

# PwC's View

Vol. 58

September  
2025

特集

## ガバナンスの未来 — (下) 企業管理を巡る最新論点





## 特集

## ガバナンスの未来 —(下)企業管理を巡る最新論点

- ガバナンスにおけるカルチャー(企業文化)の重要性とマネジメントの責任 ..... 6
- コンプライアンスを巡る2025年の最新トレンドとガバナンス ..... 13
- サプライチェーンリスク管理態勢構築のポイント ..... 20

## 連載

基礎研究所だより

- 第23回 新リース基準:利用者視点での考察 ..... 27

## 会計

- 「補助金等の会計処理及び開示に関する研究報告」の解説 ..... 32

## 連載

インダストリーインサイト(17)

- なぜ今企業は農業に関わろうとするのか  
第2回 サステナビリティの視点からの農業との関わり(自然資本への影響・依存、  
気候変動のリスク・機会) ..... 39

## 税務

- 米国税制改正のポイントと日系企業への影響 ..... 48

## 海外

- メキシコの成長ポテンシャルと制度的リスク:  
日本企業に求められる戦略的対応 ..... 52

## ご案内

- PwC調査レポートピックアップ ..... 58
- Viewpoint ..... 60
- 書籍紹介 ..... 62
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 ..... 63

※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 ——（下）企業管理を巡る最新論点

---

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。

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について解説しました。58号では、ガバナンスと密接に関わるコンプライアンス、企業文化、サプライチェーンの3つのテーマを深掘りします。

最初の論考では、ガバナンスにおけるカルチャー（企业文化）の重要性をその定義からひもとき、事例を交えながら有効なモニタリングと醸成のアプローチについて解説します。

次に、現在のコンプライアンスに関するトレンドをPwCの最新のグローバル調査とともに紹介し、企業のコンプライアンス態勢構築におけるありがちな課題を、ガバナンスの視点から提示します。

最後の論考では、企業の評判や事業継続に大きな影響を及ぼす可能性がある、サプライチェーンに関連する委託先のリスクを取り上げ、リスク管理態勢構築のポイントを説明します。

# ガバナンスにおけるカルチャー（企业文化）の重要性とマネジメントの責任



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 大野 大

## はじめに

不祥事や事業不振などの企業の存続が危ぶまれる局面では、しばしばカルチャー（企业文化）<sup>※1</sup>が問題視されます。東京証券取引所が定めたコーポレートガバナンス・コードでも取締役会や経営陣が健全なカルチャーの醸成に向けてリーダーシップをとるべき旨の原則が明記されています。このことを踏まえると、取締役会や経営陣は企業の存亡がかかるような場面でなく、平時からあるべきカルチャーの醸成に向けて取り組むべきです。しかしながら、カルチャーは可視化が難しく、モニタリングや醸成の手法について、多くの企業が試行錯誤しているのも現実です。

本稿では、ガバナンスにおけるカルチャーの重要性をその定義からひととき、事例を交えながら有効なモニタリングと醸成のアプローチについて解説します。

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 事業戦略やビジネスモデルとの整合を

企業の不祥事が発生すると、必ずと言っていいほどに当該企業のカルチャーが問題視されます。ここで改めてカルチャーとは何かについて言及します。

内部監査人協会では、カルチャーを“the way we do things around here (ここでの物ごとのやり方)”<sup>※2</sup>と定義しています。またPwCの戦略コンサルティングチームであるStrategy&では『ここではこのように行動する』ということを決める行動、感情、思考、信念の自律的パターン」という定義を用いています。両者の定義を踏まえると、カルチャーとは「一定の集団内で共有された行動のパターン」である、と言えます。読者の皆さんも、経験的にいざれかの企業のカルチャーを思い浮かべる際には、「A社の社員はいつもレスポンスが早く、顧客志向が徹底している」や、「B社の社員は社内の検証や確認を重要視しており、細部に気を配る人が多い」など、その企業に所属する社員の行動を念頭にしていることが多いのではないでしょうか。

ではガバナンスにおいて、カルチャーはどのように重要性が位置付けられてきたのでしょうか。ここではトレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)の全社的リスクマネジメント(ERM)フレームワークと、日・英のコーポレートガバナンス・コードを見ながら、ガバナンスとカルチャーの関係を整理します。

2017年にCOSOが改訂したERMフレームワークは、5つの要素から構成されていますが、中でも「ガバナンスとカルチャー」は最初に取り上げられています。この要素を具体化した原則の1つが「望ましいカルチャーを定義づける」ことであり、企業が行動規範や倫理的な意思決定に関する研修

※1 本稿では「カルチャー」と「企业文化」を同じ意味で使用します。

※2 The Institute of Internal Auditors (Sep. 2016) “Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff”, P3 (邦訳は筆者)

を実施することや、カルチャーの継続的なモニタリングや評価を実施すること、またトップマネジメントがコミュニケーションの中で組織の価値観、期待および倫理の重要性に言及すべきこと、などが求められています。

日本でもコーポレートガバナンス・コードの補充原則2-2①において、「取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない」※3としています。一方、英国の最新のコーポレートガバナンス・コード（2024年版）では、「取締役会は、望ましい企業文化がどのように根付いているかを含め、企業文化を評価し、モニタリングする。事業全体にわたり、企業の方針、慣行、行動が、その目的、価値観、戦略と一致していると取締役会が確信できない場合は、経営陣が是正措置を講じたことを確認する必要がある。年次報告書では、取締役会の活動とその講じた措置について説明すべきである。（報告書では）上記に加え、従業員への投資と報奨に関する自社のアプローチについても説明すべきである」※4と、さらに踏み込んだ内容となっています。

このように、ここ10年の間に、カルチャーはガバナンスの重要な対象の1つに位置付けられ、参照する文書によって多少の違いはありながらも、取締役会は自社のカルチャーを継続的に評価・モニタリングし、目指す姿とのギャップがある場合は、是正措置を講じることがガバナンス活動の中で期待されるようになってきています。他方で2024年からの1年程度を振り返ると、残念ながら取締役会がそのような機能を果たせなかつたことで行政処分を受けたり、社会から厳しいバッシングを浴びたりする日本企業が多数あったのは記憶に新しいところです。今や、健全な企業活動を持続させるために、正しいカルチャーを醸成することは必要不可欠になっています。また、本来ガバナンスは、企業経営の「守り」だけを目的としたものではなく、事業戦略やビジネスモデルの絶え間ない改革を推し進める「攻め」の側面も包含していることを踏まえると、役職員の行動様式であるカルチャーを、事業戦略やビジネスモデルと整合させていくことは、企業経営にとって前向きな意味合いを持つとも言えます。

では実際、どのように自社のカルチャーを評価し、あるべ

き姿に近づけていくための施策を講じることができるのでしょうか。次項からカルチャー監査の手法と、カルチャー醸成の施策例について事例を交えながら紹介していきます。

## 2 評価・モニタリングのためのカルチャー監査

自社のカルチャーを評価・モニタリングする活動として、カルチャー監査に取り組む企業が増えています。カルチャー監査とは、監査部門が客観的な目線で事業部門などを見ることにより、自社のカルチャーのどこに課題があるのかを特定し、改善提言を行っていくものです。取締役会が監査部門を通じて、望ましい行動様式が浸透しているかどうかを把握することは、まさしくコーポレートガバナンス・コードの趣旨に合致したものと言えます。

カルチャー監査の進め方は、図表1のとおり大きく3つに分かれます。

### (1) 計画フェーズ

まず計画フェーズですが、ここでは企業があるべき姿として掲げる行動規範などを拠り所としたときに、日々の業務において乖離が生じ得る場面を「ギャップ仮説」として設定していきます。例えば、「お客様の声に耳を傾け、お客様の最善の利益に向けて行動する」といったような顧客本位を表現した文言は、同趣旨のものが多く企業の行動規範に含まれています。これを常に徹底することを理想としながらも、現実には「时限性の厳しいプレッシャーや、顧客側の切迫した事由などがあると、商品説明や提案のために、本来必要な時間や労力をかけられていない」といったことも起こり得ます。このようなものがギャップ仮説となります。

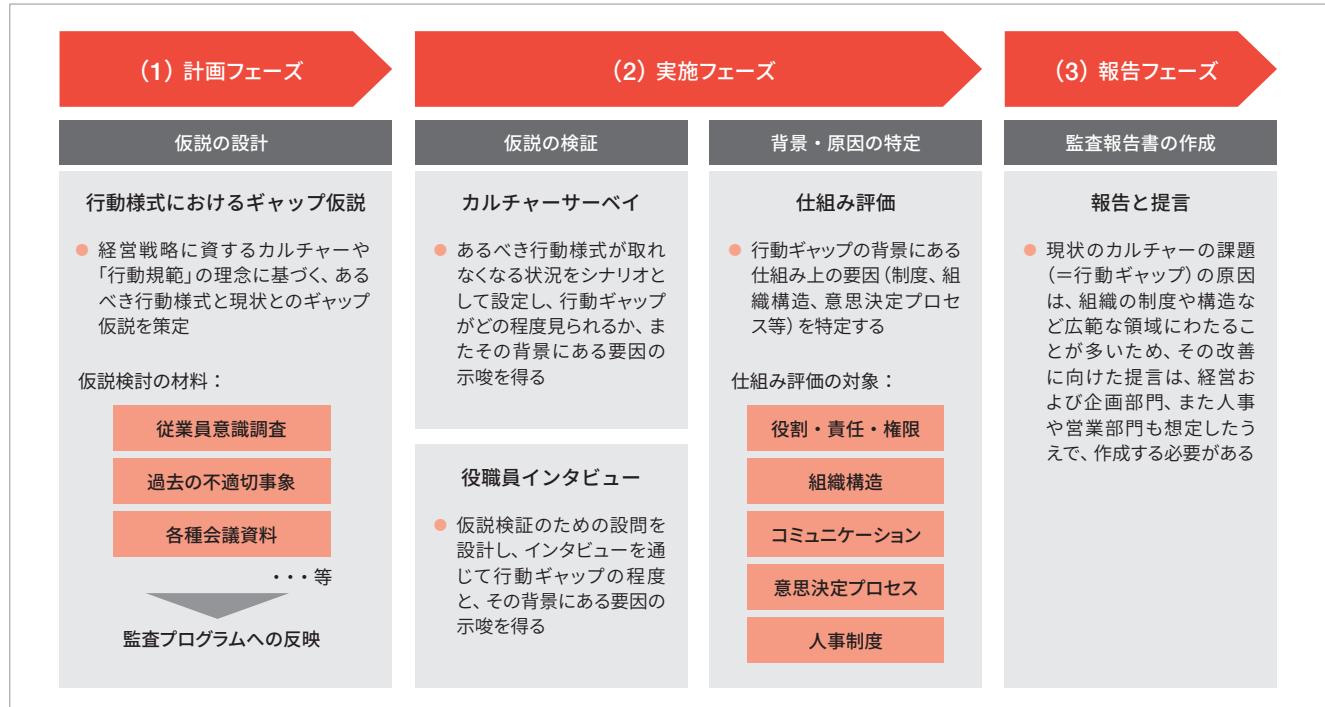
ギャップ仮説は、できるだけリアリティのあるものが望ましいですが、質の良い仮説を考えるためにには、従業員意識調査やエンゲージメントサーベイの分析結果、過去の不適切事象の原因分析などからヒントを得ることができます。あるいは事業部門にプレヒアリングするのも効果的かもしれません。冒頭で述べたように、カルチャーは「一定の集団内で共有された行動のパターン」ですから、自社の社員が取りがちな行動をあぶり出していけば、ギャップ仮説に行き着きます。

ギャップ仮説がある程度できたら、検証に入る前に役員と監査部門の間でコミュニケーションをとって、課題意識のすり合わせや、検証の方向性を合意しておくと、スムーズに進めることができます。なお、特に英国では、指名・報酬委員会の中に、カルチャー委員会を設置し、担当役員を置いてい

※3 株式会社東京証券取引所（2021年6月）「コーポレートガバナンス・コード」、9ページ。 <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>

※4 Financial Reporting Council (Jan. 2024) "UK Corporate Governance Code", P6 (邦訳は筆者) [https://www.hwa.uk.com/site/wp-content/uploads/2024/09/UK\\_Corporate\\_Governance\\_Code\\_2024.pdf](https://www.hwa.uk.com/site/wp-content/uploads/2024/09/UK_Corporate_Governance_Code_2024.pdf)

図表1：カルチャー監査の進め方



出所：PwC作成

る企業があります。日本でも役員の職責にカルチャー担当を入れる事例が増えているようですが、会社のカルチャーに最も大きな責任を持つのはトップである社長に他なりませんので、カルチャー監査ではトップマネジメントのコミットが非常に重要となります。

## (2) 実施フェーズ

ギャップ仮説が設計できたら、次は実施フェーズにおける仮説の検証に移ります。検証方法としては、主にはアンケートなどのサーベイを実施する方法と、インタビューのように、直接話を聞きに行く方法の2つが考えられます。前者のほうが回答の母集団を広げられるメリットがある半面、一発勝負にならざるを得ないデメリットもあります。後者は実施できる数が監査リソースによって大きく制約を受けますが、お互いに顔が見える状況で回答者のニュアンスもくみ取りながら進行することができるので、組織や仮説の内容によって最適な方法を選ぶ、または組み合わせて実施されています。

ここでは実例をもとにサーベイで実施するときの考え方を解説します。ギャップ仮説として想定されるものは通常、組織が目指す姿からは乖離したものとなるため、ストレートにそのような行動をとることがあるか聞いても、答えにくい心理が働いてしまいます。そのような心理を和らげるために、サーベイの設計を工夫して行います(図表2)。ここでは

ギャップ仮説として「優秀な営業成績を上げている人に対して、コンプライアンス違反の可能性がある事象を見かけたとしても、すぐに声を上げにくい」という状況を想定しています。まず場面設定として、疑わしい状況に直面したシーンを回答者に思い浮かべてもらい、「会社が期待する行動(理想)」と、「あなた(回答者自身)と周囲の人が実際にとると思われる行動(現実)」の2つの観点で回答してもらいます。理想と現実の2つに分けて聞くことでギャップを把握しやすくなるとともに、実際にとると思われる行動を聞くときは、主語を「回答者自身と周囲が」とすることで客観的に答えてもらいうやすくなっています。あとはギャップを生み出していると思われる原因を聞くことで、次の報告フェーズで述べる提言のヒントを得るようにしています。

紙幅の制約があるため、インタビューで実施する場合の説明はここでは割愛しますが、基本的な発想はサーベイと変わりません。回答者ができるだけ率直に話してくれるよう、カルチャー監査の目的およびインタビュー内容の秘密保持について最初に丁寧に伝えてから、ギャップ仮説で想定したような状況が自身だけでなく、周りで観察されないかを、できるだけ客観的に答えてもらいます。

サーベイやインタビューを通じてギャップ仮説が実証されたら、次にギャップを生み出す原因が何かを特定します。これを「仕組み評価」と呼びます。通常、役職員の行動様式で

図表2：カルチャーサーベイ

＜設問例＞

あなたは、ある社内イベントで、ある営業職員の営業談を耳にしました。その職員は営業成績が優秀であり、連年表彰されています。いろいろ話を聞くと、彼が紹介した営業方法は営業職員の中で人気があり、契約獲得の実績から高く評価されています。しかし、あなたは、その紹介された営業方法がルール上問題ないものの、見方によってはお客様の不利益につながる可能性があるのではないかと疑問に思いました。

(1) この場合、会社が期待する行動はどれだと思いますか

- A) 既に営業職員の中で広く伝わっており、評価もされているため、とりあえず自分も試してみる
- B) その営業職員に、自分の疑問を投げかけてみる
- C) 上司に相談する
- D) 営業職員独自の営業手法であるため、疑問等はあえて口には出さない

(2) 実際に、あなた、またはあなたの周囲の人はどのように行動すると思いますか

- A) 既に営業職員の中で広く伝わっており、評価もされているため、とりあえず自分も試してみる
- B) その営業職員に、自分の疑問を投げかけてみる
- C) 上司に相談する
- D) 営業職員独自の営業手法であるため、疑問等はあえて口には出さない

(3) 上記(2)で回答した実際の行動を取る理由は何ですか  
自由記述にて回答

理想と実際の行動ギャップを可視化する

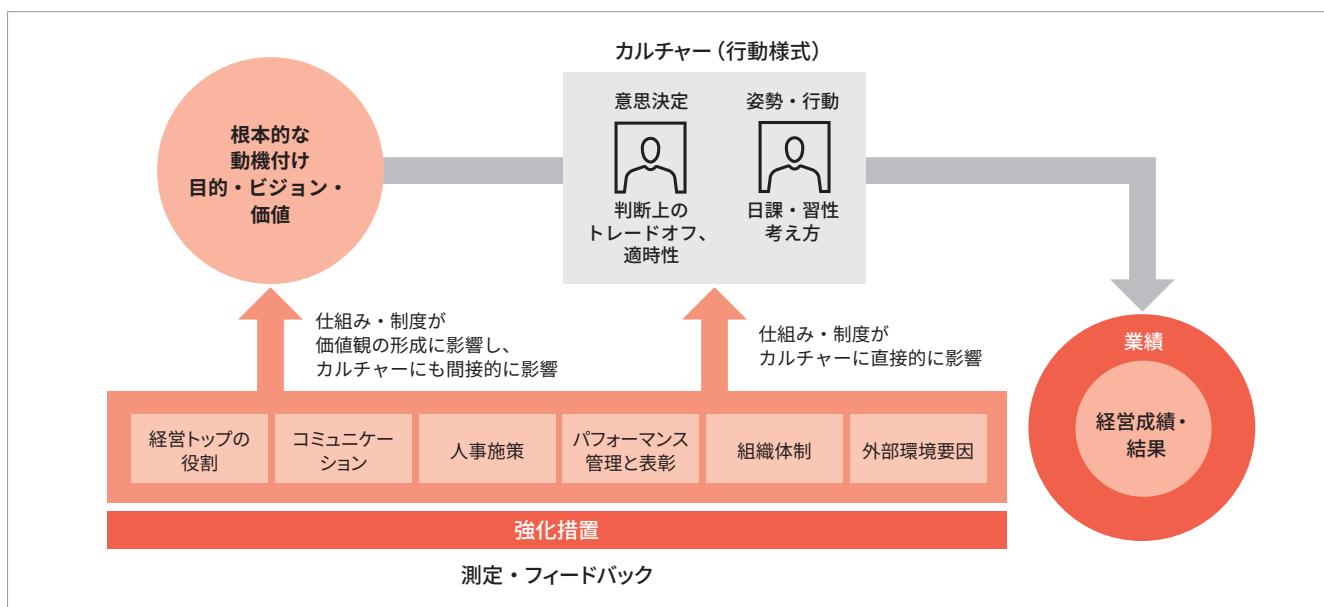
- 日常業務において迷いが生じる場面をシナリオとして設定し、行動規範に沿った認識・行動ができるか確認する
- 左記の例では、「お客様本位」の営業が徹底できるか、また、不適切な事象に気付いた際に声を上げる(スピーカーアップする)ことができるかを問う

背景要因について特定する

- 行動ギャップが生じる要因について自由記述して回答されたテキストデータを分析することで、背景要因を特定する(より深堀りした検証が必要なものは仕組み評価で分析する)

出所：PwC作成

図表3：カルチャーに影響を与える仕組み・制度



出所：PwC作成

あるカルチャーは、さまざまな会社の制度や仕組みから影響を受けて形成されます。図表3に示したとおり、カルチャーに影響を与える要因には、経営トップの役割や姿勢、組織のコミュニケーションスタイル、人事施策や組織体制などが含まれます。これらの制度や仕組みがあるべき行動様式を阻害していないかを検証していきます。

過去の事例では、顧客に寄り添ったソリューション営業や新規事業創出に向けたチャレンジを掲げながら、評価指標が顧客への訪問件数や相談シートの起票件数などに細分化され、個々の指標のスコアの合算で年次の評価が決まる仕組みになっていました。そのため、現場は指標達成に躍起になり、本質的な顧客の課題解決や、時間のかかる新規事業にはほ

図表4：損保会社における代理店ハンドブックの例

	かつての代理店との関係	これからの目指す姿
ビジョン	トップライン拡大を追求し、できるだけ取扱高を増やす	保険契約者がリスクの予防・対応力を高められるためのソリューションを提供する
代理店に提供する価値	契約事務のサポート、販促支援、人的リソースの提供	リスクの予防・対応力向上のためのサービス拡充と、それを適切に契約者に届けるための高度な内部管理態勢の構築支援
求められる行動様式	営業開拓・営業支援、代理店の負荷軽減のための事務代行	代理店の提案力向上支援、管理態勢高度化に向けたアドバイス提供や認証

出所：PwC作成

とんど取り組めていませんでした。これは制度があるべき行動様式を阻害する典型例といえます。仕組み評価を通じて、このような制度設計や運用の改善点を特定していきます。

### (3) 報告フェーズ

報告フェーズでは、ギャップ仮説の検証や仕組み評価を通じて明らかになった現状のカルチャー(=行動様式)の問題点と、それを是正するための改善点について、経営陣と関連部署(被監査部署)に提言します。カルチャーの形成に関する制度は多岐にわたり、被監査部署には企画部門や人事部門、リスク・コンプライアンス部門などが含まれます。経営陣はカルチャー監査の結果を取締役会に報告するとともに、改善点の実施を担う所管部署を定め、適切なリソースを配分するなどして、カルチャー改善のPDCAが回るようにする必要があります。

## 3 カルチャーを醸成するための施策

前項ではカルチャーを評価する手法としてのカルチャー監査について説明しましたが、取締役や経営陣には、評価した上であるべき姿に近づけていくための不断の努力が求められるため、以下ではカルチャーを醸成するための施策例を見てきます。特にここでは、多くの企業にとって汎用性が高いと思われる行動規範の策定と、人事評価について見ていきます。

### (1) 行動規範策定と浸透のポイント

行動規範は企業にとってカルチャーの羅針盤となるもので

あり、多くの企業が策定と浸透に尽力しています。一方で、内容が抽象的で、いざ個別の業務の文脈にひも付けたときに判断基準として機能しないものとなっているケースも見受けられます。この点において、2024年以降、複数回の行政処分を受け、業務改善に取り組んでいる損保業界の事例は参考になります。損保業界では、数々の不祥事の反省から、代理店との関係を根本から見直す取り組みが進められています。そこでは、単なるルールブックをつくって社員の行動を統制するのではなく、自社が代理店を通じて顧客(保険契約者)にどのような価値を提供したいのかという原点から出発し、望ましい行動様式を定義しています。この行動様式は行動規範を具体化したハンドブックとして、全社員および代理店に周知されています(図表4)。

このような取り組みの結果、社員は単にルール違反かそうでないかだけで判断するのではなく、顧客への価値提供の観点から、代理店にどう接すべきか、何が望ましい行動で、何がそうでないかを主体的に考えることができるようになります。また、このハンドブックの内容を浸透させるにあたっては、現場から望ましい実践例を収集し、好事例を社内で共有し、賞賛する取り組みも行われています。行動規範という抽象的な文言が並び、目にするのは年次のコンプライアンス研修のときだけという企業もあるようですが、無味乾燥な文書で終わらせらず、実践的な羅針盤として日々の振り返りに活用されるのが理想的な姿だと考えられます。

### (2) 期待される行動様式を織り込んだ評価の設計と運用

次に人事制度について見ていきます。近年では、組織が目指す行動様式をコンピテンシー評価として、評価体系に反映する企業が増えています。人は通常、何が組織で賞賛される

行動なのに忠実に行動しますので、評価観点として期待される行動様式が具体化されていることが重要です。しかしながら、実際には多くの企業が次の2点でつまずいています。

### ① 評価基準が抽象的

1つは、評価基準が抽象的すぎて十分に機能していないケースです。期待される行動様式を評価基準に落とし込むには、評価観点と職階のマトリクスで具体的に示す必要があります(図表5)。ところが、評価観点が十分に細分化されておらず抽象的あるいは曖昧な記述にとどまっていたり、職階ごとに求められるレベルの違いを十分に表現できていなかったりすることが多数見受けられます。このような状態だと、評価が主観に左右されやすくなり、被評価者に成長を促すための具体的なフィードバックを行うことも難しくなります。その結果、目指す行動様式の浸透に寄与しないことになります。なお企業によっては、評価観点と職階の評価マトリクスを部門ごとに作成し、さらに具体的に定義している例もあります。

### ② 評価者の目線のずれとフィードバックの不足

もう1つは評価者に関わる問題で、目線のずれ(評価レベルの不一致)とフィードバックの不足です。精緻な評価体系

を作り上げても、正しく効果的に運用できなければ形骸化してしまいます。コンピテンシー評価が効果的に機能するためには、評価者が日頃から被評価者の行動を観察している必要があり、可能な限りタイムリーにフィードバックすることが求められます。しかし現実には、そのような運用をしようとしても、1人の評価者が十分なきめ細かさで観察できる被評価者の人数には限界があります。特に、数十名規模で部下を抱えていると、丁寧なフィードバックは物理的に困難になります。また、評価基準を具体的に記述したとしても、実際に評価する段階で評価者ごとに目線がずれてしまい、評価レベルが全体として一致しなくなることもあります。こうした問題を解決するには、評価者同士が評価目線を揃え、各自の評価に説明責任を果たす場としての「評価会議」の活用が重要になります。このように、評価を通じてあるべき行動様式の浸透を図るには、相応の運用負荷が発生しますので、評価体系の具体化と効果的・効率的な運用方法の確立はセットで考える必要があります。

図表5：評価観点×職階の評価マトリクスイメージ

求める行動様式／職階	一般社員	係長相当	課長相当
お客さま志向	<ul style="list-style-type: none"> <li>常にお客さまのことを考えて行動、思いやりの心を持って接することができる。</li> <li>担当業務に関する基本知識・スキルを修得し、さらに専門性を高めるため自己研鑽を続けている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまとのコミュニケーションからお困りごとや潜在的なニーズを把握・理解することができる。また、高い専門性を持ってお客様のニーズに合った提案をすることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまのお困りごとや潜在的なニーズを理解し、当社の資源を活用した提案で解決策を導きお客さまからの信頼を得ている。</li> <li>専門分野だけでなく幅広い知識の修得に取り組み、当社のサービス向上、企業価値向上に貢献している。</li> </ul>
改革に向けた挑戦	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の業務を積極的に取り組み、一步先を考えて行動している。</li> <li>新しい業務や困難な課題にも主体性を持って取り組んでいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分がより良い状況を目指し、常に挑戦を続けている。また、周囲にも新しいアイデアの創出を促し、改革に向けて良い影響を与えていている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまへのサービス向上、企業価値向上、業務効率向上を目指して、ビジネスと業務の改革を推進し、組織における挑戦する風土を醸成している。</li> </ul>
他者との協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>相手を尊重したコミュニケーションをとることができる。</li> <li>周囲の人から意見やアドバイスは素直に受け入れ、自身の行動や判断につなげることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同僚や後輩を含め、自分とは異なる意見や考え方を尊重し、新たな価値創造に向けた協働を実践している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去からの固定概念にとらわれず、多様な意見を受け入れ、組織を連携させながら新たな価値創造に向けた協働を実践している。</li> </ul>
育成・指導	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属組織の職務・職責を理解し、自身の役割を果たしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的に組織のメンバーに対して、具体的なアドバイスやフィードバックを提供し、周囲に刺激を与え、組織全体の成長に貢献している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織のメンバーに対して具体的かつ適切な指導を行い、定期的な面談を実施してメンバーのモチベーション向上に取り組んでいる。</li> <li>個人の成果はもとより組織としての成果や成長を重視する言動をとっている。</li> </ul>
誠実・倫理観	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な社内研修に参加し、企業理念やコンプライアンスの重要性を理解し、行動している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織のメンバーが企業理念やコンプライアンスを前提として判断・行動するよう、自らが規範となり実践することで周囲に影響を与えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念やコンプライアンスに関する理解を一層高め、管理職として適切な判断・行動をしている。</li> </ul>

出所：PwC作成

### 3 おわりに

以前、大手企業をV字回復に導いた著名な経営者とカルチャーについて議論する機会がありました。そのとき、次のように話されていたのが印象的でした。

「多くの人がカルチャーを変えるために社員の意識から変えようとするが、意識はそう簡単に変わらない。カルチャーを変えるには、小さなことでもよいから、まず行動を変えることだ。行動が変わると、意識も変わる。経営者の役割は、行動を変えるための仕掛けを設計し、社員の背中を押してあ

げることだ」

ガバナンスとカルチャーについて考えるとき、筆者はいつもこの言葉を思い出します。

カルチャーは売上や利益のように数値で測ることができず、捉えにくいものです。しかし同時に、カルチャーは模倣されにくいという特徴があるため、独自の強みとなります。カルチャーを競争力の源泉として位置づけ、ガバナンス活動の中で「正しく、強い」カルチャーの醸成に取り組んでいくことが不正を抑止し、持続的な成長を実現する企業を生み出す鍵になると考えます。

---

#### 大野 大（おおの だい）

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

コンサルティングファームで日系企業の海外進出支援、大手IT企業で国内外グループ会社へのカルチャー浸透、エンゲージメント向上等の施策に従事した後、当法人に入所。行動規範の策定・浸透やカルチャー監査、業務改善・再発防止策の第三者評価の支援実績を多数有する。

メールアドレス：[dai.ohno@pwc.com](mailto:dai.ohno@pwc.com)

# コンプライアンスを巡る2025年の最新トレンドとガバナンス

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 吉岡 美佳



## はじめに

「コンプライアンス」は、日本ではバブル崩壊後の1990年代後半から、企業不祥事が相次ぐなかで重要視されるようになりました。それ以降、現在に至るまで、コンプライアンスはあらゆる組織にとって欠かせない概念とされ、その重要性は法令遵守だけにとどまらず、企業内倫理や組織の文化形成にまで広がっています。また、コンプライアンスは、企業全体での統一されたガバナンスとも密接に関連しています。グローバルな事業活動を行う企業にとって、ガバナンス態勢とコンプライアンスの両立が成功の鍵となります。

コンプライアンスを効果的に実行することで、組織は法的リスクを回避し、倫理的かつ透明な業務遂行の基盤を構築できます。コンプライアンスは組織の持続可能な発展にとって不可欠です。

特に最近では、グローバル化や社会の変化に伴い、コンプライアンス対応の重要性は増していますが、同様に複雑さも増しており、長年コンプライアンス態勢を構築してきているにもかかわらず、不祥事がなくならないという悩みも複数の担当者から聞かれます。

本稿では、まずは現在のコンプライアンスに関するトレンドをPwCのグローバルコンプライアンス調査2025とともに紹介し、企業のコンプライアンス態勢構築におけるありがちな課題を、ガバナンスの視点から提示します。

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 コンプライアンスを語る文脈の変化： 戦略的側面とガバナンス

コンプライアンスは法令遵守の基盤であると同時に、組織文化の形成や社会的信頼の構築に深く関与しています。社会的信頼の維持は長期的な企業の成功において重要な要素であり、ステークホルダーの信頼を獲得するには、高いレベルのコンプライアンスが不可欠です。

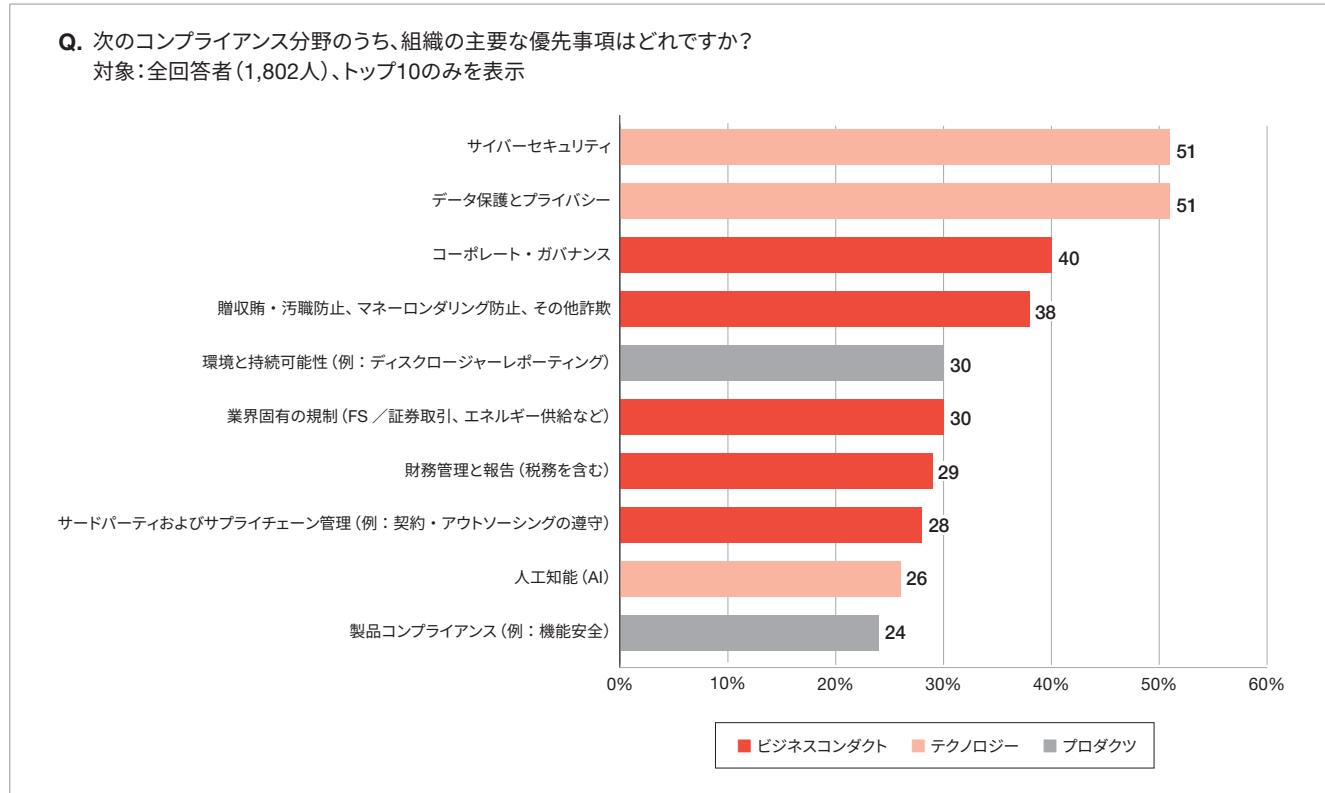
近年、コンプライアンスという概念に関して、2つの大きな変化が見られます。1つ目は、コンプライアンスが防衛的な意味合いにとどまらず、戦略的な意味合いを持つようになった点です。これまで企業は、コンプライアンス態勢を構築し、不正や違法行為を未然に防ぐことで、巨額の制裁金や刑事罰などの法的リスク、レピュテーション毀損リスクなどのネガティブな影響を回避できると考えていました。

最近増えているのが、コンプライアンスと企業の信頼性を向上させるための戦略を結び付けて論じることです。企業が不正や違法行為を未然に防ぐことで、市場における企業の信頼性が高まり、①顧客からの支持の拡大、②投資家からの安定的な財務調達、③サプライチェーンにおける取引パートナーとの有利な取引等、企業財務以外の複数の面でもポジティブな影響を期待できます。コンプライアンスは、キャッシュアウトなどの損失や悪影響を防ぐという側面だけではなく、こうしたポジティブな側面からも注目されています。

2つ目の変化は、コンプライアンスとガバナンスを一体的に捉えて取り組むことの重要性が認識されるようになったことです。実際に大規模な不祥事を起こした企業では、その後の再建に向けたプロセスにおいて、コンプライアンス態勢の全面的な見直しとともに、抜本的なガバナンスの見直しを行い、信頼を取り戻す努力をしているケースが多く見られます。

コンプライアンスとガバナンスは相互に関連しながら、企業の秩序ある運営と持続的成長を支える役割を担っています。ガバナンスとは広範な組織の統治を意味しており、その

図表1：上位10位以内にランクインした主要な優先事項



出所：PwC「グローバルコンプライアンス調査2025」

一環としてコンプライアンスも包含します。ガバナンスの下でコンプライアンス活動が行われ、企業の法律や倫理を守る態勢が監督されます。見方を変えると、効果的なガバナンスは強固なコンプライアンス態勢を支え、リスク管理や透明性の向上、価値の創造を促進する側面もあります。両者は相互に連動しており、どちらかだけを重視するのではなく、両者を包括的に捉える視点が必要です。

## 2 最近のコンプライアンスのトレンド：PwC グローバルコンプライアンス調査2025から

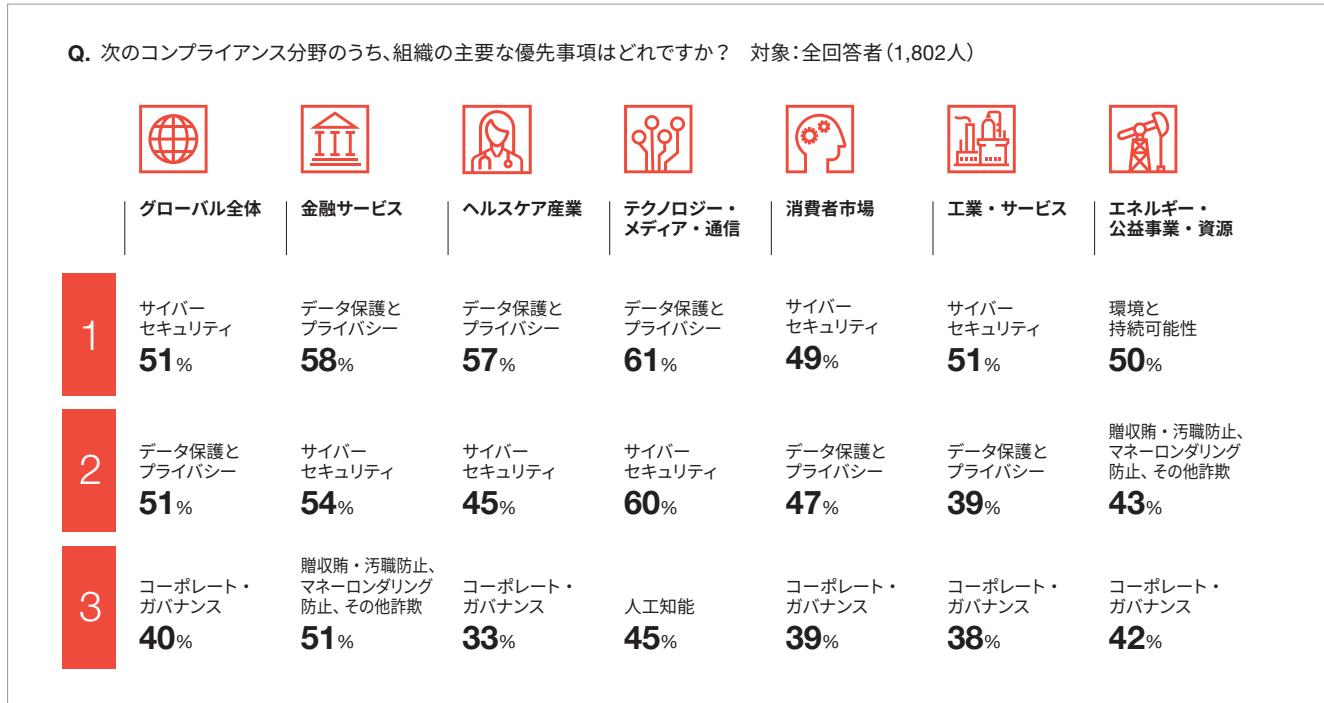
PwCの「グローバルコンプライアンス調査2025」<sup>※1</sup>によれば、企業は、複雑化する規制に直面しながらも、持続的な成長を実現するための新しいアプローチを模索しています。

※1 参考：PwCのグローバルコンプライアンス調査2025の回答者について  
PwCは、コンプライアンスの実践、課題および将来についてグローバルでの調査を実施しました。本調査は、1線、2線、3線のエグゼクティブ1,802名から回答に基づいています。その内訳は、ビジネスリーダー(38%)、コンプライアンス責任者(25%)、リスク責任者(14%)、監査責任者(9%)、法務責任者(5%)でした。対象地域は63地域で、欧州(29%)、北米(26%)、アジア太平洋(22%)、中南米(15%)、中東(6%)、アフリカ(2%)を含みます。業種は、金融サービス(29%)、工業製品・サービス(20%)、テクノロジー・メディア・通信(14%)、消費者市場(14%)、ヘルスケア産業業界(10%)など、幅広い業種が混在しています。国内外で事業を展開している企業を中心とし、年間収益が10億米ドルを超える企業が54%です。<http://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-compliance-survey.html>

まず、大きなトレンドとして、環境の複雑化が挙げられます。規制の急速な変化と厳格化は、企業にとって価値創造の大きな障壁となっています。過去3年間でコンプライアンス要件がより複雑になったと回答した企業は85%に上ります。この傾向は業界全体で一貫しており、金融サービス(90%)、工業・サービス(86%)、消費者市場(83%)、ヘルスケア産業(84%)、テクノロジー・メディア・通信(81%)の全てが規制強化の影響を感じています。グローバルで複数の異なる法律や規制に対応する必要があるため、多くの企業でコンプライアンス対応の難易度が高まっています。また、組織全体で一貫性のあるコンプライアンス態勢構築や監視方法の確立に苦労しており、対応コストも増大する傾向にあります。

コンプライアンス対応における優先事項に関する設問では、「サイバーセキュリティ」と「データ保護とプライバシー」がほぼ全ての業界で最優先事項としてランク付けされています(図表1、次頁図表2)。また、「コーポレートガバナンス」も重要テーマとしてグローバル全体でトップ3、複数業界でトップ3に挙げられていることも注目すべき点です。コーポレートガバナンスが重要視される背景としては、取締役および社外取締役が重い説明責任(単なる形式的な公表レベルではなく、不十分な場合に実際に罰則を伴うようなレベル)

図表2：業界別の主要な優先事項



出所：PwC「グローバルコンプライアンス調査2025」

を負うケースが増加するとともに、管理すべきリスクの範囲が広がっていることが挙げられます。このように、ガバナンスとコンプライアンスの連携が、複雑な国際規制に対する重要な要素となりつつあると多くの企業が捉えるようになってきています。

次に、コンプライアンス対応の手段としては、コンプライアンステック等のテクノロジー活用が最近のトレンドです。増大するコンプライアンス対応の対策として、企業は効率化と最適化を図るために、テクノロジーへの投資を拡大しています。AIの導入によるリスク管理の強化、データの可視化や迅速な意思決定を支援する新しいプラットフォームの活用が進んでいます。調査回答企業の49%が、複数のコンプライアンス活動にテクノロジーを導入しています。コンプライアンス対応へのテクノロジーの活用例としては、教育・研修(82%)、リスクアセスメント(76%)、コンプライアンスと取引の監視(75%)から始めている企業がほとんどで、業界別でみてもこの3つが主なトレンドとなっています(次頁図表3)。

今後3年間で、デジタルトランスフォーメーション(DX)を伴うコンプライアンスの変革を計画しているとした回答は71%に上り、こうしたコンプライアンス対応の革新は今後さらに加速していくと考えられます。

なお、テクノロジーの中でも特に「AIの利活用」に注目が集まっています。AIは大量のデータ処理が可能であることか

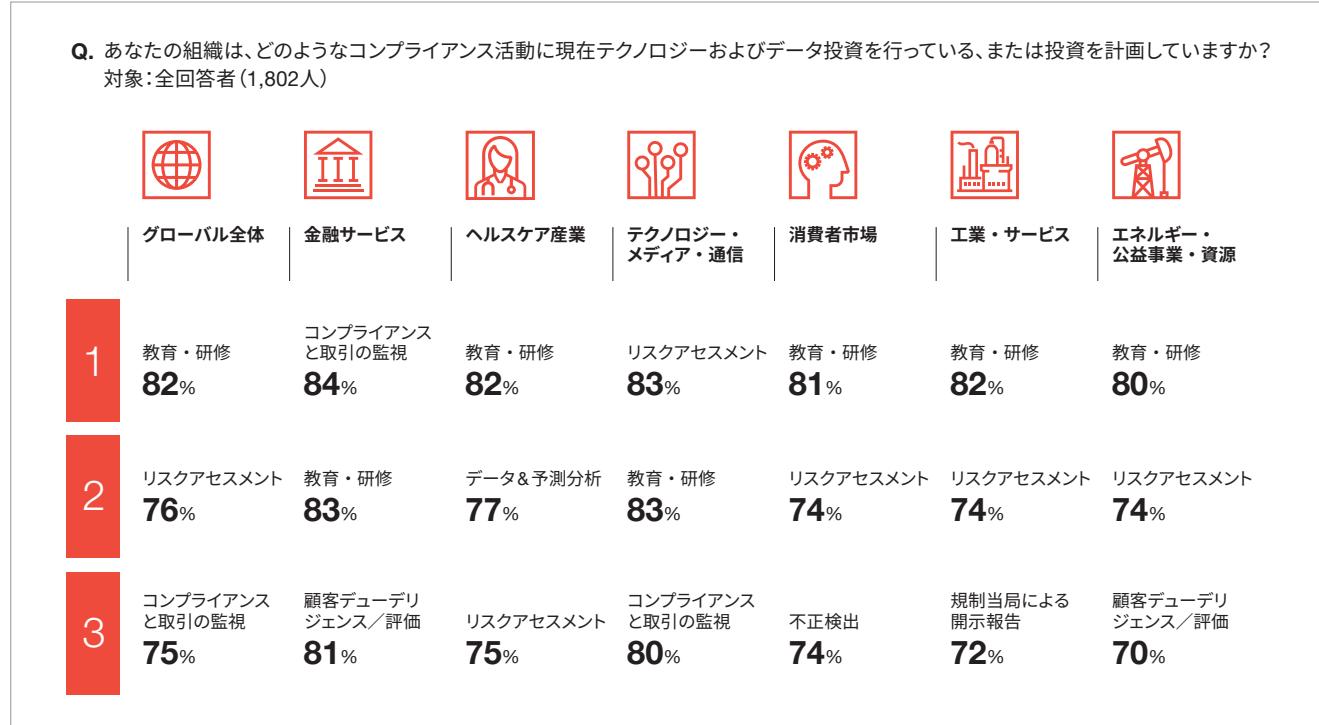
ら、多くの企業がデータの予測分析や不正検出などに活用している、あるいは導入予定としています。さらに、コンプライアンスと取引の監視、リスクアセスメント、教育・研修にも活用が拡大していくと考えられます(次頁図表4)。

### 3 コンプライアンス態勢構築のありがちな失敗例：重要課題としてのガバナンス

前記のとおり、現在のコンプライアンス態勢構築のトレンドとして、テクノロジーは大きなトレンドとなっていますが、一方で、コンプライアンスはテクノロジーなどのハード面だけでなく、ソフト面、つまり組織の文化や人材にも依存しています。人材と文化の変革は、いかにテクノロジーが発展しても最重要事項であることに変わりはありません。社長をはじめとする経営層の姿勢・方針と、その方針に基づく従業員への継続的な教育・研修は、コンプライアンスの強固な文化を築くうえで重要です。地道な取り組みを通じてはじめて、正しい倫理観に基づく意思決定が組織全体に行き渡ることになります。

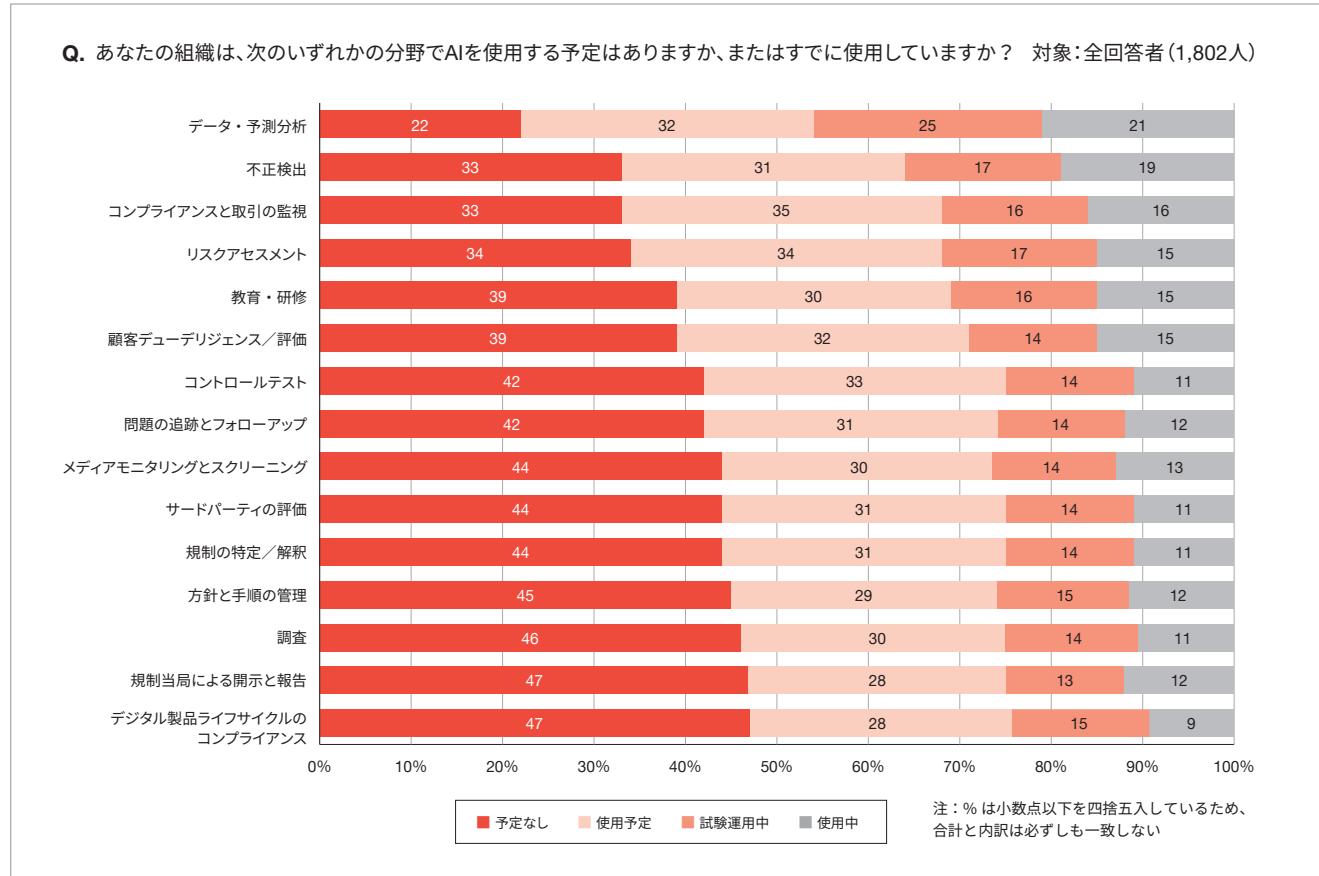
読者の皆さんのが所属する企業でも、こうした取り組みを実践されていることと思います。ところが、なかなか取り組みの効果が出ず、不祥事がなくならないという相談を受けることがあります。取り組みのありがちな失敗例として、以下

図表3：コンプライアンス活動の自動化／最適化のためのテクノロジー活用の状況



出所：PwC「グローバルコンプライアンス調査2025」

図表4：コンプライアンス活動のためのAIの活用状況



出所：PwC「グローバルコンプライアンス調査2025」

のような傾向が見られます。

### (1) ガバナンスのばらつき／過度な責任分散と統一管理態勢の欠如

多くの企業に共通する失敗例の1つは、ガバナンスの問題に由来するコンプライアンスの不整合です。コンプライアンス管理が部門ごとに分散され、一元的に把握されていないケースです。例えば、コンプライアンスリスクのうち、贈収賄リスクは法務部、経済制裁リスクは輸出管理部、個人情報リスクは情報セキュリティ部と割り付けただけで、それらを一元的に管理する部門がないようなケースです。その他にも、管理する部門があっても、形式的にリスク情報を集約するだけでレビューや関与はしていないというケースもあります。特にグローバル企業では、部門や地域ごとに責任者が分かれ連携が取れていないケースや、ガバナンスに関してグローバルで統一した基準がないケースも多く見られます。ガバナンスのばらつきと、それに伴うコンプライアンスとの不整合は、グローバル企業ではよく指摘される課題です。

こうした過度な責任の分散は迅速な対応を妨げ、重要な意思決定が遅れるだけでなく、全体のリスクを見逃しやすくなり、法令違反が発生した場合に迅速に対応するのが困難になります。対応策としては、統合的なガバナンスとコンプライアンス態勢を構築します。そして、全社的なコンプライアンス統括部門を設置し、グローバルで一貫した基準と方針を策定し、各部門や地域での責任を明確化し、オーナーシップを持たせて迅速な意思決定を促します。このようなグローバルとローカルでのバランス感が肝要です。

### (2) トップの関与不足

経営陣がコンプライアンスの重要性を認識していない場合など、経営陣の不十分な関与も、コンプライアンス活動が形骸化する原因となります。例えば、経営層がコンプライアンス方針の策定や周知活動を全て法務部門に丸投げしてしまっていたり、方針を策定後、年に一度、社長が全社員向けの「説話」など一方的な取り組みをするだけにとどまっていたりするケースです。

経営層が積極的に関与し、コンプライアンスに関するビジョンや戦略を明確に示すこと、さらにそれを継続的かつ双方的な形で実施していくことで、はじめて全社的な理解と協力を得ることが可能となります。具体例として、経営層がキャラバンを組んで、数年がかりで現場部門全てを回る取り組みをすることや、コンプライアンス強化月間を設定して集中的に双方での対話や質問の機会を持つことなどが考えられ

ます。

### (3) 強すぎる他社比較意識

「他社と同じことをしているから大丈夫」「他社と比べて自社は問題ない」となどと考えて安心してしまい、自社に合わないコンプライアンス態勢で満足してしまっていることもあります。例えば、リスク評価やコンプライアンス意識調査の際に、他社の平均値との比較をことさら意識しそぎて、平均を超えたことに安堵し、自社の課題を軽視してしまうケースです。

リスク評価やコンプライアンス意識調査は、人間の体の「健康診断」と同じで、同年代の体重やスコアよりも良好だからといってそれでもう病気にはならない、ということではありません。組織の沿革、組織風土、事業内容をはじめとして組織体質は企業ごとに異なりますから、他社と同じ取り組みをしても、それが自社にとって効果的な対策にならないこともあります。意識調査だけでなく、コンプライアンス態勢も、自社それぞれに最適な態勢は異なり、他社と同じ取り組みではなく、自社独自のカスタマイズをして最適化していかなければなりません。自社の課題解決の最適解のヒントは、自社の中にあります。他社と比較しそぎず、まずは自社の組織体質を深く分析したうえで、適切な対応策を実行し態勢を構築することが必要です。

### (4) モニタリング・チェック機能の不足と形骸化

モニタリング・チェック機能（セルフチェックや内部監査機能を含む）が不足あるいは形骸化しているために、コンプライアンス態勢の効果が損なわれることも、多くの企業でみられる傾向です。セルフチェックを行っている企業でも、内実は形式的なチェックや形骸的な対応にとどまってしまっていることがあります。例えば、100点を取ることが予定されるようなチェック、具体的には「態勢構築ができているか」「規程は整備しているか」等のチェックシートの質問に対し、多くの組織や部箇所が「問題ない」「〇」と回答するケースです。また、チェック項目が年々増え続け、複数のチェックシートを合わせると、一部署で回答する設問が1,000問以上になってしまい、過剰な負担であるために実質的なチェックが不可能となっていることもあります。

セルフチェックを行う場合は、まず何を確認するかという目的を明確にする必要があります。「セルフチェックを通じて問題ないことを確認する」「積極的に不具合を発見する」「チェック項目を通じて守るべき事項を教育・周知する」といった目的は混同しやすいため、注意が必要です。また、項

目の陳腐化や肥大化を防ぐには、定期的にチェックシートを見直して、加除修正を行うことや、形式質問を排して実体的な質問へアップデートすることが考えられます。その際には、監査部門の評価やフィードバックも参考にすることで、継続的な改善が期待できます。

#### (5) リソース不足

コンプライアンス対応の人員不足から対応策が十分にとれないというケースも多く見られます。前掲のPwCのグローバルコンプライアンス調査2025(34ページ)では、残念なことに、コンプライアンス機能のリソースは重要度が低いと社内で評価されがちである(19%)ということが明らかになっています。企業がコンプライアンス対応のための人員確保に苦心していることが推察されるほか、コンプライアンス部門に依存するのではなく、第一線部門への責任の移行が進んでいることも考えられます。

新たなリスク環境におけるコンプライアンスのリソース確保は、従来の分野別のスキル等によって整理するのではなく、別の能力やスキルを再編成することで代替していくことが求められています。例えば、既に一部の企業では、従来の一元的な人材モデルや法務、リスク管理、監査といった分野の経験にとどまらず、テクノロジー、データ、リスクモデリング、行動科学、戦略的ビジネス経験をコンプライアンス対応人材モデルとして多く取り入れようとしています。

#### (6) 組織風土の軽視

企業活動の大前提となる組織風土の形成が軽視され、統制活動に力を注ぎすぎているケースも見られます。コンプライアンス態勢の構築は、単なる統制や手続きの整備だけではなく、組織文化として根付かせることが重要です。組織風土として法令遵守を行うということが「風土」として根付いていない場合、そこにどのような態勢を構築しようとも、あたかも腐った土壌へ木を植えても根から腐って育たないように、十分な態勢構築をすることはできません。全ての従業員が法令遵守の重要性を理解し、自らの業務にそれを取り入れることが求められます。このためには、社内での透明なコミュニケーションが不可欠です。特に経営陣はリーダーシップを発揮し、コンプライアンスへの取り組みを明確に示すことが不可欠です。また、情報の共有を徹底し、全ての従業員が一体となって取り組む態勢が求められます。コンプライアンス意識調査などを活用し、自社内で健全な組織風土形成の阻害要因となっている事業や部署、地域などを特定して、経営層メッセージを発信し、直接に対話をするといった取り組み

が重要です。

#### (7) 小括

上記のありがちな失敗は、前掲のPwCのグローバルコンプライアンス調査2025の結果を見ても、多くの企業でコンプライアンス実現のための阻害要因として問題視されていることがわかります(次頁図表5)。回答者の47%が、コンプライアンスを困難にしているのは規制自体の複雑さという「外的要因」であると回答しているものの、2位以下のコンプライアンスの有効性を阻害しうる要因は、ほぼ全て「内的要因」です。組織の複雑さ(34%)といったガバナンスに起因する課題を筆頭に、文化(29%)、リソース(28%)、従業員の意識(25%)、テクノロジー(25%)、リーダーシップ(22%)といった内的な要因が挙げられています。

こうした企業がつまずきやすい、ありがちな失敗やコンプライアンス実現の阻害要因は、社内では見えにくいものです。自社内の取り組みや状況に関しては、多かれ少なかれ正常性バイアス(予期せぬ事態に直面した際にも、「現状で大丈夫」と状況を過小評価する心理現象)が働きがちです。外部の専門家やリソースを活用して客観的な自社の状況評価を実施し、自社が置かれた状況を理解し、対策を講じることで、より強固で効果的なコンプライアンス態勢の構築への近道です。

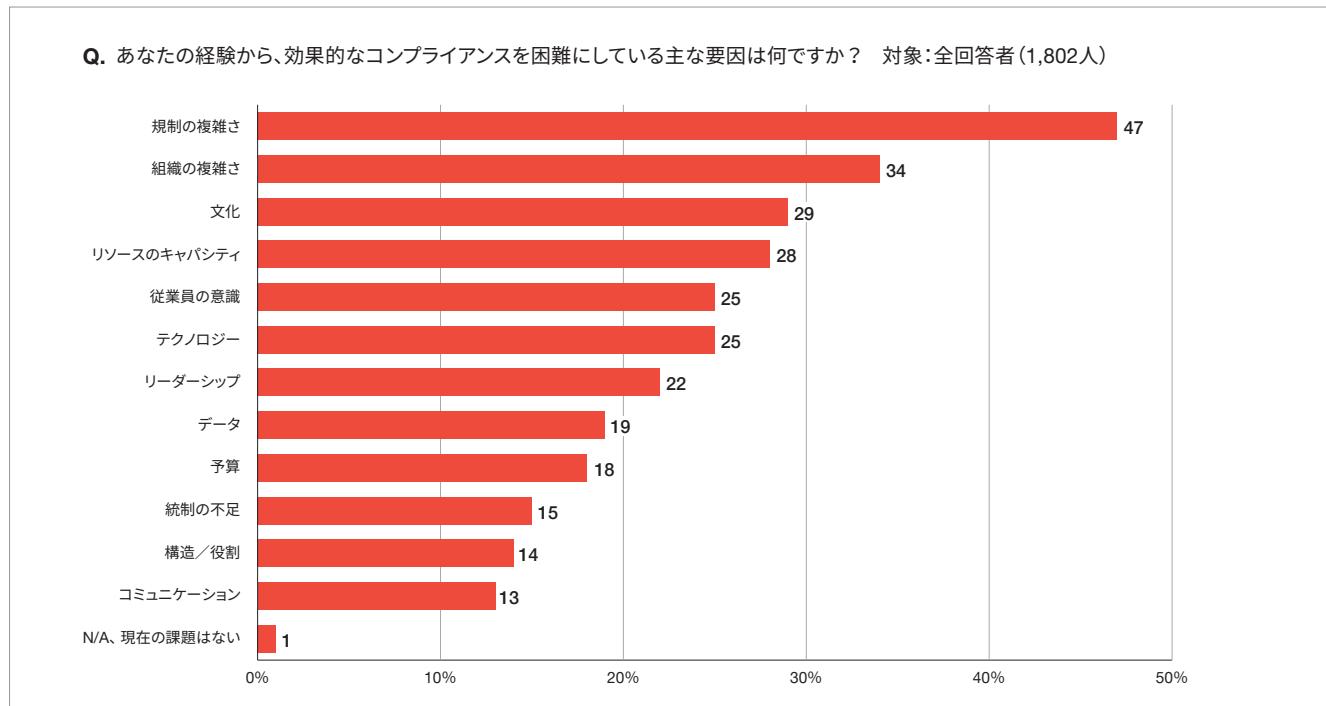
#### 4 おわりに

現代のコンプライアンスは、単なる法令遵守にとどまらず、社会的責任を果たし、持続可能なビジネスプラクティスと信頼性を構築する戦略的側面にまで広がっています。また、グローバル化による法制度や規制の複雑化は、新たな視点と対応戦略を企業に求めています。ガバナンスと連動したコンプライアンスという視点も、企業が国際的な規制環境に迅速かつ効果的に対応するための鍵となります。

このように複雑性を増し、戦略的な側面も担うようになったコンプライアンスは、ますます革新的な対応が求められることになります。その対応は容易ではありません。効率性や実効性の観点からも、従来の対応だけではカバーしきれない領域が出てくると考えられます。コンプライアンステックや外部の専門的知見等も活用し、変化する法的環境に迅速に対応できるよう態勢を強化することが急務です。

コンプライアンスは、規制対応から経営戦略の中核へと進化しています。単に罰則を避けるための活動にとどまらず、

図表5：効果的なコンプライアンスを困難にする主な要因



出所：PwC「グローバルコンプライアンス調査2025」

企業価値を高め、社会貢献を実現するための前向きなステップとして、新たな視点と戦略をもってコンプライアンスと向き合うことが重要です。

### 吉岡 美佳 (よしおか みか)

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  
国内大手インフラ事業会社の法務・コンプライアンス部門にて国際戦略法務、グローバルコンプライアンス業務を担当し、海外の子会社管理を経験。2019年入所、国内外の企業に対するグローバルのガバナンス・リスク・コンプライアンス態勢の高度化を支援。  
メールアドレス : [miika.yoshioka@pwc.com](mailto:miika.yoshioka@pwc.com)

# サプライチェーンリスク管理態勢構築のポイント



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

ディレクター 雨宮 弦太

## はじめに

現代のビジネス環境では、企業が多様な委託先や関係会社と協力して業務を進めていく場面が増えています。その中でサプライチェーンに関連する委託先のリスクは、企業の評判や事業継続に大きな影響を及ぼす可能性があります。本稿では、まず委託先管理に関する課題や、委託関係におけるパワーバランスの問題点について紹介します。次にリスクの可視化の手法や、再委託先を含むサプライチェーンを考慮したリスク識別の手法を例示します。また企業全体での評価を通じて重要なリスクを特定し、業務ごとに整理する方法について述べたうえで、委託先管理の実務が形骸化しないようにする管理態勢の構築例について説明します。

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 委託先におけるリスク管理の必要性

委託先でのリスク管理が適切に行われない場合、企業はさまざまな危機に直面する可能性があります。近年発生している事案として、次のような例が挙げられます。

- 再委託先によるランサムウェア感染による事業の停止
- 元従業員による営業機密情報の不正持ち出し、転職先への流出
- 納品物の品質管理、プロジェクト管理
- 製品の品質不正
- 特許権や商標権の無断使用

再委託先がランサムウェアに感染した事例では、委託元の主たる事業が一時停止を余儀なくされ、被害拡大を防ぐための緊急対応が必要となりました。また、元従業員による営業機密情報（個人情報）の不正持ち出しの事例では、秘密情報が元従業員の転職先へ流出し、両社の信頼性を大きく損ねました。さらに、納品物の品質管理やプロジェクト管理の不備も無視できないリスクであり、これらの管理の不徹底が最終製品やサービスの品質を低下させ、顧客からの信用を失墜させる事例もありました。加えて、製品の品質不正のほか、特許権や商標権の無断使用といった問題も発生しています。こうした事例は、企業のブランド価値を毀損し、法的な問題に発展する可能性もあります。そのため、委託先におけるリスク管理を強化することは、企業の競争力の維持と向上に欠かせなくなっています。

近年、企業が委託先を管理する環境は急速に変化しており、省庁による関連法令の整備や、新たな制度の検討が進んでいます。例えば、経済安全保障に関わる重要インフラ事業者に対しては事前申請制度が導入され、同制度の下で特定重要設備の重要維持管理業務などへのリスク管理が求め

られるようになりました。同制度は、インフラ事業者が外部のパートナーと連携する際に、より厳格な情報管理面や品質管理面でのリスク評価と管理プロセスを要求しています。さらに、経済産業省はサプライチェーン全体のセキュリティ対策を強化するため、企業間での協力を促進する評価制度の構築を目的としたワーキンググループを立ち上げました。このワーキンググループは、サプライチェーン内の各企業がセキュリティ対策を評価・強化する枠組みを整備し、サイバーリスクなどのさまざまなリスクを未然に防ぐための指針を提供することを目指しています<sup>※1</sup>。このような動きを踏まえ、各企業は、委託業務の安全性を確保し、安定した事業運営を支援するための基盤を構築することが求められています。

## 2 委託先管理の難所

委託先管理は、多くの企業にとって非常に難しい課題となっています。その理由の1つは、委託先管理の責任が委託元企業の中で明確になっていないことがあります。これは委託業務の性質に応じて責任部署が異なることが多く、企業の組織体系によって管理部門が変わるために、明確な管理態勢を構築することが容易ではないことが原因として考えられます。例えば、直接原価に関連する委託業務の管理は調達部門が担当するのが一般的です。一方で、その他の業務に関連する委託は、委託元となる各部門が管理することが多くなります。このように、委託先管理の責任部署がばらばらであるため、統一的な管理手法を採用することが難しくなります。

また、委託先管理の範囲を選定や契約といったステージごとに見てみると、委託先選定ルールの制定は調達部が担当し、その後の選定ルールに基づく選定は各委託元部門が行っていることが多いです。具体的な委託内容の管理方法は各委託元部門に委ねられ、さらに、契約条項に関しては法務・コンプライアンス部門が関与します。IT機器の貸与やアクセス権の付与はIT部門が管理し、品質管理については各委託元部門が担うというように、管理の範囲はステージごとに複雑に分かれています。各ステージには異なるリスクが存在し、それらが複合的に影響するため、管理が非常に複雑化します。さらに、組織体系や委託内容によって管理手法が異なるため、委託先管理の標準化を図るのは一層困難となっています。

これらの問題を克服するには、どの部門がどの業務を委託されているかを可視化し、委託時の各ステージにおけるリスクを洗い出すことが重要です。

## 3 パワーバランスにおける課題

委託先管理において、委託元と委託先のパワーバランスは非常に重要な要素です。競争法や下請法（製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律）の取引の公平性に鑑みると、委託元と委託先の関係は対等であるべきと考えられますが、実際のビジネス上のバランスはそれとは別に存在します。

不健全な関係の例として、委託元が委託先に無理な要求をするケースや、委託元が適切な要望を伝えられず、誤解やコミュニケーション不足が生じ、委託業務の円滑な運用に支障が出るケースがあります。さらに過度な依存関係もパワーバランスをゆがめる一因となり得ます。技術や製品の特殊性、あるいは長年の関係が、依存関係につながる要素として挙げられます。例えば、技術や製品の特殊性によって委託先に依存せざるを得ない場合や、長い付き合いがあると関係の変化に気づかず、適切な判断が難しくなることがあります。

ただし、パワーバランスや依存関係には、必ずしもマイナスだけの側面があるわけではありません。依存関係をうまく生かすことで、強固なパートナーシップを構築できるようになります。そのため、委託管理のリスク評価では、「委託先依存度」も考慮することが重要と考えられます。

## 4 管理すべき広さと範囲について

委託先管理におけるリスクを評価では、サプライチェーン全体を俯瞰し、リスクの高い部分にリソースを集中していく、リスクベースアプローチの利用が有効です。以下、委託先管理をする際のリスクベースアプローチの手法例を紹介します。

### STEP1 サプライチェーンの範囲の広さと深さを識別

まず、委託先管理の対象となるサプライチェーンの全体の「広さ」と「深さ」を識別していく必要があります。実務上、サプライチェーンは複数の企業や組織が連携して構成されている場合が多く、委託先から再委託先へ委託されている場合は再委託の階層が深くなるに従って管理の難易度が上がっていきます。もし委託先や再委託先で問題が発生すると、他の

※1 経済産業省「サプライチェーン強化に向けたセキュリティ対策評価制度構築に向けた中間取りまとめ（概要）」2025年4月14日 <https://www.meti.go.jp/press/2025/04/20250414002/20250414002-1.pdf>

ステークホルダーにも影響が及び、最終的には製品やサービスの提供に支障をきたす可能性もあります。全体像を把握することで、各段階のリスクや依存関係を明確にし、問題が発生した際の影響範囲を予測しやすくなります。

サプライチェーンにおける「広さ」とは、企業のサプライチェーンに関わる機能領域の範囲を指します。具体的には、調達、技術サービス提供、間接サービス提供といった領域が含まれます。これにより、サプライチェーン全体の透明性を確保し、潜在的なリスクを未然に防ぐことが可能となります。サプライチェーンにおける「深さ」とは、サプライチェーンに関わる子会社、関連会社、委託先、再委託先などがどこまで続いているか、つまり階層(Tier)の深さを指します(図表1)。

## STEP2 リスクベースアプローチによる管理すべき広さと深さの決定

「広さ」については、リスクが顕在化した際の影響度と発生可能性を考慮した上で絞り込むことが重要です。具体的には、レピュテーションリスクが顕在化した場合の金額的な被害の大きさや、その事象がどのくらいの頻度で発生する可能性があるかを考慮し、管理対象項目を絞り込みます。

「深さ」については、委託先への管理状況をもとに、そのリ

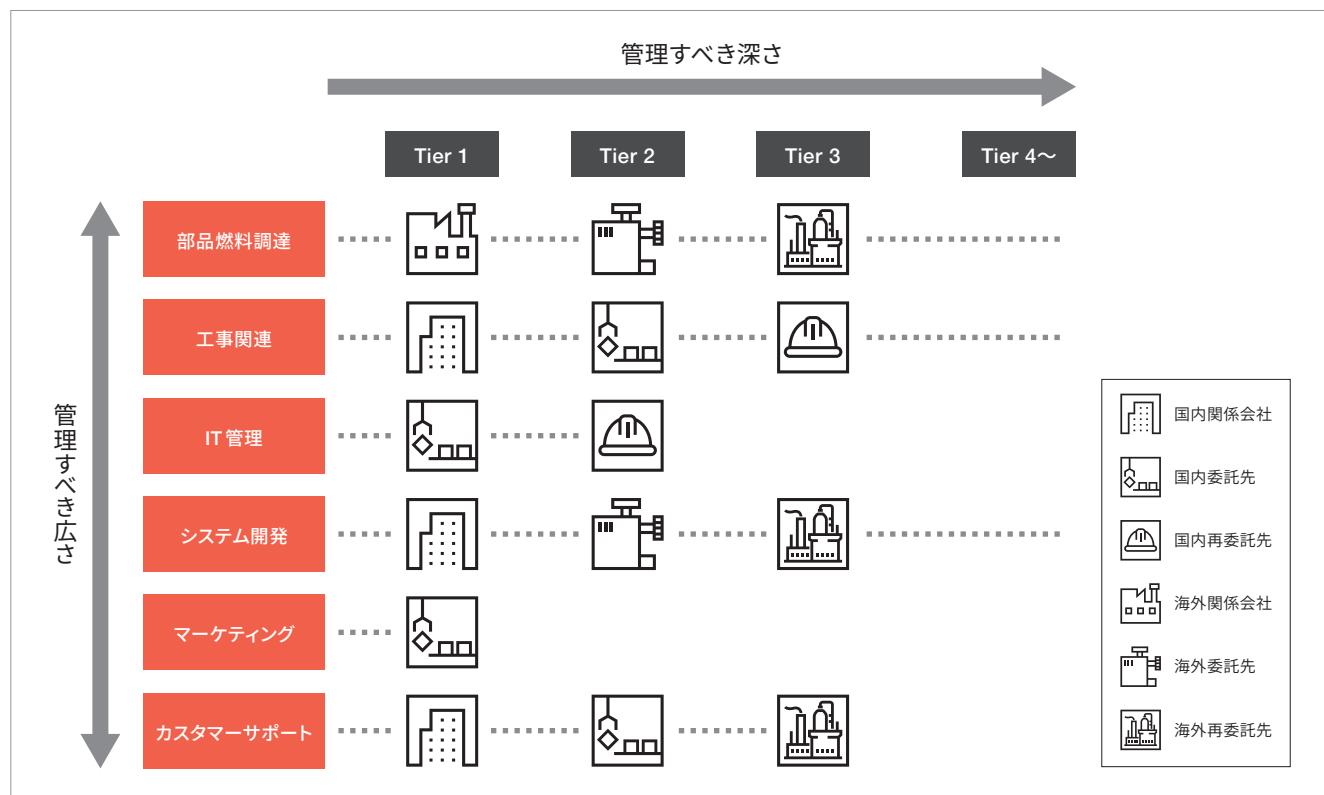
スクの大きさによって決定します。また、委託先から再委託先への管理も含め、リスクの程度に応じて監督するレベルや頻度を調整することで、効率的なリスク管理を実現します。このリスクベースアプローチにより、社内資源を有効に活用し、リスクの高い部分に重点的に対応することが可能です。

以上のように、サプライチェーンリスク管理における委託先管理は、まず全体を識別し可視化した上でリスクベースアプローチを活用し、リスクの高い範囲の管理に重きを置く方式が、効果的かつ効率的な手法と考えられます。

## 5 委託先管理の方向性

リスクベースアプローチで管理すべき重要な委託先および委託業務を識別した後は、当該委託先をどこまで管理すべきかを決定します。例えば、サプライチェーンをたどると再委託先、再々委託先と複数の階層がありますが、全てを管理するのは簡単ではありません。しかし、直接契約関係ない再委託先で問題が起きた際は、委託元の経済的、運営的、信用面に直接影響を与える可能性があります。また、委託業務の責任は委託元にあります。

図表1：管理すべき委託先の「広さ」と「深さ」の識別イメージ



出所：PwC作成

以下では、法令などで再委託先管理をどこまで求めているかを見ていきます。「個人情報の保護に関する法律についてのガイドライン(通則編)」では、次のように再委託先の監督に関する方針が明確に示されています(「3-4-4 委託先の監督(法第25条関係)」を参照)。

#### 委託元の責任(再委託時)

- 委託先が再委託を行う際、再委託先の監督が適切に行われるよう確認する。
- 再委託先が法第23条で要求される水準の安全管理措置を講じることを、委託先が確実に確認するよう指導する。
- 必要に応じて、再委託先に対する監査を実施する。

#### 委託先の責任(再委託時) :

- 再委託が必要な場合には、委託元に事前に報告し、承認を得る。
- 再委託先にも法第23条に基づく安全管理措置を講じさせる。
- 自身が再委託先を適切に監督し、個人データの適切な取り扱いを確保する。
- 委託元の監督を受ける立場にあることを理解し、再委託に関連する手続きや監査を受け入れる。

また、「組織の内部不正防止ガイドライン」(独立行政法人

情報処理推進機構)の「対策のヒントとなるQ&A14」を参照すると、例えば個人情報の場合、委託元の責任として、委託先が再委託先を適切に管理監督しているところまでを管理対象とすることが望ましいと言えます(図表2)。

## 6 委託先リスク管理の手順

次に、委託先リスク管理のプロセスを説明します(図表3)。

### ①全社的なリスク評価

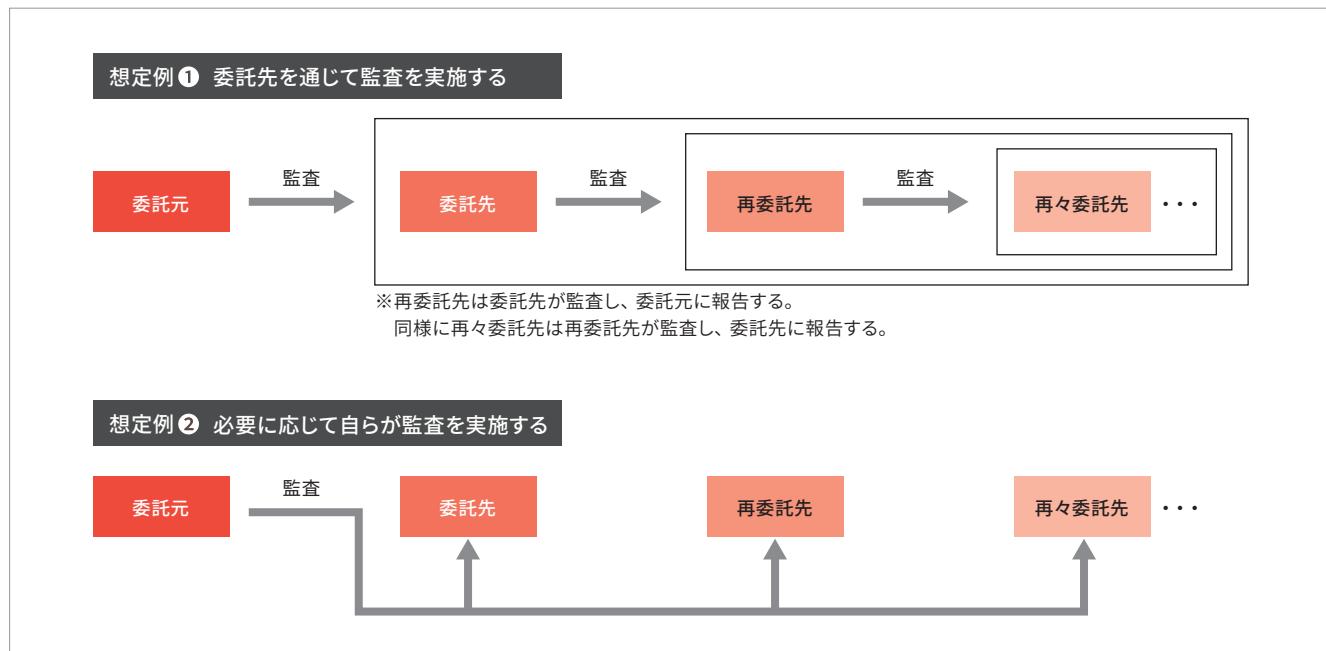
#### ①-1 管理すべき重要なリスクの特定

すでに全社的なリスク管理の仕組みが整備されている場合は、固有リスクが高いと評価される項目を、サプライチェーン全体で管理すべきリスクの参考にすることができます。また、固有リスクが高く、リスク低減策を委託先が実施している場合には、委託元がコントロールできない、もしくはコントロールすることが難しい箇所を、管理すべき重要なリスクとして捉えるべきです。

#### ①-2 特定したリスクにおける業務ストリームごとの整理

管理すべきリスクを特定した後、業務フローごとにどのような委託が発生しているのかを詳細に洗い出します。このステップでは、業務フローの各段階で委託が行われている対象を明確にすることが重要です。次に、部門ごとにどのような

図表2：再委託先への監査



出所：独立行政法人情報処理推進機構(IPA)「組織の内部不正防止ガイドライン」をもとにPwC作成

サプライチェーンが存在しているのかを確認しつつ、業務がどのように委託されているのか評価します。これにより、各部門が依存しているサプライチェーンの輪郭が見えてきます。この情報は、サプライヤーマスマしくは委託先管理リストと連携すると、情報の統合管理が可能となり、より体系的なリスク管理が実現します。

続いて、当該業務の特性に基づき、管理すべきリスクの発生頻度やその影響度を簡易評価します。ここでは、リスクがどれほどの頻度で発生し得るのか、発生した場合にどれほどの影響を及ぼすのかを見極めます。最後に、リスクの高い部門や業務、すなわち優先度の高い業務ストリームに紐付く重要な委託先を特定します。

#### ①-3 再委託先を含むサプライチェーンの可視化

重要な委託先が特定できたら再委託の状況を確認します。まずは、委託先が再委託先と締結している契約書を確認します。情報管理における条項やモニタリング・監査の条項がついているかなど、再委託先への管理レベルを改めて把握するためです。委託先へのインタビューを通して、再委託先への依存度や実務上のコミュニケーションやモニタリングの実態を聞き取ることも、管理レベルを理解するうえで有用です。また、委託元と委託先との契約書の条項に、再委託の事前申請もしくは承認を義務付けることも重要です。

#### ②委託先ごとのリスク評価

##### ②-1 委託先と再委託先の管理態勢を評価(成熟度)

委託先の管理状況を測定する指標を準備し、評価すること

が重要です。つまり、委託元として、どこまでリスクについて許容できるかを考慮したものさしを準備することを意味します。ここではPwC Japanグループのナレッジである成熟度を利用し、定量的に管理状況を可視化した例を紹介します(図表4)。

委託先のリスク管理態勢を確認した次に、再委託先に対する管理状況についても確認する必要があります(図表5)。委託先におけるリスク管理態勢が適切に行われていても、業務の大部分を再委託している場合は、再委託先への管理状況も留意する必要があるためです。

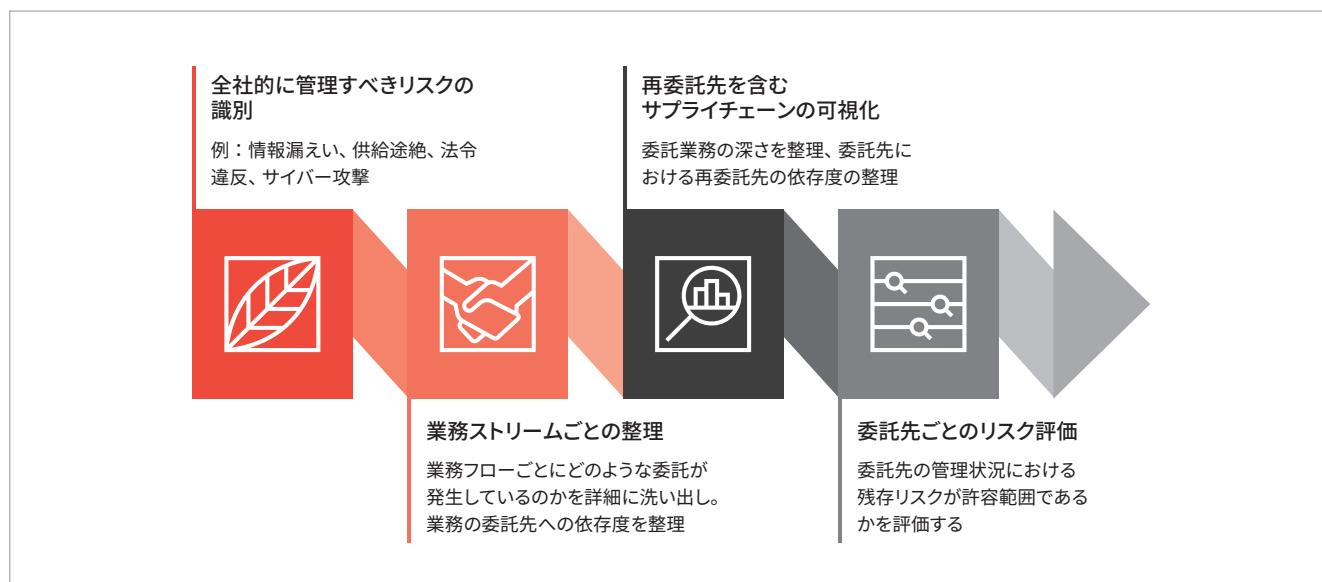
## 7 委託先リスク管理の実務例

ここまで委託先のリスクを可視化して、より管理すべき箇所を特定する評価方法について紹介してきました。それを踏まえて、具体的なリスク管理の実務例を以下に示します。

#### ① 委託先モニタリング

委託先のリスク評価の結果は、継続的なモニタリングの判断に活用できます。例えば、リスクの強弱に応じて、現場でのモニタリングの要否、頻度を判断できます。情報漏えいリスクなどの管理を例にすると、重要な委託先の業務については、年に1回、現場を訪問して、インタビューや現場での情報管理状況、再委託先へ監督状況を確認することで、社内

図表3：委託先リスク評価のプロセスイメージ



出所：PwC作成

のリソースをリスクの高い箇所へ集中させられます。また、リスクレベルが高くない委託先については、自主評価シートで管理状況の回答を依頼し、確認する方法が考えられます。また、委託先管理項目には専門性が求められる領域も数多くあることから、第三者による定期的な客観的評価を通じて、現行の管理状況をモニタリングすることも、持続可能な管理手法の1つになります。

## ② インシデント情報の横展開

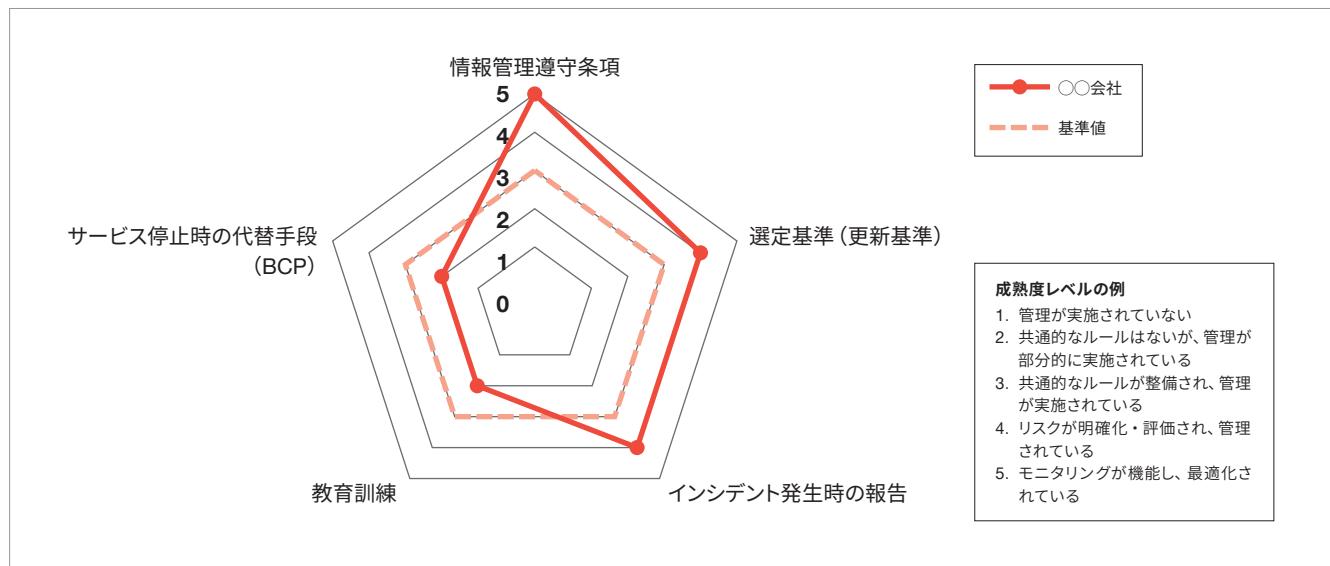
リスク管理態勢を強化していく中で、委託先でインシデントが発生してしまう可能性はあります。そこで、発生したインシデントの真因を詳細に分析し、その学びを他の関連する部門や委託先に展開することで、全体的なリスクを低減できます。これにより、他部門でも同様の問題の再発を防ぎ、組織全体で品質を向上させられます。また、類似業種の他社におけるインシデント情報を積極的に収集し、これを社内の委託先管理に関する部門と共有する仕組みを整備することで、

業界全体の動向を反映した能動的なリスク管理が可能になります。

## ③ 全社的なリスク管理の枠組みとの連動

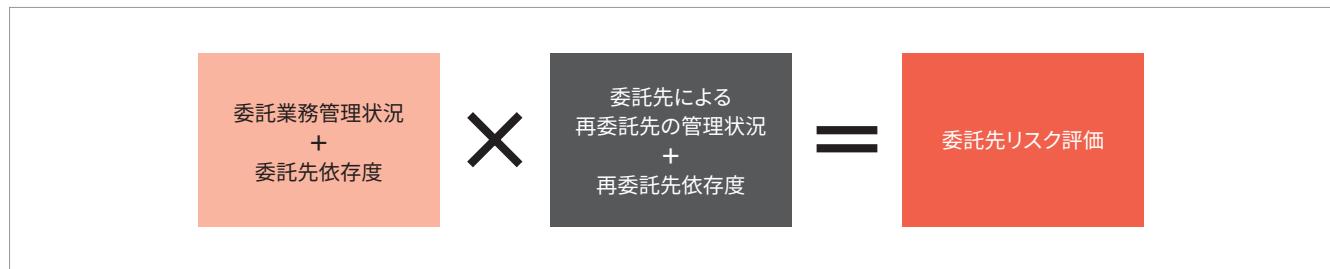
既存の全社的なリスク管理枠組みがある場合、その取り組みと連動させることで、組織全体で統一的なリスク管理が実施できます。これにより、リスク管理のオーナーが明確になり、委託先管理が単一部門による孤立した活動とならず、組織全体の戦略的ゴールと一致した形で運営できるようになります。また、リスク管理をより効果的に運用するためには、第1線（業務部門）、第2線（リスク管理・コンプライアンス部門）、第3線（内部監査部門）が、それぞれリスクの発生を予防、発見、改善する役割を担う「3線管理態勢」を構築し、全社的に管理するのがより有効な手法です。それぞれの部門が専門性を発揮することにより、実効性を持った運用が実現され、リスク管理業務の形骸化を防ぎます。

図表4：委託先リスク成熟度評価のイメージ



出所：PwC作成

図表5：委託先リスク評価のイメージ



出所：PwC作成

## 8 おわりに

これまで見てきたとおり、委託先、再委託先を含むサプライチェーンのリスク管理は企業の持続的な発展に不可欠な要素です。もしリスク管理が不十分な場合、情報漏えい、品質不正といった深刻な危機が発生し、企業の評判や事業継続に重大な影響を及ぼします。

また、サプライチェーンに関わるリスクは影響範囲が広く、

継続的に取り組まなければ抑えることが難しい場合が多いため、継続的な対応が必要です。その際には、効率的な管理手法を導入し、管理の負担を軽減しながら持続可能な管理策を整備する必要があります。

さらに、リスクを最小化するための企業の社内体制としては、各部門の責任を明確にした3線管理態勢を構築し、全社的にリスクを管理していくことが、より実効性の高い手法であると考えられます。

---

### 雨宮 弦太（あめみや げんた）

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  
会計税務アドバイザリー業務、上場会社での内部監査室長を経て現職。  
上場準備企業におけるリスクマネジメントシステム構築支援、エネルギー関連企業へのグループ内部監査・内部統制高度化支援に従事、経済安全保障に関する制度対応支援、情報管理セキュリティを含めた体制構築の業務等に幅広く従事している。

メールアドレス：[genta.amemiya@pwc.com](mailto:genta.amemiya@pwc.com)

## 第23回

## 新リース基準：利用者視点での考察

## 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及ぼすと考えられる経済・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）と主任研究員 野村嘉浩（以下、野村）が、新たなリース会計基準が定める借手側の処理について、利用者の視点から考察します。2024年9月、わが国の新たなリース会計基準が公表されており、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。利用者は新基準をどのように捉えているのか興味のある方も、新基準の財務への影響を少し俯瞰して考えてみ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 利用者にとっての新リース基準

**矢農** 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。

新リース基準の基本的な考え方については、PwC's View第57号で整理しました<sup>\*1</sup>。使用権モデルが採用され、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がオーバランスされることになります。

野村さんは、これまで、証券系研究所や証券会社で、企業アナリスト、株式市場ストラテジスト、会計・開示制度の調査経験を有していますが、利用者は、新リース基準をどのように受け止めているのでしょうか。

**野村** 國際的な会計基準との平仄がおおむね合致するという意味で、今回の新リース基準を評価している財務諸表利用者が多いのではないかと感じています。もっとも、財務諸表作成者である企業に対して実務的な手続の負担が想定されることも踏まえて、財務諸表利用者には、新リース基準適用後

<sup>\*1</sup> PwC's View第57号「基礎研究所だより「第22回 リース会計を考察する」」<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/assets/pdf/57-04.pdf>

の財務分析や開示情報の読み込みを、これまで以上に丁寧に行っていく姿勢が望まれるものと考えています。

特に、これまでオペレーティング・リースと呼ばれるリース形態を積極的に活用してきた企業は、財務諸表の変化を、投資家に明確に説明するためのIRコミュニケーションを強化する必要があると考えています。こうした流れに対して、財務諸表利用者側には、財務諸表の変化の要因が、新基準導入による技術的なものか、新基準導入を契機とした企業の投資戦略の変化によるものなのかをしっかりと見極めることが求められます。

**矢農** 新リース基準によって、利用者には具体的にどのような影響が生じるのでしょうか。

**野村** 第一に、表面上の財務指標の変化に留意する必要があると考えられます。クレジット（格付け）アナリストを中心に、オペレーティング・リースと呼ばれるリース形態については、以前から、貸借対照表へのオンバランス調整等を施しているようです。一方で、情報ベンダー等が提供する財務指標数値は、企業が公表する財務諸表がベースとなっている可能性があります。こうしたデータベースを用いている財務諸表利用者は、新リース基準適用後、企業実態が大きく変わらない中で、自己資本比率の低下、営業利益やフリー・キャッシュ・フローの上昇など、財務数値に見られる影響度合いを、しっかりと確認する必要があると考えています。

**矢農** 財務指標の変化についてはPwC's View第57号で確認したとおり、大きな変化が想定されます。新リース基準が影響している部分を見極める必要があるということですね。

**野村** また、新リース基準の適用によって、企業は新たな判断を行うことが求められます。それによって

リースの対象が拡大したり<sup>※2</sup>、**図表1**のとおりリース期間が見直されたりといったことが起こりますので、利用者は、企業との対話を通じて、企業側の判断について理解を深める努力をする必要があるでしょう。

**矢農** 業種によっても影響度合いは異なりそうです。

**野村** 利用者としては、同業他社間でのばらつきにも注意を払う必要があります。例えば、リース対象の拡大は、借手では小売業や運輸業（海運、陸運、空運）などで、業種特有の論点があると考えられます。業種の特性に応じて論点は異なりますが、いずれの業種においても、リースの拡大の範囲や財務諸表への影響の度合いを適切に見極める必要があるでしょう。

## 2 投資分析への影響

**矢農** 続いて、投資分析への影響についてみていきます。新リース基準が適用されても変わらないこともあるように思われますが、いかがでしょうか。

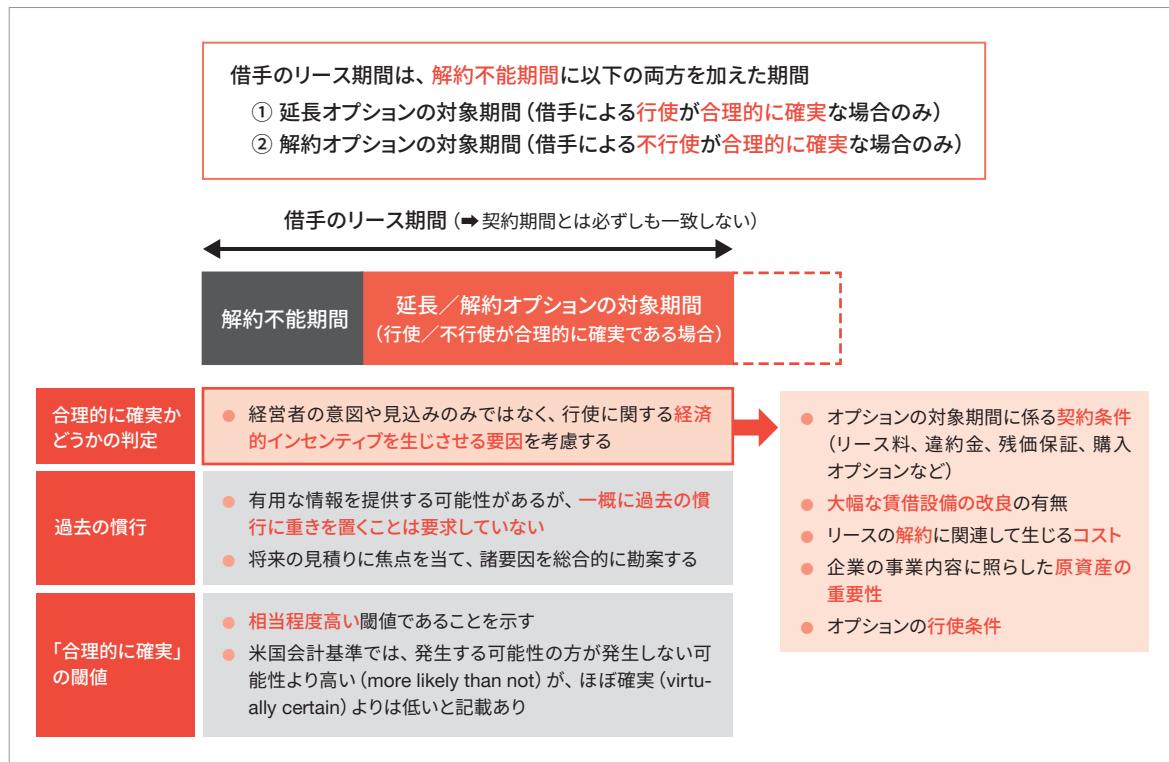
**野村** 従前から財務分析に一定の調整を施している場合、投資意思決定や格付け判断を行う上で、大きな変更はない可能性もあります。しかし、詳細な分析を進めるにあたっては、新リース基準適用に伴う会計処理や開示情報を踏まえて、追加的な調整を施す可能性もあると思います。

**矢農** 追加的な調整とは、例えばどういったことでしょうか。

**野村** これまでの調整は、財務諸表利用者（または財務諸表利用者の所属組織）独自のルールに則って行われてきていると思います。今後は、これまでの調整に加えて、新リース基準適用後の勘定科目や

※2 前掲脚注1参照

図表1：新リース基準による借手のリース期間の決定



出所：PwC作成

開示情報も加味したうえでの財務分析が行われる  
という意味です。

矢農 設備投資の分析についてはいかがですか。

野村 これまで明確に情報を把握することが難しかった使用権資産が貸借対照表に計上されることから、新リース基準を導入した時点で、当該金額を設備投資の一部として考え直す必要があります。また、契約条件の変更に伴い、リース負債が修正されれば、使用権資産の簿価調整も必要となるわけですから、継続的なチェックが必要となります。

矢農 新リース基準の導入時点はもちろんのこと、その後の変更についても注意が必要ということですね。

### 3 注記の増加

矢農 次に注記についてですが、図表2のとおり、新リース基準によって注記情報も増加します。この点、利用者はどのように捉えているのでしょうか。

野村 注記情報の増加については、財務諸表利用者におおむね歓迎されると考えられます。もっとも、さらなる情報提供を求める利用者の声も聞かれます。企業側からIR活動を通じて積極的に情報を提供することが期待されています。

矢農 企業が任意で追加的な開示をするとしたら、投資家に特に有用な情報はどういったものでしょうか。

野村 新リース基準では、借手のリース期間について

て、解約不能期間に、企業が「合理的に確実である」と判断した延長オプションや解約オプションの期間を加えて決定することになります。この判断にあたっては、経済的インセンティブを生じさせる要因を考慮することとされていますが、この経済的インセンティブの思考プロセスに関する情報の入手を望む利用者も存在すると考えられます。具体的には、延長オプション行使する可能性が合理的に確実とされる期間の開示があると、利用者が投資採算を考えるうえで参考になると思われます。

**矢農** 企業による判断の背景にあるものが分かると有用ということですね。

**野村** また、使用権資産については、例えば部門やリース形態ごとの大まかな内訳が開示されると有用な情報となる場合もあると思われます。さらに、期首から期末までの使用権資産の変動要因を明示

する調整表を求める声も想定されます。調整表は、財務諸表報告期の翌期以降のキャッシュ・フローや損益を予想するうえで参考になる情報を提供すると考えられます。

#### 4 おわりに

**矢農** 最後に、新リース基準が与える最大のインパクトは何でしょうか。

**野村** リース形態を利用した企業活動が、企業業績にどのような影響を及ぼすことになるか、改めて考え直す機会となることが、大きなインパクトではないでしょうか。使用権資産を含めた企業の設備投資の姿勢とその評価、リース期間等の見積りに対する妥当性の外部からの検証など、企業の将来キャッシュ・フローを予測する際に検討すべき論点が増え

図表2：新リース基準が定める借手の注記事項

会計方針に関する情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>リースを構成する部分と構成しない部分の区分</li> <li>指数またはレートに応じて決まる借手の変動リース料</li> <li>借地権の設定に係る権利金等</li> </ul>
リース特有の取引に関する情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用権資産の内訳</li> <li>非償却の借地権の設定に係る権利金等の残高</li> <li>短期リース・借手の変動リース料の費用発生額</li> <li>セール・アンド・リースバック取引、サブリース取引</li> </ul>
当期および翌期以降のリースの金額を理解するための情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュ・アウトフローの合計額</li> <li>使用権資産の増加額</li> <li>使用権資産に係る減価償却の金額</li> </ul>
開示目的に照らした追加的な開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>借手のリース活動の性質</li> <li>借手が潜在的に晒されている将来キャッシュ・アウトフローのうちリース負債に反映されていないもの</li> <li>借手がリースにより課されている制限・特約</li> <li>借手がセール・アンド・リースバック取引を行う理由、取引の一般性</li> </ul>
経過措置の開示	<p>会計方針の変更に関する影響の開示を以下の注記に代えることができる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>借手の追加借入利子率の加重平均</li> <li>前期末のオペレーティング・リースの未経過リース料(割引後)と適用初年度の期首に計上したリース負債との差額</li> </ul>

出所：PwC作成

てくるものと考えます。

**矢農** 新リース基準の導入によって、利用者側にも企業側にも大きな影響があります。これを契機としてより深度のある対話がなされ、利用者も企業も相互に理解が深まることを期待したいです。

【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>



#### 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：[rieiko.yanou@pwc.com](mailto:rieiko.yanou@pwc.com)

LinkedIn



#### 野村 嘉浩 (のむら よしひろ)

PwC Japan有限責任監査法人 基礎研究所  
主任研究員  
証券系研究所・証券会社における企業アナリスト、  
株式市場ストラテジスト、会計・開示制度の調査経験を経て、2018年10月入所。2007年から2012年まで企業会計基準委員会の委員に就任。日本会計研究学会会員、日本証券アナリスト協会認定アナリスト (CMA)。  
メールアドレス：[yoshihiro.nomura@pwc.com](mailto:yoshihiro.nomura@pwc.com)



# 「補助金等の会計処理及び開示に関する研究報告」の解説



PwC Japan 有限責任監査法人  
コーポレート・レポーティング・サービス部  
シニアマネージャー 伊藤 清治

## はじめに

2025年6月26日、日本公認会計士協会（JICPA）は、会計制度委員会研究報告第18号「補助金等の会計処理及び開示に関する研究報告」（以下、「本研究報告」）および「公開草案に対するコメントの概要及び対応」を公表しました<sup>※1</sup>。

近年の急激な経済環境の変化に合わせて、さまざまな補助金および助成金（以下、「補助金等」）が国または地方公共団体等（以下、「国等」）から交付される事例が数多く見られているものの、わが国には補助金等に関する会計基準は存在しないため、補助金等に係る会計処理および開示について、実務上さまざまな取扱いが行われていると考えられます。

そのため本研究報告は、補助金等に関する会計処理および開示（圧縮記帳に関する会計処理および表示を含む）について、国際的な会計基準における取扱いを参考にしながら実務上の課題等を整理し、主に収益認識の時期、総額表示・純額表示および表示区分等に関する現時点における考え方を取りまとめています。

本研究報告は、補助金等に関するわが国の会計基準が存在しない現状において、実務の参考資料として意義を持つと考えられます。ただし、本研究報告は規範性のある会計基準ではなく、多様性が存在する可能性がある現状の実務に配慮して、考えられる会計処理や表示を併記しています。そのため、実務において本研究報告を参考として会計処理等を検討するにあたっては、適切な会計処理および開示を選択するに際して判断が求められる点に留意が必要です。本稿では、本研究報告に沿って概要およびポイントを解説します。

なお、本文中の意見に関わる記述は筆者の私見であり、JICPA および PwC Japan 有限責任監査法人の見解を示す

ものではないことをあらかじめ申し添えます。

## 「補助金等の会計処理及び開示に関する研究報告」の構成

- I. はじめに
  - 1. 検討の経緯
  - 2. 補助金等に関する国際的な会計基準の検討状況
  - 3. 本研究報告の位置付け
  - 4. 本研究報告の構成
- II. 収益に関する補助金等
  - 1. 本章での対象
  - 2. 会計処理等の考え方
  - 3. 実務上の課題
- III. 資産に関する補助金等（圧縮記帳に関する会計処理を除く。）
  - 1. 本章での対象
  - 2. 会計処理等の考え方
  - 3. 実務上の課題
- IV. 資産に関する補助金等（圧縮記帳）
  - 1. 本章での対象
  - 2. 会計処理等に関する考え方
  - 3. 実務上の課題
- V. 全体のまとめ
  - 1. 本研究報告に基づく提言
  - 2. 今後に向けて

## 1 検討の経緯

わが国および国際的な会計基準における補助金等に関する会計基準は、図表1のとおりです。

※1 日本公認会計士協会（JICPA）「会計制度委員会研究報告第18号「補助金等の会計処理及び開示に関する研究報告」及び「公開草案に対するコメントの概要及び対応」の公表について」（2025年6月26日）  
[https://jicpa.or.jp/specialized\\_field/20250626ibr.html](https://jicpa.or.jp/specialized_field/20250626ibr.html)

図表1：補助金等に関する会計基準の比較

会計基準	説明
日本基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>補助金等に関する会計基準が存在しない</li> <li>関連するものとして、企業会計原則注解（注24「国庫補助金等によって取得した資産について」）および監査第一委員会報告第43号「圧縮記帳に関する監査上の取扱い」において、税法に規定する固定資産の圧縮記帳に関する会計処理および表示に関する定めがある</li> </ul>
IFRS会計基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>IAS第20号「政府補助金の会計処理及び政府援助の開示」（以下、「IAS第20号」）</li> </ul>
米国会計基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府補助金の開示に関する定めのみ存在する</li> <li>政府補助金の認識、測定および表示に関する定めが存在しない（IAS第20号における会計上の枠組みを活用しつつ検討を進めており、2024年11月に公開草案が公表され、2025年中に最終化が予定されている）</li> </ul>

出所：PwC作成

JICPAは、前述の問題意識を踏まえて、補助金等検討専門委員会を設置し、わが国これまでの補助金等に関する会計上の考え方を整理するとともに、国際的な会計基準における取扱いを参考に検討してきました。

## 2 本研究報告について

### （1）位置付け

本研究報告は、補助金等に関する会計処理および開示について、これまでのJICPAにおける調査・研究の結果をもとに、現時点における考え方を取りまとめています。本研究報告において示されている会計処理等は、あくまでも現時点における一つの考え方を示したにすぎないとされ、実務上の指針とはならず、実務を拘束するものでもないとされています。

### （2）検討範囲

本研究報告では、国等から交付される反対給付のない補助金等を検討の対象としています。

### （3）本研究報告の構成

本研究報告では、IAS第20号を参考に、収益に関する補助金等（資産に関する補助金等以外）と、資産に関する補助金等に分類して検討しています。資産に関する補助金等に密接に関連する論点として、圧縮記帳の会計処理および表示についても検討しています。

## 3 収益に関する補助金等

### （1）会計処理の考え方

わが国には補助金等に関する会計基準は存在しないため、本研究報告では、補助金等の収益の認識時点に関して、図表2の考え方を参考に検討を行っていますが、補助金等の交付額確定通知の受領時や付帯条件を満たした時点など、具体的にどの時点で企業が収益を認識すべきか、事実と状況に応じて判断することになるとされています。

図表2：補助金等の収益の認識時点について参考となる考え方

会計基準等	利益の計上時点
企業会計原則の実現主義	対価の成立時点 (反対給付がなく、財貨の移転または役務の提供の完了については、該当なし)
非営利組織モデル会計基準 <sup>※2</sup> 第194項・補助金及び助成金の取扱い	原則：交付決定通知受領時点 ただし、付帯条件がある場合には、付帯条件を満たした時点
企業会計基準第27号「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」第7項	更正等により還付されることが確実に見込まれ、当該還付税額を合理的に見積ることができる場合

出所：本研究報告、図表4「一時点で利益を計上する方法」、18ページ

IFRS会計基準では、政府補助金の収益の認識について、以下のとおり定められています（IAS第20号第7項、第8項、第12項）。

政府補助金は、（a）企業が補助金の付帯条件を遵守すること、（b）補助金が受領されることについて合理的な保証が得られるまで、認識してはならない。

政府補助金は、企業が付帯条件を満たし、かつ補助金を実際に受け取るという合理的な保証が得られるまでは認識されない。補助金を受け取ること自体は、当該補助金の付帯条件を履行しているかまたは履行するであろうという決定的な証拠とはならない。

政府補助金は、補助金で補償することを意図している関連コストを企業が費用として認識する期間にわたって、規則的に純損益に認識しなければならない。

なお、付帯条件とは、補助金等の交付に付された遵守すべ

※2 日本公認会計士協会（JICPA）「非営利組織における財務報告の検討～財務報告の基礎概念・モデル会計基準の提案～」（2019年7月31日）の附属資料2「非営利組織モデル会計基準」  
[https://jicpa.or.jp/specialized\\_field/20190731iub.html](https://jicpa.or.jp/specialized_field/20190731iub.html)

き条件という意味ですが、付帯条件には、企業が国等に申請した補助事業の完了だけでなく、補助金等の交付額確定後も一定期間にわたり企業に義務を課すものがあります（例えば、固定資産の処分の制限など）。付帯条件を満たさない場合、通常、企業に補助金等の返還義務が生じます。

## (2) 表示の考え方

本研究報告では、収益に関する補助金等について、企業は、補助事業を国等の代理ではなく主体的に行うため、原則として補助事業に係る費用と補助金等を純額処理せず総額で処理し（企業会計原則 第二 損益計算書原則－B 総額主義の原則）、また、通常、補助金等は反対給付がなく、顧客との契約から生じる収益ではないため、営業外収益に計上するとされています。なお、純額処理する場合、利害関係人が会

社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に関する適正な判断を行うために必要と認められるときには、相殺表示している旨および相殺された金額を追加情報として開示することが考えられるとしてされています（監査・保証実務委員会実務指針第77号「追加情報の注記について」<sup>※3</sup>）。

IFRS会計基準においては、政府補助金について、その他の収益、または関連する費用から控除して表示することが認められています（IAS第20号第29項から第31項）。

## (3) 具体的事例

本研究報告では、収益に関する補助金等について、具体的な事例を取り上げて収益の認識時点を検討しています（下の図み記事参照）。

本研究報告においては、わが国では補助金等に関する会

### 【研究開発助成金】

助成先が主体的に取り組む研究開発に対し、国等がその事業費の一部を助成事業として支給する助成金

#### 付帯条件

- 助成事業の完了年度の翌年度以降5年間、企業化状況報告書を国等に提出する
- 当該助成事業の成果に基づく収益が生じたときは、国等の請求に応じ、交付された助成金の額を上限として、その収益の一部を国等に納付する（収益納付）

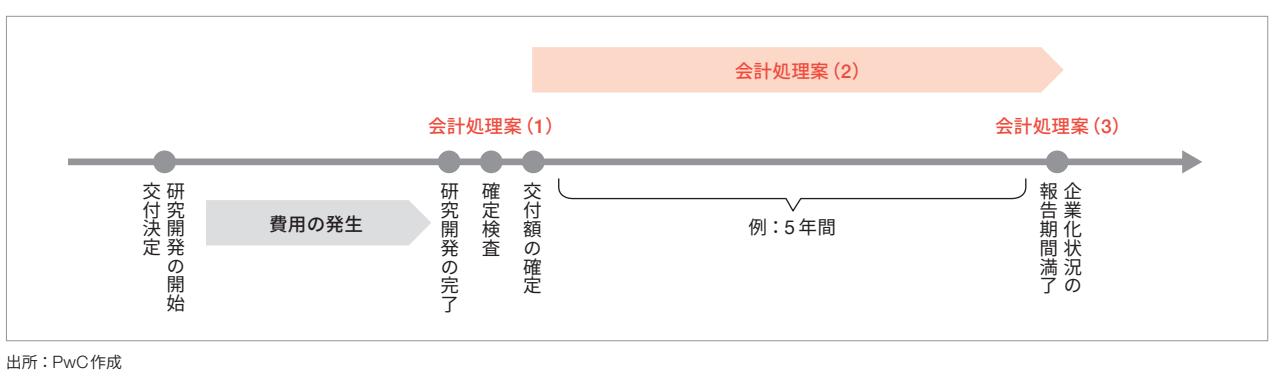
#### 考えられる会計処理

付帯条件がある研究開発助成金については、以下の会

計処理が考えられ（図表3）、事実と状況に応じて判断することになる

会計処理案（1）	<ul style="list-style-type: none"> <li>助成金受領の要件を具備したと考え、助成金の額の確定時に一時点で収益を認識する</li> <li>収益納付が命ぜられた時点で費用と負債を計上する、または要件を満たした場合、引当金を計上する</li> </ul>
会計処理案（2）	<ul style="list-style-type: none"> <li>助成金の額の確定時以降、一部の期間については付帯条件（報告義務）を満たしたと考え、企業化状況の報告期間満了までの期間にわたって、収益として認識する</li> </ul>
会計処理案（3）	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての報告義務を果たし、収益納付の義務から免れたときに、付帯条件を満たしたと考え、企業化状況の報告期間満了時に収益として認識する</li> </ul>

図表3：研究開発助成金のフロー（中間検査を前提としない単年度交付の場合）



計基準が存在しないため、収益に関する補助金等の会計処理は、企業の判断により異なることに起因して、企業間の比較可能性の低下をもたらす可能性があるため、開示（重要な会計方針や追加情報の注記）により明確にすることが期待されるとしています。

#### 4 資産に関する補助金等（圧縮記帳に関する会計処理を除く。）

わが国では資産に関する補助金等について、課税の繰り延べ効果を享受するため、税務上、圧縮記帳を採用することが多いと考えられます。ただし、繰越欠損金の失効が見込まれる場合等において、圧縮記帳を採用しない場合があり、本研究報告では、このような資産に関する補助金等の利益の認識時点について検討しています。

##### (1) 会計処理の考え方

資産に関する補助金等について圧縮記帳を採用しない場合、取得した固定資産を取得時の公正な評価額を基礎として計上することになります。

資産に関する補助金等の利益の認識時点については、**図表2**と同様の考え方に基づき、一時点で利益を計上する方法の検討に加えて、費用と収益の対応関係および負債性に着目して、一定期間にわたり利益を計上する方法についても検討しています（**図表4**）。

例えば、補助金等の受領後、一定期間にわたり付帯条件の遵守が求められ、これに違反した場合の補助金等の要返還額が期間の経過とともに遅延し、補助金等の対象となる有形

固定資産の残存帳簿価額を基礎として算定されることがあります。本研究報告では、このような場合には、補助金等の返還義務が消滅した額（すなわち、減価償却額を基礎として算定された額）を利益として会計処理することが考えられるとしています。

この方法によれば、補助金等を合理的に期間配分して利益を計上するために、補助金等のうち未だ利益として計上されていない部分の貸方差額を貸借対照表において繰り延べることになります。本研究報告は、当該貸方差額について、わが国の制度上は認められていない繰延収益やその他の包括利益（個別財務諸表では、「評価・換算差額等」）に計上するアプローチについても検討の上、現行の制度上は、外部に返済される可能性を重視すれば仮受金として負債に計上することは必ずしも否定されないと結論付けています（企業会計基準第5号「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」第24項）。

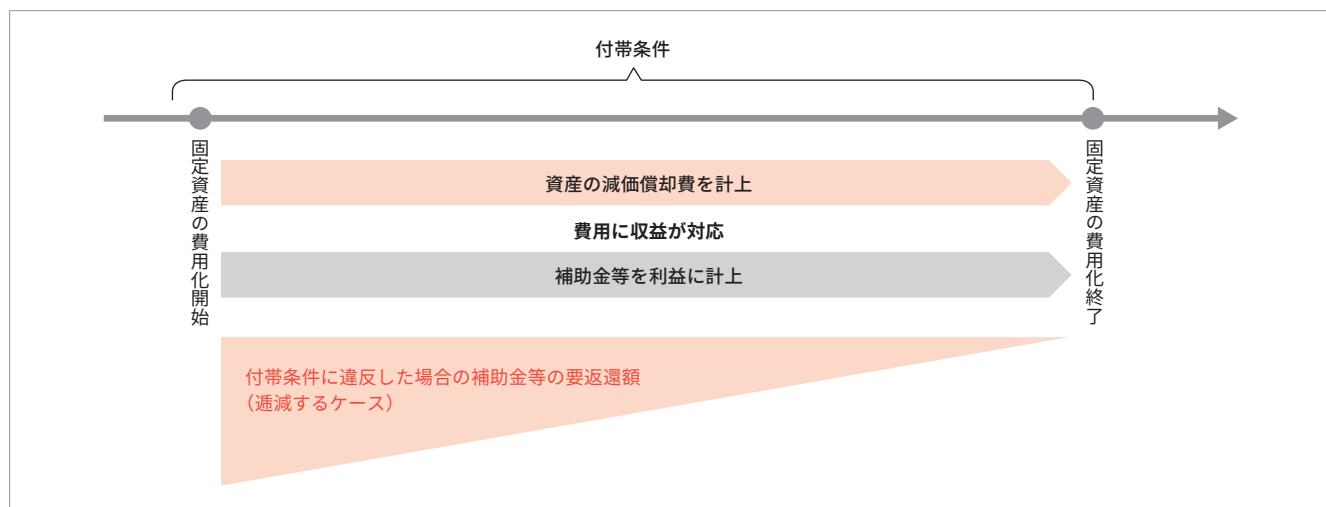
##### (2) 表示の考え方

圧縮記帳を採用しない資産に関する補助金等の損益計算書上の表示区分については、臨時性があると判断される場合には特別利益に計上し、金額が僅少な場合または経常的に発生する場合には営業外収益として計上することが考えられます（企業会計原則注解（注12【特別損益項目について】））。

##### (3) 具体的事例

圧縮記帳を採用しない場合の資産に関する補助金等についても、本研究報告では、具体的な事例を取り上げて、補助金等の利益の計上時点が検討されています（次ページ上部）

図表4：一定期間にわたり利益を計上する方法



出所：本研究報告、19ページ

【圧縮記帳を採用しない場合の固定資産に関する補助金等】  
企業が購入または建設する固定資産に対し、国等が支給する補助金等

#### 付帯条件

- 固定資産の取得後、一定の期間にわたり国から認定された計画の取り組み内容に沿って固定資産を使用し、補助事業に係る事業継続状況等について報告することが要求されている
- 仮に、当該計画の取り組み内容が変更され、事後的に認定を取り消されると、補助金等の交付額の確定通知を受領した後であっても、国から交付決定の取り消しが可能であり、企業に補助金等の全部または一部について返還義務が生じる
- 企業が補助事業により取得した固定資産については、一定の期間において処分が禁止されており、やむを得

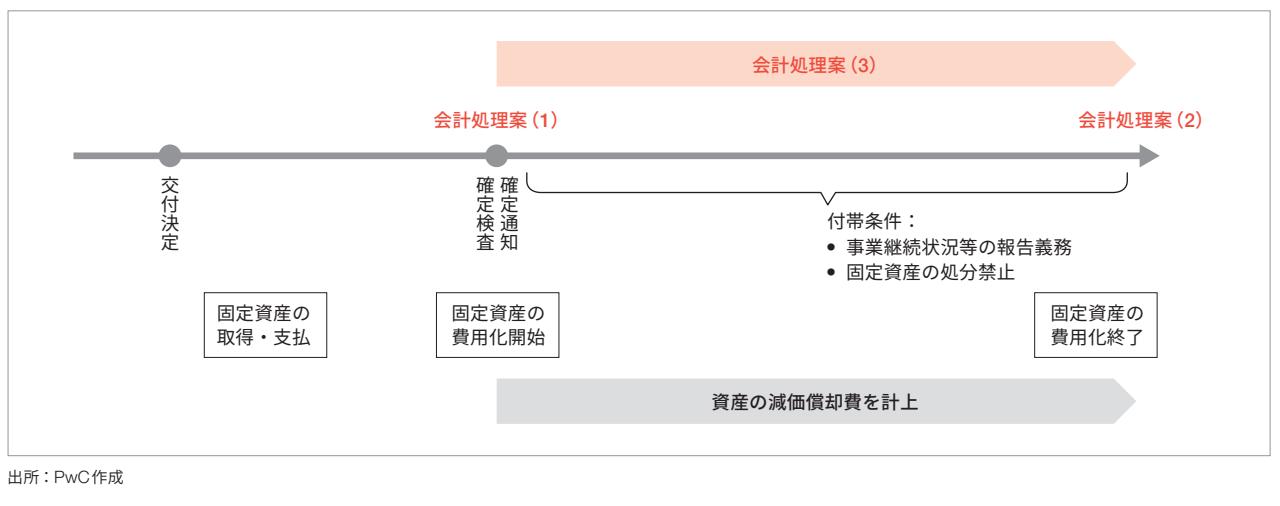
ず処分した場合には、補助金等の全部または一部を返還することが要求されている

#### 考えられる会計処理

このような圧縮記帳を採用しない場合の資産に関する補助金等の利益の認識時点については、以下の会計処理が考えられ、事実と状況に応じて判断することになると考えられる

会計処理案 (1)	補助金等受領の要件を具備したと考え、補助金交付額の確定時点で利益として一括して認識
会計処理案 (2)	補助金等の返還を要しないことが確定した付帯条件を完全に満たした時点で利益として一括して認識
会計処理案 (3)	付帯条件に違反した際の補助金等の返還額が遞減する場合、固定資産を使用した期間については付帯条件を満たし、返還不要が確定となったため、付帯条件の遵守が要求される一定の期間にわたり利益を認識

図表5：資産に関する補助金等のフロー（付帯条件がある場合）



（団み記事参照）。

本研究報告においては、わが国では補助金等に関する会計基準が存在しないため、特に、一定期間にわたり付帯条件の遵守が要求される場合、一時点で利益を計上すべきか、または一定期間にわたり利益を計上すべきか明らかではなく、実務に多様性が生じる可能性があると指摘しています。そのため、重要な会計方針の注記や追加情報の注記による情報開示の拡充により、企業間の財務情報に係る比較可能性が確保されることが期待されるとしています。

## 5 資産に関する補助金等（圧縮記帳）

圧縮記帳に関する会計処理については、監査第一委員会報告第43号において、直接減額方式が取得原価主義に反するという懸念を踏まえて、積立金方式を採用する方が望ましいとしていますが、直接減額方式と積立金方式の両方が認められています。本研究報告では、両方式を認めることから生じる以下の課題を検討しています。

図表6：直接減額方式と利益積立金方式の比較

種類	直接減額方式	積立金方式
貸借対照表	● 補助金等に相当する金額を固定資産の取得原価から控除する（仮に全額が補助された場合、固定資産は計上されない）	● 補助金等に相当する金額を固定資産の取得原価から控除しない ● 圧縮積立金を積み立て、減価償却に応じて取り崩す
損益計算書	● 圧縮損と補助金等の受入益が、一時点で計上される ● 固定資産の取得原価から補助金等が控除された後の金額で、減価償却費を計算する（仮に全額が補助された場合、減価償却費は計上されない）	● 圧縮損は計上されず、補助金等の受入益のみが一時点で計上される（減価償却費と各期間において対応しない） ● 固定資産の取得原価の金額で減価償却費を計算する

出所：PwC 作成

### (1) 圧縮記帳に関する会計処理による比較可能性の低下

本研究報告では、いずれかの方式を適用するかの企業の判断の結果、財務数値に及ぼす影響が異なり（図表6）、企業間の比較可能性が低下すると指摘しています。

IFRS会計基準では、以下の2つ方法のいずれかを選択して、表示するものとされています（IAS第20号第24項から第27項）。

- ① 資産に関する補助金を繰延収益に認識し、資産の耐用年数にわたって規則的に純損益に認識する方法
- ② 資産に関する補助金を控除して資産の帳簿価額を算出し、償却資産の耐用年数にわたって、減価償却費の減額として純損益に認識する方法

②の方法は、わが国の直接減額方式による会計処理と同等の効果がありますが、国際的な会計基準においても会計方針の選択による比較可能性の低下が指摘されています。

### (2) 会計方針に関する事項

本研究報告では、直接減額方式と積立金方式が、そもそも会計方針に該当するのかどうかを検討していますが、以下の理由から、会計方針に該当すると考えられています。

- 企業会計基準第24号「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」の会計方針の定義（財務諸表の作成にあたって採用した会計処理の原則および手続）に該当すると考えられる
- 業種別監査委員会報告第29号「鉄道業における工事負担金等の圧縮記帳処理に係る監査上の取扱い」では、重要な会計方針として取り扱うことが妥当とされている
- 国際的な会計基準においては会計方針として取り扱われている

圧縮記帳に関する会計処理が会計方針であるとした場合、

重要性があれば会計方針を注記することが考えられます。

一方で、以下の理由から会計方針に該当しない可能性もあり、実務上の課題が存在するとされています。

- 直接減額方式はやむを得ず容認されているように見受けられる
- 会計方針を適用するに当たり、その企業にとって財政状態や経営成績を最も正しく表す方法を選択する必要があるが、取得原価主義に合わない直接減額方式の適用を選択することは本来的な意味での会計方針の選択になっていない
- 重要な会計方針として注記している事例が少ない

### (3) 損益計算書の表示

直接減額方式を採用する場合、受入益と圧縮損の損益計算書上の表示については、監査第一委員会報告第43号や業種別監査委員会報告第29号の取扱いを踏まえ、本研究報告では、総額表示および純額表示の両方が認められるとしています。

## 6 全体のまとめ

本研究報告は、わが国では現時点においては補助金等に関する会計基準は存在していないことに起因する会計実務の多様性や企業間の財務情報に係る比較可能性に課題があることを指摘しています。

もっとも、重要な補助金等の会計処理および表示に関しては現行の会計制度の枠内においても一定の対応を図ることが可能と考えられており、実務上、重要な会計方針の注記や追加情報の注記による情報開示の拡充により、企業間の財務情報に係る比較可能性が確保できると期待されています。

## 7 今後に向けて

現在、世界的に政府による補助金等を通じた積極的な支援により自国の産業を育成する動きも見られます。このため、補助金等を受け入れている企業において、補助金等に関するディスクロージャーが十分でない場合、補助金等以外で利益を確保しているのか、補助金等を受け入れることで利益を確保しているのかが財務諸表利用者からは不明確になる可能性があります。また、補助金等にはさまざまな付帯条件が付

されることがあります、付帯条件の達成状況によっては過去に受け入れた補助金等を事後的に返還しなければならない可能性もあります。

国際的な会計基準においても補助金等は重要なテーマとして位置付けられ、米国会計基準においては、IAS第20号を参考にした公開草案が公表されています。わが国では、補助金等に関する会計基準は存在しておらず、実務慣行に委ねられているため、本研究報告では国際的な会計基準の今後の議論の状況を注視することが必要とされています。

### 伊藤 清治 (いとう せいじ)

PwC Japan 有限責任監査法人 品質管理本部 コーポレート・レポート・ティング・サービス部 シニアマネージャー

2006年に入所、米国SEC登録企業および国内企業の監査業務に従事した後、2019年より3年間、企業会計基準委員会に専門研究員として出向。帰任後は、主として法人内の会計相談業務に従事。日本公認会計士協会補助金等検討専門委員会専門委員。

メールアドレス : [seiji.ito@pwc.com](mailto:seiji.ito@pwc.com)

## インダストリーインサイト (17)

# なぜ今企業は農業に関わろうとするのか

第2回 サステナビリティの視点からの農業との関わり（自然資本への影響・依存、  
気候変動のリスク・機会）

PwC Japan 有限責任監査法人  
サステナビリティ・アドバイザリー部  
マネージャー **上野 莉佳子**

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

本シリーズでは、近年における企業の農業との関わりについて、企業はなぜ農業に関わろうとするのか、どのように関わっていくべきなのかを連載で考察しています。第2回となる本稿では、サステナビリティの視点から企業が直面するリスクと機会、ステークホルダーからの期待、政府の取り組みに注目し、なぜ企業が農業に関わるべきなのかに焦点を当てています。特に食品関連企業などは、サプライチェーンの基盤である農業に事業継続を大きく依存している一方、その事業活動が自然資本に与える影響も大きいため、適切な対応が求められています。また、非財務情報であるESG（環境・社会・ガバナンス）を重視するステークホルダーが増える中、企業における環境への取り組みやそのインパクトの開示・可視化についても解説します。

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 農業が自然資本・気候変動から受ける影響・与える影響

私たちの暮らしは生活のあらゆる面で農業の恩恵を受け、農業に支えられています。農業は自然資本と密接に結びついている一方で、気候変動の影響も大きく受けています。

世界の農作物の3分の1は虫や鳥などの花粉媒介者に依存し、土壤には作物生産に不可欠な微生物が生息しています<sup>※1</sup>。近年の猛暑や洪水は農作物に深刻な打撃を与え、過去40年間でその被害は16倍に増加したと報告されています<sup>※2</sup>。干ばつや暑熱ストレスは、世界のカロリー供給の42%を占めるトウモロコシ、小麦、米の生産に大きな影響を及ぼす可能性があります<sup>※3</sup>。

一方で、農業自体が自然資本に与える影響も無視できません。農地への転換は森林破壊の主要因であり、2000年から2018年の間に発生した森林破壊の約50%を占めると世界自然保護基金（WWF）は報告しています<sup>※4</sup>。さらに、過剰な合成肥料の使用による土壤劣化や生態系の破壊も深刻で、慣行農業によって世界の土壤の約33%がすでに劣化しているとされています<sup>※5</sup>。

加えて、農業は気候変動を加速させる要因でもあります。2023年に発表された気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第6次評価報告書によれば、世界の温室効果ガス

※1 PwC Japanグループ『サステナビリティ新時代 成果を生み出すホリスティック×システムアプローチ』ダイヤモンド社、2025年：50ページ

※2 國連食糧農業機関（FAO）“FAO Regional Office for Asia and the Pacific” <https://www.fao.org/asiapacific/news/news-detail/FAO-warns-that-protecting-agriculture-from-extreme-weather-and-climate-change-must-become-a-priority-in-Asia-and-the-Pacific/en>

※3 PwC “Reconfiguring the global food system” <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/how-we-feed-ourselves/reconfiguring-global-food-system.html>

※4 世界自然保護基金（WWF）「農畜産物における生物多様性の依存・影響とは？～TNFD開示にもつながるリスク回避～」<https://www.wwf.or.jp/activities/activity/5925.html>

※5 FAO “Status of the World's Soil Resources” <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6ec24d75-19bd-4f1f-b1c5-5becf50d0871/content>

排出量の22%が農業、林業、その他土地利用 (Agriculture, Forestry and Other Land Use : AFOLU) セクターに起因し、そのうち45%が森林破壊によるものとされています。こうした影響は、巡り巡って農業自身の持続可能性を脅かし、作物収量の減少を招くことになります。今、農業には慣行農業から再生農業（リジェネレティブ農業）への転換や産業を横断した革新的な取り組みが求められています。

次節では、視点を農業そのものから企業へと広げ、農業に関わる企業が自然資本および気候変動に対してどのような依存・影響・リスク・機会を持ち、関与しているのかを詳しく見ていきます。

## 2 企業が農業分野を考慮する背景

### (1) 農業に直接関わる企業の自然資本への依存・影響

農業に直接関わる企業は、土壌、水資源、気候などの自然

資本に強く依存しており、その活動が自然資本に大きな影響を与える可能性があります。

TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: 自然関連財務情報開示タスクフォース) は、企業活動によって自然資本へ与える影響を評価し、報告するための枠組みを提供しています。開示は任意ですが、日本では2025年9月現在、195社がTNFDのアダプターとして表明しており、注目度は高まっています。

TNFDは、自然との接点、自然への依存関係、影響、リスク、機会などを包括的に評価することを推奨しています（LEAPアプローチ）。このアプローチの一環として、「ENCORE」<sup>※6</sup>が分析ツールとして活用されており、生態系サービスへの依存とインパクトを5つの段階（VH: Very High、H: High、M: Medium、L: Low、VL: Very Low）で評価しています。

図表1、図表2は農業関連セクターの生態系サービスに対する依存とインパクトの評価を抽出したものです。供給サービスや調整・維持サービスといった領域で、ほとんどのセクターがVH: Very HighまたはH: Highと評価されており、自

図表1：ENCOREによる農業関連セクターにおける自然への依存

農業関連セクター	依存 (生態系サービス)																				文化的サービス		
	供給サービス				調整・維持サービス																サービス		
	バイオマス供給	遺伝子試料	水の供給	ギー動物由来のエネルギー	土壌と土砂の保持	固形廃棄物の浄化	水の浄化	土壌の質の調整	による希釈	生物学的コントロール	大気および生態系	空気ろ過	洪水の軽減	制御規模の気候規	水の供給	苗床の個体数および生息地の維持	地域気候調整	受粉	暴風雨の軽減	水量の調整	整降雨パターンの調	サービス	教育科学、研究
穀類（米を除く）、豆類、油糧種子の栽培	VH	VH	H	M	VH	M	VH	VH	M	H	M	H	VH	H	VL	VH	H	H	H	VH	N/A	N/A	
米の栽培	VH	VH	H	M	VH	M	VH	VH	M	H	M	H	VH	H	VL	VH	VL	VH	H	VH	N/A	N/A	
野菜、メロン、根菜類、塊茎の栽培	VH	VH	VH	M	VH	M	VH	VH	M	H	M	H	VH	VH	VL	VH	H	H	VH	VH	N/A	N/A	
サトウキビの栽培	VH	VH	H	M	VH	M	VH	VH	M	H	M	M	VH	H	VL	VH	N/A	M	H	VH	N/A	N/A	
タバコの栽培	VH	VH	VH	M	VH	M	VH	VH	M	H	M	H	VH	VH	VL	VH	M	H	VH	VH	N/A	N/A	
織維作物の栽培	VH	VH	H	M	VH	M	VH	VH	M	H	M	M	VH	H	VL	VH	VH	M	H	VH	N/A	N/A	
その他の非多年生作物の栽培	VH	VH	H	M	VH	M	VH	VH	M	H	M	M	VH	H	VL	VH	M	M	H	VH	N/A	N/A	
収穫後の作物活動	M	ND	H	M	M	VL	VH	ND	VL	M	VL	M	M	H	N/A	VL	ND	M	H	M	VH	VH	
繁殖のための種子処理	VH	VH	H	M	M	VL	VH	ND	VL	M	VL	L	M	H	N/A	VL	L	VL	M	M	VH	VH	
作物生産の支援活動	M	M	H	M	M	VL	VH	L	VL	L	VL	L	H	N/A	M	VL	L	M	VH	VH	VH	VH	
多年生作物の栽培	VH	VH	H	M	VH	M	VH	VH	M	H	M	H	VH	H	VL	VH	VH	H	H	VH	N/A	N/A	
混合農業	VH	VH	H	M	VH	M	VH	VH	M	H	M	H	VH	H	VL	VH	M	M	H	VH	VH	VH	
植物の繁殖	VH	VH	VH	M	VH	M	VH	H	M	H	M	H	VH	H	H	VH	H	H	VH	M	VH	VH	

※ VH: Very High、H: High、M: Medium、L: Low、VL: Very Low、N/A: 該当なし、ND: 不検出

出所: ENCOREのデータベースから農作物・サービスセクターに関するもののみ抽出し、PwC作成

然資本に大きく依存していることが分かります。また、インパクトについても、水や土壤に関連した生態系サービスは、多くのセクターでH: Highとなっており、一定程度のインパクトがあることが分かります。こうした評価を通じて、農業関連セクターの生態系サービスへの依存と影響の大きさが明確になるでしょう。

## (2) 農業に間接的に関わる企業の農業関連の自然資本・気候変動のリスク（食品企業を例に）

企業は自社の事業活動だけでなく、バリューチェーン全体を視野に入れて持続可能性を確保することが重要です。前述のTNFDでも、バリューチェーンの上流から下流までにおける自然関連の依存・インパクト・リスク・機会を特定し、評価することが求められています。TNFDの食品セクター向けガイダンス<sup>※7</sup>では「全ての食品企業は上流の農家をバリューチェーンのマッピングに含める必要がある」と明記されており、自社で農作物を生産していない企業でも、農家をバリューチェーンに含めて考慮することが求められています（図表3）。

バリューチェーン上で農業と関連する産業は、自然資本への依存と影響を有しており、その結果、各企業はリスクと機会の両面から、自社事業を見直す必要があります。特に顕著なリスクとしては、原材料調達リスクが挙げられます。農作物を主要な原材料としている企業にとって、気候変動による収穫不足が発生すると、原材料の質の劣化や価格の高騰といった問題が生じ、さらにこれは、単に一次生産や加工を行っている企業にとどまらず、食品関連企業全体に影響を及ぼす可能性があります。

図表4は、自然資本に関連するTNFDと気候変動に関連するTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）が提示するセクター別のリスクと機会の例から、農業に関連する要素を抽出したものです。上流に位置する農家はもちろん、バリューチェーン上の直接的な事業活動にもリスクと機会が存在することが理解できます。

農業に関わるリスクと機会は、食品関連企業に限らず、バリューチェーンの上流に農業が関与する衣料品業界などさまざまな産業全体にも深い影響を及ぼします。例えば、衣料品

図表2：ENCOREによる農業関連セクターにおける自然への影響

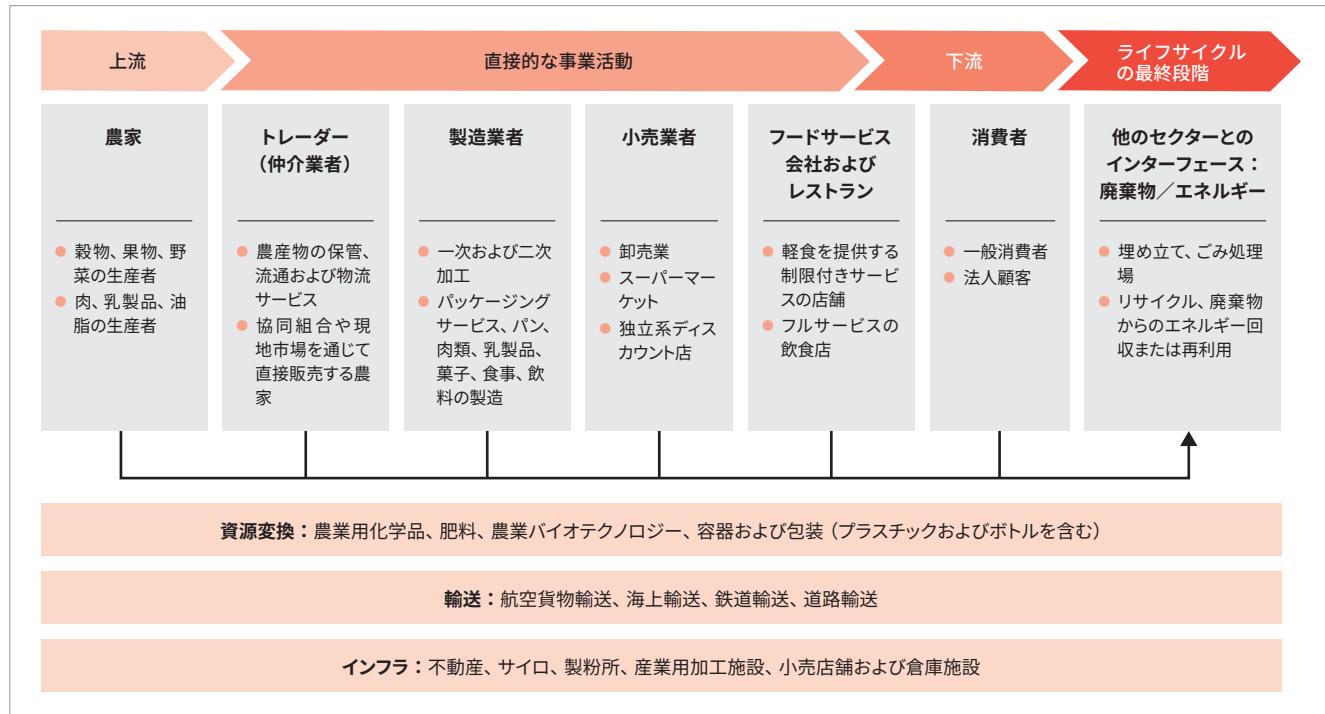
農業関連セクター	影響（生態系サービス）												
	光 かく など (騒音、 振動)	淡 水 利 用 域	温 室 効 果 ガ ス の 排 出	の 排 出	G H G 以 外 の 大 気 污 染 物 質	の 排 出	水 ・ 土 壤 への 有 害 汚 染 物 質	の 排 出	富 栄 養 化 物 質	発 生 と 放 出	固 形 廢 棄 物 の	土 壤 利 用 域	水 使 用 量
穀類（米を除く）、豆類、油糧種子の栽培	M	M	M	H	H	VH	H	H	VH	VH	VH		
米の栽培	M	H	H	H	H	H	H	H	VH	M			
野菜、メロン、根菜類、塊茎の栽培	M	H	M	M	H	H	H	H	H	H	M		
サトウキビの栽培	M	H	H	H	H	H	H	H	VH	M			
タバコの栽培	M	H	M	M	H	H	H	H	VH	M			
繊維作物の栽培	M	H	M	H	H	H	H	H	H	H	M		
その他の非多年生作物の栽培	M	H	M	M	H	H	H	H	VH	M			
収穫後の作物活動	M	N/A	H	H	N/A	ND	H	H	VH	L			
繁殖のための種子処理	M	N/A	H	H	ND	ND	L	H	VH	M			
作物生産の支援活動	M	N/A	H	H	M	VH	H	H	VH	M			
多年生作物の栽培	M	H	M	M	H	H	H	H	H	H			
混合農業	M	M	H	H	H	VH	H	H	H	M			
植物の繁殖	M	H	M	M	H	H	H	H	VH	H			

※ VH: Very High、H: High、M: Medium、L: Low、VL: Very Low、N/A: 該当なし、ND: 不検出

出所：ENCOREのデータベースから農作物・サービスセクターに関連するもののみ抽出し、PwC作成

※7 TNFD “Additional sector guidance – Food and agriculture” (2025年4月)  
<https://tnfd.global/publication/additional-sector-guidance-food-and-agriculture/>

図表3：TNFDによる食料・農業セクターのバリューチェーン図



出所：TNFD「自然関連財務情報開示タスクフォースの提言」(2023年9月) の追加ガイダンス「Additional sector guidance – Food and agriculture」をもとにPwC作成

企業は綿花などの農産物由来の原材料調達リスクを抱えています。TNFDの食品セクター向けガイダンスでは、食品関連以外の産業についても、バリューチェーン上流に農業・農家を含め、リスクと機会を包括的に評価する必要性が指摘されています。

また、企業の温室効果ガス (GHG) 排出削減目標を評価・認定する Science Based Targets initiative (SBTi) は、2022年に新たに森林・土地・農業 (FLAG) 業界を対象に目標設定ガイダンス<sup>※8</sup>を策定しています。そのなかで、木材、パルプおよび紙、ゴム、木材または紙の二次加工、農業または動物資源からの食料生産、食料および飲料の加工、食料サービス、食料および食料品のリテールなど、農業をバリューチェーンに持つ企業は、FLAG目標を設定する必要もあるなど、気候変動の目標設定の観点でも考慮が求められています。

### (3) 企業活動が農業・自然資本から得られる機会

農業に関連するビジネス機会は、食品関連産業や衣料品業界といったバリューチェーン上に農業を抱える企業だけではなく、幅広い産業において見出せます。

世界経済フォーラム (WEF) の分析によれば、食糧・土地利用分野で「ネイチャーポジティブな経済」への移行によって生まれるビジネス機会は多岐にわたります。各産業の企業は、自社に関連する移行分野と、その主導または支援で果たせる役割を認識する必要があるとされています（図表5）。食糧・土地利用システムの分野では、AIなど最新技術の活用によって農業生産の資源効率が向上します。さらに、最先端バイオテクノロジーの導入による農業の生産性の高まり、肥料や農薬による環境汚染の軽減なども期待されています。農業や食品業界に限らず、これまでほとんど連携のなかった異なるセクター間でも強力な協力関係を築くことが求められ、新たな機会が生まれるでしょう。

日本でもセクター間の協力による課題解決が期待されており、農業が抱える複合的な課題を同時に解決しようとする動きが進んでいます。国内の農業従事者の高齢化・減少という課題に対し、例えば、各JA（農業協同組合）では地域農業振興計画等を通じて、気候変動への対応とこれらの課題の同時解決を図っています。これにはさまざまなプレイヤーが一体となって取り組むことが必要で、関連するプレイヤーは新

※8 Science Based Targets Initiative (SBTi) "Standards and guidance"  
<https://sciencebasedtargets.org/standards-and-guidance>

図表4：TNFD・TCFDガイダンスでの食料・農業セクターにおけるリスク・機会の例

リスク ／機会	項目	事業へのインパクト・財務への影響
物理的リスク	農作物の害虫・病気の増加	作物の損失による収益の減少
	ベースライン水ストレスの高水準	生産および調達コストの増加
	事業地域における洪水、地滑り、その他の自然災害	インフラ修復への設備投資の増加
	異常気象の発生割合・深刻度の増加	農作物の品質悪化
	農家における気候変動への適応や異常気象への対策の遅れ・失敗	生産能力の低下、製品・サービス需要の減少
	土壤健康の悪化	農家にとっては農業生産性低下、収益損失
	汚染の集中と水ストレス	下流企業にとってはサプライチェーンの混乱による利益損失
	農業の土地集中／土壤の健全性、および水の化学物質および栄養分の集中	生産性の低下、土地資産の減価償却、移転関連コスト
	自然な害虫駆除や花粉媒介昆虫の数の減少	収穫量の減少、機械受粉および／または人工受粉への資本支出の増加
	海面上昇	利用可能な農地の減少により、原材料の生産能力が減少
機会	平均気温や降水パターンにみられる長期的な気候の変化	作物の品質や収穫量、収穫期の長さに影響を及ぼし、生産能力が変化、価格への影響
	自然由来のリスクに晒されるリスクの高い原材料の完全なトレーサビリティ	認証およびコンプライアンスコストの削減
	精密農業技術への投資	投入コストの削減
	再生型農業の実践と、生態系サービスと環境資産を強化する自然植生の割合の増加	市場評価の向上
	リサイクル率（プラスチック、栄養素、水など）の向上	投入コストの削減
	持続可能なタンパク質に対する市場の需要増加	利益の増加と事業成長
	食品廃棄物・ロスの再利用・代替製品への転用（例：食品のアップサイクル、または非食用食品廃棄物の非食品製品への再利用）	収益の増加
	持続可能な認証を受けた食品・農産物の提供増加	収益の増加
	生物多様性に関連する取引可能な許可証制度への参加	収益の増加
	農家における気候変動への適応や異常気象への対策の遅れ・失敗	農家の適応やレジリエンス向上を支援する、新しい製品・サービスに対する需要の増加

出所：TNFD・TCFDガイダンスよりPwC作成

図表5：農業（食糧・土地の利用）に関するネイチャーポジティブ経済への移行が生み出す新たなビジネスチャンスの例

産業セクター／取り組み	食糧・土地の利用				
	生態系の回復、土地（海洋）利用拡大の回避	生産性が高い環境再生型農業への移行	持続可能な森林管理への移行	地球環境と共存できる消費行動への移行	透過的で持続可能なサプライチェーン
農業・食品・食品業					
インフラストラクチャ・都市整備					
航空・旅行・観光					
先端技術を取り入れた製造業					
自動車					
化学製品・先端材料					
電子					
エネルギー・ユーティリティ					
鉱業・金属					
石油・ガス					
リテール・消費財・生活様式					
サプライチェーン・輸送					
銀行・投資家・情報・デジタル通信・専門家					
保険・資産管理					
ヘルス＆ヘルスケア					
メディア、エンターテインメント、情報					

農業に関連する「産業別ガイド」指標は以下のとおり。

■ 主要な役割 ■ 支援的役割

出所：WEF “The Future Of Nature And Business” をもとにPwC作成

たな機会を得られるでしょう<sup>※9</sup>。

ここまででは、自社事業へのリスクや機会に注目して説明しました。次節からは、外部ステークホルダーからの要請に着目して解説していきます。

### 3 農業に関する情報開示の動向

企業が農業に取り組む必要性は、自社の事業へのリスクと機会だけでなく、外部ステークホルダーからの要請によって、一層高まっています。投資家はESGの観点で企業を評価し、政府や国際機関も非財務情報の開示基準を整備しています。以下では、企業に対する情報開示の動向を概観します。

#### （1）ESG格付けでの要請

主要なESG格付けではセクターごとに重要な課題が特定されており、それに基づいて業界別の具体的な要求項目が示されています。S&P CSA/DJSIやMSCI、ISS-ESGといっ

た格付機関では、セクター別のメソドロジーが公開されており、その中で食品関連産業に対して持続可能な調達（持続可能な農業の推進や認証取得）や生物多様性に配慮した土地利用などの農業に関連した項目も開示が求められています（図表6）。

#### （2）法定開示（SSBJ）での要請

法定開示の観点では、SSBJ（サステナビリティ開示基準）においてSASB（サステナビリティ会計基準委員会）の産業別指標を踏まえた開示が求められています。そのなかで、「農産物企業は、気候変動、水不足、土地管理、及びその他の資源不足の考慮事項によって影響を受ける場合がある」とされているほか、農産物企業だけでなく食品・飲料セクターの企業に対しても、農業関連の指標として、原材料調達やサプライチェーン上のリスク、環境基準の認証を受けた食品原材料の割合の開示などを要求しています（図表7）。

このように、さまざまな格付け機関や基準による要請は、バリューチェーン上流に位置する農業についてリスクを把握し、リスク軽減のための積極的な取り組みと、その情報開示を食品・飲料セクターの企業に強く求めていることがわかります。

また、これらの取り組みを進める際には、政府が推進する

※9 板橋衛「地域農業の振興と協同組合（JA）が果たす役割」月刊JA、2024年5月1日  
<https://www.zenchu-ja.or.jp/gekkanja/future/20240501-6/>

図表6：ESG格付けでの農業関連の要求事項と該当セクター（一部抜粋）

ESG格付け	トピック	要求事項	関連する産業（食品関連産業）
S&P CSA／DJSI	持続可能な原材料	●持続可能な農業への取り組み ●農作物の認証	Food Products (FOA)、 Beverages (BVG)、 Tobacco (TOB)、 Food & Staples Retailing (FDR)、 Restaurants & Leisure Facilities (REX)
CDP (Sector-specific content)	気候変動	●気候変動の緩和／適応に有益な土地管理慣行	Agricultural commodities (AC)、 Food, beverage & tobacco (FB)
	水セキュリティ	●水ストレス地域における農産物の生産または調達	Agricultural commodities (AC)、 Food, beverage & tobacco (FB)
		●生産または調達された農産物の水使用量	Agricultural commodities (AC)、 Food, beverage & tobacco (FB)
MSCI	原材料調達	●綿花生産の影響に対処するためのサプライチェーンにおける取り組みの範囲 ●綿花調達の将来的な目標 ●環境基準に基づいて第三者認証を受けた綿花の割合 ●綿花の原産地までのトレーサビリティの範囲 ●責任ある綿花調達へのコミットメント	Food Distributors、 Packaged Foods & Meats、 Soft Drinks & Non-alcoholic Beverages、 Food Retail
	生物多様性と土地利用	●事業活動による生物多様性への影響に対処するための第三者との協働の範囲または基準 ●生物多様性への影響を最小限に抑える取り組み ●生物多様性影響評価の実施	Agricultural Products & Services
Sustainalytics	土地利用と生物多様性	●持続可能な農業プログラム	Food Products
ISS-ESG	バリューチェーン全体にわたる土壤と生物多様性への影響	—	Food Products、 Beverages、 Restaurants
	持続可能な農業慣行	—	Tobacco

出所：各格付け機関資料をもとにPwC作成。関連する産業の表記は、各格付けでの記載を引用

図表7：SSBJ「産業別ガイド」における農業関連の指標と該当セクター

	トピック	指標	関連する産業（食品および飲料セクター）
SSBJ	原材料調達	主要作物の識別および気候変動によってもたらされるリスクおよび機会の記述	農産物 (FB-AG-440a.1)
		「ベースライン水ストレス」が「高い」または「極めて高い」地域から調達した農産物（飲料原材料）の割合	農産物 (FB-AG-440a.2)、酒類 (FB-AB-440a.1)、清涼飲料 (FB-NB-440a.1)、加工食品 (FB-PF-440a.1)
		優先飲料原材料の一覧、ならびに、環境および社会配慮に関連する調達リスクについての説明	酒類 (FB-AB-440a.2)、清涼飲料 (FB-NB-440a.2)、加工食品 (FB-PF-440a.2)
SSBJ	サプライチェーンにおける環境および社会に与えるインパクトの管理／サプライチェーン管理および食品調達	第三者の環境または社会サステナビリティ基準の認証を受けた製品から生じた売上高	食品小売および流通 (FB-FR-430a.1)、飲食店 (FB-RN-430a.1)
		動物福祉を含む、サプライチェーンにおける環境および社会リスクを管理する戦略の説明	食品小売および流通 (FB-FR-430a.3)、飲食店 (FB-RN-430a.3)
	原材料のサプライチェーンが環境および社会に与えるインパクト	第三者の環境または社会基準の認証を受けた、調達した食品原材料の割合、および基準ごとの割合	加工食品 (FB-PF-430a.1)
		サプライヤーの社会および環境責任監査 (1) 不適合率ならびに (2) (a) 主要な不適合および (b) 軽微な不適合の関連する是正措置率	酒類 (FB-AB-430a.1)、清涼飲料 (FB-NB-430a.1)、加工食品 (FB-PF-430a.2)

出所：SSBJ「産業別ガイド」、SASBスタンダードをもとにPwC作成

農業に関する施策との整合性を図ることも可能です。

次節では、政府が農業への企業参入を促進するためにどのような取り組みを行っているかについて紹介します。

## 4 政府の農業への企業関与促進に関する取り組み

政府は、農業への企業参入促進のため、さまざまな戦略や制度を構築し、関連した取り組みや検討を行っています。自治体は政府の取り組みを自地域の課題に落とし込み、制度活用の準備を進めるとともに、企業や個人が参画しやすい環境の整備を進めています。

農林水産省は、2021年5月に策定した「みどりの食料システム戦略」の中で、環境保全に取り組む企業等の情報開示や、ESG投資を呼び込むための仕組みや支援を検討しています。

さらに、2023年に改訂された「農林水産省生物多様性戦略」では、生産力向上と持続性の両立を目指し、企業による農業分野での取り組みと情報開示の促進が新たに位置付けられました。同戦略では、取り組みの実施体制の強化について、民間企業や金融機関、研究機関に期待される役割も詳述されています。

加えて、2024年5月に改正された「食料・農業・農村基本法」では、食料生産から流通、消費に至るまでの食料システム全体で環境負荷の低減を目指すことが明記され、環境配慮の取り組みやその評価手法の推進についても言及されています。政府は、こうした政策を通じて企業の農業分野への積極的な関与を促し、持続可能な農業の実現を図っています。その施策の1つとして、農産物の環境負荷軽減に関する情報や、農山漁村が有する多面的な価値の可視化など、情報の透明性を高める取り組みが進められています。

### （1）農産物の環境負荷軽減の可視化

情報開示の促進に関連する農産物の環境負荷軽減の「見える化」として、農産物にラベルを表示する取り組みが本格的に始まっています。例えば、化学肥料や農薬、化石燃料の使用量、バイオ炭の施用量、水田の水管理状況といった栽培情報をもとに温室効果ガスの排出・吸収量を算定し、その削減貢献度が星の数で表示されます。また、米については生物多様性保全の取り組み度合いに応じた評価を行い、等級として表示できるようになっています。こうした見える化により、消費者は環境に配慮した農産物を選びやすくなり、農家と

メーカーを含むサプライチェーン全体での連携した取り組みとその成果の透明化が進められています。

### （2）農山漁村のインパクトの可視化

農山漁村で行われる取り組みが生み出す多様な効果の「見える化」として、農林水産省は2024年度末に、農山漁村が有する多面的な価値を「インパクト」として可視化するためのガイドラインを策定しました。可視化によって、企業から農山漁村への資金や人材、知見の流入を促す狙いがあります。このガイドラインでは、企業や投資家が農山漁村での活動によるインパクトを評価するための指標を提示しており、気候変動の緩和、気候変動への適用、ネイチャーポジティブなどの環境侧面に対応した指標も含まれています。こうしたインパクトの「見える化」によって、企業は自社の重要課題（マテリアリティ）と農山漁村での取り組みを結び付けやすくなり、結果として農業分野や地方創生への企業参画と投資の促進が期待されています。

## 5 おわりに

本稿では、サステナビリティの視点から企業が農業に関する重要性を考察しました。企業は自然資本に依存し影響を与える立場にあり、それが自社にとってのリスクと機会を生じさせています。農業への積極的な関わりによってこうしたリスクを低減し、機会を拡大する事が可能です。ステークホルダーから求められるESG格付や規制対応の情報開示を進めることは、企業評価の向上にもつながります。さらに、政府が進める施策と自社の活動を結びつけることで、効果的な事業拡大や新たな共創の機会を生み出せます。

私たちは農業やそれに付随する営みを通じて、原材料の供給源としてだけでなく、美しい田園風景、地域に根ざした歴史文化の継承、ふるさとを感じさせる人々の温もりといった多様な恩恵を享受しています。農業は自然資本と密接に関わっており、適切な保全、再生の取り組みが自然資本全体の維持につながります。農家の方々は土壤や天候の変動といった自然や気候の変化にいち早く気づき、それぞれの知見と工夫を活かしながら、可能な限りの対応をしています。自然資本を効果的に維持するには、農業に直接関わる農家だけでなく、バリューチェーンに位置する関連産業をはじめとする多様な産業が協働することが不可欠です。

多くの産業が垣根を越えて連携し、それぞれの知見や強み、経験を結集して、農業や自然資本の保全、再生に努める

ことは重要であり、大きな価値を生むと考えます。最後に、  
本稿がそうした取り組みの一助となれば幸いです。

### 上野 莉佳子 (うえの りかこ)

PwC Japan 有限責任監査法人 サステナビリティ・アドバイザリー部 マネージャー  
Slerにて、技術調査・開発、プロジェクトマネジメント業務等に携わる。入所後は、非財務情報開示の改善提案、サステナビリティ格付支援、CSRD、SSBJ等の基準対応支援に関するプロジェクトに従事。法人内の農業コミュニティにて、農水産業関係者との対話、社内ワークショップ等を実施している。

メールアドレス : rikako.ueno@pwc.com



### 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 : 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



# 米国税制改正のポイントと日系企業への影響



PwC税理士法人  
国際税務部  
パートナー 小林秀太

## はじめに

2025年7月4日（現地時間）、米国トランプ大統領は、各種の税制改正項目を含む予算調整措置法案「1つの大きな美しい法案」(H.R.1, “One Big Beautiful Bill Act” : OBBBA)に署名し、同法案は成立しました。

OBBAには、第1次トランプ政権での減税項目を2026年以降も継続する各種の改正のほか、100%ボーナス償却の復活、利子費用控除制限の緩和、国内研究開発（R&D）費の即時損金化、国内製造業向けの優遇措置、各種の国際課税項目の改正、ESG関連税額控除の一部縮小等、米国に子会社を持つ日系企業にとっても重要な改正項目が含まれています。

なお、5月に米国下院が可決した法案に含まれていた内国歳入法899条は、その後の米国とG7との合意に基づき削除されています。内国歳入法899条には、軽課税所得ルール（Undertaxed Profits Rule : UTPR）およびデジタルサービス税（Digital Service Tax : DST）導入国への報復課税が含まれていました。

本稿では、OBBAの背景、法人・国際関連の改正項目の概要、および、想定される日系企業への影響と対応について解説します。

## 1 OBBBAの背景および概要

政権与党は2025年4月に上下院が承認した予算調整措置の枠組みに基づき、第1次トランプ政権下で成立した2017年税制改正（Tax Cuts and Jobs Act : TCJA）の減税項目を2026年以降も維持する各種の改正を含む予算調整措置法案の成立を独立記念日（7月4日）までに成立させることを目標としていました。同法案は2025年5月22日に下院で可決（賛成215票、反対214票）されたのち、2025年7月1日に上院で可決（賛成51票、反対50票、副大統領によるタイブレーク）、その後、7月3日に上院法案を修正なしで下院が可決（賛成218票、反対214票）したことから、両院での擦り合わせを実施することなく成立しました。

OBBAによる税制改正に関して、両院租税委員会（Joint Committee on Taxation : JCT）は2025年から2034年までの10年で約4.5兆米ドルの歳入減を見込んでいます。主な減税項目はTCJAによる個人所得税減税（2025年末失効予定）の延長、各種の法人税減税、主な増税項目はクリーンエネルギー関連の税額控除の縮小とされています。

また、OBBA全体に関して、議会予算局（Congressional Budget Office : CBO）は2034年までの10年で約4.5兆米ドルの歳入減を見込んでおり、約1.2兆米ドルの歳出削減と合わせ、財政赤字拡大幅は約3.3兆米ドルと見積もられています（上院法案最終修正前の見積）。歳出削減項目の主なものとしては、メディケイド（低所得者向け社会保障給付）・奨学金等の教育関連政府補助・SNAP（フードスタンプ等の低所得者向け補充的栄養支援プログラム）等が含まれています。歳出増項目の主なものとして、軍事費・国境警備費が含まれています。また、OBBAは、2025年現在約36.1兆米ドルの政府債務上限を5兆米ドル増額する規定が含まれています。

## 2 法人・国際関連の改正項目

上記に加えて、OBBBAにおける法人・国際関連の主な改正項目は図表1、図表2のとおりです。

### クリーンエネルギー関連税額控除の縮小

OBBBAには、2022年インフレ抑制法 (Inflation Reduction Act : IRA) により拡充された各種のESG関連税額控除の縮小が含まれています。

図表1：法人関連改正項目

項目	現行法	改正内容・適用時期
利子費用控除制限の基準緩和	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国法人の純利子費用につき、課税所得に利子費用を足し戻した調整課税所得（税務上EBIT）×30%を控除限度額とする</li> <li>超過利子額は無期限繰越可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年以降、控除限度額を税務上EBITDA×30%に変更</li> </ul>
100%ボーナス償却の復活および拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>適格固定資産（一般に、耐用期間20年以下の固定資産）は納税者の選択により初年度ボーナス償却を適用可（2025年は40%）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年1月20日以降取得・供用開始された資産について、初年度ボーナス償却率を100%に変更</li> </ul>
QPP (Qualified Production Property: 適格生産資産) の100%償却の創設（内国歳入法168条(n)）	<ul style="list-style-type: none"> <li>規定なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適格生産 (qualified production) の不可欠な一部として使用されるQPPについて、納税者の選択により、即時償却が認められる</li> <li>適格生産とは、適格製品の製造・生産・精製を指し、資産の実質的な変化 (substantial transformation) を及ぼすものでなければならない</li> <li>生産 (production) とは、農業および化学関連の生産活動をいう</li> <li>適格製品とは、全ての有形資産（一定の飲食品を除く）をいう</li> <li>QPPとは以下の要件を満たす非居住用不動産をいう <ol style="list-style-type: none"> <li>内国歳入法168条（減価償却）の対象となる資産であること</li> <li>納税者の適格生産の不可欠な一部として使用されていること</li> <li>米国または米国の領土内で供用開始されること</li> <li>当該納税者が最初に供用開始すること</li> <li>2025年1月20日以降2028年末までに建設開始されていること</li> <li>法案成立日以降2030年末までに供用開始されていること            加えて、2025年1月20日以降2028年末までに取得された資産については、上記要件4および5に代えて以下の要件を適用           <ol style="list-style-type: none"> <li>2021年1月1日以降2025年5月12日までの期間において適格生産活動に使用されていないこと</li> <li>当該取得以前に当該納税者あるいはその関連者によって使用されていないこと</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>適格生産活動に従事する者に対する資産のリースは適用対象外</li> <li>内国歳入法168条(g)に基づくADS (Alternative Depreciation method) の対象となる資産は適用対象外</li> <li>オフィス、事務作業、宿泊、駐車、販売、調査、ソフトウェア開発その他有形資産の製造・生産・精製と無関係の用に供される部分の資産は適用対象外</li> <li>適用期限（2030年末）について、Acts of Godが生じた場合には、財務省が2年延長可能</li> <li>供用開始から10年以内にQPPが適格生産の不可欠な一部として用いられなくなった場合、通常税率での取り戻し (recapture) の対象となる</li> </ul>
R&D費用の即時損金化	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年以降、R&amp;D費用は資産化し、国内R&amp;D費用は5年で、国外R&amp;D費用は15年で償却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年以降、国内R&amp;D費用について、納税者の選択により、①即時損金化、②資産化し納税者の選択する期間（最低60ヶ月、当該費用の恩恵が実現する月から起算）で償却、③資産化し10年間で償却（59条(e)(2)(B)、のいずれかを適用（内国歳入法新174条A）</li> <li>納税者の選択により、既に資産化済の2022～2024年の国内R&amp;D費用を今後1～2年で償却可</li> <li>小規模納税者は選択により2022年まで遡及適用可</li> </ul>
内国歳入法179条による即時償却	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定の減価償却資産については100万米ドルまでは即時償却可能</li> <li>179条対象資産の当年度取得総額が250万米ドルを超過する場合、超過額分だけ上限を引下げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年以降、上限を250万米ドルに引上げ</li> <li>179条対象資産の当年度取得総額が400万米ドルを超過する場合、超過額分だけ上限を引下げ（400万米ドル基準は2026年以降インフレ調整あり）</li> </ul>

出所：PwC作成

- EV／省エネ住宅関連は原則として2025年9月末で適用廃止。
- 太陽光・風力関連の投資・生産税額控除は原則として法案設立日から1年経過より後に建設開始かつ2028年以降から供用開始したものにつき適用廃止。
- その他の税額控除についても適用廃止タイミングをおおむね繰り上げ。
- 一部の税額控除については、中国など米国が安全保障の観点で懸念を持つ国の者によって支配・影響されている事業体（禁止外国事業体、PFE）に対する適用制限の創設。

### 内国歳入法899条の創設案の撤回

2025年5月22日に可決された下院法案では、UTPR/DST導入国に対する報復課税として内国歳入法899条の創設が提案されており、その後公表された上院法案ドラフトでも同様の規定が提案されました。

同条においては、UTPRを含む域外適用的な税制、DSTを含む差別的な税制を適用する国の法人、個人、政府に対する

各種の報復課税が含まれていました。例えば、上院法案ドラフトにおいては、UTPR導入国の個人や法人（米国外グループ会社を含む）が米国から受領する所得（配当・利子・使用料）の源泉税率や米国支店税率を最大15%引き上げるほか、UTPRやDST導入国の方の米国子会社における税源侵食濫用防止税（BEAT）の強化が含まれていました。日本の場合、UTPRの適用が2026年4月1日以降開始事業年度であるため、源泉税率引き上げは2027年1月1日以降受領する支払から、米国支店税率引上げやBEATの強化は（3月決算法人の場合）2027年4月1日以降開始事業年度からであることが想定されていました。

その後、2025年6月26日、ベッセント財務長官から、米国とG7との間で米国企業をグローバル・ミニマム課税から除外する合意に達し、この合意を踏まえて内国歳入法899条の創設を上記法案から削除することが発表されました。また、同日、上院財政委員会議長、下院歳入委員会議長からも連名で同趣旨の声明<sup>※1</sup>が発表されました。

これに対し、2025年6月28日以降、英国政府、カナダ政

図表2：国際関連改正項目

項目	現行法	改正内容・適用時期
FDII（Foreign Derived Intangible Income：国外由来無形資産所得）に係る特別控除	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国外への資産の販売および国外での役務提供や無形資産使用の対価に対する軽減課税</li> <li>● 米国法人の一定の超過収益（一般に、有形固定資産税務簿価〔Qualified Business Asset Investment：QBAI〕の10%を超過する利益）に国外由来割合を乗じた金額をFDIIとし、37.5%特別控除を適用（2026年から21.875%）</li> <li>● 実効税率は現行13.125%、2026年から16.4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2026年以降、特別控除率を33.34%へ引下げ（実効税率は14%）</li> <li>● QBAI要件を廃止し、名称を「Foreign Derived Deduction Eligible Income」に変更</li> <li>● FDII計算上、一定の費用（利子費用、R&amp;D費用）を対象所得（DEI）への費用配賦から除外</li> <li>● 一定の無形資産および減価償却資産の譲渡益を適用対象から除外（本項目のみ2025年6月17日以降の取引から適用）</li> </ul>
GILTI（Global Intangible Low Taxed Income：グローバル無形資産低課税所得）に係る特別控除	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CFC（Controlled Foreign Corporation）の一定の超過収益（一般に、有形固定資産税務簿価（QBAI）の10%を超過する利益）をGILTIとして合算課税</li> <li>● 合算課税にあたっては、50%特別控除（2026年から37.5%へ引下げ）を適用したうえで、対象所得に帰属する外国法人税の80%までを外税控除可</li> <li>● 実効税率は現行10.5%（外税控除考慮後13.125%）、2026年から13.125%（外税控除考慮後16.40625%）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2026年以降、特別控除率を40%へ引下げ</li> <li>● 外国法人税の90%までを外税控除可</li> <li>● 実効税率は12.6%（= (100-40) × 21%）、外税控除考慮後は14%（= 12.6% / 90%）</li> <li>● QBAI要件を廃止し、名称を「Net CFC Tested Income」へ変更</li> <li>● 外税控除限度額計算上、一定の費用（利子費用、R&amp;D費用、その他一定の間接費用）についてはGILTI合算所得ではなく国内源泉所得に配賦</li> </ul>
BEAT（Base Erosion Anti-abuse Tax：税源侵食濫用防止税）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国法人の修正課税所得（国外関連者に対する控除可能な支払（税源侵食支払）を課税所得に足し戻した金額）にBEAT税率（10%）を乗じた金額（BEAT暫定税額）が、通常税額（一定の税額控除足し戻し後）を超過する場合に、超過額を納税</li> <li>● 2026年からBEAT税率は12.5%へ引上げ</li> <li>● 銀行・証券業の場合はBEAT税率+1%加算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2026年以降、BEAT税率を10.5%（銀行・証券業は+1%）へ引上げ</li> </ul>

出所：PwC作成

※1 <https://waysandmeans.house.gov/2025/06/26/chairman-smith-and-chairman-crapo-applaud-trump-admin-for-g7-international-tax-agreement-protecting-american-workers-and-businesses/>

府、日本政府が合意の内容に係るG7声明を公表し、以下の内容<sup>※2</sup>が明らかになりました。

- グローバル・ミニマム課税と米国のミニマム課税ルールとは「共存システム (a side by side system)」であるとの理解の共有
- 米国親会社グループ (U.S. parented groups) の米国内外の利益について、UTPRおよび所得合算ルール (Income Inclusion Rule : IIR) から完全に免除
- 共存システムにおける共通の政策目的へのコミットメント
- Pillar 2全般に係る執行とコンプライアンスの枠組みの大幅な簡素化、および、還付無税額控除の取扱いと還付付税額控除との取扱いの整合性を確保する変更の検討

G7声明により、今後、米国企業グループについては、同声明の各国内法での反映後は、IIRおよびUTPRの適用から免除されることとなります。ただし、適格国内ミニマム税額 (Qualified Domestic Minimum Top-up Tax : QDMTT) については従前どおり適用されるものと考えられます。米国外企業グループについては、従前どおりIIR、UTPR、QDMTTが適用されますが、米国外企業グループ内の米国子会社傘下の海外子会社 (例: 日本親会社～米国子会社～海外孫会社) の適用関係についてはG7声明では明確に触れられていません。

上記のG7声明は、現時点では政治的合意に過ぎず、執行するには各国での立法措置が必要となります。各国での立法措置のタイミングや方法 (免除規定の創設、セーフハーバールールの改正等) については特定されていません。このため、今後は、G7声明を踏まえたOECD包摂的枠組での議論に留意しつつ、各国ごとの税制改正の動向に従った対応が必要と考えられます。

なお、上記の米国両院委員会議長声明では、今回の合意から離脱や実施の遅延をする国が現れた場合、両院共和党は即座に対応することが付言されています。議会運営規則上、今会期中に予算調整措置をあと2回発議することができるため、両院共和党が899条の創設を再提案することは可能とされています。

### 3 おわりに

TCJAにおける各種の減税項目が今後も延長されることや、フェーズアウトしていた項目が修正されること (100%ボーナス償却の復活、利子費用控除制限のEBIT基準への修正、R&D費用の即時損金化等) は、米国子会社を持つ日系企業に対しても有利な改正ということができます。なお、現在R&D費用資産化等によりCAMT (会計上利益に対する15%ミニマム税) が発生していない法人は、改正後の規定を適用した際にCAMT適用上の影響に留意が必要です。

トランプ大統領の選挙公約であった「国内製造業に対する15%税率」は含まれていませんが、適格生産資産の100%ボーナス償却やFDIIにおけるQBAI要件の撤廃といった国内製造業向けの優遇措置は米国内の設備投資の追い風となるものと考えられます。

他方、GILTIにおけるQBAI要件の撤廃や費用配賦ルールの改正は、米国傘下の海外子会社を多数保有する場合にGILTI計算に大きな影響が生じる可能性があります。

ESG関連税額控除の縮小については、EV・省エネ住宅関連以外の項目はその基礎的な仕組み (税額控除率や要件) が維持されています。しかし、適用廃止の繰り上げについては、長期的な採算性に影響を与える可能性があります。また、PFEに係る適用制限においては、税額控除の対象である米国のプロジェクト会社とPFEとの資本関係や支配関係が存在していない場合、PFEからの影響力の有無や原材料等の調達割合により制限の対象となる可能性があるため、今後精査が必要となってくるものと考えられます。

最後に、内国歳入法899条自体は撤廃されたものの、グローバル・ミニマム課税に関するG7声明の実施にあたっては各国での立法措置が必要となるほか、サンドイッチストラクチャー (日系企業グループの米国子会社傘下の海外子会社) に対する適用関係が不明確である等の問題があるため、今後のOECDでの議論に注視が必要です。

#### 小林 秀太 (こばやし しゅうた)

PwC税理士法人 国際税務部 パートナー  
ニューヨーク州弁護士。PwC米国法人ニューヨーク事務所の国際税務部にて8年間の勤務後、2016年2月よりPwC税理士法人に出向。2021年7月より当法人パートナー。現在は、日系企業の米国におけるM&A、事業再編、買収後統合、新規事業立ち上げに関する米国税務面での支援を行っている。また、2017年米国税制改正に伴う各種対応・プランニング支援および情報発信を行っている。

メールアドレス : shuta.s.kobayashi@pwc.com

※2 グローバル・ミニマム課税に関するG7声明 (仮訳) [https://www.mof.go.jp/policy/international\\_policy/convention/g7/g7\\_20250628\\_1.pdf](https://www.mof.go.jp/policy/international_policy/convention/g7/g7_20250628_1.pdf)

# メキシコの成長ポテンシャルと制度的リスク： 日本企業に求められる戦略的対応



PricewaterhouseCoopers, S.C.

マネージャー 加藤 幸博

## はじめに

メキシコは、地理的優位性と多国間自由貿易協定のネットワークを生かし、近年、世界有数の重要な製造・物流拠点として注目を集めています。特に、米国との国境を接する立地や、USMCA（米国・メキシコ・カナダ協定）をはじめとする制度面の整備により、米国市場へのゲートウェイとしての役割を強化してきました。日本企業にとっても、メキシコはコスト競争力と市場アクセスの両面で魅力的な投資先であり、自動車産業を中心に多くの企業が進出しています。

2025年のメキシコ経済は、内外の要因によって不確実性が高まっています。2024年に就任したクラウディア・シェインバウム大統領は、財政赤字の削減を急務としつつ、社会政策と経済改革の両立を目指しています。一方、2025年1月に再登板した米国のトランプ大統領による保護主義的な通商政策は、メキシコの主要輸出産業に打撃を与える可能性があり、USMCAの枠組みにも影響を及ぼす懸念があります。

こうした状況下で、メキシコ政府は国家経済戦略を通じて、インフラ整備、エネルギー政策の見直し、産業の高度化を推進し、外資誘致と国内経済の強靭化に取り組んでいます。

本稿では、メキシコの経済基盤と成長ポテンシャル、日本との経済連携の現状、現地の日本企業の動向、そして自動車産業を中心とした進出背景を整理し、最後にUSMCAの見直しをめぐる制度的リスクと今後の展望について解説します。なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwC メキシコ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します。

## 1 メキシコの経済基盤と成長ポテンシャル

### (1) 経済の概況

メキシコは、製造業の集積地として急速に発展しています。GDPに占める製造業の割合は約30%<sup>※1</sup>で、特に自動車産業は輸出主導型経済の中核を担っています。完成車の組み立てから部品製造、素材供給まで広範なバリューチェーンが国内に形成されており、EV（電気自動車）やバッテリー関連の投資が急増する中、次世代モビリティ分野の成長が加速しています。さらに、電機・電子機器、航空宇宙、医療機器といった高付加価値分野への進出も進み、産業の多角化が図られています。

2025年のメキシコ経済は減速傾向にあり、国際通貨基金（IMF）は実質GDP成長率をマイナス0.2%と予測しています<sup>※2</sup>。これは2024年末時点の1.4%から大幅に下方修正されたもので、背景には米国による追加関税措置、世界的な金融引き締めなどが挙げられます。特に米国との経済的結びつきが強いメキシコにとって、米国の通商政策の変化は企業活動や投資判断に直接的な影響を及ぼしています。一方で、シェインバウム大統領は2025年9月に行われた就任後初となる年次教書演説にて2025年の成長率を1.2%と楽観的な見通しを示しており、後述の国家経済戦略「プラン・メキシコ」を通じて、インフラ投資の拡大、中小企業支援策の強化、エネルギー政策の見直しなどを進めるとしています。

メキシコの人口は約1億3,175万人で、そのうち約60%以上が労働年齢層（15～64歳）に該当します（図表1）。平均年齢（中央値）は約29歳と若く、今後数十年にわたって安定した労働力供給が見込まれています（日本の平均年齢（中央

※1 国立統計地理情報院（INEGI）[https://www.inegi.org.mx/temas/pib/#informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/pib/#informacion_general)

※2 IMF「IMF世界経済見通し」（2025年4月）<https://www.imf.org/ja/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025>

値] は48歳)。このような人口構成は、企業にとって長期的な人材確保の観点から大きな魅力となっており、メキシコはラテンアメリカの中でも最も将来性のある労働市場の1つと目されています。教育水準の向上や職業訓練制度の整備も進んでおり、製造業やIT分野では国際基準に対応できる熟練労働者の育成に積極的に取り組んでいます。政府と民間企業が連携し、技術教育プログラムやデュアル教育制度を導入することで、実践的なスキルを持つ人材を育成および供給できるようになっています。

また、経済成長に伴う中間層の増大により、内需市場も拡大しています。安定した消費者層の形成が進む中で、消費財やサービス分野への投資機会が広がっており、国内市場をターゲットとしたビジネスの可能性も大きくなっています。

## (2) 地理的優位性

メキシコは北アメリカ大陸の南部に位置し、北は米国と約3,000キロメートルにわたる国境が接しています。この国境沿いには主要な陸上輸送ルートが整備されており、米国市場へのアクセスは極めて容易です。特に、テキサス州やカリフォルニア州と接する地域は、製造業や物流の集積地として発展しています。

また、メキシコは東西両側に大西洋と太平洋を有し、複数の港湾を通じてアジア、欧州、中南米との海上輸送ネットワークを構築できます。この二大洋へのアクセスは、グローバルなサプライチェーンにおいて重要な戦略的優位性をもたらしています。

国内の地形は中央高原を中心に、平野と山岳地帯が混在しています。標高の高い地域では温暖な気候が維持され、製造業に適した環境が整っています。一方で、メキシコは地震帯に位置するため、インフラ整備や防災対策が重要な課題となっています。

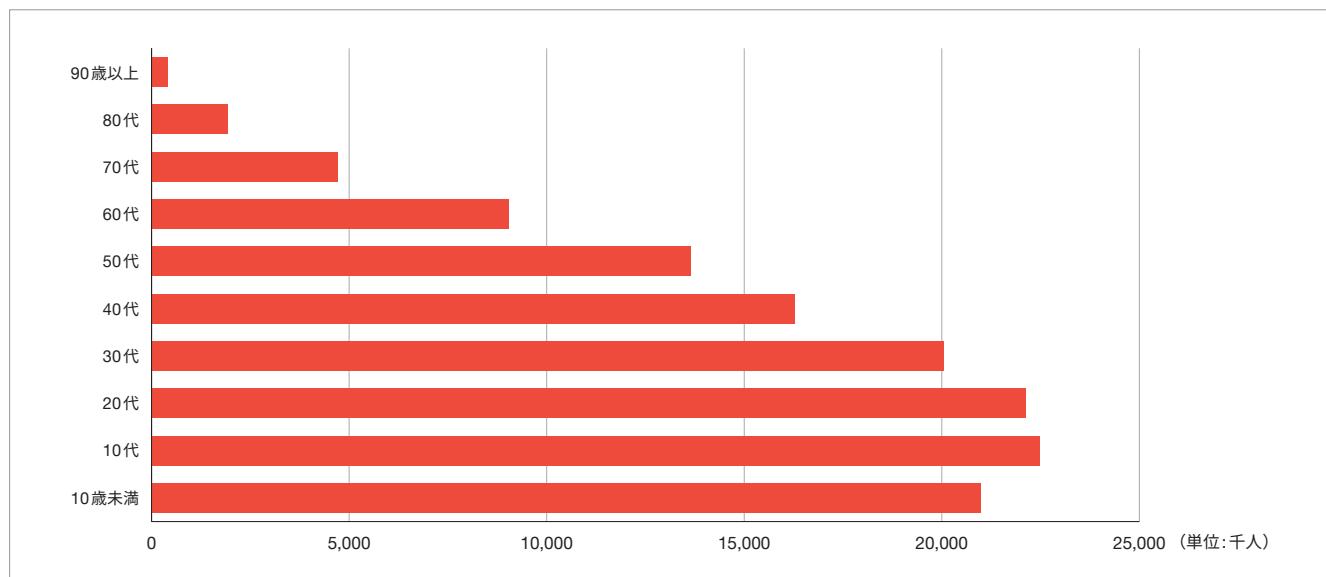
物流面では、陸海空の輸送インフラが整備されており、特に中部のバヒオ地域（グアナファト州、ケレタロ州など）は高速道路、鉄道、空港が集積する交通の要衝です。この地域は製造業の集積地として急速に発展しており、現地では技術者育成や産学連携も進み、企業の生産効率と収益性の向上に寄与しています。

## (3) 産業構造と税制

メキシコの産業構造は、製造業を中心とした輸出志向型の特徴を持ちながら、サービス業や農業も重要な役割を果たしています。サービス業はGDPの約60%を占め、金融、観光、物流、ITサービスなどが主要分野です。特に観光業は、カリブ海沿岸や、国内に数多く存在する世界遺産を背景に外貨獲得の重要な産業となっています。農業はGDPに占める割合は小さいものの、雇用面で大切であり、アボカドやトマト、ベリー類などの農産物は米国や欧州市場への輸出で高い競争力を持っています。

地域別に見ると、北部国境地域には自動車や電子部品の工場が集中し、中部のバヒオ地域は完成車メーカーと部品サプライヤーが集積する自動車産業の中心地となっています。一方、南部地域では農業や観光業が主要産業です。このよ

図表1：メキシコの人口構成



出所：CONAPO (国家人口審議会) データをもとにPwC作成

うに、メキシコの産業構造は地域ごとに特徴を持ちながら、多様な産業が発展しています。

投資環境の面では、メキシコは50カ国以上と自由貿易協定(FTA)を締結しており、日・メキシコ経済連携協定(EPA)、CPTPP(包括的・先進的環太平洋パートナーシップ協定)、USMCAといった多国間枠組みを活用することで、北米、中南米、欧州、アジアなどへの関税優遇付き輸出が可能です。これにより、日本企業にとっても制度的に安定した投資先としての魅力が高まっており、特にサプライチェーンの多元化を進める上で、メキシコは重要な拠点と位置付けられています。

また、メキシコ政府は多国籍輸出企業に対して、各種の税制優遇制度を採用しており、代表的なものに「IMMEX制度」があります。この制度により、原材料・部品・機械設備などを一時的に輸入する際に、付加価値税(IVA)や一般輸入税(IGI)が優遇されます。企業はキャッシュフローの負担を軽減しつつ、柔軟な生産計画や在庫管理が可能となります。ただし、輸入品は一定期間内に完成品として輸出される必要があり、例えば原材料や部品は最大18カ月の滞留が認められています。

ただし、IMMEX制度の運用にあたっては、税関法(Ley Aduanera)、IMMEX政令(Decreto IMMEX)、外国貿易一般規則(Reglas Generales de Comercio Exterior)などに基づいて定められた各種のルールに従うことが求められており、IMMEXを利用する企業には、これらルールに関する厳格な管理が求められます。特に「Annex 24(付則24)」の導入と維持は義務であり、企業にとって大きな負担となること

もあります。Annex 24は、自動化されたシステムで一時輸入品の在庫を管理するようIMMEX企業に義務付けており、税務・通関当局が輸入品の使用状況や在庫を正確に把握することを目的としています。企業は、材料や製品の情報、出入庫履歴、使用状況などを記録・報告する必要があり、違反するとIMMEX認証の取消や罰則の対象となる可能性があります。

これらの制度は、メキシコを国際的な製造・輸出拠点として位置付ける上で極めて重要であり、日本企業を含む多国籍企業にメキシコ進出の合理性を与え、進出の魅力を高める要因となっています。

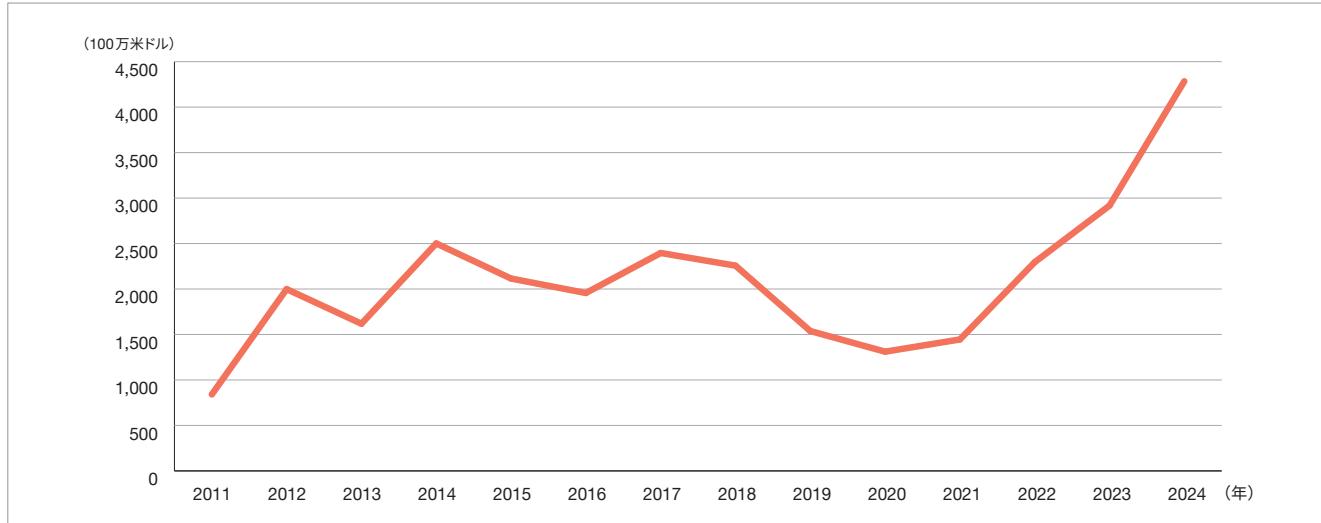
## 2 メキシコにおける日本企業

### (1) メキシコ進出の魅力

日本企業にとって、メキシコは北米市場への展開を加速させる上で、制度面・税制面・地理的条件の三拍子が揃った魅力的な拠点です。特に、日・メキシコEPAをはじめとする複数の自由貿易協定の存在が、進出を大きく後押ししています。

2005年に発効された日・メキシコEPAは、アジアと中南米間で締結した、初めての包括的な経済連携協定です。物品貿易の自由化に加え、投資、サービス、知的財産、政府調達など多岐にわたる分野を対象としています。発効当初に平均16%程度だった関税の多くが10年以内に撤廃され、日本企業はメキシコ市場で欧米企業と同等の競争条件を得られるようになりました。これにより、両国間の貿易・投資は大きく

図表2：日本からの直接投資額



出所：メキシコ経済省外国投資局のデータをもとにPwC作成

拡大しています。2020年および2021年は新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) による投資の中止および延期の影響が大きかったものの、2022年以降は順調に回復し、2024年には年間で42.8億米ドルに達しました (図表2)。

日・メキシコEPAには投資保護の条項も含まれており、日本企業には内国民待遇や最恵国待遇、収用の禁止、送金の自由などが保障されています。加えて、メキシコ政府は外資規制の緩和を進めており、特定分野を除いて外国企業による100%出資が認められているため、現地法人の設立やM&Aを通じた柔軟な事業展開が可能です。

また、メキシコの税制優遇制度も日本企業にとって大きなメリットです。特にIMMEX制度では、輸出を目的とした製造活動に対して、輸入部材の関税やIVAが優遇されるため、製造コストの削減とキャッシュフローの改善が可能です。これをEPAやUSMCA、CPTPPと組み合わせることで、より競争力の高いサプライチェーンを構築できます。

人的交流も進んでおり、メキシコには約1万人以上の日本人が在住し、製造業や商社、サービス業などに従事しています。日本人学校や補習校も整備されており、家族同での駐在も一般的です。例えば、メキシコシティの日本人学校では、現地で働く日本人家庭の子どもたちが日本の教育を受ける環境が整っており、安心して長期滞在が可能です。メキシコ人の日本語学習者も増加しており、JETプログラムや留学制度を通じた交流が進んでいます。こうした人的ネットワークは、ビジネスを超えて文化的な相互理解の基盤となっています。

産業の面では、メキシコは北米市場向けの自動車関連製品の供給拠点として極めて重要な位置を占めています。完成車の組立から部品製造、EV関連部品の生産まで、幅広い日本企業が進出しており、現地調達や域内サプライヤーとの連携を進めています。

また、自動車産業の電子化の進展に合わせて、電機・電子部品メーカーの進出も活発であり、車載用センサーや半導体関連部品なども現地で生産され、完成車メーカーや一次サプライヤーに供給されています。さらに、素材や機械分野でも多くの企業が進出しており、樹脂や鋼材の供給、金型・工作機械などの生産設備の提供を通じて、現地製造業の高度化に貢献しています。環境対応素材や軽量化技術など、次世代製品への対応も進められており、持続可能な製造体制の構築にも寄与しています。

## (2) メキシコ進出におけるリスクと課題

日本企業がメキシコに進出する際には、いくつかの重要な課題があります。特に治安の問題やインフラ整備の遅れは、

企業活動に直接的な影響を及ぼす要因となっています。

まず治安面では、一部地域における暴力事件や組織犯罪のリスクが、従業員の安全確保や物流の安定性に影響を与えています。例えば、メキシコ北部のヌエボ・レオン州やタマウリパス州では、麻薬カルテルの活動が活発であり、企業の車両が盗難や強盗の被害に遭うケースも報告されています。このため、従業員の通勤時に安全を確保するため専用の送迎バスを導入し、ルートを毎日変更している他、夜間の製品輸送を避けるために配送スケジュールを昼間に限定し、警備会社と連携してトラックの護衛を行うなど、追加コストを伴う安全対策が必要となっています。

インフラ面では、地方都市における道路や港湾、鉄道などの物流網の整備が不十分なケースが多く、製品の輸送に遅延が生じることがあります。メキシコ政府はインフラ整備を重点課題として各種政策を打ち出していますが、いまだ十分ではなく、企業には独自の対応が求められています。

さらに、環境規制や労働法の順守も重要な課題です。メキシコでは近年、環境保護に関する法規制が強化されており、排水処理や廃棄物管理に関する基準を満たすための設備投資が必要となるケースが増えています。例えば、EV関連部品を製造する企業では、電池の廃棄処理に関する規制に対応するため、専用の処理施設を設ける必要があり、初期投資が増加しています。

通関・税務手続きの複雑さも企業運営における障壁となっています。特に原材料や部品の輸入に際しては、関税分類や原産地証明の提出など、細かな書類対応が求められ、手続きの遅延が生産スケジュールに影響を及ぼすことがあります。そのため、現地の専門コンサルタントと連携したり、社内に専門部署を設ける企業も増えています。

加えて、メキシコの公用語はスペイン語であり、英語でのコミュニケーションが可能な人材は限られます。言語や文化の違いがあるため、現地スタッフとの信頼関係の構築や人材育成について、欧米諸国やアジア諸国と比較してマネジメントが難しい点も課題です。例えば、現地工場での品質管理において、日本本社の基準を正確に伝えるには、技術用語を含むスペイン語のマニュアル作成や、通訳を介した研修が必要となる場合があります。そのため、企業は現地語研修や文化理解プログラムを導入し、管理職の現地化やバイリンガル人材の育成などを推進しています。また、労働法に基づく労働時間の管理や福利厚生の整備も求められており、現地の法制に精通した専門人材の確保も欠かせません。

このように、日本企業にとってメキシコは、制度的・地理的・経済的な優位性を持った戦略的拠点である一方、現地適

応力とリスク管理が求められる複雑な環境でもあります。今後も通商政策の変化や地政学的リスクに柔軟に対応しながら、メキシコの優位性を最大限に生かす戦略が、企業の持続的成長にとって不可欠と考えられます。

### 3 USMCAの見直しと制度的リスク

トランプ大統領は再選直後から「米国第一主義 (America First)」に基づく通商政策の強化に着手しました。その象徴的な動きとして、2025年3月にはメキシコおよびカナダからの輸入品に対し最大25%の追加関税を課す大統領令を発表し、国際社会に衝撃を与えました。この措置は、麻薬や不法移民の流入を国家安全保障上の脅威と位置付けたもので、USMCAの基本理念に重要な影響を与えることが懸念されています。

USMCAは、2018年にNAFTA (北米自由貿易協定) の改定版として発効し、北米地域における自由貿易と経済統合の基盤として機能してきました。物品貿易の自由化、投資保護、知的財産権、労働・環境基準などを包括的に規定しており、特に自動車産業においては域内調達比率75%以上を義務付ける厳格な原産地規則 (ROO) を導入することにより、北米域内での生産・調達を促進しています。

今回の追加関税措置は、こうした制度の安定性を揺るがすものであり、企業にとってコスト構造や調達戦略の抜本的な見直しを迫る要因となっています。特にメキシコ経済は輸出の約8割を米国向けに依存しており、米国の通商政策の変化は即時かつ直接的に影響します。自動車産業は完成車・部品とともに米国市場への依存度が高く、追加関税の影響を最も強く受ける分野の1つです。

また、原産地規則を満たさない製品には関税が課される可能性があり、価格競争力の低下が懸念されます。北米の自動車サプライチェーンは、部品が複数回国境を越える複雑な構造を持っており、関税の累積によるコスト増加が予想されます。さらに、EV関連部品やバッテリーなど次世代モビリティ分野における規制強化も議論されており、企業は技術革新とサプライチェーン再構築の両面で対応を迫られる可能性があります。

こうした中、2026年7月にはUSMCAの「サンセット条項」に基づく初回の共同見直し (Joint Review) が予定され

ています<sup>※3</sup>。この条項は、協定発効から6年ごとに加盟国が継続の意思を確認する仕組みになっており、米国が見直しに際して原産地規則のさらなる厳格化などを求める可能性もあります。これは、メキシコに進出する日本企業の中長期的な投資判断に与える影響は大きいと考えられます。

制度的不確実性が高まる中、メキシコ政府は2025年1月13日、「プラン・メキシコ」を発表し、13の目標を掲げました。これは総額2,770億米ドルにのぼる2,000件の国内投資計画をとりまとめたものです。2025年春には、このプランに基づく18のプロジェクトが発表され、実行段階に入りました。

具体的には、エネルギー自給率の向上、再生可能エネルギーの導入拡大、鉄道・港湾・空港などのインフラ整備、国内製造業の競争力強化に重点が置かれています。特に、自動車部品の国内調達比率を高めるための新たな法令導入が予定されており、日本企業にとってはメキシコ国内市場の開拓、FTAを活用した第三国輸出の拡大、デジタル化・自動化による生産性向上など、多面的な戦略が求められます（図表3）。

図表3：プラン・メキシコの13の目標

番号	目標
1.	現在世界第12位のGDPを、第10位へと押し上げる
2.	投資のGDP比率を25%以上に引き上げる
3.	150万件の新規雇用を創出する
4.	繊維、靴、家具、玩具などの分野で、国内供給と消費の50%を「メキシコ製」にする
5.	国内製品の含有率を15%増加させる
6.	政府調達の50%を国内生産品にする
7.	ワクチンをメキシコ国内で製造する
8.	投資関連の手続きを2.6年から1年に短縮する
9.	毎年15万人の技術者・専門職を追加で育成する
10.	企業活動における環境持続可能性を推進する
11.	中小企業の30%が容易に資金調達にアクセスできるようにする
12.	世界で最も訪問される国のトップ5に入る
13.	貧困と格差を是正する

出所：メキシコ政府の発表より

これらの変化に対応するには、法規制の動向を常時モニタリングし、柔軟かつ迅速に対応できる体制の整備が不可欠です。現地の法務・税務・通関の専門家との連携を強化し、リスクの早期察知と対応を図ることが、事業継続性の確保において重要な鍵となります。

※3 米国通商代表部 (USTR) のUSMCA Agreement Text – Chapter 34  
<https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement/agreement-between>

## 4 おわりに

メキシコは、制度的枠組みと地理的優位性を生かし、北米市場への戦略的輸出拠点としての地位を築いています。日本企業にとっても、USMCAや日・メキシコEPAを活用したサプライチェーンの構築は、競争力を維持・拡大するうえで重要な要素です。

しかし、トランプ大統領再選後の通商政策の転換は、この安定性に揺らぎをもたらしています。追加関税やUSMCA

見直しに向けた強硬姿勢は、企業の中長期的な投資判断に不透明感を与えており、原産地規則の厳格化や中国製部品の排除といった議論も現実味を帯びています。

こうした不確実性の中でも、メキシコ政府はエネルギー・インフラ・製造業の強化を通じて経済の持続的成長を目指しています。日本企業にとって、今後も制度的・地政学的な変化を的確に捉え、柔軟かつ戦略的に対応することは、メキシコにおける持続可能な事業展開のために不可欠と言えるでしょう。

---

### 加藤 幸博 (かとう ゆきひろ)

PricewaterhouseCoopers, S.C. マネージャー

2013年あらた監査法人（当時）入所。自動車業種を中心として製造業、小売業、サービス業など多様な業種の監査業務および会計・内部統制に関するアドバイザリー業務に従事後、2023年12月よりPwCメキシコのメキシコシティ事務所に出向。現地では、日本企業のメキシコ進出・事業運営支援及び監査関連業務に従事。

メールアドレス : [yukihiro.k.kato@pwc.com](mailto:yukihiro.k.kato@pwc.com)

# PwC調査レポートピックアップ

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

## 生成AIに関する実態調査 2025春 5カ国比較



### 調査概要と目的

日本・米国・英国・ドイツ・中国の5カ国を対象に、生成AIの認知度・活用状況・課題を比較調査しました（図表1）。日本企業の生成AI活用の推進度は平均的ですが、効果創出では他国に劣っています。

### 日本企業の現状

生成AIを社内外で活用する企業は56%（前年比+13pt）と過半数を占め、本格運用段階に移行しています。生成AIへの期待は、業界変革や競争優位性よりも、業務効率化や身近な課題解決への期待が増加しています。また、生成AIの脅威認識としては、コンプライアンスや企業文化への懸念が44%と急増（同+23pt）しており、生成AIがより身近な関心事になっています。

### 成功要因

生成AI活用の成功要因として、次の4つが導き出されました。①目的意識：業界構造の変革を目指す高い視座を持ち、

単なる業務効率化の手段ではなく、事業構造変化の機会とすること。②推進体制：経営トップの関与とCAIO（Chief AI Officer）の配置。③業務プロセス：AIによる業務再構築や新規事業創出に踏み込むこと。④活用の土台：技術キャッチアップ、ガバナンス整備、従業員への還元を行うこと。

### 効果を上げるために日本企業がとりうる対応

期待を上回る効果を創出する企業が日本に少ない背景として、合意形成重視・ボトムアップ志向の意思決定スタイル、失敗に過度な懸念を持つ企業文化、低い目標設定とチャレンジ意識の欠如があると考えられます。求められる対応策として、トップダウンの意思決定、高い目標設定と変革マインドの醸成、リスク回避文化の緩和の3つが挙げられます。日本企業の強みである社員の責任感・自律性・ジェネラリスト的スキルを活かしながら、ミドルマネジメントが経営戦略を現場に橋渡しし、生成AI活用を組織全体の価値創出へ昇華できれば、日本企業ならではの競争優位を築くことができると考えられます。

図表1：「生成AIに関する実態調査 2025春 5カ国比較」概要

問題意識	調査方法	発見事項	提言
<p>5カ国を対象に、生成AIの認知度・活用状況・課題を比較調査</p> <p>[対象国]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本</li> <li>● 米国</li> <li>● 英国</li> <li>● ドイツ</li> <li>● 中国</li> </ul>	<p>[調査期間] 2025年2～3月</p> <p>[対象者] 売上高500億円以上の企業に勤務する課長職以上、AI導入に関与する人物</p> <p>[回答者数]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本：945名</li> <li>● 米国：670名</li> <li>● 中国：512名</li> <li>● 英国：412名</li> <li>● ドイツ：103名</li> </ul> <p>[調査方法] Web調査</p>	<p><b>活用推進度</b> 生成AIを社内外で活用する企業は56%（前年比+13pt）と過半数を超え、本格運用段階に移行。</p> <p>➡ 生成AIへの期待は、「業界構造を根本から変革するチャンス」の割合が減少し、「自身や周りの困りごとを解決するチャンス」の割合が増加</p> <p>活用企業の間で効果に二極化が進行しており、解消に向けた進展がない。効果を上げる企業は、生成AIを業務効率化ツールではなく、事業変革の中核と捉えている。</p> <p><b>5カ国比較</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国・英国：社外向けサービスやガバナンス整備で高い効果</li> <li>● 中国：政府主導で迅速導入、多様なユースケース展開</li> <li>● ドイツ：慎重ながら効果的なユースケース選定で成果</li> <li>● 日本：導入度は平均的だが、効果実感は低く、期待を上回る企業の割合は米国・英国の4分の1、ドイツ・中の半分</li> </ul>	<p>期待を上回る効果を創出する企業が日本に少ない背景として、合意形成重視・ボトムアップ志向の意思決定スタイル、失敗に過度な懸念をもつ企業文化、低い目標設定とチャレンジ意識の欠如があると考えられる。</p> <p><b>対応策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● トップダウンの意思決定</li> <li>● 高い目標設定と変革マインドの醸成</li> <li>● リスク回避文化の緩和</li> </ul> <p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員の責任感</li> <li>● 自律性</li> <li>● ジェネラリスト的スキル</li> </ul>

出所：PwC作成

# サイバーセキュリティに関する財務報告リスクの高まりとその対策



## サイバー攻撃関連の適時開示の状況

直近5年間のサイバー攻撃／不正アクセスに関連した適時開示の状況、損失計上の状況、監査上の主要な検討事項の状況の推移を集計すると図表2のようになっています。

## 財務報告の観点からのサイバーセキュリティリスクの識別・評価

本調査では主に、サイバーセキュリティリスクについて、「ビジネスリスク」としての認識状況と、「財務リスク」としての認識状況を調査しており、サイバーセキュリティリスクの識別状況については「ビジネスリスク」に関するものは87.0%に対し、「財務報告に関するリスク」は53.5%と低くなっています。中でも「ランサムウェアによる被害」の「財務報告リスク」認識は27.0%にとどまるものの、サイバーセ

キュリティに関連して生じた開示すべき重要な不備のほとんどはランサムウェア攻撃に端を発しています。

財務報告リスクとして識別されているサイバーセキュリティリスクへの対策の運用状況についても調査しており、「バックアップの取得 (68.0%)」、「外部からの侵入を検知して遮断する仕組みの導入 (55.0%)」、「脆弱性情報の収集と適時のパッチ適用 (43.0%)」、「サイバー攻撃を想定したBCPの策定 (35.0%)」、「バックアップからのリストア手順書の整備 (33.0%)」となっています。

## 財務報告の観点からの識別・評価を推進するために

財務報告の観点からサイバーセキュリティリスクの識別・評価を進めるためには、図表3の提言に示す事項を子会社・関連会社を含め、関係者間で確認しておく必要があります。

図表2：直近5年間のサイバー攻撃／不正アクセス関連の状況

サイバー攻撃／不正アクセス関連	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
適時開示の状況	5社	22社	16社	15社	25社
有価証券報告書における損失計上の状況	1社	6社	8社	10社	13社
監査上の主要な検討事項の状況	0社	2社	4社	3社	2社

出所：PwC作成

図表3：「サイバーセキュリティに関する財務報告リスクの高まりとその対策」概要

問題意識	調査方法	発見事項	提言
サイバー攻撃によりシステムやデータが利用できず有価証券報告書を開示できない、特別損失の計上など、直近5年間で、サイバー攻撃等による財務報告への悪影響事案が増加	<p>【調査期間】 財務報告に関するサイバーセキュリティリスクの識別状況についてアンケートを実施</p> <p>【実施時期】 2025年2月</p> <p>【対象】 上場・非上場会社の部長級以上</p> <p>【有効回答】 200人</p>	<p>サイバーセキュリティリスクの識別状況については「ビジネスリスク」に関するものは87.0%に対し、「財務報告に関するリスク」は53.5%と低い。</p> <p>「ランサムウェアによる被害」の「財務報告リスク」認識は27.0%であった。</p> <p>その他「財務報告リスク」として認識されている項目は「不注意による情報漏洩等の被害 (24.0%)」、「内部不正による情報漏洩の被害 (19.5%)」、「標的型攻撃による機密情報の窃取 (18.0%)」と続く。</p> <p>対策の運用状況は、上位から順に以下のとおり。</p> <p>「バックアップの取得 (68.0%)」 「外部からの侵入を検知して遮断する仕組みの導入 (55.0%)」 「脆弱性情報の収集と適時のパッチ適用 (43.0%)」 「サイバー攻撃を想定したBCPの策定 (35.0%)」 「バックアップからのリストア手順書の整備 (33.0%)」</p>	<p>財務報告の観点からサイバーセキュリティリスクの識別・評価を推進するためには次の事項を子会社・関連会社を含め関係者間で確認しておく</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>不正侵入検知、パッチ管理、バックアップ、リカバリーの観点から対策</li> <li>財務報告リスクを題材とした研修やサイバー攻撃を想定したBCP訓練</li> <li>データが流出した場合には情報を漏洩した側になってしまふ点に留意が必要</li> </ol>

出所：PwC作成

# 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ドが表示され、必要な情報にすばやくアクセスできます。

#### ▼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

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。

#### ▼PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ

### ● 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。

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

### 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>

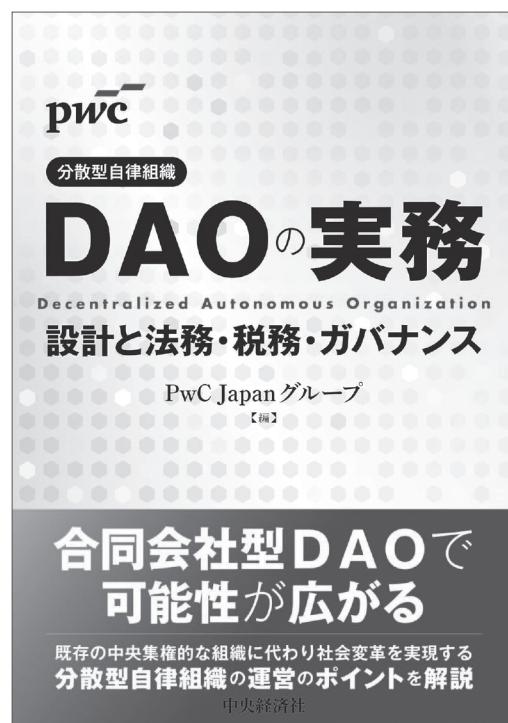
【コンタクト】PwC Japan有限責任監査法人 Viewpoint事務局

E-mail: [jp\\_asr\\_viewpoint-mbx@pwc.com](mailto:jp_asr_viewpoint-mbx@pwc.com)

## DAO(分散型自律組織)の実務 設計と法務・税務・ガバナンス

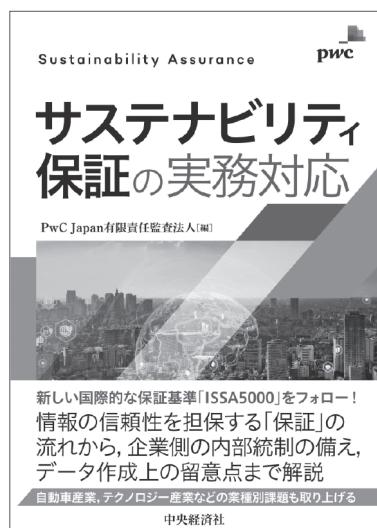
2024年、日本で合同会社型のDAO (Decentralized Autonomous Organization: 分散型自律組織) の設立が可能となりました。Blockchainを用いたDAOは、既存の中央集権的な組織に代わり社会変革を実現する可能性があるとされており、世界各国でもDAOの可能性が積極的に検討されています。このような動きは、Web3.0やDAOを支持する一定の層にとっては喜ばしいことだと思いますが、それ以外の多くの人々は、DAOの持つ可能性に疑問を感じることも少なくないのではないでしょうか。

そこで本書では、一般的なDAOの概念と可能性に加え、DAOを取り巻く背景を踏まえた「より広義のDAO」についても言及します。また、既存の中央集権的な組織に代わり社会変革を実現するというDAOのユースケース、法務・税務・ガバナンスなどの運営のポイントを解説します。



PwC Japanグループ著  
A5判 192ページ  
2,750円(税込)  
2025年8月発刊  
中央経済社

## 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

# 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いたします。

	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 +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		中村 聰一郎 Soichiro Nakamura	+31-6-18528154	soichiro.n.nakamura@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8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、下記までお願ひいたします。  
[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.

