



KPMG Newsletter

KPMG Insight

特集 サステナビリティ経営の 「いま」と「これから」

💡 Sector Update

フィジカルインターネットによる持続可能な
物流の実現と、企業に求められる取組み

通信インフラのパラダイムシフトがもたらす
業界構造の地殻変動

🌱 Sustainability

エグゼクティブ報酬とESG課題との連動
— 日英比較に見る現状、そして今後に向けて —

🔄 Digital Transformation

アルゴリズム競争力を身に纏う企業の台頭
第1回 — 新しい勝ち方とは何か



Vol. **56**

September 2022

特集

02 | サステナビリティ経営の「いま」と「これから」

04 | サステナビリティ経営を軸にしたKDDIの経営戦略

— 多様化する時代に通信事業者の果たす役割

[ゲスト]

最勝寺奈苗氏

KDDI株式会社 執行役員
コーポレート統括本部 副統括本部長 兼
サステナビリティ経営推進本部長

[インタビュアー]

森谷健

KPMG FAS 執行役員 パートナー



Sector Update

- 10 | **消費財・小売**
フィジカルインターネットによる持続可能な物流の実現と、企業に求められる取組み
小路健祐 KPMGジャパン
- 16 | **テクノロジー・メディア・通信**
通信インフラのパラダイムシフトがもたらす業界構造の地殻変動
石原剛 KPMGジャパン

Sustainability

- 22 | エグゼクティブ報酬とESG課題との連動
— 日英比較に見る現状、そして今後に向けて —
橋本純佳 あずさ監査法人



Digital Transformation

- 30 | アルゴリズム競争力を身に纏う企業の台頭 第1回
– 新しい勝ち方とは何か
中林真太郎 KPMG FAS

会計・開示／税務 Digest

- 34 | **会計・開示**
会計・開示情報 (2022.6 - 7)
豊永貴弘 あずさ監査法人
- 40 | **税務**
税務情報 (2022.6 - 7)
大島秀平／風間綾／山崎沙織／芝田朋子 KPMG税理士法人

Topic

- 42 | **海外**
海外最新動向
中国税関と税務局間での移転価格協同管理制度および
試行成功事例のご紹介
韓国税務の最新動向 ～新政権が掲げる租税公約～
陳蔚 KPMG Advisory (China) Limited
ベク・チョンウク／濱寄康宏 KPMG韓国
- 47 | **製造**
衛星データ利活用の“べし・べからず”
宮原進／平田悠樹 KPMGコンサルティング
- 52 | **テクノロジー**
Z世代へ効果的なeスポーツ・
ゲーム空間内マーケティングとは
Hyun Baro／岩田理史／水沢丈 KPMGコンサルティング

KPMG Information

- 58 | KPMG News
59 | Thought Leadership
60 | 出版物のご案内
61 | 海外関連情報
62 | KPMGジャパン グループ会社一覧

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.56

発行日：2022年9月

発行所：KPMGジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

サステナビリティ経営の 「いま」と「これから」

2022年4月に東京証券取引所の市場が再編され、プライム市場に上場する企業にはTCFD提言と同等の開示が求められるようになりました。また、2022年8月、東証は上場企業が開示するESG関連情報を、投資家や株主等が一元的に検索・閲覧できるデータベースを2022年秋頃(予定)に開設すると発表しました。世界中で持続可能な開発目標(SDGs)の達成を目指す状況において、ESG関連情報の開示や企業における事業活動の持続可能性に関する課題への対応はますます重要性を増しています。経営戦略の中でサステナビリティをどう捉え、実現していくか。企業価値向上やカーボンニュートラルのために何をすべきか。サステナビリティ経営の「いま」と「これから」を探ります。

02

サステナビリティ経営を軸にしたKDDIの経営戦略 —多様化する時代に通信事業者の果たす役割

[ゲスト]

KDDI株式会社 執行役員

コーポレート統括本部 副統括本部長 兼 サステナビリティ経営推進本部長 最勝寺 奈苗氏



サステナビリティ経営を軸にした KDDIの経営戦略

—多様化する時代に通信事業者の果たす役割

Nanae Saishoji

KDDI株式会社 執行役員
コーポレート統括本部 副統括本部長 兼
サステナビリティ経営推進本部長

最勝寺 奈苗 氏

新型コロナウイルス感染症拡大を受け、企業活動や市民生活のあらゆる領域で急速にデジタル化が進みました。Digital Transformation(以下、「DX」という)による新たなビジネスの創出という点においても、通信事業者の果たす役割はますます重要になっています。

そんな世の中の動きを受け、2022年4月、KDDIはサステナビリティ経営を一元的に推進するためにサステナビリティ経営推進本部を、グループ全体のガバナンスを強化するためにコーポレートシェアード本部と経営管理本部内にグループ経営基盤サポート部を新設しました。社会全体としての不確実性が高まり、価値観やワークスタイルが多様化する現在、KDDIは通信事業者として何を目指していくか。環境問題や人財育成にどう取り組んでいくか。今回は、KDDI株式会社コーポレート統括本部 副統括本部長 兼 サステナビリティ経営推進本部長の最勝寺奈苗氏にお話をうかがいます。

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8月時点のものです。

【インタビュアー】



KPMG FAS
執行役員 パートナー

森谷 健

長期志向と社会価値の観点を組み入れ、持続的成長を実現するサステナビリティ経営

森谷 5月に発表された中期経営戦略の軸にサステナビリティ経営を位置付けられましたが、その背景について教えてください。

最勝寺 新型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」という)の拡大により、あらゆる領域で急速なデジタルシフトが進むなど、通信を取り巻く環境は急激に変化しています。よく日本はデジタル化が遅れていると言われていますが、リモートワークを含めて、デジタルシフトせざるを得なくなったのは、ある意味COVID-19の発生があったからとも言えます。そのなかで通信の果たす役割というの、ますます重要になってきています。

また、事業を取り巻く環境も、価値観やワークスタイルの多様化、DXによる新たなビジネスの創出、サステナビリティの重要性の高まり、我々のビジネスで言えば5GやBeyond5Gといった次世代技術の進展などにおいても大きな変化が起きています。こうした変化に対応しながら、我々がありたいレジリエントな未来社会を実現するために、「KDDI VISION 2030:『つなぐチカラ』を進化させ、誰もが思いを実現できる社会をつくる。」を掲げ、これからの3年間の中期経営戦略を策定し2022年

5月に発表しました。中期経営戦略では、長期的な視点で社会課題とKDDIグループの重要度を勘案して6つの重要課題(マテリアリティ)に決定し、サステナビリティ経営を軸に事業戦略とそれを支える経営基盤の強化を両輪で推進していくことになっています。

森谷 私どもの業界でもデジタルシフトの取組みが進んでいます。そうしたDXは通信業界による長期的な視点での投資によって支えられていると日々痛感していますが、長期的な志向はとても難しいものだと思います。

最勝寺 当社が掲げるサステナビリティ経営は、長期志向と社会価値の観点を組み入れて持続的成長を実現するというものです。もともとKDDIは利益に対する意識が高い風土がありましたが、そこにさらに社会価値、あるいは環境価値を向上させることで、さらなる企業価値の向上と社会の持続的成長への貢献の両立を図っていきます。

これは、単に環境や社会に良いことをすればいいということではありません。事業そのものにサステナビリティを組み入れて収益機会につなげるという、重要な経営課題であると捉えています。考え方のポイントとしては3つ。1つ目は、時間軸を短期から中長期の志向に転換すること。2つ目は、トレードオフの志向から、どちらも諦めずに両方も実現させるトレードオン発想に転換すること。3つ目は、視点を世界あるいは地球へと広げて、グループ会社やパートナーの皆さまと一緒に取り組むことです。

森谷 社は、企業理念、ブランドメッセージ、フィロソフィを拝見すると、御社はサステナビリティ以前からすでにサステナビリティ経営の

本質を捉えているように思えます。経営理念とサステナビリティ経営の関係性をどのように考えていらっしゃるのでしょうか。

最勝寺 中期経営戦略の全体フレームは図表1の通りです。最上位にあるのが企業理念で、サステナビリティ経営を軸とした経営戦略を含め、全体を支えているのが「KDDIフィロソフィ」です。企業理念やフィロソフィには、サステナビリティ経営に通じる考え方が随所に謳われていますので、私は、サステナビリティ経営はフィロソフィの実践そのものであると考えています。

これまで時間をかけて浸透を図ってきたフィロソフィが、サステナビリティ経営につながっているのは間違いありません。ただ今一步問われているのは、環境や社会の課題を一人ひとりが危機感をもって認識し、その解決策を、事業を通じて実行する必要性を意識することです。そして、トレードオンの発想により、ビジネスモデルを自律的に改革していくことです。

森谷 トレードオン発想というのは御社の戦略を紐解くキーワードだと思います。普段からトレードオン発想で取り組まれているのでしょうか。

最勝寺 現場は売上最大・コスト最小で、どちらかというと短期志向になりがちです。長期的な視点で何かを実行しようとしても、足元の利益を損ねてしまうことはやりたくないという発想になってしまいますよね。その方が簡単ですから。しかし、相反することを両立するというのは、実はビジネスそのものです。ビジネスの醍醐味というか、難関を乗り越えた先に収益につながるといった事例がたくさんあります。

グループ全体での成長を目指す「サテライトグロース戦略」

森谷 中期経営戦略では、サテライトグ



図表1 KDDIグループの中期経営戦略の全体フレーム

コース戦略も1つの大きな方向性として定められています。このサテライトグロス戦略とサステナビリティ経営の関係性についてお話しいただけますでしょうか。

最勝寺 サステナビリティ経営は中期経営戦略の軸ですが、戦略としては事業戦略と経営基盤強化があります。その事業戦略をサテライトグロス戦略と位置づけました。本格化を迎える5Gをセンターに置き、通信事業の進化と通信を核とした注力領域を拡大していきます。特に5つの注力領域として、①DX、②金融、③エネルギー、④LX(Life Transformation)、⑤地域共創(CATV等)を定義し、KDDIグループとして通信とのシナジーを発揮し、新たな領域の成長を加速する戦略です。そうすると、やはりグループ会社全体での経営基盤強化が必要になってきます。中期経営戦略は、その両立を図る戦略です。

森谷 新中期経営戦略・サステナビリティ経営の図(図表2参照)を拝見すると、経済価値のみならず社会価値と環境価値を高めることで、企業価値の向上と社会の持続的成長がぐるぐる回ってつながり、グループ全体で成長していくことを目指しているように見受けられます。サステナビリティ経営では、自社が短期的に成長していくだけではなく、他者を巻き込んで大きくなっていく。それ自体が社会的価値であり、事業価値であるということでしょうか。

最勝寺 その通りです。当社グループは、パートナーの皆さまとともに社会の持続的成長と企業価値の向上を図り、社会の成長が次の我々の事業戦略に活かされ、そして再び社会に還元されるという、好循環を目指していきます。

森谷 そうした戦略を有機的に機能させるために、コーポレート統括本部が他部署やグループ会社を一生懸命つないでいかなければならないというわけですね。

最勝寺 好循環の核となるのは、まさに事業の成長そのものです。従って、サステナビリティ経営は我々のような専担部署だけがやればいいということではなく、全グループで取り組む必要があります。コーポレート統括本部の役割は、事業に寄り添った形でサステナビリティ経営を推進し、特にガバナンスの観点からグループ経営基盤を強化していくことです。

再エネや省エネ技術の導入で、 カーボンニュートラルと 気候変動問題に取り組む

森谷 ESG(環境、社会、ガバナンス)の環境の観点からお伺いします。環境問題については、昨今、世間的に注目を集めているのはやはりCO₂排出量の削減です。御社は、2022年2月にSBT(Science Based Targets)の認定を取得され、4月には従来の宣言を前倒して、2030年度までに事業活動におけるCO₂排出量実質ゼロ(グループ含めての目標は2050年度)を実現すると発表されました。この宣言を実現するために、具体的にどのような計画をされているのでしょうか。

最勝寺 カーボンニュートラルについては、地球規模で重要な課題であると認識しており、中期経営戦略のマテリアリティの1つに掲げてさまざまなアプローチで取り組んでいます。

当社では年間約100万トンのCO₂を排出していますが、その98%は携帯電話基地局、通信局舎、データセンターといった通信設備で使用する電力によるものです。今回、宣言を前倒した背景には、第3世代携帯電話サービス「CDMA 1X WIN」(3G)を他社に先駆けて2022年3月末に終了したことが挙げられます。3Gの基地局はかなりの数がありますが、3Gの電波を停止することでCO₂排出量に大きな削減効果があることが見えてきました。

3G以外の基地局については、AIを活用

し基地局ごとの電力使用量を抑制する実証実験にパートナー企業と着手しています。通信局舎についても、パートナー企業とCO₂削減に向けた覚書を締結し、通信用サーバーを制御する検証試験を行っています。今後は、基地局等への太陽光発電の導入、通信局舎への新たな省電力技術の導入などを推進していく予定です。また、データセンターは、KDDIグループがTELEHOUSEブランドでサービスをグローバル展開していますが、全世界では早く2026年度でのカーボンニュートラルを目指していきます。

さらに、KDDIは2021年11月に、気候変動問題に取り組むスタートアップを支援するCVCファンド「KDDI Green Partners Fund」を立ち上げました。その第1号の株式会社エネコートテクノロジーズとは、将来的に基地局や通信局舎への導入を目指して、携帯電話基地局向けの次世代太陽電池の実用化に向けた実証実験を行っています。これらの計画を含め、前倒し可能であると判断しました。

森谷 話題のメタバースやWeb3などが普及すると、通信のトラフィック量が従来よりも増えるとか、5Gは通信距離が短いことから基地局や通信局舎が従来よりも多数必要になると言われています。5G、さらにその先の6Gになると、今までよりも基地局や通信局舎、データセンターの電力量は増えるのではないのでしょうか。

最勝寺 使用する周波数の関係から、基地局数が多く必要となるのは懸念ポイントではありますが、しかしながら、5GやBeyond5Gに移行することでより効率的な伝送が可能となりますし、省電力技術や、再生可能エネルギーを導入することで、CO₂排出量削減を加速していきます。

また、これからの時代、通信設備や局舎などを各事業者が単独で持つというのはなかなか厳しいものがあります。海外ではキャリアによるインフラシェアリングがはじまっていますから、今後はそうしたことも

図表2

サステナビリティ経営



視野に入れて取り組み、それによって、基地局への設備投資と電力消費を抑えられるのではないかと考えています。

森谷 目標を達成するには、Scope3からのCO₂排出量も削減しなければなりません。しかし、それにはサプライチェーン全体での実態把握が必要です。

最勝寺 おっしゃるとおり、Scope3のCO₂排出量削減のためにはより精緻な実態把握が必要となりますが、これは容易なことではありません。この点は当社のみならず、多くの企業が悩んでいらっしゃるのではないかと思います。当社の場合、実態把握はサプライチェーンアンケートを通じて行っていますが、現段階では手作業などところもあり、いかに効率化していくかが今後の課題と言えます。グローバルではいろいろな取り組みが進んでいるようですが、日本でも、共通プラットフォームが整理され、各社がデータを入力するような仕組みがあれば、集計も容易になり、効率化が図れるのではないかと考えています。

市場価値に基づく報酬制度、専門性の深耕を可能にする「ジョブ型人事制度」の導入

森谷 次に、社会についてお伺いします。岸田首相は政策として新資本主義を標榜され、人への投資を語られています。また、

ソーシャルとサステナビリティ経営では、人的資本への投資という文脈が多いように思います。御社では、人財に関して今のような取り組みをなさっているのでしょうか。

最勝寺 人的資本についても、日本の取り組みは遅いとよく言われています。人の教育、多様性、女性の活躍推進など、諸外国に比べるとどれも遅いというのは事実としてあると思います。こうしたことは、やはり打破していかなくてははいけません。KDDIでは、「人財ファースト企業」への変革として、すでに「新人事制度」「社内DX」「働き方改革」の三位一体の改革に着手しています。今回の中期経営戦略でも「人財ファースト企業への変革」をマテリアリティの1つに掲げており、今後はこの変革をフェーズ2として、さらに進化させていく予定です。

1つ目の新人事制度「KDDI版ジョブ型人事制度」は、定められた専門領域で社員が常に成長を続けプロフェッショナル人財を目指す、という制度です。専門領域は30あり、各専門領域に求められる職務やスキルを明確にした「ジョブ型人財マネジメント」を導入しました。それにより、市場価値に基づく報酬制度、専門性の深耕を可能にします。

経済的価値を追求しようとする、人は資産ではなくコストと捉えられます。つまり、できるだけ少ない陣容で、「人が足りなくても頑張れ」という働き方を強いるということです。しかし、もはやそういう働き方では太刀打ちできませんし、人の確保も難し

い。2022年度は新卒だけでなく、キャリア採用も前年対比で2倍となる過去最大の400名を採用する予定となっています。

森谷 御社は単体で1万人強の従業員がいらっしゃいますが、400名というかなりの人数になります。

最勝寺 そうですね。ただ、採用した人たちがそのまま残るわけでもありません。昔の終身雇用とはかなり変わり、転職する人もそれなりにいて流動比率は増していますので、それも見越して採用していく必要があります。

森谷 雇用を巡る環境変化への新たな取り組みが、30の専門領域に分かれた「ジョブ型人財マネジメント」ということでしょうか。

最勝寺 はい。特に若い方は自分のキャリアをしっかりと考えていて、「自分の強みを伸ばしたい」、「自分の強みを活かした仕事がしたい」というニーズが高まっていますので、そこに応えていけるような制度でなければ、人は集まりません。逆に言うと、そうした専門性を身につければ、ある程度企業間の流動が起きるのはやむを得ないことだと思います。

森谷 御社のなかで人財の市場価値を高めた結果として、他社に進まれる可能性も許容されているということですね。新卒採用でも変化は起きているのでしょうか。

最勝寺 許容しているわけではありませんが、新卒採用を含めて、流動性が高まっているのは事実です。新卒採用は、2020年度から「OPENコース」と初期配属領域確約型の「WILLコース」という2つのコース制を取っています。OPENコースは幅広い事業領域や技術領域で経験を積みたい人を、WILLコースはこれまでの経験やスキルを活かせるフィールド領域で経験を積みたい人を対象としたものです。たとえば、当社の経営管理本部では、財務会計や管理会計を学んできた学生がWILLコースで採用され、会計領域の専門性を高めていくといったケースが多くなると見えています。

DX人財の育成と働き方改革の推進を 着実に進める

最勝寺 2点目の社内DXは、全社員のDXのスキル向上を図り、プロ人財を育成しようという取り組みです。そのために、KDDIでは2年前に、DX人財の育成機関「KDDI DX University」を設立しました。2023年度までにグループ全体でDX人財を4,000人規模に拡大する予定で、DX人財のうち中核を担うDXコア人財をこのKDDI DX Universityで500名ほど育成します。

また、今の中期経営戦略の最終年度となる2024年度には全専門領域にてプロ人財比率を30%まで高め、かつ、全社員約11,000名がDXの基礎スキルを習得す

ることを目標にしており、事業戦略を推進するための組織力を最大化していきたいと考えております。

森谷 DX Universityでの研修期間はどのくらいでしょうか。

最勝寺 一般受講コースは1年、注力育成コースは9ヶ月です。

一般受講コースでは現業に従事しながら業務時間の10~20%で研修を受講します。注力育成コースでは最初の2ヶ月間は完全に業務から離れて集中的に学び、その後は業務時間の5~10%程度で研修を受講しながら、全社DX案件のOJTでスキルを磨いていきます。

DXという領域はサテライトグロース戦略のなかでも大変期待する成長領域です。従って、DX人財育成にはしっかりと時間とお金をかけるようにしています。

森谷 働き方改革ではどのようなことをなさっているのでしょうか。

最勝寺 KDDIは、リモート(在宅)とリアル(出社)とを組み合わせた「ハイブリッド型」の働き方へと移行しました。これはやはり、COVID-19の影響が非常に大きいです。比率については会社としての指標はあるものの、社員が十分にパフォーマンスを発揮できるよう、組織ごとに最適な働き方を考えて決定することになっています。

また、社員の声から生まれた社内副業制度も導入しています。これは、就業時間

の20%を最大6ヶ月間(延長の場合は最大1年間)、別の部署の仕事をする時間に当てることができるというものです。希望する部署で働きがいを感じながら前向きに業務に向き合える環境を整えることで、KDDIに対するエンゲージメントを高めていきたいと考えています。

森谷 ダイバーシティの時代なのでさまざまな意見があるかと思いますが、社員の皆さんはハイブリッド型の働き方に対してどのような反応を示されているのでしょうか。やはり歓迎されていますか？

最勝寺 おおむね歓迎されていると見えます。それに、いったん導入してしまうと、100%元に戻すというのはなかなか難しいですね。一方、リモートだけでは、コミュニケーション上の問題や一体感の醸成が損なわれてしまうこと、健康上の課題が生じていることもあると認識しています。リモート勤務のメリット、デメリットを考慮して職場単位で最適な運用を考えることが重要と考えています。

森谷 最近読んだ記事に、「コミュニケーションの弊害とは緩やかなコミュニケーション、あるいは想定していないコミュニケーションの不足のことだ」ということが書かれていました。たとえば、会社に行けば普段は話さない相手に目を向けることもあるし、偶然乗り合わせたエレベーターの中で話すこともある。その結果、新しいことが起きる可能性もある。これがないことが弊害だ、と。

最勝寺 おっしゃる通りです。隣の会話から聞こえてくることをベースに自分のなかでいろいろ考えたり、話に加わったりといったことは、どうしてもリモートではしにくいですから。それが仕事に役に立ったり、ヒントになったりもするわけですから、そうした機会がなくなるというのは、リモート勤務のマイナス面でもあると思っています。

健康上の問題もあります。動かなくなり

Nanae Saishoji

最勝寺 奈苗 氏

1988年第二電電株式会社(現KDDI株式会社)入社。渉外・広報本部IR室長、経営管理本部財務・経理部長、経営管理本部長などを経て2020年執行役員に就任。2022年より現職。サステナビリティ経営の推進、グループガバナンス体制の強化等を統括する。



Takeshi Moriya

森谷 健



センチュリー監査法人(現あずさ監査法人)を経て現職。KPMG FAS転籍後は国内外のM&A案件におけるファイナンシャルアドバイザー業務、バリエーション業務、会計助言業務に多数関与。近年はテクノロジー・メディア・通信セクターにフォーカス、現在KDDIクライアントサービスチームのリーダーを務める。

ますから体重増加につながったり、人との付き合いが薄くなるとメンタル不調になったりもします。個人としても組織としても、自律的にコントロールすることが求められている、ということではないでしょうか。

連結グループ全体の コーポレートガバナンスを 支援する取組み

森谷 ESGのガバナンスは、サステナビリティ経営においてはとても重要な構成要素です。グループで159社(2022年3月31日時点)ある御社の場合、グループガバナンスは今後、より重要になるかと思います。そのグループガバナンスをより効果的にする取組みとして、具体的にどのようなことをなされているのでしょうか。

最勝寺 主に3つあります。1つ目は、CFOの派遣を通じてグループ会社のコーポレートサポート体制を強化することです。子会社側のガバナンス対応は派遣したCFOが行うことになっていましたが、CFOの位置付けが不明確で、フォロー体制が脆弱でした。そこで、2022年4月に経営管理本部にグループ会社のCFOとガバナンス体制を支援する部署「グループ経営基盤サポート部」を新設し、派遣するCFOはその部署の所属として、レポートラインを明確にしました。グループ経営基盤サポート部が各社の課題をリスト化し、コーポレー

トの各本部と連携しながらグループ会社を支援していく体制が整いました。

2つ目は、シェアードサービス活用によるグループ共通業務の集約化・高度化です。コーポレート機能はどの会社にも必要ですが、それを各社で持つことは、要員確保、業務クオリティの維持、効率性の観点から課題がありました。経営管理本部において2019年4月から一部の子会社の経理業務を受託していましたが、2022年4月からはコーポレート統括本部にコーポレートシェアード本部を新設し、経理、購買、人事の給与関係の一部の業務をシェアードという形で受託するようにし、体制を強化しました。新会社の設立時や小さな会社ではこうした業務はなかなか手が回りませんから、事業部からは感謝されています。

最後は、リスク統制システムの構築・高度化です。これは、リスクマネジメント本部が主管となって、共通的な統制手段の整備、リスクマネジメント情報の収集・分析・共有、モニタリング基盤の強化を進めています。

中でも、情報セキュリティの強化が重要な課題になっています。情報漏えい事故の防止やサイバー攻撃から情報資産を守るという意味で、セキュリティの強化やデータガバナンス基盤の強化、さらにセキュリティ技術強化などを、技術統括本部情報セキュリティ本部と連携してグループ会社を支援しています。

また、これらの取組みは、グループ経営

基盤サポート部を事務局とする「グループガバナンス支援会議」において、コーポレート統括本部の各本部とリスクマネジメント本部、情報セキュリティ本部が集まり、グループ会社の状況と課題の把握、そして的確なサポートができていないかを相互にチェックし、サポートの実効性を高めています。

森谷 会社のサステナビリティの観点から、技術統括本部とコーポレート統括本部との連携は、今後益々重要になりそうですね。特に情報セキュリティは、昨今の難しい事業環境下では、御社の肝の部分になっていくのではと思います。

最勝寺 グループ会社の統制状況の監査項目の1つに、情報セキュリティ体制の整備があり、これはとても大事です。KDDIは通信事業者なので特に手厚く堅牢なセキュリティシステムを構築していますが、同じレベルを子会社に求めるのは子会社にとっては大きな負担です。デジタルセキュリティを専門とする子会社の協力で、グループ会社のセキュリティ基盤を強化しているところではありますが、要求するレベルを会社の業態や規模によって区分けすることも必要であると思っています。グループ会社の数が多くなり、連結に占める売上や利益の比重も上がっていますので、しっかりフォローしていきます。

森谷 最後に、本誌の読者にメッセージをお願いします。

最勝寺 サステナビリティの取組みは、当社だけやればいいというものではなく、どの企業も一緒に取り組まないと社会・環境に真に良い影響は与えられません。KDDIグループでは、「パートナーの皆さまとともに一緒に取り組む」という方針を掲げており、積極的に他の企業の皆さまとも協働していきたくて考えております。

森谷 ありがとうございました。



Sector Update

フィジカルインターネットによる持続可能な物流の実現と、企業に求められる取組み

KPMGジャパン
消費財・小売セクター
小路 健祐 / マネジャー

日本では近年、物流需給が逼迫し物流コストが上昇しています。需要、供給それぞれに構造的な要因があり、有効な対策を打たなければ、今後も悪化していくと見込まれます。また、新型コロナウイルスのまん延やロシアのウクライナ侵攻は、国際輸送に不安定さや燃油価格の高騰をもたらし、世界的なサプライチェーンの混乱を招きました。これらは、経済・社会インフラとしての物流の重要性を再認識させる契機となりました。このような物流危機を回避するため、経済産業省と国土交通省は昨年从今年3月まで、産官学によるフィジカルインターネット実現会議を開催してきました。同会議では、物流の効率性・持続性を目指す「フィジカルインターネット」を日本で実現するための有識者検討が行われ、2040年までの取組み内容を示したロードマップが策定されました。同時に、業界ごとに分科会が開催され、業界事情を踏まえた2030年までの取組みも議論されました。

本稿では、フィジカルインターネットによって目指す物流の将来像と、日本における実現に向けた課題、各企業の取組みで重要となる物流コスト分析の必要性について考察します。

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



小路 健祐
Kensuke Shoji

POINT 1

物流危機に有効な対処を行わなければ、企業のみならず経済全体の成長制約に

日本の物流危機は、需要と供給両面の構造的な問題であり、このままでは物流機能の維持が困難になる。危機に対して有効な対策を講じなかった場合、モノを運べないことなどにより企業活動の成長が阻害され、2040年には11.9～17.6兆円のGDPを押し下げる可能性がある。

POINT 2

物流の効率化・強靱化を目指す
フィジカルインターネット

欧米発で研究が進むフィジカルインターネットは、「荷姿（コンテナ）」「物流結節点（ハブ）」「輸送規約（プロトコル）」の3要素を標準化することで物流リソースの共有と統合を可能にし、物流の効率性と持続可能性の向上を図るコンセプト。日本でも物流危機回避のため、経済産業省、国土交通省が主体となり実現に向けた検討がはじまっている。

POINT 3

企業の取り組むべき方向性

物流危機への対処は、必ずしもDXや自動化・機械化のみが正解ではない。まずは物流コストを可視化しないことには管理も改善もできないが、国内企業でそれを実現できている企業は少数である。「Cost to Serve」の考え方で、サプライチェーン全体のコストを、ビジネスや製品、顧客に区切って把握し、製品別、顧客別のコストを正確に把握すること。それが輸送リードタイムや荷扱条件といった要求サービスレベルに対して妥当かどうかを管理し、コントロールする能力を持つことが重要となる。

I 物流危機の構造的問題と経済損失

日本では、輸送需給の増加を背景に、2010年代の半ばから道路輸送貨物のサービス価格が上昇し、1990年頃のバブル期の水準を超えて高騰を続けています。特にeコマースの増加を受けた宅配便の需要増加は著しく、2017年には「宅配クライシス」と呼ばれる総量規制や運賃の値上げなどの動きが社会的にも大きく認知されました。また、企業間の貨物輸送においても、買い手の要望による多品種・小ロット輸送の需要が増加した結果、トラックの積載効率は低下を続け、2018年以降では40%を下回るまでに至っています。

供給面の要因としては、労働人口そのものの減少や、トラック業界特有の長時間労働・低賃金といった労働環境の問題に伴うドライバーの減少が挙げられます。ドライバーの労働環境については、働き方改革関連法の施行に伴い、2024年から時間外労働の上限が設定されるなどの改

善が図られます。その一方で、総労働時間の規制による輸送力の減少や、残業代の減少による収入減を嫌うドライバーの流出など、輸送力の供給という観点では、2024年からさらなる制約が起きる可能性があります。このことは、業界においては「物流の2024年問題」として知られています。

この状況を放置すれば、物流機能の維持が困難となるほどに物流需給のバランスが悪化し、企業、さらには経済全体の成長制約となる恐れがあります。経済産業省では、この「物流クライシス」に対して有効な対策を講じなかった場合、2030年時点で7.5～10.2兆円、2040年には11.9～17.6兆円という規模でGDPを押し下げる可能性があるとして試算しています¹。

II フィジカルインターネットとは

1. コンセプト

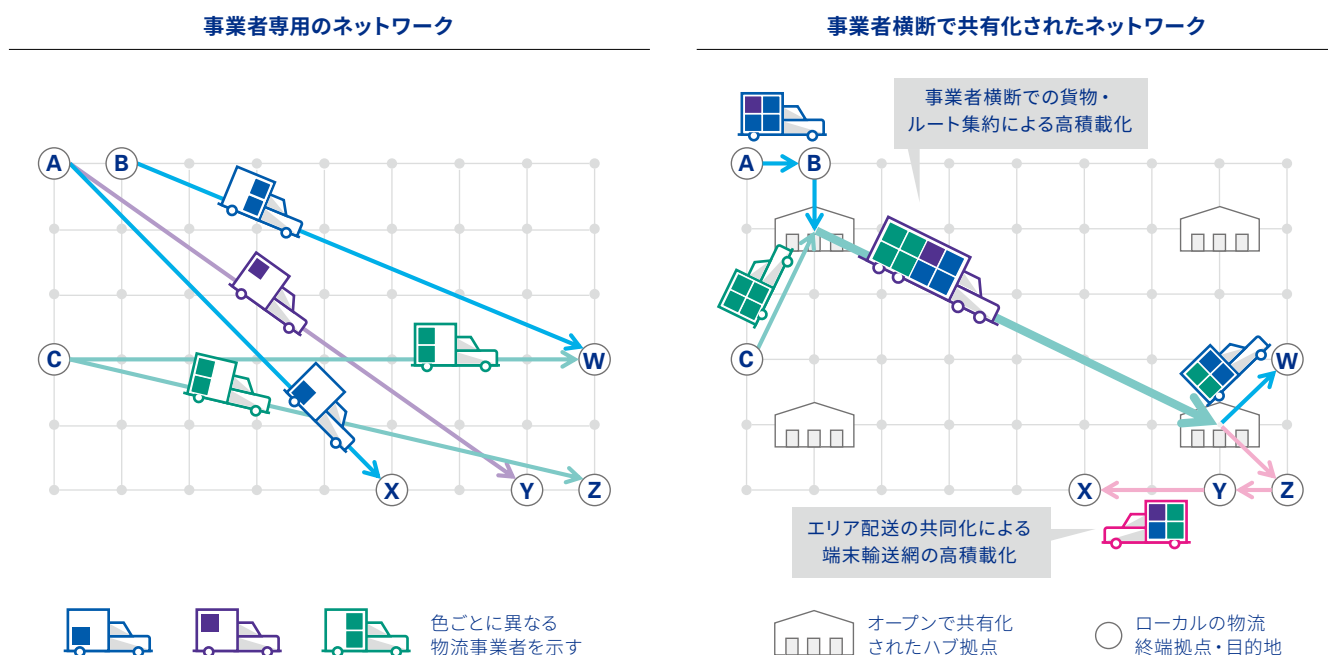
このような物流危機を回避する手段として注目されているコンセプトに「フィジカ

ルインターネット」があります。フィジカルインターネットとは、コンピューターのインターネット通信に着想を得て、物流の世界でも同様のネットワークを構築しようという考え方です。

インターネット以前のコンピューター通信では、発信端末と着信端末は、回線を占有して直接接続していました。これに対し、インターネット通信では、データの塊をパケットという形で定義し、パケットのやりとりを行うための交換規約（プロトコル）を定めることにより、回線を共有した不特定多数での通信を実現しました。

物流においても、従来は荷主と納品先を貸切トラックなどで直接結ぶやりとりが主流でした。これは、コンピューター通信における占有回線での接続に相当します。貨物の積替えによる時間のロスや貨物へのダメージを避ける観点からは優れた輸送方法ですが、輸送リソースの有効活用の観点からは無駄の多い方法とも言えます。これに対してフィジカルインターネットは、インターネット通信に相当する輸送方法、すなわち積替えを前提として輸送の

図表1 フィジカルインターネットによる物流効率化の概念図



出所:「フィジカルインターネット・ロードマップ」を基にKPMGにて加工

途中に中継点を設け、受け渡しする単位（貨物の規格）を統一し、物流リソースを共有化してモノのやりとりをしようという考え方です。この基本的な考え方にに基づき、「荷姿（コンテナ）」「物流結節点（ハブ）」「輸送規約（プロトコル）」の3つの要素を標準化することで、物流リソースの共有と統合を可能にし、物流の効率性と持続可能性の向上を図ろうとしているのです。

2. フィジカルインターネットの歴史

フィジカルインターネットは、2010年から2011年にかけて、ブノア・モントリュク（加・米）、ラッセル・D・メラ（米）、エリック・バロー（仏）の3名の学者により初期論文が発表され、欧米を中心に研究と発展、各種の実証実験が進められてきました。

2013年には、欧州において物流資産を有効活用するコンセプトで、ALICE（Alliance for Logistics Innovation through Collaboration in Europe）が設立されました。ALICEには産官学の幅広い団体・企業などが参加し、サプライチェーンおよび輸送部門の包括的な戦略策定を行うべく、欧州委員会に対して支援・助言を行ってきました。

2020年には、ALICEによってフィジカルインターネットのロードマップが発表されました。これは2040年までにフィジカルインターネットの実現に向けて取り組むべき課題を、5年のスパンに分け、優先順位、達成期限の目標を設定したものです。

3. フィジカルインターネットによって実現されること

以上のようなコンセプトに基づいてフィジカルインターネットが実現した世界では、物流の「効率化」「強靱化」が図られることとなります。

(1) 物流の効率化

これまでのトラック輸送はチャーター便による発着地間の直接輸送が多く、輸送の多頻度・小ロット化に伴い積載効率は低下していました。

フィジカルインターネットでは、輸送リソースは不特定多数の事業者が共同利用するものとなります。つまり、物流施設は事業者間で互いに有効に利用し、トラックも混載を進めて共同配送を行い、最適なルートで荷物を運びます（図表1参照）。

車両は共有化された物流拠点で接続し、貨物は拠点間の幹線輸送とラストワンマイル網を組み合わせることで目的地まで届けられることとなります。これにより、幹線輸送ではルート集約、支線配送網においてはエリア配送の共同化により、いずれも積載効率の向上によるリソースの有効利用が期待できます。

(2) 物流の強靱化

積替えを前提とした柔軟なルート設定が可能になることと、供給・需要の状況が可視化されることは、自然災害などにおける物流寸断に対する耐性を持つことにつながります。たとえば、輸送途中に何らかの障害が発生した場合、迅速に代替経路の輸送キャパシティなどの情報を収集し、元のルートで運べなくなった輸送事業者から代替ルートを利用している輸送事業者へ積替えを行ったり、他の物品と積み合わせて輸送したりすることができます。これにより、持続的で安定した輸送ができるとともに、災害時においても車両集中による渋滞の緩和や、災害の影響がない地域・経路からの代替輸送を実現することができます。

現実的には、災害直後の段階で、通行可能な道路や利用可能な車両、拠点などの輸送リソースの情報を迅速に収集することは困難な場合も多くありますが、車両のコネクテッド化の進展などにより、より正確かつ迅速な情報収集が行えるようになっており、物流強靱化の観点からも有用と考えられます。実際に、2011年の東日

本大震災でも、カーナビ情報を用いて通行可能な道路を判断する取組みなどが行われていました。

4. 実現への課題

一方、積替えを前提とした輸送に転換する場合、経由地が増加することによる輸送・積替え時間や荷役コストの増加、損傷リスクが新たに発生することになります。フィジカルインターネットを実現するためには、これらを最小限に抑える工夫が必須となります。そのためには、冒頭で説明した「荷姿（コンテナ）」「物流結節点（ハブ）」「輸送規約（プロトコル）」各要素の標準化が重要です。

たとえば、複数の事業者の貨物を積み替えるためには、貨物の外装サイズや荷扱条件が一定のルールで規格化され、どの拠点でも高速、安全、効率的に処理される必要があります。今後発展が見込まれる物流作業の機械化やロボット化においても、統一された規格に基づいて投資が行われなければなりません。機械化や自動化の導入が進んでも、各社がそれぞれ独自の規格での投資を進めて個社最適が乱立してしまうと、業界全体の物流リソースを最適化することは不可能になってしまいます。

また、車両の積載効率を向上させるためには、車両を固定された区間の運行にのみ使用するのではなく、必要に応じ適切なルートに配車することが有効です。車両や拠点の空き能力や、貨物の量・行き先などの需要情報を常時把握しマッチングすることで、適切なルートで貨物の積卸を行い、常に高い積載効率を維持することが可能となります。

III

「フィジカルインターネット実現会議」の開催

日本においても、待ったなしの物流危機への対処として、欧米で研究が先行するフィジカルインターネットのコンセプトを導入することが有効と考えられ、2021年10月、経済産業省および国土交通省の呼びかけにより「フィジカルインターネット実現会議」が立ち上げられました。

フィジカルインターネットやサプライチェーン領域の研究者、専門家をはじめ経済団体や物流関連団体の参加により6回の検討会が行われ、現状認識や課題の共有、フィジカルインターネットを日本で実現するために必要な施策の検討がなされました。最終的には2022年3月に、2040年を目標年次としたロードマップが策定され、「輸送機器の自動化・機械化」「物流拠点の自動化・機械化」「SCMの垂直統合」「水平連携（標準化・シェアリング）」「物流・商流データプラットフォーム」「ガバナンス」の6つの大項目について、5年スパンで取り組むべき事項が決定されました。

発表された「フィジカルインターネット・ロードマップ」という報告書には、フィジカルインターネットが物流関連のリソースを最大限に活用することを可能にするものであり、物流クライシス、物流コストインフレをもたらした構造問題を抜本的に解決するものである可能性が示唆されています。

さらにその中で、フィジカルインターネットは、輸送部門の温室効果ガスの削減のみならず、SDGsの17の目標のうち、8つの目標（保健、エネルギー、成長・雇用、イノベーション、不平等、都市、生産・消費、気候変動）の達成に寄与するものと位置付けられています。

また、フィジカルインターネット実現会議の開催に合わせ、業種・業界ごとの事情に合わせたサプライチェーンの課題に取り組むため、分科会（ワーキンググループ、以下「WG」という）が設置されました。

分科会は、各業界の事情を踏まえた、より具体的な課題に対して取り組み内容を議論するものとされ、2021年度には「百貨店」「建材・住宅設備」「スーパーマーケット等」の3つのWGが開催されました。

IV

アクションプランと企業の取り組み事例

1. 業界ごとの目指す姿とアクションプランの決定

例として、2021年に開催された分科会のうち「スーパーマーケット等WG」では、フィジカルインターネット・ロードマップに示される業界横断的な取り組みを参考としつつ、業界固有の商慣行や物流課題に対応するべく、消費財業界における物流効率化に向けた具体的なアクションプランを策定しました。

まず、消費財のサプライチェーンにおける2030年のゴールを「①メーカー・卸間、卸・小売間、小売店舗間の共同配送が進んでいる状態、②帰りの有効活用による車両相互活用が進んでいる状態」および「それらをよりスムーズに行うための各種標準化・情報連携」と定義した上で、必要なアクションプランについての議論がなされました。

その結果、小売業界のサプライチェーン改善を阻害する重要な要因は、以下の4つに整理・分類されました。

- ① 商流・物流におけるコード体系に関するもの
- ② 物流資材の標準化に関するもの
- ③ 商慣習に関するもの
- ④ データ共有・連携に関するもの

このうち、①②④については、荷姿や取り扱い条件が共通の規格にならなければ、複数企業間の水平・垂直連携による改革は困難ということであり、フィジカルインターネットの基本コンセプトそのものに向

かうための取り組み課題であると言えます。

一方で、③商慣習に関するものについては、日本の小売流通における長年の慣習に基づく業界独特の課題です。たとえば、国内取引で一般的な店着価格制では、商品の卸価格に納品店舗までの物流費が含まれることから、物流効率化・コスト削減へのインセンティブが働きにくいとされています。また、店着価格制の中で小売各社が物流改善に取り組んだ結果として生じたセンターフィーと呼ばれる制度もあります。小売側の物流センター利用料をメーカー・卸が負担する制度のことで、精算の煩雑化や、コスト負担ルールの不明瞭化が指摘されています。

ほかにも、加工食品の「3分の1ルール」と呼ばれる、賞味期間の3分の1以内で小売店舗に納品する慣例があります。これにより賞味期限まで十分な期間があるにも関わらず納品ができなくなり、廃棄・食品ロスにつながっていることも指摘されています。

これらは、多くの有識者や関係者が改善への阻害要因と感じているものの、製造・卸・小売それぞれの事情で解決を困難にしている根深い課題と言えます。

2. 具体的な企業の取り組み事例

一方、国内の流通業のなかには、それらの商慣習を乗り越えて効率化に取り組んでいる事例もみられます。例として、ある小売チェーンでは、物流サービスの便益を定量的に把握し、それにかかる物流コストとのトレードオフを店舗が判断しています。店舗は、あらかじめ本部が設定した配送オプションから、便益（リードタイムや納品形態など）を検討するのです。たとえば、販売機会を逃さないためにある商品がすぐに欲しいとき、高い配送費をかけても短納期で仕入れ、売上につなげるといった判断をしています。

同社のサプライチェーン担当役員は「急ぎの用があるときはお金を払ってタクシーを使うのと同じこと。高いサービスには相応

のコストがかかる。その価値があると判断すれば使えばよい」と考え方を説明します。

ただし、この方法は、商品価格と物流コストをきちんと分離していること、サービスレベルに応じた物流コストの設定ができていて、管理会計上、受益者(店舗)に物流コストの責任を持たせていること、これらの設計があって初めて可能となります。

V 企業のサプライチェーンに必要なこと

1. 物流コスト可視化と「Cost to Serve」の必要性

それでは、このようなフィジカルインターネットの方向性や個社の取組み事例を踏まえ、今後各企業はどのような姿勢でサプライチェーンの戦略に取り組むべきでしょうか。労働力の不足に備えた自動化や機械化への投資はもちろん重要な打ち手ですが、それ以前に、自社の物流コストを可視化して管理できている企業は、まだ少数であると思います。

前述のとおり、日本では、取引における物流コストは納品までの費用を含めて商品原価とする方法が一般的です。ただし、それでは物流費は商品価格に埋没してしまいます。企業にとっては、自社が調達する商品の物流コストについて把握することが難しく、したがって効率化や物流改善の取組みも難しくなります。

フィジカルインターネット・ロードマップや各WGのアクションプランにはさまざまな取組み施策が記載されていますが、すべての施策において前提となるのは、荷主企業は自社の物量、物流コスト、要求サービスレベルを正しく把握することです。

このような考え方の必要性は、近年「Cost to Serve」という管理会計の概念で説明されるようになりました。「Cost to Serve」とは、調達まで含めたサプライチェーン全体のコストを、ビジネスや製品、

顧客に区切って把握し、顧客別、製品別のコストを正確に把握し、コスト上昇要因の特定、改善につなげるという考え方です。

具体的には、以下の3点に取り組んでいく必要があると考えられます。

- ① 物流コストは、自社から支払う物流費のみではなく、調達物流部分や、在庫の金利負担、社員の業務負荷などを加味したトータルサプライチェーンコストで把握・管理する
- ② その上で、商品別、取引先別、物流機能別といった複数の軸に沿って、単位当たりコストを把握・管理する
- ③ 物流コストを、単純な輸送距離や重量、個数のみでなく、輸送リードタイムや荷扱条件といった要求サービスレベルに対して妥当かどうかを管理・把握する

たとえば、他社との共同配送によるトラック台数の削減を検討するとき、自社商品はどこに、どのルートで、どれだけの積載率で運ばれているのか、その要求リードタイムに余裕はあるのかが把握できていないと、共同配送が検討し得る選択肢なのかがわかりません。また、調達先とともに物流の効率化・最適化の検討を行う場合も、現在の輸送方法が自社の要求するサービスレベルに沿ったものなのか、そのコストを加味したときの商品仕入れ代金は妥当なのかを把握・分析しなければ、どこを改善ポイントとするかの判断もできません。

安価で無尽蔵な物流リソースが使える時代ではなくなってしまった現在、企業のサプライチェーン管理には変化が求められています。強いサプライチェーンを作る第一歩は、まず現状の把握と分析です。そのために、サプライチェーン全体を可視化して把握することの重要性は、きわめて高くなっていると言えるでしょう。

¹ フィジカルインターネット実現会議(経済産業省、国土交通省)「フィジカルインターネット・ロードマップ」
<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220304005/20220304005-1.pdf>

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 消費財・小売セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

通信インフラのパラダイムシフトがもたらす業界構造の地殻変動

KPMGジャパン
テクノロジー・メディア・通信セクター
石原 剛 / ディレクター

国 内外の情勢変化とデジタル化に伴い、通信インフラの役割が単なるコミュニケーションツールから生活の維持に必須のライフラインに変わってきています。進展するデジタル社会において、通信インフラの重要性が年々高まりを見せるなか、他方では社会の変化や新しいテクノロジーの出現とともに、業界構造も垂直統合から水平分業へ、中央集権型から自律分散協調型へと大きく変化しようとしています。この変化をチャンスと捉えて、既存プレイヤーと新規プレイヤーが柔軟かつ大胆に変革を進めていくこと、および行政が規制改革などを強力に推し進めて民間企業の変革の後押しをしていくことで、日本発のイノベーションが生まれ、日本の国際競争力を取り戻す流れができるのではないのでしょうか。本稿では、通信インフラを取り巻く情勢の移り変わりを整理し、その大きな変化が日本の競争力回復の契機たり得る理由を解説します。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。



石原 剛
Takeshi Ishihara

POINT 1

通信インフラのパラダイムシフト

人と人とのコミュニケーションツールとしての役割を担っていた通信は、そこにあることが当たり前という空気のような存在となり、デジタル社会に浸透していく。通信インフラは単なるインフラから生命や暮らしを守るライフラインへと変貌する。

POINT 2

すでにはじまっている業界の地殻変動

垂直統合から水平分業、中央集権型から自律分散協調型へ潮流はすでに生まれている。通信事業者がアセットビジネスを捨てて追い求める姿は何か。

POINT 3

通信が奪回する日本のグローバル競争力

通信が起点となり、日本発のイノベーションが生まれる環境が醸成されることで、日本がグローバル競争力を取り戻す流れができる。そのためには、行政の強いリーダーシップが重要となる。

I 通信インフラのパラダイムシフト

パンデミックや紛争など昨今の世界情勢の変化により、グローバルで持続可能な社会への変換が求められています。日本でも2021年10月に発足した岸田内閣が、新自由主義から新しい資本主義への変換を目指す方針を打ち出しました。市場を効率や経済合理性に任せすぎたために拡大した格差や貧困、持続可能な経済社会の維持が危ぶまれてきたことを背景に、政府のリーダーシップの下、経済を健全化し成長と分配の好循環を実現するために掲げられたのが新しい資本主義です。

その成長戦略では、「デジタル」「気候変動」「経済安全保障」「科学技術・イノベーション」などの社会課題の解決や、これまで日本の弱みとされてきた分野に官民の投資を集め、成長のエンジンへと転換していくということが語られています¹。成長戦略の中核には「デジタル田園都市国家構想」という看板政策が掲げられ、その基盤となる「デジタル田園都市国家インフラ整備計画」も、2022年3月29日に総務省から公表されています。計画には、光ファイバー、5G、データセンター／海底ケーブル等の通信インフラの整備計画が示されており、通信インフラは、今後の日本の成長には欠かせない重要なインフラとして位置付けられています。

これまで通信インフラは、主に人と人とのコミュニケーションのために使われてきましたが、今日のデジタル社会においては、生活に必要なさまざまなサービスと結び付いています。たとえば、最近普及してきたQRコードなどのキャッシュレス決済サービスは、通信インフラが整っていることを前提としたサービスです。そのため、ひとたび通信インフラが使えなくなると、人と人が通話できなくなるだけでなく、タクシーなどのモビリティサービスの利用やコンビニでの買い物にも不便が生じてしまいます。デジタルの社会浸透とともに、通信

インフラのパラダイムシフトが起こり、従来の人と人とのコミュニケーションツールからデジタル社会全体を支えるためのエッセンシャルな社会基盤に変化しました。今日の通信インフラには、まるで空気のように、そこに通信インフラが存在することを意識させずに、誰でも使える、いつでも使える、どこでも使える、継続的に使えることが求められています。

1. 誰でも使える

これまで、大容量ファイルのダウンロードや高画質映像のストリーミングを行うには、通信費用がかかるためWi-Fiに切り替えるといったことをユーザーが意識する必要がありました。しかし、今後誰でも使うことができるようにするには、通信サービスが安価に提供される必要があります。そのため、設備投資やオペレーションコストが足かせとなり、サービスが高額となることは許されません。これまで通信インフラは、垂直統合で各通信事業者が単独で整備をしてきましたが、今後は、1社で完結するのではなく、競合を含めた他のプレイヤーとの連携が必要となってくるでしょう。既存の通信事業者は自社のアセットポートフォリオを見直し、どの領域を残し投資を続け、どの領域は他社との連携を進めていくのか、選択と集中が求められます。

2. いつでも使える

これからの通信は平時だけでなく、自然災害や紛争などが発生した有事の際にも、アクセス集中やサービス停止を起こすことなく使える必要があります。特に、今後は自動運転や遠隔手術などミッションクリティカルな用途にも利用が拡大していくことが期待されています。これまでのベストエフォート型のサービスから転換し、SLA(Service Level Agreement)によってサービスレベルをコミットできるものである必要が出てきます。有事におけるサービ

ス停止の回避や、ミッションクリティカルでの利用を担保するには、ネットワークの冗長構成が必要となります。しかし、費用対効果を鑑みると事業者1社の1つの通信テクノロジーでそれを実現することは現実的でないため、複数の事業者、複数のテクノロジーの連携が必要になってくるでしょう。

3. どこでも使える

これまでの通信サービスの主な用途は人と人とのコミュニケーションであったため、人口カバー率をKPIとしてサービスエリアを拡大していけばよとしていました。しかし、今後は、IoTデバイスなど、人がいないところでも通信できる必要があります。さらにIoTデバイスが存在する場所は地上だけに限らず、海、空、宇宙まで拡大していくでしょう。ネットワークも地上に敷設した光ファイバーや無線基地局だけでなく、HAPS (High Altitude Platform Station) や衛星を活用したものが検討されています。これらの複数の通信テクノロジーが連携し、地球上のどこでもシームレスにつながる世界が期待されます。

4. 継続的に使える

総務省が定期的に発行している「我が国のインターネットにおけるトラフィックの集計結果」の最新情報(2021年11月分)²によると、固定通信トラフィックと移動通信トラフィックの総ダウンロードトラフィックはともに前年同月比約20%の増加を示しています。通信トラフィックの増加とともに消費電力も増加していますが、世界的に脱炭素社会を目指している中においては、通信業界も炭素排出量の削減に貢献していく必要があります。通信設備の電力源の化石エネルギーから再生可能エネルギーへの変換に加えて、徹底した省電力化が必要となります。エネルギーだけでなくデータの地産地消による無駄な通信トラフィックの削減やAI、MLによる電力効率の良い

通信システムの開発など、包括的なアプローチが必要となります。

II 通信インフラの将来像と潮流変化の兆し

1. 垂直統合型から水平分業型へ

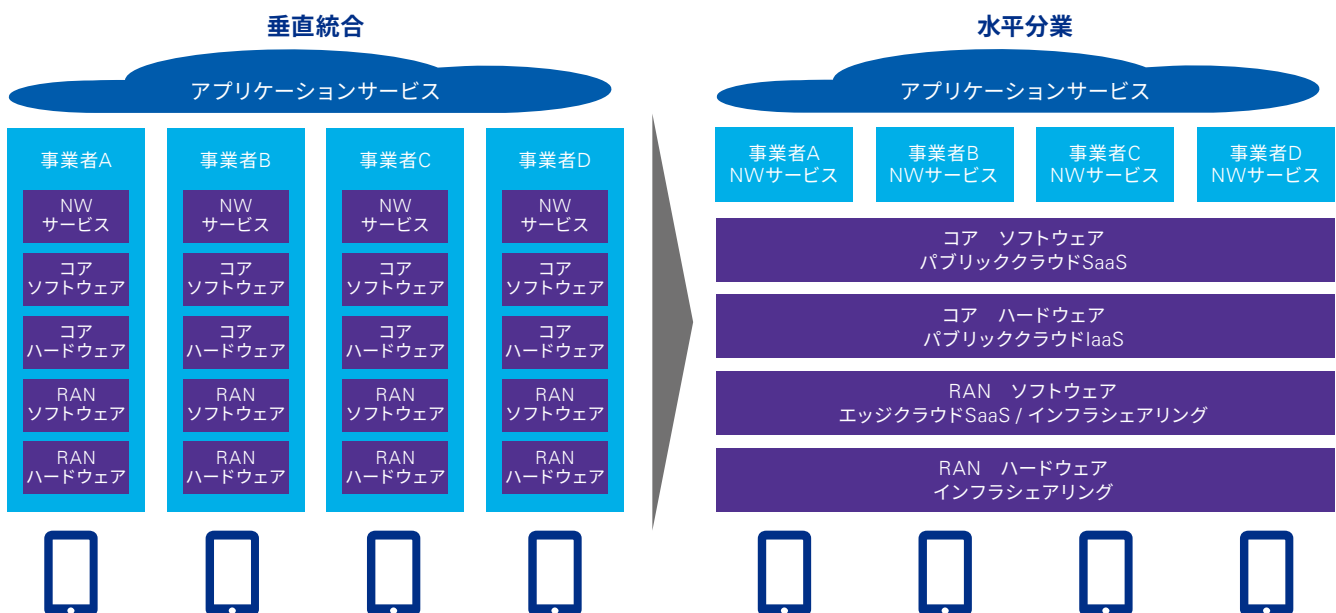
従来の通信サービスは垂直統合型の事業を展開しています。たとえば、モバイル通信事業者は、自社で土地を調達して鉄塔を立てて基地局を整備し、データセンターを建設してコアネットワークを収容しています。これは、通信事業がアセットビジネスであり、設備を保有し通信エリアを確保することで競争優位性を維持してきたという経緯があるからです。しかし、時代の変化とともに価値の源泉は、通信設備からサービスに移ってきています。すなわち、通信エリアを構築することは当たり前の品質となり、KBF (Key Buying Factor) ではなくなりつつあります。さらに、5G、Beyond 5Gでは、使用電波の高周波数化によって基地局のカバーエリアが狭くなること、お

よび人がいない場所もエリア化をしていく必要があることから、従来よりも多くの基地局が必要とされ、通信事業者1社ですべての設備を保有し事業を展開することが難しくなっています。加えて、通信の役割が変化し、単なる通信インフラからライフラインとなり、これまでのベストエフォート型の通信サービスからサービスレベルへのコミットが求められるようになります。その実現には、ネットワークの冗長構成が必須ですが、費用対効果を考えると1社で完結することは困難であり、他社との連携を考えないと成り行かないのは自明です。

このような背景の下、通信業界における垂直統合から水平分業への移行はすでにはじまっています。中でも、基地局のインフラシェアリングの普及はその代表事例と言えます。通信事業者による、インフラシェアリング事業者への鉄塔の売却や、通信事業者同士によるJVの設立による基地局のインフラシェアリングが進んでいます。基地局のインフラシェアリングは、日本では今後拡大していくことが予想されている段階ですが、海外では3G/4Gの時代

から散見されていた取り組みです。そうした海外における通信業界の水平分業への移行に関して、地殻変動とも言える挙動が出てきており業界に衝撃を与えています。それは、通信事業のまさに中核とも言えるコアネットワークを、設備ごとOTT (Over The Top) サービスの企業に売却するという動きです。OTTは自身が保有するパブリッククラウド上に通信事業者から買収した通信機能を実装してSaaSとして提供します。それにより、通信事業者がSaaSをOTTから購入するモデルが実現しようとしています。しかも、新興のTier-2、Tier-3通信事業者ではなく、欧米のTier-1企業が保有するアセットを売却する方針へ舵を切ったということで、業界に与えたインパクトは大きいと言えます。さらに、OTTが通信機能をクラウドでSaaS化する動きはコアネットワークにとどまらず、RAN (Radio Access Network) まで拡張しており、インフラシェアリング事業にOTTが参入する可能性さえ出てきています。(図表1参照)

図表1 垂直統合から水平分業へのイメージ



出所:KPMG作成

2. 中央集権型から自律分散協調型へ

垂直統合型から水平分業型への流れに加えてもう1つの大きな潮流が、中央集権型から自律分散協調型への流れです。この潮流を作っている背景は2つあります。1つは、エッジコンピューティングの浸透で、もう1つはWeb 3.0に代表されるブロックチェーンとNFT (Non-Fungible Token) の浸透です。

エッジコンピューティングに関しては、OTTプレイヤーも参入してエッジにおける分散コンピューティングが環境が整いつつあるなか、昨年から今年にかけて、ようやく日本でも5GのSA (Stand Alone) サービスがスタートしています。SAサービスにより、低遅延・高信頼のサービスを可能とするエッジコンピューティングの利点を最大限活用するために必要とされるネットワークスライシングが機能として使えるようになりました。そのため、今後エッジコンピューティングによる自律分散協調型への移行が急速に拡大していく可能性があります。

Web3.0に関しては、Web2.0におけるセキュリティや個人情報の管理上の課題解決が期待されます。また、データの地産地消という観点、すなわち、ユーザーに近いところでデータ処理を行うエッジコンピューティングとの親和性も高いことから、相乗効果による浸透の加速も期待できます。(図表2参照)

III

通信インフラの将来像の実現に向けてステークホルダーが今やるべきこと

1. ステークホルダー構成の変化

通信インフラのアーキテクチャやスキームがアップデートされても、通信インフラを提供するプレイヤーと利用するプレイヤーがいることは変わりません。しかし、スキームが変わることにより、それぞれのプレイヤーの顔ぶれは大きく変化する可能性があります。つまり、既存の中核プレイヤー

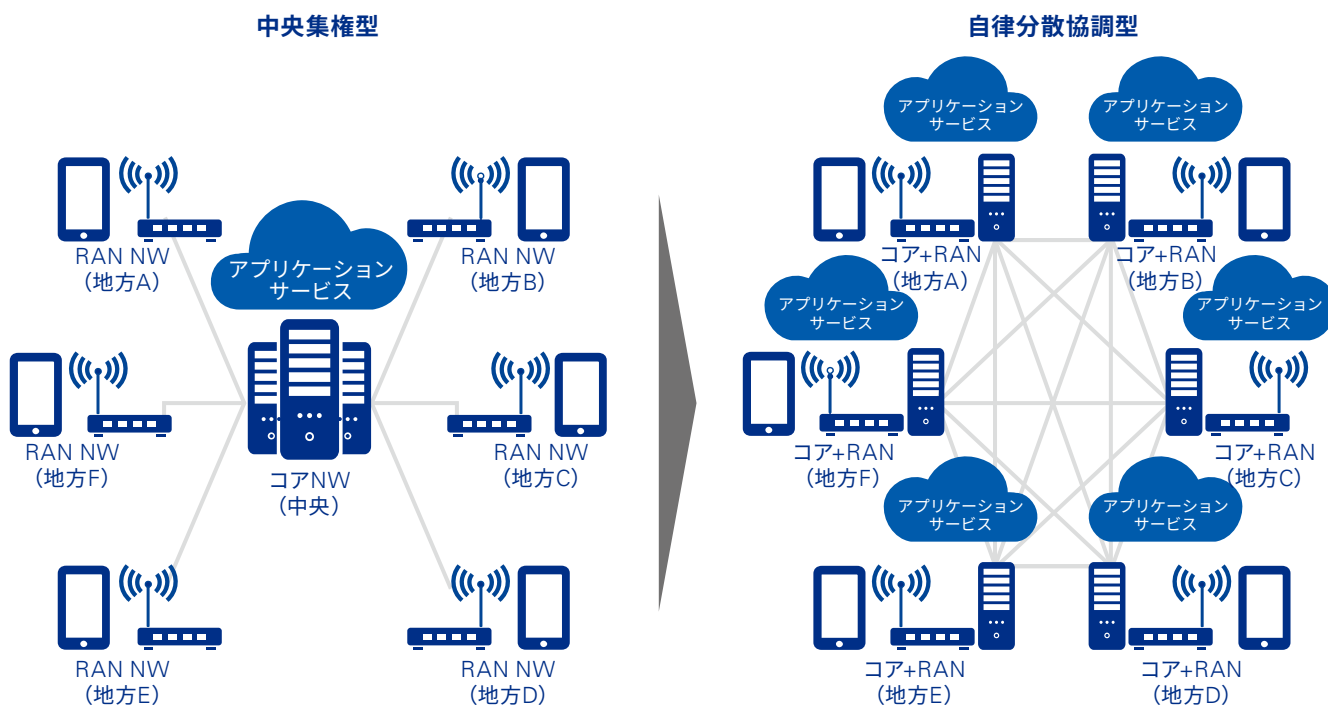
でも、その変化に合わせて、自らを変革、アジャストしていかないと市場から淘汰されてしまうリスクがあるということです。特に、昨今の動向から、欧米のOTT企業が日本企業にとって脅威となる可能性があります。

また、デジタルの早急な社会実装のためには、従来の市場原理に任せた新自由主義的なアプローチは適しません。行政がリーダーシップを取り、積極的に触媒の役割を果たして、通信インフラの需要と供給のマッチングを強力に促進していく必要があります。次項では、需要側と供給側の視点、および需要と供給をマッチングするための触媒としての行政側の視点で、今後どのような変化が起こり得るのか考察してみたいと思います。

(1) 需要視点

ネットワークが中央集権型から自律分散協調型になることにより、需要と供給の垣根が曖昧になります。中央集権型では、中央が供給側、地方が需要側と役

図表2 中央集権型から自律分散協調型へのイメージ



出所:KPMG作成

割が明確になっていましたが、自律分散協調型では、ネットワークの対称性が高くなり、簡単に需要者が供給側になることができます。SNSの普及により、これまで需要側であったユーザーが、UGC (User Generated Contents) を制作して発信し広告収入を得たり、フリーマーケットプラットフォームを活用して物品を販売したりすることもその一例と言えます。

(2) 供給視点

垂直統合型から水平分業型への移行によって欧米の市場にOTTが参入してきたように、自律分散協調型の普及により需要側からも参入してくる可能性があり、供給側は競争環境が激化するとみられます。そのため、既存プレイヤーは付加価値が高く、自社に競争力のある事業領域への集中と選択が必要となってくるでしょう。新しく創出される市場としては、自律分散協調型のネットワークを支える水平統合型のプラットフォームが有望です。たとえば、アクセスポイント (HW) を無償で配布して、アクセスポイント間を連携・協調するための機能をサブスクモデルで提供したり、5GやWiFiに加えて、低軌道衛星やHAPSなどさまざまな回線をつなぎ合わせて、ミッションクリティカルな事業向けに地球規模のネットワークをアグリゲートするサービスを提供したりするプラットフォームとしての役割などが考えられます。

(3) 触媒視点

現在、格差の拡大に加えて、紛争や米中対立の影響を受け、グローバルの市場原理に任せて進めてきた新自由主義の見直しが、経済安全保障という観点からも行われています。そのような背景もあり、国家戦略をもって5G/Beyond 5Gの社会実装を推進していくことが議論されるようになってきています。経済安全保障を考えると、国内企業が優位に戦える環境が必要ですが、単に既存国内プレイヤーを保護する政策では十分でなく、国内企業が国際競争力を付けていくための工夫が求

められます。経済安全保障を考慮しつつ、国内発のイノベーションの創発を阻害しかねない既存のルールの見直しが必要ではないでしょうか。

たとえば、無線局免許制度が考えられます。類例を挙げますと、自動運転車の運転免許は、自動運転レベル4以上は運転する人の免許が不要になるという議論があります。自動車は人間がコントロールして安全を担保していましたが、技術イノベーションにより、人間が介在せずに安全が担保できるようになるということで見直しが検討されています。現在の無線局免許も電波の放射特性が静的であり、免許人により電波の放射が制御されることが前提の免許制度と言えます。しかし、アクティブアンテナによる動的な制御が可能となり、さらにイノベーションによりAIやMLを活用して他の無線局との自動制御による混信回避が担保されるようになってくれば、自動運転車を保有する人の免許がいらなくなるのと同様に無線局を保有する人の免許も不要になるのではないのでしょうか。

もし、無線局免許制度を刷新し誰でも自由に5GやBeyond 5Gの無線局を設置できるようになれば、無線設備を多くの人でシェアすることが可能となり、国内に5GやBeyond 5Gが使える環境が整備されます。環境が整うことにより、さらなる国内発の新しいイノベーションが誕生する可能性も広がるでしょう。

IV

まとめ

国内外の情勢変化に伴う、通信インフラのパラダイムシフトと将来像について概況を整理しました。進展するデジタル社会において、通信インフラの重要性が年々高まっているなかで、社会の変化や新しいテクノロジーの出現とともに、業界構造も垂直統合から水平分業へ、中央集権型から自律分散協調型へと大きく変化しようとしています。この変化をチャンスととらえて既存プレイヤーと新規プレイヤーが柔軟か

つ大胆に変革を進めていくこと、および行政が規制改革などを強力に推し進めて民間企業の変革の後押しをすることで、日本発のイノベーションが生まれ、ひいては日本のグローバル競争力を取り戻す流れができることを期待したいです。

- 1 政府広報オンライン「新しい資本主義の実現に向けて」
<https://www.gov-online.go.jp/tokusyuu/newcapitalism/>
- 2 総務省「我が国のインターネットにおけるトラフィックの集計・試算」
https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01kiban04_02000189.html

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。

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

テクノロジー・メディア・通信セクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



エグゼクティブ報酬とESG課題との連動

－日英比較に見る現状、そして今後に向けて－

あずさ監査法人

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン

橋本 純佳 / シニアマネジャー

長 期的で持続可能な成長を戦略の中心に据える企業が増えるなか、投資家をはじめとするステークホルダーからは、関連するESG課題への対応をさらに推し進める施策の1つとして、ESG課題への対応と役員報酬などのガバナンス領域を直接結びつけることへの期待が高まっています。本稿では、KPMGが実施した英国のFTSE100企業と日本のTOPIX100企業におけるエグゼクティブ報酬とESG関連事項との連動状況に関する調査の結果を取りまとめた冊子『サステナブルな成長に向けた報酬 - エグゼクティブ報酬とESGの連動に関する日英比較』¹を概括し、両国の企業における現状を確認します。また、今後、ESGに関する取り組みの成果を確実なものとするために、役員報酬の観点から検討すべき点、さらには、これらの取り組みを企業価値へと結びつけるためにエグゼクティブの報酬制度が果たす役割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、筆者の私見が含まれることをあらかじめお断りいたします。



橋本 純佳

Sumika Hashimoto

POINT 1

ESG課題への取り組みを、役員報酬に結びつけることへの期待

投資家や他のステークホルダーからは、企業が自社を取り巻くESG課題への対応をさらに推し進め、それらを役員報酬などのガバナンス領域にも直接結びつけるべきであるとの声徐徐に大きくなってきている。今後、企業の報酬委員会には、役員報酬がESGアジェンダをサポートしていること、そしてサステナブルな成長を促していることのモニタリングが期待される。

POINT 2

明確なESG指標を報酬の算定に組み込む英国企業に対し、日本企業は算定指標が不明であるケースが大半という結果に

英国のFTSE100企業と日本のTOPIX100企業の報酬設計について、開示資料を基に調査したところ、日本企業においては、算定に用いられた指標が具体的ではなく「ESGの取り組み状況」や「ESG評価」といった曖昧な説明にとどまるものが多い結果となった。また、ESG関連インデックスへの組入れや、外部のESG評価機関によるレーティングを評価に用いる企業が多いことも、日本企業の特徴としてみられた。ESG評価機関による評価は影響が高く、客観的な指標ではあるものの、企業独自のESGアジェンダと必ずしも整合していない可能性がある点には留意が必要となる。

POINT 3

ESG指標のパフォーマンスと報酬の連動は、長期的なサステナビリティへのコミットメントを示し、倫理的な行動を促す

ESGに関する課題への対応が、将来の企業価値に大きく影響し得るとの認識は浸透しつつある。ESGの要素を含む、幅広いレンズを通して、立案された戦略に基づくさまざまな取り組みを進展させ、その成果を確実なものとし、企業価値に結びつけていくためには、取締役、そして業務執行の推進を担うエグゼクティブによるリーダーシップが不可欠である。ESGアジェンダ遂行の推進力となるべきエグゼクティブのインセンティブとして、役員報酬が果たす役割は大きく、今後の進展が期待される。

I ステークホルダーからの期待

気候変動や、組織のあらゆるレベルにおける人材の多様性への関心の高まりを背景に、新たな規制やルールが導入され、企業における取組みや対応も進展しつつあります。ESG（環境・社会・ガバナンス）をはじめとするサステナビリティに関する課題に真摯に向き合うことは、企業が健全に事業遂行するにあたって不可避であり、すべてのセクターにおいて、企業の成功と存続に直結する課題と言えます。長期的で持続可能な成長を戦略の中心に据える企業が増える一方で、投資家や他のステークホルダーからは、関連するESG課題への対応をさらに推し進め、それらを役員報酬に反映するなどして、取締役やエグゼクティブのインセンティブの仕組みに直接結びつけるべきであるとの声も徐々に聞かれるようになりました。そうした声が反映されたステークホルダーの動きには次のようなものがあります。

1. 投資家

多くの大規模な機関投資家は、企業のESG指標とエグゼクティブ・インセンティブがいかに関連付けられているかに関心を寄せています。機関投資家の見解のなかには、ESGの視点を考慮することの大切さに関する一般的な論説から、ESG指標の測定方法や粒度に関する具体的な提案まで、さまざまな形での表明が見られます。たとえば、役員報酬の一部をESGの要因に基づくものとすべきとする比較的緩やかな推奨をする機関投資家が複数ある一方で、役員報酬に含まれるESG指標が株主価値の創出とサステナブルな成長に直結している必要性を強調する機関投資家もいます。

また、ESGリスクを認識する企業の場合には、それらに関連する測定可能なESG目標を役員報酬に組み込むべきであると推奨したり、長期インセンティブの場合に

は、ESG指標による評価で変動する報酬の割合を報酬総額の3分の1以下にすることを推奨したりするなど、具体的なクライテリアを提示する機関投資家もいます。

このように、ESGの指標をどのように組み込むかについての見解は、投資家によって大なり小なりの差があります。しかし、ESGの課題と役員報酬の双方への関心が高まるにつれ、今後、より多くの投資家が、ESGに関連する目標、特に環境問題や社会的平等に関連する目標の導入に高い関心を寄せ、また高まり続けることが想定されます。

2. 議決権行使助言会社

大手の議決権行使助言会社による議決権行使助言基準は、ESGをエグゼクティブのインセンティブ報酬に結びつけることをおおむね支持していると言えます。

たとえば、ある議決権行使助言会社では、より多くの企業がマテリアルなESGリスクと機会の管理を長期戦略に組み入れることは適切であり、報酬委員会はこの側面から検討してマテリアルなESGリスクの管理状況を、変動報酬の算定要素として考慮することが適切であると表明しています。そのうえで、ESGのパフォーマンスを定量化すること、そして、それが企業戦略に関連付けられることを推奨しています。

また、別の議決権行使助言会社では、ESG要素と関連付けたエグゼクティブ・インセンティブプランに関する議決権行使基準を具体的には示してはいないものの、インセンティブの支払いの決定において、ESG課題を考慮することを推奨しています。

3. 規制当局の動き

規制当局の動きとして、今回は後述するKPMGが実施したエグゼクティブ報酬調査の対象としている英国と日本についてみてみます。

まず、英国においては、役員報酬への直接的な関連はないものの、規制当局によ

るESGアジェンダへの注目は当然ながら高まっています。2021年第1四半期以降、プレミアム市場に上場する全企業に対し、TCFDの提言に沿った報告が「コンプライ・オア・エクスプレイン」アプローチのもと義務付けられました。同様の要請は、Prudential Regulatory Authority (PRA) による規制対象の金融機関にも適用となっています。さらに、英国財務省が、2023年までに金融サービス企業の大部分に、同様の開示を義務化するためのロードマップを公表しています。

また、金融当局である英国FCAは、現在、取締役会やエグゼクティブ・コミティにおける多様性の開示を促進するため、上場規則の変更に向けたプロセスを進めています。

当局による監督の対象は増加しつつあり、新たな規制や規制の要求の可能性も踏まえるならば、企業は常に先を見据え、事業戦略を策定する際に、関連するESGの要素を考慮することが不可欠と言えます。

日本においても、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードで、自社のサステナビリティについての取組みや、人的資本や知的資産への投資と自社の経営戦略との整合性を踏まえた開示、さらにはプライム市場に上場する企業に対するTCFDの提言、もしくはそれと同等の枠組みに基づく開示の充実が要求されるなど、ESGに係る取締役会の関与と開示の充実についてより一層の対応が求められるようになってきました。

こうした状況を受け、今後、企業の報酬委員会には、役員報酬がESGアジェンダをサポートしていること、そしてサステナブルな成長を促していることのモニタリングが期待されると考えられます。

II 企業における現状

KPMGは、企業におけるエグゼクティブ報酬へのESG要素の組み入れの状況を把握するために調査を行いました。英国企

業の調査はFTSE100インデックスの構成銘柄を対象に、2020年7月から2021年6月までの会計年度の役員報酬報告における開示情報を、日本企業の調査はTOPIX100構成銘柄の企業を対象に、2021年1月1日から12月31日までの1年間に終了した会計年度の有価証券報告書における開示情報を参照して行いました。

なお、日本の有価証券報告書では、執行の役割を担う役員報酬に関する個別の記載が求められていないことから、取締役報酬のうち、社内取締役の報酬設計が、執行を担うエグゼクティブの報酬設計に最も近いものとして調査しました。

1. エグゼクティブ報酬においてESG要素を考慮する割合

まずは、ESG要素を考慮する報酬制度の導入状況について確認しました。英国のFTSE100企業については、2019年も調査を行っており、年次賞与や長期インセンティブプラン(LTIP)にESGの要素を取り入れた英国企業は2020年は61%と、2019年の32%から増加しています。一方、日本のTOPIX100企業は、FTSE100企業の2020年の割合よりも低く、40%でした(図表1参照)。

年次賞与と長期インセンティブプランの状況を比較すると、英国のFTSE100企業では年次賞与にESG要素と連動させる割合が高いものの、前年からの増加率は長期インセンティブプランのほうが高くなっています。一方、日本のTOPIX100企業では両者の割合が等しい結果となりました。

これは、ESGの取組みが有する長期的な性質に対する認識の高まりや、ネットゼロ目標や多様性の確保などへの注力を反映していると考えられます。

また、英国のFTSE100企業では、長期インセンティブプランよりも年次賞与の算定にESG指標を組み入れることが一般的なアプローチとなっていますが、日本のTOPIX100企業ではそれらの割合が等しくなっています。

具体的かつ単年での測定が容易な指標と目標が設定されている場合、測定結果を定期的に入手する仕組みも整備されていると考えられます。その場合、年次賞与への組入れは比較的容易であると言えるでしょう。したがって、英国のFTSE100企業において、年次賞与への組入れが多いという調査結果は、英国はESGに関連する具体的な指標と目標に基づく効果測定の仕組みが整備されつつあることを反映していると考えられます。

一方、日本のTOPIX100企業は、報酬の算定に用いられる指標を具体的に示している企業が少ないため、必ずしもESG関連の指標や目標の設定が進んでいるわけではないと推察されます。そのため、年次賞与にESG指標が組み入れられている割合と長期インセンティブプランとが同水準になったものと考えられます。

2. インセンティブ付けに用いられているESG指標の種類

報酬設計にESG指標を組み入れる場合、多くの企業では、個別施策に関する具体的な目標値に対する結果を用いるか、組織全体を下支えする取組みの成果測定

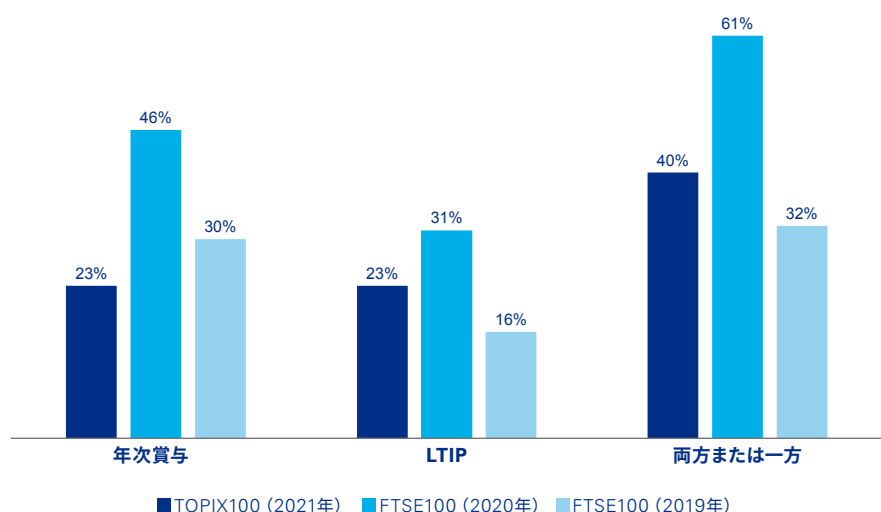
を用いるかのいずれかを選択することが想定されます。

個別の指標を用いる場合、目標は具体的である必要があることから、GHG排出量のような、ESGの特定の側面に関連付けられる傾向があります。一方、全体を下支えする成果を適用する場合、通常、ESGに関連する否定的な事象の回避など、より一般的な指標が用いられます。

そこで、エグゼクティブ報酬において考慮されているESG指標が、個別の施策に対する指標なのか、それとも全体を下支えする指標なのかを調査しました。

英国のFTSE100企業では、年次賞与、長期インセンティブプランともに、個別の指標を用いる企業が大多数となりました。一方、日本のTOPIX100企業は、算定に用いられた指標が具体的でなく、「ESGの取組み状況」や「ESG評価」といった曖昧な説明にとどまるものが多いため、「不明」の割合が突出しているという特徴がみられました。また、一般的な指標を用いる割合が、英国と比較すると高い結果となりました。これは、ESG関連インデックスへの組入れや、外部のESG評価機関によるレーティングを評価に用いる企業が多いことが影響しています(図表2~3参照)。

図表1 エグゼクティブ報酬においてESG要素を考慮する割合



出典:公開情報を基にKPMG作成

ESGインデックスやESG評価機関のレーティングは、投資家による投資の判断に織り込まれる動きが広く見られ、その影響力は年々高まっています。外部のESG評価機関による評価は、評価手法が明確であるならば客観性が高い指標といえますが、評価結果のデータの質や評価プロセスの透明性・信頼性に関する課題も指摘されています。それについては、2022年7月、金融庁のESG評価・データ提供機関等に係る専門分科会が、ESG評価機関やその評価結果を利用する投資家等に期待される行動を提言する報告書を取りまとめました。

評価機関による評価は、あくまで各機関が独自に設定した基準に基づく評価の結果です。したがって、企業固有のESGアジェンダや企業価値との整合性が必ずしも強固であるとは限らない点に注意が必要です。

3. インセンティブ付けに用いられているESG指標のカテゴリー

次に、報酬設計に組み入れられているESG指標のカテゴリーについてです。

英国のFTSE100企業は、年次賞与、長期インセンティブプランともに、組み入れの割合が高い順に、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)となりました。TCFDの提言に基づく気候関連の開示の制度化が先行する英国においては、環境に関連する指標がエグゼクティブ報酬の算定に組み入れられる割合が高くなっているものと考えられます。

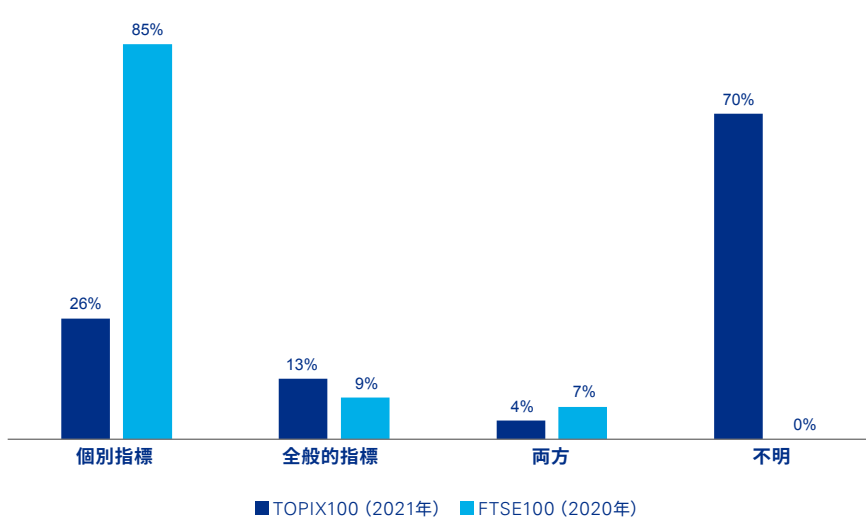
一方、日本のTOPIX100企業では、前節で示した「ESG指標の種類」に続き、年次賞与、長期インセンティブプランともに具体的な指標が不明である割合が最も高い結果となりました(図表4~5参照)。不明の割合が高い理由としては、「ESGへの取り組み状況」「ESG目標への貢献」といった具体性を伴わない記載や、外部のESG評価機関による評価の改善度といったESGの具体的な課題へのアウトカムに直

接つながら記載が多く見られたことが挙げられます。

また、年次賞与については、環境に関する指標よりも、社会に関する指標が多く採用されている点も、日本のTOPIX100企業の特徴です。これは、日本では足元の課題として従業員のダイバーシティ推進があり、関連する指標をインセンティブ設

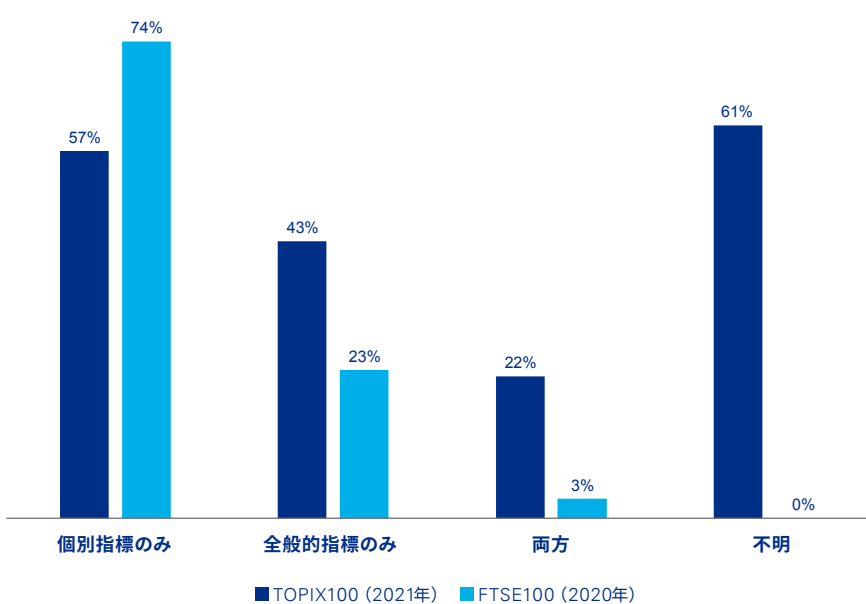
計に組み入れている企業が比較的多いためと考えられます。

図表2 ESG指標の種類(年次賞与)



出典:公開情報を基にKPMG作成

図表3 ESG指標の種類(LTIP)



出典:公開情報を基にKPMG作成

III 役員報酬とESGの関連付け いかに着手するか

ここまで、英国と日本の企業におけるエグゼクティブのインセンティブ設計にESGに関する評価がどの程度、またどのように組み込まれているかを、企業の開示情報を基に確認しました。この結果からもわかるように、すでにエグゼクティブの報酬設計に、ESGの要素を組み入れる取組みをはじめている企業がある一方で、特に日本企業においてはその取組みが発展途上であり、まだ取組みの端緒にも就いていない企業も多くあります。

そこで、本節ではエグゼクティブ報酬にESG要素を組み込むための検討をはじめの際に考慮すべき5つのポイントについて説明します。

1. そもそもESG課題への貢献を報酬設計に組み入れる必要があるのか？

業務執行の推進を担うエグゼクティブの報酬は、長期的視点で企業価値を向上させ、サステナビリティに関する課題に真摯に向き合いながら業務遂行を行うためのインセンティブとして、クリティカルな要素と言えます。したがって、ESG課題への貢献を報酬設計と連動させることは欠かせない取組みであると言えるでしょう。そのため、まず検討すべきなのは、どのESG指標がビジネスに適合しているのか、また、それらの指標を測定可能な方法でどのように組み込むことができるのかという点です。

同業他社の状況や投資家の視点の理解は当然のこととして、それ以上に、自社のESGアジェンダやビジネスの持続性のために、何をすべきかの理解が肝要となります。

2. 長期・短期のどちらのインセンティブに紐付けるか？

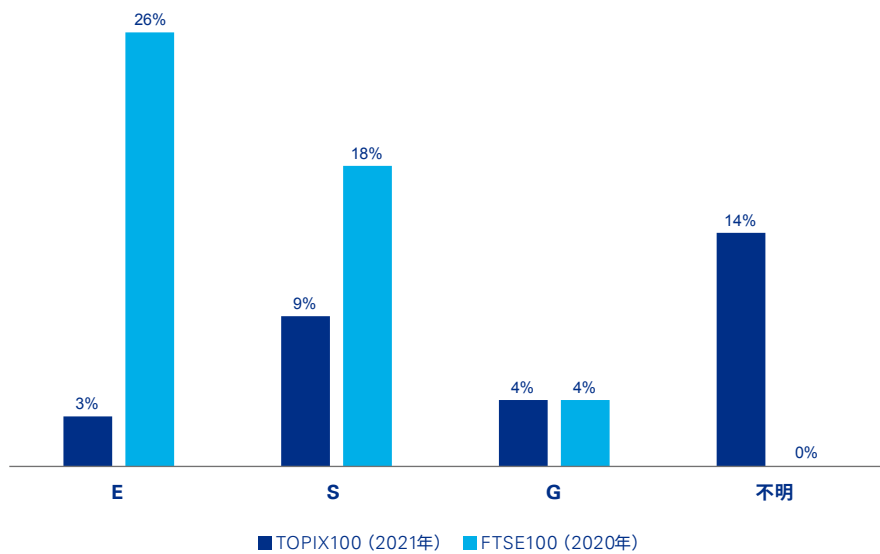
ESGをエグゼクティブ報酬に関連付けることがビジネスにとって適切であると判断した場合、次に考慮すべき点は、ESG指標を報酬設計上におけるどの要素と関連付けるかです。

ESGの取組みの多くは長期的なものであり、長期インセンティブプランの実行期間よりも、さらに長期である場合が多いと考えられます。これは、現在のマネジメントチームの任期を超える可能性が高いとい

うことです。

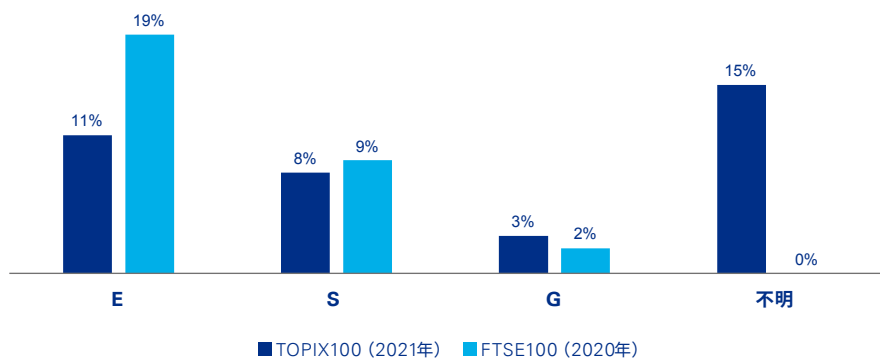
この課題に対応するには、まず短期・長期それぞれのインセンティブプランに適用すべき測定可能なマイルストーンを特定することです。そして、エグゼクティブは長期的かつ野心的な目標に向けたステップに対して責任を持ち、また外部に対する明確な説明責任も負うという点を認識する必要があります。

図表4 ESG指標のカテゴリ (年次賞与)



出典: 公開情報を基にKPMG作成

図表5 ESG指標のカテゴリ (LTIP)



出典: 公開情報を基にKPMG作成

3. 特定の指標を用いるか、全体指標を用いるか？

ESG課題への貢献をインセンティブプランに組み込む場合、評価の方法としては、組織全体を下支えする取組みの成果をはかる全体指標による測定、特定の具体的な取組みの成果をはかる個別指標による測定、報酬委員会などの裁量による判断などが考えられます。

今回の調査結果からは、個別のESG指標を用いることが一般的であると言えますが、いずれの方法にも、それぞれ長所と短所があり、投資家によっても評価が異なります。自社の戦略や目標に適したものを選択する必要があります。

4. どのESG指標を組み込むべきか？

ESG課題への貢献を役員報酬に結びつける際にどのような指標を選択するかは、

検討が必要となる大きな要素の1つです。

今回の調査の結果、英国のFTSE100企業では環境（E）に関連する指標が、日本のTOPIX100企業では社会（S）に関連する指標が多かったことからわかるように、どのような指標が適切であるかは事業の性質や顧客の状況によって異なります。（図表6～7参照）投資家の見解も参考にしながら、広範なESGアジェンダやビジネス戦略全体と整合した指標を選択することが肝要です。

指標を選択したら、適切な目標を設定することも大切です。測定可能であり、かつ各エグゼクティブメンバーの役割との関連性が明確である必要もあるでしょう。

5. ESG評価が占める適切な割合とは？

ESG指標の導入を決定したら、それが全体に占める割合を慎重に検討する必要があります。

英国KPMGの専門家によれば、ESG評価の総合的な割合は約10～15%が一般的であるものの、3%程度の企業もあれば、30%を超える企業もあるようです。つまり、適切な割合については、どの企業にもあてはまる正解があるというわけではないということです。

また、企業がサステナブルであるためには、長期的価値の創造の観点から、影響の大きいステークホルダーの課題解決に資する形で収益を獲得し続けることも大切となります。そのため、ESG評価の割合が過度に高くなることが必ずしも望ましいわけではないと考えます。

大切なのは、インセンティブとしての報酬パッケージ全体のなかで、ESGの要素を重要かつ不可欠なものとして位置付けること、そして、何よりも自社のビジネス戦略およびESGアジェンダの文脈と整合していることであると考えます。

IV

役員報酬が果たす役割

ESGに関する課題が、将来の企業価値に大きく影響し得るとの認識は浸透しつつあります。企業は、標榜するパーパスや長期的ビジョンの実現に向け、ESGの要素を含む幅広いレンズを通して、将来に向けた戦略を立案し、さまざまな取組みを進展させています。

図表6 英国のFTSE100企業で使用されている指標の例

E:環境	S:社会	G:ガバナンス
排出量レベル	多様性とインクルージョン	コーポレートガバナンス
持続可能な生産	文化	株主との関係
エネルギー効率	従業員エンゲージメント	贈収賄および腐敗の防止
廃棄物管理	コミュニティ	取締役会の構成

出典：公開情報を基にKPMG作成

図表7 日本のFTSE100企業で使用されている指標の例

E:環境	S:社会	G:ガバナンス
温室効果ガスによる環境負荷削減	労働災害の件数	ガバナンス態勢の強化
気候変動の緩和と適応への貢献	従業員エンゲージメントの向上	政策保有株主削減額
自然資本の持続可能性向上	女性管理職比率	社員が活躍できる経営基盤
環境課題解決への貢献	製品・サービスの品質・安全性	CGコード対応の充実
再生可能エネルギー利用率	社員の有給消化率	監督と執行の機能の明確化
—	男性育児休暇取得率	—
—	顧客満足度の向上	—

出典：公開情報を基にKPMG作成

それらの取組みの成果を確実に得て、企業価値に結びつけていくためには、経営の大方針を定め、その方針に基づく業務執行を監督する取締役、そして業務執行の推進を担うエグゼクティブによるリーダーシップが不可欠です。そうした役割を担う経営陣が自らの役割を認識し、その役割を果たしていくためのインセンティブとして、現行の報酬プランは十分に機能しているかを見直す必要性は高いと考えます。サステナビリティの要素を考慮し、ビジネスを変革させている企業は、その戦略が報酬設計にも反映できているか、今一度見直す必要もあるでしょう。

そして、報酬プランをインセンティブとしてより機能させるためには、企業が実現したいパーパスや長期ビジョンとの整合性が大きなカギとなります。加えて、報酬を算定する際に用いる指標が明確であることも大切です。

ESGパフォーマンスと報酬の連動は、企業が長期的なサステナビリティへのコミットメントを示し、倫理的な行動を促すものでもあります。業務執行の役割を担う経営陣は、ESGと整合した組織文化をトップダウンで創造し、自らの意思決定がESGに及ぼす影響を自ら確実に考慮し、ESGアジェンダ遂行の推進力となることが期待されます。

金融庁は2022年6月13日、「金融審議会 ディスクロージャーワーキング・グループ報告-中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて-」を公表しました。このなかで、有価証券報告書においても、報酬委員会の機能発揮への関心の高まり等を背景に、報酬委員会の活動状況のより詳細な説明を行うことが提案されました。今後、報酬委員会には、報酬決定プロセスにおける客観性や透明性の向上に加え、役員報酬がESGアジェンダをサポートしていること、そしてサステナブルな成長を促していることのモニタリングと説明責任の発揮が期待されると考えられます。

1 サステナブルな成長に向けた報酬 — エグゼクティブ報酬とESGの連動に関する日英比較

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/06/sustainable-value-service-20220609.html>

Sustainable Value Insight 動画シリーズのご紹介

KPMG サステナブルバリューサービス・ジャパンは、サステナブルなビジネス戦略に基づく経営(サステナビリティ経営)を目指すクライアントをサポートする取組みを加速させる施策の1つとして、Sustainable Value Insight 動画シリーズを展開しています。

基本的な概念から最新動向まで、マネジメントや実務担当者の幅広いニーズに応えるコンテンツを、各回8分程度の短時間の動画にまとめて解説しています。

Point

(1) サステナビリティ経営を志向する マネジメント向けに、重要ポイント を抽出

本シリーズでは、KPMGジャパンの専門家が、サステナブルなビジネス戦略に基づく経営を実践する上で、おさえておくべき事項の正しい理解の一助となるポイントを選定し、動画内容に盛り込んでいます。「誤解が生じやすく誤用も散見される概念」や「いまさら聞けない基本用語」も取り扱っています。

(2) 各回8分程度の動画シリーズで 構成され、短時間での効率的な学習 を支援

本シリーズは、サステナビリティ経営を実践する上で、特に重要度が高い内容を抽出し、各回8分程度の短い動画にまとめ、KPMGジャパンのホームページ/会員制サイトで公開します。時間や場所を問わず、スマートフォンで手軽にご視聴いただけるため、多忙なマネジメントやサステナビリティ関連業務担当者の効率的な学習に寄与します。

(3) 「概念編」「トピック編」「動向編」 の3部構成で、毎月2〜3本を順次 公開

本シリーズは、「概念編」「トピック編」「動向編」の全3部で構成されています。各編の内容は以下の通りです。

概念編	サステナビリティ経営の根幹となる概念
トピック編	気候変動や人的資本など、サステナビリティ経営における重要トピック
動向編	国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)の公開草案の解説など、最新動向

(4) 業種別SASB基準

サステナビリティに関して求められる対応は業種別に大きく異なります。

SASB基準では業種別に重要と考えられる開示トピックが定められています。

なぜその開示トピックが当該業種で重要とされ、開示が推奨されているかを中心に解説しています。

(業種別に順次公開中)

主なコンテンツ

概念編

- ・サステナビリティとはなにか?
- ・マテリアリティを考える 他

トピック編

- ・気候変動と脱炭素
- ・人的資本 他

動向編

- ・日本の企業報告に関する調査2021
ハイライト
- ・IFRS サステナビリティ開示基準(ISSB
基準)の公開草案
- ・日本企業のTCFD提言に沿った情報
提供の動向2021 他

業種別SASB基準

- ・SASB基準の特徴と構成
- ・電気電子機器

・バイオテクノロジー・医薬品他

▼ 動画視聴ページ



関連情報

ウェブサイトでは、社会的課題の解決を通じて、サステナブルバリューの実現を目指す組織の変革に資する確かな情報やインサイトを提供しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/07/sustainable-value.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG サステナブルバリュー・ジャパン

✉ sustainable-value@jp.kpmg.com



Digital Transformation

アルゴリズム競争力を身に纏う企業の台頭 第1回

– 新しい勝ち方とは何か

KPMG FAS

アドバイザー・チーフデジタルオフィサーオフィス統括

CSS – Digital

中林 真太郎 / 執行役員パートナー

現 在においても、トップラインを伸ばし、コスト競争力を高め、顧客との継続的な関係を強化し、標準化戦略や特許戦略等を駆使して業界におけるデファクトスタンダードを押さえていく、という企業の経営戦略における根幹に大きな変化はありません。

しかし、近年、目標を達成する手法、つまり戦略的アプローチに関しては深化と多様化がみられ「根本的な変化」が起きていると感じる方も多いのではないのでしょうか。別の言い方をすると、経営戦略上の資源、競争原理、社会構造、消費者意識といったさまざまなものが地球規模かつ構造的な変化を遂げているとも言えます。

本連載は4回にわたって、日本企業が意識的に身に纏うべき新たな競争力について解説します。また、答えのない時代において共に考えていく、共創する意味の重要性についても触れます。第1回目となる本稿では、上述した構造的な変化を紐解くにあたって、2つの点に着眼します。1つ目は、「戦略的アプローチの根本的な変化」です。高度な情報処理技術による戦略的アプローチに触れ、企業の新たな競争力強化の戦術に焦点をあてます。2つ目は「変化を加速させているチェンジドライバー」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。



中林 真太郎
Shintaro Nakabayashi

POINT 1

高度な情報処理技術を活用した「新しい勝ち方」の出現

デジタル技術を駆使して台頭した新興ベンチャー企業は、高度な情報処理技術を徹底的に活用することで、従来の制限を打ち壊した。それが、社会課題・企業課題を数学的アプローチで解く時代の勝ち方だ。そして、それはDXの本質の1つでもある。

POINT 2

規模の経済と顧客ロイヤルティを両立させて、新たな競争優位を確立する

高度な情報処理技術を活用することで、従来とは異なるアプローチで規模の経済と顧客ロイヤルティを両立させることが可能となった。これは、企業の新たな競争力強化のアプローチであり、戦略・戦術そのものである。

POINT 3

埋もれた資産から競争力の源泉となるアルゴリズムを発見する

社会課題・企業課題を数学的アプローチで解く時代は、独自の優れたアルゴリズムを持つ企業が生き残る。そのためには、内部の「埋もれた資産」から競争力の源泉となるユニークなアルゴリズムを発見・構築することが大切である。

I 変わらぬ経営戦略の根幹

ここ20年で経営論に関する書籍が一般の書店にも多く並ぶようになり、経営という技能について注目がより集まってきました。

長く経営戦略において重要とされてきた考え方の1つは、「規模の経済」という競争優位性を確立し、他社をシェアの面で圧倒的に上回ることでした。そのためには戦略の実行において「俊敏性」を発揮し、継続的な「顧客ロイヤリティ」という事業基盤を早急に構築する必要があります。

また、上記の事業基盤の整備が進んだ企業は、経営戦略として異業種への参入や製品サービスの多角化を行い、事業ポートフォリオをスピーディーに拡大するという資本効率のよいポートフォリオマネジメントを行ってきました。これは混迷の時代の経営戦略としても重要であると考えられています。

しかしながら、これらすべての要素を同時に、かつバランスよく実践することはきわめて困難と言えます。ただ単に、規模の経済を追求すれば、多くの顧客への商品・サービスは画一的になり、顧客との距離を縮めることは難しくなります。また、競合他社より早く市場を押さえたとしても、肥大化・複雑化した大企業内部のビジネスプロセスでは、俊敏性を上げることは容易ではありません。

つまり、規模を追求して低コストを実現すること、顧客のニーズに合わせたカスタマイズをスピーディーに実施することは、現実の事業運営においては、むしろ対極的であると言ってもよいのではないのでしょうか。このことは経営者であれば容易に理解できます。

また、株主をはじめとするステークホルダーの信頼を得て異業種参入や製品・サービスの多角化等意欲的に市場拡大に挑戦したとしても、顧客基盤やビジネスプロセスの変化に対する俊敏性が不十分な場合には、社会の多様性や要求水

準の変化のスピードにはついていけず、飛躍的な技術革新がない限り、事業を成功させることは難しいのが現実です。

結局のところ、一般的な経営戦略として必要とされている、「異なる複数の軸足をコンカレント（同時並行的）かつインテグレート（統合的）に実行させていくこと」は実務上、非常に困難なのです。

II 根本的な変化－新しい勝ち方

現在、増加するネット販売・流通小売企業、オンラインコンテンツ配信企業、電気自動車製造企業、デジタル技術を活用することでグローバルに台頭してきた新興ベンチャー企業の数々。彼らは「高度な情報処理技術」を企業インフラに昇華させ、コアとなる仕組みとして実装・標準化し、スピーディーに異業種への参入を果たしました。高度な情報処理技術を効果的に活用することで、戦略の実行における高い俊敏性を実現し、従来難しいとされてきた規模の経済の追求と徹底した顧客ロイヤリティを獲得したのです。

これこそ「新しい勝ち方」の出現と言えるでしょう。高度な情報処理技術を徹底的に活用することで、トレードオフだと考えられていた制約を打ち壊したのです。

それだけではありません。異業種参入のためのアプローチやオペレーティングモデルに機能的共通点を見つけ、スピーディーに事業ポートフォリオの拡大を実現しました。

戦略と戦術の柔軟かつ一体的な遂行は究極的なアートでもあるという従来の感覚からすれば、これらのアプローチは非常に工学的であり、企業というものを1つのオペレーティングシステムやソフトウェアサービスの展開のようにとらえている感覚になります。Digital Transformation（以下「DX」という）という打ち手の本質の1つはここにあります。

III DXにより顧客ロイヤリティを再定義する

規模の経済と顧客ロイヤリティを両立させる方法として、大量生産を維持しつつ、製品やサービス自体を顧客にフィットさせるマス・カスタマイゼーションという手法があります。顧客の個別のニーズに対応する大企業の取組みは、古くはオーダーメイドPCを手掛けるPCメーカーや、今ではシューズメーカーなども取り入れはじめており、よく知られた手法です。

本来、顧客のニーズに受注・生産体制を丁寧に合わせるという施策は、サプライチェーン全体の複雑化・多様化を許容できる企業でなければ困難です。

では一体、どのような情報処理技術によって、顧客ロイヤリティを確保することができるのでしょうか。

1. カフェチェーンのケース

最初に紹介する事例は、情報処理技術を用いて顧客接点を再定義することにより、規模の経済を損なうことなく、顧客ロイヤリティの向上を図り、競争優位の確保に成功した例です。

グローバルに事業を展開するカフェチェーンは、これまでは、店舗内での顧客とバリスタの会話によって、顧客ロイヤリティを高め、親しみやすいカフェチェーンの地位を確立してきました。

この企業が挑戦したのは、モバイルサービスを軸とした個人向けサービスの強化です。モバイルサービス上でデータを収集することによって、顧客からのフィードバックを受け取る時間を短縮させ、顧客接点の最前線にいる社員への教育の質と頻度を強化することにより、自社のサービス品質をフレキシブルに改善しました。同時に、顧客から収集したデータは、迅速な企画・商品開発にも役立てています。

その結果、多数の店舗を展開しながらも、理想的な顧客と企業の距離を保ち、

顧客にはタイムリーな新商品や新サービスの提供といった形で恩恵をもたらしています。

この仕組みは、企業と顧客との間の垣根を取り払い、共創関係のような構造を形成していると言ってもよいでしょう。

2. シューズメーカーのケース

顧客のロイヤルティを高める伝統的な方法は、営業担当者による距離感の近い営業活動によるものです。つまり、訪問や電話、ウェブ等で営業担当者が顧客の声を聞き、寄り添うという手法です。

しかし、あるシューズメーカーでは、膨大な顧客に対し、個別の営業担当者を割り当てるのはコストが見合わないと考え、「靴がコーチになるスマートシューズ」を開発しました。この靴は、まるで個別の営業担当者のように顧客により添い、カスタマーエクスペリエンスの向上に貢献するのです。

靴と専用アプリが連動し、一人ひとりの特徴に合わせたアドバイスを音声によってリアルタイムでフィードバックします。また、自分では知り得なかった自分の走り方が見える化し、改善すべきポイントを教えてくれます。

靴のソールには、センサーが内蔵されており、距離やラップタイムに加えて、ストライドや着地のパターン、接地時間や角度、着地時の衝撃の大きさなどを計測します。計測データを使って、ランナーの走り方を5つの評価軸に基づいてスコアリングし、専用アプリを通じて顧客をサポートします。

これらは個別の営業担当者を割り当てることなく顧客満足度を向上させ、さらに、収集した情報から製品の課題や見えにくい顧客ニーズを探ることを可能にしました。

3. 健康食品スタートアップのケース

アンケートにより顧客ニーズを的確に割り出し、顧客ロイヤルティを獲得したケースもあります。

欧州の健康食品スタートアップ企業は、

消費者がオンラインアンケートに回答するだけで、グミスナックをパーソナライズできるサービスを提供しています。ダイエットや運動などのライフスタイルに関わる回答から、回答者に必要とされる栄養素が含まれるグミスナックを、アルゴリズムが自動的に推奨してくれます。栄養素は、28のビタミン、ミネラル、スーパーフードなど7つの栄養素で構成されており、グミスナックは3Dプリンターで生成されます。

同社は、将来的にはDNAテスト結果と連動させ、パーソナライゼーションを加速させようとしているようです。

4. 老舗スーパーのケース

今から、10年ほど前、英大手スーパーがソウルの地下鉄の駅のホームに近未来的なスーパーを出現させました。そこでは、地下鉄のホームに設置されている転落防止壁に、バーチャルなスーパーの商品棚をプロジェクションマッピングで表示したのです。乗客はホームにいなから、スーパーの商品棚を目の前にして、スマートフォンをかざすだけで購入できるという、日常生活とはまったく馴染みのない顧客体験をすることになります。一方で、企業は既存の商品供給の仕組みを大きく変えたわけはありません。このバーチャルスーパーは、3ヵ月限定でオープンしましたが、期間中累計1万人以上が利用、売上は130%増加し、登録ユーザーも76%増加しました。

この実証実験は、実店舗、PC上のインターネットブラウザやスマートフォンアプリ上のオンライン店舗とはまったく異なる「第3の店舗」を消費者に提示したととらえてもよいでしょう。

5. ファストフードチェーンのケース

最後に、グローバルに事業を展開するファストフードチェーンが中国で非常に興味深いアプローチを実施した事例を紹介します。同社は、ソーシャルメディアと店舗にそれぞれ高い価値があると考え、中国

最大のSNSを使ったデジタル施策を打ち出しました。これは、既存のサプライチェーンを大きく変更することなく顧客ロイヤルティを高めた好事例の1つです。

ユーザーが、自分のSNSアカウント上にバーチャルストアをオープンし、フランチャイズ店のオーナーになるというサービスです。店の外観やスタッフだけでなく、メニューや割引クーポンなども自由に設定でき、フィードを通じて友達にアピール、実際にオーダーすることもできます。しかも、オーダーしたメニューのバーコードをリアル店舗で見せて支払いをすると、バーチャルストアのオーナーにはインセンティブまで支払われます。

一見、ゲームのようなこの取組みは、芸能人や著名人が自身のアカウントで実施したことから大きな話題になり、数百万人のユーザーが参加、6億円以上の売上を記録したとされています。

IV

優れたアルゴリズムを持つ企業が生き残る時代

前節で紹介したケースが示すように、規模の経済の追求と徹底した顧客ロイヤルティを両立させる事例の共通項として、顧客接点を最適化するためのラストワンマイルを攻略する創意工夫と、それを可能にする高度な情報処理技術の存在があります。

これらの高度な情報処理技術は、単にB to Cのカスタマーエクスペリエンスではなく、新たな競争力強化のアプローチであり、技術戦略・戦術そのものです。

仮に企業というものが1つのシステムであり、そこに働く仕組み一つひとつが優れた処理であると仮定するならば、情報処理の視点から言えば、前述したさまざまな取組みは企業固有の競争優位を獲得する「アルゴリズム」ととらえることもできます。

従来注目されてきた企業の経営資源は、社員や仕組み（サプライチェーン）、顧客等が中心でした。しかし、DX時代になると、

これらの資源のなかに埋まっている優れた「アルゴリズム」に注目することがより重要となってきています。

経営の戦略的アプローチの変化を加速させているチェンジドライバーは、DXという漠然とした事柄ではなく、企業というシステムのなかで動く力強いアルゴリズムなのです。このアルゴリズムが従来の競争戦略の制約や前提を変えはじめています。このような競争優位性を生み出す社内のアルゴリズムは、顧客満足度と自社の提供価値を最大化させる方程式ととらえることもできるでしょう。

V

優れたアルゴリズムの発見・構築に向けて

競争優位の源泉となるアルゴリズムを自社のなかから発見・構築するには、自社の特定業務領域の専門家が集まり、協議する必要があります。

協議では過去に蓄積されたルールや属人的なプロセスを一旦取り払い、解決したい課題や目的に対してゼロベースでイディエーションしていきます。そして、業務視点での自社の強みや競争力、プロセスに対し、専門的な知識や経験を掛け合わせ、丁寧かつ意識的に数理モデルへと落とし込んでいくことになります。これは地道なプロセスですが、きわめて重要です。この過程を経て紡ぎ出されたアウトプットこそが、競争優位のためのアルゴリズムへ落とし込む土台となるからです。

しかし、上記のプロセスにおいては、試行錯誤が必要になります。そのため、想定された成功を短時間で容易に目の当たりにすることは難しいかもしれません。また、試行錯誤を経て構築されたモデルが、結果として既存の形態とわずかな違いにしかならないこともよくあります。しかし、わずかな差異であっても、顧客視点でポジティブな差別化要因となりうる場合には、それらを意識的に積み上げていくことが、この発見プロセスの本来のあり方であり、結果と

して確かな果実を得られることが多々あります。DX体質への変革においては、このような研究開発的な側面を明確に意識し、自社ならではのアルゴリズムへ落とし込み、その活用方法を検討することが大変重要となります。

躍進するDX企業はまさにこれを日々、通常業務として行い、経営がそれらの意味を正確に理解しているという点も覚えておくべきポイントです。なお、これらを実現するためには、自社の特定業務領域の専門家だけでなく、数学、統計、確率等の学術領域に深い専門性のある人材、データとアナリティクスに関係する人材が必要となります。

VI

アルゴリズム昇華の重要性

自社の新しい競争優位を確保するには、独自のアルゴリズムを効果的に埋め込み、それを自動化・自律化させる視点が重要となります。そのためには、レコメンデーションアルゴリズムやコンセンサスアルゴリズムなどを経営の一部のオペレーティングシステム機能ととらえ活用することが肝要です。また、社会や企業の課題を数学的アプローチで解くことを通じ、独自のアルゴリズムをさらに優れたものに昇華させるという視点も重要です。

VII

次世代のリーダーが持つべき意識

社内における情報処理技術の活用方法のなかから競争優位なアルゴリズムになり得る素材を抽出する以外に、市場に既に存在する大小さまざまな新しい勝ち方や優れた競争力を実践している企業や事業の力を効果的に活用するM&A、CVC等、多様な方法があります。

次世代リーダーは、内部で競争優位なアルゴリズムを発見することのみならず、外部からもこれらの要素を取り込む手法も

同時に意識し、戦略実行の軸足・打ち手を確実にとらえ、従来の制約や前提を越えたところに存在する新しい勝ち方を常に意識的に学ぶことが重要だと考えます。

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/services/advisory/deal-advisory/strategy/corporate-venture-capital.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

中林真太郎 / 執行役員パートナー

✉ Shintaro.nakabayashi@jp.kpmg.com

会計・開示情報(2022.6 - 7)

有限責任 あずさ監査法人

会計・開示ダイジェストは、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」は、「会計・開示ダイジェスト」へタイトルを変更し、2022年7月号よりリニューアルしました。

会計・開示ダイジェスト
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6月号

I

金融庁、「金融審議会 ディスクロージャーワーキング・グループ報告」を公表

本報告書は、「金融審議会 ディスクロージャーワーキング・グループ」における非財務情報開示の充実と開示の効率化等についての審議を踏まえ検討した結果をとりまとめたものです。

II

IASB審議会、IFRS第10号「連結財務諸表」、IFRS第11号「共同支配の取決め」及びIFRS第12号「他の企業への関与の開示」の適用後レビューに係るプロジェクト報告及びフィードバック・ステートメントを公表

IASB審議会は、IFRS第10号、IFRS第11号及びIFRS第12号の要求事項は、意図したとおりに機能し、その目的を達成していると結論付けました。

III

「識別可能無形資産及びのれんの事後の会計処理」プロジェクトをテクニカルアジェンダから取り下げる暫定決定の公表

FASBは、「識別可能無形資産及びのれんの事後の会計処理」プロジェクトの優先度を下げるとともに、プロジェクト活動を停止することを暫定的に決定しました。この暫定決定により、これまでの検討内容や暫定的に決定されたのれんを償却する会計モデルの提案は撤回されています。

2022年7月号

会計・開示ダイジェスト2022年7月号より、ハイライトの記載を省略しています。

日本基準

Information

1

金融庁、「金融審議会 ディスクロージャーワーキング・グループ報告」を公表

金融庁は2022年6月13日、「金融審議会 ディスクロージャーワーキング・グループ報告—中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて—」(以下、「報告書」)を公表しました。

報告書は、「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ(以下、「ワーキング・グループ」)」において、2021年9月から9回にわたり行われた審議を踏まえ検討した結果をとりまとめたものです。ワーキング・グループでは、昨今の経済社会情勢の変化を踏まえ、以下の課題認識の下、非財務情報開示の充実と開示の効率化等について審議を実施しました。

- 企業情報の開示、特に記述情報開示の有用性の増加
- サステナビリティの重要性の急速な高まり
- 企業のコーポレートガバナンスに関する議論の進展
- 「成長と分配の好循環」を柱とする「新しい資本主義」の実現に向けた議論で識別されている資本主義経済が抱える、持続可能性の欠如、中長期的投資の不足及び気候変動問題の深刻化への対処
- 世界から人材・企業・資金を呼び込む「国際金融センター」実現に向けた資本市場の一層の整備の必要性

報告書の概要は以下のとおりです。

- 非財務情報開示の充実(府令改正事項)
 - サステナビリティに関する企業の取組みの開示
 - 有価証券報告書にサステナビリティ情報の『記載欄』の新設の提言
 - ・ 「ガバナンス」と「リスク管理」はすべての企業が開示
 - ・ 「戦略」と「指標と目標」は、各企業が重要性を判断して開示
 - 気候変動対応に関する開示として、現時点においては、有価証券報告書に設けるサステナビリティ情報の「記載欄」において、企業が、業態や経営環境等を踏まえ、気候変動対応が重要であると判断する場合、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の枠で開示することを提言
 - 人的資本に関する開示として、「人材育成方針」や「社内環境整備方針」を、有価証券報告書のサステナビリティ情報の『記載欄』の「戦略」の枠の開示項目とすることを提言
 - 多様性に関する開示として、「男女間賃金格差」、「女性管理職比率」、「男性育児休業取得率」を、有価証券報告書の「従業員の状況」の中の開示項目とすることを提言

➢ コーポレートガバナンスに関する開示

- 有価証券報告書に「取締役会、指名委員会・報酬委員会等の活動状況」の『記載欄』を追加することを提言
- 監査の信頼性確保に関する開示や政策保有株式等に関する開示も提言

● 四半期開示の見直し(法改正事項)

- 金融商品取引法の四半期開示義務(第1・第3四半期)を廃止し、取引所規則に基づく四半期決算短信に一本化することが適切
- 四半期決算短信への一本化に伴う課題(四半期決算短信の義務付けの在り方、開示内容、虚偽記載に対するエンフォースメント、監査法人によるレビュー等)については、検討を継続

報告書では上記の他、適時開示のあり方、有価証券報告書の株主総会前提出、重要情報公表のタイミング、企業が他者と締結する重要な契約の開示要件の明確化、英文開示の促進、有価証券報告書とコーポレート・ガバナンス報告書の記載事項の関係についても言及しています。

あずさ監査法人の関連資料:

ポイント解説速報(2022年6月21日発行)

国際基準

Information 会計基準等の公表(IASB審議会、IFRS解釈指針委員会)

【適用後レビュー】

1

IASB審議会、IFRS第10号「連結財務諸表」、IFRS第11号「共同支配の取決め」及びIFRS第12号「他の企業への関与の開示」の適用後レビューに係るプロジェクト報告及びフィードバック・ステートメントを公表

IASB審議会は2022年6月20日、IFRS第10号「連結財務諸表」、IFRS第11号「共同支配の取決め」及びIFRS第12号「他の企業への関与の開示」の適用後レビューに係る「プロジェクト報告及びフィードバック・ステートメント」を公表しました。

IASB審議会は、IFRS第10号、IFRS第11号及びIFRS第12号の要求事項は、意図したとおりに機能し、その目的を達成していると結論付けました。また、IASB審議会は、これらの基準上の要求事項の適用、遵守、財務情報の利用や監査に当たって、想定外のコストは生じていないと結論付けました。

2022年6月号

IASB審議会は、適用後レビューのフェーズ2で識別された問題を、優先度に応じて、高・中・低・対処不要、の4つに分類しています。本適用後レビューにおいては、優先度高(可及的速やかな対処が必要な問題)及び中(リサーチ・パイプラインに追加する問題)として分類されたものはありませんでした。また、IASB審議会は、次の5つの項目を優先度低と評価し、それ以外のすべての項目は対処不要であると判断しました。

- 投資企業である子会社
- 投資者と投資先の関係を変化させる取引
- いわゆるコーポレート・ラッパーが関わる取引
- IFRS第11号の適用対象外である提携契約(コラボレーティブ・アレンジメント)
- 他の企業への関与の追加的開示

これら優先度低の5つの論点については、次回のアジェンダ・コンサルテーションで優先的な対応が必要な項目として識別された場合には、検討が行われる可能性があります。

あずさ監査法人の関連資料:
ポイント解説速報(2022年7月4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2022-03号「公正価値測定(トピック820):契約上の売却制限が付された持分証券の公正価値測定」の公表(2022年6月30日 FASB)

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

本ASUは、公正価値測定の原則には影響を与えずに実務上の多様性を低減するため、以下のとおり既存の原則を明確化するとともに、該

当する持分証券に関する新たな開示要求を導入しました。

- 持分証券についての契約上の売却制限は、当該持分証券の会計単位には含まれず、公正価値測定において考慮されないことを明確化
- 契約上の売却制限を別個の会計単位として認識及び測定することはできないことを明確化
- 契約上の売却制限が付された持分証券について以下の開示要求を追加
 - (a) 貸借対照表に反映されている、契約上の売却制限が付された持分証券の公正価値
 - (b) 売却制限の内容及び残存制限期間
 - (c) 売却制限が失効する状況

公開営利企業については、2023年12月15日より後に開始する事業年度、及び同事業年度に含まれる期中期間から本ASUが適用されます。その他のすべての企業については、2024年12月15日より後に開始する事業年度、及び同事業年度に含まれる期中期間から適用されます。早期適用は、未発行か、まだ発行可能になっていない期中期間及び年次の財務諸表について認められます。

トピック946「金融サービス—投資会社」で定義されている投資会社を除くすべての企業は、契約上の売却制限の付された持分証券すべてに本ASUを将来に向かって適用し、適用による影響を適用日に当期損益の調整として認識し、適用日における調整額を開示します。

トピック946の投資会社に該当する企業は、本ASUの適用日以後にその売却を制限する契約が締結又は改定された持分証券に係る投資について、本ASUを将来に向かって適用します。一方、本ASUの適用日前にその売却を制限する契約が締結又は改定された持分証券については、当該契約が失効又は再改定されるまで、引き続き本ASUの適用前に適用していた従前の会計方針に従い会計処理を行います。なお、従前の会計方針が適用され続ける期間中は、一定の開示が要求されます。

KPMGの関連資料:
Defining issues(英語)

❗ Information

1

「識別可能無形資産及びのれんの事後の会計処理」プロジェクトをテクニカルアジェンダから取り下げる暫定決定の公表(2022年6月15日 FASB)

FASBは、2022年6月15日の会議において、「識別可能無形資産及びのれんの事後の会計処理」プロジェクトの優先度を下げるとともに、プロジェクト活動を停止することを暫定的に決定しました。

FASBは、2018年10月に本プロジェクトをテクニカルアジェンダに追加し、のれんの事後の会計処理及び一部の識別可能無形資産の会

2022年6月号

計処理について再検討を進めていました。2019年7月には公開営利企業に焦点を当てた利害関係者からの正式なインプットを得るためのコメント募集を行いフィードバックを受けるとともに、2020年12月の会議では、公開営利企業に対し「のれんの償却を再導入することを暫定的に決定していました。しかし、FASBは、これまでの暫定決定により積み上げられてきた「のれんの償却モデル」は必ずしも財務報告の改善につながらないと判断し、基準改定を一旦白紙に戻したうえで、今後も継続して投資者や財務諸表作成者からのフィードバックに留意し、将来の基準設定の必要性を判断することとしています。

2022年7月号

企業会計基準委員会 (ASBJ) 及び 日本公認会計士協会

今月、特にお知らせする事項はありません。

金融庁

今月、特にお知らせする事項はありません。

法務省

今月、特にお知らせする事項はありません。

国際会計基準審議会 (IASB 審議会)、IFRS 解釈指針委員会 (IFRS-IC) 及び国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB 審議会)

【アジェンダ決定 (確定)】

1

負の低排出車クレジット (IAS第37号に関連)

生産または輸入した車両の燃料排出物質量の平均が政府の設定した目標排出量を上回ったため、企業に負のクレジットが与えられ、企業は当該負のクレジットを将来に解消することを要求される状況において、企業が、IAS第37号における負債の定義を満たす法的義務を有しているかについてのアジェンダ決定が確定しリリースされました。IAS第37号を含む現状のIFRS基準は、判断のための適切な基礎を提供していると判断されました。

あずさ監査法人解説資料:

IFRS解釈指針委員会ニュース(2022年9月) (後日掲載予定)

2

特別買収目的会社 (SPAC): 公開株式の金融負債又は資本への分類 (IAS第32号に関連)

特別買収目的会社 (SPAC) が発行する公開株式が特定の期間内に買収ターゲットが見つからない場合に払い戻される状況において、SPAC自体ではなくその株主が期間を無期限に延長することができる権利は、公開株式をIAS第32号において金融負債と資本のいずれに分類するかについての検討にどのように影響を与えるかについて、アジェンダ決定が確定しリリースされました。当該課題はIASB審議会におけるより広範な資本の性質を持つ金融商品 (FICE) プロジェクトにおいて検討されるべきと判断されました。

あずさ監査法人解説資料:

IFRS解釈指針委員会ニュース(2022年9月) (後日掲載予定)

3

年金契約グループに基づく保険カバレッジの移転 (IFRS第17号に関連)

当期に契約者が生存することで保険カバレッジが契約者に移転する (生存する限り年金が支払われ続ける) 終身年金契約のグループについて、契約上のサービス・マージン (利益) のうち当期の純損益に認識すべき金額をどのように決定するかについてのアジェンダ決定が確定しリリースされました。IFRS第17号を含む現状のIFRS基準は、判断のための適切な基礎を提供していると判断されました。

あずさ監査法人解説資料:

IFRS解釈指針委員会ニュース(2022年9月) (後日掲載予定)

米国財務会計基準審議会 (FASB)

今月、特にお知らせする事項はありません。

関連情報

多くの企業に影響する最新の会計・開示情報を、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

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com

税務情報(2022.6-7)

KPMG税理士法人

本稿は、2022年6月から7月に財務省、国税庁、経済産業省、金融庁及びOECD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

OECD

第1の柱 — 利益Aに係る「税の安定性」に関する公開文書の公表

2022-06-09

(KPMG Japan BEPS Newsletter)

5月27日、「OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting」(包括的枠組み)は、第1の柱の利益Aに係る「税の安定性」に関する公開文書を公表しました。

この公開文書は、利益Aに係る税の安定性を保証するための義務的かつ拘束力のある紛争防止・解決メカニズムを提案するものです。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-tax-beps-20220609.pdf>

国税庁

移転価格事務運営指針の改正

2022-06-14

(KPMG Japan e-Tax News No.261)

6月10日、国税庁は「移転価格事務運営要領」及び「別冊 移転価格税制の適用に当たっての参考事例集」の一部を改正したことを公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20220614.pdf>

国税庁

2022年度税制改正等に伴う

法令解釈通達の改正

グループ通算制度への移行等に伴う

法令解釈通達及び事務運営指針の改正

2022-06-30

(KPMG Japan e-Tax News No.262)

6月29日、国税庁は2022年度税制改正等に対応した改正通達(法人税関係)を公表しました。

また、国税庁は同日、2020年度税制改正で連結納税制度が廃止されグループ通算制度(2022年4月1日以後開始事業年度から適用)へ移行することとされたこと等に伴い、改正通達及び事務運営指針を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20220630.pdf>

国税庁

電子帳簿保存法一問一答(Q&A)の更新

電子帳簿保存法取扱通達及び趣旨説明の改正

2022-07-04

(KPMG Japan e-Tax News No.263)

6月30日、国税庁は2022年度税制改正における電子帳簿等保存制度の改正等に伴い電子帳簿保存法一問一答(Q&A)の改訂版を公表しました。

また、同日、2022年度税制改正等に伴い、改正電子帳簿保存法取扱通達及びこれに係る趣旨説明を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20220704-1.pdf>

経済産業省

賃上げ促進税制に関する

ガイドブック及びQ&A集の改訂

2022-07-04

(KPMG Japan e-Tax News No.264)

7月1日、経済産業省は2022年度税制改正後の賃上げ促進税制に関するガイドブック及びQ&A集(5月6日に初版公表)の改訂版を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20220704-2.pdf>

国税庁

- 国外財産調書及び財産債務調書関係
通達等の改正

2022-07-06

(KPMG Japan e-Tax News No.265)

7月5日、国税庁は2022年度税制改正に伴い、国外財産調書及び財産債務調書関係通達を改正するとともに、財産債務調書制度等の改正内容を簡潔にまとめたパンフレットを公表しました。

また、7月4日から7月5日にかけて、2022年度税制改正に対応した改正通達(所得税関係・相続税関係)も公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20220706.pdf>

経済産業省

- 賃上げ促進税制に関する
ガイドブック及びQ&A集の再改訂

2022-07-08

(KPMG Japan e-Tax News No.266)

7月6日、経済産業省は2022年度税制改正後の賃上げ促進税制に関するガイドブック及びQ&A集について、再度改訂を行いました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20220708.pdf>

財務省

- 「令和4年度 税制改正の解説」の
公表

2022-07-11

(KPMG Japan e-Tax News No.267)

7月8日、財務省は2022年度の税制改正事項を詳細に解説する「令和4年度 税制改正の解説」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-e-taxnews-20220711.pdf>

金融庁

- キャリード・インタレスト及び恒久的
施設(PE)に関する情報の更新

2022-07-11

(KPMG Japan e-Tax News No.267)

7月8日、金融庁は「金融商品取引法」及び「金融商品取引法第二条に規定する定義に関する内閣府令」の改正に伴い、投資運用業及び投資運用業者の定義が改定されたことを受け、「キャリード・インタレストの税務上の取扱いに係る公表文」及び「恒久的施設(PE)に係る『参考事例集』」の一部を改定しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20220711.pdf>

経済産業省

- 特別試験研究費税額控除制度ガイド
ライン(令和3年度 Ver.1.0)の公表

2022-08-01

(KPMG Japan e-Tax News No.268)

7月27日、経済産業省は特別試験研究費税額控除制度(オープンイノベーション型)に関する情報を集約している「特別試験研究費税額控除制度について」というページにおいて、2021年度税制改正の内容を反

映した「特別試験研究費税額控除制度ガイドライン(令和3年度 Ver.1.0)」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-e-taxnews-20220801.pdf>

国税庁

- グループ通算制度に関する
Q&Aの改訂

2022-08-03

(KPMG Japan e-Tax News No.269)

7月29日、国税庁は2022年度税制改正におけるグループ通算制度の改正等を踏まえて、「グループ通算制度に関するQ&A」の改訂版を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-e-taxnews-20220803.pdf>
英語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-en-e-taxnews-20220803.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、芝田朋子

✉ info-tax@jp.kpmg.com

海外最新動向

中国税関と税務局間での移転価格協同管理制度および 試行成功事例のご紹介 韓国税務の最新動向 ～新政権が掲げる租税公約～

KPMG Advisory (China) Limited

陳蔚 / パートナー

KPMG 韓国

ベク・チョンウク / ディレクター

濱寄 康宏 / マネジャー

中国税関と税務局の現行管理体制の下では、企業は海外関連者から輸入仕入を行う場合、税関と税務局の法規および課税に対する着眼点の違いにより、二重課税問題が生じる可能性があります。長年にわたって発生してきたこの問題を解決するために、このたび、中国深圳で移転価格協同管理制度が公布され、中国で初めて政府部門をまたぐ協力体制が創出されることとなりました。ここでは、当該制度の概要および当該制度に基づきKPMG中国チームが担当した中国初の成功事例をご紹介します。

韓国では、2022年3月9日に大統領選挙が行われ、国民の力党の尹錫悦（ユン・ソクヨル）氏が約25万票差（約0.7%）という僅差により、共に民主党の李在明（イ・ジェミョン）氏を破り大韓民国第20代大統領に当選しました。

新政権は経済、安保、外交、住宅事情、原発等の各政策について文在寅（ムン・ジェイン）前政権の路線からの軌道修正を公約に掲げていますが、本稿はそのうち日系企業経営への影響が想定される税制分野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

中国税関と税務局間での移転価格協同管理制度および試行成功事例のご紹介
深圳の税務局と税関は、税関の事前裁定、税務局の事前確認制度（以下、「APA」という）、および企業との三者間覚書を締結・執行する形で、深圳企業の関連者輸入価格に対する事前審査と協同管理制度を発表し、中国初の革新的な制度として注目されている。

POINT 2

韓国税務の最新動向 ～新政権が掲げる租税公約～

新政権は以下の選挙公約を2022年税制改正に反映するよう準備している。

- 不動産市場の安定化に向けた複数の税制支援
- 企業投資促進のための法人税制改正
- 暗号資産のような新しい投資形態に対する税制整備までの課税猶予
ただし、新政権を支える国民の力党は少数与党のため、政権運営に不安がある。



陳蔚
Vivian Chen



ベク・チョンウク
Baik, Chun-Wook



濱寄 康宏
Yasuhiro Hamasaki

① 中国税関と税務局間での移転価格協同管理制度および試行成功事例のご紹介

1. 背景

多国籍企業ではグローバルでのサプライチェーンの最適化を追求し、クロスボーダー関連企業取引が盛んに行われており、関連企業取引の輸入価格設定の合理性について、税務局は移転価格税制、税関は関税評価制度に基づき、両当局が管理審査を行っています。企業の関連者輸入取引に対し、中国の税関と税務局は同一の独立企業間取引の原則に基づき審査するものの、双方の着眼点は次の通り一致していません。

- **税関の着眼点**：輸入貨物の成約価格は税関の輸入税金の主な課税標準となる。そのため、税関は中国における企業の輸入価格が不当に低く設定・申告され、輸入税金の過小納付問題がないかに注目する。
- **税務局の着眼点**：輸入者である中国企業に企業所得税を課税する際に、収入から損金算入できる原価、費用を差し引いた後の課税所得が課税標準となる。そのため、税務局は輸入価格（仕入原価）が不当に高く設定され、中国における企業の課税所得を過少に計算している問題がないかに着目する。

以上のように、税関と税務局は審査の着眼点が異なり、課税に対する考えが相反していることから、それぞれ独立している依拠法規と管理体制に基づき、企業の関連取引に対して異なる判定結果を出すのが一般的です。したがって、企業が税関または税務局のいずれかから移転価格関連の質疑と課税を受けた場合、税関と税務局の間の二重課税問題が生じてしまいます。これは中国のみならず、グローバルでも普遍的に存在している問題です。と

りわけ、中国では関連者からの輸入価格評価の税関調査が増加しており、それに関連して二重課税問題が多く発生しています。

2. 中国税関と税務局間での移転価格協同管理制度発足

このような二重課税問題を解決するため、中国深圳市の税関と税務局は2022年5月18日付けで「深圳税関 国家税務総局 深圳市税務局 関連輸入貨物移転価格協同管理に関する通告」を公布。中国で初めて政府部門をまたぐ協力体制を創出し、関連者輸入価格に対する移転価格協同管理制度を正式に実施することとなりました。これは中国としても世界的にも画期的な取組みとして高く評価されるでしょう。

深圳の移転価格協同管理制度の公告は根拠法令、申請条件、申請フロー、三者覚書の主要内容を記載しています。制度の主な内容は以下の通りです。

- **依拠法令**：税務局のAPA制度関連法令および税関の事前裁定関連法令
- **申請条件**：申請者の法人登録地が深圳であり、かつ税関事前裁定および税務局のAPAにおける申請条件を満たすこと
- **申請フローおよび協議成果物**：企業は深圳税関と税務局の関連部署に申請提出し、両当局による協同評価作業を経て、協議合意結果にて税関から事前裁定を入手し、税務局とAPAを締結すると

同時に三者間の協同管理覚書を締結

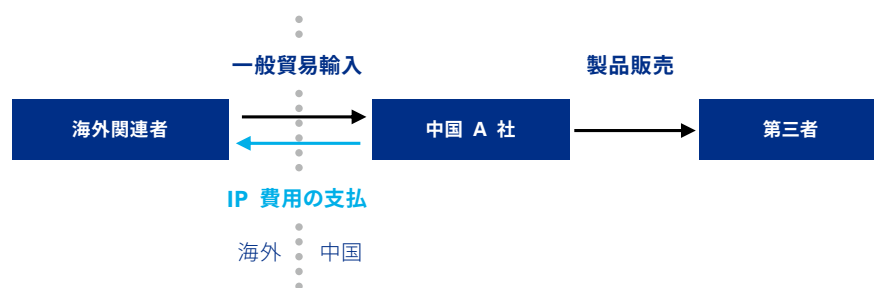
- **覚書の主要内容**：
 - 適用期間：3年
 - 移転価格算定方法と税関価格評価方法：覚書には、税務上の移転価格算定方法と税関の価格評価方法、適用の財務指標および独立企業間利益率レンジを明記しなければならない。
 - 申請者貨物価格調整：適用期間中のいずれの年度においても、企業は覚書に合意される独立企業間利益率レンジの中位数と一致するように利益率を達成しなければならない。もし実績が中位数より低い、もしくは高い場合、企業は申告上中位数まで価格調整を行わなければならない。深圳税関と深圳税務局はそれぞれの法令に基づき手続きを実施する。

3. KPMGがサポートした中国初試行事例の紹介

この新制度の正式公布前に、深圳税関と税務局は、深圳にある日系企業A社と関連者輸入価格に関する協同管理協議を実施しました。KPMG中国はA社の税務顧問として当該試行事例の全プロセスに深く関与し、協同管理制度の実行可能性の検討、当局との試行案件の協議と合意、制度化までのすべてのプロセスで支援しました。(図表1参照)

協同管理制度への申請により、A社は以下のようなメリットを受けています。

図表1 A社の関連者取引の流れ



出所:KPMG作成

- **不合理な税負担を低減**：A社は輸入価格のまま企業所得税納税申告してきたが、税関調査で加算調整された輸入価格で輸入税金を追納した。その後、協同管理制度への申請により、税関の追納による課税ベース増加分に対し、A社は税務局で課税所得減額を受け、法人税の減税を受けた。加えて、A社は協同管理協議に定めた利益水準を達成できれば、税関によるロイヤルティ課税が不要となり、長年悩まされていた税関ロイヤルティ課税問題が解決できた。
- **当局による調査リスクを解消**：税関と税務局による移転価格課税、税関によるロイヤルティ課税等の調査リスクを解消し、将来の移転価格ポリシーの安定性を高めた。
- **複数税関への調査対応によるプレッシャーから解放**：A社は法人登録地の深圳以外の複数税関に輸入価格の監督を受けて、複数の税関調査対応に迫られていた。協同管理制度への申請により、A社の関連者輸入取引価格に対する審査はまとめて深圳税関が担当することとなった。

上述の試行事例の成功と深圳で協同管理制度の発足に伴って、深圳以外の一部地区では同様の制度の導入を検討しはじめる動きがみられています。将来的に他の地域もしくは中国全土における制度の試行と運用が行われ、より多くの納税者が恩恵を受けられることを期待しています。

4. 移転価格協同管理制度の活用方法の検討

近年、移転価格にまつわる以下のような悩みを抱えている多国籍企業は多く存在すると思われます。

- 関連者の輸入や仕入に関して税関の課税を受けている企業
- 税関のロイヤルティ課税を受けている企業

- 中国子会社の利益水準が高く、日本の移転価格問題や中国から海外関連者への利益還元問題の解決を望む企業
- 年末移転価格一括調整の際に、海外送金問題がある企業
- 従来の税関調査や移転価格調査対応のプレッシャーを低減し、将来の移転価格ポリシーの確実性を高めることを望む企業

協同管理制度の活用は上記事項に対する対策の一案として考えられますが、正式申請前に以下に記載する各中国子会社状況を事前に整理することを推奨します。

- 各中国子会社の税関課税関係と税務局課税関係の整理
- 税関と税務局の課税に関わる社内の管理体制および内部情報交換状況の整理
- 各中国子会社のサプライチェーンと商流の整理

また、上述のように、現時点において協同管理制度の適用は深圳法人しか申請できません。したがって、深圳以外の中国法人が関連制度の利用を希望する場合、各地の関連当局へ打診と交渉を行い、中国の他の地区で試行案件の申請を試みるものが考えられます。もしくは中国事業のサプライチェーンを見直したうえで既存または新設の深圳法人を利用し、深圳の現行制度を活用することができます。

II 韓国税務の最新動向 ～新政権が掲げる租税公約～

1. 大統領選挙における公約について

2022年3月9日に行われた大統領選挙において、尹錫悦(ユン・ソクヨル)氏は以下を選挙公約に掲げていました¹⁾。

- ①新型コロナウイルス感染症の克服
- ②幸福経済時代、成長と福祉の好循環

- ③公正と常識の回復、大韓民国正常化
- ④温かい仲間、皆が幸せな大韓民国
- ⑤堂々とした外交、堅固な安保(未来志向的な日韓関係を含む)
- ⑥大胆な未来、自立と創意が尊重される国
- ⑦クリーンな環境、炭素中立を跳躍するきっかけに
- ⑧安心大韓民国、皆が安全な国
- ⑨均衡発展、バランスよく生きる大韓民国
- ⑩国政革新、デジタルプラットフォーム政府

これらの公約を掲げて尹錫悦(ユン・ソクヨル)氏が李在明(イ・ジェミョン)氏との接戦を制し、第20代大統領に当選しました。以下では、このうち租税分野を中心に公約内容および今後予想される税制改正について解説します。

2. 今後の税制改正について

新大統領の選挙公約のうち租税分野については、大部分が2022年度税制改正に反映されていくことが予想されます。(図表2参照)

以下では、それぞれの内容を解説します。

(1) 不動産税制

新政権ではタスクフォースを組成して不動産税制全般を正常化する案を推進しています。前政権では市場原理を適切に考慮しなかったことが不動産価格の高騰を抑えられなかった主な原因ととらえ、新政権は市場原理がうまく機能するよう税制を改正することで不動産市場の安定化を図ろうとしています。

韓国の不動産税制は大きく分けて保有税と取引税に構成されており、これに関して新政権が準備している税制改正は以下の通りです。

図表2 主な租税公約とその進捗状況

公約		進捗状況
不動産税	保有税率の引き下げ	総合不動産税率の引き下げを2022年度税制改正案に包含する予定
	多住宅者譲渡税の重科緩和	尹錫悦(コン・ソクヨル)大統領就任日の5月10日以降から適用中
	総合不動産税と財産税の統合	新政府が継続して検討中
所得税	暗号資産所得の非課税基準および課税時期の調整	2022年度税制改正案に包含する予定
法人税	法人税の最高税率の引き下げ	選挙公約には存在しなかったものの、新たに税制改正案に包含する予定
	<ul style="list-style-type: none"> 新産業等の育成 R&D支援 中小・中堅・ベンチャー企業等の支援および育成等 	2022年度税制改正案に包含する予定

出所:「第20代大統領選 国民の力党 政策公約集」(国民の力党HP)
「新政権の経済政策方向」(2022年6月16日韓国政府発表)を基にKPMGにて作成

(i) 保有税

納税者の負担能力を考慮して賦課水準および変動幅を調整することを目標としています。

- ▶ 公正市場価額比率の調整を通じて不動産公示価格を2020年水準に戻す
- ▶ 公示価格の算定根拠および評価手続の公開について透明性を確保する
- ▶ 地方自治体に公示価格の検証センターを設置し、中央政府の公示価格を相互検証する
- ▶ 今後公示価格の現実化推進計画を再樹立する
- ▶ 1住宅保有者の税率上限を文在寅(ムン・ジェイン)政権発足以前の水準に緩和する
1住宅保有者、非調整地域の2住宅保有者:150%→50%
調整地域の2住宅保有者、3住宅保有者、法人:300%→200%
- ▶ 1住宅の長期保有者に対して年齢に関係なく売却・相続時点まで納付繰延を許容する
- ▶ 課税基準を保有住宅戸数から価額基準に転換する

(ii) 取引税

譲渡所得税と取得税をそれぞれ緩和する方向で改正される予定です。これに伴い不動産供給が増加し、不動産価格の安定が形成されると新政権は予想しています。

- 譲渡所得税
 - ▶ 多住宅保有者に対する重課税率の適用を最大2年間猶予し、不動産税制の総合改編過程で多住宅保有者に対する重課税方針を見直していく
- 取得税
 - ▶ 1住宅保有者の円滑な住居移動を促すため、1~3%の税率を単一化する
か税率適用区間を単純化する
 - ▶ 単純累進税率を超過累進税率に転換する
 - ▶ 生涯初の住宅購買者に対して取得税の免除、または1%の単一税率を適用する
 - ▶ 調整地域の2住宅以上に対する累進課税を緩和する

(2) 所得税制

新政権は、個人投資の安定化と活性化の両面を考慮した所得税改正を計画して

います。特に暗号資産のような新たな投資形態に関しては前政権が決定した課税方針を緩和し、明確な定義やルールを整備するまでは課税を猶予することで市場への影響を抑え、取引の活性化を図っています。

• 暗号資産関連税制

- ▶ 前政権: 非課税枠は年間250万ウォン、2022年1月から課税
- ▶ 新政権: 非課税枠は年間5,000万ウォン、2023年1月から課税

(3) 法人税制

新政府は半導体のような主要産業の育成、R&D活動、および中小企業育成を目的として以下の法人税制の改正を計画しています。

(i) 新産業等の育成

未来自動車、二次電池、バイオ等の新産業分野への税制支援を拡大する予定です。具体的には、R&Dおよび施設投資税額控除を拡大して半導体産業に対する実効的な支援を行うとともに、クラウドコンピューティング研究開発投資企業に対しては税額控除等の“クラウドインセンティブ”制度を導入する予定です。

(ii) R&D支援

租税支援、金融支援の拡充、拠出支援の民間とのマッチングを拡大して、積極的な税制支援により民間投資の倍増を計画しています。

(iii) 中小企業の支援および育成

ESG指標を活用した税制支援により中小・ベンチャー企業のESG力量の強化を図る予定です。特に工場自動化、eコマースのための物流設備の自動化、クラウドおよびソフトウェア等のデジタル転換投資に対する税政支援の強化することを計画しています。

(iv) 法人税率の引き下げ

前政権は発足初年度の2017年に法人税の最高税率を1990年以後27年ぶりに22%から25%に引き上げました。当時は投資誘致の目的で米国が法人税率を35%から21%に14%ポイントも下げ、英国・フランスなどヨーロッパでも法人税引き下げ競争が繰り広げられた状況であったことから、韓国だけが逆行しているという指摘がありました。

上記の結果、税負担が増加し企業投資に悪影響を及ぼしたと考え、新政権は企業投資や雇用創出の誘引のために最高税率を25%から22%に引き下げるとともに、4段階で構成されている課税標準をより単純化させることを2022年6月16日に開催された「新政権経済政策方向会議」において発表しました。

以上のとおり、本稿を寄稿する2022年6月末現在において、新政権は選挙公約の実現のためさまざまな税制改正を計画しています。

しかしながら、韓国の国会300議席のうち6割以上は共に民主党が占めており、新政権を支える国民の力党は少数与党となります。そのため、少なくとも2024年の次回国会議員選挙までは厳しい国政運営が迫られ、その実現性は不透明な状況が続くと予想されます。

¹ 「第20代大統領選 国民の力党 政策公約集」

https://www.peoplepowerparty.kr/renewal/policy/data_pledge.do

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>

中国

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

韓国

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/korea.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 Advisory (China) Limited

陳蔚 / パートナー

☎ +86 (755) 2547 1198
✉ vivian.w.chen@kpmg.com

KPMG韓国

ベク・チョンウク / ディレクター

☎ +82 (2) 2112 3339
✉ cbaik2@kr.kpmg.com

濱寄康宏 / マネジャー

☎ +82 (2) 2112 0263
✉ yhamasaki1@kr.kpmg.com

衛星データ利活用の“べし・べからず”

KPMGコンサルティング
エッチ・インキュベーション&イノベーション

宮原 進 / シニアマネジャー

平田 悠樹 / シニアコンサルタント

宇宙に関するニュースを見ない日はないほど宇宙が身近になってきましたが、日本国内の多くの企業にとって、宇宙はまだ取り組むべきテーマではないと見えていたのではないのでしょうか。しかし、実際には数千基という人工衛星が私たちの頭上を日々飛びまわって社会インフラを形成し、人工衛星を利用したサービスはすでに私たちの生活と切り離せなくなっています。そんななかで、最近特に注目を集め、多くの企業が取り組みはじめているのが人工衛星で取得した「地球観測データの利活用」です。一方で、その取り組みの多くは悪戦苦闘の状態にあり、どうすればデータから価値あるものが引き出せるのか、苦心しているプレイヤーが散見されます。

本稿は、地球観測データを利活用する際の要諦について、今後予測される変化を踏まえて解説します。

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

衛星データの利活用は多くのプレイヤーにとって価値があると思われる一方で、成功事例が少なく、試行錯誤を繰り返している状態にある。

POINT 2

衛星データ利活用の取り組みの多くが失敗する主な理由は、衛星データ利活用における勘所や“べし・べからず”を理解できていないからである。

POINT 3

衛星データ利活用における勘所の理解ができたなら、自組織において実際にデータを利活用できるか否かの判断が必要となる。その際は「詳しい人に相談する、詳しい人を巻き込む」ことが重要である。



宮原 進
Susumu Miyahara



平田 悠樹
Yuki Hirata

① 衛星利用の拡大

ここ最近、人工衛星が多く打ち上げられていることは、ニュース等で聞き及ぶのことと思いますが、実際、かなりの数の人工衛星が世界中で打ち上げられています。人類が2019年までに打ち上げた人工衛星が9,036機であるのに対して、2020年と2021年の2年間に打ち上げられた人工衛星は3,083機に上ります。さらに、2022年は2,000機を大きく上回る勢いで打ち上げられており、近年の衛星数増加が顕著なことが見てとれます(図表1参照)。なお、人工衛星を数える際に「基」や「機」を用いますが、本稿では軌道上で運用されている人工衛星においては「基」を用い、物としての人工衛星自体を数える際は「機」を用

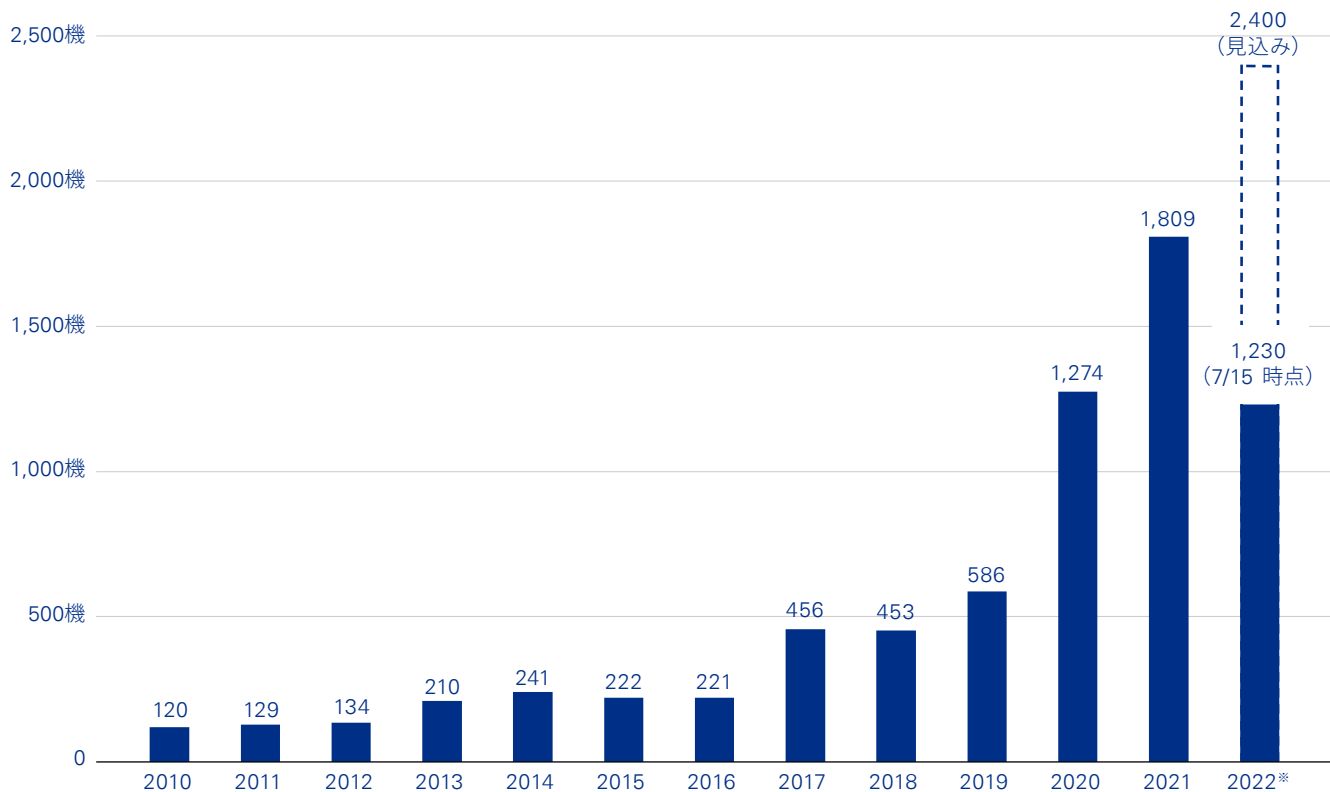
いることとします。

この増加は、これまで地上10キロメートルまでであった経済区域が100キロメートル以上の宇宙空間にまで確実に広がっていることを示すものですが、「衛星コンステレーション」という仕組みにも大きく影響を受けています。従来は大型の衛星を少数打ち上げて運用していたのに対し、衛星コンステレーションは小型の衛星を数十基から数百基、ものによっては数千基軌道に配置し協調して動作させることで、全体で1つのシステムとして機能させます。運用する衛星の数を多くすることのメリットは2つあります。1つは、仮にいくつかの衛星が故障したとしても、システム全体への影響を最小限に抑えることができることから、事業の継続性が増します。もう1つは、地上のある地点から常に衛星が補足でき

るため、常に通信が可能になることです。

人工衛星の使い方は、大きく「通信・放送」「測位」「地球観測」の3通りがあります。通信・放送においては、すでにCS放送やBS放送といった衛星放送を使用している人は多いでしょうし、今後米国の実業家イーロン・マスク氏率いるスペースX等の企業により衛星コンステレーションによる衛星ブロードバンドサービスが展開されることで、市場の拡大が予想されます。測位もすでに社会浸透しています。特に、測位衛星の1つであるGPS衛星はカーナビゲーションやスマートフォンでも使われているため、利用したことがない人はほぼいないと言えます。この2つの衛星の使い方に関しては利用価値が明確で、代替手段と比べた時の優位性も説明が容易なため、利用該否の判断が付きやすいと言えます。

図表1 打ち上げ衛星数の推移



※2022年は7月15日時点

出典：国連宇宙部 (United Nations Office for Outer Space Affairs)

https://www.unoosa.org/oosa/osoindex/index.jsp?lf_id=

地球観測の用途も、衛星利用の黎明期から活用されてきました。最近では、観測対象や目的に合わせたさまざまな種類のセンサーが開発され、多様な衛星が運用されています。また、前述の衛星コンステレーションの展開により大きく状況が変わりつつあるとともに、多くの組織が地球観測データ（以下、「衛星データ」という）から価値を生むことができないか、試行錯誤している状態にあります（図表2参照）。

II 衛星データ利活用の“べし・べからず”

現在、衛星データの利活用は、さまざまな組織が取り組んでいます。決してうまくいっているとは言えません。

事例においては、確かに見事に衛星データから価値を引き出したものもありま

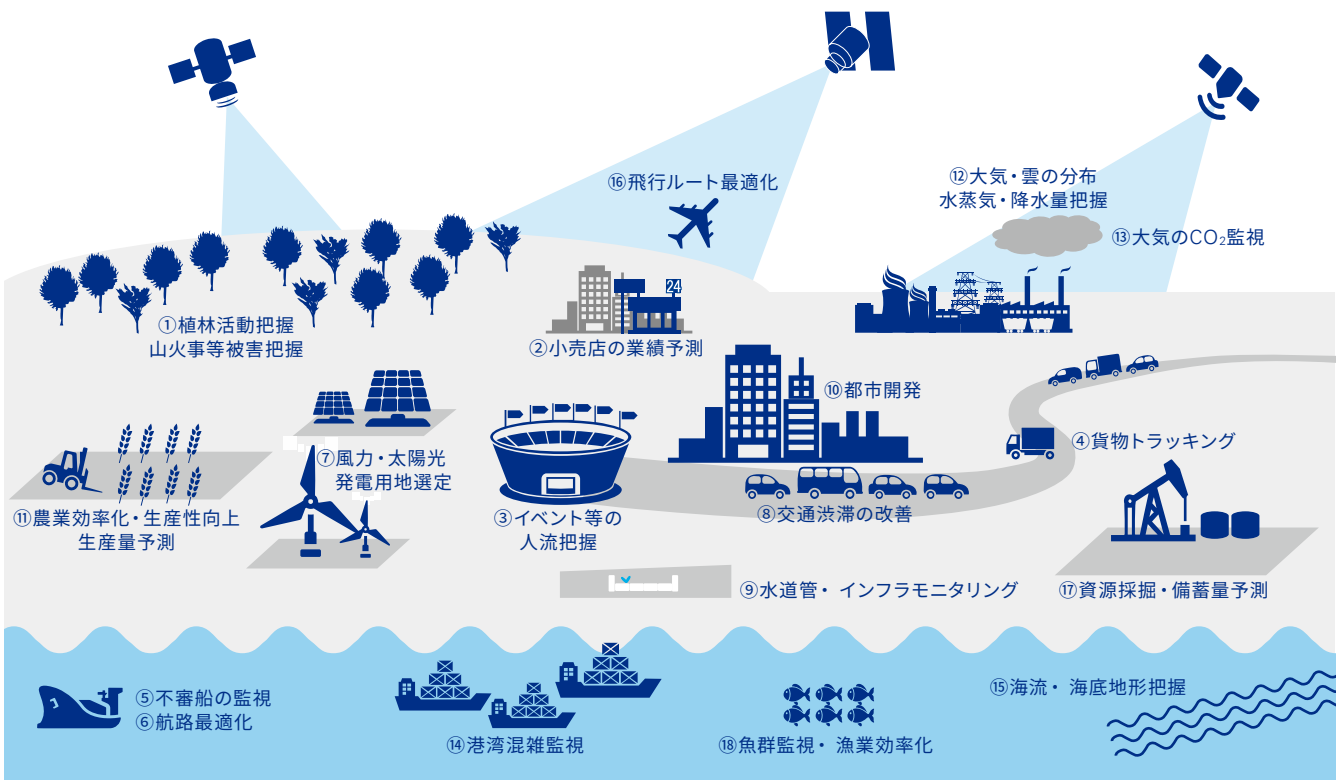
すが、成功した取組みは限定的な用途や限られた状況においてのものであり、残念ながら衛星データの利活用の取組みの多くが徒労に終わってしまっています。

なぜ、失敗が相次いでしまうのでしょうか。それは、衛星データの利活用における勘所の理解ができていないからだと考えられます。衛星データは、その印象からそれ自体に価値があるものと捉えられがちです。これを使えば、何か素晴らしいことができるのではないかと。自社の事業に付加価値がつくのではないかと。そういった期待のもと、ご相談をいただくことも非常に多くありますが、そのようなご相談に対しては、まず「衛星データ利活用における、“べし・べからず”を理解してください」とお話ししています。

1. 衛星データの制約と利点をしっかり理解すべし

衛星データは、確かに他のデータと違う特徴があります。そこには、利点と制約が含まれており、その理解が重要となります。特にこの制約については、的確に理解することが肝要です。衛星データは地上にセンサーを敷設することなく、広範囲にわたって情報が取得できます。人が踏み入れにくい場所のデータも取得可能ですし、災害時などで地上インフラが破壊され利用できなくなってしまった場合でも、衛星データは取得できます。衛星データを用いて海上を広く観測し、海面に浮かぶ油膜などの油徴を検出することで海底油田の存在を把握するという事例や、地震や津波の際の被災状況の迅速な把握等への利用は、衛星の利点をうまく活用したものと言えます。

図表2 衛星データ活用検討例



出典：KPMG作成

一方で、遮蔽物がある屋内のものは当然見られませんし、光学衛星（可視光線で観測する衛星）の場合は雲がかかっている時や、夜間の撮影はできません。また、観測頻度や空間解像度においても限界があります。たとえば、数分という短い間隔でデータを取得することや、車種や人物が明確に判別できるような高精度のデータを取得することは、現時点ではできません。

また、衛星データの活用において障壁となりがちなのがデータの購入費です。確かに、広い面積、または継続的なデータを取得しようとする高コストとなってしまうこともあります。同じデータを取得するために航空機やドローンを使った場合に比べたらむしろ安いということもあり得ます。

範囲、回数（頻度）、タイミング、精度、または何を見るかによって衛星データと代替手段を比較し、適切なものを選択する必要があります。

2. 衛星データを使うことを目的とすべからず

一昔前ほどではないにしても、衛星データは活用にハードルがあり、思い立ったらすぐに使えるというものではありません。無料で提供されている衛星データもありますが、高精度な衛星データの購入には費用も掛かりますし、データを利用するためのIT環境の整備にも費用と工数はかかります。そのため、人が容易に行ける場所や簡単に目視すれば済むことにあえて衛星データを利用することは合理的とは言えません。実際に我々がご相談を受ける際にも、「その用途なら実際に見に行ったほうが安上がりだし、簡単です」とコメントすることもあります。

また、満を持して衛星データの利用を試みたにもかかわらず、思ったような効果が得られないことも多くあります。そのような場合でも、費やしたコストが心理的抵抗を生み、他の手段に切り替える、諦める

という判断になかなか至らない状況も多く散見されます。

衛星データは手段であり、目的ではないということに常に意識し、わざわざ衛星データを利用する必要がない箇所は無理やり利用するという非合理的な利用は見直す必要があります。

3. 前例や事例を必要以上に気にすべからず

衛星データの活用に際して、成功の前例や他社事例を質問されることが多くあります。どのような利活用が正解なのかを判断するのは容易ではないため、まずは事例を参考にするという考えは間違いではありません。しかし、事例をそのまま真似すれば成功できるという考えは間違いです。また、事例や前例がないから実行しないという思想も、これもまた間違いと言えます。事例から学ぶべきは表面的な手順や結果ではなく、KSF（重要成功要因）であり、なぜ成功したか、衛星データのどのような利点を活用したか、または衛星データの欠点をどのように補ったかを分析することが非常に重要です。この分析が正しく行われれば、他社の動向に惑わされず、前例にないことであっても自信をもって取り組むことができ、ファーストペンギンになることができます。

4. 衛星データはそれのみで使うべからず

衛星データで検出できるのは、地表の形状や植物の有無、地表海面の温度や水分の有無など、衛星に搭載したセンサーで取得できる物理的な値から判断できるものです。これらの値のみで有効な判断ができることも稀にはあるとは思いますが、多くの場合は難しいです。加えて、衛星データは、一般的に費用さえ払えば、誰でも購入できます。言い換えれば、競合組織も同じデータを入手することができるた

め、データの存在のみで優位性を獲得することはできません。

では、どのようにすればよいのでしょうか。推奨する方法は、組織特有のデータまたは知見と組み合わせることです。共通の衛星データであっても、自社固有のデータを重ね合わせることで、他社にはない洞察を得ることが可能となりますし、自社の専門的な知見や経験を用いた分析を行うことで、他社に勝る判断や優位性の獲得につながります。言い換えれば、そのような観点で扱わなければ、せっかくの衛星データも利用価値の低い凡庸なデータになってしまうということです。

III 利用経験の獲得

衛星データ活用の“べし・べからず”の理解に続いては、実際の行動が必要になります。必要な行動は「詳しい人に相談する、詳しい人を巻き込む」「早い段階で、実際の衛星データを使ったトライアルを行う」です。

衛星データに関する情報は、インターネット上で多く見られます。さまざまな情報を参照すれば、なんとなく把握することはもちろん可能です。しかし、重要なのは、自組織において活用することができるか否かの判断です。そのため、自身で判断できなければ、相談できる相手を探し、巻き込むことです。想定している使い方、求める効果など、具体的な内容について、方向性に誤りがないか壁打ちを行うとともに有用なアドバイスを引き出すようにします。

肌感覚をもって有用性を判断するためには、トライアルで衛星データを使ってみるのが肝要です。実際に使ってみると、想像していたことや聞いていたこととずいぶん違うことがあります。

また、従来想定していた使い方と異なる使い方を発見できたというケースもあります。最近では、衛星データの分析環境を提供している企業はもちろん、無料で入手

できる衛星データや無料で利用できるソフトウェアもありますので、数日で利用経験を得ることができます。

衛星データは現在、過渡期にあります。今後より多くの地球観測衛星が打ち上げられれば、より高精度で高頻度な、情報量の多いデータが取得できるようになることは想像に難くありません。衛星データを使ってみて、現時点では有用性を見いだせなかったとしても、勘所を得ることは将来の利活用においての判断を容易にすることとなります。

Ⅳ まとめ

衛星データの利活用は現在、多くの企業で検討されているものの、すぐに花開くことはないかもしれません。今、若干のブームであることを考えると、おそらく多くの失望を招くことになるでしょう。一方で、衛星データの特徴をうまくとらえた利用方法も生まれつつありますし、今後の衛星データの多様化や高精度化を前提に、多くの人々が正しい思考および試行をすることで、より多くの利活用方法が生まれてくると期待できます。10年前と今日が大きく変わっているように、10年後にはさらにドラスティックな環境の変化が起こり、衛星データが私たちの生活に今以上に不可欠なものとなっている可能性も高いのではないでしょうか。

そんな分水嶺かもしれない今日において、正しい情報を取得し、正しいアクションと正しい判断をすることで、将来に先手を打つことは、事業の維持拡大にとって非常に重要です。衛星データは用途が広い分、さまざまな業種にとって取り組む価値があるエキサイティングなテーマであると言えます。

関連情報

KPMGジャパンは、宇宙・防衛産業におけるビジネスプロセス上の広範な領域に着目し、当領域に関わる一般企業、スタートアップ、政府機関への支援を強化するため、8月1日より宇宙・防衛領域アドバイザリーサービスを本格始動しました。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/industrial-manufacturing/aerospace-and-defense.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
エッチ・インキュベーション & イノベーション
宮原進 / シニアマネジャー

✉ susumu.miyahara@jp.kpmg.com

平田悠樹 / シニアコンサルタント

✉ yuki.hirata@jp.kpmg.com

Z世代へ効果的なeスポーツ・ゲーム空間内マーケティングとは

KPMGコンサルティング
テクノロジー・メディア・通信セクター

Hyun Baro / ディレクター

岩田 理史 / マネジャー

水沢 丈 / シニアコンサルタント

2020年末に世界最大の消費者グループとなったZ世代は、今後、政治・経済・文化に多大な影響を与えることが予想されます。しかしながら、マス広告に代表される従来のマーケティング手法では、Z世代に対して十分な効果を得にくく、多くの企業がZ世代へのアプローチを模索しています。そうしたなか着目されているのが、Z世代を中心とした若年層が高い関心を寄せているeスポーツ・ゲームです。最近では、eスポーツ・ゲームを活用したマーケティングで効果を上げている事例も数多く見られるようになりました。

企業の持続可能な成長のためには、Z世代への適切なコミュニケーションが必要不可欠です。そこで、本稿は今後、主要な消費セグメントになるZ世代に有効なeスポーツ・ゲーム空間内マーケティングの手法と効果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

世界におけるZ世代の購買力は約15兆円。少子高齢化社会の日本においても、ライフタイムバリューの観点から考慮した場合、Z世代は今後国内消費における重要な存在になる。

POINT 2

Z世代の特徴を鑑みると、Z世代の購買行動は従来の購買行動(AIDA)とは異なる、コミュニティの影響を受けることを考慮した5A理論で捉えることが肝要である。

POINT 3

Z世代は、「プレイする」「視聴する」という2つの観点においても、ゲームに対するエンゲージメントは高い。

POINT 4

eスポーツは、スポンサーシップにより得られるさまざまな権利を活用することによって、ビジネス拡大や社会貢献など自社の価値向上や課題解決にも活用できる。

POINT 5

ゲーム空間内広告は、インターネット広告やテレビ広告と比較しても、インプレッション単価が安価で、Z世代へのターゲティングやブランドセーフティの観点から有効である。



ヒョン・バロ
Hyun Baro



岩田 理史
Masafumi Iwata



水沢 丈
Jo Mizusawa

① 注目されるZ世代

世界におけるZ世代の人口構成比は2020年時点で約24%であり、購買力は約15兆円とされています。アメリカにおいては総消費の40%をZ世代が占め、その購買力は5兆円、将来的には22兆円へ成長すると予想されています。また、2042年までに30兆USドル以上の資産がベビーブーム世代から若い世代に移転すると予測されており、Z世代の購買力は今後さらに高まると言えるでしょう。

少子高齢化社会の日本においては、Z世代の構成割合は低い傾向にあります。主要セグメントである団塊世代の消費は今後さらに落ち込むと見込まれています。そのため、年齢とともに消費額が上昇するZ世代は、1人の顧客から生涯にわたって得られる利益であるライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を考慮した場合、今後国内消費における重要な存在になると考えられます。

② Z世代の購買行動とマーケティング

1. Z世代は動画共有サービス、SNS等のメディアに多くの時間を消費し、インフルエンサーを中心にコミュニティを形成

総務省の調査¹によると、Z世代の中心となる10代は、テレビの利用時間が減少傾向にある一方で、インターネットの利用時間は大きく増加しています。インターネット利用時間の内訳は、約35%が動画共有サービス、約28%がSNS、約15%がゲームです。また、特定のコンテンツを好むというよりも、インフルエンサーを中心にファンコミュニティを形成し、互いにコミュニケーションするという傾向が見られます。つまり、Z世代はテレビや新聞などの

従来型メディアよりも、動画共有サービスやSNS等のソーシャルメディアの消費時間が多く、インフルエンサーを中心としたコミュニティを形成する傾向があるということです。こうしたZ世代の特徴を、企業は理解する必要があります。

2. Z世代はソーシャルネイティブで信頼している人からのレコメンドを重視し、社会的責任意識が強い

Z世代の特徴として、諸説言われていますが、代表的なものとして次の5つが挙げられます。

(1) ソーシャルネイティブ

従来型メディアの利用割合や利用時間が少ない一方で、SNSや動画共有サービスの利用割合や時間は他世代に比べて高い傾向にあります。同じプラットフォーム内でコミュニティを形成し、他者との交流を行います。

(2) 信頼している人からのレコメンド

家族や友人といった現実における親しい人物だけでなく、SNS等における友人やインフルエンサーといったオンライン上の人物からのレコメンドも信頼しており、購買行動に影響を受けます。

(3) パーソナライゼーション

広告等においてパーソナライゼーションを望むZ世代は多いとされています。また、そのためには自身の検索や閲覧履歴などを含む個人データを提供してもいいと考える傾向があります。

(4) 社会的責任意識

Z世代はCSRやSDGsといった概念が広まった社会のなかで育った背景や、SNSを中心にコミュニティへの参加意識が高いため、企業が掲げる社会貢献のメッセージに強く共感する傾向にあります。

(5) 自己実現・発信欲求

「インスタ映え」といった言葉に象徴されるように、Z世代はSNS等における自己実現や自己顕示を満たすため、他世代に比べて積極的に投稿する傾向にあります。

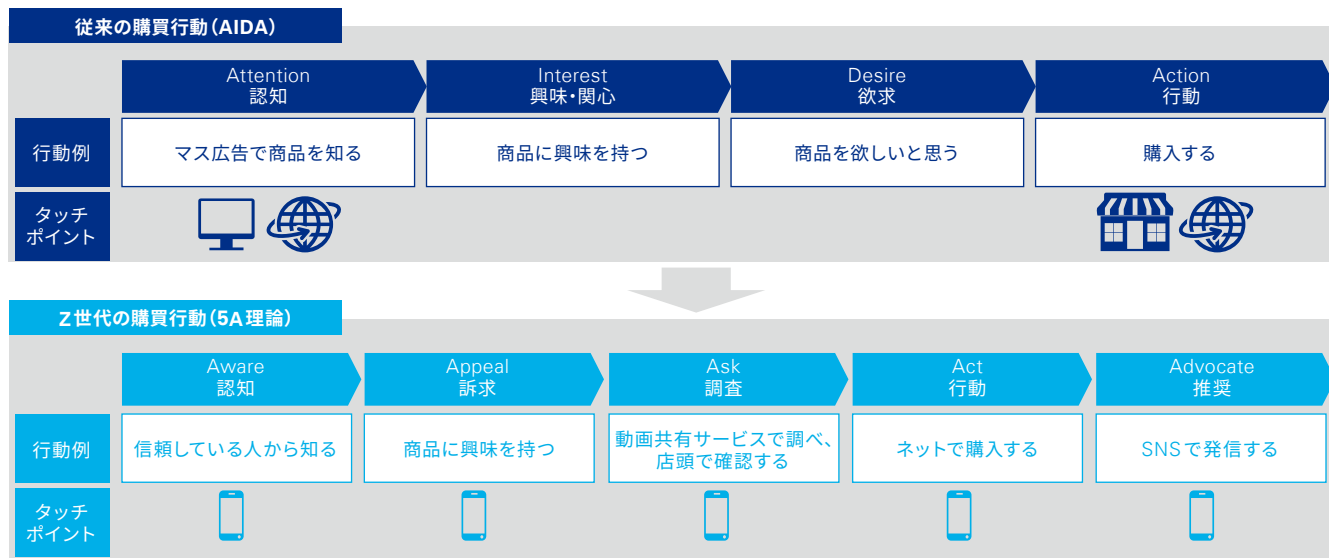
3. Z世代は、ブランド認知の入口がSNSや動画共有サービスとなり、コミュニティの影響を大きく受けて態度変容し、最終的には自らが推奨者となる

前述のZ世代の特徴を鑑みると、Z世代の購買行動モデルは従来のマス広告主流の「AIDA²」から、主要タッチポイントがスマートフォンかつコミュニティの影響を受けることを考慮した「5A理論³」に変化しています（図表1参照）。

従来のマーケティングでは、ブランド認知の手段として、テレビや新聞等のマス広告が活用されていました。しかし、Z世代は従来型メディアの利用時間が少ないため、SNSや動画共有サービスを通じて新商品やブランドを認知する傾向があります。また、Z世代はコミュニティの影響を受けやすいため、広告よりも自分が所属しているコミュニティ内の情報を信頼し、購入・批判・推奨などの態度変容する傾向も見られます。実際の購入に際しては、コミュニティ内の情報だけでなく、個人の嗜好にカスタマイズされた提案やスマートフォンのアプリから容易に購入できるなど、CX（顧客体験）の提供が決め手にもなります。

さらに、従来の購買行動モデルでは購入で完結していましたが、Z世代は信頼している人からの推奨が大きく影響しますし、ブランドに頼まれることなく自ら推奨者として発信もします。そのため、いかに推奨者を醸成できるかが重要になってきます。

図表1 Z世代の購買行動



出所:経済産業省「Z世代におけるeスポーツ及びゲーム空間における広告価値の検証事業」

4. コミュニティのエンゲージメントを高めるマーケティングが、Z世代の購買行動の態度変容をさせるうえで重要

Z世代の購買行動を態度変容させるには、コミュニティのエンゲージメントを高めるマーケティングが重要となります。特に、購買行動のステージに応じて、従来の単方向型のマーケティングと会話型マーケティングを併用することで、その効果を高めることができます。

購買行動の上流（認知・訴求）のステージでは、ターゲットとなる顧客に対してブランドメッセージを発信することが認知と関心の構築に有効となります。注意しなければならないのは、ターゲティングとターゲットが所属するコミュニティを理解したうえで自社のブランドメッセージを発信することです。

一方、購買行動の下流（調査・行動・推奨）になると、単方向のマーケティングでは購買行動の態度変容は期待できません。Z世代は、CXの向上や自身が所属しているコミュニティへのブランドの関わりを重視するからです。このステージでは、コミュニティとの共同開発やコミュニティに

対するロイヤリティプログラムの提供など、コミュニティとの会話を通じたマーケティングが重要となります。

III Z世代のゲームに対する動向

1. Z世代は、「プレイする」「視聴する」という2つの観点においても、ゲームに対するエンゲージメントは高い

オランダのゲーム・eスポーツ市場調査会社Newzooの調査によると、Z世代の約8割がゲームを経験しており、1週間の平均プレイ時間は7時間以上とされています。また、読書、音楽、テレビなどの他の娯楽と比較しても、ゲームに対する可処分時間の消費は多く、他の世代と比べて顕著であるという結果もあります。

特に日本のZ世代は、ゲーム消費額が大きい主要国（アメリカ、韓国など）のなかでもゲームの月平均利用時間と月平均セッション回数が多いという調査結果⁴もあり、ゲームに対するエンゲージメントは非常に高いと言えます（図表2参照）。

ゲームを視聴するという観点においても

プレイと同様、Z世代のエンゲージメントは高いです。10代のインターネット利用における利用時間の内訳は、前述したとおり、約35%が動画共有サービス、約28%がSNS、約15%がゲームですが、10代・20代の男性の動画共有サービス視聴における好きなジャンルのランキング1位はいずれも「ゲーム実況」です⁵。つまり、インターネット利用のほとんどがゲームをプレイしているか、視聴しているかになるのです。このことから、ゲームをマスメディアと言っても過言ではないのかもしれませんが。

2. Z世代にとって、「プレイする」「視聴する」という2つの観点においても、ゲームがコミュニティ形成の場になっている

近年のゲームでは、ゲーム内においてユーザー同士のコミュニケーションを促進するために、ユーザー同士が会話できる音声通話機能、仲良くなったユーザーをリスト登録できるフレンド機能、グループ単位でコミュニケーションできるグループ機能などが実装されています。

ゲーム外においても、Discordに代表さ

れるユーザーのコミュニティ形成を支援するコミュニケーションツールが開発・利用されています。Z世代はこれらの機能やツールを積極的に利用し、ゲームを通してコミュニティを形成しているのです。プレイだけでなく、視聴という観点においても、ゲーム配信者・実況者を中心にコミュニティを形成しています。

Ⅳ ゲーム・eスポーツのマーケティングに対する活用

1.eスポーツへのスポンサーシップにより、ファンに対するアプローチだけでなく、ビジネス拡大や社会貢献などにも活用可能

ゲームをマーケティングに活用する方法として、eスポーツへのスポンサーシップとゲーム空間内広告が挙げられます。eスポーツのスポンサーシップ先としては、eスポーツで活躍するプロ選手やチーム、選

手達の活躍の場であるeスポーツ大会やリーグといったイベント、イベントの開催場所であるeスポーツ関連施設の3つが挙げられます。スポンサーシップを通してスポンサー先のリソースを活用し、企業はeスポーツファンに対するアプローチや事業へのeスポーツ活用といった機会を獲得することが可能です。

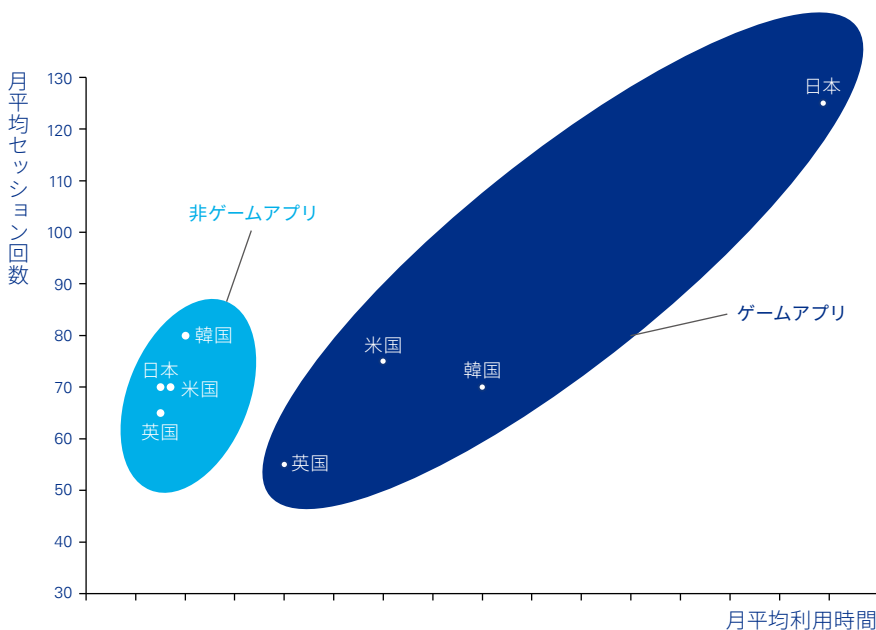
また、ゲームやeスポーツが持つ「ハブ機能」「エンターテインメント性」「情報発信力」などの価値と、スポンサーシップで得られるさまざまな権利（広告露出権、プロモーション権、経営資源利用権など）を活用することにより、ビジネス拡大や顧客・イベントデータ活用、社会貢献など、自社価値向上や課題解決を実現することができません。

2.ゲーム空間内広告はインプレッション単価が安価で、Z世代へのターゲティングやブランドセーフティの観点で有効

ゲーム空間内広告とはゲームのマップ上など作中に提示される広告のことで、海外では大手企業による活用も増加しています。しかし、日本では広告としての活用事例がいくつか存在するものの、著名なゲームタイトルやキャラクターなどのゲームIP（知的財産）とのタイアップとして活用されるケースが多く、広告としての認知は海外に比べて低いのが現状です。

ゲーム空間内広告の特長の1つに、インターネット広告と同程度に単価が低いことが挙げられます。たとえば、某ゲームにおけるインプレッション単価は、マス広告であるテレビやインターネット広告と同程度の0.1~0.5円程度です。また、掲載先をゲーム内でコントロール可能であることから、しばしインターネット広告で問題になる不適切サイトで広告掲載されることは、基本的にありません。

図表2 ゲーム消費額が大きい主要国におけるZ世代のアプリの利用状況



出所:APP Annie「モバイルにおけるZ世代攻略のための戦略レポート」(2019年)をもとにKPMGコンサルティング作成

Ⅴ ゲーム・eスポーツの広告効果

1.自分が好きなコンテンツに対する信頼の活用、長期的にファンコミュニティとつながりを持つユーザー体験の向上が重要

ゲーム・eスポーツ広告によって、Z世代の購買行動を態度変容させる効果を挙げている事例は多数あります。たとえば、一般社団法人日本野球機構(NPB)と株式会社コナミデジタルエンタテインメントが共催する「eBASEBALLプロスピAリーグ2021シーズン」が実施したファンに対するスポンサーシップ効果調査では、約4割のファンがスポンサーシップによりブランドイメージが向上したと回答しています。また、Z世代は他の世代に比べ、スポンサーシッ

ブによるブランドイメージ向上の効果が大きく、年齢が若くなるほどその影響が顕著になるという結果も出ています(図表3参照)。これは、好きなコンテンツからの発信がブランドへの信頼につながりやすいというZ世代の特徴が寄与しているからだと考えられます。

効果を高めるためには、コミュニティからの信頼を獲得することも重要です。eスポーツへスポンサーシップを実施している多くの企業へのヒアリングから、1年以上実施すると効果を高められることがわかっています。実際、ある企業ではスポンサー実施前と1年後の比較で、SNS上のコメントや“いいね”等のエンゲージメントのKPIが大幅に増加したそうです。

Z世代の購買行動の下流(調査・行動・推奨)になると、CXの向上が重要であると先に述べました。eスポーツへのスポンサーシップを実施している某食品会社では、eスポーツチームが持つECサイト構築・運営のノウハウを活用し、eスポーツ選手が好きな商品を専門に販売するECサイトを構築しました。そこでは、自ら購入す

るだけでなく、好きな選手へ商品を贈るギフトリングも選択できるようになっています。多くのファンが商品を購入していますが、その約9割は選手へのギフトリングだそうです。選手への応援という体験が、Z世代の購買につながったと言えます。

2.eスポーツへのスポンサーシップはスポンサーが活用できる権利が多く、単方向型・会話型のマーケティング手法を併用しながら、Z世代の購買行動を態度変容させる施策を一貫して実施可能

最後に、eスポーツへのスポンサーシップを通じ、Z世代へのマーケティングに成功している事例を紹介します。某PCメーカーはスポンサーが活用できるさまざまな権利を活かし、購買行動の認知から推奨まで態度変容させる施策を一貫して実施しています。eスポーツチームの発信力を活かしたブランド露出(認知)、eスポーツチームと動画コンテンツを作成して配信するコンテンツマーケティング(訴求)、eス

ポーツチームの別スポンサーのリソースを活用した販売チャネルの構築(行動)、ファンを巻き込んだ機能改善(推奨)など、eスポーツへのスポンサーシップによって購買行動のステージ別に施策を打っており、それぞれ効果を上げています。

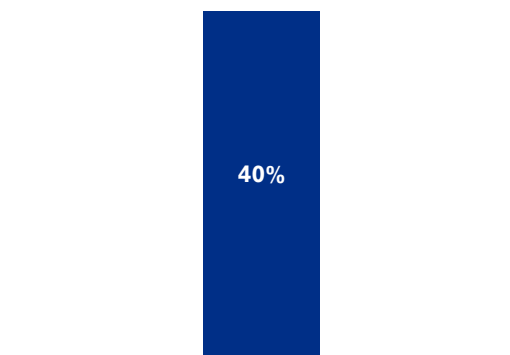
他の広告媒体でここまで自由度が高く、購買行動を態度変容させる施策を一貫して実施できるものはないのではないでしょうか。逆を言えば、自由度が高いため、効果を出すためには、ターゲティングやアプローチの企画・設計力が必要になるとも言えます。

VI おわりに

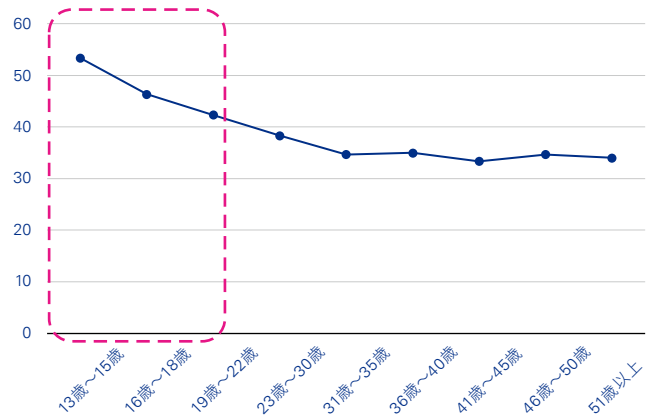
10代、20代のZ世代とさらにその下のアルファ世代は、インターネットやSNSが普及した結果、幼少期からゲームを通じたコミュニケーションに慣れ親しみ、多くの時間を消費しています。そのため、企業が彼らとゲームを通じてコミュニケーションする事例が増えたのは、ごく自然な流れかも

図表3 eBASEBALL プロスピAリーグ2021シーズンのファンに対するアンケート結果

スポンサーのブランドイメージが向上したと回答した人の割合



年齢別スポンサーのブランドイメージが向上したと回答した人の割合



アンケート概要

N=43,250

Z世代(13歳~22歳)の割合:32%、ミレニアル世代(23歳~40歳)の割合:35%、40歳以上の割合:33%

出所:コナミデジタルエンタテインメントへのヒアリングをもとにKPMGコンサルティング作成

しれません。ただし、日本のゲーム空間内広告・eスポーツへのスポンサーシップの状況は、海外に比べて発展途上の段階です。最近ではWeb3.0やメタバースが注目されていますが、コミュニティやメタバース内におけるユーザーへのアプローチの考え方は、ゲーム空間内広告やeスポーツへのスポンサーシップに通じるものがあります。日本ではZ世代の消費はまだ成長段階にありますが、世界の状況や近年の社会情勢を鑑みると、将来を見据えて、このタイミングでゲームを通じたZ世代へのアプローチを検討する価値はあると考えます。

本稿ではZ世代の可能性と特徴、Z世代に対するマーケティング、ゲーム・eスポーツのマーケティング活用とその効果の一部を紹介しました。ご興味がある方は、私たちが執筆に携わり、先日経済産業省より発表されたレポート⁶もご参照ください。

- 1 総務省情報通信政策研究所「令和2年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000765258.pdf
- 2 米国のセント・エルモ・ルイス氏が提唱した消費者行動プロセス
- 3 米国の経済学者フィリップ・コトラー氏が提唱した理論
- 4 App Annie「モバイルにおけるZ世代攻略のための戦略レポート」(2019年)
- 5 Tes Tee Lab「YouTuberに関する調査」(n=1,244, 2021年9月)
https://lab.testee.co/youtuber_2021
- 6 経済産業省「Z世代におけるeスポーツ及びゲーム空間における広告価値の検証事業」
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/2022generationz_adreport.html

関連情報

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

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
Technology Media & Telecom
Hyun Baro / ディレクター

✉ Baro.Hyun@jp.kpmg.com

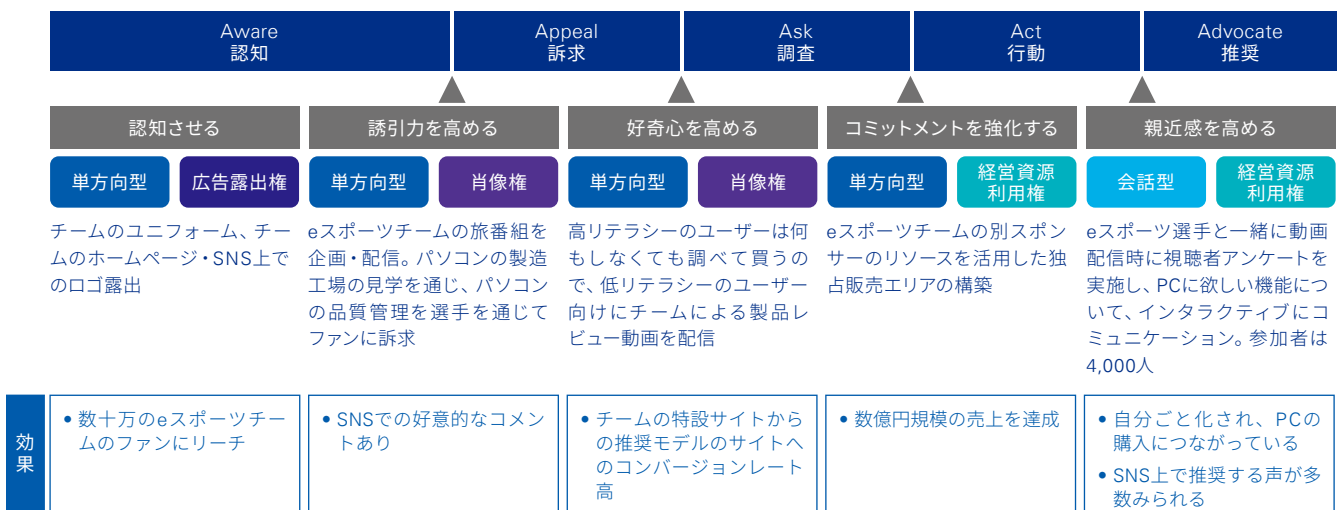
岩田理史 / マネジャー

✉ Masafumi.Iwata@jp.kpmg.com

水沢丈 / シニアコンサルタント

✉ jo.mizusawa@jp.kpmg.com

図表4 某PCメーカーの認知→推奨までのマーケティング効果



出所: ヒアリングをもとにKPMGコンサルティング作成

Information

「KPMG Global Tech Innovator Competition in Japan 2022」を開催



KPMGジャパンは、「KPMG Global Tech Innovator Competition in Japan 2022」と題し、11月にKPMGインターナショナルで行われる世界大会に参加するテクノロジー系スタートアップの日本代表を選出するピッチイベントを7月27日に開催しました。日本予選ではスタートアップ企業17社が登場し、計5社が入賞、そのうち最優秀賞を受賞されたファイメクス株式会社が2022年度の日本代表として世界大会へ選出されました。24か国から予選を勝ち抜いた各国の次世代を担うグローバルテックリーダーが集結する世界大会において、知名度を高める絶好の機会を得ることになります。

KPMGジャパンは、トップテクノロジー・イノベーターの継続的な成長を支援し、テクノロジー系スタートアップ企業の前進をサポートします。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2022/07/global-tech-innovator2022.html>

Information

KPMGコンサルティング、「クールジャパン・マッチングアワード2022」でグランプリ受賞



KPMGコンサルティングが2021年に手掛けた「チーム対戦型シューティングゲーム『Rogue Company』“Kyoto Job”連携プロジェクト」が、クールジャパン官民連携プラットフォームが主催する「クールジャパン・マッチングアワード2022」において、京都市と米ゲーム会社Hi-Rez Studios社とともに、最高賞となるグランプリを受賞しました。

当プロジェクトは、世界で2千万人以上のユーザーがオンライン上で京都の街並みを体験でき、収益の一部を京都市に寄付する仕組みで、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により外国人の京都観光が困難となるなか、京都の魅力の世界発信、新たなファンの獲得、文化財の保全につながったことが評価され、グランプリの受賞となりました。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2022/07/kc-cool-japan2022.html>

Service

宇宙・防衛領域アドバイザリーサービスを本格始動



KPMGジャパンは、宇宙・防衛産業に関わる一般企業、スタートアップ、政府機関への支援を強化するため、宇宙・防衛領域アドバイザリーサービスを8月1日より本格始動しました。宇宙・防衛産業は、市場のダイナミクスの変化、サプライチェーンの課題、M&A、および競争の激化により、企業や政府には常に先を見据えたアクションが求められます。KPMGジャパンは、国際的なベストプラクティス、マーケットインサイト、および国際協力の促進を行うためのネットワークを有し、総力を結集して国内外の宇宙開発に関する企業支援、産学官の連携、政府への助言を行い、当産業の拡大に貢献します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2022/07/aerospace-and-defense.html>

Corporate Citizenship

KPMGジャパンは、スポーツが持つ真の価値を可視化し、その価値の最大化にともに挑みます



©JBFA

KPMGジャパンは、NPO法人日本ブラインドサッカー協会（以下、「JBFA」）が掲げる「ブラインドサッカーを通じて、視覚障がい者と健常者が、当たり前混ざり合う社会を実現すること」というビジョンに賛同し、その活動を支援しています。

今夏、JBFAは、ブラインドサッカー初となるトップリーグを新設しました。

KPMGジャパンは、リーグ最終節の冠スポンサーと新リーグ全節を通じて「混ざり合う社会の実現」に向けた価値の可視化に、「IDE共創パートナー」としてともに取り組んでいます。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://liga-i.b-soccer.jp/>
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/07/ide-jbfa.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

強制者からインフルエンサーへ： 時代に合わせたセキュリティチームの再構築

2022年7月
English / Japanese

IoTなどのデバイスの普及によりサイバーセキュリティの脅威が飛躍的に増すなか、CISO（最高情報セキュリティ責任者）は、進化するサイバー脅威に対応するため組織内でセキュリティ意識を醸成し、パートナーとの重要な関係を築くために「強制者」から「インフルエンサー」へとシフトすることが求められています。本レポートは、幅広い業種・地域における主要企業のCISOへのインタビュー結果を基に、CISOとセキュリティチームが直面する主要な課題に対処するために取り組むべき7つのアクションについて、世界各地のKPMGのサイバーセキュリティ専門家の考察を解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/07/cyber-enforcer-influencer.html>

サステナビリティ

サステナブルな成長に向けた報酬

2022年7月
English / Japanese

企業の長期的なサステナビリティへのコミットメントを示すエグゼクティブ報酬とESGの連動に関し、英国FTSE100および日本のTOPIX100の構成企業の状況を調査し、取りまとめました。ESG要素がエグゼクティブ報酬と連動している割合は英国が日本を上回る結果となりましたが、報酬に連動させている成果指標の種類を比較すると、英国では、ESGのうち「E」の環境に関する指標が最も多いのに対し、日本では「S」の社会に関する指標を連動させている割合が最も多く、両国の違いがあらわれる結果となりました。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/06/sustainable-value-service-20220609.html>

テクノロジー・メディア・通信

データセンター事業における 3つの大きなビジネスチャンス

2022年7月
English / Japanese

データセンター事業における財務パフォーマンスは、他の不動産事業より好調に推移しています。本稿ではデータセンター事業のなかでも投資妙味のある3つのオポチュニティ、エッジデータセンター、Tier2都市での拡張、既存センターの効率性改善について解説します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/06/three-big-opportunities-data-centers.html>

消費財・小売

消費財・小売 2022年M&A見通し - Striding forward with confidence

2022年7月
English / Japanese

2021年は、多くの地域でコロナ禍に係るロックダウンの緩和等を背景に、M&Aが力強い回復を見せました。消費財・小売のディール件数は20年ぶりの高水準となり、2022年も成長が予想されます。本稿では、2022年における消費財・小売のM&Aの見通しについて、地域別・セクター別に解説します。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/06/global-consumer-and-retail-m-and-a-outlook-2022.html>

会計・監査

IFRS財務諸表ガイド - 銀行業の開示例 2021年12月

2022年6月
English / Japanese

銀行または類似の金融機関が国際財務報告基準（IFRS基準）に準拠した財務諸表を作成する際に利用者に役立つものとなることを目的として作成されています。2021年1月1日に事業年度を開始する企業に適用が義務付けられる、2021年11月30日時点で公表されているIFRS基準を反映しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/06/ifs-disclosures-banks-2021-12.html>

サーベイ

Z世代の考える2100年フツウのまち ビジョンレポート2022

2022年6月
Japanese

本レポートは、“インターネットやSNSの存在が当たり前であるZ世代が考える未来のまちとはどのようなものか？”を解き明かすために、学生・社会人など、職業・性別・国籍を問わない16~28歳のZ世代28名を対象に、KPMGコンサルティングがcocoroé（こころえ）と共同で行ったワークショップやディープインタビューを通じてアイデアを整理しています。Z世代の思考傾向や、彼らの考える「2100年フツウのまち」のビジョンやそれらが抽出された理由を考察するとともに、今後さらにデジタル化が進むなかで、まちのあるべき姿についてイラストを用いながら解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/06/smartcity-vision-z.html>

出版物のご案内

実践インキュベーション 大学スタートアップ・エコシステムへのインサイト



世界では数多くのイノベティブな企業が生まれており、技術革新のスピードも早く、産業構造の変革も進んでいます。一方、わが国は、過去から重厚長大な企業が席卷しており、産業構造の変革も進んでいない現実があります。

ただ、日本国内でも大学などのアカデミアでは、多くの知財が生み出されており、社会課題の解決に向けたシーズになることが期待されています。この知財を生かして、社会課題解決に向けた取組みを行っているのが、いわゆる大学発スタートアップだと考えています。

本書では日本のインキュベーションを取り巻く環境や課題の考察、この分野で先を行く米国の事例の分析、その他スタートアップに必要な知識等をまとめています。大学発スタートアップが事業化し、やがて社会に変革を与えるため、大学発スタートアップの創出と事業化に貢献することを目指しています。

【編】あずさ監査法人
インキュベーション部

中央経済社
A5判・280頁
3,630円(税込)
2022年8月刊
単行本

日経ムック スマートシティ3.0



先端技術の活用により住民の生活利便性と幸福度（ウェルビーイング）を向上させるスマートシティ。現代社会が抱える切実な問題解決への期待も高まるなか、本書では、高原剛内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局長や、自治体として先進的にスマートシティ化に取り組む高島宗一郎福岡市長をはじめ、各分野の有識者との対談記事のほか、KPMGコンサルティングのプロフェッショナルによる最新トレンドの解説、ヘルスケア、流通、観光、不動産、エネルギーなど、さまざまな業界にまたがる新しいサービスや、住民のウェルビーイングを実現するためのスマートシティのあるべき姿などを、先進企業や自治体の事例を交えてわかりやすく解説しています。

【監】KPMGコンサルティング

日本経済新聞出版
A4変形判・100頁
1,980円(税込)
2022年6月刊
ムック

DXMO デジタル化を推進する専門組織

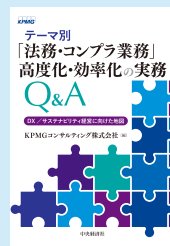


全社DX推進支援プロジェクトなど、DX（デジタルトランスフォーメーション）領域における豊富な経験を持つ執筆陣が、300社以上の企業との議論に基づき企業が競争優位に立つためのDX推進を解説しています。「DXは『組織論』として取り扱うべきである」本書では、「DXMO (Digital Transformation Management Office) といったDX専門組織を設立」「適切に全社の原動力を導く」「全社リソースの価値を最大限発揮する」ことをコンセプトとしています。全社DX推進を決意された経営層、そのような指示を命じられたが、何をどうすればよいのか日夜奮闘努力している上級・中級管理職層、また、全社DXを進めているものの、期待した効果を得られておらず、活動が鈍化してしまっているすべての企業に向けて、さまざまな論点で解説しています。

【編】KPMGコンサルティング
福島 豊亮、塩野 拓 他

朝日新聞出版
A5判・240頁
2,970円(税込)
2022年6月刊
単行本

テーマ別「法務・コンプラ業務」高度化・効率化の実務 Q&A DX/サステナビリティ経営に向けた地図



本書は、国内はもとよりグローバルに事業を展開あるいは拡大を企図する企業における法務・コンプライアンス関連業務について、従来からの契約関連業務だけでなく、贈賄リスクや輸出管理、情報管理、AIなど、時流をとらえたテーマ別に散見される課題と、その課題を克服するための組織体制構築やプロジェクトの進め方をわかりやすく解説しています。

第1編では法務部門の主要業務についてリスクマネジメントの視点から解説するとともに、法務業務の改革と高度化に向けた業務の可視化、DXへの対応について紹介しています。

第2編では法規制およびコンプライアンスリスクの概況を解説するとともに、贈収賄、競争法、輸出管理、人権、情報、AIといったテーマについて留意すべき事項を解説しています。

【編】KPMGコンサルティング

中央経済社
A5判・356頁
3,960円(税込)
2022年5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>



海外関連情報

日本語版海外投資ガイド

KPMGジャパンにおいては、新興国を中心に19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一部公開しています。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。なお、投資ガイドの全PDFファイルを閲覧するには、会員登録が必要です。



2022年7月5日更新

2022年版 メキシコ会計・税制ガイドブック Japanese

本ガイドブックでは2022年改正までアップデートされたメキシコの税法の詳細（法人税、個人所得税、付加価値税、その他通関貿易制度など）、主要な会計論点などがまとめられています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/07/mexico-taxguidebook-20220705.html>



2022年6月10日更新

2022年度版 南アフリカ投資ガイド Japanese

本投資ガイドではサブサハラ・アフリカ進出におけるゲートウェイとして位置づけられている南アフリカへの投資方法、外資規制、会社法、税制、労働規制、会計及び監査制度などの事業規制の概要を説明するとともに、黒人経済力強化政策 (B-BBEE)、自動車生産開発プログラム (APDP)、就労ビザなどの特徴的な制度に関する一般的な留意事項をわかりやすくまとめています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2018/09/investment-in-south-africa2018.html>



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、準拠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

本投資ガイドで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拠しなければならない諸法規の要請、並びに税制や諸条件の概略を説明しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2015/03/vietnam.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19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/ja/home/insights/2021/12/investment-guide.html>

投資ガイド (掲載国)	発行年
中国	2020年
香港	2020年
台湾	2022年
インド	2022年
シンガポール	2022年
マレーシア	2021年
フィリピン	2022年
ベトナム	2022年
ミャンマー	2020年
メキシコ	2022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
アラブ首長国連邦 (UAE)	2021年
南アフリカ	2022年

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

監査や保証業務をはじめ、IFRSアドバイザリー、アカウント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。また、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、144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
(10/2移転後) 06-7731-8000

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
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
(10/2移転後) 06-7731-8052

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
(10/2移転後) 06-7731-8054

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)

KPMGジャパン

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



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

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における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ず、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。