

# PwC's View

Vol. 57

July  
2025

特集

## ガバナンスの未来

——（上）グローバル時代のグループ企業管理





## 特集

## ガバナンスの未来 ——（上）グローバル時代のグループ企業管理

- グループガバナンスのポイント ..... 6
- グループガバナンスの一翼を担う内部監査 ..... 16
- 次世代監査に向けたGRCプラットフォーム ..... 21

## 連載

基礎研究所だより

- 第22回 リース会計を考察する ..... 27

## 法務

- 欧州委員会のオムニバス法案（CSRDおよびCSDDD等の規制簡素化法案）と日本企業への影響 ..... 33

## 海外

- 香港の現状と経済成長に向けた見通し ..... 38

## 連載

インダストリーインサイト（16）

- なぜ今企業は農業に関わろうとするのか  
    ■ 第1回 ビジネスとしての農業への参入（自社の利益向上や事業継続性向上目的での農業参入） ..... 43

## ご案内

- 書籍紹介 ..... 51
- Viewpoint ..... 52
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 ..... 54

※法人名、役職、インタビューの内容などは掲載当時のものです。





特集

# ガバナンスの未来

## ——（上）グローバル時代のグループ企業管理

PwC's Viewでは57・58号の2回にわたり、「ガバナンスの未来」をテーマに特集を掲載します。

グローバル化が進展する中で、企業はかつてない複雑なリスクに直面しています。各国の貿易コンプライアンスへの対応、地政学的リスク、サステナビリティ情報の開示基準への適応、生成AIなどの新技術に関する法令遵守など、対応すべき課題やリスクはさまざまです。そこで57号ではグループガバナンスにフォーカスし、その要点や内部監査のDXについて解説します。

1つ目の論考「グループガバナンスのポイント」では、日本企業のグループ展開が進む中でのグループガバナンスのポイントを紹介した上で、サイバーセキュリティ・DX・AIの領域と、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策の領域における取り組みを解説します。

2つ目の「グループガバナンスの一翼を担う内部監査」では、グローバルでのグループガバナンス強化に向けた内部監査への期待の高まりについて概観し、グループガバナンス強化を実現する内部監査の高度化の事例を紹介します。

そして、3つ目の論考「次世代監査に向けたGRCプラットフォーム」では、内部監査および企業全体のアシュアランス活動を変革するための鍵であるガバナンス、リスク管理、コンプライアンス（GRC）プラットフォームの構築について考察します。

# グループガバナンスのポイント

PwC Japan 有限責任監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部

パートナー 笠井 涼

パートナー 山口 太郎

パートナー 山本 哲史

## はじめに

近年、事業の多角化やグローバル市場への進出等を目的として日本企業のグループ展開が進んでいます。一方で、グループとしての価値の最適化やグループ会社起因する不祥事、リスクの管理といった課題に直面する企業が増えており、あらためてグループとしてのガバナンスの在り方に強い関心が寄せられています。

本稿では、まず 1 で「グループガバナンスの基本設計のポイント」を全体的に解説し、2 でサイバーセキュリティ、DX、AIの領域、3 でマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策の領域におけるグループガバナンスのポイントをそれぞれ解説します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC Japan 有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

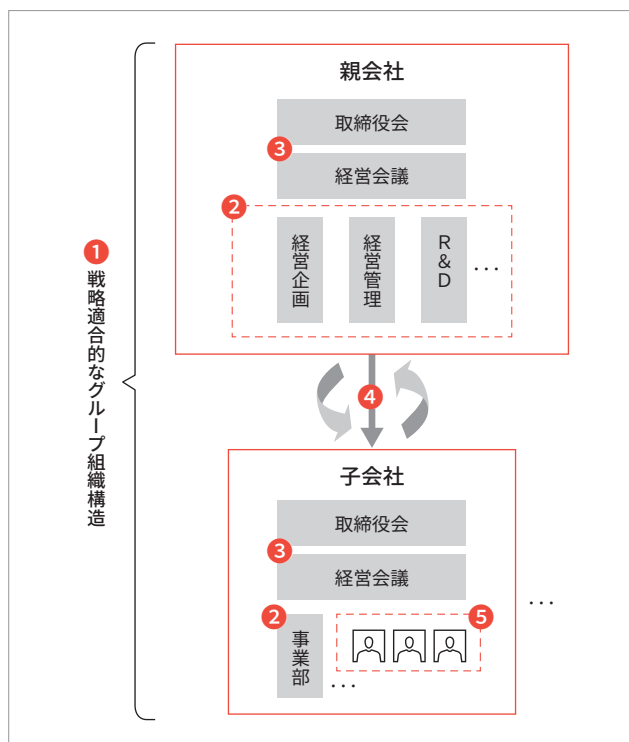
## 1 グループガバナンスの基本設計のポイント

### (1) グループガバナンスの基本設計の5つの観点

グループガバナンスの設計を考えるにあたり、さまざまな観点がありますが、本稿では以下の5つの観点から解説します（図表1）。

- ① 戦略適合的なグループ組織構造
- ② 親会社・子会社の機能・組織
- ③ 親会社・子会社の権限・意思決定
- ④ 親会社による経営管理
- ⑤ グループ人材マネジメント

図表1：グループガバナンスの基本設計の5つの観点



出所：PwC作成

## （2）観点ごとの基本設計のポイント

### ①「戦略適合的なグループ組織構造」の設計のポイント

グループを取り巻く外部経営環境が変われば、それに対応する戦略も変わり、戦略適合的なグループ組織構造も変わります。したがって、まず重要になるのは、このような変化に柔軟に対応できる設計コンセプトの有無です。例えば、好況期に多くのビジネス機会を捉えるために子会社の自律性を認め、その代わりに監督を重視した純粋持株会社を採用したものの、景気停滞期に入り投資機会が乏しくなったり、主要事業の成長率に鈍化が見込まれたりする場合は、子会社の自律性尊重よりも集権化により経営資源を集中させる必要が生じ、事業持株会社への回帰が合理的になることがあります。

設計コンセプトにおいては、求心力の要は財務（カネ）、人事（ヒト）、企画（予算統制・業績管理）であり、特に人事面は自律性を認めるほど、求心力を取り戻すことが難しい点に注意が必要です。つまり、遠心力と求心力のコントロールを親会社が完全に失わず、バランスを取りつつ、柔軟性を保持していることがグループガバナンスの要所です。

### ②「親会社・子会社の機能・組織」の設計のポイント

まず、権限の集中・分散タイプを「親会社と子会社で何を合意するか」という観点から分類整理しておくことで設計が効率化します。例えば以下のようにタイプを定義できます。

- **分権型**：親会社は事業戦略へは原則関与せず財務戦略に特化し、子会社は財務目標の達成を最優先とし、親子で利益目標を合意します。
- **バランス型（連邦型）**：親会社はグループ横断的な事業戦略に関与しますが、事業戦略策定の主導権は子会社であり、利益目標と戦略目標を親子で合意します。
- **集権型**：親会社が事業戦略立案段階で深く関与し、子会社は事業戦略の確実な実行に責任を有し、戦略目標を親子で合意します。

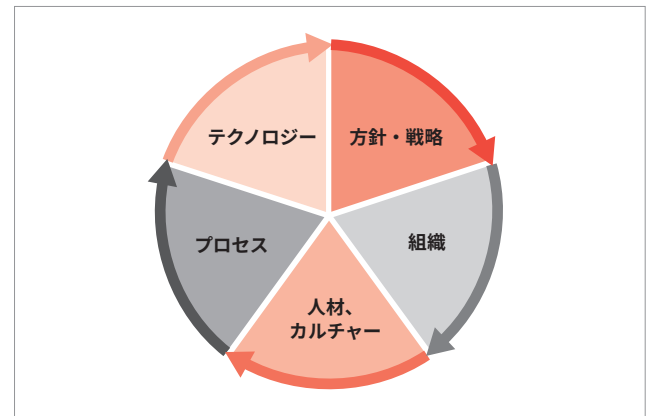
次に、各子会社がどのタイプに当てはまるか検討します。その検討の要所はリスクベース・アプローチであり、子会社が直面するリスクに対する「経営基盤」や「内部統制」を評価します。親会社が許容できるリスクに対して子会社が対応できる水準に達していなければ、親会社からの関与割合を増やして子会社の成長を促し、そのための陣容を整えることが親会社と子会社に求められます。

リスク評価は、外部経営環境の変化を捉えてリスク領域別

（戦略、法務・コンプライアンス、情報セキュリティ、IT、安全、財務、人事労務等）に行います。そして、そのリスクに対する経営基盤の評価項目には、リスク領域別に、方針・戦略、組織、プロセス（業務標準）、テクノロジー（IT基盤）、人材カルチャーがあります（図表2）。また、内部統制の評価項目としては「ExCUSME」があります（図表3）<sup>※1</sup>。PwCではこれらの評価を独自のチェックリストに基づいて客観的に行っています。

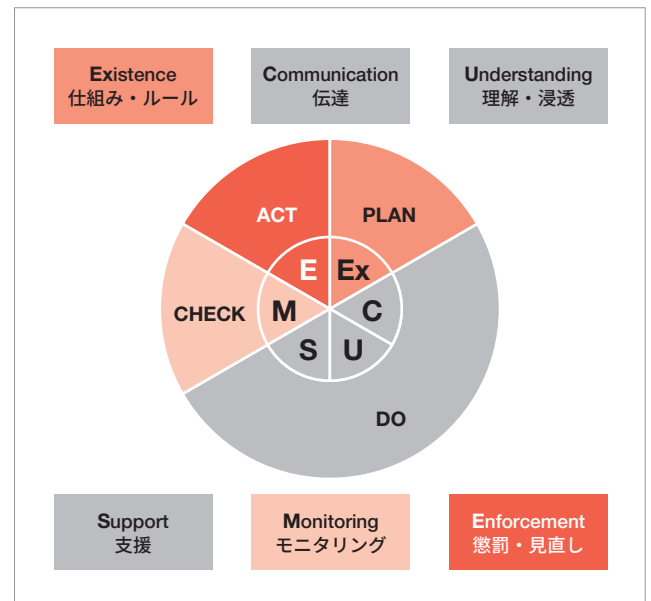
評価の結果、例えば、経理財務・人事・総務等においてプロセスの業務標準の程度が低い場合は、親会社が業務標準

図表2：経営基盤の評価要素



出所：PwC作成

図表3：内部統制の評価要素「ExCUSME」



出所：PwC作成

※1 ExCUSMEの詳細については、PwC's View第29号「リスク・内部統制の可視化による対話・支援型の内部監査の高度化」を参照 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202011/audit-consolidation.html>

もしくはシェアードサービスを提供すべきかもしれません。また、あるコンプライアンス領域において内部統制におけるM（モニタリング）が機能していないと評価された場合は、親会社からの第2線・第3線への監視・監査を強化する必要性があるかもしれません。あるいは、リスク自体が子会社特有で親会社にモニタリングに必要な専門的知見が乏しいのであれば、子会社側で第2線・第3線の監視を強化すべきという判断もできます。評価はこのようなグループガバナンス設計における多くの示唆を得るために行います。

### ③「親会社・子会社の権限・意思決定」の設計のポイント

子会社への権限分配は、上記のようなリスクベース・アプローチで行いますが、子会社を分類したほうが効率的に設計できます。子会社分類の一例として、中核事業会社、中核機能会社、その他連結子会社、非連結子会社、その他会社等があります。以下では、この分類に基づいてグループガバナンス設計のポイントを述べます。

中核事業会社は、グループ全体の中で主要なビジネスを担っている会社で、経営戦略の策定、重要な投資決定、主要なビジネスオペレーションの管理に関する権限が与えられます。したがって、自ずと経営基盤および内部統制には高い成熟度が求められます。

中核機能会社はグループ共通のサービスや機能を提供する会社で、IT、財務、人事、法務などのバックオフィス業務を担い、グループ全体に対する標準化サービスの提供や効率化プログラムの実施に関する権限を持ちます。一般に、当初はグループ内へのサービス提供が中心で親会社の一部という属性がありますが、グループ外への売上比率が高くなるにつれ自律性が高まり、それに応じて経営基盤および内部統制に高い成熟度が求められます。

その他連結子会社は、グループ全体の財務報告に含まれますが、主要ではない事業を行う子会社です。自社の業務運営に関する一定の裁量を与えますが、経営基盤・内部統制が未成熟である場合は、重大な戦略的決定は親会社やグループの指導を受けるようにしておきます。あるいは、中核事業会社の傘下に入れて親会社の負担を軽減させることもあります。

非連結子会社は、財務報告上、親会社の連結財務諸表に含まれない子会社であり、親会社が支配的な影響を及ぼさない場合や、重要性が低いと判断される場合はこのカテゴリーに分類されます。権限は、より独立した運営が許されていることが多く、親会社からの影響は少ないですが、重要な方針や方向性については親会社の承認が必要になることがあります。

ます。

その他会社は、合併会社、関連会社、持分法適用会社や、グループの一部ではあるが明確に分類されない会社です。合併会社や関連会社の場合、特定の事業目的に沿った運営が求められ、親会社および他の関係者と協調して運営することを考慮した設計となります。

上記の子会社分類ができれば、次は子会社分類に応じた協議事項、事前報告事項、事後報告事項を定めます。同一の事項であっても、中核事業会社では事前報告事項、その他連結会社では協議事項となったりします。

協議事項は子会社単独による意思決定の留保であり、中核事業会社の場合であればグループ全体に重大な影響を与える事項です。グループ全体に重大な影響を与える基準を明確に定めることは難しいですが、目安を定量的に設定することで実務的なサポートとするケースが見られます。その場合の金額は適時開示の基準をベースにしつつそれより保守的に設定することがあります。

事前報告事項は、上述のとおり協議事項との境目が曖昧にならざるを得ないため、その対策として、親会社が報告を受けた後に親会社の判断で協議事項に変更できるように設計しておきます。

事後報告事項は、基本的に子会社単独の意思決定を認めている事項ですが、本来は協議事項もしくは事前報告事項であったが、緊急のため親会社への協議・報告が事後になってしまった事項も含まれます。事後報告すべき事項が漏れなく報告されていることを検証できるように業務設計する必要があります。

協議・報告事項の実装の仕方も重要です。協議・報告事項は、通常、親会社の関係会社（グループ会社）管理規程に定められることが多いのですが、親会社側の規程で定めたとしても子会社に義務を課すことができるわけではありません。親会社の規程は親会社が主体であり、親会社を規定する性質のものだからです。そのため、子会社側が規程を遵守し実効性を担保する仕組みが必要です。例えば、①親会社と子会社の経営管理契約で協議・報告事項を遵守する条項を追加する、②共通規程化して子会社でも同じ規程を持つ、③子会社の職務権限規程や取締役会規程の別表に追加するなどといった仕組みを各社のこれまでの規程体系の実態に合わせて実装します。

### ④「親会社による経営管理」の設計のポイント

前述のとおり、求心力の要は財務、人事、企画（予算統制・業績管理）であり、親会社による経営管理の要諦になります。



財務（カネ）はグループ全体の信用力を子会社側も利用できるため、求心力を得やすいものです。したがって、経済合理性がないにもかかわらず子会社側で単独で資金調達をする場合は、不正防止の観点からも協議事項として親会社が関与し内容を把握すべきです。

人事（ヒト）は、資本支配力に基づく役員選任について、全員派遣（兼務）させるか一部にするかで求心力をコントロールします。親会社とは異なる事業を営む場合や自律性を尊重する場合でも、少なくともCFOだけは派遣して求心力を維持することが不正防止の観点からも望まれます。

企画（情報：予算統制と業績管理）では、前述の権限の集中・分散タイプごとの予算と業績のコミットメントの達成状況を評価することになりますが、基本的には上記の選任権・解任権とともに報酬につなげることで求心力の源泉とします。また、ビジネスを理解せずに数値管理だけを行っているのは求心力を維持できなくなります。したがって、子会社の社長を親会社の執行役員として任命しグループ経営会議で審議できるようにすることや、後述のグループ人材マネジメントが重要になります。

以上に加えて、グループ共通の方針・規程・業務標準の策定と浸透も親会社による経営管理において重要です。これらの策定にあたり、記述の粒度をどこまでにするかは重要な論点ですが、当該リスクと各社のビジネスの共通度によって決めるのが一般的です。一方、グループ内での浸透のためには、前述のExCUSMEの観点から、周知（C）だけでなく、理解とサポート（UとS）およびモニタリング（M）が重要です。特に、未成熟な子会社に対する親会社からの教育プログラムの提供（U）やサポート体制整備（S）、第2線および第3線によるモニタリング・監査は、グループ内のリスクマネジメント態勢整備の要諦になり、子会社の不正発生が親会社を含むグループ全体の重大なレピュテーション低下や当局からの多額のペナルティ（例えば贈賄規制違反）につながるリスクを低減します。

#### ⑤「グループ人材マネジメント」の設計のポイント

グループ人材マネジメントで大切なのは、グループ全体最適を推進する人材のキャリアパスを設計することです。中核事業会社のような自律性が大幅に認められている会社を、グループ全体への視野を持つ人材を育てるためのローテーション先にするなどして、グループ全体で経営幹部を育成することが、親会社が中長期的な求心力を保持しつつ子会社にもメリットを生み出せる設計です。

また、グループ内の人材交流を機能領域別にすることも有

効です。例えば、法務コンプライアンス部門ならば、複数国をローテーションしてさまざまなローカル規制や当局の姿勢を知ること、グローバルコンプライアンスの要所を身につけることができ、HQ（本社）に戻ってきたときに求心力の中心となる人材となるでしょう。

#### （3）まとめ

以上をまとめると、グループガバナンスの基本設計のポイントは、外部経営環境の変化に対して柔軟性を持つこと、そのために遠心力と求心力のコントロールをできるようにしておくことです。遠心力が効きすぎてブラックボックス化してしまい、リスクに対する経営基盤や内部統制の成熟度がわからなくなり、グループに重大な影響を与える不祥事の発生に親会社として何ら関与できなくなってしまうたら失敗です。カネ、情報、そしてヒトというグループを巡る経営資源を親会社がリスクベースで柔軟に管理し続けられるようにすることが基本設計のポイントになります。

## 2 サイバーセキュリティ、DX、AIにおけるグループガバナンスのポイント

### （1）テクノロジーの潮流を踏まえたグループガバナンスの重要性

前述のとおり、グループ全体としての価値創出を目標として、規模や業態が異なるグループ会社を対象とした最適なガバナンスを構築・維持する上で、グループ全体としてのビジョンと整合する形で組織構造、業務分掌、権限、人材モデル等のあるべき姿を設計することが最も重要です。これに加えて、健全なグループ経営の重要な構成要素であるリスク管理、コンプライアンス、カルチャー、ESG、IT・セキュリティといった各分野における、グループ全体としてのガバナンス構築もまた重要な論点です。すなわち、このような各分野において、多様な属性を有するグループ会社を横断する形でいかにしてグループ全体として一定のガバナンスの水準を確保するかがポイントとなります。

しかし、実際には多くの企業グループは、会社間での管理水準のギャップやばらつきといった課題に直面しています。そして、このような傾向は、サイバーセキュリティ、DX、AIといった先進的な技術動向の影響を直接的に受けやすいIT・セキュリティ領域において特に顕著です。その背景としては、日々進化する複雑な技術動向に対応する上で、人材や投資等の側面で企業間に体力格差が生じやすいことが挙げられます。小規模なグループ会社においては総じて、十分な専門人

材の採用や望ましい対策に必要な予算の確保に苦慮しています。

したがって、最終的にどのガバナンスモデル（集権型、連邦型、分権型）を採用するかは各企業グループの経営層の判断に委ねられますが、サイバーセキュリティ、DX、AIのような専門性の高い領域においては、親会社が推進・牽引する形でグループ全体として一定の強度のガバナンスを発揮する意義は大きいと考えられます。近年では、インターネット等の通信技術を通じてグループ会社は何らかの形で相互に接続されており、グループ全体として顧客情報ははじめとするさまざまなデータの統合管理を進める企業も増えています。このような環境下では、特定のグループ会社におけるセキュリティ上の脆弱性や管理の不徹底が、グループ全体を巻き込む重大なセキュリティインシデントや法令違反につながり、グループ全体としての最適なデータ利活用の妨げにもなります。そのため、健全なグループ経営を実現するには、グループ横断的なガバナンスの構築が必要となります。

## （2）各領域におけるグループガバナンスの実践事例とポイント

このような文脈におけるグループガバナンスの重要性は既に広く認知されており、これに呼応する形で、近年当局や専門機関が公表しているサイバーセキュリティ、DX、AIに関するガイドラインにおいても一定の言及がなされています。しかしながら、現状としてはフレームワークや手法が体系的・具体的に明示されているわけでは必ずしもありません。例えば、経済産業省が公表している「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」<sup>※2</sup>では「サイバーセキュリティ対策の在り方」について11ページにわたって言及していますが概念の紹介にとどまっています。このことは、グループガバナンスの在り方は各社各様であり絶対解がないことを暗に示しているとも考えられます。一方で、グループガバナンスに意識的・積極的に向き合う企業グループに関して、断片的に公表されている取り組み事例や当法人が実際に関与した取り組みを俯瞰すると、実践的・実効的な施策を次のように整理できます。

- 親会社にグループ全体を統括する専担部署を組成し、グループ内外から専門人材を登用

- 親会社のグループ統括部署が各グループ会社の専担部署と連携を図りながら、次の施策を推進

- ▶ 関連する規制・ガイドライン、機会や脅威に関する情報、および同業他社の先進事例を恒常的に収集し共有
- ▶ グループ標準の管理手続や水準（ベースライン）を設定し、ポリシーとして整備
- ▶ 世間動向を勘案し、特に重要性が高いテーマについては、具体的なグループ共通の管理項目を整備
- ▶ これらのポリシーや管理項目に基づき、グループ各社の対応状況を定期的にモニタリング
- ▶ 問題が識別されたグループ会社に対する多角的な支援（共通の教育・訓練プログラムの提供や相談窓口の設置等）を提供
- ▶ グループ共通のIT基盤・サービスを提供

図表4は、サイバーセキュリティ、DX、AIの各領域で、親会社およびグループ会社の責任と機能、連携ポイントの例をまとめたものです。

そして、これらに通底しているのは、親会社が率先してガバナンスを発揮し対外的な説明責任を完遂するというグループとしての理念であり信条であると考えられます。図表5ではグループガバナンスにおける親会社とグループ会社の関係性を整理しました。

## （3）まとめ

このように、サイバーセキュリティ、DX、AIといった先進的な領域において、グループガバナンスを発揮するための取り組みはいくつかの共通項で整理できます。しかし、この取り組みを進めていく際にはさまざまな障壁が存在します。

まず、グループ共通のベースラインの設定は優先されるべき取り組み事項ですが、多様な業態を抱える企業グループにおいては、参照すべき規制やガイドライン、ビジネス環境等に差異があり、その検討は容易ではありません。国内大手金融グループを例に取っても、銀行、証券、信託、クレジットカード、消費者金融、資産運用等といった多様な業態があるため、ベースラインを維持しつつも、業態固有の管理項目について個別に対応する必要があります。また、ビジネスをグローバルに展開する企業グループにおいては、地域・国ごとの法規制やビジネス環境、商慣習の差異を考慮する必要があり、このことがグループ全体でのガバナンスを一層困難かつ複雑なものにしています。

このようなグループのビジネス特性に起因する問題に加えて、親会社が子会社との組織的な力関係を理由に統括機能

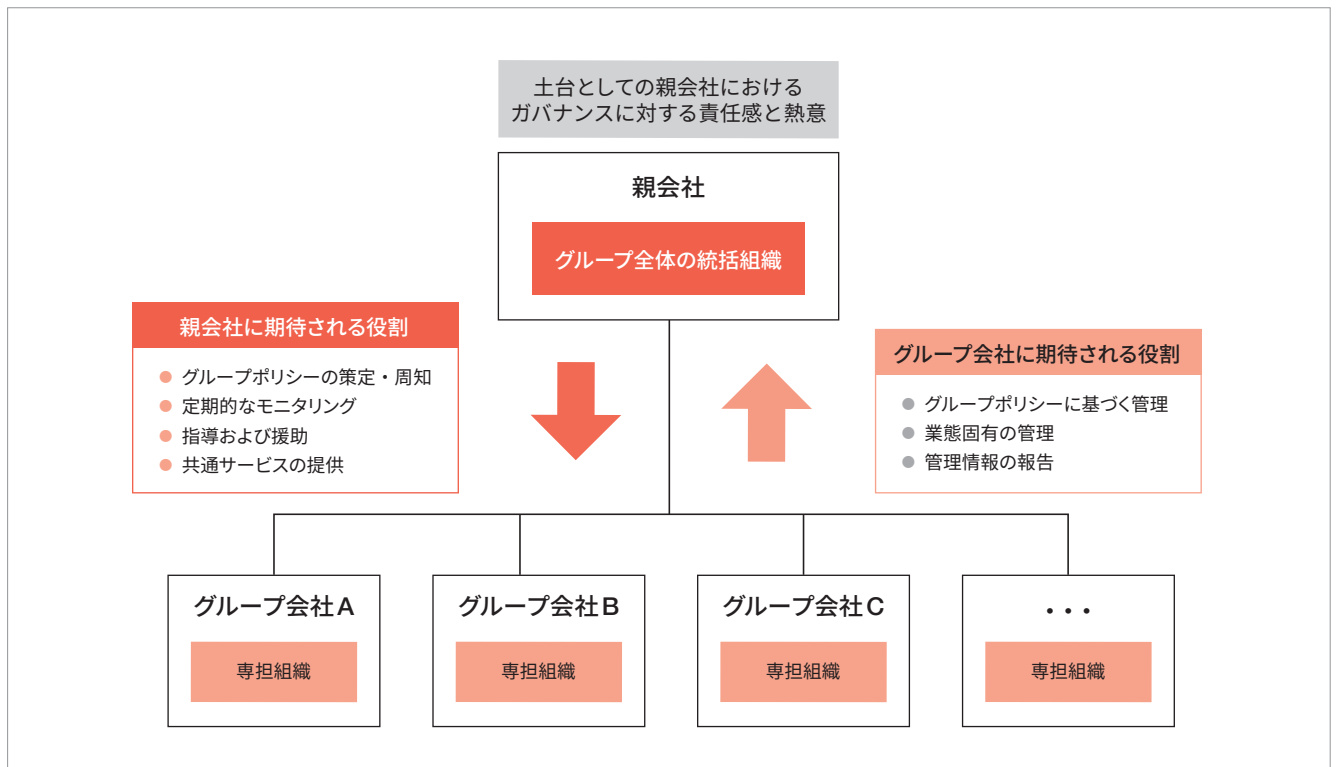
※2 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」2019年6月28日 [https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/keizaihousei/corporategovernance/guideline.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/corporategovernance/guideline.html)

図表4：サイバーセキュリティ、DX、AIの各領域での親会社およびグループ会社の責任と機能、連携ポイントの例

| 領域         | 親会社の責任と機能   | グループ会社の責任と機能   | 連携ポイント   |
|------------|---|--|--|
| 共通         | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ共通のセキュリティ方針や戦略の策定とグループ各社への展開</li> <li>グループ各社の対策や対応状況の把握と審査・牽制</li> <li>最新テクノロジーの収集とグループ内での連携</li> <li>管理水準の標準化の推進を目的としたグループ各社への専門的支援や共通のテクノロジー・サービスの導入</li> <li>グループ全体での教育や啓発</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ方針や戦略と整合した自社の実行計画の策定と推進</li> <li>自社の推進体制の整備</li> <li>自社内での教育とカルチャー定着の促進</li> <li>各種推進状況に関する親会社への定期的な報告</li> <li>個社に適用される各種法規制の遵守</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>統合された体系的な報告ラインの確立</li> <li>グループ全体としてのガバナンスと各社における一定の裁量の両立</li> <li>グループ内での人材と情報に関するネットワークの構築と活性化</li> </ul> |
| サイバーセキュリティ | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社へのモニタリングや評価に関するプロセスと基準の整備</li> <li>最新の脅威動向に関する情報収集・グループ各社への展開</li> <li>グループ横断的なセキュリティインシデント対応体制の整備</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社のリスクや脅威のモニタリングと親会社への定期的な報告</li> <li>自社が関係する業界動向の把握とグループ内での共有</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>共通の管理基準に基づくモニタリングや評価を通じたフィードバックと継続的な改善</li> <li>セキュリティインシデント発生時のグループ内での協力体制の構築</li> </ul>                   |
| DX         | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内でのデータ連携と利活用に関する共通のプロセスと基準の整備</li> <li>全体最適化を目的としたグループ内でのDX投資の配分や優先順位の管理</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の事業におけるグループ内データの利活用計画の策定と推進、関連するリスクの把握と統制</li> <li>各事業部門（現場）による施策やプロジェクトへの専門的支援</li> </ul>  | グループ横断的な効果測定プロセス・基準の整備とそれに基づくモニタリング・継続的改善  |
| AI         | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の倫理方針の策定</li> <li>グループ全体のAI利活用ガイドラインや倫理審査プロセスの整備</li> </ul>  | 自社の事業におけるAI利活用計画の策定と推進、関連するリスクの把握と統制   | <ul style="list-style-type: none"> <li>利活用モデルやデータセットのグループ内共有と統制</li> <li>事故や社会的な問題が発生した場合のグループ内の協力体制の構築</li> </ul>                                 |

出所：PwC作成

図表5：グループガバナンスにおける親会社とグループ会社の関係性の概要



出所：PwC作成



を十分に発揮できない、または親会社と子会社との間でグループ横断的な施策に対する利害が一致しないことにより、結果としてガバナンスの推進が停滞してしまうといった、グループならではの組織力学に起因する事象も往々にして発生します（図表6）。これは画一的な手法での解決が難しい根の深い問題と言えます。

このような課題を抱える企業グループからの要請に応じて、当法人は各領域におけるグループガバナンスの専門家として支援を行っています。そこから得られた教訓として、上述したグループ会社に対するモニタリングとこれを踏まえた指導、グループ共通のIT・基盤の導入、グループ横断的な教育・訓練プログラムの策定といったプロセス、技術、人材面の各種対応を、親会社によるリーダーシップの下で計画的・継続的に推進することが、技術進化の激しいテクノロジーの潮流に乗り遅れることのない弾力的なグループガバナンスの構築のために不可欠であると考えています。

そして、その前提として、グループガバナンスの在り方は企業グループの業界・事業の特性や各子会社との関係性、グループ全体としての中長期的な戦略を踏まえて主体的に向き合って定義すべきテーマです。それを多様なグループ会社が有する利害や思惑の調整といった数多くの困難な課題を乗り越えて最適な形で実現するためには、親会社が全体最適の視点と揺るぎない信念を持って構築に粘り強く取り組む姿勢もまた重要であることを最後に付言します。

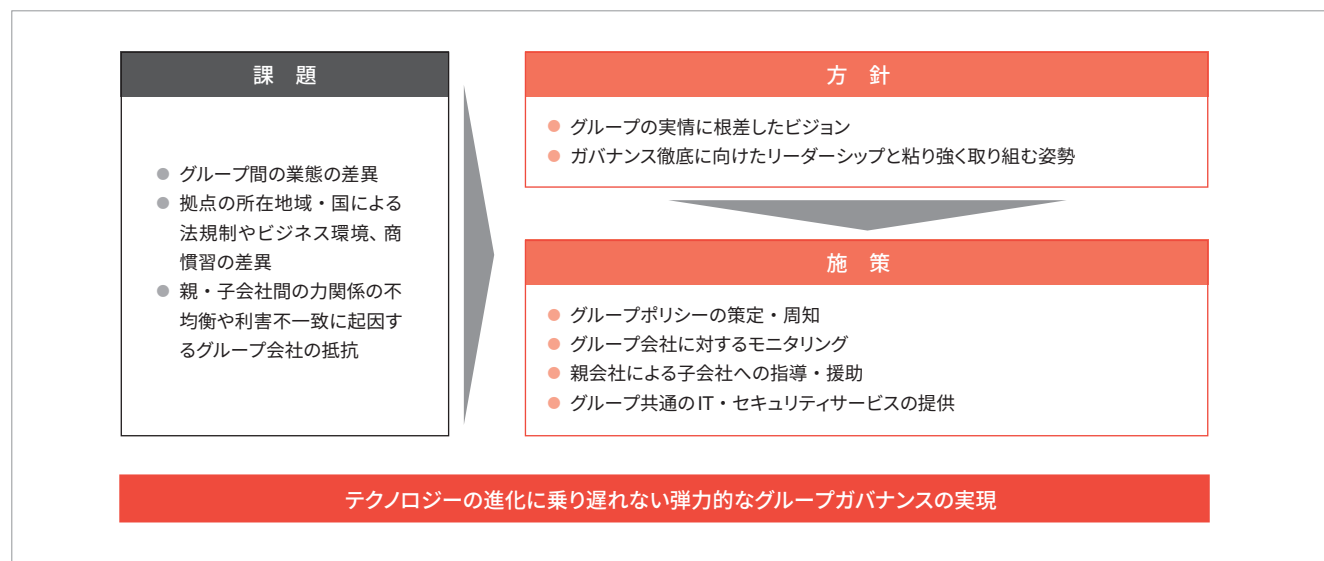
### 3 マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策領域におけるグループガバナンスのポイント

#### （1）グループ整合的な態勢整備について

近年、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与（以下「マネロン等」）対策の重要性が国際的に高まりを見せているなか、日本においても金融機関に対するマネロン等対策に係る態勢整備（以下「マネロン等態勢整備」）への要請が年々高度化しています。マネロン等対策の領域において、本稿のテーマである「グループガバナンス」の観点で特に注目すべきは、金融庁の「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン<sup>※3</sup>」（以下「マネロン等ガイドライン」）が明示的な形で「グループ整合的な態勢整備」を求めている点が挙げられます。ここでは、マネロン等対策における「グループ整合的な態勢整備」に関して、グループガバナンスの出発点ともいえる「グループ全体での整合的なリスク評価」に特に焦点を当てて実務的な方法論を交えながら紹介します。

前述のとおり、マネロン等ガイドラインにおいては、金融機関等グループに対し、各社単体での対策にとどまらず、グループ傘下の業態の違いや地理的特性等を踏まえた上でグループ全体として整合的な形での態勢整備を行うことを求めています（マネロン等ガイドライン III-4）。マネロン等対策

図表6：グループガバナンスの典型的な問題と解決策の概要



出所：PwC作成

※3 金融庁「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」2021年11月22日 [https://www.fsa.go.jp/common/law/amlcft/211122\\_amlcft\\_guide\\_lines.pdf](https://www.fsa.go.jp/common/law/amlcft/211122_amlcft_guide_lines.pdf)

の領域は、他のコンプライアンス領域等と比較しても、特にグループ横断的な対応の必要性が明示的に求められている分野です。その背景としては、マネロン等が複数の国・通貨・事業・法人をまたいで行われることが一般的であり、リスクがグループ全体に連鎖的に波及する性質を持つということがあります。すなわち、マネロン等は、特定の子会社・拠点の脆弱性を突破口として実行されることが多く、グループ内の一部に生じたリスク・事象が、グループ全体に波及・連鎖する特性があるため、一部の子会社・拠点だけが対応しても不十分であり、グループ全体での整合的な態勢整備を行うことが極めて重要です。

「グループ整合的な態勢整備」を行うにあたり、その対策の出発点ともいえるのが「グループ全体での整合的なリスク評価」であり、マネロン等に係るリスクがグループ傘下の国内外の事業体において、全体としてどのようなリスクが存在しているかを特定し、どこにどの程度集中しているのかを整合的に評価・分析することが不可欠となります。グループ傘下に多種多様な業種・業態を国内・国外に抱えるグループ企業においては、いかに整合的な形でリスク評価を行うかが特に実務上も困難を伴う点ですが、その点については方法論を交えながら次項で紹介します。

## （2）グループ全体での整合的なリスク評価について

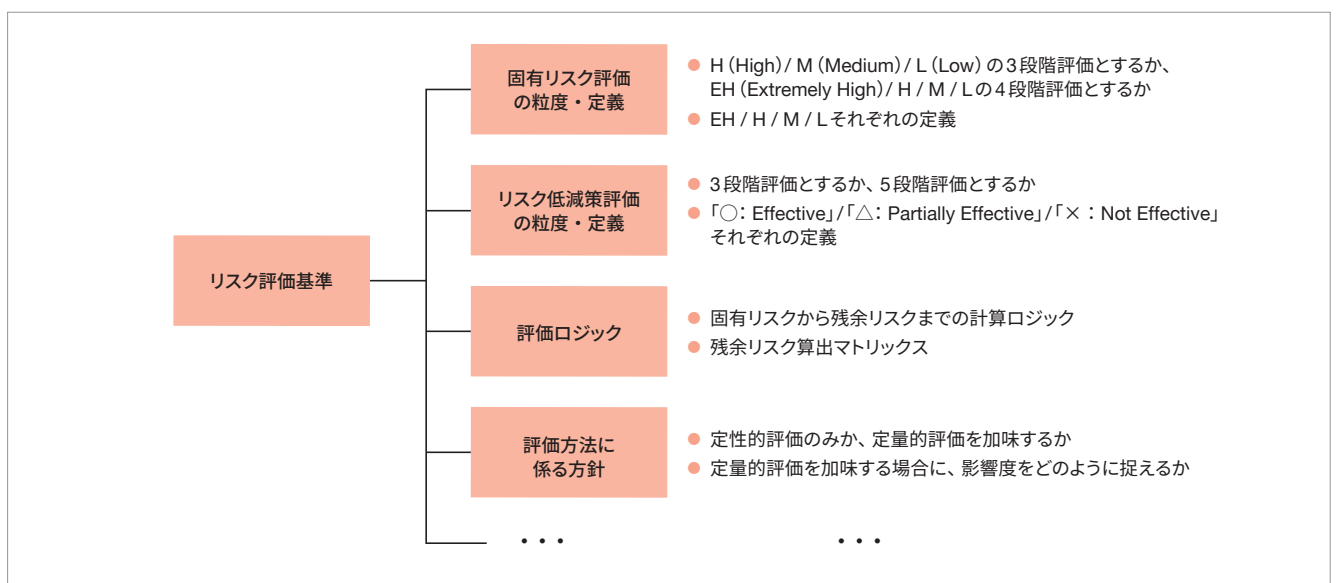
マネロン等リスク評価に関しては、既に何年にもわたりグループ傘下の各社において実施され、継続的に高度化を図っ

ているというケースが一般的かと思われますが、グループリスク評価の実施にあたっては、そのグループ傘下の各事業体各社で実施しているリスク評価手法を把握・分析し、グループ全体に適用される「グループリスク評価基準」を設定することがまずは出発点となります。図表7はグループリスク評価基準の項目例です。

ここで注意すべきは、このグループリスク評価基準は毎年リスク評価ごとに見直しをかけて高度化していくものであり、リスク評価初年度で完成を目指すものではないということです。すなわち、図表8で示したとおり、グループの各子会社で実施したリスク評価結果を取りまとめ、ヒートマップ・リスクマップ等を用いて各社横並びで一覧化してみると、必ずしもグループ全体を俯瞰した際のリスクの所在やリスクの高低を反映した形にならないことがあり、親会社／持株会社目線で一定の調整（例：子会社各社の会社規模／ビジネスサイズや事業／商品特性等の実態を踏まえた調整等）が必要になるケースが多いのです。

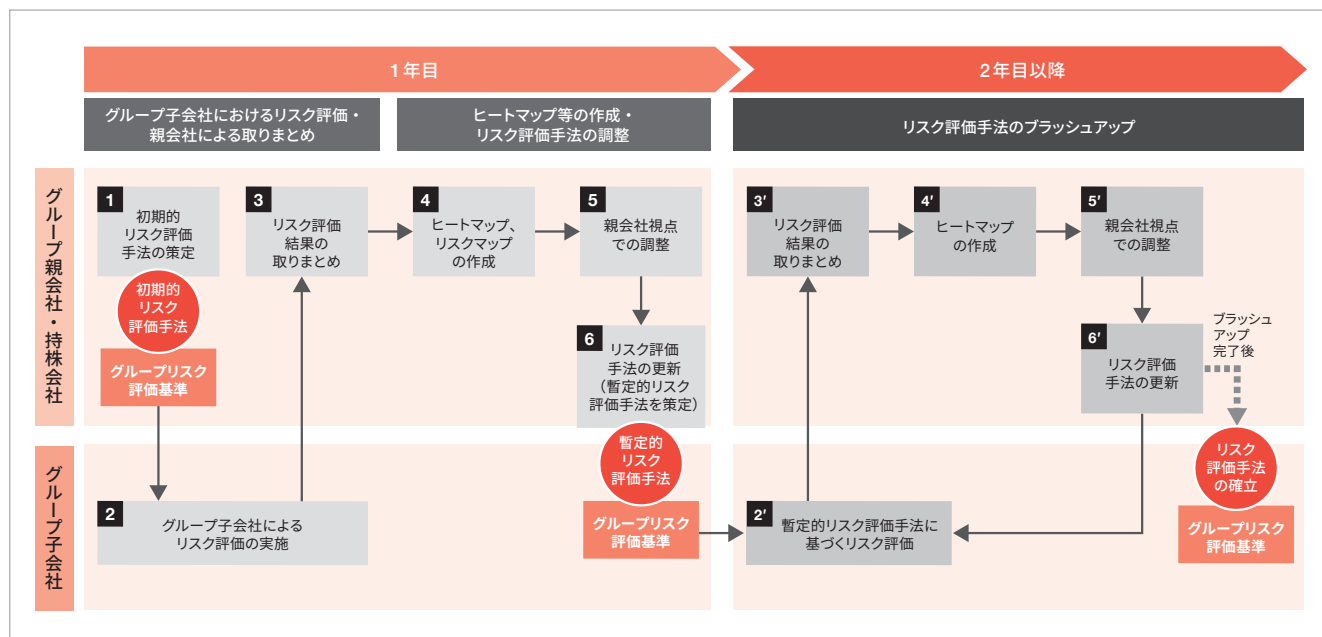
その上で、当該調整項目を反映した更新版のグループリスク評価基準を用いて翌年のリスク評価を実施することになります。その後の流れは基本的に前年同様で、改めてヒートマップ等で一覧化した際に実態と乖離した結果が生じる場合（例：直近1年での顧客数・顧客層の急激な変化や内外の事案・環境変化等を加味した場合、既存の評価基準でグループ横断的に見ると適正な評価とならない場合等）には、再度調整をかけてその内容をグループリスク評価基準に反映する、

図表7：グループリスク評価基準の項目例



出所：PwC作成

図表8：グループ整合的なリスク評価サイクルのイメージ



出所：PwC作成

といった形で毎年のリスク評価サイクルの中でグループリスク評価基準をブラッシュアップし高度化していくことになります。

グループリスク評価基準の設定がまずは「出発点」であると前述しましたが、同時にグループリスク評価基準は評価・集計・調整・見直しというサイクルを通して不断の高度化を図る対象でもあり、その結果として「グループ全体での整合的なリスク評価」という一定の「到達点」が達成される、という流れになります。

### (3) まとめ

前述のとおり、グループベースでのリスク評価自体は、「マネロン等ガイドライン」において対応が求められている項目であり、金融機関等においては既に2024年3月末の態勢整備期限までに対応を完了させていることが前提となります。現在は、整備した態勢をもとに実効的なマネロン等対策を運

用できているかという「有効性検証」に軸足が移ってきています。

この検討の前提となっているのが、有効なマネロン等リスク管理態勢が整備されているかであり、金融機関等グループであれば、本稿でこれまで述べてきた「グループ全体での整合的なリスク評価」が適切に実施されているか、という視点で自グループのマネロン等リスク管理態勢を検証することがまずは出発点となります。

本稿では特に「グループ全体での整合的なリスク評価」を取り上げましたが、マネロン等対策が「有効性検証」フェーズに移行したとはいえ、求められていることの本質はリスクベース・アプローチの実践であることに変わりはありません。その出発点であるマネロン等対策全体の基礎を構成するグループベースのリスク評価の実施に際して、本稿が少しでも参考になれば幸いです。

## 笠井 涼（かさい りょう）

PwC Japan有限責任監査法人  
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザ  
リー部 パートナー

事業会社の実務経験を活かし、主にグループガバ  
ナンス、全社リスクマネジメント（ERM）、グルー  
プコンプライアンス態勢の整備支援に従事。

メールアドレス：ryo.kasai@pwc.com



## 山口 太郎（やまぐち たろう）

PwC Japan有限責任監査法人  
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザ  
リー部 パートナー

外資系コンサルティングファーム在職時に、ITガバ  
ナンス態勢構築支援、IT内部統制の各種導入・対  
応支援、情報システム・情報セキュリティに係る内  
部監査支援等に従事。

入所後は、上記支援に継続して従事する傍ら、サイバーセキュリティに  
関するグループガバナンス態勢構築支援、インシデントレスポンス態勢  
構築支援、外部委託管理態勢の高度化支援、海外グループ会社における  
サイバーセキュリティインシデント事案の調査・報告等に従事。これに加  
えて、近年ではデータガバナンス態勢構築支援や内部監査支援等に従事  
している。

メールアドレス：taro.t.yamaguchi@pwc.com



## 山本 哲史（やまもと てつじ）

PwC Japan有限責任監査法人  
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザ  
リー部 パートナー

主として金融機関向けのコンプライアンス関連の  
アドバイザリー業務に従事しており、入所後は、特  
にマネー・ローンダリング防止およびテロ資金供与  
対策（AML/CFT）において、銀行・証券・保険・資  
金移動業者等のさまざまな業種・業態の金融機関や、複数の金融子会社  
を傘下に有する金融持株会社等に対するアドバイザリー業務を提供して  
いる。加えて、金融業への新規参入または金融ビジネスの拡大を企図す  
る事業会社（非金融機関）向けに、金融業を営むにあたって求められる内  
部管理態勢（リスク管理態勢、顧客・取引管理態勢、コンプライアンス態  
勢、AML/CFT態勢、内部監査態勢等）の整備・高度化のために必要な  
支援・アドバイスを提供している。

メールアドレス：tetsuji.yamamoto@pwc.com



# グループガバナンスの一翼を担う 内部監査

PwC Japan有限責任監査法人  
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・  
アドバイザリー部  
ディレクター 山本 真一

PwC Japan有限責任監査法人  
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・  
アドバイザリー部  
シニアマネージャー 坂下 晃一



## はじめに

グローバル化が進展する現代において、企業はかつてない複雑なリスクに直面しています。各国の貿易コンプライアンスへの対応、地政学的リスク、サステナビリティ情報の開示基準への適応、生成AIなどの新技術に関する法令遵守など、対応すべき課題やリスクは急速に増加し、複雑化しています。このような環境下で企業を総合的かつ機能的に管理するには、グローバルでのグループガバナンスの強化が不可欠であり、内部監査の高度化に注目が高まっています。

本稿では、グローバルでのグループガバナンス強化に向けて内部監査への期待の高まりについて概観し、続いてグローバルでのグループガバナンス強化を実現する内部監査の高度化の取り組み事例を紹介します。なお、本稿における意見の部分は筆者の私見であり、PwC Japan有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをあらかじめお断りいたします。

## 1 内部監査への期待の高まり

伝統的な内部監査では、現状のガバナンスやリスク管理、統制プロセスを評価する際に「組織価値の保護」に重点が置かれていました。しかし近年では、経営戦略の実行状況や将来の統制プロセス等の評価として「組織価値の向上」に着目することが求められています。

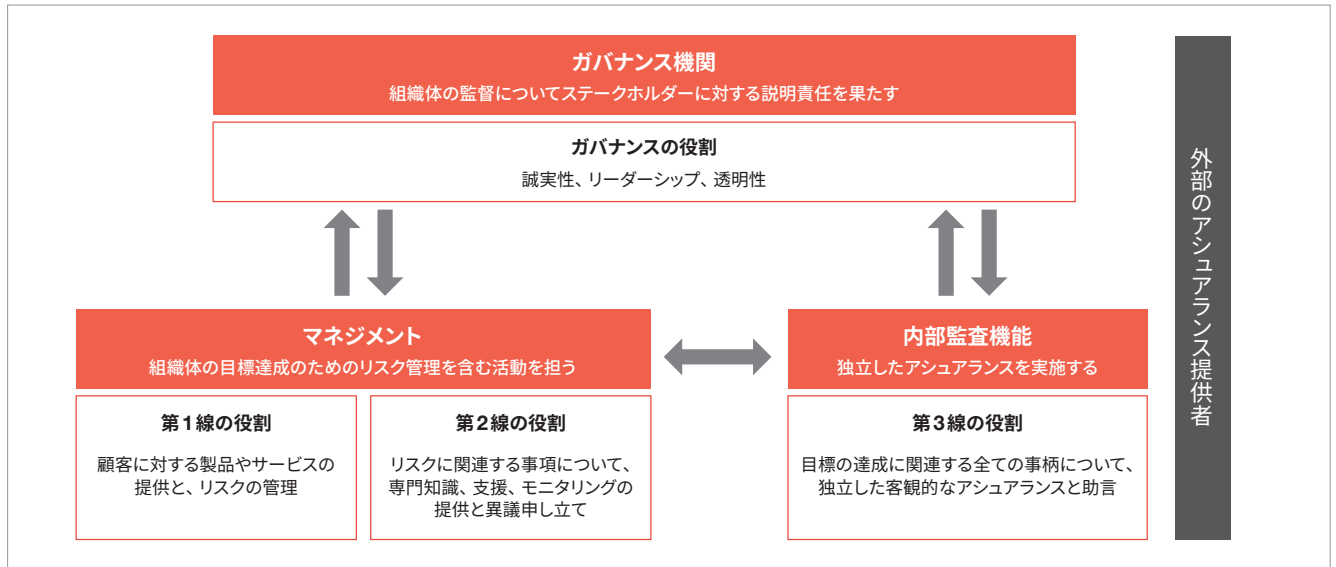
2024年に改訂され、2025年1月から適用された内部監査人協会（IIA）の「グローバル内部監査基準」では、取締役会および最高経営者と内部監査部門が、各企業の経営環境において内部監査機能に求められる役割（内部監査への負託事項（Internal Audit Mandate））について協議することが求められています。この協議を通じて内部監査部門は、取締役会および最高経営者から、グループ全体の内部監査の態勢整備やグループとして認識しているリスクに関する見解を把握できます。この結果、グループガバナンス強化に向けた内部監査の関与が強まる可能性があります。また、社内の第2線部門を含む他のアシュアランス機能との連携および依拠の検討に関しては、以前の基準ではshould（すべき）となっていたものが、新基準ではmust（しなければならない）に変更されています。これは、3ラインモデル（図表1）をベースとしたグローバルでのグループガバナンスにおいて、内部監査が社内の他のアシュアランス機能との調整を担うことへの期待が高まっていることの表れと考えられます。

## 2 グローバルでのグループガバナンス強化における内部監査の高度化

内部監査への期待の高まりに応えるため、企業はさまざまな角度から内部監査の高度化への取り組みを強化しています。本稿では企業の取り組み事例の一部を紹介します。



図表1：IIAの3ラインモデル



出所：IIA資料をもとにPwC作成

## (1) グループ内部監査態勢の見直し

組織規模が大きくグローバルに事業を展開している企業の多くが、複雑化するリスクに対応するため、効果的な監査態勢の整備を迫られています。例えば、海外企業を買収した際に、買収した企業が内部監査機能を保有していた場合、日本本社からその企業向けに内部監査を実施すべきか、それとも買収企業に内部監査を任せるべきかなどを判断する必要があります。本社が全てを監査対象にすることができれば監査手法や視点の一元化を図れますが、被監査部門との物理的・心理的な距離、監査対象へのモニタリングや情報収集の容易さ、言語の障壁等を考慮してグループ内部監査態勢（内部監査機能の最適な形態、要員配置、監査手法等）を検討する必要があります。

内部監査における、エリア統括・グループ会社への本社の関与方法は大きく3つのモデルに分類できます（図表2）。エリア統括・グループ会社の内部監査機能の成熟度や本社の内部監査機能の関与程度によって、最適なモデルが選択されます。なお、エリア統括とは、地域的な区分（例えば、日本、北米、アジアなど）で分担した監査部門を設置する場合を意味します。

### モデル① 直接監査

本社の内部監査機能が、監査対象のエリア統括・グループ会社に対して、全ての個別内部監査を直接実施するモデルです。海外拠点の数が限られている企業や、買収先企業に

監査機能がない、または成熟度が低い場合に有効なモデルです。

### モデル② 共同監査

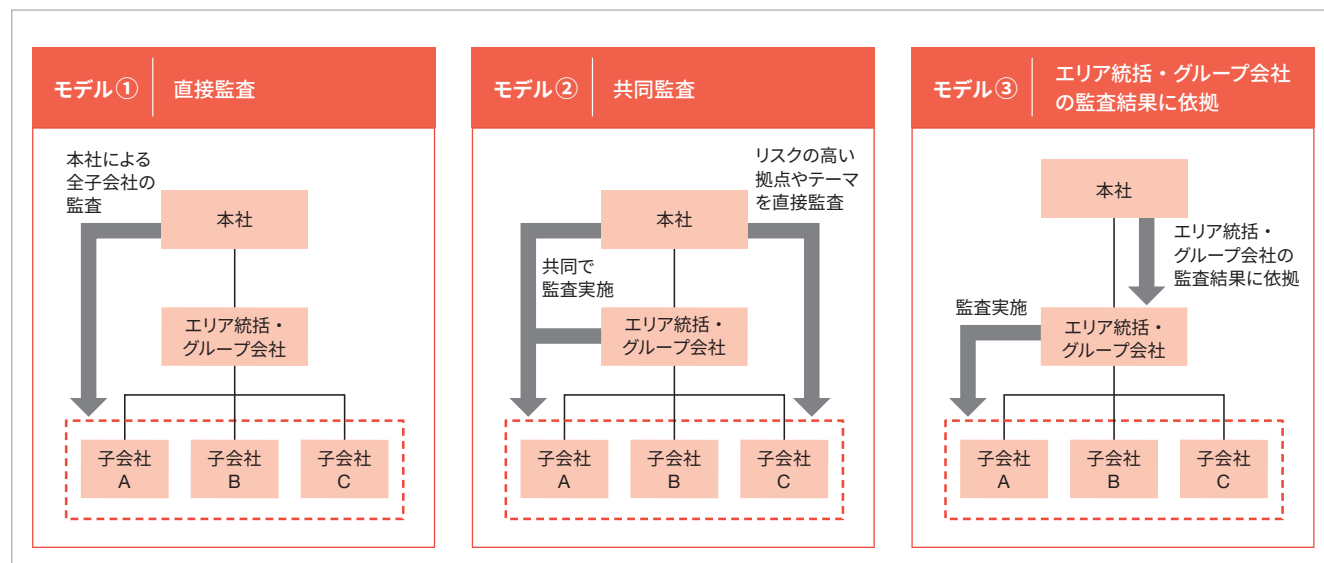
本社とエリア統括・グループ会社の内部監査が協働で内部監査を実施するモデルです。監査対象のエリア統括・グループ会社の内部監査機能が一定程度ある場合に有効です。一方で、リスクの高い拠点やテーマについては、モデル①同様に本社が直接監査します。

### モデル③ エリア統括・グループ会社の監査結果に依拠

監査対象のエリア統括・グループ会社の内部監査機能の成熟度が高い場合に取られるアプローチです。このモデルでは、本社の内部監査は直接監査を実施せず、エリア統括・グループ会社の実施した監査結果を活用します。エリア統括・グループ会社の内部監査機能の成熟度が本社同等もしくは本社よりも高い場合に用いられるモデルです。

また、グループ全体の第1線、第2線の成熟度によって、本社の内部監査機能の関与度を決定する方法もあります。エリア統括・グループ会社の内部監査機能の成熟度が低く、第1線、第2線が十分にリスク対応できていない場合、本社が主導する形での監査が必要です。一方、エリア統括・グループ会社の内部監査機能が成熟しており、リスク対応が十分な場合は、監査結果への依拠も可能です。内部監査が相応に実施されているが成熟度が発展途上の場合、エリア統括・グループ会社の内部監査活動自体を本社が内部監査するアプローチを「Audit on Audit」と呼びます。グループの中で

図表2：内部監査における本社の関与：3つのモデル



出所：PwC作成

も第2線の配置や機能の状況が異なるため、アシュアランスマップ等を用いて、各機能の状況を可視化することが有効です。

内部監査における本社の関与モデルを選定した後も、企業の成長や事業ポートフォリオの見直し等に合わせて継続的かつ柔軟にモデルの見直しが必要となる可能性があります。内部監査の現状（As-Is）を分析し、ありたい姿（To-Be）を定め、ありたい姿を実現するためのロードマップを策定し、既存のモデルから他のモデルへの転換に着手している企業もあります。例えば、現状では全ての監査を本社内部監査機能で直接行っている企業が、将来的にエリア統括で自立した内部監査を実施するモデルに移行することを掲げ、中期経営計画期間中にエリア統括の監査機能の立ち上げ、監査に係るポリシー・規程類の整備、人材育成計画等に着手している事例もあります。

## （2）内部監査実施におけるリソース強化とナレッジの蓄積

内部監査には高い専門性が求められますが、多くの企業で、ナレッジの不足（内部監査業務や最新テクノロジー、海外各国の商習慣に関する知識不足、言語の障壁など）や部門内のリソース不足が課題となっています。特に、企業の海外展開が進み、グループ経営における海外拠点の重要性が高まる一方、それら拠点におけるリスクも年々増加し複雑化しています。急速に変化するビジネス環境において、多くの企業が効果的かつ効率的な内部監査の実施に難航しています。

このような課題に対処するために、企業は限られたリソース

を最大限に活用したうえで、外部専門家を起用した内部監査業務の協働（コソーシング）を利用する選択肢があります。コソーシングにより、企業内で内部監査要員を抱えずに短期的には内部監査リソースの不足を補うことができ、中長期的には内部監査に関するナレッジを組織内に蓄積して、監査の品質向上を図ります。特に、言語や商習慣の異なる海外拠点で内部監査を実施する際には、現地事情に詳しい外部専門家を活用することで、より効果的で効率的な内部監査が可能になります。例えば、PwCでは120カ国以上、700を超える地域で4,000人以上の内部監査専門家を擁し、年間4,000件以上の内部監査サービスをグローバルに提供しており、効果的・効率的なグローバルでの内部監査の実施支援が可能です（図表3）。

## （3）内部監査のDX化促進

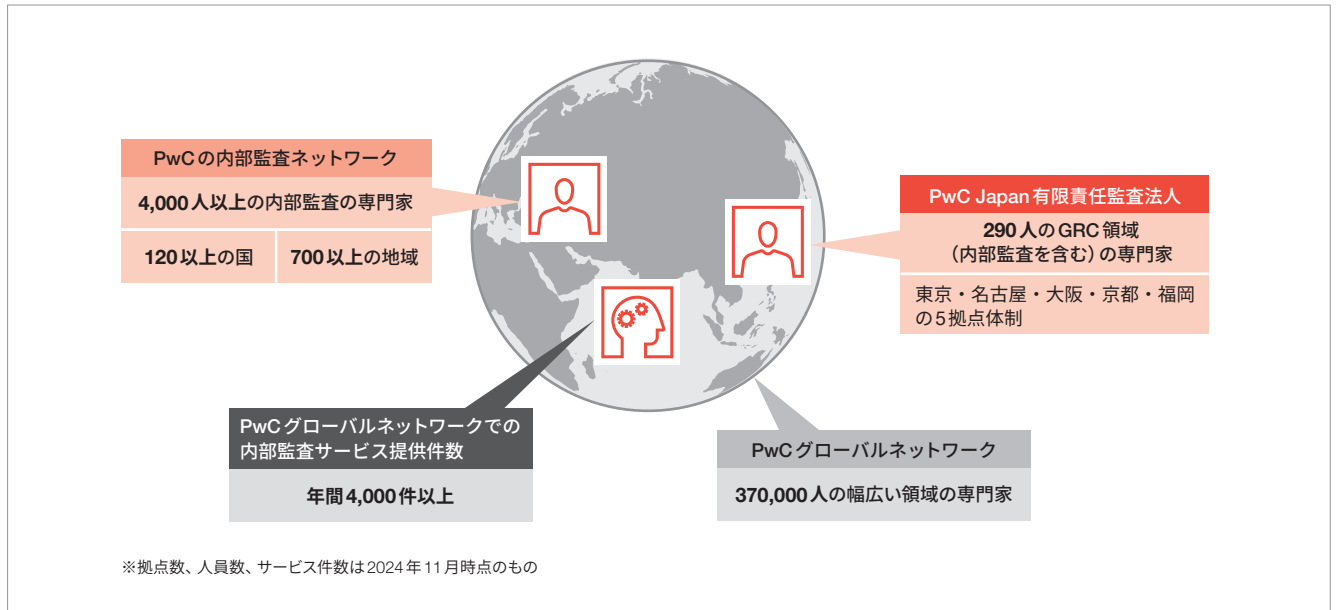
生成AIなどのテクノロジーの進化に伴い、新たなリスクへの対応が求められる一方で、これらのテクノロジーを活用した内部監査のDX化が進展しています。前述のグローバル内部監査基準においても、「テクノロジーに係る資源」が監査資源の1つとして明示されており、積極的なテクノロジー活用によってプロセスの効率化や内部監査の高度化を図ることが求められています。

内部監査のDX化により、主に以下の3つの変革がもたらされる可能性があります。

① 効率化：デジタル技術を活用することで、内部監査業務



図表3：PwCの内部監査ネットワーク



出所：PwC作成

の一部を自動化し、業務効率を向上できます。例えば、リスク評価におけるデータ分析時に、テクノロジーを用いて大量データの異常値検出やトレンド分析を行うことで、データ加工・分析作業を効率化できます。さらに、生成AIを活用して内部監査の形式的業務を自動化し、一元化された監査証憑から監査調書・監査報告書の初期ドラフトを自動作成することで業務の効率化も可能です。

- ② **標準化**：内部監査プロセスを統一された方法で実施することを意味します。組織全体で同じ方法論や手順を使うことで、監査の品質と信頼性を向上できます。特に、グループ内部監査態勢を整備し、グループの内部監査を複数のチームで分担して実施する場合に標準化の重要性が増します。過去の監査結果やベストプラクティスをデータとして蓄積し、生成AIに学習させることで、個々の監査人のスキルや経験に依存せず、標準化された高品質の内部監査を実施できるようになります。また、従来のスプレッドシートを使用した監査プロセスや被監査組織とのコミュニケーションに代わり、GRC（ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス）ツールなどのデジタルツールを利用した標準化事例が増えています。

- ③ **高度化**：内部監査プロセスの質と深さを向上させることを指します。高度なデータ分析や生成AIの導入により、多角的かつ精密なリスク評価が可能となり、より戦略的な洞察を提供できます。リアルタイムデータや過去のパターンに基づく予測分析ができる生成AIの導入は、潜在的な

リスクを事前に特定し、より精度の高いリスクアプローチによる監査を実現することにつながります。

一方、内部監査のDX化で注目されるGRCツール、生成AI、データ分析などの「テクノロジーに係る資源」は、DX化を実現するための手段であり、内部監査のDX化自体を高度化の目的としないよう注意する必要があります。まず、内部監査における課題を洗い出し、その課題を解決するためのソリューションとして「テクノロジーに係る資源」の活用を検討することが肝要です。

また、内部監査のDX化は長期的な取り組みであり、経営者の理解やDX推進部門との連携に加え、変革に対する監査業務関係者とのコンセンサス形成が成功の重要な要素となります。優先順位の高い課題やDX化によって改善が期待される課題に対して、DX化の概念実証（PoC）を実施し、成功事例を紙面上だけでなく実地で体験することにより、部門内のモチベーションを高めてDX化を推進することを推奨します。

#### （4）外部品質評価／定期的自己評価の活用

グローバルでのグループ内部監査態勢を高度化する機会を、外部評価を通して識別するという取り組みも有効です。グローバル内部監査基準には、グループやグローバルの内部監査態勢に特化した要求事項はありませんが、例えば、「（1）グループ内部監査態勢の見直し」に記載したように、グループ会社に内部監査機能がある場合には、本社とグループ会

社それぞれにおいて、グローバル内部監査基準に適合した内部監査態勢の構築が望まれます。特に、同基準のドメインIII「内部監査部門へのガバナンス」にあるガバナンスに関する要求事項（取締役会・経営陣による期待、取締役会・経営陣とのコミュニケーション、内部監査の独立性等）については、グループ会社に固有の取締役会や経営陣がいる場合や、本社とグループ会社における状況が異なる場合もあり得ます。

グループ会社の外部評価を行う際は、本社が指示・期待する内部監査ができていないか、グループ内でさらに統一・協働する余地はあるか、上記のような取締役会・経営陣による期待が満たされているか、取締役会・経営陣とのコミュニケーションは十分かといった内容を評価の目標として設定し、実施することが有効です。

また、本社とグループ会社で定期的な自己評価を実施することも有効です。本社が自らの評価の中で識別した課題等を「評価のポイント」としてグループ会社にも確かめてもらい、

同様の課題があれば協働で対応することができます。海外のグループ会社において、本社にはない実務に取り組んでいる例などがあれば、その実務を「逆輸入」してグループ全体の底上げを図ることも有効と考えられます。

### 3 おわりに

これまで見てきたように、グローバルでのグループガバナンスの強化における内部監査への期待の高まりに応えるため、内部監査の高度化に着手する企業が増えています。グループ内部監査態勢の見直しや内部監査におけるリソース強化やDX化の促進は効果的な施策ですが、内部監査の高度化の一例にすぎません。まずは各社の内部監査の現状を把握し課題を明確にしたうえで、自社にとって最適な内部監査の高度化に取り組むことが重要です。

---

#### 山本 真一（やまもと しんいち）

PwC Japan有限責任監査法人 ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 ディレクター

PwCあらた監査法人（当時）入社後、会計監査や内部統制アドバイザリー業務に従事。金融庁において任期付職員として健全性規制の策定や金融機関のモニタリングに従事。PwC帰任後は、内部監査の外部評価、内部監査部門の立上げ・高度化支援、定期的自己評価・各種監査実施のコソス支援等のサービスを日本の金融機関・事業会社等に対して多数提供。  
メールアドレス：shinichi.y.yamamoto@pwc.com

---

#### 坂下 晃一（さかし たこういち）

PwC Japan有限責任監査法人 ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 シニアマネージャー

日系ICT企業にて海外現地法人での事業開発・経営管理や、日系テクノロジー投資会社にてファンド運営子会社の経営管理を経て現職。PwC Japan有限責任監査法人に入社後は、主に日系企業のグローバルでのグループガバナンス強化を目的とした、グローバル内部監査の実行支援、ガバナンス体制構築支援等の各種アドバイザリーサービスを提供。

メールアドレス：koichi.k.sakashita@pwc.com

---

# 次世代監査に向けたGRCプラットフォーム



PwC Japan有限責任監査法人  
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部  
シニアマネージャー 板橋 拓也

## はじめに

現代の経営環境はさまざまな不確実性と複雑性を伴っており、企業が持続的な成長を遂げるためには、ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス（GRC）の統合的かつ効果的な運営が不可欠です。特に内部監査部門は、経営からの期待の高まり、ビジネスモデルの変革、リソースの制約という三重の課題に直面しており、従来型のアプローチでは限界が見えつつあります。本稿では、これらの課題を克服し、内部監査、さらには企業全体のアシュアランス活動を変革するための鍵としてのGRCプラットフォームの構築について考察します。

なお、本稿における意見の部分は筆者の私見であり、PwC Japan有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをあらかじめお断りいたします。

## 1 内部監査の課題

### （1）内部監査における重要な課題

企業を取り巻くリスク環境が高度化・複雑化する中、内部監査部門は今まさに世代交代や役割変革の波に直面しています。具体的には、以下のような事象が課題として挙げられることが増えています（図表1）。

- 人材の世代交代と知見の継承：第一線で活躍してきた内部監査人材の定年退職や異動、組織のスリム化の流れに伴って、後任への指導や経験の伝承に混乱が生じている。監査ナレッジ管理も進んでいないため、継続的な監査品質の確保が難しくなるケースも見られるようになっている。
- 内部監査の実効性と役割拡大：リソースの制約から、数年に一度の、特定の拠点やプロセスを対象としたサンプルベースの監査が主流となっている。定期的な監査は一定の牽制効果を持つものの、サンプルベースであるため網羅性に欠け、不正や予期せぬリスクの兆候を見逃す可能性がある。

図表1：内部監査における課題

|                |   |
|----------------|---|
| 内部監査の世代交代      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● スキル／経験豊富な後継者が不足</li> <li>● 専門性が高い業務&amp;社内でも優先して人を回してくれない</li> <li>● 監査のナレッジ管理が進んでおらず、新たに人を育てることも困難</li> </ul>   |
| 内部監査の実効性       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 数年に一度のサンプルベースの拠点監査が主流</li> <li>● 牽制的な効果はあっても、大きな問題や不正の未然防止にはなかなか寄与しない</li> </ul>   |
| アシュアランスコストの肥大化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査の他、第2線によるモニタリング、現地での自己点検など、多くのアシュアランス業務が発生</li> <li>● 形式的で重複した業務が多い</li> <li>● 今後、非財務情報の監査や情報セキュリティ、経済安全保障、AIガバナンス等の新しい監査領域も増え、コストはますます高くなる</li> <li>● その一方で、外部投資家からはコーポレートコストの肥大化を問題視されており、経営者としては頭を悩ませている</li> </ul> |

出所：PwC作成

- **アシュアランスコストの肥大化**：J-SOX導入以降、多くの企業で内部統制システムが整備され、内部監査に対する社会や経営者からの期待も相まって、内部監査部門も拡大してきた。また、企業内では、内部監査以外にも、第2線によるモニタリング、現地法人・部門による自己点検など、実に多くのアシュアランス活動が行われるようになった。一方で、これらのアシュアランス活動は全体として連携して動いているケースはまだ少なく、スコープが重複していたり、十分な業務効率化が進まないままアシュアランス活動規模だけが拡大したりするケースもあり、第1線から第3線に至るまでのアシュアランスコストの肥大化が経営の負担となりつつある。

## （2）テクノロジー活用による課題対応

上述の課題の他にも、監査対象領域の専門化や規制対応の強化に伴い、限られたリソースで広範なアシュアランス活動を担う必要があり、内部監査部門はコストに見合う付加価値をどのように創出するかが問われています。これらの課題への対応は容易ではないですが、テクノロジーが著しく発展する中で、その活用を手段の1つとして検討することは、内部監査の競争力を維持するうえでも、喫緊に必要な対応といえるでしょう。

## 2 GRCプラットフォーム構築の狙い

### （1）デジタルを活用した課題への取り組み

前述のような内部監査が抱える構造的な課題に対応するためには、①持続的な内部監査の実現（インテリジェンスの蓄積）、②準拠性監査から未然防止監査への変革、③3ライ

ン連携によるアシュアランスの実現、といった施策を行う必要があります。これらの施策を実現するための手段として、デジタル技術の戦略的活用が不可欠であり、例えば、GRCツール・生成AI・データ分析といったテクノロジーが効果的なデジタルピースであると考えられます（図表2）。

これら3つのデジタルピースを組み合わせ、アシュアランス活動に利用できる形で整備した基盤のことを、ここでは「GRCプラットフォーム」と呼んでいます。GRCプラットフォーム構築の狙いは、分散しがちなリスク情報や監査データを一元化し、組織横断で共有するとともに、それらのデータをリアルタイムに取り出して自由に加工し、分析やレポートに活用できる基盤を築くことにあります（図表3）。これは、単なるシステム導入ではなく、「アシュアランス業務を横断的につなぎ、リアルタイムでリスクを把握して迅速な意思決定を可能にする」という新たなアプローチといえます。

### （2）内部監査の持続性の確保と変革の推進

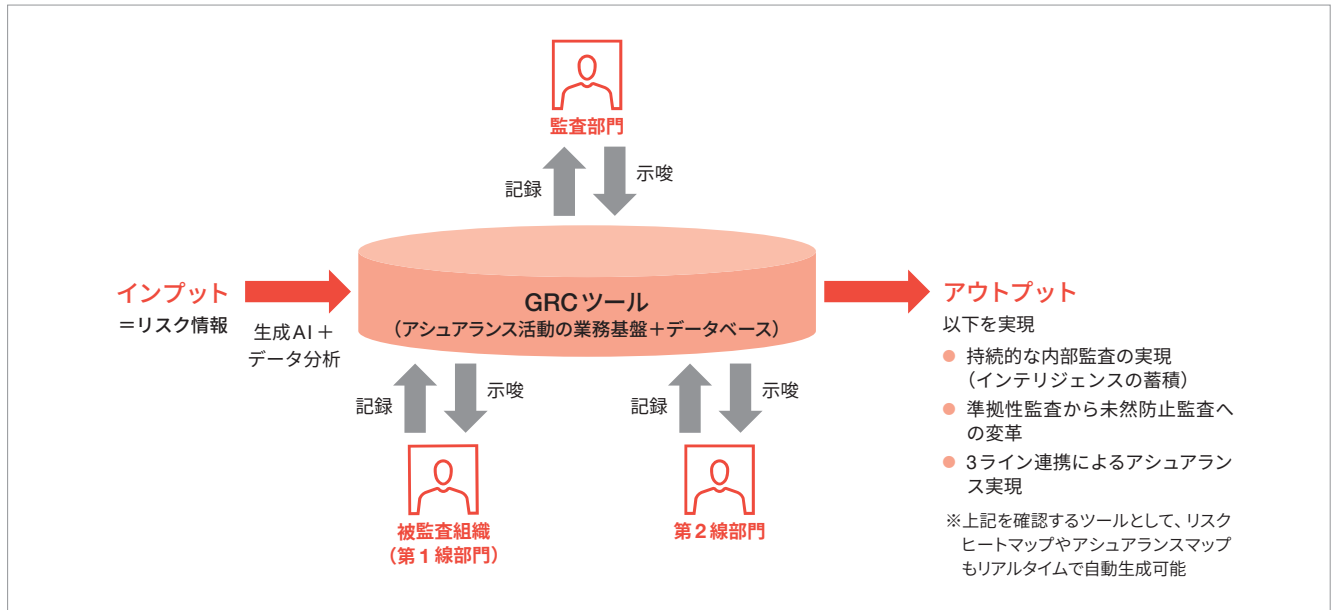
内部監査におけるGRCプラットフォームは、監査計画、調書、リスク評価、指摘事項、改善状況といった監査関連情報を一元的に蓄積・管理するための基盤となります。これにより、監査ノウハウや知見が組織の資産として共有されるため、監査人のスキルや経験に依存しない、持続可能で質の高い監査体制を実現することが可能となります。熟練監査人の退職や組織縮小が避けられない中でも、GRCプラットフォーム上に監査ノウハウやリスクコントロール情報を蓄積することで「組織の記憶」を保持できるうえに、デジタル基盤上で監査プロセスを定型化・自動化することによって、属人的なやり方から脱却し、世代を超えた持続的な監査体制を実現することができます。

図表2：課題に対する施策とデジタルピース

| 主な施策（案） |                          | 実現に必要なデジタルピース |      |       |
|---------|--------------------------|---------------|------|-------|
|         |                          | GRCツール        | 生成AI | データ分析 |
| 1       | 持続的な内部監査の実現（インテリジェンスの蓄積） | ○             | ○    |       |
| 2       | 準拠性監査から未然防止監査への変革        | ○             | ○    | ○     |
| 3       | 3ライン連携によるアシュアランスの実現      | ○             |      |       |

出所：PwC作成

図表3：GRCプラットフォームの概要



出所：PwC作成

### （3）企業活動とアシュアランスの一体化（統合）

GRCプラットフォーム構築の究極的な目的は、日々の企業活動と監査・アシュアランス活動とを切れ目なく結びつけることにあります。つまり、リスク評価やコントロールのモニタリングを経営活動の中に組み込み、重要なリスク情報が経営層まで即座に共有される仕組みを築くことで、「経営と監査の融合」を図る、ということです。最終的には、企業の現場で起きていること（業務）と、それに対するチェック・是正活動（監査）が一元的に結合され、問題の早期発見と是正サイクルが高速で回るようになります。そのためには、継続的な監査と、継続的なモニタリングは欠かせません。

### （4）3ラインの連携強化とアシュアランスの統合

GRCプラットフォームは、経営の第1線（現場）・第2線（リスク管理／コンプライアンス）・第3線（内部監査）という3ラインをつなぐ神経網として機能します。各ラインがバラバラにリスク管理や監査などのアシュアランス活動を行うのではなく、単一のプラットフォーム上で情報を共有し協働することで、企業全体のリスクを統合的に俯瞰・管理できるようになります。つまり、GRCプラットフォームをうまく活用することで、従来は縦割りになりがちだった3ライン態勢を横串で統合し、経営目標の達成と守りの両面を支える統合的なアシュアランスを実現できる可能性があるということです。

これが実現できると、従来膨大な時間をかけて作成していたリスクヒートマップやアシュアランスマップ（図表4）と

いった帳票も、必要なときにいつでも出力ができるようになります。組織全体のリスク状況やアシュアランス活動の重複・漏れを適時に把握し、3ライン連携の強化やリソースの再配分を検討するための具体的な情報を提供できるため非常に効果的です。

以上のように、GRCプラットフォームの構築は内部監査部門単独の効率化策にとどまらず、企業ガバナンス全体の底上げにつながる戦略的な投資となります。持続可能な内部監査への変革、3ラインモデルの実効的運用、そして経営活動とアシュアランスの融合、これらを同時に実現する土台として、GRCプラットフォームは有用なソリューションとなります。

## 3 GRCプラットフォームを利用したソリューションの例とその効果

GRCプラットフォームの構築は、単一のツールを導入する以上の意味を持ちます。それは、GRCツールを中核としつつ、データ分析ツールや生成AIといった先進技術を連携させ、組織のGRC活動全体を高度化するエコシステムを形成する試みであるからです。

### （1）GRCプラットフォームのコアとなるGRCツール

GRCプラットフォームのコアとなるデジタルツールは

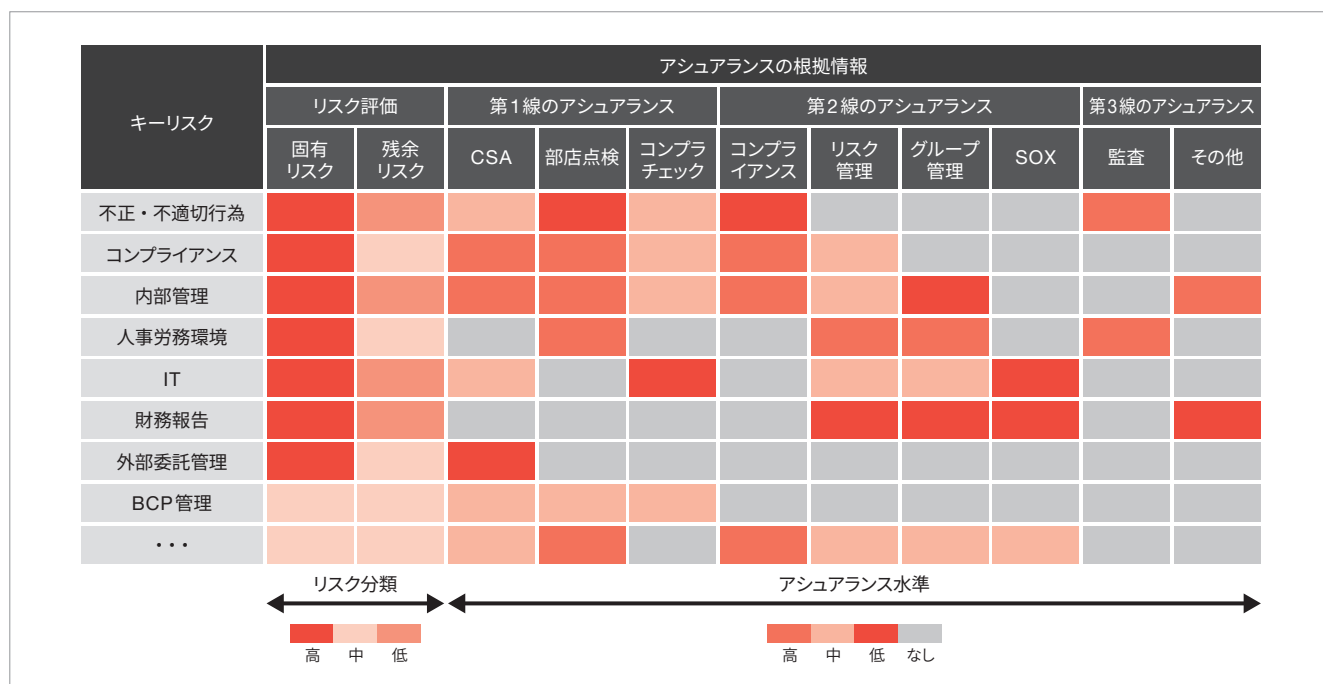


「GRCツール」と呼ばれています。GRCツールは、リスク情報、コントロール情報、監査手続、モニタリング結果などを一元的に管理するデータベースとワークフローエンジンを備えているソフトウェアアプリケーションを指します。

例えば、内部監査においては、従来の内部監査プロセス（①資料・データ収集、②リスク評価、③監査手続の範囲・内容の計画、④監査手続結果や発見事項の記録、⑤監査報告書の作成、⑥改善モニタリング）をGRCツール上で実施す

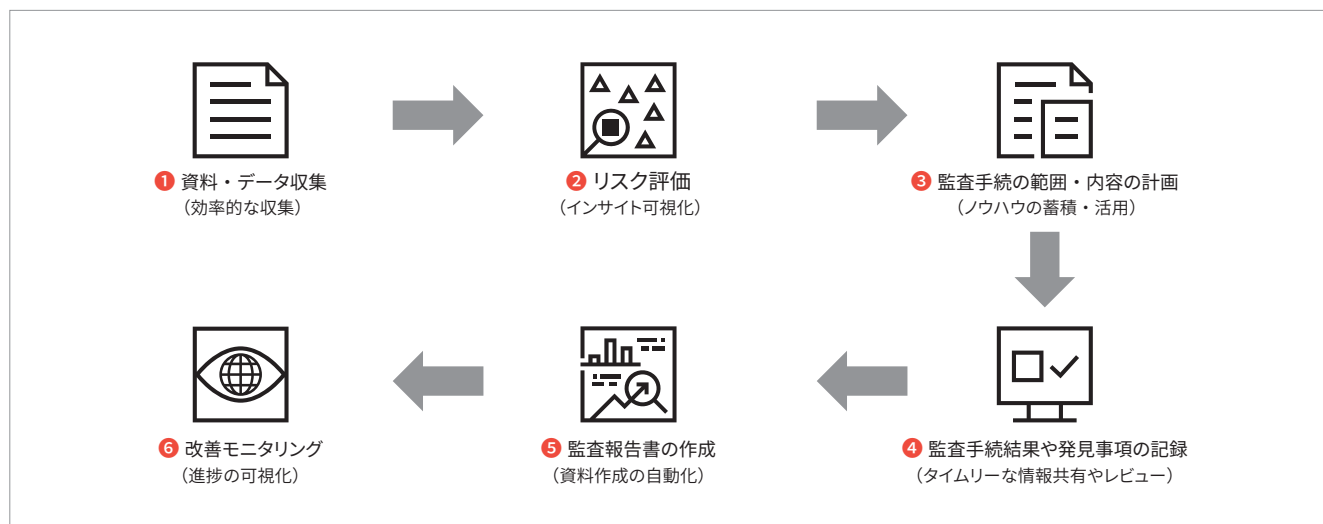
ることで、ペーパーレス化、進捗管理の容易化、情報共有の円滑化を図ることができます（図表5）。また、従来は分散しがちだった監査関連情報（調書、証拠、指摘事項、リスク評価結果など）がGRCツール内のデータベースにリアルタイムに保存・一元管理されることで、必要な情報へのアクセスが迅速かつ容易に行うことができるようになります。これにより、監査チーム内での情報共有が促進され、過去の監査結果やナレッジの活用も進むようになるなど、監査人が行った記

図表4：アシュアランスマップの例



出所：PwC作成

図表5：GRCツール上で実現可能な監査プロセスの例



出所：PwC作成

録を現在または将来の監査資源・経営資源として役立てることができる点が重要なメリットになります。

また、最近のGRCツールの多くはAPI<sup>※1</sup>という仕組みを使って、他のITシステムとデータや機能を連携させることができます。この仕組みを活用し、基幹業務システム（ERP）や各種サブシステム（財務・購買・人事データベース等）からリスクやコントロールに関するデータを自動収集・集約したり、データ分析ツール、生成AIといった他のテクノロジーツールと組み合わせて、集約した情報から各種解析結果の出力を自動で行えるようになります。

このようにGRCツールを、さまざまなテクノロジーを駆使したプラットフォームのハブとして機能させることで、効果的に監査プロセスを自動化できることも注目すべき点です。

## （2）継続モニタリングや未然防止監査の仕組みの構築

GRCツールをハブとしたプラットフォームでは、継続モニタリングの仕組みも整備できます。例えば、日次の取引データやログ情報をGRCプラットフォームに取り込み、異常値やポリシー違反の予兆があればリアルタイムでアラートを出すような設定ができます。また、データ分析ツールやBI（ビジネスインテリジェンス）との連携により、プラットフォーム上

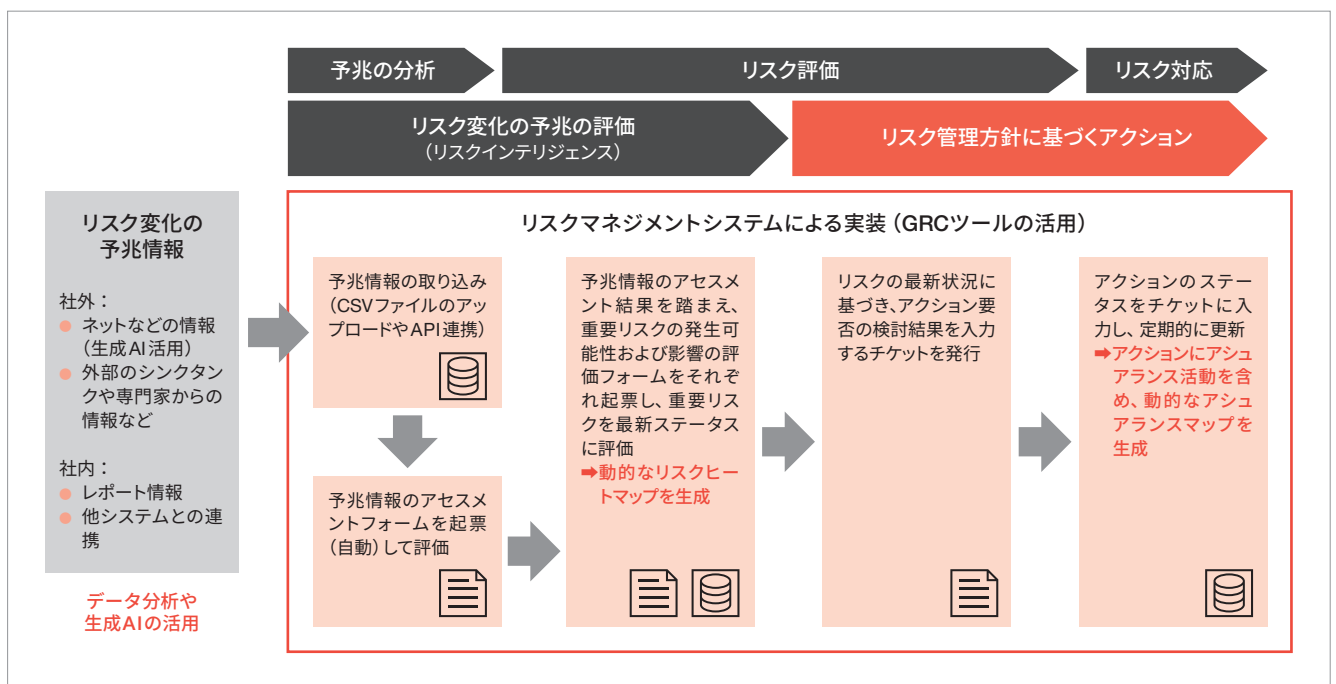
でリスク指標のモニタリングや統計分析を行えるようになります。これにより、監査人は「表計算ソフトで手動集計してレポート」という単純な作業から解放され、システム間データ連携による自動化やタイムリーな情報の可視化ができるようになります。将来的には、生成AIやRPA（ロボティックプロセスオートメーション）ツールに接続して、平易な自然言語でリスク情報を問い合わせたり、定型的な監査手続きをロボットに任せたり、プラットフォームをハブとした高度なデジタル活用を実現する可能性があるでしょう。

重大なリスクが顕在化する前には、多くの場合、軽微なインシデントや異常、統制の逸脱といった予兆が見られますが、上記のような継続モニタリングの仕組みを構築することで、これらの予兆を示すデータを早期に捉えられるようになります。現場や管理部门にアラートを提供し、事前対応を促すことで、重大な問題への発展を未然に防止する効果が期待されます（図表6）。

## （3）生成AIとGRCツールを活用したJ-SOXや内部監査の変革

GRCツールに集約されたJ-SOXや内部監査に関連する統制文書（例えば、RCM〔リスクコントロールマトリックス〕、

図表6：GRCツールを活用した継続モニタリングの仕組み

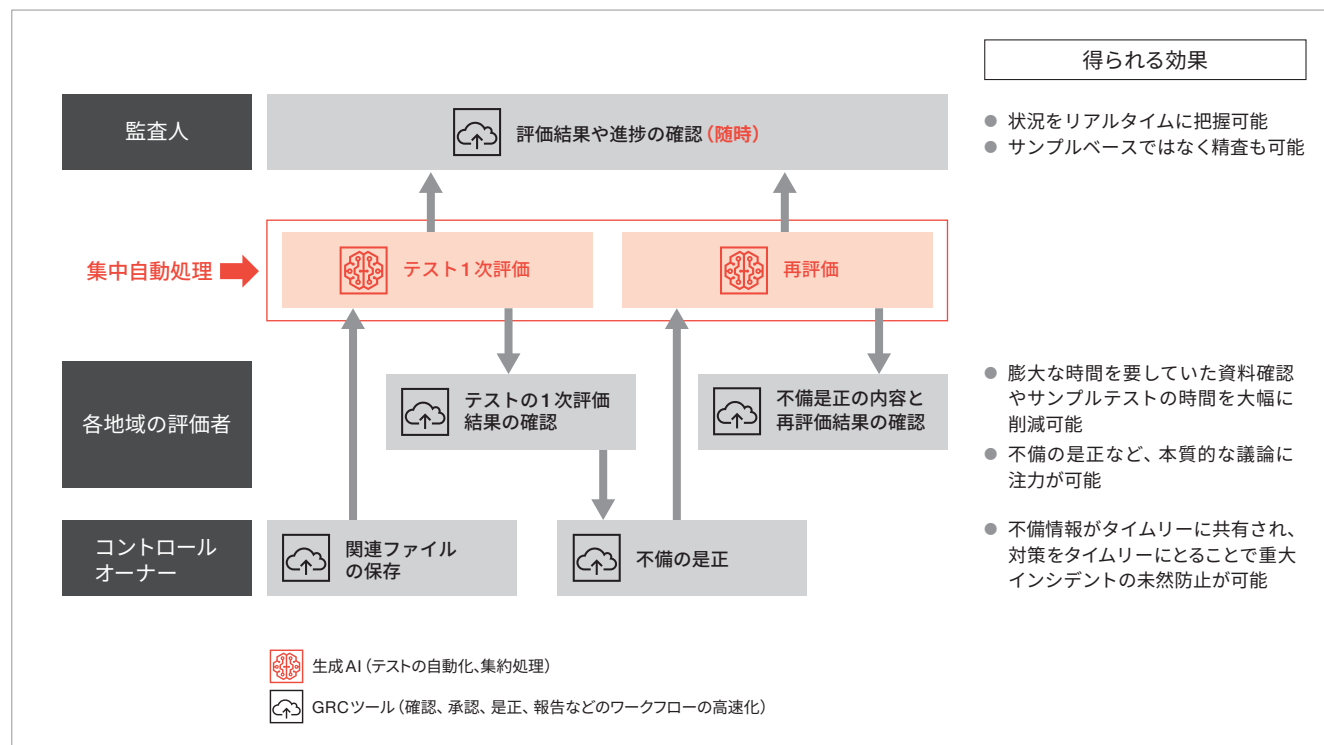


出所：PwC作成

※1 APIとは、Application Programming Interfaceの略で、異なるソフトウェアやアプリケーション間でデータや機能を共有するための仕組みのこと。



図表7：GRCツールと生成AIを活用した監査手続作業の自動化



出所：PwC作成

フローチャートなど)、評価手続、証憑などに生成AIを活用することで、これまで監査人が行っていた監査手続作業を自動化できます(図表7)。例えば、生成AIが議事録や契約書、規程・ガイドラインといった非構造化データを読み込み、リ

スクを自動評価したり、監査結果の1次評価ドラフトを作成したりする取り組みが既に始まっています。これは、従来膨大な時間を要していた資料確認やサンプルテストの時間を大幅に削減可能できる可能性があり、注目を集めています。

## 板橋 拓也 (いたばし たくや)

PwC Japan有限責任監査法人 ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 シニアマネージャー

2017年米国公認会計士(ワシントン州)登録。2019年公認内部監査人登録。金融商品取引法監査や会社法監査、アドバイザリー業務などに従事後、主に国内外のグローバル企業向けにガバナンス・リスク・コンプライアンス(GRC)領域の支援を実施。特に内部監査や内部統制、リスク管理のデジタルトランスフォーメーション(DX)関連支援として、大手国内企業の第2線・3線向けにデータ分析導入支援やGRCツール・監査管理ツールの導入支援に従事。

メールアドレス：takuya.t.itabashi@pwc.com

## 第22回

## リース会計を考察する

## はじめに

PwC Japan有限責任監査法人の基礎研究所（以下、基礎研究所）は2007年の設立以来、将来の監査業務に影響をもたらすと思われる経済・社会の基礎的な流れに関して独自の研究活動を行っています。今回は、基礎研究所 所長 矢農理恵子（以下、矢農）と副所長 山田善隆（以下、山田）が、リース会計について語ります。わが国では2024年9月、新たなリース会計基準が公表され、2027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。新たなリース会計基準はどのような趣旨で開発されたのか、またどのように財務に影響するのか、借手側の処理について考察します。新基準のポイントを少し俯瞰して考えてみたい方も、背景を理解したい方もご覧ください。なお、文中の意見は対談者の私見であり、PwC Japan有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

## 1 オンバランスの背景

**山田** リース会計は基準設定主体が長く検討している領域であり、それだけ困難なトピックと言えるかと考えられます。この点についてどのように捉えていますか？

**矢農** 国際会計基準審議会（IASB）が2001年に設立される前、1996年および2000年に、G4+1がリース会計に関する報告書を公表していました<sup>※1</sup>。G4+1は、英語圏の基準設定主体と、IASBの前身の国際会計基準委員会（IASC）から構成され、会計基準の調和を図るための議論を行っていたグループです。米国における検討の歴史はさらに古く、1962年に米国公認会計士協会（AICPA）がリース会計に関する報告書を公表していました<sup>※2</sup>。このような経緯も考えると、リース会計はやはり難しい領域であり、その背景には、所有していないものを資産計上することへの違和感や、「リース契約」以外の名称の契約からもリースを識別することの困難さもあるように感じています。

**山田** 日本ではリース会計に係る新たな基準が2024年9月に公表されています。具体的には企業会計基準第34号「リースに関する会計基準」および企

※1 1996年にG4+1 Special Report “Accounting for Leases: A New Approach – Recognition by Lessees of Assets and Liabilities Arising under Lease Contracts” が、2000年にG4+1 Position Paper “Leases: Implementation of a New Approach” が公表された。

※2 1962年、米国公認会計士協会（AICPA）からAccounting Research Study (ARS) No. 4 “Reporting of Leases in Financial Statements” が公表された。

業会計基準適用指針第33号「リースに関する会計基準の適用指針」（以下、合わせて新リース基準）です。新リース基準は2027年4月1日以後開始する連結会計年度および事業年度の期首から適用され、一定の場合には早期適用も認められます。

まず、新リース基準の基本的な考え方について、借手の観点から見ていきます。新リース基準が整合性を図ったIFRS第16号「リース」においては、使用権モデルが採用されています。すなわち、原則として、全てのリースについて、借手は使用権資産とリース負債をオンバランスします。このような使用権モデルについて、どのように見えていますか？

**矢農** 概観としては、借手がリース物件を一定期間にわたって使用する権利、つまり使用権に着目すると、現行基準におけるファイナンス・リースもオペレーティング・リースも、使用権を有する点では同様と言えることが新リース基準のベースにあると捉えています。そのため、現行基準ではオンバランスされないオペレーティング・リースも新リース基準ではオンバランスされることとなり、両リースの処理が整合します。リースですので、借手は物件の所有権を有していませんが、物件を使用する権利、つまり使用権に対する支配は有しているため、物件のうち使用権に相当する部分については資産計上する整理だと理解しています。

一部不正確となる表現ではありますが、オンバランスするということは、分割払いで購入した場合と類似の処理にすることも言えます。もちろんリースの借手には所有権もなく、またリース期間終了後は物件を使用せず、処分もできないので、資産の購入者とは状況異なります。とはいえ、例えばリース料を毎月支払ってリース物件を使用し続け、かつ解約不能であれば、「分割払いでの購入」と類似すると言ってよいケースもあると考えています。

**山田** 現行基準におけるファイナンス・リースとオペレーティング・リースの分類が廃止されることで、経済的に類似した取引に異なる会計処理が適用されるケースが生じなくなるという面もありますね。

**矢農** ファイナンス・リースとオペレーティング・リースの間の線引きが不要となりますからね。現行基準において、境界線に極めて近いところでファイナンス・リースに分類された取引と、境界線に極めて近いところでオペレーティング・リースに分類された取引は、前者がオンバランス処理、後者がオフバランス処理と、扱いが大きく異なります。新リース基準ではいずれも同様の処理になりますので、現行基準のように、境界線の近辺にあるリースの処理が大きく異なるといったことは起こりません。

リースの分類が廃止されることによって、企業間の比較可能性が向上することもあると考えられます。例えば、架空の極端な例になりますが、設備を全て所有している企業と、全てリースしていて、かつ全てオペレーティング・リースという企業があったとします。両企業が有する設備能力が同レベルであれば、全てリースしている企業が新リース基準に従ってリース設備を全てオンバランスすることで、両企業は比較可能になると言えます。どちらの企業も同レベルの設備能力を活用して事業を営んでいるので、所有しているかリースしているかによって貸借対照表が大きく異なるというのは、特に利用者の観点からは違和感があったと理解しています。

**山田** 新リース基準では、リース物件が借手に引き渡されることにも焦点が当たっていますね。

**矢農** はい、リース物件が借手に引き渡されることによって、借手は物件の利用が可能となり、使用権に対する支配が借手に移転すると整理されています。一般的に、物件が引き渡されれば、貸手はもはや利用できず、取り戻すこともできず、物件を利用できるのは借手だけということになります。このため、物件が引き渡されて使用可能になった時点で借手が使用権に対する支配を獲得するものとされ、使用権資産を計上します。

引渡しは、リース契約をサービス契約と区分する重要な要素とされています。リース契約では、開始時に、借手にリース物件が引き渡されます。これに

対して、一般的にサービス契約では、開始時に顧客に資産が引き渡されることはなく、顧客は資産に対する支配を獲得することはないという整理がなされています。したがって、一般的なサービス契約、例えばコンサルティング契約においては開始時に顧客が資産を計上することはなく、サービスが提供された時点で費用を計上します。

**山田** 資産を計上するにあたっては、「支配」は大事な概念ですね。

**矢農** IFRS第16号において、「支配」には便益の要素とパワーの要素が必要とされています。便益の要素とは、借手が使用期間全体を通じて資産の使用からの経済的便益のほとんど全てを得る権利を有することです。またパワーの要素とは、資産の使用を指図する能力をもたらし権利を有することを指します。このような支配概念は、IFRS第10号における子会社に対する支配概念、およびIFRS第15号における財またはサービスに対する支配概念と整合しています。

**山田** 新リース基準では、契約上の名称にかかわらず、契約がリースを含むか否かを判断し、リースが含まれていればそれをオンバランスします。ここでも支配概念が鍵になりそうです。

**矢農** 「リース契約」以外の名称の契約にもリースが含まれるとみなされることがあるため、そういったリースは「実質リース」などとも呼ばれます。新リース基準で定められているリースの識別要件の1つは資産が特定されていること、もう1つは特定された資産の使用期間全体を通じて、契約の一方の当事者であるサプライヤーから当該契約の他方の当事者である顧客に、当該資産の使用を支配する権利が移転していることです。

後者の要件には支配概念が含まれており、これを満たすには、先ほどお話しした便益の要素とパワーの要素が存在していることが必要となります。平たく、かつ誤解を恐れずに言えば、リース物件の

使用から便益を得られるように、顧客が自身で使い方を決められるということだと考えています。正確には、便益の要素は、顧客が、特定された資産の使用から生じる経済的利益のほとんど全てを享受する権利を有しているときに、またパワーの要素は、顧客が、特定された資産の使用を指図する権利を有しているときに満たされるとされています。いずれの要素も、特定された資産の使用期間全体を通じて満たされている必要があります。

## 2 新リース基準が財務諸表・財務指標へ与える影響

**矢農** 続いて、新リース基準による影響について見ていきます。これまでお話ししたように、新リース基準によってリースの範囲が広がり、原則として、全てのリースがオンバランスされることになります。現行基準で費用処理されているものがオンバランスされるわけですから、借手の財務諸表や財務指標が大きく変わりますね。

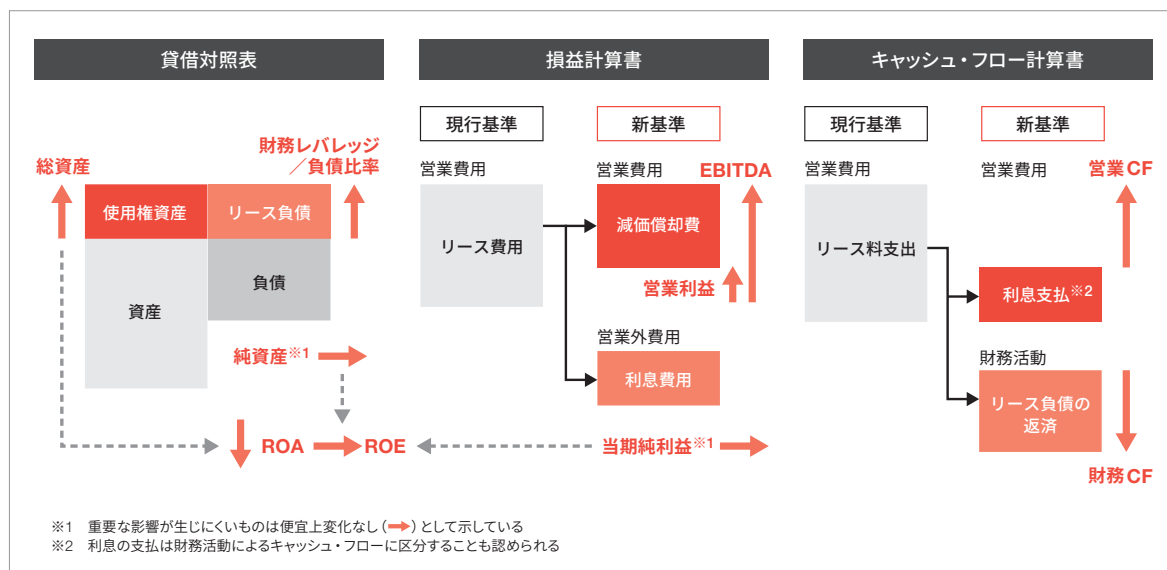
**山田** はい、財務諸表や財務指標に影響が出そうです。**図表1**がそれらの影響をまとめたものですが、貸借対照表、損益計算書およびキャッシュ・フロー計算書のそれぞれに影響があると考えられます。

まず、貸借対照表ですが、使用权資産およびリース負債がそれぞれ資産および負債に認識されるため、総資産は増加します。ただし、一般的に使用权資産とリース負債の金額は大きく乖離しないと考えられるため、純資産はそれほど変わりません。

**矢農** オンバランス処理することによる直接の影響ですね。損益計算書への影響はどうでしょうか。

**山田** 損益計算書ですが、従来、営業費用とされていたオペレーティング・リースの賃借料が新リース基準では減価償却費と利息費用に置き換わります。このうち、減価償却費は引続き営業費用に分類されますが、利息費用は営業外費用とされることから、利息費用の分だけ営業利益が増加します。

図表1：新リース基準の財務諸表および財務指標への影響



出所：山田善隆「IFRS任意適用企業におけるIFRS第16号「リース」の適用による財務上の影響と開示実務」（「Disclosure & IR」2022年5月）を一部修正

なお、利息の期間配分は原則として利息法によるため、リース負債元本の金額が大きいリース期間の前半の利息費用が大きくなり、リース期間の後半に利息費用が小さくなるという、いわゆる「トップヘビー」という現象が生じます。しかし、現在は低金利であることと、期間の異なる多数のリースがある場合には全体として平準化されるため、大きな影響にはならない場合が多いようです。

この結果、当期純利益はそれほど大きな影響を受けないと考えられます。

**矢農** キャッシュ・フロー計算書はどうでしょうか。

**山田** キャッシュ・フロー計算書においては、従来、オペレーティング・リースの賃借料の支払いは営業活動支出に分類されていましたが、これが新リース基準ではリース負債の返済支出と利息支出に分解されます。このうち、リース負債の返済支出は財務活動支出に分類されるため、従来と比べて営業キャッシュ・フローが増加します。なお、利息支出の分類は営業活動支出または財務活動支出のいずれかを選択できますが、利息支出を財務活動支出に分類する場合には営業キャッシュ・フローがさら

に増加します。

このように営業キャッシュ・フローが改善し、財務キャッシュ・フローが悪化しますが、キャッシュの残高は変わらないため、全体の純キャッシュ・フローは影響を受けません。

**矢農** 続いて財務指標への影響を見ていきましょう。当期純利益と純資産は大きな影響を受けないためROEは大きく変わりませんが、総資産が増加するためROAは悪化しそうですね。ただ、従来はオフバランスとなっていた資産を用いて利益を稼いでいたとするならば、より実態を反映することになるとも言えそうです。

**山田** そのとおりだと思います。先ほど話があったように、資産を主に自己所有により利用する企業と主にオペレーティング・リースにより利用する企業との比較可能性の欠如も現行リース会計において識別された課題の1つでしたので、その点は改善することになります。

また、損益計算書の賃借料が利息部分を除いて減価償却費に置き換わるため、EBITDAも増加します。



**矢農** 財務諸表や財務指標に対していろいろと影響が出そうなので、新リース基準の適用による影響が大きい企業は、投資家をはじめとする財務諸表利用者と適切にコミュニケーションを取ることが大事ですね。どのような業種の影響が大きいと予想されますか。

**山田** どの業種の影響が大きいかに関しては、過去にIFRS会計基準の任意適用企業がIFRS第16号を適用した際の影響が参考になりそうです。IFRS会計基準においても、従来はファイナンス・リースとオペレーティング・リースを分ける2分法に基づくIAS第17号「リース」が適用されていましたが、2019年1月1日以後開始する連結事業年度から原則として全てのリース契約について資産と負債を認識するIFRS第16号の適用が求められました。

**矢農** IFRS会計基準でも同じような基準改訂があったので、その際の影響は参考になりそうですね。

**山田** 日本のIFRS会計基準の任意適用企業（調査対象企業191社）のうちIFRS第16号の適用による総資産の平均増加率が大きかった業種を示したものが図表2です。全業種平均では約7%の増加でしたが、特に小売業と陸運業の増加が大きく、いずれも増加率が30%を超えました。これらの業種のうち、特に増加率の大きかった企業は、外食、物販または物流などの事業を多拠点で展開する企業で

あり、これらの事業拠点の不動産の賃借契約をオンバランス化した影響であると推測されます。

**矢農** オペレーティング・リースの代表例は不動産の賃借契約であり、かつ、金額も比較的大きいと考えられますので、この統計には納得感があります。その意味で、不動産の賃借契約を多く有する企業は特に、財務上の影響について要注意ですね。

**山田** さらに、不動産の賃借契約を多く有する企業は、新リース基準の適用準備のための事務負担においても留意が必要です。一般に不動産の賃借契約は、貸主がさまざまであり、契約書の様式や内容も統一されていない場合が多いので、契約ごとの契約条件の検討が必要になる場合があります。また、不動産の賃借契約に延長オプション等が含まれる場合にはリース期間の見積りも必要になります。

**矢農** 財務上の影響と事務負担の両面から、不動産の賃借契約を多く有する企業は早めに取組みを始めることが望ましいと言えそうですね。

**矢農** 今回は新リース基準の基本的な考え方と財務への影響についてお話ししました。読者の皆様にとって、ポイントの理解や適用準備のご参考になれば幸いです。

【本稿で扱っていない事項も含め、新リース基準の詳細については、次の解説を参照】

- 『『リースに関する会計基準』等の公表 (ASBJ) 日本基準トピックス 第495号』  
[https://viewpoint.pwc.com/dt/jp/ja/pwc/japan\\_gaap\\_topis/japan\\_gaap\\_topics\\_JP/japan\\_topics\\_240925.html](https://viewpoint.pwc.com/dt/jp/ja/pwc/japan_gaap_topis/japan_gaap_topics_JP/japan_topics_240925.html)
- PwC's View 第54号 特集「新リース会計基準の概要と適用準備」  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202502.html>



図表2：IFRS第16号適用による総資産への影響が大きかった業種 (IFRS会計基準の任意適用企業)

| 業種     | 社数  | 増加率   |
|--------|-----|-------|
| 小売業    | 10  | 34.2% |
| 陸運業    | 2   | 33.8% |
| サービス業  | 25  | 12.1% |
| 卸売業    | 10  | 9.4%  |
| 情報・通信業 | 23  | 8.2%  |
| 全業種平均  | 191 | 7.0%  |

※業種区分は東証業種分類（中分類）による。

※対象会社数2社以上の業種のみを記載した。

出所：山田善隆 監修「IFRS編」『別冊 週刊経営財務：有価証券報告書 開示実例と傾向 2021年版』税務研究会、2021年12月

**矢農 理恵子** (やのう りえこ)

PwC Japan有限責任監査法人 パートナー、執行役員

公認会計士

大手金融機関などの監査業務に従事後、ロンドンの国際会計基準審議会 (IASB) にて日本人初のプロジェクトマネージャーとしてIFRSの開発に携わる。2012年にPwC Japanグループの会計論点の最終判断を行う部門のリーダー、およびPwCグローバルネットワークの会計相談を担うグループの日本代表に就任し、日本の会計基準やIFRSに関する重要論点の最終承認者として会計基準の適用に係る課題解決に携わる。2019年7月より企業会計基準委員会 (ASBJ) の常勤委員として日本の会計基準の開発や、国際的な会計基準に対する意見発信に従事。2022年4月より、PwCあらた有限責任監査法人 (当時) にて、企業報告に関する知見の発信をリード。2024年7月よりPwC Japan有限責任監査法人 基礎研究所の所長も務める。

メールアドレス：rieke.yanou@pwc.com

LinkedIn

**山田 善隆** (やまだ よしたか)

PwC Japan有限責任監査法人 パートナー  
公認会計士

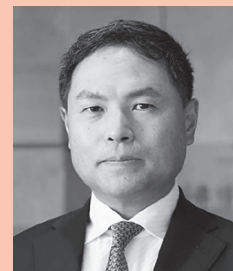
多国籍企業の監査 (日本基準・IFRSおよび米国基準) に携わり、2007年より京都監査法人 (当時) パートナー。監査の品質管理システムの設計・運用統括などを経て、現在は主に企業の財務諸表 (日本基準・IFRS) の監査および開示支援業務に従事。企業のサステナビリティ開示支援も行っている。2024年7月よりPwC Japan有限責任監査法人 基礎研究所の副所長も務める。

メールアドレス：yoshitaka.y.yamada@pwc.com





# 欧州委員会のオムニバス法案（CSRD およびCSDDD等の規制簡素化法案） と日本企業への影響



PwC弁護士法人  
パートナー 北村 導人

## はじめに

欧州連合（EU）では、コーポレート・サステナビリティ報告指令（Corporate Sustainability Reporting Directive：CSRD）が2023年1月に、コーポレート・サステナビリティ・デューディリジェンス指令（Corporate Sustainability Due Diligence Directive：CSDDD）が2024年7月にそれぞれ発効され、企業はこれらのサステナビリティ関連規制に対応するための準備が求められています。日本企業も、自らが適用対象企業に該当する場合はもちろん、適用対象企業と直接取引関係がある場合や、適用対象企業がバリューチェーン上の重要な取引先である場合は、これらの規制の内容を把握し、対応に向けた準備をすることが求められます。

こうした状況の中、2025年2月26日、欧州委員会はEUにおけるこれらのサステナビリティ関連規制の簡素化を図り、EUの競争力向上を目的とする、オムニバス法案を公表しました。この法案は、日本企業を含む適用対象企業や関連企業の規制対応に関する準備の内容およびスケジュールに影響を及ぼすため、本稿では、オムニバス法案の概要と日本企業への影響について概説します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC弁護士法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

## 1 オムニバス法案の目的および背景

2025年2月26日、欧州委員会は、EUにおけるサステナビリティ関連規制の簡素化（特に企業の報告等に係る負担の軽減）を図り、EUの競争力を促進することを目的とする、オムニバス法案（オムニバス・パッケージ）を公表しました。オムニバス法案は主に以下の内容で構成されています。

- ① CSRD<sup>※1</sup>の適用時期ならびにCSDDD<sup>※2</sup>の国内法移行期限および適用時期の延期に関する指令案<sup>※3</sup>（以下「ストップ・ザ・クロック指令案」といいます）
- ② CSRDおよびCSDDDの規制内容を改正する指令案<sup>※4</sup>（以下「簡素化法案」といいます）
- ③ CBAM規則の内容を改正する規則案
- ④ EUタクソノミーに関する開示ならびに気候および環境に関する委任法を改正する法案

EUでは、CSRDが2023年1月に、CSDDDが2024年7月にそれぞれ発効するなど、適用対象企業におけるサステナビリティ規制対応の負担は増加しています。

※1 コーポレート・サステナビリティ報告指令（Corporate Sustainability Reporting Directive：CSRD）は、2014年に導入された非財務情報開示指令（Non-Financial Reporting Directive）を改正して、環境権、社会権、人権、ガバナンス要因などのサステナビリティ情報に関する定期的な報告を義務付ける指令であり、2023年1月5日に発効しています。CSRDの詳細は、当法人のESG／サステナビリティ関連法務ニュースレター（2023年2月）（<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/news/legal-news/legal-20230224.html>）を参照。

※2 コーポレート・サステナビリティ・デューディリジェンス指令（Corporate Sustainability Due Diligence Directive：CSDDD）は、一定の売上高等の要件を充足する対象企業（EU域外企業を含む）に、自社および子会社の事業ならびに活動の連鎖（Chain of activities）におけるビジネスパートナーの事業に関する人権および環境のデューディリジェンスの実施や開示等を義務付ける指令であり、2024年7月25日に発効しています。CSDDDの詳細は、当法人のESG／サステナビリティ関連法務ニュースレター（2024年9月）（<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/news/legal-news/legal-20240926-1.html>）などを参照。

※3 COM(2025) 80 final: [https://commission.europa.eu/document/download/0affa9a8-2ac5-46a9-98f8-19205bf61eb5\\_en?filename=COM\\_2025\\_80\\_EN.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/0affa9a8-2ac5-46a9-98f8-19205bf61eb5_en?filename=COM_2025_80_EN.pdf)

※4 COM(2025) 81 final: [https://commission.europa.eu/document/download/892fa84e-d027-439b-8527-72669cc42844\\_en?filename=COM\\_2025\\_81\\_EN.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/892fa84e-d027-439b-8527-72669cc42844_en?filename=COM_2025_81_EN.pdf)

そのような中、2024年9月に公表されたMario Draghi氏（欧州中央銀行元総裁）の報告書「The Future of European Competitiveness」では、CSRDやCSDDDにより生み出された規制対応の負担やコストに注目しながら、欧州が競争力や強靭性を促進するための規制環境を構築することの必要性を強調していました。同年11月の欧州域内の競争力強化を掲げたブダペスト宣言では、各国政府の首脳は、企業に対する明確で単純かつスマートな規制枠組みを確保することを宣言し、欧州委員会に対し報告義務を2025年上半期までに少なくとも25%削減するための具体的な提言を求めました。こうした要請を受け、欧州委員会はCSRDやCSDDDを含むサステナビリティ関連規制の簡素化を図るオムニバス法案を公表するに至りました。

オムニバス法案は、今後欧州議会および欧州理事会での審議および決議を経て、三者間協議（トリローク）などを通じて合意形成を行い、合意された指令案等は官報公告に掲載されることにより効力が発生することになります。今後の審議の過程で内容が変更される可能性はありますが、欧州委員会は、現状の案が成立・発効した場合は、CSRDの適用対象企業を80%削減し、CSDDDへの対応コストを年間3億2000万ユーロ低減する見込みであるとしています。

オムニバス法案のうちストップ・ザ・クロック指令案については、2025年4月3日に欧州議会、同月14日に欧州理事会でそれぞれ承認され、成立しており、近く施行される見込みです（本年12月31日までに国内法化されます）。以下がその概要となります。

- **CSRDの適用開始時期を2年間延期**（Wave2（NFRD対象企業以外の大会社等）を2027年会計年度（2028年報告）に、Wave3（上場中小企業等）を2028年会計年度（2029年報告）に延期）。なお、EU域外企業については適用開始時期に変更なく、2028年会計年度（2029年報告）
- **CSDDDの国内法移行期限を1年間延期**（2027年7月26日までに変更）
- **CSDDDの適用開始時期を1年間延期**（1段階目を削除して2段階にし、2028年7月26日に変更）

## 2 オムニバス法案におけるCSRDの改正ポイント

オムニバス法案は、CSRDの適用対象範囲を縮小すると

もに、ESRS（欧州サステナビリティ報告基準）の将来的な変更等により適用対象企業の報告要件を削減するなどの措置を含むものであり、企業のCSRD対応に関するコストの大幅な削減（年間コスト削減総額は約44億ユーロとなる可能性がある）をもたらし、EUの競争力を高めることが想定されています。なお、オムニバス法案では、ダブルマテリアリティ（社会的インパクトと企業への財務的影響の双方の重要性）の観点からの分析を要する点についての変更はありません。

オムニバス法案で提案されているCSRDの改正内容は図表1のとおりです。

## 3 オムニバス法案におけるCSDDDの改正ポイント

オムニバス法案は、CSDDDの適用対象企業の負担の軽減と公平な競争条件を確保することを目的としています。特に重要なコスト削減策として、間接的な取引先で発生する負の影響に関するデューディリジェンスの義務を原則の対象から外し、定期的なモニタリングについても5年ごとの頻度を減らすことなどが含まれています。これにより、控えめに見積もっても、年間3億2000万ユーロのコスト削減が見込まれています。オムニバス法案で提案されているCSDDDの改正内容は図表2のとおりです。なお、オムニバス法案では、CSRDと異なり、CSDDDの適用対象企業の要件の変更は提案されていません。

なお、上記のオムニバス法案が成立した場合、CSDDDとドイツのサプライチェーン・デューディリジェンス法（LkSG）<sup>※5</sup>との間で、特にリスクの詳細評価の対象範囲が似通ったものになります。ただし、両者には依然として、適用対象企業の範囲、活動の連鎖の範囲、環境リスクの範囲、気候変動緩和移行計画に関する義務、制裁等の点で相違点があるため、企業はCSDDDの義務内容を踏まえた対応が必要となります。もっとも、リスクベースアプローチでのデューディリジェンスを遂行する点で両者は共通しているため、既にLkSGに対応している企業は、そこで培った知識や経験を活かして対応していくのも一案であると考えられます。

※5 LkSGの詳細は、当法人のESG／サステナビリティ関連法務ニュースレター（2021年10月）（<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/news/legal-news/legal-20211029-1.html>）などを参照。

図表1：オムニバス法案で提案されているCSRDの改正内容

| 現行   | オムニバス法案   |
|--|---|
| (1) 適用開始時期の延期：Wave 2、3について適用開始を2年間延期し、準備期間を付与  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Wave2：大会社およびlarge groupの親会社：2025年1月1日以後開始会計年度（2026年報告）</li> <li>● Wave3：上場中小企業等：2026年1月1日以後開始会計年度（2027年報告）</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Wave2：大会社およびlarge groupの親会社：2027年1月1日以後開始会計年度（2028年報告）</li> <li>● Wave3：上場中小企業等：2028年1月1日以後開始会計年度（2029年報告）</li> </ul>  |
| (2) 適用対象範囲（スコープ）の縮小：EU域内企業は従業員数1,000名超が対象、EU域外企業はCSDDDの閾値と整合、適用対象は約5万社から1万社に   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● EU域内企業：大会社およびlarge groupの親会社（(a) 総資産残高2,500万ユーロ超、(b) 純売上高5,000万ユーロ超、(c) 従業員数250名超のうち2つ以上の要件を充足する会社）</li> <li>● EU域外企業：(a) EU域内純売上高が1億5,000万ユーロ超<br/>(b) EU域内に以下の子会社または支店を有する企業：(i) 子会社：大企業または上場企業（零細企業を除く）または(ii) 支店：純売上高が4,000万ユーロ超</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● EU域内企業：大会社およびlarge groupの親会社（従業員数1,000名を超える会社で、(i) 総資産残高2,500万ユーロ超、または(ii) 純売上高5,000万ユーロ超のいずれか要件を充足する会社）</li> <li>● EU域外企業：(a) EU域内純売上高が4億5,000万ユーロ超<br/>(b) EU域内に以下の子会社または支店を有する企業：(i) 子会社：大企業または上場企業（零細企業を除く）または(ii) 支店：純売上高が5,000万ユーロ超</li> </ul> |
| (3) バリューチェーンにおける情報収集：バリューチェーンキャップによる中小企業等の負担軽減   |   |
| —  | 従業員1,000人以下のCSRD適用対象外の会社は、EFRAG（欧州財務報告諮問グループ）策定のVSME（任意の中小企業向けサステナビリティ報告基準）に基づき任意報告をすることができる。当該会社に対して、VSMEに基づく報告内容を超える情報を要求することは原則禁止  |
| (4) ESRSの改定：データポイント削減による報告負担軽減   |   |
| 1,000以上のデータポイント  | ESRSを再検討し、データポイントを減少させるための改定  |
| (5) セクター別基準の導入なし：負担増加回避のため導入なし   |   |
| 欧州委員会にセクター別基準を導入する権限を授与  | 負担増加回避のため、セクター別基準を導入しない   |
| (6) 合理的保証基準への移行なし：保証対応負担増加回避のため合理的保証基準への移行なし   |   |
| 欧州委員会に2028年10月1日までに合理的保証基準を採用する権限を授与   | 限定的保証から合理的保証基準への移行を行わない   |
| (7) EUタクソノミー：開示内容の削減による報告負担軽減  |   |
| CSRD適用対象となる全ての企業に義務付け  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 純売上高が4億5,000万ユーロ以下の企業については、任意開示へ変更</li> <li>● 報告テンプレートを簡素化し、データポイントを減少</li> </ul>  |

出所：PwC作成

## 4 日本企業への影響

まず、オムニバス法案のうち近く施行予定であるストップ・ザ・クロック指令によりCSRDおよびCSDDDの適用開始時期が延期されることから、適用対象企業に当初想定していたスケジュールよりも長い準備期間が与えられることとなります。

しかしながら、CSRDとCSDDDのいずれの対応についても、グループ会社はもちろんのこと、取引先を含めたバリューチェーン全体での体制構築、制度設計、運用、ガバナンス整備等が必要となるため、毎年着実に高度化していく必要があります。そのため、日本企業としてもこれまで想定していたスケジュールを緩めることなく、当初の予定通りに取り組みを進めることを推奨します。また、オムニバス法の簡素化法案の内容次第では対応内容に変更が生じることも想定されますが、法令内容等に左右されることなく、人権や環境等に関

するデューディリジェンスおよびこれらに関する開示を遂行する目的に沿って、ひいてはこのような取り組みが企業価値向上につながることを意識して、各企業のサステナビリティに関する方針に従って着実に進めていくことが重要です。

なお、簡素化法案の審議の動向によりますが、CSRDの適用対象範囲が変更される可能性があるため、日本企業としてはグループ内のどの企業の適用対象判定に影響が生じ得るのかをあらかじめ検討しておくことが考えられます。もっともCSRDの適用対象になるか否かに関わらず、企業が社会、環境、ガバナンスにどのように向き合っているのかはステークホルダーの重大な関心事であり、これを無視して企業のサステナブルな経営を実現することはできません。そのため、取り組みの実体面を整備しつつ、ステークホルダーに積極的に開示し、効果的なエンゲージメントを図っていくことが必須と考えられます。

一方でCSDDDについては、デューディリジェンスにおける詳細評価の対象範囲の見直しなどが提案されています

図表2：オムニバス法案で提案されているCSDDDの改正内容

| 現行  | オムニバス法案   |
|---|---|
| <b>(1) 国内法移行期限および適用開始時期の延期：1年間延期し、準備期間を付与</b>   |   |
| 国内法への移行期限：2026年7月26日<br>第一段階の適用時期：2027年7月26日  | 国内法への移行期限：2027年7月26日<br>第一段階の適用時期：2028年7月26日<br>※適用会時期を3段階から2段階に変更  |
| <b>(2) デューディリジェンス・ガイドラインの発行時期の前倒し：適切な準備のためのガイダンス発行</b>  |   |
| 2027年1月26日までに策定・公表  | 2026年7月26日までに策定・公表  |
| <b>(3) EUにおける規制の調和：上乗せ規制制限による調和の促進</b>  |   |
| —   | EU加盟国でより統一的な規制内容とするため、負の影響の特定・評価、負の影響に対する防止・軽減・終了のための措置および苦情処理メカニズムなどについては、 <b>上乗せ規制不可</b>  |
| <b>(4) バリューチェーンにおける情報収集：バリューチェーンギャップによる中小企業等の負担軽減</b>   |   |
| —   | 従業員500人未満の中小企業等に対して、 <b>VSME（任意の中小企業向けサステナビリティ報告基準）</b> に基づく報告内容を超える情報を要求することを原則禁止  |
| <b>(5) デューディリジェンスにおける詳細評価の対象範囲の見直し：原則的な詳細評価の対象範囲を縮小</b>   |   |
| 自社、子会社および活動の連鎖における（直接・間接の）ビジネスパートナーを広く対象とする   | 詳細評価（in-depth assessment）については、自社、子会社のほか、 <b>原則として、活動の連鎖における「直接の」ビジネスパートナーを対象とする</b><br>間接のビジネスパートナーについては、当該パートナーの事業において人権・環境への負の影響が発生し、または発生する可能性があることを示唆する信用性のある情報（plausible information）がある場合には対象とする<br>※なお、「活動の連鎖」の定義には変更なく、事業活動のマッピングの対象は、自社、子会社、直接・間接ビジネスパートナーを含む |
| <b>(6) 是正に関する最後の手段としての取引関係終了：是正策の義務付け範囲の見直し</b>   |   |
| 負の影響を防止または十分に軽減することができない場合の最終手段（last resort）として、各加盟国の法令の許容する範囲で取引関係を一時停止したり、重大な負の影響である場合には取引関係を終了（terminate）させることが求められる | <b>取引関係を終了（terminate）させる義務は撤廃</b><br>※負の影響を防止または十分に軽減することができない場合は、取引関係を一時停止し、それにより増大した影響力を行使して取引先と解決に向け協働を継続する  |
| <b>(7) ステークホルダー・エンゲージメントを要する場面：ステークホルダー・エンゲージメントの見直し</b>  |   |
| —   | ステークホルダーの定義に、企業および子会社ならびにビジネスパートナーの製品・サービス・運営により「直接的に」影響を受ける者であることを追加し、 <b>その範囲を制限</b><br>ステークホルダー・エンゲージメントを <b>法令上要する場面を限定</b> （取引関係の終了または停止に関する決定、モニタリングのための量的・質的指標検討の場面を削除）  |
| <b>(8) モニタリング期間の見直し：モニタリング期間を見直し、負担軽減</b>   |   |
| デューディリジェンスの内容の適切性と有効性について、原則として、少なくとも12カ月ごとにモニタリング  | 原則として、 <b>少なくとも5年ごとにモニタリング</b> 。ただし、新たなリスクが生じた場合のみならず、既存の措置が適切または効果的でない場合には実施しなければならない  |
| <b>(9) 気候変動対策：気候変動緩和移行計画に関する義務の緩和</b>   |   |
| 気候変動緩和のための移行計画策定・実施義務   | 気候変動緩和移行計画の <b>実施義務を撤廃</b> （ただし、計画の中に実施するアクションを含める）   |
| <b>(10) 制裁：違反時の制裁の見直し</b>   |   |
| 違反時の制裁として、全世界の年間純売上高の5%以上を上限とする罰金を定める   | 欧州委員会がEU加盟国と協力して、罰金のレベルに関するガイドラインを策定するが、 <b>具体的な罰則の内容は各加盟国に委ねる</b>  |
| <b>(11) 民事責任：民事責任の枠組みの再検討</b>   |   |
| EU共通の民事責任追及の枠組みを構築<br>労働組合やNGOなどに代表訴訟提起を認める制度の整備  | EU共通の民事責任追及の枠組みを構築する規定を削除する。民事責任に関しては、 <b>各加盟国の国内法に委ねる</b><br>労働組合やNGOなどによる代表訴訟提起に関する規定を削除  |

出所：PwC作成



が、リスクベースアプローチによりリスクの高い領域を優先してデューディリジェンスを遂行していくことに変更はありません。直接のビジネスパートナーのみならず間接のビジネスパートナーを含むバリューチェーン全体のマッピング、リスク評価、リスクベースに基づくデューディリジェンスの計画的遂行などの実行が重要になります。日本企業としては、

EUをはじめとする各国の法令に左右されることなく、国連指導原則に基づくデューディリジェンスを基本として着実に高度化を図ることが大切です。これにより、企業活動が社会や環境に与える影響をマネージしつつ、企業のサステナビリティ経営の実現に近づいていくことができると考えられます。

---

### 北村 導人 (きたむら みちと)

PwC弁護士法人 パートナー

ESG／サステナビリティ関連法務、税法・会計が交錯する企業法務、税務、ウェルスマネジメントを中心に、幅広い法分野を取り扱う。近時は、ESG／サステナビリティに関連する経営アジェンダやトランザクションに係るコンサルティング（ビジネスと人権関連サービスを含む）に注力している。また、M&A、JV組成、金融取引、信託など各種取引のストラクチャリングに対する法務・税務上の助言やリスク検証、税務調査対応および税務争訟の代理（外国の税務争訟のマネジメントを含む）、経営者・創業家・資産家に対する事業承継、相続、遺言、遺産分割、資本政策に関する法務・税務上の助言について豊富な知見と実績を有する。なお、税務争訟については、外国事業体課税訴訟、タックス・ヘイブン対策税制課税訴訟、ヘッジ取引課税訴訟、株式消却寄附金課税訴訟、法人税・所得税・消費税・相続税並びに国際税務に関する代理実績を数多く有する。

メールアドレス：michito.kitamura@pwc.com

---



# 香港の現状と経済成長に向けた見通し



PricewaterhouseCoopers Hong Kong  
ディレクター 高城 勝

## はじめに

香港は、天然資源に乏しいものの、世界有数の金融、貿易、ビジネスの中心地として知られています。勤勉で企業家精神にあふれ、高い水準の教育を受けた人々が香港の生産性と創造性の基盤を形成しています。1997年7月1日に中国が香港に対する主権行使を回復した際、香港特別行政区（以下、香港）を設置しました。香港の憲法文書である基本法は、中国の「一国二制度」の原則を定めています。具体的には、防衛や外交問題は中央当局の責任となりますが、香港は基本法に基づいて高度な自治権を保持しています。

香港は中国の南東端に位置し、急速に発展する東アジアの中心に位置しているため、その経済的および戦略的な重要性はその面積に釣り合いなほど大きくなっています。総面積1,110.18平方キロメートルの領域に、香港島や九龍半島、および261の離島を含む農村地域の新界が含まれています。

香港経済は海外との取引に大きく依存しており、2024年の実質GDP成長率は2.5%と安定した成長を示しました。政府は2025年の実質GDP成長率は2～3%と予測しています。

このような状況の中、経済的な優位性や競争力の観点を中心に、香港の現状と将来の見通しを紹介します。なお、本文中の意見に関する部分は著者の個人的見解であり、PricewaterhouseCoopers Hong Kongの公式見解ではないことを申し添えます。

## 1 香港の概要※1

### (1) 世界の交通ハブ

香港国際空港はアジアの中心部という好立地を活かし、アジア、欧州、北米の主要都市を結ぶ重要拠点となっており、世界で最も繁栄している国際航空貨物ハブの1つです。また、香港港は深水港として有名で、世界有数の貨物取扱量を誇ります。

道路の新設や高速鉄道の接続により、隣接する広東省など中国の他の地域へのアクセスが格段に良くなっています。

### (2) 国際的な視野と基準

香港には知識・経験の豊富な人材と企業が集い、補完的なネットワークを形成しており、金融、法律、海運、保険、専門サービスなどの領域で国際水準のサービスを一貫して提供しています。

信頼性の高い法律、金融、投資、税制のシステムによって安全・安心なビジネス環境が構築されています。また、知的財産権についても、法的保護の仕組みや具体的な政策が整備されています。

### (3) ビジネス上の優れたアクセスポイント

中国本土やASEAN諸国、その他の地域の市場とのビジネス上の優れたアクセスポイントになっています。金融機関、ベンチャーキャピタリスト、商工会議所、専門団体、Invest Hong Kong、香港貿易発展局などがビジネス拡大に必要な人脈やネットワーク構築、各種リソースを提供しています。

香港は国際金融、資金調達、資産管理、保険の中心地で

※1 [https://www.brandhk.gov.hk/docs/default-source/factsheets-library/hong-kong-themes/2024-04-05/hk's-value-proposition\\_en\\_apr\\_2024.pdf](https://www.brandhk.gov.hk/docs/default-source/factsheets-library/hong-kong-themes/2024-04-05/hk's-value-proposition_en_apr_2024.pdf)

あり、「国籍中立」の方針によって、全ての企業が公平かつオープンなシステムで同等の立場で競争できる環境が整備されています。

## 2 簡素さ、透明性、競争力を備えた税制<sup>※2</sup>

香港の税制は、簡素さ、透明性、国際的な競争力の3つを備えています。直接税は3種類のみで、寛大な控除と免税があり、課税額を大幅に削減できます。具体的には以下のとおりです。

### (1) 給与所得税

給与所得税は、課税所得（総所得から各種控除などを差し引いた額）に対して2～17%の累進税率、または15%の標準税率が適用され、低い税負担となる計算方法が選ばれます。

納税者は、毎年、「給与所得税申告書」として知られる年次所得税申告書を提出し、総所得を報告して必要な税金を支払えば給与所得税の納税が完了します。

### (2) 事業所得税

企業に対して2段階の事業所得税率が適用されます。

- 最初の200万香港ドルの利益に対して8.25%
- 200万香港ドル以上の利益に対して16.5%

法人化されていない事業（パートナーシップや個人事業主）には、7.5%と15%の2段階の税率が適用されます。研究開発費用に対しては、最大300%の特別控除が認められています。特許ボックス制度により、対象となる知的財産所得を優遇税率5%で利益税の対象にできます。

### (3) 資産所得税

不動産所有者は、物件の評価賃貸価値に対して15%の資産所得税がかかります。資産所得税は、住宅および商業用物件に対して、賃貸収入も含めて課税されます。不動産税や物件販売税はありません。資産所得税は、不動産取引と所有に対する主要な税として機能します。

### (4) その他の特徴

香港では、以下の税が課されません。

- 消費税などの付加価値税
- 配当金や利子に対する源泉徴収税課税
- キャピタルゲイン課税
- 配当金に対する課税
- 相続税

これにより、香港では長期および短期のキャピタルゲインが非課税となり、投資家と個人は税負担を大幅に減らすことが可能となっています。そのため、香港は世界で最も低い税率を持つタックスヘイブンとなっています。

### (5) 2024年のアップデート<sup>※3</sup>

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）パンデミックからの回復への道は平坦ではありませんでしたが、香港は経済成長を強化し、人々の生活を向上させるための改革を進めています。世界的な課題や地政学的な不確実性の中で、香港はその強みを活かして新たな開発機会を積極的に追求し、競争力を高めようとしています。

香港は、国際的な課税ルールへの協力や、国をまたぐ租税回避の防止に積極的に取り組んでいます。2024年2月には、最新の国際基準に合わせてFSIE（国外源泉所得免税）制度を調整した努力が認められ、国際的な租税協力に関するEUのウォッチリストから除外されました。香港はまた、OECD/G20のBEPS2.0の枠組みメンバーとして、第2の柱（グローバルミニマム課税）の導入に向けて取り組んでいます。現在、さらなる企業誘致と投資の呼び込みが政府の主要な目標になっています。2025年、香港は租税協定ネットワークを積極的に拡大し、中国の「一帯一路」に参加する地域との4つの新しい租税協定を締結しました。また、研究開発活動と知的財産の開発を奨励するために特許ボックス税制による優遇を導入しました。さらに、以下を含む税と関連のあるイニシアチブを準備しています。

- ① 企業の再居住制度の導入
- ② キャリドインタレスト、ファンド、単一ファミリーオフィスの税制優遇の強化
- ③ 海事サービスの税制優遇の強化

※2 <https://www.investhk.gov.hk/en/why-hong-kong/low-simple-and-competitive-tax-system/>

※3 <https://www.pwchk.com/en/tax/hk-tax-review-2024.pdf>

### 3 金融サービス

香港は主要な国際金融センターの1つとして、地域および国際的な顧客と投資家に対して幅広い製品とサービスを提供しています。また、香港の金融市場は金融機関と国際的な市場と有機的なネットワークを構成しており、国際基準に沿った効果的で透明な規制の下で運営されています。

香港の金融サービスで特徴的なのは、市場の流動性の高さです。政府は、市場の運営方法への介入を最小限に抑える原則を順守し、ビジネスが運営されるための好ましい環境を提供することに努めています。税制も簡素で低税率であるため、ビジネスのイニシアチブと革新が最大限に活かされます。法の支配と公正な市場に強い重点が置かれていて、外国企業による市場へのアクセスに障壁はなく、資本と情報が自由に流通できます。また、厳しい為替規制も設けられていません<sup>※4</sup>。

### 4 銀行制度

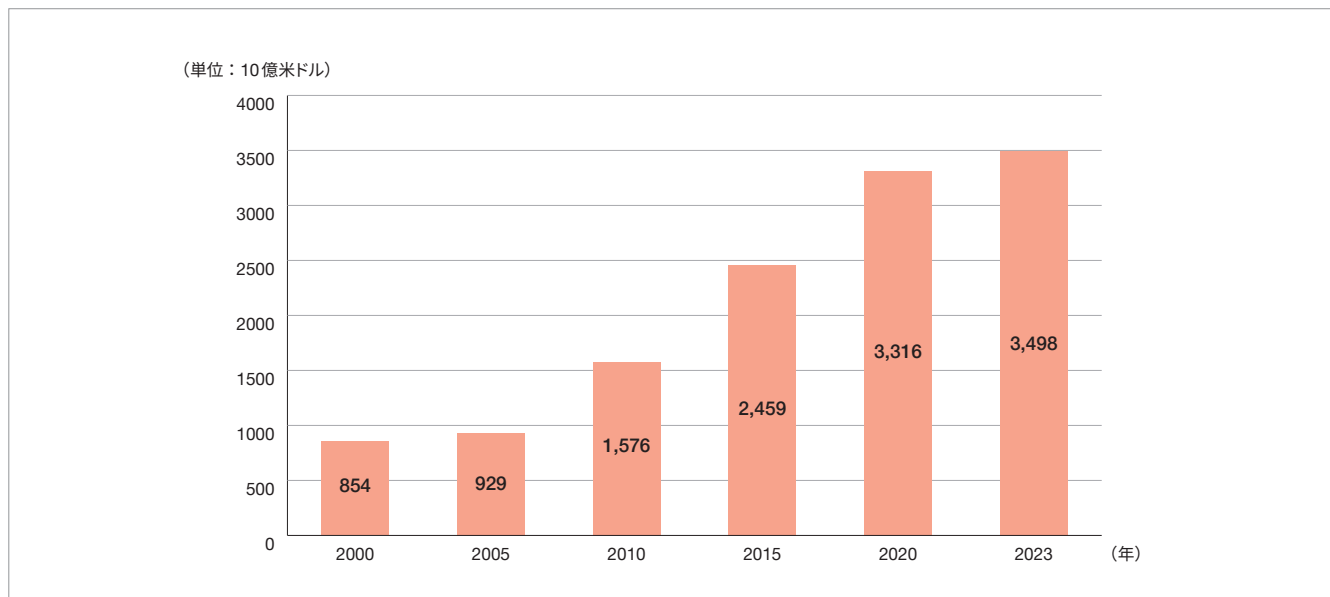
銀行はアジアでの資金調達の最も重要なチャネルの1つです。香港の高度に発達した銀行制度は、地域で重要な役割を果たし、多様な製品とサービスの提供を可能にします。香

港は、中国および国際的な銀行のためのアジア最大のハブとなっています（図表1）。

急速な技術進歩と、それが銀行業界に与える影響を踏まえ、香港金融管理局（HKMA）は2017年9月、香港を新しいスマートバンキングの時代へと導くためのさまざまな施策を発表しました。これらの取り組みは、銀行業界をより高いレベルに押し上げ、銀行業務と技術の融合がもたらす大きな機会を活用し、顧客向けの銀行製品とサービスの質を向上させることを目的としています。具体的な取り組みには以下のものがあります。

- 高速決済システムを通じたデジタル小売決済の完全接続
- 現行のフィンテック監督サンドボックス1.0のバージョン2.0へのアップグレード
- デジタルバンキング導入の促進
- 規制上の摩擦を減らし、顧客体験を向上させるための新しい「バンキングメイドイージー」イニシアチブの導入
- オープンAPI（アプリケーションプログラミングインターフェース）フレームワークの開発
- フィンテックにおける国境を越えた協力の強化
- 研究と人材開発の向上

図表1：香港銀行業界の資産残高



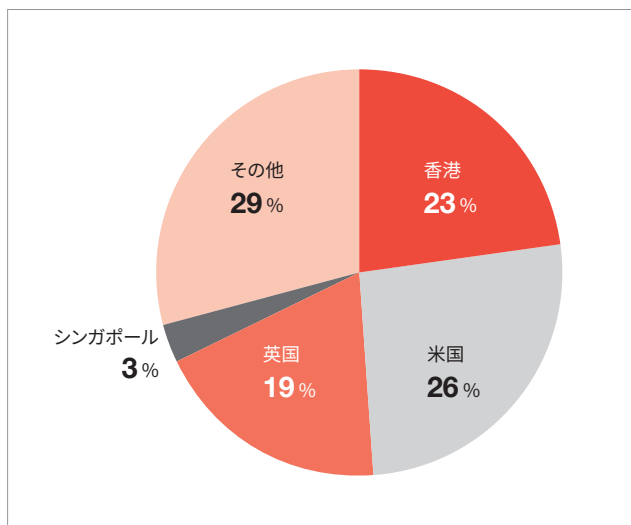
出所：香港金融管理局（HKMA）をもとにPwC作成

※4 [https://www.brandhk.gov.hk/docs/default-source/factsheets-library/hong-kong-themes/2024-05-10/international-financial-centre\\_en\\_may-2024.pdf](https://www.brandhk.gov.hk/docs/default-source/factsheets-library/hong-kong-themes/2024-05-10/international-financial-centre_en_may-2024.pdf)

## 5 資本市場

香港の非常に自由で流動性が高い資本市場は、多くの国際的な銀行と証券会社を引きつけ、企業が株式や債券の形で資金を調達するための重要なチャネルを提供しています。香港は世界最大の株式資金調達センターの1つであり、アジアの国際債券発行を手配する主要なハブでもあります（図表2）。債券アレンジメントおよびエグゼキューションにおいてストラクチャー、ブックビルディング、アロケーション等の全てのプロセスを包括し、債券発行による付加価値の80%を担っています。2023年、香港は地域初のグリーンbondおよびサステナブルbond発行のハブとしてトップの地位を維持し、これらの分野は香港市場の継続的な成長を促進するものと期待されています<sup>※5</sup>。

図表2：国際債券発行の割合（2023年）

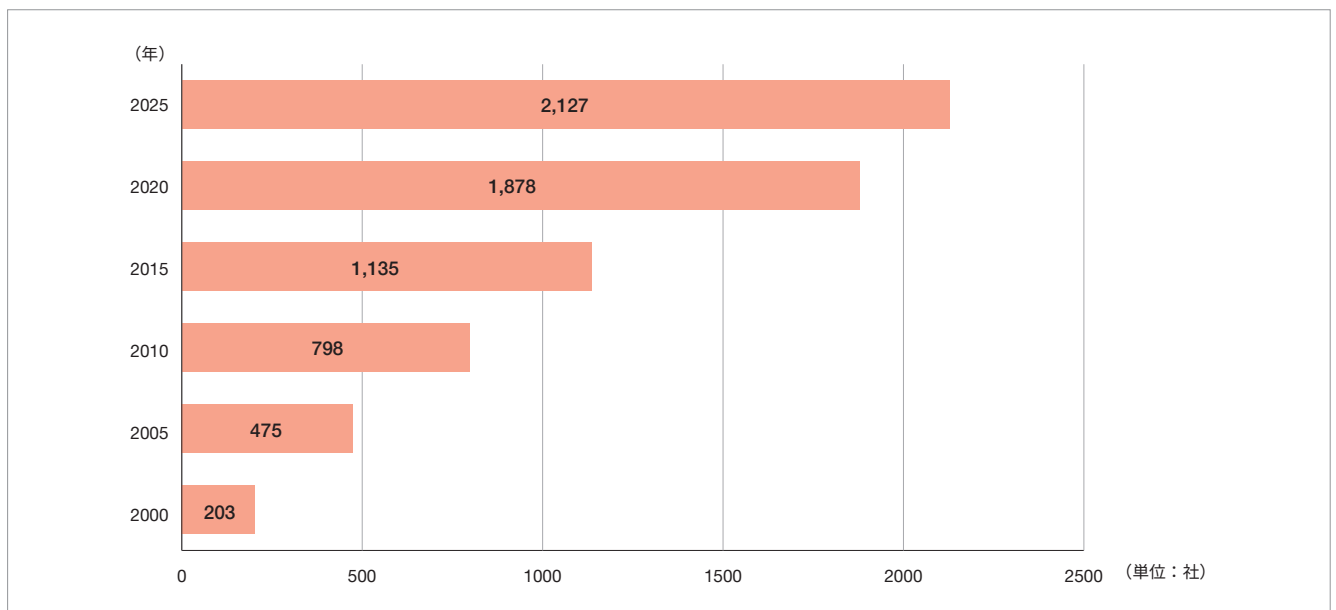


出所：国際資本市場協会（ICMA）をもとにPwC作成

## 6 資産管理

香港は、国際的なファンドマネージャー、顧問業務、プライベートバンクが集中する主要な地域のファンドマネジメントセンターです（図表3）。アジアの国際資産管理ハブとしての地位に加えて、アジアで最大の越境プライベートウェルスマネジメントとヘッジファンドセンターであり、さらにアジアでは中国本土に次ぐプライベートエクイティセンターとなっています<sup>※6</sup>。

図表3：香港の資産運用会社数



出所：香港証券先物事務監察委員会（SFC）

※5 <https://www.hkma.gov.hk/eng/key-functions/international-financial-centre/hong-kong-as-an-international-financial-centre/competitive-international-financial-platform/>

※6 前掲注5を参照

## 7 財務統括会社

企業が財務活動を効率化し、集中化するために財務統括会社 (Corporate Treasury Centre : CTC) を利用するのは一般的です。国際的な金融センターとして、香港はその豊富なサービスによって企業財務活動の理想的な拠点となっています。香港を CTC の拠点として発達させることにより、より多くの銀行業務や融資活動、リスク管理活動がもたらされ、香港の資本市場と経済の発展に勢いを与えることが期待されています。香港での CTC 設立を促進するために、政府は税制優遇措置を導入しています<sup>※7</sup>。

## 8 香港 IPO 市場

香港の国際金融センターの伝統的な強みの1つとして、株式市場の新規株式公開 (IPO) があり、世界の主要な資金調達センターとなっています。2024年には、香港のIPO資金調達額が3年連続で減少しましたが、その後回復し始めています。2025年は、香港市場の流動性と政策条件が改善されることで、IPO資金調達額の規模はさらに拡大する見込みです。

香港の株式市場は2024年に回復し、IPO資金調達額は前年比で10%減少した世界市場のトレンドとは対照的な動きを見せました。香港証券取引所の世界ランキングは、インドのナショナルストックエクスチェンジ、アメリカのナスダッ

ク、ニューヨーク証券取引所に次いで4位<sup>※8</sup>でした。サブマーケット、セクター (業種)、地理的分布によると、2024年の香港IPO市場では、大規模IPOが総資金調達額の回復を支えたものの、新規上場企業数は減少し、IPO資金調達額と新規上場企業数は異なる傾向を示しました。

2024年の香港証券取引所のデータを詳しく見ると、IPO資金調達額は前年比で89%増加し、875億香港ドルに達しましたが、新規上場企業数は71社で前年比3%減少しました。資金調達額の回復は大規模IPOによってけん引され、上位10件のIPOが総IPO資金調達額の72.8%を占めました。これまでも、大規模IPOは通常、香港IPO市場に重要な貢献をしてきました。2023年の香港IPOの低迷は、大規模IPOの欠如が要因でした。

2025年に入り、香港IPO市場は速いペースで回復しています。2025年1月には、IPO資金調達額が57億<sup>※9</sup>香港ドルに達し、前年同月比で159%増加、8社が新規上場しました。2025年1月28日現在、94件のIPO申請が香港証券取引所で審査中であり、14件は上場委員会によって承認され、上場を待っています。今後の見通しとして、香港株式市場の流動性と政策条件が改善されることで、香港IPOの回復が加速する可能性があります。市場関係者は、2025年の香港IPO市場について前向きな見方をしており、主要機関は、2025年のIPO資金調達額はさらに増加し、1,000億<sup>※10</sup>香港ドルの大台を突破する可能性があるかと予測しています。香港証券取引所の世界ランキングは2025年にトップ3に振り返り咲くことも期待されています。

※8 [https://www.bochk.com/dam/investment/boecon/SY2025005\(en\).pdf](https://www.bochk.com/dam/investment/boecon/SY2025005(en).pdf)

※9 前掲注8を参照

※10 前掲注8を参照

※7 前掲注5を参照

### 高城 勝 (たかしろ まさる)

PricewaterhouseCoopers Hong Kong ディレクター  
メガバンクを経て、PwC香港に入所。香港および中国に進出している日系企業向けに約20年にわたり会計、税務、現地規制対応コンサルティング等幅広い業務を提供している。これまで複数の日系企業の香港IPOを実現させたほか、金融機関向けアドバイザリーサービスにも従事している。日本国公認会計士。

メールアドレス：masaru.takashiro@hk.pwc.com



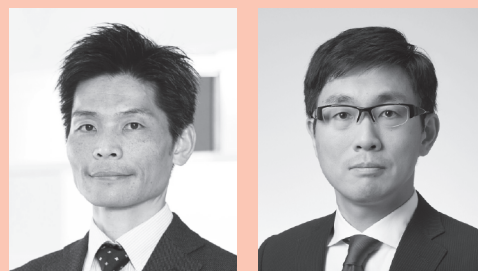
## インダストリーインサイト(16)

## なぜ今企業は農業に関わろうとするのか

**第1回** ビジネスとしての農業への参入（自社の利益向上や事業継続性向上目的での農業参入）

PwC Japan 有限責任監査法人  
リスク・アシュアランス部  
パートナー **三澤 伴暁**

PwC Japan 有限責任監査法人  
企画管理本部  
ディレクター **三橋 敏**



## はじめに

国際紛争に伴う食糧安全保障への関心への高まり、食糧価格の高騰や農家の高齢化を受けて農業の持続可能性が社会課題として注目されるようになってきました。農業は私たちの生命に欠かせない食料を生産する産業であり、人類が将来にわたって発展し続けるために欠かすことのできない基盤です。

近年、企業が農業にビジネスとして参入するケースが増えました。その背景として、農業従事者の高齢化や人手不足が深刻化したために、企業の参入規制が緩和されてきたことが挙げられます。また、最新技術を活用したスマート農業の普及が進んでいますが、こうした取り組みには設備や機械、生産管理ソフトなどの設備投資が必要になるため、資金力を持つ企業が新たな担い手として期待されています。最近では、多額の設備投資を要する施設園芸や植物工場に参入する企業も現れています。

企業が農業に関わる目的は、単にビジネスとして利益を上げるためだけではなく、社会的責任（CSR）を果たすための取り組みのほか、従業員の健康やエンゲージメント向上といった複数の目的を同時に達成しようとしているように見えます。

本シリーズでは、近年における企業の農業との関わり方について、下記のとおり3回にわたって論考します。

- 第1回 ビジネスとしての農業への参入（自社の利益向上や事業継続性向上目的での農業参入）
- 第2回 気候関連リスク・機会・インパクトの観点からの農業との関わり
- 第3回 従業員や地域のための農業との関わり（従業員の健康やウェルビーイング向上、地域貢献を目的としたもの）

第1回は、主として利益の獲得や事業の継続性確保といったビジネス的な理由からの企業の参入について、その背景や動機、ビジネスとして成功させるために克服すべき障害や課

題、それらに対する取り組みのポイントを解説します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC Japan 有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

## 1 企業の農業参入の背景

もともと日本の農業政策では、企業が農業に参入することは想定しておらず、参入には大きな障壁がありました。しかし、農業従事者の高齢化および減少、さらに耕作放棄地の増加に伴い、企業が農業の新たな担い手となることの重要性が認識されるようになりました。特に2009年の法改正により企業が農地を借りやすくなったことは転機となりました。また、農地中間管理機構（いわゆる農地バンク）も整備され、農地情報の集約やあっせんが行われることで、企業が農地を確保しやすくなりました。こうした規制緩和を背景に、企業の農業ビジネスへの参入は年々増加しています（図表1）。

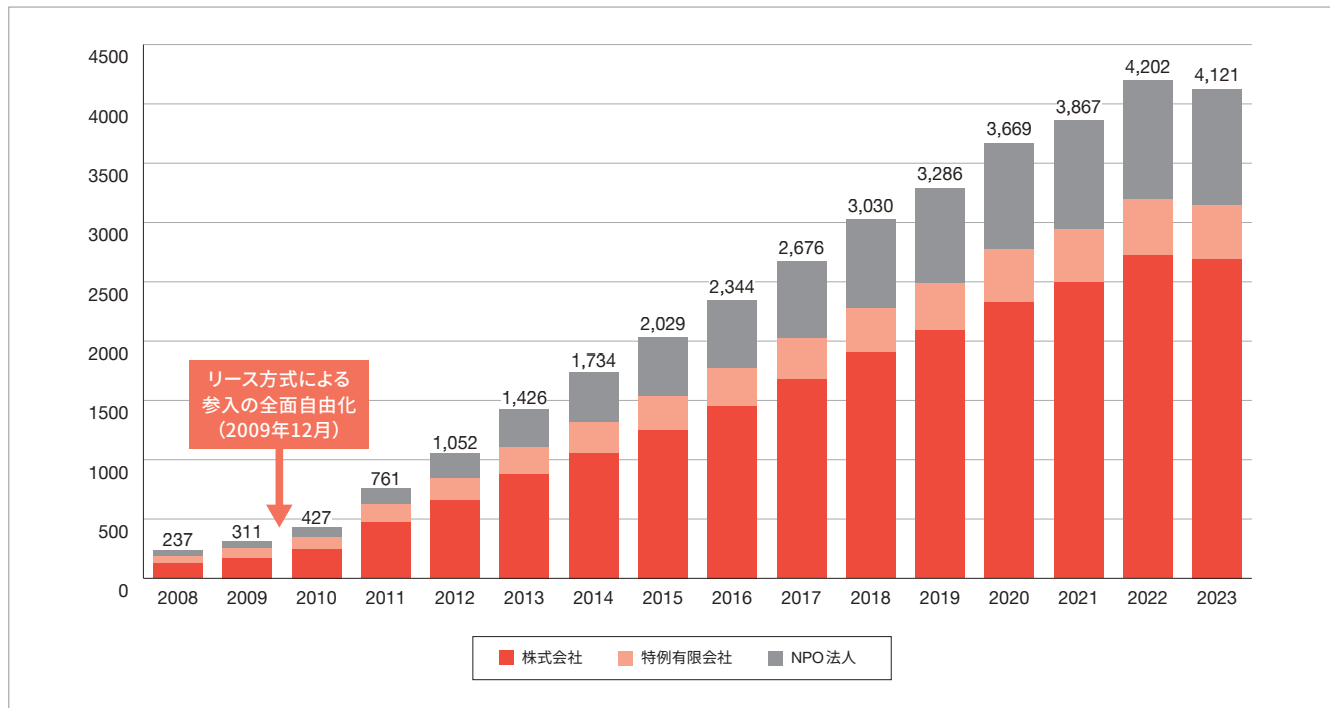
## 2 なぜ企業は農業に参入するのか？

個別企業が農業に参入する目的・動機としては、①サプライチェーンにおける原料確保や商品開発（食品製造業や卸売業・小売業）、②通年雇用のための繁閑平準化（建設業など）、③障害者雇用のための特例子会社設置、④その他（地域貢献、企業PR・ブランディング）、などが考えられます。

## ① サプライチェーンにおける原料確保や商品開発

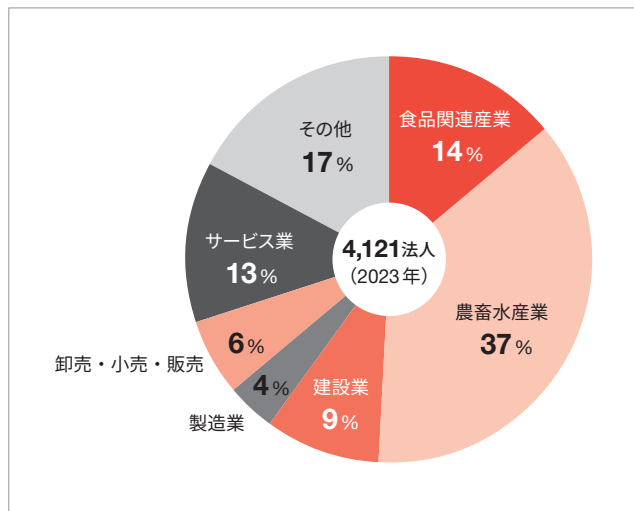
食品製造業が原料確保や原料の品質管理のために進出するケースです。代表的なのは、酒造メーカーが原料米を確保するために、酒米の生産に進出するケースです。食品小売業

図表1：リース法人数の推移



出所：農林水産省経営局調査（2023年1月1日）をもとにPwC作成 [https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/attach/pdf/hozin\\_nouchi-14.pdf](https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/attach/pdf/hozin_nouchi-14.pdf)

図表2：農業への業種別参入状況



出所：農林水産省経営局調査（2023年1月1日）をもとにPwC作成

が、安全で品質の高い食材で自社商品を開発するなどの目的で農業に進出する例もあります。いずれにしても原材料や商品としての農産物の安定調達をするために農業に参入することになります。農業への参入は畜産水産業の37%を筆頭に、食品関連産業14%、卸売・小売・販売6%となっており（図表2）、同一サプライチェーン上の業種からの参入が多くなっていると考えられます。日本政策金融公庫の食品産業動向調査（2021年7月）によれば、回答企業のうち農業に

「既に参入している」と回答した企業は、製造業からの参入者は農産保存食品31.8%、酒類30.1%、飲料30%、卸売業では穀類・豆类24.7%、青果物23.4%、小売業ではコンビニエンスストア40%、生鮮品店26.7%となっています。

## ② 通年雇用のための繁閑平準化

繁閑平準化の代表例は建設会社です。公共工事における繁忙期は12～3月であり、農業の繁忙期とは逆転することから、安定的に人材を雇用するために、夏場は農業をするというケースです。また、農業では農地の改良整備も必要であり、土木技術が生かしやすいという利点もあります。業種別の参入状況（図表2）でも建設業は食品関連産業、サービス業に次いで4位となっており、参入企業の9%を占めています。

## ③ 障害者の法定雇用率を満たすための特例子会社設立

一定数以上の従業員を雇用する企業が障害者の法定雇用率を満たすために、特例子会社を設立し農業を営むケースがあります。ここで特例子会社とは、特例として会社の事業主が障害者のための特別な配慮をした子会社を設立し、経営している子会社を指します。一定の要件を満たす場合、その子会社に雇用されている障害者を親会社や企業グループ全体で雇用されているものとして算定できます。

農業は植物を育成することで心の安らぎが得られ、多様な作業工程があるため、障害者の特性に合わせて作業を切り分けて担当してもらえることが、農業が特例会社の事業として選ばれる理由となっています。

#### ④その他（地域貢献、企業PR・ブランディング）

上記①～③以外にも、地域社会への貢献や、企業PRのために農業に参入するケースも考えられます。これらは直接的に企業の収益に貢献するものではありませんが、地域での活動を通して企業の認知度とイメージの向上、新たな取引先の獲得などが見込めるため、売上増加につながる事が期待できます。

- 農地を適切に利用しない場合に賃借契約を解除する解除条件が付されている
- 集落での話し合いへの参加、農道や水路の維持活動への参加など、地域における役割を分担する
- 業務執行社員または重要な使用人が1人以上農業に従事する

農地を取得して農業を経営したい場合には、農地所有適格法人として認められる必要があります。農地所有適格法人になるには、①法人形態は株式会社（公開会社でないもの）、農事組合法人、持分会社、②主たる事業が農業である、③農業関係者が総議決権の過半数を占める、④役員の農業従事要件など、いくつかの条件を満たさなければなりません。

### 3 法人が農業参入する手続きの概要

農業を始める場合には、個人であっても法人であっても一定の要件を満たす必要があります。具体的には、①農地の全てを効率的に利用する、②一定の面積を経営、③周辺の農地利用に支障がないことなどが求められており、市区町村の農業委員会の許可が必要になります。

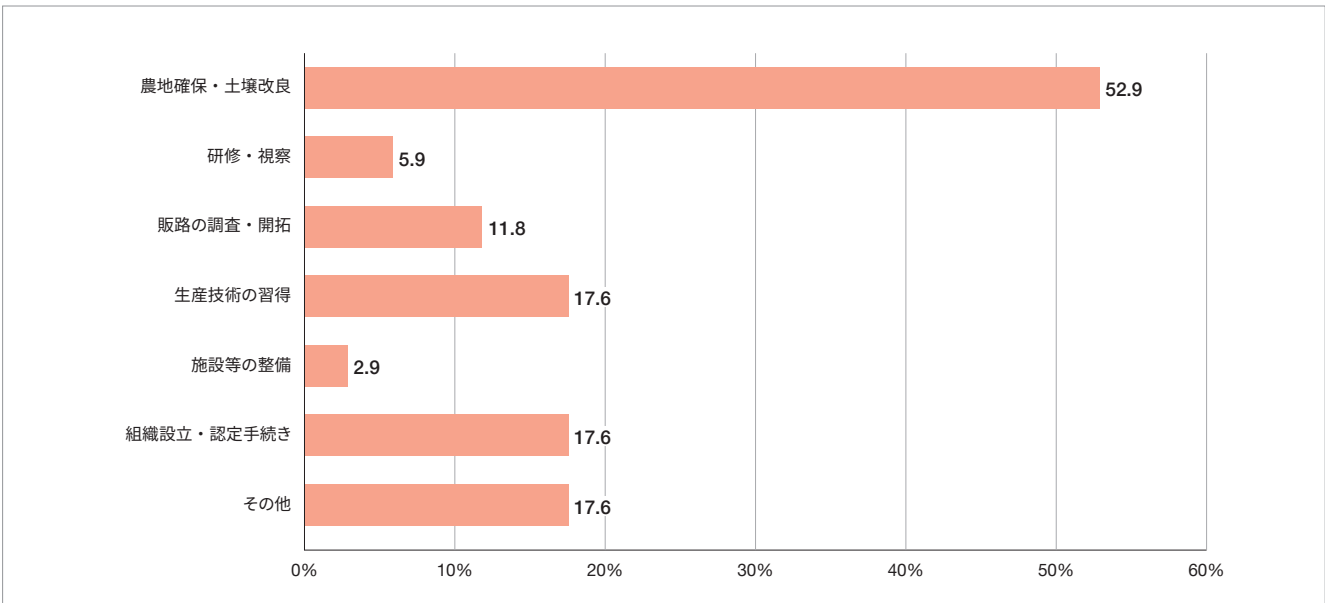
法人が農業に参入するには農地の確保が必要となります。農地を借りて農業に参入するのであれば、以下の要件が満たされていれば、一般法人でも参入は可能となります。

### 4 企業の農業参入における課題と対応策

これまで見てきたように、わが国において農業参入法人数は増加していますが、農業への参入は決して容易ではなく、さまざまな障害や課題を乗り越える必要があります。裏を返せば、企業経営において培ってきた経験を活かし、さまざまなリスクと機会を把握し、経営計画に落とし込み、変化に対して柔軟に対応していかなければなりません。

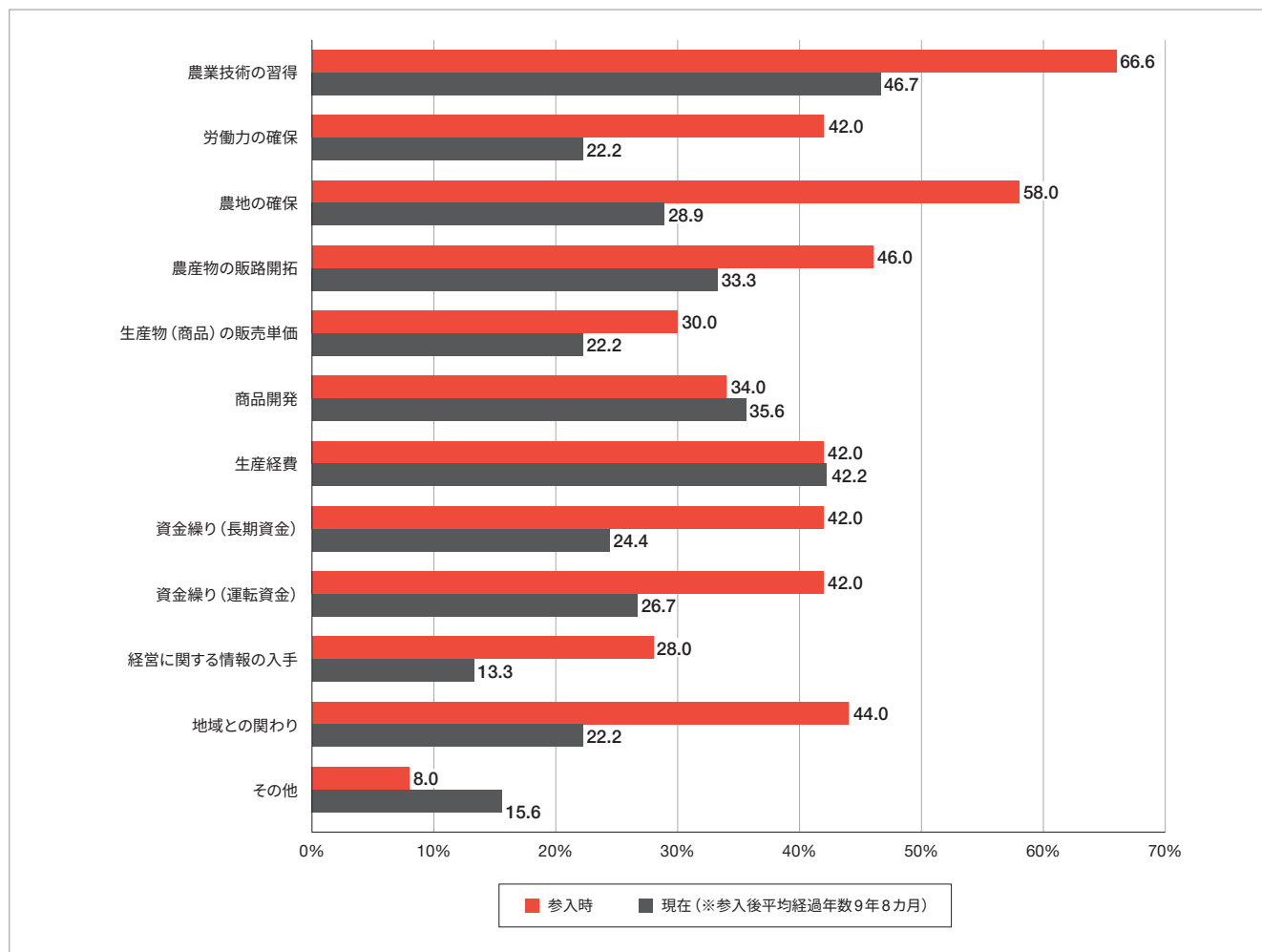
2013年に日本政策金融公庫の農林水産事業が公表した「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」では、農業に

図表3：参入まで取り組み内容（食品製造業）



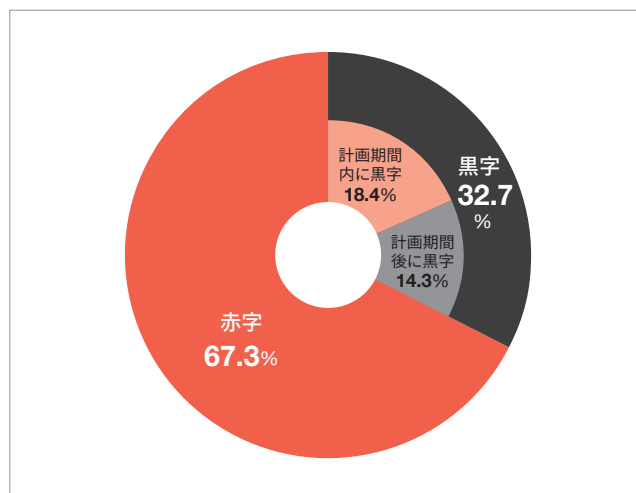
出所：日本政策金融公庫「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」をもとにPwC作成

図表4：参入企業の農業部門の課題（食品製造業）



出所：日本政策金融公庫「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」をもとにPwC作成

図表5：参入企業の損益状況（食品製造業）



出所：日本政策金融公庫「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」を基にPwC作成

参入した企業422社にアンケート調査を実施し、農業参入企業が直面する課題と対応、本業のノウハウの活用について明らかにしています（図表3～図表5）<sup>※1</sup>。

同調査の中でサンプル数の最も多かった「食品製造業」における参入のポイントを見てみましょう。

図表3では、参入までの準備期間の取り組み内容の割合としては「農地確保・土壌改良」が52.9%となっており、「農地を確保しても土壌改良に想定外の時間と費用を要した」というコメントもありました。図表4の農業部門の課題では、農業参入時の課題として挙げられたのは上位から、「農業技術の習得」66%、「農地の確保」58%、「農産物の販路開拓」46%、「地域との関わり」44%と続いており、製造業では経験のない「農地の確保」や「栽培技術の習得」といった農業

※1 同調査は調査時点から時間が経過していますが、課題等については、複数の自治体の農政担当者との対話から大きく変化していないとの心証を得ています

特有の課題に対応することが必要となります。このように農業参入にはいくつかの高いハードルがあることがわかります。

**図表6**は農業経営のプロセスに沿って、「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」に示されている「農業参入時の課題」「課題の具体的な内容」「課題を想定した取り組み」「本業のノウハウの活用」を整理したものです。特に参入時には農地の確保や技術の習得が課題であり、生産経費については参入時だけでなく、参入後も継続的に課題となっています。

地域の特性が異なり、個性の強い土地を利用し、気候や風土などの自然環境の影響も受ける農業においては、工場のように安定した環境下で均質な製品を生産できる製造業と比べて変動要素が多くなります。そのため農業参入にあたっては、さまざまな課題を想定した事業の準備と経営シミュレーションを実施しておくことが重要です。以下では、農業参入にあたって留意すべき事項について説明します。

### ①目的やビジョンを明確にする

農業への参入では、地域住民との調整などで思ったとおりに農地の確保ができないなど、当初の構想を変更せざるを得ない場面があります。そのようなときは、そもそもなぜ農業に参入したかったのかという原点に戻り、その目的に沿って譲れるもの・譲れないものを選択しながら、計画を修正していくことが必要になります。そのため、目的やビジョンをしっかりとおくことが重要です。農業ブームに乗りたい、耕作放棄地がある、自治体から要請された、補助金があるからといった消極的な要因だけでなく、自社のビジネスの発展にどのように寄与するのか、補助金がなかったとしても参入する価値があるのかといった点まで検討しておきましょう。

### ②事前の情報収集とデスクトップシミュレーション

原料や商品の調達を目的とした農業参入では、栽培品目や生産規模は本業で必要としている品目・量から決まってくると考えられます。しかし、それ以外の目的であっても、品目やどのくらいの事業規模を目指すのかを想定して情報収集とシミュレーションを行っておくことが重要です。

農林水産省や都道府県などは、農産物の作付面積、出荷量、価格の推移などの統計データを公表しており、これらを利用して単価と数量から経営規模を想定し、それに対してどの程度の作付面積が必要なのか概算することが可能です。

また、金融機関や農業参入支援企業などが、過去の農業参入における参入障壁や失敗事例を公表しているため、これらの情報を参考に、複数のパターンの経営シミュレーションを行っておくことで、想定外の事象を少なくすることが可能

です。

事前に最低限検討すべき項目として、設備投資計画、生産計画、雇用計画、販売計画などがあります。このほかにも多数の考えておくべき項目があり、それぞれが相互に影響してきます。農業は天候や資材価格の変動など変動要素が多いので、シミュレーションをしても無駄であると考えてしまうかもしれませんが、変動要素が多い事業だからこそ、さまざまなリスクに備えておくことで柔軟に対応することが可能になります。

シミュレーションの手法の1つとして、これから開始する農業事業の損益計算書を作成してみることが挙げられます。農業の損益計算書には農業経営に必要な経費項目が羅列されているため、農業を営むとどのような費用が発生するのかを確認するためのチェックリストとしても活用できます。**図表7**は農業の損益計算書の主な費目を抜粋したのですが、この項目を参考に、設備投資計画、生産計画、雇用計画、販売計画などを検討してみてもよいでしょう。

私たちは、社会福祉や環境保全を目的とする団体に対して実施したプロボノ活動の中で、農業に参入するビジネスプランについて、収支計画の策定や損益分岐点の分析を支援してきました。その経験を通じて、プランを具体的に数値化し、さらに第三者の視点も入れながらディスカッションしていくことが、想定外のリスクを低減するために有効であると実感しています。

### ③補助金に頼りすぎない

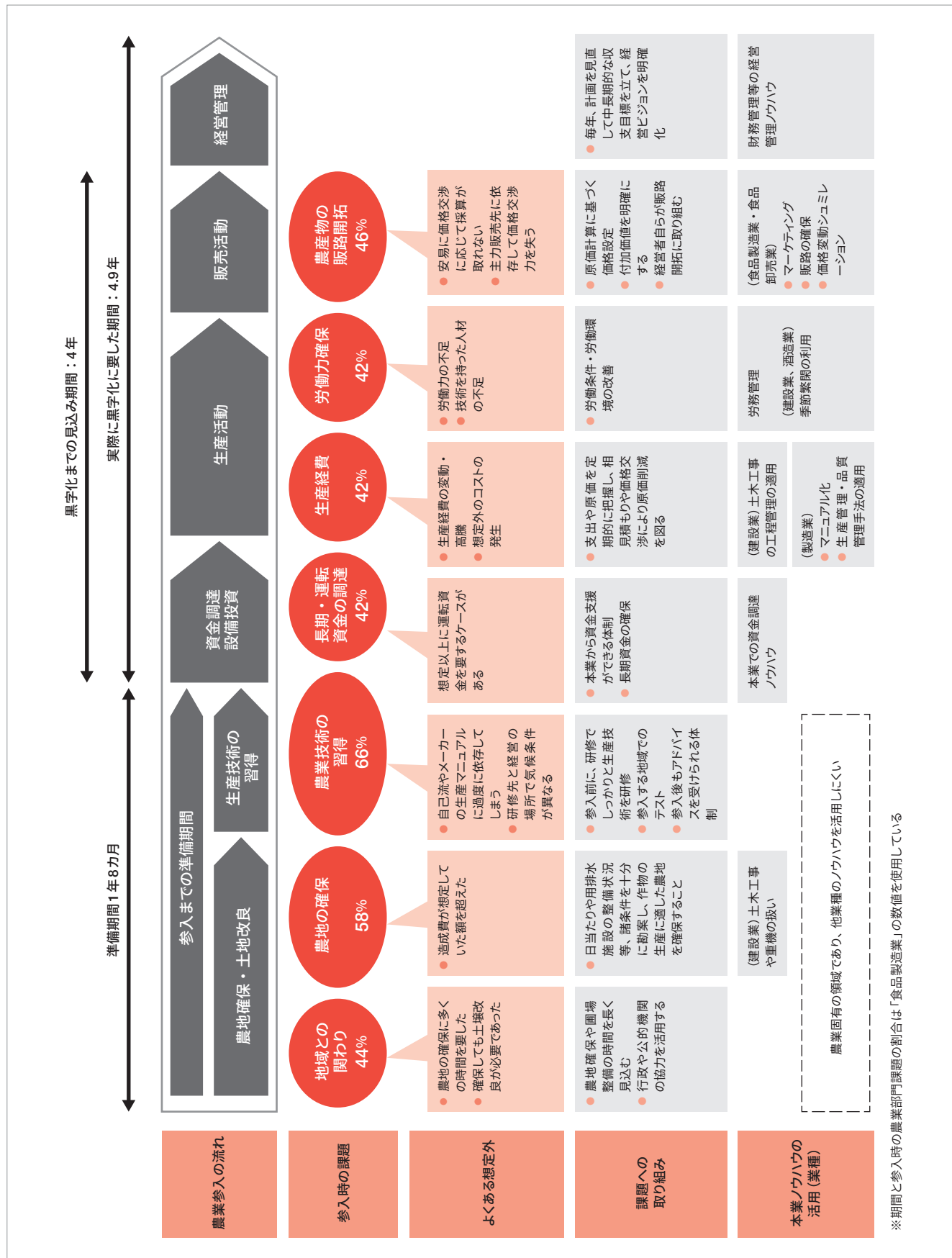
自然環境に左右されやすく、大きな初期投資が必要な農業において補助金は重要なものですし、活用できるものは積極的に利用すべきです。一方で、補助金ありきで参入してしまうと、自主性が失われる、目的が変わってしまう、申請に時間がかかるといった副作用もあるようです。補助金ありきではないビジネスプランを基本にしながら、自社が実現したい事業に対して目的やタイミングがうまく合う補助金を使うくらいの厳しめのスタンスを取っておいたほうが、大きな失敗を避けることができると考えられます。

### ④十分な時間的、資金的余裕を

**図表6**に記載のとおり、日本政策金融公庫の調査では、農業参入に要した期間は1年8か月で、黒字化までに要する期間も約5年となっており、事業を軌道に乗せるのに相当な時間を要することがわかります。土地改良や機械、ハウスなどの設備投資、人材の雇用などの投資も必要です。農業には補助金などの支援制度や長期の融資制度も充実していますが、



図表6：農業に参入する企業が直面する課題と対応策



出所：日本政策金融公庫「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」をもとにPwC作成

図表7：損益計算書をベースとした損益試算

※農林水産省や自治体、日本政策金融公庫などがさまざまな農業統計や農業の財務諸表データを公表しているため、これらの情報を使うとある程度の損益の資産が可能になる。

| 大科目         | 小科目         | 試算・検討方法の例  |
|-------------|-------------|--|
| 製品売上収入      |             | どのくらいの規模の経営をしたいのか、売上規模を決める。流通単価や流通量は公表データになっており、単価×数量で計算する。どれくらいの数量の生産が必要か決まると、単収（面積あたりの収穫量）のデータから必要な耕作面積を計算できる。 |
| 材料費         | 種苗費         | ●生産技術の習得を進めながら、必要な作付面積に対する、種苗や肥料の量を計算し、市場の単価を乗じて計算する。<br>●近年、肥料や燃料の価格が高騰しており、その状況も踏まえて経費単価を見積もる。                 |
|             | 肥料費         |  |
|             | 農薬費         |  |
|             | 敷料費         |  |
|             | 燃料費         |  |
|             | 諸材料費        |  |
|             | 賃金手当        | 農業経営指標から労働時間数を、地域のパート募集情報などから賃金単価情報を得て、人件費の資産を行う。育成や収穫だけでなく、出荷のための調製作業も見積もっておく。                                  |
|             | 作業衣料費       | 作業服を支給するのであれば、計算に入れておく。  |
|             | 圃場管理費・作業委託費 | 畔の草刈り、水管理、肥培管理作業などを外部に委託した場合に見積などから計算しておく。   |
|             | 農具費         | 鋤、鍬、ハサミなど同時に作業する人数分の道具を用意しておく。   |
|             | 消耗品費        | ビニールマルチなど必要な消耗品を見込んでおく。  |
|             | 修繕費         | 機械や設備の故障や、定期的な補修も予算に見込んでおく。  |
|             | 減価償却費       | 売上の資産から導いた作付面積に応じて必要な設備や機械を導出する。ビニールハウスや農業機械などの設備の相場や業者見積から取得額を概算し、原価償却費を試算する。                                   |
|             | 動力光熱費       | 機械や設備を稼働するための燃料費や電気代を試算する。   |
|             | 共済掛金        | 災害に備えた共済への加入を見積もっておく。  |
|             | 農地賃借料       | 農地の賃借料を相場で計上しておく。  |
|             | 機械・設備賃借料    | 機械や設備を賃借する場合には賃借料を計算する。  |
|             | 租税公課        | 土地を保有する場合には固定資産税などを考慮する。   |
| 販売費および一般管理費 | 役員報酬・給与手当   | 役員報酬や従業員の給与を見積もる。  |
|             | 荷造運賃        | 顧客先まで運送が必要な場合には運送費用が発生する。袋や箱などの梱包費用も必要になる。   |
|             | 販売手数料       | 取引仲介業者を利用する場合には販売手数料を支払うことが必要となる。  |

出所：PwC作成

資金回収も長期的になることを認識しておくべきです。

## 5 農業部門単体では赤字になるのになぜ継続するのか？

先の日本政策金融公庫の調査では、農業に参入した企業の7割が赤字となっています。

「2なぜ企業は農業に参入するのか？」で挙げた理由のうち、③の障害者雇用については法定の義務を順守するためには一定の赤字負担でもやむを得ないと思うかもしれません。①のケースでは、農業部門単体としては赤字でもその後のバリューチェーンも含めると黒字となることが考えられます。②繁閑平準化のケースでも、主たる事業の繁忙期のための人材の雇用確保という目的であれば、農業部門で少しでも人件費を補填できればという考えがあるかもしれません。

農業が単純にビジネスの損益としては赤字であっても、社会的責任や従業員エンゲージメントの向上のために農業に関わっていることで一定の赤字が容認され则认为られます。しかし、企業の目的は利潤を獲得することであるため、赤字経営となるのであれば事業の損益だけでなく、社会的インパクトの評価や従業員満足度といった長期的な効用をステークホルダーに説明していくための評価尺度が必要になってきていると考えられます。第2回以降は損益以外の農業への関わりと評価尺度についても触れていきます。

## 6 厳しい経営環境を乗り切るために経営の力を

ここまで、農業参入の厳しさについて解説してきましたが、今後については明るい希望も出てきています。近年のテクノ

ロジの進化により、データ化と自動化が進んでおり、従業員1人当たりがカバーできる耕地面積が拡大することで、人件費の割合を低下させることができると考えられます。

これまで、さまざまなデータに基づく生産活動には広大な農地で人力による計測が必要でしたが、センサーと通信技術の発達により、天候、土壌など農業の生産工程を最適化するための情報を効率的に収集することができるようになってきています。生産技術の習得についても、栽培技術のデジタル伝承や生産技術のスキルの標準化などが進んでおり、より少ない人数で効率的な生産が実現できることが予想されます。

従来は農家の経験と勘に依存する部分が大きかった農業経営でもデータを活用した農業へと移行することで、科学的な経営管理を取り入れやすい環境になってきています。私たちも製造業やサービス業への経営サポートを通じて蓄積した経営ノウハウなどを使って、わが国の農業発展のお手伝いをしたいと考えています。

## 参考文献

- 『なぜ企業は農業に参入するのか：農業参入の戦略と理論』  
渋谷住男編著、農林統計出版、2020年
- 「中小企業の農業参入に関する調査研究」中小企業研究センター <https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/132.pdf>
- 「食品産業動向調査（令和3年7月）」日本政策金融公庫
- 「リース法人の農業参入の動向」農林水産省 <https://www.maff.go.jp/tokai/keiei/nochi/seido/attach/pdf/index-19.pdf>
- 「企業の農業参入におけるメリットやポイントを徹底解説」イノチオグループ <https://inochio.co.jp/column/13/>
- 「平成24年度 企業の農業参入に関する調査」日本政策金融公庫 [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/zyouhou\\_senryaku\\_1.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/zyouhou_senryaku_1.pdf)
- 『次世代農業ビジネス経営：成功のための“付加価値戦略”』  
三輪泰史著、日刊工業新聞社、2015年

## 三澤 伴暁（みさわ ともあき）

PwC Japan有限責任監査法人 リスク・アシュアランス部 パートナー システム開発、プロジェクトマネジメント、BPR（業務改革）プロジェクト推進、内部統制構築等の経験を経て、2007年に入所。会計監査におけるIT領域の評価、セキュリティガバナンスに関するアドバイザリー業務等に従事。法人内の農業コミュニティを三橋とともにリード。農業や水産業に関する課題の深掘りやナレッジのシェア、農業従事者や関連企業との対話、プロボノ活動等を通じて、地域社会の持続可能性に関する課題解決に向けた活動を行っている。

メールアドレス：tomoaki.misawa@pwc.com

## 三橋 敏（みつはし さとし）

PwC Japan有限責任監査法人 企画管理本部 ディレクター  
大手監査法人にて会計監査、品質管理、業種別ナレッジの集約等の業務に従事後、2016年に入所。企画管理本部にて、マーケティング、リサーチ業務などに携わる。法人内の農業コミュニティを三澤とともにリードしながら、農業関係者との対話を通じて日本における農業に関する社会課題を理解し、農業者に対する法人化や販路拡大などのワークショップを実施している。

メールアドレス：satoshi.mitsuhashi@pwc.com

## SDV革命 次世代自動車の ロードマップ2040

SDV（ソフトウェア定義車両、Software Defined Vehicle）という言葉は、新聞や各種メディアで取り上げられ、多くの人にとって「聞いたことのある言葉」になってきました。一方で「SDVとは何か」「これまでの自動車と何が違うのか」については、明確に捉えられていないのではないのでしょうか。

PwC JapanグループのSDVイニシアチブ（SDVに対する業界横断課題の解決を目的とした横断組織）が執筆した本書では、SDVを「ソフトウェアを基軸にモビリティの内と外をつなぎ、機能を更新し続けることで、ユーザーに新たな価値および体験を提供し続けるための基盤（エコシステム）」と定義し、Vehicle（自動車）のみならず、それを取り巻く基盤やサービス、ひいてはユーザーへの提供価値の全てを包含したものと捉えました。またSDVといっても、一言では定義できないため、レベル0～5の6段階として「SDVレベル」を定義し、さらに、SDVに関する課題やトピックを10大アジェンダとして構造分解して、SDVレベルに沿って詳細に解説しています。

本書が「SDV とは何か」「今後何をすればよいか」を各社で考えていただくための一助となり、ひいてはSDV領域における日本の競争力強化に役立つことを切に願います。



PwC Japan グループ SDVイニシアチブ 著  
A5判 336ページ  
2,530円（税込）  
2025年4月発刊  
日経BP

## サステナビリティ保証の 実務対応



PwC Japan 有限責任監査法人 編  
A5判 344ページ  
4,180円（税込）  
2025年3月発行  
中央経済社

## IFRS「財務諸表の表示・開示」 プラクティス・ガイド



PwC Japan 有限責任監査法人 編  
A5判 376ページ  
4,620円（税込）  
2025年2月発行  
中央経済社

# Viewpoint

会計・監査に関するPwCの総合情報サイト



Viewpointとは、これまでのInformに置き換わる、会計・監査に関する情報を提供するPwCのグローバルのデジタル・プラットフォームです。Viewpointは、IFRS関連情報が中心ですが、US GAAP（米国会計基準）、日本基準についても取り上げています。Viewpointには、日本サイト（日本語）だけでなく、GlobalサイトやUSサイトもあります。

## Viewpointの特徴（今後の新機能）のご紹介

### ● リアルタイムなアップデートとパーソナライズ

ユーザーが登録した好みを中心にコンテンツが整理されますが、Viewpointを使えば使うほど、ユーザーに最適な情報をタイムリーに提供します。

### ● 直感的な検索機能（予測変換）

よく検索される用語に基づいて、おすすめの用語やガイダンスが表示され、必要な情報にすばやくアクセスできます。

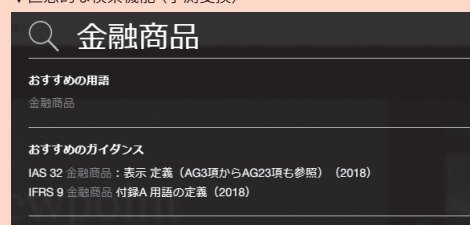
### ● PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ

コンテンツページを閲覧しているときに、サイドパネル上で関連リンクを見ることができます。また、ユーザーが最初にアクセスするページにホットトピックを集め、関連するニュースや解説資料をワンストップで探すことができます。

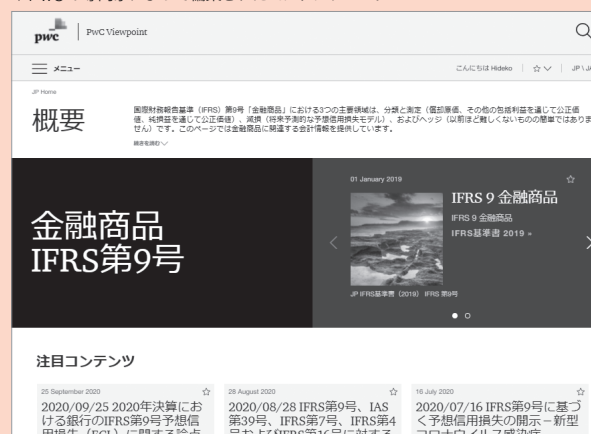
### ● メニューナビゲーション

クリック数を最低限に抑えて、人気コンテンツにアクセスできます。

#### ▼直感的な検索機能（予測変換）



#### ▼PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ





いつでも、どこでも、Viewpointは  
あなたに最適な情報をお届けします。

### 外出先で

Viewpointは、モバイルやタブレット、PCで検索履歴などを共有し、シームレスに連携します。また、タイムリーに更新された情報に容易にアクセスできます。

### オフィスや自宅で

直感的なインターフェースとナビゲーションにより、必要な情報を容易に見つけることができます。検索に役立つ予測検索機能は、必要なときに必要なものを見つけるのに役立ちます。

### チーム内で

SNSなどでのコンテンツ共有機能を使って、チームのメンバー同士で瞬時にPwCのインサイトを共有し、スピード感をもって、重要なトピックを把握することができます。

## Viewpointのコンテンツ

Viewpointには、次の3つのコンテンツがあります。

### 無料コンテンツ

IFRSの速報や速報解説など、どなたでもご覧いただけるコンテンツです。

### 無料登録会員コンテンツ (Viewpointサイト上で登録可能)

IFRSおよび日本基準の比較、IFRSに基づく連結財務諸表のひな型など、PwCのナレッジを集約したコンテンツです。

### 有料会員コンテンツ

IFRS基準書やPwC IFRSマニュアル、詳細解説などIFRSに関する詳細なガイダンスです。

Viewpointの特徴のひとつであるパーソナライズを有効に使うため、まずは無料登録会員の登録からはじめましょう。

<https://viewpoint.pwc.com/jp/ja.html>

### ●ニュースレターご登録

Viewpoint日本サイトでは、更新情報や便利な機能のご紹介など、E-Mailで無料にてお届けするニュースレターを月1回無料で配信しています。是非ご登録ください。











ニュースレター 新規登録

<https://forms.jp.pwc.com/public/application/add/183>

**コンタクト** PwC Japan 有限責任監査法人 Viewpoint 事務局  
E-mail: [jp\\_asr\\_viewpoint-mbx@pwc.com](mailto:jp_asr_viewpoint-mbx@pwc.com)

# 海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界149カ国、37万人以上のスタッフによるグローバルネットワークを生かし、クライアントの皆さまを支援しています。ここでは各エリアの代表者をご紹介します。

|         | 担当国・地域                  | 写真  | 担当者名                      | 電話番号                                | メールアドレス                         |
|---------|-------------------------|---|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| アジア太平洋  | 中国統括                    |    | 高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi | +86-139-0198-9251                   | toshi.t.takahashi@cn.pwc.com    |
|         | 中国（金融）                  |    | 柴 良充 Yoshimitsu Shiba     | +852-9045-8388                      | yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com     |
|         | 中国（華南・香港特別行政区・マカオ特別行政区） |    | 吉田 将文 Masafumi Yoshida    | +86-150-0027-0756<br>+852-9537-9560 | masafumi.g.yoshida@hk.pwc.com   |
|         | 中国（華北・華中）               |    | 吉川 正大 Masahiro Yoshikawa  | +86-150-2686-7130                   | masahiro.m.yoshikawa@cn.pwc.com |
|         | 台湾                      |    | 奥田 健士 Kenji Okuda         | +886-2-2729-6115                    | kenji.okuda@pwc.com             |
|         | 韓国                      |    | 原山 道崇 Michitaka Harayama  | +82-10-6404-5245                    | michitaka.h.harayama@pwc.com    |
|         | シンガポール・ミャンマー            |    | 山本 尚紀 Naoki Yamamoto      | +65-8444-3085                       | naoki.ny.yamamoto@pwc.com       |
|         | マレーシア                   |    | 杉山 雄一 Yuichi Sugiyama     | +60-3-2173-1191                     | yuichi.sugiyama@pwc.com         |
|         | タイ・カンボジア・ラオス            |    | 魚住 篤志 Atsushi Uozumi      | +66-2-844-1157                      | atsushi.uozumi@pwc.com          |
|         | ベトナム                    |    | 今井 慎平 Shimpei Imai        | +84-90-175-5377                     | shimpei.imai@pwc.com            |
|         | インドネシア                  |    | 菅原 竜二 Ryuji Sugawara      | +62-21-5212901                      | ryuji.sugawara@pwc.com          |
|         | フィリピン                   |   | 東城 健太郎 Kentaro Tojo       | +63-2-8459-2065                     | kentaro.tojo@pwc.com            |
|         | オーストラリア・ニュージーランド        |  | 諏訪 航 Wataru Suwa          | +61-418-854-962                     | wataru.a.suwa@au.pwc.com        |
|         | インド・バングラデシュ・ネパール        |  | 岩嶋 泰三 Taizo Iwashima      | +91-85270-50662                     | taizo.t.iwashima@pwc.com        |
| 欧州・アフリカ | 英国                      |  | 安田 裕規 Hironori Yasuda     | +44-7483-413-852                    | hironori.x.yasuda@pwc.com       |
|         | フランス                    |  | 猪又 和奈 Kazuna Inomata      | +33-1-5657-4140                     | kazuna.inomata@avocats.pwc.com  |
|         | ドイツ                     |  | 藤井 隆行 Takayuki Fujii      | +49-171-495-5987                    | takayuki.b.fujii@pwc.com        |
|         | オランダ                    |  | 新井 赫 Akira Arai           | +31-61-890-9968                     | akira.a.arai@pwc.com            |
|         | イタリア                    |  | 前田 裕 Yu Maeda             | +39-346-507-3014                    | yu.maeda@pwc.com                |
|         | ルクセンブルク                 |  | 森本 薫 Kaoru Morimoto       | +352-621-33-5157                    | kaoru.m.morimoto@pwc.lu         |
|         | スイス                     |  | 藤野 仁美 Hitomi Fujino       | +41-79-693-3109                     | hitomi.f.fujino@pwc.ch          |
|         | ベルギー                    |  | 横山 嘉伸 Yoshinobu Yokoyama  | +32-473-910230                      | yoshinobu.yokoyama@pwc.com      |
|         | 中東欧諸国※                  |  | 山崎 俊幸 Toshiyuki Yamasaki  | +420-733-611-628                    | toshiyuki.x.yamasaki@pwc.com    |
|         |                         |   |                           |                                     |                                 |
| 米州      | カナダ                     |  | 北村 朝子 Asako Kitamura      | +1-604-806-7101                     | asako.kitamura-redman@pwc.com   |
|         | 米国                      |  | 椎野 泰輔 Taisuke Shiino      | +1-347-326-1264                     | taisuke.shiino@pwc.com          |
|         | メキシコ                    |  | 加藤 幸博 Yukihiro Kato       | +52-55-5263-6000                    | yukihiro.k.kato@pwc.com         |

※チェコ、ポーランド、ハンガリー、ルーマニア、ウクライナ、リトアニアほか（2025年6月1日現在）

日本企業の海外事業支援の詳細はWebをご覧ください。  
<https://www.pwc.com/jp/ja/services/globalization.html>





本誌に関するご意見・ご要望ならびに送付先変更などのご連絡は、下記までお願いいたします。

[jp\\_llc\\_pwcs-view@pwc.com](mailto:jp_llc_pwcs-view@pwc.com)

PwC Japan有限責任監査法人

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング

Tel : 03-6212-6800 Fax : 03-6212-6801

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（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2025 PricewaterhouseCoopers Japan LLC. All rights reserved.

PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Japan LLC, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan, PwC Legal Japan). Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.

