

B2B通信セグメントの成長に向けて

通信セクターの変革を促す4つの構成要素



<日本企業に向けて>

通信企業が自社のB2B事業の成長を実現させるためには、変革が必要です。しかし、既存のサービスを中心とした変革では、高まる顧客からの期待や、既存の通信企業には無い強みを持つ新たなライバル企業との競争に対応することは難しいでしょう。では、どうすれば通信企業のトップは、自社の変革を成功に導くことができるのでしょうか。

本レポートでは、PwCが実施した変革の成功事例に対する調査や、調査結果に対する有識者との検証に基づき、大規模な変革を成功させるために不可欠な4つの構成要素を解説しています。

目次

- 3 はじめに
- 5 戦略的アイデンティティを作る
- 8 信頼のために設計する
- 10 始動から全面実施への展開をマスターする
- 12 レガシーを資産として扱う
- 14 結論
- 15 お問い合わせ先



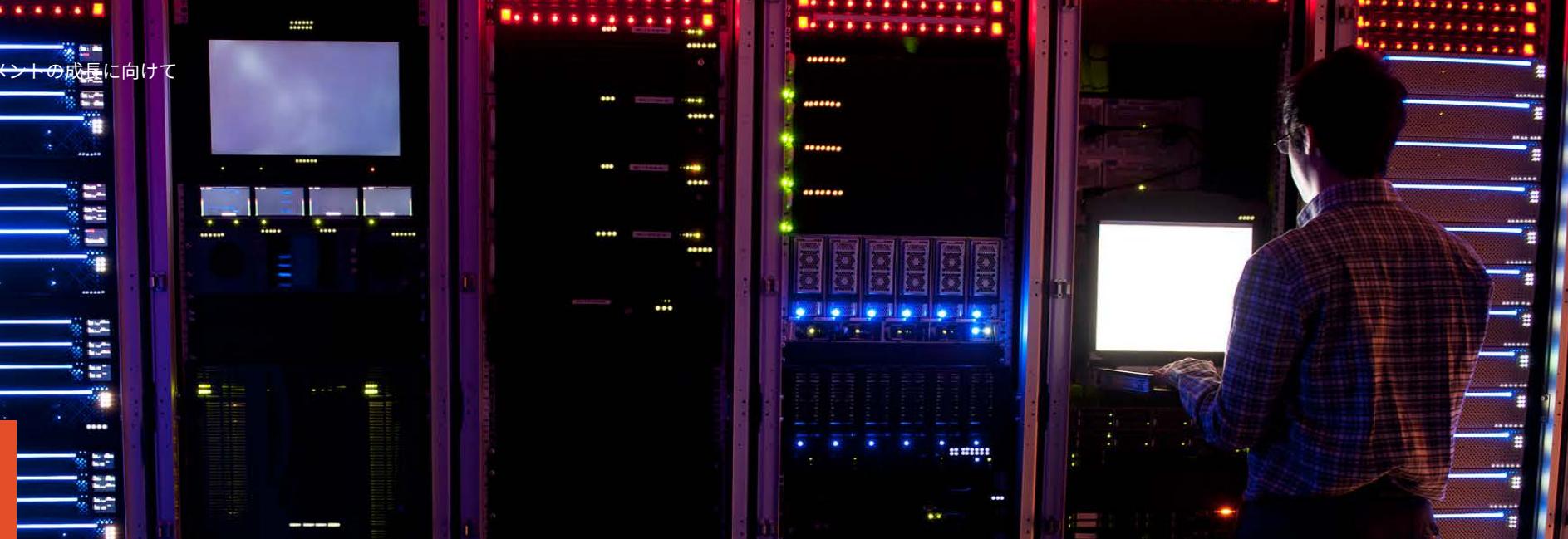
はじめに

通信会社の経営トップが変化について考える際、企業間取引（B2B）の品ぞろえ、すなわち、きわめて重要な法人レベルの音声・データ通信サービスを中心に考えがちである。しかし、通信業界のB2Bセグメントの売上高は徐々に減少している。購入する側のニーズと期待は満たされていない。いわゆる「中抜き」と創造的破壊の機会を感じ取った新しいライバルは、多くの通信会社が容易に対抗できない能力を武器に、業界の周囲を巡回しながらチャンスをうかがっている。変革（トランسفォーメーション）が通信会社のCEOと取締役会の議題のトップに上がるのも不思議はない。

通信業界ではこの5年間、B2B事業の年平均成長率が0.4%のマイナスとなっている。業界の稼ぎ頭が売上減少に直面している。これらはマルチプロトコル・ラベル・スイッチング（MPLS）や従来の基本電話サービス、デジタル加入者線サービスなど、古い有線サービスである。より新しいインターネット利用商品のキャッチ率は、まだこの不足分を穴埋めできるほど高くはない。さらに、業界の古いテクノロジーや事業と業務のサポートシステムが複雑であるため、コスト削減と市場へのイノベーション導入の取り組みは進んでいない。

一方、B2B通信サービスを購入する側は、業界が対応していないと考えて不満を募らせており、それが高水準の顧客の解約率を生んでいる。不満に拍車をかけているのが人口動態の変化である。購入側は、AmazonやNetflixなど、デジタルネイティブなコンシューマー企業に常時向き合うことで、ますますサービスへの期待感を強めている。頼めばサービスの要請と提供に応じてもらえると期待しており、それに応えられない通信会社とはビジネスをしたくないと考えている。

業界のこの停滞と顧客の不満の組み合わせに魅力を感じているのが新しい競合企業で、これらは概ね2つに分類される。1つはCiscoやJuniper、Brocadeなどの企業で、法人顧客と直接の関係を作ろうとしている。そのため、B2B市場で幅広い顧客基盤を構築し、ソフトウェアベースVPN（バーチャルプライベートネットワーク）やファイアウォールなど、通信会社と重複するサービスを販売を考えている。第2の競合グループはAmazonやMasergyなどで、確立された商品やサービスに縛られず、より抜本的に業界を破壊しようとする企業群である。これらの企業は自らの敏捷性（アジリティ）やデジタル知識を駆使し、新しい種類の顧客主導ソリューションを開発し、「アーリーアドプター（早期導入者）」と一緒にそれをテストし、通信会社がとてもまねのできない史上最速のペースで市場に投入している。



通信事業者は、自分たちには強みがある、特にその通信網と法人顧客との長い事業関係には強みがあると認識している。同時に、既存顧客へのサービスを改善し、新しい顧客を取り込み、売上の減少を食い止め、ライバルを阻止するためには、自らの能力と対外的なアイデンティティを大きく変える必要があると理解している。それには変革が必要である。しかし、変革に必要な努力と投資、そしてその失敗率の高さを知っている通信会社の経営トップは、どうすれば成功の確率を高めることができるのだろうか？

PwCは2018年、これらの取り組みを効果的に実践できる要因を明らかにするため、変革に詳しい社内の実務者を集めた。そこで成功例を研究し、それらに共通する要素を割り出した。その後、事後調査とPwC内外のエキスパート、クライアントとの協議の中で調査結果を検証した。その結果、全ての大規模な変革の取り組みでは、4つの構成要素が不可欠であることを見出した。

- **戦略的アイデンティティを作る**：自社について一つの望ましい未来を明確にし、その実現に全力を尽くす
- **信頼のために設計する**：自社にかかる全ての人々、特に顧客と従業員のコミットメントを引き出し、それにふさわしい方法を提供する
- **始動から全面実施への展開をマスターする**：新しい慣行を集中的で実験的なスタートアップスタイルの手法で試す。有効なアプローチを選び、それをより大きなシステムに迅速に導入する。
- **レガシーを資産として扱う**：過去の最良のものを残し、優位に立つため残りを処分し、その所得を将来のための原資にする

本レポート、さらに他のセクターを扱うレポートでも、PwCは業界の観点からこれら4つの構成要素を検証していく。通信会社は企業によって文化や状況、歴史は異なるが、一般に共通の慣行とバックグラウンドをもっている。これを頭に入れておくと、成功に向けた自社の変革の姿を考えやすい。



Wilson Chow

Partner
PwC China
T: +86-755-8261-8888
E: wilson.wy.chow@cn.pwc.com



Rolf Meakin

Partner
PwC UK
T: +44-7801-247667
E: rolf.e.meakin@pwc.com



Mike Lawley

Partner
PwC US
T: +1-678-642-3655
E: michael.lawley@pwc.com



Joseph Tagliaferro

Managing Director
PwC US
T: +1-908-391-0409
E: joseph.tagliaferro@pwc.com

Also contributing to this report: Thomas Tandetzki, partner with PwC Germany; Attir Khalid, director with PwC US; and Pranav Parekh, manager with PwC US.



戦略的

アイデンティティを作る

どの通信事業者も将来、会社がどうなれるのか、あるいはどうなるべきかについて、自ら明確なビジョンを作る必要がある。独自の戦略的アイデンティティをもつことで組織の理想が行き渡り、組織が直面する課題が明確になる。これを策定する際には、事業者の最も得意とする能力と文化的特質を生かす形にする。また、全てを込み込む、すなわち会社全体を巻き込み、活性化させることが重要である。

特に通信の変革は、通信会社が顧客とどのようにかかわるのか、顧客の主体性をどのように高めるのかを抜本的に変えることをめざしたい。このシフトは顧客の価値を解放し、顧客のサービスへの期待に十二分に応えることで成長を生み出す。

多くの通信会社のトップは今後、B2Bサービスにより高い理想をもつこと、言い換えると、自社の商品やサービスを明確化し提供するための新しい方法

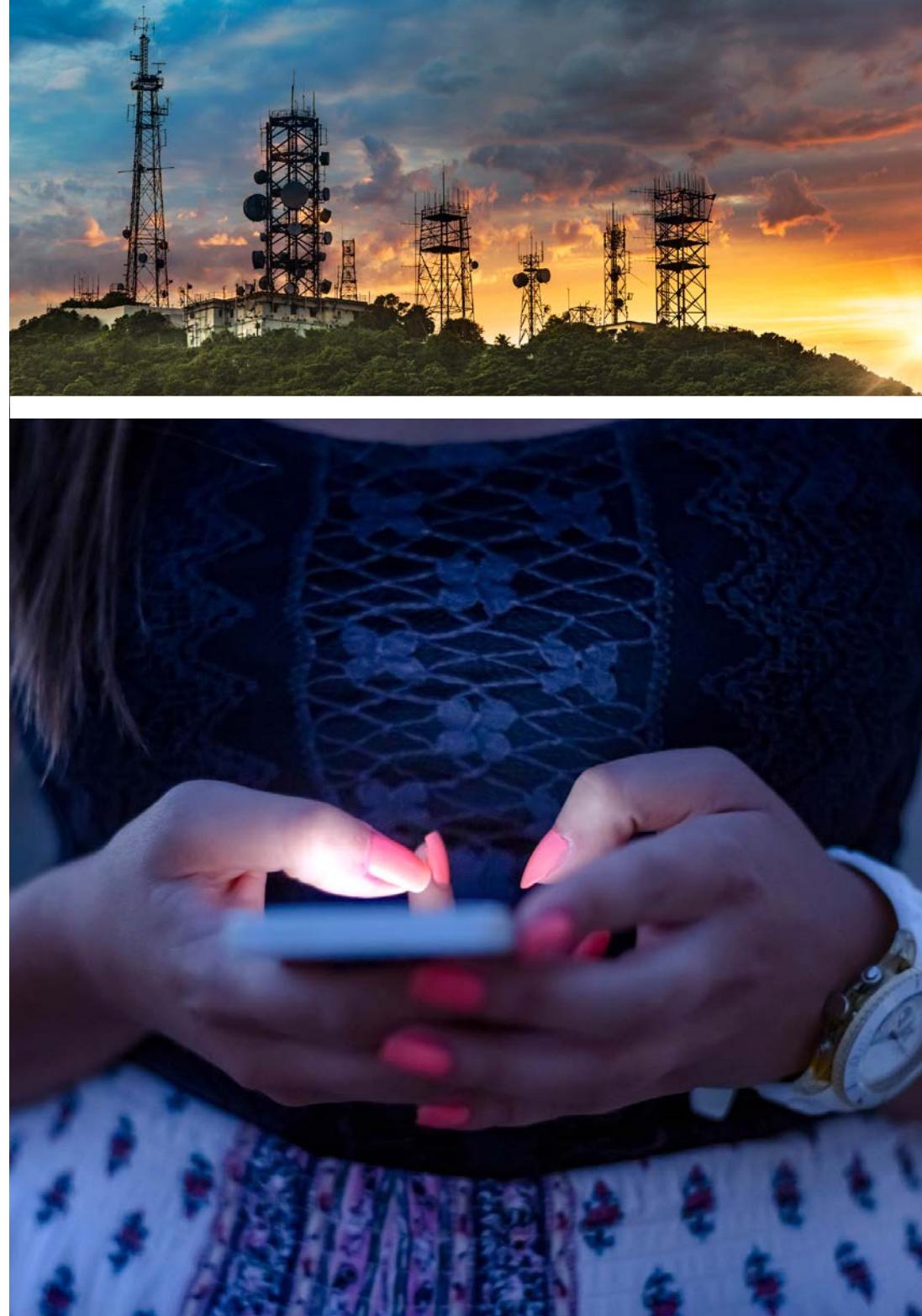
を一気に実現することの重要性を認識することになる。その際、役に立つのは「バイオニック（生体工学）」企業の概念とみられる。バイオニック企業とは、AmazonやApple、Uberなどのテクノロジー企業の成功の原動力となっている3つの形態の資本をどのように生み出し、配備するかを知っているため、急速に拡大している企業である。そうした企業の多くは消費者を相手にしているが、これらの原則はB2B領域にも適用できるし、実際に適用しなければならない。これらの資本形態は、デジタルインフラやデータシステム、人工知能が登場する前にはなかったものである。3つの資本形態は以下のとおり。

- **ネットワーク資本 (network capital)**：顧客とさまざまなパートナーを取り込むプラットフォームを構築し、拡大できる力から生じる
- **行動資本 (behaviour capital)**：データを使ってさまざまな種類の行動を追跡し、理解する力から生じる
- **認知資本 (cognitive capital)**：知識をAI駆動の自動化ルーティンに変換し、会社がやれるもの、顧客に提供できるものの規模と範囲を広げることによって生じる

PwCでは、これらの新形態資本の配備に成功している企業を、テクノロジー、人間のスキルと知性、明確な目的意識を融合させていることを理由に、「バイオニック」と呼んでいる。

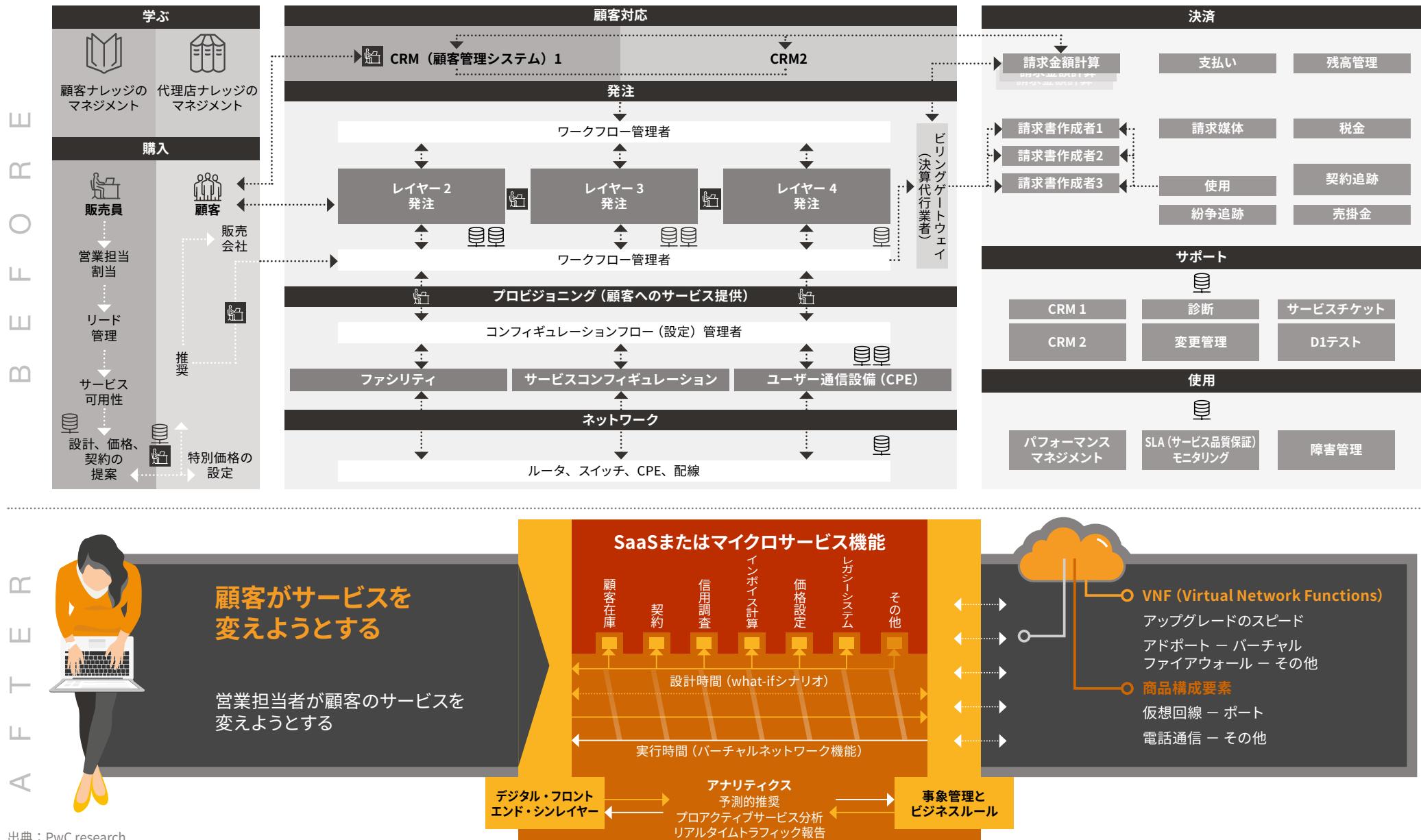
バイオニック企業の驚異的な成長率は、より効率的な経営能力のみならず、需要を作り出す力から来ている。例えば、2010年代半ば、サンフランシスコに新しいアプリベースのライドシェアサービス企業が登場したとき、現地のタクシー市場の規模は1億米ドルだった。これらの企業はタクシーと競争しただけではなく、ライドシェアの市場を拡大させた。現在の市場規模は3億米ドル。顧客体験に革命を起こし、これを実現したのである。

これらの新形態資本を通信会社に適用した場合、どんな具合になるだろうか？ 1つは、それによって事業者は煩雑でコストのかかるプロセスを改めてイメージし、作り直すことができる。例えば、発注である（図表1参照）。通信会社は何年もかけて複雑な発注プロセスを簡素化しようと取り組んでいるが、あまり成功していない。このプロセスには多くの作業が含まれるため、通信会社も顧客も多大な時間と労力を強いられている（図表1「BEFORE」シナリオ参照）。しかし、通信会社とその事業提携先の商品やサービスを統合するプラットフォーム形態のネットワーク資本があれば、顧客が好きなように、好きなときに主体的にサービスを享受することができる（図表1「AFTER」シナリオ参照）。顧客データの形態をとる行動資本は、顧客のニーズと要望についての知見を生み出す分析エンジンを動かすのに必要な燃料を通信会社にもたらす。そして、アルゴリズムの形態をとる認知資本は、事業者が知見を自動化ルーティンに変え、顧客エンゲージメントを高められるようになる。その結果、この資本が有効に活用されれば、通信会社最大のコストセンターの一つである受注機能そのものが、事象ベースで、完全に顧客主体のプロセスに取って代えられる可能性がある。



図表1：簡素化へのシフト

新形態の資本を配備することにより、通信会社は煩雑でコストのかかる発注プロセスを再イメージすることができる。顧客は、今は多くの選択肢の迷路の中を進んでいくしかないが（「BEFORE」シナリオ）、顧客と会社の両者負担はもっと軽減できる（「AFTER」シナリオ）。



信頼のために設計する

信頼は、変革を成功させるための中核である。経営トップは、従業員が新しい役割のために変化し、成長すると信じる必要がある。管理職と従業員は、厳しく、時には痛みを伴う仕事がそれに見合うよりよい未来を約束していると信じる必要がある。そして顧客である。B2B通信ではその体験が軽んじられることの多かった顧客は、変革がよりよい体験を生むと信じる必要がある。その信頼こそが変革を導くのである。

通信会社は、よりよい顧客体験を生み出すため、顧客中心の設計を行う必要がある。その体験の中で得ようとする信頼の形を具現化し、そして、その実現と収益化に必要なリソースを十分に投じ、注意を払う必要がある。通信会社がこれを実現するための方法をいくつか、以下に挙げた。

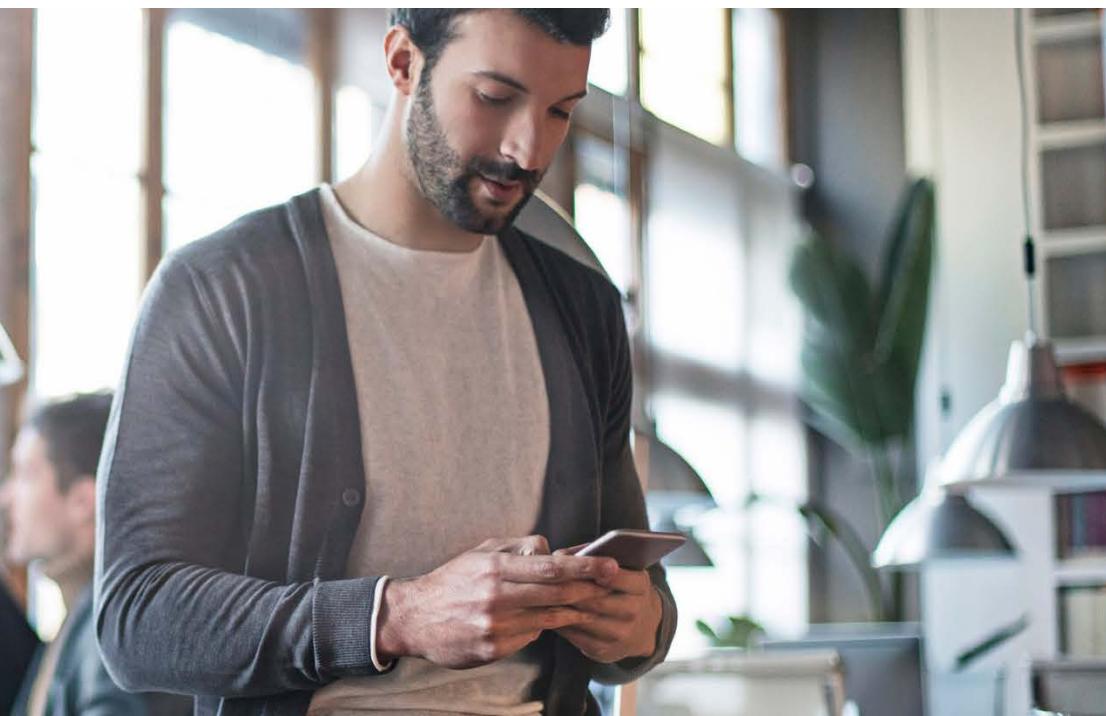
- 「ペルソナ=人格」ベースのエンゲージメント：現在の画一的なサービス提供のアプローチにとどまらず、ユーザーの人格を特定し、それに合わせてカスタマイズした体験を提供することで、その人独自のユーザーエクスペリエンスを実現する。NetflixやPandoraなどのストリーミングサービスは、加入

者に映画や音楽をレコメンドするため、ユーザーの人格を開拓、活用している。通信会社もペルソナ主体の顧客体験を作り出すことにより、顧客企業内のユーザーグループにより良い体験を提供することができる。例えば、ネットワーク監視を担当するエンジニアの体験をカスタマイズし、それを、サービスを購入する調達責任者に提供する体験と区別する、といった手法である。顧客企業1社の中にユーザーが2人いれば、体験も2種類あるというわけである。

- 積極的な商品の推奨：今のB2B市場では、顧客が自分の通信ニーズを把握し、それにふさわしい商品とサービスを探さなければならない。しかし、Amazonが行っているように、顧客の代わりに通信事業者が顧客に積極的にレコメンドするという方法がある。通信会社は、顧客のネットワーク構成のナレッジをもっているため、それを活用してタイムリーで適切な推奨を提供できるはずである。例えば、ネットワークに潜在的なセキュリティの脅威がある場合、顧客に警告を発し、ソリューションをレコメンドしてもよい。



- **フリーミアムモデル:**「買う前に試す (Try-before-you-buy)」サービスは、SpotifyやStitch Fix、Mailchimpなど、コンシューマー領域ではごく一般的なものである。消費者向けアプリからHR(人的資源)管理サービスまで、クラウドベースのソフトウェアを提供している多くのプロバイダーも、このモデルを使って新規顧客のリスクを減らし、ハードルを下げている。通信事業者も無料体験の提供を考えるべきである。例えば、リアルタイムプロビジョニングを可能にするソフトウェア・デファインド・ネットワーク (SDN) では、顧客は、トラックロール（機器取り付けのために技師を派遣する）や他の前払いの技術費用を求められずに30日間の新規サービスを利用できるようにする。体験期間の終了が近づいたところで、顧客は簡単でシームレスな購入の選択肢を与えられる。
- **スマートコントラクト:**通信業界では、顧客ロイヤルティの指標であるネットプロモータースコアの低さと更新拒否の両方が、高い解約率の遠因となっているが、通信の顧客は常に、これらの主な原因は面倒な契約プロセスにあると指摘している。コンシューマー領域では、企業が契約体験を購入プロセスに組み込み、「諸条件に同意するにはここをクリック」の簡単なチェックボックス一つで済むようにしているため、契約体験は表に出でこない。通信会社もこれに倣い、初回購入時にはスリム化したスマートコントラクトを、更新時には事前に日付と価格をプログラムした自動更新通知をそれぞれ用意しておく。より大きな効果を狙うのなら、モジュールベースの契約を採用するのも一案である。契約条項モジュールを（代わりの条項も加えて）作成しておき、契約の作成と変更に必要な時間と労力を大幅に削減するのである。



始動から全面実施への

展開をマスターする

変革を成功させる経営トップは、新しいアイデアを生み出すのに十分な時間と空間を使う。しかし同時に、これらのアイデアに規模の意識を持ち込まないと、変革の力が実を結ばずに終わることも理解している。つまり、成功する変革は、始動時のスピードと敏捷性が、包括的で全面的な実践と結びついている。

通信業界はサービスを中断できない。そこで成功する変革とは、各々過去に機能していたコンセプトを足場とした、一連の小さなイノベーションの連続体となる。経営トップはこの命題を次のような方法で実現することができる。

- **グリーンフィールド組織：**通信の変革における最大の障害の一つは、急旋回につきものの困難とコストである。新しい、より敏捷なオペレーティングモデルでは、組織の他の部分とつながらない真新しい組織が必要である。このグリーンフィールド組織は、新しいイノベーションを主導し、イニシ

アチブを変更するための社内のインキュベータとして運営される。通信会社はレガシービジネスから選んだ要素を実証した後、グリーンフィールドに移植し始めることが可能、結果的に、過去の非効率に妨げられない新しいビジネスを立ち上げることになる。

- **ベンチャーキャピタル資金調達モデル：**多くの有望な通信のイノベーションは、ほとんど日の目を見ることがない。より緊急の優先課題の下に埋もれるか、研究開発の資源を吸い上げる大規模なイノベーションの取り組みによって脇に追いやられてしまうからである。それよりも、通信会社にはVC型モデルのほうがふさわしい。より多くのアイデアに小規模投資をし、よりリスクを小さくし、欠点のあるアイデアは「フェイルファスト (fail fast)」、すなわち早々に打ち止めにする。このモデルでは、再編された投資委員会が、アイデアを「概念実証 (proof-of-concept)」段階に進めるのに必要なシード資金を提供し、その結果を迅速に検証し、実行可能なプロジェクトを次のレベルに進めるための漸進的資金調達 (incremental funding) の扉を開くことになる。





- **モジュラーソリューション**：現在、多くの通信会社は、連携をとらずにソリューションを設計している。こうしたやり方はソリューションのコストと価値を最適化できるが、ソリューションのポートフォリオを壊してしまっている。ソリューションはまるでジグソーパズルのピースのようになり、ピースをはめ込む作業は顧客を苛立たせ、コスト増となってシステムに跳ね返ってくる。これより望ましいのは、レゴのブリックに近いモジュラーソリューションの設計である。モジュラーソリューションは相互運用性を担保しており、その構成要素は再利用できるため、将来のソリューションにも活用でき、開発コストの低減とイノベーションサイクルの迅速化にもつながる。

B2B領域における通信会社の最終目標は、敏捷で適用可能なオペレーティングモデルを全面的にサポートするテクノロジーアーキテクチャとするのが望ましい。具体的には、複雑でコストの大きいBSS/OSS（ビジネスサポートシステム／オペレーションサポートシステム）アーキテクチャを、SDN/NFV（ソフトウェア・デファインド・ネットワーク／ネットワーク機能仮想化）アーキテクチャに置き換えるということである。

SDN/NFVバックボーンは、顧客体験のカスタマイズとスリム化、管理と提供の簡素化、業務コストの削減に必要な自動化と仮想化の能力を大規模に提供する。これは従来のワークフローの処理モデルとは異なり、テクノロジーとビジネス機能を共有の事象主導環境に統合する一方、顧客にはネットワークをよりコントロールできるようにするものである。B2Bの顧客が抱える課題の多くを解決するばかりか、事業者のオペレーティングモデルとコスト構造を劇的に変化させる大胆な「跳躍」といえる。これは以下を可能にする。



- **「What-ifシナリオ」のシミュレータ**：これらのシミュレータは、仮想環境における顧客にとっての変化のリスクリターン特性を解明する。例えば、こうしたシミュレータを使うと、新たに検知されたセキュリティ上の脅威からネットワークを守ろうとするエンジニアは、アップグレードしたファイアウォールによるネットワークのパフォーマンスへの効果を、実際に搭載する前にモデル化することができる。何らかの変更がある場合、顧客が購入前にその想定される影響を見られるようにすれば、事業者は販売コストを削減する一方、ビジネスを創出し、顧客ロイヤルティを高められるだろう。

- **積極的なトラブル管理**：現在、B2B通信市場のトラブル管理は、受け身のプロセスである。問題が生じると顧客が連絡てきて、トラブルチケットが発行され、技術者が派遣され、複数の事後対応が（上申も含めて）なされ、問題は解決する。しかし、新しいアーキテクチャの支援があれば、通信会社は、GE (General Electric) とそのジェットエンジン事業の例に倣うこともできる。GEでは、ダウンタイムの予想と防止にIoTとアナリティクスを活用し、ランタイムをサービスとして販売している。通信会社がこれを実現するには、顧客のネットワークに接続し、トラブルを未然に防ぐことが必要である。こうしたサービスは圧倒的に優れた顧客体験を生み出し、顧客の一層の囲い込み、サービス水準の持続的改善に必要な行動資本を提供する一方、サービスコストの削減にもなる。

- **セルフサービス**：顧客自身に多くの委ねる通信会社は、現在の営業、サポート要員を削減し、再配置することができる。理想をいえば、最終的には顧客のニーズの全てに対応できる「ユニバーサルレップ（全方位担当者）」さえ必要としない、新しいデジタル・エンゲージメント・モデルになるのが望ましい。そうしたモデルでは、従業員は顧客に特別なニーズが生じた場合にのみ対応する。

レガシーを

資産として扱う

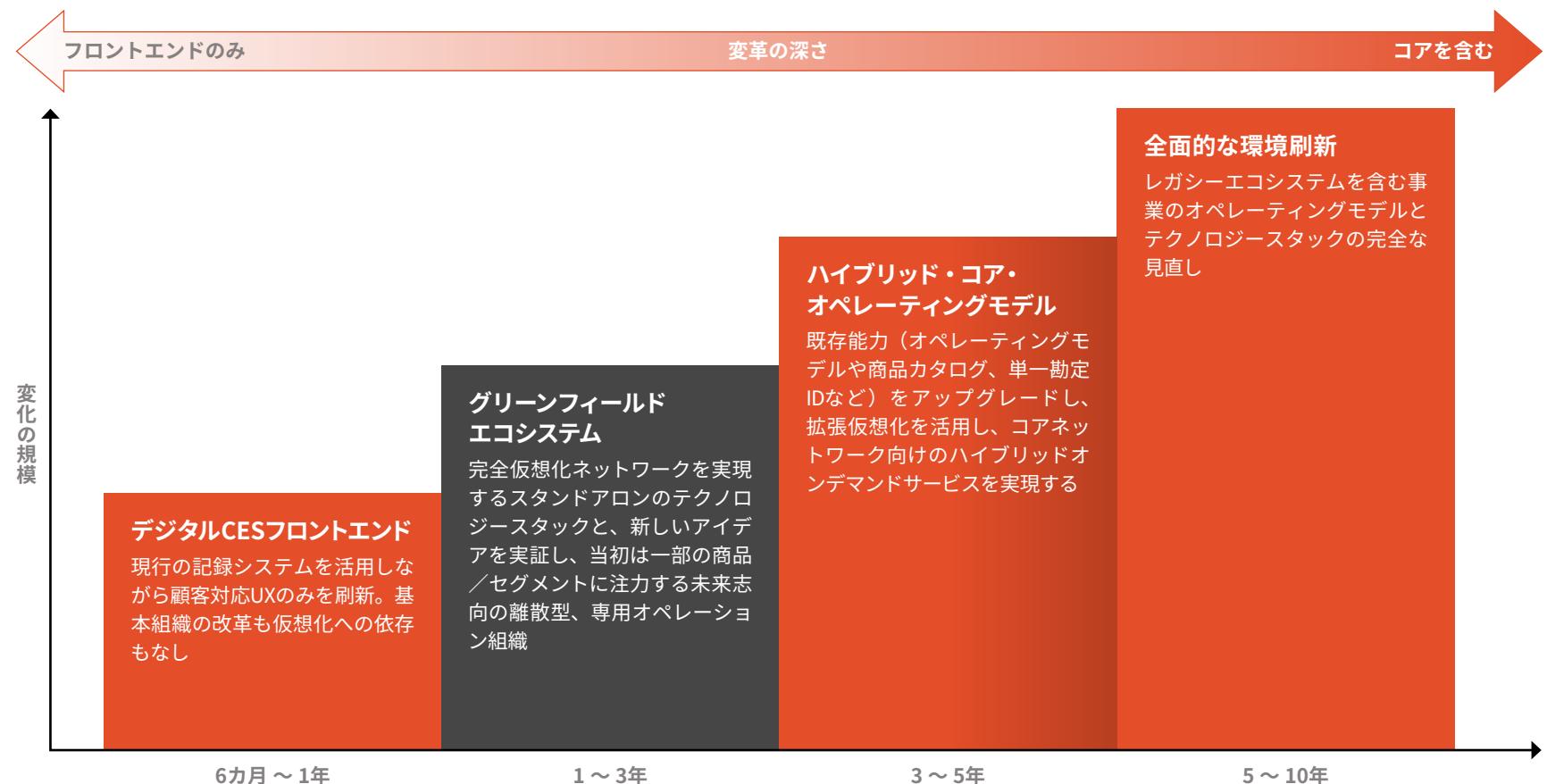
多くの利点を踏まえ、すでに一部の通信事業者はBSS/OSSアーキテクチャを縮小し、SDN/NFV技術に資本を投下している。しかし、ハードウェアベースのオンプレミスソリューションからソフトウェアベースのクラウドソリューションへの移行は、組織のレガシー、すなわちその会社の現在のアイデンティティとオペレーティングモデルを形作っているサービスやプロセス、慣行、ブランド、さらには子会社の価値を精査し、それをどのようにフル活用できるかを十分に検討せずに行うべきではない。

通信業界で一般的なオペレーティングモデルは、100年以上もの歴史がある。継ぎはぎに継ぎはぎを重ねてきたため、多くの通信会社では継ぎはぎ自体の重みがコスト基盤を膨らませ、従業員を苛立たせている。それは、市場では通信会社の重しとなる錨であり、顧客を困らせ、さらには、顧客に個別仕様の体験を提供するオペレーティングモデルを携えて参入してくるデジタルネイティブ企業に競争上の優位を与える。とはいえ、これを巻き戻すのは簡単なことではない。

導入にはさまざまなアプローチがある。それぞれに独自のコストやリスク、効果の大小があり、コストは低いが価値も低く、事業の基本構造には手を入れないフロントエンドの再設計から、価値は高いがコストも高い事業全体の抜本的見直しまで多岐にわたる。



図表2：通信会社の変革の選択肢



出典：PwC research

一般的には、グリーンフィールド環境でのSDN/NFVへの変革、すなわち、特定の顧客セグメントに限定的な品ぞろえを提供する独立型事業ユニットが最良のアプローチであることが分かっている。これは、通信事業者が新商品のコンセプトを考え、実験するための比較的低コストで低リスクの場となる。その後、コンセプトが実証されると、事業者はハイブリッドシステムを開発

することができる。新しいSDN/NFV技術と、それをレガシーアプリケーションに接続できるインテグレーションレイヤーを備えたシステムである。これにより、一つの体験を通じたレガシー商品と新商品双方の発注と提供が実現する一方、SDN/NFVのアプリケーションとインフラへの全面シフトに向けた漸進的なアプローチのためのプラットフォームが用意される（図表2参照）。

結論

通信会社の変革を成功させることは、どの事業者にとっても厳しい課題である。しかし、業界のB2Bセグメントの状況からみて、多くの事業者にとって変革は避けられないどころか、ますます緊急性を増すことを示唆している。

市場シェアの低下、肥大化したコスト構造、画一的な顧客体験は、通信会社が直面する現実である。これらの弱点を是正しなければ、通信会社はますます見当違いの方向に進んでいくだろう。各社は、変革が困難だからといって、前進し、市場シェアを獲得するために必要な措置を講じないわけにはいかない。

変革のメリットは大きい。コスト削減の面では、変革を実現した事業者は、アプリケーションの分解を通じてIT所有の総コストを、顧客のセルフサービスを通じて販売／サポートのコストを、スマートな価格設定と契約を通じてバックオフィスの固定費を、さらにはリアルタイムプロビジョニングによって組織の人員を、それぞれ大幅に節減することになる。収益の面では、新しい商品とサービスの市場投入までの時間を短縮し、レコメンドエンジンを通じてクロスセリング（関連商品の販売）とアップセリング（上位商品の販売）を拡大し、契約更新のスリム化と体験の向上により顧客の解約率を低下させることができるだろう。

実際、変革によって事業者は、今はまだできないやり方でレガシー資産、すなわち顧客関係とネットワークを活用できるようになる。よりスリムで、より敏捷で、より顧客主体の通信事業者は、厳しいB2Bの全体像の中で成長にふさわしい存在になる。

お問い合わせ先

Wilson Chow

Partner
PwC China
Email: wilson.wy.chow@cn.pwc.com

Christopher Isaac

Partner
PwC US
Email: christopher.isaac@pwc.com

Attir Khalid

Director
PwC US
Email: attir.khalid@pwc.com

Mike Lawley

Partner
PwC US
Email: michael.lawley@pwc.com

Rolf Meakin

Partner
PwC UK
Email: rolf.e.meakin@pwc.com

Pranav Parekh

Manager
PwC US
Email: pranav.parekh@pwc.com

Joseph Tagliaferro

Managing Director
PwC US
Email: joseph.tagliaferro@pwc.com

Thomas Tandetzki

Partner
PwC Germany
Email: thomas.tandetzki@pwc.com

日本のお問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社

〒100-0004 東京都千代田区丸の内2-6-1
丸の内パークビルディング
03-6250-1200 (代表)

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は、社会における信頼を築き、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158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、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。

本報告書は、PwCメンバーファームが2018年12月に発行した『Unlocking growth in the B2B telecom segment』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

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

日本語版発刊年月：2019年8月 管理番号：I201905-5

©2019 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which 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.