



ニューリアリティへの旅

Your journey to a new reality

KPMG ジャパニーズ・プラクティス

January 2021

kpmg.com



執筆者紹介



菅沼 義徳
ストラテジーグループ
マネージング・ディレクター
KPMG LLP
ysuganuma@kpmg.com

成長戦略、市場参入、クロスボーダーM&A戦略、コマーシャルデューデリジェンス、事業分離・統合の分野で20年以上の経験があり、これまで米国 KPMG で150件以上のプロジェクトを主導してします。本冊子16ページで事例紹介しているエンゲージメントでは、大手自動車メーカーによるオープンイノベーションやコーポレートベンチャー投資における新たなアプローチの実現を支援しています。日本の多国籍企業の米国における事業拡大、およびトランスフォーメーションを推進するため、KPMGジャパニーズ・プラクティスの米国シニアリーダーとして、アドバイザーサービスチームで主要な役割を務めています。



チャールズ・コックラン (Charles Cochran)
トランスフォーメーションデリバリー
プリンシパル
KPMG LLP
charlescochran@kpmg.com

KPMGアドバイザーサービスの経験豊富なプリンシパルとして、戦略的グローバルイニシアティブ、組織体制、複雑なテクノロジー実装に関して約30年にわたりアドバイスを提供しています。幅広い業界の専門知識と経験をもとに、通信、ハイテクノロジー、製造、自動車のセクターを担当してきました。キャリアを通じて東京、シドニー、上海への赴任などアジアパシフィック地域に計11年間居住経験があり、日本企業のクロスボーダーおよびクロスカルチャーの戦略的イニシアティブに携わった経験を持っています。

本レポートの執筆にあたり、以下同僚のサポートに感謝の意を表します。

Javier Santivanez, Junghoon Woo, Tai Kimura, Yuki Kitano, Jeff Tom, Haruyo Sudoki, Kayo Takahashi-Gerhard, Michael Thayer

目次

今、明日のための戦略策定を	2
ニューリアリティのかじ取り	4
大胆な行動、しかし戦略的に	9
日本と米国：揺るぎない経済パートナーシップ	11
日本企業が乗り越えなければならない競争上の課題	13
米国での戦略的成功を再定義：3つのケーススタディ	16
今、行動するとき：イノベーションの追求、ディスラプションの達成	22
KPMGのジャパニーズ・プラクティス	23
その他刊行物	25

今、明日のための戦略策定を

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が事業環境を根本的に変えたとの指摘は、控えめな表現と言わざるを得ません。現在進行中の混乱 (ディスラプション) は徐々に生じたものの、今では企業戦略と経営の両面において、新しい思考と新しいアプローチが求められるゲームチェンジャーであることが明確になりました。

COVID-19の感染拡大はイノベーションの妨げではなく、むしろカタリスト (誘因) として、ビジネスモデル、顧客体験 (カスタマーエクスペリエンス) と価値の提供 (バリュープロポジション)、オペレーティングモデル、組織とプロセス、テクノロジーとインフラ、セキュリティ、そして環境・社会・ガバナンス (ESG) においてイノベーションを加速させています。一方、明らかになったことは、必需品へのアクセス、高齢者や十分な行政サービスが受けられない層に対する配慮や移動など、数々の社会的課題への取り組みにおいて、COVID-19が引き続き難題を突き付けているという事実です。

過去の危機から得た教訓として、危機対応時には自己防衛的な思考ではなく、将来を見据えた考え方がより重要になる、ということが挙げられます。KPMGのレポート「*CEO Mission: Lean into the unknown*」にあるように、「我々は今、極めて不透明な状況に置かれています。COVID-19が米国や世界経済に与える影響について、明確に見通すことは不可能です。我々は従業員、家族、コミュニティーの安全確保に努める一方で、CEOは即座に計画し、それを行動に移さなければなりません」。

世界中が前例のない不安定な状況下にあるなか、企業に求められているのは、顧客基盤を拡大し、事業効率を高め、持続可能な成長を実現することであり、またそのために創造的で新しい戦略やテクノロジーを大胆に取り入れることでもあり、多くの企業はこのことに同意しています。ただ、いかにして最適な形で持続可能な業務変革を進めて行くのかについては、いまだその解を見出せていない企業があることも事実です。

このような状況を背景に、KPMGジャパニーズ・プラクティスが提供するサービスとサポートは、これまでと同様に広範囲にわたり、かつタイムリーで差別化が図られたものになっています。我々は米国に拠点を置く日本企業のCEO、CFO、その他経営幹部の皆様が、事業展開するすべての事業領域でグローバルな目的や目標を達成できるよう、支援することに特化しています。

ご懸念、ご相談など、いつでも遠慮なくご連絡ください。貴社の価値創造のため、引き続きお手伝いさせていただきます。

現在直面している幅広い課題に対して、最新の思考法を活用し、実践することができるよう、また、今後の事業を万全に整えられるよう、サポートいたします。



森 和孝
KPMG米国
ジャパニーズ・プラクティス
全米統括パートナー



ニューリアリティのかじ取り

COVID-19があらゆる側面から世界経済に甚大な影響を与えていることは明らかであり、特に戦略的イノベーションやオペレーションの変革が広い範囲で加速的に進んでいます。このため企業の多くが、競争に先んじること、そして消費者の変わり続ける期待に応えることに目を向けて、新しい、よりレジリエント(強靱)なビジネス/オペレーティングモデルを構築しようとしています。

このような環境下において、私たちは企業に対して、自社の強みを最大限活用しながら、参入している産業の構造を揺るがすようなディスラプティブな変革を受け入れ、揺るぎない決意で行動することを勧めています。

ニューリアリティに備える積極的な取り組みを

価値の保全や危機対応といった受け身の対処療法は終わりにすべきです。企業は回復を目指して、新商品やサービスの導入、顧客関係の維持と拡大、新たなオペレーティングモデルの構想といった戦略の構築に積極的に取り組み、アフターCOVID-19のニューリアリティへの転換を図るべきです。

アフターCOVID-19を見据えたクロスセクター戦略プランニング (米国市場での業界ごとの主要課題)

 <p>製造</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 製造拠点を自国に戻す — 複雑なサプライチェーンの切り離し — 工場の稼働状況にリアルタイムにアクセス可能なコネクテッド生産 	<ul style="list-style-type: none"> — 労働者を保護するための工場環境改善 — 新しいオペレーティングモデル：適応力の高いフレキシブルなテクノロジーとリモートワーク体制
 <p>消費財・小売</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 実店舗からデジタル、リモートでの販売モデルへの段階的な転換 — 地域の回復力に合わせた供給品と営業人員の配分 	<ul style="list-style-type: none"> — 需要を予測するための新たなデータと革新的テクノロジー — 非必需品の販売をオンラインへ移行、非接触型のカスタマーエクスペリエンスを強化
 <p>情報・通信 ・テクノロジー</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 中国以外のサプライヤーを使った供給基盤のレジリエンス — 変動幅の大きいコモディティ価格を前提とした原材料調達計画 — リモートワークを支援するソフトウェアサービスへの依存度上昇 	<ul style="list-style-type: none"> — データ通信高速化と自動化のため5Gインフラへアップグレード — サイバー脅威の高まりに対し、消費者のプライバシー保護のさらなる強化
 <p>エネルギー ・天然資源</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 低水準かつ不安定な原油価格下での財務・オペレーション計画 — 債務不履行及びリファイナンス — 経営難に陥った米国内企業・小規模企業のM&A 	<ul style="list-style-type: none"> — 中国以外のサプライヤーとの再生可能エネルギー・サプライチェーンの継続性確保 — 電力・ユーティリティに関するキャッシュマネジメントと顧客エンゲージメント — 効率化を図るためのデジタルプログラムの加速
 <p>ヘルスケア ・ライフサイエンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> — API及びサプライチェーンの本国回帰 — 戦略的備蓄 — COVID-19のワクチン開発で官民のR&D連携 — 消費者向け遠隔医療とデジタルプラットフォームの進展 	<ul style="list-style-type: none"> — 業績に影響を与える不急の手術の回復 — 医薬品製造受託機関(CMO)の再編統合 — 健康管理システムの再設計 (リモートでのモニタリングなど)
 <p>金融サービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> — デジタルトランスフォーメーションの加速 — 全業務にわたるセキュリティ及びコンプライアンス改善のためのテクノロジー投資 — ネット・インタレスト・マージンの減少に対応する徹底した低コスト構造 	<ul style="list-style-type: none"> — 政府による支援削減時の機に乗じたマーケットメイク — 医療保険及び生命保険の市場における成長機会

出所:KPMG LLP 2020

新しいビジネス環境

ディストラクション、トランスフォーメーション、レボリューション、呼び名はどうかあれ、事実上ほぼすべての業界、企業の業務体制は、社内プロセス、対外的なオペレーションの両面において、これまで長年にわたって構造的な変革を遂げてきました。COVID-19は、既に起きている変化を大幅に加速し、変革への対処とイノベーションの必要性を高めました。

フロントオフィスからバックオフィスまで、事実上すべての産業エコシステムの構造が変化しています。革新的なスタートアップ企業は、既存の企業と同じか、それを上回るテクノロジーを提供することができ、それによって全セクターにおいて業務執行のプロセスに革命をもたらしています。経済が再開されるとともに、それが急激なスピードで起きつつあります。勝ち組企業とは、機敏に対応できる未来志向の企業であり、新しい思考、新しい人材、新しい戦略的提携関係に投資する準備ができています。

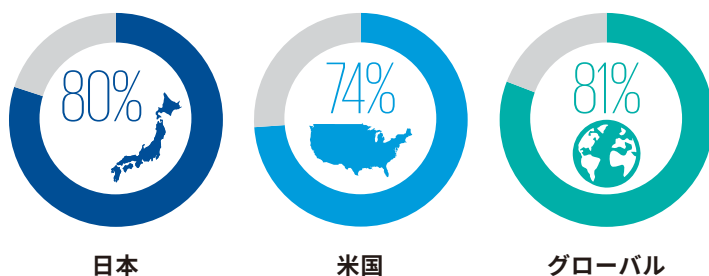
以下をはじめとして、優先事項は数多く存在します。

加速が予想されるデジタル投資

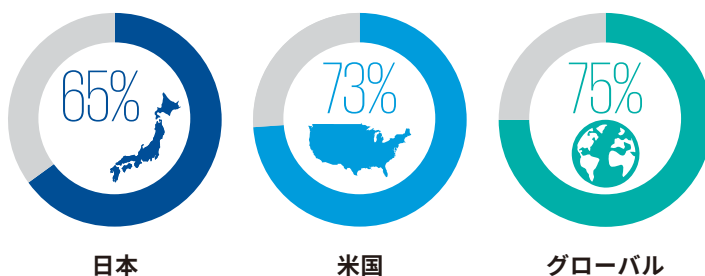
今後の成長の鍵のひとつとなるのが、デジタルトランスフォーメーションです。商取引がますますバーチャル化していくなかで、企業は自動化技術とAIを駆使して、顧客の変化する期待に最大限効果的に応える方法や、より効率的な業務遂行方法を検討しています。今課題となっているのは、将来、持続可能な価値を創出するとみなされる分野を開拓し、投資を行っていくことです。

「KPMGグローバルCEO調査2020」の結果からも、日本のCEOが同意見であることがわかります。大半のCEOが、COVID-19は少なくとも数カ月のスパンにおいて彼らのデジタル投資を加速化させ、多くの局面で進化をもたらしたと指摘しています。以下は新たにもたらされた主な成果です。

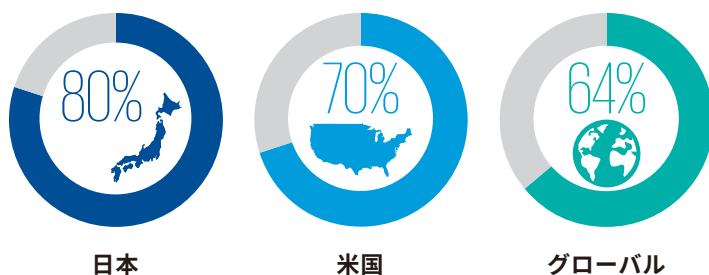
次世代型デジタルオペレーティングモデル



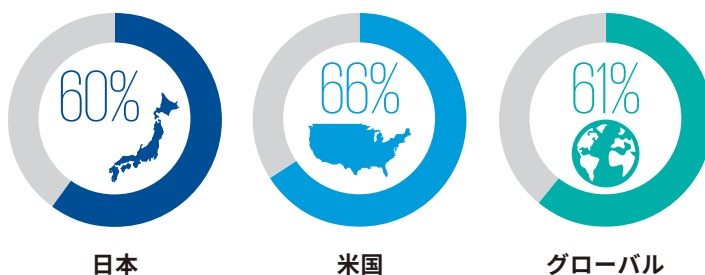
シームレスなデジタルカスタマーエクスペリエンス



新たなデジタルビジネスモデルと収益源



自動化とAIで補強された人員による新しい労働力モデル



出所：KPMGグローバルCEO調査2020、COVID-19 特別版

曖昧化が進む業界の境界線

非常に多くの業界において、そのエコシステムの構造が変化しています。他業界からの新規参入企業やスタートアップ企業は、特に革新的なテクノロジー分野において、既存企業が提供してきたもと同等の、またいくつかのケースにおいてはそれを凌駕するものを提供し、ビジネスをやり方自体に革命を起こしています。新しいアプローチはあらゆる方向から生み出され、自動車メーカー、小売業者、金融サービス企業、そして事実上その他すべてのセクターの企業に対して、機敏かつ未来志向であること、また新興競合企業との競争や、新しいテクノロジー、人材、そして戦略的提携関係への投資に備えることを求めています。

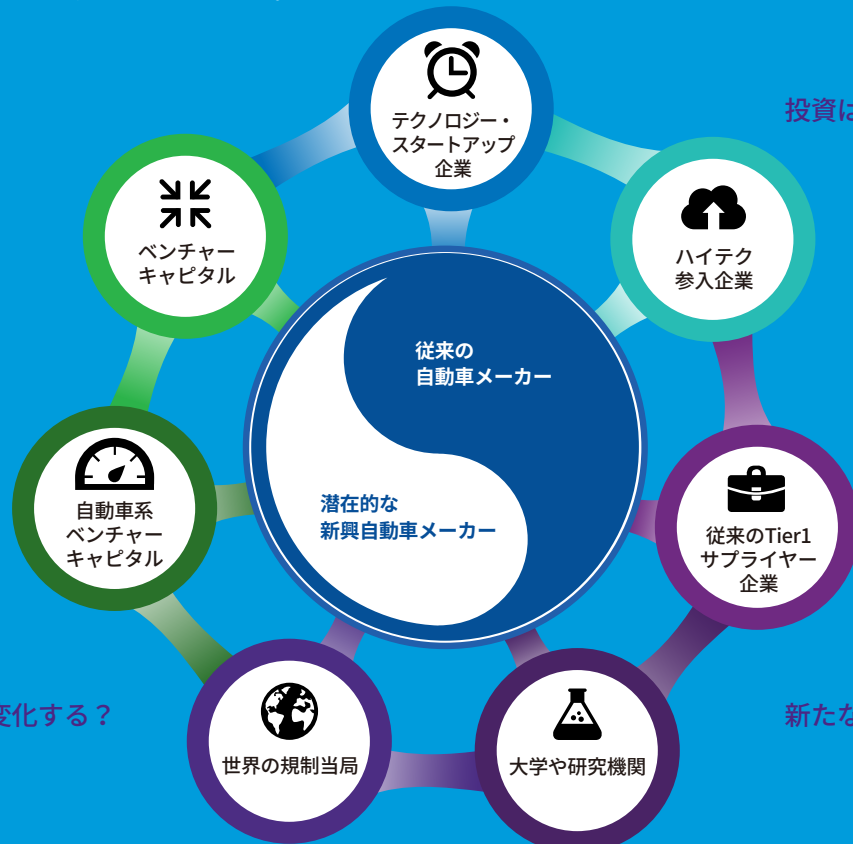
例えば、自動車業界のイノベーションに関するKPMGのレポート「*The clockspeed dilemma* (クロックスピード・ジレンマ)」にあるように、自動車メーカーは非常に速いペースでイノベーションに取り組まなければならない、「特にモビリティオンデマンド、自動運転車、コネクティビティといった主要分野においてこの傾向は顕著です。それぞれの分野で、イノベーションの加速が起きています。これにより、自動車業界は、さまざまな高速のクロックスピードへの対応を余儀なくされています。1年半〜3年周期で、センサーやアクチュエータ、ディスプレイを手頃な価格でアップグレードする一方、3ヵ月周期で、ソフトウェアのリモート更新をしなければならないのです」。

急速に進化する自動車エコシステム

2014年、私たちは自動車業界のエコシステム構造が変化するであろうとの仮説を立てました。ハイテク参入企業やテクノロジー系スタートアップ企業が自動車メーカーに匹敵するテクノロジーを提供し、業界に大きな変革を引き起こすと考えました。2015年にはこの仮説が正しかっただけではなく、予想以上のスピードで現実になっていることが証明されました。2020年においては、新しいテクノロジーはあらゆる方向から生み出されるため、自動車メーカー(実際にはどの業界の企業も)はレーダーの範囲を広げて、その変化のペースについていかなければなりません。

キープレイヤーは誰？

投資はいつどのように行われる？



パワーバランスはどう変化する？

新たな競争戦略は？

出所:2020年KPMG調査



アフターCOVID-19の業界のレジリエンス

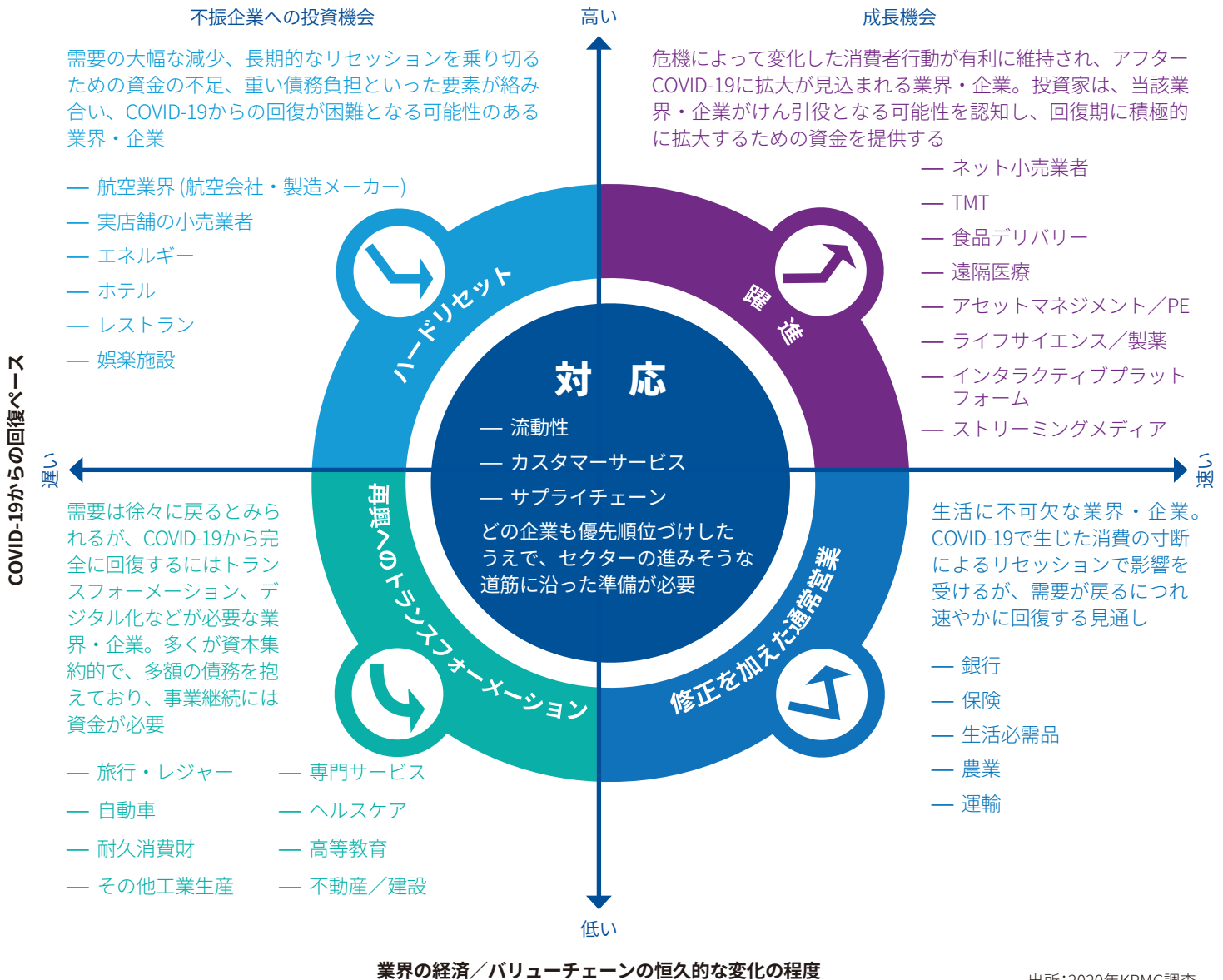
COVID-19は、多くのセクターに不平等な競争条件を作り出しました。航空会社やホテル等の一部のセクターが大打撃を受けている一方で、効率的なデジタルエクスペリエンスや非接触型デリバリーサービスを提供する企業などは好調です。

8ページの図では、それぞれの業界（およびその業界に属する企業）の回復ペースと、それぞれの業界の経済性や幅広いバリューチェーンが受けた恒久的変化の度合い、というアフターCOVID-19における2つの重要な視点で、業界をクロスセクションで分布させています。

小売は「ハードリセット」と「躍進」に分かれ、デジタルトランスフォーメーションを適切に理解している企業は成長する可能性が高いものの、デジタル化が遅れている企業は厳しい状況に置かれる恐れがあります。また、今では巨大テクノロジー企業が自動車業界（モビリティ、自動運転）や金融サービス（オンラインとスマートフォンの決済アプリ）に全面的に参入しているため、競争は業界の枠を超えて広がっています。これにより今まで以上に競争環境が流動的になっています。

米国に拠点を置く日本企業の経営幹部にとってはこれが米国特有の状況であり、日本の経営陣からは簡単には理解されにくいことが、この状況分析を難しくしています。さらに、日本の大手企業の多くが複数の業界に関わるコングロマリットであることも、状況分析を複雑化させている要因と言えます。

業界全般の情報を精査したうえでの判断



ESG、中でも”S”社会的要素に注目

COVID-19により、投資家、政策担当者、消費者の間ではESG (環境、社会、ガバナンス) への意識と期待が高まっています。現在企業は自発的にESGに関する情報を公開していますが、共通の定義、モデル、尺度、基準がないことから、その有効性は全般的に限定的です。注目すべきは、企業が職場環境の安全性向上や、カスタマーエンゲージメントの強化、また人種偏見や不正に取り組もうとしているなか、COVID-19がESGの社会的要素を浮き彫りにしたことです。実際、「KPMGグローバルCEO調査2020」によると、日本ではCEOの75%がESGの社会的要素に注目するようになったと回答

しており、また90%はCOVID-19を受けてステークホルダーのニーズに適切に対応するためには企業のパーパス (存在意義) を再評価する必要があるとしています。変化し、困難な状況が続く事業環境において力強さとレジリエンスを持ち合わせたいと考えている企業にとって、ESGが不可欠であることは明らかです。

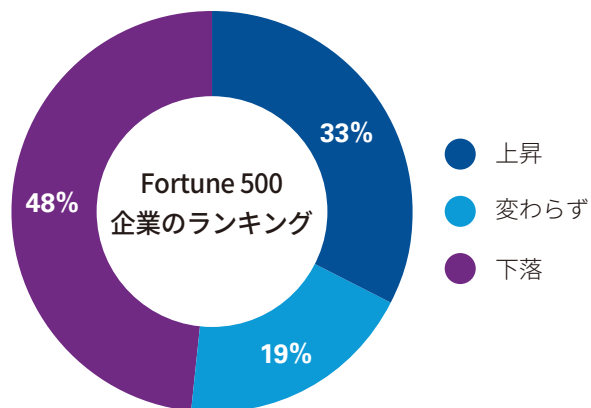
日本企業のリーダー、とりわけ複数の産業にわたり多様な事業ポートフォリオを管理しているリーダーは、今そして未来の課題に備え、取り組むにあたって、これらの要素を考慮に入れなくてはなりません。

大胆な行動、 しかし戦略的に

場当たりの対応をする企業や、まったく変わることはない企業であっても、組織として存続することがあるかもしれませんが、そのような企業は借入利息が収益を上回るようなゾンビ企業のような状態かもしれません。攻めと守りのバランスを取りながら経営する企業に比べると、いずれ不利な立場に置かれる可能性は高いはずです。

「ハーバードビジネスレビュー」によると、2008年から2009年の世界的な金融危機と景気後退の後、積極的な企業と慎重な企業では、EBITDAの平均伸び率がそれぞれ6%、4%でした。一方、よりバランスの取れたアプローチを取る企業では12%に達していました。*

また、KPMGの調査においても同様の結果が出ています。2008年の景気後退の前後には、Fortune 500のランキング(株主総利回りをベース)が大きく入れ替わりました。500社のおよそ半数がランキングを下げ、現状維持出来たのが2割弱ということから、景気後退前に業績好調であった企業においても、競争力の維持が難しいことが分かります。**



出所: KPMG, *CEO Mission: Lean into the unknown*, 2020

* ハーバードビジネスレビュー「Roaring out of Recession」2010年3月

** 2006年のFortune 500企業における2006年と2010年の相対的パフォーマンス(株主総利回り)について公開情報を基にKPMGが分析

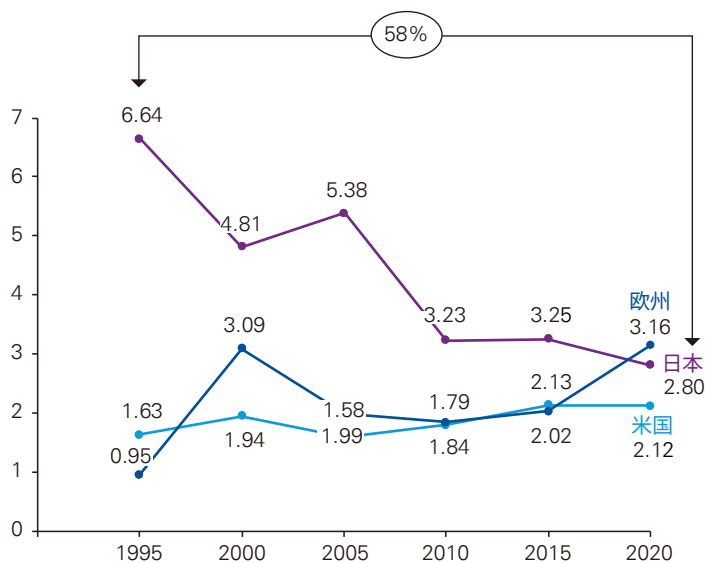


守りから攻めの姿勢に転換するタイミング

日本企業のバランスシートは過去数十年で大きく改善しました。バブル経済崩壊後の緩やかな景気回復期のいわゆる「失われた数十年」の間に、債務削減、費用効率改善、細部に配慮したコーポレートガバナンスを実現させました。時価総額上位100社に目を向けると、欧米企業と比較して多くの日本企業がネットキャッシュの状態です。COVID-19を契機に、キャッシュリッチな日本企業にとってはまさに攻めの姿勢でこの「手元資金」を活用し、市場での機会を見極め、それを掴む好機になっているのではないのでしょうか。

大手日本企業の債務は約60%減少

地域別上位100社^(a)の純負債EBITDA倍率^(c) (1995-2020)

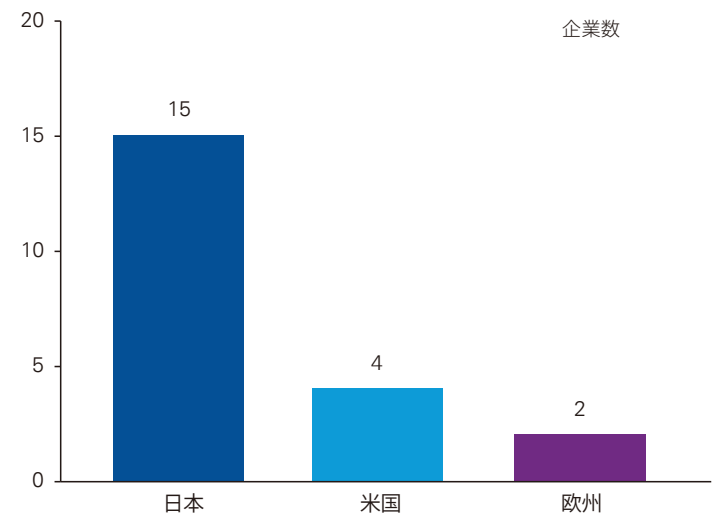


出所: 2020年KPMG調査

注: (a) 時価総額に基づく。(b) ネットキャッシュ=現金及び現金同等物 - 有利子負債。(c) 上位100社のうち情報を入手できた企業を基に算出した平均倍率
データ出所: S&P Capital IQ, KPMG Analysis (2020年7月)

欧米企業に比べ、多くの日本企業がネットキャッシュ状態

地域別上位100社^(a)で、ネットキャッシュの企業^(b) (2020)



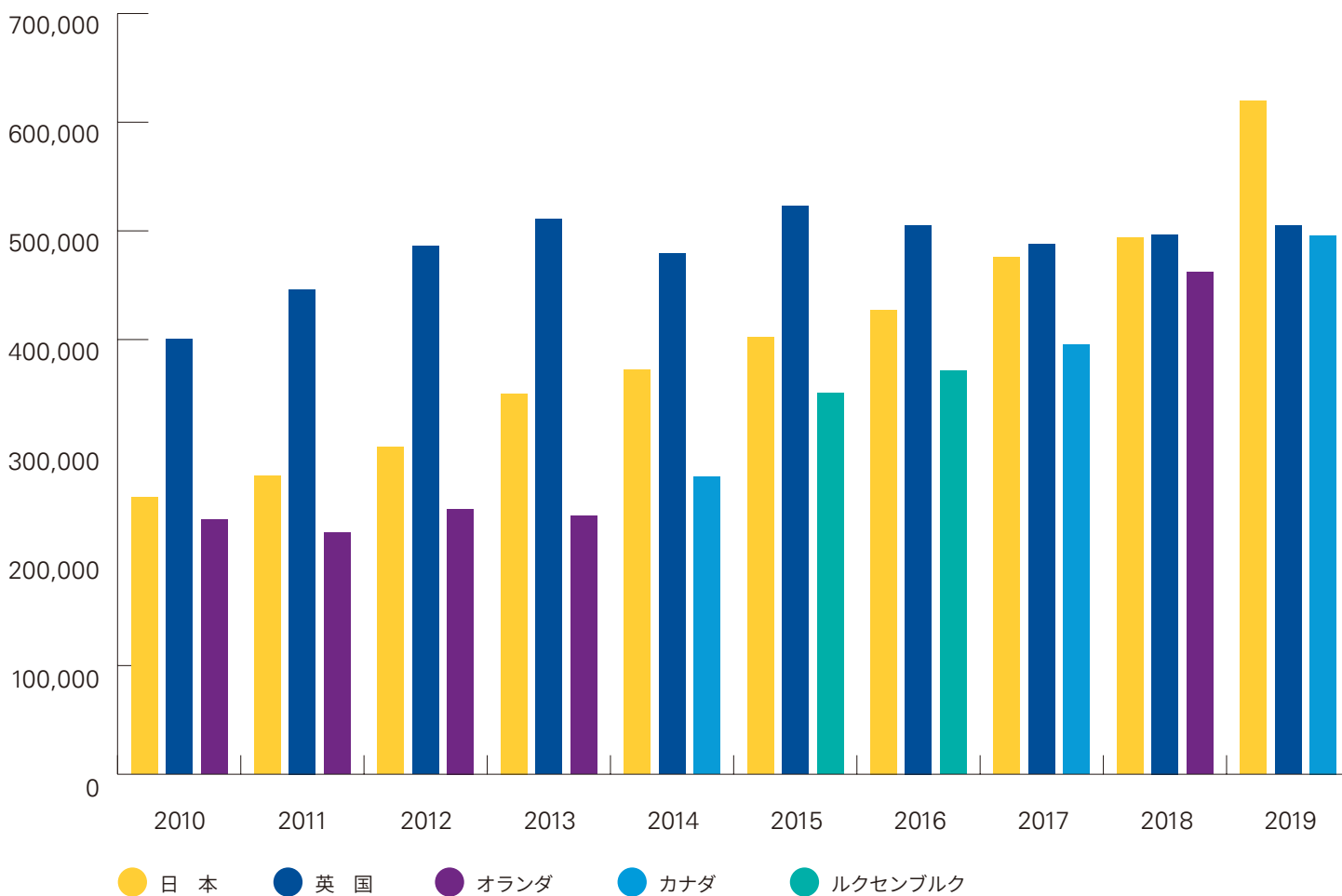
大胆な動きはすでに起きつつあります。今後行われる取引の前触れのような際立った事例として、日本でセブンイレブンを展開するセブン&アイ・ホールディングスが2020年8月初め、コンビニエンスストア併設型ガソリンスタンド「スピードウェイ」を買収すると発表しました。一時期は事業価値評価に関して交渉が難航した案件ですが、象徴的ともいえるコンビニエンスストアがビジネスモデルの転換を図ろうとするものでした。

日本と米国： 揺るぎない経済パートナーシップ

世界的な金融危機以降、日本は常に対米投資国の上位3位に入っています。日本国内で高齢化と人口減少が進み、それに伴い自立的成長の機会が減少している中、日本企業では米国でのプレゼンス拡大を模索する動きが続いています。実際、2019年において日本は米国にとって最大の海外直接投資国でした。

米国に対する海外直接投資：上位5カ国 (2010-2019)

直接投資 (取得原価ベース、単位：百万米ドル)



出所：米国経済分析局 (2020)



米国における日本企業の現在の事業環境は、COVID-19の影響を受けた経済、社会、医療システム関連の脆弱性により、VUCA (Volatility=変動性、Uncertainty=不確実性、Complexity=複雑性、Ambiguity=曖昧性) の特徴が見られます。

このような困難な状況にもかかわらず、米国が日本の、そして実際には世界の国々にとっての海外直接投資の第1位の受け入れ国であることに変わりはありません。以下に挙げる3つが主な理由になっています。

1

経済の強さと消費者主導の支出規模 — 米国は世界最大の経済大国であるだけでなく、国民1人当たりの消費が世界第2位の経済大国の中国¹の12倍です。つまり消費者1人が手にできる商品やサービスが多く、消費者は購入しやすい状況にあるということです。米国は世界のGDPの4分の1近くを占めており²、2019年に最大の海外直接投資受け入れ国として2,460億ドルを集めています。³

2

海外投資の前向きな受け入れ姿勢 — 米国はさまざまな財政インセンティブ、特定の業界や企業の優先事項に的を絞った立法、競争力のある連邦法人税率、企業寄りの規制環境、知的財産価値の認識により、積極的に海外直接投資を呼び込んでいます。

3

ビジネス・フレンドリーな規制環境 — 基礎的な例としては、事業コストの引き下げ、連邦政府によるプロジェクトの審査手続きにかかる時間短縮、不要または経済に悪影響を及ぼすと思われる規制の撤廃や簡素化などです。米国は、ビジネス環境のランキングで190カ国・地域中、6位になっています。⁴

これら3つの要素が、類を見ないテクノロジーイノベーションによるメリット、スキルの高い意欲的な労働者、最新の研究開発力と組み合わせ、国境を超えた成長機会を模索する日本企業が米国でプレゼンスを高めようとする明確な理由になっています。

¹ 世界銀行 (2020)

² IMF(2019)

³ 国際連合貿易開発会議「世界投資報告2020」

⁴ 世界銀行「ビジネス環境の現状2020」報告書

日本企業が乗り越えなければならない 競争上の課題

世界第3位の経済大国であり、米国にとって第4位の貿易相手国⁵でもある日本は、総じて豊かな国であるにもかかわらず、企業活動の面では、多くの企業が日本固有の課題を抱えていることにより、本社、米国子会社ともに持続可能な成長の潜在能力を完全に発揮できていません。どのようにして効果的かつ安定的に米国子会社の経営を行うのか、多くの日本企業が苦闘しています。このような問題は、COVID-19の感染拡大前にも存在していましたが、現在の状況において一層深刻化しています。

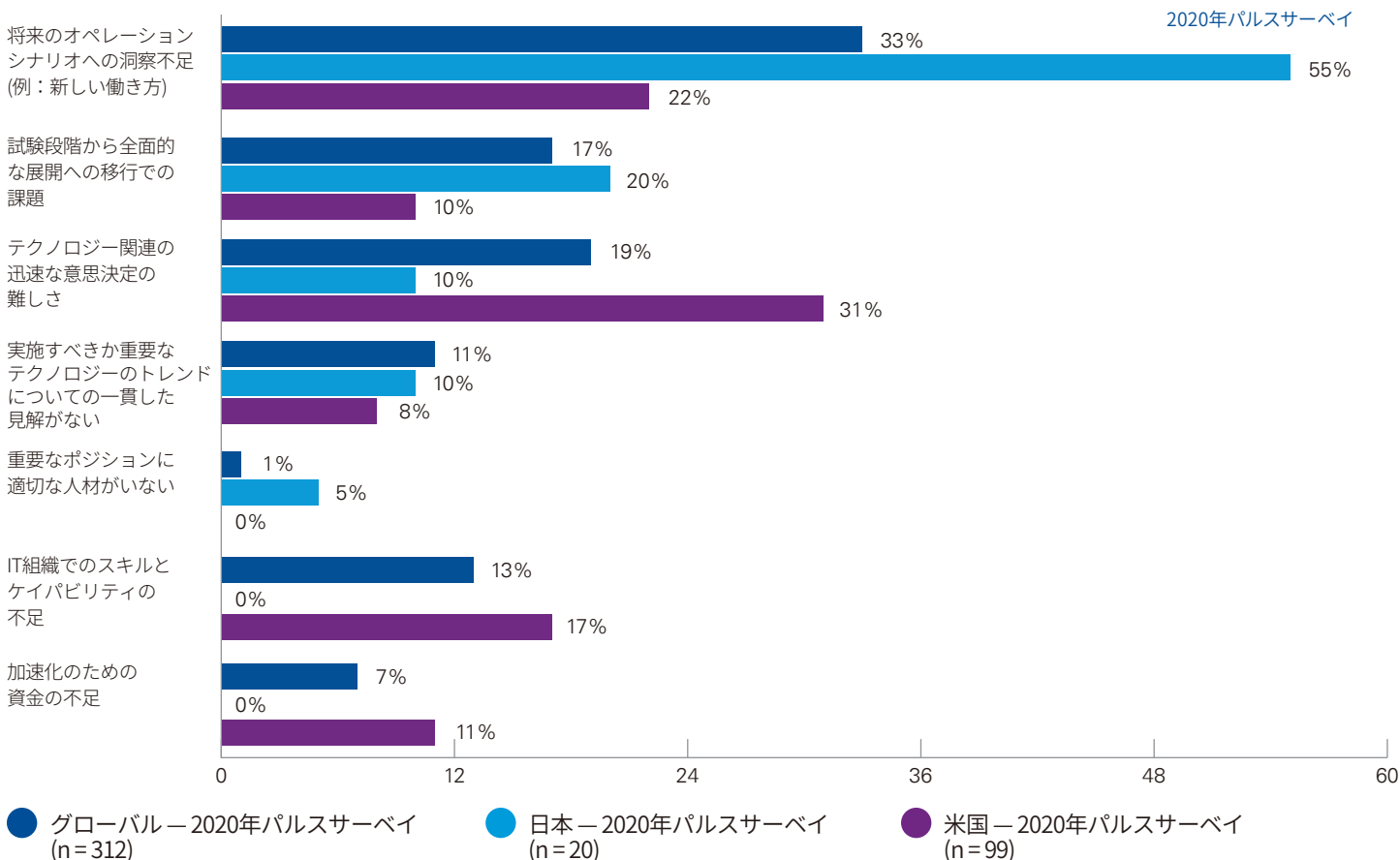
次に挙げる3つの例は、私たちが日本のクライアントとともに取り組んでいる課題の例です。

1. 「やってみる」ことへの抵抗感

端的に言えば日本企業の経営幹部は失敗することに慣れる必要があります。つまり、全てのアイデア、プロジェクト、商品が成功するわけではないということを受け入れなくてはなりません。フェイルファスト（誰よりも早く、多く失敗）を実践し、前に進み、経験から学ぶということを取り入れるべきです。今、日本のCEOは必ずしもこの教訓を最優先にしておらず、誤った経営判断を糾弾されないように合意による意思決定に偏る傾向があります。

「KPMGグローバルCEO調査2020」では、デジタルトランスフォーメーションの加速化について、半数以上のCEO (55%) が最重要課題として、将来のオペレーションシナリオに関する洞察力の不足と新しい働き方を挙げている一方、20%が試験段階にあるプログラムを全面的な展開へと移行していくことが最大の課題になっていると回答しています。

デジタルトランスフォーメーションの加速化で直面している最大の課題は何ですか？



⁵ 米国国務書 (2019)

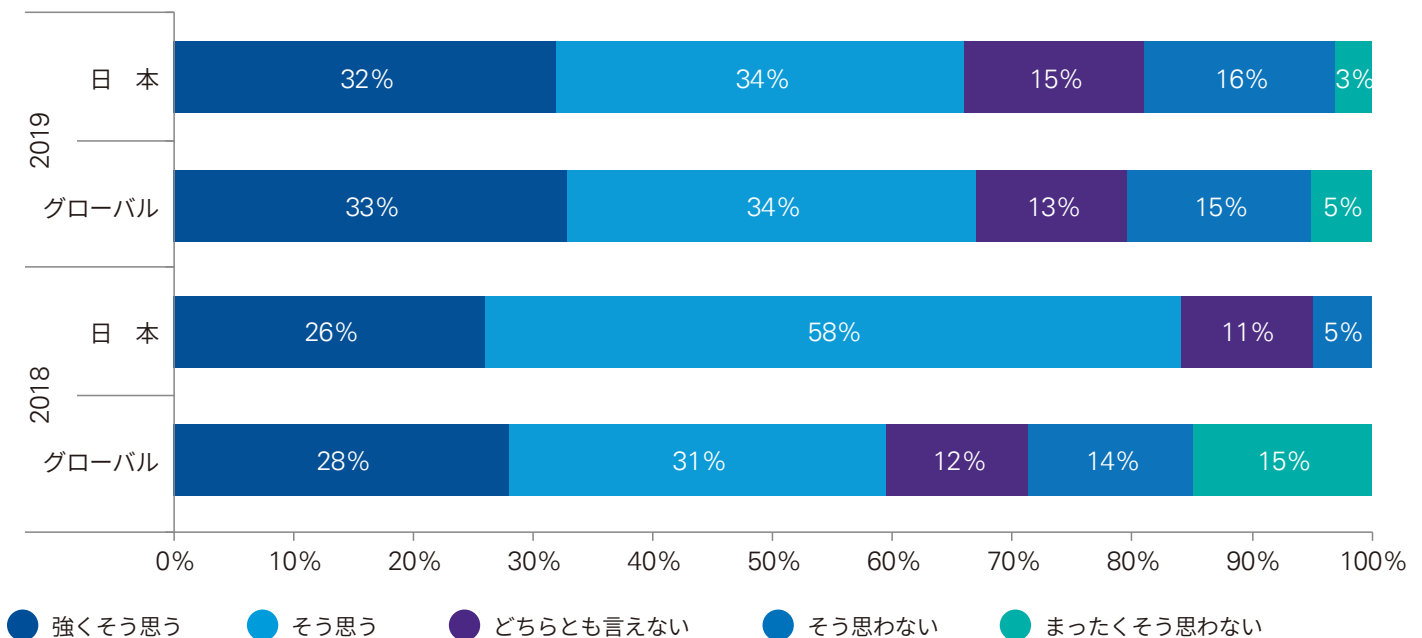
現在のような環境下では、企業は速やかに大胆な決定を行えるよう備える必要があります。交渉の一部が決裂したり、あるいは、条件が受け入れられない場合、リーダーは勇気を奮って前に進み、次の戦いに備えることが肝心です。

2. 機動性の不足

日本企業の長年の課題は、実行するスピード感であり、あるいはそれが欠けていることです。特にM&Aがよい例です。その結果、日本のクライアント企業がM&A取引において、即座に意思決定することに慣れていない海外の競合企業に競り負けている事案が多く見られます。

自社の成長に関する次の記述に同意しますか? (同意の割合、不同意の割合)

経営の機動性は企業の存続を左右します



出所: KPMGグローバルCEO調査2019

2018年に日本のCEOの84%が機動性を持って行動することがビジネスの新たな常識になること、そして、速やかに対応しなければ生き残れないだろうという考えに同意していました。しかし2019年になると、その考えを支持する割合は66%に低下しました。これは、2018年の59%から2019年に67%に上昇した、世界的なトレンドとは逆行する流れです。

例外はあるとはいえ、米国で事業を展開する多くの日本企業は、重要な意思決定に日本の親会社による承認が必要です。このような企業は、より機動性のある独立した意思決定を可能にするために、戦術面ではなく、より連携の取れた戦略的でテーマ重視の新たなアプローチを取り入れるべきだと私たちは考えます。

2. 破壊する力への自信

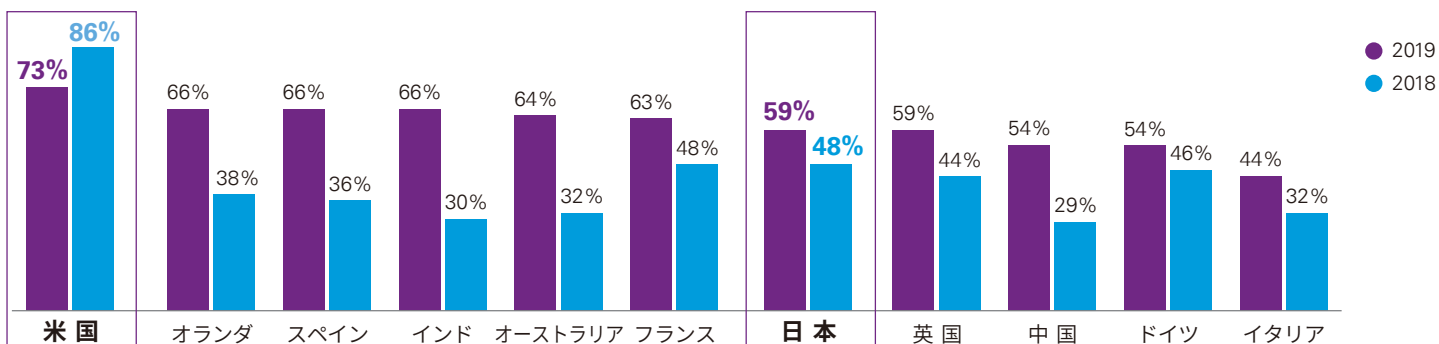
この課題は、おそらく前出の2つの要素によって生じた結果と考えられるもので、生来の保守主義と、抑制されたスピード感で経営をしてきた傾向との組合せに起因するものと思われます。しかしながら、新幹線、ノートパソコン、液晶テレビ、3Dプリンター、ロボティクスなどさまざまな功績がある日本のこれまでの革新性の歴史を考えると非常に不可解なことですが、日本のリーダーは破壊する力への自信という面において、世界の多くのリーダー達に遅れをとっているようです。

2019年に米国のCEOの4分の3近く(73%)が、自ら自社の業界の破壊者になるように積極的に取り組んでいると考えていると回答しています(ただし、興味深いことにこの割合は2018年の86%から低下しています)。しかし日本のCEOの場合、2019年に競争を破壊しているとした割合は2018年から上昇していますが、自らが積極的な破壊者であると回答したのはわずか59%でした。

企業が破壊されるのではなく破壊する側になることを模索しているなか、私たちのクライアント企業はアフターCOVID-19の現実で生じる課題に取り組むため、競争やビジネスプランの策定において非伝統的なアプローチを取るべきであると私たちは考えています。

ディスラプションに関する以下の記述についてどう思いますか？(同意する割合)

競争にディスラプト(破壊)される前に自ら業界の破壊者(ディスラプター)になるよう積極的に取り組んでいます。



出所:KPMGグローバルCEO調査2019



米国での戦略的成功を再定義： 3つのケーススタディ

かつてない極めて流動的な時代を迎える今、経営者にとって、すべてのシナリオにおいて適切な状況判断を行い、実行可能なインサイトを導き出すことは難しい課題と言えます。KPMGのアドバイザリーチームは、さまざまな業界において、大手企業をサポートしており、新興テクノロジーの活用、慣例に捉われない幅広いデータの利用、新しいビジネスモデルの探索、また新たに出現する業界エコシステムにおける役割拡大を支援しています。ここから数ページにわたる3つのケーススタディを通じて、私たちのクライアントが、極めて複雑な事業環境下において競争力を維持するために、いかにビジネスを革新し、変革を成し遂げたのかを紹介いたします。

ケーススタディ1：

新しいエコシステムにおけるオープンイノベーション

私たちのクライアントである大手自動車メーカーは、長年にわたり伝統的な自動車製造ビジネスのリーダーとして認知されていました。テクノロジーやスタートアップの領域からさまざまな非従来型の新規企業が参入してくるなど、大きなディスラプションが起きている自動車業界において、同社は設立100年目にしてモビリティカンパニーに転換し、長期的に「スマート」エコシステムの中で優位に立つ必要があるとの認識を強くしていました。このような環境下で同社は、KPMGのサポートを得ながらイノベーションとR&Dにおけるアプローチを変革する好機を見出しました。

破壊するか、破壊されるか：イノベーターがいる場所へ

同社はイノベーションの源泉を多様化する必要がありました。同社は、新しい才能を持った人材や破壊的技術を探る場所や方法に関して、AI、ディープラーニング、自動運転などのコンセプトを採用し始めている自動車業界の中ではやや遅れを取るものでした。私たちがどのようなアプローチをとるべきか検討を始めると、先行する企業はコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)投資に「オープンイノベーション」アプローチをとっていることが直ちに明らかになりました。この動きは、時には同じ企業に投資していることもある競合企業とともに、新しいテクノロジーと人材の集まるコミュニティに広く関わることで、イノベーション全体のスピードと、彼ら自身のプロセスへの関与のバランスを取ることができる有効な取り組みと考えられます。

新しいCVCファンドは、アーリーステージのベンチャー投資を通じてモビリティカンパニーになるという目標のもと、さまざまな新しいテクノロジーとソリューションの開発を刺激して加速化するような構造に設計されました。戦略的CVCファンドには、モビリティに焦点を当てたスタートアップ企業を育て、導くという側面もあります。このようなスタートアップ企業は、親会社の技術的ノウハウや資源を利用する仕組みを使って、破壊的イノベーションに取り組めます。

新しいCVCファンドは、アーリーステージのベンチャー投資を通じてモビリティカンパニーになるという目標のもと、さまざまな新しいテクノロジーとソリューションの開発を刺激して加速化するような構造に設計されました。戦略的CVCファンドには、モビリティに焦点を当てたスタートアップ企業を育て、導くという側面もあります。このようなスタートアップ企業は、親会社の技術的ノウハウや資源を利用する仕組みを使って、破壊的イノベーションに取り組めます。

オープンイノベーションの受容

ベンチャー投資に取り組む大企業にしばしば見られる初期の傾向として、自社の長期的なビジネス戦略に注力し、株主利益のためにイノベーションを実現させようとする場合があります。そのような姿勢は容易に予想され、理解できるものの、イノベーションへの探求を阻害することになりかねません。なぜなら、最も有望なベンチャーはより広範囲に野心的であり、さまざまな競合企業を含め幅広い業界を対象マーケットとすることを目指しているからです。私たちは、これまでの経験から、協働的なオープンイノベーションアプローチを通じて対象を広げたコーポレートベンチャーのアプローチのほうが、成功する可能性がより高くなることを確認しています。戦略的CVCファンドが自らのメリットのためだけに投資先を厳格にコントロールしようとすると、適切なイノベーションパートナーを呼び込むことと財務面でリターンを実現することのいずれも難しくなります。

新しい思考、新しいアプローチ

包括的な一連のインタビューと経営幹部向けワークショップを通じて私たちは、VCに関する数々の重要なベストプラクティスに関し、戦略的目標と指針の決め方、投資の段階と範囲、主な契約条件、組織構造、適切な人材、報酬体系等について議論しました。また私たちは、日本と米国に拠点を置く企業からCVCへの資金拠出に関連して、会計及び税務の枠組みの違いによる潜在的な影響についても検討しました。

このプロセスを通して、私たちは同社の米国拠点の経営者と協力し、成功につながるCVCファンドの設計を目指して、親会社がベンチャー投資に適用する従来型のアプローチを転換させました。データから導き出された洞察を活用し、私たちは、オープンイノベーションの精神においては、投資先のチームや企業が取り組むプロジェクトは親会社にとって戦術的に重要なものに制限されるべきではない、という主張を適切に伝えました。ベンチャーの自律性を尊重し、ベンチャー自身が最大限の市場価値と魅力があると考える革新的なトピックについて検討することが必要なのです。

成果：始動するとき

重要な成果は、ファンドの根本となるミッションを明確にすることでした。それは、新たなアイデアを前に進め、産業と文化双方の変化に機動的かつ柔軟に対応することです。素晴らしい自動車を設計するだけではもはや十分ではなく、自動車メーカーは、最新のソフトウェアとインテリジェンス、データ、車両間のコネクティビティを組み込む必要があります。

最終的にCVCファンドは支援を計画していたスタートアップ企業に対し、親会社が試験の場として、資源、テクノロジー、ネットワークを提供できるような構造になりました。そのようなコラボレーションは、親会社にとって生産的かつ効率的に価値を高める方法となります。



ケーススタディ2：投資銀行による機械学習を使った規制遵守への革新的アプローチ

金融サービスを提供する多くの企業にとって規制遵守は最も重要かつ大きな要請の1つです。このケースのクライアントは、世界で事業を展開する優良金融機関ですが、現在の変化の多い規制環境下において、多くの新しい、また常に変化するガイドラインに対応することは、労働集約的で、時間とコストがかかり、実際のところ、取り組みを支える人々にとって非常に単調な業務になっていることがわかりました。このことから、同社の規制対応には不整合が生じ、品質は低下し、コンプライアンスリスクが上昇する結果となっていました。KPMGはこのクライアントから、プロセスの効率性と品質を向上させる方法について相談を受けました。

地図がなければ始まらない

通常、新しい規制または規制の改訂が公表されると、クライアントのコンプライアンスチームはその規制の要求事項とそれに対応する銀行の義務について十分理解するため、包括的な調査を開始します。同時に、可能な限り対象の規制について社内のコンプライアンスシステムとの関連性を確認（マッピング）します。これには業界標準の統制フレームワーク、内部統制のタクソノミー、基準要件、テストの手順が含まれます。

大手金融機関は毎年、規制マッピングだけでも多額の予算を投じています。また、手作業であるため、かなり主観的で整合性に欠けるものになりがちです。多くの場合、クライアントのコンプライアンスチームは、ある特定のルールが自らの業務に適用されるのか、どのように適用されるのか、どの統制または要件に規制をマッピングするののかについての判断が求められていました。プロセス（異なるコンセプト間のマッピング）クライアントには6~8名の専門家がおり、毎月10~15件の新しい規制を調査していました。各規制の中には、通常平均で100件程度の要求事項が存在し、確実な規制遵守のため、業務の関連性を十分に解析した上で、

それぞれの義務について適切な内部統制、方針、手続きにマッピングを行っていました。手作業のみの対応であり1ヶ月あたり数百時間を要していました。専門家1人あたりでは40~50時間以上に相当し、専門家の貴重な時間の80~90%を規制の解析とマッピングに費やしているため、付加価値の高い戦略的業務に充てられる時間はほとんど残っていませんでした。

さらに私たちの分析から、手作業によるアウトプット（規制と関連する内部統制とのマッピング）の正確性は60~70%程度であることがわかりました。そのため、銀行は品質保証に追加のリソースを割く必要があり、コストを継続的に引き上げる要因になっていました。

道筋を定める

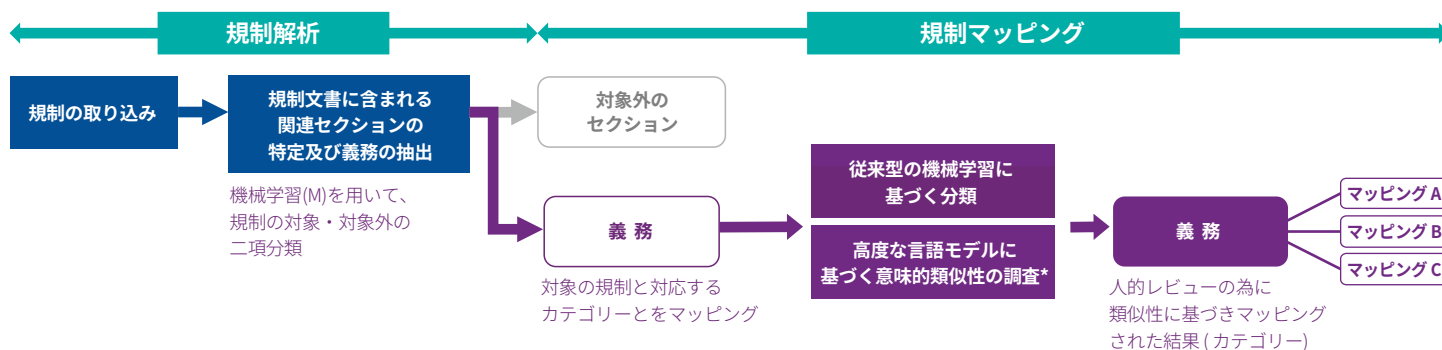
他の大手銀行と同様に、クライアントは継続的な報告義務のため、手作業でのプロセスから得た過去のマッピングデータを保持しています。私たちは、手動でのプロセスを効果的に迅速化、強化するために、機械学習と自然言語処理能力を使って、AIプラットフォームを導入、展開しました。

私たちはサイバーセキュリティ関連の規制管理を支援するため、新しくAIによるアプローチを開発しました。全体の規制の枠組みの一部ではありますが、個人消費者に加え、広く金融システムを保護することを目的とする、数多くのグローバル規制が含まれていました。それぞれの規制が独自の複雑な言語表現を使用しており、遵守をさらに難しくするものでした。

機械学習

機械学習（マシンラーニング）では、コンピュータがクライアントが蓄積した過去データに一連のアルゴリズムを適用し、これまでのマッピング情報に基づき適切な言語パターンを自ら「学習」します。マシンは一度訓練されると、完全な自動化されたソリューションとして展開されました。

私たちのソリューションでは、一連の機械学習と自然言語処理能力を活用して、義務の解析と規制マッピングを自動化し、強化しています。



マシンは与えられた規制に含まれるキーワード、フレーズ、根底にあるニュアンスを学び、自動的にそれらの言語やフレーズを銀行の既存の統制にマッピングします。これは、他の関連するサイバーセキュリティの規制や対応する内部統制すべてに対して同様に行われ、「学習」とその結果としてのマッピングは新しい規制や改訂された規制に対して同じように適用されます。

成果：AIを通じた効果的なコンプライアンス

AIを活用した自動ソリューションは、課題解決に効果を発揮しました。整合性の観点から、すべてのケースが同一の方法で確認されるため、プロセス中のゆらぎや人的要因によるリスクを最小限に抑えることができます。マシンは数秒の間に新しい規制や改訂された規制を分析して解釈し、対応するマッピングを予測することで、事業規模の拡大を促進し、規制要件への速やかな対応を可能にしました。

結果として、マシンによる処理は人の100倍速く、また、その正確性は格段に上がっていました。当初の調査で判明していたとおり、人間の正確性は品質検証作業(QA)前で60~70%だった一方、完全な訓練が施されたマシンでは、正確性が85~95%となりました。

機械学習によるソリューションを導入する前は、一貫性のないマッピングで生じた違いが見落とされ、企業が多大なコンプライアンスリスクを負うことも少なくありませんでした。今では、このような違いを特定し管理する機能により、クライアントは迅速で費用対効果の高い正確な分析を実施することができ、また、法令順守が不完全もしくは不十分なことによる財務リスク、レピュテーションリスク、ビジネスリスクを軽減することが可能になりました。



ソリューションとしてAIを活用し、クライアントによる数々の物理データ、人口統計データ、無形データについてのデータポイント評価をサポートします。

ケーススタディ3：オルタナティブデータと予測モデリング を用いて立地分析をレベルアップさせたファストフード店

多くのファストフードチェーンは、立地選定を長期的成長をもたらす秘訣と捉え、新たなロケーションを求めて、多くの時間、労力、資金を投じています。厳しい経済状況のもと、地域特性、特に新しいロケーションの特徴を評価するプロセスは、さらに難易度が上がっています。KPMGは、世界的なファストフードチェーンであるクライアントから相談を受け、新しい立地での収益力を予測する能力を向上させるサポートを実施しました。

立地調査のレシピ

多くの企業の不動産チームでは、店舗の来店者数を大まかに予測するといった基本的なことはできますが、同じ郵便番号内というだけでなく、ある特定の一区画に関して収益を正確に予測するためには、最新のデータサイエンスが必要になります。

モデリングによる予測はこれまでもありました。私たちが現在使用できるAIで可能になる技術（機械学習や自然言語処理など）は、より深いレベルの洞察を引き出すことによって既存のデータと新規データを拡張させるものであるということが重要なポイントです。このような認識技術を活用すれば、企業は既存の立地で得た内部データ（メニュー、店舗全体のレイアウト、テーブルの数や配置、レジなど）と関連する外部のオープンソースデータを組み合わせて、新規出店する立地に関してより適切な情報をもとに判断できるようになります。

数千にものぼるシグナル

私たちのアプローチでは、オルタナティブデータによる独自のデータベース（Signals Repository）を活用して、対象区域から日々数千件のオープンソースの指標を収集し、企業の自社業務データにすぐに結合させることのできる精選されたデータセットを作成しました。これらのシグナルは位置情報付きで、容易に統合することができ、またハイパーローカルとマクロ両面の分析をサポートするものです。

Signals Repositoryにより、私たちは特定の立地とその付近の往来者数に影響する、相互に関連し合う数々の特徴をマッピングすることができます。例としては、店の前に障害物があるかどうか、そのエリアが外灯で十分照らされているか、大量輸送が可能な駅に近いのか、近くにATMがあるか、等々です。また、前出の例ほど具体的な情報ではないものの、ソーシャルメディアのアクティビティ数は、現地の往来者数の代替として有益な情報になり得ます。

洞察を得るためには、関係する状況に関わる情報をすべて構造化されたフォーマットで採取することが課題になります。Signals Repositoryから収集された外部のデータポイントを、クライアントの既存の立地から得た過去の内部データと結合させることにより、5~6万件のシグナルにアクセスすることができます。これによって短期・中期の需要予測モデルを構築することが可能になります。

今回の事例では、各出店候補地について、向こう2年間の週ごとの予測収益とともに、分析対象にした変数の変動に対する収益の感応度を予測することが可能になりました。

成果：立地がすべて

私たちのクライアントは、長年、立地の調査と選定に精通していました。しかしながら、グローバル経済が進化する中、移り変わる外部データを活用して、差別化された店舗立地を見つけることのできるフレキシブルな予測モデルを開発するために、シグナルに基づく予測アプローチが必要となっていました。KPMGのソリューションにより、クライアントは自らの予測を継続的に調整、適合させることによって、迅速かつ信頼性の高い判断を下すことが可能になりました。

クライアントはクラウドベースのプラットフォームを通じて、予測や店舗立地の新しいソリューションを手に入れました。これにより、提案された店舗の所在地と基本的な特徴(メニュー、一般的なフロアプラン、テーブル数)とともに、業績ポテンシャルに関する詳細な評価と損益予測も提供されます。

新たなソリューションにより、ロケーションごとの6カ月、1年、2年の需要予測が作成され、店舗候補地における時間帯別、商品カテゴリー別の需要を把握するという、過去には成し得なかった精度が実現し、正確性は平均2倍高まったことが証明されました。1日の時間帯別の稼働の可視性を高めたことが、勤務スケジュール、既存の不動産の再開発、日次予測と需要計画の改善に関する全く新しいアプローチの実現につながりました。



今、行動するとき： イノベーションの追求、 ディスラプションの達成

今、企業が直面している前例のない変化と不確実性は、競争環境を評価し、重大なギャップを特定し、イノベーション、そして究極的には成長につながる戦略的ロードマップを策定するチャンスをもたらしているとも言えます。私たちは、企業のリーダーたちがこのニューリアリティを、変化を受入れ大胆に行動するためのきっかけと捉えて、ビジネスモデルやオペレーティングモデルの変革、新しいテクノロジーの活用、また、顧客との新しい持続的な関係の構築などを進めるべきであると考えています。KPMGアドバイザリーのプロフェッショナルは、この考え方を支点到クライアントにサービスを提供しています。

米国に拠点を置く日本企業にとって、これは一層重要な課題です。今、急激なペースで起きているイノベーションは、根本的かつ持続的なディスラプションになりえます。しかし、全てのケースに当てはまる単一のソリューションはありません。つまり特効薬はないということです。

企業それぞれの固有の状況、戦略に適したアプローチの構築が必要となりますが、そのようなカスタマイズされたアプローチは、以下の主要検討フェーズを経て構築されます。

- ▶ 消費者の満たされていないニーズを特定する
- ▶ 競争環境を評価する
- ▶ 組織内の知見を棚卸しする
- ▶ 取り得るアクションを評価する
- ▶ 戦略的なロードマップとスケジュールを策定する
- ▶ 専任となる人材を動員する
- ▶ 適切な製品、サービス、エクスペリエンスを開発、テスト、市場投入する

日本企業の経営幹部にとって、現在の米国事業を取り巻く環境は、現状維持から脱却し、大胆な打ち手を繰り出すまたとない好機を提示していると言えます。私たちが今、ビジネスを行っているこのニューリアリティの事業環境を十分に理解し、ビジネスモデルとオペレーティングモデルの変革に創造的かつ反復的アプローチで試みることから、旅は始まります。

KPMGの ジャパニーズ・プラクティス

KPMG LLC (当時「ピート・マーウィック・ミッチェル」)は、日本企業の重要性と日本企業がグローバル市場で直面する特有の課題を認識し、1973年に米国の大手会計事務所として初めて在米日系企業向けサービスに特化した部門を設立しました。

現在KPMGのジャパニーズ・プラクティスでは、全米各地で250名の日本語対応可能なバイリンガル・プロフェッショナルが、

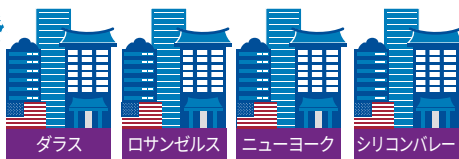
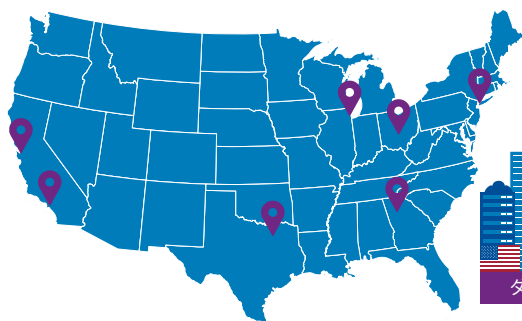
38,000名の幅広い専門分野のプロフェッショナルと連携しながら、熱意と誠意を持って日本企業のニーズに応じたサービスを提供しています。

米国のジャパニーズ・プラクティスは、世界各地に拠点を置くKPMGメンバーファームのグローバルネットワークの一部として、国境を超えた連携体制で多様な視点を提供しています。



米国のジャパニーズ・プラクティス

主要オフィス所在地



1973年設立

日本企業 向けサービスに特化したグループを4大会計事務所の中でいち早く設立



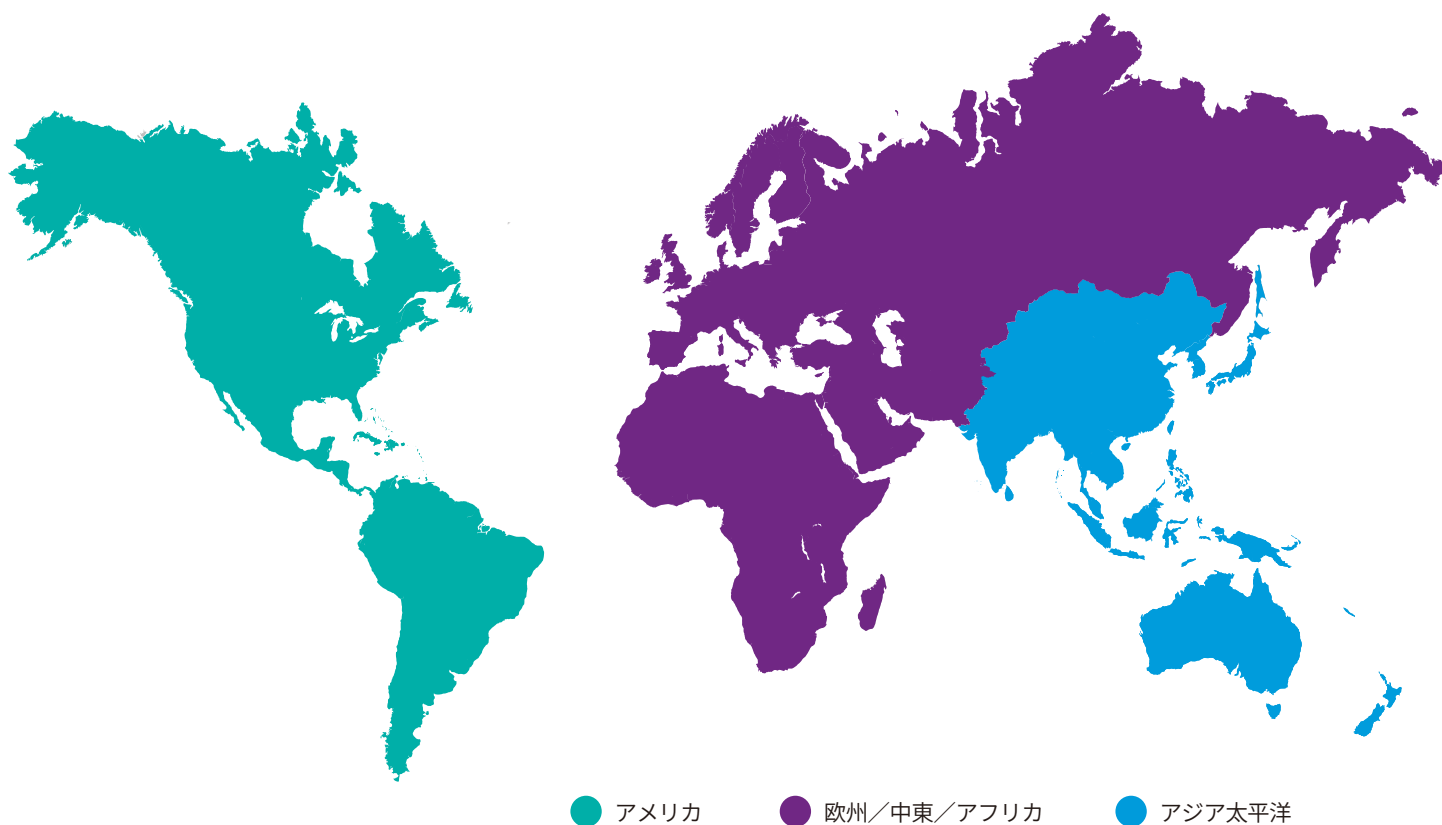
バイリンガル プロフェッショナル



違いは豊富なグローバル人材

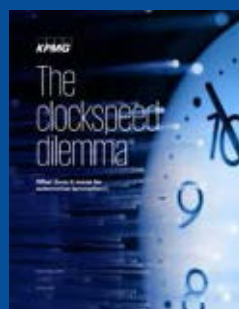
KPMGは、米国で事業展開する日本企業が効果的かつ効率的にオペレーションを管理し、ビジネスを成長させつつ、変化し続ける市場、人口、地政学的要素に対応し、またそれらを活用できるよう、支援しています。

KPMGのプロフェッショナルは、米国事業、親会社、および世界各国の関係会社の間にある関係性を理解し、米国で事業展開する日本企業の最新のビジネスと規制要件に対応できる業界経験、知識、テクニカルスキルを有しています。



その他刊行物

KPMGでは、米国で事業展開する日本企業向けに、関連する視点やデータをもとに作成した刊行物を発行しています。



Contact us

森 和孝

米国ジャパニーズ・プラクティス

全米統括パートナー

T: 212-872-5876

E: kazutakamori@kpmg.com

菅沼 義徳

ストラテジーグループ

マネージング・ディレクター

T: 917-742-3673

E: ysuganuma@kpmg.com

チャールズ・コックラン (Charles Cochran)

トランスフォーメーションデリバリー

プリンシパル

T: 214-840-2000

E: charlescochran@kpmg.com

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

kpmg.com/socialmedia



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 upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG LLP, a Delaware limited liability 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. All rights reserved. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization. NDP119237-1A