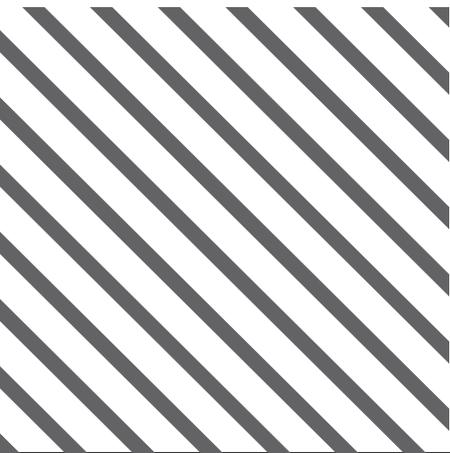


# PwC Japan Group Annual Review 2024

PwC Japanグループ アニュアルレビュー 2024



Our Purpose:

# To build trust in society and solve important problems

社会における信頼を構築し、  
重要な課題を解決する



## Table of contents

PwC Japan Group Annual Review 2024

<b>01. Purpose &amp; Strategy</b>	04
久保田 正崇	
<b>02. Our Services</b>	08
吉田 あかね	
<b>03. Our Approach</b>	12
桂 憲司	
<b>04. Our People &amp; Culture</b>	16
後藤 孝江	
<b>05. Our Responsibility</b>	20
和田 渉	
<b>06. About us</b>	24

※本アニュアルレビューにおける2024年度とは2023年7月から2024年6月末を指し、記載の数字は特に断りのない限り2024年6月末時点の数字を指します。

## 不可避の変革に直面する社会に信頼を構築し、 複雑化する課題の解決に貢献していく

PwC Japanグループ 代表

久保田 正崇

PwC Japan合同会社 代表執行役会長  
PwC Japan有限責任監査法人 代表執行役

PwC Japanグループ(以下、PwC Japan)は2024年7月、新たな経営体制を発足し、経営目標として「Trust and Transformation(信頼と変革)」を定めました。社会全体が大きな過渡期を迎えており、多くの企業がそれに対応するための変革に取り組んでいます。変革が起きるとき、これまではなかった概念や事象が発生しますが、それらが社会に受け入れられるためには「信頼」が必要です。私たちは「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」というパーパス(存在意義)を掲げており、企業や社会に起きる変革を信頼に基づいたものにしていきたいと考えています。

### Trust and Transformation

外部環境の変化によって否応なく起きる変革に適切に対応し、自らの意思で起こそうとする変革の成果を真に社会に定着させるためには信頼が欠かせません。「Trust and Transformation」を定めた背景にあるの

は、社会における不可避の大きな変化です。私たちはこの変化を長期的な視点で捉え、世界を変える大きな要因として5つの「メガトレンド」に整理しています。これは企業や社会に

対してさまざまな変革を迫り、信頼構築の必要性を際立たせるものでもあります。

例えば「気候変動」。食料価格の高騰や自然環境の悪化といった形で

CONTENTS 01

# Purpose & Strategy



問題が顕在化していますが、これに対抗するには国家という単位ですら足りず、文字通り地球規模での対策が必要です。それを実施するためには、国家や地域、そして個人の、イデオロギーや利害関係などを超えた信頼が基盤として存在していなければなりません。

生成AIや量子技術といった革新的なテクノロジーの相次ぐ登場は、「テクノロジーによるディスラプション(劇的な変化)」の象徴と言えるでしょう。その変化は非常に大きなものですが、間違った使い方をすれば、有害

な結果もまた大規模にもたらされることとなります。使用に際してのルール形成などを通じて信頼が構築されているかどうかは、テクノロジーが社会に定着するための非常に重要なポイントになるでしょう。

「人口動態の変化」は、社会制度の破綻や重要分野での労働者不足の原因となる懸念があります。失業や不完全雇用の急増、社会的セーフティネットへの負担増といった問題につながれば、結果的に社会に対する信頼が揺らぐことになります。

地政学リスクの高まりとともに注

視しなければいけない事象が「世界の分断化」です。影響力を求めて競い合う国家が増える一方、それに同調する国々や、世界情勢を不安定化させるような動きもあります。そうして国家や地域間での信頼が失われ始めれば、分断化はさらに加速することとなるでしょう。

そして、先に挙げた4つのメガトレンドは、最終的に「社会の不安定化」に帰結します。社会全体が不安定になり、信頼の失われた世界を想像してみてください。広範な社会制度から身近な衣食住、そして将来にいた

るまで、「これは信頼できるのだろうか」と常に疑わなければいけない世界では、人々が何気ない日常を送ることすら難しくなります。

今世界で起きているさまざまな出来事は、1つ1つを見れば過去にも類似のものが発生しています。しかし、足元ではそれらが同時に起き、かつ複雑に絡み合うことで課題解決をさらに難しくしています。つまり、あらゆる場面で社会から信頼が失われ、当たり前前の生活を当たり前前に送ることができなくなる懸念があるのです。

「組織基盤」と「戦略領域」

では、こうしたメガトレンドを乗り越え、信頼の構築と変革の実現を可能にする存在となるには、私たちはどのような取り組みを進めるべきなのでしょう。

PwC Japanには、会計・監査や税務、法務、経営戦略、リスク管理、テクノロジー、M&Aなどの幅広い専門家が所属し、そうした専門性を掛け合わせて、企業や社会における信頼の構築と複雑な課題の解決に取り組んできました。

これまでの取り組みをさらに強化し、信頼と変革を推進していくために欠かせない要素として、PwCグローバルネットワークで新たに定められた「組織基盤」と「戦略領域」を軸に考えています。

組織基盤とはPwCがプロフェッショナルとして業務に臨む際の姿勢であり、あるべき理想の状態について示したものです。これを「Trust」「Unity」「Focus」という言葉で表現しました。相互の信頼を礎とし、そこから組織の壁を越えて1つになり、取り組む

べき領域に注力する、という流れでこれらの概念は連環しています。こちらは次章にて、PwC Japanグループ副代表の吉田あかねより詳細をご説明します。

戦略領域は、「社会は何を求めているのか」をまず考え抜き、そこを起点に私たちが重点的に取り組んでいくべきビジネスの領域をまとめたものです。こちらは第3章で、チーフ・ストラテジー・オフィサーの桂憲司が具体的なビジネスの展望と併せてご紹介いたします。

PwC Japanのビジネスは企業からの需要に応じて幅広い分野に広がっており、それに伴って当グループにはさまざまな分野の専門家が集うようになっています。多種多様なバックグラウンドを持つ人材が真価を発揮できるよう、どのように働きやすい環境を整え、その成長を後押ししていくのか。その仕組みづくりについてはチーフ・ヒューマン・リソース・オフィサーの後藤孝江が第4章にてご説明します。

信頼と変革の担い手となるために

は、私たち自身が、信頼される社会的基盤であることが何より必要です。自らを律するための仕組みをどのように設け、まず私たち自身が社会や企業から信頼される存在であるために何をしているのか。第5章ではその観点からチーフ・リスク・オフィサーの和田渉がお話いたします。

社会課題の解決を通じた成長

PwC Japanは業績、人員ともに着実な成長を続けています。その経営を担う者として、私たちにはまだ大きな成長の余地があると考えています。ただ、それは単にビジネスとして売上や利益だけを追求していくという意味ではありません。社会の複雑化によって難しさを増した課題が山積している中、私たちはそれらの解決に貢献し、結果として自らも成長していくことを目指しています。PwC Japanはこれからも、信頼の構築と変革の実現に総力を挙げて取り組んでいきたいと考えています。



久保田 正崇

PwC Japanグループ 代表 PwC Japan合同会社 代表執行役会長 PwC Japan有限責任監査法人 代表執行役 公認会計士、公認不正検査士(CFE)。2020年7月より監査法人の執行役副代表(アシュアランスリーダー/監査変更担当)を務める。2024年7月にPwC Japanグループ代表に就任するとともに、監査法人の代表執行役を兼任。



## 「Trust」「Unity」「Focus」を組織基盤と定め、 真のクライアントセントリックを実現する

PwC Japanグループ 副代表  
チーフ・コマース・オフィサー  
チーフ・インベストメント・オフィサー

吉田 あかね

PwC Japan合同会社 代表執行役副会長  
PwCアドバイザリー合同会社 代表執行役会長

2024年度の世界情勢はインフレや金利上昇、地政学リスクの高まりなどさまざまな懸念要因を抱えつつも、日本企業の経営状況は概ね安定した状況にありました。コロナ禍が収束に向かう中で経済正常化が進み、折からの円安で海外展開するビジネスの収益が伸長したことなどが

ら、日本の上場企業の2024年3月期は過去最高水準の業績を記録しました。PwC Japanの事業もこれに伴って成長を続け、業務収益は前年度比5%増の2,642億円となりました。

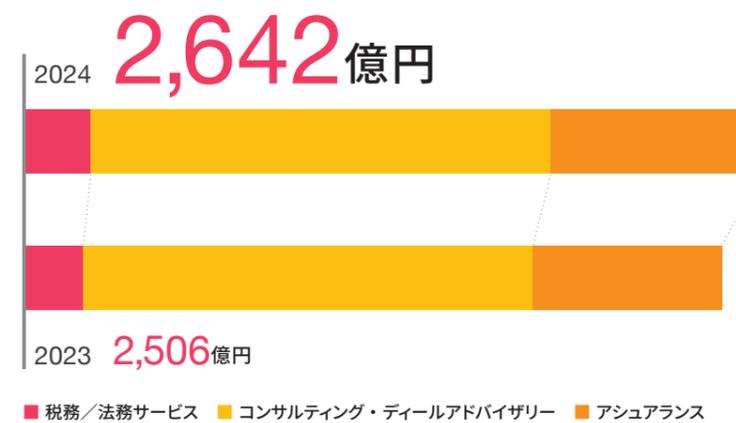
2024年2月にPwC Japanが公表した「世界CEO意識調査(日本分析版)\*」では、「今後12カ月間における

自社の売上成長見通しについて、どの程度自信を持っているか」という質問に対し、日本のCEOからは「極めて強い自信がある／非常に自信がある」(17%)、「ある程度自信がある」(50%)との回答が目立ちました。多くの企業が足元の自社業績に自信を深めていることがうかがえます。

一方、経済が堅調に推移する中で、コーポレートガバナンス・コードの改訂や金融市場からの成長に対する要求などを背景に、日本企業は改めて未来に向けた成長の絵姿を描く必要にも迫られています。

「現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、10年後に自社が経済的に存続できない」――。上述の調査の中でこう答えた日本のCEOが64%(世界全体では45%)となったことは、その証左ではないでしょうか。将来に対して危機感を抱く回答が過半を超え、世界全体や米国、西

### 2024年度業務収益



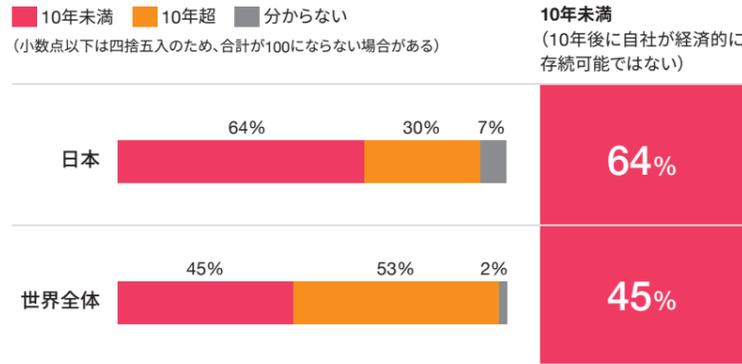
\* 世界CEO意識調査(日本分析版)  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>



CONTENTS 02

# Our Services

日本のCEOは10年後の自社継続性を低く考える傾向にある



【質問】貴社は現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、経済的にどの程度の期間存続できるとお考えですか。  
出所：PwC「第27回世界CEO意識調査(日本分析版)」(2024年)

欧と比較しても先行きに対する危機感が強いことがうかがえます。

PwCの組織基盤

PwC Japanでは、会計・監査や税務、法務に加え、経営戦略、リスク管理、テクノロジー、M&A、事業再生、さらには各種業界などの多種多様な専門家が集まり、企業の成長を実現するための戦略策定から実行まで幅広く支援しています。

新しい経営体制がスタートした2025年度から中長期を見据えて、PwC Japanはお客様ひいては社会に必要とされ続けるプロフェッショナル・サービス・ファームであるためにさまざまな施策を講じていきます。具体的にどの分野に注力するのかを示した「戦略領域」については、次章で改めてご説明いたします。

本章でご紹介するのは、それらの施策を実現するための私たちの基本的な考え方です。PwCは「組織基盤」

として「Trust」「Unity」「Focus」という言葉を選びました。これらの言葉が示すのは、私たちがプロフェッショナルとして業務に臨む際の姿勢です。さらには、あるべき理想の状態についても示しています。

まずは「Trust(信頼)」。PwCに所属する全メンバーが相互に強固な信頼を持つことを、私たちは組織としての全ての礎だと考えています。これはPwCのメンバーがお客様のCEO、CxOの方々と直接対話する関係性を持つなど、それぞれのステークホルダーから確固たる信頼をいただいている状態となることも意味しています。

2つ目が「Unity(結束)」。信頼という礎があるからこそ、組織内外でのスキルやマインドセットの融合が発生し、新しい付加価値を生むことができます。ようになり、「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PwCのパーパスを実現するため、PwC Japanがグループ一体で、事業や業種の垣根を越えたサービスを提供する体制が整っている状態も示しています。

Japan Business Network (JBN)

日本企業の海外事業支援ネットワーク



JBN所在国／拠点

41カ国／110都市

※2024年7月1日現在

JBN人員数

721人

うち日本語対応可能509人

3つ目が「Focus(集中)」。社会課題を解決していくにあたって、投入できる資源は有限です。課題のニーズに沿って最適なポートフォリオを組める体制が構築されている状態を目指すことで、PwCとして解決すべき社会課題に集中できる環境をつくります。

そして、これらの組織基盤を実現するため、PwC Japanは2025年度から経営体制を大きく見直しました。まず、久保田正崇・グループ代表をトップとした戦略会議を設け、私を含む4名のメンバーで機動的に意思決定する仕組みを設けました。また、事業部門の枠組みにとらわれず、グループ一体としてさまざまな課題に取り組めるようCxO制を導入し、各分野の高い専門性を持つパートナーがそれぞれの役割のもと業務に取り組んでいます。

お客様に「ファーストチョイス」としていただくために

私自身もチーフ・コマーシャル・オフィサーおよびチーフ・インベストメント・オフィサーとして、PwC Japanのマーケティングやブランディングに関

する施策と、戦略的な投資案件を担当しています。

PwC Japanでは「クライアントセントリック」、つまりお客様本位という言葉をお客様に大事にしています。ただこれは、求められることに受け身で応えていくだけでは到達できません。お客様以上にお客様の事業や将来について考え抜くことで、本質的な解決策の提案を行っていくことが求められていると考えています。

クライアントセントリックを徹底するという事は、お客様が解決すべき課題に直面したときに最初に相談する相手、つまりお客様に「ファーストチョイス」としていただくことを意味します。そのためには私たちのビジネスや活動について広く知っていただくことも重要であり、経済社会での課題としてお客様の関心の高い領域に関するイベントの開催や、外部との連携などを進めていきたいと考えています。

日本という国はグローバルの政治経済において独特の立ち位置を持っており、それが諸外国からの信頼につながっていると感じています。幅広い産業の裾野を有し、グローバルに誠

実な事業展開を行う日本企業は、海外企業がともに事業を進めるうえでのパートナーとして信頼感を抱かれているのです。

私たちは世界149カ国のPwCグローバルネットワークの専門家と連携するとともに、ネットワーク内で日本企業を支援する組織「Japan Business Network (JBN)」を通じて、グローバル規模での事業拡大や変革に取り組むお客様の国際的な連携強化や競争力強化を支援しています。

企業経営に携わる者として、これからのビジネスパーソンに求められる姿勢は「成長に対する飽くなき挑戦」だと考えています。これは、日本企業が社会や市場から期待される成長を実現していくために欠かせない要素であり、PwC Japanが社会課題を解決していく中で必然的に求められる姿でもあります。私たちは、お客様が社会のニーズを捉えたビジネスを推進するうえで、良きパートナーでありたいと考えています。そのために、専門性と先端テクノロジーをもって常に進化し続け、不確実性の高い社会におけるお客様のビジネスの成功を支援してまいります。



# Our Approach



## 産業を俯瞰する視点の「高さ」と専門性の「深さ」を併せ持ち、新しい価値を提供していく

チーフ・ストラテジー・オフィサー  
チーフ・イノベーション・オフィサー

### 桂 憲司

PwC Japan合同会社 代表執行役員社長

PwCはグローバルで新たに戦略領域を定めました。「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」というパーパスは不変ですが、「では、その社会は何を求めているのか」をまず考え抜き、そこを起点に私たちが重点的に取り組んでいくべきビジネスの領域を設定したものです。

これらは社会課題から導き出したあるべき未来を目指していくための「ストーリー」だと考えています。これまでPwC Japanが取り組んできたさまざまなサービスが全てこのお客様視点のストーリーの中に組み込まれ、今後は私たち新しい経営体制のもとでその実現に向けて進んでいくこととなります。

戦略領域については急速に変化する社会課題に応じて今後も検討を深めていきますが、今回はその具体例をご紹介します。

まずは「Trust in What Matters」です。信頼の重要性については前章までに重ねて申し上げてきました。価値観が多様化する現代にあって、社会における信頼をどう築いていくか。

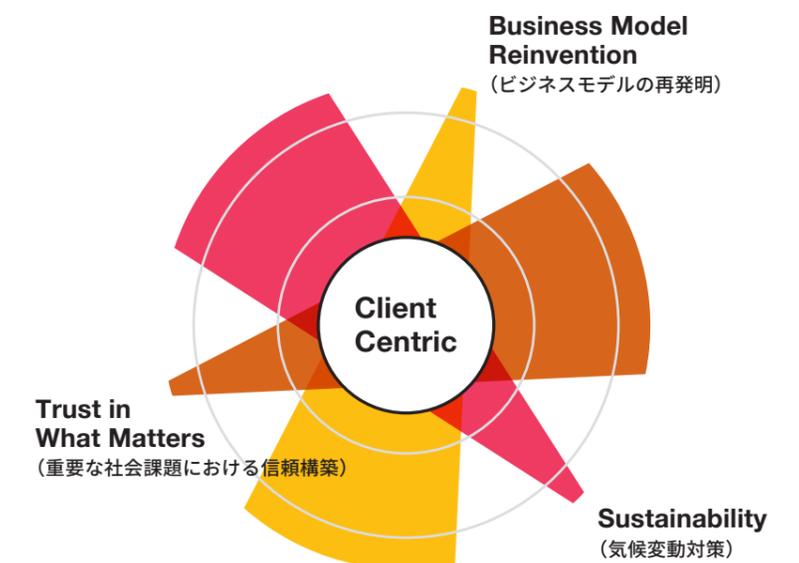
その観点から、お客様の抱える課題解決の支援を通じPwCが培ってきた信頼に関する取り組みを、広く社会に生かしていきたいと考えています。

次に挙げるのが「Business Model

Reinvention」です。企業は急激な変化への対応を迫られています。しかし、長年の努力によって現在の経営基盤を築き上げてきた企業ほど、逆に自らの力だけでそれを抜本的に見直

#### PwCの戦略領域

社会課題から導き出した、PwCが戦略的に取り組んでいくべきビジネス領域の一例



していくことが難しくなるのではないのでしょうか。将来を担うビジネスモデルを見極め、社内や株主などステークホルダーとの対話を通じてそれを不断に見直していく作業は、まさに「再発明」といふべき難しさと、それゆえの高い価値を持つこととなります。もちろん、そこには信頼の観点が欠かせません。

「Sustainability」や「AI」にも言及する必要があるでしょう。例えば、持続可能性について考えるうえで象徴的な気候変動問題は、一企業もしくは一国家での解決は不可能です。これに立ち向かうには国境を超え、さらに産学官といった所属の枠すらも超えた連携が不可欠となります。世界中で研究が進むAIに関する議論も、国際社会全体で最適解を模索する必要があります。

コロナ禍の発生は、大きなイデオロギー変化をもたらしたと感じています。この未曾有のパンデミックへの対応も、国境そして産学官の枠を超えたグローバルの取り組みに発展しました。コロナ禍が収束に向かう現在、世界では再び分断の懸念が強ま

りつつあります。私たちはPwCのグローバルネットワークとの連携を深め、不可逆的に重要性を増すSustainabilityやAIに関する取り組みを通じて、分断を防ぐ役割を担っていきたいと考えています。

### 産業を俯瞰する視点の「高さ」と専門性の「深さ」を

PwC Japanではシンクタンク部門であるPwC Intelligenceや、先進技術の分析・実証を行うTechnology Laboratoryなどを創設してきました。

お客様の抱える課題は産業や業界の垣根を越えるようになっており、その解決策もまた、そうした垣根を越えた視点で検討していく必要があります。マクロ経済の視点から産業全体を俯瞰する「高さ」、そして先進技術における専門性の「深さ」を併せ持つ必要があると考えたことが、一連の取り組みの背景にあります。

PwC Japanはグローバルで複雑化する法規制・ルールへの対応に直面する企業をサポートしてきました。規制の背景にある国家間の交渉経緯

などを読み解き、日本企業のグローバルな活動を後押ししています。今後はそうした蓄積から生まれる知見を政策提言活動などに生かし、産業全体を俯瞰する視点の高さを持った取り組みをさらに進めていきたいと考えています。

Technology Laboratoryで取り扱っている先進技術も大きな可能性を秘めています。しかし、単に技術が進歩するだけでは不十分で、それが社会で広く使用されるようになるためには、さまざまな観点からの検証、特にルール整備に関する取り組みが欠かせません。私たちは外部の専門家や組織と連携し、生成AIや3次元空間情報、量子技術といった新しい技術の社会実装に向けた研究を進めています。先進技術は今この瞬間も驚異的な速度で進化しており、それに対応し続けるためにはPwCの中に存在していない外部の視点をどれだけ取り込めるかがカギとなります。

また、社会課題が常に複層的なテーマを抱えるということは、その解決策を担う人材もまた多様かつ幅広い分野に点在していることになりま

す。そのため、自前主義にこだわってはいは複雑化する社会課題を解決することは難しいという認識のもと、Technology Laboratoryの発足にあたっては当初から外部専門家との連携を想定していました。私たちが自らの取り組みを客観的に振り返り、進むべき方向性を絶えず修正していくためにも外部の視点を取り込むことが不可欠だと考えています。

### データの価値を社会に還元

ここまで新たに設定した戦略領域の概要や、特徴的な取り組みについてご紹介してきました。これらを踏まえ、PwC Japanとして今後注力していくビジネスの方向性についてご説明します。

最初に挙げるべき分野はデータです。戦略領域の中でもAIについて言及しましたが、生成AIはそのアルゴリズムが持つ可能性だけでなく、「どんなデータを学ばせるか」が非常に重要になるという点を広く知らしめました。PwC Japanは幅広い業界のお客様とのビジネスの中で多様なデータを取り扱っています。信頼を付与する各業務の中で培ってきた実績を生かして情報漏洩やデータの悪用などといった負の側面に十分な対策を講じ、外部のデータとも連携しながら、その価値をお客様に還元する取り組みをさらに進めていきます。

信頼性の高いデータと生成AIの組み合わせは、単にAIが人の作業を代替することで業務効率を向上するといったレベルを大きく飛び越え、企業の戦略策定や経営の方向性を示唆するといったレベルまで届きうるものになるでしょう。そのためには個社の枠

### PwC Japanグループが今後注力していくビジネスの3つの方向性



を超えて業界や産業全体といった単位でより多くのデータを利用可能にする必要があります。PwC Japanはそうした生成AIプラットフォームの構築を目指します。

次に挙げるのがマネージドサービスです。お客様から特定の事業を引き受けるこのビジネスは、ITや会計の領域ですでに広く展開されています。私たちの考えるマネージドサービスは、海外進出や事業開発などテーマに応じて経営の中核に関係する部分を引受け取る取り組みです。お客様の持つデータやプロセスを分析し、その大前提となる戦略やガバナンスの策定から、最終的にはその実行まで一貫して手掛けます。ここで挙げた全ての領域に対応できるPwC Japanの総合力があるからこそ、高い付加価値

を生むサービスになると言えます。

また、PwC Japanは広く社会に人材を輩出する企業になっていきたいと考えています。産学官連携において私たちが橋渡し役をすることで充実したエコシステムの構築を目指すと同時に、そこに必要とされている人材を供給するプラットフォームとしての役割を果たしていきたいと思えます。

では、それを実現するためにPwC Japanとしてどのような手法を考えているのか。高度な専門性を持ったプロフェッショナルが成長し、PwCの枠を超えて活躍するための仕組みをどう整えているかについて、次章でご説明いたします。



Technology Laboratoryは、PwCグローバルネットワークのさまざまなラボと緊密に連携しながら先端技術に関する幅広い情報を集約し、各産業・ビジネスに関する豊富なインサイトを蓄積しています(写真右はグローバルのAsia Pacific Digital & AI Leader来訪時)。

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/technology-consulting/technology-laboratory.html>



## プロフェッショナルの成長を力強く後押しし、 持てる力を最大限発揮できる環境を整える

チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー

後藤 孝江

PwC Japan合同会社 パートナー

PwC Japanでは、毎年、多様なバックグラウンドや専門性を持つ多くのプロフェッショナルを迎えています。2024年度も年間で1,000人超の純増員を達成し、グループ全体で約12,700人の規模に成長しました。

変化が速く一層複雑化する社会課題を解決するためには、多様なプロフェッショナルの専門性を総合力として結集することが重要です。

PwC Japanでは、プロフェッショナル一人一人が社会課題の本質を捉える洞察力を持ち、異なる専門性を持つ人々と協働できること、変化に即した専門性やスキルを磨き続けること、そして、心理的安全性が担保され、個々の力を最大限に発揮できる環境を整えることを重要なアジェンダとし、人材やカルチャーに関する取り組みを続けています。

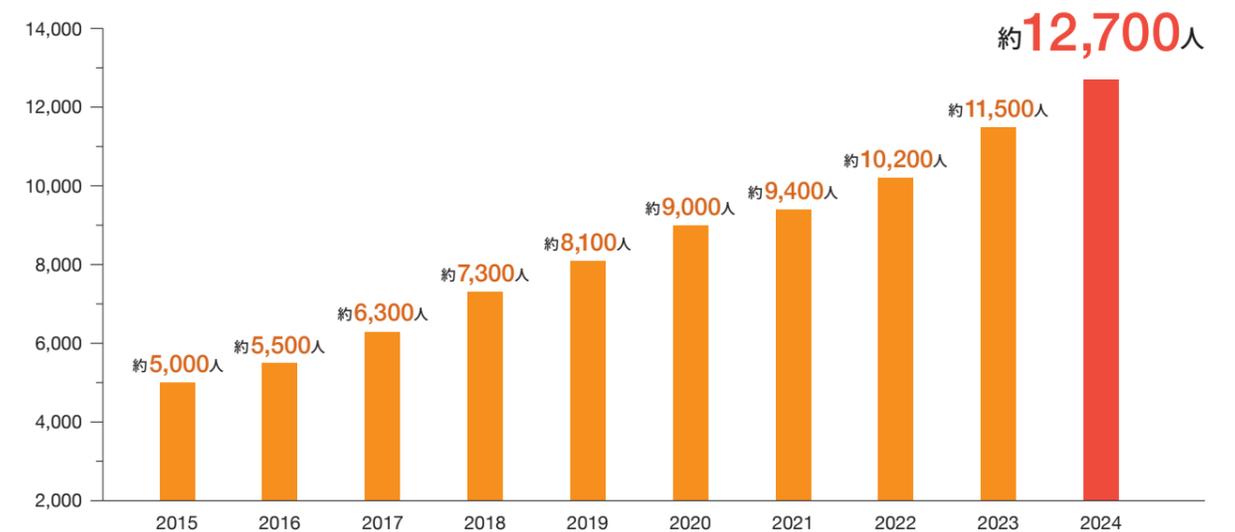
**総合力を発揮し重要な課題を  
解決するために不可欠な「行動」**

プロフェッショナル一人一人の価値観と行動は、組織全体の価値創造に直結します。PwCはこれまで大切にすべき価値観として「PwC Values」を掲げてきましたが、一層の行動変容を促すため、職階や役割に関係なく全ての人に求められる共通の

CONTENTS 04

# Our People & Culture

PwC Japanグループの人員(2024年6月末時点在籍者\*)



\*正社員、有期雇用、海外メンバーファームからPwC Japanへの長期赴任、国内企業からPwC Japanへの出向者数

行動として、「Evolved PwC Professional (以下、EPP)」を定めました。

EPPは、複雑化する社会課題やニーズの変化を的確に捉え、異なる専門性を持つ人々と協働し、価値を出すための行動を示しています。「Trusted Leadership(信頼し、信頼されるリーダーシップ)」「Distinctive Outcomes(比類なき成果)」という2つの側面で構成され、とりわけ重要な主軸行動として「Inspire(惹きつける)」「Empower(力づける)」「Evolve(進化する)」「Champion(守る)」「Build(築く)」「Deliver(届ける)」の6つが定義されています。パートナーからスタッフまで全員がこれらの主軸行動と自らの振る舞いを照らし合わせ、重要な課題の解決と自らの成長に向けた行動を発揮することが求められています。

EPP導入初年度となる2024年度は、リーダーによるメッセージ発信や、各部門での対話セッションなどを通じて、EPPへの理解を深め、自らの日常と紐づけるための浸透活動を全社的に進めてきました。今後は、一層の行動変容を促すため、評価などの仕組みにもEPPを取り入れ、人事制度そのものを進化させていく予定です。

**誰もが最大限の力を発揮できる環境と仕組み**

多様なメンバーが協働する環境を整えることは、イノベーションと価値創造を促進するうえで不可欠です。社会がつくり出すさまざまな障害(バリア)を取り除き、インクルーシブな環境を実現することが、多様性が持つ本来の力の発揮につながります。PwCはこの「Inclusion First」の考え方の

**Evolved PwC Professional**

総合力を発揮し重要な課題を解決するために不可欠な「行動」



もと、I&Dを推進しています。

インクルーシブなマインドセットや知識を体系的に学ぶプログラム「Inclusive Mindset Badge」はその一例です。10時間近い学習や対話を経て、誰もが異なるバックグラウンドを持っていることや、アンコンシャスバイアス(無意識の思い込み)が自分の言動に及ぼす影響などを学びます。2024年度の完了者数は10,000人を超え、全体の92%に達しました。

ジェンダーの領域では、2030年までのできるだけ早い段階で女性管理職比率を30%に引き上げることを引き続き目指し、採用応募者・採用者の女性比率や、昇進・退職の女性比率などをモニタリングし、継続的に取り組みを改善しています。

ジェンダー平等の推進には男性の働き方の見直しも欠かせません。その一例として、男性社員の育休取得率・平均取得日数をモニタリングしています。誰もが家庭やプライベートを大事にしながら仕事に最大限の力を

発揮できる仕組みづくりを推進しています。

LGBT+の領域では、性別、性自認、性表現、性的指向などの違いに先入観を持たず、あらゆるハラスメントや差別、不平等のない組織づくりを目指しています。work with Pride\*が策定するLGBT+インクルージョンに関する取り組み評価「PRIDE指標2023」において、PwC Japanとして2018年から6年連続で最高位の「ゴールド」を受賞したほか、PwC健康保険組合による「トランスジェンダー対応のある健診機関」該当基準の策定・拡散と契約機関への対応促進、普及活動などが評価され、3年連続で「レインボー」にも認定されました。

障がいの領域においては、障がいを持つメンバーがPwC Japanグループ内の業務サポートを担う「オフィスサポートチーム(OST)」や、障がい者アスリートが競技と業務の比重を調整して働く「チャレンジドアスリート」を拡充しています。OSTでは、障がい

の種類にかかわらず無理なく仕事に取り組めるよう、業務を可能な限り分解し定型化することで対応可能な仕事の幅を広げ、現在手掛ける業務は200種類以上に上ります。

また国籍・使用言語によらずPwCでの生活をサポートするコミュニティとして、グループ内の公式イベント「X-Culture Network Cafe」を定期的に開催しています。国籍や人種、年齢、役職に関係なく、メンバー同士で近況報告や困りごと、異なる文化や慣習などを共有する場になっており、当初8人で始まった交流の輪は、現在770人を超えて広がっています。

**プロフェッショナルとしての個人の成長を支援**

継続的な学びと成長は、プロフェッショナルとしての価値を高めるための基本です。

海外のPwCネットワークファームへの出向機会も、希望者のキャリア形成を後押しするため拡充しています。グローバルモビリティプログラムを通じ、PwC Japanのプロフェッショナル

155人が日本国外に、50人が海外からPwC Japanに赴任しています(2024年度末時点)。また、PwC Japanで働くプロフェッショナルの出身国数は、約40カ国に上ります。

加えて、自らの意思で法人や部門間の転籍・出向に応募できる、公募異動制度OEP(Open Entry Program)も拡充しており、キャリア志向の変化やライフイベントへの対応などの場面で多く活用されています。

これらは、ありたい姿を自ら定め、成長するプロフェッショナルの背中を押す仕組みです。

**より多様性豊かな開かれたコミュニティとして**

2022年に整備した制度「Design Your Workstyle」では、メンバーの「自律」と「規律」への信頼をベースにした柔軟な働き方の選択肢を示しています。PwC Japanでは、働く場所、時間、就業形態の柔軟性を高めるため、皆に同じ働き方を求めることはしていません。一人一人が最大のパフォーマンスを発揮できる働き方を自

律的に選択し、実践することが期待されているからです。柔軟な働き方の実現を通じて、より多くのプロフェッショナルが集い、存分に価値を発揮できる環境を整えています。

アルムナイを公式に組織化して定期交流を促していることも特長の1つです。「PwC Japan Alumni」は、国内外のPwCネットワークにおいて日本に関わる形で働いたことのある方で構成されています。

PwC出身者がPwCで培ったスキルや人脈を生かし社会で活躍することは、大局的な意味でPwCのパーパスである社会課題の解決につながります。また、PwCのメンバーファームに再入社し、社外で得たスキル・経験をもとに違った形でキャリアを築く方も増えています。

プロフェッショナル一人一人の「自律」と「規律」を両立させ、それぞれの多様な選択を尊重し、門戸を広く開いていくことで、より大きな社会課題を解決するためのプラットフォームとして、PwC Japanという組織を今後も発展させていきたいと考えています。

**PwC Japanグループ Inclusion & Diversity**

— 5つの注力領域 —

多様な個の集合体であるPwC Japanグループでは、Gender、Nationality、Disability、LGBT+、Workstyleという5つの領域にフォーカスしながら、誰もが取り残されることなく、常に最高のありのままの自分で輝き続けられることを目指して、I&Dを推進しています。



※企業等において性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体

## 社会から広く信頼される存在であるために、 さまざまな観点から自らをまず律していく

CONTENTS 05

# Our Responsibility

私たちはプロフェッショナルファームとして常にサービスの品質を追求しています。クライアントからの期待に着実に応えることでファームのビジネス規模は成長を続けていますが、それに伴って社会的な影響と責任もまた大きくなっています。

私たちがクライアントの期待に応え、社会にとって良き存在であり続けるためにも、自らを律することでまず社会から広く信頼される存在であらねばなりません。

PwCは「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」というパーパスを掲げており、社会的な期待が高まる中でそのパーパスを達成していくために、PwC Japanのチーフ・リスク・オフィサーとして果たすべき3つの役割があります。

1つ目の役割は「PwC Japanの運営を健全に保つこと」です。クライアントや社会、監督当局から求められているルールが遵守され、ファームの各部門がさまざまなリスクに適切に対応できているのかを確認することを通じて、社会において良き存在であり

続けたいと考えています。

2つ目は「提供するサービスの品質を担保すること」です。ビジネス規模が拡大するだけでなく、AIやデータなどテクノロジーを活用した新規ビジネスが増加しています。そのような状況下で、テクノロジーの進化に伴って複雑化が進むルールを常に遵守しながら、クライアントを含む関係者に満足いただけるサービス品質を担保する仕組みを構築することが重要になります。

そして3つ目は、「Ethics（倫理）に関する健全な文化構築に責任を持つこと」です。職業倫理にとどまらず、他者や社会との信頼の基盤となるような誠実で健全な風土を醸成することで、社内外の利害関係者が安心して業務を行うことができる環境を提供していく。これもチーフ・リスク・オフィサーとしての重要な役割となります。

### 誠実なプロフェッショナルであるために

多くのクライアントに多様なサービ

チーフ・リスク・オフィサー

和田 渉

PwC Japan合同会社 パートナー

スを提供し、社会における重要な課題を解決していくため、PwCでは行動規範に加え、5つの倫理原則を定めています。具体的には、「誠実さ」「客観性」「プロフェッショナルとしての能力と十分な注意」「守秘義務」「プロ

### PwCの行動規範

-  声を上げる
-  ビジネス活動における信頼を築く
-  情報利用における信頼を築く
-  社会における信頼を築く
-  お互いの信頼を築く

「フェッショナルらしい振る舞い」について規定しており、パートナーからスタッフまで全ての関係者がその遵守を求められています。

この行動規範と倫理原則は私たちに期待されるさまざまな事項について定めたものであり、私たちにとっての基本原則と言い換えることができます。この原則をもとに、どのように行動すべきかを省み、常に最善を尽くす責任が私たちに課されています。

**独立性に関するルールの遵守がブランド価値の基盤**

PwCのサービスや組織としてのあり方についてご説明するうえで、独立性維持の観点は欠かすことができません。

PwC Japanにおいて、アシュアランス業務を提供するPwC Japan有限責任監査法人は独立した第三者であ

る専門家として、企業の財務諸表などを保証する業務を提供しています。保証業務は特定のテーマに関して信頼を与えるという極めて重要な役割を持っており、特定のテーマに責任を持つ、クライアントから独立した立場にある専門家が実施することがその本質となります。そのため、私たちは規制当局を含む社会から、独立性に関するルールの遵守を強く求められています。

PwCが「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」というパーパスを掲げていることは先ほども述べましたが、私たちは保証業務がサービスに含まれることで、社会における信頼を構築するための多様なサービスを提供できると考えています。このように保証業務をサービスとして提供する以上、PwCは独立性に関するルールを遵守することで社会からの信頼に応える必要があります。

独立性に関するルールは程度に違

いはありますが、監査法人だけでなく、コンサルティング、ディールアドバイザー、税務・法務などPwCが提供する全てのサービス分野に及びます。つまり、独立性の維持はPwCブランドの価値の基盤であり、それを維持するためにさまざまな取り組みを行っています。

具体的には、独立性のリスク管理を専門に取り扱う部門が社内からの問い合わせに対応するほか、ルールの啓蒙に努めるなど、独立性維持のための取り組みをリードしています。また、グループ代表を含むリーダーシップは、定期的に独立性の重要性に関して社内にメッセージを発するなど、その先頭に立った取り組みを実施しています。加えて、独立性に関するルールを遵守するためにPwCのグローバルネットワークで利用するシステムの活用が進んでいます。

このように、独立性を専門に扱う部門の取り組み、リーダーシップのコ

ミットメント、システムによる支援により、今後も強化が予想される独立性に関連するルールを遵守できるように取り組みを継続していきます。

**「Tone at the top」**

最後に、PwC Japanの経営メンバーがどのように自らの行動を律し、経営の健全性を保つ仕組みを設けているのかについてお話ししたいと思います。

社会・経済におけるプロフェッショナル・サービス・ファームの存在感が高まる一方、その挙動に対する注目も高まっています。このような社会からの期待に適切に応えるためには、経営メンバーが自らを律するとともに、経営を監視するガバナンスの役割が非常に重要になります。

PwC Japanでは経営から独立した監視機関として、PwC Japanの各領域を代表するパートナーにより構成

された合議体であるGeneral Oversight Committee (p.32を参照)を設けています。

チームメンバーは経営経験を有するなど多様なバックグラウンドを持つパートナーで構成され、グループ代表の選任を含むマネジメントの選定プロセスに関与するとともに、マネジメントから定期的に報告を受け議論を行うことで、経営が健全な状況か、また、経営活動が社会的な期待に即しているかについて監視を行っています。

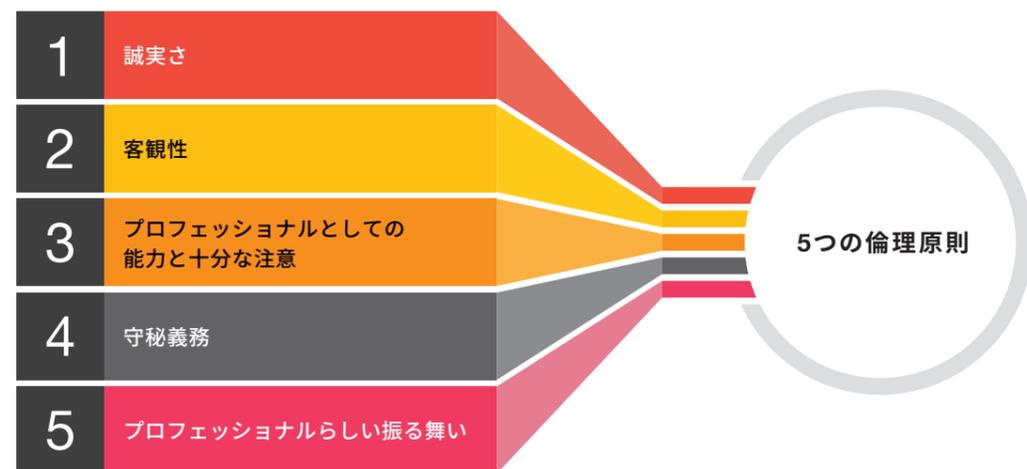
また、PwCグローバルネットワークに所属する各国・地域のメンバーファームには、そのブランドを維持し、ビジネスにおいて協働するためのルールを守ることが求められます。PwC Japanも当該ルールを遵守することで、PwCグローバルネットワークとしての必要なガバナンスを整備しています。

さらに、PwC Japanの経営メン

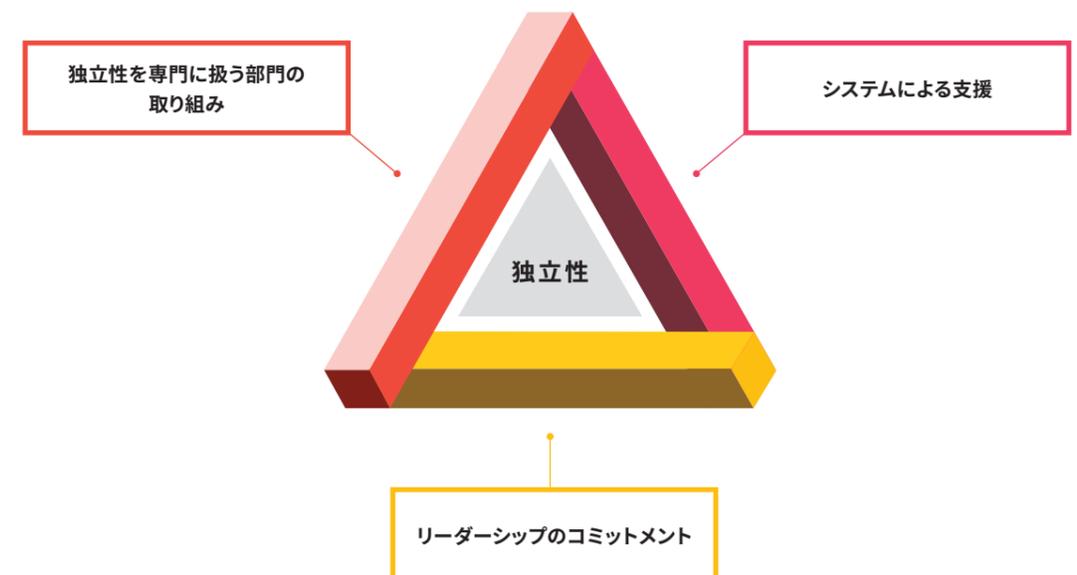
バーは、PwCグローバルネットワークにおいて定められている「Tone at the top (経営者の姿勢)」を実践することが求められています。「Tone at the top」の実践のために、グループ代表が自らカルチャーや倫理について広くパートナーやスタッフに伝える機会を設けるなど、自ら行動規範等に基づいた行動をすること、他者の正しい行動を賞賛すること、PwCのパーパスをパートナーやスタッフに伝えていくことなどが求められ、常にネットワークを含む他者からのフィードバックに耳を傾けることが期待されています。

このような取り組みを通じて、自らを律することで、PwC Japanはクライアントの期待に応え、社会にとって良き存在であり続けたいと考えています。

**プロフェッショナルとして守るべき倫理原則**



**独立性を担保する仕組み**



# About us

## Facts & Figures

数字で見るPwC Japan

PwC Japanは、世界149カ国のPwCメンバーファームとともに、質の高いプロフェッショナルサービスの提供を通じて、パーパスの実現を追求しています。

### Our Services

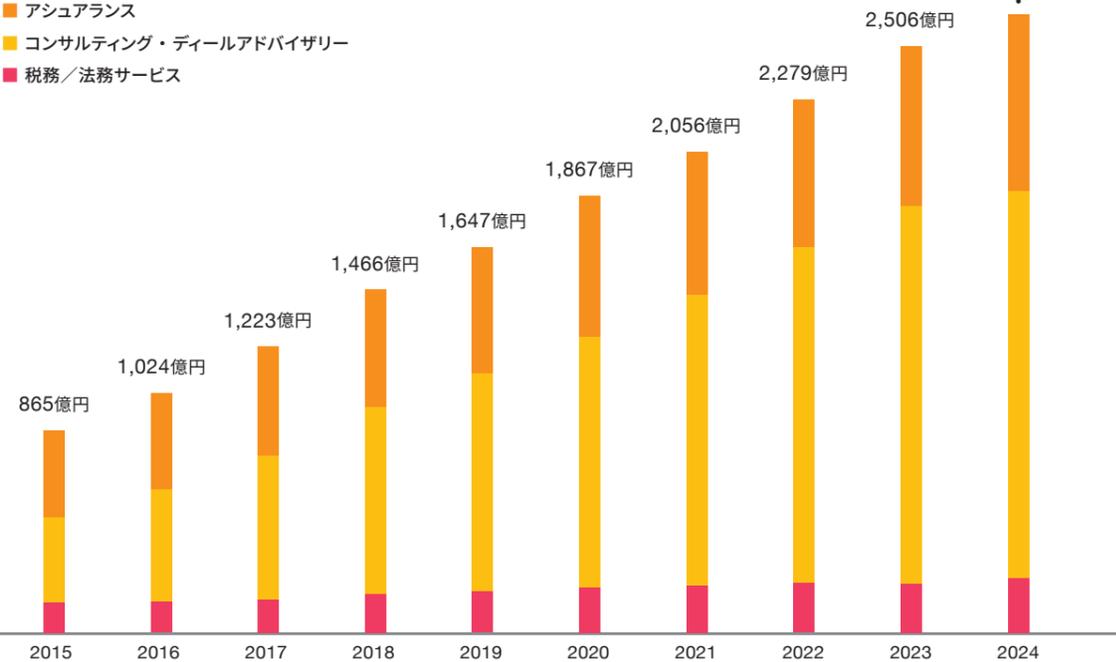
PwC Japanの2024年度の業務収益は、2,642億円に達しました。より複雑化するクライアントの経営課題に対し、幅広い分野の専門家がチームとなって支援しています。

#### 01 PwC Japanグループの業務収益

2024年度

**2,642** 億円

- 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/法務サービス



※法定決算ベース/グループ単純合計

#### 02 クライアント

Fortune Global 500<sup>※</sup>の

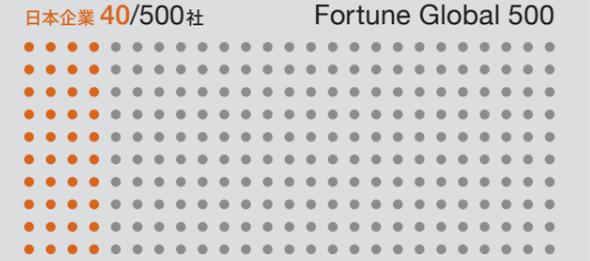
日本企業 **40** 社の全社 (**100%**)

に対しPwCグローバルネットワーク全体でサービスを提供

上記企業の対象国:**102**カ国

支援時間:**606**万時間(前年比+10%)

※「フォーチュン誌」が発表している世界の企業売上高ランキング



### Our Approach

PwC Japanは自らが変革の先駆者となるため、プロボノ・ボランティア活動に参加しやすい環境づくりに力を入れるとともに、温室効果ガス排出ネットゼロを掲げ、業務のあり方を見直し、公的機関などとの連携を強化しています。

#### 03 コミュニティ支援活動(プロボノ・ボランティア)

参加人数

**564**人

参加者1人あたりの従事時間

**31**時間

受益者・受益団体数

**3,393**件

※業務上のスキルを活用したコミュニティ支援活動

総従事時間

**17,490**時間

総従事時間数に占めるプロボノ<sup>※</sup>の割合

約**95%**



#### 04 再生可能エネルギー比率



#### 05 温室効果ガス排出量

PwCは、ネットゼロコミットメントとして、スコープ1・2・3(出張)については2030年度までに2019年度比で50%削減すること、またスコープ3(購入した製品・サービス)については2025年度までに温室効果ガス排出量ベースで50%をSBT設定企業から調達することを掲げています。

総排出量

**15,432** tCO<sub>2</sub>e

内訳

スコープ1 9tCO<sub>2</sub>e    スコープ2 841tCO<sub>2</sub>e    スコープ3(出張) 14,582tCO<sub>2</sub>e

パートナー・職員1人あたりの排出量

**1.2** tCO<sub>2</sub>e



# Our People & Culture

2024年度のPwC Japan全体のメンバーは約12,700人となりました。多様な専門性を持つプロフェッショナルの採用を継続し、一人一人が強みを発揮できるインクルーシブなカルチャーの醸成と柔軟な働き方ができる環境づくりを推進しています。

## 06 PwC Japanグループの人員

PwC Japanグループ 入社3年未満 平均年齢  
 約**12,700**人 **47%** **36**歳

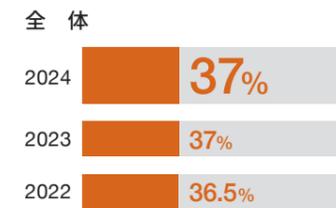
2024年度の純増加人数  
 約**1,200**人

外国籍スタッフ  
 人員:**724**人 出身国:**38**カ国



## 07 女性比率

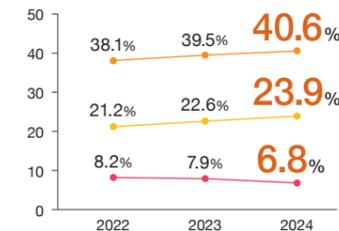
インクルージョン&ダイバーシティの重要なテーマの1つとしてジェンダーダイバーシティに取り組んでいます。2030年までのなるべく早い時期に女性管理職比率を30%にすることを目標にしています。



### 職階別女性比率

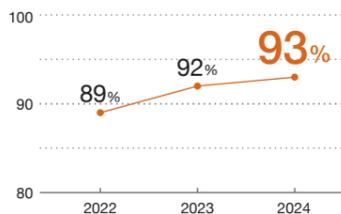
■ パートナー ■ 管理職\* ■ シニアアソシエイト\*

\*管理職：マネージャー～ディレクター  
 \*シニアアソシエイト：管理職一步手前の職位



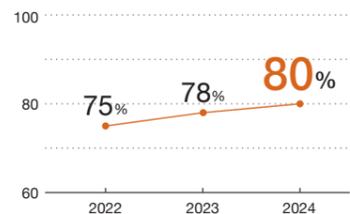
## 08 PwC JapanにおけるGPS※回答率

※Global People Survey: PwCが全世界共通で毎年実施しているエンゲージメント調査



## 09 PwC JapanにおけるPEI※

※People Engagement Index: GPSにおいて、従業員エンゲージメントを測る特に重要な指標に対し、肯定的な回答をした人の割合



## 10 2024年度の採用者数

全体 **2,111**人



## 11 PwCネットワーク内での異動実績

グローバルモビリティプログラム実績 (期末時点で赴任中の人数)

Outbound **155**人  
 Inbound **50**人

法人間の異動 **142**人

法人内の異動 **395**人



## 12 公募異動制度と研修

PwC Japan内での公募異動制度実績

応募者 **248**人  
 成立者 **135**人

研修プログラム数 **2,908**

研修受講者数 延べ **491,285**人

自己学習プログラム参加者数 延べ **3,648**人

## 13 目標と実績

### 2030年までの主な目標



### 2024年度の実績



※1 男女差なく公平に昇進している状態を示す指標。「昇進者の女性比率÷昇進前の女性比率×100(%)」で計算  
 ※2 さまざまな障がいのある職員が在籍している「オフィスサポートチーム」の2023年7月1日在籍者の1年後の定着率

## 14 ワークスタイル

PCログから状況確認のコミュニケーション対象者となった人数 延べ**1,517**人

リモートワーク率<sup>※1</sup> **81%**

不適切な行動の報告義務の認識度<sup>※2</sup> **94%**

年次有給休暇平均取得日数 **17.6**日

育児介護休職制度利用者 **710**人

兼業・副業制度利用者 **721**人

※1 GPSにおいて、50%以上の時間をリモートワークで勤務していると回答した人の割合  
 ※2 GPSにおいて「私は、PwCのパートナーや同僚の不適切な行動について報告をする義務があります」の質問にYesと答えた人の割合



## 15 アルムナイネットワーク

PwC Japan Alumniネットワーク会員数 (2024年6月30日現在) 約**4,800**人

PwC Japan Alumniネットワーク登録率 (直近3年間の退職者における登録率) 約**80%**

PwCグローバルネットワーク

所在国	人員	業務収益
<b>149</b> カ国	<b>370,393</b> 人	総収益 <b>554</b> 億米ドル
		↑前年比 <b>3.7%</b> UP

# Organisation

## PwCグローバルネットワーク／PwC Japanグループ／Japan Business Network

私たちは、グローバルネットワークと連携しながら、多様な専門家がスクラムを組んで昨今の複雑な課題に対応しています。同時に、私たちのサービスの基盤となる品質とガバナンスを実現するために、最適な組織体制とリーダーシップチームを構築しています。

### PwCグローバルネットワークについて

PwCグローバルネットワークは世界中の国々で運営されている独立したファームの集合体です。PwCグローバルネットワーク内のファームはPricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) のメンバーであり、PricewaterhouseCoopersの名称を使用する権利を有しています。

PwC Japanグループの各法人は日本におけるPwCILのメンバーファーム、もしくはそれらの関連会社となっています。PwCグローバルネットワークのメンバーとして、各国のファームはそのナレッジやスキル、リソースを共有しています。これにより、各国のファームは国内での法制度や

規制、業界実務などの知見の優位性を保ったまま、グローバルに業務を展開している企業に対しても国際的な水準の高品質のサービスを提供することが可能となります。

PwCグローバルネットワークのメンバーであるということは、同時に、PwCグローバルネットワークで定められている共通の厳格な基準を遵守するということを意味します。各国のファームは、提供する業務内容、職業倫理、独立性、法令遵守などに関する品質管理およびそのモニタリング活動を行います。



#### PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) :

PwCILは英国にある法人であり、クライアントへの業務提供は行いません。主要エリアについてのPwC全体の戦略、ブランド、品質管理に関するポリシーを作成し、適用を主導しています。

#### PwCグローバルネットワークのガバナンス:

各国のファームはPwCILや他国のファームの代理人として行動することはできません。また、PwCILが各国のファーム自身の専門的な判断の行使をコントロールすることはありません。

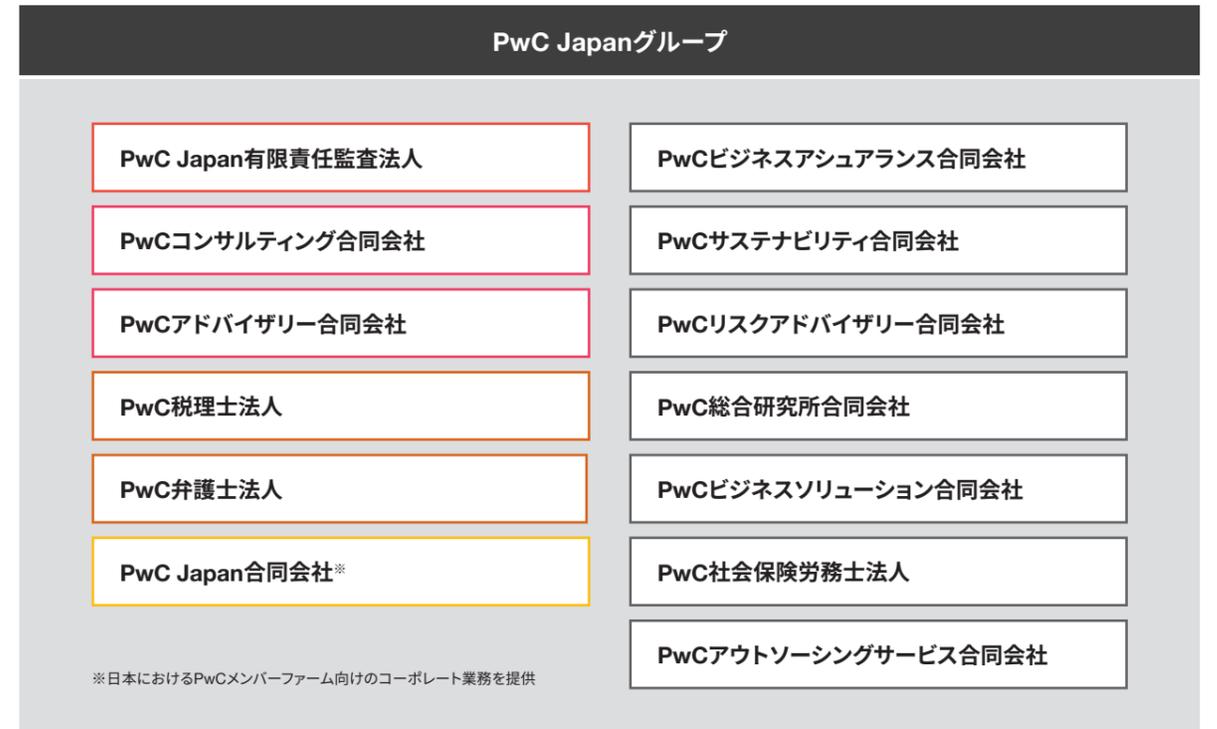
各国のファームは「PricewaterhouseCoopers」の名称とともに、PwCネットワーク内のさまざまなリソースや監査手法を共有することができますが、そのためにはPwCネットワークで定められている共通の厳格な基準を順守することが必要となります。

### PwC Japanグループについて

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

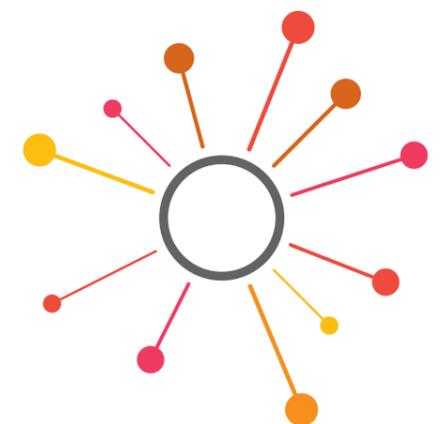
ます。公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約12,700人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズに的確に対応したサービスの提供に努めています。



### Japan Business Network (JBN)

PwCは、日本企業の課題解決を支援するため、Japan Business Network (JBN) を組織しています。JBNは日本に統括本部を構え、世界41カ国に日本人を含むさまざまな分野の専門家を配し、現地のビジネスや文化に即したきめ細かなサービスを日本語で提供しています。また世界149カ国に370,000人以上のスタッフを擁するPwCのグローバルネットワークを通じて各国の情報と動向を

本部に集約、世界経済の情勢を的確に把握し、経営戦略に資する情報をクライアントにタイムリーに提供しています。



# Our Leadership Team

## PwC Japanグループ執行体制

PwC Japanグループの執行部は、各サービスライン領域を統括する責任者等で構成されています。グループ代表およびグループマネージングパートナーがグループ全体の一貫性と各法人の主体性の確保、さらにはPwCグローバルネットワークとの連携をリードし、PwCのパーパスを追求しています。



久保田 正崇

グループ代表  
PwC Japan合同会社 代表執行役会長  
PwC Japan有限責任監査法人 代表執行役



吉田 あかね

グループ副代表 | チーフ・コマーシャル・オフィサー兼チーフ・インベストメント・オフィサー  
PwC Japan合同会社 代表執行役副会長  
PwCアドバイザリー合同会社 代表執行役会長



桂 憲司

チーフ・ストラテジー・オフィサー兼チーフ・イノベーション・オフィサー  
PwC Japan合同会社 代表執行役副社長



山口 健志

アシュアランス・リーダー  
PwC Japan有限責任監査法人 執行役副代表



安井 正樹

コンサルティング・リーダー  
PwCコンサルティング合同会社 代表執行役CEO



鈴木 慎介

ディールズ・リーダー  
PwCアドバイザリー合同会社 代表執行役社長



高島 淳

タックス・リーダー  
PwC税理士法人 代表



北村 導人

リーガル・リーダー  
PwC弁護士法人 代表



出澤 尚

チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー  
PwC Japan合同会社 代表執行役社長



亀井 大祐

チーフ・オペレーティング・オフィサー兼チーフ・フィナンシャル・オフィサー  
PwC Japan合同会社 パートナー



後藤 孝江

チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー  
PwC Japan合同会社 パートナー



外村 慶

チーフ・インフォメーション・テクノロジー・オフィサー  
PwC Japan合同会社 パートナー



佐々木 亮輔

チーフ・カルチャー・オフィサー  
PwC Japan合同会社 パートナー



和田 渉

チーフ・リスク・オフィサー  
PwC Japan合同会社 パートナー



谷口 洋一郎

ゼネラル・カウンセル  
PwC Japan合同会社 パートナー



Ian Prideaux

ネットワークリエゾン  
PwCグローバルネットワーク パートナー



那須 伸裕

グループ代表補佐  
PwC Japan合同会社 パートナー

PwC Japanグループ執行体制についての詳細は、下記URLをご参照ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/pwc-japan-new-executives.html>



# General Oversight Committee

PwC Japanグループガバナンス体制

General Oversight Committeeは、  
PwC Japanグループの各領域を代表するパートナーにより構成された合議体です。  
PwC Japanグループ執行体制の活動を監視・監督し、グループ内連携のガバナンスを推進します。



議長

足立 晋

PwCコンサルティング合同会社



委員

木内 仁志

PwC Japan有限責任監査法人



委員

梅木 典子

PwC Japan有限責任監査法人



委員

Sean King

PwCコンサルティング合同会社



委員

川村 健

PwCアドバイザリー合同会社



委員

Stuart Porter

PwC税理士法人



委員

箱田 晶子

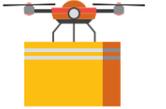
PwC税理士法人



委員

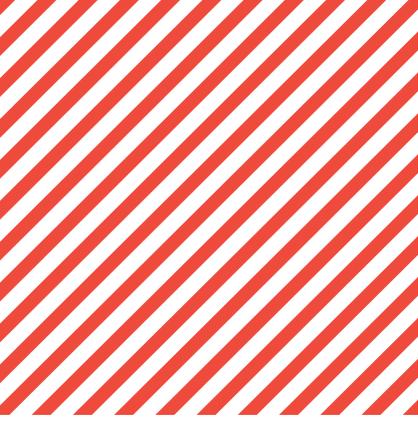
武村 明德

PwC Japan有限責任監査法人



PwC Japanグループガバナンス体制についての詳細は、下記URLをご参照ください。  
<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/general-oversight-committee.html>





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



**pwc**

**PwC Japanグループ マーケット部**

Tel: 03-6212-6810

[jp\\_llc\\_pr-mbx@pwc.com](mailto:jp_llc_pr-mbx@pwc.com)

