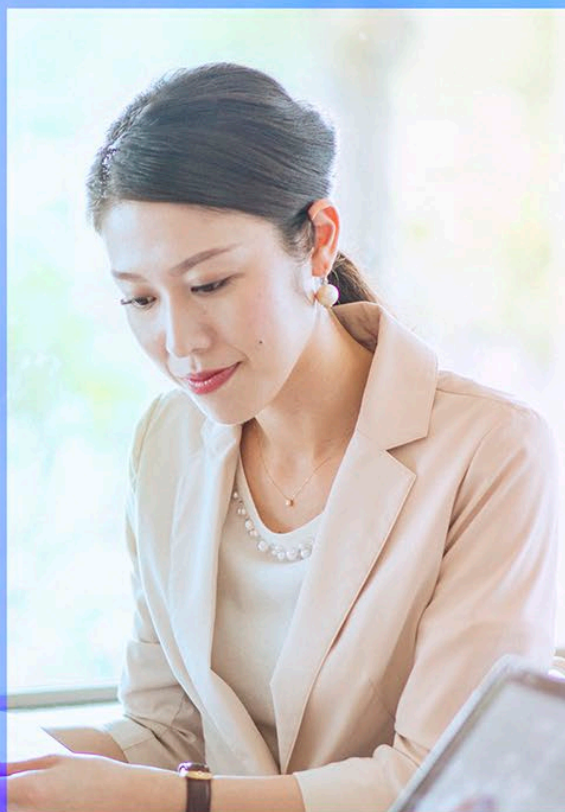




ガバメント・ パブリックセクター向け サービス紹介



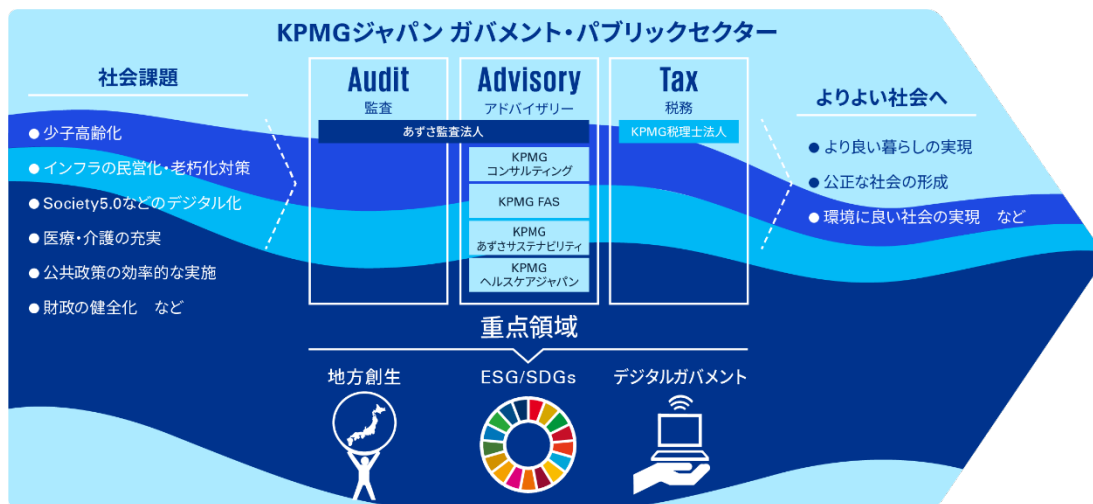
Contents

| | |
|-----------------------------------|----|
| KPMGジャパン | |
| ガバメント・パブリックセクターの価値提供 | 3 |
| 財務諸表監査・財務モニタリング支援 | |
| パブリックセクターに対する財務諸表監査 | 4 |
| 助成金に係る財務モニタリング支援 | 5 |
| 政策・事業評価・調査系支援 | |
| 交付金・補助金事業の政策効果検証 | 6 |
| 税制上の支援措置による事業創出効果等の推計 | 8 |
| 税制等に関する海外調査支援 | 9 |
| 公共インフラ・事業系支援 | |
| 公共インフラ改革支援（全体像） | 10 |
| 公共インフラ改革支援（KPMGの優位性と対象インフラ） | 11 |
| 公共インフラ・事業等へのPPP（官民連携）・PFI支援 | 12 |
| 脱炭素マネジメント関連支援 | 13 |
| インフラDX導入支援 | 14 |
| 外郭団体における新たな経営管理のあり方の検討 | 15 |
| パブリックセクター業務プロセス系支援 | |
| 地方独立行政法人化支援 | 17 |
| 助成金交付における財務・事業審査支援 | 19 |
| 農業インフラの維持管理体制強化の支援 | 20 |
| 国際開発・協力系支援 | |
| 海外インフラ開発・デジタルトランスフォーメーション | 21 |
| 民間セクター開発支援 | 22 |
| 企業海外展開支援 | 23 |
| 国際開発評価・研究 | 24 |

ガバメント・パブリックセクターの価値提供

公共政策では、中長期的な視点から社会課題の解決を図っていくことが重要です。近年の社会課題としては、少子高齢化、インフラの民営化・老朽化対策、気候変動への適応、Society5.0などのデジタル化への対応、医療・介護の充実などが挙げられます。

KPMGジャパン ガバメント・パブリックセクターでは、これらの社会課題の潮流を勘案して、「地方創生」「ESG/SDGs」「デジタルガバメント」の3つを当面の重点領域と位置付けており、官民連携の元、よりよい社会の実現を目指して活動をしています。



| 重点領域 | 支援内容 |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 地方創生 | 地方創生の実現は、さまざまなステークホルダーの多様なニーズを調整、解決することが必要です。KPMGジャパンは、地方が直面する課題（住民生活、医療・介護、地域経済、公共施設、観光、エネルギー、自治体財政）に対し、地方創生を実現する財源（交付金、企業債、民間資金）と地方創生を実現する手法（スマートシティ、各種プラットフォーム、民営化・官民連携、IR統合リゾート等）により、地域の環境整備、持続的な成長発展を実現します。 |
| ESG/SDGs | 脱炭素社会への移行や国際開発協力など持続可能な社会の実現に向けたESG/SDGsへの対応は、公民一体となって取り組むべき課題です。KPMGジャパンでは、サステナブルバリュー・ジャパンの統括の下、環境・エネルギー、ガバナンス等に関する豊富な助言経験とESG、開発パートナーシップに関するKPMG独自のグローバルイニシアチブの専門性を結集して、政府や公的機関、企業が直面するESG諸課題の解決をあらゆる角度から支援します。 |
| デジタルガバメント | デジタル改革関連法案の成立に伴い、今後は公共機関のデジタルトランスフォーメーション（DX）が加速すると考えられます。デジタル化は公共機関のあり方自体の変革を伴う大きな改革ですが、そのようないわゆる“攻め”の改革に加え、公共機関ならではの“守り”の視点の担保（例：セキュリティ、法令順守、公平性の確保等）も重要な要素となります。これまでのDX案件での経験を活かし、デジタル化により変革する新業務での監査証跡の確保や、内部統制の強化等を実現するため、監査部門と連携して、公共機関のデジタル化に向けた活動を支援します。 |

パブリックセクターに対する財務諸表監査

KPMG / あずさ監査法人の強み

これまで数多くの独立行政法人、国立大学法人および特殊法人等に対し、会計システム導入に係る助言、会計諸規程の整備支援および会計制度定着支援等を提供しており、財務諸表監査に係る多数の実績と経験を有しています。こうした豊富な実績と経験に基づき、質の高い財務諸表監査を実施いたします。



豊富な財務諸表監査実績：(令和3年度)

独立行政法人27法人、国立大学法人40法人、
地方独立行政法人14法人

中央省庁・会計士協会への多数の委員派遣

公会計専門部隊としてのパブリックセクター
本部

東京・大阪・名古屋を中心に、全国地域事務所も含めて約400名超のパブリックセクターの
プロフェッショナルを配置

KPMG / あずさ監査法人の財務諸表監査

1. リスクアプローチの徹底

主要な事業ごとに事業内容、業務フローを把握し、リスクを特定

詳細にリスクを特定し効率的・効果的な監査を実施

2. データアナリティクスを活用した監査の推進

デジタル技術を活用し、大量のデータから横串をとおして分析

3. 付加価値の提供

事業運営に資する付加価値の高いサービスの提供を追求

監査業務を通じて貴法人ガバナンス体制の構築に寄与

01 適切なコミュニケーションの実施

02 豊富な経験に基づくニーズに合わせた研修会の実施

財務諸表監査を通じて、日常業務や重要取引に係る財務会計処理に関して指導的機能を発揮し、貴法人の日常業務の効率化および決算業務のスキルアップが図れるような指導・助言を行います。

助成金に係る財務モニタリング支援

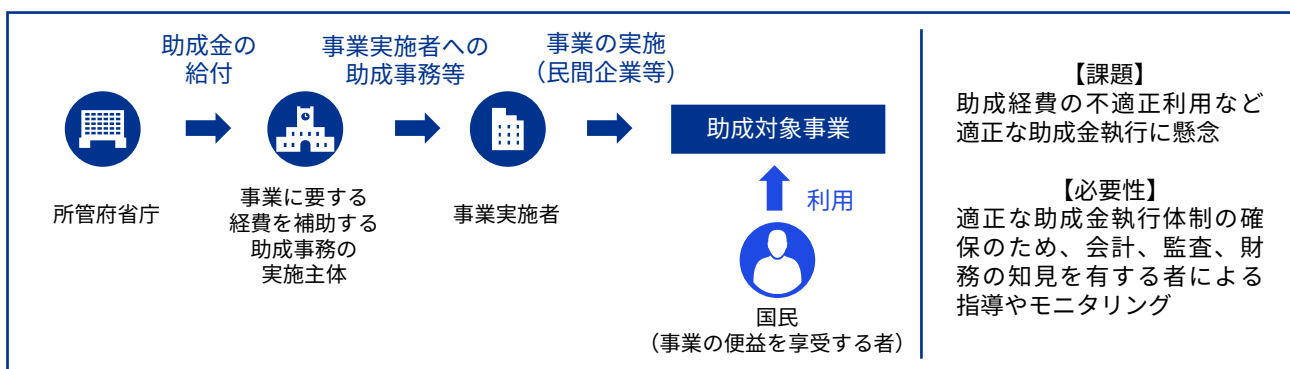
助成金制度の適正運用と、運用現場における経営課題の抽出・改善に向けた助言・支援

助成金制度の適正運用

政府の重要な施策に関連して、さまざまな助成金制度が運用されています。

助成金の適正使用に向けては、書面による報告・連絡等も大切ですが、事業実施者とのコミュニケーションを通じ、指導・モニタリング業務を丁寧に行っていく必要があります。

現地調査や検討会などを通じ、調査結果から得られた改善点や次年度以降の評価基準の改正等、助成金制度運用の適性化・効率化を図っていく必要性が認識されています。



財務監査に向けたKPMGの支援内容

KPMGは事業実施者が改善すべき事項や、より、効率的な運営に資する事項などを、会計、監査、財務の専門家としての知識や経験にもとづいて提案します。

過去の実績では、専門的検査の基準改正案の策定に有益な助言を行うとともに、助成元が未認識であった制度の課題や助成先の経営課題解決に向けた助言を数多く提供しました。

本分野へのKPMGの強み

- 会計監査等で培われた客観性・信頼性
- 会計・監査・税務・財務に関する知見
- 全国ネットワーク
- 類似業務の豊富な受託実績

支援内容

当法人の役割

本委託業務の目的

助成事務の実施主体が設定する基準に基づき実施する監査を通じ、民間企業など事業の実施者における助成金の不正使用や不適切な会計処理の有無等を調査し、助成金の適切な利用が確保されるよう助成事務の実施主体の業務を支援する。

本委託業務の内容

- モニタリングの実施（研修の実施、現地調査、報告等）
- 各種会議への参加（課題解決のための検討、資料作成等）
- モニタリングのとりまとめ支援、助成事務の実施主体が提出する報告書等の作成補助等
- 事業実績報告書の提出

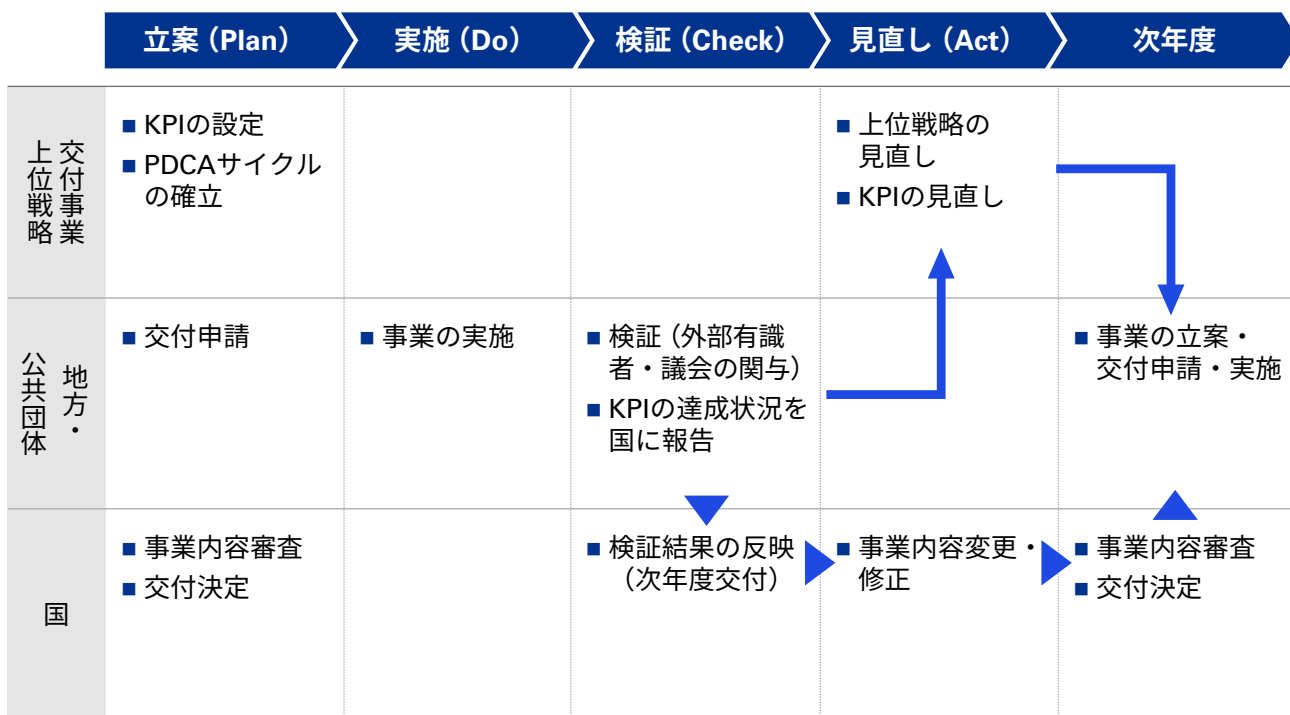
交付金・補助金事業の政策効果検証

交付金・補助金が抱える課題と定量的な事業効果検証の必要性

交付金・補助金は、税額控除や利子補給、規制緩和と並び、経済活性化の政策パッケージとして活用されてきました。新たな投資に不安が伴う事業者にとって、交付金・補助金への期待は高まっており、地方創生、カーボンニュートラル、研究開発投資他、多数の政策が展開されています。直近では、新型コロナウイルス感染症に関連した巨額の交付金が創設されました。

他方、厳しい財政状況下、エビデンスに基づいた政策立案やワイズスペンディングの重要性が高まっており、事業効果の定量的な検証が求められています。政府・地方公共団体は、事業成果を評価する指標の設定、進捗管理、およびPDCAサイクルの確立が重要課題となっています。

交付金・補助金PDCAサイクルの基本的な考え方



交付金・補助金事業の政策効果検証（続き）

課題解決に向けたKPMGの支援内容

KPMGは、過年度の知見をフル活用し、客観的視点に基づいたロジックモデルの検討や経済波及効果の検証とともに、事業成果の最大化に向けた政府の取組みを支援します。具体的には、次のような支援内容が挙げられます。

1. 優良事例研究
2. アンケート調査における、事業のKPIや進捗状況把握
3. 課題や工夫等の収集・分析
4. 事業分類ごとのアウトカム指標の設定
5. 交付金効果とその他外的要因を説明変数としたパネルデータ分析と経済的社会的効果の推計

支援内容

強みが発揮された支援内容

事例研究

- 交付金事業効果の変動要因(ポジティブ要因・ネガティブ要因)を抽出し、報告書に取りまとめるとともに、ガイドラインに反映。
- デジタル関係や都市再生等に関する新たなKPIの追加を検討し、ガイドラインに例示を追加するとともに、デジタルを活用した事例について優良事例を探索。

統計解析

- ①現実性・インパクトを踏まえた手法の検討、②説明変数の検討、③被説明変数の検討、④パイロット事業の効果測定に係る協議
- 過年度に実施された農林水産分野や観光分野に加え、移住・人材分野や若者雇用対策分野において効果が発現すると考えられる人口統計や雇用統計情報等を定義し、集計単位や対象期間、公表時期、発行主体を整理
- 年平均成長率の差の回帰分析に加え、不採択事業が属する自治体との比較や自治体の特性（人口規模、財政規模等）を踏まえ、複数の説明変数を用いた重回帰分析の試行

税制上の支援措置による事業創出効果等の推計

税制優遇が経済活動にもたらす波及効果を定量的に評価

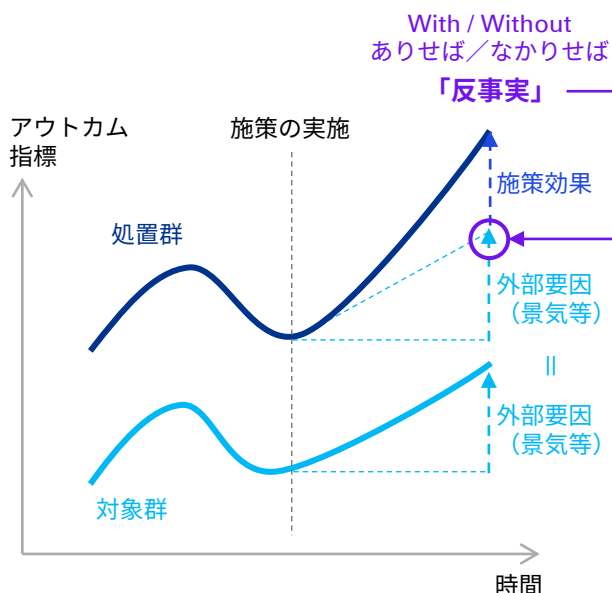
税制上の支援措置による効果推計

税額控除・特別償却等税制上の支援措置は、各区域や事業者が掲げる目標達成に重要な役割を果たす施策です。

各区域や事業者の、税制上の支援措置を活用した自発的な取組みを通じ、産業の国際競争力強化や地域活性化等が期待されています。

近年、政策の立案・推進において、統計等のデータを活用したEBPMの考え方が重視されています。EBPMに基づく政策の立案・推進は、その有効性を高め、適正な国庫資金活用に向けた信頼構築に資するものとして期待されています。

そのため、税制上の支援措置においても、こうした政策パッケージがどのような事業創出効果を推計し、進捗状況を管理することが期待されます。このことは、ひいては、今後の政策立案に繋がっていきます。



課題解決に向けたKPMGの支援内容

KPMGでは、以下のような事項について、クライアントと協議しながら、計数的・定量的視点を踏まえた推計・分析を実施します。

- 支援措置が事業者にもたらす税の軽減効果
- 税の軽減効果をもたらす、事業着手・創出誘因効果
- 事業着手・創出活動がもたらす経済波及効果
- 税制支援措置の政策目標に対する寄与度

本分野へのKPMGの強み

- 豊富な調査事業受託実績
- 公共サイドの視点に基づく支援
- 制度に対する深度ある理解
- 各分野の専門家による高度な支援サービス
- 政策評価支援のためのフレームワーク

支援内容

提案

- 提案書作成
- 調査モデル提示

調査設計

- 調査スキーム協議
- KPI設定

ヒアリング・アンケート

- 質問作成・対応
- アンケート実施・集計

効果推計

- 事業効果推計
- 推計結果考察

税制等に関する海外調査支援

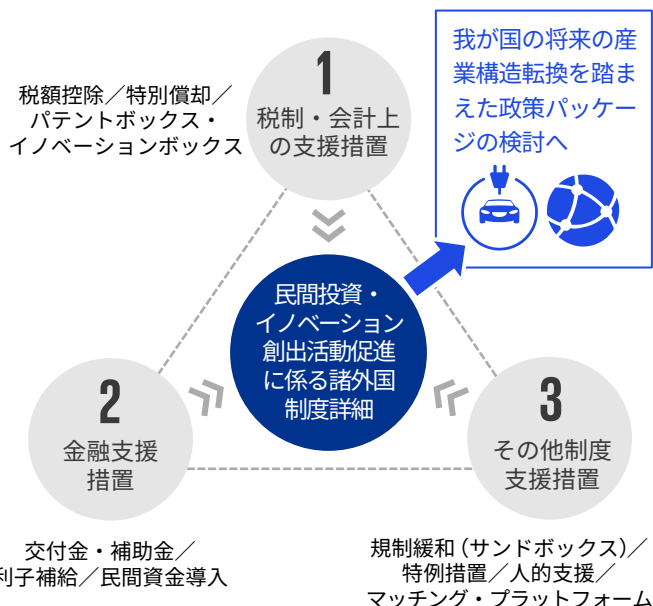
税制がもたらす効果の推計と、海外先進事例の調査分析を通じ、政策立案の一助に

税制の抱える課題と民間投資促進に向けた公的支援の必要性

法人税に対する税額控除措置はさまざまなテーマにおいて制度として整備されていますが、「大企業優遇」等の指摘を受けています。

諸外国においては民間投資の誘発に向け、補助金や税制等の政策手段により、積極的な公的支援が行われており、我が国の成長力・国際競争力を維持・強化していくためには、諸外国に見劣りしない、政策効果の高い税制の構築が求められています。

我が国における民間投資の促進や、イノベーション活性化のために、海外主要国における税制・イノベーション政策等の公的支援制度だけでなく、背景となる国・地域の産業構造やイノベーションエコシステム等を多面的に把握することが重要と考えられます。



税制等に関する海外調査に向けたKPMGの支援内容

KPMGはアカウンティングファームとしての強みと海外ネットワークを活かし、我が国の今後の投資・イノベーション創出を促進する税制等の在り方・制度設計について、調査分析・提言を行います。

具体的な調査手法

- 海外主要国の主要税制・イノベーション政策等に関する文献調査
- 国内外有識者ヒアリング（ヒアリング項目作成、有識者探索、ヒアリングの実施および分析）

本分野へのKPMGの強み

- 会計監査等で培われた客観性・信頼性
- 海外の会計・税務に関する知見
- KPMGの幅広い海外ネットワーク
- 豊富な海外調査の受託実績

イスラエル（ヒアリング結果）



公共インフラ改革支援（全体像）

公共インフラ・事業の抱える課題と官民連携の必要性

現在、国内の公共インフラは外部環境の変化と経営資源の制約を要因とした複合的な課題を抱えています。これらの課題の解決に向けて、公共インフラの

持続可能性を確保し、地域経済・地方創生に貢献するためには、民間活力の活用、整備運営に係る脱炭素化・DXが特に重要と考えます。

外部環境の変化

- **キャパシティと提供機能の最適化：**人口・需要減社会への適合（水道・地域交通等）
- **地方創生への貢献：**空港・アリーナ等による需要喚起、地域経済活性化
- **脱炭素化：**整備・運用に係るCO₂削減
- **レジリエンス強化：**大規模災害への対応力

複合的課題

経営資源に係る制約

- **ヒト：**人材に係る高齢化の進展、環境変化対応へのノウハウ不足
- **モノ：**施設老朽化、施設更新時期の到来、インフレ・エネルギー価格高騰、公共調達に係る制約
- **カネ：**既存施設維持、新規更新コスト負担の困難性

公共インフラ（国内）に係る外部環境の変化、経営資源の制約

公共インフラの持続可能性の危機・地方創生への貢献／課題解決は待ったなし！



課題解決に向けた方向性

インフラ管理単位



取組施策

- 管理単位・主体の最適化（広域化・複合化...）
- マネジメント高度化
- 生産性向上
- 脱炭素化
- 更新・新規技術導入
- データ活用

解決に向けたアプローチ／同時並行的に進めることも想定

| | |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 民間活力活用 官民連携 | 官側の取組みについては、規制・ノウハウ等のさまざまな制約があります。PFI等の官民連携の手法により、民間の創意工夫を活用した改革が可能になります。 |
| 脱炭素 マネジメント | 設備更新や維持運営に関して、徹底的な省エネ・創エネに取り組み、脱炭素化を図ります。 |
| インフラDX | AI等によるアセットマネジメントの高度化等、先進的なデジタル技術により、コストを課題解決を実現します。 |

公共インフラ改革支援（KPMGの優位性と対象インフラ）

公共インフラ改革支援に係るKPMGの優位性

| | |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>豊富な 官民連携支援実績</p> | <p>空港、上工下水道、文教施設、港湾ターミナル、有料道路等を含む幅広い施設におけるコンセッション支援実績を有しており、これらの経験を活かして、官民連携・PFIに係る幅広い提案事項の検討支援が可能です。</p> |
| <p>複雑かつ 大規模プロジェクトの 支援実績</p> | <p>コンセッションのような複雑な事業スキーム検討を強みとしており、福岡空港、みやぎ型上下水道等の大規模プロジェクトの支援チームの元請として、外部の法律専門家・テクニカルアドバイザーも取りまとめ、難易度の高いプロジェクト支援を完遂した経験を有しています。</p> |
| <p>公共セクターおよび民間 セクター側双方の視点に 立った支援</p> | <p>公共セクターに対して、上記のような大規模コンセッションで得られた知見を他の公共インフラにも横展開し、課題解決に向けた支援を行います。また、公共セクターの支援経験を踏まえた各種論点やスキーム検討のノウハウを活かし、「勝てる提案書」作成に向けた事業者選定支援等を行います。</p> |
| <p>アカウンティングファーム としての強みを活かした キャッシュフローモデル・ 事業DD分析</p> | <p>アカウンティングファームとしての強みを活かし、公認会計士等の専門家が中心となり、事業DD、CFモデル（VFM算出含）による客観的なスキーム論点検討（公共セクター支援）、施設管理者、コンソーシアムメンバー、金融機関等に対する説得力のある事業収支計画策定（民間セクター支援）を行います。</p> |
| <p>海外・各種分野を含めた ワンストップサービス</p> | <p>インフラ関連業務として、海外ネットワーク、金融／税務／不動産／エネルギー／SX／DXアドバイザーチームとの連携による包括的なサービス提供が可能となっています。また、法律専門家・テクニカルアドバイザー等のグループ外との豊富な連携実績があります。</p> |
| <p>再生可能エネルギー、 脱炭素、DX</p> | <p>洋上風力等の再生可能エネルギー、インフラ整備・維持に係る脱炭素マネジメント支援、デジタル技術を活かしたマネジメントの高度化・業務効率化等、過去のインフラ関連支援ノウハウも活かしながら、最新のニーズを踏まえたサービス提供を行っております。</p> |

主な対象インフラ実績

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>交通インフラ 関連</p> |  <p>集客、まちづくりインフラ 関連</p> |  <p>水、エネルギーインフラ 関連</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

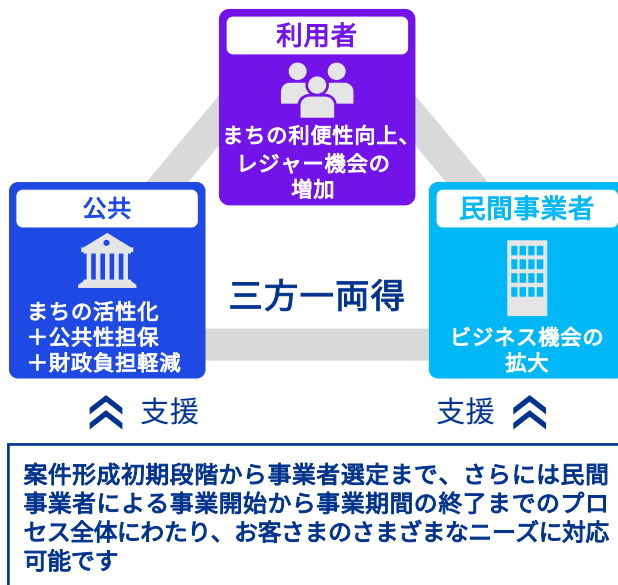
- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 空港（国管理・地方管理） ● 道路（有料道路等） ● 地方交通機関（鉄道・バス等） | <ul style="list-style-type: none"> ● MICE施設 ● スタジアム・アリーナ ● 公営競技 ● 統合型リゾート施設 | <ul style="list-style-type: none"> ● 水道・下水道・工業用水道 ● 流域水インフラ ● 再生エネルギー施設（洋上風力発電等） |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

公共インフラ・事業等へのPPP(官民連携)・PFI支援

課題解決に向けたKPMGの支援内容

人口減少が進み、人口の年齢構成も大きく変化している地域においては、これまでのまちのあり方を作り変えていく必要に迫られています。ひとが集い、安心して暮らすことができる魅力的なまちへと変革するために、公共施設やインフラが果たす役割にも注目が集まっています。

あずさ監査法人では、空港・港湾・スタジアムアリーナなどのひとが集う施設の活性化や、道路・水道などの基礎的なインフラの持続性向上などの官民連携を支援するため、さまざまなサービスを提供しています。



公共サイドへの支援内容

- 導入可能性調査
- 事業DD・調査
- CFモデル作成
- VFM試算
- スキーム検討支援
- DD・CFモデル作成
- 運営権対価等試算
- 公募書類作成支援
- 資料開示
- 質問対応
- 競争的対話対応
- 審査委員会開催
- モニタリング
- 事業効果測定、今後のスキームへの反映

導入検討段階

スキーム構築段階

事業者選定段階

事業運営期間

事業者サイドへの支援内容

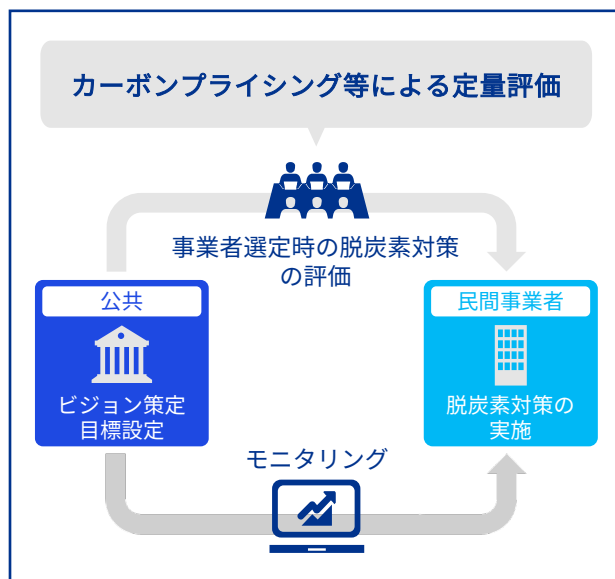
- 民間提案制度活用
- 簡易財務モデル作成
- MS対応支援
- 参入可否の検討
- 提案準備
- 質問作成
- 競争的対話対応
- 財務モデル策定
- 提案書作成
- ガバナンス態勢構築支援
- PMI
- SPC監査

脱炭素マネジメント関連支援

脱炭素・カーボンニュートラルに向けた取組みの必要性

2020年10月、政府は2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、カーボンニュートラルを目指すことを宣言しました。地方自治体においては、地域課題を解決し、住民の暮らしの質の向上を実現しながら、脱炭素社会に向かう取組みが求められています。

KPMGでは、官民連携を通じたカーボンニュートラルの実現に向けたビジョン作成・スキーム検討を支援します。



課題解決に向けたKPMGの支援内容

カーボンニュートラルビジョン作成支援

政府目標達成のため、自治体におけるビジョン・目標設定の支援を行います。地域の実情に応じたビジョンが求められるなか、流域の水循環に着目し、水源・ダム・農業用水・上下水道等の水インフラに対して、分野横断的に脱炭素技術の導入と事業化の方針に係る計画を策定を支援した実績があります。

カーボンニュートラル推進スキーム検討

カーボンニュートラルビジョンに基づき、インフラ運営等に係る目標を達成するためには、民間のノウハウ・技術を活用しながら推進していくことが有用であり、官民連携等のスキームにおいても、脱炭素等を促進していくような仕組みを組み込むことが必要です。

例えば、公共事業における提案者の脱炭素活動の評価において、カーボンプライシングを用いた定量評価を行うことが考えられます。

その他、洋上風力等の再生可能エネルギー事業の支援業務も行っています。

インフラDX導入支援

インフラDXに向けた取り組みの必要性

現在、さまざまな事業において、デジタル技術を用いて顧客設定や業務プロセスを再定義する、デジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組んでいます。インフラ事業においても、老朽化施設に係る維持・更新費用の増大、熟練技術者の不足、運営の脱炭素化といった事業課題を解決するため、データ基盤の整備から、AI/IoTを活用した維持管理等業務の

高度化・効率化、さらにはデータ利用の付加価値を高めた新規事業創出等、幅広いテクノロジーの活用が検討されています。

KPMGでは、官民連携を通じたインフラ関連事業へのDX導入を後押しするため、最適なデジタル技術等の調査や、導入に向けたビジネスモデルの策定を支援しています。

| DX推進レベル | デジタイゼーション | デジタライゼーション | デジタルトランスフォーメーション |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| アクション | <ul style="list-style-type: none"> アナログ・物理データのデジタル化 サービスのデジタル化 | <ul style="list-style-type: none"> 個別の業務・プロセスのデジタル化 | <ul style="list-style-type: none"> 組織横断／全体の業務・プロセスのデジタル化 “顧客起点の価値創出”のためのビジネスモデルの変革 |
| 例 | <ul style="list-style-type: none"> 施設台帳・工事履歴等の情報管理における紙媒体から電子媒体への変換 | <ul style="list-style-type: none"> スマート技術を活用した遠隔での点検・監視 | <ul style="list-style-type: none"> データ解析による運転制御 |

課題解決に向けたKPMGの支援内容

デジタル技術等活用可能性の調査

事業の現状分析に基づき課題を抽出し、課題解決に適したデジタル技術等の提案、デジタル技術等の導入に向けた事業方式の比較や効果の把握を踏まえ、官民連携を通じた最適な導入スキームの検討を支援します。検討にあたっては、類似事業における先進デジタル技術の活用事例調査や、活用実績のある民間事業会社へのヒアリングも必要に応じて実施します。

デジタル化への移行支援

具体的なDX導入支援として、DX推進組織構築、デジタル化に向けたビジョン・実現計画の策定、デジタライゼーション推進支援、AI/RPA等を活用した業務改革支援（方向性策定、テクノロジーの実証検証、オペレーション定着化・横展開）、官民連携によるDX導入支援等を行います。

主な受注実績

- 公共インフラ事業に係るデジタル技術等・民間活用の一体的導入の可能性調査
- ガバメントクラウドにおける調査研究
- 次世代医療ネットワークの実現支援業務
- 空港業務におけるRPA導入支援業務
- 高速道路事業におけるAI活用・RPA導入支援業務

外郭団体における新たな経営管理のあり方の検討

民間企業のノウハウを活用しながら公的事業運営に適合した管理会計フレームワークを、クライアントとともに作り上げていく

外郭団体が抱える課題と経営管理のあり方検討の必要性

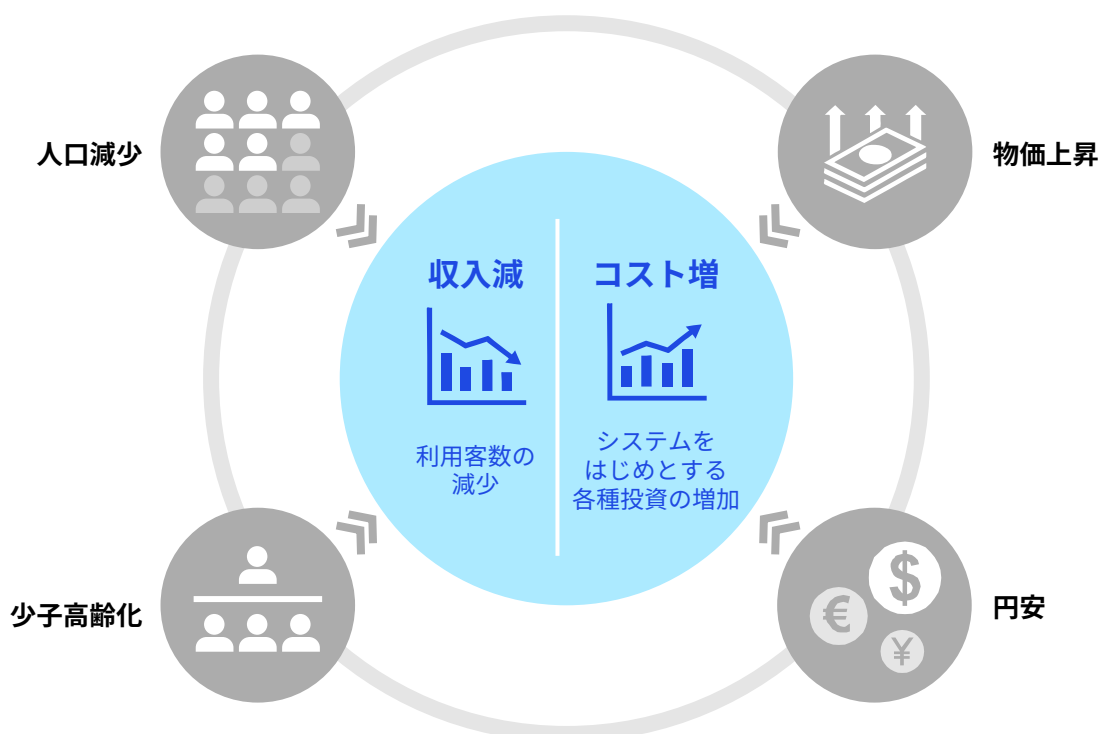
外郭団体（独立行政法人、公益法人等）においては、少子高齢化による需要減やニーズの変化に加えて、サービス提供基盤に係る更新投資、職員の高齢化等の経営環境の変化に適応し、様々な課題を解決していく必要があります。

財務・経営管理視点からは、自己財源の獲得やコストパフォーマンスの向上に向けた分析・管理に向けて、新たな視点の下で管理会計制度のあり方を見直していくことが必要と考えます。

ただし、これらの外郭団体においては、管理会計の見直しに係る経験を必ずしも十分に有していないことも多いと想定されます。

我々は、民間企業の管理会計のノウハウも活用しながら、公的な事業を行う外郭団体に適合した管理会計のフレームワークの策定を支援いたします。

公益法人を取り巻く環境と課題（例）



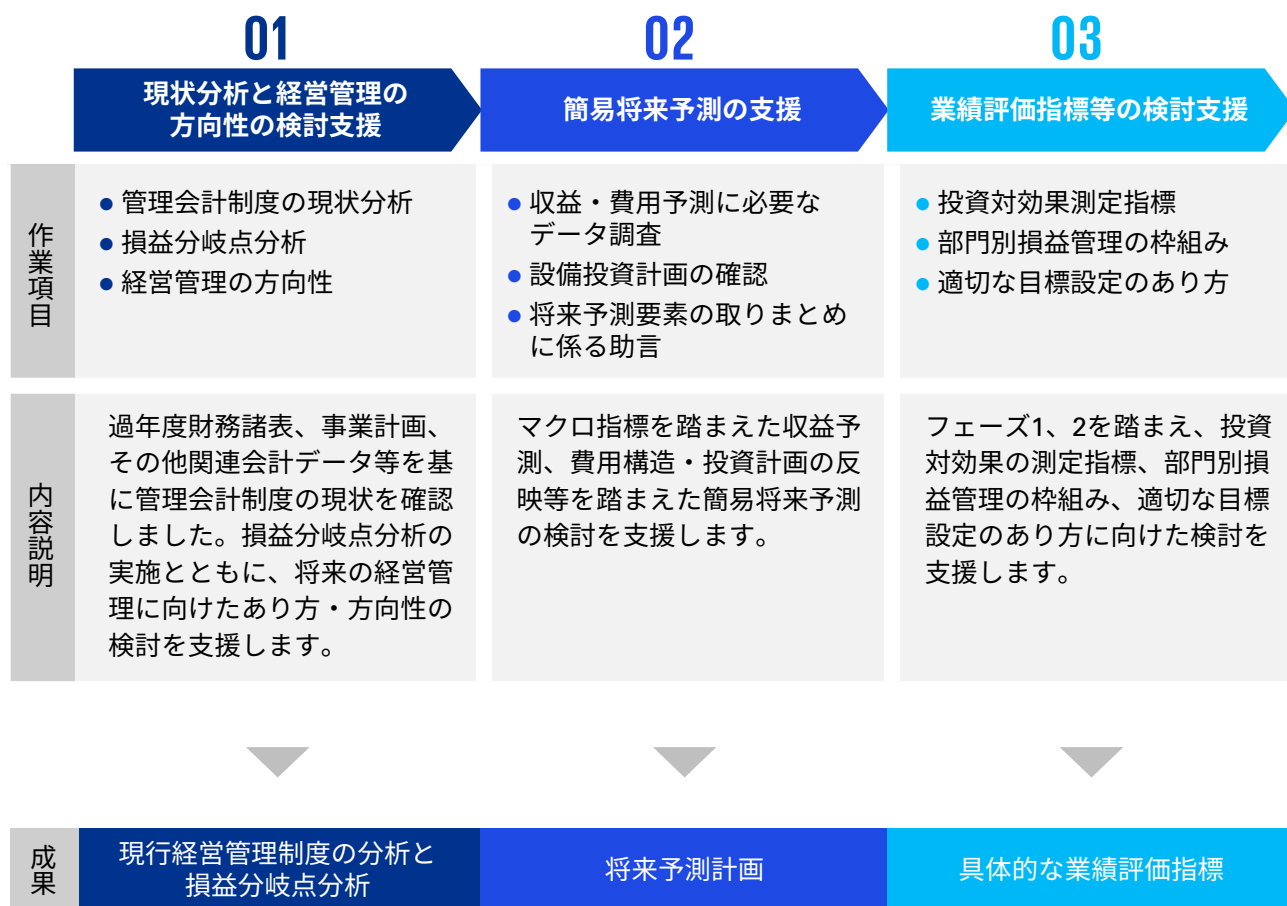
外郭団体における新たな経営管理のあり方の検討（続き）

PL思考から、投資余力を踏まえた管理会計フレームワークを、クライアントとともに作り上げていく

課題解決に向けたKPMGの支援内容（支援事例）

KPMGはアカウンティングファームとしての強みを活かしつつ、豊富な経営管理等の経験者から編成される強固なプロジェクトチームを組成することが可能です。

支援事例として、(1)管理会計制度の現状分析と将来の経営管理の方向性の検討支援、(2)簡易将来予測の検討支援、(3)業績評価指標等の検討支援、を行っています。



地方独立行政法人化支援

地方独立行政法人化の支援実績をもとに、新法人設立時のポイントを抑え、適切にサポート

独法化～自治体組織の経営強化の必要性

現在の地方独立行政法人は、大学・試験研究・公営企業型・社会福祉・博物館・動物園に類別されます。そのうち大学の法人化が半分、自治体病院の法人化が4割を占めています。

大学については、急速な少子化に伴い、大学進学者が年々減少し、大学間の競争が激しくなっています。予算や組織上の制約を緩和して大学が自主性を発揮

することが必要になり、地方独立行政法人を選択するケースも増えています。

病院も、医師・看護師等の不足、人口減少・少子高齢化に伴う医療需要の変化等に対応し、持続可能な経営を行うため、柔軟で弾力的な組織運営が可能な地方独立行政法人を選択するケースが増えています。

地方独立行政法人のメリット

| 項目 | 特徴 |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガバナンス強化 | <ul style="list-style-type: none">● 設立団体の知事は評価委員会の意見聴取後、議会の決議を経て中期目標を設定します |
| 柔軟な人事制度 | <ul style="list-style-type: none">● 給与体系・裁量労働制など、弾力的で多様な制度設計が可能です |
| 透明性の向上 | <ul style="list-style-type: none">● 中期目標・中期計画・年度計画及び業務評価結果の公表が義務付けられています |
| 機動的な財務制度 | <ul style="list-style-type: none">● 予算制度については単年度主義ではなく、中期目標・中期計画に基づき中期的（3～5年）な視点で、機動的・弾力的な予算執行・契約が可能です |

地方独立行政法人化支援（続き）

地方独立行政法人化の支援実績をもとに、新法人設立時のポイントを抑え、適切にサポート

地方独立行政法人設立に向けたKPMGの支援内容

KPMGは、以下の業務支援を行います。

- 中期目標・中期計画および年度計画策定に関する業務支援
- 規程整備に関する事例調査および助言
- 組織体制・契約制度・医療安全体制等の構築に関する事例調査および助言
- 財務会計制度構築、資産承継に関する業務支援
- 設立手続に関する事例調査および助言
- 人事・給与制度構築に関する業務支援
- システム導入に関する業務支援

本分野へのKPMGの強み

- 地方独立行政法人の監査実績
- 各分野の専門家による高度な支援サービス体制
- 内部統制に関する専門知識
- 国内外のグループ、外部と連携したワンストップサービス
- 大規模プロジェクトの支援実績

01

制度設計段階

- 地独化に向けた各項目の検討
- 課題の早期抽出・改善策の検討

02

運用準備段階

- 制度周知実務他、移行タスク整理
- 基幹システム開発/導入タスク整理

03

法人運用開始

- 中期計画等の提出（認可）・開示
- 設立手続（申請書類の提出）

助成金交付における財務・事業審査支援

多数の審査業務に対し、質量双方から効果的にサポート

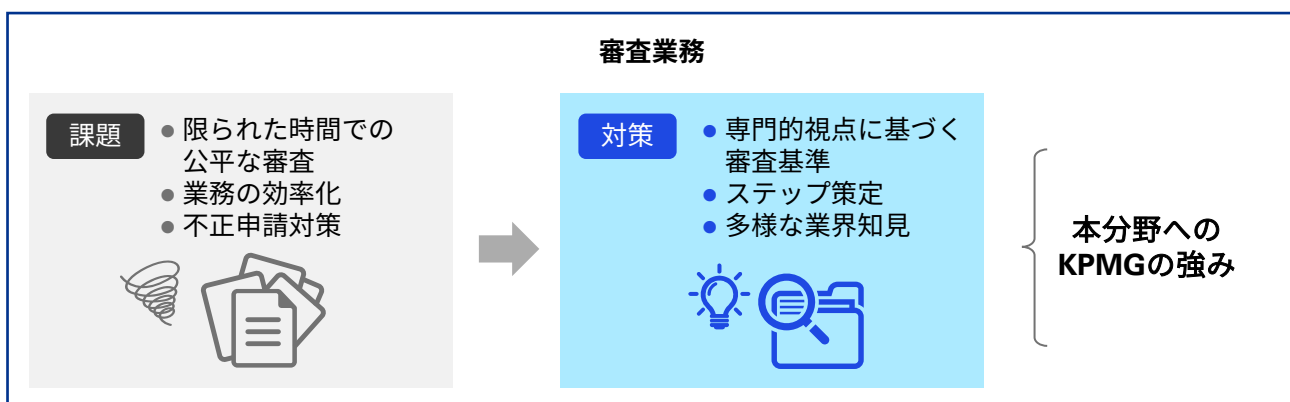
効果的に助成金を交付するための対象選定審査

限られた助成金予算を適正かつ効果的に執行するために、申請者およびその申請内容が、助成金交付目的や受給資格に適合しているか、適切に審査することは極めて重要です。

審査担当者は、限られた時間の中でこれらを迅速、かつ、適切に、判断しなければなりません。また、

効率的、かつ、効果的に審査を行う上で、それぞれの助成金の性質に合わせて審査基準を定め、審査結果の平準化を図ることが必要となります。

さらに、採択プロセスの効率化や透明性を見据え、デジタル技術やICTを積極的に活用した仕組み作りも重要な課題となっていくでしょう。



課題解決に向けたKPMGの支援内容

専門性が求められる助成金審査過程において、KPMGは、会計専門家とさまざまな業界知見を保有する経験豊富なコンサルタントから構成される、強力な支援チームを組成します。支援チームは、それぞれの強みを活かし、幅広い分野の助成金申請審査をご支援することが可能です。

また、審査業務に留まらず、助成金制度の設計や運用に係る支援、効果検証、業務効率化に関するご相談にも柔軟に対応しています。

本分野へのKPMGの強み

- 会計・税務に関する知見・専門性
- 専門性を有する多様な人材
- 会計監査等で培われた客観性・信頼性
- DX・ICT構築に関する知見

支援内容例

- 財務審査評価基準作成
- 事業審査評価基準作成
- 審査基礎資料整理
- 審査支援結果まとめ
- 採択過程の電子化に関する仕組みの検討

農業インフラの維持管理体制強化の支援

食料生産基盤の維持と経済的合理性・妥当性の両立を支援

「農業インフラ維持管理の重要性」

政府は、農業のための用排水施設、農業用道路等、「農業インフラ」を多数保有しています。農業インフラは、我が国の農作物の安定供給のほか、防災、景観など、農業・農村の機能強化に大きく寄与しています。

農業経営者の高齢化、後継者不足に起因する生産者の減少とともに、農業インフラの老朽化は、我が国の農業政策上、避けて通れない課題といえます。そ

して、農業インフラの費用対効果分析と、適切な維持管理体制の強化もまた、重要な取組み課題となっています。

我が国には、農業インフラの管理運営を行う組織が全国にあります。こうした組織の経営状況の可視化や、管理運営業務の高度化、管理運営を支援する体制の充実といった自律的な運営を担保するための取組みが進められています。

取組推進に向けたKPMGの支援内容

管理運営組織の貸借対照表作成義務化に伴い、KPMGは、以下の支援を行いました。また、消費者余剰の算定や手続の省力化等、農業インフラ管理運営事業の費用対効果分析の改善を実現しました。

- 会計基準の改訂、積立等具体的な会計処理マニュアルとQ&A集の作成
- 管理運営組織に対する会計指導のための指針作成
- 員外監事の監査ガイドラインの作成
- 管理運営組織の再編整備推進のためのマニュアル作成

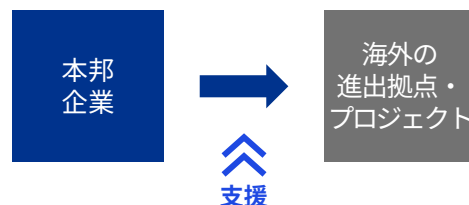
| 行政の取組み | KPMGの知見 | 支援内容 |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● インフラ管理運営組織への複式簿記の導入 | <ul style="list-style-type: none"> ● 公益法人、学校法人、社会福祉法人等の会計・監査に関する専門的知識 | <ul style="list-style-type: none"> ● 会計基準、標準勘定科目一覧および財務諸表等の様式の改訂作業 ● 会計処理方法や資産評価方法を記載したマニュアル等の作成 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 費用対効果分析手法の改善 | <ul style="list-style-type: none"> ● 会計基準およびインフラ資産評価マニュアルへの理解 | <ul style="list-style-type: none"> ● 効果算定手法の検討（消費者余剰・農地の潜在価値等） ● 会計基準等と土地改良事業の費用対効果マニュアルの互換性確認 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 設備更新のための積立の促進 | <ul style="list-style-type: none"> ● 会計基準およびインフラ資産評価マニュアルへの理解 ● 事業体の組織再編スキームに関する専門的知識 | <ul style="list-style-type: none"> ● 支援団体による指導・支援体制の実態調査 ● 事業費積立マニュアルの作成 ● 組織再編整備マニュアルの作成 |

海外インフラ開発・ デジタルトランスフォーメーション (DX)

途上国のインフラ開発支援の課題

経済成長の著しい新興国を中心に、世界のインフラ開発ニーズは引き続き高い水準にあり、アジアを初めとする国々は、本邦企業の技術・ノウハウが活用できる膨大なインフラ市場を提供しています。

あずさ監査法人では、このような状況を踏まえ、本邦企業のシーズとそれら技術・ノウハウを必要とする国々のニーズの橋渡し役として、政策提言（川上）からプロジェクト形成、事業化（川下）までの幅広い要望に応えるさまざまなサービスを行っています。それらを実現することにより、本邦企業の進出拠点やサプライチェーンの強化、マーケットの拡大等の波及効果が期待されます。



グローバルネットワークの活用

KPMGの海外のメンバーファームとも密に連携し、お客さまのニーズに適時・適切に対応できる体制を整えています。

幅広いサービスを提供

プロジェクトの上流から下流まで、あらゆる課題に対し、蓄積するノウハウを活用してサービスを提供します。

課題解決に向けたKPMGの支援内容

インフラ輸出関連調査

電力、運輸・交通等のインフラ輸出に関わる市場調査、政策提言、技術協力、資金調達に係る支援を行います。KPMGのインフラ分野に係るノウハウを活用し、新興国政府・企業に対し効果的なインプットを行うことが可能です。

海外投資環境調査

日系企業の海外進出ニーズが拡大しているなかで、新興国・開発途上国における法制度整備、インフラ整備、税制面の課題解決を含む環境整備に関する支援を行います。法務・税務面も含めたKPMGジャパンの総力を結集し、日本企業の海外展開を後押しします。

案件形成・F/S策定支援（経済財務分析等）

インフラ輸出に係る資金支援ツールが充実化するなか、個別案件の資金調達方策の検討、経済財務分析の高度化に対するニーズが高まっています。財務・会計の専門家による事業効果の適切な検討・精査、国内外金融機関の資金提供スキームに関する豊富な知見の活用を通じ支援を行います。

主な受注実績

- インドネシア「ジャワ島北西部電力供給増加計画に係る事業実施可能性調査」
- ミャンマーにおける水力発電所建設計画に関する事業実施可能性調査
- インフラ輸出拡大に向けた各国調達制度等の基礎調査
- フィリピン共和国 質の高い電力インフラの整備に係る制度調査
- 再生可能エネルギー大量導入時代の途上国支援のあり方にかかる調査研究
- The Project for the Construction of Waste-to-Energy Facilities in Davao City
- 全世界開発途上国における低炭素社会実現に向けた協力方針に関する調査研究

民間セクター開発支援

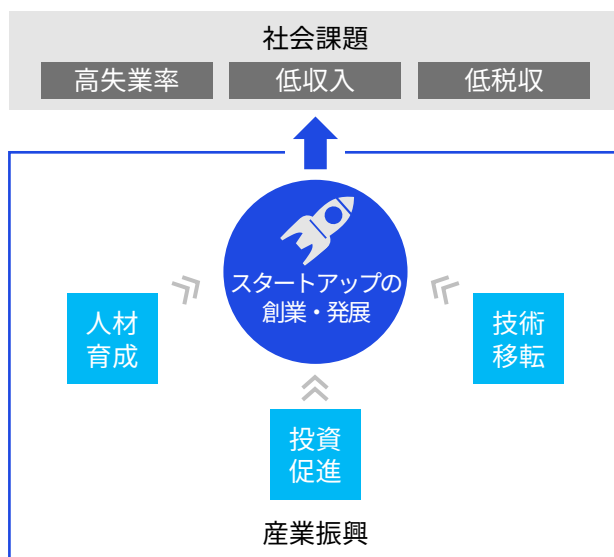
途上国における産業振興・投資促進、等

途上国における産業振興・投資促進の必要性

途上国が抱える大きな問題の1つが、産業振興です。途上国では若年層の失業が課題となっていますが、その背景にあるのは、若年層に対して雇用を提供する十分な産業が育っていないことにあります。

依然として農業などの1次産業への依存度が高いなか、1次産業以外の産業振興を重要課題として掲げる途上国が多数存在します。

産業振興に関しては、近年はスタートアップの育成の重要性が国際協力ビジネスに携わる関係者の間で叫ばれています。既存産業がないなかで産業を振興するには、必然的に起業の促進が重要となり、日本を始めさまざまなドナー国・機関がスタートアップの育成に関する多様な支援プログラムを途上国に提供しています。



課題解決に向けたKPMGの支援内容

当法人の国際開発支援サービス（IDAS）は、ドナー機関や日本の政府機関などのプロジェクトを通じて、途上国における産業振興・投資促進に関わるさまざまなアドバイザーサービスを提供しています。

産業振興に関する政策立案支援

途上国の産業振興には、まず、各国の抱える課題を正確に把握することが重要になります。学際的知見を有する専門家が、途上国の産業が抱えるさまざまな課題について情報収集・分析を行います。また、当法人に蓄積された知見・データをベースに、課題解決に必要な施策のアイデアをドナー機関等に提供します。

投資促進に関する政策立案支援

グリーンファイナンスやブレンデッドファイナンスに関する国際動向やそれぞれのファイナンススキームの特徴・活用上の課題等についての調査を実施した上で、日本のドナー機関や政府による資金協力のあり方について提言を行います。

アクセラレーションプログラム等の運営

スタートアップの創出・発展を直接的に支援する方法として、アクセラレーション・プログラムの活用が進んでいます。当法人は、スタートアップ支援の専門部署であるNEXTユニコーンアドバイザー室を配しており、その知見を活用して、アクセラレーションプログラム等、途上国におけるスタートアップの創業・発展を支援しています。

主な受注実績

- ウガンダ国 ICT 産業振興・スタートアップエコシステム強化に関する情報収集・確認調査
- グリーンファイナンスに係る情報収集・確認調査
- スマートシティにおける日本企業のインド太平洋諸国への展開に向けた調査研究の請負
- 日本のスタートアップとASEAN企業によるサステナビリティ分野の協業促進事業

企業海外展開支援

日系企業の開発途上国への展開支援、等

日本企業の海外展開の必要性

わが国では、少子高齢化の進展に伴う日本国内市場の縮小による売上高の減少や利益水準の減少が経営者の懸念事項となっています。また、日本国内市場の成熟により市場プレイヤーが固定化し、新規参入が困難となっている状況を打開したいと考えている企業も少なくありません。

目を海外に転じてみると、世界人口が増えていくなかで、その人口増を牽引していくのは途上国（なかでも低所得開発途上国）となっています。新興国・

途上国が世界のGDP（国内総生産）に占める割合は年々増加しており、新興国・途上国は、生産地および消費地として魅力的な市場に成長しています。先進国等の企業は安価な労働力と新しい市場の確保、資源・食糧問題対応等のため、途上国への進出・投資を拡大しています。



皆さまの海外事業展開をサポートいたします。

課題解決に向けたKPMGの支援内容

事業戦略

当法人は、「中小企業海外展開支援事業の事後モニタリング調査」において、既に終了した約700件に上る企業の海外展開事業についてアンケート調査、国内インタビュー（220件）および海外調査（69件）を行いました。各社の成功要因・失敗要因の共通点や各事業フローにおける留意点を熟知しており、当業務の責任者・メンバーが、企業の海外事業展開をお手伝いします。また、「中小企業・SDGsビジネス支援事業に係るビジネス化促進支援業務」では、ドナー機関に対して本邦企業の海外事業展開案件について助言を行っています。これら経験を踏まえ、事業戦略の構築段階から当法人の知見を反映させることで、より円滑な海外展開を促します。

税務／財務

当法人は各国KPMGメンバーファームと協働することで、ほぼ全ての国々において、税務登記や銀行登録等の各種登記（登録）手続きやタックスメリットの検討に関する支援が行えます。また、キャッシュフロー分析や事業計画策定、資金調達に関しても専門家の立場から助言いたします。

海外ネットワーク

当法人は144の国と地域に広がるKPMGのメンバーファームとして、豊富な海外実績とネットワークを有しています。各国には日本人駐在員および現地専門家が在籍しており、ビジネス環境に関するご相談への対応や、現地政府機関及び民間企業に関する情報提供、各種アポイントメント取得などを行えます。

海外展開支援事業ノウハウ

当法人には、多数の海外展開支援プロジェクトに従事してきた人材が複数在籍しており、企画書作成、報告書作成、精算処理といった手続きに関しても、豊富なノウハウを有しています。

主な受注実績

- 全世界（2022年度公示分）中小企業・SDGsビジネスの効果的実施による経済開発分野の課題解決推進に係る情報収集・確認調査
- スマートシティにおける日本企業のインド太平洋諸国への展開に向けた調査研究の請負
- 中小企業・SDGsビジネス支援事業に係るビジネス化促進支援業務
- 中小企業・SDGsビジネス支援事業にかかる事後モニタリング調査業務
- 投資環境レポート更新調査に係る業務委託一式

国際開発評価・研究

ODA事業の評価及び援助効果向上に向けた調査・研究

国際開発評価・研究の必要性

ODA事業の評価

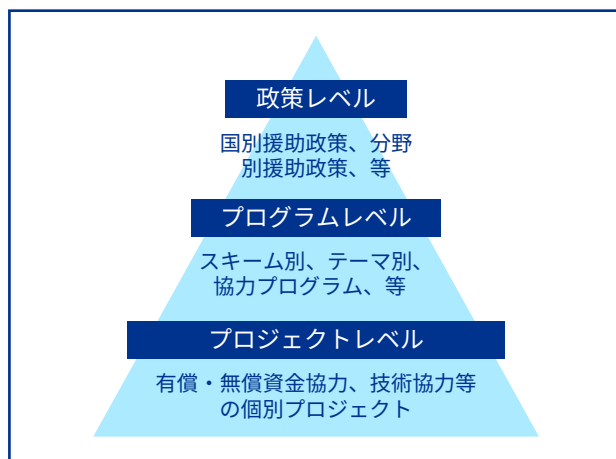
政策や公共事業の継続的な改善の為には、PDCA（Plan、Do、Check、Action）のサイクルに沿ったマネジメントが不可欠です。

経済協力開発機構開発援助委員会（OECD-DAC）は、2019年に「持続可能な開発目標(SDGs)」の理念をより明確に反映させた開発援助評価の新たな国際基準を30年ぶりに発表しました。援助国政府や援助機関は、政策・プログラム・プロジェクトの各レベルにおいて、援助効果発現を目指すと共に、国民へのアカウンタビリティを果たすための評価を行っています。

援助効果向上に向けた調査・研究

グローバル化の進展は、新たな国際環境を創出しましたが、グローバル化は新たな開発課題を生み出し、開発途上国における援助ニーズの多様化が進んでいます。2030年の達成に向けて国連が採択したSDGsに示される課題解決のためには、さまざまな技術、アイデア、知の結集が必要と考えられています。

民間企業の投資や事業活動においては、ESGの視点が重要視されるようになり、一方、従来国際開発



援助の主要な担い手であった政府や援助機関には、民間技術・資金を動員するための触媒としての役割が期待されるようになりました。

多様なステークホルダーの連携を強化し、複雑な開発課題解決と援助効果向上に資するサービスを提供すべく、当法人では、援助機関や企業の取組みをケーススタディとした、国際開発の動向・潮流に関する調査・研究業務を実施しています。

課題解決に向けたKPMGの支援内容

第三者評価の専門的知見

当法人は、監査をはじめとする第三者評価業務や会計事務所としての財務・会計の知見を活かして、ODA事業等の評価業務に携わっており、評価対象の政策やプロジェクトの計画策定や実施の際に活用されることを念頭においた、提言・教訓を提示しています。

国際開発に関連する多様な専門性

当法人では、KPMGが有する国際開発援助、多様なセクターやファイナンスの専門性を活かし、国際開発分野における民間連携や開発金融に係る調査・研究及び情報発信に取り組んでいます。

主な受注実績

- ODA評価（国別援助政策の評価）「ベトナム国別評価」、「タンザニア国別評価」、「パラグアイ国別評価」、「ウガンダ国別評価」
- ODA資金による海外投融資事業の事後評価（モンゴル国PPP発電事業およびパキスタン国マイクロファイナンス事業）
- インド、インドネシア、南アフリカを対象としたグリーンファイナンスに係る情報収集調査
- ODA資金を活用した民間資金動員に関する効果分析・事例研究

KPMGジャパン ガバメント・パブリックセクター

home.kpmg/jp/government-public

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは有限責任 あずさ監査法人までお問い合わせください。

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

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-5099

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