)

*1 REC：Renewable Energy Certificate／*2 PPA：Power Purchase Agreement、電力購入契約
出典：KPMG作成

2.適切な施策を選択するためには 事業を取り巻く現状の理解が不可欠

それでは、自社が採るべき脱炭素化施策はどのように見極めればよいのでしょうか？ここでは、いくつかの重要な視点を示します。

(1) 取組みに関する理解の共有

全社レベルでのカーボンマネジメントは、多くの企業にとってこれまでに経験したことのない取組みです。このような場合、可視化により全社に共通の理解を醸成することは大変重要です。以下に可視化する場合の例を示します。

- 取組みの背景
- スコープ
- マイルストーン（内外）
- 推進組織
- 留意すべき制約
- 既知のリスク
- 予算

(2) 施策選択に伴う制約

脱炭素化推進施策は、国・地域によっては選択上の制約が生じる場合があります。

す。たとえば、東南アジアの一部では、再生可能エネルギー証書がまだ制度として発効されていない国・地域が複数存在します。発行されていても、供給量が不十分であったり、価格水準が高止まりしているケースもあります。このように、グリーン化施策とオフセット施策には、施策選定上の制約が少なからずあることから、注意が必要です（図表5、6参照）。

(3) 戦略的期待効果の定義

脱炭素化推進が、急速に進行する気候変動への対策であることはもちろんです。しかし、脱炭素化推進の背景にある企業の狙いは多様であり、その目標によって施策の優先度が異なるケースも少なくありません。たとえば、Z世代を中心顧客層に抱える小売業の場合は、より顧客アピールの強い“わかりやすい”施策であることが重要です。一方、トランジションファイナンス（脱炭素化社会の実現に向けて長期的な戦略に則り、着実なGHG削減の取組みを行う企業に対して支援するための融資）による事業創出を意識する金融機関にとっては、融資元として自らのネットゼロの実現を早期に完了することに直接寄与する

施策選定が重要となります。

IV KPMG CAIの活用

1. CAIは脱炭素化への推進活動を 安定的に運営する情報基盤

ここまでの説明で、企業による脱炭素化の推進は、「GHG排出量の把握と記録（カーボンマネジメント）」、「施策の定義と運営」、「適切な開示と分析」の3つの活動から構成されることはご理解いただけたかと思います。近年、これらの活動が大きく注目されていますが、これらは決して一過性のものであってはなりません。定常活動（BAU: Business as Usual）の一部として、中長期にわたり継続していくべきものです。現時点でGHG削減について、政府は2030年度に46%削減、2050年までにネットゼロを謳っていることから、企業にとっての脱炭素化に向けた取組みは、10年以上の複数年にわたることになると予想されます。長期間にわたる脱炭素化推進の取組みを下支えするには、デジタル情報管理基盤の構築がきわめて重要となり

図表6 ネットゼロに向けたCO₂排出量削減施策の全体像

施策の方向性	内容	施策例	
		内的	外的
 排出量 オフセット	企業が削減できない残りの排出量を相殺する手段	カーボンオフセット： ① 他の事業からの排出を相殺することを証明するクレジット（再植林や埋立地ガス回収など）	サステナブルな活動の促進： ② 雇用の創出、賃金の提供、経済成長の促進に寄与するカーボンオフセットプロジェクトの実施
		インターナルカーボンプライシング： ③ 排出に対する内部課金を設定するために使用される内部炭素価格決定メカニズムの設定。これらの資金は、低炭素プロセスの内部開発、外部オフセットまたは再生可能エネルギー発電プロジェクトの支援に使用可能	

出典：KPMG作成

図表7 証書価格・供給の国別差異

証書供給状況の国別差など、推進上考慮しなければならない制約条件は事業・拠点レベルで大きく異なるため、CNを推進する土壌が整っていないケースも少なくなく注意が必要です。しかし、アジア各国も急速に制度整備が進んでいる状況であることは明確です。

地域	国名	証書市場有無	価格水準	証書供給量
北米	アメリカ合衆国	有(REC)	0.5～2.5円／kWh	発行：194 TWh（一部州）
北米	カナダ	有(GO)		
欧州	イギリス	有(REC)	0.2円／kWh	発行116.3 TWh
欧州	ドイツ	有(GO)	0.1～0.2円／kWh	流通110 TWh
欧州	フランス	有(GO)	0.1円／kWh	発行82.7 TWh
APAC	オーストラリア	有(I-REC)	4～5円／kWh	発行28.2 TWh
APAC	中国	有(I-REC)	2.7～9.3円／kWh	発行270 TWh
APAC	インド	有(I-REC)	1.5～3円／kWh	発行6.9 TWh
APAC	ベトナム	有(I-REC)	未供給	未供給
APAC	マレーシア	有(I-REC)	0.1円／kWh	発行3.5 TWh
APAC	インドネシア	有(I-REC)	0.2円／kWh	発行500 MWh
APAC	ミャンマー	無	無	無
APAC	ラオス	無	無	無

出典：KPMG作成

ます。そこで、KPMGではそれを実現するためのフレームワークとしてCAI（Climate Accounting Infrastructure）を提唱しています（図表7、8、9参照）。

2.CAIを構成する要素

前述したとおり、企業が脱炭素化を推進するための活動やその実施方法は、事業の内容や運営形態によって大きく異なります。しかし、運営において必要な活動となる情報基盤の全体像は共通しています。KPMGでは、デジタル情報管理基盤を以下の3つのステップで整理していくことを推奨しています。

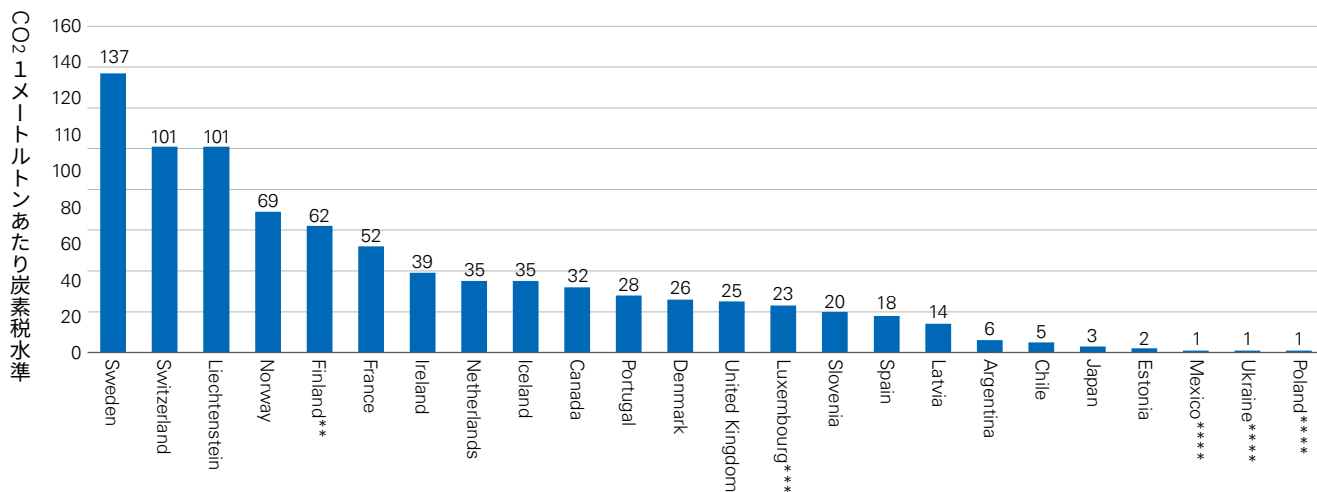
（1）ステップ1:GHG排出量の把握と記録

すべての活動のスタート地点として、事業活動に起因する使用電力に起因するGHG排出量は以下の数式によって算出することができます。

GHG排出量=エネルギー使用量×排出係数

図表8 炭素税：地域・事業による温度差

2021年4月現在の主要国の炭素税水準*



2021年4月現在の日本の税水準は、欧州主要各国と比べても低い傾向

*Source: World Bank **Finland - 73 USD/t CO2e（輸送燃料） 62 USD/t CO2e（その他暖房・発電）

Luxembourg - 40 USD/t CO2e（ディーゼル）23 USD/t CO2e（その他燃料） *1 USD / t CO2e未満

出典：KPMG作成

排出係数は、電力・ガスなどのエネルギー源だけでなく、その生産方法や国・地域等の要件によって異なるため、使用したエネルギーによって適切な排出係数を選択する必要があります。なお、事業内容や拠点・対象国が多岐にわたる場合、これらの情報を継続的かつ正確に判断・記録する必要があります。

(2) ステップ2: 施策情報の管理

排出されたGHGを削減するための施策も、排出源の特性に合わせて多岐にわたります。GHG削減ロードマップを策定するには、ステップ1で把握した排出情報に対して適切な削減施策をプロジェクトとして設定し、プロジェクト期待効果情報に基づいた計画を立案、その実績をモニタリングします。加えて、プロジェクト実行にはコストがかかるため、コストインパクトの正確な把握も必要です。これらを実現するため、実施予定・実施された削減施策情報

の管理は不可欠です。

(3) ステップ3: 開示と分析

排出情報・削減施策の情報をデジタルデータとして管理することではじめて、それぞれの目的に適した数値に基づいた開示や分析が可能になります。

現状の排出情報開示については、国内では温対法（地球温暖化対策推進法）が有名ですが、それ以外にも各地方自治体の条例、SBT（Science Based Targets）ガイドラインに準拠した削減目標など、さまざまな形で对外開示が求められます。さらに、对外開示は統合報告や顧客に対してのマーケティングメッセージ目的など多岐にわたります。

一方、実際の削減の達成見込み、炭素税の変動等に代表される経営上の将来のリスクに対するシミュレーション、投資対効果の分析等は、すべてが对外開示されるわけではありません。しかし、経営管理

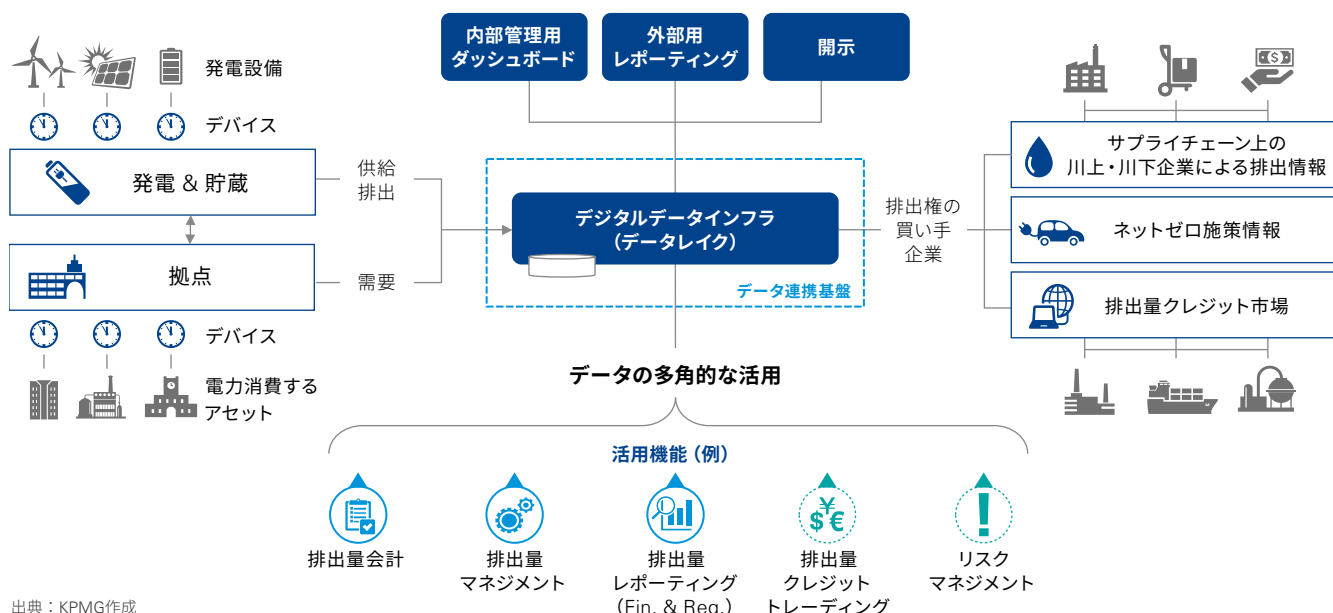
上、これらの機能提供の重要性はさらに高まっていくと思われます。

大企業では数十、数百の計測ポイントから計測されるGHG排出データを、企業経営や戦略達成に資する「企業情報」として設定しますが、管理すべきデータの内容と量、対象とするスコープ、目指すべき姿は企業によって異なります。そのため、それぞれの企業に適したデジタルソリューションやその組み合わせ、構築のスピード感、それによって出力される情報の性質を企業戦略に合致させることが重要となります。我々がCAIをフレームワークと位置づけ、個別のソフトウェア製品としていない理由がここにあります。ソリューションは一品一葉型ではないことが、これまでの経験からはっきりしているからです。KPMGは、各企業で異なる脱炭素化目標と、それに資するためのインフラとしてそれぞれの企業に適したCAIフレームワークを、顧客とのディスカッションを重ねるこ

図表9 KPMG Climate Accounting Infrastructure

KPMG Climate Accounting Infrastructureとは、複数拠点到る異なる要件に統合的に対応するため、透明性と信頼性の高いデータ・データ連携基盤を中心とした柔軟性・拡張性の高い統合デジタル環境を構築することで、ローカル機能と全社機能のより有機的な連携を目指すためのKPMGのフレームワークです。

Climate Accounting Infrastructure (CAI) 全体イメージ



出典：KPMG作成

とにより理解し、適切なデジタルソリューションを組み合わせて構築し、その導入支援を行っています。また、脱炭素化を推進するには、適切なガバナンスの導入や進捗のモニタリングを行うためのKPI等分析視点の検討も必要です。これらを包含したものを、CAIというフレームワークで提供しています。

V

まとめ

脱炭素化の実践は、一過性のものではありません。これから先半永久的に継続していく、新たなビジネス上の必要条件です。その活動の方向性が、企業の戦略と平仄が一致していることを絶えず確認しながら、データに基づいた分析や開示を続けていく必要があります。加えて、ガバナンスの整備とデータに基づいた開示分析を実現するデジタル化の検討は、今後、脱炭素化推進を安定的かつ継続的に遂行していくために必須な第一歩といえるでしょう。

関連情報

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>

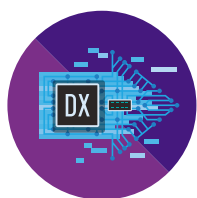
<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/kpmg-impact.html>

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/resourcing-the-energy-transition.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 サステナブルバリューサービス・
ジャパン
金子直弘／パートナー

✉ naohiro.kaneko@jp.kpmg.com



Digital Transformation

Future of Tax OECD BEPS2.0 GloBE ルールとKPMG Digital Gateway

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

OECD（経済協力開発機構）は、2021年12月20日に第2の柱に基づくGloBE（Global Anti Base Erosion）モデルルール（以下、「モデルルール」という）を、2022年3月14日にモデルルールに関するコメントリーを発表しました。

日本では、2023年4月1日から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とが、2021年12月10日の税制改正大綱で公表されております。この税制改正は、日系企業のコーポレートガバナンスに多大な影響を与えられことから、日系企業には法改正に対応し得るグローバル税務ガバナンス体制を構築することが求められます。本稿ではGloBEルールの概要を解説、GloBEルールに沿ったグローバル税務ガバナンス体制を構築するための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

OECD BEPS モデルルールに基づく国内法の大改正

日本では2023年度税制改正において、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。日系企業のコーポレートガバナンス体制強化の観点から、この国際合意に基づく法人課税ルールの改正による影響は甚大である。

POINT 2

グローバル税務のDX化は必須

GloBEルールにおける実効税率(ETR)の計算は非常に複雑で、膨大な海外子会社の情報をタイムリーに入手する必要があるが、これは企業経営にとって非常に重要なタスクとなる。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

GloBEルールに対応するためのKPMG Digital Gateway

KPMGでは日系多国籍企業のGloBEルールに沿ったグローバル税務ガバナンス体制を構築するため、KPMG Digital Gatewayを用いて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化を支援することを提案する。

I GloBEルール概要

1. GloBEルールとは

2021年12月20日、135カ国が参加する「税源浸食と利益移転（BEPS：Base Erosion and Profit Shifting）に関するOECD／G20の包括的枠組み」（OECD／G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting）は、第2の柱に基づく税源浸食防止（GloBE：Global Anti Base Erosion）モデルルールを公表しました。GloBEルールは、多国籍企業が事業を行っている各国・地域で発生する所得に対して最低限の税金を課すことを目的としたもので、所得合算ルール（IIR：Income Inclusion Rule）と軽減税支払ルール（UTPR：Under-Taxed Payments Rule）の2つのルールで構成されています。

また、OECDは2022年3月14日に、モデルルールに関するコメントリー（以下、「OECD コメントリー」という）を発表しました。OECDコメントリーは、経済のデジタル化およびグローバル化に伴う税務上の課題

に対応するための2本の柱からなる解決策のうち、第2の柱を進めていくうえで、各国政府に対して適切に取り組むことができるように提供されたものです。新しいルールの採用は、「共通アプローチ」に基づいて行われます。各国・地域は必ずしもこのルールを採用する必要はありませんが、採用する場合にはモデルルールに沿って法制化を進めることになります。

GloBEルールは、2022年に参加国の国内法の改正によって法制化される予定で、IIRは2023年に、UTPRは2024年に導入される予定になっておりました。しかしながら、2022年3月15日のEU経済・財務相理事会では、EUの最低税指令の改正案について合意に達することができず、少なくともIIRの導入を1年遅らせ（2023年12月31日以降に開始する事業年度から）、UTPRも連動して1年遅らせる（2024年12月31日以降に開始する事業年度から）方向性で合意しました。この“1年遅延の合意”については、日本の導入時期への影響が懸念されています。（図表1参照）。

2. GloBEルールにおけるグローバルミニマムタックスの適用範囲

原則として、グループ連結売上高が7億5,000万ユーロ以上の多国籍企業に適用されます。これは、連結財務諸表における連結売上高に基づき判断することになります。

なお、ある国・地域に所在する会社が、その他の国・地域に恒久的施設（Permanent Establishment）を有している場合も、この基準を適用する際には1つの事業体とみなされます。

3. 連結売上高の検証対象年度

連結売上高による判定は、4年間の検証対象期間が設けられています。適用基準は、過去4会計年度のうち2会計年度で連結売上高が7億5,000万ユーロ以上となる場合です。

また、2つのグループが合併した場合、各グループの売上の合計が7億5,000万ユーロ以上となる場合は、適用基準を満たすものとみなされます。逆に、会社分割があった場合にも、特別なルールが適用さ

図表1 OECD、国内法改正と日系企業対応のスケジュール



※2022年3月15日のEU経済・財務相理事会では、EUの最低税指令の改正案について合意に達することができず、少なくとも、IIRの導入を1年遅らせ（2023年12月31日以降に開始する事業年度から）、UTPRも連動して1年遅らせる（2024年12月31日以降に開始する事業年度から）方向性で合意した。そのため、日本の導入時期についての影響が懸念される。
出典：KPMG作成

れます（図表2、3参照）。

4. 所得合算ルール(IIR)

IIRでは、国・地域ごとに多国籍企業に課せられる実効税率（ETR）を計算します。その結果、ある国・地域のETRが15%未満

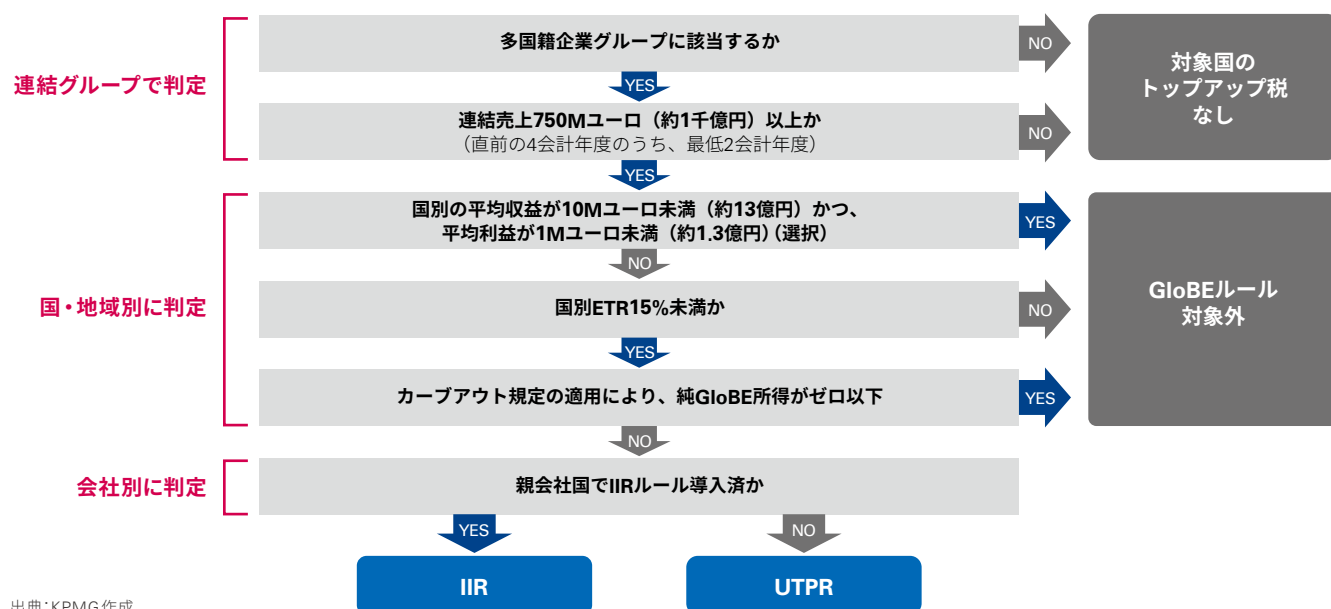
となる場合、その国・地域の各構成事業体についてトップアップ税を計算します。

つまり、IIRはこのトップアップ税を課するための原則的なルールということです。IIRの適用上、多国籍企業グループ内の親会社は、低税率の構成事業体のトップアップ税のうち、親会社の持分に相当する金

額について、その税務上の居住地で課税されることとなります。この点でIIRは、タックスヘイブン税制と類似しています。

トップダウンアプローチでは、持株の連鎖の中で最も高い位置にある親会社が優先されます。したがって、資本関係が多階層となっているケースにおいて、多国籍企

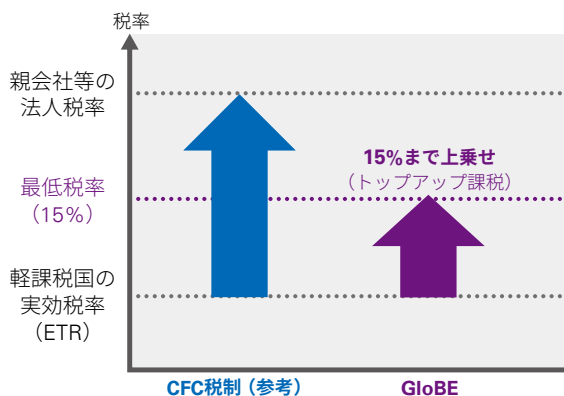
図表2 GloBEルール対象判定簡易フローチャート



出典：KPMG作成

図表3 GloBEルール 計算イメージ

連結売上高が7億5千万ユーロ以上の多国籍企業グループに適用される。国際的に合意された最低税率15%を導入。最低税率15%と軽課税国の実効税率との差額分を上乗せで課税。



出典：KPMG作成

計算イメージ

- 1 国別に ETR の計算を行い、最低税率未満の税率差を算出（トップアップ税率）
- 2 国別の所得にトップアップ税率を乗じ、トップアップ税額を算出する
- 3 トップアップ税額を各構成事業体に配分し、IIR・UTPR に従い課税

業グループの最終親会社（Ultimate Parent Entity）がIIRの対象となる場合には、中間親会社ではなく、当該最終親会社がIIRにより課税されることとなります。

なお、最終親会社がIIRの対象とならない場合、IIRの課税権は、IIRを導入する中間親会社の国・地域に移ることとなります。また、低税率の構成事業体が多国籍

企業グループ外に重要な（すなわち、20%超）少数株主を有している場合には、トップダウンアプローチの例外が適用されます（図表4参照）。

5. 軽課税支払ルール(UTPR)

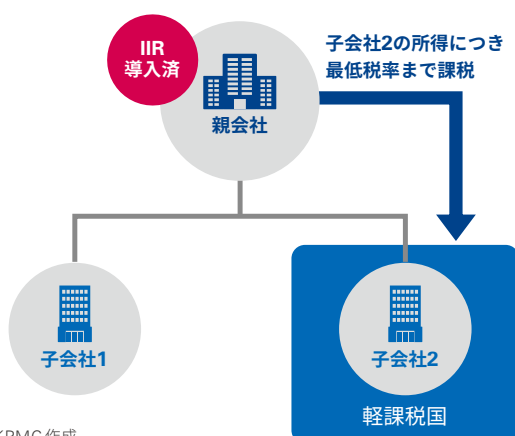
UTPRはIIRの補完として機能し、IIRで

トップアップ税の徴収が不十分な場合に適用されます。重要な点として、UTPRは最終親会社の所在地国・地域において、低税率で課税された所得について、最低税率15%で課税する目的もあります。

UTPRの適用上、まず初めに、UTPRトップアップ税の総額を計算する必要があります。これは、多国籍企業グループ全体で

図表4 所得合算ルール IIR

軽課税国に所在する子会社等に係る実効税率と合意された最低税率15%の差の税額を親会社等の所在する国・地域において、トップアップ課税を行うルール。



出典:KPMG作成

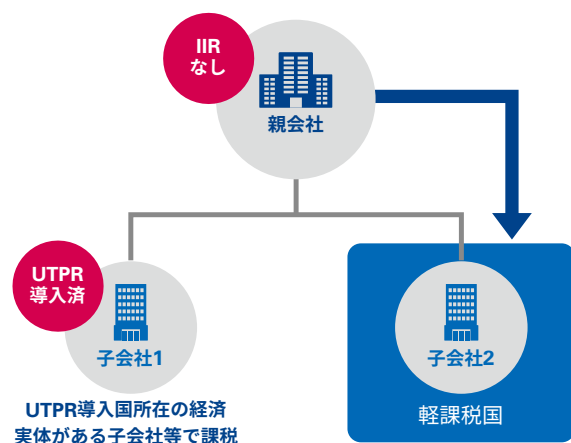


- 親会社の国でIIRを採用していることが前提
- 親会社が納税義務者
- 連結子会社が適用対象(支店等含む)
- 国・地域別にETRを計算
- 軽課税国の所得計算では実体基準によるカーブアウト規定あり

(注) 原則として、最終親会社が IIR の納税義務者となるが(トップダウンアプローチ)、中間親会社に 20%超の外部株主がいる場合、その中間親会社に IIR が適用される(分割所有権ルール)

図表5 軽課税支払ルール UTPR

IIRの補完制度として、IIRによる課税が十分に実施できない場合、経済実体のある関係会社の所在国で、課税を行うルール。



出典:KPMG作成



- グループ会社が所在する国・地域でUTPRが採用されていることが前提
- 最終親会社の国において、IIRが適用されている場合、UTPRが適用されることは限定的
- 経済実体がある子会社等が納税義務者
- 連結子会社が適用対象(支店等含む)
- 国・地域別にETRを計算
- 軽課税国の所得計算では実体基準によるカーブアウト規定あり

(注)「国際活動の初期段階」として、多国籍企業グループの中で海外有形資産の総額が50Mユーロ未満(約65億円)、かつ、6つ以下の他国で事業を行っている場合に限り、UTPRの適用から除外(5年限定)

の低税率の構成事業体のトップアップ税をすべて集計した総額から、IIRによって課税された税を除外した金額となります。

この点に関しては、低税率の構成事業体に対する最終親会社の所有割合が重要なポイントとなります。たとえば、最終親会社が低税率の構成事業体の75%を保有し、グループ親会社レベルで低税率の構成事業体のトップアップ税の75%すべてがIIRによって課税される場合、UTPRの適用上、低税率の構成事業体のトップアップ税はゼロになります（トップアップ税は25%は課税されません）。

一方、複数のグループ親会社があり、75%のうち74%がIIRの課税対象となり、1%の持分所有者がIIRを適用する国・地域ではない場合、トップアップ税はゼロにはなりません。その代わりに、UTPR適用上のトップアップ税はIIRの課税対象となる金額分が減額されることとなります（つまり、26%が残ります）。

JVの場合、UTPRのトップアップ税の「上限」は、JVにおける最終親会社の所有割合です（たとえば、JVのトップアップ税の50%）。また、グループ内の投資事業体については、UTPRは適用されません。

UTPRトップアップ税の総額は、多国籍企業が構成事業体を有し、UTPRを法制化している国・地域（UTPR適用域）に配分されます。この配分された金額について、その国・地域内の構成事業体に対して、どのように課税するかは、UTPR適用域の税務当局に委ねられています。たとえば、損金算入を認めないことや、みなし課税所得の創出、新しい税などの調整を行うことが考えられます。

また、UTPR適用域に配分されたトップアップ税が、その国・地域において、ただちに課税されない場合には、後の年度で課税されるように繰り越されることとなります。

UTPRトップアップ税の総額の配分割合は、
(i) UTPR適用域全体の総従業員数に対するその国・地域の従業員数の割合

(ii) UTPR適用域全体の有形資産の帳簿価額総額に対するその国・地域の有形資産の帳簿価額の割合

により計算されます。当該配分割合を計算する際には、(i) と (ii) の比率にそれぞれ50%の加重を掛けます（図表5参照）。

6. ETRの計算

GloBEルールのETRは、その国・地域の構成事業体の調整後対象税金の合計を、その国・地域の所得（純GloBE所得）で割ったものとなります。構成事業体の調整後対象税額の出発点は、構成事業体の財務諸表上の当期税金費用（対象税金に関するもの）であり、さまざまな調整が行われます。そのため、「対象税額の意味」と「さまざまな調整の性質」を理解することが重要となります。

対象税額には、構成事業体の所得に関連して計上される税金のほか、法人所得税に代わる税金（国外所得にかかる源泉所得税など）、配当分配に関する税制により課される税金、内部留保や資本に関連して課される税金が含まれます。

税金費用の調整には、除外された所得に関する金額の減額、不確実な税務ポジション、特定の還付可能な税額控除、3年以内に納付されない未払税金の除外などが含まれます。また、構成事業体の申告後

の調整についても規定されており、これにより前年度のETRやトップアップ税の再計算が必要となります。

GloBEルールでは、純GloBE所得を有する国・地域の多国籍企業グループのETRを会計年度ごとに計算することが規定されています。ある国・地域の多国籍企業グループのETRは、その国・地域に所在する各構成事業体の調整後の対象税額の合計（分子）を、その国・地域のその会計年度の純GloBE所得（分母）で割ったものになります。

7. 純GloBE所得の計算方法

国・地域の会計年度の純GloBE所得は、次の計算式にしたがって計算されたプラスの金額となります。

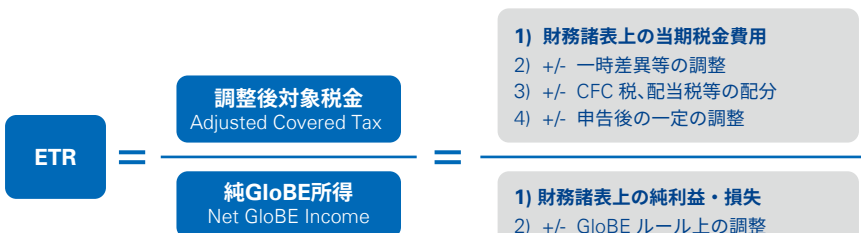
純GloBE所得
＝ 国・地域のすべての構成事業体のGloBE所得
－ 国・地域すべて全ての構成事業体のGloBE損失

各構成事業体のGloBE所得とは、当該構成事業体の会計の純損益から特定の項目について調整したものをいいます。特定の項目として、株式報酬費用や一定の「還付可能な税額控除」の処理等があります（図表6参照）。

国・地域の会計年度の超過利益は、純

図表6 ETRの計算方法

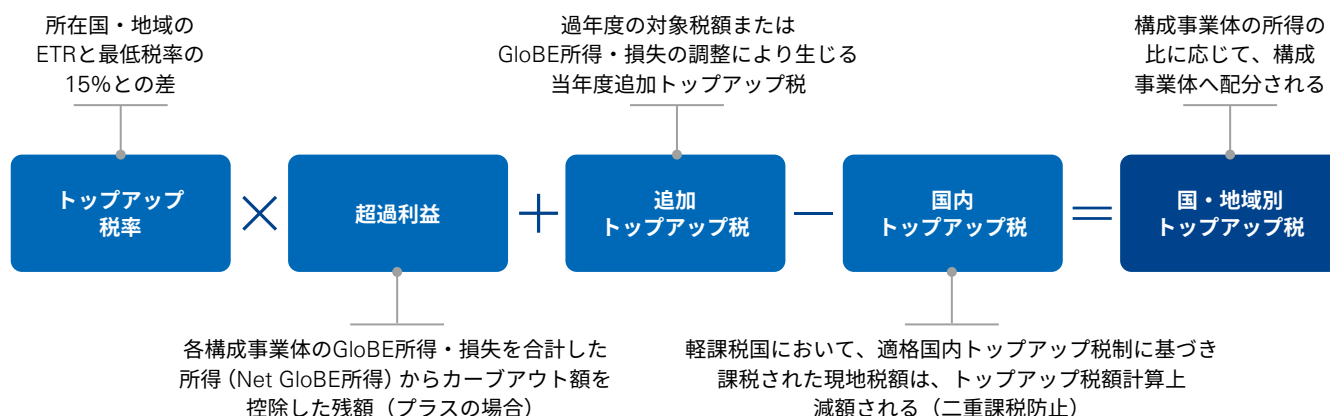
ETRは国・地域ごとに計算する。同じ国・地域に複数事業体がある場合、分子も分母も合計額となる。



出典: KPMG 作成

図表7 トップアップ税額の計算

トップアップ税額は以下のように計算される。



出典：KPMG作成

GloBE所得から「実体ベースのカーブアウトによる控除額」を差し引いた場合のプラスの金額です。ある会計年度における国・地域のトップアップ税は、超過利益にトップアップ税率（最低税率15%とETRの差）を乗じた額から、国内トップアップ税を差し引き、さらに前年度の増額調整などの特定の調整から生じる当年度の追加トップアップ税を加えた額となります。

また、少額免除基準による除外規定があります。以下の要件を満たす場合、国・地域に所在する構成事業体のトップアップ税は、当該会計年度においてゼロとみなされます（図表7参照）。

- (i) 当該国・地域の平均GloBE収益が1,000万ユーロ未満であること
- (ii) 当該国・地域の平均GloBE損益が100万ユーロ未満であるか、損失であること

II

GloBEルール対応のためのグローバル税務ガバナンス体制の構築

OECDの国際合意に基づくBEPS GloBEルールは複雑であり、日本では今後OECD

図表8 KPMG Digital Gateway

KPMG Gateway

情報を Input、Output するための KPMG 独自のシステムです。

KPMG ではグローバル企業において各国の情報を適宜適切に収集し、集約、分析、出力するためのシステムとして「LINK360」およびその後継システムとして「Digital Gateway」の開発・活用を行っております。

BEPS 2.0 の対応にあたっては、「Digital Gateway」を活用したサービスの提供をご提案します。

Rapid Assessment Tool により影響額の試算を行います。

出典：KPMG作成

メイン画面

タスク管理画面A

分析画面



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とになっております。

この国際課税ルールの変革と連年の税制改正により、今後、グローバルに展開する日系多国籍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および日本の税務当局に報告することが義務付けられます。そのため、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

を構築することが求められるようになります。

しかし、GloBEルールにおけるETRの計算は非常に複雑で、それに対応するには最新の税務情報と膨大な海外子会社の情報をタイムリーに入手する必要があります。一方、事業へのインパクトは、今後のGloBEルールの改正、日本の税制改正内容によって大きく異なることから、税務担当者だけで対応しきれものではありません。

せん。この問題は日系多国籍企業の連結ベースの最終利益を変動させるものであり、企業経営にとって非常に重要なCFOアジェンダなのです。

1. GloBEルール適用による影響額の試算

それでは、GloBEルール対応のためのグローバル税務ガバナンス体制を構築するため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、海外子会社の税務コンプライアンスの状況及び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。そして、税務上の

影響額の試算を通じて実務的な影響を把握することです。

GloBEルール適用による税務影響額試算の手法は以下のとおりです。

1. 国別報告書を用いて概算値を計算する
2. タックスヘイブン対策税制とGloBEルールの適用対象法人を特定し、トップアップ税の影響額を試算する

図表9 KPMG Digital Gateway ができること

Digital Gateway の機能の活用例

 タスク管理機能 (プロセス管理)	 文書管理機能 (ファイル管理)	 レポート機能 (データ分析)
- 各子会社の法人税申告書や納税が完了しているかどうかの可視化 - 本社提出情報の進捗の可視化 - プロジェクトの進捗管理	- 各子会社のローカルファイルの一元保存・管理 - 各子会社の税務申告書、納付書等の一元保存・管理 - 各子会社の重要書類(株主総会議事録等)の一元保存・管理	- 国別報告書の作成 - 各子会社の税務調査状況の収集 - 各子会社の税務リスク情報等の収集 - グローバル税務ポジションの把握、可視化
グローバルレベルでの効率的な税務管理を実現		

出典: KPMG 作成

図表10 KPMG Digital Gateway Workflow



出典: KPMG 作成

3. KPMG Rapid Assessment Toolを使用する

とはいえ、GloBEルール対応のためのグローバル税務ガバナンスを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、ここではKPMG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としてリリースされた統合プラットフォームです。

III

GloBEルール対応のための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向けに一元化し

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（図表8参照）。

KPMG Digital Gatewayの主な機能は次のとおりです（図表9、10、11参照）。

タスク管理機能

- ・ グローバルな税務情報収集の進捗管理
- ・ グローバルなGloBEルール情報収集

文書管理機能

- ・ 専用サイトを通じたドキュメント管理
- ・ レポート機能

GloBEルールRapid Assessment Tool

- ・ グローバルタックスマネジメントレポートの作成

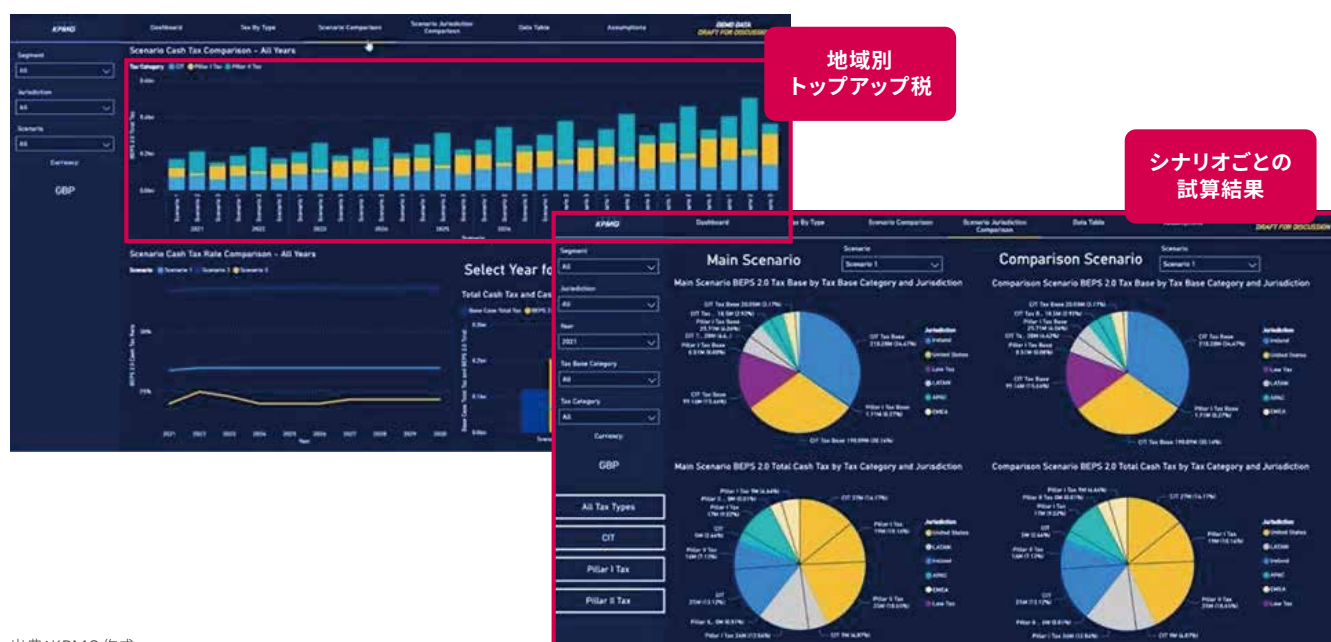
KPMGが考えるGloBEルールの適用とDX化、グローバル税務ガバナンスの未来

GloBEルールの適用に伴い国内法の大改正が実施されることにより、日系多国籍企業のコーポレートガバナンスは多大な

影響を受けます。連結ベースの最終利益を変動させる重要なアジェンダに対応するため、本社主導で経営判断の基礎となる海外子会社の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、日系多国籍企業がグローバル税務ガバナンス体制を構築するうえでのポイントとなります。KPMG Digital Gatewayは、その司令塔的な役割を担うとい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、日系多国籍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るでしょう。

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。

図表11 KPMG Digital Gateway Rapid Assessment Tool



出典:KPMG作成

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

会計・監査情報(2022.2 - 3)

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

2022年2月号

I

金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を更新

金融庁は、2021年12月に公表した「記述情報の開示の好事例集2021」に、新たな開示の好事例を追加・公表しました。

2022年3月号

II

ASBJ、改正実務対応報告第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」を公表

本実務対応報告では、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されています。

III

ASBJ、実務対応報告公開草案第63号「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い(案)」を公表

本公開草案では、株式会社が電子記録移転有価証券表示権利等を発行又は保有する場合の会計処理として、基本的に従来のみなし有価証券を発行及び保有する場合の会計処理と同様に取り扱うことが提案されています。

IV

ASBJ、企業会計基準公開草案第71号（企業会計基準第27号の改正案）「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準(案)」等を公表

本公開草案では、税金費用の計上区分及びグループ法人税制が適用される場合の子会社株式等の売却に係る税効果に関する取扱いの提案を行っています。

日本基準

! Information

1

金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を更新

金融庁は2022年2月4日、2021年12月に公表した「記述情報の開示の好事例集2021」について、新たに、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、「事業等のリスク」及び「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（MD&A）」の開示の好事例を追加・公表しました。

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としており、今後、「コーポレート・ガバナンスの状況等」の一部の項目について公表が予定されています。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2022年2月7日発行）

国際基準

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

修正国際基準

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

米国基準

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

日本基準

❶ 会計基準等の公表（企業会計基準委員会（ASBJ））

【最終基準】

❶ ASBJ、改正実務対応報告第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」を公表

ASBJは2022年3月17日、改正実務対応報告第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」（以下、「本実務対応報告」）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
本実務対応報告は、金利指標置換前において本実務対応報告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、金利指標置換以後も特定の要件を満たさなかったとしても、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年間延長するとしています。
- 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の取扱い
本実務対応報告は、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しています。
また、本実務対応報告は、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を継続することができるものとしています。
なお、これらの金利スワップの特例処理に関する取扱いは、外貨建取引等処理基準等における振当処理についても同様に適用することができます。

本実務対応報告は、公表日（2022年3月17日）以後適用することができます。

あずさ監査法人の関連資料：
ポイント解説速報（2022年3月23日発行）

【公開草案】

❶ ASBJ、実務対応報告公開草案第63号「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い（案）」を公表

ASBJは2022年3月15日、実務対応報告公開草案第63号「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い（案）」（以下、「本公開草案」）を公表しました。
主な内容は以下のとおりです。

- 範囲
本公開草案では、株式会社が電子記録移転有価証券表示権利等を発行又は保有する場合の会計処理及び開示を対象とすることが提案されています。なお、電子記録移転有価証券表示権利等とは、以下の金融商品取引法第2条第2項に規定される有価証券とみなされるもの（以下、「みなし有価証券」）のうち、電子情報処理組織を用いて移転することができる財産的価値に表示されるものをいいます。
(a) 債券や株券等、有価証券に表示されるべき権利（有価証券表示権利）のうち、当該権利を表示する有価証券が発行されていないもの
(b) 信託受益権、持分会社の社員権、集団投資スキーム持分等
- 電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理
本公開草案では、電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理は、以下のとおり、基本的に従来のみなし有価証券（電子記録移転有価証券表示権利等に該当しないみなし有価証券）を発行及び保有する場合の会計処理と同様に取り扱うことが提案されています。
なお、一部の信託受益権は、「金融商品に関する会計基準」（以下、「金融商品会計基準」）及び「金融商品会計に関する実務指針」（以下、「金融商品実務指針」）。両者合わせて、以下、「金融商品会計基準等」）上、有価証券として取り扱われないため、本公開草案でも別の取扱いとされています。

		金融商品会計基準等上の有価証券	
		該当する	該当しない
発行		従来のみなし有価証券と同様	（本公開草案の対象外）
保有	貸借対照表価額の算定及び評価差額の会計処理	従来のみなし有価証券と同様	金融商品実務指針及び信託報告 ^{*1} に従う
	発生及び消滅の認識	原則として金融商品会計基準に従う 一定の場合には、売買契約を締結した時点で発生又は消滅を認識する	原則として金融商品実務指針及び信託報告 ^{*1} に従うが、別途の定めあり

^{*1} 実務対応報告第23号「信託の会計処理に関する実務上の取扱い」

● 開示

従来のみなし有価証券に求められる表示方法及び注記事項と同様とすることが提案されています。

● 適用時期

2023年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用することが提案されています。ただし、実務対応報告の公表日以後終了する事業年度及び四半期会計期間からの早期適用も認めることが提案されています。

本公開草案に対するコメント期限は、2022年6月8日です。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2022年3月23日発行）

2

ASBJ、企業会計基準公開草案第71号（企業会計基準第27号の改正案）「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準（案）」等を公表

ASBJは2022年3月30日、企業会計基準公開草案第71号（企業会計基準第27号の改正案）「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準（案）」等（以下、「公開草案等」）を公表しました。

ASBJでは、2018年2月に企業会計基準第28号『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正』等を公表し、日本公認会計士協会における税効果会計に関する実務指針のASBJへの移管を完了しましたが、その審議の過程で、税金費用の計上区分（その他の包括利益に対する課税）、及びグループ法人税制が適用される場合の子会社株式等（子会社株式又は関連会社株式）の売却に係る税効果については、後日改めて検討を行うこととしていました。本公開草案では、以下の項目の見直しが提案されています。

● 税金費用の計上区分

- － 税金費用の計上区分についての原則
- － 複数の区分に関連することにより、株主資本又はその他の包括利益に計上する金額を算定することが困難な場合の取扱い
- － 株主資本及びその他の包括利益に計上する金額の算定に関する取扱い
- － その他の包括利益の組替調整（リサイクリング）に関する取扱い
- － 関連する繰延税金資産又は繰延税金負債を計上していた場合の取扱い
- － その他の包括利益の開示に関する取扱い

● グループ法人税制が適用される場合の子会社株式等の売却に係る税効果

- － 連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益について、税務上の要件を満たし課税所得計算において当該売却損益を繰り延べる場合（法人税法第61条の11）の連結財務諸表における取扱い及び子会社に対する投資に係る連結財務諸表固有の一時差異の取扱い

本公開草案は、2024年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用し（2023年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から早期適用可）、また、税金費用の計上区分については経過措置を定めることが提案されています。

本公開草案に対するコメント期限は、2022年6月8日です。

なお、公開草案の公表日と同日、本公開草案により影響を受けるため、日本公認会計士協会より、会計制度委員会報告第4号「外貨建取引等の会計処理に関する実務指針」等の改正案が公表されています。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2022年4月7日発行）

【論点整理】

1

ASBJ、「資金決済法上の暗号資産又は金融商品取引法上の電子記録移転権利に該当するICOトークンの発行及び保有に係る会計処理に関する論点の整理」を公表

ASBJは2022年3月15日、「資金決済法上の暗号資産又は金融商品取引法上の電子記録移転権利に該当するICOトークンの発行及び保有に係る会計処理に関する論点の整理」（以下、「本論点整理」）を公表しました。

本論点整理の主な内容は以下のとおりです。

● 論点整理を行う範囲

本論点整理では、資金決済法上の暗号資産に該当するICOトークンに係る発行及び保有に関する論点並びに電子記録移転有価証券表示権利等に該当するICOトークンのうち、実務対応報告公開草案第63号「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い（案）」で取り扱わないこととした一部の発行及び保有に関する論点について取り扱っています。

● 主要な論点

主な論点は以下のとおりです。

- (a) 基準開発の必要性及び緊急性、並びにその困難さ
- (b) ICOトークンの発行者における発行時の会計処理
- (c) 資金決済法上の暗号資産に該当するICOトークンの発行及び保有に関するその他の論点
 - (i) ICOトークンの発行時において自己に割り当てたICOトークンの会計処理
 - (ii) ICOトークンの発行後において第三者から取得したICOトークンの会計処理
- (d) 電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有に関する論点
 - (i) 株式会社以外の会社に準ずる事業体等における発行及び保有の会計処理
 - (ii) 株式又は社債を電子記録移転有価証券表示権利等として発行する場合に財又はサービスの提供を受ける権利が

2022年3月号

付与されるとき会計処理

- (iii) 暗号資産建の電子記録移転有価証券表示権利等の発行の会計処理
- (iv) 組合等への出資のうち電子記録移転権利に該当する場合の保有の会計処理

本論点整理に対するコメント期限は、2022年6月8日です。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2022年3月23日発行）

❗ Information

1 金融庁、「有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項及び有価証券報告書レビューの実施について（令和4年度）」を公表

金融庁は2022年3月25日、2022年3月期以降の事業年度に係る有価証券報告書の作成・提出に際しての留意すべき事項及び有価証券報告書に対するレビュー(審査)の実施概要について公表しました。

2022年3月期以降の有価証券報告書の作成・提出に際しての留意事項として主に以下の会計基準の公表を踏まえた財務諸表等規則等の改正が挙げられています。これらを対象に有価証券報告書レビューの法令改正関係審査が実施されます。

- 「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

有価証券報告書レビューの重点テーマ審査では、以下のテーマに着目して審査対象会社が選定されます。

- 「収益認識に関する会計基準」

また、前年度の有価証券報告書レビューの審査結果及びそれを踏まえた留意事項が示されています。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2022年4月1日発行）

2 金融庁、「記述情報の開示の好事例集2021」を更新

金融庁は2022年3月25日、2021年12月に公表し、2022年2月に更新した「記述情報の開示の好事例集2021」において、新たに、「監査の状況」及び「役員の報酬等」の開示の好事例を追加し、公表しました。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2022年3月28日発行）

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）

【最終基準】

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

金融庁は2022年3月15日、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件（平成21年金融庁告示第69号）」の一部改正（以下、「本改正」）を公表しました。

本改正では、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としています。

- 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（2022年3月15日）から適用されます。

あずさ監査法人の関連資料：

ポイント解説速報（2022年3月16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

❗ 会計基準等の公表（米国財務会計基準審議会（FASB））

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

1 ASU第2022-01号「デリバティブ及びヘッジ（トピック815）：公正価値ヘッジポートフォリオ・レイヤー・メソッド」の公表（2022年3月28日 FASB）

2022年3月号

FASBは2017年8月に、ASU第2017-12号「デリバティブ及びヘッジ（トピック815）：ヘッジ活動に関する会計処理の限定的改善」を公表し、ヘッジ会計が企業のリスク管理活動の結果をよりの確に財務諸表において反映することを目的に、ヘッジ会計の限定的改善を行いました。ASU第2017-12号が公表される以前は、期限前償還可能な金融資産ポートフォリオの金利リスクに公正価値ヘッジを適用することが困難であるとの指摘がありました。このためASU第2017-12号では期限前償還可能な金融資産ポートフォリオの金利リスクに公正価値ヘッジが適用できるよう、ラスト・オブ・レイヤー・メソッドが追加されました。新規の組み入れがなく残高が減っていくのみの期限前償還可能な金融資産ポートフォリオ（クローズド・ポートフォリオ）又は期限前償還可能な金融資産を裏付け資産とする1つ又は複数の受益証券について、ラスト・オブ・レイヤー・メソッドを適用することにより、企業はヘッジ期間において残存すると予想される金額をヘッジ対象に指定することで、ヘッジ会計を適用できるようになりました。ラスト・オブ・レイヤー・メソッドの要求事項を満たす場合、企業はヘッジ対象の測定にあたり期限前償還リスクを織り込む必要はありません。

本ASUは、ASU第2017-12号で認められたラスト・オブ・レイヤー・メソッドについて利害関係者から寄せられた質問に対応しています。本ASUによる主な改訂内容は以下のとおりです。

- ラスト・オブ・レイヤー・メソッドで現在認められているヘッジ対象はシングル・レイヤー（関連するクローズド・ポートフォリオに1つのヘッジ関係が存在する）のみだが、対象範囲を拡大し、マルチ・レイヤー（関連するクローズド・ポートフォリオに複数のヘッジ関係が存在する）のヘッジ指定も可能とする。これにより、対象金融資産のより多くの割合をヘッジ対象として指定することが可能となり、企業のリスク管理戦略との整合性を図ることができる。範囲の拡大に伴い、ラスト・オブ・レイヤー・メソッドをポートフォリオ・レイヤー・メソッドに改称している。
- ポートフォリオ・レイヤー・メソッドの対象を拡大し、期限前償還が認められない金融資産をポートフォリオに適用することを認める。
- ポートフォリオ・レイヤー・メソッドにおける適格なヘッジ手段を明確化する。マルチ・レイヤーを採用する場合、企業は状況に合わせて異なるタイプのデリバティブ（例：金利スワップ）を使用し、ヘッジ対象レイヤーのストラクチャーを組むことが可能である。
- ポートフォリオ・レイヤー・メソッドにおける公正価値ヘッジのヘッジ対象調整額の会計処理方法及び開示に関する追加のガイダンスを提供する。例えば、ポートフォリオ・レイヤー・メソッドを適用している間のヘッジ対象調整額はポートフォリオを構成する個別の資産に按分しない。また、指定したヘッジ対象金額がポートフォリオの金額を超えた場合（つまりヘッジの超過部分が生じた場合）、ヘッジ指定を解除し、ヘッジ指定を解除されたレイヤーに対応するヘッジ対象調整額は即時に金利収益に計上する。
- ポートフォリオ・レイヤー・メソッドを適用している金融資産ポートフォリオの予想信用損失を算定する際には、ヘッジ対象調整額は考慮しないことを明確化する。

本ASUは、トピック815に従いポートフォリオ・レイヤー・メソッドを用いてヘッジ会計を行うことを選択するすべての企業に適用されます。

本ASUは、公開営利企業については、2022年12月15日より後に開始する事業年度及び当該事業年度に含まれる期中期間から、その他の企業については、2023年12月15日より後に開始する事業年度及び当該事業年度に含まれる期中期間から、それぞれ適用されます。

ASU第2017-12号を既に適用している企業は、本ASUの公表以降いつの日からでも早期適用が認められます。

企業が本ASUを期中期間から適用する場合、本ASUによるヘッジ対象調整額に関する影響額は、本ASUを適用した事業年度の開始日（当初適用日）に反映する必要があります。

本ASUの適用により、企業は単一クローズド・ポートフォリオに対するマルチ・レイヤーのヘッジ指定を将来に向けて行います。本ASUを適用することによる公正価値ヘッジのヘッジ対象調整額に関する影響額は、修正遡及アプローチに基づき、本ASUの当初適用日における期首利益剰余金で認識されます。ただし、開示に関する規定については、当初適用日から将来に向かって適用するか、又は、ASU第2017-12号の適用日後の表示される各期間に遡及的に適用するかのいずれかを選択することが認められます。

企業は、ポートフォリオ・レイヤー・メソッドを適用するポートフォリオに含まれる満期保有目的区分に分類した負債証券を、本ASUの適用日に売却可能区分に再分類することができます。どの証券を再分類するかは、適用日後30日以内に決定しなければならず、かつ当該証券はポートフォリオ・レイヤー・メソッドでヘッジ指定されたクローズド・ポートフォリオに当該30日期間内に含まれていなければなりません。

KPMGの関連情報：

Defining issues（英語）

2

ASU第2022-02号「金融商品—信用損失（トピック326）：不良債権のリストラクチャリング及びビンテージ開示」の公表（2022年3月31日 FASB）

本ASUは、ASU第2016-13号「金融商品—信用損失（トピック326）：金融商品の信用損失の測定」の適用後レビュー（Post-Implementation Review: PIR）に寄せられた利害関係者のフィードバックを受けて、関連するASCの規定を改訂するものです。

● 論点1：債権者による不良債権のリストラクチャリング

ASU第2016-13号は、同ASUの適用対象である資産について、組成時又は取得時に全残存期間の予想信用損失を測定することを要求しています。そのため、不良債権のリストラクチャリング（Troubled debt restructuring: TDR）に該当する条件変更を行った債権の信用損失も信用損失引当金に含まれています。投資家及び財務諸表作成者は、ローンの条件変更がTDRに該当するかを検討し、該当した場合に対応する会計処理を行うことは不必要に複雑であり、また意思決定に有用な情報を提供していないと指摘しました。

本ASUは、「債権—債権者による不良債権のリストラクチャリング（サブトピック310-40）」に含まれる、債権者によるTDRの会計処理

2022年3月号

に関するガイダンスを削除し、また、債務者が財務的な問題に直面している場合の一定のローンのリファナンス及びリストラクチャリングに関する開示要求を拡充しています。

● 論点2: ピンテージ開示—グロスの直接償却金額

公開営利企業は、金融債権及びリース純投資について、金融債権のクラス（又は主要な証券タイプ）及び信用の質の指標別に、償却原価を組成年度（「ピンテージ」）ごとに開示すること（ピンテージ開示）が求められていますが、サブトピック326-20に含まれる設例15において、当期のグロスの直接償却額と回収額の開示が示され、開示規定と設例の間に不整合が生じていると利害関係者は指摘しました。投資家及び財務諸表作成者は、グロスの直接償却額の組成年度ごとの開示は重要な情報を提供し、企業のローンポートフォリオの信用の質の変化やその変化を裏付けるパフォーマンスをより理解できると指摘しました。

本ASUは、公開営利企業に対し、「金融商品—信用損失—償却原価の測定（サブトピック326-20）」の適用対象である金融債権及びリース純投資の当期のグロスの直接償却額について組成年度ごとの開示を要求しています。

本ASUの改訂は、ASU第2016-13号を既に適用している企業については、2022年12月15日より後に開始する事業年度、及び当該事業年度に含まれる期中期間から適用されます。一方、ASU第2016-13号を未だ適用していない企業については、同ASUの適用日と同日に本ASUによる改訂が適用されます。

本ASUは、将来に向けて適用されます。ただし、TDRの認識及び測定に関する移行方法については、本ASUが適用される期の期首剰余金に累積的な影響を調整する修正遡及アプローチの選択適用が認められます。

ASU第2016-13号を既に適用している企業については、期中期間も含め本ASUを早期適用することが認められます。企業が期中期間から本ASUを早期適用することを選択する場合、当該期中期間を含む事業年度の期首から本ASUの規定を適用する必要があります。また企業はTDR及び関連する開示の拡充に係る改訂を、ピンテージ開示に関連する改訂とは別個に早期適用することも認められます。

KPMGの関連情報:

Defining issues (英語)

関連情報

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(2022.2 - 3)

KPMG税理士法人

本稿は、2022年2月から3月に国税庁、OECD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及びKPMG Japan BEPS 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

- 申告・納付期限の簡易な方法による延長の公表
- 新型コロナウイルス感染症に関連するFAQの更新

2022-02-04

(KPMG Japan e-Tax News No.258)

国税庁は2月3日、オミクロン株による感染の急速な拡大に伴い、確定申告期間にかけて、感染者や自宅待機者のほか通常の業務体制が維持できないこと等により申告が困難となる納税者が増加することが想定される状況を踏まえ、2021年分の確定申告について、新型コロナウイルス感染症の影響により申告等が困難な納税者については、2022年4月15日(金)までの間、簡易な方法により申告・納付期限の延長(個別指定による期限延長)を申請することができるようにしたことを公表しました。

また、同日、「国税における新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応と申告や納税などの当面の税務上の取扱いに関するFAQ」を、上記の申告・納付期限の簡易な方法による延長に関連する設問を中心に更新しました。

【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/02/e-taxnews-20220204.html>
英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2022/02/e-taxnews-20220204.html>

OECD

- 2022年2月4日の第1の柱関連のルール案発表等

2022-02-10

(KPMG Japan BEPS Newsletter)

2月4日、「OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting」(包括的枠組み、またはIF)は、第1の柱の利益Aに係る、「ネクススとソースルールに関するモデルルール案」をパブリックコメントを求めるために公表し、公開議論のプロセスに入りました。

【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-tax-beps2.0-202202.pdf>

OECD

- 第1の柱 — 利益Aに係る「課税ベースの算定」のモデルルール案の公表

2022-02-25

(KPMG Japan BEPS Newsletter)

2月18日、「OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting」(包括的枠組み、またはIF)は、第1の柱の利益Aに係る「課税ベース算定」のモデルルール案を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-tax-beps2.0-20220225.pdf>

2022年度税制改正

- 改正法案成立

2022-03-23

(KPMG Japan e-Tax News No.259)

3月22日、第208回通常国会において、2022年度税制改正法案が可決・成立しました。

【詳しくはこちら】

日本語版 : <https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/03/e-taxnews-20220323.html>
英語版 : <https://home.kpmg/jp/en/home/insights/2022/03/e-taxnews-20220323.html>

OECD

- コメンタリー公表後の第2の柱に関する最新情報

2022-03-25

(KPMG Japan BEPS Newsletter)

3月14日、「OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting」(包括的枠組み、またはIF)は、第2の柱の下でのGloBE(Global Anti-Base Erosion)モデルルール(2021年12月20日公表)に関するコメンタリー(全228ページ)及び24の設例を含む補足説明文書(全49ページ)を公表しました。このコメンタリーおよび設例(補足説明文書)は、GloBEモデルルールに対する追加のガイダンスを提供するものです。

【詳しくはこちら】

日本語版：https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-tax-beps-20220325_1.pdf

OECD

– 新たに公表されたGloBEモデル ルールに関するコメンタリー よくある質問20とその回答

2022-03-25

(KPMG Japan BEPS Newsletter)

3月14日に「OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting」(包摂的枠組み、またはIF)から公表された、第2の柱の下でのGloBEモデルルールに関するコメンタリーについて、これまでにKPMGに寄せられた20の質問及びその質問に対するKPMGの分析に基づく回答を紹介しています。

【詳しくはこちら】

日本語版：https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-tax-beps-20220325_2.pdf

関連情報

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

home.kpmg/jp/tax-topics

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人
大島秀平、風間綾、山崎沙織、内藤直子

✉ info-tax@jp.kpmg.com

ASEAN M&AとESGの潮流

KPMG FAS
フォレンジック部

西嶋 宏之 / パートナー

コーポレート・ファイナンス部

浜崎 孝司 / マネージング・ディレクター

2000年以降、ASEANは急速な発展を遂げてきました。日本企業は、ITバブル後の成長機会を求め現地への進出を試みましたが、当時は外資規制が厳しく残っていたこともあり、日本企業の進出状況は業種や役割という点で限定的でした。2010年以降、日本企業におけるASEANの重要度は増し、多くの会社が地域統括拠点を置き、ASEAN進出を加速させました。近年では、ASEANの内需が拡大していること、またASEANにおけるスタートアップ企業のなかでユニコーンにまで育つ企業が続々と登場していることもあり、日本企業にとってますます重要度の高い地域となっています。

一方、ASEANは依然としてさまざまな課題を抱えています。最近では特にESGの課題が問題視されており、日本企業にとっては新規投資時のみならず、既存投資先についてもESGへの対応が求められるようになってきました。そのような中で、コロナ禍で一時停滞したASEAN地域のM&Aは回復基調にあり、2021年はASEAN企業に対して1,350億ドルものM&Aが実行されました。世界中がASEAN地域に高い関心を寄せるなか、日本企業のプレゼンスは必ずしも高くありません。ASEANを重要な戦略地域と位置付ける日本企業にとっては、今後、激動のASEANを常に注視し、機動的な意思決定ができる経営体制への変革が急務となっています。

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。

✓ POINT 1

近年のASEANにおけるM&Aは、超低金利を背景としたファンドの台頭やスタートアップ企業による資金調達、ASEAN企業による域内での買収事例の増加等を背景に市場が急拡大している。

✓ POINT 2

グローバルベースでのESGへの意識の高まりは、ASEAN企業の戦略、多国籍企業のASEAN戦略、政府・規制当局の方針に影響を与え、結果として活発なASEAN M&Aの一因となっている。

✓ POINT 3

コロナ禍長期化に伴う業績低迷や渡航制限を受け、日本企業のASEAN M&Aにおけるプレゼンスは低下している。欧米・中国企業によるM&Aは回復しており、日本企業も早期に戦略実行フェーズへと切り変えていく必要がある。



西嶋 宏之
Hiroyuki Nishijima



浜崎 孝司
Koji Hamasaki

I ASEANにおけるM&Aの変遷と足元の動向

ASEANにおけるM&Aの歴史は、①1990年代から2008年のグローバル金融危機までの黎明期、②2010年から2017年頃までの多国籍企業によるASEAN進出本格化に伴う拡大期、③2018年以降のファンドの台頭やスタートアップ企業による資金調達、事業会社による大型再編等、M&A手法に多様性が見られる発展期の3つに大きく分けることができます。

第1の黎明期では、ASEANの多くの国・地域が外資規制緩和を採用し、積極的に外資優遇政策を促進しました。しかし、このフェーズにおけるM&Aの類型は、先進国製造業とASEAN地場企業との間での製造合併会社の設立が一般的でした。ASEANの安価な労働力を確保したい多国籍企業と、多国籍企業の技術を獲得したい現地企業という比較的単純な構図の下、合併関係は製造分野に限定され、製品は先進国の消費地に輸出されていたことから、必ずしもASEAN内需を対象にはしていませんでした。

第2の拡大期では、ASEAN域内で外資

規制の緩和が加速し、一部の国・地域での統括会社誘致策の拡充もあいまって、日本企業を含む多国籍企業による地域統括会社の設立や、製造系大企業だけでなく、これまで内需型と考えられていた国内サービス業や準大手・中堅企業等もASEAN内需の取込みを画策、M&Aを通じて初めて海外展開する先にASEANを選ぶという流れが強まりました。ただし、ASEAN域内における各国独自の文化や商習慣の違い等から、ASEAN進出後の経営が期待どおりにいかず、PMIや内部統制の重要性も強く意識されてきたのもこの時期からです。

そして、第3の発展期では、多くの革新的なスタートアップ企業が台頭しました。彼らはASEANの消費者に画期的なサービスを提供することで消費者から圧倒的な支持を得ており、資金調達を活発化させています。また、M&Aの買い手サイドも順調に裾野拡大が進みました。ASEANにおけるM&Aはもはや大手企業だけのものではなく、準大手・中堅企業も積極的に検討するフェーズに入ったのです。さらに、過剰流動性相場を背景にしたファンド買収案件の大型化や大企業による事業ポートフォリオ見直し機運の高まり、さらには

ASEAN域内の企業が買い手となるIntra-ASEANのM&Aも増えてくる等、ASEANにおけるM&Aは複数の要素が入り混じった様相となっています。

この傾向は、コロナ禍においても継続しています。コロナショック直後の一時的な停滞期を乗り越え、2020年下半年からは再び大きく回復してきています。2021年1～12月までのASEANにおけるM&Aは公表ベースで436件、総額約1,350億米ドル(約15兆3,534億円)と、2020年に比べて金額ベースでは3倍近く、件数ベースでは約1.5倍となりました(図表1参照)。

II ESG意識の高まりがASEAN M&Aに与える影響

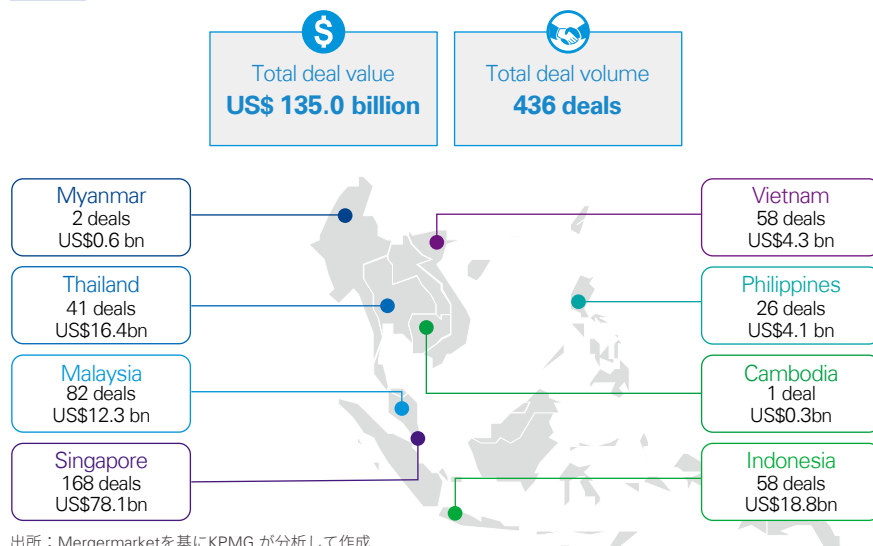
1. ASEANにおけるESG意識の高まり

そもそも、ASEAN企業の多くは域外企業のサプライチェーンのなかに組み込まれる形で、廉価な製品供給拠点として発展を遂げてきました。

一方、域内における経済発展と生活水準の上昇に伴い、国際的にASEAN製造現場等における劣悪な労働環境や人権侵害、環境汚染等の実態が問題視されるようにもなりました。たとえば、ASEAN域外の政府が、ASEAN域内企業での強制労働の疑いを理由に、製品の輸入禁止や製品差押えを実行しています。また、ミャンマー国軍関連企業との合併事業に関連して、多くの多国籍企業が欧米機関や政府、NGO団体、投資家等から厳しい見方を向けられています。

ASEAN企業のポートフォリオ管理・M&Aにおいても、ESGに配慮した動きが目立ちます。たとえば、シンガポールの大手コングロマリットであるケッペル・コーポレーション (Keppel Corporation) とセムコーブ・インダストリーズ (Sembcorp Industries) による「脱石油」を軸とする事業再編(石油掘削装置事業の切出し、再

図表1 2021年のASEAN主要国別M&A件数・金額



生可能エネルギーの強化等)はASEAN企業におけるESG意識の高まりを示すものであり、M&Aや事業再編を助長させています。また、ESGへの配慮が不十分と見なされるような事業は、そもそも買い手の投資対象から除外されていることも多く、当該事業を撤退・売却しようとしても、買い手が見つからないというケースも増えています。結果として、事業清算という難しい判断を迫られる会社も増加傾向にあるため、ASEAN企業もESGの潮流に対応すべく、自ら変革を進めてきています。

2. 買い手のM&AスタンスもESGを意識

これらの動きは、必ずしも環境(E)と社会(S)に限定したものではありません。ガバナンス(G)についても同様です。

通常、M&Aにおける買い手の視点では、対象会社の財務・税務・法務の状況および対象会社が属する市場環境等を調査

し、それぞれを有機的にリンクさせながら総合的に案件を検討しつつ、さらには対象事業を取り込むことが自社戦略と合致するかという視点で投資判断することが多いと思います。

他方で、ASEAN企業においては、グループ内の複雑な資本関係を通じて少数持分で取締役会が支配されており、その結果、ガバナンスが脆弱ということがよく見受けられます。

さらに、各国個別に見た場合、未だ経済規模が小さいために、ASEAN事業全体の拡大・成長戦略実行のためには、どうしても国境を越えて事業展開することが不可欠です。その一方で、同じASEAN域内であっても、国・地域が異なると人種・文化・言語・宗教が異なるため、横断的にグループガバナンスが効かせることが難しいというASEAN特有の難しさがあります。

そのため、ASEANにおけるM&Aの現場においては、一般的なDD(デューデリジェンス)調査領域に加えて、コンプライアン

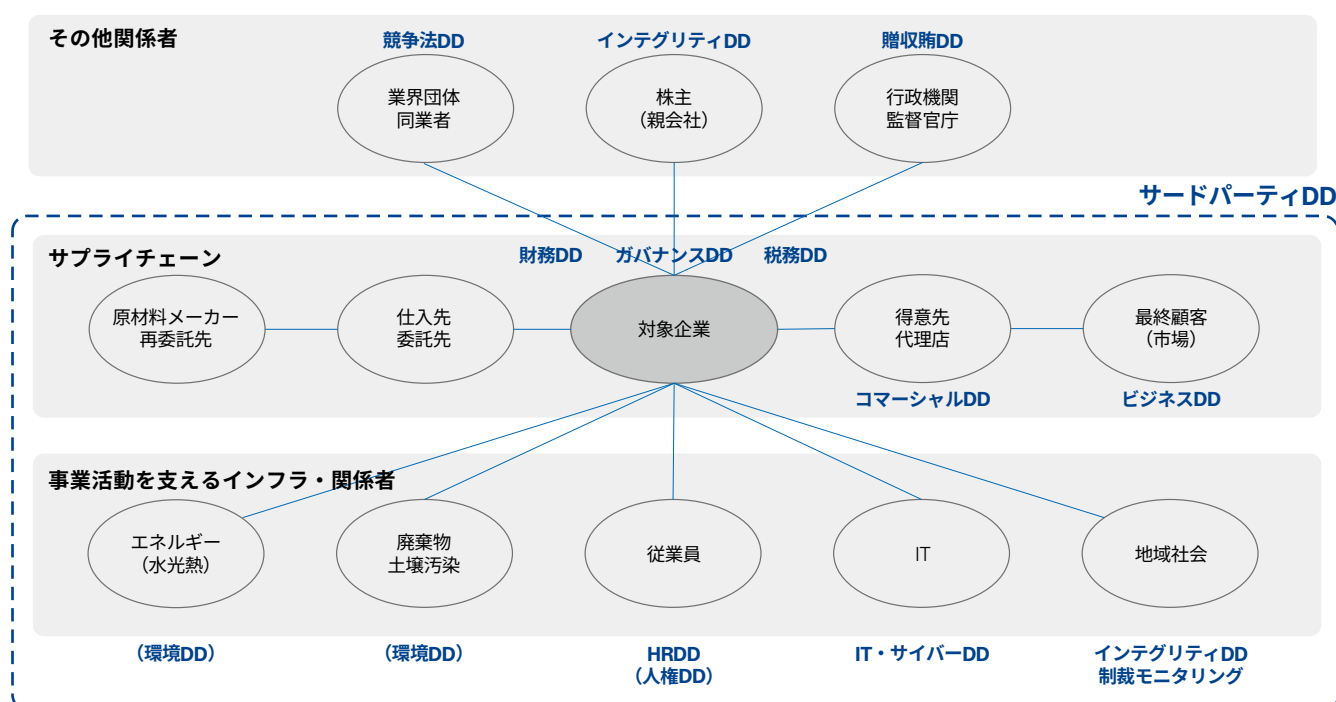
スやガバナンス関連の調査や対象企業を支えるヒト・インフラ・株主等の関係者に対するDDが実施されることも珍しくありません。

最近ではさらに一歩進み、M&AのDDプロセスにおいて、サプライチェーン上の第三者に対するリスクをどう管理するかという観点から、サードパーティーリスクの調査が増える兆しもあります。ESGの重要性の高まりにより、ASEANにおけるDDは直接的な対象会社の調査のみならず、間接的な関係者を含む形で、広範な領域を対象とする傾向が年々強まってきています(図表2参照)。

3. ASEAN当局の対応

昨今、ASEANの各国政府や企業が重大なESG課題を抱えているとメディアに取り上げられますが、そうした課題は今に始まったわけではありません。むしろ、グローバルでESGの意識が高まるにつれて、

図表2 DDでカバーする領域が拡大している



出典：KPMG作成

過去から抱えていた重要課題が浮彫りになったに過ぎないと言えるでしょう。

ASEANでは、ミレニアル世代を中心として、そうした重要課題に向き合う起業家が続々と生まれています。ユニコーン企業へと成長を遂げたシンガポールのGrab（Grab）社のように、スタートアップ企業の出現・成長は、今後もZ世代へと引き継がれながら、さらに加速していくことが期待されます。また、米国NASDAQ市場の特別買収目的会社（SPAC）を活用したASEAN発のスタートアップ企業による海外上場件数も増加しています。

こうした背景を受け、シンガポール証券取引所（SGX）は東アジア諸国に先駆けて、国内でのSPAC上場を2021年9月に解禁しました。自国や域内周辺国のスタートアップ企業の上場を促進する仕組みを整備したことは、各国メディアからも注目を集めました。さらに、周辺国のインドネシアでも、スタートアップ企業が続々と上場準備を進めています。これまで以上に、域内での資金調達、M&A市場は活況を呈することになると見込まれます。

Ⅲ 日本企業によるM&Aの現状

前述のとおり、2021年のASEANにおけるM&Aでは、コロナショックから回復局面を迎え、件数・金額ともに大幅に増加しましたが、残念ながら同期間における日本企業のプレゼンスは必ずしも高いとは言えない状況でした。

コロナ禍で、多くの日本企業は本社を中心とした国内事業の立て直しを行いながら、海外そしてASEAN地域における事業戦略を検討してきましたが、物理的な渡航制限等の影響もあり、未だその実行フェーズに入った企業は多いとは言えない状況と考えられます。

むしろ、2000年代の黎明期以降にASEANに進出してきた日本企業のASEAN子会社が、近年のパラダイムシフトに対応

できず、事業撤退や合併関係を見直す等の動きも増加傾向にあります。

コーポレートガバナンスやESGを意識しすぎるあまり、取引先等のステークホルダーが日本企業や日本人ばかりになってしまつては、ASEAN内需を獲得することは難しくなります。ASEANで適切な現地パートナーを選定し、その現地パートナーとの協働関係を構築する、もしくは現地企業の買収を通じて事業展開する際に、これら現地企業やパートナーが抱える環境問題や人権問題、企業ガバナンス等を十分に検証・対策を行ったうえで、事業運営の舵取りを行っていくことが求められます。

中国や韓国等の東アジア企業および欧米企業によるASEAN企業への投資が加速するなか、日本企業もその波に乗り遅れることがないように早期に戦略策定から実行へとフェーズを切り変えていく必要があります。

Ⅳ 今後の展望

発展期におけるASEAN M&Aは、これまでの先進国企業によるASEAN地場企業の買収という比較的単純な構図から、大型組織再編やユニコーンによる大型資金調達、ASEAN企業同士の統合等、さまざまなタイプや規模の案件が実行されるようになりました。また、市場参加者も増加することで、マーケット自体に厚みが出てくるものと見込まれます。

ESGに対するグローバルでの意識の高まりが、ASEAN企業の成長戦略や多国籍企業のASEAN戦略の見直しを促進させていることは間違いありません。コロナ禍によりパラダイムシフトが加速したと言われますが、このパラダイムシフトを前向きに捉え、新技術・新サービスを展開していく社会的意義の高い企業には、今後も世界から投資資金が集まりやすい環境が継続すると思われます。

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>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

株式会社 KPMG FAS

フォレンジック部

西 嶋 宏 之 / パートナー

✉ hiroyuki.nishijima@jp.kpmg.com

コーポレート・ファイナンス部

浜 崎 孝 司 / マネージング・ディレクター

✉ koji.hamasaki@jp.kpmg.com

サイバーセキュリティ最新動向 2022

～サーベイ結果を読み解く～

KPMGコンサルティング
テクノロジーリスクサービス

薩摩 貴人／パートナー

5回目を迎える「サイバーセキュリティサーベイ2022」では、KPMGコンサルティングとKPMG FASが共同で、国内の上場企業および売上高400億円以上の未上場企業のセキュリティ責任者を対象に調査を実施しました。2020年に新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）のパンデミックが起きたことにより、我々の働き方は一変しました。リモートワークやコミュニケーションツールの利用が浸透するなか、サイバー攻撃は新たな局面を迎えており、二重脅迫型ランサムウェアなどによる被害がさらなる拡がりを見せています。働き方の変化がサイバー攻撃をより複雑化させ、新たなリスクが生み出されている。それが現在のサイバーセキュリティの現状です。この状況が企業や組織の施策・計画に対してどのように影響したのかを知るために、本調査では「サイバーセキュリティ」「リモートワークセキュリティ」「制御システムセキュリティ」をテーマに調査を実施しました。

本稿では、サーベイ結果からうかがえる国内企業のサイバーセキュリティ動向とそこから読み取れるメッセージについて解説します。

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

✓ POINT 1

セキュリティ被害の実態として回答企業の30.5%が不正侵入の痕跡を発見しており、前回(2019年)調査に比べて10ポイント近く上昇。その一方で、予算不足(65.6%)や情報セキュリティ人材不足(79.0%)により高度化・複雑化し続けるサイバー攻撃への対応に苦慮している様子がうかがえる。

✓ POINT 2

COVID-19によるリモートワークを中心とした働き方の変化によって、回答企業の75.1%が在宅勤務を導入しているなか、回答企業の50.5%が従業員による内部不正を懸念と感じており、在宅勤務率が高いほど内部不正を懸念する企業が多い傾向が見られる。

✓ POINT 3

わが国の屋台骨を支える製造業が抱える制御システムセキュリティの課題は根深く、対策の導入は海外に比べて大きく遅れている。



薩摩 貴人
Takato Satsuma

① サイバーセキュリティの実態

1. 凶悪化するサイバー攻撃と被害の実態

近年、「二重脅迫型ランサムウェア」と呼ばれるサイバー攻撃の被害が後を絶ちません。従前のランサムウェアは暗号化したデータを元に戻すことを条件に金銭を要求してきましたが、二重脅迫型ランサムウェアはこれに加えて、窃取したデータを公開すると恐喝して身代金を要求するという合わせ技によって、より高額な金銭を要求してきます。

また、コロナ禍によるリモートワークの普及により、VPNと呼ばれる仮想ネットワークの利用が急増しましたが、自宅と会社をつなぐ接点となるVPNゲートウェイと呼ばれる装置の脆弱性を突いた不正アクセスが相次いで発生し、国内の企業や組織に大きな被害をもたらしています。さらに、ウクライナ情勢の悪化に伴い、サイバー攻撃件数が激増していることも報告されています。このように、サイバー攻撃は

組織における脅威として無視できないものとなっています。

我々がセキュリティ被害の実態を調査したところ、サーベイ回答企業の30.5%が、過去1年以内に不正侵入の痕跡を発見したと回答しています。前回（2019年）調査に比べて10ポイント近く上昇していることから、サイバー攻撃の対象が拡大していることは間違いありません。

サイバー攻撃による被害としては、「自社に経済的な損失が発生した」（28.7%）、「自社の業務やシステムが著しく遅延・中断した」（28.7%）という回答が多く、企業のビジネスに実害を及ぼしている様子がうかがえます。また、経済的な損失が発生した企業における損失合計額は「100万～1,000万円未満」（26.4%）が最も多いものの、1億円以上の損失も発生しています（図表1参照）。

2. リソース不足にあえぐ国内企業の姿

このような状況において、国内企業のセキュリティ対策は投資金額も人材も不足していることがサーベイの結果から明らかに

なりました。

セキュリティ投資額は全体として増加傾向にあるものの、高度化するサイバー攻撃への対策やコロナ禍によるリモートワーク化のための設備投資などが重なったことが影響したのか、65.6%の回答企業が「不足」と回答しています。一方、セキュリティ人材のほうも、79.0%の回答企業が「不足」と回答しています。前回（2019年）調査と比較して6.6%の改善が見られるものの、依然として深刻な情報セキュリティ人材不足の状況が続いています（図表2参照）。

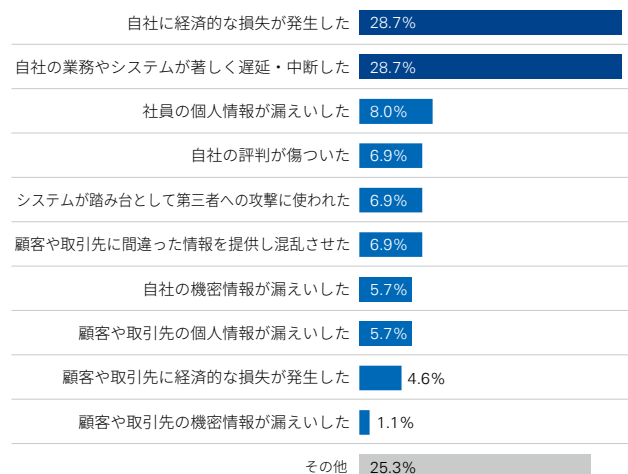
3. サプライチェーンを守れ

国内の製造業をはじめとした多くの企業がサプライチェーンを構成しており、サプライヤーの供給断による事業停止は大きな問題となっています。これは、サプライヤーが安定的に稼働し続けるための要点としてセキュリティが無視できなくなっているということです。また、近年ではサプライヤーから供給される物品やデータにマルウェアが混入し、感染被害を受け

図表1 サイバーインシデントの被害状況

サイバーインシデントの被害状況

約3割で経済的な損失やシステム遅延・中断が発生している

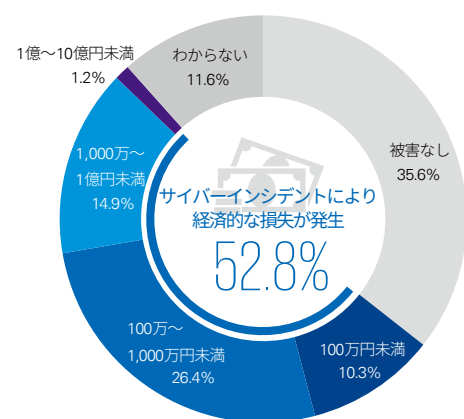


出典：KPMG作成

（複数選択可／n=87）

合計損失額

サイバーインシデントにより経済的な損失が発生している



（n=87）

るケースも珍しくなく、サプライチェーンリスクとして認識されるようになってきました。

このような状況下において、52.7%（未把握の7.8%を含む）の企業が業務委託先に対してセキュリティ対策を要請できていないという結果が明らかとなりました（図表3参照）。この結果からは、自社の事業を継続させるためにサプライチェーンを堅牢にする対応が不十分であることがわかります。なお、対策が不十分な理由には、先に述べたリソース不足も関連していると思われる。

4. 事故前提でのインシデント対応能力を強化

リソース不足により十分な対策を講じることが困難な状況下においては、サイバー攻撃に遭うことを前提とし、いかに被害を最小限に食い止めるかということが、選択肢の1つになりえます。

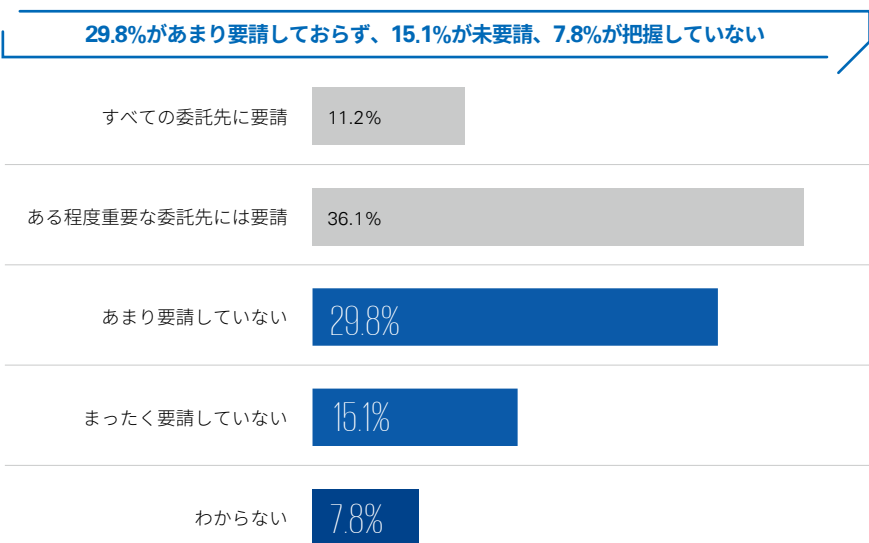
それを裏付けるように、前回（2019年）

調査よりも9.2%多い34.4%の回答企業がCSIRT（サイバー攻撃による情報漏えいや障害などに対処するための組織やチーム）を設置しています。また、回答企業の47.4%が初動対応手順を、42.5%が復旧手順を準備しているほか、32.6%がメディ

アへの連絡や広報の手順を準備しています。復旧対応については、51.7%が約1週間程度で対応完了するなど、インシデント対応能力の強化も目立ちます。

ただ依然として、SOARなどのインシデント対応をはじめとするセキュリティ運用

図表3 業務委託先に対するセキュリティ対策の取組みの要請状況



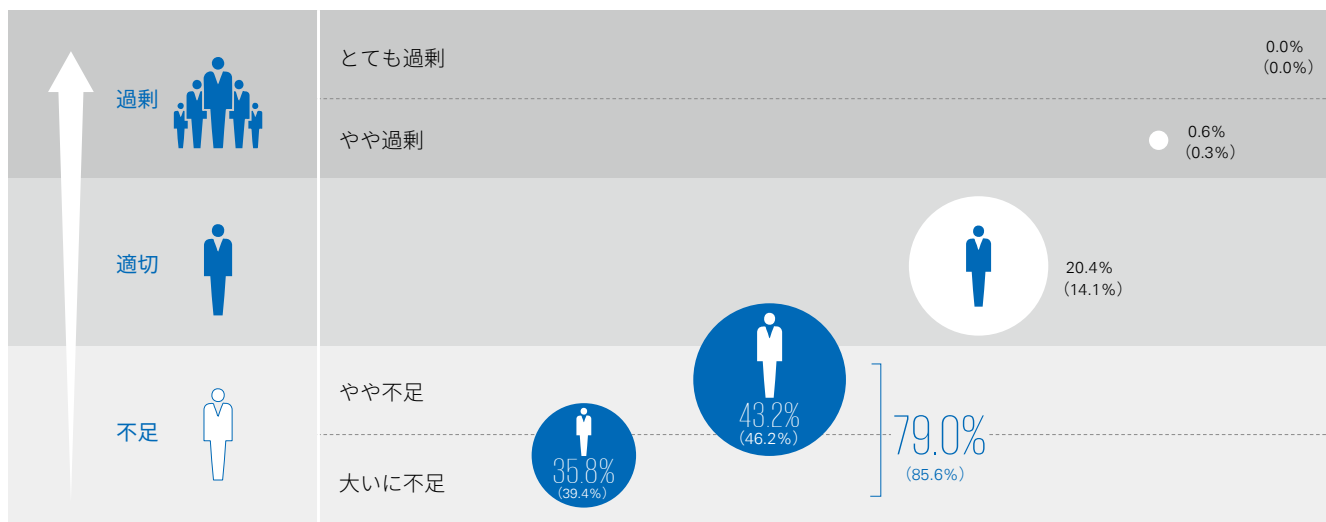
出典：KPMG作成

(n=285)

図表2 セキュリティ投資・セキュリティ人材の不足

サイバーセキュリティ対策組織の陣容（人数）規模

79.0%が人材不足を感じている



出典：KPMG作成

※（）内％は2019年度数値。2019年は0.4%が無回答（n=285）

を自動化するソリューションの導入率はまだ低い状況にあります(8.1%)。セキュリティ運用の自動化は、情報セキュリティ人材不足への対策として、今後の浸透が期待される領域です。

II リモートワークセキュリティ

1. リモートワークの実態

COVID-19によるリモートワークを中心とした働き方の変化によって、75.1%の回答企業が在宅勤務を少なからず導入しています。このような劇的な環境変化が生じているにもかかわらず、リモートワークにおけるサイバーセキュリティの対策方針を策定している企業は47.7%にとどまっています。

これもリソース不足が影響している可能性を否定できませんが、リモートワークの場合、従前のようにオフィスで勤務する場合とは異なるオペレーションが求められま

す。そのため、常時自宅で作業する環境下においてセキュリティ方針が明確に打ち立てられていない状況は、まさにリスクと隣り合わせであるといえます。

2. 従業員等による内部不正を懸念

このような状況において、回答企業の50.5%が従業員による内部不正を懸念しています。また、在宅勤務率が高いほど、内部不正を懸念する企業が多い傾向が見られます。一方、マルウェア感染やフィッシング詐欺、端末のセキュリティパッチ適用や紛失・盗難といった問題点については、在宅勤務率が低い企業ほど多くなる傾向にあります(図表4参照)。

リモートワークセキュリティの対策としては、過半数の企業でハードディスクの暗号化やUSB接続の制限・禁止、モバイルデバイス管理(MDM)によるスマートフォン等のリモート消去など物理的な情報漏えい対策が講じられています。その一方で、eメール・ウェブ・クラウドといったネット

ワーク経由の情報漏えい対策(DLP)は17.3%にとどまっており、あまり普及していない状況が見受けられます。

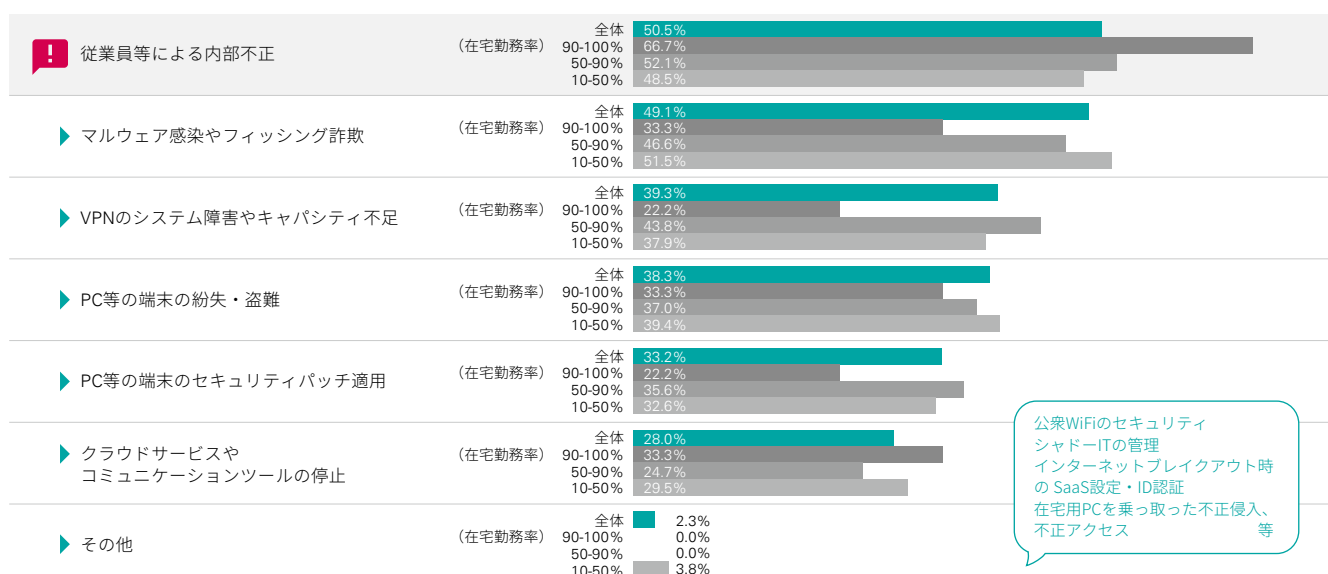
本調査からは、リモートワークに変わったことにより、オフィスの入退室管理や周りの目などによる牽制といった物理的な対策が効いていた部分が無効化されたことで、全体のセキュリティレベルが低下していることが読み取れます。したがって、これを補完するための対策を講じることが急務といえます。

3. リモートワーク環境のセキュリティ対策

リモートワーク環境では、社内環境だけでなく、クラウドなどの社外環境、PCやスマートフォンなどのエンドポイントへの攻撃も想定されます。そのため、全体のセキュリティレベルを上げるには、社内環境、社外環境、エンドポイントそれぞれで次のような対策を講じることが求められます。

図表4 在宅勤務におけるセキュリティ面での問題

50.5%が従業員等による内部不正を懸念している



出典：KPMG作成

(複数選択3つまで可/n=214)

社内環境の脅威への対策：

不正侵入対策、社外からのアクセス制御、ネットワークの増強、セキュリティ監視・運用の強化など

社外環境の脅威への対策：

許可されていないクラウドの利用制限、利用しているクラウドのセキュリティ強化、本人認証の厳密化など

エンドポイントの脅威への対策：

BYODの許可判断、プライベート利用の制限、持出しPCのセキュリティ対策、端末からの情報漏えい対策など

III

制御システムセキュリティ

1. サイバー攻撃の標的になりやすいスマートファクトリー

日本の製造業が抱える課題の解決策として、スマートファクトリーへの取組みはますます加速しています。スマートファクトリー化が進んだ工場では、さまざまなデ

バイスをネットワークに接続し、蓄積したデータを分析することでクラウド、人工知能（AI）、ロボットなどの最新テクノロジーを活用しています。従来の工場と比較して、スマートファクトリーはERPやSCMなど情報系との通信、クラウドやリモートなど外部との通信など、ネットワークの接続が多岐にわたります。

これは、スマートファクトリーがサイバー攻撃の標的になりやすいということでもあります。しかも、さまざまなデバイスがネットワークに接続するために、被害を受けた場合、操業に直接的なインパクトを与えることにもなります。

なお、制御システムへのサイバー攻撃は、日本でも海外でも、従来からのマルウェア感染したリムーバブルメディアや、悪意のある第三者からのeメール（フィッシング）を経路とすることが多いようです。ただ、日本の場合、42.7%の企業が攻撃経路がわからないと回答しており、これも大きな課題といえるでしょう。

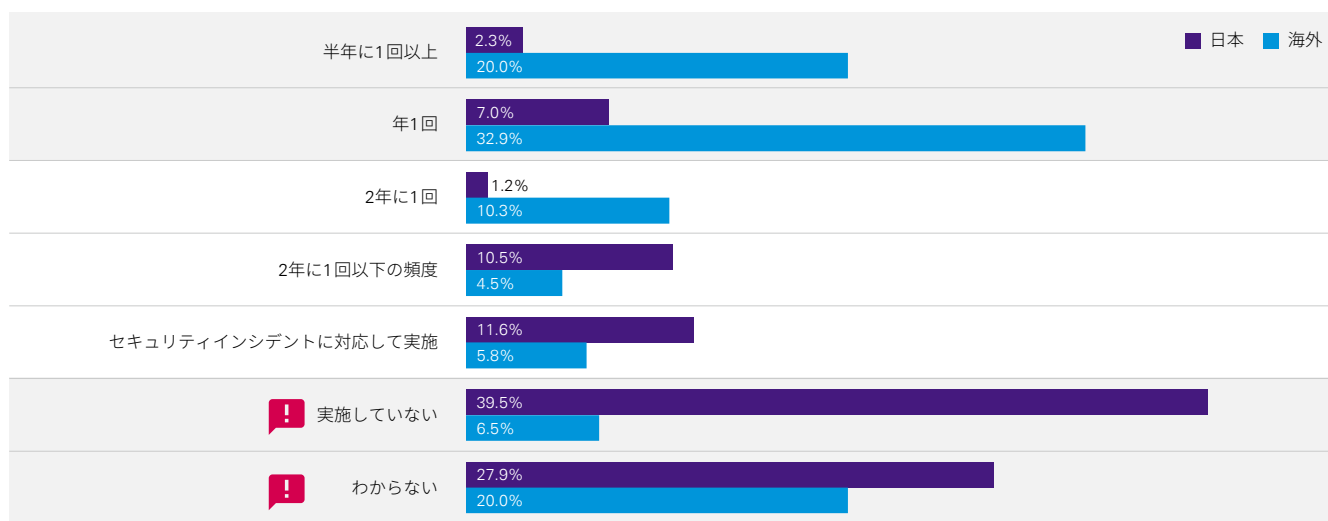
2. 経営リスクとなっている制御システムのセキュリティ対策

回答企業の約3割は、工場やプラントにおける制御システムに関する事業に取り組んでいますが、そのうち海外工場が存在する企業において統制管理ができていないと回答した企業はわずか13.4%でした。そして、68.7%の企業が「海外の工場は統制管理していない」と回答しています。この数字は、前回（2019年）調査とほぼ同じであることから、海外工場の統制管理はほとんど進んでいないと思われます。

前述したように、制御システムに対するセキュリティリスクが高くなっているにもかかわらず、日本では制御システムに対するセキュリティアセスメントは浸透しておらず、39.5%が「実施していない」、27.9%が「わからない」と回答しています。一方、海外では52.9%の企業が少なくとも年に1回以上実施しているという調査結果¹があります。海外と比べると、日本はセキュリティアセスメントの実施において大きく

図表5 制御システムに対するセキュリティアセスメントの実施状況

海外と比べてセキュリティアセスメントの実施は大きく遅れている



出典：KPMG作成

出所：海外は「(CS)² AI-KPMG Control System Cyber Security Annual Report 2020」をもとに集計

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/10/kpmg-control-system-cyber-security-annual-report.pdf>

(日本：複数選択可／n=86)

遅れているといえます(図表5参照)。

また、日本は制御システムのセキュリティ監視を実施している企業はわずか9.3%である一方で、監視の計画がない企業が47.7%にのぼります。それに対して、海外では監視を実施している企業は30.3%、パイロットや実施予定を含めると9割近くとなっており、海外と日本とでは大きな開きがあります。

こうした状況を解決するための第一歩は、IT部門とOT (Operational Technology) 部門が連携し、工場が抱えているサイバーセキュリティリスクを可視化、把握することです。

多くの企業にとって、制御システムに対するサイバー攻撃は経営リスクとなっています。今後は、スマート化された工場におけるリスクをどのように評価し、どのようなセキュリティ対策を導入するかが課題といえるでしょう。

Ⅳ 社内外すべてを「信用できない領域」としてセキュリティ対策を行う「ゼロトラスト」

リモートワークによって働く場所(ワークプレイス)がオフィスのみにとどまらず、社内と社外の区別が曖昧になっていることから、従前のセキュリティ対策で見られた、いわゆる「境界」で防御するという考え方が破綻しようとしています。そこで、新たなセキュリティの考え方として「ゼロトラスト」が提唱されています。ゼロトラストとは、社内外すべてを「信用できない領域」としてセキュリティ対策を行うことです。

ゼロトラストセキュリティの原則は多層防御です。ネットワークだけでなく、認証・認可の仕組み、データ保護、監視などの対策を多層に取り込むことで、防御・検知のポイントを増やします。

ただ、制御システムは情報システムのよう

にゼロトラストセキュリティを導入することは難しい状況にあります。工場ネットワーク内部の設備機器は古いものが多く、エンドポイントのセキュリティ対策も困難であることから、物理的な保護に頼らざるをえません。そのため、工場におけるセキュリティ対策は、ゼロトラストと他の境界型セキュリティとを組み合わせることで強化を図ります。

V さいごに

国際的なスポーツイベントの開催、COVID-19によるリモートワークの進展など、大きな環境変化が起こったことが後押しとなり、デジタル・トランスフォーメーション(DX)が一気に加速しています。世の中の仕組みがインターネットに依存する割合が今後さらに高まるなか、サイバー攻撃が激化、凶悪化することは不可避でしょう。

COVID-19によるパンデミックは物理的空間での接触を困難なものにしましたが、翻ってサイバー空間におけるパンデミックの発生もまったく否定することはできません。社会的な営みを継続するためには、物理的空間、サイバー空間の両方が健全であることが望まれます。

KPMGは、サイバー空間の健全化を維持するために、サイバーセキュリティに対する支援を通じて社会に貢献してまいります。

¹ 「(CS)² AI-KPMG Control System Cyber Security Annual Report 2020」

Appendix：「サイバーセキュリティ サーベイ2022」について

「サイバーセキュリティサーベイ2022」は、国内の上場企業および売上高400億円以上の未上場企業を対象に実施した、企業のサイバーセキュリティに関する実態調査の結果をまとめたレポートです。

本年度で第5回目となる本調査は、KPMGコンサルティングとKPMG FASが共同で「サイバーセキュリティ」「リモートワークセキュリティ」「制御システムセキュリティ」をテーマに実施しました。新たな取組みとして、リモートワークセキュリティに関する設問を新設するとともに、サイバーセキュリティの評価フレームワークとして広く活

用されている「米国国立標準技術研究所（NIST）サイバーセキュリティフレームワーク」を意識した構成としていることが特徴となっています。

調査概要は次のとおりです。

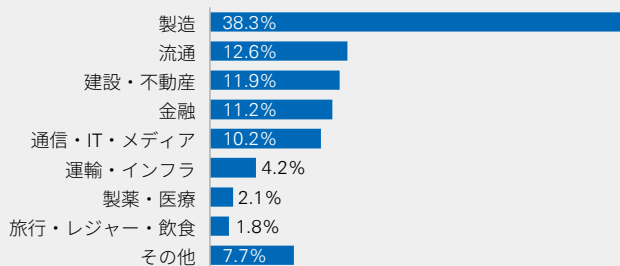
名 称	：企業のサイバーセキュリティに関する調査
対 象	：国内上場企業および売上高400億円以上の未上場企業のサイバーセキュリティ責任者
調査期間	：2021年6月1日～7月31日
調査方法	：郵送によるアンケート票の送付・回収、ウェブによるアンケートの回収
有効回答数	：285件

回答企業の属性

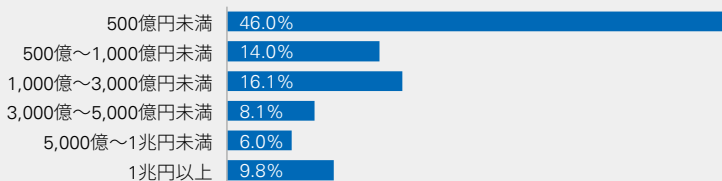
▶ 従業員数（連結）



▶ 業種



▶ 売上高（2020年度連結）



(n=285)

出典：KPMG作成

関連情報

サイバーセキュリティサーベイ2022

2022年1月発行

本調査レポートは、ウェブリンクより閲覧、ダウンロードが可能です。



home.kpmg/jp/cs-survey2022

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
薩摩 貴人／パートナー

☎ 03-3548-5111（代表電話）
✉ takato.satsuma@jp.kpmg.com

グローバル研究開発体制と移転価格設計 ～ 費用分担契約と利益分割法 ～

KPMG税理士法人

国税事業アドバイザー

梶野 公彦／マネジャー

近年、海外市場への事業シフトやクロスボーダーM&A等により海外拠点等においても研究開発機能の拡充が進み、日本本社と海外拠点が全世界市場向けの製品やサービスの共同研究開発を行うケースが散見されます。

移転価格税制は、グループ会社間の取引価格（およびグループ内所得配分）の考え方を規定する税制ですが、当該税制の執行において、研究開発活動については事業上の所得の源泉である無形資産を生み出す活動として整理されることが多く見られます。しかし、しっかりとした移転価格設計がなされない状況で事業運営を行うことは潜在的な移転価格リスクの増加につながります。

本稿においては、グループ間での共同研究開発体制において考えられる移転価格取引スキーム例とそれぞれの基本的な概念、主な検討事項および留意点について解説します。なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1

移転価格において、研究開発等の活動については一般的に事業において重要な価値を生み出す活動と捉えられており、これら活動を行うグループ会社が事業より生じた超過収益の獲得および適切なグループ間所得の配分が求められる。本社と海外拠点が共同で研究開発活動を行う場合、円滑で適切な所得配分を促す移転価格設定方針として、主に「費用分担契約（CCA）」と「利益分割法」が考えられる。

POINT 2

移転価格リスクを管理・低減するためには、いずれのスキームを適用するにしても、形式的な契約上の取決めや単純な費用負担のみならず、研究開発活動等の重要な活動への関与度合い、意思決定ならびにリスク管理機能等の経済実態に着目したうえで詳細な検討が必要となる。



梶野 公彦
Kimihiro Kajino

① 移転価格税制とグループ内所得配分の考え方

移転価格税制とは、簡単に言えば「企業グループ内における取引価格」を規定する税制のことで、その目的は国外関連者（親会社、子会社、兄弟会社を含む）との取引を通じた、他国への所得移転を防止することにあります。しかしながら、その執行においては、グループ内関連者の所得配分が、各関連者の事業上の役割（果たす機能）や負担するリスクの度合い、保有する資産（有形資産・無形資産）の状況と整合しているかどうかに着目されます。

機能・リスク・資産に関する移転価格の分析上、一般的に研究開発活動やその費用、ならびに創出された無形資産については、多くの場合、そのグループ事業において重要な価値ある所得の源泉とみなされます。ただし、そのためにはこれら活動に主体的に関与し、また、係る費用を負担するグループ内法人が、当該事業から生じる超過収益の大半を得るべきという考え方に即した移転価格の設計が求められます。

たとえば、グループにおける重要な価値の源泉である研究開発活動について、日本本社が“主”であり、海外子会社が“従”、もしくはそもそも関与していないという事業運営を考えた場合、事業全体の利益のうち、海外子会社側においては一

定の利益のみを帰属させるTNMMという移転価格の考え方（ビジネスにおける収益の大半については日本本社が稼得する一方、当該ビジネスへの投資や損失についても日本本社が負担）に即したグループ内における取引対価の設定の考え方が適切と考えられます（図表1参照）。他方で、海外子会社側においても、日本本社と同程度の開発体制や意思決定権、費用（リスク）負担を有する形で貢献、すなわち、日本本社と海外子会社間でのグローバルな共同開発体制で事業がなされる場合には、当該事業から生み出される収益を日本本社および海外子会社へどのように配分すべきか、また、どのような取引スキームで適切な所得配分を達成するか、それが移転価格リスク低減のためのポイントとなります。

② 共同開発体制における取引スキームと検討事項

日本本社と海外子会社が、同程度の体制や意思決定権に基づいて、共同で研究開発活動を行い、それぞれの法人が当該開発成果を用いた事業を行う場合、各法人への適切な収益配分を達成するための移転価格取引スキームには、一般的に「費用分担契約（CCA）」と「利益分割法」の2つが考えられます（図表2参照）。それぞれのスキームの特色と、導入を検討する際の

主な留意点については以下のとおりです。

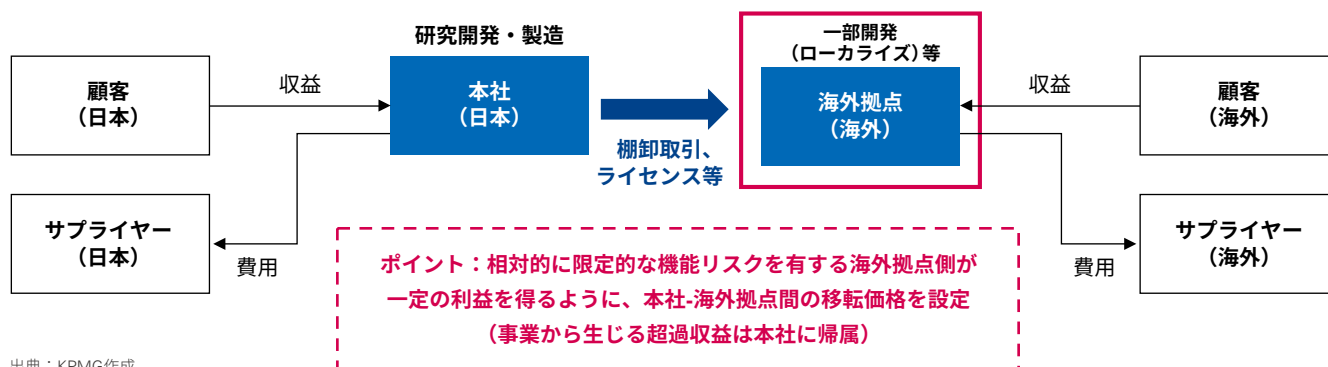
（１）費用分担契約（CCA）

費用分担契約（CCA）の特色として、事業において重要な無形資産の構築（研究開発活動等）にかかる貢献（費用）を、グループ内の当事者（関連者）間にて分担し、各関連者が当該無形資産の経済的／法的所有権の持分を有し、各関連者がそれぞれの事業において、当該無形資産を使用して稼得した収益を享受する、ということが挙げられます。

CCAの導入が適切となるビジネスケースとしては、たとえば、グローバルな事業にて共通で使用する無形資産を関連者間にて共同で開発し、各関連者がそれぞれの担当地域において独立して事業を展開している場合（共通の開発以外は、それぞれ別々に事業運営を行う）が考えられます。なおCCAでは、あくまでも対象となる無形資産構築等の“貢献（費用）”が関連者間にて分割されることとなり、事業から生み出される利益については、それぞれの担当地域にて事業を行う関連者に帰属されることになります。

CCA導入時の主な検討事項としては、共同開発の範囲、バイ・イン支払い、費用分担の考え方（予測便益割合）等が挙げられます。たとえば、グローバル全体で共同開発される製品においても、各国における規制や顧客ニーズ等を踏まえて、地域ごとに若干のローカライズ開発活動が行わ

図表1 本社が“主”、海外拠点が“従”の役割分担を行う場合の移転価格設定の概念図



出典：KPMG作成

れることが想定されます。CCAの対象となる費用に関して、これら特定の地域向けの活動が存在するかを検討し、存在する場合は当該費用の特定や取扱い等についての検討が必要となります。また、開始される共同開発活動において、ある開発当事者がすでに構築・保有している無形資産等が使用される場合においては、共同開発に参加する他の開発当事者は、当該無形資産の持分相当の取得に係るパイ・イン支払いが必要となります。

一般的に、パイ・イン支払いの対価算定では、将来予測に基づくインカムアプローチによる手法が重視されます。なお、将来

予測損益の状況によっては、パイ・イン対価自体が多額となり、潜在的な税務リスクも大きいことから、算定法の考え方や根拠等、必要に応じて外部アドバイザーの知見を借りつつ、税務調査に備えてしっかりと準備していくことを推奨します。

加えて、共同開発の対象となる費用については、当該共同開発の結果として生じる予測便益（当該研究開発等の活動から生ずる新たな成果によって、各参加者において増加すると見込まれる収益または減少すると見込まれる費用）の割合を基礎とする予測便益割合に基づいて、開発当事者間にて配分することが求められます。税務

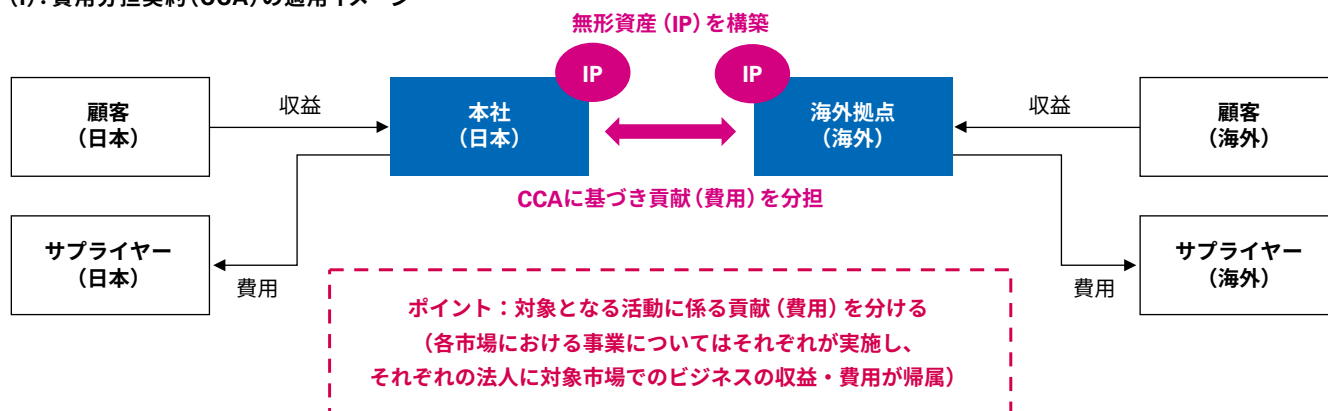
調査において、採用された予測便益指標が、対象となる開発の中身や事業の実態等に即したものであるかどうか議論となるケースもあるため、採用の根拠や考え方も含めての整理が必要となります。

(2) 利益分割法

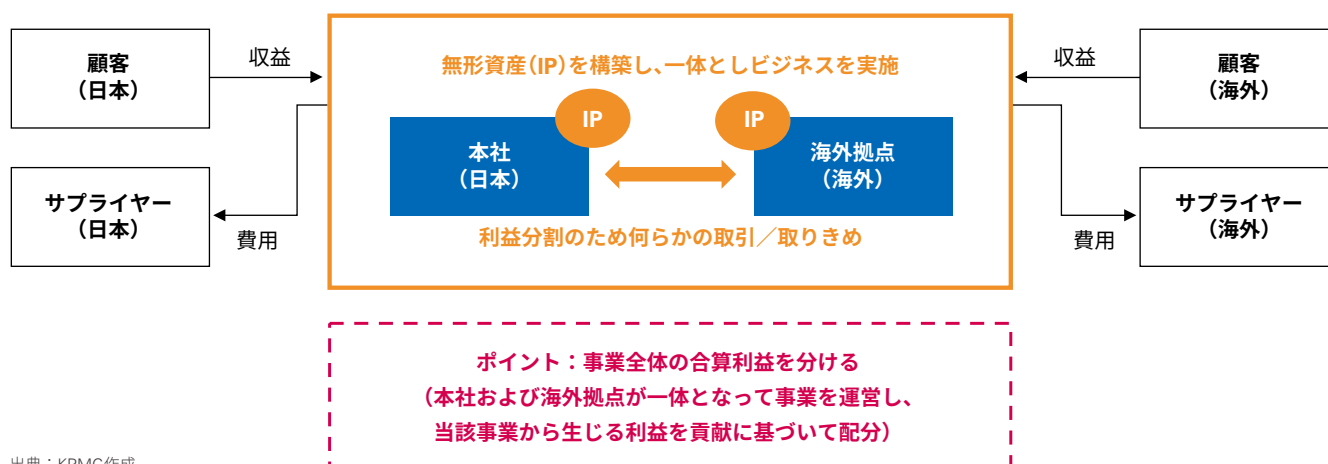
利益分割法では、事業の遂行において重要な活動を果たした関連者が、当該事業から生じる利益の超過部分について、それぞれの貢献度に基づいた超過収益を享受することとなります。CCAと異なり、利益分割法においては、対象となる事業から生み出される“合算利益”が関連者間で分

図表2

(i) : 費用分担契約 (CCA) の適用イメージ



(ii) : 利益分割法の適用イメージ



出典：KPMG作成

割されます。たとえば、事業において重要な活動を各関連者が一体となって（高度に統合して）遂行している場合、もしくは1つの関連者のみでは事業の遂行自体が困難である場合、CCAよりも利益分割法の適用がフィットしやすいと考えられます。

利益分割法の導入の際に検討すべき主な事項としては、事業における重要な活動の範囲や、当該重要な活動への各関連者の貢献度をどのように測るか等が挙げられます。自社に属する業界やビジネスモデルを踏まえて、具体的にどのような活動を重要な活動と位置づけるのか、また、研究開発以外の活動、たとえばマーケティング投資が事業上非常に重要な活動と位置づけられる場合には、当該活動の中身についても詳細な検討が必要になると思われます。これに関連して、これら重要な活動について、各関連者が果たす貢献をどのように測定するのかについての検討も必要となります。研究開発やマーケティング等、性質や想定される異なる活動や投下資本について、事業への貢献度を等しくみなすか、もしくは何らかの形で貢献度に差をつけるかについては、検討実務においてよく議題に上がる点として見受けられます。

なお、利益分割法においては関連者間の利益の配分が適切であるかが求められることから、最終的に関連者間のどのような取引対価を利益の調整弁とするか、現行の事業形態を踏まえて、具体的な調整メカニズムの検討が必要となります。

III 導入の際の留意点

CCAおよび利益分割法については、グローバルでの開発体制のみならず、事業全体の枠組みや形態に基づいて適切に検討を行う必要がありますが、移転価格リスクの軽減と円滑な事業運営のため、導入後の運用や必要となる対応についても事前にしっかりと検討しておくことが望ま

いでしょう。ここでは導入後の主な留意点についていくつか紹介します。

留意点の1つは、関連者側の資金手当てが挙げられます。たとえば、CCAを導入した場合、関与する関連者がそれぞれの資金にて研究開発費等を負担し、それぞれが各市場における事業の主体者（アントレプレナー）としての役割を果たすことになります。しかし、共同開発の対象となっている新製品のローンチや事業の黒字化に一定の期間が必要となる場合、それまでに必要となる開発資金および事業資金が関連者側に十分にあるのか、資金調達が必要な場合はどのような資金手当てを行うのかについての検討が必要となります。これは利益分割法を適用する際も同様です。従来は本社からの委託という形で関連者側における研究開発費用を本社が負担していた場合、当該スキームの適用後は関連者側にて開発資金の負担が見込まれることから、場合によっては本社からの貸付等が必要となるケースが考えられます。

特に、関連者側の業績評価指標として営業利益をベースとした指標が採用されている場合、関連者側の業績評価についても留意する必要があります。なぜならば、現在の関連者側の収益水準では負担することになる開発費を賄うことができない場合、関連者側は単体ベースでも一定程度赤字が継続することが想定されるからです。

一方、利益分割法を採用した場合、本社と関連者側の事業を合わせた合算利益が、各関連者の貢献割合に基づいて配分されることとなります。これは、仮に本社側が担当している市場では黒字、関連者側が担当している市場では赤字であったとしても、事業全体で黒字であれば、利益分割法に基づく移転価格調整の結果、両者の最終損益が黒字となるということです。そのため、単体損益のみでは本来の対象市場別の収益性についてわかりづらくなることから、改めてどのように市場別の収益性を評価するかについての検討が必要

となる場合があります。

上記のほか、対象となる開発費の分担や貢献度に基づく最終的な移転価格調整の算定等、経理実務の面においてワークフローの見直しや再整理も実務上検討されるポイントとしてみられます。

IV おわりに

海外市場でのプレゼンスの拡大やクロスボーダーM&A、また、海外各国における研究開発に関する恩典の活用等、さまざまな理由にてグローバル共同での研究開発体制を検討されるケースもあるかと思えます。移転価格の管理運用だけを考えて場合、対税務当局への説明として、あくまでも日本本社が“主”であり、海外関連者側が“従”という位置づけのもと、事業における一定の利益を海外関連者側に付与するTNMMの考え方に基づいた移転価格設定が、管理運用上は容易かもしれません。しかし近年においては、移転価格上の無形資産の構築・保有状況や、グループ間のあるべき所得配分については、単純な費用の負担関係ではなく、各関連者の活動実態に着目される傾向にあります。仮に海外関連者側においても相当程度の研究開発機能等、事業上重要な活動を果たしており、また、事業全体の収益性が高い場合には、海外関連者側の税務当局が事業実態に着目し、一定の利益以上の課税所得の帰属を求められる可能性があります。その場合、潜在的な移転価格リスクを抱えた状況で事業運営を行うこととなります。

本稿にて解説したCCAや利益分割法の導入にあたっては、前述のとおり複数の論点について検討しなければならず、また、税務当局間にて見解が異なる可能性もあります。しかしながら移転価格リスクは、外部アドバイザー等の知見を借りながら詳細設計し、適切に検討・運用することで十分に移転価格リスクのコントロールは

可能です。また、移転価格上の制度である事前確認（APA）¹を活用することにより、移転価格リスクについても排除することが可能となります。

なお、いずれのスキームを適用するにしても、形式的な契約上の取決めや単純な費用負担のみならず、研究開発活動等の重要な活動への関与度合い、意思決定ならびにリスク管理機能等、これら経済実態に着目したうえでスキームの適正性を検討する必要があります。税率が低い海外への所得移転等を目的として、経済実態を欠いた形でこれらスキームを適用したとしても、税務当局より当該スキームの適用の合理性について疑問視される可能性が高まり、結果として移転価格リスクの増加を招く恐れがあるからです。したがって、これらスキームの適用においては、自社における“グローバル共同開発”の本質的な中身について、本社と海外拠点の事業上の位置づけも踏まえてたうえて、しっかりと整理することが肝要となります。

¹ 事前確認制度とは、納税者自身が取引の移転価格の妥当性について税務当局に積極的に確認を行い、税務当局がその合理性を検証し確認を行う制度のことです。納税者が確認された内容に基づき申告を行っている限り、移転価格課税は行われないことから、取引に係る移転価格リスクの排除が可能となります。

関連情報

ウェブサイトでは、税務に関する情報を紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/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
梶野公彦／マネジャー

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

企業が社会にもたらす「真の価値」を可視化する

— KPMG True Valueが目指す、社会的インパクトの金額換算 —

あずさ監査法人

アカウントティング・アドバイザー・サービス統轄事業部

嘉鳥 昇／ディレクター

KPMGあずさサステナビリティ

アドバイザー事業部

鈴木 ももこ／アシスタントマネジャー

サステナビリティの実現に向けて、企業の非財務的価値への注目が高まるなか、多くの企業や投資家は、企業が社会や環境に及ぼすプラスとマイナスのインパクトを特定し、定量化して、財務的価値とともに評価していく試みを進めています。KPMGは、会計分野における長年の経験を基に、従来の財務報告では説明しきれなかったアウトカムや社会的インパクトについて、その規模や価値を定量化し、さらに金額換算する「True Valueメソドロジー」を開発しました。本稿では、「True Valueメソドロジー」における、社会的インパクトを定量化するためのアプローチと、その結果をどのように長期的企業価値の向上に結び付けていくかについて事例を交えて解説します。

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

✓ POINT 1

True Valueメソドロジーは、「企業が社会に創出する価値」を財務的価値のみで評価するのではなく、企業が経済・社会・環境に対して与えるポジティブ・ネガティブ双方の影響を考慮した非財務的価値もあわせて評価するべきという考え方である。

✓ POINT 2

True Valueメソドロジーを活用することで、自社を取り巻く社会環境を俯瞰することが可能となり、企業はネガティブな要素も含めて、想定していなかった社会に与えるインパクトを見つけることができる。特定されたポジティブなインパクトは維持しつつ、ネガティブなインパクトについてはその低減を行うことが求められる。

✓ POINT 3

社会的インパクトを定量化・可視化することで、企業は目標の設定や進捗管理をより確実に行うことが可能となる。さらに、取組みの改善等を検討するための判断材料として活用することもできる。

✓ POINT 4

投資家は投資対象となる企業や事業がどのような社会的インパクトを創出しているのかを具体的に把握することができるため、ポートフォリオを構築する際、金銭的リターンと社会的リターンを両立させるための判断材料として活用することが可能となる。



嘉鳥 昇
Noboru Katori



鈴木 ももこ
Momoko Suzuki

① 社会的インパクトを定量化することの重要性

1. 社会的インパクトとは何か

社会的インパクトとは「短期・長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的・環境的なアウトカム」を指します¹。企業が社会にもたらす非財務的価値である「社会的インパクト」を、どのように評価すべきかという問いに対して、サステナビリティへの対応を経営の優先課題と認識する多くの企業、ESG投資や社会的インパクト投資を行う投資家は、企業が社会や環境に及ぼすプラスやマイナスのインパクトを特定し、さらに定量化して、財務的価値とともに評価していくという解を見出しつつあります。

企業が事業活動を行えば、必ず社会・環境・経済に対して、プラスとマイナス両方のインパクトを与えます。たとえば、製品

を製造すれば一定程度のCO₂を排出することになり、社会インフラを改善するようなサービスを提供すれば、人々の生活環境の改善に寄与します。これらのインパクトは、今までも企業において一定程度認識されてはいたものの、利益と同等に語られることはありませんでした。従来はあくまでも、社会貢献の一環や副次的な産物という位置づけであったと考えられます。

しかし、昨今はサステナビリティへの関心の高まりを受け、企業や投資家は財務諸表から読み取れる金銭的資本の向上だけでなく、社会的インパクトの重要性を理解し、そのインパクトをどのように測定・評価すべきか、という点に関心を向けるようになりました。そのため、社会的インパクトは「なんとなく」定性的に表されるものから、可能な限り定量化され、評価されることが求められるようになってきているのです。

社会的インパクトを定量的に評価する意義としては、主に以下の2つが挙げられ

ます²。

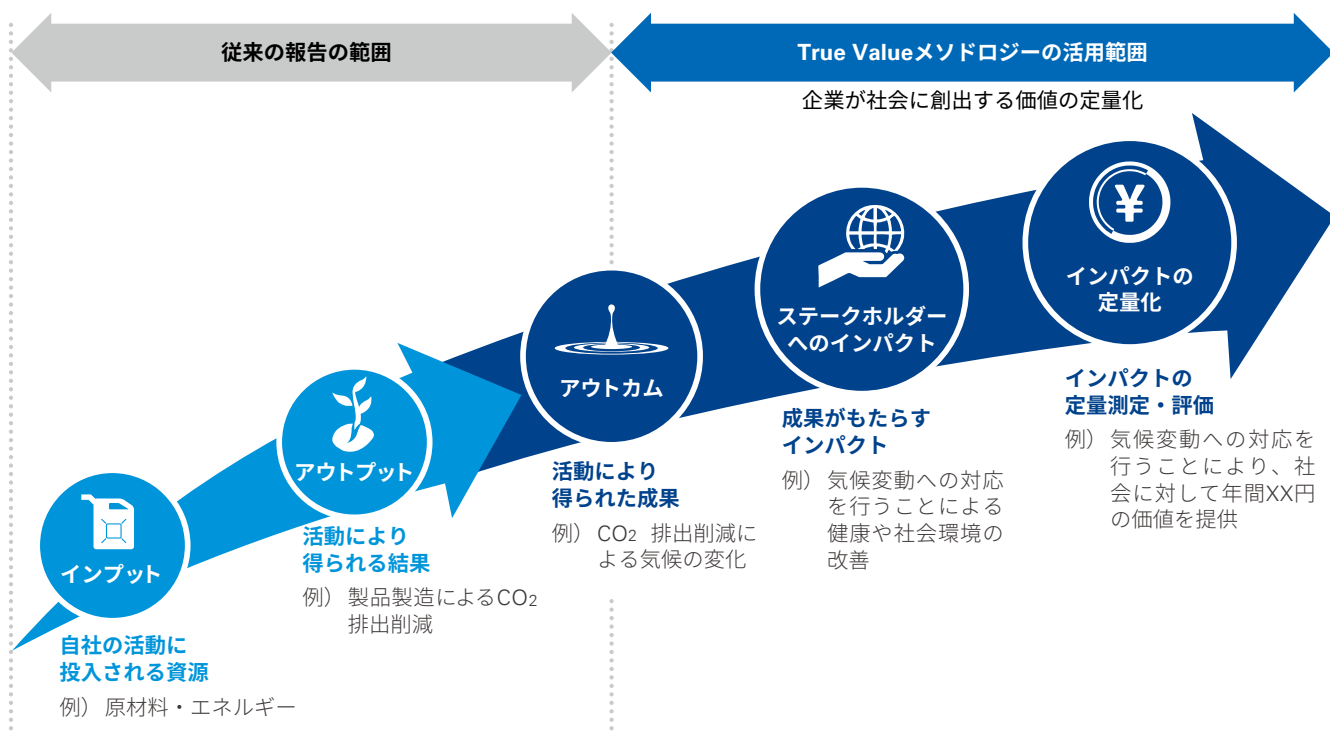
- ① 事業や活動の利害関係者に対する説明責任を果たすこと(Prove)
- ② 事業や活動における学び・改善に活用すること(Improve)

インパクトを定量化することにより、企業は目標の設定や進捗管理をより確実に行うことが可能となり、さらに取組みの改善等を検討するための判断材料として活用することもできます。また、投資家は投資対象となる企業や事業がどのような社会的インパクトを創出しているのかを具体的に把握することができるよう、ポートフォリオを構築する際、金銭的リターンと社会的リターンを両立させるための判断材料として活用することが可能となります。

2. アウトプットとアウトカムの違い

従来、企業は自社の価値創造ストーリーを報告する際、どのような資本をイン

図表1 アウトプットとアウトカムの違い



出典：KPMG作成

プットし、その結果どのようなアウトプットやアウトカムがあったかということを定期的に報告してきました（図表1）。

インプットとは活動に投入される資源のことで、たとえば製品を製造するための原材料やエネルギー、人的資本等を指します。それらの資本を投入したことにより得られる結果がアウトプットです。製品の生産量や環境配慮型製品を製造したことによるCO₂排出削減量等が該当します。その先にあるアウトカムは、活動を通じて得られた成果のことです。これには、たとえばCO₂排出量を削減したことによる気候変動対応への貢献等が挙げられます。

アウトカムとして得られた成果は各種レポート等において報告されることが一般的ですが、多くが定性的な記述に留まっています。一部にはインパクトを定量的に示そうとする取組みも見受けられますが、アウトプットとアウトカムの棲み分けがあいまいになっているケースも散見されます。その原因として、アウトカムを自社の事業活動と関連性の高い事象の範囲内で検討していることが挙げられます。

しかし、市場におけるサステナビリティやESGへの関心の高まり、それに伴う法規制や基準の強化、ステークホルダーによるアクションの活発化により、企業はさらに踏み込んで、自社の活動が及ぼす影響を従来想定している範囲を超え、社会全体

に対してどのようなアウトカムをもたらしており、それらがステークホルダーにどのようなインパクトを与えているかについても積極的に検討・報告することが期待されています。

3. 社会的インパクト評価をめぐる動き

社会的インパクトを定量化するプロセスとして、現時点では気候変動対応におけるTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）のようなデファクトスタンダードは存在しません。しかし、社会的インパクトの評価は企業だけでなく、資金提供者である金融機関等からもそのニーズが高く、フレームワークやスタンダードの確立を目的とするイニシアチブが数多く発足しています。代表的なものに、独BASF社等の民間企業と4大監査法人が参画し、環境・社会影響を反映した新たな会計基準を策定するValue Balancing Alliance（VBA）、国際金融公社（IFC）が投資のライフサイクルにインパクトを意識的に組み込むフレームワークとして作成したインパクト投資の運用原則、ハーバードビジネススクールによるインパクト加重会計等があり、それぞれのアプローチによるインパクト評価が提唱されています。

II

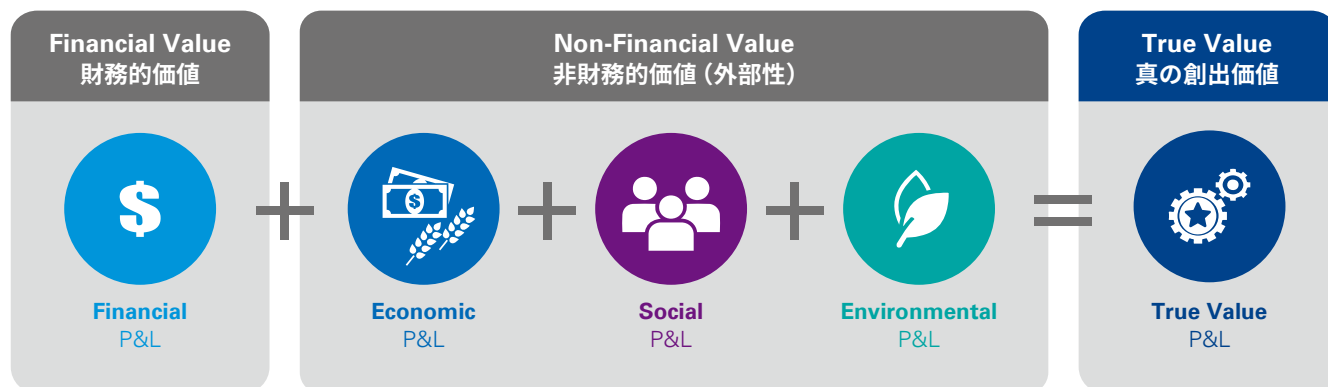
企業が創出する価値を金額換算するTrue Valueメソッドロジー

1. 企業が創出する価値の可視化

KPMGは、2015年に会計分野における長年の経験を基に、従来の財務報告では説明しきれなかったアウトカムや社会的インパクトについて、その規模や価値を定量化し、さらに金額換算する「True Valueメソッドロジー」を開発しました。これは、いわば現在注目されている社会的インパクト評価の先駆けの取組みといえます。True Valueメソッドロジーにおいて、「企業が社会に創出する価値」とは、財務的価値のみで評価するものではありません。企業が経済・社会・環境に対して与えるポジティブ・ネガティブ双方の影響を考慮した非財務的価値もあわせて評価すべきという考え方に基づいて評価するものです（図表2）。

True Valueメソッドロジーを活用することにより、企業は、自社の事業や取組みの財務的な利益のみならず、それらの活動が幅広いステークホルダーに対して、どのような価値をどれだけ創出できているのかを可視化することができます。また、非財務的側面を含めた全体像を把握し、その影響を市場の共通言語である「金額」で把握したり、外部に向けて説明することも

図表2 True Valueメソッドロジーの考え方



出典：KPMG作成

可能となります。

2. True Valueメソッドロジーによる 社会的インパクト定量化アプローチ

True Valueメソッドロジーのアプローチは以下のとおりです。

(1) 前提条件の設定

最初に、前提条件を整理します。関係者間において、True Valueメソッドロジーを活用する目的とゴールを共有します。その後、詳細な条件として、測定する対象範囲を企業全体、主要事業またはプロジェクト単位等に決定し、時間軸の設定、関連するステークホルダーの洗い出しや影響範囲の特定を行います。また、インパクトを比較する対象についても検討します。社会的インパクトを定量的に測定するためには、このように条件を細かく設定し、測定する範囲を特定する作業が重要となります。

(2) アウトカムの特定～指標の設定

対象から想定されるアウトカム（成果）を洗い出します。アウトカムの特定にあたっては、ロジックモデルを活用します。1.2節で述べたとおりインプットからもたらされるアウトプットとアウトカムを整理し、アウトカムについてはさらに短期・中期・長期に分けます。そうすることで、アウトカムが社会に創出するインパクトをステークホルダーごとに具体的に特定することが可能になります。

アウトカムを特定する際、True Valueメソッドロジーでは「外部性」に注目します。従来、企業が社会に与えるインパクトとして認識してこなかったサプライチェーンにおける事象（間接雇用の発生やサプライチェーン上の有害廃棄物の排出等）や、製品・サービスが顧客の手元に渡った後の事象（自社製品による顧客の健康向上や廃棄による環境影響等）についても検討・分析し、インパクトを特定していきます。インパクトの特定後は、そのインパクトを定

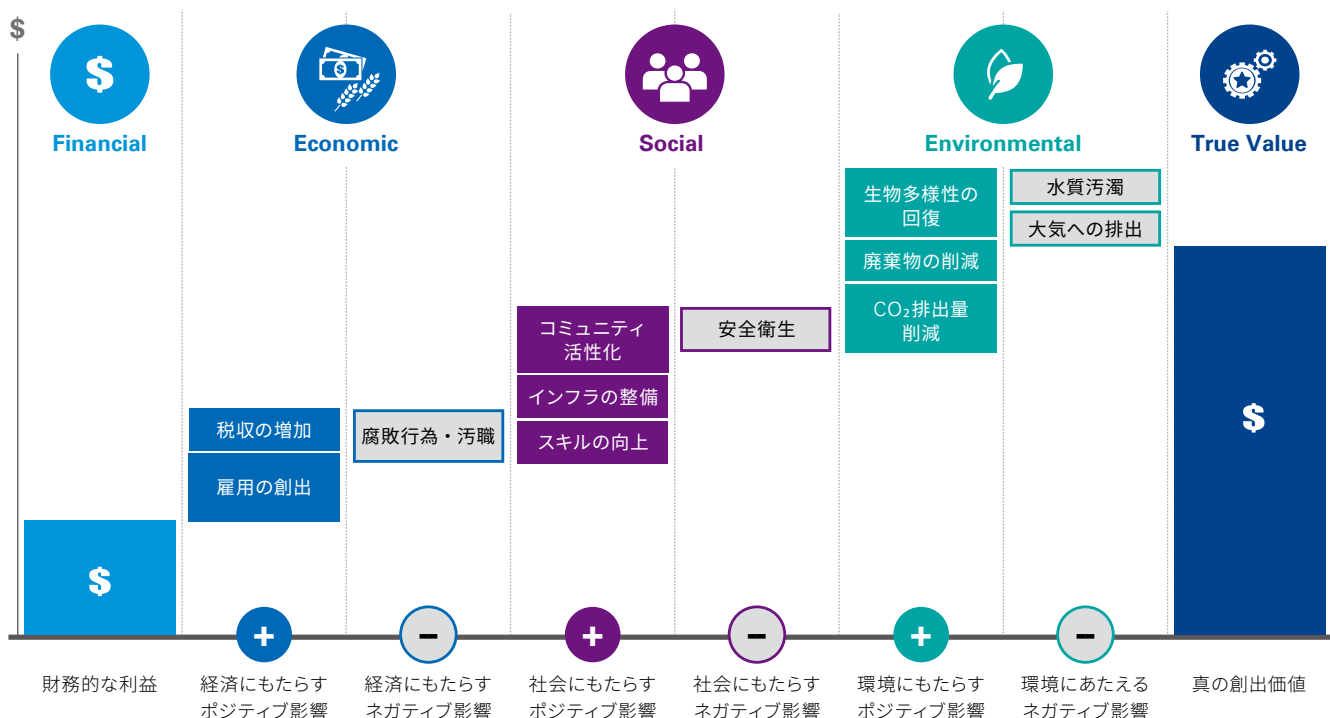
量的に計測できる指標を設定します。指標については、すでに社会的インパクト評価において採用されている指標やKPMGが独自に設定している指標を参照し、(1)で設定したTrue Valueメソッドロジーの活用目的に沿う指標を採用します。その際、すべてのインパクトを定量化できるとは限らないことに留意が必要です。

(3) データ収集と金額換算

設定した指標に対して、定量化に必要なデータを収集し、金額換算するための計算ロジックに反映させます。その際、企業独自のデータは提供していただきますが、それ以外の係数や実績値はKPMGのデータベースや学術論文、公的データから採用します。そうすることで、数値の公正性を担保します。

たとえば、対象事業においてCO₂排出量を大幅に削減できることの金銭的価値を算出する場合ならば、企業から排出削減量のデータを提供いただき、KPMGが提

図表3 True Valueブリッジ



出典：KPMG作成

供するCO₂が1トン発生した際に社会にもたらされるインパクトとして算出された金額（気候変動に起因して発生する洪水の被害額や大気汚染による健康被害額等を総合的に勘案）と掛け合わせてCO₂排出削減によってもたらされるインパクトを算出します。

(4) True Valueブリッジによる可視化

(3)において算定した結果を、「True Valueブリッジ」と呼ばれるグラフに落とし込みます（図表3）。

縦軸が財務的インパクト、横軸がインパクトの要素を示しています。一番左側の水色部分が企業の財務的価値を表しており、そこにこれまでのステップにおいて非財務的価値として特定した経済・社会・環境のプラスとマイナスの外部性を金銭的価値として積み上げます。結果として導かれたのが一番右側に表される財務的価値と非財務的価値を鑑みた、企業が社会に創出する価値「True Value」です。

(5) 分析・検討

可視化されたTrue Valueは、結果を踏まえ、プラスに振れている要素を維持しつつ、マイナスのインパクトを低減する等、企業の利益と社会的インパクトの両方を最大化するための対応策を検討します。

なお、分析結果については、社内向けおよび社外向けとして、主に次の6つの活用方法が想定されます（図表4）。

① 戦略策定

事業選択、設備投資、調達、研究開発・製品開発、M&A、販売・マーケティング等さまざまなレベルの戦略に、サステナビリティの観点を統合させるための基礎情報として活用します。

② リスク評価

社会・環境に対する企業の影響、依存関係を理解し、これに伴うリスク・機会を識別することにより、サステナビリティ要

素も網羅した対応策を検討します。

③ 投資評価

個別の投資・プロジェクト案件、研究開発案件、新製品開発案件等の投資判断、撤退判断の際に、財務的収支だけでなく社会・環境への影響も加味した判断を行います。

④ 製品・サービスのプロモーション

既存の製品・サービス、およびイノベーションを伴う製品・サービスの社会的価値を可視化し、潜在的顧客を含めマーケットに対する宣伝広告ツールとして活用します。

⑤ コミュニケーションツール

政府、自治体、周辺住民、従業員らに自社の事業の社会的価値を説明することにより企業活動への理解を深めてもらい、良好な関係を構築します。

⑥ 資金調達

ESG投資やインパクト投資が拡大するなかで、円滑に資金調達することを目的として、社会的価値について投資家との対話を深めるための情報発信ツールとして活用します。

①～③は主に社内における活用方法ですが、戦略策定や投資判断において、通常検討している財務的収支だけでなく、True Valueメソッドロジーで特定した社会的インパクトを加味した判断を行ったり、事業やプロジェクトが社会や環境に与える影響や依存関係を理解し、適切な対応をとるための根拠資料の1つとして活用したりすることが可能です。

④～⑥では、社外に向けた活用方法として、True Valueを情報発信ツールとして活用することが想定されます。

True Valueメソッドロジー活用事例

True Valueメソッドロジーを活用した事例として、ここでは2つの事例を紹介します。

1. 企業全体の社会的インパクト測定

海外のある大手通信会社は、「国民の生活の質を向上させる」というミッションの下、自社の活動（携帯機器の販売、モバイル通信、携帯による金融サービスの提供等）による社会的インパクトを検証し、自国内への貢献を継続的に測定して報告しています。2020年度には、国内に創出した社会的価値は、直接的および間接的雇用創出やインフラ構築等を含め、財務利益の約9倍に達したとの結果を導きました。

同社はアニュアルレポートにおいて、継続的にTrue Valueメソッドロジーを用いて算出した社会的インパクトを報告しており、経年でミッションの実現に向けた取り組みの進捗状況を確認することができます。

2. 研究開発段階における社会的インパクトの検討

ある国内企業は、製品製造過程で発生するCO₂排出量の削減を目的としてCO₂を回収・利活用するCCUS技術を導入した場合、その取り組みが社会にどのようなインパクトを与えるかを検討するために、True Valueメソッドロジーを活用しました。このプロジェクトでは、

- ① 新システム導入により発生する社会的インパクトの特定
 - ② ポジティブおよびネガティブインパクトの大きい要素の特定
- の2つを目的として設定、結果を社内におけるシステム導入の是非を検討する際の参考データとして活用しました。

新技術の導入は、いかに迅速に費用回収できるかに関心が集中しがちになりま

す。しかし、このプロジェクトでは社会的インパクトを可視化することで、一定程度コストがかかったとしても、取組みが長期的視点で企業価値の向上に寄与するものであるという視点も含めて導入の検討を行っています。

プロジェクト担当者からはTrue Valueメソドロジーを活用した社会的インパクトの可視化について「研究開発段階での価値

図表4 True Valueメソドロジーの活用方法

活用方法	セクター	クライアントの課題	作業内容	成果
戦略策定	化学 (商社)	事業戦略にサステナビリティを反映するため、バリューチェーン上の社会的影響の可視化	- Nutrition & Care事業の全領域を対象としたワークショップを通じて、影響分析・サステナビリティ戦略に関する従業員の認知・能力を向上 - サステナビリティをビジネス戦略に反映するため、段階的なアプローチを提案 (e.g. 事業分野におけるトレンド分析、業界他社とのベンチマーク、マテリアリティ分析の実施、社会・経済・環境的影響の分析、リスク/機会分析等)	- マテリアリティ分析および影響分析を組み合わせることで、戦略的な意思決定とイノベーションの指針となる指標を特定することに成功 - 様々な製品分野を分析し、社会的価値創造を実現するために注力すべき分野を特定 - 追加でサステナビリティ評価を実施すべき分野も特定することに成功
リスク評価	投資事業・ベンチャーキャピタル	投資判断やポートフォリオマネジメントに活用できる外部性の金額換算	- 対象の10の外部性をマテリアリティやデータ有無の観点で選定 - 選定された外部性に対し、影響経路分析を実施し、関連する科学文献を参考に金銭的評価係数を算出 - EuroStoxx 50の各銘柄について、True Valueを算出	- 外部性にTrue Valueを適用することで、投資やポートフォリオマネジメントに重要なリスクや機会を発見 - 評価モデルには業界別ESG要素やTrue Value評価の概念を取り入れることが重要だと解説
投資評価	レジャー・その他	テーマパークの拡張投資に必要な政府の認可申請を背景にした、投資案件(拡張工事)の経済価値の定量化、および拡張プロジェクトによる経済効果の立証	- 前提条件を抽出し、経済価値算定モデルで分析 - KPMG True Valueフレームワークの指標等を活用し、経済価値を算出 - 政府の公共投資案件に関するガイドラインに遵守していることを確認	- 分析の結果、テーマパーク拡張により国内外観光客数および観光客の滞在中の消費額増が見込まれ、経済価値の創出を立証 - 分析結果を含む報告書が香港立法会に提出され、計108億HKドル(14億USドル)のテーマパーク拡張投資申請が承認
製品・サービスのプロモーション	スポーツチーム・クラブ	ゴルフ連合の新規顧客獲得に向けた戦略策定のための、ゴルフの社会的価値の定量化および情報発信	- 環境影響に関するデータが限られていたため、分析アプローチや指標を調整し、3つの環境指標と1つの社会指標を定義 - 分析において、心身の健康の促進、人との一体感、環境保護に関する外部性を特定・定量化	- 分析を通じて、成人の適度な運動による効果 (e.g. 糖尿病のリスク低下、それに伴う社会的プラスの影響) やゴルフ場での農薬散布量の実態 (e.g. 農家と比較して大幅に少ないこと) を発見 - 分析結果はクライアントのブランド戦略へ反映し、ステークホルダーや顧客との対話にも活用
コミュニケーションツール	セメント	IP&L (Integrated Profit & Loss) での社会・環境的影響の開示による可視化およびステークホルダーとのコミュニケーション強化	- KPMG True Valueフレームワークに基づいた経済・社会・環境側面の外部性を特定・定量化 - 組織70名以上と計25回以上のインタビューを通じて重要なトピックやクライアントの戦略等を確認	- KPMG True Valueフレームワークに基づき作成されたIP&Lレポートの結果をValue Added Statementや統合報告書に掲載・開示 - 主要地域ごとの評価モデル、レポート用ダッシュボードを開発 - KPMG True Valueフレームワークを用いて新たなIP&L指標を設定し、中長期経営計画やマネジメントレポート等へ反映

出典: KPMG作成

定量化という新たな取組みに伴走していただき、導出に必要な仮定や前提の考察・議論を通してインパクトへの影響度合いと今後注視すべき項目の整理・抽出に役立ちました。一方で、投資判断根拠としての採否に係る課題も浮かび上がりました」とのコメントを頂戴しています。

IV True Valueメソドロジー活用における留意点

1. インパクト特定の5つの要素

アウトカムからインパクトを導き出す際、Impact Management Project³が提唱するインパクトの5つの基本要素が参考となります。

- WHAT: どのようなアウトカムがあり、どのくらい重要か
- WHO: インパクトの受益者は誰か
- HOW MUCH: インパクトの規模
- CONTRIBUTION: 関与があってはじめて発生したインパクトか
- RISK: インパクトが発生しないリスクがあるか

これらの要素を踏まえ、対象となる取組みで発生するインパクトを分析することで、適切な指標を設定することが可能となります。

2. インパクトの横比較

複数の企業や事業について横比較を行いたい場合、指標を統一することで、創出される価値の比較が可能となります。ただし、その場合は共通する指標を採用する必要があるため、各比較対象が有するユニークな価値創造についての評価が見落とされる可能性があることに留意が必要です。

3. 時間軸の設定

True Valueメソドロジーでは、単年あるいは複数年にわたってのインパクト測定を行うことが可能です。時間軸については、単年でインパクトを毎年分析することで経年変化を確認する、またはライフサイクルを通したインパクトを測定する等、導入時に確認するTrue Valueメソドロジーの活用目的に応じて設定します。

なお、III.2節で紹介したような、まだインパクトを創出していない事象の場合は、どの時点でのインパクトを評価するのか、また実質的なインパクトの発生をどのタイミングで報告すべきか等について、十分な検討が必要となります。

V True Valueメソドロジーを活用することで明らかになるインパクト

社会に創出する価値としてアウトカムを一定程度特定し、報告する企業は増加傾向にあります。アウトカムが誰に対してどの程度のインパクトをもたらすものであるかまでを具体的に検討し、定量化まで行っている企業はまだ多くはありません。また、特定されているアウトカムについて企業を取り巻く環境を十分網羅的に検討できていないケースも存在します。True Valueメソドロジーを活用することで、自社を取り巻く環境を俯瞰することが可能となり、ネガティブな要素も含めて、想定していなかったインパクトを見つけることができます。

特定されたインパクトについて、ポジティブな要素は維持しつつ、ネガティブな要素については、そのインパクトの低減を行うことが必要となります。対応策として適切なKPIを設定し、モニタリングを行うこと等が挙げられますが、その対応こそが社会に価値を創出する取組みであり、長期的な企業の価値向上につながっていきます。

- ¹ 内閣府（GSG 国内諮問委員会 社会的インパクト評価ワーキング・グループ）社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル（Ver. 2.0）（2017年6月29日）
- ² G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会 社会的インパクト評価ワーキング・グループ（2016）『社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル』
- ³ 事業や投資の分野でのインパクト・マネジメントに関する国際イニシアチブ。

関連情報

ウェブサイトでは、環境・社会インパクト定量化支援について紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/sustainability-services/true-value-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。

有限責任 あずさ監査法人
アカウントティング・アドバイザー・
サービス統轄事業部
嘉島昇／ディレクター

✉ Noboru.katori@jp.kpmg.com

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
鈴木ももこ／アシスタントマネジャー

✉ Momoko.suzuki@jp.kpmg.com

Information

KPMGジャパン、女子プロゴルファー 笹生優花選手とスポンサー契約を締結



KPMGジャパンは、女子プロゴルファーの笹生優花選手とグローバルスポンサーシップ契約を締結しました。KPMGは、LPGA（米国女子プロゴルフ）ツアーをはじめとする笹生選手の活動を支援します。

KPMGはプロゴルフ競技を継続的に支援しており、ステイシー・ルイス選手（米）や、レオナ・マクワイア選手（アイルランド）など、多くの実力派プレーヤーがアンバサダーとして活躍しています。2015年からは、メジャー大会のひとつである「全米女子プロゴルフ選手権（KPMG Women's PGA Championship）」のタイトルスポンサーを務めています。

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

Information

「日本の企業報告に関する調査2021」を発行



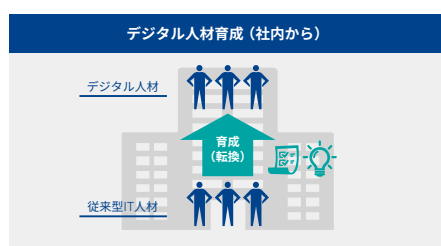
KPMGジャパンは、2022年4月に「日本の企業報告に関する調査2021」を発行しました。本調査は、過去7年にわたり「日本企業の統合報告に関する調査」として実施しており、第8回目となる今回は、従来から対象としている統合報告書、有価証券報告書の記述に加え、サステナビリティ報告書や企業ウェブサイト上のサステナビリティに関連するページの記載内容も対象に分析を行いました。

調査の対処は、日経225構成企業が発行した統合報告書、有価証券報告書、サステナビリティ報告、および2021年1月～12月に「自己表明型統合レポート」を発行する国内の企業等716社が発行した統合報告書としています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/04/corporate-reporting-20220406.html>

Service

KPMGコンサルティング、全社DXを加速させる 「デジタル人材育成サービス」の提供を開始



KPMGコンサルティングは、企業のビジネス環境に即したデジタル人材育成の支援を目的に、アジャイル開発プロセスとAI/Analyticsの要素を取り入れたオーダーメイド型のオンライン研修「デジタル人材育成サービス」の提供を開始しました。

本研修は、KPMGコンサルティングのプロフェッショナル育成に使用されるプログラムをベースに、実務に必要なチームワークの醸成を意識した「学び・考え・実践する」カリキュラムによる「総合的なスキルの育成」を「インタラクティブなリモート学習」で実現し、「オーダーメイドの研修カリキュラム」により企業ごとのニーズにあったデジタル人材の育成を支援します。

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

People

International Women's Day ～ 持続可能な明日に向けて、ジェンダー平等をいま ～



KPMGはグローバルレベルで「国連女性のエンパワメント原則」に署名し、ジェンダーパリティ（ジェンダー公正）に対する公約と実現に向けた進捗を図っています。私たちは、国際女性デー（3月8日）を、KPMGで働く一人ひとりが、より公正で公平な社会を推進し、組織や社会がより繁栄し成功するための機会と責任を担っていることを再認識するための記念日と位置づけ、「Gender equality today for a sustainable tomorrow（持続可能な明日に向けて、ジェンダー平等をいま）」をテーマに、社内イントラネットの特別ページの開設や、自分らしいキャリアデザインを考えるオンラインイベントを3日間にわたり開催しました。

KPMGジャパンのインクルージョン、ダイバーシティ＆エクイティに関する取り組みについてはウェブサイトをご参照ください。
<https://home.kpmg/jp/ja/home/about/diversity.html>

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

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティ主要課題2022

2022年4月
English / Japanese

日進月歩で高度化・複雑化するサイバー攻撃に対し、企業の最高情報セキュリティ責任者（CISO）とセキュリティチームは社内に「してはいけないこと」を告げるのではなく、「安全にできることは何か」を示す「攻め」のマインドセットが不可欠です。本レポートでは、2022年以降を見据え、経営幹部や取締役会のレベルでCISOが優先的に問題提起すべき8つの課題を選定し、サイバー攻撃による影響を最小限に抑える組織づくりや、セキュリティ機能の自動化、データプライバシー、エコシステムのセキュリティ強化などについて考察しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/04/cyber-considerations-2022.html>

インフラストラクチャー

世界のインフラ市場に係る展望 2022年版

2022年4月
English / Japanese

2022年は後退と回復が繰り返される1年になると予想されます。世界はこれまでの経験を踏まえ、レジリエンスや持続可能性、そして、公平性を高めながら再構築に取り組んでおり、私たちは2022年がオポチュニティの年になるとみています。2022年にインフラに関して下す意思決定は、今後100年間にわたる世界の進化に備えるための土台となるでしょう。本稿では、インフラストラクチャーセクターに影響を与える7つのトレンドを解説します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/04/emerging-trends-in-infrastructure.html>

ライフサイエンス

発展を続ける市場での機会と課題 ー 2021年ヘルスケア・ライフサイエンス分野 の投資見通し

2022年3月
English / Japanese

本レポートでは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行（パンデミック）という過去に例のないこの1年の間、10のサブセクターに属する企業がどのような状況にあったか、また2021年以降、これらサブセクターにおける取引関連の活動について何が見込まれるかについて分析します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/03/hcls-investment-outlook.html>

自動車

中古車価格は急落するのか

2022年3月
English / Japanese

中古車価格が急騰しています。本稿では、中古車価格の急騰がどのように始まったのか、それが自動車ビジネスのいたる所にどのような影響を与えているのか、新車市場と中古車市場の相互作用について解説します。また、業界のプレーヤーはこの影響に備えるために何ができるのか、何をすべきかについても考察します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/03/used-car-prices-could-crash.html>

小売

消費財・小売業界のインフレーション： 一時的？それとも持続的？

2022年3月
English / Japanese

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックが落ち着きを見せつつあるなか、消費者も企業もモノやサービスの価格が上昇していると感じています。実際、物価は2008～2009年の世界的金融危機以降、最も速いペースで上昇しています。パンデミックとその余波、需要の急増と供給上の制約等により物価が上昇するなか、消費財・小売企業が直面する賃上げ圧力と価格上昇に対する消費者の姿勢の変化について解説します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/03/inflation-challenge-consumer-retail.html>

サードパーティ

サードパーティリスク管理の展望2022

2022年2月
English / Japanese

KPMGは、6つのセクターと16の国・地域にまたがる主要なビジネスのサードパーティリスク管理を担当するエグゼクティブ1,263人を対象に調査を行いました。調査では、サードパーティリスク管理が戦略的優先事項であることが確認された一方、社内でのサードパーティリスク管理に対する過小評価や予算不足、テクノロジーやリソースの問題等、様々な課題も見られました。本レポートでは、管理態勢高度化のための実施事項を説明しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/02/third-party-risk-management-outlook-2022.html>

i 出版物のご案内

動き出すデータドリブン組織のつくりかた



本書では、データを活用するための意識・文化をいかに企業に浸透させ、データドリブンな組織に変革していくかについて、Tableau社の公表する「Blueprint」を1つの軸として活用しながら解説する内容となっております。現役で「データドリブン組織づくり」を推進する著者陣がそれぞれの現場でどのように変革を進めているのか、具体的な事例も交えながら実務家の目線で解説していきます。別の企業に勤務する著者陣のそれぞれの取組みにおける成果、失敗例、考察などを抽出し、議論を深めながらエッセンスをまとめた内容となっております。

【編】KPMG FAS 福田 恭幸 他

日本能率協会マネジメントセンター
A5判・192頁
2,200円(税込)
2022年3月刊
単行本

Q&A株式上場の実務ガイド(第4版)



上場準備とは、持続的な成長と企業価値向上のための仕組みづくりにあります。本書は、株式上場の基礎知識として「取引所の規則」を解説するほか、「業務管理制度」「会計管理制度」および「利益管理・予算統制」などの内部管理制度から「上場後のリスクマネジメント」まで広く取り上げ解説しています。

今版は、第3版(2019年2月)以降の東証の市場再編に伴う取引所規則の改正や会社法・金融商品取引法等の改正、その他制度改正を網羅するとともに、新たなQ&Aとして、「グローバルオファリング」の活用の増加を踏まえた実務上の課題や「海外上場」における最近の動向と制度対応、実務上の論点について解説を加えています。

【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・396頁
4,180円(税込)
2022年3月刊
単行本

会社法決算の実務(第16版)

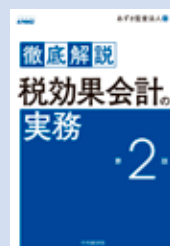


本書は、会社法に基づく決算制度を扱う書籍であり、企業の経理実務に役立つ手引書として、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。第16版では、「2022年3月期以降の決算上の留意事項」を掲載し、3月期の会社法決算において、新たな会計基準等の適用など最低限おさえておきたい留意事項をダイジェストとしてまとめ、掲載しています。

【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説しています。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

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23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3月16日更新

2022年度版 シンガポール投資ガイド

Japanese

本投資ガイドではシンガポールに投資またはシンガポールにて事業を行うことを検討されている方々のために、準備しなければならない会計制度、税制その他諸法規の概要を説明します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2015/09/singapore.html>



2022年3月15日更新

2022年度版 ベトナム投資ガイド

Japanese

本投資ガイドはベトナムに投資またはベトナムにて事業を検討されている企業の皆様に、情報提供を目的としてKPMGが発行しています。事業活動にあたって準備しなければならない諸法規の要請、並びに税制や諸条件の概略を説明しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2015/03/vietnam.html>



2022年3月8日更新

2022年度版 インド投資ガイド

Japanese

本投資ガイドではインドへの投資や事業を考えられている方々のために、投資の奨励制度、規制、税制、実務上の課題などについての基本的な情報を提供しています。



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



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://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2015/09/philippines.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23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	2022年
シンガポール	2022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	2022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、右記URLをご確認ください。

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



KPMG ジャパン グループ会社一覧

有限責任 あずさ監査法人

全国主要都市に約6,000名の人員を擁し、監査や保証業務をはじめ、IFRSアドバイザリー、アカウン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



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。

Digital Audit

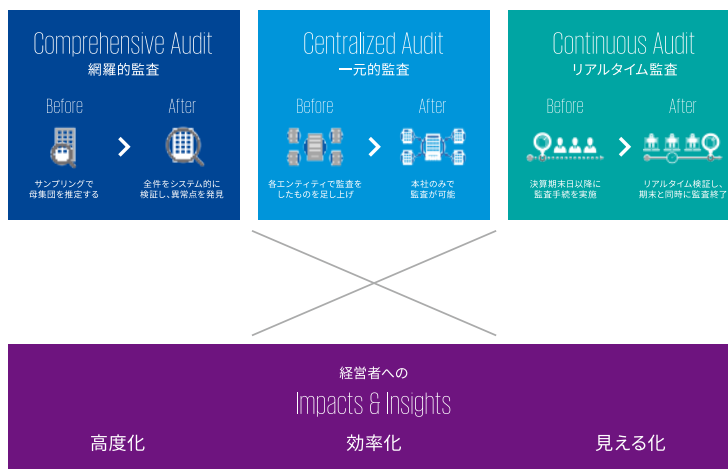
あずさ監査法人の考える監査のデジタル化

Our strategy

あずさ監査法人のデジタル戦略

3Cx1

あずさ監査法人は、監査のデジタル化は以下3つの視点で進むと考えています。



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

home.kpmg/jphome.kpmg/jp/socialmedia

本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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

© 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。