

# Deloitte.

デロイトトーマツ

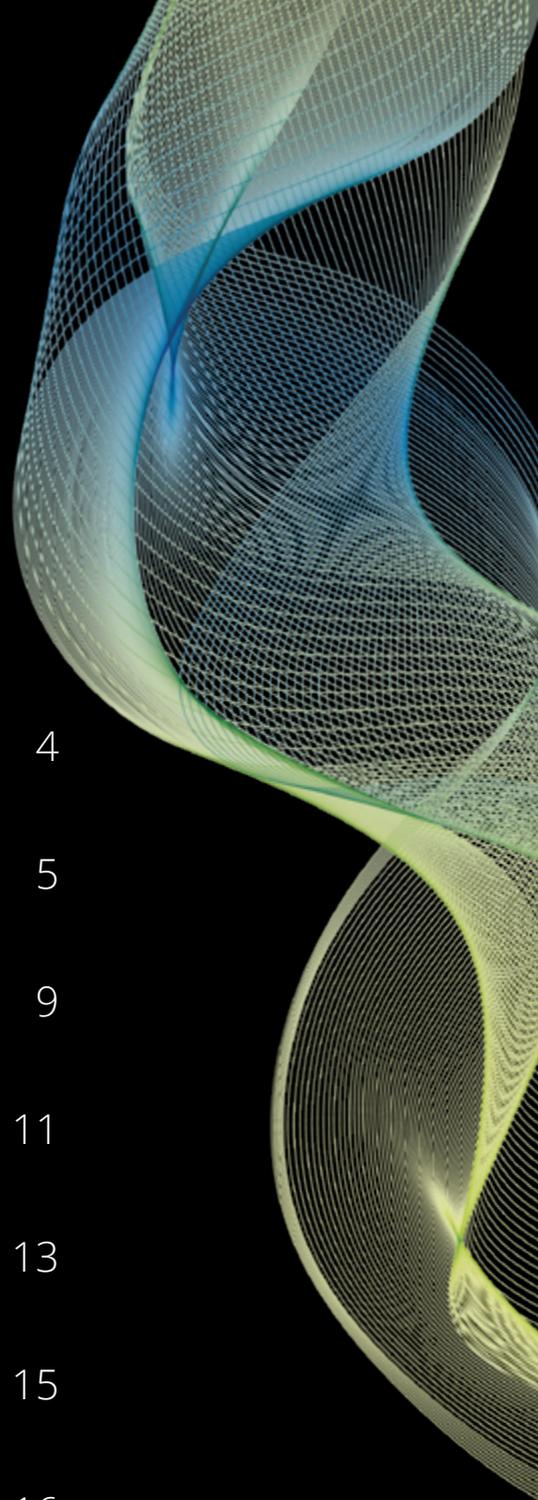


未来への道：  
産業機械・建設業界  
4つのトレンド



# 目次

はじめに	4
トレンド1：ESG意識の高まり	5
トレンド2：製品の提供からソリューションの提供へ	9
トレンド3：変化し続ける世界情勢	11
トレンド4：終わりのない人材獲得競争	13
未来に向けて	15
発行人	16
執筆者	17
巻末脚注	19



# 日本語版発行に寄せて

本レポートは、世界の産業機械・建設業界に身を置く企業における多くの取り組みの潮流につき、4つの主要トレンドを抽出し論じている。各社が直面する競争環境や事業機会・リスク、多様なステークホルダーから寄せられる期待や課題に敷衍しながら、各社が検討すべき事項について論じている。

本レポートは、2023年にデロイト ネットワークにて執筆・発行した英語版グローバルレポート「The road ahead: Four trends shaping the Industrial Products & Construction industry」の日本語版であるが、このグローバルレポートの生い立ちについて触れておきたい。通常、デロイト ネットワークのような出自のファームが発行するグローバルレポートは、欧米チームが執筆・発行するケースが多い実情もあることから、どうしても欧米からの視点を前提とするものとなりがちである。一方、本レポートの元になっているグローバルレポートは、当初構想から初稿執筆、最終版レビューに至るまで、実際には日本チームであるデロイト トーマツ グループが終始一貫して主導的に取り組んで作成されたものである。無論、日本チームが執筆した原稿をベースに世界各国の同僚と共に推敲を重ねて最終化したことから、本レポートがグローバルな視点を反映している点は論を待たない。と同時に、本レポートは、日本の皆様には特に一層の親近感をもってお読みいただけるものになっているのではないかと、とも秘かに願っている。本レポートが、産業機械・建設業界における課題克服・目的実現へ向けた取り組みの一助になれば幸いである。

**渡邊 耕太郎**

パートナー

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社

# はじめに

世界の産業機械・建設業界はかつてないほどに変化し続けている。急速なグローバル化、技術の向上、変化し続ける消費者の嗜好、そして絶えず更新される政府の方針が、製造、航空宇宙、防衛関連、エンジニアリングや建設といった産業の在り方を再形成しており、競争スピードも急速に高まっている。

また同時に、障害も数多い。この時代に成功するためには、産業機械・建設業界の企業は不安定な地政学的情勢、インフレ、サプライチェーンの混乱、コスト圧力や、スキルを備えた人材の不足に対応しながら、同時に環境、社会、ガバナンス（Environment, Social, Governance：以下「ESG」）に関する義務のような新興トレンドや増大する顧客の期待値に応える方法を探さなければならない。

明白なロードマップがない中、成功を望む企業は入手可能な情報に基づき、リスクを認識したうえで事業判断を下さなければならない。本レポートでは、産業機械・建設業界の企業が今後検討すべき、4つの主要なトレンドを紹介する。また現在の事業戦略を調整するにあたって各社が検討すべき点も記載している。

# トレンド1： ESG意識の高まり

政府や多くの企業がパリ協定の目標達成に向けて取り組んでおり、ESGに関連した投資手段に注目が集まる中、産業機械・建設業界もその流れに後れを取らないよう様々な手段を講じている。

2022年時点で製造業における二酸化炭素排出量は9.2GtCであった<sup>1</sup>。多くの政府がこのような排出量の高い企業に対する政策を講じており、広範囲にわたる政治的介入、テクノロジー導入や環境対策を実施し、クリーンエネルギーと脱炭素への移行を促している。例えば、炭素税、排出量取引や、二酸化炭素の回収・貯留（Carbon dioxide Capture and Storage：以下「CCS」）技術および回収・貯留・利用（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage：以下「CCUS」）技術のための経済的支援といった取り組みが行われている（図1参照）。

図1：各国政府の主要な取り組みおよびクリーンエネルギー施策

国名	ネットゼロ目標	主なクリーンエネルギーへの取り組み／政策	EV認証／補助金	炭素税	CCS／CCUS	クリーン水素
米国	2050	CEMI、CEDI、IRA*	✓	✓	✓	✓
英国	2050	英国クリーン成長戦略、差額決済契約	✓	✓	✓	✓
ドイツ	2045	再生可能エネルギー資源法、国家水素戦略	✓	✓	✓	✓
フランス	2050	国家エネルギー・気候計画、国家低炭素戦略	✓	✓	✓	✓
中国	2060	再生可能エネルギー法、水素計画 (2021年から2035年)	✓	✗	✓	✓
日本	2050**	固定価格買取制度、日本の水素産業戦略	✓	✓	✓	✓
インド	2070	国家水素ミッション	✓	✗	✓	✓
豪州	2050	クリーンエネルギーイニシアティブ（CEI）、 国家水素戦略	✓	✗	✓	✓

出所：巻末脚注参照

\*CEMI：Clean Energy Manufacturing Initiative。CEDI：Clean Energy Demand Initiative。IRA：インフレ抑制法（Inflation Reduction Act）。

\*\*日本には推進法に基づく法的拘束力のある手続きがあり、2050年のネットゼロを目標に2030年までの進捗を確認することとされている一方、ネットゼロ目標の確認をすること自体についての法規定は存在せず政策資料に記載されているのみであることから、法的拘束力はない。

また同時に、ESGに関する義務は投資および合併・買収（Mergers and Acquisitions：以下「M&A」）の両方において重要な役割を担うようになってきている。今日の投資家や買収者はポートフォリオに「環境」の視点を盛り込むことに注目しており、結果としてデューデリジェンスの取り組みにESGを盛り込む動きが出てきている。産業機械・建設業界は、以下の様々な点で、こういったESGに関する変化の影響を受けている。

### ESG 投資

2021年末から2022年6月の間にESG関連ファンドに投資された資産合計額は2.9兆米ドルから2.5兆米ドルと15%減<sup>2</sup>であったものの、ESG関連の投資信託および上場投資信託（Exchange Traded Funds：以下「ETF」）においては2022年を通じて純総額1,200億米ドルが新たに投資された<sup>3</sup>。実際のところ、資本は従来の運用先から転じてESGへの投資へと移行しているという調査結果があるが、その理由は、ESGへの投資の市場背景が悪化しにくいからということ以上に、投資家の望むものが構造的に変わったためレジリエンス（回復力）が高いからと考えられる。

2022年に欧州では、新たにESGに投資された資産の割合が著しく上昇した。Morningstarによると、2022年にESG製品に資産フロー全体の65%が投資され、2021年の53%から更に上昇した<sup>4</sup>。またESGのETFおよびコモディティ上場投資信託（Exchange-traded Commodities、ETC）は2,709億米ドルに上った<sup>5</sup>。

### M&AにおけるESG

ESG投資に求められる喫緊性や価値損失の危険性は、M&Aの動きに明白な影響を与える。30%を超える企業で気候変動による事業運営上の影響が出ており、2022年の自然災害に起因する世界的な経済損失は約3,130億米ドルと推定されている<sup>6</sup>。

このことから、未公開株式（Private Equity：以下「PE」）およびベンチャーキャピタル（Venture Capital：以下「VC」）の投資家たちは、新たな投資先の選定や価値評価、そして対象企業の合併後の統合を検討する際、ESGを非常に重要な要素として捉えている。特にリソース、労働条件、廃棄物、エネルギー、市場アクセスなどに関して、危険性や機会への理解を深めようとしている。



#### ケーススタディ：Hempelによる Farrow & Ballの買収

ESGも考慮した近年の戦略的買収の例として、大手塗料メーカーHempel Groupが、エコフレンドリーな製品ラインナップを揃え高級塗料・壁紙を手掛けるFarrow & Ballを買収したケースが挙げられる<sup>9</sup>。

それと同時に、現在ESGは価値を生み出す重要な要因として認識されており、新たなM&Aの機会を創出している。増加し続けるPE投資家やVC投資家は、中レベル程度のESG企業をディスラプターに成長させ、また地方政府のエネルギー税に関する控除や優遇措置を活用し（それにより見通し困難な事業の実現可能性が高まる）、取引を通してサステナブルで倫理的な価値を最大限取得しようと努めている。

特筆すべきはこのトレンドがPE投資家のみ限定されていないことである。最近のDeloitte調査によると、CFOの46%が買収戦略においてESG面を考慮する意向であることが判明した<sup>7</sup>。また同時に、所謂インパクト投資自体も急速にM&A戦略のひとつとなりつつある。2021年には、企業がESGに関連した買収に投じた金額は約1,880億米ドルとなり、最高額を記録した<sup>8</sup>。

とは言うものの、ESGに関するリスクや機会を数値で表し、価値目標を定めることは非常に複雑である。なぜなら関連データの大半は比較できる性質のものではなく、規制に関する基準も地域により全く異なるため、全体を整然と分類することができないからである。合併スピードを正確に判断し、ESGに関する戦略的優先事項の数々を調整し、経営陣を動機づけることができなければ、価値の創出が妨げられる可能性がある。より長期的には、企業は自社の存在意義・目的を見失うことなく、案件の論理的根拠を再確認して前提条件を検証していく必要がある。

### ESGに関する規制

このような状況をスムーズに乗り切り、気候関連の企業レポートの信頼性向上を求める投資家からの要求の高まりに対応するために、世界中の規制当局ではESG開示要件を標準化し、サステナビリティに関して全体にわたり一貫性や透明性をもって報告ができるよう仕組み作りが行われている。

例えば、インド証券取引委員会（Securities and Exchange Board of India、SEBI）は時価総額上位1,000社に対し、事業の責任および持続可能性に関する報告書（Business Responsibility and Sustainability Reporting、BRSR）に関する国内規格に準ずる義務を課した。FY2021～22の報告は任意、FY2022～23の報告は必須である<sup>10</sup>。米国証券取引委員会も同様に、米国内に拠点を置く登録者および民間発行体に対し、年次の財務報告時において気候関連の情報開示を求める予定としている。

米国や欧州は、税の優遇措置や政府による強力な支援、および資産の成熟度を梃に、世界各国からのESG投資を呼び込んでいる。2023年第2四半期には、米国および欧州いずれのサステナブルファンドもおよそ200億米ドルの資産成長を達成した<sup>11</sup>。世界的に規制が調整されていくと、企業の投資機会も増加していく。このような投資と、質の高い監査、モニタリングや報告の仕組みを構築して維持するために必要なコストとのバランスを取ることが、企業にとって鍵となる。

#### 産業機械・建設業界へのESGの影響

ESGと責任ある投資検討はビジネスモデルの形を大きく変化させており、将来的にはM&Aにおいてその観点が本質的に盛り込まれるようになるだろう。

このような動きは必然的に、産業機械・建設業界分野において競争力、収益性や資産面で新たな機会を生み出すことになる。

それは一方で、顧客、投資家、従業員、社会や政府からの増大し続ける要望に対応しなければならないという認識を企業が持つ必要があるということでもある。公正でサステナブルな市場を作り出す際にさらに大きな役割を企業に期待するという傾向はますます強くなっている。

このような背景もあり、産業機械・建設業界の企業は自社のESGに対する姿勢に一層注目し始めている。この変化に真っ先に対応している企業は、既に事業戦略にこれまでよりも広義の目標を盛り込み、将来に向けたトランスフォーメーションを始めている。政府の優遇措置の活用、製品の変革の優先、台頭する革新的なクリーンエネルギースタートアップ企業の買収を行い、それによって、電気自動車、リチウムイオン電池、風力タービン、電気ケーブルや燃料電池などに対する増大する顧客要望に応えながら、同時にカーボンフットプリントや炭素税支出を削減できるよう、備えているのである。

#### 製品製造をグリーンエネルギーに移行することで得られる5つのメリット

- 存在感を増すグリーンエネルギー業界で世界的な競争力を強化できる
- 革新的な新しいグリーン製品の基盤をもたらすことができる
- サステナビリティが向上する
- 現世代、次世代の働き手に仕事を創出できる
- 世界の規制当局や物言う株主からの増大し続ける要望に対応できる



#### ケーススタディ：リライアンス・インダストリーズ（インド）

コングロマリット企業であるリライアンス・インダストリーズは、エネルギー、原料、リテール、エンターテインメントおよびデジタルサービスを網羅する総合的な企業であるが、さらに「再生可能エネルギー企業」の名称も近々これに加わると考えられる。

同社は、今後3年間で95億米ドルを再生可能エネルギーに投資する計画である。これには、インドのグジャラート州ジャムナガルにあるDhirubhai Ambani Green Energy Giga Complexと呼ばれる、5,000エーカーのグリーンエネルギー統合コンプレックスへの75億米ドルの投資も含まれる<sup>12</sup>。

このコンプレックスは統合的な再生可能エネルギー製造施設の中でも世界で最大規模になると考えられる。インド経済や世界経済における脱炭素化に必要な電解槽、燃料電池やバッテリーストレージといった補助的な資材や機器が製造される予定である。



### 製品提供に関する検討点：

- ネットゼロへの移行を最大限実現するためには、製品提供に際してどのクリーンエネルギー技術を優先するべきか。
- 製品やビジネスモデルを通してそのような一層クリーンな技術を使用できるようにするために、どのように研究開発の取り組みを推進すれば良いか。



### 主要な戦略に関する検討点：

- ネットゼロ目標を達成するには、現在の戦略はどれくらい効果があるか。また戦略を強化する方法はなにか。
- 脱炭素目標達成に役立つテクノロジー、方法、アプローチはどれか。  
(例えば、再生可能エネルギーの利用法として：コーポレートPPA、CCUS、燃料としてのグリーン水素またはアンモニア、バッテリーストレージのコロケーション、サプライチェーン全体でのフットプリント削減を促すサステナブルな調達等)
  - そのテクノロジーへの投資、またはその開発に使用できる十分な資金があるか。
- クリーンテクノロジーの分野でオーガニックな成長、インオーガニックな成長の両機会を実現するために、どのように構築、買収、コラボレーションを進めていくか。
- 高いコスト効率でカーボンフットプリントを削減し、同時に気候変動リスクに対してレジリエンスのある事業を実現していることをどのようにステークホルダーに示すか。
- 自社で開示するESG関連情報は、多くの国や変化する規制全体において複数のESGの枠組みを遵守したものであるか。

# トレンド2： 製品の提供から ソリューションの提供へ

これまで、産業機械製造企業のビジネスモデルでは主に製品ポートフォリオの強化や新規市場の拡大への取り組みに焦点が当てられてきた。しかしながら、競争の激化、プロセス改善がもたらすインパクトの減少、そしてハードウェアのイノベーションの鈍化などにより、従来の手法のみで収益を維持することは困難になってきている。

この課題を乗り越えるため、主に2つの手段を運用モデルとする製造業企業が増えている。1つはスマートファクトリーへの投資、そしてもう1つは、統合されたハードウェア、ソフトウェア、サービスといった、よりソリューションベースなモデルへの変更である。

## スマートファクトリーの躍進

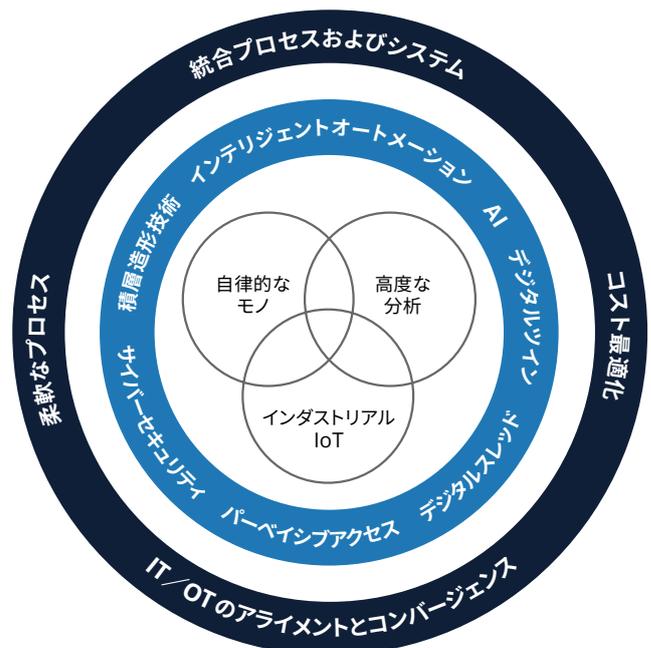
産業機械・建設業界の企業が急速に進化する市場に対応できるようになるには、スマートファクトリーが不可欠である。インダストリー4.0およびファクトリー4.0のムーブメントのひとつとして捉えられているスマートファクトリーでは、モノのインターネット（Internet of Things：以下「IoT」）、クラウドコンピューティング、アナリティクス、人工知能（Artificial Intelligence：以下「AI」）や機械学習のようなツール、そして自動化や没入体験を活用してデータの収集や分析、製造効率の強化、製品品質の改善、流通の合理化、ダウンタイムの短縮を行い、事業上の意思決定の精度向上やコスト削減を可能にしている（図2参照）。

メルセデスベンツのスマートファクトリーを活用し、喫緊の市場課題に対応しているダイムラーを例として挙げる。「ファクトリー56」として知られるこの「未来の工場」は、品質を犠牲にすることなく製造における柔軟性や効率性を向上させるよう設計されている。例えばある製造エリアではこれまでの組み立てラインをドライバー不要の運搬システムに替えた。これにより既存の運用を遮ることなく、また工場内の配置を再設計することなく、シームレスに製造を調整することが可能になった。ダイムラーの工場は更に全バリューチェーンと完全につながっており、そこではデジタルなトラッキングやトレースの手法が用いられている。

これにより、世界中の積み荷の状況を確認しながら、サプライチェーンで生じた不整合を早期に検知し、対応までの時間を短縮することができる<sup>13</sup>。

加えて、多くの企業が自社のスマートファクトリーを拡大する手段としてスマートインダストリー技術のスタートアップ企業にも投資している。2017年のテスラによる自動製造設備のデザイン会社Perbixの買収もその一例である<sup>14</sup>。

図2：スマートファクトリー構造図およびイネーブラー



出所：ガートナー

■ 戦略イネーブラー ■ テクノロジーイネーブラー ■ コアとなる要素

### ソリューションベースのビジネスモデル

ソリューションベースのサービス提供には、価値の付加や既存の製品ラインを補完するためのアフターマーケットのサポートといった機会がある。例えば航空宇宙の大手企業はコア製品の提供に加え、幅広いデジタルアフターマーケットソリューション、製品性能や製品修理に関するエンジニアリングサービスを提供し始めている。同様に、多くの企業がこういった近接領域での成長を求めてM&Aを活用している。近年の事例として、製造業向けに予防保全および資産インテリジェンスを提供するSenseyeがシーメンスに買収されたケースがある<sup>15</sup>。

このようなオーダーメイドのソリューションは、コングロマリット企業が競争力の面で競合他社より優位に立ったり、成長を促進させたり、変化する顧客の要望に迅速に対応して長期的な関係を構築したりする際の一助となる。また成熟した市場に新たな機会を創出したり、新しい機器の販売や価格決定の際の循環変動に起因する影響を企業が回避したりする際にも役立ち、サステナビリティへのコミットメントを実現するための道筋ともなる（ソフトウェアやサービスはその製造プロセスが複雑で炭素集約型ではないため、実現可能と考えられる）。

このようなサービスやソリューションモデルがもたらしうる最大のメリットは、新型コロナウイルス感染症の流行後に惹き起こされた、機器の注文数停滞、サプライチェーン問題や設備投資の課題などといった多くの難題を事業において最小限にとどめるために役立つということではないかと考える。



### 戦略に関する検討点：

- 顧客満足度を向上させるために、現在の製品ポートフォリオに加えてどのような高付加価値サービスを提供できるか。
- 求めるPaaS (Platform-as-a-Service) モデルの構築に必要な人材や事業のノウハウをどのように集約できるか。
- 新しい製品、ソリューション、ビジネスモデルや最終的には新たな収入の機会を生み出すためのイノベーション研究開発をどのように加速できるか。
- 収益性と競争力を向上させるために理想的な製品とソリューションの混和はどのようなものであるか。この目標達成までの想定期間はどれくらいか。
- 成長分野で自社の能力を向上させるために、買収は役立つか。



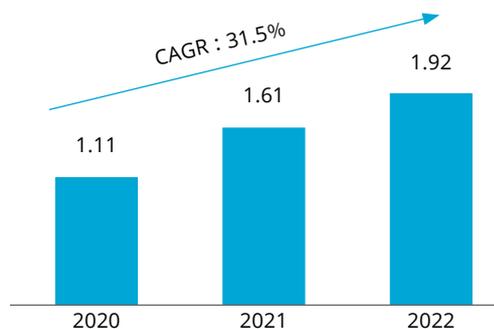
#### ケーススタディ：日立製作所のLumadaをベースにしたソリューション提供モデル

2016年5月、多国籍コングロマリット企業である日立製作所はLumadaを立ち上げた。Lumadaとは、AI、データ分析、セキュリティ、ロボティクスや制御のテクノロジーなどの先進ソリューションを提供できるようデザインされたプラットフォームである。このプラットフォームの目的は、新たなイノベーションを迅速にそして柔軟に創出するため、包括的かつオーガニックに日立グループ内のリソースを活用できるシステムを作ることである。

2019年にはLumada Video Insightsをローンチしてプラットフォームを拡充した。Lumada Video Insightsは、同社の顧客やパートナーがビデオを活用して安全性や品質、廃棄物削減などに関連する運用ゴールを目指すようにデザインされたサービスである。この付加価値の高いソリューションによる収益は既に70億米ドルを超えた。

2021年には、GlobalLogicを96億米ドルで買収し、さらにLumada部門を拡充させた。GlobalLogicは米国をベースとしたデジタル運用強化の柱となった<sup>16</sup>。

図3：Lumada収益 (兆円)



出所：ガートナー

# トレンド3： 変化し続ける世界情勢

近年、海外直接投資（Foreign Direct Investment：以下「FDI」）フローは世界的に著しく増加している。国連によると2021年には1.65兆米ドルに達したが、これは前年比64%の増加であり<sup>17</sup>、産業機械・建設業界全体にトリクルダウン効果をもたらした。パンデミックと世界的な貿易戦争の両要因により従来の需要供給ファクターが混乱したことで、世界の産業機械・建設業界バリューチェーンに変化が訪れている。このため、企業はサプライチェーンや製造拠点の再考を余儀なくされている。このトレンドに先進的な製造テクノロジーが加わり、リショアリングやこれまで見過ごされてきた市場での製造ハブに、新たに多額の投資が行われるようになってきている。

手法や規模の大小の差はあれ、世界の多くの地域ではこの投資の増加から利益を得ている。例えば米国ではFDIフローは114%増の3,230億米ドル、クロスボーダーM&Aは価値ベースで約3倍の2,850億米ドルを達成した。また中国では1,790億米ドルという高額なインフローが発生し、東南アジア諸国連合（Association of Southeast Asian Nations、ASEAN）全体では35%のインフロー増加を達成し、加盟国の大半で増加が見られた<sup>18</sup>。

日本やインドなどの製造業部門は、主にテクノロジー、人材やその他重要なリソースが入手できることから海外のプレイヤーの投資ハブとして急速に発展を遂げている。またインドのように海外の投資家が製造業や工業オートメーション向けテクノロジー人材やテクノロジー資源に狙いを定めている国では、M&A活動も急増している。同時に、グローバルサプライチェーンが解体されることでローカルのプレイヤーは新たな投資機会を獲得している。2022年にインドのTata MotorsがFord Motor Companyのインドの製造拠点を購入したことがこれを裏付けている<sup>19</sup>。

一般的に、以下のような鍵となるトレンドが影響して、投資家が産業機械・建設業界に関心を持つようになっている。

## 高まる新興経済圏の魅力

新興経済圏は多くの理由から投資家を惹きつけている。新興経済圏は先進市場よりも多くの経済的成長を得るだけでなく、先進地域における金融危機による影響を受けにくい傾向がある。加えて、新興経済圏の資本は保有率の低いものが多く、価値評価も魅力的である。

世界が国連の持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals、SDGs）の達成を望んでいるのであれば、新興経済圏への投資もまた不可欠である。これにより、新興経済圏の多くの地域で投資を加速させる民間セクターと公的セクターのコラボレーションの増加を目にするようになってきている。

上述のトレンドは、拡大を見据えている企業が新興市場を魅力的だと捉えている建設業界で、特に顕著である。緩やかな融資条件と大規模なインフラ刺激策が相まって、多くの地域で投資が進んでいる。市場へ参入する際のスターティングポイントとしてM&Aを活用している建設企業もあり、これが同業界の評価を押し上げている。実際のところ、世界の建設市場は2030年までに15.2兆米ドルまでに成長し、うち8.9兆米ドルは新興市場に投資されると予想されている<sup>20</sup>。

しかしながら新興市場への拡大を望む建設企業にとって、材料費や燃料価格の高騰、複雑なサプライチェーンや不安定な賃金といった背景から発生するキャッシュフローの課題を回避するためにも、自社の経済状況に常に目を配っておくことはやはり大切である。

### 海外投資家を惹きつけるインドの製造業部門

インドの製造業部門は2000年4月～2021年12月の間に1,042億米ドルのFDIを受けた<sup>21</sup>。これはインド政府の「Make in India」の取り組みによるところが大きい。この取り組みは製造にリンクしたインセンティブなど、製造業企業に様々なインセンティブを提供するもので、道路、輸送や高速道路などのインフラ関連のプロジェクトに適用される。

### テクノロジースタートアップ企業の魅力

世界中のPE投資家が、大企業の、不採算だがポテンシャルは高い（そしておそらく過小評価されている）テクノロジーを持つ事業部門の買収に対して、関心を高めている。例えば2022年6月、PE会社Clayton Dubilier & RiceはRoper Technologiesの産業事業について過半数の株式を取得した<sup>22</sup>。

このトレンドは、宇宙産業へと急速に広がりを見せている。宇宙産業は、何十年の間政府機関により管理されていたが、近年民間投資に門戸が開かれた。当該業界や関連業界の企業は、テクノロジーイノベーションの促進や競争力の強化に資するスタートアップ企業の買収を望んでいる。

これらの事例は、グローバルイノベーションを推し進めるスタートアップ企業やエコシステムに対する更なる積極投資が、産業機械・建設業界の利益となり得ることを示唆している。

### サプライチェーンのレジリエンスの強化

近年のパンデミックによる活動停止、国際輸送の不足や天候の悪化により、サプライチェーンは大混乱に陥った。これらの要素に加え、ロシア

とウクライナの戦争、米国と中国間の関税や制裁といった地政学的な緊張は、多くの企業がサプライチェーンのレジリエンスの強化を考えるきっかけとなった。

これが結果的に製造拠点の移管をもたらした事例がある。例えば一部の自動車部品メーカーでは、中国の江蘇省沿岸からメキシコ中部のグアナフアト州に移管して部品製造を行っている（これはサプライチェーンの問題によるものでもあるが、自動車関連の大部分は北米で生産されなければならないという米国・メキシコ・カナダ協定によるものでもある）。またサプライチェーンによる提供不足を回避するために、完成車メーカー（Original Equipment Manufacturer、OEM）の多くが半導体チップの内製化を検討し始めている。

これにより、様々な地域で製造拠点の再編が進むこととなった。例えばアジアでは、多くの企業が中国から東南アジアに工場を移設しつつある。これまで西ヨーロッパのサプライチェーンに依存してきた企業は、これをルーマニアや西アフリカなどといった別の地域に変更している。一方、北米の企業はアジア事業の比重を高めることにより、既存市場における将来的な景気後退に備えようとしている。



## 戦略に関する検討点：

- マクロ経済の不確定要素や地政学的な緊張が続く中、事業継続性に関連するリスクをどのように管理していくのか。
- 特定のメーカーのみに依存せず、複数の部品サプライヤーを活用するにはどうすればよいのか。
- 現在の課題に対応できる最も効果的な方法はなにか。（例：成長を促進するには、買収、構築／投資、コラボレーションのどれが適切か）
- 大規模なインフラ計画で海外の投資家を誘致するには、どのような手段を取るべきか。
- 国内外の競合他社との差別化を図り、最終的に海外から高い評価を得て多額の投資を獲得するにはどうすべきか。
- 自社収益のうち、国外から（輸出を通して）得られるものの割合はどの程度か。PE投資家の関心を得るにはどのようにこれを活用できるか。

# トレンド4： 終わりのない 人材獲得競争

産業機械・建設業界の多くの企業にとって、質の高い人材を惹きつけ確保し続けることは、依然として重要な課題である。パンデミックがこの問題を悪化させたとはいえ、実はこの終わりのない人材獲得競争は以前から存在していた。そして事態はさらに悪化すると予想されている。

2030年までに世界では労働人口が8,500万人不足し、年間収益で8.5兆米ドルが未達成となり、これが損失となると予測されている。労働人口の不足は中国で最も顕著であり（1,200万人）、次いでロシアと米国（それぞれ600万人）となっている<sup>23</sup>。ヨーロッパではフランスに次いで、ルーマニア、イタリア、トルコ、そしてドイツの順に、欠員の補充が困難となると考えられている。

この人員欠如には多くの理由がある。低賃金、労働者の高齢化、そしてスキルを備えた人材の不足は従前からの問題である。インダストリー4.0の下で、産業機械・建設業界企業がロボットのチーム化、スマートファクトリーの管理、デジタルツインエンジニアリングなどに関する新たなスキルセット習得に向けた教育を行おうとする中、管理人材の欠如が起こっている。一方、製造現場での業務は著しく自動化されつつある。産業機械・建設業界ではまた、以下のような問題にも直面している。

- **認知の問題** — 産業機械・建設業界はしばしば、肉体労働・手作業が多い、衰退産業である、環境保護の取り組みに消極的、といった捉えられ方をしている。これが原因で、高収入や最先端テクノロジーでなければあまり興味を示さない専門性の高い若い働き手を惹きつけることが困難になっている。
- **認識不足** — 産業機械・建設業界関連職業の賃金水準や、ここ数十年で多くの業務の様態を変化させてきた様々な技術的向上を単に認識できていない人が多い。

- **労働者が求めるものの変化** — 従業員となり得る人材は、ますますウェルビーイング、企業の存在意義や目的、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに注目していることから、自分が受け入れられていると感じられ、柔軟なスケジュールで勤務が可能で、家から近い職場環境を求めている。

かかる課題を一挙に解決できる策はないが、以下のような施策は検討に値するかもしれない。

## 賃金の引き上げ

産業機械・建設業界の離職者のうち、完全に離職した人材も一部にはいるが、大半の人材は高い賃金などのより良い環境を求めて転職している。

よりスキルの高い人材を惹きつけたいのであれば、賃金を引き上げることでほぼ確実に応募者数を増やすことができる。当然、賃金引き上げにはおのずから複数の課題が生じる。利益をカットするか、末端価格にコストを上乗せするか、判断しなければならない。

とはいえ、近年多くのセクターで賃金の引き上げはあまり行われてこなかったことから、これを是正する時期に来ているとも考えられる。例えばカナダの鉱業と製造業では求人率の高さに比べ賃金成長率は微増にとどまっている<sup>24</sup>。需要を満たすには、人力による製造業務の高リスクを考慮し、より多くの賃上げが必要かもしれない。

### アップスキリングとリスキリングの取り組み

多くのスキルを持つ人材が定年により離職していることも今日の人材不足の一因ではあるが、主な原因は、産業機械・建設業界においてAIや自動化のような先進テクノロジーに依存する度合いが増加していることにあると考えられる。かかる新テクノロジーは事業プロセスの合理化や職場での効率向上に役立つが、テクノロジーを使いこなす適切なスキルが労働者に求められるということでもある。

新たな形態のテクノロジーを使用するために労働者をトレーニングすることで、労働力不足を解消するだけでなく既存の労働者の生産性向上にも役立ち、求人需要を減らすことも可能となる。このことは、雇用者側が労働力不足に対応するために機器とソフトウェアに投資している分野で証明されている。

### 産業機械・建設業界への興味を築く

長年にわたり、多くの国で雇用者側は記録的な数の定年退職者を後任者と交代させることが果たして可能なのか、懸念を抱えている。例えば、米国だけでも定年退職年齢の65歳に達する人の数は1日1万人に上り、少なくとも2029年まではこのペースが続くとみられている<sup>25</sup>。

この不足を補う方法のひとつは、若手労働者に教育プログラムや実習プログラムに参加してもらって産業機械・建設業界を理解してもらえよう、組織的に支援することである。

### より受け容れられやすい職場を作る

産業機械・建設業界の雇用者側は、より多様なグループの人材を惹きつけることで、人材の層を厚くすることができる。これは、よりインクルーシブな施策を展開して文化を醸成し、ウェルビーイングや存在意義・目的に焦点を当てた職場を作ることにより可能となる。

例えばドイツのメルセデス・ベンツのファクトリー56では、従業員がシフトをより柔軟に選べるようにするための「Pool of Shift Employees」という制度を試行している。従業員がより良いワークライフバランスを実現できるよう、アプリで勤務時間を選べるようにすることを目標としている<sup>26</sup>。



## 戦略に関する検討点：

- クリーンエネルギーでの製造へスムーズに移行するための適切なスキルセットを従業員に確実に習得させるには、どうすべきか。
- 適切な人材を惹きつけ、確保するための現在の施策はなにか。その施策のレベルは最も近い競合他社と比較してどの程度か。
- 競争で成功するための適切な各種スキルを従業員に確実に習得させるには、どうすべきか。
- 長期にわたって運営面・財務面で利益を得るには、どのような省力化テクノロジーに投資できるだろうか。
- 買収は成長分野における自社の人材強化に役立つか。

# 未来に向けて

今日の産業機械・建設業界には、成功を悠然と享受している余裕はない。この急変し続けるビジネス環境にうまく対応するためには、ESG、付加価値の高いサービスや製品の提供、地政学的な変化、そして成長計画における人材戦略といった要素の検討が不可欠である。

具体的には、産業機械・建設業界は次のことに注意を払うべきと考える：

- ESGをビジネス戦略に組み込み、製品開発、会計、ビジネス戦略、運営、コンプライアンス、ステークホルダーとの関係等、事業の全局面においてESGが盛り込まれているようにする。
- 価値を提供することに焦点を当て、変わり続ける顧客の要望や激化する競争に対応する。かかる対応には、最終顧客のニーズを理解するための方策を講じることや、ニーズを満たすために製品提供のさらなる先を見据えることも含まれる。
- 新たな脅威や機会について常に最新情報を入手しておく。グローバルな組織は新興トレンド、政治情勢や政府の優遇措置を常に把握しておく必要がある。
- 既存の自社人材を強化するための方策を講じる。かかる施策には、積極的に既存チームメンバーのスキル開発をすることにより産業機械・建設業界における変わり続けるニーズを満たすこと、実習プログラムや教育プログラムへの参加を通して新たな人材採用することや、職場環境をより魅力的にすることなどが含まれる。

弊社グループでは、今日・明日の産業機械・建設業界における皆様の成功に向け、各種助言等を行っております。詳細についてはお問い合わせください。

# 発行人

**鈴木 淳**

執行役員

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社

[atsussuzuki@tohmatu.co.jp](mailto:atsussuzuki@tohmatu.co.jp)

**渡邊 耕太郎**

パートナー

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社

[kotawatanabe@tohmatu.co.jp](mailto:kotawatanabe@tohmatu.co.jp)

本稿は、デロイト ネットワークが発行した原著をデロイトトーマツ グループが翻訳・加筆し、2024年2月に発行したものである。和訳版と原著「The road ahead: Four trends shaping the Industrial Products & Construction industry」の原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先する。

# 執筆者

## Global Contacts



**Stanley Porter**  
Global Industry Leader, Energy,  
Resources, & Industrials  
Deloitte US LLP  
[sporter@deloitte.com](mailto:sporter@deloitte.com)  
+1 703 251 4000



**Jean-Louis Rassineux**  
Global Leader, Industrial Products &  
Construction  
Deloitte France  
[jrassineux@deloitte.fr](mailto:jrassineux@deloitte.fr)  
+33 1 55 61 57 00



**Andrew Botterill**  
Global Financial Advisory Leader,  
Energy, Resources, & Industrials  
Deloitte Canada LLP  
[abotterill@deloitte.ca](mailto:abotterill@deloitte.ca)  
+1 403 648 3239



**Kotaro Watanabe**  
Global Financial Advisory Leader,  
Industrial Products & Construction  
Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LCC  
[kotawatanabe@tohmatsu.co.jp](mailto:kotawatanabe@tohmatsu.co.jp)  
+81 80 4435 1677



**Sriram Prakash**  
Global Lead, M&A Insight &  
Ideation  
Deloitte UK LLP  
[sprakash@deloitte.co.uk](mailto:sprakash@deloitte.co.uk)  
+44 20 7303 3155



**Rajiv Somani**  
Financial Advisory International  
Capability Center, Senior Manager  
Deloitte Touche Tohmatsu India LLP  
[rasomani@deloitte.com](mailto:rasomani@deloitte.com)  
+91 22 6185 6137

## Key Contributors

### France

**Charles Bédier**  
Office: Paris  
+33 1 5837 9170  
[cbedier@deloitte.fr](mailto:cbedier@deloitte.fr)

### Germany

**Claudius Thieß**  
Office: Frankfurt  
+49 697 5695 6227  
[cthiell@deloitte.de](mailto:cthiell@deloitte.de)

### India

**Suresh Atal**  
Office: Mumbai  
+91 22 6185 5195  
[satal@deloitte.com](mailto:satal@deloitte.com)

### Japan

**Andrius Cialka**  
Office: Tokyo  
+81 80 4144 5104  
[andrius.cialka@tohmatsu.co.jp](mailto:andrius.cialka@tohmatsu.co.jp)

### Japan

**Naoki Akasaka**  
Office: Tokyo  
+81 80 4173 1034  
[naoki.akasaka@tohmatsu.co.jp](mailto:naoki.akasaka@tohmatsu.co.jp)

### Netherlands

**Justin Hamers**  
Office: Amsterdam  
+31 882 881 951  
[jhamers@deloitte.nl](mailto:jhamers@deloitte.nl)

### Spain

**Marc Saenger**  
Office: Barcelona  
+34 9 31 69 79  
[msaenger@deloitte.es](mailto:msaenger@deloitte.es)

### United States

**Will Frame**  
Office: Chicago  
+1 312 486 4458  
[wframe@deloitte.com](mailto:wframe@deloitte.com)

# 執筆者

## Key Contacts

### Australia

**Tony Garrett**

Office: Sydney  
+61 2 9322 5491  
[tgarrrett@deloitte.com.au](mailto:tgarrrett@deloitte.com.au)

### Canada

**Sylvia Rasic**

Office: Toronto  
+1 416 607 0725  
[srasic@deloitte.ca](mailto:srasic@deloitte.ca)

### Denmark

**Niels Stoustrup**

Office: Copenhagen  
+45 30 93 59 15  
[nstoustrup@deloitte.dk](mailto:nstoustrup@deloitte.dk)

### India

**Sumit Khanna**

Office: Mumbai  
+91 2 261 855 090  
[sumitkhanna@deloitte.com](mailto:sumitkhanna@deloitte.com)

### Japan

**Tomoya Miyahara**

Office: Tokyo  
+81 90 6560 9514  
[tomoya.miyahara@tohatsu.co.jp](mailto:tomoya.miyahara@tohatsu.co.jp)

### Norway

**Carsten Vilhelm Haukas**

Office: Oslo  
+47 2327 9503  
[chaukas@deloitte.no](mailto:chaukas@deloitte.no)

### Southeast Asia

**Yap Kong Meng**

Office: Kuala Lumpur  
+60 3 7723 8858  
[kmyap@deloitte.com](mailto:kmyap@deloitte.com)

### Turkey

**Özlem Ulaş**

Office: Istanbul  
+90 212 366 63 68  
[oulas@deloitte.com](mailto:oulas@deloitte.com)

### Austria

**Thomas Göritzer**

Office: Vienna  
+43 1 537 002730  
[tgoeritzer@deloitte.at](mailto:tgoeritzer@deloitte.at)

### Central Europe

**Darko Stanisavic**

Office: Belgrade  
+381 11 381 2120  
[dstanisavic@deloittece.com](mailto:dstanisavic@deloittece.com)

### Finland

**Henrik Wickstrom**

Office: Helsinki  
+358 207 555 687  
[henrik.wickstrom@deloitte.fi](mailto:henrik.wickstrom@deloitte.fi)

### Ireland

**Anya Cummins**

Office: Dublin  
+35 314 172 240  
[ancummins@deloitte.ie](mailto:ancummins@deloitte.ie)

### LATCO

**Ivan Montoya**

Office: Bogotá  
+57 1 4262 054  
[imontoya@deloitte.com](mailto:imontoya@deloitte.com)

### Poland

**Michał Tokarski**

Office: Warsaw  
+48 221 667 323  
[mtokarski@deloittece.com](mailto:mtokarski@deloittece.com)

### Spain

**Jordi Llido**

Office: Barcelona  
+34 9 32 53 37 02  
[jllido@deloitte.es](mailto:jllido@deloitte.es)

### United Kingdom

**Mark Adams**

Office: London  
+44 20 7007 3624  
[mjadams@deloitte.co.uk](mailto:mjadams@deloitte.co.uk)

### Belgium

**Serge Prozman**

Office: Brussels  
+32 2 600 62 32  
[sprozman@deloitte.com](mailto:sprozman@deloitte.com)

### Chile

**Augusto Aboitiz Moure**

Office: Santiago  
+56 22729 8155  
[aaboitizm@deloitte.com](mailto:aaboitizm@deloitte.com)

### France

**Charles Bédier**

Office: Paris  
+33 1 5837 9170  
[cbedier@deloitte.fr](mailto:cbedier@deloitte.fr)

### Israel

**Tal Chen**

Office: Tel Aviv  
+972 3 608 5580  
[talchen@deloitte.co.il](mailto:talchen@deloitte.co.il)

### Middle East

**Mark Taylor**

Office: Dubai  
+971 4 5064 812  
[mhtaylor@deloitte.com](mailto:mhtaylor@deloitte.com)

### Portugal

**Hugo Miguel Marques**

Office: Lisboa  
+351 210 422 576  
[hmarques@deloitte.pt](mailto:hmarques@deloitte.pt)

### Sweden

**David Järnland**

Office: Stockholm  
+46 70 080 28 49  
[djarnland@deloitte.se](mailto:djarnland@deloitte.se)

### United Kingdom

**Thomas Frankum**

Office: London  
+44 20 7303 6636  
[tfrankum@deloitte.co.uk](mailto:tfrankum@deloitte.co.uk)

### Brazil

**Reinaldo Grasson**

Office: São Paulo  
+55 11 5186 1763  
[rgoliveira@deloitte.com](mailto:rgoliveira@deloitte.com)

### China & Hong Kong

**Kelvin Wai Kin Ho**

Office: Hong Kong  
+852 2852 6653  
[keho@deloitte.com.hk](mailto:keho@deloitte.com.hk)

### Germany

**Claudius Thiehl**

Office: Frankfurt  
+49 697 5695 6227  
[cthiehl@deloitte.de](mailto:cthiehl@deloitte.de)

### Italy

**Elio Milantoni**

Office: Milan  
+39 028 3325 066  
[emilantoni@deloitte.it](mailto:emilantoni@deloitte.it)

### Netherlands

**Justin Hamers**

Office: Amsterdam  
+31 882 881 951  
[jhamers@deloitte.nl](mailto:jhamers@deloitte.nl)

### Austria

**Thomas Göritzer**

Office: Vienna  
+43 1 537 002730  
[tgoeritzer@deloitte.at](mailto:tgoeritzer@deloitte.at)

### Switzerland

**Stephan Brücher**

Office: Zurich  
+41 58 279 7523  
[sbruecher@deloitte.ch](mailto:sbruecher@deloitte.ch)

### United States

**Will Frame**

Office: Chicago  
+1 312 486 4458  
[wframe@deloitte.com](mailto:wframe@deloitte.com)

# 巻末脚注

1. [CO2 Emissions in 2022](#), International Energy Agency
  2. [ESG fund flows show resilience amid 2022 market sell-off. Qontigo](#), August 17, 2022
  3. [ESG fund flows show resilience amid 2022 market sell-off. Qontigo](#), August 17, 2022
  4. [Appetite for ESG drives overall ETF flows in 2022. ESG Clarity](#), January 16, 2023
  5. [ESG dominated European 2022 ETF flows](#), Funds Europe, January 16, 2023. <https://www.funds-europe.com/news/esg-dominated-european-2022-etf-flows>
  6. [Natural disasters caused \\$313 bln economic loss in 2022](#), Reuters, January 25, 2023
  7. [The path to thrive: M&A strategies for a brave new world](#), Deloitte, 2023
  8. [The path to thrive: M&A strategies for a brave new world](#), Deloitte, 2023
  9. [Hempel completes the acquisition of iconic paint and wallpaper brand](#), Farrow & Ball, Hempel, February 9, 2021
  10. [Sebi makes dividend distribution policy must for top 1,000 listed cos.](#), Economic Times, May 11, 2021
  11. [Sustainable funds grab new money worldwide in second quarter](#), Reuters, July 28, 2023
  12. [RIL's move to green-clean energy with Dhirubhai Ambani](#), NewsONAIR, September 1, 2021
  13. [Factory 56](#), Mercedes-Benz Group
  14. [Tesla bought a company to help automate its factories](#), CNBC, November 8, 2017
  15. [Siemens acquires Senseye](#), Siemens, June 8, 2022
  16. [Japan's Hitachi acquires GlobalLogic for \\$9.6 billion](#), GlobalLogic, 2021
  17. [Global foreign investment recovered to pre-pandemic levels in 2021](#), but uncertainty looms, UNCTAD, June 9, 2022
  18. [Global foreign direct investment rebounded strongly in 2021](#), but the recovery is highly uneven, UNCTAD, January 19, 2022
  19. [Tata Motors to buy Ford India's manufacturing plant for \\$91 million](#), Reuters, August 7, 2022
  20. [Global Construction Outlook. Marsh](#), September 22, 2021
  21. [Transformation in Ease of Doing Business environment](#), The New Indian ss, September 7, 2022.
  22. [Roper Sells Industrial Business Stake to CD&R for \\$2.6 Billion](#), BNN Bloomberg, June 1, 2022
  23. [The \\$8.5 Trillion Talent Shortage](#), Korn Ferry
  24. Wolf, Michael, [The global labor shortage: How Covid has changed the labor market](#), Deloitte, August 23, 2021
  25. [By 2030. All Baby Boomers Will Be Age 65 or Older](#), United States Census Bureau, December 10, 2019
  26. [Factory 56](#), Mercedes-Benz Group
- 図1: 各国政府の主要な取り組みとクリーンエネルギー施策: [Energy and Climate Intelligence Unit](#), [CEDI: US gov website](#), [CEMI : Department of Energy](#), [IRA: Department of Energy](#), [UK Clean Growth Strategy: UK Gov strategy](#), [Contracts for Difference: UK Gov website](#), [Renewable Obligation scheme: UK Gov](#), [Renewables Energy Act: IEA](#), [National Hydrogen Strategy: Gov website BMWI](#), [National Energy and Climate Plan: Climate Change Laws](#), [National Low-Carbon Strategy: UNFCC](#), [Renewable Energy Law: UNESCAP](#), [Hydrogen Industry Development: IEA](#), [Feed-In Tariff: Climate Scorecard](#), [Hydrogen Industrial Strategy: CSIS](#), [National Hydrogen Mission: India Gov](#), [Clean Energy Initiative: IEA](#), [National Hydrogen Strategy: h2council](#), [Department of Transportation](#), [News article: ET Auto](#), [Join Bonnet article: EV grants incentives in the UK](#), [Just Auto](#), [Electrive](#), [China briefing, Nikkei Asia](#), [EarthtronEV](#), [EVSE Australia](#), [OECD](#), [Tax Foundation](#), [No carbon tax : Frontiers](#), [International Carbon Action Partnership](#), [No carbon tax : Mongabay](#), [Centre for Public Impact](#), [UKCCSRC](#), [Clean Energy Wire](#), [Global CCS Institute](#), [OQCI](#), [S&P Global](#), [Japan's CCUS policy](#), [Carbon Capture, Utilisation, and Storage \(CCUS\) Policy Framework and its Deployment Mechanism in India](#), [DCCEEW](#), [Department of Energy](#), [UK Gov website](#), [Euractiv](#), [IDDRI](#), [Financial Times](#), [CSIS](#), [The Diplomat](#), [India Gov website](#), [DCCEEW: Aus green hydrogen strategy](#)
- 図2: Smart factoring building blocks and enablers, [Gartner](#)
- 図3: Lumada revenue (¥trillion), [GlobalLogic](#)

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301