



世界の製造業の見通し 2022

CEOの見解：サプライチェーンのレジリエンスが
2つの変革の達成を後押しする

KPMGインターナショナル

home.kpmg/industrialmanufacturing



目次

レジリエンスが最優先課題	4
新しいテクノロジーが果たす二重の役割	7
新たな目的意識	10
ESGが前面に	12
人材のスキルを高める	15
逆境の中で利益を上げるには	17
結論	18

調査について

KPMGインターナショナルは2021年半ばに、製造企業のCEO146名を対象に意識調査を実施しました。回答者の47%は売上高10億ドル～100億ドルの企業のCEOで、29%は売上高100億ドル超の企業のCEOでした。18%の企業がドイツに本社を置き、17%が米国、15%が中国でした。その他企業の所在地は、アジア、欧州、オーストラリア、カナダとなっています。



KPMGインターナショナルは、大手製造企業のCEOが2022年に予想される課題に備える中で何に注目しているかを探る意識調査を実施しました。その結果に基づいて作成されたのが、欧州、北米、アジア太平洋における11か国の最高責任者の見解を取りまとめたレポートです。このレポートがもたらす知見は、読者の皆様が投資先や採用すべき人材、待ち受ける機会と困難にどう臨むかについて決定を下すうえで、自社を評価する基準となり、参考となるでしょう。

本レポートを作成する中で、今回のパンデミックや気候変動、地政学的要因により、経営幹部が、デジタル化とESG目標への注力という2つの変革を、今まで以上に重視していることが分かりました。テクノロジー人材の不足と従業員や顧客、投資家からの変革の要求の高まりを受け、バリューチェーン全体を変革するテクノロジーを導入する必要がかつてなく高まっています。

しかし、人工知能や5Gネットワークなどのテクノロジーの導入は、それ単独で進むものではありません。改革を成功させるためには、経営幹部が一丸となり、何をどこまで目指すのか、目指すところに会社をどう引っ張っていくのかについて明確なビジョンと意志を持ってリードしなければなりません。このレポートは、CEOが製造業の未来を把握する一助になるはずです。変革ロードマップの道しるべとして、KPMGインターナショナルが各社CEOの見解をどのように分析したか、ぜひご確認ください。



© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

パンデミックだけがサプライチェーンを混乱させる要因ではありません。地政学的要因も大きく影響しています。ニアショアリングは、サプライチェーンリスクを減らす1つの方法です。「西ヨーロッパの製造企業は、コスト競争力で中国と張り合えるトルコやハンガリー、ポーランド、ルーマニアに工場を建設することで財務的な成功を収めています」と、KPMGドイツのValue Chain TransformationコンサルティングのパートナーであるKaveh Taghizadehは言います。

リスクを軽減するもう1つの方法は、自社のサプライチェーンをより深く把握することです。そのためには、おそらくOEMのサプライチェーンを少なくともティア4のレベルまで追跡しなければならないでしょうが、それは非常に難しいと、KPMGインターナショナルのIndustrial ManufacturingのGlobal headであるStéphane Souchetは指摘します。これは、製造企業の事業のあり方における大きな変革を必要とします。「企業は、ジャストインタイム方式のサプライチェーンからジャストインケース方式へと移行しつつあり、調達先の多様化を図っています。供給拠点をターゲット市場の近くに持ってくれば、サプライチェーンは短くなります。西ヨーロッパの場合、これは調達先を東ヨーロッパと北アフリカに変えることを意味します。アジアでは、ベトナムやマレーシア、タイに重点を置くことになるでしょう」とSouchetは述べています。

レジリエンスの定義のほとんどは、3つの能力に焦点を当てています。すなわち、脆弱性を減らす能力、変化し適応する能力、そして混乱から素早く回復する能力です¹。2020～21年の事象が、企業がいかに予想外の混乱に対して脆弱かを示したことは間違いありません。パンデミックは、製造業のサプライチェーンにとりわけ劇的な影響を及ぼし、重要部品の不足とコスト上昇を招きました。サプライチェーンの管理には独特の難しさがあることは確かです。CEOに12種類のリスクのうち自社の成長にとって最大の脅威になるのはどれかを尋ねたところ、サプライチェーンリスクが大差で選ばれました。

“

世界経済は転換点に差しかかっているようです。米国中心の貿易システムは、中国中心の貿易システムからデカップリング（分離）しつつあるように思われます。”

”

Kaveh Taghizadeh

Partner, Consulting, Value Chain Transformation
KPMGドイツ

¹ https://www.researchgate.net/publication/224144529_Perspectives_on_measuring_enterprise_resilience

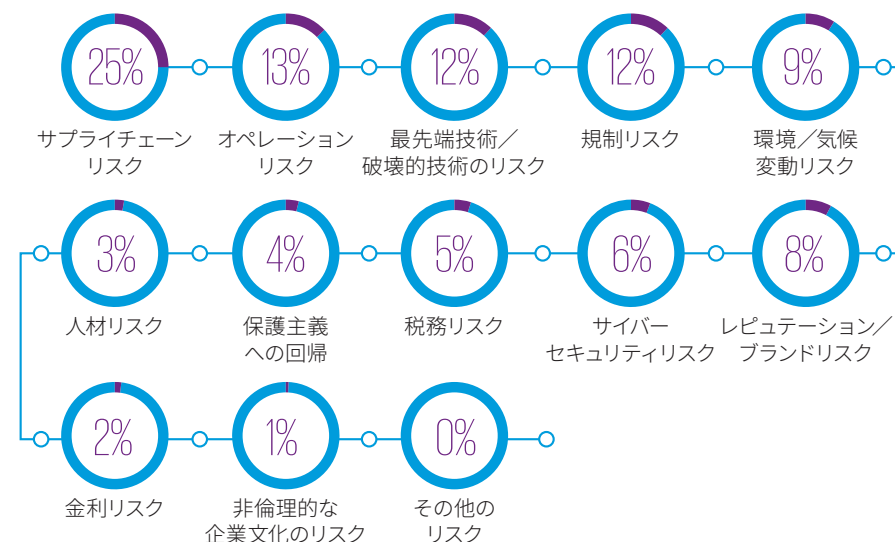




「したがって、企業はレジリエンスについて考え方を变えつつあり、ある程度の冗長性を組み込むようになっています。『ジャストインケース』方式へのシフトは、レジリエンスの重要性を反映しています」とGrant McDonaldは言います。「私たちは、サプライチェーンの安全保障を再定義する必要があります。民需産業にとって、安全保障とは供給の安全を意味します。防衛企業にとっては、国家の安全を意味します。」

こうした状況を受け、経営幹部の間でサプライチェーンは、リスクを軽減するためだけでなく機会を最大化するためにも最優先事項とみなされるようになっています。「サプライチェーンリスクに対処する能力は、企業にとって大きな競争優位になります。経営幹部は、サプライチェーンリスクについて以前よりはるかに戦略的な見方をするようになっています」と、KPMGインドのパートナーであり、Industry4.0のGlobal HeadとAutomobile and Industrial ManufacturingのNational Leaderを務めるVinod Ramachandraは言います。

次のリスクのうち、貴社の成長にとって最大の脅威となるのはどれですか？



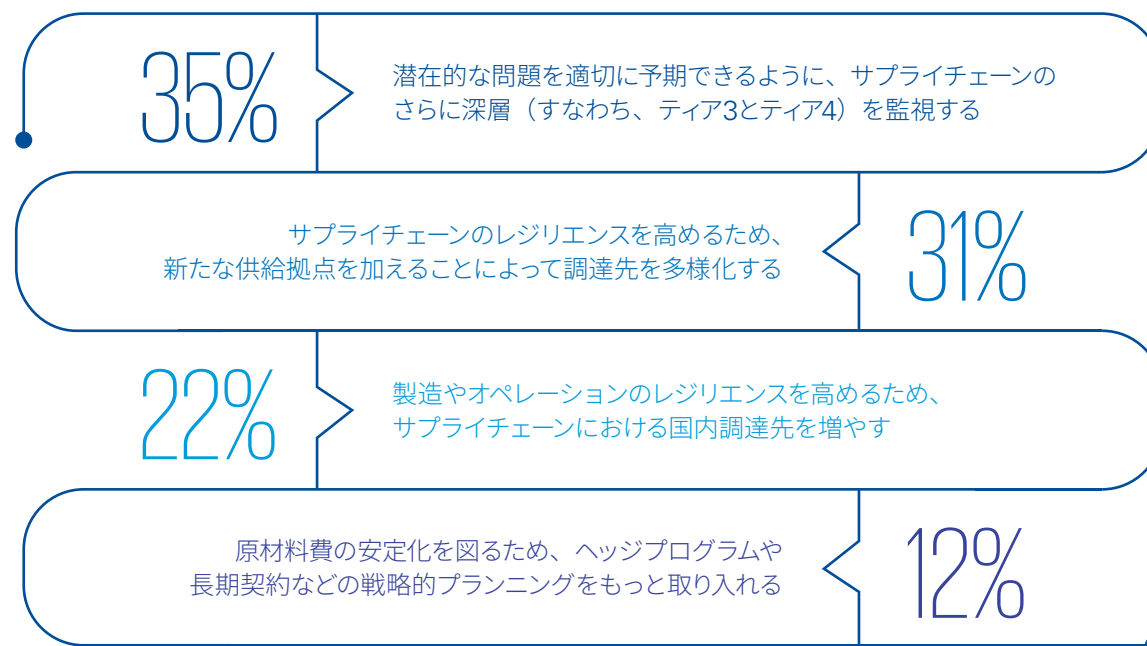
出典：KPMGグローバルCEO調査2021

新しい テクノロジー が果たす 二重の役割

サプライチェーンに対する新たな関心は、今回のパンデミックがもたらした第2の大きな教訓と関係しています。その教訓とは、(1) 脆弱性を減らす、(2) 非常に大きな混乱を引き起こす事象に適応し、迅速に回復するという2つの目的のために、新しいテクノロジーに投資する必要があるということです。まず、第1の目的について考えてみましょう。

サプライチェーンへの負担を軽減する最良の方法は、自社の監視の範囲をサプライチェーンのさらに深層に広げ、深刻な影響が及ぶ前に変化を予測することだと最高責任者たちは述べています。そのためには、直接取引しているサプライヤーとの取引だけでなく、ティア4が可能であればその先の層も含めた、無数の取引を追跡できるテクノロジーが必要です。これは、ほとんどのOEMが今回のパンデミックが起こるまで必要と感じていなかったことです。

今後3年間にサプライチェーンへの負担を軽減するために使用する戦略のトップはどれですか？

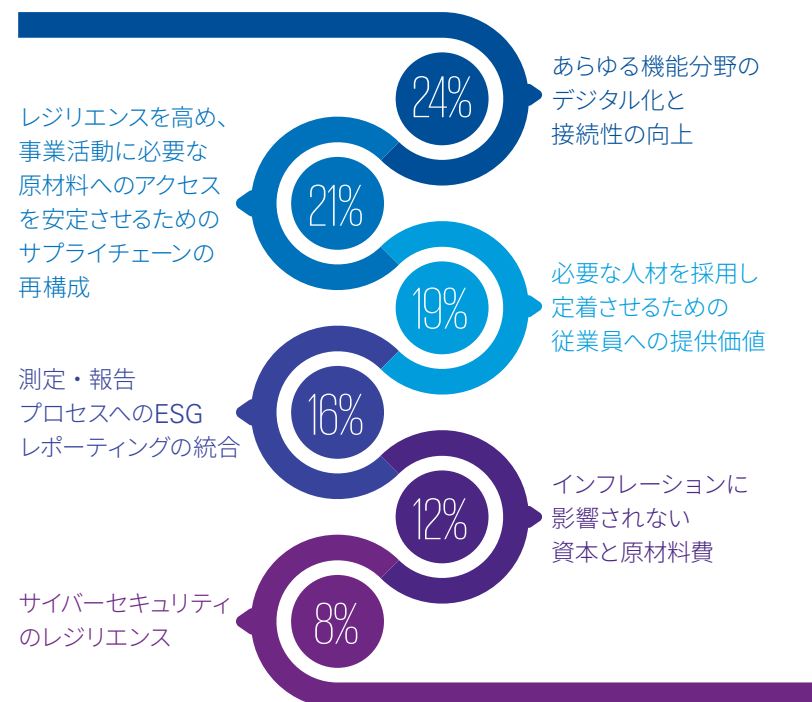


出典：KPMGグローバルCEO調査2021



人工知能 (AI) も1つの答えです。Vinod Ramachandranは次のように述べています。「製造企業の間で、人口知能 (AI) を中心とするサプライチェーンへのテクノロジー導入が進んでいます。こうしたテクノロジーは、リアルタイムで分析した需給データに基づいて製造することを可能にします。このテクノロジーの力を借りることで、サプライチェーンの中に脆弱な部分があれば、その部分を中心に経営幹部によるリスク管理を徹底することができます。人口知能 (AI) はERPシステム上で動作し、企業がEnd to Endで見える化できるように手助けします」

貴社の成長目標を達成するための今後3年間における オペレーション上の最優先事項は、次のうちどれですか？



出典：KPMGグローバルCEO調査2021

ゲームチェンジャーになりうるもう1つのテクノロジーはブロックチェーンですが、これは必ずしも現実的なソリューションとは限りません。Stéphane Souchetは次のように述べています。「サプライチェーンの追跡を強化するためにブロックチェーン技術を検討する企業が増えています。しかし、ブロックチェーンが機能するためには、さまざまなサプライヤーが必要であり、特にティア3とティア4では、多くのサプライヤーがブロックチェーンを利用する能力を持っていません。電気機器メーカーなら、ブロックチェーンの利用をそこまで拡大できるかもしれませんが、金属と鉱業では難しいでしょう」

可視性を向上させるさらなる方法は、テクノロジーを駆使してサプライヤーネットワークを構築することです。このネットワークにおいては、接続性が極めて重要な役割を果たします。「デジタルマーケットプレイスは、サプライヤーをつなぎ、透明性を高める手段をもたらします。しかし、企業の姿勢を変えることはたやすくありません。彼らは、数量と価格についてより多くの情報を共有することには乗り気ではないからです」とSouchetは指摘します。

調査から明らかになった新しいテクノロジーへの投資の第2の目的は、テクノロジーを利用してより速く収益を拡大することです。調査によれば、成長目標を達成するための今後3年間におけるオペレーション上の最優先事項は、あらゆる機能分野のデジタル化と接続性への投資となっています。効果的に統合すれば、この種の投資はアジリティを高め、イノベーションを促進することにもなります。

「日本では、デジタルトランスフォーメーションを加速するために『ライトハウス』アプローチを取る必要がある企業が増えています」と、KPMGジャパンでサプライチェーン分野を担当する坂田英寛は言います。「このアプローチでは、パイロット工場またはパイロットプロセスを選んで、オペレーションを劇的にデジタル化します。ベネフィットが実現できれば、他の工場にも展開していきます」

テクノロジー投資はサイバー攻撃のリスクを軽減するためにも必要です。CEOたちは、サイバーに関する最大の懸念はサプライチェーンへの影響だと述べています。今後3年間のレジリエンス向上におけるCEOの最優先事項は、サプライヤーエコシステムのセキュリティに注力することです。彼らはこの取り組みが成果を挙げると予想しています。将来のサイバー攻撃に対する備えができていると確信しているCEOの数は、備えが足りないと感じているCEOの2倍以上にのぼりました。さらに、製造企業のCEOは、サイバー意識の高い企業文化を作ることが、技術的な対策と同じくらい重要であることを理解しています。



新たな 目的意識

パンデミックはサプライチェーンを混乱させただけではありません。CEOにショックを与え、なぜ事業を行っているのかといった深い問いについてじっくり考えさせるきっかけともなりました。CEOの約77%は、パンデミックが始まって以来、自社の存在意義（パーパス）に対してより強い感情的なつながりを感じると答えています。さらに、ステークホルダーにとっての長期的な価値が組織の全体的な目標であると答えたCEOが67%を占め、株主への経済的リターンを重視するCEOのおよそ5倍にのぼりました。

パーパスが意思決定に与える影響に関する以下の記述に、どの程度同意しますか？

コロナ禍が始まって以来、自社の存在意義に対してより強い感情的なつながりを感じる



自社の存在意義は、従業員への提供価値（EVP）を構成する重要な要素である



ステークホルダーのニーズに対処するアクションを推進するうえで企業の存在意義を利用している



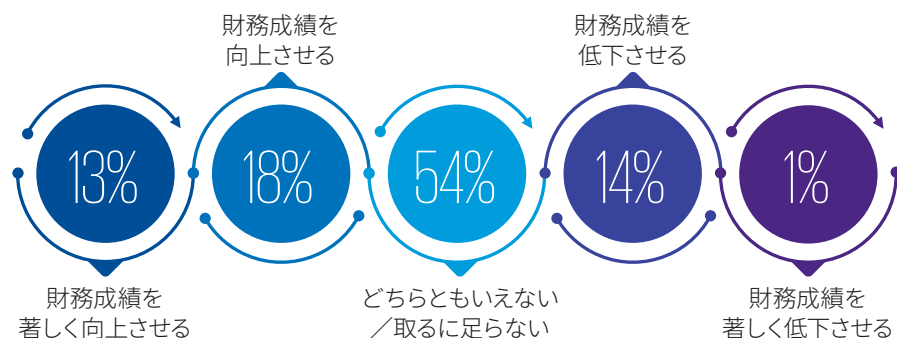
■ 非常にそう思う ■ そう思う ■ どちらともいえない ■ そう思わない ■ まったくそう思わない

出典：KPMGグローバルCEO調査2021

しかし、長期的なリターンの重視は、口で言うほどたやすいことではありません。そもそも、経営幹部と投資家は数十年前から短期的思考を批判してきました。ところが現在、矛盾した意見が見られます。調査に回答したCEOは、従業員にインセンティブを与えることによって目的意識を作ること望んでいますが、環境・社会・ガバナンス（ESG）の問題に関しては、個人的な業績がESGの物差しによって測定されることを望まないと答えています。さらに、製造企業のCEOは、ESG目標の進捗の測定が難しいことを認めながらも、58%は、達成の度合いを示す数字を確認するのに外部の保証には頼らないと述べています。

このような認識があるにもかかわらず、ESGは、調査に回答したCEOによって主要な成長の手段とはみなされていません。確かに、少数派とはいえかなり多く（31%）がESGに注力することで財務成績が上がると述べていますが、54%はその効果はどちらともいえないと述べています。何よりも、目的意識を伝えることが顧客関係に最も大きな影響を与えている割合は92%にのぼりました。

貴社のESGプログラムが財務成績に与える影響を評価してください。



出典：KPMGグローバルCEO調査2021



ESGが 前面に

ESGの3つの要素のうち、CEOたちは、パンデミックへの対応として、環境問題とガバナンスの問題よりも社会問題に力を入れていると答えています。従業員にとって、社会的目標を構成する重要な要素はダイバーシティの促進であり、調査に回答したCEOも、Z世代とミレニアル世代の従業員の採用に役立つと述べています。

「新入社員を引き付けるためには、ダイバーシティ、平等、インクルージョンに対する取組みと新入社員教育に全力を傾ける必要があります。これには、効果的なハイブリッドワークのプロセスを構築することも含まれます。有能な人材を維持するためには、金銭的な報酬だけでなく、彼らが何を目指し、何を大切にしているかに慎重に耳を傾け、トップダウンのアプローチを控えることが肝心です」とStéphane Souchetは言います。

社会的目標を重視する一方で、CEOは環境目標もないがしろにしています。CEOの71%は、所得格差や気候変動などの「グローバルな課題」を、長期的な成長にとって最大の脅威とみなしています。サステナビリティ向上のために収益の1~5%を投資すると答えたCEOの割合は半数以上（55%）にのぼりましたが、気候変動というグローバルな課題を考えると、これは大きな割合ではありません。

CEOが望んでいるのは政府からの援助です。76%は、実業界による気候投資を刺激することは政府の責任だと述べています。しかし、それには見返りが求められます。Grant McDonaldは次のように付け加えています。「政府は、ただでは補助金を出さないでしょう。政府関係者の話では、企業がESG目標に関して正しい行動を取れば、税の軽減や研究開発費控除のような優遇措置が与えられるということです。この領域においては、政府、企業、学术界、財団からなる新たな助成のエコシステムができています。カナダ政府は、産業パートナーシップや多数の企業が参加するアライアンスにグリーンテクノロジーへの投資を促しています」

“

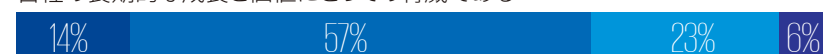
製造企業は、より持続可能な事業活動に投資する必要があることを認識しています。ESGのレンズを通して考えた方が、成長とイノベーションのより良い機会が得られる可能性が高くなります。株主は企業に対し、こうした行動を取るように強く求めています。たとえば、航空エンジンの製造企業は、新しいエネルギーシステムの開発に協力して取り組んでいます。”

Grant McDonald

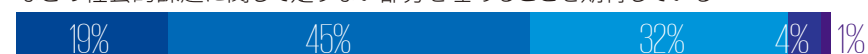
Global Industry Leader, Aerospace and Defence
KPMGインターナショナル

所得格差から気候変動まで、さまざまなグローバルな課題への対処においてCEOが果たす役割が増大していることに関する以下の記述について、どの程度同意しますか？

所得格差や気候変動などの主要なグローバルな課題は、自社の長期的な成長と価値にとっての脅威である



政府に対する信頼が低下する中、社会は企業に、ジェンダー不平等や気候変動などの社会的課題に関して足りない部分を埋めることを期待している



大企業は、政府が差し迫ったグローバルな課題の解決策を探すうえで助けとなるリソース——資金力と人的資源の両方を持っている



従業員に占める人種・民族構成や男女構成といった社会的問題に関する自社の取組みに対するステークホルダーからの監視の目は厳しくなる一方である



社会的問題への取組みの進捗について、CEOが個人的に責任を問われる度合いが増すだろう



ダイバーシティ、平等、インクルージョンに対する社会、投資家、政府の期待があまりにも速く高まっているため、期待に応えるのに苦労するだろう



世界的なパンデミックが働く女性に与えるマイナスの影響により、リーダーシップレベルにおけるジェンダー平等の目標を達成することが難しくなっている



■非常にそう思う ■そう思う ■どちらともいえない ■そう思わない ■まったくそう思わない

出典：KPMGグローバルCEO調査2021



脱炭素化の取組み

KPMGインターナショナルが「ネットゼロ準備度指数」に関する報告書に取りまとめた新しい調査によれば、脱炭素化の進捗と政府の行動という点において国別の差異が最も大きいセクターは、産業（製造業のほかエネルギー等の産業セクターも含む）です。産業の脱炭素化に関する上位5カ国は、上から順に、日本、ノルウェー、英国、ドイツ、デンマークとなりました。

産業の脱炭素化準備度上位5カ国



出典：Net Zero Readiness Index 2021

重点課題には、産業エネルギー消費効率の向上のほか、急務となっているサプライチェーンにおけるスコープ3排出量（すなわち、報告企業が消費する、購入した電力、蒸気、熱または冷却からの間接排出量以外のあらゆる間接的な排出量）への対処などがあります。ジェットエンジンのような機器の場合、エンジンの運用による排出量は、エンジンの組立てに要する排出量をはるかに上回ります。つまり、産業はその数字が示唆するよりはるかに大きなインパクトを与えているのです。

「スコープ3排出量に早急に対処する必要がありますが、顧客と投資家からの圧力に対応するために、排出量削減目標の中でスコープ3排出量に対する説明責任を果たしている企業の数が増えています」と、KPMG英国のディレクターで、Energy Lead Advisoryを担当するWafa Jafriは述べています。

これらの調査結果は、2021年に公表された、サプライチェーンの持続可能性に関する別の調査報告²（KPMGの協賛により実施）によって裏付けられています。2020～21年に製造企業にとって特に重要性を増した重点課題は、省エネと再生可能エネルギーでした。

² <https://sscs.mit.edu/>

人材の スキルを 高める

ESGの目標のうち社会問題が重視されている理由は、熟練労働者に対するニーズの高まりです。CEOの84%は今後3年間に従業員数を増やすとしています。しかし、パンデミックが始まって以来、人材の採用が通常よりはるかに難しくなっています。成長目標を達成するために従業員のスキル開発に投資していると回答したCEOは45%となりました。新しいテクノロジーに投資していると答えた割合はさらに多く、55%にのぼりました。

「航空宇宙・防衛関連の企業は常に、STEM教育を受けた人材を求めています。中堅の従業員については、雇用主は、誰も取り残されないようにするために別の手を打つ必要があります。多くの航空宇宙系の製造企業は、一部の事業拠点をメキシコに移し、モントリオールやトゥールーズを手本として、それらの事業拠点を中心に養成学校や人材育成拠点を構築しています」とGrant McDonaldは述べています。

とはいえ、CEOはトレーニングをハイブリッドワークの成功に最も重要な要素とみなしており、従業員に気候変動などの問題について強い発言力を与えたいと考えています。今後も、勤務時間の一部は在宅で働き、一部は出社して働く形態が続くでしょう。この形態はこれまでのところ、部分的にはうまくいっているものの、そうでない部分もあります。ハイブリッドワークによって生産性は損なわれていませんが、チーム育成とイノベーションは困難になっています。パンデミック中に大量の退職者が出たことがCEOにとって大きな頭痛の種となっていることは確かです。

“

企業は、対面でのミーティングのスケジュールを組み、そのスケジュールを厳格に守ることによって、熟練労働者が定期的に直接顔を合わせるようにする必要があります。ハイブリッドワークの現状に満足してしまっはいけません。従業員は、直接顔を合わせることで、自分がチームの一員であり会社の一員であると感じる必要があります。さもなければ、会社から心が離れてしまい、他所で仕事を見つけるリスクがあります。”

Kaveh Taghizadeh
Partner, Consulting
Value Chain Transformation
KPMGドイツ



The infographic consists of 10 horizontal bars, each representing a different strategy to improve digital literacy. Each bar is blue with white text. On the left side of each bar is a white circle containing a percentage, and on the right side is a white circle containing a rank number. The strategies are listed in descending order of percentage.

Rank	Strategy	Percentage
1	従業員が将来を見据えたスキルを身につけられるように、デジタルトレーニング、能力開発、スキルアップに投資する	38%
2	重要な大きな問題（気候変動や人種差別、不平等の拡大等）について強い発言力を持つ	37%
3	従業員のメンタルヘルスと健康に力を入れる	35%
4	インクルージョン、ダイバーシティ、平等を根付かせることによって、特定の個人やグループが不利な立場に置かれている、あるいは正当な権利を奪われていると感じることのないようにする	32%
5	リーダーの言行が一致しているパーパス主導かつバリエードリブナ企業文化を構築する	32%
6	ハイブリッドワーク環境において従業員が必要とするデジタルツール（コラボレーションツール等）に投資する	32%
7	従業員のアイデアや視点、ニーズに耳を傾け、それらに基づいて行動する	31%
8	仕事の将来について魅力的なビジョンを作る	30%
9	柔軟な働き方ができる態勢を作る	18%
10	従業員とつながり、従業員に共感を示す	15%

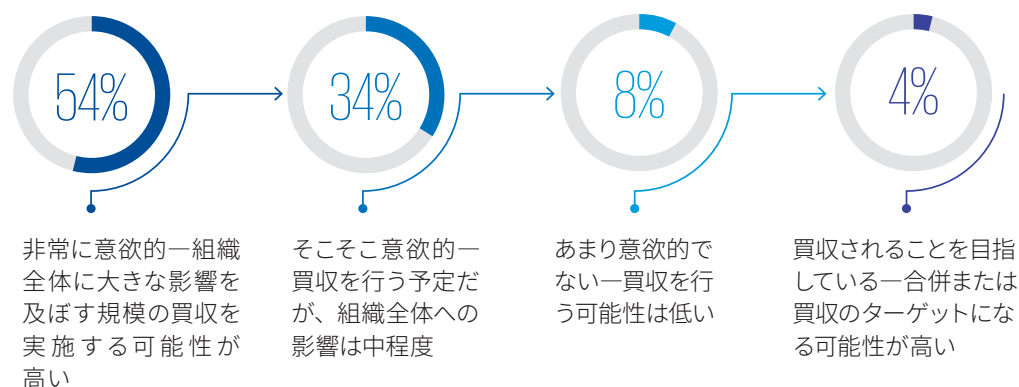
16 Global Manufacturing Prospects 2022

逆境の中で 利益を 上げる

2020～21年の経済的混乱は、CEOに重大な課題をもたらしていますが、この混乱にはプラスの側面もあります。主にパンデミックによって引き起こされたディスラプションについて、CEOたちは、起こった出来事にただ流されるのではなく先手を打つ決意があれば、ビジネスチャンスになるとみなしています。CEOの70%は、競争に破壊されるのを待つのではなく、自らが業界にディスラプションを起こすつもりだと述べています。また、テクノロジーのディスラプションを脅威というより機会とみなしている割合も70%にのぼります。

機会をつかむ1つの方法はM&Aを行うことであり、54%がコーポレートトランザクションに強い意欲があると回答しています。Grant McDonaldは次のように述べています。「航空宇宙・防衛産業では、ディスラプターになっているのは、M&Aを行う資金力と創意工夫に富んだ作戦を持っている企業です。大手の元請業者は、下位のサプライヤーが事業を続けられるように融資を行っています。彼らはまた、3Dプリンティングの企業などを通じて新しいテクノロジーに出資しています。そのまま買収しても、自社では芽を摘んでしまう可能性があるからです」

今後3年間に於いて、貴社はM&Aに対してどのくらい意欲的ですか？



出典：KPMGグローバルCEO調査2021

M&Aに対する熱意にかかわらず、M&Aは素早く成長するためのメインルートとCEOはみなしていません。CEOは、提携と有機的拡大を最もよく選びました。Stéphane Souchetは次のように指摘しています。「将来のディールは、市場シェアを増やすことを目的とするより、変革のためのものになる可能性が高いでしょう。事業分割のディールについても同じことがいえます。これはディールが活発化する兆候です」

結論

産業変革の時代の真ただ中において、CEO調査から学ぶべき主な教訓は、「サプライチェーンへの変革と投資をおざなりにする企業は生き残れない」ということです。これは不変のテーマでありながら、かつてなく差し迫った課題となっています。サステナブルな成長をあげるためには、レジリエントなサプライチェーンが不可欠です。本レポートにおける経営トップの意見の分析は、健全なサプライチェーンが健全な製造企業を支えるという見方を強く裏付けています。しかし、これはどのようにして実現できるのでしょうか。

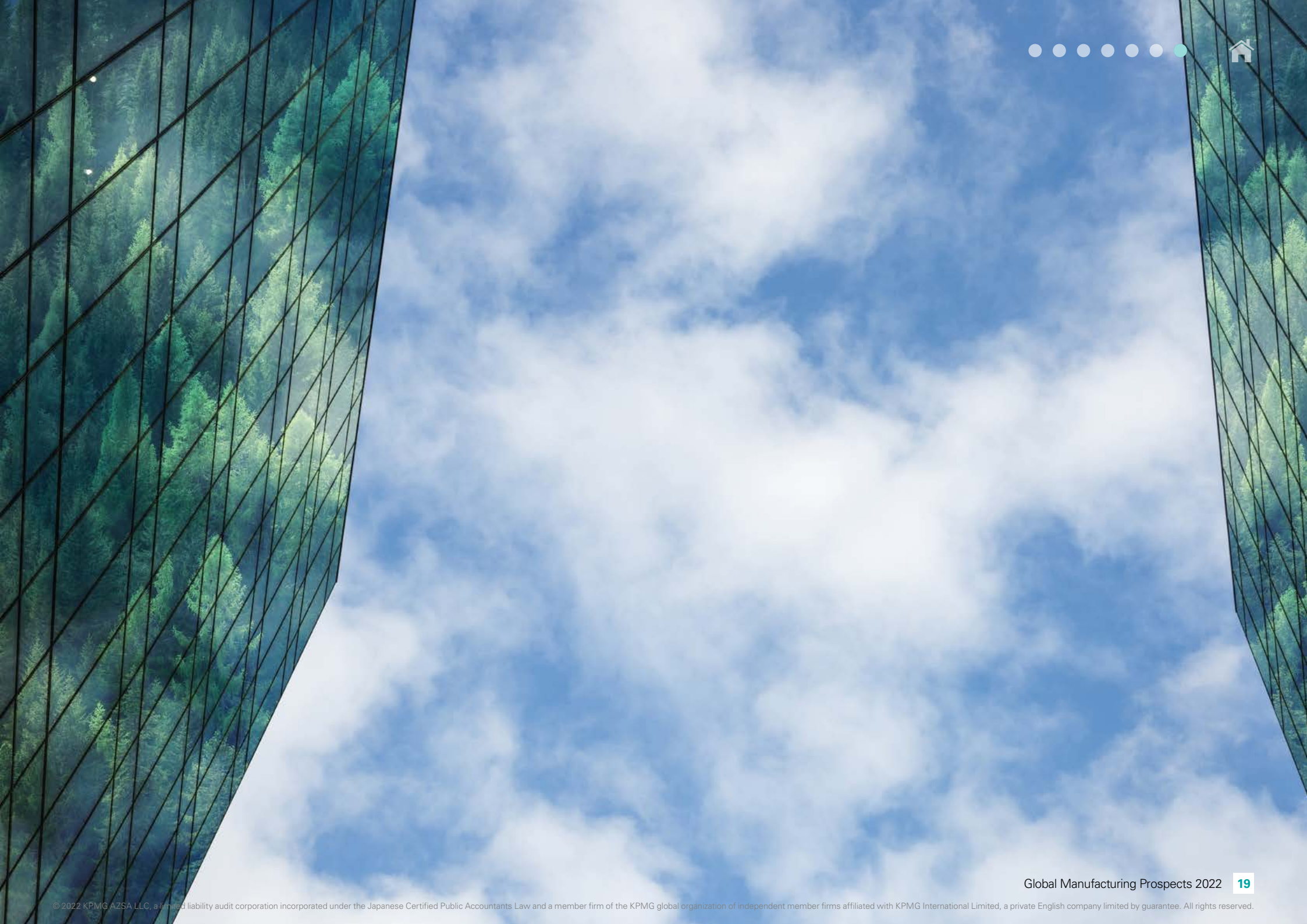
パンデミックと気候変動が同時に発生していることを背景に、企業は新たなリスクを軽減すると同時に新たな機会を最大化するための手段を求めており、DXが加速しています。今回の調査が示唆しているのは、DXとESGのゴールは両立するものであり、一体化することによって強い効果を発揮することをCEOがまだ理解していない可能性があるということです。デジタル化はサプライチェーンリスクを軽減し、持続可能性を高めることができます。しかし、CEOはESGを、単に目的を達成するための手段としてではなく、戦略的課題として捉える必要があります。ESGに力を入れなければ健全なサプライチェーンを持つことはできず、健全なサプライチェーンがなければ、長期的な目標を達成することは困難になるでしょう。

“

製造企業は今こそ、インテリジェントなデジタル化と野心的なESG目標の設定という2つの変革に力を入れるべきです。これらの変革は効果的に遂行すれば、互いを強化することによって、より競争力のある企業を作るとともにより住みやすい地球環境を作るのに寄与するでしょう。”

Stéphane Souchet

Global Head of Industrial Manufacturing
KPMGインターナショナル



連絡先

Stéphane Souchet
Global Head
Industrial Manufacturing
KPMGインターナショナル
+33 (0) 1 55 68 33 90
ssouchet@kpmg.fzr

Grant McDonald
Global Industry Leader,
Aerospace and Defence
KPMGインターナショナル
+1 246 233 7866
grantmcdonald@kpmg.bb

Cameron Slapp
Country Leader
KPMGオーストラリア
+61 2 9335 7258
cslapp@kpmg.com.au

Tammy Brown
Country Leader
KPMGカナダ
+1 416 777 8344
tammybrown@kpmg.ca

Norbert Meyring
Country Leader
KPMG中国
+86 21 22 12 27 07
norbert.meyring@kpmg.com

Ulrich Ackermann
Country Leader
KPMGドイツ
+49 711 9060-42000
uackermann@kpmg.com

Vinod Ramachandran
Partner and National
Leader, Global Head —
Industry 4.0
KPMGインド
+91 22 30 90 19 30
vinodkumarr@kpmg.com

Jun Okamoto
Country Leader
KPMGジャパン
+81 33 54 85 385
jun.okamoto@jp.kpmg.com

Rebecca Shalom
Country Leader
KPMG英国
+44 (0) 207 311 8963
rebecca.shalom@kpmg.co.uk

Brian Heckler
Country Leader
KPMG米国
+1 312 665 2693
bheckler@kpmg.com

Romain Liotard
Global Sector Executive,
Industrial Manufacturing
KPMGインターナショナル
+33 (0) 1 55 68 96 84
rliotard@kpmg.fr

岡本 准
KPMGジャパン 製造セクター統轄パートナー
KPMG FAS パートナー

河野 雄貴
KPMGジャパン 製造セクター
KPMGコンサルティング パートナー

林 博文
KPMGジャパン 製造セクター
あずさ監査法人 パートナー

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは有限責任 あずさ監査法人までお問い合わせください。

本冊子は、KPMGインターナショナルが2022年1月に発行した「Global Manufacturing Prospects 2022」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまでも一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、適格な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-1026

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、home.kpmg/governanceをご覧ください。

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

本書において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

Designed by Evalueserve.

Publication name: Global Manufacturing Prospects 2022

Publication number: 137835-G

Publication date: January 2022