



KPMG FAS Newsletter

Driver

Vol.09 December 2021

| Close-up |

2022年 ポストコロナの成長戦略

- － 1 水平分業は垂直統合モデルを席巻するのか？
- － 2 「トランスフォーメーション型戦略的提携」の加速
- － 3 ポストコロナの働き方 リモートワークの在り方

home.kpmg/jp/fas

09



Close-up 1

水平分業は 垂直統合モデルを 席卷するのか？

文 = 井口 耕一／パートナー

- + 鴻海科技集団などの製造受託企業(EMS)が、自動車業界に水平分業型でのサプライチェーンの再構築を持ち込んだことが注目を集めている。思い起こされるのは、かつてのエレクトロニクス業界で発生した「垂直統合型・すり合わせ」から「水平分業型・組み合わせ」への競争力の変化だ。
- + サプライヤーに求められるメーカーとの関わり方は変化し、対応に遅れた日系サプライヤーは軒並みシェアを落とすに至った。コロナ禍によって調達が滞り地産地消が注目され、さらに原産地やCO₂のトレーサビリティが喧伝されるなか、サプライヤーはどう備えをするべきか。過去の教訓からの学びに迫る。
- +

EMSによるMIHコンソーシアム 組成のインパクト

鴻海科技集団が自動車業界での存在感を強めている。ステランティス、吉利汽車、裕隆汽車といったプレイヤーと手を組み合併会社を設立、さらにボッシュやコンチネンタルといった従来の自動車産業におけるメガサプライヤー、FISITAといった国際自動車連盟、さらにアーム、寧徳時代新能源科技(CATL)、マイクロソフト、アマゾン、上海蔚来汽車(NIO)といった新勢力を巻き込みながら、MIH (Mobility in Harmony)というEVに重点を置いたプラットフォーム構築に向けたコンソーシアムを設立した。すでに1,700社を超えるサプライヤーが参集しており、その中には、自動車業界に部品を供給してきた日系サプライヤーも含まれている。同様に、マグナも、ソニーや北京汽車集団(BAIC)のEVの開発・生産への協力やLGとのEVパワトレ開発の合併会社設立など、自動車業界におけるEV受託製造基盤としてのポジショニング強化に邁進している。

鴻海科技集団などのいわゆるEMSと呼ばれる業態の企業は、エレクトロニクス業界でプレゼンスを発揮し、スマートフォン業界においては「レイヤーマスター」として不可欠な存在へと成長を遂げた。振り返ってみると、フィーチャーフォンと呼ばれたハードウェア

主体の携帯市場にはさまざまなプレイヤーが垂直統合型で市場参入し、日系だけでも10社を優に超えるデバイスメーカーがしのぎを削った。しかしその後の市場拡大に伴ってクアルコムを始めとしたチップメーカーによるリファレンスデザインが登場、さらに標準化とスケール拡大が進行したことでEMSがその優位性を発揮し、多くのデバイスメーカーは後塵を拝し撤退を余儀なくされた。

スマートフォン市場における 水平分業の進化

こうしたフィーチャーフォン市場はプロセスイノベーションによって低コスト化を実現し活性化したが、ネットワークインフラの進化、ウェブ・コンテンツが拡大するなか、アップルがキャリアフリーかつ自社企画による自社製品を製造、市場に投入し、さらにアンドロイドがこれに続くことで、その後ソフトウェア主体のいわゆるスマートフォン市場が形成され普及していく。

アップルはiPhoneというプロダクトイノベーションを起こし市場を席巻し、徹底したサプライヤー管理を行い共創型とも呼べる製造プロセスを構築する。自社で工場を持たずEMS事業者に組立を任せる水平分業型を採用したが、EMS傘下のサプライヤーの選定

や指導に関しても厳しい目を光らせた。社内にはものづくりに関わる専門性を持った陣容を配置し、デザイン性・機能性を徹底的に追求・実現するために、サプライヤーに対して高い技術スペック・品質水準を指定するとともに、厳しいコスト削減水準を求めた。

アップルはこのように顧客体験やデザインに徹底的に注力したうえで、フィーチャーフォンで育成された水平分業型のEMSを活用しつつ、垂直統合型とも言える統制によってサプライチェーンを形成することに成功した。

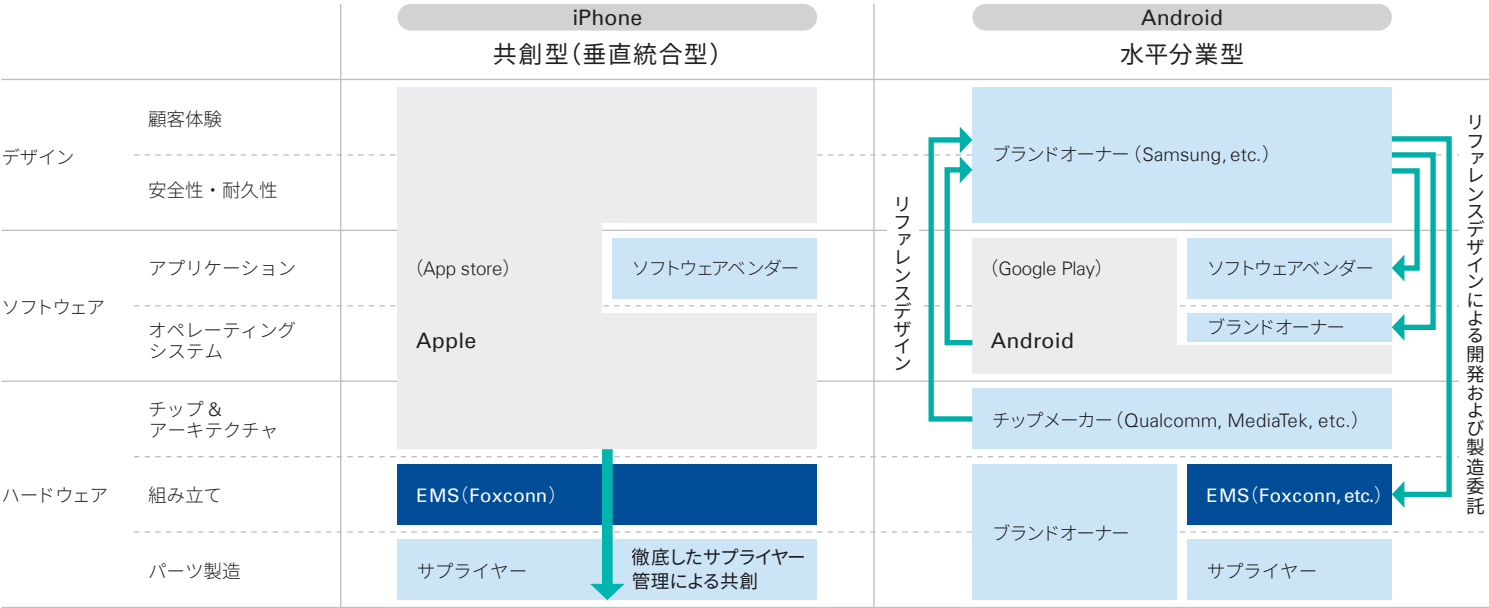
そして、続くアンドロイドによりプロセスイノベーションが達成され、水平分業はさらに進化を遂げる。チップメーカーが主導するリファレンスデザインと呼ばれる設計図を元に、よりオープンな形でプレイヤーを呼び込み、エコシステムが構築されていった。(次ページ図)

顧客体験を握るという意味

翻って、こうしたかつてのiPhoneやアンドロイドが通ってきた道筋は、他の業界でのものづくりの変化に敷衍できるだろうか。

先にみたiPhoneが実現したドミナントデザインによる垂直統合型の製造プロセス(ただし水平分業のエッセンスが多分に入る)、そしてアンドロイドが達成したリファレンスデザイン活用による水平分業型エコシス

スマートフォン業界におけるサプライヤーの位置づけ



Source: KPMG 分析

テムへのビジネスモデル変換は、現在の自動車業界(垂直統合型の象徴)が直面する電動化の動きに似ている。

ハードウェアからソフトウェアへと付加価値が移行しつつあるなか、テスラはiPhoneが成し遂げてきた水平分業型の統制型サプライチェーンを構築し、これまでにない顧客体験を届けることに成功した。ここでいう顧客体験は2つの重要な要素で構成される。ひとつはEVとそのユーザーインターフェース

がもつ可能性を提示したこと、そしてもうひとつが購買体験だ。

iPhoneが市場から大きな歓迎をもって受け入れられたように、テスラもこれまで既存の自動車メーカーが提供していなかったEVの世界観を巧みに表現し、アーリーアダプターを取り込むことでシェアを獲得していった。その際、創業の世界でいう「育葉」にも似た、顧客と一緒に製品を作り上げていくようなプロセスを経たことも付記したい。

そして、購買体験も特殊だ。自動車は高い安全性の確保からディーラーが伝統的に販売を担いライフサイクル全てに亘って面倒を見るため、量販店で家電やスマホを買うのとはわけが違うという意見がある。しかし実際に自動車をウェブで購入したことのある人や、テスラを購入したことがある人は、その指摘が的外れであることを実感しているはずだ。

データによる商品企画

さらに、人々の移動がデータでわかる時代となった。GPSを分析すれば、どこからどこへ移動しているか、その際の時速も走行距離も頻度も把握できる。そもそも日本の家用車の稼働率は1割にも満たない。近所のスーパーで買い物をするために、赤道直下から南極大陸まで走れるスペックをもった自動車を使用する必要はないことは明確なのである。

1,000km走れるEVの顧客ニーズはどの程度あるのだろうか。むしろ100kmの航続距離の車を量産するためにはそうした技術開発は不可欠だろう。しかし、顧客接点を持ち、データを活用して顧客体験を適切に設計できる企業が、水平分業型のサプライチェーンを活用して商品企画した際の脅威は、決して侮れるものではない。さらにそうした企業は、さきに述べた顧客との共創型のものづくりにも長けているケースが多い。

いま、かつてアンドロイドがスマートフォン市場で構築したプロセスイノベーション型のエコシステムが、MIHによって自動車業界に持ち込まれようとしている。スマートフォンの世界でいえば、シェア70%を占めるプラットフォームだ。仮に、EV普及にまつわるその他の制約要素(充電インフラ、バッテリー価格など)が取り除かれたときに、従来の垂直統合型のビジネスモデルは対抗しうるのか。

自動車業界は、垂直統合型の自前主義でものづくりを行ってきたが、顧客接点であるディーラーは別資本であり、実際のところ顧客に関するデータを保有していない。そして、こうした形態はなにも自動車業界に限った話ではない。顧客接点をもたずに垂直統合型でものづくりを行う限界が早々に訪れるかもしれない。

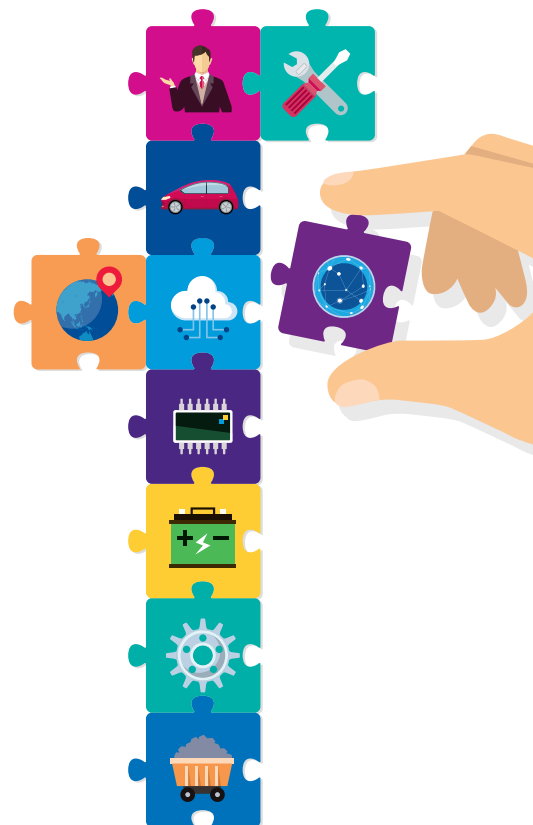
エコシステムとプラットフォーム

時代を同じくして、コロナ禍によって調達活動が停止し企業は生産調整を余儀無くされた。国家間の分断の懸念から地産地消がキーワードとなり、サプライチェーンの再構築が検討されるようになった。さらに責任ある調達やカーボンニュートラルの実現に向けて、あらゆる領域で「競争」と「協調」の切り分けが叫ばれるようになっている。

こうした状況下においては、垂直統合型モデルと水平分業型モデルの棲み分けがさらに進むはずだ。レイヤーマスターは標準化の賜物であり、エコシステムやプラットフォームも標準化が基本となる。一方で、市場を開拓するプロダクトイノベーションは、垂直統合型の統制モデルがけん引するだろう。

こうしたマーケットの特徴とサイクルを見極め、適切なビジネスモデルの投入およびそれを見越した市場参入・戦い方の定義が必要

だろう。市場は常に動いており、ビジネスモデルが持つ強みは、以前よりも(想定よりも)早い時間軸で移ろう。現在のビジネスモデルは常に陳腐化の可能性を秘めていることを肝に銘じるべきだろう。





執筆者紹介

Koichi Iguchi

井口 耕一／パートナー



自動車セクターリーダー
グローバルストラテジーグループ日本代表
モビリティ研究所研究員

✉ koichi.iguchi@jp.kpmg.com

自動車業界を中心に製造業、消費財、通信業などの業界において事業戦略立案、M&A戦略立案、新規事業開発、組織変革などの業務に従事。システムエンジニア、戦略コンサルタント、キャピタリスト、複数の事業会社の取締役／監査役を経て現職。

早稲田大学 第一文学部卒業

早稲田大学大学院 経営学修士課程修了

Soichi Ota

太田 壮一／パートナー



✉ soichi.ota@jp.kpmg.com

2019年、KPMG FASに入社。大阪事務所にて関西以西のクライアントを中心に国内・海外案件のM&Aフィナンシャル・アドバイザー（FA）業務を担当。KPMG入社以前は日系大手証券、外資系投資銀行にてFA業務及びエクイティ・デット引受業務に従事。前職は会計系アドバイザー会社にてドイツに駐在し、EMEA地域における日系クライアント向けFA業務に従事。

筑波大学 第三学群国際総合学類卒業

筑波大学大学院 経営政策科学研究科修了

Kentaro Tanaka

田中 建太郎／シニアマネジャー



M&A人事アドバイザーサービス部門責任者

✉ kentaro.k.tanaka@jp.kpmg.com

2018年、KPMG コンサルティング（People & Change チーム）に入社。2021年KPMG FAS移籍後にM&A人事アドバイザーサービス部門を立ち上げて現在に至る。KPMG コンサルティング入社以前の米系プティックコンサルティングファーム在籍時よりM&A案件を中心にリスク関連および組織人事関連のアドバイザー業務を提供。欧米を中心にクロスボーダー案件の支援実績も多数。

学習院大学 法学部法学科卒

発行

株式会社 KPMG FAS

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL：03-3548-5770

home.kpmg/jp/fas

本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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及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。

© 2021 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.