

PwC Japan Group Annual Review

2020

PwC Japanグループ アニュアルレビュー 2020



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

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) は、人々の健康や医療に深刻な影響を与えるだけでなく、社会経済や企業活動、さらには生活スタイルにも大きな変化をもたらしています。私たちPwCは、「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」ことを自らのPurpose (存在意義) として定めています。あらゆる変化に柔軟に対応し、その時々において求められるプロフェッショナルサービスファームのあり方を常に模索しながら、「人」と「人」のつながりを核として、新たな時代の新たな課題解決に貢献していきます。

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。



PwC Japanグループ アニュアルレビュー 2020

| | |
|----------------------------|----|
| Chairman's Interview | 4 |
| 対談 木村浩一郎×ブレア・シェパード | |
| What we think | 8 |
| 新たな時代の新たな課題に挑む | |
| What we do | 12 |
| 社会に必要とされる存在であり続けるために | |
| How we do | 20 |
| トランスフォーメーションの実現へ向けて | |
| Who we are | 22 |
| PwCの価値観を体現し、Purposeを実現する人材 | |
| Facts & Figures | 24 |
| 数字で見るPwC | |
| Quality & Governance | 26 |
| 品質とガバナンス | |
| Organisation | 28 |
| 組織とリーダーシップチーム | |

本アニュアルレビューは、原則、2019年7月から2020年6月末までの2020年度を対象としています。

Chairman's Interview

TOP対談

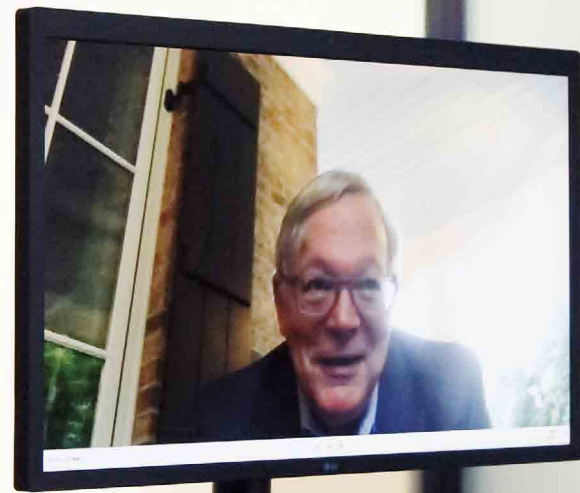
木村浩一郎

PwC Japanグループ
代表



ブレア・シェパード

PwC Global Leader
Strategy and Leadership Development



アフターコロナの社会において、
世界から見た日本企業の強みや現代のリーダーが持つべき視点について、
PwC Japanグループ代表の木村浩一郎と
PwC Global Strategy リーダーのブレア・シェパードが語り合いました。

コロナ禍以前からの社会における変化が一気に加速している

木村: COVID-19のパンデミックにより、世界は大きく様変わりしました。シェパードさんは最近上梓された『Ten Years to Midnight』*というタイトルの本の中で、懸念すべき問題とその現実的な解決策について述べていますね。

シェパード: COVID-19の影響は、大きく2つに分けられます。1つは感染拡大によって直接もたらされたダメージ。もう1つは、以前から社会で進行していた変化が、COVID-19によって一気に加速したことです。私たちは今、前者のダメージを克服するという大きな挑戦に立ち向かっていますが、これと並行して、より根源的で奥深い変化にも真っ向から取り組む必要があります。

木村: PwCでは、それらを「ADAPTフレームワーク」で整理しています(図1)。

シェパード: 「ADAPT」の最初のAは「Asymmetry(非対称性)」で、ここでは「格差(Disparity)」と同意です。格差は地域・世代間、そして個人間で広がっています。個人間の格差は、以前は個人所得レベルの話でした。現在は、資本が生み出す富が労働による富を大きく上回るペースで成長しているという事実が、個人間格差の問題を悪化させています。

Dは「Disruption(破壊的な変化)」です。テクノロジーは私

たちの生活に深遠な変化をもたらし、時には社会に分断を引き起こします。生活のあらゆる場面に情報プラットフォームが浸透しているため、何か問題が発生すると大多数に影響が波及します。当初意図していなかったテクノロジーのネガティブな影響による「破壊的な変化」は今までになかった形で問題を悪化させています。そしてその一部は、COVID-19の影響により、さらに加速しています。また、気候変動も「破壊的な変化」の1つですが、こちらはCOVID-19により一時的に優先度が下がってしまっているものの、そのことがむしろ将来により大きな課題として覆いかぶさります。

3文字目のAは「Age(人口動態)」です。日本やドイツなどの高齢化諸国では、社会保障制度への負担が大きくなっており、今述べているような深刻な社会課題に取り組める人の絶対数が減っていることも意味しています。逆に、中央アフリカでは全人口の年齢の中央値が19歳であり、今後10年にわたって、約5億人の若年層に教育と雇用を提供しなくてはなりません。

Pは「Polarization(分断)」です。この変化の厄介な点は、合意形成がされないために、問題への対処がますます困難になることです。世界の至るところで対立が起こり、社会の内部にも格差が生じているために、意見の一致を見ることが極めて難しくなっています。

最後のTは「Trust(信頼)」です。全世界を対象とした「エデル

| A | D | A | P | T |
|---|--|--|--|---|
| ASYMMETRY (非対称性) 貧富の差の拡大と中間層の衰退 ・今回の危機により最も打撃を受けるのは貧しい人々、地域、国々 ・富のピラミッドの最下層で失業率が拡大 ・小規模事業が大量に破綻 | DISRUPTION (破壊的な変化) テクノロジーの広がりやすさとそれが個人、社会、気候に与える影響 ・大手テクノロジー・プラットフォーム企業が勢力を拡大 ・気候変動の優先度は短期的に低下、長期的にはより緊急性の高い課題になる可能性 | AGE (人口動態) ビジネス、社会制度、経済への人口動態圧力 ・若年労働者の雇用機会が縮小 ・年金・社会保障制度への圧力が増大 ・途上国は雇用創出の喚起に苦戦 | POLARIZATION (分断) 世界的なコンセンサスの崩壊や分断、ナショナリズムやポピュリズムの台頭 ・経済はサプライチェーン再編の影響から国内回帰傾向に ・重要な問題の解決に向けて人類が協力する潜在的な可能性 | TRUST (信頼) 社会を支える諸機関への信頼低下 ・諸機関の公平な対応能力への不信の高まり ・一部の機関およびリーダーは世評を高める形で今回の危機を乗り切る |

図1: ADAPT+COVID-19 世界を変容させる流れはCOVID-19により加速

*Berrett-Koehler Publishers (2020/8/4) <https://www.pwc.com/gx/en/issues/adapt/ten-years-to-midnight.html>

マン・トラストバロメーター」のデータ[※]によれば、「社会システムが自分たちのために機能している」と感じている人々は18%に過ぎず、「自分に害を及ぼしている」と回答した人は48%に上ります。あまりにひどい数字です。

これらの問題は日本にも潜んでいます。こうした問題に対処するために残された時間は10年しかない、先の拙著では警鐘を鳴らしています。

日本がパラダイムシフトをリードすることができる理由

木村: このような前例のない状況の中、リーダーは、どのようにかじ取りをすべきでしょうか？

シェパード: 私たちは第2次世界大戦後、次の3つの基本原則の下で世界を進展させてきました。第1にグローバル化は善である、第2に技術進歩はあまねく発展をもたらす、そして第3にGDPや株主価値という経済的な指標に注目すれば、人類の発展を評価できる、ということです。このような3つの基本原則への過剰な適応により、GDPという国家レベルの経済指標で成功を測ってきたことで、国民一人ひとりの生活を見落とし、格差の認識が遅れました。

リーダーは、これまでの歴史をしっかりと振り返り、今よりもほんの少し複雑化した視点を持つべきです。地域経済の発展をなおざりにしたグローバル化にどれだけの意味があるでしょうか。社会と人々にもたらす意図せぬ影響について検討をしない技術進歩は間違っています。株主価値を求めるだけでなく、より包括的で相互に関連性のある社会的な尺度を持つことが求められています。しかしながら、戦後の3つの基本原則は、私たちの身体に教義のように染みついてしまっています。今、それを変える必要があるのです。

木村: これは人々や企業にとってだけでなく、各国政府にとっても大胆なパラダイムシフトです。リーダーは、慎重かつ大胆に考え、世界で何が起きているのか、懸念すべきことは何か、解決方法は何かを、より広い視野に立って見極め、古い概念にとらわれることなく、社会を構成する人々にとって核となる真の価値とは何かを、しっかりと考えるべきですね。

シェパード: 私は、日本はその先駆者になることができると考えています。第1の理由は、国の規模は相対的に小さいものの、経済力も含めて影響力のある十分な規模である上、国民が社会への関心が高いために、世界の他の国では不可能な方法で、社会システムをまとめることができること。第2に、欧米の資本主義とは異なる資本主義システムを重視してきたという意味において、日本はすでにそうした変革の途上にあるということ。第3に、日本は、技術進歩の功罪について賢明な視点を持っていることです。それは、かつて日本に原爆が落とされたことと関係があるのかもしれませんが。技術進歩自体には善悪はなく、利用の仕方次第だということを日本人は早くに学んでいるように思えます。また、日本は、国際社会において思慮深い国として一目置かれています。経済的に非常に豊かであること

も重要なポイントです。

木村: 興味深い意見です。日本は古くから自然災害に見舞われてきました。約10年前に東日本大震災が発生した際も、日本社会の持つ助け合いの精神や相互責任の考え方によって、危機から力強く復興することができました。その国民性は今回も変わらず発揮され、日本政府が都市封鎖を強制しなかったにもかかわらず、人々はマスクを着け、マナーを守って他者に配慮しました。日本国内の感染率や死亡率が比較的強く抑えられたのは、そのためではないかと思えます。このソフトパワーは、分断された今の世界において重要な役割を担うと考えています。

また、日本の強みと言えば、最近PwC Japanグループでも、国内で勤務する海外出身のスタッフの視点を通して、日本がどう捉えられているかを客観的に把握するための調査を実施しました。回答では、社会的・文化的強みに加え、製造技術、バランスシート上の潤沢なキャッシュを含む多額の資産、インフラ環境などが挙げられました。私たちはこれらの有形無形の資産を活用し、かつての危機から復興したように、COVID-19の影響から、以前にも増して力強く立ち直れると信じています。

コロナ禍での対応力が、変革を成し遂げられることを証明していた

木村: 社会における、そして未来の世界に向けたPwCの今後の役割や責務については、どのように考えますか？

シェパード: PwCは、企業を戦略から実行まで一貫して支援できる稀有な組織です。今世界が直面する問題は、それぞれが相互に強く結びついており、その複雑さからも困難を極めています。それらの問題に対して法務や税務、コンサルティング、レポートなどといったあらゆる側面から横断的に支援できるPwCのような組織は数少ない存在です。当面の私たちの責務は、クライアントが可能なかぎり効果的かつ迅速にCOVID-19の影響から回復できるよう支援することです。政府、企業を含む諸機関がとるべき質の高い対応に必須の要素は共通しています(図2)。

新しい世界に向けて、諸機関は、ガバナンスやビジネスポートフォリオ、ビジネスモデル／オペレーティングモデル、サプライチェーン、人材、テクノロジーのあり方、そしてそれらの情報開示の仕方などを再設定する必要があります。そして、この状況下で好業績を享受している企業が、その成功で得たものを活用することを支援し、その過程でより良い社会の構築に寄与することも私たちの責務です。

木村: PwCにとっても、大いにやりがいのある仕事です。諸機関のリーダーは確固たる信念を持って明るい未来を描き、力を合わせて何ができるかを考えていくことが必要でしょう。そのためには、ステークホルダーからの信頼を確かなものにする必要があります。適切な情報開示に裏付けられたステークホルダーとの対話も、今後リーダーが注力すべき分野に挙げられるでしょう。PwCはレポート分野でも支援が可能です。

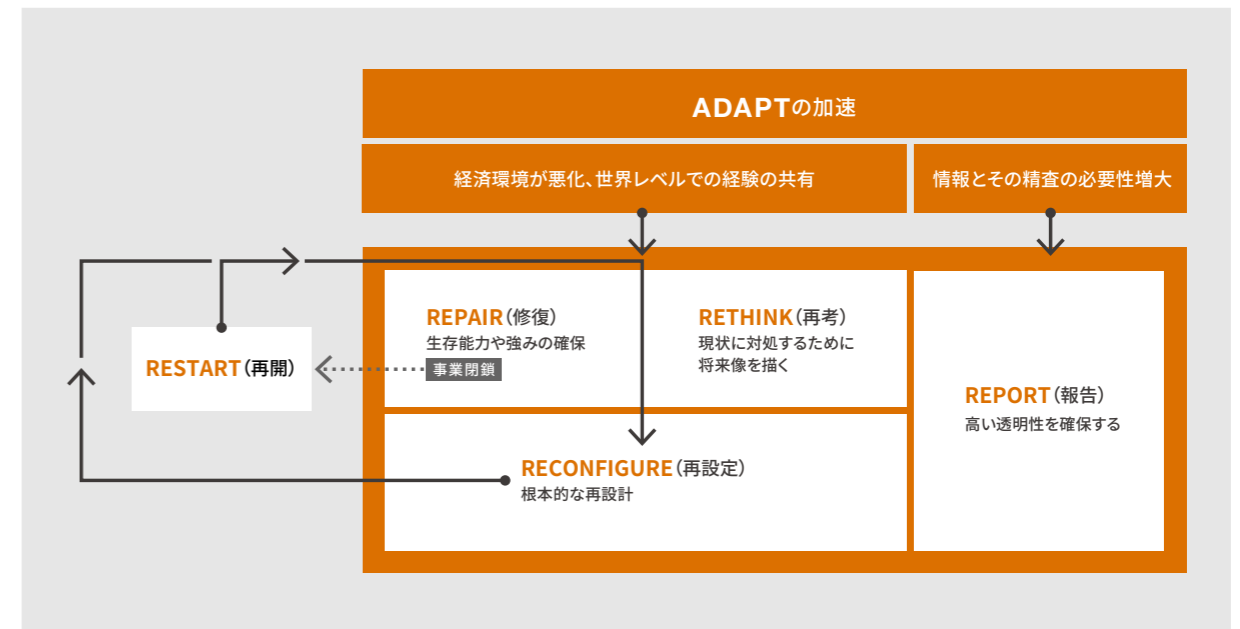


図2: パンデミック後にとるべき効果的な対応

シェパード: 今回の苦難を乗り越えた暁には、明るい展望が開けるはずで。想像してみましょう。人々の生活がより豊かになった地域社会。テクノロジーにより便利になった決済などの社会システム。われわれ市民にもたらされる大きな経済的成功。多様な人々が参加するインクルーシブな社会。人間が自然と共生する方法を身に付け、絶滅に瀕した種が復活し、持続可能性を取り戻した地球。それは素晴らしい世界であり、私たち人類が創造しうる偉大な成果です。しかし、私たちがどの道を選ぶかは、次の10年にかかっています。残された時間は少ないのです。

最後に一言付け加えさせてください。仮にCOVID-19にプラスの面があるとすれば、それは、人類には大がかりな変革を迅速に成し遂げる能力があると示したことでしょう。一晩で経済を封鎖できるなど、誰も考えたことがありませんでした。海外への渡航の全面禁止もそうです。これらは後ろ向きな事例ですが、正しいことだと全体の意見が一致すれば、大がかりな変革であっても迅速に成し遂げられるのだということを私たちは自ら証明したのです。また日本は、先に述べた日本の特徴や強みを活かし、多くの変革を大規模かつ迅速に成し遂げることができると思いますし、今後その実現を目にすることを楽しみにしています。

木村: 今回のパンデミックは大きな教訓をもたらしました。従来の日本では変革がなかなか進まず、前例にこだわろうとする点が課題でしたが、今回は、企業が在宅勤務にすばやく切り替えるなど、日本の意外な面が現れました。全ての人にとって今は厳しい時期ですが、日本とその諸機関には大いなる機会が与えられています。PwC Japanグループはクライアントの皆さま

と力を合わせ、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決すべく引き続き取り組んでまいります。

Profile

木村 浩一郎
Koichiro Kimura

PwC Japanグループ代表
PwC Japan合同会社 代表執行役

公認会計士。2012年、あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)の代表執行役就任。2016年、PwC Japanグループ代表就任。2019年、PwCアジアパシフィックハイステアマン就任。



ブレア・シェパード
Blair Sheppard

PwC Global Leader
Strategy and Leadership Development

2012年よりPwCの戦略およびリーダーシップ開発のグローバルリーダーを務める。リーダーシップ、企業戦略、組織デザイン等の領域で100社以上の企業や政府にアドバイスを提供。デューク大学フュークア・スクール・オブ・ビジネスの名誉教授、名誉学長。



※出典: 2020 Edelman Trust Barometer

What we think

新たな時代の新たな課題に挑む

アフターコロナの社会において デジタルトランスフォーメーションをどう進めていけばよいのか。

デジタルトランスフォーメーション(DX)推進の遅れが日本企業の大きな課題として指摘される中、PwCのDX全体統括および社外・社内推進担当にクライアントや自社事例をもとに推進のポイントを訊きます。

鹿島 章

PwC Japanグループ
グループマネージングパートナー
PwC Japan合同会社 執行役員代表
PwCコンサルティング合同会社 会長

鈴木 智佳子

PwC Japanグループ
DX社内推進リーダー
PwCあらた有限責任監査法人
パートナー

神馬 秀貴

PwC Japanグループ
DX社外推進リーダー
PwCコンサルティング合同会社
パートナー

世界に後れを取っている日本企業のデジタルトランスフォーメーション

鹿島: コロナ禍という予期していなかったことが起こり、社会の状況は大きく変わりました。DXへの取り組みにおいて、日本企業が諸外国の企業よりも遅れていたことは認識されていましたが、今回その事実が明確になったと言えるでしょう。神馬さんは、現状をどのように捉えていますか？

神馬: 日本企業の中には世界に先駆けて先端技術を導入しているケースも多くありますが、DXとしてはまだ形になっているケースは多くはありません。それは、自分たちのありたい姿の全体像が明確化できていなかったことにも起因します。結果、部門ごとに取り組みはしているものの、全体で見ると各施策がバラバラな状態だったと考えています。それが今、パンデミックや災害、地政学的なリスクも含めて、大きなゲームチェンジが起こっている中で、企業の根幹として残すべきこと、これまで以上に急速に新しい世界に向けて変えていかなくてはならないことが問われています。この振り分けの中に、日本企業がDXを進める上で大きなテーマが存在していると捉えています。

鹿島: ある意味、強力なショック療法です。日本企業は紙資料の割合が非常に高く、さまざまなものがデータ化されていないという課題がありました。データ化されていないから分析もできず、グローバルで展開している企業では、日本以外の国の情報などもほとんどデジタルで手に入れないので、グローバルで正しく経営判断するための情報がなかったのです。これは非常に大きな問題で、日本企業は今回それを認識できたのではないかと考えています。

神馬: 企業間における連携や、自社の視点と技術に偏らないマーケットドリブンな改革もこれまで以上に進めていかなければなりません。データ化に関して言うと、より変化の激しい、先の読みにくい状況の中で、科学的なデータに基づいて、意思決定の質を上げていく必要性が、一層高まっていると思います。新しい「やり方」を受け入れるのは大変なことですが、乗り越えなければ大きなチャンスには到達できません。

さらに、今回、こういった切迫感がある状況下で、多くの企業は、製品・サービスだけでなくビジネスモデルまで再考し、プロセスや業務の進め方から考え方や行動の仕方までを捉え直し、何を变え、何を残すかを検討しています。これをどう実現するかということに、DXの難しさがあります。

日本企業に根付いている風土や文化のために、DXを仕掛けようとはするものの、元の形に戻ってしまう力学も発生する。こうしたリバウンドに抗って進めるところが難しい。根源的な要因の1つとして、人がついていけないということがあるのではないのでしょうか。また、デジタルマーケティングやカスタマーエクスペリエンスの向上には取り組むものの、それを支えるオペレーションの変革が追いつかず、結局は大きく変わらないという課題もあると思います。鹿島さんからのお話がありましたが、デジタル化されていない部分や、新しいモデルに対応できていないところが問題となって、オペレーショナル・エクセレン

スを実現できず、結局、破綻してしまうケースがあります。

加えて、「デジタル人材」、DXにおいて重要な人材を企業が潤沢に揃えられていない状況の中で、デジタル人材をどう定義し、その上で、自社内でどう育てていくか、逆に外部の力をどこで借りるのかという線引きが不明のまま議論が行われるケースも目にします。こういったことが曖昧のまま進んでいくために、どこかでヒトの面での手当てが追い付かなくなり、なかなか先に進まない、なかなかドライブがかからないということに陥るわけです。こういうことが、DXを進める上で、一番の課題として捉えるべきものではないかと感じています。

6+2のデジタル化要素で構成されるPwCのDX

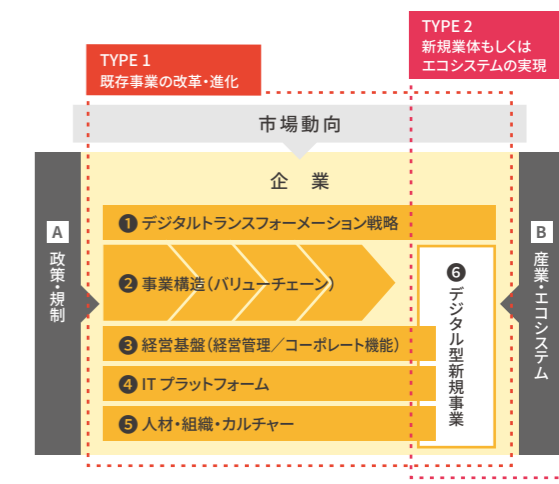
鹿島: PwCが考えるDXの全体像をご説明ください。

神馬: PwCでは、DXの全体像を、下図にあるデジタル化要素の集合体として考えており、企業内の改革要素6つに加え、企業を取り巻く環境要素として、政策・規制と、産業・エコシステムという2つの変数があると捉えています。

DXのアプローチには大きく2つの検討領域があり、1つは既存事業の改革・進化、もう1つは新しい事業体もしくはエコシステムを作り出す活動です。大企業によるデジタル新規事業の企画・立ち上げ、例えば自動車メーカーがMaaS(モビリティ・アズ・ア・サービス)の新規事業を仕掛けたり、通信会社や電機メーカーがスマートシティの構築支援サービスを展開したりすることは、自らのDXとは大きく異なります。また、デジタル化というものは、個々の要素の中で閉じたテーマとして捉えるのではなく、要素間の連携が極めて重要です。横断的な視点からの連続した打ち手の流れが必要と考えます。DX全体の進め方として、必ずしも最初から一気に全ての施策をスタートさせるのではなく、推進に必要なリソースや学びのプロセスも踏まえ、実情に合わせた段階的な立ち上げ方も大事な論点となります。

鹿島: 具体的にはどのような手法で取り組むのでしょうか？

DXの全体像とそれを構成するデジタル化要素



神馬: 上記6つの企業内DX要素に関しては、トランスフォーメーションに資するアジェンダとデジタルトラスト(トラスト&ガバナンス)の構築に資するアジェンダの2つの面で捉えていくことが重要です。この6要素×2面でデジタルに関する経営アジェンダを見渡してみると、業種にもよりますが100程度の変革テーマが存在します。これらをバラバラに実行していくのではなく、関連性や順序性を意識しながら、各社独自の方法で取り組んでいくことが重要だと考えています。

また、PwCには、クライアントと「共創」しながらDXを実現する、デザインシンキングを応用したBXTというメソッドロジーがあります。ビジネス、エクスペリエンス、テクノロジーの総称であるBXTは、ビジネスとテクノロジーが主な視点となりがちな取り組みに、エクスペリエンスを加えることで、価値創出や共創を実現しやすくする工夫が込められたアプローチです。

デジタルストーリーを軸に展開する、PwCならではのホリスティックなアプローチ

鹿島: PwCのDXに対するアプローチで、最も特徴的なのはどのような点だとお考えですか？

鈴木: 最大の特長は、ホリスティックなアプローチであることです。改革のテーマは、個々に捉えれば数十から数百あると思いますが個々のソリューションより一段上のレベルから全体を鳥瞰し、大きなテーマを設定してから優先順位をつけて進めていくことが非常に大切なポイントです。私たちは「デジタルストーリー」と呼んでいます。改革の大きなストーリーを最初に作った上で、個々の施策を組み上げていきます。その際、クライアントと一緒に悩みながら、順番を変えたり手法を変えたり、インパクトを見ながら進めていくのが私たちPwCのやり方です。

鹿島: ホリスティックなアプローチでは、PwCならではの強みも活きてきますね。

鈴木: 私たちは、監査法人、コンサルティング、税務・法務、M&A支援、フォレンジックなど、広範囲のプロフェッショナルを統合したファーム全体の力を使い、クライアントのDX実現に向けたアジェンダを、伴走しながら支援していきます。監査法人として規制や政策そのものに対してアドバイスするほか、コンサルティング、法務や税務など、それぞれの専門チームが連携してサービスを提供します。また、DXのゴールからすると、M&A戦略の視点が必要になるケースも少なくありません。リスクやガバナンスも、施策そのものと同時に考えていくべきものです。デジタルの世界では世の中にない新しいものを作り上げたり、先行きが不透明な中で課題に取り組んだりしなければならないことが多く、そこでは多面的・横断的・複層的なアプローチが求められます。PwCのプロフェッショナルサービスの幅の広さは、まさにデジタルの世界で大きな力を発揮する、私たちならではのDXの方程式そのものなのです。

鹿島: 私も1つ付け加えさせてもらえれば、ここ数年日本企業もDXに取り組んではいるものの、RPAで従来バラバラだったシステムを自動連携させるだけといったケースがほとんどです。ある

程度の生産性向上にはつながっていますが、元のシステムがそれぞれ独立しているため、間をいくらつないでもそれだけでは限界があります。欧米のグローバルプレイヤーと比べ、そこが日本企業の弱い部分です。ですから、単に間をつなぐのではなく、今おっしゃったようなホリスティックなアプローチでより大きな課題を捉えることが重要でしょう。

鈴木: 日本企業には、これまでに積み重ねてきたしっかりとした土台があります。それを今、いわば「守破離」のように「壊すもの」と「残すもの」、その先に「新たにのせていくもの」を明確に意識しながらトランスフォーメーションを仕掛けていくことが大事だと思えます。その順序も重要でしょう。そういった考えのもとで、ニューノーマルに向けた新しい競争優位のモデル構築のあり方を検討すると、現在の日本企業の状況は、むしろチャンスだと言えます。

鹿島: 世界のグローバルプレイヤーが十数年以上かけてERPを標準化して全世界に展開してきたわけですが、日本企業はそこにあまり投資できなかった。でも、今はコストも下がって、クラウドなど便利なツールもたくさんあります。さすがに一気に逆転というわけにはいかなくても、何十年もかけずに追いつくことは可能です。簡単にはいかないかもしれませんが、挑まなければなりません。

変わりたいという熱意が、DXの鍵になる

鹿島: 鈴木さんは、PwC Japanグループ内のDXにおけるリーダーとしてアップスキリングを牽引していますが、具体的にはどんなスタイルで取り組んでいますか？

鈴木: 今、世の中は強制的に意識改革すべき状況にさらされていますが、本来はこの変化の激しい時代にあって、変化をポジティブに捉えて対応するマインドの醸成が重要です。私たちはそのための仕組みづくりに取り組んでいます。例えば、誰もが使いこなせるプラットフォームを整えて、生産性の高いリモートワークの実践や、コミュニケーションへの活用を図ることもその1つです。また、右図(デジタルトランスフォーメーション・ジャーニー)に示すように、段階を経て成長できるプログラムを用意し、グローバル全体で共通したスキルとナレッジを身に付けられるように展開しています。

神馬: PwCのユニークなところは、DXに関するスキルやケーパビリティに加えて、デジタルトラストに関するスキルやケーパビリティも強化しているところです。また、こうした社内施策からはスタッフのアップスキリングだけでなく、マインドや行動、ネットワーキングなどに関するデータなどさまざまな情報を得られるため、実質的な体験としてクライアントへ展開することも重要な役割と位置づけています。

鹿島: より深いナレッジを身に付け、社内外のプロジェクトでDX推進のリーダー役を担う「デジタルアクセラレーター」の社内公募には、定員の3倍もの応募がありましたね。

鈴木: 300時間以上をかけてDXを学ぶプログラムなのですが、

こんなにも「変わりたい」という熱意を持つスタッフが多いのかと実感しました。

ただし、一方でPwCは会計監査という保守的な業務からスタートしている歴史もあり、従来のやり方を好む人が少なからず存在することも事実です。それでも、PwCの行動規範における価値観の1つである「Reimagine the possible(現状に挑戦することをいとわず、新しいことを試す)」の意識で、恐れずにやってみようという気風もあり、それを後押しする環境を整えることが私たちの役割です。

神馬: 私たちの取り組みはPwCグローバルネットワーク全体の施策なのですが、いわゆる全社施策というものは義務的なトーンが強く、皆が受身になってしまうのではないかと心配していました。でも、実際にやってみると皆の熱意が伝わってきて、むしろその気持ちにしっかり応える仕組みにすべきだと思うようになりました。

よく企業の経営者の方と話していると「うちの社員に熱意があるのかな」という声を聞くのですが、私は、どの企業の社員の方も持っているものだと思います。大切なのはコミュニケーションを深め、皆の意見をどう引き出してあげるかということです。現在のように社会に切迫感や閉塞感がある中で、新しいことにチャレンジしたいという気持ちは、多かれ少なかれ必ずあるはずですから。

DXによって生み出されるものとは何か？

鈴木: PwCが重要視するカルチャーの1つに「Diversity & Inclusion」がありますが、デジタル化はこの点でも有効です。例えば在宅勤務中にWEBミーティングをしていると、隣の部屋のお子さんの声が聞こえたりすることがあります。そんな風にいる

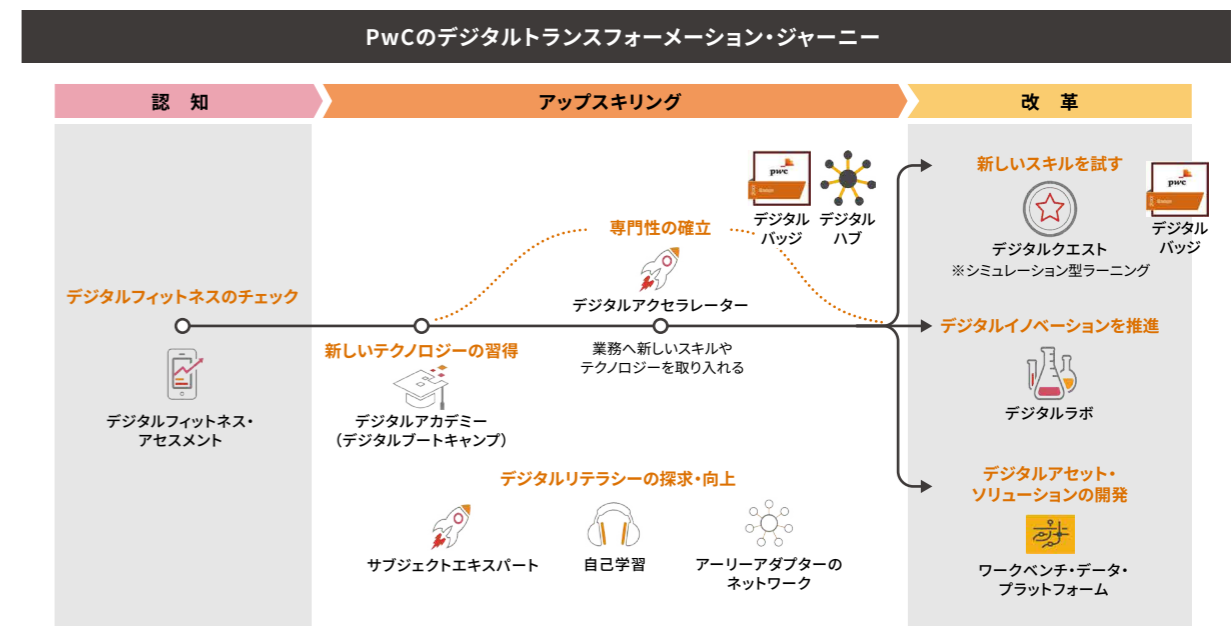
いろな立場の人がいろいろな環境で働いていることを目の当たりにすると、ダイバーシティを日常の中の当然のこととして受け入れられるでしょう。小さなことではありますが、DXの大切な効果の1つだと感じています。

神馬: チームで仕事をするとき、これまでは専任スタッフを何人集められるかが鍵でしたが、今は世界中からパッと短時間だけ集まってもらうことができる。100%のエキスパートを一人探すのではなく、100人のエキスパートに1%のパフォーマンスを発揮してもらう方が可能性が広がるという時代に来ています。これはとても大きなパラダイムシフトで、コラボレーションの新しいモデルだと思います。

鹿島: デジタルの世界に移行すると、まず国境という概念はなくなります。以前から言われていたことではありますが、今回のように実体験としては感じられていませんでしたね。

神馬: COVID-19の影響で従来のやり方が大きく覆され、アナログや対面で行うのが常識とされていたことも、実際はデジタルやリモートでできることが示されました。常識だからと惰性で続けるのではなく、本来どうあるべきなのかを議論の土俵に上げることが大切だと思います。「カルチャーが違うから理解できない」などと言う時代は終わり、文化の違いを乗り越えてグローバルに連携し、同じフィールドで切磋琢磨していけるかどうか問われているのではないのでしょうか。

鹿島: WEBミーティングが日常になって、皆が会議室に集まらなくても仕事が進むということが実証され、それが世界のどこにいても可能であることが明白になりました。物理的な距離も、言語も、カルチャーの壁も消え去った状況では、あらゆるリソースを連携させて活用することが強みにつながります。その鍵を握っているのがDXです。日本企業がグローバルで逆転できるチャンスがそこにあります。



PwCでは「デジタルフィットネス」アプリを入口としてDXを目指すトランスフォーメーションを描いている(「デジタルフィットネス」アプリについては、p.21を参照)。

What we do

社会に必要とされる存在であり続けるために

世の中は何を求めているのか、
そこにPwCはどのような価値を提供できるのか——。
企業や社会を取り巻く課題がますます多様化、複雑化する中で、
私たちは常に自らのPurposeを問い続け、
何をすべきかを探し続けます。

01

デジタルトランスフォーメーション事例

MS&ADホールディングス

「新しい価値」と「新しい社会的課題」。
保険事業の高度化で
両者への対応を実現。

インタビュー

三井住友海上火災保険株式会社 取締役 副社長執行役員
MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社
執行役員 グループCDO

船曳 真一郎氏

今問われる損害保険の存在意義

レジリエントでサステナブルな社会への貢献を目指して、DXを推進するMS&ADホールディングス。そのポイントについて、グループCDOの船曳氏に伺いました。

日本が提唱する未来社会のコンセプト「Society 5.0」では、IoTやセンサーから集められるビッグデータをAIが解析し、ロボットなどを通じて人々にフィードバックすることで、これまでにない新たな価値が社会にもたらされます。保険業界では、従来の事故や自然災害の補償に加え、データに基づくリスク抑制提案(防災・減災)や、復旧・復興等のアフターケアへのサポート需要が高まることでしょう。また、自動運転の普及により、保険の対象は運転者だけでなく自動車メーカーにも及ぶことになり、われわれ損害保険会社が担う役割の範囲は広がっていきます。

当社グループは、「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健全な未来を支えること」を経営理念として掲げています。人々や企業の活動を支え、社会を守り、世界有数の保険金融グループになることを目指しているため、自然災害やサイバーリスク、そして新型コロナウイルス感染症等の新たな社会的課題の解決にも取り組まなければなりません。そのためには「保険事業の高度化」が必要であり、あらゆる業務のデジタル化を検討し、データ分析・活用を進めていくことが必須です。

DXは2017年から本格的に推進してきましたが、当初から



PwC^{*1}には先進デジタル技術を活用した世界中の事例に基づいたアドバイスをいただき、当社が目指すべき姿について一緒に議論させていただきました。保険販売から保険金支払いまで、各プロセスにおける業務内容を細かく分析し、課題を整理した上で将来像を描く作業は困難を極めました。PwCのサポートがあったからこそ成し得たものだと考えています。

2020年2月より稼働させているAIを活用した代理店システム「MS1 Brain」は、お客様のニーズを的確に把握し、最適な商品・サービスの提供を実現するものとして、お客様に新しい価値を提供できていると実感しています。

また、ビッグデータをデータサイエンティストが最新の分析アルゴリズムを活用して分析し、企業の抱えるさまざまなリスクを可視化・最適化して課題解決を図る新サービス、「RisTech」は昨年からの取り組みを開始しました。

こうした取り組みに欠かせない人材の育成にも力を入れています。INIAD^{*2}・KUAS^{*3}では当社グループ社員専用のリカレント教育プログラムを開発していただき、年間400名程度の社員が受講しています。より多くの社員がデジタルを理解し、活用できる環境を整備しています。

コロナ禍は変革へのターニングポイントだと考えています。この機に新たなビジネススタイルを確立し、生産性と競争力の向上を同時に実現します。これにより、収益構造が強化されて経営が一層安定すれば、リスクの引受余力が拡大され、社会に貢献し続けられると考えています。

^{*1} PwCあらた有限責任監査法人 ^{*2} 東洋大学情報連携学部
^{*3} 京都先端科学大学

02

デジタルトランスフォーメーション事例

京都府

科学技術の力と
文化の力を結集。
未来に求められ続ける
サステナブルなまちづくりの
実現を、ともに。

レポート

PwCコンサルティング合同会社 パートナー

宮城 隆之

PwCコンサルティング合同会社 シニアマネージャー
京都府プログラム推進リーダー

石井 麻子

京都府から始める次世代自治体づくり

近年、「持続可能な社会」実現のため、最先端技術を用いた快適なまちづくりと、都市の効率的な運営を目指す「スマートシティ」の取り組みが全世界的に推進されています。しかし日本においては、多くの自治体で実装・実現に向けての課題を抱えているのが現状です。この中で、スマートシティや地方創生の実践の場として注目が高まっているのが、京都府です。

京都府では、人々が培ってきた文化や伝統技術と、大学を中心とする最先端技術の研究機能などを活用したスマートシティづくりを進めています。この取り組みをさらに推し進め人々の生活・体験価値の向上を実現させるため、京都府とPwCコンサルティング合同会社(以下、PwCコンサルティング)との間で2019年10月、「サステナブル・スマートシティ」づくりを推進するための包括連携協定を締結しました。

本協定のもと、PwCコンサルティングはこれまで、京都府の「スマートシティ推進協議会」におけるセキュリティセミナーの提供、With/Postコロナにおける産業戦略を検討する「危機克服会議」案件の推進支援などを実施。また京都府ならではの将来像創出に際して、BXT(詳細はp.20)を活用したセッションの開催なども予定しています。これらの施策によって、「住んでよし、訪れてよし」を叶えるスマートシティと、求められる人材の育成を



山下晃正京都府副知事(前列中央)と次世代自治体プロジェクトメンバー(一部)

有機的に統合することを目指しています。

これまでの協働に対しては、山下晃正京都府副知事より「それぞれが専門分野を持ちグローバルな動向にも精通しているPwCの皆さんの知見をいただくことで、私たちの『シンク・グローバル アクト・ローカル』が実現できる。2,000名*を超えるPwCの方々、京都府にとっての知的リソースだと思っています」との評価をいただいています。京都府とは包括連携協定を機にリレーションを強化し、スマートシティ関連のテーマのみならず、幅広い分野での連携が拡大しています。とは言え、まちづくりという大きな課題解決への歩みはまだ始まったばかりであり、今後も引き続き協力関係を維持しながら、新しい世界・新しい時代に見合った、その時々最適な「まちづくり」をサポートしていかなければなりません。

さらに私たちは、京都府とのプロジェクトを通して、日本が抱える社会課題解決のWhatとHowを明確にし、公民連携を前提とした新たな自治体像を示し、オープンナレッジを蓄積させたいと考えています。そこで京都府における取り組みを他地域へも展開することを目指し、2020年、PwCコンサルティング内に「次世代自治体プロジェクト」を立ち上げました。主要テーマとして、健康・医療、教育、農業、安心安全な社会基盤(虐待防止ほか)といった表出課題に加え、Society5.0時代にそれらの課題解消を下支えするDXやセキュリティ、さらに、これら取り組みを企画推進していく人づくりなどに着目。同時に、地域独自の社会課題解決をコレクティブ・インパクト・アプローチで進めていくための重要なプレイヤーとして自治体を位置づけ、多面的に支援します。将来の日本のあり方を決めるまちづくりという課題への取り組みに対して、私たちPwCはこれからも、さまざまな分野のプロフェッショナルによる総合力を活かし、その歩みを支えていきます。

*2019年6月30日時点のPwCコンサルティング合同会社の日本における人員数は、約2,660名。2020年6月30日現在の人員数は約3,030名。

山下晃正京都府副知事よりいただいたメッセージの全編は、こちらの動画をご覧ください。



03

リスク&ガバナンス事例

株式会社JERA

「駐在型税務機能支援」というスタイルで、
誕生間もない巨大企業のガバナンス強化をサポート。

レポート

PwC税理士法人 パートナー

村上 高士

クライアント内部にリソースを提供することで、 単発のアドバイスにとどまらない、税務体制そのものを構築

株式会社JERAは、東京電力フュエル&パワー株式会社と中部電力株式会社が50%ずつ出資し、両社の火力発電事業を統合する形で誕生した会社です。2015年4月設立のまだ新しい会社ですが、2019年度の連結売上高は3兆円を超える規模であり、燃料調達効率化等に取り組む中で海外取引を急拡大させていることから、経営陣は国際税務機能に対する懸念を抱かれていました。

この経営課題に対して、すでに同社から経理支援業務を受託していたPwCコンサルティング合同会社経由で、コンペティションでの人材派遣要請がありました。しかしPwCとしては「本当に税務機能が弱いのか」「人材がいればそれで大丈夫なのか」「具体的に何が欠けているのか」という根本的な調査を行うところからプラン提案し、結果的にこれを受け入れていただきました。

私たちがまず実施したのは、同社内で税関関連業務に携わっている方を抽出してインタビューし、課題を洗い出すことです。また、並行して同社経理部長とともに他企業への税務体制に関するヒアリングを行い、ベンチマークを確認しました。その結果、税務関連の必要な業務は適切に行われており、実は税務機能は決して弱くないこと、ただしその機能は既存の税務グループではなく各事業部等に分散しており、連携が十分ではないという組織的な課題のあることが明らかになりました。

そこで、社内を横断的・網羅的に把握、対応できる税務組織を改めて作り直すことを提案しました。新組織を部、課、グループいずれの単位とするか、人員規模をどうするか、財務や経理等組織のどこに配置するかといったことも検討。さらに税務機能と組織づくりを内部からサポートする「駐在型税務機能支援」として、約1年間の予定で業務提供し、2名のマネージャーを駐在させています。この「駐在型税務機能支援」は、労働者派遣免許を

持つPwC Japan グループのPwCアウトソーシングサービス合同会社によって実現したものであり、当社としては新しいサポートスタイルとなります。

現在、2名のマネージャーは延べ週3日の派遣で同社の税務業務に携わりながら、インプリメンテーション・サポートとして税務関係規定等の整備支援、社内コミュニケーションと情報共有の仕組みづくりなどに取り組んでいます。また、税務顧問契約によるオフサイトからの税務機能支援も提供しています。

本件においてクライアントの組織的課題を踏まえた提案を実現できたのは、PwCがJERA設立時からさまざまな形で連携し、企業事情をよく理解していたことが大きかったと考えられます。同社からは、円滑なコミュニケーションやサービス品質など、PwCの対応についてポジティブな評価もいただいています。今後も本案件で築いた信頼関係をさらに広げながら、クライアントの立場を深く理解したサポートを届けていきます。



PwC税理士法人 担当:横山 義晃

株式会社JERA 担当:花野 真行 様

04

リスク&ガバナンス事例

経済産業省

日本のコーポレートガバナンス改革に向けて 経済産業省の「日本企業のコーポレート ガバナンスに関する実態調査」を実施。

レポート

PwCあらた有限責任監査法人 パートナー

小林 昭夫

PwCあらた有限責任監査法人 シニアマネージャー

足立 順子

日本企業の社外取締役を対象に、 アンケートとヒアリングを実施して意見収集

「日本再興戦略改訂2014」において「コーポレートガバナンス改革」が成長戦略の最重要課題の1つとして位置づけられ、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」(2015年6月策定、2018年6月改訂)が適用されました。また、経済産業省では、日本企業のコーポレートガバナンスに関する取り組みの深化を促す観点から、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGSガイドライン:2017年3月策定、2018年9月改訂)、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(グループガイドライン:2019年6月策定)を公表しました。日本のコーポレートガバナンス改革は、「形式から実質へ」の深化が求められるフェーズに入っています。

このような状況の下、PwCあらた有限責任監査法人は、2019年9月から2020年3月にかけて、経済産業省 経済産業政策局 産業組織課より委託された「日本企業のコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス・コード(東京証券取引所)

コーポレートガバナンス・コードを実践するための実務指針(経済産業省)

コーポレートガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)

グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(グループガイドライン)

事業再編実務指針～事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～(事業再編ガイドライン)

社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)

コーポレートガバナンス・コードを実践するための経済産業省の実務指針



コーポレートガバナンスに関する
アンケート調査結果 2019年度



に関する実態調査」を行いました。

調査の目的は、日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態把握と、コーポレートガバナンス改革の深化に向けた課題などの分析にあります。そこで、東証一部・二部上場企業および社外取締役に対するアンケートを行うとともに、社外取締役ら43名に対してヒアリングを実施しました。

社外取締役向けアンケートは今回新たに行った調査であり、ここ数年で急激に増加した社外取締役の生の声を集めることができました。また、上場企業向けアンケートとの対比により、企業側と社外取締役側での認識の相違なども浮き彫りになりました。コーポレートガバナンスの向上のために参考となるような一定の調査結果が得られたと考えています。

社外取締役らに対するヒアリングでは、企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上という目的を踏まえて、社外取締役として貢献するための心構えや創意工夫について、多くの有用な見解を伺うことができました。本調査を通じて得られた至言・金言には、日本の上場企業のコーポレートガバナンスの目指すべきあり方を示唆する内容が多く含まれており、今後さらなるコーポレートガバナンスの向上を真摯に目指す企業や社外取締役にとって、たいへん価値ある内容でした。

なお、本調査結果も参考に、経済産業省では、「事業再編実務指針～事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～」(事業再編ガイドライン)および「社外取締役の在り方に関する実務指針」(社外取締役ガイドライン)を2020年7月に策定しました。

本調査に関わることができた経験を活かし、PwCあらた有限責任監査法人は、これからも日本のコーポレートガバナンスの発展に寄与していきます。

05

データアナリティクス事例

日本テレビ

新しいライフスタイル、新しい時代をとらえるために。 エンタテインメントにAIを取り入れる。

レポート

PwCコンサルティング合同会社 ディレクター

三善 心平

PwCコンサルティング合同会社 シニアマネージャー

山上 真吾

AIで視聴率予測、 映画番組のコンテンツ買い付け価格交渉に活用

2020年、COVID-19の拡大によって私たちのライフスタイルは一変しました。日々の生活の形だけでなく、生活を彩るコンテンツの選び方や楽しみ方も大きく変化したように思われます。テレビや映画などエンタテインメントとの付き合い方も変わりましたが、このような状況下、昨年より継続してPwCコンサルティング合同会社(以下、PwCコンサルティング)が関わっているプロジェクトがあります。

それが、日本テレビ放送網株式会社の映画番組「金曜ロードSHOW!」に対する、AIを使った個人視聴率の予測システムによる支援です。映画番組は元来、バラエティー番組などのレギュラー番組と違い、コンテンツによって視聴率が大きく変動するため、CMの広告価値を測りづらいという側面があります。加えて、視聴率の予測に利用できるのは、放送日や裏番組の内容など、業界内の限られた情報しかありませんでした。一方で、映画に関して言えば、動画配信サービスなどメディアの多様化によって、興行収入と視聴率の相関関係が薄まっており、興行収入だけで放送権の適正な価格を測ることは難しくなっています。

このような中、PwCコンサルティングでは2019年5月より8カ月間にわたり、AIを活用したまったく新たな視聴率予測の検証・試行を支援させていただきました。支援期間中は2週間1サイクルという短い期間でさまざまな仮説を繰り返し検証しながら、予測精度を高めつつ、業務トライアルを推進。その結果、現在は予測値と実際の視聴率の差は1%を切る状態となりました。また、一連の分析・仮説・検証の過程で「コンテンツ放映から一定の期間を経ることで再び視聴されやすくなる」等、現場サイドの暗黙知を分析示唆として導出させていただくなど、現場仮説を重要視した支援を提供しました。

今回のプロジェクトの特長は、エンタテインメントという、これ

まで成果予測が困難であった領域にAIを活用することで、コンテンツの提供側にとってもユーザーにとっても有益な情報を得られるようになった点にあります。これはPwCの知見を、クライアントがすでに持っていたリソースと組み合わせ、時代に合わせたツールを最大限に活用しながら、価値の最大化を図ることができた結果だと考えています。

岡部智洋日本テレビ編成局長からは「経験と知見で判断していたコンテンツ価値に、FACTデータ分析による予測数値が加わったことで、ステークホルダーからの信頼が増したことが成果だと思います。クリエイティビティとAIの融合によって、コンテンツの価値を最大化できたと実感しています」という評価をいただいており、PwCならではの貢献ができたと考えています。データを用いることのメリットは、番組の視聴者層に合ったCMを出稿できるため、番組の広告価値が高まることにもあります。また同時に、放送コンテンツそのものの買い付けにおいても、これまでは理由付けが難しく、言い値であったところを、データ予測により価格の交渉が可能となりました。

私たちは今後さらに、本プロジェクトを他番組にも活用・拡大していくことを検討しています。また将来的に、今回のプロジェクトを通して得られた知見は、エンタテインメントにとどまらず、より幅広い領域の社会的課題解決のためにも活用できると考えています。



日本テレビ放送網 編成局長
岡部 智洋様

06

ディールアドバイザー事例

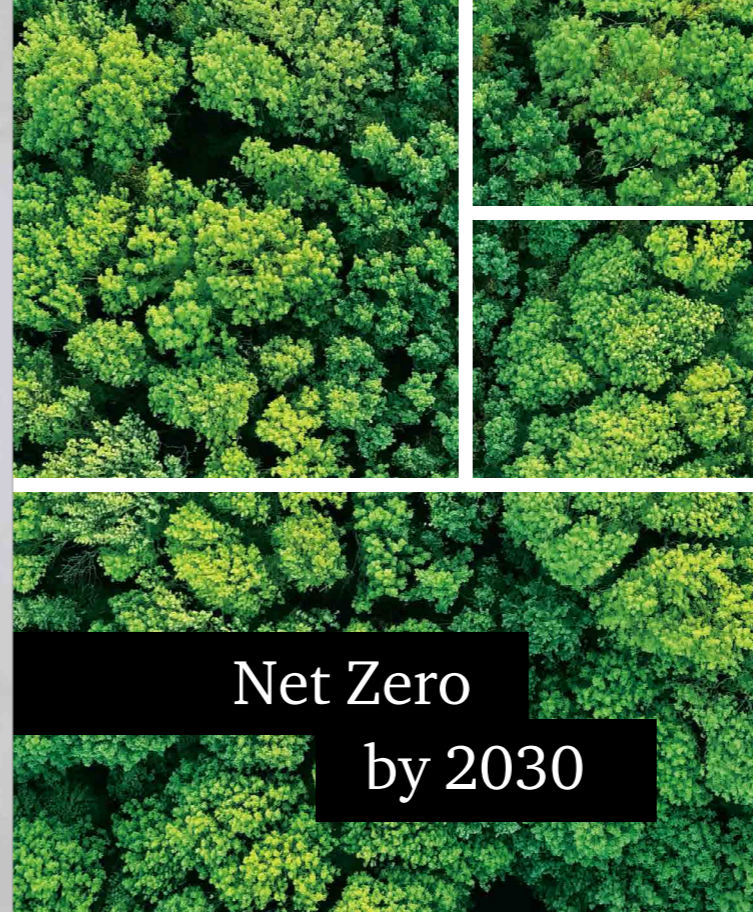
栗田工業株式会社

米国での買収と統合を実現し、
世界をリードする
水処理企業へと進化していく。

インタビュー

栗田工業株式会社 常務取締役

鈴木 恭男氏



07

ESGへの取り組み

PwC's Net Zero Commitment

PwCのPurpose実現へ向けて、
まず、私たち自身が
サステナブルな存在となるために。

レポート

PwC税理士法人 パートナー
PwC Japan Net Zeroリーダー

白土 晴久

水処理のリーディングカンパニーとして米国でのプレゼンス向上、
世界の水資源保全に取り組む団体
「Water Resilience Coalition」にも参加

1949年に創業した水処理のリーディングカンパニーである栗田工業株式会社は、2015年の欧州における買収を皮切りに、米国を中心とした買収や企業統合により事業基盤を拡充・整備し、グローバルな事業展開を加速しています。PwCアドバイザー合同会社がサポートした欧米での買収や企業統合について、鈴木常務にお話を伺いました。

当社は「水」を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」という企業理念のもと、あらゆる産業の水に関わる課題解決を通じて、水処理薬品、水処理装置およびメンテナンスサービスの商品・技術、ノウハウを結集した総合ソリューションをお客様に提供しています。

日本およびアジアにおいて事業成長を遂げてきた当社ですが、欧米での事業拡大は長年の課題であり、2014年頃より買収による事業基盤の拡充を目指した取り組みを開始しました。

欧州での買収をPwCの強力な支援によって成功させ、満を持して臨んだのが北米での事業基盤の拡充です。その足がかりとして、まず2017年に水処理薬品の製造・販売会社である「Fremont Industries, LLC」、さらに2019年には水処理薬品・装置の製造・販売会社である「U.S. Water Services, Inc.」の買収を行いました。

これらの買収により北米の売上高は以前の約4倍にまで拡大しました。しかし、既存の子会社である「Kurita America Inc.」を

含めたグループ3社が競合になることもあり、買収後数年は3社を統合せず維持するという判断もありましたが、北米での総合ソリューションを早期展開すべく、各社のシナジーを発揮するベストな方法として統合を決断し、PwCにその支援をお願いしました。難しいプロジェクトでしたが、PwCの常に私たちクライアントの文化・戦略を十分に理解したアドバイス、統合の進捗を大局的に見て、どこにボトルネックがあるのかを瞬時に判断する力に大いに助けられ、スピーディーな企業統合を実現できました。

また、今回の買収と統合により米国でのプレゼンスが向上し、米国の企業からオファーを受け、2020年7月に国連グローバル・コンパクトのイニシアチブの1つであるThe CEO Water Mandateが設立した、産業界主導で世界の水資源保全に取り組む団体「Water Resilience Coalition」*に設立会員として参加しました。

今回、水処理の世界的な企業と伍していくための事業基盤が整いました。水処理の長い歴史があり、市場が巨大である米国に本格参入することは当社において長年の夢であり、挑戦でもあります。クリタグループは今後もお客様への総合ソリューションの展開を拡大し、世界をリードする水処理企業へと進化していきます。

*世界各地域の水ストレス下(人口一人当たりの最大利用可能水資源量が1,700m³/年を下回る状態)にある流域において、産業界主導で水資源の保全に取り組む団体

2030年までに全世界でネットゼロ達成を表明

PwCは2020年9月、温室効果ガス排出量を科学的根拠に基づいて2030年までにネットゼロ(実質ゼロ)にする目標を掲げ、全世界で取り組んでいくことを表明しました。この取り組みには、PwCグローバルネットワークとそのサプライヤーの排出量を削減することだけでなく、PwCのクライアントによる排出量削減を支援することも含まれています。

PwC Japanグループにおいても、PwCのPurpose実現につながる活動として、下記のような取り組みを通じてネットゼロを目指します。

- オフィス活動や出張時のエネルギー使用に伴い排出されるCO₂の絶対量を削減
- 2018年7月から航空機利用により排出されるCO₂全量をカーボンオフセット
- 2022年7月までに消費電力の100%を再生可能エネルギーから調達し、その他のエネルギー使用についてもカーボンオフセットを実施
- 日本におけるサーキュラーオフィス(環境配慮型オフィス)の推進に取り組み、自社においても環境配慮のため今後の複数拠点集約に際して、既存オフィスの家具の再利用、移転に伴う廃棄物削減効果が高い業者を選択することを検討

例えば、サーキュラーオフィスについては、自社オフィスの環境負荷低減に賛同する国内5社(2020年5月現在)による勉強会「サーキュラーオフィス検討コンソーシアム」での活動を通じて、先進事例や自社の課題を共有し、課題解決の方法を検討しています。2020年末にPwCコンサルティング合同会社とPwC税理士

法人が移転を予定しているOtemachi-Oneタワーの新オフィスにおいても、サーキュラーオフィス化の推進を含め、この新オフィス自体をニューノーマルの新しいオフィスのあり方・使い方、そして働き方のショーケースにしたいと考えています。

またPwCでは、2020年7月に立ち上げた「サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス」において、企業のサステナビリティ経営の実現を目指し、ビジネスモデルのトランスフォーメーションをサポートするなど、さまざまな取り組みを通じて、日本社会の持続的な発展と企業の成長を支援しています。

PwCはこれからも、グローバルネットワーク全体で環境への取り組みを行い、環境に及ぼす影響の管理を徹底します。何より、このような取り組みの旗振りを私たち自身が務めるべく、まず自社内部から、推進・発信していきたいと考えています。



2020年12月移転予定の新オフィス内観予想図

PwC Japanグループによる環境への取り組みについてはこちらのページをご参照ください。



How we do

トランスフォーメーションの実現へ向けて

PwCは、自ら変化しながら社会の変革をリードしていくチェンジドライバーとなることを目指します。



クライアントと一緒に
スピーディーに
価値を創造する
BXTという新たなアプローチ。

PwCコンサルティング合同会社
パートナー
野口 功一

オンラインによるバーチャルトレーニングも展開

近年では以前のように明確な課題に対して解決策を提供するソリューションプロバイダー的なコンサルティングは難しくなっています。シリコンバレーでは、すでに30年以上前から、アイデアを試しながらトライ&エラーを繰り返してビジネスを成長させるデザインシンキングが定着しており、構想→設計→導入という流れの従来のコンサルティングアプローチでは、スピード感にも柔軟性にも対応しきれないという危機感がありました。

BXT (Business eXperience Technology) は、コンサルティングという概念そのものを捉え直すPwCのアプローチです。ビジネスとテクノロジーを分けて発想していた従来の手法を改め、「eXperience (人間中心のデザインアプローチで、理想的な顧客体験・従業員体験を創出すること)」を加えて一体的に思考し、デジタル社会の新しいコンサルティングを提供するものです。BXTにおいて重要なのはメンバーと場所とメソッドロジーであり、幅広い人々が、リラックスできる場所(空間)に集まり、役職も立場も関係なくフラットに、自由な発想で、新しい価値をどんどん生み出していくことを目指します。

PwCがグローバルの目標とするのは全スタッフのBXT実践ですが、従来の思考を変えて、共通言語としてBXTを浸透させることは容易くはなく、徹底したトレーニングが必要です。その中心施設は「エクスペリエンスセンター」ですが、40~50名が集まって行っていたリアルなトレーニングはCOVID-19の影響で一時中断。代わって2020年5月からはオンラインでのバーチャルトレーニングをスタートさせています。

入門編では、BXTのフレームワーク、分かりやすく人に伝える

ためのストーリーテリング、クライアントのケーススタディなどをワークショップを通じて体験・理解。アジェンダや資料の事前配布を行わないのがBXTトレーニングのルールで、課題をスマートにまとめるのではなく、柔軟に発想することの大切さを実体験します。7月末までに1,000名を超えるスタッフが参加しました。また、クライアントに提供しているトレーニングもオンラインで実施。バーチャルトレーニングは参加者からも好評で、集中のしやすさ、スピーディーなやりとり、何でも自由に言える安全な環境など、BXTが大切にしている条件との親和性の高さが確認できています。

PwC Japanグループのリーダー層による、アフターコロナを踏まえたストラテジー策定も、BXTのアプローチで行いました。今後もさまざまなオファリングにBXTを組み込み、クライアントとともに成長しながら新たなソリューションを生み出していきます。



エクスペリエンスセンター



デジタルデバイドを解消して
「誰ひとり取り残さない」
世界のために
PwCが行うべきこと。

PwCコンサルティング合同会社
パートナー
佐々木 亮輔

「New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。」

今、デジタル世界に必要なスキルと、実際に人が持つスキルとのミスマッチが大きな社会課題となっています。さまざまな技術革新によって生まれるテクノロジーは、その全てを誰もが使いこなせるとは限りません。格差は、今後さらに広がるのが懸念されています。「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決すること」を自らのPurposeと定めるPwCでは、この現代の最も重要な課題に対して、世界中の人々がデジタル世界への知識と理解を深め、スキルを強化できるよう支援するグローバルプログラム「New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。」をスタートさせており、今後4年間で30億米ドルを投じる計画です。本プログラムの柱は次の4点です。

- ① PwCのスタッフをアップスキリング(スキル向上)する
- ② クライアントの組織変革を支援する
- ③ 政策議論を起こして施策を広く展開する
- ④ アップスキリングでコミュニティを支援する

①において、PwCの全スタッフは「デジタルフィットネス(Digital Fitness)」アプリを使って自身のデジタルリテラシーを点数化、それに合わせて提供される各種リソースを活用して学習に取り組んでいます(実施率詳細はp.25参照)。また、「BXT研修」やデータリテラシー向上を目的とする「デジタルブートキャンプ」などからも、アップスキリングを実行に移しています。

②では上記アプリを活用して組織内のスキルギャップの可視化を図るなど、これまで属人的な人材マネジメントを行ってきた日本企業においてデジタル人材のパフォーマンスを高めるための支援を提供しています。

2019年にPwCが実施した「デジタル環境変化に対する意識調査」では、「新しいスキルを習得している」と回答した割合がグローバルでは85%だったのに対して日本は29%と、日本企業の意識の低さが明らかとなりました。デジタルデバイドを埋めるために大切なのは「スキル」だけではなく、デジタルに対する「マインドセット」、イノベーションを起こすための「リレーション」、好奇心と大胆さを伴う「行動」が必要であり、そのための風潮を広める③への取り組み、そして④によって自発的な行動を支えることも、大きな意味を持つのです。

働き方改革は、学び方改革でもあります。その出発点となる「デジタルフィットネス」アプリは、さらに多くの方に利用してもらえるよう2021年6月末まで無料公開しています。

世界を、より変化に強い、誰もが活躍し続けられるインクルーシブな場所にするを目指して――。PwCは、スタッフとクライアント、そして地域社会に投資し、アップスキリングという、重要な社会課題の解決に向けた活動を続けていきます。



デジタルフィットネス (Digital Fitness) アプリ

PwCが開発したこの学習ツールは、誰でも気軽にデジタル世界の理解を深め、知識を得ることができる。期間限定で、世界中で無料公開中。

詳しくはコチラから



Who we are

PwCの価値観を体現し、Purposeを実現する人材

さまざまなキャリアとバックグラウンドを持ったプロフェッショナルが、人種・性別・障がいなどを問わず互いに尊重しあい、協働することによって、多様な視点からイノベーションを起こし、クライアントや社会の重要な課題の解決に貢献することを目指します。

Marriage For All Japan チーム

吉川 泰生、池田 真由、クレマンス・クレボ、盖 思竹、大石 翠、矯 伊桐

私たちはプロボノ活動として「一般社団法人Marriage For All Japan - 結婚の自由をすべての人に」を支援、日本での同性婚賛同に向けた情報発信を行っています。当初よりリモート運営で連携してきましたが、COVID-19拡大時には、ビデオ会議による意図しないカミングアウトのリスクや、罹患時に家族として認められず面会が難しいという現状など、想像するだけでは思いやらない問題のあることを私たち自身が学びました。また、声を聞き発信することの必要性を改めて痛切に感じています。PwCはD&I・LGBTインクルージョン・婚姻の平等のリーダー企業となることを目指しています。今後はさらに企業間の垣根を超え、LGBTインクルーシブな社会づくりを呼びかけていきたいと考えています。



藤本 佐百合

PwCコンサルティング合同会社
エクスペリエンスセンター (EC) マネージャー

日米でデザインを学んだ後、海外の事業会社や日系IT企業で、ブランドやUI/UXなどに幅広く携わってきました。現在は新規サービスのブランド、エクスペリエンスデザイン、UI/UX、ワークショップの設計・運営等を担当しており、多様な背景や文化を持つメンバーとのプロジェクトも含め、海外での実務経験と専門的なスキルが役に立っています。今後も組織に貢献しながら、自分自身も変化し成長し続けたいと思います。

谷垣 亜弥

PwC Japan合同会社
OST* 外部広報チームリーダー

発達障がいを持つ私が体調管理として選択した在宅ワークというスタイルや仕事への関わり方が、コロナ禍によって突然、模範的なものになりました。社会の急速な変化の中、今期は特にOSTのブランド化を目指し、PwCのD&Iやリモートワークへの取り組みがいかに画期的で多様かを、社内外に発信していく予定です。誰もが、本来持つ力を発揮できる社会づくりへ、PwCを通じて貢献したいと考えています。

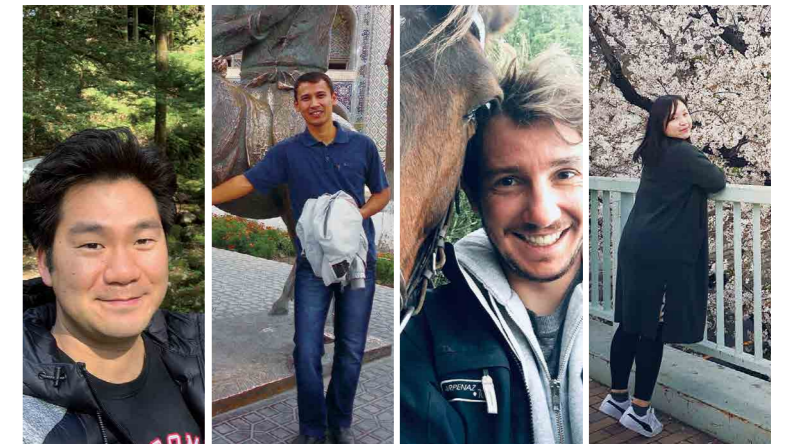


* Office Support Team (OST) : OSTには、発達障がい、精神障がい、身体障がいなど、さまざまな障がいのあるスタッフが在籍。翻訳や広報など専門性の高い業務や、採用のエントリーサポートなど多岐にわたる業務において、個々の障がいの特徴や、本人のスキルなどを踏まえて、一人ひとりがその強みを活かして活躍しています。

PwCアドバイザリー合同会社 多国籍メンバー

オカダ・ヤマモト・リカルド(ブラジル)、ババクロフ・ジュラベック(ウズベキスタン)、バイヤン・ヒューゴ(フランス)、ファーム・トウイ(ベトナム)

PwCアドバイザリー合同会社には現在、13カ国の外国籍スタッフが在籍しており、日本人スタッフと協働しながら、より質の高いディール業務の提供に励んでいます。言葉や文化の習得は容易ではありませんが、他のメンバーファームも関わるクロスボーダー案件が多く、自分のスキル・語学力を活かすことができます。今後、私たちの業務をきっかけに、出身国とPwC Japanグループとのつながりが広がり、深まることを期待しています。



西原 立

PwCあらた有限責任監査法人
ガバナンス・リスク・
コントロールアドバイザリー部
ディレクター

「スマート農業」プロジェクトは、温度・湿度・CO₂濃度等の各種データを用い、食と農という人間生活の根幹の課題にDXを通じて貢献します。また、地方創生や環境といったSDGsの観点からも、農業分野を成長させることは地域活性化に役立ちます。農業そのものを日本におけるトップクラスの成長産業に押し上げ、日本中に「スマートアグリシティ」を作っていきたいと考えています。



深見 哲

PwC税理士法人
Tax Reporting & Strategy ディレクター

システム開発、外資系ソフトウェア企業勤務を経て、現在はテクノロジーを活用した税務業務のデジタル化を支援しています。組織の成長において効率化は単なる手段であり、マネジメントや人材育成などにおいて、次の変革を促すことが大切です。デジタル化が進む税務の領域でも、業務の生産性向上を実現し、専門性の高い新たなビジネスバリューを定義・提供することで、業界全体の変化とより一層の成長に貢献していきたいと考えています。



茂木 諭

PwC弁護士法人
パートナー

PwC弁護士法人の所属弁護士は、私自身を含め半数以上が海外経験を有する、多様なバックグラウンドや高度な専門性を強みとしています。企業の法的課題が一層複雑化し、より専門的・先進的な知見が求められる中、PwC Japanグループの一員であるからこそ得られる業界最前線の論点をとらえつつ、メンバーそれぞれの豊富な実務経験を活かしながら、法務におけるDX促進にも取り組んでいきたいと考えています。

Facts & Figures

数字で見るPwC

PwC Japanグループは、世界最大級のプロフェッショナルサービスネットワークであるPwCのメンバーファームとして、あらゆる活動を通じてPwCのPurposeを実践し、成長することを目指します。

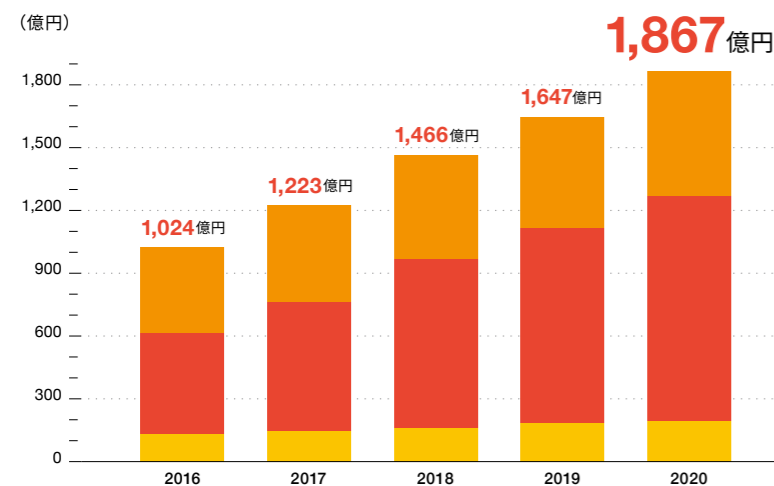
PwC Japan Group

業務収益

PwC Japanグループの業務収益(過去5年)

法定決算ベース/グループ単純合計

■ 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



社会活動

コミュニティ活動(プロボノ・ボランティア)

参加人数

598人

従事時間

12,281時間

↑前年比倍増

参加者1名当たりの従事時間

21時間

受益者・受益団体数

2,556件



クライアント

Fortune Global 500^{※1}の

日本企業53社のうち98%に

サービスを提供 (PwCネットワーク全体含む)

53 / Fortune Global 500

98%

Japanese Business Network(JBN) (詳細はp.28参照)

JBN所在国/拠点

44カ国/121カ所

JBN人員数

768人 うち日本語対応可能**526人**

環境

CO₂排出量

総排出量

11,632t

↑前年比21%削減

パートナー・職員1人当たりの

CO₂排出量

1.3t

CO₂排出量11,632tのうち、航空機の利用に伴うCO₂排出量9,018tを100%カーボンオフセット



※1 「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

PwC Global Network

業務収益

3.0% UP
総収益 **430**億米ドル

2.8% UP
アシュアランス **176**億米ドル

3.8% UP
アドバイザー **147**億米ドル

2.0% UP
税務・法務 **107**億米ドル

所在国

155カ国

クライアント

420社

(Fortune Global 500 企業中^{※1})

人員

総人員 **284,258**人

※パートナー11,356人のうち女性比率は22%

社会活動

コミュニティ活動

参加人数

約**48,000**人

従事時間

816,000時間以上

環境

再生可能エネルギー比率

71%

エネルギー総使用量に対する割合6%UP

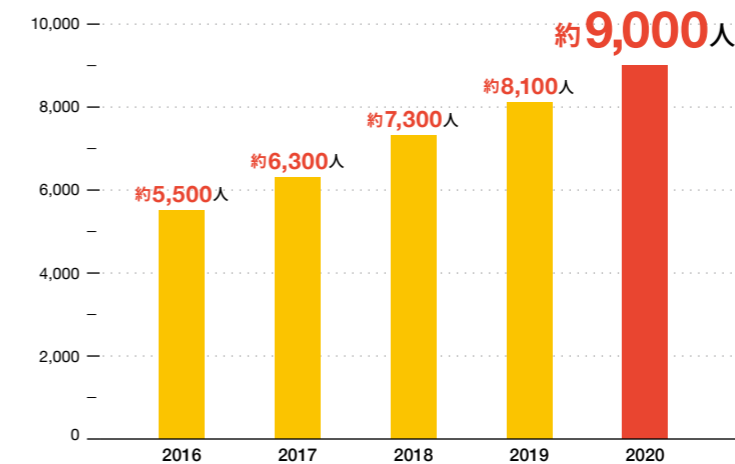
CO₂総排出量

432,372t (Market-based)

※489,626t (Location-based)

人員^{※2}

PwC Japanグループの人員(過去5年)



女性比率

全体 **35.2%**

パートナー **7.9%**

マネージャー～ディレクター **18.9%**

シニアアソシエイト **36.3%**



外国籍スタッフ

出身国 **47**カ国

人員数 **612**人

↑前年比21%増

ダイバーシティ

男性育休取得率

60%

↑前年比倍増

平均取得日数 **3**週間以上

障がい者定着率

85%以上

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2019年7月1日在籍者の1年後の定着率

LGBTアライネットワーク

メンバー数

216人

↑前年比24%増

働き方改革

リモートワーク実施率

リモートワーク導入率

100%

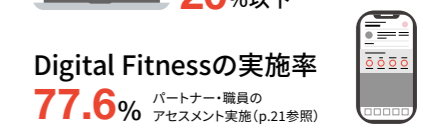
緊急事態宣言後の平均出勤率

20%以下

Digital Fitnessの実施率

77.6%

パートナー・職員のアセスメント実施(p.21参照)



※2 2020年6月末時点で在籍している正社員、有期雇用、Expat、一般事業会社受入

Quality & Governance

品質とガバナンス

私たちは、プロフェッショナルサービスの品質がマーケットや社会に与える大きな影響力を認識しています。

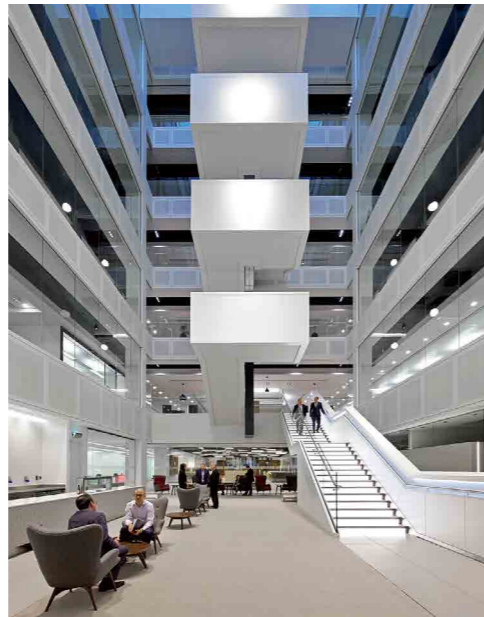
PwCグローバルネットワークの定める厳格なポリシーを踏まえた

品質基準やガバナンスに関わるルールを策定し、

ネットワークと緊密に連携しながら、高品質なサービスの提供を追求しています。

PwCグローバルネットワークとは

PwCグローバルネットワークは、世界各国で運営されている独立したファームの集合体です。PwC 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、日本のPwCILのメンバーファームもしくはその関連会社です。各国のファームはPwCネットワークのメンバーとしてそのナレッジやスキル、リソースを共有し、国内での法制度や規制、実務への知見の優位性を保ちながら、グローバルに展開する企業へ国際水準の高品質なサービスを提供することができます。PwCグローバルネットワークのメンバーは同ネットワークが定める厳格な基準を遵守し、各国のファームは業務、職業倫理、独立性、法令遵守などに関する品質管理や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できません。

PwCの信頼の基礎となるコンプライアンスの徹底

PwC Japanグループの各法人はPwCが定める行動規範、コンプライアンスや独立性に関するポリシーを基礎とし、わが国の法令、規則や慣習などを前提にルールを策定し遵守を徹底しています。全職員に行動規範、コンプライアンスハンドブックを掲示して周知し、インサイダー取引や贈収賄、マネーロンダリングに係るガイダンスや監査人の独立性確保のための厳格なルールの整備・運用を行っています。ルールの周知徹底とより深い理解のため、入社時と年次に研修を実施し、ルールと手続きの理解・遵守に関するパートナー・職員の宣誓書を入手、年次で再確

認しています。管理職への昇進時には、管理者として特に必要なルールに関する研修も行っています。また、各種ホットラインを設け自浄機能の向上を図りながら、プロフェッショナル・サービス・ファームとしてさらなる信頼確保のために、パートナー・マネージャー以上の職員へ有価証券取引の登録義務を課し、一部の法人ではパートナー・職員の株式取引を原則として禁止しています。

PwC Japanグループ行動規範

PwC Japanグループ行動規範については
下記URLをご参照ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/code.html>



クライアントの情報を守る堅牢な情報セキュリティ

PwCでは、PwCグローバルネットワークの情報セキュリティ部門であるNetwork Information Security (NIS)と各国のメンバーファームが一体となって情報セキュリティ強化に取り組んでいます。PwCグローバルネットワーク全体での取り組みにより、世界的に最新かつ高度な技術を用いた対策を迅速に導入することができ、個々のメンバーファームが独自に取り組む場合よりもさらに高い情報セキュリティレベルを確保できるようになります。PwC JapanグループもNISと一体となってセキュリティ強化に取り組むことで、次世代型ファイアウォールやAIを活用したウイルス・マルウェア対策ソフトウェアなどの最新技術を活用

したサイバーセキュリティ対策を迅速に導入し、次々と出現する新たな脅威に適時に対応しています。

これらの技術的な対策に加えて、NISと統合した情報セキュリティ組織およびPwC JapanグループCISO (Chief Information Security Officer)を設置し、組織的・人的情報セキュリティ対策の導入も進めています。PwCグローバルネットワークの統一基準による情報セキュリティアセスメントや統一コンテンツによる教育・訓練の実施などにより、情報セキュリティリスクの把握および社員の意識の向上に取り組んでいます。

このような取り組みを通して、PwC Japanグループでは、クライアントの情報を守る堅牢な情報セキュリティの継続的な確保に努めています。

クライアントの信頼に応える厳格な品質管理

PwC Japanグループは、クライアントの信頼に応えるために品質管理が最も重要だと考えています。

アシュアランスサービスを提供する法人では国際品質管理基準を基にした独自の品質管理体制を厳格に運用し、品質管理部門による品質管理方針の策定、その方針の手續きどりの履行に係る内部監査などによるモニタリング、外部委員を交えた監視組織によるモニタリングという三重の管理体制を敷いています。私たちは監査法人設立当初から「海外と同等以上の厳格な監査を日本で実施する」ことをミッションだと考えています。法人運営に関する透明性を確保し、ステークホルダーに対する説明責任を果たすため、「監査品質に関する報告書」で同法人の取り組みを開示しています。

コンサルティング、ディールアドバイザーを提供する法人では、クライアントのニーズに応じた高品質なサービスの提供を第一に掲げています。各業界や技術分野の専門家をメンバーに加えて案件ごとに最適なチームを編成し、PwCのグローバルネットワークと緊密に連携して情報やナレッジをアップデートしています。さらに専門家による内部品質管理評価や内部基準に従ったコンプライアンス評価を実施し、品質に関わる内部チェックを徹底しています。

監査品質に関する報告書は、下記URLをご参照ください。

税務サービスを提供する法人では、クオリティレビュー・各種リスクマネジメントポリシーに基づくチェックのほか、税務行動基準に則り法令の規定および倫理上問題のある税務上の取扱いの有無も検証され、法令の水準を上回る品質管理を多角的に行っています。

法務サービスを提供する法人では、税務サービスとほぼ同じ高い基準である内部の品質管理基準・品質管理手続の適用があるほか、クロスボーダー案件などでは適用法令だけでなく各国法令の趣旨・各国職業倫理規則に則り、利害関係者が十分に納得できるサービス品質の維持・向上に努めています。



PwCあらた有限責任監査法人:

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/assurance/transparency-report.html>



PwC京都監査法人:

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/kyoto/transparency-report.html>



Organisation

組織とリーダーシップチーム

PwCグローバルネットワークと連携しながら、日本に最適な組織とリーダーシップチームを築いています。

PwC Japan Group

PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリーおよび税務、法務の卓越したプロフェッショナルが専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。企業や組織を取り巻く多様で複雑な課題を解決するため、PwCグローバルネットワークとも連携しながら、戦略から実行までをシームレスにサポートし、クライアントの成長と価値向上に貢献します。

Japanese Business Network (JBN)

PwCは、日本企業の課題解決を支援するため、Japanese 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44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155カ国に284,000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。

| | 統括本部 (日本) | | |
|------|---|---|---|
| 地域本部 | ヨーロッパ、中東欧、ロシア アフリカ、中東 | アジア、太平洋 | 北米、中南米 |
| 国・地域 | <ul style="list-style-type: none"> ・英国 ・ベルギー ・チェコ ・フランス ・ドイツ ・アイルランド ・イタリア ・ルクセンブルク ・オランダ ・ポーランド ・ロシア ・南アフリカ ・スペイン ・スイス ・トルコ ・ウクライナ ・ルーマニア ・ハンガリー ・デンマーク | <ul style="list-style-type: none"> ・オーストラリア ・バングラディシュ ・カンボジア ・中国 ・香港* ・インド ・インドネシア ・ラオス ・マカオ* ・マレーシア ・ミャンマー ・ネパール ・ニュージーランド ・フィリピン ・シンガポール ・韓国 ・スリランカ ・台湾 ・タイ ・ベトナム | <ul style="list-style-type: none"> ・米国 ・アルゼンチン ・ブラジル ・カナダ ・チリ ・エクアドル ・メキシコ |

*中国に含める

Industry



Priority Services

主要な経営課題への総合的な対応力

企業・社会構造変革に向けたトランスフォーメーションの実現

DXの戦略立案から実現に向けたジャーニー全体にわたる支援
デジタル戦略、事業構造変革、経営基盤・ITプラットフォーム強化・構築、人材・組織・カルチャー変革、デジタル型新規事業推進

データ&アナリティクス

バリューチェーン全体におけるAIやアナリティクス活用、データ活用に向けたデータマネジメント、AI経営

デジタル時代の信頼「Trust」構築に向けて

業種・業界の特性を踏まえた総合的な支援
サイバーセキュリティ戦略・ロードマップ策定支援、グローバルセキュリティガバナンス、インシデントレスポンス、セキュリティインテリジェンス

環境変化のスピードを上回る変革の実現へ

ケイパビリティに基づくコスト削減と経営資源の最適化で成長に適した企業体質への変革
戦略的優先度の再検討、バリューチェーン全体の最適化再構築、新しいオペレーティングモデルへの移行

Digital Transformation

インシデント対応の各段階に応じたサービスで日本企業の信頼および企業価値向上を支援

Prepare
内部統制の強化および高度化、内部監査サービス、不正兆候検知データ分析

Respond & Recover
危機対応、不正調査(デジタルフォレンジック調査含む)、事業再生・財務危機対応

Transformation
ERM高度化支援、BCP/BCM見直し支援、税務ガバナンス高度化支援

Cyber

Fit for Growth

Deals

ディールを通じた Value Creation (価値創造) の実現へ

M&A・経営統合
ディールの価値創造戦略、フィナンシャルアドバイザリー、各種デューデリジェンス、タックスストラクチャリング、会計・法務アドバイス

事業再生・事業再編
事業ポートフォリオ見直し・撤退戦略、B/S・キャッシュフロー改善、事業価値向上ターンアラウンド

インフラ・都市開発
都市開発コンセプト・参入戦略、コンソーシアム構築と価値創造計画策定

PwC Japanグループ

Deal Advisory ディールアドバイザリー
PwC アドバイザリー合同会社

- 事業再生・再編
- M&A
- PPP (官民パートナーシップ)・インフラ
- フォレンジック

Assurance アシュアランス
PwC あらた有限責任監査法人
PwC 京都監査法人

- 監査およびその他の証明業務
- 財務報告アドバイザリー
- リスク・アシュアランス

Tax 税務
PwC 税理士法人

- 税務コンサルティング
- 税務申告書作成

Consulting コンサルティング
PwC コンサルティング合同会社

- ストラテジーコンサルティング (Strategy&)
- マネジメントコンサルティング
- テクノロジーコンサルティング
- リスクコンサルティング

Legal 法務
PwC 弁護士法人

- 企業法務/M&A
- 金融/不動産
- 税務争訟/危機管理
- 事業承継/相続

Our Leadership Team

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で構成されており、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、さらにはPwCグローバルネットワークとの連携を実現し、全てのクライアントに卓越したプロフェッショナルサービスを提供することを通じて、PwCのPurposeを追求しています。

グループ代表

木村 浩一郎

PwC Japan合同会社 代表執行役

グループマネージングパートナー(戦略、マーケット)

鹿島 章

PwC Japan合同会社 執行役副代表
PwCコンサルティング合同会社 会長

タックス

高島 淳

PwC税理士法人 代表

リーガル

北村 導人

PwC弁護士法人 代表

グループマネージングパートナー(オペレーション)

出澤 尚

PwC Japan合同会社 執行役副代表
PwCあらた有限責任監査法人 執行役常務

アシュアランス

井野 貴章

PwCあらた有限責任監査法人 代表執行役

グループマーケットリーダー

森下 幸典

PwC Japan合同会社 執行役常務

グローバルJBNリーダー

足立 晋

PwC Japan合同会社 執行役常務
PwCコンサルティング合同会社 代表執行役副会長

アシュアランス

久保田 正崇

PwCあらた有限責任監査法人 執行役副代表

アシュアランス

松永 幸廣

PwC京都監査法人 マネージングパートナー

ネットワークリエゾン

Heather Swanston

PwCグローバルネットワーク

コンサルティング

大竹 伸明

PwCコンサルティング合同会社 代表執行役 CEO

ディールアドバイザー

吉田 あかね

PwCアドバイザー合同会社 代表執行役

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>



お問い合わせ

PwC Japan グループマーケット部

Tel: 03-6212-6810

E-mail: jp_llc_pr-mbx@pwc.com



www.pwc.com/jp

© 2020 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.