



2023全球製造業 展望調查報告

在動盪中持續成長

kpmg.com/tw/im

—
March 2023



前言

KPMG全球發布《2023全球製造業展望》調查報告，針對歐洲、北美及亞太地區之11個國家，年營收達5億美元以上、182位製造業CEO進行問卷調查，以了解2023年他們最關注的議題及所面臨的挑戰。

與去年調查結果相同，CEO對於未來三年企業的盈利成長充滿信心，然而，面對當前政經情勢不穩定，大多數CEO預期2023年產業經濟將面臨逆風。

全球市場呈現放緩趨勢，CEO該如何因應以避免低迷所帶來的衝擊？KPMG將透過以下六大面向，提供產業洞察與見解，協助企業在逆境中找到市場機遇，突圍而出。



目錄



4 逆風前行 保持樂觀

5 供應鏈重組與轉型

7 建立轉型的基石

8 專注於ESG目標

10 提升技能價值

12 數位與人文



13 結論

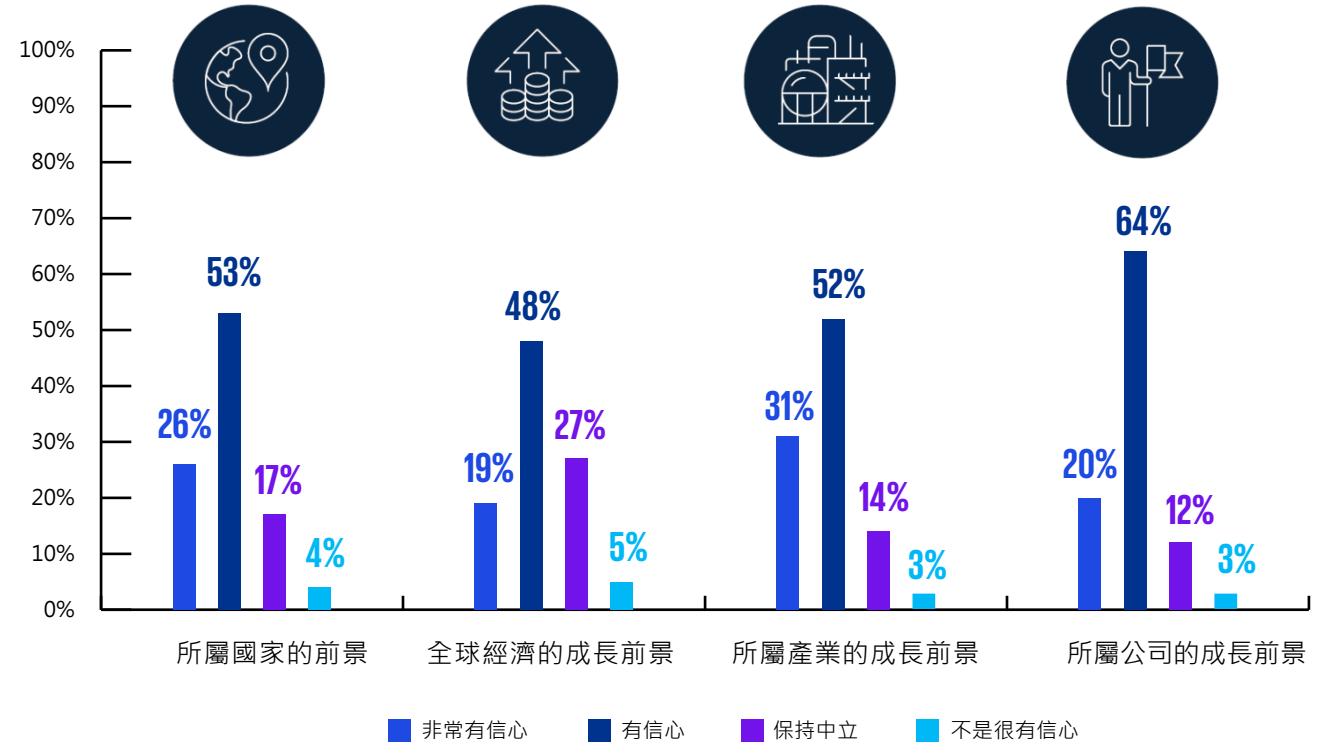
逆風前行 保持樂觀

儘管全球經濟呈現放緩趨勢、製造業面臨眾多挑戰，CEO對企業未來三年的成長前景仍充滿信心，信心比去年的調查結果更為樂觀。

然而，隨著通膨高漲、利率上升、地緣政治衝突等因素，CEO對產業的短期成長前景信心不足。超過四分之三的受訪者坦言，如果經濟持續衰退，將影響他們對於企業未來三年成長的信心程度。

相反地，若央行對於通膨有更良好的掌控，在2023年中後，有機會看見復甦的轉折點，企業必須時時刻刻保持韌性，為復甦做準備。

CEO對於未來三年各面向的信心程度



供應鏈重組與轉型

面對市場狀態低迷、緊張的地緣政治關係，企業正重新擬定短期的策略計畫，以因應當前的挑戰。82% 企業已經實施或正在計畫緩解數位轉型的策略，降低營運支出；近九成的（88%）的企業已經退出俄羅斯市場或計畫暫停與其有業務關係的合作，以抵制這場突如其來的震撼。

在供應鏈調整方面，84% CEO表示該企業已紛紛朝向區域化、短鏈化，並開始在各國建立區域供應，加速朝向多鏈分散式供應鏈發展；86%企業已經著手進行或計畫採取供應鏈多元化策略以緩解疫情造成的脆弱性。

展望未來六個月，製造業已經採取或計畫採取下列措施來調整組織策略以應對地緣政治的挑戰

暫停數位轉型策略



終止與俄羅斯的工作關係



將海外業務轉移到本地/內部



供應鏈多樣化



重新考慮投資策略



因應地緣政治風險調整風險管理程序



■ 已經採取行動
 ■ 計畫在未來六個月內採取行動
 ■ 暫無計畫



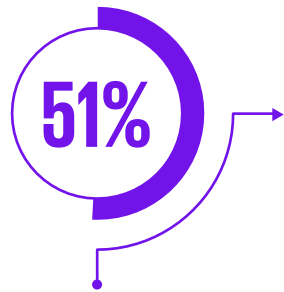
近年來供應鏈對製造業而言有如坐雲霄飛車一般，突然之間被迫面臨供給短缺與物流瓶頸，而現在供應鏈困局正出現緩解與逆轉跡象。

受訪的CEO表示，製造業是個全球化的產業，意謂著在地外包生產（On-Shoring）、近岸外包（Near-Shoring）以及離岸外包（Off-Shoring）等模式不會消失殆盡，企業必須依照不同地區進行策略調整。

綜觀未來，許多企業將採取收購與合併（Mergers and Acquisition, M&A）的方式來強化對供應鏈的掌控能力，透過這種策略結盟關係，重新建立營運模式。

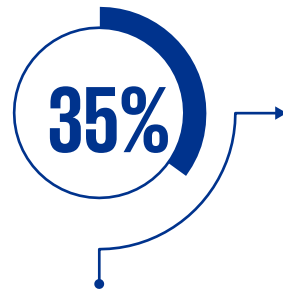
建立轉型的基石

CEO對於未來三年企業併購之意願



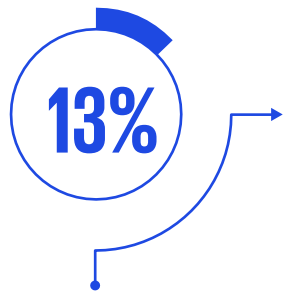
高度意願

併購計畫將對組織有重大影響



中等意願

併購計畫對組織整體影響不大



意願較低

目前沒有規劃併購計畫



正在尋找收購者

組織未來可能成為被收購的對象

面對市場的不確定性以及終端需求疲軟，使得製造業今年的營收更具挑戰性，為了保持估值水平並在資本市場運作，部分企業將非核心業務出售予私募股權基金，以重整組織結構，強化獲利能力。

此外，企業也將透過策略聯盟與本業成長 (Organic Growth) 方式來快速實現企業成長目標。超過一半 (51%) 以上的CEO表示該企業對於併購有強烈意願，期望透過併購方式調整企業組織、擴展事業版圖，讓併購成為轉型的基石。

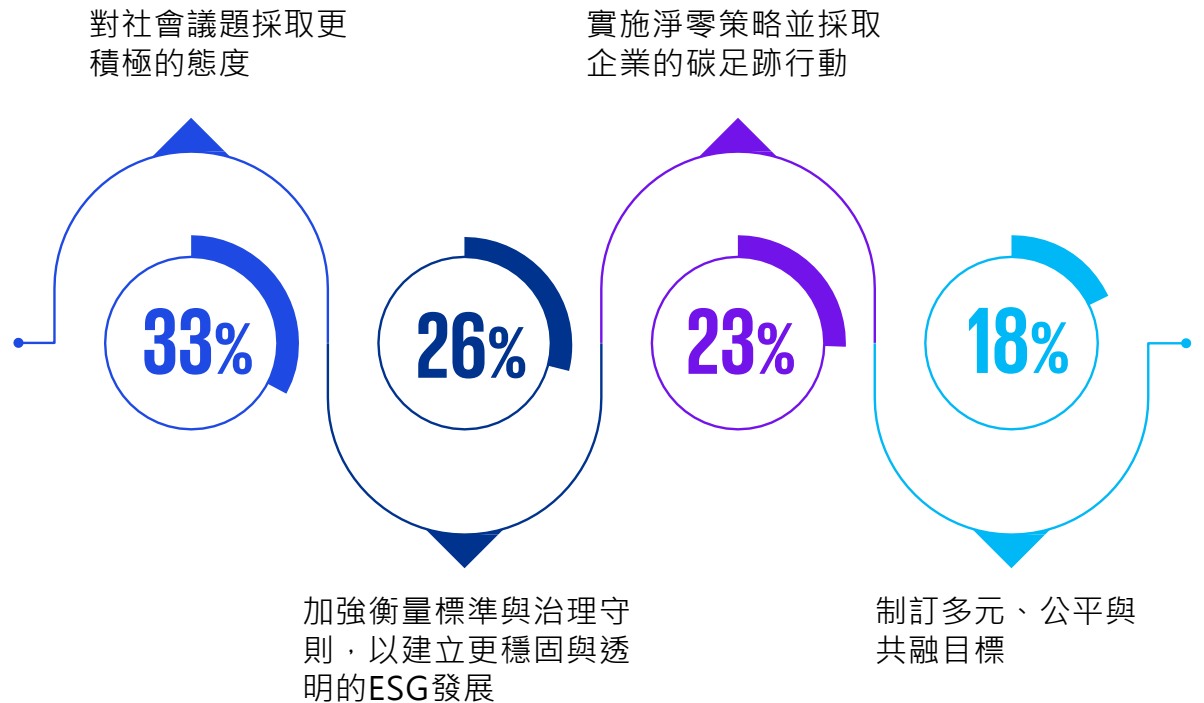
專注於ESG目標

實現淨零目標對於碳排放量較高的航太與國防工業實為一大挑戰，然而，該產業目前正積極改變現狀，專注於永續燃料、氫電池、電氣化等領域的研發與投資，以因應國際減碳趨勢。

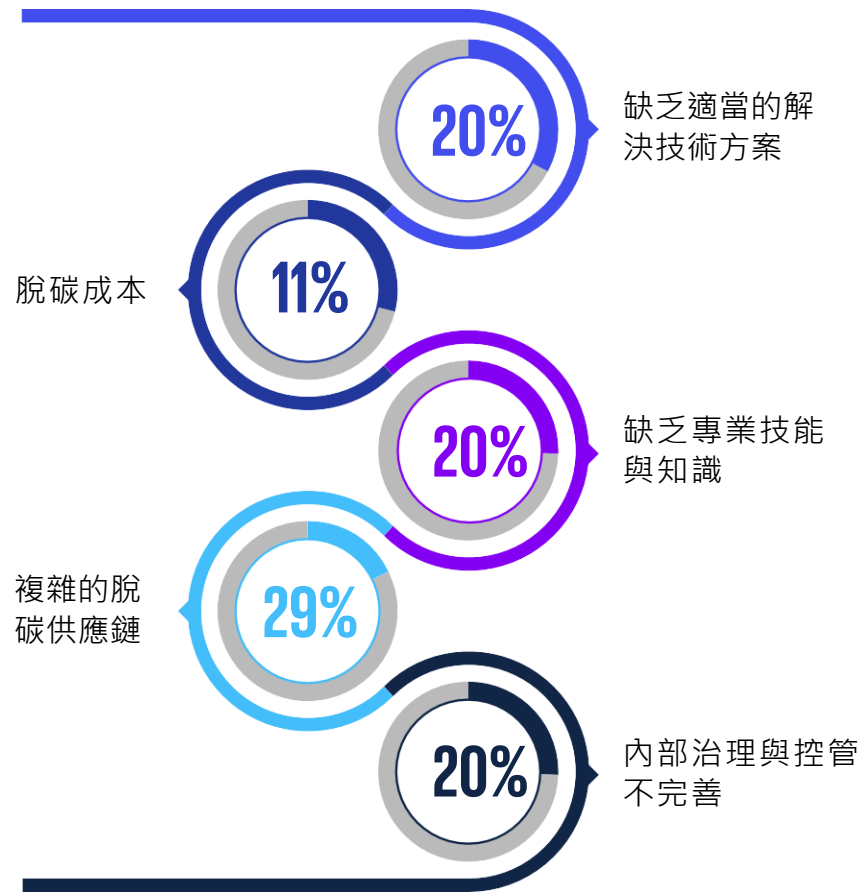
製造業CEO坦言，促使企業揭露透明化的永續資訊主要來自於員工的壓力，而非投資人，此壓力可視為一種催化劑，加速企業解決「S」面向的問題，如提高生活工資、關注人權、公正轉型 (Just Transition) 等議題。

CEO認為目前需加速在多元性與包容性上的發展，企業可以透過制訂多元、公平與共融 (diversity, equity, and inclusion, DEI) 策略作為永續發展的核心要素，此計劃可先由高階管理團隊進行，當團隊組建愈趨多樣化，方能為企業帶來更多潛力與創造力，獲得更高收益。

CEO認為未來三年內加速公司ESG策略的關鍵驅動力



CEO認為實現淨零碳排的最大阻礙



永續發展仍是全球持續關注的重要議題，越來越多跡象證明ESG能為企業創造價值，機構投資人在ESG面項的投資占比不斷攀升。

根據Dun & Bradstreet 2022年6月的一項研究顯示，若企業未能實現ESG目標將面臨財務風險危機，甚至要負擔更多的費用；此份調查報告中的CEO表示，若企業無法滿足利害關係人對於ESG的期待，將影響人才的招募。

在實現淨零碳排方面，CEO們認為目前最大的阻礙是實施複雜的脫碳供應鏈，其次為缺乏適當的解決技術方案、缺乏專業技能與知識以及內部治理與控管不完善。不過隨著風力發電與太陽能發電技術逐漸成熟時，成本自然驟降。根據美國能源部指出，太陽能發電的成本在2010年至2021年間下降75%以上；同期，風力發電的成本下降了一半以上。當全球受益於更便宜的能源價格時，就能減少排碳成本、降低能源轉型的阻礙。

提升技能價值

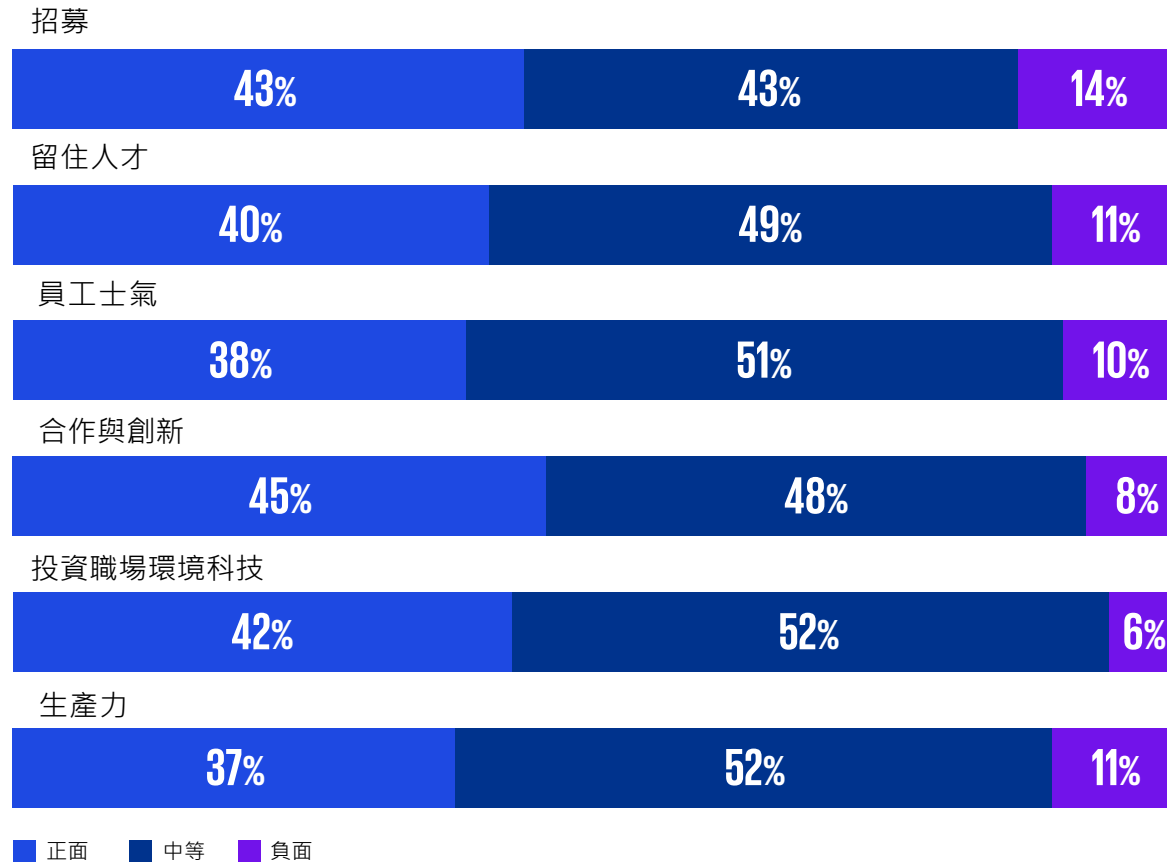
技能短缺是個長期存在的問題，但在市場錯置 (dislocation) 的時候就有機會填補人才缺口，例如 2022年科技產業大規模裁員，有數千名技術人員失業，製造業可以把握機會招聘數位轉型相關人才。

近三分之一的CEO意識到如果企業要持續成長，首要目標就是吸引與留住人才，因此如何協助員工提升技能 (Upskilling) 與職能再造 (Reskilling) 至關重要。

然而，招聘並非唯一的途徑，部分企業也正在嘗試不同方法來降低人才流動率。例如透過機器學習來分擔員工的部分工作內容，並培訓員工從事新的技能以因應未來的創新需求。



過去兩年的混合工作模式，對企業產生之影響



彈性的工作時間與地點也是吸引人才的重要途徑，45% CEO表示過去兩年的混合辦公對員工的合作與創新產生正面影響；38% 認為這樣的工作模式有助於提振員工士氣；37% 則認同混合辦公有助於提高企業生產力。

高階主管們期望看到員工重返實體辦公室，73%的CEO預測該組織將於三年後全數回到辦公室上班，僅有21%的CEO認為他們將維持混合工作模式。然而，員工是否願意回到疫情前的辦公室常態，勞資雙方如何在這中間取得平衡還有待觀察。

數位與人文

製造業在邁向工業4.0之路的同時，必須確保員工與公司的目標一致。CEO表示，員工是數位轉型的核心要素，新技術將為公司帶來新的可能性，然而要實現這樣的目標必須仰賴員工齊頭並進，企業目前在數位轉型遇到最大的挑戰是要確保能夠採納新的工作模式，這也需要透過高階主管不斷地溝通與努力。

未來員工需要的不僅於單一技能，企業必須培養多能工人才。例如，廠房的工程師也需要精通數據科學，融合分析方法、專業領域與技術等，從數據中獲取關鍵資訊，得以發揮企業競爭優勢。

CEO對於該組織在數位轉型策略的信心程度

我們正積極的建構數位投資藍圖，以確保能夠領先業界



我們將淘汰那些數位化過時技術並積極投資在新的技術以把握機會



我們需要先解決過去二年加速數位轉型所帶來的倦怠問題



建構新的合作夥伴關係對於我們的數位轉型計畫至關重要



持續推動數位轉型對於我們在人才與客戶競爭方面占有優勢



我們對於數位轉型方面的進展感到滿意，將逐漸分配投資資源到其他地方



■ 非常有信心 ■ 有信心 ■ 中立 ■ 沒有信心 ■ 非常沒有信心

結論

為了實現永續成長目標，CEO們需不斷地調整企業策略，同時強化核心優勢與價值。有鑑於地緣政治關係、氣候變遷、工作模式的改變，要實踐企業長期目標比過往都更具挑戰。

綜觀今年的調查結果，製造業CEO已經意識到今年將面臨產業逆風，而他們也正準備面臨挑戰，期望能在逆風中突圍而出，找到機遇。



Contact us



張字信 Johnny Chang

工業產業主持會計師
審計部 執業會計師

T +886 2 8101 6666 ext.01224

E johnnychang@kpmg.com.tw



劉彥伯 Abel Liu

工業產業主持人
顧問部 執行副總經理

T +886 2 8101 6666 ext.05653

E abelliu@kpmg.com.tw



KPMG



本文所提及之一部分或全部服務，依相關獨立性規範，可能無法對KPMG之審計客戶及其關係企業提供服務。
Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.



kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

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

© 2023 KPMG, a Taiwan partnership 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.

Document Classification: KPMG Public