



PwC's View

Vol. 62 May 2026

特集

不正対応の変遷と将来の展望

—— デジタル技術の革新と複雑化する規制への対応



PwC's View Vol.62

特集

不正対応の変遷と将来の展望 —— デジタル技術の革新と複雑化する規制への対応

- 過去の不正調査：制度整備と調査実務の黎明期 ————— 6
- 現代の不正調査：ガバナンス意識の向上とテクノロジーの進化 ————— 12
- 将来の不正調査：AI時代に求められる不正対応 ————— 24

- 連載 インダストリーインサイト (21)
- なぜ今企業は農業に関わろうとするのか
第6回 (最終回) 一次産業のもう1つの柱、「水産業」と企業の関わり ————— 28

- 連載 インダストリーインサイト (22)
- 自動車業界の大変革と企業経営への影響
SDV・電動化時代の会計・ガバナンス・サステナビリティを統合的に読み解く ————— 37

- 税務 ● 過去10年の税制改正の振り返りと、次の10年に向けた課題 ————— 47

- 海外 ● ベルギーの経済環境と経営課題、各種規制の動向 ————— 61

- ご案内 書籍紹介 ————— 67

- PwC調査レポートピックアップ ————— 68

- Viewpoint ————— 70

- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 ————— 72

※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

不正対応の変遷と将来の展望

—— デジタル技術の革新と複雑化する規制への対応

企業が経験する不正や不祥事には、財務報告に関する不正やインサイダー取引、ハラスメント、品質不正などさまざまな種類があります。不正の手口は時代とともに変化しており、その巧妙化と高度化も著しく、それに合わせて不正調査の手法も進化してきました。

本特集では、2000年代以降の不正事案と不正調査の変化をたどり、より高度な自動化と分析技術が実装された未来の不正調査の姿を考察します。

最初の論考では、2000年から2015年頃の不正の特徴や関連制度を概説し、当時の不正調査のアプローチと調査を進める際の社内体制の課題を整理します。

2つ目の論考では、2016年頃から現在までの不正の特徴や関連制度と、テクノロジーとガバナンスを融合させた現代の不正調査の姿について詳しく解説します。

3つ目の論考では「将来の不正調査」をテーマに、生成AIを含むテクノロジーの活用による全量データ分析やリアルタイムモニタリングの可能性、将来の不正調査における「透明性」と「信頼性」の確保の重要性などについて考察します。

過去の不正調査：制度整備と調査実務の黎明期

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



PwCリスクアドバイザリー合同会社
代表執行役
パートナー 那須 美帆子



はじめに

企業が経験する不正や不祥事にはさまざまな種類があります。具体的には、財務報告に関する不正（粉飾決算や横領等）、インサイダー取引、ハラスメント、情報漏洩（内部犯行および外部からの攻撃）、品質不正や検査不正、労務関連の不正（サービス残業や偽装請負等）、その他各種の法令（金融証券取引法、会社法、独占禁止法、著作権法、各種業法等）違反などが挙げられます。

不正や不祥事が発覚すると、企業は徹底的な事実調査を行って各種ステークホルダー（従業員、取引先、顧客、投資家、当局、マスコミなど）への説明責任を果たすよう要請される他、行政処分や巨額の損害賠償などを負うリスクにもさらされます。さらに、ひとたび対応を誤ればステークホルダーからの信頼を失いかねません。近年では、SNS等の進化・普及に伴い、不正や不祥事に関する情報は瞬時に拡散され、短期間で大きなダメージを受ける企業も少なくありません。レピュテーションの低下は株価の下落、取引コストや資金調達コストの増大等につながることもあり、サステナブルな経営を阻害する要因にもなっています。加えて、昨今では不正や不祥事が企業カルチャーの課題に紐づけられることも多く、最終的に優秀な人材が流出したり、採用が困難になったりする状況につながる可能性があります。

不正や不祥事の手口は、過去から少しずつ変化してきています。特に近年、その巧妙化、高度化は著しく、それに合わせて不正調査の手法も進化しています。

本稿では、2000年から2015年頃の不正の特徴や

関連制度を概説し、当時の不正調査のアプローチと調査を進める際の社内体制の課題を整理します。

なお、文中の意見に係る記載は、筆者らの私見であり、PwC Japan有限責任監査法人およびPwCリスクアドバイザリー合同会社の正式見解ではないことを申し添えます。

1 2000年から2015年頃の不正の特徴

(1) 会計不正、その他の法令違反など

2000年から2015年頃にかけて、当時よく見られた不正や不祥事として以下のようなものがありました。

- 品質管理の不備や検査データの偽装
- 公共工事を中心に談合などの独占禁止法違反
- 公務員等への不正な金銭の提供
- バブル崩壊後の不良債権処理や業績悪化を隠すための粉飾決算（損失隠し、架空・循環取引、費用の先送りなど）
- 過労死訴訟の増加に伴う労働基準法違反

(2) 当時の制度的背景など

次に、同期間の社会環境や不正・不祥事に関する制度や基準などについて紹介します。

① 社会環境

当時の日本企業は、バブルが崩壊し、経済が停滞する中で、業績の悪化や不良債権処理の遅れに苦慮していました。日本企業は内需依存から脱却し、海外展開を模索する中で、非常に強いプレッシャーにさらされていたと考

えられます。このため、特定の企業では、業績を良く見せるための売上の過大計上や損失隠しといった会計不正が発生しやすい環境にありました。

② 内部通報制度

当時の日本では、大企業における不正や不祥事が相次いで発覚し、企業のコンプライアンス意識が重要視されるようになっていました。不正や不祥事の発見に有効とされる内部通報制度への期待も高まり、少しずつ導入され始めていた時期でもあります。一方で、「通報＝裏切り」という意識から、内部通報制度が適切に機能しない企業も少なくありませんでした。

2006年に公益通報者保護法が施行され、主に大企業が内部通報窓口を設置しましたが、施行直後は企業側の理解不足や運用体制の未整備もあり、内部通報制度が不正や不祥事の早期発見に結び付く事案は限定的でした。また、制度上は匿名通報が可能であっても、人事部門、法務部門、コンプライアンス部門などが通報窓口を担うケースが多く、実際には匿名性が担保されにくかったことから、通報をためらう風潮があったようです。さらに、通報後の対応プロセスが不透明で、従業員らに「通報しても何も変わらない」「犯人捜しや報復が怖い」といった不信感を抱かせたことも、制度が十分に機能しなかった一因と考えられます。

③ 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」

(いわゆるJ-SOXの導入)

2000年代初頭に生じた会計不正等を機に、日本でも、2008年4月1日以降に開始する事業年度から、企業の財務報告の信頼性を高めるためにJ-SOXが導入されました。

④ 「企業不祥事の防止と監査役」

日本監査役協会が2009年に公表した「企業不祥事の防止と監査役」は、企業不祥事の発生原因や未然防止に関する監査役の役割について、具体的な事例を用いて整理・分析したものです。過去の不祥事事例をもとに、監査役がどのような情報を把握・理解し、どのタイミングでどのような行動をとるべきかを検討しています。特に、内部統制の監視、経営陣との適切なコミュニケーション、内部通報制度の活用などが重要なポイントとされています。また、監査役が「気づき」を得るための感度や、問題の兆候を見逃さない姿勢の大切さも強調しています。

⑤ 「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」

不正調査を行う際に「第三者委員会」が設置されることがありますが、過去には企業の意向に沿った調査が行われたり、委員の独立性が疑問視されたりする事例が存在したことから、日本弁護士連合会が2010年に「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」を策定しました。本ガイドラインは、第三者委員会の設置・運営に関する基本的な考え方や実務上の留意点を示し、調査の公正性、信頼性を確保することを目的としています。委員の独立性と中立性の観点から、顧問弁護士や取引先など、企業と利害関係のある人物は原則として委員に適さないとしています。また、調査の透明性も重視され、調査の過程や方法、報告書の内容を適切に公表し、社会や利害関係者に対して説明責任を果たすことが求められています。報告書には、調査の範囲、使用した資料、関係者からの聴取内容、事実認定の根拠などを明記することが望ましいとされています。

⑥ 「重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言」

日本監査役協会が2012年に公表した「重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言」は、監査役等（監査役、監査委員、監査等委員を含む）が重大な企業不祥事の兆候や疑いを感知した際に、どのように対応すべきかを具体的に示した実務的な指針です。過去の不祥事事例を踏まえ、初動対応の重要性が強調されており、情報の収集・分析、経営陣や内部監査部門との連携、外部専門家の活用など、段階的かつ迅速な対応を求めています。取締役会への報告や、必要に応じた第三者委員会の設置提案など、監査役としての職責を果たすための行動指針が示されている他、監査役自身が孤立せず、複数の監査役や社外役員と連携して対応することの重要性も指摘されています。

⑦ 「監査における不正リスク対応基準」(金融庁が2013年に意見書を公表)

企業の財務諸表監査において、不正による虚偽表示のリスクに監査人が適切に対応するための指針です。2014年3月31日以後に終了する事業年度に係る監査から適用され、監査人には不正リスクを評価し、必要な監査手続を講じるよう求めました。特に、経営者による不正（経営者不正）への対応が重視されており、動機、機会、正当化の観点から経営者の不正リスクの有無を分析する必要が

あるとしています。また、監査人は経営陣や監査役との積極的なコミュニケーションを通じて不正の兆候を早期に把握したり、必要に応じて監査計画を見直したりすることも求められています。さらに、職業的懐疑心を持ち続ける姿勢や、内部統制の有効性の評価も不可欠とされています。

⑧「不正調査ガイドライン」

日本公認会計士協会が2013年に公表した「不正調査ガイドライン」は、企業などで不正が疑われる場合に、公認会計士が行う調査の在り方を示した実務指針です。企業の依頼に基づいて行われる不正調査が、信頼性と客観性を持って実施されるよう、調査の基本的枠組みや留意点を整理しています。

調査の開始に際しては、調査の目的や対象範囲、手法などを明確にし、依頼者と合意形成を図ることが重要とされています。また、調査にあたる会計士は、企業から独立した立場を保ち、利害関係を排除することで、公正な調査を行う責任があるとされ、調査の過程では、証拠資料の収集や関係者へのヒアリングを通じて、事実関係を確認し、根拠に基づいた判断を行うことが求められています。調査報告書には、調査の方法、事実認定の根拠、関係者の証言内容などを明確に記載し、透明性を確保することが推奨されています。さらに、調査中に知り得た情報の守秘義務や、倫理的配慮も重視されており、調査の信頼性と企業の説明責任を支えるための重要なガイドラインとなっています。

⑨「コーポレートガバナンス・コード」の新設

東京証券取引所と金融庁が共同で2015年に公表しました。コーポレートガバナンス・コード導入以前は、厳しい経営環境下でも予算必達や事業拡大のプレッシャーが強く、会計不正やその他の不祥事が生じる温床となっていました。不祥事や経営の不透明さを理由に、特に海外の投資家から日本企業のガバナンス改善を求める声が上がっていました。

これを受け、企業が株主との対話を強化し、取締役会の実効性向上と透明性確保を通じて持続的に企業価値を向上させるためのガイドラインとして本コードが策定され、上場企業への適用が開始されました。本コード導入と同時に会社法の改正も行われ、社外取締役の選任も義務化されるようになりました。

2 2000年代初頭の不正調査のアプローチ

(1) 調査体制

当時の調査は、企業内部の調査チームで行われるケースが大半でした。社内調査チームによる対応後に設置された外部の第三者委員会によって不正や不祥事が公表されるなど、隠ぺい体質と判断されるような企業もあり、調査チームは現在ほど中立性や独立性を担保されていませんでした。一方で、企業で不正や不祥事が発覚した場合に、外部の弁護士や公認会計士らが調査チームに参加するなど、独立性と専門性に配慮した調査委員会が徐々に設置されるようになってきた時期でもあります。ただし、調査チームの独立性や中立性、透明性に疑義が生じるような調査もあり、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」の公表（2010年）にもつながりました。

(2) デジタルフォレンジックの導入

当時は、クラウドサービスの普及が限定的だったため、PC内のデータや共有フォルダ、USBメモリなどのメディアが主なデジタルフォレンジックの調査対象でした。

(3) インタビューや証憑書類のレビュー

デジタルフォレンジックが導入され始めたものの、当時は、証言と紙面証拠に依存していたことから、対象者へのインタビューや関連する書類のレビューが主な調査手法でした。

不正や不祥事に関与した人物の供述を引き出すインタビューは、調査担当者の経験や質問技術によって結果が大きく左右される傾向がありました。また、録音・録画が行われるのは限定的で、メモや議事録で記録化されていました。

当時は不正や不祥事に関する情報が電子データとして保存されていることが少なく、紙面や手帳などに記載されているケースが大半でした。レビューは証憑類（稟議書、契約書、請求書、領収書、手形、押印管理簿、会計帳簿など）を目視で確認し、資料間の矛盾や不整合を見つけ出す作業が中心で、多くの時間と労力を要しました。また、全件確認することが困難だったため、サンプルベースのレビューが一般的でした。

(4) アンケートや通報窓口の利用

インタビューや証憑類のレビュー、デジタルフォレンジックに加え、関係者へのアンケートや、期間を限定した通報窓口も活用されました。

アンケートは主に紙面やメールで実施され、配布・回収に時間と手間がかかっていました。また、匿名回答であっても、手書きや社内メールでの提出に不安を感じる人は多く、回答率や回答内容の真実性の担保に課題がありました。

通報窓口が不正調査に合わせて期間限定で開設される場合、その窓口で通報者の匿名性と実効性を担保できるかどうかは課題であったと考えられます。

(5) 調査報告書の開示

① 調査報告書の透明性

不正調査報告書の開示を義務づける明確な法律は存在しませんでした。一定の条件下で開示を推奨するガイドラインは存在しています。

金融商品取引法における重要事実の開示義務では、企業は有価証券報告書等に重要な虚偽記載や重要な不開示等が存在する場合、その事実関係、原因、影響等を説明することが求められます。また、上場会社における「不祥事対応のプリンシプル」(次の特集記事「現代の不正調査：テクノロジーとガバナンスの融合」で解説)では、上場会社で不祥事が発生した際に期待される対応として、「第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保」が挙げられています。

企業で不正行為が発覚した場合、判明した事実関係と再発防止策をまとめた調査報告書を作成しますが、その際に重要なのは客観性と透明性です。不正や不祥事の実事関係を正確に把握し、関係者の証言や証拠に基づいて中立的な立場から分析と評価を行う必要があります。

報告書には、一般的に①調査体制、②不正の概要(発生の経緯、関与者の特定、不正の手口、影響額)、③類似案件の有無、④組織的な課題、⑤再発防止策などが記載されます。組織文化や内部統制の不備が不正の温床となっていた場合は、根本原因にまで踏み込んで分析することが求められるものの、関与者の処分については調査委員会の受託範囲外とされることが多いです。

ただし、上記は一般的なフォーマットがあるものの、調査報告書の内容が必ずしも客観性と透明性を兼ね備えているとは限りません。

② 調査報告書の開示の在り方

調査報告書の開示に際しては、各ステークホルダーへの説明責任の果たし方、関係者のプライバシー保護など、複数の要素を慎重に考慮する必要があります。加えて、上場企業は投資家保護の観点から、適時開示制度に基づき一定の情報を速やかに公表する義務があります。一方で、個人名や詳細な内部情報を全て公開することは、名誉毀損やプライバシー侵害のリスクを伴います。そのため、要約版の形式で必要な情報を開示することで、社会的説明責任を果たしつつ、関係者の権利にも配慮することが必要です。

(6) 調査の限界

① 情報収集と関係者の協力

当時の不正調査は、情報収集の手段が限られており、主に紙の証憑書類のレビュー、利用可能な財務情報の分析や関係者のインタビューが中心でした。デジタルデータの活用は未発達で、メールやサーバーのログ解析のようなデジタルフォレンジック対応も一般的ではなく、証拠の網羅性や客観性が必ずしも担保できず、調査結果に対する信頼性をいかに確保するかが課題でした。

また、内部通報の制度的担保はなされておらず、通報者が報復を恐れて沈黙するケースも、現在に比べれば多い状況でした。特に、調査対象者に経営層が含まれる場合、部下が正直に不正の事実を話すことができなかったケースもありました。

② 調査範囲の制限

当時に生じた大企業の不正や不祥事では、当初の会社による「不正はない」との判断が、その後の第三者による調査によって覆されたケースもありました。

社内調査が行われる場合、一般的に取締役会や経営層の指示のもと実施され、調査報告書も公表されないことから、経営層が調査範囲に含まれていなかったり、仮に経営層を調査対象に含む場合であっても、限定された範囲や形式的にしか調査を行わず、穏便に区切りをつけていた可能性があります。特定の部署・子会社のみを調査対象とすると、他の関連部署や子会社で同様の不正が存在した場合に、それらを見落とすリスクが高まります。

③ コストと時間の制約

調査においては、コストと時間の制約も調査品質に大きく影響します。調査予算は一般的に限られているため、

十分な調査期間を確保することができず、必要な証拠収集や関係者インタビューが行えないこともありました。

④ 強制力のない調査

調査委員会は、警察や検察のように強制的な調査・捜査を行える公的機関ではないため、関与者が保有する私物（個人所有の携帯電話やPC、個人の通帳や資産など）の提示を求めるとしても、あくまで任意での協力要請となります。このため、調査委員会は必ずしも調査に必要な情報に無条件にアクセスできるわけではありません。

また、企業が自ら調査を主導して自社に都合の良い外部専門家を関与させ、結果的に調査の質や透明性に疑義が生じたケースもありました。

3 外部専門家の関与

不正調査を行う際に、企業は、弁護士、公認会計士、デジタルフォレンジック調査専門家、業法の専門家、学者等、適切なスキルを持ち、事案から独立した人物を外部専門家として調査メンバーに選任することがあります。

2000年から2015年頃の大企業の不正や不祥事では、社内調査に外部専門家も関与していましたが、十分な調査が行われず、最終的には外部の第三者委員会で経営層の関与が判明したケースも存在しました。このように、経営層の意向に沿った恣意的な調査にならないよう、外部専門家をスキルだけでなく、独立性・中立性を維持できるかという観点から選任することも、不正調査において非常に重要な要素となります。

4 社内体制の課題：内部監査機能の限界

不正や不祥事が生じた企業では、内部監査が適切に機能していなかったケースが大半です。内部監査は本来、社内の各部門の業務や内部統制が適切に整備・運用されているかを独立した立場から評価し、被監査部門や経営層に改善提言を行う役割を担っていますが、以下で述べるような背景から十分に機能が発揮されないこともあったと考えられます。

(1) 組織的な独立性の欠如

内部監査部門は経営層のもとで業務活動の状況等を監

査するため、経営層に不都合な情報を報告しにくく、調査対象や範囲が制限されてしまいます。

(2) リソース不足

限られた人員・予算の中で広範な業務をカバーしなければならない場合、十分な深度で監査ができず、重要なリスクを見逃してしまいます。また、内部監査部門は主にシニア層で構成され、人材流動性は低く、ミドル層や女性、グループ会社の監査メンバーらの参画は非常に限定的でした。内部監査部門は、必ずしも重大なリスクを評価できる人員体制ではなかった可能性があります。

(3) 経営層とのコミュニケーション不足

内部監査部門はあらかじめ決められた監査手続を粛々と行うのみで、対話を通じて経営層の重視するリスク領域を把握したり、それらを考慮した監査計画を作成したりしないケースも多かったようです。そのような企業では、経営層の内部監査部門に対する認識が薄くなり、内部監査が適切に機能しない一因となりました。

現在でも内部監査に対して、被監査部門の粗さがしを行ってばかりで重要なリスクに対応していないという声があることを考えると、以前はそのようなイメージを持っていた経営層や従業員はさらに多かったと考えられます。

(4) リスクベースアプローチの未確立

当時は、テーマ監査ではなく組織監査が比較的多く、幅広い項目のチェックリストを使うやり方が一般的で、リスクベースアプローチの概念があまり導入されていませんでした。チェックリストを埋めることが目的になると、実態を深く掘り下げて根本原因を追及するような監査ができず、見つけやすい事項の指摘にとどまってしまうかもしれません。

ここまで、2015年頃までの不正調査を巡る環境・制度変化や不正調査のアプローチ、調査における課題等を解説してきました。次の記事では、企業活動のデジタル化に伴う不正調査の変化や、テクノロジーとガバナンスを融合させた現代の不正調査の姿を紹介します。

真木 靖人 (まき やすと)

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

日本の上場企業（グローバルに展開する多国籍企業）、外資系企業の会計監査業務に20年以上関与した経験を有する。PwC米国ニューヨーク事務所に出向し2013年に帰国後、アドバイザリー業務にも従事し、グループガバナンスの観点で子会社管理、リスクマネジメントの見直し、内部統制構築や内部監査の支援、生成AIを利用した業務改善などの平時対応支援を行う。加えて、粉飾決算・横領・品質不正などの不正調査支援及び不祥事の再発防止支援（組織改革、カルチャー変革、DX化を利用したガバナンス強化等）にも多数の経験を有する。

メールアドレス：yasuto.maki@pwc.com

那須 美帆子 (なす みほこ)

PwC リスクアドバイザリー合同会社 代表執行役 パートナー

不正会計・不祥事案の調査業務を主とするフォレンジックサービスに従事。米国大手会計事務所にて会計監査業務・米系投資銀行におけるアドバイザリー業務などに従事した後、2009年から2013年まで金融庁証券取引等監視委員会にてクロスボーダー事案・巨額粉飾事案に係る開示不正事案調査を担当。その後大手監査法人を経て、2018年にPwCあらた有限責任監査法人（当時）に入所し、PwCアドバイザリー合同会社、PwCリスクアドバイザリー合同会社にて不正会計・不祥事案の調査および再発防止策に係る案件に従事。2026年4月にPwCリスクアドバイザリー合同会社 代表執行役に就任。

メールアドレス：mihoko.nasu@pwc.com

現代の不正調査：ガバナンス意識の向上とテクノロジーの進化

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



PwCリスクアドバイザリー合同会社
代表執行役
パートナー 那須 美帆子



はじめに

巻頭の特集記事で解説したように、2000年代初頭の不正調査は、社内証憑類の調査や関係者へのインタビューが中心であり、調査範囲も限定的でした。その後、企業活動のデジタル化に伴い、メール、チャット、取引データなどの多様かつ膨大な電子情報が企業内に保管・保存されることになり、証拠保全がなされる等の一定の条件が整えば、デジタルフォレンジックやデータ分析を行うことで調査の精度とスピードを飛躍的に向上させることができるようになりました。

さらに、事後的に行われる不正調査のみならず、AIによる異常検知、リスク予測、外部情報のリアルタイム監視など、より予防的な役割も期待され始めています。

本稿では、2016年頃から現在までの不正の特徴や関連制度と、テクノロジーとガバナンスを融合させた現代の不正調査の姿について詳しく解説します。

なお、文中の意見に係る記載は、筆者らの私見であり、PwC Japan有限責任監査法人およびPwCリスクアドバイザリー合同会社の正式見解ではないことを申し添えます。

1 2016年頃から2025年頃の不正の特徴

(1) 会計不正、その他の法令違反など

2016年頃から2025年頃、当時よく見られた不正や不祥事として以下のようなものがありました。

- 品質管理の不備や検査データの偽装
- システム障害・情報漏洩
- 組織的な粉飾決算
- 過労死訴訟の増加に伴う労働基準法違反
- 不正融資・不適切投資
- ハラスメント

(2) 当時の制度的背景など

① 社会環境

2016年頃から2025年頃にかけての日本では、企業不祥事が相次いで発生し、社会全体に「信頼の危機」が深まった時期と言えます。巨額会計不正、品質データ改ざん、情報漏洩など、大企業による組織的かつ構造的な不正や不祥事が相次ぎました。

2015年にコーポレートガバナンス・コードが導入されてから、社外取締役の選任や説明責任の強化が求められるようになり、企業のガバナンス体制は改善傾向にありました。また、世界各国で生じるリスクに迅速に対応し、各ステークホルダーへの適切な説明の重要性が認識され始め、平時からの取り組みを進める企業も増えてきました。一方で、依然として「忖度」の文化は根強く残っており、形式的なガバナンスにとどまるケースも散見されました。これらの要因により、体制が整備されても実効性が伴わず、不正や不祥事が長期間にわたり温存される一因になったと言えます。

デジタル化の急速な進展により、不正や不祥事の形態も変わってきました。企業活動のほとんどがデータ依存型に移行する中、RPA (Robotic Process Automation) の導入や生成AIの台頭によって、近年ますます、人が行う業務は変化してきています。また、SNSの普及で不祥事は瞬時に拡散されるようになり、企業は常時レピュテーションリスクにさらされています。さらに、世界的な規制強化や海外投資家の監視の強まりを背景に、日本企業の不正は国内問題にとどまらず、国際的信用問題へと容易に発展するようになりました。

② 上場会社における不祥事対応のプリンシプル

日本取引所自主規制法人は2016年に「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を公表しました。これは、上場企業が不祥事に直面した際に、適切かつ迅速に対応するための基本的な考え方を示した指針です。主に、①不祥事の根本的な原因の解明、②第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保、③実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行、④迅速かつ的確な情報開示が挙げられています。

③ 上場会社における不祥事予防のプリンシプル

上場企業における不祥事の未然防止を目的として、日本取引所自主規制法人が2018年に公表しました。「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が不祥事発生後の対応に焦点を当てていたのに対し、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」は平時の予防的な取り組みに主眼を置いています。同プリンシプルは、企業が形式的なルールや制度だけでなく、組織文化や経営姿勢そのものを見直すことの重要性を強調しています。特に、経営トップの倫理観と価値観、姿勢を重視しトップ自らが誠実な姿勢を示すことで、組織全体に健全な価値観が浸透するとしています。

組織風土の健全化も大きなテーマの1つとなっています。例えば、現場が不正の兆候に気づいても相談できなかったり、過度な業績プレッシャーが不正の引き金になったりすることが多いため、心理的安全性が担保されたスピークアップしやすい環境づくりや、現実的な目標設定を求めています。

④ 企業不祥事の防止と監査役等の取組

企業の不祥事が相次ぐ中で、監査役や監査役会が果たすべき役割や実効的な対応の在り方を示すために、日本

監査役協会は2018年に「企業不祥事の防止と監査役等の取組」を公表しました。この文書では、実際の不祥事事例をもとに、監査役等が当該不正や不祥事の対応にどのように関与したかを分析し、再発防止に向けた実践的な提言を行っています。例えば、経営陣のガバナンス意識の欠如や内部通報制度の形骸化、現場への過度なプレッシャーといった状況下で発生した不祥事において、監査役等が気づいていても踏み込めなかったり、情報を把握できていなかったりするケースが散見されたことを指摘し、監査役の情報収集力と行動力の強化を求めています。

⑤ 改訂コーポレートガバナンス・コード

東京証券取引所と金融庁が共同で2021年に公表した「改訂コーポレートガバナンス・コード」は、上場企業のガバナンスの質的向上と、国際的な投資家との対話の強化を目的としています。本改訂では、取締役会の機能強化が取り上げられています。具体的には、独立社外取締役の人数を増やすことや、取締役会の多様性を確保して経営の監督機能をより実効的にすることを要望しています。また、サステナビリティ (持続可能性) の取り組みを進めることの重要性も明記され、企業は、ESG (環境、社会、ガバナンス) の観点を経営戦略に組み込み、投資家との建設的な対話を通じて中長期的な企業価値を向上させることが期待されるようになりました。このように、2021年の改訂は、企業ガバナンスがより実効性と透明性を維持し、向上をうながすようなガイドラインとなっています。

さらに、2026年4月10日に金融庁と東京証券取引所は「コーポレートガバナンス・コード改訂案」を公表し、成長投資の促進、取締役会の機能強化、コード全体のプリンシプル化・スリム化などを更新し企業による企業価値の向上を促進しようとしています。

⑥ 改正公益通報者保護法 (2022年に改正法が施行)

2006年に施行された公益通報者保護法は、通報者保護が不十分という課題があり、2022年に改正法が施行されました。主な改正点等は本稿5節「内部通報制度の高度化」で詳述します。

⑦ J-SOXに係る基準および実施基準の改訂 (金融庁が2023年4月に公表)

2008年に適用開始となったJ-SOXとその「実施基準」が15年ぶりに改訂され、2024年4月1日以降に開始する

事業年度から適用されました。これにより、企業の内部統制の実効性を高め、より実態に即した評価と監査を促しました。主な改訂点は以下のとおりです。

(a) 報告の信頼性

サステナビリティ等の非財務情報に係る開示の進展や米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO) の報告書の改訂を踏まえ、内部統制の目的の1つである「財務報告の信頼性」が「報告の信頼性」となりました。

(b) 内部統制の基本的要素

「リスクの評価と対応」においては、COSO報告書の改訂を踏まえ、リスクを評価するに際して不正に関するリスクについて考慮することの重要性や考慮すべき事項が明示されました。「ITへの対応」では、ITの委託業務に係る統制の重要性が増していること、サイバーリスクの高まり等を踏まえた情報システムに係るセキュリティの確保が重要であることが記載されました。

(c) 経営者による内部統制の無効化

内部統制を無視または無効とする行為に対する、組織内の全社的または業務プロセスにおける適切な内部統制の例が示されました。当該行為が経営者以外の業務プロセスの責任者によってなされる可能性もあることが示されました。

(d) 内部統制に関係を有する者の役割と責任

監査役等に関しては、内部監査人や監査人等との連携、能動的な情報入手の重要性等が記載されました。内部監査人に関しては、熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意をもって職責を全うすること、取締役会および監査役等への報告経路を確保すること等の重要性が記載されました。

(e) 内部統制とガバナンスおよび全組織的なリスク管理

内部統制とガバナンスおよび全組織的なリスク管理は、一体的に整備および運用されることの重要性が明らかにされ、これらの体制整備の考え方として、3線モデル等が例示されました。

⑧ グローバル内部監査基準

国際内部監査人協会 (IIA) の「専門職的実施の国際フレームワーク (IPPF : International Professional Practices Framework)」が2024年に改訂された際に、3つの構成要素の1つとして「グローバル内部監査基準」が定められました。内部監査の質と実効性を高めることを目的に、内部監査部門および同監査人に求められる15の指導原則から構成され、さらに、各指導原則を実現するための具体的な要求事項、実施に当たって考慮すべき事項、適合していることの証拠の例といった基準が記載されています。

多くの企業が事業のグローバル展開を進める中、国・地域によってビジネス環境が劇的に変わることを考慮し、本基準は原則ベースのアプローチを取りつつ、状況に応じた柔軟な判断を許容する内容となっています。また、経営陣や取締役会が内部監査部門と適切に連携しガバナンスを促進することや、リスクベースアプローチによる内部監査業務、倫理的な組織文化の醸成に関与することも重視されています。

2 不正調査のアプローチ

不正調査のアプローチは、2015年頃までと大きく変わらないものもあれば、経済環境の変化やデジタル技術の進化等で変化してきたものもあります。

(1) 調査体制

2000年代初頭は、不正調査の範囲はまだ限定的でした。しかし近年は、デジタル技術の急速な発展や絶えず変化している国内外の法規制などを背景に、法務、IT、会計、税務、品質など、さまざまな領域の専門家の助言を得ながら対処することが必要となってきています。

他方、独立性や客観性を担保する観点からは、特に上場企業などで、複数の弁護士事務所や会計事務所と日頃から業務委託契約を結んでいることも少なくないため、不正調査を行う必要が生じた際に、利害関係のない外部専門家をすぐに見つけられない事態に陥る可能性があります。危機管理の観点からは、有事の際に協力を仰げる外部専門家を、平時のうちから選定しておくことが重要です。

(2) デジタルフォレンジックのさらなる活用

デジタルフォレンジックの対象は、クラウドサービスの

企業利用の増加に伴い、PC内のデータや共有ファイルに加え、クラウド環境にあるメールデータ、チャットデータに拡大され、また、スマートフォンやSNSまで、調査対象とするコミュニケーションツールは多様化してきています。

特に、メールデータを保全する際には、メールシステムにおける保持機能の有無次第で調査の網羅性が大きく左右されます。従来は多くの企業がメールサーバーを物理的に社内に設置していましたが、近年はデータの大容量・長期保存に適したクラウド上に置くケースが増えてきています。また、コミュニケーションツールとしてチャット機能が普及したため、同機能も調査対象に含まれることが多く、重要な事実解明につながることもあります。

不正調査で使用されるツールも、単機能で多くの人員を要するものから、AIを利用して人の手による工数を削減したり、情報を一元的に管理できる統合型になっています。

平時からのメールモニタリング

不正発覚後に行う調査の手法としてよく使われるのがメールレビューですが、近年では不正の予防措置的に平時のモニタリングとして利用されるケースも増えてきています。

モニタリングでは、全社員のメールを常時監視するのではなく、リスクの高い部署（購買、経理、営業など）や特定のプロジェクト単位で対象者を絞り、リスクシナリオを設定したうえで定期的にレビューを実施することになります。モニタリングの例としては次のようなものがあります。

- 官公庁向けの入札の半年前からプロジェクトの主要メンバーのメールレビューを行い、不適切なやり取りがないかを分析
- 月次の残業時間がXX時間を超える役職員のメールやチャットを分析

平時のモニタリングの結果は、内部監査部門の現地往査の計画に役立ったり、不正を早期発見あるいは未然に防いだりすることに使われ、内部監査部門の業務負担の軽減にも寄与しています。

(3) インタビューや証憑書類のレビュー

企業の業務自体がデジタル化したことに加え、AI技術の導入と進化により、不正調査のアプローチは大きく変化しました。具体的には、インタビューを行う前にチャットやメールの内容をデジタルフォレンジックとAIで分析し、インタビュー対象者の関与度合いや具体的な不正の手口をある程度理解したうえで、より戦略的に質問を準備することができるようになりました。

また、インタビューの記録に録音・録画や文字起こしツールが活用されるようになり、業務が効率化され、その後の多角的な分析も行いやすくなっています。

証憑類のレビューは、さまざまなツールや生成AIの活用が進み、サンプリングから全件レビューを行うのが一般的になっています。ツールを使えば、数十万件のメールや契約書であっても、全件を対象に特定のリスクワードを含むドキュメントの抽出も容易で、レビュー担当者はリスクの高いドキュメントを優先的に確認できます。

(4) アンケートや内部通報制度の利用

アンケートや内部通報制度では、Webベースの匿名アンケートツールが普及し、PCやスマートフォンから手軽に投稿・回答することが可能になりました。実施側においても、アンケートの配布・回収や結果の可視化、分析・評価が容易になっています。

(5) 調査報告書の開示

① 調査報告書の透明性

不正や不祥事の内容に応じて、企業は事案の複雑性、関与者、社会的影響、各種ステークホルダーへの説明責任等を考慮し、適切な調査チームに基づく調査結果を報告書にして公表するケースが増えてきています。国内外のステークホルダーの目が厳しくなる中で、企業は適切に説明責任を果たすための手段として調査報告書を利用し、当該報告書が企業価値を今後回復するために重要だという認識が広がってきたと考えられます。

② 調査報告書の開示の在り方

大企業がさまざまな不正や不祥事に遭遇したことを契機に、企業はガバナンス体制の改善や調査報告書の適時かつ適切な開示へとシフトし始めました。こうした問題が生じた際に企業に求められる説明責任や透明性への社会的要求が急速に高まったこと、ガバナンス改革の一環として、社外取締役の役割強化や内部通報制度の整備が進

んだことなどを背景に、不正や不祥事を早期発見できる仕組みづくりに対する意識が企業の中で醸成され、調査報告書の作成や開示もより適時かつ透明性の高いものへと変化しています。

このような変化が生じた要因としては、SNSの発達に伴い、情報の流出と拡散が以前よりも拡大しやすくなったこと、不正や不祥事を隠匿するリスクより、説明責任を果たさないリスクを企業が強く意識するようになったことなどが考えられます。

(6) 調査の限界

① 情報収集と関係者の協力

近年、企業によるデジタル化の取り組みが加速する中、デジタルフォレンジックの技術も進歩しています。情報収集の手段は多様化し、得られる情報の量・質ともに向上しました。操作ログの解析もできるため、関係者の証言だけに頼らず、客観的な証拠に基づいた調査が可能になってきています。

一方で、このような技術の進展にも一定の限界があります。取得・保存されたログやデータの範囲は、企業のシステム設計や運用ルールに左右され、保存期間の経過による消失、暗号化や私物端末の利用、クラウドサービスにおける権限・契約上の制約等により、必ずしも十分な証拠が確保できるとは限りません。加えて、膨大なデータの中から不正に直結する事実関係を特定・解釈するには高度な専門的判断を要し、短期間の調査では分析が不十分となるリスクもあります。

関係者の協力が必ず得られるわけでもありません。公益通報者保護法の改正等で関係者が安心して証言できる環境は以前より整ってきているものの、協力を断られることもあり得ます。さらに、関係者が証拠を破棄・改ざんする、あるいは調査に協力すると見せかけて関係者同士で口裏を合わせる、虚偽の証言をするといった対応を取った場合、事実解明は非常に困難となります。その結果、調査が難航し、限られた期間内では十分な結果が得られなくなる可能性もあります。

また、弁護士や会計士、コンサルタントなど特定の領域において専門性と客観性を有する外部人材を調査に起用した場合、調査対象企業の組織風土や人間関係、商流や業務の詳細といった領域で事実把握や原因特定に時間を要したり、見落としたりする可能性があります。例えば、ある不適切な取引について、当該事業の商流や社内の人間関係、取引の開始経緯等に通じていなければ違和感に

気がつかず、問題なしと判断してしまうようなケースです。

経営層からのプレッシャー

不正や不祥事では、経営層による各所管役員やその部下に対するプレッシャーが背景にあることが少なくありません。このような場合、経営層は具体的な不正の手口に言及して不正を実行させるのではなく、非現実的で不当に高い業績目標の設定や執拗な叱責、人事評価による不当な懲罰などを通じて、事業目標や売上目標などを何としても達成させようとすることもよくあります。当事者は、そのプレッシャーから逃れるために、不適切（違法／社内ルール違反等）と知りながら、または不適切と知らず、他のメンバーも行っているからなどの理由で不正に手を染めてしまうケースがほとんどです。

さまざまな不正調査アプローチを駆使したとしても、不正の当事者が誠実に調査に協力してくれなければ、事実解明とその後の適切な再発防止にはつながりません。しかし、経営層が過度なプレッシャーを与えているような企業は、組織的隠ぺいを許容する文化であったり、スピークアップしにくい風通しの悪い職場環境であったりすることが多いと考えられます。このため、実際の不正調査の現場では、当事者に暗黙のプレッシャーがかかっていることを考慮し、リニエンシー制度（懲戒処分の量を軽減・免除すること）の周知や期間限定でのホットラインの開設など、心理的安全性を担保した状態で従業員が自由に話せる仕組みづくりと運用が重要です。

② 調査範囲の制限

日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」では、調査対象の選定や調査範囲の明確化が重視され、企業の意向による不当な制限を避けるための工夫がなされていましたが、完全に制限がなくなったわけではありません。企業が委員を選任する構造に変更はなく、委嘱事項に関して企業の意図が反映されるなど調査範囲に影響が生じる可能性があります。特に、調査委員会が社内関係者と外部専門家を組み合わせて設置する「特別調査委員会」（企業の内部に設置される）である場合、経営層の意向等により調査範囲が制限される可能性があります。

③ コストと時間の制約

事実解明のための調査の重要性が社会的に認識され、企業は不正調査に一定のコストと時間をかける必要性を理解し始めています。特に上場企業は調査の透明性と信頼性を高めるために、外部専門家を起用して数カ月単位の調査期間を確保することが多くなりました。一方で、依然としてコストと時間の制約は存在し、全件調査を行うことは困難であることから、優先順位を付けた調査が一般的です。特に、外部専門家が関与し、かつ限られた期間で結果を出す必要がある場合、実現可能な調査の深度や網羅性に制約が生じます。このため、重要性が相対的に低いものについては社内の自主点検に委ねるなどの対応が考えられます。

また、複雑な海外取引や多国籍企業の調査では、膨大な資料のレビューと多言語対応に加え、各国の規制対応も必要になります。

④ 強制力のない調査

不正や不祥事に対する関心の高まりや、企業調査の信頼性を高めるための継続的な取り組みを背景に、調査報告書の品質水準や透明性は向上してきました。また、調査委員会には弁護士だけでなく、公認会計士、元検察官、デジタルフォレンジックの専門家などが加わることで多様な視点からの検証が進み、調査の実効性が高まりました。ただし、公的機関のような権限がない中での調査であり、証拠の収集範囲等に制限が生じていることに変わりはありません。

3 データ分析による不正兆候の検知

不正調査の経験を活かした取組みとして、企業のモニタリング活動は、「事後対応」から「予兆検知」へと変化してきています。予兆検知は、異常値や外れ値をあらかじめ指定し、リスクが顕在化する前の“兆し”を捉えることを目的としたアプローチです。これまでのデータ分析アプローチは、「すでに起きた異常」を見つけることが多かった一方で、予兆検知は「異常が生じうる兆候」を察知することを目的としています。具体的には、従業員の勤怠データ、日報、カレンダー情報、チャットなどを統合的に分析し、「この社員は最近、特定の顧客対応で残業が急激に増加している」「チャットのトーンがネガティブ、あるいは他者を攻撃する傾向にある」「上司からの強いプレッシャーにさらされ、業務に対して過度な負荷を感じてい

る」といった特徴を把握することで、体調不良、ハラスメント、不正の予兆を検知することができます。

また、サプライチェーンや財務データの分析を行うことで、「特定の仕入先の納期遅延が増加している」「特定の取引先の支払い条件が一部、急遽延長された」などの分析結果から、将来的なリスク（倒産、品質不具合、取引停止、信用不安など）について、データに基づいた予測や判断が可能になります。

(1) 生成AI・機械学習による異常検知

① データ量の劇的な増加と複雑化

近年、企業活動におけるデータ量は飛躍的に増加し、業務システム、IoT、クラウドサービスなど、さまざまな領域でデータが生成・蓄積されています。そのため、従来のルールベースや定型的な分析手法では、異常や不正兆候を適時かつ的確に発見することが難しくなっています。具体的には、情報漏洩やサイバー攻撃、内部不正、会計不正などは通常の業務に紛れ込んで実行されることが多く、それらの兆候は、必ずしも明確なルールで発見することはできません。そこで、膨大な非構造データや複雑なパターンを解析できる生成AIを活用し、複数のデータの相関関係や時系列の変化の分析を高速に何度も行い、さらに調査を繰り返していけば、兆候の発見精度を高めることが可能になると考えられます。

② 生成AIの応用可能性

従来の機械学習と異なり、生成AIは大量データから文脈やパターンを学習し、新たな情報を生成、要約、解釈する能力を持っています。そのため、異常を検知するだけでなく、その背景にある理由や潜在リスクについても説明・解釈することが可能です。また、自然言語処理にも優れているため、自然言語による説明やレポート作成も可能です。

③ 生成AI利用の課題

生成AIを利用する際の課題や注意点としては、以下のものが挙げられます。

- 誤検知・過検知：AIが誤って、あるいは過剰に反応するリスク
- プライバシーと倫理：個人情報や機密情報を扱う際のガバナンスが未整備のリスク

- **ブラックボックス問題**：AIの判断根拠が不透明になるリスク

④ 導入が想定される部署（例）とその役割

生成AIの導入が想定される部署ごとの活用方法を紹介します。

【内部監査部門】

- **不正リスクの早期発見**：経費精算、購買、契約、アクセスログなどの異常検知
- **監査対象の選定支援**：リスクの高い部門や取引を優先的に抽出
- **監査報告の自動生成**：調査結果を要約し、報告書作成を効率化

【情報システム・セキュリティ部門】

- **サイバー攻撃の兆候検知**：ログイン異常、マルウェアの兆候など
- **インシデントレスポンス支援**：攻撃経路や影響範囲の自動分析と報告
- **ユーザー行動分析**：内部からの脅威にも対応

【経理・財務部門】

- **不正会計の兆候検知**：売上の急増、異常な仕訳、疑わしい取引のパターン分析
- **財務数値間の整合性チェック**：過去データとの比較や異常値の自動抽出
- **監査法人との連携**：監査対応資料の自動生成や説明補助

【人事・総務部門】

- **ハラスメントや不正の兆候検知**：サーベイや通報内容の分析
- **従業員の行動変化の把握**：急な勤務時間の変化、離職リスクの予兆分析
- **内部通報制度の強化**：通報内容の分類、優先度付けの自動化

【経営企画・リスク管理部門】

- **全社的リスクの可視化**：部門横断的なリスクの兆候を統合的に把握
- **経営判断支援**：生成AIによるシナリオ分析やリスクシミュレーション

(2) 継続的モニタリングの導入

① トランザクションデータの異常検知

日常業務で発生する取引データ（売上、仕入、経費、支払いなど）をリアルタイムまたは定期的にモニタリングし、想定と異なるパターンや不自然なパターンを検出する仕組みを指します。

通常の業務パターンから逸脱している可能性があるトランザクションは、ルールベースや統計的手法、機械学習などを使って検出することができます。従来は、内部監査などでのサンプルチェックが主流でしたが、異常検知を導入することで全件データを対象としたモニタリングが可能となり、不正やミスの早期発見、内部統制の強化が期待できます。

注意点は、異常値と識別されたデータであっても、必ずしも不正取引に該当するとは限らないことです。このため、検知されたトランザクションの事実確認は非常に重要です。

4 外部専門家の関与

日本弁護士連合会が2010年12月に公表した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン（改訂版）」では、委員の独立性や専門性の確保が強調されており、不正調査チームに適切な外部専門家を加え、調査の実効性と透明性を確保したうえで調査を進めることが、企業の間で一般化してきました。なお、事案によっては専門家を選任することが困難なケースもあり、平時からの危機管理対応が重要となります。

(1) 主な外部専門家と役割

主な外部専門家として、以下のものが挙げられます。

- **弁護士**：法的観点からの助言や、関係者のヒアリング、証拠の収集・分析、調査報告書の作成支援などを行います。特に法令違反の有無や責任の所在を明確にする役割を果たすことが多くなっています。
- **公認会計士**：会計処理や財務報告に関する専門知識を活かし、不正会計の手口や影響範囲の分析、内部統制の評価支援などを行います。特に取引実態と数値の動きの不整合や特殊な会計論点等を明確にする役割を負うことが多いです。
- **ITやデジタルフォレンジックの専門家**：電子データの解析やログ調査、不正痕跡の特定など、技術的な側

面から調査を支援します。近年、デジタル証拠の重要性が増しており、こうした専門家の役割は今後ますます大きくなっていくとみられます。

- **製品設計・製造・検査プロセスに精通した技術者や技術士**：品質データの改ざんや検査手順の不備などを発見し、再発防止策の策定支援などを担います。具体的には、自動車、鉄鋼、化学、医薬品など、業界ごとの規格や品質基準に詳しい専門家などが挙げられます。

(2) 外部専門家の関与の実態

外部専門家の関与の実態については、日本公認会計士協会の経営研究調査会が、研究資料として「上場会社等における会計不正の動向」を毎年公表しています。対象範囲は会計不正（粉飾決算と資産の流用）に限定されています。

2021年3月期から2025年3月期において、調査報告書が公表されている177社で生じた会計不正（184件）のうち、不正調査体制が判明するものを「社内のみ」「社

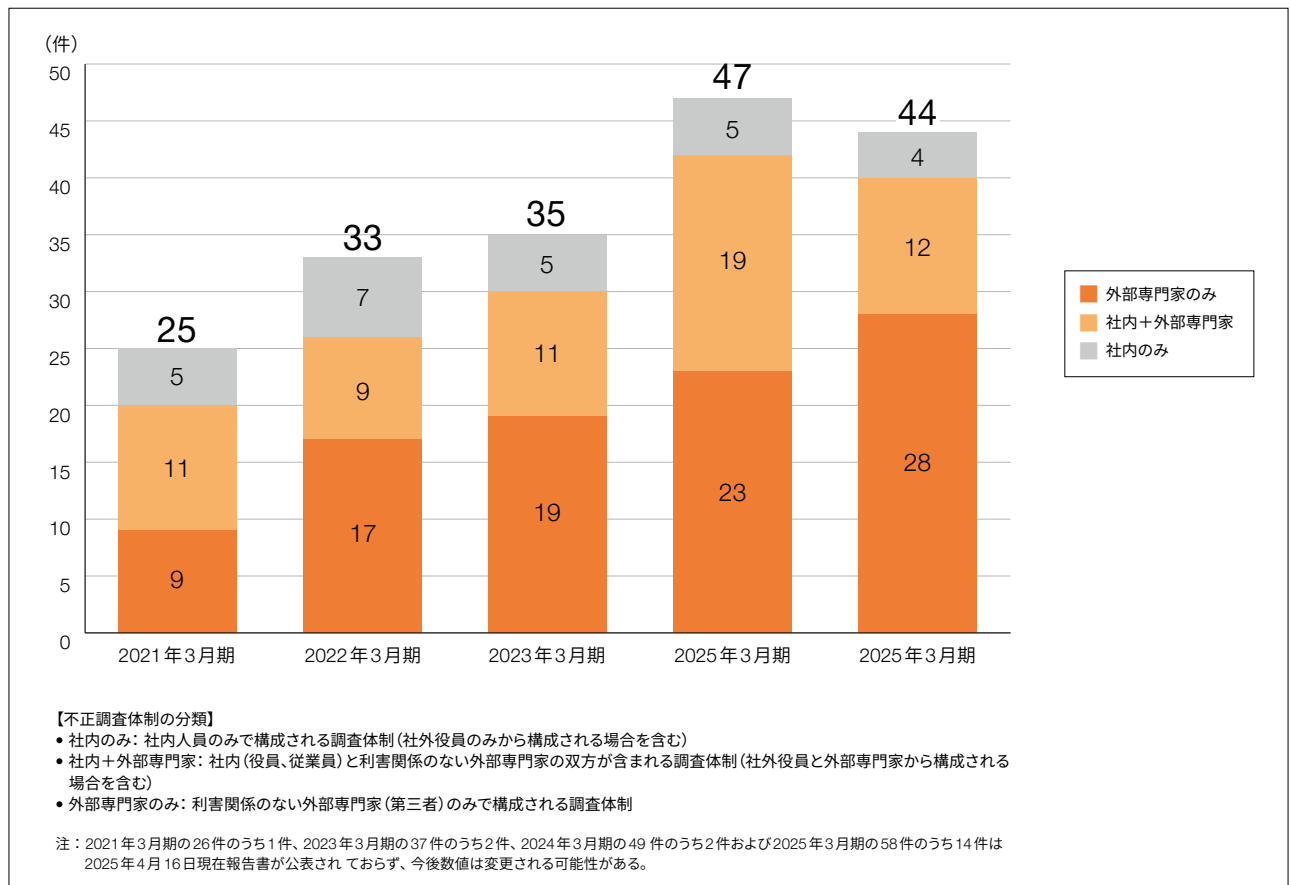
内+外部専門家」「外部専門家のみ」に分類したものが**図表1**です。2025年3月期は、「外部専門家のみ」の件数が増加し、全44件中28件（構成率63.6%）でした。

会計不正の分類別に不正調査体制を集計したものが**図表2**です。なお、「資産の流用」と「粉飾決算」のどちらにも明確に区分できないものは「粉飾決算」に含めています。「社内のみ」の人材による調査体制は、資産の流用の調査においては全体の41.7%になっていますが、粉飾決算の調査においては10.0%しかありません。一方、「外部専門家のみ」による調査体制は、資産の流用においては全体の20.8%を占めていますが、粉飾決算の調査においては2倍以上の55.6%となっています。

また、会計不正のうち、役員が関与している場合と関与していない場合における調査委員会の組成内容を示したものが**図表3**です。ここで、役員は親会社および子会社の取締役、執行役員、監査役を含みます。

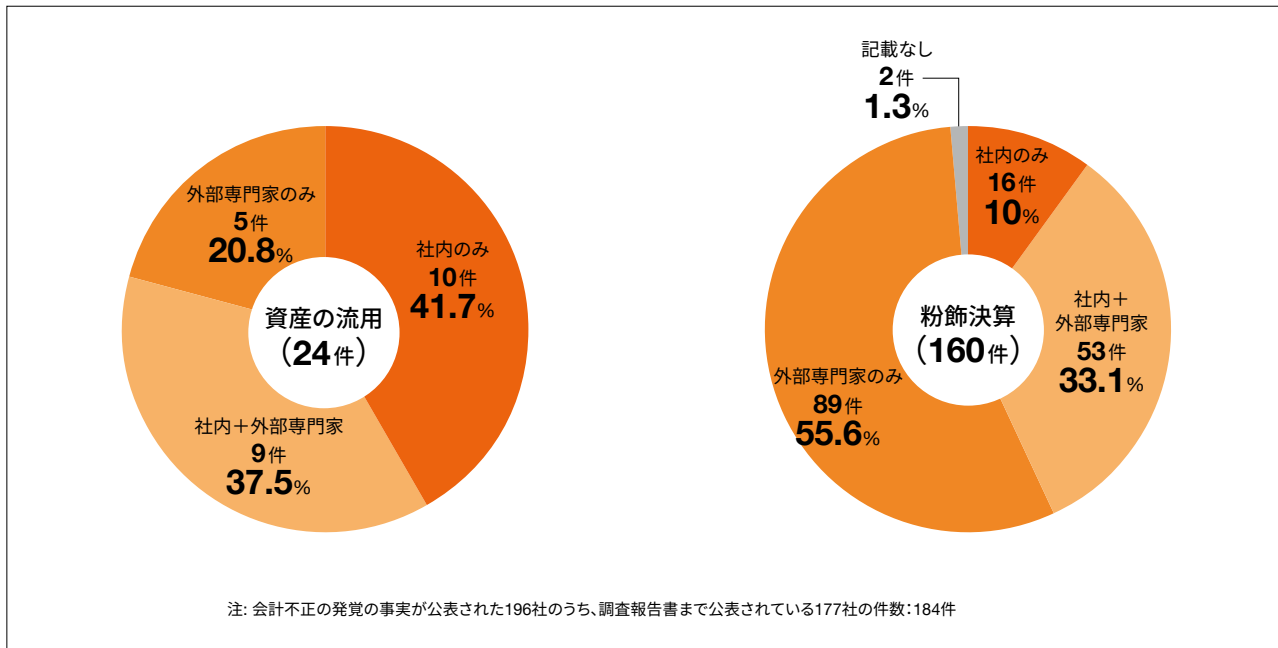
役員が関与している場合は、「監査法人系」が38.9%、「会計事務所」が33.3%となっているのに対して、役員が関与していない場合は、「監査法人系」が29.1%、「会計

図表1：会計不正の不正調査体制の推移



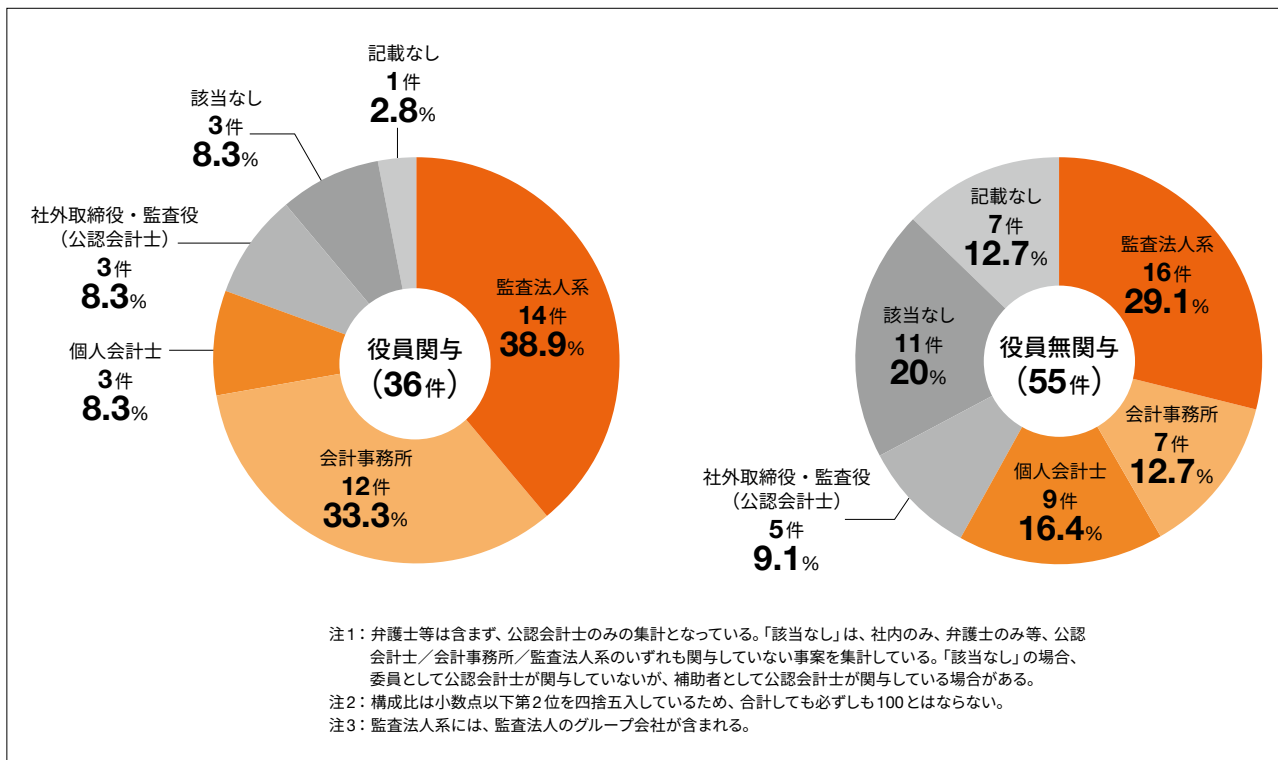
出所：経営研究調査会研究資料第12号「上場会社等における会計不正の動向（2025年版）」をもとにPwC作成

図表2：会計不正の類型別不正調査体制の状況



出所：経営研究調査会研究資料第12号「上場会社等における会計不正の動向（2025年版）」をもとにPwC作成

図表3：役員が関与している会計不正と関与していない会計不正の調査委員会の委員構成集計（2024年3月期と2025年3月期の累計）



出所：経営研究調査会研究資料第12号「上場会社等における会計不正の動向（2025年版）」をもとにPwC作成

事務所」が12.7%となっており、役員が関与している場合の方が、公認会計士が調査に組織的に関与している傾向にあることが分かります。

5 内部通報制度の高度化

(1) 内部通報制度の重要性

企業のガバナンス強化の観点から、内部通報制度の重要性は非常に高まっています。2022年6月には公益通報者保護法が改正され、企業は内部通報制度の実効性と通報者保護の両立に向けた取り組みを強化しています。主な改正点は次のとおりです。

① 通報対応体制の整備義務（従業員300人超の事業者）

従業員が300人を超える企業には、内部通報を受け付け、適切に対応するための「通報対応業務従事者」の選任が義務付けられました。この担当者は、通報者の秘密を守りつつ、調査や是正措置を行う役割を担います。

② 通報者の範囲拡大

改正前は、通報できるのは「労働者」に限られていましたが、改正後は退職者や派遣労働者も対象に含まれたため、より広い範囲の人が不正や不祥事を通報しやすくなりました。

③ 守秘義務の強化

通報対応業務従事者は、通報者の氏名や通報内容を漏洩してはならない義務が課されました。違反の場合、刑事罰が科される可能性もあります。

近年、匿名通報や外部窓口の設置が広がっている点は特に重要です。従来は、社内の人事部門や法務・コンプライアンス部門が通報窓口を担うケースが多かったですが、報復や不利益を恐れて通報を行わないケースも少なくありませんでした。そのため、外部弁護士事務所や第三者機関を窓口とする仕組みが導入され、通報者の匿名性を確保しやすくなっています。

改正公益通報者保護法では、通報者に対する不利益取り扱いの禁止が明確化され、企業には守秘義務の徹底や報復防止措置の実施が求められました。通報後の対応プロセスの整備と標準化も進められています。企業は、通報受付から調査、是正措置、フィードバックに至る一連のプロセスを明文化するとともに、適切に運用されるように

取り組んでいます。

内部通報制度の信頼性を高めるには、同制度の整備を行うだけでなく、企業文化として心理的安全性を担保したうえで、スピークアップができる文化を醸成することが不可欠です。経営トップが通報制度の意義を継続して発信し、内部通報は組織への裏切りではなく、組織の健全性および透明性を維持するための行為であることを従業員へ伝えることが重要です。

(2) 内部通報制度の悪用

内部通報制度が浸透してきたことで、同制度を悪用するケースも増えてきています。具体的には、私怨による虚偽通報、匿名の業務妨害目的の通報乱発などです。これらの悪用を防止するためには、以下のような対応が必要と考えられます。

① 通報受付、調査のプロセス整備

- 通報内容の信憑性を評価するための初期チェック体制を整備し、明らかに根拠のない通報や悪意ある通報とみなされるものは、適切に分類・記録して対応する
- 調査の透明性と中立性を確保するため、外部専門家（弁護士など）を交えて判断する

② 匿名通報の技術的管理

- 匿名通報を禁止するのではなく、匿名でも継続的な対話が可能なシステムを導入し、通報者の意図や背景を適切に確認する

③ 通報者へのガイドライン提示

- 通報制度の利用目的や対象範囲、虚偽通報の禁止などを明記した利用ガイドラインを整備・周知し、制度の正しい使い方を従業員に理解してもらう

④ 虚偽通報への対応方針の明確化

- 悪意ある虚偽通報が判明した際の懲戒処分や対応方針を明文化し、制度の信頼性を守る

⑤ 通報制度に対する理解と組織文化の醸成

- 経営層が同制度の意義を繰り返し発信し、スピークアップ文化を醸成するとともに、通報が組織を改善するツールであることを定着させる

6 内部監査機能の高度化

(1) 企業価値を向上させる内部監査

2015年にコーポレートガバナンス・コードが新設され、取締役会における社外取締役比率の増加、不祥事の防止および早期発見と再発防止策の徹底推進など、グループガバナンスの維持と高度化が強く求められるようになりました。これに伴い、内部監査に対する期待値は確実に高まり、以下のような取り組みも増えてきています。

- 経営に資する監査を改めて経営陣と議論し、再定義したうえで、毎年の内部監査計画をリスクベースアプローチでどのように進めるのかを検討し、実行
- サイバーリスクの高まりにより、内部監査部門としての知見・経験を向上させるための取り組み（外部専門家を利用した人材育成とOJTなど）
- 内部監査部門を経営人材や幹部職の育成の場として捉え、執行側と監査組織間の人材交流を実施
- 内部監査部門では、人材の交流を維持・促進するための育成プログラムの整備とリスクベースアプローチの徹底
- 生成AIやGRC（ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス）ツールなど、デジタル技術を利用した監査アプローチの変革（業務の効率性と有効性の向上）

(2) 内部監査の外部品質評価

内部監査の外部品質評価は、企業の内部監査活動が、専門職として求められる基準に適合し、かつ有効に機能しているかを組織外の独立した第三者が客観的に評価する仕組みです。国際内部監査人協会が定めるIPPFに基づき、内部監査の独立性および客観性、リスクベース監査の妥当性、監査プロセスの品質、経営への付加価値、監査人の専門性などが総合的に検証されます。第三者の視点により、内部では気づきにくい課題や改善点が明確化されるメリットがある他、経営戦略やリスク環境の変化を踏まえた助言を受けられるため、内部監査が「単なるチェック機能」から「経営に価値を提供する存在」へ進化する契機となり得ます。このように、外部品質評価は、内部監査機能の継続的な改善と企業価値向上を支える重要なガバナンス施策と言えます。

(3) 内部監査の人材不足解消と育成

内部監査人材を社内外から確保することは、昨今極めて困難な状況にあります。一方で、外部専門家を利用する場合も、丸投げではなく、適切な将来計画に基づいてナレッジを内部監査部門に移管できるような仕組みにしなければ、一時的な取り組みとして終わってしまいます。目先の人的リソース不足を補うためにも、生成AIを利用した業務の効率化が期待されます。

図表4：不正調査のアプローチの変遷

アプローチ	2015年頃までの不正調査	2016年以降の不正調査
不正の種類	会計不正、談合、贈収賄、品質不正、労務不正など、比較的伝統的	組織的会計不正、品質不正、情報漏洩、システム障害、ハラスメントなど
社会的背景	バブル崩壊後の業績悪化、海外展開のプレッシャー、ガバナンス意識の未成熟	コーポレートガバナンス・コード導入後、社会的説明責任の高度化、SNSによる可視化、グローバル投資家の監視
制度・ガイドライン	J-SOX導入、公益通報者保護法、第三者委員会ガイドライン、コーポレートガバナンス・コードの導入など	不祥事対応・予防プリンシプル、改訂コーポレートガバナンス・コード（2021年）、改正公益通報者保護法、J-SOX改訂、IIA基準など更新、高度化、多層化
調査体制	社内主導が多く、独立性、中立性が不十分なケースあり	外部専門家の関与が一般化、独立性、専門性、透明性を重視
調査手法	インタビュー中心、紙の証憑レビュー、サンプルベース、デジタルフォレンジック技術の導入開始	デジタルフォレンジック、全量データ分析、AI活用、事前分析に基づく戦略的インタビュー
デジタルフォレンジックの対象	限定的（PC・社内共有ファイル中心）	クラウドメールおよびチャット、クラウドデータ等が対象。レビューにおいてはAIを活用
内部通報制度	制度は存在するが匿名性・実効性が弱く、機能不全が多い	法改正により保護強化、外部窓口・匿名性確保、運用の高度化
調査報告書の公表状況	公表は限定的、透明性に課題	社会的説明責任の手段として重視、適時・適切な開示が一般化
不正調査の位置付けの変化	不正発覚時の事実説明	不正発覚時の事実説明に加え、ガバナンス・リスク管理の一部、企業価値の向上に向けたステークホルダーへの説明

出所：PwC作成

① 生成AIを利用した業務の効率化

業務監査やJ-SOXの経営者評価では、多くの書類をレビューし、定められた手続きに準拠しているか否かを判断する業務が数多く存在します。生成AIは、そのような業務を処理することに優れており、一定の条件を満たせば、生成AIを利用した業務の効率化が可能となります。業務の一部を効率化することで、内部監査チームは余裕をもって対応する必要がある他の重要な業務に時間を割くことができるようになります。

実際にPwC Japan有限責任監査法人は、J-SOX対応業務におけるデジタルツールや生成AIの活用を提案し、品質を維持しながら業務の効率化を支援しています^{*1}。

※1 PwCコラム「J-SOX対応業務におけるデジタルツールや生成AIの活用 J-SOX × 生成AI」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/sox/jsoc-ai.html>

② 内部監査の人材育成がビジネス側の人材育成を促進

内部監査部門の人材育成は、監査プロフェッショナルを育成するという狙いもありますが、他部門から監査部へ異動してきた人材に適切なリスク感度とガバナンスの理解を深めるという側面もあります。その後、事業部門に戻ることで、組織全体のリスク管理能力が上がります。このように、組織全体のリスク感度やガバナンスの知見が向上することで不正や不祥事の早期発見や防止につながります。

7 | まとめ

図表4は、過去から現在にかけての不正調査のアプローチの変遷等をまとめたものです。次の特集記事では、より高度な自動化と分析技術が実装された未来の不正調査の姿を解説します。

真木 靖人 (まき やすと)

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

日本の上場企業（グローバルに展開する多国籍企業）、外資系企業の会計監査業務に20年以上関与した経験を有する。PwC米国ニューヨーク事務所に出向し2013年に帰国後、アドバイザリー業務にも従事し、グループガバナンスの観点で子会社管理、リスクマネジメントの見直し、内部統制構築や内部監査の支援、生成AIを利用した業務改善などの平時対応支援を行う。加えて、粉飾決算・横領・品質不正などの不正調査支援及び不祥事の再発防止支援（組織改革、カルチャー変革、DX化を利用したガバナンス強化等）にも多数の経験を有する。

メールアドレス：yasuto.maki@pwc.com

那須 美帆子 (なす みほこ)

PwCリスクアドバイザリー合同会社 代表執行役 パートナー

不正会計・不祥事事案の調査業務を主とするフォレンジックサービスに従事。米国大手会計事務所にて会計監査業務・米系投資銀行におけるアドバイザリー業務などに従事した後、2009年から2013年まで金融庁証券取引等監視委員会にてクロスボーダー事案・巨額粉飾事案に係る開示不正事案調査を担当。その後大手監査法人を経て、2018年にPwCあらた有限責任監査法人（当時）に入所し、PwCアドバイザリー合同会社、PwCリスクアドバイザリー合同会社にて不正会計・不祥事事案の調査および再発防止策に係る案件に従事。2026年4月にPwCリスクアドバイザリー合同会社 代表執行役に就任。

メールアドレス：mihoko.nasu@pwc.com

将来の不正調査：AI時代に求められる不正対応

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



PwCリスクアドバイザリー合同会社
代表執行役
パートナー 那須 美帆子



はじめに

将来の不正調査は、より高度な自動化と分析技術が実装され、企業のガバナンスやリスク管理と一体化した常時モニタリングの仕組みへと進化していくと予想されます。

本稿では、生成AIを活用した全量データ分析やリアルタイムモニタリングの可能性を紹介し、不正調査へのアプローチが検証型から予防型へと変化する中で求められる社員教育とカルチャー醸成、生成AIを活用した将来の不正調査における「透明性」と「信頼性」の確保の重要性について考察します。

なお、文中の意見に係る記載は、筆者らの私見であり、PwC Japan有限責任監査法人およびPwCリスクアドバイザリー合同会社の正式見解ではないことを申し添えます。

1 サンプルから全量データを利用したデータ分析への移行

これまでの不正調査では、膨大な取引データの中から一部をサンプル抽出して分析・解析する方法が一般的でした。しかし、生成AIを利用すれば全量データ（全件データ）を対象とした分析・解析が可能になります。

(1) サンプル調査の限界

サンプル調査は効率的ですが、以下のような限界が存在します。

- 不正がサンプルに含まれなければ見逃される
- 偶然の偏りにより誤った結論を導く可能性がある
- サンプル抽出の基準が恣意的になりやすい

特に、巧妙に隠された不正や件数の少ない取引に紛れた異常値をサンプリングで発見することは困難です。

(2) 全量データ分析のメリット

全量データ分析のメリットとしては、次の2つが挙げられます。

- 高精度な異常検知：全ての取引データを対象にすることで、わずかな異常やパターンの変化も見逃さずに検出できる可能性がある
- リアルタイム分析との連携：全量データをリアルタイムで処理することで、即時のアラートや対応が可能になる

(3) 実務での活用例

全量データ分析の実務での活用例としては、以下の

ケースが考えられます。

- 購買データや契約書データを全量分析することで、特定の取引先との不自然な価格変動や、契約条件の偏りを見つけることが可能となる
- 特定の取引先だけに有利な条項（例：一方的な解約条項、損害賠償の免責など）が繰り返し使われている場合、癒着の兆候と判断できる可能性がある
- 機密ファイルや契約書フォルダへのアクセスが特定の人物に偏っている場合、情報持ち出しの兆候ありと判断できる可能性がある
- 深夜・休日のシステム操作のように通常業務時間外のデータ閲覧や書き換え操作を抽出し、背景を確認すべきケースを検知できる
- ログインIPの異常検出として、海外や未登録のIPアドレスからのアクセスを即時検知し、外部からの攻撃の有無を把握できる

(4) 課題と展望

全量データ分析における課題はデータの品質であり、正確で網羅的なデータが必要となります。また、分析スキルの確保も重要です。データサイエンスやAI知識を持つ人材の育成が不可欠と言えます。

2 生成AIによるリアルタイムモニタリング

これまでの不正調査は、不正が生じた後の「事後対応型」が主流でした。しかし、生成AIの進化により、企業はリアルタイムで不正の兆候を検知・分析することが可能になりつつあります。

リアルタイムモニタリングは、企業内の取引データ、アクセスログ、メール、チャット、カレンダー、経費精算などの情報を常時監視し、異常なパターンがあれば即座に検出する仕組みです。すでに導入されている部分的な常時監視システムでは、データの整合性などを判断する基準が決まっています。それ以外のパターンに対応できません。そのような場合は、生成AIを基盤としたリアルタイムモニタリングツールを使うようにします。生成AIは日々増大する企業内のデジタル化された情報を取り込み、さまざまな角度からのデータ分析を可能にします。そして、不正の兆候をより高い精度で即時検知できるようになります。

(1) メリットと課題

リアルタイムモニタリングのメリットと課題は以下のよう整理できます。

メリット

- 不正や不祥事の兆候の早期発見による迅速な対応
- 監視の自動化による人的リソースの削減
- 継続的な監視による不正の抑止効果

課題

- プライバシー保護とのバランス（従業員の監視に対する懸念）
- 誤検知のリスクと対応コスト
- 生成AIの学習データの質と偏りへの配慮

(2) 今後の展望

将来的には、生成AIが単なる監視ツールにとどまらず、不正の「兆候」や「動機」まで予測できるようになると考えられます。具体的には、従業員のストレスレベルや業務負荷、行動パターンなどを総合的に分析することで、不正リスクの高まりを一定程度予測できるようになります。

3 社員教育とカルチャー醸成

不正調査へのアプローチは、問題が発生してから「なぜ起きたのか」を調べる検証型から、「兆候を早期に検知する」あるいは「不正を起こさない」という予防型に焦点が当たることとなります。予防型のアプローチにおいては、以下のような取り組みを継続し、ビジネスやリスクの変化に応じて高度化させていくことが重要です。

(1) 倫理教育と企業文化の醸成

従業員向けコンプライアンス研修の実施や倫理的判断を促す社内制度の整備は、すでに多くの企業が取り組んでいます。実際、違和感や誤りに気づいた従業員が安心してスピークアップできる企業文化の醸成や、ルールや企業倫理を守る環境づくりは、ハード面の整備に先立つ重要な前提条件と言えます。

(2) 内部通報制度の強化

内部通報は、匿名通報の受け入れや通報者保護の強化など、制度が徐々に整備されてきました。今後は生成AI

を活用した通報内容の分析や、通報後の対応プロセスの透明化などを進め、制度がより適切に運用されるよう取り組んでいく必要があります。

(3) リスクベースの監査

全社的なリスク評価に基づいて監査の際の重点領域を特定することは、監査の効率化につながります。さらに、十分な精度と深度で監査できるようになり、不正の抑止力となることが期待されます。将来的にデータ分析の対象が全量データへ拡大する可能性はありますが、費用対効果の観点からも、全ての領域ではなく優先順位の高い領域から順に適用していくことが想定されるため、リスクベースの観点は非常に重要です。

4 調査の透明性と信頼

不正の手口はますます巧妙になり、複雑化することが想定され、企業にとって不正調査の重要性は今後も高まっていくと考えられます。デジタル技術の進展で情報の質、量、スピードが飛躍的に向上したことに伴い、不正検知や証拠収集の手段もより高度化してきました。一方で、膨大な情報をどのように処理するかは新たな課題となっています。将来の不正調査では、透明性と信頼性という倫理的な柱が、調査の正当性と社会的受容を支える鍵になると考えられます。

(1) 透明性

透明性は、調査プロセスや判断根拠が外部からも理解可能であることを意味します。将来の不正調査では、生成AIやビッグデータ解析など高度な技術の活用が予想されますが、これらの技術は時に「ブラックボックス化」する危険をはらんでいます。つまり、どのようなロジックで不正や不祥事の兆候を検出したのかが、関係者にとって分かりにくくなる可能性があります。このような状況を回避するために、以下のような取り組みが重要です。

- ① **説明可能な生成AIの利用**：生成AIの判断根拠を人間が理解できるようにし、調査対象者や第三者に対しても根拠のある適切な説明を行う
- ② **調査プロセスの記録**：調査の各ステップを適切に記録し管理できる体制を整え、不当調査や恣意的な判断を防ぐ

透明性は、調査対象者の権利を守るだけでなく、調査結果に対する社会的信頼を高める効果もあり、全ての関係者が納得感を持つことに寄与します。

(2) 信頼性

信頼性は、調査結果に再現性があり、偏りなく中立的な判断から導き出されたことを意味します。将来の不正調査では、生成AIや自動化ツールの活用が進み、膨大なデータから効率的に不正の兆候を抽出できる可能性は高くなりますが、技術に依存しすぎると誤検出やバイアスの混入といったリスクを見逃してしまう恐れがあります。そのため、信頼性を確保するために以下の点について検討する必要があります。

- ① **データの質と出所の確認**：分析に用いるデータが正確で、信頼できる情報であることを常に確認し、誤ったデータに基づく判断を防止する
- ② **アルゴリズムの検証と更新**：生成AIの判断ロジックが適切に機能しているかを定期的に検証し、必要に応じて改善を行う。特に、社会的偏見がアルゴリズムに反映されていないかのチェックは重要となる
- ③ **人間の関与と判断**：生成AIの回答結果を鵜呑みにせず、最終的な判断には人間の目と倫理的な感覚を介在させる

5 本特集のまとめ

不正調査は単なる事実解明の手段ではなく、企業のガバナンスの成熟度を反映する重要な取り組みです。不正や不祥事への対応の巧拙は、調査手法の高度さだけで決まるのではなく、調査体制の独立性、説明責任への向き合い方、そして経営陣の何を是正すべきか真摯に考える姿勢などに大きく影響されます。

デジタルフォレンジックや生成AIを活用した分析は、不正の発見可能性を高める一方で、それ自体が万能な解決策となるわけではないことに注意が必要です。誤検知やプライバシー、説明可能性といった新たな論点が生じる中で、最終的な判断と責任は常に人に委ねられています。テクノロジーは意思決定を補完するものであり、代替するものではないことにも留意し、テクノロジーを活用していくことが重要でしょう。

また、不正への備えは組織風土によっても左右されます。内部通報制度や内部監査が形式的に整備されていて

も、スピークアップしにくい組織文化や経営層からの過度なプレッシャーが存在すれば、不正の兆候は見過ごされやすくなります。不正調査を有効に機能させるためには、組織としてリスクに向き合う覚悟と、透明性を受け入れる文化の醸成が不可欠です。

不正調査は、企業にとって望ましくない出来事への対応である一方、自社の統制や文化の弱点を浮き彫りにし、ガバナンスを進化させる機会でもあります。その意味で、不正調査をどのように設計し、活用するかは、企業価値にも関わる重要な経営判断の1つと言えるでしょう。

真木 靖人 (まき やすと)

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

日本の上場企業（グローバルに展開する多国籍企業）、外資系企業の会計監査業務に20年以上関与した経験を有する。PwC米国ニューヨーク事務所に出向し2013年に帰国後、アドバイザリー業務にも従事し、グループガバナンスの観点で子会社管理、リスクマネジメントの見直し、内部統制構築や内部監査の支援、生成AIを利用した業務改善などの平時対応支援を行う。加えて、粉飾決算・横領・品質不正などの不正調査支援及び不祥事の再発防止支援（組織改革、カルチャー変革、DX化を利用したガバナンス強化等）にも多数の経験を有する。

メールアドレス：yasuto.maki@pwc.com

那須 美帆子 (なす みほこ)

PwC リスクアドバイザリー合同会社 代表執行役 パートナー

不正会計・不祥事案の調査業務を主とするフォレンジックサービスに従事。米国大手会計事務所にて会計監査業務・米系投資銀行におけるアドバイザリー業務などに従事した後、2009年から2013年まで金融庁証券取引等監視委員会にてクロスボーダー事案・巨額粉飾事案に係る開示不正事案調査を担当。その後大手監査法人を経て、2018年にPwCあらた有限責任監査法人（当時）に入所し、PwCアドバイザリー合同会社、PwCリスクアドバイザリー合同会社にて不正会計・不祥事案の調査および再発防止策に係る案件に従事。2026年4月にPwCリスクアドバイザリー合同会社 代表執行役に就任。

メールアドレス：mihoko.nasu@pwc.com

なぜ今企業は農業に関わろうとするのか

第6回（最終回） 一次産業のもう1つの柱、「水産業」と企業の関わり

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

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

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

はじめに

これまで本連載では、なぜ企業が農業に関わるのかについてさまざまな観点から論じてきました。本稿では、農業と並び、日本の一次産業を支える重要な柱である水産業に焦点を当てます。水産業は単なる一次産業ではなく、食料安全保障、沿岸地域、海洋環境、産業政策に関わる重要な分野です。

国内では、漁業・養殖業の生産量は1984年の1,282万トンを経過ピークに減少を続け、2024年には363万4,800トンとなりました^{[1][2]}。漁業就業者は2024年に11.5万人（概数値）まで減少し、食用魚介類の1人1年当たりの消費量（純食料ベース）も2001年度の40.2kgを経過ピークに低下し、2023年度には21.4kgとなりました^[3]。漁業も農業と同様の課題を抱えるなか、農業と比べて生産現場への企業参入の裾野がまだ狭いことも、その特徴の1つです。農業では、第1回の論考で述べたように、一般法人による参入は4,500法人あまり（2024年1月1日時点）に達しています^[4]。一方、水産業では、農業と同じ定義の全国統計は整備されていないものの、沿岸漁協への調査では企業参入が確認されたのは590組合中26組合で、参入企業数も概算で40社強にとどまっています^[5]。こうした状況を踏まえ、本稿では、なぜ今水産を重視すべきなのか、国際動向、日本国内の課題、そして企業はどのように関与するのかを解説します。

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

1 なぜ今、水産なのか

水産業は、生産量の減少、担い手不足、消費の縮小といった厳しい課題を抱えながらも、今あらためて重視すべき理由があります。水産をめぐる課題は、食料の安定供給にとどまらず、沿岸地域の維持、地域産業としての価値創出、さらに森・川・海をつなぐ流域全体の管理にも広がっています。以下では、食料安全保障、沿岸地域と海の管理、価値創出・高付加価値化、流域の4つの観点から整理します。

(1) 食料安全保障

第1に、水産は食料安全保障の観点から重要です。政府は、食料を安定的に確保する体制の強化を「国家の喫緊かつ最重要課題」と位置づけています。日本のように輸入依存度が高い国にとって、国内で供給できる食料源をどう維持・強化するかは大きな政策課題です^[6]。2024年度の食用魚介類の自給率は52%であり、水産物は依然として国内で確保しうる重要な食料の柱の1つです^[7]。

また、水産物は、単に良質なたんぱく源であるだけでなく、健康価値と環境配慮の両面から再評価しうるたんぱく源でもあります。魚肉たんぱく質は、畜肉と同様に必須アミノ酸をバランスよく含む良質なたんぱく質であるうえ、消化されやすく体内に取り込まれやすい特徴があります。魚にはDHA・EPAやビタミンDなど、水産物ならではの栄養的価値があります^[8]。魚種や生産方式による違いはあるものの、一般に多くの水産物は牛肉や豚肉より、環境負荷や炭素フットプリントが低いとされています^[9]。さらに、水産物は温室効果ガス排出に加え、土地や淡水の利用面でも相対的に負荷が小さいと評価されています。健康とサステナビリティの双方から、これからの時代に選

ばれやすいたんぱく源であると考えられます。

(2) 沿岸地域と海の管理

第2に、水産業は沿岸地域と海の管理と結びついています。漁村は藻場や干潟など沿岸環境の保全に関わるだけでなく、海難救助、災害時の支援、海域の異常の早期発見、密漁監視や国境監視といった安全保障の観点からも海の安全・安心を支えています。水産庁は、水産業・漁村には水産物の供給だけでなく、自然環境を保全する機能、国民の生命・財産を保全する機能、交流の場を提供する機能、地域社会を形成し維持する機能などの多面的な役割があると整理しています^[9]。

国の海洋政策でも、海洋安全保障の強化や国境離島の保全・管理、地域社会の維持が重要課題として位置づけられており、水産はその現場を支える基盤の1つと考えることができます。

(3) 価値創出・高付加価値化の可能性

第3に、水産は新たな価値創出や高付加価値化の可能性を持つ産業です。例えば養殖分野では、水産庁の「養殖業成長産業化総合戦略」において、生産・加工・流通・販売を連携させ、需要を意識したマーケットイン型へ転換し、バリューチェーン全体で付加価値を高めていく方向性が示されています^[10]。

商品開発やフェアの開催による消費拡大、地域魚種のブランド化による価格向上・安定化、直売や観光との連携による交流人口の拡大など、多様な取組がすでに行われており、加工、ブランド化、外食・観光との接続、さらには輸出まで視野に入れれば、地域全体の稼ぐ力を再構築する起点にもなりえます^[11]。

(4) 流域全体のレジリエンスと地域価値

第4に、水産は海だけで完結する産業ではなく、森・川・海をつなぐ流域全体の基盤と深く結びついています。海の豊かさは、沿岸の生態系だけでなく、上流の土地利用、水循環、物質循環の影響を受けています。里海の考え方では、健全な沿岸海域は、陸域と沿岸海域を一体的に管理し、物質循環を適切に保つことで支えられるとしています^[12]。国連環境計画 (UNEP) の Source-to-Sea (「水源から海まで」) のアプローチでも、土地・淡水・沿岸・海洋をひとつながりとして捉え、農業由来の栄養塩流出を含む上流の土地利用が沿岸・海洋生態系に影響することが示されています^[13]。

したがって、水産を支えることは、単に漁業資源や沿岸環境を守ることにとどまらず、流域全体の自然資本と社会資本をどう維持し、再生していくかを考えることでもあります。これは、海洋・沿岸の生物多様性を保全し、回復に向かわせる取組 (ネイチャーポジティブ) とも重なります。近年の里海づくりは、沿岸地域の活性化や住民のウェルビーイングを目指す地域づくりにつながるものと考えられており、UNEPも、健全な沿岸・海洋生態系は、生計、観光、生物多様性を支える基盤であると述べています^[12]。この視点は、農業や林業、観光、教育、地域ブランドとも深く関わります。つまり、水産を支えることは、海の環境保全にとどまらず、流域全体のレジリエンスと地域価値を支える分野として、改めて重視する意味があるのです。

水産業を支えることは、食料をどう確保するか、沿岸と海をどう守るか、地域の価値をどう生み直すか、そして流域全体をどう支えるかという、国家と地域の双方に関わるテーマです。加えて、地域ごとの魚食や加工技術、行事食といった食文化を次世代へ継承することでもあります。こうした観点から、水産業は政策的にも産業的にも、今あらためて重視すべき分野になっています。

2 国際動向：世界では、なぜ水産が改めて注目されているのか

世界でも、水産をめぐる議論の軸は変わりつつあります。従来、水産は海洋資源や食料供給の一部として語られることが多かったものの、近年はそれに加えて、気候変動への適応、海洋と生物多様性の統合的な管理、さらに資源管理や資金動員までを含む論点として捉え直されています。

(1) 気候変動への適応主体としての水産

近年の特徴は、水産が単に環境変化の影響を受ける産業としてではなく、気候変動に適応しながら食料供給と沿岸の生計を支える主体として捉えられ始めた点にあります。国連気候変動枠組条約 (UNFCCC) の2025年 Ocean and Climate Change Dialogueでは、海洋を各国の気候対策にどう組み込むかが議論されました。具体的には、NDC (Nationally Determined Contribution: 国が決定する貢献) における海洋ベースの措置、GGA (Global Goal on Adaptation: 適応に関する世界全体の目標) における海洋の位置づけ、気候・海洋・生物多様性

を一体で進める相乗効果が主要論点に据えられました。報告では、海洋ベースの措置の具体例として「気候スマートでレジリエントな漁業・養殖」も挙げられており、水産が自然資本としての海の議論にとどまらず、適応と実装の対象として扱われていることがわかります^[14]。

この変化は、COP30 (30th Conference of the Parties: 第30回締約国会議) の周辺動向にも表れています。COP30の行動アジェンダでは、「Agriculture, Food systems and food security, Fisheries」が掲げられ、水産が海洋一般の一部としてだけでなく、食料システムやレジリエンスと関連するテーマとして扱われていることがわかります (図表1)^[15]。

(2) 資源管理・資金動員

資源管理・資金動員も論点になっています。FAO (国連食糧農業機関) によれば、世界の海洋魚種資源の35.5%は過剰漁獲と報告されています。また、データと科学に基づいて効果的に管理されている地域ほど持続可能性が高いことが示され、北東太平洋のように強い制度と科学的管理が機能する海域ほど持続可能性が高く (92.7%)、逆に制度能力やデータ不足が課題の南東太平洋では低い水準 (46.0%) にとどまるとしています^[16]。

UNFCCCの2025年Ocean Dialogueでは、資金も中心的な論点の1つでした。UNFCCCは、海洋分野を各国の気候計画に組み込み、その実装を進めるには資金が不可欠であると強調しています。その一方で、データ、科学、モニタリング、MRV (Measurement, Reporting and Verification: 測定・報告・検証) の不足が、海洋部門を

NDCに十分に組み込み、必要な資金を確保するうえで大きな障壁になるとも指摘しています^[14]。適応や持続可能化を進めるには、管理の高度化だけでなく、公的・民間の資金、技術、能力構築をあわせて動かすことが求められています。このような海洋分野への資金動員を「ブルーファイナンス」といい、漁業・養殖を含む海洋関連産業への資金供給の国際的な枠組みづくりが進んでいます。

国際的には水産が、食料安全保障だけでなく、気候変動適応、資源管理・投資の文脈で捉え直されており、日本でも今後こうした国際的な議論やルール形成の影響を強く受けていくと考えられます。

3 日本国内の課題

日本の水産は、資源・生態系、人と地域、産業構造・流通・市場形成という3つの観点で課題を抱えており、国も制度改正や予算措置を通じて対応を進めています。以下では、それぞれの課題を解説します。

(1) 資源・生態系

日本の水産における第1の課題は、資源・生態系の変化です。日本近海では海面水温の上昇が続いており、近年は漁獲される魚種の変化が各地で顕在化しています。2024年の日本近海の年平均海面水温の平年差は+1.44℃で、1908年の統計開始以降で最も高い値となりました^[17]。こうした海洋環境の変化により、サンマやスルメイカの分布域の変化、サケの回帰率の低下、ブリやサワラなどの分布域の北上が確認されており、漁獲され

図表1: COPのアジェンダからみる水産の位置づけの推移

COP	開催年・国	主な水産関連アジェンダ	水産テーマの位置づけ
COP25	2019 スペイン (マドリッド)	Agri-food chain Roundtable / Water Action Event / Oceans and Coastal Zones Action Event	水産はまだ独立見出しではないが、海洋・食料・科学の接続が見え始めた段階
COP26	2021 英国 (グラスゴー)	Water and Oceans and Coastal Zones / MP-Oceans & Coastal Zones	海洋・沿岸を中心とする議論が継続。年次海洋対話の開始が、その後の制度的な土台となった
COP27	2022 エジプト (シャルム・エル・シェイク)	MP Water-Water Action Event / MP Oceans and Coastal Zones / MP Land Use / iLab resilient and adaptive food systems	食料システム・水・海洋へと論点が拡張。ブルーカーボンや海事分野にも広がるが、漁業・水産は未明示
COP28	2023 UAE (ドバイ)	Nature, land use, and oceans / Food, agriculture and water / iLabs: Transforming aquatic food systems	水産食料システムが初めて明示され、海洋と食料システムの接続が強まった
COP29	2024 アゼルバイジャン (バクー)	Food, Agriculture and Water / Nature and Biodiversity / Ocean and Coastal Zones	農業食品、水、海洋の接続は強化されたが、漁業はまだ複合テーマの一部にとどまる
COP30	2025 ブラジル (ベレン)	Oceans / Food systems and food security / Fisheries / Seaweed and Aquatic Foods / Aquatic Food Systems	漁業が見出し化し、水産が独立テーマとして位置づけられた。水産食料システム、海藻、藻類養殖まで議論が具体化

出所: UNFCCCの公表資料等をもとにPwC作成

る魚種や漁場のあり方そのものが変わりつつあります^[18]。

海洋環境の変化は、生態系だけでなく漁業経営にも影響しています。海水温の上昇や海流の変化は、魚介類の分布や資源量に影響を与え、水揚量の減少、漁場の沖合化による燃油等の費用増加、出漁見合わせなどを通じて、漁業経営に大きな影響を及ぼします。政府もこの課題への対応を進めており、2026年度水産関係予算の概算決定でも、海洋環境変化への対応が主要事項として掲げられています。具体的には、海洋環境の変化に対応した新たな操業体制や漁法・対象魚種の開発、漁獲対象種の転換、養殖業への転換や兼業化、大規模沖合養殖・陸上養殖の導入などが支援対象として挙げられています。

資源・生態系の変化のもう1つの大きな論点は、資源管理です。管理が不十分であれば、漁獲量の減少だけでなく、生態系全体のバランスにも影響が及びます。2024年度の資源評価では、持続的に採れる最大量であるMSY (Maximum Sustainable Yield：最大持続生産量) を基準に評価した22種38資源のうち、29%が「資源量がMSY水準未滿かつ漁獲圧過剰」とされ、多くの資源で回復や管理強化が必要な状況にあります^[19]。

また、若魚が十分に成長する前に多く漁獲される、成長乱獲の問題もあります。例えば、北海道北部系群のソウハチ(カレイの一種)は、資源管理協定が結ばれるまで、成熟前の若齢から漁獲する成長乱獲の状態にありました^[20]。小型魚を保護し、より成長してから漁獲することも、資源管理上の重要な課題です。

資源管理の取組としては、改正漁業法(図表2)の下で、TAC (Total Allowable Catch：年間漁獲上限) 管理の対象資源は順次拡大されており、政府は2025年度までに8割の資源でTAC管理開始を目指してきました^[3]。一方

で、現場では、TAC導入に慎重な意見や、混獲への配慮、漁獲の偏りが生じた場合の柔軟な配分などを求める声や、長期的な資源回復の必要性があっても当面の収入確保が優先されやすい局面もあり、いまだ多くの課題が残っています。

(2) 担い手の減少と地域基盤

第2の課題は、担い手の減少と地域基盤の縮小です。漁業就業者は減少を続けており、高齢化も進んでいます。具体的には、漁業就業者数は2003年の23.8万人から2024年には概数で11.5万人まで減少しており、2050年頃には約7万人まで減少すると想定されています。平均年齢は56.9歳で、15～39歳の割合は18.3%にとどまっています^[3]。担い手の数と年齢構成の両面で、水産業の基盤は弱くなっています。

新規参入が難しい現状も続いています。改正漁業法により、旧来の法定優先順位は廃止され、新規免許の考え方も見直されましたが、2023年9月以降の一斉切替えでは、ほとんどが既存権利者への継続であり、新規免許は全体の5%、773件にとどまりました^[21]。制度上は新規参入の余地が広がったものの、実際には継続性が強く、地域内の合意形成や既存利用者との調整が参入のハードルになっていることがうかがえます。

担い手の減少は、地域基盤の縮小にもつながります。組合員数の減少の中で漁業協同組合(漁協)が小規模化する状況も続いています。漁協は販売や購買の組織にとどまらず、資源管理や地域連携を支える中核であり、その縮小は地域機能の弱体化に直結します^[22]。

図表2：改正漁業法の改正前後のポイント・残課題

論点	制度の概要	改正前	改正後	目標・実績	残課題
資源管理の基本的考え方	科学的な資源評価に基づいて漁獲量を管理する仕組み	漁獲数・操業日数・漁具などの技術的規制が中心	MSY (最大持続可能収量) を基準に、TAC (総漁獲可能量) 管理を基本とする考え方へ	2025年度までに漁獲量をベース8割でTAC管理開始を目標。2024年度は22種38資源を評価	地域実態への適合、ABC (許容生物学的漁獲量) 推定精度、現場との調整が課題
IQ管理	IQ (個別割当量制度、TACを個別配分し、先取り競争を抑制)	TAC下でも総量管理が中心	TAC管理はIQを基本とし、船舶等ごとの割当を進める	大臣許可漁業を中心に導入を拡大	小規模・沿岸漁業では運用が難しく、地域調整が必要
漁獲報告・データ基盤	漁獲情報を把握し、資源評価・管理へつなげる基盤	報告対象や収集体制が限定的	大臣許可漁業に電子的報告義務を拡大し、電子収集を推進	500市場以上で水揚情報の電子収集体制を構築	現場負担、報告漏れ、物体情報の伝達・記録義務の強化が課題
漁業権制度(免許制度)	沿岸漁業の利用を規制し、漁業権の利用を決める制度	法定優先順位に基づく発給	計画段階から意見聴取し、既存利用との調和や地域水産への寄与を重視	2023年9月以降の一斉切替で14,203件中773件が新規	新規参入余地は広がったが、地域の新規参入者への理解や調整の重要性は残る

出所：水産庁「水産白書」をもとにPwC作成

(3) 産業構造・流通・市場形成

第3の課題は、産業構造・流通・市場形成です。課題は需要の縮小だけでなく、生産・加工・流通・販売という一連のプロセスが十分につながらず、価値が価格に反映されにくい構造にあります。国内需要が縮小するなかでは、輸出も重要な成長余地です。水産物の輸出額は2025年に4,231億円と過去最高を更新しており、国も重点品目を示して輸出拡大を後押ししています。他方、輸出では、相手国ごとの規格、品質、認証等への対応が必要であり、国内外の需要に応じて規格、加工、販路を設計する機能の強化も必要です。

また、漁業は一般的に収益性が低く、生産リスクが高いため、外部資金が入りにくい構造があります^[23]。養殖業では、これに加えて、事業期間が複数年にわたり、代金回収までに多額の運転資金が必要で、自然災害や価格変動リスクも大きいとされています^[24]。

4 なぜ企業が取り組むべきか、どこで関与できるか

(1) なぜ企業が取り組むべきか

水産をめぐる課題は、もはや生産現場だけの問題では

ありません。調達、販売、開示、新規事業、地域連携など、企業の事業活動とも広く接続しています。企業が水産業に関わる理由としては、①ステークホルダー要請やサステナビリティ対応（バリューチェーンの中下流企業）、②売上拡大・高付加価値化（消費接点企業）、③新規事業の機会（異業種・周辺企業）が挙げられます。加えて、流域・地域基盤の観点も横断的に重要です。以下では、それぞれの立場ごとに、なぜ取り組むべきかを解説します。

①バリューチェーン中下流企業

バリューチェーンの中下流企業にとって、水産業は、まず安定調達の確保という観点から重要です。そのうえで、近年はステークホルダー要請やサステナビリティ対応の観点から、従来以上に、トレーサビリティや品質管理への対応、気候変動への対応、責任ある調達と開示が求められるようになってきました。

こうした開示枠組みやベンチマークが企業に求めている水産関連の論点は、大きく3つに整理できます。第1に、水産資源・操業影響です。ここには、資源状態、IUU（Illegal, Unreported and Unregulated fishing：違法・無報告・無規制漁業）、混獲など、水産資源そのものや漁業活動に伴う影響に関する情報が含まれます。第2に、調

図表3：ESG開示基準・格付要求項目で定められているトピック

区分	枠組み	水産資源・操業影響			調達・管理			方針・目標		主な要求事項・キーワード
		資源状態	IUU	混獲	トレーサビリティ	認証	サプライチェーン管理	方針・コミットメント	目標・進捗	
開示基準	IFRS S2 IBG Food Retailers & Distributors	△	—	—	—	◎	◎	○	△	気候関連リスク・機会、財務影響、サプライチェーン環境社会リスク、認証調達売上
	ESRS E3	△	—	—	—	—	○	◎	◎	水・海洋資源への依存・影響・リスク・機会、上流・下流VC、方針・目標
ESG格付け	S&P Global CSA Sustainable Raw Materials	—	—	—	△	◎	○	△	—	持続可能な原材料調達、ASC・MSC等の認証、認証原材料比率
	MSCI ESG Ratings Raw Material Sourcing	—	—	—	◎	◎	◎	◎	◎	責任ある調達、トレーサビリティ、認証比率、目標管理
	WBA Ocean Benchmark	◎	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	責任ある海洋管理、IUU、混獲、資源管理、トレーサビリティ、実行計画・進捗
開示ガイド	GRI 13	◎	◎	—	◎	○	○	—	—	水産・食料システムの影響、IUU対策、認証、資源状態、トレーサビリティ
	TNFD Additional sector guidance – Fishing	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	自然関連の依存・影響・リスク・機会、資源状態、IUU、混獲、トレーサビリティ、目標・進捗

* 「方針・目標」は、気候、自然・海洋資源、責任ある調達、トレーサビリティ等に関する方針・目標・進捗管理を含む。

出所：各種ESG開示基準・格付機関の公表資料をもとにPwC作成

達・管理です。ここでは、トレーサビリティ、認証、サプライチェーン管理、責任ある調達などが含まれます。第3に、方針・目標です。ここでは、方針・コミットメント、目標設定、改善計画、進捗管理が問われます。

なお、枠組みごとに重視する観点には違いがあります。IFRS S2では、気候関連リスク・機会と、それが事業モデルやバリューチェーンのどこに集中し、財務にどう影響するかが問われます。ESRSやTNFDでは、自然・海洋資源への依存・影響・リスクの把握が重視されます。MSCI、WBA Ocean Benchmark、IFRS S2の業種別ガイドランスでは、責任ある調達、トレーサビリティ、認証、サプライチェーン管理への対応が重要な論点となっています（**図表3**）^{[25] [26] [27] [28] [29]}。

投資家からの要請も強まっています。例えば、FAIRRが公表した水産セクターへの投資家エンゲージメントでは、45の投資家が世界の主要シーフード企業7社に働きかけました。その結果、依然として多くの企業で包括的かつ期限付きの実行計画が不足しているとされました^[30]。水産バリューチェーン上の企業には、求められる取組を着実に実施するだけでなく、それを適切に管理し、進捗と課題を開示していくことが求められています。

②消費接点企業

消費接点企業にとって水産に取り組む意義は、水産がなお大きな消費市場である一方、需要の再構築と付加価値向上の余地が大きい点にあります。

2023年実績で水産食品製造業の出荷額は3兆8,399億円と、食品製造業全体の11.5%を占めており、水産物は今も大きな消費・加工市場を形成しています。食用魚介類の国内消費仕向量の約7割は加工品として供給されていることから、水産の需要は、漁獲量だけでなく、商品化、加工、流通、販売の設計によって左右される可能性も大きくあります^[31]。

魚介類をあまり購入しない理由としては「肉類を家族が求めるから」のほか、「魚介類は価格が高いから」「魚介類は調理が面倒だから」が上位であり、価格と簡便性が需要を左右していることがわかります^[32]。消費接点企業にとって水産は、需要が小さい市場というより、価格、簡便性、商品設計の工夫によって需要を取り戻せる余地の大きい市場です。

また、消費者に選ばれる水産物を考える際には認証や管理の仕組みも重要です。水産物はサプライチェーンが長く複雑になりやすいため、安心や信頼の観点からも、認

証やChain of Custody（加工・流過程の管理連鎖）のように、来歴をたどれる仕組みの価値は大きいといえます^[29]。

③異業種・周辺企業

異業種・周辺企業が水産に参入する理由は、水産業が外部の技術・設備・物流・金融・人材を必要とする構造にあり、異業種にとって事業機会が見込めるためです。漁業就業者の減少や設備の老朽化は、担い手不足への対応にとどまらず、省人化、自動化、設備更新、保守、データ活用、物流効率化など、異業種の技術やサービスが入り込む余地が大きいことを示しています。例えば水産庁は、ICTやデータを活用して地域の水産業の課題解決を進めるモデル的な取組として、「デジタル水産業戦略拠点」の構築を進めています。このように、水産分野のデジタル化も政策課題として位置づけられています^[33]。

また、水産には、企業にとって新たな事業機会や企業価値向上の余地が比較の見えやすい領域もあります。例えば陸上養殖は、区画漁業権が不要で、人工的な環境下で生産できるため、天然資源に依存する漁業と比べると、供給量や出荷時期を計画しやすく、売上の見通しを立てやすい分野です。水産庁も2020年7月に「養殖業成長産業化総合戦略」を策定し、養殖業の成長産業化を進めています^{[10] [25]}。設備投資やエネルギーコスト等の負担は大きいものの、計画生産と販売設計を組み合わせやすい新規事業領域として期待できます。

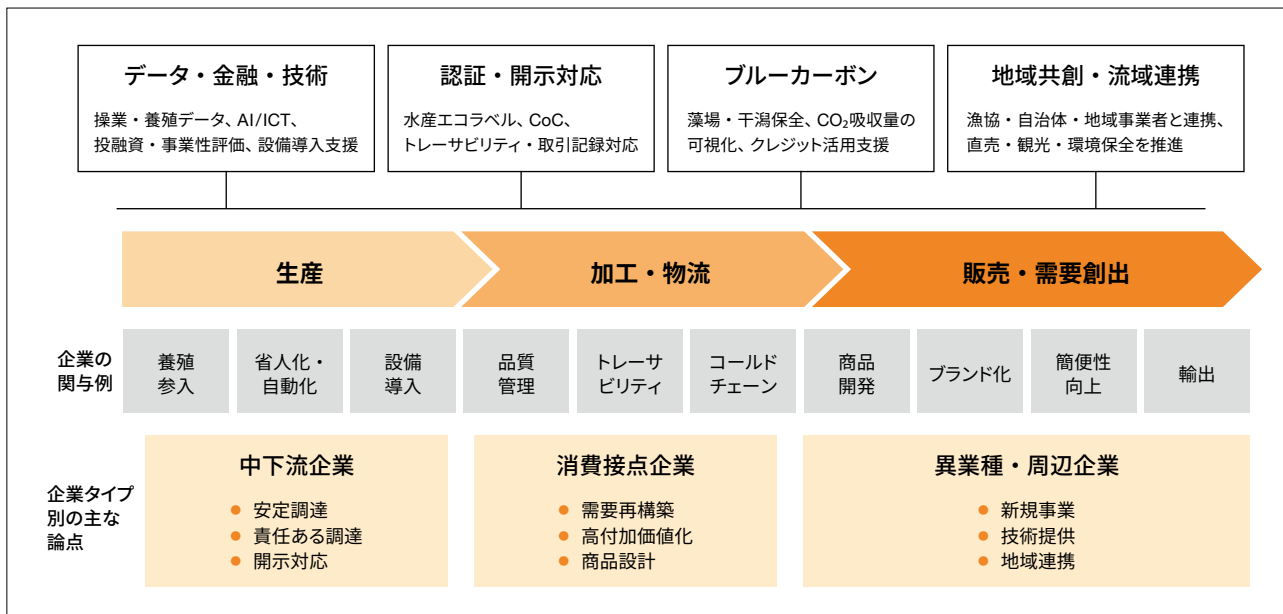
ブルーカーボンも、異業種・周辺企業にとって重要な関与領域です。ブルーカーボンは、脱炭素対応、自然資本への投資、地域との協働を同時に進められる領域であり、Jブルークレジット制度を通じて、カーボンオフセット、海洋環境改善活動の支援、取組の開示、地域貢献の発信などに活用することができます^[34]。市場規模はまだ大きくないものの、Jブルークレジットでは、一般的なJ-クレジットと比べて高い単価で譲渡される例もみられます。これは、CO2吸収・固定量だけでなく、藻場・干潟の再生、海洋環境の改善、地域との協働といった付加価値も評価されているためと考えられます。政府は、ブルーカーボンのCO2吸収・固定量を2035年度に100万t-CO2、2040年度に200万t-CO2と見込んでおり、政策的な後押しも進んでいます^[35]。これらの点から、ブルーカーボンは単なる社会貢献ではなく、任意のオフセット、開示、地域共創を通じて企業価値を高めうる取組と捉えることができます（**図表4**）。

図表4：ブルーカーボンのクレジットへの参入事例

企業カテゴリ	主な関与カテゴリ	連携先	ブルーカーボン量 (t-CO2)	Jブルークレジット取引量 (t-CO2)
IT・デジタル	再生DX・販路支援	漁協・自治体・地域事業者	21.9	—
鉄鋼・素材	リサイクル資材活用	漁協・自治体	81.4	81.4
海運・物流	教育・地域連携	学校・自治体・漁協	87.6	—
総合商社	クレジット事業化支援	漁協・自治体・地域協議会	3,453.0	419.0
空港運営・インフラ	保有地・周辺海域活用	自治体・漁協・研究機関	383.5	—
産業ガス商社	クレジット購入・オフセット	漁協・自治体	68.0	非公表

出所：Jブルークレジット認証プロジェクト一覧をもとにPwC作成

図表5：企業の水産業への関わり方



出所：各種公表資料をもとにPwC作成

さらに、企業が水産に関わる意味は、個別企業の事業機会にとどまりません。流域の観点からも、水産を支えることは、地域の自然資本と社会資本を支えることにもつながり、企業にとっては地域との共創やレジリエンス形成の観点からも意義があります^{[12][13]}。

(2) 企業はどのように関われるか

企業が水産に関わる方法は、生産現場への直接参入に限られません。水産バリューチェーンのどの段階に接点を持つか、そしてそのバリューチェーンを支える周辺・地域基盤にどう関わるか、という観点から整理できます。

具体的には、生産・加工・物流、販売、周辺支援、流域・地域基盤といった接点があります。生産段階では、養殖への参入や設備導入、省人化・自動化技術の提供などが考えられます^{[10][24][33]}。加工・物流段階では、品質管理、

トレーサビリティ整備などが、付加価値向上と安定供給を支える接点になります^{[25][29]}。販売段階では、商品開発、販路設計、簡便性を高めた売り方の工夫などを通じて、需要そのものを広げる余地があります^{[11][32]}。また、データ、金融、技術といった周辺支援の領域でも、事業基盤の強化に関わることができます^{[23][33]}。さらに、藻場・干潟の再生、ブルーカーボン、環境教育、地域ブランドづくり、自治体や農林漁業者との協働などを通じて、流域・地域基盤の側面から支えることも可能です^{[34][35]}。重要なのは、自社の強みがどの接点で生きるのかを見極め、地域や現場の実情を踏まえながら、漁業者、農林業者、自治体、地域住民、研究機関など多様な主体との連携のなかで、持続的な関わり方を設計することです(図表5)。

5 おわりに

日本の水産業は、資源・気候の変化、担い手の減少、産業構造上の制約など、複数の課題に直面しています。しかしその課題は1つの産業だけで解決できる問題ではありません。水産は、日本の食文化を支え、食料安全保障に関わり、沿岸地域の暮らしや海の環境を支える重要な基盤です。

企業にとっても、水産への関与は調達、事業、地域との

関係構築の観点からも意味を持ち、その役割は企業だけでなく完結するものではなく、漁業者、農林業者、自治体、研究機関、地域住民、そして流域全体の関係者との連携のなかでこそ力を発揮します。

そして何より、水産を支えているのは、日々海に向き合い、生産を続けている現場の方々です。厳しい環境のなかでも日本の食卓を支えてきた生産者への感謝と敬意を忘れず、産業と地域の双方を支える視点から、水産の未来を考えていくことが求められます。

注 [資料名]:

- [1] 令和6年漁業・養殖業生産統計 [該当ページ: PDF p.1]
https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/kaimen_gyosei/
- [2] 海の中の状況、水産資源について [令和4年度 水産白書]
<https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/R4/LP/2.html>
- [3] 水産をめぐる事情について [該当ページ: PDF p.5, 7, 23, 49]
https://www.jfa.maff.go.jp/j/policy/kihon_keikaku/attach/pdf/index-33.pdf
- [4] 一般法人の農業参入の動向 [該当ページ: PDF p.1-2]
https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/attach/pdf/hozin_nouchi-25.pdf
- [5] 2020年度漁協アンケート調査結果 [該当ページ: PDF p.60]
<https://www.nochuri.co.jp/skrepo/pdf/sr211118.pdf>
- [6] 特集 食料安全保障の強化に向けて [令和4年度 食料・農業・農村白書]
https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/r4/r4_h/trend/part1/chap0/c0_1_00.html
- [7] 令和6年度の食料自給率(水産物)の概要 [該当ページ: PDF p.1]
<https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/24jikyuuritu.files/attach/pdf/251010-1.pdf>
- [8] Preparatory meeting for the 2025 United Nations Conference to Support the Implementation of Sustainable Development Goal 14: Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development. (FAO提出資料) [該当ページ: PDF p.1]
<https://sdgs.un.org/sites/default/files/2024-07/FAO.pdf>
- [9] (3) 漁村が果たす役割 [令和5年度 水産白書]
https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/r05_h/trend/1/t1_f_1_3.html
- [10] 養殖業成長産業化総合戦略について [該当ページ: PDF p.2, 5]
https://www.jfa.maff.go.jp/j/saibai/yousyoku/attach/pdf/seiyou_senrya_ku-6.pdf
- [11] (2) 加工・流通・消費に向けた取組 [令和6年度 水産白書]
https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/r06_h/trend/1/t1_f_3_2.html
- [12] 里海とは?
<https://www.env.go.jp/water/heisa/satoumi/01.html>
- [13] Source-to-sea Approaches
<https://www.unep.org/topics/ocean-seas-and-coasts/ecosystem-degradation-pollution/source-sea-approaches>
- [14] Ocean and climate change dialogue 2025: Informal summary report by the co-facilitators of the Ocean and Climate Change Dialogue 2025 [該当ページ: PDF p.1, 5-6]
https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Informal_Summary_Report_Ocean_Dialogue_2025.pdf
- [15] COP 30 Overview Schedule [該当ページ: PDF p.4-8]
https://unfccc.int/sites/default/files/resource/COP_30_Overview_Schedule.pdf
- [16] FAO releases the most detailed global assessment of marine fish stocks to date
<https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-releases-the-most-detailed-global-assessment-of-marine-fish-stocks-to-date/en>
- [17] 臨時診断表 2024年の日本近海の年平均海面水温が過去最高を更新
https://www.data.jma.go.jp/kaiyou/shindan/rinji/2025/01/rinji_sst_2025_03.html
- [18] 特集 海洋環境の変化による水産業への影響と対応 [該当ページ: PDF p.1-5]
https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/R6/attach/pdf/250606_2-2.pdf
- [19] (1) 我が国周辺の水産資源 [令和5年度 水産白書]
https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/r06_h/trend/1/t1_3_1.html
- [20] ソウハチ北海道北部系群に関する資源管理の基本的な考え方 [該当ページ: PDF p.8]
<https://www.jfa.maff.go.jp/j/council/seisaku/kanri/syuhou/attach/pdf/230807-7.pdf>
- [21] 漁業権の免許の状況について [該当ページ: PDF p.1]
https://www.jfa.maff.go.jp/j/enoki/attach/pdf/gyogyouken_jouhou3-417.pdf
- [22] 水産をめぐる状況について [該当ページ: PDF p.19, 43-44]
<https://www.jfa.maff.go.jp/j/council/seisaku/kikaku/attach/pdf/260303-6.pdf>
- [23] 水産制度金融について
<https://www.jfa.maff.go.jp/j/keiei/index.html>
- [24] 養殖業の事業性評価ガイドライン ～陸上養殖～ [該当ページ: PDF p.4-6]
<https://www.jfa.maff.go.jp/j/saibai/yousyoku/attach/pdf/jigyoseihyoka-22.pdf>
- [25] IFRS S2: Climate-related Disclosures [該当ページ: PDF p.8-9]
<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s2-climate-related-disclosures.pdf?bypass=on>
- [26] ESRS E4 Biodiversity and ecosystems [該当ページ: PDF p.1, 10]
<https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/11%20Draft%20ESRS%20E4%20Biodiversity%20and%20ecosystems%20November%202022.pdf>
- [27] Additional sector guidance – Fishing (TNFD) [該当ページ: PDF p.3, 52]
<https://tnfd.global/wp-content/uploads/2025/06/Additional-sector-guidance-Fishing.pdf?v=1758105565>
- [28] MSCI ESG Ratings Methodology: Raw Material Sourcing Key Issue [該当ページ: PDF p.9]
<https://www.msci.com/documents/1296102/34424357/MSCI%20BESG%20Ratings%20Methodology%20-%20Raw%20Material%20Sourcing%20BKey%20Issue.pdf/90a46a90-468c-6475-63fe-e8cc88542de6?t=1666182601971>
- [29] 2023 Seafood Stewardship Index: Insights Report [該当ページ: PDF p.33]
https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2024/03/2023-Seafood-Stewardship-Index-Insights-Report_-1.pdf
- [30] Seafood giants double traceability commitments but the majority lack implementation plans
<https://www.fairr.org/news-events/press-releases/seafood-giants-double-traceability-commitments-but-the-majority-lack-implementation-plans>
- [31] 第1章 我が国の水産物の需給・消費をめぐる動き [該当ページ: PDF p.1-2]
https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/R6/attach/pdf/250606_2-5.pdf
- [32] (2) 水産物消費の状況 [令和5年度 水産白書]
https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/r05_h/trend/1/t1_1_2.html
- [33] デジタル水産業戦略拠点事業構想募集要領 [該当ページ: PDF p.1, 3]
<https://www.jfa.maff.go.jp/j/press/kikaku/attach/pdf/250430-2.pdf>
- [34] Jブルークレジット認証交付式を開催します ～ブルーカーボン生態系の保全・再生・創出活動の拡大に向けて～ [該当ページ: PDF p.1]
<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001989070.pdf>
- [35] 2023年度の温室効果ガス排出量及び吸収量 (概要) [該当ページ: PDF p.8-9]
<https://www.env.go.jp/content/000310278.pdf>

上野 莉佳子 (うえの りかこ)

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

Slerにて、技術調査・開発およびプロジェクトマネ
ジメント業務に従事。入所後は、非財務情報開示の
高度化に向けた改善提案、サステナビリティ格付対
応支援、CSRD・SSBJ等の各種基準対応支援、な
らびにインパクト評価に関するプロジェクトを担当。
法人内の農業コミュニティにおける活動に携わると
ともに、水産分野におけるコミュニティ運営・推進を担当し、農水産業関係
者との対話や社内ワークショップの企画・実施を行っている。

メールアドレス：rikako.ueno@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



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



インダストリーインサイト(22)

自動車業界の大変革と企業経営への影響

SDV・電動化時代の会計・ガバナンス・サステナビリティを統合的に読み解く

PwC Japan 有限責任監査法人
上席執行役員・パートナー
杉本 晃司

PwC Japan 有限責任監査法人
ディレクター **藤井 俊哉**

PwC Japan 有限責任監査法人
ディレクター **加藤 幸平**

PwC Japan 有限責任監査法人
ディレクター **柳澤 有哉**

PwC Japan 有限責任監査法人
ディレクター **石渡 晃仁**

はじめに

自動車業界は、SDV (Software-Defined Vehicle) 化・電動化・自動運転といった技術革新、産業構造・競争環境の激変、そして環境・開示規制の重層化という3つの軸で同時に大きな変革を経験しています。PwCが2025年4月に発表したレポート「Value in Motion」では、AI (人工知能) と気候変動が今後10年間で世界経済を再構築し、22セクターのうち17セクターでビジネスモデルの再発明 (Business Model Reinvention) の圧力が過去25年で最高水準に達していると指摘しています^{※1}。同レポートは、2035年までにAIが世界GDPを最大15%押し上げる一方で、物理的気候リスクにより世界GDPが約7%縮小する可能性があるとし、2025年単年で7.1兆米ドルもの収益が企業間で移動する見込みであると報告しています。自動車産業は、まさにその最前線にあります。

本稿では、この変革が企業経営に与える影響を、会計・財務報告 (第2節)、内部統制・ガバナンス (第3節)、サステナビリティ (第4節) の3つの実務領域から統合的に解説します。各節の論点は相互に密接に関連しており、統合的な対応こそが変革期の企業経営の鍵となります。

なお、文中の意見は筆者個人のものであり、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 自動車業界メガトレンド2026 ——技術・市場・規制の3軸で見る変革

(1) 技術軸：SDV・電動化の現在地

2025年、国内大手自動車メーカー (OEM) が自社開発の車載OSを搭載した新型車を発表し、2026年以降の次世代EV (電気自動車) への本格展開を計画するなど、業界全体で「SDV元年」への機運が高まっています。SDVの本格化により、ソフトウェア開発投資の急増、OTA (Over The Air) アップデートによる継続的な価値提供、データ活用型ビジネスモデルへの転換が世界的にも加速しています。電動化については、中国市場で新興メーカーがEV販売で世界首位に躍進しており、また、EVプラットフォームではICE (内燃機関) 車に比べ集中型コンピューティングの採用率が大幅に高く、電動化とSDV化は相互に加速し合う状況にあります。

(2) 市場軸：産業構造の激変

従来のセクターの枠を超えた「モビリティ領域」が形成され、電力・通信・テクノロジー・金融企業との融合が進んでいます。地政学リスクの高まりは、多国籍企業にとって経営の不確実性を増大させ、投資意欲の減退やサプライチェーンの脆弱化といった課題をもたらしています。こうした環境変化に加え、特に中国市場においては電動車が急速に普及した結果、日本メーカーの市場シェアが2020年の約24%から2025年には約9%に急落し、事業ポートフォリオの抜本的な見直しが進められています。さらに、大手サプライヤーでも、設備投資を内燃機関系からソフトウェア・SoC (System on a Chip) 開発へ大幅にシフトする動きが加速しており、サプライチェーン全体での事業転換が進んでいます。

※1 <https://www.pwc.com/gx/en/issues/value-in-motion.html>
邦訳記事：PwCの調査レポート「Value in Motion」：AIの導入は世界経済を再構築し、2035年までに全世界のGDPを15%押し上げる可能性を示唆
<https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/2025/value-in-motion.html>

図表1：主要規制の適用スケジュール

規制	適用時期	影響
有価証券報告書におけるSSBJ基準準拠の法定開示（時価総額3兆円以上のプライム市場上場企業から段階的に適用）	2027年3月期～	有価証券報告書におけるSSBJ基準に準拠したサステナビリティ情報の法定開示開始
有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の法定保証（上記SSBJ基準準拠の法定開示の翌事業年度から適用）	2028年3月期～	有価証券報告書におけるSSBJ基準に準拠したサステナビリティ情報の法定保証開始（限定的保証。当初2年間は保証の範囲は限定。保証の手續において、企業による内部統制の整備の状況の検討が求められる）
新リース会計基準（日本基準）	2027年4月～	使用権資産・リース負債のオンバランス
UN-R155（サイバーセキュリティ管理システム）／R156（ソフトウェアアップデート管理システム）	全新車義務化済	サイバーセキュリティ・OTA対応
EUバッテリー規則	2025年～段階適用	カーボンフットプリント申告・バッテリーパスポート

出所：PwC作成

図表2：本稿の構成と論点の相互関連性

節	テーマ	主な論点
第2節	SDV・電動化と財務報告	SDV投資の資産計上と償却、収益認識の複雑化、M&Aと減損
第3節	サプライチェーン再編とガバナンス	地政学リスクとサプライチェーンの内部統制、アライアンス・M&Aとガバナンス、サイバーセキュリティと財務報告リスク、AIガバナンス
第4節	カーボンニュートラルとサステナビリティ開示	電動化とサプライチェーン脱炭素、SSBJ基準への対応、EU規制対応：オムニバス法案とバッテリー規則、第三者保証取得に向けた内部統制整備

出所：PwC作成

(3) 規制軸：環境・安全・開示規制の重層化

図表1にまとめた規制は、同時並行で企業に影響を与えます。以降の第2節から第4節では、各規制が実務にどのような影響を与えるかを具体的に解説します（図表2）。

2 SDV・電動化と財務報告 ——投資・資産・収益の会計論点

(1) SDV投資の資産計上と償却

前節で述べたSDV化の進展に伴い、車載OS、OTAプラットフォーム、AI/ML（機械学習）基盤などへのソフトウェア開発投資が急増しています。これらの会計処理は、財務指標に大きな影響を与えます。IFRS会計基準（以下、「IFRS」）では、プロジェクトの「研究」活動と「開発」活動を明確に区分します。研究段階の支出は即時費用処理とし、開発段階の支出は、自己創設の無形資産に関する認識要件を満たす場合には資産計上します。一方、日本基準では、研究開発費は原則として発生時に費用処理されますが、ソフトウェア開発に関する支出について一定の要件を満たす場合は資産計上が認められています。また、資産計上したソフトウェアについてはIFRSと日本基準双方において、将来の収益性などに応じて減損の要否の検討が必要となります（図表3）。

(2) アジャイル開発における実務課題

アジャイル開発とは、短いスプリントを繰り返しながら機能を段階的に完成させていく手法であり、SDV時代のソフトウェア開発では広く使われています。しかし、従来の会計基準は、企画・要件定義、基本設計、詳細設計、実装、テスト、運用といった工程を順番に進めるウォーターフォール型を前提としており、アジャイル型のような新しいタイプの場合は、「研究」と「開発」のフェーズ区分が困難な場合もあります。IFRSでは研究段階の支出は費用処理、開発段階の支出のみが無形資産として計上可能とされています。しかし、アジャイル開発では明確なフェーズ境界が存在しないため、実務上、非常に複雑な判断が必要となります。日本基準においても、どの時点で将来の収益・費用削減が「確実」といえるのか、IFRSと同様に複雑な判断が求められます。なお、国際会計基準審議会（IASB）による無形資産のリサーチプロジェクトにおいても、こうした新しいタイプの無形資産に関して、アジャイル型をテストケースとした適用上の論点について検討・議論が進められています。

自社開発ソフトウェアは運用開始後、耐用年数にわたり償却されますが、SDV化と技術革新の進展により、ソフトウェアの陳腐化が早まっていることから、耐用年数を適切に検討することが重要であり、場合によっては耐用

図表3：IFRSと日本基準におけるソフトウェア開発費の資産計上要件等の比較

項目	IFRS (IAS第38号「無形資産」)	日本基準 (研究開発費等に係る会計基準、研究開発費及びソフトウェアの会計処理に関する実務指針等)
資産計上の対象となる支出	開発段階における、下記の「認識要件」に記載の6要件を満たすと立証できる時点以降の支出	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社利用のソフトウェア：将来の収益・費用削減が確実であると認められる時点以降の支出 ● 市場販売目的のソフトウェア：最初に製品化された製品マスターの完成時点以降の支出
認識要件	自己創設の無形資産の認識のための6要件 (①技術的な実行可能性、②完成・使用の意図、③使用・売却能力、④可能性の高い経済的便益の創出、⑤完成・使用等に必要な資源の入手可能性、⑥支出の信頼性ある測定) が全て立証できる場合	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社利用のソフトウェア：将来の収益・費用削減効果が確実か不明な場合は費用計上 ● 市場販売目的のソフトウェア：製品マスターまたは購入したソフトウェアの機能の改良・強化を行う制作活動のための費用は、原則として資産に計上
耐用年数	実態 (経済的耐用年数) に応じて見積る	<ul style="list-style-type: none"> ● 実態 (利用可能年数) に応じて見積る (ソフトウェアについては原則5年以下の明文規定等がある他、実務上、不合理でない場合は税法上の年数を使用している場合もある)
減損テスト	耐用年数を確定できない無形資産および未だ使用可能でない無形資産は、のれんと同様、毎年同時期および減損の兆候がある場合に減損テストを行う必要がある。回収可能価額が帳簿価額を下回っている場合に減損を認識する (1ステップ方式)。 (IAS36)	<ul style="list-style-type: none"> ● 減損の兆候がある場合に (1) 割引前将来キャッシュフロー総額が帳簿価額を下回っているときに回収可能価額を算定し、(2) 帳簿価額と回収可能価額の差額を算定して減損損失とする (2ステップ方式)。 (固定資産の減損に係る会計基準)

出所：PwC作成

図表4：SDV時代の収益モデルと会計処理

	収益モデル	収益認識の時期	主な会計論点
従来	車両販売	引渡時点 (一時点)	履行義務の識別
	コネクティッドサービス (有償)	サービス期間	履行義務の識別、収益の繰延
SDV時代	車両販売+ソフトウェアアップデート (無償) +サブスクリプションサービス (無償または有償)	ハードウェア：引渡時点 ソフトウェア/サブスク (無償)：契約期間 サブスク (有償)：サービス期間 (注：ハードウェアおよびソフトウェア/サブスクリプションが独立した履行義務である場合を想定)	履行義務の識別および分離、収益の繰延、取引価格の配分

出所：PwC作成

年数を見直す必要もあります。競争環境や技術変化により収益性が低下した場合には、ソフトウェア資産の減損リスクが顕在化します。アジャイル開発では中止や方向転換が起こりやすいため、認識の中止や減損の検討等を適時に行うための内部統制の整備が不可欠です。

(3) 収益認識の複雑化

自動車のソフトウェア化・サービス化に伴い、収益認識の会計処理も複雑化しています。従来の自動車ビジネスでは、その価値はハードウェア (車両) に依存しており、新車の引渡時点ではほぼ全ての収益を認識する売り切り型のビジネスモデルが主流で、アフターサービスや部品販売、通信機能を利用したコネクティッドサービス^{※2}等は車両販売とは別個の契約として締結されることが一般的でした。しかし、SDV時代においては、新車購入後にOTA

によるソフトウェアアップデートを通じて機能が無償で追加される場合や、新車販売後一定期間は自動運転機能などのソフトウェアサービスが無償で提供される場合があり、これらの無償サービスが単一の車両販売契約の中に組み込まれるケースが増加しています。加えて、有償による自動運転機能のアップグレードや追加のエンターテインメント機能などを月額課金で提供するサブスクリプション契約のように、車両販売とは別個の契約として締結される場合もあります。このようなSDV時代のビジネスモデルは、OEMにとって車両のライフサイクル全体を通じて収益を獲得する機会の増大につながります。

このように、SDV時代には車両販売後もソフトウェアによるサービスの提供が継続するため、「いつ」「どのように」会計上、収益認識するかの再評価が必要となります (図表4)。

OTAによるソフトウェアアップデートや各種サブスクリプション型のサービスはサービス提供期間にわたって継続的に実施されます。そのため、ハードウェアとソフト

※2 コネクティッドサービスは以前から存在するものであり、サービス提供方式はSDV時代のサブスクリプション型サービスと類似します。

ウェアサービスを一体で販売する契約においては、履行義務の識別および分離と取引価格の配分（車両引渡しの履行義務に対応する部分と、将来のサービス提供の履行義務に対応する部分）は会計上、重要な論点となります。また、ソフトウェアアップデートやサービスが将来のサービス期間にわたって提供される場合には収益の繰延が必要となります。こうした従来型のビジネスモデルからの変化は、短期的には売上計上を緩やかにする可能性があり、財務指標やKPI、事業計画にも影響を及ぼすため、OEMは経理・開発・営業の各部門が連携し、サービス内容と収益認識方針を慎重に策定・開示する必要があります。

(4) M&A（企業結合）と減損

SDVやモビリティ分野での競争優位確立に向け、M&A活動が活発化しています。企業結合に伴う会計上の論点として、取得した無形資産の認識とのれんの取扱いは非常に重要です。

IFRSでは、企業結合により取得した無形資産（例：仕掛中の研究開発、顧客関係など）は、識別可能であり将来の経済的便益が見込まれる場合、のれんとは別に公正価値で認識しなければなりません。日本基準でも同様に、契約上・法律上の権利に基づき識別可能な無形資産は個別に認識し、取得原価を配分します。

日本基準では、のれんは一定期間（20年以内）で定期的に償却されます。一方、IFRSではのれんは非償却とし、減損の兆候がある場合や毎年の減損テストにより価値の回収可能性を検証します。この差異は損益計算書への影響が大きく、IFRSでは事業環境の変化等により大規模な減損損失が一時に計上されるリスクがあります。

SDV領域では技術トレンドの急速な変化により、取得した無形資産やのれんの減損リスクが高まります。IFRSでは、使用開始前の無形資産やのれん等について少なくとも年に1度の減損テストが要求されています。経営層は技術戦略と投資回収計画を定期的に見直し、無形資産価値の長期的な持続可能性を確保するための内部プロセスを整備することが重要です。

これらの会計論点は、第3節で解説するサプライチェーンリスク管理やアライアンス・M&Aのガバナンスと直結しています。また、電動化投資の減損判断は、第4節のカーボンニュートラル戦略とも密接に関連します。

3 サプライチェーン再編とガバナンス——企業の財務報告を支えるガバナンスとリスク管理

第1節で概観した市場軸の激変（地政学リスク、産業再編）と技術軸の変革（SDV、サイバーリスク）に対応するため、企業にはガバナンス・リスク管理において大きな変革が求められています。ここでは、第2節の企業の財務報告を支えるガバナンスおよびリスク管理の観点から、実務上の対応ポイントを解説します。

(1) 地政学リスクとサプライチェーンの内部統制

日本の自動車企業はグローバルにサプライチェーンを構築していますが、近年の地政学リスクの高まりにより、多様なリスクシナリオを想定した柔軟かつ迅速な対応体制の整備が急務となっています。サプライチェーンリスク管理を内部統制に組み込み、リスク分散、緊急時対応力の強化、情報共有体制の拡充等を進める必要があります（図表5）。

国内外の全グループ会社のリスク情報を親会社がタイムリーかつ正確に把握できる仕組みの構築が喫緊の課題となっています。加えて重要なのは、当該サプライチェーンリスク管理を財務報告リスクと適切に接続することで、地政学リスクや供給途絶は、単なる操業リスクにとどまらず、棚卸資産評価、減損評価、引当金計上、継続企業の前提といった財務内容へ直接的・間接的な影響を及ぼす可能性があります。そのため、リスク評価結果を経理・財務部門と適時に連携させ、会計上の重要な見積りや判断に反映する統制設計が重要となります。また、SDV化の進展に伴い、ソフトウェア更新停止やサイバー攻撃が製品出荷やリコールに波及する可能性も高まっており、サイバーリスクを含めた第三者リスク管理（TPRM：Third Party Risk Management）として統合的に管理することが重要となります。これらを支えるた

図表5：サプライチェーンリスク管理と内部統制の統合

内部統制の構成要素	サプライチェーンリスク管理への適用
統制環境	経営層のコミットメント、リスクオーナーの明確化
リスク評価	地政学リスク、サプライヤー集中リスクの定期的評価
統制活動	サプライヤー監査、安全在庫基準の再考
情報と伝達	サプライチェーン情報の一元管理、早期警戒指標のモニタリング
モニタリング	サプライヤーリスクの継続的モニター、BCP訓練

出所：PwC作成

め、リスク指標（KRI）と財務影響指標（KPI）を紐づけたモニタリング、内部監査による独立の評価、経営層・取締役会への定期的なエスカレーションを通じ、形式的でない実効的なガバナンスへの進化が必要となります。

(2) アライアンス・M&Aとガバナンス

SDV開発・電動化・自動運転の領域で、OEM間のアライアンスや異業種との合併事業が増加しています。近年、国内大手OEM間で経営統合の協議が行われたものの合意に至らなかったケースがある一方で、電動化やSDV分野での技術協業は継続・拡大する傾向にあります。また、電力・通信・テクノロジー・金融企業との融合が進んでおり、従来のセクターの枠を超えた「モビリティ領域」の形成が重要な経営アジェンダとなっています。PwCのレポート「Value in Motion」では、産業の垣根を超えて「点と点を結ぶ」組織が価値を生み出す時代の到来を指摘しており、自動車業界のアライアンス・JVのガバナンス設計にあたっては、**図表6**に挙げたガバナンス上の課題について対応が不可欠です。

図表6のとおり、アライアンスやJVにおけるガバナンス上の課題は、出資比率や契約形態といった形式的な違いだけでなく、異なる産業・技術・リスク文化が交差する点に本質があります。OEM間のプラットフォーム共有では、知的財産権の帰属や研究開発費負担、意思決定プロセスの設計が中核論点となります。また、電力・通信・金融・テクノロジー企業との協業では、規制環境、データ活用、意思決定スピードといった、自動車産業とは前提条件の異なる要素への対応が求められます。特にSDVやコネクティッドサービス領域では、技術進化の速さに対応するアジャイルな経営判断と、財務報告の信頼性やセキュリティを担保する統制との両立が不可欠となります。こうした多様な類型に共通して検討すべきガバナンス設計の

観点として、以下の5点が非常に重要となります。

- ① 重要事項に関する意思決定権限とエスカレーションルールの明確化
- ② 知的財産やデータ、顧客情報の帰属・利用範囲を含む情報ガバナンスの設計
- ③ 研究開発費や投資負担、損失発生時の責任分担を含む財務リスク管理の枠組みの事前定義
- ④ JVや少数持分先に対するモニタリング体制と親会社への情報開示水準の確保
- ⑤ 撤退・再編といった失敗シナリオを前提とした出口戦略を織り込む視点の組み込み

これらの点を意識して設計することが、アライアンスによる価値創出とガバナンス強化の両立につながると考えられます。

(3) サイバーセキュリティと財務報告リスク

SDVの普及により車両のソフトウェア依存度が高まり、サイバー攻撃の標的が増え、サイバーセキュリティリスクは多様化・高度化しています。国連欧州経済委員会が定めた車両のサイバーセキュリティ法規UN-R155/R156への対応が全新車に義務化される中、全社的なサイバーセキュリティ意識の向上、リアルタイム監視体制の強化、サプライチェーン全体での協調防御が必要となります。

PwCの調査（2025年2月）によれば、サイバーセキュリティリスクを「ビジネスリスク」として認識する企業は87.0%に達する一方、「財務報告リスク」として認識する企業は53.5%にとどまります^{※3}。直近5年間でサイバー攻撃に関連した適時開示は増加傾向にあり、2024年には25社が適時開示を行い、13社が損失を計上しています。サイバーセキュリティは、第2節の財務報告の信頼性を支

図表6：アライアンス・JVの類型と想定されるガバナンス上の課題

アライアンス・JVの類型	想定されるガバナンス上の課題
OEM間プラットフォーム共有	● 知的財産権の帰属、研究開発費負担、意思決定プロセス
電力事業者のモビリティ領域参入（充電インフラ等）	● エネルギー×モビリティの融合に対応したJVガバナンス
テクノロジー企業との協業（SDV開発／自動運転）	● 異なるスピード感・企業文化を前提としたアジャイルなガバナンス設計
金融機関との連携（利用ベース保険、サブスクリプション等）	● データ共有・プライバシーに関するTrust基盤の構築
通信事業者との協業（5G/6Gコネクティッドサービス）	● データ連携基盤の共同構築とセキュリティガバナンス

出所：PwC作成

※3 PwC「サイバーセキュリティに関する財務報告リスクの高まりとその対策」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/cybersecurity-related-financial-reporting-risks.html>

えるIT統制の根幹であり、AIガバナンスにも直結する横断的課題です。

さらに重要なのは、サイバーセキュリティを単独のITリスクとしてではなく、データガバナンスおよびAIガバナンスを支える基盤として位置付けることです。SDV時代においては、車両から生成・収集される膨大なデータの正確性・完全性・可用性が、財務報告や将来の収益モデルの前提となります。その前提がサイバー攻撃により毀損した場合、システム障害や情報漏洩にとどまらず、売上計上の遅延、資産の減損、引当金計上、将来キャッシュフロー見積りの見直しなど、会計上の重要な判断に直接的な影響を及ぼす可能性があります。インシデント管理や脆弱性情報はIT部門内に閉じず、経理・財務、開示、リスク管理部門と連携させる統制設計が不可欠です。また、サイバーセキュリティ対策の水準は、次節で述べる車両データの利活用や、さらにAI活用におけるデータ品質・信頼性の前提条件にもなります。サイバー、データ、AIを分断せず、取締役会の監督のもとで一體的に設計・運用することが、SDV時代の財務報告の信頼性と企業価値を支える鍵となります。

(4) SDV時代のデータガバナンス

SDVの本質は、車両がソフトウェアによって定義されるだけでなく、車両が生成・収集するデータによって価値が創出される点にあります。コネクティッドカーは、走行データ、位置情報、運転行動、車両状態、車内環境など、1台あたり1日最大数テラバイトともいわれる膨大なデータを生成します。このデータは、OTAアップデートの最適化、予防保全、保険商品の開発、都市交通計画への活用など、多様なビジネスモデルの基盤となります。

一方で、車両データの取扱いに関する規制環境は急速に厳格化しており、日本においても経済産業省のモビリティDX戦略のもと、車両データの利活用と保護の両立に向けた議論が進んでいます。業界団体を通じたAPI標準化の取り組みはデータの相互運用性を高める一方で、データアクセス権限の設計やプライバシー保護の枠組みが不可欠です。欧州では、EUデータ法(Data Act)により車両データへの公正なアクセス権が規定され、OEMによるデータの囲い込みに制限が課される方向にあります。データガバナンスを単なるコンプライアンス対応として捉えるのではなく、経営戦略の一環として位置付けることが重要です。データガバナンスの整備は、前節で述べたサイバーセキュリティによるデータ保護を前提としつつ、

次節で述べるAIガバナンスにおけるデータ品質・バイアス管理の基盤ともなります。サイバーセキュリティ、データガバナンス、AIガバナンスの三位一体で構築することが、SDV時代の企業経営における信頼の基盤となります。

(5) AIガバナンス

自動車業界は今、モビリティの未来を左右する転換期にあり、AI技術の高度化と適切な統治の両立が経営上の重要課題となっています。PwCのレポート「Value in Motion」は、AIが2035年までに世界GDPを最大15%押し上げる可能性を示す一方で、その恩恵の実現には「Trust-Based Transformation(信頼に基づく変革)」、すなわち協調的なテクノロジー展開と責任あるAIの実務が不可欠であると指摘しています。自動車業界においては、自動運転AI、車載AI、製造工程AIなどの多層的なAI活用が進む中、単なる技術導入ではなく、全社的なAIガバナンス体制の構築が競争力の前提条件となりつつあります。特に重要なのは、AIを個別のモデルやシステムとしてではなく、経営判断や業務プロセスに組み込まれた存在として捉える視点です。需要予測、品質判定、原価算定、リスク評価など、AIの判断結果が財務数値や開示判断に影響を与える場面は今後さらに拡大すると考えられます。AIの誤判断やバイアスは会計上の重要な見積りや内部統制の有効性に波及する可能性があり、AIガバナンスは第2節で扱った財務報告の信頼性とも直結する課題です。

また、2025年から段階的に適用が始まったEU AI Actは、日本の自動車企業にとってもAIガバナンスを再設計する重要な契機となります。高リスクAIに求められるデータ品質管理、説明可能性、人間の関与といった要件は、J-SOXにおけるIT統制や取締役会による監督と構造的に親和性が高くなります。規制対応を最低限のコンプライアンスとして捉えるのではなく、AI内部統制の高度化につなげる発想が求められます。さらに、AI活用における最終的な説明責任は経営に残ることを明確にする必要があります。AIは判断を支援するものであり、業績予測や開示判断の責任主体を曖昧にしてはならず、加えてAIのエネルギー消費や環境負荷も考慮し、AIガバナンスとサステナビリティ戦略を統合的に検討することが、SDV時代の信頼と企業価値を支える鍵となります。

EU AI Actへの対応を含め、AIガバナンスの確立に向けた具体的なロードマップの策定、リスク管理の仕組みづくり、そして試行錯誤を促進する社内文化の変革が求

められます。経営層がAIへの理解を深め、トップダウンでリーダーシップを発揮することが競争優位を保つ鍵となります。なお、PwCのレポート「Value in Motion」によれば、AI活用1%増あたり0.1%のエネルギー効率改善で追加エネルギー消費を相殺できるとされており、AIガバナンスとサステナビリティ戦略の統合的な検討の重要性を裏付けています。

4 | カーボンニュートラルとサステナビリティ開示 —— 脱炭素経営と規制対応の両立

第1節で概観した規制軸の変革と技術軸の電動化は、サステナビリティ経営に直接的な影響を与えています。自動車業界は温室効果ガス（GHG）排出量の75～80%がScope3（カテゴリー11：販売した製品の使用）を占めていることから、カーボンニュートラル実現に向けた社会的要請の最前線に立っています。PwCのレポート「Value in Motion」は、気候関連の物理的リスクにより2035年の世界GDPが約7%縮小する可能性を警告しており、自動車業界はその影響を最も直接的に受けるセクターの一つです。「Turbulent Times（悲観シナリオ）」では気候リスクが深刻化し事業リスクが顕在化する一方、「Trust-Based Transformation（楽観シナリオ）」では協調的な取り組みにより気候リスクが緩和されるとしています。企業のカーボンニュートラル戦略には、こうしたシナリオ分析を踏まえた複線的な計画が求められます。以下では、第2節の財務報告、第3節のガバナンスと連動する形で、脱炭素経営と規制対応の実務を解説します。

(1) 電動化とサプライチェーン脱炭素

電動化の進展は自動車の使用段階でのCO₂排出削減に直結しています。しかし、EVでは走行中の排出こそゼロになるものの、車両製造段階（特に大量のエネルギーを要するバッテリー製造）や「燃料」に相当する電力の発電段階で発生する排出量は、従来の内燃機関車両と比べて増加します。例えば、EVの充電に使う電力が化石燃料に依存していれば、排出源が車から発電所に移るだけでCO₂の総排出量は減りません。また、リチウムやニッケルなど電池材料の採掘・精錬から電池セルの製造に至る過程でも多大なエネルギーを消費し、現状では大量のCO₂が排出されています。したがって、自動車産業においては、バッテリー製造段階での排出を含めたライフサイクル全体での排出量削減が必要になります。

中でも大きな課題となるのは、サプライチェーン全体

で生じるScope3排出の削減です。実際、OEMのGHG排出の大部分は、自社工場などからの直接排出よりも、部品・素材の調達や販売した車両の使用段階に伴うScope3に分類される排出が占めており、これを削減しなければ自動車全体の脱炭素化は実現できません。EVの真の環境メリットを確かなものにするには、自社だけでなく部品・素材メーカーなど取引先を巻き込んだ取り組みが求められます。

具体的には、サプライヤーとの連携強化（サプライヤーエンゲージメント）、バッテリー製造を含む製造工程での再生可能エネルギー電力の積極活用、CO₂排出の少ない「グリーンスチール」の採用、使用済みバッテリーのリサイクル体制の整備（資源の再利用による新規生産抑制）など、バリューチェーン全体で包括的な対策を講じる必要があります。しかし現状では、再エネ電力やグリーンスチールはそのコストや供給量の面で課題があり、大規模なバッテリーリサイクルの確立にも時間を要します。それだけにScope3排出削減への道のりは、新技術の開発や多大な投資、業界全体の協調を要する大きな挑戦であり、第3節で述べたサプライチェーン上のリスク管理とも表裏一体の重要課題となっています。

(2) 有価証券報告書におけるSSBJ基準準拠の法定開示への対応

2025年3月にサステナビリティ基準委員会（SSBJ）が公表したサステナビリティ開示基準（SSBJ基準）は、時価総額3兆円以上のプライム市場上場企業に2027年3月期より段階的に適用されます。なお、Scope3のGHG排出量は、経過措置として適用初年度の開示免除が認められています。

SSBJ基準の気候関連の開示要求と自動車業界の対応ポイントは、**図表7**のとおりです。SSBJ基準の適用にあたり、自動車業界はEV移行・SDV化がもたらす気候関連リスク・機会の構造変化を戦略の開示に反映する必要があります。例えば、EV移行・SDV化による使用段階排出の動的削減を気候関連の機会として開示し収益モデル変革との関連性をつながりのある情報として示すこと、AI活用による測定高度化の便益とAI自体の環境負荷の双方を開示に反映することなどが重要な論点の一つとして考えられます。

また、SDV化の進展に伴い、「自動車」セクターに加え「ソフトウェア及びITサービス」等の他のセクターの指標もあわせて参照し、適用可能性を検討することが考えら

図表7：SSBJ基準の気候関連の開示要求と自動車業界の対応ポイント

コアコンテンツ	主な開示要求	自動車業界の対応ポイント
ガバナンス	リスク・機会に係るガバナンス機関・プロセス・経営者の役割	組織体制・プロセス・責任者の明確化、SDV化・AI活用・サステナビリティの取り組み等を踏まえた統合的な監督体制
戦略	リスク・機会、財務的影響、企業の戦略・意思決定に与える影響、気候レジリエンスの評価	EV移行・SDV化等による排出量構造の変化等を踏まえた財務的影響の算定・シナリオ分析
リスク管理	リスク・機会の識別・評価・モニタリングに関するプロセスと関連方針	全社リスク管理プロセスへの統合の状況・方法および利用方法、AI活用によるリスクモニタリングの高度化
指標および目標	Scope 1・2・3GHG排出量（絶対総量）、気候関連の移行リスク・物理的リスク・機会の内容・規模等	企業集団（親会社およびその子会社）のGHG排出量（Scope1・2）、および製品使用段階のGHG排出量（Scope3カテゴリー11）等、産業横断的指標（移行リスク・物理的リスク・機会・資本投下・内部炭素価格・報酬）の網羅的な開示、SDV関連の資本投下の開示

出所：PwC作成

れます。

なお、IFRS S2号の適用に関する産業別ガイダンス（SASBスタンダードのうち気候に関連する部分の抜粋）における関連する産業別指標（販売車両の平均燃費、ZEV（Zero Emission Vehicle）販売台数等）を参照し、その適用可能性を検討することがSSBJ基準の適用において求められています。

(3) EU規制対応：オムニバス指令とバッテリー規則

2026年2月、EU理事会が、EUのサステナビリティ報告規則の簡素化および削減を目的としたオムニバス指令を採択しました。本指令は2026年2月26日にEU官報に掲載され、その20日後に発効しました。当初指令からの主な変更点として、コーポレート・サステナビリティ報告指令（CSRD）のEU域内企業の適用対象が従業員1,000名超かつ純売上高4.5億ユーロ超へと縮小され、EU域外企業の閾値もEU域内連結純売上高4.5億ユーロ超かつ純売上高2億ユーロ超の子会社または支店を有する場面に引き上げられました。EUコーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令（CSDDD）は、適用開始時期が2年延期（2029年7月）され、適用対象も従業員5,000名超かつ売上高15億ユーロ超に大幅縮小されています。

EUバッテリー規則では、製品ごとに開始時期が異なりますが、EVに搭載されるバッテリーに関しては、2025年2月からのカーボンフットプリント申告、2027年からのバッテリーパスポート、2028年からのカーボンフットプリント上限、2031年からのリサイクル材料含有率と、段階的に要件が強化されます。加えて、同規則ではバッテリーの原材料調達や製造過程におけるデューデリジェンス（人権・環境等への配慮）も義務付けられており、このデューデリジェンス要件はサプライチェーンガバナンスの強化と

も密接に関連しています。

サプライチェーン全体でのデータ連携・トレーサビリティ確保が必要であり、第3節のサプライチェーンガバナンスが基盤となります。なお、2026年から本格適用が開始されるカーボンボーダー調整メカニズム（CBAM）も、自動車産業のサプライチェーンに大きな影響を与える可能性があり、EU域外からの部品・素材調達における炭素コストの織り込みが必要です。

(4) 第三者保証取得に向けた内部統制整備

SSBJ基準適用の翌事業年度より、有価証券報告書のサステナビリティ情報に対する第三者保証の取得が求められます。CSRDにおける合理的保証への移行の計画が削除された欧州の動向等を踏まえ、日本においても保証水準は限定的保証とされています。ISSA 5000は、今後の日本の保証基準開発に際して整合性を確保するとされている国際的なサステナビリティ情報の保証基準ですが、限定的保証においても、統制環境、リスク評価プロセス、内部統制システムのモニタリングプロセス、情報システムと伝達・統制活動等に関する理解、および内部統制の不備に関する検討を保証業務実施者に求めています。

企業は、保証業務において企業による内部統制の整備状況の検討が求められている点も踏まえ、子会社を含めた企業集団の販売台数・電気使用量等のサステナビリティ情報についても、正確性・網羅性を担保する内部統制（情報収集の指示書作成、収集情報のチェック、集約情報のレビュー等）を整備する必要があります。これは第3節で述べた内部統制の枠組みの延長線上にあり、財務報告の内部統制と一体的に整備することが効率的です。

特に自動車業界では、Scope3カテゴリー11の排出量がGHG排出量の大部分を占めるため、「標準的な使用シナリオ」の合理性と算定データ（販売台数、燃費・電費、

使用年数の仮定等)の正確性が、将来的な保証業務実施上の重要な検証ポイントとなります。SDV時代には、OTAアップデートによる燃費改善効果の見積りも保証業務における検証の対象となり得ます。また、AIを活用したデータ収集・集計プロセスを導入する場合、当該AIシステムに対するIT全般統制の整備が必要であり、第3節のAIガバナンスの枠組みをサステナビリティ情報の内部統制にも適用することが求められます。さらに、サプライヤーやエネルギー事業者等から入手する一次データの信頼性の検証や、異業種間データ連携における情報セキュリティの確保等も重要な内部統制構築上の論点です。

5 統合的対応に向けた5つの提言

本稿では、SDV化・電動化・自動運転という技術革新の奔流の中で、会計・財務報告(第2節)、ガバナンス・リスク管理(第3節)、サステナビリティ経営(第4節)の各領域が、もはや個別の専門課題ではなく、1つの経営アジェンダとして不可分に結び付いている実態を明らかにしました。PwCのレポート「Value in Motion」が警告するように、AIと気候変動の同時進行は22セクター中17セクターでビジネスモデルの再発明の圧力を過去25年で最高水準に押し上げ、2025年単年で7.1兆米ドルもの収益が企業間で移動する見込みです。自動車産業がこの構造変革を乗り越え、持続的な競争優位を確立するために、以下の5つの提言を示します。

提言1：CFO・CRO・CSOの三位一体による統合的ガバナンス体制の構築

本稿で示したとおり、SDV投資の資産計上判断(第2節)はサイバーセキュリティリスク評価(第3節)と不可分であり、Scope3排出量の算定(第4節)はサプライチェーンの地政学リスク管理(第3節)と同一のデータ基盤を必要とします。こうした領域横断的な課題に対応するには、経理・財務(CFO：最高財務責任者)、リスク管理(CRO：最高リスク責任者)、サステナビリティ(CSO：最高サステナビリティ責任者)の各機能が個別に最適化を図るのではなく、経営層のリーダーシップのもとで三位一体の統合的ガバナンス体制を構築することが不可欠です。具体的には、三機能の責任者が参画する「統合リスク・開示委員会」等の設置により、論点の相互関連性を経営判断に直結させる仕組みの構築を推奨します。

提言2：「1つのデータ、複数の用途」を原則とした統合ロードマップの策定

第2節で指摘した減損リスク評価、第3節で取り上げたサプライヤーリスクの定量評価、そして第4節で論じたScope3排出量の算定、これらはいずれもサプライチェーン上の精緻なデータ収集を前提としています。しかし、各部門が個別にデータ収集体制を構築すれば、サプライヤーへの重複した情報要求が発生し、データの不整合やコスト増大を招きます。「1つのデータソースを、財務報告・リスク管理・サステナビリティ開示の複数目的に活用する」という原則のもと、統合的なロードマップを策定すべきです。第3節で解説したデータガバナンス基盤の整備は、この統合ロードマップの技術的な中核となります。

提言3：2027年の規制集中を見据えた逆算型アクションプランの即時着手

第4節で詳述したSSBJ基準(時価総額3兆円以上のプライム市場上場企業は2027年3月期から段階適用)、EUバッテリー規則のカーボンフットプリント申告義務(2025年2月から適用)、そしてオムニバス指令による規制再編と、主要な規制対応の期限が2027年前後に集中しています。加えて、第2節で論じたSDV関連投資の会計処理や第3節のAIガバナンス体制の整備も、事業環境の急速な変化を踏まれば猶予はありません。2027年から逆算し、2026年中にはギャップ分析の完了と対応体制の本格稼働を実現する必要があります。特にScope3データ収集体制の構築やサプライヤーとの協働体制の確立には相応のリードタイムを要するため、2026年度中に本格着手することが不可欠です。

提言4：SDV時代に対応したデータガバナンス・AIガバナンスの同時構築

第3節で詳述したとおり、SDV時代には車両データ、製造データ、サプライチェーンデータ、顧客データが爆発的に増大し、これらのデータは財務報告の基礎情報であると同時に、リスク管理の入力情報であり、サステナビリティ開示のエビデンスでもあります。データの品質・完全性・追跡可能性を担保するデータガバナンスと、EU AI Act等の規制動向を踏まえたAIガバナンスは、別々の取り組みではなく、共通の基盤として同時に設計・構築すべきです。経営層がAIの可能性とリスクの双方を正しく理解し、「守り」と「攻め」を両立させるガバナンス設計が、SDV時代の競争力の源泉となります。

提言5：サプライチェーン全体を視野に入れたステークホルダーエンゲージメントの再設計

自動車産業の変革は、自社単独では完結しません。第3節で取り上げたアライアンス・JVの会計処理はパートナーとのガバナンス設計と表裏一体であり、同じく第3節で指摘した地政学リスクへの対応はサプライヤーとのリアルタイムな情報共有を前提とし、第4節で論じたScope3排出量の削減はバリューチェーン全体の協働がなくては達成できません。投資家に対しては、統合的な開示を通じて「変革の全体像」を示し、サプライヤーに対してはデータ連携の仕組みと公正な負担配分を設計し、規制当局に対しては、実務上の課題を建設的に発信する。こうした多層的なステークホルダーエンゲージメントの再設計が、産業エコシステム全体の信頼構築と持続的成長

の鍵を握ります。

PwCのレポート「Value in Motion」が描く「Trust-Based Transformation (信頼に基づく変革)」のシナリオでは、AIが世界GDPを最大15%押し上げ、協調的なテクノロジー展開が実現するとされています。しかし、その恩恵を享受できるのは、ステークホルダーからの信頼を獲得した企業だけです。データの透明性、ガバナンスの実効性、サステナビリティへの真摯な取り組みという本特集で論じた全ての領域において「信頼」を基軸に据えた統合的な経営変革こそが、自動車産業が100年に一度の大変革期を乗り越え、次の成長ステージへと移行するための最も確実な道筋です。

杉本 晃司 (すぎもと こうじ)

PwC Japan 有限責任監査法人 上席執行役員・パートナー

自動車インダストリー (監査) リーダー。2001年に入所後、2006年から2008年までPwC米国法人シカゴ事務所に勤務。監査・保証分野で20年以上の経験を有し、財務諸表監査 (IFRS、US GAAP、JGAAP)、財務報告に係る内部統制監査 (US-SOX、J-SOX)、ならびに品質管理部門のメソドロジー&テクノロジー部に従事。専門領域は、自動車業界およびデジタル・AIで、非監査業務にも従事している。公認会計士。

メールアドレス: koji.k.sugimoto@pwc.com



藤井 俊哉 (ふじい しゅんや)

PwC Japan 有限責任監査法人 ディレクター

2008年入所。金融部を経て、2016年にPwCオーストラリア法人メルボルン事務所短期出向、2021年から2024年までPwC米国法人シンシナティ事務所に出向。販売金融ビジネスを含む自動車産業の財務諸表監査 (IFRS、US GAAP、JGAAP) および財務報告に係る内部統制監査 (US-SOX、J-SOX) に15年以上従事。公認会計士。

メールアドレス: shunya.fujii@pwc.com



加藤 幸平 (かとう こうへい)

PwC Japan 有限責任監査法人 ディレクター

2001年に入所後、2008年から2011年までPwC中国法人北京・天津事務所に出向。OEM、部品サプライヤーを含む自動車産業の財務諸表監査 (IFRS、US GAAP、JGAAP)、財務報告に係る内部統制監査 (US-SOX、J-SOX) に20年以上従事。製造業企業に対する内部監査アドバイザ業務にも従事している。公認会計士。

メールアドレス: kohei.kato@pwc.com



柳澤 有哉 (やなぎざわ ゆうや)

PwC Japan 有限責任監査法人 ディレクター

2008年に入所後、自動車産業に関連する企業の財務諸表監査及び内部統制監査に従事。2020年から2024年までPwC香港および中国・広州事務所に出向し、現地進出の日系企業向けに監査、税務、M&A、不正調査など多様なサービスを提供。公認会計士。

メールアドレス: yuya.yanagizawa@pwc.com



石渡 晃仁 (いしわた あきひと)

PwC Japan 有限責任監査法人 ディレクター

2010年に入所後、自動車産業に関連する企業の財務諸表監査および内部統制監査に従事。2021年から2024年まで金融庁に在籍し、金融商品取引法に基づくサステナビリティ情報開示・保証制度の設計に関与。現在は監査業務に加えて、サステナビリティ関連の業務にも従事している。公認会計士。

メールアドレス: akihito.a.ishiwata@pwc.com



過去10年の税制改正の振り返りと、 次の10年に向けた課題

PwC税理士法人
ディレクター 山田 盛人

PwC税理士法人
パートナー 浅川 和仁

PwC税理士法人
パートナー 白土 晴久

はじめに

本稿では、過去10年の税制改正の概要、とりわけ法人課税と国際課税に関連した主要な税制改正を振り返り、当時の税制改正を取り巻く情勢やそのテーマ・改正事項の概要、その後の影響などについて考察します。年度ごとの税制改正の解説は恒例のものですが、過去10年という少し長い期間を並べて概観することで、改正の大きな流れ、情勢の変化、課題などが見えてくると考えられます。これらが、現在の国際課税改革の背景の理解や、次の10年に向けた税制上の課題などを検討する際の参考になれば幸いです。

なお、文中の意見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 各年度の税制改正の概要

まず、過去10年間の各年度における税制改正の全体像および法人課税・国際課税に関連した主要な改正事項をダイジェストしていきます。

(1) 平成29(2017)年度税制改正(安倍内閣：デフレ脱却・経済再生)

経済成長力を底上げするため、就業調整を意識せずに働ける仕組みを構築するという観点から配偶者控除および配偶者特別控除が見直され、経済の好循環を促す観点から研究開発税制および所得拡大促進税制も見直されました。さらに、中小企業向け設備投資促進税制の拡充、酒類間における税負担の公平性の回復、国際的な租税回避に対してより効果的に対応するための見直しなどの改正が行われました。

法人課税・国際課税に関連した主な改正事項は、以下のとおりです。

- 研究開発税制について、研究開発投資を増加させるインセンティブの強化の目的から、控除率を一定ではなく、試験研究費の増減に応じた税額控除率を適用する形に見直すなどの改正が行われました。
- 所得拡大促進税制は、適用要件となる基準年度に対する給与増加率を0%超から2%以上とし、控除額が一定程度増額されました。
- 外国子会社合算税制については、「外国子会社の経済実態に即して課税すべき」とした「BEPS (Base Erosion and Profit Shifting: 税源浸食と利益移転) プロジェクト」の考え方にに基づき、日本企業の健全な海外展開を阻害することなく、より効果的に国際的な租税

回避に対応するため抜本的に見直しされました(図表1)。改正前は外国子会社の税負担率に基づいて租税回避リスクを把握する制度(税負担率が20%以上であれば経済実態が伴わなくても合算されない)でしたが、改正後は所得や事業内容の実態に応じて把握する制度に改められました。主要な改正ポイントは、以下のとおりです。

- ① トリガー税率の廃止
- ② ペーパーカンパニー・事実上のキャッシュボックス・ブラックリスト国所在による判定
- ③ 事務負担軽減を目的とした制度適用免除基準税率の設定
- ④ 外国関係会社の判定における実質支配基準の導入と間接保有割合の計算方法の見直し
- ⑤ 経済活動基準(旧適用除外基準)の要件の見直し
- ⑥ 受動的所得(旧資産性所得)の対象範囲の見直し

なお、当初2017年4月1日に予定されていた消費税率引上げ(8%から10%に引き上げ)については、2016年11月の抜本改革法等改正法に基づき2019年10月1日へ2年半延期されました。

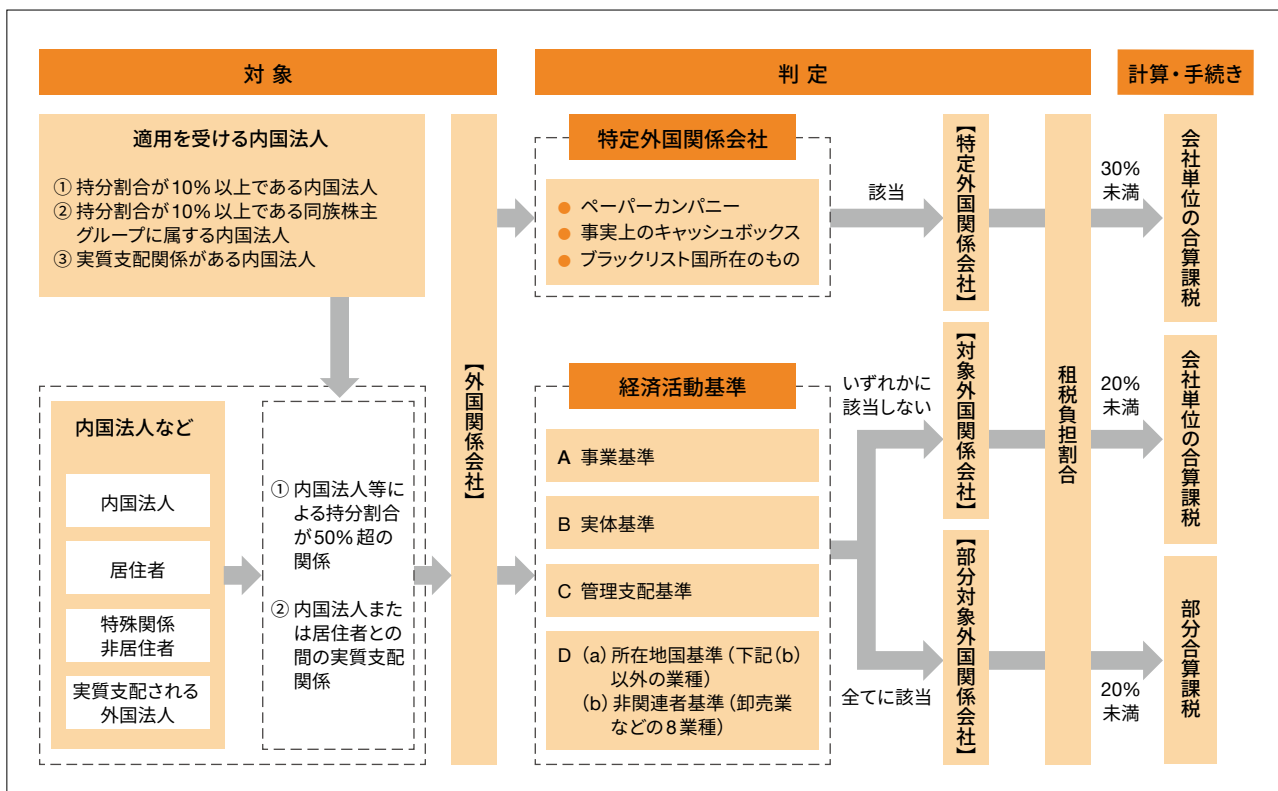
(2) 平成30(2018)年度税制改正(安倍内閣：デフレ脱却・経済再生)

働き方の多様化を踏まえ、さまざまな形で働く人を広く支援するという観点から個人所得課税の見直しを行うとともに、デフレ脱却と経済再生に向けて賃上げ・生産性向上のための税制上の措置および地域の中小企業の設備投資を促進するための税制上の措置を講じるほか、国際課税制度の見直しならびに税務手続の電子化の推進などの改正が行われました。

法人課税・国際課税に関連した主な改正事項は、以下のとおりです。

- 賃上げや設備投資に積極的な企業に対する税負担を軽減するという新たな政府方針の下で、所得拡大促進税制(主な適用要件：基準年度比の賃上げ率2%)が賃上げ・生産性向上のための税制に改組され、前年度比の賃上げ3%以上かつ国内設備投資額が減価償却費の90%以上の場合に、給与増加額の15%の税額控除ができるようにしました。
- 収益認識に関する会計基準などへの対応が図られ、原則として収益の額として益金に算入する額やその時

図表1：2017年度税制改正後の外国子会社合算税制の概要



出所：PwC作成

期について、会計基準に沿った処理が税務上も認められることになり、返品調整引当金やリース取引を除く延払基準は廃止されました。

- 恒久的施設 (PE) の範囲の見直しについては、BEPS プロジェクトの最終報告書 (行動7「恒久的施設認定の人為的回避の防止」) を受けて改訂されたOECDモデル租税条約などを踏まえ、日本のPEの規定を国際的なスタンダードに合わせる改正が行われました。具体的には、コミッションア契約などを通じたPE認定や特定活動の除外を通じたPE認定の人為的回避防止措置が設けられ、租税条約上の定義との調整規定の整備などが行われました。

(3) 令和元 (2019) 年度税制改正 (安倍内閣：デフレ脱却・経済再生)

消費税率の引上げに際し、需要変動の平準化などの観点から住宅に対する税制上の支援策を講じるとともに、地方の安定的な財源を確保しつつ、車体課税について大幅な見直し (自動車取得税の廃止など) を行いました。また、デフレ脱却と経済再生を確実なものとするために研究開発税制を見直すとともに、都市・地方の持続可能な発展のための地方税体系の構築を目的として、特別法人事業税および特別法人事業譲与税を創設しました。さらに、森林環境税および森林環境譲与税の創設、国際的な租税回避に効果的に対応するための国際課税制度の見直し、経済取引の多様化などを踏まえた納税環境の整備などの改正が行われました。

法人課税・国際課税に関連した主な改正事項は、以下のとおりです。

- 研究開発税制における税額控除割合が改正 (増加インセンティブの強化) され、特別試験研究費の範囲が拡大 (オープンイノベーションの活性化) されました。
- 組織再編税制等における対価に関する要件の見直し、業績連動役員給与の損金算入要件のうち適正な手続きに関する要件の見直し、企業会計における取扱いの明確化を踏まえた暗号資産 (仮想通貨) に関する税制の整備などが行われました。
- 過大支払利子税制については、BEPSプロジェクトの最終報告書 (行動4「利子控除制限ルール」) の勧告を踏まえ、具体的には対象となる支払利子の範囲について第三者への支払利子を含めるよう拡大するとともに、損金算入限度額の計算の基礎となる調整所

得金額から国内外の受取配当益金不算入額を除外し、さらに調整所得金額に乘じる「基準値」を20%に引き下げるなどの抜本的改正が行われました。

- 移転価格税制については、BEPSプロジェクトの最終報告書 (行動8-10「移転価格税制と価値創造の一致」) の内容およびそれらを反映したOECD移転価格ガイドラインの規定などを踏まえ、具体的には独立企業間価格の算定方法としてDCF (割引キャッシュフロー) 法を加えるとともに、評価困難な無形資産取引に係る価格調整措置を導入するなどの改正が行われました。

なお、2019年10月から消費税率の引上げが実施され、あわせて飲食料品などについては軽減税率が適用される複数税率となったため、以後は消費税申告に係る一定の事務負担が増大することになりました。

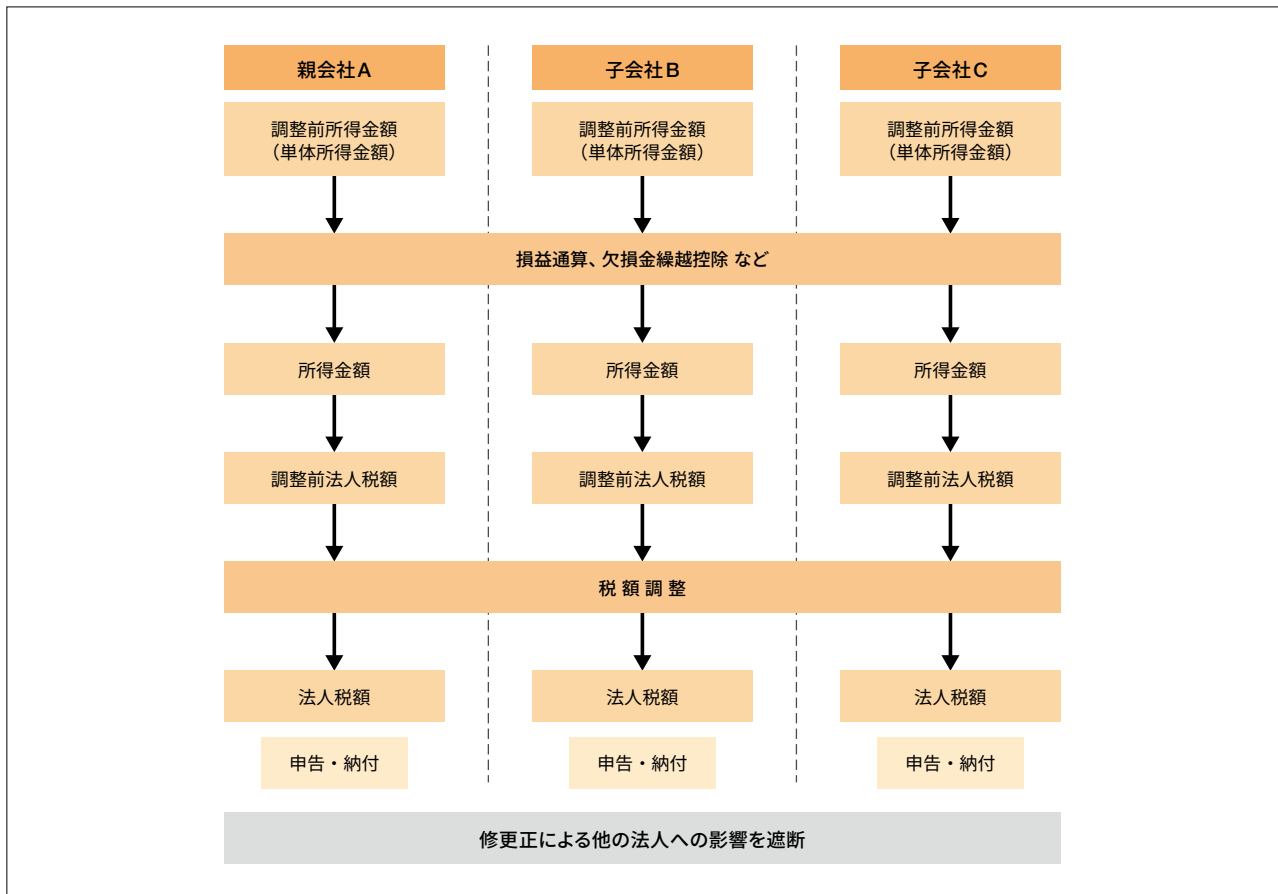
(4) 令和2 (2020) 年度税制改正 (安倍内閣：デフレ脱却・経済再生)

持続的な経済成長の実現に向けたオープンイノベーション促進税制の創設、賃上げ・生産性向上のための税制の見直し、連結納税制度の見直しが行われました。また、経済社会の構造変化を踏まえ、未婚のひとり親に対する税制上の措置および寡婦 (寡夫) 控除が見直されました。そのほかに、NISA制度の見直しならびに消費税の申告期限を延長する特例の創設などの改正が行われました。

法人課税・国際課税に関連した主な改正事項は、以下のとおりです。

- 連結納税制度が抜本的に見直され、グループ通算制度に移行しました (図表2、適用は2022年度から)。この見直しは、主に従来からの連結納税制度における事務負担の軽減などを目的としています。具体的には、グループとして連結申告を行うのではなく、グループ各社が個別申告を行い、各社の申告内容に修正が生じた場合でも他の法人への影響を原則として遮断する仕組みが設けられました。また、連結納税と同様にグループ内で損益通算や繰越欠損金の通算が可能であり、外国税額控除や研究開発税制等についてグループ全体で控除額などの計算が可能となりました。さらに、開始・加入時における時価評価課税や欠損金

図表2：グループ通算制度のイメージ



出所：財務省資料をもとにPwC作成

の持ち込みなどについて組織再編税制との整合性が図られています。

- オープンイノベーション促進税制は、第4次産業革命に伴う急激な事業環境の変化に対応し、その可能性を最大限に引き出すためには、事業革新につながるオープンイノベーションによる付加価値の向上が不可欠との観点から創設されました。具体的には、既存企業からベンチャー企業への出資を通じた「資金と資源の“解放”」と「革新的な技術・知識の共有」によるオープンイノベーションを促進することが重要かつ喫緊の課題とされ、産業競争力強化法に基づく経済産業大臣の証明の下でベンチャー企業に出資した場合、その出資額の25%を特別勘定として損金算入できる制度です。この制度は、以後の税制改正において数次にわたり拡充され、現在も適用可能となっています。
- 子会社簿価減額特例は、子会社からの配当（益金不算入）と、配当により価値が下落した株式の譲渡（譲渡損の損金算入）を組み合わせた国際的な租税回避へ対応するために創設されました。一定の不適用要

件（買収後10年超経過または設立時から内国株主が90%以上保有継続など）に該当しない場合は、子会社から受領した配当にかかる益金不算入額を子会社株式の簿価から減額することになります。

なお、2020年は新型コロナウイルス感染症が拡大し、4月に緊急事態宣言が出されたことなどに関連し、税制上も、納税猶予の特例や一定の大法入における繰越欠損金の還付を可能とする措置が設けられました。

(5) 令和3(2021)年度税制改正(管内閣：ウィズコロナ・ポストコロナの経済再生)

ポストコロナに向けた経済構造の転換および好循環の実現を図るため、複数の施策が実行されました。まず、事業適応設備を取得した場合などの特別償却または特別税額控除制度および認定事業適応法人の欠損金の損金算入の特例を創設しました。次に、中小企業の経営資源の集約化による事業再構築などを促すことを目的とした中小企業事業再編投資損失準備金制度を創設しました。さ

らに、家計の暮らしと民需を下支えするための住宅ローン控除の特例の延長などを行いました。あわせて、固定資産税の評価替えへの対応などの改正が行われました。

法人課税・国際課税に関連した主な改正事項は、以下のとおりです。

- 産業競争力強化法の事業適応計画の認定の下で、企業のデジタルトランスフォーメーション (DX) を推進させる設備投資に対して税額控除などができるDX投資促進税制、脱炭素化製品を生産する設備または炭素生産性を向上させる設備投資に対して税額控除などができるカーボンニュートラル促進税制、コロナ禍によって生じた欠損金を設備投資の範囲内で全額控除できる繰越欠損金の控除上限の特例が創設されました。
- 研究開発税制については、控除率・控除上限の見直し以外に、クラウドを通じてサービス提供を行うソフトウェア (自社利用ソフトウェア) に関する研究開発費を対象に追加するなど、研究開発費の範囲が見直されました。また、税額控除時期を研究開発費の損金算入時ではなく損金経理時に適用できる等の改正が行われました。
- 会社法の改正により株式交付 (株式を対価とする子会社化) が行えるようになったことに対応し、金銭などの対価割合が20%未満の場合は譲渡による課税を繰り延べる措置が設けられました。
- 賃上げ・生産性向上のための税制については、適用要件や税額控除の対象を継続雇用の給与増加率から新規雇用者に対する給与の増加率に変更し、賃上げから新たな人材確保などを支援する人材確保等促進税制に改組されました。
- 国際課税については、外国組合員課税の特例・過大支払子税制などについて、実態への対応ならびに課税の適正化のための改正が行われました。

(6) 令和4 (2022) 年度税制改正 (岸田内閣：成長と分配の好循環の実現)

2021年10月に岸田内閣が発足し、総理の所信表明演説において、「成長と分配の好循環」と「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトに、新しい資本主義の実現に向けて取り組むことが表明されました。「成長と分配の好循環の実現」に向けて多様なステークホルダーに配慮した経営と積極的な賃上げを促すため、賃上げに係る税

制措置を抜本的に強化するとともに、スタートアップと既存企業の協働によるオープンイノベーションをさらに促進するための措置を講じるとされました。また、カーボンニュートラルの実現に向けて住宅ローン控除などが見直されたほか、景気回復に万全を期すため、土地に係る固定資産税などの負担調整措置について、激変緩和の観点から所要の措置を講じるなどの改正が行われました。

法人課税・国際課税に関連した主な改正事項は、以下のとおりです。

- 賃上げ促進税制については、前年に改正された人材確保等促進税制を見直し、適用要件を継続雇用の給与の増加率に再度変更し、給与増加率 (3%以上・4%以上) に応じた税額控除率 (15%・25%、対象は雇用者全体の給与増加額) が設定されました。また、一定の大企業にはマルチステークホルダー宣言の公表が適用要件に追加されました。なお、大企業における特定税額控除規定の不適用措置における賃上げ要件も強化 (0%超から1%以上に変更) されました。
- オープンイノベーション促進税制については、適用期限を2年延長するとともに、出資先となるベンチャー企業の範囲を拡大し、特別勘定の取崩し要件を緩和するなどの拡充が行われました。
- 2022年度より適用が開始されたグループ通算制度においては、通算子法人が離脱する際の投資簿価修正について、買収などにより取得した子法人については資産調整勘定等対応金額 (いわゆる「のれん」) を考慮して計算できるようになりました。
- 子会社株式簿価減額特例について、適用除外要件 (特定支配日利益剰余金金額要件) と適用回避防止規定が一部緩和され、より制度趣旨に沿った課税が行われるように見直されました。

(7) 令和5 (2023) 年度税制改正 (岸田内閣：新しい資本主義の加速)

家計の資産を貯蓄から投資へと積極的に振り向け、資産所得倍増につなげるため、NISAの抜本的拡充・恒久化を行うとともに、スタートアップエコシステムを抜本的に強化するための税制上の措置を講じるとされました。また、より公平で中立的な税制の実現に向け、極めて高い水準の所得について最低限の負担を求める措置の導入、グローバル・ミニマム課税の導入および資産移転の時期の選択により中立的な税制の構築を行うこととされ、加

えて、自動車重量税のエコカー減税や自動車税の環境性能割を見直すなどの改正がされました。

法人課税・国際課税に関連した主な改正事項は、以下のとおりです。

- 研究開発税制については、一般型における控除率および控除上限について研究開発費の増加インセンティブが強化されるように改められ、オープンイノベーション型については対象となる研究開発型スタートアップ企業の範囲が大幅に拡充されるとともに、高度研究人材を活用した試験研究の類型が追加されました。
- オープンイノベーション促進税制については、ベンチャー企業への出資だけでなく、買収（既存株式の過半数取得）についても制度の対象範囲に追加するなどの大幅な拡充が行われました。
- DX投資促進税制については、一定の要件見直しのうえで2年延長、産業競争力強化法の事業再編計画認定の下でのパーシャルスピノフ税制の創設などが行われました。
- 「第2の柱（グローバル・ミニマム課税）」のうち、IIR（Income Inclusion Rule：所得合算ルール）が法制化され、各対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税が創設されました（適用は2024年度から）。これは、2021年10月にOECD/G20「BEPS包摂的枠組み」において「第1の柱」と「第2の柱」からなる解決策が最終的に合意されたことを受けて行われたものですが、その経緯などの詳細については3節で述べます。
- 上記のグローバル・ミニマム課税の創設により企業の事務負担が増加することを受けて、外国子会社合算税制については特定外国関係会社が適用免除となる租税負担割合が27%未満（改正前30%未満）に引き下げられ、一定の書類の添付義務を保存義務にする等の簡素化が行われました。

(8) 令和6（2024）年度税制改正（岸田内閣：構造的な賃上げの実現）

賃金上昇が物価高に追いついていない国民の負担を緩和し、物価上昇を上回る持続的な賃上げが行われる経済の実現を目指すため、所得税・個人住民税の定額減税の実施や、賃上げ促進税制の強化などを行うこととされました。また、資本蓄積の推進や生産性の向上により供

給力を強化するため、戦略分野国内生産促進税制やイノベーションボックス税制を創設し、スタートアップエコシステムの抜本的強化のための措置が講じられました。加えて、グローバル化を踏まえてプラットフォーム課税の導入などを行うとともに、地域経済や中堅・中小企業の活性化などの観点から、事業承継税制の特例措置に係る計画提出期限の延長や外形標準課税の適用対象法人の見直しなどの改正が行われました。

法人課税・国際課税に関連した主な改正事項は、以下のとおりです。

- 賃上げ促進税制については、従来の大法人を大企業と中堅企業に区分しつつ、賃上げのインセンティブをさらに強化するように改正されました。賃上げ率とそれに対応する税額控除率の組み合わせが見直され、女性活躍や子育て支援に積極的な企業に控除率を上乘せする措置が設けられました。
- 戦略分野国内生産促進税制として、産業競争力強化法における事業適応計画認定の下でEV・半導体などのGX（グリーントランスフォーメーション）・DX・経済安全保障の戦略分野に該当する物資の生産に係る設備投資についての税額控除制度が創設されました。該当製品の生産・販売量に対して単位当たり控除額が定められ、10年にわたって最大で設備投資額までが控除上限となっており、その間において繰越税額控除も適用可能とされるなど、大規模な措置として創設されました。
- イノベーションボックス税制として、国内で自ら研究開発した知的財産から生じる譲渡所得・ライセンス所得について、30%の所得控除を行う制度が創設されました（2025年度から適用）。日本国内での研究開発を促進するための新税制であり、あわせて国外事業所における試験研究費が研究開発税制の対象外とされるなどの改正も行われました。
- 外形標準課税の対象法人が拡大されました。資本金の額を調整することで形式的に対象外となる法人が多いことへの対応であり、減資により対象外となる一定の場合（2025年度から適用）と大規模な親法人の100%子法人で一定の場合（2026年度から適用）について、対象法人が拡大されました。
- 前年の2023年度に法制化されたIIRについて、OECDから追加されたガイダンスの反映、外国子会社合算税制の簡素化の検討継続などが行われました。

(9) 令和7(2025)年度税制改正(石破内閣：物価上昇・地方創生)

物価上昇局面における税負担の調整および就業調整策の観点から、所得税の基礎控除の控除額などを引き上げ、大学生年代の子等に係る新たな控除が創設されました。老後に向けた資産形成を促進するため、確定拠出年金の拠出限度額等が引き上げられ、成長意欲の高い中小企業の設備投資を促進し地域経済に好循環を生み出すために、中小企業経営強化税制を拡充することとされました。さらに、国際環境の変化などに対応するため、防衛力強化に係る財源確保のための税制措置、グローバル・ミニマム課税の法制化、外国人旅行者向け免税制度の見直しなどの改正が行われました。

法人課税・国際課税に関連した主な改正事項は、以下のとおりです。

- 防衛特別法人税が創設され(2026年度から適用)、法人税の付加税として基準法人税額(基礎控除500万円あり)に4%の税率で課税されることになりました。
- 2024年9月に新リース会計基準など(2027年度から適用・2025年度からの早期適用も可能)が公表されたため、借手については資産の賃貸借処理の定めを設け、貸手については一定の経過措置を設けたうえで延払基準を廃止するなどの対応がされました。
- グローバル・ミニマム課税について、UTPR(Under-Taxed Profits Rule：軽課税所得ルール)とQDMTT(Qualified Domestic Minimum Top-up Tax：国内ミニマム課税)が法制化され、各対象会計年度の国際最低課税残余額に対する法人税と各対象会計年度の国内最低課税額に対する法人税が創設されました(適用は2026年度から)。これにより、グローバル・ミニマム課税の制度に関する3つのルール(IIR・UTPR・QDMTT)に基づく制度が整う形となりました。
- 外国子会社合算税制については、企業の事務負担を軽減するため、外国関係会社の所得の合算時期について、外国関係会社の事業年度終了の日から4か月経過日(改正前2か月経過日)の属する事業年度とされました。

(10) 令和8(2026)年度税制改正(高市内閣：物価高への対応・強い経済の実現)

物価高への対応として、所得税の基礎控除の額などが引き上げられました。同時に、就業調整への対応および

中低所得者への配慮の観点からの所得税の基礎控除などの特例の見直しおよび給与所得控除の最低控除額などの特例が創設されました。また、強い経済の実現のために特定生産性向上設備等投資促進税制の創設、租税特別措置の適正化を目的とした賃上げ促進税制の見直し、研究開発税制の強化および住宅ローン控除制度の拡充、税負担の公平性の確保のための高所得者課税の特例の見直しならびに防衛特別所得税の創設が行われました。このほか、既存の特別措置の整理合理化を図り、あわせて土地の売買等に係る登録免許税の特例等期限の到来する特別措置について実情に応じ適用期限を延長するなどの改正が行われました。

法人課税・国際課税に関連した主な改正事項は、以下のとおりです。

- 特定生産性向上設備等投資促進税制は、全業種を対象とし、産業競争力強化法における設備投資計画(総額35億円以上、投資利益率15%以上など)の確認を受けることで、設備投資について7%の税額控除または即時償却が受けられる制度であり、一定の計画認定の下で3年間の繰越税額控除も適用できるという、大胆な設備投資を税制面から後押しする制度が創設されました。
- 研究開発税制においては、産業技術力強化法の重点開発研究計画の認定の下で、AI・量子などの6つの戦略技術領域に係る試験研究費について40~50%の税額控除と3年間の繰越税額控除ができる制度が「戦略技術領域型」として拡充されました。また、一般型の控除率・控除上限については物価高や賃上げに対応して実質的な研究費増加のインセンティブを強化する形に改正されるとともに、海外に委託する試験研究費については50%相当額(改正前は100%、2026年度は70%、2027年度は60%)を税額控除の対象とするように見直されました。
- 賃上げ促進税制については、大企業向けの措置は2026年3月をもって早期に廃止されることとされました。中堅企業向けの措置も、適用期限である2027年3月をもって延長せずに廃止することとされました。
- カーボンニュートラル投資促進税制が一定の見直しを加え、適用期限が2年延長され、オープンイノベーション促進税制についてはM&A型の対象を拡充のうえ、適用期限を2年延長するなどの改正が行わ

れました。

- 国際課税については、グローバル・ミニマム課税についてOECDの追加ガイダンスへの対応、外国子会社合算税制について解散した外国子会社に係る特例の創設などの改正が行われました。

2 税制改正のテーマごとの概観

次に10年間の税制改正について、法人課税に関連した政策税制、一般税制、国際課税の分野ごとに概観します。

(1) 政策税制

各年度における税制改正はそれ単独で検討されるものではなく、各年度の予算や経済財政運営と一体で検討が行われます。したがって、各年度の景気や経済情勢に対応した政策税制が目玉として注目を集めることとなります。法人課税に関連しては、デフレ脱却・経済再生・成長と分配の好循環・強い経済の実現と、スローガンは各年度で多少異なるものの、10年の間、経済成長が一貫したテーマとなっています。

経済成長のために国内需要・国内投資を増加させるための税制上の政策措置は、まずは設備投資減税であり、賃上げ・生産性向上のための税制への改組・DX投資促進税制・カーボンニュートラル投資促進税制・戦略分野国内生産促進税制・特定生産性向上設備等投資促進税制など、経済産業省が所管する産業競争力強化法の下での設備投資減税を中心とした措置が継続的に設けられています。

また、経済成長のためには企業の競争力・技術力の強化が不可欠であり、これを税制面から後押しする中心的な役割を担うのが研究開発税制と考えられます。当初は試験研究費について一定の控除率で税額控除を行う制度でしたが、その後の改正により、研究開発費の増減に応じて控除率と控除上限を変動させる形で、インセンティブの強化が継続的に図られています。また、競争力の強化にはオープンイノベーションが必須との観点から、共同試験研究等を行った場合についてはより高い控除率や控除上限が適用できるように設計され、その連携先の拡充や手続きの簡素化などの改正により一層の後押しが進められています。オープンイノベーションについては共同研究だけでなく、より密接に資金・資源・技術・知識を共有できるようにオープンイノベーション促進税制が創設され、その後も延長・拡充されながら現在に至ってい

ます。さらに、国際情勢の変化もあり、中核となる技術開発や無形資産の創出は可能な限り国内で確保していくべきという方針から、イノベーションボックス税制が措置され、また研究開発税制について国外事業所における研究費や国外委託研究費の一部を税制対象外とする改正が行われています。

消費者サイドからの国内需要の創出という意味では、賃上げ促進税制が挙げられますが、これは「所得拡大促進税制」「賃上げ・生産性向上のための税制」「人材確保等促進税制」「賃上げ促進税制」と幾度かにわたって見直しが行われつつ10年以上前から継続して措置されていた税制です。近年とりわけ注目されたのは2022年度税制改正後の賃上げ促進税制で、これは制度が使いやすくなったという要因に加え、デフレが脱却され、物価上昇・人手不足と経済環境が変化したこともあり、税制があるから賃上げを実施ということではなく、自然体で賃上げが行われた結果として税制も適用できたという状況が多かったのではないかと考えられます。こうした状況を踏まえ、賃上げを誘導するという政策目的も一定程度は達成できたという認識から直近の2026年度税制改正では中小企業向け措置を除いて、制度廃止が決定されました。

法人関連の政策税制については、近年では所得税などに係る減税の代替財源の必要性、減税措置が政策目標の達成にどれだけ寄与しているかの分析検討、企業が減税を賃上げや成長投資に回さずに内部留保または株主還元（配当や自社株買い）の原資になっているのではないかと議論もあり、今後は法人に対する租税特別措置がこれらの観点から見直されていくというトレンドになっています。今後は、確立された手法こそないものの、税制措置が政策目的にどれだけ寄与したかを明確に説明していくことが、税制改正における重要課題になると思われる。

(2) 一般税制

一般税制については、会社法や金融商品取引法などにおける法制度の改正や会計基準の変更といった企業の事業環境の変化への対応、経済界からの要望、制度のより一層の適正化を目的とした税制改正が、不断に行われてきています。

過去10年間で最も大きな抜本的改正は、連結納税制度がグループ通算制度へ移行した改正が挙げられます。連結納税制度における納税者および課税庁双方の事務負担軽減の要望を受け、一定のグループ調整計算はあるも

の各社が個別申告を行い、その後の修更を原則として遮断する形の制度に改正されました。このほかに、会社法の改正に伴う株式交付取引への措置、主に業績連動や株式報酬といった役員報酬に係る取扱い、暗号資産の期末評価の取扱い、新リース会計基準への対応など、各年度において必要な改正が今後も継続して行われていくものと考えられます。なお、今後税法が対応しなければならない各種制度は増加し、改正される場合はより複雑なものになるのが常と考えられるので、タイムリーな改正対応や周知徹底、当局による事前相談のさらなる拡充に加え、税理士においても専門家としての役割や責任を自覚し、積極的にその負託に応えていく必要があるものと考えられます。

(3) 国際課税

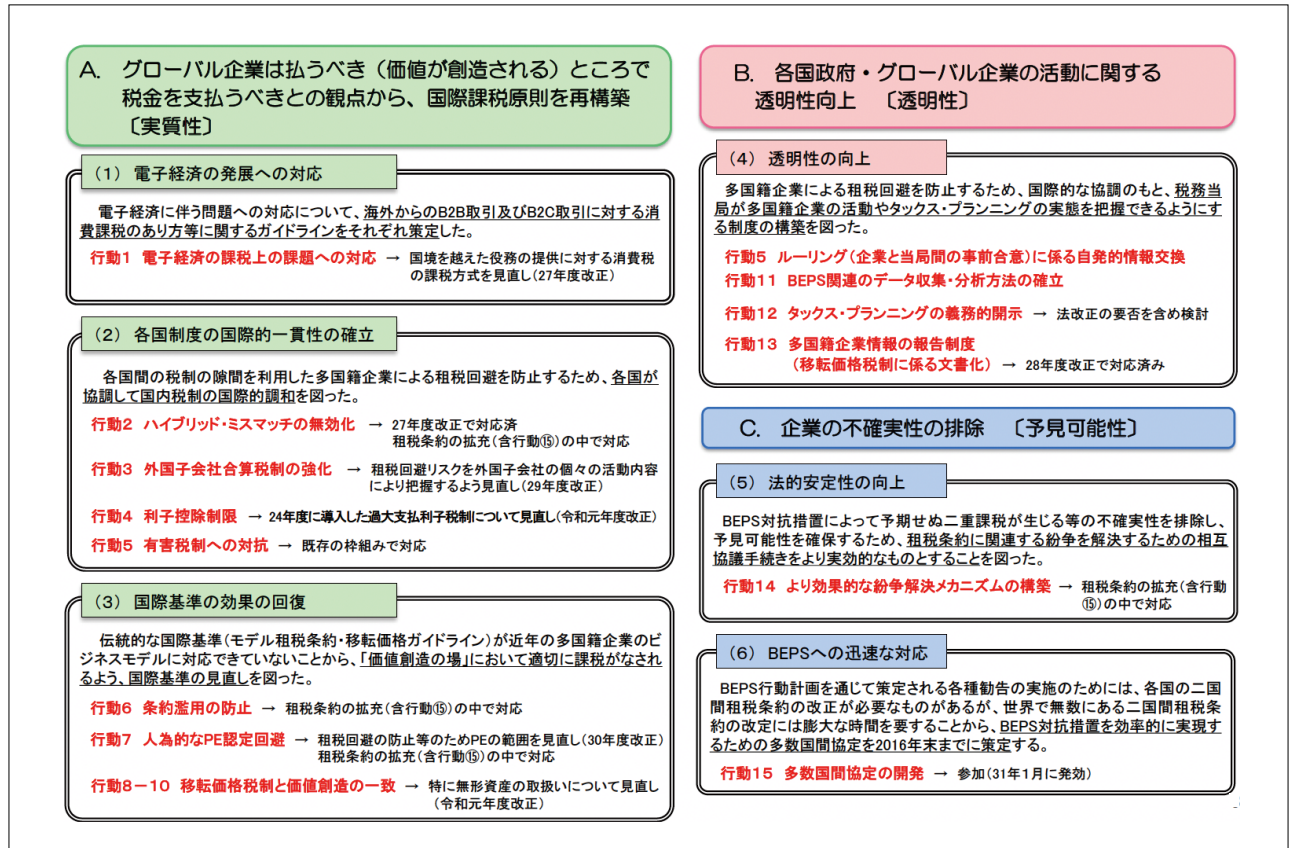
国際課税に係る税制改正における主たるテーマは、近年一貫して租税回避への対応であり、今後においてもこの課題は変わらないものと考えられます。

この課題は世界各国に共通しており、租税回避に対

しては各国が協調して取り組むことで、その効果が発揮されるものと理解されています。OECDでは、近年のグローバルなビジネスモデルの構造変化により生じた、多国籍企業の活動実態と各国の税制や国際課税ルールとのずれを利用して、多国籍企業が課税所得を人為的に操作して課税逃れを行っている問題（BEPS）に対処するため2012年にBEPSプロジェクトが立ち上げられました。このプロジェクトでは、G20の要請により策定された15項目の「BEPS行動計画」に沿って議論が行われ、2015年に最終報告書がとりまとめられました。日本における国際課税関連の税制改正の多くは、BEPSプロジェクトの合意事項などを踏まえ、**図表3**のとおり、国際的な租税回避や脱税の防止に向けた累次の制度整備が行われたものです。

また、BEPS最終報告後にOECD/G20の「BEPS包摂的枠組み」において議論が進められ、2021年に二本の柱の解決策に合意し、グローバル・ミニマム課税のモデルルールが公表されました。これを受け、日本でもグローバル・ミニマム課税の導入が2023年度税制改正より進めら

図表3：「BEPSプロジェクト」最終報告書の概要



出所：財務省主税局参事官室「令和7年度税制改正と「2本の柱」の議論の現状」(2025年2月12日)より抜粋
https://www.mof.go.jp/about_mof/councils/beps_kenkyukai/250212shiryo.pdf

れ、現在では3つの基本的ルールに対応する法制化が整っています。グローバル・ミニマム課税の導入は、企業にとって多大な事務負担をもたらすことから、これに類似した制度である外国子会社合算税制の簡素化について要望が強く、近年ではそれに対応した改正が行われているものの、引き続きさらなる検討が必要な状況です。

上記の国際協調に基づく税制改正のほか、日本独自においても国際的租税回避などへの対応は常に検討されており、子会社簿価減額特例の創設、無形資産を国外へ現物出資する場合の非適格化などの改正が行われています。また、消費税領域においても、電子役務提供取引や物品販売に係るプラットフォーム課税の導入、国外事業者に係る事業者免税点制度の見直し、外国人旅行者向け免税店制度の見直し、少額輸入貨物に係る課税の見直しなど、課税漏れや租税回避的な国際取引に対する課税の強化・適正化が行われています。

(4) まとめ

過去10年の法人課税関連の税制改正を振り返り、過去・現在・未来における状況や課題などを簡潔にまとめます。

政策税制については、経済情勢がデフレ脱却から物価高・人手不足という状況に変化することで、10年以上前から続いてきた賃上げ促進税制は終わりを迎えました。しかし今後も、経済成長、競争力強化に向けて設備投資促進税制や研究開発税制、オープンイノベーションやスタートアップ企業を支援する税制は継続していくものと思われる。しかし、所得税などの減税に対する代替財源の訴求、税制措置の政策目的に寄与したかどうかを見る目が厳しくなっていることから、租税特別措置は全体としては縮小しつつ、真に必要なものへの集中といったメリハリが強化されていくものと思われる。

一般税制については、各種制度が一層複雑化していく流れは変わることなく、これに対応して税についても法令や関連規定のボリュームが増え、内容も難解になっていくことが想定されます。そのため、企業においても引き続き税務部門のスキルアップや情報収集、税理士などの専門家の活用拡大などを検討することが重要になってくると考えられます。

国際課税については、BEPSプロジェクトという国際協調に基づく租税回避への対応策の法制化が一段落したものの、まだ第一の柱への対応など検討が積み残された課題もあります。昨今の国際情勢においては国際協調に

ついての不透明感は強いものの、租税回避的な取引は後を絶たないと思われることから、引き続き租税回避対応の改正は続くものと考えられます。なお、グローバル・ミニマム課税の導入をはじめとするBEPS関連の国際課税関連の改正は、租税回避への対応という改正目的については誰も異論はなく適正なものですが、結果として税制は複雑になり、企業には制度理解と膨大な海外情報の収集、関連書類の作成という多大な事務負担を生じさせる内容となっています。このリソース不足の状況への対応が喫緊の課題であり、これまでの自社内中心の税務対応から外部専門家の活用が必須という状況へと変化しており、その流れはますます強まっていくのではないかと考えられます。

3 100年に1度の国際課税改革：デジタル課税（第1の柱・第2の柱）

(1) 2015年までのBEPS1.0から2021年の合意まで

経済のグローバル化やデジタル化の進展により、一部の多国籍企業が各国の国際課税ルールの不整合などを利用して、企業の利益がどの国からも課税されない二重非課税を発生させ、過度に税負担を軽減しているという問題が顕在化するようになりました。この二重非課税問題に対処するため2012年にOECD/G20により開始されたのが、税源浸食と利益移転（BEPS）プロジェクト（BEPS1.0）です。これまで国際的な協調と最も縁遠い分野であった税の分野において、初めて国際協調を実現した画期的なプロジェクトであるといえます。

多国籍企業が国境を越えた租税回避行動を容易に行うことが可能となっている中で、この二重非課税問題を各国独自に解決することが困難であるという共通認識が醸成されたこともこのプロジェクト開始の背景となっています。

BEPS1.0では、そのような問題に対する有効な対抗策として、主要な国際課税問題をカバーする15項目の課題について検討されました。その1つには経済のデジタル化に対する課税上の課題が含まれていました。2015年に最終報告書が公表されましたが、この経済のデジタル化に対する課税上の課題については具体的な勧告が提示されることなく、2020年までに結論を出すこととされ、BEPS2.0として140カ国を超える国が参加するOECD/G20の包摂的枠組みに引き継がれました。その後2018年に、包摂的枠組みにより経済のデジタル化に伴う具体的な国際課税上の課題として次の2点が指摘されました。

- ① **国際課税原則の現代化の必要性**：インターネット上のサービスなどは顧客であるユーザーが所在する国、つまり市場国に恒久的施設 (PE) という物理的な拠点を設けなくともリモートで取引を行うことができ、PEを市場国における課税の根拠とする現在の税制 (PE課税制度) では、こうした取引から生じる所得に対して十分に市場国で課税できないという問題
- ② **軽課税国へのBEPSリスクの増大**：経済のデジタル化の進展に伴い、企業の活動における無形資産の価値がより重要になっている状況において、工場や店舗といった有形資産と比較して移転が容易な無形資産を軽課税国へ移転して租税を回避するという高税率国における税源浸食および低税率国への利益移転リスクの増大

なお、①において課題として指摘されているPE課税制度は、「PEなければ課税なし」という100年ほど前からある事業所得に係る国際的なルールであり、デジタル課税がPE課税制度の見直しであることから、「100年に一度の国際課税改革」といわれるゆえんとなっています。

上記①、②のそれぞれの課題に係る新たなデジタル課税のルールとして2020年10月に第1の柱と第2の柱のブループリント (青写真) が公表されました。その後、具体的ルールの策定協議過程では、第1次トランプ政権時に米国の協議からの離脱という場面もありましたが、バイデン政権のときに協議に復帰し、2021年7月に基本合意、同年10月に政治的合意が達成されました。

(2) 2021年の合意以降、2026年「Side by Side System」の合意まで

第1の柱は、経済のデジタル化に伴うデジタル取引から発生する利益に対して、市場国にPEがないために課税ができないという現行の国際課税原則の課題に対処するために、利益Aという新たな市場国での課税の根拠となる概念を導入し、市場国に新たな課税権を配分するルールです。利益Aは、一定の多国籍企業グループの連結売上収益の10% (通常利益) を超える部分を残余利益として、その25%相当額と定義されています。この利益Aは、PEの有無にかかわらず、市場国の最終顧客向けの収益金額を用いて一定の収益金額のある市場国に比例配分され、配分された市場国で当該配分額に対する税金を納付することとなります。

利益Aの実施には多国間条約 (MLC) が必要となり、

そのテキストはOECDが2023年10月に公表していますが、まだ、最終化されておらず、現時点でMLCの発効・適用開始時期については不透明な状況です。

第2の柱は、多国籍企業グループが経済活動の拠点をいかなる国・地域に置かにかかわらず、最低15%の租税負担を確保するルールです。グローバル・ミニマム課税ともいわれ、多国籍企業グループの子会社等が所在する国での実効税率が15%未満の場合に、15%に至るまでの課税を親会社の所在地国で行う所得合算ルール (IIR)、所得合算ルールが適用されない場合の補完措置として子会社等の所在地国が課税を行う軽課税所得ルール (UTPR) があります。

グローバル・ミニマム課税は、利益Aとは異なり多国間条約に基づくことなく各国の国内法で実施されます。その解釈や適用における各国間での一貫性を確保しながら二重課税や紛争を未然に防ぐため、OECDより2021年12月にGloBE (Global Anti-Base Erosion) モデルルールが、2022年3月には同モデルルールのコメントリーおよび事例集が公表され、その後も、2023年2月、7月、12月、2024年6月、2025年1月に追加ガイダンスが公表され、現在、先進国を中心に40カ国を超える国がこれらと整合的な国内法を導入済みです。わが国においても、令和5年度税制改正でIIRが、令和7年度税制改正でUTPRが導入されています。

2025年に入り第2次トランプ政権が発足すると、米国においてUTPRを課す国に報復税を課す法案が提出されるなど、一時、国際協調の枠組みやグローバル・ミニマム課税の存続が危ぶまれる場面もありましたが、2025年6月のG7において米国をグローバル・ミニマム課税の対象から除くことで報復税を撤回することが合意され、その後、OECDから2026年1月にこの合意を踏まえた「Side by Side System」という新たなルールが公表されました。この新たなルールにより、米国はグローバル・ミニマム課税の対象から除かれることとなり、国際協調が破綻することは回避されたものの、米国以外の英国、欧州連合 (EU) 加盟国や、日本を含むアジア各国の多国籍企業グループは、引き続きグローバル・ミニマム課税の対象となっています。

(3) その意義と日系企業への影響

デジタル課税ルールの最終目標は、この2つの柱により市場国に適切な利益を配分した上で世界中の法人所得を最低15%で課税することによってBEPSを排除するこ

とにあります。アグレッシブなタックスプランニングに慎重な日系企業にとって、このデジタル課税は、公平な競争条件の確保 (level playing field) という観点から意義のあるルールとなっています。しかし上述のとおり、米国は特別扱いとなり、果たして公平な競争条件が確保されるのかといった懸念もあるでしょう。

また、デジタル課税ルールがグローバルな統一ルールであることにより、各国が独自にルールを導入する場合と比べ、企業にとっては制度の安定性や予見可能性という観点から意義があるルールであるともいえます。しかし、上述したとおり、グローバル・ミニマム課税は、各国の国内法で実施されるものであり、OECDが公表するモデルルールなどと統合的な国内法の導入が求められているものの、各国国内法においてモデルルールなどとの差異が多少なりとも生じているという状況にあります。

グローバルな統一ルールとして開発されるにあたり、グローバル・ミニマム課税は最終的に、従来の法人税法と異なり、会計数値、連結会計処理、税効果会計に大きく依拠した制度となりました。これは企業の事務負担の簡素化という側面もありましたが、会計基準と税務基準との相違から生じる差異に係る調整や選択項目が多くなるなど複雑な制度となっています。そのため、一定の事務負担軽減のためのセーフハーバーは設けられていますが、企業のコンプライアンス上の事務負担は大きいといえます。また、これまで税務や連結パッケージにおいて収集していなかった詳細な財務数値も収集することが必要となり、新たな業務オペレーションの構築などへの対応も必要となっています。

さらに、グローバル・ミニマム課税のうちIIRは、親会社などにおいて外国子会社などの所得に対して課税するというわが国の外国子会社合算税制と類似する性質がある一方で、両制度の適用において使用する数値等が異なるため、情報収集や制度の適用において二重の事務負担が生じています。両制度の共通化を図る税制改正要望も提出されており、外国において外国子会社合算税制と同様の制度の共通化を図る見直しを行っている国もあることから、わが国においても両制度の共通化が期待されるところです。

4 | ポスト・デジタル課税の課題：次の10年へ

(1) BEPS2.0の残された課題

まず、すでに法制度化がなされた第2の柱、すなわちグ

ローバル・ミニマム課税に関しては、2025年までに欧州やアジア各国での法制度化など一定の成果が見られます。しかし、米国、中国およびインドなどの経済大国がグローバル・ミニマム課税から除外または不参加となっている状況に関して、本来の目的である公平な競争条件の確保が達成できるのか、申告実務などの負担に公平性が認められるかといった点には懸念が残ります。また、今後、最初申告が実施されていくにつれて税務調査なども行われ、紛争解決手続きの整備の要請も高まっていくことでしょう。

この10数年の間のBEPSの動きの結果、大きな変化の1つは、租税ルールの国際化です。既存の租税特別措置(優遇税制)などでは、各業界団体が所轄省庁を通じて税制改正要望を行っていましたが、グローバル・ミニマム課税の改正に関しては、日本単独では実現できず、包摂的枠組みの主要国の支持を得る必要があります。すなわち、日本企業の現状と税制への国際的な理解を促す努力、例えば、外国子会社合算税制とグローバル・ミニマム課税の二重課税の問題などについて、包摂的枠組みにおいて適切に理解を得たうえで制度改正を働きかけていく必要があります。

こうした10数年にわたる租税ルールの国際化は、国際的な税源浸食の問題に対処するには国際協調の下で各国が協力して取り組む必要があるというコンセンサスに基づき、OECDがリードしてきたものです。しかし現在、その動きにも変化が見られます。すなわち、米国の自国優先主義、米中対立の先鋭化と地政学リスクの高まり、グローバルサウスの政治・経済における存在感の増加などの多極化により、多国間合意のハードルが従来より上がっているといえるでしょう。

欧州やアジアの先進国を中心にグローバル・ミニマム課税の導入が進んだ結果、途上国をはじめ各国でも自国の課税権を確保するためQDMTTの導入が広がっています。また、昨今の地政学リスクの高まりや、米国の自国優先主義の広がりを受け、日本を含む各国で防衛費が増加しています。こうした動きが相まって、世界的に法人税率は引上げ方向で推移しており、いわゆる「底辺への競争」の懸念は解消されています。さらに、第2次トランプ政権の誕生によりESGの動きは退潮し、半導体やAIをはじめとする自国の軍事力も視野に入れた政治・経済上の優位性を強化する産業への税制優遇措置が強まっています。

次に、第1の柱の利益Aに関しては、米国企業に対する税負担の増加を懸念する共和党議員を中心に依然として

反対の声が存在し、利益Aを実施するための多国間条約の批准に必要な上院での3分の2の賛成は依然として困難な状況です。本来、利益Aはデジタルサービスタックス(DST)の代替的な課税制度として検討されていました。利益Aをめぐる議論が停滞する中、カナダのDSTの導入時には米国が報復措置をちらつかせて撤回させた事例があったものの、徐々にDSTの制度導入が広がっている状況です。

こうした状況下においては、利益Aの実現目標を維持しつつ米国をはじめとする政治状況の変化を待つのか、あるいは他の制度設計も視野に入れて検討を行うのが、BEPS2.0で残された大きな課題です。実際、途上国は第1の柱と第2の柱の制度的な複雑さ、執行側に対する負担を懸念しており、途上国を中心として議論をしている国連モデル租税条約ではデジタルサービスへの源泉地国課税を認める独自の動きを見せています。日本においては「デジタル赤字」という言葉に見られるように、海外のクラウドサービスなどへの依存を問題視する動きがあるものの、安易にDSTを導入する動きは今のところ見られません。

(2) AIの影響

そして、AIの導入が税務実務においてどのような影響を与えるかも今後の10年間における重要なテーマです。AIに関する法令に関しては、2025年5月に成立した「人工知能関連技術の研究開発及び活用の推進に関する法律(AI推進法)」の施行のほか、「AI事業者ガイドライン 第1.2版」が2026年に公表されました。EUでは「AI Act」が2024年に公表されています。OECDはTax Administrationに関する2025年の報告書において、納税者への税務行政サービスにおけるAI活用事例を多数紹介しています。現時点では、納税者からの問い合わせへの対応の効率化などが多く見られますが、納税漏れや租税回避などのリスクが高い取引などを抽出するためにAIを使う動きもあります。

一方、企業においても、DXの必要性が問われて久しいですが、従来のERPやRPAなどの導入による経営の高度化に加え、AIを活用することによる、一層の作業の効率化と人が関わる業務の高付加価値化の必要性を、多くの経営層が優先課題として挙げており、税務実務も例外ではありません。AI活用に関しては、AIチャットボットが社会全般に広がる中で、今後は国や企業が保有する秘匿データや著作権で保護されたデータをAIに学習させて精

度を向上させ、活用場面を広げていく可能性があります。例えば、高度な税務専門チャットボットの開発、ERPなどから税務申告に必要なデータを抽出してAIが自動的に申告書作成のための基礎データを作成すること、検討中の取引に関する税務上のリスク評価や論点の一次スクリーニングなど、活用の可能性は広がるでしょう。

一方で、AI事業者ガイドラインの基本理念で示されるように、あくまで人間がAIを活用することを原則とし、人間がAIに過度に依存することは想定すべきではありません。例えば、税の分野においては、AIが高度なタックスプランニングを提案することは今後十分想定されますが、そうしたプランニングを採用するか否かの価値判断や規範的行為は企業に属する人間が時には税務専門家のアドバイスも踏まえ、責任をもって意思決定することが必要です。すでに多くの企業が税務ポリシーを開示していますが、その内容を具体化し、判断事例をAIに蓄積することで個々の企業の経営方針に沿ったAI活用が可能になるでしょう。

また、税務調査において、AIを活用する場合、質問検査権における課税要件との関連性が拡大解釈されないかという点には注意が必要です。現在、税務調査の現場において、できるだけ幅広く情報提供を求める税務調査官に対して、納税者は実務負担の負荷や課税上の論点との関連性から情報提供を限定していく交渉が行われることが一般的です。今後、税務行政の効率化・合理化を理由にAIを活用した税務調査が進む中で、質問検査権の行使において、調査について「必要があるとき」の解釈が拡大されることは、そもそも質問検査権がいわゆる行政調査を認めるものであって、強制調査を認めるものではなく、慎重に検討されるべきです。

最後に、税の分野においては、国が税務申告や税務調査を通じて多くのデータを入手することが可能な立場にあり、こうしたデータをどのように活用するかも今後のAI活用において重要なテーマです。納税・徴収実務および国際的な情報交換規定により入手したデータをもとに国が高度なAIを開発した場合、国は納税者に対して相当程度優位に立つことが可能になる恐れがあります。租税法における一方の当事者である国がデータ格差により過度に有利な立場に立つことは、AIをはじめシステム上の誤謬の発生を前提とする限り、誤った税務執行のリスクに配慮する必要があります。こうした点からもAI事業者ガイドラインで掲げられている透明性、アカウントビリティ、オープンイノベーションなどは重要な論点になります。例

えば、国と民間が共同で税務執行に関するAIを開発すること、国が開発したAIを民間が検証すること、AI開発のための学習データベース（プライバシーに関わる部分は匿名化したもの）を公共財として公開することなど、何らかの措置の検討が今後必要になるでしょう。

【参考資料】

財務省「税制改正の解説」平成29年度～令和7年度

山田 盛人（やまだ もりと）

PwC税理士法人 ディレクター

監査法人および税理士法人において、監査業務および税務業務に約9年間従事後、2004年にPwC税理士法人に入社。日系および外資系企業の税務顧問業務、組織再編・事業承継・M&Aなどの各種税務コンサルティング業務に従事、証券会社（富裕層向けサービス部門）への出向を経て、2019年よりナレッジセンター所属。



日本公認会計士協会／租税調査会／事業承継に関する税制専門委員、一般財団法人会計教育研修機構／実務補習税務分科会委員等及び東京実務補習所講師。

公認会計士／税理士。

※執筆節：1. 各年度の税制改正の概要、2. 税制改正のテーマごとの概観

メールアドレス：morito.yamada@pwc.com

浅川 和仁（あさかわ かずひと）

PwC税理士法人 パートナー

国税庁および東京国税局で27年間、国際課税のスペシャリストとして勤務。東京国税局では、大企業の国際課税（移転価格を含む）や外国人の恒久的施設（PE）課税等に係る調査企画、実施および審理を担当。また、国税庁では、ケイマン諸島などタックスヘイブンを含む情報交換ネットワークの構築、AOAやクロスボーダー消費税の制度導入、国税庁での税務コーポレートガバナンスの取組やOECDでのBEPSの議論などに関与。2015年7月に東京国税局管内税務署副署長を最後に退官し、同年9月にPwC税理士法人に入所。



日本租税研究協会通達等検討分科会委員、税理士。

※執筆節：3. 100年に1度の国際課税改革：デジタル課税（第1の柱・第2の柱）

メールアドレス：kazuhito.asakawa@pwc.com

白土 晴久（しらとはるひさ）

PwC税理士法人 パートナー

2003年、PwC税理士法人へ入所。2010年10月から2013年9月にかけて3年間PwCオランダ・アムステルダム事務所に駐在。現地に進出している日系企業に対するオランダ・日本税務アドバイス、欧州企業による日本投資に対する各国税務アドバイスを提供。帰国後、M&Aや事業再生事案に関与したのち、国際税務サービスグループのリーダーとして、主にクロスボーダーストラクチャリング、M&A、買収後のポストディールリストラクチャリングに関する税務アドバイスに従事した。現在は、Tax Reporting Strategyチームにて、税務リスク管理や税務機能高度化を中心に、デジタル経済課税などに関するアドバイスも提供している。



公認会計士／税理士。

※執筆節：4. ポスト・デジタル課税の課題：次の10年へ

メールアドレス：haruhisa.s.shirato@pwc.com

ベルギーの経済環境と経営課題、各種規制の動向

PwCベルギー

シニアマネージャー 鈴木 努



はじめに

「ブリュッセル効果」という言葉をご存じでしょうか。これは、今から10年ほど前にコロンビア大学ロースクールのAnu Bradford教授が編み出した造語で、全世界の市場を欧州連合（EU）が一方向的に規制できる能力のことを指します。つまり、EUが定めた法規制が、EU域外の国々や企業に影響を与え、事実上の国際標準となり、さまざまな国や企業がEUの規制を自主的に遵守する現象を指します。この言葉はEUの本部があるブリュッセルに由来しており、そこを首都とする国がベルギーです。

ベルギーは、EU内の二大大国であるドイツとフランスの間に位置している人口1,183万人^{*1}、国土は九州よりやや小さい面積である小国ですが、EUに加えNATO（北大西洋条約機構）の本部がブリュッセルに置かれていることから、国際政治・外交・安全保障のハブとして認知されています。

本稿では、主として「ベルギーの経営環境の一般の特徴」を皮切りに、「ベルギーの経営者から見た現在の企業環境」および「ブリュッセル効果を生む各種規制の概要」についてご紹介します。

なお、文中の意見に係る記載は筆者の私見であり、PwCベルギー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 ベルギーの経営環境の一般の特徴

(1) 化学・医薬品、機械が中心の貿易立国

上述のとおり、ベルギーは大きい国ではないことから貿易が盛んです。輸出先の割合は、EU域内の国が67.1%、それ以外の国は32.9%を占めています^{*2}。輸出金額は合計で343,121百万ユーロであり、品目別では、化学工業品（医薬品等）が88,726百万ユーロと最も多く、輸送用機器（自動車等、39,870百万ユーロ）、機械および電気・電子機器（36,975百万ユーロ）、鉱物燃料、鉱物油およびその蒸留製品（35,817百万ユーロ）、調整食料品、飲料・アルコール、たばこ（27,692百万ユーロ）が続きます^{*3}。

(2) 欧州の中心に位置する物流拠点

ベルギーは欧州の物流の拠点です。まず、フランダース地方にあるアントワープ、ゼーブルージュ、アントワープおよびオステンドの港が、世界各国とのスムーズな物流を支えています。次に、ベルギーはフランス、ドイツ、オランダ、ルクセンブルクに隣接し、欧州の主要経済圏（ロンドン、パリ、フランクフルト、アムステルダム）の中心に位置しています。加えて、整備された道路、鉄道、水路、空港といった交通インフラが内陸部への円滑な物流を可能にしています。

(3) 欧州の首都、ブリュッセル

ベルギーの首都ブリュッセルには、日本企業を含む数多くのグローバル企業の欧州統括本社または子会社に加

※1 2025年1月、ベルギー統計局

※2 Eurostat, 2024年の統計による

※3 2025年、ベルギー国立銀行（NBB）の統計による

え、EUやNATOといった国際機関の本部があります。また、国際的なシンクタンク、コンサルティング会社、法律事務所も数多く存在します。近年の「ブリュッセル効果」を背景に、日本の大手法律事務所の4事務所もブリュッセルに進出しました。ブリュッセルは欧州のロビー活動の中心地でもあり、数多くの外交官やロビイストが活動しています。EUのルールの方策定や運用について企業の意見を反映するためにロビー活動は重要であり、EU関係者、外交官、ロビイストや業界団体が集まるブリュッセルは、企業経営者にとって重要な拠点となっています。

(4) 質の高い労働力と高い生産性

ベルギーでは、高い教育水準の労働者が物流や技術産業を支えています。また、ベルギーはオランダ語、フランス語およびドイツ語の3つの公用語を持つ国です。多くの労働者が英語を含む複数の言語を話すことができ、国際的なビジネスにおいて強みとなっています。さらに、経済協力開発機構（OECD）が公表している時間当たり労働生産性（就業1時間当たり付加価値）は2023年において加盟国38カ国中4位であり^{※4}、ベルギーの労働生産性は世界でも高水準です。

(5) 高い賃金と物価スライド制による賃金上昇

ベルギーの賃金水準は欧州内でも高く、2025年の最低賃金は月額2,112ユーロ（Eurostatの統計データによる）です。高度な技能を持つ人材を確保するにはより高い賃金が必要となり、企業経営者の懸念事項の1つとなっています。また、ベルギーではインフレ率に連動して賃金を引き上げる制度（物価スライド制）を導入しているため、毎年、物価の上昇に伴い企業の人件費の負担が増えます。近年、ベルギーのインフレ率は比較的高く^{※5}、毎年増加する人件費は企業の利益を圧迫する要因となっています。

(6) 高い税負担

ベルギーの法定実効税率は25%であり、ドイツ（30%）より低く、オランダ（25.8%）やフランス（25.8%）と同程度ですが、欧州域内では高い水準です。また、個人所得税も高く、課税所得に応じ、25%から50%まで4段階の税率による累進課税が適用されます。結果として、ベ

ルギーのTax-to-GDP ratio（租税負担率）は、EU加盟国の中でデンマーク（45.8%）、フランス（45.3%）に続く45.1%と3番目に高く^{※6}、国民の税負担が重いことがわかります。

2 | ベルギーの経営者から見た現在の企業環境

これまで主に統計データをもとにベルギーの企業環境の特徴を紹介しました。ここからは、ベルギーの企業経営者の視点から現在の企業環境に関する見解を紹介します。

(1) 世界CEO意識調査

PwCは毎年「世界CEO意識調査」を通じて、世界の企業経営者を対象に、経営環境、優先的課題、将来の見通しなどの認識についてヒアリング調査を行っています。第29回調査は2025年9月から11月にかけて、世界95の国・地域の4,454名のCEOを対象に実施しました。AIの時代における不確実性の中での経営をテーマに、成長見通し、主要リスク、AI活用の実態などを調査しています。ここでは特にベルギー企業のCEOの回答^{※7}に焦点を当て、経営者から見たベルギーの企業環境を説明します。

(2) 主要なリスクと懸念事項

マクロ経済の変動（31%）、サイバーリスク（31%）、インフレーション（25%）、革新的テクノロジー（24%）、地政学的対立（23%）は、世界のCEOにとって重大な懸念事項であるという結果となりました^{※8}。一方、ベルギー企業のCEOの観点からは、マクロ経済の変動（35%）、高度なスキルを持つ従業員の確保（32%）、社会的不平等、インフレーション、地政学的対立、サイバーリスク（それぞれ30%）が主要な脅威として挙げられています（**図表1**）。世界全体との比較では、おおむね同様の懸念材料が認識されていますが、「高度なスキルを持つ従業員の確保」（32%、世界全体では22%）および社会的不平等（30%、世界全体では8%）を懸念材料に挙げる回答が目立ちました。

※6 Eurostat「EU and euro area tax-to-GDP ratio up in 2024」（2025年10月31日）
<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251031-2>

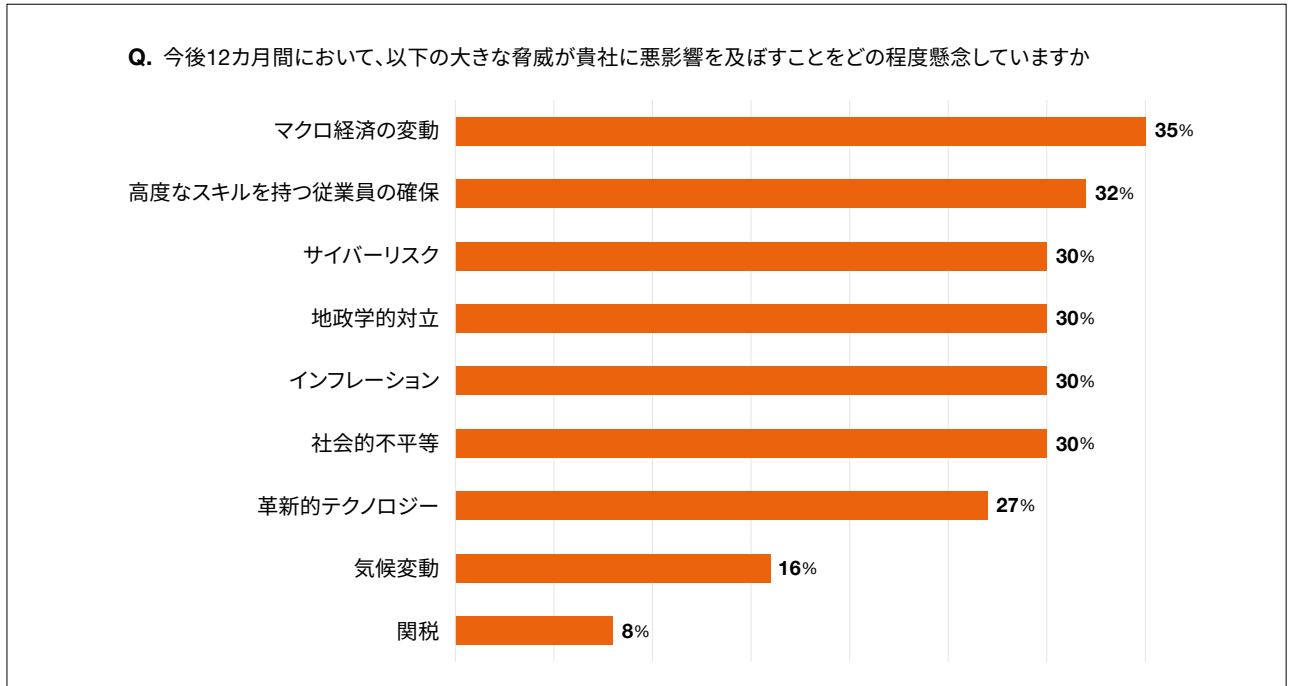
※7 <https://www.pwc.be/en/news-publications/2026/ceo-survey-2026.html>

※8 「今後12カ月間において、以下の大きな脅威が貴社に悪影響を及ぼすことをごの程度懸念していますか」という質問に対して、「非常に懸念している」「極めて強く懸念している」の合計

※4 OECD「OECD Compendium of Productivity Indicators 2025」、Figure 4.6（Labour productivity in 2023）

※5 2025年のベルギーのインフレ率は3.0%。なおフランスは0.9%、ドイツは2.3%、オランダは3.0%。Eurostatの統計データによる

図表1：ベルギーCEOの主要な脅威



出所：PwC「第29回世界CEO意識調査」

(3) AIに先行する企業とそうでない企業の差

技術が急速に進化する中で、世界全体の48%のCEOが現在最も気にかけている課題として「テクノロジーの変化のペースに追いつくために、自社のビジネス変革は迅速に進んでいるか」を挙げており、CEOは労働市場において、これまでとは違う新しいスキルを求めていると考えられます。これはベルギーのCEOたちの「高度なスキルを持つ従業員の確保」を重大な懸念として回答している結果からもうかがえます。多くの企業がAIの導入に取り組んでいるものの、実際に「AIがコスト削減と売上増の両方に効果を発揮した」と答えたベルギー企業のCEOはわずか8人に1人（12%）です。全体では、コストか売上のどちらかで効果を感じているのは33%にとどまり、56%は「今のところ大きな経済的効果はない」と答えています。世界全体で見ても、AIの収益面への貢献について尋ねた質問に対しては、29%が「売上が増加した」と回答し、AIにより「コストが減少した」と回答した割合は26%となっています。

AIの効果を実感するCEOは現状ではまだ一部にとどまっており、AIの活用で先行する企業と後れを取る企業との差が明確になりつつある様子がわかります。

(4) 「変革」が戦略的な必須課題に

世界情勢が変化する中で、ベルギー企業のCEOは地政学およびマクロ経済のリスクに対応するため、サプライチェーンの確保（12%）よりもサイバーセキュリティ（70%）を優先して考えています。

成長の鍵として「変革」が重視されており、世界のCEOの42%（ベルギー企業のCEOの46%）が過去5年間で新たな業界に進出していると回答しています。大規模な買収を計画しているCEOのうち44%は、現在の業界以外への投資を見込んでおり、中でもテクノロジー分野が最も魅力的な投資先となっています。ベルギー企業のリーダーたちは特にテクノロジーと医療サービス分野に注力しています。

3 | ブリュッセル効果を生む各種規制の概要

ここまで、統計および企業経営者の観点からベルギーの経営環境を説明しました。「ブリュッセル効果」の源泉である各種規制も企業経営に影響を及ぼします。

以下では、経営者や統治責任者が注目すべきいくつかの「サイバーセキュリティおよびAI関連の規制」「サステナビリティ関連規制」「透明性に関連する規則」の概要を説明します。

(1) サイバーセキュリティおよびAI関連の規制

サイバーセキュリティは経営者の主要な懸念事項であり、それに呼応するようにサイバーセキュリティの規制が発効されています。また、上述のとおり、AIの有効活用は経営者の喫緊の課題ですが、AIを活用しつつAIの規制も遵守することが経営者には求められます。以下のものが関連する規制となります。

Critical Entities Resilience Directive (CER指令)

CER指令は、EU内の重要インフラのレジリエンス（回復力）を向上させるための指令であり、サイバー攻撃、物理的脅威、ハイブリッド脅威を含むあらゆる危険に対処することを目的としています。本指令は、エネルギー、輸送、銀行、金融、医療、デジタルインフラなど、重要なセクターの企業が対象であり、多様な分野における脅威に対して包括的な対策を促しています。本指令は2025年12月18日にベルギーで国内法化されました。

NIS 2指令

NIS指令は、EUのネットワーク・情報システムのセキュリティレベル向上を目指して、特定の事業体を対象に2016年に成立、施行された法令です。その後、適用対象事業体の範囲が拡大し、NIS 2指令へと改正されました。本指令は組織のセキュリティ管理体制、リスク管理、インシデント報告に焦点を当てています。NIS 2指令では、インシデントの発覚から24時間以内の早期通知が必要となります。2024年10月に本指令はベルギーで国内法化され、2026年4月18日が適合性評価（企業がEUのサイバーセキュリティ要件を満たしているかの評価）の最初の期限です。

Digital Operational Resilience Act (DORA)

本規制は金融セクターにおけるICTリスク要件を統一し、サイバー攻撃やその他のリスクを軽減することを目的としています。

Cyber Resilience Act (CRA)

本規制は、現状のデジタル要素を含む製品のサイバーセキュリティが低いという課題を踏まえ、デジタル要素を含むハードウェアおよびソフトウェア製品のセキュリティに対処することを目的としています。本規制法は、EU内外の企業が製造、流通、輸入するデジタル要素を含む製品に適用され、製品のセキュリティ要件、脆弱性管理、脆

弱性の報告等に焦点を当てています。本規制法は2027年12月11日に完全適用予定です。

EU AI規制

本規制は、欧州市場で使用される、または影響を与える全てのAIツールが安全で信頼できる製品であることを保証し、AIシステムの基準を確立するとともに、透明性とイノベーションを促進し、既存のEU法およびEU市民の基本的権利を保護することを目的とし発効されました。企業の所在地に関わらず、EU市場でAIを使用または開発する全ての企業が対象となります。2025年2月に禁止されるAIに関する条項が適用され、順次その他の条項が適用されます。

(2) サステナビリティ関連規制

2024年9月9日に欧州中央銀行前総裁のマリオ・ドラギ氏が発表したEUの競争力強化に向けた報告書（通称：ドラギレポート）において、企業に対するサステナビリティに関する規制の緩和が言及されました。それを受けて、規制緩和の取り組みの一環として後述するオムニバス指令が採択されました。このようにEUグリーンディール関連規則は改正が多いため、動向を追うことは非常に重要になります。主なサステナビリティ関連規則は以下のとおりです。

「オムニバス」指令

2025年2月26日、欧州委員会は、EUにおけるサステナビリティ関連規制の簡素化および削減を図り、EUの競争力を促進することを目的とする、オムニバス法案を公表しました。オムニバス法案は主に「コンテンツ」指令案と「ストップ・ザ・クロック」指令案で構成されていました。このうち、「ストップ・ザ・クロック」指令案は、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）の適用時期および企業サステナビリティデューデリジェンス指令（CSDDD）の国内法移行期限と適用時期の延期に関する指令案であり、2025年4月17日に発効され、ベルギーにおいても2025年12月4日に国内法化しました。

一方で、「コンテンツ」指令案は、2025年12月に合意に達し、2026年2月24日に欧州連合理事会で正式に採択され、同年2月26日に欧州連合の官報に掲載されました。ベルギーを含むEU加盟国は3月に予定される本指令の発効から12カ月以内に本指令を国内法化することになります。

企業サステナビリティ報告指令 (CSRD)

CSRDは、EUにおけるサステナビリティ報告を強化し、投資家やその他のサステナビリティ報告書の利用者に、比較可能で信頼性の高い情報を提供することを目的としています。

上述の「オムニバス」指令により適用時期の延期、適用範囲の縮小および報告基準である欧州サステナビリティ報告基準 (ESRS) が簡素化され、従業員1,000人超かつ純売上高4億5,000万ユーロ超のEU域内の企業またはグループ (上場中小企業は除外) は2027年1月1日以後開始する会計年度のサステナビリティ報告を簡素化されたESRSおよびEUタクソノミー規則に基づき2028年に報告する義務があります。また、EU域内での連結純売上高が4億5,000万ユーロを超え、かつEU域内での純売上高が2億ユーロ超の子会社または支店を有するEU域外企業は、2028年1月1日以後に開始する会計年度のグローバルの連結ベースでのサステナビリティ報告をNESRS (非EU企業のための報告基準、2026年3月時点で未承認) に基づき2029年に報告する義務があります。

「オムニバス」指令により多くの日系企業の欧州子会社のサステナビリティ情報の報告義務がなくなりましたが、依然として2028年の欧州子会社の報告および2029年のグローバルレベルの報告開示が必要な日系企業は一定数存在します。この場合、両報告の1年の開示タイミングのずれ、報告基準の違いを踏まえ、誰が、どの範囲で、いつ、何に基づいて開示していくのか、グループ内で方針を決めることが報告義務のある日系企業にとっての喫緊の課題です。

企業サステナビリティデューデリジェンス指令 (CSDDD)

CSDDDは、大企業に対して自社の事業活動および子会社、さらには取引先の事業チェーンにおける人権および環境に対する悪影響を特定、評価、防止、是正し、その責任を説明することを義務付けています。

企業は、人権および環境の観点からの持続可能性を担保するための責任ある行動が求められており、ガバナンス、マネジメントシステム、意思決定の各プロセスにおいても人権および環境の持続可能性の観点を組み込むことが重要であるとされています。本指令は、バリューチェーン全体を通じて、人権および環境双方の観点から、企業の持続可能で責任のある企業行動を促進し、企業が自らの全事業活動のバリューチェーン全体の持続可能性に対して全面的に責任を負うことを確実にすることを目的と

しています。

「オムニバス」指令により、従業員5,000人超かつ年間純売上高15億ユーロ超のEU域内の企業は、CSDDDの適用対象となります。EU域外企業は、EU域内での年間純売上高が15億ユーロ超である場合、CSDDDの要求事項の遵守が求められます。CSDDDは2029年7月から対象企業に適用されます。

EU森林破壊フリー製品規則 (EUDR)

2023年6月29日に発効したEUDRは、森林の破壊や劣化を防止し、森林破壊のないサプライチェーンを促進するとともに、人権の保護にも考慮した規則です。本規則によれば、対象となる商品や製品は、①森林破壊がないこと、②生産国の関連法令および国際人権法 (特に先住民の自由意思に基づく事前同意) に従って生産されていること、③デューデリジェンス声明が添付されていることを満たさない限り、市場に投入・提供または輸出してはならないとされています。

EUDRは、当初の2025年12月30日から2026年12月30日へ適用開始が延期されるとともに、部分的に修正されています。そのため、定期的に最新情報を確認することが重要です。そうすることで、企業は遵守義務を理解し、業務プロセスを適応させ、サプライチェーンリスクを効果的に管理することが可能となります。

EU炭素国境調整メカニズム (CBAM)

CBAMは、EUによるクロスボーダー取引に関連するカーボンプライシング制度であり、EU排出量取引制度 (EU ETS) に基づいてEU域内で生産される対象製品に課される炭素価格に対応した価格を域外から輸入される鉄鋼製品をはじめとする対象製品に課す制度です。2023年10月から、企業は、本格実施前の移行期間として、製造段階でのGHG排出量報告が義務付けられていましたが、2026年1月以降、CBAMは報告義務から直接的な輸入コストへと移行し、輸入業者はEU ETSのオークション価格に連動したCBAM証書を購入する必要があります。このコストは、輸入品に含まれる温室効果ガス (GHG) 排出量および検証済みでCBAMに適合したサプライヤーの排出データへのアクセス可能性に基づいて決まります。サプライヤーの排出データを事前に確保し、調達プロセスにCBAM要件を組み込む企業が、リスクを管理しコスト上昇を回避するうえで最も有利な立場となると考えられます。

包装および包装廃棄物規制 (PPWR)

PPWRは、EUの包装規則を抜本的に見直し、包装廃棄物の削減、リサイクル可能性の向上、リサイクル材料の利用促進を目指しています。また、単一市場全体での要件の統一、循環型包装システムの推進、明確かつ執行可能な規則や製品別の義務を通じて、将来にわたって持続可能な包装への移行を確実にすることを目的としています。PPWRは2025年2月11日に発効し、一般適用開始日は2026年8月12日を予定しています。EU市場であらゆる種類の包装材や包装済み商品を取り扱うサプライチェーンに関わる全ての事業者（製造業者、輸入業者、販売業者）が適用対象となります。自社が生産・製造・流通・販売する包装・包装材について、PPWRで規定されている持続可能性要件を満たしていない、あるいは適合宣誓書の作成を遵守しない場合には、EU域内での製品販売や域内への輸出が一切禁止されます。

持続可能な製品のためのエコデザイン規則 (ESPR)

持続可能な製品のためのエコデザイン規則 (ESPR) は、耐久性、省エネルギー性、リサイクル性、環境持続可能性を製品のライフサイクル全体にわたって向上させるための統一されたエコデザイン規則を定めることで、EUにおいて持続可能な製品を標準とすることを目指しています。

本規則は、製品の環境負荷およびカーボンフットプリントの削減、持続可能な商品が内部市場で自由に移動できることの確保、および循環型経済への移行を支援するための共通の枠組みを構築します。

ESPRは2024年7月に施行され、具体的な製品別規則は段階的にEUによって定められ、2027年および2028年に適用される予定です。EU市場に物理的な製品を投入または使用開始する企業、ならびにEU域内で製造され第三国へ輸出される製品（部品および中間製品を含む）に対して適用されます。

(3) 透明性に関連する規則

上述のとおり、社会的不平等が経営者の主要な懸念事項に挙げられており、関連する規則として、ここでは賃金透明性指令を紹介します。

賃金透明性指令 (PTD)

PTDは、同一労働または同等価値労働に対する同一賃金の確保を目的とし、賃金の透明性を高めることで男女間の賃金格差に対処し、従業員が同一賃金の権利を主張できるようにします。本指令は2026年6月7日にベルギー国内法化され、2027年6月7日から従業員150人超の会社を対象に、男女賃金格差の情報の報告が義務付けられる予定です。2031年6月から、従業員100人超の企業が男女賃金格差の報告を行う対象となる予定です。この指令により、賃金の透明性は単なる一時的な流行ではなく、組織にとって法的義務であり、緊急の課題であることが示されています。

4 おわりに

本稿では、ベルギーの経済環境と企業経営における諸課題、そして「ブリュッセル効果」を生み出す各種規制の動向について概観しました。ベルギーは戦略的な物流拠点としての強みを持ちつつも、高い賃金水準などの課題に直面しています。また、企業経営者は高度人材の確保、インフレ、サイバーセキュリティの脅威を大きな懸念材料として認識しています。

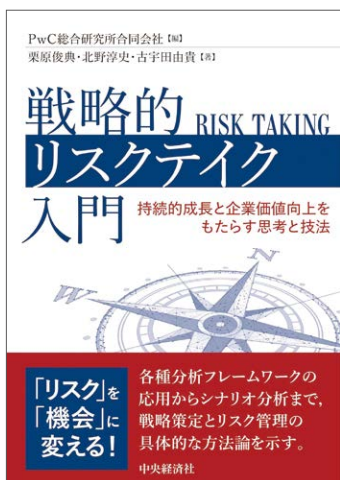
一方で、AIの導入状況には企業間で差があり、今後の進展が期待される段階にあります。さらに、サステナビリティや人権保護の重要性が増す中、EUが推進する厳格な規制は企業にとって遵守必須の課題となっています。

これらの環境変化に適応し、規制を積極的に捉え戦略的に対応することが、今後の企業の持続的成長に不可欠であると言えるでしょう。

鈴木 努 (すずき つとむ)

PwC Bedrijfsrevisoren BV シニアマネージャー
2007年12月あらた監査法人(当時)入所。2022年9月よりPwCベルギーブリュッセルオフィスに出向中。主に日系企業の監査業務に従事。公認会計士。

メールアドレス：tsutomu.suzuki@pwc.com

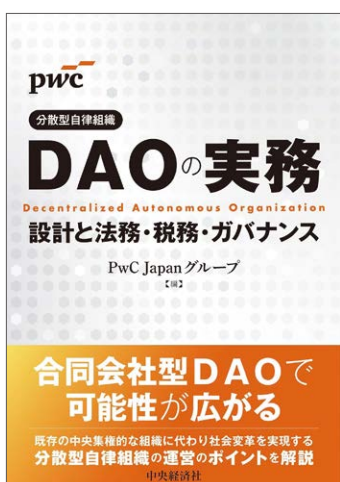


戦略的リスクテイク入門 持続的成長と企業価値向上をもたらす思考と技法

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な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

第29回 世界CEO意識調査

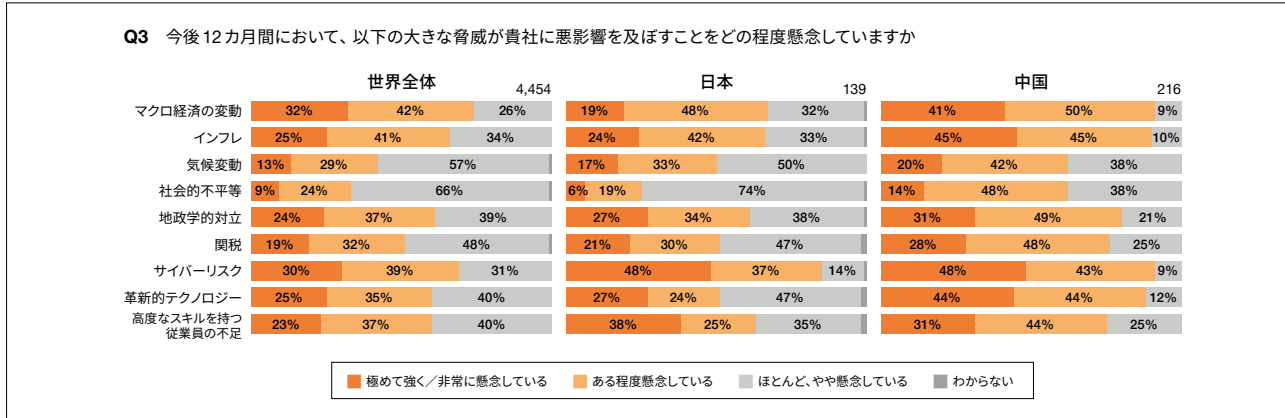


PwCが1月に発表した第29回世界CEO意識調査に基づき、経営者が識別しているリスクや課題、AIの導入状況などについて、回答の傾向に特徴のある産業や国を取り上げて解説します。なお、本調査は2025年10月から11月にかけて実施しており、その時点での世界情勢を反映していること、および本稿は調査の中から筆者の観点で特徴的な部分を抜き出していることをお断りしておきます。

■ 成長に対する脅威 (国別)

「今後12カ月において自社に悪影響を及ぼす脅威として何を懸念しているか」について、世界全体で見ると「マクロ経済の変動」や「サイバーリスク」への懸念の割合が高くなっています。国別に見ると、日本では「サイバーリスク」に対する懸念が1位、中国では各リスクへの懸念が全体的に高いですが、特に「サイバーリスク」への懸念は前年の約2倍となりました。

図表1：成長に対する脅威 (国別)



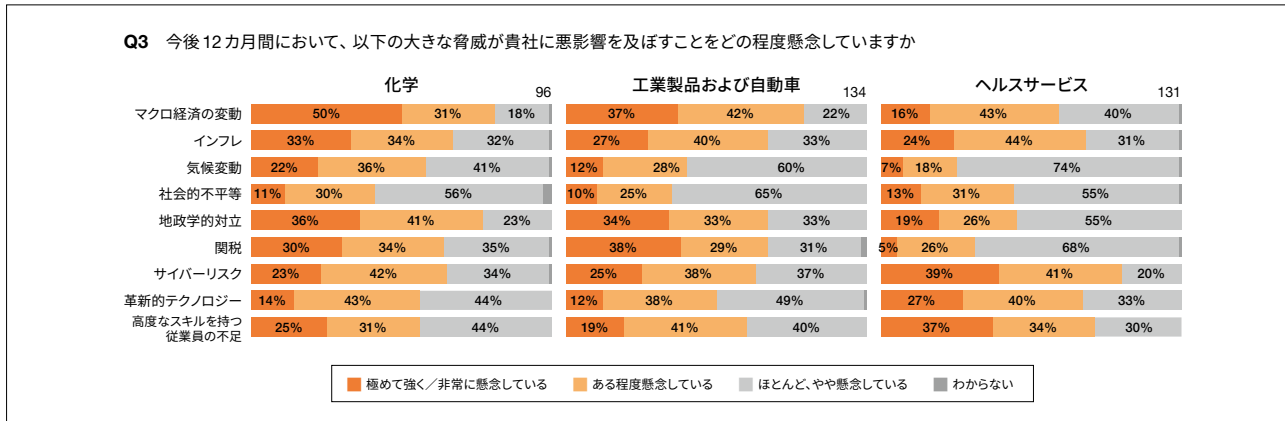
出所：PwC作成

■ 成長に対する脅威 (産業別)

産業別に特徴を見てみると、化学では「マクロ経済の変動」を懸念する割合が高くなっています。工業製品および自動車

び自動車においては「関税」を懸念している割合が高く、ヘルスサービスでは「サイバーリスク」「高度なスキルを持つ従業員の不足」を懸念する割合が高くなっています。

図表2：成長に対する脅威 (産業別)



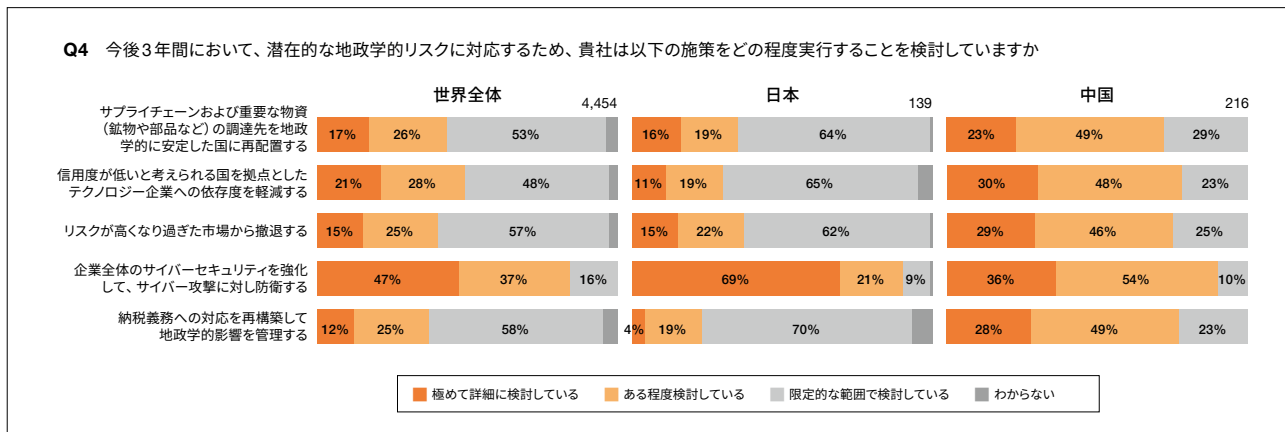
出所：PwC作成

■リスクへの対応

リスクに対する対応としては「企業全体のサイバーセキュリティを強化して、サイバー攻撃に対し防衛する」

において「極めて詳細に検討している」が世界全体で47%、日本では69%にのぼっており、サイバーリスクへの意識が高まっています。

図表3：リスクへの対応



出所：PwC作成

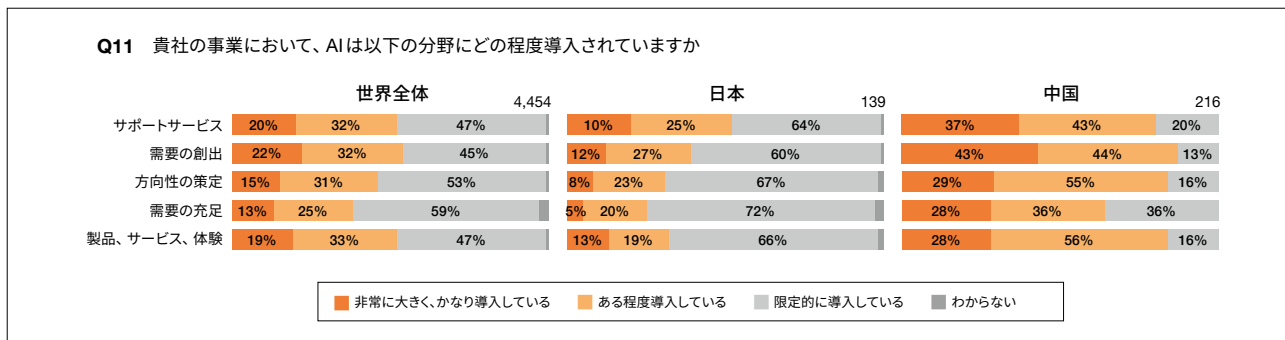
■AIの導入

事業へのAIの導入程度について、「非常に大きく、かなり導入している」と回答した割合は世界全体では15%から20%、日本では10%前後、中国では30%前後となっ

ています。

また、AIの活用の取り組みについての別の質問「自社の技術環境はAIの統合を可能にしている」に対して、中国のCEOの77%は「同意する」と回答しています。

図表4：AIの導入



出所：PwC作成

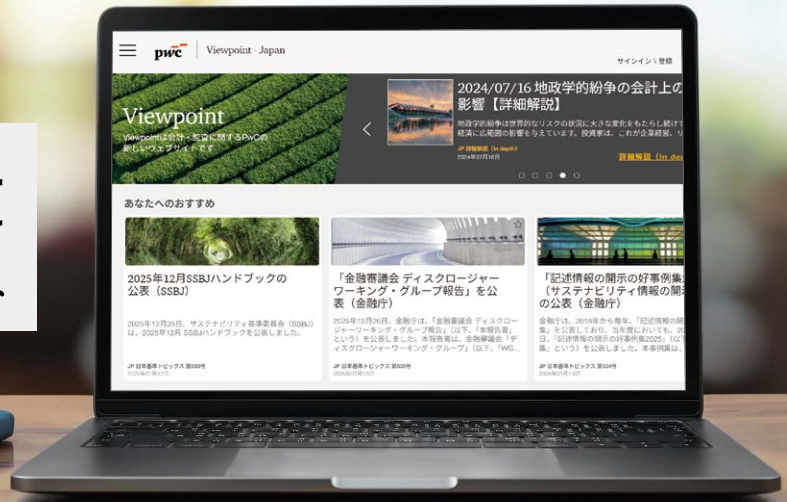
■AIの導入による影響

「過去12カ月間のAIによる売上やコストへの影響」については、売上が増加したとする回答は、世界全体では29%、日本では21%、中国は51%となり、中国ではAIの活用により売上が増加しているという回答が多くなっています。AIの利用によって収益とコストが「増加した」・

「変化なし」・「減少した」をクロス集計すると、収益が増えてコストが減少した(AIの導入により金銭的なリターンがあった)とする回答の割合が12%程度でした。大勢としては、収益もコストも変わらないとする回答が42%となっており、56%の会社はAIのメリットを感じていません。

Viewpoint

会計・監査に関するPwCの総合情報サイト

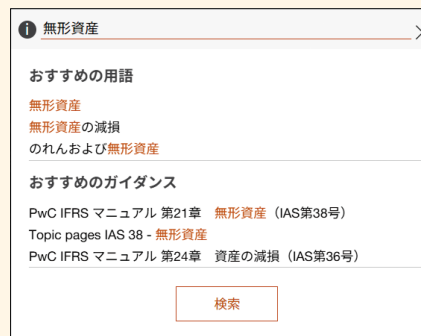


Viewpointとは、これまでのInformに置き換わる、会計・監査に関する情報を提供するPwCのグローバルのデジタル・プラットフォームです。Viewpointは、IFRS関連情報が中心ですが、US GAAP (米国会計基準)、日本基準についても取り上げています。Viewpointには、日本サイト (日本語) だけでなく、GlobalサイトやUSサイトもあります。

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ダンスが表示され、必要な情報にすばやくアクセスできます。
- **PwCの専門家によって編集されたコンテンツページ**
コンテンツページを閲覧しているときに、サイドパネル上で関連リンクを見ることができます。また、ユーザーが最初にアクセスするページにホットピックを集め、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始めましょう。

<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137の国と地域、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
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 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	toshiyuki.x.yamasaki@pwc.com
	ポーランド		ロルスキー 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 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（2026年4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.

