

KPMG Insight

■特集■ サステナビリティ時代における 企業の責任とは

🔗 Digital Transformation

アルゴリズム競争力を身に纏う企業の台頭 第4回
ー世界の動きからみる
データ分析に関わる技術の進化と深化ー

🌱 Sustainability

企業に求められる生物多様性の取組みとは
事業活動と社会貢献の成果の一体的管理
ーTrue Valueメソドロジーを活用した
価値創造アプローチー

カーボンニュートラル実現のカギ
ーカーボンマネジメント構築ー

📊 Tax

BEPS2.0の国内法制化と日系企業への影響

💡 Sector Update

海外事例から見る分散型エネルギー
ビジネスのいま

わが国ヘルスケア投資の視座と未来展望



特集

02 | サステナビリティ時代における企業の責任とは

04 | 社会的価値と経済的価値を同時に生み出し続けるANAのESG経営

[ゲスト]

宮田千夏子氏

ANAホールディングス株式会社
上席執行役員 グループCSO、サステナビリティ推進部長

[インタビュアー]

吉田靖

あずさ監査法人 マネージング・ディレクター



Digital Transformation

10 | アルゴリズム競争力を身に纏う企業の台頭 第4回 ー世界の動きからみるデータ分析に関わる技術の進化と深化ー

中林真太郎 KPMG アドバイザリーライトハウス
田中秀和 KPMG FAS



Sustainability

16 | 企業に求められる生物多様性の取組みとは 足立純一／石川敬香／伊藤杏奈／工藤幸介 KPMG あずさサステナビリティ

24 | 事業活動と社会貢献の成果の一体的管理 ー True Valueメソドロジーを活用した価値創造アプローチ ー 嘉島昇 あずさ監査法人

32 | カーボンニュートラル実現のカギ ーカーボンマネジメント構築ー 麻生多恵 KPMGコンサルティング



Tax

38 | BEPS2.0の国内法制化と日系企業への影響 小出一成／福田隆 KPMG 税理士法人



Sector Update

- 44 | エネルギー
海外事例から見る分散型エネルギービジネスのいま
宮本常雄 KPMG ジャパン
- 50 | ヘルスケア
わが国ヘルスケア投資の視座と未来展望
大割慶一 KPMG ジャパン

会計・開示／税務 Digest

- 58 | 会計・開示
会計・開示情報(2022.12 - 2023.1)
豊永貴弘 あずさ監査法人
- 62 | 税務
税務情報(2022.12 - 2023.1)
大島秀平／風間綾／山崎沙織／芝田朋子 KPMG税理士法人

Topic

- 63 | 海外
これだけ赴任準備
ー 必ず押さえておくべきポイントー 第4回 英国・南アフリカ
横尾健 KPMG LLP
二村友啓／窪田裕之 あずさ監査法人
- 68 | IPO
ユニコーン企業の創出について
～ 日米におけるユニコーン企業創出過程の考察 ～
阿部博／北郷高史郎 あずさ監査法人
- 74 | 金融
「年金運用ガバナンスに関する実態調査結果2022」の概要
枇杷高志／普照岳 あずさ監査法人
- 80 | 会計・開示
2023年3月期決算の留意事項(会計)
豊永貴弘 あずさ監査法人
- 85 | 税務
2023年3月期決算の留意事項(税務)
大島秀平／山崎沙織 KPMG税理士法人
- 91 | リスクコンサルティング
企業の長期的な価値の維持に向けたサードパーティリスク管理の高度化
萩原卓見／林稔／山田茉莉子／杉山裕紀 KPMG FAS
- 97 | サーベイ
サプライチェーン脱炭素化に向けたサードパーティとの共創関係構築
土谷豪 KPMGコンサルティング
菅野香織 あずさ監査法人

KPMG Information

- 102 | KPMG News
103 | Thought Leadership
104 | 出版物のご案内
105 | 海外関連情報
106 | KPMG ジャパン
メンバーファーム一覧

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.59

発行日：2023年3月

発行所：KPMG ジャパン

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

サステナビリティ時代における企業の責任とは

欧米諸国を中心とするサステナビリティ開示基準策定の潮流を受け、日本でも2022年7月にサステナビリティ基準委員会(Sustainability Standards Board of Japan:SSBJ)を設立。2022年12月にはサステナビリティ開示基準に関するロードマップが提示されるなど、サステナビリティ開示基準策定への動きが活性化しています。

今後、日本では開示基準の具体的な内容を検討、2024年からは法定開示への取込みが議論される予定です。人権、気候変動、資源などの社会課題が山積する今、企業に求められるものは何か。SDGsの実現に向けて企業が果たすべき責任を問い直します。

02

社会的価値と経済的価値を同時に生み出し続けるANAのESG経営

【ゲスト】

ANAホールディングス株式会社 上席執行役員
グループCSO(Chief Sustainability Officer)、サステナビリティ推進部長 宮田 千夏子氏



社会的価値と経済的価値を同時に生み出し続けるANAのESG経営



**Chikako
Miyata**

ANAホールディングス株式会社 上席執行役員
グループCSO(Chief Sustainability Officer)、
サステナビリティ推進部長

宮田 千夏子 氏

コロナ禍、ロシア・ウクライナ情勢、気候変動や人権などの社会問題、また、2050年のカーボンニュートラルへ向けたCO₂排出削減義務化などを受け、航空業界は非常に厳しい状況にあります。そのようななか、ANAグループは2050年度カーボンニュートラルの実現に向けたトランジション戦略の策定し、持続可能な航空燃料(SAF)の製造と普及を通じたカーボンニュートラルを目指す「Act for Sky」への参画、お客様とのコミュニケーションを強化していくため「ANA Future Promise」の発信など、積極的な活動を展開してきました。

今回は、サプライチェーン全体でのSDGsをどう実現していくか。ESG経営のなかで特に重要視していることは何か。ANAホールディングス株式会社 上席執行役員 グループCSO(Chief Sustainability Officer)、サステナビリティ推進部長の宮田千夏子氏にお話を伺います。

対談時には感染対策を十分に行い、写真撮影時のみマスクを外しています。

所属・役職は、2023年1月時点のものです。

【インタビュアー】



あずさ監査法人
マネージング・ディレクター
吉田 靖

人との対話を中心に、 ESG経営のサイクルを回す

吉田 御社はESGに配慮した事業戦略を推進することで社会的価値と経済的価値を同時に創出し、グループ経営理念である「安心と信頼を基礎に世界をつなぐ心の翼で夢にあふれる未来に貢献します」という経営方針を示されて、積極的に取組みなどを外部発信されており、またさまざまなアワードも受賞されています。御社のESG経営の考え方について教えてください。

宮田 社会の状況変化や気候変動による影響を受けやすい業界として、事業を持続的に成長させていくためには、安定した社会の実現が必要との観点で、ESG経営は非常に重要だと思っています。ESGには気候変動、ビジネスと人権などさまざまなテーマがありますが、私たちがベースに置いているのは企業活動において環境、社会、ガバナンスに配慮することです。そのためには、自分たちが置かれている社会の状況、社会からの要望をきちんと把握することが必要です。そういう意味では、具体的な取組みだけではなく、どうやってESG経営を回していくかという、そのサイクルが重要になります。

私たちはそのサイクルのスタート地点を社外のステークホルダーとの「対話」だと思っています。自分たちが考えることだけではなく、社会がどう動いていて、どの方向に向かおうとしているのか。SDGsなどの社会課題などへの対応も含め、ANAグループにどうすることが期待されているか。対話によって把握した社会からの要請、ANAグループにとってのリスクと機会を自分たちなりに噛み砕きながら、実際に経営会議などで議論したうえで、具体的な取組みに活かしていくのです。

その取組みについて何を目指して具体的にどう取り組んでいくのか、どこまで進捗しているのか、透明性ある情報開示することも大変重要です。ANAグループとしての姿勢や、ESG経営にかかわる考え方などの

ストーリーも正確に伝えることが大切です。

これらの対話、具体的な取組み、情報開示のサイクルを回すことでESG経営を推進しています。対話し、社会からの要請を把握して、取組みに活かし、情報開示する。そしてまたその情報開示に基づいて対話する。このサイクルを回していくことをESG経営の中心に置いています。

航空業界における カーボンニュートラル実現に 欠かせない、SAFの安定供給

吉田 2050年のカーボンニュートラルを目指して、企業にはますますCO₂排出削減が求められていますが、航空業界はビジネスモデル上特にCO₂排出削減が困難とされています。その点についてご説明いただけないでしょうか？

宮田 航空事業は、航空機を使って人やモノを運び、つながりをつくることによって経済を発展させるとともに社会課題の解決にも貢献できると考えます。しかし現在ではまだ、航空機を飛ばす過程で多くのCO₂を排出するため、環境に大きな負荷をかけています。これまでもオペレーション上の改善、省燃費機材の導入などに取り組んできましたが、2050年カーボンニュートラル実現という野心的な目標に向けては、航空業界ではCO₂排出削減を進めていく手段を十分に活用できる状況ではありません。

水素・電動飛行機などの研究は着実に進んでいますが、現在の規模感の航空機を国際線の距離を前提とした場合、難しいところがありますし、航空機・空港施設などのインフラを大きく変更することが必要です。そのため、内燃燃料を使用しながら脱炭素を進めていくことが必須です。

国際航空はパリ協定の枠外で、業界団体によるガイドラインにより取組みを進めています。ICAO(国際民間航空機関)のガイドラインでは、「2020年以降CO₂総排出量を増加させない」という目標を掲げ、

増加した分はオフセットが求められます。また、2022年10月に開催されたICAO総会では、2024年からの「CORSIA(国際民間航空のためのカーボンオフセットおよび削減スキーム)」のCO₂排出量ベースラインを、2019年比85%に見直されました。

吉田 航空業界はどのような取組みでカーボンニュートラルを実現しようとしているのでしょうか？SAFによるCO₂削減というような文脈がメディアでも御社のホームページでも頻繁にみられますが、ご説明いただけないでしょうか？

宮田 従来の燃料を、CO₂排出量削減効果のある持続可能な航空燃料「SAF(Sustainable Aviation Fuel)」に変更することで脱炭素化を実現しようとしています。(図表1参照)SAFとは、バイオマスやトウモロコシや間伐材などのセルロース系原料や廃食油などの動植物油脂を原料とする燃料のことです。もともとはバイオ燃料と呼ばれていましたが、非バイオマスの原料からも製造できるようになったことから、SAFと称されるようになりました。

私たちは、このSAFが航空業界にとって脱炭素の大きな切り札になると考えています。なぜなら、SAFは原材料の収集から使用までのプロセスにおけるライフサイクルでのCO₂排出量が石油系燃料に比べて約80%少ないと言われているからです。加えて、SAFは今のジェット燃料にそのまま混ぜて使うことができます。技術的にも確立されており、航空機の仕様や設計、空港施設などのインフラをそのまま使用できるという利点があり、欧米ではすでに商用化されています。

しかし、現段階ではSAFを全面的に使うことはできません。それは、供給量が圧倒的に不足しているからです。現在世界で使われているジェット燃料の量に対し、SAFの供給量は0.1%以下です。手段としての有効性はあるものの、総量ではまったく足りていません。また、現在のジェット燃料に比べて、2~10倍という価格の高

さも課題となっています。

私たちは環境目標として、2050年度カーボンニュートラルの実現を掲げています。この目標はパリ協定で求めている1.5°C目標にあたるものですが、それを達成する道筋にはSAFをいかに安定的に調達できるか、安定的に供給してもらえる環境をつくるかが重要になってきます。

とはいえ、私たちには燃料を製造することではできませんから、製造業者が安定してSAFを作れるようにすること、原材料調達から使用までのサプライチェーンを構築すること、さまざまなステークホルダーとの協働が不可欠です。これはANAグループだけではなく、航空産業が脱炭素を成し遂げるため、また航空輸送を未来の社会に必要とされる産業とするためにも必要だと思っています。

吉田 SAFは、欧米ではすでに商用化されているとのことですが、日本では商用化されていません。この点について、国の政策や業界団体の動きの観点からご意見をお聞かせください。

宮田 国産SAFの商用化と普及は必須です。国際競争力の観点からも、海外の航空会社も含めて日本製SAFを使える環境をつくることは重要です。さらに、エネルギー安全保障の観点では、燃料を自給できないことは国の弱みになるともっています。エネルギーは地政学リスクの影響を受けやすい領域ですから、リスクをコントロールするためにも、SAFの国産化は必要だと思っています。

しかし、これは個社だけで実現するのは難しいことです。幸いなことに、航空産業はICAOやIATA(国際航空運送協会)など、業界として取組みを進めており、業界団体として他社と協働していくことができます。また、2022年4月には、「国産SAFの導入促進に向けた官民協議会」も立ち上がりました。今は、2030年頃までに国産SAFを安定供給できることを目指し、Act for Sky(国産SAFの製造と普及を通じてカー

ボンニュートラルな航空事業の実現を目指す活動)などを通じてオールジャパンで取り組んでいるところです。

トランジション戦略によって、2050年カーボンニュートラルの実現を目指す

吉田 ANAグループは2022年8月に、カーボンニュートラルを達成するためのトランジション戦略を公表されました。これはどのような戦略でしょうか。

宮田 私たちはまず、ESGに関して2030年、2050年という長期の観点で何を目指すのかという目標を立てました。しかし、それが単なる目標となつては意味がありません。そこで、その目標にどう到達するのかという道筋を立てることにしました。それがトランジション戦略です。

具体的には、2050年度のカーボンニュートラル実現に向け、「運航上の改善・航空機等の技術革新」「SAFの活用等航空燃料の低炭素化」「排出権取引制度の活用」「ネガティブエミッション技術(NETs)の活用」

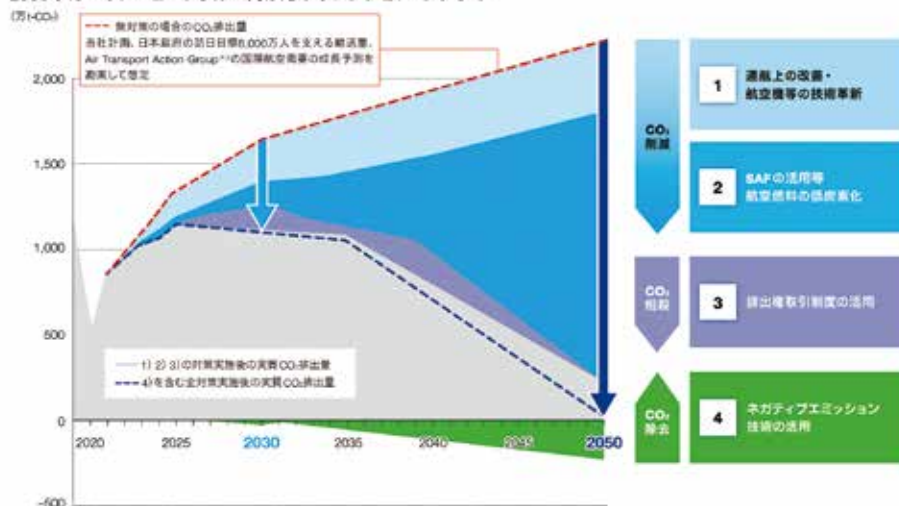
の施策を組み合わせ対応していきます。

「運航上の改善・航空機等の技術革新」については、次世代低炭素機材の導入に加え、各運航の段階に合わせた燃料節減の推進、エンジンの洗浄による燃費効率の向上など、日々のオペレーションにおける地道な取組みがあります。「SAFの活用等航空燃料の低炭素化」は航空の脱炭素化において不可欠であり、2030年に消費燃料の10%をSAFに置き換え、2050年にはほぼ全量を低炭素化する予定です。そのために、SAFにかかわるサプライチェーン構築に向けた官民・産業間の連携を推進します。

ただ、こうした努力を積み重ねても、最終的に残るCO₂排出については、ネガティブエミッション技術で対応するつもりです。ネガティブエミッション技術とは、大気からCO₂を回収・吸収し、貯留・固定化する技術のことです。

脱炭素化を進める過程では、排出権取引制度の活用は必要ですが、最終的には排出権取引に頼らずにカーボンニュートラルを達成したいと考えています。

2050年カーボンニュートラルへ向けたトランジション・シナリオ



図表1 2050年カーボンニュートラルへ向けたトランジションシナリオ

出典：ANA 統合報告書 2022 <https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/pdf/>



図表2 SAF Flight Initiative プログラムのしくみ

出典：ANA 「SAF Flight Initiative: For the Next Generation」の取り組み
<https://www.ana.co.jp/ja/jp/brand/ana-future-promise/co2-reduction/2022-12-28-01/>

吉田 トランジション戦略のなかでは、水素・電動飛行機の活用の可能性については検討されているのでしょうか。

宮田 現時点では、水素・電動飛行機の活用をトランジション戦略には入れていません。たしかに水素や電気を活用する技術開発は航空機メーカーを含めてさまざまなところで進んでいます。時間軸も含めてまだ不透明性が高いからです。ただ、2050年という長期的な時間軸で考えれば、技術革新もどんどん進んでいくでしょうし、私たちももっと多様なCO₂削減の手段を手にして行くことができると考えております。ですから、今後の開発状況を注視しながら、トランジション戦略も、社会動向を見ながら、適宜見直していきたいと思っています。水素・電動飛行機の開発状況が見えてきた時点で、シナリオに反映させていければと考えています。

吉田 トランジション戦略では、SAF Flight Initiativeを積極的に推進していくとされています。これはどのような取り組みなのでしょう。

宮田 SAF Flight Initiativeは、サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減に向け、航空輸送サービスをご利用いただく企業

様と共同で取り組む新しいプログラムです。（図表2参照）

先ほど、脱炭素の道筋において、航空業界が置かれている状況は少し特殊であると説明しました。実際、ほんの数年前まで、SAFに頼らなければ航空業界はカーボンニュートラルを達成できないということほとんど知られていませんでした。そこで私たちはさまざまな媒体を活用し、航空業界が置かれた状況やSAFについて現状を発信してきました。今では、SAFという言葉もかなり認知度が上がったように思っています。

そして、次のステップはSAFの普及・利用促進に向けた環境づくりです。環境づくりにはさまざまなステークホルダーとの協働が必要です。その具体的な取り組みとして、SAF Flight Initiativeというプログラムを作りました。

吉田 サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減基準であるGHGプロトコルでは、事業者自らによる直接排出であるScope1、他社から供給された燃料の使用による間接排出のScope2だけでなく、事業活動を通じた間接排出であるScope3についても削減を求めていますね。

宮田 はい。私たちは航空機を使った輸

送手段を提供していますから、航空機を利用されるお客様も重要なステークホルダーです。荷物の輸送や出張等の利用はScope3に該当します。そこで、私どもの航空機をご利用の企業様にCO₂削減の環境価値を提供できないかということで、SAF Flight Initiative¹を立ち上げました。このプログラムでは、ANAがSAF購入時にサプライヤーよりSAFメーカーのCO₂削減証書を受領し、これを紐づけて分割した証書をプログラム参加企業様に発行するというものです。

私たちは輸送手段としての航空を通じ、ご利用いただく企業様の環境負荷低減にも貢献できるよう取り組んでいきたいと思っております。

原材料の確保、商用化、クレジット…

課題が山積するSAF商用化

吉田 今まさに国産SAFの商用化と普及に向けて動き出しているとのことですが、取り組みのなかでどのような課題があるのでしょうか。

宮田 すべてが課題です。まず原材料をどう確保するか。SAFの原材料はいろいろありますが、いずれも有限です。現段階で安定した技術としては廃食油がありますが、他の燃料技術でも活用できることから、取り合いの様相を呈しています。エタノールなどから製造する合成燃料など、SAFの供給量が絶対的に不足している現状から、さまざまな原材料・技術を視野に入れていく必要があります。

製造も、日本ではまだ商用化に至っていません。SAFがすでに商用化されている海外に比べれば数周遅れている状況です。SAF製造に加え、認証などのルール整備も必要であり、日本としてのガイドラインの策定に動いているところです。また、日本政府も2030年を目途に国産SAFを商用化に向けたロードマップを策定し、官

Chikako Miyata

宮田 千夏子 氏

1986年全日本空輸株式会社入社。客室乗務員を経て、2007年4月にCSR推進室リスクマネジメント部へ異動(主席部員)。2011年6月に、スカイネットアジア航空株式会社に。2015年7月に、ANAホールディングス株式会社に。2020年からANAホールディングス株式会社 執行役員、2022年4月より上席執行役員就任。



民一体となった取組みが進んでいます。

クレジットについても課題があります。現時点で、日本製のクレジットはICAO CORSIAでは認められていません。前述したように、航空会社にはオフセットの義務がありますから、増加したCO₂排出量はオフセットしなければならない。その手段はSAFと排出権取引なのですが、SAFを調達することが難しい現状から、当分は排出権取引を行わざるを得ない状況のため、航空会社がクレジットを購入できる環境がないと厳しいです。

SAFの地産地消によって、ライフサイクル全体のCO₂排出量をより減らすことができ、価格を抑えることができます。国産SAFの安定供給には、航空会社だけでなく、日本経済全体にも大きな意味があります。

人権や人的資本へのフォーカス、「社員・協力関係者があってこそお客様への価値提供がある」

吉田 次に、人権や人的資本についてお聞かせください。御社のサステナビリティレポートでは、脱炭素はもちろんのこと、人権や人的資本にもかなりフォーカスされているようです。これには、どのような背景があるのでしょうか。

宮田 ESGのなかでもE(環境)は明確な課題があり、企業の取組みでも具体的な

定量目標をつくりながら進められます。一方、SDGsの17項目のなかに「人権」はありません。しかし、すべてのゴールのベースは人だと思っています。最近では、欧州でも、人権と環境を別々に分けて考えるのはおかしいのではないかという流れになっています。気候変動や生態系の維持ができないことによって、影響を受けるのは人からです。ESGのS(社会)、特に人を中心とした領域は、まさにこれからさらに重要になってくるのではないかと思います。

もう1つ、新型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」という)の世界的流行によって、改めて人にフォーカスが当たるようになったという気がしています。なかでもよく言われているのが、従業員のステークホルダーとしての位置付けです。この重要性はこれまで以上に大きくなっていると思います。ご存知のように、COVID-19の影響を強く受けている業界の1つが航空業界です。3年に及ぶこのCOVID-19で事業環境が厳しくなるなかでは、社員に出向をお願いしたりもしました。「原則雇用を守る」という前提には、「社員がなくてこそANAグループの発展がある」という考えによるものです。コロナ禍のこの厳しい状況をなんとかみんなで乗り越えようということで、頑張っています。

吉田 出向することで、社員の皆さんはむしろ本業以外の多様な経験ができそうです。

宮田 はい。多くの社員が出向するという厳しい状況でも、そのなかで発見できた良い部分もあります。今回は、多くの企業がANAグループからの出向を受け入れてくださいました。なかにはまったく違う分野の業務もありますが、出向先企業からANAグループの社員を褒めていただくことも多く、改めてANAグループの人財の力を感じられました。

また、今、多様性の議論が活発になっていますが、いろいろな視点を持った人が集まること自体も多様性だと、私は思っています。その意味で、ANAグループの外を見てきた人たちが今後戻ってきたとき、新しいものももたらされる。そして、長い目で見れば、この組織はすごく強い組織になるのではないかと思います。今回はCOVID-19の影響で出向となったわけですが、この厳しい状況、リスクをチャンスに変えていくことで、ANAグループはさらに大きく発展できると考えています。

吉田 ここ数年、欧米を中心にサプライチェーンにおける人権リスクが話題になっています。御社では、人権リスクに対してどのような取組みをなさっているのでしょうか。

宮田 はい。今、欧州を中心に人権に関する法令化が進んできています。特に注目ののが人権・環境デューデリジェンスです。サプライチェーン全体で、きちんと人に向き合うこと、特に立場的に脆弱な環境に置かれている人々への人権に配慮する必要があると考えています。どの企業もそうですが、グローバル化が進んだ今の時代、自社だけでオペレーションは成り立ちません。さまざまなサプライチェーンでつながる企業・人々の協力があってこそ、事業が成り立つのです。その意味では、自社の社員だけでなく、サプライチェーンにおける人の観点も重要だと考えています。

ANAグループも、2016年に国連のビジネスと人権のガイドラインに沿って、人権デューデリジェンスを実施しました。私

たちの事業全般から人権リスクを優先順位付けしたのですが、そのなかでサプライチェーンのテーマとして出てきたのが、日本における外国人労働者の問題です。これは「なぜ？」と思われるかもしれません。実は、飛行機の清掃や荷物の搭載など、日々のオペレーションの現場には多くの外国人労働者が働いています。彼らを雇用しているのは委託先企業とはいえ、日本における外国人労働者の課題はグローバルの観点から見ると特に厳しい目で見られています。この課題においては、外国人労働者が適切な環境でマネジメントされているということを、ANAグループが委託元としてきちんと把握することが重要だと考えております。

吉田 委託先企業の人権リスクは、どのように把握されているのでしょうか。

宮田 具体的な取組みとしては、出身国、在留資格の種類、人数などの状況把握、また外国人労働者が実際にどのような環境で働いているのか、委託先企業の協力を得て実態を把握するようにしています。委託先の外国人労働者を対象としたアンケートも実施しています。アンケートで気になる部分があれば、実際に現場に行きヒアリングし、対応します。

この取組みを通して、わかったことがあります。それは問題の多くが、よく世の中で言われているような搾取などということ

ではなく、コミュニケーションの問題などということです。たとえば、「休憩室のスペースを広げてほしい」といった要望が上がってきたら、それに対応することでより働きやすくなります。このように、現場の声を聞きながら職場環境を改善していくことで、多くの問題が解決できると考えています。今後、アフターコロナの世界に向かっていなかで、グループの社員ももちろん、オペレーションを支える委託先企業、サプライチェーンにつながる企業の状況もよりきちんと見ていく必要があると思っています。

社員やお客様とともに 進むための 「ANA Future Promise」

吉田 御社のホームページを拝見しますと、非常に大きく、お客様とともにESG経営を推進する「ANA Future Promise」というスローガンが目に見えます。なぜ、このようなスローガンをつかったのでしょうか。

宮田 「ANA Future Promise」には、お客様とのコミュニケーションによって、お客様とともにESGを推進していくというメッセージが込められています。

ANA Future Promise は、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指し、ANAグループが一体となってESG(環境・社会・

ガバナンス)の各分野で、お客様のご理解やご協力をいただきながら会社事業を通して各種の取組みを行ってゆくことによって、SDGsの達成を目指すという社会へのコミットメントです。

たとえば、機内のプラスチック用品を紙製や木製のものに変えたり、廃棄予定の整備作業着をバッグにリサイクルするなど、私たちのSDGsやサステナビリティに関する取組みを、お客様や社員にストーリーとして伝え、理解してもらう。遠い世界の難しいお話ではなく、日々の自分たちが関わる身近なところでSDGsが実現できているを感じてもらうことが重要だと思います。

現状、日本のSDGsのランキングは残念ながら低いですが、新しい技術にしてもカーボンニュートラルにしても、日本企業は真面目に取り組んでいます。その取組みをグローバルに認めてもらうためには、それをもっと発信していく必要があります。一社だけではなく、多くの日本企業が日本としての取組みを発信していけば、企業のESG推進がさらに促進され、良いサイクルに入っていくのではないかと思います。

吉田 ありがとうございます。

Yasushi Yoshida

吉田 靖

2016年KPMGコンサルティング入社、2018年あずさ監査法人 アカウティングアドバイザー事業部(現アドバイザー統轄事業部)に入社。運輸、化学、テクノロジー、ソフトウェア、通信、広告、食品・飲料、医療機器などさまざまな業種でアドバイザーを提供。2019年よりKPMGジャパンのセクター全般を統轄し、お客様のニーズに対応する業界知見の発信などの推進役を兼務している。同時に業界をリードする複数のグローバル企業のアカウントリーダーとして、お客様の経営課題に向き合った活動を展開している。現在 ANAアカウントリーダーも務める。



1 SAF Flight Initiative GHGプロトコルに基づく脱炭素プログラム | ANA
<https://www.ana.co.jp/ja/jp/brand/ana-future-promise/saf-flight-initiative/>



Digital Transformation

アルゴリズム競争力を 身に纏う企業の台頭

第4回 ― 世界の動きからみる データ分析に関わる 技術の進化と深化 ―

KPMG アドバイザリーライトハウス

中林 真太郎／パートナー

KPMG FAS
CSS – Digital

田中 秀和／執行役員パートナー

従 来は「測れないものは改善できない」と言われてきましたが、現在では「多くの事象は計測でき、改善・改革できる」ようになりました。これはつまり、社会課題・企業課題を定量として認識し、数学的手法を用いて解決できる時代が到来したということです。ここに至るまでには、データの取得・加工、計算処理集積回路、アルゴリズムなど、データ分析に関するさまざまな技術の進化・深化がありました。

本連載では、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てきました。最終回となる本稿では、アルゴリズム(処理)の中核を担う“データ分析”がどのような進化・深化を遂げているのか。また、社会課題・企業課題を数学的手法で解決する時代におけるデータ分析の進化と深化について、実務経験の観点から解説します。

本連載を通じ、「アルゴリズム競争力を身につけるためには目先のビジネス課題の解決のみならず、将来や関連業界の動きなどを広く捉える必要性がある」ことを感じていただけたならば幸いです。

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



中林 真太郎
Shintaro Nakabayashi



田中 秀和
Hidekazu Tanaka

POINT 1

データ分析に関する技術の進化・深化によって加速するビジネス改革

データ取得技術、データ加工技術、データ分析技術、計算処理集積回路、アルゴリズムと、近年、データ分析に関する技術の進化・深化は目覚ましいものがある。その結果、多くの事業が精緻に計測できるようになり、改善・改革が加速されている。これは、社会課題・企業課題を定量として認識し、数学的手法を用いて解決できる時代の到来を示すものである。

POINT 2

データ分析技術の進化・深化がもたらすデータの多様性

データ分析技術の進化・深化は、分析の対象を広げることにもつながっている。最初は数字だけだったデータ分析の対象は、今では数字と文字が双璧をなし、今後は画像と映像もその役割を担うことになると思われる。データの多様性は、モノづくりや医療分野、エンターテインメント分野への応用が期待されているにとどまらず、メタバースや感覚のインターネットにも広がろうとしている。

POINT 3

アルゴリズムの進化がデータ分析の民主化を推し進める

精緻なデータ分析を行うには数学的バックグラウンドが必要とされていたが、それがデータ分析の民主化を阻む障壁となっていた。今、アルゴリズムは絶えまない進化を遂げ、各種ツールによって高度な専門知識がなくてもアウトカムを得ることができるようになった。つまり、アルゴリズムの進化がデータ分析における数学的バックグラウンドの必要性を低減させ、データ分析の民主化を強力に推し進めているのである。

I 社会課題・企業課題を数学的手法で解決する時代の到来

企業経営やオペレーション改善・改革にデータやデータ分析を活用する重要性が認識されて数十年。今、人工知能（以下、「AI」という）を用いて意思決定の機械化・自動化に挑戦する企業は明らかに増えています。また、データサイエンスという分野の仕事が確立し、多くの企業がデータサイエンティストを採用、大規模な組織を構築するケースも出てきました。

量子コンピューターや高速 5G ネットワークの登場、エッジコンピューティングやセンサー技術・可視化技術の成熟が後押しとなり、統計学や数学・確率論をビジネスに用いた手法やそれらを実装したツールの開発は加速度的に進化しています。並行して、多様なデータ分析を行うプログラミング用ライブラリが世界中で無償利用可能になるなど、データを取得・蓄積・分析するインフラの整備も進んでいます。これらは、データ分析が民主化する準備が技術的にも整ってきたことを示しています。

データ分析の注目度の高まりは、世界中の多くの大学でデータサイエンス、ビジネスアナリティクスという名称のコースが開設されていることからわかります。米国では、学部生全員に必修としている大学、オンライン教育や社会人受けの講座を提供している大学もあります。日本でも、データサイエンスを学ぶことができる学部・学科の設置大学は20を超えました。

AI・データ分析に関する学会やカンファレンスの活動も米国を中心に活発で、非常に多くの有識者が最新の情報に耳を傾けています¹。

また、従業員が匿名で企業をレビューする米国の職業ランキングでは、IT/DX以外のさまざまな職業を抑え、データサイエンティストが第3位に入っています。

II データ取得技術の進化

データは、ありとあらゆる場所から取得できるようになりました。よく知られているウェブ上から特定の情報を収集するスクレイピングのほか、近年では物理センサー技術のめざましい発展により、温度や光、空気の動きなど、さまざまな状態のデータを取得することができます。

1. 大学で開発が進む新たなウェアラブルセンサー

ウェアラブルセンサーは柔軟で伸縮性があり、肌にも直接つけられることから、装着者の体温や血圧、心拍数などのバイタルサインを容易に測定できます。また近年では、汗や唾液、尿などの生体流体も測定可能となりました。

米国の大学では、シルク製のマイクロニードルで食品の腐敗や汚染を検知するスマート食品センサー²、布地にセンサーを組み込むことで常にバイタルサインを測定できる衣類³、顔の小さな動きを測定できるALS（筋萎縮性側索硬化症）患者用薄型ウェアラブルセンサー⁴、バッテリーやBluetoothチップなしでワイヤレス通信できる薄型ウェアラブルセンサー⁵、握るだけで物体の形や重量を予測するセンサーを搭載した手袋「Scalable Tactile Glove (STAG)」⁶など、さまざまなシーンでの活用が期待される新しいセンシングメカニズムの開発が行われています。

また、東京大学大学院では、ハサミで簡単に切れる、複数の化学物質を測定可能な高感度・多目的ウェアラブル化学センサー⁷を開発しています。

2. 映像センサーの進化

数あるセンサーのなかでも映像センサーの進化には目を見張るものがあります。映像センサーにはCCDやCMOSという半導体が使用されており、その技術の進

歩により、少ない光量でも高精細な映像を取得できるようになりました。たとえば、90年代後半のデジタルカメラの画素数はおよそ30万台でしたが、今では6,000万画素を超える一眼レフも販売されているなど、映像センサーの品質は非常に高くなっています。

3. スタジアムをスマート化するセンシング・テクノロジー

センシング・テクノロジーは、スポーツ分野でも注目を集めています。オランダのJohan Cruyff Arenaスタジアム⁸は、データを活用することでスタジアム内外にイノベーションを起こしました。スマートフォンからスタジアムのシステムに接続すると、自宅から座席までの道順をリアルタイムに案内してくれるほか、駐車場の空き状況や公共交通機関を利用する場合の乗換案内といった情報なども提供してくれます。また、最先端のセンサーが、芝生の健康状態から顧客の動きまでスタジアムのあらゆるシーンを監視し、最高の体験を演出します。これらのセンサーによって適時適切な場所にセキュリティを配置することが可能となり、課題を回避するのにも役立ちます。

さらに、停電時にはスタジアムや周辺企業に電力を供給できるよう、リサイクルした電気自動車のバッテリーを活用した非常用電源システムを備えています。これにより、現地やお茶の間のファンが、試合中の重要な瞬間を見逃すことを防ぐのです。

これらの事例が示すように、取得したデータを即時に処理・分析することで「計測し、その場で改善を行う」ことは従来よりもはるかに容易となりました。これは、データ取得技術の進化によって、企業における意思決定のスピードが変化し得ることを示しています。企業はこのことに注視すべきだと考えます。

III

データ加工技術の進化

ここまで、センサーによるデータの即時取得、処理・分析によって実現された事例を見てきました。ここからは、意思決定にデータを利活用するための「加工」について説明します。

1. データ加工用ツールの進化

データを効果的に活用するためには、前処理やブレンディング、分析などの処理が必要になります。従来はそうした処理を一つひとつ人の手で行っていましたが、今ではその多くを自動化できるようになりました。データの加工から出力までの一連の作業をワンストップで実行できるツールもあります。

データ加工技術の進化は、データ分析にとどまりません。今では、機械学習のモデル作成でも自動化が進んでいます。従来、データサイエンティストなどが手作業で行っていた特徴量の前処理やモデル選定といった高度な作業が自動化できるということは、AIの専門知識がなくても、機械学習のモデル構築が可能になるということです。

ただし、データを効率的に処理できたとしても、品質が伴わなければ意味がありません。データの品質を高くするには、偽装欠損値問題（欠損値に望ましくない値が入っている状態）やゼロ問題（ゼロが同じ列に繰り返し出てくる状態）など、データの品質を下げてしまうような問題に対処しなければなりません。これらデータの品質に関わる問題に対処するツールもあります。

2. ITツール導入のポイント

データ抽出を自動化などで簡略化することは俊敏性の観点から重要ですが、データ加工はデータを見ずに事務的に行えるものではありません。それは、データ加工

という下処理が、分析という料理の味を変えてしまうことがあるからです。分析の前にデータの特性を把握することが重要なのです。

しかしながら、機械学習のモデル開発におけるデータ加工を人の手で行うには大きな労力を要します。したがって、適切なツールを客観的に評価することはアルゴリズム競争力を身につけ、最終的にMLOps（マシンラーニングオペレーティングシステム）を実装する企業に向かううえでとても重要と言えるでしょう。

IV

計算処理集積回路の進化

社会的ニーズとして、膨大な情報を処理する必要が顕在化し、従来の集積回路（ASIC）／CPUから新しいプロセッサユニットの必要性が認識されはじめました。そうして開発されたプロセッサの1つが、3Dグラフィックスなどの画像処理に特化したGPU（Graphics Processing Unit）です。カナダ・トロント大学の研究チームが開発したAlexNetはこのGPUを実装しており、同アーキテクチャが2012年に画像認識コンテストで勝利したことで、ディープラーニングは爆発的なブームとなりました。GPUは並列的な演算処理が得意だったので、ディープラーニングと相性がよかったです。

膨大な資本を武器に、自社独自のプロセッサを開発する企業も出てきました。米大手IT企業は機械学習ワークロードを高速化するために、ディープラーニング用の集積回路（ASIC）である「TPU」を開発しています。TPUは、世界トップクラスのプロ棋士に勝ったことで一躍有名になった囲碁プログラム「AlphaGo」にも使われています。

一方、クラウド大手企業は独自設計した第2世代機械学習チップを搭載したインスタンスを開発しました。すべての機械学習ワークロードに対してベストとなるインスタンスの選択肢は存在しないことを前提

に、多様な集積回路を組み合わせることで容易に演算できる機構です。同社はこれを、すでに市場に提供しています。

これらの動きに沿うのは、必ずしもIT関連企業だけではありません。米大手自動車会社は、自動運転の学習用に独自のプロセッサ「D1」を開発しました。同社では、D1を開発中の自動運転機能のディープニューラルネットワークのトレーニング用スーパーコンピュータに組み込み、自動運転技術の開発を加速させようとしているとされています。

高度なデータ分析を取り巻く集積回路レベルでの基盤技術は、今や飛ぶ鳥を落とす勢いで進化しています。自社製品にプロセッサを積んでいる企業の多くはこれらの進化に関して十分な注意を払っていると思われますが、それ以外の企業であっても、プロセッサ技術の進化に関して最低限の理解は必要です。前段でも述べたとおり、企業的意思決定スピードは情報の処理スピードにも左右され得るからです。少なくとも、自社で標準としているクラウドサービスの提供ベンダーの海外カンファレンスなどで、IaaSレベルの技術進化を常にキャッチアップするようにしておくべきです。

V

データの多様性と分析技術の進化

長らくデータ分析における主な分析対象は「数字」でした。数字を使うことで過去の分析・将来の予測が行われてきたからです。その後、「文字」に関する分析手法の研究が進み、数字と文字は双壁をなす存在となりました。数字と文字だけでなく、情報伝達手段としては今後、「画像」と「映像」も重要な役割を担うことになるとされています。

1. モノづくりや医療分野で期待される 画像分析

デンマークのコペンハーゲン大学の研究者らで構成される国際チームは、詳細な衛星画像とディープラーニングを組み合わせることで、西アフリカのサヘル地域に樹木と低木を発見、18億本超の存在を確認しました⁹。個々の樹木を識別し、数えることができるようになったのです。通常の衛星画像ではこれまで個々の樹木まで識別することができず、サヘル地域には樹木がほとんどないと思われていました。

日本の大手IT企業と米国の工科大学のThe Center for Brains, Minds and Machines (CBMM) は、学習時と異なる未知のデータ (out-of-distribution:OOD) を高精度に認識できるAI技術を共同開発しました。これは、見え方が変わっても物を認識できる、多くのなかから対象物を認識できるという人の認知特性から着想を得たもので、OODデータに対して認識精度が大きく低下するという従来の機械学習の課題を解決する技術です。常に観測条件が変化する交通監視AIや多種多様な病変がある医療の画像診断AIなど、モノづくりや医療分野への応用が期待されています。

また、医療機器メーカーでは、AI咽頭撮影用カメラを開発し、診療所などで患者様協力のもとに、咽喉画像や診療情報に基づいて病気の所見を検出するAIモデルを確立しています。

2. エンターテインメント分野に 応用可能な映像分析

米スタンフォード大学ブラウンメディアイノベーション研究所の研究チームは、数字以外の情報を活用する仕組みとして、AIでニュース番組を分析する「スタンフォード・ケーブルテレビ・ニュースアナライザー」を立ち上げました¹⁰。米国では、主要な情報源であるケーブルテレビのニュース番組の多くが定期的に監査されています。ニュースで話題になったことが世論や

文化を形成するからです。そうした監査は従来は人の手で行われていましたが、スタンフォード・ケーブルテレビ・ニュースアナライザーではAIを活用します。CNNやMSNBCなどで2010年1月から放送された27万時間以上のニュース映像から、出演者や出演者が話した内容、出演時間などを定量的に測定・分析して、報道のパターンを調べるというわけです。本プラットフォームの目的は、ニュース報道の偏りや偏向を特定し、透明性を高めることにあります。

同大学の別の研究チームでは、実在するプロテニスプレーヤーの動きをAIで再現する「Vid2Player」を開発しています¹¹。試合映像からプレーヤーの動きをモデル化し、テニスプレーヤーを自由に動かしたり、実際には対戦したことがないプレーヤーの試合を合成することができます。プレーヤーの練習やコーチング、試合戦略立案への貢献が期待できます。

従来のシミュレーションは、デジタルツインのように主に製造業などで使われていましたが、行動データと予測モデルを活用することで、人の動きもシミュレーションできるようになります。この技術は、ゲーム開発などエンターテインメント分野にも応用できそうです。

3. 今後の展望

今後は、メタバースにおける分析も増加していくと思われます。経済産業省が発表した「令和2年度コンテンツ海外展開促進事業（仮想空間の今後の可能性と諸課題に関する調査分析事業）」¹²では、仮想空間を「多人数が参加可能で、参加者がアバターを操作して自由に行動でき、他の参加者と交流できるインターネット上に構築される仮想の三次元空間」と定義しています。この仮想の3次元空間に対し、2022年6月、米大手ソフトウェア企業はメタバースに対応したアクセス解析ツール「Adobe Analytics」¹³を発表しました。

また、建設業界では、最適なフォーマッ

トで3Dデータをダウンロードできるサービス提供を行ったり、医療系を主としたIT企業では、人体の3次元情報をVR空間で利用できるソフトウェアを開発したりしています。

数字、文字、画像、映像、仮想空間といったデジタルと相性のよいもの、データ化しやすいものだけではありません。人間の五感に関する調査研究も進んでいます。スウェーデンの大手通信機器メーカーが2019年12月に発表した調査レポート「10 Hot Consumer Trends 2030」¹⁴によると、2025年までに感覚のインターネットが可能となり、2030年までにデジタルで考えていることを伝達できるようになると予想されています。世界中の人々が、従来のように視覚と聴覚だけでなく、味覚や嗅覚、触覚などあらゆる感覚でインターネットとつながる「Internet of Sense」の世界です。

技術的には「データにならないものはない」という未来は、もうすぐそこに来ています。この未来を迎えるにあたり、検討しなければならないことがあります。それは倫理や道德、法律など利用時における制限・制約についてです。新しい技術には膨大な機会と、表裏をなす脅威が常に存在します。企業のCDO/CIO/CTOを支えるリーダー人材は、これらの動向を把握することが大変重要だと考えます。

VI 絶え間ないアルゴリズムの 進化

さいごに、「時系列分析」について解説します。デジタル大辞泉によると、時系列分析とは「ある対象に関する数量の継続的な時間変動を分析し、将来の予測に役立てる手法」のことです。ビジネスでは、販売数推移や売上高推移などの予測を行うときによく利用されます。

時系列分析で将来を予測するには、多くの場合、季節調整といった細かな調整が必要です。しかし、米大手IT企業が開発した時系列分析アルゴリズム「Prophet」

は、20行程度のコーディングで、細かく調整しなくても高精度な分析ができます。そうした使いやすさから、2017年にオープンソースソフトウェアとして公開されて以降、急速に普及しました。

しかしながら、最新のアルゴリズムが常に最高のアウトカムを約束しているわけではありません。アルゴリズムが利用できる条件や利用上の制約を理解することは、今後ますます重要となってくるでしょう。

これまで、数学的バックグラウンドの必要性が、データ分析の民主化において大きな障壁になっていました。ここで紹介した最新ツールによって、そうした障壁が取り除かれることは望ましいといえます。しかし、アルゴリズムが健全に発展していくには、やはり数学的に正しく理解され、そのうえで活用されていかなければなりません。このことはデータ分析のエキスパート、データサイエンティストとして常に念頭に置くべきと考えます。

VII

さいごに

効果的なビジネスアナリティクスを行うには、課題を分析シナリオと紐付けることが重要です。しかしながら、膨大なビジネスデータのなかから効果的なデータ分析の適用が見込めるエリアを特定することは容易ではありません。また、同時多発的にさまざまな進化・深化がみられる領域でもあることから、新しい方法と従来からの方法、その両面から課題に向き合う必要もあります。

そのためには、さまざまな業界・業種における多様な問題に触れ、解決への努力を続ける必要があります。ただし、これは技術的發展のみではカバーできるものではありません。常に成長するには、各業界・業種で働くデータ分析のエキスパートの方々とのネットワーキングがポイントになります。

かつて、経営資源といえば、ヒト、モノ、カネでした。それがタレント、データ、テク

ノロジーに置き換わり、現在ではデータとテクノロジーの掛け算である“アルゴリズム競争力”を身に纏う企業が台頭してきました。このことから、データやアルゴリズムを活用して事業を再定義するときには、自社の競争価値を改めて見直し、それらが経営オペレーティングシステムのなかのキーコンポーネントを構成するようにと意識することが重要となります。

デジタルはすでに社会と企業に浸透しています。その恩恵を享受し、「新しい勝ち方」を発見するには、常に物事をデジタルで捉える思考のスイッチをオンにしておく必要があるでしょう。

1 カレンダー・国際会議・学会
<https://hsi.ksc.kwansei.ac.jp/AI-Center/link.html>

2 Massachusetts Institute of Technology
Velcro-like food sensor detects
spoilage and contamination
<https://news.mit.edu/2020/velcro-food-sensor-spoilage-0909>

3 Massachusetts Institute of Technology
Sensors woven into a shirt can monitor
vital signs
<https://news.mit.edu/2020/sensors-monitor-vital-signs-0423>

4 Massachusetts Institute of Technology
A wearable sensor to help ALS patients
communicate
<https://news.mit.edu/2020/sensor-als-communicate-1022>

5 Massachusetts Institute of Technology
Engineers fabricate a chip-free,
wireless electronic “skin”
<https://news.mit.edu/2022/sensor-electronic-chipless-0818>

6 Massachusetts Institute of Technology
Sensor-packed glove learns signatures
of the human grasp
<https://news.mit.edu/2019/sensor-glove-human-grasp-robotics-0529>

7 量子生命Flagshipプロジェクト
多目的ウェアラブル分析化学を実現 ～
健康管理、環境安全、食品管理、犯罪
捜査などに有用～
<https://www.qst.go.jp/site/q-leap/press220624.html>

8 Johan Cruijff Arena ‘smart’ stadium
Johan Cruijff Arena
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/07/client-story-johan-cruijff-arena.html>

9 UNIVERSITY OF COPENHAGEN
Artificial intelligence reveals hundreds
of millions of trees in the Sahara
https://news.ku.dk/all_news/2020/10/artificial-intelligence-reveals-hundreds-of-millions-of-trees-in-the-sahara/

10 Stanford
Stanford launches AI-powered TV
news analyzer
<https://news.stanford.edu/2020/08/27/stanford-launches-ai-powered-tv-news-analyzer/>

11 https://cs-stanford-edu.translate.google/~haotianz/research/vid2player/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ja&_x_tr_hl=ja&_x_tr_pto=sc

12 経済産業省
「仮想空間の今後の可能性と諸課題に関する調査分析事業」の報告書を取り
まとめました
<https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210713001/20210713001.html>

13 アドビ、メタバースとストリーミング
メディアに対応した次世代の分析ソ
リューションを発表
https://www.adobe.com/jp/news-room/news/202206/20220615_next-generation-analytics-solution.html

14 Ericsson
10 Hot Consumer Trends 2030
<https://www.ericsson.com/en/reports-and-papers/consumerlab/reports/10-hot-consumer-trends-2030>

関連コンテンツ

ウェブサイトでは、プライシング（価格戦略）の最適化についてご紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/deal-advisory/strategy/cbma/pricing.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
アドバイザリーライトハウス
中林真太郎／パートナー
✉ shintaro.nakabayashi@jp.kpmg.com

株式会社 KPMG FAS
田中秀和／執行役員／パートナー
✉ hidekazu.tanaka@jp.kpmg.com

企業に求められる 生物多様性の取組みとは

KPMG あずさサステナビリティ
アドバイザリー事業部

足立 純一／パートナー

石川 敬香／マネジャー

伊藤 杏奈／シニア

工藤 幸介／シニア

生 物多様性に対応しなければならないと思うのですが、何をしたらいいですか？。2022年から、産業問わず、このような問い合わせが増えてきました。「自然資本・生物多様性」のみならず、「ネイチャーポジティブ」（地球と環境の回復力を高め、自然と生物多様性の喪失に歯止めをかけ、回復の軌道に乗せること）という言葉がニュースでも頻繁に取り上げられるようになった昨今、いわゆる社会貢献のような自然資本に関する取組みはしているものの、戦略として検討していくにあたり何から手をつけるべきなのか。TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の次はTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）なのか。そもそも資本調達にどれほど影響があるのか。

ビジネスが自然界に与える「影響」と、どれだけ自然資本に「依存」しているかという2つの軸を切り口に検討された生物多様性リスクの管理は、レジリエンスを向上させると考えられます。社会から選ばれる企業になるために、生物多様性戦略策定に取り掛かることが肝要です。

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

POINT 1

経営課題として自然資本・生物多様性に取り組む

自然資本・生物多様性への対応は、気候変動に次ぐ世界の重要な環境課題として認知が高まっており、機関投資家の視点も厳しくなってくると想定される。重要なことは、社会貢献など本業以外の取組みのみならず、生物多様性に係る経営上のリスクと機会を把握し、ビジネスにおける活動の一部として生物多様性に取り組んでいくことである。

POINT 2

2022年11月にTNFD開示ベータ版フレームワークv0.3を公表

v0.3においては、LEAPアプローチに関するガイダンスの拡充などいくつかの重要なアップデートがあった。今後、3月にはベータ版フレームワークv0.4、9月には正式版フレームワークv1.0が公表予定である。企業はこうしたTNFDの開発状況を考慮しながら、開示準備を進める必要がある。



足立 純一
Junichi Adachi



石川 敬香
Hiroka Ishikawa



伊藤 杏奈
Anna Ito



工藤 幸介
Kosuke Kudo

I COP15の閉幕と合意事項

2022年12月19日、カナダのモントリオールで開催されていたCOP15が閉幕しました。COPという「国連気候変動枠組条約締結国会議」を想起する方も多いと思いますが、COP15は「国連生物多様性条約締結国会議」の第15回会議のことです。本会議は、本来ならば2020年に中国の昆明で開催する予定でしたが、コロナ禍により延期されていました。それが、モントリオール会議で歴史的と称される一定の合意をもって閉幕することになりました。

COP15では、昆明・モントリオール生物多様性枠組（グローバル・バイオダイバーシティ・フレームワーク、GBF）と呼ばれる2050年に向けての4つのグローバル・ゴールと呼ばれる目標と、2030年に向けての23のターゲットが採択されました。

COP15において特筆すべき点として、多くの企業や金融機関が参加していたことが挙げられます。サイドイベントの開催も含め、ビジネスが生物多様性の保全や自然資本の持続可能な利用と公平な配分に大きな関心を寄せ、積極的かつ肯定的な関与をしていくことが明確になったというわけです。これは、世界経済フォーラムがまとめたグローバル・リスク・レポート（2023年1月発行の第18版）において、「生物多様性の喪失とエコシステムの崩壊」が中長期的に発生可能性の高いリスクの4位にランクされていることから裏付けられています。なお、より上位のリスクの3つは気候変動に関わるリスクですから、環境関連リスクがビジネスにとって大きな脅威であることは世界の経営者の共通認識であるとも言えます。

最近では、ビジネス界でもネイチャーポジティブというキーワードが広く認識されてきました。ネイチャーポジティブに確固たる単一の定義があるわけではありませんが、おおまかには自然資本の毀損に歯止めをかけて、これらを回復に向かわせることを意味します。自然資本とは、生物多

様性を構成する生物資源そのもの、鉱物・化石燃料などの非生物資源、海、土地・土壌、水、大気、森林などを広く含む概念です。ビジネスは、これら自然資本から有形無形のさまざまなサービスを提供されることによって成立しています。このサービスを受けるための元手である自然資本の毀損を食い止め、蓄積に向かわせることをネイチャーポジティブとするのであれば、ビジネスがネイチャーポジティブの実現に腐心することはさきわめて当然の行為であると言えます。

今回のCOPで採択された昆明・モントリオールGBFのなかでも、ビジネスと直接的・間接的に関係の深いターゲットが多くあります。

ターゲット2および3では、2030年までに劣化した陸域、陸水域、沿岸域および海域の生態系の少なくとも30%で効果的な再生が行われることを確保すること、陸域、陸水域、沿岸域および海域の少なくとも30%が効果的に保全および管理されることを確保および可能にすることが明確にされています。

ターゲット3は「30 by 30」というキーワードで呼称されますが、日本においても環境省が進めているイニシアチブにおいて、2030年までに陸と海の30%以上を保全する（2021年はそれぞれ20.5%、13.3%）という目標が掲げられ、具体的な政策に落とし込まれて実行されています。なお、30 by 30はCOP15以前から存在した概念で、施策も進んできていますが、今回のGBFの採択により、世界各国で加速度的に進められることが想定されます。ビジネスの視点で見ると、生物・非生物資源の採取のみならず、農地を含むさまざまな土地利用を伴う開発行為が大きな制約を受けることとなります。さらに淡水や土壌・大気を含む自然資本の保全もしくは回復に資する投資も必要になるでしょう。

ターゲット15では、ビジネスに対し「生物多様性に係るリスク、生物多様性への依存および影響を定期的にモニタリングし、評価し、透明性をもって開示すること」

「持続可能な消費様式を推進するために、消費者に必要な情報を提供すること」「アクセスと利益配分の規則や措置の遵守状況について報告すること」を奨励してできるようにしつつ、特に大企業や多国籍企業、金融機関については確実に行わせるために、法律上、行政上、または政策上の措置を講じるとされました。これは、後述するTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の開発とも同期しています。今後、企業は事業と自然との関連を特定し、ポジティブ・ネガティブなインパクトを測定し、施策を実行するプロセスを対外的に開示することが当たり前になるでしょう。

ターゲット18では、補助金を含む生物多様性に有害なインセンティブを2025年までに特定し、公正、公平、効果的な方法により、廃止、段階的廃止または改革を行うこととされています。そして、その金額は2030年までに少なくとも年間5,000億米ドルとされました。これは補助金・助成金等と直接的な関連の深いビジネスのみならず、これらのアウトプットを利用しているビジネス、たとえば補助金と関連が深い農業のアウトプットである農産物を利用する食品、小売、外食産業にも影響を与えることは必須です。

ターゲット19では、国内、国際、公共および民間の資源を含む、あらゆる供給源からの資金の水準を実質的かつ段階的に引き上げ、2030年までに少なくとも年間2,000億米ドルを動員するとされています。支援のメカニズムにおいても、この枠組の完全な実施には、ニーズに応じた、あらゆる財源からの十分かつ予測可能で容易にアクセス可能な資金の提供が必要であるとしているため、金融メカニズムを通じた財務的なインパクトも多かれ少なかれビジネスに影響を及ぼすと考えるのが自然でしょう。

ネイチャーポジティブの実現が持続可能なビジネスの成立に不可欠である以上、企業はCOP15における合意事項であるGBFとそこから生まれる各国の施策、規制および市場の変化が自社のビジネスに与

える影響を分析し、積極的かつ肯定的に対応していく必要があります。

II TNFDとLEAPアプローチ

企業が自然資本および生物多様性に関するリスク・機会を適切に評価し、開示するためのフレームワークを開発しているのが、2021年に設立された国際的なイニシアチブである自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) です。

現在、TNFDの開示フレームワークは開発段階で、2022年3月に草案であるベータ版v0.1、11月にベータ版v0.3が公表されています。今後は、TNFDフレームワークの完成に向けて2023年3月にベータ版v0.4が公表され、最終協議プロセスを経て、2023年9月頃に最終勧告が公表される予定となっています（図表1参照）。

TNFDフレームワークでは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) と同様に、「ガバナンス」「戦略」「リスクと影響の管理」「指標・目標」の4つの柱による開示を推奨しています。

しかし、これらの開示推奨項目はTCFDとまったく同じということではなく、TCFDとは異なる項目が追記・変更されています。「リスクと影響の管理」の開示推奨項目a)には、企業の「自然関連の依存、影響、リスクおよび機会を識別・評価するプロセス」と記載されています。これは、自然災害リスクの拡大や作物・森林・その他自然資源供給の減少、感染症発生リスク

の拡大などにおいて、どのような生物多様性損失に係るリスクやビジネスへのインパクトがあるのかを整理・評価すること、そのプロセスを開示することを意味します。

たとえば、昨今のCOVID-19にみるような感染症においては、人間の居住空間や農地の拡大、森林伐採により、多くの生物種間の接触可能性が高くなりました。そこからの病気の感染が人類への新規ウイルス感染増加というリスクとなり、サプライチェーンや企業オペレーションの途絶というビジネスインパクトにつながります。

この他にも、「リスクと影響の管理」には企業の価値創造におけるインプットの供給源を特定するアプローチに関する項目、自然関連リスクや影響の管理、評価・対応におけるステークホルダー（先住民と地域コミュニティを含む）とのエンゲージメントといった社会的側面に関する項目が、「指標と目標」には自然と気候変動の整合性やトレードオフの状況についての項目が追記されています。

そのため、TNFDフレームワークを採用する企業では、自社における自然関連リスクや機会、依存と影響の分析はもちろんのこと、サプライチェーンや社会的影響も考慮したリスク評価や対応の推進、さらには、気候変動目標や対策との整合性、トレードオフについても勘案する必要があるなど、より包括的なアプローチが求められています。

しかしながら、生物多様性や自然関連の依存・影響、リスク・機会の分析は多くの企業にとって馴染みがない取組みであ

ることも事実です。そのため、TNFDではその分析・評価プロセスに関するガイダンスとして「LEAPアプローチ」と呼ばれる実践的な方法論を提案しています。

LEAPアプローチは、「Locate: 自然との接点の発見」、「Evaluate: 依存と影響の診断」、「Assess: リスクと機会の評価」、「Prepare: リスクと機会への対応と開示の準備」の大きく4つのフェーズで構成されています。そのため、企業はLEAPアプローチを活用することで、自社の自然関連の依存・影響、リスク・機会の理解を深め、対応を進めていくことができます。

各フェーズについての詳細情報が記載された追加的なガイダンスも公表されており、LEAPアプローチについては今後も随時情報が更新されていく予定です。

一方で、企業がLEAPアプローチを活用し、TNFDフレームワークに沿って対応を進めていくには課題もあります。それは「指標・目標」です。

先行して目標設定が進んでいる気候変動への対応については、2050年のカーボンニュートラルに向けて、グローバル、国、地域、企業といった各レベルで共通して比較可能な「CO₂排出量」を用いて目標達成に向けた進捗管理を行うことが一般的です。それに対して、生物多様性を含む自然資本分野に関しては、共通して使用できる指標の設定が困難であることが懸念されています。

そこでTNFDは、企業が自然関連の目標設定や目標に対するパフォーマンス測定において、The Science Based Targets

図表1 TNFDフレームワークの開発スケジュール



出典：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures「自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) ベータ版v0.3」, p.8
https://framework.tnfd.global/wp-content/uploads/2022/11/TNFD_Management_and_Disclosure_Framework_v0-3_B.pdf

Network (SBTN) の開発する手法に沿って自然に関する科学に基づく目標を設定 (SBTs for Nature)、その進捗を測定することを推奨すると明記しました。

SBTNは、自然の領域別にターゲット設定の方法論を開発しており、企業の自然資本利用 (水利用、土地利用、海洋利用、資源利用、気候変動、汚染、生物多様性) に対象を拡張し、持続可能な地球システムの実現を目指すものです。SBTNは、2023年第一四半期に淡水と陸の領域に関するガイダンスv1を公表し、その後、海洋と生物多様性に関する目標設定の方法論が検討される予定です。また、大気領域については、すでに多くの企業で採用されているThe Science Based Target Initiative (SBTi) の気候に関する科学的根拠に基づく目標と統合していくとしています。

今回のCOP15で採択された「30 by 30」を含む2050年ゴールや2030年ターゲットも踏まえ、今後どのようにSBTs for Natureが自然関連の目標設定手法を開発していくか、TNFDの開発状況と併せて、引続き注視していくべきポイントです。

III

トップランナー企業の取組み

生態系は人間活動にとってのインフラであり、さまざまな形でビジネスを支えています。TNFDフレームワークやSBTs for Natureといった枠組みは開発途上にありますが、生物多様性の価値を強く認識している企業は、本格的な枠組みの確立に先立ち生物多様性を評価するさまざまなアプローチに挑戦してきました。

1. Kering社 (フランス・アパレル)

アパレル業界では、綿、麻、毛といった繊維の生産や染色過程において水や化学物質を使用し、植物の栽培や動物の放牧のために土地開発を伴うことから、繊維が生地になるまでの調達過程における生態系の影響が注視されています。特にラグ

ジュアリー・ブランドにおいては、生物多様性や動物福祉に反する調達が自社のブランド価値やロイヤリティにも影響を及ぼし得ることから、アパレル業界の多くがサステナブルな調達への移行を進めています。なかでも、GUCCIやSaint Laurentなどのブランドを抱えるフランスのアパレルグループであるKering社は、アパレル・繊維業界で「気候変動」「生物多様性」「海洋保護」に取り組むイニシアチブであるThe Fashion Pactを主導するなど、業界におけるトップランナーと言えます。

Kering社は生物多様性戦略において「自身の土地利用フットプリント (約35万ヘクタール) の6倍の面積を再生し保護することにより、2025年までに生物多様性への影響をネットポジティブにする」という声明を公表しています。さらに、この声明は「100万ヘクタールの農地と放牧地を再生させる」「サプライチェーンの外における100万ヘクタールの重要で代替不可能な生息地を保護する」という測定可能な2つの目標に落とし込まれています。

これらの目標は、同社が作成した「環境損益計算書」の分析結果に基づいています。事業が及ぼす環境影響を金銭的価値に換算して横並びで比較した結果、同社においては土地利用が最も大きな要因であるという分析結果が開示されています (図表2参照)。

このように、「バリューチェーン×影響要因」という切り口で重要性分析を行い、測定可能な目標と具体的な行動に落とし込むという同社のロジカルなアプローチは、アパレル業界だけではなく、さまざまな業種の企業に広く適用できると考えられます。

2. Forico社 (オーストラリア・林業)

森林は、動植物や菌類の生息地として生物多様性を育むとともに、炭素固定を通して気候変動の緩和に貢献する「自然に根差した解決策 (Nature-based Solution)」として、その価値が再認識されています。

オーストラリアのタスマニア島で林業を営むForico社は、2020年から自然資本に特化した報告書「Natural Capital Report」を発行しています。同社は、報告書でパースを「私たちは自然環境の管理者である」と表現、自社が管理している森林における生物多様性の価値をヒートマップを用いて示すことで対外的に自社の森林における生物多様性の価値を伝えています (図表3参照)。

また、同社の森林がもたらす生態系サービス (例: 炭素吸収、土壌浸食の防止) の価値を金銭的価値に換算し、「自然資本貸借対照表」や「環境損益計算書」の形にまとめています。一部の指標については第三者による保証を取得しており、綿密な検討の上で財務的な価値を計算したことが窺えます。

こうした自然資本金の方法論は発展途上の段階ですが、Kering社やForico社の先駆的な事例を踏まえて、さらに多くの企業が自然資本の金銭的価値の算出に挑戦していくことが考えられます。

3. 日本企業における気運の高まり

国内においても「TNFDフォーラム」や環境省による「生物多様性のための30by30アライアンス」といったイニシアチブに対して幅広い業種の企業が活発に参加、トップランナーを目指す企業たちが先行して動き出しています。

たとえば、キリンホールディングス株式会社は自社の「環境報告書2022」において、TNFDやSBTNの考え方に沿った試行開示を公表しました。また、民間の取組みなどによって生物多様性の保全が図られている区域を認定する環境省の「自然共生サイト (仮称)」の試行・検証においては、同じくキリンホールディングス株式会社、日本電気株式会社、MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社傘下の三井住友海上火災保険株式会社などが自社拠点における生物多様性保全プロジェクトについて「認定相当」の評価

を受けています。COP15において合意された国際的目標である「30 by 30」に自社の土地を用いて貢献できるだけでなく、認定された主体に対する経済的なインセンティブが検討されており（2023年1月時点

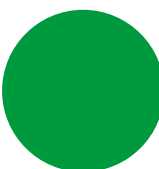
では、インセンティブの形態については検討段階）、企業価値の向上に資することが期待されています。

IV

さいごに

製造業を中心とした多くの日本企業は、以前からCSR活動の一環として地域の森

図表2 Kering 社による影響要因の重要性分析

	TIER 0: STORES, WAREHOUSES, OFFICES	TIER 1: ASSEMBLY	TIER 2: MANUFACTURING	TIER 3: RAW MATERIAL PROCESSING	TIER 4: RAW MATERIAL PRODUCTION	TOTAL IN MILLIONS:
AIR EMISSIONS 						7% €34.9
GHGs 						36% €186.0
LAND USE 						32% €169.8
WASTE 						6% €32.3
WATER CONSUMPTION 						6% €33.3
WATER POLLUTION 						13% €68.0
TOTAL IN MILLIONS:	8% €41.7	6% €33.3	10% €53.7	11% €55.8	65% €339.8	100% €524.3

出典：The European Environment Agency 「Biodiversity Strategy」 p.9

<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/6b254da158b2d217/original/Kering-Biodiversity-Strategy.pdf>

林や湿地の保全、ピオトープ作りなどに率先して取り組んできました。もちろんこれらも生物多様性の取組みではありますが、

ビジネスと金融が本格的にネイチャーボジティブに向かっていくこれからの環境下では、これまでとは異なる視点が必要で

す。CSR活動の1テーマではなく、事業リスク・機会をもたらす要因として生物多様性を捉え、リスクを低減し機会を活かす

図表3 Forico 社による生物多様性ヒートマップ

Model Outputs - Woolnorth

Biodiversity Values*	Ha
1-2	1,387
3-4	3,479
5-6	124
TOTAL	4,990

Biodiversity Values

Giant Freshwater Crayfish

Eastern Barred Bandicoot

Eastern Dwarf Galaxias

Eastern Quoll

Keeled Carnivorous Snail

Spotted Tailed Quoll

Striped Marsh Frog

Tasmanian Devil

Threatened Vegetation

Old Growth

Threatened Flora

Wedge Tailed Eagle

Marrawah Skipper

TOTAL NATURAL FOREST AREA

5,170ha

VCA SCORE (30 JUNE 2021)

79%

4,990ha

WITH 1 OR MORE
BIODIVERSITY VALUES

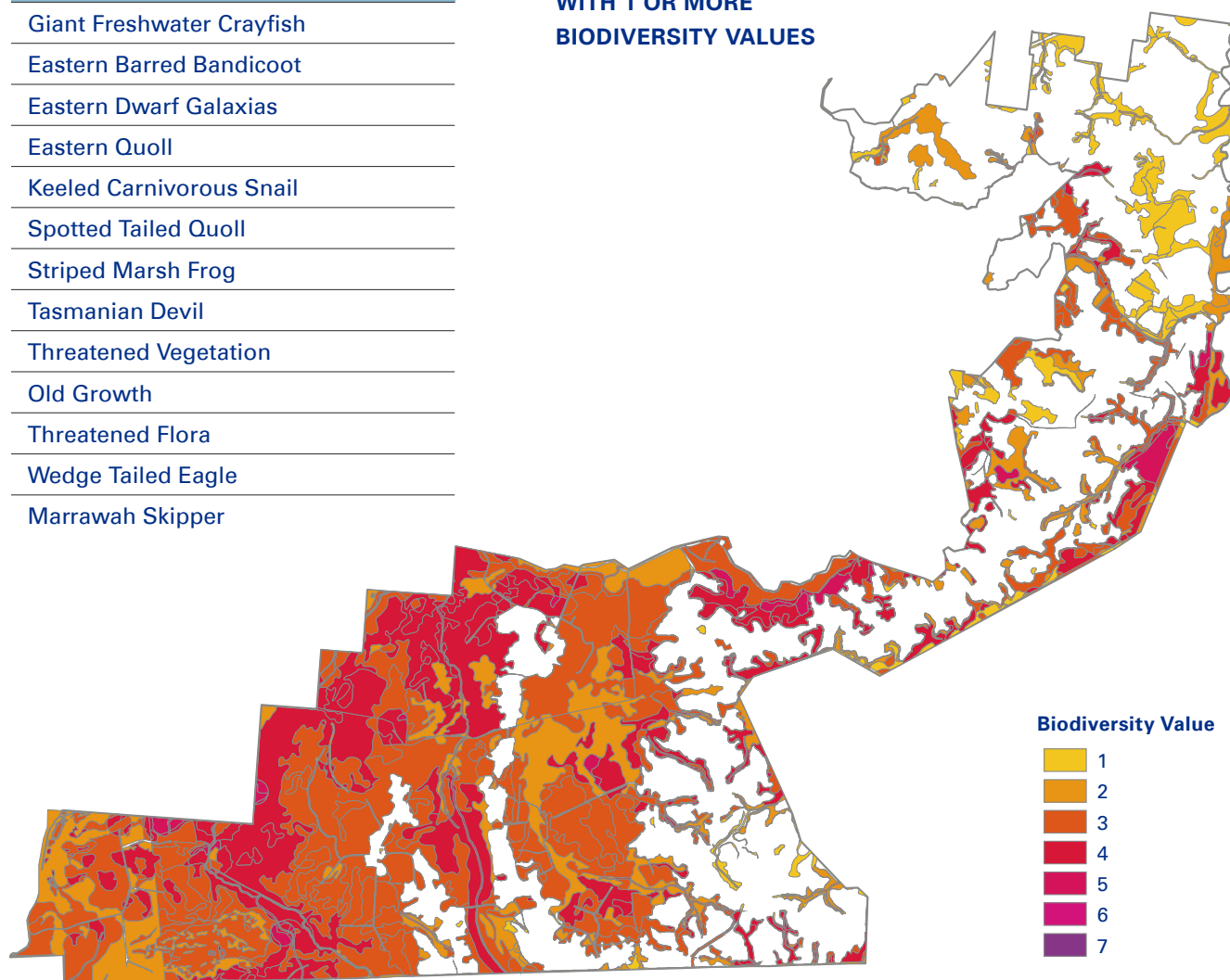


Figure 3 - Biodiversity Heatmap Model Outputs for Woolnorth Region of Forico Estate

出典: Forico 「Natural Capital Report 2021」 P23

<https://forico.com.au/volumes/images/Natural-Capital-Report-2021.pdf>

めの生物多様性戦略を策定し、それをストーリーとして開示していくこと、さらにはビジネス戦略と生物多様性戦略が紐づくことが社会に選ばれる企業になるための重要な要素になると考えられます。

◆ 自然資本・生物多様性タスクフォースの活動

KPMGでは、自然資本・生物多様性タスクフォースとして、主に2軸で活動しております。1つは生物多様性に係る支援サービス検討とソリューションの開発、もう1つはグローバル最新トレンドや産業別トレンド、トップランナー企業の情報収集です。

本タスクフォースには、自然資本・生物多様性に関するバックグラウンドを持つメンバーが数多く在籍しており、定期的に活発な議論がなされています。また、オーストラリアをはじめとするKPMGのグローバルネットワークも駆使しながら、あらゆるクライアントに対し、より充実したご支援をさせていただくべく日々邁進しております。

今後も、KPMGの自然資本・生物多様性タスクフォースの活動にご期待ください。

関連コンテンツ

ウェブサイトでは、生物多様性に関する課題対応支援についてご紹介しています。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/sustainability-transformation/biodiversity.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 あずさサステナビリティ株式会社
石川敬香／マネジャー

✉ hiroka.ishikawa@jp.kpmg.com

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「いまだに聞けない基本用語」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
- ・サーキュラーエコノミーの概念およびCTI - Circular Transition Indicators v3.0 他

動向編

- ・日本の企業報告に関する調査2021 ハイライト
- ・ディスクロージャーワーキンググループ (DWG) 報告の提言
- ・「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案 他

業種別SASB基準

- ・SASB基準の特徴と構成
- ・ノンアルコール飲料
- ・不動産サービス
- ・ホテル・宿泊施設
- ・陸運 他

▼ 動画視聴ページ

<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/02/sustainable-value-insight-concept.html>





事業活動と社会貢献の 成果の一体的管理

ー True Valueメソドロジーを 活用した価値創造アプローチー

あずさ監査法人

SX事業部

嘉島 昇／マネージング・ディレクター

環 境 (Environment)、社会 (Social) およびガバナンス (Governance) といった観点から、企業を取り巻く重要な課題を解決しながら、持続可能な経済成長の実現を目指すESG経営は、今や企業にとっての常識となっています。投資家を中心とするステークホルダーの企業の成果を評価する視点も、企業がどのようなCSR (企業の社会的責任) 活動を行い社会貢献したかではなく、事業活動を行った結果として、財務的な利益に加えて企業外部に対して、どのような価値をどれだけ創出 (または棄損) したかといった、事業活動と社会貢献の成果をトータルで評価する見方に変化しています。このようなニーズの変化に対応するためには、事業活動と社会貢献を同じ物差しで評価し、一体的に管理する経営の仕組みが必要となります。

KPMGのTrue Valueメソドロジーは、単に事業活動が企業外部に及ぼす影響を可視化するだけでなく、事業が社会に生み出す価値が企業の将来にどのような影響を与えるかを理解するための方法論であり、パフォーマンスの向上、戦略への情報提供、マーケットへの影響力を高める意思決定などにおいて、企業に新たな視点を提供します。

本稿では、True Valueメソドロジーの、企業の戦略策定から浸透、実行、情報共有、評価、再策定といった一連のプロセスを管理する、戦略の統合的マネジメントツールとしての有用性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。



嘉島 昇
Noboru Katori

POINT 1

財務／非財務の一体的管理の必要性

事業活動と社会貢献との関係性を意識し経営を行うためには、事業活動の成果を表した財務情報と、社会貢献の成果を表した非財務情報とを一体的に管理する経営管理プロセスが必要である。

POINT 2

戦略的マネジメントシステムとしてのTrue Valueメソドロジー

True Valueメソドロジーは単に社会的インパクトを評価する方法論ではなく、戦略的マネジメントシステムとして活用することができる。

POINT 3

True Valueメソドロジーによる 価値創造アプローチ

①社会的インパクトを含めた「真の」利益を評価する、②将来の内部化リスクを評価する、③戦略的に対応する、の3つのステップにより、企業の新たな財務的価値および社会的価値の創造につなげていくことができる。

I True Valueメソドロジーの概要

KPMG Insight Vol.54「企業が社会にもたらす「真の価値」を可視化するーKPMG True Valueが目指す、社会的インパクトの金額換算」¹において、KPMGが開発した、企業が社会や環境に及ぼすインパクトの金額換算手法である「True Valueメソドロジー」のコンセプト、導入アプローチと、企業における導入事例を紹介しました。本稿の解説に入る前に、True Valueメソドロジーの概略を簡単に振り返ります。詳細な内容についてはKPMG Insight Vol.54を参照してください。

企業は事業活動を営むことによって、他の経済主体の活動にさまざまな影響を及ぼしています。事業活動の結果として、たとえば以下のような影響について考えたことはあるでしょうか。

- ー CO₂を1t排出するごとに社会にどれだけの負担を与えているか
- ー 職場における男女平等を促進させることで、社会に対しどのようなメリットをもたらすか
- ー 非効率な交通システムで失われる1分

1秒は、社会にどれだけの影響を与えるか

- ー 汚染ガスによる呼吸器疾患は医療制度にどれだけの負担をかけているのか

従来、このような問いは企業価値に影響を与える要素として十分に認識されてきませんでした。

会計分野における長年の経験を基に、KPMGが2015年に開発したTrue Valueメソドロジーは、従来の財務報告では説明しきれなかった、事業活動を行った結果として社会に創出する価値（社会的インパクト）について、その規模や価値を定量化し、さらに金額換算する方法論です。True Valueメソドロジーにおいて、「企業が社会に創出する価値」とは、財務的価値のみで評価するものではなく、企業が地域経済・社会・環境に対して与える正（ポジティブ）・負（ネガティブ）双方の影響を考慮した非財務的価値もあわせて評価すべきという考え方に基づいて評価するものです（図表1参照）。

昨今のサステナビリティへの関心の高まりを受け、企業や投資家は財務諸表から読み取れる財務的価値の増減だけではなく、社会的インパクトの重要性を理解し、そのインパクトをどのように測定・評価すべきかという点に関心を向けるようにな

りました。

True Valueメソドロジーを活用することにより、企業は自社の事業や取組みの財務的な利益のみならず、それらの活動が幅広いステークホルダーに対して、どのような価値をどれだけ創出できているのか（または棄損しているのか）を可視化することができます。また、非財務的側面を含めた価値の全体像を把握し、それらを市場の共通言語である金額で把握するとともに、外部に向けて説明することが可能となります。

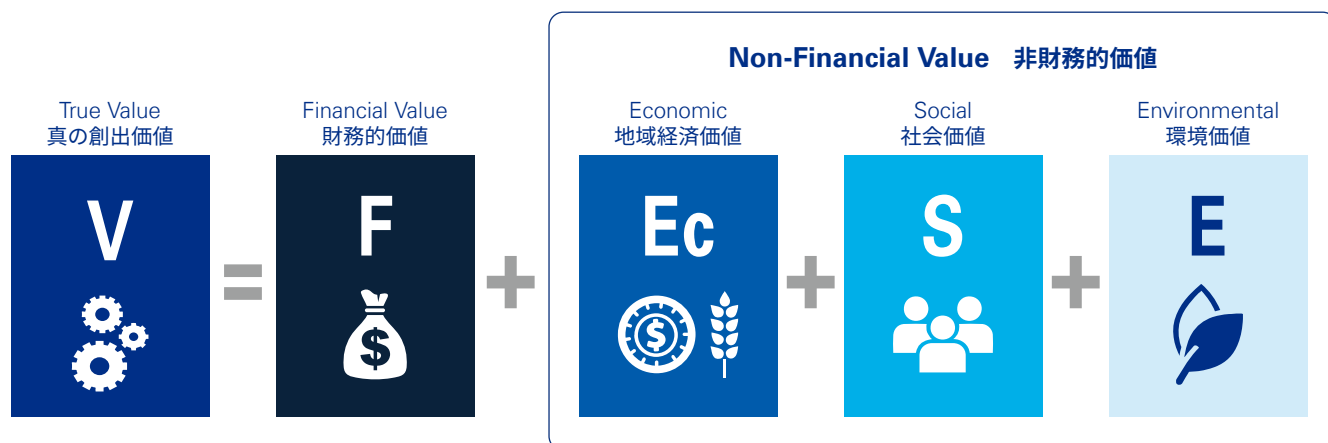
II 日本企業におけるTrue Valueメソドロジー活用の傾向

True Valueメソドロジーはすでに多くの海外企業で導入されていますが、その活用方法をみると、以下の6つのパターンに整理することができます。

① 戦略策定

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

図表1 True Valueメソドロジーにおける企業が創出する価値の考え方



出所: KPMG作成

② リスク評価

社会、環境に対する企業の影響、依存関係を理解し、これに伴うリスク・機会を識別することにより、サステナビリティ要素も網羅した対応策を検討します。

③ 投資評価

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

④ 製品・サービスのプロモーション

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

⑤ コミュニケーションツール

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

良好な関係を構築します。

⑥ 資金調達

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

KPMG Insight Vol.54の発刊後、多くの日本企業の担当者の方からTrue Valueメソドロジーの問い合わせをいただいています。最も多い相談は、リースやリサイクル関連サービスなど資源循環型社会の実現に寄与する事業を展開している企業や、風水害や地震などへの防災・被害の縮小に資する製品を製造・販売している企業、従来の製造工程に比して水や電気などの重要資源の使用量を大幅に減らせる新技術を開発した企業などを中心に、④製品・サービスのプロモーションを目的とした相談で、次が⑤コミュニケーションツール、⑥資金調達を目的とした相談と続きます。これらはどれも、自社の製品・サービス

の「真の価値」を企業外部のステークホルダーに対し説明、アピールしようとするものです。

一方で、①戦略策定、②リスク管理、③投資評価を目的とした相談や、実際にこれらの目的で導入を試みる企業はまだ少なく、True Valueメソドロジーを社内の意思決定に活用することについては多くの企業が慎重な姿勢をとっていることが伺えます。

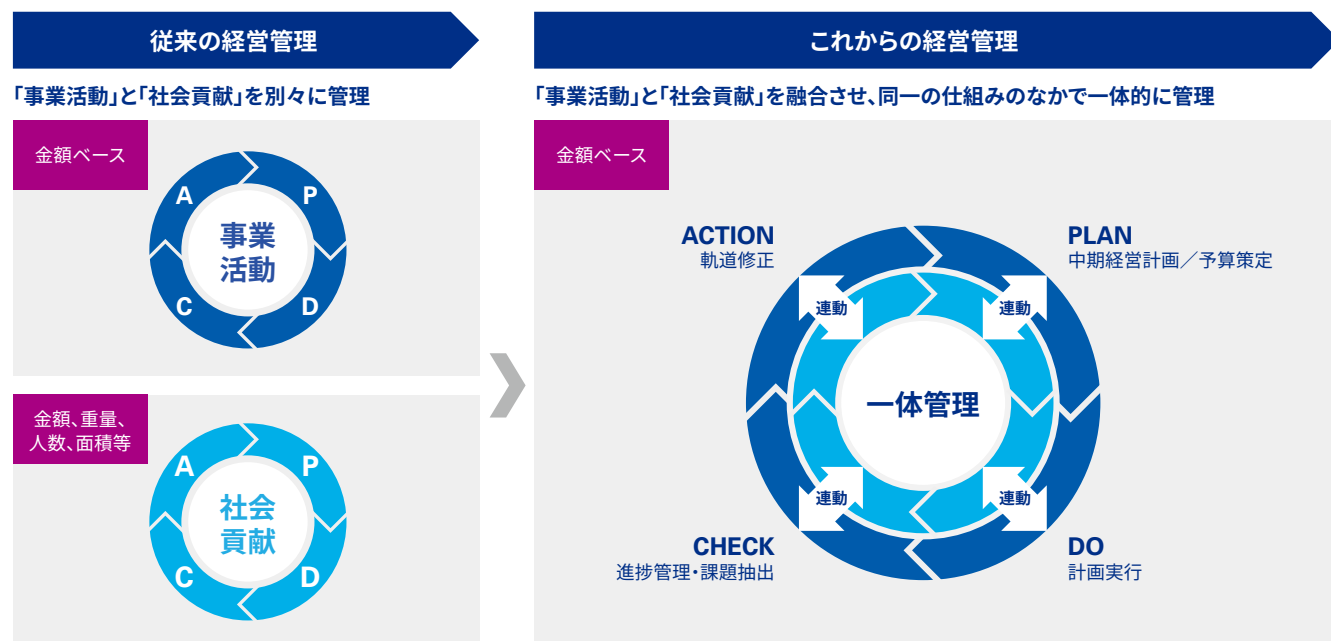
III

財務／非財務の一体的管理の必要性

社会的インパクトには、正と負の影響とがあります。ESGの観点から企業を取り巻く重要な問題を解決しながら、持続可能な経済成長の実現を目指すESG経営においては、財務的価値を生み出しながら、他の経済主体の活動に対する正の影響をより一層高め、負の影響を極力抑えるように努めることが求められています。

企業も社会の一構成員である以上、自

図表2 財務／非財務情報の一体的な経営管理プロセス



出所:KPMG作成

分さえよければよい(利益を最大化することだけを考えればよい)という考え方は当然許されることなく、他の構成員に迷惑をかけず、相手を思いやり、自らを律して日々行動することが社会の一員としてのあるべき姿といえます。ボランティア活動に代表されるCSR活動によって社会に貢献していることだけではなく、本業たる事業を行った結果、社会に対しどのような価値をどれだけ創出(または棄損)したかを定量化し、財務的な成果との関係性を説明することは、これからの企業にとってステークホルダーに対して説明責任を果たす有効な手段となり得ます。

事業活動と社会貢献の成果間の関係を常に意識し経営のかじ取りを行うためには、両者を別々に管理するのではなく、いわゆる経営のPDCAの一連のプロセスを通じて一体的に管理できる経営管理プロセスを整備・運用する必要があります(図表2参照)。

中期経営計画では、企業内外の環境の変化を適切に予測し(環境分析)、企業のミッションおよびビジョンを達成するために中期目標を設定し(目標設定)、その目標を達成するために最適な事業ポートフォリオを選択し(全社戦略)、市場での競争優位性を構築するための具体的手段を事業、組織、セグメント等の単位で取りまとめます(事業戦略)。ここでミッションとは「企業の目的や存在意義、社会に対する使命、事業を表しているもの」を指し、ビジョンとは「企業がどのような市場で、どのようなポジションを築きたいかという願望」を指します。(近年は「パーパス」という言葉も企業の存在意義や願望を指す言葉として使われたり、ミッション、ビジョンとは区別してそれぞれの意味が定義されることもあります。本稿では上記の定義のミッション、ビジョンを使用します)

一体的管理における目標設定では、財務目標と、その延長線上で実現を目指す非財務目標とを関連付けてそれぞれの目標を設定する必要があります。資源配分のバランス、規模、タイミングは適切か、

財務と非財務の両方に最適な結果が望める取組み方か、将来に規制などが生じた場合に財務数値にどの程度の影響が出るかなど、財務／非財務の目標値を設定する際に、その根拠となる全社戦略、事業戦略の議論が十分に尽くされていないような計画は、利益を生みながら社会課題解決に貢献するための道筋が不明確なため行動が伴わず、目標達成は困難となります。

また、具体的手段を実行し、その進捗状況と課題を管理する場合も、財務目標と非財務目標の達成度合いが大きく乖離しているような場合には、計画策定時における両者の関連性についての理解に誤りがなかったか、資源配分は適切であったか、軌道修正の必要性はないかなど、十分に分析・検証を行う必要があります。

このように互いの関係を意識しながら適切に意思決定を行うためには、財務情報と社会的インパクト等の非財務情報とが定量化されているだけでなく、さらに同一の尺度で測定・評価されていると有用です。

GHG排出量の削減を目指し、社内でインターナルカーボンプライス(Internal Carbon Price 以下、「ICP」という)制度を導入されている企業も多くありますが、ICPは設備投資などの意思決定の際にGHGの排出量または削減量に対して社内で設定する社内価格を乗じて金額換算し、仮定の費用または収益として他の財務的要素に含めて取り扱うことにより、GHGの影響を考慮した投資案件の費用対効果の検討や、複数の代替的投資案の比較が容易に行えるようになります。これと同様に、社会的インパクトについても、その影響を金額化することにより、事業と社会貢献の関係性、資源配分のバランスなどに留意しながら、戦略策定プロセス、業績評価マネジメント、リスク管理プロセスなどを運用することが可能になります。True Valueメソドロジーは、社会的インパクトの規模や価値を金額換算するとともに、事業活動の成果である財務的価値

(利益)と合算したトータルの値で事業活動を評価し、経営判断に役立てようとする方法論であり、財務／非財務情報の一体的管理に適した考え方であると言えます。

IV True Valueメソドロジーによる価値創造アプローチ

では、財務／非財務の一体的管理へのTrue Valueメソドロジーの活用方法について説明します。True Valueメソドロジーは、単に社会的インパクトを評価するための手法ではありません。True Valueメソドロジーにより評価した結果を分析し、事業が社会に生み出している価値が企業の将来にどのような影響を与えるかを理解することにより、企業の新たな財務的価値および社会的価値の創造につなげていくことができます。

Step1 「真の価値」を評価する

事業活動を行った結果として社会に創出する価値を、正と負の両面から特定、定量化、金額換算し、これと事業活動による財務的価値とを合算して会社の「真の価値」を計算します。計算結果は、主に4つのパターンに分類されます(図表3参照)。

01. 社会的インパクトが加わり、より大きな正のインパクトをもたらすケース
02. 社会的インパクトを考慮した場合、正のインパクトをもたらすケース
03. 社会的インパクトはあるが、短期的な正のインパクトが見込めないケース
04. 社会的インパクトを考慮した場合、負のインパクトをもたらすケース

該当するパターンに応じて要因を分析することにより、企業は事業活動と社会貢献との因果関係を適切に把握・理解することができるようになるとともに、全社戦略や事業戦略の策定にあたり、事業活動が企業のミッションやビジョンに合致してお

り正しい方向に向かっているか、「真の価値」を高めるための課題は何かといった改善点の特定や、差別化要因の検討、さらには事業の継続是非の判断材料としても役立てることができます。

Step2 将来の内部化リスクを評価する

自社の進むべき方向性、推進すべき事業活動が確認できたら、事業活動と社会的インパクトとの間の因果関係に着目し、将来の企業価値に影響を与える可能性について検討します。

すでに説明してきたように、社会的インパクトは企業の財務諸表には表れませんが、事業活動によるインパクトのなかには、将来においてキャッシュインまたはキャッシュアウトをもたらす、財務諸表に影響を与える（インパクトの内部化）おそれのある項目が存在する可能性があります。このような内部化をもたらす要因には以下の3つが考えられます。

- ① 新たな法規制・基準等の適用
- ② 市場の傾向・圧力
- ③ ステークホルダーの期待と行動

たとえばCO₂のように、従来どれだけ排出しても企業は何ら対応策を講じる必要はありませんでしたが、炭素税という課税制度の導入により新たな費用負担が生じるケースがあります。今後、水資源等特定の資源についても同様の規制が設けられるおそれがあります。また、法規制ではなくても、市場やステークホルダーの声や社会的な要請によって、負のインパクトに対する対策費が発生するおそれもあります。さらに今後は、規制や外部からの圧力がなくとも、企業が自らの判断で積極的に負のインパクトを低減させるような取組みを行うケースも増加すると考えられます。このような内部化リスクは将来の収益、費用、資産の見通しに影響を与えます。将来にわたり持続的な経済成長を続けるため

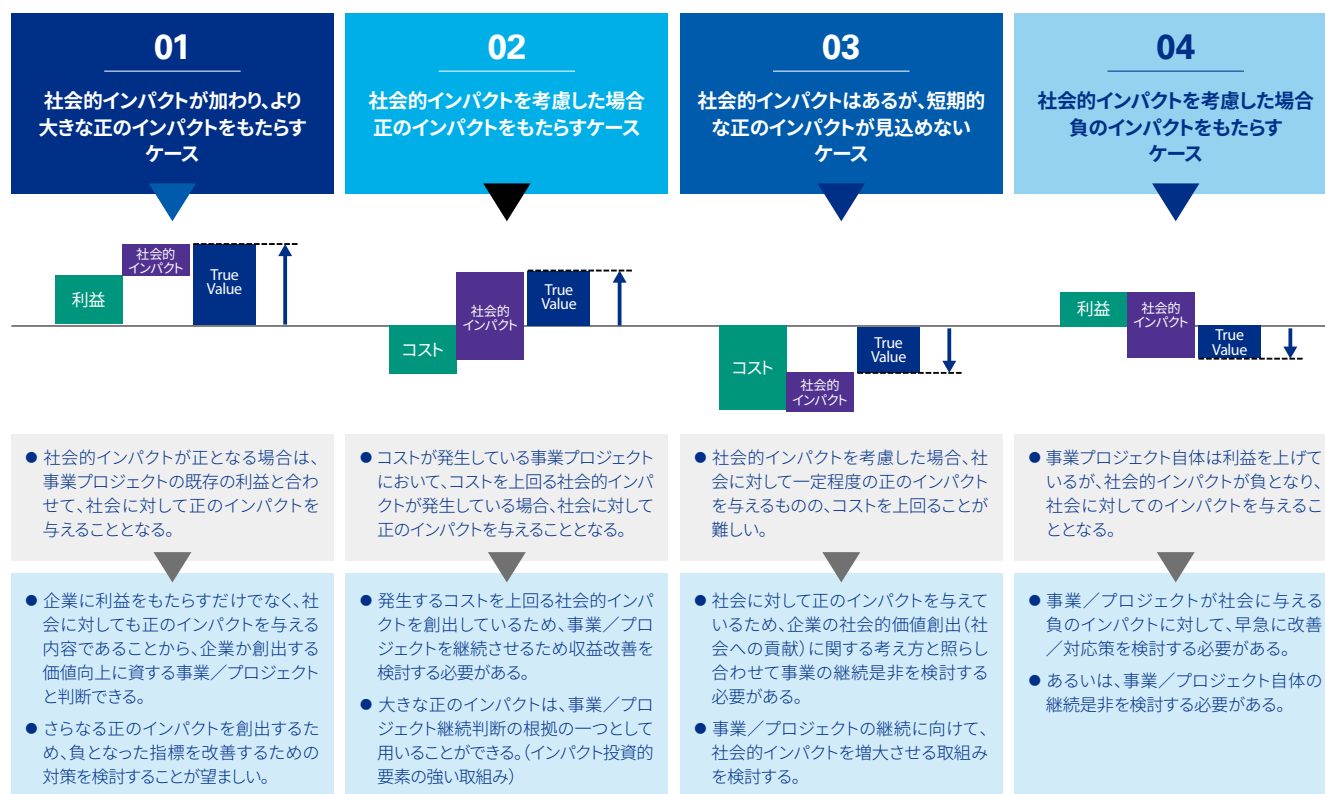
に、インパクトの内部化の可能性・必要性を検討して将来のキャッシュフロー、利益に影響を与えるリスクを識別し、実際にリスクが顕在化した場合に自社の主要な経営指標にどのような影響が生じるかを評価します。

ここで、内部化リスクにより適切に対応するためには、当該リスクによる財務諸表への影響について、最も発生可能性の高い影響水準だけではなく、極端なケースが引き起こす影響水準についても予測しておくことが重要です。内部化のシナリオを、少なくとも最善のケース、最も起こりうるケース、最悪のケースのそれぞれについて策定し、各シナリオを発生確率で重み付けすることにより、単一のシナリオに基づく評価結果よりも信頼性の高い有用な情報を得ることができます。

Step3 戦略的に対応する

内部化リスクによる財務諸表への影響

図表3 True Valueによる社会的インパクト評価結果を用いた事業分析イメージ



出所: KPMG作成

の分析結果を精査し、将来の財務的価値と社会的価値の両方を最大化させるような新たな事業機会を見出し、あるいはリスクを軽減・回避するような対応策や新しいビジネスモデル案の検討を行います。

対応策を講じた後は、計画したとおり財務的価値と社会的インパクトが変化しているかどうかを確認するために、「インパクトKPI」とKPIごとの評価基準を設定しモニタリングを行います。インパクトKPIには、対応策等を実施した成果を評価するアウトプット指標に加え、その成果を生み出すための対応策などの進捗状況を評価するプロセス評価指標についても設定し、問題の把握と改善活動へとつなげていくことが肝心です。こうすることにより、True Valueメソドロジーを活用した価値創造のプロセスが経営管理の仕組みのなかで循環し、単なる社会的インパクトを評価するための方法論ではなく、企業変革を進めるための戦略的マネジメントシステムとして機能させることができます（図表4参照）。

V True Valueメソドロジーの課題

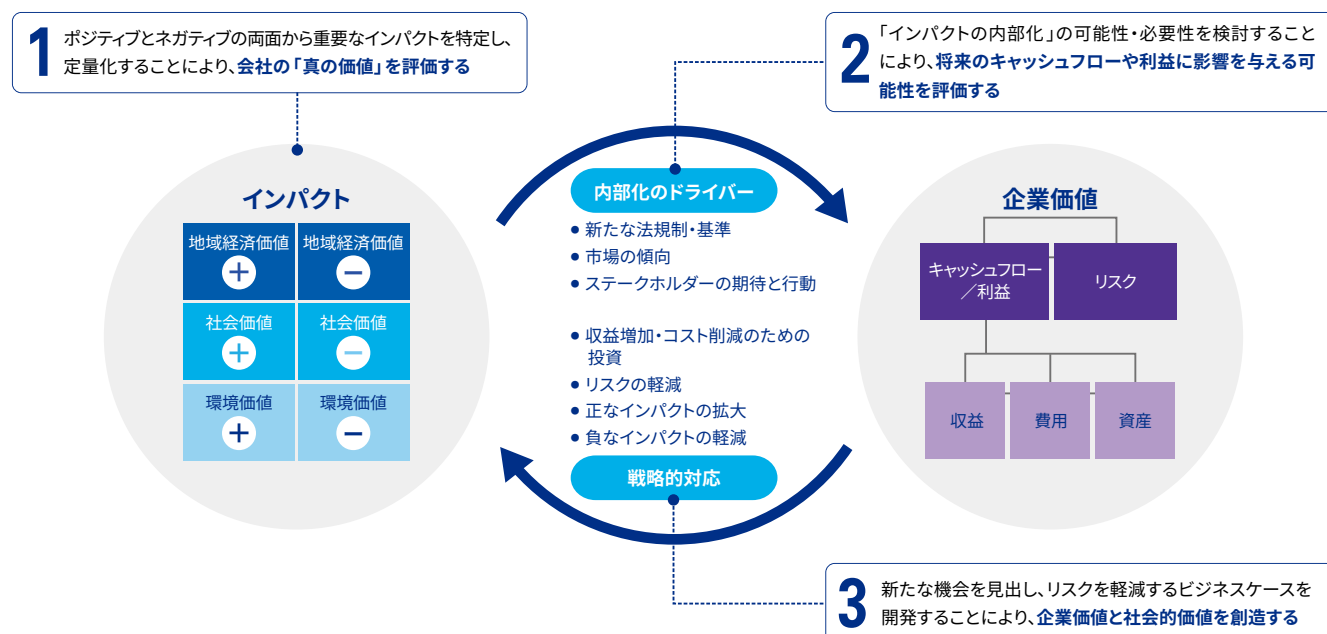
True Valueメソドロジーに関する相談のなかでよく聞かれるのは、社会的インパクトの評価結果の正確性に対する懸念です。「インパクトに漏れはないか」、「その計算結果は正確か」、「第三者による保証は必要ないか」といった質問を必ず受けます。社会的インパクトを定量化するプロセスについてのフレームワークや、スタンダードの確立を目的とする複数のイニシアチブ、団体が活動していますが、現時点では気候変動対応におけるTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）のようなデファクトスタンダードは存在しません。そのため、インパクトの特定方法も、計算の方法も、評価主体の考え方に依存します。

しかし、前述のとおり、True Valueメソドロジーは本来、事業が社会のために生み出している価値を評価し、その価値が企業の将来にどのような影響を与えるかを理解することにより、企業の新たな財務的価値および社会的価値の創造につな

ていくことを目的とした方法論です。仮にインパクト評価の標準的な計算式や計算ルールが定義されたとしても、それにもとづく計算結果は財務会計における計算結果のように1円単位での正確性が保証されるものではなく、あくまで推計にすぎません。上述の目的に照らして考えたとき、むやみに正確性を追い求めることは時間の無駄であり、それよりも社会的インパクトを評価することにより、将来における変化を把握し、コントロールしていくことが重要です。

インパクトの種類も、因果関係の考え方によっては大きなものから小さなものまで、際限なく挙げることもできます。肝心なことは、企業が自社のミッション、ビジョンに照らして考えたときに、事業活動を通じて生じる社会的インパクトのうち何を守り、大切にしていくのか、そのためにどのような戦略を策定してどう行動していくのか、という一貫性のある価値創造ストーリーを持って経営をかじ取りし、そのプロセスと成果をステークホルダーに自信を持って説明できるようになることであると考えます。「経営者の意思を込める」という

図表4 True Valueメソドロジーを活用した価値創造アプローチのイメージ



出所: KPMG作成

意味で、インパクトの種類の選択においては、むしろ「恣意的」に管理対象を選択してもよいのではないかと考えます。

¹ KPMG Insight Vol.54

企業が社会にもたらす「真の価値」を可視化する～KPMG True Valueが目指す、社会的インパクトの金額換算
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-true-value-approach.pdf>

関連コンテンツ

ウェブサイトでは、社会的インパクト定量化支援（True Valueメソドロジー）について紹介しています。

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
SX 事業部
嘉島昇／マネージング・ディレクター
✉ noboru.katori@jp.kpmg.com

カーボンニュートラル 実現のカギ ー カarbonマネジメント構築 ー

KPMGコンサルティング

Sustainability Transformation 脱炭素化アドバイザーリーダー

麻生 多恵 / パートナー

2 022年11月20日に閉幕したCOP27（第27回気候変動枠組条約締約国会議）は、温室効果ガス（以下、「GHG」という）排出削減に関する誓約を果たしていない先進国の責務を厳しく問いかけるものとなりました。先進国の企業は、もはや「宣言するだけ」では評価されない状況となっており、カーボンニュートラルの実現に向け行動力と実効力を具体的に示す必要があります。しかし、昨今のウクライナ情勢や原油価格高騰などによりエネルギーを取り巻く環境は大きく変化、企業が脱炭素化に取り組むには厳しい環境となりました。それでも、パリ協定が掲げる「1.5℃目標」の達成に向け、企業は気候変動対策および脱炭素化施策を緩めることはできません。

気候変動・脱炭素化に関する国際動向は刻々と変化し、開示規制や当局要請も厳格化の一途です。市場や投資家も、これらに積極的に取り組む企業を高く評価し、新たな企業価値の創造を求めています。このような情勢において、企業がカーボンニュートラルを実現するために必要なことは何でしょうか。KPMGは、企業が実効性をもって着実にカーボンニュートラルを実践するための考え方として「カーボンマネジメント」を提唱しています。本稿では、多くの要素を多面的・多角的に捉えながらの舵取りが求められる企業が取り組むべきポイント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。



麻生 多恵
Tae Aso

POINT 1

定量情報なくして気候変動の影響は分析できない

気候変動をリスクと機会の両面から分析し、経営戦略上の計画と連携していることを合理的に示すためには、データを活用した気候変動シミュレーションとそれが実際に起こったときの対応シナリオを複数持つ必要がある。また、それらシナリオが経営に与える財務インパクトを定量的に評価することも重要だ。

POINT 2

SX推進に不可欠なDX

DX（デジタルトランスフォーメーション）が成功している企業の特徴は、経営戦略上の明確な目標とDX戦略が結びついており、経営陣の強いコミットメントがある。また、進捗状況を効果的にモニタリングし、経営の意思決定に直接的に連携もしている。これは、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を推進する際も同様だ。SXはDXの価値をより高め、DXはSXの実行には不可欠な存在だからである。つまり、SXとDXは融合して推進する必要がある。

POINT 3

カーボンニュートラルの実践にはカーボンマネジメント構築が不可欠

GHG排出源・排出量を適切に把握・可視化し、実行した削減施策の効果を継続的にモニタリングし開示することに加え、データに基づいた戦略的な意思決定を行うためのオペレーションやガバナンスを構築する「カーボンマネジメント」は、企業がカーボンニュートラルを実践する際に不可欠である。

I 問われる先進国の責務

2021年開催のCOP26は「緩和」に焦点があてられ、パリ協定を実質的な行動に移すためのルールブックの確立を目的とした、2015年のCOP21におけるパリ協定採択以来、最も重要なCOPと言われました。過去数回のCOPで合意に達することができなかったいくつかの非常に合意の難しい論点を合意に導き、「グラスゴー気候合意」を形成した点において、歴史的評価に値するとされています。

一方、COP27は「適応」に焦点があてられ、先進国の責務を厳しく問いかけるものとなりました。これまでになされたすべての約束や誓約の「実施計画」が議論されたことで、“実施のCOP”と言われていきます。特に、先進国が議論を避けてきた「損失と損害」の問題について、支援の専用基金の設置に合意したことは、途上国の勝利と評されています。

ただし、地球温暖化は加速の一途です。COP26以降の1年間で目標を引き上げた国や地域は20カ国以上あったものの、1.5℃目標達成には遠く及ばないことが明らかになっています。COP26において、先進国は2025年に向けて目標達成のための努力を続けることを約束しましたが、COP27では多くの途上国が先進国に進捗の報告を強く求める結果となりました。先進国の企業は、もはや「宣言するだけ」では評価されません。実施に向けた行動力と実行力が問われています。

II 日本企業の開示は投資家の期待に込んでいるか

1. 日本企業の統合報告は、“質”に対する評価が得られていない

企業開示は、その昔は財務報告が中心でした。非財務情報の重要性が高まったことで、現在はさまざまな報告書が発行さ

れるようになりました。特に、長期的価値が重視されるようになってからは、サステナビリティ情報を開示する企業が増加しています。不確実性の高い世の中になり、開示報告書は企業の価値創造ストーリーを経営者自らが語り、その進捗状況を報告するためのコミュニケーションツールの意味合いが強くなっています。これはつまり、自社の価値創造を他の多くの企業と客観的に比較するためにあるとも言えます。

それでは、日本企業の開示は投資家の期待に応えることができていますでしょうか。TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の賛同表明企業・機関の数は、日本は最多国であり、気候変動に関する理解は相対的に高いとされています（図表1参照）。しかし、企業の統合報告の“質”に対する評価は決して高くありません（図表2参照）。

2. 気候変動の影響は定量情報なくして判断できない

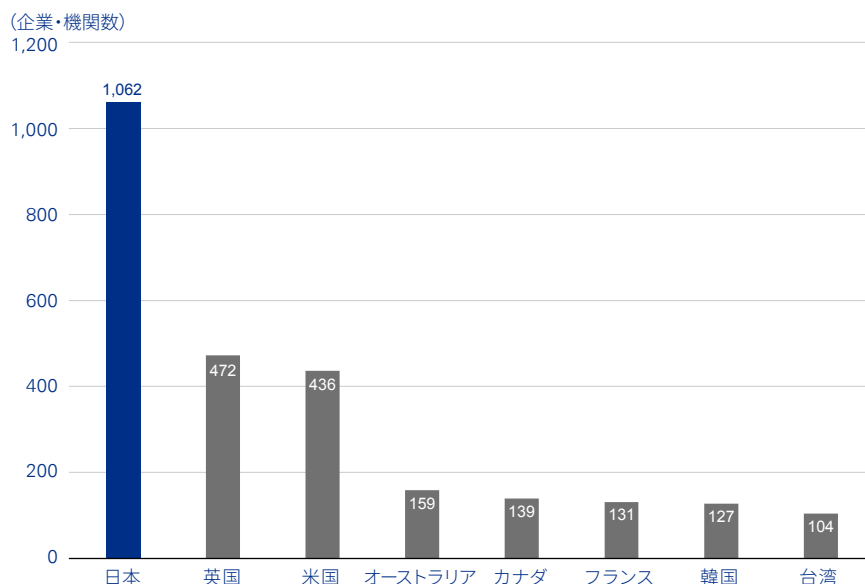
企業の上場要件に統合報告の実施が義務付けられている南アフリカや上場企業

に非財務情報の開示を義務付けている欧州のスコアが高いことは理解できます。一方、日本もプライム市場上場企業はTCFD提言に沿った開示が実質的に義務化されています。それでも、日本企業の統合報告のスコアが低いのはなぜなのでしょう。

統合報告では、気候変動をリスクと機会の両面から分析し、経営戦略上の計画と連携していることを合理的に示すことが重要となります。そのためには、科学的根拠に基づくデータを活用した気候変動シミュレーションと、それが実際に起こったときの対応シナリオを複数持つ必要があります。また、それらのシナリオが経営に与える財務インパクトを定量的に評価することも重要です。

しかし、現在の日本企業の統合報告では、影響の度合いを「大」「中」「小」などの定性的な指標で示すにとどまっていることが多い状況です。定量的に分析しているケースでも、その範囲を限定したり、当座の分析となっています。今後は、中長期的、かつ継続的な定量分析を行い、経営戦略的思考をもって気候変動に対応するマネジメント能力があることを示していく必要があります。

図表1 TCFD賛同上位8カ国・地域（2022年9月22日現在）



出典:TCFD公式ホームページの情報を基にKPMG作成 <https://www.fsb-tcfdf.org/>

III

脱炭素化推進のカギはDXの浸透

1. SXとDXの違い

世界中の企業が取り組みを加速させているSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション、以下「SX」という）とは、自社の強み・競争優位性・ビジネスモデルなどの「稼ぐ力」と「ESG対策」を両立する持続可能性を重視した経営方針のことを指します。一方、DX（デジタルトランスフォーメーション、以下「DX」という）とは、デジタル技術の活用を通じて、デジタル化が進む高度な将来市場においても新たな付加価値を生み出せるよう、従来のビジネスモデルや組織を変革することです。SXもDXも、企業が生き残っていくために経営の在り方を見直し、企業価値を高める点では同じです。

ただし、DXが現在の組織を変革し、比較的短期に成果を求めていくものであるのに対し、SXは環境変化にも負けない長期安定的なビジネスモデルを目指します。

つまり、両者は時間軸が異なるということです。

2. SXとDXの融合

自社とその他多くの企業の価値創造を客観的に比較するためには、前述のとおり、定量分析に基づく開示を行う必要があります。

これからの企業は、「自社を取り巻く複雑なリスクを予見し対応するマネジメント能力」と「新たな価値創造を自社の事業戦略の文脈で定義するマネジメント能力」を示す必要がありますが、これらは定量的なデータ分析なくして示すことはできません。

ところで、多くの企業はSXとDXを別のものとして推進する傾向にあります。これには留意が必要です。日本企業のDX推進は、世界から見るとスピード感が出ているとは言えません。DXが成功している企業の特徴は、経営戦略上の明確な目標とDX戦略が結びついており、経営陣の強いコミットメントがあります。また、進捗状況を効果的にモニタリングし、経営の意思決

定に直接的に連携している点も挙げられます。これは、SXを推進する際も同様に重要と考えられます。

SXの取り組みは、中長期的な視点で、今後数十年にわたり継続させていく必要があります。その間、規制や開示要求は刻々と変化することが予想され、エネルギー環境も予測不可能な面があります。このようななかでも、DXが浸透している企業は、透明性と信頼性が確保されたデータをSXの推進に利活用することができるため、不確実な環境においても、経営判断の合理性を示すことができます。その結果、機敏かつ柔軟に戦略的なシナリオを作ることにつながり、企業としてのレジリエンスを発揮することができるようになります。SXはDXの価値を高め、DXはSXの実行には不可欠なのです。したがって、SXとDXは別々にではなく、融合して推進する必要があります。

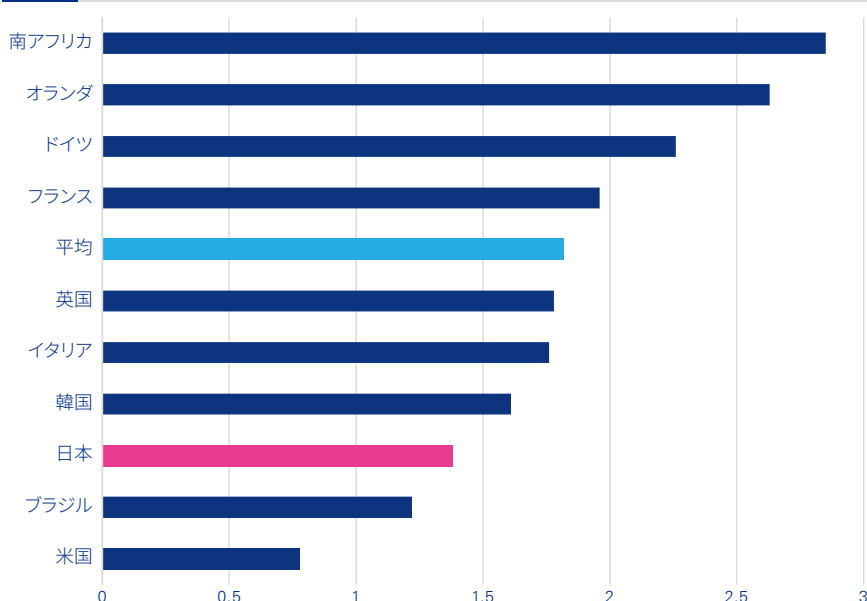
特に、カーボンニュートラルの実現にはDXがカギとなります。商品やサービスのライフサイクル全般（原材料調達から廃棄・リサイクルまで）で排出されたGHGの量を可視化するカーボンフットプリントは、多くの企業で取り組まれています。これはデータ管理がポイントとなるためにツールの活用も重要です。しかし、カーボンニュートラルに向けてより重要なのは、その先にある削減施策の実行とその効果のモニタリング、そしてそれらを経営戦略の文脈のなかで意思決定できるようにすることです。KPMGは、これら一連のサイクルを管理するデータフレームワークとして「Climate Accounting Infrastructure」を考案しました（図表3参照）。

IV

カーボンマネジメント構築の重要性

KPMGが考案したClimate Accounting Infrastructureは、GHG排出源・排出量を適切に把握・可視化するとともに、実行した削減施策の効果を定常的・継続的にモニ

図表2 統合報告書の総合スコア



出典：論文「A Comparative Analysis of Integrated Reporting in Ten Countries」
（著：Robert G. Eccles等、2019年）を基にKPMG作成

タリングし、経営戦略の文脈で意思決定した内容を開示する一連のマネジメントサイクルを管理するためのフレームワークです。KPMGでは、このClimate Accounting Infrastructureの活用に加え、規制や開示要求が刻々と変化する状況においても、データに基づいた戦略的な意思決定を行うためのオペレーションやガバナンスを構築することを総合して、「カーボンマネジメント」と定義しています。

企業がカーボンニュートラルに向けて取り組む内容は多岐にわたりますが、これまではブランディング戦略の一環の様相があったことは否めません。また、脱炭素化の目標達成のために、実際に変革を起こしていくトランスフォーメーション領域には明確な方法論がないことから、企業の取組みも散発的になりがちです。なかには、施策実行と経営戦略が連携していないケースも多く見受けられます。

現在、トップランナーとして脱炭素化を推進している企業は、強力なリーダーシッ

プが発揮されていたり、トップダウン経営が浸透しているなどの特徴的な企業文化が見られます。トップダウン方式とボトムアップ方式のメリットやデメリット、日本企業のカルチャー論はここでは触れませんが、いずれの経営スタイルであっても、実効性をもって着実にカーボンニュートラルを実践することが、これからはより強く求められます。KPMGが提唱する「カーボンマネジメント」は、企業のカーボンニュートラル実践を強力に支援するものになると考えています。

V

企業がいま意識すべき3つのこと

企業が「カーボンマネジメント」を構築し、脱炭素化に向けて取組みを加速するにあたり、意識すべきポイントは次の3つです（図表4参照）。

図表4 企業が意識すべき3つのポイント

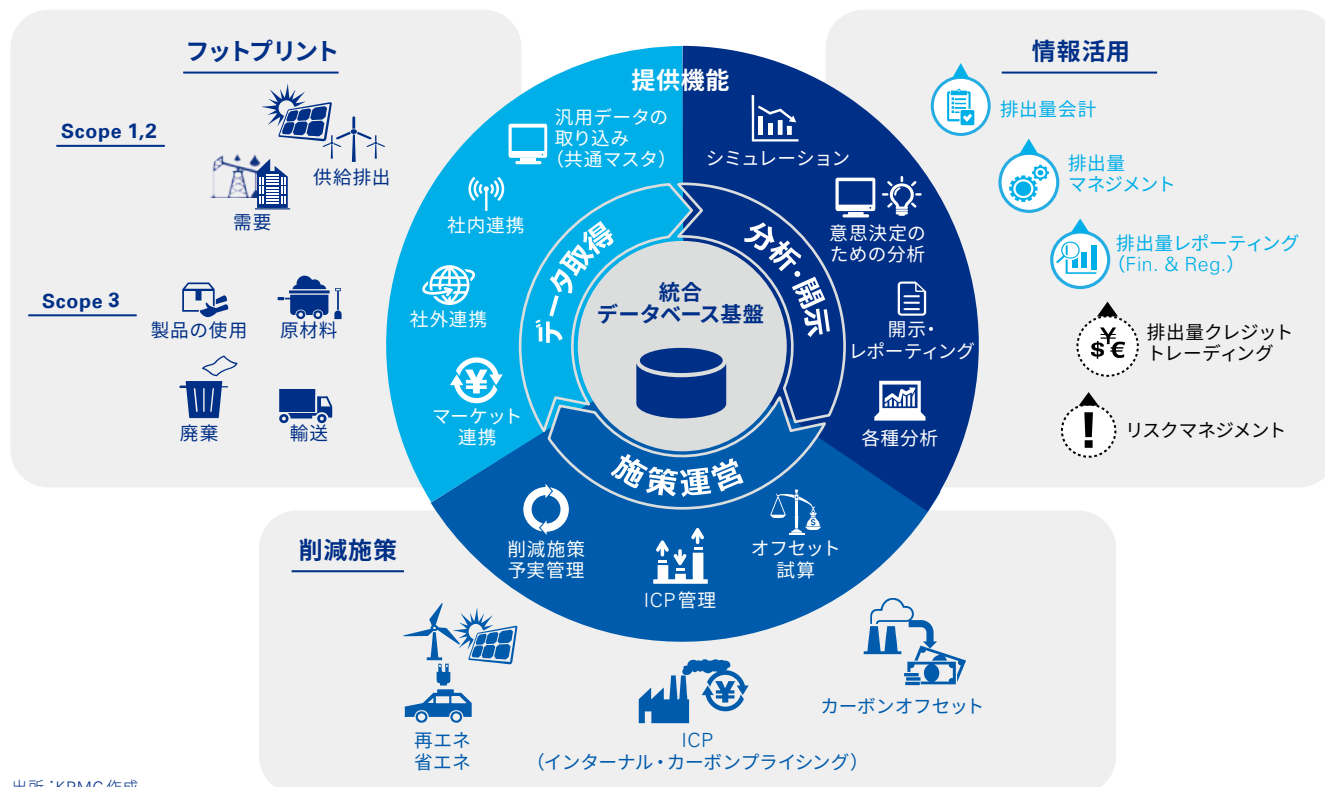
- 1 削減目標の信頼性確保
- 2 実効的かつ有効な削減施策
- 3 デジタルソリューションの活用

出所：KPMG作成

1. 削減目標の信頼性確保

現在、多くの日本企業が、2030年度または2050年度に向けたCO₂排出量の削減目標を掲げていますが、目標設定を行うこと自体はそれほど難しいことはありません。重要なのは、その信頼性の確保です。なぜなら、業界平均や同業他社比での設定は説得力に欠けるだけでなく、達成に向

図表3 Climate Accounting Infrastructure



出所：KPMG作成

けたロードマップが見えないからです。

信頼性を確保するには、SBT（Science Based Targets: 科学的根拠に基づいた目標設定）などのグローバルスタンダードを参照するほか、自社のエネルギー排出の現状分析、実行中の削減施策の効果、今後のエネルギー調達事情などの分析を踏まえ、目標設定の根拠を合理的に説明する必要があります。

2. 実効的かつ有効な削減施策

企業がCO₂削減を検討する方向性は大きく以下の3つに分類されます。

- ・排出量の物理的削減
- ・グリーン電力の導入
- ・オフセット

CO₂が排出される要素・要因は、事業内容やビジネスモデルによって異なります。そのため、自社の状況に応じて、より有効な施策を識別し、複数の施策を組み合わせ、削減の実効性を確保していく必要があります。

なかでも、削減効果が大きく発揮されるグリーン電力の導入は、多くの企業が取り組んでいます。グリーン電力の導入は、これまではグリーン電力証書の購入が主流でしたが、最近ではコーポレートPPA（企業が発電事業者から自然エネルギーに由来する電力を長期購入する契約）にシフトする傾向が強くなっています。この背景には、証書価格の引上げやPPA（電力販売契約）に関する規制の緩和、エネルギー調達のグローバル動向などが挙げられますが、企業の意識変化もあるようです。企業価値を高めるにあたっては、より本質的に環境負荷を軽減する施策を重要視する企業が増えた結果、コーポレートPPAへの注目が高まっているものと考えられます。

3. デジタルソリューションの活用

企業は、今後数十年にわたり長期的に継続してカーボンニュートラルに取り組む必要があります。そのためには、一連のプ

ロセスを属人化させず、データに基づき客観性をもって意思決定できるようにする必要があります。しかし、現状では、人海戦術でGHG排出データを収集するケースも多く、削減施策を個別に散発的に実施していることで状況把握に時間を要する傾向にあります。また、サステナビリティ推進部などの旗振り役の部門が新設され、通常業務とは離れたところで実施するケースも多く見られます。これでは、情報の一元管理、適時モニタリング、内外環境変化への柔軟対応が難しく、リスク管理や財務インパクト分析にもつなげることができません。

「カーボンマネジメント」を効果的に導入するには、基盤となる統合データベースや予測・分析を行うデジタルソリューションの導入が不可欠なのです。

VI

さいごに

繰り返しになりますが、世界中の企業が気候変動・脱炭素化の取組みを本格化させ、事業戦略を転換するなか、日本企業は遅れを取っていると言わざるを得ません。

デジタル化の分野も同様です。さまざまな分野で日本企業が世界から遅れてしまう原因として、日本企業はスピード感に欠け、変化することが苦手であることが挙げられます。競争力は他社との比較で決まります。

努力して成長したとしても、他社がそれ以上に成長すれば後塵を拝することになります。日本企業が、今こそ変化とスピードが必要であることを認識していながら、実行できていないのはなぜでしょうか。長期的、かつ不確実性の高い課題に対し、組織が戦略的に取り組むための決断をするには、合理的で定量的な根拠に基づき分析されたシナリオを複数持つことが不可欠です。過去の経験則に基づき、現在を起点に将来を定性的に予測する方法では決断することはできません。

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、日本企業が一步を踏み出せないジレンマを打破するきっかけになったと言えます。

変化することを考えもしなかった慣習、仕事のやり方、ライフスタイルに対する価値観など、さまざまなことが一斉に変わり、それが社会課題の解決につながったことを多くの人が共通体験しました。これは、横並びの牽制文化では起き得なかった変化です。

新しい価値観が企業を変え、新しい付加価値を生み出すことを実感した日本企業が、「カーボンマネジメント」を構築することでスピーディーかつしなやかな意思決定と実践力を確保し、これからの脱炭素化に向けた大競争時代を勝ち抜いていくと信じます。

関連情報

KPMG コンサルティング、カーボンマネジメント構築支援サービスの提供を開始

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2022/12/kc-carbon-management.html>

KPMG コンサルティング、企業のサステナビリティ経営の実装に向けた専門チームを組成、支援サービスの提供を本格的に開始

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2022/11/kc-sx-team.html>

サステナビリティサービス

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/sustainability-services.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
麻生多恵 / パートナー

✉ tae.aso@jp.kpmg.com



Tax

BEPS2.0の国内法制化 と日系企業への影響

KPMG税理士法人
Clients & Markets (Tax)
FinTech ファイナンス&テクノロジー
BEPS2.0実務対策プロジェクト
小出 一成／パートナー

ICT インターナショナル コーポレートタックス
Global Compliance Management Services
福田 隆／パートナー

2 022年12月16日、令和5年度税制改正の大綱（以下、「2023年度税制改正大綱」という）が公表されました（2022年12月16日政府与党決定、12月23日閣議決定）。2023年度税制改正大綱には、日系企業に大きな影響を及ぼす改正項目が数多くありますが、なかでもグローバル・ミニマム課税制度（国際最低税額に対する法人税課税制度）は特に日系企業にもたらす影響が甚大です。また、同制度の国内法制化は財務・経理・税務部門の在り方にも大きな変革をもたらします。関連各部門の密なる連携や海外拠点を巻き込んだグループ全体のガバナンス体制の構築が喫緊の課題となり、企業統治を監督していく見地からも重要な影響を受けることでしょう。日系大手企業においては、同制度の国内法制化に対応し得るコーポレートガバナンス体制の構築に着手することが肝要です。本稿では、日系企業に大きく影響すると考えられる国際課税に関する法人税改正項目として「国際最低税額に対する法人税課税制度」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。



小出 一成
Kazushige Koide



福田 隆
Takashi Fukuda

POINT 1

2023年度税制改正大綱公表においてグローバル・ミニマム課税制度の導入決定

国際課税制度の見直しに係る国際合意に従って、2023年度税制改正においてグローバル・ミニマム課税制度（国際最低税額に対する法人税課税制度）が導入される。同制度は、2024年4月1日以後に開始する会計年度から適用開始される。

POINT 2

グローバル・ミニマム課税制度における実効税率（ETR）の計算は非常に複雑。タイムリーに情報を収集し、税額計算ができるかが課題となる

OECD（経済協力開発機構）のモデルルールにおける実効税率（ETR）の計算は非常に複雑である。膨大な海外子会社の情報をタイムリーに入手する必要があることから、財務会計ならびに税務上、これらの情報を精査して適正な税額計算が可能となるグローバル税務ガバナンス体制を構築することが肝要。

POINT 3

グローバル税務ガバナンス体制構築に最適なKPMG Digital Gateway

本社主導で経営判断の基礎となる海外子会社の税務情報をいかにしてタイムリーに入手できるかがグローバル税務ガバナンス体制を構築するうえでのポイントとなる。「KPMG Digital Gateway」は、その司令塔的な役割を担う、グローバル税務プロジェクト・マネジメント×テクノロジーのプロフェッショナルが提供する税務アウトソーシング・ソリューションである。

I 2023年度税制改正大綱で グローバル・ミニマム課税 制度導入が決定

連結総収入金額が7億5,000万ユーロ相当額（約1,000億円）以上である日系企業は、2024年4月1日以後に開始する会計年度より、国際最低税額に対する法人税の課税を受けます。

(1) グローバル・ミニマム課税制度とは

2022年12月16日、2023年度税制改正大綱が公表され、グローバル・ミニマム課税制度（以下、「国際最低税額に対する法人税課税制度」という）が創設されました。

国際最低税額に対する法人税とは、軽課税国に所在する海外子会社等に係る所得について、国別実効税率（ETR）と合意された基準税率15%の差分を、日本で法人税および地方法人税として課税を行うというルールです。ただし、所得合算ルールは、法人住民税・法人事業税（特別法人事業税を含む）の対象外となります（図表1参照）。

この「国際最低税額に対する法人課税

制度」の国内法制化は、日系企業にもたらず影響が甚大です。

(2) 適用対象となる日系企業

適用対象となる日系企業は、企業グループに属する会社等の所在地国が2以上ある場合の多国籍企業グループのうち、各対象会計年度の直前4対象会計年度のうち2以上の対象会計年度の総収入金額が7億5,000万ユーロ相当額（約1,000億円）以上である企業グループです。

(3) 適用開始となる会計年度

適用開始となる会計年度は、2024年4月1日以後に開始する会計年度です。

(4) 納税義務者

納税義務者は、特定多国籍企業グループ等に属する親会社にあたる内国法人（日系企業）です。また、適用対象となる海外子会社は、最終親会社の連結財務諸表上の連結子会社です（非連結子会社・支店等を含む）。

(5) 軽課税国かどうかの判断基準

軽課税国かどうかの判断基準は、基準税率が15%未満かどうかです。そのため、

実効税率は国・地域別に計算します（図表2参照）。ただし、同じ国・地域に複数事業体がある場合には、分子も分母も合計額となります。

国別グループ純所得の金額とは、その国・地域に所在するすべての構成会社等に係る個別計算所得金額の合計額から、その国・地域に所在するすべての構成会社等に係る個別計算損失金額を控除した残額を言います。

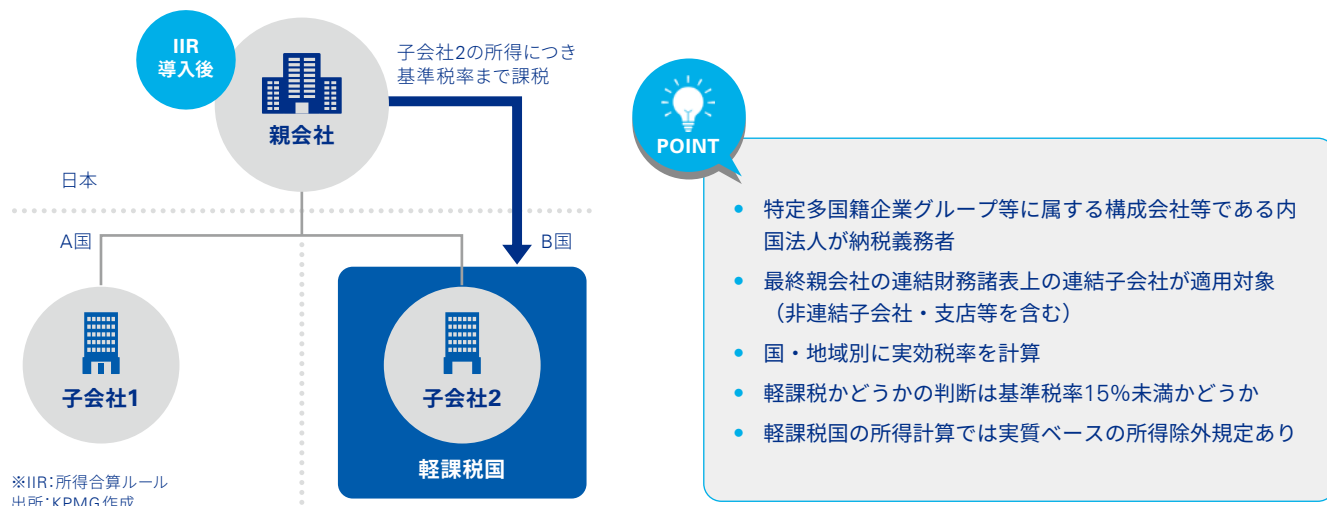
2023年度税制改正大綱においては、国別グループ純所得の金額および調整後対象租税額の計算の詳細は示されておらず、今後交付される政省令において明らかとなる見込みです。そのため、本枠内ではモデルルールを参照、記載しています。

(6) 国・地域別の実効税率の計算

「国際最低税額に対する法人税課税制度」における税金計算は非常に複雑です。軽課税国かどうかを判定するにあたり、国・地域別に実効税率を計算する必要があります。具体的には、連結会計パッケージに含まれる財務情報のほか、海外子会社から今後法令で要求されるさまざまな情報を迅速に収集し、各要素の調整計算を行ったうえで、国・地域ごとに合計

図表1 国際最低税額に対する法人税課税制度

軽課税国に所在する海外子会社等に係る所得について国別実効税率と合意された基準税率15%の差分を、日本で法人税および地方法人税として課税を行うルールです。所得合算ルールは、法人住民税・法人事業税（特別法人事業税を含む）の対象外となります。



して実効税率の分子分母に当てはめています。これにより、1か国・地域のGloBE（Global Anti-Base Erosion）ルールによる税金計算が可能になります（図表3参照）。さらに、国・地域ごとに同じ調整計算を行い、正確に税額の計算をします（図表4参照）。

また、上記国・地域別の実効税率の計算を行う時期についてですが、財務会計上、四半期および半期を含む決算時期において対象となる海外子会社が所在するすべての国・地域の実効税率を正確に計

算して法人税を把握する必要があるため、非常に限定された期間で対応する必要があります（図表5参照）。

II セーフハーバーの概要

2022年12月20日、OECDは企業の事務負担を軽減することを目的とするセーフハーバーを公表しました。

(1) セーフハーバーとは

OECDより企業の事務負担を軽減することを目的としたセーフハーバーが公表されました。セーフハーバーは、「移行期におけるセーフハーバー」と「恒久的セーフハーバー」の2種類が存在します。

それぞれのセーフハーバーは、ともに以下の3つのテストから構成されています。各国・地域において以下のテストのうちいずれか1つでも充足すればその国・地域においてセーフハーバーが適用されるという点で、両セーフハーバーに差異はありません。

- ① デミニマステスト：収益・利益の規模に基づいて判定
- ② 簡易ETRテスト：簡易的に計算したETRに基づいて判定
- ③ 通常利益テスト：利益がカーブアウト額を超過するか否かで判定

(2) 移行期におけるセーフハーバー

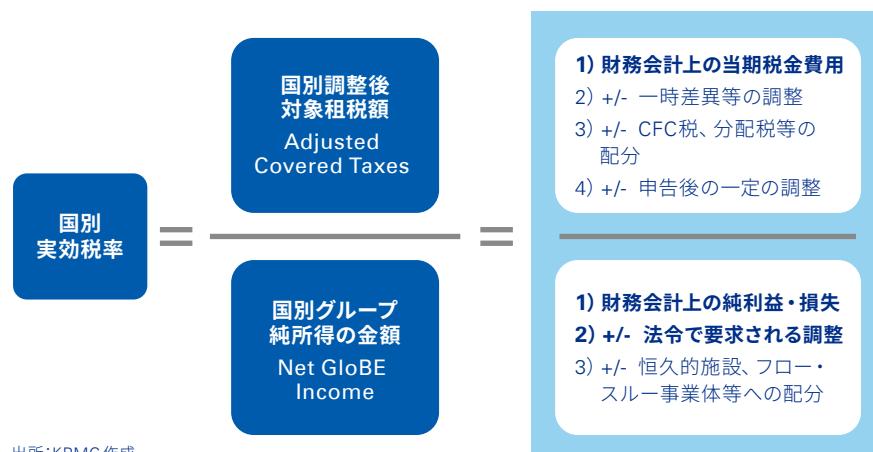
移行期におけるセーフハーバーは、2026年12月31日以前に開始する会計年度にのみ適用されます。ただし、2028年6月30日より後に終了する会計年度は含まれません。したがって、たとえば3月決算の日系企業の場合は25年3月期、26年3月期、27年3月期に、12月決算の日系企業の場合は25年12月期、26年12月期に適用されることが想定されます。移行期においては移行期におけるセーフハーバーと恒久的セーフハーバーの双方から選択適用することが可能ですが、各テストいずれの場合においても移行期におけるセーフハーバーの方が有利と考えられます（図表6参照）。

(3) 両セーフハーバーの違い

移行期におけるセーフハーバーと恒久的セーフハーバーは、次の点で大きく異なります。移行期におけるセーフハーバーでは主として適格国別報告書および適格財務諸表に基づく財務数値を用いますが、恒久的セーフハーバーではOECDから公表されたアドミニストレーションガイダンスの計算方法に基づく数値を原則的に用いま

図表2 国別実効税率の計算方法

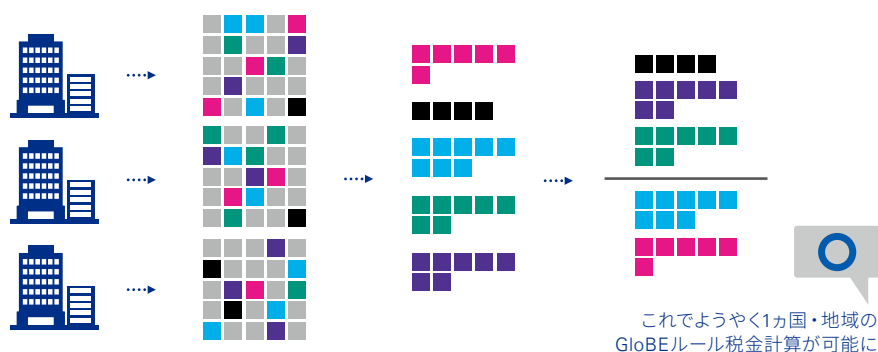
実効税率は国・地域ごとに計算します。同じ国・地域に複数事業体がある場合、分子も分母も合計額となる。



出所：KPMG作成

図表3 実効税率の計算 各調整項目のイメージ

各子会社の連結情報を単純合算するのではなく、法令で要求される詳細な税金計算項目を切り出し、各要素の調整計算を行った上で、国・地域ごとに合計して、ETRの分子分母に当てはめています。



出所：KPMG作成

す（図表7参照）。

なお、このセーフハーバーは今後交付される政省令において内容が明らかにされる見込みです。

III グローバル税務ガバナンス体制構築の必要性

上述のとおり、2023年度税制改正において「国際最低税額に対する法人税課税制度」が法制化し、2024年4月1日以後に開始する対象会計年度から適用開始となる。

ります。同制度の導入は日系多国籍企業の連結ベースの最終利益を変動させるものであることから、税務担当者だけでなく、企業経営にとって非常に重要なCFOアジェンダと考えます。

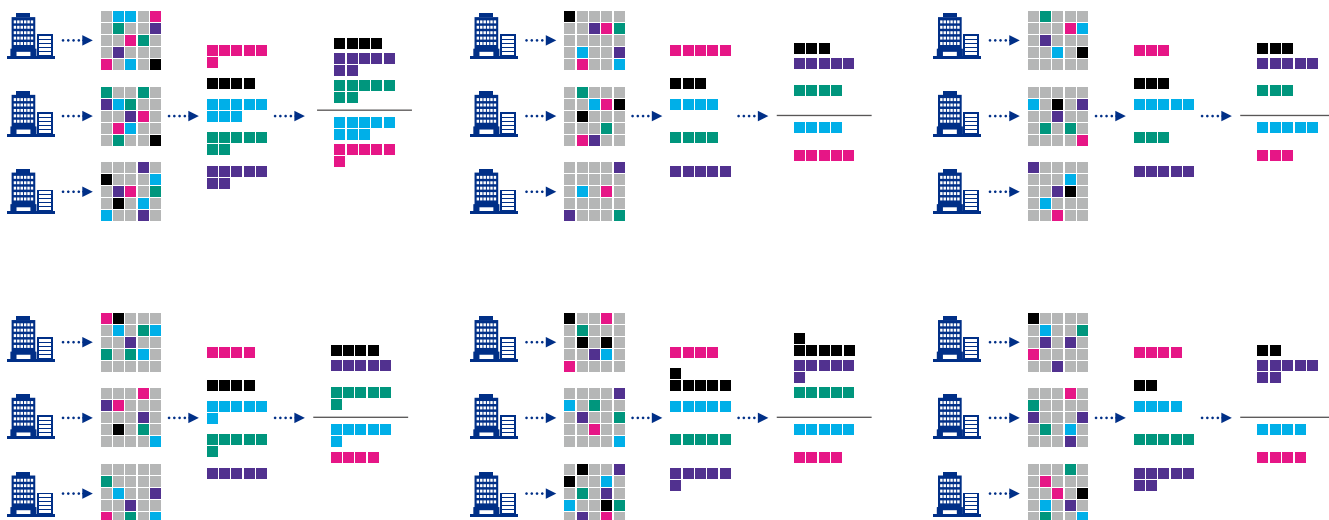
今後、「国際最低税額に対する法人税課税制度」に関連して、連年の税制改正によりグローバルに展開する日系企業にはグループ全体のビジネスモデルや利益配分を各国および日本の税務当局に報告することが義務付けられます。そのため、これまで以上に税務に関する強固なコーポレートガバナンス体制を構築する必要があ

ります。新制度は非常に複雑で、しかも適用開始まで1年3ヵ月と、期間に猶予がありません。また、財務・経理・税務部門の在り方にも大きな変革をもたらすことが考えられることから、各関連部門と海外拠点を含むグループ全体の密なる連携体制の構築も必要です。

それでは、「国際最低法人税額に対する法人税課税制度」の導入に際してグローバル税務ガバナンス体制を構築するためにはどうしたらいいのでしょうか。それは、各国の税制改正、税務調査の動向、海外子会社の税務コンプライアンスの状況お

図表4 実効税率の計算 国・地域別計算

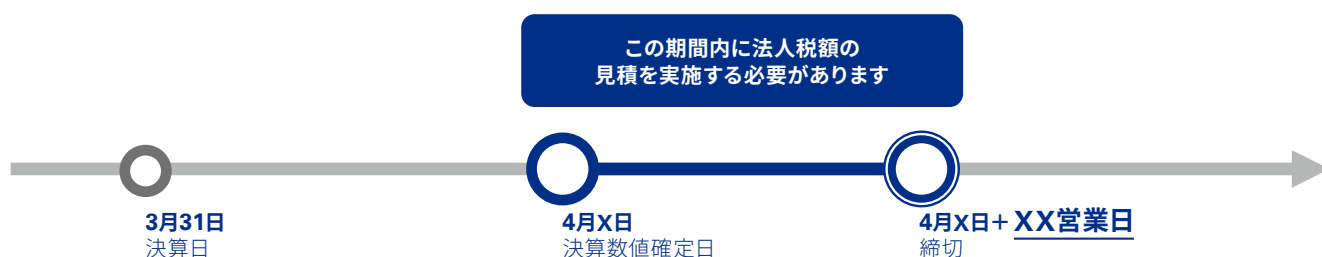
更に、国・地域ごとに同じ調整計算を行い、正確に税額の計算をしなければなりません。



出所: KPMG作成

図表5 国際最低税額に対する法人税計算のタイムライン

財務会計上、四半期および半期を含む決算時期において対象となる海外子会社が所在するすべての国・地域の実効税率を正確に計算して法人税を把握する必要があります。



出所: KPMG作成

よび税務ポジションなどの税務情報を一元管理する税務情報インフラを本社主導で構築することです。

IV

国際最低税額に対する法人税課税制度に対応するソリューションとしてのKPMG Digital Gateway

前述したように、本社主導で経営判断

の基礎となる海外子会社の税務情報をいかにしてタイムリーに入手できるかが、日系多国籍企業がグローバル税務ガバナンス体制を構築するうえでのポイントとなります。しかしながら、「国際最低税額に対する法人税課税制度」に対応するためのグローバル税務ガバナンスを1から構築す

図表6 移行期におけるセーフハーバー

01 デミニマス テスト	02 簡易ETR テスト	03 通常利益 テスト						
- 各国・地域において総収入金額が10百万ユーロ未満および税引前利益(損失)が1百万ユーロ未満の場合に充足する。これらの金額はその会計年度の適格CbCRにて報告されている必要がある。 - このテストは、GloBEモデルルールでのデミニマス基準に類似するが、デミニマス基準に適用される3年間の平均ではなく、単年度に適用される。	- 各国・地域の簡易ETRは、以下のように算出し、これが移行税率以上である場合に充足する。 $\text{簡易 ETR} = \frac{\text{簡易対象税金}}{\text{税引前利益(損失)}}$ - 簡易対象税金は、適格財務諸表の当期税金費用、繰延税金費用に一定の調整を加えて算定する。 - 移行期間ごとに定められる税率(移行税率)は以下のとおりである。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>2024 年度</th><th>2025 年度</th><th>2026 年度</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15%</td><td>16%</td><td>16%</td></tr> </tbody> </table>	2024 年度	2025 年度	2026 年度	15%	16%	16%	- 各国・地域の実質ベースの所得除外額が、適格CbCRの税引前利益を上回る場合に充足する。 - 適格CbCRの税引前利益がゼロ以下(損失)である場合に適用される。 - 実質ベースの所得除外額は、GloBEモデルルールにおける給与費用および有形資産の帳簿価額に基づいて算出され、簡便的に計算することはできない。 ※CbCR:適格国別報告書
2024 年度	2025 年度	2026 年度						
15%	16%	16%						

出所:KPMG作成

図表7 両セーフハーバーの比較

移行期におけるセーフハーバーと、恒久的セーフハーバーの主たる相違点は以下のとおりです。

項目	移行期におけるセーフハーバー	恒久的セーフハーバー
セーフハーバーの判定	デミニマステスト	各国・地域において、 簡易収入計算および簡易所得計算に基づいて算定されたGloBE平均[※]収入が10百万ユーロ未満 および GloBE平均[※]所得が1百万ユーロ未満 (損失の場合を含む)の場合に適用。
	簡易ETRテスト	簡易所得計算および簡易税額計算に基づいて計算したETRが、15%以上 である場合に適用。
	通常利益テスト	実質ベースの所得除外額が 簡易所得計算による所得 を上回る場合に適用(実質ベースの所得除外額はGloBEモデルルールに基づく計算)。
当年度追加トップアップ税	移行期におけるセーフハーバーの適用を受ける場合、当年度追加トップアップ税は課税されない。	恒久的セーフハーバーの適用を受けても、当年度追加トップアップ税の課税は免れない。

※モデルルール5.5に基づき、当会計年度および前会計年度・前々会計年度の3会計年度の平均値を用いるものと考えられる。

出所:KPMG作成

図表8 KPMG Digital Gateway による国際最低額に対する法人税計算結果のイメージ



出所:KPMG作成

るには資金も必要ですし、時間もかかります。

そこで、グローバル税務プロジェクト・マネジメント×テクノロジーのプロフェッショナルチームであるKPMGのグローバル・コンプライアンス・マネジメントサービス（GCMS）が開発した「KPMG Digital Gateway」をご紹介します。KPMG Digital Gatewayはグローバルに展開する日系企業が利用可能な税務管理用ツールとしてリリースされた統合プラットフォームで、グローバル税務ガバナンス体制の司令塔的な役割を担います（図表8参照）。

KPMG Digital Gatewayのクライアント専用サイトを通じて、海外子会社の税務担当者ならびにKPMGの世界中の税務プロフェッショナルと協働することで、日系企業は税務先進企業のベストプラクティスに基づく最適化されたグローバル税務ガバナンスを構築することが可能となります。

関連情報

ウェブサイトでは、税務に関するさまざまな最新情報を紹介しています。

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

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

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

☎ 03-6229-8039
✉ Kazushige.koide@jp.kpmg.com

ICT インターナショナル
コーポレートタックス
福田隆／パートナー

✉ takashi.t.fukuda@jp.kpmg.com



Sector Update

海外事例から見る 分散型エネルギービジネス のいま

KPMG ジャパン

エネルギーセクター

宮本 常雄 / パートナー

脱 炭素ビジネスの1つとして、「分散型エネルギービジネス」への世界的な期待が高まっています。エネルギービジネスが劇的な構造転換に直面し目下解決すべき課題が山積するなかでも、海外のエネルギー事業者は、多様化する顧客ニーズを常にとらえ、「どの領域で先手を打つか」という問いに対する見極めとたゆまぬ自己変革を続けています。同業他社や異業種の事業者との関係性を新たな価値創造を前提としたパートナーシップに刷新し、来るべき分散型エネルギービジネスの機運拡大に備えています。本稿では、分散型エネルギービジネスで、グローバル先進各社が展開を進める興味深い事例を紹介します。

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



宮本 常雄

Tsuneo Miyamoto

POINT 1

今後普及が期待される「分散型エネルギービジネス」だが、いまだ収益化を狙えるビジネスモデルは確立されていない

分散型エネルギービジネスは、セクターという従来の境界を越えた包括的な社会インフラ事業。多業種のプレーヤーが一体となって乗り越えるべき規制・技術的課題は多岐に存在するものの、政府の積極的な旗振りや政策・規制整備の欠如あるいは不足を背景に、収益化を狙えるビジネスモデルはいまだ確立されていない状況にある。

POINT 2

海外先進事業者は、分散型エネルギービジネス実現に向けた「共創」を前提としたケイパビリティの拡充を急いでいる

分散型エネルギービジネスの普及に向けた道のりは険しいものの、海外先進事業者は、他社に先んじて顧客を囲い込むために、さまざまなビジネススキームを試行錯誤のもと展開中。その実現に向け、異業種の事業者やスタートアップとの協業・買収を加速している。

I 分散型エネルギービジネスに 対する高まる期待

今後、中長期的に著しい成長が期待される脱炭素ビジネスの1つに、「分散型エネルギービジネス」が挙げられます。分散型エネルギービジネスとは、地域自治体、中小企業あるいは家庭が保有する屋根置き太陽光、蓄電池、電気自動車（EV）、熱源機やコージェネレーション（熱電併給）設備などの比較的小規模な分散型エネルギーリソース（Distributed Energy Resource、以下「DER」という）を、遠隔・統合制御により柔軟・効率的に地域内で融通して収益を得るビジネスの総称です。

1. 変化するエネルギービジネスの構造

近年、エネルギービジネスを取り巻く環境は、需給双方におけるパラダイムシフトを背景に、大きな構造変化に直面しています。革新的なAI・デジタル技術は、デマンドレスポンス（以下、「DR」という）やバーチャルパワープラント（VPP）など需要家側のDERのアグリゲートや最適制御を実現するだけでなく、ユーザーエクスペリエンス（顧客経験）の提供によるサービスの差別化を可能とするなど顧客・需要家とのつながり方までも刷新しています。

同時に、幅広い非エネルギー事業者が、脱炭素社会の実現に向けて商品やサービスの電化を加速させながら、エネルギー業界への異業種参入を活発化させています。その結果、低炭素エネルギー製品やサービスは大いに多様化され、一方的に供給を受けるという旧来型のエネルギーサービスを超え、多様なエネルギーサービスの組み合わせを需要家自身が選択できるようになりつつあります。

2. 分散型エネルギービジネスへの 世界的な気運の高まり

世界各地では、脱炭素化と安定供給、さらにはコスト抑制を同時に実現することが可能な手段として、分散型エネルギービジネスの普及に対する要請がますます高まっています。たとえば欧米では、地政学情勢の不安定化を背景としたエネルギー安全保障の強化や、エネルギー価格の高騰、進行するインフレによる影響緩和の一環として、分散型エネルギービジネスに期待が集まっています。また、いまだエネルギーへのアクセスがない人口を多く抱えるアジアやアフリカの発展途上国では、エネルギーに加えて情報への公平なアクセスの実現を標榜し、電力系統運用のための大規模なインフラを必要としないオフグリッドもしくはミニグリッドなシステムの構築が急がれています。

このような背景から、DER向けの投資および事業化に向けた取組みの機運は、世界的に今後さらに加速することが予測されています。^{1,2}

II 分散型エネルギービジネス 普及に向けて山積する課題

一方、分散型エネルギービジネスの普及には、目下解決すべき課題が山積しています。

まず、ビジネス自体の収益性が低く構造化が難しい点が挙げられます。分散型エネルギービジネスでは、個々の需要家側機器から提供される柔軟性は限られているため、収益化には多大なデジタルインフラコストを掛けて取引量を規模化する必要があります。

また、分散型エネルギービジネスには、DERを保有する自治体、中小事業者や一般家庭のみならず彼らが利用するDERやサービスを提供する家電メーカー、EVや建物／不動産事業者など幅広いステークホルダーが関与します。依然として需要の

見通しが不透明でビジネスモデルが確立されていないなかでは、DERを保有する需要家の取込みや、他業種事業者からの理解・協力を得づらい状況にあります。

結果として、事業運営に係る調整コストは多大なものとなり、現状はコスト効率が悪く、初期・運用コストの回収が難しいビジネスと言わざるを得ないのです。

加えて、分散型エネルギービジネスに必要なインフラ・テクノロジーの欠如や未統合も大きな課題です。配電網の更新、ピア・ツー・ピアの電力取引システムや計量および決済システム、DRで必要とされる各種DERの一括制御に必要な互換性のあるプラットフォーム、標準化された取引データの利活用・管理機能やサイバーセキュリティなど、多業種のプレーヤーが一体となって乗り越えるべき規制・技術的課題は多岐にわたります。

これら課題の根本原因には、分散型エネルギービジネスがセクターをまたぐ複雑な取組みであるにも関わらず、政府の積極的な旗振りや政策・規制整備がないために、非エネルギーセクター事業者との足並みが揃わないことが挙げられます。結果、これまでエネルギービジネスの主役であった主要エネルギー事業者は、分散型エネルギービジネスを大々的に展開できず、要素技術の開発を主な目的とする実証事業を小規模に行うに留まり、いまだそれらをつなぎ合わせて収益化を狙うビジネスモデルは確立されていないのが現状です。

III 海外事業者の取組み

ただ、このように解決すべき課題が山積する転換期においても、グローバル先進各社は、他社に先んじて分散型エネルギービジネスにおけるポジションを確立し顧客を囲い込むために、新たなビジネスモデルの模索に必死です。彼らは、2050年のネットゼロ実現を前提に、シナリオスタディを実施のもと、プレゼンスの拡大や主導すべ

き新たな脱炭素化分野を特定し、個社固有のケイパビリティの刷新・再構築に努めています。その実現に向け不足が生じる分野については、価値創造を前提とした異業種プレーヤーとの協業や、スタートアップやベンチャー企業への投資あるいは機能買収により、ケイパビリティの拡充を急いでいます。

1. 海外の事例紹介

グローバル先進各社が展開を進める分散型エネルギービジネスのなかでも興味深い取組み事例を、いくつかに分けて紹介します（図表1参照）。

（1）既存技術・ケイパビリティ駆動型

まずはじめに挙げるのが「既存技術・ケイパビリティ駆動型」のビジネスモデルです。

このなかでは、DERを既に保有し再生エネ発電事業に取り組む（あるいは取り組もうとする）自治体が主導するコミュニティ電力事業者や、中小企業など向けに再生エネ発電・電力小売事業者などが、従来から保有する個々の機能を専門サービスとして提供します。エネルギー事業者は、開発に伴う規制対応、アグリゲーション・最適化や発電計画・インバランス管理などの業務代行、電力取引の最適化など既存システムを通じた市場アクセスの提供、さらには地域の中小企業が運転開始後の運営管理および保守（Operation and

Maintenance、以下「O&M」という）業務を主管することを前提に、実際のO&Mを担う現地スタッフの育成・トレーニングなどをアドバイザーやコンサルタントの立場から支援します。

地域の中小企業や人材グループとの分業体制を取り入れることで、地元経済の活性化や雇用創出のみならず、事業自体に対する地域社会の「オーナーシップ」を醸成し、事業の継続、ひいてはエネルギー事業者自身のサービス提供の継続可能性を高めることを狙います。

米国では、税制支援の拡充を背景に、再生エネ発電事業者が小規模・一括ファイナンスやリースに特化する金融事業者と協働し、電力価格高騰などの影響を過度に受けているとされる都市部の低所得者世

図表1 分散型エネルギービジネス事例の概要と想定パートナーリング事業者

	1. 既存技術・ケイパビリティ駆動型	2. 自治体等向け伴走型 EaaS (Energy as a Service)	3. 非エネルギー高排出セクターにおけるマイクログリッド構築型
事業例	- コミュニティ電力事業運営支援 - 再生エネ発電事業者向けアグリゲーション・最適化支援	地方自治体向け包括的脱炭素支援	畜産・食品加工工場等からのバイオガスを利用したマイクログリッド構築支援
対象顧客	- コミュニティ電力事業者 - 再生エネ発電事業者	地方自治体	- 畜産・農場運営事業者 - 下水道事業者 - 食品・飲料生産者
提供するケイパビリティ・サービス	- 各種規制対応支援 - 電力取引・最適化(DR含) - 省エネサービス(電力利用の見える化) - VPPプラットフォームサービス - バックアップ電力の提供 - O&Mサービス - 管理者・O&Mスタッフへのトレーニング提供 等	【左記の一連のサービス】 - エネルギー・産業ロードマップ開発・計画策定 - 導入機能・機器の選定 - 既存施設・機能のアップグレード・デジタル化 - エネルギーマネジメント - 排出量および効果の見える化 - DER機器のサブスク 等	- 導入機能・機器の選定および高度化 - エネルギーマネジメント・最適化サービス - 排出量効果の見える化 - 蓄電池等の機器のサブスク - O&Mサービスの提供
パートナーリング例	- 仮想発電所運営・電力取引事業者 - 蓄電池開発事業者 - 金融・ファイナンス事業者 - 地域コミュニティ・マイノリティグループ - 地元大学・専門学校	【左記の一連の事業者】 - 政府・規制機関 - 土地管理事業者 - 地元EPC事業者 - 住宅・建物 - 家庭用熱・電機メーカー - 決済プラットフォーム運営 - EV充電・シェアリングおよびVehicle to Grid (V2G) 事業者 - 通信	- 小規模太陽光開発事業者 - 蓄電池開発事業者 - RNG専門EPC事業者 - 天然ガスパイプライン運営事業者 - 暖房・ヒーティング事業者 - CNG自動車メーカー

出所：KPMG作成

帯・地域を対象としたコミュニティ電力ビジネスを加速しています。そのなかでは、地域の女性およびマイノリティグループにより所有・運営される中小企業と事業提携するなど、人財育成や多様性の確保を通じた地域オーナーシップの醸成を標榜しています。

(2) 自治体等向け伴走型EaaS (Energy as a Service)

分散型エネルギービジネスを通じて、自治体が抱える社会課題の解決と脱炭素化を同時に実現する「伴走型EaaS型」も興味深い取組みの1つです。地方自治体を対象に、「既存技術・ケイパビリティ駆動型」と同様のサービスに加え、自治体の脱炭素ロードマップの策定支援をはじめ、地域中小企業や公共施設などに導入するエネルギー機器やモビリティの選定、アップグレード、さらにはリースやサブスクリプ

ションなど、エネルギーに関する包括的なソリューション・サービスをワンストップで提供します。

自治体をターゲットに伴走型の支援を提供することで、地域規制へのロビイングの容易化に加え、土地・公共施設や中小企業への一括アクセスに繋げることが狙いです。自治体のみならず地元企業・団体の個別ニーズの細かい把握・充足に加え、種々の他セクター事業者との連携・調整が必要とされますが、昨今では国内全土の地方自治体を取りまとめる地方自治体協会とパートナーシップを締結し自治体向けEaaSに特化したオペレーティングモデルを策定・導入することで、各地の自治体への横展開を容易化して加速する事業者も現れています。

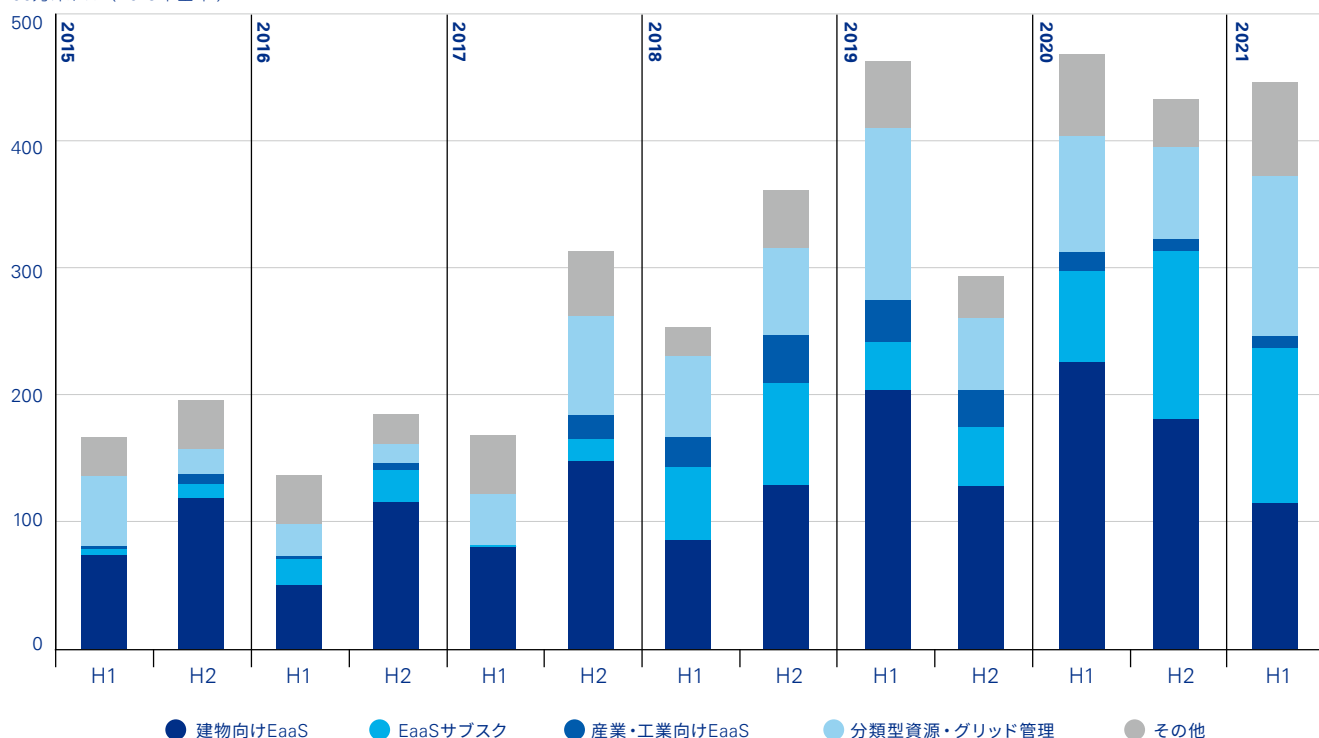
(3) 非エネルギー高排出セクターにおけるマイクログリッド構築型

昨今では、排出量削減を課題とする畜産・農場事業運営などエネルギーセクター以外の分野で、分散型エネルギービジネスの取組みを進める事業者も散見されるようになりました。メタンは、地球温暖化係数がCO₂の25倍以上とされ、特に大規模酪農・畜産産業が盛んな米国では、政府主導の税制支援およびイニシアチブにより、家畜由来のメタン排出の大幅な削減とそれらを地産地消燃料として発電することで熱源として利用するという取組みが急速に進められています。

これらの取組みのなかでは、家畜の糞尿から生じるメタンをベースに再生可能天然ガス（RNG）を生産し、それをコミュニティ内で構築したマイクログリッドを通じて、熱源、ベースロード電源、モビリティ向けの燃料として利用します。納屋上に設

図表2 世界におけるデジタル、エネルギー効率性と需要家側の柔軟性向上に資する新興企業への初期段階のベンチャーキャピタル実質投資額推移(2015-2021)

100万米ドル（2019年基準）



出典：IEA “The potential of digital business models in the new energy economy” (<https://www.iea.org/articles/the-potential-of-digital-business-models-in-the-new-energy-economy>) を基に KPMG 作成

置した太陽光や蓄電池と併用することで、「再エネ電力100%化」が可能なうえ、天然ガスパイプラインに接続して余剰RNGを売ガスすれば収益も得られる仕組みです。

畜産・乳製品・食品加工事業者の収入を補填でき、食の安全保障への寄与も期待されています。昨今では、メジャー企業を中心に、マイクログリッド・RNGに特化するEPC事業者や既存ガスパイプラインとの接続を実現するパイプライン事業者との協業や買収が加速しています。

2. スタートアップ、ベンチャーとの協働

一方、以上の事業の実施や高度化で必要とされるものの、どの非エネルギーセクター事業者もいまだ具備していない「未開拓分野」のケイパビリティについては、スタートアップやベンチャーとの協業や買収による機能の拡大が盛んに行われています。ベンチャーキャピタルのDER分野にお

ける投資額は、2015年から2倍以上にまで拡大しています（図表2参照）。

分散型エネルギービジネスの普及に向け試行錯誤が進められるなか、その協業分野は発電から利用側までバリューチェーンを通じて多岐にわたります（図表3参照）。

IV さいごに

エネルギービジネスが劇的な構造転換に直面するなか、海外のエネルギー事業者は、多様化する顧客ニーズを常にとらえ、「どの領域で先手を打つか」という問いに対する見極めとたゆまぬ自己変革を続けています。それと同時に、同業他社や異業種の事業者との関係性も、新たな価値創造を前提としたパートナーシップに刷新し、来るべき分散型エネルギービジネスの機運拡大に備えています。

実現に向けた道のりは非常に険しいものですが、なかには分散型エネルギービジネスの普及に向け、政治的な素地をまず整え、参入事業者の「共創」による民間投資の最大化を後押しする国も現れています。英国では、省エネや節電による電力料金高騰緩和を目的として需要家からの地域DERの利活用ニーズが高まっており、政府がエネルギーデジタル化戦略の導入や産学官の連携体制整備に着手しています。これに基づき、送電事業者や産学研究者などは、需要家側が保有するDERの合理的かつ効率的な統合に向けた計画・規制および各種DERのオープンソースシステムの整備に関する課題解決に向け取り組みを加速しています。

分散型エネルギーは、2050年のネットゼロ実現や中長期的なエネルギー安全保障の強化、また特に日本では災害に対するレジリエンス強化のために必至とされる分野です。これは、セクターという従来の境界を越えた包括的な社会インフラ事業であり、クロスセクターでの「共創」が前提条件となるでしょう。エネルギービジネスが歴史的な転機を迎えるなか、今後も実現に向けた取り組みを先んじて進める事業者や国の動向に注目が集まります。

図表3 海外主要事業者による分散エネルギー事業におけるスタートアップ・ベンチャーへの投資例

分野	取組み概要
発電	• 衛星技術を利用した開発適地・発電容量の予測 • 人工知能を活用した発電予測 • 種子選定による風力・太陽光発電サイトにおける浸食土壌の早期回復
蓄電	• リチウムイオン電池のリサイクル • 次世代バッテリー開発
グリッド	• グリッドデータ分析 • 次世代マイクログリッド
モビリティ	• 車両の遠隔監視・評価 • データ駆動型オンライン修理見積・支払い • AIによるVehicle to Grid (V2G) 管理 • EVバスの走行スケジュール自動管理・充電時間の最適化 • 車イスのモビリティ自動化・高度化
家庭	• 配電盤経由のデータ分析・評価 • センサーを搭載した冷暖房の自動管理 • 需要側の柔軟性の一括制御・規模化 • 衛星情報とAIを用いた公共照明の最適化
電力取引	• ブロックチェーンベースのピア・ツー・ピア電力取引プラットフォーム
排出量管理	• 温室効果ガス種別の排出量算出
その他	• 畜産・土壌からの直接的メタン吸収

出所：KPMG作成

- ¹ 2024年までに化石燃料由来などの集中型電源の5倍のDER容量が導入される見込み。

European Parliament "Will distributed energy resources (DERs) change how we get our energy?"

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/651944/EPRS_ATA\(2020\)651944_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/651944/EPRS_ATA(2020)651944_EN.pdf)

- ² 2030年までには、世界の1億世帯において、2020年比で4倍以上(630GW)の容量となる分散型太陽光発電パネル、3倍以上(6億台)の設置台数となるヒートポンプが導入されるほか、乗用車・バスなどの約20%がEV化されるという予測もあり、DERの大幅な追加・拡充が見込まれている。

IEA "Unlocking the Potential of Distributed Energy Resources"

https://iea.blob.core.windows.net/assets/3520710c-c828-4001-911c-ae78b645ce67/UnlockingthePotentialofDERs_Powersystemopportunitiesandbestpractices.pdf

関連情報

ウェブサイトでは、エネルギー関連の情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/industries/energy.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
エネルギーセクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com



Sector Update

わが国ヘルスケア投資の 視座と未来展望

KPMGジャパン

ヘルスケアセクター

大割 慶一／パートナー

パンデミックによって脆弱性を顕在化させたわが国のヘルスケアシステムは、ロシア・ウクライナ紛争を起点に新たな危機が増幅するなか、脆弱性を克服し、次世代のステージに移行することはできるだろうか——新しい現実と直面する今こそ、次世代のヘルスケアへの移行を構想し、解決に向けた投資を促進する時期にあると思います。ヘルスケア市場では、現在、技術の精密化が進展するなか、人的・物的資源に化体する専門性が集約される一方、コモディティ化により分散するという現象が同時に発生しており、今起きている投資は、この集約と分散という領域に類型化できます。私たちは、今後ヘルスケアの精密化の進展に適合し、ビジネスモデルを破壊・創造し、そして患者や消費者を中心とした統合的なケアへと産業構造の転換を進めていかなければならないと考えています。本稿では、現在のヘルスケア投資の類型化を試みるとともに、次世代ヘルスケアを構想し、投資が実現すべき価値に係る示唆を提示してみたいと思います。

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



大割 慶一
Keiichi Ohwari

POINT 1

ヘルスケアの精密化が進展するなか、いま今起きている投資は、集約と分散という領域に類型化される

集約領域における投資テーマには、組織統合、機能統合、投下資源生産性引き上げ、精密化の促進・均てん化の4つ、分散領域における投資テーマには、ケアセッティングのシフト、患者や消費者中心のサービス連携、患者や消費者のエンゲージメントの3つに類型化される。これら投資は、複合的に共鳴し、ヘルスケアの質、コスト、アクセスのバランスを高みに引き上げる。

POINT 2

集約と分散サイクルでの投資が進行するなか、たどり着く先は、統合的なケアを実現するシステムである

ヘルスケアの精密化の進展に適合し、「集約」と「分散」という領域での投資が進行するなか、たどり着く先は、患者や消費者を中心とした統合的なケアを実現するシステムである。ステークホルダーが協調して行動するインクルーシブでシームレスなエコシステム、患者や消費者に対するヘルスケアのアウトカムが極大化される世界を見越して投資の方向性を定めることが肝要と考えられる。

POINT 3

未来を見越した投資が実現する価値の属性には4つのPがある

統合的なケアシステムへの移行という方向性とアラインする投資が実現する価値の属性としては、リアル、バーチャルな事業を問わず、未来の患者や消費者のエクスペリエンスという観点から、「Predictive（プレディクティブ、予測的）」、「Personalized（パーソナライズド、個別化）」、「Proactive（プロアクティブ、先制的）」、「Preventive（プリベンティブ、予防的）」という4つが想定される。

I ヘルスケア投資の進行～ 集約－分散－統合サイクル

ナシーム・ニコラス・タレブは、今回のパンデミックは「ブラック・スワン」ではなく、予見可能なリスクを無視した「ホワイ・スワン」であったと指摘しました¹。パンデミックが露呈させたわが国の（同様にグローバルの）ヘルスケアシステムの脆弱性も、パンデミック以前から認識されていたリスクが発現した「ホワイ・スワン」です。新しい現実と直面する今こそ、現行システムの脆弱性を直視し、次世代ステージのヘルスケアへの移行を構想しつつ、解決に向けた投資を促進する絶好の機会だと考えます。

わが国でも、ここに来て、ヘルスケア産業における投資に弾みがかかっています。投資の形態は多岐にわたり、一見カオスの様相を呈していますが、将来の統合的

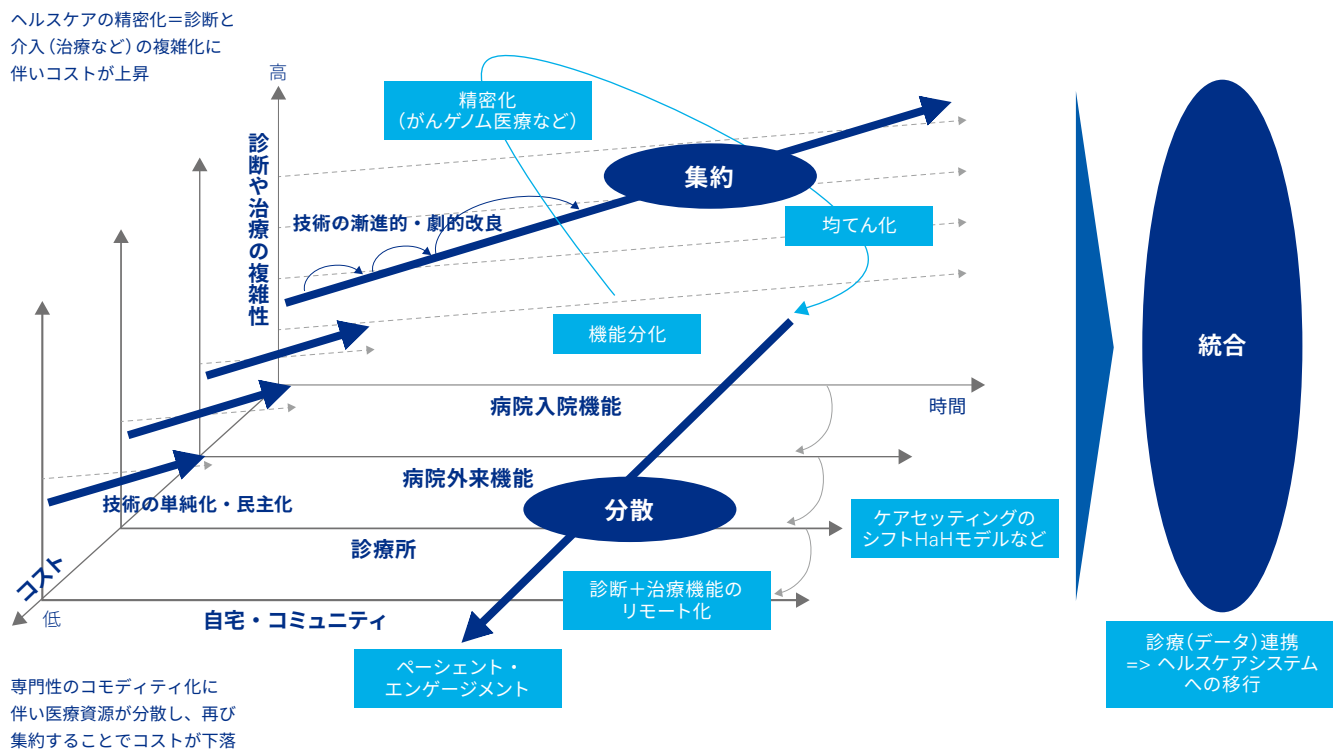
なケアの実現に向けた「集約」と「分散」という2つの大きな領域に類型化されるとみえています。

投資を「集約」と「分散」の領域に牽引する重要なドライバーの1つは、近時発展が著しいヘルスケアの「精密化」（本稿では、「病態の原因が解明され、正確な診断と有効な治療を可能とする方向への進化」と定義）と考えられます。今後も分子生物学、生化学、画像診断、バイオインフォマティクス、ロボット工学などが進歩し、ヘルスケアの精密化はますます進展していくものと予測されます。精密化に向かう段階では、診断・治療は複雑で高価であり、ほかの産業と同様に、ヘルスケア資源は「集約」に向かいます（筆者は、わが国の医療費負担上昇の要因を、高齢化よりも少子化による生産年齢人口の減少・経済の低成長であり、さらに大きいのは精密化に伴うヘルスケアの高度化であるとの見解に立っています）。その後、時間の経過とと

もに、診断・治療は均てん化し、コモディティ化が進展、安価となって、ヘルスケア資源は、病気が発生するコミュニティ・在宅へと「分散」します。今起きていることは、まさにヘルスケアの精密化の進展に適合し、「集約」と「分散」という領域での投資の進行だとみることができます²。私たちは、ヘルスケアの精密化に沿って、ビジネスモデルを破壊、創造し、そして最終的には患者や消費者を中心とした統合的なケアへと、産業構造の転換を進めていかなければならないと考えています（図表1参照）。

次章からは、集約と分散というサイクルで、今起きているヘルスケアへの投資の類型化を試みるとともに、次世代ヘルスケアを構想し、投資が実現すべき価値に係る示唆を提示してみたいと思います。

図表1 集約－分散サイクルから統合への移行



出典: "The Innovator's Prescription", Clayton Christensen et al.を参照し、KPMG作成

II

集約領域における投資テーマ

わが国は、病床数、医療機器など、病院セクターにおける物的資源供給が多い一方、医師など人的資源や症例が個々の医療機関に分散している度合いが他の先進諸国と比べて顕著です。現在の状況は、ヘルスケア精密化への適応にとって大きな障害要因であり、解決に向けて、現在、プロバイダー組織の統合から、組織内機能の統合、集約効果を向上させるべくヘルスケア資源の生産性を引き上げる投資が進行中です。さらに、ヘルスケアの精密化を組織横断的に促進・均てん化するための投資も始動しています（図表2参照）。

「組織（プロバイダー間）の統合」というテーマでは、わが国でも、人的・物的資源の集約と症例の集積を企図した病院のM&Aや資本提携、業務提携、地域医療連携推進法人を活用したプロバイダー間連携といったディールが増加しています。

公的病院同士の統合、公的病院と私的病院の統合、私的病院同士の統合など、当事者の開設主体はさまざまですが、将来の医療需要を見越し、病院規模をダウンサイジング・最適化しつつ、統合または連携病院間で機能重複を解消、地域における役割や提供サービスを見直してリポジショニングを図るといった範囲の経済の実現を意図したディールが主流になっています。病院セクターでかつて主流だった地理的拡大を含む規模の経済を企図したディールは、介護セクターで活発化しています。

今後、地域におけるヘルスケアシステム構築が進展すると、米国のPPM（フィジシャン・プラクティス・マネジメント）のように、地域ごとにデジタル資源調達を含む非臨床業務を組織横断的に集約するという取組みが顕在化してくる可能性を見据えています。

「機能の統合」というテーマでの投資は、組織を支える機能を一元化し、経営管理

力や、（臨床、非臨床、教育、研究など）業務運営効率、事業価値の引上げを企図するものです。上述した組織統合に伴う機能の統合はもちろん、今後は組織内に分散して保管されているデータを賢く統合し、利活用することの重要性がますます高まるとみられます。近時は、伝統的なDWH（データウェアハウス）から、手術室情報、救急・集中治療情報、がん診療情報、デジタルツイン化情報（患者の仮想表現による疾患転帰予測や治療オプションの精緻化などを目的）、CRM／患者リクルーティング情報といった目的特化の情報統合などへと広がりをみせており、データの2次利用を見越したデータ基盤構築も発展途上にあります。将来的には、組織全体での経営意思決定能力の高度化のため、臨床、運営、財務情報の一元管理を可能とするシステムへの発展が期待されるようです。

「医療資源の生産性の向上」というテーマでは、従前からの医療アウトソーシング

図表2 集約領域における投資テーマ

B. 機能の統合

組織を支える機能の統合に向けた投資が進行。臨床、運営、財務情報の一元的管理による経営管理効率の引き上げを企図。

例 ▶ 臨床・運営・財務情報の一元化とインテリジェント化

A. 組織の統合

人的・物的資源の集約と症例の集積。資本提携・業務提携、提供サービスのリポジショニングによる事業再構築などの事象が活発化。

例 ▶ M&A、PPP、PPM（フィジシャン・プラクティス・マネジメント）

D. 精密医療の促進・均てん化

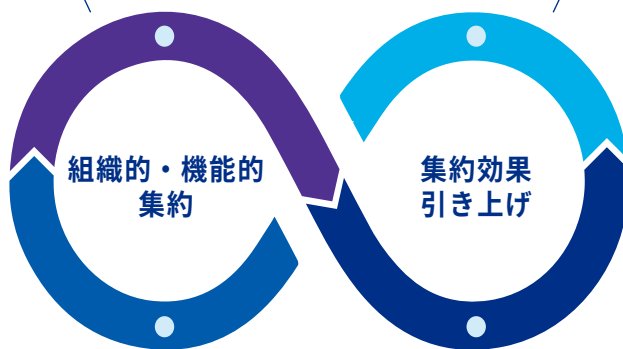
人的・物的資源集約から知の集約による臨床価値の引き上げを企図した投資が活発化。直感的・経験的医療から、精密医療への移行を促し、診断・治療の均てん化を推進。

例 ▶ RWDインテグレーション＋アナリティクス機能集約

C. 医療資源の生産性の向上

人的・物的資源の生産性の引き上げは、財政制約、労働力制約の環境下、急務の課題。デジタルテクノロジーの実装によるオペレーション効率向上を企図する投資が活発化。

例 ▶ ハイブリッドワークフォース



出所:KPMG作成

事業のスケール化やソリューションの高度化（医薬品・医療材料サプライチェーンの高度化、臨床検査業務の集中化・スケール化、医事などバックオフィス業務の集中リモート化など）に向けた投資に加え、近時は組織内でのICTやデジタル技術の実装によるオペレーション効率の上げを企図する投資が活発化しています。これは、人間とテクノロジーの協働という観点からの業務のハイブリッド・ワークフォース化であり、リッチなオペレーションを可能とすることで、臨床・非臨床を問わず、人的資源の生産性向上に貢献するさまざまなソリューションが開発されています。

これらは、大きく「AIとの連携」、「ロボットとの協働」、「業務プロセスの自動化」という3つに分類することができます。いずれも医療従事者を定型ルーティン業務から解放し、患者対応などコア業務への専念を可能とすることから、業務改善に大きなインパクトを秘めています。多くのソリューションは、プロバイダーにとってはまだ初期投資負担が重く、普及に向けて

は費用対効果分析・エビデンス構築や課金モデル開発、ソリューションのプラットフォーム化といったビジネスモデルの発展が求められています。

「ヘルスケアの精密化の促進・均てん化」というテーマの投資は、臨床面での知を組織横断的に集約し、そこから生まれるインサイトを組織間で共有することで、全体としての臨床価値上げを企図するものです。結果として、精密医療の均てん化に資することになるとみられます。近時の事例としては、臨床動画等デジタル教材配信や、XR（Cross reality、以下「XR」という）やメタバース活用による医療教育の拡張、RWD（リアル・ワールド・データ、以下「RWD」という）のプラットフォーム化が挙げられます。

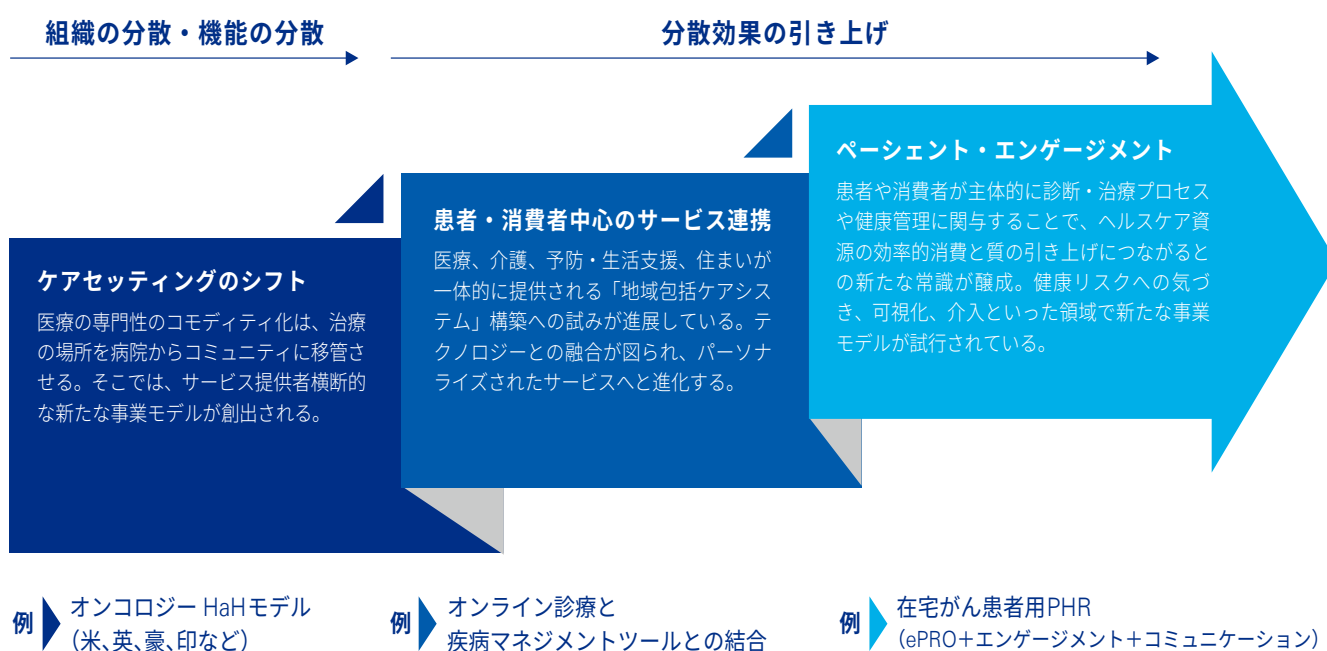
RWDプラットフォーム事業では、取得データが電子カルテデータである場合を例にとると、データから得られるインサイトを、データ取得先である医療機関に対し、CDS（Clinical Decision Support、臨床意思決定支援）や患者の転帰予測分析と

いう形で還元し、臨床アウトカムの引上げに貢献するとともに、2次利用として診断・治療技術や保険商品の開発・評価等目的で第三者にインサイトを提供します。求められるケイパビリティには、データ収集能力（データの質の担保、規模と幅の拡大を実現するためのデータ取得先へのソリューション提供力）、コンサルティング能力、解析アルゴリズム開発能力が挙げられますが、わが国では、これらすべての能力について深化が期待されるというステージにあります。

III 分散領域における投資テーマ

精密化が進展・均てん化し、専門性がコモディティ化すると、診断・治療はより低額で患者の利便性が高い場所に分散します。すなわち、ケアセッティングは病院からコミュニティへとシフトし、コミュニティにおけるヘルスケア資源を結合した新たなサービスの創出を促します。同時に、

図表3 分散領域における投資テーマ



出所:KPMG作成

患者や消費者のエンゲージメントを高めるための投資も進行します（図表3参照）。

「ケアセッティングのシフト」というテーマの投資には、プライマリー・ケア（「かかりつけ医」や「総合診療医」）の拡充、クリニックのチェーン化・グループ診療化、コミュニティ・在宅ケアサービスや高齢者住宅事業の拡大、データヘルスや健康経営コンセプトの普及に伴う保険者や雇用主企業の従業員に対する健康管理体制強化・予防的介入サービス提供の活発化などが含まれます。なお、海外では病院での急性期治療環境を在宅で実現するHaH（Hospital at Home）モデルが、コロナ禍で加速しました。たとえば、抗がん剤治療は、わが国では病院の入院から外来にシフトしていますが、海外（米、英、豪、印など）では外来から在宅にシフトさせる試みが始まっています（オンコロジーHaHモデル）。今後も、ケアの場所が、病院からコミュニティにシフトする流れは続くと考えられ、コミュニティケア・在宅ケアのスケールアップやデジタル化を含む質や効率、アクセスの引上げに向けた投資が進行すると見られます。

「患者や消費者中心のサービス連携」というテーマでは、コミュニティにおけるヘルスケア資源を連携し、サービス水準を高度化、よりパーソナライズ（個別化）されたプロアクティブ（先制的）でプレベンティブ（予防的）なサービスに昇華させることを企図した投資が進行しています。現在、コミュニティにおけるヘルスケア資源は概して小規模で分散しており、患者や消費者視点で、サービスは分断されているという構造にあります。これら資源を連携させることで、患者や消費者が最適な場所で、連続的かつ適時にケアにアクセスできる環境を整備する、言い換えれば「地域包括ケアシステム」の構築を進展させようとする動きです。たとえば、わが国でも徐々に浸透し始めたオンライン診療は、在宅での診断技術や疾病マネジメントプログラム、予防・健康増進サービスと連携できれば、ヘルスケアの価値は格段に引き上が

り、普及につながるとみられます。また、サービス提供者間で患者や消費者の情報を共有するネットワーク（従来の病病・病診連携、医療介護連携システムから、救急、集中治療、周産期、希少疾患などの領域でのD2D〈Doctor to Doctor〉遠隔医療システムなど）が構築できれば、ヘルスケアの価値引上げから、ネットワーク内でのヘルスケア資源配分に係る意思決定の高度化にも資することになります。今後、このテーマでの投資はますます活発化するものと予測されます。

「患者や消費者のエンゲージメント」というテーマにおける投資は、「患者や消費者が主体的に診断・治療プロセスや健康管理に関与することで、ヘルスケア資源の効率的消費と質の引上げにつながる」という新たな常識が醸成されてきたことを背景にしています。治療領域では、仮想空間・拡張空間でのケアデリバリー、デジタルセラピューティクスアプリの処方といったケアデリバリーのチャネルを多様化することを企図した投資が進行しています。予防領域では、現在、健康リスクへの気づき提供（教育・啓発など）、可視化（健診・DTC遺伝子検査・行動変容インサイトなど）、介入サービス（重症化予防・ライフスタイル・メンタルヘルスマネジメントなど）といった領域でさまざまなサービスの開発が進行している状況です。患者や消費者がPHR（パーソナルヘルスレコード）で管理する健康データをサービス提供者側のデータと連動させることで、介入サービスの高度化を図る投資も始動しています。今後、Web3.0への移行が進展すれば、患者や消費者が、自らの健康データを複数の情報源から自律・分散型のオンラインデータストア（PODS）で一元管理したり、自律分散型組織（DAO）にプールしたりして、エンゲージメントのさらなる引き上げにつながると想定されます。また、自らのデータをステークホルダーと共有することで、介入サービスの個別化や診断・治療技術開発を促進させる方向での発展も期待されます。

IV

ヘルスケアシステムの未来 展望と投資の方向性に対する 示唆

ヘルスケアの精密化の進展に適合し、「集約」と「分散」という領域での投資が進行するなか、たどり着く先は、現在とは大きく異なる患者や消費者を中心とした統合的なケアを実現するシステムだと考えています。それは、ステークホルダーが協調して行動するインクルーシブでシームレスなエコシステムであり、患者・消費者集団単位、地域単位で、ステークホルダー横断的に統合的なケア（integrated care）が提供され、ヘルスケアのアウトカムが極大化される世界です。以下では、未来のシステムをイメージしてみたいと思います（図表4参照）。

（1）病院の医療資源集約・スマート化 と地域連携

病院は、医療資源集約が進展し、専門性が凝縮、デジタル武装によるスマート化（AIによる医療従事者の意思決定能力の拡張などハイブリッド・デリバリー・モデルへの移行）によって、より高度で、安全、効率的な医療を提供します。また、遠隔モニタリング、仮想病棟、XRによるコンサルテーションといった専門サービスを提供することで、プライマリー・ケアを含むコミュニティを支援します。

（2）コミュニティの活性化とプライマリー・ケアのスケールアップ

コミュニティが、住民全体の健康管理（ポピュレーション・ヘルス）に主体的な役割を果たしています。コミュニティ資源は、脆弱な住民のデジタルヘルスへのアクセスなど「誰1人取り残さないヘルスケア」を実現するために重要な役割を担っています。また、保険者や雇用主企業はアクティビスト化し、患者や消費者向けソリューションを拡大しています。プライマリー・ケアは、住民の健康管理・増進／予防へと役割が

拡大、地域の介護・福祉などコミュニティ資源を巻き込んで格段にスケールアップします。

(3) 患者や消費者のエンゲージメントの高まり

患者や消費者は、自らの治療や健康管理、ウェルビーイング向上への関与度合いを高め、より健康になっています。Web3.0の普及で、個人の健康データの追跡可能性や不変性、異なるシステム・サービス間での相互運用性が高まり利活用が活発化、ケアデリバリーチャネルはさらに多様化し、エンゲージメントの引上げを企図したサービスの高度化が持続的に図られています。

(4) ヘルスデータプラットフォームによるアウトカム引上げへの貢献

ヘルスデータプラットフォームは、介入アウトカムデータや社会的決定要因 (Social determinants of Health) に係るデータ、地域ヘルスケア資源に係るデータを収集・蓄積し、データのインテリジェンスへの転換に重要な役割を担っています。

ステークホルダー間のコミュニケーションの高度化、地域におけるヘルスケア資源の配分の最適化 (コマンドセンター)、エビデンスに基づく意思決定の質の引上げ、さらにヘルスケアの精密化に向けた診断・治療方法の開発に貢献しています。

(5) インテグレートド・ヘルスケア・ネットワークの構築

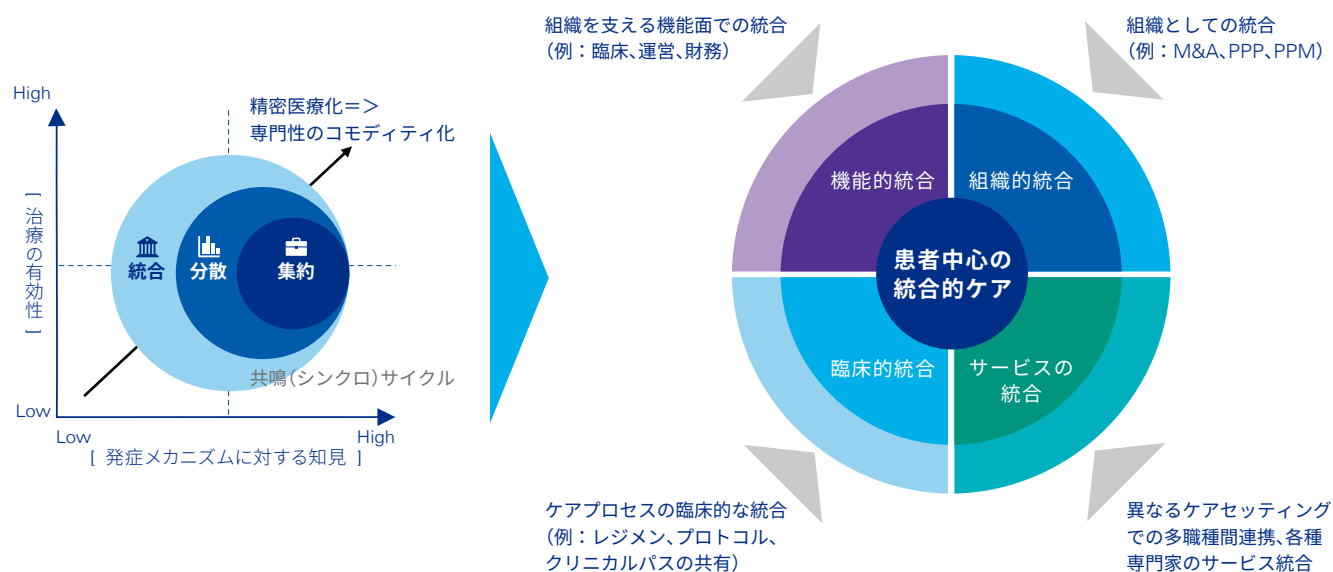
病院とプライマリー・ケアを含むコミュニティサービスプロバイダー、自治体、保険者、雇用主企業、コミュニティ組織、患者や消費者ネットワーク間で共有された患者や消費者データに基づくクリニカルパスやプロトコル、介入プログラムが整備・運用され、地域における患者や消費者中心の統合的なヘルスケアシステムができあがっています。地域によっては、病院が、このインテグレートド・ヘルスケア・ネットワークのハブとしての役割を担います。

これからのヘルスケア投資は、(1)～(5)でイメージした統合的なケアの推進を念頭に、その方向性を定めることが肝要と考えています。リアル、バーチャルな事業を

問わず、投資が実現する価値には、未来の統合的なケアにおける患者や消費者のエクスペリエンスという観点から、以下の4つの属性が想定されます。

- **Predictive (プレディクティブ、予測的)：**特定の疾患のリスクがある個人を識別し、転帰を予測し、治療・介入計画の策定を支援。今後、遺伝子型や表現型の解析技術が進歩し、より多くの疾患で発症前予測に基づく予防が普及。
- **Personalized (パーソナライズド、個別化)：**個々人の状況や置かれた環境、嗜好に応じた最適な治療・介入を可能とする。今後、ゲノムマッピングにより、遺伝形質や素因に基づく個別化された予防アプローチに発展。
- **Proactive (プロアクティブ、先制的)：**患者や消費者の健康上のリスクを、気づき、可視化、介入により、発症前または重症化前に軽減。健診やスクリーニング、遺伝子検査、健康改善プログラムなどが深化し、発症前・重症化前診断・予測に基づく介入サービスが進展。

図表4 統合的なケアの推進



出所: KPMG作成

病院からヘルスケアシステムへの移行

- Preventive（プリベンティブ、予防的）：患者や消費者は、情報共有や健康・疾患管理・モニタリングツールにより、自らの健康や疾患を主体的に管理。自治体、雇用主企業、保険者は、健康増進や予防サービスの提供を活性化。

なお、統合的なケアへの移行には、実質的にシングル・ペイヤー方式をとるわが国において、政府が決定的に重要な役割を担うと考えています。規制環境整備のなかでも、とりわけ医療や介護の支払いモデルの改革が急務であり、包括化（支払い対象単位を、分断されたサービスから、提供主体をまたぐサービスのバンドルによる一連のケア全体へと移行）、固定化（バンドルしたサービスの提供の効率化・投下資源の生産性向上を動機づける固定報酬化）、アウトカム評価（コスト抑制動機から質を落とすリスクを排除するための費用対効果に基づく支払い方式の導入）の推進や、集団の健康管理やポピュレーションヘルスを動機づける財源配分が期待されるところです。

V

さいごに

わが国のヘルスケアシステムは、ロシア・ウクライナ紛争を起点に新たな危機が増幅するなか、パンデミックによって顕在化した脆弱性を克服し、新しいステージに移行することはできるだろうか。歴史的に、ヘルスケアはヒト、モノ、カネという限られた資源をどのように配分し、誰が負担すべきかという議論と、質、コスト、アクセスという三者のバランスをいかに図るかという命題に対して、よりよい結果を導き出すことで発展してきました。

今回もこの命題に対する答えを模索することが、移行のための出発点になると思います。これからも数多くの危機が待ち受けており、その過程における変化に適応するには困難も伴うと予測されます。しか

し、今日の脆弱なものは壊れて消えていくという歴史の教訓から、筆者はヘルスケアの未来に楽観的です。「未来を予言する最良の方法は未来を創造することである」³です。ヘルスケア産業の各ステークホルダーには、今日の投資が未来を創るとの認識に立ち、よりよい未来を構想し、能動的に投資を推進されることを期待したいと思います。

¹ Condé Nast Japan『WIRED』日本版 VOL.37

(<https://wired.jp/2020/06/23/the-pandemic-isnt-a-black-swan/>)

² 参考文献：“The Innovator’s Prescription”, Clayton Christensen et al.

³ Alan Curtis Kay『アラン・ケイ』（アスキー）

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://kpmg.com/jp/ja/home/industries/healthcare.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
ヘルスケアセクター

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com

会計・開示情報 (2022.12 – 2023.1)

有限責任 あずさ監査法人

会計・開示ダイジェストは、日本基準及びIFRS®会計基準等の会計及び開示の主な動向についての概要を記載したものです。

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>

2022年12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

【改正案】

① 「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則の一部を改正する内閣府令（案）」等

企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の改正を受け、連結財務諸表規則について所要の改正を行うことが提案されています。また、連結財務諸表規則に規定する金融庁長官が定める企業会計の基準を指定する件（金融庁告示）の一部改正（案）等も合わせて提案されています。なお、本改正案に対するコメントの募集は2023年1月31日に締め切られています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年1月12日）

【Information】

① 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

本報告書は、2022年6月の報告において検討事項とされた、四半期開示の見直しとサステナビリティ開示について、金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」で審議した結果を取りまとめたものです。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年1月13日）

法務省

【改正】

① 電子提供制度における電子提供措置事項記載書面等に関する「会社法施行規則等の一部を改正する省令」

本改正では、株主総会資料の電子提供制度に関して、書面交付請求をした株主に交付する「電子提供措置事項記載書面」について、記載

2022年12月号

を省略できる事項が拡大されています。また、いわゆるウェブ開示によるみなし提供制度に関しても、その対象となる事項が拡大されています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年1月6日）

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

今月、特にお知らせする事項はありません。

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2022-06号「参照金利改革（トピック848）：トピック848の適用終了日の延期」

LIBOR等の金利指標の公表が停止することに伴う会計処理の影響緩和策として公表されたトピック848「参照金利改革」は時限的に適用が認められており、2022年12月31日以降の適用は禁止されていました。

2021年に英国金融行動監視機構（Financial Conduct Authority:FCA）は、一部の米ドル建LIBORの公表停止を2023年6月30日と決定しました。米ドル建LIBORを参照する取引の条件変更の多くが当初の適用終了日（2022年12月31日）より後に行われる可能性があるため、トピック848の適用終了日を2024年12月31日まで延期しています。

KPMG関連資料：
Defining Issues（英語）

2023年1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

【改正】

①
サステナビリティ情報等の有報開示を求める「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正

本改正は、2022年6月に公表された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（以下、DWG報告）における提言を受け、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等を改正するものです。本改正では、主に、有価証券報告書（以下、有報）等において、サステナビリティに関する企業の取組みの開示（サステナビリティ全般に関する開示及び人的資本、多様性に関する開示）及びコーポレートガバナンスに関する開示（取締役会や指名委員会・報酬委員会等の活動状況等）を拡充しています。本改正は、2023年3月期に係る有報等から適用されます。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年2月6日）

【Information】

①
「記述情報の開示の好事例集2022」（サステナビリティ情報等に関する開示）

本事例集では、2022年6月に公表されたDWG報告における提言を踏まえ、サステナビリティ情報等に関する開示例が取りまとめられています。また、「サステナビリティに関する企業の取組みの開示」の参考となる開示例も紹介しています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年2月2日）

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）、 IFRS解釈指針委員会（委員会） 及び国際サステナビリティ基準審 議会（ISSB）

【公開草案】

①
国際的な税制改革—第2の柱モデルルール（IAS第12号の改訂案）

本公開草案は、IAS第12号「法人所得税」を改訂し、いわゆるBEPS2.0のうち、第2の柱モデルルールを採用して法制化された税制により生じるトップアップ税（適格国内ミニマムトップアップ税を含む）に関連する繰延税金の認識及び開示を、一時的に免除することを提案しています。また、第2の柱モデルルールを採用して法制化された税制及びそれにより生じる税金に関する追加の開示を要求することも提案しています。なお、本公開草案に対するコメントの募集は2023年3月10日に締め切られています。

あずさ監査法人解説資料：
ポイント解説速報（2023年1月16日）

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。

2023年1月号

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](https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/j-gaap.html)

IFRS基準

[https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/
accounting-standards/ifrs.html](https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/ifrs.html)

修正国際基準

[https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/
accounting-standards/jmis.html](https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/jmis.html)

米国基準

[https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/
accounting-standards/us-gaap.html](https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/accounting-standards/us-gaap.html)

本稿に関するご質問等は、
以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
豊永貴弘

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com

税務情報(2022.12 – 2023.1)

KPMG税理士法人

本稿は、2022年12月から2023年1月に財務省、国税庁及びOECD等から公表された税務情報についてお知らせしたKPMG Japan BEPS Newsletter、KPMG Japan Tax Newsletter及びKPMG Japan e-Tax News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Bに係る公開討議文書の公表

2022-12-16

(KPMG Japan BEPS Newsletter)

2022年12月8日、「OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting」(包摂的枠組み)は、経済のデジタル化に伴う課税上の課題に対処するための2つの柱のうち、第1の柱について、利益Bに係る公開討議文書を公表しました。この公開討議文書は、税務執行能力の低い国・地域が移転価格税制を適用する際に直面する課題に対処し、国際課税の安定化を支援するとともに、移転価格の課税やこれに伴う紛争により企業が被るコンプライアンス費用を削減することを目的としている利益Bの制度設計の詳細を提案しています。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-tax-beps-20221216.pdf>

2023年度税制改正大綱

2022-12-22

(KPMG Japan Tax Newsletter)

2022年12月22日、政府与党(自民党・公明党)は「2023年度税制改正大綱」を決定しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2022/jp-tax-newsletter-20221222.pdf>

国税庁

– NFTに関する税務上の取扱い(FAQ)の公表

2023-01-17

(KPMG Japan e-Tax News No.274)

2023年1月13日、国税庁は非代替性トークン(NFT: Non-Fungible Token)に関する税務上の一般的な取扱いについて質疑応答形式で取りまとめたFAQ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/2023/jp-e-taxnews-20230117.pdf>

国税庁

– 法人が保有する暗号資産に係る期末時価評価の取扱いの公表

財務省

– 2023年度税制改正におけるインボイス制度の改正案に関する情報の公表

2023-01-24

(KPMG Japan e-Tax News No.275)

2023年1月20日、国税庁は暗号資産に関する法人税法上の取扱いのうち、期末時

価評価に係る質疑応答事例を公表しました。

また同日、財務省は2023年度税制改正におけるインボイス制度の改正案(負担軽減措置案)について解説する、よくある質問とその回答を公表しました。

【詳しくはこちら】

日本語版：<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-e-taxnews-20230124.pdf>

関連情報

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

home.kpmg/jp/tax-topics

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人

大島秀平、風間綾、山崎沙織、芝田朋子

✉ info-tax@jp.kpmg.com

これだけ赴任準備

ー 必ず押さえておくべきポイントー 第4回 英国・南アフリカ

KPMG LLP

横尾 健 / シニアマネジャー

あずさ監査法人 南アフリカ担当

二村 友啓 / シニアマネジャー

窪田 裕之 / シニアマネジャー

英国が金融機関・投資会社への規制などを通じグリーン分野へ資金誘導を進めていることはよく知られていますが、実はそれ以外にもさまざまなESG関連の規制が導入されています。現地で事業会社をマネジメントする立場から、最低限理解しておくべきと考える現地ESG関連規制のポイントを紹介します。

南アフリカでは、特有の歴史的背景から制定された黒人経済力強化施策が企業の経済活動に及ぼす影響を適切に見極めることが重要であり、これらの重要ポイント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。

✓ 英国

英国では、高い環境目標を掲げるだけでなく、いかにそれを実現するかについてのトランジションプランに焦点がシフトしつつある。「Environment」に加えて「Social」「Governance」の領域でも、より踏み込んだ多様性・人権への配慮や、会計監査を含めたガバナンス改革などの動きがあり、その動向には常に注意が必要である。

✓ 南アフリカ

複雑な黒人経済力強化政策の内容を理解し、自社ビジネスへの影響を継続的に見極めることが重要である。自社での対応に不安がある場合は、専門家に対応を依頼することも一案である。



横尾 健
Ken Yokoo



二村 友啓
Tomohiro Nimura



窪田 裕之
Hiroyuki Kubota

① ESG関連規制の理解と対応 ＜英国＞

英国ではさまざまなESG関連の規制が導入され、事業活動に直接・間接的な影響を与えています。（図表1参照）

本稿では、英国において具体的にどのようなESG関連規制が導入されているか、もしくは今後導入されるのか、またそれらが事業活動にどのような影響を与え得るかを紹介します。

1.Environment ― TCFD開示の その先に向けた取り組み

（1）TCFD開示の義務化

日本でも、気候変動に関連した情報開示が東証プライム市場上場企業に義務化されました。英国では世界に先駆けて2021年からTCFDに準拠した気候変動リスク・機会やその対応策に関する開示を義務化しています。ロンドン証券取引所のプレミアム市場上場企業への義務化から始まり、2022年にはスタンダード上場企業に加えて非上場企業（売上5億ポンド超、かつ従業員500名超）に対しても開示が義務化されています。親会社開示による子会社開示の免除規程はありますが、親会社が英国外で開示をしている場合には免除規程は適用できず、子会社としての開示が求

められます。

今後の環境関連開示の動きとしては、気候変動だけを対象にするのではなく、水資源や大気汚染など各社・各業界の特徴に応じてより広い範囲での環境対応についての開示規制が始まる見込みです。具体的な内容や導入スケジュールは未定ですが、ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）基準に基づくフレームワークを用いること、さらには英国版のグリーンタクソノミーの導入も合わせて検討されています。

（2）ネットゼロに向けたトランジションプラン

2019年に気候変動法を改正し、2050年ネットゼロ目標を掲げている英国では、企業レベルにおいても同様の取り組みが求められています。多くの英国企業から野心的な目標が公表されていますが、その裏付けは十分でなく、実現可能性を疑問視する声は少なくありません。

現在、英国内で特に焦点が当たっているテーマの1つが、いかにしてネットゼロを達成するかを描く「トランジションプラン（Transition Plan）」です。短期および中期のマイルストーン設定に加え、投資計画や具体的な活動計画、さらには業績評価・報酬設計を含めた移行を推進するガバナンス体制の策定が求められており、2022年にThe Transition Plan Taskforce（以下、

「TPT」という）と呼ばれるタスクフォースも立ち上げられました。今後、TPTによってトランジションプラン開示に関する新たなフレームワークが開発される予定です。高い環境目標を掲げるだけでなく、これをどう実現するかの道筋も、マネジメントに説明責任が求められることになるものと思われる。

こうした環境関連の動きは、開示規制に限った話ではありません。英国では2021年からプラスチック包装税が導入されましたが、今後は包装用プラスチックに関して廃棄後のライフサイクルコストも含めて企業が責任を負う、拡大生産者責任法（Extended Producer Responsibility）の適用も予定されています。また、対象製品群は限定的ですが、循環型経済の実現に向けスペアパーツ販売を義務付けた修理する権利（Right to Repair Regulations）も2021年から施行されています。公的機関への入札など直接的なビジネス機会への影響をはじめとし、各社の環境対応が英国国内での事業活動に与える影響はますます大きくなっています。

2.Social ― より踏み込んだ多様性・ 人権への配慮が現地マネジメントの 前提

（1）英国現代奴隷法

英国で現代奴隷法が制定されたのは2015年のことで、各国に先駆けて人権保護に対する本格的な法規制が始まりました。2015年現代奴隷法（Modern Slavery Act 2015、以下「英国現代奴隷法」という）の特徴の1つは、その適用対象が幅広いことです。英国で事業を行い、連結売上が年間3,600万ポンドを超える企業が対象となるため、多くの日本企業もその規制対象となっています。

対象となる企業には、人身取引・拘束労働・奴隷防止などにかかる自社の取り組みを報告するためのステートメントを作成し、開示することが義務付けられていま

図表1 英国における主なESG関連規制

領域	英国における主なESG関連規制	適用時期
Environment ：環境	TCFD 開示義務	2021 年～
	プラスチック包装税	2021 年～
	消費者の修理する権利（Right to Repair）	2021 年～
Social ：社会	英国現代奴隷法	2015 年～
	Gender Pay Gap 報告	2017 年～
	Board and Executive Diversity 報告	2022 年～
Governance ：ガバナンス	監査・財務報告・企業統治監督機構（ARGA）	2023 年～（未定）
	UK SOX	2023 年～（未定）
	Resilience Statements 報告	2023 年～（未定）

出所：KPMG作成

す。現時点では明確な罰則規程がない英国現代奴隷法ですが、罰則規定の導入も含めた改正議論が度々起こっており、2021年からはオンラインレジストリ制度が始まり透明化が進んでいます。

変化する規制への対応の必要性はもちろんのこと、地政学リスクが増大するなかで、ESGの観点も含めたサプライチェーンの実効的なリスク管理をどのように行っていくかは、ますます重要な経営課題の1つとなっています。

(2) 多様性の担保

日本においても2022年より男女の給与水準格差の開示が義務化されましたが、英国では2017年よりGender Pay Gap reportingという報告制度が適用されています。従業員250名以上の企業は、男女の平均時給の格差に加え、処遇水準ごとの男女比率など具体的な数値の報告・開示を課されています。

また2022年からは、英国上場企業を対象に、取締役会における多様性に関する目標基準が定められ、この実現進捗の開示が義務化されています。示されている具体的な多様性の目標は、取締役会の女性比率40%以上、CEO・CFOなどの上級取締役のうち女性が1名以上、マイノリティから取締役を1名以上、などかなり踏み込んだ内容です。

Brexit以降、人材不足に苦しむ英国においては、社員のモチベーション向上や採用競争力の確保が重要な経営課題となっています。ESGに関する取り組みは、消費者、地域社会、従業員に対するブランディングに影響を与える可能性があり、無視できないものになっています。

3. Governance — 会計不正に端を発したガバナンス改革の影響

(1) 監査の厳格化とその影響

英国では、昨今の会計不正に端を発したガバナンス改革が急速に進んでいます。

特に会計監査の領域では規制強化の動きが顕著に進んでいます。

たとえば、規制当局である財務報告評議会（FRC）が大手監査法人を対象に実施しているAudit Quality Review（AQR）は2018年以降毎年強化され、求められる監査手続きやドキュメントの量も増大しています。結果、監査工数が増加することはもちろん、「継続企業の前提」といった特定の領域において社内コンサルテーションの範囲が拡大するなどの影響を受けて監査期間も長期化する傾向にあります。

また、特にBrexit以降は監査業界全体も深刻なリソース不足に直面しており、法定監査の遅延リスクも増大する傾向にあります。効率的な監査対応を行うためには、決算・監査スケジュールを作成し、タスクおよび必要な資料（変更点の有無）の提出時期について、企業と監査法人が事前合意した上で進めることがより重要となっています。

こうした実務的な手続きの厳格化に加え、①共同監査の導入、②より監督権限を強化した新たな監査・財務報告・企業統治監督機構（ARGA）の設置など、構造的な改革の検討も進められています。

(2) 企業のガバナンス改革の流れ

ガバナンス改革の動きは、監査の厳格化にとどまらず、英国企業内部のガバナンス改革にも影響を及ぼしています。分かりやすい例で言えば、UK-SOXの導入が検討されていることですが、これは英国上場企業のみが対象となるため日系企業への直接の影響は少ないものと思われます。

一方、売上7.5億ポンドかつ従業員750名以上の公益企業（Public Interest Entity）とみなされる非上場企業に対しては、上場企業並みのガバナンスを求める議論も進んでいます。現時点で具体的な法改正の手続きまで進んでいるわけではありませんが、たとえば①Resilience Statements、②Audit and Assurance Policies、③Fraud Statementsなどの新たな開示を求められ

ようになる可能性があります。特に①Resilience Statementsにおいては、(a)短期・中期の視点で経営レジリエンスに与える重要なリスク、(b)リスク検討プロセス、(c)リスク影響金額と、(d)緩和策の記載を求めるなど、従来の開示から比べてかなり踏み込んだ内容になるものとみられています。

E・S・Gそれぞれを通じた共通の特徴として、英国においては経営方針・マネジメントの考え方をより踏み込んで外部に開示し、投資家や地域社会との対話を期待する流れが読み取れます。

E・S・Gそれぞれの視点で英国の規制動向を簡単に整理しましたが、英国が欧州統括機能を有する場合においては、CSDD（EUコーポレートサステナビリティデューデリジェンス）やCSRD（企業サステナビリティ報告指令）をはじめとした欧州各国の規制動向も大いに関連してくるテーマになってきます。

KPMGジャパンデスクでは、ESGトピックの発信や、ESG関連のアドバイザーサービスの提供（ESG戦略立案支援、ESG開示支援、脱炭素支援、サプライチェーンリスク管理支援など）を、欧州地域で連携し行っています。

II 黒人経済力強化施策への対応 ポイント＜南アフリカ＞

南アフリカ共和国において経済活動をする際に避けて通れないのが、政府方針である黒人経済力強化政策（Broad-Based Black Economic Empowerment、以下「B-BBEE」という）です。公共セクターへの取引入札時における入札資格となったり、入札時評価への加算、政府による優遇措置の申請要件となったりして影響します。加えて留意すべきは、公共セクター以外と行う民間取引でも一定のレベル以上が求められることがある点と、幅広く経済活動に普及している点です。

本稿では、南アフリカにて経済活動をするうえで、抑えておくべきB-BBEEのポイントに記載します。

1. 制度の背景

(1) 黒人の地位回復

南アフリカの「黒人」には、出生または家系が南アフリカの黒人、カラード（混血の人々）、インド人、中国人などが含まれます。B-BBEEはそういった歴史的に不利益を被ってきた黒人の権利拡大を推進するもので、黒人の経済的地位向上につながる企業の取組みに得点を付与し、得点に応じて企業を格付けして優遇しています。具体的には、企業の所有・組織構造における黒人割合を増やしたり、黒人の職業訓練を促進したりしている企業に点を与えることで、経済活動への黒人層の参加を促しています。

(2) 女性の権利拡大の奨励

黒人女性も、過去に不利益を被っていた社会的弱者とみなされているため、黒人女性の権利拡大も制度の背景となっています。

2. 制度の概要とポイント

(1) 概要

- ・ **レベル判定**
毎年、監査人の証明を受ける必要があり、レベル1から8および不遵守に区分されます。
- ・ **適用区分**
売上高の規模に応じて企業が3つに分類され、それぞれの分類ごとに遵守要素や配点が異なります。
- ・ **配点基準**
所有権、経営支配、技能開発、企業およびサプライヤーの発展、地域経済発展の遵守要素ごとに遵守目標があり、さまざまな加点要素があります。たとえば、黒人・黒人女性に議決権1つ以上とすること、経済的利益の25%以上を与えるような所有構造とすること、黒人労働者への技能開発支出額の総給与に対する割合を増加することなどさまざまな加点指標があります（主要な配点については図表2参照）。

特に認定サプライヤーからの調達割合への配点が高いため、サプライヤーの選定は重要なポイントとなります。なお、認定サプライヤーとなるための要件も黒人優

遇となることにポイントが置かれています。

(2) ポイント

以上の通り、B-BBEEは複雑な制度であり、適用区分や例外、配点要件を満たすかなどの理解には時間を要します。また、自社が経済活動を続けていくうえで、どのレベルのスコアが必要となるのかを理解し、スコア獲得のためにどの遵守目標に注力していくかや、スコア維持に必要なコストも継続的にモニタリングしていくことが重要となります。加えて、遵守要素の評価に際しては、監査人ごとの判断基準の緩急の傾向も見受けられます。したがって、制度の理解、自社の注力ポイントの特定、自社の得点領域に合った監査人の選定も重要な項目になってくると言えるでしょう。

さらに当制度には、政治が少なからず影響を与えます。直近の主要な改正は2015年になされていますが、政治動向も見極めながら、自社に合った遵守方法を構築する必要があります。

B-BBEEの遵守に際しては、制度の理解と継続的なコストベネフィットの分析が不可欠です。そのうえで、親会社の適切な協力支援が得られるような説明、報告体制を構築することも重要です。必要に応じて外部専門家の助言を受けることが有益と考えられます。

図表2 B-BBEEの主要な配点

遵守要素	主な遵守目標	配点	
		小企業	中・大企業
所有権	黒人保有議決権1以上と黒人の経済的利益の割合が25%以上	25	25
経営支配	上級経営者や取締役会における黒人割合増	15	19
技能開発	黒人労働者への技能教育、指導、実習に要した支出の総給与に対する割合を増やす	25 + 5	20 + 5
企業およびサプライヤーの発展	・ 認定サプライヤーからの財、サービスの購入割合を増やす ・ 黒人経営企業の支援と発展への寄与度合いを高める	30 + 3	40 + 4
社会経済発展	地域社会での黒人の経済参画促進への貢献度合いを高める	5	5
	合計	100 + 8	109 + 9

出所:KPMG作成

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31カ国84都市に、約770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>

英国

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

南アフリカ

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/global-support/southafrica.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 LLP

横尾健／シニアマネジャー

✉ ken.yokoo@kpmg.co.uk

有限責任 あずさ監査法人 南アフリカ担当
窪田裕之／シニアマネジャー（駐在予定）

✉ hiroyuki.kubota@jp.kpmg.com

ユニコーン企業の創出について

～ 日米におけるユニコーン企業創出過程の考察 ～

あずさ監査法人

常務執行理事 企業成長支援本部 インキュベーション部長

阿部 博／パートナー

企業成長支援本部 インキュベーション部

北郷 高史郎／マネジャー

次世代の産業革新や雇用創出を目的として、近年、日本政府は評価額が10億ドルを超えるユニコーン企業の創出を推進してきました。しかしながら、日本のユニコーン企業の社数は米国や中国・インドに比べて少なく、その差は年々広がっています。これは、日本ではそもそもユニコーン企業を創出しにくいスタートアップ環境であることが原因と考えられます。

逆風を受けて評価額が低下しているスタートアップ企業が出始めたことで、今は成長の実態が伴わないスタートアップ企業が高い評価額を得ることが難しくなってきました。しかしながら、日本経済の成長・発展のためには、世界に伍する骨太のスタートアップ企業が日本から創出される必要があります。本稿では、ユニコーン企業が多く創出される米国と比較し、日本におけるスタートアップの成長環境の課題、日本でも上場後も成長を続ける成長企業、官民を中心としたエコシステムの現状を鑑み、日本におけるユニコーン企業創出の可能性を考察します。

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

☑ POINT 1

米国シリコンバレーには人材、資金調達環境、VC（ベンチャーキャピタル、以下「VC」という）やアクセラレーターによる支援、事業拡大スピードなど、ユニコーン企業を創出する環境がある。一方、日本はマーケットサイズが小さく、スタートアップへの投資額も米国の100分の1に過ぎない。アクセラレーターやエンジェル投資家も少なく、その活性度はさわめて小さい。

☑ POINT 2

日本でユニコーン企業を創出するには、スタートアップ創出を支える好循環の形成が必要となる。そのためには、大企業や新興上場企業によるスタートアップのM&Aを増やさなければならない。

☑ POINT 3

米国では、設立10年以内にユニコーン企業に成長するスタートアップが数多くある。日本は10年以内ではないが、IPO後に着実に成長し続け、結果的にユニコーン相当になる企業も出てきている。



阿部 博
Hiroshi Abe



北郷 高史郎
Koshiro Hongo

① はじめに

近年、日本政府は、次世代の産業革新や雇用創出を目的として、ユニコーン企業と呼ばれるスタートアップの創出を推進してきました。ここでのユニコーン企業とは、評価額が10億ドルを超える未上場スタートアップ企業のことです。しかし、日本のユニコーン企業の社数は、米国や中国、インドに比べて少なく、その差は年々広がっています（図表1参照）。これは、そもそも日本ではユニコーン企業が創出されにくいというわが国のスタートアップ環境が原因とも考えられます。

加えて、直近では一部企業をはじめ米国株式市場などが低迷していることもあり、2022年のIPOマーケットでは、上場社数は92社と多かったものの、ダウンラウンドIPO¹と呼ばれる上場事例が増えています。

時価総額という評価額の尺度は、市況により大きく変動します。近年の世界的なユニコーン企業増加の背景には、投資家がスタートアップ企業の将来の成長に対する期待値を最優先してきたことで、資金調達のたびに評価額が増加してきた状況があります。しかしながら、ウクライナの情勢や金融政策の引締などの影響により、評価額が低下しているスタートアップ

企業も目立ちはじめています。これは、将来の成長性だけでなく、足元の収益性も重視する傾向の表れとも考えられます。したがって、期待されていたほどの成長の実態が伴っていないスタートアップ企業は、高い評価額を得ることが難しい環境になってきていると言えるでしょう。ただし、日本経済の成長・発展のためには、世界に伍する骨太のスタートアップ企業が日本から創出される必要があるという、わが国の課題に変わりはありません。

② 日米におけるユニコーン企業創出環境やスタートアップ成長環境

1. ユニコーン企業創出の多いシリコンバレーのスタートアップ環境

米国シリコンバレーでは、ユニコーン企業が多く創出されています。その理由を、スタートアップ環境における人材・資金調達環境・VCやアクセラレーター・事業拡大スピードなどの観点で整理します。

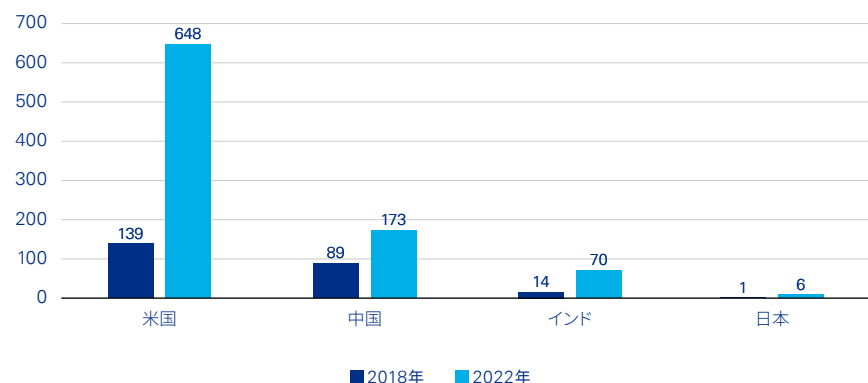
① 人材（多国籍人材やシリアル・アントレプレナー）

スタートアップ企業の時価総額には、そのビジネスモデルの対象マーケットの大きさも影響します。ここで、米国のスタートアップ企業のビジネスモデルでは、米国市場だけでなく、海外マーケットも狙ったモデルであることが多くあります。

また、シリコンバレーでは世界中の大企業や多国籍の優秀な人材が集まっていることから、世界中の起業家もそのエコシステムを求めて起業するという特徴があります（図表2参照）。これにより、米国および海外マーケットにも対応できる多国籍のチームメンバーが組成でき、より高い成長につながると考えられます。

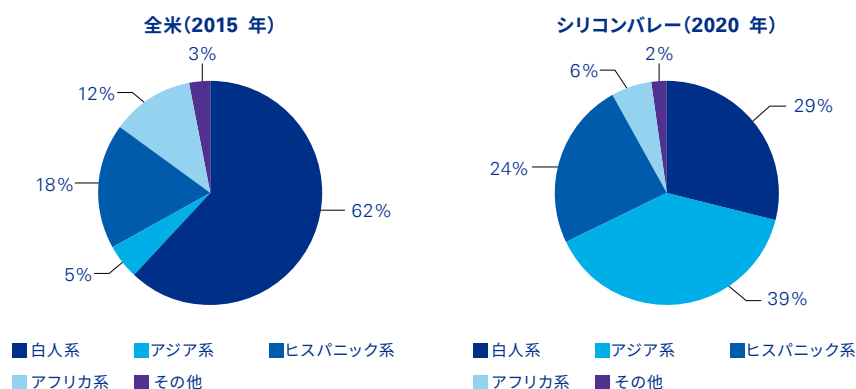
さらに、シリコンバレー企業ではスタートアップのエグジットは、IPOよりもM&A

図表1 ユニコーン企業の国際比較



出典: CB Insights 「The Complete List of Unicorn Companies」を基に KPMG 作成 (2018年11月および2022年12月時点)

図表2 全米およびシリコンバレーの人口人種別比較



出典: 「Silicon valley index 2020 および United States Census Bureau」を基に KPMG 作成

が主流です。そして、多くの場合、自社を売却したスタートアップ経営者は、シリアル・アントレプレナーとして新しい事業を起業します。そのようなケースでは、売却前の事業よりもさらに大きな事業規模のビジネスを創業することも多く、さらに経営ノウハウもあることから、新しい事業の成功確率を高めることになります。

あるいは、自社を売却したスタートアップ経営者がエンジェル投資家となり、投資やメンターシップによって新たなスタートアップの成長を支えるケースもあります。

② 潤沢な資金調達環境

スタートアップ企業の成長段階には、プレシード、シード、アーリー、ミドル、レイターという各成長ステージがあります。そのなかで、米国においてはプレシード段階では技術シーズの事業化を促進するGAPファンド²が多く存在すると言われています。また、レイターステージでは非上場の段階でも、セカンダリーマーケット³で多額の資金調達を行うことが可能です。これらから、スタートアップは成長のステージごとの資金ニーズに対して、各ステージでVCなどが存在し、シームレスな調達環境があると言われています（図表3参照）。その結果、時価総額もステージごと、つまり成長とともに段々と吊り上がる傾向となります。

しかも、その資金調達環境下では、米国におけるスタートアップへの投資は近年なお増加している状況でもあります。『ベンチャー白書2022』によると、米国スタートアップ投資額は2017年が9兆7,111億円、2019年が15兆8,913億円、2021年は36兆5,273億円となりました。

③ VCやアクセラレーター

スタートアップ環境を支える重要な存在として、シリコンバレーの名だたるVCがあります。このなかでもトップVCと呼ばれる一部の老舗VCから、多くのユニコーン企業への投資が行われてきました。

これらのVCは、徹底したリサーチにより、マーケットリーダーとなるスタートアップを早い段階から見つけ出し、投資やさまざまな成長支援を行いリターンを出します。それにより、機関投資家などから評価されるとともに多額の資金を集めることが可能となります。そして、それをまたスタートアップに投資するというわけです（図表4参照）。

また、VCのキャピタリストには、投資領域の博士号を有しているといった専門性や起業経験を有している特徴もあります。

そしてシリコンバレーには、シード期のスタートアップ企業にビジネス拡大を中心とした資金投資や経営ノウハウなどをサポートする、米Y Combinatorや米TechStarsといったアクセラレーターが非常に多く存在します。

そこでは、起業経験もあり、各テクノロジービジネスに専門性のあるメンターによるメンタリングがあります。そのなかで、スタートアップ企業は経営ノウハウ以外にも、スタートアップ界限でのネットワークや

事業提携の機会を拡げることができます。

④ 事業スピード

シリコンバレーでは、スタートアップの事業の広がりスピードにも特徴があると言われています。仮説と検証のサイクルを高速かつ繰返し行うことで、プロトタイプの作成やユーザーのアーリーアダプターをいち早く掴むというわけです。

また、2012年頃からのIoTブームとともに、米KICKSTARTERなどのクラウドファンディングで、各種センサーやカメラなどさまざまなデバイスが生み出されてきました。これは、プロトタイプングやハードウェア試作へのニーズが高まってきているからとも言われますが、それらを支えるプロトタイプの試作企業が多くあることも要因の1つと言われています。シリコンバレーには、試作市場でのものづくり中小工場が数千社ほどあります。それら中小企業が、短納期で量産の前段階までの製品開発を支えているのです。

図表3 シリコンバレーにおける各ステージのVCなどの存在

Stages	Pre-seed	Seed	Series A	Series B	Series C
Investor/ Funds	Seedcamp K9 Ventures First Round	Techstars 500 Startups Y Combinator AngelPad Speedinvest	IDG Capital New Enterprise Associates Plug and Play SOSV	Khosla Ventures GV NEA	Accel Sequoia Capital Founders Fund Lightspeed Venture Partners

出典：SVB Financial Group「Silicon Valley Bank Stages of venture capital」を基にKPMG作成

図表4 ユニコーン企業への上位投資VCなど一覧

ユニコーン企業への投資VC他		ユニコーン数(社)
Andreessen Horowitz (米)		61
Tiger Global Management (米)		58
Sequoia Capital China (中)		49
Sequoia Capital (米)		35
Tencent Holdings (中)		31
Kleiner Perkins Caufield & Byers (米)		23
Founders Fund (米)		21

出典：CB Insights「The Complete List of Unicorn Companies」を基にKPMG作成／2022年12月時点

2.日本のユニコーン企業の現状

① 日本の現状と資金調達環境

日本においてユニコーン企業と呼ばれるスタートアップは、現在6社ほど（スマートニュース株式会社、株式会社SmartHRなど）です。日本のユニコーン企業数は、過去数年も同程度であり、さほど増加していません。その理由としては、米国に比べてビジネスのマーケットサイズが小さいこと、スピード不足であること、資金調達環境が不十分で投資額が依然として少ないことが挙げられます。

特に資金調達環境については、日本におけるスタートアップへの投資は米国と比べてまだまだ少ないという現実があります。2021年のスタートアップ投資額は、日本が3,418億円なのに対して、米国は36兆5,273億円と桁が大きく違います（『ベンチャー白書2022』）。日本のVCのファンドサイズや1社あたりの投資規模は年々増加しているものの、米国に比べれば小さいことが背景にあります。

② 日本のアクセラレーターなど

東京のエコシステムには、自治体や金融機関などではない専門的なアクセラレーターやそのシステムで成長し経験を積んだメンターおよびエンジェル投資家が非常に少ないと言われています。世界銀行の調査によると、日本のアクセラレーターと支援プログラムのうち75%は企業や公的プログラムとの提携で、専門的アクセラレーターは約25%に過ぎません。しかも、専門的アクセラレーターの大半は小規模で、相互のつながりはほとんどないとされています。

それに対して、ニューヨークの支援プログラムの約75%は企業や政府とは独立した専門的アクセラレーターにより運営されており、エコシステムのなかで中心的な役割を担っているとされています（図表5参照）。

サンフランシスコ、ロンドン、ニューヨーク、シンガポールなど世界の主なエコシステムに多数のアクセラレーターが存在するのに対して、東京のアクセラレーターは非常に少なく、しかも東京には強力な専門的

支援インフラがないため、創業者は実践的知識やネットワークへのアクセスを制限されているとも言われます。

このような日本におけるスタートアップ環境において、スタートアップ企業がユニコーン企業となるための成長可能性についてさらに考察します。

III

日本でユニコーン企業を創出するために

1.日本経済を支える大企業と新興上場企業

図表6は、2000年以後設立した時価総額の高い上場企業の一覧です。これを見ると、日本経済を支えているのは、1990年前後の日本の成長期を支えてきた大企業群と2000年以降に設立されて上場した新興上場企業群があることがわかります。

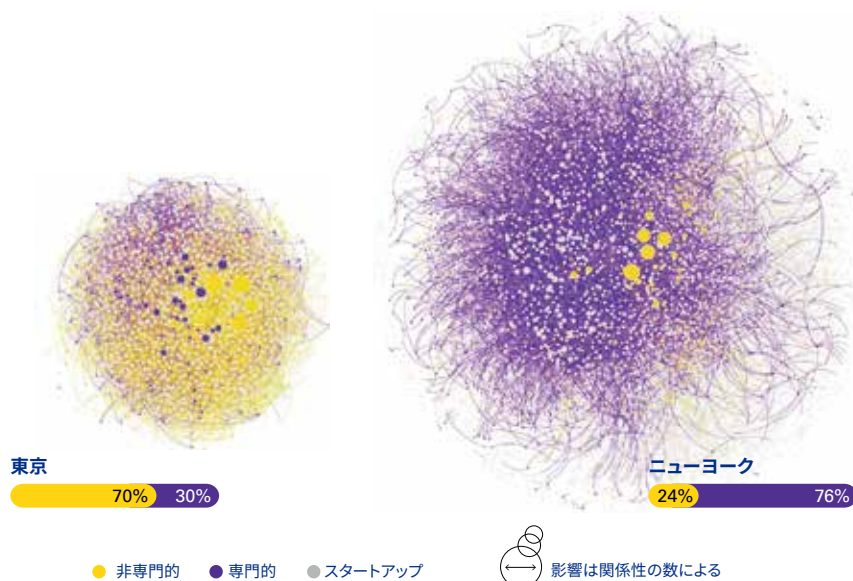
① 日本の成長期を支えてきた大企業

トヨタ自動車株式会社、オムロン株式会社、京セラ株式会社など、1990年前後の日本の成長期を支えてきた大企業は、地道な研究開発による高い技術により、高付加価値製品を開発し、日本国内マーケットだけでなく、海外マーケットに拡大することで企業成長を実現し、当時の世界シェアを確保していきました。日本電産株式会社も海外企業のM&Aを積極的に行い、成長を続けています。

時価総額は、将来の成長率への期待値です。現在は高い世界シェアのために、その成長カーブは緩やかとなっていますが、経済を支える大企業群として今もなお日本経済を力強く牽引しています。

図表5 東京／ニューヨークのアクセラレーターなど活性度

（点はエコシステムのステークホルダー、線はアクセラレーション・メンターとの関係を示す）



出典：世界銀行 東京開発ラーニングセンター「東京のスタートアップエコシステム」2021年9月

図表6 日本における時価総額上位企業(抜粋)

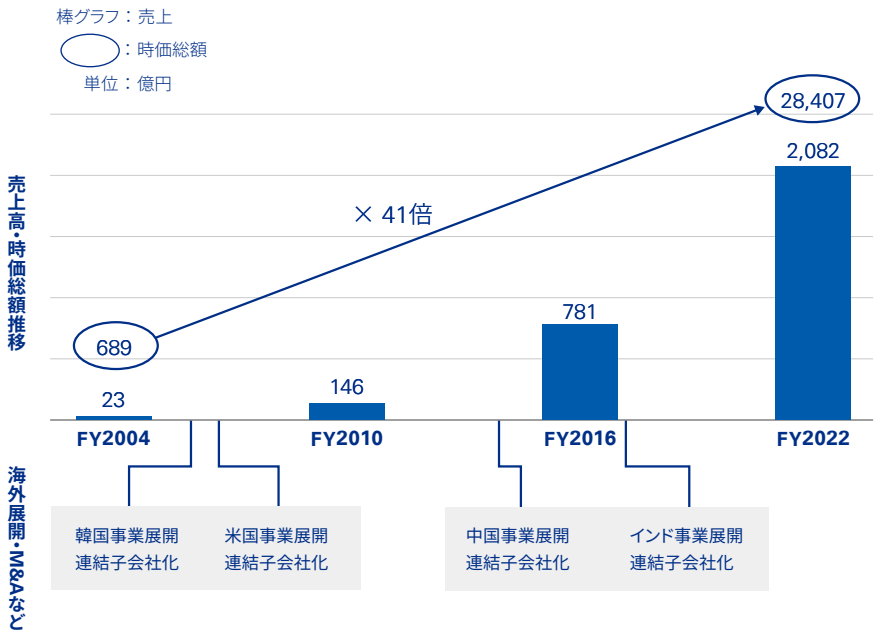
会社名	設立年 (年)	上場年 (年)	上場年～ 現在年数 (年)	上場時～ 時価総額 (億円)	現在 時価総額 (億円)	時価総額 上昇倍率 (倍)
エムスリー	2000	2004	18	689	28,407	41.2
Monotaro	2000	2006	16	276	11,636	42.2
SHIFT	2005	2014	8	158	5,148	32.5
ビジョナル	2007	2021	1	2,545	4,186	1.6
ラクス	2000	2015	7	400	3,233	8.1
エス・エム・エス	2003	2008	14	73	3,177	43.7
ANYCOLOER	2017	2022	0	1,443	3,155	2.2
マネーフォワード	2012	2017	5	548	2,712	4.9
Sansan	2007	2019	3	1,425	2,166	1.5
ペプチドリーム	2006	2013	9	1,018	2,144	2.1

(参考)

トヨタ自動車	1937	1949	73	129,127	321,568	2.5
オムロン	1948	1962	60	5,189	14,542	2.8
京セラ	1959	1971	51	17,428	26,184	1.5
ローム	1958	1983	39	8,047	11,185	1.4
日本電産	1973	1988	34	14,536	51,316	3.5

出典：各社HPや株価情報サイトの各銘柄時価総額を基に作成(2022年12月時点)
トヨタ自動車、オムロン、京セラ、ローム、日本電産の時価総額は上場時ではなく2010年3月期の情報を掲載

図表7 エムスリー株式会社の成長の沿革



出典：エムスリー株式会社に価証券報告書および株価情報サイトの時価総額を基にKPMG作成

② 新興上場企業の成長

2000年以降に設立され、上場した新興上場企業の存在も大きいものがあります。エムスリー株式会社、株式会社SHIFT、株式会社エス・エム・エスなどの新興上場企業は、上場時の時価総額と比較しても高い時価総額となっています。これらの企業は、上場後も本業の着実な成長とともに、M&Aによってスピードをもって成長している新興上場企業です。

新興上場企業のなかでもエムスリー株式会社のように、自社の成長戦略において海外展開やM&Aを積極的に活用して非連続な成長を遂げている企業もあります。これらの企業は、上場前にはユニコーン企業ではなかったものの、上場後も着実に時価総額を伸ばし、1,000億円を超える企業に成長しています(図表7参照)。

それら新興上場企業や大企業がスタートアップへのM&Aを増やせば、結果としてスタートアップの経営者がシリアル・アントレプレナー、エンジェル投資家やキャピタリストとなり、新たなスタートアップ創出の支えとなるという好循環が生まれるでしょう。

2.次世代産業の支援国策

さいごに、日本におけるスタートアップ支援の国策についても触れます。イノベーション的な製品やサービスに挑戦するスタートアップほど、その製品サービスの市場が十分でないことが多いからです。その場合、政府や自治体为主导して、次のような市場や需要を創出する施策があります。

① アンカーテナンシー

米国のスタートアップであるSpaceXは、ユニコーン企業としても有名です。米国では、宇宙産業を支えるために特定産業を支援していますが、SpaceXにも有人月面着陸機の開発と実証ミッションという大型発注を行っており、それが同社の成長につながっています。このような民間の産業活

動において政府が一定の調達を補償する契約は「アンカーテナンシー」と呼ばれ、日本政府の成長戦略にも掲げられています。当該施策は次世代産業の育成を目的としていますが、一方で広範なマーケットが存在している可能性が高い産業や成長性のあるスタートアップ企業を生まれやすくしているとも考えられます。

② スタートアップエコシステム支援プログラムなど

日本政府としても、宇宙産業以外にも未開拓の分野に進出し、次の成長の担い手となる企業を創出する環境整備を図ろうとしています。そのなかには、スタートアップ企業の海外展開を集中的に支援するアクセラレーションプログラムやSBIR（Small Business Innovation Research）制度といった、投資資金が多くなる研究開発型スタートアップなどの研究開発や社会実装を促進するための補助金や委託費の制度等が数多くあります。

Ⅳ さいごに

日本の国内マーケットは米国などに比べて小さいため、日本のスタートアップは米国などのスタートアップに比べれば、現時点では事業展開規模やスピードが伸ばしにくい環境にあります。

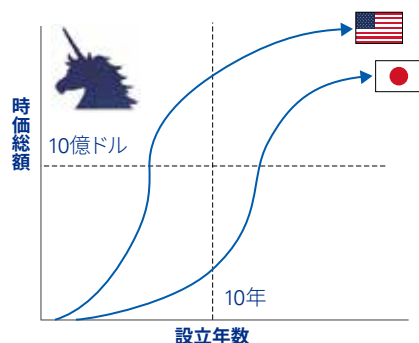
一方で、官民が一体となったスタートアップのエコシステムもあります。エコシステム自体も年々強固なものとなり、また日本における起業家の数も増えていることから、今後も高い成長性を持ったスタートアップが創出されていくことが期待されます。

米国では設立後10年以内に時価総額が10億ドル超に成長するユニコーン企業が数多くありますが、日本では10年以内でなくともIPO後も成長戦略により着実に成長し続け、結果的にユニコーン相当の企業となる新興上場企業もあります（図表8参

照）。このように、ユニコーン企業自体を増やすことが目的ではなく、スタートアップが成長して実体のある企業が生まれることを期待したいと思います。

KPMGインキュベーション部では、次世代の産業を創出するような大学発スタートアップや、それらのスタートアップの創出・成長を支えるエコシステム形成について探索しています。スタートアップのプレシード・シードという企業の黎明期におけるサポートにより、スタートアップの着実な成長を支えられる環境支援を行います。

図表8 ユニコーン企業の成長曲線イメージ



出所：KPMG作成

1. ダウンラウンドIPO

ダウンラウンドとは、スタートアップの資金調達における増資時の株価が、前回の増資時の株価を下回っている状態のことで、ダウンラウンドIPOとは、IPO時の株価が前回増資時の株価を下回った状態のこと。

2. GAPファンド

大学の基礎研究と事業化の間に存在するGAPを埋めることにより、大学先端技術の技術移転や大学発スタートアップの創出を促すファンドのこと。

3. セカンダリーマーケット

ここでは米国における非公開株式流通市場のことを指す。

関連情報

株式上場アドバイザー

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/audit/ipo.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

阿部 博／パートナー

✉ hiroshi.abe@jp.kpmg.com

北郷高史郎／マネジャー

✉ koshiro.hongo@jp.kpmg.com

「年金運用ガバナンスに関する実態調査結果2022」の概要

あずさ監査法人

金融アドバイザリー事業部

枇杷 高志／パートナー

普照 岳／シニアマネジャー

2018年6月の改正コーポレートガバナンス・コードにより、上場企業は、自社の企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮を求められることとなり、その対応状況をコーポレートガバナンス報告書で開示することになりました。

また、昨年12月に公表された「資産所得倍増プラン」では、第7の柱として掲げられた「顧客本位の業務運営の確保」において、企業年金を含むアセットオーナーが受益者等の便益を最大化していくための対応を進めるとされました。

このように、企業年金の運用体制の強化が企業に求められるなか、「年金運用ガバナンスに関する実態調査2022」¹では、年金運用の人材配置の状況、年金運用に関するガバナンス体制・モニタリング体制をはじめ、企業が直面する課題を把握し、それらに対する提言をまとめました。本稿は、この調査結果のポイント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

マネジメントへの運用報告の頻度は企業間でばらつきがあり、コーポレートガバナンス・コード改定後に運用担当者への支援を増やした企業はごく少数である。マネジメント自身が年金運用の重要性を認識し、適切な対応を推進することが望まれる。

POINT 2

他業務と兼務しつつ独力で運用に従事する担当者が多く、属人化やブラックボックス化も懸念される。担当者がより年金運用に注力できるよう、人材配置上の配慮・人材育成支援・外部専門家利用による支援が望まれる。

POINT 3

運用能力だけで運用委託先を決定している企業は約30%にとどまっており、運用能力よりも母体企業との取引関係が重視される傾向がある。年金受益者の利益に資するように運用委託先が選任される体制整備が望まれる。



枇杷 高志
Takashi Biwa



普照 岳
Takeshi Fusho

① 「年金運用ガバナンスに関する実態調査2022」実施の背景と概要

1. 「年金運用ガバナンスに関する実態調査2022」実施の背景

昨今、企業年金の資産運用に関して次のような大きな動きがありました。

(1) コーポレートガバナンス・コードの改正

2018年6月に改正された「コーポレートガバナンス・コード」により、上場企業は、自社の企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮を求められ、その対応状況をコーポレートガバナンス報告書で開示することになりました。

具体的には、以下のことが求められています。

- ✓ 運用にあたる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うこと
- ✓ そうした取組みの内容を開示すること
- ✓ その際、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理さ

れるようにすべきであること

(2) 確定給付企業年金のガバナンスの強化

2018年4月の確定給付企業年金法令の改正により、確定給付企業年金のガバナンス強化策として、以下のようなルールが設けられました。

- ✓ 運用基本方針の策定義務付け（資産運用リスクのない、いわゆる「受託保証型制度」を除くすべての確定給付企業年金）
- ✓ 資産運用委員会の設置義務付け（年金資産100億円以上の確定給付企業年金）
- ✓ 運用委員会議事録の加入者への公表

(3) 資産所得倍増プランの公表

2022年12月、岸田内閣が公表した「資産所得倍増プラン」ではいくつかのテーマが提示されましたが、第7の柱として掲げられた「顧客本位の業務運営の確保」では、企業年金を含むアセットオーナーが受益者等の便益を最大化していくための対応を進めるとされました。

これに先立って2022年5月に金融庁が公表した「資産運用業高度化プログレス

レポート2022」²では、確定給付企業年金の情報公開に課題があり、「加入者だけでなく拠出金を負担する株主を含むステークホルダーに配慮して人材や体制の拡充による運用高度化の余地が大きい」と指摘しています。資産所得倍増プランでの記載は、このプログレスレポートが示した課題認識に基づくものと考えられます。

これらの動きは、確定給付企業年金を有する企業に対し、ガバナンスやモニタリングの改善を求めるものと言えます。

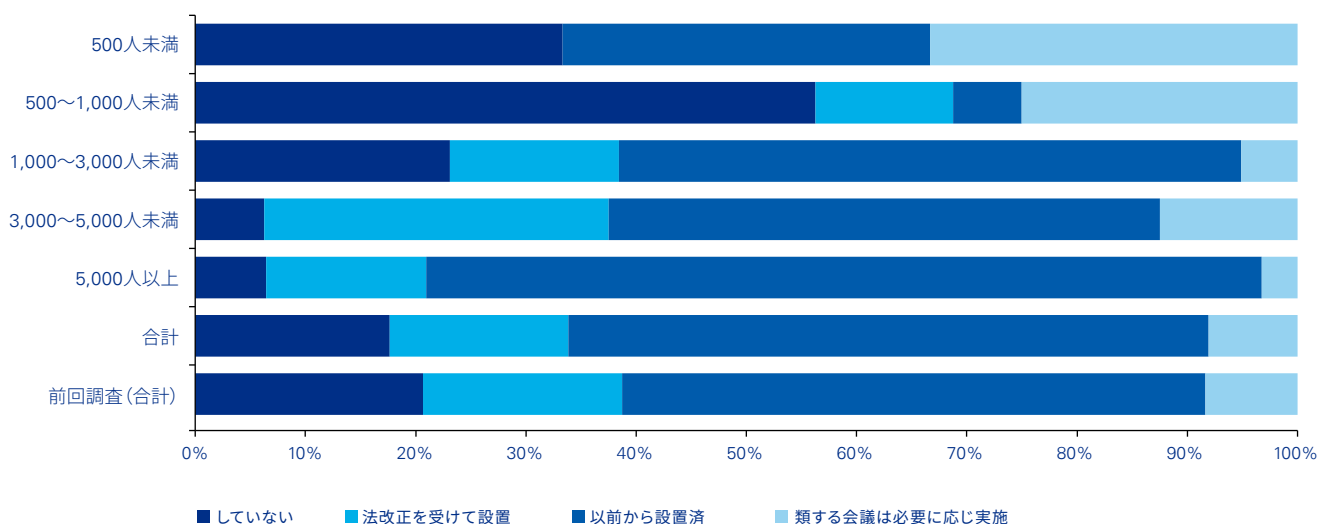
KPMGは、各企業の年金運用に関するガバナンスやモニタリングの状況、これらに対する課題などを把握するため、2018年、2020年に続いて3度目となる「年金運用ガバナンスに関する実態調査2022」（以下、「本調査」という）を実施しました。

本調査の結果を自社の対応状況と照らしていただき、今後の年金運用ガバナンスやモニタリングの向上に役立てていただければ幸いです。

2. 調査対象

以下に該当する上場企業全業種（約1,400社）の年金運用実務担当者にアン

図表1 資産運用委員会設置状況



出所:KPMG作成

ケート調査を依頼し、2022年8～9月にかけて136名の方からご回答いただきました。

- ✓ 有価証券報告書に退職給付制度に関する注記をしている
- ✓ 連結ベースの年金資産が10億円以上である旨の注記がされている

なお、回答企業の属性は、連結従業員数では1,000名以上の企業が86%（うち3,000名以上が57%）を占め、年金資産額の規模では100億円以上の企業が65%（うち500億以上が22%）を占めています。

II 調査結果の主なポイント

1. 年金運用に関するガバナンス体制

(1) 資産運用委員会等の設置状況

約4分の3の企業で年金資産運用を検討する委員会等の組織が設置されています。また、大企業ほど設置が進んでおり、逆に「必要に応じ実施」との回答は小規模企業ほど高くなっています（図表1参照）。

(2) 資産運用委員会等の構成メンバー

財務経理・人事労務の両部門から参加

している企業が多くなっています。

規模別には、企業規模が大きいほど従業員代表や外部専門家の参加が多い傾向が見られます。

なお、「その他」という選択肢の回答としては、「法務・コンプライアンス部署」、「リスク管理部署」、金融機関等の「資金運用部署」等が含まれています。

(3) 資産運用に関する意思決定階層

運用基本方針・ポートフォリオの制度改定や運用委託先の決定・入替えといった年金運用の重要事項の決裁は、企業年金基金の理事会・代議員会での決議、母体企業の取締役会等での決議や役員決裁によって行われる企業が多くなっており、年金運用の重要性が認識された適切な権限設定がなされていると考えられます。

一方、小規模企業では、人事労務担当役員が最終決定権限を有している企業が多く、企業年金制度全般の意思決定権限が人事労務部門に委ねられている傾向がうかがえます。

2. 年金運用に関するモニタリング体制

(1) 資産運用実績の報告頻度

過半数の企業で、担当役員への報告が

毎月または四半期ごとに実施されています。また、約3分の2の企業ではCEO/CFOや経営会議への報告も年1回以上行われています。ただし、報告頻度が毎月という会社が一定数ある反面、報告なしという企業も一定数あり、ばらつきが見られます（図表2参照）。

企業規模別に見ると、大企業ほど、担当役員への報告頻度が多くなり、またCEO/CFOへの報告が行われている割合も高い傾向が見られます。

(2) 運用報告に関する負担や課題

「専門的内容を上位者に理解させる工夫」を挙げた企業が最も多く、次に「社内担当者の専門能力不足」が多くなっています。これらは規模別にも有意な差は見られず、上位者の理解の向上や社内人材の育成は多くの企業に共通する課題と言えます。

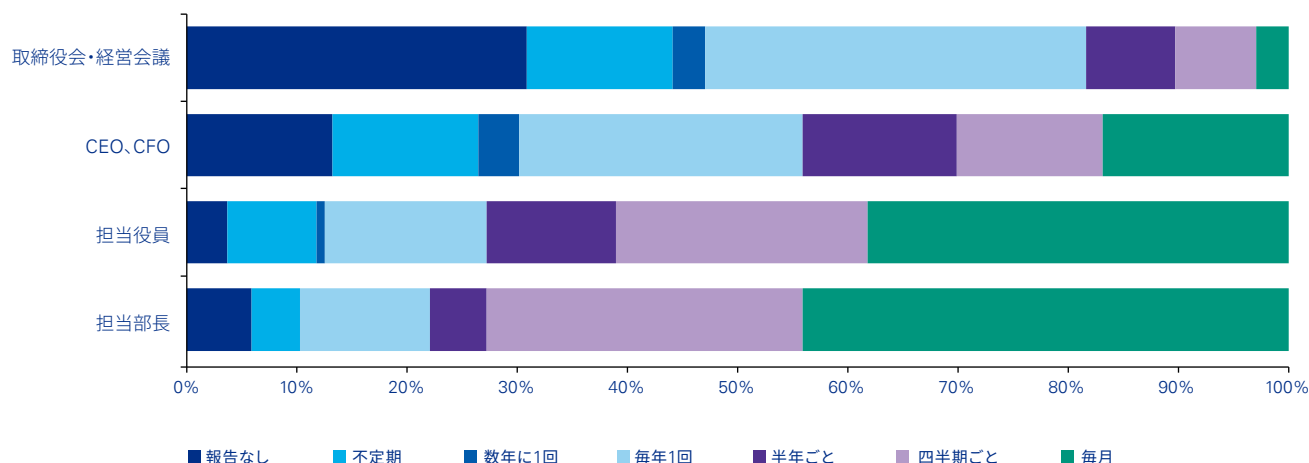
3. 運用人材配置の状況

(1) 主たる年金運用担当者の経験年数

約半数の企業では経験年数5年以上、約2割の企業では10年以上となっています。専門知識が必要なため、経験者があ

る程度長く担当している状況がうかがえ

図表2 運用報告の頻度



出所:KPMG作成

ます。

大企業では経験年数の短い担当者も相応にいるため一定のジョブローテーションが図られていると思われますが、規模の小さい企業では経験年数が相対的に長く、ローテーションが難しい状況がうかがえます。

(2) 主たる年金運用担当者の業務従事度

他業務と兼務しているケースが非常に多くなっています。大企業でも、過半数は年金以外の業務との兼務となっています。兼務者の従事割合も低く、大半は業務時間の半分以上しか充てていない状況で、小規模企業ほどその傾向が高くなっています（図表3参照）。

(3) 年金運用担当者の配置・育成状況

「一定の専門知識を有する人」や「所属部署の中で素養のある人」を選んで配置している企業が全体の60%程度となっています。大企業ほどそうした傾向が強く出ており、業務担当者の配置時は一定の考慮がなされているようです。ただし、配置前

に年金運用業務や財務・市場運用関連業務を経験していない人をアサインしている企業が過半数を超えています。

一方で、「母体企業が育成を支援している（他業務の付与の制限、研修の受講支援等）」という企業は企業規模を問わず20～30%程度であり、多くの企業では「特に支援はしていない（担当者の自己研鑽に委ねている等）」という状況になっています（図表4参照）。

また、人材配置に関する課題として、約5割の企業が「素養のある人がいても教育が困難」を挙げており、育成の難しさを挙げる声が目立っています。

4. 外部専門家の利用

(1) 外部専門家の利用状況

運用受託機関以外の外部専門家を利用している企業は全体の35%程度ですが、その多くは大企業となっています。外部専門家の業態としては独立系年金コンサルタントと金融機関系年金コンサルタントで、その2つで大半を占めています。

(2) 外部専門家の利用目的

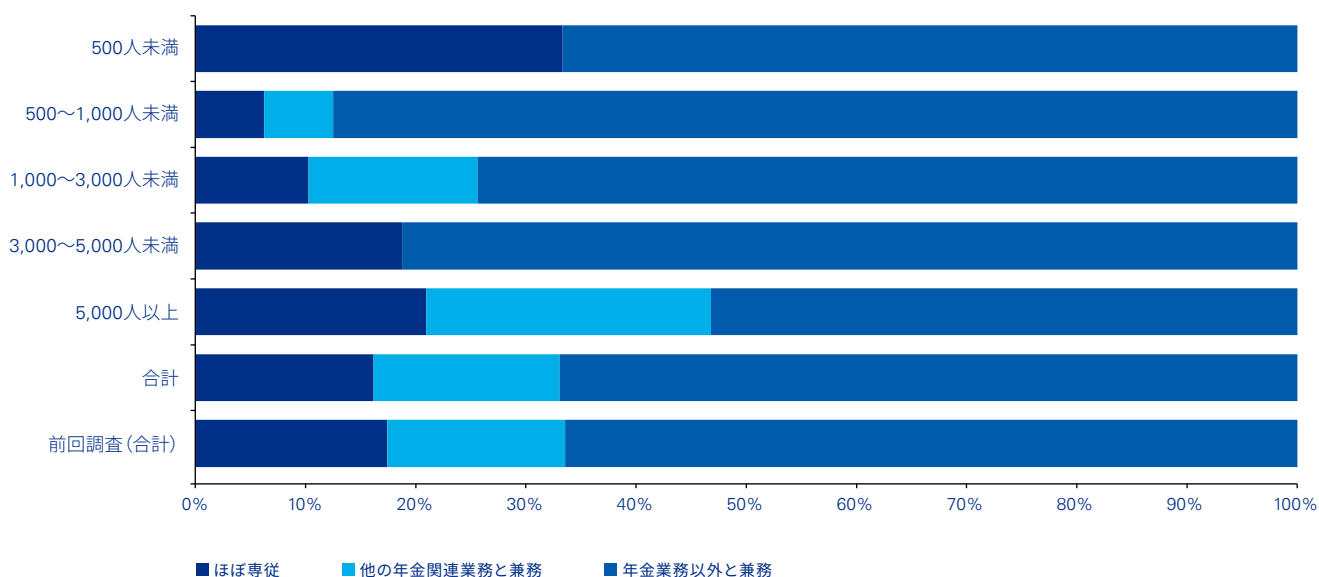
「運用機関や運用商品の選定」が最も多く、外部専門家利用企業の90%は運用機関・運用商品の選定を目的としています。次いで「運用実績の集計・分析」や「運用基本方針策定」を挙げる企業が多くなっています。

5. コーポレートガバナンス・コード対応と利益相反管理

(1) コーポレートガバナンス・コード改定後の企業マネジメントの変化

2018年のコーポレートガバナンス・コードの改定により、企業年金のアセットオーナー機能の発揮が求められましたが、これによって企業マネジメントの年金運用への関心が高まったとする企業は半数弱にとどまっており、マネジメント層の認識がいまだ不十分な傾向が見られます。さらに、関心が高まった企業においても、ヒト・モノ・カネといった具体的な支援が増えたとする企業はごく少数にとどまっています。

図表3 運用担当者の業務従事状況



出所:KPMG作成

(2) 運用委託先決定における利害関係の考慮

企業年金の資産運用は原則として外部の金融機関に委託されますが、委託先の決定に際し、企業との取引関係（株式保有・融資・営業協力等）を優先して運用能力の低い金融機関を選ぶことは、年金受益者に対する利益相反になりうると考えられます。

本調査によると、純粋に運用能力だけで委託先を決定している企業は全体の30%程度となっており、母体企業との取引関係が重視される傾向がうかがえます。

規模別に見ると、大企業では運用能力のみで委託先を決定している企業が多い反面、小規模企業では母体企業との取引関係が重視される傾向が強くなります。

III

KPMGからの5つの提言

さいごに、本調査を踏まえて、企業がよりよい年金運用体制を構築するため、以下の提言をさせていただきます。

1. マネジメントの関与と支援

一部の企業ではマネジメントへの定期的な運用実績報告がなされておらず、また運用人材の適切な配置や育成に関するマネジメントの理解不足が指摘されています。

また、コーポレートガバナンス・コードによって年金運用への関心を高めたマネジメントは半数程度にとどまり、ヒト・モノ・カネといった具体的な支援を増やしたケースはごく少数です。

マネジメント自身が年金運用の重要性を認識し、定期的な実績報告体制の整備や運用担当者の育成などを支援することが望まれます。

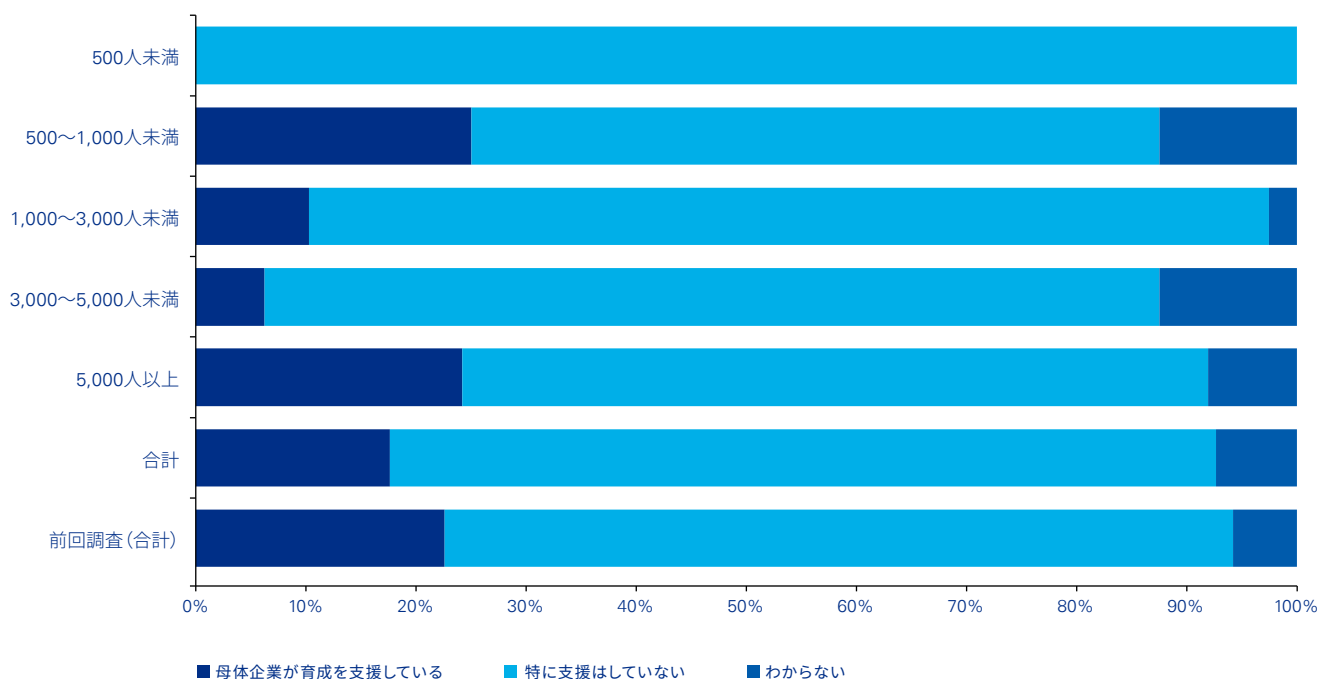
加えて、マネジメント層が年金運用や年金制度運営の概要を理解できるような取組みとして、「マネジメント層を対象にした研修の実施」、「シンプルで分かりやすい運用報告の工夫」といった取組みを推進することも必要と考えられます。

2. 運用人材の能力向上に向けた組織的な取組み

他の業務を担いながら、自己研鑽により能力向上を図りつつ年金運用業務に従事している担当者が多い状況です。また、規模の小さい企業では人事労務部門のメンバーが対応しているケースも多く、企業財務や資金運用により精通した財務経理部門メンバーの関与が十分でない可能性があります。

企業は、年金運用担当者がより運用業務に注力できるような業務のアサインに留意する必要があります。また、能力開発を支援するための研修等への参加を支援することも望まれます。

図表4 運用担当者育成支援の状況



出所:KPMG作成

さらに、適材適所な役割付与を図るために、財務経理部門の参画や外部人材の採用などによってより素養のある人材を配置することや、適切な人事評価の実施やローテーションも必要と思われます。

3. 利益相反への対応

一部の大企業を除けば、年金運用受託機関との利益相反に関する対応は十分ではない状況と考えられます。

確定給付企業年金法で規定されている「受託者責任」を再確認し、加入者や受給者の利益に資するような運用受託機関の選任が図られるよう、選任基準の明確化や定期的な評価の体制を整えることが必要と考えられます。

4. 当局等による支援

コーポレートガバナンス・コードによる企業年金のアセットオーナー機能の発揮について、ヒト・モノ・カネの支援を増やしたケースはごく少数です。この課題への取組みに関するマネジメント層のより一層の啓発が必要と考えられます。

また、調査項目全般を通じて、企業規模によって取組みに差があることがうかがえます。すでに当局や公的機関等による年金運用のベストプラクティスや管理ツールの提供もある程度されていますが、特に人的リソースに制約のある中堅・中小企業に対する支援の拡充が望まれます。

さらに、年金運用担当者の能力向上手段が受託金融機関に多く依存しているため、当局等による客観的・中立的な情報提供が期待されます。

5. 外部リソースの利用

上述の取組みを進めるには、年金運用や年金制度運営に関する専門知識や経験が必要になるため、必要に応じてこれらの事項に長けた外部機関のコンサルテー

ションを利用することが望ましいと考えられます。

- ¹ 「年金運用ガバナンスに関する実態調査2022」について

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2022/12/research-pension-governance.html>

- ² 金融庁「資産運用業高度化プロGRESSレポート2022」の公表について（2022年6月更新）

<https://www.fsa.go.jp/news/r3/sonota/20220527/20220527.html>

関連情報

年金関連アドバイザー

<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/pension.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
枇杷高志／パートナー

✉ financialservices@jp.kpmg.com

2023年3月期決算の留意事項（会計）

あずさ監査法人

会計プラクティス部

豊永 貴弘／マネジャー

2023年3月期決算においては、「時価の算定に関する会計基準」（投資信託及び組合等への出資の取扱い）及び「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」が適用されます。また、「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い」については2023年3月期決算から早期適用が可能です。

なお、ASBJからグローバル・ミニマム課税に関する税効果会計の適用について公開草案が公表されていますが、本稿では執筆時点（2023年1月）で公表済みの会計基準等のみを紹介しているため含めていません。また、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。



豊永 貴弘
Takahiro Toyonaga

✓ POINT 1

2023年3月期決算において原則適用となる会計基準等は次のとおりである。

- ① 「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（投資信託及び組合等への出資の取扱い）
- ② 「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」

✓ POINT 2

2023年3月期決算において任意適用が可能な会計基準等は次のとおりである。

- ① 「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い」

① 「時価の算定に関する会計基準」(投資信託及び組合等への出資の取扱い)の概要

1. 概要

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

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

また、貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資の時価の注記について規定しています。

2. 投資信託の時価の算定に関する取扱い

投資信託財産が金融商品である投資信託と投資信託財産が不動産である投資信託について、市場における取引価格が存在しない場合、その取扱いは解約又は買戻請求(両者併せて以下、「解約等」という)に関して市場参加者からリスクの対価を求められるほどの重要な制限があるかどうかで区分して定められています。

(1) 投資信託財産が金融商品である投資信託

① 取引所における取引価格が存在する場合

当該取引所が主要な市場である場合、その取引価格を時価とします。

② 市場における取引価格が存在せず、かつ、解約等に重要な制限がない場合

基準価額を時価とします。ただし、時価算定基準における時価の定義を満たす、他の算定方法により算定された価格を利用することもできます。

③ 市場における取引価格が存在せず、かつ、解約等に重要な制限がある場合

改正時価算定適用指針第24-3項に定める一定の要件に該当するときは、基準価額を時価とみなすことができます。

なお、基準価額を時価とみなす場合には、他の金融商品とともに、時価の開示を行い、当該取扱いを適用した投資信託が含まれる旨を注記することが求められます。金融商品のレベル別開示等は不要ですが、追加の開示が求められます。

(2) 投資信託財産が不動産である投資信託

① 取引所における取引価格が存在する場合

当該取引所が主要な市場である場合、その取引価格を時価とします。

② 市場における取引価格が存在せず、かつ、解約等に重要な制限がない場合

基準価額を時価とします。ただし、時価算定基準における時価の定義を満たす、他の算定方法により算定された価格を利用することもできます。

③ 市場における取引価格が存在せず、かつ、解約等に重要な制限がある場合

基準価額を時価とみなすことができます。投資信託財産が金融商品である場合と異なり、基準価額を時価とみなす取扱いを適用するための要件の定めはありません。

なお、基準価額を時価とみなす場合には、他の金融商品とともに、時価の開示を行い、当該取扱いを適用した投資信託が含まれる旨を注記することが求められます。金融商品のレベル別開示等は不要ですが、追加の開示が求められます。

投資信託財産が金融商品又は不動産である投資信託の時価算定の概要をまとめると図表1のとおりです。

基準価額を時価とみなす取扱いを適用した場合に求められる開示は図表2のとおりです。

(3) 投資信託財産が金融商品と不動産の両方を含む投資信託

投資信託財産が金融商品である投資信託又は投資信託財産が不動産である投資信託のいずれの取扱いを適用するかは、投資信託財産に含まれる主要な資産等によって判断します。

図表1 投資信託の時価算定の概要

上場／非上場	解約等の重要な制限	時価
上場投資信託	—	主要な市場における取引価格
非上場投資信託	なし	基準価額
		他の算定方法による価格
	あり	基準価額+調整額
		他の算定方法による価格
		基準価額(基準価額を時価とみなす取扱いを適用する場合)

出所:KPMG作成

図表2 基準価額を時価とみなす取扱いを適用した場合に求められる開示

開示内容	信託財産	
	金融商品	不動産
時価の開示	○	○
基準価額を時価とみなす取扱いを適用した投資信託が含まれる旨	○	○
金融商品のレベル別開示等の代わりに求められる追加の開示		
① 基準価額を時価とみなす取扱いを適用しており、レベル別開示の注記をしていない旨	○	○
② 基準価額を時価とみなす取扱いを適用した投資信託の貸借対照表価額の合計額	○	○
③ ②の期首残高から期末残高への調整表（※1）	○	○
④ ②の解約等に関する制限の内容ごとの内訳（※1）	○	—

※1: ②の合計額に重要性がない場合は開示不要
出所: KPMG作成

3. 貸借対照表上、持分相当額を純額で計上する組合等への出資の時価の注記

貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合等への出資について、時価の注記を行わないことができる旨が示されています。

ただし、その場合には、以下の注記が求められます。

- 時価の注記を要しないとする取扱いを適用しており、時価の注記を行っていない旨
- 当該取扱いを適用した組合等への出資の貸借対照表価額の合計額

4. 適用時期

改正時価算定適用指針は、2022年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用されています。

II 「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」の概要

1. 概要

2021年8月12日、ASBJにより、実務対応報告第42号「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（以下、「実務対応報告第42号」という）が公表されました。

グループ通算制度を適用する場合の実務対応報告の開発にあたっては、基本的な方針として、連結納税制度とグループ通算制度の相違点に起因する会計処理及び開示を除き、連結納税制度における従来の実務対応報告における会計処理及び開示に関する取扱いを踏襲することとされています。

2. 適用範囲

実務対応報告第42号は、以下の財務諸表について適用することとされています。

- グループ通算制度を適用する企業の連結財務諸表及び個別財務諸表
- 連結納税制度から単体納税制度に移行する企業の連結財務諸表及び個別財務諸表

3. 会計処理

(1) 通算税効果額の取扱い

個別財務諸表における損益計算書において、通算税効果額を当事業年度の所得に対する法人税及び地方法人税に準ずるものとして取り扱うこととされています。

(2) 税効果会計を適用する上での会計処理の単位

連結財務諸表においては、「通算グループ内のすべての納税申告書の主体を1つに束ねた単位」に対して税効果会計を適用することとされています。

(3) 個別財務諸表における繰延税金資産の回収可能性の判断

個別財務諸表における繰延税金資産の回収可能性の判断にあたっては、他の通算会社からの通算税効果額を考慮することとされています。

(4) 個別財務諸表における企業の分類

将来減算一時差異に係る繰延税金資産の回収可能性を判断する際の企業の分類は、通算グループ全体の分類と通算会社の分類のいずれか上位の分類に応じた判断を行うこととされています。

また、税務上の繰越欠損金に係る繰延税金資産の回収可能性を判断する際の企業の分類は、特定繰越欠損金以外の繰越欠損金については通算グループ全体の分類に応じた判断を行い、特定繰越欠損金については、損金算入限度額計算における課税所得ごとに、通算グループ全体の課税所得は通算グループ全体の分類、通算会社の課税所得は通算会社の分類に応

じた判断を行うこととされています。

4. 開示

(1) 表示

① 個別財務諸表における通算税効果額に係る表示

通算税効果額を法人税及び地方法人税を示す科目に含めて、損益計算書に表示することとされています。

一方、通算税効果額に係る債権及び債務は、未収入金や未払金などに含めて個別財務諸表における貸借対照表に表示することとされています。

② 繰延税金資産及び繰延税金負債に関する表示

個別財務諸表では、同一納税主体の繰延税金資産と繰延税金負債は双方を相殺して表示し、異なる納税主体の繰延税金資産と繰延税金負債は双方を相殺せず表示するという考えに従います。

連結財務諸表では、通算グループ全体の繰延税金資産の合計と繰延税金負債の合計を相殺して、連結貸借対照表の投資その他の資産の区分又は固定負債の区分に表示することとされています。

(2) 注記事項

実務対応報告第42号により法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理を行っている場合には、その旨を税効果会計に関する注記の内容と併せて注記することとされています。

また、税効果会計に関する注記において、繰延税金資産及び繰延税金負債の発生原因別の主な内訳等の注記について、法人税及び地方法人税と住民税及び事業税を区分せず、これらの税金全体で注記することとされています。

5. 適用時期等

2022年4月1日以後に開始する連結会計年度及び事業年度の期首から適用されています。なお、グループ通算制度への移行の形態に応じて経過措置が定められています。

Ⅲ 「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い」の概要

1. 概要

2022年8月26日、ASBJにより、実務対応報告第43号「電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理及び開示に関する取扱い」（以下、「実務対応報告第43号」という）が公表されました。実務対応報告第43号では、「電子記録移転有価証券表示権利等」を発行又は保有する場合の会計処理及び開示について定めています。

なお、電子記録移転有価証券表示権利等とは、以下の金融商品取引法第2条第2項に規定される有価証券とみなされるもの（以下、「みなし有価証券」という）のうち、電子情報処理組織を用いて移転することができる財産的価値に表示されるものをいいます。

- 債券や株券等、有価証券に表示されるべき権利（有価証券表示権利）のうち、当該権利を表示する有価証券が発行されていないもの（金融商品取引法第2条第2項柱書）
- 信託受益権、持分会社の社員権、集団投資スキーム持分等（金融商品取引法第2条第2項各号）

2. 範囲

実務対応報告第43号は、株式会社が電子記録移転有価証券表示権利等を発行又は保有する場合の会計処理及び開示を対象としています。すなわち、株式会社以外の信託、持分会社、民法上の任意組合、商法上の匿名組合等（以下、「会社に準ずる事業体等」という）による電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理は対象とされていません。一方、株式会社による保有の会計処理においては、発行者がいずれの事業体等であるかにかかわらず、電子記録移転有価証券表示権利等を保有する場合の会計処理を取り扱うこととしています。

3. 会計処理の基本的な考え方

実務対応報告第43号では、電子記録移転有価証券表示権利等の発行及び保有の会計処理は、基本的に従来のみなし有価証券を発行及び保有する場合の会計処理と同様に取り扱うこととしています。

4. 発行の会計処理

従来のみなし有価証券の発行と同様、電子記録移転有価証券表示権利等の発行に伴う払込金額は以下のように負債、株主資本又は新株予約権として会計処理を行うこととしています。

(1) 発行に伴う払込金額が負債に区分される場合

契約上の義務を生じさせる契約を締結したときに発生の認識を行い、その金額を原則として債務額をもって算定します。また、電子記録移転有価証券表示権利等に該当する新株予約権の場合には、「払込資本を増加させる可能性のある部分を含む複合金融商品に関する会計処理」（以下、「複合金融商品適用指針」という）等の定めに従います。

(2) 発行に伴う払込金額が株主資本又は新株予約権に区分される場合

資本金や資本剰余金などその内訳項目に区分し、会社法の規定に従って払込金額を計上します。また、電子記録移転有価証券表示権利等に該当する新株予約権の場合には、複合金融商品適用指針等の定めに従います。

5. 保有の会計処理

(1) 金融商品会計基準等上の有価証券に該当する場合

「金融商品に関する会計基準」（以下、「金融商品会計基準」という）及び「金融商品会計に関する実務指針」（以下、「金融商品実務指針」という。また、両者併せて以下、「金融商品会計基準等」という）上の有価証券に該当する場合、原則として契約上の権利を生じさせる契約を締結したときに発生を認識し、契約上の権利を行使したとき、権利を喪失したとき又は権利に対する支配が他に移転したときは、当該金融資産の消滅を認識することとされています。

なお、従来のみなし有価証券とは異なり、売買契約を締結した時点から電子記録移転有価証券表示権利等が移転した時点までの期間が短期間である場合には、約定日から受渡日までの期間が市場の規

則又は慣行に従った通常の間であるかを問うことなく、売買契約を締結した時点で、買手は発生を、売手は消滅を認識することとされています。

また、貸借対照表価額の算定及び評価差額の会計処理については、従来のみなし有価証券と同様とされています。

(2) 金融商品会計基準等上の有価証券に該当しない場合

金融商品会計基準等上有価証券として取り扱われない一部の信託受益権については、金融商品実務指針及び実務対応報告第23号「信託の会計処理に関する実務上の取扱い」（以下、「実務対応報告第23号」という）の定めに従うこととしています。

ただし、金融商品実務指針及び実務対応報告第23号に基づき、結果的に有価証券として又は有価証券に準じて取り扱われるものについての発生及び消滅の認識は、上記（1）金融商品会計基準等上の有価証券に該当する場合と同様に行うこととしています。

株式会社が電子記録移転有価証券表示権利等を発行又は保有する場合の会計処理をまとめると図表3のとおりです。

6. 開示

従来のみなし有価証券に求められる

表示方法及び注記事項と同様とされています。

7. 適用時期

2023年4月1日以後開始する事業年度の期首から適用されます。ただし、実務対応報告第43号の公表日（2022年8月26日）以後終了する事業年度及び四半期会計期間からの早期適用も認められます。

会計・開示コンテンツ

会計・開示コンテンツ

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/2201/05/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
会計プラクティス部

✉ azsa-accounting@jp.kpmg.com

図表3 株式会社が電子記録移転有価証券表示権利等を発行又は保有する場合の会計処理

		金融商品会計基準等上の有価証券	
		該当する	該当しない
発行		従来のみなし有価証券と同様	（実務対応報告第43号の対象外）
保有	貸借対照表価額の算定及び評価差額の会計処理	従来のみなし有価証券と同様	金融商品実務指針及び実務対応報告第23号に従う
	発生及び消滅の認識	原則として金融商品会計基準に従う一定の場合には、売買契約を締結した時点で発生又は消滅を認識する	原則として金融商品実務指針及び実務対応報告第23号に従うが、別途の定めあり

出所:KPMG作成

2023年3月期決算の留意事項（税務）

KPMG税理士法人
タックステクニカルセンター

大島 秀平／パートナー

山崎 沙織／マネージャー

2022年度税制改正では、「成長と分配の好循環」の実現に向けて、長期的な視点に立って一人ひとりへの積極的な賃上げを促すとともに、多様なステークホルダーへの還元を後押しする観点から、賃上げ促進税制（改正前の人材確保等促進税制）が抜本的に強化されました。これにあわせて、収益が拡大しているにもかかわらず、賃上げにも設備投資にも消極的な大企業に対して、一部の租税特別措置の適用を制限する措置の強化も行われました。また、2020年度税制改正で創設された子会社株式簿価減額特例の遡及の見直しが行われるとともに、同じく2020年度税制改正における連結納税制度からグループ通算制度への移行に伴う単体納税制度の改正の適用も始まります。

本稿では、大企業（主に資本金1億円超の法人）の2023年3月期の税務申告に影響のある5項目にフォーカスして改正のポイントを解説いたします。

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

☑ POINT 1

大企業向けの「人材確保等促進税制」が、積極的な賃上げを促すとともに、企業が得た収益を株主だけでなく、従業員や取引先などの多様なステークホルダーに還元することを後押しする「賃上げ促進税制」に抜本的に改正された。

☑ POINT 2

租税特別措置の適用を制限する措置について、一定の大企業に対する要件が強化された。

☑ POINT 3

子会社株式簿価減額特例について、適用除外要件および適用回避防止規定に関する見直しが行われた。

☑ POINT 4

少額の減価償却資産の取得価額の損金算入制度等の対象資産から、貸付の用に供した資産が除外された。

☑ POINT 5

連結納税制度からグループ通算制度への移行に伴い、単体納税制度のうち、受取配当等の益金不算入、寄附金の損金不算入、貸倒引当金の繰入額の損金算入および資産の譲渡に係る特別控除額の特例について見直しが行われた。



大島 秀平
Shuhei Ohshima



山崎 沙織
Saori Yamazaki

① 賃上げ促進税制

1. 法人税における特例措置

2022年度税制改正では、大企業向けの人材確保促進税制が、「成長と分配の好循環」の実現に向け、積極的な賃上げを促すとともに、企業が得た収益を株主だけでなく従業員、取引先などの多様なステークホルダーに還元することを後押しする制度（賃上げ促進税制）に抜本的に改正されました。

この賃上げ促進税制は、2022年4月1日から2024年3月31日までの間に開始する各事業年度について適用されます。

(1) 適用要件

- ① 継続雇用者給与等支給額 $\geq$ 継続雇用者比較給与等支給額 $\times 103\%$
- ② 継続雇用者給与等支給額 $\geq$ 継続雇用者比較給与等支給額 $\times 104\%$
- ③ 当期の教育訓練費の額 $\geq$ 前期の教育訓練費の額 $\times 120\%$

また、事業年度終了時における資本金の額等が10億円以上であり、かつ、常時使用する従業員の数が1,000人以上の法人については、上記に加えて、給与等の支給額の引上げ方針や下請事業者その他の取引先との適切な関係の構築の方針等（以下、「マルチステークホルダー方針」という）を自社のホームページに公表したうえで、その旨を事業年度終了日の翌日から45日を経過する日までに経済産業大臣に届出し、経済産業大臣から発出された受理通知書の写しを確定申告書等に添付することが要件とされています。

(2) 税額控除

【適用要件①のみを満たす場合】

控除対象雇用者給与等支給増加額 $\times 15\%$

【適用要件②を満たす場合】

控除対象雇用者給与等支給増加額 $\times$

25%

【適用要件①および③を満たす場合】

控除対象雇用者給与等支給増加額 $\times 20\%$

【適用要件②および③を満たす場合】

控除対象雇用者給与等支給増加額 $\times 30\%$

（税額控除額は法人税額の20%が上限とされます）

(3) 用語の定義

- 大企業：中小企業者以外の法人
- 中小企業者：以下のいずれかに該当する法人（適用除外事業者を除く）
 - (i) 資本金の額が1億円以下の法人（以下の法人を除く）
 - 発行済株式の総数の2分の1以上が同一の大規模法人（資本金の額が1億円を超える法人等）に所有されている法人
 - 発行済株式の総数の3分の2以上が大規模法人に所有されている法人
 - (ii) 資本又は出資を有しない法人のうち常時使用する従業員の数が1,000人以下の法人
- 適用除外事業者：その事業年度開始の日前3年以内に終了した事業年度の所得金額の平均が年15億円を超える法人
- 継続雇用者給与等支給額：継続雇用者に対する当期の給与等支給額（その給与等に充てるため他の者から支払を受ける金額（雇用安定助成金額を除く）を控除した金額）
- 継続雇用者：当期及び前期の全期間の各月分の給与等の支給がある国内雇用者（雇用保険法の一般被保険者に該当する者に限り、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律に規定する継続雇用制度の対象者を除く）
- 雇用安定助成金額：国又は地方公共団体から受ける雇用保険法に基づく助成金その他これに類するものの額
- 国内雇用者：法人の使用人（役員の特

殊関係者及び使用人兼務役員を除く）のうち、その法人の国内の事業所に勤務する雇用者として、労働基準法に規定する賃金台帳に記載された者

- 継続雇用者比較給与等支給額：前期の継続雇用者給与等支給額
- 控除対象雇用者給与等支給増加額：雇用者給与等支給額から比較雇用者給与等支給額を控除した金額（調整雇用者給与等支給増加額が上限）
- 雇用者給与等支給額：国内雇用者に対する給与等支給額（その給与等に充てるため他の者から支払を受ける金額（雇用安定助成金額を除く）を控除した金額）で、当期の所得の金額の計算上損金の額に算入されるもの
- 比較雇用者給与等支給額：前期の雇用者給与等支給額
- 調整雇用者給与等支給増加額：雇用者給与等支給額（雇用安定助成金額を控除した金額）から比較雇用者給与等支給額（雇用安定助成金額を控除した金額）を控除した金額

2. 法人事業税(外形標準課税)付加価値割における特例措置

外形標準課税の対象法人（資本金の額が1億円超の普通法人）が、2022年4月1日から2024年3月31日までの間に開始する各事業年度において、「1. 法人税における特例措置」の（1）適用要件①を満たす場合には、付加価値割の課税標準である付加価値額から一定額を控除することができます。

なお、事業年度終了時における資本金の額等が10億円以上であり、かつ、常時使用する従業員の数が1,000人以上の法人については、マルチステークホルダー方針を自社のホームページに公表したうえで、その旨を事業年度終了日の翌日から45日を経過する日までに経済産業大臣に届出し、経済産業大臣から発出された受理通知書の写しを確定申告書等に添付し

た場合に限り、本特例措置の適用を受けることができます。

II 租税特別措置の適用制限

収益が拡大しているにもかかわらず、賃上げにも設備投資にも消極的な大企業に対しては、一部の租税特別措置の適用を制限する措置が設けられていますが、2022年度税制改正では、この措置を強化する見直しが行われました。

これにより、大企業が2022年4月1日から2024年3月31日までに開始する各事業年度において、以下の1に掲げる要件のいずれにも該当しない場合（その事業年度の所得金額がその前事業年度の所得金額以下である一定の場合を除く）には、以下の2に掲げる特定税額控除規定の適用を受けることができません。

1. 要件

- ① 継続雇用者給与等支給額＞継続雇用者比較給与等支給額（いずれも零の場合、この要件を満たすものとされる）
- ② 国内設備投資額＞当期償却費総額×30%

ただし、以下の対象法人については、上記①の要件が以下のように強化されます。

【対象法人】

以下のいずれにも該当する法人

- (i) その事業年度終了時において、資本金等の額が10億円以上であり、かつ、常時使用する従業員の数が1,000人以上である場合
- (ii) 以下のいずれかの場合
 - ・ その事業年度が設立事業年度及び合併等事業年度のいずれにも該当しない場合であって、その事業年度の前事業年度の基準所得等金額が零を超える場合
 - ・ その事業年度が設立事業年度又

は合併等事業年度に該当する場合

【①の要件】

- ・ 2022年4月1日から2023年3月31日までの間に開始する事業年度：継続雇用者給与等支給額 $\geq$ 継続雇用者比較給与等支給額 $\times 100.5\%$
- ・ 2023年4月1日から2024年3月31日までの間に開始する事業年度：継続雇用者給与等支給額 $\geq$ 継続雇用者比較給与等支給額 $\times 101\%$

2. 特定税額控除規定

特定税額控除規定とは、以下の租税特別措置における税額控除制度を言います。

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

3. 用語の定義

- ・ 国内設備投資額：法人が当期において取得等をした国内事業の用に供する資産（棚卸資産、有価証券及び繰延資産を除く）のうち、建物及び建物附属設備、構築物、機械装置、船舶、航空機、車両運搬具、工具及び器具備品、一定の無形固定資産、一定の生物（これらの資産のうち、時の経過によりその価値の減少しないものを除く）で当期末において有するものの取得価額の合計額
 - ・ 当期償却費総額：法人の有する減価償却資産につき当期の償却費として損金経理をした金額（前期の償却超過額を除き、特別償却準備金として積み立てた金額を含む）の合計額
- 大企業、継続雇用者給与等支給額および継続雇用者比較給与等支給額の利用の

定義については、「I. 賃上げ促進税制」の「（3）用語の定義」をご参照ください。

III 子会社株式簿価減額特例

子会社株式簿価減額特例とは、子法人から配当を受け取った後に、その子法人株式を譲渡することにより譲渡損失を創出させる租税回避に対処するため、2020年度税制改正において創設された制度です。具体的には、法人が一定の子法人から一定の配当等（以下、「対象配当等」という）の額を受ける場合には、子法人株式の帳簿価額からその対象配当等の額のうち益金不算入相当額を減算し、その減算した金額を利益積立金の額から減算することにより、譲渡損失の創出が防止されます。

2022年度税制改正では、本特例の適用除外要件および適用回避防止規定について改正が行われました。

なお、これらの改正は2020年4月1日以後に開始する事業年度において受ける対象配当等の額について遡及適用することとされています。

1. 適用除外要件（特定支配日利益剰余金額要件）

本特例には適用除外要件が設けられており、(i) 内国株主割合要件（90%要件）、(ii) 特定支配日利益剰余金額要件、(iii) 10年超支配要件または (iv) 金額要件のいずれかを満たす場合には、本特例は適用されません。

このうち「(ii) 特定支配日利益剰余金額要件」は、配当を行った後の子法人の利益剰余金の額が特定支配日の利益剰余金の額を下回らない状態にある場合には、その配当は、親法人が子法人を取得した後に生じた利益を原資としたものであると考えることができるため、一定の書類の保存を要件として、本特例の適用対象から

除外するために設けられた要件です。

しかし、改正前における本要件においては、対象配当等の額の支払いが行われる事業年度中に増加した利益剰余金の額をその原資とした場合には本要件を満たせないケースが生じることから、2022年度税制改正において、以下の要件を満たす場合には、利益剰余金の額の調整措置の適用を受けることができることとされました(図表1参照)。

【要件】

対象期間内に子法人の利益剰余金の額が増加した場合において、直前事業年度終了の日の翌日から対象配当等の額を受ける時までの期間内に、その子法人の株主等がその子法人から受ける配当等の額に係る基準時のいずれかが直前事業年度終了の日の翌日以後であること。

(内国法人が対象配当等の額を受ける直前の子法人の利益剰余金の額からその子法人の直前事業年度の貸借対照表に計

上されている利益剰余金の額を減算した金額等に関する書類を保存している場合に限られます。)

【利益剰余金の額の調整措置】

直前事業年度の貸借対照表に計上されている子法人の利益剰余金の額に、期中増加利益剰余金額を加算する。

(この調整措置の適用を受ける場合には、特定支配日前に最後に終了した事業年度の貸借対照表に計上されている子法人の利益剰余金の額に特定支配前の期中増加利益剰余金額を加算します。)

2.適用回避防止規定

本来であれば、本特例の適用を受けるべき法人が、グループ法人間で操作することにより、その適用を回避することを防止するため、本特例には適用回避防止規定が設けられています。

2022年度税制改正では、たとえば以

下のいずれかに該当する場合には、適用回避防止規定の適用はないこととされました。

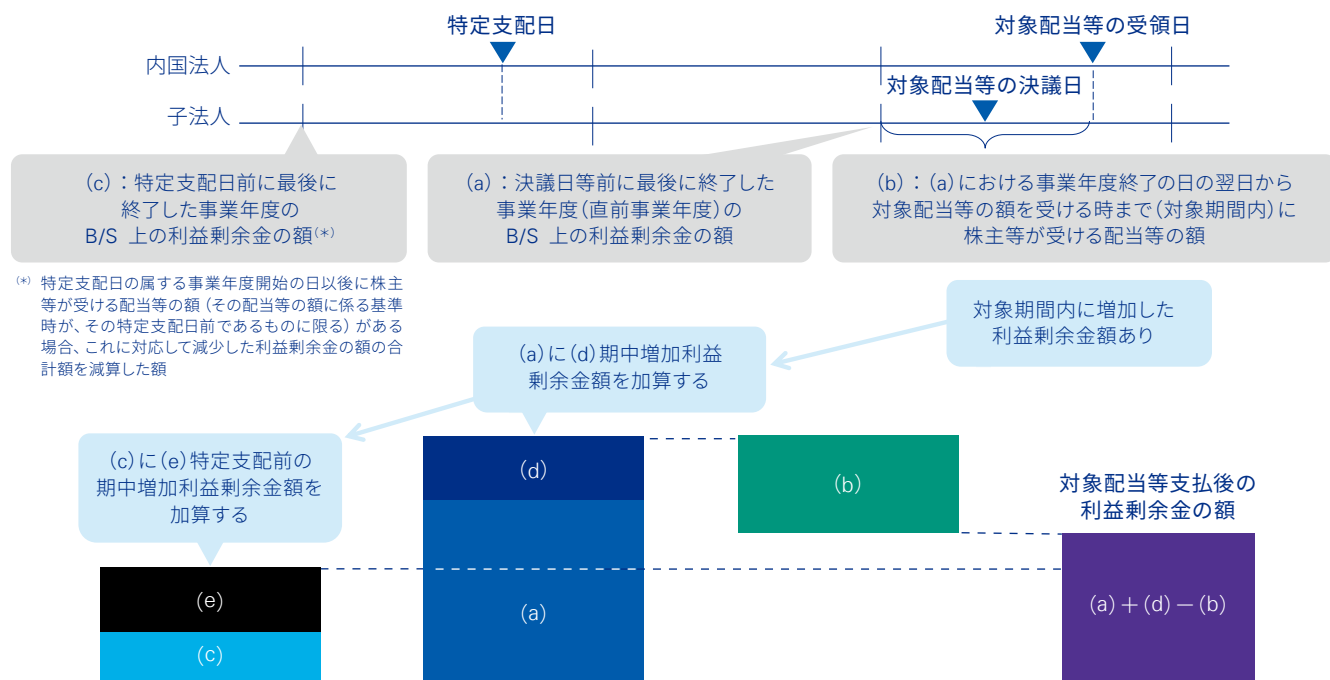
①孫法人等のすべてが継続関係法人である場合(子法人又はその孫法人等を合併法人とする合併で、継続関係法人でない法人を被合併法人とするものが行われていた場合等を除く)

②次のいずれにも該当する場合

(i) 親法人と孫法人との間に、その孫法人の設立の時からその孫法人から子法人に支払う配当等の額に係る基準時まで継続してその親法人による特定支配関係がある場合

(ii) ひ孫法人等のすべてが継続関係子法人である場合(孫法人又はそのひ孫法人等を合併法人とする合併で、継続関係子法人でない法人を被合併法人とするものが行われていた場合等を除く)

図表1 改正後の調整措置のイメージ



上記の図は、特定支配日利益剰余金額要件の判定方法を示したものの

(a) + (d) - (b) ≥ (c) + (e) の場合、対象配当等の額は特定支配関係発生日後に増加した利益剰余金を原資とした配当と考えられるため、本特例の適用なし

出所: KPMG 作成

3.用語の定義

- 対象配当等の額：内国法人が特定支配関係のある子法人から受ける配当等の額（完全支配関係内みなし配当等の額を除く）
- 特定支配関係：当事者間の一定の支配関係又は一の者との間に当事者間の支配関係がある法人相互の関係
- 特定支配日：内国法人が、その子法人との間に最後に特定支配関係を有することとなった日
- 対象期間：直前事業年度終了の日に翌日から対象配当等の額を受ける直前の時までの期間
- 直前事業年度：子法人の対象配当等の額に係る決議日等前に最後に終了した事業年度
- 期中増加利益剰余金額：以下の額の合計額
 - (i) 対象配当等の額を受ける直前の子法人の利益剰余金の額から、その子法人の直前事業年度の貸借対照表に計上されている利益剰余金の額を減算した金額
 - (ii) 対象期間内に子法人の株主等が、その子法人から受ける配当等の額に対応して減少したその子法人の利益剰余金の額
- 特定支配前の期中増加利益剰余金額：特定支配前対象期間内に子法人の利益剰余金の額が増加した場合において、その子法人の株主等がその子法人から受ける配当等の額（その基準時が特定支配前対象期間内にあるものに限る）があるときにおける、以下の額の合計額
 - (i) 特定支配日の前日のその子法人の利益剰余金の額から、その子法人の特定支配日前に最後に終了した事業年度の貸借対照表に計上されている利益剰余金の額を減算した金額
 - (ii) 特定支配前対象期間内にその子法人の株主等が、その子法人から受ける配当等の額に対応して減少したその子法人の利益剰余金の額

人の株主等が、その子法人から受ける配当等の額に対応して減少したその子法人の利益剰余金の額

- 特定支配前対象期間：特定支配日の属する事業年度開始の日から特定支配日の前日までの期間
- 孫法人等：対象配当等の額に係る基準時以前10年以内に子法人による特定支配関係があった法人
- 継続関係法人：その設立の時から対象配当等の額に係る基準時（その基準時にその子法人による特定支配関係を有しなくなった孫法人等の場合は、最後に特定支配関係を有しなくなった時の直前）まで継続してその子法人による特定支配関係がある法人
- ひ孫法人等：孫法人から子法人に支払う配当等の額に係る基準時以前10年以内にその孫法人による特定支配関係があった法人
- 継続関係子法人：その設立の時から、孫法人から子法人に支払う配当等の額に係る基準時（その基準時に特定支配関係を有しなくなったひ孫法人等の場合は、最後に特定支配関係を有しなくなった時の直前）まで継続してその孫法人による特定支配関係がある法人

Ⅳ

少額の減価償却資産の取得価額の損金算入制度等

2022年度税制改正では、以下の制度の対象資産から、貸付（主要な事業として行われるものを除く）の用に供した資産を除外することとされました。

- 少額の減価償却資産（取得価額10万円未満の減価償却資産）の取得価額の損金算入制度※
- 一括償却資産（取得価額20万円未満の減価償却資産）の損金算入制度
- 中小企業者等の少額減価償却資産（取得価額30万円未満の減価償却資産）の取得価額の損金算入の特例

※本制度の対象資産のうち、使用期間が1年未満である減価償却資産については、改正の対象外とされています。

主要な事業として行われるものは、引き続き上記の制度の対象となりますが、主要な事業として行われる貸付に該当するかどうかの具体的な判定は、図表2のとおりとされています。

この取扱いは、2022年4月1日以後に取得等する減価償却資産について適用されます。

図表2 主要な事業として行われる貸付の判定

該当	内国法人が、その内国法人との間に特定関係がある法人の事業の管理及び運営を行う場合におけるその法人に対する資産の貸付け	(例) 企業グループの管理運営を行う親法人が子法人に対して行う事務機器等のリース
	内国法人に対して資産の譲渡又は役務の提供を行う者のその資産の譲渡又は役務の提供の事業の用に専ら供する資産の貸付け	(例) 製造業を営む法人が下請け業者等の取引先に対して行う機械等のリース
	継続的に内国法人の経営資源を活用して行い、又は行うことが見込まれる事業としての資産の貸付け	(例) 通常の事業活動等のなかで行う資産のリース（租税回避目的のものを除く）
	内国法人が行う主要な事業に付随して行う資産の貸付け	(例) 不動産販売業を営む法人が販売した建物に併せて行う附属設備のリース
非該当	資産の貸付け後に譲渡人（内国法人に対してその資産を譲渡した者）その他の者がその資産を買い取り、又はその資産を第三者に買い取らせることを斡旋する旨の契約が締結されている場合で、その賃借料と買取価額の合計額が取得価額のおおむね90%に相当する金額を超える場合におけるその貸付け	

出所：KPMG作成

【用語の定義】

- 特定関係：一の者が法人の事業の経営に参加し、事業を実質的に支配し、又は株式若しくは出資を有する場合におけるその一の者と法人との関係（以下、「当事者間の関係」という）、一の者との間に当事者間の関係がある法人相互の関係その他これらに準ずる関係
- 経営資源：事業の用に供される設備（その貸付の用に供する資産を除く）、事業に関する従業員の有する技能又は知識（租税に関するものを除く）その他これらに準ずるもの

V グループ通算制度への移行に伴う単体納税制度の改正

2020年度税制改正では、連結納税制度が抜本的に見直され、2022年4月1日以後に開始する事業年度からグループ通算制度に移行することとされました。

このグループ通算制度への移行にあわせて、単体納税制度に関する以下の項目についての改正が行われ、2022年4月1日以後に開始する事業年度から適用が開始されます。

1. 受取配当等の益金不算入

(1) 株式区分の判定

受取配当等の益金不算入額は、配当等の基因となる株式の区分（(i) 完全子法人株式等、(ii) 関連法人株式等、(iii) 非支配目的株式等および (iv) (i)～(iii) のいずれにも該当しない株式等）に応じて、益金不算入割合が異なります。

このうち、(ii) 関連法人株式等（株式等保有割合3分の1超かつ100%未満）および (iii) 非支配目的株式等（株式等保有割合5%以下）に該当するか否かの判定は、その法人の保有株式等により行うのではなく、100%グループ内の法人全体の保有株式数等を合算して行うこととされました。

(2) 負債利子控除額

関連法人株式等に係る配当等の額の益金不算入額は、その配当等の額から負債利子を控除して計算することとされています。

2020年度税制改正では、制度の簡素化等の観点から、関連法人株式等に係る配当等の額から控除される負債利子の額は、原則としてその関連法人株式等に係る配当等の額の4%相当額とされました。

ただし、負債利子の額が少ない法人があることを踏まえ、関連法人株式等に係る配当等の額の4%相当額がその事業年度に係る負債利子の額の10%相当額を超える場合には、その負債利子の額の10%相当額を負債利子控除額とすることができるとの特例が設けられました。

なお、この特例の適用を受ける場合には、確定申告書等にその適用を受ける旨および負債利子の額を記載した書類の添付が必要とされています。

2. 寄附金の損金不算入

一般寄附金および特定公益増進法人に対する寄附金の損金算入限度額の計算要素の1つである資本基準額について、改正前は資本金等の額に基づいて計算することとされていましたが、改正により、資本金の額および資本準備金の額の合計額に基づいて計算することとされました。

3. 貸倒引当金の繰入額の損金算入

貸倒引当金の対象となる金銭債権（個別評価金銭債権および一括評価金銭債権）から、100%グループ内の法人間の金銭債権が除外されることとなりました。

なお、貸倒実績率の計算上用いる過去3年内の事業年度に2022年4月1日前に開始した事業年度がある場合には、その事業年度については改正前の取扱いのまま（100%グループ内の法人間の金銭債権も含めて）貸倒実績率を計算することとされ

ています。

4. 資産の譲渡に係る特別控除額の特例

法人がその有する資産の譲渡をした場合において、その譲渡の日の属する年におけるその資産の譲渡につき以下の制度のうち2以上の制度の適用を受けるときは、損金の額に算入する金額の合計額は5,000万円を限度とすることとされていますが、改正により、損金の額に算入する金額の合計額は100%グループ内の法人全体で5,000万円を限度とすることとされました。

- 収用換地等の場合の所得の特別控除制度（5,000万円特別控除制度）
- 特定土地区画整理事業等のために土地等を譲渡した場合の所得の特別控除制度（2,000万円特別控除制度）
- 特定住宅地造成事業等のために土地等を譲渡した場合の所得の特別控除制度（1,500万円特別控除制度）
- 農地保有の合理化のために農地等を譲渡した場合の所得の特別控除制度（800万円特別控除制度）
- 特定の長期所有土地等の所得の特別控除制度（1,000万円特別控除制度）

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG税理士法人
大島秀平／パートナー

✉ shuhei.ohshima@jp.kpmg.com

企業の長期的な価値の維持に向けたサードパーティリスク管理の高度化

KPMG FAS

Financial Services Group - Forensic

萩原 卓見／パートナー

Forensic

林 稔／マネージングディレクター

山田 茉莉子／シニアマネジャー

杉山 裕紀／シニアマネジャー

デジタルトランスフォーメーションや国際情勢の変化など、刻々と変わる競争環境に対応するため、サプライチェーンの最適化や付加価値の創出を目的に、多くの企業で自社の商流の見直しや新たなビジネスパートナーとの提携・協業などの取組みが進められています。

新たな取引先、委託先・再委託先、提携・協業先の取引関係者（以下、「サードパーティ」という）は、新しい価値提供の可能性を高める一方で、企業のリスクプロファイルにもさまざまな影響を与えます。実際、サードパーティの起こしたトラブルによって想定外のリスク事象が発生し、直接的な損失や利益の逸失だけでなく、レピュテーションへの被害を受けた事案が発生しています。これらは多額の制裁金や罰金の支払いを伴うことがあるほか、親会社の株価の下落など企業グループ全体へ影響を及ぼすことが多くあります。

各国の規制当局が、サードパーティを含めたリスク管理を企業に求めつつあることもあり、サードパーティの適切な管理は、世界の企業の経営者にとって喫緊の経営課題となっています。長期的な視点で企業価値を高めるために、サードパーティリスク管理体制を構築し、継続的に高度化していくことが非常に重要となっています。

本稿では、サードパーティリスク管理の高度化の必要性とその主な手法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

企業価値維持のためのサードパーティリスク管理

現在の企業活動は、世界的な規模でサードパーティの関与が拡大しており、またサードパーティに関するリスクの種類も増えている。他の企業からの競争優位性を保つために、現代の企業はサードパーティに関するリスクを適切に実施する必要がある。

POINT 2

サードパーティリスクの高度化によるメリットの拡大

外部データベースなどのツールの技術は、日進月歩で進歩している。最近では商流全体の取引過程の一連の流れをEnd to Endで管理できるなど、プロセスを効率的に管理することができるようなサードパーティリスク管理の高度化が進展している。

POINT 3

長期的な視点での企業価値の向上に向けて

今後、企業が長期的な視点で新しい付加価値を創出し企業価値を高めるためには、商流の複雑化、各国の規制当局の規制強化などに伴い拡大するサードパーティリスクをリスクベースで効率的に管理する体制を構築し、継続的に高度化することが重要である。



萩原 卓見
Takumi Hagiwara



林 稔
Minoru Hayashi



山田 茉莉子
Mariko Yamada



杉山 裕紀
Yuki Sugiyama

① サードパーティリスク管理の重要性の高まり

1. サードパーティとは

本稿におけるサードパーティとは、商品・サービス提供に関与する自社および顧客以外の関係先のことを指します。具体的には、サプライヤー、物流業者、委託先などのほか、契約関係のない協業先やサービスプロバイダー、専門家などであり、それらの再委託先なども含まれます。

近年、事業活動のグローバル化が進展し、ビジネスパートナーとなるサードパーティが海外に所在するケースや、クラウド活用の拡大などの情報技術高度化に伴い、SaaSなどによってサードパーティからのサービス提供を受けるようなケースも増えています。

2. サードパーティに関するリスク

自社の商流に新たなサードパーティが加わることは、今まで入手できなかった新たなアイデアやノウハウを活用できる機会が増え、顧客に対して今まで以上の新たな価値を提供できる可能性が高まるということです。しかし、商流の拡大・複雑化に伴い、把握しきれないサードパーティが増加することにより、企業にとって好ましくないリスクが発生する可能性も高まります（図表1参照）。実際に、想定外のサードパーティに関するリスク事象が多々発生しています。

- 協力会社の外注先による品質問題や安全管理上の問題
- 起用した廃棄物処理業者の再委託先による廃棄物の不法投棄
- 協力会社の再下請先による人権問題
- 協力会社の再購買先・再外注先での被災やパンデミックによる供給の中断

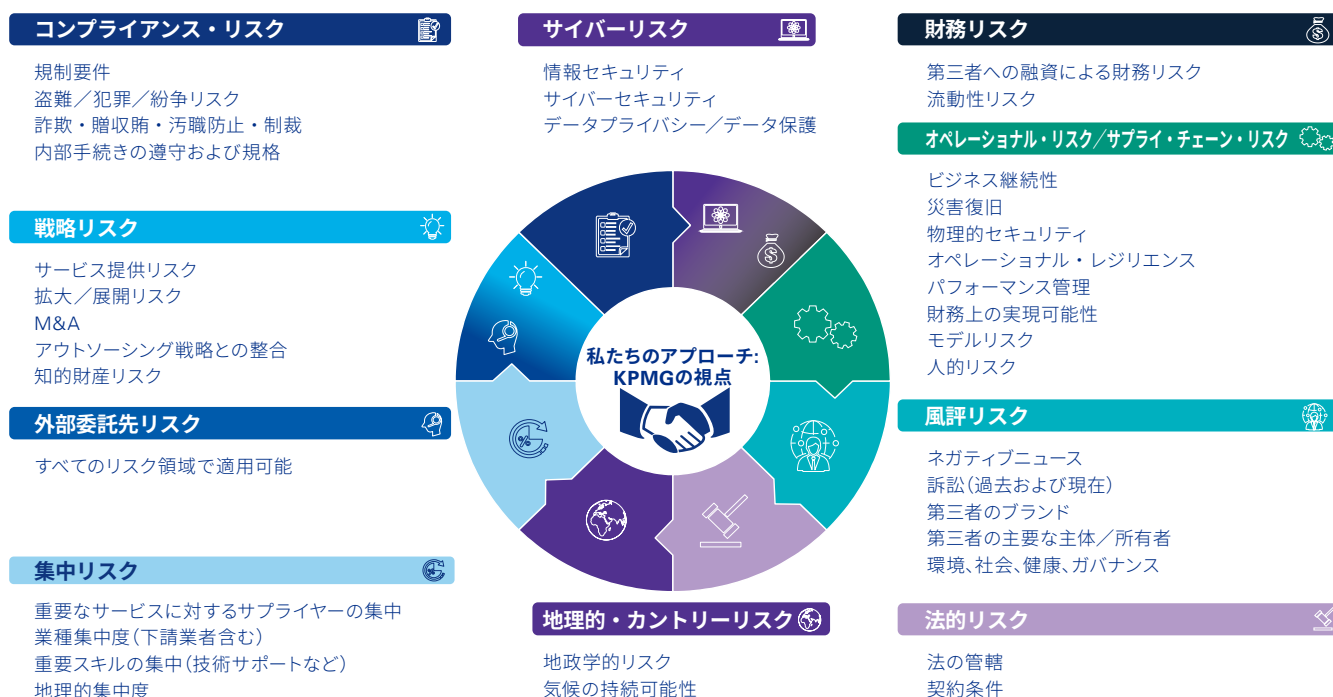
- 起用した情報処理業者の協力会社による情報セキュリティ上の事故・情報漏洩
- 協力会社がサイバー攻撃を受けたことによる供給中断 等

3. 長期的な企業価値の視点からのサードパーティリスク管理の重要性

KPMGが2022年に世界の6つのセクターと16の国・地域および管轄区域にまたがる主要なビジネスにおける1,263人のサードパーティリスク管理(以下、「TPRM」という)の上級管理者を対象に行った調査¹によると、73%の企業が過去3年以内に少なくとも1回はサードパーティによる重大なトラブルを経験していると回答、85%の企業がTPRMが戦略的優先事項であると回答しています。

また、世界各国の規制当局が、企業に対して厳格なサードパーティへのリスク管理を求める法規制(例: 経済制裁・人権な

図表1 サードパーティリスクの例



出所: KPMG作成

ど)の施行もあり、TPRMは世界の企業の経営者にとって喫緊の経営課題となっています。

さらに、特定の地域に一定の資源・機能を集中させることで、グローバルでのコスト低減策が進められた結果、昨今では物流トラブルや原材料の供給困難・調達不足などの弱点が露呈しています。

企業が長期的な視点で企業価値を高めていくためには、世界的な社会・経済動向を踏まえて、複線化や代替先の確保などの地域や個社の集中リスクを抑えながらサードパーティとの取引を行う必要があります。そのためには、広がるリスク領域や対象先を効率的に管理するためのTPRMの取組みが必要です。

II TPRMにおける課題

サードパーティを含む取引先管理は、すでに多くの企業でさまざまな文脈で実施されています。しかし、昨今のサードパーティの増加や関与の複雑化を踏まえると、以下のような課題が見えてきます。

1. サードパーティに関する一元的なリスク管理方針・基準の未確立に伴う課題

サードパーティの管理に係る基本方針・基準が確立されていないことによる最も重大な課題は、自社のバリューチェーン上の再委託先を含むサードパーティを把握しきれないことです。また、取引開始時のサードパーティのリスク評価、リスクの大きさに応じた審査基準や継続的な再評価・審査の手続きが確立されていないという課題もあります。

上記の結果、サードパーティから生じるリスクを把握しきれないほか、新たなリスク領域となっている人権や経済制裁などに係る海外各国の規制強化の流れに十分に対応できないという重大な課題に直面している企業も少なくありません。しかも、複数部署がそれぞれ割り当てられたリスク領域のみを担当するため、サードパーティの管理体制の高度化を図ろうとしても、管理活動が分担されているなどの理由により、部署間や既存の管理体制との調整など、何かと業務負荷が増大する結果となることが多くあります。

2. リスクに対するモニタリング体制の不備に伴う課題

サードパーティの新たなリスクの兆候を適時に捉えるためのモニタリングが行われておらず、事前にリスクの回避や重大化を防ぐ管理体制が構築されていないという課題もあります。

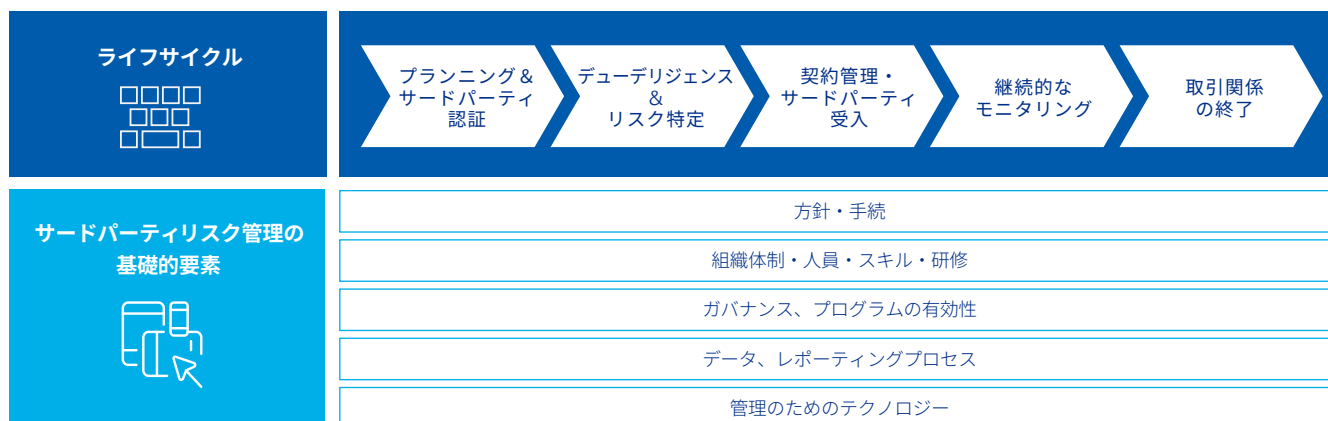
膨大なサードパーティを効果的にモニタリングするには、リスクの大きさに見合った合理的なリソース配分によるリスクベースでの対応が求められます。しかしながら、上述したようにサードパーティに係るリスク評価などの欠如により、高リスクのサードパーティに対する適時・適切な継続的または定期的なモニタリングが制度化されていないケースが散見されます。こうしたモニタリング体制の不備がサードパーティに係るトラブル発覚の遅延や重大化を生む結果となっています。

III TPRMの高度化に向けて

1. TPRMプロセスの確立

TPRMの確立には、再委託先を含むサードパーティを一元管理するデータベースを活用して、サードパーティの選定から

図表2 TPRMにおけるライフサイクルとサードパーティリスク管理の基礎的要素



出所:KPMG作成

取引関係の終了までの一連の流れ（ライフサイクル）をEnd to Endで管理するプロセスを構築することが重要となります（図表2参照）。

- 取引先の選定の検討とサードパーティの確認（プランニングと認証）
- サードパーティの審査（デューデリジェンス）とリスクの特定
- 契約締結・契約書の管理（契約管理）とサードパーティの登録（受入）
- 取引期間中のサードパーティの状況を含むリスク評価やモニタリング・監査（継続的なモニタリング）
- 取引の完了・契約終了（取引関係の終了）

2. TPRMの取組みにおける重要ポイント

効果的にTPRMを行うためには、基本方針に基づきリスク評価結果を活用し、高リスク分野から優先的に対処するといったメリハリをつけた対応を順次実施していくことが肝要です。そのため、TPRMの確立には、基礎となる以下の構成要素の整備が必要かつ重要となります。

① 方針・手続き：

- サードパーティを含む取引先のグローバルベースの統合された審査基準、管理プロセスの確立・標準化
- 取引のライフサイクルを考慮した自動化されたプロセス

② 組織体制・人員・スキル・研修

- 最新の規制動向の把握とそのコンプライアンスのために必要な専門性がある人材のチーム体制
- 高い価値のアクティビティに焦点をあてた最適なリソース配分

③ ガバナンス、プログラムの有効性：

- サードパーティを担当する各部署の役割・責任の明確化と徹底

- 三線すべてにわたり、役割、責任、方針、プロセスの定義およびTPRMフレームワークの一元化
- ビジネスドリブンの迅速な意思決定を促進する会議体

④ データ、レポーティングプロセス

- サードパーティー一覧の整理（グローバルベースのサードパーティの取引先マスター登録・取引先管理台帳の整備・更新）
- サードパーティが提供するサービスや機能、保持するデータの機密性などの把握
- 自社に影響を及ぼすリスクの洗出しと当該リスクの兆候を捉える仕組みの構築（外部データベースの活用を含む）
- レジリエンス強化のためのシナリオ分析

⑤ 管理のためのテクノロジー

- 自動化、カスタマイズ可能で、自社の基準のリスクスコアをリアルタイムで更新できるテクノロジー
- 先進的なデータ分析 等

日本企業の現状を踏まえると、広範囲に及ぶサードパーティを適切に管理するためには、上記のTPRMの確立に必要な取組みのうち、データおよび管理のためのテクノロジーの活用が実務上必要な企業が多いように思われます。特にグローバルで事業を展開する企業は、新たなデータおよび管理のためのテクノロジーを活用したための外部データソースの活用を促進することが必須と言えるでしょう。

Ⅳ

TPRMの高度化によって得られるメリット

TPRMの確立と高度化のための取組みは、企業にとっては一時的に追加作業の負荷が悩みとなるかもしれませんが、他方で以下のようなメリットが得られると考えられます。

- サードパーティが自社の企業価値向上には不可欠で、バリューチェーンにおいて重要な要素であるという理解の醸成・向上
- 新たな価値を提供し得るビジネスパートナーであるサードパーティの「見える化」で、未把握だった新たな価値の創出・発見
- 一元管理や管理ツールの効果的な活用による、業務の効率化やコスト削減
- 事業継続能力・レジリエンスの高まり
- 自社に影響し得るリスクの兆候の早期発見と適時対応による想定外の損失の回避・低減
- コンプライアンス体制の強化による対外的な説明責任の確保と、摘発された際の制裁金等の企業活動への悪影響の防止 等

Ⅴ

TPRMの導入ステップ

実際にTPRMを導入するにあたっては、図表3に示すとおり、まずサードパーティリスクの管理体制を先行的なプラクティスなどとの比較から成熟度評価し、あるべき姿とのギャップを把握したうえで進めなければなりません。この際、TPRMの当面の目標と中長期的な目標それぞれの青写真を描き、当該目標に到達するためのマスタープランを策定して、既存の業務と調整しながら取組みを進めていくことが重要です。

TPRMの取組みは、既存の複数のリスク管理活動に影響を及ぼすことから、現実

的な目標を立てながら慎重に進めることも求められます。可能な限り、取引先管理に係る取組みの重複や重大なサードパーティ管理の空白地帯を生じさせないように注意して、具体策を着実に実行していくべきでしょう。

具体策の実行では、TPRMのインフラ整備の抜本対策から着手するアプローチが基本と言えますが、リスク評価に基づき高リスク分野から優先的に個別施策をパイロット的に実行し、その結果を活用して他の分野に横展開していくアプローチも有効です。

(1) サードパーティリスク管理体制のインフラ整備から着手するアプローチ

サプライチェーン管理の強化を求める法規制が要請・参照するプログラムやガイドランス²を踏まえると、TPRMのインフラ整備の多くは前述のIII.2節で示したポイントと重なりますが、なかでも下記の点が重要となります。なお、TPRMのインフラ整備については、Center of Excellence (CoE) を立ち上げ、複数部署を巻き込みながらクロスファンクショナルな活動を全社的な

取組みとして実行していくアプローチが理想的です。

- サードパーティリスク管理に関するグループ基本方針・トップによるコミットメントの文書化、および内外への公表
- さまざまな分野におけるサードパーティに係るリスク評価とリスク対策の優先順位付け
- サードパーティを含む取引先の審査項目、リスク度に応じた審査の実施頻度・内容を含む審査基準の確立、契約書の標準雛型の見直しを含む統制手続きの整備
- 取引先のグローバルベースでの一元管理、世界各国の新たなサプライチェーン管理を要求する法規制の把握、世界ベースでの審査データベースやコンプライアンスデータベース（例：グループ各社のサードパーティを含む取引先が経済制裁リストに該当していないかの確認のためのデータベース）の採用等のIT・テクノロジー活用
- 社内におけるサードパーティに係る法規制、内部統制・コンプライアンス、情報システムに係るナレッジ強化、取引先を含む周知コミュニケーション・教育研修

- モニタリング・監査による継続的改善
- サードパーティリスク管理の主管部署と連携する推進部署を定義し、役割・責任の明確化、組織体制の再構築

(2) 個別施策を実行して他の分野に横展開していくアプローチ

リスク評価に基づき高リスク分野から優先的に個別施策をパイロット的に実行する場合、たとえば、経済制裁リスクへの対応策としては、コンプライアンスデータベースを活用したサードパーティの背景調査・属性調査による審査やリスク評価が必要となります。この場合、ゼロベースでまったく新たなデータベースを導入する前に、従前の取組みである輸出管理での該非判定にて利用してきたデータベース、またはマネー・ローダリングや贈賄防止のための顧客やエージェントなどの審査や反社会的勢力の有無確認のための審査で利用していた調査ツールなどの現状を確認したうえで、サイバーリスク、ESGリスク、現代奴隷を含む人権リスク対応やさまざまな経済制裁リスク対応の分野でも活用できるデータベースを模索すべきでしょう。

図表3 TPRMの構築プロセス（イメージ）

評価



- **成熟度評価**
リスク管理態勢の現状の簡易レビュー（発見事項と推奨を提供する）
- **規制レビュー**
関連する規制要件に対するギャップ分析（発見事項と推奨を提供する）
- **ビジネス・ケースとロードマップ**
機能強化の優先順位付けと、プログラムの展開に必要な活動規模の測定
- **内部監査など**
3の防衛線（3 Lines of Defense）によるモニタリング機能を活用

移行



- **フレームワーク設計**
リスク管理プログラムの策定、管理書式の見直し、必要な管理システムの設計等
- **テクノロジーの活用**
ワークフロー・テクノロジー、リスク・インテリジェンス・ソフトウェア、サードパーティ・ユーティリティの設定と導入
- **チューニングと最適化**
リスク管理プログラムおよび管理プロセスの構成要素の高度化（リスク感度指標等の測定指標、モニタリング報告、データ分析、リスク選好度等）

実行



- **シナリオテスト**
サードパーティの事業継続・撤退計画
- **マネージド・サービス**
契約前および契約後のサードパーティのスクリーニングやモニタリングのためのエンド・ツー・エンドプロセスの確立と実行
先進的なテクノロジーとデータ・ソースの先行プラクティス・プロセスへの組み込み
- **サードパーティの評価**
契約前および契約後のリスク評価およびコントロール評価のポートフォリオの実行

出所：KPMG作成

VI さいごに

今後の規制環境や多様化・複雑化するビジネスリスクの状況を踏まえると、グローバルベースのTPRMの確立・高度化は「待ったなし」の状況と言えます。厳しさを増すグローバル競争のビジネス環境を勝ち抜くには、自社のリソースに加えて、サードパーティを活用することが不可欠です。リスクアプローチによるメリハリの利いたサードパーティのリスク管理の取組みの強化は、持続的な企業価値の向上に今後ますます重要になっていくと考えられます。

¹ サードパーティリスク管理の展望2022

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

² Evaluation of Corporate Compliance

Programs (Updated June 2020),
U.S.Department of Justice, Criminal
Division
<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

関連情報

サードパーティリスク管理関連サービス
<https://home.kpmg/jp/ja/home/services/advisory/risk-consulting/investigation-prevention-fraud/third-parties-risk-management.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
萩原卓見 / パートナー
✉ takumi.hagiwara@jp.kpmg.com

林 稔 / マネージングディレクター
✉ minoru.hayashi@jp.kpmg.com

山田茉莉子 / シニアマネジャー
✉ mariko.yamada@jp.kpmg.com

杉山裕紀 / シニアマネジャー
✉ yuki.sugiyama@jp.kpmg.com

サプライチェーン脱炭素化に向けた サードパーティとの共創関係構築

KPMGグローバルCEO調査2022結果からの考察

KPMGコンサルティング
Sustainability Transformation

土谷 豪／アソシエイトパートナー

あずさ監査法人
Clients & Markets部
ナレッジセンター

菅野 香織／ディレクター

KPMGは、世界の経営者の将来見通しや重要施策などを調査した、第8回目となる「KPMGグローバルCEO調査2022」を発表しました。2022年は、7月～8月に全世界の1,325名のCEO（うち日本のCEOは100名）に実施しました。特に着目したのは、日本のCEOの78%が、ESG課題に関する報告やその透明性の向上に対するステークホルダーからの要求が増えていると回答したことです。また、ESGのなかでも重要課題であるネットゼロに関しては、「サプライチェーンの脱炭素化の複雑さ」が最大の課題と認識されていることが調査結果から明らかになりました。本稿では、CEOの課題認識が高まっているサプライチェーンの脱炭素化について、その障壁と課題解決のためのサードパーティとの共創関係構築のポイントを解説します。

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。

✓ POINT 1

「KPMGグローバルCEO調査2022」では、約3割のCEOがネットゼロ目標達成の課題は、「サプライチェーンの脱炭素化の複雑さ」と回答している。

✓ POINT 2

サプライチェーン脱炭素化においては、サードパーティの同意や協力を得られないことが大きな障壁となることが多く、サードパーティとの共創関係の構築が重要である。

✓ POINT 3

共創関係の円滑な構築には、ベネフィットを共有するためのビジョンの提示や、自社バリューチェーン上の「重要性」、サプライヤーによる「実行力（資本力、技術力、動機）」、「影響力（サプライヤーに対する交渉力など）」といった基準で分類したサードパーティのレベル感に合う段階的な対応などがポイントとなる。



土谷 豪
Go Tsuchiya



菅野 香織
Kaori Kanno

① CEOはESGに機会を見出している

1. CEOは地政学的・経済的な課題を克服し、成長する自信を示す

2022年、世界はパンデミックの継続に加え、インフレ圧力、地政学的緊張など、立て続けに大きな試練に見舞われました。しかし、2022年7月～8月に全世界の1,325名のCEO（うち日本のCEOは100名）に実施した「KPMGグローバルCEO調査2022」（以下、「CEO調査」という）の結果からは、CEOが短期的な不況を予測しつつも、今後の長期的な成長には自信を持っていることが明らかになりました。

今後1年の景気後退の可能性については、日本のCEOの8割が懸念を示し、88%が自社の収益の最大10%まで影響すると考えています。このことから、CEOはロシア・ウクライナ戦争の影響によるインフレ・円安局面に伴う不況を予想していることが窺えます。ただし、収益への影響が20%以上と予測しているCEOがグローバル全体では13%も存在するなか、そのように予測する日本のCEOはいませんでした。影響は限定的と考えているものと思われるし、実際に約3人に1人は、「影響は5%以下」と回答しています（グローバル全体では25%）。また、67%が不況は「穏やかで短期的な」ものになると予想しています。このことは、日本のCEOの8割が、今後3年間の自社の成長に自信を示しているという結果にも表れています。

2. CEOはESGイニシアチブの重要性を認識しつつも、取り組みを中断して再考中

CEOは、ESGイニシアチブが自身のビジネスにとって、特に財務業績を改善し成長を促すという点で重要であることを認識しています。グローバル全体のCEOの約半数

（45%）は、ESG施策の進展が企業の財務パフォーマンスを改善すると考えていて、1年前の37%から増加しています。日本企業においては、グローバル全体に対し若干低い傾向があるものの、37%が同様に考えています。

また、日本のCEOの78%が、ESG課題に関する報告やその透明性の向上に対するステークホルダーからの要求が増えていると答えています。本質問に関しては2021年の調査でも71%が同様に回答していて、過去から継続してグローバル全体（2021年調査では58%）に対し高い傾向が出ています。日本のCEOにとって近年の重要な課題となっていることは間違いありません。しかしながら、経済の不確実性が続いていることもあり、今後6ヵ月間に現行あるいは計画中のESGの取り組みについて、グローバル全体のCEOの半数が「一時中断あるいは見直しを検討する」、34%が「中断を判断済みあるいは見直し済み」と回答しました。日本企業も同じ傾向にあり、約半数が今後6ヵ月間内の「一時中断あるいは見直しを検討する」、32%が「すでに中断を判断済みあるいは見直し済み」と回答しています。

今こそ、「何が価値の源泉なのか」を再定義し、対処すべき課題を分析し、独自性のある自発的なESG施策の進展を行う必要があります。

② サプライチェーンの脱炭素化の難しさ

1. CEOはESG投資にデジタル化をリンクさせている

CEOは、予想される不況を乗り切る態勢を整え、将来の成長を見据えて改革を続けています。CEO調査では、グローバル全体の74%、日本では65%のCEOが「組織のデジタル化とESGへの戦略的投資が密接にリンクしている」と回答していて、改

革の1つの大きな方向性を示すものと考えられます。国際競争力確保の観点から、ESG視点を組み込んだ戦略立案およびそれに対する真摯な対応は、企業存続の成否に直結していると言っても過言ではなくなっています。たとえば調達においても、ESG対応状況を重要な決定指標として組み入れ始めているなか、調達原料・部材のESG準拠性、生産・製造現場での労働力、炭素排出量のトレーサビリティなど、正確で透明性のあるデータで保証できる仕組みの構築対応は必要不可欠です。

このように、デジタル化と業務のコネクティビティの進展はESG対応に直結していて、その戦略の重要性は高まる一方になるはずです。

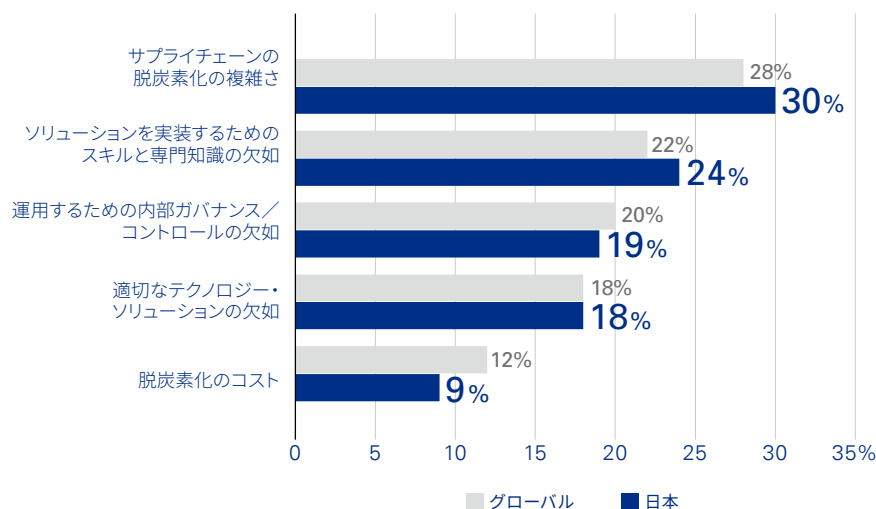
2. 「サプライチェーンの脱炭素化の複雑さ」はネットゼロに向けた最大のハードル

CEOにとっては、不確実性が高まっている状況のなか、自社のビジネス全体が実際にどの程度持続可能であるかを正しく理解すること、そしてそれを外部に適切に説明することが非常に重要になります。CEOはサステナブルな経営を推進するために、報告やその透明性をより一層重視するようになっていて、この対象には、より広範なサプライチェーンも含まれています。

ネットゼロを目指す企業が抱える数ある課題のなかでも、「サプライチェーンの脱炭素化の複雑さ」は大きなハードルとなっています。本調査の結果においても、ネットゼロの（またはそれに近い）目標を達成するための課題のうち、グローバル全体では28%、日本では30%のCEOが、サプライチェーンの脱炭素化の複雑さを最も重要な問題と回答し、全体のなかで最大の課題となりました（図表1参照）。

そこで次章からは、ネットゼロに向けたサプライチェーンの脱炭素化の進め方について、考察を行います。

図表1 ネットゼロや同様の気候変動への取組みを達成する上での最大の障壁



出所:KPMG 作成

Ⅲ サプライチェーンの脱炭素化に向けたポイント

1. サプライチェーン脱炭素化の壁

サプライチェーンの脱炭素化への対応は、外部視点・内部視点でいくつかの壁（難しさ）があります。現時点で明確なベストプラクティスが確立されている状況ではないため、「自社なりの意思とビジョン・戦略」を問われるものになります。

(1) 外部視点

サプライチェーンの脱炭素化をサプライヤーなどのサードパーティに依頼する場合、GHG（温室効果ガス、以下「GHG」という）排出量削減が「法規制による圧力」に拠るものではないため、サードパーティの完全なる同意や協力を得ることが非常に難しい状況です。また、仮に依頼しても、サードパーティが中小企業の場合、コスト耐性、投資体力、人材力に限りがあるため思うように脱炭素化が進まないという状況も考えられます。さらに、あくまでサードパーティは他社であるため、自社の購入量

によってはサードパーティにとって自社が重要顧客ではないケースもあり、交渉力が低い場合は協力を得られないケースも散見されます。

(2) 内部視点

サードパーティ管理の実務においても、サードパーティの選定や評価指標として、QCD（Quality・Cost・Delivery）に加え、ESGの観点を加えようとしても関連部門からの理解を得られず、徹底することは非常に難しいと言えます。また、従来サプライヤー管理の対象となってきた直接材ベンダーに加え、（統制が効き難い）間接材購買への管理も行う必要性があり、非常に対象範囲が広く「どこまで対応すべきか」判断が難しい現状があります。

2. サプライチェーン脱炭素化に向けたサードパーティとの共創関係構築

前述のような壁を乗り越えるためには、特に自社とともにサステナブルなビジネスを作るサードパーティ（サプライヤー・委託先など）との共創関係構築が非常に重要です。

主に次の4点がサプライチェーンの脱炭素化を進めるために重要なポイントとなります（図表2参照）。

(1) 「ビジネス・製品の社会的価値をともに創る」発想

サードパーティを巻き込んだ対応を進めるためには、「サプライチェーン全体を通じたESG対応」によってもたらされるベネフィットを共有するためのビジョン、エコシステム像を提示し、理解を得ることが重要です。

サプライチェーンにおいて各プレーヤーが担う工程は一部であるため、最終的なアウトプット（サービス・製品など）が社会課題の解決にどう寄与しているのかを共有し、ともに良い社会を創っていく姿勢を明確に示し共有することも必要です。

また、サプライチェーンを構築する段階や上流工程（製品開発など）において、具体的な社会価値との紐付けを行い、ビジネスやサプライチェーンの構築段階から脱炭素化に向けた戦略を立て、サードパーティと共有していくことも重要です。

(2) 重要性×実行力×影響力などの分類に応じた段階的対応

サプライチェーンのGHG排出量削減に向けては、事業者自らの排出量だけでなく、事業活動に関係するあらゆる排出の合計量を削減することが求められます。

自社での直接排出や電気の使用から排出されるScope1/2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）であるScope3は、非常に多くの排出量を占める一方で可視化・削減が難しく、事業者各社が対応に苦勞する領域となります。

Scope3の排出量削減に向けて一気にすべてのサードパーティを対象とすることは現実的ではなく、自社バリューチェーン上の「重要性」、サプライヤーによる「実行力（資本力、技術力、動機）」、「影響力（サプライヤーに対する交渉力など）」などの基準に基づきサードパーティを分類したうえ

で、レベル感を設定し段階的に取り組んでいくことがポイントとなります。また、そもそもサードパーティ自身がGHG排出量の算出をできていないケースも多く、可視化の段階から支援を行い、中長期的な目線に対応していくことが重要となります。

そのような観点からも、「浅く広く」ではなく、「深く狭く」精度を高めて段階的に対応範囲や精度のレベルアップを目指すアプローチが有効となります。

(3) 中小サプライヤーへの支援策充実

サプライチェーンの脱炭素化に向けては、投資体力に限られている中小企業に対してどのような支援を行うかが重要となります。

自社のみではESG対応が困難であるサードパーティへの支援プログラムとして、教育を含む技術支援、資金調達支援、またScope 3領域ではPPA (Power Purchase Agreement) モデルを通じた再エネ転換支援等の提供など直接的な支援を行うことも重要です。

また、競合他社と連携した業界としてのアプローチも有効です。たとえば、2021年には世界大手製菓業の連携によりEnergizeプログラムという企業コンソーシアムが立ち上げられました。再生可能エネ

ルギー取引に関する不十分な理解、負荷の大きさ、煩雑かつ長期的な契約プロセスなどの課題を解決するため、数百に上る製菓業界のサプライヤーに対して再生可能エネルギー取引に関する専門知識や情報を共有することで、気候変動対策および脱炭素に向けた業界全体としての取り組みが進められています。

(4) ITによるサプライヤー管理の効率化

サプライチェーンの脱炭素化に向けてはITツールによる効率的なGHG可視化や、サードパーティとのコミュニケーションツールの活用が不可欠です。ITツールを用いてTier1サプライヤーを中心に、段階的にGHG排出量および人権などのESG関連 이슈への対応状況調査を実施できるプラットフォームを準備し、サプライヤーとのコミュニケーションを行う運用を目指すことは有効です。

理想的には、サードパーティとの取引の一連のプロセスをカバーし、また関連データを含めたツールを整備することで、サプライヤーのリスク検知や、サプライヤーとの一層のコラボレーションを促進することが求められます。

3. サプライチェーン脱炭素化に向けた具体的な施策

サプライチェーンの脱炭素化に向けた施策を検討するうえでは、排出構成要素を分解し、アプローチ方法を整理のうえ、GHG排出量削減施策の候補を検討することも有効です。

たとえば、カテゴリ1（購入した製品、サービス）については、「自社が購入・取得した製品またはサービスの物量・金額データ」×「排出原単位」という数式を分解し、「いかに少ない部材で製品開発を行うか」という観点で、GHGが少ない製品設計や製品ラインナップの統廃合、部材・部品など、資源活用の効率化、製品開発に必要な原材料の見直しなどを検討します。

それ以外にも以下のような施策が想定されます。

・ サプライヤーグリーンエネルギープログラムの構築

サプライヤー企業の旧式または効率の低い冷暖房空調設備や照明システムの交換、廃熱の回収などを行うための資金調達機会の提供や、再生可能エネルギーへの移行に必要な知識やリソースの提供・教育の実施 など

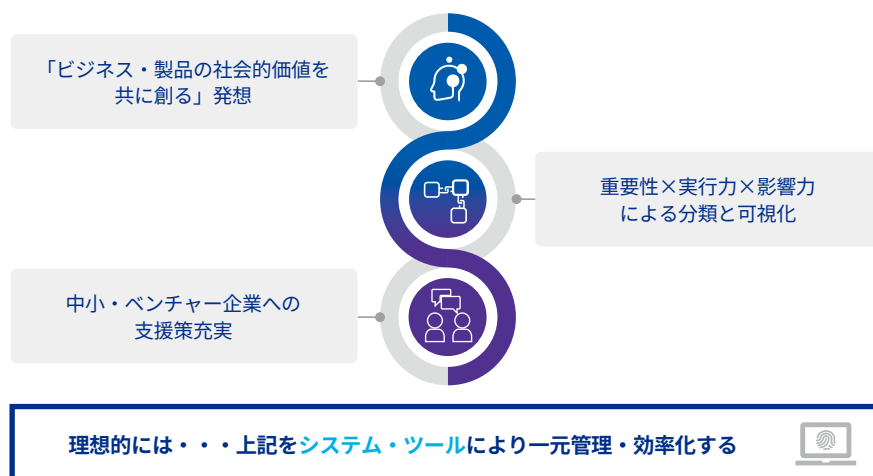
・ 脱炭素に精通したエンジニアを派遣
GHG排出量算出、空調技術、IoTなどの脱炭素に精通したエンジニアを派遣し、サプライヤーのGHG排出量削減に向けた取組み強化につなげる

・ 各種補助金獲得に向けた計画策定や申請支援

既存設備によるカーボンニュートラル、設備の入替や新設増設、業態転換のための各種補助金獲得に向けた計画策定や申請実施に向けたPMO支援を行う

欧米での事例収集なども行い、上記のような施策をリストアップしたうえで、各

図表2 サードパーティとの共創関係構築のポイント



出所:KPMG作成

施策の実効性を考慮し、たとえば2050年
ネットゼロに向けた削減ロードマップを策
定することも有用です。

中長期的な目線で施策を立案し、でき
る施策から着実に実行に移し、GHG排出
量の削減を目指すことが求められます。何
をすべきかの検討に多くの時間を使うの
ではなく、まずできることから着実に施策
を実行し、GHG排出量の削減に向け少し
でも貢献できるよう対応を始めてみてはい
かがでしょうか。

関連情報

「KPMGグローバルCEO調査2022」では、世界で影
響力を持つ企業の経営者1,325人に対し、経済およ
び事業の展望に関する今後3年間の見通しについ
て調査しています。すべての回答企業は、年間収益
が5億ドルを超えており、対象企業の3分の1は、年
間収益が100億ドルを超えています。

本調査は、2022年7月12日から8月24日に実施さ
れ、主要な11カ国（オーストラリア、カナダ、中国、
フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、スペイン、
英国、米国）の11業界（投資運用、自動車、銀行、
消費財／小売、エネルギー、インフラ、保険、ライフ
サイエンス、製造、テクノロジー、通信）の企業経営
者を対象としています。

ウェブサイトでは、本調査結果を紹介しています。

[https://kpmg.com/jp/ja/home/
insights/2022/12/ceo-outlook-2022.html](https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2022/12/ceo-outlook-2022.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
Sustainability Transformation
土谷 豪 / アソシエイトパートナー
✉ go.tsuchiya@jp.kpmg.com

有限責任 あずさ監査法人
Clients & Markets部
ナレッジセンター
菅野香織 / ディレクター
✉ kaori.kanno@jp.kpmg.com

Information

「KPMGグローバルサステナビリティ
報告調査2022」日本版の発行

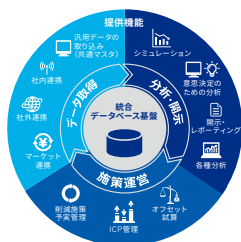
KPMGジャパンは、世界58の国と地域の各上位100社・計5,800社を対象に、企業のサステナビリティ情報の報告について調査した「KPMGグローバルサステナビリティ報告調査2022」日本版を発行しました。

調査結果の主なポイントは、主要な調査項目に関する報告の割合について、日本がグローバルを上回る結果となったことです。第三者保証を取得する割合は、グローバルでは横ばいが続くなか、日本では上昇傾向にあります。また日本は、マテリアリティを広く社会全般におよぼす影響までを含んで考慮する割合が高いことが特徴となっています。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2023/01/big-shifts-small-steps.html>

Service

KPMGコンサルティング、
カーボンマネジメント構築支援サービスの提供を開始

近年、さまざまな企業におけるカーボンニュートラル実現に向けた取組みが加速するとともに、開示の厳格化も進んでいます。

企業が今後数十年にわたり長期的にカーボンニュートラルに向けた取組みを継続して実施することが求められるなか、KPMGコンサルティングは、カーボンマネジメント構築支援サービスの提供を開始しました。

本サービスは、各ScopeのGHG（温室効果ガス）排出量のデータの収集から分析・開示、削減施策の実行まで、カーボンマネジメントのライフサイクル全体を包括的に管理し、戦略的な意思決定を支援します。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

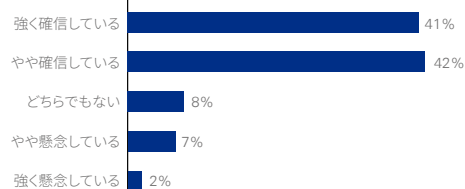
<https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2022/12/kc-carbon-management.html>

本誌32ページに関連記事を掲載しています。

Information

「KPMGグローバル自動車業界調査2022」を発表

今後5年間の自動車業界の収益見通し（グローバル平均）



KPMGは、世界30ヵ国900人以上の自動車業界のエグゼクティブを対象に、自動車業界の現状と将来の展望を分析した「KPMGグローバル自動車業界調査2022」を発表しました。

調査結果の主要なポイントとしては、今後の自動車業界の収益性は「上昇すると確認している」が83%となったことで、昨年の53%より楽観的な兆候が見られました。

EVはバッテリー電源への移行に伴う課題対応に対して慎重で、サブスクリプションモデルによるアフターサービスの売上見通しは高い期待がありました。

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/2023/01/global-automotive-executive-survey-2022.html>

Information

「KPMG×笹生優花ジュニアオールスター
インビテーション」を開催

2022年12月17日、ジュニアゴルファー向けイベント「KPMG×笹生優花 ジュニアオールスターインビテーション」を静ヒルズカントリークラブで開催しました。

イベントには全国から小学3～6年生の男女24名が参加。午前は森チアマンの挨拶からはじまり、笹生選手によるトークセッションやゴルフレッスン、ゲストの筑波大学 白木仁教授によるトレーニング等を実施しました。午後は笹生選手とのドラコン対決やハーフラウンドを行い、1日をフル活用して交流していただきました。

KPMGジャパンは、これからも社会貢献活動の一環としてジュニアゴルフの育成、日本のゴルフおよびスポーツ業界の発展へ貢献してまいります。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/media/press-releases/2022/12/saso-juniorgolf2022.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など、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。

テクノロジー・メディア・通信

テクノロジーセクターCEO調査

2023年2月
English / Japanese

テクノロジーセクターには、テクノロジートランスフォーメーション、リスク環境の進化、人材獲得の取組み、環境・社会・ガバナンス（ESG）施策の重要性の高まり、といった最重要課題があります。これらの課題についてテクノロジーセクターCEOに調査した結果を考察します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/02/technology-industry-ceo-outlook.html>

プライベートエンタープライズ

スタートアップ企業サクセスガイド ー 事業成長への手引き

2023年2月
English / Japanese

起業家は、会社の初期段階において、資金調達、人材発掘、顧客獲得、規制要件の遵守など多くの重要課題に直面します。本ガイドでは、スタートアップ企業が成功するうえで重要となる、業務、財務、税務・経理、その他の経営上の考慮事項に関して、特に注目すべき点を解説しています。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/02/startup-success-guide.html>

消費財・小売

米国の小売企業の運命を左右する 6つのトレンド

2023年2月
English / Japanese

ー 今日あるものが、明日はない？

小売業界の現状について、100人の小売業トップにインタビューを行った結果、業界を前進させるために重要な6つのトレンドが明らかになりました。本稿では、それぞれのトレンドについて詳細に掘り下げ、変化する消費者行動についても解説します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/02/here-today-gone-tomorrow.html>

エネルギー

レジリエンスの構築と維持： 2022年エネルギーセクターCEO調査

2023年2月
English / Japanese

KPMGは、グローバルCEO調査2022の一環として、石油・ガス、電力および再生可能エネルギー分野のCEO138人を対象に、今後3年間における経済およびビジネスの見通しについて調査を実施しました。本稿では、低炭素経済への移行を重視するエネルギー業界のCEOの見解について詳述します。



<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/01/2022-global-energy-ceo-outlook.html>

サーベイ

「KPMGグローバルテクノロジーレポート2022」 ー デジタル先進企業に見える7つの特徴とは

2023年1月
English / Japanese

経済の先行きが不透明なか、企業はどのようにデジタル化の機運を維持しようとしているのか。また、競合他社より一歩先を行くために採用するテクノロジー戦略とは何か。世界15カ国、2,200人以上の経営層に対しKPMGが独自に実施した調査の結果をまとめています。

日本も100名からの回答を得て、デジタル化の現状と課題、デジタル化先進企業に見える特徴、テクノロジー業界を代表する専門家へのインタビューなどを基に、DXの進捗とデジタル成熟度を高めるための取組みについて考察しています。



<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-global-tech-report2022.pdf>

ニューズレター

KPMG FAS Newsletter “Driver” Vol.12 持続的成長のためのダイベストメント戦略(上) ー 日本企業の現在地と将来展望

2022年12月
Japanese

昨今の環境変化に伴う不透明感や、ステークホルダーからの圧力により、大胆な事業売却（セパレーション）に着手する日本企業が目立ち始めています。本号では、日本企業のダイベストメント戦略にフォーカスし、セパレーションの受け皿として近年存在感を増しているPEファンドの動向、セパレーションに先立つ技術・知財評価の要諦を整理するとともに、より戦略的なセパレーション対応の進め方について解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/12/fas-driver-12.html>

出版物のご案内

会社法決算の実務 第17版



【編】あずさ監査法人

中央経済社
A5判・976頁
7,700円（税込）
2023年2月刊
単行本

本書は、定時株主総会の招集通知、事業報告、計算書類・連結計算書類等の作成、監査報告および決算公告という一連の会社法決算実務について、会計専門家の立場から留意すべき重要ポイントを解説するとともに、上場企業の最新開示事例を厳選のうえ掲載し、事例解説を行っています。

第17版では、「2023年3月期以降の決算上の留意事項」を掲載し、新たな会計基準等の適用など最低限おさえておきたい留意事項をダイジェストとしてまとめ、掲載しています。また、2022年末に公布された、株主総会資料の電子提供制度に関する改正法務省令もフォローし、実務的に解説しています。

経済価値ベースのソルベンシー規制への対応 ＜改訂版＞



【編】あずさ監査法人
金融統轄事業部

中央経済社
A5判・416頁
4,950円（税込）
2023年2月刊
単行本

保険会社のソルベンシー規制は2025年より経済価値ベースに置き換わる方向で検討が進められています。本書は、この新規制が保険会社の経営にもたらす影響につき、1冊で全体像が理解できるよう、関連する内容を網羅的に収録するとともに、幅広い読者層を意識し、できるだけ平易かつ図表を多用して記述した解説書です。

本書は、昨年刊行し、各方面から好評をいただいた同書の改訂版であり、2022年6月に金融庁から公表された「経済価値ベースのソルベンシー規制等に関する基本的な内容の暫定決定について」の内容を織り込むとともに、より実践的なコンテンツとして役立つよう、外部検証やシステム対応など、導入にあたってのキーポイントについて、より具体的な内容を盛り込んでいます。

続・事業承継とバイアウト ー ロールアップ編 ー



【編】日本バイアウト研究所
（第2章をKPMG FASが担当）

中央経済社
A5判・346頁
3,960円（税込）
2022年12月刊
単行本

本書は、中堅・中小企業の事業承継問題の解決手段として注目されるロールアップ型M&Aの実態を豊富な事例と経営者インタビューにより明らかにしており、バイアウト・ファンドのサポートを得ながら、円滑な事業承継、経営体制の構築、PMI（post-merger integration）の推進、グループ間連携の推進を行う中堅・中小企業の事例を多数記載しています。

（KPMG FASで、「第2章 中堅・中小のオーナー企業の後継者問題の現状と新たな解決手法ーロールアップ型M&Aにおけるバイアウト・ファンドの役割ー」を執筆）

ローカルグリーントランスフォーメーション



【編著】KPMGコンサルティング
巽 直樹／プリンシパル

エネルギーフォーラム
四六判・272頁
2,200円（税込）
2022年11月刊
単行本

GXという言葉が世の中に浸透するとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた脱炭素化に関するさまざまな取組みが産官学を挙げて活発化しています。一方、エネルギー安全保障を含むGXの取組みは、グローバル社会における日本という国単位から、各地方・地域により異なる特性に由来するローカル事情が存在することから、「ローカル」を起点に考える必要があります。

本書は、COP26前後から最近に至るまでに発生した脱炭素を巡る世界の動向や今後の展望などを示すとともに、カーボンニュートラル宣言以降の国内における脱炭素化政策の流れを俯瞰しつつ、国内のエネルギーに係わるさまざまな課題について考察しています。

さらに、日本型スマートシティのあり方と地域での総合的なユーティリティの必要性について提言するとともに、北海道、富山、宇都宮の取組みを紹介しながら、「ローカルGX」のあり方やその先の未来について考察しています。

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



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

日本語版海外投資ガイド

KPMGでは、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10月11日更新

2022/2023年版 ドイツ最新トピックス

Japanese

2022/2023年におけるドイツの最新トピックスとして、経済環境アップデート（ドイツにおけるビジネス）、世界のトピック・トレンド、監査・会計、税務トレンド、アドバイザリーの最新のテーマをカバーしています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/10/german-latesttopics-20221011.html>



2022年9月16日更新

2022年版 イタリア最新トピックス

Japanese

イタリアへの進出を検討されている、あるいはイタリア国内に既存事業を有する企業の皆様に、現地での事業活動に役立つと思われる、会計、税務、法務を中心とした主要な法規制動向の最新のトピックスについて解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2022/09/italy-latesttopics-20220916.html>



2022年9月15日更新

2022年度版 スペイン投資ガイド

Japanese

スペインへの進出を検討、または事業展開されている企業の皆様に、現地での事業活動に役立つ会社法、税制、会計などの主要な法規制動向について解説しています。



<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2018/03/spain-investment.html>



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>

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	2022年
ベルギー	2017年
スペイン	2022年
チェコ	2021年
ドイツ	2022/2023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 メンバーファーム一覧

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、143の国と地域に広がるネットワークを通じて、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 03-3266-7500
大阪事務所 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 06-7731-8052

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 06-7731-8054

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

株式会社 KPMG アドバイザリー ライトハウス

KPMG ジャパンのアドバイザリー領域におけるデータ統合戦略、データサイエンス、デジタルインテリジェンスをコアとしたセンターオブエクセレンス機能として、プロフェッショナルサービスの強化および高度化を通じて、クライアント企業の価値向上を支援します。

03-3548-5700

KPMGジャパン

home.kpmg/jphome.kpmg/jp/socialmedia

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

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

© 2023 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.

© 2023 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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

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

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

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