

# PwC's View

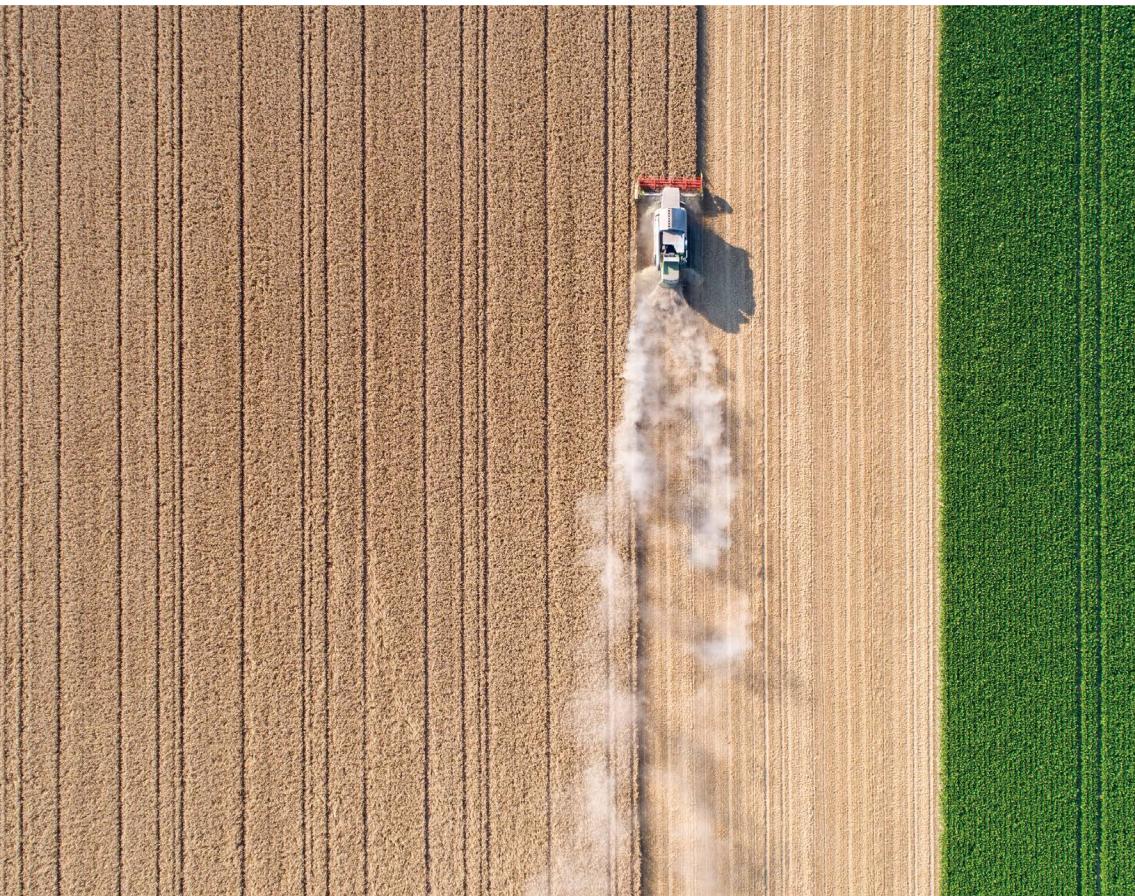
Vol. 28

September  
2020

特集

## 戦略的 DX ガバナンス

—環境変化や危機を生き抜き、成長機会に変える





## 特集

# 戦略的DXガバナンス

## —環境変化や危機を生き抜き、成長機会に変える

- ニューノーマルの到来  
——事業環境変化に適応していくためのDXとガバナンス強化 ..... 6
- ポストCOVID-19に向けた事業継続力・レジリエンスの強化  
——コロナ禍がもたらしたインパクトと、その対処 ..... 12
- デジタルビジネスリスクとDXポートフォリオの管理 ..... 20

## 会計／監査

- 監査報告書の透明化  
第11回 いよいよ早期適用始まる ..... 26

## Column

## 次代の社会とビジネスを惟い

- 監査がもたらす信頼の未来 ..... 29
- データ標準化が導くAIの世界 ..... 30

## 税務

- COVID-19緊急経済対策における税制上の措置 ..... 31

## 海外

- ウィズコロナの新常態に向けて ..... 36

## ご案内

- PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内 ..... 41
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 ..... 42



## 特集

# 戦略的 DX ガバナンス

## ——環境変化や危機を生き抜き、成長機会に変える

多くの企業がデジタルトランスフォーメーションの推進に取り組んでいます。国もこれを支援すべく、施策を積極的に進めているものの、旧来の態勢から、真の DX を推進するための態勢を構築し、デジタルカンパニーに進化していくことは、どのような企業にとっても容易なことではありません。さらには、今回のコロナ禍により、経営環境の変化がさらに激化していることから、以前のような技術先行型の DX から、自社の強みや重要な経営資源を活かし企業価値の維持・向上につなげる戦略的 DX へ転換していくことがさらに重要となっています。ステークホルダーからも、その説明を DX 推進企業に求めてくることでしょう。

そのため、本稿では、デジタルガバナンス、つまり DX を企業価値の維持・向上につなげていくための取り組みについて、3つの観点から解説します。

1つ目の論考は、「ニューノーマルの到来——事業環境変化に適応していくための DX とガバナンス強化」と題し、まさに目下影響を受けているコロナ禍を受けて環境が急激にニューノーマルへと変化する中で、どのように企業やバリューチェーンが、自己改革を推進、ガバナンスしていくべきなのかについて記載しました。将来シナリオを複数検討し、それら複数シナリオに対峙しても慌てることなく生き抜き、成長機会に変えていけるよう、今何に取り組むべきか、について、その道筋の一例を示しました。

2つ目の論考は、「ポスト COVID-19 に向けた事業継続力・レジリエンスの強化——コロナ禍がもたらしたインパクトと、その対処」と題し、コロナ禍がもたらしたビジネスインパクトに、どのように向き合っていくかについて示しました。いずれの企業も業務オペレーション継続の観点から、一定規模の対応を進めており、新しい業務の形がおぼろげながら見えつつある状況かと思います。これからステージにおいては、いかに経営資源を合理的に活用しつつ、企業価値を守りながら生き抜いていけるオペレーションモデルへ変革させ、業務オペレーションのデジタル化を進めることで、レジリエンス強化を進めていくのかについて示しました。

3つ目の論考は、「デジタルビジネスリスクと DX ポートフォリオの管理」と題し、新たな企業価値創造、もしくは自社の真の強みを活かすためのデジタル化を通じた付加価値の創造を成功裏に進めるために、欠かすことのできないデジタルビジネスリスク管理をどう進めていくべきなのか、どうやって経営判断を合理的に行っていくべきなのかについて示しました。

是非、本論考を刺激として使っていただき、デジタルトランスフォーメーションの成功に向けたディスカッションや行動変容の一助になればと祈念しております。

# ニューノーマルの到来

## —事業環境変化に適応していくためのDXとガバナンス強化

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
パートナー 宮村 和谷

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
シニアマネージャー 佐藤 要太郎



### はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、私たちの社会に多大な影響を与えており、政府はコロナ後の「新たな日常」（ニューノーマル）に向け、変革を促す提言を取りまとめました。2020年前半、世界的なパンデミックによって、各社の事業継続力が試される事態となりました。現在は小康を得た状態となっていますが、今後は企業もビジネスモデルやオペレーションをいかにニューノーマルに適応させるかが問われていくことになります。本稿では、新時代における事業環境変化への適応力を高めるため何をすべきか、いくつかのシナリオを想定し、解説していきます。

### 1 ニューノーマルへの対応は万全か？

COVID-19によるパンデミックは、私たちの社会生活や経済活動など、多方面に影響を与えています。政府は、「新たな日常」（ニューノーマル）に対応した政策を進めていこうとしています。具体的に、ニューノーマルとはどのようなものでしょうか。経済産業省は、ニューノーマルとして以下のものを取り上げています<sup>※1</sup>。

1. 接触回避：デジタル化・オンライン化の加速
2. 職住不近接：地方居住・生活地選択の自由拡大、労働市場のグローバル化
3. ギグ・エコノミー：デジタル技術を活用した新しい働き方・無人化・AI化の進展
4. 社会のリスク補完の必要性増大：失業・貧困・高齢者・保健衛生・インフラ対策
5. グローバリズムの修正：国家の役割増大と不十分なグローバルガバナンス、経済安全保障の定着
6. 社会理念・価値観の変容：危機時の集団対応力、持続可能性や民主主義の在り方

COVID-19の拡大が与える影響に私たちは対応できているでしょうか。あるいはニューノーマルに向けた準備は十分でしょうか。リトマス試験紙として、2つの質問群を用意しました。まず、質問群AについてYes/Noを答えてみてください。

#### 【質問群A】

- 事業継続計画（BCP）はあるか？ [Yes / No]
- デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進している

※1 新型コロナウイルスの影響を踏まえた経済産業政策の在り方について、経済産業省、2020年6月17日  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sokai/pdf/026\\_02\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sokai/pdf/026_02_00.pdf)

か？ [Yes / No]

大企業の担当者であれば、いずれもYesと答える方が多いのではないでしょうか。続いて、質問群AがいずれもYesだった方は、以下の質問群Bに答えてみてください。

#### 【質問群B】

- 既存のBCPは機能したか？ [Yes / No]
- 自社の強みを生かしたDXが推進されていたか？ [Yes / No]
- 自社の強みや重要業務が、BCPやDXプランで識別されていたか？ [Yes / No]
- 自社の強みが生かせない、あるいは重要業務が継続できない場合に、どのようなデメリットがあるのか、シミュレーションしていたか？ [Yes / No]

質問群AにNoがあった場合、あるいは質問群BのいずれかにNoがあった場合には、事業環境変化への適応力にならかの課題があります。次節以降の解説が参考になると思われます。

該当しなかった場合には、事業継続力強化やDX推進を効果的に取り組まれていると想定されます。しかし、時々刻々と環境は変化します。将来への担保として、シナリオプランニングは有効です。どのように考えることができるか、次節以降で解説していきます。

## 2 事業継続における課題

### パンデミックのビジネスインパクト

世界的なCOVID-19の拡大は、企業レベルでも、企業をまたいだサプライチェーンでも甚大な影響を及ぼしています。この状況を勘案すると、COVID-19が終息したからといって単に以前のオペレーションやビジネスモデルに戻すだけでは事業継続の観点からは問題です。今回のパンデミック対応の経験を生かし、オペレーションおよびビジネスモデルをレジリエントなものに再構成しなければなりません。

このとき真っ先に取り上げなければならないのは「デジタル化」です。例えばスリランカやタイをはじめとしたアジア諸国においては、「大企業のみならず中小企業も含めたデジタル化を推進することで事業継続力を強化することが急務である」との声が上がっています。日本の大企業に対して、サプライチェーンの上流から下流までのデジタル化の推進とそれによる事業継続力強化の積極的な働きかけやナレッジ共

有が期待されています。

### 事業環境変化への対応

COVID-19対応でリモートワークが求められる中、伝統的な日本企業では、リモートワークができていないケースが多数報告されています。デジタル化が遅れているとの指摘も挙がっています。

2018年に経済産業省が公表したDXレポート<sup>※2</sup>でも指摘されているとおり、攻めのIT投資と、それを推進するための制度設計変更が期待されるように進んでいません。今回のコロナ禍において、リモートワークができなかった企業が少なくないことにもその影響が現れていると言えるでしょう。

現状は、多くの日本企業において、地域別、製品別、工程別の視点でのパフォーマンス管理は行われていても、DX推進の視点でのパフォーマンス管理が行われておらず、デジタル化やDX推進の遅れが見えにくい状況となっています。しかし、今回のコロナ禍によるリモートワーク推進の困難さによって、DX推進の遅れが事業継続上の重要課題であることを認識した企業も少なくないでしょう。

他方、デジタル化が進んでいたことで、コロナ禍におけるリモートワークにも対応でき、業務継続をスムーズに行った企業もあります。ある保険会社では、すでにコールセンター業務への仮想デスクトップ (VDI) やIP電話の導入が完了していたため、顧客からの保険金請求といった重要業務をコロナ禍においてもテレワーク環境で継続できています<sup>※3</sup>。この教訓を踏まえると、今後、より一層、中長期的な環境変化に対応していくためのデジタル化・DX推進していくことが重要とわかります。

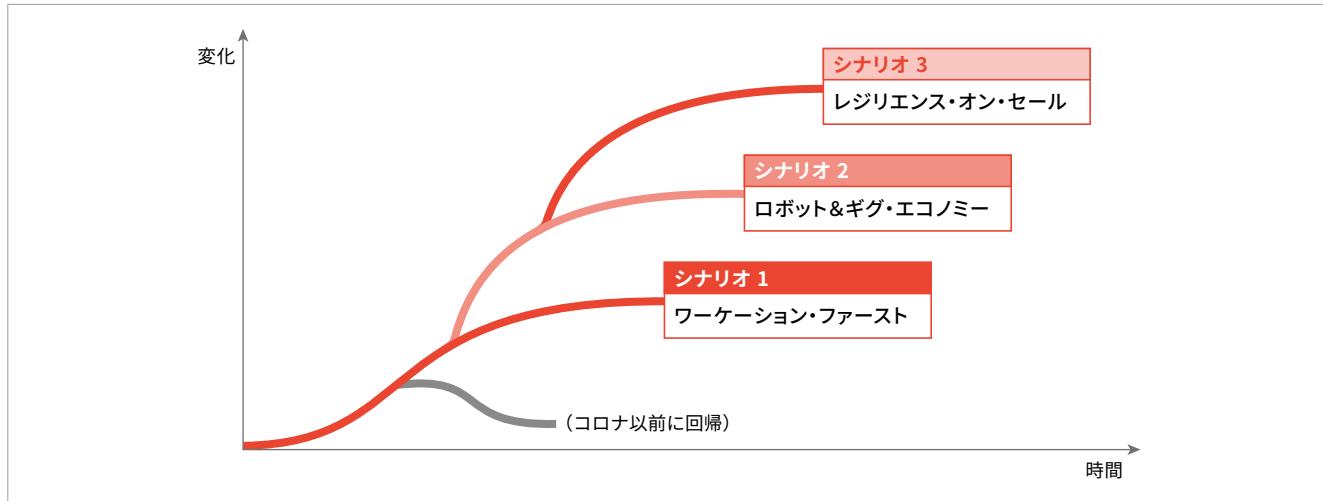
### 未来の事業環境・ニューノーマルのシナリオを描く

多くの企業が業務縮退やリモートワークでCOVID-19に対応しました。しかし、コロナ禍を受けての変化はこれに終わりません。ニューノーマルとして、働き方や労働市場の変化が予想されます。ここでは、変化の程度が異なる3つのシナリオについて検討してみます（図表1）。

※2 DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～、経済産業省、2018年9月7日  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/20180907\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html)

※3 岡林凜太郎（2020）「個人情報扱うコールセンターも100%テレワーク、チューリッヒ保険が達成できた訳」日経クロステック、2020年5月12日  
<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01298/050800003/>

図表1：ニューノーマルのシナリオ



### シナリオ1 ワーケーション・ファースト

「今日もお疲れ様でした」。課の夕会が終わるとともに、太郎はヘッドセットを外し、PCの電源をオフにした。今日はこれからが本番、釣り仲間と共同購入した船で初の海釣りに出かけるのだ。この離島に引っ越す以前は精々週末に出かけるのが精一杯だったが、会社が原則リモートワークになり、続々と同僚が地方に転居すると、感化された太郎も、長年の趣味が満喫できそうな環境へ引っ越した。釣り仲間とは引っ越し後に会ったが、いずれも元東京在住で、現在も東京の会社に勤めている。引っ越し先のこの島は、今も積極的に1ターン移住者を受け入れており、今後の再開発も楽しみである。

また最近、太郎には上海の企業からの引き合いが来ている。今の仕事が気に入っていることから転職はあまり想えていなかったが、その企業もリモートワークが前提であり、かつ、時差を考慮すると、むしろ朝釣りの機会が増えることから、太郎は詳しい条件を聞こうと思っている。

### シナリオ2 ロボット&ギグ・エコノミー

「チャレンジプログラム」という名の、早期退職制度が太郎の勤める会社でも実行されはじめた。競合他社が大規模なリストラとともに有能なフリーランスやRPA (Robotic Process Automation) を積極活用して効果を上げていることから、自分の会社でもいずれ起きるだろうと予想はしていた。太郎はすでに兼業しており、そうではない同僚に比べていくらか余裕はあるが、それでも不安で一杯だ。求人情報を検索しても、現業務に近いものはすべて有期雇用であり、メインの収入源にするには心許ない。

一方で、無期雇用の引き合いも来ている。RPAと呼ばれるロボットによる業務自動化やチャットボット (chatbot : 対話

を行うロボット) のエンハンス業務だ。給料は下がるもの、なんと、プログラミング経験は問われない。「IT知識の乏しい自分に務まるかはわからないが、背に腹は代えられない」。太郎は人材エージェント会社に連絡し、自身の職務経歴データと求職SNSアカウント情報をその会社に提供することを許可した。

### シナリオ3 レジリエンス・オン・セール

2020年代前半に複数回発生したパンデミック禍におけるOaaS (Operation as a Service) の存在感は計りしだけなかった。OaaS利用企業のサービス縮退とその後の回復は早く、国会答弁でも好事例として紹介されたほどだ。IT巨人、産業用ロボットメーカー、BPO (Business Process Outsourcing) 企業の合併会社が提供するOaaSは、追い風を受けて今や爆発的に普及している。利用会社側は、軌道に乗った自社事業のオペレーションをOaaSプロバイダーにフルアウトソースすることで、事業の安定性・継続力や拡張性を安価に得ることができる。

「パンデミック以外の特定事象による需要および供給の増減についても、OaaS利用企業は利用していない企業よりも弾力性 (レジリエンス) を持って対応できている」とOaaSプロバイダー各社は宣伝している。理由なく固定的に人間や設備を抱える会社は、金融市場からまったく評価されなくなってしまった。

また、OaaSプロバイダーは労務環境・勤務形態・福利厚生・生涯学習プログラムといった従業員エンゲージメント向上に積極投資している。全国の学生が選ぶ「働きたい企業」サーベイや大手人材エージェント会社による「転職したい企業」アンケート、NPO連合による「障がい者が活躍できる企

業」調査ではOaaSプロバイダー全社がランクインしている。「労働市場のリーダー」と言う専門家もいる。

太郎は、OaaSマーケットプレイスから割安なプロダクトを見つけると、[Integrate] ボタンをクリックした。そして、就職活動していた頃と、会社の形が随分変わったことに思いはせる。大企業・無期雇用が良しとされていた世界はもはやない。

これら3つのシナリオを、読者の皆さんはどうのように受け取ったでしょうか。自分の会社はどのシナリオにも適応できるでしょうか。あるいは「関係のない」「考えるに値しない」シナリオでしょうか。

これらのシナリオは極端なケースと思われるかもしれません、会社によってはまさに“現実”であり、別の会社にとっては蓋然性の高い、インパクトの大きい将来でしょう。大切なのは、先入観を排除して幅広い視点で将来のシナリオを複数描き、次のアクションを考え続けることです。

そもそも事業環境が変わってしまうレベルの将来の検討は、多様性が確保された関係者間で認識を合わせながら行い、組織の共通言語としてシナリオとして収斂させるとよいでしょう。欧米では従前よりシナリオプランニングの手法を経営計画の策定に利用しています。

### 3 将来に適応するためのデジタル化・DX推進

「描いた複数のシナリオに対して、今現在のビジネスモデルは通用するであろうか」。この問いに答える形で、方策が導出されます。上述した、働き方や労働市場の変化シナリオに対しては、「足元プロセスの改善」や「ビジネスモデルの変革」として以下のものが導出されるでしょう。

#### ● 足元プロセスの改善（デジタル化 + α）

- ・テレワーク向けICT環境整備、勤務制度の最適化
- ・社内帳票の電子化・ペーパーレス化
- ・取引先との調整、社外帳票の電子化・ペーパーレス化
- ・社内業務の見える化・作業標準化、RPAの部分導入

足元プロセスの改善は、ユーザーを巻き込んで漸進的に取り組むと円滑に進むでしょう。システム開発を伴う場合は、いわゆるアジャイル開発がフィットします。一方で、しばしば法規制やセキュリティといった、ユーザーから導出されづ

らい要件が漏れ、事故につながることがあるため、それを防ぐ工夫も必要です。

#### ● ビジネスモデルの変革（DX）

- ・遠隔地への販路開拓や地理的距離（時差を含む）を生かした新サービス
- ・新勤務制度で確保できる人材による新サービス
- ・生産工場のオートメーション&デジタルツイン化
- ・社内業務のエンドツーエンドでのアウトソーシングやAI・RPA導入

DXの出発点としては、既存のビジネスモデルを、将来シナリオを踏まえて分析し、「どの要素が強みなのか？」を再認識することが重要です（図表2）。

また、当初考案したToBeビジネスモデル（将来像）にこだわらず、マーケットニーズを踏まえてモデルを検査・適応させていくことがポイントとなります（いわゆる、リーンビジネスモデル）。

#### 組織的に行うには、経営陣の関与が重要になる

個々のデジタル化やDX施策が立ち上がりると、予想以上に苦戦を強いられます。いたずらに経営資源を浪費したり、逆に変革の勢いが失われてしまったりする場合もあります。組織全体として、どのように態勢を整え・継続していくべきなのでしょうか。

#### ● 将来に対する課題を設定し共有することが何よりも重要

何よりも一丁目一番地として必要なのは、シナリオ・方策として上述したような将来に対する課題を明確に設定し、これを共有、対応が必要とのコンセンサスを経営陣および現場で形成することです。さらに、事業継続力強化もDX推進も、全社のみならずサプライチェーンを含めたエコシステムを対象とし、継続的な取り組みとなります。

このことは、経営陣や現場関係者がしっかりとした共通課題認識を持たず、その対応へのコミットメントが確立できていない場合、深刻な影響をもらたします。対応プロジェクトが動きはじめてから、現場レベルでさまざまな判断がつかず右往左往してしまったり、さまざまな制約で挫折してしまったり、真に共通課題に対して合理的でない対策を進めてしまい、結果的に失敗に終わってしまう可能性も高くなります。

本稿の冒頭で、質問群BでNoがあった企業は、まさにそのリスクが低くないということを自覚されているのでは

図表2：既存のビジネスモデルにおいて強みとなる要素の分析



ないでしょうか。そのような場合には、ここでいったん客観的な現状診断・評価を行い、課題を明らかにして利害関係者と共有します。このようなコンセンサス形成を再実施することが望まれます。

その際の指標としては、DX推進指標、レジリエンス認証基準など、有効な評価観点は多数あります。これらをうまく活用して客観的な診断・評価を行わなければなりません。PwCでも、これらを加味した診断・評価ツールを用意しています。このような統合化された簡易診断を利用してよいでしょう。

### ● 施策群全体の価値評価と方向づけを継続して行う

共通課題が明確になり、コンセンサスも形成できると、関連する施策が複数立ち上ります。個々の施策はそれぞれのプロジェクトチームの責務となります。経営陣は引き続き意思決定を行い続けます。特に、施策群全体として「共通課題に対応できているか」「もっと適応できないか」といった価値評価を継続し、全体としての方向づけ、つまり、施策の新規発足や各施策のスコープ変更・中止を意思決定します。このとき重要なのが、プロジェクト側との関係、ひいては経営陣と現場との信頼関係です。本稿では組織論について言及する紙幅はないので、ポイントを絞り、データによる方向づけと信頼関係の構築について述べたいと思います。

上下関係のヒエラルキーがある中で信頼関係が崩れるのは、多くの場合、「言っていることがコロコロ変わる」ケースです。これは不確実な未来へ対応しなければならないた

め生じる齟齬ですが、経営陣に問題がある場合もあれば、受け止める現場側の理解力に問題がある場合もあります。しかし、多くの場合は両者に問題があるものです。

#### 経営陣の不満

- ・進捗報告が不明確・ぶれている。明らかに実態を表していない。
- ・解決したい課題にスコープが合っていない。きちんと言ったはずなのに。それを現場は理解していない。

#### 現場の不満

- ・合意したスコープを強引に変更される。リソース追加もない。
- ・課題を報告しても何も手当してもらえない。助けてもらえない。

経営陣がすべきことは、コンセンサスのある共通課題に立ち返って説明することです。そして、各施策が何を目指せばよいのか、SMARTと呼ばれる指標をもとに方向づけ、測定されたデータを挟んで現場と対話することです。

**Specific** (具体的である)

**Measurable** (測定可能である)

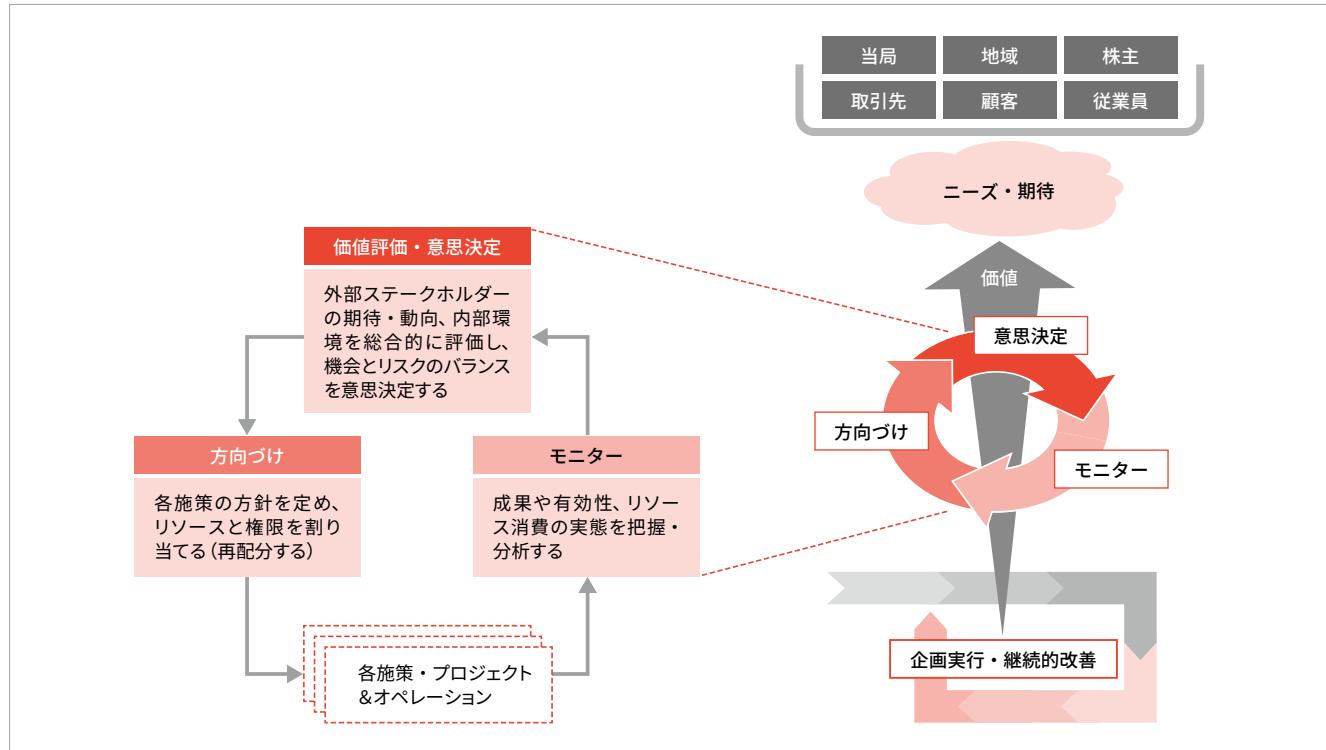
**Achievable** (達成可能である)

**Relevant** (課題に関連している)

**Timely** (適時に参照できる)

方向づけは、施策開始当初のみ行えばよいわけではありません

図表3：デジタルガバナンス（価値評価、方向づけ、モニター）



せん。各施策のモニタリング結果を収集し、最新の内外環境に基づいて価値評価を行い、必要に応じて新たな方向づけを行う必要があります。まさに広義のガバナンスです（図表3）。

施策群の価値評価にあたっては、ポートフォリオダッシュボードを利用するのも一案です。ただし、価値評価は機械的・画一的に行えるものではないため、ダッシュボード化する定型的な情報・データ以外にも現場との対話が重要です。より成熟した現場に対しては、施策の新たな方向性（ピボット案）や新たな指標を提案させ、それを加味した上で全体として評価することが肝要です。

## 4 おわりに

これまでテクノロジー、グローバル経済を中心に世界は目まぐるしく変化しています。さらに、今回のパンデミックは、これまでの流れを加速させているように見えます。この流れに取り残されないためにも、COVID-19への対応を危機対応レベルに留めず、事業環境変化に適応するための検討へ昇華させることをお勧めします。そこでは、シナリオや施策といった共通課題に加えて、次世代に何を残し、何を伝えるべきかが見えてくるはずです。

### 宮村 和谷 (みやむら かずや)

PwCあらた有限責任監査法人

システム・プロセス・アシュアランス部 パートナー

大手電気通信事業者においてITコンサルタントアーキテクトとしてエンタープライズクライアントのBPRやシステム構築に携わった後、2000年にPwCグループに参画。以後、一貫してデジタルトランスフォーメーションやビジネスレジリエンスに関するアドバイザリープラクティスを提供。製造、小売、サービス、金融、エンターテイメント等、幅広い業種の企業をクライアントに抱え、業種をまたいだデジタルビジネスの立上げにかかるアドバイザリーサービスや、ERMやBCM等の強化支援サービスを数多く手掛ける。現在は、オペレーションナルエクセレンス・デジタルトランスフォーメーションに関するプラクティスのCo-Leaderを務める。

メールアドレス : kazu.miyamura@pwc.com

### 佐藤 要太郎 (さとう ようたろう)

PwCあらた有限責任監査法人

システム・プロセス・アシュアランス部 シニアマネージャー

10年以上にわたり、ITガバナンスコンサルティング、システムの企画・開発・運用、システム監査、プロジェクトマネジメント等の幅広い経験を有している。2014年よりPwCに参画し、ITガバナンス態勢構築やシステムリスク評価といったアドバイザリー業務を担当。PwC Thought Leadership『公的機関におけるパブリッククラウド調達の新たな方向性』著者。認定スクラムマスター (CSM)、システム監査技術者、公認内部監査人。ISACA東京支部基準委員会委員。

メールアドレス : yotaro.sato@pwc.com

# ポストCOVID-19に向けた 事業継続力・レジリエンスの強化

## —コロナ禍がもたらしたインパクトと、その対処

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
ディレクター **市川 敦史**

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
シニアマネージャー **森本 全**



### はじめに

PwCは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が企業にどれだけ影響を及ぼしているか、その対応などについて定期的に調査しています。本稿では、その調査結果を踏まえ、企業におけるレジリエンス・事業継続の取り組みに与えるインパクトとその強化に向けた対処方法について整理します。具体的には、アクションプランの策定、社内推進体制の整備などが重要になってきます。

### 1 コロナ禍がもたらしたもの

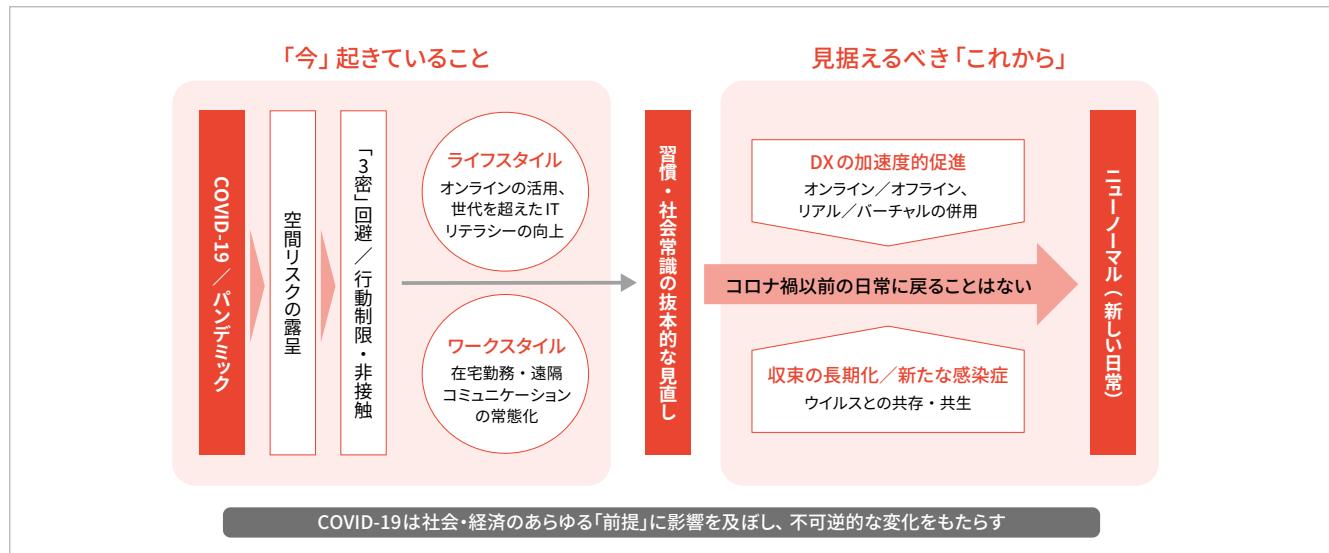
#### 既存の価値観・秩序を根本的に見直す好機

はじめに、COVID-19が広く社会・経済に対して影響を及ぼしているものを整理しておきましょう（図表1）。ただし、すでに世の中には各分野の専門家の方たちからおびただしい数の論考があふれていますが、新たな視点を投げかけることが本稿の趣旨ではありません。ここでは、それらの最大公約数的な内容を簡潔に整理し、議論の出発点とします。

コロナ禍の長期化とともに「ニューノーマル」という言葉が紙面を賑わせるようになりました。その言葉の浸透とともに私たちの日常生活においても、緊急事態宣言下の自粛要請や在宅勤務などを通じて「新しい日常」「新常態」を実感されている方も多いのではないでしょうか。

このようなライフスタイルやワークスタイルの変化が今後も当面は継続していくことを前提とすると、むしろ、既存の価値観や秩序が見直されていくのと同時に、その一方で、一

図表1：COVID-19が社会・経済に与えた影響



気に物事を不可逆的に変えてしまうきっかけにしてしまおうという考えに至るのも自然な流れと言えます。事実、そのような変化を積極果敢にビジネスチャンスにしようとする息吹が世界中に沸きあがっているのが現状です。

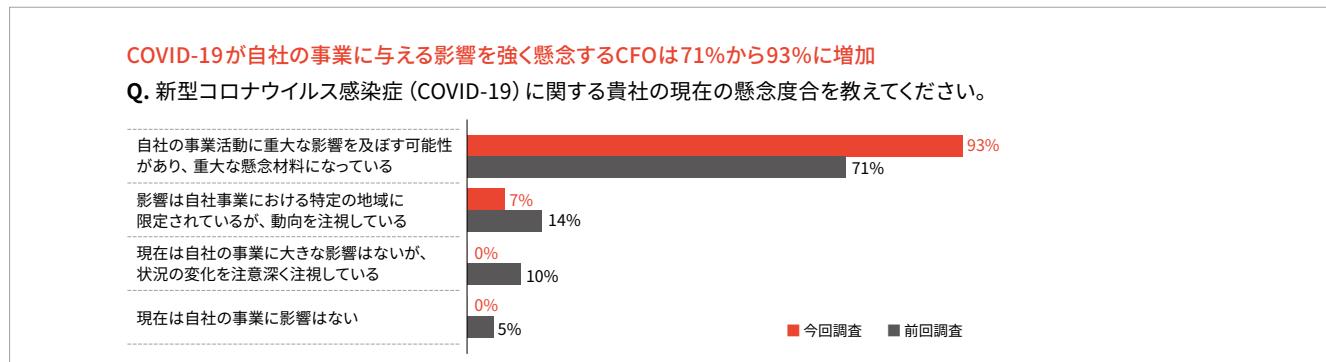
このような劇的な変化、不可逆的な変化を前に、歩調をあわせて進化し適応していく必要があることはすべての企業に共通して言えることです。乗り遅れることは競争優位上の大いなビハインドを負うことになります。

というのも、私たちがこの2～3ヶ月の間に経験してきたライフスタイルやワークスタイルの変化は、ある意味で、多くの人が近いうちに来るだろうと内心抱いていた未来を先取りして体験したようなものなのです（自ら手繰り寄せた

のではなく突如として未来から引っ張り上げられたわけですが）。そのため、今後、ウィズコロナやアフターコロナといったステージでは、この「経験した未来」に向かって加速度的に突き進んでいくような側面があり、変化していく方向性はわかりやすいと言えるでしょう。つまり、企業が進化し、変化に適応しなかった場合には、競合他社に大きく取り残される結果に陥ると予測できます。

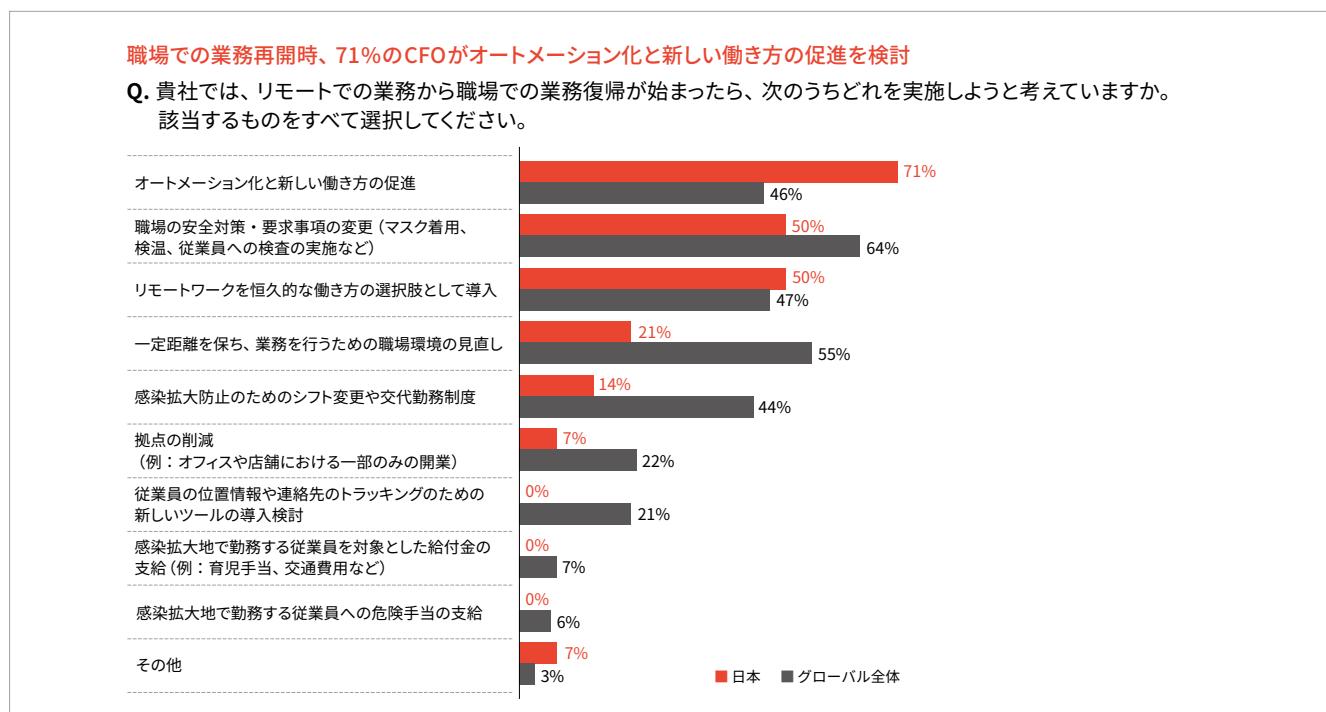
2020年7月現在、ワクチンの開発までに1～2年かかるというのが一般的な見立てのようです。第2波の懸念もあるなかで、COVID-19の再拡大や新たな感染症・パンデミックを所与とし、まさに「ニューノーマル」における事業継続力・レジリエンス力の強化に取り組み、危機事象への対応力・経

図表2：新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に関する懸念の度合い



出所：PwC COVID-19 Japan CFO Pulse Survey, April 6, 2020: base of 21; April 20, 2020: base of 14

図表3：業務再開時に実施が期待されている内容



出所：PwC, COVID-19 CFO Pulse, 20 April 2020 Base: 871 (Japan 14)

営環境変化への適応力を高めていくべきタイミングにあると考えます。

### COVID-19の影響を「経営戦略」と「オペレーション」の視点で整理する

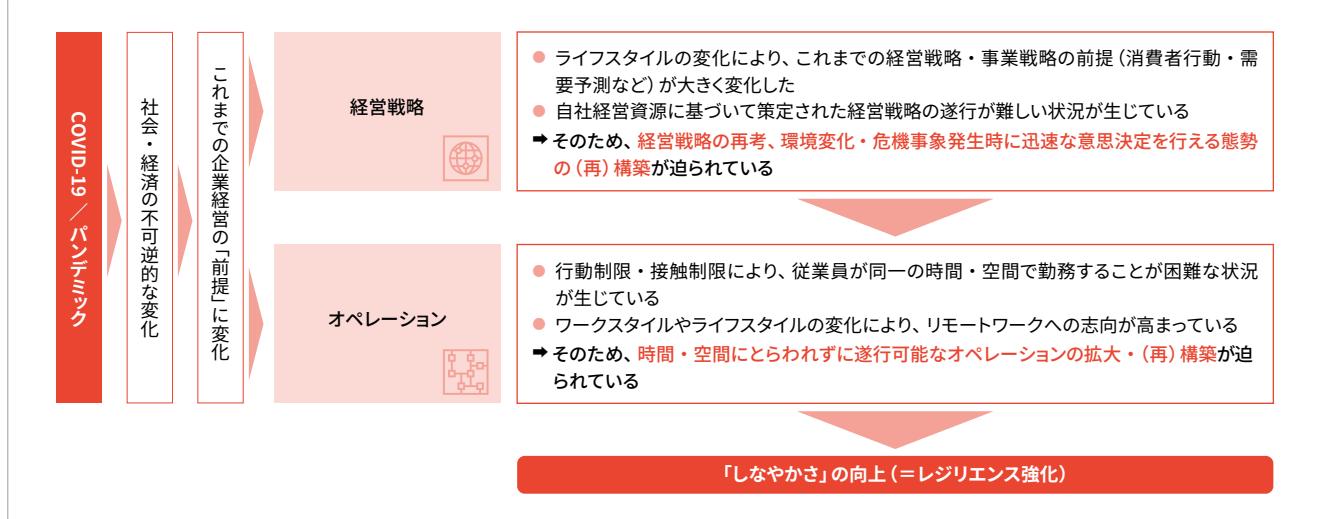
では、COVID-19を受けて事業継続力・レジリエンス力を高めていくためには具体的にどう対処すべきかを整理していきましょう。このとき、COVID-19が自社にどのような影響を与えたのかによって取るべきアプローチは変わってきます。

COVID-19が直接に影響を与えるのは、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）のうち「ヒト」となります。見やすい変化としてリモートワークなどの働き方が注目されがちですが、中長期的な期間にわたって顧客や消費者も含めた「ヒト」の行動に制限を加えています。したがって、COVID-19は「危機事象」でありかつ「経営環境変化」として捉えることができます。

したがって、COVID-19を「新興感染症という危機事象」と捉えた場合には、自然災害などの他の危機事象と同様に、これまでどおりオペレーションにおける継続力強化の観点から対処を考えることになります。一方で、COVID-19を「ヒトの行動に制限がかけられる経営環境の変化」として捉えると、既存のオペレーションを形成している土台である経営戦略に影響するものとなるため、少し目線を上げて経営戦略から対処を考えしていくことが必要となります。

すなわち、経営戦略とオペレーションの2つの視点からCOVID-19への対処方法を整理していくことが有効と言えるのです（図表4）。

図表4：求められる中長期的な経営戦略やオペレーションの再構築



當戦略・事業計画を実行に移すための現場業務・現場オペレーションに影響があったか否かということです。COVID-19では、一部のIT系新興企業などを除き、多くの企業が少なからずダメージを受け、対応に苦労された部分ではないかと推測します。

「ヒト」の行動・移動に制限が生じたことにより「対応に苦労」したということは、事業・業務の遂行に必要となる経営資源が整理・可視化されていないということの証左です。したがって、今回のCOVID-19を機に、突貫工事的な在宅勤務の振り返り（平時と比較して生じた不都合）とあわせて、事業・業務の遂行に必要な経営資源を整理・可視化を進めていくことが教訓を活かす意味でも重要と考えます。

## 2 禍を転じて福と為すには？

### 求められるのは復旧ではなく、変化へのしなやかさ

COVID-19によって影響を受けた視点「経営戦略」「オペレーション」によって、有効かつ効果的な方策は異なってきます。推奨できる方策としては、「経営戦略」「オペレーション」のそれぞれで2つ、4つの処方箋が考えられます（図表5）。以下では、その概要・意義を紹介していきます。

#### 経営戦略①：戦略的ERM

戦略的ERMとは、成果とリスク、すなわちEPM（企業業績管理）とERM（全社的リスクマネジメント）を統合すること

で経営戦略からリスクマネジメントまでの「つながり」を構築することを基本コンセプトとした考え方です。

多くの企業では、リスクマネジメントが経営戦略から独立しており、半期・年度といったサイクルでの「後追いのリスクマネジメント（結果を見た反省会）」に陥っているのが実情です。戦略的ERMでは、経営戦略の計画・遂行の前提となる経営資源に、リスクがどのように影響するのかを予め分析・対処することを可能とし、「先手を打てるリスクマネジメント（予兆をとらえることで適時に対処）」に進化することができるものです。

COVID-19をひとつのリスク顕在化事象・危機事象として捉えると、今後、顕在化し得るリスク、または昨今の変化の激しい時代（VUCA<sup>※1</sup>時代）においては、「経営環境の変化」や「経営戦略の前提の変化点」の予兆を適時にとらえて適切な対応を行えることのアドバンテージは益々拡大していくものと考えます。

#### 経営戦略②：事業影響度分析

事業影響度分析（またはビジネスインパクト分析、BIA）とは、自社のミッション・経営戦略や社会的使命から有事においても優先して継続すべき事業・業務や縮退可能な業務を特定するための手法です。これまでもBCP（事業継続計画）やBCM（事業継続マネジメント）の一環として取り組まれてきた日本企業も多いものと思います。

事業影響度分析には大きく2つのステップがあります。

はじめに、優先して継続すべき事業・業務、または縮退す

図表5：経営戦略およびオペレーションにおけるレジリエンス強化

影響範囲	経営戦略		オペレーション	
	ねらい	戦略的ERM	事業影響度分析	オペレーション
処方箋	経営戦略の再考、環境変化・危機事象発生時に迅速な意思決定を行える態勢の（再）構築	時間・空間にとらわれず遂行可能なオペレーションの拡大・（再）構築	時間・空間にとらわれず遂行可能なオペレーションの拡大・（再）構築	
概要	戦略的ERM	事業影響度分析	経営資源制約分析	オペレーション高度化
	ニューノーマルを前提とした戦略策定・変更、変化に迅速に対応できる経営管理態勢の構築	経営戦略の策定・変更に伴う重要事業・業務の（再）特定、経営資源のギャップ分析	重要事業・業務の（再）特定に伴うオペレーション変更も見据え、時間的・空間的な制約を分析・可視化	オペレーション遂行上の時間的・空間的な制約の排除・削減（業務改善、IT活用、DX推進含む）
意義・効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略への影響が大きい場合は、この取り組みを行う意義も大きい</li> <li>平時から事業影響度分析を行っていた企業では、相対的に縮退・休業といった意思決定を迅速に行えている</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーションへの影響が大きい場合は、この取り組みを行う意義も大きい</li> <li>平時から経営資源分析・オペレーション高度化を推進していた企業では、相対的に業務遂行上のダメージが小さい</li> </ul>	

※1 Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguityの略

る事業・業務を特定し、全社的な合意を形成するステップになります。あわせて、優先すべき事業については、いつまでに再開・継続するかなどを決定していくことになります。

続いて、決定した優先事業等の継続を実現するために必要な経営資源等と自社現状のギャップを分析し、ギャップの埋め方を検討していくことになります。把握したギャップ（足りない経営資源）について、どういう手段・時間軸で補っていくのかを整理し、事業継続態勢のレベルアップを図っていくことになります。

COVID-19は、前述のとおり、主に「ヒト」という経営資源の行動と移動に制限をもたらしました。例えば、営業職員による顧客訪問業務への対処方法として、ウェブコミュニケーションとコールセンター業務を拡大するなど、経営資源の再配置やデジタル投資を採用したケースは多くあります。このように、危機事象の発生や経営環境変化によるさまざまな経営資源へのダメージが、優先事業等の遂行にどのように影響するのかを経営資源の観点から可視化すること（＝事業影響度分析の2ステップ目）で、経営判断・舵取りをサポートすることが可能になります。

#### オペレーション③：経営資源制約分析

#### オペレーション④：オペレーション高度化

次に、経営資源制約分析とそれに続くオペレーション高度

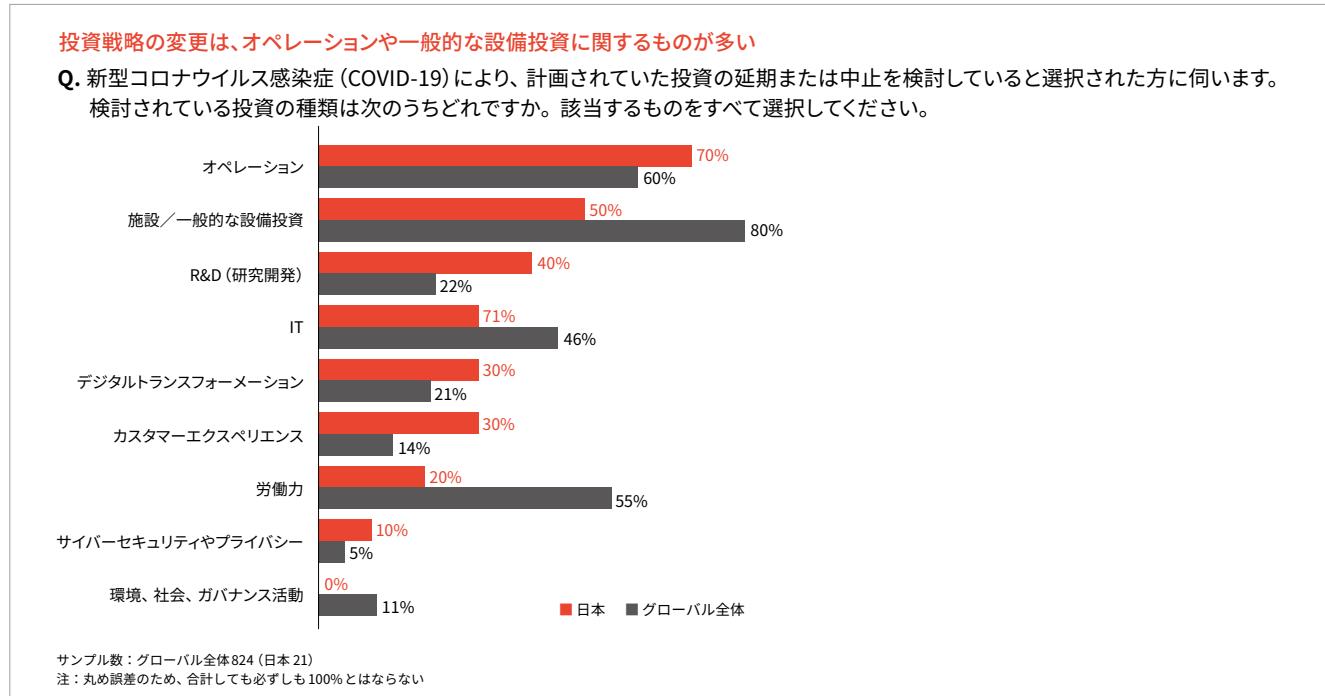
化という方策が考えられます。経営資源制約分析は、前述の事業影響度分析における2ステップ目に当たる必要経営資源分析と類似したアプローチです。

必要経営資源分析は、事業・業務単位で経営資源の分析を行う手法であるのに対して、経営資源制約分析は、業務手続、まさに現場オペレーションの遂行に必要となる経営資源を棚卸していきます。そのうえで、事業継続・レジリエンスの観点から、時間的・空間的な制約がどこにどの程度あるのかを明らかにし、その制約を取り除くための業務改善・デジタル化の活用も視野に入れたオペレーション高度化につなげていくことになります。

COVID-19を受けてリモートワークを軸としたワークスタイル変革への機運が高まっていますが、緊急事態宣言下や出社8割減要請下では、多くの企業が突貫工事的に在宅勤務を推進してきています。

ウィズコロナ、アフターコロナを見据えると、出社してやるべき仕事、在宅でも可能な仕事の見極め・切り分けを行いつつ、事業継続力・レジリエンスの観点からは、優先事業等と照らし合わせながら、時間的・空間的制約の少ないオペレーション態勢を構築していくことがゴールとなります。昨今のテクノロジーの進歩、デジタルトランスフォーメーション（DX）の波に乗り、オペレーション高度化を実現していくべき時代と考えます。

図表6：延期または中止を検討している投資の種類



出所：PwC, COVID-19 CFO Pulse, 6 April 2020

## 何からどのように始めるべきか？： 影響に応じた「はじめの一歩」

ここまでご説明してきたとおり、COVID-19が「経営戦略」「オペレーション」のどちらに影響したのか、あるいは大きかったのかによってはじめの一歩が異なると考えます（図表8）。

「経営戦略」により大きな影響を受けている場合には、戦略的ERMや事業影響度分析から着手し、その後、「オペレーション」へ展開していくことが正攻法になると考えます。しかしながら、戦略的ERMや事業影響度分析は、全社横断的・グループ横断的な取り組みとなるため、取り組みの合意形成や関係各部調整等の非常に体力・時間がかかる手続が多く、COVID-19対応の位置づけで行う際の求められるスピード感・スケジュール感との折り合いをつける必要があります。

一方で、速効性を重視した取り組みの「はじめの一歩」として「オペレーション」から入ることも有効なアプローチと考えられます。「オペレーション」自体に大きな影響を受けた場合はもちろんですが、「経営戦略」に大きな影響を受けた場合においても、短期間に目に見る形での果実を採っていくことが可能となるため、まずは危機を乗り切ることを優先に考えた場合には速効性があります。

さらに、同時に複数の「オペレーション」へアプローチすることも有効な手段となります。複数のオペレーションに対して、経営資源制約分析の結果を横並びで比較・分析を進めていくことで、全社的・事業横断的な経営資源配分や配置

転換の必要性を浮き彫りにすることも可能なため、「経営戦略」の観点からも有効な入口になると考えられます。前述した営業職員による顧客訪問業務からコールセンターへの業務移管やデジタルツールを利用したウェブコミュニケーションの活用等、オペレーション間をまたがる解決策の導出につなげていくことが可能です。

上記の「はじめの一歩」は、COVID-19による自社影響がある程度整理されていることが前提となります。ところが、いまだに危機対応下にあるなかにおいてはCOVID-19による影響の整理を行うまでに至っていない状況に苦しんでいるケースも見受けられます。そのようなケースにおいては、まずは短期間で自社の現況を可視化し、何から対応していくべきかの行動計画（アクションプラン）を策定することから始めてみるのもよいかもしれません（図表9）。

PwCでは、これまでの事業継続・レジリエンス強化のプラクティスにより培ったノウハウ・他社事例をはじめ、事業継続やCOVID-19に係るガイドライン、レジリエンス認証などのエッセンスを凝縮したフレームワークを有しており、COVID-19に対してもすでに多くの会社と協働して対応を進めています。これは、今回のCOVID-19対応における振り返りや教訓・課題の整理、並びに自社に適した事業継続・レジリエンス強化の取り組みの突破口としても役立ちます。

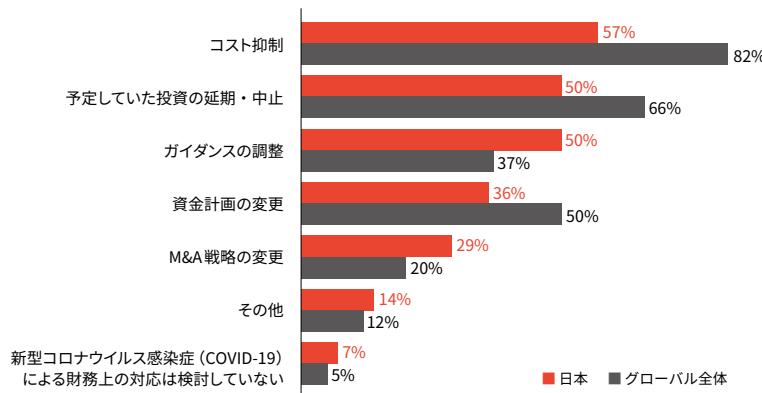
## 成否の鍵は社内推進体制

事業継続態勢・レジリエンス強化というものは一通り対処

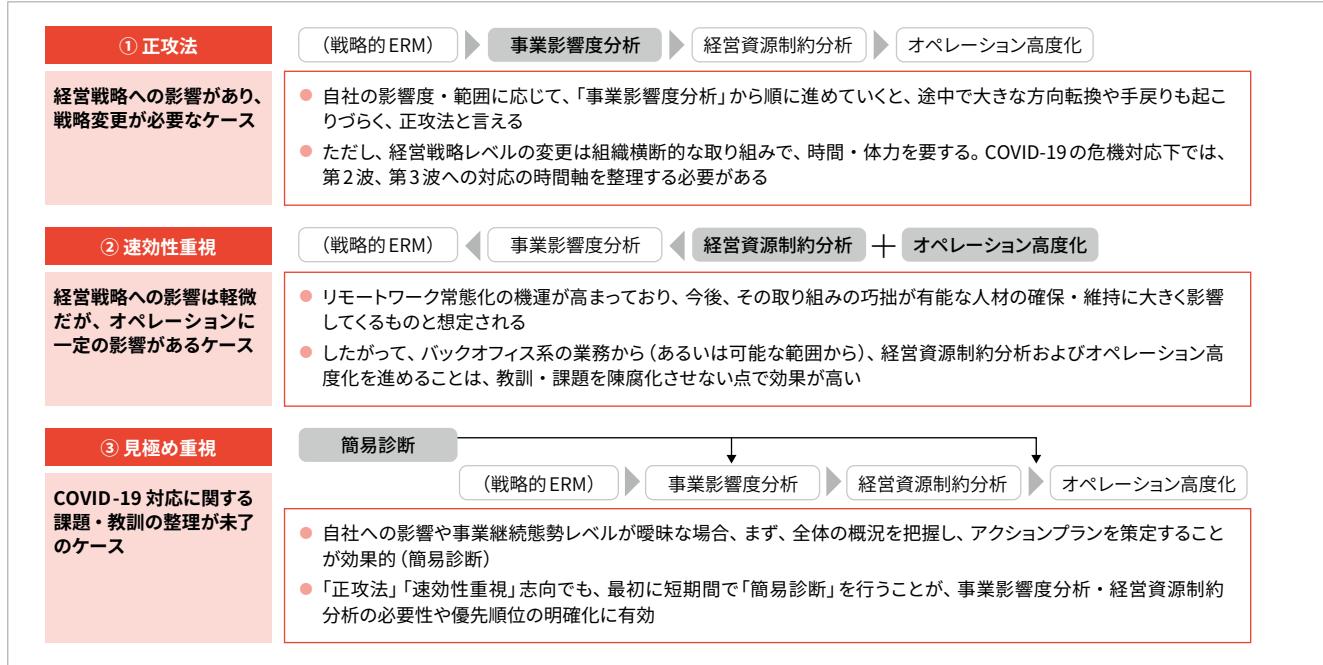
図表7：検討されている財務上の対応策

- 世界で最も検討されているのはコスト抑制だが、M&A戦略にはまだあまり影響が出ていない
- 投資は半数のCFOが延期や中止を検討しているものの、デジタル化やR&Dの削減は減少\*

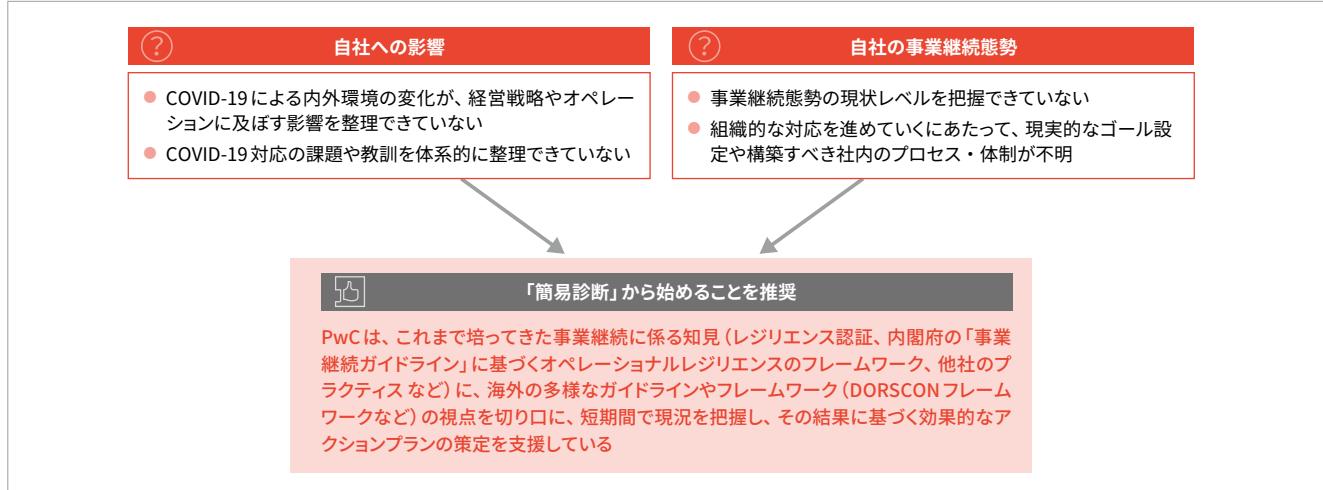
Q. 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）対応の結果、貴社が検討されている財務上の対応策は次のうちどれですか。  
該当するものを全て選択してください。



図表8：レジリエンスを強化していくための「はじめの一歩」



図表9：「はじめの一歩」に迷った場合のチャート



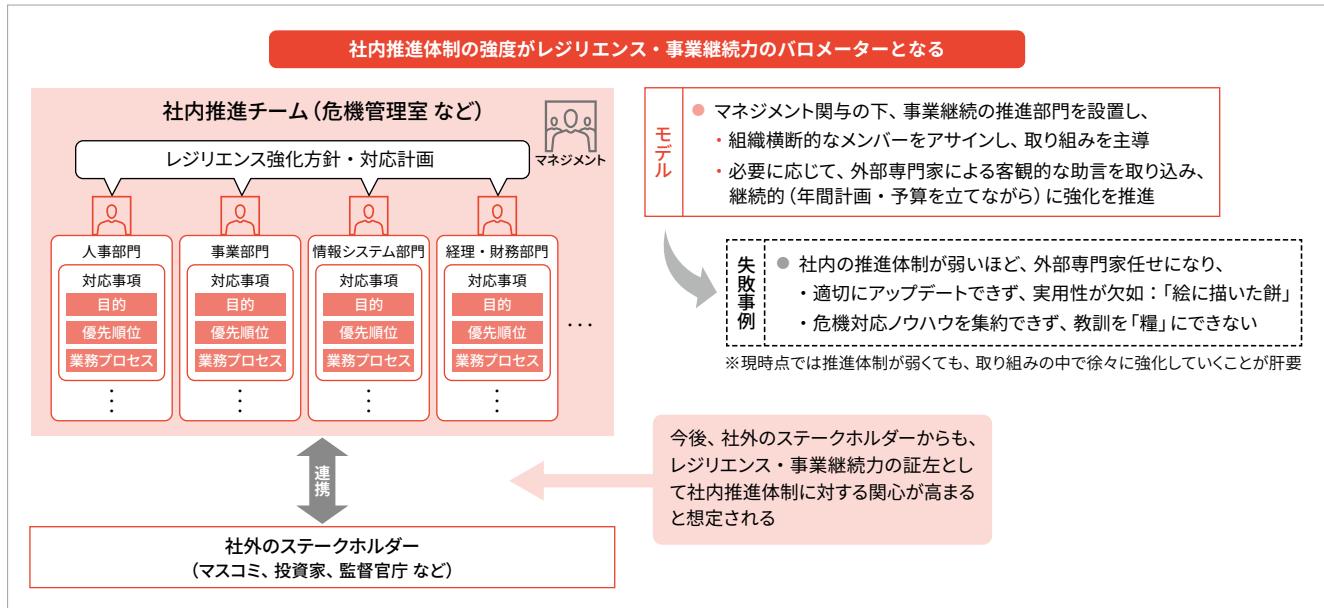
すれば完了というものではなく、内外環境の変化に応じて常にアップデートしていくことが求められる性質があります。いったん素晴らしい態勢を構築したとしても変化とともにすぐに陳腐化してしまう可能性があるということは想像に難くないものと思います。

これから第2波・第3波や新たな感染症が懸念され、また、ウイルスと共生する時代が来ると言われています。そうなると、危機事象が発生したときに、それまでに築き上げてきた事業継続態勢によって危機下に耐えるレジリエンスを発揮すると同時に、その経験・教訓を糧にして、よりしなやかになっていくという、いわゆる半脆弱性のような性質を企業が持つことが重要な時代になっていくことでしょう。

そのとき、前述した方策を進めていくことはもちろん、状況に応じて取り組み全体をコーディネートし、リードしていくための推進体制の強度が、そのまま企業のレジリエンス力のパロメーターになるのではないでしょうか。

方策それ自体は、外部アドバイザーを中心に推進していくことも可能ですが、将来にわたって外部アドバイザーに頼り続けるわけにはいきません。しっかりとノウハウを自社内に蓄積して、変化に応じた新たな方策を自ら打っていけるような推進体制を築くことが肝要と考えます（図表10）。

図表10：レジリエンス強化の成否は「社内の推進体制」



### 市川 敦史 (いちかわ・あつし)

PwCあらた有限責任監査法人

システム・プロセス・アシュアランス部 ディレクター

2008年にPwCに参画し、経営管理（管理会計）、業務プロセスの分析／効率化、システム企画／開発／運用／監査、ERMを含むリスクマネジメント構築等の経験を多数有している。レジリエンス、業務継続計画（BCP）の分野においては、ビジネスインパクト分析から、規定／文書の整備、訓練実施の支援、投資計画策定まで、業種・業界を問わず、エンドツーエンドでアドバイザリーサービス業務を展開している。

公認情報システム監査人（CISA）

メールアドレス : atsushi.ichikawa@pwc.com

### 森本 全 (もりもと たけし)

PwCあらた有限責任監査法人

システム・プロセス・アシュアランス部 シニアマネージャー

2010年にPwCに参画し、会計監査やIFRS導入支援、業務改善に加えて、ERMを含むリスクマネジメント構築等の支援に多数携わっている。また、事業継続計画においても、現状態勢評価やビジネスインパクト分析から投資計画策定、BCP文書改定支援など多岐にわたって支援を行っている。

公認会計士

メールアドレス : takeshi.morimoto@pwc.com

# デジタルビジネスリスクと DXポートフォリオの管理

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
ディレクター 高橋 卓也

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
シニアマネージャー 伊藤 英毅



## はじめに

デジタル技術を活用し、新規事業の推進を目的としたデジタルトランスフォーメーション（DX）が社会、産業、個々の企業活動に必要不可欠な取り組みになっています。昨今、IT企業やスタートアップなどが提供するデジタル技術を活用したソリューションやサービスの成熟度は高まってきています。実際、ユーザー企業でも、業務の高度化および新規事業の推進にDXを積極的に実践しています。しかし、必ずしも企業が期待していたほどの成果を得られないように見受けられます。

この原因のひとつとして、新しい技術やビジネスモデル、ステークホルダーとの関係によって生じる「デジタルビジネスリスク」に対する対処が不十分であることが考えられます。

本稿ではDX推進の課題となるデジタルビジネスリスクおよびDXポートフォリオ管理について、測定・評価の考え方、意思決定の方法について説明します。

## 1 デジタルビジネスリスク

### デジタルビジネスリスクとは何か？

本稿においてデジタルビジネスリスクとは、DX推進における各施策によって期待される効果やリターンに対する不確実さ、加えて、デジタル技術を活用した新しい環境やプロセスに生じる信頼性や安全性に与える影響を指します。

多くの企業のDX推進では、複数の施策・プロジェクトが同時並行で進められています。目的や対象範囲によってさまざまな取り組みがあり、それぞれの施策に応じたデジタルビジネスリスクが存在します。

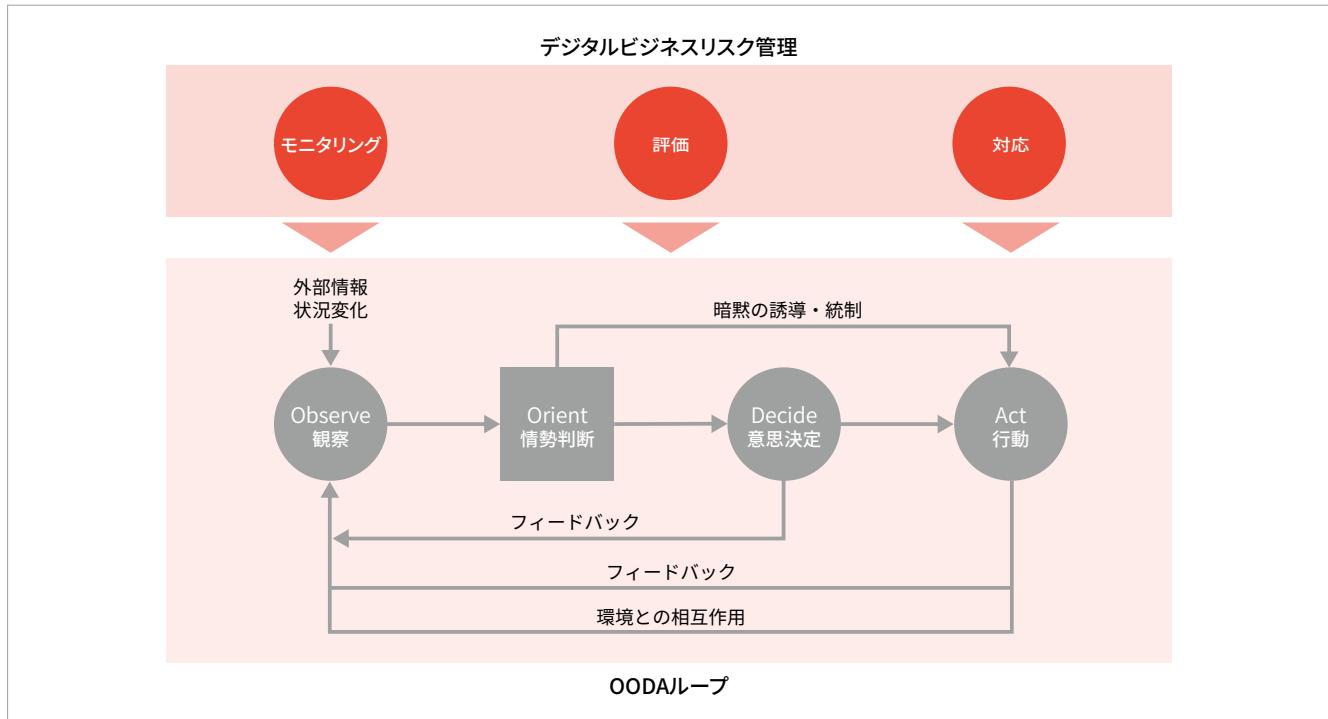
例えば、デジタル活用による新しいビジネスモデルや新規事業といった価値創造的な取り組みでは、顧客や市場からの認知・受容に関わるリスクだけでなく、外部環境から生じるリスクもあります。具体的には、競合他社に対する競争優位性の維持、新たなステークホルダーのニーズ対応、革新的なテクノロジーの登場といった予測困難性や成果・リターンの不確実性です。このほかに、既存のビジネスとのコンフリクトなど、内部環境から生じるリスクが存在します。

### デジタルビジネスリスクを管理する

DXの取り組みでは、自律的な組織による迅速かつ柔軟な意思決定および実行が成功の鍵となります。このとき意思決定を強力に支援するのがOODAループです（図表1）。OODAループは「観察（Observe）」「情勢判断（Orient）」「意思決定（Decide）」「行動（Act）」の4つのプロセスから構成されています。さらに、暗黙の指示・統制やフィードバック／フィードフォワードのループも組み込んだフレームワークとなっています。

デジタルビジネスリスクの評価、対応、モニタリングは、これらの迅速かつ柔軟な意思決定に重要な要素となります。

図表1：OODAループ



## 評価

デジタルビジネスには、従来の業界慣習や企業活動とは異なるリスクが存在します。そのため、リスク評価の際にはデジタルビジネスの特性を踏まえた多様な観点からリスクを抽出・特定し、その重要性や影響を評価する必要があります。

昨今、多くのデジタルビジネス事例が公開されています。他業界を含めた事例は、日々進化するデジタル技術で生じる具体的なリスクの抽出・特定や評価に有効なインプットとなります。そこで私たちは、事例を継続的に収集・蓄積・分析する仕組みを整備し、リスク評価に利用できるようにチェックリストを作成・活用しています（図表2）。

## 対応

取り組みに応じて、リスクやその対応方針は異なります（図表3）。例えば、顧客向けのDXの取り組みは、新しい技術やビジネスモデルによる不確実性などのリスクを伴うものの、企業存続のため不可避の取り組みとなっています。従って、DX推進の戦略や目的を達成するために、受け入れるリスクの種類や量を見極めた意思決定により、DXから得られるリターンの最大化を目指すことが重要となります。

一方、社内向けのDXの取り組みはデジタル環境と既存IT環境の併用によって生じる二重投資や、デジタルを利用したリモートワーク化で発生する労務管理などのリスクを低減し

図表2：デジタルビジネスリスク（チェック項目例）

テーマ	カテゴリ	内容
ビジネスモデルが具体化されていない	事業モデル	ターゲットとする顧客、顧客のニーズ、提供するサービス等が曖昧であるため、ビジネスが拡大しないリスク
ユーザーの巻き込み・潜在ニーズの明確化が不十分	事業モデル	ターゲットとするユーザーやインフルエンサーの巻き込みが不十分のため、要件をサービス設計に盛り込めないリスク
KPIが不明確	事業モデル	事業やアジャイルモデルに応じたKPI、人事評価指標が明確化になっておらず、方向性を誤ったサービス開発・運用・レベルアップにつながってしまうリスク
ポートフォリオ管理が不十分	事業モデル	イノベーション・開発案件のプロファイリング・モニタリングができないおらず、見込みの薄い案件の開発・レベルアップを継続してしまうリスク
アライアンス施策・管理態勢が不明確	ステークホルダー管理	社外とのアライアンスの方針や管理態勢が明確化されておらず、社外のリソースをうまく活用できないリスク
ビジネスインパクトモニタリング観点が不明確	意思決定	KPIなどの、ビジネスインパクトのモニタリング観点が明確になっておらず、案件の効果や重要度、またそれによる意思決定の判断が合理的に実施できないリスク

図表3：リスク対応の例

	顧客向け DX	社内向け DX
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな事業・サービス</li> <li>顧客、業界、社会課題対応</li> <li>エコシステム、マルチステークホルダー</li> <li>顧客、業界の価値・変革指向のアプローチ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務効率化、自動化、コスト削減</li> <li>自社課題対応</li> <li>社内リソース、社内関係調整</li> <li>技術、ソリューション指向のアプローチ</li> </ul>
主なリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客、市場に対してサービスが受け入れられない</li> <li>技術的優位性・先進性が確保できない</li> <li>複数施策の絞り込み・意思決定ができない</li> <li>エコシステムパートナーの変化に対応できない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門ごとの個別デジタル環境の乱立</li> <li>デジタル環境と既存IT環境の二重投資</li> <li>社内システム、データアクセス・利用の安全性低下</li> <li>ブラックボックス化による内部統制管理の低下</li> <li>...</li> </ul>
リスク対応	<p><b>リスクを受け入れ・管理し、リターンを最大化</b></p> <p>リスク対策例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リーン＆アジャイルアプローチによる提供サービスの改善</li> <li>DX施策の優先順位づけ、意思決定方法の確立</li> <li>ジョイントベンチャーやアライアンスによる技術獲得</li> <li>デジタル人材内製化時の評価・報酬体系の整備</li> <li>デジタル技術の特許・知財管理態勢の整備・運用</li> <li>...</li> </ul>	<p><b>リスクを最小化し、信頼性・安全性を担保</b></p> <p>リスク対策例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術に対応した内部統制管理の構築</li> <li>デジタル関連の法令や業界標準への遵守</li> <li>部門へのデジタルツール導入・評価手順の整備</li> <li>データ活用時のプライバシー、セキュリティの確保</li> <li>デジタルツールによる事業継続環境の整備</li> <li>...</li> </ul>

つつ、生産性や効率性の向上を目指します。

### モニタリング

前述した各施策は、アジャイルアプローチによる施策を担当する組織やチームの自律的かつ迅速な意思決定および実行が必要となります。そのため、各組織やチームは上記で評価・対応検討したリスク対応状況を把握し、意思決定につなげます。

さらに、必要に応じて第3者によるモニタリングを実施します。第3者によるモニタリングでは、個々の施策に対する継続的な施策の進捗やリスク管理状況のレビュー・評価を通じて、施策を担当する各組織・チームを支援します。

## 2 DXポートフォリオ管理

### DXにおけるポートフォリオ管理とは

多くの企業ではDX推進のためにさまざまな施策・プロジェクトが同時並行で進められています。これらの施策・プロジェクトは、それぞれ目的や期待効果、影響するリスクが異なります。そのため、全社的な観点から限られたリソースを最適化し、DX取り組みの効果を最大化するための全社レベルのリスク管理や意思決定が求められます。

このとき有効なのが、従来から意思決定で利用されている事業・プロジェクトポートフォリオ管理の考え方です。以下では、DX推進のためのポートフォリオ管理と、その検討ポイントについて説明します。

## DX施策・プロジェクトの分類

DX施策・プロジェクトを共通の属性や特徴をもとに分類してみましょう。

同じものとして分類される施策・プロジェクトは、共通のKPIやリスク対応として管理できます。DX施策・プロジェクトの分類により、全社のDX投資やリソースの配分状況の把握や、各分類に応じた投資の基準や優先度、リスク対応方針を明確化できます（図表4）。

DX施策・プロジェクトの種別定義は、一般的には次のような観点から分類されます。

### DX施策分類・種別の観点例

- 既存事業・サービスのデジタル化／新規事業・サービスの創出
- 顧客・取引先向け／社内向け
- 既存システムの改修／新システムの導入
- 法令、規制対応／競争力、付加価値対応

## ポートフォリオ化（評価軸）

全社レベルのDX推進のリターンを最大化するために、リターンやリスク、投資や人的リソースの投入状況など相対的に比較可能な特性・属性を軸としてポートフォリオ化し、各施策のKPI達成状況やリスク状況把握や、投資・資源のシミュレーションに活用します（図表5）。

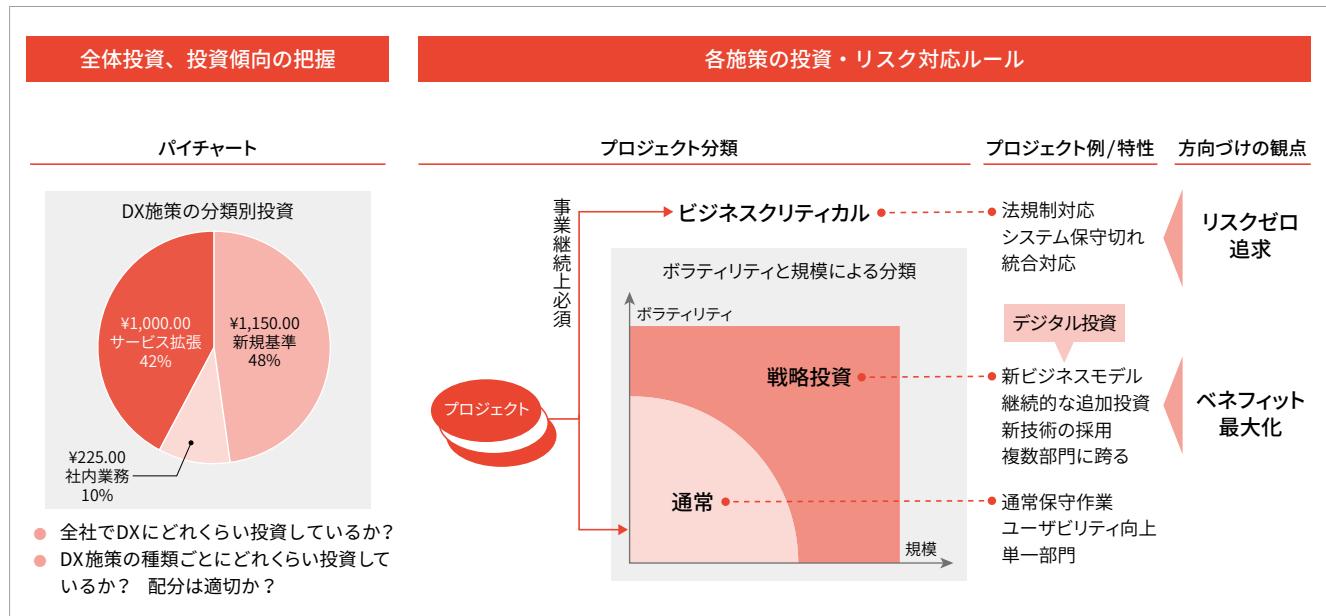
ポートフォリオ化で使う評価軸として、一般的には次のようなものを検討します。

### ポートフォリオ化（評価軸）の例

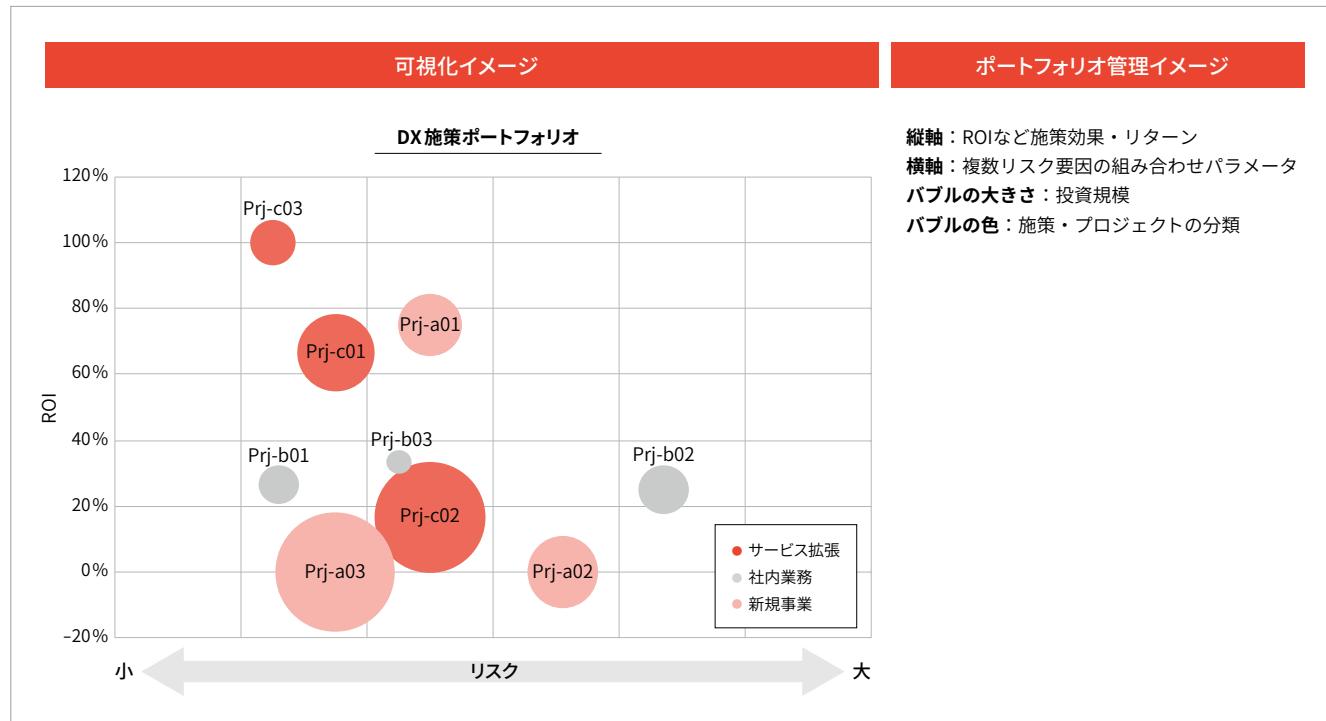
- 施策のリターン（売上、削減コスト、ブランド価値など）
- リスク値（複数のリスク要因から算出）
- 投入資源の大きさ（投資額、所要工数、期間など）

ポートフォリオ化は俯瞰的な状況の把握を可能としますが、個々のDX施策・プロジェクトについて詳細な情報や時系列的な状況変化を確認するには、ダッシュボードなどを利用します（図表6）。

図表4：DX施策・プロジェクト分類別投資配分



図表5：ポートフォリオ化



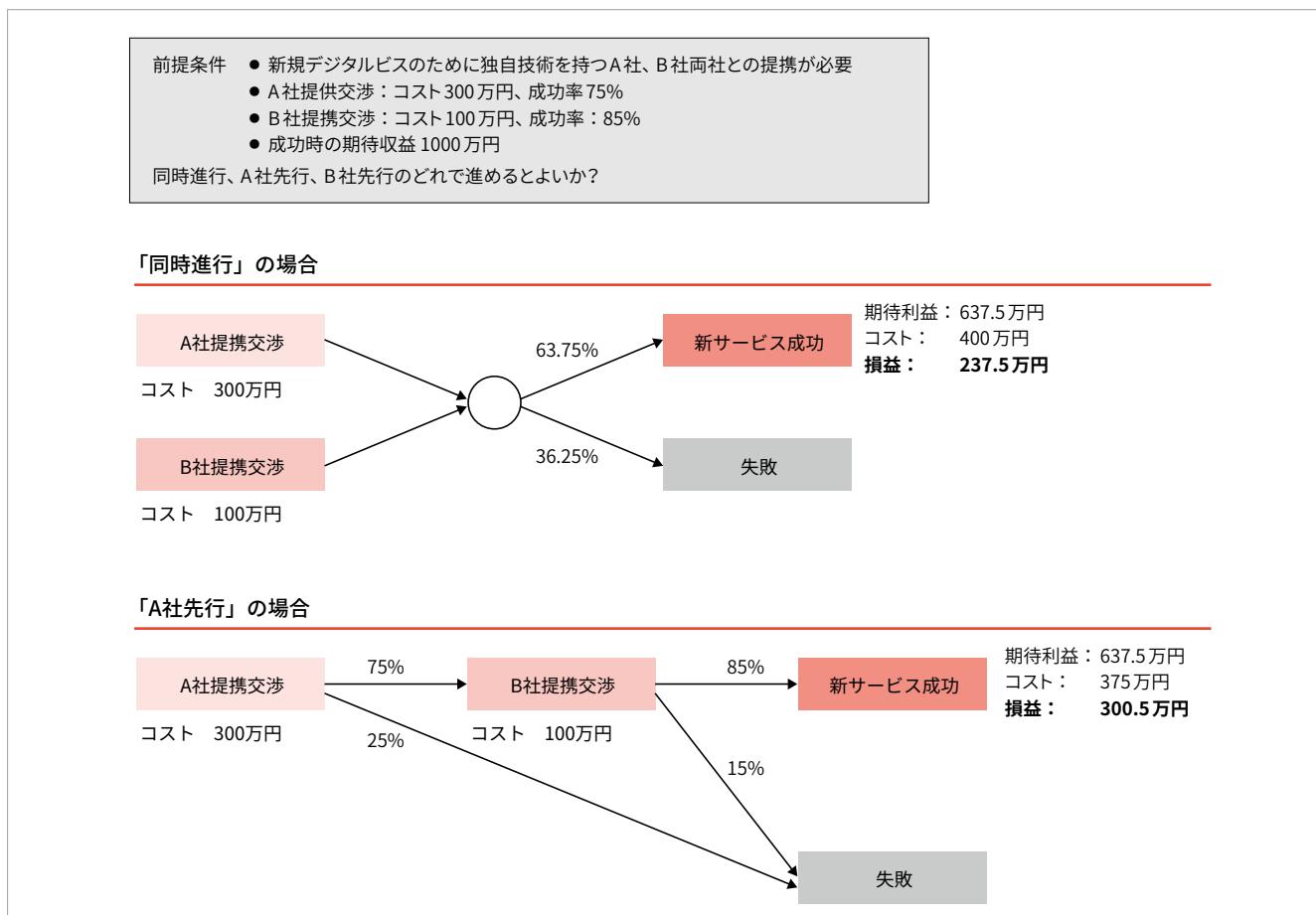
### 3 意思決定

ポートフォリオやダッシュボード情報に基づいて全社最適の施策を行うには、個々の施策レベルの継続・中止、統合・分割、拡大・縮小、優先順位づけといった意思決定が必要となります。この場合は「ディシジョンツリー」の利用を検討します。ディシジョンツリーを使えば、不確実性を考慮しつつ、どれが成功確率の高い選択肢なのか判断できます（図表7）。

### 4 おわりに

本稿では、DX推進の課題となるデジタルビジネスリスクやポートフォリオ管理について述べました。その際は、OODAループやポートフォリオ化、ディシジョンツリーなどのフレームワークやツール群が大いに役立ちます。是非参考にしてください。

図表7：ディシジョンツリー



#### 高橋 順也 (たかはし しゆくや)

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部 ディレクター

約10年間、ITベンダーに在籍し、多くのシステム開発プロジェクトでアーキテクチャー策定、アプリケーション基盤構築等を担当。その後、2007年にPwCに参画し、内部統制監査、システム開発プロジェクトのリスク管理態勢評価、デジタルサービス構築支援、ITガバナンス改善支援、セキュリティ管理態勢評価等、幅広い業務に携わっている。公認情報システム監査人（CISA）

メールアドレス：takuya.takahashi@pwc.com

#### 伊藤 英毅 (いとう ひでたけ)

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部 シニアマネージャー

コンサルティングファームに在籍し、システム構想策定や大規模プロジェクトPMO、DX支援などに従事。2019年にPwCに参画し、システムリスク評価・管理態勢整備支援、プロジェクト評価などに業務に携わっている。

メールアドレス：hidetake.ito@pwc.com

# 監査報告書の透明化

## 第11回 いよいよ早期適用始まる

PwCあらた有限責任監査法人  
メソドロジー＆テクノロジー部  
パートナー 廣川 朝海



### はじめに

「監査上の主要な検討事項 (Key Audit Matters: KAM)」は、2020年3月31日終了事業年度から監査報告書上に記載する早期適用が始まりました（2019年12月31日終了事業年度の会社も一社含みます）。

新型コロナウィルス感染症 (COVID-19) の拡大防止のため、2020年4月16日に緊急事態宣言が全国に適用されました。5月25日に解除されたものの、当該感染症は全世界の人間にとって脅威であり、いまもあらゆる人にとって恐ろしい事象であり続けています。人々の健康を確保しながら、さらに会社の業績や、開示、各種書類公開など、さまざまなことが大きな課題として残されていますし、将来のことも不確実性が高いとしか言いようがありません。

3月決算の場合、有価証券報告書の提出期限は本来6月30日ですが、今年は9月30日まで提出期限が延期されています。このため、本号の発行時には有価証券報告書を提出していない会社もあると思われます。私の予想では、6月30日までに提出しないなら早期適用する会社はないだろうと思っていたのですが、実際には早期適用をする会社もあります。なお、7月の豪雨被害の影響を受けて提出が困難な会社については、提出期限が10月30日に延長されました。

KAMについて新しい基準が出ているわけではありません。KAMは、「当年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項をいう。監査上の主要な検討事項は、監査人が監査役等とコミュニケーションを行った事項から選択される」（監査基準報告書701第7項）と定義されています。COVID-19の影響を会社によっては、KAMとして検討する会社もありました。

本号発行時において、2020年3月31日終了事業年度の有価証券報告書がすべて提出されている段階ではありませんが、全体としての概要を記述するとともに、当法人での取り組みを紹介します。COVID-19の影響を検討事項のひとつとする

ような状況は来年にはなくなるかもしれません（なくなることを心から望みます）、その他のことは来年の本番適用に役に立つのではないかと思います。

また、本稿における意見にわたる部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りします。

### 1 どこの会社が早期適用をしたのか

6月中旬からKAMの早期適用をした有価証券報告書が公表されるようになりました。社内からも、どの会社が早期適用しているのかリストを作ってほしい、という依頼がきました。本稿執筆時点では、早期適用をする会社名一覧が最終のものにはなっていないため、以下のような手順を踏んで、今現在の早期適用の会社のリストが日ごとに更新されるのを見られます（スマートフォンやタブレットで操作できます）。

- ① 金融庁が運営する「金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム (EDINET)」にアクセスする<sup>※1</sup>
- ② 上のタブから「書類検索」をクリックし、左側のメニューから「全文検索」をクリックする
- ③ 一番上の文字列ボックスに「監査上の主要な検討事項」と入力する
- ④ 「提出本文書」のチェックを外し、「監査報告書」にチェックを入れる
- ⑤ 「書類提出者情報を指定する」リンクをクリックして詳細指定を表示する
- ⑥ 「書類提出者情報を指定する」を開けて、提出者種別について「内国法人・組合」をチェックする。

※1 <https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/EKW0EZ0001.html?lgKbn=2&dflg=0&iflg=0>

検索ボタンをクリックすると、結果がリスト表示されます。見てみたい会社の提出書類名をクリックし、「監査報告書」をクリックすると、KAMに出会うことができます。

8月31日現在、KAMについて早期適用をして、有価証券報告書を提出した会社数は、非上場会社も含めて48社となります。早期適用会社の業種は多岐であり、日本人であれば、その名を知る会社が多く含まれています。

銀行業は6社と一番多い業種となります。遠い昔、バブル景気のときに存在していたいわゆる都市銀行（13行）や長期信用銀行がさまざまな変遷を経て、この大きな監査報告書の変化に早期に登場というのが、個人的には感慨深く思われます。

また、米国に上場している会社が10社含まれています。PCAOB基準によれば2019年12月以降監査報告書に「監査上の重要な事項」（Critical Audit Matters : CAM）を記載することを要求されており、米国と日本での情報提供が異なるということを避けるために、KAMを早期適用によって開示していると考えられます。

EDINETのリストを見ますと会社の名前はすぐわかりますが、監査人の名前は1つずつ開けていかないとわかりません。四大監査法人が主としてKAMの記載について早期適用しています。今回から、監査報告書上事務所の場所を記載することになっています。例えば、東京事務所とか、大阪事務所という記載です。来年以降は、同じ監査法人であっても事務所による個性が出てくるかもしれません。当法人がKAMを記載した会社は、トヨタ自動車、ソニー、AOKIホールディングスおよび松井証券です。これらの会社に関しては、社内の監査チームおよび品質管理本部で、どうすればより良いKAMであるかということを提出ギリギリまで検討しました。米国上場企業でもあるトヨタ自動車とソニーについては、PwC米国事務所もレビューに頑張ってもらっています。どの監査報告書も各社の特徴をとらえたKAMとなっていますが、AOKIホールディングスのKAMは、KAMの選定の基礎となった監査役等とのコミュニケーション事項、潜在的影響額および発生可能性を一覧表として記載しています。

また、5月14日付で三菱UFJフィナンシャル・グループの会社法監査報告書にKAMが記載されています。会社法の監査報告書にKAMを記載することは求められていません。株主総会前にKAMを把握できれば、総会参加者にとっては会社の現状を把握するのに有用と言えます。しかしながら、有報は6月末までの提出となります。会社法は5月中旬までにまとめる必要があること、会社法の開示が有報よりも少ないことを考えますと、すべての会社が今すぐこれを実施する

というのは少し厳しいことがあるかもしれません。

KAMとの関連が考慮されるものとして、「未来投資戦略2018」に基づく四省庁（内閣官房、金融庁、法務省、経済産業省）「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組について」（2017年12月28日）および「事業報告書等と有価証券報告書の一体的開示のための取組の支援について」（2018年12月28日）の公表を受け、企業が会社法に基づく事業報告と金融商品取引法に基づく有価証券報告書の両方の要請を満たす一つの書類を作成する際の監査報告書様式等、監査上の対応について、JICPAにおいて検討をしています。

## 2 KAMの具体的な内容

JICPA（日本公認会計士協会）はKAMについて2017年11月にKAM試行の取りまとめを行い公表しています<sup>※2</sup>。すでに公表されている有価証券報告書を使い、過去を振り返りながらの試みであり、会社名非公開で結果を例示しています。開示が足らないところは付け足して公表しています。どのようなKAMだったのか領域的分布（9ページ）が記載されていますが、今回の早期適用会社のKAMの項目と大枠では一致しています。なお、早期適用については単体の財務諸表の監査報告書にもKAMを記載することになっており、「関係会社株式の評価」といった連結財務諸表には記載のない項目がありました。逆に、連結財務諸表においては、「組織再編」といった単体の財務諸表には載ってこないと思われる項目がありました。

## 3 JICPAの「新型コロナウィルス感染症に関連する監査上の留意事項」<sup>※3</sup>など

JICPAからは、さまざまな観点で監査上の留意事項が公表されています。3月18日に「その1」が公表され、6月30日に「その6」が公表されました。ただし「その6」は、今回の2020年3月期の決算向けというよりも、2020年4月1日開始事業年度の四半期財務諸表の作成にあたっての留意事項となっています。新型コロナウィルス感染症の影響を受けて会計上の取扱いや、監査上の留意事項を記載しており、四半期財務諸表の作成者および監査チームにとって重要な文書となっています。

※2 <https://jicpa.or.jp/news/information/0-24-0-0j-20180523.pdf>

※3 [https://jicpa.or.jp/news/information/announcment\\_kansenho.html](https://jicpa.or.jp/news/information/announcment_kansenho.html)

これに先立って、企業会計基準委員会は6月26日に「会計上の見積りを行う上での新型コロナウィルス感染症の影響の考え方」に関する4月10日および5月11日の議事録を更新しています。また、7月1日には、金融庁から「四半期報告書における新型コロナウィルス感染症の影響に関する企業情報の開示について」が公表されています。四半期報告書のレビュー報告書にKAMを書くことはありませんが、四半期での分析や決断が年次決算に繋がっていきますので、セットで注目すべき一連の事項となりました。

#### 4 JICPAの「監査上の主要な検討事項」の早期適用事例分析レポート

JICPAは早期適用の事例を分析し、その分析結果レポートを公表し、シンポジウムを開催する予定です。具体的にはKAMの内容分析、監査人および提出会社が認識した2021年3月に係る課題が含まれます。財務諸表利用者の期待もヒアリングすることになるでしょう。今回の早期適用は8月31日現在48社ですが、次回は全社の取り組みになります。今回の早期適用の内容を押さえながら、当該会社および監査人にとってこれから何をすべきなのかを考えるのに良いレポートになると思います。関係するさまざまな方が早期適用に対する意見を述べられると思いますが、このレポートは実際にKAMを作った監査人が作成するものであり、一番大切なレポートになります。会社の大きさや、業種もさまざまになりますが、監査チームに率直な感想を聞くということもあります。開示のレベルを決めるのが難しい、個別財務諸表に関するKAMは選びにくく、かつ開示が少なく、注記への参照が難しい、監査人がKAMだと思っても、会社にとってはしつこない場合もある等、多数の課題があります。秋が深まつたころに発行され、私も筆者の一員です。期待してください。

これまで、早期適用会社の監査チームだけではなく、KAMを書くための練習を法人内でしてきました。また、当法人においても上記のような課題は考えなければなりません。その解決のためには会社と監査人のコミュニケーションを早めにして、双方の納得感のあるKAMを構築して解決することが大切です。来春になってから生じた不測の事態や数字は今の時点では固まりませんが、方向性を決めることについては、今年中に自らを立てることが絶対だと思います。

#### 廣川 朝海 (ひろかわ あさみ)

PwCあらた有限責任監査法人

メソドロジー＆テクノロジー部 パートナー 公認会計士

国内会社・外資系子会社の会計監査・アドバイザリー業務に従事。2008年9月より2010年6月まで、公認会計士。監査審査会に転籍し、検査官兼審査検査室長補佐として、監査法人の検査等に従事。帰任後は、リスク管理、メソドロジー＆テクノロジー部長の後、クオリティー・レビュー部において、法人における監査品質の向上対応に従事。2019年7月より、メソドロジー＆テクノロジー部にて、主としてKAMの導入サポートを行っている。

日本公認会計士協会監査・保証実務委員会委員長

メールアドレス : [asami.hirokawa@pwc.com](mailto:asami.hirokawa@pwc.com)

## 監査がもたらす信頼の未来

「今、監査はどうなっているのか」。監査の今をひとことで言えば、「広がっている」という表現に尽きます。今さら言うまでもなく、現在の社会では、過去には考えられないほどの情報が作られ、使われています。そしてそれらの情報をもとにして、社会は構築され、運営されています。しかし、その基盤となる「今、使われている情報は信用できるのか?」という点について、実は誰も答えを持たないまま、不安と疑問を抱きながら情報社会への移行が進んでしまっています。

この社会的な「不安」を解消することこそが、監査の役割です。過去においては、市場に提供される情報のみを対象として「不安」を解消することが監査の役割でしたが、情報が影響を及ぼす範囲が格段に広がった今日、監査が提供する安心=保証の範囲も広げていくことが求められています。

そして、デジタルテクノロジーの活用により、その

実現可能性もまた、大きく広がっています。例えば、従来、監査のために利用されてきた膨大なデータの信頼性を検証する手法は、売上データの検証にも使えますが、環境負荷に関するデータの検証にも使えるかもしれません。財務諸表作成者の信頼性を検証する手法は、企業の社会貢献に関する経営者の信頼性の評価にも応用できるかもしれません。従来の監査を通じて蓄積してきた知識や経験が、デジタルテクノロジーと組み合わされることにより、幅広い分野で使われる情報の信頼性構築に応用できることになります。

デジタルテクノロジーに飲み込まれるのではなく、デジタルテクノロジーを使いこなすことで、社会に安心、信頼を提供する。PwCあらたは、そんな存在であります。



久保田 正崇 (くぼた まさたか)

PwCあらた有限責任監査法人  
執行役副代表 (アシュアランスリーダー／監査変革担当)  
パートナー

1997年青山監査法人入所。2002～2004年までPwC米国シカゴ事務所に駐在し、現地に進出している日系企業に対する監査、ならびに会計・内部統制・コンプライアンスに関わるアドバイザリー業務を経験。帰国後、2006年にあらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)に入所。国内外の企業に対し、特に海外子会社との連携に関わる会計、内部統制、組織再編、開示体制の整備、コンプライアンスなどに関する監査および多岐にわたるアドバイザリーサービスを得意とする。2019年9月に執行役専務(アシュアランスリーダー／監査変革担当)に就任。監査業務変革部長、会計監査にAIを取り入れ監査品質の向上や業務効率化を目指すAI監査研究所副所長を兼任。

メールアドレス: masataka.m.kubota@pwc.com

## データ標準化が導くAIの世界

次世代の会計監査に求められる重要な要素の一つは「データの標準化」です。現状では、会計システムやERPパッケージごとにデータの仕様が異なっており、データ形式や項目のばらつきの存在が、後続業務の自動化を困難にする要因のひとつとなっています。データの標準化を行うことは、自動化をさらに促進すること、そして人工知能（AI）の学習データを作成することにつながります。

AIが学習していくためには、大量のデータが必要とされています。これは、会計監査の世界でも同じです。しかし企業では、グループ会社ごと、場合によっては部門ごとに作成データのフォーマットや入力ルールが異なることがあります。監査業務においても、被監査会社ごとにシステムが異なるため、データ形式は一定ではありません。

このようにデータの整備が十分でないままでは、AIの構築にどれほど素晴らしいロジックや新しいデジタル技術を導入しても、満足できる効果を発揮するのには困難です。AIが学習を通じて真に実力を発揮するためには、どのようなシステムや紙面から入手されたデータであってもデータ形式や情報の標準化が重要なことです。そうすることで、あらゆる企業の監査業務において、同様のプロセスで処理することができるようになります。さらに、会計監査の領域において十分なAIの学習データを大量に確保することができるようになれば、人が行う分析もより一層効率化され、高度なものになっていくでしょう。



上野 史久 (うえの ふみひさ)

PwCあらた有限責任監査法人 企画管理本部 アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 シニアマネージャー  
2012年公認会計士登録。

2008年12月より約3年間、銀行・証券の監査に従事。2012年から2014年までPwCコンサルティング株式会社（現・PwCコンサルティング合同会社）に出向し、グローバル企業の業務の効率化や金融機関動向分析、連結納税制度やIFRS導入に関するコンサルティング業務を経験。2018年より監査業務変革推進部（現・企画管理本部）に異動。AIやデジタルツールといったテクノロジーを用いた監査業務の変革に従事し、デジタルマーケティングや知財戦略の立案を含む多数のプロジェクトをリードする。

メールアドレス : fumihsa.ueno@pwc.com

# COVID-19緊急経済対策における税制上の措置

PwC税理士法人／税理士  
国際税務サービスグループ  
ディレクター 小原一博



## はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大防止のための措置が納税者に及ぼす影響の緩和を目的とした法律が制定されました。国税関係では「新型コロナウイルス感染症等の影響に対応するための国税関係法律の臨時特例に関する法律」（令和2年法律第25号）が、地方税関係では「地方税法等の一部を改正する法律」（令和2年法律第26号）で、いずれも2020年4月30日に成立し、同日施行されています。

本稿では、緊急経済対策として講じられたこれらの税制について、適用を受けるための要件や留意点について解説します。今回の税制措置は多岐にわたっていますが、緊急経済対策としてその適用期限が短期間のものが含まれています。特に留意しなければならない点や、事前に検討すべき点などについて説明します。

## 1 納税の猶予制度の特例

納税の猶予制度とは、納税者自身や家族が災害あるいは病気・負傷したときに納税を一括して（一時に）納税するのを一定期間猶予する制度です。自動的に猶予されるものではなく、納税者の申請により原則最大1年間、納税が猶予される制度です。猶予期間について延滞税の対象とされますが、軽減措置（換価の猶予）がとられています（通常は年8.9%ですが、猶予期間中は年1.6%になります。現行法では、①換価の猶予（国税徴収法第151条および第151条の2）と②納税の猶予（国税通則法第46条）に区分されます）。

今回、新型コロナウイルス感染症の影響により収入が大幅に減少している納税者に向けて、「新型コロナウイルス感染症等の影響に対応するための国税関係法律の臨時特例に関する法律」（以下「新型コロナ税特法」）が成立・施行し、延滞税の対象とされない③納税の猶予制度の特例（特例猶予）が創設されました。

以下では、この③特例猶予について、制度の内容、留意点について解説します。

### 1. 特例猶予の概要

特例猶予の対象となる事業者は、「2020年（令和2年）2月1日から2021年（令和3年）2月1日に納期限が到来する国税」で、新型コロナウイルス感染症の影響により売上が20%以上減少し、国税を一時に納税できない者です。納税者の申請により、納期限から1年間、納税の猶予（特例猶予）が認められます（新型コロナ税特法第3条）。

### 2. 適用の要件

この猶予措置の適用を受けるには、以下の要件を満たす必要があります。

**要件①**：COVID-19の影響により、2020年2月以降の1か月以上の任意の期間において、事業等の収入が前年同期と比較しておおむね20%以上減少していること。

「事業等の収入」とは、基本的には納税者の経常的な収入を指し、法人であれば売上高が、個人事業者であれば事業の売上、給与収入、不動産賃料収入などが当たります。このほかに、イベント等の自粛や外出自粛要請、入国制限その他の要因によって、1か月以上の任意の期間の収入が前年比で20%以上減少している場合が該当します。

「任意の期間」(1か月以上)については、例えば、3月15日から4月14日など、月の途中からの1か月でも問題ないとされています。設立が間もない法人のように、比較対象となる前年同期の売上がない場合には、比較に適した期間(収入が生じた期間のうち1か月以上の期間)で収入減少率を算出します。

**要件②**：国税を一時に納付することが困難な状態にある。

「一時に納付することが困難な状態」とは、納付すべき国税の全額を一括で納付する資金がないこと、あるいは納付すべき国税の全額を納付すると納税者の事業の継続もしくは生活の維持を困難にすると認められることをいうとされています。具体的には、納付可能金額(手元資金-当面の資金繰りに必要な額)が納付すべき国税の額に満たないケースが該当するとされています。

COVID-19の特殊性に鑑み、事業継続のため6か月以内に支出が予定されている金額は、当面の資金繰りに必要な額と認められます。また、事業継続のために必要な臨時支出が見込まれれば加算することができ、これら当面の資金繰りに必要な額が手元資金(現金・預貯金残高)を上回る場合には、国税を一時に納付することが困難な状態と判断されます。

この手元資金には、今後回収見込みの売掛金や貸付金などを考慮する必要はないとされています。このため、実際に有している現金・預貯金残高が、今後6か月間に必要な運転資金に満たない場合は、この要件を満たすものと判断されます。これは、今回の施策の手厚さを示す大きな特色となっています。

### 3. 適用の効果

特例猶予が認められると、原則として納期限から1年間納税が猶予され、猶予期間中の延滞税は全額免除とされます。また、担保の提供も不要です。

### 4. 対象となる税目

以下の**図表1**に挙げているものを除き、ほぼすべての国税が対象とされます。対象税目は確定申告に限られず、中間申告、予定納税、修正申告についても、具体的な納期限が期間内にあれば対象となります。

図表1：特別猶予の対象とならない税

対象とならない税	<ul style="list-style-type: none"> <li>印紙で納付する印紙税</li> <li>外国貨物を保税地域から引き取る場合の消費税</li> <li>出国する際に直接税関長に納付する方式の国際観光旅客税</li> </ul>
----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 7. 特例猶予申請の留意点

#### 中間申告分や源泉所得税の納期限が毎月到来する場合

それぞれ納期限の時点で、手元の資金状況からみて一時の納付が困難かどうか、要件を満たしているか確認が必要です。要件を満たしている場合、納期限ごとに猶予の申請をすることになります。

#### 納税証明書(その1)に特例猶予の適用が記載される

金融機関からの借入や入札などを行う場合、税務署発行の納税証明書(その1)(納付すべき税額、納付した税額および未納税額等の証明)が必要となることがあります。納税証明書(その1)の「備考」欄に、特例猶予の適用を受けている旨が記載されます。

#### 地方税や社会保険料への申請

猶予申請書の様式は、国税、地方税、社会保険料のいずれも共通です<sup>※1</sup>。また、いずれかの猶予がすでに許可されている場合には、他の猶予申請時にも、許可された猶予申請書および猶予許可通知書の写しを添付し、書類の記入と添付資料を省略できます。

### 8. まとめ

このように今回の特例猶予は、COVID-19の影響により、前年比20%以上の収入の減少がある事業者に対し、今後6か月の運転資金を手元資金として有していない場合に適用が認められます。また、ほぼすべての税について1年間猶予され、その間の延滞税・延滞金は全額免除、そして担保の提供も不要と、資金調達に苦慮している事業者にとって非常に恩典の大きい制度とされています。

※1 「納税の猶予申請書(特例猶予用)」は次のページからダウンロードできます。

●新型コロナウイルス感染症の影響により納税が困難な方へ(国税庁)  
[https://www.nta.go.jp/taxes/nozei/nofu\\_konnan.htm](https://www.nta.go.jp/taxes/nozei/nofu_konnan.htm)

## 2 テレワーク等拡充のための中小企業向け投資促進税制

政府は中小企業<sup>※2</sup>の事業活動を支援するため「中小企業等経営強化法」(1999年施行)を定め、税制や金融の支援等さまざまな施策を講じています。同法が定める経営力向上計画の認定を受けた中小企業者は「中小企業経営強化税制」に定められた税制措置を受けることができます。具体的には、2021年3月31日までに、一定の設備を取得や製作等した場合に、即時償却または取得価額の10%の税額控除(資本金3,000万円超1億円以下の法人は7%)が適用されます。

これまで、生産性向上設備(A類型)、収益力強化設備(B類型)の2類型が対象とされていましたが、COVID-19への緊急経済対策として、業務のデジタル化(テレワークなど)を促進するため「デジタル化設備(C類型)」が新たに加わりました。

デジタル化設備の投資計画には、「遠隔操作」「可視化」「自動制御化」の3種があり、このうちいずれかの設備を選択することになります。デジタル化設備の定義を図表2に示します。

図表2:デジタル化設備の定義

遠隔操作	<p>① デジタル技術を用いて、遠隔操作をすること</p> <p>② 以下のいずれかを目的とすること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業を非対面で行うことができるようになります</li> <li>● 事業に従事する者が通常行っている業務を、通常出勤している場所以外の場所で行う能够在するようになります</li> </ul>
可視化	<p>① データの集約・分析を、デジタル技術を用いて行うこと</p> <p>② ①のデータが、現在行っている事業や事業プロセスに関係すること</p> <p>③ ①により事業プロセスに関する最新の状況を把握し経営資源等の最適化<sup>※3</sup>を行なうことができるようになります</p> <p>※「経営資源等の最適化」とは、「設備、技術、個人の有する知識及び技能等を含む事業活動に活用される資源等の最適な配分等」を指す</p>
自動制御化	<p>① デジタル技術を用いて、状況に応じて自動的に指令を行うことができるようになります</p> <p>② ①の指令が、現在行っている事業プロセスに関する経営資源等を最適化するためのものであること</p>

デジタル化設備(C類型)を取得する経営力向上計画の申請には、経済産業局が発行するデジタル化設備に関する確認書が必要です。確認書の発行には1か月程度要することもあるため、早めに経済産業局へ発行を申請し、取得するようにしてください。

※2 中小企業等経営強化法において「中小企業等」の規模は業種、あるいは税制措置・金融支援の種類によって異なります。中小企業庁のページで公開されている手引き書などを確認してください。

● 経営サポート「経営強化法による支援」(中小企業庁)  
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/index.html>

## 3 消費税の課税事業者の選択に係る特例

COVID-19により収入が著しく減少した事業者が、申請書を申請期限までに提出して税務署長の承認を受けたときは、課税期間開始後であっても消費税の課税事業者の選択の変更(課税事業者を選択する、または選択をやめること)や納税義務の免除の制限の解除が認められます。

この特例の適用により課税事業者を選択する(または選択をやめる)場合、2年間の継続適用要件(消費税法第9条第6項)は適用されないため、特例により課税事業者を選択した課税期間の翌課税期間において、課税事業者の選択をやめることも可能です。

また、課税事業者となった日から2年を経過する日までの間に開始した各課税期間の中に調整対象固定資産<sup>※3</sup>を取得した場合の「消費税課税事業者選択不適用届出書」の提出制限(消費税法第9条第7号)は適用されないこととされています(新型コロナ税特法第10条第2項)。

### 特定課税期間以後の、消費税の課税選択の変更に係る特例

特定課税期間<sup>※4</sup>以後の課税期間について、課税期間の開始後であっても、課税事業者を選択する(または選択をやめる)ことが可能とされています。

特例の対象となるのは、COVID-19等の影響により、一定の期間に事業としての収入の著しい減少があった事業者とされ、具体的には、2020年2月1日から2021年1月31日までの間のうち任意の連続した1か月以上の期間(以下「調査期間」)の事業としての収入金額について、その調査期間の直前1年間における調査期間に対応する期間の収入金額に対して、おおむね50%以上減少している場合に認められるとされています。

なお、この収入の減少についての考え方は、1の特例猶予の考え方と基本的に同様です。

### 消費税の課税選択の変更に係る特例の承認申請手続について

「消費税の課税選択の変更に係る特例」の承認を受ける場合、所定の申請書と収入の著しい減少があったことを確認で

※3 調整対象固定資産とは、各取引単位で取得価額が100万円(税抜き)以上の固定資産を指します。

※4 特定課税期間とは、新型コロナウイルス感染症等の影響により、事業としての収入の著しい減少があった期間(調査期間)内の日を含む課税期間を指します。例えば、課税期間の特例を適用していない3月決算法人において、2020年(令和2年)3月1日から31日までの間の事業としての収入が前年同期と比べておおむね50%以上減少した場合、令和2年3月1日から31日までの日を含む課税期間(2019年4月1日から2020年3月31日まで)が「特定課税期間」となります。なお、事業としての収入の著しい減少があった期間(調査期間)が複数の課税期間にまたがっている場合には、その複数の課税期間のそれぞれが「特定課税期間」となります。(「新型コロナ税特法に係る消費税の特例に関するQ&A」(2020年(令和2年)4月国税庁消費税室)より)

図表3:「消費税の課税選択の変更に係る特例」の申請期限

		申請期限
課税事業者を選択する場合		特定課税期間の末日の翌日から2月（個人事業者のその年の12月31日の属する課税期間の場合は3月）を経過する日
課税事業者の選択をやめる場合	特定課税期間から課税事業者の選択をやめる場合	特定課税期間に係る確定申告書の提出期限
	特定課税期間の末日が、課税事業者選択届出書の提出により課税事業者となった課税期間の初日以後2年を経過する日以後に到来する場合で、その特定課税期間の翌課税期間以後の課税期間から課税事業者の選択をやめる場合	特定課税期間に係る確定申告書の提出期限
	上記以外の場合	「2年経過日の属する課税期間の末日」と「課税事業者の選択をやめようとする課税期間の末日」とのいずれか早い日

きる書類を申請期限までに納税地の所轄税務署長に提出する必要があります（図表3）。

#### 納税義務の免除の制限の解除が認められる場合

次の①～③の場合、納税義務の免除の制限を解除することが認められます。

- ① 新設法人等が基準期間のない各課税期間中に調整対象固定資産を取得した場合
- ② 高額特定資産の仕入れ等を行った場合
- ③ 高額特定資産等について棚卸資産の調整措置の適用を受けることとなった場合

現行法では、①は、新設法人または特定新規設立法人<sup>※5</sup>が、基準期間のない各課税期間中に調整対象固定資産を取得し、その取得した課税期間について一般課税で申告を行う場合に、その取得した課税期間の初日以後3年間は納税義務が免除されないこととされ、②は、高額特定資産<sup>※6</sup>の仕入れ等を行い、その仕入れ等の日の属する課税期間について一般課税で申告を行う場合に、その仕入れ等の日の属する課税期間の初日以後3年間は納税義務が免除されません。また、③は、高額特定資産である棚卸資産等について棚卸資産の調整措置<sup>※7</sup>の適用を受けた場合に、その適用を受けた課税期間の初日以後3年間は納税義務が免除されないこととされていますが、今回の特例法により、納税地の所轄税務署長の承認を受けることで、特定課税期間以後の課税期間について、

※5 新設法人とは、その事業年度の基準期間がない法人でその事業年度開始日の資本金の額または出資の金額が1,000万円以上の法人を指します。また、特定新規設立法人とは、新設法人に該当しない新規設立法人のうち、その事業年度開始の日において、他の者に支配されているなど一定の場合に該当する法人を指します。

※6 高額特定資産とは、各取引単位で1,000万円（税抜き）以上の棚卸資産または調整対象固定資産を指します。

※7 棚卸資産の調整措置とは、免税事業者が課税事業者となる日の前日に、免税事業者であった期間中に行った課税仕入れ等に係る棚卸資産を有している場合、その棚卸資産の課税仕入れ等に係る消費税額を、課税事業者となった課税期間の課税仕入れ等に係る消費税額とみなして仕入税額控除の計算の対象とする制度です（消費税法第36条第1項、同第3項）。

この3年間の納税義務が免除されない制限を解除することができることとされました（新型コロナ税特法第10条第4項）。

#### 納税義務の免除の制限を解除する特例の承認申請手続について

「納税義務の免除の特例不適用承認申請書」と収入の著しい減少があったことを確認できる書類を、次の申請期限までに納税地の所轄税務署長に提出する必要があります（図表4）。

図表4: 納税義務の免除の制限を解除する特例の承認申請手続の申請期限

		申請期限
新設法人等が基準期間のない各課税期間中に調整対象固定資産を取得した場合		「特定課税期間の確定申告書の提出期限」と「基準期間のない事業年度のうち、最後の事業年度終了の日」とのいずれか遅い日
高額特定資産の仕入れ等を行った場合		「特定課税期間の確定申告書の提出期限」と「高額特定資産の仕入れ等の日の属する課税期間の末日」とのいずれか遅い日
高額特定資産等について棚卸資産の調整措置の適用を受けることになった場合		「特定課税期間の確定申告書の提出期限」と「棚卸資産の調整規定の適用を受けることになった日の属する課税期間の末日」とのいずれか遅い日

## 4 欠損金の繰戻しによる還付の特例

法人税法では、資本金の額が1億円以下の法人などの中小企業者等に限って適用が認められた青色欠損金の繰戻し還付制度がありますが、今般COVID-19の影響を受けている事業者に向けて、適用範囲が拡大され、資本金が1億円超10億円以下の法人の、2020年2月1日から2022年1月31までの間に終了する事業年度に生じた青色欠損金も対象となりました。

なお、資本金が10億円を超える法人や保険業法の相互会社といった大規模法人、およびその大規模法人による完全支

配関係がある普通法人、複数の完全支配関係がある大規模法人に発行済株式等の全部を直接又は間接に保有されている普通法人などは、制度の適用はありません。

また、2020年2月1日から2022年1月31日までの間に終了する事業年度（清算中に終了する事業年度を除きます。）分の法人税につき、2020年7月1日前に提出した法人税の確定申告書に係る青色欠損金額については、2020年7月31日までに納税地の所轄税務署長に対して還付請求書を提出することにより、欠損金の繰戻しによる還付制度を利用できます。

する特例措置があります。さらに、イベント等の中止により生じた入場料の払戻し請求権を放棄した場合の寄附金控除または所得税額の特別控除が認められています。そのほかにも、個人住民税の税額控除など、さまざまな特例措置が講じられています。

## 5 中小企業者が所有する償却資産等の固定資産税等の軽減措置

COVID-19の拡大防止のための措置に起因して、厳しい経営環境に直面している中小事業者等に対して、償却資産と事業用家屋に係る固定資産税および都市計画税の負担を軽減する措置がとられています。

適用を受けられる中小事業者等<sup>※8</sup>（原則として業種限定せず）および軽減する割合は図表5のとおりです。

図表5：適用を受けられる中小事業者等および軽減する割合

2020年2月～10月までの任意の「連続する3か月間」の売上高の前年同期比減少割合	軽減後の負担割合
30%以上50%未満減少している者	2分の1
50%以上減少している者	ゼロ

この軽減措置は、2021年1月31日までに、認定経営革新等支援機関等<sup>※9</sup>の認定を受けて各市町村に申告した者に適用され、当該措置は2021年度の課税分に限定されています。

## 6 その他

これまで解説してきた特例のほか、新型コロナウイルス感染症及びそのまん延防止のための措置の影響を鑑みて、家計への支援の観点から給付される一定の給付金等を非課税と

※8 固定資産税・都市計画税の減免の対象となる「中小企業者・小規模事業者」は、以下の条件を満たす者です。資本金の額または出資金の額が1億円以下の法人、資本または出資を有しない法人または個人の場合は、常時使用する従業員の数が1,000人以下。ただし、大企業の子会社等の場合はさらに細かい条件があります。以下のページを参照してください。

●新型コロナウイルス感染症の影響で事業収入が減少している中小企業者・小規模事業者に対して固定資産税・都市計画税の減免を行います（中小企業庁）  
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/2020/200501zeisei.html>

※9 ●認定経営革新等支援機関等の一覧表（2020年7月16日時点）（中小企業庁）  
[https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/2020/200716zeisei\\_ichiran.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/2020/200716zeisei_ichiran.pdf)

### 小原 一博（おばら かずひろ）

PwC税理士法人／税理士

デールズタックス・グループ ディレクター

財務省主税局で、会社法制定に併せた法人税関係法令の改正などの企画立案を担当。また、国税庁法人課税課で法人税関係通達の策定や公益法人や特定医療法人に係る税務上の取扱いの整備を担当。法人税制の企画立案と、国税庁での通達策定の双方の実務経験を有する。2019年11月からPwC税理士法人東京事務所に勤務。

メールアドレス：[kazuhiro.obara@pwc.com](mailto:kazuhiro.obara@pwc.com)

# ウィズコロナの新常態に向けて

PricewaterhouseCoopers LLP  
 New York Office, Principal／パートナー  
 Japan Business Network Advisory Leader  
**尾崎 正弘**



## はじめに

本稿執筆時点（2020年8月）では、残念ながら新型コロナウイルスの勢いは衰えを見せておりません。数か月前には「コロナ禍も夏になれば収束に向かう」と言っていたのですが、この様子では、ウイルスとの戦いもいよいよ長丁場になると覚悟しなければならないようです。

私はコンサルタントという仕事柄、このような状況下において、日系企業を中心に当地のビジネスパーソンとお話しする機会を、努めて作るようにしております。その中で、多くの方がこの異常事態を新常態と捉え、新しいビジネスのあり方を真剣に模索し始めていることを強く感じます。今回執筆の機会を頂きましたので、色々な方とディスカッションする中で現在感じていることを、よく頂く3つの質問「リモート時代にオフィスはどうあるべきか?」「リモートワークをどうマネジメントすべきか?」「顧客関係性をどうマネジメントすべきか?」に沿って、共有させていただきたいと考えています。

なお、本稿で示しますのは筆者の私見であり、PwCの正式見解ではないことをあらかじめお断り致します。

## 1 リモート時代にオフィスはどうあるべきか？

私が拠点を置きますニューヨークエリアでは、約3か月のロックダウンを経て、7月以降多くの企業がオフィスを再開いたしました。いまだにオフィスを閉じている企業も相当数ありますが、それらも総じて秋以降のオフィス再開を目標に準備を始めています。そして、その中で重要なのが「オフィスを戦略的にどう位置付け、どう刷新するか」という議論です。「やむにやまれず」始めたリモートワークがありますが、結果的に仕事は回っておりましし、従業員も初めは大変だったものの「慣れれば、これはこれで悪くない」と思い始めています。この様な中でのオフィス再開は、「そもそもオフィスとは何か?」という問題を我々に突きつけています。

米国ではCOVID-19パンデミックの長期化を受け、リモートワークを無期限に認める企業も出て参りましたが、それらは必ずしも多数派ではありません。リモートワークに必要な「ホワイトカラー中心」「強固なデジタルインフラ」「従業員の高いデジタルリテラシー」という条件を満たすシリコンバレーのデジタル企業においてさえ、オフィス不要論が主流になっていないのは興味深いところです。では、私たちはオフィスに何を求めるのでしょうか。クライアントとのディスカッションの中で見えてきたのは以下の3点です。

### 相互信頼をベースとした人間関係構築

「リモートワークが思いのほか機能している」「オフィスに行く必要が見当たらない」といった声はよく聞きます。しかしながら注意が必要なのは、少なくとも現状では、リアルな世界で培った人間関係をベースにリモートワークが回っているという点です。逆に、人間関係が十分に形成されていない場合には、上司や同僚が「リモート環境で本当に仕事しているのか」と疑心暗鬼になってしまふということが、米国企業

でも報告されています。

パンデミックが始まって4か月も経ち、「リモート面接のみで入社が決まり、リモートで仕事も始まったが、実は一度も出社していない」という人も出てきています。定型的オペレーション業務は問題なくこなすそのような人たちも、混沌とした戦略的課題に多くのメンバーと協調しながら取り組めるようになるには「少し時間がかかりそう」というのが現実と聞きます。オフィスの重要な役割の1つは、効率的リモートワークの前提となる人間関係の構築／強化だと言えそうです。

### イノベーションの創出

私が米国に来る前に持っていた米国企業のオフィス環境のイメージは、「それぞれが個室を与えられ、机には家族の写真が飾られて」というものでした。しかしながら、現在米国で先進的と言われるのは「個室を廃し、オープンなスペースに上級幹部さえも机を並べて仕事をする」というスタイルです。イノベーションを創出するためには、物理的に場を共有する中での自由なコミュニケーションが不可欠と考えられているからです。

定型的業務はリモートでこなせるとしても<sup>※1</sup>、新しいものを生み出す創造的活動がリモートワークの中で効果的に行えるかということになると、それを支持する向きは多くありません。多くの企業がそのメリットを認めながらリモートワークに大きく舵を切らないのは、オフィスでの従業員同士のリアルなインタラクションとそれが生み出すイノベーションが企業にとっての生命線であり、これがオンラインコミュニケーションのみで実現できるとは考えていないためと言われています。

### 一体感／高揚感の共有

米国で先進的と言われるオフィスは、リラックスできるソファ一席があったり、カジュアルなミーティングエリアやスタイルリッシュな電話会議用ブースがあったり、さらにはモダンアートや観葉植物が置いてあったりと、とても魅力的です。企業が相応のコストをかけてそれを維持するのは、従業員に一体感や高揚感（排他性のある特別感といった意味を含んで）を持ってもらうためだと考えられます。オフィス空間 자체が「創造的、先進的、自由闊達、個人の尊重」といった企業の価値観を体现する「仕掛け」であるとも言えるでしょう。

リモートワークが主流になると、企業としての「価値観の共有」や「アイデンティティの確立」が、今まで以上に難し

※1 もっとRPA (Robotic Process Automation)が活用されるようになれば、人さえ不要になるかもしれません。

くなると思われます。たまにしか出社しないリモートワーク時代であればこそ、オフィスに来ることにより「自分がこの組織の一員であることを“しみじみと”感じられる」、「会社の価値観を再確認する中で“ワクワクする”ような喜びを感じる」ということが重要な訳です。

米国ビジネス社会は、ソーシャルディスタンスの確保という観点からも、当面は「毎日オフィスに通勤する」というスタイルには戻らないものと思われます。業務効率という観点で考えても「リモートワークが基本で出社は月に数回程度」というのがスタンダードになっていくでしょう。しかしながらリモート時代になっても、いやむしろリモート時代だからなおさら、オフィスは重要であり続けると思われます。漫然と毎日行く作業場所ではなくなるからこそ、「その目的を明確にして、研ぎ澄まされたオフィス設計をする」と言うのが現在の先進企業のコンセンサスだと感じています。

## 2 リモートワークをどうマネジメントするか

リモートワークで仕事は回り始めていますが、その一方で、リモートワーカーの業務管理に頭を悩ませているという話を聞くことも増えてきました。これは矛盾する話ではありません。そもそも「業務を滞りなく進める」とことと「業務を適切にマネジメントし組織のパフォーマンスを最大化する」ことは次元の異なる話です。米国でリモートワーカーに対するモニタリング（監視）ソフトの売上が増えているということからも、企業にとって在宅勤務者のマネジメントは決して簡単な問題ではないことがわかります。

### 業務定義・設計

当然のことですが、効率的なリモートワークのためには、業務手順や役割分担を明確にしておくことが必要です。しっかりと業務定義／設計がリモートコラボレーションの基盤となる訳です。最近、日本のビジネスメディアが盛んに「リモートワークを管理するため雇用スタイルを『ジョブ型』に」と論じているのも、これと同一線上にあると思います。ただし、このジョブ型議論には注意が必要です。変化が早い現代ビジネス環境においては、前もってすべての業務をジョブ定義するのは現実的ではないからです。

一般的に、職務規定で定義できるのは「定常的に発生する定型的な業務」であり、「不定期／突発的に発生し、柔軟な対応が求められる業務」はカバーできません。例えばパンデ

ミック時の緊急対応業務などが、あらかじめ職務として定義されていた会社などなかったでしょう。これは少し極端な例でしたが、その他にも、事業戦略刷新、大幅組織改編、大規模システム導入、M&Aなど、数年に一度しか発生しないような業務はそもそも職務規定にはそぐわないものです。しかしながら、これらは実際の仕事のかなりの部分を占めるものですし、戦略的な重要度も高いのが普通です。

そのような非定型的戦略業務は「プロジェクト」として職務規定とは分けてマネジメントするのが一般的です。米国企業でプロジェクトを実施する際には「プロジェクトチャーター」といった文書が策定され、「プロジェクトに誰がアサインされて、それぞれの役割・責任はどうで、タスクはどう分解されて、タイムラインはどうなるか」などがかなり精緻に定義されます。これは、プロジェクト業務が職務規定でカバーされないからに他なりません。プロジェクト内でレポート関係を明確にすることも普通で、メンバーのパフォーマンス評価もある程度その中で行われることになります。先ほど「効率的なリモートワークのために業務手順や役割分担を明確にしておく」と述べましたが、これは定常的業務についての職務規定だけではなく、非定常的戦略業務に関するプロジェクトチャーターをも含んでいる訳です。

蛇足になりますが、米国でいわゆる「ギグエコノミー」が発達し、独立系プロフェッショナルが活躍できるのは、企業のプロジェクトからお呼びがかかるからです。企業は非定常的な戦略業務を社内だけで回せるほど潤沢なリソースを保持しないのが普通で、プロジェクトの実施のためには外部の専門家を雇うことがあります。数年に一度発生するかどうかの案件に必要なスキルやナレッジは社内に蓄積されにくくという意味でも、これは合理的なアプローチと言えると思います。

## 業務管理・評価

再び最近の日本のビジネスメディアの話で恐縮ですが、「ジョブ型雇用」と並んでよく見かけるのが「成果主義」です。リモートワーク時代に時間管理は機能しませんので、成果管理が必要であることは間違いありません。しかしここで注意が必要なのは、業績評価はまだしも、業務管理は成果主義（プロセスではなく結果を見る）だけでは回らないということです。多くの業務では、むしろプロセス（業務の過程）をしっかりと管理することが必要となります。すなわち、リモートワークの業務管理とは「計画を合意したうえで、タスクの進捗と成果物を頻繁にチェックする」ということになります。そこで重要なのは、使い古された言い方ではあります「徹

底的なコミュニケーション」です。

私自身、米国でいくつかプロジェクトを抱えておりますが、すべてが完全リモートワークになった現在、まさに今述べてきたようなマネジメントをしています（コンサルティングファームの業務はほとんどがプロジェクト型です）。

あるプロジェクトでは毎朝チームミーティングをし、日々の成果チェックと指示出しをしています。資料も共有ドライブ上で作成し、必要に応じてチャットや電話でコミュニケーションしながらかなり細かいレベルまで管理しています。それに対して、別のプロジェクトではミーティングを週1回と限り、内容も計画に対する進捗チェックが中心で、チームからリクエストが上がったときのみ成果物について議論するというアプローチをとっています。2つのプロジェクトにおけるマネジメント粒度の違いは、責任者である私自身が必要十分と思えるレベルまでコミュニケーションした結果で、結局のところチームメンバーとの関係性／信頼レベルの違いによるものです。

なお、コンサルティングファームにはチームメンバーがそのプロジェクトに「時間をチャージする」というプラクティスがあり、これがパフォーマンス管理に役立っています。社内的には、プロジェクトリーダー（パートナー）はプロジェクトエコノミクス（どれくらいのリソース投入でどれくらいの収益をあげたか？）で評価される一方で、コンサルティングスタッフは年間の稼働率（総時間の内どれくらいをプロジェクトチャージできたか？）が業績評価指標の一つとなっています。そのような環境では、プロジェクトリーダーは仕事を効率的に最小限の時間でやってほしいと思い、メンバーはより多くの時間をプロジェクトにチャージしたいと考えます。この良い緊張感が、「だらだらと仕事をすること」に対する抑止力になっています。リーダーとしては成果物が中々出てこない人がプロジェクトにたくさん時間をチャージしたりすると「ちょっと待ってくれ」ということになる訳です。一方で、計画や指示が不適切だったり曖昧だったりすると瞬く間にプロジェクトエコノミクスが悪化しますので、リーダーはうかうかしてはいけません。

実はこのインプット（投入時間）とアウトプット（成果物）の両方で管理するというやり方は、一部の事業会社でも行われています。ホワイトカラー組織の業務の見える化と言う意味でも、個人のパフォーマンス把握という意味でもその効果は大きく、今後さらに広がっていく可能性はあると考えています。

ここで改めて思うのは、上で論じた問題は特にリモート

ワークの課題という訳でなく、今まで散々議論されてきたテーマだということです。「ジョブ型雇用」や「成果主義」などのディスカッションも20年以上も前から延々と続いています。まさに古くて新しい問題ということでしょうか。結局、リアルな世界でしっかりとマネジメントしてきた企業はリモートでもびくともしない、リアルの世界で詰めが甘かった企業はリモートで弱さが露呈してしまう、ということなのだと思います。

### 3 顧客をどうマネジメントするか

パンデミックの影響で、多くの企業が大幅な売上減に見舞われています。急激な環境変化／景気悪化を受けて顧客が財布の紐を締めてしまったのに加え、ロックダウンの中で顧客インターフェイスが寸断されてしまいました。小売店舗がシャットダウンしてしまったB2Cだけでなく、B2Bにおいても「顧客にまったく会えない」状況が続いています。

このような中で多くの企業にとっての喫緊の課題は、顧客インターフェイスをどうマネジメントするかです。かく言う私自身も、コンサルティングファームのパートナーとしてB2Bビジネスの営業を担う立場にあり、苦労しながら試行錯誤を重ねています。本稿の最後に、顧客インターフェースマネジメントについて、自身の体験をも踏まえ、現在見えてきたことを述べさせていただこうと思います。

#### 営業の役割

企業の方々とのディスカッションで興味深かったのは、複数の方から「顧客と関係構築ができる営業は、オンライン面談のアポがコロナ以前の訪問アポより多く取れる」と聞いたことでした。この理由については、単に「ロックダウン後、相手が社外の人と話をしたいと思い始める時期だから」と捉える方がいる一方、「相手にとっては、訪問を受けるより（オンライン面談のほうが）心理的ハードルが低いのだ」と考える方もおられました。

移動から解放されて多くの時間を面談やその準備に使えたり、オンライン面談であれば早朝や夕刻などの時間でも対応してもらえるなど、優秀な営業担当者の営業効率はむしろ上がる方向にあるようです<sup>※2</sup>。

一方で、顧客とそこまで深い関係構築ができていない（少しきつく言うと、それほど優秀ではない）営業担当者は、中々アポが取れないという話も聞きます。物理的な距離の制約がなくなるオンラインコミュニケーションの世界では、営業担

当者のパフォーマンス格差が広がる方向にあるということと思われます。いずれにしても、今後リモート主体の営業スタイルが定着すれば、同じ顧客力バレッジをより少数の営業担当者で達成できるようになるでしょう。必然的に、企業における必要営業人員数とその配置の考え方も大きく変わっていくものと思われます。

新規顧客開拓の分野では困難はさらに大きいようです。これまでB2B企業では、「トレードショーで製品紹介し、会食を通じて関係構築し、デモを通じて売り込み、面談でクロージングする」というのが典型的な営業アプローチでした。しかしながら、今回のパンデミックの影響でこのスキームは崩壊してしまいました。

トレードショー自体はウェブベースに移行しつつありますが、「はたして、それらを通じて新規顧客を開拓していくのか?」、「そのためにはどういう営業スキルが必要か?」、「どういうツールが有効か?」、各社が試行錯誤を重ねているところです。これが簡単に克服できない場合には、ウィズコロナの世界では、既存の顧客関係性や企業ブランドといったものが今以上に力を持つようになると思われます。既存マーケットへの参入障壁が高くなるという言い方もでき、下位企業や新規参入者にとっては厳しい時代となるかもしれません。

#### デジタルチャネルの役割

デジタルチャネルの役割が重要になることは明らかです。B2Cの分野では同一業界でもEC比率が高い会社ほど収益を維持していると報告されており、今後ともビジネスの生命線となると思われます。

取引を完全にEC化できないB2B分野（つまり、最後に営業担当者がクロージングする分野）でも、初期顧客インターフェースとしての企業ウェブポータルの重要度が上がっています。実は、ポータルの完成度は企業間格差がかなり大きい領域です。実際、デジタルマーケティングに注力している企業のポータルは、ウェブデザイン的な魅力度、情報の詳細度／品質／検索性、そしてリアルなコミュニケーションとの連携性（テキストによるチャット機能や、音声対話機能、営業との連携機能）などに関して、他の企業を圧倒しています。伝統的な対人活動に漫然と頼ってきた企業と、地道にデジタルに取り組んできた企業の差は大きく、今後はそれがビジネスパフォーマンスに益々影響を与えることでしょう。多くの

※2 ただし、営業効率と営業効果は別物です。残念ながら営業効果が出てるという話はあまり聞きません。それは顧客企業が支出を控えている影響が大きいと思われますが、ビデオ面談では「わざわざ来てもらった感」が出ず、顧客インパクトが大きくなりにくいということもあるかもしれません。このあたりの心理的効果は、今後研究が進む分野だと考えられます。

企業がウェブポータルの再構築に改めて取り組み始めている  
ようです。

マーケティング／セールス分野は基本的に対人活動であるため、パンデミックの影響を大きく受けることとなりました。そこでは企業のデジタル対応力が危機対応力となっています。一方で、特にB2Bの分野では、リアルからオンラインへの移行はあるにせよ、当面は対人コミュニケーションの重要性が失われることはないと思われます。新時代に必要なオンラインスキルを獲得した営業部隊が、デジタルチャネルと連携／相互強化しながら顧客価値の最大化に邁進する。各社の試行錯誤の中から、そのような新しい営業組織モデルが生まれてくるものと考えております。

#### 4 おわりに

本稿では、ウィズコロナの新常態というテーマについて、考察いたしました。私自身、未曾有の状況に途方に暮れる思いをしながらも、その中で「変化はチャンスである」と自らに言い聞かせております。平成の「失われた30年」を振り返り忸怩たる思いをしている日本社会／日本企業が、令和時代の早々に遭遇したこの危機を乗り越え、さらにはそれをグローバルビジネスの中で攻勢に転ずるきっかけにできればと思っております。そして、私自身、そのような日本企業とそこで働く方々に、貢献していきたいと考えております。

---

#### 尾崎 正弘 (おざき まさひろ)

PricewaterhouseCoopers LLP

New York Office, Principal/パートナー

Japan Business Network Advisory Leader

大手エレクトロニクスメーカーにて研究開発に14年間従事後、グローバルコンサルティングファームPRTM Management Consultants東京オフィス立上げに参画。2011年にPricewaterhouseCoopers LLP (PwC US) の傘下に入り、同年より日本代表パートナー。PwC Japan Groupでは、TMT (Technology, Media, Telecommunication) インダストリーダーやIndustry 4.0/IoTリーダーを歴任。

2017年にPwC USに帰任し、現在はアドバイザリー／コンサルティング分野での日系企業サポートのリーダーを務める。

メールアドレス : [masahiro.ozaki@pwc.com](mailto:masahiro.ozaki@pwc.com)

---

# PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内

会計、税務、経営に関連するさまざまな調査レポート、また、海外の拠点から発行されたPwCの各種出版物を掲載しています。

各レポートは、Webサイトより詳細をご確認・ダウンロードしていただけます。  
 ▶ <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html>



## 最新トピック

### デジタル時代における学びの進化 —Smart Learningが導く組織・人材の未来—

昨今の世界的なデジタルトランスフォーメーションの進展とともに、教育分野でもテクノロジーを積極的に活用するようになっています。一方で、技術革新やビジネスモデル刷新が急速に進むのに比例して、人々のスキルも加速度的に陳腐化する可能性が出てきています。

さらに人的資源開発の分野でも変革が求められています。雇用流動化への対応や専門性を有した市場価値の高い人材の育成が求められています。いまや、企業における社内研修は新規事業に対する投資と捉えられてきています。すなわち、従来の研修体系からパラダイムシフトが必要となってきているのです。

このデジタル時代においては、先進的なテクノロジーを駆使しつつ、既存の教育体系の見直しも含めた、より高度な組織・人材の成長に合わせた学習モデルの進化、すなわち「Smart Learning」の実現が求められています。

Smart Learningデザインを成功させるには、従来の

価値観やアプローチに引きずられてはなりません。これまでとは異なる進化した学びの実現を目指すのであれば、テクノロジーに限らず幅広い側面から戦略的・包括的に検討を進める必要があります。

本レポートでは、Smart Learning導入を成功させるために重要な5つのポイントを提言しています。



本レポートの詳細はこちら

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/evolution-of-learning-in-the-digital-age.html>



# 海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界158カ国、25万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いたします。

	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	中国大陸および香港		高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi	+86-139-198-9251	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国（華中・華北）		吉田 将文 Masafumi Yoshida	+86-150-27-756	masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com
	中国（華南・香港）		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-2289-1481	yoshimitsu.shiba@hk.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		平林 康洋 Yasuhiro Hirabayashi	+65-9627-3441	hiro.hirabayashi@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		割石 俊介 Shunsuke Wariishi	+62-21-521-2901	shunsuke.wariishi@id.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		神山 雅央 Masao Kamiyama	+61-3-8603-4383	masao.kamiyama@pwc.com
	ニュージーランド		森田 悠貴 Yuki Morita	+64-21-811-772	yuki.m.morita@pwc.com
	インド		古賀 昌晴 Masaharu Koga	+91-124-330-6531	masaharu.koga@pwc.com
欧州・アフリカ	英国		小堺 亜木奈 Akina Kozakai	+44-7483-391-093	akina.a.kozakai@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		佐々木 崇 Takashi Sasaki	+31-88-792-2761	sasaki.takashi@pwc.com
	イタリア		長谷川 愛 Ai Hasegawa	+39-344-343-8487	ai.i.hasegawa@pwc.com
	ルクセンブルク		斎藤 正文 Masafumi Saitoh	+352-49-48-48-2095	masafumi.s.saitoh@lu.pwc.com
	スイス		佐藤 晃嗣 Akitsugu Sato	+41-58-792-1762	sato.akitsugu@ch.pwc.com
	ベルギー・中東欧全域		森山 進 Steve Moriyama	+32-2-710-7432	steve.moriyama@pwc.com
	アイルランド		若本 裕介 Yusuke Wakamoto	+353-087-377-2591	yusuke.x.wakamoto@pwc.com
	チェコ・スロバキア・ハンガリー		山崎 俊幸 Toshiyuki Yamasaki	+420-733-611-628	toshiyuki.x.yamasaki@pwc.com
	ロシア・CIS		糸井 和光 Masahiko Ito	+7-495-967-6349	m.itoi@pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@pwc.com
	米国		河瀬博幸 Hiroyuki Kawase	+1-718-755-4737	hiroyuki.kawase@pwc.com
	ブラジル		戸原 英則 Hidenori Tohara	+55-11-97583-8527	tohara.h.hidenori@pwc.com
	メキシコ		志村 博 Hiorshi Shimura	+52-1-55-6965-6226	hiroshi.s.shimura@pwc.com

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/issues/globalization.html>



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](mailto:jp_llc_pwcs-view@pwc.com)

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

© 2020 PricewaterhouseCoopers Arata LLC. All rights reserved.  
PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Arata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, 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.

