

人事視点でのDX推進の事例調査

日本企業のDX推進に向けて、 人事視点でなにをすべきか



www.pwc.com/jp



目次

| | |
|--------------------------------|----|
| はじめに | 3 |
| I. 日本企業のDX推進における人事視点の重要性 | 4 |
| II. 人事視点でのDX推進の事例調査結果 | 8 |
| ・ 人事部門が抱える悩みや課題認識 | 10 |
| ・ 人事部門での取り組み事例 | 12 |
| ・ 人事視点での今後の取り組みへのヒント | 14 |
| お問い合わせ先 | 16 |



はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な流行をきっかけに、急激な環境に対応するための変革が、日本企業にとって最優先の取り組み事項となっている。そうした環境変化の中、数年前より、注目されてきた日本企業のデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）の取り組みにおいても、これまでの変革対象の中心であったシステムや業務プロセス、事業モデルにとどまらず、人材や組織、企業文化・風土に焦点を当てていくことの必要性、重要性が議論になっている。

迅速、かつ着実なDX推進に向けて人材や組織、企業文化を変革していくためには、DX人材の育成や確保に始まり、リソースの可視化、DX人材の定着や活躍促進、外部知見と内部知見の融合などといった人事視点の取り組みがより一層重要となっている。そうした推進主体として、これまで中心であったシステム部門やDX専門部署に加え、人事部門を中心とする人事視点での取り組みが期待されている。私たち、PwCあらた有限責任監査法人（以下、PwCあらた）が日々のアドバイザリー業務で接する企業のDX推進担当役員や、人事担当役員からも人事視点での取り組みに関する課題認識とともに、その解決に向けてどのように、またどこからアプローチしていけば良いのかという悩みを頻繁に耳にする。

そうした課題認識に基づき、本レポートではPwCあらたが2021年上期に、日本企業の人事担当役員、人事担当者向けに実施した「日本企業における人事視点でのDX推進の事例調査」の結果を踏まえ、人事視点でのDX推進に関わる悩みや課題、また取り組みの事例・実態、そして今後の取り組みに向けたヒントを示す。

多くの日本企業でDX推進はまだ始まったばかりであり、「DXはJourney」と言われるように、中長期を見据えた長い道のりである。だからこそ、焦らず足元から、あるいは取り組みやすいところから一歩目を確実に踏み出すこと、そして、継続的、かつ着実に取り組んでいくことが肝要となる。本レポートが、日本企業におけるDX推進の新たな一歩目、あるいは着実な継続的推進のヒントになれば、本望である。

A photograph of a workspace. On the left, a person's hand is writing in a spiral-bound notebook with a pen. The notebook has some handwritten text, including "Benefits to the company". To the right of the notebook is a silver laptop with a black keyboard. In the foreground, there is a cup of coffee on a saucer. The background is a wooden desk.

I. 日本企業のDX推進における

人事視点の重要性

DX推進が目指すゴール（そもそもDXの定義とは）

DX推進のゴールは、競争優位性の確立を目的にビジネスモデルや組織、人材、企業文化・風土を変革することにある

経済産業省のDX推進指標の取り組みでは、DXは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されている^{*1}。

定義のポイントは、単にITシステムやデジタル技術を導入・活用することではなく、1つ目に激しい環境変化に対応して、競争優位性を確立することにねらいを置いていること、2つ目にそのための変革の対象にビジネスモデルや、組織、人材、企業文化・風土も言及されていることにある。

もちろん最終ゴールは前述の定義のようにあるべきだが、DXに未着手の状況から一足飛びにそこを目指す必要性も、ましてや現実性も低い。むしろ自社の課題や推進リソースを踏まえ、DX推進に向けた自社の当面のゴール・定義について、関係者で認識共有することの方が重要である。

具体的には、図表1にあるようなDX化のステージとして「デジタルライゼーション（個別の業務・製造プロセスのデジタル化）」や「デジタイゼーション（アナログ・物理データのデジタルデータ化）」に着手することを当面の目標とすることが考えられる。足元の改善に着実に取り組むことは、その積み上げ、延長として、中長期的な「デジタルトランスフォーメーション」の絵姿を考え、いく材料、きっかけを与えてくれる。

図表1：DXの3つの推進ステージ



出所：経済産業省、2020.「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会の中間報告書」『DXレポート2 中間取りまとめ（概要）』. p25の図を基にPwC作成

*1 経済産業省、2020.『デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）Ver.1.0』.

DX推進の成果を出している企業の特徴

DXの成果を出している企業の特徴は、「1. 全社方針に基づく取り組み」と、「2. 経営層、関係部門間での活発な対話・共通認識」がある

経済産業省による日本企業のDX推進調査^{*2}からは、DX推進の成果を出している企業には、「1. 全社方針・戦略に基づく全社的な取り組み」と「2. 経営層、関係部門間での活発な対話と共通認識」の2つの顕著な特徴が浮かび上がっている。

経済産業省が、日本企業のDX推進の現状や課題を把握するために実施した調査では、DX推進に関わる自己評価結果として、部門横断的な推進や持続的な実施を進めていると回答した企業は、全体の5%にとどまった。一方、残りの95%の企業は、DX推進に未着手、または散発的な取り組みにとどまっているという回答であった。日本企業がDXに苦戦している状況が顕著に表れている。

前者の約5%のDX推進の先行企業の特徴として、まず「1. DX推進に向けた全社方針・戦略に基づく全社的な取り組み」が確認された。業務やサービス、ビジネスモデル、あるいは組織、企業文化・風土といったDXの取り組みの対象にかかわらず、本

特徴が確認できた企業ほど、DX推進の成果が出ている回答の割合が高い。一方、部署ごとに独自、あるいは個別にDX推進を進めている企業の中で、成果をあげていると答えている企業は、本特徴を持つ企業に比べ、半数以下の割合にとどまるなど、大きな差異が生じている。

2つ目の特徴として、「2. 経営層、事業・システム・人事部門等の関係者間での活発な対話とDXのビジョンや戦略、課題などに関わる共通認識の形成」が確認された。同様に、関連の経済産業省が主催する研究会でも、日本企業においてDX推進の停滞要因として「経営層や担当役員、事業部門、システム部門等の関係者間での対話不足」がベンダ企業へのヒアリング結果として、指摘されている。DXの推進、また先に挙げた「1. 全社方針・戦略に基づく全社的な取り組み」を議論していくにあたっては、経営層、事業部門、IT部門などが協働して変革を推進していくことが重要である。そのためのまず一歩目として、自社にとってDXとはどういうものか、どんな目的のために取り組むのかなどについて共通認識が求められている。

図表2：DX推進において成果を出している日本企業の特徴

1



DX推進に向けた全社方針・戦略に基づく全社的な取り組み

2



経営層、事業・IT・人事部門等の関係者間での活発な対話とDXのビジョンや戦略、課題などの共通認識の形成

^{*2} 経済産業省、2020.デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会の中間報告書 『DXレポート2 中間取りまとめ（概要）』。他

DX推進に向けて期待される人事視点での取り組み

DX推進に向けた人事視点での取り組みとして、「A.ジョブ型人事制度の拡充」、「B.副業・兼業などの多様な形態での人材活用」、「C.専門性探求やリカレント学習の促進・評価」が期待される

前述の経済産業省による日本企業のDX推進調査や研究会では、前述した先行する企業のようにDXを推進していくための重要点として、DX人材を確保・育成し、活躍促進していくことが挙げられており、これまで以上に人事視点での新しい取り組みに期待が寄せられている。

PwCあらたのDX支援実績やDX人材の労働市場動向も踏まえて、人事視点で期待される主要な取り組みを紹介すると、1つ目に「A.ジョブ型人事制度の拡充」が挙げられる。社外を含めた多様な専門人材が組織に参画して、活躍するためには、まず受け入れる人事制度が整備されていなければならない。DX人材に期待する役割・成果、業務範囲、責任・権限といったジョブを明確にし、それらに基づいた評価、報酬制度が運用される必要がある。既存の社内制度での無理な対応・運用では、どこかで矛盾が生まれ、DX人材の活躍の制約・阻害のみならず、組織全体の不平・不満へとつながりかねないことに留意が必要である。

2つ目は、「B.副業・兼業などの多様な形態での人材活用」が挙げられる。昨今、求人企業側、人材側でも企業に在籍しながら、副業・兼業として、別の組織に参画／活用していく形態が広がっている。試行錯誤しながら軌道修正していく取り組みや既存の人材にない知見が求められるDXの推進との親和性は高い。

3つ目は、「C.社員の専門性探求やリカレント学習を促進・評価する仕組み」が挙げられる。DXの推進には、構想力やリーダーシップを持った人材と、変革や新しい価値の構想をITシステムに落とし込む技術者の協力、融合が重要である。そこでネックになりがちなのが、せっかく自社の事業や業務の改善・改革への問題意識や構想・ビジョンを持ち、かつ組織を牽引するリーダーシップもある経営層や社員がITなどの専門性に明るくなく、変革や協力機会を逸してしまうことである。上記の協力・融合によるDX推進には経営層や社員への専門性探求やリカレント学習、社外学習への機会提供や評価をする取り組みが期待される。

図表3：DX推進に向けて期待される人事視点での取り組み





II. 人事視点でのDX推進の

事例調査結果

調査概要

【ねらい・調査項目】

DX推進に向け、重要性が再認識されている人事視点での取り組みに関して、下記を明らかにすることで、DX推進の新たな一歩目、あるいは着実な継続的推進を図っていく際のヒントを取りまとめ提供する。

- ・ 人事部門が抱える悩みや課題
- ・ 人事部門での取り組み事例

【調査方法】

オンラインインタビュー形式

【調査対象】

東証一部上場企業7社^{*3}の人事担当役員、および管理職クラス

【調査期間】

2021年5月～7月

*3 グループ従業員数：数千人以上



人事部門が抱える悩みや課題認識

人事部門はDX人材要件の明確化や活躍機会の確保、内部人材との融合など、「DX人材の配置や定着」に悩みや課題を抱えている

DX推進に取り組む企業^{*4}の人事担当役員、および管理職クラスに対して、DX推進における人事部門が抱える悩みや課題、取り組み事例をインタビューした。インタビューでは、「DX人材の配置や定着」に関して、多くの悩みや課題認識が確認された。DX人材の確保・育成を推進していくために、まず組織として「DX人材の配置や定着」に関する方針や仕組み、マインドなどの準備が不可欠であるが、その準備が思うように進まないといった声が多くあげられた。

インタビューで確認された「DX人材の配置や定着」に関する悩みや課題認識を以下3つの観点で紹介する。

1. 人材要件が曖昧でDX人材と期待役割のミスマッチが懸念される。

- ・事業部門やIT部門から寄せられる人材の要望がある際に、そもそもデジタル化で実現したいことや、DX人材を活用して解決したい課題が不明確なケースがある。
- ・実現したいデジタル化のゴールや課題が明確でも、DX人材に担ってもらいたい役割やそのための人材要件が明確でない。

2. DX人材に中長期的な活躍機会を組織から提供できるか。短期的な活躍にとどまらないか。

- ・現在のDX人材は売り手市場であり、中長期的な活躍機会があることを提示できないと、特に相対的給与水準の良いSlerなどとの人材獲得競争に勝てない。
- ・せっかく採用できたとしても、活躍機会の提供など、処遇以外での中長期的な流出・抑止対策も併せて考慮していく必要がある。

3. 外部から採用したDX人材へ過度に頼り、任せがち。外部人材と内部人材との融合や、内部人材を育成していくことへの意識が低い。

- ・採用後、「後はよろしく」では、DX人材も価値の発揮が難しくなる。DX人材を採用できたので、DXが推進する、成功すると考えるのは誤りである。
- ・DX課題の抽出には、内部人材が長年の業務を通じて培ってきた情報や知見が不可欠である。内部人材をDX人材としてどう育成していくか、内部人材と外部から採用したDX人材とどう融合、コラボレーションを促進していくかが課題だと認識している。

上記の悩みや課題認識、それらの取り組み状況をインタビューで深堀りしていくと、人事部門が、経営層や事業部門、IT部門にどう働きかけていくか、連携をどう進めていくかといった共通の苦悩している背景や改善余地のあるポイントが見えてきた。

^{*4} グループ従業員数：数千人以上の東証一部上場企業7社を対象にした（詳細前頁参照）。

人事部門が、経営層や事業部門、IT部門にどう働きかけていくか、連携をどう進めていくかが鍵を握る

前頁ではDX推進に取り組む企業の人事担当役員、および管理職クラスが共通して持つ「DX人材の配置や定着」に関する悩みや課題認識を確認した。それらをさらに深掘りしていくと、人事部門が、経営層や事業部門、IT部門に対して、どう働きかけていくか、連携をどう進めていくかといった共通の苦悩している背景や改善余地のあるポイントが見えてきた。以下、主に確認できた3つの連携先部門別に紹介する。

A. 経営層や経営企画との連携余地

- ・DX推進に関する全社方針や計画の中で、DX人材確保・育成に関わる方針や課題、取組が触れられていない。
- ・DXに関わる全社方針・計画の策定や進捗管理に人事部門が関与できていない。

B. 事業部門との連携余地

- ・人事部門は、事業部門からDX人材要望や要件を受けて対応するだけの役割・関係になっている。事業企画段階から関与や提言していく必要性を感じている。
- ・中長期的な観点で、内部人材と今後確保予定のDX人材に関わる育成やキャリアパス、活躍機会提供などのロードマップがない。

C. IT部門との連携余地

- ・DX人材確保・育成を推進する上での役割分担が曖昧。DX人材の採用対応プロセスやフローが整理されておらず、他人材の中途採用と同様、部門からの採用ニーズを起点とした対応になっている。
- ・IT部門のDX人材リソースが可視化されていない。全社的なDX推進に向けて、内部人材で対応できる見込みや外部からの採用見通しがつかない。

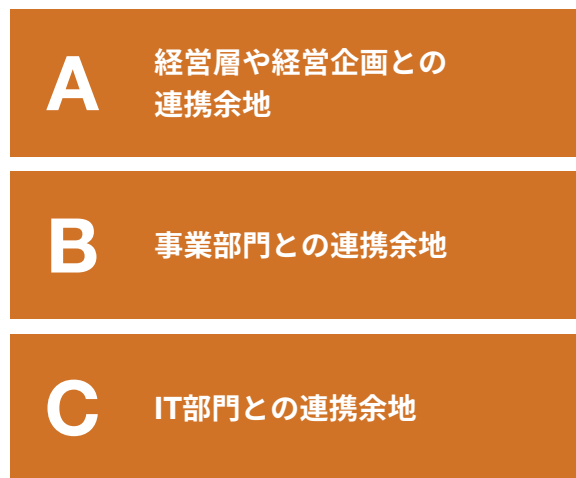
上記、いずれの状況も人事部門や、先に挙げた関係部門が単独で対処していくにはハードルが高いため、積極的な連携が期待される。

図表4：人事部門が抱える悩みや課題認識とその背景・改善余地

人事部門担当者の悩み・課題認識



背景・改善余地



人事部門での取り組み事例

CHO（最高人事責任者、Chief Human <Capital> Officer）のリードの下、積極的に経営層や事業部門、IT部門へ働きかけ、DXの旗振り役やコーディネーター役となり、DXを推進する好事例が確認された

本調査インタビューにて、DX人材の確保・育成推進に向けて重要な人事部門と関連部門との連携に対する取り組み状況を伺ったところ、全社のDX推進状況やDX推進専任部署の設置状況、人事部門のDX推進上の役割などに応じて、さまざまな取り組みが確認できた。

取り組みに着手してからの段階に応じて、大きく以下3つのステージに整理して紹介する。自社のステージの認識や次のステージに向けた課題把握の一助とされたい。

1. 他部門からの要請対応

- ・まずDX人材の採用や育成に対して、他の新卒や中途採用人材と変わらない定常の人材マネジメントサイクルの中で、対応している取り組みが確認された。
- ・DX人材の採用や確保に対して、課題認識はあるものの、なにかから着手すべきか検討している、あるいはこれから着手する予定であるという着手準備段階のステージと位置付けられる。

- ・本ステージの取り組み状況は、本調査のインタビュー先でも多数派であり、また冒頭の経済産業省の主催する調査、研究会の結果からも、日本企業の大多数が本ステージではないかと推察される。

2. 部分的な他部門連携

- ・次のステージとして、人事部門が人材要件やリソース計画、教育など、部分的に他部門と連携し、DX人材の確保・育成を推進している取り組みが確認できた。例えば、下記のような取り組みが挙げられる。
 - 1) IT部門と連携して中長期的なDX人材のニーズや要件を整理している。
 - 2) CIOと連携し、DX人材の社内リソースを可視化している。
 - 3) DX推進の意識醸成のため、全社員向けにデジタル教育を展開している。
 - 4) 組織横断的なDX推進専門部署を立ち上げ、DXに関する人材確保・育成機能・担当者を移管した。
- ・本ステージの多くの企業で、全社のDX推進方針や計画が打ち出されており、それらを踏まえて、人事部門の役割や担当が明確になっているという点が前ステージの企業との大きな違いである。



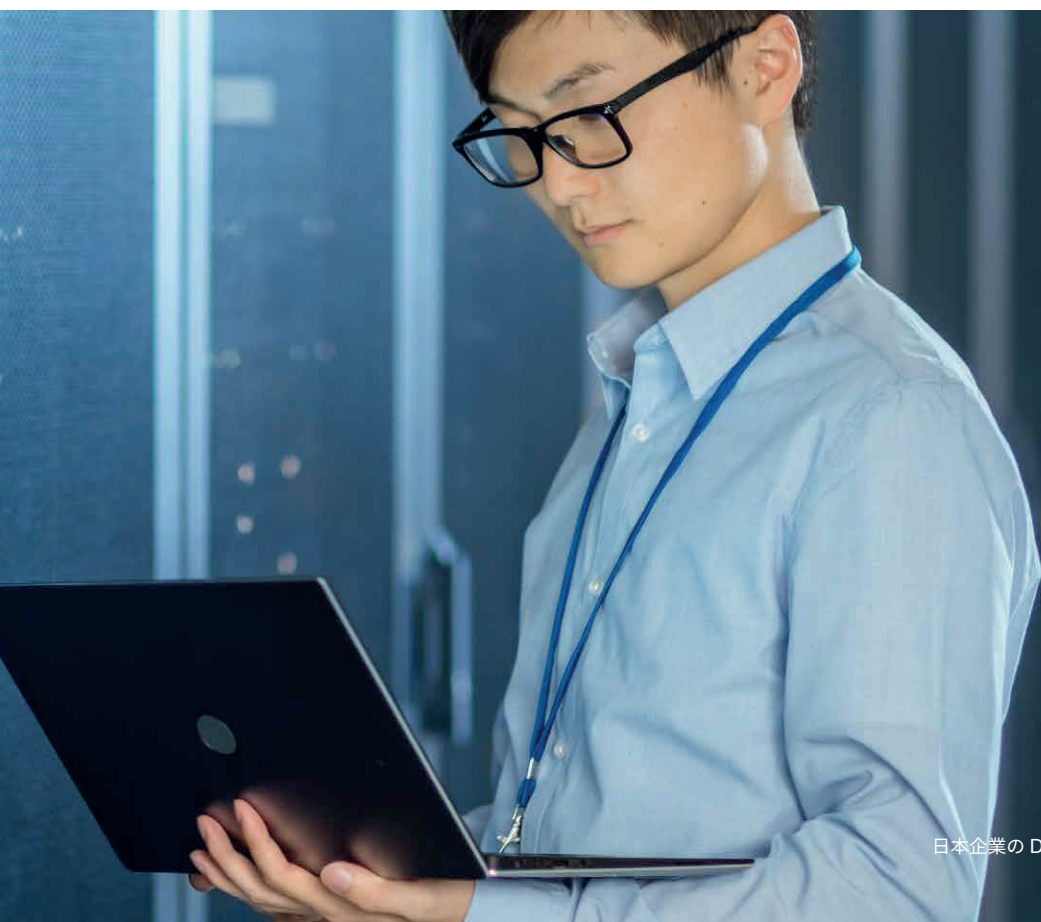
3. DX推進の旗振り役

- ・最後のステージとして、極めて少数だが、CHOのリードの下、積極的に経営層や事業部門、IT部門へ働きかけ、DXの旗振り役やコーディネーター役となり、全社のDXを推進する取り組みが確認できた。
- ・中でも以下、2つの取り組みは他企業が見習うべき手本として特筆されるべき事例である。
 - 1) DX推進会議において、DX人材の確保や育成の観点からも議論、意思決定できるよう、月次や週次で、経営層や経営企画、IT、事業部門などと対話している。これまでDX人材の確保を抜きにした机上の構想や、反対に既存の限られたDX人材リソースを前提にした限定的な構想になりがちだったという反省に基づく取り組みである。
 - 2) 各部門からのDX人材要件を具体化、適性化するための対話の場・プロセスを設定している。採用を通して解決すべき課題やゴール、期待効果、方針・戦略上の位置付け、中長期的なキャリア・活躍の想定機会などを対話しながら明確化している。

- ・上記に取り組む人事担当役員から「DX推進は企業変革や組織変革の絶好のチャンスである」という印象的なコメントがあったように、DX人材の確保や育成をDX課題の解決手段のみならず、企業変革や組織変革の実現手段としても活用している取り組み事例とも捉えられる。

以上、人事部門がDX人材の確保・育成推進に向けて、関連部門と連携した取り組み事例を紹介した。

人事部門には、全社のDX推進状況なども踏まえ、自部門の現状のステージを認識した上で、さらなるDX推進のために、次のステージを目指して、関連部門への働きかけや連携を強めていくことが期待される。



人事視点での今後の取り組みへのヒント

経営層や他部門との連携を通した取り組み推進には課題チェックリストに基づく自己診断や仮説構築が出发点として有効である

今回の事例調査では人事部門がさらなるDX人材の育成・確保に向けて、関連部門への働きかけや連携を強めていくことの重要性や好事例が確認された。そうした取り組みの出发点として、課題チェックリストに基づく、課題の自己診断・仮説構築アプローチが考えられる。

経済産業省が主催する調査や研究会でも「DX推進指標」^{*5}という、いわば課題チェックリストを活用して、自社のDX推進の相対的な進捗度合いや、課題を明らかにし、組織内での課題認識の共有や、連携を促進するアプローチが採用、推進されている。本レポートでも上記アプローチに習い、PwCあらたが独自に作成したDX人材の育成・確保に関する課題チェックリストを掲載する。

本アプローチは、DX推進に向けた経営層や他部門との連携を通した取り組み促進をゴールに大きく下記3つのステップでの活用が想定される。

1. DX人材の育成・確保に向けた課題の自己診断・仮説構築

例) 課題チェックリストの点検を通して、社内から相談のあるDX人材要件の曖昧さや、前提とするDX推進の対象とする事業の変革方向性や課題の不明確な点に問題意識を得た。

2. 経営層や関係部門への課題認識の共有やディスカッション

例) 事業部門に上記問題意識を共有したところ、DXを推進する事業の変革方向性やアプローチ方法について、企画や仮説構築をする段階で苦悩しており、なんとか外部人材の手を借りたいという状況だったことが判明した。

3. 経営層や他部門との連携を通した取り組み推進

例) 経営層やIT部門とも連携して、事業方針や課題を明確化するためのプロジェクト検討体制を整備した。必要なDX人材リソースの要件を明確化し、事業部門と連携してリソース確保に取り組んだ。

本アプローチのポイントは、人事視点にとどまらない、より経営視点に近く、かつ多領域にまたがる広範な視点で課題を点検すること、そしてアクションにつなげていく際には、人事部門で完結せず、経営層や関係部門との対話を通して連携を促進していくことにある。

次頁の課題チェックリストにてハイライトしている下記のチェックポイントは、経営層含めた複数部門での認識合わせや連携が求められ、実際に企業の課題や改善余地としてもよく観察される。まず課題の自己診断の出发点として、優先的に自社の状況を振り返ってみることを推奨する。

- a) トップと関係部門がDXに関して継続的に対話できる場があるか。
- b) 「技術」と「事業・業務」に精通した人材のバランスや融合を考慮しているか。
- c) 人材要件設定のための技術、人材市場の理解・学習の機会があるか。
- d) 活躍機会、キャリアプランを提供できているか。

以上、本レポートでは人事視点でのDX推進に関わる悩みや課題、また取り組みの事例・実態、そして今後の取り組みに向けたヒントを紹介した。

^{*5} 経済産業省, 2019. 『「DX推進指標」とそのガイダンス』.

図表5：DX人材育成・確保に向けた課題チェックリスト

| チェック観点 | チェック内容例 ^{*6} |
|----------------------|--|
| 全社DX推進方針・計画、ガバナンス | • 全社のDX推進方針が明確に共有されているか。 |
| | • DXの重点事業や業務が明確になっているか。 |
| | • トップからDXの方針やビジョン・構想は発信されているか。 |
| | • DXに関して、深い理解や知見、ビジョン・構想を持った役員がいるか。 |
| | • CIOやCDOの役割や権限は明確か。十分か。 |
| | • トップと関係部門がDXに関して継続的に対話できる場があるか。 |
| | • DX推進計画の進捗状況や課題を関係者で共有できる仕組みがあるか。 |
| | • 人事部門が事業推進の体制構築や人材確保の検討に参画しているか。 |
| DX人材確保・育成方針 | • DX推進に係る人事部門方針・計画（中期・短期）は整備されているか。 |
| | • DX人材確保・育成方針が関係部門と共有できているか。役割は明確か。 |
| | • 各部門の取り組み（DX人材ニーズ、活躍状況など）を把握できているか。 |
| | • 「技術」と「事業・業務」に精通した人材のバランスや融合を考慮しているか。 |
| DX人材要件 | • 中長期的に強化していくべきDX人材像やボリュームは明確か。 |
| | • 人材要件設定のための部門間連携やサポート体制は整備されているか。 |
| | • 人材要件設定のための技術、人材市場の理解・学習の機会があるか。 |
| DX人材のリソース計画 | • 経営や事業の方針や方向性を踏まえた人材リソース計画があるか。 |
| | • 現状の社内のDX人材が可視化されているか。 |
| | • 関係部門間でDX人材のリソースとニーズ（充足状況）を共有しているか。 |
| DX人材確保プロセス（募集・選考・訴求） | • 人材市場動向を踏まえたエージェントや募集ツールが活用できているか。 |
| | • 選考・評価するポイントや体制は整備されているか。 |
| | • 応募、内定を促す活躍機会や職場環境などの魅力を発信できているか。 |
| DX人材管理プロセス（配置・育成・評価） | • 活躍機会、キャリアプランを提供できているか。人材と対話しているか。 |
| | • 人材に適した職場環境、ツール、受入体制を提供できているか。 |
| | • DX人材の育成機会（内外部研修など）、ツールを提供できているか。 |
| | • 兼業・副業など、多様な外部人材向けに柔軟な制度が整備されているか。 |

^{*6} チェック内容の太字記載項目は、本文記載のとおり、特に課題や改善余地が想定される。

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

www.pwc.com/jp/ja/contact.html



PwCあらた有限責任監査法人

宮村 和谷
パートナー

田中 大介
パートナー

澤田 賢
シニアマネージャー

川端 勇備
シニアアソシエイト

高野 拓人
シニアアソシエイト

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにのり的確に対応したサービスの提供に努めています。

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Purpose（存在意義）としています。私たちは、世界156カ国に及ぶグローバルネットワークに285,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

発刊年月：2021年11月 管理番号：I202107-01

©2021 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.