

PwC's View

Vol. 51

August
2024

特集

レジリエンスの時代



pwc

www.pwc.com/jp

特集

レジリエンスの時代

- 備えとしてのクライシスマネジメント 6
- エンタープライズ・レジリエンス 12
- デジタル領域におけるレジリエンス 19
- リスクレジリエントなカルチャーの醸成 23

会計／監査

- グローバル・ミニマム課税に係る実務対応報告の公表について 33

税務／法務

- 2024年度（令和6年度）税制改正 38

連載

基礎研究所だより

- 第17回 わが国におけるサステナビリティ開示基準の適用と日本企業への影響 ... 27

ご案内

- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 47

※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

レジリエンスの時代

度重なる自然災害の発生、新型コロナウイルス感染症の蔓延とその後の断続的な発生、サイバーセキュリティリスクの顕在化、さらには多極化の中で不安定さを増す地政学リスクなど外部環境に起因するリスクが高まっています。これらのリスクは互いに関連しており、グローバルにサプライチェーンを築いている組織への影響は大きくなる一方です。またビジネスモデル、オペレーティングモデルの変革もあり、今やクラウドファーストの浸透や外部委託によるサードパーティへの依存も高まってきています。

このような中、従来に比して広範かつ頑健なリスクマネジメントの再構築に取り組まれている組織も多いと思われます。さらに実行性を高めるために、マネジメントから現場まで正しくリスク対応を行うためのリスクカルチャーの醸成に取り組んでいる組織もあると思います。

一方で次のような疑問を持たれている方もいるのではないのでしょうか。「日々変容するリスク、さまざまな波及経路をたどり事前に予測が難しくなる一方のリスクに対して、今のやり方の延長で本当に大丈夫なのだろうか」「そもそも今のやり方に持続可能性はあるのだろうか。リスクの見方、アプローチを変える必要はないのだろうか」。

本特集では、それに対する一つの解としてレジリエンスの考え方、動向について紹介します。レジリエンスとは「回復力」や「復元力」という意味で、リスクを吸収し、速やかに回復する組織能力を指します。ここではリスク事象は必ずしも全て防ぐことができるものではなく、対策には限界があり、リスク事象は必ず起きるという前提に立っています。それは「頑健」というよりも、リスクへの適応性を重視するものであり、リスクマネジメントに「柔軟性」や「しなやかさ」を求めるものと言えます。従来型のリスクマネジメントを否定するものではなく、リスクに対する見方やリスクマネジメントのアプローチにレジリエンスを付加するものになります。

従来、日本人は自然と共生してきた歴史を有しており、ある意味でレジリエンスは日本的なアプローチとも言えます。本特集ではこのレジリエンスについて、サイバー・デジタルレジリエンスやオペレーショナルレジリエンスにとどまらず、不祥事件等のクライシスからの回復まで広く捉え、4つの論考を掲載しています。

本特集が課題先進国である日本、そして日本企業のあり方を考える上での一助になれば幸いです。

備えとしてのクライシスマネジメント



PwC Japan 有限責任監査法人
ディレクター 正木 重治

PwC Japan 有限責任監査法人
マネージャー 早道 友詩

はじめに

日本企業は、2011年に発生した東日本大震災や2019年から始まった新型コロナウイルス感染症といった想定を上回る危機に直面し、現在もサイバー攻撃やランサムウェアの感染が大規模に起きてもおかしくない状況にあります。大企業を中心に、日々、既存のBCP（事業継続計画）の見直しと強化、もしくは、オペレーショナルレジリエンス（本特集の「エンタープライズ・レジリエンス」参照）の構築が図られています。

さて、「クライシス」といっても企業やグループによって定義は若干異なります。地震のような外的要因によるものであれば震度5以上もしくは震度6以上といった基準で線引きできますが、不正のような内的要因によってもたらされるクライシスの場合、事案発生から危機管理対策本部（仮称）を立ち上げる段階の基準を明確に定めていない企業も多いのではないのでしょうか。

本稿では、はじめに外的要因によるクライシスに対する備えのあるべき姿について、後段で内的要因によるクライシスの備え（予兆管理）について解説します。

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 外的要因によるクライシスに対する備えのあるべき姿

従来、クライシスマネジメントは地震などの災害の初動や事後（危機顕在化後）の対応と捉えられがちでしたが、近年では、有事を想定した平時における備えが非常に重要と考えられるようになってきました。

例えば、予兆検知等のモニタリングで危機に備えた準備を行い被害を最小限に抑える取り組みや、危機から教訓を得て事業体の強化を目指すためのPDCAサイクルの確立等が挙げられます。図表1では、クライシスマネジメントの全体像を示しています。

クライシスマネジメントに係るライフサイクルを実行に移すためには、図表2で示したように、平時から事後までの対応事項を洗い出したうえで、全体戦略や対応計画を策定し、クライアントマネジメント態勢を整備することが望まれます。

一部の組織を除き、上記のステップに基づいて態勢が整備され、定期的に見直しを実施するといったPDCAサイクルが確立されていると胸を張って言える会社は少ないのではないのでしょうか。

もしクライシスマネジメントに関係する部署に属している場合は、一度、下記の観点①から③において、自社のクライシスマネジメントの備えが十分か振り返ってみてください。

観点① クライシスマネジメントの対象としている業務は自社の戦略、顧客および社会のニーズと一致しているか

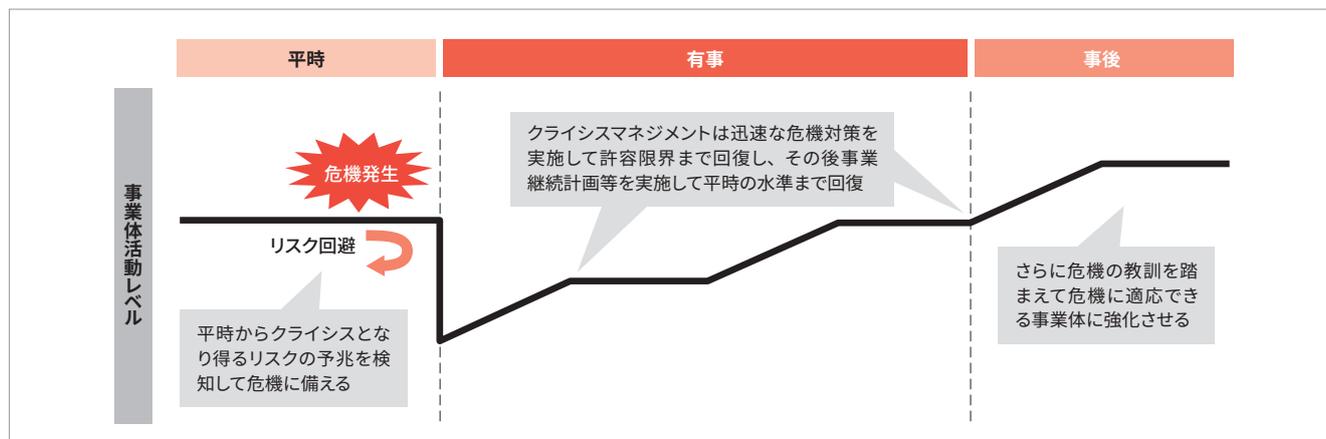
観点② 訓練は形式的なものにとどまっていないか

観点③ 活用する情報やアプリケーションはアップデートされているか

観点① クライシスマネジメントの対象としている業務は自社の戦略、顧客および社会のニーズと一致しているか

クライシスマネジメントの対象とするビジネスやサービス、

図表1：クライシスマネジメントの全体像



出所：PwC作成

図表2：クライシスマネジメントで求められる対応事項例

時系列区分	対応事項	要整備項目
全体	戦略とガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● クライシスマネジメント規程、クライシスマネジメント手続き等の規程類 ● クライシスマネジメント責任者と主管部の任命、および予算と権限の付与
平時	リスク管理とアセスメント	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理規程 ● リスクレジスター
	BIA ^{※1} と重要業務・サービスの特定	BIAの実施結果を踏まえた重要業務・サービスとその影響度の一覧
	経営資源の整理	重要ビジネスの経営資源台帳（各経営資源のRTO ^{※2} 、RPO ^{※3} 、RLO ^{※4} 等の復旧指標および復旧手段を含む）
	シナリオテスト	シナリオテストの手続きと結果報告
有事	予兆検知と管理	予兆モニタリングの管理台帳と定期報告
	初動対応	災害初動対応のマニュアルを示す緊急時対応計画（EAP）
	危機管理対応	危機管理者と管理チームの指定、リソースの配分、情報収集と伝達のプロセス等を示す危機管理計画（CMP）
	災害復旧対応	経営資源の復旧指標や復旧手段に基づく復旧手順等を示す災害復旧計画（DRP）
事後	事業継続対応	重要業務・サービスの事業継続計画（BCP）
	ダメージコントロールと調査	ダメージコントロールと調査の主管部、権限、時期、報告先等を示す不祥事等の危機対応計画
	レビューと再発防止策	経営陣等によるレビュー結果の文書化、それに紐づく再発防止策一覧および進捗管理台帳
	訓練と教育	訓練と教育のテーマ、対象、範囲、スケジュール、効果測定などを含む訓練／教育プログラム

※1 BIA (Business Impact Analysis) ※2 RTO (Recovery Time Objective) ※3 RPO (Recovery Point Objective) ※4 RLO (Recovery Level Objective)

出所：PwC作成

製品、業務は、停止時の顧客や社会への影響、あるいは自社の戦略への影響を踏まえて設定されていますか。あるいは、クライシスマネジメントを監督当局や自主規制機関の規制対応の一環で整備をしていた場合、規制要件を満たすことが目的となっていないでしょうか。

クライシスマネジメントの対象とする業務や施策が、利用者にとって的を射ていないケースが見られます。その結果、規制対応はできているものの、停止時の顧客や社会への影響を踏まえた真のクライシスマネジメント計画が構築されていない、言い換えれば、表面的な規制対応にとどまり、適切なシステムや人員の投資が行われておらず、有事の際には二重三重の被害に苦しめられたという事例も実際に存在します。

上記の問題を解消するために、例えば金融業においては、金融庁主導でオペレーショナルレジリエンスの検討が進められています。

観点② 訓練は形式的なものにとどまっているか

BCPの有効性の確認や教育を目的に、現場・支店レイヤーと経営レイヤーの2階層に分けて訓練を実施している企業も多いのではないのでしょうか。例えば、現場・支店レイヤーでは安否確認や防災のための避難訓練を実施し、経営レイヤーでは、経営を含めた重要な意思判断を行うためのエスカレーションを主目的とした机上の訓練を実施するといったケースです。

しかし、机上の訓練は、多数のステークホルダーを含むため失敗が許されないことも多く、入念な準備を行ったうえで実施され、台本の読み合わせにとどまってしまうことになりかねません。こういった状況を打破するため、先行例として、訓練の事務局側でシナリオや台本の一部を非開示にして訓練を進めるなどの対応を行い、読み合わせから脱却し、経営陣の意思判断を問う訓練への切り替えを試みている企業もあります。

観点③ 活用する情報やアプリケーションはアップデートされているか

クライシスマネジメント領域におけるICT技術の活用は世界的に日進月歩で進んでいます。記憶に新しいものとしては、新型コロナウイルス感染症に対応するため、日本企業ではリモートワーク環境が一気に整備されました。

世界的な技術のトレンドとしては、次に挙げているような技術が進歩・発展しており、グローバルに事業を展開する企業や日本に多数の拠点を持つ会社においては特に有効であると考えられます。

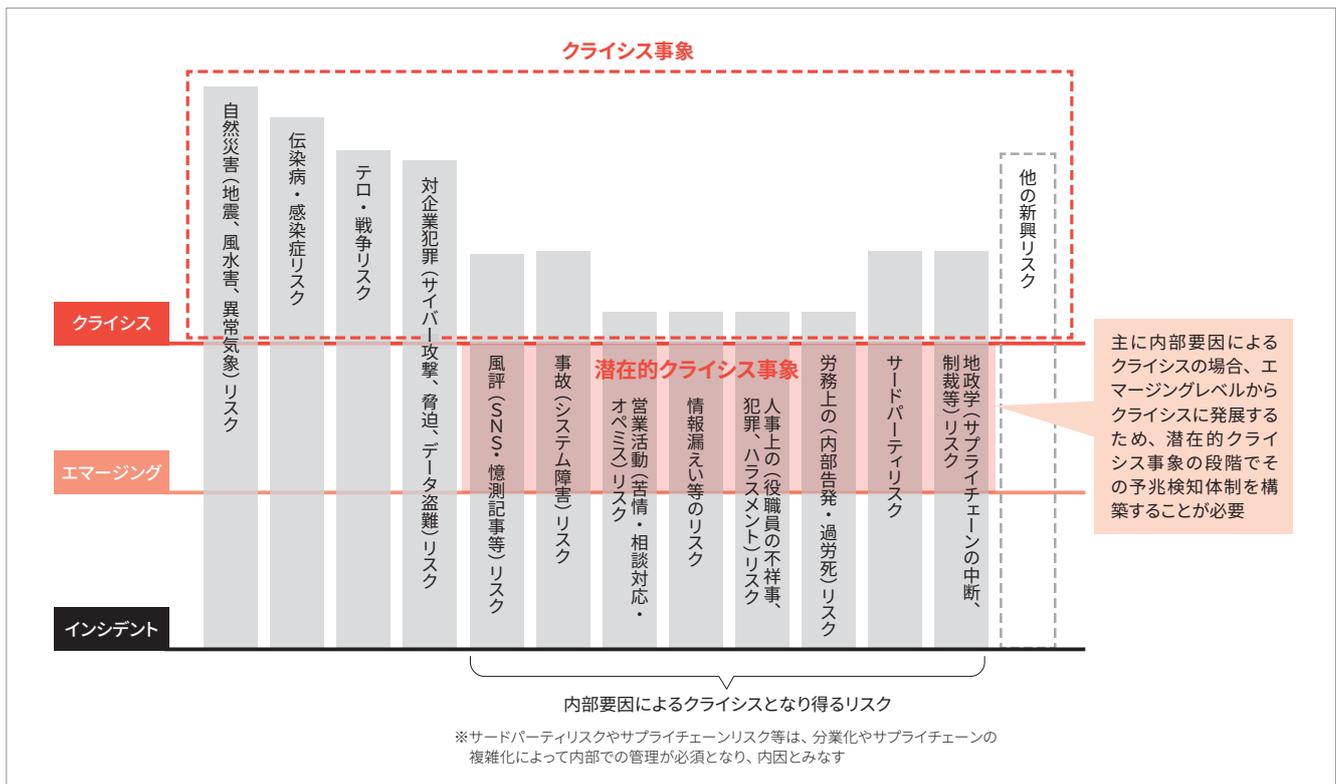
- ビッグデータやデジタルツインの活用。シミュレーションを通じた被災シナリオの策定
- AIカメラやIoT機器を活用した監視。機器や機材単位での被災時の影響把握や予防保守
- GRC（ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス）ツールなどを活用した情報の一元管理
- スペーステックを活用した広域甚大災害の状況把握

2 内的要因によるクライシスに対する備え（予兆管理）

震災やテロといった外圧によって突発的に生じる事象と違い、「企業内部のミス、不正コンプライアンス違反等」が適時にマネジメントに伝達されず、伝達されていたとしても経営判断や対外公表、届出が遅れ、結果として企業の存続を揺るがすクライシスに発展するといったケースが後を絶ちません。

図表3は、縦軸に危機のレベル、横軸に事象を並べたものです。危機のレベルは、①インシデント（現場のみで解決できるレベル）、②エマージング（現場で解決できると考えられるが、企業全体で見た場合に状況によってはクライシス事象となり得る重大な事案と認定されるレベル）、③クライシス

図表3：インシデントからクライシスまでの流れ



出所：PwC作成

(危機管理対策本部が設置され、本社／本店を巻き込むレベル)、④潜在的クライシス事象(エマージングからクライシスまでの範囲、図表内ハイライト部分)と定義しました。

全てのクライシス事象が遅滞なく、かつ、正確に経営者に報告されていれば、経営者の判断によって個社／グループとして正しい対応が可能になります。しかし多くの企業では部署の壁があり、自部署の問題はなるべく部署内で解決しようとする傾向があります。その結果、事態は正常の範囲内だという思い込み(正常性バイアス)から正確な情報が適時に経営陣に伝達されず、経営陣が情報を知ったときには既に企業の存続を揺るがすほどの事態になっているというケースも多く見られます。したがって、いかにして「潜在的クライシス事象」を経営者が適時に把握するのかという課題の解決が重要になってきます。

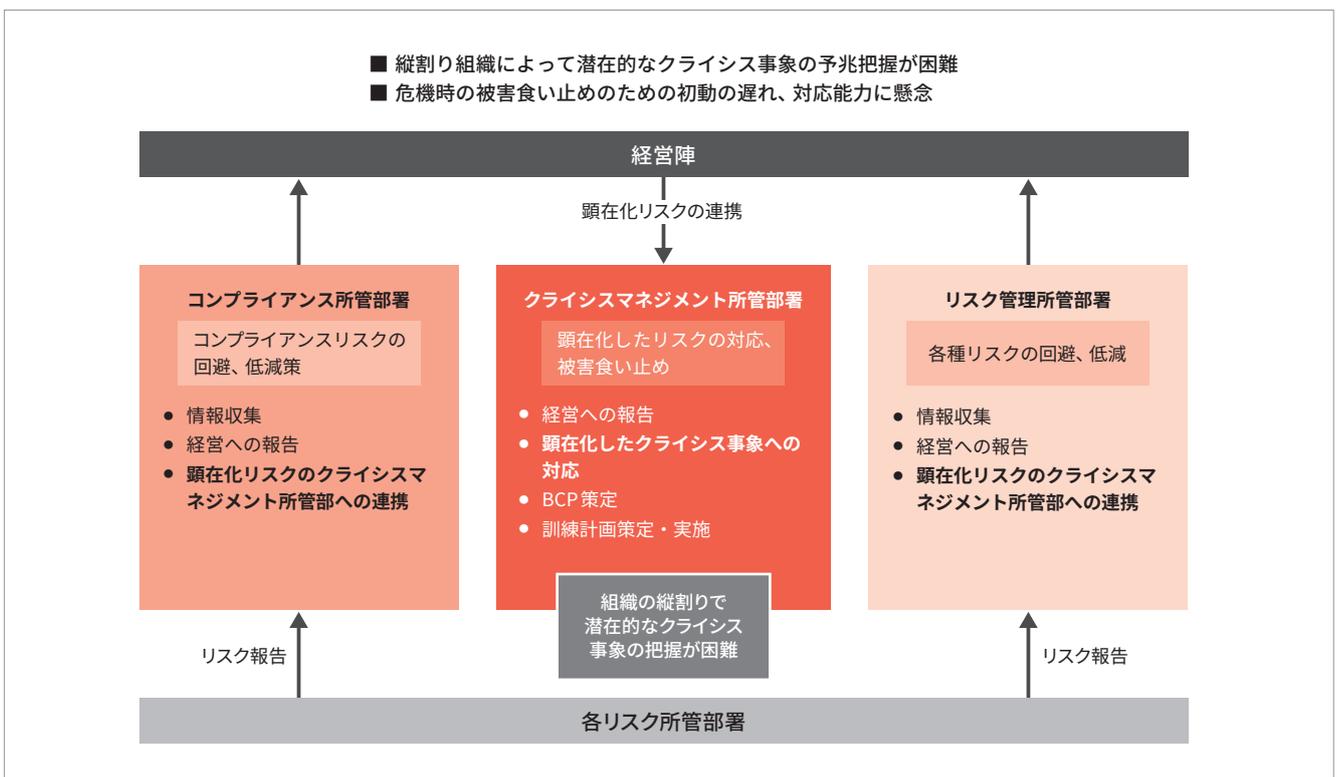
ここで、多くの企業にみられる組織体制と構造について見ていくことにします。図表4に示したとおり、「コンプライアンス所管部署」、「リスク管理所管部署」、有事が発生した際の対応を検討する「クライシスマネジメント所管部署」と3つの部署を設置している企業が多いのではないのでしょうか。この場合、前述の「企業内部のミス、不正コンプライアンス違反等」は事業部署や営業部署等からコンプライアンス所管

部署、リスク管理所管部署へ事案として報告が上がることはあっても、クライシスマネジメント所管部署へ危機管理対策本部の立ち上げを要請するまでに至るケースはまずないと考えられます。

先進的な取り組みの事例としては、図表5に示したように、クライシスマネジメントを所管する部署の中にコンプライアンス所管部署とリスク管理所管部署を含める体制があります。または、このような組織の統合を行わない場合であっても、平時の段階から組織間の連携を密にし、前述の「潜在的クライシス事象」となるおそれがあるものについては、3つの部署が連携して真因分析等の深掘調査を実施している企業があります。組織変更はハードルが高いが、横連携が不足していると感じている企業があれば、まずは、横連携の強化から検討を始めることをお勧めします。

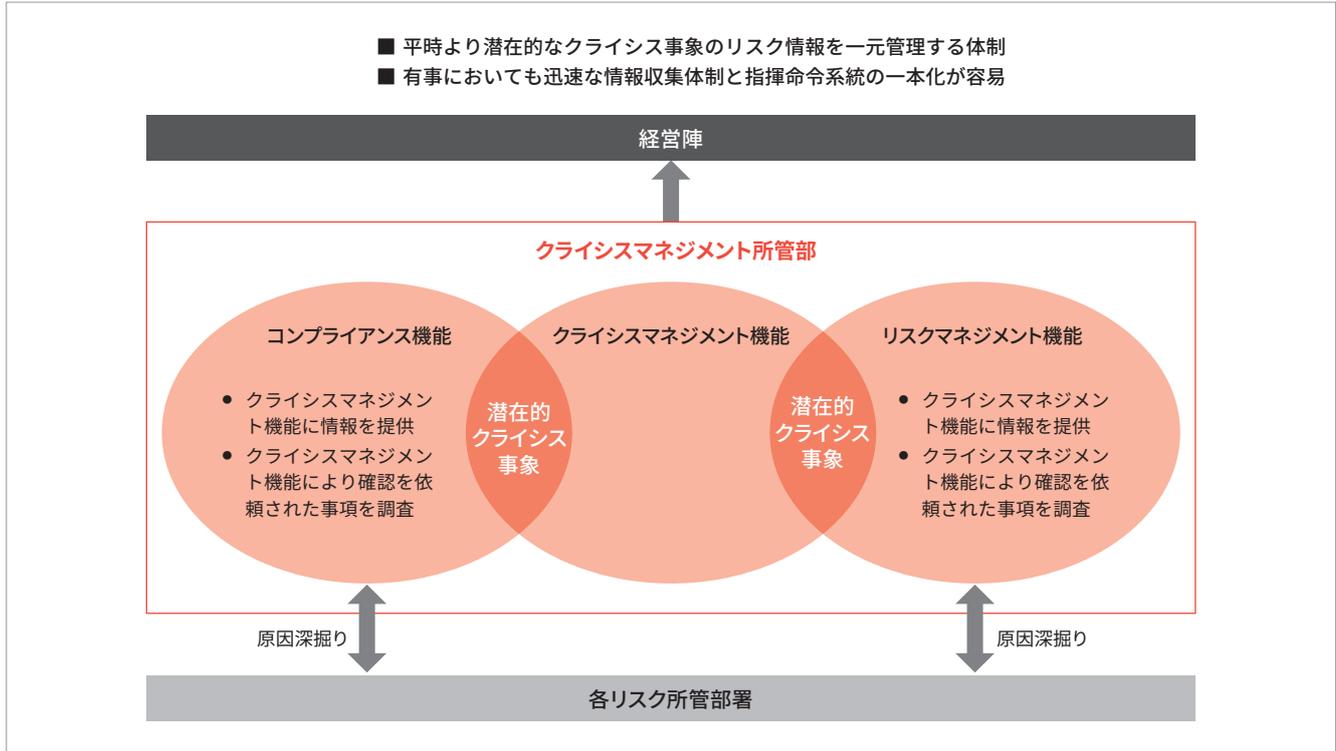
原因深堀り調査の出発点となるキーワードと予兆把握の観点等の例を図表6に示しました。現場で発生した事案の全てが報告されていないのではないかとこの懷疑心を持ち、ある部署で発生した事案と同様の事案が実は他の部署でも起こっており、そのまま放置していれば企業の存続を揺るがす事態になる事象、言い換えれば、「潜在的クライシス事象」はないかを能動的に見つけに行く出発点として参考にしてください。

図表4：コミュニケーションの壁(よく見られる状況)



出所：PwC作成

図表5：望ましい体制の例



出所：PwC作成

図表6：原因深掘り調査の出発点となるキーワード、予兆把握の観点等の例

グループ化するためのキーワード		予兆把握の観点等
開示・報告	報告、当局、厚労省、金融庁、株主 等	該当があれば即時閲覧
訴訟・犯罪	犯罪、訴訟、裁判、訴え、勝訴、敗訴、横領、着服、贈賄、収賄、賄賂、警察 等	
苦情	契約、解約、解除、不履行、態度、不満、損害、通報 等	過去のパターンに照らして、注視すべきパターンを抽出、閲覧
情報漏洩	漏洩、情報 等	
不祥事	被害、処分、改ざん 等	該当があれば即時閲覧
法令違反	法、違反、ルール、規則、マニュアル 等	
反社会的勢力	反社会的、反社、半グレ、暴力団、暴力、威嚇、威圧 等	
レピュテーション	レピュテーション、風評、評判、風説、噂、うわさ 等	
マスコミ	マスコミ、メディア、新聞、雑誌、記事、情報、ニュース、テレビ 等	カテゴリによっては、xx件以上など、件数による即時閲覧フラグ立ての閾値を設定
生命・ハラスメント	命、暴力、威嚇、威圧、ハラスメント、差別、残業 等	
情報漏洩	漏洩、情報 等	事案の多くが「事務ミス」に該当するものと推察されるため、損害額による閾値を設定
事務事故	ミス、事故 等	
その他	...	上記に分類されない事案については、グループやカテゴリの追加検討が必要となる

出所：PwC作成

正木 重治 (まさき しげはる)

PwC Japan 有限責任監査法人 ディレクター
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部
米国公認会計士 (デラウェア州) / 公認AMLスペシャリスト (CAMS) / 公認グローバル制裁スペシャリスト (CGSS)
大手事業会社にて購買、連結経理を経験後、2005年に入社。日本基準、米国基準の会計監査およびUS-SOX監査を経験後、J-SOX体制構築支援、US-GAAP Conversion、IFRS Adoption等の会計アドバイスサービス業務に従事。2014年から大手事業会社、大手金融機関に対してコンプライアンス体制のレベル評価、体制高度化支援、Compliance Due Diligence支援、BCPを含むクライシスマネジメントの支援等を実施。
メールアドレス：shigeharu.masaki@pwc.com

早道 友詩 (はやみち ゆうた)

PwC Japan 有限責任監査法人 マネージャー
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部
日系大手システムインテグレータを経て現職。システムインテグレータでは大手資産運用会社向けのシステムの提供、および金融機関向けビジネスプロセスアウトソーシング (BPO) サービスの設立・運営に従事した。大手金融機関に対してのオペレーショナルレジリエンス構築支援、BCPの高度化支援、GRCツールの導入検討支援を実施。
メールアドレス：yuta.hayamichi@pwc.com

エンタープライズ・レジリエンス



PwC Japan 有限責任監査法人
マネージャー ト 信慶

はじめに

近年、業種を問わず、サイバー攻撃によるシステム障害や地政学的リスク増大による原材料調達の一時的な中断等、ビジネスやステークホルダーに多大な影響を与える事象が増加しつつあります。特に、自社だけでなく、外部委託先を含むサプライチェーンでの障害時に、準備していた対策が有効に機能せず、復旧に想定以上の時間がかかるケースが多く見られます。

レジリエンス（強靱性・復旧力）とは、このような危機が起きても、重要な業務を最低限維持すべき水準において提供し続ける能力のことです。本稿では、組織における既存のリスク管理のフレームワークにレジリエンスの観点を取り入れた態勢を「エンタープライズ・レジリエンス」と定義し、その態勢づくりのアプローチとプロセスの強化について詳しく説明します。

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 エンタープライズ・レジリエンスが求められる背景

以前から、金融機関や事業会社は、事業継続管理（BCM）のフレームワークのなかで、地震や感染症等の特定のリスク事象を想定した事業継続計画（BCP）を整備していました。昨今、業務効率化や提供サービスの多様化、イノベーションの推進のため、企業におけるITシステムや外部ベンダーが提供するサービス（クラウドサービス等）への依存度は高まり、サイバーセキュリティの脅威やシステム障害等、企業が直面するリスク環境は複雑化しつつあります。

既存のBCM/BCPで想定していなかった事象が生じた場合、顧客や社会に深刻な影響を与える重要な業務を提供できなくなる恐れがあります。未然防止策を尽くしてもなお、業務中断が生じることを前提に、利用者目線で早期復旧・影響範囲の軽減を確保するフレームワークが国際的に議論されています。

日本国内においては、2022年5月に成立した「経済安全保障推進法」において、「基幹インフラ役務の安定的な提供の確保」に関する制度の対象となる事業には、事業の停止を予防することへの期待が示され、有事の際でも事業のレジリエンスを発揮することが強く求められています^{※1}。また、金融業界においても2022年、金融庁が「オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた基本的な考え方」（案）をディスカッションペーパーとして公表し、2023年6月には「主要行等向けの総合的な監督指針の一部改正」においてオペレーショナル・レジリエンスに関する態勢整備の意義について言及し、国際統一基準の適用を受ける金融機関に対してもオペレーシヨナ

※1 内閣府「経済施策を一体的に講ずることによる安全保障の確保の推進に関する法律（経済安全保障推進法）」2022年5月
https://www.cao.go.jp/keizai_anzen_hosho/suishinhou/suishinhou.html

ル・レジリエンスの確保に留意する旨を示しています^{※2}。

2 エンタープライズ・レジリエンスのフレームワーク

有効なエンタープライズ・レジリエンスの態勢を構築するには、ガバナンス、組織、プロセス、インフラの各要素にレジリエンスの観点を組み込むことが重要です。以下では、エンタープライズ・レジリエンスを構成する4つの要素を説明します（図表1）。

(1) ガバナンス

トップマネジメントは、有事の際にも重要な業務を維持するために、戦略と態勢を構築する必要があります。有事を含むなんらかの緊急事態の発生時にステークホルダーへの影響を最小限にし、早期復旧することはもちろん重要ですが、そのために経営資源を無限に投入することはできません。組織の戦略、ビジネスモデル、オペレーティングモデルを踏まえて、有事の際のステークホルダーへの影響や対応に係るコストを総合的に考慮し、適切な経営資源を確保する必要があります。

そのため、リスクアペタイトのフレームワークを活用し、

有事の際に組織のリスクと組織が許容できる最大のリスク（リスクキャパシティ）を考慮したうえで、レジリエンスの目標（有事の際に、いつまでに、どのレベルまで復旧させるか）を達成するための、経営資源の確保といった戦略を考えることが有用です。

(2) 組織

マネジメントによるレジリエンスの戦略および態勢を機動的に実行するために、組織体制を整備する必要があります。3ラインの考え方に基づき、ビジネス部門（第1線）主導でレジリエンスを管理し、リスク管理部門（第2線）がレジリエンス管理の状況の監視・けん制を行い、内部監査部門（第3線）がフレームワークの有効性を監査・保証することが有用です。

(3) プロセス

エンタープライズ・レジリエンスは全く新しいプロセスを構築するものではなく、既に存在するリスク管理のフレームワークを連携させながら、構築することがポイントとなります。既存のフレームワークとしては、統合リスク管理（ERM）、クライシスマネジメント、事業継続態勢（BCM）、サプライチェーンマネジメント（SCM）、サードパーティリスク管理（TPRM）などが挙げられます。

図表1：エンタープライズ・レジリエンス・フレームワーク



出所：PwC作成

※2 金融庁『『主要行等向けの総合的な監督指針』の一部改正（案）に対するパブリックコメントの結果等の公表について』2023年6月
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/ginkou/20230623-2.html>

例えば、以下のことが考えられます。

- 既存のBCMにおける復旧目標（RTO/RLO）設定にステークホルダーの観点を入れる。
- 自社だけでなく、SCMの観点でエンドツーエンドでの業務プロセスとリソース情報を収集し、ボトルネックのリソースを検証する（TPRMにおける外部委託先の集中度管理も含める）。
- オペレーショナルリスク管理におけるインシデント管理から、顕在化したリスク事象によるステークホルダーへの影響を確認する。

エンタープライズ・レジリエンスにおけるプロセスの強化およびそのアプローチについては、3で詳しく説明します。

(4) インフラ

最後に、エンタープライズ・レジリエンスのプロセスを効率的に回し、マネジメントや3ラインの各階層が効果的にレジリエンスに関する情報を管理するため、ICTやデータマネジメントを活用することが有用です。

3 レジリエンス強化のアプローチ

複雑化していくビジネスや変化するリスクに対応するには、リスクの顕在化を前提としたレジリエンスの強化が重要です。既に存在するリスク管理のフレームワークおよび以下のポイントを踏まえて、平時と有事を融合したリスク管理態勢を構築し、トップダウンかつステークホルダーの視点に立ってリスク管理を実施していくことが有用です。ここでは、レジリエンス強化の4つのアプローチを紹介します（図表2）。

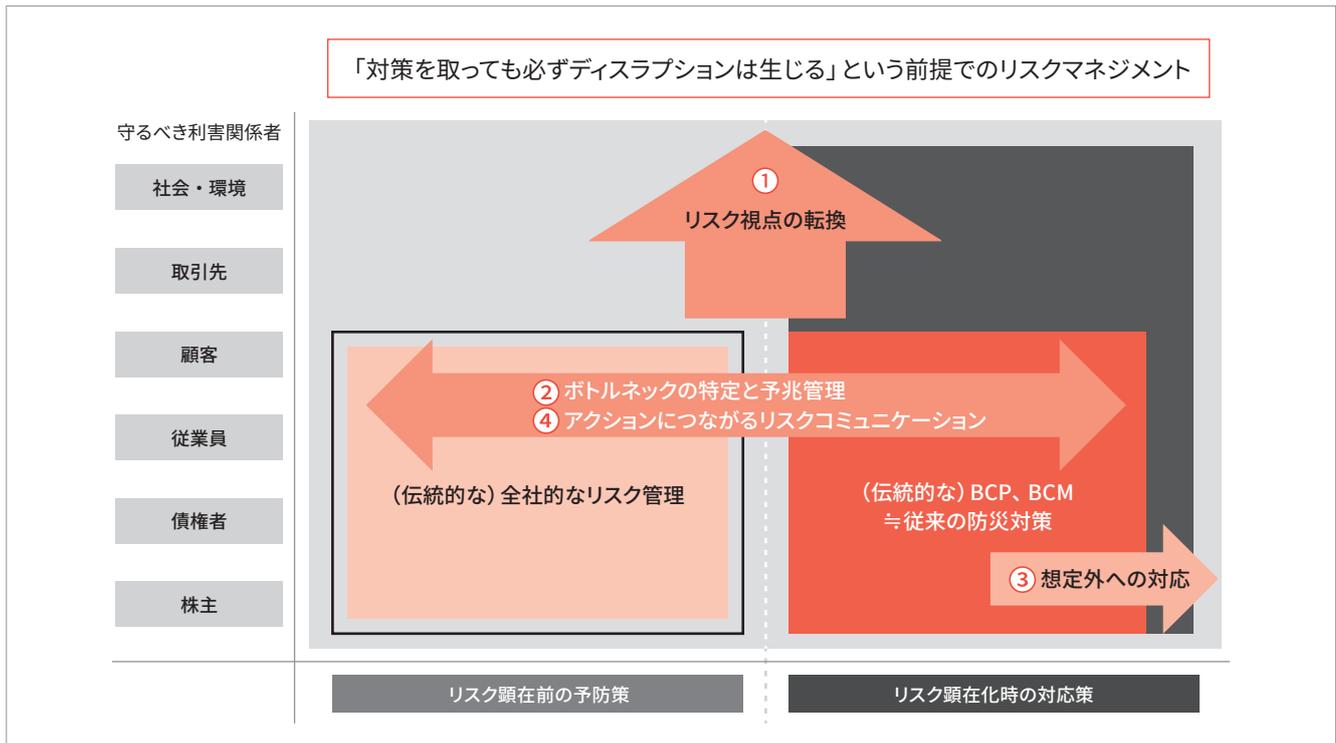
アプローチ①：リスク視点の転換

有事の際に最終的に守るべき者が誰なのかを特定します。伝統的なリスク管理やBCP/BCMのフレームワークでは、自社の従業員や資金調達に関するステークホルダーを念頭に置くことが多かったのですが、これらを顧客やサプライチェーンにおける取引先・委託先、さらに広く社会・環境といった範囲へと拡張し、ステークホルダーごとにリスクの影響を評価します。

アプローチ②：ボトルネックの特定と予兆管理

組織における事業継続計画は一般的に、「〇〇地域におい

図表2：レジリエンス強化のアプローチ



出所：PwC作成

て、最大震度6強の地震が発生した場合」など、特定のリスク事象（シナリオ）を想定しています。ただ、このようなシナリオベースでの対応だけでは、想定外のリスク事象が発生した場合、重要なビジネスおよびサービスを提供できなくなるおそれがあります。そのような事態を避けるには、事業を継続するにあたって不可欠となるリソース（ボトルネックリソース）と、当該リソースに致命的な影響をもたらす要因を特定し、主要要因については可能な限り、その顕在化の予兆を管理することが望ましいと言えます。

アプローチ③：想定外への対応

特定したボトルネックとその要因に対しては、通常、頑健な対策が策定されます。ただし、それらの対策が無効化された場合を想定したPlan B（代替策）についても策定を考慮する必要があります。

アプローチ④：アクションにつながるリスクコミュニケーション

レジリエンスに関する態勢を構築することはとても重要ですが、役職員がレジリエンスの重要性を認識していなかったり、リスクを認識していても声をあげることが難しかったりすると、いくらコストをかけて態勢を整備しても有効に機能しない「絵に描いた餅」となってしまいます。したがって、経営層や現場の従業員が一体となって自律的、能動的な行動を可能とするカルチャーを醸成するようにします。また、フラットな組織構造づくりやコミュニケーションラインの複線化な

ど組織構造・制度の改革と浸透も有効です。

4 エンタープライズ・レジリエンスに関するプロセスの強化

次に、3のレジリエンス強化に向けた4つのアプローチを踏まえた具体的なプロセスについて説明します。

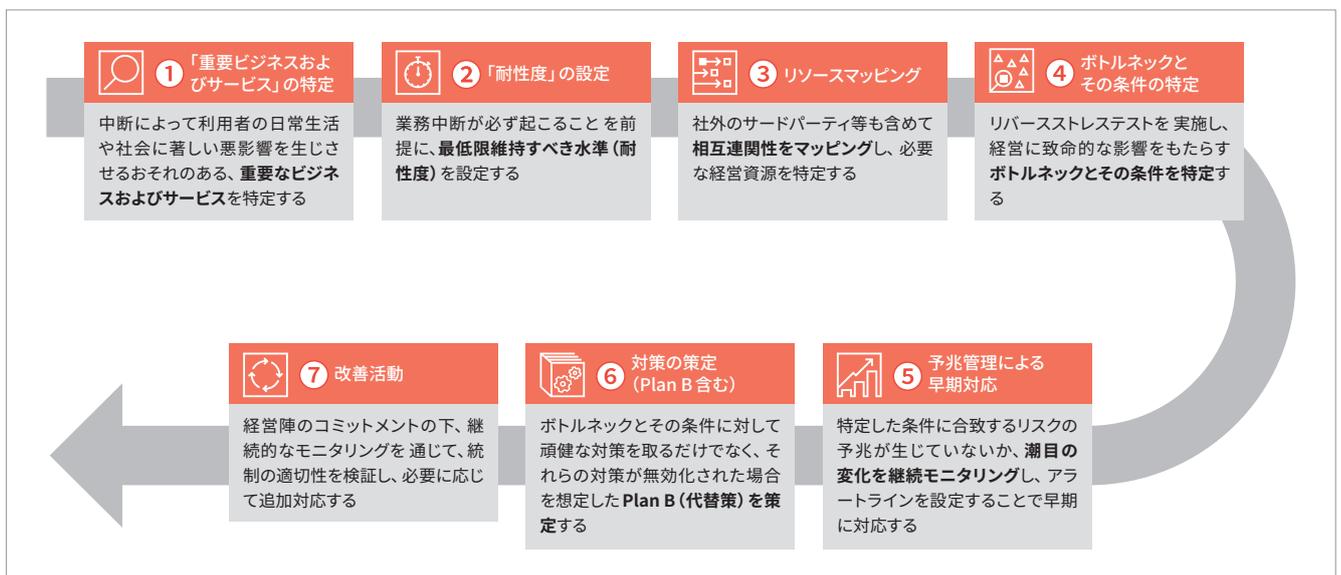
まず、自社が提供するビジネスおよびサービスの重要性を、ステークホルダーに与える影響から評価します。その評価に基づいて、耐性度の設定と経営資源（リソース）の適切性を検証し、管理態勢を継続的に改善していきます。

特に、従来のような特定のリスク事象・原因事象別のリスク対策や発現の蓋然性の高まりを考慮しないリスク管理ではなく、経営に致命的な影響を与えるリスクについての予兆対応およびリスク顕在化時の対応力を高めることが重要です。**図表3**では、エンタープライズ・レジリエンスのプロセスを構成する7つのステップを示しました。7つのステップについて、その概要を説明します。

ステップ①：「重要ビジネスおよびサービス」の特定

3の「アプローチ①：リスク視点の転換」でも述べましたが、自社以外のステークホルダーに対しても、業務中断がもたらす影響を評価し、ステークホルダー目線で重要なビジネスおよびサービスを特定する必要があります。例えば、以下のような観点で、業務中断の影響を評価することが考えられます。

図表3：レジリエンス強化のプロセス



出所：PwC作成

- **自社**：金銭的損失やレピュテーションへの影響はどれほどか。
- **顧客**：重要顧客に対して耐えられないレベルの損失をもたらすか。
- **社会**：重要な国家インフラを提供するサービス等、社会の安定性にリスクをもたらすか。

ステップ②：「耐性度」の設定

耐性度とは、「業務中断が必ず生じることを前提に設定された、重要業務の最低限維持すべき水準」のことです。BCPにおいて設定する業務中断時の目標復旧時間（RTO）と重なりますが、それだけでなく、社会への影響や利用者の生活への影響を一定の範囲内に収める観点から、業務中断後、時間が経つにつれてステークホルダーにどれほどの影響が生じるかを考慮する必要があります。

ステップ③：リソースマッピング

重要ビジネスおよびサービスやそれらを構成する各業務プ

ロセスを耐性度の範囲内で提供するにあたって必要となる社内外のリソース（人員、システムおよびデータ、施設・設備、原材料・部品、外部委託先等）をエンドツーエンドの業務プロセス全体で特定し、それらの相互連関性^{※3}や相互依存度^{※4}のマッピングを行います（図表4）。

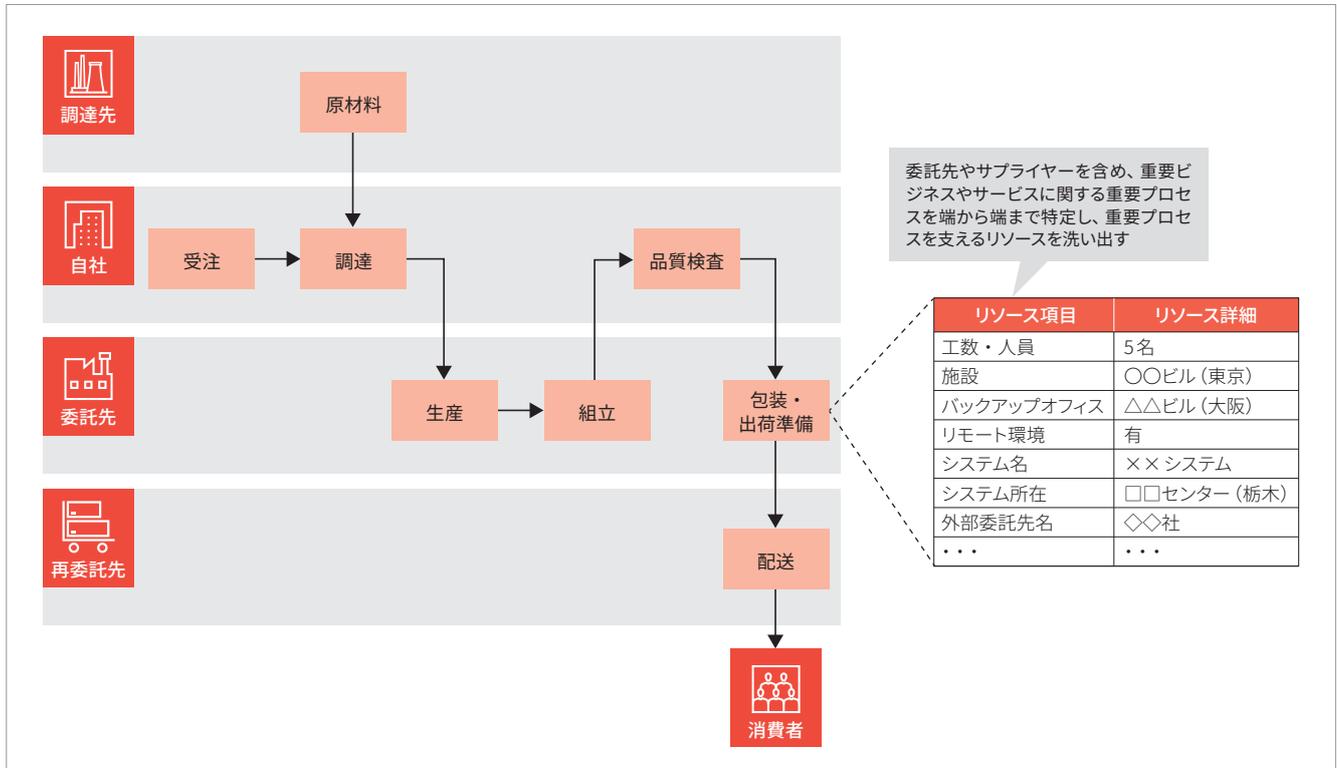
一般的には、フローチャートを作成し、各ステークホルダーの行動を具体化したうえで、関連するリソースを記載します。当該フローチャートをプロセスやリソースを管轄する部門と対話をしながら、具体的に落とし込む必要があります。

ステップ④：ボトルネックと条件の特定

従来の多くの組織では、震災や感染症の流行等、特定のシナリオをベースに、当該シナリオがリソースに対してどのような影響をもたらすかをシナリオの数に応じてリソース制約を仮定して、対応策をテストしてきました（シナリオテスト）。

一方、本稿で紹介するものは、特定されたリソースに対して、シナリオをあらかじめ特定せずに、リソース制約を仮定して、それらを発現させる蓋然性のあるシナリオを想定しま

図表4：リソースマッピング



出所：PwC作成

※3 相互連関性 (Interconnectedness)：各リソースが、直接・間接に他のリソースとどのように結びついているかを指す。例：プロセスAのシステムがダウンすると、関連する後続プロセスBやプロセスCの業務全体に影響を及ぼす可能性がある。

※4 相互依存性 (Interdependencies)：1つのリソースが他のリソースに依存している度合いや関係を指す。例：生産ラインは原材料供給に依存しており、当該原材料の供給が止まると生産も停止することになる。

す（リバースストレステスト^{※5}、図表5）。

リソースマッピングのステップでリソースの相互連関や相互依存を把握することで、業務プロセスを実施するにあたって不可欠となるリソース（ボトルネック）を特定することができます。当該ボトルネックに対して、致命的な影響をもたらす制約条件を社内外のデータ（極端だが起こり得るシナリオの発生条件や発生確率）をもとに整理します。その上で、当該リソース制約を発現させるシナリオを想定します。

ステップ⑤：予兆管理による早期対応

リソース制約をもたらす要因を想定した後は、その予兆が生じていないか、潮目の変化を継続的にモニタリングし、アラートラインを設定することで早期に対応することも重要です。予兆管理としては、以下のようなアプローチが考えられます。

- **リスク変化の捕捉**：固有リスクの高まりと統制の脆弱性を把握するために、リソース制約の要因に対してモニタリング指標（Key Risk Indicator/Key Control Indicator）を設定してからモニタリングします。例えば「サイバー攻撃」という要因に対しては、固有リスクの高まりとして「情報セキュリティアラート件数（不正アクセス件数）」や

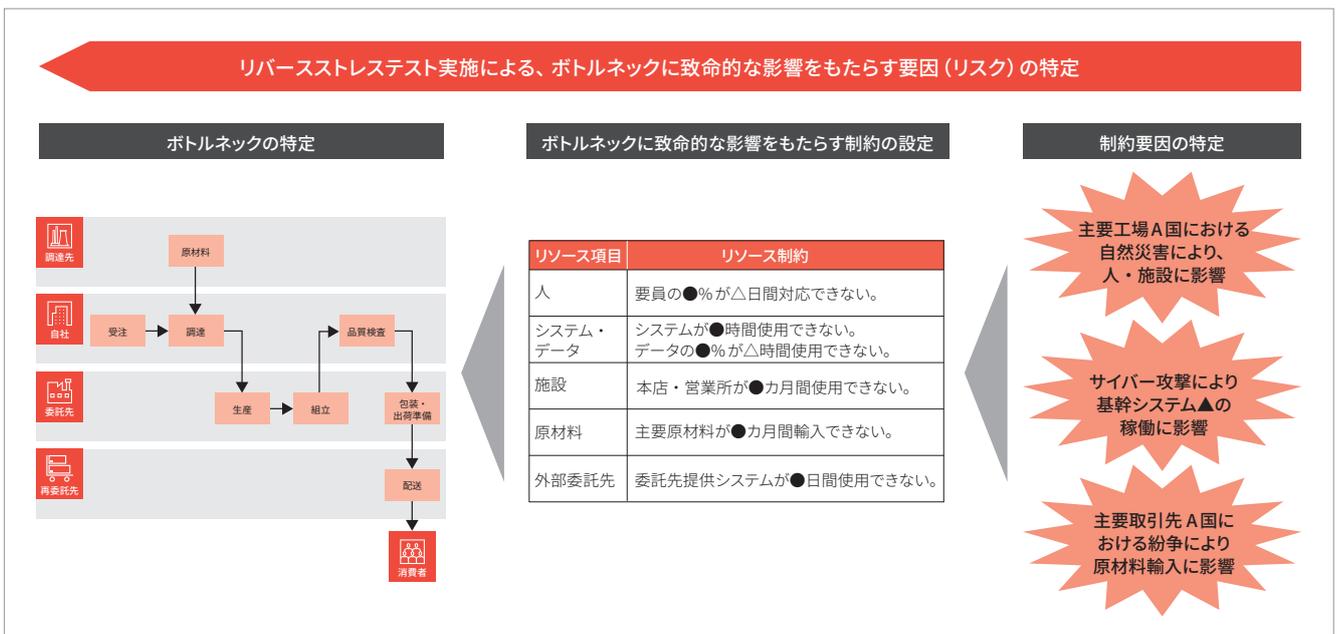
「同業他社におけるサイバー攻撃報道件数」をKey Risk Indicatorに設定し、統制の脆弱性として「フィッシングテストの違反件数」や「主要システムの脆弱性事項の対応未実施件数」をKey Control Indicatorに設定し、モニタリングすることが考えられます。

- **軽微なインシデント分析**：軽微なインシデント（ニアミス）は、実際の事故に至らなかったものの潜在的なリスクを示します。想定する要因に関してニアミス事象が頻繁に発生する場合、大きな影響をもたらすインシデントに発展する可能性もあるため、トレンドや真因分析（Root Cause Analysis）を実施する必要があります。
- **能動的モニタリング**：インシデント報告等で報告されない場合でも、従業員のプロファイルやアクセスログ、コミュニケーションをインプット情報として、検知ツールを活用してその行動をモニタリングするといった、能動的にリスクを捕捉するアプローチを取ることも考えられます。

ステップ⑥：対策の策定（Plan B含む）

リソース制約をもたらす要因に対しては頑健な対策も重要ですが、それらの対策が無効化された場合を想定したPlan B（代替策）を策定することも重要です。例えば、ボトルネックとなる生産拠点を複線化したり、原材料を調達するサブ

図表5：リバースストレステスト



出所：PwC作成

※5 リバースストレステストとは、甚大な影響をもたらす結果を先に想定し、それを引き起こすリスクシナリオを分析するもの。

イヤーを分散させたりして、規制やコストを考慮して Plan B を検討します。

ステップ⑦：改善活動

以上、レジリエンス強化のアプローチを踏まえたエンタープライズ・レジリエンスのプロセスについて紹介しました。これらのプロセスは整備した後も、経営陣のコミットメントの下、継続的なモニタリングを通じて統制の適切性を検証し、必要に応じて追加対応をしていく必要があります。そのためには、役職員がレジリエンスの重要性を認識し、与えられた責任と権限のもと主体的にプロセスを運用していくことが重要です。

5 おわりに

繰り返しになりますが、エンタープライズ・レジリエンスは

全く新しいプロセスを構築するものではなく、既に存在するビジネス戦略やリスク管理のフレームワークを整合させることが大事です。

ナシーム・ニコラス・タレブは、その著書『反脆弱性』において、組織は単に逆境や不確実性に対して耐え抜くだけでなく、危機を糧にして学び、成長する能力（逆境を機会に変え成長し、より大きな逆境や不確実性に対しても耐える）を備えることが重要と述べています^{※6}。

組織の戦略およびリスク管理にレジリエンスの観点を取り入れることで、不確実な時代を先導する組織へと一層進化できるよう、PwCもエンタープライズ・レジリエンスの態勢構築・高度化に向けたさまざまなサービスをご提供致します。

※6 ナシーム・ニコラス・タレブ『反脆弱性——不確実な世界を生き延びる唯一の考え方（上・下）』望月衛監訳、千葉敏生訳、ダイヤモンド社、2017

ト 信慶 (ほくしんぎょん)

PwC Japan 有限責任監査法人 マネージャー
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザー一部
米国公認会計士（ワシントン州）／GARP Financial Risk Manager (FRM)
信託銀行での海外リスク管理態勢構築および運用の経験を経て現職。国内外のさまざまな業種の事業法人に対して、リスク管理態勢高度化支援、BCP/BCM 高度化支援、レジリエンスの態勢評価および導入支援等、リスク管理に関するさまざまなサービスを提供している。
メールアドレス：shinkyung.bok@pwc.com

デジタル領域におけるレジリエンス



PwC コンサルティング合同会社
執行役員、パートナー 山本 直樹

はじめに

本稿で取り上げる「レジリエンス」は、古くて新しいテーマです。わが国は地震大国とも呼ばれ、以前から多くの企業が自然災害を想定した事業継続計画（BCP）を策定して、不測の事態に備えてきました。また、世界規模のパンデミックである新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が起きた際には、従業員がオフィスに出勤する形態から在宅勤務に切り替えるなどの対応によって柔軟に対処してきました。

現在、COVID-19は収束しつつあり、重要性が高まっているのは「デジタル領域におけるレジリエンス」です。コロナ禍において、企業はアナログな業務プロセスの限界を痛感し、大胆にデジタルトランスフォーメーション（DX）を進めました。消費者向けサービスも非接触化が進み、ネット上で取引が完結できるように進化してきました。実際、街中で現金を使う機会も激減しています。

ところが昨今では、システム障害やデジタルサービス停止といった報道が多く見られます。大規模なシステム更改における移行の失敗、生産現場に対するサイバー攻撃、アクセス集中による一時的なシステムダウン、中には単一企業における障害だけではなく世界同時多発的な大規模障害に発展することもあります。細かく見ていくと原因はさまざまですが、デジタル化が進み、ICT環境への依存度が高まった現代のビジネス環境においては、ひとたびそのICTシステムが停止してしまうと、顧客向けのサービスや社内の業務プロセスも停止し、ひいては社会基盤が機能不全に陥ることを意味します。経済活動や私たちの生活に対する影響の大きさは計り知れません。

そこで本稿では、デジタル領域においてオペレーショナルレジリエンスを高めるためのアプローチについて解説します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC コンサルティング合同会社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 世界はデジタルにつながっている

企業のオペレーションは、単体の企業の中で閉じて成立するものばかりではなく、多くのケースにおいて、いくつもの組織にまたがって運用されています。製造業のサプライチェーンやシステム開発における外部委託などは、企業間連携の代表的な例だと言えます。

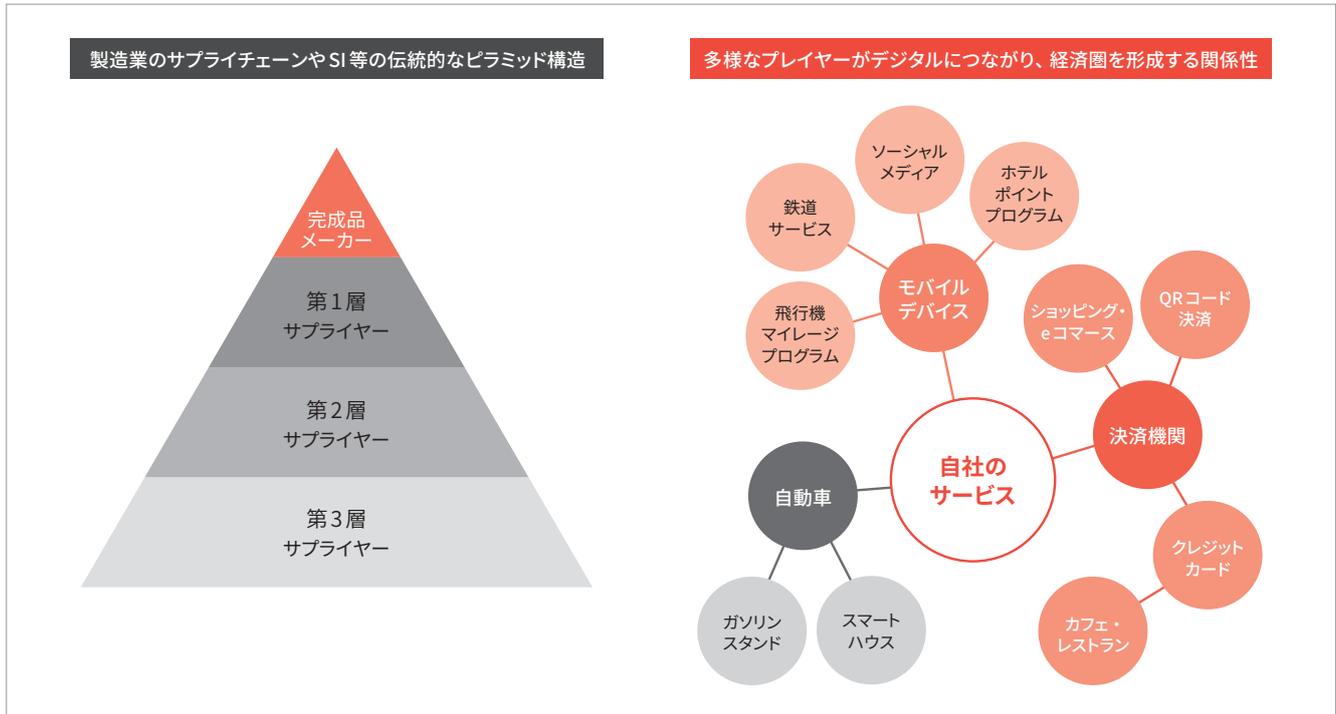
一方、これらの伝統的な連携のあり方に加えて、最近では、「ポイント経済圏」に代表されるデジタルサービスの相互連携も盛んになってきました。ホテルやレストラン、乗り物のチケット等を予約する際、全てスマートフォンのアプリで完結できます。これらのサービスでは、SNSアカウントをログインIDとして設定するケースも多く見られ、共通のIDを通じて各種サービスがつながっていきます。決済方法については少し前まではクレジットカードが主流でしたが、最近では、QRコード等の電子決済サービスを選択することも可能になりました。各社のサービスでは独自のポイントを付与したり、他社のポイントや電子決済で利用可能な通貨同等の価値に交換することも可能になっています。

企業は、魅力的な他社サービスと提携して利用者の利便性を高めることで、競争力の高い経済圏を構成し、優良顧客を囲い込もうとしています。BaaS（Banking as a Service）の手法を使った異業種企業による銀行サービス参入も相次いでおり、デジタル領域の企業間連携は今後ますます活発になることが予想されます。

2 ガバナンスが効きにくい複雑な関係性

消費者向けビジネスを展開する企業にとって、ポイント経済圏のようなデジタルな企業間連携を構成することは、顧客の購買活動等に関するデータ分析を容易にし、業績

図表1：伝統的なサプライチェーンとデジタル経済圏における関係性の違い



出所：PwC作成

向上に直結するアプローチとして大きな期待が持てます。しかし、このような企業間の関係性にも難点があります。ガバナンスが効きにくく、障害によるサービス停止時の責任の所在が曖昧になりやすいことです。

伝統的な企業間連携の形である、製造業のサプライチェーンやシステムインテグレーションでは、商流のベクトルが上から下へと一方向に流れ、ピラミッドの頂点に位置する企業が取引上優位な立場にあるため、一次請け先、二次請け先に対して順次ガバナンスを効かせることができます（図表1）。

それに対して、デジタルな経済圏においては、機能上ハブになるアプリがあったとしても、特定の企業が経済圏全体を取りまとめて管理しているとは限らず、複数の企業が複雑な関係性でつながっていたり、提携先企業が途中で変わったりすることもあります。そのため、ピラミッド型のサプライチェーンに比べると、極めてガバナンスが効きにくいという特徴があります。このように微妙なパワーバランスの中では、万が一、システム障害やサイバー攻撃等のインシデントが発生したときに、サービス提供企業の担当者であってもサービスの全体像が見えません。ブラックボックス化している部分から障害の原因を究明しなければならず、サービスの復旧までに多くの時間を要してしまう可能性が高いのです。

この傾向は、今後、AIが普及することですますます強まりま

す。AI分野への大型投資計画を発表する企業も増えてきました。このような企業の経営者たちは、AIの能力に秘められた大いなる可能性を感じると同時に、AIを使わないことこそが最大のリスク（企業として生き残れないという危機感）であると悟っているようです。

近年、AIに関する規制の動きが世界的に加速しています。2024年5月、欧州では欧州理事会が「AI規制法（Artificial Intelligence Act）」を採択し、日本政府は「AI事業者ガイドライン案」を発表しました。どちらもAIシステムの開発者やAIシステムを活用する事業者に対して、倫理的な側面や技術的な側面における規制が課されることとなります。一部の企業は、すでに自社のAIガバナンスを確立しようと自主規制ルールを明文化する取り組みを始めています。このような新規技術の取り扱いは難易度が格段に高まり、企業に問われるデジタル領域の責任はそれ以上に大きなものとなるでしょう。

3 デジタル領域におけるレジリエンスの高め方

最後に、デジタル時代においてオペレーショナルレジリエンスを高めるためのアプローチを解説していきます。

図表2：デジタル・オペレーショナル・レジリエンス管理体制再構築のイメージ

サービス	プロセス	管理機能担当				
		システムリスク	BCP	セキュリティ プライバシー	サードパーティ	AI
顧客向けサービスA	業務プロセス1	担当	担当	担当	担当	担当
	業務プロセス2	担当	担当	担当	担当	担当
顧客向けサービスB	業務プロセス3	担当	担当	担当	担当	—
	業務プロセス4	担当	担当	担当	担当	—
顧客向けサービスC	業務プロセス5	担当	担当	担当	—	担当
	業務プロセス6	担当	担当	担当	—	担当
顧客向けサービスD	業務プロセス7	担当	担当	担当	—	—
	業務プロセス8	担当	担当	担当	—	—

出所：PwC作成

(1) 自社を取り巻くデジタル環境の可視化

何事においても適切に管理するためには、対象となる範囲を明確にし、実態を把握しなければなりません。自社だけでなく、業務提携するパートナー企業、システム開発・運用等の委託先等、全ての関係組織を洗い出します。サードパーティリスク管理（Third-party Risk Management：TPRM）のプログラムが確立されている組織でも、管理対象が委託先に限定されているケースは珍しくありません。その場合、業務提携先等も含めて、サードパーティの範囲をより広く定義し直す必要があるでしょう。

組織単位で範囲を明確にした後は、データセンター、ネットワーク、ハードウェア、アプリケーション、データ等の資産を洗い出し、IT資産台帳やネットワーク構成図、データフロー図のような形で可視化します。これについても自社が保有する資産だけでなく、依存関係にあるビジネスパートナーの資産や契約する外部のクラウド環境等についても可視化の対象とします。社内のクラウドガバナンスが弱い組織においては、ユーザー部門が独自に外部サービスと契約して、いわゆる「野良クラウド」や「シャドーIT」が横行しているかもしれません。単にポリシーを定めるだけでなく、申請・承認プロセスを厳格化したり、社内環境からの外部接続を監視するなどの対応で、ガバナンスを強化することが求められます。このようにビジネスの実態に合わせて管理対象を明確にすることが、デジタル領域のレジリエンスを高める第一歩となります。

(2) 管理体制の構築

次に取り組むべき課題は、レジリエンス強化のための管理体制を見直し、整備することです。銀行等の金融機関は、これまで他の業界に比べるとレジリエンス強化により真摯に取り組んできたと言えるでしょう。それでも、システムリスク管理、事業継続管理（BCM、ディザスタリカバリー）、サイバーセキュリティ管理、個人情報保護、委託先管理等の部署をその時々時代の要請に応じて都度整備してきたことで、部署間の連携が不十分だったり、機能が重複するという傾向が見られます。レジリエンス管理部署のあるべき姿については、あらゆる企業に当てはまる模範解答があるわけではありません。したがって、企業の現状やビジネスの方針等によって、企業ごとにあるべき姿を設計する必要があります。

改善のアプローチとしては、既存部署の役割を整理し直して最適化したり、顧客向けサービス単位で、関連する業務プロセスと必要な機能をマッピングしたりすることなどが考えられます（図表2）。また、多くの企業ではレジリエンス人材の確保および育成も重要な課題になるでしょう。

(3) レジリエンスを構成する機能の強化

対象範囲を明確にし、管理体制を整備した後は、具体的な対策を講じます。ここから先は企業によって必要な対策が異なります。自社の実態が分からない場合は、監査法人やコンサルティング会社による第三者評価を受けて、強化すべきポ

イントやその優先順位を明確にすることも効果的です。強化策としては、次のようなものが考えられます。

- サードパーティとの契約やSLA (Service Level Agreement) 等の見直し、障害発生時の連絡体制・プロセスの見直し
- 定期的にサードパーティを評価するプログラムの構築
- システム停止を引き起こす想定シナリオの明確化および原因究明・復旧プロセスの確立
- ハードウェアレベルの冗長構成化、クラウドマイグレーション
- システム移行に関わるゲートレビュー基準の明確化・プロセスの厳格化
- サイバーセキュリティの強化 (ネットワークトランザクションやシステム上の挙動の監視等)
- 障害発生を想定した対外的コミュニケーション基準やフローの確立

このような対策は、ポイント経済圏のようなデジタルな関係性の企業間だけでなく、伝統的なピラミッド構造を持つ製造業のサプライチェーン等においても同様に重要です。

(4) デジタルレジリエンスの検証

上記 (1)～(3) の対策を講じた後には、その効果を検証することが重要です。システム障害やサイバー攻撃を想定したBCPの机上訓練を実施している企業はありますが、経済圏を構成する企業が集まって本格的な合同BCP演習を実施したというケースはまだそれほど多くありません。しかし、現代の企業活動や社会生活は既にデジタル環境の上で成り立っており、今後さらにその依存度が増していくことを考えると、その重要性は明白です。万が一、長期間のサービス停止等が発生すれば、売上や株価に影響が出たり、社会的な信用を失うことにもつながりかねません。企業の経営者は、AIを含めたデジタル領域のレジリエンスを最重要課題として捉え、真剣に取り組んでいかなければなりません。

山本 直樹 (やまもと なおき)

PwCコンサルティング合同会社 執行役員、パートナー

2008年入社。サイバーセキュリティ&プライバシーリーダー等を務めた後、2019～2021年にPwC香港・中国(上海事務所)に出向して現地日系企業の支援を担当。帰任後の現在は、トラストコンサルティング事業部のパートナー。リスクマネジメント、レジリエンス、サイバーセキュリティ等の領域で多くの経験を持つ。著書に『サイバー攻撃に勝つ経営——先進企業に見るCISOの挑戦』(日経BP)など。公認情報システム監査人(CISA)、公認内部監査人(CIA)。

メールアドレス：naoki.n.yamamoto@pwc.com

リスクレジリエントなカルチャーの醸成



PwC Japan 有限責任監査法人
パートナー 辻田 弘志

はじめに

リスクレジリエンスは頑健なリスクマネジメントではなく、柔軟性を兼ね備えたリスクマネジメントを志向しています。手続きを定めてシステム化すれば自動的に事業・機能維持がなされるものではなく、必ず人がリスクを適時に捉えて事業・機能の断絶を回避し、早期の回復のために行動することが重要になります。

リスクレジリエンスを高めるには、その枠組みを導入するだけでなく、組織内にリスクレジリエンスの考え方を共有し、行動様式として浸透させる必要があります。

本稿では組織のリスクレジリエンスを高める上で、柔軟性を備えた組織、行動様式とはどのようなもので、それをいかに醸成するかについて説明します。

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 リスクレジリエントな組織（レジリエンス組織）とは

組織のリスクレジリエンスを高めるためには、組織にも柔軟性が必要になります。リスクレジリエンスの観点からは、柔軟性のある組織とはおおよそ以下のような性質を持ちます。

- フラットでシンプルな組織構造
- 権限移譲（自治・自律）がなされている
- 特定機能や特定外部先への依存関係が軽減・排除されており、分散されている
- 機能や情報ラインがネットワーク化され、冗長性が確保されている
- フィードバックループがない（前後関係で影響が波及しない、増幅しない）
- 可変的な組織・チームによる構成

これらは、ある意味で伝統的な日本企業の組織構造や意思決定プロセス、人事制度等とは必ずしも相性の良いものと言えないかもしれません。最近はDAO（分散型自律組織）やテール組織などの新たな組織モデルも登場してきていますが、これらのモデルはレジリエンスの観点からも柔軟性が高いと言えます。

ここでは組織について述べていますが、ビジネスモデルやオペレーティングモデルにおいても柔軟性を高めるようにすればリスクレジリエンスは強化されます。人口動態の変化により、多数の人員を前提とした従来型のリスクマネジメントの維持は難しくなっており、柔軟な組織構造を志向する意義は大きいと考えられます。

2 リスクレジリエントなカルチャー (レジリエンスカルチャー)とは

(1) リスクカルチャーとレジリエンスカルチャー

リスクレジリエントなカルチャー(レジリエンスカルチャー)について述べる前に、「リスクカルチャー」について説明し、両者を比較対照してみます。

リスクカルチャーとは、「組織内の個人あるいはグループの行動規範であり、当該組織の現在および将来のリスクを特定し、理解し、オープンに議論し、そして、行動する集合的な能力を決めるもの」^{※1}と定義されます。分かりやすく言うと「組織および構成員によるリスクに対する行動様式」を表しています。

リスクカルチャーを要素分解すると、リスクに気づく「リスクセンス」と行動である「Do the right thing (正しいことを行う)」に整理できます。典型的には組織能力として多様性(多様な視点)をもちながらバイアスを排除して適時にリスクを捕捉し、必要な場合に、組織構成員は信念に従ってスピークアップして正しい判断・行動をすることが期待されます。

特に信念に従ってスピークアップし、行動するためには、心理的安全性^{※2}に配慮することが重要とされています。心理的安全性については不祥事件の調査報告書において特に言及されることも多いのでご存知の方も多いと思います。

リスクカルチャーはぶれない、芯の強いカルチャーを醸成することを企図しています。キーワードとしては、「規範」、「役職員としての責務」、「説明責任(結果責任)」といったハード(頑健)なキーワードを挙げることができます。

リスクレジリエンスにおいてもこれらの考え方は基礎となる要素であり重要ですが、リスクそのものに対する見方について発想の転換が必要となります。

リスクレジリエンスでは、失敗は必ず起きるという前提を置きます。無条件に失敗してよいわけではありませんが、失敗は避けられないという考えが前提としてあります。そして、失敗したときにどのように行動するのか、起きそうなときにどのように機転を利かせて収束させるのかについて焦点を当てています。

レジリエンスカルチャーでもリスクに気づくリスクセンス

は重要な要素ですが、その後の判断・行動の導き方が特に異なります。「Do the right thing (正しいことを行う)」をしていても、残念ながら失敗は起き得るものであり、それに対してどのように対処しているのかに目を向けます。

日々の事業活動において潜在的なリスク事案は多数生じている一方で、実際にはうまく対処して事なきを得ていることも多いと思われます。

リスクレジリエンスは、失敗をどのように最小化するかという発想ではなく、うまく対応することができているのであればそのような組織、特に人による補完的な行動を肯定的に捉え、それを組織力として再現性を高めていくことに着目したアプローチになります。つまり、組織としての学習能力の向上を志向したものになっています。

(2) リスクマネジメントの2つの概念

ここで2つのリスクに対する見方・考え方を紹介します。

図表1は安全マネジメントにおけるリスクに対する考え方^{※3}をまとめたものです。リスクレジリエンスにおけるリスクの見方、また醸成したいリスクに係る行動様式(レジリエンスカルチャー)はタイプ2になります。

タイプ1のリスクマネジメントは事務リスクなど、事前に手続きを定め、しっかりと順守することで多くのリスクが避けられるものを対象にします。一方で、リスクレジリエンスで捉えることが期待される外的リスクや、不確実性が高くリスクの想定が難しいものについてはタイプ2による柔軟性(別の言葉で表すと調整力や適応性)を兼ね備えた管理が有効になります。

注意が必要なのは、タイプ1に見られるリスクマネジメントやリスクに係る行動様式(リスクカルチャー)は否定されるものではなく、状況に応じて2つの概念を使い分けことが求められるということです。

本稿では単純化して述べていますが、実際のリスクマネジメント活動において、おそらく意識されないまでもそれぞれの要素は一定程度は具備されていると思います。問題があるとすると、この2つの概念を意識して使い分けられていない、また場合によっては対立概念として捉えてしまっているところにあると考えられます。

タイプ2のリスクマネジメントは、危機事象が生じた場合にいきなり発揮できるものではなく、日常のリスク対応の経験を積み重ね、再現性を高めることで実行性が高まるという

※1 International Institute of Finance report "Reform in the financial services industry: Strengthening Practices for a More Stable System" 2009年(日本語訳は日本銀行作成) https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/basic_seminar/data/rel171024a6.pdf

※2 「心理的安全性とは、率直に発言したり懸念や疑問やアイデアを話したりすることによる対人関係のリスクを、人々が安心して取れる環境のことである」(『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』エイミー・C・エドモンドソン著、英治出版、2021年)

※3 Erik Hollnagelによる安全マネジメントに関する考え方で、Safety-IとSafety-IIによる安全マネジメントを提唱している。

図表1：2つのリスクに対する考え方

	タイプ1	タイプ2
リスクに対する考え方	リスク事象は機能不全、手順を順守しないことで生じる	機能が維持され正しい手順で行っても、状況次第でリスク事象は生じる
リスクへの対応方針	失敗やミスを最小化する	より良い結果を導くことを最大化する
リスクマネジメントの考え方	事前に定めた手順の順守、失敗の原因を分析し、再発防止策を講じる	事前予測、モニタリング、状況に応じた対応、強化学習
人に対する考え方	人は間違える（事前に定められた正しい手順から逸脱する）	人は資源である（人により臨機応変に調整・対応される）

出所：PwC作成

考え方です。

そのため組織・領域によっては、事前に失敗を想定したシナリオ分析（プレモーテム手法）を行ったり、管理された環境で人為的に混乱を生じさせ、リスク対応力を高める実験的アプローチ（カオスエンジニアリング手法）をとっている例もあります。

大きな事故を防ぐには、事前の訓練が重要ということもありますが、リスクレジリエンスの考え方は、振れ幅の小さいリスクをあえて発生させることでリスクを分散し吸収するという意味も含んでいます。

ここまで述べたリスクレジリエンスは、「ポジティブなインパクト（より良い影響を与える）」、「権限、裁量権」、「自主的な判断による行動、調整」といったソフト（柔軟）なキーワードが当てはまるでしょう。

3 レジリエンスカルチャー醸成に必要なこと

それではどのようにすればレジリエンスカルチャーを醸成できるのでしょうか。ここでは一般的なリスクカルチャーの醸成と対比しながら説明します。

先に述べておきますが、2つのリスクマネジメントの考え方と同様に、醸成すべきカルチャーは二者択一ではなく両方の視点から醸成していく必要があります。

リスクカルチャーの醸成施策にはさまざまなものがありますが、おおよそ以下の4つの視点^{※4}で整理できます。

- 経営トップの基本理念（Tone at the Top）
- 説明責任・結果責任（Accountability）

- 有効なコミュニケーションと異議申し立て（Effective Communication and Challenge）
- 動機付け（Incentive System）

図表2は4つの視点について、図表1と同様に、従来型のリスクマネジメントにおけるリスクカルチャーの醸成（タイプ1）とリスクレジリエンスにおけるレジリエンスカルチャーの醸成（タイプ2）であえて違いが分かるように整理したのになります。

従来型のリスクカルチャーの醸成（タイプ1）は前述の通り、何があるべき姿なのか、正しいことなのかを経営トップから末端まで認識を共有し、経営トップ自ら実践し、問題があれば勇気をもって正しいことを上司に対して進言するという芯の強いカルチャーを醸成するアプローチです。また、この4つの視点を打ち出すきっかけとなった金融危機においては、組織が許容可能な水準以上にリスクを取っていたことから、必要以上のリスクを取らないための動機付け（端的には業績評価基準やそのようなリスク思考を持った人の採用を防止する）に焦点を当てたものになります。金融リスクマネジメントに限らず、昨今の品質不正などコンプライアンスリスク（コンダクトリスク）における組織的不適切行為の排除のため、強い統制環境を整えるという発想にも共通するものです。

タイプ2のレジリエンスカルチャーは、原理原則を示し、トップから末端まで認識共有しますが、そこから先はある程度の権限を与え、創意工夫の中でオプション・可能性を模索しつつ対処するという方式です。現場で起きるさまざまな事象に対して全てを標準化することは難しいことから、現場での調整力・適応力により重点を置いた考え方になります。具体的には、そういった現場での調整力・適応力を許容するカルチャー、現場での自主的・能動的な行動を誘発するカルチャー、またそれらの再現性を高めるための情報の共有や連携を促進するカルチャーに重点を置くことになります。

※4 金融危機を教訓に、G20で組成された金融安定理事会（FSB）において2014年に提唱された「リスクカルチャー醸成のための4つの重要要素」より。

図表2：2つのカルチャー醸成のアプローチ

	タイプ1	タイプ2
経営トップの基本理念	<ul style="list-style-type: none"> 組織内で共有すべき価値観、リスク対応方針を示し、自ら率先垂範する 	<ul style="list-style-type: none"> 原理原則を示し、現場各所での創意工夫による能動的対応を期待する
説明責任・結果責任	<ul style="list-style-type: none"> 事業・業務の責任者を明確にし、生じた結果に対し説明責任・結果責任を負う（ポストモータム） 	<ul style="list-style-type: none"> 権限を委譲し、より良い結果を導くための行動を推奨（プレモータム）
有効なコミュニケーションと異議申し立て	<ul style="list-style-type: none"> 疑問を感じた際には、勇気をもって進言する 3つのディフェンスラインにより必要なチャレンジを行う 	<ul style="list-style-type: none"> 組織内での情報共有、コラボレーションにより、対応を臨機応変に行う 3ラインモデルによる協働
動機付け	<ul style="list-style-type: none"> 適切な範囲でリスクをテイクするための仕組み。誤った行動に対する処分（始末書を求める） 	<ul style="list-style-type: none"> 結果として起きたことよりもプロセス、学びを重視し、より良い行動に対する動機付け、称賛（始末書を求めない）

出所：PwC作成

これは、災害等の事故に限らず、先に触れたコンプライアンスリスク（コンダクトリスク）に当てはめることも可能と思われれます。経営トップ自ら正しいカルチャーを醸成しているはずが、不祥事件が繰り返し発生している組織も残念ながら見受けられますが、持続可能性という視点で捉え直すヒントになると思います。

本稿で述べたタイプ2によるリスクマネジメントは人の可能性に改めて着目した考え方です。AIなど新たなテクノロジーが台頭してくる中で、技術をうまく取り込むことが人の可能性をより拡張し、高め、リスクセンスを持った能動的なリスクマネジメントの高度化につながることを祈念し、本稿を締めくくりたいと思います。

辻田 弘志 (つじた ひろし)

PwC Japan 有限責任監査法人 パートナー

ガバナンス・リスク・コンプライアンスアドバイザリー部

大手金融機関を経て入社。過去25年にわたりガバナンス、リスクマネジメント（コンプライアンスリスクマネジメント）、内部監査に関連するアドバイザリー業務を提供。クライアントは大手金融機関、製造、サービス業など幅広い。

近年は、非財務リスクマネジメントの中でも実効的かつ持続可能なリスクマネジメント実現のための3ラインモデル、リスクレジリエンス、コンダクト・リスクカルチャーの組織内浸透に注力している。

メールアドレス：hiroshi.tsujita@pwc.com

第17回

わが国におけるサステナビリティ開示基準の適用と日本企業への影響

はじめに

PwC Japan有限責任監査法人の基礎研究所（以下、基礎研究所）は2007年の設立以来、将来の監査業務に影響をもたらすと思われる経済・社会の基礎的な流れに関して独自の研究活動を行っています。今回は、基礎研究所の新所長 矢農理恵子パートナー（以下、矢農）と新副所長 山田善隆パートナー（以下、山田）が、わが国におけるサステナビリティ開示基準の動向や日本企業への影響について語ります。スピードが速いといわれるサステナビリティ開示基準の動向をつかんでおきたい方も、あらためて確認したい方もご覧ください。

なお、文中の意見は対談者の私見であり、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 国内基準を作ることになった背景

矢農 サステナビリティ情報開示のニーズが高まり^{※1}、わが国でも開示基準の開発が進んでいます。わが国のサステナビリティ開示基準は国際的な動向の影響を受けていますので、まず、国際的な動向を確認しておきましょう。EUでは、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）がすでに2024年1月から段階的に適用されており、開示基準としては欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）があります。

山田 一番先進的な動きをしているのがEUです。その一方で、米国では2024年3月、証券取引委員会（SEC）が気候関連の開示規則を採択しました^{※2}。規則案が公表されてから採択まで約2年を要しました。また、米国では昨年、カリフォルニア州が気候開示法を成立させています^{※3}。カリフォルニア州の法律ですが、州内で一定規模以上の事業を営む米国子会社を有する場合にも対象となるため、その影響はグローバルといえるでしょう。

矢農 本当にそうですね。カリフォルニア州の動き

※1 サステナビリティ情報開示の重要性についてはPwC's View 第38号の記事「サステナビリティ情報開示の動向」を参照。 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202205/38-01.html>

※2 2024年4月、SECは、係争中である法的異議申立の「秩序ある司法的解決を促進する」ため、気候開示規則を一時停止した。SEC規則についてはViewpoint解説を参照「SECが気候関連開示規則を採択（2024年4月4日アップデート）」。 https://viewpoint.pwc.com/dt/jp/ja/pwc/in_briefs/in_briefs_JP/20240307_inbrief_us.html

※3 詳細はViewpoint解説「カリフォルニア州の気候開示法案はグローバルに影響を与える（2023年11月9日アップデート）」を参照。 https://viewpoint.pwc.com/dt/jp/ja/pwc/in_briefs/in_briefs_JP/20230921_inbrief_int.html

には正直、驚きました。そして、国際基準として、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が2023年6月、最初の開示基準、IFRS S1号およびIFRS S2号を公表しています。これらを適用するかどうかは各国の当局の決定次第ですが、ISSB基準は2023年7月、証券監督者国際機構（IOSCO）によってエンドース（承認）されています。

山田 エンドースとは、端的に言えば、世界の資本市場で使われるのに適切であると認められたということです。これは以前、会計基準についても同様の動きがありました。

矢農 24年前、2000年に国際会計基準（IFRS）がIOSCOにエンドースされ、その後、IFRSの適用が世界で広がりました。当時と異なるのは、自国の会計基準をもつ国は多くありましたが、今、自国のサステナビリティ開示基準をもつ国はほとんどないということでしょう。

山田 そうですね。会計基準についてはすでに確立された基準や実務がありましたので、国際会計基準へのコンバージェンスをどうするかという議論がなされました。サステナビリティ開示基準の場合は自国基準という土台がありませんので、ISSBが開発した国際基準を、どのように各国が取り入れていくかという議論になりますね。

矢農 実際、ISSB基準をそのまま取り入れる方針の国もありますが、日本では2022年7月にサステナビリティ基準委員会（SSBJ）が設立され、ISSBによるIFRSサステナビリティ開示基準（IFRS S1号およびIFRS S2号）の内容を取り入れるかどうかについて議論がなされています。議論の成果物として、2024年3月29日に公開草案が公表されました。

山田 SSBJでは、IFRS S1号およびIFRS S2号の内容を基本的に取り入れる方針ということです。ただし、個々の論点ごとに、提供される情報が重要でないもの、企業に過度な負担をかけることが明ら

かなもの、周辺諸制度への制約が生じるものについては、国際的な比較可能性を損なわない範囲で取り入れない、または追加的な基準を設ける方針で議論がなされてきました。

2 サステナビリティ開示基準の公開草案の概要

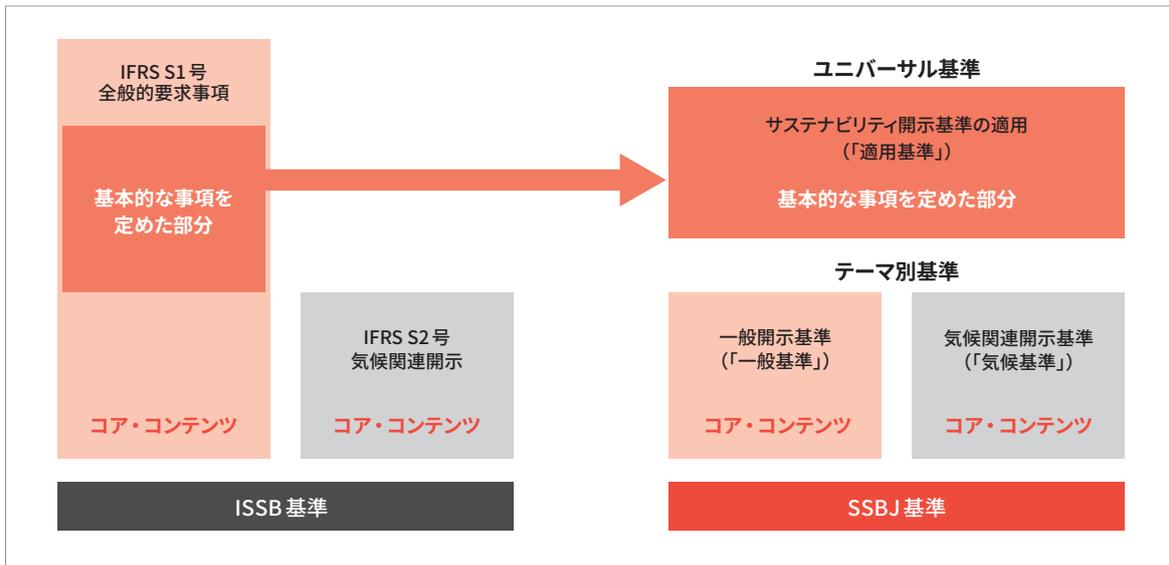
矢農 次にSSBJの公開草案について見ていきましょう。開発のベースとなっているIFRS S1号は、サステナビリティ関連財務開示を作成する際の基本的な事項を定めた部分と、サステナビリティ関連のリスクおよび機会に関して開示すべき事項（コア・コンテンツ）を定めた部分とで構成されています。この点、SSBJの公開草案では分かりやすさの観点から、IFRS S1号に相当する基準を2つに分けています。基本的な事項は「適用基準」として定め、コア・コンテンツは「一般基準」として定める提案です。この関係は、SSBJがわかりやすく図示しています（**図表1**）。

山田 さきほどお話ししたとおり、SSBJの公開草案には基本的にISSB基準の内容がそのまま取り入れられており、サステナビリティ会計基準審議会（SASB）の基準や産業別ガイダンスの参照が求められています。また、自社の温室効果ガス（GHG）排出量「スコープ1、2」に加え、供給網の排出量「スコープ3」の開示が求められます。

矢農 スコープ3の開示は気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言でも求められていましたが、TCFD提言には強制力がありませんでした。SSBJ基準は金融商品取引法に基づく法的枠組みに組み込まれることが想定されていますので、その場合には法的強制力をもつこととなりますね。

山田 一方で、SSBJが公開草案を公表する少し前に公表された米国SECの気候関連の開示規則では、スコープ3の開示が要求されなかったことが注目されました。国によって方針の違いが生じてきてい

図表1：IFRS S1号・S2号とSSBJ公開草案の構成比較



出所：SSBJ

ます。

矢農 たしかに、スコープ3開示は重要な論点の1つです。スコープ3は自社以外の供給網からの排出量の報告ですので、企業の開示負担が大きくなります。一方、スコープ2については、SSBJはISSB基準と異なる取り扱いを提案しています。ISSB基準では、地域などでの平均的な排出係数を使うロケーション基準に基づく開示を行ったうえで、再生可能エネルギーの利用などによる企業の排出量削減のための取り組みを示すために、契約証書に関する情報を開示する必要があります。しかし、SSBJ提案では契約証書に関する情報に代えて、再生可能エネルギーの利用などによる排出量削減を織り込んだ測定値であるマーケット基準に基づく開示を行う選択肢も示されています。

山田 さらに、地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）では、一部のGHG排出量を1月1日から始まる暦年で算出する必要があることなどから、3月決算企業では算定期間が最大15カ月ずれる可能性があります。SSBJでは、期間の差を1年以内にする上限などを設けるべきだとの議論もありました

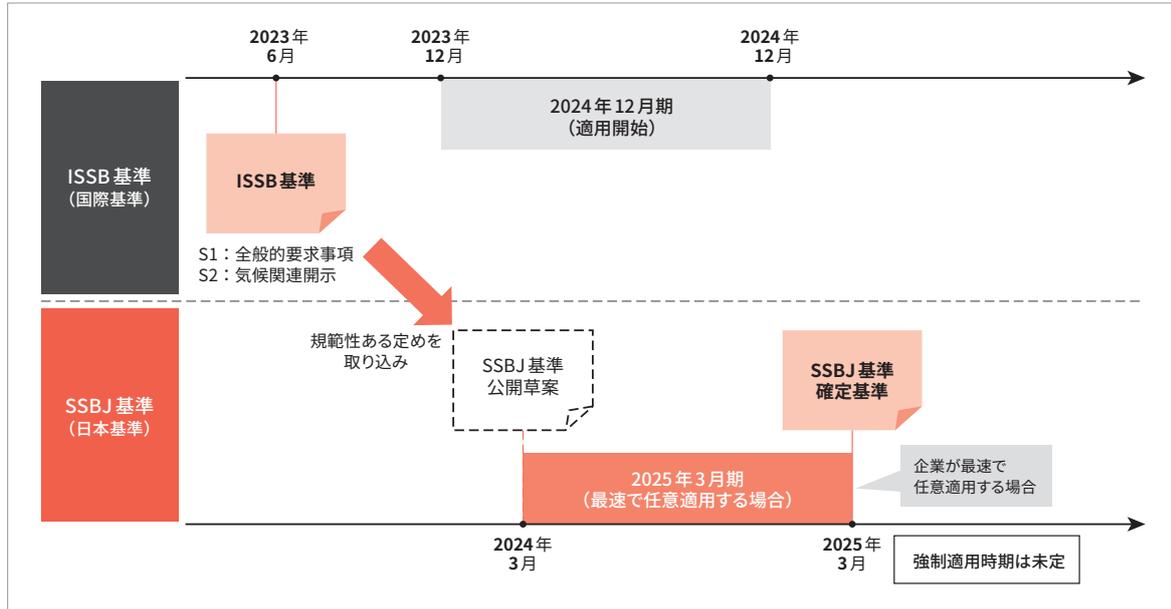
が、審議の結果、公開草案では温対法に基づく報告値を使用する場合には直近のデータを使うことを求めています。ただし、期間の差が1年を超える場合は所定の開示が必要となります。

3 今後のスケジュール

矢農 SSBJ基準の強制適用時期については、今後法令で定められることが想定されるため、SSBJ基準では定めない提案となっています。また、任意適用については、確定基準公表日以後終了する年次報告期間に係るサステナビリティ関連財務開示からの適用を認めることが提案されています。

山田 想定されるスケジュールは図表2に示したとおりです。ポイントは、2025年3月31日までに基準が確定した場合、2025年3月決算から適用可能となることです。これは企業の早期開示に関するニーズが考慮された結果だと理解しています。ただし、適用する場合、テーマ別基準の「一般基準」と「気候基準」は同時に適用しなければならないことに注意が必要です。

図表2：SSBJ基準の開発スケジュールと適用時期



出所：PwC作成

4 日本企業の対応について

矢農 SSBJ基準が強制的に適用される企業の範囲については、「グローバル投資家との建設的な対話を中心に据えた企業、すなわち、東京証券取引所のプライム上場企業またはその一部から始める」という方針^{※4}のもと、詳細については金融庁の金融審議会の「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」で議論されることになっています^{※5}。日本企業がまずすべきことは、自社がSSBJ基準の適用対象となるかどうかを見極めることでしょう。

山田 一方で、当局による議論の動向を見据えつつ、

開示の準備を進める企業もあると思います。社内にはないものを開示することはできませんので、まずはサステナビリティ関連のリスクと機会をマネジメントする経営体制を構築し、推進していくことが必要となります。

矢農 具体的には、コア・コンテンツとなる「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標および目標」の4つの柱の視点から推し進めていくことが考えられます。4つの柱に基づく開示は2023年3月期の有価証券報告書から求められていますが^{※6}、SSBJ基準においてはそれぞれの柱ごとに、開示すべき内容がより具体的に定められることになると想定されるため、現状でどのような開示ができるかを想定してみることから始めるのもいいでしょう。

山田 そうですね。「現状 (as-is)」と「あるべき姿 (to-be)」のギャップが識別されたら、必要に応じ

※4 2024年2月6日開催 第30回サステナビリティ基準委員会にて、金融庁企画市場局 企業開示課長より「グローバル投資家との建設的な対話を中心に据えた企業、すなわち、東証のプライム上場企業またはその一部から始めることが必要と考えられる」との説明がなされた。

※5 2024年5月14日の第2回会議および2024年6月28日の第3回会議では、プライム上場企業を時価総額で分類し、2027年3月期から順次、SSBJ基準の適用を義務づける対象を拡大していき、2030年代には全てのプライム上場企業に義務付ける案が事務局より示された。具体的には、時価総額3兆円以上、1兆円以上、5,000億円以上に分類する案となっている。保証のあり方も今後の検討課題となっている。

※6 有価証券報告書で気候変動情報を任意開示している企業の開示状況については、PwC's View第42号の記事「有価証券報告書における気候変動開示の分析」を参照。 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202302/42-02.html>

て、体制やリスク、機会の管理のための対応の改善を行っていくことになります。これはサステナビリティ開示全般に言えることですが、求められるのは開示であっても、開示を通じて企業の対応を促すという側面があります。SSBJ基準により開示内容がより具体的に定めれば、事実上求められる企業の対応も、より具体的なレベルで定まることになります。

矢農 気候関連については、TCFD提言に基づく開示を行っている企業は、これをベースとすることができます。ただし、TCFD提言に基づく開示を行う企業であっても、必ずしも全ての提言項目の開示を行っていないことがあるため、SSBJ基準においては原則として全ての要求事項に準拠する必要ある点に留意が必要です。一般的に、シナリオ分析やGHGのスコープ3排出量の開示のハードルが高いと思われます。

山田 そうであれば、同じTCFD提言の賛同企業であっても基準化により受ける影響の度合いはさまざまになりそうですね。加えて、SSBJ基準においてはISSB基準と同様に、TCFD提言において選択が認められた開示の選択肢を狭めたり、追加的な開示要求を定めたりしているものがあります。このため、TCFD提言に基づく全ての項目の開示を行っている企業であっても追加的な対応が必要になる場合があります。例として、ロケーション基準に基づくスコープ2排出量や産業別指標の開示が挙げられます。

矢農 このような開示への対応として、企業としての体制を構築していくには経営陣の関与が必要になります。多くの企業はすでにサステナビリティ課題への対応を経営課題の1つと位置付けて対応を進めています^{※7}。

山田 これから信頼性のある法定開示を行っていくためには、一定のプロセスの整備が必要です。金融商品取引法に基づく開示は法律に基づくため、一定の信頼性のある開示を行うことができるよう、開示内容の決定、情報の収集、集約および開示情報作成のためのプロセスとともに、それぞれの段階で必要なチェックがなされるようなプロセス（内部統制）を整備していく必要があります^{※8}。将来的には第三者による保証が求められると想定されるため、最終的には第三者保証に耐え得るレベルを目標とするのがよいでしょう^{※9}。

矢農 法定開示に加え、欧州や米国の規制にも注意が必要です。日本企業のなかには、法定開示に加え、冒頭でお話しした欧州のCSRDや米国のSEC規則の適用対象となる企業があります。このような企業は各制度の要求事項を分析し、必要な時期に必要な情報開示ができるように、綿密な計画を組んで対応する必要があります。

山田 おっしゃるとおり、国外の法規制の動向にも留意する必要がありそうです。**図表3**に示しているように、現時点では各制度の考え方や開示要求事項が異なっています。1つの制度に基づく開示を他の制度の開示にそのまま利用できないため、多国籍企業を中心とした複数制度の開示が求められる企業の開示負担が重くなるのが世界的に懸念されています。これは相互運用可能性（interoperability）の問題と呼ばれていて、基準設定者間で調整が試みられてはいますが、その解決は容易ではありません。今後、この問題がどこまで解決が図られるのかについて注目していく必要があるでしょう。

● 対談中の英文略称の正式表記は以下のとおり
CSRD：Corporate Sustainability Reporting Directive

※7 PwCが2023年に実施した世界CEO意識調査では、日本のCEOが、社内外のステークホルダーから脱炭素化への対応を強く求められている現状が伺える。<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>

※8 内部統制については、PwC's View第48号の記事「企業の温室効果ガス排出量算定における内部統制構築」を参照。<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202401/48-01.html>

※9 第三者保証を受けるにあたって企業に求められる対応については、遠藤英昭・吉田智紀「保証実務の現場から：①監査法人の保証」『企業会計』(Vol.76 No.6, 2024)を参照。

図表3：各基準の比較

	ISSB基準	金融商品取引法 SSBJ基準 (公開草案) 	欧州CSRD ^{※1} ESRS 	米国SEC規則 
対象企業	指定なし	未定 (上場企業の一部となる見込み)	EU規制上場企業およびEU域内で一定規模以上の活動を有する企業 ^{※2}	米国SEC登録企業 (米国市場に上場する企業) ^{※3}
マテリアリティ ^{※4} の考え方 (想定利用者)	シングル・マテリアリティ (投資家等)	シングル・マテリアリティ (投資家等)	ダブル・マテリアリティ (投資家等+社会全般)	シングル・マテリアリティ (投資家等)
開示テーマの 範囲	サステナビリティ全般 (現在のところテーマ別基準は気候のみ)	サステナビリティ全般 (現在のところテーマ別基準は気候のみ)	サステナビリティ全般 (10のテーマ別基準あり)	気候関連
GHG排出量の 開示	スコープ1、2、3	スコープ1、2、3	スコープ1、2、3	スコープ1、2 (必要な場合)
第三者保証	—	未定	段階的に導入	段階的に導入 (規模等に応じて要否および保証水準に違い)
適用時期	2024年～ (ただし、制度開示の場合には各国の制度に従う)	未定 (最速で2025年3月期から任意適用可能)	最も早い場合で2024年～ (企業規模等に応じて段階的に導入)	最も早い場合で2025年～ (企業規模等に応じて段階的に導入)

※1 具体的な適用はEU加盟国の現地法令に従う

※2 要件を満たす域外企業 (日本企業等) や域内非上場の大企業を含む

※3 要件を満たす国外企業 (日本企業等) を含む

※4 シングル・マテリアリティ：企業が環境・社会から受ける重要な影響を開示するという考え方

ダブル・マテリアリティ：企業が環境・社会から受ける重要な影響に加えて、企業が環境・社会に与える重要な影響を開示するという考え方

出所：PwC作成

ESRS：European Sustainability Reporting Standards

SEC：Securities and Exchange Commission

ISSB：International Sustainability Standards Board

IOSCO：International Organization of Securities Commissions

IFRS：International Financial Reporting Standards

SSBJ：Sustainability Standards Board of Japan

TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures

SASB：Sustainability Accounting Standards Board

矢農 理恵子 (やのうりえこ)

PwC Japan 有限責任監査法人 パートナー、執行役員

公認会計士

大手金融機関などの監査業務に従事後、ロンドンの国際会計基準審議会 (IASB) にて日本人初のプロジェクトマネージャーとしてIFRSの開発に携わる。2012年にPwC Japanグループの会計論点の最終判断を行う部門のリーダー、およびPwCグローバルネットワークの会計相談を担うグループの日本代表に就任し、日本の会計基準やIFRSに関する重要論点の最終承認者として会計基準の適用に係る課題解決に携わる。2019年7月より企業会計基準委員会 (ASBJ) の常勤委員として日本の会計基準の開発や、国際的な会計基準に対する意見発信に従事。2022年4月より、PwCあらた有限責任監査法人 (当時) にて、企業報告に関する知見の発信をリード。2024年7月よりPwC Japan有限責任監査法人 基礎研究所の所長も務める。

メールアドレス：rieko.yanou@pwc.com

LinkedIn



山田 善隆 (やまだ よしたか)

PwC Japan 有限責任監査法人 パートナー
公認会計士

多国籍企業の監査 (日本基準・IFRSおよび米国基準) に携わり、2007年より京都監査法人 (当時) パートナー。監査の品質管理システムの設計・運用統括などを経て、現在は主に企業の財務諸表 (日本基準・IFRS) の監査および開示支援業務に従事。企業のサステナビリティ開示支援も行っている。2010年7月より2016年6月まで日本公認不正検査士協会の理事。2021年より日本監査研究学会の監事 (現任)。2024年7月よりPwC Japan 有限責任監査法人 基礎研究所の副所長も務める。

メールアドレス：yoshitaka.yamada@pwc.com



グローバル・ミニマム課税に係る 実務対応報告の公表について



PwC Japan 有限責任監査法人
コーポレート・レポーティング・サービス部
パートナー 鷺谷 佑梨子

はじめに

企業会計基準委員会（以下、ASBJ）は、2024年3月22日に改正実務対応報告第44号「グローバル・ミニマム課税制度に係る税効果会計の適用に関する取扱い」（以下、税効果に関する実務対応報告）および実務対応報告第46号「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の会計処理及び開示に関する取扱い」（以下、法人税等に関する実務対応報告）を公表しました。これらの実務対応報告は、2023年3月28日に成立した「所得税法等の一部を改正する法律」（以下、改正法人税法）を受けて、グローバル・ミニマム課税制度に係る税効果会計および法人税等の取扱いを明らかにしています。また、開発において、会計処理および開示に必要な情報を適時に入手することが困難であるため、財務諸表作成者に負担が生じる等の意見が寄せられたことから、取扱いは財務諸表作成者に配慮したものとなっています。

本稿では、これらの実務対応報告の公表の経緯と概要、および適用にあたっての留意点を解説します。

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 本実務対応報告の公表の経緯

2021年10月に、経済協力開発機構（OECD）／主要20カ国・地域（G20）の「BEPS包摂的枠組み（Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting）」において、当該枠組みの各参加国がグローバル・ミニマム課税について合意しました。これを受けて、わが国においても2023年3月28日に改正法人税法が成立しました。改正法人税法はグローバル・ミニマム課税のルールのうち所得合算ルール（Income Inclusion Rule：IIR）に係る取扱いを定めており、2024年4月1日以後に開始する事業年度から適用されています。わが国では、グローバル・ミニマム課税制度を導入するために数年にわたって法人税法が改正される予定であり、今後、所得合算ルール（IIR）以外の軽課税所得ルール（Undertaxed Profit Rule：UTPR）および国内ミニマム課税ルール（Qualified Domestic Minimum Top-up Tax：QDMTT）についても導入が予定されています。グローバル・ミニマム課税の各課税ルールの概要は図表1のとおりです。

ASBJは、改正法人税法が適用されることによりグローバル・ミニマム課税制度の適用が見込まれる企業に対して、連結会計年度および事業年度の決算において、グローバル・ミニマム課税制度を前提として税効果会計を適用すべきか否かを検討しました。しかし、グローバル・ミニマム課税制度を前提とした税効果会計の適用については、特に財務諸表作成者から実務上の対応が困難であるとの意見が寄せられたことから、2023年3月31日に特例的な取扱いを定めた実務対応報告第44号「グローバル・ミニマム課税に対応する法人税法の改正に係る税効果会計の適用に関する当面の取扱い」（以下、2023年実務対応報告）を公表しました。さらにASBJは、2023年実務対応報告が所得合算ルール（IIR）に係る取扱いを定めた改正法人税法に対応したものであることから、今後の軽課税所得ルール（UTPR）および国内ミニマム課税

図表1：グローバル・ミニマム課税の各課税ルールの概要

課税ルール	課税ルールの概要
所得合算ルール (Income Inclusion Rule : IIR)	軽課税国に所在する子会社等の税負担が最低税率（15%）に至るまで親会社の所在する国において課税
軽課税所得ルール (Undertaxed Profit Rule : UTPR)	軽課税国の親会社等関連企業の税負担が最低税率（15%）に至るまで親会社等関連企業への支払いを行っている子会社等の所在する国において課税
国内ミニマム課税ルール (Qualified Domestic Minimum Top-up Tax : QDMTT)	軽課税国が国内法によって、軽課税国に所在する構成会社等の税負担が最低税率（15%）に至るまで構成会社等の所在する国において課税

出所：PwC作成

ルール（QDMTT）の導入も踏まえた検討を行い、2024年3月22日に税効果に関する実務対応報告（2023年実務対応報告を改正）および法人税等に関する実務対応報告を公表しました。

2 本実務対応報告の概要

(1) 税効果会計の適用

グローバル・ミニマム課税制度の税効果会計の適用については、企業会計基準適用指針第28号「税効果会計に係る会計基準の適用指針」（以下、税効果適用指針）の定めにかかわらず、連結会計年度および事業年度の決算において、その税効果会計適用の影響を反映しません（税効果に関する実務対応報告3項）。

繰延税金資産および繰延税金負債の額は、決算日において国会で成立している税法に規定されている方法に基づき、将来の会計期間における減額税金または増額税金の見積額を計算します（税効果適用指針44項）。そのため、税効果適用指針に基づく、グローバル・ミニマム課税制度の対象となることを見込まれる企業は、改正法人税法の成立日以後に終了する連結会計年度および事業年度の決算において、グローバル・ミニマム課税制度を前提とした税効果会計を適用することになります。

ここで、グローバル・ミニマム課税制度に基づく基準税率（15%）までの上乗せ税額は、多国籍企業グループ等を構成する事業体等について国別に算定された実効税率が基準税率を下回る場合、国別に集計された純所得に対する基準税率に至るまでの税額を、最終親会社等がその所在地国の税務当局に支払うものです。しかし、上乗せ税額の課税の源泉となる純所得が生じる企業と、納税義務が生じる企業が相違するため、税効果会計の適用について明らかではないと考えられています（税効果に関する実務対応報告10項）。そのため、グローバル・ミニマム課税制度に基づく税効果会計の取

扱いについては、その考え方が必ずしも明らかではないこと、特に見積りに関して財務諸表作成者の負担も想定されることから、税効果適用指針の定めにかかわらず、グローバル・ミニマム課税制度の影響を反映しないとされました。

わが国においては、グローバル・ミニマム課税制度を導入するために今後数年にわたって法人税法の改正が行われる予定です。また、軽課税所得ルール（UTPR）および国内ミニマム課税ルール（QDMTT）についても法制化が予定されています。そのため、税効果に関する実務対応報告は所得合算ルール（IIR）のみならず、軽課税所得ルール（UTPR）および国内ミニマム課税ルール（QDMTT）も含めて、グローバル・ミニマム課税制度の影響を反映しないことを明らかにしています（税効果に関する実務対応報告15-5項）。この取扱いは、国際会計基準審議会（IASB）が2023年5月に公表した「国際的な税制改革－第2の柱モデルルール（IAS第12号「法人所得税」の修正）」（以下、修正IAS第12号）の取扱いと整合するものとなります（税効果に関する実務対応報告15-4項）。

(2) 法人税等の会計処理

グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等については、対象会計年度となる連結会計年度および事業年度において、財務諸表作成時に入手可能な情報に基づき、当該法人税等の合理的な金額を見積り、損益に計上します（法人税等に関する実務対応報告6項）。

連結財務諸表においては、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等は、多国籍企業グループ等の当連結会計年度の連結財務諸表を構成する会社等の国別の純所得（利益）に基づいて算定されるものであることから、税金等調整前当期純利益とグローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等を含めた法人税、住民税及び事業税等とを対応させることが適切と考えられています（法人税等に関する実務対応報告BC6項）。また、個別財務諸表においては、グローバル・ミニマム課税制度を適用して発生する上乗せ税額は、親会社等の所得（利益）に直接的には対応しないものの、納税義務を生じ

させる事象が対象会計年度において生じていると考え、対象会計年度の損益に計上するとされています（法人税等に関する実務対応報告BC7項）。

(3) グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の見積り

グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の見積りにあたって、対象会計年度となる連結会計年度および事業年度において適時に情報を入手することが困難な場合においては、財務諸表の作成時点で入手可能な情報に基づき見積ります（法人税等に関する実務対応報告BC10項）。適用初年度の翌期以降は、会社の情報入手の体制整備が進むことや実績値の把握により、見積りのために入手可能な情報が増加することが予想されます。企業が見積りのために新たな情報を入手することにより、見積った金額と翌事業年度の見積金額または確定額との間に差額が生じた場合、適時に入手可能な情報に基づき合理的な金額を見積っている限り、当該差額は誤謬にはあらず、差額が生じた期の損益に計上します（法人税等に関する実務対応報告BC11項）。

わが国におけるグローバル・ミニマム課税制度に関する申告および納付期限は、会計年度終了の日の翌日から1年3カ月（適用初年度は1年6カ月）と定められています。これは、企業がグローバル・ミニマム課税に関する納税を行うために必要な情報は、多国籍企業グループの全体的な活動の理解や企業グループを構成する会社の所在地国の税制度の理解などに役立つ多岐にわたる情報であり、従来、グループ会社から入手していない情報も含まれることから、その情報の入手に相当の時間を要すると考えられるためです。例えば、企業は国別にグローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等を見積るために、課税の対象となる子会社等を判定することになりますが、対象範囲の判定には、恒久的施設等および特殊な会社等に関する国別の情報（会計数値および会計数値以外の個別計算所得等の金額や調整後対象租税額の算定に使用する調整項目に関する情報等）を入手する必要があります。また、企業は個別計算所得等の金額および調整後対象租税

額等の算定のために、各構成会社等の所在地国の税制の理解や国別に切り分けた情報が必要になります（法人税等に関する実務対応報告BC3、BC4項）。

開発過程において、企業が必要な情報を適時に入手できず、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等の見積りが困難になることについて懸念が寄せられていました。さらに、適時に十分な情報を入手できない場合にグローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等を見積るための具体的な指針を求める意見もありました。ASBJは、これらの懸念や意見を踏まえて、「グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等に関する見積りについて」（以下、補足文書）を公表しています。補足文書は、法人税等に関する実務対応報告の適用の参考文書として開発され、財務諸表の作成にあたって情報を入手することが困難な場合に考えられる対応例を示しています（図表2）。

(4) 財務諸表の表示および開示

連結および個別貸借対照表において、グローバル・ミニマム課税制度に係る未払法人税等のうち、貸借対照表日の翌日から起算して1年を超えて支払の期限が到来するものは、固定負債の区分に長期未払法人税等などその内容を示す科目をもって表示します（法人税等に関する実務対応報告8項）。

連結損益計算書において、グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税等は、法人税、地方法人税、住民税及び事業税を示す科目に表示し、個別損益計算書においては、法人税、地方法人税、住民税及び事業税を表示した科目の次にその内容を示す科目を区分表示するか、法人税、地方法人税、住民税及び事業税に含めて表示し、金額を注記します（金額の重要性が乏しい場合、注記の省略も可）（法人税等に関する実務対応報告9、11、12項）。

連結および個別財務諸表におけるグローバル・ミニマム課税に係る税金費用の表示は、図表3のようになります。

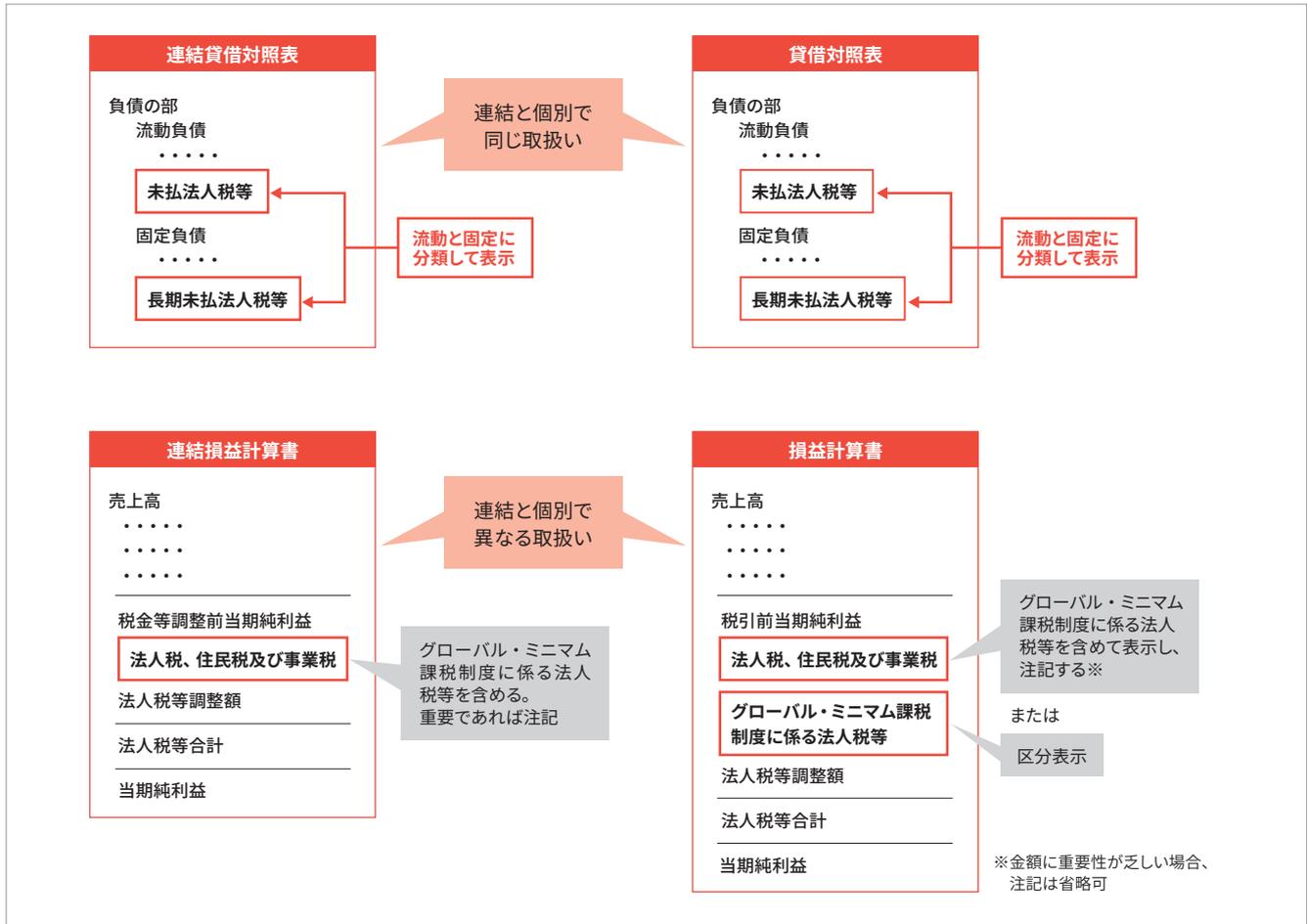
連結損益計算書においては、修正IAS第12号との整合性を考慮し、重要性がある場合に注記が必要です（法人税等に

図表2：入手できない情報と考えられる対応例

入手できない情報	考えられる対応例
対象範囲の判定に必要な情報 ● 恒久的施設等および特殊な会社等に関する国別の情報	従来の連結財務諸表の作成にあたって入手している子会社等の情報のみに基づき国別実効税率を算定する方法により対象範囲の判定を行う
個別計算所得等の金額の算定に必要な情報 ● 国別に切り分けた情報 ● 各構成会社等の所在地国の税制の理解のための情報	従来の連結財務諸表の作成にあたって入手している子会社等の会計数値に基づき個別計算所得等の金額の見積りを行う

出所：PwC作成

図表3：連結および個別財務諸表におけるグローバル・ミニмум課税に係る税金費用の表示



出所：PwC作成

関する実務対応報告10項、BC21項)。また、損益計算書においては、グローバル・ミニмум課税に係る法人税等は納税義務が生じる親会社等の所得(利益)に直接的には対応しませんが、連結損益計算書と表示区分を合わせています(法人税等に関する実務対応報告BC25項)。

(5) 四半期財務諸表および中間財務諸表における取扱い

四半期財務諸表および中間財務諸表においては、四半期(連結)会計期間および中間(連結)会計期間を含む対象連結会計年度および事業年度に関するグローバル・ミニмум課税制度に係る法人税等を計上しないことができます(法人税等に関する実務対応報告第7項)。グローバル・ミニмум課税制度に係る法人税等を計上しない場合、その旨を注記します(法人税等に関する実務対応報告13項)。

四半期財務諸表および中間財務諸表では、入手可能な情報が年度の財務諸表より限定的になることも考えられ、年度の財務諸表と比較してもさらに見積りが困難になることが予

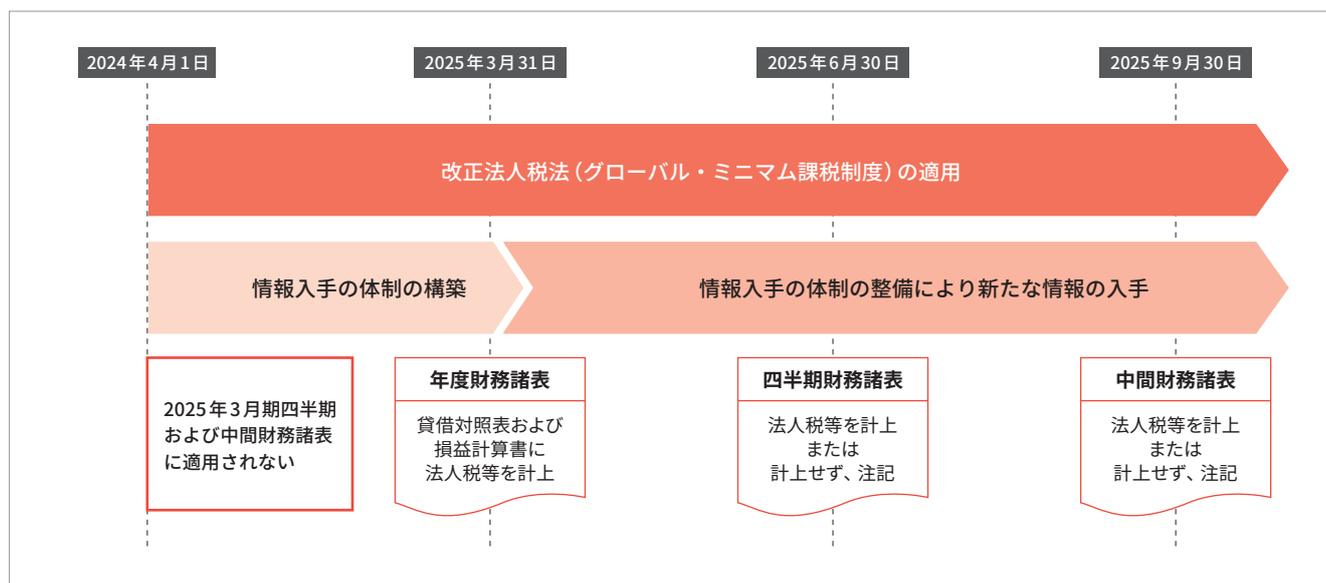
想されることから、グローバル・ミニмум課税制度に係る法人税等を計上しないことも認められています(法人税等に関する実務対応報告BC12項)。

(6) 適用時期

税効果会計に関する実務対応報告は公表日である2024年3月22日から適用されます(税効果に関する実務対応報告4-2項)。また、法人税等に関する実務対応報告は2024年4月1日以後開始する連結会計年度および事業年度の期首から適用されます(法人税等に関する実務対応報告14項)。これは、改正法人税法が2024年4月1日以後開始する事業年度から適用されることに対応しています。

ただし、四半期財務諸表および中間財務諸表においてグローバル・ミニмум課税制度に係る法人税等を計上しない場合の注記(法人税等に関する実務対応報告13項)は、適用初年度においては財務諸表作成者の準備期間が短く、対象会計年度においてグローバル・ミニмум課税制度に係る法人

図表4：3月決算会社の適用初年度と翌年度の対応



出所：PwC作成

税等が生じるかどうかの判断が困難と考えられるため、2025年4月1日以後開始する連結会計年度および事業年度の期首から適用することとなっています（法人税等に関する実務対応報告15、BC33項）。

3月決算会社の適用初年度と翌年度における年度財務諸表、四半期財務諸表および中間財務諸表の対応は、**図表4**のようになります。

3 実務対応報告の適用にあたって

税効果に関する実務対応報告および法人税等に関する実務対応報告が公表されたことにより、グローバル・ミニмум課税制度に係る会計処理および財務諸表での取扱いが明らかになりました。グローバル・ミニмум課税制度の影響を受ける企業は2025年3月期の年度財務諸表から対応が必要になります。

実務対応報告の開発において関係者から懸念が示されたように、グローバル・ミニмум課税制度の影響の判断や影響

額の算定には、企業が今まで入手していなかった情報も必要となるため、相当の時間を要することが予想されます。さらに、企業は必要な情報を子会社等から入手するのみではなく、システムの導入や変更、会計処理や表示および開示のための業務プロセスの構築が必要になる場合もあると考えられます。影響を受ける企業は早くして2025年3月期の年度財務諸表からの対応になりますが、早めに検討しておく必要があります。

また、グローバル・ミニмум課税制度が適用される企業は多国籍企業グループと考えられますが、在外子会社について実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」を適用して連結財務諸表を作成する場合、国際会計基準や米国会計基準におけるグローバル・ミニмум課税の取扱いを日本基準の取扱いに修正することなく、連結財務諸表に取込むことになります。そのような場合、本稿で解説した日本基準の取扱いのみならず、各国の税制度および国際会計基準や米国会計基準の取扱いも考慮して検討しておく必要があります。

鷺谷 佑梨子（さぎや ゆりこ）

PwC Japan 有限責任監査法人
 コーポレート・レポーティング・サービス部 パートナー
 2003年公認会計士登録。主として会計の品質管理業務およびサービス業・製造業の監査業務を担当。
 メールアドレス：yuriko.y.sagiya@pwc.com

2024年度（令和6年度） 税制改正



PwC税理士法人
ディレクター 荒井 優美子

PwC税理士法人
ディレクター 山田 盛人

はじめに

2024年3月28日、2024年度税制改正関連の法律案（「所得税法等の一部を改正する法律案」および「地方税法等の一部を改正する法律案」）が成立し、3月30日に当該法律および政省令が公布されました。2024年度税制改正は、新しい資本主義における「賃金上昇はコストではなく、投資であり成長の原動力である」（令和6年度与党税制改正大綱）との認識を税制改正の中でも明確に位置付けたものです。具体的には、賃金上昇の実現を最優先の課題としつつ、世界の産業構造の変化に対応した投資環境の整備や、国内外の経済社会の構造変化を踏まえた税制の見直しを行う以下の改正が盛り込まれています。

- 構造的な賃上げの実現（定額減税、賃上げ促進税制）
- 生産性向上・供給力強化に向けた国内投資の促進（戦略分野国内生産促進税制、イノベーションボックス税制等）
- 経済社会の構造変化を踏まえた税制の見直し（子育て支援等、所得合算ルール（Income Inclusion Rule：IIR）、プラットフォーム課税等）
- 地域・中小企業の活性化（外形標準課税、固定資産税の負担調整措置等）
- 納税環境整備（税務手続のデジタル化関連、不正対応関連）

本稿では、2024年度税制改正のうち、法人に関連する主要な改正事項を中心に解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については筆者の私見であり、PwC税理士法人および所属部門の公式な見解ではないことを申し添えます。

1 政策税制

(1) 賃上げ促進税制（給与等の支給額が増加した場合の税額控除制度）

賃上げ促進税制では、構造的持続的な賃上げの効果を深めるために企業区分の見直しを行い、それぞれに異なるインセンティブが整備され^{※1}、雇用の環境を改善するため、人材投資に加えて子育てと仕事の両立支援の取り組みに対する上乗せ措置が導入されました（図表1）。

原則の税額控除率（継続雇用者給与等支給額が3%以上）が改正前の15%から10%に引き下げられたうえで、適用期限が3年延長されました。大企業については、継続雇用者の給与等支給額の増加に応じた基本控除率の増加について、さらに高い賃上げ率の要件が創設されました。常時使用従業員数2,000人以下の企業（その法人およびその法人との間にその法人による支配関係がある法人の常時使用する従業員の数の合計が1万人を超えるものを除く）については、改正前の賃上げ率の要件が維持され、大企業に比べて賃上げのメリットを受けやすい制度となっています。

上乗せ措置を含む合計控除率は改正前の30%から35%（控除上限額は法人税額等の20%）に引き上げられる他、控除率の上乗せ要件の見直し（教育訓練費を増加させた場合の上乗せ要件）および追加（プラチナくるみん認定またはプラチナえるぼし認定に係る上乗せ措置）が行われています。適用事業年度の教育訓練費の額の増加率は改正前の20%から10%に引き下げられますが、教育訓練費の上乗せ要件として、適用事業年度の教育訓練費の額が適用事業年度の全

※1 ①常時使用従業員数2,000人超の大企業については、より高い賃上げへのインセンティブを強化する観点から、控除率の上乗せについて、さらに高い賃上げ率の要件を創設、②常時使用従業員数2,000人以下の企業は、新たに「中堅企業」と位置付けて控除率を見直し、より高い賃上げを行いやすい環境を整備、③欠損法人が多い中小企業については、従来の賃上げ要件・控除率を維持しつつ、新たに繰越控除制度を創設

図表1：賃上げ促進税制の改正の概要

現行					改正案					
大企業	賃上げ要件	控除率	教育訓練費 +20%	控除率合計 最大30%	大企業 ^{※1}	継続雇用者 ^{※4} 給与総額	基本税額控除率 ^{※6}	教育訓練費 +20%⇒ +10%	子育て支援女性活躍【新設】	合計控除率 最大35%
	+3%	15%	+5%	+3%		10%	+5%	「プラチナくるみん」または「プラチナえるぼし」 +5%	20%	
	+4%	25%		+4%		15%			25%	
+5%	20%	+5%		20%		30%				
		+7%		25%	35%					
中堅企業	賃上げ要件	控除率	教育訓練費 +10%	控除率合計 最大40%	中堅企業 ^{※2}	継続雇用者給与総額	基本税額控除率	教育訓練費 +20%⇒ +10%	子育て支援女性活躍【新設】	合計控除率 最大35%
	+1.5%	15%	+10%	+3%		10%	+5%	「プラチナくるみん」または「えるぼし三段階目以上」 +5%	20%	
+2.5%	30%	+4%		25%	35%					
中小企業	賃上げ要件	控除率	教育訓練費 +10%	控除率合計 最大40%	中小企業 ^{※3}	全雇用者 ^{※5} 給与総額	基本税額控除率	教育訓練費 +10%⇒ +5%	子育て支援女性活躍【新設】	合計控除率 最大45%
	+1.5%	15%	+10%	+1.5%		15%	+10%	「くるみん」または「えるぼし二段階目以上」 +5%	30%	
+2.5%	30%	+2.5%		30%	45%					

※1 「資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上」または「従業員数2,000人超」のいずれかに当てはまる企業は、マルチステークホルダー方針の公表およびその旨の届出を行うことが適用の条件。それ以外の企業は不要。

※2 従業員数2,000人以下の企業（その法人およびその法人との間にその法人による支配関係がある法人の従業員数の合計が1万人を超えるものを除く）が適用可能。ただし、資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上の企業は、マルチステークホルダー方針の公表およびその旨の届出が必要。

※3 中小企業等（資本金1億円以下の法人、農業協同組合等）または従業員数1,000人以下の個人事業主が適用可能。

※4 継続雇用者とは、適用事業年度および前事業年度の全月分の給与等の支給を受けた国内雇用者（雇用保険の一般被保険者に限る）。※1

※5 全雇用者とは、雇用保険の一般被保険者に限られない全ての国内雇用者。

※6 税額控除額の計算は、全雇用者の前事業年度から適用事業年度の給与等支給増加額に税額控除率を乗じて計算。ただし、控除上限額は法人税額等の20%。

※7 教育訓練費の上乗せ要件は、適用事業年度の教育訓練費の額が適用事業年度全雇用者に対する給与等支給額の0.05%以上である場合に限り、適用可能。

出所：経済産業省「令和6年度（2024年度）経済産業関係税制改正について」をもとにPwC作成
https://www.meti.go.jp/main/yosan/yosan_fy2024/pdf/03.pdf

雇用者に対する給与等支給額の0.05%以上という条件が追加されました。

なお、中堅企業枠の創設に伴い、マルチステークホルダー方針の公表が要件となる企業の範囲が拡大されます。改正前では、資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上の大企業が対象でしたが、改正により常時使用する従業員の数が2,000人を超える企業も対象とされます。マルチステークホルダー方針の公表項目のうち、「給与等の支給額の引上げの方針、取引先との適切な関係の構築の方針その他の事項」における取引先に消費税の免税事業者が含まれることが明確化されました。

中小企業向けの措置については、原則の税額控除率（継続雇用者給与等支給額が1.5%以上）は改正前の控除率が維持

され、上乗せ要件の見直し・追加が行われる他、控除限度超過額の5年間の繰越控除制度が新たに設けられます。繰越控除は、繰越税額控除をする事業年度において、全雇用者の給与等支給額が前年度より増加している場合に限り、適用可能とされます。

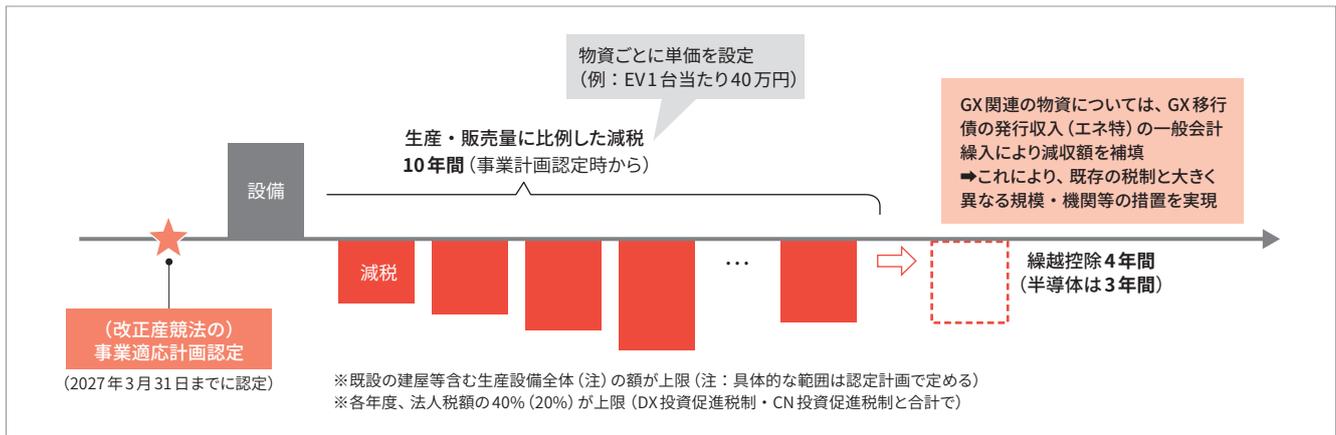
給与等の支給額が増加した場合の付加価値割の課税標準からの控除制度についても延長され、法人が、2024年4月1日から2027年3月31日までの間に開始する各事業年度に、継続雇用者給与等支給額の継続雇用者比較給与等支給額に対する増加割合が3%以上である等の要件を満たすときは、控除対象雇用者給与等支給増加額を付加価値割の課税標準から控除できることとされます。

(2) 戦略分野国内生産促進税制（産業競争力基盤強化商品生産用資産を取得した場合の特別税額控除措置）の創設

国として特段に戦略的な長期投資が不可欠となる投資を選定し、それらを対象として生産・販売量に比例して法人税額を控除する、戦略分野国内生産促進税制が創設されました（**図表2**）。改正産業競争力強化法の施行日（2024年6月7

日から3カ月内の政令で定める日）から2027年3月31日までの間に、産業競争力強化法の認定を受けた認定事業適応事業者が、産業競争力基盤強化商品の生産設備の新設等を行った場合に、認定の日以後10年以内に生産され、販売されたものの数量等に応じた金額とその産業競争力基盤強化商品生産用資産の取得価額を基礎とした金額^{※2}とのうちいずれ

図表2：戦略分野国内生産促進税制における税額控除制度の概要



出所：財務省「令和6年度税制改正」パンフレットをもとにPwC作成
https://www.mof.go.jp/tax_policy/publication/brochure/zeisei2024_pdf/zeisei24_all.pdf

図表3：産業競争力基盤強化商品と単位あたりの税額控除額

物資		物資のスペック	単位あたり控除額 ^{※2}
EV等・蓄電池 ^{※1}	EV	乗用車・商用車（二輪は対象外） 搭載している蓄電池について、供給安定性などの要件を課すことを検討	40万円/1台
	FCV		40万円/1台
	軽EV・PHEV		20万円/1台
グリーンスチール	高炉・転炉による生産プロセスから革新的な電炉による生産プロセスへの転換を行う場合における、当該電炉から生産される鉄鋼製品	2万円/1トン	
グリーンケミカル	従来の化石原料であるナフサからグリーン原料（バイオ原料、廃プラスチック等）に原料転換することで生産される化学品	5万円/1トン	
SAF	ASTM（国際規格であり、航空機燃料の品質規格）D7566の規格を満たした航空機燃料	30円/1リットル	
半導体 ^{※3}	マイコン	28～45nm相当	1.6万円/1枚
		45～65nm相当	1.3万円/1枚
		65～90nm相当	1.1万円/1枚
		90nm以上	7千円/1枚
	アナログ半導体 (パワー半導体含む)	パワー（Si）	6千円/1枚
		パワー（SiC・GaN）	2.9万円/1枚
		イメージセンサー	1.8万円/1枚
その他		4千円/1枚	

※1 蓄電池に対する直接的措置は講じない。
 ※2 競争力強化が見込まれる後半年度においては、控除額を段階的に引き下げる（8年目：75%、9年目：50%、10年目25%）。繰越期間は、半導体以外が4年間、半導体は3年間。当期の法人税額に係る控除上限は、半導体以外が40%、半導体が20%。
 ※3 補助金による初期投資支援の対象となっている計画は対象外。先端ロジック半導体・メモリ半導体および半導体の製造装置・部素材・原料は対象外。
 出所：財務省「令和6年度税制改正」パンフレットをもとにPwC作成

※2 産業競争力基盤強化商品生産用資産およびこれとともにその産業競争力基盤強化商品を生産するために直接または間接に使用する減価償却資産に係る投資額の合計額として事業適応計画に記載された金額

か少ない金額の税額控除ができます(図表3)。

産業競争力基盤強化商品とは、電気自動車等(蓄電池)、グリーンスチール、グリーンケミカル、SAF(持続可能な航空燃料)、半導体を指し、各年度の控除上限はDX投資促進税制およびカーボンニュートラル投資促進税制の控除税額と合わせて、法人税額の40%(半導体については20%)とし、4年間(半導体は3年間)の税額控除の繰越期間が設けられています。なお、本税制の効果を高めるための措置として、所得の金額が前期の所得の金額を超える一定の事業年度での適用に当たっては、一定の賃上げまたは設備投資を行っていることが要件とされます。また、半導体生産用資産に係る控除税額を除き、本制度による控除税額は、地方法人税の課税標準となる法人税額から控除されません。

(3) イノベーションボックス税制(特許権等の譲渡等による所得の課税の特例)の創設

企業が国内で自社の研究開発によって取得等をした特許権またはAI分野のソフトウェアに係る著作権について、2025年4月1日から2032年3月31日までの間に開始する事業年度において行った居住者もしくは内国法人(関連者^{※3}である

ものを除く)に対する特定特許権等の譲渡または他の者(関連者であるものを除く)に対する特定特許権等の貸付け^{※4}(以下、合わせて「特許権譲渡等取引」という)に係る所得(当期所得金額と特許権譲渡等取引に係る所得の金額に一定の割合を乗じた金額とのいずれか少ない金額)の30%の損金算入を認める制度が設けられました(図表4)。

本制度の適用において、法人が対象となる特許権等の開発に当たって関連者に対して支払う特定特許権等の取得費またはライセンス料が独立企業間価格に満たない場合には、独立企業間価格によることとし、国内の関連者に対してこれらの費用を支払う場合には、所要の書類を作成し、税務当局からの求めがあった場合には遅滞なく提示し、または提出することが義務付けられます。

(4) 研究開発税制

イノベーションボックス税制の創設を受けて、研究開発税制については、試験研究費が減少した場合の控除率の引下げと下限(改正前1%)が撤廃され、試験研究費の額から内国法人の国外事業所等を通じて行う事業に係る試験研究費の額が除外^{※5}されることとなります(図表5)。

図表4: イノベーションボックス税制の概要

対象所得	<p>▼2025年4月1日から2032年3月31日までの間に開始する各事業年度において、対象となる所得は、①と②のいずれか少ない金額</p> <p>① 当期の所得の金額</p> <p>② 特許権譲渡等取引に係る所得の金額^{※1} × $\frac{\text{分母のうちの適格研究開発費}^{※3}\text{の合計額}}{\text{当期及び前期以前}^{※4}\text{において生じた研究開発費}^{※5}\text{のうち、特許権譲渡等取引に係る特定特許権等}^{※2}\text{に直接関連する研究開発に係る金額の合計額}}$</p> <p>※1 特定特許権等の非関連者である居住者または内国法人への譲渡取引、および非関連者への貸付け取引に係る所得で、特許権譲渡等取引ごとに算定</p> <p>※2 2024年4月1日以後に取得または製作をした特許権および人工知能関連技術を活用したプログラムの著作権で、一定のもの</p> <p>※3 研究開発費の額のうち、特定特許権等の取得費および支払ライセンス料、国外関連者に対する委託試験研究費ならびに国外事業所等を通じて行う事業に係る研究開発費の額以外のもの</p> <p>※4 2025年4月1日以後に開始する事業年度に限る</p> <p>※5 研究開発費等に係る会計基準における研究開発費の額に一定の調整を加えた金額</p>
	<p>▼2027年4月1日に開始する事業年度において、当期において行った特許権譲渡等取引に係る特定特許権等のうちに2025年4月1日以後最初に開始する事業年度開始の前日に開始した研究開発に直接関連するものがある場合は、以下の①と②のいずれか少ない金額</p> <p>① 当期の所得の金額</p> <p>② 当期において行った特許権譲渡等取引に係る所得の金額の合計額 × $\frac{\text{分母のうちの適格研究開発費の合計額}}{\text{当期、前期及び前々期において生じた研究開発費の額の合計額}}$</p>
税制措置	2025年4月1日から2032年3月31日までの間に開始する各事業年度において、対象所得の30%を所得から控除

出所: PwC作成

※3 移転価格税制における関連者と同様の基準により判定

※4 特定特許権等に係る権利の設定その他他の者に特定特許権等を使用させる行為を含む

※5 2025年4月1日以後開始事業年度から適用

(5) カーボンニュートラル投資促進税制（生産工程効率化等設備等を取得した場合の特別償却または税額控除）

カーボンニュートラル投資促進税制の適用対象資産を見直したうえで（改正前の需要開拓生産設備は対象から除外）、認定要件（炭素生産性向上率）を15%以上に引き上げ（中小企業者は、改正前の7%から10%以上）、対象法人は2024年4月1日から2026年3月31日までに事業適応計画の認定を受けた法人とされ、認定から3年以内に事業供用された資産が対象とされます。

(6) 大企業における特定税額控除規定の不適用措置

大企業における、研究開発税制等の特定税額控除規定の不適用措置にかかる上乗せ要件（給与増加要件・国内設備投資要件）の適用対象が拡大され（前年度が黒字で従業員

数2,000人以上の大企業）、上乗せ要件（国内設備投資要件）についても強化され、適用期限も3年延長されました（図表6）。

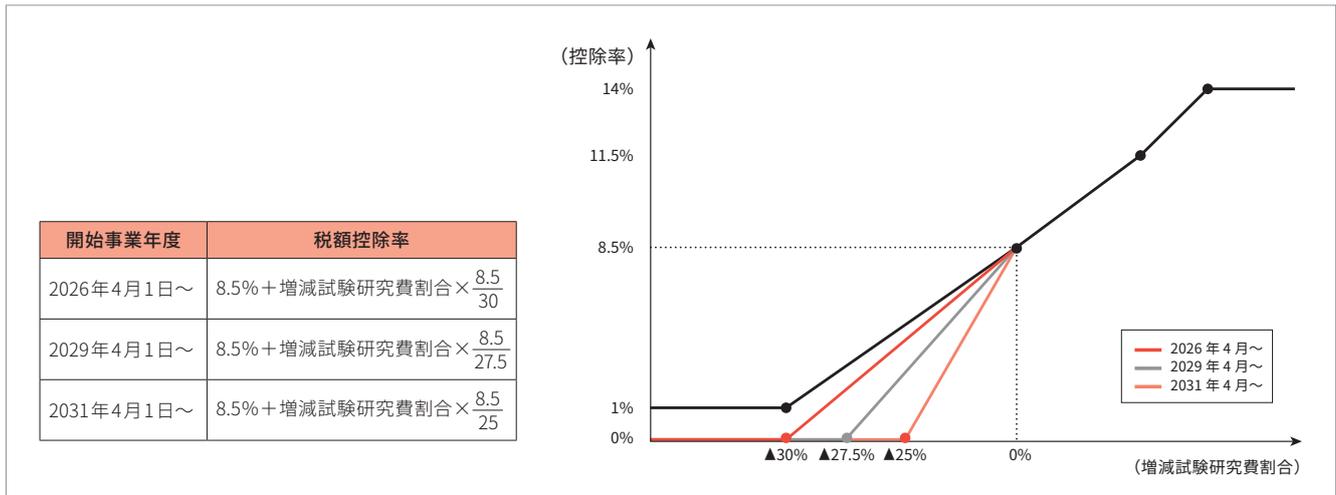
2 中小企業関連

(1) 賃上げ促進税制（給与等の支給額が増加した場合の税額控除制度）

赤字企業への賃上げ支援として、当期の税額から控除できなかった税額控除額について、5年間の繰越控除を認める制度が創設されました。

上乗せ要件を含めた最大控除率の引き上げ（改正前の40%から45%）が行われる他、控除率の上乗せ要件の緩和

図表5：研究開発税制改正の概要



出所：経済産業省「令和6年度（2024年度）経済産業関係税制改正について」をもとにPwC作成

図表6：特定税額控除規定の不適用措置の適用要件の概要

	改正前	改正後
前年度が黒字の大企業 (資本金10億円以上かつ 従業員数1,000人以上)	<ul style="list-style-type: none"> 所得金額：対前年度比で増加、または設立事業年度ないし合併等事業年度のいずれかに該当 次のいずれの要件も充足しない ① 継続雇用者の給与等支給額が対前年度比で1%以上増加 ② 国内設備投資額が当期の減価償却費の30%超 	<ul style="list-style-type: none"> 所得金額：対前年度比で増加、または設立事業年度ないし合併等事業年度のいずれかに該当 次のいずれの要件も充足しない ① 継続雇用者の給与等支給額が対前年度比で1%以上増加 ② 国内設備投資額が当期の減価償却費の40%超
前年度が黒字の大企業 (資本金1億円超かつ 従業員数2,000人超)	<ul style="list-style-type: none"> 所得金額：対前年度比で増加、または設立事業年度ないし合併等事業年度のいずれかに該当 次のいずれの要件も充足しない ① 継続雇用者の給与等支給額が対前年度比で増加 ② 国内設備投資額が当期の減価償却費の30%超 	<ul style="list-style-type: none"> 所得金額：対前年度比で増加、または設立事業年度ないし合併等事業年度のいずれかに該当 次のいずれの要件も充足しない ① 継続雇用者の給与等支給額が対前年度比で増加 ② 国内設備投資額が当期の減価償却費の30%超
上記以外の大企業 (資本金1億円超)	<ul style="list-style-type: none"> 所得金額：対前年度比で増加、または設立事業年度ないし合併等事業年度のいずれかに該当 次のいずれの要件も充足しない ① 継続雇用者の給与等支給額が対前年度比で増加 ② 国内設備投資額が当期の減価償却費の30%超 	<ul style="list-style-type: none"> 所得金額：対前年度比で増加、または設立事業年度ないし合併等事業年度のいずれかに該当 次のいずれの要件も充足しない ① 継続雇用者の給与等支給額が対前年度比で増加 ② 国内設備投資額が当期の減価償却費の30%超
対象となる租税特別措置	研究開発税制、地域未来投資促進税制、5G導入促進税制、DX投資促進税制、カーボンニュートラル投資促進税制	

出所：PwC作成

(教育訓練費を増加させた場合の上乗せ要件) および追加(女性活躍・子育て支援に係る上乗せ措置)が行われています。

外形標準課税の対象範囲の拡大に係る改正に合わせ、給与等の支給額が増加した場合の付加価値割の課税標準からの控除制度について、2025年4月1日か2027年3月31日までの間に開始する各事業年度に、雇用者給与等支給額の比較雇用者給与等支給額に対する増加割合が1.5%以上である等の要件を満たすときは、控除対象雇用者給与等支給増加額を付加価値割の課税標準から控除できるとされます。

(2) 中小企業事業再編投資損失準備金制度

合併・事業譲渡による中小事業の生産性向上の支援として、改正前の中小企業等経営強化法に基づく株式取得に加えて、改正産業競争力強化法(以下、改正産競法)に基づく株式取得制度が追加され、複数回のM&Aを実施する場合には、積立率は最大100%(改正前の制度では70%)に拡充され、据置期間も10年(同5年)に延長されました(図表7)。改正前の制度についても経営力向上計画の認定の運用改善がされたうえで適用期限が3年延長されました。なお、いずれの場合も一定の表明保証保険契約を締結している場合は制度の適用外または準備金の取崩し事由とされます(株式等の取得をした事業年度後にその事業承継等を対象とする一定の表明保証保険契約を締結した場合)。

(3) 少額減価償却資産の取得価額の損金算入の特例

対象法人から、e-Taxによる法人税申告義務があり、常用従業員300人超の法人は除外したうえで、適用期限が2年延長されました。

3 その他

(1) オープンイノベーション促進税制

オープンイノベーション促進税制(特定事業活動として特別新事業開拓事業者の株式の取得をした場合の課税の特例)について、適用期限が2年延長されました。

(2) 暗号資産の評価方法等の見直し

発行者以外の第三者が継続的に保有する暗号資産(譲渡についての制限その他の条件が付されている市場暗号資産)の期末評価額について、暗号資産を取得した日の属する事業年度に係る確定申告書の提出期限までに納税地の所轄税務署長に評価方法(原価法または時価法)を届け出ることが義務付けられます。なお、評価方法を選定しなかった場合には、原価法により期末評価額を計算します。改正は、2024年4月1日以後終了事業年度の法人税について適用されます。

(3) 産業競争力強化法の事業再編計画認定に基づくスピノフ税制

産業競争力強化法の事業再編計画認定に基づくスピノフ税制(認定株式分配に係る課税の特例)の認定計画の公表時期を見直す(その認定の日からその認定事業再編計画に記載された事業再編の実施時期の開始の日まで〔改正前:認定の日〕)とともに、税制適格要件の見直し(認定株式分配に係る完全子法人が主要な事業として新たな事業活動を行っていることを要件に追加)が行われ、適用期限が4年延長されました。

(4) 交際費

損金不算入となる交際費等の範囲から除外される一定の飲食費に係る金額基準について、2024年4月1日以後の支出について、1人当たり5千円以下から1万円以下に引き上げら

図表7: 中小企業事業再編投資損失準備金制度

	既存の制度(中小企業等経営強化法)	改正で追加される制度(改正産競法)
株式取得要件等	中小企業等経営強化法の経営力向上計画の認定(2024年3月31日までは2027年3月31日までに延長)を受けた中小企業者が購入により取得した特定株式等(取得価額の上限は10億円)を損金経理(または剰余金の処分)により中小企業事業再編投資損失準備金として積み立て	改正産競法の特別事業再編計画の認定(改正産競法施行日から2027年3月31日までの間に認定を受けた者に限り、過去5年以内にM&Aを実施していることが認定の要件)を受けた認定特別事業再編事業者が、購入により取得した株式等(取得価額は1億円以上100億円以下)を損金経理(または剰余金の処分)により中小企業事業再編投資損失準備金として積み立て
税制措置	取得価額の70%を損金算入、据置期間は5年	取得価額の90%(最初に取得した株式)、または100%(2番目以後に取得した株式)を損金算入、据置期間は10年

出所: PwC作成

れ、交際費の損金不算入制度および接待飲食費に係る損金算入の特例（資本金100億円以下の法人について接待飲食費の50%まで損金算入）および中小法人に係る損金算入の特例について、適用期限が3年延長されました。

4 国際課税

(1) グローバル・ミニマム課税への対応

2023年2月にOECD BEPS包摂的枠組みから公表された執行ガイダンスを踏まえて、一定の所有持分の時価評価損益等について国別計算所得等から除外しないことができる選択制度と、一定の導管会社等に対する所有持分に係る税額控除について調整後対象租税額に加算することができる選択制度が追加されました。

また、2023年7月に公表された執行ガイダンスを踏まえて、構成会社等の所在地国で一定の要件を満たす国内ミニマム課税（Qualified Domestic Minimum Top-up Tax：QDMTT）が導入されている場合、その所在地国に係るグループ国際最低課税額をゼロとする適用免除基準（QDMTTセーフハーバー）が定められました。

さらに、2023年7月に公表されたグローバル税源浸食（GloBE）情報申告に関するガイダンスを踏まえ、特定多国籍企業グループ等報告事項等の提供制度について、特定多国籍企業グループ等報告事項等の簡素化等の見直しが行われます。

外国税額控除の見直しとして、各対象会計年度の国際最低課税額に対する法人税に相当する税、および外国の構成会社等に対して課される税で所得合算ルール（IIR）以外のもの、すなわち軽減課税所得ルール（Undertaxed Profits Rule：UTPR）で課される税は、外国税額控除制度の対象外とされ、（外国で課された）QDMTTは外国税額控除の対象とされません。

QDMTTおよびUTPRを含め、経済協力開発機構（OECD）において来年以降に実施細目が議論される見込みであるものについては、国際的な議論を踏まえ、2025年度税制改正以降での法制化が検討されることとなります。

(2) 外国子会社合算税制（CFC税制）の見直し

ペーパーカンパニー特例に係る収入割合要件について、外国関係会社の事業年度に係る収入等がない場合には、その事業年度における収入割合要件の判定が不要とされ、内国法人の2024年4月1日以後開始事業年度から適用されます。

(3) 子会社株式簿価減額特例

子法人から受ける対象配当金額のうち特定支配関係発生日以後の利益剰余金の額から支払われたものと認められる部分の金額を除外することができる特例計算について、特定支配関係発生日の属する事業年度内に受けた対象配当金額（その特定支配関係発生日後に受けるものに限る）についても、その特例計算の適用を受けることができることとされ、内国法人の2024年4月1日以後開始事業年度から適用されます。

(4) 過大支払利子税制

2022年4月1日から2025年3月31日までの間に開始した事業年度において過大支払利子税制の適用により損金不算入とされた金額（超過利子額）の繰越期間が10年（原則7年）に延長されます。

(5) 内国法人が外国法人の本店等に無形資産等の移転を行う現物出資

内国法人が外国法人の本店等に無形資産等の移転を行う現物出資について、適格現物出資の対象から除外する措置が講じられ、移転資産等（国内不動産等を除く）の内外判定についても見直しが行われました。

無形資産等とは、①工業所有権その他の技術に関する権利、特別の技術による生産方式またはこれらに準ずるもの（これらの権利に関する使用権を含む）、および②著作権（出版権および著作隣接権その他これに準ずるものを含む）で、独立の事業者の間で通常の取引の条件に従って譲渡、貸付け等が行われるとした場合にその対価が支払われるべきものです。

現物出資により移転する資産等（国内不動産等を除く）の内外判定は、内国法人の本店等もしくは外国法人の恒久的施設を通じて行う事業に係る資産等または内国法人の国外事業所等もしくは外国法人の本店等を通じて行う事業に係る資産等のいずれに該当するかによることとされます。

改正は、2024年10月1日以後に行われる現物出資について適用されます。

5 地方税

(1) 外形標準課税

2004年度に導入された外形標準課税の対象法人は、減資を中心とした要因により導入時に比べて約3分の2まで減少したため、企業の稼ぐ力を高める法人税改革の趣旨や、地方

税収の安定化税負担の公平性といった制度導入の趣旨を踏まえ、適用対象法人のあり方について制度的な見直しが行われました。

減資への対応として、前事業年度に外形標準課税の対象であった法人が資本金1億円以下になった場合でも、資本金と資本剰余金の合計額が10億円を超える場合には外形標準課税の対象とされます。改正法は2025年4月1日に施行され、同日以後開始する事業年度から適用されます。なお、経過措置として、公布日（2024年3月30日）を含む事業年度の前事業年度（公布日の前日に資本金が1億円以下となっていた場合には、公布日以後最初に終了する事業年度）に外形標準課税の対象であった法人であって、施行日以後最初に開始する事業年度に資本金1億円以下で、資本金と資本剰余金の合計額が10億円を超えるものは、外形標準課税の対象とされます。

また、資本金と資本剰余金の合計額が50億円を超える法人等の100%子法人等のうち、資本金が1億円以下で、資本金と資本剰余金の合計額が2億円を超える法人も外形標準課税の対象とされます。なお、中堅企業等のM&Aに係る配慮措置として、改正産競法の特別事業再編計画に基づいて行われるM&Aにより100%子会社となった法人等は、5年間対象外とする措置が設けられています。改正法は2026年4月1日に施行され、同日以後開始する事業年度から適用されますが、新たに外形標準課税の対象となる100%子法人等については一定額を法人事業税額から控除する軽減措置が施行後2年間講じられます（図表8）。

(2) 固定資産税等

土地に係る固定資産税等の負担調整措置について、2024年度から2026年度までの間、宅地等および農地の固定資産税等の負担調整の仕組みと地方公共団体の条例による減額制度が継続されます。

6 消費税

(1) プラットフォーム課税制度の導入

デジタルサービスを提供する国外事業者に代わって、一定規模のプラットフォーム事業者（特定プラットフォーム事業者）に納税義務を課す制度（プラットフォーム課税）が導入されます。プラットフォーム課税の対象となる役務提供は、国外事業者がデジタルプラットフォームを介して行う電気通信利用役務の提供（事業者向け電気通信利用役務の提供に該当するものを除く）のうち、特定プラットフォーム事業者を介してその対価を収受するもので、当該役務提供については特定プラットフォーム事業者が行ったものとみなされます。改正は、2025年4月1日以後の電気通信利用役務の提供から適用されます。

(2) インボイス制度関連

適格請求書発行事業者以外の者から行った課税仕入れに係る税額控除に関する経過措置について、一の免税事業者からの課税仕入れの額の合計額が事業年度で10億円超の場

図表8：改正後に外形標準課税の対象となる100%子法人等

対象となる法人等と措置	内容
特定法人	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本金と資本剰余金の合計額が50億円を超える法人（非課税または所得割のみで課税される〔外形標準課税対象外〕法人等である場合を除く） ● 相互会社、外国相互会社
100%子法人等	事業年度末日の資本金が1億円以下で、資本金と資本剰余金の合計額*が2億円超の以下のいずれかの法人 <ul style="list-style-type: none"> ● 特定法人による完全支配関係がある法人 ● 100%グループ内の複数の特定法人に発行済株式等の全部を保有されている法人 ※公布日以後に100%子法人等がその100%親法人等に対して資本剰余金から配当を行った場合においては、当該配当に相当する額を加算した金額
税額の軽減措置	外形標準税額が従来方式で計算した事業税額を超える額（超過額）の一定割合を控除 2026年4月1日～2027年3月31日開始事業年度：2/3控除 2027年4月1日～2028年3月31日開始事業年度：1/3控除
改正産競法における対象除外措置	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象法人：2027年3月31日までの間に改正産競法の特別事業再編計画（仮称）の認定を受けた認定特別事業再編事業者（仮称）が、当該計画に従って行う一定の特別事業再編（仮称）として行う買収（株式等の取得、株式交付または株式交換）により100%子会社化した法人、および計画認定前5年以内に買収した100%子会社（いずれも、買収日以降も引き続き株式等を有している場合） ● 適用除外年度：買収日の属する事業年度からその買収日以後5年経過日の属する事業年度までの各事業年度（ただし、上記の対象法人が資本金1億円超である場合、または改正後の減資対応の基準で外形標準課税の対象である場合は、特例措置の対象外）

出所：PwC作成

合、超過部分についての経過措置は不適用とされます。改正は、2024年10月1日以後に開始する課税期間から適用されます。

7 個人所得課税関連

ストックオプション税制（特定の取締役等が受ける新株予約権の行使による株式の取得に係る経済的利益の非課税等）における保管委託要件について、企業買収時において機動的に対応できるような管理方法（交付を行った法人による管理）が新設され、譲渡制限株式については金融商品取引業者等への株式保管委託要件が不要とされます。

また、ストックオプション税制の年間の権利行使価額の上限（現行1,200万円）について、設立後5年未満の会社が発行したものは2,400万円、設立後5年以上20年未満の非上場会社または上場後5年未満の会社が発行したものは3,600万円に引き上げられました。適用対象となる特定従事者にかか

る要件も緩和されています（社外高度人材の要件緩和、範囲の拡大）。

改正は令和6年分以後の所得税について適用されますが、2024年4月1日前に締結された契約で改正前の要件に沿って定められているもののうち、2024年12月31日までに改正法の要件に対応した契約の変更が行われた場合には、改正法が適用されます。

8 防衛力強化に係る財源確保のための税制措置

防衛力強化に係る財源確保のための税制措置については、2027年度に至る各年度の防衛力強化に係る財源確保の必要性を勘案しつつ、所得税、法人税およびたばこ税について所要の検討を加え、その結果に基づいて適当な時期に必要な法制上の措置を講ずることが、所得税法等の一部を改正する法律附則第74条に明記されました。

荒井 優美子（あらい ゆみこ）

PwC税理士法人 ディレクター

クロスボーダーの投資案件、組織再編等の分野で税務コンサルティングに従事。2011年よりナレッジセンター業務を行う。日本公認会計士協会租税調査会（出版部会）、法人税部会委員。公認会計士／税理士。

メールアドレス：yumiko.arai@pwc.com

山田 盛人（やまだ もりと）

PwC税理士法人 ディレクター

Big 4 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実務補習所教材検討委員（税務担当）、一般財団法人会計教育研修機構実務補習所講師。公認会計士／税理士。

メールアドレス：morito.yamada@pwc.com

海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界151カ国、36万人以上のスタッフによるグローバルネットワークを生かし、クライアントの皆さまを支援しています。ここでは各エリアの代表者をご紹介します。

	担当国・地域	写真	担当者名	電話番号	メールアドレス
アジア太平洋	中国統括		高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi	+86-139-0198-9251	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国 (金融)		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-9045-8388	yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com
	中国 (華南・香港特別行政区・マカオ特別行政区)		吉田 将文 Masafumi Yoshida	+86-150-0027-0756 +852-9537-9560	masafumi.g.yoshida@hk.pwc.com
	中国 (華中)		吉川 正大 Masahiro Yoshikawa	+86-150-2686-7130	masahiro.m.yoshikawa@cn.pwc.com
	中国 (華北)		山崎 学 Manabu Yamazaki	+86-151-2114-6550	manabu.m.yamazaki@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		宮部 将孝 Masataka Miyabe	+65-9751-9263	masataka.m.miyabe@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		宮嶋 大輔 Daisuke Miyajima	+44-7483-923-581	daisuke.x.miyajima@pwc.com
	フランス		猪又 和奈 Kazuna Inomata	+33-1-5657-4140	kazuna.inomata@avocats.pwc.com
	ドイツ		藤村 伊津 Itsu Fujimura	+49-211-981-7270	itsu.x.fujimura-hendel@pwc.com
	オランダ		新井 赫 Akira Arai	+31-61-890-9968	akira.a.arai@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		藤野 仁美 Hitomi Fujino	+41-79-693-3109	hitomi.f.fujino@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
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、ポーランド、ハンガリー、ルーマニア、ウクライナ、リトアニアほか (2024年7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>





The New Equation

変わりゆく世界で成功し続けるために

The New Equation は、PwC の成長戦略です。
多岐にわたる分野の多様なプロフェッショナルがスクラムを組み、
「人」ならではの発想力や経験と「テクノロジー」によるイノベーションを融合しながら、
ゆるぎない成果を実現し、信頼を構築します。

It all adds up to The New Equation.

PwC Japan グループ | 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

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

PwC Japan 有限責任監査法人
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング
Tel: 03-6212-6800 Fax: 03-6212-6801

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan 有限責任監査法人、PwC コンサルティング合同会社、PwC アドバイザリー合同会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2024 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.