



PwC's View

Vol. 60 January 2026

特集

次世代監査が実装する新たな価値
——リアルタイム監査、AIガバナンス、進化する会計士



PwC's View Vol.60

特集

次世代監査が実装する新たな価値 ——リアルタイム監査、AIガバナンス、進化する会計士

巻頭言	● 「PwC's View」 発刊10周年を迎えて	5
特 集	● テクノロジーを用いた監査変革と次世代監査に向けた取り組み	8
	● 業種別の監査変革事例	14
	● 監査業務変革の将来、次世代監査導入後の展望	18
	● 「信頼できるAI」のためのガバナンスと保証	22
会 計	● サステナビリティ開示基準公表後のSSBJの対応	25
特別企画	● マネージドサービスを活用した経営基盤の強化	31
連 載	インダストリーインサイト (19)	
	● なぜ今企業は農業に関わろうとするのか	
	第4回 農業経営の大規模化と次世代への継承	39
法 務	● 企業結合規制におけるモニタリングトラスティ活用の動き	47
海 外	● 第2次トランプ政権下における米国の経済環境と今後の展望	52
ご案内	書籍紹介	59
	PwC調査レポートピックアップ	60
	Viewpoint	62
	海外PwC日本語対応コンタクト一覧	64

※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。

「PwC's View」発刊10周年を迎えて

PwC Japan 有限責任監査法人は、本オピニオン誌「PwC's View」を通じ、発刊以来10年にわたり、企業経営および会計・財務を中心とした幅広い分野において情報発信を継続してまいりました。これまで本誌をご高覧いただきました皆さまに、心より御礼申し上げます。

当法人は、2006年のあらた監査法人（当時）設立以来、監査法人としての社会的責任を自覚し、変化の著しい経営環境の中で、企業活動の健全な発展に資する専門的知見の提供に取り組んでまいりました。その一環として、設立10年の節目である2016年に、情報発信の基盤としてオピニオン誌「PwC's View」を創刊いたしました。本誌には、単なる情報提供にとどまらず、読者の皆さまとともに思考を深め、対話を促す場でありたいとの思いが込められています。

創刊当時は、国際会計基準（IFRS）の適用拡大を背景に、会計情報の透明性および信頼性に対する社会的要請が一層高まる時代でした。以降、収益認識会計基準の導入に代表される制度改革、コーポレートガバナンスの高度化、デジタル技術の進展に伴うDXやデータ活用の進化、AI技術の実装、さらにはESG・サステナビリティを巡る要請の拡大など、企業経営を取り巻く環境は、現在に至るまで大きな変化を遂げています。本誌では、これらの変化を的確に捉え、その時代ごとに求められる論点を整理・考察することで、内容の深化と充実を図ってまいりました。

現在、当法人は、PwC税理士法人、PwC弁護士法人、PwCアドバイザリー合同会社、ならびにPwCコンサルティング合同会社と連携し、PwCのPurpose（存在意義）である「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」ことの実現に向け、領域横断的かつ統合的なサービスを提供しております。急速に進展するテクノロジーと複雑化する社会課題のもと、私たちは専門性の深化と倫理観の堅持を通じて、社会から信頼されるプロフェッショナルファームであり続けることを目指しています。

「PwC's View」による継続的な発信と、読者の皆さまとの知的対話は、こうした使命を果たす上で重要な役割を担うものと考えております。本誌が、これまでの歩みを振り返るとともに、今後の企業経営や社会を考える一助となれば幸いです。今後とも変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、お願い申し上げます。

PwC Japan 有限責任監査法人
「PwC's View」

初代編集長 **市原 順二**

現編集長 **佐々木 崇**



特集

次世代監査が実装する新たな価値 ——リアルタイム監査、AIガバナンス、進化する会計士

テクノロジー、とりわけAIの加速度的な進化は、会計監査のあり方を根底から変えようとしています。かつて人海戦術に頼っていた膨大な書類のチェックは、今や自動化が進み、データとAIが主導する高度な分析に新たな価値を見出すなど、姿を変えつつあります。監査は今、品質と効率を飛躍的に高める大きな変革期を迎えています。本特集では、この「次世代監査」の現在地と未来図を、テクノロジー実装の最前線、具体的な変革事例、将来展望、そして信頼を担保するガバナンスという4つの視点から解説します。

最初の論考では、PwC Japan有限責任監査法人における監査変革の現在地を報告します。生成AIなどのツールを活用したデータ取得・分析の効率化と監査人の業務の高度化、リアルタイム監査を実現する統合プラットフォーム構想について解説します。

2つ目の論考では、変革が現場で生み出す価値を2つの業種別事例を通じて深掘りします。AIモデルを用いた金融機関の信用格付の全件評価と、監査支援ツール導入による未公開株式評価の監査手続の高度化を取り上げます。

3つ目の論考では、AIがさらに進化する監査業務の将来像を展望します。複数のAIエージェントが協調して監査プロセスを自律的に遂行する「マルチエージェントシステム」といった技術的進展について説明する一方で、AIを利用した監査の遂行のために求められる能力や会計士の役割のシフトを考察します。

最後の論考では、こうした監査革新を支える不可欠な土台である「信頼」の問題に焦点を当てます。AIの社会実装に必須となる「AIガバナンス」と、その実効性をステークホルダーに示す「AIに対する保証」の枠組みを体系的に解説し、監査法人が果たすべき新たな役割と、企業が信頼を獲得するための道筋を提示します。

テクノロジーを用いた監査変革と次世代監査に向けた取り組み

PwC Japan 有限責任監査法人 DX企画室
シニアマネージャー 先山 剛史



はじめに

かつて監査業務は、膨大な紙の書類をひとつひとつ確認する、いわば「人海戦術」的な作業でした。しかし、テクノロジーの発展とともに監査業務も変革を続けており、デジタルツールの導入、デジタル化によるデータの利活用など、監査品質の向上が図られてきました。そして現在、AIの加速度的な進歩と普及により、社会全体と同様に監査を取り巻く環境は変化を続けています。

PwC Japan 有限責任監査法人（以下、「当法人」）は、2006年の設立以降、PwCグローバルネットワークの一員として、世界最先端のテクノロジーを監査業務に導入してきました。その根幹にあるのが「Human-led, tech-powered」、すなわち「人ならではの発想力や経験と、テクノロジーによるイノベーションとを掛け合わせる」という思想です。リスクを的確に捉え、より深度ある監査を実現するためには、人の判断力や職業的懐疑心といった専門性は不可欠です。しかし、その能力を最大限に引き出し、膨大なデータの中に潜む異常の兆候を見つけ出すためにはテクノロジーの力が欠かせません。AIやデータ分析ツールを駆使することで、監査人は単純作業から解放され、より本質的なリスクの評価や、経営層との深い対話といった、人間にしかできない付加価値の高い業務に集中できるようになります。

本稿では、当法人が過去に実現した監査変革を実際の事例を交えて振り返り、現在進めている次世代監査の実現に向けた取り組み、そして監査の将来的な展望について紹介します。なお、文中における

意見は、全て筆者の私見であり、当法人の正式見解ではないことをあらかじめお断りします。

1 データ取得プロセスの変革

当法人における監査変革の1つ目の事例は、データ取得プロセスの自動化です。監査において被監査会社からのデータの取得は監査業務の起点というべきものであり、監査ではさまざまなデータを使用しますが、中でも監査上重要なのが会計データです。これまで会計データを取得する際には、被監査会社がERP（基幹システム）などから手作業でデータを抽出し、監査人に提供するプロセスが一般的でした。大規模な企業では会計データの容量が膨大となるため、被監査会社の担当者にとって大きな負担となっていました。

このような監査業務におけるデータ取得プロセスの自動化を実現したのが、2020年7月に運用を開始した「Extract」です。これはPwCが開発した独自のツールで、被監査会社の主要なERPから会計データを自動で抽出し、当法人のプラットフォーム上にデータを送信、および保管することを可能にします。また、Extractは単なるデータの自動抽出だけではなく、PwCにおける標準データモデルへの変換も行います。標準データモデルとは、監査に用いるデータのフォーマットをPwC内で統一することで、被監査会社のシステムごとにデータのフォーマットが異なっても同じ形式のデータとして監査手続を実施できるようにしたものです。Extractの導入以前は、被監査会社からデータを入手した後、監査人が手作業でデータの整形を行っていました。

Extractは、データ抽出、データ送信、標準データモデルへの変換という一連のプロセスを自動化することができ、導入済みの被監査会社の多くは自動化による恩恵を受けています。また、Extractだけにとどまらず日本の会計システムに合わせて独自の開発も行っており、データ取得の自動化が可能な会計システムの対象を広げています（図表1）。

Extractで取得・変換した標準データモデルを用いるアプリケーションとして、PwCが開発した「Halo for Journals」があります（図表2）。これは仕訳データの分析に使用するアプリケーションで、さまざまな条件を設定して条件に合う仕訳を表示できます。監査人が想定するリスクシナリオに該当する仕訳を特定することで、よりリスクにフォーカスした監査を実施でき、仕訳の入力者や入力時間などの切り口からの分析も可能になりま

す。業務プロセスの非効率性や過度な集中などの業務改善に資するような分析結果を被監査会社に提供できます。

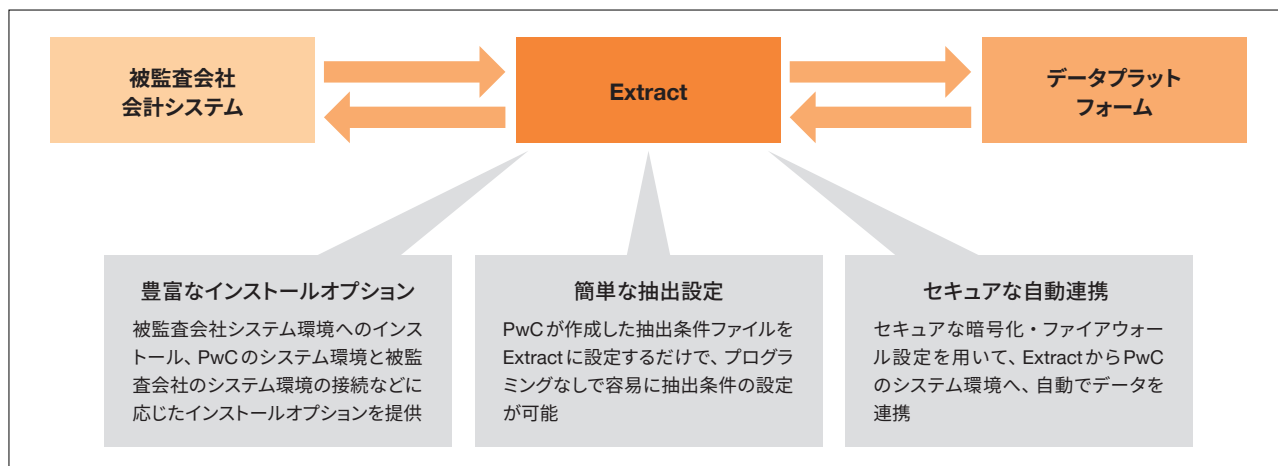
このように、標準データモデルを前提としたアプリケーションとすることで、元のデータ形式に関わらず同じ形式での分析が可能となり、業務の標準化にも寄与します。

2 連結財務諸表におけるデータ分析の変革

監査変革の2つ目の事例は、データの分析と可視化による監査における分析の高度化です。

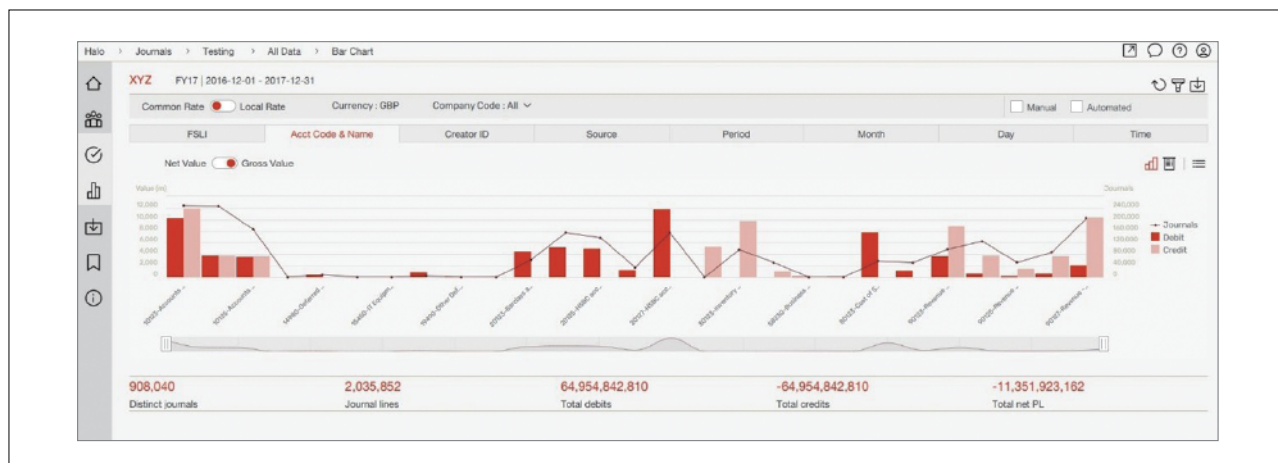
近年、テクノロジーの発展に伴い、さまざまな分野でツール開発が進んでいます。特にビジネス環境においては、データの加工や分析を効率的に行うためのBIツ

図表1：Extractの特徴



出所：PwC作成

図表2：Halo for Journalsの分析画面



出所：PwC「Halo for Journals」

ルやデータ加工ツールが急速に浸透し、企業活動の高度化と迅速化に大きく貢献しています。この流れは監査分野にも波及しており、従来の手作業中心の業務から、より高度なデータ分析への変革が進んでいます。

大規模企業の連結財務諸表分析では、個々の開示科目ごとに数十に及ぶ連結子会社の増減分析を行う必要があり、その膨大な作業量は監査チームにとって大きな負担となっていました。増減要因の把握や異常値の検出には高度な専門知識と時間が必要である一方で、分析に必要なデータの準備に時間を要するという課題もありました。こうした背景のもと、迅速かつ多角的な連結財務諸表の分析を可能にし、監査の効率性と品質を高めることを目的として連結財務諸表分析ダッシュボードの開発が行われました（図表3）。

連結財務諸表分析ダッシュボードでは、連結財務諸表の増減要因を会社別、勘定科目別、連結仕訳単位まで細かくブレイクダウンし、多年度にわたる利益率などの財務指標のトレンド分析を可能にします。また、本ダッシュボードはPwCのオンラインのプラットフォーム上にアップロードして利用するため、監査チームだけでなく被監査会社もアクセスできます。監査チームと被監査会社が同じ画面上でリアルタイムに分析結果を共有できるため、説明や質問の意図が明確になり、監査プロセスの

透明化が促進されます。また、クリック操作だけで複数期間の比較や異常値の検出ができるため、高度な分析を誰でも容易に実施できる環境を提供します。

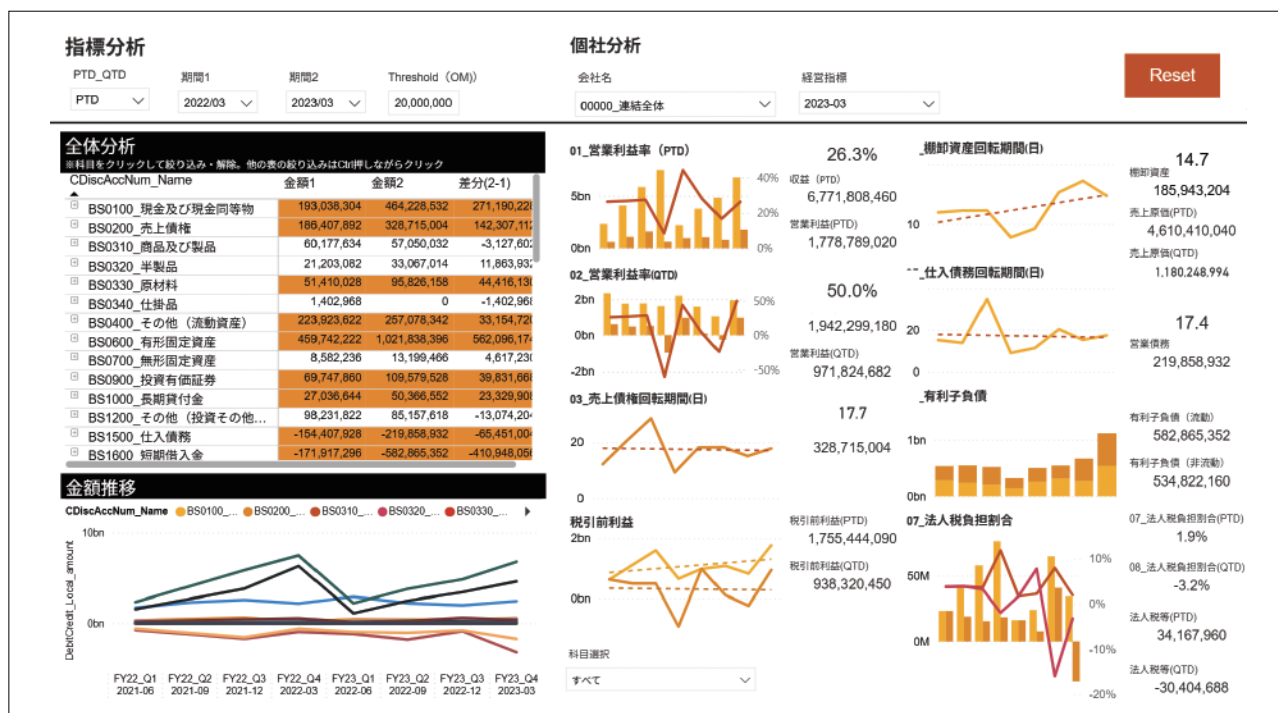
監査チームは本ダッシュボードの利用のための準備作業を閑散期に集中させることで繁忙期の負担を軽減することができ、繁忙期には実質的な作業に注力できるようになります。また、被監査会社側でも監査対応の手戻り防止やコミュニケーションの質向上に寄与し、監査の透明性が高まることで、監査チームと被監査会社の信頼関係の強化につながることが期待されます。

3 生成AIの監査での利活用

3つ目の事例は、監査業務における生成AIの利活用です。近年、生成AI技術は大きく進化し、多様な業務分野での応用が加速しています。特に高度な対話型AIモデルの登場により、対話形式での回答にとどまらず、自律的な意思決定支援へとその役割が拡大しつつあります。業務効率化だけでなく、人間では把握しきれない大量の情報の分析や専門的な判断支援にも寄与し、実務上の革新的な変化を生んでいます。

当法人でも監査業務に生成AIを導入し、徐々に活用範囲を広げています。2024年7月からは全職員が利用

図表3：連結財務諸表分析ダッシュボードの分析画面



出所：PwC「連結財務諸表分析ダッシュボード」

可能な高精度の対話型AIアシスタント「ChatPwC」の提供を開始し、安全管理下で高度なAI技術を活用できる環境を整備しました。ChatPwCは複数のプロバイダーのAIモデルを利用でき、利用シーンと各AIモデルの強みに応じた回答を可能にしています。

また、ChatPwCは通常の対話型の機能に加え、与えられた指示に対して自律的に動作するAIエージェント機能も搭載しています。AIエージェント機能により、従来の生成AIではできなかった複数のタスク処理や複雑なデータ分析をAIが自ら実行し、その結果を監査調書として出力することが可能となります。これにより監査人は、出力結果のレビューや判断を伴う事項の検討など、より付加価値のある業務に時間を割くことができます。AIエージェント機能については、本特集の3つ目の論考「監査業務変革の将来、次世代監査導入後の展望」で詳細に説明しています。

当法人では、対話形式によるプロンプト入力を大幅に削減し、監査業務に特化した一括処理型AIツールの開発も進めています。これにより、契約書から会計上の重要項目抽出や財務諸表の適合性チェックといった高度な専門性を要する作業を効率的に行うことが可能になっています。

これらの生成AIツールの導入は監査業務の変革に大きく寄与しており、AIの出力結果を人間が確認することで誤認識のリスクを低減しつつ、情報の精度と品質向上を実現しています。また、AIの活用とリスク管理のバランスを念頭においたガバナンスの整備も進めています（図表4）。ビジネスルールの整備と周知、法人内のAIの開発環境の整備と運用、個別のAIの利用ケースの審査

と定期的なモニタリング等、AI特有のリスク管理を強化しながら業務変革を推進しています。

4 次世代監査の導入

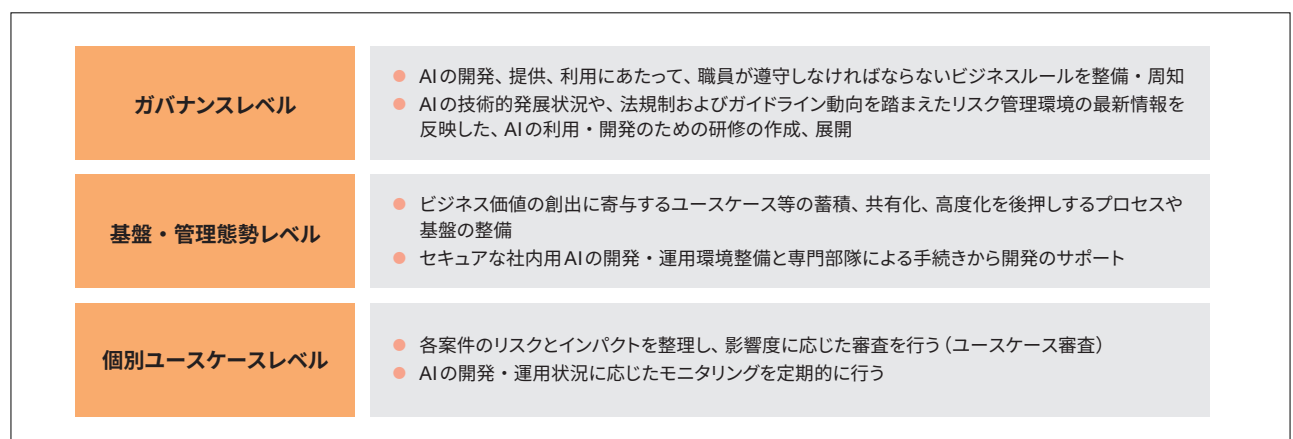
当法人では「次世代監査」の実現を目指し、これまで紹介したテクノロジーやツールを統合する新たな監査プラットフォームの導入を進めています。

私たちが目指す次世代監査は、被監査会社や外部のデータを次世代監査プラットフォーム上に自動連携し、プラットフォーム上でデータの変換、突合、分析、可視化等を自動化することで、リアルタイム監査を実現する、高品質な監査です（図表5）。

次世代監査プラットフォームの導入により、当法人では以下の効果を見込んでいます。

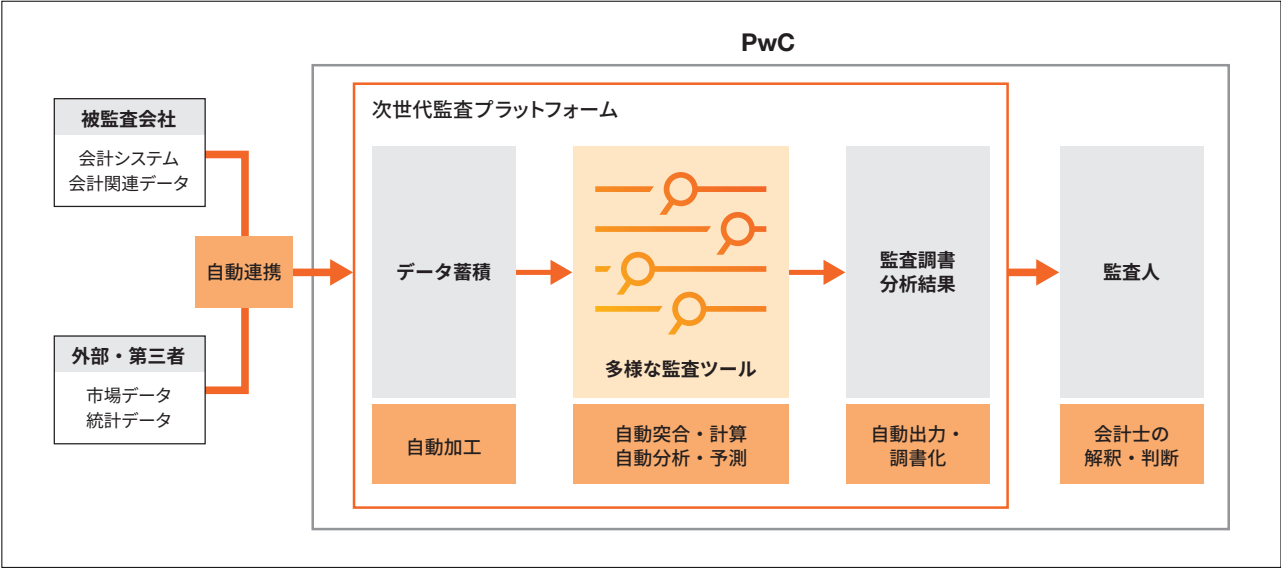
- 現代では財務情報・非財務情報を問わず企業活動の多くがデータとして記録されており、それらの大量のデータをプラットフォーム上に連携して監査に活用します。データの自動連携によりリアルタイムでデータの分析が可能になり、論点を早期に発見することで予期せぬ事態を最小限に抑えます。
- AIを活用した分析ツールは、手作業によるサンプルチェックから全量データのテストに移行し、検出事項を見落とすリスクを低減します。これにより、かつては不可能だった「全量データ」を対象とした深度あるリスク評価が現実のものとなります。手作業のサンプルチェックでは見過ごされがちだった不正や誤謬のパターンもAIが検知し、監査の精度は格

図表4：当法人におけるAIガバナンスの構築



出所：PwC作成

図表5：次世代監査プラットフォームのイメージ



出所：PwC作成

図表6：次世代監査がもたらすメリット

	被監査会社	監査法人
リアルタイム監査による迅速な対応	会計および監査上の論点の早期発見	監査業務の作業時期の平準化
全量データを対象とした深度あるリスク評価や検証	不正や誤謬の検出率の上昇	人間では発見できなかったパターンや異常性の検出
高度な分析とバイアスの排除	多角的なインサイトを得ることが可能	広範囲かつ高度な分析が可能
自動化による事前処理作業からの解放	監査人への資料準備時間の削減	付加価値の高い業務へのシフト
担当者による品質のばらつきの均一化	監査チームメンバーの入れ替えによる監査対応負荷軽減	業務品質の均一化による品質向上
監査サイクル全体を通じた情報の安全性の確保	情報セキュリティの強化	情報セキュリティの強化

出所：PwC作成

- 段に向上します。
- AIがデータを利用可能な形式に自動変換し、さらに有用な外部データや最適な分析モデルを提案することで、効率的で高品質な分析を可能にします。
 - データの取得、変換、分析を包括的に行う新しい統合型プラットフォームは、分析結果や監査の進捗をリアルタイムで共有できるだけでなく、情報源の集約によるデータ品質の向上や、監査チーム内や被監

査会社とのコミュニケーションの円滑化を実現します。

このように私たちは、最新のテクノロジーを駆使して監査業務を高度化させ、より信頼でき、より透明性があり、より高付加価値な監査の提供を実現します。これらのメリットをまとめたものが図表6となります。一方で、次世代監査の導入にあたっては検討すべき事

項も存在します。まず、今後さらに発展していくことが考えられるAIへの対応です。AI特有のリスクへの対応やAIを利用するリテラシーを含めた人財育成、AIガバナンスの構築は、AIの技術進歩へのキャッチアップと併せて継続して実施していく必要があります。

そして、次世代監査の効果を最大限に高めるために、被監査会社からのデータ提供も必要です。データこそが次世代監査プラットフォームの価値創造の源泉であり、高度な分析ツールやAIを搭載していても分析の根幹をなすデータがなければ全く機能しないからです。従来の監査が限定的なサンプルに依存していたのに対し、次世代監査では財務データだけでなく、さらに上流の企業活動全体を反映するさまざまなデータがAIによる異常検知や予測分析の精度を決定づけます。

このように、被監査会社のデータは単なる監査の対象のみではなく、次世代監査における洞察と判断の向上に資する重要な基盤となると考えられるため、被監査会社の協力のもと、多様なデータの取得が課題となります。

5 おわりに

当法人ではテクノロジーへの投資だけでなく、さまざまな施策を通じて次世代監査の実現に向けた準備を進めています。1つはPwCグローバルネットワークとの連

携です。現在開発中の次世代監査プラットフォームに組み込まれるデジタルツールについては、PwCグローバルネットワークの協力のもと、段階的に日本での導入と運用を進めています。

また、グローバルネットワークの各国が協働するオンライン上のコミュニティに参加し、次世代監査プラットフォームそのものとプラットフォームの中に組み込まれる予定のデジタルツールに対して、日本を含む各国の監査チームメンバーがリリース前にテスト利用を行い、より良いツールとするためのフィードバックを行っています。

さらに、監査業務の変革を行う「人」に対するアップスキリングにも重点を置いています。全職員が入社時にデジタルブートキャンプ研修を受講する他、毎年、デジタル関連のアップデート内容を学習する研修を受講しています。また、生成AI分野への対応も強化し、基本的な概念やビジネスルールを学ぶ基礎研修に加え、部門ごとに特化した研修や日常での利用をサポートする研修など、より実践的な内容の研修も複数実施しています。

このようにプラットフォームの導入、人財の育成、被監査会社やPwCグローバルネットワークとの連携を組み合わせて、私たちは次世代監査の実現に向けて取り組みを進めていきます。

先山 剛史（さきやま たけし）

PwC Japan 有限責任監査法人 DX企画室 シニアマネージャー
2008年に公認会計士試験合格後、あらた監査法人（当時）に入所し金融部門に所属。約8年間、保険会社を中心とした会計監査（日本基準、米国基準）に従事。現在はDX企画室において、テクノロジーを用いた監査業務の自動化を推進。
メールアドレス：takeshi.sakiyama@pwc.com

業種別の監査変革事例

PwC Japan 有限責任監査法人
監査保証事業本部
パートナー 遠藤 英昭



PwC Japan 有限責任監査法人
金融事業部
ディレクター 秋山 潤一郎



はじめに

AIをはじめとする最新のテクノロジーは、さまざまな業種における監査の在り方も変革し、業務効率化や人的資本投資の最適化、業界のエコシステム発展などに寄与しています。

本稿では業種別の監査変革事例として、AIモデルを用いた金融機関の信用格付の全件評価と、監査支援ツールの導入による未公開株式評価の監査手続の高度化を取り上げます。

なお、文中の意見は筆者らの私見であり、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

AIモデルを用いた金融機関の信用格付の全件評価

(1) 概要

会計監査は合理的保証として行われますが、絶対的な保証ではありません。これにはいくつか理由がありますが、サンプリングによって一部の取引等を抽出して監査手続を実施していることが大きな要因です。これまで長い間、人員や時間の制約により全量を対象とした精査は不可能でしたが、IT技術の発展によって取引全量を対象とした監査が可能になりました。

その一例が貸倒引当金の妥当性評価です。AI（機械学習）を活用することで、従来は困難だった全件抽出による貸倒引当金の妥当性評価が可能となっています。ここでは金融機関における貸出金を題材として、貸倒引当金を対象とした全件抽出によるAIを用いた評価の利点について説明します。

(2) 効率的な監査と傾向把握が実現

金融機関は融資を行う際、融資先のさまざまな情報を用いて審査を行った上で融資を実行します。特に企業向けの融資については、財務諸表に加え、業種や従業員数などの情報も入手して分析するなど、大量の定量的情報を評価しています。さらに融資後も、これらの情報を定期的に入手し、財務分析や経年変化の観察など、さまざまなモニタリングを行っています。これらの結果を融資先の評価として定量化し、貸倒引当金の算定基礎としています。

会計監査では、この融資先評価（自己査定結果）をいくつかサンプリングにより抽出し、その評価結果が妥当であるかどうかを第三者として判断してきました。しかし、融資先の評価には大量の財務情報や財務分析が必

要となり、サンプル数をあまり大きくできなかったのが実情です。そこで、大量のデータ処理を短時間で行うことが可能なAIを活用し、サンプリングではなく全ての融資先を対象とした評価を行うことで、監査の実効性を高めることが可能になります。

その際には、全ての融資先について評価に用いる情報をAIに学習させます。具体的には、各融資先の財務諸表と財務指標、およびそれらの過去からの変化率を算出し、機械学習モデルに投入します。その結果、AIが評価モデルを生成し、それぞれの金融機関が行ってきた融資評価について自動的に近似値を再現する仕組みができます。

監査対象年度のデータについても同様に、全融資先について融資先評価に関する情報を入手し、全件について作成したAI評価モデルに投入します。そうすると、モデルが想定する融資先の評価がアウトプットされます。この結果と金融機関が実際に行った評価結果を照合することで、モデルの算出結果と実際の評価が一致しているかどうかを、全融資先についてスクリーニングすることができます（図表1）。

もちろん、全件評価結果が一致することは少なく、一定数の差異が生じますが、ここから先は定性情報や個別事情の影響によるため、人間による追加チェックを行います。そのため、完全な自動化ではありませんが、従

来のランダム抽出や経験則に基づくサンプリングと比較して、リスクの高い箇所へ監査資源を集中投下することが可能となり、効率的な監査を実施できます。

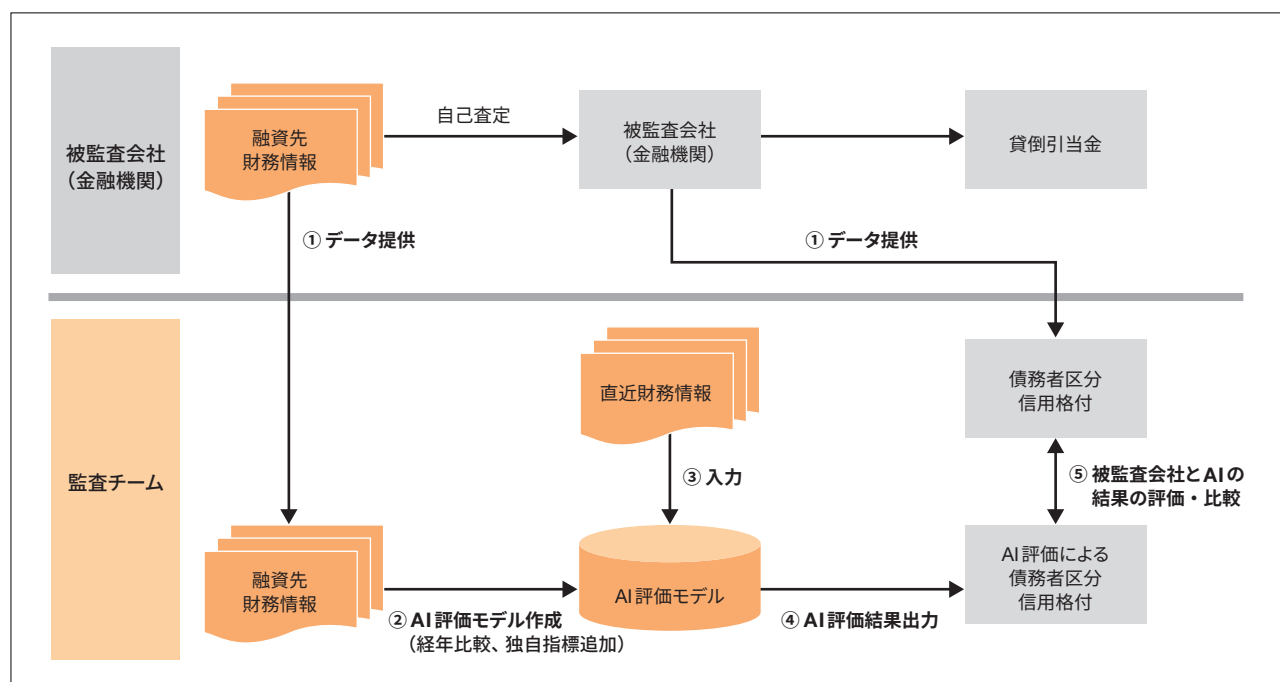
さらに、従来の試査による監査の場合、サンプルとして抽出されていない部分については未評価となり、全体の傾向変化を把握することは困難です。一方、AIモデルを用いた監査手法では、全融資先のデータを入手して想定値を算出するため、全体の傾向の変化を把握できます。これは、AI評価モデルにより、各パラメーター（項目）が評価結果に与える影響度（重み）を算出できるため、年度ごとの変化も把握可能だからです。比較可能性の確保のため、会計上の見積りは原則として過年度と同じ手法を用いることが求められています。AI評価モデルを活用することで、継続して同じ見積手法が適用されているかどうかを、全件を対象として検証することも可能になります。

2 監査支援ツールの導入による未公開株式評価に関する監査手続の高度化

(1) 概要

昨今、プライベートエクイティ（PE）ファンドやベンチャーキャピタル（VC）ファンドを通じた、日本における未公開株式への投資が件数・金額ともに拡大しています。投資家の範囲も、国内機関投資家から事業会社や

図表1：AIモデルを用いた金融機関の信用格付の全件評価のフロー



出所：PwC作成

個人投資家、海外投資家等に広がるなか、会計基準の改正等により未公開株式の時価評価の必要性が高まっており、監査上の対応も不可欠となっています。

ここでは、このトレンドに対応するために当法人が導入した未公開株式の時価評価に関する監査支援ツールの概要と、その背景・効果について取り上げます。

(2) 未公開株式の時価評価の必要性の高まり

国内のPE・VCファンドの形態として最も一般的な投資事業有限責任組合（以下、「有責組合」）が保有する未公開株式には、従来、さまざまな評価方法が認められており、必ずしも時価（公正価値）で評価されていませんでした。しかし近年、有責組合の会計において、投資対象の未公開株式は原則として時価で評価することとされました^{※1}。

また、有責組合等への投資家に適用される会計基準においても、組合等の構成資産である未公開株式は原則として取得原価で評価するとされていましたが、2026年4月以降開始する年度から、一定要件を満たすファンドの構成資産である未公開株式については時価評価が可能になりました^{※2}。

さらに、投資信託においても未公開株式の一部組入れが実質的に可能となり、基準価額を算定するために未公開株式の時価評価する場面が広がりました。

このように、未公開株式の時価で評価する必要性は、近年大きく高まっています。

(3) 未公開株式の時価に係る監査手続が直面する課題

一方、時価で評価される未公開株式に対応する監査手続は、以下の理由で取得原価ベース等の場合に比べて多くの工数を要することが一般的です。

① 時価評価モデルの複雑性と多岐にわたる計算のインプット

一般的な未公開株式の時価は、まず企業価値を算定し、純有利子負債を差し引いた株主価値を各株式種類に配分した額を基礎として算出します。

このうち企業価値の算定にあたっては、監査手続上、市場ファクターの検証や投資先の財務情報の評価に加え、評価技法によっては計算プロセスが複雑となるため、再計算に多くの工数を要することがあります。

また、株主価値の配分の検証においては、配分手法によっては複雑な計算が求められ、投資先の資本構成や各種株式の権利内容の理解、各種インプットの検証や評価にも多くの工数を要することがあります。

② 会計上の見積りへの対応と文書化

未公開株式の時価の構成要素には会計上の見積りが多く含まれるため、監査基準の要請により、その妥当性を評価するために十分な監査手続の実施と文書化が求められます。この点も、多くの監査工数を要する要因となっています。

(4) 新ツールの機能と効果

当法人は、2025年7月にPwCが開発した、未公開株式の評価に係る監査手続を支援するツールを導入しました。

これは未公開株式の時価評価を対象とした監査支援ツールであり、主な機能は図表2のとおりです。

本ツールの導入によって、複雑な時価再計算の自動化に加え、再計算に必要な大量の情報の入力作業の効率化が可能となります。また、監査基準上要請される多くの監査手続を網羅的・効果的に実施、文書化、レビューできるようになります。

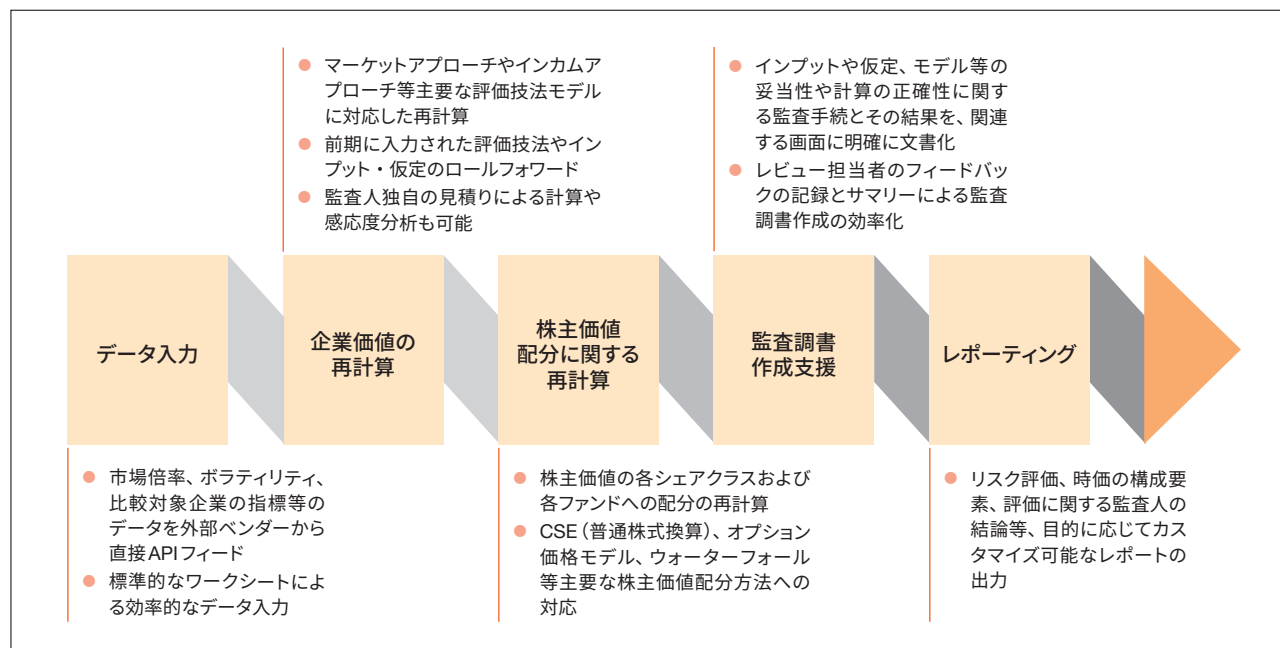
このように監査手続の効率化も可能となりますが、本ツール導入の本質的な狙いは、未公開株式の時価評価に対応した監査手続に対する監査人のケイパビリティを向上させることにあります。未公開株式の時価評価が求められる場面の拡大に伴い、これに対応する監査の需要も増加しており、本ツールの導入はこれに応えるための重要な取り組みの1つです。

未公開株式の時価評価を定着させるためには、財務諸表作成における評価実務だけでなく、監査人である私たちの監査実務も併せて高度化する必要があります。本ツールのようなテクノロジーの導入にとどまらず、未公開株式の時価評価に対応した監査手続に関するケイパビリティの向上に向けた継続的な取り組みは、未公開株式への投資を取り巻くエコシステム全体の発展のためにも不可欠なものと考えられます。

※1 経済産業省 経済産業政策局 産業組織課「投資事業有限責任組合会計規則」（2023年12月5日）
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaiho_usei/pdf/2312kaikeikisoku.pdf

※2 企業会計基準委員会 改正移管指針第9号「金融商品会計に関する実務指針」（2025年3月）
<https://www.asbj.jp/jp/ikan/y2025/2025-0311.html>

図表2：支援ツールの主要な機能



出所：PwC作成

遠藤 英昭（えんどう ひであき）

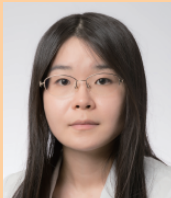
PwC Japan 有限責任監査法人 監査保証事業本部 パートナー
 1997年に公認会計士2次試験合格後、監査業務に加え、金融規制やサステナビリティ開示に関する保証業務に従事。日本公認会計士協会にて、銀行業一般指針等検討専門部会会長、残高確認電子化専門委員長、業種別委員会銀行業専門部会の専門委員を歴任。現在、企業情報開示委員会の委員を務める。また、会計監査確認センターの設立に携わり、2023年まで執行役を務めた。この他、サステナビリティ基準諮問会議委員、ESG情報開示研究会理事、日本公認会計士協会サステナビリティ能力開発協議会委員（現任）。
 メールアドレス：hideaki.endo@pwc.com

秋山 潤一郎（あきやま じゅんいちろう）

PwC Japan 有限責任監査法人 金融事業部 ディレクター
 2002年公認会計士登録。25年以上にわたり、ファンドおよび運用会社を中心とする金融機関に対して監査およびアドバイザリー業務を提供。近年はPE・VCファンドを中心としたオルタナティブファンド向けのサービスを手掛ける。日本公認会計士協会経営研究調査会スタートアップ企業価値評価専門委員（2024年まで）および業種別委員会投資事業有限責任組合専門委員（現任）を歴任。
 メールアドレス：junichiro.a.akiyama@pwc.com

監査業務変革の将来、次世代監査導入後の展望

PwC Japan 有限責任監査法人 DX企画室
シニアマネージャー 清水 希理子



はじめに

近年の生成AIの発展は目覚ましく、日々ニュースやSNSを賑わせています。新たな技術をいち早くキャッチアップし、活用できるかどうかが企業の競争力を左右する時代となり、各分野で最新テクノロジーを駆使したビジネス創出が加速しています。この変革の波は、会計監査の分野も例外ではありません。被監査会社の一部ではデータ基盤を構築した上で生成AIの利活用やデータ分析、経営判断を行っています。このような時代に、監査人もまた業務変革を求められていると言えます。

では、AIやデータ分析によって会計監査はどのように変容していくのでしょうか。AIおよびデータ分析技術の進化は、サンプリングに基づく試査から、全取引データを対象とする精査を可能にし、不正や誤謬の兆候をタイムリーに検知する継続的監査の実現も視野に入ります。

テクノロジーによって高度化した監査の世界では会計士の役割も大きく変わります。定型的な作業はAIに代替される一方で、会計士にはAIの分析結果を批判的に評価し、複雑なビジネスリスクに対して高度な専門的判断を行う能力が求められます。さらに、テクノロジーを使いこなすITリテラシーをもとに、経営者と対話することの重要性が高まるでしょう。本稿では、AIの進化が監査プロセスに与える影響と会計士の役割の変化について考察します。

なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の個人的な見解であり、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申し添えます。

1 AIと会計士の協働による監査プロセスの例

本節では、AIと会計士の協働による次世代監査の姿を将来の展望を含めて解説します。まず、現在注目されているAIエージェントについて触れた後、その技術を利用した監査手続の例について説明します。

(1) AIエージェントの現状と発展性

AIエージェントとは、AIを用いて特定のタスクや目標を達成するための行動を自律的に選択するように設計されたシステムです。生成AIを用いた汎用的なチャットボットとは異なり、一問一答形式での回答ではなく、目標達成のために連続的なタスクを遂行できる点が特徴です。生成AIの技術的発展によってAIエージェントが普及しつつあり、将来的な発展性についても大きな期待が寄せられています。AIエージェントの分類の仕方はいくつかありますが、ここではエージェントのタスク遂行の方法と構成の2つの観点から解説します。

a. タスク遂行の方法による分類（図表1）

① ワークフロー型

- **概要：**定型的で予測可能な環境で、明確な手順に従って業務を遂行します。プロセス全体のシナリオや分岐ロジックは人間が定義します。例えば「①入力受け取り➡②データ抽出➡③データ要約➡④結果出力」のようなフローをあらかじめ作成し、その各段階でAIがテキスト生成や分類等を行います。
- **具体的な事例：**経費承認処理の自動化。経理担当者が領収書をアップロードすると、AIが光学文字認識（OCR）で内容を抽出した後、社内規定に沿って

自動承認を行います。追加の検討が必要な場合は、経理の承認者へエスカレーションされます。

- **メリットとデメリット**：安定性が高く、意図しない動作や予想外の回答が出にくく、実行コストや処理時間管理も容易です。その反面、柔軟性の低さや複雑な判断には限界があります。

② 自律型

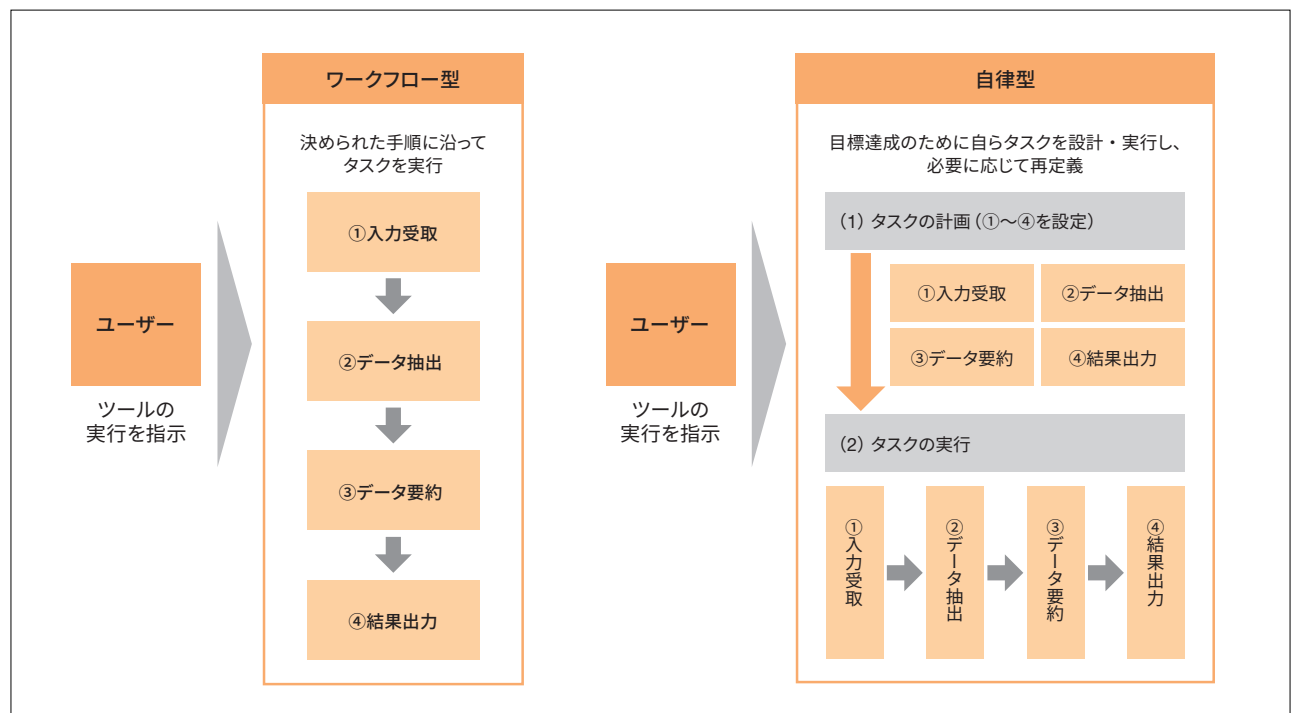
- **概要**：高レベルな目標やゴールだけを与えられ、具体的な手順はAI自身が試行錯誤しながら決定・実行します。人間が逐一指示しなくても、能動的にタスクを遂行し、動的な問題解決が可能になります。
- **具体的な事例**：サイバーセキュリティの脅威検知。初期検知から始まり、分析を行った後の脅威への対応実行まで自動で行います。その後の継続的なモニタリングや、検知モデルの更新なども学習します。
- **メリットとデメリット**：未知の状況や複雑な問題への適応が可能であり、事前に想定されていないタスクでも自ら情報を収集し、解決策を模索します。また、非定型・非構造的な課題に強みを持ちます。一方で、挙動の不確実性や制御の難しさがあり、人間の意図から外れた行動をとるリスクも存在します。また、開発・運用の難易度が高く、コストがかかるという問題があります。

b. 発展的な構成：マルチエージェントシステム

将来の発展形として期待されるエージェントの構成に、マルチエージェントシステムがあります。これは、単一のエージェントでは解決が難しい課題に対し、複数のAIエージェントが協調・分担してタスクを遂行する構成です。

- **概要**：各エージェントは異なる役割や専門性を持ち、互いに通信しながら並列処理や複雑な問題解決を行います。
- **具体的な事例**：経理業務を「仕訳起票エージェント」「証憑との照合エージェント」「承認エージェント」「レポーティングエージェント」などのエージェントで構成し、タイムリーな仕訳計上および早期の異常検知などを行います。
- **メリットとデメリット**：複数エージェントが同時に動作することで、大量タスクの高速処理が可能になり、各エージェントが得意分野に集中できるため、精度や効率が向上します。また、1つのエージェントが失敗しても他のエージェントが補完することができます。一方で、システム全体の設計・調整が複雑になり、整合性の維持の難しさや、リソースの消費が高いといったデメリットがあります。

図表1：ワークフロー型および自律型AIエージェントの事例



出所：PwC作成

現状では、複雑性の低いAIエージェントの普及が進んでいますが、将来的には自律的なマルチエージェントシステムが実現し、普及していくと見込まれます。

(2) マルチエージェントシステムによる自律的な監査

従来の監査では、会計士が監査計画から詳細テスト、調書のレビューまで広範な作業を担っていますが、マルチエージェントシステムを利用することで、監査プロセスを複数の専門エージェントに分担させ、効率性と品質を高めることが予想されます。

図表2は、売上高に対する一連の監査手続をマルチエージェントで構築したケースです。エージェントは、監査計画や内部統制の評価、詳細テストを担い、そのためのデータ抽出・加工作業や、証憑突合、外部への確認手続、文書化といった各工程を担当し、監査調書を自動作成します。さらに、作成した調書間の整合性検証や、新しい会計基準および監査法人内のガイダンスなどに基づいて記載内容が正しいかといったレビューを行う機能も備えます。

例えば、分析エージェントが異常取引を検出した場合、原因調査を行い、財務諸表に与える影響を整理します。続いて、監査の結論を検討する監査意見形成エージェントがその調査をもとに監査意見に与える影響を検

討します。さらに、その結果は監査計画エージェントに
 フィードバックされ、追加手続やサンプリング範囲の再
 検討が自動的に行われることで、リスクベースの監査が
 継続的に最適化され、監査手続の適切性を適度に保つ
 ことができると見込まれます。

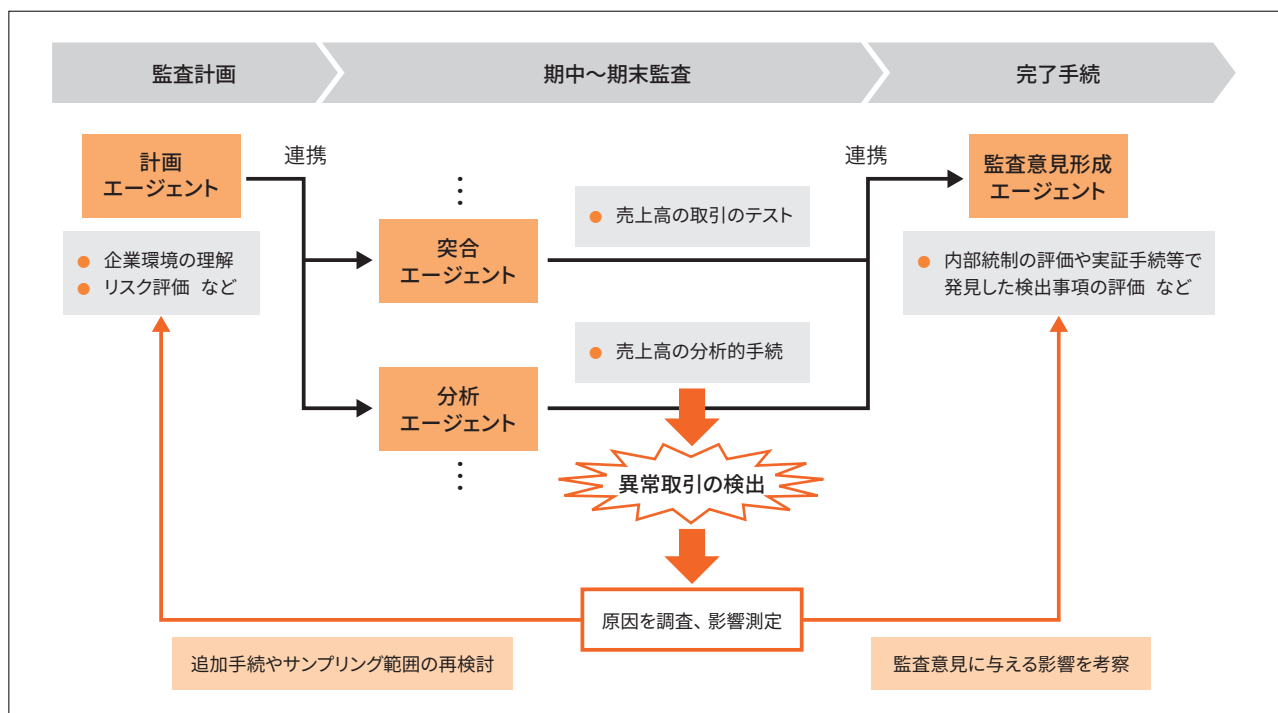
会計士の役割は会計・監査の重要な論点にまつわる判断や、最終的なレビューに集約されます。また、会計士がエージェントの結果をモニタリングし、フィードバックを行うことで、AIの出力結果の精度を向上することができます。

マルチエージェントシステムによって監査チームの作業負担を削減し、監査品質を一定水準以上に担保することが見込まれます。大量のデータ処理や異常検出をAIが担うことで、会計士はより付加価値の高い領域に専念でき、監査の効率性と品質が向上するでしょう。

2 さらなる未来の展望

将来的にテクノロジーの技術的進歩や基準等の整備が進めば、従来の会計監査は継続的監査へと進化していくと考えられます。AIエージェントの普及、自己学習型AIの進歩、被監査会社のシステムとの連携といった要素が組み合わさることで実現に近づきます。AIエー

図表2：マルチエージェントシステム（売上高の監査手続例）



出所：PwC作成

ジェントが進化すれば、よりエビデンスに基づいた論理の展開や、作業したAIとは別の補助AIによるレビューの実施などにより、事実の整合性を保証する仕組みが構築できます。これらによって、データの加工や照合といった細部の工程は、人間のレビューに代わって精度を一定水準で保証できる可能性があります。それらが実現できれば、生成AIの出力に対する正確性の懸念は低減し、会計士は監査計画全体の方向性や、会計・監査上の論点や検出事項の対応、監査判断の妥当性を確認する役割により注力できます。

被監査会社の会計データ等がリアルタイムで監査法人と共有されることで、全量データに基づいた監査の実施や、被監査会社の特性に合わせた不正や異常の兆候をタイムリーに検知できるようになります。これらは、監査品質および効率化の向上につながるでしょう。

テクノロジーの進化や、監査法人および被監査会社におけるデジタル化の推進、基準の整備等は引き続き必要ですが、「次世代監査」への変化は着実に進んでいます。

3 生成AIの発展と会計士の役割の変化

生成AIなどの技術進化により、監査業務は効率化と高度化を同時に実現しつつあります。AIは万能ではなく、現時点では生成AIの出力の正確性を担保するために人間によるレビューが必要ですが、AIの発展によってAIと人間の役割は変化していくと見込まれます。

一方でAIが進歩して利用機会が大幅に増えたとしても、監査の最終的な責任は会計士にあります。AIを利用した場合に、その利用方法や判断の根拠を説明する責任も会計士が負います。したがって、AIリテラシーに加え、監査役や経営者、ステークホルダーに対してAIの役割や、AIの出力結果を踏まえた監査上の判断を明瞭に伝えるコミュニケーション能力が一層重要になります。

さらに会計士は監査法人で利用するAIについて、監査法人が定めるAI規制対応、倫理的判断に関する方針やガバナンスを理解した上で、監査業務を実施する必要があります。AIを利用する際には、個人情報保護やアルゴリズムの透明性、バイアス排除といった規制要件を満たす必要があり、加えてAIが出力する結果が倫理的に妥当であるか、関連する法律や職業倫理に反しないかを検討しなければなりません。これらは社会的信頼を維持するための重要なポイントです。

このように、生成AIの普及は監査業務の効率化と品質向上をもたらす一方で、会計士にはAIの出力結果の妥当性の検討、AI規制遵守や倫理的な観点のモニタリング、それらの対外的な説明といったさまざまなスキルセットが求められます。将来の会計士は、AIを使いこなしながら、透明性と信頼性を担保する存在として機能することが期待されます。

4 おわりに

被監査会社のデジタル化やAI活用が進む中、会計監査もその進歩に合わせて進化する必要があります。従来の監査は、データの前処理や資料の検証等に膨大な時間を費やしてきましたが、AIの導入により、これらの作業は効率化・高度化され、監査人の役割は変化していきます。現在も会計士は生成AIなどのテクノロジーを活用して監査業務の変革を進めていますが、将来的に会計士は定型的な作業の大部分をAIに任せ、被監査会社のビジネスの状況を踏まえた専門的な判断や、被監査会社やステークホルダーとのコミュニケーションなどに注力することで監査の付加価値を高めていくでしょう。

被監査会社が利用するAIへの対応も、監査の新たな課題となっています。被監査会社の財務報告プロセス等にAIが活用されれば、そのアルゴリズムの正確性や入力データの信頼性、出力の正確性などを検証する必要があります。会計監査においても、被監査会社が利用するAIの評価を行うケースも増えてくると見込まれます。

会計士に求められる役割の変化に合わせて、会計士一人ひとりが新しいスキルを身に付けることで、企業価値と信頼性を守る専門家としての役割を果たすことが期待されます。

清水 希理子（しみず きりこ）

PwC Japan 有限責任監査法人 DX企画室 シニアマネージャー
2009年に公認会計士試験合格後、あらた監査法人（当時）に入所。総合商社を中心に卸売業やその他製造業などの国内上場会社、外資系企業の日本法人等の監査（日本基準、IFRS基準）に従事。2017年にAI監査研究所に異動し、主に監査業務におけるAIの研究・開発を行う。現在はDX企画室において、引き続き監査手続におけるAI技術開発や、デジタルツールを用いた業務の効率化支援等を担当している。

メールアドレス：kiriko.shimizu@pwc.com

「信頼できるAI」のためのガバナンスと保証

PwC Japan 有限責任監査法人
上席執行役員 パートナー
トラスト・インサイト・センター長
久禮 由敬

PwC Japan 有限責任監査法人
パートナー AI監査研究所所長
伊藤 公一

PwC Japan 有限責任監査法人
パートナー 安本 哲宏

はじめに

近年、生成AIの登場によって、AIの社会実装が急速に進み、そのリスクを適切に管理・統制するための「AIガバナンス」に対する企業社会の関心が著しく高まっています。AIを事業に活用することは、もはや一部の先進的な企業の取り組みではなく、競争力を維持・向上させるための必須要件となりつつあります。

この動向は、企業のIR情報にも明確に表れています。PwC Japan 有限責任監査法人（以下、「当法人」）の調査によると、有価証券報告書において「AIガバナンス」またはそれに関連するキーワードを記載した企業数は、図表1のように推移しています。2022年から2023年にかけてはほぼ横ばいでしたが、2024年以降、関心が高まっていることが見て取れます。

そして、AIガバナンス体制が形骸化せず、実効性をもって機能していることをステークホルダーに示すためには、「AIに対する保証」という新たな仕組みが必要不可欠となります。本稿では、AIに対する保証のアプローチや展望について解説します。

なお、文中における意見は、全て筆者の私見であり、当法人および所属部門の正式見解ではないことをあらかじめ申し添えます。

1 AIに対する保証の必要性

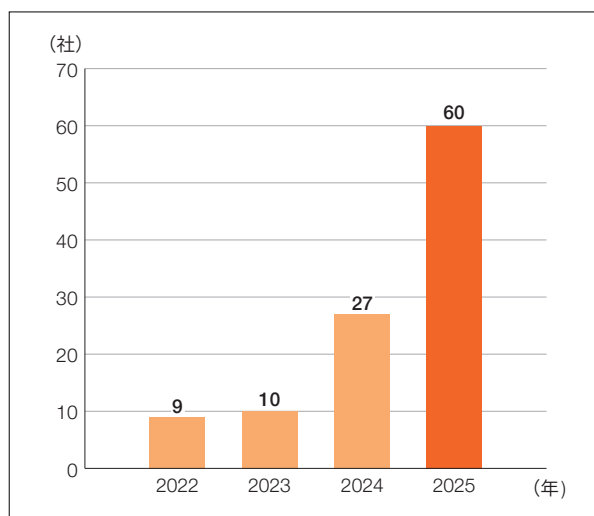
AIの活用には、経営者、顧客、投資家という異なる立場から「信頼性の保証」が不可欠です。

経営者にとって、AIの信頼性保証は重要なリスク管理です。AIの誤作動や偏見に基づく不公平な判断は事業に打撃を与え、社内ではAIの不透明さが現場の不信感を招き、生産性向上を阻害します。信頼性がなければ、導入に投じた膨大な経営資源は成果に結びつきません。

顧客はAIに安全性や公平性を求め、特に自動運転などの人命に関わる分野では、その保証が社会受容の前提となります。第三者による保証は顧客の安心感を醸成し、企業への信頼につながります。

また、投資家は企業のAIガバナンス体制を重要な

図表1：AIガバナンス等*の記載の有価証券報告書に含まれる企業数



出所：PwC作成

※ AIガバナンス、人間中心のAI、信頼できるAI、AIのガバナンス、AI基本、AI倫理、責任あるAIなどのキーワードを含む

投資判断基準と見なします。PwCの「Global Investor Survey 2025」においても、企業によるAIの戦略や方針に関する情報開示に対する投資家からの高いニーズと、信頼できるガバナンスへの要求が示されています^{※1}。データ漏えいなどのリスクは企業価値を毀損し得るため、客観的な評価を通じてリスク管理能力を示すことが求められます。

このように、AIへの保証は全ステークホルダーにとって活用の前提であり、リスク低減と価値創出の両面で重要です。信頼性がなければAI導入のメリットは得られず、逆に不信や規制強化を招く恐れがあります。したがって企業は、AIの精度、安全性、公平性、透明性を確保し、ステークホルダーに安心を提供する体制を構築することが不可欠です。

2 AIに対する保証のアプローチ

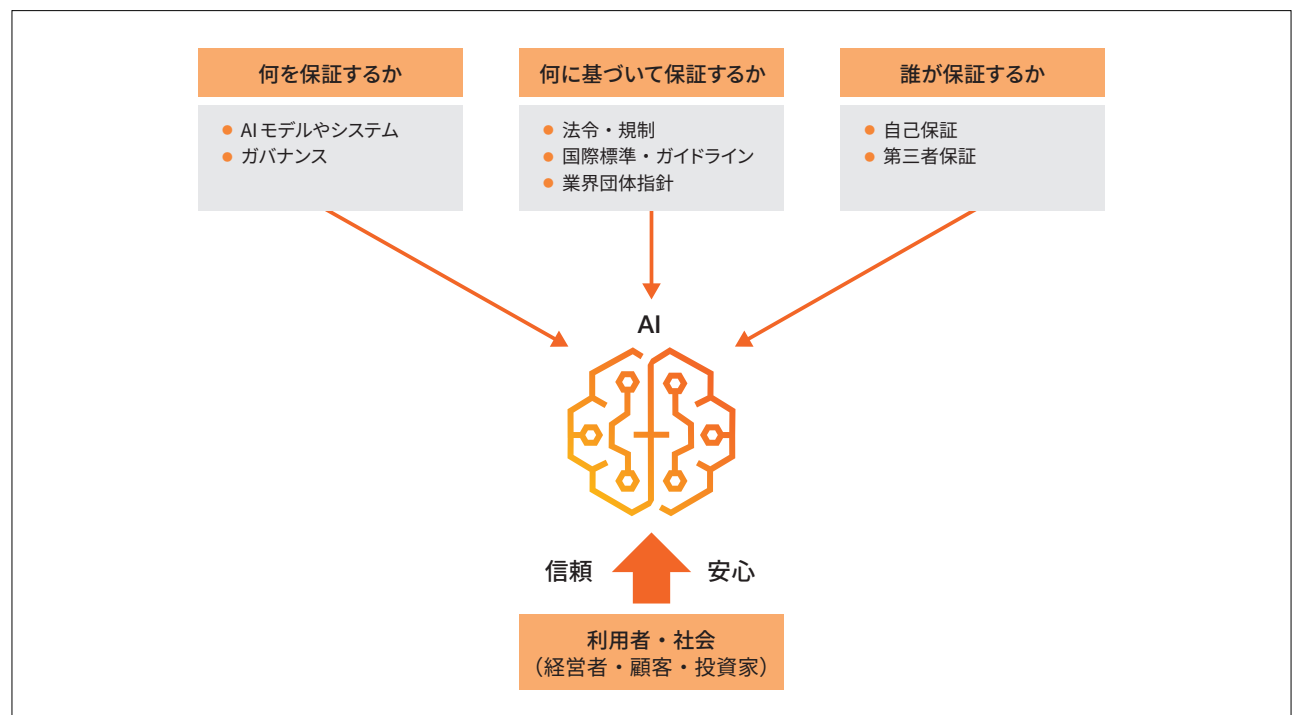
AIに対する保証とは、AIシステムが期待どおりに機能し、法令や倫理に適合し、安全かつ公正に運用されて

いることを、客観的な証拠に基づいて評価・説明する枠組みです（図表2）。この枠組みを「何を」「何に基づいて」「誰が」という3つの観点から考えてみます。

第1に「何を」保証するのかという点では、AIモデルやシステムそのものを対象とするという考え方と、AIを扱う組織のガバナンスを対象とするという考え方があります。モデルについては、精度や安全性だけでなく、バイアスの有無、公平性、説明可能性、プライバシー保護、セキュリティなどを評価することになります。一方、ガバナンスについては、リスク評価とモニタリングのプロセス、社内ルールと教育、内部監査の仕組みなどを評価することが求められます。

第2に「何に基づいて」保証するのかという観点では、各国のAI規制や関連法令、ISO/IEC 42001に代表される国際標準や各国のガイドライン、業界団体の指針などが考えられます。また、どのように適切に保証を行うか、すなわち監査人の独立性や専門性、十分なエビデンス収集と文書化など、保証業務そのものの進め方を定める監査基準も必要になります。適切な評価基準と監査基準が

図表2：AIに対する保証の枠組み



出所：PwC作成

※1 PwC「Investors overwhelmingly look to technology sector to fuel growth—but expect greater transparency on AI strategies and policies: PwC 2025 Global Investor Survey」<https://www.pwc.com/gx/en/newsroom/press-releases/2025/pwc-2025-global-investor-survey.html>

揃って初めて、信頼できる保証が成立します。

第3に「誰が」保証するのかという点では、企業自らがガバナンス体制や内部監査を通じて行う自己保証と、監査法人のような独立した第三者による外部保証があります。自己保証は柔軟で機動的ですが主観的になりやすく、外部保証は第三者の視点での高いレベルの保証による信頼性向上が期待できる一方、コストや情報開示のハードルがあります。現実的には両者を組み合わせ、多層的にAIの信頼性を示していくことが望ましいと考えられます。

3 今後の展望

高いレベルの保証を得るためには、独立した第三者による保証が最も効果的ですが、多くの企業にとって最初からそのレベルに到達することは容易ではありません。そこで当法人は、企業の成熟度やニーズに応じ、AIガバナンス構築支援サービスを提供しています。

このサービスには、以下の内容が含まれます。

- クライアントのAI活用状況およびAIガバナンスの現状評価
- AIガバナンスの確立・強化に向けたロードマップ策定の支援
- AI活用を可能にするデータマネジメント・フレームワークの強化支援
- クライアントのAIガバナンスに関連するコソーシング型の内部監査支援

AIの社会実装が加速する中、「AIに対する保証」は企業がステークホルダーからの信頼を獲得し、持続的な成長を実現するための重要な基盤となります。当法人は、監査・アシュアランスで培った信頼の枠組みとテクノロジーの専門性を統合し、国内外の規制動向や国際標準との整合を図りながら、AIガバナンスの導入支援、外部保証の提供を主体的に推進します。財務報告が監査制度によって信頼性を担保されてきたように、AIの領域でも、当法人が先頭に立って体系的な保証の仕組みを確立し、企業の実践に結びつく形で「信頼できるAI」の普及を加速していきます。

久禮 由敬 (くれよしゆき)

PwC Japan 有限責任監査法人 上席執行役員
パートナー

トラスト・インサイト・センター長

経営コンサルティング会社を経て、PwCあらた監査法人（当時）に入所。財務諸表監査、内部統制監査、コーポレートガバナンスの強化支援、グローバル・リスクマネジメント強化支援、グローバル内部監査支援、データ監査支援、不正調査支援、BCP／BCM高度化支援、統合報告の利活用支援、基礎研究所における調査・研究など幅広く従事。投資家をはじめとするさまざまなステークホルダーへのエンゲージメントを通じて、トラストの空白域を発掘し、新しいトラスト確保の在り方を探求している。

メールアドレス：yoshiyuki.kure@pwc.com



伊藤 公一 (いとう こういち)

PwC Japan 有限責任監査法人 パートナー
AI監査研究所所長

2006年に公認会計士試験に合格し、あらた監査法人（当時）に入所。金融機関を中心に15年以上、会計監査（日本・米国SEC・IFRS基準）に従事。加えて会計アドバイザーや企業再編、業務改革コンサルティング等にも従事。2016年、AI監査研究所の設立時より参画し、監査へのAI技術導入を研究・開発。現在も会計監査に従事する傍ら、次世代の監査モデル構築を牽引し、2024年7月にAI監査研究所所長に就任。

メールアドレス：koichi.ito@pwc.com



安本 哲宏 (やすもと てつひろ)

PwC Japan 有限責任監査法人 パートナー
DX企画室

2003年に中央青山監査法人の京都事務所に入所。主に製造業、小売業、サービス業、IT・通信信事業を中心に国内上場企業（米国SEC登録企業含む）等への会計監査、内部統制監査業務に従事。2018年にPwC京都監査法人（当時）のパートナー就任後、監査業務のほか、監査チームへのデジタルツールの導入推進、支援にも従事。2025年7月より企画管理本部DX企画室に所属。公認会計士、公認情報システム監査人、公認不正検査士、FSA Credential holder。

メールアドレス：tetsuhiro.t.yasumoto@pwc.com



サステナビリティ開示基準公表後の SSBJの対応

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
パートナー 小西 健太郎



はじめに

2025年3月、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）は、わが国初のサステナビリティ開示基準（以下「SSBJ基準」）を公表しました。SSBJ基準は、わが国の資本市場の信認を確保する観点から、高品質で国際的に整合性のある基準となるように開発されたものであり、具体的には、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が2023年6月に公表したIFRSサステナビリティ開示基準（ISSB基準）との整合性が図られています。

その後、2025年6月に、IFRS財団は、法域別プロファイルおよびスナップショットという資料を公表しました。これは、ISSB基準の採用に向けた各法域の進捗状況を取りまとめたものです。日本については、SSBJ基準はISSB基準と機能的に整合した結果（functionally aligned outcomes）^{※1}をもたらす基準であるとされており^{※2}、SSBJが目指した国際的な整合性はこれによってひとまず達成されたと考えられます。

しかし、SSBJの活動はこれで終わるわけではありません。このため、本稿では、SSBJの目標とその開発のための基本的な方針について確認したうえで、基準公表後のSSBJの対応について概観します。なお、本稿の意見にわたる部分は筆者の私見であ

り、PwC Japan 有限責任監査法人および筆者がこれまで所属した組織の正式見解ではないことをあらかじめ申し添えます。

1 SSBJの目標と基本的な方針に基づく基準開発

2025年3月に公表されたSSBJ基準は、次の3つで構成されています。

- サステナビリティ開示ユニバーサル基準「サステナビリティ開示基準の適用」（適用基準）
- サステナビリティ開示テーマ別基準第1号「一般開示基準」（一般基準）
- サステナビリティ開示テーマ別基準第2号「気候関連開示基準」（気候基準）

SSBJが目指したのは、SSBJ基準を適用した結果として開示される情報が、国際的な基準を適用した結果として開示される情報との比較可能性を大きく損なわないものとなるようにすることでした。この目標を達成するため、次の基本的な方針に基づいて基準が開発されました^{※3}（図表1）。

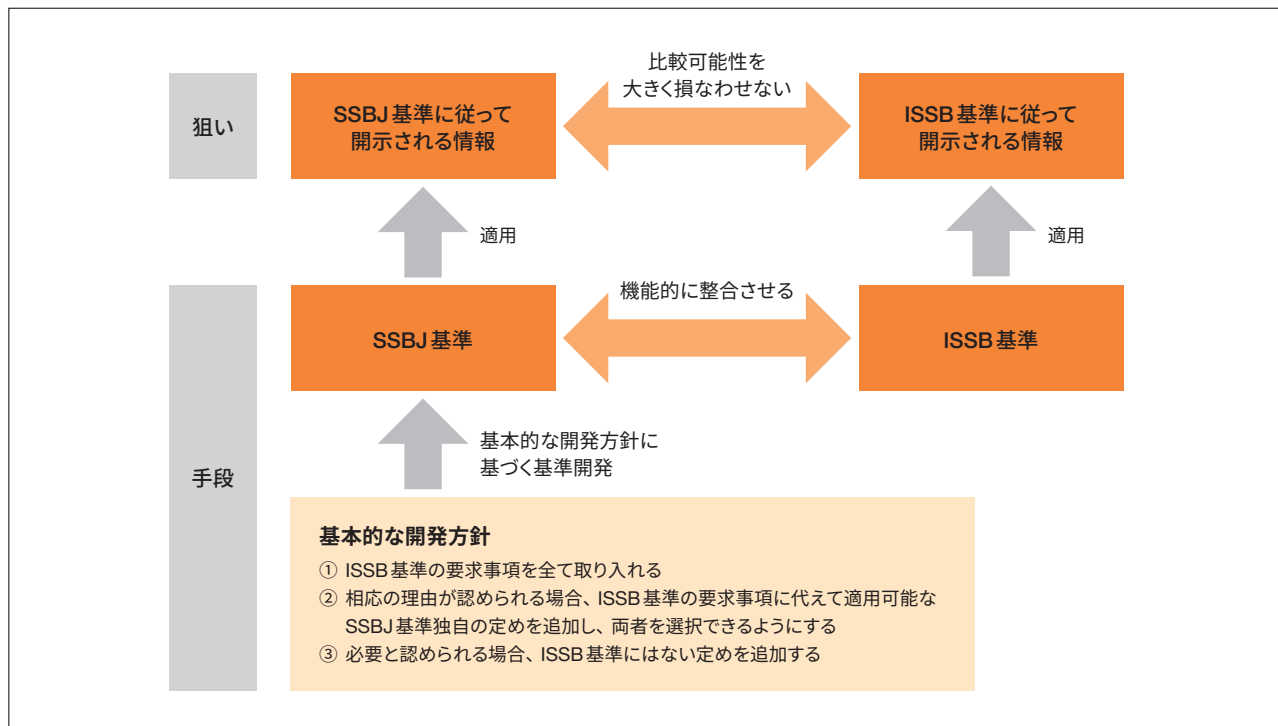
- (1) 国際的な整合性を図るという場合、ISSB基準との整合性を図ることを基礎とすることとし、原則としてISSB基準の要求事項を全て取り入れる。
- (2) 相応の理由が認められる場合には、ISSB基準の要

※1 IFRS財団は、各法域のサステナビリティ開示に関する基準等が、一般目的財務報告書の主要な利用者にとって有用であり、サステナビリティ関連のリスクと機会に関してISSB基準と同一の情報と結果を提供するように設計されている場合、「機能的に整合した結果（functionally aligned outcomes）」をもたらすものとして位置付けるとしている（IFRS財団「法域ロードマップ開発ツール」2025年3月：46ページ）。

※2 <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/sustainability-jurisdictions/pdf-snapshots/japan-ifrs-snapshot.pdf>（2025年12月31日閲覧）

※3 適用基準BC16項

図表1：SSBJの目標と基本的な方針に基づく基準開発



出所：PwC作成

求事項にSSBJ基準独自の取り扱いを追加し、ISSB基準の要求事項に代えてSSBJ基準独自の取り扱いを選択することを認める。

- (3) ISSB基準と異なる定めを置くことにはならないものの、ISSB基準にない定めであっても、個別に検討したうえで必要と認められる場合には、SSBJ基準においてISSB基準の要求事項に追加した定めを置く。

2 今後のSSBJ基準の開発

(1) SSBJの対応方針

2025年3月のSSBJ基準の公表により、SSBJ設立の当初の目標はひとまず達成されたこととなりますが、今後、SSBJ基準はこれ以上開発されないのかというと、そうではありません。「はじめに」で述べたように、SSBJ基準は、2025年6月時点では、ISSB基準と機能的に整合性のある基準となっていますが、ISSBは今後もISSB基準の開発を継続するとしています。このため、今後も、ISSBはISSB基準を新規に開発するか、既存のISSB基準を改訂していくと想定されます。SSBJは、SSBJ基準を適用した結果として開示される情報が、ISSB基準を適用した結果として開示される情報との比較可能性を

大きく損なわないものとするを意図して基準を開発しているため、SSBJはISSBの動向に合わせた対応を取ることが見込まれます。

具体的には、ISSBが新たにISSB基準を公表するか、既存のISSB基準を改訂する場合、SSBJ基準における取扱いについて委員会において可及的速やかに検討を開始するとしています^{※4}。

(2) ISSB基準の改訂

この方針に基づく対応は、SSBJ基準確定後、すぐに現実のものとなりました。

SSBJは、SSBJ基準の検討の過程でISSB基準の問題点（最新の地球温暖化係数〔GWP〕や世界産業分類基準〔GICS〕の使用等）を識別し、そのことをISSBに対して申し入れていました。その後、同様の問題が他の法域でも識別され、ISSBに対して修正要望があったことから、ISSBは、2025年1月のISSBボード会議において、ISSB基準の修正案を公表することを決定しました。

そして、2025年4月にISSBから修正案が公表され、179通のフィードバックがISSBに寄せられました。ISSBは、修正案に寄せられたフィードバックを踏まえ、2025

※4 適用基準BC19項(1)

年12月にISSB基準（IFRS S2号）を修正しました^{※5}。

ここでSSBJは、ISSB基準との整合性を維持するため、ISSB基準が改訂された場合には、SSBJ基準も同様に改正するのか、それとも改訂後のISSB基準の定めを取り入れつつ、SSBJ独自の選択肢を追加するのかなどを検討することになります。実際に、SSBJは、2025年8月よりSSBJ基準の改正プロジェクトに着手し、2025年12月に「温室効果ガス排出の開示に対する改正案」として3つの公開草案を公表しました^{※6}。SSBJは、2027年3月期の期首からSSBJ基準の適用を開始する企業のニーズを考慮し、ISSB基準の修正に対応してSSBJ基準を改正する場合には、2026年3月末までに改正が確定するように検討を進めることを目標としています（図表2）。また、当該公開草案で、制度外で任意にSSBJ基準とISSB基準に同時に準拠した開示を作成することが可能となるように、適用時期に関する定めについても検討が行われています。

（3）各企業において考えられる対応

このように、SSBJ基準は今後もISSB基準との整合性を維持するために、ISSBの動向に合わせた対応を行っていくと見込まれています。このため、SSBJ基準を適用するわが国企業においても、ISSBの動向を把握することは、将来のSSBJ基準の改正に対する予見可能性を高めるのに有用です。

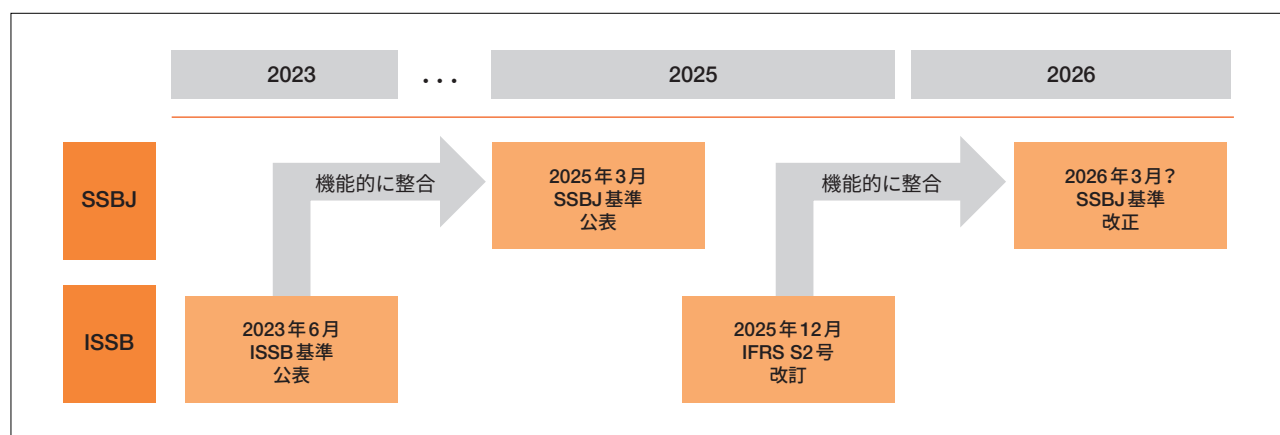
また、基準開発においては市場関係者の声が重視さ

れるため、各企業においては、公開草案が公表された段階で、自社への影響を分析し、必要に応じて基準設定主体に対して意見を発信することが有用です。

SSBJは、SSBJ基準とISSB基準の整合性が維持されるように今後も基準を開発していくと見込まれるため、SSBJが公開草案を公表した段階でSSBJに対して意見を述べるよりも、ISSBが公開草案を公表した段階でISSBに対して直接意見を述べるほうがより効果的です。ISSB基準にわが国の市場関係者の意見が反映されていれば、SSBJ基準を開発するにあたりISSB基準をそのまま取り入れることができるため、自然とISSB基準との整合性は達成されることになります。

ISSBは、気候の次のサステナビリティピックとして、生物多様性および人的資本に関する基準を開発するかどうかをリサーチしており、生物多様性については「自然関連財務開示に関するタスクフォース」（TNFD）の提言などを活用して基準開発に着手することを決定しました。このように基準開発プロセスに進んだプロジェクトについては、ISSBにおける議論の動向を把握するとともに、ISSBが公開草案を公表した段階で、ISSBに対して直接に意見を述べると効果的です。なお、ISSBへの意見発信は、コメントレターによる方法やオンラインサーベイに回答する方法があり、必ずしも全ての質問に回答する必要もないとされています。

図表2：ISSB基準の改訂を踏まえたSSBJ基準の改正



出所：PwC作成

※5 <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2025/12/issb-issues-targeted-amendments-ifs-s2/>（2025年12月31日閲覧）

※6 https://www.ssbj.jp/jp/domestic_standards/exposure_draft/y2025/2025-1215.html（2025年12月31日閲覧）

3 SSBJ基準の適用にあたり参考となる文書の公表

(1) 補足文書に関するSSBJの対応方針

本稿1節「SSBJ基準の目標と開発のための基本的な方針」で述べたとおり、SSBJ基準は、SSBJ基準を適用した結果として開示される情報が、ISSB基準を適用した結果として開示される情報との比較可能性を大きく損なわせないようにすることを意図して開発されたものです。

ここで、ISSBは、ISSB基準と同時に、基準を構成しないものの、ISSB基準の適用において参考になるものとしてISSB基準の適用ガイダンスを公表しています。また、ISSBはISSB基準の適用支援のための活動にも力を入れており、その一環として、教育的資料（educational material）という解説文書を公表しています。

ISSBがISSB基準の適用において参考になるものとして公表するガイダンスや教育的資料（以下「教育的資料等」）については、SSBJ基準の適用にも参考になるものが多いと考えられます。SSBJ基準を適用した結果として開示される情報が、ISSB基準を適用した結果として開示される情報との比較可能性を大きく損なわせないようにするには、これらの教育的資料等についても、SSBJ基準の適用時に参考にできるようにしておきます。このため、SSBJは、ISSBが公表する教育的資料等のうち、SSBJ基準の適用においても参考になるものについて、委員会の了承を経て、SSBJ基準の補足文書として公表することにしました。補足文書はSSBJ基準を構成するものではなく、SSBJ基準に準拠している旨を表明するにあたり、補足文書の内容に従う必要はないという位置付けの文書です。

2025年3月の基準公表後においても、ISSBから教育的資料等が公表された場合には、補足文書の公表の要否について委員会において可及的速やかに検討を開始するとされています^{*7}。

(2) SSBJハンドブックに関するSSBJの対応方針

SSBJ基準を開発する過程で、市場関係者の意見は大きく2つに分かれていました。一方は、企業がSSBJ基準とISSB基準に同時に準拠できるようにするため、SSBJ基準はISSB基準と内容を同じにすべきであり、

SSBJは追加のガイダンスを提供すべきではないとの意見が聞かれ、他方では、ISSB基準はそのままでは適用が困難であり、SSBJ基準においては国内のニーズを踏まえ積極的にガイダンスを提供すべきであるとの意見が聞かれました。

これらの意見を踏まえ、SSBJは、原則として次のように対応するとしています。

- SSBJ基準の本文は、可能な限りISSB基準の本文に合わせる。
- 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事務局がSSBJ基準を構成しない文書として公表する。

上述の2点目に記載した、SSBJ事務局が公表するSSBJ基準を構成しない文書には、2025年3月末以降、毎月末に公表されている「SSBJハンドブック」が含まれます。SSBJハンドブックは、SSBJ事務局がSSBJ基準を利用する人の便宜を考慮して作成する解説であり、委員会の議決や了承は必要とされておらず、SSBJ基準を構成するものではありません。したがって、補足文書と同様、SSBJハンドブックについても、SSBJ基準に準拠している旨を表明するにあたり、その内容に従う必要はありません。

SSBJハンドブックに含める論点は、市場関係者のニーズが高いもの（具体的には、SSBJに多くの質問が寄せられたもの等）から、SSBJ事務局のリソース等を考慮して決定するとしています。また、SSBJハンドブックの内容は、実務の進展等により随時更新することが予定されています。

(3) 各企業において考えられる対応

補足文書とSSBJハンドブックは、いずれもSSBJ基準を構成するものではなく、したがって、SSBJ基準に準拠している旨を表明するにあたり、これらの文書の内容に従う必要はありません。一方で、保証業務実施者は、その保証業務実施者のポリシーとして、補足文書やSSBJハンドブックの内容に沿った対応を求める場合があると考えられます。

本稿執筆時点では、わが国の金融商品取引法に基づくサステナビリティ情報の開示および保証制度において、SSBJ基準適用の翌年度から当初2年間については、ガバナンス、リスク管理ならびにスコープ1およびスコー

*7 適用基準BC19項(2)

プ2温室効果ガス排出が第三者保証の対象となる見込みであり、3年目以降については国際動向等を踏まえて今後検討するとの方針が示されています。

このため、各企業においては、SSBJ基準を適用する際の参考にしたいと考える場合や、将来において第三者保証を受ける可能性がある場合など、必要に応じて補足文書やSSBJハンドブックの内容を確認することが考えられます。

4 「別途の対応」の必要性の検討

SSBJでは、上述の基本的な方針に従い、慎重に検討を重ねたうえで基準の開発が行われていますが、SSBJ基準の定めが明確であっても、その適用が実務上著しく困難である場合があります。ここで、「SSBJ基準の定めが明確である」とは、作成者である企業と保証業務実施者との間でSSBJ基準の定め

の解釈に相違がない場合を意味しています。このような場合に備え、SSBJ基準に従った開示を行うことが実務上著しく困難な状況が市場関係者によって識別され、その旨SSBJに提起された場合には、その内容を公開し、「別途の対応」を図ることの可否を委員会において検討するとされています^{※8}。

この「別途の対応」の具体的な手順は、図表3のとおりです^{※9}。

同様の取り扱いは、SSBJの姉妹組織である企業会計基準委員会（ASBJ）が開発した「収益認識に関する会計基準」や「リースに関する会計基準」においても定められています。SSBJとASBJが基準開発において遵守す

ることが求められる適正手続においては、基準の開発や改正を行った場合、原則としてその2年後から、市場関係者に与えた影響を評価する目的で適用後レビューを実施することが求められています。しかしながら、基準の適用後には、すでに企業において業務プロセスや内部統制ならびに関連するシステムの整備と運用が行われていると考えられ、そのような状況では基準の改正に理解を得るのが難しくなることも想定されます。このため、基準の適用後ではなく、適用前の準備段階において、基準の適用が実務上著しく困難である状況が識別された場合に対処できるようにしたものが「別途の対応」です。

5 開示実務のモニタリング

SSBJは、主として国内外で行われているサステナビリティ関連財務開示をレビューすることを通じて開示実務をモニタリングし、開示される情報が国際的な基準を適用した結果として開示される情報と整合していないと判断される場合には、必要に応じて、SSBJ基準の定めを修正するかどうか委員会で検討するとしています^{※10}。

1節「SSBJ基準の目標と開発のための基本的な方針」で述べたように、SSBJは、SSBJ基準を適用した結果として開示される情報が、国際的な基準（具体的にはISSB基準）を適用した結果として開示される情報との比較可能性を大きく損なわせないようにすることを目指して基準開発を行っています。しかしながら、実際に基準を適用したときに、SSBJ基準を適用した日本企業の開示が、ISSB基準を適用した海外企業の開示よりも過度に詳細であったり、その逆になったりすることも想定

図表3：「別途の対応」の具体的な手順

1. 関係者からの提起は、「SSBJ基準公表後の対応に関する窓口」のメールアドレスにより受け付ける。当該提起は、提出者名を明記した文書によることとし、また、SSBJ基準における定めが明確であるものに限る。
2. SSBJが当該提起を受け取った場合、その旨を委員会に報告するとともに、委員会において、SSBJ基準に従った開示を行う場合に実務上著しく困難な状況が認められるかどうかおよび代替的な取扱いの可否等について検討する。委員会においては、必要に応じて、公開の審議において提出者から提起された状況の説明を受ける。
3. 審議の結果、SSBJ基準の改正が必要と判断した場合には、公開草案を公表し、公開草案に寄せられた関係者からの意見を踏まえ、最終的な改正の可否について判断する。

出所：SSBJ「SSBJ基準の公表後の対応に関する手順のご案内」をもとにPwC作成

※8 適用基準BC19項（3）

※9 https://www.ssbj.jp/jp/news_release/402758.html

※10 適用基準BC19項（4）

されます。そのような場合、企業の実務が収れんすることを通じてその差が解消されることも見込まれますが、必要に応じてSSBJ基準の定めを追加または削除するなどの対応を行うという方法もあります。SSBJがそのような対応を行うことで、上述の目標が達成されるようにすることが、この「開示実務のモニタリング」の趣旨とされています。

6 有価証券報告書の作成要領 (サステナビリティ関連財務開示編)

SSBJの母体組織である公益財団法人財務会計基準機構 (FASF) は、以前から「有価証券報告書の作成要領」を作成しており、毎年、その内容を更新し公表しています^{※11}。FASFは、今後SSBJ基準が金融商品取引法上のサステナビリティ開示基準として告示指定された場合には、有価証券報告書の「サステナビリティに関する考え方及び取組」においてSSBJ基準に従った開示が求められることになることから、2025年4月に「有価証券報告書の作成要領」の分冊として、「有価証券報告書の作成要領 (サステナビリティ関連財務開示編)」を公表しました。「有価証券報告書の作成要領」は、SSBJハンドブックと同様、委員会の議決や了承を経ずに公表するものであり、SSBJ基準を構成するものではありません。このため、SSBJ基準に準拠した旨を表明するにあたり、「有価証券報告書の作成要領」の内容に従う必要はなく、基準の定めを満たすうえで、より適切な方法がある場合には、その方法に従うことができます。

有価証券報告書の記載事項については、SSBJ基準の公表を受けた「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正では、SSBJ基準の適用に伴う開示項目の追加や人的資本開示に関する制度見直し等が行われています。

その具体的な記載方法については、FASFが検討のうえ、2026年3月期用の「有価証券報告書の作成要領」を公表すると見込まれます。このため、SSBJ基準に基づく開示を検討するにあたり、FASFが公表する「有価証券報告書の作成要領」を参考にすることが有用です。

7 SSBJが公表する情報の入手方法

SSBJは、SSBJ基準の適用を支援するような情報発信を、SSBJのウェブサイトで行うとしています。SSBJのウェブサイトの情報が更新された場合、SNSやメールマガジンで配信されるため、これらのSNSにおいてSSBJの公式アカウントをフォローしたり、SSBJのウェブサイトからメールマガジンの配信登録を行うことが有用です。

また、SSBJ基準はPDFとして入手することができます。PDFがなくても、SSBJのウェブサイトの「ASSET-SSBJ」という基準検索システムを利用すれば、知りたい情報を検索できます。ASSET-SSBJは、基準別に表示する方法のほか、「基本となる事項」「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」という5つの観点から、基準横断的に関連する定めを表示できるようになっています。

8 おわりに

以上のように、SSBJでは、2025年3月のSSBJ基準公表後も精力的に活動が続けられています。本稿が、今後のSSBJの活動を理解するうえで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ボックス] 詳解 SSBJ基準』(ともに中央経済社・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

※11 <https://www.fasf.jp/jp/disclosure.html>

マネージドサービスを活用した経営基盤の強化

PwC Japan 有限責任監査法人 監査・保証事業本部
パートナー

PwC ビジネストラנסフォーメーション合同会社
常務執行役

尻引 善博



はじめに

現代の企業経営を取り巻く環境は、ビジネスの複雑化と規制強化、そしてデジタル技術の急速な進歩により、大きな変革期を迎えています。特に会計・税務や業種固有の規制対応といったバックオフィス領域では、専門人財の不足や頻繁な法改正への対応が経営の重要課題となっています。こうした状況下で、企業の「経営基盤」をいかに強化するかが問われており、その有力な解決策の1つとして、マネージドサービス（以下、「MS」）の活用が挙げられます。PwC グローバルネットワークは、企業の経営課題に応じてPwCの持つケイパビリティスキルを組み合わせ、企業の経営基盤の一機能をインド等の海外に設置した専門組織で集中的に担うMSを提供しています。近年は、戦略・企画の構想から業務の執行まで伴走支援するケースが増加しています。

筆者はPwCからJapan Business Network^{※1}の初代駐在員として日系ビジネスの立ち上げのためにインドに赴任し、その後も日印ビジネスの動向を継続して観察しています。また、帰任後は言語の壁を乗り越えるために、日本に定型業務の委託を行うためのデリバリーセンターを設置し、日本から海外のデリバリーセンターも活用した経験があります。また、PwC Japan グループは2025年7月1日付でMSを通じて企業の変革を支援するPwC ビジネストラנסフォーメーション合同会社を設立し、筆者は本法人設立のプロジェクトリーダーを務めました。

本稿では、それらの経験に基づき、企業がMSを必要とする理由や日本企業の経営課題に合わせた活用方法、将来の展望について考察します。

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PwC ビジネストラנסフォーメーション合同会社ならびに所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 外部環境の絶え間ない変化と内部環境の課題

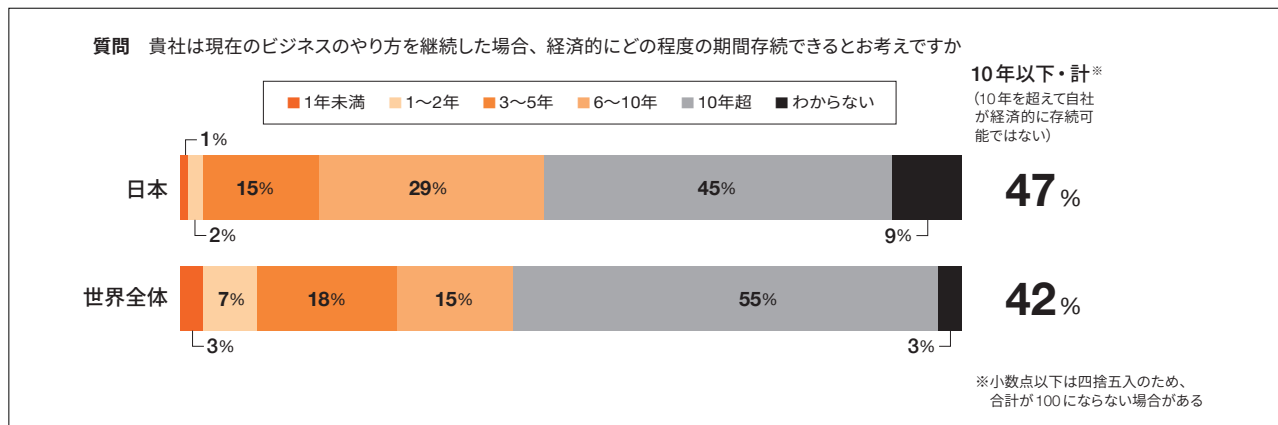
PwCが2024年10月から11月にかけて実施した第28回世界CEO意識調査^{※2}（以下、「CEO意識調査」）において、「現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、10年を超えて自社が経済的に存続できない」と考える日本のCEOの割合は47%（世界全体では42%）に上りました（図表1）。日本企業の将来に対する危機感は強く、自社のビジネスモデルの刷新の必要性を認識する割合は多いと言えます。

一方で、外部環境の変化に対応するリソースやケイパビリティを獲得することは企業にとって容易ではなく、日本国内の人口減少に伴う労働力減少の影響もあり、日々の業務を行うリソースの確保にも苦慮しているケースも少なくありません。リクルートワークスの「労働需給シミュレーション」によれば、2030年には日本国内の労働力不足は341万人（2025年比で約5倍）に及ぶと予想されています。

※1 PwCが提供する日本企業の海外事業支援ネットワーク。2025年7月1日現在、41カ国・地域に展開

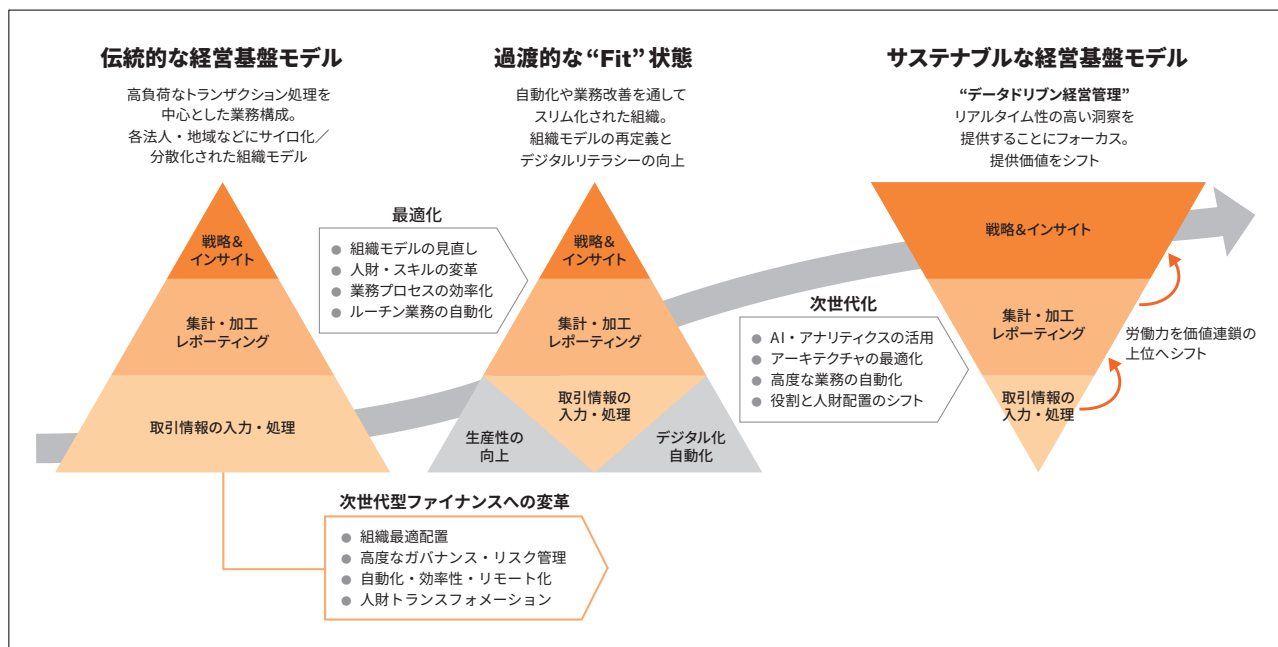
※2 第28回世界CEO意識調査では、世界109カ国・地域の4,701名のCEO（うち日本は148名）の回答結果を分析。<http://pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>

図表1：世界のCEOの企業存続に関する意識



出所：PwC「第28回世界CEO意識調査」

図表2：デジタル時代における経営基盤の在り方



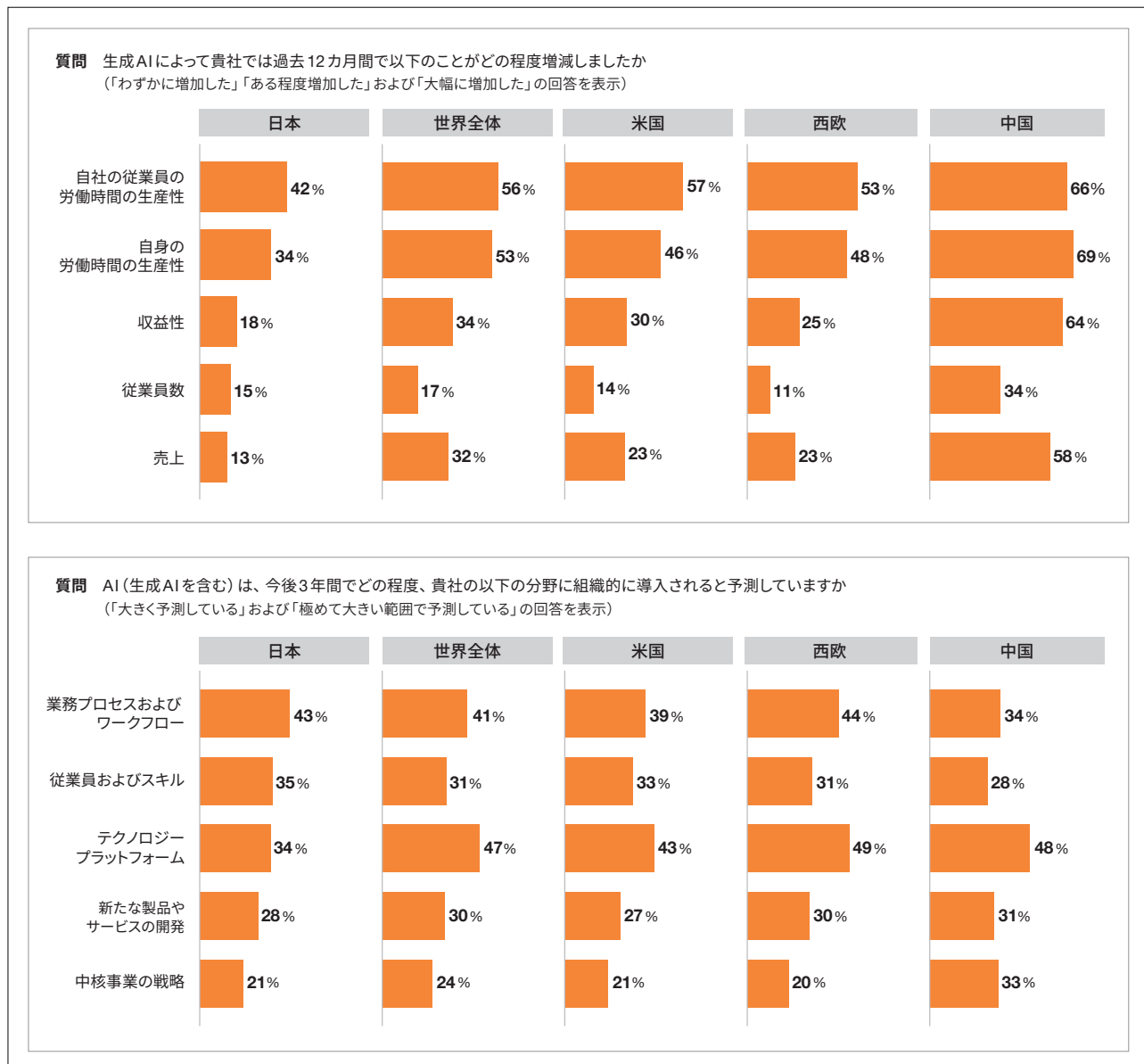
出所：PwC作成

2 デジタル時代における経営基盤の在り方

生成AIの進化は目覚ましく、デジタル時代における経営基盤の在り方は、トランザクション処理を中心とした伝統的な経営基盤モデルから、生成AIやデータを活用したデータドリブン経営によるサステナブルな経営基盤モデルへと変革していくと考えられます(図表2)。このような経営基盤の高度化の実現により、企業は本来注力すべき領域に十分なリソースを投入することが可能となり、労働力不足の課題の解決にもつながると予想されます。

CEO意識調査において、生成AIの導入によって業務がどう変化したのかを尋ねたところ、日本のCEOの42%が「従業員の労働時間の生産性が向上した」と答えました(図表3)。また、「AIは、今後3年間でどの程度／どの分野に組織的に導入されると予測していますか」との質問には、「業務プロセスやワークフロー」という回答の割合が最も多い結果となりました。しかし、世界全体では「テクノロジープラットフォーム」を挙げる回答のほうが多く、海外企業は既にデータドリブン経営と生成AI活用のためのテクノロジープラットフォーム構築に注力し始めていることが想像され、日本企業の対応は遅れていると考えられます。

図表3：生成AIの導入効果と今後の導入予測



出所：PwC「第28回世界CEO意識調査」

3 経営基盤の強化に向けたMSの活用

CEO意識調査の結果からわかるように、企業はビジネスモデルの刷新のために、事業ポートフォリオの変更や他社とのアライアンス、新しい産業への投資などの抜本的な改革に取り組むことが必要不可欠です。人口減少・高齢化が進む日本においてこうした改革を実現するためには、生成AI等を活用して労働時間当たりの生産性をより一層向上させることが求められます。

これまで、企業はコスト削減や業務効率化を目的として、一部業務機能をBusiness Process Outsourcing

(BPO：外部委託)やShared Service Center(SSC：シェアードサービスセンター)を活用して集約してきました。その結果、定型業務や非中核業務、社内共通業務の集約および業務標準化はある程度進んでいます。一方で、業務プロセスの最適化や生成AI・データを活用した変革は、関連する知見の不足や保守的な社風が障壁となり簡単に実現できないのが現状です。また、組織や仕組みの変革に対応する人材のトランスフォーメーションも、社内のみで実現するには限界があり、期待通りに進んでいない企業が多いようです。

そこで有効な手段と考えられるのが、MSを活用したデータドリブン経営の経営基盤構築です。MSはコスト

図表4：BPO、SSC、MS、GCCの比較

項目	BPO	SSC	MS	GCC
所有・運営形態	外部委託	自社	外部委託	自社
業務範囲	定型・非中核	定型・社内共通	高度・戦略的	高度・戦略的
柔軟性・統制の程度	限定的	中程度	高い	高い
目的	コスト削減	業務効率化	業務変革と成果創出	戦略的中枢機能の構築
導入形態	外部契約	社内集中	外部による設計運営	自社拠点設置

出所：PwC作成

削減や業務効率化にとどまらず、戦略的な事業領域の構築を可能にし、テクノロジーの利活用によって経営基盤の高度化を推進します。新たなリスクへの対応、最新技術の利活用、規制への準拠とフォローアップ、そして業務の調整などは外部の専門家に任せて、企業は自社だけしか対応できない分野に集中することができます。また、外部の知見や外部からの指摘は、上記の業務プロセスの最適化などの変革の課題を解決するのに役立ちます。

このような背景から、PwCグローバルネットワークにおけるMSの支援ケースは増加しています。近年では、非中核事業だけでなく、IT、R&D、ファイナンス、HRといった中核事業に含まれる機能についても、戦略的な再構築を目的としてMSが活用されています。また、中核事業について自社所有の形式でGlobal Capability Center (GCC) を設置し、インド等で社内拠点を立ち上げるケースも見られます。これは、主にテクノロジー・メディア・通信業界、自動車・産業機械業界、金融サービス業界などで顕著なトレンドです。図表4では、BPOとSSC、MS、GCCの運営形態や業務範囲を比較しています。

4

MSの活用の進め方

では、具体的にMSの活用をどのように進めていくべきでしょうか。MSの活用を検討する際には、企業とMSサービス提供者は単なる発注者と受注者の関係ではなく、共に企業価値向上を目指す戦略的パートナーとして位置づけることが重要です。その上で、まず企業は自社の経営基盤の現状を見つめ直し、コア／ノンコアの切り分けなどを通じてMSを活用する領域を特定する必要があります。どれだけデジタルトランスフォーメーション(DX)が進んでも全てを自前で行うのは非現実的であり、足りないピースを外部に任せるといった視点を持つことが重要です。

MSを活用する領域を特定できたら、どのようなステップでMSを活用していくかという大まかなロードマップを描くことが有用です。特に経営陣はナレッジの外部流出にデメリットを感じるケースもあるため、そのような場合には、小さく始めて成果を確認しながら広げていくアプローチも検討する必要があります。

次に、信頼できるサービス提供者を見極める必要があります。選定の際は、サービス内容の柔軟性（自社ニーズへのカスタマイズ度）、専門チームの質と経験、テクノロジー活用度、セキュリティと信頼性などが評価項目として挙げられます。単に価格が安いからという理由ではなく、長期的な視点で自社の成長を支えてくれる「伴走者」となり得るかが鍵と考えられます。

また、契約の締結で終わりというのではなく、継続的なコミュニケーションとモニタリングも欠かせません。サービスレベルの達成状況を定期的に確認し、必要に応じて契約や運用を見直すことで、常に最適な状態を維持することができます。また、社内のキーパーソンと外部チームの人的交流を深め、ナレッジの蓄積に協力してもらうことも重要です。こうした「チーム統合」がサービスの品質を高め、まるで社内にあるかのような一体運営が実現できると考えられます。

最後に、企業文化や従業員の意識改革も不可欠です。MSの活用に「自分たちの仕事が奪われるのでは」という不安から従業員から抵抗が出ることもあります。しかし実際には、MSの活用は従業員がより創造的な仕事にチャレンジする機会を生み出します。そのことを丁寧に説明し、社内人財のキャリア開発を並行して進めることで、従業員も前向きに受け入れられるようになります。経営陣が率先して「攻めの姿勢」を示し、守りの効率化だけでなく価値創造のためのMSの活用であるとメッセージを発信することが重要です。

5 MSの活用における検討事項

続いて、経営陣がMS導入を検討する際の意思決定のポイントや、導入によって得られる期待効果を整理します。これは、MSが単なる外部委託ではなく経営戦略上の重要な手段であるためであり、経営陣はさまざまな観点からその是非と価値を評価する必要があります。

意思決定ポイント①：規制対応とリスクマネジメント

経営陣にとって最も重要な検討事項の1つは、法規制対応の確実性です。企業を取り巻く会計・税務・業種固有の規制は年々厳格化・複雑化しており、規制の違反や報告漏れは重大な経営リスクとなります。自社内でこのリスクに対応するには、最新の制度知識を持った人財を揃え、システムも随時アップデートする必要がありますが、その対応には限界があります。そこで、最新の規制を熟知した外部専門家チームに委ねることは、リスクマネジメントにかなった選択肢です。例えば、BEPS（Base Erosion and Profit Shifting：税源浸食と利益移転）などの国際課税ルールの適用判断や対応策立案は高度な専門知識が必要ですが、MSを活用することで、複雑なルールの適用可否の判断から具体的な遵守策の実行まで一貫して支援を受けることが可能になります。経営陣にとっては、自社で手探りするよりも確実性が高く、コンプライアンス違反による罰則やレピュテーション低下のリスクを大幅に減らせる点がMSの活用の大きな魅力です。

また、期日遵守も意思決定の重要なポイントです。決算・税務・各種提出物には厳格な期限がありますが、内部リソースが不足すると期限遅延やミスが起りやすくなります。MSの活用によって、サービス提供側が明確な合意のもとで期日管理と品質管理を請け負うため、経営陣は「提出遅れ」や「報告ミス」といった致命的な事態への不安を軽減できます。

意思決定ポイント②：人財・リソース戦略

2つ目のポイントは、人財確保と育成の観点です。高度専門人財の採用難・定着難は多くの企業で深刻化しており、特に会計士・税理士などのプロフェッショナル人財は市場で争奪戦が続いています。経営陣としては、社内に人財を抱えるか、外部サービスで補うかの選択を迫られます。社内に置けば専属で動いてくれるメリッ

トはあるものの、人件費負担や離職リスク、そして何より常に最新スキルを維持するための教育コストがかかります。

MSを活用すれば、必要なときに必要なだけ熟練人財を利用できる柔軟性が得られます。例えば、決算期だけ専門家チームの人数を増やしたり、新しい会計基準対応時だけ追加サポートを得たりという対応も可能です。また、社内チームでは実現困難だった最新テクノロジー活用や業務プロセスの最適化について提案を得ることができ、社内人財のスキル向上や企業の変革にもつながったケースもあります。つまり、経営陣にとってMSの活用は「社内人財戦略を補完・強化するパートナー」と位置づけられ、人的資本リスクを分散し将来に備える手段ともなるのです。

さらに、経営陣は自社の人財を本当に戦略的に配置できているかも考慮すべきです。多くの企業で貴重な財務スタッフが単純作業やルーチン対応に追われている現状があり、これを解消してコア業務へ集中させたいというニーズが高まっています。MSの活用により、定型業務は外部が担い、内部の人財は分析・戦略立案など付加価値の高い業務へシフトできます。実際に、財務・税務関連のタスクにMSを活用した結果、財務部門が事業戦略やM&A検討に深く関与できるようになったケースや、経理スタッフの残業時間が削減され働きやすい環境が整ったことで人財定着率が向上したケースもあります。こうした人的資源の最適配置による効果も、経営陣には見逃せないメリットです。

意思決定ポイント③：コストと投資対効果

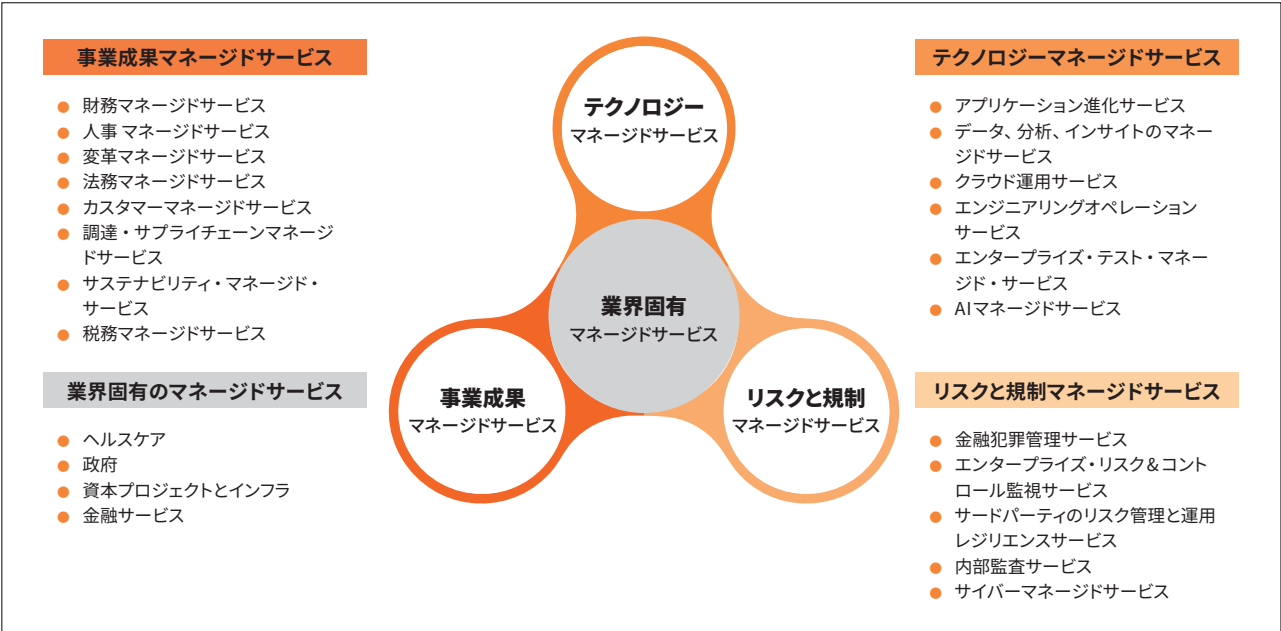
当然ながら、コスト面も重要な意思決定ファクターです。アウトソーシングの伝統的な動機として「コスト削減」が挙げられるように、経営陣は自社で抱えるより外部化したほうが安くなるかどうかをシビアに検討する必要があります。MSの活用の場合、包括的な月額・年額料金となることが多く、例えば税務申告一式を年単位の報酬で委託し、追加対応はスコープ外費用とするなど費用予測が立てやすい契約形態が一般的です。このため、繁忙期に費用が急増する心配がないことや、逆に閑散期に人件費が遊んでしまう無駄も避けられることから、コストの平準化と見通しの良さは経営陣にとって魅力です。加えて、社内で最新ツールを導入・維持したり研修したりするコストを考えると、外部サービスに任せただけのほうが総合的に効率的だという判断も成り立ちます。

図表5：MS導入の効果

MSの効果	内容
コンプライアンスの確保と信頼性向上	法令遵守や正確な財務報告が担保され、監査法人や当局からの信頼が増す。ペナルティリスクの低減により企業価値の毀損を防ぐ。
業務品質・精度の向上	高度な専門チームと標準化されたプロセスにより、ミス的大幅減少と処理の平準化が実現。例：締切遵守率の向上、決算早期化、レポーティングの正確性向上。
コア業務への集中と迅速な経営判断	バックオフィス作業負荷が軽減され、経営陣および社内的主力人材が戦略業務に集中できる。財務データの整備・可視化が進むことで、経営陣は迅速かつデータドリブンな経営基盤が構築される。
コスト構造の最適化	変動費化・スケールメリットによるコスト削減や、固定費の圧縮が期待できる。また、アウトソーシング費用は契約で明示されるため予算管理がしやすい。
テクノロジー活用促進	外部プロバイダーが最新ツールやシステムを導入しているため、自社で投資せずとも最先端技術を享受できる。結果として業務の最適化やデジタル化が進み、組織全体のデータドリブン経営が加速。
事業継続性とレジリエンス向上	特定人材への依存や人員欠如のリスクを軽減し、急な退職や長期休暇が発生してもサービスを継続できる。また災害時などでも外部拠点から業務が継続可能な体制となり、BCP（事業継続計画）上の安心感が増す。

出所：PwC作成

図表6：PwCのMSにおけるサービス領域



出所：PwC作成

実際にMSを活用することで、業務の標準化と構造化されたデータの蓄積が可能となり、当該データに基づく簡易な経営ダッシュボードを活用して、定期的に担当者が作成していた経営情報を随時可視化できるようになったという成功事例もあります。このように、MSの活用をデータドリブン経営の一助につなげることも可能です。PwCの支援事例では、多くのCFO（最高財務責任者）が初めはコスト削減を主目的にMSの活用検討を始めるものの、最終的にはそれ以上の品質向上や組織変革の付加価値を評価して導入を決めるケースが多く見られます。つまり、コスト削減だけでなく、「支払う価値があるサービスか」というROI（投資対効果）の視点で意思

決定していると言えます。

以上のポイントを踏まえ、MS導入によって経営陣が得られる総合的な効果を整理すると、図表5のようになります。

6 日本企業におけるMSの活用領域

PwCグローバルネットワークはMSを幅広いサービス領域で提供しています（図表6）。この中から、日本固有の環境や言語・文化の壁、日本企業の典型的な経営課題に焦点を当てたサービス例を5つ紹介します。

(1) 財務マネージドサービス

グローバル展開する大手日本企業を中心に決算・経理業務のMS導入事例が増えています。例えば、グループ全体の連結決算や開示業務を専門チームに委ねることで、煩雑な決算プロセスの標準化・迅速化が実現し、決算期のピーク時にも安定した処理能力を確保できます。また、リース会計基準などの会計基準の変更対応について、専門チームが適切なシステム対応や仕訳処理方法の検討まで包括支援することで、社内の負担軽減とミス防止が期待できます。あるケースでは、四半期・年次決算を外部に委託したことで決算早期化と品質向上を達成し、社内経理スタッフは経営分析や事業部門支援といった高付加価値業務にシフトすることができました。

製造業や小売業などでは、法規制対応よりも業務効率化やデジタル化推進の観点から、経理・財務の定型業務をまとめて外部委託するケースが増えています。例えばある企業は、SSCを設置して内製で集約するとともに、グループ会社の経理処理をMSに一括で任せることにしました。これにより、各事業子会社のバックオフィスの負担を減らしつつ、統一された標準化プロセスでデータを集約し、経営管理の精度を上げることができました。具体的には、月次の経営会議におけるセグメント単位、事業部単位、会社単位の業績指標を、集約されたデータから自動作成して関係者に自動送信する仕組みなどが実現しています。

このように、単なるコスト削減目的のSSCから、戦略的パートナーシップとしてのMSの活用へと意識が変化してきています。企業はサービス提供側に高度な専門性と柔軟性を求め、自社の中長期戦略にどれだけ寄与してくれるかを重視して契約する傾向が強まっています。今後も業種による違いはありつつも、経理・財務領域について「コア業務に経営資源を集中し、ノンコア業務や中核事業の一部は信頼できる専門家に任せる」という流れは広範な業界で見られる共通トレンドになっていくと思われます。

(2) 金融機関向け金融犯罪管理マネージドサービス

銀行・保険等の金融機関など規制の厳しい業種では、法規制対応に関連したMSの活用が有用です。金融業界では法令遵守や当局への報告業務が煩雑で専門的なため、MSを活用する余地は非常に大きいと考えられます。例えば、顧客確認（Know Your Customer：KYC）やア

ンチマネーロンダリング（Anti-Money Laundering：AML）の業務プロセスや規制報告を専門チームに任せるケースが考えられます。PwCグローバルネットワークはこの分野で生成AIなどの先端テクノロジーを駆使した金融犯罪リスク管理サービスや規制報告をセキュアな環境で提供しており、各国で異なる規制に対応して各種当局対応を効率的かつ確実に遵守できるよう金融機関を支援しています。KYCやAML業務のプロセスはある程度標準化されており、言語の壁も比較的低いため、日本と海外拠点を組み合わせることで24時間対応も可能と考えられます。

今後も当局の規制は厳しくなることが想定されます。KYCやAMLは金融機関のみならず、電子決済や暗号資産の取扱業者や不動産事業者など他の業種でも要求される可能性があり、MSの活用は広がっていくと考えられます。

(3) 税務マネージドサービス

インボイス制度や電子帳簿保存法への対応、国際課税ルールの転換、デジタル技術の進展など、企業を取り巻く「税」の環境は国内外で大きく変わっています。一方で、企業において税務に対応する人財を内部に抱え続け、日々アップデートされる国内外の税務情報をモニタリングしながら税務コンプライアンスに対応し、さらに自社でタックスプランニングを継続することの実務的な難度は上がってきています。

企業は、税務コンプライアンスに割くリソースを軽減し、税務業務を企業にとって付加価値のある戦略部門に変革していく必要があります。そのため、今後、従来の税務業務のアウトソーシングに加え、企業の税務部門や税務機能の一部または大部分について、ワンストップで支援するケースが増えていくと考えられます。これにより、最新の税法対応や戦略的節税策を専門家集団が担い、正確かつタイムリーな申告や税務リスクの低減が図れるだけでなく、生成AIをはじめとする先端テクノロジーによる自動化で効率性と可視性も向上します。

(4) 内部監査マネージドサービス

内部監査部門の課題として、内部監査業務そのものや最新のテクノロジーならびに海外各国の商習慣への知識不足、言語の壁等のナレッジ不足、部門内のリソースの不足が挙げられます。特に企業の海外展開が加速する中、グループ経営における海外拠点の重要性が高ま

ると同時に、海外拠点におけるリスクも年々増加し、また複雑化しています。事業環境の変化を前に、多くの企業が効果的で効率的な内部監査の実施という課題に苦慮しています。

内部監査マネージドサービスでは、企業の内部監査部門と協業しつつ、個別ニーズに応じて専門知識とテクノロジー、データを活用して、ビジネスに保証と付加価値の両方の洞察を提供することができます。

従来は、経験のあるベテラン職員が内部監査部門に配置され、国内業務は内部で対応し、ナレッジ不足の海外業務を外部専門家に委託するケースが多い傾向にありました。今後は高齢化による人財不足から内部監査機能そのものを外部に委託するケースも増えていくと考えられます。

(5) 内部通報／コミュニケーションモニタリングマネージドサービス

内部通報制度は、法令遵守を確保するためだけでなく、潜在的なリスクを早期に検知、対処するためのリスク管理の仕組みとして機能するものでもあり、重要であることは言うまでもありません。しかし運用の実態に目を向けてみると、必ずしも通報対応や社内調査に十分な人財やリソースが確保されていないケースがあります。こうした対応を高度な専門性を持つMSに委ねることで、効果的にリスクを検知することが可能ではないかと考えられます。

また近年、外部の専門家のデジタルフォレンジックの技術を利用して、平時の段階から社内メールやチャットをモニタリングする仕組みを導入する企業も増えています。もともとは、企業の有事対応発生時に社内調査の実施を支援する手法で、専門的な技術が必要とされます。

この技術をMSとして活用し、企業固有の習慣やナレッジと組み合わせることで、効果的なモニタリングを実施することができると考えられます。

7 おわりに

会計・税務・規制対応領域におけるMSの活用と、テクノロジーを前提とした経営基盤の構築について、最新動向から今後の展望まで幅広く考察してきました。振り返ると、バックオフィス業務のアウトソーシングはもはや珍しい施策ではなく、デジタル技術と結合して新たな価値を生み出す次世代型MSへと進化しています。経営陣にとって、MSは単なるコスト削減策ではなく経営課題を共に解決する戦略的パートナーであり、その導入判断には規制対応力・人財戦略・費用対効果といった多面的な検討が必要です。また、生成AIやクラウドを中核に据えた経営基盤づくりとMSとの連携により、企業は俊敏かつ強靱な体制を築くことが期待されます。

不確実性の高い時代において、自社だけで全てを完結しようとすることはリスクでもあります。限られた経営資源を最大限に活かすためには、外部の力を上手に活用しながらコアコンピタンスに集中することが求められます。信頼できるMSを取り入れ、内外のリソースやテクノロジーを柔軟に組み合わせ、変化に即応できる基盤を築くことが重要です。

本稿を参考に、自社のバックオフィス戦略と経営基盤の在り方について改めて点検し、必要な変革に着手する一助としていただければ幸いです。MSと先端テクノロジーの力を積極的に取り入れ、強固な経営基盤を構築することで、ビジネスモデルの変革を確実に実現する企業が増えることを期待しています。

尻引 善博 (しりびき よしひろ)

PwC Japan 有限責任監査法人 監査・保証事業本部 パートナー
PwC ビジネストラנסフォーメーション合同会社 常務執行役
1998年青山監査法人入所、2002年公認会計士登録。大手製造業の会計監査および各種アドバイザー業務に従事。2006年あらた監査法人（当時）入所。2013年から2015年PwCインド出向。帰任後PwC Japan 有限責任監査法人では国内デリバリーセンターを担当しデリバリーモデル変革を推進。2025年7月、マネージドサービスを通じて企業のトランスフォーメーションを支援する新会社PwC ビジネストラנסフォーメーション合同会社設立に伴い同社の常務執行役、PwC Japan グループのマネージドサービス共同リーダーに就任。
メールアドレス：yoshihiro.shiribiki@pwc.com

インダストリーインサイト(19)

なぜ今企業は農業に関わろうとするのか

第4回 農業経営の大規模化と次世代への継承

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

わが国では、農業の担い手の高齢化によって離農が急速に進んでおり、解決策として経営規模の拡大や集落営農、企業の参入などが期待されています。2025年に公表された最新の「農林業センサス」によれば、個人経営体数は2020年の調査と比べて23.9%減少したのに対して、法人経営体数は7.9%増加しています。今後も農業を継続させるためには、農業の経営体が耕作地の拡大に応じてスマート化や人材の雇用・育成に取り組み、健全に組織を成長させることが必要です。本稿では、農業経営体の発展に欠かせない法人化やスマート化、人材管理の仕組み化、次世代への事業承継について解説します。なお、意見にわたる部分は筆者の私見であり、PwC Japan 有限責任監査法人および所属部門の公式見解ではないことをお断りしておきます。

1 農業大規模化の必要性和これまでの経緯

(1) 農業経営体の規模の現状

まず日本の農業経営体の規模に関する現状を確認します。図表1は主に2020年の農林業センサスの情報ですが、上段には経営体における法人の割合を掲載しています。全産業の11.8%に対し、農業は2.8%となっており、個人事業主の割合が高い業種と考えられます。また、図表1上段の個人経営体数は103万戸と、下段の小～中規模農家の小計105万戸と近い数値であり、おおむね小～中規模農家＝個人経営体であると推測されます。

図表1の下段では、経営規模別の販売額とシェアを示しています。経営体数としては全体の2%に満たない大規模経営体だけで、販売額シェアの約半分を占めていることが分かります。ここから、小規模農家が大規模化することで、効率化や価格交渉力を強化できる余地があると考えられます。大規模農家の販売額は年々増加しています。2010年の販売額シェアは34%、2020年は49.6%となっており、今後さらに伸びていくことが予想されます。大規模農家は新規就農者の受け皿としても重要な役割を果たしていると考えられます。2023年新規の雇用就農者は9,300人で49歳以下の割合が約3分の2を占めています。

海外と日本の農業経営体の規模には大きな差があり、各国の平均経営規模は図表2のとおりです。日本は国土の狭さに加えて平地が少ないこともありますが、農業経営体の規模が非常に小規模であることが分かります。オーストラリアの平均経営面積は4,442.9ヘクタールです。都市農業との極端な比較になりますが、横浜市の農地面積約3,000ヘクタール（農業経営体1,770戸）の1.5倍近い面積を1つの経営体で運営していることにな

図表1：農業経営体の現状（2020年）

	総数	個人経営体	法人経営体	農業法人組合	会社
農業経営体	107万	103万	3万（2.8%） （うち農地所有適格法人が1.9万）	0.7万	1.9万
所得税、法人税の申告経営体	2,550万	個人事業主の申告数 2,249万	301万（国税庁の申告法人数） （11.8%）		

小～中規模農家数は、おおむね個人経営体数に近い数値となっている

	一戸当たり産出額（年商）	農家経営体数	販売額シェア
小規模農家	500万円未満	85.7万戸（79.7%）	12.1%
	500万円以上1,000万円未満	9.2万戸（8.5%）	8.7%
中規模農家	1,000万円以上5,000万円未満	10.6万戸（9.9%）	29.6%
中小合計		105.5万戸	50.4%
大規模農家	5,000万円以上	2.1万戸（1.9%）	49.6%（2010年は34%）

農業経営体のデータ：2020年農林水産省「農林業センサス」より
所得税、法人税の申告経営体：国税庁ホームページより2020年の申告者数を利用

出所：PwC作成

図表2：農業経営面積の国際比較

	日本（2019年）	欧州連合（2016年）	米国（2019年）	オーストラリア（2018年）
平均経営面積 （日本を1とした場合の倍率）	3.0ヘクタール	16.6ヘクタール （5.5倍）	179.7ヘクタール （59.9倍）	4,442.9ヘクタール （1480.9倍）

出所：農林水産省「経営規模・生産コストの内外比較」をもとにPwC作成

ります。

なお、農業の規模の在り方については立場によってさまざまな意見があり、必ずしも小規模農業を否定するものではありませんが、本稿では、効率化や農業の次世代への継承を念頭に大規模化の方法について解説していきます。

(2) 日本の小規模農業の背景と大規模化への経緯

戦後の農地改革により、大地主が所有していた農地は小作人に譲渡されました。農業者に土地が一定程度均等に配分され、土地の所有者＝耕作者（耕作者主義）に基づいた政策がとられました。農地改革では国が174万ヘクタールの土地を買い取り、約474万戸の農家に売り渡しています（単純に割り算すると1戸当たり0.36ヘクタールが譲渡された計算になります）。この「耕作者主義」がスタートラインであることが、わが国の農業が小規模経営・個人経営中心となっている最大の要因と考えられます。

また、他の商工業は均一の商製品を全国に展開していくスタイルのビジネスモデルであるのに対し、農業は

土地がベースになっている産業であり、山間地の多い日本では山地によって地域が区分けされてしまうことから大規模化しにくいという要因もあります。

このような個人経営をスタートラインとしながらも、その後、1962年には農業生産法人制度が創設されました。2009年には解除条件付き賃貸借により一般法人の農業参入が容認され、2016年には農業生産法人が農地所有適格法人に名称変更され、農業者以外の資本参加が認められるなど、段階的に農業の大規模化や企業による農業参入を可能とする規制緩和が進んでいます。

日本では、農業者の高齢化による離農が進んでおり、市町村が策定した農地利用の将来像を示す「地域計画」によると、地域によっては担い手不足により耕作されなくなる農地の増加が懸念されています。将来的に耕作されなくなる農地については、新規就農者や企業が新たな担い手としての役割を担うことが期待されています。

(3) 農業経営の大規模化

農業が次世代にわたって存続するためには、強い農業経営体をつくる必要があります。具体的には、①法人化

することで組織的な運営が行われ、②スマート化することで効率化・規模拡大が可能となり、③人材管理をすることで次世代の経営者を育て、現在の経営体のステークホルダーからの信頼を高め、その経営体を次世代に引き継いでいくことです（図表3）。

2 大規模化・法人化

そもそも法人という仕組みは、自然人が必ず寿命を迎えることから、法律上の人格を擬制して権利・義務の帰属を認めたものなので、組織を動かす人の寿命が尽きても次世代に受け継がれることになります。

個人経営による農業が法人化するメリットとしては、経営意識の向上や税務メリット、採用や資金調達のしやすさなどがあります。組織として農業に取り組むことでスケールメリットが生み出され、資産を法人という箱に集約することで事業承継をしやすくなり、個人で借入を負担しなくて済むようになります。現代の農業は機械化が進んでいますが、農業機械は高額なものが多く、稼働率を高くしないと減価償却費を回収できないため、経営規模を大きくして農業機械の稼働率を最大限まで高めることが求められます。

(1) 法人化のタイミング

法人化すべきタイミングについては、この規模で法人化をすべきという明確な数値はないものの、法人化のメリットから考えると、おおむね図表4の規模に達したときが法人化の契機（トリガーポイント）となると考えられます。これらのトリガーポイント以外にも、信用力をつけて採用につなげるため、法人しか利用できない補助金の獲得のため、借入限度額の拡大のため（法人のほうが個人よりも貸付限度額が大きい）などの目的から、図表4に示す目安よりも小規模で法人化することも考えられます。

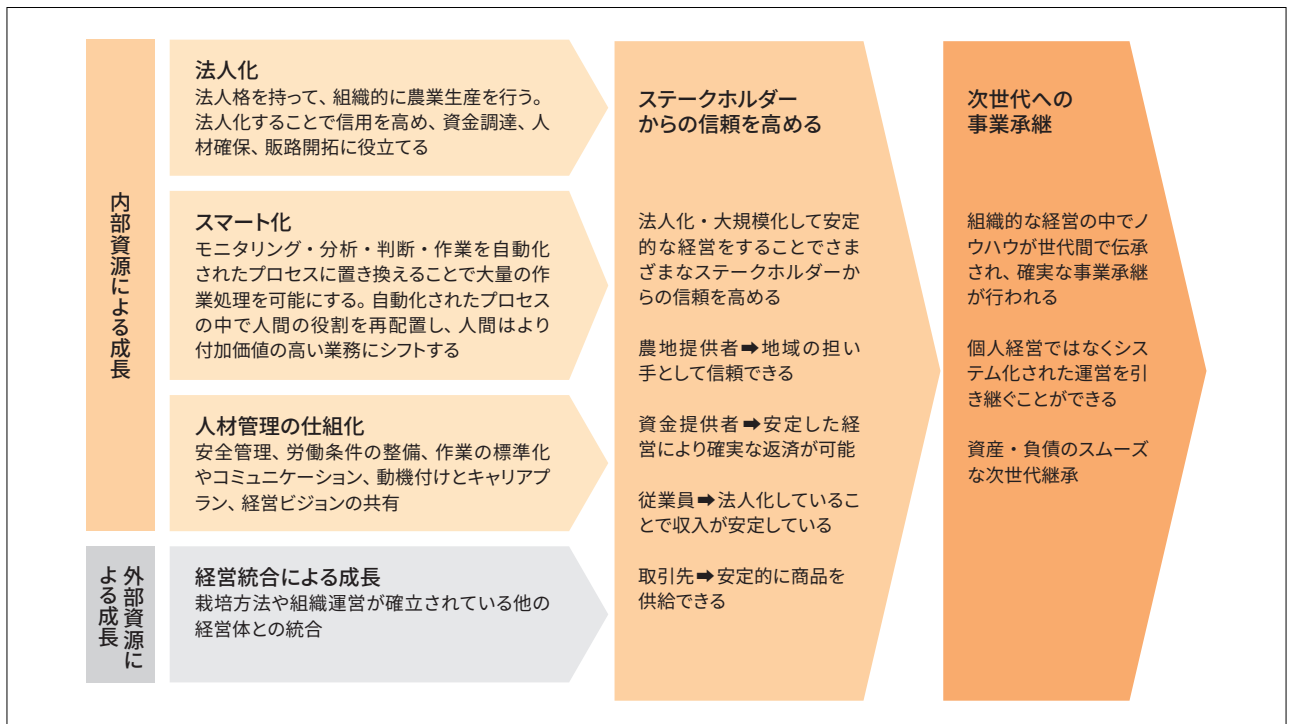
(2) 農業の法人化に伴う2つの山

永続的・組織的な経営や上記のメリットを目的として法人化をしていくことになりますが、この他に①法人化するときと②法人化した後で増加する負担についても準備をしておく必要があります。法人化にあたっては図表5のように2つの山があります。

①では、法人設立の諸手続きの他、個人からの資産の引き継ぎ、社会保険への加入が強制になるため、社会保険料の負担や社会保険事務などが増加します。

②では、大規模化していくにつれて管理業務・間接業務の増加（多数の人が意思疎通しながら連携して仕事

図表3：農業を大規模化して次世代につなぐ



出所：PwC作成

を進めるための業務の標準化やマニュアル化、社会保険事務や補助金申請業務など）による負担増が考えられます。

非農業の事業会社では、グループ会社のバックオフィス業務を集中的に処理する会社をつくるなどシェアードサービス化が進んでいます。農業でも定型的な事務や補助金関連の書類作成は多く、農家が共同してバックオフィス機能を持つことも考えられます。

(3) スマート化

近年のデジタル技術の発達、特にGPSによる位置情報の正確な計測や通信技術の向上、センサーによる状

況の把握（目）とデータ分析精度の向上による適切な育成方法や収穫タイミングの判断（脳）、さらにはロボットによる自動作業や遠隔操作（手）ができるようになったことで農業のスマート化が進んでいます。スマート化では、さまざまな技術を活用し、栽培工程の中で栽培手順そのものを変えたり、これまで人が担っていた作業や判断を自動化したりすることで、機械やコンピューターと人の役割分担を見直し、工程全体を再編成・最適化することが必要になります。

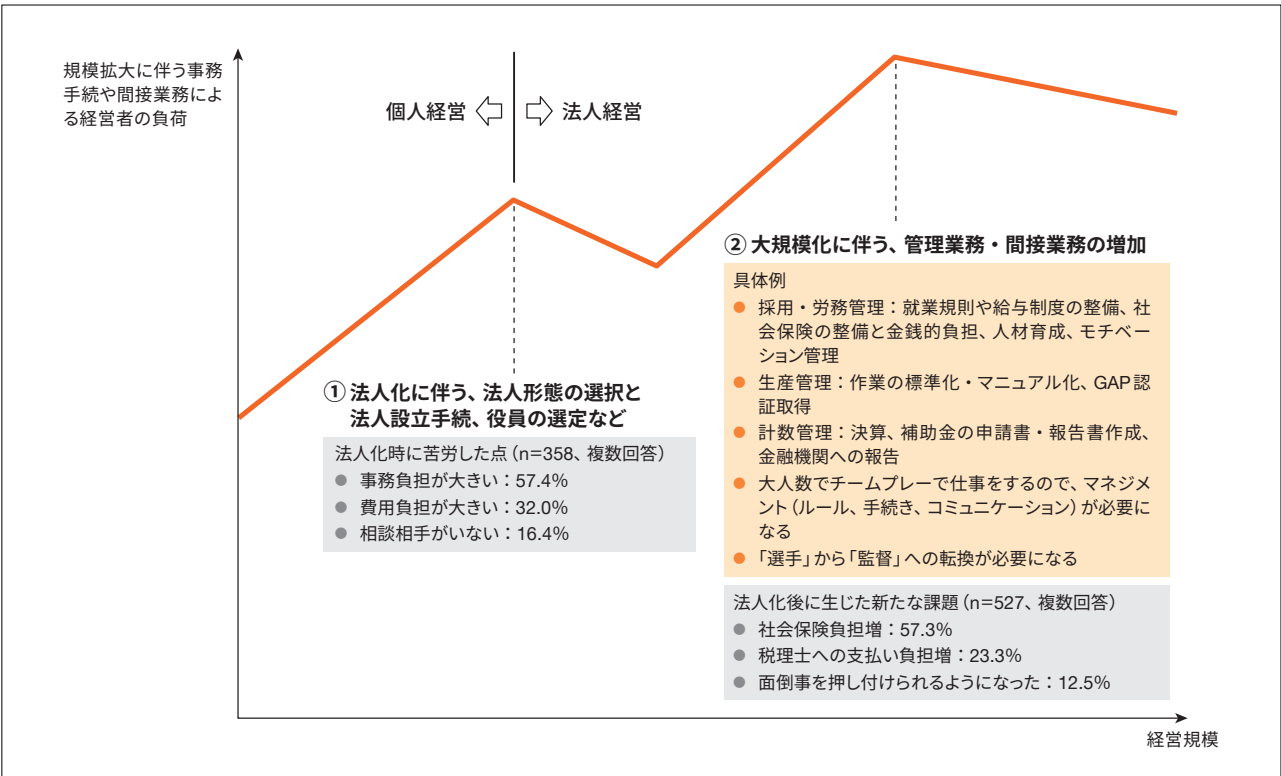
例えば、稲作においては水の管理が重要です。従来は散在する圃場の見回りをして水量調整を行っていたところを、水位センサーを使ってスマホで水量を見て、遠隔

図表4：法人化のトリガーポイント

指標	トリガーポイント	考慮事項
売上高	5,000万円～1億円程度	● 日本政策金融公庫の農業経営動向分析結果や日本農業法人協会の農業法人白書では、売上規模別、作付別などに農業法人の経営規模に関するデータを公表しており、概ね5,000万円～1億円程度から法人化することが多いと考えられる。
利益（所得）	1,000万円～2,000万円	● 所得税の税率が法人税の税率を上回る利益（課税所得）水準で法人化する。 ● 法人化するときに社会保険が強制適用となるため、社会保険の料率分の負担が増加することや法人設立費用や事業税などを負担できる利益余力が必要となる。
人員数	労働者5人以上	● 雇用保険・労災保険の適用が、個人経営で労働者5人未満は任意、個人経営で労働者5人以上と法人の場合は強制適用となることから、労働者5人以上になった時が法人化検討の契機となると考えられる。

出所：PwC作成

図表5：農業の法人化に伴う2つの山



出所：農林水産省「農業経営法人化ガイドブック」をもとにPwC作成

操作で水門を開閉すればよいので、見回りの移動時間が大幅に削減できます。スマート化では、特定の工程の工数が下がっても、他の工程で省力化ができずボトルネックが発生すると全体としての効率が上がりません。そのため、全工程を通じた最適化が重要になります。

図表6は、スマート機器の講習の内容をベースに、稲作の生産工程に沿ってスマート機器の使用前後の変化や効果をまとめたものです。技術の進歩に伴い、これまでの工程のどの部分をどの技術に置き換えるかを検討することが基本になります。加えて、工程をゼロベースで見直すことも必要かもしれません。従来の稲作では苗を育成して水田に田植えをするのが常識であったところ、ドローンで直播することで育苗から田植えまでの工程が不要になったり、陸稲技術の進化によって水管理の手間が省けたりするなど、これまで常識とされていた工程そのものが不要になることも考えられます。手作業を単純に機械化するだけでなく、工程全体を俯瞰し、最新の技術と照らし合わせながら、工程そのものの意味を問い直すことが農業生産のイノベーションにつながります。また、生産工程の中でスマート化することも大事ですが、スマート化によって省力化できた時間を使って、販路を開拓するなど新たな価値を創出していくことも大切です。

(4) 人材管理（労務管理、採用、人材育成）の仕組み化

大規模に農業を経営していくためには、従業員やパートタイマーを雇用して共通の目標を共有し、意思疎通を図りながら組織を運営していく必要があります。また、農業は危険を伴う機械作業が多く、労働の季節繁閑の差もあるため、それらの特徴を踏まえて農作業の安全管理と標準化、労働関連法規への対応、人事制度の整備など、人材管理の仕組み化が必要になります（図表7）。人材の採用のためには法人化や労働条件を他産業に比べて見劣りしないように改善していくことも重要です。

① 農作業の安全管理

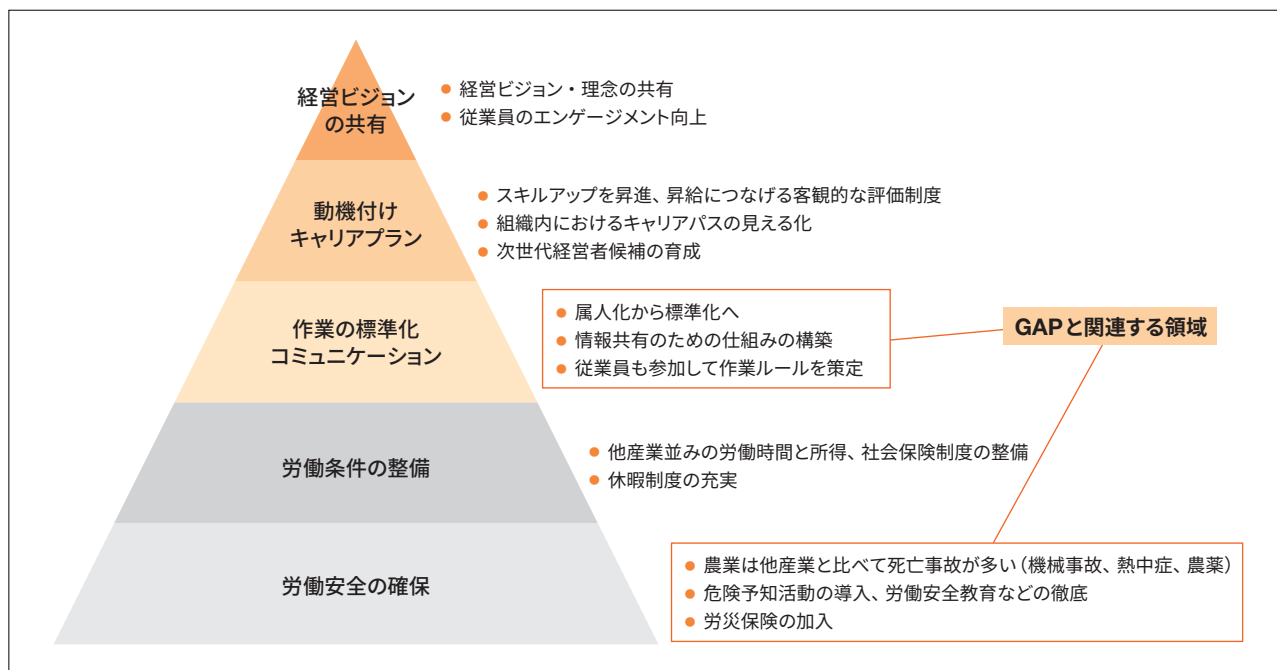
農林水産省の「令和5年に発生した農作業死亡事故の概要」によれば、農業における死亡者数は2023年で236人、死亡率は10万人に対して11.6人となっており、全産業の1.1人、建設業の4.6人と比較しても多くなっています。死亡事故の原因の67%は農業機械に関連した事故（農業機械の転倒など）であり、近年では熱中症による死亡も増えています。農業者が高齢化していることも一因であると考えられますが、安全管理のための対応として、労働安全衛生法に基づく安全衛生管理体制の整備、安全衛生教育の実施、特別教育や技能講習（フォークリフトや油圧ショベルなどの操作や安全に関

図表6：農業生産プロセスのビジネスプロセスリエンジニアリング

稲作 プロセス	土づくり	苗代づくり	田植え	田内の 草とり	畔の 草刈り	水管理	肥料管理	農業散布	収穫
Before	土壌検査は 検査機関で 3週間	塩水選、種まき、 発芽、水やり	田植え機による 作業	除草作業・ 除草剤	刈払い機の 草刈り	毎日自動車 で見回りし て水調節	生育を確認 しながら手 作業で肥料 散布	手作業による 農業の散布	通常のコンバイン
スマート化 とコスト	土壌検査機： 40万円程度	<ul style="list-style-type: none">● 種に鉄をコーティングしてドローンで種まき● 収量は1割程度落ちるが作業は早く、広い面積を1人でできるようになる● 肥料・農業散布ドローン：60万円程度、ドローン研修：20万円程度、保険、その他届出等		カルガモロボ 他	ラジコン草刈 り機	<ul style="list-style-type: none">● スマホで確認して水量コントロール● 水センサー：1つ2万円程度	<ul style="list-style-type: none">● ドローンのセンサーで生育の弱い箇所を特定し、ドローンで肥料散布● センサードローンを利用した農業散布● 肥料・農業散布ドローン：60万円程度		食味収量センサー 付きコンバインで稲 刈りしたデータ（タ ンパク値、水分、収 量）を圃場ごとに取 得できる
After (効果)	15分で結果 が出て、不足 養分をすぐに 散布可能	苗代づくり、田植え作業の省力化		除草作業の 軽減、環境 負荷低減	日陰から操作 可能、刈払機 の振動障害 軽減	見回り時間の 削減、遠隔で 水量コントロ ール	ドローンで自 動肥料散布、 数時間で実施	自動農業散布 で数日かかっ た作業を数時 間で実施	圃場データを活用 した（翌年の施肥 設計による）品質 向上・収量増加
導入効果の測定：作業時間の短縮、単収（面積あたりの収穫）の増加など									

出所：長岡市「次世代農業推進拠点施設（あぐらって長岡）スマートアグリ研修」の資料をもとにPwC作成

図表7：人材管理の仕組み化



出所：PwC作成

する講習）、作業への安全対策の組み込み（防護具の着用や機械の点検など）が必要となります。

②労働条件の整備

農業では労働の季節変動性が高いため、他産業のような労働時間や休憩に関する原則が適用されません（労働基準法41条）。労働時間について他産業では1日8時間、週40時間を超えることができませんが、農業では制限はありません。休憩についても、他産業では労働時間が6時間を超えたら45分、8時間を超えたら1時間の休憩が必要となりますが、農業では定めがありません。休日についても他産業では1週間に1日、4週間で4日が必要ですが、農業にはこの定めがありません。このように定めがないからといって労働条件を厳しくしたり、経営者のその都度の判断に委ねたりしては、人材を集めることができません。変形労働時間制を導入し、労使協定や就業規則などのルールを整えておくことが重要です。

③標準化・コミュニケーション

従来、個人経営を前提としてきた農業では、作業の主体は経営者と家族で暗黙のコミュニケーションが許容されてきた部分も多いと思われますが、大規模化して血縁・地縁のない人を雇用するとなると、知識や生活文化が異なるため、丁寧な意思疎通をしないとさまざまな齟齬が発生することになります。そのためにビジョンの共

有、作業の標準化やマニュアル化が必要になります。「言わなくても分かるだろう」ではなく「知らないかもしれない」という前提でコミュニケーションをすることが必要で、指導や報告・連絡・相談のための時間も増えていくと考えられます。

④GAP (Good Agricultural Practices)

GAPは、主に製品の品質向上のための生産プロセスの標準化として行われますが、そのためには整理整頓や職場の安全確保を実施することが必要であり、労務管理的な要素も含んでいます。生産管理と労務管理を網羅し、GAP認証を受けられるように経営を改善していくことは、効率化・標準化・労務管理の向上などにつながるものと考えられます。

(5) 経営体の成長に応じて適用される制度

経営規模が大きくなるにつれて、小規模企業に対する例外的・簡易的な措置を受けられなくなり、制度の原則適用となることに留意が必要です（図表8）。

(6) 経営統合による成長

ここまでは経営体の内部経営資源による規模拡大について解説してきましたが、合併・買収などにより他の農業経営体と経営統合して規模を拡大する方法もあります。すでに作物栽培や組織運営の仕組みが回っている

図表8：規模拡大に伴う制度適用の変化

指標	ポイント
売上高	消費税について ● 免税事業者となるためには基準期間の課税売上高が1,000万円以下であることが必要 ● 簡易課税の適用を受けるためには基準期間の課税売上高が5,000万円以下であることが必要
資本金	● 株式会社・合同会社では法人税において資本金1億円以下は法人税率の優遇、同族会社の留保金課税の適用あり ● 株式会社・合同会社では事業税について資本金1億円超で外形標準課税の適用となる
従業員数	● 労災保険について個人経営でも従業員5人以上となると強制加入となる ● 常時10人以上の労働者を使用する場合、就業規則を作成し労働基準監督署に提出が必要 ● 労働安全衛生法の安全衛生管理体制：農業では、従業員1～9人では選任不要、10～49人で衛生推進者、50人以上で衛生管理者、産業医の設置が必要となる

出所：PwC作成

経営体を引き継ぐのであれば、それまでの経営資産（設備、人材、運営体制、信用）を引き継ぐことができ、一から立ち上げる必要もありません。

稲作が盛んなある地域では、若手経営者が法人化して規模を拡大している農業経営体に、メンバーが高齢化している組合が合流して経営を継承するケースもあります。このようなケースでは、組合側は自分たちが動けなくなる前に事業承継の目途をつけることができ、引退までは農作業に従事することができます。農業経営体側では若い農業者を雇い入れて人材を育成する仕組みを構築しているので、組合の運営していた農業を段階的にバトンタッチしていくことが可能です。

(7) ステークホルダーからの信頼を構築する

大規模化は、ステークホルダーからの信頼を構築して協力を得るという取り組みです。土地の所有者から信頼できる担い手と評価されることで、より多くの農地を任せてもらうことができます。従業員が経営ビジョンに共感し、「自分の生活や成長を支えてもらえる」と実感できるようになると、高いモチベーションで働いてもらえます。資金提供者からは、地域の発展を目指し、返済もしっかりと行うことで信頼してもらえます。経営統合においても、「自分たちの行ってきた農業を次世代に引き継いでもらえる」という信頼が合併の原動力となります。このようにさまざまなステークホルダーとの信頼関係を構築することで協力を得られることも、大規模化における重要な要素と考えられます。

(8) 大規模化した農業経営体のビジネスモデル

農業では一定規模までは土地を集約して自社で規模拡大することになりますが、自社の耕作面積を増やすだけでは限界があります。売上10億円規模の農業法人を

見ると、規模拡大のパターンは大きく2つあります。1つは、自社で人材を育成し、独立時に自社の生産方式や規格に従って生産してもらい、その農作物を買い取って、自社は販路確保や価格交渉に注力する生産フランチャイズ方式のような形態です。もう1つは、閉農期の人員活用や付加価値の向上のために、生産から加工・販売へと事業領域を広げる6次産業化方式です。

この他には、農産物が地域によって収穫時期が異なることを利用して、複数の地域から時期をずらして出荷することにより、通年で農産物を共有できる体制を構築している農業経営体もあります。

3 次世代への事業承継

最後に、大規模化した農業経営を次世代に引き継ぐためのポイントを解説します。

法人化は事業を永続的に実施するための手段なので、法人化することで農業経営の資産（設備、人材、運営の仕組み）を次世代に承継しやすくなります。事業承継において重要なポイントは後継者の確保で、そのためには次世代の経営を担う人材を経営内に確保するとともに、組織体制の整備と育成を行い、段階的に権限を委譲していくことになります。事業承継をスムーズに行うためには、これまで述べてきた次世代への継承をスムーズに行うための法人化や、人材確保のための労働条件の改善、人材育成の仕組みづくりが必要になります。

果樹栽培の盛んな地域の中には、地域の農協が会社を設立し、高齢化した農家から果樹園を預かり、そこで新規就農者を雇い入れて教育し、就農者が独立するときに果樹園の農地の賃借権も渡すという、のれん分けのような仕組みで世代間継承を実施している事例があります。事業体そのものを引き継ぐわけではありませんが、

法人が前世代と次世代の間に入って、仕組みとして回っている生産活動を次世代に継承するための受け皿となる良い事例といえます。農業を永続的に維持・発展させるためには、社会の仕組みとして農業が継承される制度を整え、血縁や人の相性だけに依存しない形で継承していくことが必要であると考えられます。

4 おわりに

農業は地域の人々が血縁・地縁に基づいて土地を守ってきた産業であり、人々の土地への努力と思いで成り立ってきました。一方で、合理的な仕組みを取り入れて大規模化し、強い農業経営体を作り担い手を確保し次世代に承継していくことは、これまで農業を守ってきた先人の遺産を社会に引き継いでいくことにつながると

考えられます。

最後に、本稿執筆にあたって農業関係者の皆様から、実際の農家への視察や大規模化の考え方の整理などに多大なご協力をいただきましたことに御礼を申し上げます。

【参考文献・資料】

- 農業経営法人化ガイドブック、農林水産省
- 図解よくわかるスマート農業、三輪泰史編著、日本総合研究所研究員著、日刊工業新聞社
- 農業法人における経営承継対策、農研機構
- 農業経営アドバイザー 研修テキスト、特定非営利活動法人日本プロ農業総合支援機構
- 次世代農業推進拠点施設（あぐらって長岡）スマートアグリ研修資料、新潟県長岡市

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

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、日本政策金融公庫 農業経営アドバイザー試験 合格者。

メールアドレス：satoshi.mitsuhashi@pwc.com

企業結合規制における モニタリングトラスティ活用の動き

PwC 弁護士法人
弁護士 井手 瑠美



はじめに

2025年8月29日、公正取引委員会は、ホームセンター業の競合関係がある企業結合について、問題解消措置を講じることを前提として独占禁止法上問題とならないと判断しました。この問題解消措置では、モニタリングトラスティ（「監視受託者」ともいいます）が選任されており、当該措置の実行および履行状況等に関して公正取引委員会への定期報告を行うこととされています。

企業結合における第三者的立場からの監視・報告を担うモニタリングトラスティの起用は、問題解消措置を実効的に行うための仕組みです。2025年頃から、公正取引委員会の企業結合に関する個別公表事例において、その活用事例が目立つようになり、実務上の注目が集まっています。

本稿では、まず、モニタリングトラスティが関与する企業結合における問題解消措置について概説したうえで、モニタリングトラスティの役割や背景をまとめ、実際に活用された事例を紹介し、実務上の示唆を探ります。

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

1 企業結合規制におけるモニタリングトラスティの位置づけ

(1) 企業結合規制と問題解消措置

企業結合とは、合併、株式取得、役員兼任、事業譲受けなど、複数の企業が組織法上の手段によって結びつくことをいいます。独占禁止法は、一定規模以上の企業結合について、企業結合を実行する前に、企業結合計画を公正取引委員会に対して届け出させ、公正取引委員会が独占禁止法に違反するかどうかを審査し、当該企業結合に独占禁止法上問題がないと判断した後に企業結合を実行することを求めています。

公正取引委員会が審査する企業結合計画の多くは、独占禁止法上問題ないと判断されます^{※1}。独占禁止法に違反する企業結合に関しては排除措置命令が出されることになりますが（独占禁止法17条の2）、排除措置命令制度が導入された2005年改正以降、排除措置命令が出されたことはありません。

公正取引委員会が独占禁止法上の問題があるとの懸念を抱いた場合であっても、企業結合を行おうとする会社（以下、「当事会社」）が当該問題を解消する措置を講ずることを前提として、当該企業結合計画は独占禁止法上問題とならないと判断することがあります。この当事会社が申し出る措置のことを「問題解消措置」といい、**図表1**の類型が存在します。

※1 2024年度、企業結合計画の届出件数は437件、このうち423件が独占禁止法上問題ないと判断され、残りの14件が審査中に取り下げられました。独占禁止法上問題ないと判断されたうち3件は、当事会社が申し出た措置を前提として独占禁止法上の問題はないと判断されました。

公正取引委員会「令和6年度における企業結合関係届出の状況及び主要な企業結合事例について」（2025年6月18日）https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/jun/250618_case.html

図表1：問題解消措置の種類

1	事業譲渡等	<p>独立した競争者を新たに創出、または既存の競争者が有効な牽制力を持てるように強化する措置。最も有効な措置と考えられている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当事会社グループの事業部門の全部または一部の譲渡 ● 当事会社グループと結合関係にある会社との結合関係の解消 ● 第三者との業務提携の解消
2	その他	<p>1. 輸入・参入を促進する措置等 需要が減少傾向にあるなどの理由で、事業の譲受先が容易に見つからないなど、事業譲渡等が行えない場合には、例外的に輸入・参入の促進が問題解消措置として認められることがある。</p> <p>2. 当事会社グループの行動に関する措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 情報遮断措置 ● 差別的取り扱いの禁止

出所：公正取引委員会「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」をもとにPwC作成

実務上、問題解消措置が付される案件において、公正取引委員会は、事前相談^{※2}の段階で、当事会社に対して、その時点までに入手した情報に基づき独占禁止法上の問題を具体的に示します。当事会社は、これを踏まえて独占禁止法上の問題を解消するための措置を申し出ます。公正取引委員会と当事会社間で問題解消措置に関する十分なやり取りがなされたうえで、当事会社は問題解消措置を含めた形で、企業結合計画の届出書を提出し、その結果、公正取引委員会によって当該企業結合計画については独占禁止法上の問題がないと判断するケースが多いと考えられます。

(2) モニタリングトラスティとは

モニタリングトラスティとは、当事会社から独立した第三者であり、問題解消措置の実行を監視する受託者のことです。モニタリングトラスティは、独占禁止法に明記されている制度ではありませんが、公正取引委員会が2025年6月に公表した「企業結合ガイドブック」^{※3}では、「履行確保手段の一つとして、当事会社が独立した第三者である監視受託者（モニタリングトラスティ）を選任し、問題解消措置の履行を監視させたり、公正取引委員

会に報告させたりすることがあります。」と記載されており、公正取引委員会はモニタリングトラスティを活用するケースがあることを示しています。

問題解消措置の履行を監視する具体的な方法としては、当事会社が問題解消措置として事業譲渡を行う場合は、当事会社の売却プロセス監視、譲渡先予定者の適正評価、当該事業譲渡契約書等のレビューなどが挙げられます。さらに、各プロセスの進捗や問題点を、定期的あるいは必要に応じて公正取引委員会に報告し、公正取引委員会の見解を確認することで、問題解消措置が適切に履行されるようにします。このように、モニタリングトラスティは、問題解消措置の実行プロセス全体において、当事会社と伴走しながら監視・助言を行うこととなります。

また、モニタリングトラスティとしてどのような立場の者が選ばれるかについて、企業結合の事案ではないものの、公正取引委員会事務総長定例会見記録（2024年7月3日付）^{※4}において、モニタリングトラスティは、事案ごとに個別に判断され、事業者を適切に監視しうる能力を有する独立した第三者であると公正取引委員会が認めた者であり、弁護士や会計士などが挙げられています。海外の事例では、弁護士に限らず、コンサルティングファームや当該業界の実務経験者が起用されており、事案ごとに適切な専門人材が選任されます。

※2 当事会社は、任意で、審査の前に届出前相談を行うことができます。公正取引委員会は、届出前相談があった場合、当事会社から相談対応に必要な情報を聴取するなどしたうえで、その時点の情報に基づいて可能な範囲で説明を行うこととされています。

公正取引委員会「企業結合ガイドブック」（2025年6月11日）https://www.jftc.go.jp/houdou/panfu_files/kigyoketsugo.pdf

※3 公正取引委員会「企業結合ガイドブック」（2025年6月11日）URLは脚注2参照

※4 公正取引委員会「令和6年7月3日付け事務総長定例会見記録」
https://www.jftc.go.jp/houdou/teirei/2024/jul_sep/240703.html

(3) 海外当局の対応・最近の公正取引委員会の姿勢

欧州委員会は、2004年に問題解消措置に関するガイドラインを発行しました^{※5}。同ガイドラインでは、欧州委員会が問題解消措置の実行の監督を日常的に直接行うことができないため、当事会社は、問題解消措置の遵守状況を監視するトラスティを選任しなければならないとされています。欧州委員会の企業結合審査においては、問題解消措置が付されたほとんどのケースでモニタリングトラスティが選任されており、モニタリングトラスティの活用が定着していることがうかがわれます。

英国競争・市場庁 (CMA)^{※6}、米国司法省 (DOJ)^{※7}、米国連邦取引委員会 (FTC)^{※8}などの競争当局も、問題解消措置を監視する独立した第三者を任命する場合があります。これらの当局は、ケースバイケースでモニタリングトラスティを選任することがあるとしつつも、実際に英国・米国の問題解消措置を付した多くの事例において、モニタリングトラスティが選任されてきました。

日本では2020年前後から、問題解消措置において、海外のコンサルティングファーム等がモニタリングトラスティとして起用されることがあり、事例は少ないながらも活用されてきました。ところが2025年に入ると1月から9月にかけて、公正取引委員会の企業結合の個別公表事例6件中5件で問題解消措置の内容にモニタリングトラスティの選任が含まれていました。こうした傾向から、公正取引委員会は、企業結合の問題解消措置の内容として、モニタリングトラスティを積極的に起用させようとする姿勢をとっていることがうかがわれます。

※5 欧州委員会「Commission notice on remedies acceptable under Council Regulation (EC) No 139/2004 and under Commission Regulation (EC) No 802/2004」(2004年) paragraph 117 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008XC1022\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008XC1022(01))

※6 英国競争・市場庁「Merger Remedies」(2018年12月13日) 4. Remedies Process, 4.42-4.46 https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c12349c40f0b60bbe0d7be/Merger_remedies_guidance.pdf
ケースバイケースで、モニタリングトラスティを選任するとし、①事業譲渡のパッケージが既存事業ではない場合、②重要な資産が既存の事業から除かれる場合、③重要な移行措置が必要である場合、④譲渡先のリスクが特に高い場合であることを明らかにしています。

※7 米国司法省「Merger Remedies Manual」(2020年9月) VI.D. <https://www.justice.gov/atr/page/file/1312416/dl>

※8 米国連邦取引委員会「Negotiating Merger Remedies」(2012年1月) p.16 <https://www.ftc.gov/system/files/attachments/negotiating-merger-remedies/merger-remediesmt.pdf> なお、本ガイドラインでは、モニタリングトラスティ (monitoring trustee) ではなく、independent third partyやhold separate trusteeなどと表現されている。

2 モニタリングトラスティを活用した企業結合事案

次に、問題解消措置にはどのようなものがあるのか、2024年1月から2025年9月末までに公正取引委員会が公表した事例について、問題解消措置の概要を図表2に整理したうえで、特徴的な点について言及します。

(1) 2024年1月31日の公表事例 (事業譲渡等)

韓国で国際航空旅客事業および国際貨物運送事業を営む会社が、同じく韓国で同業を営む対象会社の株式にかかる議決権を50%超取得する事案 (当事会社が公正取引委員会に届出書が提出されたことにより審査が開始されており、独占禁止法10条2項に定める日本国内の売上高基準^{※9}を満たす事案であったと考えられます) において、公正取引委員会は、問題解消措置を前提とするならば、当該株式取得は独占禁止法上問題とならないと判断しました。

この件では、海外の財務コンサルティングファームがモニタリングトラスティとして選任されました。公正取引委員会の本件に関するページでは、問題解消措置にかかる問い合わせについてはモニタリングトラスティが窓口となることが記載されています。さらに、問題解消措置のオープンスロット方式 (特定の路線において、当事会社が保有するスロットの譲渡先を広く募る措置) によるスロット譲渡先の募集に際しては、モニタリングトラスティのウェブサイトで募集条件の詳細および募集の手順を公開してプロセスに関する問い合わせ対応を行っています^{※10}。

(2) 2025年3月13日の公表事例 (事業譲渡)

米国企業が米国企業を株式取得および合併の方法により買収する件 (当事会社が公正取引委員会に届出書を提出したことにより審査が開始されており、独占禁止法10条2項および15条2項に定める日本国内の売上高基準^{※11}を満たす事案であったと考えられます) において、

※9 日本国内の売上高合計額が200億円を超える会社が、子会社を含む日本国内売上高が50億円を超える会社の株式を取得した場合、届出が必要となります (独占禁止法10条2項)。

※10 公正取引委員会 (2024年10月4日更新) https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/jan/240131_kiketsu_daikan.html

※11 日本国内の売上高合計額が200億円を超える会社と、日本国内売上高が50億円を超える会社が合併を行う場合、届出が必要となります (独占禁止法15条2項)。株式取得の届出基準は脚注15参照。

図表2：2024年1月から2025年9月末までの公表事例（企業結合）

審査結果 公表日	競争上の懸念が示された市場		問題解消措置の概要
	商品役務範囲	地理的範囲	
2024年 1月31日 ^{※12}	国際旅客運送	指定7路線	<ul style="list-style-type: none">国際旅客運送事業の指定された7路線につき、当事会社の保有スロットを、特定の事業者に対して譲渡すること譲渡スロット数が、当該保有スロット数に満たない場合は、不足分について不特定の航空事業者からのスロット譲渡要請に応じること（オープンスロット方式）地上操業サービス契約締結等スロット譲渡先の引継支援特定事業者に対する譲渡につき、供給拡大・参入が現実化する時点まで、競争維持に必要な措置をとることモニタリングトラस्टィの選任、履行状況監視、公正取引委員会への定期報告
	国際航空貨物運送	指定1路線	<ul style="list-style-type: none">対象会社が、全世界の路線を対象とする貨物専用機による貨物運送事業を第三者に譲渡すること当事会社が、特定の航空事業者との間でブロック・スペース・アグリーメントを締結し、貨物搭載スペースを一定の競争力のある価格で提供することモニタリングトラस्टィの選任、履行状況監視、公正取引委員会への定期報告
2025年 1月10日 ^{※13}	国際航空貨物運送	指定2路線	<ul style="list-style-type: none">国際航空貨物運送事業の指定された2つの路線につき、ブロック・スペース・アグリーメントを締結し、締結の相手方が競争力のある価格で需要者に輸送サービスを提供できるような卸値で、貨物搭載スペースを5年間提供することモニタリングトラस्टィの選任、履行状況監視、公正取引委員会への定期報告
2025年 3月13日 ^{※14}	<ul style="list-style-type: none">半導体設計解析用ソフトウェア光学設計用ソフトウェア	世界全体	<ul style="list-style-type: none">対象会社の対象半導体設計解析ソフトウェア事業を売却すること届出会社の光学設計用ソフトウェア事業を売却すること事業の売却先をX社とすること
2025年 3月27日 ^{※15}	ダクタイル鉄管 ^{※16} 小口径管製造販売	日本全国	<ul style="list-style-type: none">OEM委託の範囲を、A社は小口径管の特定の工程のみ、B社は全口径のダクタイル鉄管の全工程とすること情報遮断措置（新設製造子会社を通じて機微情報が共有される懸念を解消するため、アクセス制限、異動制限等を講じる）情報遮断措置に関するモニタリングトラस्टィの選任、履行状況監視、公正取引委員会への定期報告
2025年 4月30日 ^{※17}	ドラッグストア	青森県、茨城県、栃木県、静岡県、鳥取県、島根県、愛媛県の10商圈	<ul style="list-style-type: none">10商圈それぞれにおいて、2025年10月31日までに、当事会社店舗のいずれか1店舗を第三者に譲渡する契約を締結する当事会社は、所定の期間、特定の店舗の事業価値を棄損しないようにするための商業上合理的な努力を行うこと所定の期間、当事会社の各特定店舗で販売する商品について、消費者に不当に不利な価格を設定しないこと、月1回商品の価格についてモニタリングトラस्टィに報告することモニタリングトラस्टィの選任、履行状況監視、公正取引委員会への定期報告
2025年 5月28日 ^{※18}	ダニアレギー向けアレルゲン製剤製造販売	日本全国	<ul style="list-style-type: none">届出会社による対象製品（X）に関するライセンス契約の解消Xの新ライセンシーに対する引継支援等Xの機微情報にかかる情報遮断措置モニタリングトラस्टィの選任、履行状況監視、公正取引委員会への定期報告
2025年 8月29日 ^{※19}	ホームセンター	愛媛県豊橋市の3商圈	<ul style="list-style-type: none">特定の店舗が所在する土地建物の賃借権を、特定の他社に譲渡すること当事会社は、所定の期間、特定の店舗の事業価値を棄損しないようにするための商業上合理的な努力を行うこと所定の期間、当事会社の各特定店舗で販売する商品について、消費者に不当に不利な価格を設定しないこと、月1回商品の価格についてモニタリングトラस्टィに報告することモニタリングトラस्टィの選任、履行状況監視、公正取引委員会への定期報告

出所：公正取引委員会資料をもとにPwC作成

※12 公正取引委員会（2024年1月31日）https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/jan/240131_kiketsu_daikan.html

※13 公正取引委員会（2025年1月10日）https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/jan/250130_kiketsu_an_gairyakuzu.pdf

※14 公正取引委員会（2025年3月13日）https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/mar/250313kiketsu_sa_gairyakuzu.pdf

※15 公正取引委員会（2025年3月27日）https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/mar/250327_kiketsu_kn_gairyakuzu.pdf

※16 公正取引委員会によれば、ダクタイル鉄管とは、主に上下水道用途の水道管として使用される管で、通常の鋳鉄の強度や延性を改良したダクタイル鋳鉄を用いた鉄管をいう。

※17 公正取引委員会（2025年4月30日）https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/apr/250430_kiketsu_at_gairyakuzu.pdf

※18 公正取引委員会（2025年5月28日）https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/may/250528_kiketsu_st_gairyakuzu.pdf

※19 公正取引委員会（2025年8月29日）https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/aug/250829_kiketsu_de_gairyakuzu.pdf

半導体チップの設計、解析および製造を支援するために使用されるソフトウェアの1つのソフトウェア市場、および、光学設計用ソフトウェア市場における競争上の懸念が示されました。

この件では、公正取引委員会に提出された問題解消措置の中にはモニタリングトラスティの選任が含まれていませんが、同時並行して行われた欧州委員会や英国競争・市場庁の企業結合審査においては、モニタリングトラスティの選任を含めた問題解消措置が提出されていました。公正取引委員会の判断はこうした事実関係の下で行われました。

(3) 2025年3月27日の公表事例（情報遮断措置）

ダクティル鉄管を営む2社が、新設製造子会社（JV）に、ダクティル鉄管の全部または一部の工程をOEM委託し、販売はそれぞれ独自に行うことを計画した案件です。本件では、新設製造子会社を通じて協調的行動をとる懸念が示されましたが、**図表2**に記載した問題解消措置を前提として、競争上の問題がないと判断されました。

本件は、企業結合の届出基準を満たさない案件であり、当事会社が自主的に企業計画を申し出たことで、企業結合審査が行われました。このような届出基準を満たさない案件であっても、モニタリングトラスティが選任されうる、本格的な問題解消措置が付されることが明らかになりました。

3 企業への影響

冒頭で述べたように、2025年頃から公正取引委員会における企業結合審査においてモニタリングトラスティの活用が一般化しつつあり、問題解消措置の履行を担保する重要な役割を果たしています。

モニタリングトラスティは、問題解消措置の履行プロセスに透明性と信頼性の向上に寄与する一方で、企業にとっては負担も伴うため、計画する企業結合のスケジュールやストラクチャーに影響しうる重要な検討事項となります。

まず、企業結合の届出を検討する段階で、独占禁止法上の問題があると判断される可能性があるかどうか、また、問題がありうるとしても問題解消措置によって対応可能であるかを、専門家の意見を踏まえて事前に十分に検討することが望ましいといえます。

問題解消措置の検討段階では、自社にとって最適な問題解消措置の内容を検討するとともに、モニタリングトラスティを選任すべきか否か、選任する場合にはどのような専門家にどのような条件で依頼するのか、選任しない場合にはどのような代替的な履行確保措置を提示し、公正取引委員会に説明するかなどを総合的に検討して履行確保措置に組み込むことが、公正取引委員会の承認を得るうえでも重要な検討事項になります。

さらに、問題解消措置の実行段階では、当該措置に定められた期間中、モニタリングトラスティへの報告義務などにも適切に対応する必要があります。モニタリングトラスティによる履行監視は、関連分野の専門家によって行われるため、従来の公正取引委員会による履行監視よりも実務に即した緻密な対応が求められることが一般的です。それに伴い、企業側に求められる対応もより高度かつ専門的になる傾向があることに留意が必要です。

今後も、問題解消措置においてモニタリングトラスティを起用する流れが続くと予想されます。企業結合を検討する企業にとっては、当該案件が問題解消措置を検討すべき案件かどうかという企業結合規制の観点に加え、モニタリングトラスティを含む問題解消措置について制度の理解を深め、クリアランス取得までの対応方針を見据えておくことが重要です。

井手 瑠美（いであみ）

PwC弁護士法人 弁護士

2014年弁護士登録。2023年カリフォルニア州弁護士登録。

事業会社法務部門において、独占禁止法や取適法（従来の下請法）に関する案件を中心に、企業法務全般を担当。その後、公正取引委員会の企業結合課に調査官（主査）として執務し、情報通信・インターネット、メディア、インフラ業界を中心とする数多くのM&Aを審査するとともに、問題解消措置の監督に関与した経験を有する。また、日本の独占禁止法だけでなく、EU競争法、英国競争法や米国反トラスト法などにも深い知見を有する。

メールアドレス：rumi.ide@pwc.com

第2次トランプ政権下における 米国の経済環境と今後の展望

PwC米国 アシュアランス部門
パートナー 安樂 崇



はじめに

2025年1月の第2次トランプ政権発足から早くも1年が経過し、米国経済は新たな局面を迎えています。世界最大の経済大国であり、日本にとっても最重要の貿易パートナーである米国の政策転換は、日本企業の事業戦略やグローバル展開に大きな影響を及ぼしています。本稿では、米国における現状の経済環境と新政権による政策の特徴を踏まえた今後の展望と、日本企業が直面する可能性のある課題や対応策について考察します。なお、本稿は2025年11月時点の情報に基づき執筆されています。

また、本文中の意見に関する部分は筆者の個人的見解であり、PwC米国および所属部門の正式見解ではないことを申し添えます。

1 米国経済の現況

(1) 経済成長動向

近年における米国経済は、リーマンショック後から2019年までは回復基調が続き、実質国内総生産（GDP）の成長率は年平均約2～3%程度で推移しました（図表1）。この期間は比較的安定した経済拡大局面にあり、雇用の改善や消費の増加が経済成長を支えました。

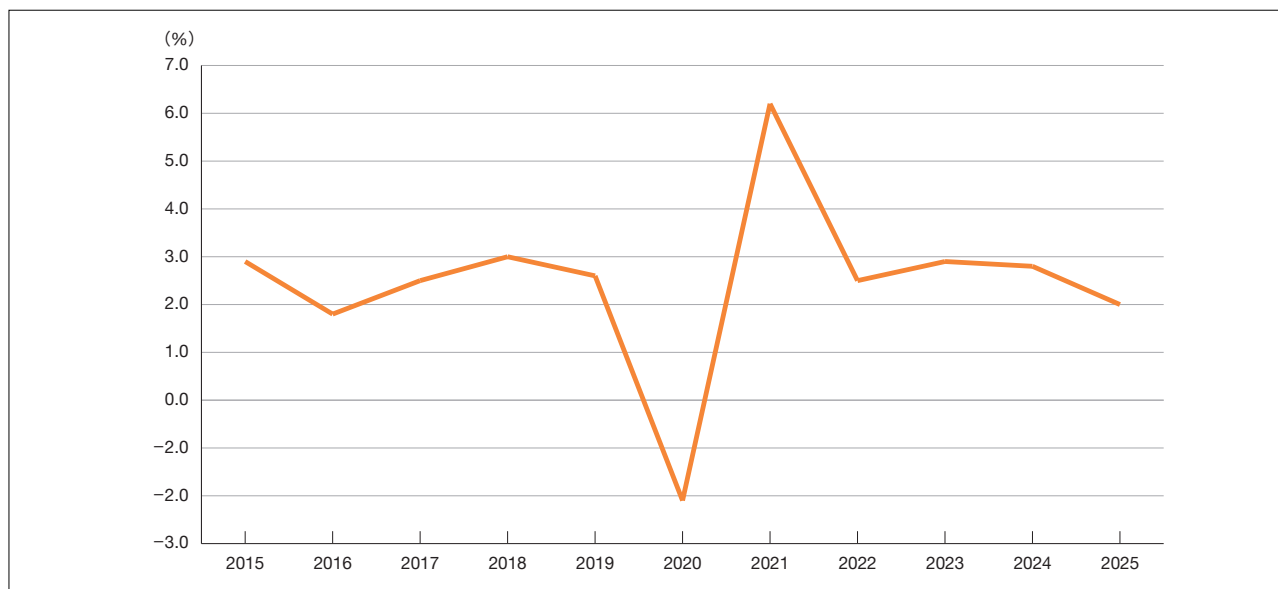
2020年に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が世界的に流行し、米国経済は大きな打撃を受けました。四半期単位のGDP成長率を見ると、2020年第2四半期に過去最大級のマイナス成長（-28%の年率換算）を記録しましたが、政府による大規模な財政刺激策や金融緩和政策の効果もあり、2021年にはGDP成長率が6%超と力強い反発を見せました。その後もGDPのおよそ70%を占める個人消費の底堅い増加を背景に、ここ数年はパンデミック以前と同様の水準で堅調な成長を見せてきました。

2025年においては、テクノロジー分野やインフラ関連の投資が引き続き成長をけん引してはいるものの、新政権による政策の不確実性や、関税による物価の上昇や企業利益の減少を見込んだ消費や投資の抑制などにより、通年のGDP成長率は2%前後にとどまると見込まれています。

(2) 労働市場の動向

米国の労働市場も、2019年までは堅調に推移しており、米労働省労働統計局（Bureau of Labor Statistics：BLS）が公表している非農業部門雇用者数は、年間200万人前後の水準で増加していました。その後、2020年の3月から4月にかけて、COVID-19のパンデミックの

図表1：米国の実質GDP成長率の推移



出所：米国商務省経済分析局のデータに基づきPwC作成

影響により2,000万人以上の減少が見られましたが、それ以降は回復基調をたどり、2024年までパンデミック以前と同程度の増加基調を維持していました。

2025年に入ってから非農業部門雇用者数の増加は続いています。月によっては市場の予想を大幅に下回っています。また、求人情数も全体として鈍化傾向にあり、労働需要の減退が見られています。これは関税引き上げなどによる経済の不確実性を背景とした採用の抑制や、人工知能（AI）などのテクノロジーの普及による採用の抑制、またトランプ政権が進める連邦政府職員削減の取り組みなどが影響していると考えられます。

失業率については2024年から上昇が見られ、2025年11月には4.6%に上昇し、2021年10月以来の最高水準を記録しています。なお、後述する新政権による不法移民対策の影響により、2025年に入ってから移民の労働力が大きく減少しているため、現状は失業率の上昇や賃金の大幅な低下は生じにくい状況にあります。そのような環境下における失業率の上昇は、数字以上に景気減速の懸念が強まっていることを示唆しているとみられています。

(3) インフレと金融政策

米国におけるインフレについては、パンデミックに起因するサプライチェーンの混乱や、ウクライナ紛争によるエネルギー価格の急騰などの影響により、2022年6月には米国の消費者物価指数（CPI）が前年同月比約

9%の上昇となり、1980年代初頭以来の高水準を記録しました（図表2）。この急激なインフレに対応するために、米連邦準備制度理事会（FRB）は2022年から2024年にかけて、段階的かつ積極的な政策金利の引き上げを実施しました。2022年3月の0.25%の利上げを皮切りに、2023年には政策金利は最大で5.50%まで引き上げられ、需要や物価上昇の抑制が図られました。その結果、CPIの上昇率は着実に低下し、2025年春頃には前年同月比2.3%にまで達し、FRBのインフレ目標である2%前後に近づきました。しかしながら2025年後半にかけて、関税政策による輸入物価の上昇や、エネルギー価格の変動などの影響もあり、再びインフレ率が緩やかに上昇傾向を示し始めました。

一方、政策金利は、2024年9月から12月にかけて3度の利下げにより4.50%まで低下した後は、2025年に入ってから据え置かれていましたが、上述のような労働市場の減速や、失業率の増加を受け、2025年9月および10月に再び利下げが実施されました。

(4) 為替市場の動向

近年におけるドル円相場は、2022年3月の米国の政策金利引き上げ以前は120円／ドル以下で推移していましたが、その後の利上げにより大きくドル高が進み、2024年には140円から160円の水準で推移しました。そして2025年のドル円相場においては、日米各国の金融政策による両国の金利差とリスク環境が、どのように

図表2：米国の物価上昇率と政策金利の推移



出所：米商務省経済分析局および米連邦準備制度理事会のデータをもとにPwC作成

影響するかが焦点とされていました。特にFRBの利下げペースと日銀の金融政策の正常化の進み具合が注目され、米国のインフレが続きFRBの緩和が慎重であれば金利差は高止まりし、ドル高・円安が続きやすく、逆に物価の落ち着きが進み、米国の利下げが加速、同時に日銀が賃金・物価の持続的な上昇を確認して段階的な引き締めを進めれば、金利差は縮小し円高方向に振れやすくなるという見通しでした。

結果的には、日銀の2025年1月の利上げを踏まえ、金融政策正常化と日米の金利差縮小への期待が高まり、米国経済の不透明感などを背景に、2025年の前半には140円台前半まで円高が進みました。

しかし2025年1月以降は、12月の利上げまで日銀の政策金利は据え置かれ、FRBの利下げにより金利差は若干縮小したものの、日本における新政権の誕生、特に高市首相が掲げる積極財政と金融緩和継続の姿勢の影響により、2025年10月以降ドルは再び150円を超える水準まで上昇しました。

2 第2次トランプ政権の経済政策の特徴

(1) 貿易・関税政策

第2次トランプ政権は、依然として「アメリカ・ファースト」を強く打ち出しており、製造業の国内回帰や貿易

赤字の削減を重視しています。そのような中でトランプ政権は、関税を単なる交渉カードとしてだけでなく、経済政策の重要な柱と位置付けています。具体的には、製造業の国内回帰の観点からは製品別関税、貿易赤字の是正と税収確保の観点からは相互関税、これらに加えて違法麻薬や不法移民の米国への流入防止などの観点から国別関税と、3種類の関税を導入しています（図表3）。

製品別関税については、2025年の3月に発動された鉄鋼・アルミ製品を皮切りに、完成車および自動車部品、銅、木材・家具、中・大型トラック、医薬品などが発表されており、他の品目についての調査も引き続き実施されています。

相互関税については基本的に全ての品目が対象とされており、2025年4月に発動された、全ての国を対象とした一律10%のベースライン関税と、貿易赤字が大きい国を中心に69カ国に対し8月から発動された、国別の上乗せ関税の2つから構成されています。これらの関税について各国が米国と貿易交渉を進める中で、関税率の引き下げと引き換えに、対米投資や米国製品の輸入拡大といった貿易合意が発表されています。日米間の貿易協定では、相互関税率を15%、自動車関税率を12.5%（最恵国関税2.5%と合わせて15%）とすると、関税率の引き下げ、5,500億米ドルの対米投資、

図表3：トランプ関税の概要（2025年10月10日時点で発表済みの措置）

措置		対象国	対象品目（適用除外措置）	追加関税率（備考）	発動日	実施理由（根拠法）
相互関税	一律関税	全ての国	全ての品目	10%	4月5日	米国貿易赤字の是正（IEEPA）
	国別上乘せ分	貿易赤字が大きい国を中心とする69か国	（対カナダ・メキシコ、製品別関税の対象品、半導体、重要鉱物などの指定品は対象外）	11～50%（一律関税との合計。迂回輸出は40%賦課）	8月7日	
国別	中国	中国	全品目（適用除外なし）	20%（一律関税とあわせて計30%。24%の国別上乘せ分は停止中）	3月4日	違法麻薬や不法移民の米国への流入（IEEPA）
	カナダ・メキシコ	カナダ・メキシコ	全品目（USMCA・製品別関税など対象外）	カナダ35%（迂回時40%） メキシコ25%（30%への引き上げを停止中）	3月4日	
	ブラジル	ブラジル	全品目（ただし対米輸出額の約4割は対象外）	40%（一律関税との合計50%）	8月6日	米国人・企業の権利侵害など（IEEPA）
	対ロシア制裁二次関税	インド	全品目（相互関税除外処置品目など対象外）	25%（国別上乘せ分との合計50%）	8月27日	ロシア産石油の輸入（IEEPA）
製品別	鉄鋼・アルミ	全ての国	鉄鋼・アルミ製品	25%→50%（6月4日改訂）	3月12日	安全保障上の懸念（通商拡大法232条）
	完成車		乗用車・トラック・自動車部品（USMCA準拠品は非米国産部材に関税賦課、軽減措置あり）	25%	4月3日	
	自動車部品				5月3日	
	銅		半製品・派生品	50%	8月1日	
	木材・家具		木材・台所什器、洗面台、布張り家具など	木材10%、台所什器など30%（2026年初からは50%に上昇）	10月14日	
	中・大型トラック		中・大型トラック	25%	11月1日	
	医薬品		特許有（非ジェネリック）医薬品など	100%（日本・EUは15%）	未発動	

出所：ホワイトハウス公式サイト、官報、各種報道をもとにPwC作成

米国産米の輸入割合を75%増加、また農産物を80億米ドル、航空機100機、年数十億米ドルの防衛装備品やエネルギーなどの購入といった内容が合意されたと発表されています。今後の注目点としては、これらの貿易合意の履行（履行状況次第では米国が関税を引き上げる可能性があり）や製品別関税の拡大があります。

なお、国際緊急経済権限法（International Emergency Economic Powers Act：IEEPA）に基づく相互・国別関税については、その違法性についての裁判が進められており、そちらの行方についても注目されています。またカナダとメキシコとの間の国別関税について、米国・メキシコ・カナダ協定（United States–Mexico–Canada Agreement：USMCA）に準拠している製品については現状では対象外とされていますが、このUSMCAについては2026年7月に3カ国共同での見直しが予定されています。原産地規則の強化、中国製品・資本の排除、農業やエネルギー分野での既存の係争などが焦点となっており、そちらに向けた議論や交渉も活発化してきています。

（2）税制政策

第2次トランプ政権における経済政策のもう1つの重要な柱である税制政策については、2025年7月4日に各種税制改正項目を含む法案「The One Big Beautiful Bill Act（OBBBA）」が成立しました。その主な減税項目としては、第1次トランプ政権時（2017～2021年）の税制改革法案である「Tax Cuts and Jobs Act of 2017」に基づき制定され、2025年末には失効予定であった減税項目や、フェーズアウトしていた減税項目を、2026年以降に継続するように延長・修正するものが含まれています。具体的には、個人所得税減税の延長、100%ボーナス償却の復活、利子費用控除制限の緩和、国内研究開発費の即時損金化、その他国内製造業向けの優遇措置などがあります。

他方で、主な増税項目としては、クリーンエネルギー関連の税額控除の縮小となっています。米国議会予算局の当初の見積もりでは、これらにより今後10年間（2025年～2034年）で4.5兆米ドルの歳入減が見込まれており、1.2兆米ドルの歳出削減とあわせて、財政赤字は3.3

兆米ドル拡大するとされています。またOBBBAには、現在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も含まれています。これらにより企業の税負担を軽減し、米国内の設備投資や雇用創出を促進することが期待されています。

(3) 移民政策

第2次トランプ政権は、移民政策についても最重要課題の1つとしており、バイデン政権における不法移民に寛大な政策からの大幅な修正がなされています。米国議会予算局によると、移民の純流入人数は、第1次トランプ政権時（2017～2020年）では年間100万人以下の水準でしたが、2021年のバイデン政権発足後から増加し、2023年には約330万人にまで増加したとされています。このような状況を受け、トランプ大統領は就任と同時に移民法に関する数々の大統領令に署名しました。

その政策の中心は、主に不法移民の取り締まり強化と合法移民の制限となっています。具体的には、例えば「書類のない移民（undocumented immigrants）」と呼ばれるような、正式な在留資格のない移民について、犯罪歴のない人や長期にわたり居住している人も含めて、大規模な強制送還が実施されています。また大統領による南部国境における国家非常事態宣言に基づき、国境の壁の拡張や軍隊の派遣、また亡命申請の予約に使用されていた「CBP One」アプリを停止するなど、国境の警備強化・閉鎖がなされました。合法移民についても、ソーシャルメディアの審査拡大などを含むより厳格な審査の実施や、ビザの費用の値上げ（H-1Bビザの場合は10万米ドルの料金など）といった制限が強化されています。

これらの他にも、出生地主義制度の見直し、不法移民の人道的支援に対する連邦政府資金の打ち切り、外国人登録制度の施行など、さまざまな移民対策が挙げられています。このような不法移民の取り締まりの厳格化と、高技能移民についての制限や選別的な受け入れにより、労働市場では低技能労働力の供給が制限される一方、高技能労働者への需要が増加するとみられています。

(4) 規制緩和の強化

トランプ政権下では、政府効率化省（DOGE）による規制撤廃と行政機関の削減、バイデン政権が進めたエネルギー・環境政策の大幅な見直し、AIや暗号資産に関する規制の撤廃、その他の分野でも経済成長促進の

ため規制緩和が進められ、製造業やエネルギー業界を中心に規制負担軽減による事業環境の改善が期待されています。バイデン政権下の証券取引委員会（SEC）により定められた、気候変動関連開示の制度についても撤回される方向ですが、他方でこのような連邦レベルでの流れを受け、カリフォルニアをはじめとした州レベルでの開示要請の動きが活発化しています。

また、企業の財務報告についても、米の上場企業に求められている四半期報告書の開示義務を、年2回の半期開示に改める提案がトランプ大統領から出されており、その是非について議論が続いています。ただし、これらの規制緩和の一方で、環境問題や社会的責任を重視する市場・投資家の動向との整合性をいかに確保するかが課題となっています。

3 米国経済の展望と主要リスク

(1) 経済成長の見通し

2026年以降における米国経済は、引き続き関税によるインフレが消費を低迷させ、短期的には成長が伸び悩むとみられています。その後、関税の価格転嫁が徐々に進んで物価への影響が一服すれば、インフレ加速の懸念が後退し、FRBが金融緩和を続けることにより、内需が支えられ景気が緩やかに持ち直すと見込まれています。さらに、AI投資の拡大や減税効果も踏まえ、その後は本格的な回復局面に移行していくことが期待されます。

ただし、関税による短期的な貿易赤字の改善は、中長期的な米国内産業の生産性や国際競争力の向上の観点からは悪影響を与える恐れがあり、各国との貿易合意による米国への投資効果も一時的なものであることから、関税による中長期的な経済への悪影響が懸念されています。

(2) 主なリスク要因

- **地政学的リスクの高まり**：米中対立やロシア・ウクライナ情勢など国際的な緊張が続くことで、貿易制裁や関税引き上げ、エネルギー供給の混乱が生じやすくなります。これにより、サプライチェーンの停滞や価格の急騰が発生し、企業の投資意欲や消費者支出に悪影響を及ぼす可能性があります。
- **財政赤字・公的債務の増加**：政府の歳出増加や減税策により財政赤字が拡大し続けると、格付け引き下げによる米国債の流動性・安全性の低下を招き、米

国経済全体に悪影響を及ぼす可能性があります。また財政赤字の常態化による与野党間での連邦予算に関する対立の激化は、2025年に見られたような米国政府の閉鎖やその長期化を招き、経済や金融市場にも影響を与える恐れがあります。

- **インフレ再燃と金融政策：**新たな製品別関税の導入や関税率の引き上げ、移民規制の厳格化による労働供給の減少を通じた賃金の上昇、中東情勢の緊迫化と原油供給の停滞によるエネルギー価格の上昇などによりインフレが長期化し、FRBによる金利の引き下げが進まない場合には、高水準の金利コストにより企業の設備投資や住宅購入が減少するなど経済活動が鈍り、景気後退や失業率の悪化を招くリスクがあります。
- **労働市場のミスマッチと格差拡大：**移民政策の影響や、自動化・AIの進展により、一部労働者の職が減少する一方、高度なスキルを持つ人材の需要は増加するとみられています。この構造変化に対応できない労働者の失業や所得格差の拡大が社会不安を引き起こし、政治的・経済的な不安定要因となることが懸念されます。

4 日本企業に求められる対応策

(1) 貿易・サプライチェーンリスクの管理

関税の引き上げにより、多くの日本企業の製造コストが上昇しており、顧客への価格転嫁の状況によっては利益が大きく圧迫されることになります。2026年11月に米国の中間選挙を控えていますが、関税政策を見直す姿勢は見られておらず、企業には関税が長期化することを見越した事業計画の策定が求められます。今後のより一層の関税強化や貿易規制の変動の可能性も踏まえ、サプライチェーンの再編による調達ルートの多元化や在庫戦略の見直し、代替市場の確保といったリスクヘッジ策の策定が重要と考えられます。

(2) 労働市場の変化に対応した人材戦略

移民規制や労働市場のミスマッチにより、多くの日本企業が人手不足や賃金上昇の圧力に直面する可能性があります。生産コストの増加や人材確保の難しさが懸念され

ています。現地での採用戦略や技術者育成制度の強化や再検討、また職場環境の整備といった対応についても必要となっています。

(3) 税制改正の十分な理解に基づく意思決定

OBBAには、米国に子会社を持つ日本企業にとってメリットのある重要な改正項目が多く含まれていますが、その中には、1つの分野における変更が、他の分野にも波及効果をもたらす項目が多く含まれています。意図しない結果を回避し、全体として最大限の減税効果享受できるような最適な意思決定を行うためには、税制改正に含まれているさまざまな条項間の複雑な相互作用を理解し、その財務的な影響のモデリングを積極的に行うことが重要です。また、ESG関連の税額控除が縮小されるプロジェクトを保有している場合には、そのプロジェクトの採算を精査し、投資判断の見直しなどを検討する必要があります。

(4) リスク管理の強化と柔軟な経営戦略

米国の政治・経済は、今後も非常に速いスピードで状況が変化していくと想定されます。そのような不透明な環境に対応するために、新しい情報を常に入手し、リスクをモニタリングする体制の構築と、さまざまなシナリオにおける対応計画の整備を進めることが成功の鍵となります。また市場環境の変化に迅速に対応できる組織体制づくりも重要になります。

5 おわりに

本稿では、第2次トランプ政権下における米国経済の現状と政策動向を整理し、今後の展望と日本企業への影響を考察しました。2026年11月の中間選挙まで1年を切る中で、トランプ政権の支持率は、物価高止まりへの不満や関税による景気悪化懸念などを背景に低下傾向にあります。過去の間選挙では与党が苦戦する傾向にあることから、米国の政治・経済環境は依然として不確実性が高い状況が続くことが想定されます。日本企業においては、引き続き動向を注視し、柔軟なリスク管理と迅速な経営判断を行うことが今後ますます重要となるでしょう。

安樂 崇 (あんらく たかし)

PwC米国 アシュアランス部門 パートナー

2000年に中央青山監査法人に入所。2010年にPwC米国に転籍し、それ以降会計監査業務を中心に在米日本企業の支援に従事。2015年から2017年にかけてPwC米国の品質管理部門であるNational Quality Organizationに勤務し、現在はシンシナティ事務所に所属している。

メールアドレス：takashi.anraku@pwc.com



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

本書は、絶え間なく変化するビジネス環境下で持続的に成長し、中長期的な企業価値を高めるための戦略的リスクテイクに関して、実践的かつ総合的なアプローチを提供することを目的としています。急速なデジタルトランスフォーメーションと不確実な政治・経済情勢の中で、企業が直面するリスクと機会をどのように整理し、収益性や競争優位性を最大化すべきかを体系的に探求します。

内外環境の分析アプローチに始まり、リスクアベタイトを含むデジタル化時代に求められるガバナンス態勢のあり方、持続的な成長に向けたイノベーション戦略を含むさまざまな戦略策定プロセスの手法、リスクを機会に変革するためのリスク管理プロセスの整備、そして戦略策定とリスク管理において中心的役割を果たし、戦略的リスクテイクのために不可欠となるシナリオ分析の具体的方法論について解説しています。

PwC総合研究所合同会社編、栗原俊典・北野淳史・古宇田由貴 著、中央経済社
A5判 356ページ、4,510円（税込）、2025年12月発行



DAO（分散型自律組織）の実務 設計と法務・税務・ガバナンス

日本で設立が可能となった合同会社型のDAO（Decentralized Autonomous Organization：分散型自律組織）について、概念やユースケース、法務・税務・ガバナンスなどの運営のポイントを解説し、その将来性に迫ります。

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



サステナビリティ保証の実務対応

国内外のサステナビリティ第三者保証の最新情報を踏まえ、サステナビリティ報告と保証業務の仕組みや流れ、備えるべき内部統制、トピック別データ作成上の留意点、業界別課題などを解説します。

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

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

2025年サプライチェーンにおけるAI活用実態調査



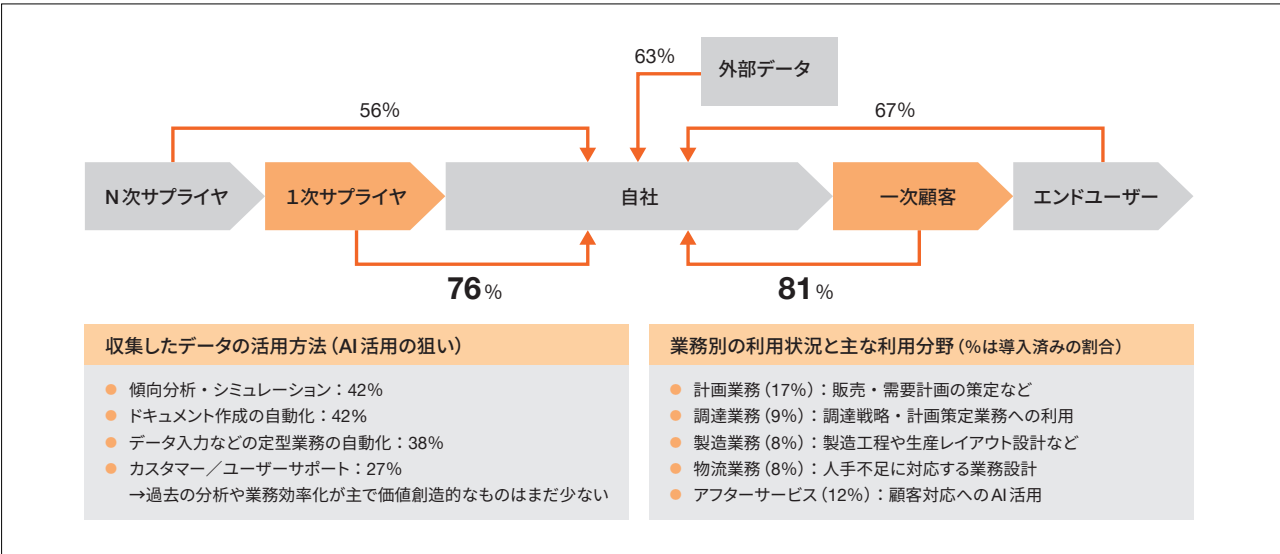
今年の調査では、サプライチェーンにおけるデータ収集・活用状況に加えて、サプライチェーンにおけるAI活用状況と活用に向けた課題について、サプライチェーンに関わるさまざまな部門の経営幹部やリーダー計506名に尋ねました。調査の概要とポイントを図表1に、AI活用状況を図表2にまとめています。

図表1：調査の概要とポイント

1. 調査概要 <ul style="list-style-type: none">● 役職：課長から経営層の管理職 506名● 業種：建設、自動車・輸送機器、電気・電子機器、機械・重電、素材、食品・医薬・化粧品、その他製造、エネルギー、卸売・小売業・商業（商社含む）、通信サービス、運輸	2. データ収集・活用状況の変化 <ul style="list-style-type: none">● データの収集の状況は、顧客（昨年32%→今年74%）、サプライヤ（昨年27%→今年64%）と、どちらも大きく改善● 一方で、顧客データ・サプライヤデータのいずれも、データ活用率に関しては低下	3. 収集データのAI活用度合い <ul style="list-style-type: none">● 自社と直接接点のある企業・ユーザーのデータは活用できている一方で、エンドユーザーやN次サプライヤなど、直接接点がない企業・ユーザーのデータほど十分に活用できていない（図表2）● 業種では、通信サービス、電気・電子機器、建設で活用度合いが高い
4. サプライチェーンにおけるAI活用の狙い <ul style="list-style-type: none">● 「傾向分析・シミュレーション」と「ドキュメント作成の自動化」が42%と、同率1位で最多（図表2）● 対して「新規アイデア創出」（15%）や「意思決定の迅速化・高度化」（26%）は低く、総じて、過去の分析や業務効率化へのAI活用がメイン	5. サプライチェーンにおけるAI／デジタルツール導入状況 <ul style="list-style-type: none">● 業務別活用状況について「導入済～試験導入中」の割合は「計画業務」（25%）、「調達業務」（23%）、「製造業務」（22%）、「物流業務」（18%）、「アフターサービス」（23%）● AI活用の効果が期待以上である理由は「適切な目標設定」（37%）、「ユースケースの設定」（32%）、「開発・利用環境・利用ツールの整備」（32%）● 期待以下である理由は「推進体制の整備」（29%）、「ガバナンスの整備」（28%）、「データ品質・信頼性」（24%）	

出所：PwC作成

図表2：収集したデータのAIによる活用度合



出所：PwC作成

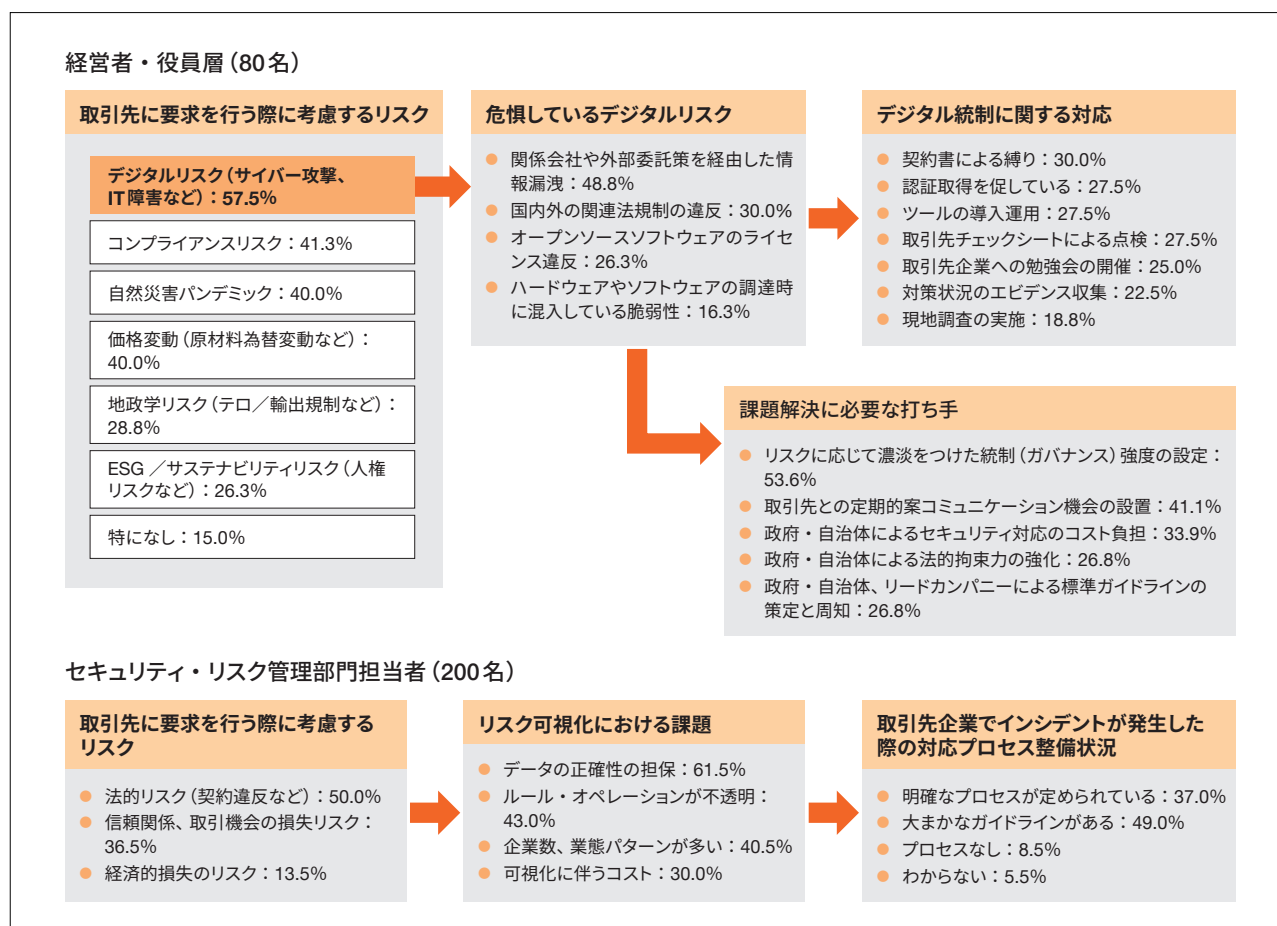
サプライチェーン・デジタルリスク実態調査



デジタル社会の急速な進展により、企業間のつながりが強化され、サイバー攻撃の手法も高度化・多様化しています。特にサプライチェーン上の企業を狙った攻撃が増加しており、国際的な緊張がサイバー攻撃の増加に拍車をかけています。企業は国際的なサイバー脅威に対しても対策を講じる必要があります。

本調査では、売上100億円以上の企業の役員層80名およびセキュリティ部門・リスク管理部門担当者200名に対してWebアンケート調査を実施しました。今日の企業が直面しているサプライチェーンセキュリティの実態を分析しました。調査の概要とポイントを図表3にまとめています。

図表3：調査の概要とポイント



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ンスが表示され、必要な情報にすばやくアクセスできます。

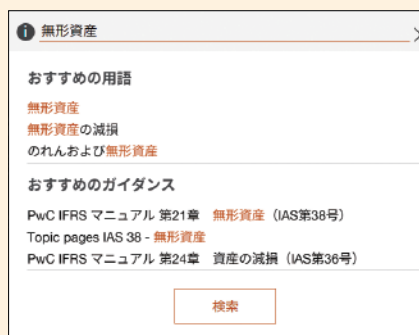
● **PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ**

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

● **メニューナビゲーション**

クリック数を最低限に抑えて、人気コンテンツにアクセスできます。

▼直感的な検索機能 (予測変換)



▼PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ



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

外出先で

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

オフィスや自宅で

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

チーム内で

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

Viewpointのコンテンツ

Viewpointには、次の3つのコンテンツがあります。

無料コンテンツ

IFRSの速報や速報解説など、どなたでもご覧いただけるコンテンツです。

無料登録会員コンテンツ (Viewpointサイト上で登録可能)

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

有料会員コンテンツ

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

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（「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		宮尾 祥平	Shohei Miyao	+65-8125-0594 shohei.m.miyao@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
欧州・アフリカ	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
	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 聡一郎	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 toshi-yuki.x.yamasaki@pwc.com
米州	ポーランド		ロルスキー 真美	Mami Rolski	+48-571-779-608 mami.rolski@pwc.com
	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、ハンガリー、ルーマニア、ウクライナ、リトアニアほか（2025年12月1日現在）

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





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

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。

© 2026 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.

