

KPMG Insight

KPMG Newsletter
January 2015

日系自動車メーカーの
グローバル課題と対応事例

- 業績指標、グローバルビジネス状況から見たグローバル進出、サプライチェーン、ガバナンス、IT 投資—



cutting through complexity



Volume
10

日系自動車メーカーのグローバル課題と対応事例

ー業績指標、グローバルビジネス状況から見た

グローバル進出、サプライチェーン、ガバナンス、IT投資ー

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 持田 博之

自動車業界では、日本国内市場は消費増税等により多くのメーカーが販売不振の影響を受けている中で、グローバルでの「現地調達」、「適地生産」、「人材の現地雇用」を積極化し、より売れる市場に対して注力していく流れにあり、近年はこれまで以上にビジネスの主要拠点の海外シフトを加速させています。

また、日系自動車メーカー各社は、アベノミクス以降は本業の業績に円安の恩恵も加わり、多くが直近は好調な業績を上げ、継続して売上比率、販売比率、生産比率ともに海外比率を上げようとしているように見えます。

「業務改善」や「原価低減」という言葉は、自動車業界では日常的によく使われ、改善活動を継続しているといっても過言ではありません。そのような状況の中、各社が直面している課題のうち、特にグローバル課題にどのように対応しているかについて、各種業績指標の数字や実際のビジネス状況を踏まえた生の声を基にして、課題と対応事例を挙げて解説します。

なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りしておきます。



もちだ ひろゆき
持田 博之
KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター

【ポイント】

- ビジネスの主要拠点の海外シフトが進む中、地域・国に対する優先度とリスクを考え、引き続き日系自動車メーカーがASEANの主役となり得るのかを検証する。
- グローバルビジネスの立ち上げ、定着において、オペレーションコストダウンを図るには、業務の定着と最適なIT投資は重要な要素である。
- グローバルに広がるビジネスにおいて、コミュニケーションやガバナンスが重要になり、いかにしてキーパーソンを育てていくかが日系自動車メーカーの喫緊の課題となっている。

※ 本稿では、日系自動車メーカーの中から以下の7社を中心に、海外自動車メーカーも内容によっては含めて比較・検討します。

日系メーカー	国	本稿での表記	海外メーカー	国	本稿での表記
トヨタ自動車(株)	日	TOYOTA	VOLKSWAGEN AG	独	VW
本田技研工業(株)	日	HONDA	DAIMLER AG	独	DAIMLER
日産自動車(株)	日	NISSAN	BAYERISCHE MOTOREN WERKE AG	独	BMW
スズキ(株)	日	SUZUKI	General Motors Co	米	GM
マツダ(株)	日	MAZDA	Ford Motor Co	米	FORD
富士重工業(株)	日	SUBARU	Fiat Automobiles S.p.A.	伊	FIAT
三菱自動車工業(株)	日	MITSUBISHI	RENAULT S.A.S.	仏	RENAULT

I 自動車業界動向

自動車業界の2013年度の販売台数規模は、世界で約8,500万台、その内訳として日系自動車メーカー7社は約2,500万台で約30%を占めています。

日本において、最近の自動車業界は業績好調とされていますが、世界の主要プレイヤーである独VW、DAIMLER、BMWの3社、および米GM、FORDの2社と比較してみると、売上高、営業利益率、販売台数、ROEの4つの指標で見た場合、日系メーカーの平均としての数字は、独、米と比べても決して高いわけではないことが読み取れます(図表1参照)。

本稿では、日系自動車メーカーのビジネスのトップラインの上げ方、およびコスト低減やガバナンスの準備と対応について、業績指標とビジネス状況を踏まえて解説します。

II 日系自動車メーカーのグローバル課題

1. 課題の構造

今回取り扱う課題は、①業界業績指標、②グローバルビジネス状況の2つの面から抽出(ステップ1)します。抽出した課題を経営・業務・ITの3つに分類(ステップ2)し、実際にグローバルとして検討されている課題に整理(ステップ3)します(図表2参照)。

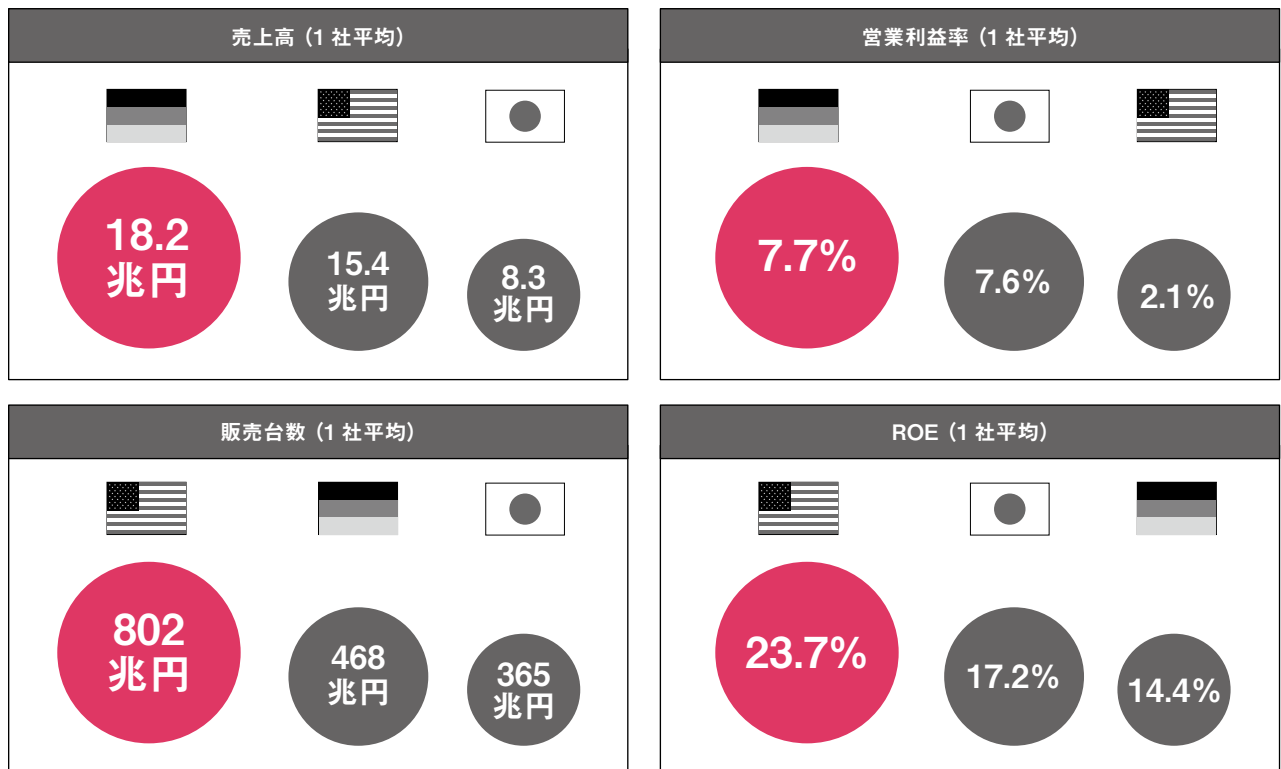
2. 課題の抽出・分類・整理

日系自動車メーカー7社の直近の傾向として、2014年3月期では日系メーカー7社のすべてが、2兆円以上の売上高を上げ、増収増益となるなど好調な業績を示していますが、1年後の2015年3月期に向けては慎重な予想となっています。

マクロ的な視点では、各社の成長路線は全体的に緩やかな成長を図りつつ、効率化を継続し、想定内外に対するトラブル対策やCS向上に直結するアフターサービスに対する強化に注力する傾向が強まっていくと見えています。

これから成長の実現に立ち足る各種課題について、9つのポイント(売上高、利益、売上効率、販売台数、海外生産比

図表1 2013年度 日7社、独3社、米2社比較

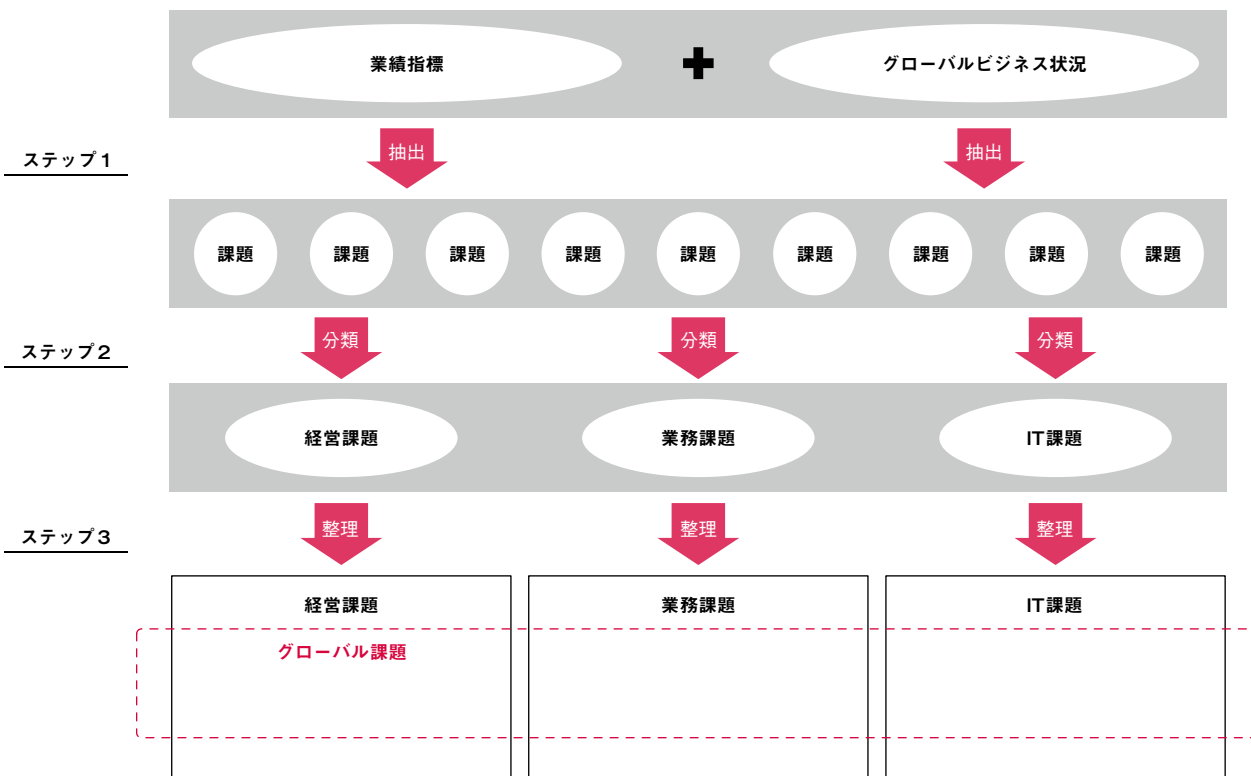


出所：各社 IR 情報を基に弊社にて作成

率、投資、コスト、トラブル、アフターサービス) 別に例を挙げます (図表3参照)。

これらポイント別に例示した課題について、経営・業務・ITの3つに分類した後、これらがグローバル課題として位置付けるか、そうでないかを整理します。

図表2 課題の抽出・分類・整理ステップ



図表3 ポイント別の課題例

ポイント	課題例		
1 売上高	1-1 ASEANで稼ぐ	1-2 ASEANプラスワンで稼ぐ	1-3 日本、中国を下げない
2 利益	2-1 為替を読む	2-2 拠点の選択	2-3 効率化施策は常に並走
3 売上効率	3-1 変化の早い時代に対応する人材育成	3-2 スピードを備えたIT戦略	3-3 オペレーション効率化
4 販売台数	4-1 地域を選択と集中	4-2 徹底したベンチマーク調査	4-3 ディーラー管理 / 連携強化
5 海外生産比率	5-1 生産拠点の吟味	5-2 FTA 効果の波に乗る	5-3 サプライヤーとの共存共栄
6 投資	6-1 慎重な設備投資	6-2 新技術への将来投資	6-3 攻めのIT投資
7 コスト	7-1 オペレーション効率化	7-2 ロジスティクス改革	7-3 トラブルコストの準備
8 トラブル	8-1 ガバナンス強化	8-2 効率組織への脱皮	8-3 オペレーション効率化
9 アフターサービス	9-1 アフターサービスのアピール	9-2 カスタマータッチポイントの管理強化	9-3 こざわりとスピードのバランス

これらの課題に対して、取組みの関連性が高いものをまとめて対応している事例として、下記4つのグループに括り、対応事例として紹介します（図表4参照）。

- 1. グローバル進出事例
- 2. グローバルサプライチェーン事例
- 3. グローバルガバナンス事例
- 4. グローバルIT導入計画事例

Ⅲ 課題対応事例

1. グローバル進出事例

(1) 全世界

① グローバル進出状況

日系自動車メーカーはグローバルの複数地域に進出しており、ビジネスの海外シフトを進めています。生産拠点は欧・米・中・印・ASEANに多く集中し、日系自動車メーカーの全世界拠点は150程度（2014年10月末時点）になります（図表5参照）。

また、2013年度の日系7社の海外売上高比率は平均70%

を超え、海外生産比率は平均50%を超えるレベルになっています。

(2) ASEAN

① ASEAN進出状況

近年は、「チャイナプラスワン」としての要因も大きいタイ、インドネシアを中心としたASEANへの進出・拡大に対して、どのメーカーも積極投資の傾向が強く、ASEAN 6カ国（タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ベトナム、ミャンマー）に対して、日系メーカー6社（TOYOTA、HONDA、NISSAN、SUZUKI、MAZDA、MITSUBISHI）が生産拠点として進出しています。

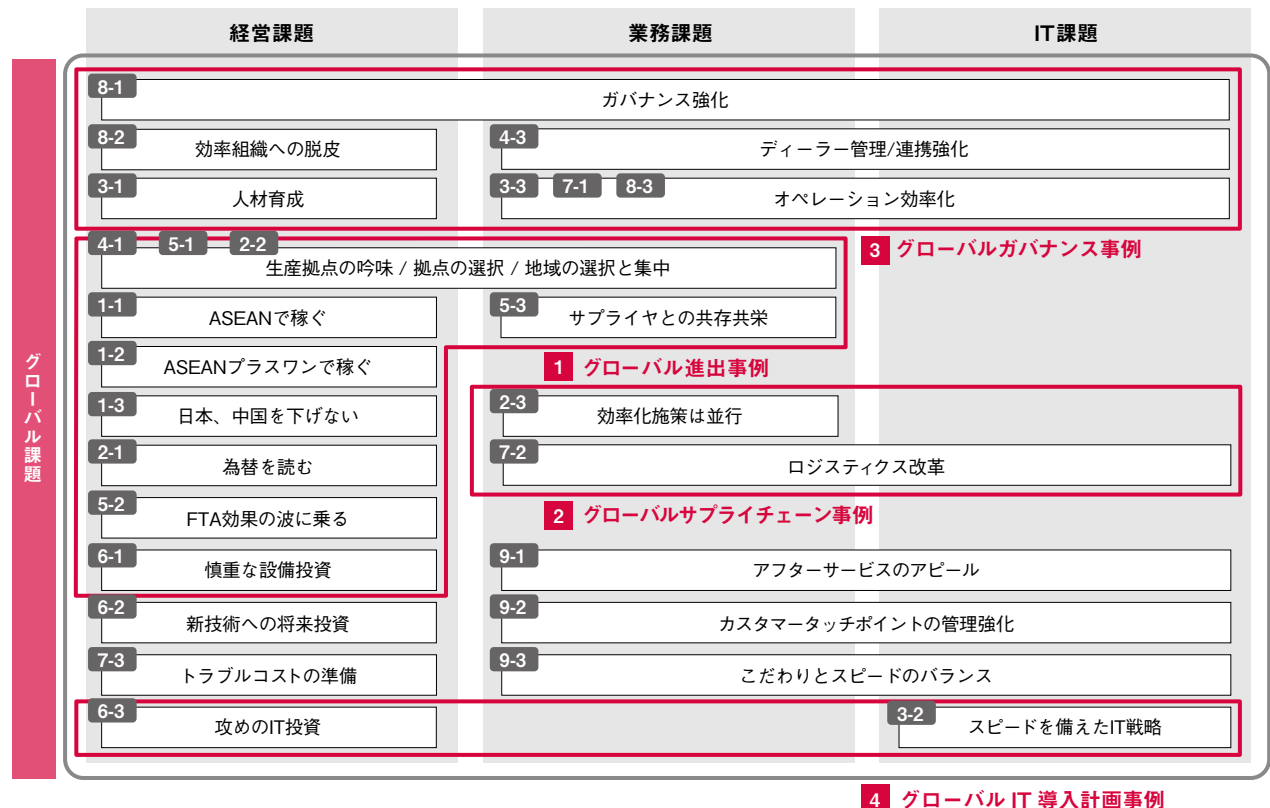
ASEANでは、日系自動車メーカーの販売シェアも高く、2013年ではタイは87.6%、インドネシアは95.2%といった高いシェアとなっています。

② ASEANでの課題と期待

ASEANでのビジネス推進においては課題も多く存在し、自動車メーカーとしては、「賃金の高騰」、「離職率の上昇」、「オペレーション定着化」を課題としているところも多く、対応に苦慮しています。

これらに対応するため、日本人による手厚いサポートの継続や、タイ以外の拠点を探す、いわゆるタイプラスワンの検討も行われている一方、タイについては、ビジネスボリューム拡大

図表4 ポイント別に整理したグローバル課題



に伴い、グローバルでの物流ハブ拠点としての期待も高まっています。

(3) 中南米

① 中南米進出状況

中南米に対しての日系自動車メーカーの販売シェアは高くなく、2013年でメキシコは約40%で、ブラジルに関しては、FIAT、VW、GM、FORD、RENAULTの欧米5メーカーで70%超を占めている状況で、日系メーカーのシェアは約11%です。

② 中南米動向での課題と期待

メキシコシティやサンパウロといった中南米の生産拠点では、ASEAN各国の平均月収を上回る高い人件費になっており、メキシコシティは中国広州と同程度で、サンパウロは2倍以上というレベルです。

メキシコでは、2014年7月時点で、45カ国とFTAを締結しており、メキシコを拠点として貿易が活発化している点や、同時に輸送時の紛失・盗難リスクといった課題も、日系メーカーにとっては進出当初から考慮すべきポイントの1つとなっています。

FTA効果によるメキシコから世界主要国への貿易量も増加しており、1994年の北米自由貿易協定 (NAFTA) 発効以後、特にメキシコから北米・欧州に対する貿易量は5倍以上の伸び率となっています。

自動車メーカーにとって、ブラジルへの進出において、障壁となっている「複雑な税制への対応」、および「ブラジル国内での生産優遇策」に対する対応が求められます。また、ブラジルをはじめとした南米での生産拠点を構えることは、南米南部共同市場 (メルコスール) でのビジネス拡大の動きにも着目ポイントがあります。

2. グローバルサプライチェーン事例

(1) グローバル進出状況

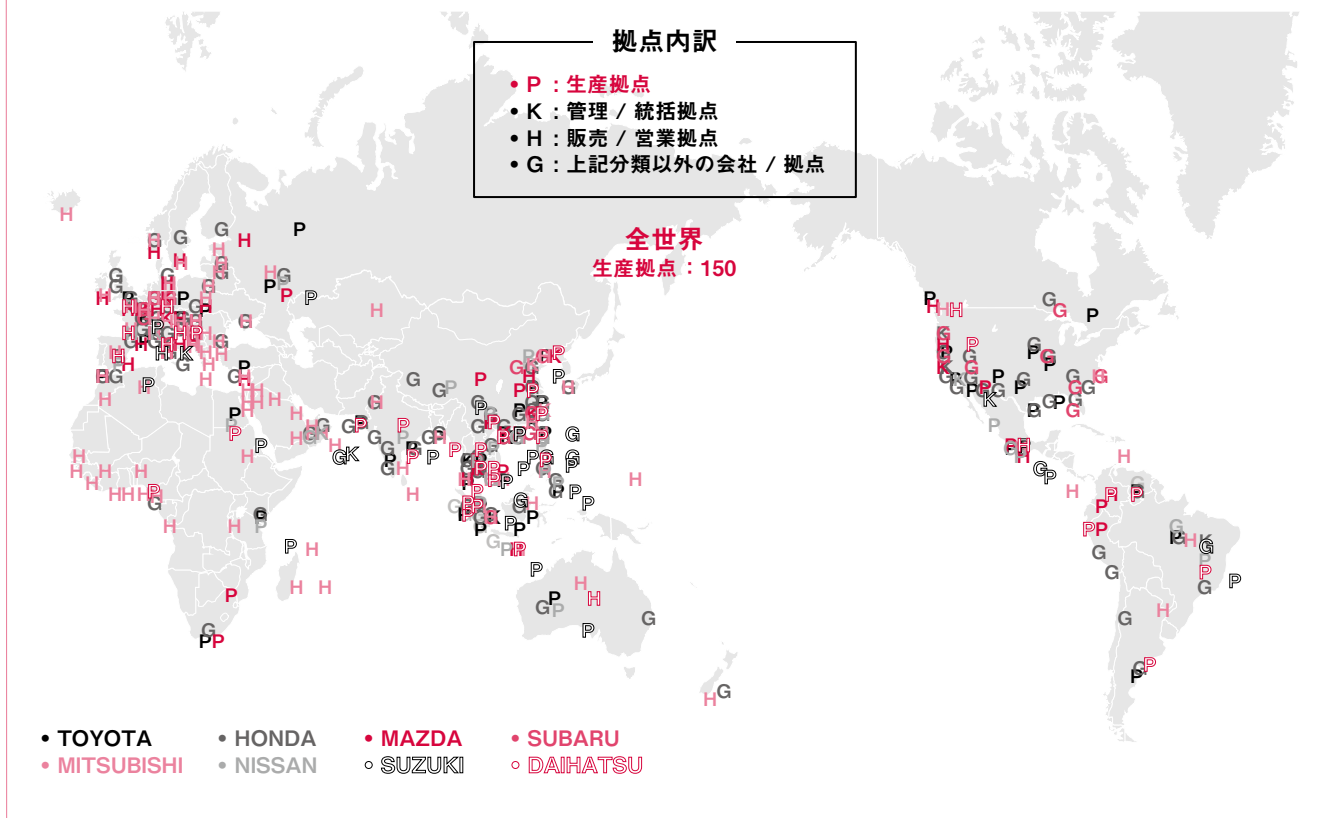
日系自動車メーカーが既に進出しているグローバル複数地域の中で、多くが生産拠点を構えている日本、北米、欧州、ASEAN、メキシコ、中国の中で、特に欧州とASEANは、メーカーごとに進出国が戦略的に選ばれています。その中でも複数のメーカーが進出しているのは、欧州ではイギリス、フランス、オーストリア等で、ASEANではタイ、インドネシア、フィリピン等という状況です。

日系自動車メーカーにとっては、タイ、インドネシアを中心としたASEANの主役が当面は続くものと考えられますが、中長期的にはASEANプラスワンとしての地域の手堅い準備を並行することも求められているように推察しています。

(2) グローバル物流

各拠点へのインバウンド物流としては、「現地調達」、「国外からの輸入」、「国内拠点間移動」等があり、各拠点からのアウ

図表5 日系自動車メーカーのグローバル拠点マップ



トバウンド物流としては、「国内出荷」、「輸出」、「国内拠点間移動」等があります。

物流として考えるべきは、届け先に対する納期にいかにか正確に届けるか（これは早過ぎても遅過ぎてもよくないと一般的にはされている）が重要とされている中で、特にアフターパーツに関しては、大量のパーツをいかに効率よく倉庫拠点に配備し、需要を予測して在庫として持たせるための計画の精度向上を図れるかが重要になっています。

また、倉庫拠点でのオペレーションも作業量をできるだけ平準化させ、拠点でのオペレーション時間が短くなるような梱包、開梱作業も重要になります。日系自動車メーカーの多くは、多くの拠点で同様のオペレーションを行うことのムダを排し、ハブとしての物流拠点を主な地域に構えています。

現時点での主な物流拠点としては、主な生産拠点が比較的集中している日本、北米、欧州、タイ、メキシコの5極に、メーカーによってはインド等が加わります（図表6参照）。

3. グローバルガバナンス事例

(1) ガバナンスの種類

ガバナンスという言葉が、特に最近幅広く使われていると思いますが、日系自動車メーカーにおいても取組みの優先度が高いように感じています。

ここからは経営ガバナンス、業務ガバナンス、ITガバナンスの3つについて事例を交えて解説します。

① 経営ガバナンス

経営に関して、各社・各拠点のCxO等のリーダーシップとコミュニケーションに着目した場合、以下の4つに分類されます。

- a. 日本人トップ派遣型
- b. 現地外国人による権限委譲型
- c. 地域統括型
- d. 拠点特性を考慮したハイブリッド型

過去から現在までを時間軸でみた場合、日系メーカー7社の組織とリーダーシップの国籍には当然ながらそれぞれ特徴があり、既に中長期未来に向けての改革を始めているメーカーもあり、拠点・国・ヒトの特徴を考慮したハイブリッド型の経営ガバナンスを目指す事例も増えています（図表7参照）。

② 業務ガバナンス

業務に関して、拠点の業務領域別のビジネスボリュームやオペレーション成熟度、規制対応等への現地固有要件の多少等の条件によって業務の標準化範囲を決めていきます。

この際に作業許容時間、オペレーターの人件費も加味して検討する必要があり、特に最近新興国におけるワーカー人件費の高騰も目立ち始めていることは日系メーカーとしては留意すべきポイントとなっています。なかなか業務定着できない拠点に対しては、日本人によるサポートを継続するなどが実際に行われており、それを現地で指揮するリーダーに日本人を置くなどしています。

図表6 主要物流拠点



出所：各社 IR 情報を基に弊社にて作成

③ ITガバナンス

ここでのITガバナンスとは、グローバルに導入、もしくは展開されるアプリケーションを指します。

各拠点で使用するITアプリケーションをどのように準備し、ユーザーに使ってもらい、使わなくなったものを棚卸していく取組みには多くの場合、時間を要します。地域のオペレーション効率を考えた場合、業務とITとは分けて考えるのではなく、セットで考えるものと提案しています。

ITの選定においては、拠点ごとに共通にすべきものとすべきでないもの、全体最適の観点と、オペレーション力の強さ等から慎重に判断すべきです。

特に時間が経った技術やシステムは、運用保守性やコスト観点からリプレースの話が上がることはよくありますが、マイグレーションすることで良くできているシステム機能をそのまま活かすことができ、システム刷新にありがちな初期トラブルも低く抑えられる等のメリットも考慮すべきポイントの1つと言えます。

(2) 日系自動車メーカーのガバナンス分析

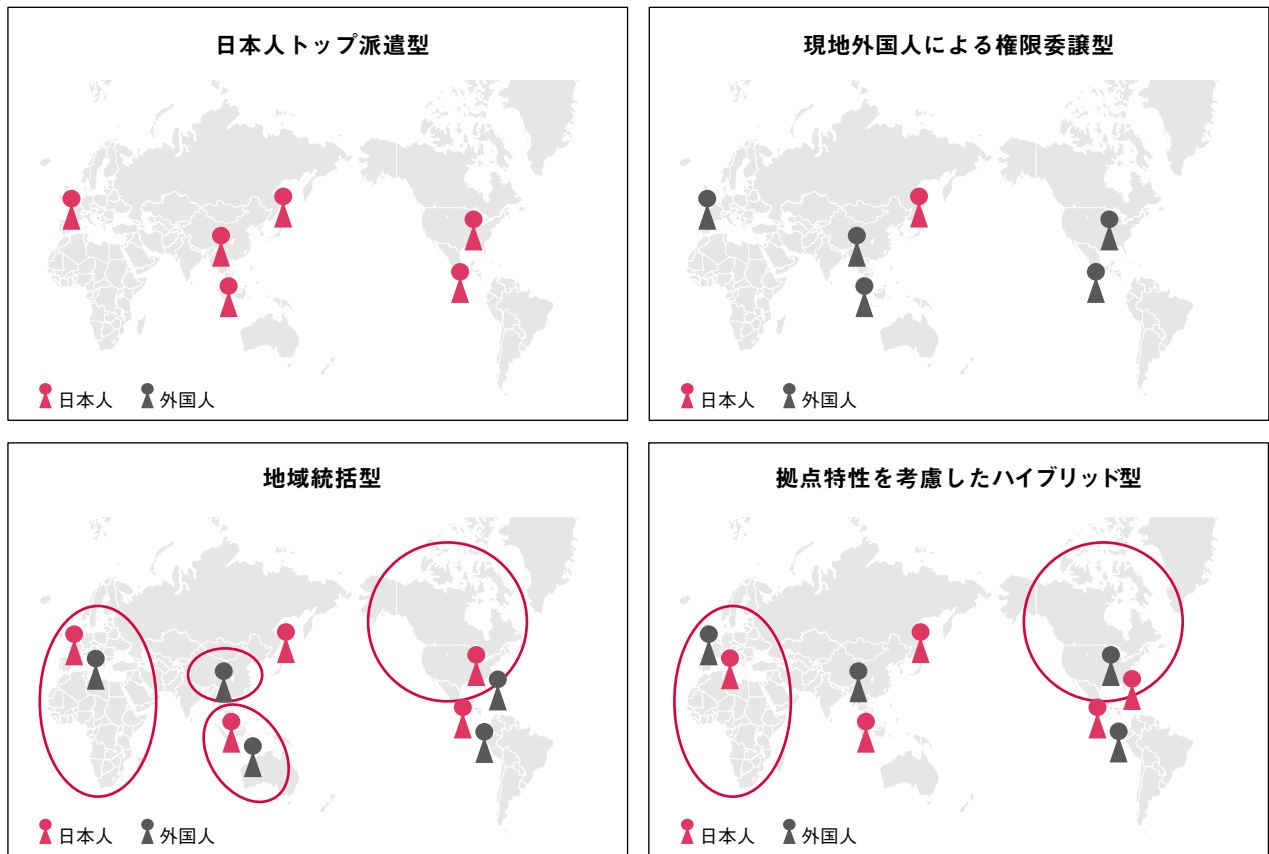
ここまでの①経営ガバナンス、②業務ガバナンス、③ITガバナンスの3つについて、弊社調べによると、日系自動車メーカーの組織、従業員割合、拠点数、ディーラー数、および拠点別リーダーシップにおいて、次の特徴があるとわかりました。

- i. 営業マンの数はメーカーによって差が大きく、営業部門における販社管理の効率性に3倍以上の違いがある。
- ii. 業務部門における海外各国を廻すための人材が不足している。
- iii. IT導入にかかる時間をもう少し縮められないかといった要望が強い。
- iv. 業務とITの両方がわかる人材が不足していて、かつなかなか育たない。
- v. 中国に対する管理の難しさから、中国向けの専門組織を作り対応している。
- vi. グローバル化、多拠点化した際の不正対応等のコーポレートリスク対応の必要性が高まっている。
- vii. 拠点別のリーダーシップは地域特性を加味した使い分けが必要である。

ただし、現在までに行われてきた各種取組みによる以下のような弊害も散見され、その対応も求められています。

- a. 効率性を追及するあまり、“オモテナシ”の気概が低減してきている。
- b. 業務部門とIT部門とで人材のローテーションを3年単位で行っているが効果が薄い。
- c. IT導入も複雑化し、個別ROIの測定が困難となっている。
- d. 中国では販売数は出るものの儲からなくなってきている。
- e. 子会社まで目が届きにくくなっていて放任状態となってしまっている。

図表7 経営ガバナンスモデル検討フレームワークイメージ



4. グローバルIT導入計画事例

(1) グローバル ITとは

グローバル ITを考える際、以下の点を検討し、関係者で合意する必要があります。

- 何を
- どのレベルで
- いつまでに
- どの国・拠点をターゲットに
- どの順番で
- 投資と効果を

これらの中で1つから複数について検討がされていなかったり、不十分だったりするケースをよく見かけます。いわゆる目的に対する検討と合意が不十分なままITプロジェクトが進んでしまい、いつしかプロジェクトを予定通りに進めることが目的になっているかのような状況も多く見受けられます。グローバル ITは、経営戦略と連動するIT戦略の一環として、プロジェクトの開始前にこれらの方針と目的を明確にしたうえで、文書として明文化し、関係者で合意しておくことが重要です。

(2) グローバル IT導入計画の盲点

上記では、IT戦略の一環としてのグローバル IT方針を作成・合意しておくことの重要性を説明しましたが、その前提として、経営戦略との連動によって影響を受けた際の変更を余儀なくされることもあります。ITにおける中長期計画は四半期、半期、もしくは1年といったタイミングで見直しをかけるべきです。

IV 今後の自動車業界動向考察

日系メーカー各社は、2015年度、もしくは2016年度で現在の中期経営計画の区切りを迎えます。つまり、2017年度からの計画にどのような内容を盛り込むか、またその戦略に基づく具体的な実行プランをどのように描くかが注目されます。

本稿において、特に経営、業務、ITの3つの切り口において各種指標や事例を解説してきましたが、ここまでの内容を総括し、日系メーカーの成長に必要な取組み仮説を提示します。

- ① ビジネスのさらなる新興国シフトへ備える。
- ② 2017年以降のメジャー技術を見極める。
- ③ 地域で自力走行するためのグローバルガバナンスを構築する。
- ④ 世代別将来リーダー育成の計画と早期着手を図る。
- ⑤ 効率性を高めるためのオペレーション標準化を具体的に実行する。
- ⑥ ビジネスの変化に迅速に対応できる IT 戦略を立てる。

【参考資料】

- 日系自動車メーカー各社の IR 情報

有価証券報告書	2009年3月期～2014年3月期
決算説明資料	2009年3月期～2014年3月期
公式ホームページ	2014年10月末時点
会社概要資料	2014年度
- 海外自動車メーカー各社の IR 情報

Annual Report	2013年度
---------------	--------
- FOURIN

世界自動車調査月報	2013.1～2014.8
-----------	---------------

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
 ディレクター 持田 博之
 TEL: 080-8085-2855
 hiroyuki.mochida@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転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する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。

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.