



シリーズ Future of Telecom 1

メガトレンドに立ち向かう テレコム業界の未来デザイン



1 はじめに

デジタル社会を支える重要な通信インフラを提供するテレコム業界。個人、企業、公共機関などあらゆるレベルでの通信とデータ連携を可能とし、デジタル化の礎として機能している。

先進的な通信技術の導入により、ネットワークはより高速で安定したものへと進化し、日常生活やビジネスだけでなく、新しいテクノロジーを実装する上でも不可欠な存在となっている。地域や国を超えて世界中が瞬時につながることが当たり前となり、社会全体で生活の質を向上させ、業界を問わず事業活動を大きく支えていることは言うまでもない。

一方で、急速なテクノロジーの進展と外部環境の変化により、テレコム業界は未曾有の不確実性に直面している。例えば、5G通信インフラ整備の進展により、通信速度の大幅な向上にとどまらず、多接続・低遅延通信が可能となりつつある中で、AIやディープラーニングによる画像認識、自動運転、スマートファクトリー、拡張現実（AR）、仮想現実（VR）など、新しいユースケースやアプリケーションが次々と登場し、テレコム業界に新たなビジネスモデルやサービスの創造を促している。これらは高い通信品質やセキュリティを要求し、機敏かつ柔軟な対応と持続可能なイノベーションを常に求めている。

また、外部環境の変化に目を向けると、COVID-19の影響による在宅勤務や遠隔教育の急速な普及、動画配信、ソーシャルメディア、生成AI（以下、GenAI）といった多様なコンテンツの流通により、トラフィック（ネットワーク上を流れるデータ量）への需要が高まっている。加えて、近年国内外で多発する自然災害の最前線に対応するファーストレスポンス（警察・消防・救急・自衛隊・海上保安庁など）の初期対応時や、被災者との連絡手段として、通信の重要性は高い。

すなわち、「平常時・非常時を問わず、どのような場所においても、皆がつながる世界」がこれまで以上に求められている。

本稿では、PwCグローバルネットワークが特定した5つのメガトレンドを踏まえ、テレコム業界における事業環境の変遷や可能性のある変革から未来の姿を展望することで、テレコムビジネスの未来の方向性を吟味し、テレコム業界のこれからと、それに寄り添うビジネスパートナーとしてわれわれが意識すべき事象や取り組むべきテーマを考察する。

今回のレポートを第1回として、今後下記のテーマを取り扱う予定である。

■今後のテーマ（予定）

第1回	メガトレンドに立ち向かうテレコム業界の未来デザイン（本稿）
第2回	ネットワークオペレーションの最適化・高度化に向けたアセスメントの必要性
第3回	テレコム×AI
第4回	テレコム×非通信 #1
第5回	テレコム×非通信 #2

これらのテーマへの深い理解を通じて、2030年を見据えたテレコム業界の展望や課題に対する戦略を共に考え、新たな時代を切り開く一助となれば幸いである。



目次

1 はじめに	3
2 メガトレンド：2030年の世界と日本の変容	4
3 メガトレンドに立ち向かう：テレコム事業者求められる役割	5
4 テレコム業界のチャレンジと未来デザイン	8
5 おわりに	12

2 メガトレンド： 2030年の世界と日本の変容

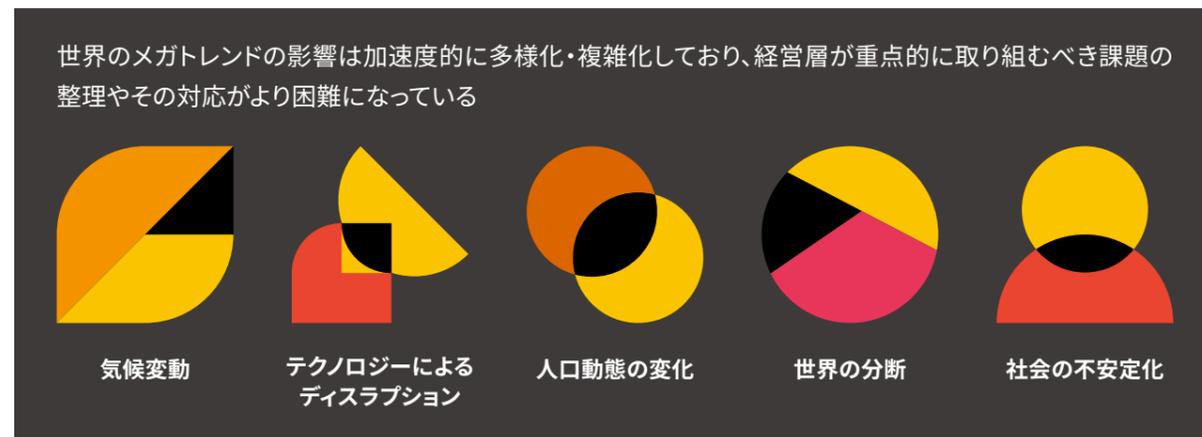
テレコム業界の未来を語る前に、そもそも世界や日本はどのような変容を遂げることが予測されるかを考える。

PwCグローバルネットワークは、「地球上の全ての人に影響を及ぼし、何年にもわたって世界の在り方を形づくるほどの力を持った、深く巨大な潮流」をメガトレンド¹と定義し、「気候変動」、「テクノロジーによるディスラプション」、「人口動態の変化」、「世界の分断化」、「社会の不安定化」の5つを特定している。

5つのメガトレンドにより、概して、地球温暖化に伴う自然災害の増加が見込まれ、年齢中央値は増加し高齢化が進み、雇用と失業、先進国と途上国、都市と地方、貧富の差といったボラティリティがますます広がる世界が想定されている。

既に「誰も取り残されない人間中心の社会」を目指す国際的な取り組みとしてSDGsが、また、「デジタル革新と多様な人々の想像力の融合によって、社会の課題を解決し、価値を想像する社会」を目指す日本独自のSociety5.0といった取り組みが広く浸透し、政府・民間が一丸となって推進しているが、テレコム業界やテレコム事業者が強みを生かし、求められる役割や取り組むべき内容は何か、次章以降でより詳細をみていく。

図表1：5つのメガトレンド（世界の在り方を変える潮流）



出所：PwC作成

3 メガトレンドに立ち向かう： テレコム事業者求められる役割

中長期的かつマクロ視点での社会課題として定義された5つのメガトレンドに対して、テレコム業界、とりわけテレコム事業者がこれらをどのように解釈し立ち向かうべきか。ボラティリティがますます広がる世界が想定される中で、「誰も取り残されない人間中心の社会を目指す」という社会課題を解決する上でのテレコム事業者の役割とはどのようにあるべきか。

メガトレンドが及ぼす影響を鑑み、テレコム事業者が有するコア・コンピタンスの中で、特にこの社会課題（誰も取り残されない人間中心の社会）に立ち向かう上での強みとして、大きく2点挙げることができる。

1つ目は、データ通信の中心的な役割として、無線・有線にかかわらず、最新の通信技術や接続方式をキャリアグレードまで昇華させた上での通信インフラを保持している点である。すなわち、テレコム事業者が目指すサービス品質を満たすべく、通信機器やソフトウェア、OSS/BSSといっ

た周辺システムまで、ハイレベルで一貫した信頼性を確保している、ということである。加えて、全国くまなく基地局やノード、光ファイバ網を保有し広範なエリアでのネットワークサービスを提供するだけでなく、キャリアグレードを実現すべく自社インフラを運用・制御するためのオペレーション体制を有することも強みである。

2つ目は、通信サービス提供による安定した顧客基盤にある。これも言い換えれば、テレコム事業者はサービス提供時点で、繋がる先を既に持っている、すなわち「ヒト・モノが繋がり、必要な情報を相互にやり取りする」ためのベースが整っている、ということである。先述の「誰も取り残されない社会」をデジタル化の視点で実現するために重要な基盤であり、大きな強みであると言える。

テレコム事業者が有する上記の強みを起点に、求められる役割や目指すべき取り組みについて考察していく。

3.1 求められる役割

前述の通り、テレコム事業者に求められる主たる社会的な役割は「平常時・非常時を問わず、どのような場所においても、皆がつながる世界」に他ならない。

説明するまでもなく、手元のモバイル端末は単なる通信手段の域を超えて、多様な機能を有する必須ツールとなりつつあり、われわれの“生活の質の向上”に寄与していると言える。ウェブ検索やGenAIを通じた必要な情報の取得にとどまらず、電子商取引、フードデリバリー、ソーシャルメディアによる発信など、いずれも日常の光景として定着している。

一方で、停止することでわれわれの“ライフライン”に重大なインパクトを与えかねない通信も存在する。日本国内にて電気通信事業法が定めるところの重要通信（天災、事変その他の非常事態発生時もしくは発生する恐れがある場合に確保すべき緊急通報や有線電話などの通信）にとどまらず、エネルギー、水道、運輸などのライフラインを下支えする通信設備や金融機関同士を繋ぐ接続網など、企業のビジネスや組織の存続のみならず社会に大きなインパクトを与え得る通信インフラが存在し、その信頼性およびセキュリティの確保が強く求められている。

しかしながら、つながることがあたりまえとされる世界は、例えば、わが国における2011年3月の「平成23年東北地方

太平洋沖地震（東日本大震災）」や2016年4月の「平成28年熊本地震」、2024年1月の「令和6年能登半島地震」のように、自然環境の猛威によっていとも簡単に揺らぎ、時にはテレコム事業者に起因する通信障害によって“生活の質の向上”はおろか“ライフライン”そのものが脅かされる事態に度々陥っている。

また、世界に目を向けると、アフリカ全土およびサブサハラ（サハラ砂漠以南）を中心に、モバイル音声通話が離れて暮らす親族との唯一の連絡手段として普及したり、ショートメッセージ（SMS）をアクセス手段としたモバイルマネーが普及するなど、生活に即したモバイル端末の使われ方が広がっている。その一方で、インターネット普及率の観点では、開発途上国を中心に数十億人がいまだにインターネットに接続できないデジタルデバイドの問題が存在し、われわれが普段当たり前前に使用しているデジタルサービスが必ずしも実現できていない。ITU（国際電気通信連合）が発表した「Measuring Digital Development – Facts and Figures 2023」によると、世界人口の33%は、いまだにインターネットにつながらない生活を送っている²とされることから、モバイルサービスのみならずインターネットアクセスの観点で、グローバル全体で「誰も取り残されない社会」を目指す上でのテレコム事業者の役割は重要と言える。

1 PwC Japan「メガトレンド：私たちが生きる世界をつくり変える5つのグローバルシフト」
<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/megatrends/assets/pdf/megatrends2023.pdf>

2 ITU「Measuring Digital Development Facts and Figures 2023」
<https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2023/>

3.2 目指すべき取り組み

テレコム事業者が有する強み、そして求められる役割を踏まえると、テレコム事業者は強靱なネットワークインフラで“繋げる”、そしてデジタルツインで“可視化する”という動きができる唯一の媒体と捉えることができる。

テレコム事業者に求められる世界観として、「誰も取り残されない社会」、そして「平常時・非常時を問わず、どのような場所においても、皆がつながる世界」の2つをここまで論じてきた。これらを実現すべく、テレコム事業者としての役割をフロントサイド（攻め）とバックサイド（守り）

の両面を考える。前者は、メガトレンドが与える影響に立ち向かうための“攻め”の姿勢であり、後者は、前者を下支えするデジタルネットワーク環境の実現により“守り”を固めていくこと、と大別できる。

フロントサイド（攻め）について、下図に5つのメガトレンドそれぞれに対して、テレコム業界、とくにテレコム事業者視点に求められる取り組みをハイレベルに示している。詳細は図表2の通りだが、これらの取り組みにおいて今後キーワードとして考えられるのが、1. 先端技術（エマージングテクノロジー：

EmTech）の取り込み、2. 通信・非通信事業双方の強化、そして3. 米国を中心としたハイパースケーラー（Big Tech）との競争・協業の3つである（詳細は次章にて解説する）。

バックサイド（守り）の取り組みとしては、下支えする世界最高水準のデジタルネットワーク環境の実現に向けて、「ネットワークオペレーションの最適化」、「次世代通信インフラ」、「サイバーセキュリティ」、「組織とデジタル人材」といったテーマがより強く求められる（本シリーズでは順次これらのテーマを深掘りする予定）。



図表2：メガトレンドを踏まえた求められる世界観とテレコム事業者の役割



出所：PwC作成

4 テレコム業界のチャレンジと未来デザイン

前項で論じた役割や取り組みを遂行すべく、テレコム事業者および業界全体として達成すべき世界観とは何か。今後5～10年のメガトレンドに基づく国内外でのマクロトレンド

ド、およびこれらを起点としたテレコム業界視点でのセミマクロなトレンドを踏まえた上で、同業界が達成すべき世界観について考える。

4.1 テレコム業界視点でのセミマクロなトレンドと起こり得る変化

まず、2030年までを見据えたテレコム業界におけるトレンド（セミマクロなトレンド）として、今後のビジネスシナリオへの影響が想定される変化として、下記が挙げられる。

Change #1 社会基盤を支える通信インフラの信頼性向上と社会課題への対応

・社会的デジタル化により通信の重要性が向上：各インダストリーでのデジタル化、IoT化に伴い、通信の重要性が高まるだけでなく、運輸・エネルギー・水道・金融サービスといった、ミッションクリティカルな社会インフラにまで通信の浸透が進む。音声通話だけでなく暮らしやビジネスのあらゆる場面で通信が与える影響が大きくなるため、耐障害性やサイバーセキュリティ対策の観点で、止まらない安定した通信インフラが必須となる。

・通信設備の複雑化、利用形態の多様化に対応すべくCAPEXが増大：通信規格の世代交代やトラフィック増に伴う通信設備の複雑化に加え、無線・有線を跨いだ通信など利用形態の多様化により、通信インフラへの負荷増大や運用の複雑化が進む。こうした状況下であっても、通信インフラへの需要に対応すべく、品質・リスク管理、体制・組織、設備のモダナイズにおける投資がこれまで以上に必要となる。

・サステナビリティ活動の定常化が必須に：定常的なサステナビリティ活動による企業価値やエンゲージメント向上への寄与（2030年までに、2013年比で46%の温室効果ガスを削減する日本政府目標）に加えて、グローバルレベルでソフトウェア開発のグリーン化を推進する業界団体がソフトウェア単位処理あたりの炭素排出量を評価するスコア算出方式を策定し、脱炭素をシステム開発に組み込む動きが見られることから、カーボンニュートラル等のESG/SDGsへの考慮と取り組みが必須となる。

Change #2 人口減に対峙する収益基盤の創造(Re-invention)と事業運営の効率化

・国内人口の減少・人材不足に伴う収益基盤の揺らぎ：2030年までに日本国内人口は1億1,600万人前後まで減少することが見込まれ³、通信事業の経験を有する人材不足が発生する。テレコム事業者の本業である通信事業を維持すべく、従前の人海戦術ベースでのインフラオペレーションからの脱却が求められるとともに、これまで以上に非通信サービスの収益化に対する要請が高まる。規制当局による競争政策に大きく依存するものの、市場環境の変化に対応すべく、国内テレコムキャリア数の再定義を含めた議論が発生し得る。

・キャリアグレードの確保とインフラオペレーション近代化の両立：人口減に伴い収益基盤が揺らぐ中、重要性が高まり複雑化する通信インフラにおいて、キャリアグレードでの品質を確保するためのインフラオペレーションが求められる一方、米中デカップリングや地政学リスクの高まり、世界的な金利上昇による設備投資コストの増加が見込まれる。収益基盤の要となる通信事業の運営の効率化とネットワーク品質確保の両立が必要とされる。

・国内人口減によるグローバルでの収益基盤構造の確立：国内人口減が進む一方で、世界人口は2030年に85億人に到達し⁴、人口1,000万人超のメガシティが43都市に⁵。地政学動向を見据えつつ、通信・非通信双方において収益性・競争力・スケラビリティが高いビジネスの国外市場進出を前提とした収益基盤の創造が求められる。

Change #3 高度化する先端テクノロジーの取り込みとハイパースケーラーとの競合・協業

・先端技術をキャリアグレードな基盤として取り入れることが競争力の源泉に：AI、web3にとどまらず、市場影響・ビジネス重要度・スケラビリティが高いと推測される先端技術が高品質・高信頼を確保しつつ端末や他システムと繋がる状態を創り出すこと、すなわちキャリアグレードでのプラットフォームとしてこれらの技術を取り込めるかが、テレコム事業者自身のビジネス競争力確保の源泉になる。

・全レイヤーでのハイパースケーラーとの競合と協業：アプリケーションやプラットフォームレイヤーだけにとどまら

ず、クラウドネイティブ化された5Gインフラ、海底ケーブル敷設、データセンターなど、テレコム事業者の根幹をなす通信インフラやそのオペレーションも含め、あらゆるレイヤーにおいてハイパースケーラーが対テレコム事業者での存在感を高める。ポートフォリオ全体を見据えた上で、レイヤーごとの競合と協業のバランスが重要になる。加えて、先端技術の研究開発と実装を支える人材確保競争が激化する。

これらの変化を踏まえて、デジタル社会において重要な社会インフラを担うテレコム事業者としての立ち位置を守り、さらに変化させていく必要がある。

4.2 テレコムビジネスの未来デザイン：達成すべき世界観

メガトレンドが与える世界・日本へのインパクト、それを踏まえたテレコム業界におけるセミマクロなトレンドや3つの起こり得る変化を受けて、テレコムビジネスの未来、すなわち、自らの役割や事業ポートフォリオを踏まえ中長期的に達成すべき世界観とはどのようなものか。

社会のデジタル化が進み、高度なユーザーエクスペリエンスが求められている状況下で、「平常時・非常時を問わず、どのような場所においても、皆がつながる世界」を実現すべく、テレコム事業者が達成すべき世界観の全体像を図表3に示す。詳細は図中に記載の通りだが、押さえるべきポイントについて下記にまとめる。

a. デジタル・物理空間を跨いで高度に融合されたエクスペリエンスの実現

初めに、テレコム事業者が自らのサービスを提供するスペースは大きく2つある。1つはスマートフォン、IoTプラットフォームを介したUAM（アーバン・エア・モビリティ）やドローン、ロボティクスなどに代表されるように、エンドポイントデバイスだけでなくヒトやモノまでもがコネクテッドな状態として存在する「物理空間」、もう1つはIPネットワークで構成されたインターネット上に存在するデジタルサービス、プラットフォームやソーシャルメディアといった「デジタル空間」である。テレコム事業者は、ネットワークを提供し、エンドポイントデバイス経由でデジタル空間上でのエクスペリエンスをエンドユーザーに提供することができる、すなわち、デジタル・物理双方の空間をつなぐことができる稀有なプレイヤーであると言える。

b. テレコム事業者の本丸であるネットワークインフラの次世代化（インテリジェント・ネットワーク）

モバイルコアを含むネットワークインフラのソフトウェアファインド化やネットワーク機能の仮想化によるクラウドネイティブ化が進み、End-to-EndでのオーケストレーションやAI/MLによる自動化・自律化されたプロビジョニングが可能となる。これまで以上に柔軟かつ耐障害性の高いコネクティビティ提供が可能となるだけでなく、利用するアプリケーションの重要度合いに応じて回線品質や、データ使用量に応じた回線帯域をオンデマンドに選択可能となることで、エンドユーザー視点でのネットワークコスト・品質双方での最適化にも寄与する。また、非地上系ネットワーク（NTN: Non-Terrestrial Network）によるカバレッジがグローバルレベルで大幅に拡大するなど、インターネットアクセスの選択肢が大きく増え、レジリエンスが向上する。

c. デジタルサービスをキャリアグレードで支えるプラットフォーム、通信・非通信ビジネス双方へのインパクトを与える

GenAIやweb3、AR/VRに代表されるデジタルサービスプラットフォームは日進月歩で大きくアップデートされている。GenAIによるチャットボットを活用したカスタマーサポートによるCS向上、多くの手作業が発生していたネットワークオペレーションの自動化・自律化の実現といった通信分野だけでなく、テレコム事業者が提供するNFTウォレットやAR/VR空間を通して展開されるコンテンツといった非通信分野にまで、幅広いインパクトを与え得る。かつ、これらの先端技術を活用したデジタルサービスプラットフォームをトラステッドな状態、すなわちキャリアグレード（コネクテッドかつ信頼性の高い状態での提供）にまで昇華させた上で提供することが、通信・非通信に関わらずエンドユーザーに安心・安全なサービス提供に必須なだけでなく、自社ビジネスの競争力向上の源泉となり得る。

3 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」
<https://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/gh2401.asp>

4 国際連合広報センター「人口と開発」
https://www.un.org/activities/economic_social_development/social_development/population/

5 国際連合“World Urbanization Prospects: The 2018 Revision”
<https://www.un.org/en/desa/2018-revision-world-urbanization-prospects>

d. 通信・非通信双方のレイヤーを支える業務オペレーションの効率化

固定・モバイルインフラのSDN/NFV化やクラウドネイティブ化、運用ツール（OSS/BSS）の進化により、これまでオペレーターによる手作業での設定・管理が中心であったネットワークオペレーションを自動化・自律化することが可能となり、生産性の向上に寄与する。従前のネットワークオペレーションで見られた多数のネットワーク人材による人海戦術的な運用から、少数精鋭のクラウド人材によるネット

ワーク運用、AI/MLを活用した故障検知・予知保全へと移行することで、省人化とキャリアグレードが両立され、よりロバスタなオペレーションが実現する。このため、クラウド人材の確保および自社人材の育成が急務となるだけでなく、同人材の獲得を巡り、米国を中心としたハイパースケーラーとの競争が激化する。

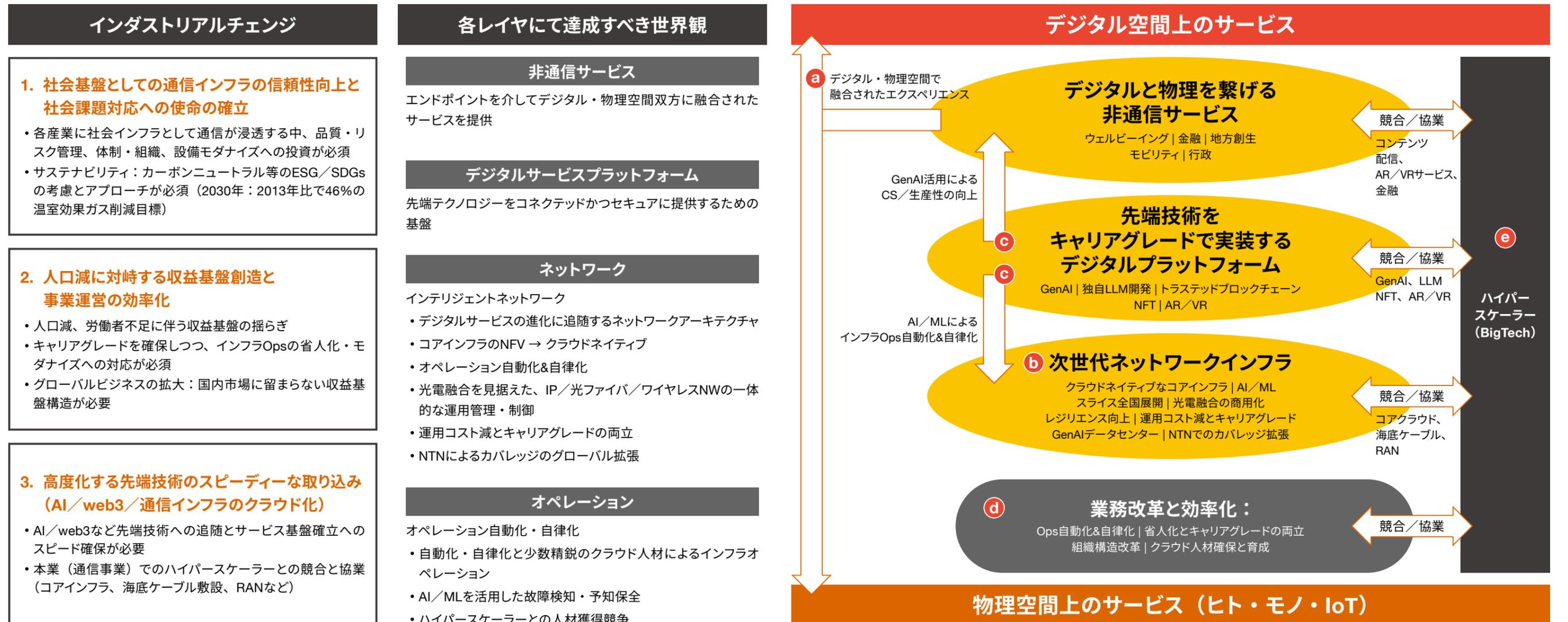
e. テレコムビジネスの各レイヤーでハイパースケーラーとの競争・協業が発生

今後テレコム事業者がビジネスを進めていく上で、ハイパースケーラーとの対峙が先述のほぼ全てのレイヤーで発生していく。クラウドサービスやコンテンツ配信といった非通信レイヤー、すなわちコンテンツ配信や金融ビジネス、プラットフォームレイヤーにおけるLLM（大規模言語モデル）およびweb3プラットフォーム開発にとどまらず、テレコム事業者の本業であるモバイルネットワークインフラ、海底ケー

ブル敷設、自動化・自律化されたOSS/BSSといった通信レイヤーでのインフラオペレーションまで、テレコム事業者はハイパースケーラーとの競争もしくは協業のいずれかの選択を迫られる。

図表3：テレコムビジネスの未来デザインと達成すべき世界観

想定される3つの変化を起点として、テレコムビジネスの未来を見据えた事業ポートフォリオと世界観をデザイン。次世代インフラ、非通信サービスの双方に資するデジタルサービスプラットフォームにより、デジタル・物理空間でのユーザーエクスペリエンスが融合。



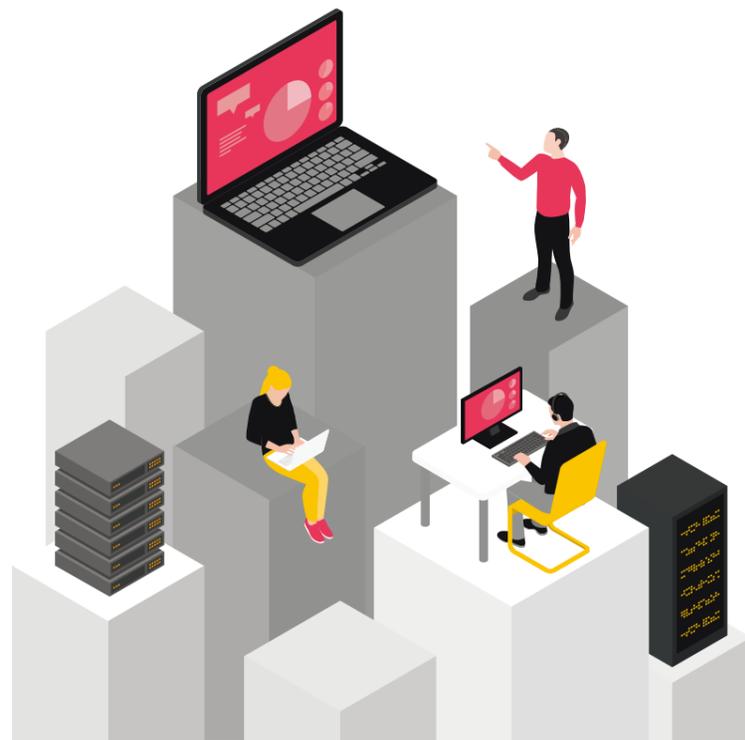
出所：PwC作成

5 おわりに

第1回のレポートとして、メガトレンドを起点としたテレコム業界のセミマクロなトレンドを踏まえた上で、テレコム業界全体が中長期的に目指すべき方向性として、「誰も取り残されない人間中心の社会を目指す」こと、特にテレコム事業者における役割として、「平常時・非常時を問わず、どのような場所においても、皆がつながる世界」を目指していくことを論じた。社会のデジタル化に対する高度な要請への対応、インターネットトラフィックの急増、地政学リスクやCAPEXコスト上昇が見込まれる中での設備投資環境、先進国における人口減トレンドへの対処、ハイパースケーラーとの対峙など、テレコム事業者を取り巻く外部環境は厳しい。一方で、テレコム事業者は、コネクテッドな環境を提供することで社会への高いインパクトを与え得るだけでなく、AIやweb3（分散化）といった先端技術をキャリアグレード、すなわち高い信頼性（Trust）とともに提供可能な独自のポジションを取ることができる数少ないプレイヤーでもある。

上記を前提に、テレコム事業者としての役割を先述のフロントサイド（攻め）とバックサイド（守り）双方で押さえつつ、未来の世界観を見据えた打ち手を取ることで、重要な社会インフラを担うプレイヤーとしての立ち位置を確保し変革を進めていくことが可能であると言える。

第2回以降のレポートでは、テレコム事業者のビジネス全体を支えるネットワークオペレーションの最適化に焦点を当てて、組織・人材・システム・オペレーションに対するアセスメントの重要性や取り組みについて考察するとともに、非通信サービスを実現すべくデジタルサービスを支えるプラットフォームを構成する先端技術の動向やビジネス実装の方向性についても論じていく。



執筆者



小林 峰司 (Takashi Kobayashi)
PwCコンサルティング合同会社
PwC Intelligence
ディレクター



渋谷 健吾 (Kengo Shibuya)
PwCコンサルティング合同会社
ハイテク・通信・メディア事業部
ディレクター



諏訪 裕之 (Hiroyuki Suwa)
PwCコンサルティング合同会社
ハイテク・通信・メディア事業部
シニアマネージャー

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



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 Japan有限責任監査法人、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、監査およびブローダーアシュアランスサービス、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151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000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：2024年7月 管理番号：I202405-04

©2024 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.