



CFOサーベイ からの考察

製造セクター版

2022/1/13

KPMGジャパン 製造セクター



Contents

Executive Summary

- 01 事業戦略
 - 02 投資戦略
 - 03 リスク管理
 - 04 税務
 - 05 非財務情報を含む包括的な企業報告
- 【参考】 経理・財務

Appendix

- 回答データ一覧
- 製造セクターの紹介

Executive Summary

SX時代において製造セクターのCFOが果たすべき役割とは？

～弱い管理部門からの脱却～

これから本格的にSXの時代を迎えるにあたり、CFOは従来の機能に加えて、企業価値向上のためにより多くの役割が求められます。しかし、日系企業は事業部門に比べて管理部門の立場が弱く、かつ管理部門内の機能が分散されています。日系企業は経営企画部門と経理財務部門が分かれており、経営企画部門がCFOの配下にはないことが散見されます。一方、欧米企業はCFOの配下に経営管理・経理・財務・税務・IR・リスク管理・内部監査・システム等の多くの機能が集約されており、事業部門に対して強力な統制機能を果たしています。

これまで以上に投資家の目がシビアになり、執行側の取締役会に対する説明責任の重要性が増していく中、ESGやカーボンニュートラルといった大きな変化に対して迅速な決断を下すにあたり、分散された管理部門で乗り切ることができるでしょうか。SX時代において、俯瞰的な視点で経営判断を行っていくためには、CFOがより強い権限と統制機能を持ち、企業価値向上のための一番のキーマンとしてリーダーシップを発揮することが求められるでしょう。

Executive Summary

SX時代において製造セクターのCFOがより強い権限・統制機能を持つべき理由

理由

1

SXに対応するための事業変革の必要性 — CFOが強い立場から客観的に評価

製造セクターはあらゆる産業の核であり、SX時代において事業ポートフォリオの見直しを求められることになるでしょう。この見直しには公平な視点が必要で、個々の事業部門の視点では解決することはできません。CFOが持つ全社的な高い視座が不可欠であり、事業部門の利害に左右されない強い権限が求められます。

理由

2

SXによって直面する新しいリスクへの対応 — CFOが全社的なリスク管理を体系化

製造セクターは、事業や製品の種類が多岐に渡っており、またバリューチェーンもグローバルに展開していることが多く、事業の複雑性が高い構造にあります。よって、SXの中で生じる新しいリスクへの対応についても、難易度が高いと推察されます。人権リスクや炭素税などの税務リスク等に対処するためには、全社的なリスクに関する情報がCFOに報告される強固なガバナンス体制を構築し、リスクレベルや経営への影響に応じて優先順位を付けながら、リスクの統制を進めていく必要があるでしょう。

理由

3

非財務情報の開示に対する要請 — CFOが企業価値に影響するあらゆるデータを掌握

製造セクターはサプライチェーンが複雑であるため、SX関連の非財務情報の開示負荷が高くなることを見込まれています。このような情報開示は、日本の本社を中心に海外子会社を巻き込んで全社的に取り組むことが必須です。CFOが情報収集のインフラをグローバルで統合し、財務情報と非財務情報の両方を自らに集約することで、ステークホルダーに対する体系的な説明が期待されます。



01 事業戦略 SXに対応するための事業変革の必要性



事業戦略で製造業の特徴として現れたことが、①SXが最優先課題(★1)、②事業ポートフォリオの見直し中(★2)、の2つでした。



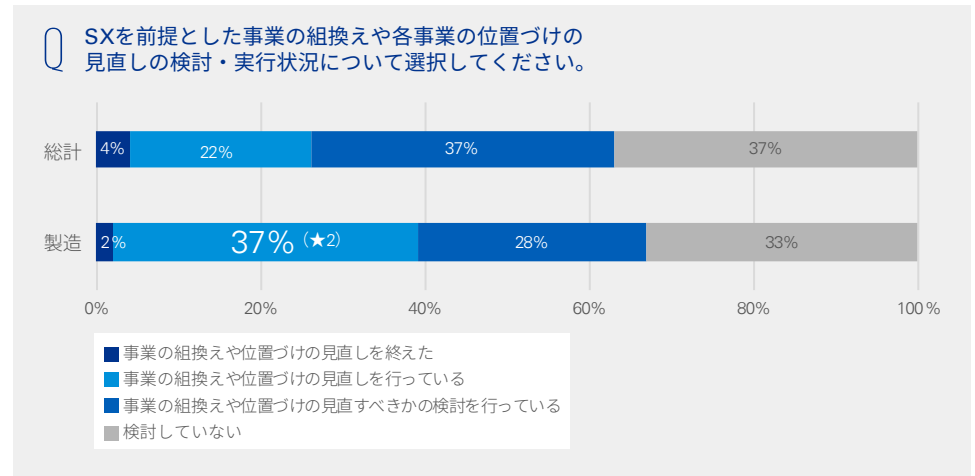
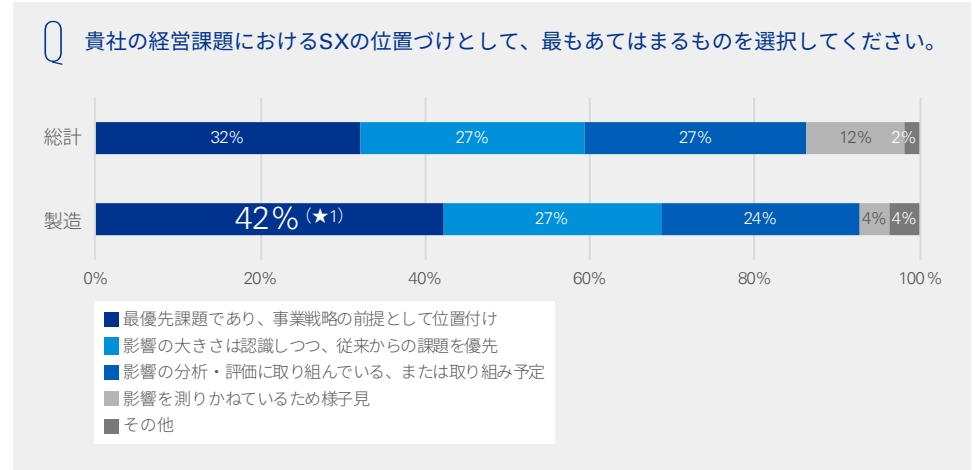
①のSXは製造業の川上産業である鉄鋼・金属産業は大量のエネルギーを消費するため、カーボンニュートラル対策が最も障壁の高い業態であり、加工・製造に活用する化石燃料の転換には技術ブレイクスルーが求められます。川中の重電・産業機械・半導体・電子部品産業は、あるゆる産業で必要とされる資本財・基幹部材を製造しているため、アンモニア・水素といった新エネルギー源に対応した設備・機材や省エネを加速させるデバイスの開発が重要です。そして、川下のFA・生活資材産業は、こうした高効率設備やデバイスを活用したデジタルソリューションの提供により産業全体のSXのイネーブラーとなることが期待されます。



つまり、製造業全体が川上から川下まで“Connect”することでインダストリーバリューチェーン全体が統合され、バリューチェーン全体が最適化を志向するエコシステムの形成がSXとなるでしょう。よって、こうした産業全体の全体最適を実現するために、自社がどのような役割を担うべきか？を考えることが事業戦略となります。



こうした新技术を梃子にしたエコシステムの中で自社の役割を担うには②の事業ポートフォリオの見直しは、事業戦略の「一丁目一番地」です。この見直しに他産業に先んじて取り組んでいるのは、製造業があらゆる産業の“アプリケーション”である自覚の表れと捉えられるでしょう。





02 投資戦略 SXに対応するための事業変革の必要性



投資戦略・資金調達において製造業の特徴として現れたことが、①環境対応投資 (★1) ②R&Dの強化 (★2) の2つでした。



環境対応投資とR&Dの強化は、事業戦略でも 이슈となっているSXとグリーン調達および炭素税進展と共通する要因です。環境対応投資は、Co₂低減や廃棄物削減といった「リスクヘッジ」の側面があります。一方のR&Dの強化は、技術開発やソリューション展開といった「付加価値向上」といった側面があります。

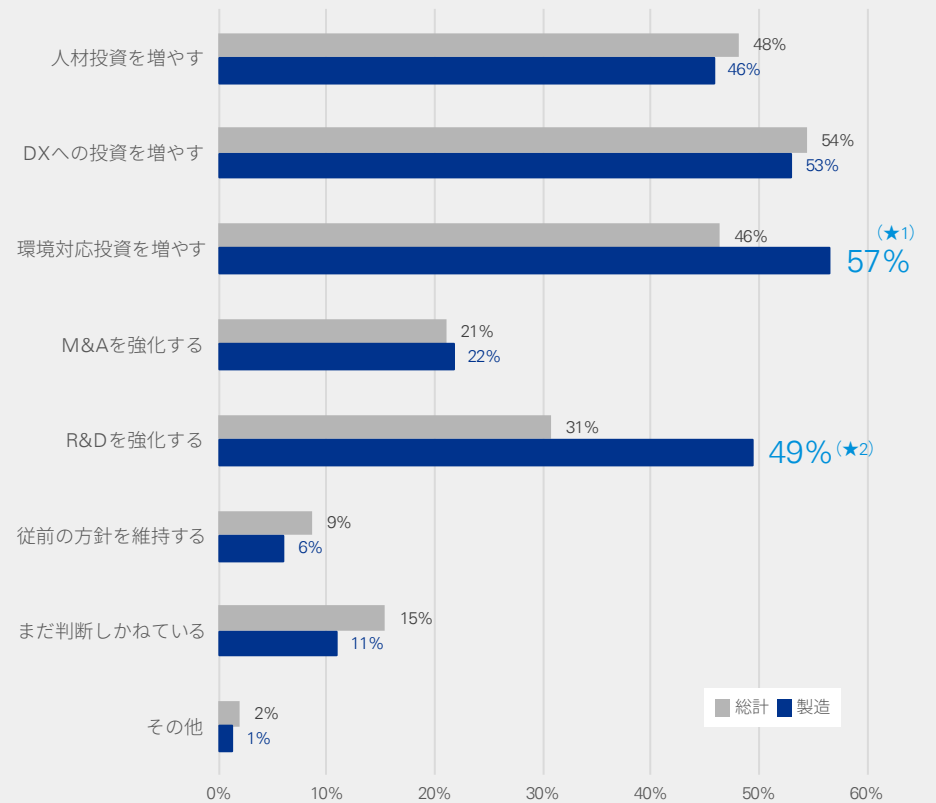


しかし、製造業における投資戦略は“守り”の環境対応投資と「攻め」のR&D強化を両立させる投資戦略が有効となります。例えば半導体では、微細化と積層化を一層加速させることにより、ウェハー当たりの歩留まりが上がり、小型化が進むことで、チップ性能が向上し、省エネを加速します。これは、守りの省エネと攻めの性能向上の両方を実現する投資になります。



アセットヘビーな鉄鋼・金属、重電産業などでは、デジタルツインの開発投資も有効となります。従来のような物理的な設備を構築して、DBT (Design-Build-Test) サイクルを回す方法は資源を消費するアプローチでしたが、デジタルツインを活用すれば、このDBTサイクルをデジタル上で遂行できることから、資源消費量も大幅に削減できます (守り)。更にデジタル上でDBTサイクルを回ることから、リードタイムも劇的に短縮され、在庫削減や顧客満足にも直結します (攻め)。

SXを進める上で、投資戦略をどのように変化させていきますか。3つまで選択してください。





03

リスク管理

SXによって直面する新しいリスクへの対応



グローバルにビジネスを展開している製造セクターにとって、人権侵害は重要なリスクとなる可能性が高いと思われませんが、今回のサーベイの結果、**人権侵害を主要なリスクとして挙げた企業は10%程度と非常に少数（★1）**でした。



しかし、欧州を中心に人権問題は企業活動と関連付けて活発に議論されており、法制度化が進んでいます。例えば、ドイツで2023年にサプライチェーン法が施行される予定ですが、この法律が適用されると、ドイツ企業のみならず、その取引先の企業に対しても人権に関する法的義務が発生する可能性があり、日系企業にも影響が及ぶ可能性があります。

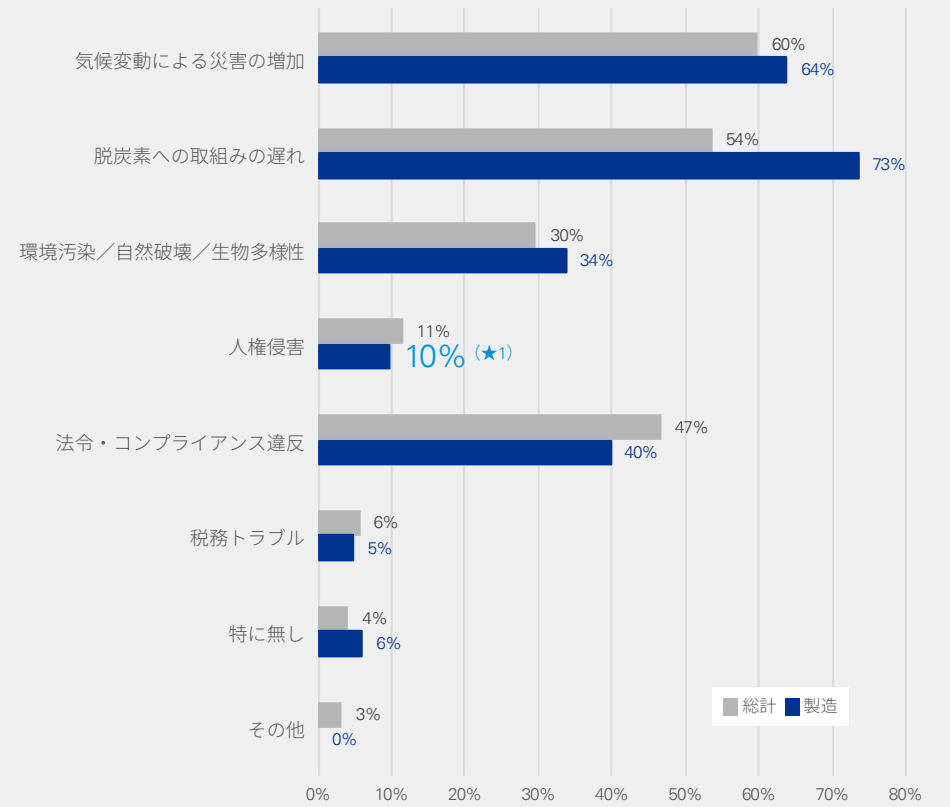


また、一部の欧米企業は、人権に配慮した調達ガイドラインを策定する動きが進んでおり、取引先の選別に利し始めています。この流れが活発化していくと、人権問題に対処していない企業はサプライチェーンの外に追いやられることにより、経営を圧迫しかねません。



このような企業にとって新しいリスクに対処するには、本社の管理部門がリーダーシップを発揮して、人権デューデリジェンスなどの対応をグローバルで進めることが重要であるとともに、CFOも全社的なリスクの管理という観点で主体的に関与することが求められるでしょう。

貴社の事業運営において特に懸念されるサステナビリティ関連リスクを3つまで選択して下さい。





04 税務 SXによって直面する新しいリスクへの対応



SXの推進に伴う税務上の対応・影響に関して、**製造セクターの企業の約40%が「投資減税施策の活用」と回答（★1）**しており、税務上の投資インセンティブ（税額控除）を事業・財務戦略として重要な位置付けとしていると推察されます。



加えて、「炭素税などの将来の税務上の影響」を**最優先の経営課題として挙げている企業が40%以上も存在（★2）**し、炭素税をSXに伴う新しい税務リスクと捉えている企業が多いことが窺える結果となりました。

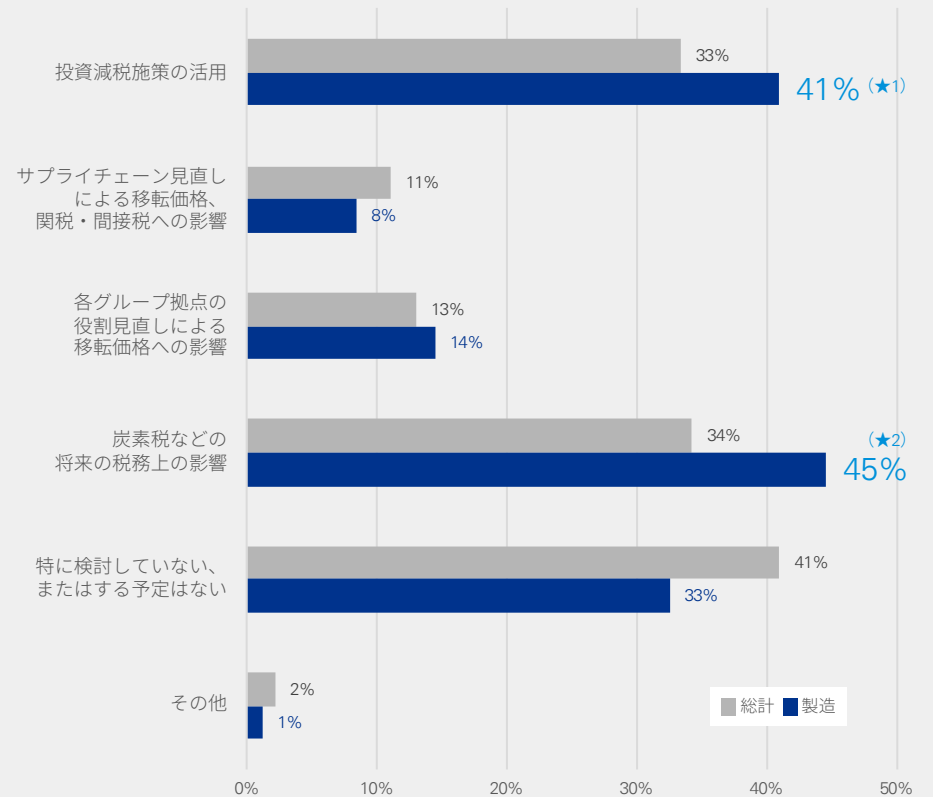


製造プロセスにおいては、温室効果ガスの排出につながるオペレーションが多く、将来的に炭素税が導入された場合には、企業経営に大きな影響を与えることは必須と思われます。よって特に製造セクターに属する企業は、税制導入の動向、事業への影響の分析、事業ポートフォリオ・経営計画の見直し、といった準備が求められることになると考えられます。



このように新しい税務リスクに対処するには、個々の事業部門が独自に対応するのではなく、CFOのリーダーシップの下、全社的な税務ガバナンスの仕組みを整える必要がありますが、製造セクターの企業は、税務ポリシー（税務方針・規範）の策定状況や、子会社の税務情報のモニタリングの実施状況が、全体と比較して進んでおり、その中でも、電子部品・半導体といったサブセクターでは、半数以上の企業がすでに税務ポリシーの策定やモニタリング体制の構築を済ませているとの結果でした。半導体事業は、諸外国との同業他社と競争する上での税務ガバナンスの重要性を理解し、また、事業規模・予算規模が大きい企業が多いことから、税務ガバナンス体制の構築が進んでいるものと思われます。

SXの推進に伴う税務上の対応・影響の検討について、実施もしくは実施予定の項目を3つまで選択して下さい。





05 非財務情報を含む包括的な企業報告 非財務情報の開示に対する要請



製造セクターに所属する多くの企業が、非財務情報の企業報告に関する課題として、「対応の事務負担」(★1)、「必要な非財務情報の収集プロセスやシステムの整備」(★2)等を挙げています。



2021年11月、IFRS財団が国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）を設置し、非財務情報の開示のルールの検討を始めたことと発表しました。これを受けて2022年6月を目途に世界共通の基準が策定されていくこととなりますが、この統一的な基準により、製造セクターの企業がどの程度開示が求められるかが大きく左右されることになることでしょう。



例えば、ISSBの原案では、温暖化ガスの排出に関してスコープ1（自社工場での排出など、自社による直接的な排出量）やスコープ2（他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接的な排出量）だけでなく、スコープ3（部品調達など自社を取り巻くサプライチェーン全体の排出量）も開示するように要求していますが、仮にこのスコープ3が対象に含まれると、複雑なサプライチェーンを持つ製造セクターの企業は排出量の開示対象が大幅に増加し、情報収集や開示のための事務負担も膨大なものになることが想定されます。

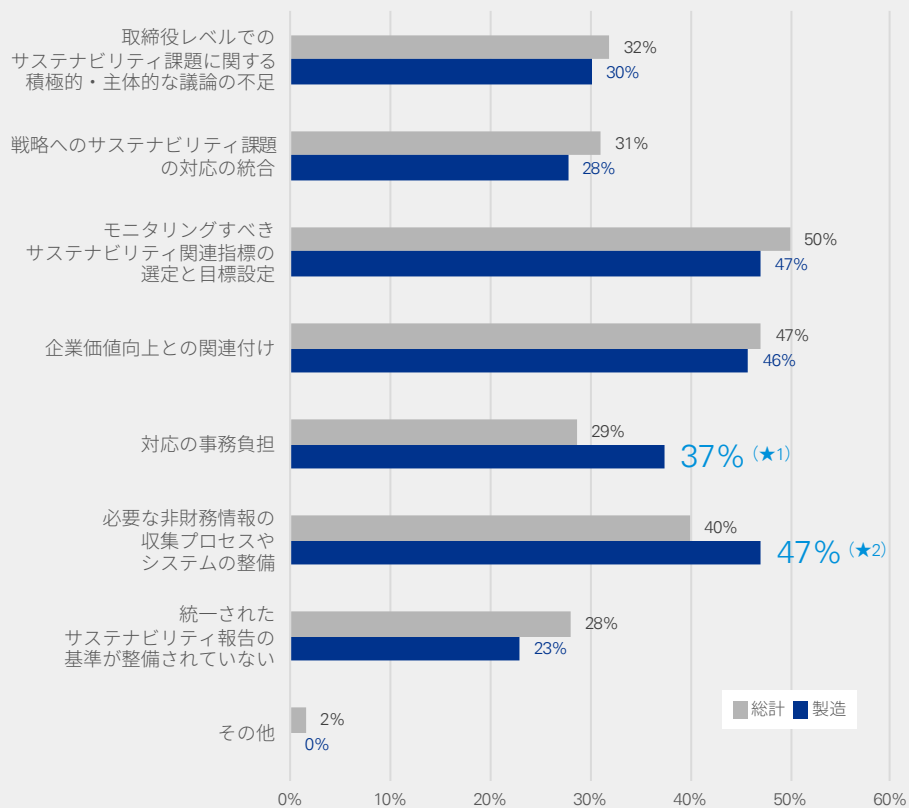


この非財務情報の情報収集のための仕組みは、CFO配下で経理財務部門が担ってきた財務報告の仕組みと親和性が高く、そのノウハウが生かされるべきであり、また財務情報と非財務情報の矛盾の回避という観点からも経理財務部門が関与すべき領域です。



今後の基準・ルールの動向を見据えながら、CFOがリーダーシップを発揮して、投資家にとって有益な非財務情報を開示するための体制や仕組みの構築を進めていく必要があるでしょう。

サステナビリティ情報の報告について、財務情報と関連付けた包括的な報告を行うにあたっての課題を、3つまで選択してください。

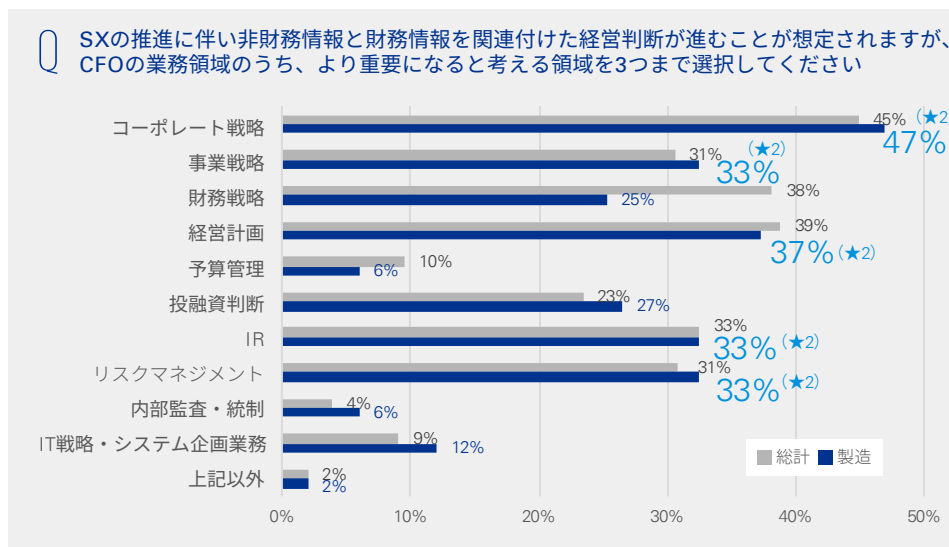
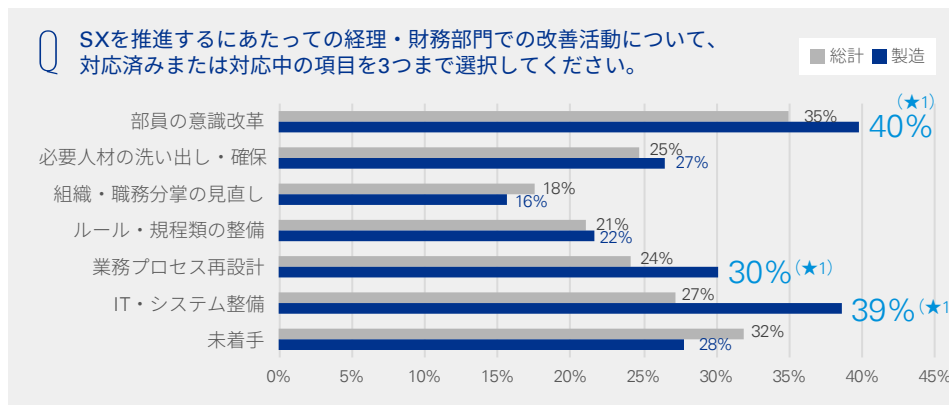


【参考】 経理・財務

今後のSXの推進にあたり、経理・財務部門において既に改善活動に着手していると回答した企業の割合は全体では34%だったのに対して、製造セクターでは47%でした。さらに、対応済み、または対応中の項目として、「部員の意識改革」、「IT・システム整備」、「業務プロセス再設計」(★1)を挙げた製造セクターの企業の割合が多く、いずれの項目も全体より高い傾向が見られました。これは製造セクターの企業が、これから本格化するSXへの対応に対して他の業種よりも感度が高く、早期に経理・財務部門の改革に着手することを重要視している現れだと推察されます。

また今後より重要になるCFOの業務領域として、「コーポレート戦略」、「経営計画」、「事業戦略」、「IR」、「リスクマネジメント」(★2)を挙げる製造セクターの企業が多く見られました。

これらは必ずしも従来の日本企業のCFOの業務領域ではないものも含まれていますが、SX時代を迎える中で、CFOがより多くの領域をカバーしていくことの必要性を意識しているものと思われます。

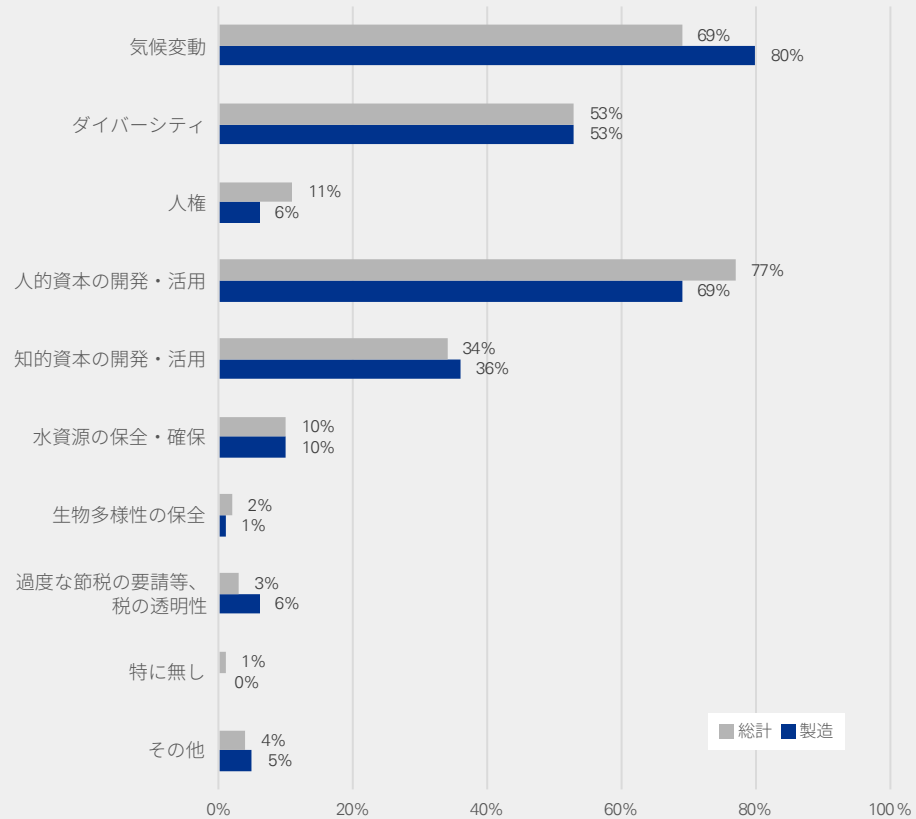




回答データ一覧

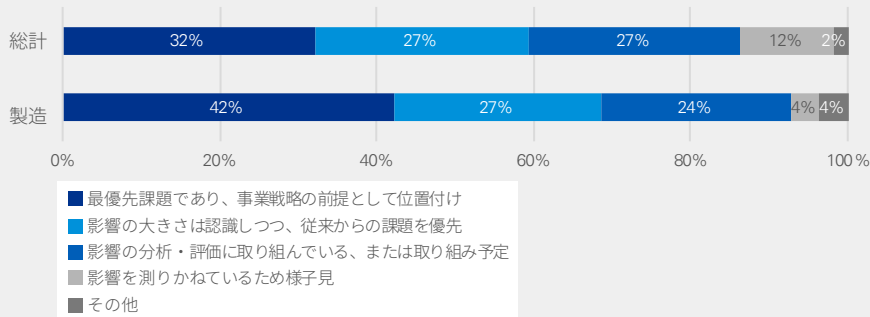
1. はじめに

貴社における現在、または将来の企業価値に大きく影響すると思われるサステナビリティ関連課題を3つまで選択してください。

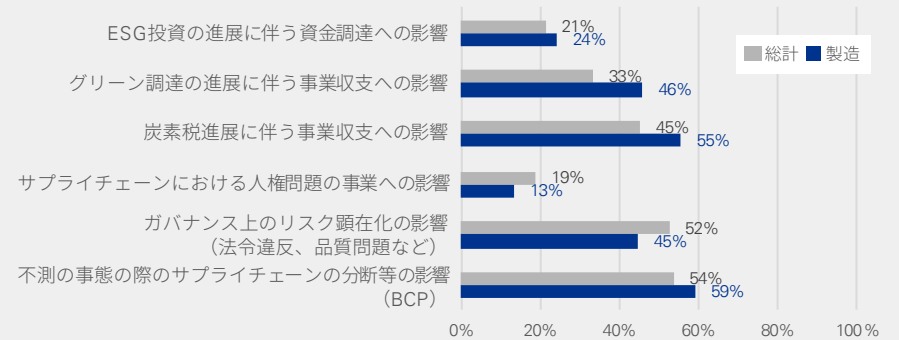


2. 事業戦略

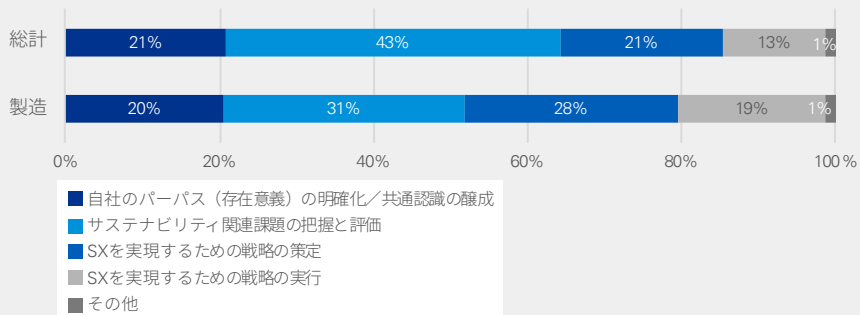
Q 貴社の経営課題におけるSXの位置づけとして、最もあてはまるものを選択してください。



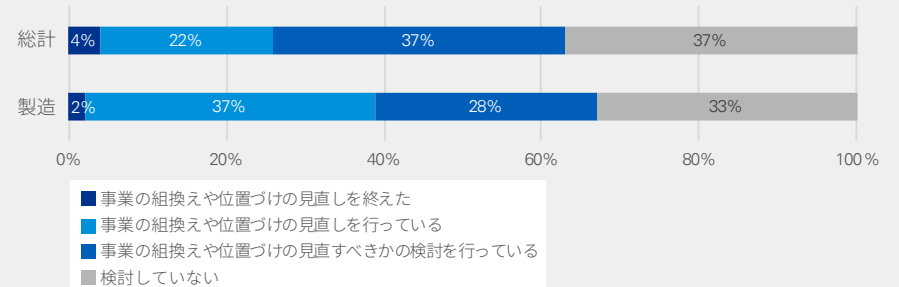
Q 貴社の現在の事業戦略への影響が高いと考える項目を3つまで選択してください。



Q SXを進める上で、自社の抱える課題について選択してください。

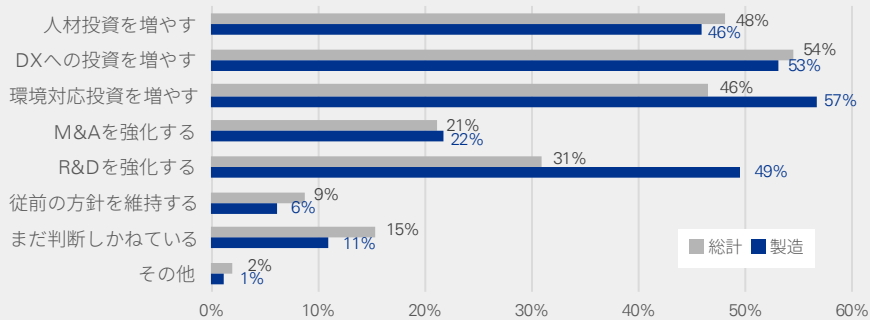


Q SXを前提とした事業の組換えや各事業の位置づけの見直しの検討・実行状況について選択してください。

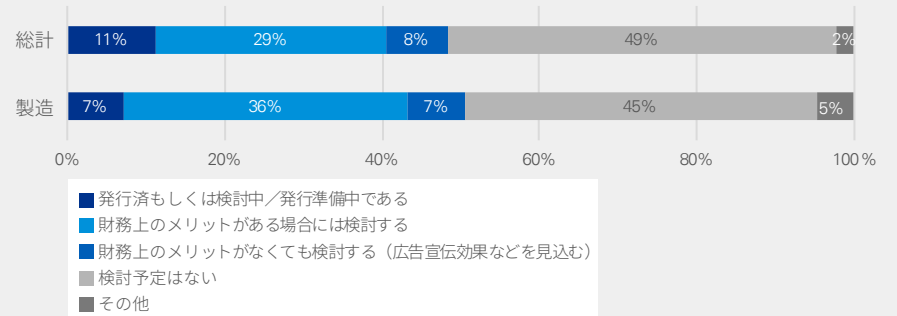


3. 資本政策・資金調達

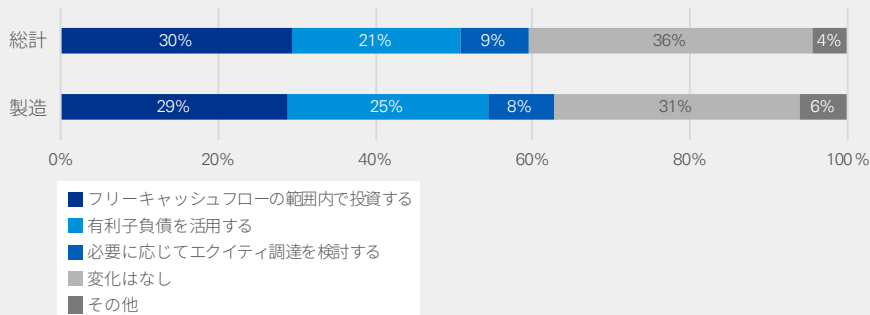
Q SXを進める上で、投資戦略をどのように変化させていきますか。
3つまで選択してください。



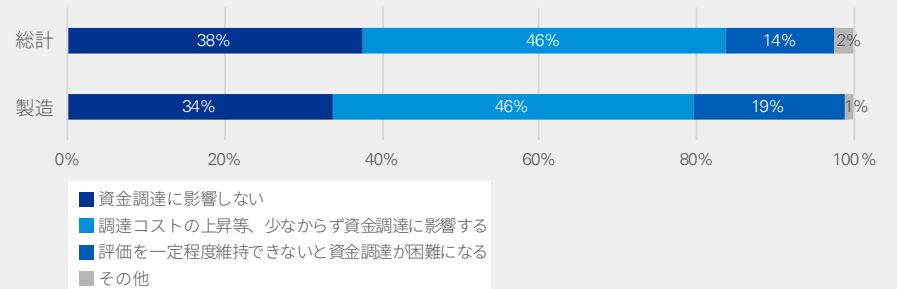
Q SXの進展に伴い、ESG債を活用していきますか。



Q SXの進展に伴い、どのように資金調達手段を変化させていきますか。

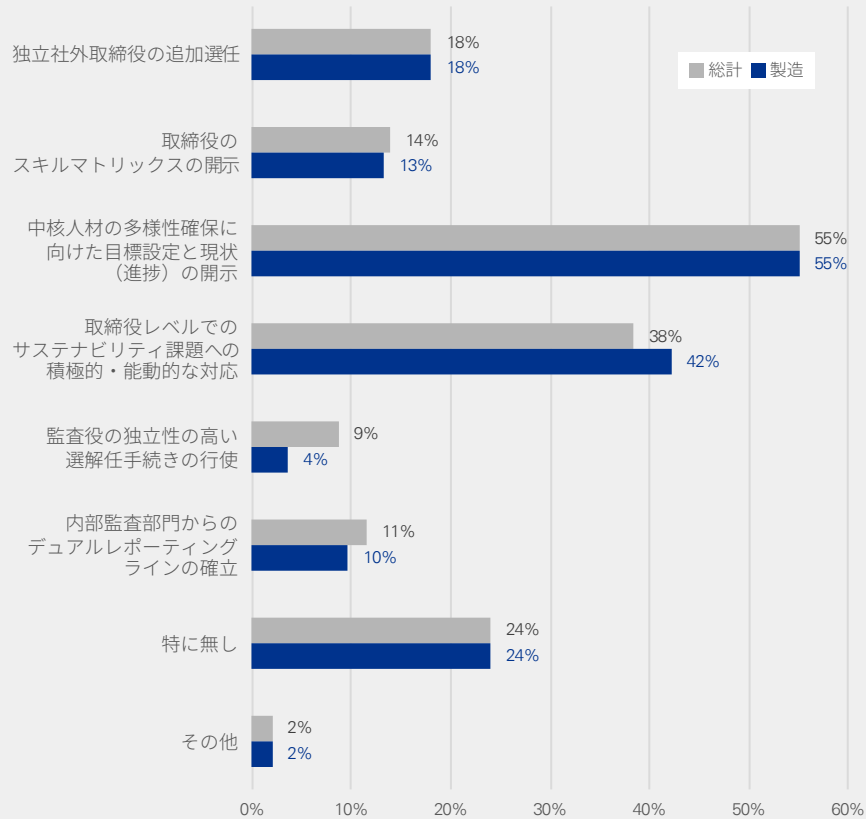


Q ESG債を除く資金調達に際して、今後、ESG評価・格付はどの程度影響すると思いますか。

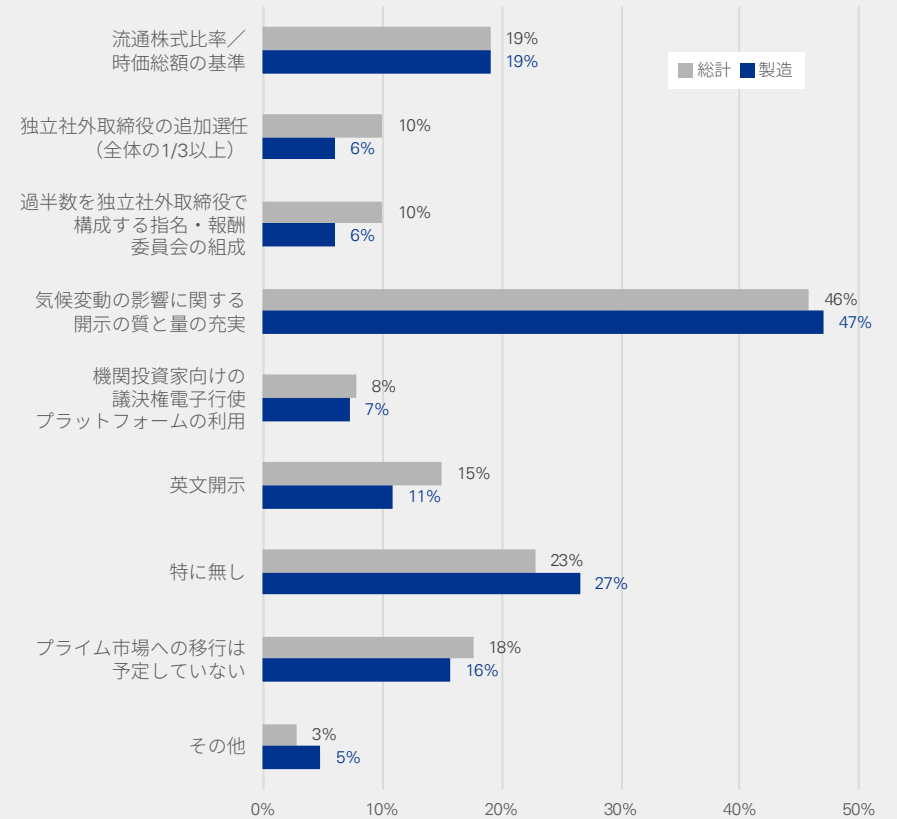


4. ガバナンス

2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂には、SXに関連する論点が含まれています。それらを含む、今回の改訂による追加論点のうち、対応が難航すると考えられるものを、3つまで選択してください。

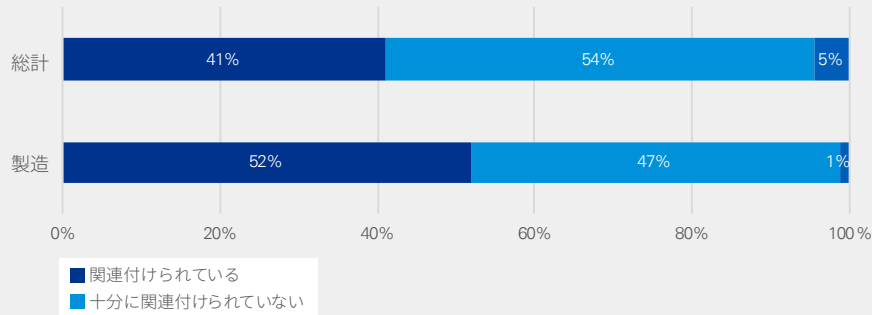


プライム市場への移行にあたり、対応が難航することが想定されるものを、3つまで選択してください。

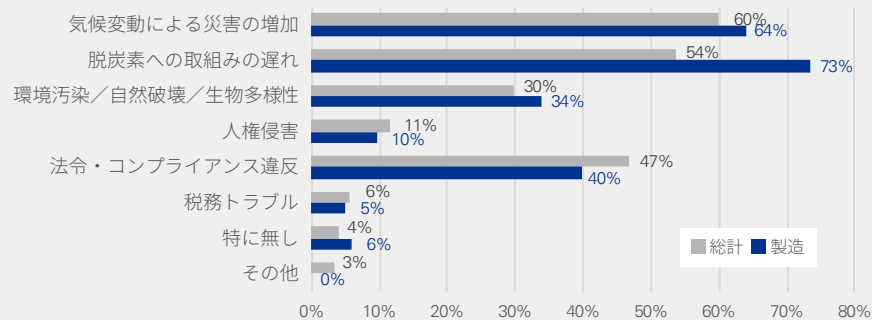


5. リスク管理

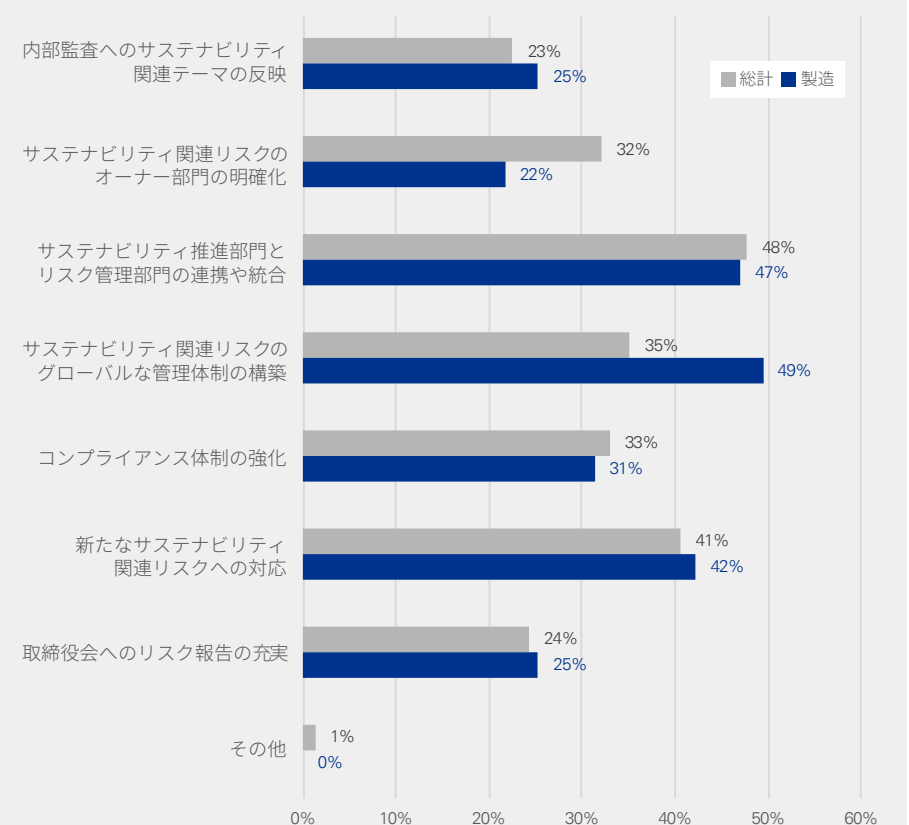
Q 貴社のリスク管理活動は、重要なサステナビリティ課題と関連付けて設計・実行されていますか。



Q 貴社の事業運営において特に懸念されるサステナビリティ関連リスクを3つまで選択して下さい。

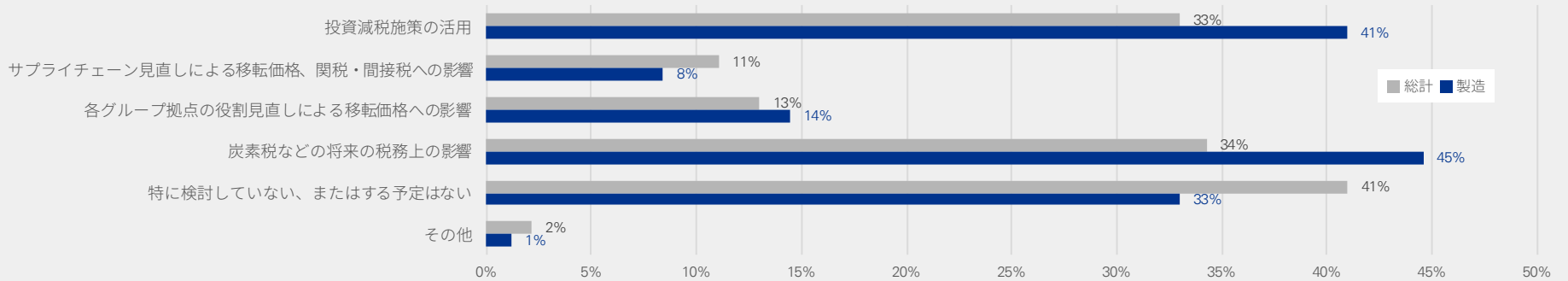


Q SXを進める上で、特に必要なリスク管理体制上の取組みを3つまで選択してください。

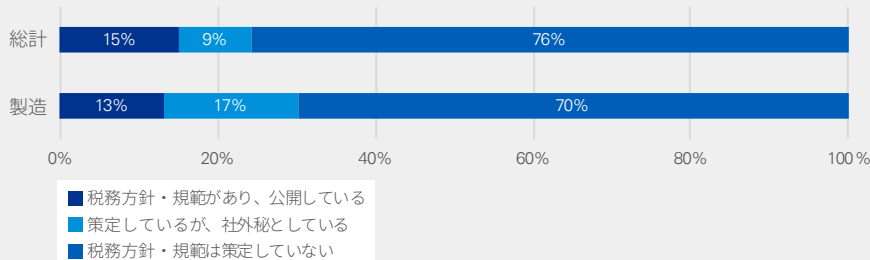


6. 税務

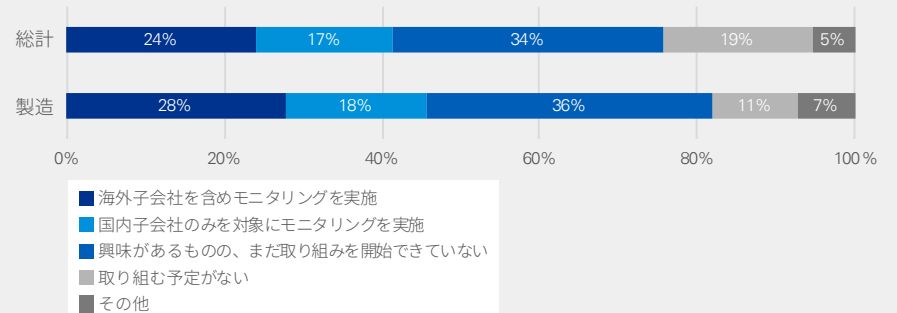
Q SXの推進に伴う税務上の対応・影響の検討について、実施もしくは実施予定の項目を3つまで選択して下さい。



Q 近年ESGの観点でも税務ガバナンスが注目を浴びていますが、貴社ではリスク許容度や税務判断に用いる税務方針・規範をお持ちですか？もしお持ちの場合、その方針・規範は社外に公開されていますか？

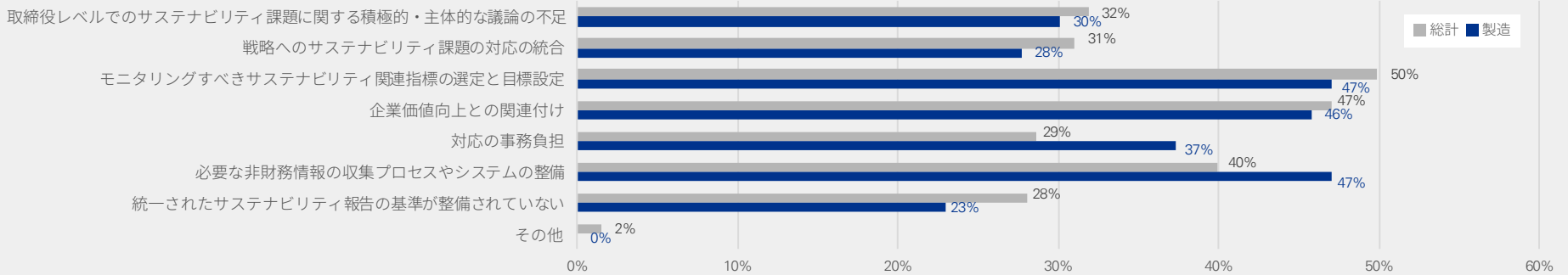


Q 貴社におけるグループ企業の税務情報の可視化の取組みの状況について、あてはまる項目を選択して下さい。

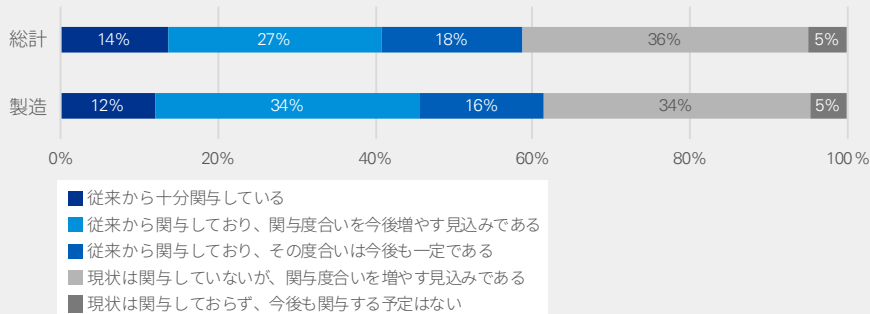


7. 非財務情報を含む包括的企業報告

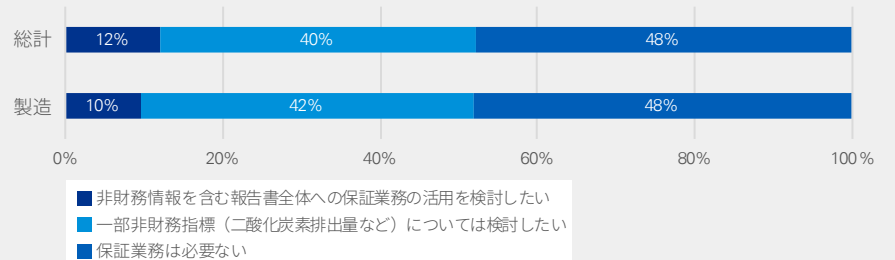
サステナビリティ情報の報告について、財務情報と関連付けた包括的な報告を行うにあたっての課題を、3つまで選択してください。



現在、貴社ではCFOがサステナビリティ報告にどの程度関与していますか。

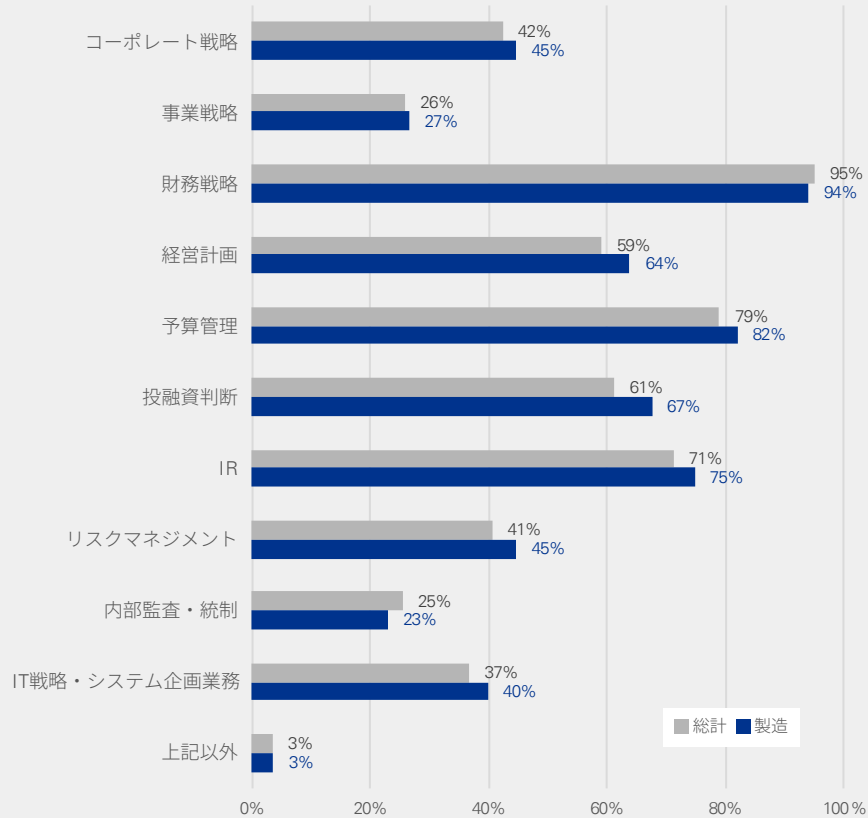


欧州では企業のサステナビリティ報告について独立専門家による保証業務を要請する制度が提案されていますが、サステナビリティ関連情報の信頼性を向上させる観点から、保証業務についてどう考えますか。

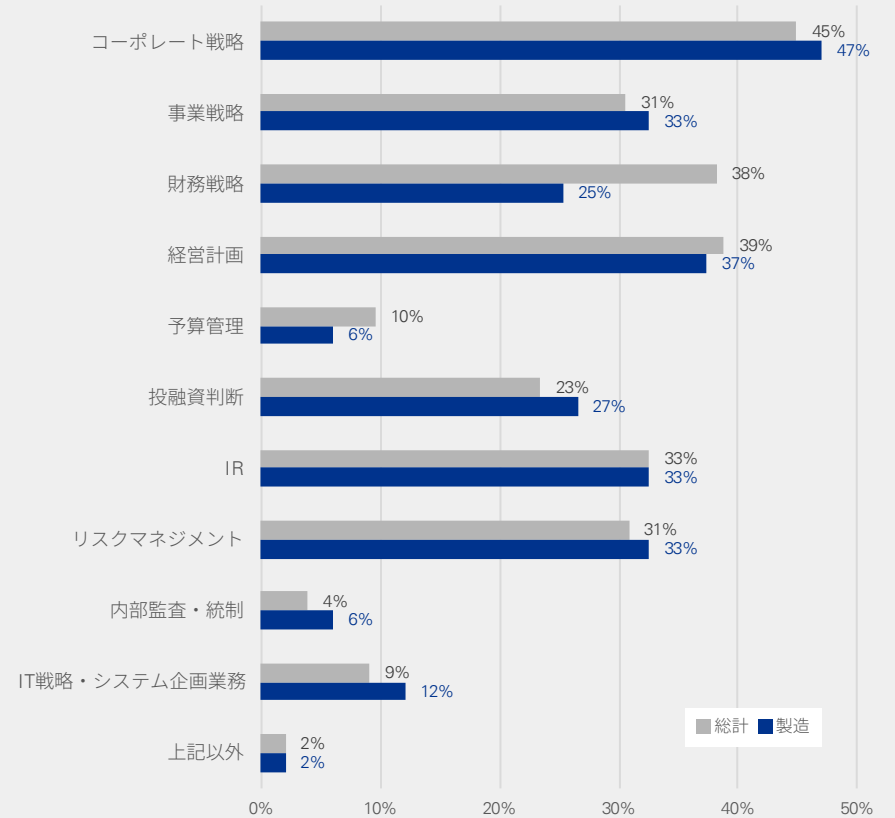


8. 経理・財務（1）

現在CFOが責任者となっている業務領域を選択してください（複数選択可）。

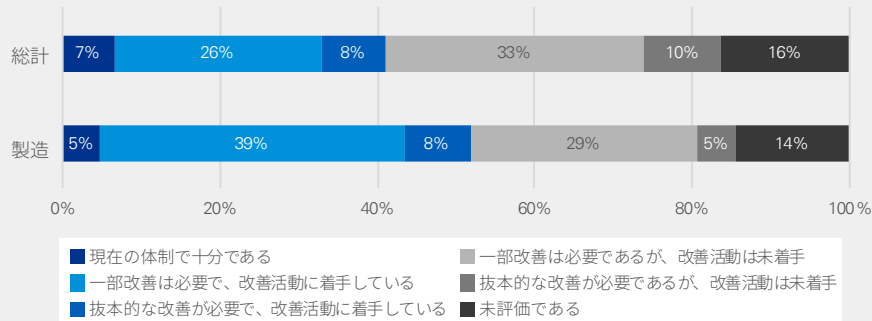


SXの推進に伴い非財務情報と財務情報を関連付けた経営判断が進むことが想定されますが、CFOの業務領域のうち、より重要になると考える領域を3つまで選択してください

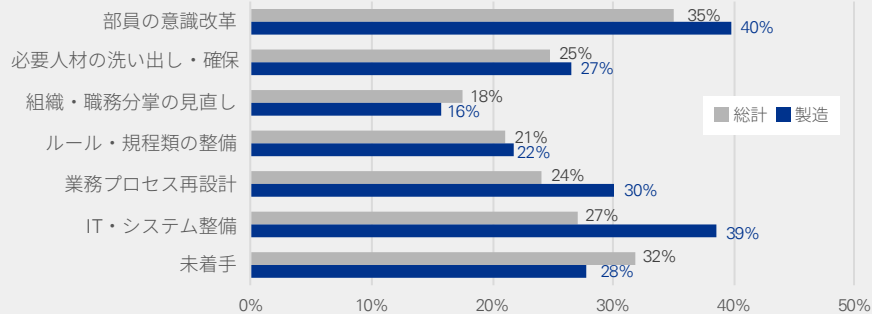


8. 経理・財務 (2)

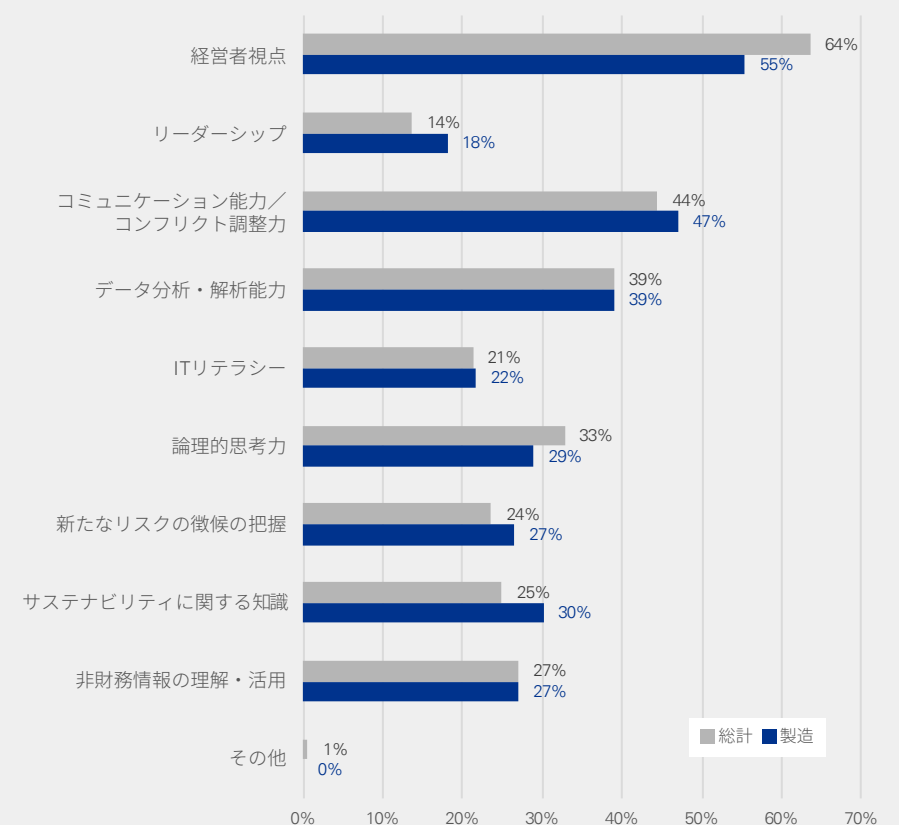
□ 今後のSXの推進にあたり、現在の経理・財務部門の体制について当てはまるものを選択してください。



□ SXを推進するにあたっての経理・財務部門での改善活動について、対応済みまたは対応中の項目を3つまで選択してください。

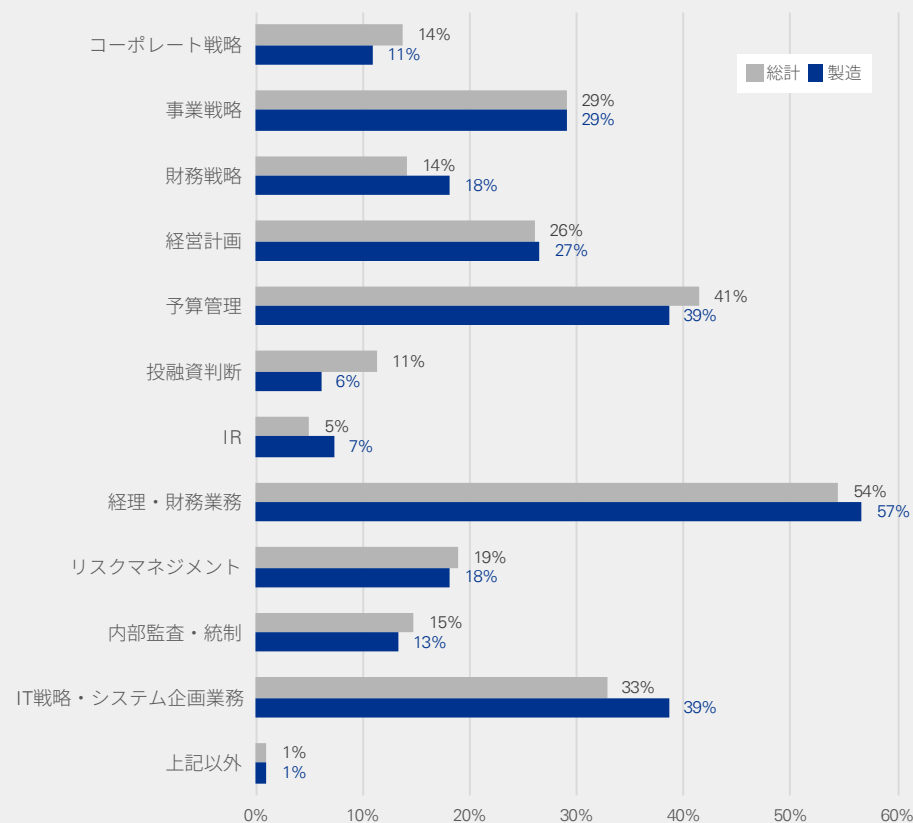


□ これからの経理・財務部門に求められる人材、スキルについて該当する項目を3つまで選択してください。

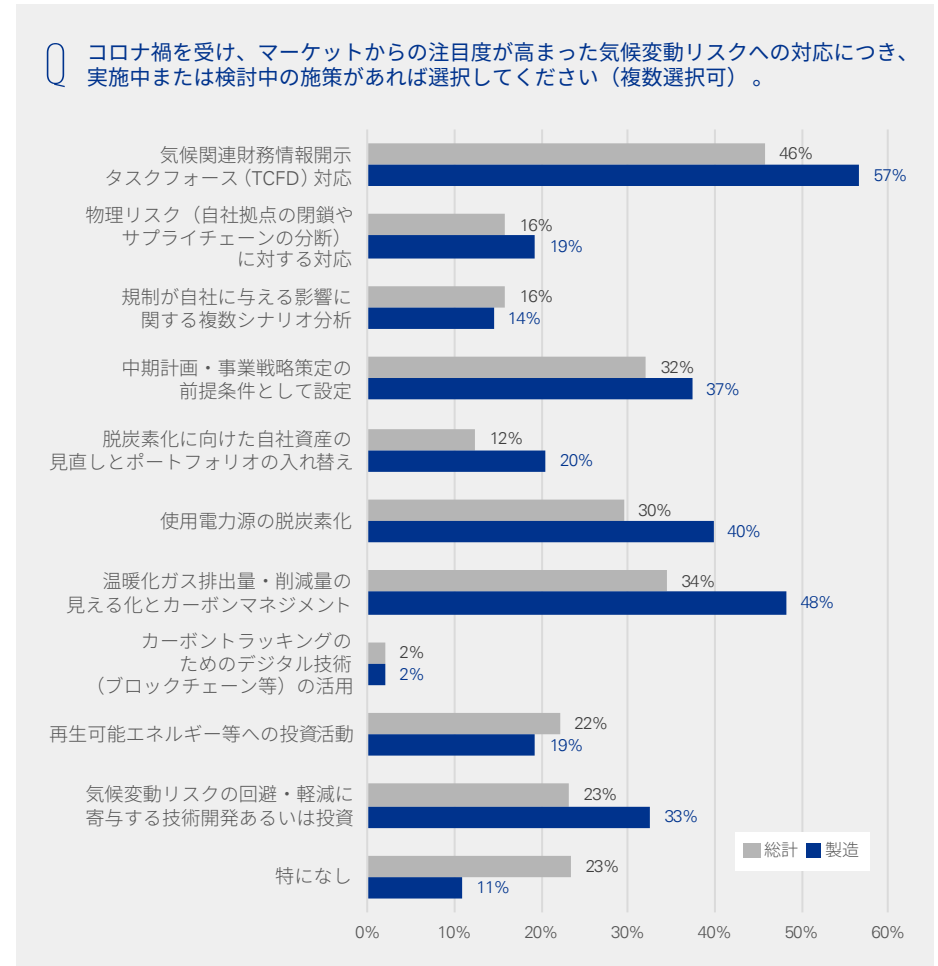
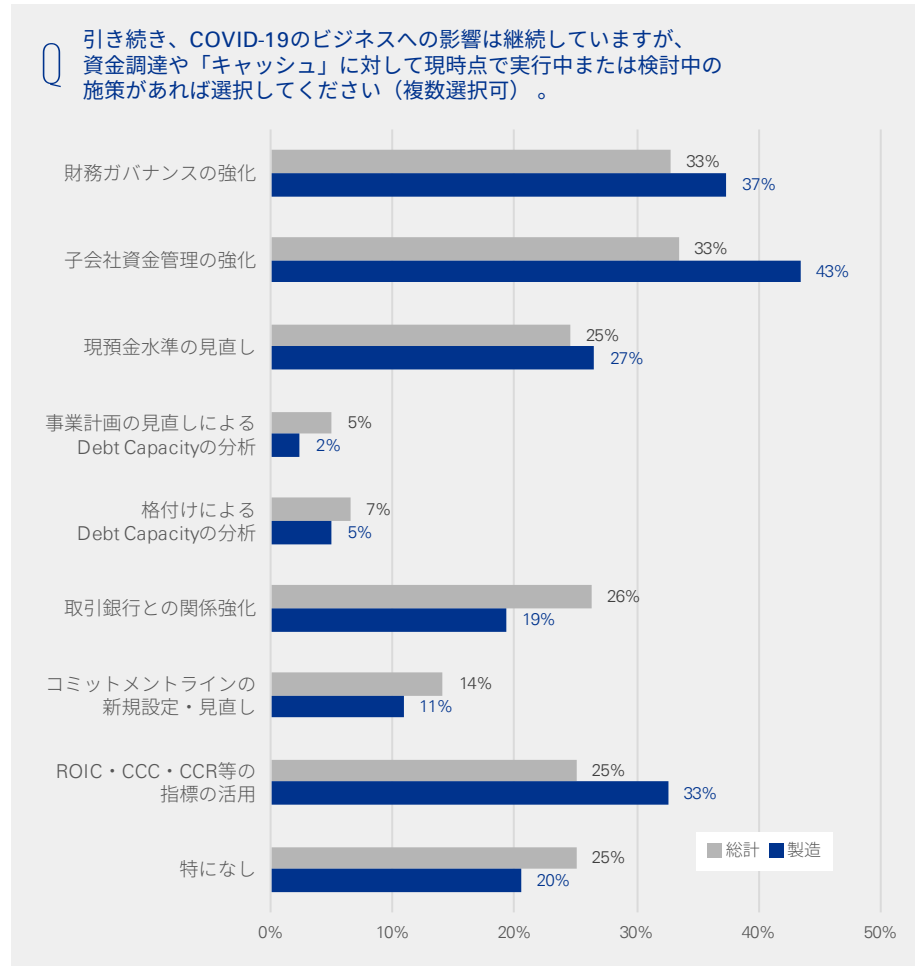


8. 経理・財務 (3)

今後のSX推進を見据えたときに、
これまで以上にデジタル活用が必要と考える領域を3つまで選択してください。

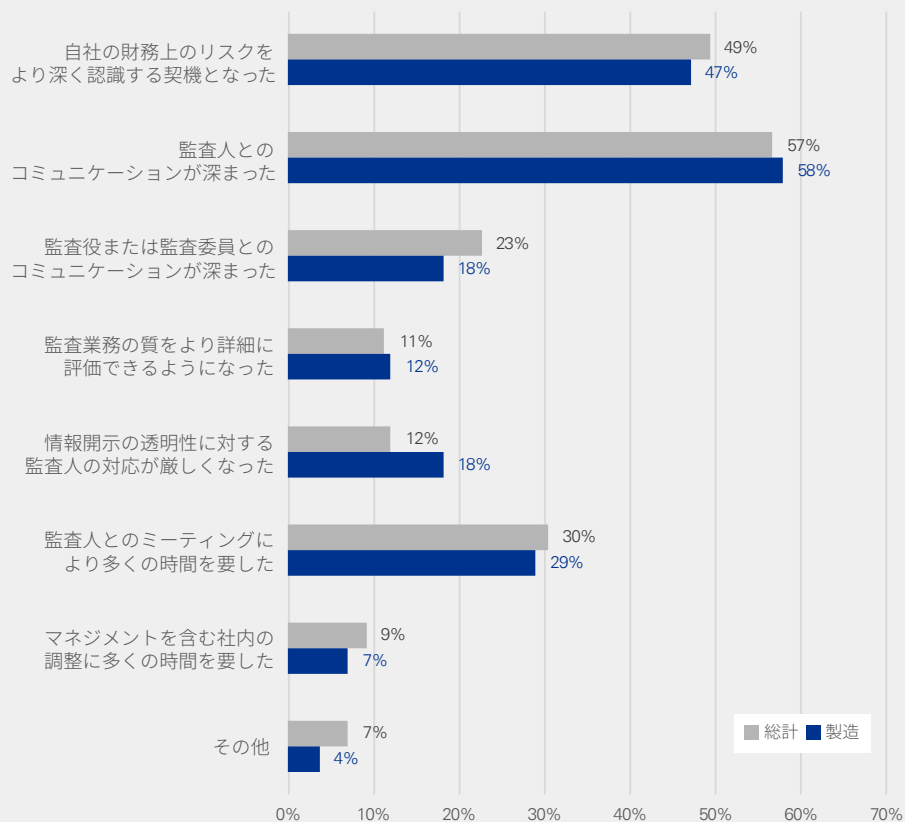


9. 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響



10. KAM導入

Q KAMの導入について、あてはまる項目を3つまで選択してください。



サーベイ結果の比率表示

本サーベイの結果の比率は、小数点第1位を四捨五入しており、構成比の表示において合計しても100%にならない場合があります。

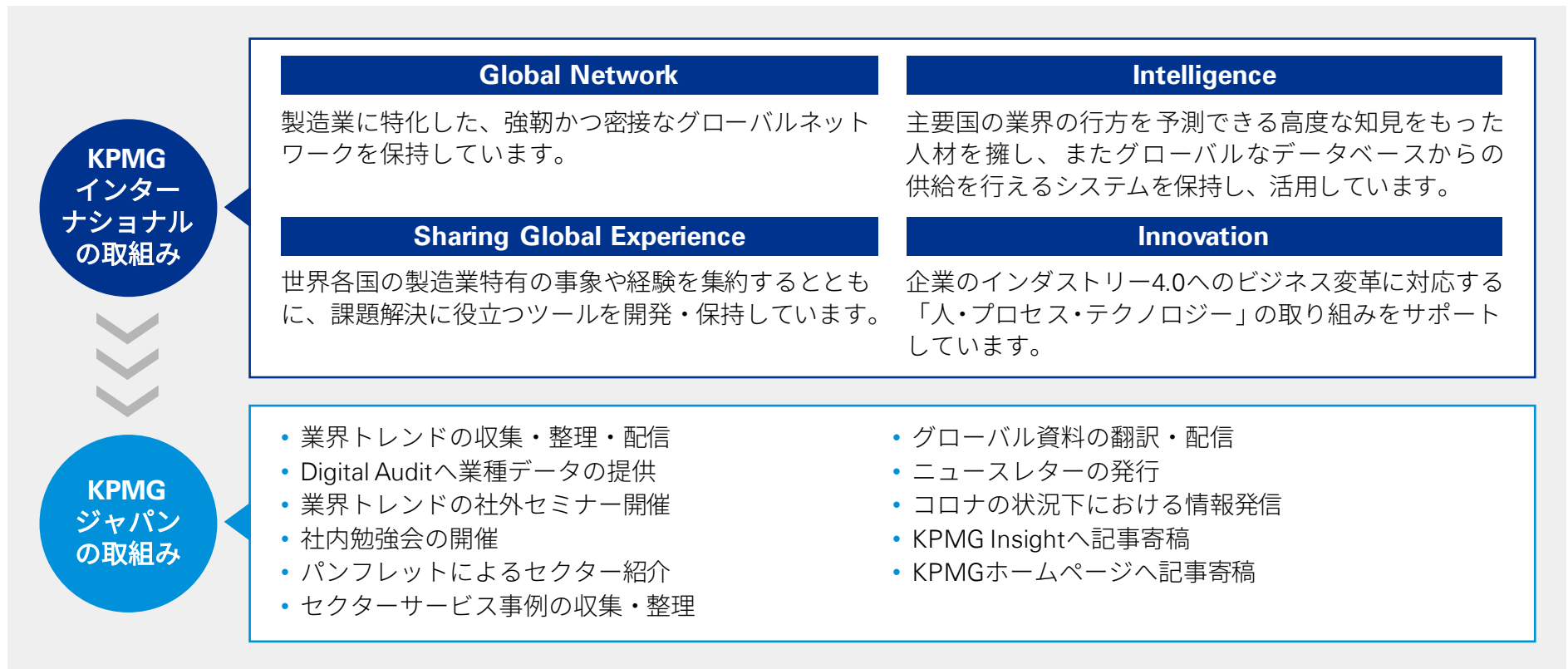


Appendix

製造セクターの紹介

製造セクターにおけるKPMGの取組み

- KPMGは、企業のトランスフォーメーションを強力かつ着実に支援し、企業の戦略策定・遂行に必要なナビゲーション要素獲得に資する、さまざまな仕組みと場を提供するための4つの強みを保持しています。
- KPMGジャパンは、グローバルの取組みを活用し、日本企業に有用なセクターナレッジを集約・整理しています。



製造セクターのサービス・提案事例（1）

- セクターチームは、刻々と変貌する事業環境や業界トレンドを、グローバルナレッジも活用し、タイムリーに収集しています。
- KPMGは、セクター企業の幅広い課題に対して、最適なソリューションを提案・サービス提供しています。

サービス	サブセクター	プロジェクト	概要／支援内容	KPMGの強み
Accounting Advisory	大手化粧品メーカー	グローバル企業のIFRS®基準導入	会計処理統一のためグループ会計方針書の作成・導入、勘定科目体系・連結パッケージの再構築、IFRS基準ベースの管理会計導入の支援	グローバル展開（米国、欧州、アジア）の強み
	電子部材メーカー	新原価計算モデル構築	管理会計に役立つ原価情報を提供するシステムの構築に関する、原価データの現状調査・整理、システムの機能設計、当該システムの必要コストの見積もり、全事業部展開を見据えた実行計画の策定支援	管理会計に役立つ原価計算システムに関する専門知識・知見
	大手医療機器メーカー	事業部管理会計の再構築	個別の事業に即した収支管理の仕組みの構築、収支管理を実現するための会計制度の再構築支援	ビジネスの理解、管理会計構築支援の経験・専門性
	精密機械メーカー	KPI設定	中期経営計画の達成に向け、事業部や本社コーポレート部門の重点施策単位で進捗を可視化・モニタリングするためのKPIの設定、および、モニタリング・評価の仕組みの構築を支援	業績評価に係る深い知見と具体的・現実的なアプローチ
Management Consulting	精密機器メーカー	中期事業計画策定・販売子会社再編	中長期経営計画の策定支援、中長期経営計画を受けた販売子会社再編構想の策定支援	過去のサービス提供実績、ビジネスの理解
	部品メーカー	ビジネス基盤構築	グローバルデジタル基盤構築に関する構想策定、領域別の課題把握	ナレッジ知見
	精密機器メーカー	新規事業構想策定	特定技術領域を活用した新規事業立ち上げにかかわる構想の策定支援	ナレッジ知見
	部品製造商社	B2B EC事業デジタルマーケティング戦略	戦略テーマに関わるMAを中心としたマーケティング戦略の策定支援	ナレッジ知見

製造セクターのサービス・提案事例（2）

- セクターチームは、刻々と変貌する事業環境や業界トレンドを、グローバルナレッジも活用し、タイムリーに収集しています。
- KPMGは、セクター企業の幅広い課題に対して、最適なソリューションを提案・サービス提供しています。

サービス	サブセクター	プロジェクト	概要／支援内容	KPMGの強み
Deal Advisory	大手決済機器メーカー	M&A戦略策定	先端技術探索に関わる投資候補のターゲットスクリーニングと投資対象企業の事業デューデリジェンス	ビジネスに精通
	大手決済機器メーカー	事業再生	不採算事業の製品ポートフォリオの再構築とオペレーティングモデルの再設計支援	ビジネスに精通
	大手総合電機メーカー	CVC	グローバルでのスタートアップ投資実行に向けたCVC戦略策定支援	CVCとエレクトロニクス要素技術に精通
	大手総合電機メーカー	デジタルイノベーション戦略策定	Home IoT先端技術を活用したPSSソリューション事業構想策定と実装支援	IoT先端技術の知見
Tax	大手制御機器	商流・価格統制	基幹システムの更新と歩調を合わせた、商流・グループ内取引価格の一元管理、システム要件定義検討への税務側面からのインプット	移転価格税務実務や課題感に精通
	大手自動車製造業	タックスヘイブン対策税制対応	LINK360により海外子会社から情報収集し、タックスヘイブン対策税制に関する適用の判定・合算課税額算定・申告書別表作成の支援	タックスヘイブン対策税制の知見、税務状況の理解
	大手電機メーカー	税務情報収集体制構築	LINK360により海外子会社から情報収集し、税務情報の有効な活用方法を提案、税務ガバナンス体制の構築・メンテナンスの支援	税務ガバナンスの知見

製造セクターのサービス・提案事例 (3)

■ KPMGが持つ製造業に関する知見から、デジタル技術が、業界に広範な影響を与えるビジネスモデルの進化への課題に対し支援します。

		提案事例
1	ビジネス目標に応じた、独自のデジタルトランスフォーメーション戦略とビジョンの策定	<ul style="list-style-type: none">「データドリブン」による基幹システムの再構築とデジタル基盤の整備SDG'Sに対応したサステナビリティ経営戦略の策定支援
2	投資対効果を定量化し、投資を支援するためのロードマップの迅速な策定	<ul style="list-style-type: none">素材メーカーにおけるROICベースの事業ポートフォリオ評価による投資基準改定支援重電企業における海外拠点事業性評価と重点エリアのB to Bマーケティング戦略策定支援精密機器メーカーにおける事業シナジー定量化とシナジー創出ロードマップの策定支援サブスクリプションモデルへの戦略転換に伴う、経営管理指標の策定支援
3	作業現場、サプライチェーン全体、従業員に対して、オペレーションモデルの変更の導入支援	<ul style="list-style-type: none">「プロセスマイニング」の導入による業務改善の効率化財務経理業務の高度化を可能とする決算デジタルプラットフォームの構築支援人とロボットの有機的連動のためのデジタル適応領域可否診断支援
4	ビジネスパートナー候補とあらゆる分野のサードパーティリスクについてデューデリジェンスの実施	<ul style="list-style-type: none">自動車OEMのスタートアップ投資戦略に関わる展開エリアにおけるフィージビリティスタディの実施建設エンジニアリング企業のM&A戦略策定と投資候補先のオリジネーション支援エレクトロニクス企業のIoTソリューションモデル策定に関わるパートナー候補探索支援
5	各国の法規制リスクを踏まえたグローバルでのサイバーセキュリティ対応	<ul style="list-style-type: none">総合飲料メーカーのサイバーセキュリティ対策をグローバルで強化するためのロードマップ策定支援海外拠点を含む全グループ会社に対するセキュリティテクニカルアセスメントの実行支援データ越境移転等のリスクへ対処する各国データ保護規制への対応支援

出版物のご紹介

- KPMGでは、定期的に各種レポートを発行しています。
- 最近発行した冊子を下記の通りご紹介いたします。他レポートについては、KPMGホームページ（インダストリー）よりご覧いただけます。

ホームページ

インダストリー

<https://home.kpmg/jp/ja/home/industries/industrial-manufacturing.html>



航空宇宙・防衛業界におけるM&Aの展望

航空宇宙・防衛（A&D）業界におけるM&Aを加速する、地政学的要因、COVID-19、そしてデジタルトランスフォーメーションという3つの要因を検証し、それらの要因が今後数年間にわたってM&A取引に与える影響について掘り下げます。（2021年 英語版発行、2021年7月 翻訳版発行）



インダストリー4.0に対する取組みの現状 ~ビジネスリーダーの皆様へ~

第4次産業革命（インダストリー4.0）という歴史的な変化のなかで、今後顕在化すると考えられる複雑なビジネス課題について考察します。インダストリー4.0への対応には、十分な情報と戦略的かつ価値志向のアプローチが重要です。インダストリー4.0によって企業全体を変革させるプロセスとKPMGがサポートできることについて説明します。（2018年11月 英語版発行、2019年3月 翻訳版発行）



グローバル製造業の展望2018 デジタルで繋がる未来に向けた変革

2018年の調査レポート「デジタルでつながる未来に向けた変革」では、今話題のデジタルトランスフォーメーションに焦点を当てています。本レポートでは、新規参入や競合他社に後れを取らないよう製造企業が変革の機会を捉えることの必要性を訴えています。（2018年6月 英語版発行、2018年10月 翻訳版発行）



「実験着」から「作業着」へ

小規模なテクノロジー企業から効率的なサプライヤーへの変革

革新的なテクノロジーの多くを開発している小規模なテクノロジー企業では、大規模かつ確実に生産する体制が整っていないことが少なくありません。どのようにすれば、信頼できる効率的なサプライヤーに変貌させられるのか。「実験着の段階にある」企業から「作業着の段階にある」企業への変革のプロセスをご紹介します。（2017年9月 英語版発行、2017年12月 翻訳版発行）



「ハイプ」を超えて

インダストリー4.0：幻想と現実を区別する

今日の市場を先導するリーディング企業が、総合的なインダストリー4.0戦略をどのように利用して、ビジネスモデル、オペレーティングモデル、バリューチェーンに変革をもたらしているかを解説すると共に、テクノロジー主導の市場の中で適応と競争優位の実現を目指す企業に対して、実践的なアドバイスも提供しています。（2017年9月 英語版発行、2017年12月 翻訳版発行）



The Factory of the Future

インダストリー4.0 将来への課題

インダストリー4.0の動向や必要性、企業にもたらすインパクトを解説するとともに、インダストリー4.0における製造業の役割やビジネスモデル、導入や運用のためにKPMGがサポートできることについて説明します。（2016年 英語版発行、2017年11月 翻訳版発行）



KPMGジャパン／製造セクター
統轄パートナー
KPMG FAS 執行役員 パートナー
岡本 准
T: 080-2022-1397
E: jun.okamoto@jp.kpmg.com

KPMGジャパン／製造セクター
KPMGコンサルティング
執行役員 パートナー
河野 雄貴
T: 070-4810-3898
E: yuki.kono@jp.kpmg.com

KPMGジャパン／製造セクター
有限責任 あずさ監査法人
パートナー
林 博文
T: 080-2011-3147
E: hirofumi.hayashi@jp.kpmg.com



home.kpmg/jp/socialmedia

home.kpmg/jp

製造セクター
home.kpmg/jp/im

KPMGジャパン／セクター統轄室
Sector-Japan@jp.kpmg.com

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でき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ける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 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. 22-1002

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

コピーライト© IFRS® Foundationすべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人はIFRS財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.orgでご確認ください。

免責事項: 適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会とIFRS財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」はIFRS財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および（または）登録されている国の詳細についてはIFRS財団にお問い合わせください。