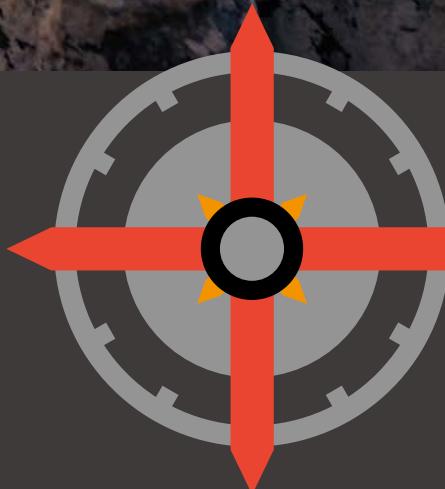
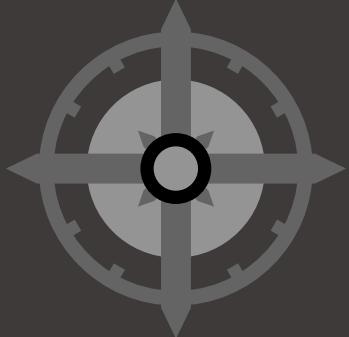
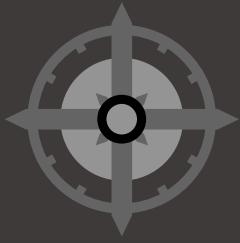




# 10年後創造プロジェクト

—未来の社会に信頼を構築するために—





# はじめに

## 変わりゆく外部環境とビジネスモデル

テクノロジーの進歩や気候変動、そしてCOVID-19により急激に加速した日常生活の変化など、新たな対応を必要とする領域が次々と現れています。そして、個々の領域を構成する要素が変化するスピードはこれまでの歴史の中で類を見ないほど速く、そこからもたらされるインパクトはより重大なものとなっています。

現在のように不確実性が大きな時代において、単一の未来予測を過去からの延長線上にプロットすることは非常にリ

スクが高く、過去において成功を築きあげたビジネスモデルは時代の変化に対する適合性を失い、その競争力を失っていく可能性があります。そこで、起こり得る未来について複数のシナリオを想定し、実際に起こりつつある変化に対していち早く対応してゆく適応力を有する組織が、環境や社会を含む広範なステークホルダーに貢献するとともに、企業価値を最大化し、持続可能なビジネスモデルを構築することができるのではないかと考えます。

## PwCのPurpose

PwCは、「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」ことを自らのPurpose（存在意義）としています。このPurposeは、ある時点における社会で実現することを目指すものではなく、変わりゆく社会や経済環境の中でも絶えずゆるぎない信頼を構築し、重要な課題を解決し続ける存在となることを宣言しているものです。不確実性の大きな環境下において、私たち自身が未来を見据え、時代に即した変化を続けなければ、社会に求められる存在であることは不可能だと考えています。

PwCあらた有限責任監査法人（以下、PwCあらた）は2006年に「監査法人にあらたな風を」というスローガンのもと発足した、比較的若い組織です。PwCのグローバルネット

ワークとともにグローバルレベルでの高い業務品質を追求することに加えて、マネジメントと現場が一体となり、私たちのクライアントが直面する重要な社会課題に適時、的確に対応することができる企業文化を醸成しています。社会や経済環境の変化から生じるクライアントの経営課題や広範なステークホルダーからの期待に迅速かつ的確に対応するため、監査法人の基幹業務である会計監査のみならず、DX（デジタルトランスフォーメーション）やESGなどの比較的新な領域を含むブローダー・アシュアランス・サービスを法人の設立当初から提供しています。企業活動において経営者が直面する幅広いビジネス課題に高い業務品質で対応することのできるプロフェッショナルを育成することに注力し続けています。



## 「10年後創造プロジェクト」の発足 ——若手職員がなぜ10年後の未来を考えるのか?——

今回ご紹介する「10年後創造プロジェクト」では、異なる部門に所属する入社3~5年目の若手職員6名が外部環境評価や法人戦略立案という経営機能の一端を担いました。経験と実績を有するマネジメントだけが法人戦略策定に関与するのではなく、時代や価値観の変化に対して高い感度を持つ若い世代の職員が、未来の社会に対する自分たちなりの視点を持つことで、一人ひとりが経営目線で日々の業務に向き合うことができる自律性の高い組織文化が生まれてゆくことを期待しています。

本プロジェクトに参画した職員は、今後10年にわたり起こり得るさまざまな未来を想像し、私たちがどのような社会

においても信頼を構築し、重要な課題を解決できる存在であるためにはどうすればよいのかを考えています。それぞれの未来シナリオの中で、信頼をいかに構築し、またどのようにクライアントや広範なステークホルダーの経営課題をともに解決することができるのかを検討しています。本プロジェクトを通じて得た気付きは、新たな中期経営計画へつながっていきます。

私たちは、世界156カ国に広がるPwCのネットワークと緊密に連携して世界の潮流を捉えるとともに、ステークホルダーとの対話を重ねて社会の期待を認識し、社会における信頼を構築してまいります。

PwCあらた有限責任監査法人  
執行役副代表 久保田 正崇

## 目次

はじめに .....	2	私たちが目指す未来 .....	14
10年後の未来を考える .....	4	未来の世界で私たちは何ができるのか .....	14
SF社会の到来 .....	6	PwCあらたのコアコンピタンスと	
環境危機に団結する社会 .....	8	これからの事業戦略 .....	16
新たな冷戦時代へ .....	10	おわりに .....	18
ディストピア化する社会 .....	12		



# 10年後の未来を考える

## プロジェクトの全体像

今回紹介するプロジェクトは3~5年目の職員6名が中心となり、2021年6月に始動した。プロジェクトの第一歩として、不確実性の高い外部環境の特定や、解決すべき社会課題について、マネジメントとの議論を行った。次に、未来シナリオにおける重要な不確実性を検討し、政治経済、気候変動、テクノロジー、信頼について4つのシナリオを策定し、それぞれのシナリオで考慮すべき重要な論点を整理した。

これらのシナリオを踏まえ、私たちが組織としてまた一人ひとりの職員として何ができるか、どうあるべきかについての議論を重ねた。

私たちが検討した未来が、これから社会がどう変容していくか、そしてその中で自分たちがどのようにあるべきかを議論するきっかけとなれば幸いである。

## 延長線上にない未来を想像する

まだ見ぬ未来を想像するシナリオプランニング<sup>\*</sup>においても、過去の事象に目を向け、これまでに起こった事象やその構造、そして繰り返されるパターンを理解することは今後を予測する上で重要なポイントである。

はじめに、これまでの世界に目を向け、未来シナリオにおける重要な不確実性について検討を行った。

### ※シナリオプランニングとは

シナリオプランニングとは、企業が中長期的な経営戦略を策定する際に用いられる手法の一つである。

将来の外部環境の影響を戦略策定に織り込むために、影響を与える要素を確定要素と不確定要素に分解し、不確定要素で分岐した複数の未来シナリオを作成した上で、想定される全てのシナリオに対応し得るビジネスモデルを検討することが多い。

まず外部環境評価としてPEST分析などの「マクロ環境評価」、マーケット分析や競合分析といった「競争環境

評価」を行い、これらを前提としてビジネスモデルを検討する。外部環境評価は、外部環境に対する仮説を固定して行うが、シナリオプランニングは前述したとおり、複数の外部環境に対する仮説を採用し、それぞれのシナリオを検討していくのである。

そのため、一般的な外部環境評価と比べて、より深く多角的な視点から企業のビジネスモデルについて検討することができ、企業のPurpose（存在意義）を実現するための道筋を多角的に捉えることにもつながる。



## これまでの世界

私たちは、長期にわたる経済の発展とテクノロジーの進歩の恩恵を受け、非常に豊かになってきたといえる。世界的な人口増加は旺盛な需要を生み出し、各国経済の成長を支えてきた。近年、著しい経済発展をしてきたのは中国で、世界第2位の経済大国としての地位を盤石なものとしている。世界における中国のプレゼンスの拡大とは対照的に、冷戦終結後から続いてきた米国グローバルリーダーとしてのポジションは揺らいでいる。また、テクノロジーの著しい進歩により、これまで人間が行ってきた業務が、機械や自動化されたプログラムにより置き換えられるといったことが世界中

で起きている。また、高速通信技術、AIの発展、仮想空間の拡大は、目を見張るものがあり、テクノロジーの急激な進歩に適応すべく、各国は新たな法規制の整備を進める一方、イノベーションを促進すべく従来からの規制が緩和される領域もある。人々の生活がより豊かになってきたものの、世界全体の平均気温が上昇し続けており、地球環境の持続性に対する懸念が高まっている。急速に進む地球温暖化に対し、世界各国が協調して対策を実行していくための国際的な協調を目指している。

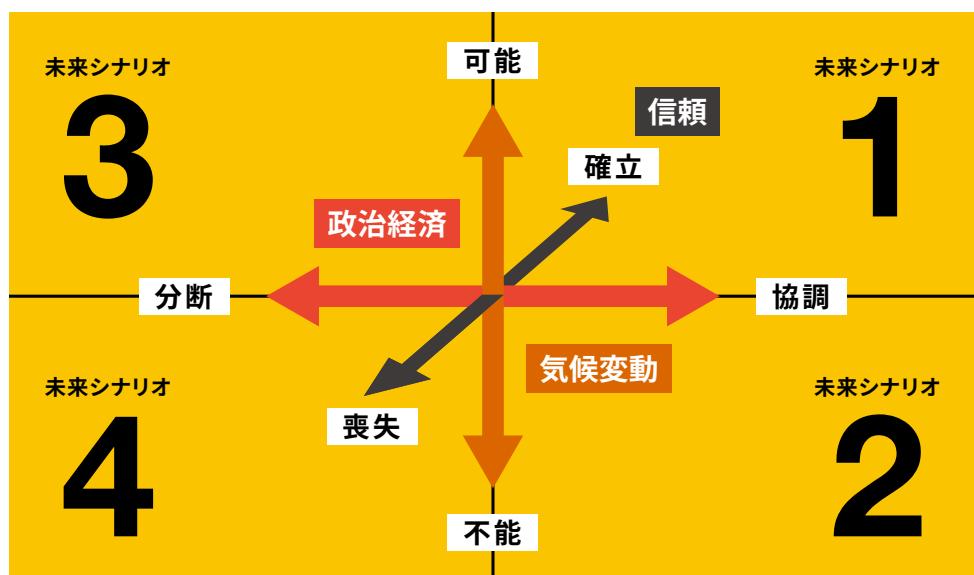
## 未来シナリオにおける重要な不確実性

シナリオプランニングにあたり、未来において予測することが困難な、重要な不確実性を有する領域、つまりシナリオ・アジェンダを定義することが重要である。

本プロジェクトでは、マネジメント層や各領域の専門家、またプロジェクトメンバー内部での議論を重ねることで以下4つの領域をシナリオ・アジェンダとして定義した。

政治経済の領域では、各国の政治経済の動向や関係の変化に着目した。近年、社会からの関心がより高まっている気候変動の領域については、組織や人々の対応が気候変動に対しインパクトを与え得るのかについて、シナリオを想定した。テクノロジーでは、政治経済や気候変動の未来からの影響により、テクノロジーの発展の方向性やスピードに変化が生じると考えた。

最後に、信頼の領域は、それぞれのシナリオの中で、組織や個人がどのようにつながってゆくのか、また情報や製品とどのように関わるかについて検討した。



\*テクノロジーは、各シナリオの検討では他の要素に内包して記載している。



## SF社会の到来

### 抑制された気温上昇

世界の国々はパリ協定で掲げた目標の達成に向けて尽力し、先進国による温室効果ガスの排出量は大きく減少した。世界的な人口の増加によって水や穀物の希少性が増し、価格は上昇傾向にあったが、温暖化のスピードが緩やかになり水や穀物の状況は安定にむかっている。

各国が温室効果ガス排出の大幅な削減を続け、削減を強化する国々は年々拡大しており、世界の平均気温の上昇は穏やかなまま推移している。地球環境を守るための規制の整備、環境税の導入などの施策が世界中で進展している。

安定した地球環境を次世代に残すべく、温室効果ガスの継続的な削減や食料の安定供給を目的としたテクノロジーの発展が続いている。2020年代後半には気象予測へのディープラーニング活用が開始された。人工衛星の進化によってリアルタイムの詳細な地球観測が可能になり、自然災害の発生予測なども精度向上が進んでいる。近い将来、量子コンピューターの活用によって、より精緻な地球環境の変動予測ができるようになると考えられている。

### 協調する世界とテクノロジーの進化

これまで緊張関係にあった米国と中国は、気候変動という地球規模の共通課題や、局地的な政情不安に協力して対応するなど、協調路線に舵を切った。軍縮に関する条約も新たに締結され、中国をはじめとする大国の批准に成功したことからも、米中関係の軟化を感じることができる。また、協調路線の成功により、米国・中国共に政権が安定する期間が続く。

世界のGDPは継続して増加し、中国は世界一の経済大国として発展を遂げた。そして、人口増加による経済成長を続けるアジア諸国がこれに続き、アジア諸国の経済規模は日本に追いつくまでになった。

政治的、経済的に安定した世界が続いていることで、人々は安心感を持って暮らしている。単純作業や危険な業務をロボットに置き換えることに成功し、日々の生活は心身共に安全な方向へ進んでいる。

この世界における主な課題は人口増加と高齢化であるが、これらもテクノロジーによる解決の糸口が見つかりつつある。例えば、過疎化が進んだ地域では、スマートシティ化で若い世代を呼び戻したり、高齢者の生活を支える取り組みが盛んになっている。また、人工衛星による測位システムの進化を受けGPSの精度が非常に高くなり、より安全な自動運転車が普及、ドローンによる自動配達も日常的なものとなっている。こうした取り組みは自治体だけでなく、地元企業や地場産業と協力し、地域の強みを生かした街づくりとして、地域には新たな信頼関係が構築されている。

また、世界に先駆けて高齢化という課題に直面している日本では、医療関連テクノロジーの発展が特に進んでいる。ウェアラブルデバイスはもはや装着するものではなく、体に埋め込む方法が主流になっている。より詳細な生体データが取得できるようになったため、高齢者の見守りや病気の初期段階での対処が可能になり、集積された生体関連データは医療研究だけでなく、個人の識別や保険料の見直しなどにも利用されている。



## SF小説の世界の実現

地球環境・世界経済といった外部環境の変化が緩やかなため、人々は「現在の生活の向上」を目指し、より自分らしい生き方や働き方を追求することを重要視している。スマート家電の進化や、その発展形としてのスマートシティの拡大など、日々の暮らしをより豊かで便利にする方向へテクノロジーの開発は続くだろう。

こうした便利な生活を支えているのが、テクノロジーや情報管理への信頼である。個人の情報に紐づいてカスタマイズされたスマート家電や自動運転車は、ハッカーなどによってコントロールを奪わなければ人の命を脅かす存在になりかねない。また、収集された個人情報や生体データを利用す

る場合でも、人権侵害や差別の助長などを防ぐべく、適切に管理されている必要がある。こうした情報管理の信頼性を一定水準以上に保つことを目的として、規制も常に最新な状態になるよう整備され、継続的に更新されている。

テクノロジーによって人々の選択肢が広がった最大の例が、対人関係である。通信技術の向上と移動手段の多様化は、人々のつながり方をより柔軟なものに変化させた。これまで帰属していることが当然だった、国、地域、会社、学校といった枠組みの力は弱まりつつある。自分で選択した複数のコミュニティの中でつながりを得ることで、自分が生きやすい世界を自分で創ることができるようになっている。





## 環境危機に団結する社会

### 地球環境という共通課題

国際協力を背景とした温室効果ガスの排出量コントロールにより、世界の平均気温の上昇は一定程度に抑えることができた。しかし、それでも平均気温や大気汚染は一定の限界値を突破してしまい、地球環境の変化による影響が広く顕在化することとなった。環境の変化は、水・食料・資源の希少性をさらに高め、価格を乱高下させている。人口の増加傾向が続き、人口が増える発展途上国や新興国の中では資源供給の不安定性が大きな課題となっている。連鎖的に悪化していく地球環境は次第に、格差の拡大、経済成長の鈍化、人の自由な往来の制御といった副次的な影響を発生させるようになった。

こうした地球環境に関する課題の重要性が増し、緊張状態が続いていた米中関係に協働が生まれるようになり、世界が地球環境というアジェンダの下、協調していく路線が主軸となった。

### 加速する環境変化と対応を急ぐ社会

2020年頃には緊張状態が続いていた米国と中国の関係は、気候変動という地球規模の課題や局地的な政情不安への対応によって協調路線に変化していった。また、パリ協定の目標達成など主要な国際的取り組みが成功することを通じて、先進国間の協調性はこれまでになく高まっている。しかし、依然として地球環境が変化するスピードは衰えることなく、新たな対応、新たな国際目標の設定が急務となっている。

先進国の協調が強まる一方で、貧困問題を抱える発展途上国や一部の新興国は地球環境問題に取り組むことに関し依然として消極的である。気候変動や災害によるインフラ設備や水・食料・資源への影響は著しく、貧困問題をさらに

テクノロジーの観点では、地球環境の課題解決に向けて、気候予測・操作を可能とするテクノロジーや、海流や気流分析のための技術開発が大きく進んでいる。2020年代後半にはディープラーニングの実用化例の一つとして、気象予測への活用が開始され、地球環境の変動に関する予測は従来の数値予測モデルから、徐々に人工知能による予測モデルへと変化している。近い将来、量子コンピューターの活用によって、精緻な変動予測に基づく迅速な課題対応ができるようになると考えられている。

深刻化させることになっている。こうした状況に対して、先進国間の国際協力関係は発展途上国や新興国への援助を重視した形でより強くなっている。

これらの課題に対応するように、テクノロジーはさまざまな領域で発展を遂げている。製造分野やインフラ分野ではデータ駆動制御による設備単位の最適化が進み、生産ラインの稼働で消費するエネルギー量は徐々に減少している。農業や水産分野においては、精密農業や持続可能な水産養殖の取り組みが加速しており、気候変動の影響を最小限に抑えつつ、持続可能な食料の供給に向けてテクノロジーの活用が進んでいる。



## 持続不可能な社会からの解放を求めて

この未来シナリオでは、自然災害の多発、疫病の蔓延、食糧危機など、環境の不安定性から生じる脅威が人類の生存を大きく脅かしている。新しい技術の利用はこれらの課題への対策として注目され、新しいサービスの提供スピードは年々加速している。一方で、人間の仕事は次々とテクノロジーに代替されており、雇用の喪失は世界的に大きなリスクになっている。こうした人類共通の脅威の存在感が大きくなることで、世界は協調路線で進むことになった。結果として、人々の行動基準となる価値観には「持続可能性」が重要な要素として含まれることとなり、反対に「持続不可能性」は大きなリスクとみなされている。株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換はその最たる例である。また、

テクノロジーの活用に対してもこの価値観は重要であり、人々がサービスを安心して利用できること、および雇用の喪失が格差を拡大させないことを担保するための信頼確保のスキーム構築が重要となっている。

この未来シナリオをよりミクロに見ると、そこでは強力なグリーンリーダーが登場しているかもしれない。強力なリーダーシップのもと、国家レベルでは先進国から開発途上国や被災国への資源配分が活発になり、個人レベルでは新たな行動基準となる価値観の形成により、助け合い精神を持つ人々が増え、地球環境の不安定性とは裏腹に人々の幸福度は安定的に向上していることであろう。





## 新たな冷戦時代へ

### 分断する国際社会、テクノロジーの急速な進化

中国は米国のGDPを抜き、少なくとも2031年までの世界は米国と中国を中心に動いている。中国の台頭により米中の緊張が高まり、二極体制での世界の“分断”が進んだ。

米国は、潜在的脅威について近い認識や価値観を有する国々との安全保障に関するコミットメントを維持強化している。中国は、特に成長力の高いアジア地域での存在感を増すだろう。その結果、米中が互いを戦略的競争相手とみなす、新たな「冷戦に似た緊張関係」が生じることとなっている。米国と中国が直接的かつ大規模な衝突に至る可能性は低いものの、局地的な武力衝突の危険性は存在し続けている。

世界の分断が進む中で、両国はそれぞれの同盟国間での結びつきを深めていくことになる。軍事面での協力体制のみならず、同盟国間での経済圏の構築が進んでいく。中国が世界一の経済大国となるものの、一極体制ではなく、二大経済圏が発展し、各経済圏の中において同盟国間での取引が活発に行われることになる。

このような大国間の緊張が高まる中で、両陣営ともにテクノロジーを軸とした軍事産業が成長していくだろう。AIやドローンなどの民生技術が次々と軍事に転用され、軍事技術との融合が進展することになる。

競争相手よりも優位に立つためには、テクノロジーで勝り、情報戦を制することが不可欠なため、宇宙開発や6Gの開発などが競って行われ、衛星技術および通信技術が急速に進歩していくだろう。

また、同盟国経済圏内部でも標準規格やネットワークが作られ、技術が積極的に共有され、両同盟国の内部ネットワークにおいても著しい技術進歩が起きることになる。一方、対立陣営のネットワークを破壊したり情報を抜き取るといったハッキングの応酬も増加するため、サイバーセキュリティ分野でも技術開発が進められる。さまざまな技術の進歩とともにベンチャー企業が数多く誕生する一方、M&Aによる企業再編が続き、市場経済は大きく変化することが予想される。

この世界では技術開発競争を背景に急速な技術進歩が起き、経済は成長するだろう。





## 地球環境の変化が穏やかな世界

数年の間に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は世界中でほぼ抑え込まれる結果を迎えることができた。進歩したテクノロジーによる効果もあり、大きな気温上昇を回避し、地球環境はほぼ現状を維持することができている。しかし、緩やかな気温上昇や人口増加に伴い、資源や穀物、水の希少性が高まり続け、世界的な資源や食料の獲得競争

が顕在化し、各国は対応を迫られることになった。その一環で、食料自給率を上げようとする動きが盛んになり、これまで輸入に頼っていた農畜産物については、各国内もしくは各同盟国間において、テクノロジーを活用した農畜産業が拡大した。

## 限定的な信頼

グローバルリーダーは不在となり、同盟国間を超えた資本主義・民主主義の共通の価値観や信頼感は失われていった。一方で、安全保障や経済について近い認識を有する同盟国間では、より強固な共通の価値観や信頼感が形成されるようになった。敵対する陣営とはイデオロギーの違いなどから、懷疑的かつ慎重な関係が構築されるようになった。

企業活動では、新たなテクノロジーや枠組みを活用した未成熟な市場の公表情報について虚偽記載が相次いで発覚している。制度会計の枠組みを超えた情報保証制度を作ろうとする動きも出てくるが、「信頼」がない世界では各プレイヤーが自己の利益の追求を優先し、利害調整がうまく進まず、制度としての確立が難しい状況になっている。

個人生活でもSNSなどで偏った情報や誤った情報を発信する人々が増え、新たなテクノロジーがデモや紛争の扇動に使われることも出てくるようになった。情報の受け手である個人レベルでは真偽を判断する手段を持たず、溢れる玉石混交の情報から真実を取捨選択することは困難な状況となっている。

また、個人もサイバー犯罪の攻撃対象となることが増え、個人情報の漏洩やシステム障害が頻発するようになり、さらなる信頼の低下につながっている。





## ディストピア化する社会

### 分断する国際社会

さまざまな分野で表面化していた米中の対立は、より激しいものとなっていました。

世界の二大大国が大きく対立する中で、国連をはじめとする国際機関は統一された方針を打ち出すことができず、2020年代後半には平和・軍縮といった分野における国際的な強調の枠組みも後退していました。

その結果、多くの国と地域でもさまざまな分断が生じ、より細分化された複数の経済圏が形成されていました。これらの分断により、世界全般で軍事的な緊張が高まり、時には実際に衝突に発展する事態も起きています。

COVID-19も先進国と途上国の間のワクチン格差は是正がなされないまま、新たな変異株の発生・流行と行動制限が世界各地で繰り返されています。行動制限は人々の交流機会を減らし、国家や地域社会だけでなく人々の心にも分断をもたらすことになった。

国際社会が分断していく一方で、テクノロジーは発展を続けている。分断により技術や人材の交流が制限されている

が、他国に後れを取ることができないという圧力からくる先進技術の開発競争がこれを補う形で、テクノロジーの発展を支えているのである。

ただし、この未来シナリオにおけるテクノロジーの発展は同時にサイバー攻撃やハッキングといった行為の多発にもつながっていくだろう。あらゆる分野でIoT化が進んだ結果、組織だけでなく、私たち個人が所有する物財や情報が、サイバー攻撃やハッキングにより物理的な被害を受けることも珍しくなっている。こうしたサイバー犯罪に対して、国や企業もより高度な防衛策を講じるもの、ハッカー側も組織化して手段を巧妙化させ、根本的な解決の糸口が見つからない状態となっている。

テクノロジーの活用が、利便性の向上だけではなく、他者からの攻撃を受けやすくなるリスクも高めるため、反動としてテクノロジーを忌避する潮流を生み出すことになっている。こうしたテクノロジーを忌避する人たちと、テクノロジーを駆使して競争に勝利することを目指す人たちの間でもまた、分断は生じている。

### 地球環境は悪化の一途

国際社会が分断する中で、2020年代中盤には主要な温室効果ガスの排出国はパリ協定を離脱し、地球環境の保全に関する国際的な枠組みは形骸化しました。これに伴い、各国はそれまで掲げてきた、自国での温室効果ガスの削減目標を実質的に放棄することになった。

各国が開発競争に明け暮れ、温室効果ガスの排出を続けることで、10年後の未来では世界の平均気温は大きく上昇

している。大幅な気温上昇は、海面を上昇させ、海沿いの居住可能地域が狭くなり、大雨・洪水・台風といった災害が年々増加、激甚化し続けている。また、気温の上昇に伴い、熱帯地域特有の伝染病がより多くの地域へと広がりを見せるようになり、さらには新種とされる疫病も一部の国や地域で報告されるようになった。国際的に協調して防疫に取り組むことができない中で、これらの伝染病が世界的な大流行となるリスクは高まり続けている。



## 信頼が喪失しつつある社会の中で

多発する自然災害、軍事衝突の脅威にさらされながら、多くの人は近い将来への不安を抱きながら生活をしている。国・地域から個人に至るまでさまざまな層において分断が生じ、生きるために選択を強いられる中で、人々の価値観は他者と協調してより大きな課題を解決することよりも、他者を蹴落としてでも生き残ることを選ぶようになっている。細分化された経済圏と社会システムに対する広範な信頼が喪失した環境下における秩序なき競争は、世界のディストピア化を加速させるものである。

このような社会では、人々は日々の生活を守るために、身体的な安全や財産の保全に関わる信頼をより求めるようになっている。具体的には、安全保障から治安、食料・水の確保、居住地の保全などである。一方で、発展し続けるテクノロジーに対してもより一層の信頼が求められるようになり、食の安全および信頼、防災体制、国・地域の安全保障、サイバーセキュリティといった分野への人々の関心は加速度的に高まっていくことになる。





## 私たちが目指す未来

### 未来の世界で私たちは何ができるのか

ここまで地球環境、政治・経済、テクノロジー、信頼というアジェンダを複雑に交差させながら今後10年間で起こり得る4つのシナリオを考えました。世界では21世紀以降だけでも、米国同時多発テロ、リーマンショック、東日本大震災、新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延など、誰も想像していなかった出来事を私たちは経験してきました。このような極めて不確実性の高い世の中において、いずれのシナリオも十分に起こり得ることを再認識する必要があります。

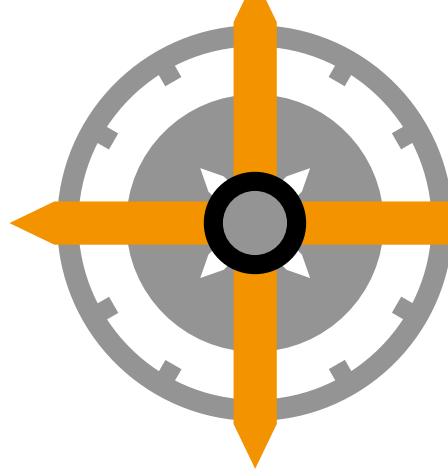
私たちPwCのPurpose（存在意義）は「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決すること」であり、PwCあらたの設立当初より監査業務、ブローダーアシュアランスサービス領域での信頼の付与、信頼作りのサポート、そして信頼基盤の創成に取り組んでいます。協調する世界、デストピアな世界、地球環境が荒れ狂う世界、どのようなシナリオが訪れたとしても、重要なことはグローバルなネットワーク全体で私たちの持つ価値観は普遍的であり、共通している

ことです。求められる信頼はそれぞれのシナリオで形を変えるものの、私たちのPurposeはゆるぎません。

そして、一人ひとりがその価値観を真に理解し、柔軟にして突破力をもって、変化する社会に対し、サービスという形で体現していく必要があると考えています。

果たして、今の私たちはここで検討してきた未来のシナリオのビジネス環境に十分に適合できると言えるかを考えてみる必要があります。

以下では、もう一度シナリオ全体を振り返り、それぞれのシナリオで求められる「信頼」、その「信頼」を構築するために私たちが注力すべきことを深堀して検討しました。これらの検討を踏まえ、私たち若手職員が考える未来へ向けた方策を提案します。



	シナリオの特徴	求められる信頼	私たちが注力すべきこと
SF 社会の到来	<ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーの発展とコントロールされた気候変動</li> <li>Well-beingやQoLの向上につながる安定した経済発展と格差緩和に向けた取り組み</li> <li>国、地域、会社、学校といった画一的な枠組みを超えたネットワークの創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル水準での統一的な制度設計を通じた情報の信頼性（財務のみでなく、企業・経済活動およびそれらが環境や社会などの要素に対して与える影響についての信頼性を含む）</li> <li>自分らしい生き方を実現することができる根拠となり得る社会や経済に対する信頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーの発展に伴うリアルタイム監査の実現やより高度なリスク対応を実現する全量監査</li> <li>ベーシックインカムの実証実験などを通じた社会的格差への対応</li> <li>企業の枠を越えた個人に対する情報の信頼の提供</li> <li>Purpose経営やWellbeing経営に対する評価支援や自由な働き方を実現させるための体制構築支援</li> </ul>
環境危機と団結する社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動からもたらされる資源価格の高騰や自然災害の増加</li> <li>発展途上国や新興国、被災地域への援助の必要性</li> <li>グリーンリーダーの登場と地球環境にかかるテクノロジーの発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動や異常気象に立ち向かうことのできるテクノロジーに対する信頼（例：気候変動シミュレーションや災害予測など）</li> <li>被災地や被災国のレジリエンス実現につながる施策についての信頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンクレジットや排出権、環境税を含む気候変動関連情報に関する保証業務</li> <li>災害および復興支援シミュレーション</li> <li>企業や政府を含む被災したコミュニティに対する復興支援</li> <li>宇宙開発などを含む新たな領域での基準や制度作り</li> </ul>
新たな冷戦時代へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>大国を中心とした経済圏の形成と対立</li> <li>グローバルリーダーの不在と高まる緊張感</li> <li>大国間の緊張を背景とした軍事や通信にかかるテクノロジーの発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大国を中心とした経済圏内部での統一的な制度設計と開示される情報に対する信頼性</li> <li>経済圏の外部に位置する他の経済圏によるサイバーリスクへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>それぞれの経済圏における条約や基準を含む制度設計支援と開示される情報に対する監査・保証業務</li> <li>各経済圏におけるサイバーセキュリティ体制構築支援</li> </ul>
ディストピア化する社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>分断する国際社会と深化する気候変動のインパクト</li> <li>信頼の喪失と呼び起こされる生存本能</li> <li>分断されたコミュニティとサイバーセキュリティの必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済的もしくは身体的安全の確保につながる国家や所属するコミュニティに対する信頼</li> <li>自身に損害や危害を与えるテクノロジーに対する保障の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>難民支援などを含むグローバルネットワークを活用した国家間にまたがる資源配分の支援</li> <li>各コミュニティ内部もしくはコミュニティ間におけるサイバーセキュリティ体制構築支援</li> <li>個人に向けたサイバーセキュリティサービスの提供</li> </ul>

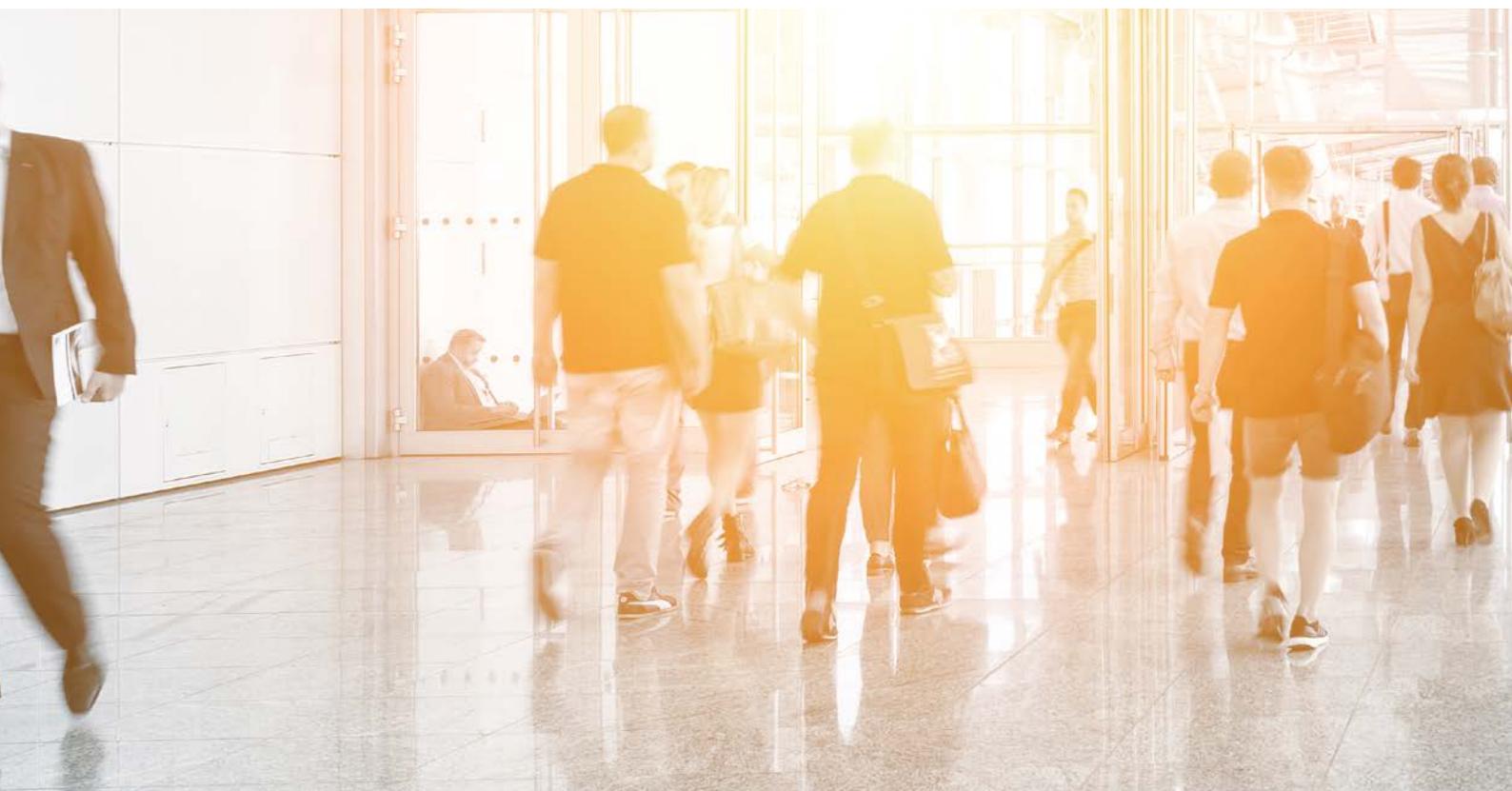
## PwCあらたのコアコンピタンスとこれからの事業戦略

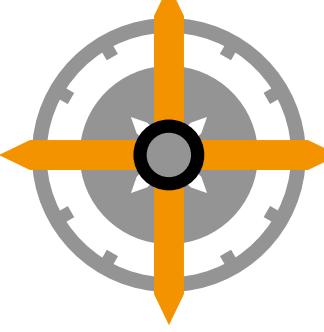
想定される複数の未来シナリオにおいて信頼を構築し重要な社会課題を解決し続けるためには、私たちの組織の中においても、共通の課題認識を有し、共通の価値観を体現できる人財が必要です。本プロジェクトでは、シナリオプランニングに加え、私たちが既に有している経済資源を把握するためのビジネスモデル分析を通じて、①多様な背景や能力を持つ人財、②新たな挑戦やSpeak upにつながるオープンでフラットな企業文化が、私たち独自のコアコンピタンスであると考えています。これらの要素は私たちが不確実性の高い未来の中でサステナブルな経営を可能としていくためにも非常に重要なコンピタンスだと捉えています。今後の事業推進においても、これらの要素を時代に即した形でより一層強固なものにしていくことが求められています。

### 多様な背景や能力を持つ人財開発

人材開発領域では、未来で求められる信頼の多様化、また、それに伴うビジネスモデルの多角化に備えて、変化に対する適応力の高い人財にPwCあらたを選んでもらうことが重要です。また、人財モデルにおいては、事業の分散を避けるためファーム全体の事業ポートフォリオを定義し、それに合わせた人財の割合を決定する必要があります。事業ポートフォリオについて、会計監査では規模や品質を維持しながら持続可能な成長を実現し、ブローダーアシュアランスサービスでは保証領域の拡大が起こることが想定されます。

これにより日本でのアシュアランスサービスの拡充を実現し、人々がより信頼が構築された社会で安心して生活できることを目指します。PwCあらたの職員は、専門知識の更新や獲得のための研修に加え、多面的なソフトスキル構築といった充実した研修を通じて、信頼されるプロフェッショナルとして向上を続けていきます。グローバルリーダーの育成も必要です。デジタル化や業務効率化により、職員一人ひとりの能力開発に投資することを可能とし、一人ひとりのキャリアの希望を実現できる職場を創り上げます。





## 新たな挑戦やSpeak upにつながるオープンでフラットな企業文化

挑戦を許容する文化の維持と高度化に向け、職員同士の信頼関係、職員と法人の間の信頼を確固たるものにする必要があります。その信頼関係のもとで交わされる対話から生まれてくるアイデアや議論は、困難な局面での突破力となり、Purpose（存在意義）を達成する一助となるでしょう。公式のみならず、非公式な対話も含めて構築される信頼関係や、生み出されたアイデアの評価も高度化する必要があると考えます。例えば、仮想事務所の実現と、オフィスでの勤務を併用したハイブリッドワークを推進したり、その一環として職

員が気軽に集まり、そのアイデアを交わすことのできるカフェテリアを作るのも一案です。

また、挑戦を続ける組織という観点からは、PwCあらたの枠を越えて完全なデジタル化と標準化を実装した監査法人を設立し、大きな法人のスピードでは追いつかない機動性の高い組織を立ち上げ、新たな技術や社会情勢がもたらす変化に迅速に対応できるようにすることも不確実性の高い環境下では意義のある施策となるかもしれません。





# おわりに 一人ひとりの未来に向けて

## プロジェクトの総括と一人ひとりの未来に向けて

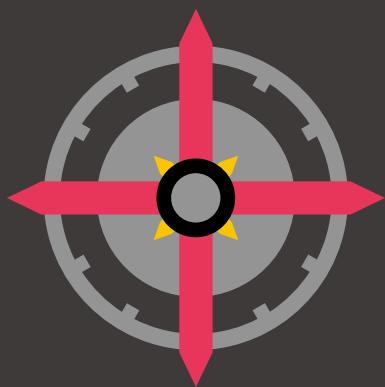
PwCは、「社会における信頼を構築し、重要な問題を解決する」というPurposeを掲げており、世界で信頼されるプロフェッショナル・サービス・ネットワークを目指しています。これまで述べてきた不確実性の大きな将来においても、Purposeを達成するためには、どんなシナリオになったとしてもそこで求められる「信頼」に応えられる組織である必要があります。これまでのシナリオ・プランニングや戦略への提言では、このビジョンを実現させるための検討を行ってきました。

加えて、PwCは新たな経営ビジョンとして「The New Equation」を公表しました。

優秀な人財と革新的なテクノロジーを融合することで、クライアントやステークホルダーがゆるぎない成果を実現し、信頼を構築することを、世界に広がるネットワークを通じて私たちが支援することを目指しています。

「人」ならではの創造力や経験と、「テクノロジー」によるイノベーションを融合することで、より速く、よりスマートに、より良い成果を実現し、バリューチェーン全体にわたって信頼を構築することを支援するのです。この信頼は、「シナリオプランニング」において検討したそれぞれの未来シナリオで求められる信頼と本質的に同じものであると考えます。

今回のプロジェクトでは、私たち若手職員が「The New Equation」のような経営ビジョンの構築と実行の主体となることを前提として行いました。最後に、私たち一人ひとりが今後どのように社会に貢献し、信頼を構築していくべきか、そして自分自身が10年後どうありたいかについて、当プロジェクトを通じて考えたことを述べていきます。





## 大瀧 翔

PwCあらた有限責任監査法人  
テクノロジー・エンターテインメントアシュアランス部  
アソシエイト



このプロジェクトを通じてたくさんの議論を重ねる中で、社会がどこにより「信頼」を求めるかは、将来その社会がどのような姿になっているかによって大きく異なると実感しました。ですが、社会が大きく変化し、求められる「信頼」が大きく揺れ動いても、PwCの「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」というPurposeはゆるぎないものであり、またそのPurposeを達成するために、PwCが「多様なBackgroundをもった人材」「Speak upできるカルチャー」を持つユニークな組織であり続けるべきであるというのが、メンバー全員の共通の認識でした。組織としてこれを達成するためには、PwCで働く個々人もそれぞれが、ゆるぎないものを持ち、各々の個性を発揮していく必要があるのではないかと感じ、私自身も個性的かつ芯の通ったプロフェッショナルになっていたいと考えるようになりました。

では個性的かつ芯の通ったプロフェッショナルとはどのような存在なのか、色々考えられると思いますが、私がなりたいのは、何か一つの業界を突き詰めて、その業界については監査・非監査業務を問わず、社内外の枠を超えて頼られる、そんなプロフェッショナルです。

どの業界を突き詰めていきたいかはまだ決められていませんが、これまで得てきた、そしてこれから得ていく知識、経験、そして興味が最大限リンクする分野を見つけ、注力していきたいです。

そのためにはまず、さまざまな業界の多様な企業の監査業務を経験していきます。さまざまな業界を監査を通じてみていくことで、自身が注力すべき分野を見定めていこうと考えています。

そして監査業務で多くの経験を積むことができたら、注力していきたいと思う分野に近しい業界で、非監査業務にも挑戦していきます。

これらの業務で得たプロフェッショナルとしての知見は、10年後には新たな業務の獲得活動や社外に向けての講演、寄稿といった広報活動といった形でアウトプットできるようになればいいなと思い描いています。



## 中屋敷 美沙

PwCあらた有限責任監査法人  
消費財・産業財・サービスアシュアランス部  
シニアアソシエイト



このプロジェクトの最初の私たちへの問いかけは「皆さんにとって、理想の法人はどのような場所ですか?」というものでした。その答えを見つけるために、複数のシナリオ考察を重ね、そこで求められるさまざまな信頼の形、価値観の変化、幸せの定義に考えを巡らせる中で、いずれのシナリオにおいてもゆるぎないPwCのPurposeの重要さに初めて気付かされました。

そして、明確なPurposeを持ったPwCのその未来と自分の未来を直結して考えたとき、私たち自身も社会の一部であるという至極当たり前ですがとても重要なことに気付きました。ステークホルダーやクライアントと信頼を構築し重要な課題を解決することと同じように、私たちが組織や仲間と信頼を築き、私たち自身が抱える課題を解決することは重要であり、同じだけのエネルギーを注ぐ必要があると考えます。誰かの課題を解決する一方で、誰かの課題が増えていては社会全体としては同じ場所で足踏みをしている状態であり、一向に全体の幸福度は上がらないからです。

職員同士の信頼構築・課題解決はここで働く職員のWell-beingの実現により達成され、この活力はより高品質で力強

いクライアントサービスの提供につながります。職員一人ひとりが自分の成長を阻害されることなく安心して業務に取り組める、そんな制度設計や組織文化づくりの実現が私の新しい夢となりました。制度やカルチャーを浸透させるためには、私自身が信頼され影響力のあるビジネスパーソンである必要があります。

そのためには、自分のコンフォートゾーンにとどまらず、積極的にさまざまな経験をし、挑戦し続ける姿勢を大切にしていきたいと思います。また、法人内外、国内外問わず異なる環境でベストプラクティスを学び、時には与え、そこで出会う人々と価値観を共有し、受け入れることで人間力を高めたいと考えています。

「皆さんにとって、理想の法人はどのような場所ですか?」

私の答えは、社員幸福度の高いの法人であることです。私たちが自他を認め、強くしなやかでここで働くことに幸福そして達成感や充実感を得ることができれば、きっとどんなシナリオの世界が訪れても適応をつけた私たちはPurposeを遂行できると信じています。



## 森 みのり

PwCあらた有限責任監査法人  
資産運用アシュアランス部  
シニアアソシエイト



このプロジェクトを通して世界の現状と将来の分岐について学び、想像し、それらを受けて自分はどうなりたいのかを考えました。普段目の前の業務に追われてしまう分、視野を広げたテーマを議論するのはとても刺激的で、さまざまな人とこうした話をできる時間や環境・関係を作りたいと思いました。そして、私は誰かと議論をすることがとても好きだと再認識しました。

一方、シナリオの検討が進むにつれて、向き合わなければならぬ課題が山積していることや、想定されるシナリオが明るいものばかりではないことは、認めざるを得ませんでした。前向きな未来はただ待っていても実現しません。私たち自身が一歩ずつ踏み出すことで作り上げていく必要があります。そうして私たちが前に進もうとするとき、全ての土台となるのが「信頼」なのではないでしょうか。

この先の社会を作っていく一員として、私は「自分にも他人にも誠実な専門家」でありたいと思います。

誠実であるというのは、相手にとって都合の良い人であるという意味ではありません。相手の話に耳を傾け、相手にとって都合が悪い内容でも伝えるべき内容はきちんと伝えて、お互いが納得できるまで話し合い続けるということです。

日々の業務で誠実な対応を続けることで、チームや顧客との信頼関係を築き、通常業務外でも頼ってもらえる専門家でありたいです。各方面からの相談を受けて、私自身が解決することも、または解決できる別の専門家につなげる役割になることもあると思います。いずれにしても、問題を抱えていた誰かの助けになることで、新しい信頼関係が構築され、そこから次の問題の解決につながってゆく「信頼のサイクル」の起点に私はなりたいです。

そうした専門家になるためにはまず、職域に関して自分自身が自信を持っていることが大前提です。私は主に監査業務に携わっているため、会計監査の知識と経験を積み重ねることで、自分の中の最適解を更新し続けたいと思います。また、相手や世の中のニーズを察知する力も必要です。日々アンテナを張って情報収集をしたり、丁寧なコミュニケーションを心掛けたりすることで、少しづつでもこの力を養おうと思います。最後に、とても大切なのが、価値観をアップデートし続けることです。10年前には当然だった物事が、今では「ありえない」ものに変化している例、そしてその逆の例も多々あります。過去をなかったことにするのではなく、変化を柔軟に受け入れて、時代の流れと共に成長していく人でありたいと思います。



## 河原 綾華

PwCあらた有限責任監査法人  
保険アシュアランス部  
シニアアソシエイト



今回、本プロジェクトに参加して初めてシナリオプランニングの手法を知りました。「将来、どんなPwCで働いていたいか?」というブレインストーミングから始まった本プロジェクトは、自由な発想が尊重される点や議論をどこまで広げるかを自分たちで決めることができる点など、監査業務と違う部分が非常に新鮮でした。また、異なる部署の同年代メンバーとの議論はとても楽しく、将来について真剣に考える機会をいただきました。

どのようなシナリオを作成するかを検討する中で、政治経済、気候変動および信頼の3つの軸がプラス・マイナスのどちらにも大きく振れる可能性があり、将来の不確実性の大きさを実感しました。また、さまざまな研究結果や記事などを読む中で、日本は少子高齢化を解決できず、諸外国と比較して緩やかな衰退を余儀なくされるであろうという見通しに気持ちが沈みました。一方、4つのシナリオのいずれにおいても、「信頼」を付与する会計士の役割が重要であることに変わりはありません。特に「信頼」のない世界になればより一層、現在の法定監査である財務諸表監査や内部統制監査などの枠を超えて、さまざまな情報に対する信頼付与のニーズが広がるよう思います。

そこで、社会やクライアントの抱える問題に自発的に気付き、プラスアルファの価値を提供できる専門家になりたいです。今、実践できることとして「現在への投資」と「将来への投資」のバランスを取り、目の前の一つ一つの業務やクライアントに丁寧に向き合うことで経験値を蓄積しながら、将来の仕事の幅を広げるための勉強（現在の私の場合は、英語やIFRS）をすることで、激しく変化する社会にも適応できる会計士としての強みを磨けるのではないかと思います。

また、リモートワーク下でチームメンバーとのつながりを感じにくい状況において、職場における「信頼」構築が非常に重要であると感じています。自分自身が周囲の方にいつも助けていただいているように、意識的に自分からコミュニケーションを取ることで、周囲の方がストレスなく働ける環境づくりに貢献したいです。

PwCの風通しの良い雰囲気や多様性を尊重する組織文化で、生き生きと働ける点に特に魅力を感じ入所しました。10年後にこの組織文化がより発展するよう、微力ながら、チームを良くするために積極的に動ける人であるよう心掛けます。



## 得田 健人

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセスアシュアランス部  
シニアアソシエイト



シナリオプランニングを用いた未来の考察および分析を通じて、世界は思っていた以上に不確実性に満ちあふれているということを実感しました。しかし、だからこそ未来について考えることは重要であるだと感じており、私たちが社会に提供できる価値を常に模索し続けたいと思っています。

テクノロジーの領域に身を置くものとしては、引き続き発展していくと予想されるテクノロジーとその活用を、社会がいかにスピード感と安全性を保ちながら活性化できるかという点についてより深く考える必要があると感じています。今後は、テクノロジーの発展や活用を促すエコシステムの理解をさらに深め、エコシステムの活性化に求められる信頼の構築に貢献できればと考えています。

今回のプロジェクトを通して学んだことは、上記のような自分が将来何をしたいのか／すべきなのかという発見を含め色々とありますが、それらは全て新しいメンバーとさまざまな視点で活発な議論が行えたからこそその結果であると認識しています。不確実性の高い領域では自分一人ができるところには限界があると思っており、だからこそ今後も「新たな出会い」と「新しいことへの挑戦」を重視していきたいです。

新たな出会いとは、単に新しい人と知り合うということではなく、相手の考え方やその背景を積極的に理解しに行き、自身との相違点について分析することを含みます。適切な自己開示とオープンな態度をもって相手の声に耳を傾けることが重要であり、こうして得た経験や考えはいわば自身のインプット情報となります。一方で、新しいことへの挑戦とはその情報のアウトプットの場となります。これは日々の業務の中での小さな挑戦から、全く別のフィールドにゼロから挑戦するまで、色々と含みますが、共通する考えとしてはインプットした情報から整理した考えを実践するということです。この繰り返しが、不確実性の高い問題に対応していくためには、非常に重要であると考えています。

最後になりますが、私は本プロジェクトを通して、不確実性の大きさを再認識した一方で、社会の未来、法人の未来、そして自分自身の未来に大きな可能性をみいだしました。これまで出会ってきた人たち、そしてこれからの新しい出会いを大切にし、常に柔軟な視点で挑戦を続けていきたいと思います。



## 吉川 拓真

PwCあらた有限責任監査法人  
名古屋アシュアランス部  
シニアアソシエイト



今回のプロジェクトに参加し、将来起こり得る不確実性の多様さとそれらによって、社会や人々が受ける影響の大きさを痛感しました。それと同時に、これらの不確実性に対して受動的でいるのではなく、自分ができることを考え、信頼の連鎖を通じて周囲の人々や社会全体へ働きかけ、協力して問題を解決していくことが重要であると感じました。

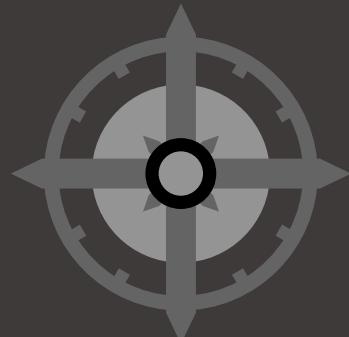
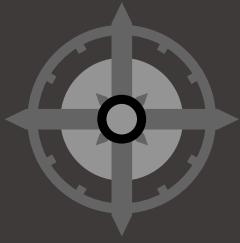
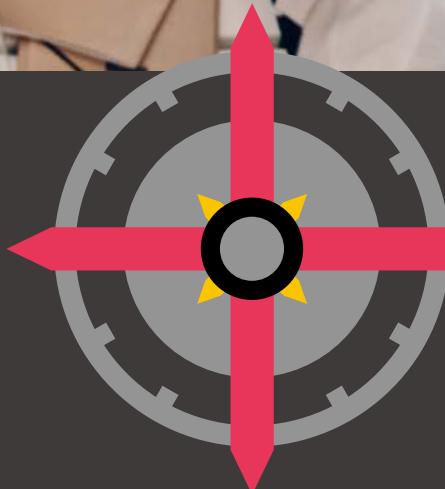
そのためには、自分の働きかけに対して応えたいと思ってもらえるような周囲に信頼される人間になること、そして独りよがりにならずに必要なときに周りを頼れる人間になる必要があり、その信頼に足るだけの実績を積み重ね、また相手への過度な負担にならないような頼り方を学ぶことも、自分の今後の課題であると実感しています。

具体的には、海外出向や、部門異動を通じて幅広い価値観・知識を身につけるだけでなく、通常業務以外の仕事に關しても機会を逃すことなく挑戦したいと思っています。会計監査に直接関係がなくても、ITや先端技術に関わる知識

を積極的に学んだり、環境問題や少子高齢化社会などの社会が抱える問題に当事者意識をもって向き合い、自分なりの考えをしっかりと持ち、できることから行動に移していきたいです。

人への頼り方を学ぶという点に関しては、上司や同期の仕事の依頼の仕方をよく観察したり相談することを通じて、常に複数の視点から物事を捉えること、相手の状況や仕事全体の流れを適切に把握し情報の更新を怠らないことを継続して取り組んでいきたいと考えています。

これまで築いてきた関係を大切にしながらも、新たな人的ネットワークの獲得にも積極的に動くことで、人のつながりを広げ、深めていきたいです。周りの方々との関係性を深め、社内外や上下関係を問わず、誰かが困ったときに頼ってもらえる、そして、困ったときに他の人を頼れる人になれるよう、今後も精進したいと思います。



# お問い合わせ先

PwC Japanグループ  
<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



久保田 正崇  
PwCあらた有限責任監査法人  
執行役副代表

中釜 和寿  
PwCあらた有限責任監査法人  
シニアマネージャー

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

発刊年月：2022年5月 管理番号：I202110-03

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.