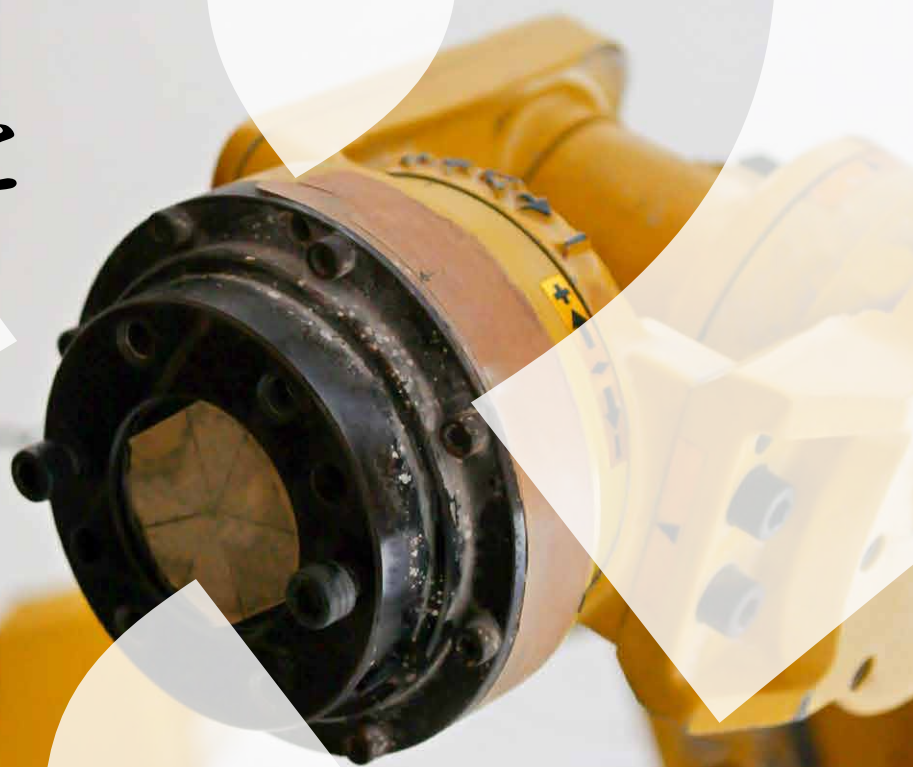


strategy&

Part of the PwC network

ハイテク産業の ローカリゼーションで 実現する レジリエンスと 経済成長



PwCグローバルネットワーク

ベイルート

Maha Raad
プリンシパル
maha.raad
@strategyand.ae.pwc.com

ドバイ

Alessandro Borgogna
パートナー
alessandro.borgogna
@strategyand.ae.pwc.com

リヤド

Chady Smayra
パートナー
chady.smayra
@strategyand.pwc.com

Haroon Sheikh
パートナー
haroon.sheikh
@strategyand.ae.pwc.com

Strategy& フランス

Luigi Scatteia
luigi.scatteia
@pwc.com

Kushal Agarwal
マネージャー
kushal.a.agarwal
@strategyand.ae.pwc.com

執筆者紹介

Alessandro Borgognaは、PwCネットワークの一角をなすStrategy& 中東のパートナー。ドバイを拠点に、中東の製造業および自動車関連プラクティスのメンバー。防衛および航空宇宙分野を専門とし、オペレーション、ロジスティクス、リストラクチャリングなど多数の分野に携わる。

Haroon Sheikhは、Strategy& 中東のパートナー。ドバイを拠点に、中東の製造業および自動車関連プラクティスのメンバーであり、防衛およびオペレーションに関する業務を統括。効率的・効果的ロジスティクスにフォーカスし、オペレーション支援に関わる全分野で軍へ助言を提供。軍需産業における戦略、M&A、ポスト・マージャー・インテグレーション（M&A後の統合プロセス）、リストラクチャリング、戦略的パートナーシップにおいても専門性を有する。

Chady Smayraは、Strategy& 中東のパートナー。リヤドを拠点とし、中東のテクノロジー、メディア、通信およびデジタル分野のプラクティスを担当。情報通信技術の分野で22年以上の経験を持つ。専門は、成長戦略、デジタルトランスフォーメーション、M&A、テクノロジーベンチャー、デジタルにおけるビジネスモデル策定、ターンアラウンド。

Maha Raadは、Strategy& 中東のプリンシパル。ドバイを拠点に、中東の製造業および自動車関連プラクティスのメンバー。専門は、運輸、郵便、ロジスティクス、製造業。Gulf Cooperation Council（湾岸協力会議加盟地域）の官民両セクター企業に対し、戦略策定、変革・リストラクチャリングの計画策定、フィージビリティ分析および市場参入戦略、インフラ開発、オペレーショナルネットワーク設計、オペレーショナルモデル改善など、多様なテーマで助言を提供。

Kushal Agarwalも本レポートの作成に貢献した。

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング (Strategy&)



監訳者紹介

樋崎 充 (といざき・みつる)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のパートナー。約20年にわたり、IT関連企業、総合電機メーカー、電子部品メーカー、製薬会社に対し、事業戦略、組織戦略、M&A戦略、SCM戦略の立案および実行支援などのプロジェクトを手がけてきた。また近年では、クライアント企業のデジタル化をテーマにしたコンサルティングにも積極的に取り組んでいる。

坂野 孔一 (ばんの・こういち)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のディレクター。約10年にわたり、通信、IT、製造、ハイテクを中心に全社戦略、事業戦略、デューデリジェンスから全社トランスフォーメーションまで幅広いプロジェクトに携わる。

河西 直樹 (かさい・なおき)

PwCコンサルティング、Strategy&のマネージャー。通信・ハイテク業界を中心に幅広いクライアントに対する全社戦略立案・市場性評価・組織設計などのプロジェクトに取り組んでいる。

須賀 慧 (すが・あきら)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のシニアアソシエイト。エネルギー産業における経営企画・海外事業開発・リストラクチャリングなどに従事。総合商社のデジタル戦略立案や実行、製薬会社におけるサプライチェーン改革や新規事業参入といったプロジェクトの経験も有する。

エグゼクティブサマリー

何十年もの間、中東の製造業は石油化学業界への偏りが続いている。石油化学産業がGDPに占める比率は、サウジアラビアが24%、アラブ首長国連邦（UAE）が16%であるのに対し、米国と中国は1%未満に過ぎない*¹。衣料品や加工食品などの軽工業を除いて、中東諸国は自国で使用する工業製品については実質的にほぼ全て輸入に依存している。

石油以外の製品の輸入が輸出の2倍以上に上るといふ*²、この過度な不均衡は、中東地域におけるレジリエンス（耐久力や復元力）を弱め、中長期的な経済成長を妨げる恐れがある。近年、湾岸協力会議（GCC）加盟国を中心とするいくつかの国々は*³、国内や地域の需要に応えるため、また海外資本企業の輸出拠点として地域のポジションを確立するために、製造業の多角化と拡大を目的とする意欲的な計画をスタートさせた。一般にこうしたプロジェクトは、国家主導の経済基本計画の一環として実施される。

こうした多角化プログラムを推進する政府にとって、製造業のうちどのセクターを開発対象に据えるかの選択が極めて重要となる。中でもハイテク製造業は、ローカリゼーション（現地化）の優先度がますます高くなってきていると考えられている。他産業にとってハイテク製造業が非常に重要であること、成長ポテンシャルが高いこと、供給が途切れたときに広範囲にわたって経済的な悪影響が生じることが理由に挙げられる。広大なハイテク製造業の領域の中で、各国政府は、投資対象のセグメント（さらには当該セグメントの中のどの製品グループに投資するかも含め）を決定し、大規模プロジェクトを推進するとともに、これらのプロジェクトを確実に成功させるための十分な支援を与えなければならない。

本レポートでは、中東の製造業の現状、ハイテク製造業をローカライズすることのメリット、さらにはローカリゼーションに意欲を燃やす中東諸国にとっての成功要件について言及する。

グローバルとローカルの融合

ハイテクハードウェア製造業は、一握りの国の企業が全世界の市場への供給を担っており、極端な局所集中型市場と言える。例えば、2019年の米国議会調査局の推計によると、300mmシリコンウェハーを製造する半導体製造工場126カ所のうち36カ所が台湾、24カ所が中国、20カ所が米国、19カ所が韓国、13カ所が日本にある。つまり、わずか5カ国に88.9%が集中している。製造能力も同様に集中しており、韓国が28%、台湾が22%、日本が16%、中国が12%、北米が11%を占め、これら5カ所の合計は全体の90%に達する^{*4}。

最近、上記以外にも、いくつかの国や都市がハイテク／デジタル関連の製造拠点の建設を成功させている。例えば、ベトナムにおける電子機器組立（次項「SamsungとIntelによるベトナムにおけるローカリゼーション推進」を参照）、フランスのグルノーブルにおけるマイクロエレクトロニクス、リトアニアのヴィリニュスにおけるレーザーテクノロジーが例として挙げられる。これらの代表的な地域は、特にイノベーションやデジタルトランスフォーメーションを可能にするテクノロジー、それらを促進するエコシステムの重要性をより強く認識している地域と言える。

SamsungとIntelによるベトナムにおけるローカリゼーション推進

ベトナム政府は、海外からの投資を誘致し、経済成長を促進することを目的として、2005年前後にローカリゼーション戦略を推進した。ベトナムは、コアとなる競争上の優位性（低賃金の労働力と低い為替レート）を念頭に置きながら、さまざまな製品カテゴリーの市場ポテンシャルと自国の競争優位性との適合性を分析。その結果、電子機器組立と半導体の後工程（特に組立、テスト、パッケージング）を、ローカリゼーションすべき有望な分野として特定した。

その後、ベトナム政府は、自由貿易協定（FTA）、大幅な法人税減税、土地補助金の付与、港湾インフラ整備など、グローバル企業をテナントとして誘致するための重要なイネイプラーを迅速かつ積極的に構築した。

ベトナム政府は次に、SamsungとIntelという2つのアンカーテナントをターゲットに定め、誘致した。両社とも、潤沢なキャッシュフローを含め財務状況が堅実であり、多数の事業を展開し、強力なポートフォリオミックスを保有していた。また、それぞれの事業分野におけるイノベーションリーダーであると同時にグローバルでの事業拡大の経験があり、かつさらなる拡大を目指していた。

2006年、Intelはベトナムで第1号となるATP施設を建設した。同社はその後、2021年に発表した4億7,500万米ドルを含め、合計15億米ドルを投資した^{*5}。ベトナムのこのATP施設は同社において最大規模となった。Samsungは2008年に7億米ドルを投じ、ベトナムでスマートフォン組立を開始した。同社はその後、組立能力を増強し、さらにテレビやウェアラブルデバイスなど他製品の組立へと製品領域を拡大した。

中東では、UAEが先陣を切ってローカリゼーションを開始しており、Mubadalaに代表される有力企業が人工知能（AI）、クラウドコンピューティング、宇宙開発、通信などのハイテクサービスへの投資を拡大している。直近では、サウジアラビアもハイテク・デジタル領域のローカリゼーション促進に向けた野心的な計画とメガプロジェクト^{*6}を開始した。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大を契機として、各国政府、地方自治体、大手メーカーは、グローバルなサプライチェーンへの依存を見直しつつある。特に半導体など、国内の多くの産業にとって完成品・部品の双方で重要な位置づけのセクターにおいて、レジリエンスを高めようとしており、ローカリゼーションが加速している。

中東の各国政府は、ローカリゼーションの有望な分野として、大きく3つのハイテク製品群を検討すべきである。当社推計によれば、これらの製品群の中東での市場規模は、合計で約1,250億米ドルに上る（図表1参照）。

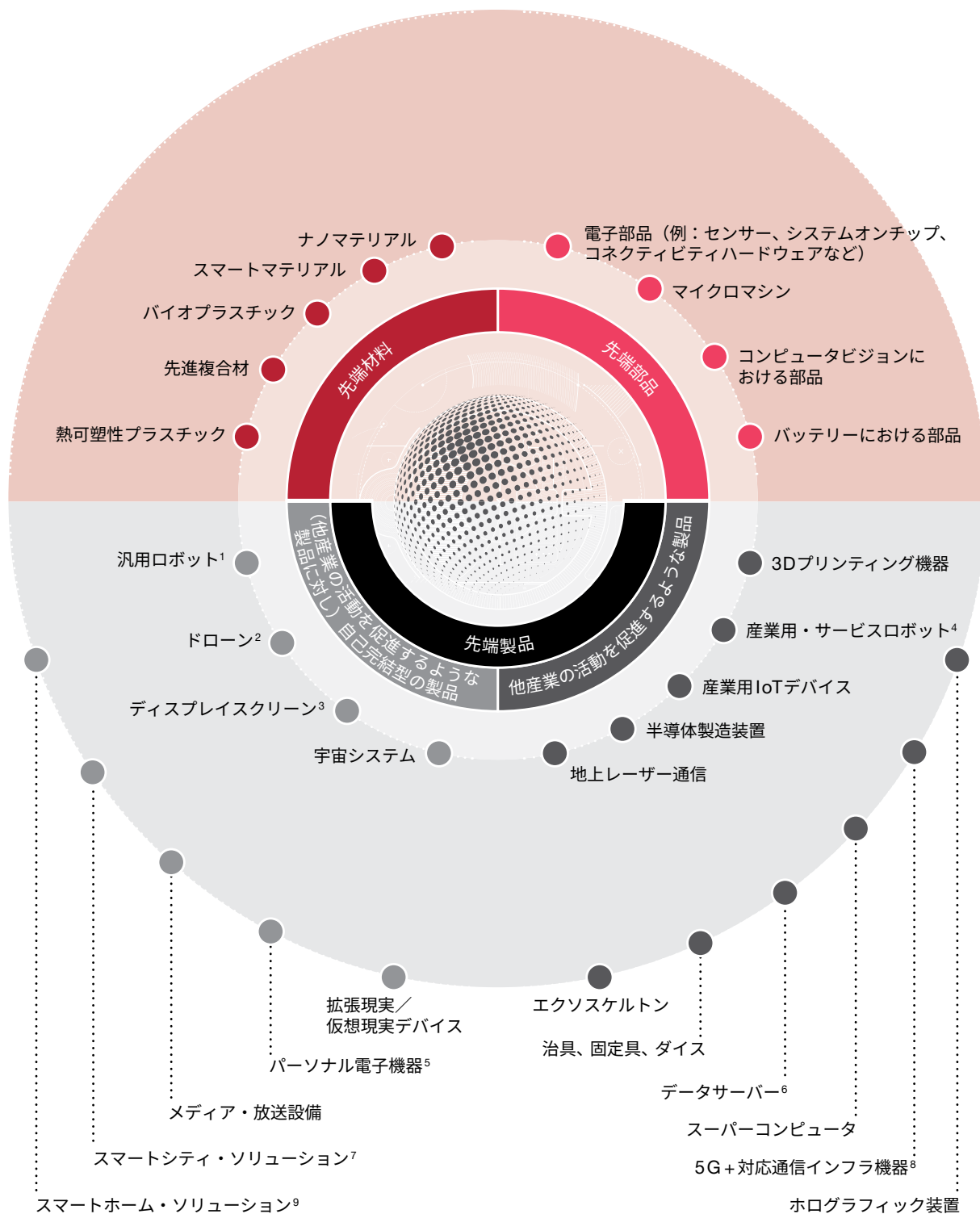
先端材料：先端材料は、強度や化学反応性の向上など、従来の材料に比べて優れた性能や新しい特性、高度な性質を示すよう特別に設計されている。先端材料の例としては、炭素繊維、先端複合材料、ナノ材料などが挙げられる。また、電気、化学、熱、機械、磁気などにおける環境条件や刺激を感じて反応するスマートマテリアルも含まれる^{*7}。2025年の中東での先端材料市場規模は50億米ドルから80億米ドルと推定される。

先端部品：先端部品のグループには、マイクロプロセッサをはじめとするコンピュータチップなどの半導体部品と、レンズや画像センサーなどのコンピュータ視覚用部品が含まれる。2025年の中東での先端部品市場規模は200億米ドルから250億米ドルと推定される。

先端製品：先端製品としては、パーソナル電子機器、スマートホーム機器、宇宙分野のテクノロジー、さらには産業用・一般用・サービス用のロボット、3Dプリンター、ウェアラブルロボットなど幅広い産業の活動を補助する製品がある。2025年の中東での先端製品市場規模は800億米ドルから900億米ドルと推定される。

この3つのグループには、高度に差別化され、国内拠点で利益を得られる製品だけが含まれているため、例えば研究開発やソフトウェアのデザイン開発は含まれていない。この3グループには、部品と完成品の双方が含まれる。こうした製品の中には、破壊的で革新的なものもある一方、メインストリームの製品ではあるが、さまざまな産業における現地企業が持つ喫緊のニーズに対応しているものもある。半導体、センサー、産業・一般用途ロボットの3製品だけで、2025年までに250億米ドルの売上になると推定される。

図表1
テクノロジーおよびデジタル・クラスターの概観



¹ 学習ロボットおよびプログラマブルロボットを含む。² 民生用監視ドローン、モビリティセクターにおいて評価される貨物用、旅客用、軍用ドローンが中心。³ スマートボードおよびインタラクティブボードを含む。⁴ 協働ロボットを含む。⁵ 電話、タブレット、ラップトップ／パーソナルコンピュータ、ゲーム機、ウェアラブルを含む。⁶ 暗号通貨および支払送金に使用されるサーバーを含む。⁷ スマートパーキングメーター、スマート街路灯・信号機、スマート交通監視システム、スマートゴミ箱、スマートエネルギー、スマート水道メーターを含む。⁸ ファイバーケーブル、ネットワークケーブル、ネットワーク機器を含む。⁹ 家庭およびホスピタリティ産業で応用可能なスマートキッチン、スマート家電、ホームコントロールシステム、スマート家具、スマートゴミ箱を含む。注：IoT = Internet of Things (モノのインターネット)。テクノロジーおよびデジタル・クラスター概観は、世界産業分類基準を考慮したボトムアップアプローチに従って示されている。 出所：Strategy&

テクノロジー製造拠点立ち上げに向けての道筋

すでに進行中の大規模プロジェクトが注目を浴びていること、地域全体に工業化とデジタル化の波が押し寄せていること、さらには、国内の確実な需要を取り込める可能性があることを踏まえると、経済の多様化とローカリゼーションを目指す中東各国の政府にとって、ハイテク製造拠点の重要性は増すばかりである。

2025年までに中東地域の産業用ロボットおよびサービスロボットの市場規模は40億米ドルに、また産業用IoTの市場規模は15億米ドルに達するものと推定される。結果として、ハイテク産業の各セグメントで優位に立ち、ファースト・ムーバー・アドバンテージ（先行者利益）を獲得して、中東地域で足がかりを築きたい世界的テクノロジー企業の誘致において、各国がしのぎを削ることになるだろう。

すでに中東では、NEOMの子会社第一号として2021年に設立されたNEOM Tech & Digital Companyが、水上工業団地のOxagon[®]において、新型のデータセンター、AI、先端ロボティクス運用、セキュアな高速ネットワークなどをサポートするための最先端デジタルインフラを構築中である。同様に、Mubadalaの各プロジェクトが主導するUAEの工業化・イノベーション戦略も、ローカリゼーションに重点を置いている。

こうした環境の中で、各国政府は確実な市場ポテンシャルを持ち、自国に勝機をもたらすローカリゼーションの機会を追求するとともに、これを支えるエコシステムを確立し、テナントを慎重に選別しなければならない。

ローカリゼーションの機会を追求

諸外国での教訓は、市場に応じた最適な製品の選択と製品の売上拡大が、いくつかの基準に左右されることを示している。

- **十分な需要が見込まれること：**商業的に実現可能な製造工場の最小生産能力を上回る需要が、国内および地域内に存在していること。次に挙げる2つの型のいずれかに概ね該当する製品は、地域において大きなポテンシャルを持つ。第一に、製造業において複数の用途があること。例えば、産業用ロボットや産業用IoTデバイスなどがこれに該当する。第二に、既存の技術にディスラプションを起こす可能性のあるイノベーションを取り入れていること。これには3Dプリンターと5Gシステムが該当する。テナントは、当該国と地域の需要を取り込むことにより、短期～中期的に利益を出せる可能性がある。
- **市場が細分化されていること：**テクノロジーとデジタル製品のローカリゼーションは、一般に高い直接・間接的な一次経済効果、およびそれによる波及的経済効果を生み出す。したがって、各製品のローカリゼーションを巡って、各国間で激しい競争が繰り広げられる。すでに少数の国のプレイヤーによる寡占が進んでいる製品をローカライズしようとする国は、テナント誘致に苦慮する恐れがあるため、市場が細分化されている方が投資家にとってチャンスが大きい。
- **コスト競争力：**国内労働力、再生可能エネルギー、入手しやすい原材料を低コストで利用可能であり、その製品が世界的にコスト競争力を持っていること。
- **ネットワーク効果の可能性：**その製品が、バリューチェーン内での統合強化を通じて垂直的に、あるいは複数の産業に用途を広げることで水平的に、製造ローカリゼーションの機会を増やす潜在的ネットワーク効果を持っていること。

エコシステムを確立する

ローカリゼーションの対象となる製品の機会を見極めた後、中東各国の政府にとって重要なのは、成長につながる有用なエコシステムを整備することである。こうしたエコシステムの構成要素を以下にいくつか挙げる。

経済的インセンティブ

ローカリゼーションにおいて、誘致対象企業は5～10年の計画期間を含めた総所有コスト (Cost of Ownership) を踏まえ、投資の是非を総合的に判断することになる。誘致対象企業へのインセンティブとしては、土地・建物・設備の購入に対する直接的な補助金や、グリーンフィールド型プロジェクトにおける初期的なCapex（資本的支出）の軽減などが考えられる。また、長期的なOpex（事業運営費）を抑えるための間接的補助金が含まれる場合もある。間接補助金の例としては、所定の年数にわたって受益者の所得税納税義務を免除する制度の輸出入関税免除、法人税非課税措置（タックスホリデー）を含めた優遇税制措置が挙げられる。

グローバルなサプライチェーン

各国政府はさらに、信頼性が高く近代的な物理的インフラとデジタル通信環境を整備することで、陸上・海上・航空の輸送においてグローバルなサプライチェーンとのシームレスな統合を保证する必要がある。また、海港や航空輸送サービスの効率化を図ったり、税関および国境通過手続きの合理化、貿易関税の簡素化を通じて自由貿易を推進したりする必要があるかもしれない。自国にとって貿易戦略上重要な位置づけを占める輸入国・輸出国との自由貿易協定は、ローカリゼーションに望ましい企業の誘致に役立つ可能性がある。

規制および政策支援

輸出入・関税に関する規制改革は、物流システムの効率化をさらに後押しする可能性がある。先端技術において有用な規制・政策としては、IoT導入支援、ハッキングを防止しユーザーデータを保護するセキュリティプロトコル、拡張現実（AR）／仮想現実（VR）のコンテンツ規制、強力な知的財産保護フレームワークと紛争解決メカニズム、製品の倫理的な使用を奨励し製造物責任を明確化するフレームワークなどが考えられる。

コストパフォーマンスのよい、安定した電気・ガス・水道インフラ

安定した電気・ガス・水道供給は、ローカリゼーションの重要な前提条件である。例えば、半導体製造においては、わずかな電圧変動により製造装置の再調整が必要になり、高額な費用が発生したり、シリコンウェハーが使用不能になったりするため、高品質で安定した電力が欠かせない。また、各国政府は、風力・太陽光発電における中東の自然環境の優位性を活かし、脱炭素戦略の一環として再生可能エネルギーに力を入れる企業のニーズを満たすことができる。

人材

政府は、国内の人材プールを構築すると同時に、ビザ取得手続きを合理化し、グローバル人材を雇用しやすくする必要がある。必要なスキルを持つグローバル人材の移住を促進するためには、政府はグローバル水準の学校、医療、娯楽施設など、国際的な基準に沿った生活の質を担保するようなサービスを提供する必要がある。また、国内の優秀な人材を採用した場合の税額控除措置や社員教育のための助成金など、人材関連の金銭的優遇措置を企業に提供することも有効だろう。さらに、政府はローカリゼーションに成功した産業と連携して専門的な分野特化型教育プログラムへの投資を行い、即戦力の国家人材プールを構築する、といった施策も考えられる。

ビジネス・貿易を促進するための政策

ローカリゼーションを検討している企業の信頼を高めるために、政府は企業が円滑かつ安全にビジネスを行えるよう対策を講じなければならない。こうした取り組みには、出資比率100%を認める規制政策の策定、利益の本国送金手続きの簡素化、長期土地リースの提供、有益な知的財産保護法の制定、初期設立費用の低減、免許発行・登録などに関するスムーズな専用政府窓口の開設、倒産時に株主が高い確率で資金回収できることを保証することなどが含まれる。

誘致対象企業を慎重に選定する

ローカリゼーション戦略の成功率を高めるために、政府がターゲットとすべき企業は、各業界でリーダー的な地位を占め、さらにその地位を活用して他社を引き付けることで市場拡大が見込まれるような企業である。同様に、研究開発に多額の投資を行っている企業も、特に重点的に検討する価値がある。ハイテク産業の変化が非常にハイペースであることを踏まえると、これらの企業は、リーダーとしての地位を維持し、長期的に存続する可能性が高いからである。

企業は同時に、初期の資本投資を賄ったうえで、当初数年間の赤字に耐えられるだけの潤沢なキャッシュフローを保有しているなど、強固な財務体質を有していることが望ましい（グリーンフィールド型のハイテク製造業への設備投資では赤字が一般的である）。事実、過去にグリーンフィールド型ローカリゼーション・プロジェクトに臨む際に強固な財務体質を有していた企業は、成功を収める傾向が強かった。複数の事業部門を持つ企業は、将来的に新たな製造業のビジネスを生み出す可能性があるという点で魅力的である。

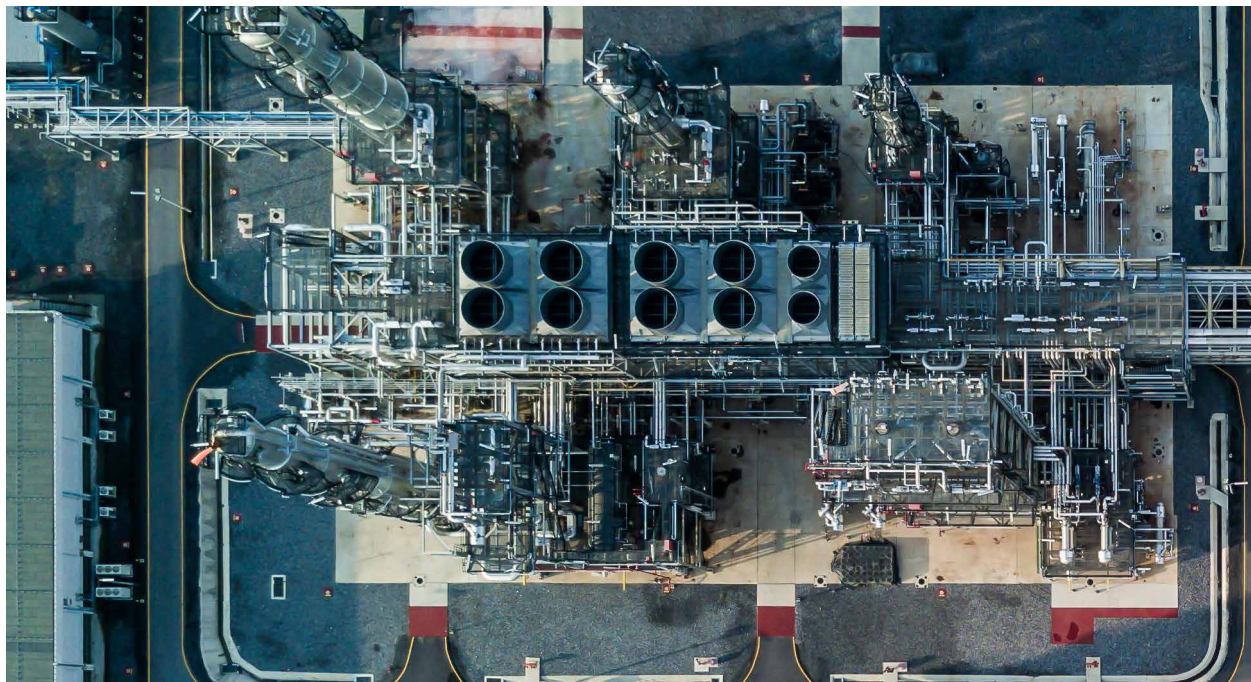
一方、進出エリアの拡大を検討している企業は、技術的なエコシステムはリスクと機会を伴うものだということを知っておくべきだ。米国には大規模で魅力的な需要が存在するが、製造業における人件費は高い。一方、中国は需要が大きく、人件費も比較的安価だが、知的財産権や規制上のリスクが存在する。中東でのローカリゼーションを検討する誘致対象企業は、あらゆる選択肢を検討し、独自の戦略的方向性を決定する必要がある。

“

研究開発に多額の投資を行っている企業は、特に重点的に検討する価値がある。ハイテク産業の変化が非常にハイペースであることを踏まえると、これらの企業は、リーダーとしての地位を維持し、長期的に存続する可能性が高いからである。

結論

経済の多様化は避けられない。COVID-19により企業が大きく依存しているテクノロジーの確保が困難あるいは不可能となったことで、中東地域のサプライチェーンにおける脆弱性が明らかになり、産業のレジリエンスが問われている。テクノロジーとハイテク製品は現代の経済活動、企業活動に不可欠な要素である。ハイテク製造業のエコシステムを確立し、国内・国外の需要を満たすための競争が激化する中で、中東諸国政府は速やかに行動を起こして、勝ち目のある分野（材料、中間製品、最終製品）に狙いを定めなければならない。そして、ローカリゼーションに成功した企業が事業をスタートさせ、存続できるようなエコシステムを形成する必要がある。



文末脚注

- *1. Based on oil rents as a percentage of GDP for 2019, World Bank data bank (<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PETR.RT.ZS?locations=CN>).
- *2. Saudi General Authority for Statistics.
- *3. The GCC countries are Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arabia, and the United Arab Emirates.
- *4. Michaela D. Platzer, Karen M. Sutter, and John F. Sargent Jr., “Semiconductors: U.S. Industry, Global Competition, and Federal Policy,” Congressional Research Service, October 26, 2020 (<https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R46581>).
- *5. Intel, “Intel Invests Additional \$475 Million in Vietnam: In January 2021, Intel Corporation Announces a Further Investment of \$475 Million in Intel Products Vietnam,” January 26, 2021 (<https://www.intel.com/content/www/us/en/newsroom/news/invests-additional-475-million-vietnam.html#gs.oi7nwh>).
- *6. Karim Abdallah, Ramy Sfeir, Charly Nakhoul, and Fady Halim, “Managing the \$1 trillion wave of GCC real estate megaprojects: The institutional setup” Strategy&, 2021 (<https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/reports/2020/real-estate-megaprojects.html>).
- *7. Science Direct, “Smart Material” (<https://www.sciencedirect.com/topics/chemistry/smart-material>).
- *8. Oxagon (<https://www.neom.com/en-us/regions/oxagon>).

Strategy&

Strategy&は、他にはないポジションから、クライアントにとって最適な将来を実現するための支援を行う、グローバルな戦略コンサルティングチームです。そのポジションは他社にはない差別化の上に成り立っており、支援内容はクライアントのニーズに応じたテイラーメイドなものです。PwCの一員として、私たちは日々、成長の中核である、勝つための仕組みを提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合させ、クライアントが、これまで以上に変革力に富み、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナル・サービスにおいて唯一の大規模な戦略コンサルティング部門であるStrategy&は、クライアントが目指すべき方向を示し、最適な方法を選択し、実現させる方法を提示すべく、戦略策定のケイパビリティをPwCの最前線のチームに提供しています。

その結果は、可能性を最大化するために強力なだけでなく、効果的に実現できるような実践的アプローチであり、信頼性の高い戦略プロセスです。今日の変革が明日の成果を再定義するような戦略です。ビジョンを現実のものへと作り上げる戦略です。“It’s strategy, made real.” 戦略が現実のものになるのです。

www.strategyand.pwc.com/jp

本報告書は、PwCメンバーファームが2022年に発行した『Localizing high tech industries to build resilience and economic growth』を翻訳したものです。

翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。

<https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/publications/report.html>

オリジナル（英語版）はこちらをご覧ください。

<https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/strategic-foresight/sector-strategies/technology/high-tech-industries.html>

日本語版発刊年月：2023年6月



最新情報を常に把握しよう。－
最新のStrategy&のインサイト
や業界動向は、こちらをご覧ください。