

PwC's View

Vol. 59

November
2025

特集

変化の時代のリスクテイク —持続的な成長を実現するためのアプローチ



特集

変化の時代のリスクテイク —持続的な成長を実現するためのアプローチ

- 不確実性の時代、変化の時代におけるビジネスモデル 6
- 変化の時代の戦略策定プロセスとガバナンス態勢 11
- シナリオ分析による変化への対応力、問題解決力の向上 15
- 変化の時代、AIの時代に必要な組織と人材の能力 18

連載

基礎研究所だより

- 第24回 これからのサステナビリティ：開示基準設定の現場から 22

税務

- グローバル・ミニマム課税時代の税務ガバナンス再考
——全体最適と現地最適の融合 29

連載

インダストリーインサイト（18）

- なぜ今企業は農業に関わろうとするのか
第3回 従業員や地域のための農業との関わり 33

海外

- オーストラリアの気候変動対策と気候関連開示 42

ご案内

- 書籍紹介 49
- PwC調査レポートピックアップ 50
- Viewpoint 52
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 54

※法人名、役職、インタビューの内容などは掲載当時のものです。

特集

変化の時代のリスクテイク ——持続的な成長を実現するためのアプローチ

劇的な変化の波にさらされる不確実性の時代において、企業は持続的な成長を達成し、中長期的に企業価値を向上させることが求められています。そのためには、短期的な利益の追求にとどまらず、中長期的な視点で政治、経済、社会等さまざまな要素を考慮したバランスの取れたアプローチをとるとともに、フォワードルッキングな戦略を策定することで、持続的な競争優位を築く必要があります。

こうした背景のもと、PwC Japan有限責任監査法人傘下のPwC総合研究所合同会社所属のメンバーは、企業が持続的成長を実現するために備えるべきさまざまな能力、戦略的なリスクテイクの方法とガバナンスのあり方、戦略策定の際に実施するシナリオ分析およびこれらを支えるデジタル技術の活用方法等についてまとめた書籍『戦略的リスクテイク入門 持続的成長と企業価値向上をもたらす思考と技法』(中央経済社) を刊行することになりました。本特集では、同書で紹介している論点や方法論の中から重要なポイントをいくつかご紹介します。

まず、不確実性の時代におけるビジネスモデルのあり方として、顧客中心のバリューチェーンおよびイノベーションプロセス等について紹介します。次に、変化の時代における戦略策定プロセスとガバナンス態勢のあり方として、リスクアペタイトフレームワーク、コンプライアンスの統合フレームワーク、企業内外のコミュニケーション等について解説します。続いて、実際に企業がリスクテイクを行い、適切にリスク対応するために必要となるシナリオ分析の概要を紹介します。最後に、AIを含む変化の時代における企業が備えるべき能力、こうした能力を養うためのリーダーシップやインセンティブ体系、AIとの協働に必要なヒューマンインザループ(HITL)などの意思決定プロセスの考え方などについて解説します。

不確実性の時代、変化の時代におけるビジネスモデル

PwC総合研究所合同会社

所長 栗原 俊典

マネージング・ディレクター 北野 淳史

マネージング・ディレクター 古宇田 由貴

はじめに

近年、企業を取り巻く環境の不確実性が一段と増しており、企業はこうした不確実性を踏まえたビジネスモデルを構築することが求められています。そのためには、社会経済システムの不確実性を的確に捉えたうえで、顧客中心のバリューチェーンの考え方を踏まえた、時代に応じて変化する顧客のニーズに応える顧客中心のビジネスモデルの構築が重要となります。また、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るためにには、AIを含む多様なイノベーションが、ビジネス戦略およびそれを支えるガバナンスにどのような影響を与えるかを分析し、企業が自らイノベーションを起こしていくプロセスを構築することも不可欠です。

本稿ではこうしたビジネスモデルおよびプロセスの構築方法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総合研究所合同会社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 社会経済システムの不確実性

企業を取り巻く環境は急速かつ激しく変化しており、社会経済システムの不確実性が一層高まってきています。図表1は、こうした社会経済システムの不確実性を生み出す8つの重要な要素がどのように相互に関連しているかを視覚的に示しています。中央の八角形は、これらの要素が集まって社会経済システムの不確実性を形成していることを表しています。頂点には8つの各要素が配置され、それぞれが他の頂点に向かって線で結ばれていますが、これは、ある要素の変化が他の要素に連鎖的に影響を及ぼす可能性があることを示しています。また、対角線で向かい合う要素同士は、互いに補い合ったり、反発し合ったりする関係にあります。このように、各要素が独立して存在するのではなく、複雑に絡み合いながら社会経済システムの全体的な不確実性を生み出しており、企業は、社会経済システムの各要素をこうした視点で捉え、長期的な観点に立って不確実性に対処するための洞察を得ることで、戦略的な判断を行うことが求められます。

2 顧客中心のバリューチェーン

こうした不確実性の時代において、AIを含むテクノロジーの進化とともに、顧客ニーズがますます多様化しています。このような背景を踏まえ、企業は従来のバリューチェーンを見直し、図表2に示すような「顧客中心のバリューチェーンモデル」を検討する必要があります。すなわち、多様化する顧客ニーズ（顧客基盤）を的確に捉えたうえで、どのようなチャネルを通じてどのような商品・サービスを提供し、それを支えるオペレーション（商品製造工程、業務プロセス、AIの活用等）や供給網（サプライチェーン）のあり方（この一連の活動を「主活動」と呼びます）を設計するアプローチです。

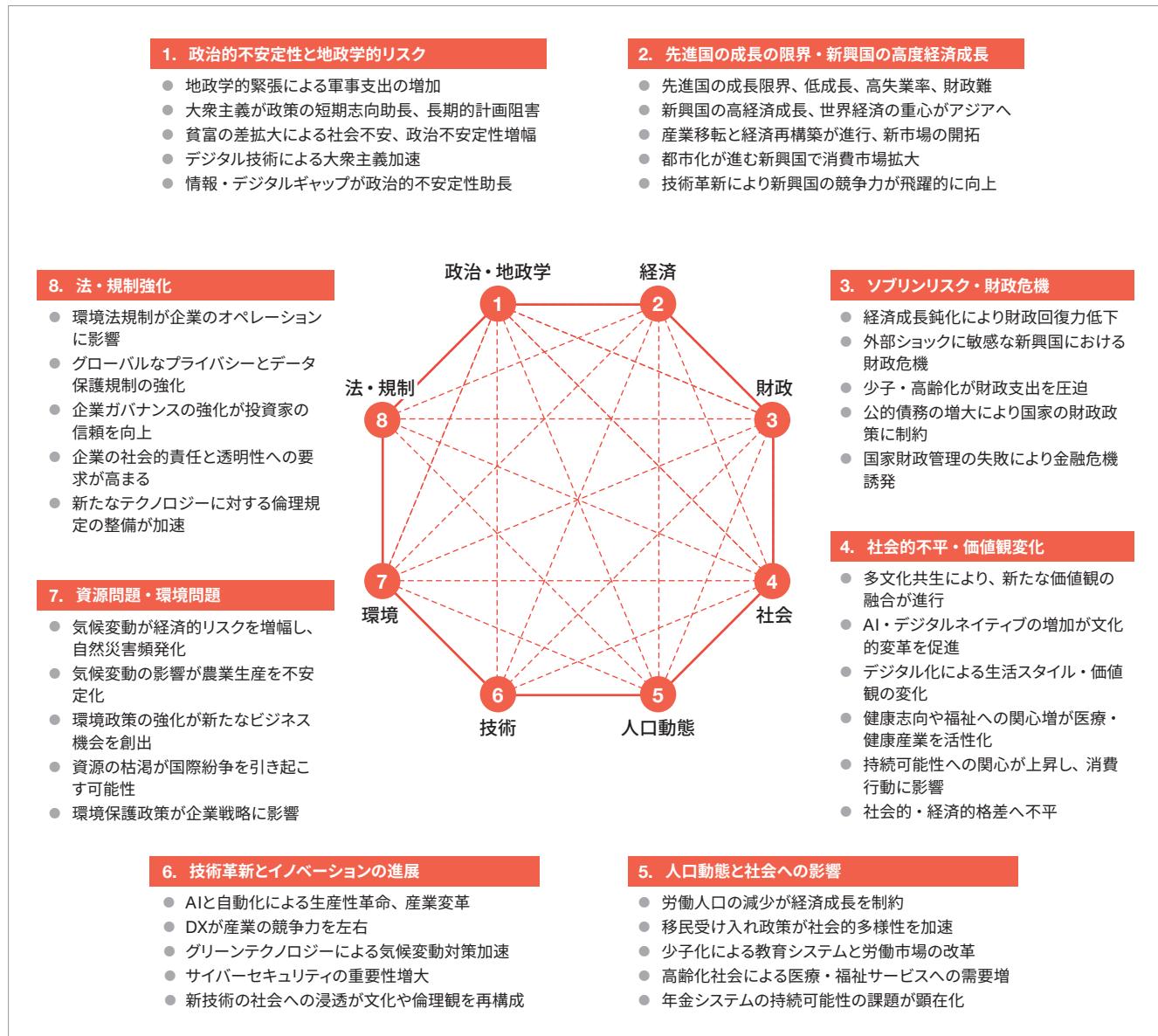
このチェーンを通じて企業は価値を創出し、利益を上げていきます。そのためには、VRION分析や同業他社等の比較分析であるベンチマークリング、国際的基準等とのギャップ分析、リスクを現場で特定するリスクレジスターなど、さまざまな分析や企業が抱えるリスクの把握がポイントとなります。VRION分析とは、企業が保有するリソースや能力が競争優位をもたらすかどうかを評価するVRIO分析に、Non-substitutabilityすなわち技術や市場が変化しても他に代替となるものがないかどうかという評価を加えた分析手法です。Value（価値）、Rarity（希少性）、Imitability（模倣困難性）、Organization（組織活用）にNon-substitutability（代替不

可能性）を加えた5つの視点で自社の経営資源を評価します。これらの評価を通じて、自社のリソースや能力をコアコンピテンスとして確立し、持続的な競争優位性を確保していくことが重要となります。

併せて、価値創出のチェーン活動を支援する、ガバナンス、リスクアペタイトフレームワーク、リスク文化、戦略策定、リスク管理、プロダクトコントロール、ITシステム等の変更管理（エンジマネジメント）などが実効的に機能しているかどうかを評価し、必要な態勢を整備します（この活動を「支援活動」と呼びます）。

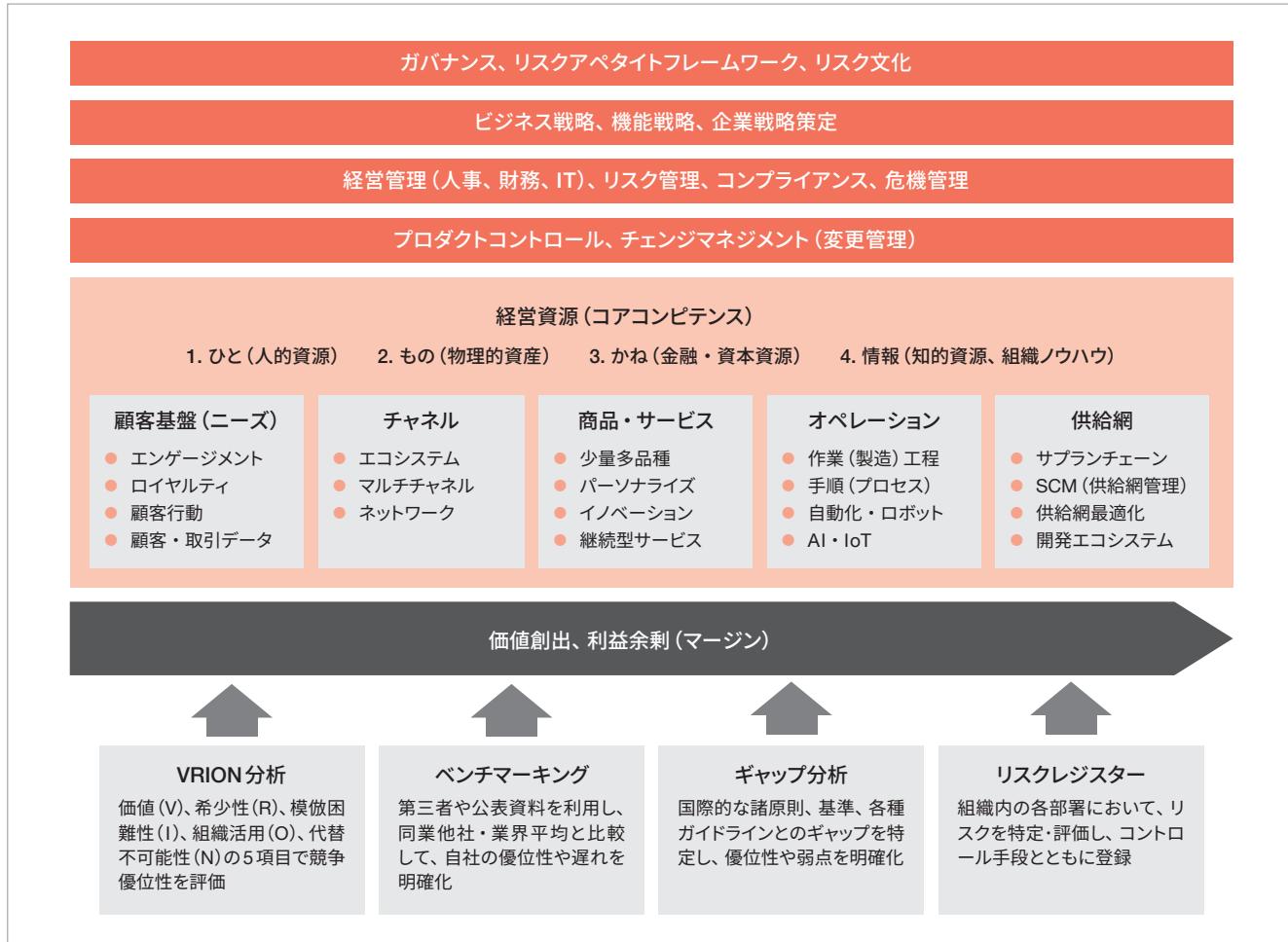
以上の取り組みにより、支援活動の実効性を高め、顧客中

図表1：社会経済システムの不確実性増大



出所：PwC作成

図表2：顧客中心のバリューチェーン



出所：PwC作成

心のバリューチェーンと主活動の継続的改善を図ることで、企業は、顧客ニーズに応じた、いわゆる「マーケットイン」の商品・サービス提供を通じて顧客体験を向上させ、競争優位性を高めることができます。

3 バリューチェーン分析の例

企業は、顧客中心のバリューチェーンに基づいて戦略策定とリスクテイク、およびこれを支えるガバナンス態勢等の整備に当たり、②で述べたバリューチェーンの主活動の要素ごとに何が必要となるかを分析する必要があります。

例えば「顧客基盤」については、ブランド力や顧客対応力の強化、ITシステムの改善などが重要です。また「チャネル」については、企業文化とデジタルエンゲージメントの必要性などが重要なポイントとなります。こうした企業の主活動を

支える「支援活動」に当たる、経営資源やガバナンスの要素（ひと、もの、かね、情報）についても同様の分析を行うべきです。支援活動では、健全な企業文化の醸成、リスク管理態勢の整備、ガバナンスの強化、経営陣の実行力の発揮とともに、OODAループを通じたパーソナライゼーションの実現等がポイントとなります。なお、OODAループとは、観察(Observe)、状況判断(Orient)、意思決定(Decide)、実行(Act)の4つのステップを繰り返すことで、変化の激しい環境下で迅速かつ柔軟に意思決定と行動を行うためのフレームワークです。また、パーソナライゼーションとは、個々の顧客に合わせた特別な体験を提供することで、顧客の企業に対するロイヤルティを高め、収益の向上につなげる取り組みのことを指します。

こうした分析を通じて、企業は自社の強みを活かしつつ、多様性の推進や資産管理の効率化、ITシステムの革新など、明確な課題に対応することで、企業全体の競争力を向上させ

ることが可能となります。

4 イノベーションがもたらす影響

バリューチェーン分析を踏まえ、具体的なリスクテイクを行った際には、不確実性の時代におけるイノベーションが、ビジネス戦略面およびガバナンス面それぞれにおいてどのような影響をもたらすかを考慮する必要があります。ビジネス戦略面では、下記のとおり、イノベーションが新市場の開拓や顧客体験の向上、競争優位性の強化をもたらすことが考えられます。一方、ガバナンス面では、業務効率性の向上、組織文化の強化、人材スキルの向上などを通じてイノベーションがガバナンスの強化をもたらします。

- ① 新市場の開拓：新技術の活用と既存技術の組み合わせにより、新たな商品ラインの開発やニッチ市場の発見に加え、AIやロボット等の新市場への参入、さらに企業とステークホルダーの協働によるエコシステムの構築が可能となります。
- ② 顧客体験の向上：AIやビッグデータを活用したデータ分析により、顧客のニーズや嗜好をより深く理解し、パーソナライズされた商品やサービスの提供が可能となります。また、顧客と商品・サービスを共創するプラットフォームを通じて顧客満足度が向上し、企業に対するロイヤルティが高まることで、顧客エンゲージメントや顧客基盤の強化にもつながります。
- ③ 競争優位性の向上：AIやビッグデータを含む革新的技術を積極的に導入することで、環境・顧客ニーズ・市場の変化に柔軟かつ迅速に対応することができるようになり、自社ブランドの適切なポジショニングが可能となり、競合他社に対する競争優位性が高まります。また、先進的技術の導入に当たっては、さまざまなステークホルダーと協働でオープンイノベーションを図ることにより、企業の競争優位性を一層向上させることができます。
- ④ 業務効率性の向上：AIならびにIoTを活用したプロセスの自動化や、人的リソースの創造的業務への配置を通じたリソース管理の効率化、サプライチェーンの最適化により、業務効率を劇的に向上させることができます。また、エージェンティックAIの普及が、これまでのプロセスをゼロから見直すことにつながり、新たなビジネスを生み出す力となる可能性があります。
- ⑤ 組織文化の強化：イノベーションは、組織文化の強化に

つながります。さまざまなリスクと機会を、AIやビッグデータを用いて分析することにより、柔軟なリスクテイクが可能となります。また、組織全体での整合的なリスク評価・分析結果に基づくオープンなコミュニケーションを通じて部門・エンティティ横断的なコラボレーションの促進が期待できます。さらに、こうした取り組みについて研修等を通じて組織的に学ぶことで、従業員の自発的貢献が高まり、強固で革新的な文化を醸成することができます。

- ⑥ 人材スキルの向上：組織文化の強化で触れた、従業員が自ら学習しようとする文化の醸成により、継続的な人材スキルの開発を図ることが重要です。その際、AIなどのテクノロジーを積極的に活用することや、人事ローテーションによってさまざまな部門での経験を積むことで機能横断的なスキルの習得、次世代を担うリーダーの育成が可能となります。

企業自らが、こうしたイノベーションを通じて持続的な成長を達成し、競争を勝ち抜くための基盤を形成することが重要です。

5 イノベーション力の強化

イノベーションは企業の持続的成長に不可欠な要素です。企業が成長するには、戦略策定とガバナンスプロセスにおいて、組織としていかにイノベーション力を強化していくかがポイントとなります。そのためにはまず、**図表1**で示したさまざまな不確実性や顧客ニーズを分析したうえで、ブレインストーミングやオープンイノベーション等を通じて新しいアイデアを創出し、自社の強み・弱みの分析、VRION分析、バリューチェーン分析等を通じた最適な戦略について検討します。その際、最初から大規模な商品・サービスの開発プロジェクトを進めるのではなく、小さく始め、早い段階で失敗を繰り返すことでそこから学ぶプロトタイピングを行い、テストと検証を繰り返し、市場からのフィードバックを通じてコンセプトの有効性を確認するアプローチが、不確実性の時代には求められます。コンセプトの有効性が確認できた商品・サービスを市場に投入した後も、そのターゲットとポジショニングの最適化を図ります。さらに、商品・サービスに対する評価結果に基づいて継続的改善を図るプロセスを回していくことで、企業のイノベーション力を強化することができます。

このように企業は、環境変化への対応力と創造性、イノベーション力を磨き続ける必要があります。そして、新しい

機会を積極的に捉えて収益を拡大するとともに、実効的なリスク管理を行うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することができるようになります。

栗原 俊典（くりはら としのり）

PwC総合研究所合同会社 所長

2015年1月入社。大手金融機関を中心に、各種ガバナンス態勢整備、国内外規制対応、リスク管理の高度化、ガバナンス態勢の高度化、上場企業に対する経営管理上の諸問題に関する助言、当局コミュニケーションの指導等の案件に関与。入社前は、国内外の金融機関の役員等を経て金融庁へ入庁、その後、独立系コンサルティングファームへ所属。各種ガバナンス態勢整備、国際的規制対応等数多くの案件に関与。大手行の経営陣向けプレゼンテーションも数多く実施している。共著に『金融規制・監督と経営管理』（日本経済新聞出版社、2014年）、『金融機関のビジネス戦略』（中央経済社、2018年）がある。

メールアドレス：toshinori.kurihara@pwc.com

北野 淳史（きたの あつし）

PwC総合研究所合同会社 マネージング・ディレクター

2015年1月入社。リスクアセタイトフレームワークの構築・自己検証支援、経営管理高度化支援、ガバナンス態勢整備、リスクデータ集計対応支援、リスク管理高度化支援、国内外規制対応支援、当局との対話支援、運用管理高度化支援に関与・従事。入社前は、金融庁および独立系コンサルティングファームに所属。共著に『金融機関のビジネス戦略』（中央経済社、2018年）がある。

メールアドレス：atsushi.kitano@pwc.com

古宇田 由貴（こうだ ゆき）

PwC総合研究所合同会社 マネージング・ディレクター

2015年1月入社。リスクテイク態勢再構築、経営管理高度化支援、リスク管理高度化支援、運用管理高度化支援、国内外規制対応支援等に従事。2025年4月より東京都の専門助言委員に就任。入社前は、国内大手銀行にて多様な業務を経験後、独立系コンサルティングファームに所属。共著に『金融機関のビジネス戦略』（中央経済社、2018年）がある。

メールアドレス：yuki.kouda@pwc.com

変化の時代の戦略策定プロセスとガバナンス態勢

PwC総合研究所合同会社

所長 栗原 俊典

マネージング・ディレクター 北野 淳史

マネージング・ディレクター 古宇田 由貴

はじめに

本稿では、不確実性の時代において、適切なリスクテイクを行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、戦略策定プロセスとガバナンス態勢の一体運営の重要性について述べます。企業は、収益を上げるために戦略を策定すると同時に、戦略を通じて取ることとなるリスクに対する適切なガバナンス態勢を整備することで、ビジネスモデルの持続可能性を高める必要があります。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC総合研究所合同会社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 ビジネス戦略策定プロセス

図表1は、ビジネス戦略策定プロセスの全体像を表したもののです。戦略策定に当たっては、VRION分析（前記事「不確実性の時代、変化の時代におけるビジネスモデル」参照）を含む企業の内部環境および外部環境の分析を実施し、これらの分析を統合することで、戦略の方向性を決定します。

次に、決定した戦略の方向性が妥当なのかどうかをプロフィットゾーン分析（収益性の分析）およびビジネスモデルの持続可能性分析に当たるバックキャスティング（長期的目標をもとに現在行うべきことを検討）を通じて評価します。そのうえで、持続的成長性とストレスに対する強靭性検証のためにシナリオ分析を実施します。

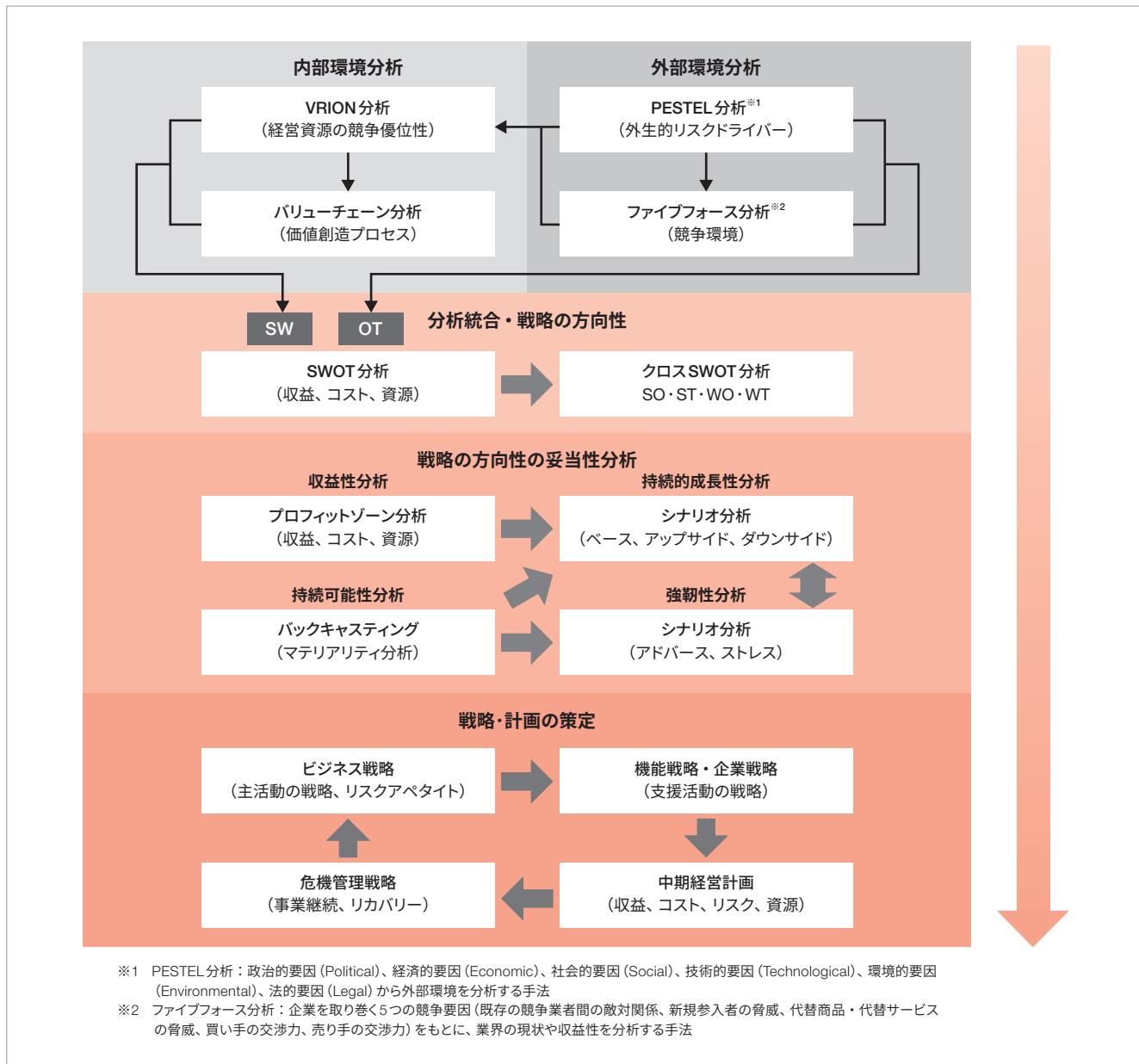
これらの一連の分析・検証結果を踏まえ、ビジネス戦略や機能戦略、企業戦略、中期経営計画、危機管理戦略等さまざまな戦略・計画を決定します。

2 リスクアペタイトフレームワーク

ビジネス戦略の策定プロセスとガバナンス態勢を一体的に運営するためのポイントとなるのがリスクアペタイトフレームワークです。このフレームワークはリスクテイクの透明性を高め、実効的なリスク管理を促すことで、持続可能なビジネスモデルの構築につなげるために、もともと金融機関向けに導入された枠組みです。こうした考え方は、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの中にも織り込まれていることから、金融機関に限らず、あらゆる企業が備えるべきフレームワークだと言えます。

図表2は、リスクアペタイトフレームワークとビジネスモデルの関係を表したものです。企業は、内外環境の変化を踏まえつつ、健全な企業文化・リスク文化を醸成し、それをもと

図表1：戦略策定プロセス



出所：PwC作成

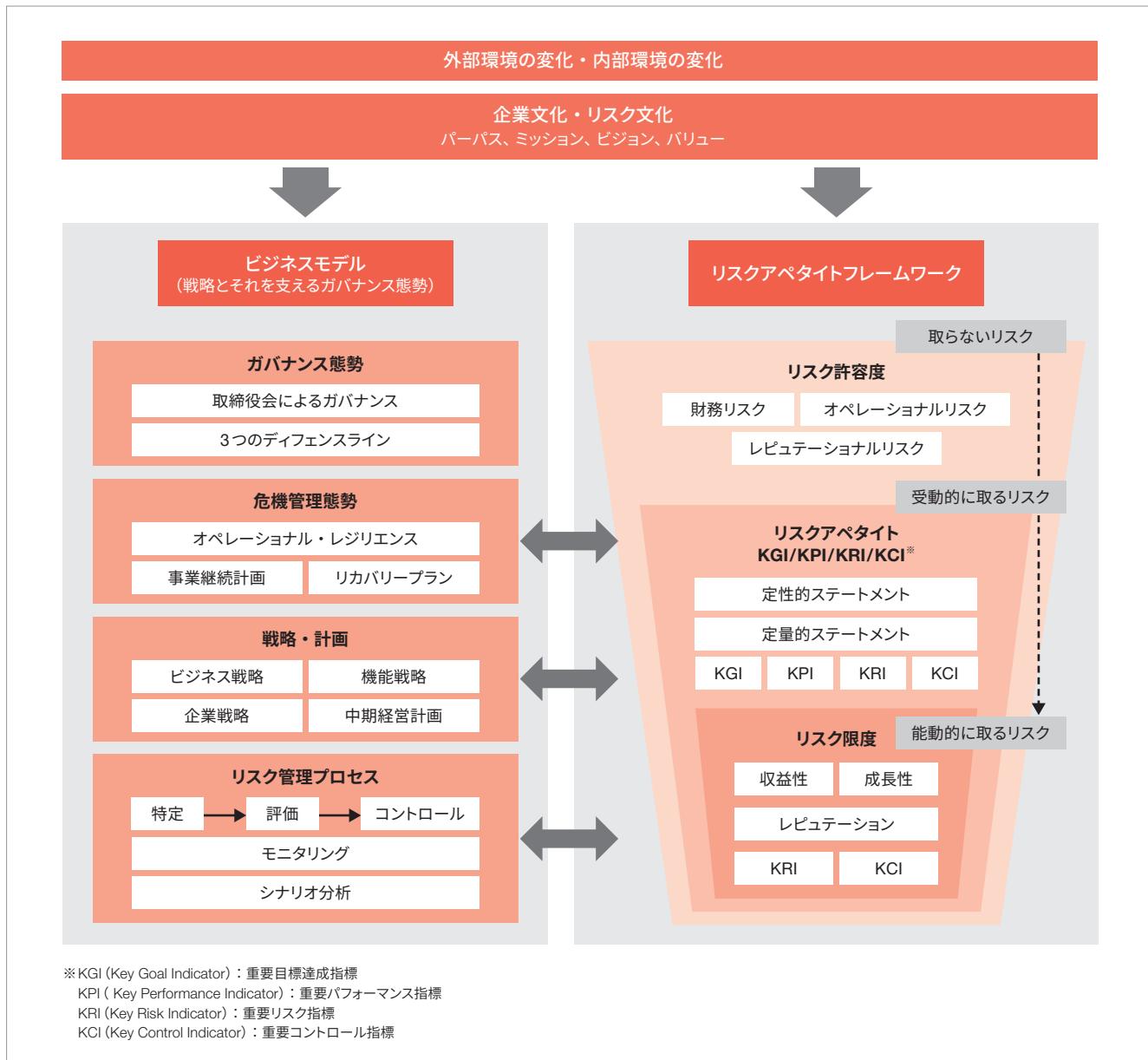
に持続可能なビジネスモデルと実効的なリスクアペタイトフレームワークの構築を目指します。ここでビジネスモデルは、ビジネス戦略を含む戦略・計画と、それを支えるガバナンス態勢、危機管理態勢、リスク管理プロセスから構成されます。

これらが、リスクアペタイトフレームワークの各要素であるリスク許容度（企業が許容可能な最大リスク）、リスクアペタイト（リスク許容度を踏まえ企業としてどこまでどのようなリスクを取るか）、リスク限度（重要リスク指標 [KRI] 等のリスクの種類や部門ごとに定められる管理・モニタリング上の上限値）とどう対照しているかを図表では表しています。

リスクアペタイトフレームワークの中では、企業として、コンプライアンス等の「取らないリスク」（ゼロトレランスのリスク）、収益を上げるために「能動的に取るリスク」に加え、能動的に取るリスクに付随して業務遂行上やむを得ず受け入れるリスクである「受動的に取るリスク」などの分類を行い、これらに沿ったリスクテイク活動を行います。

企業はビジネスモデルとリスクアペタイトフレームワークの関係を意識しながら、それぞれの要素の相互連関を踏まえつつ、適切なリスクテイク活動と実効的なリスク管理を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることが

図表2：リスクアペタイトフレームワークの全体像



出所：PwC作成

求められます。

3 顧客中心のビジネスモデルとコンプライアンス態勢の統合

企業が整備すべきガバナンス態勢のうち、重要なものの1つがコンプライアンス態勢です。企業の不祥事がたびたびニュースになっていますが、コンプライアンス違反を起こした場合、それが引き金となってレピュテーションナルリスク（風評リスク）が拡大し、最悪の場合、存続不能に追い込まれる可能性であることから、コンプライアンスは非常に重要です。

一方で、コンプライアンス態勢の整備にのみフォーカスすることは、積極的なリスクテイクを妨げるとともに、コストの増加にしかつながりません。企業は、デジタル技術を積極的に活用することで、コンプライアンス態勢を顧客中心のビジネスモデルに統合するフレームワークを構築すべきです。

顧客体験・顧客エンゲージメントの向上とコンプライアンスの徹底は、対立する概念ではなく、相互に補完し合う関係にあります。それぞれの相乗効果を通じて、顧客信頼度や顧客満足度の向上とともに、レピュテーションナルリスクを低減することができ、結果として持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることが可能となります。

その際、これらの成果を支える基盤として、デジタルプラットフォームの整備、リスクアペタイトフレームワークの構築に加え、健全な企業文化の醸成を通じた顧客中心主義と、高い倫理観を持った企業文化の確立も重要となります。

4 健全なリスク文化醸成のために必要なコミュニケーション態勢

コンプライアンス態勢の整備にあたっては、健全なリスク文化、すなわちリスクに対する企業としての価値観や姿勢を形作る文化の醸成が不可欠となります。健全なリスク文化醸成のための重要な視点の1つが、社内外における透明性の高いオープンなコミュニケーション態勢です。

経営陣からは、戦略的方向性や行動規範を社員に対して示し、社員からは現場のインサイトや改善報告、あるいは内部通報等を通じた、トップダウンおよびボトムアップの双方へのコミュニケーションが重要となります。また、さまざま

なバックグラウンドを持つ役職員が、部門を超えて、AI等のテクノロジーを最大限活用しながら、組織横断的にコミュニケーションを行う体制を整備することで、まだ見えていないリスクの発見や新しいアイデアの創出（ホライゾンズキャニング）の可能性が高まります。

こうした社内のコミュニケーションに加えて、顧客や株主、地域社会等のステークホルダーとのコミュニケーションを行うことも、企業とステークホルダーが共存共栄するエコシステムを構築していくために重要です。

以上の取り組みを通じ、健全なリスク文化を醸成することにより、グループ全体の適切なリスクテイクと、実効的なリスク管理が機能します。その結果、企業は持続的に成長し、環境変化と競争の激しい市場で成功を収めることができます。

※執筆者プロフィールは10ページを参照

シナリオ分析による変化への対応力、問題解決力の向上

PwC総合研究所合同会社

所長 栗原 俊典

マネージング・ディレクター 北野 淳史

マネージング・ディレクター 古宇田 由貴

はじめに

前記事「変化の時代の戦略策定プロセスとガバナンス態勢」の①で述べたとおり、戦略実行を通じて適切なリスクテイクを可能にするための重要なステップの1つがシナリオ分析です。企業は、自らが負うリスクに対して、さまざまなシナリオを想定した分析をあらかじめ行い、その中で適切なリスクコントロール手段を検討・整備することにより、変化への対応力や問題解決力を高めることが、持続的成長と中長期的な企業価値向上のために不可欠です。

本稿では、実際に企業がリスクテイクを行い、リスクに適切に対応するために必要となるシナリオ分析の概要を紹介します。なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC総合研究所合同会社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 戰略とシナリオ分析の関係

図表1は、企業が競争優位性の高低に応じて取るべき戦略と、検証すべきシナリオの関係を表したものです。シナリオ分析においては、現実的で多様な将来シナリオを複数設定し、それぞれのシナリオがどのように展開するかを検討します。

まず、基本的な見通しとなるベースシナリオを中心に、上振れするアップサイドシナリオおよび下振れするダウンサイドシナリオについて、それぞれの戦略実行時の影響を検証します。併せて、企業の存続を脅かすような深刻な危機を想定したストレスシナリオの影響を評価することで、企業が危機から自力で回復するためのリカバリー戦略を検討します。また、これを活用する形で、中期的なビジネスモデルの持続可能性を検証し、中長期の不確実性に対処する適応戦略を検討するためのアドバースシナリオ分析を実施します。

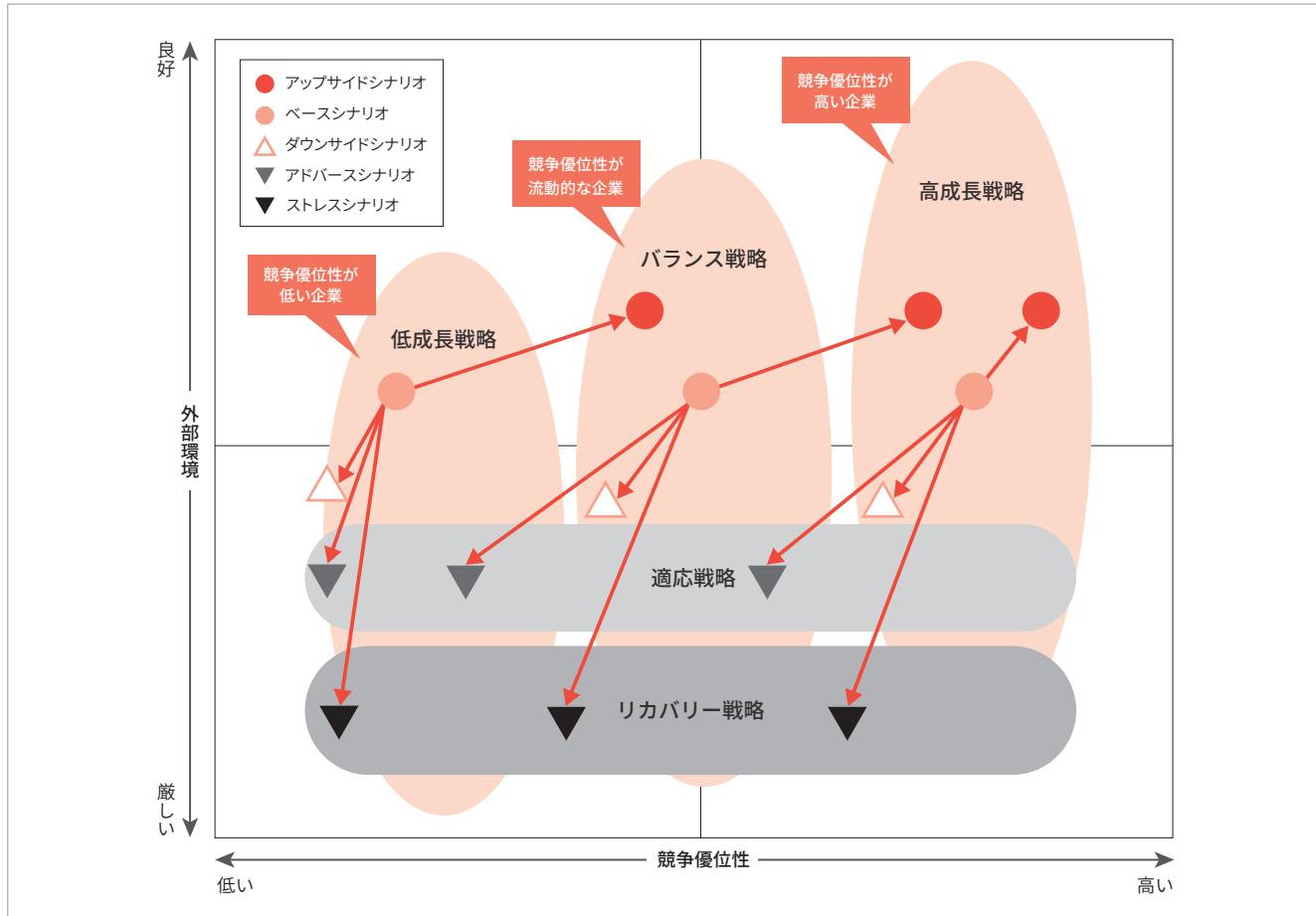
これら合計5つのシナリオ分析を通じて、ビジネスモデルの持続可能性と強靭性を高めます。

図表内の矢印は、検証するシナリオに応じて、さまざまな競争優位性を有する企業がどのような戦略をとるべきかを表しています。例えば、競争優位性が高い企業が、ベースシナリオで高成長戦略を選択したと仮定します。外部環境が厳しくなるダウンサイドシナリオを想定する場合には、高成長戦略は維持し、中長期的なアドバースシナリオを想定する場合には、バランス戦略に移行しつつ適応戦略を優先して調整を行うこととなります。また、短期的に深刻なストレスシナリオが発生した場合は、戦略を移行せずにリカバリー戦略を優先することが考えられます。

2 ストレスシナリオに対応する リカバリー・プロセス

①で述べた5つのシナリオのうち、ストレスシナリオを通じ

図表1：さまざまなシナリオの開発



出所：PwC作成

たリカバリー戦略構築のイメージを描いたものが図表2です。ストレスシナリオでは、企業の存続を脅かす短期的かつ深刻なシナリオを想定するため、何も対応を行わなければ企業は存続不能となります（図表内、破線の矢印）。そうならないために、危機に対するさまざまなリスクコントロール手段を検討・準備する必要があります。図表に示すとおり、企業価値が低下していくステージごとに、予防・発見・是正に該当するコントロールを整備・発動することで、自力で企業価値を回復させる力、すなわち問題解決力と危機を乗り越える力を養います。

予防・発見・是正のそれぞれのリスクコントロール手段の概要は以下のとおりです。

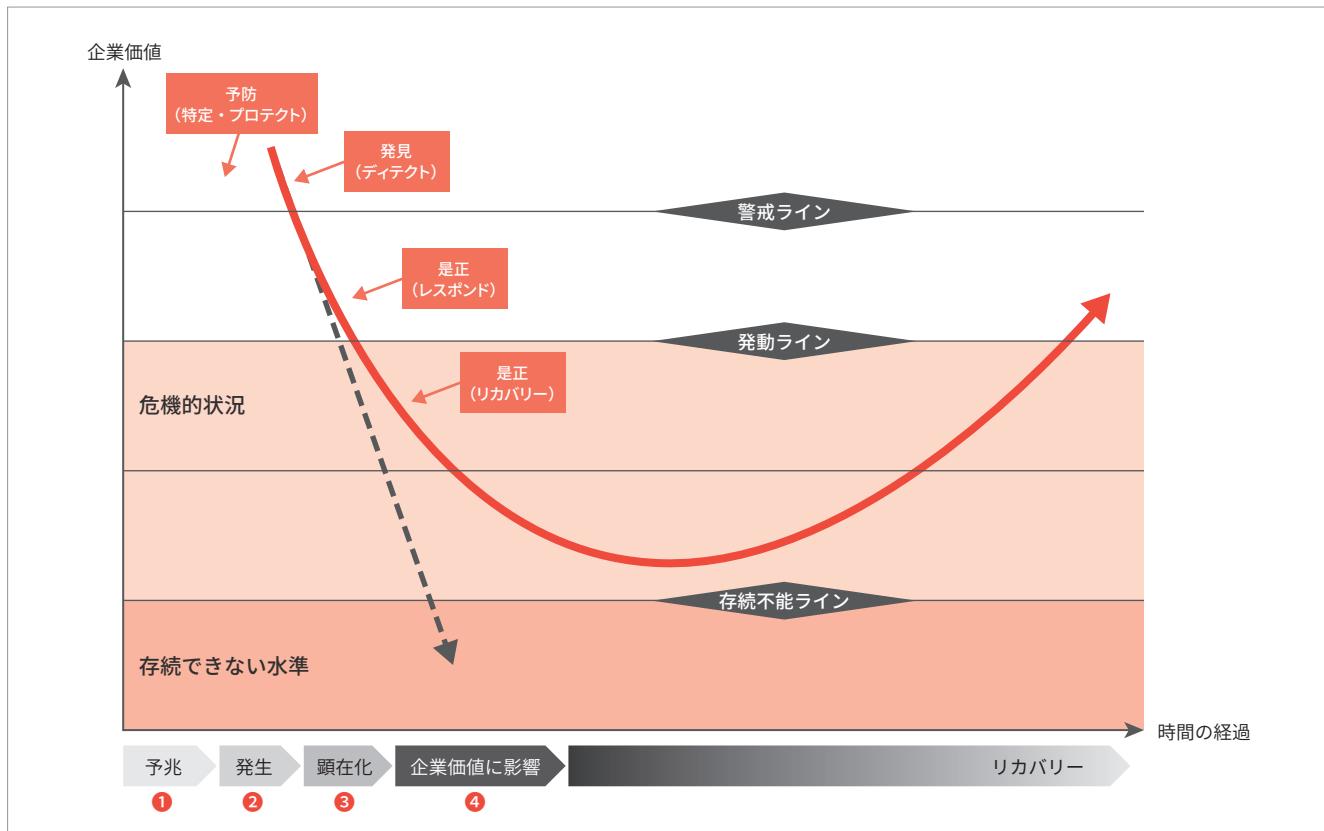
① **リスクの予防：**リスクの予防とは、リスク事象の発生頻度と発生時の影響度をあらかじめ抑制する手段です。どのようなリスクへ対応すべきかを特定する手段や、リスク顕在化頻度・影響度を実際に軽減するための手段が含まれます。具体的には、方針・規程・基準・マニュアル等のル

ル整備、リスク管理プロセスやシステムの整備、委員会の設置等リスク管理に必要な体制の整備、従業員教育、インセンティブ体系の整備などが該当します。

② **リスクの発見：**リスクの顕在化を検知し、その後の迅速かつ効果的な対応につなげるためのリスクコントロール手段が、リスクの発見のためのコントロールです。例えば、リスクアペタイトフレームワークを踏まえた重要パフォーマンス指標（KPI）等のモニタリング、システム導入を通じたオペレーションプロセスの異常検知やシステムログ監視、インシデント報告や内部通報、内部監査を通じた不備事項の発見などがリスクの発見のためのコントロール手段となります。

③ **リスクの是正：**リスクが発生した際に迅速に対応（レスポンド）し、リスク顕在化の影響を抑制（レスポンド）したり、リスク顕在化前の状態に回復（リカバリー）したりすることで、企業の強靭性を高めるための手段がリスクのは正のためのコントロールです。例えば、PDCAを通じた改善活動の実行、システム障害時の復旧、リスク顕在化時の真

図表2：危機対応によるリカバリー・プロセス



出所：PwC作成

因分析と是正措置の実施などが、リスクのは正のためのコントロール手段として挙げられます。

3 シナリオのステージごとのコントロール主体とコントロール手段

シナリオ分析を行うには、首都圏直下型地震、サイバーアタック、地政学リスクの顕在化といったシナリオの起点となるさまざまなリスクドライバーを決定し、そこからリスクがどのように波及していくかをストーリーとして描くことが重要です。具体的なストーリーをもとに議論することで、より実践的かつ実効的なリスクコントロール手段を検討できるようになります。

実効的なリスク管理態勢の整備に当たっては、一般的に3つのディフェンスラインモデルを構築します。第1線は営業部門等のフロント部門、第2線がリスク管理およびコンプライアンス部門、そして第3線が内部監査部門です。企業の規模やリスク特性、ビジネスプロファイルに応じて、第1線と第2線の間に、より現場に近いところでリスク管理を主管する1.5線が置かれることもあります。

ストーリー展開を通じたステージ（深刻化する危機の段階）ごとに、部門や役職ごとに果たすべき役割は異なります。初期ステージ（図表2①）では、ビジネスの最前線に立つ第1線が主要な役割を担います。次のステージ（同②）では、第1線が対応しつつ、第1線と第2線の間に位置づけられる1.5線に当たるリスク主管部署や、第2線のリスク統括部署がサポートを行います。その後の部門横断的にリスクが顕在化していくステージ（同③）では、担当役員が指揮を取り、1.5線、第2線を動かし組織全体で対応していくことが求められます。そして、最終段階の企業全体のリスクが顕在化するステージ（同④）では、経営陣が組織全体を統率し対応する仕組みが重要となります。

図表2で示したように、ステージごとに取るべきコントロール手段も異なってきます。それぞれのステージに応じて、予防 (特定・プロテクト) → 発見 (ディテクト) → 是正 (レスポンド) → 是正 (リカバリー) という流れで最適なコントロール手段を検討・整備することで、リスクが顕在化した際の対応力を向上させることができます。

※執筆者プロフィールは10ページを参照

変化の時代、AIの時代に必要な組織と人材の能力

PwC総合研究所合同会社

所長 栗原 俊典

マネージング・ディレクター 北野 淳史

マネージング・ディレクター 古宇田 由貴

はじめに

これまで述べてきたように、不確実性の時代に企業が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るためにには、顧客中心のバリューチェーンモデルとイノベーション力の強化、ビジネス戦略策定プロセスとガバナンス態勢の一体的運営、および最適な戦略策定と実効的リスクコントロールの実行のために必要となるシナリオ分析が必要です。本稿では、こうした態勢を支えるために組織と人材に求められる能力、および人間とAIとの協働のあり方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総合研究所合同会社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 不確実性の時代に組織と人材に求められる能力

図表1は、不確実性の時代に、組織と人材に求められる能力をまとめたものです。左側の「人間力」には、環境変化への対応力に加え、これまで述べてきた問題解決力や危機を乗り越える力、コミュニケーション力が含まれます。一方で、右側の「知力」には、AI時代に求められる創造性とイノベーション力、デジタルリテラシー、論理的思考力、継続的学習力が含まれます。

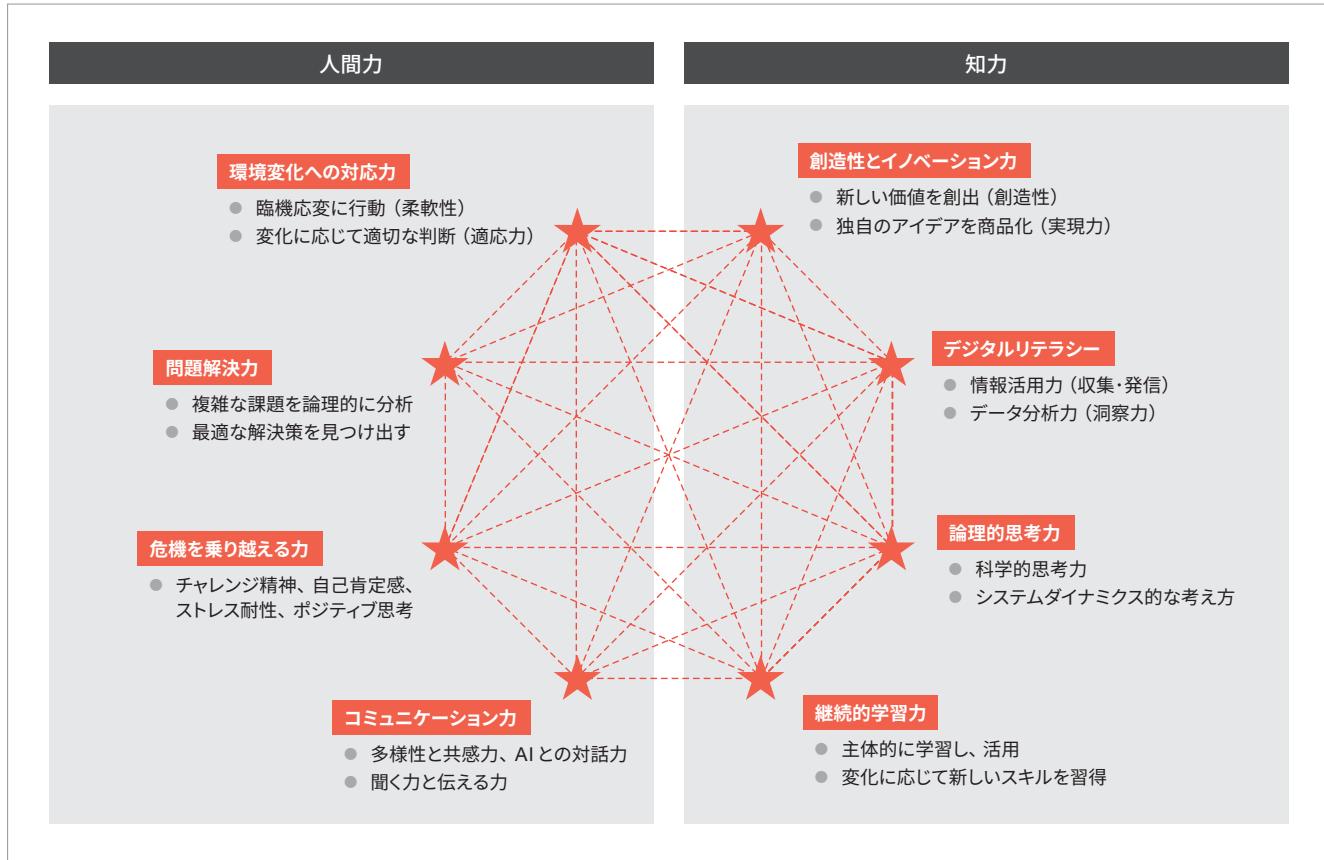
それぞれの能力は図の八角形の頂点に位置し、対角線で結ばれ、他の能力と密接に関連し、相互に高め合っていることを表しています。例えば、環境への対応力は、変化に柔軟に適応するために継続的学習力と結びつき、デジタルリテラシーとの相互作用によって技術的变化にも迅速に対応できるようになります。また、問題解決力は論理的思考力と密接に関係し、論理的な分析と創造的な発想が一体となることで、斬新な解決策が生まれることがあります。コミュニケーション力は、イノベーションを促進するのに欠かせない創造性とイノベーション力と結びつき、情報やアイデアを効果的に共有することで革新的な成果が生まれやすくなります。

このように、互いに作用し合う各能力を養いながら、組織全体の成長と競争力を長期にわたって高めるための基盤をいかに形成していくかが重要です。

2 顧客中心のビジネス戦略に必要な能力

1 で述べたとおり、顧客ニーズの多様化が進む中、企業は、顧客ニーズをもとに提供・販売チャネルを整備とともに、商品・サービスを開発する顧客中心のビジネス戦略を構築することが求められます。そのためには、さまざまな能力を組織および役職員が養う必要があります。こうした能力

図表1：組織と人材に必要な能力



出所：PwC作成

は、パーソナライゼーション、顧客エンゲージメント、企業とステークホルダーの協働によるエコシステムの構築、イノベーションをはじめとするさまざまな戦略を同時に進めるうえで不可欠です。

まず、顧客の潜在的ニーズを洞察し、新たな価値を提案する際には、創造性とイノベーション力が求められます。また、複雑な戦略を合理的に設計・実行するためには、論理的思考力が欠かせません。デジタルリテラシーは、AIやデータ活用を前提とする現代の全ての戦略に必要な能力であり、継続的学習力は変化する市場において絶えず新しい技術を習得するために必要な能力です。さらに、環境変化への対応力と問題解決力は、戦略の見直しや実行過程で生じるリスクや課題解決のために必要な能力です。そして危機を乗り越える力、すなわち強靭性（レジリエンス）は、想定外の不確実性へ対応するために不可欠です。最後に、コミュニケーション力は社内外のステークホルダーとの連携を図るための基盤となります。

これらの能力は相互に補完し合う関係にあるため、企業は組織全体としてこれらの能力を養うための枠組みを整備する

とともに、顧客中心のビジネス戦略を確立し、競争優位性を確保することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することが求められます。

3 経営陣が備えるべき能力

本特集の2つ目の記事「変化の時代の戦略策定プロセスとガバナンス態勢」の④で述べた健全なリスク文化を企業内に醸成するには、経営陣がいかにリーダーシップを発揮するかというトップの姿勢が不可欠な要素となります。そのため、経営陣についても、先に述べたとおり、創造性とイノベーション力、論理的思考力、デジタルリテラシー、継続的学習力、コミュニケーション力、危機を乗り越える力、問題解決力、環境変化への対応力を養う必要があります。

経営陣は、これらの能力を自ら養うとともに、組織全体でこうした能力を開発していくための行動を率先して示すことが求められます。また、日々の業務の中で、健全なリスク文化の重要性を強調するメッセージを従業員に対して伝え、高

潔性をもって倫理的な行動を率先してとることで従業員のリスク意識を高めるとともに、オープンな意見交換、討議（チャレンジ）を奨励する健全なリスク文化を醸成していくことが、特にコンプライアンス態勢の強化の観点から重要となります。

4 インセンティブ体系とモチベーション構造

健全なリスク文化を醸成するには、それを促進するインセンティブ体系を企業内に構築することが重要です。その際、こうしたインセンティブ体系が、従業員のモチベーション構造とどのような関係にあるかを分析したうえで、先に述べた能力をいかに養っていくかがポイントとなります。

インセンティブ体系としては、以下の5つの体系を整備すべきです。

- ① **実績評価**：過度なリスクテイクを抑制するため、短期的なKPIのみに基づく実績評価ではなく、リスクコントロールの状況を表すKRI等を勘案することで中長期的なリスク管理への貢献を評価する仕組みを設けます。360度評価を通じたフィードバックを得ることも有用な評価手法になります。
- ② **昇進プログラム**：収益を上げる能力だけでなく、健全なリスク文化の醸成につながるリスク管理能力を昇進の要件とします。評価に当たっては、個別のスキルではなく、環境変化への対応力、コミュニケーション力、問題解決力など組織および役職員に求められる包括的な能力を評価します。
- ③ **サクセッションプラン**：リスク文化を次世代に受け継ぐため、実績評価、昇進プログラムを通じた評価に加え、経営陣に特に求められる危機を乗り越える力を備えているかどうか、また、リスク管理やコンプライアンス部門の経験を積んでいるかどうか等を踏まえ、経営陣の後継者候補に関するサクセッションプランを作成します。
- ④ **人事ローテーション**：健全なリスク文化醸成のため、従業員のリスク意識を高める観点から、営業部門などのリスクを取る部門だけでなく、リスクを管理する部門や内部監査部門を経ることで、多様な体験ができるような人事ローテーション体系を整備します。
- ⑤ **人材開発プログラム**：従業員の職階や経験等に応じたパーソナライゼーションされた教育プログラムを整備します。専門家による講義や実践的なワークショップを通じ、従業員の創造性、イノベーション力、変化への対応力など

を高めるとともに、多様性のある人材を育てていきます。

こうしたインセンティブ体系のそれぞれが、従業員のさまざまなモチベーション構造とどのような関係にあるかを分析する必要があります。例えば、昇進プログラムやサクセッションプランは、従業員のモチベーションの内的要因、すなわち自己実現や社会的使命を果たす使命感などに関連します。こうした関係を分析したうえで、最適なインセンティブ体系を構築することが重要です。

また、従業員のモチベーション構造は、先に述べたさまざまな能力形成に直接影響を与えます。例えば、内的要因は、論理的思考力やデジタルリテラシー、継続的学習力などの能力の養成に影響を与えます。企業はそれらの能力を組織全体として育成していくために最適なインセンティブ体系を構築するにあたり、従業員のモチベーション構造とそれが能力形成にどのように影響するかを考慮しながら検討すべきです。

5 AIとの協働、ヒューマンインザループ

これからの企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けては、AIの活用が不可欠です。その際、AIと人間の協働による意思決定プロセス、すなわち、AIを最大限に活用しながら、人間の独自の強みを加えることで、優れた意思決定を実現するヒューマンインザループ（HITL）アプローチを取ることが重要となります。図表1に挙げている、組織と人材が備えるべき能力のうち、AIとの協働に特に必要となる能力は以下のとおりです。

- ① **創造性とイノベーション力**：AIは通常、人間の問い合わせに対しもっともらしい回答をするため、一般的な質問を投げかける形で活用しているだけでは新しいアイデアやイノベーションが生まれません。したがって、人間があえて外れ値的な、ずれた質問をAIに投げかけることで、独創性や希少性の高いアイデアを生み出していく能力を養う必要があります。
- ② **科学的思考力と論理的思考力**：AIの思考回路や特性、弱点、限界を知り、回答を批判的に検証するためには、人間がデータサイエンスや機械学習のアルゴリズムを学び、科学的思考力と論理的思考力を高めることが求められます。こうした能力が欠けている場合、AIの回答の妥当性が評価できないだけでなく、①のような外れ値的な問い合わせを通じて創造的アイデアをAIから引き出すことができま

せん。

- ③ 環境変化への対応力、デジタルリテラシー：最適な戦略を立てるためにシナリオ分析を行うときは、AIを活用してさまざまなシミュレーションを行うこととなります。その結果を踏まえ、環境変化に対応する能力を発揮し、戦略を柔軟に調整できる能力が求められています。また、AIが虚偽の回答を行う問題（ハルシネーション）について、どのような仕組みで起きうるかを理解し、AIの回答を客観的・批判的に評価するデジタルリテラシーを高めることも重要です。
- ④ 問題解決力と危機を乗り越える力：企業の存続を脅かすようなコンプライアンス違反や深刻なストレスシナリオを検討する際にAIを活用する場合、通常の問いかけではそうした極端なシナリオを導き出すことは困難です。一方で、人間はさまざまな経験を踏まえた暗黙知をもとに極端なケースを想像できます。これを踏まえてAIに外れ値的な質問を投げかけることで、リスク事象に対する問題解決力や危機を乗り越える力を養うことができます。
- ⑤ コミュニケーション力：AIを人間のパートナーと位置づけ、AIから有用な回答を得るためにには、どのような質問をすればよいかを考える力が重要になります。また、一次的な質問・回答だけでなく、回答に対しフィードバックを与える、派生的な質問を重ねたりすることで、新たな視点からの回答を得ることができます。このようなやり取りを通じて、AIの性能を高めるようなコミュニケーション力が求められます。

このように、AIの能力を最大限に活用するためには、人間が活用意図に沿った問い合わせを投げかけ、回答に対してフィードバックを与える修正したりするとともに、回答を踏まえ人間自身が最終的な意思決定を行うという、AI活用のループに人間が関与するHITLアプローチが重要となります。AI活用に必要な能力を人間が養いつつ、HITLアプローチのプロセスを回すことで、AIが提供するデータに基づく洞察と、人間の創造性や直観的判断を融合させることができます。その結果、より柔軟で、適応性の高い意思決定ができるようになります。

6 おわりに

本特集では、不確実性の時代において、企業が持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るために必要な顧客中

心のビジネスモデル、ビジネス戦略とガバナンスプロセスの一体的運営、戦略策定とリスクコントロールのために必要となるシナリオ分析、および組織と人材が兼ね備えるべき能力について述べてきました。

本稿の内容に関心を持たれた読者には、2025年12月に発行予定の書籍『戦略的リスクテイク入門 持続的成長と企業価値向上をもたらす思考と技法』（中央経済社）を手に取っていただけた幸いです。同書では、本稿で述べた論点にとどまらず、積極的なリスクテイクと実効的なガバナンスを企業が発揮していくための、より包括的かつ実践的なアプローチについて解説しています。読者の皆様が所属する企業の持続的成長と中長期的な価値の向上につながることを願っています。

※執筆者プロフィールは10ページを参照

【PwC総合研究所合同会社について】

PwC総合研究所は、金融・資本市場に関する総合的な研究機関として2009年10月1日に設立されました。近時世界は、未曾有の金融危機を経て「ニューノーマル」へ向かう動きを加速させつつも複雑系の様相が続いています。本研究所は、PwCのグローバルネットワークを生かした知の集積とその活用ならびに情報の発信による付加価値の創造を通して、クライアントの成長と社会の持続的な発展に貢献することを目指します。

とりわけ、日本の金融慣行を熟知する専門家集団として、内外の市場に対してPwC Japanグループとしての見解・提言などを示すというこれまでのシンクタンクとしての任務に加えて、金融機関のみならずさまざまなクライアントに対し、新たな規制などへの戦略的かつ包括的な対応、およびリスク管理やガバナンス態勢の高度化・先進化に関して助言・支援などをを行うことで、クライアントの幅広いニーズに応えて参ります。

●主な事業内容

1. 國際金融規制改革や金融・資本市場の発展を踏まえ、金融機関を含むさまざまな企業が直面するさまざまな課題に対するテイラーメイド型のソリューションの提供事業
2. 金融・資本市場に関するPwCのグローバルネットワークへの助言および共同調査・研究ならびに対外的活動に関する事業
3. 日本および世界の金融・経済問題にかかる調査・研究ならびにグローバル市場への情報発信にかかる事業

第24回

これからのサステナビリティ：開示基準設定の現場から

はじめに

PwC Japan有限責任監査法人の基礎研究所（以下、基礎研究所）は2007年の設立以来、将来の監査業務に影響をもたらすと思われる経済・社会の基礎的な流れに関して独自の研究活動を行っています。今回は、2025年6月までサステナビリティ開示基準の設定主体に勤務していた小西健太郎パートナーと細田友貴子シニアマネージャーが、基準設定の経験について語ります。サステナビリティ開示をめぐっては、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が2023年6月に初のサステナビリティ開示基準（ISSB基準）を公表し、それを受けたわが国のサステナビリティ基準委員会（SSBJ）が2025年3月にわが国初のサステナビリティ開示基準（SSBJ基準）を公表しました。サステナビリティ開示基準はどのように作られているのか興味のある方、開示基準のあり方について考察したい方にも興味深く、役立つ内容となっています。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ならびに対談者が勤務していた基準設定主体の正式見解ではないことをお断りします。

1 基準設定での尽力

——今日は、2025年6月までSSBJに勤務していた小西パートナー（以下、小西）と、同じく2025年6月までIFRS財団に勤務していた細田シニアマネージャー（以下、細田）に、基準設定での学びについて伺います。まず、お二人がどのような業務に携わっていたか教えてください。

小西 私は2022年1月から2025年6月まで、SSBJのディレクターとして、サステナビリティ開示基準の設定に関与しました。主な業務は大きく分けて2つあり、国内基準の開発と国際的な意見発信です。また、これら2つの業務に関連して、国内基準の導入支援やISSBの公表物の翻訳なども行いました。企業会計基準委員会（ASBJ）に2016年8月から2019年7月まで勤務して会計基準を開発した経験もあります。

細田 私は2022年4月から2025年6月までIFRS財団アジア・オセアニアオフィスのマーケットエンゲージメントフェローとして勤務しました。2022年4月にスタートしたときは価値報告財団（Value Reporting Foundation、以下VRF）の所属でしたが、2022年8月にVRFがIFRS財団と統合したため、その後はIFRS財団のメンバーとなりました。初期メンバーとして、マーケットエンゲージメントを行う役割を担い、国内外のさまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを実施しました。主な業務は、日本を含むアジア・オセアニア地域

の企業や投資家などのステークホルダーに対して、ISSB基準およびSASBスタンダードの内容を説明・周知するとともに、彼らから寄せられた質問や意見をIFRS財団内の検討プロセスに反映させることでした。この活動を通じ、基準の構成や教育的資料の設計に各法域の実務的な視点を取り入れる役割を担っていました。基準設定に関与したのは今回が初めてです。

——では、お二人が基準設定で特に尽力したことから教えてください。

小西 まず浮かぶのは、公開草案に対するコメントレターの検討です。SSBJは、わが国初のサステナビリティ開示基準の公開草案を2024年3月と2024年11月に公表したのですが、100通を超えるコメントレターの内容を整理し、対応を検討しました。SSBJ基準の確定に合わせて公表したコメント対応表の作成にあたっては、内容に不整合がないかななど、念入りに確認しました。コメント対応表には、受領したコメントの概要とそれらに対する対応を表形式で記載しており、2つの公開草案で合計600ページを超える文書になりました。

もう1つ、翻訳にも相応の時間を要しました。特に、SASBスタンダードやIFRS S2号「気候関連開示」の適用に関する産業別ガイダンスは量が多いことに加え、使用されている用語も産業ごとに専門的なものが多く、翻訳の質を保つために時間をかけて検討を行いました。

——コメントレターについては、随分と丁寧に検討された印象があります。特にどのようなところに注意して対応したのでしょうか。

小西 寄せられたコメントについては、高品質で国際的に整合性のある基準を開発するうえで参考となるかどうかという観点から検討しました。公開草案に寄せられたコメントは、「SSBJ基準はISSB基準と内容を同じにすべきであり、ガイダンスの追加も行うべきではない」という見解と、「ISSB基準は

そのままでは適用が困難であり、SSBJ基準では積極的にガイダンスを追加すべきである」という見解に分かれていきました。このため、SSBJ基準の内容は可能な限りISSB基準に合わせたうえで、SSBJ基準を適用するうえで有用と考えられる情報については、SSBJ事務局による解説(SSBJハンドブック)として公表することになりました。例えば、公開草案では、法令の定めに基づき報告する指標の算定期間は、その法令の定めに従うことができるとして提案しており、寄せられたコメントも賛否両論に分かれていますが、上述のように基準の開発方針を整理したことにより、確定基準では、ISSB基準と同様、サステナビリティ関連財務開示の報告期間に合わせることになりました。法令に基づき報告する指標の算定期間がサステナビリティ関連財務開示の報告期間と異なる場合については、SSBJハンドブックにおいて、合理的な方法により期間調整を行うことが考えられることや、期間調整の設例などが記載されています。

——細田さんはいかがですか。

細田 まず、エンゲージメント活動について、日本で最適なアプローチを探求したことが挙げられます。IFRS財団のスタッフは世界各地に分散して活動しているため、多様な人種や考え方が存在しています。そのため、カンファレンスやステークホルダーへのアウトリーチでは、地域ごとに異なるアプローチが求められることがよくありました。欧州や米国で効果的とされる方法が、日本や他のアジア諸国では必ずしも適切でない場合があるため、その都度、関係者に説明を行いながら進めていきました。

また、1人で複数の役割をこなさなければならぬ場面も多かったです。例えば、ステークホルダーにアウトリーチを行う際には、質問の対応、フィードバックの記録、スライドの投影など、全てを1人で同時に進めなければならないこともありました。言語も日本語とは限らず、そのようなときは少人数で多くのタスクをこなす必要がありました。

——日本で最適なアプローチというのは興味深いです。もう少し具体的な内容を教えてください。

細田 日本で会議を開催する際は、単に日程を調整してインビテーションを送るだけでは、参加者の理解や協力を得るのが難しい場合があります。特に、関係性が浅い相手に対して突然会議を招集すると、ビジネスマナーに則っていないなどの違和感を与える他、返信が得られないこともあるため、慎重な対応が求められます。

こうした日本特有の文化的背景を踏まえ、まず事前の根回しを徹底しました。会議の目的や議題の背景、参加者の役割、他の出席者の情報を事前に丁寧に説明することで、関係者の理解と納得を得るよう努めました。これにより、当日の議論がスムーズに進み、参加者の発言も活発になりました。

また、会議のアジェンダを明確かつ具体的に提示し、議論の方向性を事前に共有することで、目的がはっきりしないフリーディスカッションを避けるようにしました。議論の枠組みを明確にすることで、安心して意見を述べられる環境づくりを意識しました。こうしたエンゲージメント活動を通じて得られたステークホルダーからの意見や質問は、單なる情報収集にとどめず、IFRS財団内の議論や資料作成に直接反映させるよう努めました。

2 基準設定の面白さとやりがい

——続いて、基準設定で感じた面白さや、やりがいについて教えてください。

小西 まず、期日までにSSBJ基準の公開草案と確定基準を公表できることに達成感を覚えました。想定する適用対象企業が変わったり、サステナビリティ情報開示に対する風向きが変わったり、委員の中で意見が分かれていたりと、さまざまな困難がありました。それでも多くの方の力添えのおかげで、目に見える形で成果を残すことができました。

また、国内外の多くの方々が、SSBJの審議の動

向について高い関心を寄せてくださっていたため、緊張感をもって日々の仕事に取り組みました。先ほど触れた100通以上のコメントレターは、関心の高さの証左だと捉えています。SNSでもSSBJ関連のことを投稿くださる方が少なからずいて、全てに目を通していました。

——当初、全ての上場企業に適用されることを想定してSSBJの基準開発を行っていたところ、2024年2月に適用対象をプライム市場上場企業またはその一部を想定すると変更されました。どのように対応したのですか。

小西 それまでに審議してきた内容が、適用対象企業が変更されても依然として適切かどうか、全ての論点を見直しました。公開草案の公表まであと2カ月というタイミングでの変更でしたので、印象に残っています。特に、委員の中で意見が分かれていた論点については、公開草案で提案する内容を決めるため、論点ごとに暫定合意を行って審議を進めてきました。このうち、SASBスタンダードについては、全ての上場企業を想定した場合には「考慮することができる」ものとして提案する予定でしたが、適用対象企業が絞られるのであれば、ISSB基準と同様に「考慮しなければならない」ものとすべきという意見が強くなるのではないかと考えられたため、暫定合意をやり直しました。

——基準への関心の高さというお話もありましたが、わが国初のサステナビリティ開示基準だけに、関心はひときわ高かったのでしょうか。

小西 国内でセミナーなどを開催するたびに「いつもSSBJの審議を見ています」と話しかけてくださる方々が数人はいて、大変驚かされました。

——細田さんはいかがですか。

細田 ISSBが創設されたばかりのため、国内外のステークホルダーとのコミュニケーションを実施する

にも前例がありませんでした。そのため、ゴールに向けて自ら戦略を練り、仕事を進める楽しさがありました。試行錯誤の末に成果を上げた際、海外で基準作成に携わっているテクニカルスタッフから感謝の意を伝えられたことは、大きな達成感を得た瞬間でした。

また、ステークホルダーから私たちのエンジメントがとても役に立ったと言われたときも、大きなやりがいと達成感を味わえました。こうしたフィードバックは、自分たちの取り組みが実際のステークホルダーに価値を提供していることを実感でき、モチベーションの源にもなりました。

—— ステークホルダーからの直接のフィードバックは嬉しいですね。先方に価値を提供するため、特にどのようなことに注意したのでしょうか。

細田 基準設定主体という立場から、基準の解釈に関する個別の説明は行わないようにしていました。その代わりに、ステークホルダーからの質問に対しては、基準や結論の根拠となる該当箇所を正確に案内することで、理解を深めていただけるよう努めしていました。

さらに、実務での活用を支援するために、関連する教育的資料を紹介することも重視していました。例えば、基準の背景や適用上の留意点を解説したガイダンス文書や動画などを案内することで、ステークホルダーが自らの判断で適切に対応できるように注意していました。

—— 黎明期には試行錯誤がありますよね。黎明期ならではの出来事は他にもありましたか。

細田 サステナビリティの分野で働く方々と財務の分野の専門家との間で、コミュニケーションが円滑に進まない場面にたびたび直面しました。財務は詳細な数字を重視する世界である一方、サステナビリティは多くのナラティブ情報を扱うため、正確な数字の把握がまだ難しい側面があります。こうした異なる背景の中で、両者が同じ目線で議論を進める

のは簡単ではないと感じました。

しかし、勤務が3年目に入る頃には、さまざまな企業の方々との対話を通じて、その垣根が徐々に低くなりつつあることを実感しました。この変化は非常に新鮮で、想定外の驚きでもありました。

—— 黎明期で前例がないという点では、小西さんも同様の経験をされていますよね。

小西 はい、SSBJの設立は2022年7月でしたが、その前に当面の対応として、2022年1月にSSBJ設立準備委員会（以下、設立準備委員会）が設置されていました。2022年3月に公表されたISSB基準の公開草案への対応は設立準備委員会で行つたのですが、何もかも手探りだったことが印象に残っています。

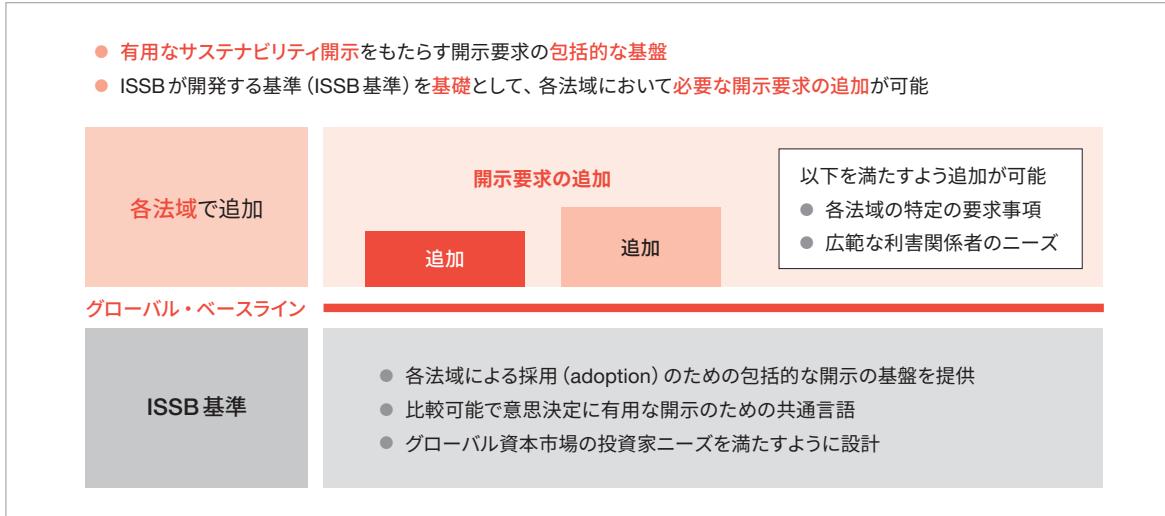
コメント期限が4ヶ月しかないなかで900ページもの公開草案を翻訳し、解説資料や解説動画を作成し、関係者の方々の意見に耳を傾けながらSSBJとして提出するコメントレターを作成しました。今、見返しても非常にクオリティの高いレターとなっており、わが国の関係者の方々の知見と洞察には敬服するばかりです。

—— 関係者の方々と中身の濃い議論をしたのはもちろん、SSBJ事務局内部でも検討を重ねたことが伺えます。先ほど細田さんからステークホルダーの方々とコミュニケーションされたお話を聞きましたが、IFRS財団内部でのコミュニケーションはいかがでしたか。

細田 IFRS財団で働かなければ知り合う機会もなかったであろうISSB議長のエマニュエル・ファベールや副議長のスー・ロイドと直接会話する機会が得られ、彼らとの対話が心に残っています。仕事の話だけでなくカジュアルな会話なども通じて、彼らの考え方や人柄を知ることができました。彼らの視点を知ることでISSB基準に対する理解が深まりました。

ちなみに、勤務開始から約1年間、上司とのコ

図表1：グローバル・ベースラインとは



出所：ISSBウェブサイト (<https://www.ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/ifrs-s1/an-in-depth-explainer-ifrs-s1/>) の情報をもとにPwC作成

ミュニケーションが主にオンラインのみで行われましたが、予想に反して、業務は問題なく効率的に遂行できました。この体験を通じて、オンラインでのコミュニケーションが、対面と遜色ない業務効果を発揮する可能性があることを実感しました。

—— 対話から得たものは大きいでしょうね。

細田 はい、国内外のステークホルダーともIFRS財団メンバーともさまざまな対話をしましたが、対話を通じて、基準は「発行して終わり」ではなく、その後の運用や展開が極めて重要であることをあらためて実感しました。**図表1**に示したとおり、ISSB基準は「グローバル・ベースライン」と呼ばれ、ISSB基準を土台として、それぞれの法域に適したサステナビリティ基準を策定できるように設計されています。このような性質を持つ基準だからこそ、各法域がISSB基準をどのように取り入れ、独自の基準として発行していくのか、そのプロセスを非常に注意深く見守る必要があると、今では確信をもって言うことができます。

小西 私もSSBJ基準を開発する過程で、ISSBの

方々との対話から理解が進んだものが多くありました。SSBJ基準は、一部の項目について、ISSB基準の要求事項に相当する定めとSSBJ基準独自の定めを選択できるようになっていました。これらは、ISSBの方々との対話から、ISSB基準との整合性を大きく損なうことにはならないと考えられたためSSBJ基準に含めることにしました。その結果、SSBJ基準はISSB基準と機能的に整合した結果をもたらすように設計されていると、IFRS財団からも認められました。

グローバルな対話においては、基準設定の世界でのネットワークの強さを感じました。冒頭でお話したとおり、私は以前ASBJで勤務していたのですが、米国財務会計基準審議会(FASB)のスザン・M・コスパー理事が、私がASBJ研究員の時にFASBのオフィスで議論したことを覚えてくれていたことに驚きました。お互いPwCのメンバーファーム出身ということもありましたが、4年ぶりに再会したときに、冗談めかして「まだ基準作りをやっていたの?」と微笑んでくれたことが印象に残っています。

また、2024年4月に世界の基準設定主体が集ま

る会合に参加したのですが、色々な法域の方々が、動画共有サイトで公開していたSSBJの審議を見てくくれていて、コミットしていた期日である2024年3月末までに公開草案を公表したことをお祝いしてくれました。初めて会ったにもかかわらず、向こうは画面越しに自分のことを知っていて、肩を抱くようにして「審議を見ていたよ！よく頑張ったな！」と言ってくれたことが心から嬉しかったです。

3 基準設定からの学び

— 基準設定主体での勤務を通じて得た最大の学びは何でしょうか。またそれをどう生かしていきますか。

小西 本当に多くの学びがありましたが、中でも動画での説明は、私自身が思っていたよりも効果的だということを学びました。今後は、品質管理本部から法人内に対してアラートやニュースを公表していく機会が多くありますが、積極的に解説動画を作つて、文字だけでは伝わりづらい情報を、自分自身の言葉で正しく伝えていけるようにしていきたいと考えています。外部向けの発信においても同様です。

細田 最大の学びは、自分が正しいと信じる方針を持ち、実践することが重要であると確認できたことです。その結果、周囲から評価され、具体的な成果を上げることができたと考えています。特に、ロジカルに考え、生産性を意識しながらチームメンバーと協力するという基本的な行動が、実に効果的に成果につながったと感じています。この経験が非常に貴重な学びにつながりました。

今回得られた体験を通じて、どんな仕事に取り組む場合でも、自分が「正しい」と信じることに対して、確信を持って行動できるようになりたいと考えています。周囲の意見や状況に左右されすぎず、自分の信念に基づいて一歩を踏み出すことの大切さを学びました。この姿勢を、今後の業務や意思決定の場面で生かしていきたいと考えています。

— ここで、基準設定に興味のある方の参考になるよう、趣向を変えた質問をしますが、基準設定に関与する前の自分にひとつだけアドバイスするとしたら何ですか。

小西 「動画共有サイトに映像が残るから瘦せておけよ」は冗談だとしても、基準設定はタフな仕事ですので、コロナ禍の中でもきちんと運動をして体力を落とさないようにと言っておきたいです。

細田 サステナビリティの開示は黎明期にあり、今後求められる内容は未知の部分が多く存在しています。それは多くの人にとって新しい挑戦であり、同じ初めての状況を共有していると認識していいと考えています。サステナビリティの開示に関する経験が少ないことを心配する必要はないアドバイスしたいです。

4 関係者の方々へ

— 基準設定の経験をもとに、関係者へのお願いごととしてはどんなものがありますか。まずは企業の方へ。

小西 SSBJ基準は、ISSB基準と整合するように開発した基準ですので、SSBJ基準に従って作成された開示は、国際的にも通用するものとなると見込まれています。制度対応のためだけに開示を作成すると負担ばかりが目立つますが、SSBJ基準に従った開示を行えば、世界の投資家に自社のことが正しく理解され、ひいては企業価値の向上や資本コストの低下にもつながることが期待されますので、ぜひ1つの好機として前向きに捉えていただければと思います。

細田 開示に対して前向きな姿勢を持って取り組んでいただきたいと考えています。将来の情報やバリューチェーンに関する情報の収集が難しいからといって、開示に消極的になる必要はありません。

ISSB基準では、いくつかのリリーフが用意されています。例えばサステナビリティ関連のリスクや機会の識別や、気候関連のシナリオ分析のアプローチを決定する際に「過大なコストや労力をかけずに利用可能な」情報を用いることが推奨されています。この指針に基づき、無理のない範囲で情報を活用しながら、積極的に開示を進めていくことが重要です。

—— 次に、利用者の方へはいかがですか。

小西 SSBJ基準は、利用者の共通の情報ニーズを満たすために開発した基準です。今後、SSBJ基準に基づく開示をより良いものとしていくために、ぜひ利用者からのフィードバックをいただければと思います。

細田 サステナビリティ情報の活用において、財務情報と比較してプロポーショナリティがより考慮されている点を理解していただきたいと思っています。ISSB基準における「プロポーショナリティ」とは、企業がサステナビリティ関連の開示要件に対応する際に、企業における必要なシステムなどの資源の制約、データの入手可能性、専門家の利用可能性などを考慮し、過度な負担を避けながら実質的

な開示を行うことを可能にする仕組みをいいます。この違いを踏まえて、サステナビリティ情報を積極的に利用していただければと思います。

—— 最後に、監査人や保証業務提供者に対して。

小西 SSBJ基準は、基本的にISSB基準を取り入れているため、解釈に幅がある定めが少なからずあり、各ファームにおいてポリシーを追加されることになると想定しています。作成者の方々と議論する際には、どこまでが基準の定めで、どこからがファームポリシーによるものなのかを明確にしていただきたいと考えています。

細田 私たち監査人は、現時点でサステナビリティ情報に対する保証業務が、財務諸表の監査と同等の合理的保証を提供するのは難しいことを認識する必要があります。その上で、投資家のニーズを満たす適切なレベルの保証水準で保証業務を提供することが望ましいと考えています。

—— 今日はサステナビリティ開示基準の設定に関与していたお二人に、基準設定に関する経験や学びを共有いただきました。読者の皆さまの参考となれば幸いです。

小西 健太郎 (こにしけんたろう)

PwC Japan有限責任監査法人 コーポレート・レポートティング・サービス部 パートナー
2006年公認会計士登録。2016年より3年間、企業会計基準委員会に専門研究員として勤務。また、2022年より3年半、サステナビリティ基準委員会にディレクターとして勤務。2025年の帰任後は主としてサステナビリティ情報開示に関する品質管理業務とサステナビリティ保証業務を担当。著書に『会計方針・見積り・遡及処理の会計実務Q&A』、『[FASFブックス] 詳解 SSBJ基準』(共に中央経済社・共著)。これまで日本公認会計士協会の会計制度委員会、企業情報開示委員会、監査基準委員会、監査・保証実務委員会などで委員、専門委員を歴任。メールアドレス : kentaro.konishi@pwc.com



細田 友貴子 (ほそだ ゆきこ)

PwC Japan有限責任監査法人
シニアマネージャー
資産運用会社を中心とした金融機関の監査業務に携わり、2016年から2年半にわたりオーストラリア・シドニー事務所に勤務。現地では多国籍企業の投資銀行や資産運用会社を中心とした金融機関の監査に加え、日本企業の現地法人設立に伴うアドバイザリー業務を実施。その後2022年から約3年間にわたり、IFRS財団(旧:Value Reporting Foundation)で勤務。アジア・オセアニア地域、特に日本市場を中心に、企業や投資家に対するマーケットエンゲージメントを担当し、ISSB基準やSASBスタンダードの普及活動に従事。現在は監査・保証事業本部に所属し、サステナビリティ関連財務情報の保証業務や企業のISSB基準開示支援ならびに投資家へのエンゲージメントを中心に活動。



メールアドレス : yukiko.hosoda@pwc.com

グローバル・ミニマム課税時代の 税務ガバナンス再考 ——全体最適と現地最適の融合



PwC 税理士法人
シニアマネージャー 伊藤 亮太

はじめに

近年、グローバル企業の国際税務をめぐる環境は急速に変化しています。特にOECD主導の「グローバル・ミニマム課税 (Global Minimum Tax)」の導入は多国籍企業に大きな影響を及ぼしています。グローバル・ミニマム課税は各国間の税率競争を抑制し、企業の税負担の公平性を確保することを目的としていますが、これに対応するためにはグループ全体の税務ガバナンス体制の抜本的な見直しが不可欠です。

税務ガバナンスは、単なるコンプライアンス対応にとどまらず、経営戦略や企業価値の最大化にも直結する重要なテーマです。本稿では、グループ税務ガバナンスの体制類型（セントラライズ型、ディセントラライズ型、ハイブリッド型）を整理し、グローバル・ミニマム課税時代における最適な体制と今後の課題について考察します。

なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwC税理士法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 グループ税務ガバナンス体制の類型と特徴

グループ税務ガバナンス体制は大きく3つに分類できます（図表1）。

① セントラライズ型（親会社主導）

親会社の税務部門がグループ全体の税務方針を策定し、各子会社・地域拠点を指導・管理する体制です。税務リスクの一元管理、迅速な意思決定、グループ全体の最適化が可能であり、BEPS（税源浸食と利益移転）やグローバル・ミニマム課税など国際的な税制改正への統一的な対応が容易です。一方、現地事情への対応力や担当者のモチベーション低下、情報伝達の遅延といった課題もあります。

② ディセントラライズ型（各社・地域分散）

各子会社や地域拠点が自律的に税務対応を行う体制です。現地の法規制や商慣習に精通した担当者が柔軟に対応できるため、実務上のトラブルを未然に防ぐことができます。しかし、税務情報が分散しやすく、グループ全体の税務リスクの把握や最適化が難しくなるほか、対応のばらつきや制度改正への対応遅れといったリスクも生じます。

③ ハイブリッド型（融合型）

親会社の一元的なガバナンスと各拠点の現場力・柔軟性を組み合わせ、明確な役割分担のもとで運営するモデルです。親会社がグループ全体の税務方針や戦略を策定し、共通のITシステムやデータ管理プロセスを導入することで情報集約・標準化を図ります。一方、各拠点には現地事情に応じた運用や判断の裁量を認め、現地特有の課題や要請に迅速に対応できる体制とします。情報の双方向コミュニケーションや定期的なレビュー・改善を通じて、グループ全体の最適化と現地最適のバランスを実現します。

図表1：グループ税務ガバナンス体制の比較表

| 比較項目 | ① セントラライズ型（親会社主導） | ② ディセントラライズ型（各社・地域分散） | ③ ハイブリッド型（融合型） |
|---------------|---|---|--|
| 意思決定の主体 | <ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体最適 ● 親会社の税務部門が一元的に決定 | <ul style="list-style-type: none"> ● 個社個別最適 ● 各子会社・地域拠点が自律的に決定 | <ul style="list-style-type: none"> ● 中庸 ● 親会社が方針策定、現地が運用判断 |
| 親会社から個社への権限移譲 | 限定的 | 広範囲 | 中程度 |
| 現地対応力 | 低い (現地個別税法への柔軟な対応が難しい) | 高い (現地個別事情に即した対応が可能) | 中程度 (現地裁量を一定程度認める) |
| 情報集約度 | 高い（情報が本社に集約される） | 低い（情報が分散しやすい） | 中～高（共通システム等で集約を図る） |
| リスク管理の一元性 | 高い（グループ全体で一元管理） | 低い（リスク把握が困難） | 中～高（全体方針+現地対応で管理） |
| メリット | <ul style="list-style-type: none"> ● 全体最適化が容易 ● 迅速な意思決定 ● 統一的な対応が可能 | <ul style="list-style-type: none"> ● 現地実務に強い ● 柔軟な対応力 ● 現地担当者のモチベーション維持 | <ul style="list-style-type: none"> ● 全体最適と現地最適の両立 ● 情報集約と現地対応のバランス ● コミュニケーション活性化 |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"> ● 現地事情への対応力不足 ● 現地担当者のモチベーション低下 ● 情報伝達の遅延 | <ul style="list-style-type: none"> ● 全体最適化が困難 ● 情報分散によるリスク把握の難しさ ● 対応のばらつき | <ul style="list-style-type: none"> ● 体制構築・運用の複雑さ ● 役割分担の明確化が必要 ● 繼続的な調整が不可欠 |

出所：PwC作成

2 グローバル・ミニマム課税対応と税務ガバナンス高度化

グローバル・ミニマム課税への対応では、グループ全体で連携して税務リスクを管理し、最適な税務戦略を構築することが重要です。従来は各国・各拠点で税務対応が完結していたため、グループ全体での情報共有やリスク管理が十分に行われていないケースが多く見られました。しかし、グローバル・ミニマム課税の導入により、グループ全体の実効税率や税務データを一元的に把握し、連携してコンプライアンスを実施する必要性が高まっています（図表2）。

このような状況下では、セントラライズ型やディセントラライズ型といった従来の体制の長所・短所を踏まえ、両者の良い点を組み合わせたハイブリッド型の体制で対応するのが

有効です。ハイブリッド型を採用することで、親会社と各拠点の間でコミュニケーションが活性化し、グループ全体の税務データが集約されやすくなります。これにより、グループ全体の税務リスクを可視化し、より高度なリスクマネジメントや税務戦略の立案が可能となります。

結果として、グローバル・ミニマム課税対応をきっかけとして、これまで実現が難しかったグループ全体の税務ガバナンス体制の整備や高度化も進めやすくなっています。単なるコンプライアンス対応にとどまらず、グループ全体での連携やデータ活用を通じて、企業価値の向上に資する税務組織を目指すべきです。グローバル・ミニマム課税を「ただのコンプライアンス対応」で終わらせるのではなく、グループ税務ガバナンスの高度化・最適化の好機と捉え、積極的に体制整備を進めることが重要です。

図表2：グローバル・ミニマム課税導入前後の税務ガバナンス体制の変化

| 比較項目 | 導入前 | 導入後 |
|----------------|-----------------|----------------------|
| 全体最適化 | 各拠点ごとに最適化（部分最適） | グループ全体で最適化（全体最適） |
| データ集約 | 情報が各拠点に分散 | データが本社・グループで一元管理 |
| 連携強化 | 拠点間の連携は限定的 | グループ全体で密な連携 |
| コンプライアンス対応 | 各国ごとに個別対応 | グループ全体で統一的に対応 |
| 税務リスク管理 | 各拠点で個別にリスク管理 | グループ全体で一元的にリスク管理 |
| IT・システム活用 | 各拠点ごとに異なるシステム利用 | 共通のITシステム・プラットフォーム導入 |
| 報告・開示プロセス | 各拠点でバラバラに報告 | グループ全体で標準化・自動化 |
| 意思決定プロセス | 各拠点で独自に意思決定 | 本社主導で迅速かつ統一的に意思決定 |
| 人材・専門性 | 各拠点のローカル人材に依存 | グローバル・ローカル双方の専門性強化 |
| 税務戦略 | 各拠点ごとに戦略が異なる | グループ全体で統一的な税務戦略策定 |
| サステナビリティ・ESG対応 | 税務とESGは別々に管理 | 税務ガバナンスとESG経営の連動 |

出所：PwC作成

3 今後グローバル企業が税務ガバナンス体制を再点検する際に重視すべきポイント

グローバル・ミニマム課税の導入をはじめとする国際課税ルールの急速な変化は、グループ税務ガバナンス体制の再点検を迫る契機となっています。今後、グローバル企業が税務ガバナンス体制を見直す際には、従来の体制類型の選択や運用の枠を超えて、図表3にまとめた観点を特に重視する必要があります。

(1) データガバナンスとテクノロジー活用の高度化

グローバル・ミニマム課税対応では、グループ全体の税務データを正確かつタイムリーに集約・分析することが不可欠です。今後は、AIやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、クラウドベースの税務管理システムなど先端テクノロジーを活用し、データの正確性・一貫性・可視化を高めることができます。これにより、税務リスクの早期発見や、複雑な計算・報告業務の自動化、グループ全体の意思決定の迅速化が実現します。

(2) グローバル・ローカル双方の専門性強化と人材育成

国際課税ルールの複雑化・高度化に対応するためには、親会社・各拠点双方で税務専門性を高める必要があります。グローバルな視点での税務戦略立案能力と、現地法規制・商慣習への深い理解を兼ね備えた人材の育成・確保が、今後の競争力の源泉となります。また、グループ内での人材交流や研修、ナレッジシェアの仕組みを強化し、全体最適と現地最適の両立を支える体制づくりが重要です。

(3) 税務リスクマネジメントの高度化とシナリオプランニング

グローバル企業にとって、税務リスクは経営リスクそのも

のです。今後は、単なるコンプライアンス遵守にとどまらず、各国の税制改正やBEPSプロジェクト、グローバル・ミニマム課税の動向を踏まえたシナリオプランニング、リスクの定量的評価・優先順位付け、危機発生時の対応プロトコルの整備など、より高度なリスクマネジメントが求められます。特に、税務当局との関係性や、グループ全体のレピュテーションリスクも含めた総合的なリスク管理体制の構築が不可欠です。

(4) グループ全体の税務ガバナンス文化の醸成

制度やシステムの整備だけでなく、グループ全体で「税務ガバナンスは経営の根幹である」という意識を共有し、現地拠点も含めた全員が自律的にリスク感度を高める文化の醸成が重要です。トップマネジメントによるコミットメントや、税務ガバナンスに関するグループ共通の行動規範・倫理規定の策定、現地拠点との定期的な対話・意見交換の場の設置など、ソフト面での取り組みも不可欠となります。

(5) サステナビリティ・ESGとの連動

近年、税務ガバナンスはサステナビリティやESG（環境・社会・ガバナンス）経営とも密接に関連しています。グローバル企業は、単なる税負担の最小化ではなく、適正な納税を通じた社会的責任の履行や、透明性の高い税務情報開示（タックス・トランスペアレンシー）など、ステークホルダーからの信頼確保を重視する姿勢が求められます。税務ガバナンス体制の再点検にあたっては、ESG経営との整合性や、グローバルな情報開示基準への対応も視野に入れる必要があります。

(6) 繙続的な体制レビューと柔軟なアップデート

国際課税ルールや各国の税制は今後も変化し続けることが予想されます。したがって、税務ガバナンス体制も一度

図表3：税務ガバナンス体制の見直しの際に重視すべきポイント

| No. | 重視ポイント | 関連ワード | 効果・目的 |
|-----|----------------------------|-------------------|---------------|
| (1) | データガバナンスとテクノロジー活用の高度化 | データ集約、AI、クラウド、自動化 | 正確・速い判断、作業効率化 |
| (2) | グローバル・ローカル双方の専門性強化と人材育成 | 税務知識、人材交流、研修 | 専門力アップ、現地対応力 |
| (3) | 税務リスクマネジメントの高度化とシナリオプランニング | リスク評価、シナリオ、危機対応 | リスク低減、トラブル対応力 |
| (4) | グループ全体の税務ガバナンス文化の醸成 | 意識共有、行動規範、対話 | 自主性向上、ルール順守 |
| (5) | サステナビリティ・ESGとの連動 | 適正納税、情報公開、社会責任 | 信頼獲得、透明性 |
| (6) | 継続的な体制レビューと柔軟なアップデート | 定期見直し、改善、PDCA | 継続的改善、変化対応 |
| (7) | 外部専門家・アドバイザーとの連携強化 | 外部知見、最新情報、ネットワーク | 情報強化、体制強化 |

出所：PwC作成

構築して終わりではなく、定期的なレビューと柔軟なアップデートが不可欠です。グループ全体と現地拠点の双方の視点から、運用状況や課題を継続的に点検し、必要に応じて体制やプロセスを見直す「PDCAサイクル」を組み込むことが、持続的な競争力の維持・向上につながります。

(7) 外部専門家・アドバイザーとの連携強化

グローバル・ミニマム課税のような新制度への対応や、各国の税制改正の動向を把握するには、外部の専門家やアドバイザーとの連携も重要です。グループ内のリソースだけでなく、外部の知見やネットワークを積極的に活用し、最新の情報やベストプラクティスを取り入れることで、より強固な税務ガバナンス体制を構築できます。

近年、国際税務・国内税務の双方において、企業内で十分な税務人材を確保および育成することがますます困難になっています。特に、グローバル・ミニマム課税のような複雑かつ高度な制度対応が求められる中、「任せられる適任人材が社内にいない」「人材リソースが限られている」といった声が多くの企業で共通する課題となっています。こうした税務人材不足の状況下で、外部の専門家やアドバイザーとの連携が一層重要性を増しています。

PwC税理士法人では、**2(1)～(6)**で述べたようなデータガバナンス、専門性強化、リスクマネジメント、ガバナン

ス文化の醸成、ESG対応、体制レビューといった幅広い課題に対し、企業の税務部門を総合的に支援する多様な専門サービスを提供しています。また、他社がどのように税務体制やルールを整備しているかといった最新の事例やベストプラクティスのご紹介も可能です。これにより、社内リソースの限界を補いながら、より強固で実効性の高い税務ガバナンス体制の構築をサポートします。

4 おわりに

グローバル・ミニマム課税の導入は、多国籍企業の税務ガバナンス体制に大きな変革をもたらしています。今後も国際的な税制改正や規制強化が続く中で、グループ全体の税務リスク管理とコンプライアンスの確保は、経営上の重要課題です。どの体制を選択する場合でも、グループ全体の最適化と現地実務のバランスが鍵となります。特にハイブリッド型の体制は、複雑な国際課税ルールへの対応において、グループ全体のリスク管理や効率性と、現地での実効性や迅速な対応力の双方を最大化できます。

グローバル・ミニマム課税対応を契機に、自社グループの税務ガバナンス体制を再点検し、持続的な成長と社会的責任の両立を目指すことが求められます。

伊藤 亮太 (いとう りょうた)

PwC税理士法人 シニアマネージャー

大手情報機器メーカーの財務経理部門、グループ税務統括責任者を経て、2023年、PwC税理士法人に入所。メーカー勤務時代、欧州統括現地法人（ベルギー）のCFOを6年間、米国グローバルHQの副CFO兼税務責任者を2年間経験。グループ税務ポリシーの導入、グループ内事業再編・税務PMO（欧州拠点および本社機能統合））、買収事業PMI（新設事業グループ移転価格ポリシー策定）、事業売却デューデリジェンス（税務PMO）、国外関連者間ライセンス契約・ヴァリュエーション（税務PMO）、国内・海外での税務調査対応等のプロジェクト経験を有する。これまでの日系多国籍企業における、グループ税務ガバナンス強化の実務、プロジェクト経験を活かして、事業サイドの視点を踏まえたアドバイス・サポートを提供している。

メールアドレス : ryota.r.ito@pwc.com

インダストリーインサイト(18)

なぜ今企業は農業に関わろうとするのか

第3回 従業員や地域のための農業との関わり

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、企業の近年の農業との関わり方について、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考察しています。第1回、第2回では事業活動の直接的な関わりやサプライチェーン、リスク、ステークホルダーからの期待の観点を中心に、いわば企業自身のための農業の関わりについて考察しました。第3回となる本稿では、企業活動の源泉たる従業員のための視点や、関わりを持つことになる地域の視点から企業と農業の関わりを考察します。

従業員や地域の視点を中心に据えて農業に関わる施策を実施することは、企業の事業活動上の直接的なリターンとなりにくいくとも多く、短期的な目線では評価されにくい活動となる可能性もあります。一方で、企業が長きにわたって存続し続けるためには、中長期的な視点に立った経営判断が求められます。本稿では、企業が従業員の農業への関わりを後押しするメリットや、中長期的な視点に立って地域と関わることで地域の課題解決に寄与しながら得られるリターンについても考察します。

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ておきます。

1 従業員の農業との関わりの推進に関する社会的背景

(1) 関連する国の施策

企業の農業への参入が増加する傾向にあることは第1回でも触れましたが、直接的に企業の収益に寄与しない形で従業員が農業に関わる機会についてはどうでしょうか。その関わり方の多くは、CSRの観点や従業員満足度の向上、柔軟な働き方の一環として位置づけられることが多くなると考えられます。この視点で見ると、国の施策として観光庁によるワーケーションの推進や国土交通省による二地域居住の推進等が掲げられており、従業員の農業への関わりを推進しやすい状況になってきていると言えそうです。

国がこうした施策を進める背景として、農業に関連する課題が喫緊のものであり、特に農業従事者の高齢化や人手不足は待ったなしの課題として取り組まなければならないという状況があると言えます。一例として、2025年に閣議決定された「地方創生2.0基本構想」の政策の5本柱の1つである「人や企業の地方分散」において、関係人口の創出がうたわれていることをはじめ、前述の二地域居住の推進における各種施策でも、地方への人の流れを生むこと、「住まい」「なりわい」「コミュニティ」に関するハードルを解決すること等が施策として取り上げられており、都市居住者の地方への流れ、関係人口の増加が推進されていることが分かります。

さらには農林水産省の「『農山漁村』経済・生活環境創生プロジェクト」における企業と農業・農村とのマッチング施策や、「『農山漁村』インパクト可視化ガイドンス」公表等による地方や農山漁村との交流の促進施策もあり、企業の農業・農村における課題解決に対する期待が高まっている状況がうかがえます。

(2) 企業が農業に関する取り組みを推進する背景

企業が従業員の農業との関わりを後押しする主な目的は、

こうした社会課題の解決への企業としての責任に加え、従業員の人材育成、福利厚生、地域社会とのつながりによる社外コミュニティへの関与等によって、ウェルビーイングやエンゲージメントを高めたいという意図もあると推察されます。従業員は企業活動の源泉であり、そのウェルビーイングやエンゲージメントの向上は経営上の最重要課題と言っても過言ではありません。また、採用の観点からも、給与による金銭的なリターンのみではなく、生きがいややりがいの面で価値観の近い企業を選ぶ人材が増える傾向にあります。農業に関わる具体的な活動を通じた社会課題の解決への取り組みは、こうした人材に対して有効な訴求手段となり得ます。農業に関わる活動は個々人が直接的に関与できるスケールの取り組みであり、食に関する課題を含む身近なものであるため、自分ごととしやすく、社会課題の解決に寄与できていることを実感しやすい活動であると言えます。さらにその活動や関与の種類も多岐にわたることから、多くの人が自らに合った形で社会課題の解決に取り組める身近なテーマであるとも言えます。

こうした背景から企業は、従業員が農業に関わる機会を増やすことに積極的になり始めていると考えられます。

次節では、従業員の視点から、企業と農業との関わりについて詳しく見ていきます。

2 従業員のための農業との関わり

(1) 従業員の農業との関わり方

従業員が農業に関わる方法は、具体的にどういったものがあるのでしょうか。代表例を図表1に整理しました。企業が直接収益に寄与する活動として農業に参入するケースと異なり、中長期的な視点に立った活動がその中心となっていることが分かります。

企業としては、これらの関わり方の中で、従業員のウェルビーイングや心身の健康への寄与の度合い、やりがいやモチベーション向上への寄与の度合い、自社の経営との関連度等により、制度の整備や推進を図ることになります。

(2) 従業員が農業に関わることの企業にとってのメリット

では、直接的かつ短期的な利益を生み出すわけではない活動をサポートすることの、企業にとってのインセンティブやメリットはどこにあるのでしょうか。図表1内の「企業の施策例」にそのヒントを見ることができます。

例えば、農業体験・ボランティアは、企業のCSR活動の一環として捉えられ、活動の開示は広報活動に寄与するため、企業のブランド価値の向上やステークホルダーの期待値に応えることにつながります。これにより、中長期的なリターンを生む可能性が高まります。

こうした企業のメリットが、農林水産省の『農山漁村』経済・生活環境創生プラットフォーム 農林水産省説明資

図表1：従業員の農業との関わり方

| 関与時間の目安 | 関わり方の例 | 企業の施策例 | 関連制度・事例 |
|---------|---------------------|--|---|
| 短期・スポット | 農業体験、ボランティア | <ul style="list-style-type: none"> ● CSR活動・広報 ● 社会貢献プログラム ● 貸農園利用費用負担 | <ul style="list-style-type: none"> ● SDGs活動支援 ● 環境教育支援 |
| | 研修（チームワーク、リーダーシップ等） | <ul style="list-style-type: none"> ● 社員研修制度 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社内研修制度 |
| 短期～中期 | 副業・兼業 | <ul style="list-style-type: none"> ● 副業・兼業制度等 | <ul style="list-style-type: none"> ● 副業・兼業人材活用制度 |
| | 企業版ふるさと納税（人材派遣型） | <ul style="list-style-type: none"> ● 企業版ふるさと納税の活用 | <ul style="list-style-type: none"> ● 地方自治体の農業支援事業への寄付 |
| 中期～長期 | 派遣による農作業支援 | <ul style="list-style-type: none"> ● 地域派遣 ● 留学制度 | <ul style="list-style-type: none"> ● 地域活性化起業人 ● 地方創生人材支援制度 |
| | 農業ベンチャーや地域企業への出向 | <ul style="list-style-type: none"> ● 出向制度 ● スタートアップ支援制度 | <ul style="list-style-type: none"> ● 出向起業支援 ● オープンイノベーション関連制度 |
| | 二拠点生活 | <ul style="list-style-type: none"> ● 二地域居住支援 ● 柔軟な働き方制度 | <ul style="list-style-type: none"> ● 国土交通省「二地域居住推進事業」 |
| | テレワーク、ワーケーション | <ul style="list-style-type: none"> ● テレワーク制度 ● ワーケーション制度 | <ul style="list-style-type: none"> ● 地方サテライトオフィス活用 |
| 長期 | 農業法人や農業部門での勤務 | <ul style="list-style-type: none"> ● 農業法人設立出資 ● 人事異動 | <ul style="list-style-type: none"> ● 農業参入企業 |

出所：PwC作成

料」に整理されています（図表2）。ここでは、農山漁村の課題解決に企業が関与することのメリットを、「1. 事業リターン」「2. 人的リターン（対従業員）」「3. ブランドリターン（対顧客）」「4. 資本市場リターン（対投資家）」の4つに整理しています。農業への関与は、少なからずその地域（農山漁村）の課題解決に寄与することになるため、ここで整理されているメリットはそのまま企業が農業に関わることのメリットと読み替えられそうです。例えば前述の農業体験・ボランティアの例は、「3. ブランドリターン」や「4. 資本市場リターン」を生み出すものとして整理できます。

本節では、特に従業員に関する企業のメリットを見るために、「2. 人的リターン」を中心に取り上げます（なお、「2. 人的リターン」以外の観点については次節で取り上げます）。人的リターンとして考えられるのは次の4つです。

- ① **人材育成**：近年では、都市部の企業が地方の自然環境の中で研修する事例が増えてきており、そのプログラムの一環として農作業に携わる例もあります。チームビルディングやリーダーシップ育成、問題解決能力の強化、イノベーションのためのアイデア創出、モチベーション向上等を目的とし、机上では得られない経験を、フィールドにおける活動によって得られる効果が期待されています。
- ② **採用力強化**：人口減少に伴い採用における売り手市場傾向が続くことを想定すると、農業に関連する活動を通じた

社会課題の解決への寄与を対外的に公開することは、他の企業との差別化要因となり、採用力強化につながることが考えられます。

③ **従業員満足・エンゲージメント向上**：短期的（スポット的）に農業に関わることができる機会の提供はリフレッシュ効果を生み出し、中長期的な関わりは柔軟な働き方による従業員満足度向上につながり、モチベーションや帰属意識の向上に寄与します。

④ **リタイア人材活用**：団塊ジュニア世代が50代を迎え、都市部の大企業を中心に、今後10年程度でリタイアする人材への施策が課題となっています。こうした中で、地方都市や農村地域に関わりながらリタイア後に活かせるスキルを学び、徐々にセカンドキャリアに移行することの重要性が高まると考えられます。この点については、次節で地域との関係性も含めて再度検討します。

なお、筆者らはPwC Japanグループ内のコレクティブインパクトに関する取り組みとして、農業に関心のある人が自由に参加できるコミュニティを運営しており、その中で定期的な知識共有やフィールドワークに加え、東京および大阪で貸農園を利用した活動も行っています。活動を通じて所属法人や部署、職階を超えたつながりが生まれ、試行錯誤しながら土に触れる経験を通して、多くの学びを共有し合っています。

図表2：農山漁村に企業が関わることのメリット

| | | |
|-----------------------|---------------------|---|
| 1. 事業リターン | ① 新規参入事業による収益確保 | 地域における新商品・新サービス開発等による新規市場開拓・新規顧客層へのリード拡大 |
| | ② サプライチェーン安定化・リスク低減 | 農林水産物・原材料の安定確保によるサプライチェーンの安定化、地域社会の維持によるユーザー数低下リスクの低減 |
| | ③ 事業推進のための環境整備 | 地域との関係深化を通じた知名度向上・信頼構築、将来的な収益拡大を見据えた地域課題解決事業への投資準備 |
| | ④ 他業種・他地域展開 | 自社リソースを活かした他業種・他地域への進出 |
| 2. 人的リターン (対従業員) | ① 人材育成 | 現場課題に直面する体験を通じた、課題発見・解決力の強化（特に若手・中堅層）（例：既定の技術開発を行っていた技術者が現場課題に触れ、必要技術から提案する機会を創出） |
| | ② 採用力強化 | 社会課題解決に積極的な企業イメージ向上による優秀人材の獲得 |
| | ③ 従業員満足・エンゲージメント向上 | 体験型活動を通じたウェルビーイング向上・帰属意識の強化 |
| | ④ リタイア人材活用 | 退職予定者や早期退職者のセカンドキャリア先として地域プロジェクトの活用（スポーツ、退職自衛官の若年層リタイアを含む） |
| 3. ブランドリターン (対顧客) | ① 企業イメージ向上 | 「社会的責任を果たす企業」としてのポジティブなブランド構築 |
| | ② 地域住民・自治体との信頼関係強化 | 草の根レベルでブランドへの愛着心の向上 |
| 4. 資本市場リターン (対投資家) | ① 資金調達優遇 | サステナブルファイナンス（グリーンボンド、ソーシャルボンド等）の発行条件優遇、ESGスコア等の向上 |
| | ② 投資家・株主からの評価向上 | 社会的価値を生む経営姿勢の可視化による、長期保有投資家層の支持獲得 |

出所：『「農山漁村」経済・生活環境創生プラットフォーム 農林水産省説明資料』をもとにPwC作成

こうした活動は直接的かつ短期的な業務上のメリットを主たる目的としたものではありません。興味や関心の領域が近い仲間が組織内にいることによる安心感の醸成や、気心の知れた仲間とのつながりからの新しいアイデアの創出、さらには同じテーマに関心を持つ外部とのリレーション形成による中長期的な目線でのインパクト創出を目的としており、組織として活動をサポートしています。

(3) 従業員のウェルビーイング向上

続いて、従業員の視点、特に健康の面から農業との関わりを見ていきます。

従業員の健康には、フィジカル面での健康とメンタル面での健康があり、さらには仕事以外の生活を含む社会的な関係性においても健全であることが理想的です。心身の健康に加えて社会的にも良好な状態を「ウェルビーイング」と呼ぶことも多くなりましたが、企業にとって従業員のウェルビーイング向上は経営上の課題とも言えるでしょう。

本稿では、1つの例として、経済協力開発機構(OECD)のBetter Life Index(以下、BLI)を見ることで、具体的にどういった指標がウェルビーイングの向上に寄与するのかを考察します。

BLIの指標は、住宅、収入、雇用、コミュニティ、教育、環境、市民参画、健康、主観的な生活満足度、安全、ワークライフバランスという11の項目により構成されます。

この中で住宅、収入、雇用は給与や手当等で得られる金銭が直接的に影響を与える指標ですが、その他は金銭面のみで充足することが難しい項目です。

図表3は、11項目のBLI指標に対して、金銭的価値および

图表3：BLI指標と金銭的価値および非金銭的価値の影響、農業との関わり

| BLI指標項目 | 金銭的価値による影響 | 非金銭的価値による影響 | 農業との関わり |
|------------|-------------|-------------|----------------|
| 住宅 | ○ 社宅・手当 | ○ 自由な住環境 | ○ 農村移住・広い住環境 |
| | ○ 安定した収入 | — | △ 農業による収入 |
| 雇用 | ○ 雇用保障 | — | △ 農業法人・起業 |
| | △ 社内のコミュニティ | ○ 地域・家族・友人等 | ○ 農村におけるコミュニティ |
| 教育 | △ 仕事に関する研修 | ○ 自主学習・地域講座 | ○ 農業技術・知識継承 |
| | △ 環境配慮活動 | ○ 自然との接触 | ○ 自然との共生 |
| | △ 社会貢献活動 | ○ 地域活動・政治参加 | ○ 地域農業活動・自治会 |
| | △ 健診・保険 | ○ 食・運動・自然 | ○ 自然・身体活動・食育 |
| 主観的な生活満足度 | △ 仕事のやりがい | ○ 自由・自己実現 | ○ 自然・手応えある暮らし |
| 安全 | △ 職場の安全 | ○ 地域の安全 | ○ 地域の見守り・備え |
| ワークライフバランス | △ 働き方改革 | ○ 趣味・家庭生活 | ○ 農耕の暮らし・季節労働 |

※ ○：寄与／関わりが強い △：寄与／関わりが弱い

出所：OECD「Better Life Index」をもとにPwC作成

非金銭的価値がその指標に影響を及ぼす度合いを整理したもので、また、農業との関わりにおける影響の度合いについても整理しました。

こうして見ると、BLI指標の多くは非金銭的価値によって影響を受けることが分かります。また農業との関わりからは、農業が非金銭的価値を多く提供し、BLIの向上に金銭面以外で寄与することが分かります。

企業が従業員のウェルビーイング向上を推進するためには、金銭以外の価値が得られる活動機会の提供が効果的であり、農業を含む地方における活動を後押しすることが有効であると言えます。

なお、こうした活動は、通常の業務における評価の対象とならないことも多く、業務外の活動を行うことに対して積極的になれない、もしくは不安を覚える従業員がいることも想定されます。企業として従業員のウェルビーイング向上に積極的であることを示すためにも、評価の影響を心配することがない環境や心理的な安全性が保たれた環境を整えることも重要なポイントです。

(4) 脳の健康状態(BHQ)への影響

ウェルビーイングの向上において健康状態が重要な指標であることは、前述のBLIにおいて健康が指標の1つとされていることからも分かります。近年ではフィジカルな健康のみならず、メンタル面の健康の維持も重要な課題となってきています。

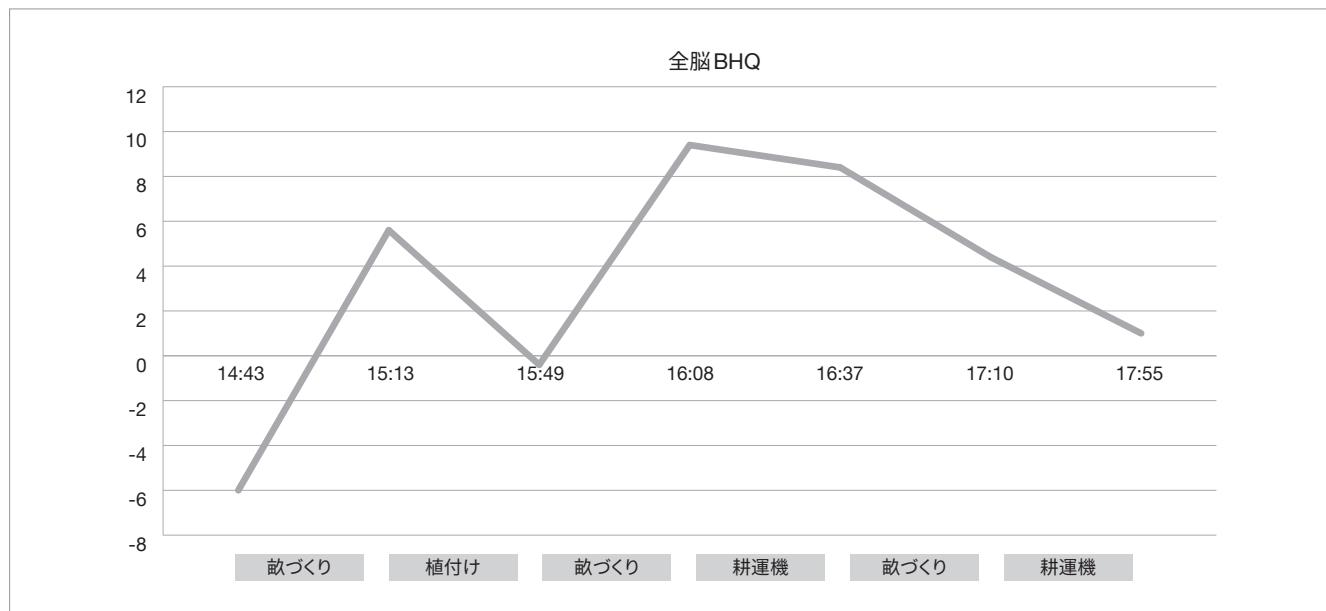
ここで、メンタルヘルスに影響を与える脳の健康状態を測定する指標を用いて、農作業が脳の健康状態にどういう影響を与えるのかを確認した試みについて紹介します。

筆者は、かねてより農業従事者は高齢でも心身ともに健康で快活な人が多いと感じていました。そこで脳の健康状態を表す指標であるBHQ (Brain Health Quotient) を用いて、農作業と脳の健康状態との関係性を簡易的に調査した結果が図表4および図表5です。なお、BHQ値の正確な測定はMRIを用いて行いますが、本調査ではスマートフォンアプリ

を使った簡易的な方法（撮影した表情のデータからBHQを推定）で測定しており、図表内のBHQ値は全て推定値です。

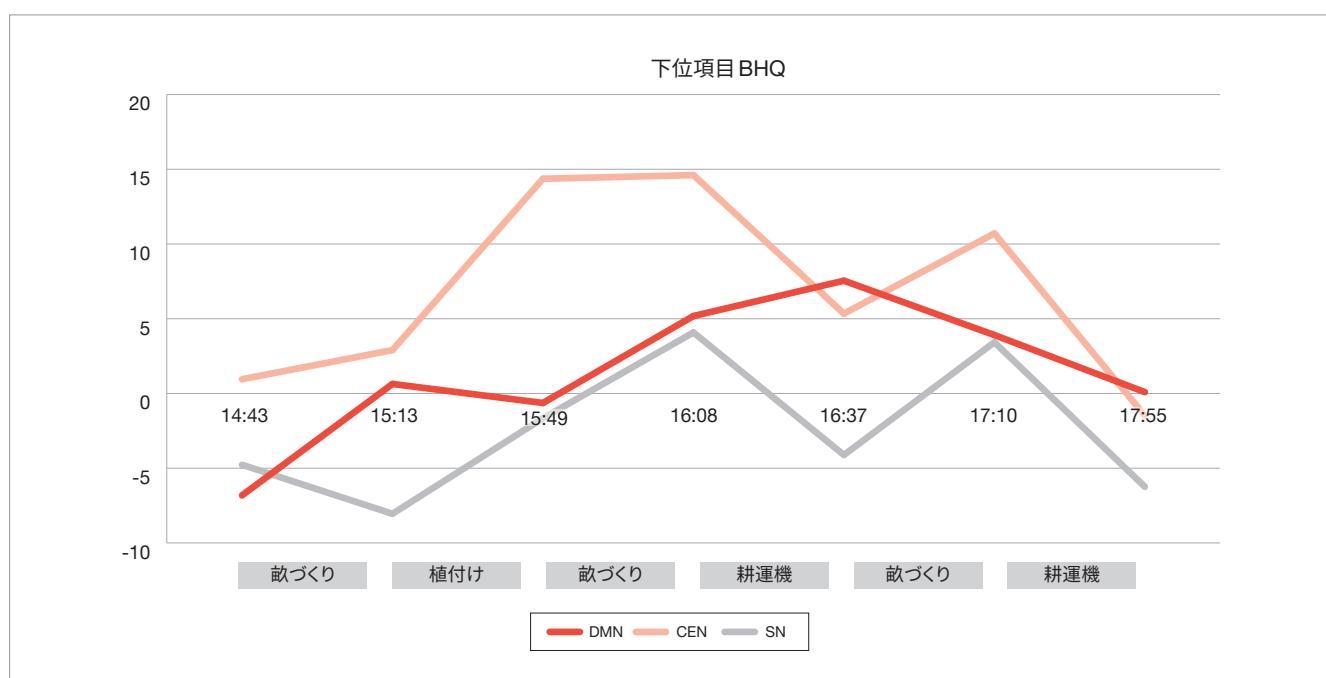
図表は、縦軸が推定BHQ値を表し、横軸が時間の経過を表しています。縦軸の推定BHQ値が0の場合、実年齢と脳年齢の間に差がない状態であり、プラスの値は1ポイントで実年齢と比べて2歳分脳年齢が低くなっていることを、逆に

図表4：推定全脳BHQ値の推移



出所：著者作成

図表5：推定下位項目BHQ値の推移



出所：著者作成

マイナスの値は1ポイントで実年齢と比べて2歳分脳年齢が高くなっていることを示しています。

また、**図表4**の「全脳BHQ」は脳の全体としての健康状態を、**図表5**の「下位項目BHQ」は領域ごとの脳の健康状態を表しています。「下位項目BHQ」の各領域の説明は以下のとおりです。

● DMN：社会性関連領域（他者理解）

相手の意図や感情を察することやコミュニケーションに関連する領域

● CEN：認知制御関連領域（行動選択）

行動の計画を立て、物事を論理的に判断することに関連する領域

● SN：モニタリング関連領域（状況察知）

周囲の些細な変化を敏感に察知する領域

この日はジャガイモの植付けに関する一連の作業を行ながら、上述の簡易的な方法で推定BHQ値を測定しました。データからは、農作業開始時から推定BHQ値の上昇傾向が続き、全般的に通常状態よりも脳の健康状態が良い（脳年齢が若い）状態であることが分かります。筆者の場合、特に畠づくりの際に上昇傾向が強く見られ、下位項目のCENにおいて高い推定BHQ値が維持されています。計画的に段取りを考え、論理的に判断する領域にポジティブな影響が出ていることが推察されます。

また、ここでは示していませんが、別 の方法で推定BHQ値を測定した結果でも、畠づくりや草刈りのような作業で軒並み高いスコアを示しました。繰り返しの作業でありながら小さな変化に臨機応変に対応することが求められる作業、自身が行った作業結果がすぐに確認でき達成感が得られるような作業が、特に脳の健康状態にポジティブな影響を与えるのではないかと推察しています。

いずれにしても、全般的には、農作業が脳の健康状態にポジティブな影響を与える可能性があることが示唆される実験結果となりました。従業員が農作業を行うことが、体を動かすことによるフィジカルな健康状態への効果のみならず、脳の健康状態、ひいてはメンタルヘルスにもポジティブな影響を与える可能性があることを示していると言えます。

なお、本稿で取り上げた実験結果は筆者自身による測定であり、科学的に精緻に検証され、立証されたものではないことをお断りしておきます。

3 地域のための農業との関わり

(1) 農業を通じて地域と関わることの企業にとってのメリット

本節では、**図表2**に示した企業のメリットのうち「2. 人的リターン」以外の3つを取り上げ、地域に関わることのメリットを確認します。

1. 事業リターン：新規市場の開拓や新規顧客層へのリーチ拡大のほか、地域との関係強化による知名度・信頼度の向上、自社リソースを活かした他業種・他地域への進出等のメリットが挙げられています。

3. ブランドリターン：社会的責任を果たす企業としてのポジティブなブランド構築や、地域との信頼関係強化による企業に対する愛着心の向上のメリットが例示されています。

4. 資本市場リターン：サステナブルファイナンス等の資金調達優遇の機会を得られることや、投資家・株主からの評価の向上が見込めることがメリットとして挙げられています。

企業が農業を通じて地域に関わることで、どのようにこうしたメリットを得られるかを整理したものが**図表6**です。

企業は、従業員が農業に関わることを支援します。

従業員は、前節で見たとおり農業に関わることでさまざまなメリットを享受しながら、労働力の提供と同時に、業務で蓄積されたスキルや経験を提供し、地域の課題解決に貢献します。スキルや経験の提供は、農業従事者や農業関連コミュニティのみならず、自治会などの地域内コミュニティが抱える課題解決の一助となり得ます。

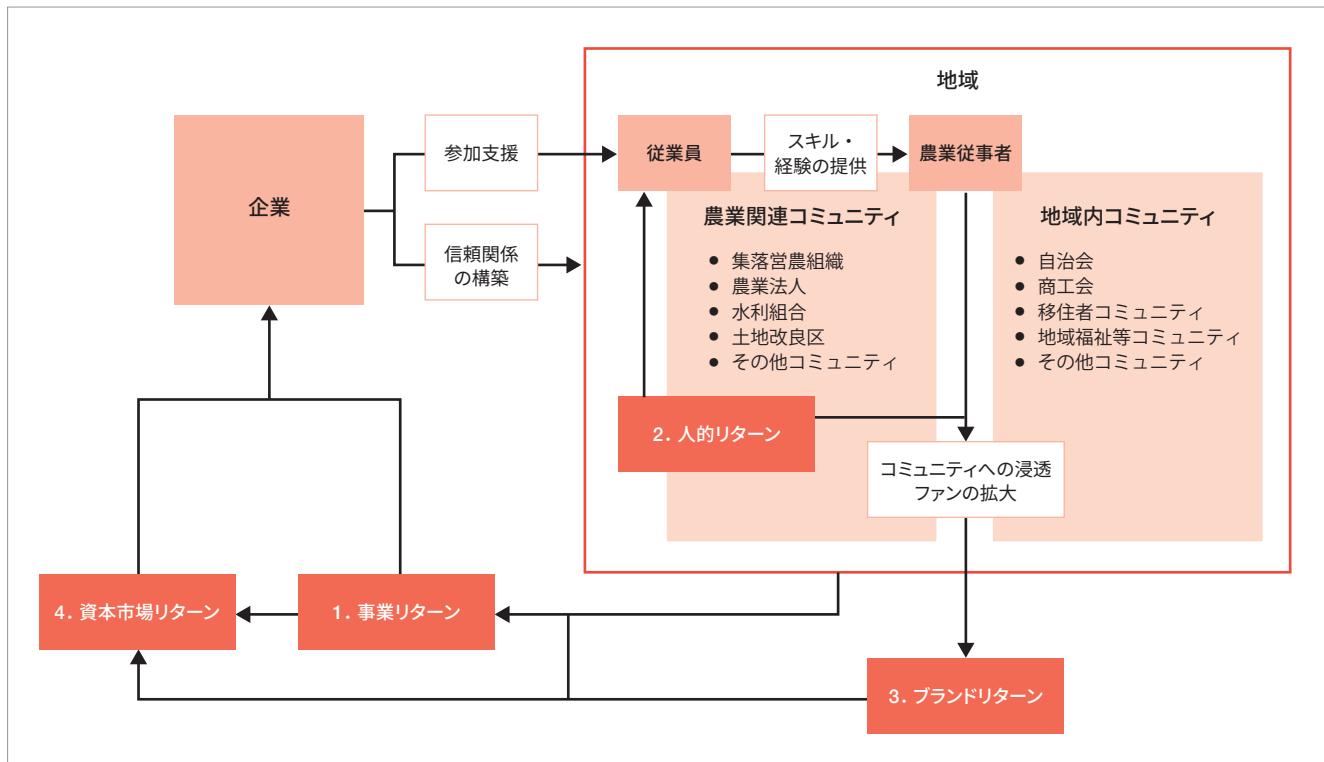
従業員が地域のコミュニティに直接関わり信頼関係が築けると、企業の名前や活動がコミュニティに浸透し、知名度や信頼度が上がります。またコミュニティに企業の姿勢や従業員に対してポジティブな印象を持つ人が増えます。

こうした人たちが企業のファンとなり、企業のブランド価値が高まります（3. ブランドリターン）。

従業員の直接的なコミュニケーションによる商品やサービスの価値訴求は、一般的な広告宣伝によるものに比べて効果が高くなると考えられ、地域の人たちが直接的にその企業の商品やサービスを購入する機会が増えることになります（1. 事業リターン）。

企業はブランド価値の高まりそのものと、直接的な取引による業績向上により、資本市場のステークホルダーからの評

図表6：農業への関与を通じたメリット創出の仕組み



出所：PwC作成

価が向上します（4. 資本市場リターン）。

こうして企業は従業員の農業や地域への関わりを後押しし、地域との信頼関係を構築することにより、中長期的かつ安定したリターンを得ることができます。

(2) 企業と地域コミュニティとの信頼関係

農業は一般的に協力しあう方が効率的であり、水田における水管理のように連携が必須となる作業もあります。このため、古くから農業従事者の間ではコミュニティが組成され、維持されてきました。また周囲の環境への影響もあることから、同じ地域内のコミュニティとの良好な関係維持も図られてきました。こうした経緯から、企業が農業を通じて地域と関わる際には、農業従事者のみならず、農業関連コミュニティや地域内コミュニティとの信頼関係が非常に重要であり、企業としてメリットを享受できるかどうかの試金石になるとも言えます。ひとたび良好な信頼関係を築ければ、企業の一過性ではないファンが増え続けることになり、いわゆるソーシャルアセットとして企業のリターンを生むことになります。

農業従事者は耕作地を10年単位で改良し、次世代やその次の世代に残すことを考えながら日々営農しています。筆者らがプロボノ活動の一環として若手農業従事者の話を直接

うかがった際、「農業従事者は土地から恵みを得ており、土地から簡単には離れられない。だから何世代にもわたってその土地を守り続ける責任感と気概をもって取り組んでいる」という趣旨のコメントをもらったことがあります。農業従事者は、その土地にあるものを活かしながら、永続的に地域の環境を守ることにコミットしている人たちであるとも言えます。企業においては、地域の影響をダイレクトに受けない場合等は特に、ともすれば地域から撤退し、関わりが一過性のものとなってしまう可能性もあります。その場合、逆に地域のコミュニティからの信頼を失い、ネガティブなイメージを残してしまう可能性もあります。

企業が農業と関わるうえでは、地域との良好な関係を継続的に維持できることがいかに重要であるかを理解し、覚悟を持って臨むことが求められるでしょう。

(3) 農業を通じて地域のコミュニティと関わることの意義

地域との良好な関係を築くためには、従業員が地域に赴き、農作業を通じて農業従事者や地域のステークホルダーと協働作業をすることが効果的です。協働作業を通じて個人と個人の関係性が生まれると、自然とその周辺の人たちとも面識関係が生じます。そこから地域のコミュニティに参加する

人も現れるでしょう。従業員が自身の仕事に直接関係しないコミュニティに属することには、以下のようにさまざまな効果があり、企業にとっても地域にとってもポジティブな影響があると言えます。

- ① **スキルの活用と自己肯定感の向上**：業務の中で培ってきた業務知識や専門スキル、例えばITやマーケティング、経営管理などのスキルは、地域のコミュニティにおいて有用であることが多く、いわゆるソフトスキルである調整力やコミュニケーション力なども地域のコミュニティ活動で力を発揮します。従業員はポジティブなフィードバックを得て自己肯定感が高まるとともに、自身の能力に対する新たな視点を得ることができ、社内外での活躍の幅を広げることが期待されます。
- ② **社会課題の解決と寄与の実感**：担い手不足や高齢化といった地域の課題に触れることで、自身のスキルや視点が課題解決に寄与することをダイレクトに感じることができます。個人として社会課題の解決に貢献できる自己効力感や、活動の社会的意義を強く感じることができ、ウェルビーイングの向上につながります。
- ③ **多様な価値観と人間的成长**：地域との関わりが一過性ではなく継続的になる場合、異なる価値観や生活様式に触れることができ、自己成長や視野の拡大につながります。自然との共生、持続可能な暮らしなど、新たな人生観や働き方にヒントを与えてくれる可能性もあります。また、地域では顔の見える関係性が重要であり、他者を思いやることによる信頼関係の構築や協働のためのスキル、柔軟な思考力、共感力が養われ、企業内でのチームワークやリーダーシップにもポジティブな影響を与えることが期待されます。
- ④ **セカンドキャリアを見据えた土台作り**：社外のコミュニティに帰属し、自身のスキルの有用性を実感することは、特にリタイアが近い世代にとってセカンドキャリアへの漸近的な移行に有効です。また、食料を生み出す営みである農業の経験を通じて、自らの力で生きていくための自信を得られる可能性もあります。定年後の孤立感や喪失感、急激な環境変化によるストレスの軽減、精神的な充足感や生きがいの獲得等によって、徐々にセカンドキャリアに移行できる可能性が高まります。今後団塊ジュニア世代が一斉に定年を迎える2040年問題を目前に控え、優秀な人材の確保と人材流動性の担保は企業にとって重要な課題です。従業員が社外の地域コミュニティへの帰属や新たな技術の獲得を通じて自信をつけ、スムーズにセカンド

キャリアに移行する仕組みを作ることは、企業にとってのメリットも大きいと言えます。

このように、企業が農業を通じて地域と関わることは、地域のコミュニティとの信頼関係を築きながら、継続的に社会課題の解決に取り組み、企業の社会的責任を果たすことにはなりません。その過程で、従業員や地域社会が恩恵を受けるだけでなく、中長期的には企業自身にも確かなリターンがもたらされるのです。

4 おわりに

本稿では、企業と農業の関わりを従業員や地域の観点で捉え、農業との関わりによるメリットが企業、従業員、地域のそれぞれにあること、そのためには継続的な信頼関係の構築やコミュニティへの参加が重要であることを見てきました。

農業は食料を生み出す永続的な営みであり、経済的価値の創出にとどまらず、地域の環境の保全や文化の継承、災害リスクの緩和、人々の豊かな暮らしに対して、多面的な機能を継続的に発揮しています。こうした機能は相互に関連しており、人が自然に一方的に働きかけて自然資本を搾取するのではなく、バランスを保ちながら持続的な関係を築く知恵が、世代を超えて受け継がれてきました。人と自然の関係性、経済価値と自然資本の持続的な関係性の観点から地域全体を1つのシステムと捉えた場合に、農業はその中核で人と自然をつなぐ存在であり、社会・経済・環境の相互作用に影響を与える重要な要素です。このため、農業は地域のシステム全体に変化をもたらすレバレッジポイントとなり得ると考えられます。筆者は、農業の課題を解決することが、単一の問題解決にとどまらずこれら多面的機能の維持・回復を通じて、複数の社会課題に波及的な効果をもたらし、超高齢化社会を迎えようとしている日本における地方の課題解決にも重要な示唆をしてくれると考えています。

社会に対して大きな影響を与えるステークホルダーである企業が、互恵と信頼による関係性を保って農業に関わることは、農業のみならず地方の多くの課題解決に強力な力を与えることになるのではないでしょうか。

今回の論考で中心的に取り上げた従業員や地域との関わりにおいては特に、その効果が企業の事業活動上のメリットとして顕在化するまでに時間を要することが想定されます。しかし、種をまかなければ収穫は得られないように、小さな取り組みでも始めなければ何も生まれることはできません。

待ったなしの課題を抱える農業の課題解決と、企業にとってのメリットとを同時に追い求め、長い目で収穫を期待する企業が数多く現れることを、そして本稿がその取り組みの後押しとなることを切に願い、本稿を締めくくりたいと思います。

なお、3回シリーズとして論考を進めてきましたが、好評につき継続することとなりました。次回以降、スマート化を含む農業経営のトランسفォーメーションや、クラウドファンディング・NFTなど多様化する資金調達手段とデジタルの利用等についても取り上げ、より多角的な視点から農業を含む一次産業の未来を俯瞰していきます。

【参考文献】

- 観光庁「ワーケーション＆ブレジャー等の普及・定着」
https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonkeikaku/kokunaikoryu/kaitaku/workation.html
- 國土交通省「二地域居住の推進」
https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chisei/kokudosaisaku_chisei_tk_000073.html
- 内閣官房・内閣府「地方創生2.0基本構想」
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_chihoususei/pdf/20250613_honbun.pdf
- 農林水産省「『農山漁村』経済・生活環境創生プラットフォーム」
<https://www.maff.go.jp/j/nousin/impact.html>
- 農林水産省「『農山漁村』インパクト可視化ガイドンス」
https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/impact.html

三澤 伴暁 (みさわともあき)

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



- 農林水産省「『農山漁村』経済・生活環境創生プラットフォーム 農林水産省説明資料」
<https://www.maff.go.jp/j/nousin/attach/pdf/impact-129.pdf>
- PwC Japanグループのコレクティブインパクトへの取り組み
<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/corporate-responsibility/policy-proposal.html>
- OECD「OECD Better Life Index」
<https://www.oecd.org/en/data/tools/oecd-better-life-index.html>
- PwC Japanグループ「BHQを活用した健康経営の高度化支援」
<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/technology-consulting/technology-laboratory/brain-science/bhq.html>
- 『関係人口 都市と地方を同時並行で生きる』高橋博之著、光文社、2025年
<https://books.kobunsha.com/book/b10133398.html>
- 『ゆたかさをどう測るか ウエルビーイングの経済学』山田銳夫著、筑摩書房、2025年
<https://www.chikumashobo.co.jp/product/9784480076700/>
- 『面識経済 資本主義社会で人生を愉しむためのコミュニティ論』山崎亮著、光文社、2025年
<https://books.kobunsha.com/book/b10131911.html>

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。
公認会計士、農業経理士。
メールアドレス : satoshi.mitsuhashi@pwc.com



オーストラリアの気候変動対策と 気候関連開示



PwC オーストラリア
シニアアソシエイト **岡村 美慧**

PwC オーストラリア
ディレクター **江川 竜平**

はじめに

オーストラリア（豪州）は、開放性・強靭性・多様性に富む市場経済であり、2025年時点の名目GDPは世界14位、一人当たり名目GDPは約6万4,500米ドルと高い水準にあります。加えて、豊富な資源、先進的なサービス産業、高学歴の労働力に支えられた安定成長の歴史を持つ一方で、気候変動による重大かつ多面的なリスクに直面しており、インフラ、農業、水産業などの主要セクターを横断して脅威が生じています。

2025年9月に公表された同国初の包括的な気候リスク評価結果は、実効性のある対策が講じられない場合、海面上昇だけでも2050年までに約150万人が危険にさらされるおそれがあると警鐘を鳴らしています。こうした課題を受け、豪州政府は経済・環境・財務の観点からリスク分析を強化していますが、気候変動の影響の規模や長期的な意味合いについては依然として不確実性が残ります。そのため、サステナビリティ関連投資の加速、技術導入の前進、そして気候関連開示の拡充・義務化の推進が喫緊の課題となっています。

本稿では、このような状況を踏まえ、豪州の「ネットゼロ2050計画」および「国家気候レジリエンスと適応戦略2021-2025」を概説するとともに、より持続可能でレジリエントな未来の実現を後押しするために2025年に導入された気候関連開示の概要を解説します。

なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwC オーストラリアおよび所属部門の正式見解ではないことをあらかじめ申し添えます。

1 豪州の気候変動戦略

豪州の気候変動戦略は、気候変動の影響に対するレジリエンスを構築しつつ、低炭素社会への移行を目指す包括的な計画を含んでいます。この取り組みで中核となるのは、2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロを達成するという計画です。この計画は、パリ協定に基づく国際的な約束に則り、主要な経済セクター全体の排出削減の道筋と各セクター固有の戦略が盛り込まれています。

これらの戦略は、新興産業の新たな経済機会の獲得と気候変動の影響緩和を両立させる、豪州の統合的なアプローチを示しています。また、技術革新の活用や持続可能な取り組みの促進を通じて、国際的な気候目標の達成に寄与する内容となっています。

(1) ネットゼロ2050計画

豪州政府のネットゼロ2050計画は、地球温暖化を 2°C 未満に抑え、さらに 1.5°C への抑制を目指す努力を追求するために作成された、パリ協定に対する豪州のコミットメントを具体化する枠組みです。本計画は主要な経済部門全てを対象としており、排出削減に加え、低排出・再生可能エネルギー分野への投資を促進するための政府の優先施策や政策、具体的な措置を提示しています（図表1、図表2）。

(2) 国家気候レジリエンスと適応戦略2021-2025

「国家気候レジリエンスと適応戦略2021-2025」は、気候変動に伴う課題に対応するための基本的な枠組みです。2021年に発表された本戦略は、気候変動の予測、管理、適応能力を強化することを目的としており、この適応は政府、企業、コミュニティを含め社会全体の責任であり、あらゆるレベルでの継続的な関与が不可欠であることを強調しています。

図表1：ネットゼロ2050計画の主要な構成要素と目的

| 名称 | 目的 |
|-------------|---|
| セクター別計画 | ネットゼロ計画には、電力とエネルギー、輸送とインフラ、産業、農業と土地、資源、建築環境の6つのセクターごとの排出削減計画が盛り込まれており、それぞれのセクターにおける排出削減のロードマップを分析するとともに、ネットゼロへの移行におけるトレードオフと機会の管理に重点を置いています。 |
| 2035年排出削減目標 | 2025年9月に豪州政府は、2035年までに温室効果ガス排出量を2005年比で62～70%削減する新たな国家目標を発表しました。これは、2030年までに47%削減とする従来目標と比べて大幅な引き上げとなります。改定後の目標は豪州の国益に合致するもので、同国の生活様式と自然環境を守り、輸出企業・農業者・産業が国際競争力を維持できるよう支援し、投資を喚起するとともに、2050年のネットゼロ排出達成に向けた取り組みを加速させることを目指しています。 |
| 横断的な問題 | 本計画は、スキルや労働力の開発、地域の機会創出など、分野横断的かつ重要な問題を対象としています。また、セクター別計画においては、排出削減の評価、障壁の除去、社会的公平性の推進、国際協力の強化といった要素が考慮されています。 |
| 実現技術 | 排出削減を支援する主要な技術としては、大気中の炭素除去、バイオエネルギー、炭素回収、電化、エネルギー効率向上、水素、低炭素燃料などが挙げられます。 |
| 指針 | ネットゼロ計画と各セクター別計画は、環境への影響、経済効率性、全ての豪州国民（とりわけ地方に暮らす人々）の経済的、雇用的、社会的利益の促進という原則に基づいて策定されています。 |

出所：PwC作成

図表2：ネットゼロ2050計画のサポートアクションと考慮事項

| 項目 | 考慮事項 |
|-------------|---|
| 気候変動庁 (CCA) | CCAは、国際的、社会的、経済的影響を踏まえ、ネットゼロ計画と2035年目標に関して政府に独立した助言を提供しています。 |
| 現行政策 | 本計画は、大規模事業所の排出上限設定・つい減の枠組みであるセーフガードメカニズム、再生可能エネルギー比率82%目標、容量投資スキーム (CIS)、新車効率基準など、既存の排出削減政策を基盤としています。 |
| 経済的機会 | グリーンメタルや水素分野などにおける新たな産業および輸出機会の創出を通じて、世界経済の変化を積極的に活用することを目的としています。 |
| 連携と協議 | ネットゼロ計画の策定にあたっては、閣僚や関連機関、CCAと連携し、包括的な助言と洞察を得ることが求められます。 |
| 進路と不確実性 | 本計画は、国際的な目標や技術コスト、市場動向などの不確実性を考慮し、多様なシナリオを活用して政府および企業の意思決定を支援しています。 |

出所：PwC作成

戦略の主な目的は、コラボレーションによる投資と行動の促進です。政府、企業、コミュニティ間の連携を促進し、気候レジリエンスの構築を目指しています。豪州政府は、国家としてのリーダーシップを發揮し、調整役として多様な利害関係者と連携しながら、具体的な行動と投資の推進に重要な役割を担っています。また、関連する以下2つの取り組みを政府は推進しています。

① **気候情報とサービスの充実：**気候変動の予測、管理、適応をより的確に行うには、正確かつ調整された気候情報の提供が不可欠です。政府は世界水準の気候科学に広くアクセス可能な環境を整え、効果的な適応策の支援に取り組んでいます。

② **進捗状況の評価と継続的改善：**気候変動の対応策の進捗状況を継続的に評価することが重要です。政府は国家的な評価および独立した評価を実施し、適応策の長期的かつ持続的な改善に取り組んでいます。

2 豪州サステナビリティ報告制度

(1) 豪州サステナビリティ報告制度ができるまで

① (2) で述べたような背景もあり、豪州はかねてより、気候に関する標準的な開示を企業に課す意向を持っていました。そのなかで、2023年6月の国際サステナビリティ基準審議会 (International Sustainability Standards Board : ISSB) によるIFRS S1号およびS2号の最終化を受け、その翌日には豪州財務省が気候関連開示の強制適用に向けた市中協議書を公表しました。そこから、各国に比しても稀にみるスピードで制度化が進み、2024年初めには財務改正法案が豪州議会に提出され、2024年9月には財務改正案が議会で承認されました。同じようなタイミングで、ISSBをベースとした、豪州独自のサステナビリティ開示基準が、豪州会計審議会 (Australian Accounting Standards Board : AASB) より発表されました。

そして、2025年1月1日に開始する会計年度以降、豪州サステナビリティ報告制度による義務的開示が始まります。まさに何百社という会社が、会社法に基づくサステナビリティ報告を準備し、その過程で、会社にとっての気候関連リスクおよび機会の把握、ならびにその財務的影響を数値化し、戦略に反映しています。さらに、当該保証に使用される保証の基準も、世界でほぼ初めてとなる国際サステナビリティ保証基準 (ISSA) 5000に則った豪州サステナビリティ保証基準 (ASSA) 5000によって、実施されることになりました。

以下では、豪州の気候関連開示の制度と、開示内容ならびに保証業務について詳しく述べます。

(2) 豪州サステナビリティ開示基準

豪州サステナビリティ開示基準を理解するためには、まずそのベースとなった国際基準について把握しておく必要があります。世界初の国際的なサステナビリティ開示基準 (IFRS S1号およびS2号) は、ISSBにより、2023年6月26日に公表されました。本基準は、サステナビリティ情報開示が投資家の情報ニーズを満たす開示となるよう、グローバルに求めるべき開示基準のベースラインを包括的に示しました。国際基準は主に次の2つから構成されています。

- IFRS S1号「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項」は、サステナビリティ関連のリスクおよび機会の識別、ならびに識別したリスクおよび機会の開示に関するガイダンスを提供しています。
- IFRS S2号「気候関連開示」は、テーマ別基準であり、気候関連のリスクおよび機会を識別、測定および開示するための要件を定めています。

AASBは、国際基準の公表を受け、2023年10月30日に豪州サステナビリティ報告基準 (Australian Sustainability Reporting Standards : ASRSs) の公開草案ED SR1号を公表し、コメントを募集しました。コメントは、2024年3月に締め切られ、最終版は2024年9月20日に公表されています。AASBは、国際基準を豪州に導入するにあたり「気候関連情報を第一に優先」するというアプローチを取りました。これは、本節の冒頭で述べたように、豪州において、法的拘束力のある気候報告制度を確立するという、政府の公約に沿うためでした。AASBが公表した最終的な基準は、次のような構成となっています。

- AASB S1号「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項」は任意基準です。IFRS S1号が扱う範囲と同様に、サステナビリティ関連の財務情報開示を対象としています。
- AASB S2号「気候関連開示」は強制適用基準です。気候関連の基準に、IFRS S1号における開示に必要な基礎的な要件を組み込んだ基準となっており、本基準単体で開示基準として機能します。

当初のASRSs公開草案には国際基準ではない、豪州独自の要件が盛り込まれていました。しかし、寄せられたコメントに基づき、ASRSは基本的に国際基準と整合した内容となりました。公開草案から最終版に至るまでに論点となり、変更が加えられた点は、主に以下のとおりです。

1. 温室効果ガス測定において「温室効果ガスプロトコルの企業算定および報告基準 (GHG プロトコル)」を用いることを要求しつつ、IFRS S2号に含まれている、企業が活動する法域の法令の要請によりその他の測定方法が要請されている場合、当該法域の法令による測定方法を用いるという規定を認めました。豪州にはすでに政府主導による温室効果ガス排出量報告制度、NGERs (National Greenhouse and Energy Reporting : 国家温室効果およびガスエネルギー報告) フレームワークがあります。この規定が認められたことで、NGERsの義務的報告が課されている企業は、ASRSに基づく温室効果ガス排出量の開示において、NGERs測定基準かGHGプロトコル報告基準のどちらかを選択できるようになりました。ただし、NGERs報告が求められていない企業は、ASRSによる報告にNGERs測定基準を用いることはできず、GHGプロトコル報告基準を使用する必要があります。
2. 資産運用、商業銀行または保険の活動に携わる企業は、ファイナンスドエミッション（投資に関連する排出量）に関する追加開示が義務付けられました。草案時点での要求事項は、当該情報の開示を検討することにとどまっていました。
3. スコープ2温室効果ガス排出量の開示要件からマーケット基準を削除しました。したがって、ASRSsでの報告で必要とされる開示は、ロケーション基準のスコープ2温室効果ガス排出量のみとなります。

AASBはAASB S2号を国際基準に可能な限り合わせるよう努めましたが、いくつか違いが残っています。主な相違点

は以下のとおりです。

- AASB S2号は、IFRS S1号の開示に必要な基礎的な事項を含んだ気候関連の基準であり、現時点で唯一の強制適用基準です。IFRSサステナビリティ開示基準では気候以外のトピックも幅広く包括している一方、ASRSに基づく報告義務のトピック範囲は気候限定であり、スコープが狭いということに留意が必要です。
- 国際基準では、SASB基準およびIFRS S2号の産業別ガイダンスを参考し、産業別の指標を開示することを求めています。現時点でAASB S2号にこの要求事項はありません。ただし、AASBは将来的に産業別開示を導入する方法について検討するプロジェクトを進めています。
- IFRS S2号は、気候シナリオ分析で検討するシナリオの内容や数を経営陣の判断に委ねています。AASBはIFRS S2号との整合性を確保するため、当初設けていたシナリオ分析に関する豪州独自の要件を削除しました。ただし、豪州議会が可決した最終的なサステナビリティ報告の法案では、「世界の気温上昇が1.5°C未満に収まるシナリオ」と「2°Cを大幅に超えるシナリオの2つの気候シナリオ」の2つで評価を行うという要求事項が含まれています。つまり、ASRSに定めはなくとも、豪州サステナビリティ報告書を作成するにあたって、企業はこれら2つのシナリオ分析を実施する必要があります。

(3) 報告義務の範囲と開始時期

サステナビリティ報告書の作成が必要な企業と、報告の開始時期は、2024年9月9日に豪州議会で可決された法案に定められています。

具体的には、豪州会社法Chapter 2Mに基づいて、財務

報告書の提出が義務付けられている企業のうち、報告年度において次のいずれかの条件を満たす企業は、**図表3**に示すタイムラインに沿ってサステナビリティ報告書を作成する必要があります。なお、対象企業は上場および非上場の企業、金融機関、登録可能なスーパー・アニュエーション、豪州証券投資委員会 (Australian Securities & Investments Commission : ASIC) に登録済み投資スキームを含みます。

- 3つの規模基準（連結売上高、連結総資産、連結フルタイム相当の従業員数）のうち2つ以上を充足
- NGER Actの適用対象企業（または登録申請が必要な企業）
- 会計年度末における資産価値（連結対象事業体を含む）が50億豪ドル以上の資産保有者である企業。なお、資産保有者は、規制当局に登録可能なスーパー・アニュエーション、規制当局に登録済み投資スキーム、小売企業集団投資ビークル (CCIV) を指します

以下の場合は報告が免除されます。

- 該当する規模基準を下回る小規模な企業
- 豪州会社法Chapter 2Mに基づき財務報告書の提出が免除されている法人 (ACNC登録の豪州慈善団体および非営利団体など)
- 豪州に設立された親会社が、会計年度の連結サステナビリティ報告書の作成を選択している場合のその子会社。連結親会社が単一の企業としてサステナビリティ報告書を作成する場合に限り、親会社のみに当該会計年度のサステナビリティ報告書を作成する義務が発生します

図表3：報告義務の範囲と開始時期

| グループ | 最初の年次報告期間の開始日 | 次の3つの基準のうち、2つ以上の基準を満たす大企業とその被支配企業 | | | NGER報告対象企業 | 資産保有者 |
|-------|---------------|-----------------------------------|----------------|-----------------------|------------------------------------|---------------------------|
| | | 会計年度 連結売上高 | 会計年度末 連結総資産 | 会計年度末 フルタイム相当の従業員数 | | |
| グループ1 | 2025年1月1日以降 | 5億豪ドル以上 | 10億豪ドル以上 | 500人以上 | NGER開示基準値以上 (スコープ1と2の排出量50ktCO2-e) | 該当なし：グループ1の対象外と法案が明示しています |
| グループ2 | 2026年7月1日以降 | 2億豪ドル以上 | 5億豪ドル以上 | 250人以上 | その他全てのNGER報告企業 | 50億豪ドル以上 |
| グループ3 | 2027年7月1日以降 | 5,000万豪ドル以上 | 2,500万豪ドル以上 | 100人以上 | 該当なし | 該当なし |

出所：PwC作成

グループ1およびグループ2に該当する企業は全て、AASBが発行するサステナビリティ基準に準拠して、年次サステナビリティ報告書を作成する必要があります。グループ3に該当する企業もこの要件の対象です。ただし、グループ3の企業は、当該企業に重要な気候関連リスクおよび機会がないと判断した場合、サステナビリティ報告書を作成しないことも可能です。その場合、サステナビリティ報告書の代わりに、重要な気候関連リスクおよび機会がないこと、およびその理由について表明した声明を開示する必要があります。

グループ1の企業は、2025年1月1日以降に開始する年度から開示する必要があります。グループ2は2026年7月1日以降、グループ3は2027年7月1日以降に開始する年度から開示が必要です。

(4) 報告の形式と開示先

この法案では、企業に「サステナビリティ報告書」の年次作成を義務付けています。報告書の構成は、次のとおりです。

- 当該年度の気候諸表声明
- 気候諸表声明の注記
- 環境のサステナビリティ問題に関する法令が要求する声明
- 取締役宣誓書

サステナビリティ報告書は株主およびASICに対して、財務諸表を提出するタイミングと同時に提出する必要があります。

豪州の法律は、海外に親会社がある豪州子会社が、自ら報告書を作成せずに、海外の親会社が作成した連結サステナビリティ報告書を代替として提出することを認めていません。したがって、海外親会社の子会社である豪州のグループ企業が上記の報告書作成の基準を満たす場合、サステナビリティ報告書は、豪州グループレベルで作成し、豪州子会社の取締役の承認を得たうえでASICに提出する必要があります。

(5) 取締役の義務と責任の枠組み

この法律は、サステナビリティ報告書の一部の情報に関する取締役の責務について、一時的に限定しています。

- 2025年1月1日から3年の間に開始する年次のスコープ3 温室効果ガス排出量、シナリオ分析、移行計画に関する開示に関しては、いかなる訴訟も提起できません。

- 2025年1月1日から1年の間に開始する年次は、将来に関する気候の開示に関して、いかなる訴訟も提起することはできません。

上記の免責は、訴訟をASICが提起する場合、または訴訟の性質が刑事事件である場合には適用されません。

前述のとおり、取締役はサステナビリティ報告書に関する取締役宣誓書を開示する必要があります。この宣誓書には、気候諸表とその注記をAASBが公表したサステナビリティ開示基準に準拠し作成したことを記載する必要があります。

(6) 気候関連開示に対する保証

2025年1月28日、豪州監査・保証基準審議会 (Auditing and Assurance Standards Board : AUASB) は、豪州サステナビリティ保証基準「サステナビリティ保証業務の一般的な要求事項 (ASSA 5000)」と、保証要件の段階的な導入を示した「サステナビリティ報告書の情報に対する監査とレビューのタイムライン (ASSA 5010)」を承認しました。ASSA 5000は、国際サステナビリティ保証基準 (ISSA) 5000「サステナビリティ保証業務の一般的な要求事項」を基礎にしています。

ASSA 5000は、企業の気候関連情報開示を保証するためには用いられる、新たなサステナビリティ保証基準です。この保証基準は、業務の受入から継続、完了に至るまで、サステナビリティ保証業務のend-to-endプロセスにおける基本的な要件を網羅しています。ISSA 5000基準自体は、2026年12月以降より適応開始となるため、ISSA 5000に則った基準によりサステナビリティ保証業務が実施されるのは、豪州が世界に先行することになります。

保証タイムラインは、ASSA 5010に規定されています。強制適用が始まる初年度では、限定的保証が、スコープ1および2の排出量、ガバナンス、戦略に係る開示要件のうちリスクおよび機会に関連するパラグラフのみについて求められます。AUASBは、グループ1に該当する企業のうち、会計年度が2025年1月1日から6月30日の間に開始する企業は、初年度に求められる限定的保証の範囲が翌年度にも繰り返されることを明確にしました。これは、2025年1月1日から6月30日の間に開始する会計年度に係る保証範囲が、2026年1月1日から6月30日の間に開始する会計年度と同じであることを意味しています。

これらの企業は、2026年1月1日から6月30日の間に開始する報告期間においてスコープ3の排出量を開示する必要がありますが、当該排出量の開示に対する保証は要求されて

図表4：2025年1月1日から6月30日までの間に会計年度が開始するグループ1に該当する企業の報告および保証のタイムライン

| 開示項目 | 報告年度 | | | | |
|--------------------|------|-----|-----|-----|-----|
| | 1年目 | 2年目 | 3年目 | 4年目 | 5年目 |
| ガバナンス | | | | | |
| 戦略：リスクおよび機会※1 | ※2 | ※2 | | | |
| 気候レジリエンスの評価／シナリオ分析 | | | | | |
| 移行計画 | | | | | |
| リスク管理 | | | | | |
| スコープ1および2排出量 | | | | | |
| スコープ3排出量 | | | | | |
| 気候関連指標および目標 | | | | | |

※1 「重要な気候関連のリスクおよび機会が存在しない」という声明に対する保証のレベルは、「戦略：リスクおよび機会」を保証する場合と同じです。

※2 AASB S2号「気候関連開示」のサブパラグラフ9(a)、10(a)、10(b)のみが保証の対象です。

出所：PwC作成

凡例

開示不要

開示必須－保証不要

開示必須－限定的保証

開示必須－合理的保証

図表5：2025年7月1日から会計年度が開始するグループ1に該当する企業、およびグループ2とグループ3に該当する企業の報告と保証のタイムライン

| 開示項目 | 報告年度 | | | |
|--------------------|------|-----|-----|-------|
| | 1年目 | 2年目 | 3年目 | 4年目※1 |
| ガバナンス | | | | |
| 戦略：リスクおよび機会※2 | ※3 | | | |
| 気候レジリエンスの評価／シナリオ分析 | | | | |
| 移行計画 | | | | |
| リスク管理 | | | | |
| スコープ1および2排出量 | | | | |
| スコープ3排出量 | | | | |
| 気候関連指標および目標 | | | | |

凡例

開示不要

開示必須－保証不要

開示必須－限定的保証

開示必須－合理的保証

※1 グループ3の企業は、2030年7月1日から2031年6月30日までの会計年度。それ以降、全ての気候情報開示について、法律により合理的保証が義務付けられます。

※2 「重要な気候関連のリスクおよび機会が存在しない」という声明に対する保証のレベルは、「戦略：リスクおよび機会」を保証する場合と同じです。

※3 AASB S2号「気候関連開示」のサブパラグラフ9(a)、10(a)、10(b)のみが保証の対象です。グループ3に該当する企業は、重要な気候関連リスクおよび機会がないと判断した場合、その旨の声明のみを作成し、報告書の作成を不要とする免除規定を適用することができます。その場合、当該声明について、同じレベルの保証を受ける必要があります。

出所：PwC作成

いません。

企業の会計年度末に基づいて、報告2年目または3年目では、他の全ての開示に対して限定的保証が必要です。4年目または5年目までには、全ての開示に対して合理的保証が必要となります。必要な保証の種類、およびその段階的導入に関する詳細は図表4および図表5を参照してください。

6万年以上にわたり暮らしてきた歴史を持つ豪州は、その土地・天然資源・水資源を最大限に活用することで、持続的に高い経済成長を実現してきました。今後も持続的な成長を達成するためには、気候変動を含むサステナビリティの重要課題に対し、政府、企業、コミュニティが一体となって取り組むことが不可欠です。

サステナビリティに関する「開示」の観点から社会や環境の変革を積極的にリードしようとする豪州について、本稿が皆さまのご関心を深める一助となれば幸いです。

3 おわりに

アボリジニやトレス海峡諸島民をはじめとする先住民が約

岡村 美慧 (おかむら みさと)

PwC オーストラリア 日本企業部／サステナビリティレポートティングア

シュアランス部 シニアアソシエイト

PwC Japan 有限責任監査法人にて、2016年より事業会社の日本・IFRSでの会計監査や内部統制監査業務などに従事。監査のデジタルトランスフォーメーションの推進にも携わる。2022年2月よりPwCオーストラリアのメルボルン事務所に赴任し、現地上場企業や日系企業を含む非上場企業の気候関連開示作成支援、および、サステナビリティ情報を含む非財務情報の保証業務に従事している。

日本公認会計士。

メールアドレス : misato.a.okamura@au.pwc.com

江川 竜平 (えかわりょうへい)

PwC オーストラリア 日本企業部／アシュアランス部 ディレクター

2007年PwCあらた監査法人（当時）東京事務所に入所し、日本の上場企業や欧米の外資企業の日本子会社に対する会計監査、内部統制監査業務、各種アドバイザリー業務に従事。2014年にPwCオーストラリアのシドニー事務所に出向後、転籍。豪州において日本、豪州、米国企業に監査・アシュアランス業務を提供。また、日本企業部メンバーとして日本子会社に対する各種支援を実施。

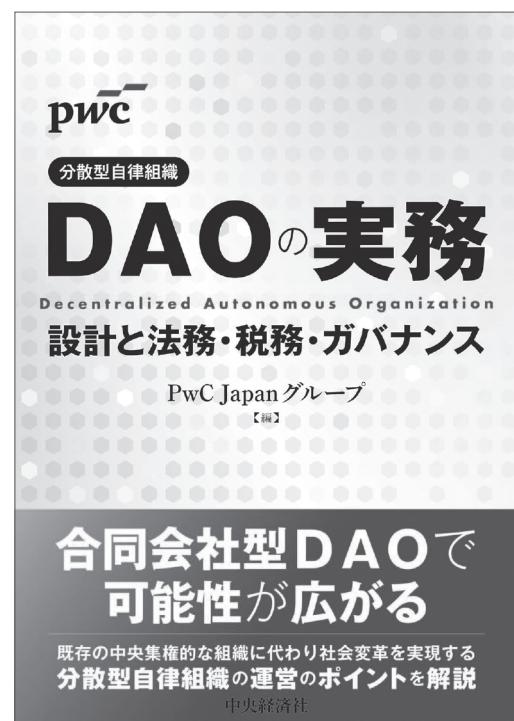
豪州勅許会計士、米国公認会計士。

メールアドレス : ryohei.a.ekawa@au.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かでしょうか。

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

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

有価証券報告書から読み解くガバナンスと リスクマネジメントの動向 2025



本調査は、「ガバナンス」「リスクマネジメント」および「その他のトレンドとなっているキーワード（AI、関税等）」の3つに焦点をあて、近年、企業および投資家の間でホットトピックとなっており、その推移に顕著な変化がみられたキーワードを中心に分析・考察を行っています（図表1）。

1. AI：「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（以下、経営方針等）」において「AI」または「人工知能」を記載している企業の割合は2023年以降増加傾向にあります。「経営方針等」において多くの企業では自社製品・サービスの機能としてAIを導入している旨や今後AIを活用して

事業拡大を目指す旨を記載しています。一方で「事業等のリスク」においては、AIによる急速な技術革新や経営環境の変化に乗り遅れることによる製品・サービスの陳腐化をリスクとして捉えている企業が多くなっています。

2. 関税：第2次トランプ政権発足以降、世界的な保護貿易の動きが強まる中で、「経営方針等」「事業等のリスク」において「関税」を記載している企業の割合が2024年から2025年にかけて急増しています。「事業等のリスク」において、多くの企業が原材料高騰に伴うコスト上昇や販売価格への転嫁の必要性、自社の業績に影響を及ぼす旨や、金額的な影響が不透明である旨を記載しています。

図表1：有価証券報告書に記載されている主要な課題・リスクと傾向

| 主要な課題・リスク | 傾向 |
|--|--|
| 1. AIの活用とリスク AIは業務効率化や競争力向上の手段として多くの企業に導入されており、特に電機・精密、金融、情報通信業界での記載が多い。一方で、技術革新のスピードに乗り遅れるリスクや情報漏洩、偽情報拡散などの懸念も記載されている。 | <ul style="list-style-type: none"> 「事業等のリスク」における記載割合は24年まで8～12%程度→25年は16%に 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」では24年まで25%前後から34%に。業界別では「電機・精密」49%、「金融（除く銀行）」48%が多い |
| 2. 関税リスクの顕在化 第2次トランプ政権の影響で保護主義が強まり、関税リスクが急増。自動車・輸送機・鉄鋼・非鉄などの業種で原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱が業績に影響を与えるとされ、調達網の再構築や生産拠点の分散化が進められている。 | <ul style="list-style-type: none"> 「事業等のリスク」における記載割合は24年まで8～9%程度→25年は22%に 「経営方針、経営環境および対処すべき課題等」では24年まで0～1%が25年は26%に。業界別では「自動車・輸送用機器」47%、「鉄鋼・非鉄」45%が多い |
| 3. 地政学・サプライチェーンリスク ロシア・ウクライナ情勢や中東の緊張により、地政学的リスクが多様化。サプライチェーンの寸断、人権問題、サイバー攻撃などが懸念され、企業はBCPや代替調達先の確保、人権デューデリジェンスの実施などに取り組んでいる。 | <ul style="list-style-type: none"> 「事業等のリスク」における「地政学」の記載割合は、売上5,000億円以上の企業で特に多く、21年13%→25年49%に上昇 「事業等のリスク」における「サプライチェーン」の記載割合は売上5,000億円以上で21年46%→25年68%に上昇 |
| 4. サイバーセキュリティ サイバー攻撃の高度化により、企業はセキュリティ体制の強化、教育・訓練、バックアップ体制の整備を進めている。今後は、より具体的なリスクと対応策の開示が求められる。 | <ul style="list-style-type: none"> 「事業等のリスク」における「サイバー」の記載割合は、売上5,000億円以上の企業で21年58%→25年78%に上昇 |
| 5. 人手不足 少子高齢化や働き方の変化により、運輸・物流、電力・ガス、小売業で人材不足が深刻化。企業は人材育成や採用強化、生産性向上策を通じて対応している。 | <ul style="list-style-type: none"> 「事業等のリスク」における「人手不足」の記載割合は、売上5,000億円以上の企業で21年～23年の7～8%が、24年12%、25年14%と上昇。業界別では「運輸・物流」24%、「電力・ガス」20%、「小売」16%が多い |
| 6. 資本効率と株主還元 PBRが1倍を下回る企業に対し、東証は改善策の開示を要請。ROE、ROIC、資本コストを意識した経営が進み、株主還元やDOE（株主資本配当率）の記載も増加。企業は定量目標を掲げ、投資家との対話を強化している。 | <ul style="list-style-type: none"> 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」における「PBR」の記載割合は、売上5,000億円以上の企業で、21年、22年はほとんどなかったが、23年5%、24年13%、11%と推移 「ROIC」「資本コスト」「ROE」の記載割合も21年46%→25年63%へ |
| 7. 事業ポートフォリオの最適化 持続的成長に向けて、事業の選択と集中が進む。M&Aだけでなく、事業売却やカーブアウトも検討されており、資源配分の最適化が重要視されている。 | <ul style="list-style-type: none"> 「事業ポートフォリオ」の記載割合についても上昇傾向 |

出所：PwC作成

2025年度CRO意識調査



PwCは2025年5月から6月にかけて、CRO（最高リスク管理責任者）をはじめとする日本の106名の経営層およびリスク管理部門の部門長を対象に、現状のリスク管理における課題や実施している施策などについて調査を行いました（図表2）。

調査結果からは、昨今の目まぐるしい外部環境の変化に追随した経営を進めていく上で、機会創出（リスクを単に回避・抑制するだけでなく、変化を先取りし、機会として捉えること）を目的とする「攻めのリスク管理」の実現が不可欠であること、「守りのリスク管理」であるERM（全社的リスク管理）の整備・管理ができている企業ほど「攻めのリスク管理」に対応できていること、デジタルテクノロジーの活用が「攻め

のリスク管理」の実現に大きく関わっていることなどが分かりました。

前出のレポート「有価証券報告書から読み解くガバナンスとリスクマネジメントの動向2025」における、AIを事業機会と捉えて「自社製品・サービスの機能としてAIを導入している旨や今後AIを活用して事業拡大を目指す」ことは、「攻めのリスク管理」が必要な領域です。その実現においては、予算やリソース不足をはじめとするリスク管理に対する経営資源の投資が課題・障壁となっており、これらの課題解決のためにには社内の意識改革、特に経営層の意識改革が必要不可欠です。

図表2：「2025年度CRO意識調査」の概要

| 調査方法 | 発見事項 | 提言 |
|---|--|--|
| <p>[調査期間] 2025年5～6月</p> <p>[対象者] 日本企業のCRO（最高リスク管理責任者）や経営層106名を対象にリスク管理の現状と課題を分析</p> | <p>攻めのリスク管理の実態 「攻めのリスク管理」が全社的に実現できている企業はわずか2割未満であり、約8割が「一部で実現」または「実現できていない」と回答。これは、外部環境の急激な変化に対応するための体制が未整備であることを示している。</p> <p>ERM（全社的リスク管理）の整備状況 ERMの整備・管理が十分にできている企業は25%にとどまり、75%は「一部」または「ほとんどできていない」と回答。ERMが整備されている企業ほど「攻めのリスク管理」も実現できている傾向があり、まずは守りの体制強化が必要とされている。</p> <p>外部環境への追随 外部環境の変化に追随できている企業は約3割。特に「攻めのリスク管理」が実現できている企業ほど、外部環境への対応力が高いことが明らかになった。これは、リスクを機会として捉える姿勢が変化への柔軟性を高めていることを示唆している。</p> <p>課題と障壁 「攻めのリスク管理」の実現には、予算・人材など経営資源の不足が大きな障壁となっている。加えて、リスク意識の低さ、評価基準の不明瞭さ、プロセスの複雑化、ガバナンスとの不整合なども課題として挙げられた。これらの解決には、経営層の意識改革とリスク管理部門への投資が不可欠。</p> <p>デジタルテクノロジーの活用 「攻めのリスク管理」を実現している企業は、デジタルテクノロジーの活用度も高く、AIやデータ分析、モニタリングツールなどを積極的に導入している。一方、実現できていない企業では活用が進んでおらず、技術面での遅れがリスク対応力の差を生んでいる。</p> | <p>成功要因と今後の展望 成功企業では、リスク意識の醸成、技術基盤の整備、データ活用、戦略推進、外部機関の活用が鍵となっている。今後は、社内DXの推進とともに、外部環境の変化に迅速に対応できる体制構築が求められる。調査では、約7割の企業が今後デジタルテクノロジーの導入を検討しており、変化を機会と捉える姿勢が広がりつつある。</p> <p>結論 日本企業の多くは「攻めのリスク管理」が未成熟であり、外部環境への対応力も限定的。持続的成長のためには、ERMの整備を基盤とし、デジタル技術を活用したリスク管理への転換が不可欠。</p> |

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ドです。

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 (会計・監査ニュースレターを選択)

<https://www.resource.jp.pwc.com/newsletter>

【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

海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界136カ国、36万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 | +866-2-2729-6115 | 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 | | 村上 曜一 Yoichi Murakami | +41-79-475-6345 | yoichi.m.murakami@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 |
| | ポーランド | | ロルスキ 真美 Mami Rolski | +48-571-779-608 | mami.rolski@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 Yukihiko Kato | +52-55-5263-6000 | yukihiko.k.kato@pwc.com |

※チェコ、ハンガリー、ルーマニア、ウクライナ、リトアニアほか (2025年10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

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.

