

# 新型コロナウイルス(COVID-19)の 蔓延を機に考える 日本企業の中国事業戦略

中国の日系企業を対象とした  
緊急BCPサーベイの結果と考察





## 1

## はじめに

2019年12月、中国湖北省武漢市において、未知の新型コロナウイルス（後に、WHOによって「COVID-19」と命名される）による急性呼吸器疾患の流行が検出された。当初情報が錯綜し、具体的な手立てが見つからないまま年が明け、感染症は瞬間に中国国内に広がった。2020年1月23日には、感染源だった武漢市で突如、駅や空港、道路などが閉鎖され、公共交通機関を使ったヒトの出入りが完全に制限された。他の都市でも春節の休暇（もともとは1月24日～30日の予定だった）を一週間余り延長して、ヒトとヒトが接触する機会を極力減らしたが、それでも感染者は指数関数的に増えていった。感染は世界にも広がり、人々を生命や健康上の恐怖に晒しただけでなく、経済活動の停滞から企業の業績や株価への影響も甚大なものとなった。

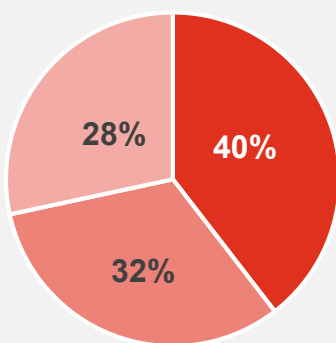
このタイミングでこのような重大リスクが顕在化するとは誰も予測していなかっただろう。しかし、リスクとはそういうものなのかもしれない。企業経営者はいかなる状況にあっても、不測の事態に備えて対応することが求められる。価値のある商品やサービスを顧客に届ける、従業員の雇用や賃金を守る、株主価値を高める、それらのために何とかして事業を継続することが経営者の責務である。





PwC中国の日本企業部では、中国で事業を展開する日系企業に対してBCP（事業継続計画）に関するヒアリング調査（以下、「本サーベイ」と言う）を行った。本サーベイの結果を見ると、回答企業のうち7割以上において、事前にBCPが策定されていたことが分かった。しかし、そのうち半数近くでは、BCPに不備もしくは周知不足があり、有効に働かなかったと回答している。今回の事態がBCP策定時の被害想定をはるかに超えていたケースもあれば、そもそもBCPが本社の視点でのみ策定されており、中国現地法人の観点で欠落していたケースもあった。また、BCPの記載が、抽象的で漠然とした基本方針に留まっており、具体的な手順が明示されていなかったために、いざという時に役に立たなかったとする声も多く聞かれた。以降のページでは、本サーベイの結果を詳細に解説するとともに、PwCとしての分析や示唆を提示していく。中国の日系企業はもちろんのこと、新型コロナウイルス（COVID-19）の感染が世界中に広がっていることを考えると、日本やその他の国の企業においても、本報告書が何らかの形で貢献することを切に願う。

### 貴社のBCP対策は有効に働きましたか？



- a. 策定されていたBCPに基づき、適切に対応ができた
- b. BCPは策定されているが、不備もしくは周知不足で、有効に働かなかった
- c. BCPは策定されていなかった

## 2

## PwCによるBCP調査の概要

本サーベイは、PwC中国の日本企業部が中心になって、新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大による日系企業への影響および各社のBCP対応状況・有効性を調査したものである。また、本報告書は、今回の事例から課題および教訓・示唆を導出し、情報提供を行うことを目的としている。

本サーベイでは、中国で事業を展開する日系企業337社に調査を依頼し、218社の管理者層から回答を得た(有効回答率65%)。PwCは、より詳細な情報を聞き取るために、主に電話によるヒアリング調査を行ったが、一部の企業では危機管理対応に追われていたため、電話ではなく、調査票への記述方式で回答を得た。危機に直面した中で、本サーベイにご協力いただいた企業の皆様には心からお礼を申し上げたい。調査期間は、2020年2月10日(月)～21日(金)の2週間。

この間にも、日本の外務省から、日本への一時帰国や中国への渡航延期を求める注意喚起(2月12日)が出されたり、浙江省温州市への渡航中止勧告への危険レベル引上げ(2月14日)がある等、時々刻々と状況が変化したため、回答者の前提が企業によって多少異なる場合も想定される。

回答企業の業種別の構成は、製造業が81%(177社)と大多数を占めており、卸売・小売業:6%(12社)、金融・保険業2%(5社)、サービス業2%(5社)、運輸・保管業:5%(10社)、情報通信業 2%(4社)、その他 2%(5社)となっている。また、地域別には、北京11%(24社)、天津・大連・青島等の他華北が18%(39社)、上海38%(82社)、蘇州、無錫、杭州、重慶等の他華中が17%(38社)、深圳・広州等の華南が16%(35社)となっている。



## 【業種別】

製造業	177	81%
卸売・小売業	12	6%
金融・保険業	5	2%
サービス業	5	2%
運輸・保管業	10	5%
情報通信業	4	2%
その他	5	2%
合計	218	100%



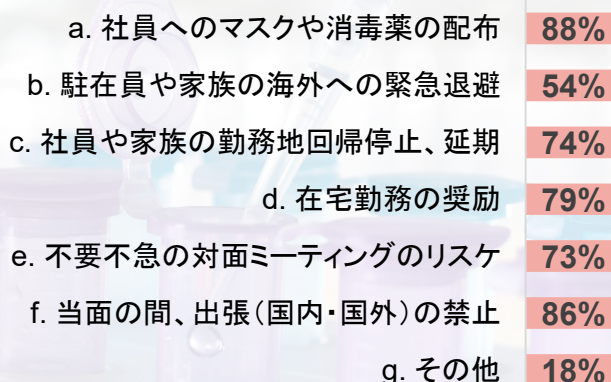
## 【地域別】

北京	24	11%
他華北	39	18% *天津、大連、青島等
上海	82	38%
他華中	38	17% *蘇州、無錫、杭州、重慶等
華南	35	16% *深圳、広州、東莞等
合計	218	100%

BCPの鉄則は、人命、健康、安全を最優先に考えることだ。本サーベイの結果を見ると、多くの企業が、社員やその家族を安全な場所に移し、ヒトとの接触を避けて、衛生管理に努めたことが分かる。マスクの不足は事業再開にあたって致命的になる恐れもあり、ほとんどすべての企業が最優先の課題として調達に動いた。日本本社や世界各地の拠点からマスクを送る企業も多くあり、中には体温計やゴーグル、防護服を確保した企業も見られた。また、執務室や食堂での感染予防ルール（消毒・換気、レイアウト変更や利用時間

帯制限など）を整備したとの声も聞かれた。駐在員の一時帰国については、いつ帰国していつ再び中国に戻るべきなのか、タイミングを決めるのに苦慮するケースが多く見られた。少数ではあるが、就労ビザの更新時期と重なっている人もいたため問題をさらに難しくした。また、日本人駐在員だけが帰国してしまうと、現地スタッフの士気が下がり、信頼関係が崩れてしまう懸念もあるため、総経理や工場長などのトップマネジメントが中国に残って陣頭指揮を執り続けるケースも多く見られた。

### 初動対応としてどのようなアクションを取りましたか？



次に考えるべきことは、事業にマイナスの影響が出ないようにすることだ。今回の新型コロナウイルス（COVID-19）の感染が中国国内に広がったのは、ちょうど春節の時期と重なる。中国では旧正月の帰省ラッシュがあり、海外旅行に行く人も多く、数億人の単位でヒトが移動することから、感染を広げてしまう最悪のタイミングだと報道されることも多かった。しかし、企業の目線で言うと、この春節の休暇期間中に事業再開の準備ができたのは不幸中の幸いだったのかもしれない。日本本社の対策本部や取引先、従業員などと連絡を取り合い、情報収集し、春節明けからどのような段取りで業務を再開するのかを検討する時間が

確保できた。BCP発動の初期段階では、多くの企業において冷静な対応が取られ、おおむね問題なく準備が進んだものと思われる。

「BCP」と聞くと、文章がつらつらと書かれた手順書のような文書をイメージするかもしれない。物事の優先順位を定義した基本方針は確かにそれで良いと考えられる。しかし、より実務的なBCPは、連絡先一覧やワークフローなどのツール集であることが望ましい。どのタイミングで、誰が誰に対して何を連絡し、何を決定するのか、緊急時にこれらを漏れなくかつ順序を間違えずに、冷静に遂行するためには、事前のツール整備と繰り返し行う訓練が欠かせない。

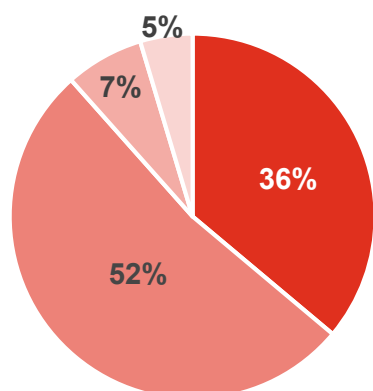
## 4

## 早急な見直しが必要な ITインフラストラクチャー

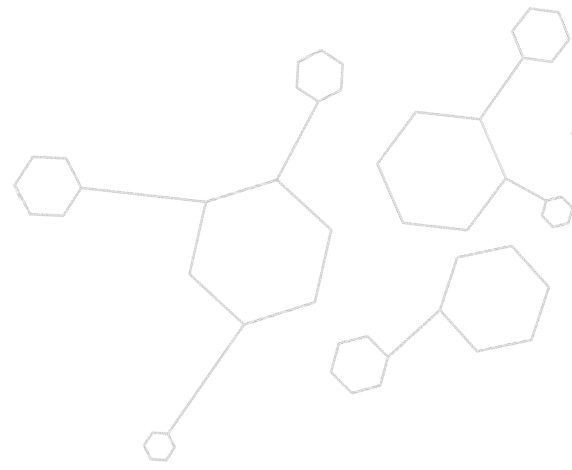
初動対応に続いて、業務を再開する段階を考察する。感染症のリスクを考えると、在宅勤務などのリモートワークに切り替えることが有効な手段である。日本企業においては、2011年の東日本大震災や昨今の働き方改革の潮流など、これまでもリモートワークの導入を真剣に考える機会があった。最近では、2020年夏の東京オリンピック・パラリンピック開催期間中の公共交通機関の混雑を想定した在宅勤務の試験運用を行う企業も増え、今では、リモートワーク自体が珍しいものではなくなったと考えられていた。しかし、本サーベイの結果を見ると、実に約6割の企業において、完全にはリモートワークができず、業務に支障が生じたことが分かる。



### リモートワーク環境の整備状況はいかがですか？



- a. VPN接続等を利用しながら、自宅等から問題なくリモートワークをしている
- b. リモートワークをしているが、一部、アクセスできないデータやアプリケーションがあり、支障がある
- c. オフィスに出社しないとIT環境が使えず、実質的に仕事にならない
- d. その他



各社個別の事情を掘り下げてみると、事態の長期化を見越して春節の休暇中に急ごしらえで仮想デスクトップ環境を整備した企業もあれば、結局、それでもできずに業務が中断してしまった企業もあった。また、春節明けの初日の朝に、全社員が一斉にリモートアクセスしようとした結果、VPN接続のキャパシティを超えてしまい、システム障害が発生した企業も多く見られた。ラップトップPCやVPN接続の権限が一部の管理職にしか与えられていないケースも依然として多いようだ。また、財務会計システムへのアクセスや支払業務など、リモートでは対応できない業務が一部残っている企業もいくつかあった。

今回の件を機に、ITインフラを見直す企業は多いはずだ。もし、BCP発動中に暫定的に構築したシステムがある場合には、セキュリティ面の懸念が残る。機密文書へのアクセス権限はNeed-to-Knowの原則に沿って最小限に設定されているのか、緊急対応で付与した権限は今後適切に見直されるのか、ログは正しく取得されているのかなど、気になることは多い。万が一、お粗末な設定がそのまま放置され、将来、社員が退職した後も引き続きリモートアクセスできてしまうようなことがあれば、目も当てられない。新型コロナウイルス（COVID-19）が収束したら、忘れないうちに総点検することをお勧めする。

中国でITインフラを構築する場合、中国サイバーセキュリティ法（网络安全法）の遵守も忘れてはならない。

例えば、リモートワーク環境において柔軟にデータにアクセスするために、旧来のファイルサーバを廃止して、クラウドコンピューティングを導入することにする。しかし、クラウド環境の中ではインターネット上の国境を線引きすることは難しい。考慮が不十分だと、中国サイバーセキュリティ法の中のデータ越境規制（2020年中に施行予定）に抵触してしまう可能性がある。これを避けるためには、本社主導で導入されたグローバル統一のITインフラとは別に、中国専用の環境を用意の方がよい場合もある。データガバナンスの観点でも適切な設計が求められる。

リモートワークの環境を構築することは、BCP発動時に有効だけでなく、ワークスタイルそのものを見直すいい機会になるかもしれない。社員が皆同じ時間にオフィスに出社して机を並べて仕事をするのが、必ずしも効率的とは言えない。現代のテクノロジーを活用すれば、時間や場所に束縛されずに、利便性を高め、効率的に仕事ができる。新型コロナウイルス（COVID-19）が収束した後も、新しい働き方の選択肢を残しておくといいだろう。中国の大手テクノロジー企業各社は、今回、中国国内の在宅勤務者の急増を見て、即座にリモート会議システムの開発を急ぎ、相次いで新機能をリリースした。今後、これらが中国における企業内もしくは企業間の新しいコミュニケーションスタイルとして標準になっていくかもしれない。



## 5

中国に依存する  
グローバルサプライチェーン

中国は1978年に始めた「改革開放」政策を機に積極的に外国資本の受け入れを進めた。当時、外国企業は安価で豊富な労働力を求めて、中国国内に工場を建設した。その結果、21世紀初頭には、中国は「世界の工場」と呼ばれるまでになった。しかし、それからおよそ20年が経ち、中国の労働環境は大きく変わった。過去10年間、中国主要都市における人件費は年平均成長率(CAGR)で毎年10%強ずつ伸び続けており、もはや中国は安価な労働力を供給する国ではなくなった。

経済産業省の「海外事業活動基本調査」を見ると、2013年度から2017年度までの5年間に於いて日本の製造業が保有する海外現地法人数は、ASEAN10カ国において10%以上増加しているのに対して、中国はマイナス5.7%であることが分かる。「世界の工場」の称号はベトナムに移ったと言われることさえある。



## 製造業の地域別現地法人の状況

	2013年度		2014年度		2015年度		2016年度		2017年度		増加率 (2013-2017)
	企業数	%	企業数	%	企業数	%	企業数	%	企業数	%	
全地域	10,545	100.0%	10,592	100.0%	11,080	100.0%	10,919	100.0%	10,838	100.0%	<u>2.8%</u>
中国本土	3,879	36.8%	3,811	36.0%	3,930	35.5%	3,745	34.3%	3,656	33.7%	<u>-5.7%</u>
ASEAN10	3,007	28.5%	3,145	29.7%	3,338	30.1%	3,345	30.6%	3,374	31.1%	<u>10.9%</u>

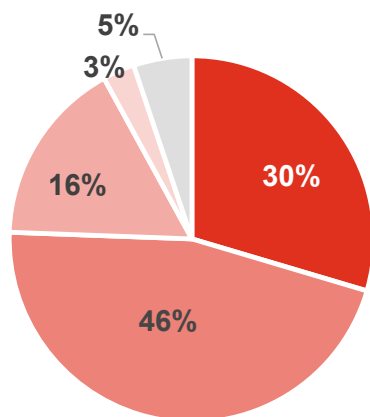




ところが、今回の新型コロナウイルス（COVID-19）の蔓延によって、中国は依然としてグローバルサプライチェーンの中核的な役割を担っていることが浮き彫りになった。日本や韓国など、中国以外の国・地域においても、自動車会社など製造業の操業停止が数多く報告された。中国からの部品調達が滞ったためだ。自動車業界に関して言えば、世界のトップ10サプライヤーの生産拠点および研究開発拠点の40%が、湖北省や浙江省など、新型コロナウイルス（COVID-19）の感染が深刻だった地域に位置しており、その影響の大きさは必然とも言える。

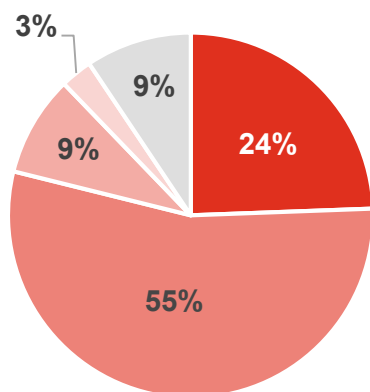
中国国内では、物流網の混乱も深刻だった。感染が拡大している期間中、中国国務院や省・都市から日々発信される通達に気を配り、戦略を練り直さなければならい上に、幹線道路の検問所や部分的な封鎖、各地で起きている個別の運用に関する情報をリアルタイムで入手するのは至難の業だ。現場では、トラックドライバーの運行履歴や出身地によって他省への入省が拒否されるケースが見られた。また、感染拡大を防ぐために、遠方の地域に24時間以上滞在した長距離トラックのドライバーは、その後14日間の自宅待機を強いられるため、日を追うごとにドライバーが不足していった。

### サプライヤーの稼働状況はいかがですか？



- a. 稼働に大きな影響はない
- b. サプライヤーからの供給に問題が発生しているが、正常化に向けた対策が進んでいる
- c. サプライヤーからの供給に問題が発生しており、正常化のめどが立っていない
- d. サプライヤーからの供給に関して情報収集できる状況にない
- e. その他

### 販売網の稼働状況はいかがですか？



- a. 稼働に大きな影響はない
- b. エリアによっては短期的な営業停止を余儀なくされている
- c. エリアによっては長期的な営業停止を余儀なくされている
- d. 稼働状況に関する情報収集できる状況にない
- e. その他

## 6

## 言うほどたやすくはない生産移管

企業において通常通りの業務運営ができない場合、取りうる手段は、①別の場所に移動する、②業務を移管する、③一定期間業務を停止する、の3種類である。オフィス勤務の事務職であれば、在宅勤務に切り替えたり、一時帰国する等して、別の場所に移動すれば、通常通りの業務を継続することができる。しかし、工場などの特別な施設・設備に依存する業務の場合、自宅に持ち帰るわけにはいかない。つまり、製造業におけるBCPの成否は、生産移管できるかどうかにかかっている。

自動車業界など、サプライチェーンのピラミッド構造が下請けから孫請けへと繋がる深い階層になっている業種では、完成品に含まれる部品点数が多く、すそ野も広いため、メーカー同士の依存関係が極めて複雑だ。直接的な取引関係であれば、相互に連絡を取り合うことで相手方の操業状況を把握することもできるが、

その先、さらに先と関係性が遠くなるにつれ、リアルタイムに把握することは難しくなる。2011年の東日本大震災の際にも、いわゆるTier2企業（完成品メーカーから見ると2階層先の孫請け企業）が製造する部品の供給が止まり、サプライチェーン全体に影響が及んだ。

今回の新型コロナウイルス（COVID-19）のケースでは、中国国内から、感染の影響が少ない第三国に生産移管できるかどうか問われたが、本サーベイの回答企業の中には、実際に生産移管したというケースは1件も見られなかった。現実的には、平時からブリッジ生産（同一製品を複数工場で並産すること）し、工場の生産能力や生産計画に応じて、柔軟に生産量を調整しているような場合を除き、工場Aから工場Bに生産を移管することは容易ではない。突発的な危機に対応して迅速な生産移管をしようすると、以下のような点が障壁になるからだ。

## 1 生産設備への適合

例：度量衡や電圧など、設備面での仕様差の解消

## 2 現地法規制への準拠

例：移管先生産国での環境規制や輸出入規制に対応した構成部材への変更

## 3 物流ルート確保

例：生産強化や流通経路複雑化に合わせた物流ルートの強化

## 4 需給調整機能強化

例：要求元が増え、配送リードタイムが長期化した状態での製販計画の連動強化

## 5 追加従業員の確保

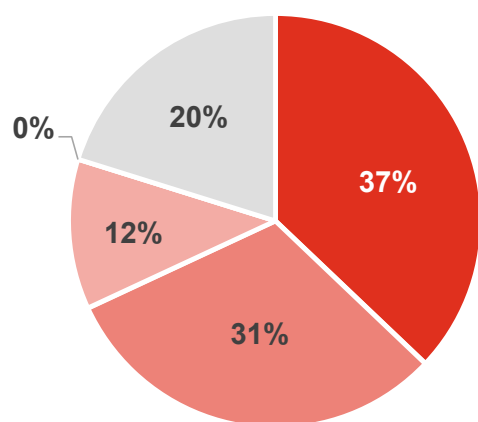
例：増産体制に対応した要員増強

生産移管をするためにはこれらの課題を事前に解決しておく必要がある。また、このような状況を想定して、複数拠点にまたがる、品番管理、代替品管理、BOM/BOP(部品表やその工程フロー)管理などを徹底しておくことが肝要である。これらの取り組みを徹底することによって、緊急対応だけでなく、平時におけるサプライチェーンの柔軟性確保にも効果が生まれる。

本サーベイにおいて、工場やコールセンターなどの操業状況を聞いたところ、6割以上の企業において操業

停止の影響が出ていた。そのうち20%を占める「その他」の回答者の多くは、既に操業開始しているが稼働率が平常通りに戻っていない企業である。地方都市にある工場の場合、労働者の多くは地元の人であるため、業務を再開しやすいが、大都市に近い工場では、地方からの出稼ぎ労働者の比率が相対的に高いため、帰省先から戻れないなどの理由で稼働率が上がらない傾向にあったようだ。

### 貴社の各拠点(工場やコールセンター等)の操業状況はいかがですか？



- a. 平常通り操業している
- b. 春節後も操業停止しているが、再開時期は決まっている
- c. 春節後も操業停止しており、再開時期は不透明
- d. コロナウィルスの影響が少ない第三国や別都市に業務を移管した(する予定)
- e. その他



## 7

## チャイナプラスワン戦略は加速するのか

チャイナプラスワン戦略とは中国に配置した製造拠点に加えて、第三国にも同様の拠点を設置する企業戦略である。日本企業においては、これまで、中国国内の人件費高騰、日中間の政情不安に起因する相互の感情悪化、最近では米中貿易戦争で繰り広げられる関税の問題など、何度もチャイナプラスワンの必要性が議論されてきた。そして、今回の新型コロナウイルス(COVID-19)である。中国の製造拠点で操業が停止し、世界中のサプライチェーンに影響が及んだ。もし、中国以外の第三国にも拠点をもち、柔軟に生産量の調整ができていたら、これほどまでに影響は出なかったのだろうか。日本企業はチャイナプラスワン戦略の必要性を再び考えざるえなくなった。

実際のところ、中国にある工場の多くは、世界各地に向けて輸出するだけでなく、中国国内の巨大市場に向けた生産拠点でもあるため、中国から完全に撤退するという選択肢は取りにくい。また、自動車産業のように部品点数が多く、サプライチェーンのピラミッド階層が深い業種においては、完成品メーカーを中心とした企業城下町が形成されているため、自社の独自の判断でどこか他の地域に移転しても意味がない。

それでも、もし、本気で中国の拠点を撤退して完全に第三国に移転しようとしたら、実務上、どのような局面が課題となるのか。大きな障壁の一つは現地政府部門との折衝である。現在、中国における企業の解散は事前認可制から事後届出制へと変更され、手続き

としては簡素化されているとは言え、実務上は、なお事前の折衝が必要と考えられる。中央政府の大方針を受けて外資誘致に評価指標を有する現地政府部門としては企業の撤退に消極的な態度を示すことが予想される。

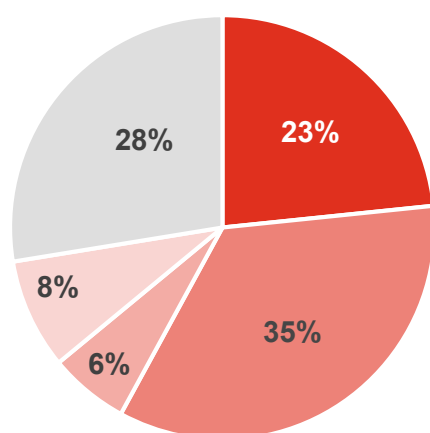
同時に、税務登記抹消時にはほとんどのケースにおいて過去の税務状況を確認するための税務調査が入り、一般税務事項であれば通常は過去3年分、仮に調査の矛先が移転価格事項に向かえば過去10年分に亘ってその適法性や合理性を厳しく審査される可能性がある。移転価格の視点では、複数の国や地域にまたがって経済活動が行われている場合、企業は、バリューチェーンに属する各拠点が担っている機能や負担しているリスクに応じて、拠点間で合理的に利益が配分されていたことを証明しなければならない。万が一、中国拠点の利益が過小に評価されていたとすれば、中国当局としては、本来得られるはずだった税収が目減りしていたと判断し、追徴課税を行う可能性がある。



企業が中国の税務当局とこのようなやり取りをするのに、少なくとも数カ月、企業が徹底抗戦するような場合では、妥結するまでに2～3年の年月がかかることもある。完全撤退ではなく、事業の一部を中国に残す部分撤退であったとしても、特にビッグデータを用いた日常的な監視活動を前面に打ち出している中国の税務当局によって過去の財務や税務数値からの変動を異常値として検出し、質疑を受ける可能性は十分にある。

今回の新型コロナウイルス(COVID-19)のように事前に予測できない事態が発生した場合に、緊急対応で反射的に拠点を移すということは到底無理である。チャイナプラスワン戦略は、国際的な情勢を睨みながら、もっと長期的な視点に立って立案し、計画的に実行すべきものである。本サーベイの回答企業の中には、新型コロナウイルス(COVID-19)の影響が出始める前から、チャイナプランワン戦略や東南アジアへのシフトを検討していたという回答が複数あった。このような企業に限って言うと、今後、チャイナプラスワン戦略の検討が加速することは十分に考えられる。

### 財務的インパクトを試算していますか？



- a. 見当もつかない(本社マターである)
- b. 操業停止期間から、直接的にいくら損失になるか概算している
- c. 十分な在庫があり、財務的には操業停止の影響を受けない
- d. 株価の低下も含めて総合的に試算している
- e. その他

## 8

## 将来のリスクにどう備えるか

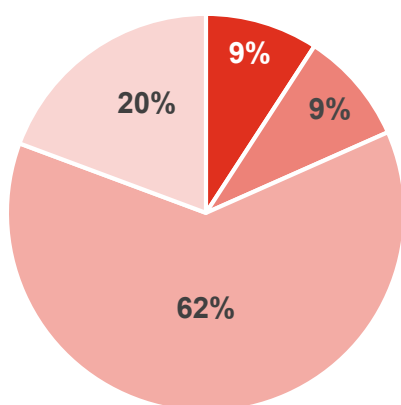
今回の新型コロナウイルス（COVID-19）は発生当初から、2000年代前半に流行した新型肺炎「SARS」との類似性が指摘されてきた。しかし、中国の経済規模や世界に与える影響の大きさは、当時と今とではスケールがまったく異なる。SARSが発生した2002年から2003年当時、中国のGDPは約1.5兆USドルだった。その後、20年近くの月日が流れた今、中国のGDPは10倍にまで膨れ上がった。さらに、今後10年以内には、中国は米国を抜いて、世界最大の経済大国になることが予想されている。チャイナマネーの国際的な競争力は勢いを増し、中国の発言力は強まることだろう。

今回のような感染症だけでなく、自然災害や金融危機、国際紛争など、世界経済を大きく揺るがしかねない現象は、世界のどこかで、数年置きに発生しており、

今後も同じような傾向が続く可能性は高い。将来、中国が再びこのような事象の震源地にならないとは言いきれない。中国に対する世界の依存度が今後ますます高まっていく中で、経営者には、不測の事態に備える想像力と具体的な施策の実行力が問われている。

本サーベイでは、新型コロナウイルス（COVID-19）の影響を考慮して、今後の中国での投資・体制を見直す予定があるかを聞いたところ、見直しの予定があると回答した企業はわずか18%であった。ヒアリングを行ったタイミングが、新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大の初期段階だったために、まだそこまでの検討に及んでいなかったのかもしれないが、これだけサプライチェーンが途絶し、業務中断が生じている限り、それだけでも、戦略の練り直しは必至である。

### 中国での投資・体制の見直しを検討されていますか？



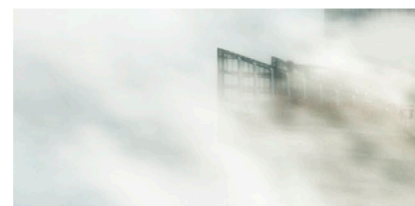
- a. 以前より、見直しを行う予定であった
- b. 今回の新型コロナウイルスの影響を受け、見直しを検討する予定
- c. 特に見直しを行う予定はない
- d. その他



それ以外にも、大きなうねりが起きている。デジタル戦略の加速だ。新型コロナウイルス(COVID-19)の感染が広がる中、中国では、レストランやショッピングモールの営業許可が下りず、街は閑散としていた。感染を恐れた市民は外出を控え自宅に閉じこもった。この間、店舗での売上は大幅に下落したが、スマートフォンアプリなどを通じたオンライン販売は堅調だった。それまでほとんどインターネットで買い物をしたことがなかった消費者層でさえも食料品や日用品、さらに衣料品や化粧品などを買求めた。

中国では、従来から、SNSやキャッシュレス決済、またそれらに紐づく保険や融資などの金融サービス、医療やチケット販売、公共料金の支払いなど、多種多様なデジタルサービスが発展し、中国で暮らす人々にとって、必要不可欠な生活インフラとなっている。このようなデジタル技術が、新型コロナウイルス(COVID-19)が蔓延したことをきっかけに、さらに一段ギアを上げて加速しようとしている。ライフスタイルが大きく変わるきっかけになるかもしれない。中国の企業は、このような変化に敏感で、対応のスピードが抜群に速い。グローバルな競争環境の中で、日系企業にとっての最大のリスクは、意思決定や実行のスピードについていけなくなる事なのかもしれない。日本企業の中国事業戦略やガバナンス構造の在り方を再考すべき時が訪れたのではないだろうか。今回のような危機に直面した時ほど、粘り強い日本企業の本領発揮の機会であり、その底力に期待したい。





# 連絡先

## **Yukinori Morishita (森下 幸典)**

PwC Japan LLC

Partner

Japan Business Network Global Leader

Email: [yukinori.morishita@pwc.com](mailto:yukinori.morishita@pwc.com)

## **Taizo Iwashima (岩嶋 泰三)**

PwC Advisory LLC

Partner

Japan Business Network APAC Leader

Email: [taizo.iwashima@pwc.com](mailto:taizo.iwashima@pwc.com)

## **Isamu Funabiki (舟引 勇)**

PwC Japan LLC

Director

Markets

Email: [isamu.funabiki@pwc.com](mailto:isamu.funabiki@pwc.com)

## **Naoki Yamamoto (山本 直樹)**

PricewaterhouseCoopers Management Consulting (Shanghai) Limited

Partner

PwC China - Japan Business Consulting Leader

Tel: +86 (21) 2323 2129

Email: [naoki.na.yamamoto@cn.pwc.com](mailto:naoki.na.yamamoto@cn.pwc.com)

## **Ray (Ryoichi) Maeda (前田 良一)**

PricewaterhouseCoopers Zhong Tian LLP

Senior Manager

PwC China - Japan Business Consulting

Tel: +86 178 2130 7904

Email: [ryoichi.r.maeda@cn.pwc.com](mailto:ryoichi.r.maeda@cn.pwc.com)

[www.pwc.com/jp](http://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([www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)をご参照ください)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157カ国に及ぶグローバルネットワークに276,000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](http://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](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

発行年月: 2020年3月 管理番号: I202003-01

© 2020 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](http://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.