



世界の 製造業の見通し 2023

CEOの見解：混乱の最中の持続的成長

KPMGインターナショナル

kpmg.com/industrialmanufacturing



序文



Stéphane Souchet

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



Grant McDonald

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

本レポートを作成するにあたり、KPMGインターナショナルでは大手製造業の最高経営責任者（CEO）182人を対象に、自社が直面している重要課題についての見解を探る意識調査を実施しました。回答企業の拠点は、欧州、アジア、北米の11カ国に及びます。調査で得られた所見は、CEOの見解が変化しつつあることを示しています。前回調査と同様にCEOたちは向こう3年間の収益成長に自信を持っていますが、そのほとんどが2023年に逆風に直面すると予想しています。

景気減速により利益と売上の拡大に影響が及ぶとみられるなかで、事業の推進力を保つためにCEOは短期的にどのように対応しようとしているのでしょうか。利益予想どおりに進めるためには、実際のところ、成長のスピードを速め、レジリエンスを強化する必要があるでしょう。

この目標を達成するためには、難しい対応が必要になるとみられます。つまり、短期と長期、テクノロジー投資と人材投資、海外展開か内製化といった検討事項のバランスをとるとい

困難な対応です。本レポートは、この難しい局面を乗り切ろうとするCEOに役立つ重要な知見を提供することを目的としています。同業他社と比較した自社のベンチマーキングの一助になるばかりでなく、自社がどのような戦略を練るべきかについて、適切な助言を得る上でも有用です。

未来は予測不可能です。だからこそ、入念に準備し、企業全体の視点からリスクと機会を評価する必要があります。

特に明記のない限り、本レポートにおける「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。

KPMGインターナショナルは、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。全てのメンバーファームは、KPMGインターナショナル、その関連事業体、他のメンバーファームに、第三者に対する義務を負わせまたは拘束する権限を有しておらず、またKPMGインターナショナルも全てのメンバーファームに対し、そのような権限を有していません。

目次



4 逆風下でも強い楽観姿勢

6 世界のサプライチェーンの変化

8 変革の基本要素の構築

9 ESG目標に照準

11 スキルの重要性の高まり

13 デジタルと人材



15 結論

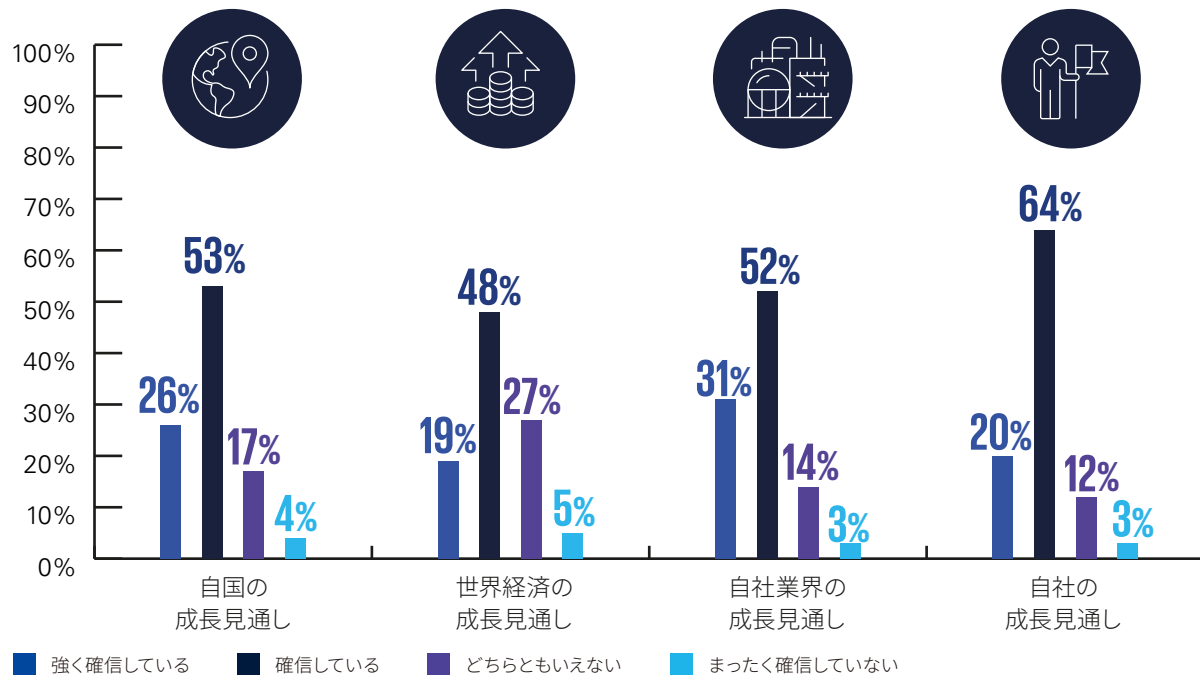
逆風下でも強い楽観姿勢

世界経済は減速しつつあり、製造業は非常に多くの難題に直面しています。それでもCEOは依然、向こう3年間の自社の成長見通しに自信を持っています。CEOのこの確信は、この1年間でほとんど変化していません。現在から2025年にかけての自社業界の成長についてもCEOたちは楽観視しており、この楽観姿勢は前回調査よりも強まっています。

しかしながら、各国政府が需要抑制によってインフレ率の上昇に対応しているなか、世界経済の短期的な成長見通しに対するCEOの確信は低下しています。

長期的には楽観姿勢をとりながらも、景気後退入りすれば今後3年間の自社の成長見通しに影響が及び得ることを、4分の3以上のCEOが認めています。

成長見通しについて、下記項目に対する今後3年間の貴社の確信の度合いを教えてください



出典：KPMGグローバルCEO調査2022、KPMGインターナショナル



「不確実性の高まりを前に、起こり得る景気循環の道筋に応じて繰り返しシナリオ分析を行い、さまざまな対応を計画することが望ましいと言えるでしょう」と、KPMGのIndustrial ManufacturingのGlobal Head、Stéphane Souchetは述べています。「マクロ経済の見通しはこのところ若干好転しており、CEOはいずれかの時点で回復に備えることが必要です。2023年にインフレを抑制できる中央銀行が増えれば、勢いがさらに加速する可能性があり、企業は回復の機を活かすために準備する必要があります」

景気減速を目前にして自社組織の強化を図るため、CEOは景気後退の可能性に対する計画を練っていますが、これは難しい決断を迫られる可能性があることを意味

しています。86%のCEOが生産性の向上に注力する予定である、またはすでに注力していると回答しています。一方で、CEOは今後6ヵ月にわたり自社がレジリエンスを維持できることに自信を持っています。

また、地政学的な別の要因から、好調を維持できると予想されるセクターもあります。「景気後退をめぐってあらゆる議論が行われているなか、航空宇宙・防衛(A&D)部門は景気サイクルとはやや逆方向の動きをみせています」と、KPMGのAerospace and DefenseのGlobal Sector Leader、Grant McDonaldはコメントしています。「つまり、旅客数の回復が航空機の発注増に繋がっており、地政学的対立の継続が防衛装備品への支出増をもたらしているのです。」

“

航空宇宙・防衛セクターはイノベーション力が高いことで知られています。デジタル成熟度の高い企業は、オートメーションへの追加投資によって効率と効果が高まり、生産性の向上が実現する可能性があります。”

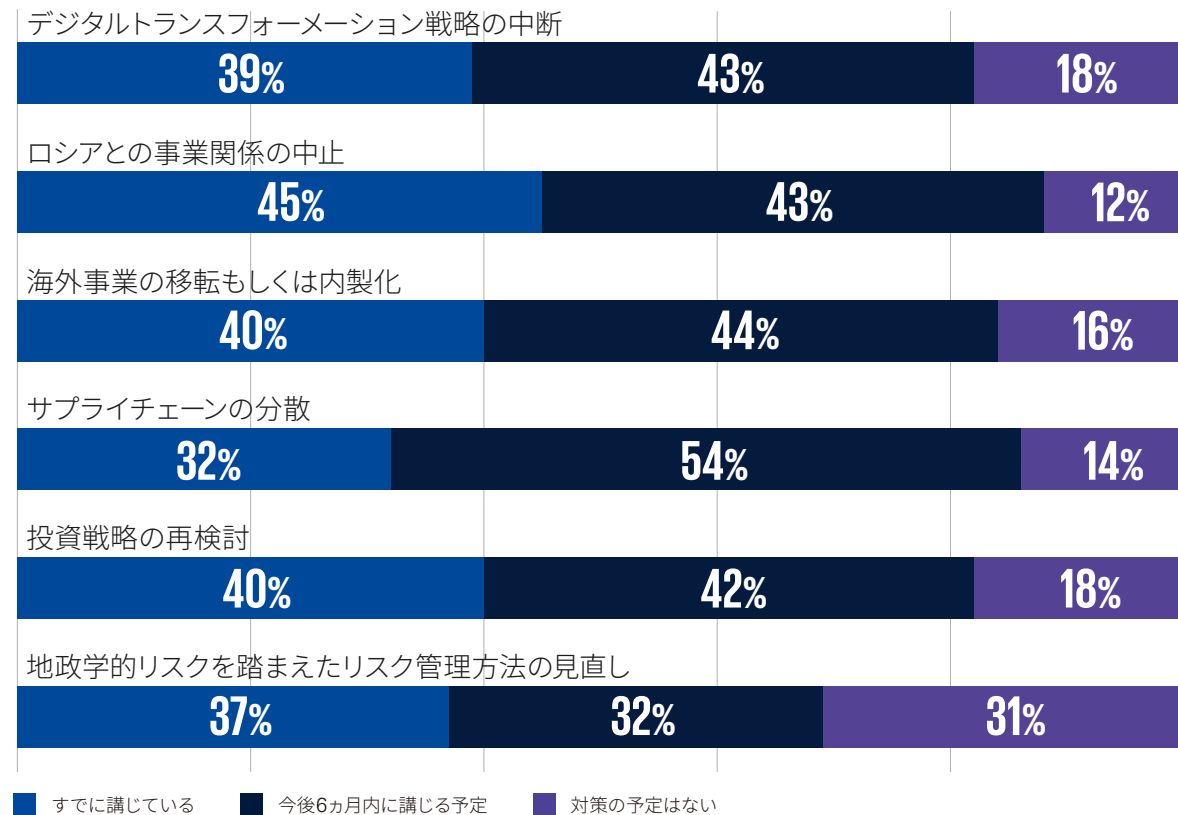
Grant McDonald
Global Industry Leader, Aerospace & Defence
KPMGインターナショナル

世界のサプライチェーンの変化

経済はきわめて不透明な状況が続いています。これは、政府が講じているインフレ抑制策だけでなく、世界中で地政学リスクが高まっていることにも起因しています。2022年2月にロシアによるウクライナ侵攻が起こる前から、分断が進んでいました。しかし、侵攻の開始以来、新たに世界的な緊張が高まったことで、企業は自社の海外戦略を再考するようになりました。ウクライナ侵攻を受け、ロシアでの事業を中止した企業は88%に上っています。といっても、グローバル化が一概に後退しているわけではありません。むしろ、その形が変わっている可能性が高いと言えます。

「製造業はグローバルな業界です。つまり、国内投資も海外投資もなくなることは決してありません。状況は地域によってまちまちです。そのため、全体でグローバルな市場動向を検証しなければなりません。企業は、サプライチェーンへの支配を強める手段としてM&A（合併・買収）を活用できます。また、事業の一部の海外移転が可能であれば、そうするでしょう」と、Grant McDonaldは言います。「この戦略的パートナーシップや戦略的提携という概念も、複雑なサプライチェーンを構築する上で、非常に重要です。」

地政学的問題に対して自社戦略を調整するために、すでに講じた対策、および今後6ヵ月内に講じる予定のある対策はどれですか？



出典：KPMGグローバルCEO調査2022、KPMGインターナショナル



“
製造業にとって
サプライチェーンはまるで
ジェットコースターのような状態で、
企業は非常に厳しいボトルネックに
直面しています。
ただ、一部のトレンドが
反転していることは注目に値します”

Stéphane Souchet

Global Head of Industrial Manufacturing

KPMGインターナショナル

パンデミックで明るみになった脆弱性を軽減するため、業務の海外移転を実施している、あるいは内製化していると回答したCEOは84%に上ります。また、サプライチェーンを分散させているとの回答はさらにこれを上回っています。主要市場の近接地に投資するという考え方がなお強いものの、地政学的な不確実性を受けて世界経済が分断する可能性が高まっています。

「製造業にとってサプライチェーンはまるでジェットコースターのような状態で、企業は非常に厳しいボトルネックに直面しています。ただ、一部のトレンドが反転していることは注目に値します」と、Stéphane Souchetは述べています。その一例として、一部の貿易経路で輸送能力が拡大していることが挙げられます。市場の勢いは緩和の方向に向かっています。

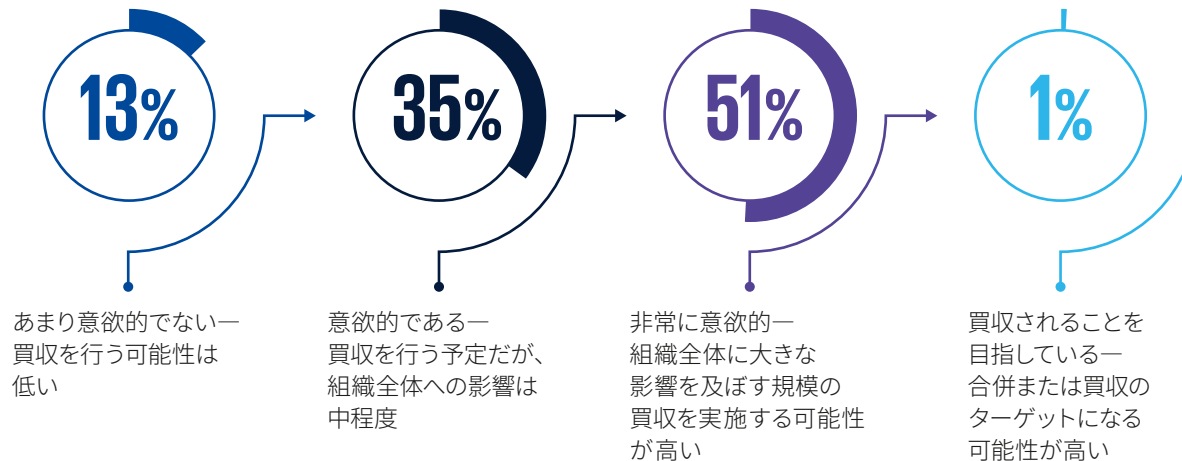
変革の基本要素の構築

企業は、内部的手段と外部的手段を使って成長スピードを上げることを目指しています。CEOたちは、成長目標を達成する上での最優先事項として戦略的提携と内部的成長を挙げています。

合併・買収 (M&A) の優先度はやや低下していますが、半数以上の最高経営責任者は、自社に大きな影響を持つM&Aに意欲的です。

「市場の不確実性と最終需要の落ち込みに直面し、売上実績は一段と厳しくなるでしょう。こうした状況を受け製造業のCEOたちは、企業価値を維持し、資本を活かすために、なお戦略的にM&Aを検討し、売上増に繋げようとしています。加えて、製品ポートフォリオの隙間を埋め、事業ポートフォリオを最適化する取組みも続けています。非中核資産をプライベート・エクイティに売却し、戦略的買収のための資金を調達するのは、そうした例の1つです」と、Stéphane Souchetはコメントしています。

今後3年間に於いて、貴社はM&Aに対してどのぐらい意欲的ですか？



2022年にはM&Aが減少したものの、企業取引(売却、買収)は製造企業にとって依然として、中核事業の強化や迅速な事業拡大策の重要な手段となっています。M&Aは、事業再編や変革を加速させるための手段なのです。

「M&Aに対する意欲が旺盛とは言え、高水準にあった2021年を上回るM&A活動が展開されるとは限りません。それでも、CEOたちは常にM&Aの実行に関心を持っています。」KPMG米国のIndustrial ManufacturingのNational Sector Leader、Claudia Saranは続けて次のように述べています。「金利上昇や景気後退の可能性が原因で、経済環境は以前に比べ予測がやや難しくなっています。それでも、ポートフォリオの合理化や、より高い成長機会を求めた転換を図る上で、M&Aは重要な手段です。」

出典：KPMGグローバルCEO調査2022、KPMGインターナショナル

ESG目標に照準

CEOはサステナビリティ目標を重視し続けています。CEOによれば、環境、社会、ガバナンス（ESG）目標に関わる企業の透明性の向上を促す声は、投資家よりもむしろ従業員の間で強まっています。自社のESG戦略を加速させるため、例えば賃金への投資増や人権重視などの社会的課題に対し、CEOたちがいっそう積極的なアプローチをとることが予想されます。

ESG目標は航空宇宙・防衛セクターにおいてとりわけ重要です。同セクターは炭素排出量が非常に多く、ネットゼロ目標の達成に大きな難題を抱えています。「同業界はこの状況を変えようとしており、持続可能な燃料、水素電池、電化などの領域に投資を行っています」と、Grant McDonaldは言います。

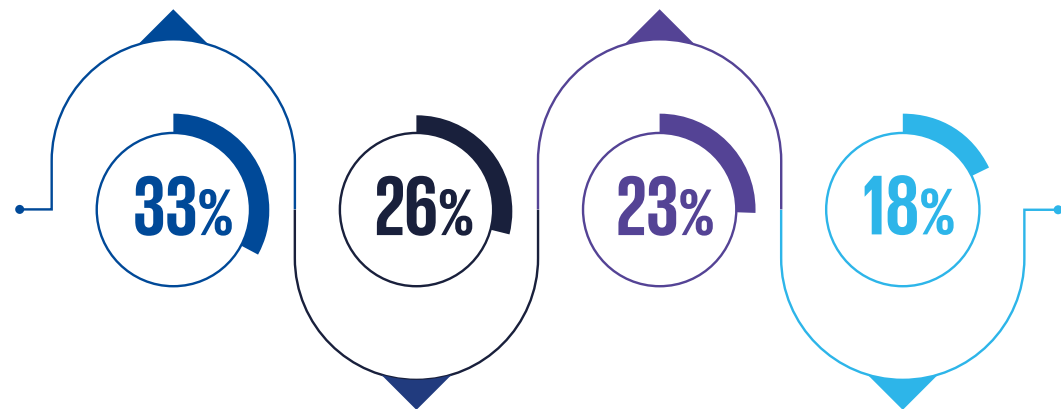
「ESG目標に関しては、顧客企業に自社の目標と優先課題をお知らせいただくように依頼しており、次のような助言もしています。つまり、注力できる目標には限りがあること、そのため、自社にとって重要な目標、かつ、測定可能な施策を最も多く実行できる目標を選ぶことがベストです」と、Claudia Saranは述べています。

目標達成には、企業がESGを全社視点で捉えることが必要です。「このところの経済の混乱により、CEOが自社ビジネスモデルを全体視点で考える必要性がかつてないほど明確になりました。つまり、ほかの事項に不利益をもたらしてまで1つのトピックに注目することは不可能になっています。それらが相互に繋がっているからです」とStéphane Souchetはコメントし、さらに次のように続けています。「例えば、責任ある購買を考えるときにも、サプライチェーンの問題とESGは関連しています。ときには、課題同士が相反することもあります。そのため、戦略目標を達成するべく、CEOが優先課題の変更を迫られることもあり得ます。」

今後3年間に貴社のESG戦略を加速させる重要な原動力は何だと考えますか？

賃金、人権、公正な移行への投資拡大など、社会課題に対してさらに積極的なアプローチをとること

ネットゼロ戦略を実施すること、自社のカーボンフットプリントを測定し対策をとること
(この両方またはいずれか)

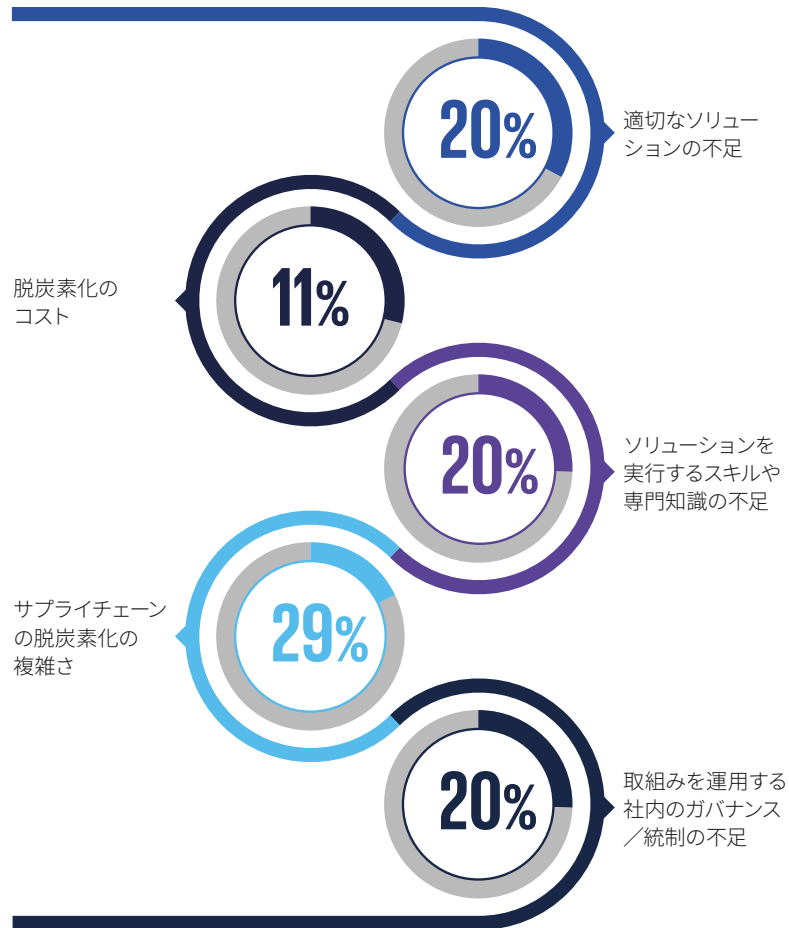


ESGの現状把握の強化とガバナンス強化によって、ESGに対するより強固で透明なアプローチを確立すること

インクルージョン、ダイバーシティ、エクイティに関わる実行可能な戦略を実施し、リーダーシップの公平 (給与の公平、リーダーシップや取締役の多様性など) に対応すること

出典：KPMGグローバルCEO調査2022、KPMGインターナショナル

ネットゼロ目標または気候変動目標を達成する上で グローバル企業の最大の障壁は何だと思いますか？



出典：KPMGグローバルCEO調査2022、KPMGインターナショナル

ESGに関わるもう1つの重要な検討事項は、ダイバーシティ（多様性）、エクイティ（公平性）、インクルージョン（包括性）（DEI）です。この問題は、従業員構成の最適化を目指す企業において優先課題に位置付けられなければなりません。多くの企業にとって、これは、リーダーシップを取れる人材の育成強化を意味します。CEOの5人に4人が、「経営陣のジェンダー平等の実現が自社の成長目標を達成する一助になる」と述べています。CEOは、ダイバーシティに関わる自社の実績に対し、今後さらに精査されると考えています。このため、CEOが移行を加速させる必要があると考えられます。ダイバーシティやインクルージョンへの移行に対する進捗があまりにも遅いと考えているCEOは、3分の2に上ります。

「調査から、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンを重視する企業は株主還元率が高く、多様性のあるチームづくりが非常に大きな便益をもたらすことが明らかになっています」と、Claudia Saranは言います。「幅広い視点を取り入れることが自社利益の拡大に繋がると確信するならば、重視すべきは上層部ではなく、むしろ、多様性のある人材でしょう。」

サステナビリティは世界的な重要課題です。より広範なESG目標に注力することが、企業価値を高めることを示す根拠は、増えています¹。ESGに照準を当てた機関投資の重要

性が急速に増していることも、多くの根拠として示されています。逆に、ESG目標を達成できない企業が財務リスクにさらされることも、Dun & Bradstreetの2022年6月の調査で明らかになっています²。代償はこれだけではありません。人材の採用においても、候補者のESGに関わる期待を充足できなければ、最高の人材を集めることが難しくなる、とCEOは考えています。

地政学的混乱への対処が原因で企業のサステナビリティ目標の達成が遅れる、との主張も一部にあります。しかし、Stéphane Souchetはこれが二者択一的な選択だとは考えていません。「エネルギー供給の地政学に注目すると、エネルギー主権を強化する取組みが増えていることがわかります。結果として、再生可能エネルギーの供給を拡大する意欲が高まっています」と、Stéphane Souchetは述べています。

ネットゼロ目標達成における最大の障壁は、実行の複雑さです。コストの問題は重要度が最も低くなっており、テクノロジーの進展が脱炭素化目標の達成を可能にしている兆しがうかがえます。例えば風力発電や太陽光発電は、エネルギー源としての競争力が増えています。米国エネルギー省によれば、太陽光発電のコストは2010～21年の間に75%以上低下しています。また、風力タービンのコストは同期間に半分に以下に低下しました。

¹ KPMGグローバルレポート「How to determine where ESG can create value」
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mt/pdf/2022/06/how-to-determine-where-esg-can-create-value.pdf>

² 「企業がESG目標を達成できない場合、オペレーショナルリスクと財務リスクが上昇することが、調査で示されています」。Dun & Bradstreet, 2022年6月6日。

スキルの重要性の高まり

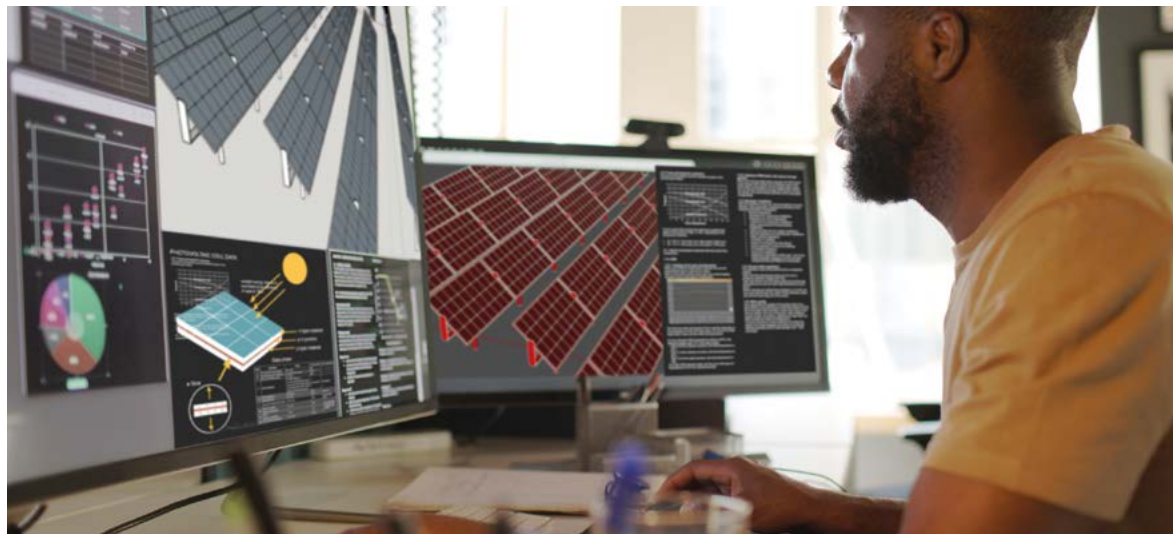
事業が拡大を続けるには従業員の質が重要だということを、CEOたちは理解しています。企業が今後3年間の成長目標を達成するための最優先課題は、人材の獲得と定着です。CEOの3分の1近くがこれに同意しており、デジタル化やコネクティビティの向上を最優先課題に挙げるCEOを10%上回りました。

スキル不足は長年続く問題です。ただ、現在のような市場の混乱時には、人材の隙間を埋めるチャンスが存在します。2022年にはテクノロジー業界の何千もの熟練

労働者が職を失いました。これは、製造業のデジタルトランスフォーメーションを後押しできる人材を雇用できるチャンスがあるということです。

Claudia Saranによれば、CEOが利用すべき手段は採用だけにとどまりません。「企業は、自社内に広く人材を求め、定着率を高める方法を探っています。その1つが、機械学習を活用して既存の従業員と新しい職務のマッチングを行ったり、将来的なイノベーションの必要性に応じて従業員のスキルを改善したりする方法です。」

勤務時間の一部だけでもフレックスタイム制や在宅勤務を従業員に認めることは、熟練した人材を呼び入れる重要な方法です。このような柔軟な取組みは、組織にも恩恵がある可能性があります。ハイブリッドワークとリモートワークがイノベーションや協働に及ぼす影響について、「どちらとも言えない」との回答が48%でしたが、「プラスの影響があった」との回答もほぼ同数に上りました。それでも、従業員の労働意欲に「プラスの影響があった」との回答はわずか38%、生産性に「プラスの影響があった」との回答は37%でした。

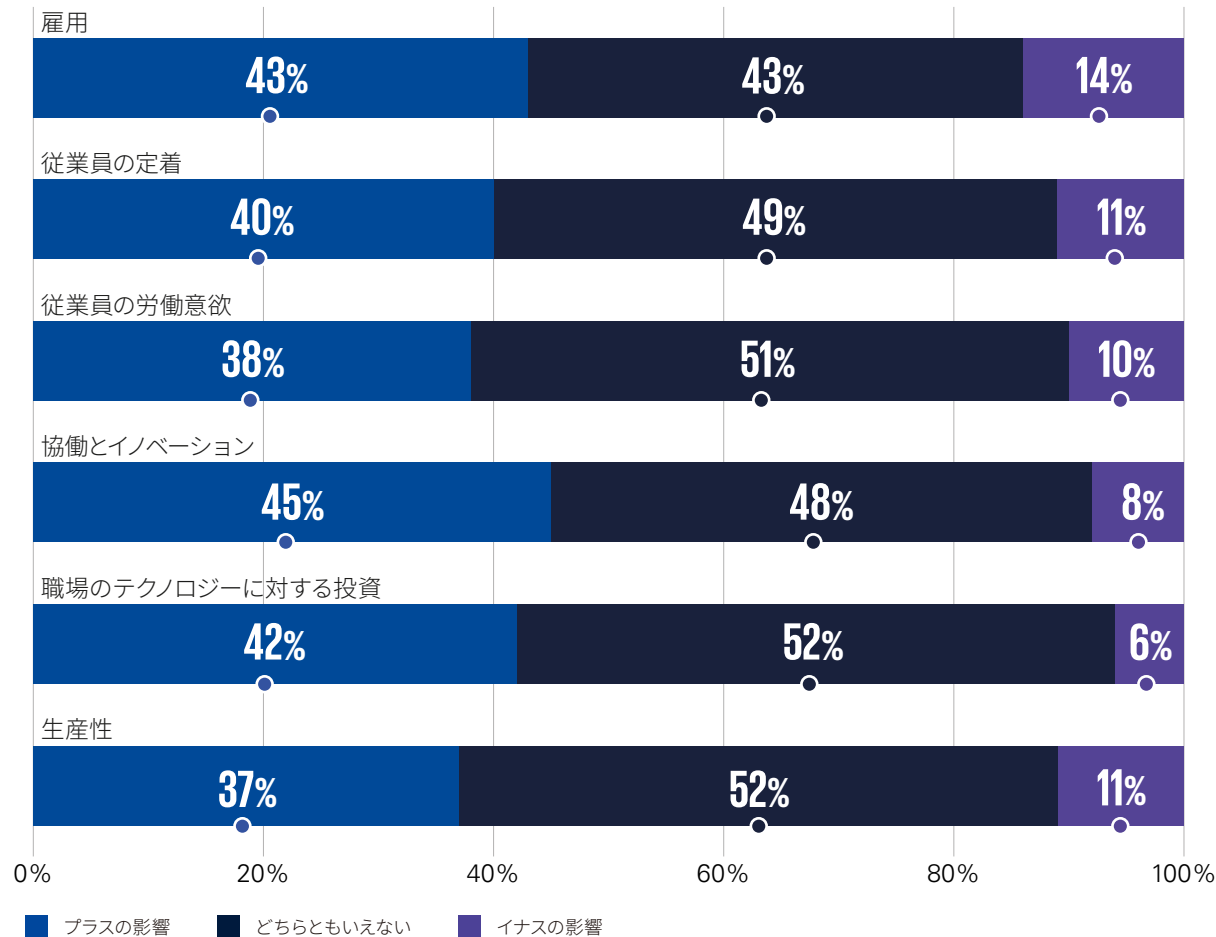


“

企業は、自社内に広く人材を求め、定着率を高める方法を探っています。その1つが、機械学習を活用して既存の従業員と新しい職務のマッチングを行ったり、将来的なイノベーションの必要性に応じて従業員のスキルを改善したりする方法です。”

Claudia Saran
National Sector Lead,
Industrial Manufacturing
KPMG米国

ハイブリッドワークやリモートワークは下記の項目に関して 過去2年間に貴社にどのような影響を及ぼしましたか？



出典：KPMGグローバルCEO調査2022、KPMGインターナショナル

「集団としての知性は、物理的に職場に出勤し、議論などを行うことで得られるという側面があります。他方で、リモートワークを支えるテクノロジーのおかげで、企業は世界中のより広範な人材を集めて、問題に取り組み、解決することが可能になっています」と、Stéphane Souchetは述べています。「世界中の人材を活用することで、大企業ではイノベーションが加速する可能性があります。」

経営陣は、従業員がオフィスで働く時間が増えることを望んでいます。従業員が3年以内にオフィスでの勤務に完全復帰すると予想しているCEOは、73%に上りました。これに対し、ハイブリッド型で勤務を続けるとの予想はわずか21%でした。ただし、従業員もこれと同意見かどうか、また、オフィスでのフルタイム勤務の再開を求められた場合にこれに従うかどうか、現時点ではわかりません。この点は、経営陣と従業員の交渉力のバランスに大きく左右されるとみられます。

「この新しいバランスについては雇用側も意識しており、人材を獲得し、定着させるための戦略を立てています。ハイブリッドワークという選択肢を従業員に与えることは、その1つです」と、Claudia Saranは言います。

「雇用側が人材の獲得に取り組む際は、時間と場所を柔軟に組める働き方が求職者にとって価値の高いものである点に留意する必要があります。パンデミックを受け勤務形態に混乱が生じてから3年近く経っており、従業員に『オールドノーマル』への復帰を説得するのは難しい可能性があります」と、Claudia Saranは述べています。

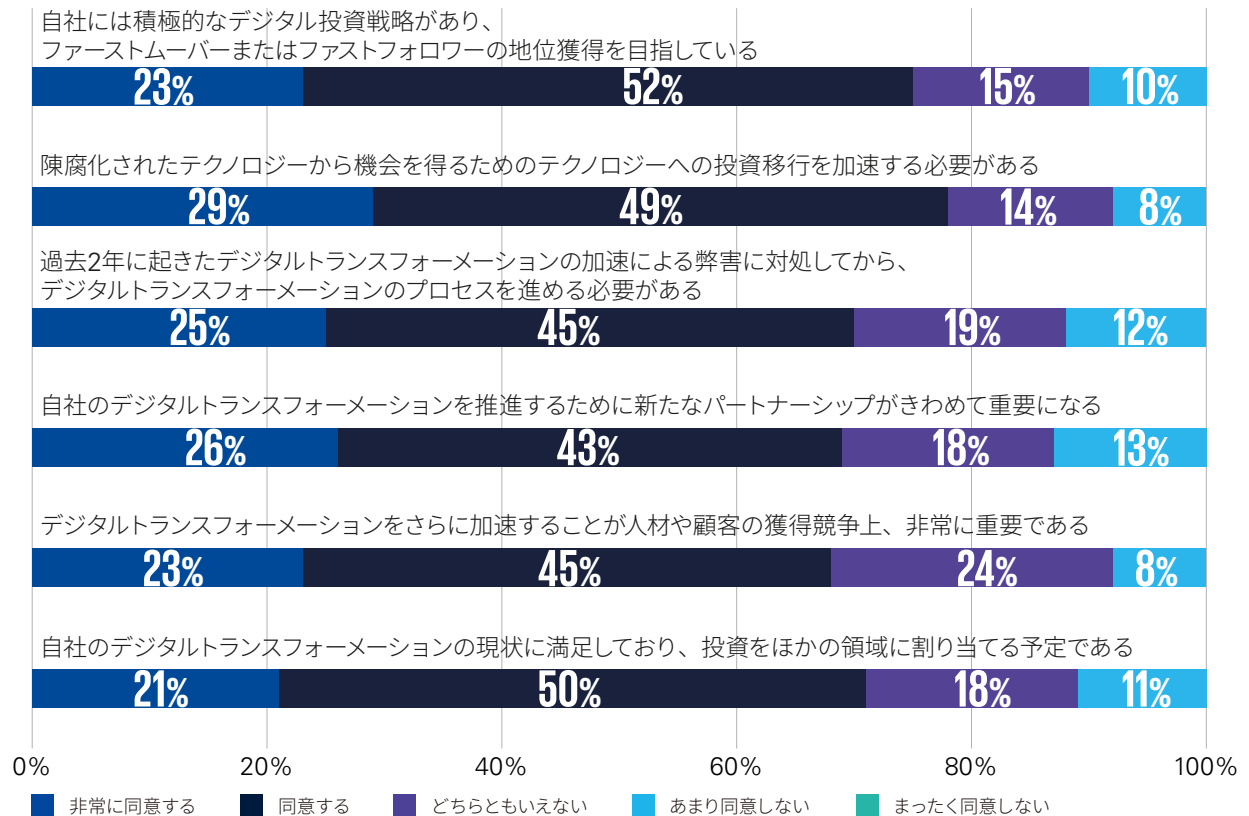
デジタルと人材

産業の変革における自社の立場に関しては、CEOの見解が分かれています。デジタルオポチュニティへの投資をスピードアップする必要があると回答したCEOは78%だった一方、ファーストムーバーアドバンテージ（先行者利益）を確保する戦略があるとの回答は75%でした。製造業は、持続的改善に重点を置いた変革に、すでに取り組んでいることがわかりました。

「企業はビジネスモデルの転換を探っている最中にあり、デジタルテクノロジーを活用してこれを実現しようとしています。競合他社に先行する企業は優位に立つことができるため、テクノロジー投資を加速させなければ機会を逃してしまうという懸念が、企業にはあります」と、KPMGインターナショナルのIndustry 4.0のGlobal Head、Vinod Ramachandranは言います。

変革を遅らせている要因として適正なテクノロジーを選択することが最大の困難であるとの回答が3分の2に上りました。「この困難に対処する有効な方法が1つあります。それは、デジタルトランスフォーメーションに必須の基盤テクノロジーと、上位レイヤーのアプリケーションとを区別することです。」 Vinod Ramachandranはさらに、次のように補足しています。「前者には、ERPプラットフォームやクラウドインフラ、データリンク、データ解析プラットフォームなどが含まれます。これらはすべて相互接続されています。基盤テクノロジーへの投資は、ROI（投下資本利益）の獲得により長い時間を要します。」

貴社のデジタルトランスフォーメーション戦略に関して、以下の記述にどの程度同意しますか？



出典：KPMGグローバルCEO調査2022、KPMGインターナショナル



「基盤テクノロジーを導入したら、その上に特定のアプリケーションを構築できます。アプリケーションについては、ROIが高いことが求められます。というのも、テクノロジーの進化が非常に速いからです。テクノロジーがすぐに時代遅れになってしまう状況では、CEOたちは投資回収の期間が長いことを好みません」と、Vinod Ramachandranは述べています。

従業員の取組み姿勢が企業の目指すIndustry 4.0の実現に一致する必要があることは明白ですが、一致しづらくなっている兆候がみられます。企業の変革の取組みを遅らせる要因として、CEOがテクノロジーよりも重要視しているものがあります。それは、新しい働き方を従業員に受け入れてもらわなければならないという点です。これが示唆しているのは、従業員に企業の変革を支援してもらうため懸命に取り組んでもらうことが重要だということです。従業員がデジタルトランスフォーメーションの中心にあり、その役割を果たすためにテクノロジーが利用され、業務プロセスのデジタル化が進む必要があります。

新しいテクノロジーの受け入れに対し従業員の取組み姿勢を変化させるには、経営者や管理者の多大な努力と長い時間が必要です。それでも、変革目標達成上の最優先課題を尋ねる質問に対し、新しいテクノロジーに対する投資との回答が57%だったのに対し、スキル育成との回答は43%にとどまりました。

「デジタルトランスフォーメーションは、テクノロジーと従業員が連携して推進していくものです。新しいテクノロジーは新たな可能性の実現を可能にしますが、このチャンスを現実のものにできるかどうかは従業員次第です。問題は、必要なスキルの習得が一層難しくなっていることです。」 Vinod Ramachandranは次のように続けています。「しかも、従業員は複数のスキルを身につける必要があります。例えば、ワークショップに参加するエンジニアはデータサイエンスにも堪能で、問題を素早く効率的に分析、解決できることが求められます。企業がテクノロジーの恩恵を最大化する上で、複合的なスキルの重要性が増しているのです。」

“

デジタルトランスフォーメーションは、テクノロジーと従業員が連携して推進していくものです。新しいテクノロジーは新たな可能性の実現を可能にしますが、このチャンスを現実のものにできるかどうかは従業員次第です。”

Vinod Ramachandran
Global Head of Industry 4.0
KPMGインターナショナル

結論

『世界の製造業の見通し2022』レポートでは、マクロ経済のトレンドが原因で、経営陣がかつてないほど高度なデジタル化およびESGへの注力という2つの変革を重視していることが明らかになりました。これらが重要課題であることに変わりはありませんが、目下の世界状況にはひずみが生じています。世界経済が減速しつつある一方、テクノロジーの変化は加速しています。

持続可能な成長、および収益成長という重要な目標からCEOが目を離してはなりません。これらの目標を達成するには、自社の中核的な強みと価値にこだわり続ける必要があります。地政学や気候変動、労働慣行の劇的な変化に鑑みると、企業が長期目標達成の軌道からそれずにいることは、かつてないほど困難になっています。それでも、未来に向け確固たる道筋を築いていくための課題と機会をCEOたちが理解しているということを本調査は、はっきりと示しています。



問合せ先

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

KPMGジャパン

セクター統轄室
Sector-Japan@jp.kpmg.com

大木 俊和

KPMGジャパン
KPMGコンサルティング ディレクター

KPMGジャパン 製造セクター

kpmg.com/jp/im

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。詳しくは上記までお問い合わせください。

kpmg.com/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2023年2月に発行した「Global Manufacturing Prospects 2023」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、的確な情報をタイムリーに提供し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。

©2023 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2023 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. 23-1014

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、<https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.html>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。