

strategy&

Part of the PwC network

大いなる期待：世界の経営者は ビジネスの混乱にいかに対応 しているか

2021年調査の主なインサイト

エグゼクティブサマリー

皆さま

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)以前から、企業は、デジタル化と破壊的変化が進む時代において成功していくために、抜本的な構造改革を行う必要がありました。私たちが支援している企業の多くは、急速なデジタル化や政治・社会・環境の変化といったさまざまな変化に適応するため、パンデミック前の「変革」プログラムを既に実行していました。こうした企業は、将来の利益ある成長を目指して、ビジネスモデルの進化、コスト削減、レガシー資産の売却、そして新たなテクノロジーに対応したビジネスモデルの強化に取り組んでいました。

PwC Strategy&が行った最近の調査結果から、COVID-19は、こうした再構築を加速させる要因となっていることが示されています。企業は成長に向けた計画を始めており、変革は各社において急速に優先度を増しています。変革の主な焦点は、デジタルが可能にする新たなケイパビリティを手に入れること、それによって新しいビジネスモデルを構築し、オペレーティングモデルを適合させて将来における競争力を得ることに置かれています。こうした変化は、一部の業界では雇用なき成長、ならびに、投資およびコスト配分の大幅な変更(例:不動産、人事およびマーケティング費用は削減し、デジタルテクノロジーとサイバーセキュリティには投資)を示唆しています。

この危機に対応し、危機からより力強く浮上するために、調査結果からは主に次の3つのアクションが示唆されます。まず第一に、以前と同じ状態に戻ることを期待するのではなく、戦略的優先事項を再考することです。第二に、見直された戦略に沿って新しいビジネスモデルを開発し、新しい働き方を実践するために、デジタル化を活用すること、そしてCOVID-19後の新しいコストベンチマークに迅速に対応し、他社を凌げる領域を探ることです。第三に、変化のプロセス、特に従業員全体への影響を踏まえ、業務のデジタル化と自動化の拡大、そして「未来のオフィス」への移行に従業員を積極的に関与させることです。

皆さまに本調査結果の全容をお読みいただけると幸いです。

Strategy& Netherlands パートナー
Mahadeva Matt Mani

Strategy&は、シニア・エグゼクティブを対象に、COVID-19後の事業の見通しと刷新計画についてグローバル調査を実施

調査の目的、範囲および調査対象者

目的と範囲

- さまざまな業界と地域の約250人のシニア・エグゼクティブを対象に、自社の事業の見通しと、コロナウイルス・パンデミック後の事業再構築、刷新および変革に関する具体的な計画を尋ねた。
- 以下についての理解を深めることを目的に実施した。
 - 経営トップは、経済の見通しおよびCOVID-19が将来の売上に与える影響についてどのように考えているか
 - パンデミック中に企業が直面した変化の度合い、および自社の変革対応がどこまで進んでいるか
 - この危機からより力強く浮上するために企業が実施するアクションのタイプ（コスト削減と投資）

調査対象者の属性

- 調査回答者： 世界の約250社のシニア・エグゼクティブ
- 地域： 北米、欧州・中東・アフリカ(EMEA)、およびアジア太平洋地域の11の産業部門の企業から偏りなく抽出
- 93%が売上高10億ドル以上、64%が従業員数10,000人以上と回答

APQC と Strategy& の役割と関与内容：

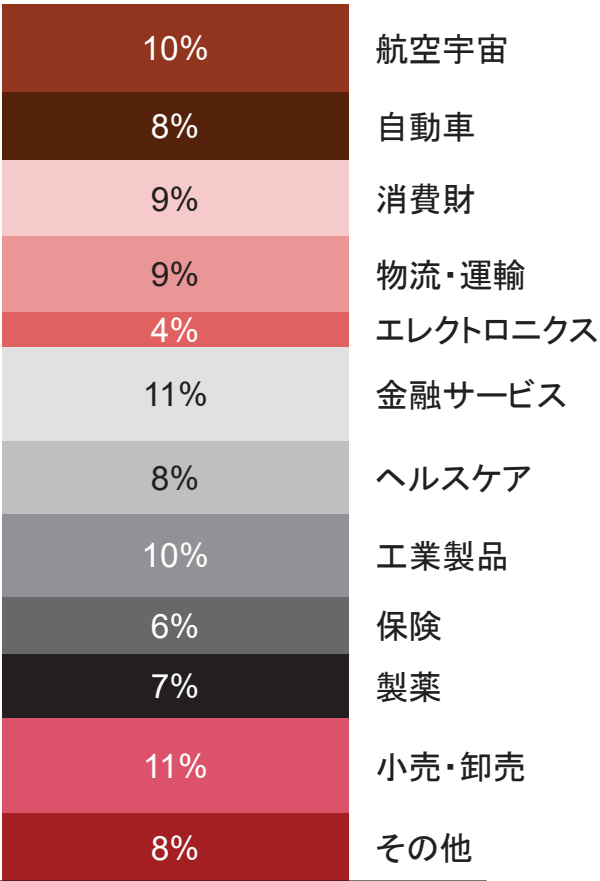
APQCはデータ収集プロセスを管理し、Strategy&に論理的かつ統計的に検証された調査の生データを提供。

Strategy&は調査の生データを分析し、主要な結果とメッセージを導出。

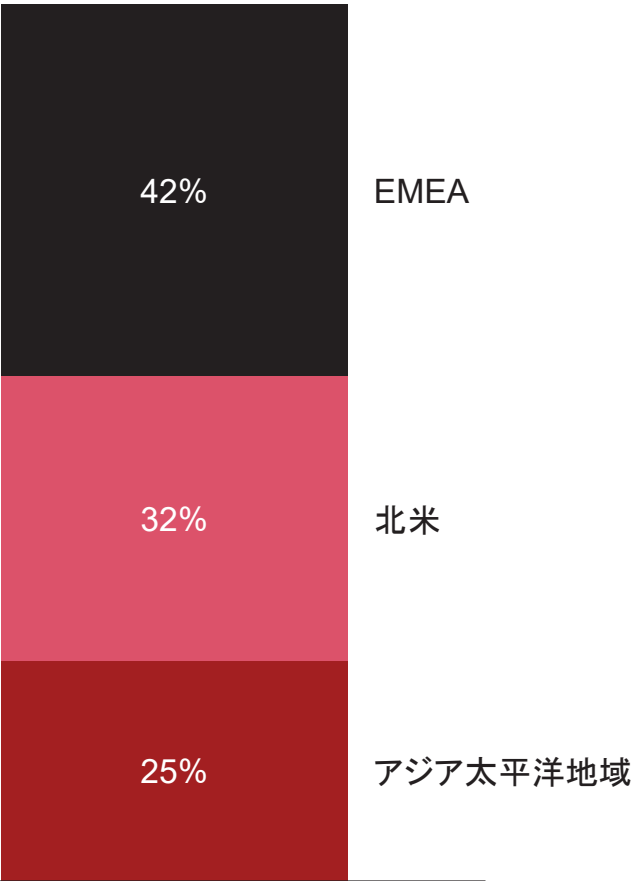
本調査は、さまざまな業界の大手グローバル企業のシニア・エグゼクティブを対象に実施

調査対象者の属性

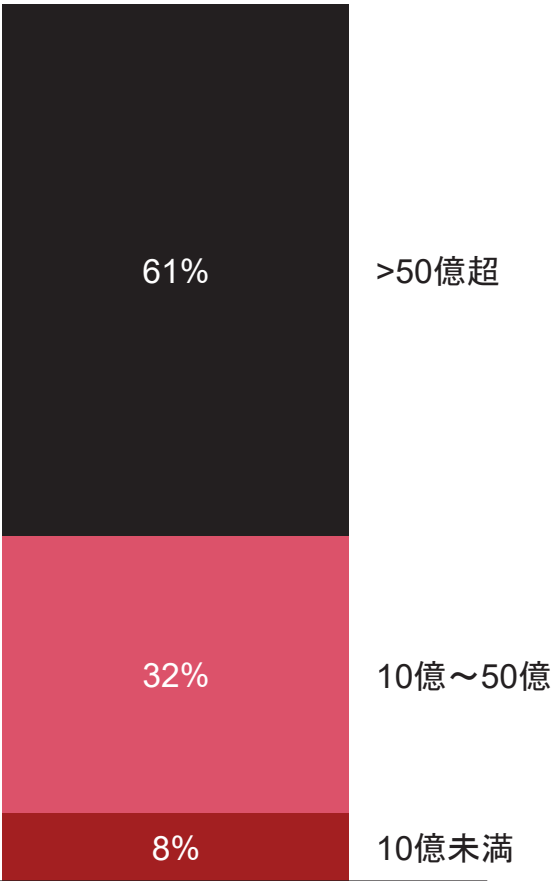
業界別内訳¹



地域別内訳



年間売上別内訳（米ドル）



¹ 金融サービスは保険を除く
注：本調査は、2021年に約250の企業のエグゼクティブ、ディレクターおよびマネジャーを対象に実施。参加者に対して事前調査を行い、条件にあてはまる人に調査票が配布された。データはオンラインで回収。
APQCは、データ収集プロセスの管理を行い、論理的および統計的検証を実施した。

世界のシニア・エグゼクティブの意見から導かれた4つの主な調査結果

1

全般的に、企業は成長に向けた計画を行っている – ただし、業種別ではいくつか顕著な例外がある

- さまざまな業界のエグゼクティブが楽観的な見通しを示しており、**60%**は今後12カ月以内に**経済状況が改善すると予想**
- 回答者の約**50%**は2021年に売上が伸びると見ており、約**25%**は、安定した伸びを維持すると予想
- 航空宇宙、工業製品および食品以外の小売業界が最も悲観的な見通しを示し、これらの業界の回答者の**38%**が減収を見込んでいる

2

企業は変革の必要性を感じており、大半の企業が事業の運営方法を変える計画を立てている

- エグゼクティブの5人のうち4人が、顧客価値の創造に向けた**自社の事業の運営方法や内容の点**において、**自社の変化を予想**
- 企業の**4分の1**は事業の再構築に着手しているが、**3分の1**は依然として短期的な回復のための活動に集中している
- 主眼はオペレーティング・モデルの変更に当てられており、**大半の企業がリモートワークの新たな方法を検討している**

3

新しいビジネスモデルとデジタルトランスフォーメーションが主眼となっている

- これまでの危機とは異なり、**売上成長の施策が最も重要であり**、新しいビジネスモデルの開発と戦略の見直しが最優先事項となっている
- 売上増加を推進するため、追加投資の**10%～15%**が主にデジタル化、サイバーおよび営業に向けられている
- デジタル投資は、新しいビジネスモデルおよび価値創造モデルの支えとなる新しい製品とサービスに主に集中している

4

効率化の目標は限定的で、テクノロジーにより実現可能な人とオペレーションに集中している

- コスト削減を実施する企業は各機能・分野で最大**11%**を削減。**不動産、研究開発(R&D)、マーケティング、人事において最大規模の削減**
- **37%の企業が人員削減を計画しており**、主に工業製品分野で大規模な削減
- 売上見通しがポジティブな企業の**40%**は、デジタル化の進捗により**人員増なく成長することを見込んでおり**、その割合は自動車、物流、製薬で最も大きい

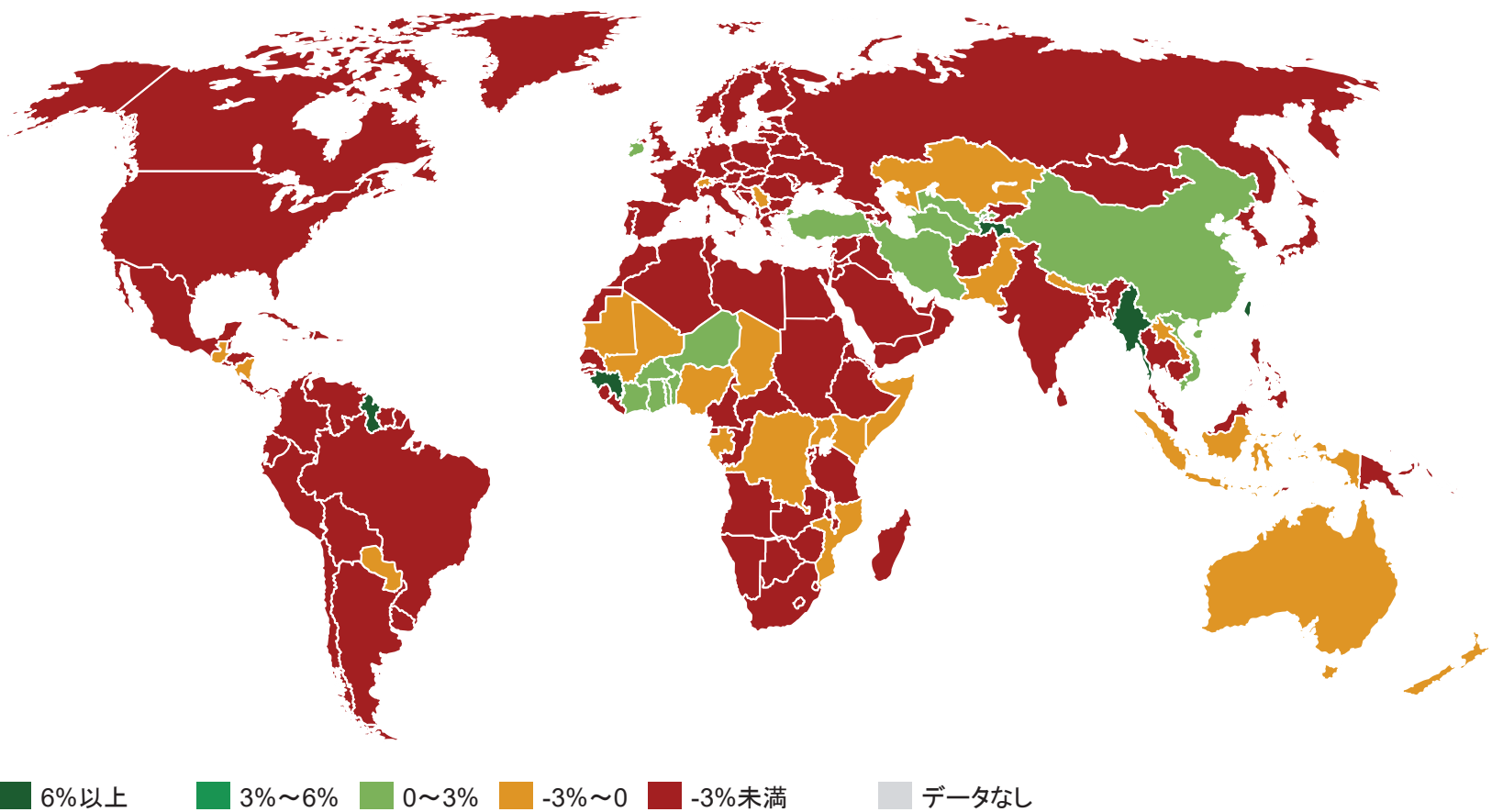
主な調査結果

1. 全般的に、企業は成長に向けた計画を行っている
－ただし、業種別ではいくつか顕著な例外がある
2. 企業は変革の必要性を感じており、大半の企業が事業の運営方法を変える計画を立てている
3. 新しいビジネスモデルとデジタルトランスフォーメーションが主眼となっている
4. 効率化の目標は限定的で、テクノロジーにより実現可能な人とオペレーションに集中している

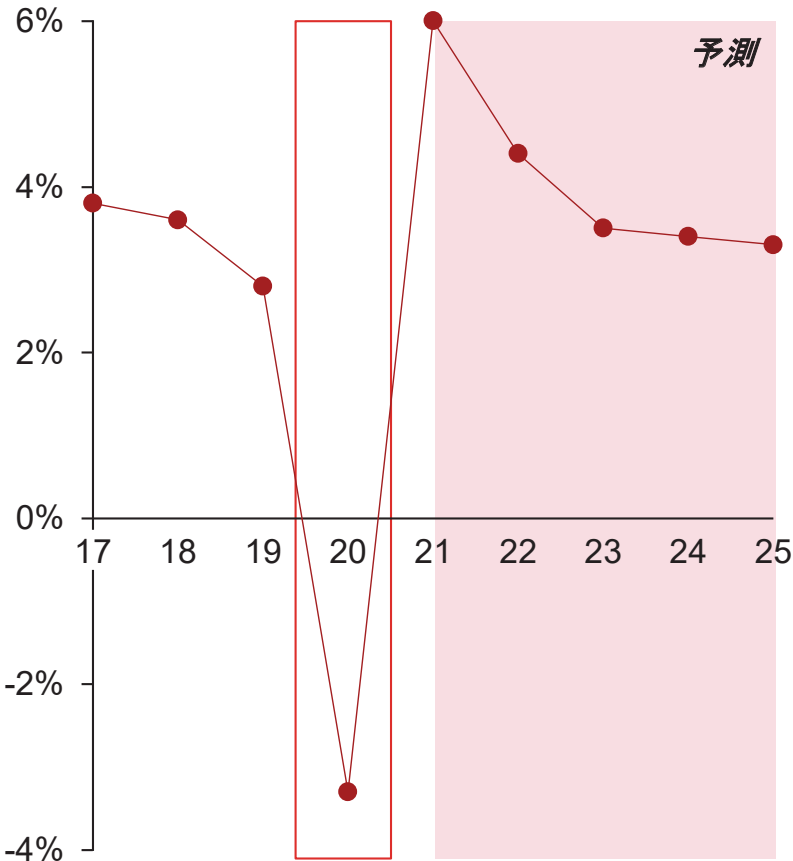
2020年の経済は、コロナウイルスのパンデミックの経済的影響によって全世界で大きな打撃を受けた

IMFによる実質GDP成長率

実質GDP成長率(2020年)



世界の実質GDP成長率の推移(年増減率%)



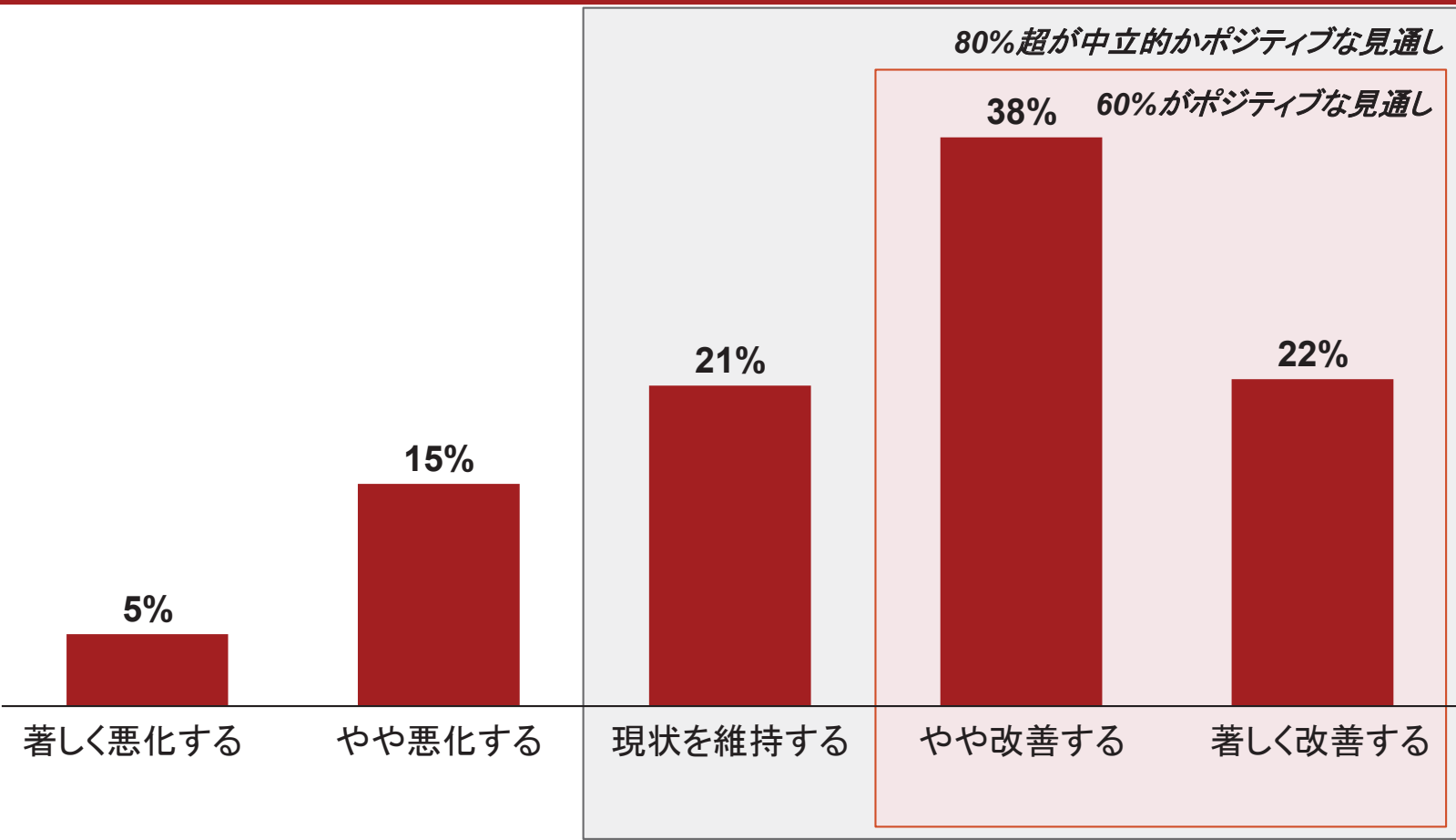
エグゼクティブは将来に対して楽観的な見方を示しており、60%が今後12カ月以内に経済状況が改善すると予想している

今後12カ月の間に世界の経済状況はどのように変化すると予想していますか。

80%超

の調査回答者が将来に対して中立的かポジティブな見通しを持っている

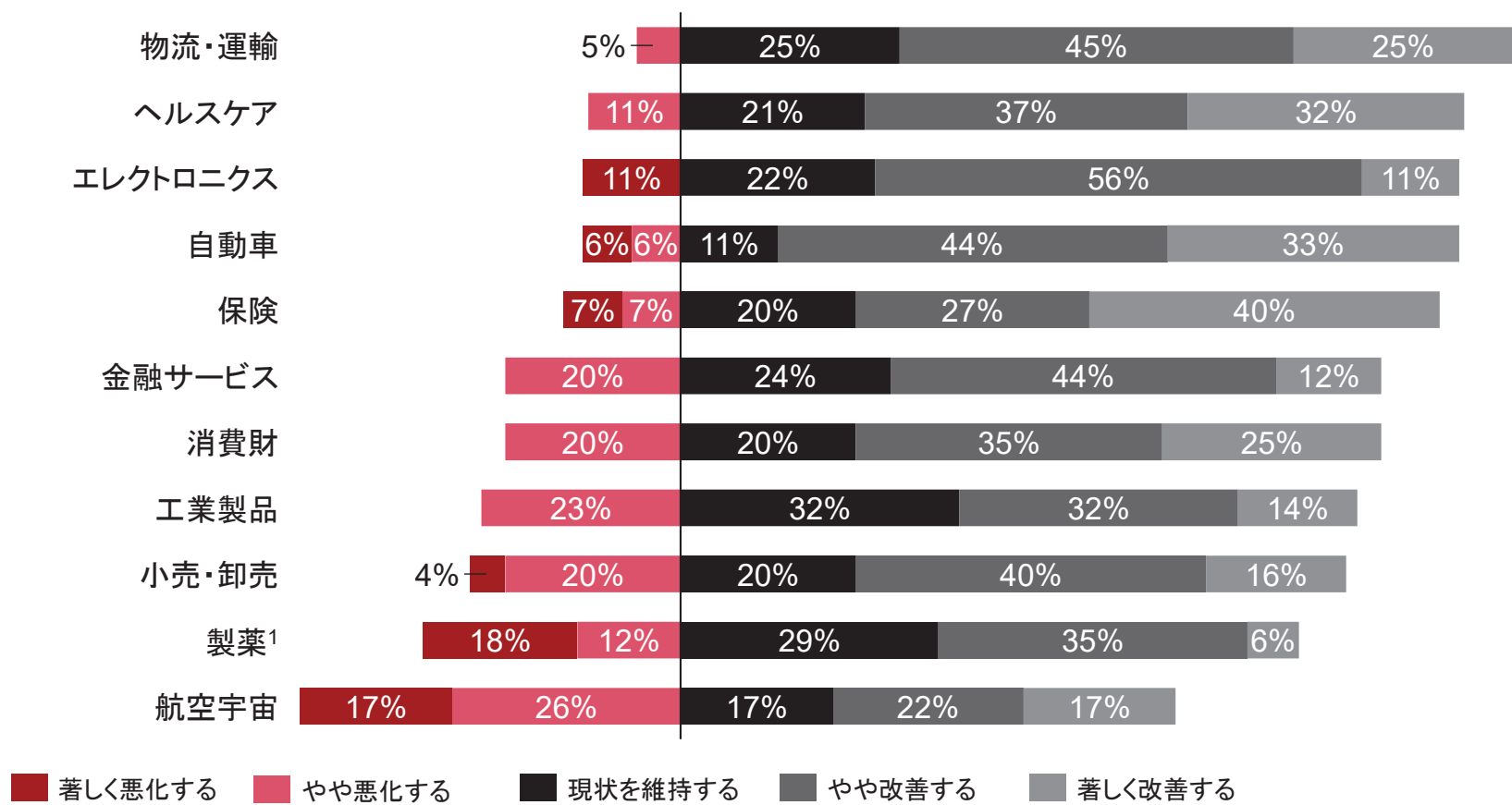
今後12カ月の世界の経済状況に対する予想(全回答者)



状況はすべての業界で同じ。物流とヘルスケア業界が最も楽観的なのに対し、航空宇宙と製薬業界で最も悲観的

質問: 今後12カ月の間に世界の経済状況はどのように変化すると予想していますか

今後12カ月の世界の経済状況に対する予想(業界別)

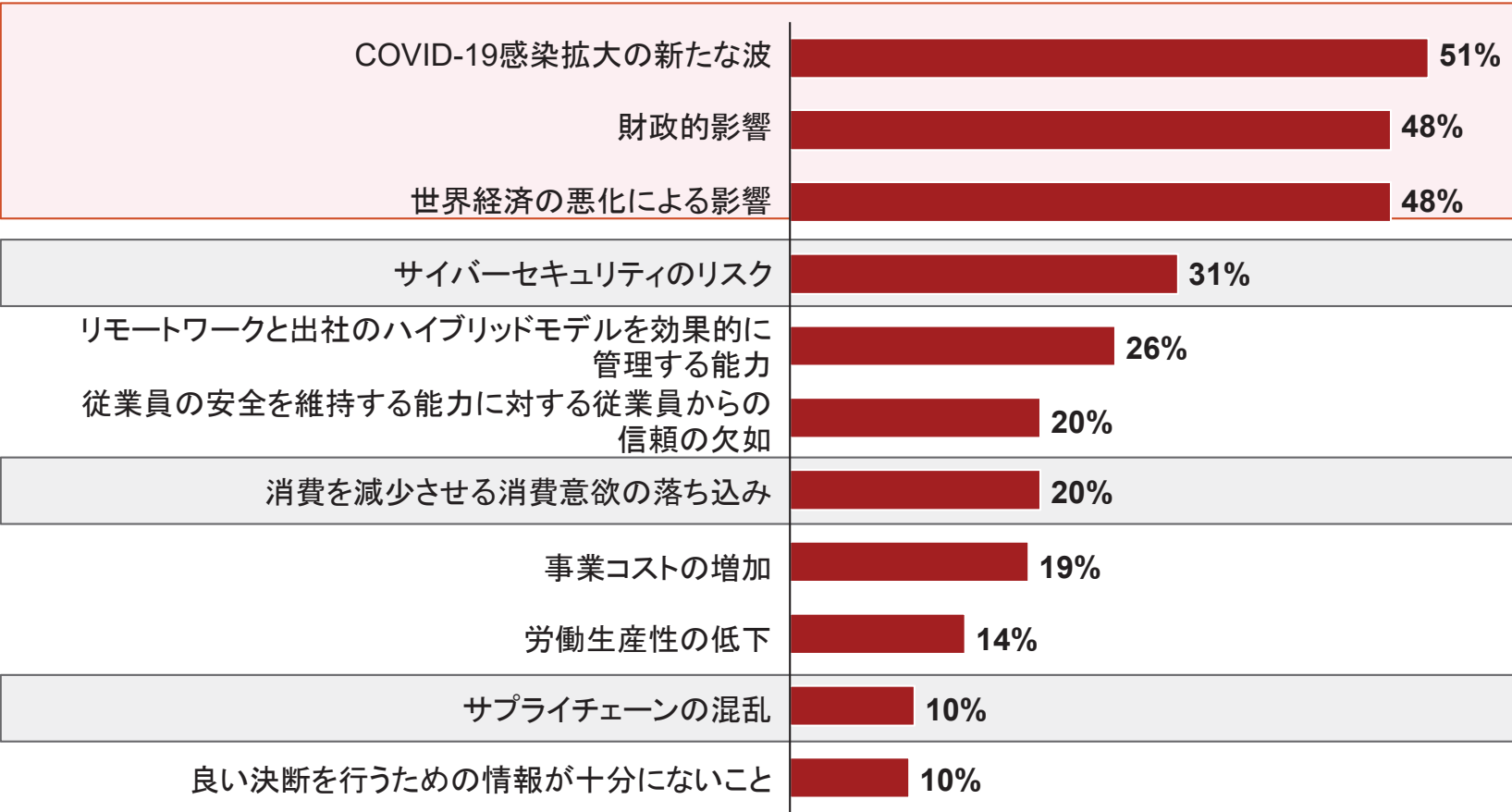


- すべての業界において、回答者の大多数は経済の見通しについて中立的～楽観的な見方を示している
- 物流(オンラインによる販売)やエレクトロニクス(ロックダウンの状況下で他に選択肢がない)など、パンデミックが追い風となった業界において楽観度が高い
- 悲観的な見通しは、特にCOVID-19による危機で最も影響を受けた分野、例えば、航空宇宙および小売・卸売(特に食料品以外の小売)などにおいて目立つ

企業はこれまでのところパンデミックにうまく対応してきたが、さらなる感染の波への不確実性が、将来の見通しに重くのしかかっている

質問: 今後、変化した事業環境における経営に関して懸念となるものは何ですか。上位3つを回答してください。

変化した事業環境における経営に関する主な懸念(全回答者)

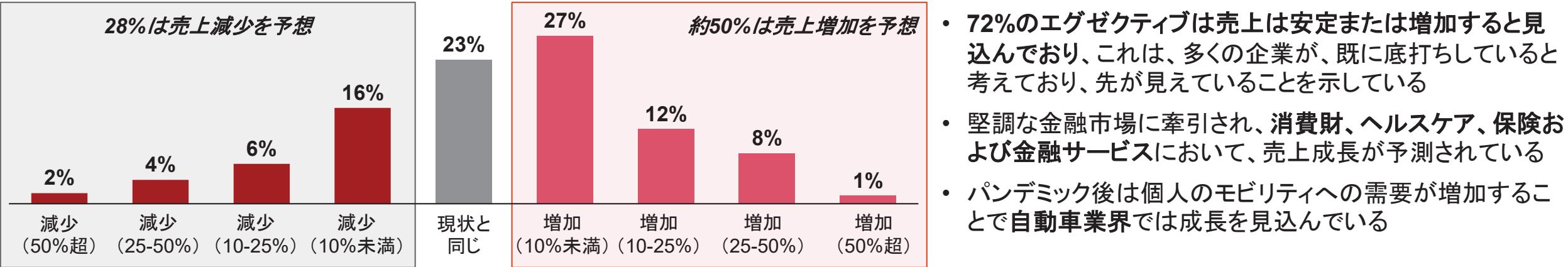


- 大半の企業は以下を通じてパンデミックの現実
にうまく対応してきている。
 - サプライチェーンとオペレーションのレジリエンスを高める
 - 従業員の安全を維持するための対策を整備する
- しかし、51%は、新たな感染の波に対する不確実性と、新たな感染の波が生じた場合の財政的影響を懸念している
- 財務的な懸念以外では、オペレーショナル・リスクの第1位はサイバーセキュリティに関する懸念であり、消費者の需要の減少やサプライチェーンの混乱に対する懸念を大きく上回っている。

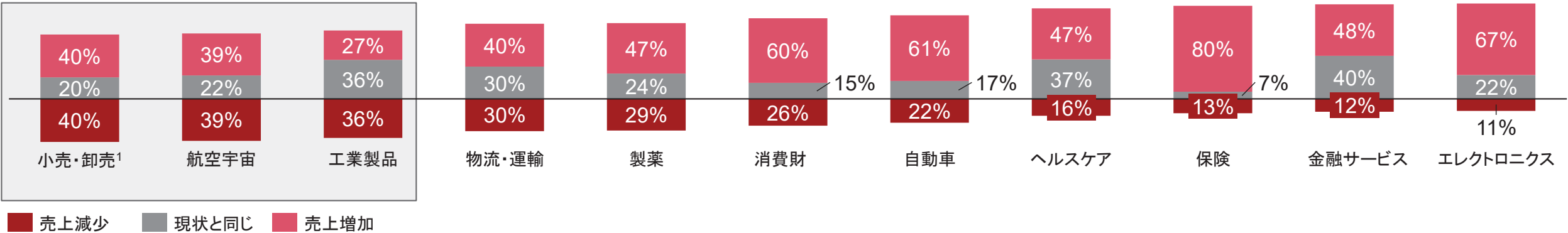
大多数の企業は今後12カ月で成長軌道への復帰に向けて計画しているが、一部の業界は他の業界よりも大きな打撃を受けている

質問：COVID-19は、今年度、貴社の売上にどのような影響を及ぼすと予想していますか（2021年vs2020年）。

企業売上の予想（2021年 vs 2020年）（全回答者）



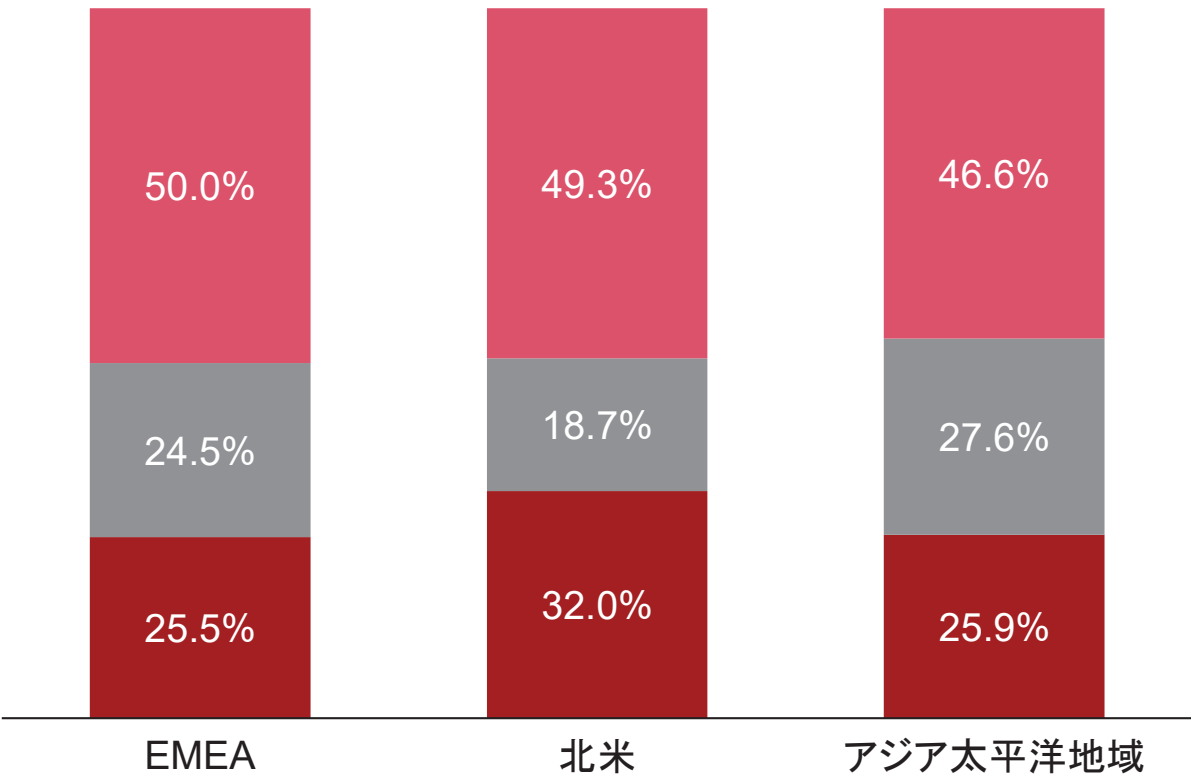
業界別全回答者



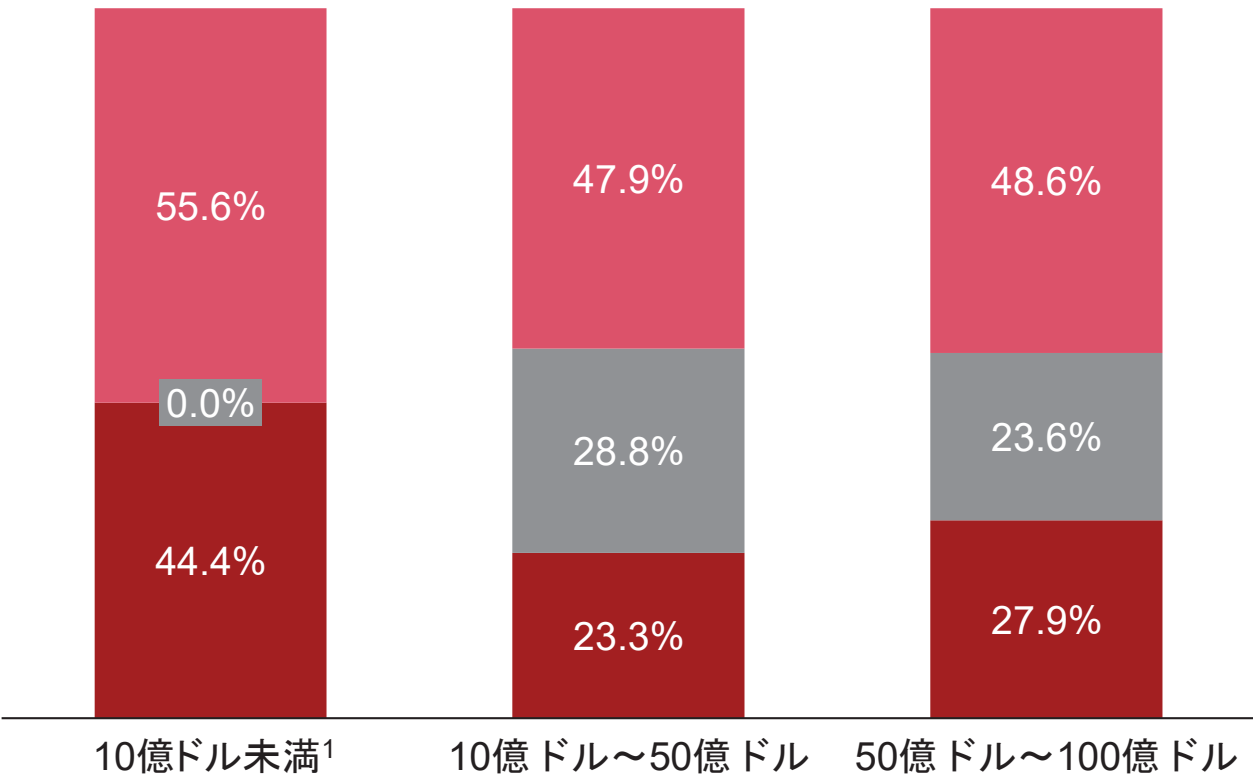
売上の見通しは地域や企業規模を問わず、似通っている

質問: COVID-19は、今年度、貴社の売上にどのような影響を及ぼすと予想していますか(2021年vs2020年)。

地域別回答者の売上予想(全回答者)



企業規模別回答者の売上予想(全回答者)



■ ネガティブな売上見通しを示した企業 ■ 中立的な売上見通しを示した企業 ■ ポジティブな売上見通しを示した企業

1. 10億ドル未満の企業の調査結果は代表的とは言えない(回答者サンプルの8%のみのため)

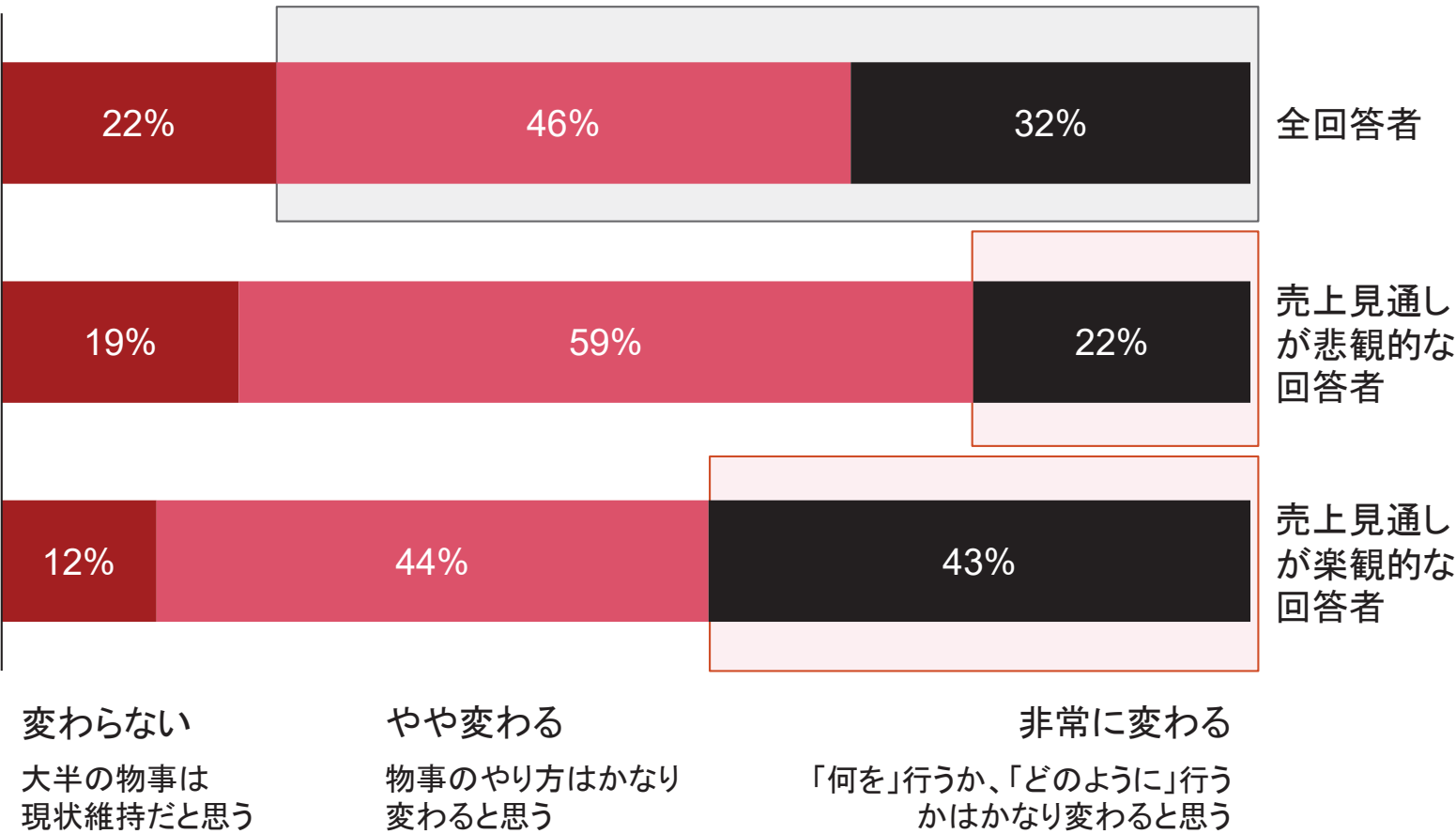
主な調査結果

1. 全般的に、企業は成長に向けた計画を行っている
－ 但し、業種別ではいくつか顕著な例外がある
2. **企業は変革の必要性を感じており、大半の企業が事業の運営方法を変える計画を立てている**
3. 新しいビジネスモデルとデジタルトランスフォーメーションが主眼となっている
4. 効率化の目標は限定的で、テクノロジーにより実現可能な人とオペレーションに集中している

約80%のエグゼクティブが、3年以内に自社の姿が変わると考えており、約30%が企業として「何を」行うか、「どのように」行うかを変えると想定

質問: COVID-19前と比較して、貴社は今から3年後、どのように変わっていると想定していますか。

パンデミック前と比較した、今から3年後の企業の変化の度合い

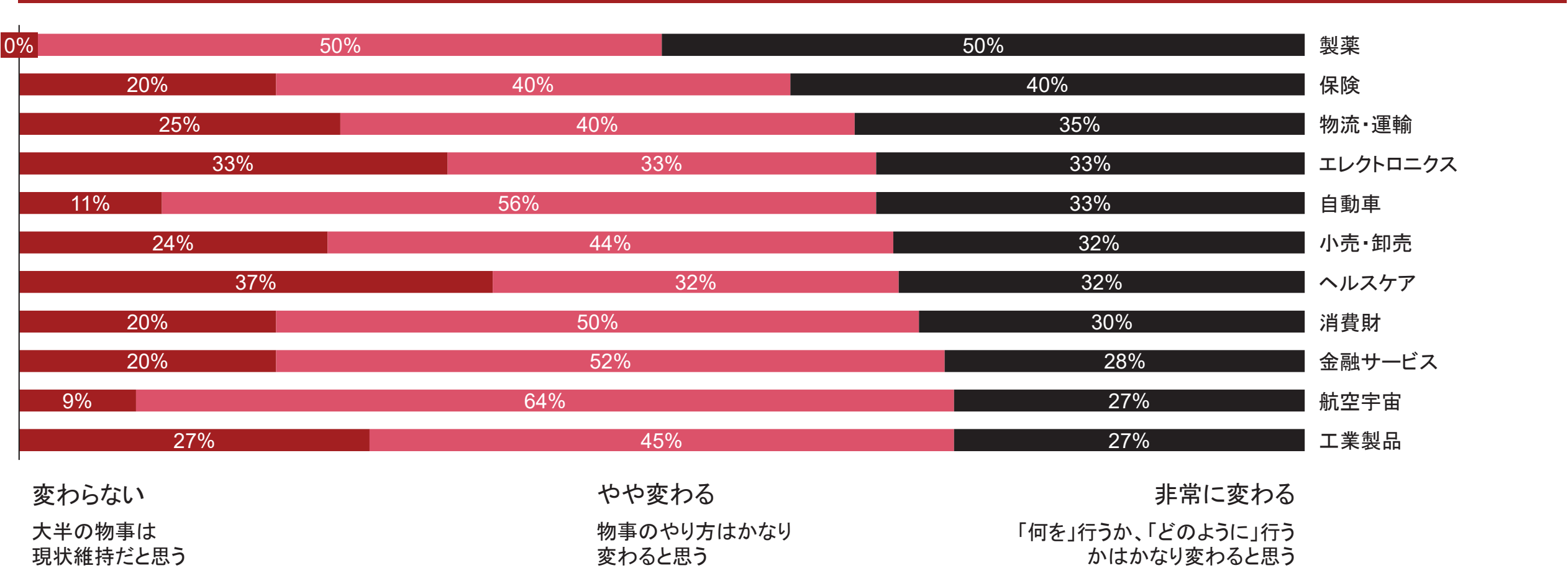


- 大多数のエグゼクティブは、顧客価値の創造に向けた自社の事業の運営方法や内容の点において、今後3年間で自社の変革を想定
- 売上見通しが悲観的な企業は、主に働き方が変わると想定しており、事業の抜本的な変革を予測している企業は少数にすぎない
- 対照的に、成長を見込んでいる企業は、抜本的な事業の変革も想定しており、その割合は2倍

変革は、あらゆる業界で想定されている。最も根本的な変化を想定しているのは製薬業界と保険業界

質問：COVID-19前と比較して、貴社は今から3年後、どのように変わっていると想定していますか。

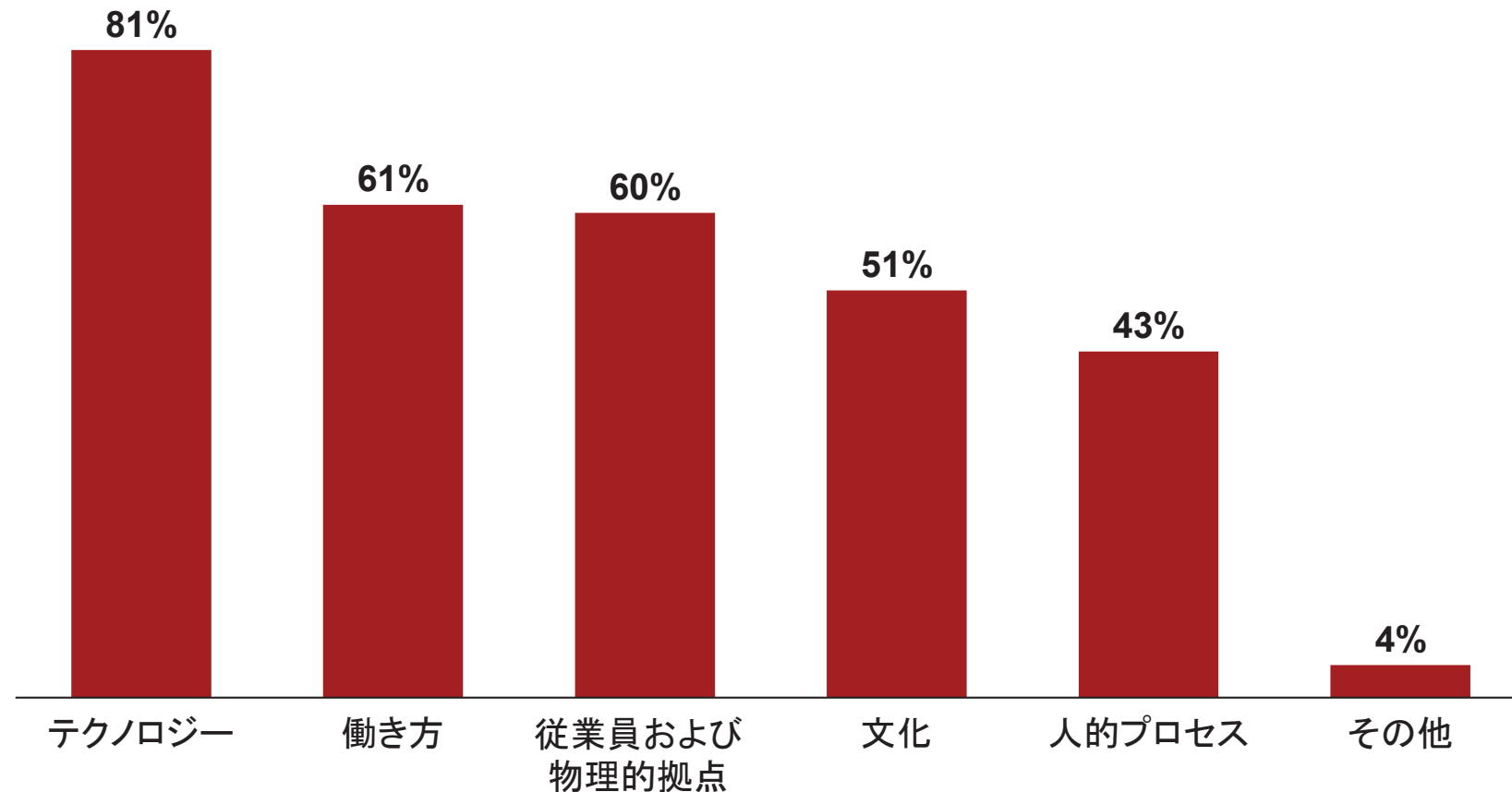
パンデミック前と比較した、今から3年後の企業の変化の度合い：業界別（全回答者）



大半の企業は、事業の変化に加えて、新たな働き方を可能にする「未来のオフィス」への移行を進めている

質問:「未来のオフィス」への移行に向けて、具体的な施策を企画・実施していますか。

「未来のオフィス」への移行に向けて計画中または継続中の施策(全回答者)

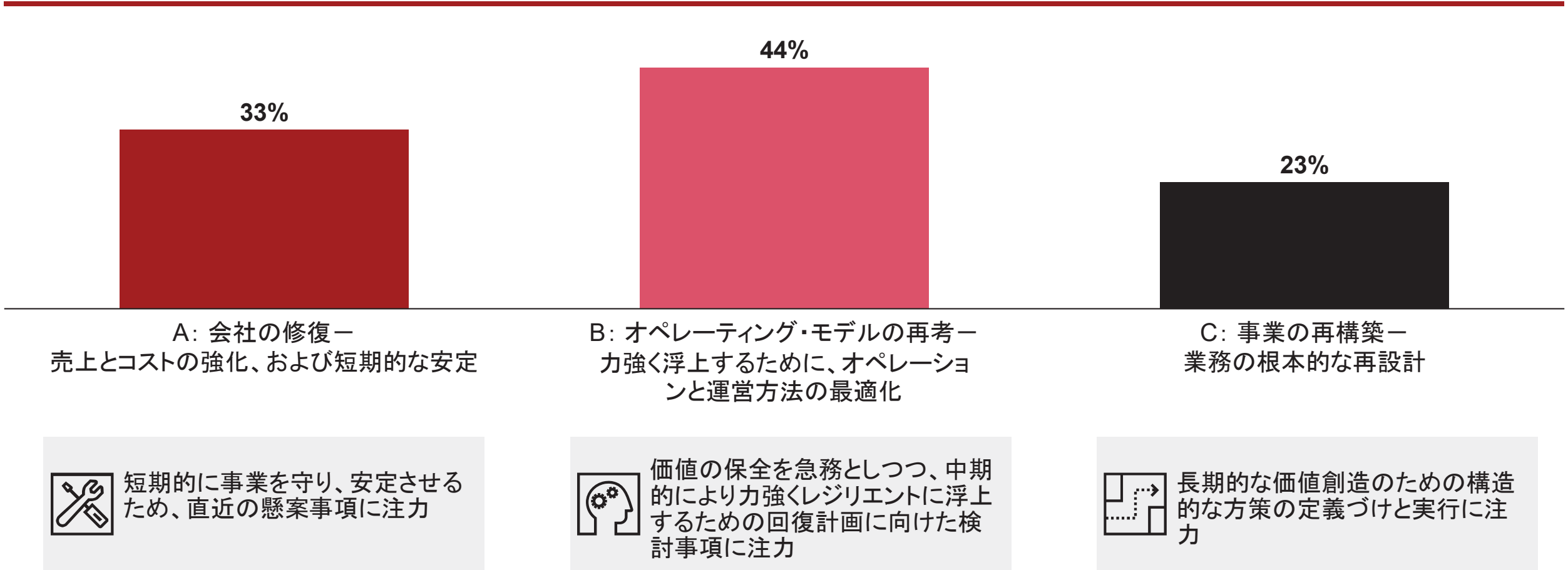


- 96%の企業が現在、パンデミック中およびパンデミック後の新たな働き方を可能にするべく、「未来のオフィス」への移行に取り組んでいる
- 各社はそれぞれのスピードで施策を推進しているが、適切なテクノロジーの実装には大きな重点が置かれている
- 施策の一部は、物理的拠点の変更(縮小)によるコスト削減につながると見込まれている

しかしながら、成長のための事業の再構築を行っている企業は25%にとどまる。
大半は依然として、痛んだ事業の修復と新たな現実への適応に注力している

質問: COVID-19の影響に対処するため、貴社が今年重点的に取り組んでいるものは何ですか。

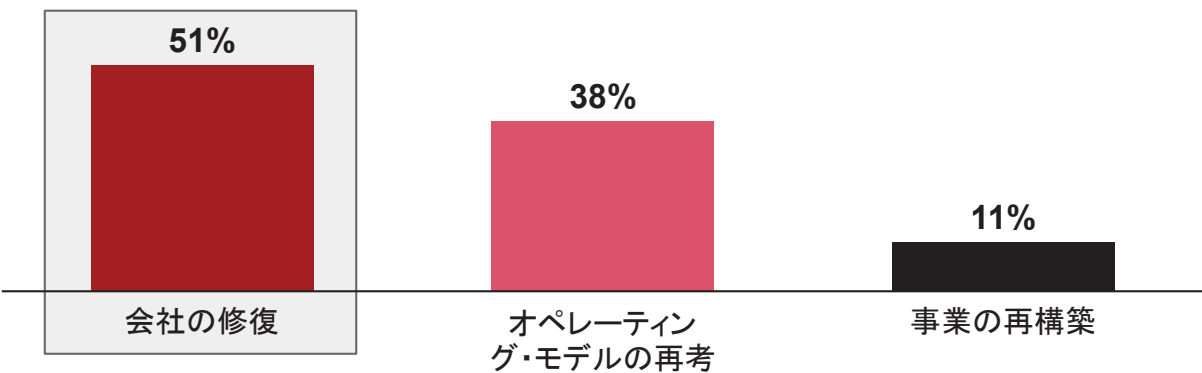
COVID-19の影響に対処するために、今年重点的に取り組んでいるもの(全回答者)



特に、悲観的な売上見通しを示した企業および小売と工業製品分野の企業はまだ回復段階にとどまっている

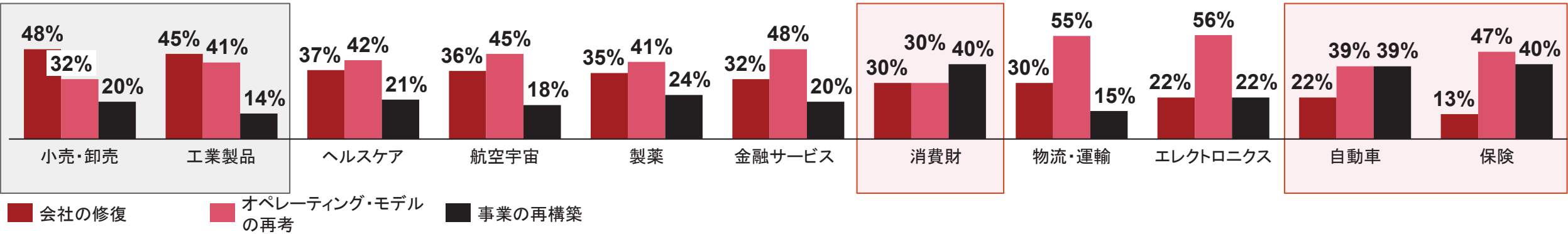
質問：COVID-19の影響に対処するため、貴社が今年重点的に取り組んでいるものは何ですか。

COVID-19の影響に対処するために、今年度重点的に取り組んでいるもの：悲観的な売上見通しを示した回答者



- 工業製品や食品以外の小売など、パンデミックにより大きな打撃を受けた業界は、主に回復活動に注力している
- 保険、自動車および消費財の分野の企業は、将来の成長に向けて事業の抜本的な再構築に着手しており、パンデミック前の取り組みを加速させる可能性がある

All respondents, by industry



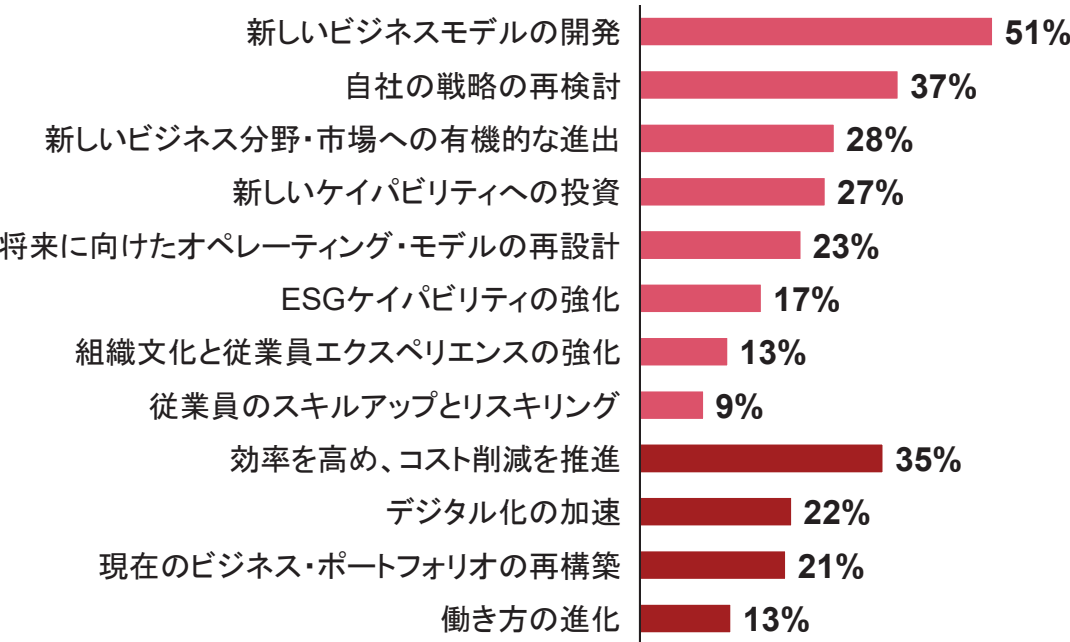
主な調査結果

1. 全般的に、企業は成長に向けた計画を行っている
－ 但し、業種別ではいくつか顕著な例外がある
2. 企業は変革の必要性を感じており、大半の企業が事業の運営方法を変える計画を立てている
3. **新しいビジネスモデルとデジタルトランスフォーメーションが主眼となっている**
4. 効率化の目標は限定的で、テクノロジーにより実現可能な人とオペレーションに集中している

これまでの危機とは異なり、売上成長の施策が最も重要であり、新しいビジネスモデルと戦略の見直しが最優先事項となっている

質問: 貴社の2021年以降の戦略的取り組みの主な目的は何ですか。

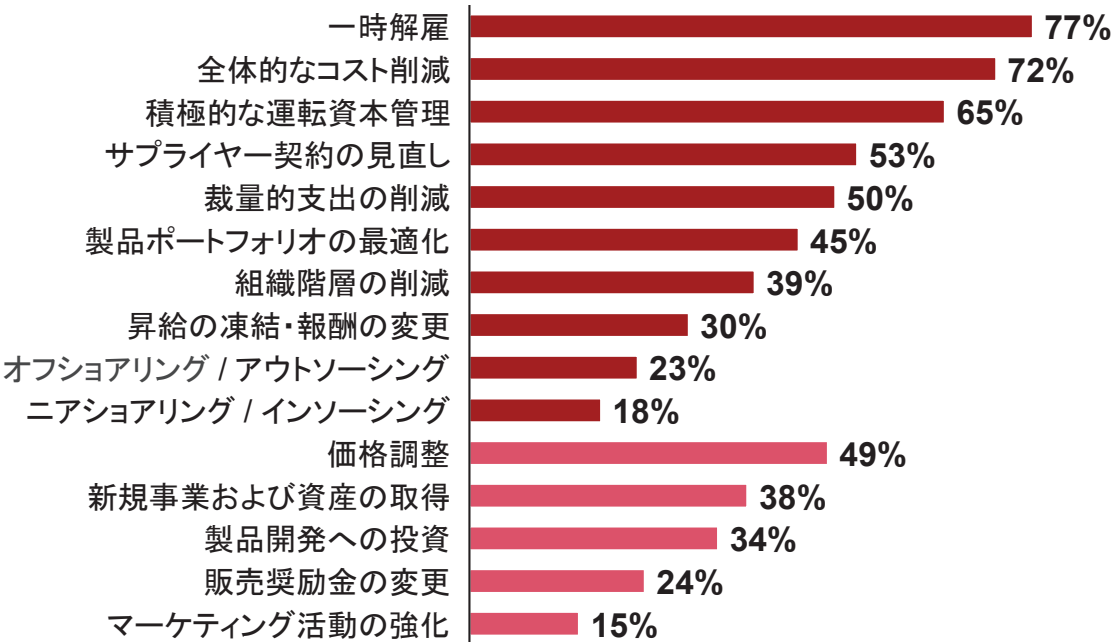
2021年以降の戦略的優先事項(全回答者)



売上成長の施策 コスト削減の施策

危機の状況: パンデミックにより、「ニューノーマル」に対応するために企業が事業を抜本的に変革する必要性が加速→デジタル・ビジネスモデルと働き方への投資を推進する要因に

2009年の景気後退への対応調査¹での戦略的優先事項(全回答者)



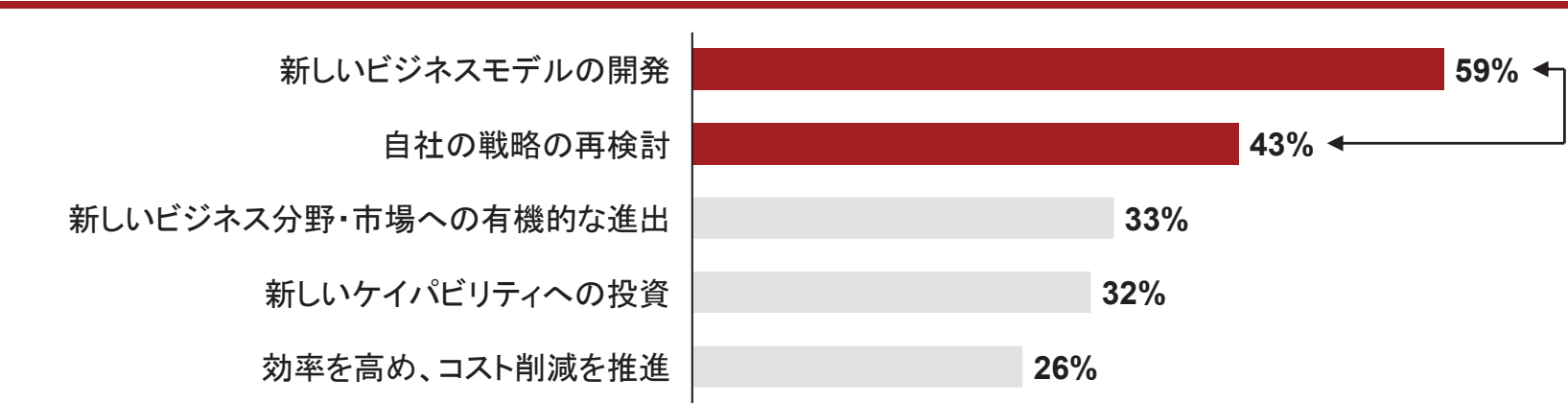
危機の状況: 住宅・債務バブルにより、消費が急激に落ち込み、資金調達が制限された→リストラクチャリングとコスト削減を推進する要因に

多くの企業は新しいビジネスモデルの開発に注力しているが、パンデミック後を見据えた新たな企業戦略との整合を見いだせていない企業がある

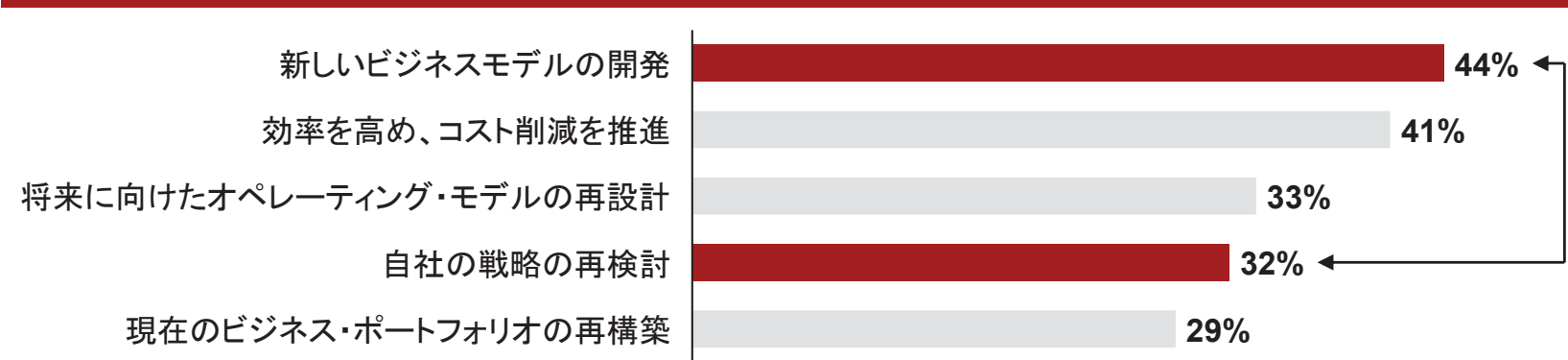
質問: 貴社の2021年以降の戦略的取り組みの主な目的は何ですか。

2021年以降の戦略的優先事項トップ5

楽観的な売上見通しを示した企業



悲観的な売上見通しを示した企業



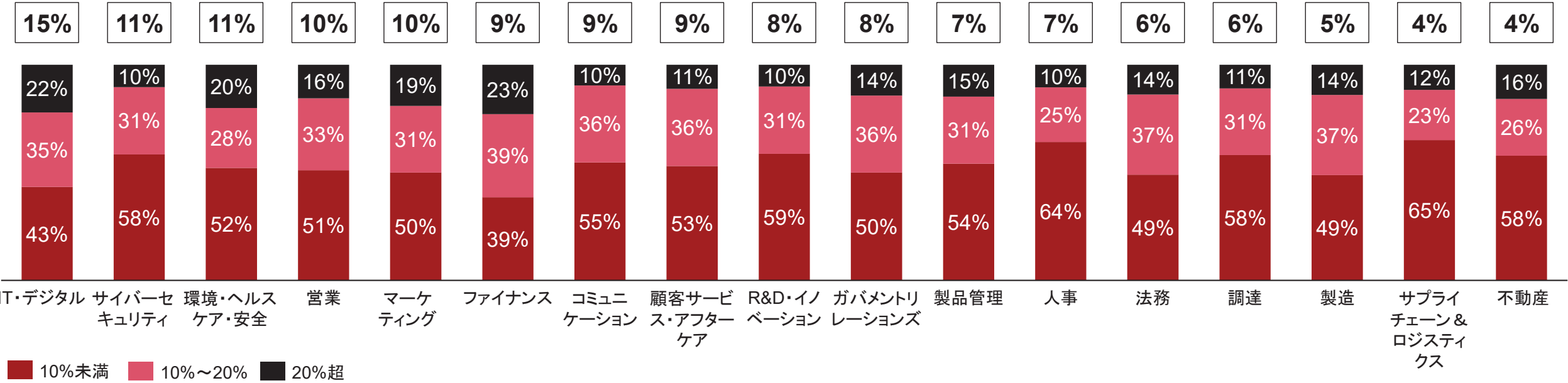
- 全体的に、危機から抜け出し、将来の成長を牽引するための新しいビジネスモデルを開発することが最優先事項となっている
- しかし、一部の企業では、新しい成長への取り組みと既存戦略の見直しが結びついていないように見える。新しいビジネスモデルをうまく成長させるためには、自社の見直しを初めに行うか、少なくとも同時に行う必要がある
- さらに懸念されるのは、悲観的な売上見通しを示した企業は、根本的な方策にまだ取り組んでおらず、依然としてコスト削減による効率性の向上とポートフォリオの再構築に注意が向いている点である

投資を行う企業は、各機能・分野に4%～15%の追加投資を検討している。 IT・デジタルへの追加投資が最も多い

質問: 貴社はどの機能・分野にどの程度の追加投資を行うことを検討していますか。

追加投資の度合い(全回答者)

平均追加投資率

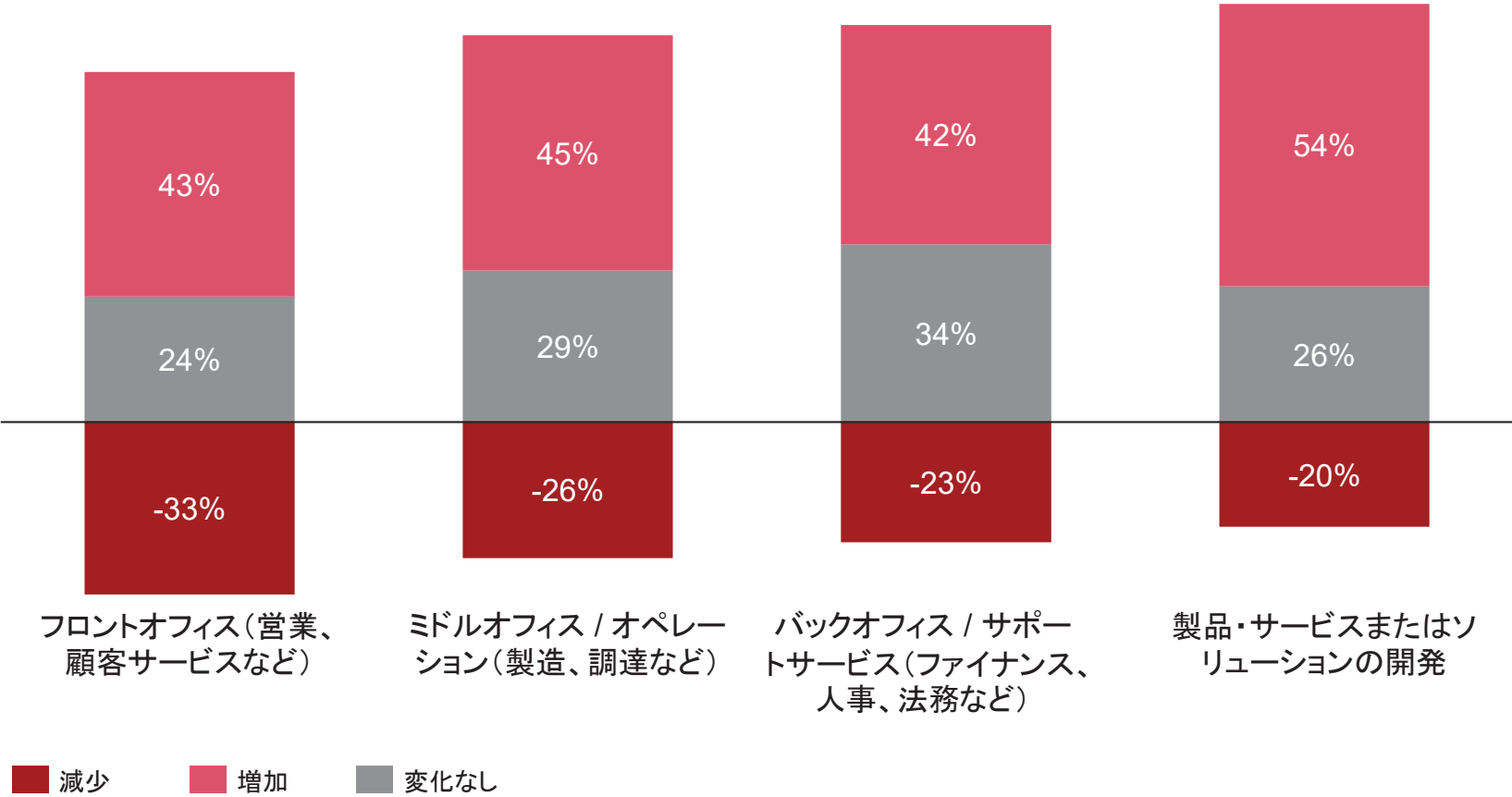


- IT・デジタルおよび営業への投資が上位となっており、企業の売上成長の施策、特に新しいビジネスモデルの開発を支えている。
- 同時に、企業はIT・デジタルのインフラを強化することに投資。オペレーショナル・リスクの第1位として識別されたサイバーセキュリティリスクを軽減しようとするもの。
- 意外にも、企業はファイナンスなどのバックオフィス機能への投資も増やす計画を立てている。

デジタル化への投資は主に新製品・サービスの実現に集中しており、フロントオフィスに関しては削減されている

質問:COVID-19以前と比較して、自動化・デジタル化への投資はどの程度変化していますか。

COVID-19以前と比較した自動化・デジタル化への投資の変動(全回答者)



- 大半の企業は、新しい製品やサービスまたはソリューションの開発、および売上増加のためにデジタル化に投資している
- バックオフィス、またはミドルオフィスへの投資を削減している企業もあるが、より大幅な投資削減が見込まれるのはフロントオフィス
- これはかなり意外ではあるが、おそらく、まずはオペレーションをより抜本的にデジタル化する必要性を示していると考えられる

主な調査結果

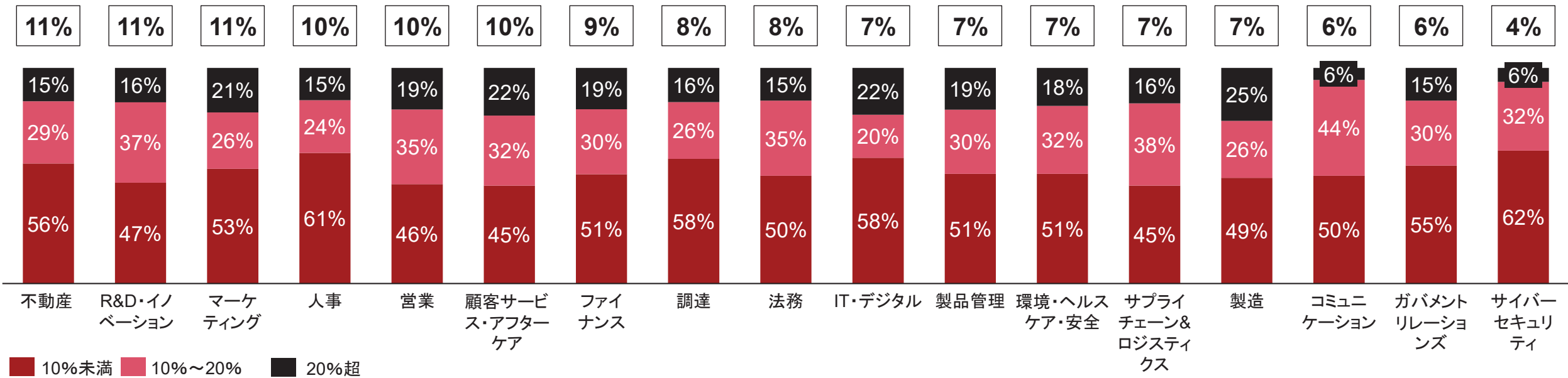
1. 全般的に、企業は成長に向けた計画を行っている
－ 但し、業種別ではいくつか顕著な例外がある
2. 企業は変革の必要性を感じており、大半の企業が事業の運営方法を変える計画を立てている
3. 新しいビジネスモデルとデジタルトランスフォーメーションが主眼となっている
4. 効率化の目標は限定的で、テクノロジーにより実現可能な人とオペレーションに集中している

コスト削減を実施する企業は各機能・分野で4%から11%の削減を検討しており、不動産、R&D、マーケティングにおいて最大規模の削減が見込まれている

質問：どの機能・分野で、どの程度のコスト削減を検討していますか。

機能別コスト削減度（全回答者）

平均コスト削減率

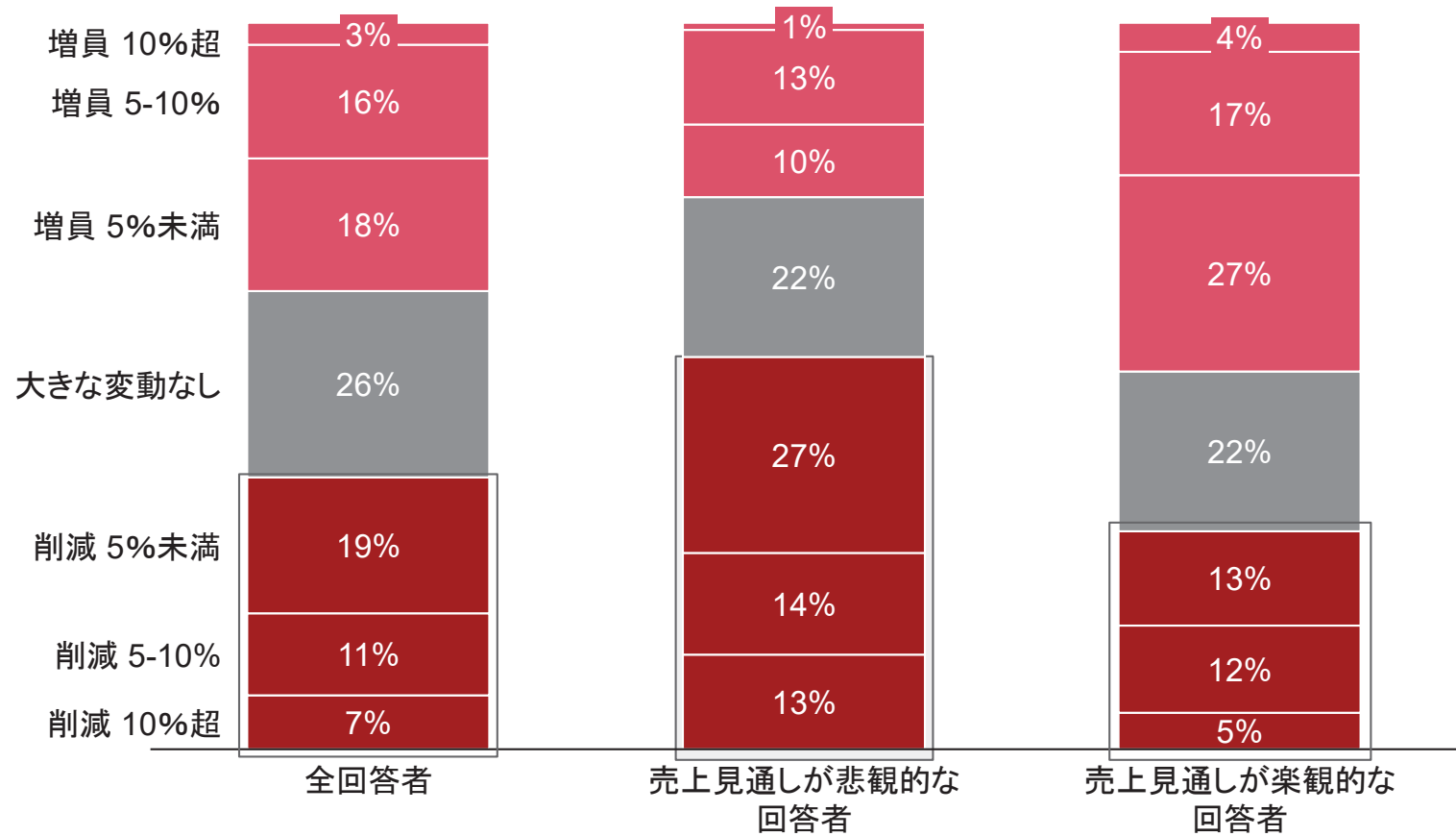


- 企業は全機能にまたがる大幅なコスト削減を実施しており、COVID-19後の新しいコストベンチマークを設定している。
- コスト削減の余地は特定の機能において特に顕著であり、最大の削減は不動産において見込まれている。これは、企業が「未来のオフィス」に移行しているためである。
- 意外にも、R&Dがコスト削減で第2位となってる。短期的にはR&Dの削減が多く企業にとって必要なかもしれないが、この状況は、将来の成長に向けて企業がR&D ポートフォリオを最適化、合理化する機会でもある。つまりR&Dの削減を戦略的な観点から行うことである。

従業員への影響は大きい – 37%の企業が人員削減を見込んでおり、売上見通しが悲観的な企業はそれ以上の削減を想定している

質問: 今後12カ月間で、正規従業員数がどのように変動すると想定していますか。

今後12カ月間で想定している正規従業員数の変動

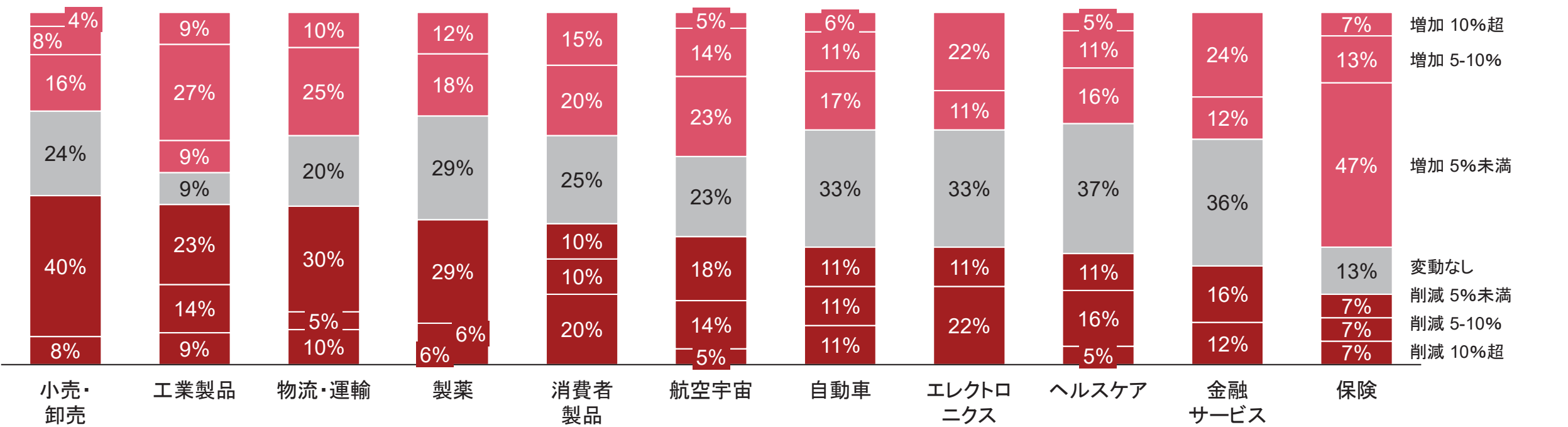


- 全体では、回答者の**37%**が今後12カ月間に**恒久的な人員削減**を想定しており、回答者の7%が、10%超の削減を想定している
- 減収の想定に伴い、売上見通しが悲観的な企業の54%が、人員の即時削減と恒久的削減の両方を想定している
- 売上見通しが楽観的な企業の約70%が、増員または現状レベルの維持を計画している
- しかしながら、成長見通しの企業のうち約30%が人員削減を想定しており、**雇用なき成長**が示されている

大半の業界で人員削減が顕著 — 小売、工業製品、物流業界が最大規模の削減を見込んでいる

質問:今後12カ月間で、正規従業員数がどのように変動すると想定していますか。

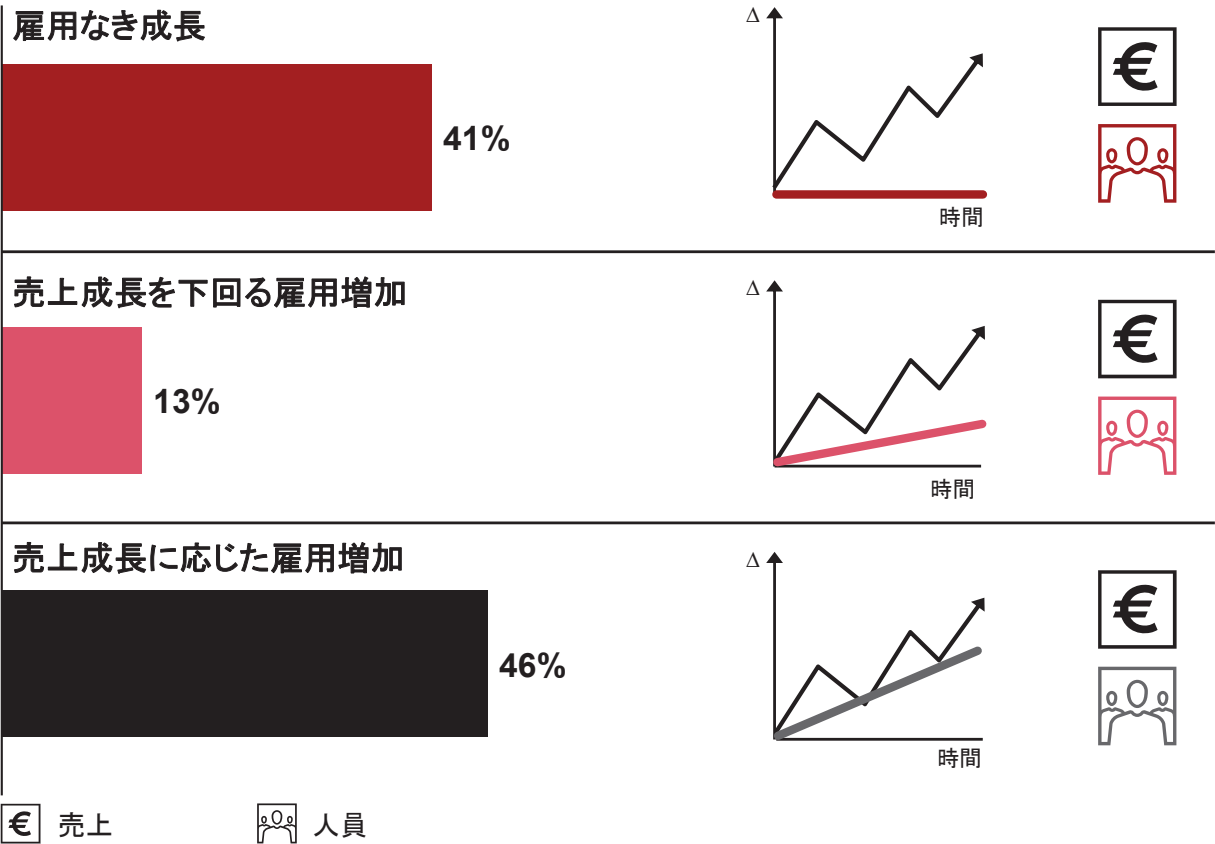
今後12カ月で想定している業種別の正規従業員数の変動(全回答者)



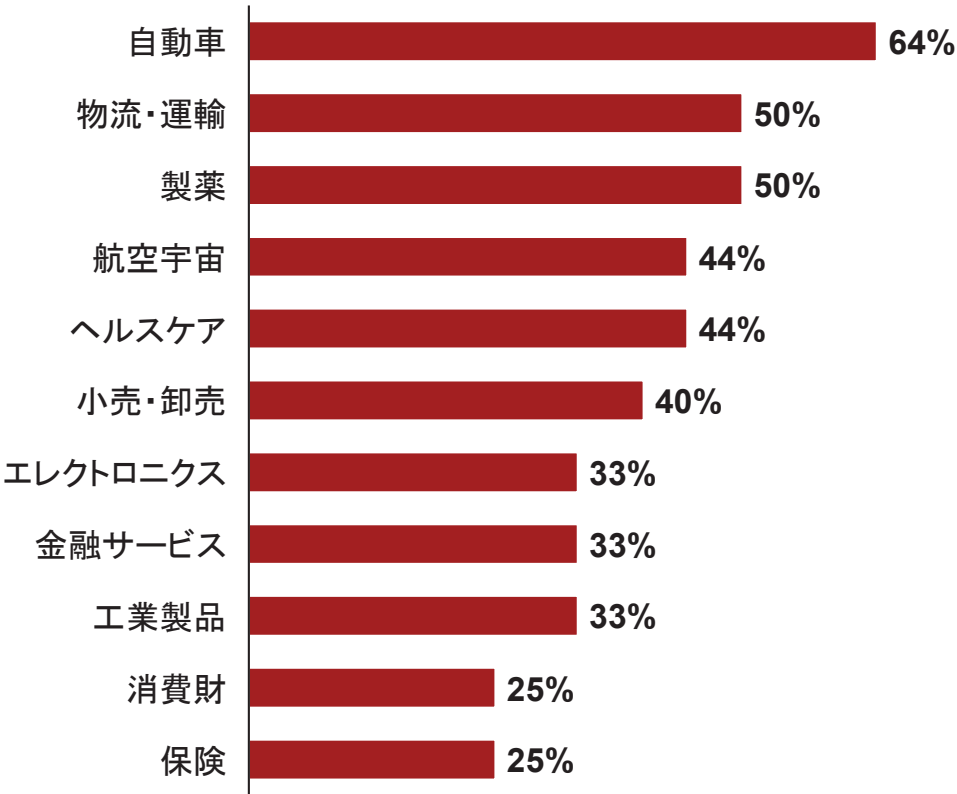
- 小売・卸売企業の半数は正規従業員の削減を計画しており、5%～10%の変動を予想している
- 工業製品、物流企業は、より大規模な人員削減を計画しており、回答企業の約10%が、10%超の削減を想定している

売上見通しがポジティブな企業の40%超が雇用なき成長を見込んでおり、割合上位は自動車、物流、製薬

売上成長と雇用増加の相関関係 (売上見通しが楽観的な回答者)



雇用なき成長を想定する業界別割合 (売上見通しが楽観的な回答者)



調査結果は、危機に対応し、より力強く浮上するための3つの主要アクションを示している

1

以前の状態に戻ることを期待するのではなく、戦略的優先事項を再考する

業界の成長ドライバーに基づいて将来の戦略やビジネスモデルを再考し、業界や市場の変化を踏まえて価値創造計画を再検討する。

2

主要な成長ドライバーとしてビジネスモデルのデジタルトランスフォーメーションとESGに投資し、コストを新しいベンチマークに設定し直す

デジタル化により新たなビジネスモデルを構築・進化させることを戦略的目標とする。ESGの価値創造力を活用し、将来に備える。COVID-19後の新しいコストベンチマークに迅速に対応し、他社を凌げる領域を探す。

3

新しい運営方法に従業員を参加させる

変革の過程に従業員を主体的に関与させる。従業員への影響、業務のデジタル化や自動化の拡大、また「未来のオフィス」への移行といった観点では特に必要となる。

包括的な価値創造アプローチでリストラクチャリングに取り組む企業は、危機を乗り越えた後にさらに力強く浮上することを過去の教訓は示している

2008 年の危機		迅速な回復と強靱化のための方策	アクションと結果
2008 年の危機	グローバル自動車メーカー	<ul style="list-style-type: none">徹底的に総コスト構造を見直し重要な成長ケイパビリティ(低燃費パワートレイン等)に投資し、レガシーである収益性が高い領域は決断力を持って切り捨て	<ul style="list-style-type: none">設計プロセスの変更、ボトルネックの除去、未来に合致しないモデルの製造工程からのカットオフ2009年には27億ドル、2010年には66億ドルの利益を計上し、10年ぶりの高水準となった
	グローバル鉄鋼メーカー	<ul style="list-style-type: none">将来を見据えた抜本的なオペレーティング・モデルの変革を実施短期、中期、長期にわたり、綿密なエンド・ツー・エンドの変更を実施	<ul style="list-style-type: none">大半の鉄鋼メーカーはコストを削減したが、この企業はサプライチェーンの統合とデジタル化を通じた差別化に投資した競合他社を大きく上回る安定した高い利益率を誇り、危機後には欧州鉄鋼業界のリーダーに
	大手エレクトロニクス企業	<ul style="list-style-type: none">R&D、テクノロジー、IT、デジタルに投資し、未来を形成(機会費用の低さを活かす)デジタル化を加速し、業務効率の向上と労働集約度の低下を図るための先手を打つ	<ul style="list-style-type: none">競合他社がR&D予算を削る中、この企業はR&Dを倍増させ、特許出願数は4倍に達し、4種の研究開発拠点を建設2008年にインターブランド社の公表する「最も価値あるブランド」として19位にランクイン。現在は6位
	グローバル・テクノロジー企業	<ul style="list-style-type: none">オペレーティング・モデルとポートフォリオの再設計による、コア・ケイパビリティへの集中とレガシー・コストからの解放	<ul style="list-style-type: none">古くからの事業を売却し、事業ごとの目的に沿った全体的なオペレーティング・モデルを再設計主力事業の市場で第1位、2位を争うマーケットリーダーとして台頭
	米通信企業	<ul style="list-style-type: none">企業価値評価の低さを利用し、敵対的買収を防衛するものとして、戦略的買収やパートナーシップの構築による競争力の強化	<ul style="list-style-type: none">2008年に280億ドルで競合他社を買収。2社は同じワイヤレス・テクノロジーを共有米国内の新たな領域にカバレッジが拡大し、マーケットで首位に浮上

サービスの詳細についてはウェブサイトをご覧ください

主要なサービス／ソリューション

Capabilities-Driven Strategy + Growth ケイパビリティに基づく 戦略と成長

企業の経営陣は戦略策定とその実行に懸命に取り組んでいます。PwC Strategy&は、独自のケイパビリティに基づく先駆的アプローチにより、クライアントの最大の強みがある分野にフォーカスを絞り、競争優位を獲得することを可能にしています。

[詳細はここをクリック](#)

Fit for Growth 成長への企業変革

持続的な成功を目的としてコストを管理している組織はほとんどありません。PwC Strategy&の「Fit for Growth」は、企業がコストを戦略的に削減・再配分することでコスト削減と成長を同時に実現するアプローチであり、数々の実績により実証されています。

[詳細はここをクリック](#)

Workforce of the Future 「働き方改革」の未来予想

仕事は変わっても、労働力の必要性は変わりません。PwCは、ビジネスの現況を裏付け、将来の仕事に影響を及ぼすであろう3つのグローバルトレンド（テクノロジー、人口統計、社会）を特定しています。PwCは、クライアントが将来の成功に向けて現状の人員戦略、従業員エクスペリエンス、労働環境を強化できるよう支援します。

[詳細はここをクリック](#)

Front Office Transformation フロントオフィス・ トランスフォーメーション

デジタル・テクノロジーとそのデリバリー・メソッド、ビッグデータ、顧客エンパワーメントは、新しいビジネスモデルやチャネル、製品を生み出しています。PwCは、Salesforce上のデジタル・フロントオフィス導入を支援し（人とチャネルの両面をクラウドにより支援）、差別化されたカスタマーエクスペリエンスを提供できるようクライアントを支援します。

[詳細はここをクリック](#)

担当者紹介

執筆者



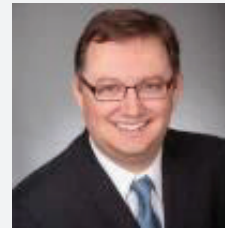
Strategy& Netherlandsパートナー
Mahadeva Matt Mani
matt.mani@pwc.com



Strategy& USプリンシパル
Vinay Couto
vinay.couto@pwc.com



Strategy& USプリンシパル
Namit Kapoor
namit.kapoor@pwc.com



Strategy& USプリンシパル
Dr. Deniz Caglar
deniz.caglar@pwc.com



Strategy& Germanyディレクター
Bastian Lux
bastian.lux@pwc.com



Strategy& Germanyマネージャー
Tobias Baumer
tobias.baumer@pwc.com

監訳者、問い合わせ先



PwCコンサルティング, Strategy&, パートナー
北川 友彦
tomohiko.t.kitagawa@pwc.com



PwCコンサルティング, パートナー
井上 貴之
takayuki.inoue@pwc.com



PwCコンサルティング, ディレクター
山本 貴英
kiei.yamamoto@pwc.com



PwCコンサルティング, ディレクター
池内 俊之
toshiyuki.ikeuchi@pwc.com

Thank you

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年6月に発行した『Great expectations: Global executives respond to business disruption』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。

<https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/publications/report.html>

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/fit-for-growth/restructuring-survey.html>

日本語版発刊年月:2021年12月

[strategyand.pwc.com/jp](https://www.strategyand.pwc.com/jp)

© 2021 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. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see www.strategyand.pwc.com. No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC.

This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors. PwC has exercised reasonable care in the collecting, processing, and reporting of this information but has not independently verified, validated, or audited the data to verify the accuracy or completeness of the information. PwC gives no express or implied warranties, including but not limited to any warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use and shall not be liable to any entity or person using this document, or have any liability with respect to this document.