

全社営業・マーケティング変革： 「プロセス設計の8つの要諦」と 「プロジェクトマネジメント成功の 3つのカギ」

—— いかにして全社レベルの変革を成功に導くか



目次

1. はじめに	3
2. プロセス設計の8つの要諦	4
3. プロジェクトマネジメント成功の3つのカギ	8
4. われわれはいかに変革と向き合っていくべきか： PDCA実践に質と量の双方を求める	11



1. はじめに

PwCコンサルティング合同会社(以下、PwCコンサルティング)では、数々の全社レベル・全事業部門レベルでの営業・マーケティング変革に取り組んでいます。変革を成功させる方法を記した書籍・記事は以前より多く存在し、そこでは「解凍⇒変革⇒再凍結」といったレヴィンの三段階組織変革プロセスをベースとしたものや、ジョン・P・コッターの「変革の8段階のプロセス」などが有名です。それらは本質的なものであり今でも重要な考え方ではありますが、変革の実践の場に身を置いている私たちとして、近年のプロジェクト経験から得た、理論とは別の視点からの「変革の成功に重要と考える点」について本レポートでは解説します。特に、営業・マーケティング部門においては、その停滞や失敗は売上獲得機会の毀損を意味することから着実に成果を得ながら変革を進めていく必要があるため、自社・自組織の変革に取り組む際には、関連部門の方々にぜひご一読いただきたいと考えています。

本レポートの構成は以下のとおりです。

- I. プロセス設計の8つの要諦(どう計画すべきか)
- II. プロジェクトマネジメント成功の3つのカギ(どう実行力を維持・強化するか)
- III. われわれはいかに変革と向き合っていくべきか(どのようなマインドで臨むべきか)

最初にプロセス設計について、どのようなポイントを押さえれば着実に成果を上げながら全社変革を進めることができるのか、変革設計時のポイントを記します。

次にプロジェクトマネジメントについて解説します。先の要諦を押さえつつも、全社変革を成功裏に進めるには多大なプロジェクトマネジメントの労力が求められることから、一般的にプロジェクトマネジメントメンバー(プロジェクトマネジメントオフィス。以下、PMO)がアサインされ、推進役を担うこととなります。そのメンバーが果たすべき中心的役割や、どのようにしてプロジェクト全体の実行力を維持・強化すべきかについて紹介します。そして、最後に、変革をとおして構築されたビジネスオペレーション等を組織に定着させるために、マネジメントメンバーを含め、リーダーが意識しておくべきことについて考察していきます。



2. プロセス設計の8つの要諦

私たちは、これまでの経験から以下の8つを「営業・マーケティング変革におけるプロセス設計の要諦」と考えている。まずは、それぞれについて解説したい。

営業・マーケティング変革におけるプロセス設計の8つの要諦

要諦①: 顧客理解

要諦②: 顧客フィードバックの重視

要諦③: ゴールの詳細定義とインパクトの可視化

要諦④: プロセスの詳細設計(業務への落とし込み)

要諦⑤: 課題定義

要諦⑥: 評価設計

要諦⑦: 仮説思考・アジャイル思考・フレキシビリティ

要諦⑧: クリティカルフェュー

要諦①: 顧客理解

最初に、顧客理解を深めることの重要性をお伝えしたい。継続的にビジネスを行っている中で、顧客は誰か、顧客は何を考えているかについては分かっているもの、変革を進めていく上で、何度もこれらの問いに立ち返ることになるからである。また、私たちの経験上、実は社員間での理解のバラツキがあるケースが散見されるのも事実である。

そして、顧客は誰か、顧客は自社に何を期待しているか、自社が期待に応えられている顧客と応えられていない顧客はどの程度か、またその違いを生むものは何か、各顧客から自社が得ている売上や利益はどの程度か、それらの顧客は今後どのように自社や競合との付き合い方を変化させ得るか、どのようにニーズが変化していきそうか、など、これらは非常に重要な問いである。なぜなら、自社が何を改革すべきか、その改革のインパクトはどの程度か、どのような変革を行えば大きなリターンがあるのかを検討するのに必須だからである。

ぜひ、顧客理解から変革の検討をスタートしていただきたいと考える。

要諦②: 顧客フィードバックの重視

「顧客に価値を提供する」「顧客の課題解決に貢献する」「それらの価値への対価を得る」といったことがビジネスの基本である。営業・マーケティング変革においては、「ROIがXX%改善」「XX領域のサービスの売上がXX%アップ」といった自社目線での目標だけが語られているケースも多いが、ここに「顧客目線」が入ることで変革の推進力が大きくなっていると感じている。推進力が大きくなっている理由は、以下の2つに集約されるだろう。

- ・ 「顧客に対して何をすべきか」といった視点から検討が進むため、アクションプランが具体的かつ効果的なものになりやすい
- ・ 社員のモチベーションアップにつながる(多くの人は顧客に喜ばれたい)

既述のとおり顧客目線での取り組みが重要だが、ここでのポイントは、その際に「顧客フィードバック」を重視する必要性である。ビジネスの根幹は顧客への価値提供だが、それがどの程度のレベルで実現できているのか、あるいは何ができていて何ができていないのか、ファクトに基づいた評価がなされていないケースが散見される。

顧客からのフィードバックがあれば、自分が顧客に何をすれば良いのか、どのような価値を提供すれば良いのかが分かる。営業の強い企業は、顧客ニーズの理解に向けた仮説検証(“Trial and Error”ではなく“Try and Learn”)のサイクルが速く実施回数が多い。逆に営業の弱い会社は、個人や内部での検討(ニーズの想像)に割く時間の割合が大きい。まずはどのようにして、より多くの顧客フィードバックを得るのかを考えるのも有効ではないだろうか。実際に初めての顧客(法人営業であれば同じ企業内でも未コンタクトの部署や役職レベル)へのアプローチを検討する際、この“Try and Learn”の実践度によってその成否に差が付くことが多い。

私たちの経験上、顧客フィードバックを活用し、力強く成果を上げているケースはいくつもある。例えば、医療用医薬品のマーケティングにおいて、成熟期から衰退期に入ろうとしている製品について、プロモーションキャンペーンを行うたびに顧客から意見をもらい、それを愚直に次のキャンペーンに反映させて、一連のキャンペーンを成功させていた。また、某口コミサイトでは「徹底して顧客の考えに沿う」を合言葉に、継続的にレビューワーに「どうすればレビューが書きやすくなるか？」をヒアリングし、その結果をUI(ユーザーインターフェース)に反映させ続けた結果、日本トップクラスの利用者を誇るサイトとなっていた。顧客フィードバックこそが事実であり、事実ベースで取り組むべきテーマを見出していくことが重要であり、基本でもある。そうでなければ打ち手を誤るだろう。

また、顧客フィードバックの獲得・活用の重視には、「何を行い、そこにどのようなフィードバックを得たいのか」といった仮説思考が進んだり、「どのような仕組みにするとフィードバックを獲得できるのか」といったように顧客の立場からその反応を考えるようになったり、「顧客からこういう声を得られるようになりたい」といったモチベーションアップにつながったりなど、数限りない効用があるとも考えられる。

要諦③:ゴールの詳細定義とインパクトの可視化

最近では、変革の目的は「顧客体験の向上・強化」等となっているものの、どのような顧客体験の提供を目指すのかが不明確なまま、さらには、そもそも顧客体験とは何かという問いに回答できないまま、取り組みが進んでいるケースが散見される。たしかに、顧客体験という単語はバズワードではあるが、ゴールが不明確なままでは、適切な取り組みが設計されているか、また、努力を重ねた結果が成功だったのか失敗だったのかさえ分からない。多少極端な表現ではあるが、これが株式会社のケースだったとしたら、経営陣は変革が企業価値の向上にどのようにつながるのかについて、株主への説明責任を果たしているとは言えないのではないだろうか。

経験上、ゴールは詳細に定義できている方が成功確率は高まる。なぜなら、何を実現したいかが明確に分かっているからであり、そして、それゆえに何をすれば良いのかも見通せていることが多いからである。

より具体的にイメージしていただくために、事例を2つ紹介したい。いずれも顧客体験の強化を目指した全社プロジェクトである。

1つ目は、ゴールを「顧客体験を向上にベストを尽くす」とだけ定義したケースである。結果として、デジタルマーケティングの強化が当たり前という社内の雰囲気醸成などの成果は得られたが、顧客からの評価が大きく改善するには至っていない。

2つ目の事例では、「顧客ニーズを明らかにし、かつ自社への顧客からの評価を分析することで複数の重点取り組みテーマを設定し、それぞれのテーマで顧客から業界トップ評価を得ることを目指した。この事例では、評価方法や評価のためのデータの獲得方法(質問票のデザイン含む)まで事前に設計している。その結果、定性的にも定量的にも着実な成長を感じることができ、当然ながら次々と課題は見つかるが、それを1つ1つ解決していくサイクルができあがっている。

さらに、ゴールの詳細定義とセットとなるのがインパクトの可視化である。「要諦①:顧客理解」でも触れたが、どのような顧客に対してどのような変革を行い、どのようなインパクトの創出を目指すのかを考えることが重要である。ゴールは到達するために存在する。その視点において、注力すべき点を絞り込み、それらをやり切ることが必須だが(総花的な取り組みでは成功には至らない)、その絞り込みに際してインパクトの可視化は不可欠である。なお、これは「要諦⑧:クリティカルフェュー」にもつながる(後述)。

思考停止に陥ることなく、ゴールの詳細定義およびインパクトの可視化に丁寧に取り組んでいただきたい。

要諦④: プロセスの詳細設計(業務への落とし込み)

この点もゴールの詳細定義と似たコンテキストとなるが、具体性が欠如すると高い確率で変革は失敗する。全社的に見ると「掛け声倒れ」という状態だ。私たちが支援した成功事例では、多くのケースでビジネスプロセスやオペレーションの設計にまで踏み込む。つまり変革前のビジネスプロセスと変革後のビジネスプロセスを可視化した上で、具体的に何を变えるのかを定義し、そして、その変化が全社変革のビジョンを実現するのに十分なものとなっているか、リソースアロケーションや施策の実効性等の観点から十分なフィージビリティを持つものかを確認する。フィージビリティを検証していないケースの多くでは、当事者が何をしなければいけないかを理解できず具体的なアクションプランにつながらない。逆に、フィージビリティを検証できているケースではロードマップが具体的に描けており、問題が生じてもそれらに柔軟に対応し、ロードマップに微調整を重ねながらレジリエントにビジョン実現に向かっていくことができる。

要諦⑤: 課題定義

変革という言葉は、「一度に大きい問題に取り組み、大きな変化を起こし、大きな成果を得る」ことを想像させるかもしれない。しかしながら、それは誤解である。変革は最終的に大きな成果を得ることを目指すものの、目の前の課題の解決を繰り返し、その集積・蓄積によって初めて可能となるのである。

課題とは「現状(As Is)とあるべき姿(To Be)のギャップを生じさせている要因のうち、その解消を目指すもの」である。変革の実現に向けたロードマップがあり、それに従っていく上でステップごとにそのステップを乗り越えるための課題と解決策が定義され、実際にその解決策が実行されて、課題が解決されていく必要がある。

その意味では、リーダーシップメンバー(経営陣)やPMOがロードマップと課題解決プロセスをリード・管理していくことも、変革の成功のカギの1つとなる(後述)。

リーダーシップメンバーやPMOは「何のために、どの課題を、何を行うことで解決しようとしているのか、また課題は解けたのか、なぜ解けたと言えるのか」を確認し続ける必要がある。課題を解決することが直接的・間接的な顧客への提供価値の拡大や顧客および自社の利益拡大につながることで、課題解決以外に価値を生む手段はないことをしっかり理解しておきたい。課題解決を重視するだけでも、日々、着実な成長・進歩を実感できるはずだ。

要諦⑥: 評価設計

例えば2年のロードマップがあったとすれば、部署レベルでは四半期ごとに「何をどこまで実現するか」の目標設定と目標達成状況の管理が必要となる。また、チームレベルでは月次の目標管理が必要である。それがなければ、変革が予定通りに進んでいるのかを把握できず、タイムリーに打つべき手を打てず「手遅れ」が生じるリスクがある。経営上、「手遅れ」は最大のリスクの1つである。例えば、株式会社で手遅れによって期末の売上目標が達成できなくなるのでは、株主・投資家に対して責任を果たせていないこととなる。

ここで追記したい点は「評価こそが実行へのコミットメントを生じさせる」ことである。評価されないのなら実行されないし、実行にコミットする必要がない。実行にコミットしないならプラン自体もいい加減なものとなる。私たちは、事業運営はどこのつまり「PDCAの実行」だと考えているが、強い企業は「C」がしっかりしており、それゆえに「D」と「P」も徹底されている、逆に「P」がそれなりに行われていても期末に達成状況の振り返りが弱い(達成未達の理由を可視化しないなど)組織では、売上目標達成率等の経営成績が相対的に低くなるケースが多い。

また、評価基準が曖昧なケースでも上記と似たことが起こる。つまり、経営成績が低くなりがちである。理由は簡単で、何によって成果を測るのかを決めていないということは、具体的にどのようなアクションをどの程度の量で行い、どの程度の確率でどの程度の成果を得ていくのか、目標達成に向けたプロセスを描けていないことを意味するからだ。期初に明確な評価基準がないのであれば、有効なアクションを実施できる期間が短くなる、つまり有効なアクションの実施量が限定されることから、期末の目標達成率等も低くならざるを得ない。

要諦⑦: 仮説思考・アジャイル思考・フレキシビリティ

既述の課題定義や評価設計(PDCAの重要性含む)等とコンテキストを一にするものであるが、戦略設計の起点はあくまで「仮説」構築である。持ち得る情報から仮説を構築し、それを戦略・戦術・計画に落とし込む。したがって、仮説の構築と、戦略等の実行から、仮説のどこが正しく、どこが誤っているのかを把握し続け、求められる改善を繰り返していく必要がある。ここでその成否を分けるのが「仮説の具体性・詳細さ」である。この有無によって得られる学びの質と量が大きく異なるからだ。学びやそれに応じた変化の程度によってビジョン実現の可能性が変わってくることは想像に難くないだろう。

次に、アジャイル思考についても触れたい。これはいくつかの要素を含む言葉だが、ここではスピードと顧客フィードバックの取り込みに着目したい。前者はPDCAのスピードである。つまり、アジャイルとはPDCAを高頻度で実践していくものだが、これが圧倒的な学びの質と量を生んでいくこととなる。後者は「顧客起点で考える」「答えは顧客が知っている」「評価するのは顧客」という考え方となる。自分たちの頭の中だけで考えるのでは、質の面でもスピードの面でも限界があり、高頻度で顧客からの評価・フィードバックを得ることが重要である。これはPDCAの高速化に必須の要素でもある。

最後に、フレキシビリティについて記す。何に際してもフレキシビリティは求められるが、ここで伝えたいことは、アジャイルな思考や活動によって取り組み開始時に考えていた仮説や考えの棄却・変更をためらわないことの重要性である。実現したいことやゴールは変えるべきではないが、そこに至るプロセスはフレキシブルであって良い。PDCA・学びの過程から変更すべきことがあっても当初のプランにこだわって考え等を修正しないやり方は、当然に各種活動の生産性の悪化を生むが、加えて、変革に関わる多くのメンバーのモチベーション低下をもたらす。変革の成功に向けて二重三重でネガティブなインパクトをもたらすのである。

要諦⑧: クリティカルフェュー

最後に、PwCコンサルティングの戦略部門 Strategy& が提唱する「クリティカルフェュー(Critical Few)」について触れたい。「クリティカルフェュー」とは、シンプルに言うと「数少ない、最も重要な項目」を定義し、それらを強力に推進するとともにやり切ること、である。「カルチャーチェンジ」や「チェンジマネジメント」といった言葉をよく聞かすが、これらの実現は決して容易ではない。むしろ企業文化は長い時間を経てできあがってきており、その変革は極めて困難であると言える。したがって、良いところは残し、かつクリティカルな部分だけを変えていき、そこにエフォートやリソースを集中投下していくことが成功のカギとなる。PDCAのパートで触れたが、強い企業の特徴は「やり切ること、実行にコミットすること」である。いかに精度高く「数少ない、最も重要な項目」を定義できるか、それらをやり切ることができるかが、変革の成否に大きく影響する。

図表1: クリティカルフェューの概要

望ましいカルチャー特性から導かれる行動を定義し、クリティカルフェューの行動に優先順位を付ける。



3. プロセス設計の8つの要 プロジェクトマネジメント成功の3つのカギ

ここまで、営業・マーケティング変革のプロセス設計の8つの要諦を見てきた。ここで、どのようなプロジェクトマネジメントが実現されれば変革を成功に導ける可能性が高まるのかについても、私たちの経験からポイントを提示したい。

プロジェクトマネジメント成功の3つのカギ(PMOの役割)

- ① 強力なガバナンス
- ② 継続的なクオリティチェック
- ③ ハイパーケアとケイパビリティビルディングへの貢献

① 強力なガバナンス

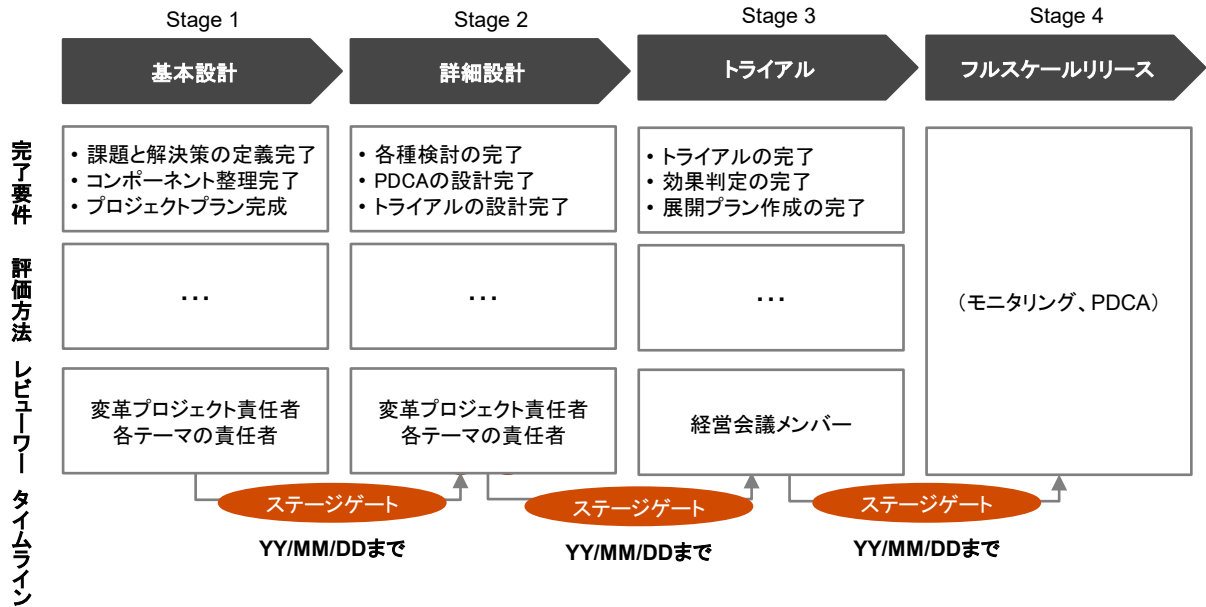
全社変革プロジェクトの特徴の1つは、プロジェクトが長期にわたることである。その結果、いくつかのケースでは後半で進捗ペースが遅くなったり、時間的な余裕があると考えスピーディに取り組まないために最終的に時間切れになったりしている(少なくともクオリティを高め切ることができない)。ほとんど全てのケースで、プロジェクトの中心メンバーは現業を持った上でプロジェクトワークに関わっており、実際に多忙であることに加え、現業の忙しさに目が行きがちなこと、こういった事象を起こす要因となる。したがって、変革プロジェクトのモメンタム(活力、推進力)を保持するためには、強力なガバナンスが必要となる。経験上、以下の2点をガバナンス強化のポイントとして挙げたい。

1. 構造的なミーティングの設計
2. ステージゲートレビューの設計

まずは「構造的なミーティングの設計」について解説する。これは3つの視点の組み合わせから設計される。1つは時間・頻度で「週次」「月次」「四半期」等となる。もう1つは目的で「進捗確認とクイックな問題解決」「クロスファンクション・クロスチームでの情報共有と討議」「成果の確認と次タームの方向性討議」となる。つまり、週次ミーティングのアジェンダは「進捗確認とクイックな問題解決」、月次は「クロスファンクション・クロスチームでの情報共有と討議」、四半期は「成果の確認と次タームの方向性討議」といった要領だ。最後の1つはマネジメントメンバーの巻き込み方である。一般的には、週次ミーティングは変革プロジェクトの責任者、月次は各イニシアチブの責任者となるマネジメントメンバー、四半期は社長以下の全マネジメントメンバーが参加者となるだろう。そうすることで各マネジメントメンバーを自身の役割に着実にコミットさせながら、変革プロジェクトを推進していくことができる。

次に「ステージゲートレビュー」について述べる。これは各種検討が実際にオペレーションに反映され、効果を発揮するまでのプロセスを、質とタイムラインの観点からチェックするものである。ステージ1は「基本設計」段階、ステージ2は「詳細設計」段階、ステージ3は「トライアル」段階、ステージ4は「フルスケールリリース」段階となり、それぞれのステージの完了要件、タイムライン、レビューワーが設定される。各テーマの責任者はそれに沿って活動し、自身に与えられたテーマの着実な進捗を担保していく。

図表2: ステージゲートレビューの概要



② 継続的なクオリティチェック

繰り返し書いてきたとおり、課題を解決するからこそ成果（顧客からの評価の向上、利益増など）につながるのだが、必ずしも課題解決型の思考が得意なメンバーや、課題解決力に長けたメンバーだけでプロジェクトチームを構成できるわけではない。また、現業の「公式な組織図」におけるリーダーではないことから、特に他組織から自分の担当プロジェクトにアサインされたメンバーに対してリーダーが強く発言しにくいケースも多い。したがって、PMOは強力に、かつ継続的に各テーマの検討内容のクオリティを管理していかなければならないが、その際に以下の2つの作成が大いに役立つ。

1. プロジェクトチャーターの作成
2. 課題解決シートの作成

チャーターは「憲章」と訳されるが、各種テーマを扱うプロジェクトの「ゴール」「背景・取り組みの必要性」「どこからどこまでを検討するのか(スコープ)」「体制」「アウトプット」「プロジェクト成否の評価基準・評価方法」などを明記したものとなる。検討が進む中で、そもそも解こうとしていた問いが忘れられていくケースも散見されるが、プロジェクトチャーターがあれば、関係者が常にそこに立ち返り、求められる方向性・クオリティでプロジェクトを推進していくことができる。

次に課題解決シートだが、これは「解くべき問いを解くものとなっているか」をチェックする強力なツールとなる(図表3を参照)。国内大手メーカーの社内で共通的に使われている「問題、真因、真因への打ち手とその実行スケジュール等」を明記するフォーマットに着想を得たものだが、フォーマットを埋めることで思考のクオリティを担保できる。また、こういった思考アプローチを組織に定着させる上でも、このフォーマットは有効である。

3. プロセス設計の8つの要 プロジェクトマネジメント成功の3つのカギ

図表3: 課題解決シート例

プロジェクトテーマ: XXXXXX

課題定義	課題解決策の検討	効果判定
背景 <ul style="list-style-type: none"> XXXX XXXX 	課題解決策 A) XXX B) XXX C) XXX	効果判定基準 A) XXX B) XXX C) XXX
課題定義 A) XXX B) XXX C) XXX	アクションプラン A) XXX B) XXX C) XXX	効果判定タイミング ...

③ ハイパーケアとケイパビリティビルディングへの貢献

既述のとおり、変革プロジェクトの推進においては課題解決力が非常に重要となるが、それが得意なメンバーだけでプロジェクトメンバーを構成できるケースは稀である。私たちが支援してきた中でも、実際にそのようなケースは経験したことがない。また、日常業務、つまりオペレーションではなく「プロジェクト形式での仕事」に不慣れなメンバーが多数を占める場合がほとんどである。したがって、PMOは変革プロジェクトの着実な進捗や成果実現にコミットするために、「ハンズオンでの検討支援・課題解決支援」を求められる場面が多い。

当社のようなコンサルティング会社では、大規模プロジェクトのマネジメント業務を依頼されることが頻繁にあるが、多くのケースでその役割範囲はスケジュール管理と論点管理であり、踏み込んでいるケースであっても課題管理(どんな課題があるか、その課題に対応策は立てたかの管理)にとどまっている。プロジェクトのタイプによるが、少なくとも全社レベルの営業・マーケティング変革プロジェクトのPMOにおいては、このレベルのコミットメントでは成功に至るのは難しく、ハンズオンでの課題解決支援(ハイパーケア)が必須だと考える。社内メンバーでPMOを構成する場合も、ぜひ、ハンズオンで課題解決を支援できるメンバーをアサインしていただきたい。

また、このハイパーケアをとおして、プロジェクトメンバーの課題解決力を高めていくことが組織全体の課題解決力強化につながることから、この役割は組織のケイパビリティの構築に非常に大きなインパクトがある。さらには、プロジェクトメンバーが変革後のオペレーション、つまり「新しい仕事の仕方」によって実際に成果を上げていき、またそれを周囲に伝播させるリーダーとなることまで考慮すると、その影響力は一層大きく捉えられる。

4. われわれはいかに変革と向き合っていくべきか： PDCA実践に質と量の双方を求める

本レポートでは、営業・マーケティング変革のプロセス設計の8つの要諦と、プロジェクトマネジメント成功の3つのカギを紹介した。当然、変革をととして成果を得るには、そもそもの戦略や目指す姿の適切さが重要である。しかし本レポートで皆さまにお伝えしたいのは、そういった戦略等の適切さの重要性を前提としながら、実行(エグゼキューション)の重要さや、そこで求められる知恵と労力の大きさ、そして実際の成果(顧客からの評価向上、利益増など)を得ることへのこだわりの必要性などである。

近年「アジャイル」という単語を聞かれることが多いと思う。行動やそのスピードを重視するアプローチだが、既述のとおり、この本質は「PDCAの実行回数を増やし、そこからの学びを増やす(速く多く学ぶ・高頻度で学ぶ、“Trial and Error”ではなく“Try and Learn”）」ことにある。何でも良いので、とにかく動くというのでは成果を得られないし、学びも少ないことが多い。一方、考えているだけで「D」が増えないならば実地から学べず、顧客の反応が見えず「P」のクオリティが上がらないというのも事実である。つまり、皆さまには、難易度は高いものの、PDCAの質と実行量の双方の強化をぜひ重視していただきたいと考えている。難易度が高いからこそ挑戦の意義があり、成功時のインパクトも大きい。変革プロジェクトの過程においてもPDCA実践に質と量の双方を求め、高頻度で良質な学びを得て、それらを新しい業務に生かすことで、変革が形作られていくのである。

本レポートが変革を成し遂げ、日本経済の成長をリードされる皆さまの一助となれば幸いです。また今後、その成果を聞かせていただく機会や傍で取り組みを拝見する機会をいただければ、なお嬉しく思う。



執筆者



伊藤 賢

ディレクター

PwCコンサルティング合同会社

カスタマー変革フォーメーション

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あたら有限責任監査法人、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11,500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よ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152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、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。

発刊年月：2023年9月 管理番号：I202307-10

©2023 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.