



オペレーションの デジタルトレンド調査2025

応急処置（トリアージ）から
抜本的改革（トランスフォーメーション）への
シフトを加速

目次

00	日本語訳版刊行にあたって	3
01	適切なバランスの発見が重要だが、困難な課題	5
02	テクノロジー導入の複雑さを解決	7
03	サプライチェーンをより柔軟かつ洞察力のあるものへ再構築	9
04	トレーニングや採用を超えたデジタル対応人材の育成	11
05	AIをデジタル戦略の基盤として活用	13
06	決断を下す準備は出来ているか？	18

日本語訳版刊行にあたって

2024年版と2025年版のオペレーションのデジタルトレンド調査結果を比較すると、デジタル技術の導入とその成果に関する企業の認識にいくつかの重要な変化が見られます。

まず、両年版に共通する点として、テクノロジー投資の成果に対する企業の評価が挙げられます。2024年版では、調査対象の企業の69%はテクノロジー投資が期待通りの成果を上げていないと回答しており、2025年版ではその割合が92%に増加しています。この結果から、テクノロジー投資の成果に対する期待と現実のギャップが依然として大きいことが分かります。

次に、テクノロジーの導入状況についても共通点があります。2024年版ではクラウド技術（62%）とAI／機械学習（55%）が最も多く導入されており、2025年版でもAIの導入が進んでいることが確認されています。特に2025年版では、調査対象の57%が選択された機能または組織全体でAIを導入していると回答しています。

一方で、両年版の調査結果にはいくつかの相違点も見られます。2024年版では、テクノロジー投資が期待通りの成果を上げていない主な理由として、統合の複雑さが挙げられていました。これに対して、2025年版では、米国の関税をはじめとする貿易政策の変更がサプライチェーン戦略に大きな影響を与えていることが強調されています。調査対象の91%が、米国の貿易政策の変更によりサプライチェーン戦略を大幅に変更すると回答しています。

これらの調査結果から、デジタルサプライチェーンの進化とその課題が浮き彫りになっています。テクノロジー投資の成果を最大化するためには、統合の複雑さを克服し、変化する貿易政策に柔軟に対応することが求められます。日本企業においても、これらの課題に対する戦略的な対応が必要となるでしょう。

現時点の状況可視化や将来的に想定されるシナリオのプランニングやインパクト評価をまず行い、短期・中長期で必要な施策を具体化していくことが日本企業にとっても大変重要になります。デジタル技術の進化やグローバルな貿易政策の変動を注視し、柔軟に対応していくためには、早期の段階でリスクと機会を的確に捉える必要があります。不確実性が高まる中で、価値創造のための戦略的な対応が求められるのです。

本調査が、デジタルサプライチェーンの現状と課題を理解する一助となれば幸いです。

91%

のオペレーションおよびサプライチェーンのリーダーが、米国の貿易政策の変更により、サプライチェーン戦略を大幅に変更予定と述べています。

57%

が、選択された機能または組織全体にAIを統合しています。

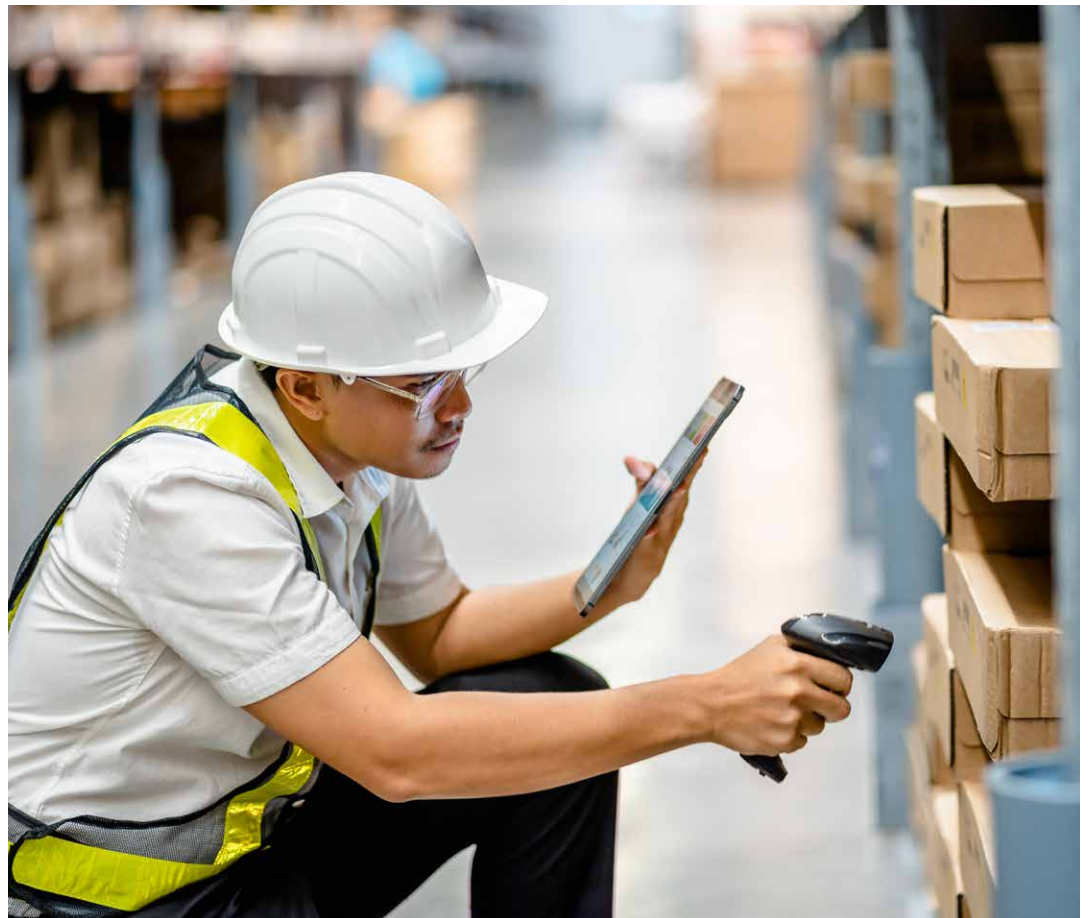
92%

のオペレーションおよびサプライチェーンのリーダーが、テクノロジー投資が期待通りの成果を十分に上げていないと感じています。

地政学的な不安定性、コストの急騰、その他の混乱がある中で、オペレーションやサプライチェーンが変わるかどうかは焦点ではありません。リーダーがその進化をどれだけ迅速かつ意図的に導くことができるかが問われています。

PwCの2025年オペレーションにおけるデジタルトレンド調査は、610人のオペレーションおよびサプライチェーンのリーダーから得た洞察に基づいて、鮮明なイメージを提供しています。COOとそのチームはビジネストランスフォーメーションを推進する上で重要な役割を果たしていますが、多くの人々は依然として短期的な緊急対応と長期的な戦略の間で奮闘しています。

私たちが調査の結果から得た知見を基に、今後数カ月および数年にわたる応急処置（トリアージ）の考え方から、抜本的改革（トランスフォーメーション）へのシフトを加速させるために必要なことをお伝えします。

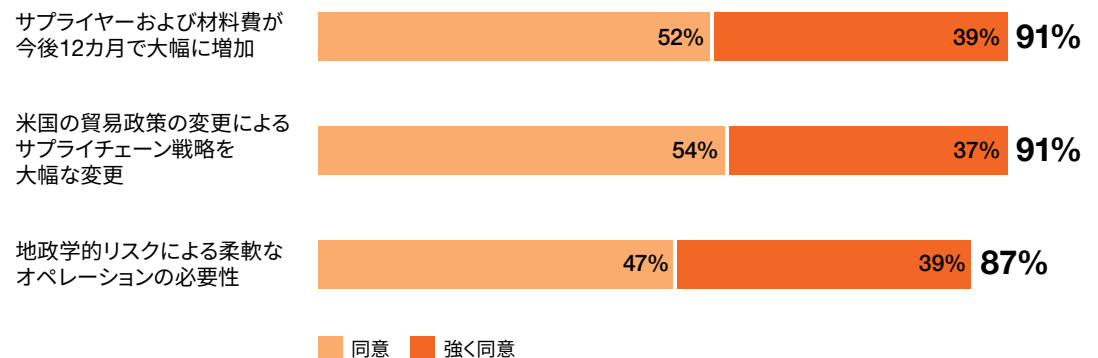


適切なバランスの発見が重要だが、 困難な課題

迅速な対応と長期的な計画は、両立が難しいのが現実です。回答者の大多数（82％）が、短期的なニーズと長期的な戦略的変更のバランスを取ることに課題を感じていると述べています。ほとんどの回答者（68％）がその課題は管理可能であると述べており、14％がそれらの課題は重大であると述べています。それに関わらず、米国のトランプ政権下での大規模な関税変更を含む、継続的なコストと効率のプレッシャーを優先しながら、数年にわたる戦略を実行することは、他の業務に充てられる時間とリソースを消費します。

昨今の出来事に対し、多くのオペレーションおよびサプライチェーンのリーダーが懸念を抱いています。約10人中9人が、来年にはサプライヤーおよび材料費が大幅に増加すると述べています。これにより予算がひっ迫し、利益率が低下し、サプライヤーとの再交渉が必要になり、計画が混乱する可能性があります。同様に、91％の回答者が米国の貿易政策の変更によりサプライチェーン戦略を大幅に変更する必要があると述べており、87％の回答者は、地政学的リスクがより柔軟なオペレーションを促していると述べています。これら全てが、サプライチェーンにおける、より効果的なシナリオプランニングと柔軟性の必要度合いを高める可能性があります。

昨今の出来事が、今後のオペレーションおよびサプライチェーンに影響を与えると予測



質問: 次の記述にどの程度同意もしくは反対しますか? (上記は「強く同意する」もしくは「同意する」と回答した割合)
出所: オペレーションのデジタルトレンド調査2025 (回答数610)

人工知能（AI）は解決策の一部となり得ます。AIは洞察、意思決定、組織の変革のスピードを加速させることが可能です。また、AIエージェントが仕事を根本的に変革し、企業の運営方法を変える様子も見られ始めています。例えば、AIエージェントは需要予測や調達、物流トラッキングを調整し、サプライチェーンのボトルネックに対処し、遅延を減らすことができます。

回答者の半数以上（53%）が、サプライチェーンの混乱を予測し軽減するために、AIがいくつかの領域または広範囲にわたって使用されていると述べています。さらに31%が、その目的のためにAIをテストおよび試験運用していると述べています。シナリオプランニングおよび運用の透明性に関する回答も同様に、55%が少なくともいくつかの領域でAIを使用しており、29%がAIのテストおよびパイロット運用をしています。

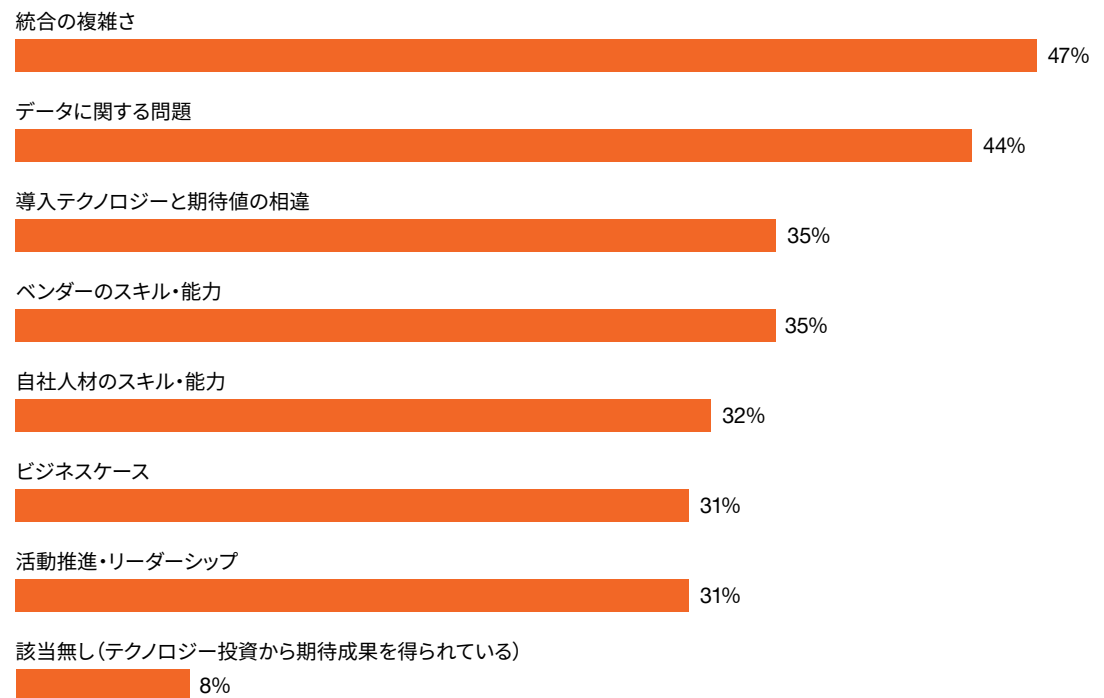
まとめ：

短期的には効率を重視しつつ、将来の課題に柔軟に対応できるようにすることが重要です。AIをさまざまな方法で活用する方法を探りましょう。効率を向上させ、将来のシナリオを予測し評価することで、より良い準備を整えることができます。

テクノロジー導入の複雑さを解決

企業が使用するテクノロジーでは、AI（59%）とクラウド（56%）がトップであり、これらのテクノロジーが価値を創出する上で、ある程度または非常に効果的であるとほとんどの回答者が述べており（AIでは98%、クラウドでは96%）、収益と生産性の向上、コスト管理に寄与しています。デジタルツインやデータエコシステムのような高度なテクノロジーは採用が遅れており、機会を逃している可能性があります。デジタルツインを使用していると答えた回答者は21%に過ぎませんが、そのうちの97%がこのテクノロジーが価値を創出する上で、ある程度または非常に効果的であると述べています。

テクノロジー投資から期待された結果を十分に得られていない理由



質問：貴社で、オペレーションへのテクノロジー投資から期待された結果を十分に得られていない場合、その理由は以下のどれに該当しますか？
（当てはまるものを全て選択してください）

出所：オペレーションのデジタルトレンド調査2025（回答数610）

他にも懸念すべき点があります。複数のデジタル機能を利用しているにも関わらず、92%の回答者が、テクノロジー投資が期待された結果を十分に達成していない理由を少なくとも1つ挙げており、83%が2つ以上の理由を挙げています。統合の複雑さ（47%が選択）とデータに関する問題（44%が選択）が最も一般的な理由であり、これは前回の調査からの変化です。新しいAIソリューションに適応し、活用する上での苦勞を示している可能性があります。驚くべきことに、テクノロジー投資のビジネスケース（目的が不明確、根拠が弱い、コストの理解が難しい）が最も少ない理由の1つであり、多くの企業にとって盲点である可能性があります。

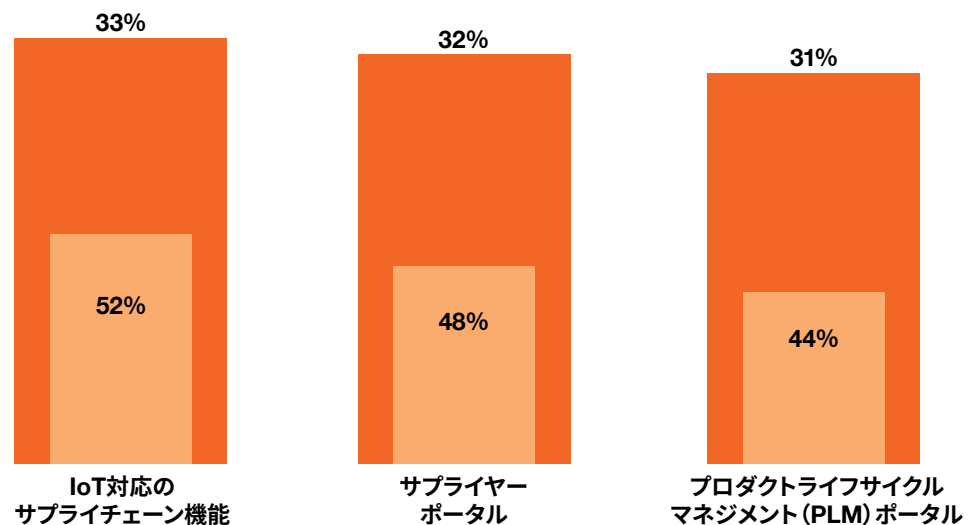
まとめ：

テクノロジーが複雑化し、問題が頻発する中で、各機能がどのように他の機能と統合されるかを理解することがますます重要になっています。テクノロジーを効果的に活用することで価値が生まれるため、新しいアーキテクチャへの投資がしばしば必要となります。デジタルツインのようなまだあまり活用されていない機能は大きな影響力を持ち、効果的に適用されると、多くの「もしも“What if”」のシナリオに対応できます。特に、組織が業務の柔軟性を高めようとしている環境では、量よりも統合と測定に重点を置き、コストとROIの追跡に特に注力することが重要です。

サプライチェーンをより柔軟かつ洞察力のあるものへ再構築

2025年の混乱は明白です。サプライチェーンについては、これまで以上に迅速で、スマートかつ、回復力のあるものにする必要があります。COO（最高執行責任者）やサプライチェーンのリーダーは、エコシステム全体を評価する機会が増える中で、ベンダー、顧客、サードパーティの物流プロバイダー、その他のバリューチェーンパートナーとの連携強化を図るため、さまざまなテクノロジーを活用しています。

あまり活用されない機能の中にも、企業の価値創出に効果的なものが存在



■ エコシステムパートナーとの連携強化を図るため、該当する機能を活用する企業の割合

■ 該当する機能が、価値創出に非常に効果的であると感じている企業の割合

質問: エコシステムパートナー（ベンダー、顧客、仲介業者、サードパーティの物流プロバイダーなど）との連携強化を図るために、貴社はどのデジタル機能を活用していますか？

質問: 活用している機能は、価値創出（収益向上、生産性増加、コスト管理強化など）にどの程度効果的でしたか？（上記は「非常に効果的」と回答した割合）

出所: オペレーションのデジタルトレンド調査2025 (回答数610)

あまり活用されていない機能の中には、確かな成果を上げており、企業の価値創造に貢献できるものもあります。例えば、IoT対応のサプライチェーン機能を活用しているとした回答者はわずか33%ですが、このうち52%が非常に効果的に価値を創出していると回答しています。

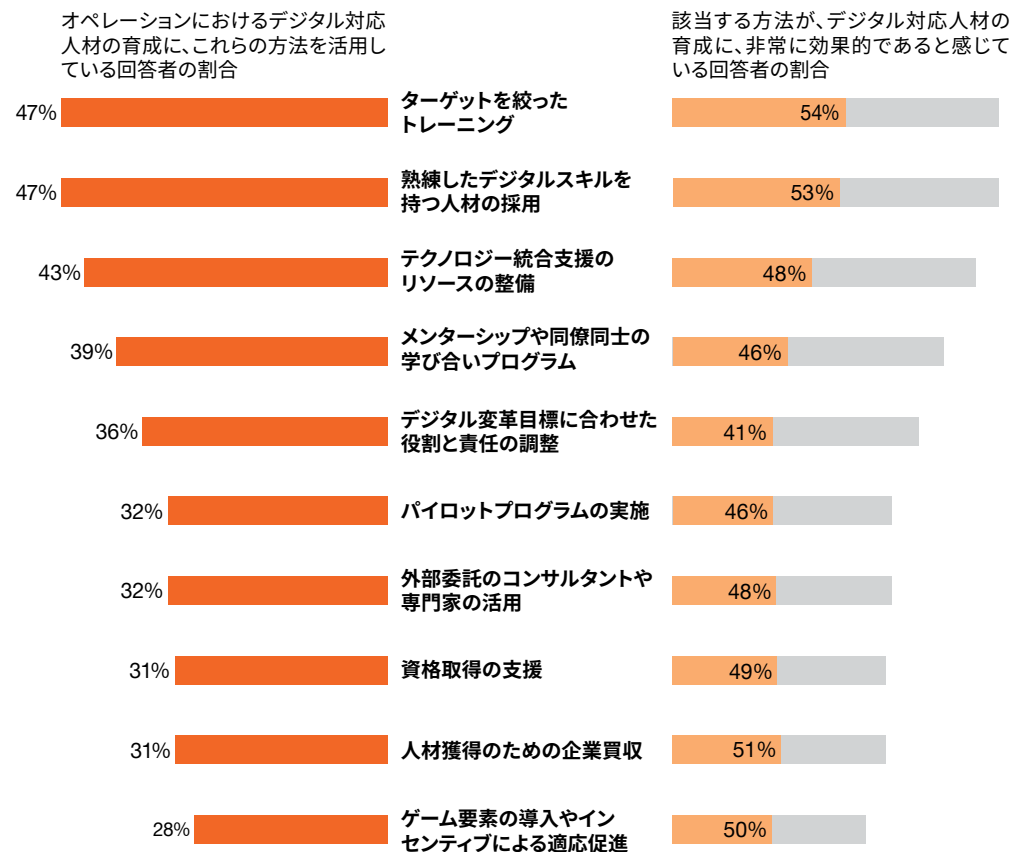
まとめ：

新しいテクノロジーが増え、複雑化する中で、焦点を維持し、結果志向の考え方を持つことが重要です。「目的に適合するか」を常に意識し、可視性、透明性、シナリオモデリングを改善するソリューションについては、他社での有効性を踏まえて検討する必要があります。

トレーニングや採用を超えたデジタル対応人材の育成

企業は、オペレーションにおいてデジタル対応の人材を育成するために、さまざまな方法を試みています。熟練した人材の採用とターゲットを絞ったトレーニング（それぞれ47%）がリストのトップに挙げられています。しかし、エコシステムパートナーとの協力を改善するのと同様に、あまり活用されていない施策の中には非常に効果的なものもあり、企業の差別化につながる可能性があります。

トレーニングや採用は、デジタル対応人材を育成する主要な施策だが、他にも効果的な方法が存在



質問：貴社で、オペレーションにおけるデジタル対応人材について、どのような育成していますか？（当てはまるものを全て選択してください）

質問：選択した育成方法は、オペレーションにおけるデジタル対応人材の育成にどの程度効果的でしたか？（上記は「非常に効果的」と回答した割合）
出所：オペレーションのデジタルトレンド調査2025（回答数610）

デジタルに対応できる従業員を育成するために、ゲーム要素の導入やインセンティブの活用、資格取得の支援、人材獲得のための企業買収などを実施している企業は3分の1未満です。しかし、これらの施策を実施している企業の回答者の約半数は、非常に効果的だったと回答しています。

まとめ：

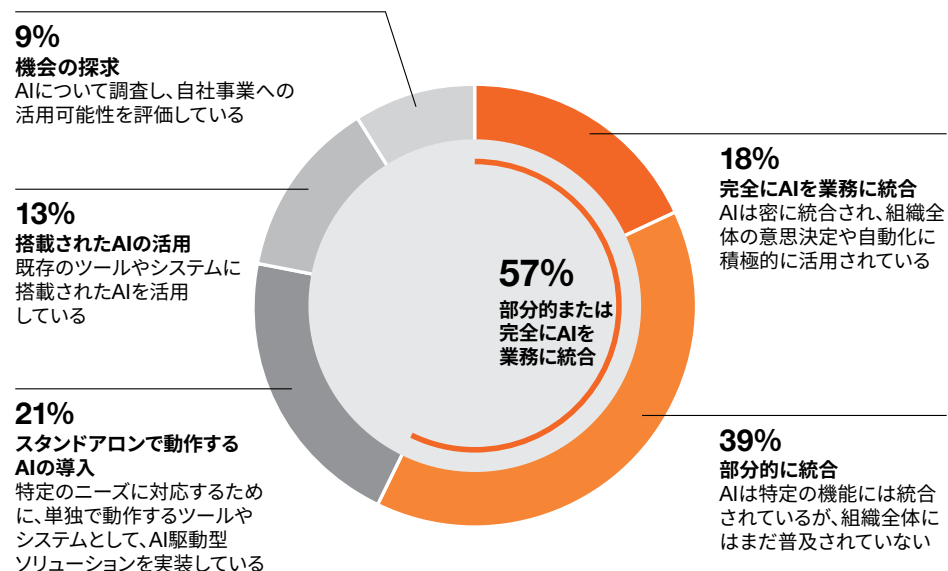
採用とトレーニングは常に重要ですが、それは基本条件にすぎません。競争力を高めるためには、デジタル人材を強化するための具体的なインセンティブや認定資格を検討する必要があります。また、技術的な専門知識を一気に得られる可能性のある可能性のある企業買収も見逃すべきではありません。

AIをデジタル戦略の基盤として活用

AIは単なるテクノロジーの1つではありません。これまで経営陣は、歴史的にAIをIT部門の専権事項として、単なる効率化ツールと見なしてきた考え方からの転換です。AIが人々のあらゆる活動の一部として自然に組み込まれるようになるにつれ、AIは戦略や能力システム、さらには業務においても不可欠な存在となるはずです。

調査によると、多くの企業が業務やサプライチェーンにAIを活用しており、回答者の57%が、すでに部分的または完全にAIを業務に統合していると述べています。

企業におけるAI活用



※数値を四捨五入しており合計値が合わない場合あり。「不明」の回答は除外。
質問：貴社のAI活用への取り組みを最もよく表しているのは、次のうちどれですか？（当てはまるものを1つ選択してください）
出所：オペレーションのデジタルトレンド調査2025（回答数610）

しかし、AIの導入にはしばしば摩擦が生じ、業務における本格的な利用の拡大にはいくつかの課題が残っています。既存システムとの統合は、回答者の42%が挙げた上位3つの課題の1つであり、データの可用性や品質などのデータ問題（37%）も一般的です。これは、私たちが新しいAI機能を開発する際に企業が複雑さを見落としがちであるという経験と一致しています。これら全ては、高いROIを実現するために確実な統合とデータが必要です。うまく統合されれば、AIはデータの課題を解決する上で大いに役立ちます。

まとめ：

AIはあらゆるところに存在しており、業務における利用の拡大は課題となることがあります。すでに統合の道を歩んでいる場合は、AIがデータの課題を解決する方法を探り、従業員の働き方の進化に焦点を当て、彼らがより多くの変化を推進できるようにすることが重要です。AIプログラムがまだ初期段階にある場合は、他の組織から学ぶことにオープンであり、チームがAIの目標を吸収し、進展させることができる文化を築くことが必要です。

業界別調査結果

消費財業界

消費財業界の企業は、AIの実験段階から本格的な活用段階へと移行しています。私たちの調査によると、AIと機械学習、そしてAIエージェントは、現在、消費財業界の企業で展開されているトップ3のデジタル能力の1つです。

変動の激しい現在の環境下において、消費財業界の企業にとって極めて重要な点は、回答者の48%がエコシステムパートナーとの連携強化にAIエージェントを活用していることです。さらに、59%の回答者がAIエージェントは価値創出に非常に効果的だと回答しており、これは調査対象の全業界中で最高の割合となっています。今後、エコシステムにおける協業にAIエージェントの活用が必要不可欠であると考えているため、この機能がすでに注目を集めていることは驚くべきことではありません。

消費財業界の企業は、急速に進化するAI技術に関して従業員を最新の状態に保つために、次の3つの方法を挙げています。高度なスキルを持つ人材の採用（50%）、ターゲットを絞ったトレーニングプログラムの実施（46%）、およびテクノロジー統合を支援するリソースの整備（43%）です。

これまでにいくつかの課題がありました。消費財業界の企業は、AIの運用規模を拡大する上での最大の課題として、既存システムとの統合（40%が上位3つの課題の1つと回答）、データの問題（39%）、およびクラウドコストの予測と計画の難しさ（35%）を挙げています。

私たちが得た最大の教訓は、これが始まりに過ぎないということです。消費財業界の回答者のうち、AIがしっかりと組み込まれ、意思決定や自動化を積極的に推進していると述べたのはわずか14%です。今後数年間でAIは消費財業界の原動力となり、市場での勝者は、AIが業務を含むほぼ全ての活動に不可欠な存在になると私たちは予想しています。

エネルギー、インフラ、自然資源業界

デジタルトランスフォーメーションがグローバル業務を再構築し続ける中、エネルギー、インフラ、自然資源業界の企業は複雑な課題と機会の混合を乗り越えています。各企業はデジタル成熟度に向けて着実に進歩していますが、短期的なニーズと長期的な戦略目標を一致させる上での課題に直面しています。

エネルギー業界の企業にとっての最重要優先事項の中には、運用効率の向上（93%）、デジタル対応人材の育成（92%）、および持続可能性目標の達成（90%）が含まれます。これらの数値は、それぞれを中程度または高い優先事項として挙げた回答者の割合を反映しています。

しかし、自然資源業界の企業は、他業界とは異なるいくつかの課題や目標を高い優先事項として考えています。例えば、効率の向上は重要であると広く認識されていますが、自然資源業界の企業の回答者のうち、それを高い優先事項として挙げたのは35%に過ぎません。これは全業界の48%と比較して低い割合です。一方で、58%の自然資源業界の企業のリーダーがそれを中程度の優先事項として挙げており、全体の43%と比較して高い割合です。これは、自然資源業界の企業が資源配分に関して強い意識を持ちながらも慎重なアプローチを取っていることを示唆している可能性があります。

工業製品業界

工業製品業界の企業は、短期的な圧力と長期的な目標の間で複雑なバランスを取りながら、デジタルトランスフォーメーションを受け入れています。ほとんどの企業が戦略的なデジタル投資を行っています。私たちの調査によると、全ての工業製品業界の企業がデジタル機能を使用しており、その中でもAIと機械学習およびクラウドベースのテクノロジーを使用している企業の過半数（AIと機械学習では54%、クラウドでは53%）が、価値創造に非常に効果的であると述べています。

しかし、その推進には現実的な課題が伴います。工業製品業界の企業のリーダーのうち5人中4人が、現在のニーズと長期的な目標のバランスを取ることに困難を感じています。コスト管理は特に重要視されており、高い優先事項と中程度の優先事項を合わせると91%を占めており、そのうち54%が高い優先事項として挙げています。

工業製品業界の企業の回答者の95%が供給業者および材料費の大幅な増加を予想していることから、サプライチェーンの変更や回復力強化策を計画していることを示しています。特に、35%がコスト管理を主に長期的な目標として挙げており、短期的な対策からより持続可能な変革への移行を示唆しています。

製薬・ライフサイエンス業界

製薬、ライフサイエンス、医療機器企業は、変化する政策環境を注視し、そのサプライチェーンへの影響を分析しています。ほとんどの回答者（89%）は、米国の貿易政策の結果としてサプラ

イチェーン戦略を大幅に変更することに同意または強く同意しており、ほぼ同数（87%）が、今後1年間で供給業者および材料費が大幅に増加すると述べています。

変革に直面している業界のリーダーたちは、今後の課題に備えています。ほぼ全員（98%）が、デジタルツールによってエンドツーエンドの業務の可視性が向上したと述べています。全回答者の38%と比較して、過半数（51%）が予測分析を使用しており、ベンダー、顧客、仲介業者、サードパーティプロバイダーなどのエコシステムパートナーとの協力を改善しています。

約4分の3（73%）の回答者が、短期的なニーズと長期的な戦略的変化のバランスを取ることによって課題を感じているものの、これらの課題は対処可能であると述べています。彼らはAIを活用して業務を改善しようとしており、62%がこれらのツールが非常に効果的であると信じています。

ハイテクおよび通信業界

ほぼ全てのハイテクおよび通信業界の回答者（96%）が、デジタルツールによってエンドツーエンドのサプライチェーンコストの可視性が向上したと述べています。オペレーションリーダーは、品質管理から流通に至るまで、AI、クラウド、および自動化を活用して効率を向上させ、コストを管理しています。

しかし、このデジタル推進は短期的な成果だけを目指しているわけではありません。リーダーたちは、即時のニーズと将来の回復力および持続可能性のバランスを取る長期的な視点を強く意識しています。約4分の3（74%）の回答者が、短期的な圧力と長期的な目標を両立させることが課題であると認めていますが、それらの課題は対応可能であるとも述べています。

ハイテクおよび通信業界の企業は、企業全体でAI導入に投資しており、ほとんどの企業が何らかの形でAIを活用しています。しかし、多くの企業は統合の複雑さやベンダーとの問題、データの品質、可用性、セキュリティの問題により、これらの投資の完全な成果を享受していません。先行しているハイテクおよび通信業界の企業は、大胆なテクノロジー採用と戦略的ビジョンを結び付け、AIと新たに得られたコストの可視性を活用して、目の前の目標を達成しながら、将来の競争力を構築しています。

決断を下す準備は出来ているか？

オペレーションの再構築は競争優位性をもたらします。そのため、業務およびサプライチェーンのデジタル戦略に今から積極的に取り組むことが重要です。競争に打ち勝つためには、賢明なトレードオフを行い、真に効果を発揮する能力を採用し、不確実性の中で成功するための人材と運用モデルを構築する必要があります。今すぐ実行できる8つのステップをご紹介します。

- **混乱に対して反応するのではなく、先手を打つ姿勢**

基本的なリスク管理のためだけにテクノロジーを活用するだけでは不十分です。サプライチェーンの混乱を予測するモデルを活用し、リアルタイムで適応できる柔軟な業務モデルを構築しましょう。シナリオプランニングの能力を高めることが極めて重要となります。

- **戦略的資産としてデータに投資**

データの統合は、ITの問題ではなく、組織の中核的能力として位置付けるべきです。部門間の壁を取り除き、データ品質を向上させ、部門横断的なアクセスを可能にすることで、新たな能力がより大きな価値を生み出せるようになります。

- **デジタル投資のROI明確化の徹底**

コスト可視化の改善と業務におけるリスク低減を優先事項としましょう。AIなどのテクノロジー投資を、業績指標や価値創造要因に直接ひも付けることが重要です。特にAIを適用する際には、コストをモデル化し管理する具体的な能力を開発することが不可欠です。

- **単純な導入ではなく、統合の実現へ**

システムアーキテクチャを簡素化し、統合を後回しにせず、基盤を構築することが重要です。これにより、データや高度な意思決定モデルからより多くの価値を引き出すことができます。

- **AIの全社的な活用**

パイロットプログラムには目的があるものの、その範囲や影響は限られることがあります。棚卸の最適化、従業員の連携強化、デジタルコーチの導入、運用の効率化を目指すクローズドループ分析、エコシステムの協力など、具体的なAIの活用事例に焦点を当て、測定可能な価値を提供しましょう。

- **エコシステムおよびパートナーとの協力強化**

効果的なエコシステムは、複雑さを簡素化し、顧客への提供を向上させることができます。テクノロジー、データ、バリューチェーンのパートナーを含むエコシステム戦略を構築しましょう。それぞれのパートナーが、顧客に差別化されたサービスと価値を提供するために必要な能力をもたらします。AIエージェントも、エコシステム全体の摩擦を軽減するのに役立ちます。

- **学びの要素を運用モデルに取り込む**

メンターシップ、役割の変化、同僚同士の学び合いプログラムを文化に組み込むことが重要です。オペレーションおよびサプライチェーンにおけるデジタルリテラシーの向上は、競合他社との差別化に不可欠です。

本調査について

「オペレーションのデジタルトレンド調査2025」は、2025年2月と3月に610人のオペレーションエグゼクティブおよびサプライチェーン担当者を対象に実施されました。オンライン調査の回答者には、米国に拠点を置くC-suiteエグゼクティブ、上級管理職、ディレクターおよびマネージャーが含まれており、彼らはオペレーションおよびサプライチェーンまたは調達業務に関するビジネス意思決定の単独責任を持つか、他者と共にその意思決定に影響を与えています。調査対象の業界には、消費財、エネルギー、インフラ、自然資源、製薬およびライフサイエンス、工業製品、ハイテクおよび通信が含まれます。

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>





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 Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立し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、監査およびブローダーアシュアランスサービス、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12,700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、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界149カ国に370,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

本報告書は、PwCメンバーファームが2025年5月に発行した『PwC's 2025 Digital Trends in Operations Survey』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html>

日本語版発刊年月：2025年8月 管理番号：I202507-11

© 2025 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see 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.