



# PwC Japan Group

アニュアルレビュー 2025



## Table of contents

01. Purpose & Vision 久保田 正崇	04	05. Quality & Governance 品質とガバナンス	20
02. Our Services 吉田 あかね×高島 淳	08	06. Organisation PwC Japanグループの組織と体制	22
03. Our Approach 桂 憲司	12	07. Our Leadership Team PwC Japanグループ執行体制	24
04. Facts & Figures 数字で見るPwC Japanグループ	16	08. General Oversight Committee PwC Japanグループガバナンス体制	26

※本アニュアルレビューにおける2025年度とは2024年7月から2025年6月末を指し、記載の数字は特に断りのない限り2025年6月末時点の数字を指します。

### Our Purpose

To build trust in society  
and solve important  
problems

社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する



## Top Message

PwC Japanグループ代表

### 久保田 正崇

PwC Japan合同会社  
代表執行役会長  
PwC Japan有限責任監査法人  
代表執行役

# 01

## Purpose & Vision

# グローバルに活躍する日本企業の伴走者として、ともに未来を切り開く存在であり続ける

PwC Japanグループ(以下、PwC Japan)は「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」というパーパス(存在意義)を掲げ、企業や社会に起きる変革を信頼に基づいたものにしていきたいと考えています。

第1章ではPwC Japan全体の経営方針について、グループ代表の久保田正崇よりご説明します。

PwC Japanは会計・監査や税務、法務、経営戦略、リスク管理、テクノロジー、M&Aなど幅広い専門家によるプロフェッショナル・サービス・ファームとして、企業や社会における信頼の構築と複雑な課題の解決に取り組んでいます。2025年度の業務収益は前年度比16.8%増となる3,086億円を計上しました。サービスの品質、グループの事業規模、職員一人一人への還元という3つの観点から高い成長を継続することができたと考えています。

PwC Japanは2024年に新たな経営体制を発足し、経営目標として「Trust and Transformation(信頼と変革)」を定めました。過渡期の今、多くの企業が「変革」に取り組んでいますが、その変革

を社会に受け入れられるものとするには「信頼」が不可欠です。私たちは「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」というパーパスの下、企業や社会に起きる変革を信頼に基づいたものにするべく、不断の努力を積み重ねています。

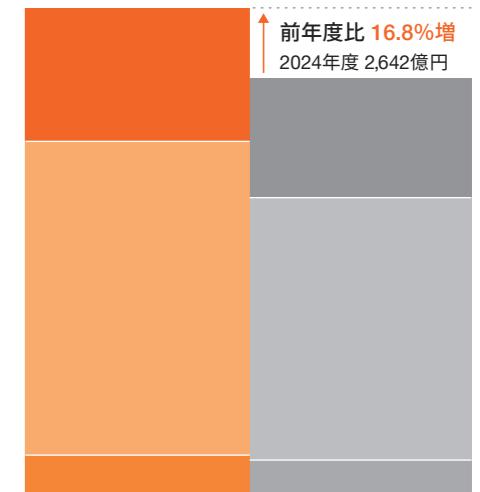
#### 変えるものと、変えないもの

生成AIに代表される革新的なテクノロジーは私たちの日常へとさらに浸透しています。ビジネスのあり方はもちろん、人材の育成方法やキャリアモデルにも根本的な変化が求められます。また、ますます予測が難しくなっている国際情勢に頭を悩ませる経営者も多いで

#### 2025年度業務収益

# 3,086億円

■ アシュアランス  
■ コンサルティング・ディールアドバイザリー  
■ 税務／法務サービス



しょう。そのような中、2025年4月にPwCは、自らのブランドを14年ぶりに刷新しました。

私たちが携わっているビジネスには社会的な意義があり、私たちはその役割を果たすことを使命としています。一方で、時代の変化は、私たちが担うべき領域や役割を絶えず見直すことを求めていました。新しいロゴの一部である「モメンタムマーク」は、現状に安住せず社会にとって有益な存在であるために変革を続けるという姿勢を表しています。

またブランド刷新に合わせ、「Value in motion」と題した調査レポートをグローバルで発行しました。産業の垣根が崩れ、テクノロジーによる劇的な変化が起こる一方で、「人間として根源的に必要なもの、変わらないもの」も存在しています。「Value in motion」ではその人間の根源的な欲求に合わせて産業の括り方が変わっていく、という分析をしています。

産業の形が従前と大きく変わる中には、自ら課題やそれに向けた解決策を設定し、社会に向けて提言していくことが必要となります。詳細は第2章にて、ともに戦略会議メンバーを務める吉田あかね・PwC Japanグループ副代表と高島淳・税務法務サービスリーダーよりお話しいたします。

一方で、こうした変化の中でも私たちのパーソンズは変わることはなく、これからも世界136カ国のグローバルネットワー

クを生かし、分断が進む世界や経済をつなぎ、社会に貢献し続けるプロフェッショナル・サービス・ファームとして、信頼の構築と課題の解決に取り組み続けていきます。「変えるもの」と「変えないもの」を考え抜くことで、社会に必要とされ続ける新しいPwCとなることを目指します。

#### 将来への強い危機感

2025年2月にPwC Japanが公表した「世界CEO意識調査(日本分析版)」では、「今後12ヶ月間における自社の売上成長見通しについて、どの程度自信を持っているか」という質問に対し、日本のCEOからは「極めて強い自信がある／非常に自信がある」(22%)、「ある程度自信がある」(52%)との回答が得られました。

一方で「現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、10年を超えて自社が経済的に存続できない」という回答も47%に上りました。経営に携わる多くの方が、足元の自社業績に自信を持つつ、将来に強い危機感を抱いていることがうかがえます。

PwCは世界が直面する大きな事象を、「気候変動」「テクノロジーによるディスラプション(劇的な変化)」「人口動態の変化」「世界の分断化」「社会の不安定化」という5つの「メガトレンド」として定義しています。そして残念ながら、その負

の側面が日増しに大きな課題となって私たちの前に立ち現れています。

#### 社会課題を先取りする

これらの複雑化する社会課題と、「Value in motion」において分析された産業変化とを踏まえ、PwC Japanは「産業アキテクチャ」という考え方を軸にビジネスに取り組んでいきます。サプライチェーンの構造から関連する法規制・ルール、これまで数値化が難しいとされてきた企業の効率性やネットワークの広さといった要素までを精緻に把握し、それら全てに関係する大量のデータを構造化して分析するというアプローチです。これにより、産業における変化が社会全体の変化にまでどうつながるかを予想して、広範なエコシステムを構築していくことができます。

その中でも特に重視しているのはAIとデータです。これから社会やビジネスの変化を予測する上で、AIの存在を無視することはできません。そして、AIがその有効性を最大に發揮するためには、高度で信頼の置けるデータの存在が欠かせないからです。また、クライアントのビジネス創出や変革を支援するマネージドサービスも注力分野と位置づけています。2025年7月には中核となる新法人、PwCビジネスransフォーメーション合同会社を設立しました。産業アキテクチャを

#### PwCの新しいブランドロゴ



「モメンタムマーク」を含む新しいロゴは、PwCがクライアントの変革の原動力となりクライアントとともに前進し続けていく姿勢を象徴しています。

We unite expertise and tech  
**so you can**  
outthink, outpace and outperform

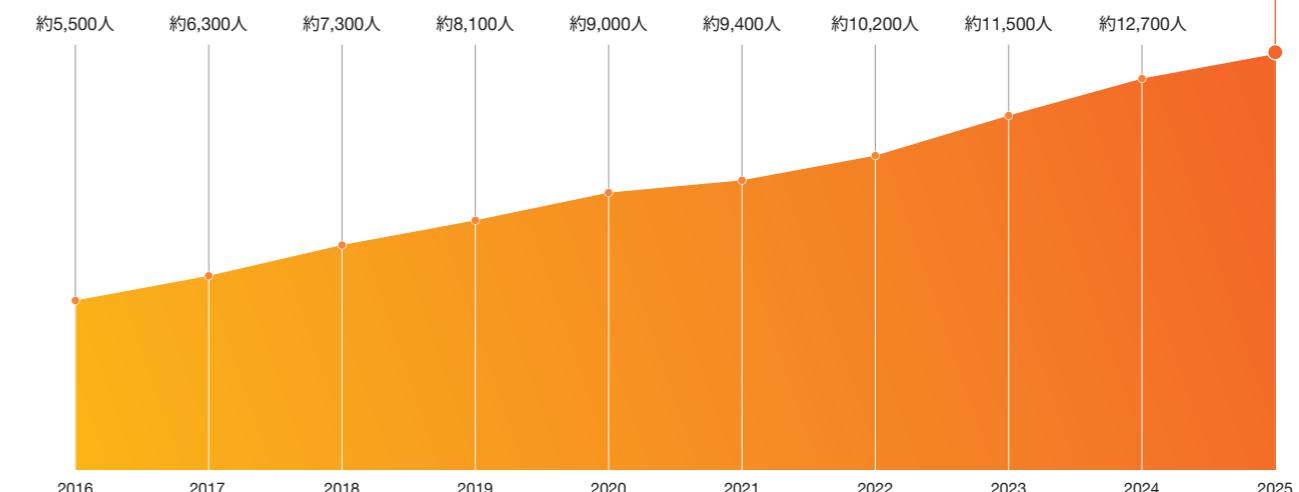
so you can  
グローバルWEBサイト(英語)  
<https://www.pwc.com/gx/en.html>

今回のブランド刷新に連動し、PwCが社会やクライアントに対して果たす役割を再定義するブランドキャンペーンを、全世界で展開しています。

so you can  
グローバルWEBサイト(英語)  
<https://www.pwc.com/gx/en.html>

#### PwC Japanグループの人員(2025年6月末時点在籍者\*)

# 約13,500人



\*正社員、有期雇用、海外メンバーファームからPwC Japanへの長期赴任、国内企業からPwC Japanへの出向者数

軸とした戦略の詳細は、第3章でチーフ・ストラテジー・オフィサーの桂憲司よりお伝えします。

#### 未来を切り開いていくために

PwC Japanは業績、人員ともに拡大を続けていますが、これは山積する社会課

PwC Japanは他にはない専門性を持

題の解決に誠実に取り組んできた結果だと考えています。今後も単に売上や利益を追求していくという考えではなく、新たな社会課題の登場や既存課題の複雑化が進む現代において、その解決に携わった結果としての成長にこだわっていきたいと思います。

つ集団として、信頼の構築と変革の実現に総力を挙げて取り組んでいきます。社会の変化を的確に予測し、グローバルに活躍する日本企業にとって本当に必要な助言をする伴走者として、ともに未来を切り開いていく存在であり続けたいと考えています。



#### Profile

##### 久保田 正崇

PwC Japanグループ代表  
PwC Japan合同会社 代表執行役会長  
PwC Japan有限責任監査法人 代表執行役

公認会計士、公認不正検査士(CFE)。  
2020年7月より監査法人の執行役副代表(アシュアラントリーダー／監査変革担当)を務める。2024年7月にPwC Japanグループ代表に就任するとともに、監査法人の代表執行役を兼任。

# 02

## Our Services

### 困難な課題から機会を見出し、 不透明な時代を乗り越える「変革の原動力」に

PwC Japanは変革に挑むクライアントの支援を通じて新たな価値の創出に取り組んでいます。

第2章では、複雑化する社会課題や産業構造の変化をPwCがどのように捉え、その解決に向けて果たしていきたい役割をどう考えているのかについて、グループ副代表の吉田あかねと税務法務サービスリーダーの高島淳が意見を交わしました。

PwC Japanグループ副代表  
PwC Japanグループチーフ・コマーシャル・オフィサー  
兼チーフ・インベストメント・オフィサー

#### 吉田 あかね

PwC Japan合同会社 代表執行役副会長  
PwCアドバイザリー合同会社 代表執行役会長

##### Profile

公認会計士。2019年7月よりPwCアドバイザリー合同会社代表執行役を務め、2024年7月より現職。PwC Japanグループのチーフ・コマーシャル・オフィサーとしてブランド・マーケティング戦略を牽引する。



#### メガトレンドが生み出す脅威と機会

**吉田** 第1章でもご紹介したように、PwCは「気候変動」「テクノロジーによるディスラプション(劇的な変化)」「人口動態の変化」「世界の分断化」「社会の不安定化」という5つの事象を、世界を変える「メガトレンド」として捉えてきました。現在の世界を見渡すとその影響は着実に顕在化し、複雑に絡み合って社会やビジネスを取り巻く環境を不透明なものにしています。

従来の常識が通用しない時代にどう対応するか、頭を悩ませる企業や経営者も少なくないでしょう。これまでの延長の発想でビジネスを開拓するだけでは立ち行かず、難しいかじ取りを迫られています。

一方で、変化の激しい環境は多くの機会をもたらします。地政学的な対立が深まる中、世界ではサプライチェーンの再編が進みつつあります。そこでは新たな競争が生まれ、テクノロジーや社会インフ

ラ、サービスといった領域で次の革新が起ころうとしています。重要なのは、複雑で困難な課題の背後にある機会をつかむことです。例えば、アライアンス(提携)などを通じて新たなビジネスモデルを描くことで、10年後の存続や成功を実現していく道筋が見えてくるはずです。

**高島** メガトレンドが複合的に組み合って今日のビジネスに影響を及ぼしていることは、私自身も肌で感じています。テクノロジーの進化が加速する一方、それ

PwC Japanグループ税務法務サービスリーダー  
PwC Asia Pacific Americas タックス・リーダー

#### 高島 淳

PwC税理士法人 代表

##### Profile

公認会計士、税理士。2020年7月より、PwC税理士法人代表、PwC Japanグループ税務法務サービスリーダーを務める。2024年7月よりPwC Asia Pacific Americas タックス・リーダーを兼任。PwC関税貿易アドバイザリー合同会社の代表執行役も務める。



に対応するルールや規制の整備は追いついていません。関税や貿易を巡って混乱が起きており、保護主義の台頭や地政学的な分断がさらに深まることも懸念しています。

多くの企業が現在、サプライチェーンの再構築を迫られていますが、通商や物流のネットワークを一国で閉じることには限界があります。リスクと機会は表裏一体であり、現在のような困難な環境をどう乗り越えるかが問われています。大きな変化の中で、企業にとっては自社の状況を「見える化」することも難しい環境です。まずは経営層も含めて的確に現状を分析することが大切であり、そこから対

策や戦略の方向性を導き出すことが重要です。私たちがクライアントに伴走することで、貢献できることも多いと考えています。

#### 産業の再編が生む新たな領域

**吉田** PwCが2025年4月に発表した調査レポート「Value in motion」は、今後10年の間に社会的な環境の変化に応じて産業の再編が進み、従来の業種やセクターの枠を超えた新たな「領域」が形成されるなどを指摘しています。企業に求められるのは未来を見据えて自らを変革するビジネスモデルの再構築であり、自

社の業種そのものを見直すような大胆な行動が必要な場合もあるでしょう。

変革はリスクを伴うものであり、恐れを抱いたり、躊躇したりすることもあると思います。成功の鍵となるのはリスクを取り、停滞を超えて未来を志向しようとする意識の改革、そしてリーダーシップの覚悟やコミットメントです。社内の合意形成は当然重要ですが、内向きになるのではなく、外部の競争に目を向けて新たな価値を創造することが必要だと考えます。

PwC自身もクライアントに必要とされ続けるための変革に取り組んでおり、2025年4月にはその象徴として14年ぶりにブランドを刷新しました。新しいロゴ

の一部である「モメンタムマーク」には、クライアントの変革の原動力になるという考え方を込めています。スピード感を持って挑戦しようとするクライアントの皆さんと、私たちはともに走り続けたいと考えています。

**高島** これまで私たちは産業ごとに切り分けた「インダストリーフォーカス」の発想でクライアントを支援してきました。しかし、従来の業界の区分自体が崩れていく中で、社会課題や顧客ニーズにフォーカスして新たな価値を創出することが重要なっています。まさにビジネスの再定義です。例えば自動車業界では、エネルギーやテクノロジー、金融の領域のブ

レーヤーとの連携を通じた「移動の価値」そのものの再定義が始まっています。こうした業界の垣根を越えた連携がますます加速するでしょう。

内向きの考え方を改める上では、企業における組織のアップデートやアップグレードも不可欠です。従来の縦割り型の組織は個々の部門や機能がサイロ化する弊害を招くこともあります。フロントオフィスとバックオフィスが協調しないと見えてこない課題、乗り越えられない課題も存在します。私たちのクライアントに対する支援のあり方も、こうした視点を踏まえて進化しなければならないと感じています。

#### 高まる「信頼」の価値

**高島** 高い専門性は絶対に譲れない私たちの強みです。会計・監査、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務といったサービスの総合力、そしてグローバルネットワークを有していることも大きな特徴です。加えて、忘れてはならないのが中立性と客観性です。

PwCはパーソナスで「Trust(信頼)」を掲げていますが、不確実な環境だからこそ、よりその価値が増していると考えています。誠実で、客観性を持った助言ができるないと、社会からも認められません。長い期間をかけて世界で築いてきた信



**Value in motion**

「Value in motion」はデータに基づくシナリオ分析により作成されたレポートです。以下の動画では、今後10年間のビジネスを新たな視点から再構築するために重要な、3つのポイントについて解説しています。

Value in motion 動画ページ  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/video/value-in-motion.html>



#### Japan Business Network (JBN) 日本企業の海外事業支援ネットワーク

JBN所在国・地域／拠点

**41カ国・地域 | 109都市**

※2025年7月1日現在

JBN人員数

**658人**

うち日本語対応可能 447人



頼を基盤とし、今の時代に求められる新しい価値の創造につなげていきたいと思っています。

**吉田** PwCは勤続年数や職階にかかわらず、誰もが自由に声を上げることできるSpeak upのカルチャーを大切にしてきましたが、個人としてもファームとしても「誠実である」ことは大切です。プロフェッショナル・サービス・ファームとして社会から求められる役割や期待が増していると同時に、自らを厳しく律する姿勢を持ち、背筋を正していくかなくてはいけないと強く感じています。

ブランド刷新で掲げたとおり、私たちはクライアントの変革の原動力になることを目指しています。そのためには、私たち自身が変わらなければなりません。一人一人が切磋琢磨しながら成長できるよう、私たちはテクノロジーの活用や専門性の育成、グローバルネットワークを通して学びや成長の機会の提供を約束しています。それは、PwCの人材が変革の原動力になるという社会に対するコミットメントでもあります。時代の変化に合わせて絶えず進化を続けるファームであり続けたいと思っています。



## 03 Our Approach

PwC Japanグループ  
チーフ・ストラテジー・オフィサー  
兼チーフ・イノベーション・オフィサー

**桂 憲司**

PwC Japan合同会社 代表執行役副社長

### 産業の中に存在する「価値」を正確に把握し、 クライアントの未来を示す地図を描く

PwC Japanはビジネスの中心的な概念として「産業アーキテクチャ」を打ち出し、各サービス分野の施策にこれを反映しています。

第3章ではその詳細と具体的な取り組みについて、チーフ・ストラテジー・オフィサーを務める桂憲司が解説します。

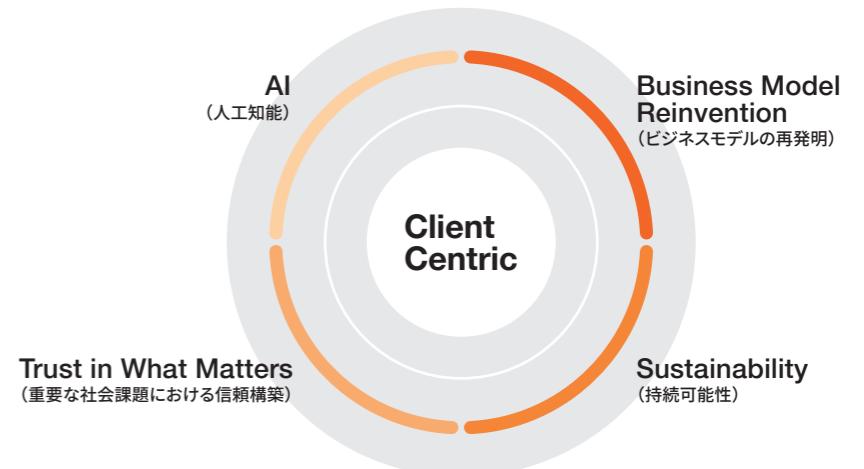
— PwC Japanではビジネスの中心的な概念として「産業アーキテクチャ」を打ち出しています。これはどのような考え方なのでしょうか。また、PwCは2024年に戦略領域として「Trust in What Matters(重要な社会課題における信頼構築)」「Business Model Reinvention(ビジネスモデルの再発明)」「Sustainability(持続可能性)」「AI(人工知能)」の4つを定めました。これらと産業アーキテクチャはどう関連しているのでしょうか。

私たちは産業アーキテクチャを、産業の中に存在する「価値」を正確に捉えるための地図のようなものだと考えています。産業は、いわば価値の連携と変遷によって形づくられています。例えば製造業の場合、原材料を調達し、加工して製品をつくることで価値を生み出し、販売する際にはキャンペーンなどを実施することでさらに価値を高めようと努力します。従来はバリューチェーンを追いかけることでこれらの価値の変遷を把握していましたが、それだけは追い切れない価値が出てきます。モノとサービスが密接に絡み、産業同士の垣根は低くなり、そこにデジタルの要素が加わって最終的な価値を形成する時代になっているからです。

企業の効率性、人材の優秀さ、ネットワークの広さなども価値の源泉になりますが、これらは数値化が難しいものとされてきました。関連する法規制や国際的なルールの動向も価値を左右します。これら全てを精緻に追いかけ、それにまつわるデータを構造化して見ることで、初めて産業における価値の所在を把握することができるようになります。これが産業アーキテクチャの本質的な考え方です。

#### PwCの戦略領域

社会課題から導き出した、PwCが戦略的に取り組んでいくべきビジネス領域の一例



— 具体的なサービスとして、どのような分野に注力するのでしょうか。

産業アーキテクチャを体現する具体例としては、2025年2月に設立したスマートモビリティ総合研究所が挙げられます。世界のモビリティ市場は2030年にかけて急速な拡大が見込まれ、スマートモビリティはそのけん引役として期待されています。デジタルを中心にこれまでと異なるプレーヤーが参入し、多種多様なビジネスやサービスの階層が生まれて、新たなエコシステムが形成されようとしています。その構造を俯瞰的に捉えないと、産業全体の未来は描けません。同研究所は、産業・機能横断のエキスパートが将来目指す姿を想定してアーキテクチャデザインを行い、ノウハウやデータを有効かつ効率的につなげて活用できる環境を整備することで、より大きな価値に結び付けることを目指しています。

2025年7月に設立したPwCビジネストランسفォーメーション合同会社も大きな役割を担います。一般的なマネージドサービスは企業から一部業務を請け負って効率化することが中心となります。PwCが同社を通じて取り組むマネジドサービスで重視するのは「信頼」です。単にサービスを提供するだけでなく、業務を通じてクライアントの課題とともに発掘し、データやプロセスの分析に基づいて積極的に改善提案する領域までを想定しています。そうすることで、より長期視点での信頼をクライアントと築いていきたいと考えています。

2025年10月に発足したAI Factoryも実例の1つです。技術進歩のスピードが非常に速いAI分野における差別化は容易ではありません。では、PwCとしてどのような価値を提供するのか。その答え

の1つが、ラピッドプロトotypingです。専門家チームが高速でAIを試作・実装し、クライアントの需要に迅速に応える体制を整えます。AI活用に欠かせない膨大なデータの中から、「何を選び、どう使うのか」を適切に選定できる目利きの強みと組み合わせることで、クライアントの変革を後押ししていきたいと考えています。

2025年7月に設立したPwCビジネストランسفォーメーション合同会社も大きな役割を担います。一般的なマネージドサービスは企業から一部業務を請け負って効率化することが中心となります。PwCが同社を通じて取り組むマネ

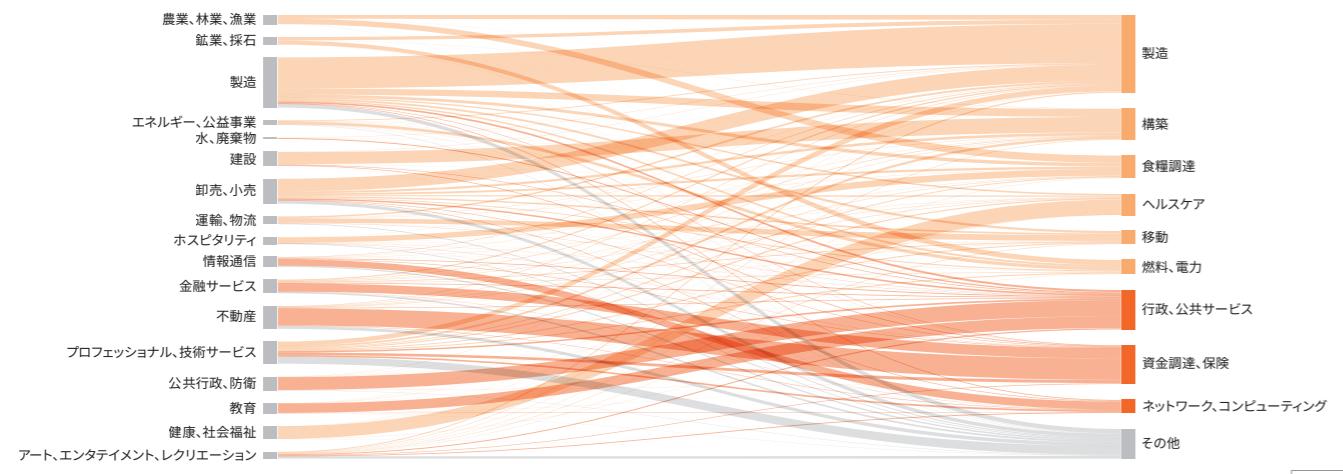
ジドサービスで重視するのは「信頼」です。単にサービスを提供するだけでなく、業務を通じてクライアントの課題とともに発掘し、データやプロセスの分析に基づいて積極的に改善提案する領域までを想定しています。そうすることで、より長期視点での信頼をクライアントと築いていきたいと考えています。

## 産業の再編と新たな成長領域

PwCの分析によれば、今後10年の間に新たな方法で社会のニーズに応えるための産業の再構成が進み、従来のセクターの枠を超えた新たな事業領域が形成されます。

産業とセクター(2023年)

セクターの総価値  
**105兆2,800億米ドル**



— 産業アーキテクチャを構成する重要な要素の1つに、グローバルネットワークとの連携があります。国境を越えてビジネスを展開する日本企業を支援するための取り組みについてはどう考えますか。

グローバル連携はPwCの強みであり、さらに磨きをかけていきます。その柱が、PwCのグローバルネットワークを活用して日本企業を支援する組織「Japan Business Network(JBN)」です。各国における支援はもちろん、例えば日本とインドのチームが連携して東南アジアにおけるビジネス戦略を考えるといったように、国・地域をまたいだ連携も進めたいと考えています。企業を取り巻く課題が国や地域を越えて複雑化している現在の状況を踏まえると、こうした対応がますます重要になってくることは間違いないでしょう。

産業アーキテクチャにおいて、海外との高度な連携は企業の価値向上に不可欠な要素の1つです。クライアントのニーズを起点にして、例えば会計・監査や税務、コンサルティングのチームがさらに連携を深めることで、PwCとしてより幅広い課題に対応した高い価値を持つサービスを提供していきます。このように国際的な規模で展開される日本企業のビジネスへの関与を深め、PwCのグローバルネットワークにおいても先進的な取り組みであるJBNをさらに発展させたいと考えています。

— PwC Japanとして、より高度化・複雑化するクライアントの期待にどう応えていく考えでしょうか。

専門性や信頼性など、私たちは数多くの強みを有していると自負しています。ただ、何もかも自前でやることが正解だとは思っていません。「クライアントセントリック(お客様本位)」で考えると、例えば外部の有識者や企業の力を借りることをクライアントにお勧めすることも選択肢としてはあり得ると考えています。私たちは産業アーキテクチャに基づいて、クライアントがどのような支援を必要としているのかに加え、その観点から最も高い価値を発揮できる組み合わせは一体何なのかまで導き出すことができます。

一方、そこでPwCとしての価値をどう発揮するかを考えると、社会にこれだけ課題が山積する中では、専門家としての「深さ」を持たなければプロフェッショナル・サービス・ファームとしての役割を果たしていくことはできません。また、複数の産業や領域をまたいで解決策を見つけて出す「広さ」を備えることも、今の時代には不可欠です。それを高いレベルで併せ持つ存在であり続けるために、人材への投資や外部との連携拡大にこれからも取り組んでいきます。



### Profile

#### 桂 憲司

PwC Japanグループ チーフ・ストラテジー・オフィサー兼チーフ・イノベーション・オフィサー  
PwC Japan合同会社 代表執行役副社長  
PwCコンサルティング合同会社 副代表執行役

2024年7月にPwC Japanグループ チーフ・ストラテジー・オフィサー兼チーフ・イノベーション・オフィサーに就任するとともに、PwCコンサルティング合同会社の副代表執行役を兼任。2025年7月に設立されたPwCビジネストランسفォーメーション合同会社の代表執行役社長も務める。

# 04

## Facts & Figures

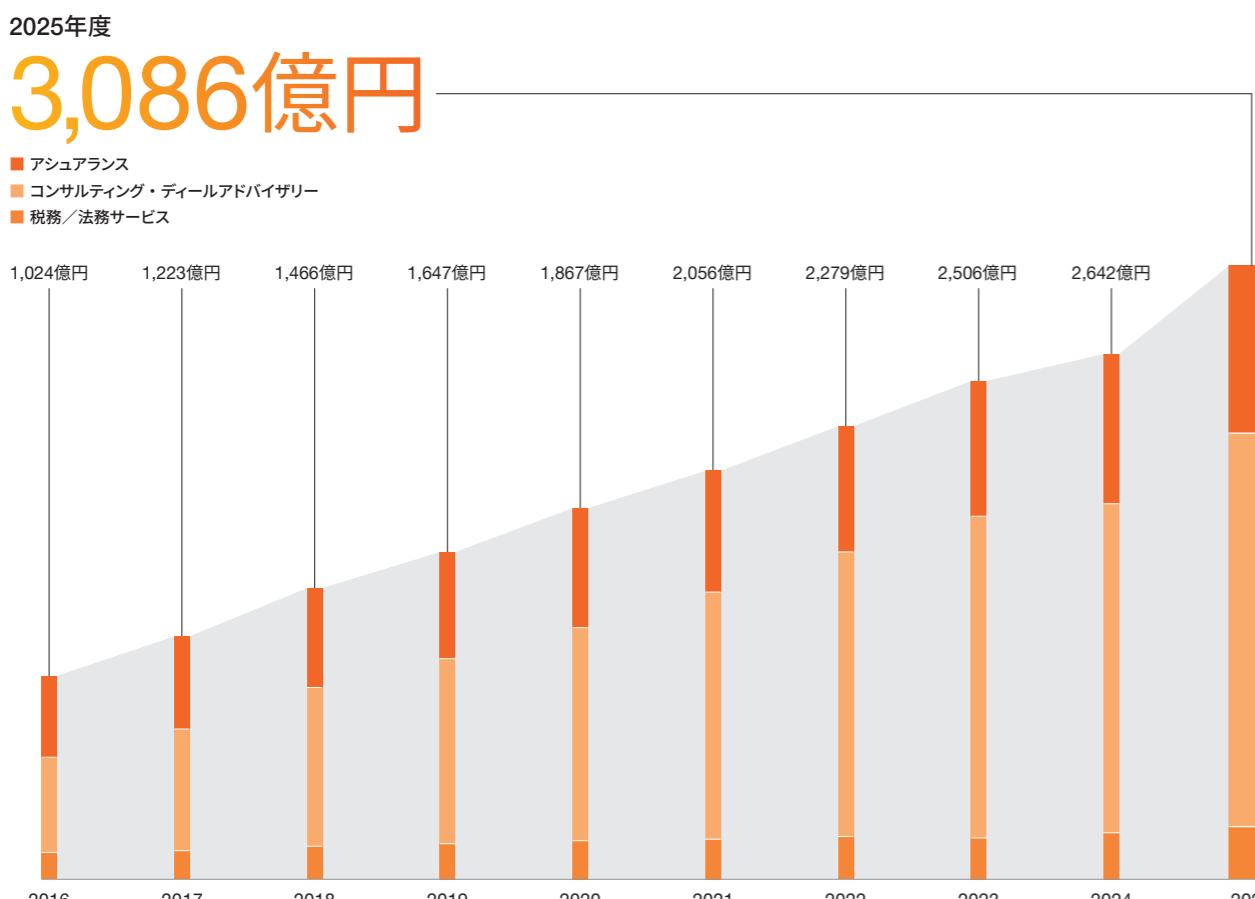
### 数字で見るPwC Japanグループ<sup>®</sup>

PwC Japanは、世界136カ国のPwCメンバーファームとともに、質の高いプロフェッショナルサービスの提供を通じて、パーサスの実現を追求しています。

### Our Services

PwC Japanの2025年度の業務収益は、3,086億円に達しました。より複雑化するクライアントの経営課題に対し、幅広い分野の専門家がチームとなって支援しています。

#### 01 PwC Japanの業務収益



### Our Approach

PwC Japanは自らが変革の先駆者となるため、プロボノ・ボランティア活動に参加しやすい環境づくりに力を入れるとともに、さまざまな外部ステークホルダーとの連携にも取り組んでいます。また、サプライチェーン全体で2050年までに温室効果ガス排出をネットゼロにすることを目標に掲げ、業務のあり方を見直すなど、環境への取り組みにも注力しています。

#### 02 コミュニティ支援活動(プロボノ・ボランティア)

参加人数	630人	総従事時間数に占めるプロボノ <sup>*</sup> の割合	約95%
総従事時間	18,578時間	受益者・受益団体数	19,409件
参加者1人あたりの従事時間	29時間		

\*業務上のスキルを活用したコミュニティ支援活動

#### 03 再生可能エネルギー比率

PwC Japanのオフィスは100%再生可能エネルギー由来の電力を使用しています。

100%

#### 04 温室効果ガス排出量

PwCは、短期目標として、スコープ1と2、およびスコープ3カテゴリ6(従業員の出張由来の温室効果ガス排出量)を2030年度までに2019年度比で50%削減すること、スコープ3カテゴリ1(購入した製品・サービス由来の温室効果ガス排出量)については2025年度までに温室効果ガス排出量ベースで50%をSBTの削減目標設定企業から調達することを掲げました。

スコープ1および2	2,269tCO <sub>2</sub> e
スコープ3カテゴリ1(購入した製品・サービス由来の排出)	13,687tCO <sub>2</sub> e
スコープ3カテゴリ6(従業員の出張由来の排出)	13,977tCO <sub>2</sub> e

### Our People & Culture

2025年度のPwC Japanのメンバーは約13,500人となりました。多様な専門性を持つプロフェッショナルの採用を継続し、一人一人が強みを発揮できるインクルーシブなカルチャーの醸成と柔軟な働き方ができる環境づくりを推進しています。

#### 05 PwC Japanの人員

PwC Japan	約13,500人	外籍スタッフの人員	828人
入社3年未満	43.2%	外籍スタッフの出身国	35カ国
平均年齢	35.7歳		

## 06 PwC JapanにおけるGPS<sup>※</sup>回答率

※Global People Survey: PwCが全世界共通で毎年実施しているエンゲージメント調査



## 07 PwC JapanにおけるPEI<sup>※</sup>

※People Engagement Index: GPSにおいて、従業員エンゲージメントを測る特に重要な指標に  
対し、肯定的な回答をした人の割合

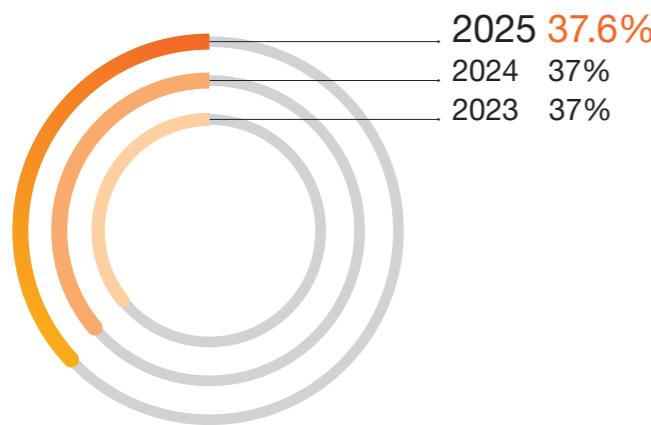


## 08 女性比率

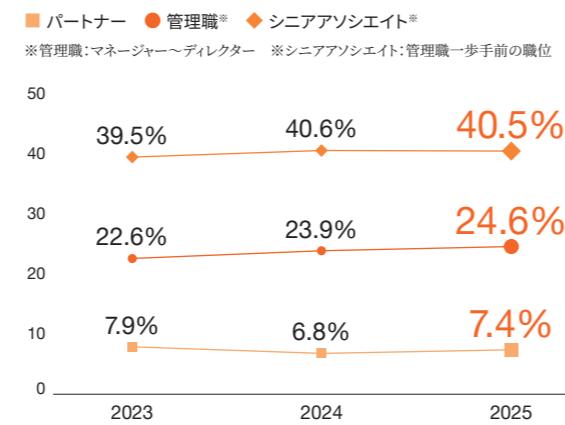
インクルージョン&ダイバーシティの重要なテーマの1つとしてジェンダーダイバーシティに取り組んでいます。

2030年までのなるべく早い時期に女性管理職比率を30%にすることを目指しています。

全 体



職階別女性比率



## 09 2025年度の採用者数(全体)

1,812人

## 10 PwCグローバルネットワーク内での異動実績

グローバルモビリティプログラム実績

Outbound 142人  
Inbound 38人

## 11 公募異動制度と研修

PwC Japan内の公募異動制度実績

応募者 225人  
実際の異動者数 141人

自己学習プログラム参加者数

延べ3,436人

1人あたりの平均研修受講時間

49.7時間

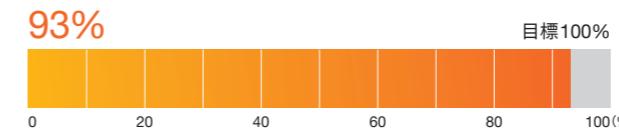
## 12 目標と実績

2030年までの主な目標と2025年の実績

女性管理職比率



男性育休取得率



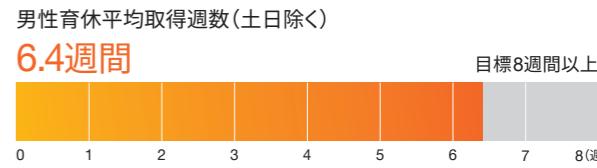
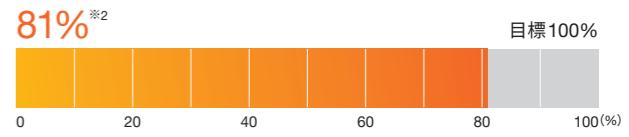
Inclusive Mindset Badge取得者数<sup>※3</sup>

11,126人

Inclusion Network参加者数<sup>※4</sup>

延べ約3,740人

各職階におけるGender proportionality of promotions<sup>※1</sup>



障がい者雇用の定着率<sup>※5</sup>

90.3%

※1 共通の目的や关心を持つメンバーが集まり、インクルーシブなカルチャーの醸成などを目指す従業員ネットワークグループ

※2 女性管理職比率向上につながる代表指標として、非管理職から管理職への昇進における実績値を記載

※3 インクルーシブなマインドセットや知識をロールプレイなどを通じて体系的に学ぶ研修の受講者に付与される認定バッジ

## 13 ワークスタイル

リモートワーク率<sup>※1</sup>

72%

育児介護休職制度利用者

567人

年次有給休暇平均取得日数

16.9日

兼業・副業制度利用者

732人

不適切な行動の報告義務を認識している  
スタッフの割合<sup>※2</sup>

94%

※1 GPSにおいて、50%以上の時間をリモートワークで勤務していると回答した人の割合

※2 GPSにおいて「私は、PwCのパートナーや同僚の不適切な行動について報告をする義務があります」の質問にYesと答えた人の割合

## 14 アルムナイネットワーク

PwC Japan Alumniネットワーク会員数  
(2025年6月30日現在)

5,750人

PwC Japan Alumniネットワーク登録率  
(直近3年間の退職者における登録率)

約80%

## PwC global network

PwCグローバルネットワーク

所在国

136カ国

人 員

364,782人

業務収益

総収益569億米ドル ↑前年比 2.7%UP

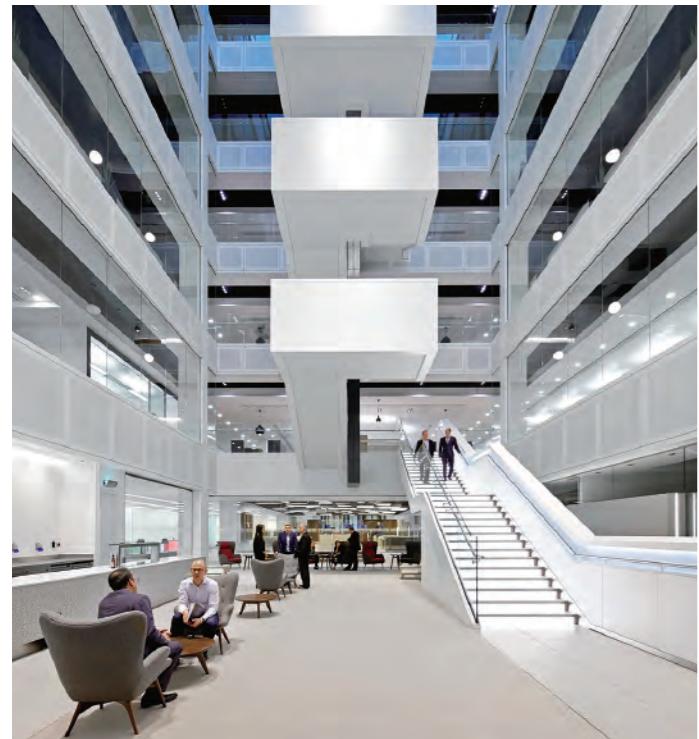
# 05

## Quality & Governance

### 品質とガバナンス

私たちには、プロフェッショナルサービスの品質がマーケットや社会に与える大きな影響力を認識しています。

PwCグローバルネットワークの定める厳格なポリシーを踏まえた品質基準やガバナンスに関わるルールを策定し、ネットワークと緊密に連携しながら、高品質なサービスの提供を追求しています。



#### PwCグローバルネットワークとは

PwCグローバルネットワークは世界中の国々で運営されている独立したファームの集合体です。PwCグローバルネットワーク内のファームはPricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) のメンバーであり、PricewaterhouseCoopersの名称を使用する権利を有しています。

PwC Japanグループの各法人は日本におけるPwCILのメンバーファーム、もしくはそれらの関連会社となっています。PwCグローバルネットワークのメンバーとして、各国のファームはそのナレッジやスキル、リソースを共有しています。これにより、各国のファームは国内での法制度や規制、業界実務などの知見の優位性を保ったまま、グローバルに業務を展開している企業に対しても国際的な水準の高品質のサービスを提供することが可能となります。

PwCグローバルネットワークのメンバーであるということは、同時に、PwCグローバルネットワークで定められている共通の厳格な基準を遵守するということを意味します。各国のファームは、提供する業務内容、職業倫理、独立性、法令遵守などに関する品質管理およびそのモニタリング活動を行います。

#### PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) :

PwCILは英国にある法人であり、クライアントへの業務提供は行いません。

主要エリアについてのPwC全体の戦略、ブランド、品質管理に関するポリシーを作成し、適用を主導しています。

#### PwCグローバルネットワークのガバナンス：

各国のファームはPwCILや他国のファームの代理人として行動することはできません。

また、PwCILが各国のファーム自身の専門的な判断の行使をコントロールすることはありません。

各国のファームは「PricewaterhouseCoopers」の名称とともに、PwCネットワーク内のさまざまなリソースや監査手法を共有することができますが、そのためにはPwCネットワークで定められている共通の厳格な基準を順守することが必要となります。

#### PwCの信頼の基礎となるコンプライアンスの徹底

PwC Japanの各法人はPwCが定める行動規範、コンプライアンスや独立性に関するポリシーを基礎とし、国内外の法令、規則や慣習などを前提にルールを策定し遵守を徹底しています。全職員に行動規範、コンプライアンスハンドブックを掲示して周知し、インサイダー取引や贈収賄、マネー・ローンダーリングに係るガイダンスや監査人の独立性確保のための厳格なルールの整備・運用を行っています。ルールの周知徹底とより深い理解のため、入社時と年次に研修を実施し、ルールと手続きの理解・遵守に関するパートナー・職員の宣誓を入手、年次で再確認しています。管理職への昇進時には、管理者として特に必要なルールに関する研修も行つ

ています。また、各種ホットラインを設け自浄機能の向上を図りながら、プロフェッショナル・サービス・ファームとしてさらなる信頼確保のために、パートナー・職員(一部の法人では外部請負業者・派遣契約等を除く)へ有価証券取引の登録義務を課し、パートナー・職員による国内上場会社の株式および社債等の売買取引を原則として禁止しています。

#### PwC Japanグループ行動規範

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/code.html>



#### クライアントの情報を守る堅牢な情報セキュリティ

PwCでは、PwCグローバルネットワークの情報セキュリティ部門であるNetwork Information Security (NIS) と各国のメンバーファームが一体となって情報セキュリティ強化に取り組んでいます。PwCグローバルネットワーク全体での取り組みにより、世界的に最新かつ高度な技術を用いた対策を迅速に導入することができ、個々のメンバーファームが独自に取り組む場合よりもさらに高い情報セキュリティレベルを確保できるようになります。PwC JapanもNISと一体となってセキュリティ強化に取り組むことで、ゼロトラスト・セキュリティモデルに基づいたサイバーセキュリティ対策を迅速に導入し、次々と出現する新たな脅威に適時に対応しています。

これらの技術的な対策に加えて、NISと統合した情報セキュリティ組織およびPwC Japan CSTO (Chief Security and Trust Officer) を設置し、組織的・人との情報セキュリティ対策の導入も進めています。PwCグローバルネットワークの統一基準による情報セキュリティアクセスメントや統一コンテンツによる教育・訓練の実施などにより、情報セキュリティリスクの把握および社員の意識の向上に取り組んでいます。

このような取り組みを通して、PwC Japanでは、クライアントの情報を守る堅牢な情報セキュリティの継続的な確保に努めています。

#### クライアントの信頼に応える厳格な品質管理

PwC Japanは、クライアントの信頼に応えるために品質管理が最も重要だと考えています。

アシュアランスサービスを提供する法人では、高品質な監査が実践できるように、リーダーシップチームが主導してリスクや課題を洗い出し、これに対応する統制を設計運用していく品質管理システムの設定および評価を行うQMSEと呼ぶフレームワークを導入しています。また、品質管理の一環として、監査事務所の品質管理体制および個別の監査業務に関する定期的検証を実施しています。法人運営に関する透明性を確保し、ステークホルダーに対する説明責任を果たすため、「監査品質に関する報告書」で法人の取り組みを開示しています。

コンサルティング、ディールアドバイザリーを提供する法人では、クライアントのニーズに応じた高品質なサービスの提供を第一に掲げています。各業界や技術分野の専門家をメンバーに加えて案件

ごとに最適なチームを編成し、PwCのグローバルネットワークと緊密に連携して情報やナレッジをアップデートしています。さらに専門家による内部品質管理評価や内部基準に従ったコンプライアンス評価を実施し、品質に関わる内部チェックを徹底しています。

税務サービスを提供する法人では、クオリティレビュー・各種リスクマネジメントポリシーに基づくチェックの他、税務行動基準に則り法令の規定および倫理上の問題のある税務上の取り扱いの有無も検証され、法令の水準を上回る品質管理を多角的に行ってています。

法務サービスを提供する法人では、税務サービスと同様に、内部の品質管理基準・品質管理手続の適用がある他、クロスボーダー案件などでは適用法令だけでなく各国法令の趣旨・各国職業倫理規則に則り、利害関係者が十分に納得できるサービス品質の維持・向上に努めています。

# 06

## Organisation

### PwC Japanグループの組織と体制

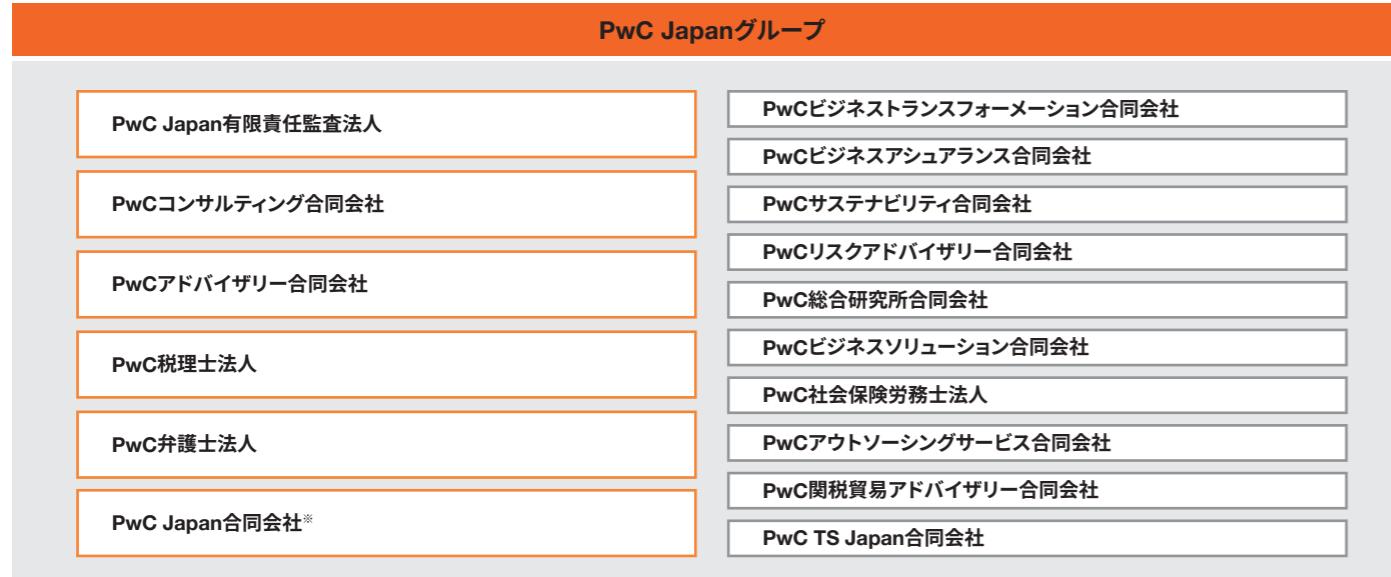
私たちは、PwCのグローバルネットワークと連携しながら、多様な専門家がスクラムを組んで昨今の複雑な課題に対応しています。同時に、私たちのサービスの基盤となる品質とガバナンスを実現するために、最適な組織体制とリーダーシップチームを構築しています。

#### PwC Japanグループについて

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびプローダーアシュアランスサービス、コンサルティ

ング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズに的確に対応したサービスの提供に努めています。



\*日本におけるPwCメンバーファーム向けのコーポレート業務を提供

#### Japan Business Network (JBN)

PwCは、日本企業の課題解決を支援するため、Japan Business Network (JBN)を組織しています。JBNは日本に統括本部を構え、世界41カ国・地域に日本人を含むさまざまな分野の専門家を配し、現地のビジネスや文化に即したきめ細かなサービスを日本語で提供しています。

また世界136カ国に364,000人以上のスタッフを擁するPwCのグローバルネットワークを通じて各国の情報と動向を本部に集約、世界経済の情勢を的確に把握し、経営戦略に資する情報をクライアントにタイムリーに提供しています。

### Our 'Why, What and How'

PwC Japanグループでは、共通の価値観や行動指針を土台として、PwCのパーソンを追求するために、クライアントの変革の推進力となることを目指し、多様な分野の専門家がスクラムを組んで継続的な支援を提供しています。

#### Why

##### Purpose

##### To build trust in society and solve important problems

社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する

Priority services  
and Platforms  
PwC Japanの注力分野

Sustainability Risk & Governance Cyber  
Deals Data & AI Managed Services  
Business Model Reinvention Policy Proposal



アシュアランス／財務報告アドバイザリー、リスク・アシュアランス／フォレンジックサービス

#### What

Capabilities  
サービスライン



ディールアドバイザリー

税務コンプライアンス・コンサルティング

法務サービス

製造・流通・サービス

金融

官公庁・公的機関・インフラ

- 自動車
- 消費財・小売・流通
- 重工業・産業機械
- テクノロジー
- 化学
- 情報通信
- 医薬・ライフサイエンス
- エンタテイメント&メディア
- ヘルスケア
- エネルギー・資源
- 総合商社
- 建設
- 不動産
- 航空・運輸・物流

金融サービス

銀行・証券

保険

資産運用

政府・公的機関

(国際機関・NPO・NGO・教育含む)

都市・インフラストラクチャー

Industries  
業種

#### How

##### Values and behaviours

Act with integrity Make a difference Care  
Reimagine the possible Work together

##### PwC Professional

Trusted Leadership Distinctive Outcomes  
Inspire Empower Evolve Champion Build Deliver

# 07

## Our Leadership Team

### PwC Japanグループ執行体制

PwC Japanグループの執行体制は各領域を統括する責任者のメンバーによって構成されており、グループ全体の一貫性と各法人の主体性の確保、さらにはPwCグローバルネットワークとの連携をリードし、PwCのパーカスを追求しています。

PwC Japanグループ執行体制についての詳細は、下記URLをご参照ください。  
<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/pwc-japan-new-executives.html>



久保田 正崇

グループ代表  
PwC Japan合同会社 代表執行役会長  
PwC Japan有限責任監査法人 代表執行役



吉田 あかね

グループ副代表 | チーフ・コマーシャル・オフィサー兼チーフ・インベストメント・オフィサー  
PwC Japan合同会社 代表執行役副会長  
PwCアドバイザリー合同会社 代表執行役会長



桂 憲司

チーフ・ストラテジー・オフィサー兼チーフ・イノベーション・オフィサー  
PwC Japan合同会社 代表執行役副社長



高島 淳

タックス・リーダー  
PwC税理士法人 代表



山口 健志

アシュラランス・リーダー  
PwC Japan有限責任監査法人 執行役副代表



安井 正樹

コンサルティング・リーダー  
PwCコンサルティング合同会社 代表執行役CEO



鈴木 慎介

ディールズ・リーダー  
PwCアドバイザリー合同会社 代表執行役社長



北村 導人

リガル・リーダー  
PwC弁護士法人 代表



出澤 尚

チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー  
PwC Japan合同会社 代表執行役社長



亀井 大祐

チーフ・オペレーティング・オフィサー兼チーフ・ファイナンシャル・オフィサー  
PwC Japan合同会社 パートナー



後藤 孝江

チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー  
PwC Japan合同会社 パートナー



外村 慶

チーフ・インフォメーション・テクノロジー・オフィサー  
PwC Japan合同会社 パートナー



和田 渉

チーフ・リスク・オフィサー  
PwC Japan合同会社 パートナー



小林 智子

ゼネラル・カウンセル  
PwC Japan合同会社 パートナー



Ian Prideaux

ネットワーキング  
PwCグローバルネットワーク パートナー



那須 伸裕

グループ代表補佐  
PwC Japan合同会社 パートナー

# 08

## General Oversight Committee

### PwC Japanグループガバナンス体制

General Oversight Committeeは、PwC Japanグループの各領域を代表するパートナーにより構成された合議体です。

PwC Japanグループ執行体制の活動を監視・監督し、グループ内連携のガバナンスを推進します。

PwC Japanグループガバナンス体制についての詳細は、下記URLをご参照ください。  
<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/general-oversight-committee.html>



**議長**  
山田 善隆  
PwC Japan有限責任監査法人



**委員**  
石橋 武昭  
PwC Japan有限責任監査法人



**委員**  
久禮 由敬  
PwC Japan有限責任監査法人



**委員**  
古賀 弘之  
PwCコンサルティング合同会社



**委員**  
堀井 俊介  
PwCコンサルティング合同会社



**委員**  
濱之上 昌二  
PwCアドバイザリー合同会社



**委員**  
Trevor Tisseverasinghe  
PwC Japan有限責任監査法人



**委員**  
永野 隆一  
PwCコンサルティング合同会社



**委員**  
阿部 大祐  
PwCコンサルティング合同会社



**委員**  
赤間 穏子  
PwCアドバイザリー合同会社



**委員**  
Stuart Porter  
PwC税理士法人



**委員**  
村上 高士  
PwC税理士法人

**www.pwc.com/jp**



---

**PwC Japanグループ マーケット部**

**Tel: 03-6212-6810**

**jp\_llc\_pr-mbx@pwc.com**