



cutting through complexity

グローバル 製造業の展望

戦いへの準備：
変革に備える製造業

kpmg.com/gmo



序文

世界中に大きな変化の嵐が吹き荒れる中、製造業界が大規模な変革の時を迎えていることは想像に難くありません。しかし、もう少し深く掘り下げてみると、変革を成功させるための要素は揃っているにもかかわらず、真の変革を遂げつつあるメーカーは少ないのが実情です。その代わり、多くのメーカーは、これから訪れるであろう戦いに備えて、ビジネスモデルと運営体制をマイナーチェンジし、調整を加える傾向にあると言えます。

実際、製造業界には、テクノロジー、イノベーション、および新たなイノベーターの主導によって大きな変革が訪れようとしています。その結果、イノベーションのスピードは加速し、革新的なイノベーターが新製品の開発や製造工程、自動化、ビジネスモデルに革命を起こしています。そのため、より機敏で透明度の高い、需要主導型のサプライチェーンや、統合されたビジネスプラン・モデルのニーズが高まることが予想されます。

変革の前夜に当たる今、非常に大きなチャンスとリスクが既に浮上りつつあることを考えると、多くのメーカーは少し慎重過ぎるように見えます。過去数年間と同様、どのメーカーも成長やコスト、サプライチェーン効率を恒常的な課題として掲げていますが、「次世代の」戦略を実行しようという動きは、いまだ活発とは言えません。

メーカーは研究開発（以下、R&D）への投資を拡大すると共に、画期的なイノベーションのチャンスを活用するため、より幅広く、より包括的なイノベーション・モデルを取り入れ、テクノロジーに精通したパートナー企業の力を借りる必要があるとKPMGは考えています。同時に、メーカーはテクノロジーや人材に投資する必要があります。そうしなければイノベーションの戦いに敗れる恐れがあるからです。

KPMG インターナショナルが発行する「グローバル製造業の展望（Global Manufacturing Outlook 以下、GMO）」レポートでは、これから訪れるイノベーションとテクノロジー主導の変革に備えるため、世界各国のメーカーがどのような対策を取っているかを探ります。本レポートに含まれる考察やアドバイスは、メーカーが自身の競争上の地位をよりよく理解し、長期的成長と競争優位の実現に向けて態勢を整えるのに役立つことでしょう。



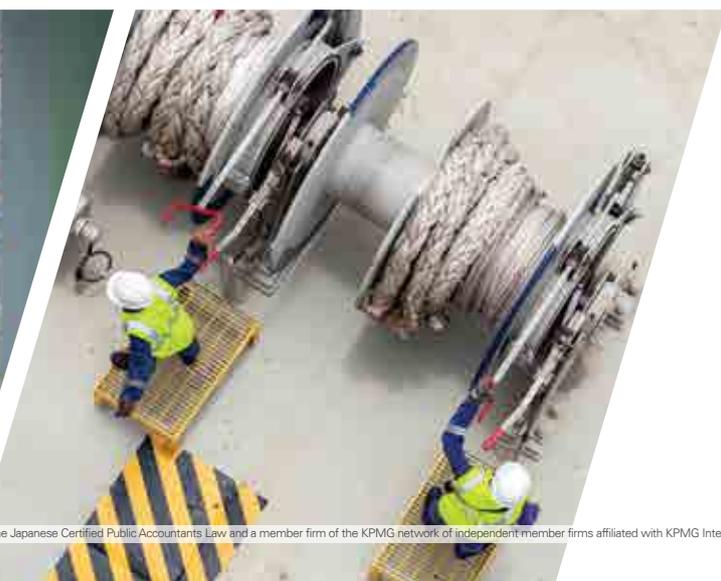
Jeff Dobbs

KPMG 製造セクター
グローバルチェア

目次



エグゼクティブサマリー	02
 戦いへの準備	04
 スマートなターゲットにスマートな投資を	10
 サプライチェーンのスリム化	16
KPMGグローバル製造セクター国別見通し	22
KPMGグローバル製造セクター業種別見通し	26
メーカーへ向けた5つのアドバイス	28
本調査について	29
KPMG製造セクター主要国のリーダー	30
KPMG製造セクターにできること	32
グローバル製造セクターの刊行物	33



エグゼクティブサマリー



世界経済が大きな変化の時を迎え、製造業界は不確実性の時代に直面しています。このような中、多くのメーカーは景気やビジネス環境が好転する時に備え、活動資金を積み上げることに焦点を絞るように思われます。

事業を変革することなく「マイナーチェンジ」を推し進めることにより、コスト構造、サプライチェーンおよびビジネスモデルに斬新な変化を期待する傾向にあると言えます。と同時に、イノベーション主導の成長に焦点を置く企業は、より高い効率性とイノベーションを加速させるために、R&Dへの投資を拡大し、新たな製造技術を導入しています。

しかし、KPMG インターナショナルの「グローバル製造業の展望(GMO)」レポートはまた、メーカーが多くの短期的な課題に直面していることも示しています。競争の激化、不安定なエネルギーコストや投入原価の変動、新技術やサプライチェーンの可視化は、いずれもメーカーにとって差し迫った課題であり、それと同時にメーカーはイノベーションの「次の波」を立ち上げるべく、懸命に努力しているのです。

今年のGMOレポートのハイライトは以下のとおりです。

- **メーカーはますますイノベーション主導の傾向を強め、R&D効率と価値の改善に焦点を当てている。**
約半数のメーカーが、イノベーション主導型の戦略に焦点を当てていると答えています。32%は戦略的優先課題として、新製品の開発やR&Dを挙げています。30%が、自社における最大の課題はR&D効率の悪さであると回答しています。
- **メーカーが競争激化に備える中、売上成長とコスト削減は引き続き最優先課題として挙げられている。**
回答者の55%が売上成長を最優先課題と答え、41%はコスト構造のスリム化に重点を置いておりと答えています。また40%近くが、最大の課題は競争激化と価格圧力に起因するものと答えています。
- **メーカーは画期的なイノベーションを追求する姿勢を強め、R&Dへの投資を拡大させている。**
回答者の41%が、革新を遂げるための最重要戦略は画期的な進歩を追求することであると回答しています。また74%の回答者は、今後2年間で収益の4%以上をR&Dに費やすと答えています。
- **メーカーはパートナーシップを結び、新技術を導入することでspeed-to-market(市場動向を反映した製品の投入)を改善し、イノベーション・コストを引き下げようとしている。**
回答者の4分の3以上が、パートナーシップは自社の技術革新の基盤となるだろうと回答し、またほぼ半数が、イノベーションを追求するために新たな製造技術を導入していると回答しています。
- **製造業のサプライチェーンにとって、コスト削減と新製品の立上げ準備は優先順位が高い。**
回答者の46%が、コストと運転資本の水準を引き下げること、サプライチェーンに関する最優先課題として挙げています。また29%の回答者は、成長を後押しするためにサプライチェーンの再編を行うと答え、32%が成長予想に基づいた海外拠点の見直しを行っているかと答えています。
- **サプライヤーの業績と供給能力に関する懸念は依然として強いものの、組織の可視性は驚くほど低い水準に留まっている。**
より高い柔軟性が求められていることを背景に、サプライヤーの業績、能力は、サプライチェーンの課題の2位と3位として挙げられている一方、わずか14%の回答者のみが、Tier2以降のサプライヤーまでの完全な可視化を実現していると回答しています。



戦いへの準備

「新技術が登場し、競合他社がイノベーションを加速させ、テクノロジーのイノベーション・サイクルを短縮化させるなど、メーカーは多方面から押し寄せる破壊的要因に直面しています。」

Todd Dubner

製造セクター
戦略実務担当
プリンシパル
KPMG 米国

メーカーにとって、ここ数年は決して容易な時期ではありませんでした。絶え間ない混乱、価格圧力の上昇、投入原価の変動、厳しい競争、そして次々と現れるイノベーション、こうしたすべての要因を背景に、メーカーはビジネスモデルと長期的成長プランを考え直すことを余儀なくされました。

多くのメーカーは、賢明なイノベーションこそが長期的成長を実現するための最も確実な方法であると理解しているように見えます。しかし、こうした投資が実を結ぶには、時間だけでなく、忍耐と——そして重要なこととして——正しいビジネスモデルが必要であることも明白です。

言うまでもなく、今日のメーカーは来るべき競争に備えています。組織を最善の状態に整え、来るべき成長競争を戦い、勝利を収めるための適切なテクノロジー、人材、能力を準備しているのです。

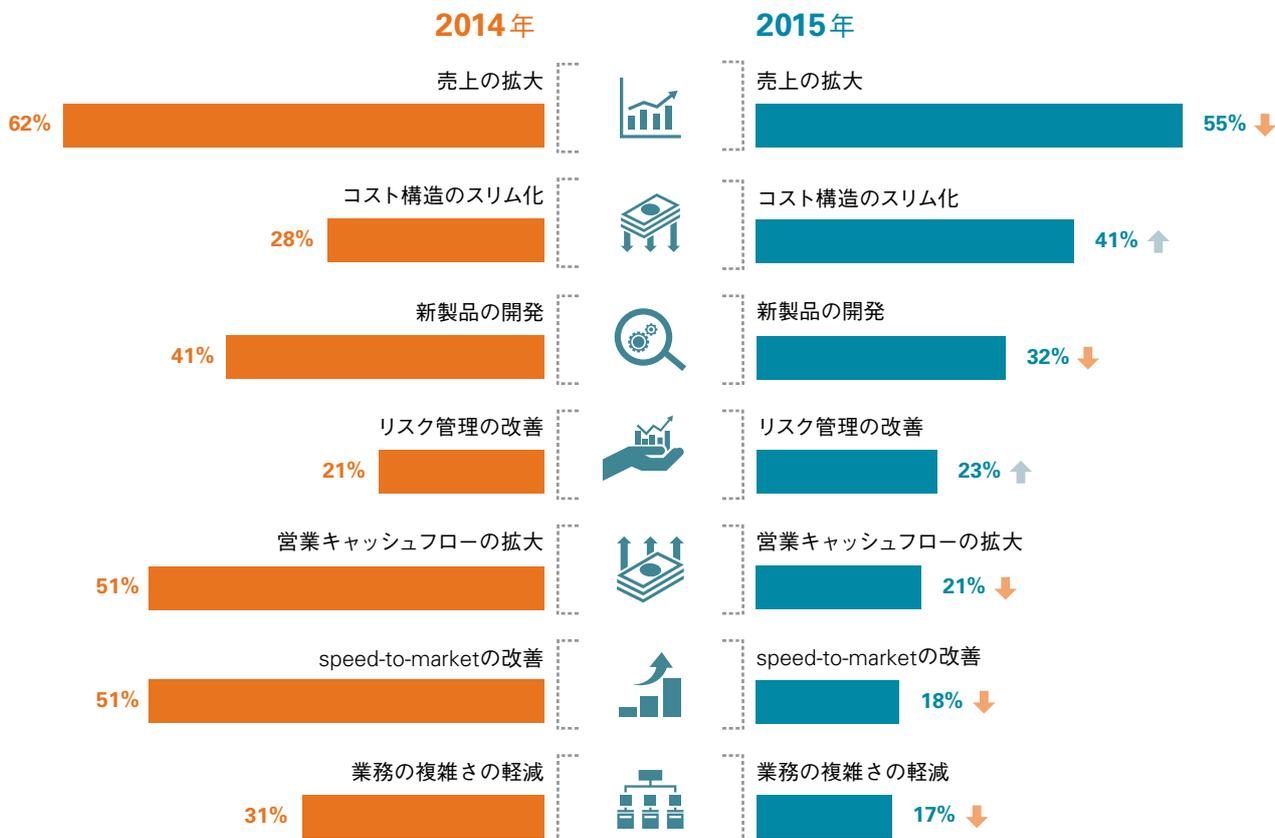
あらゆる業種のメーカーが、長期的成長を遂げるにはイノベーションを取り入れる必要があることを理解していると言えます。今年のGMOレポートでは、回答者の約3分の1が、新製品の開発を今後2年間における戦略的な最優先課題の1つに挙げました。また全回答者の半数が、現時点における戦略上の焦点は「イノベーション主導」だと答えています。

「新技術が登場し、競合他社がイノベーションを加速させ、テクノロジーのイノベーション・サイクルを短縮化させるなど、メーカーは多方面から押し

寄せる破壊的要因に直面しています。」KPMG米国の製造セクター戦略実務担当プリンシパルであるTodd Dubnerは言います。「こうした急激な変化を考えれば、メーカーが新たな環境で勝ち抜くには『イノベーション主導』であることが必要だと考えるのも不思議ではありません。」

メーカーは、イノベーション主導戦略が成果をあげるまでに時間がかかることを理解する一方で、来るべき成長機会に備えるためには、その時間を有効活用しなければならないことも認識しています。

戦略的な最優先課題



注：回答者は上位3つの選択肢を選択
出典：Forbes survey 2015年1月

「メーカーは、目まぐるしく変化するイノベーションの生態系を評価し、自分がそこにどう食い込むかについて戦略を立てる必要があります。社内イノベーション部門の設計の見直しから、斬新な発想を持ったイノベーターとのパートナーシップ、開かれたイノベーション・コミュニティの活用、そして新しく、より大胆な製品開発のアイデアへのR&D投資の割当てに至るまで、ありとあらゆる要素を組上に載せなければなりません」と、KPMG製造セクターのグローバルチェアであるJeff Dobbsは言います。「ただじっと座って、今のイノベーション戦略が成長を加速し始めるのを待っている訳には

いきません。製造業の新しい世界秩序の中で競争力を保ちたいければ、イノベーション戦略の変革に着手する必要があります。」

今年のGMOレポートのデータからは、メーカーが既存のモデルによって、売上高と損益の両方を改善しようとしていることがうかがえます。「売上の拡大」を、今後12～24ヵ月間における戦略的な最優先課題の1つに挙げた回答者は、全体の半数以上にのぼり、中でも最も多かったのが自動車セクターの回答者でした（64%が売上の拡大を最優先課題と回答）。

今年のGMOレポートのデータからは、メーカーが既存のモデルによって、売上高と損益の両方を改善しようとしていることがうかがえます。

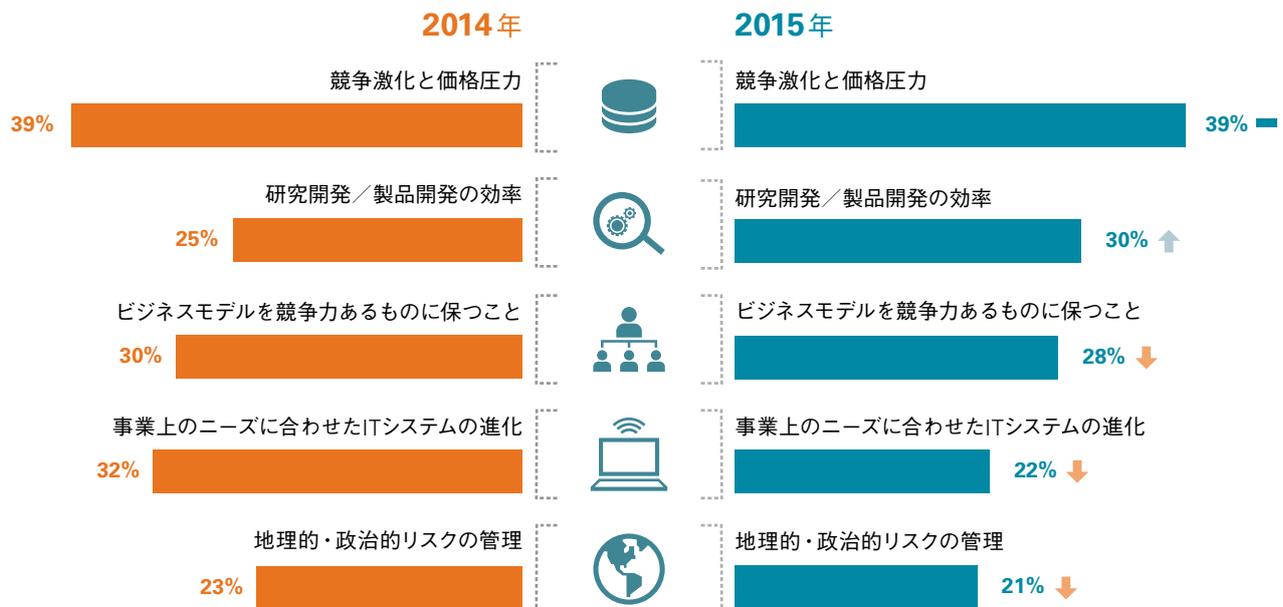
それと同時に、メーカーは損益の改善にこれまで以上に力を入れているように思われます。事実、今年の調査では「コスト構造のスリム化」が当面の最も重要な戦略的優先課題の2位にランクインし、昨年の6位から大きく順位を上げました。今年の実答者のうち41%が、今後2年間にコスト構造のスリム化に重点的に取り組むと答えています。興味深いことに、戦略的優先課題として昨年2位にランクインした「speed-to-marketの改善」は、今年は順位を下げています。

また今年のGMOレポートのデータからは、回答者が新たな環境下におけるリスク管理を以前ほど重視しなくなっていることもうかがえます。「モデルが変化し、新たなアプローチやパートナーシップが形成されれば、メーカーは再びリスクを課題として取り上げるようになるでしょう。リスクに対する備えができていないメーカーは、今後5～10年間に大きな混乱に見舞われる可能性があります」と、

KPMG 英国の製造セクター・自動車セクターヘッドであるStephen Cooperは言います。「実際のところ、リスク環境は絶えず変化しています。イノベーションは新しい種類のリスクをもたらし、地理的・政治的な変化や為替、コモディティ価格、需要の変動に関連した既存のリスクを悪化させるのです。」

今年のGMOレポートのデータは、多くのメーカーにおいて、成長競争の初期における小さな衝突が既に始まっていることを示唆しています。事実、メーカーは過去3年間にわたり、「競争激化と価格圧力」を成長に対する当面の最大の課題として挙げてきました。また4分の1以上のメーカーが「ビジネスモデルを競争力あるものに保つこと」が大きな課題だと認めており、その順位は昨年の5位から今年は3位へと大きく上昇しています。

最大の課題上位5項目



注：回答者は上位3つの選択肢を選択
出典：Forbes survey 2015年1月

Todd Dubnerは、「イノベーションは生産レベルだけでは終わりません。今日のメーカーは、ビジネスモデルの適応の仕方においても、同様に革新的であることが求められます」と指摘しています。「しかし、ビジネスモデルにイノベーションをもたらすことは容易ではなく、経営陣は、顧客の新たなニーズに関する独自の洞察と、市場全体の新たなトレンドに関するシグナルとを組み合わせる必要があります。」

今年のGMOレポートのデータを見る限り、当面ほとんどのメーカーは、技術開発費を主にエンジニアリング・システム、製造システムおよびサプライチェーン・システムの改良に充てているように思われます。

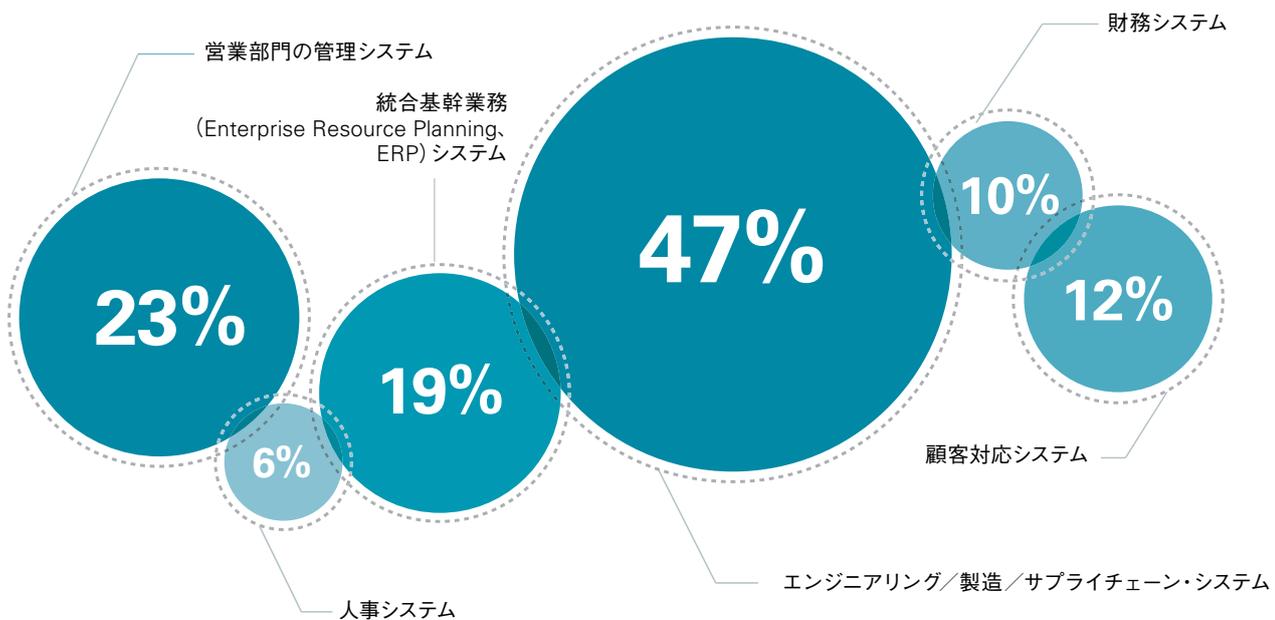
回答者の47%が、来年は技術開発費全体の多くの部分(20%以上)を、イノベーションのスピードと価値を高めるための「エンジニアリング／製造／

サプライチェーン・システム」に割り当てると答えました。また回答者の約4分の1が、同じ金額を「営業部門の管理システム」に割り当てると答えています。興味深いことに、技術開発予算の多くを「顧客対応システム」に割り当てると答えた回答者は、わずか12%でした。

KPMG米国の製造セクター戦略実務担当マネージングディレクター Damian Morganは、「顧客対応システムの使い勝手に満足しているメーカーは多くありません。加えて、この分野におけるスキルと能力が全体的に不足しており、そうした投資を通じて価値を生み出すことのできる適切な環境が整うまで、メーカーは新技術への投資にはこの足を踏むと見られます」とコメントしています。

興味深いことに、
技術開発予算の多くを
「顧客対応システム」に
割り当てると
答えた回答者は、
わずか12%でした。

回答者が技術開発費全体の20%以上を割り当てている分野とは？



出典：Forbes survey 2015年1月

しかし意外なことに、ほとんどの回答者が売上の拡大を今年の戦略的な最優先課題の1つと答えているにもかかわらず、営業部門の効率を改善して漸進的な売上拡大の機会を創出することに重点を置いている企業は、ごくわずかでした。

アフターサービスを例にとると、自社を成長させる本当のチャンスは製品の販売ではなく、むしろ利益率の高い販売後のサービスやメンテナンスにあることに、多くのセクターが気づき始めています。しかしながら、自社にとってアフターサービスの拡大が今後2年間の最優先課題であると答えた回答者は12%のみでした。

「アフターサービスに焦点を当てられていないことから、メーカーは、ビジネスモデルを修正し、新たな収益ストリームと成長機会を活用することに、イノベーションの焦点を当てる必要があります。製品のイノベーションは困難ですが、ビジネスモデルのイノベーションはそれ以上に困難であり、参考にできる、実証済みのモデルは多くありません。適切なタイミングで、適切な変化を加えるためには、洞察だけでなく、リスクやチャンスに対処するための規律ある確固としたアプローチも必要です」とDamian Morganは述べています。

ケーススタディ

ビジネスモデルを改善し、コストを削減

今年のGMOレポートからもわかるように、メーカーはコスト構造のスリム化に熱心に取り組んでいます。多くの場合、メーカーはコストを削減するだけでなく、ビジネスの柔軟性やパフォーマンスを高める方法も模索しています。

航空宇宙・防衛産業の、あるTier1部品メーカーにとって、ビジネスモデルの変革が必要であることが判明するのにそう時間はかかりませんでした。業務が50にも及ぶ事業部門にまたがっており、それら事業部門の統合や共同調達を通じた業務改善にコスト削減の余地があることは明らかだったため、同社は現行のビジネスモデルが成長の妨げとなっていることに気がつきました。

「経営陣は、自分たちが作り上げた分権的で起業家精神に富んだビジネスモデルを高く評価していたものの、企業として、個々の事業部門

を合わせた以上の十分な価値を創造できているかどうかを疑問視し始めていました」と、KPMG米国の製造セクター戦略実務担当プリンシパルであるTom Mayorは指摘しています。

KPMGとの密接な協力により、同社は「戦略から成果へ」というアプローチを取ることを決定しました。これは手早く成果をあげ、徐々に、かつ段階的に事業を改善していくためのアプローチであり、最終的には、ビジネスモデルやビジネスプロセスに、より大幅な変革をもたらすことを目標としています。

これには全社的な取組みと準備が極めて重要であり、プロジェクトチームは、チームごとの専権事項やコミュニケーションプランに加え、コスト削減のチャンスをボトムアップで特定するプロセスを作成する必要がありました。それと同時に、

プロジェクトチームは、同社からハイレベルな支援と協力を得るため、経営陣が変革に関するチャンスと課題を理解できるよう後押しすることにも重点を置きました。

変革への道のりはまだ途中ですが、同社は既に大きな成果をあげつつあります。初期の段階だけでも4億米ドル以上ものコスト削減を特定したほか、今後ビジネスモデルの変革を進めていく中で、さらなるコスト削減の潜在的可能性を引き出すチャンスがあると言えます。

「同社は現在、KPMGの目的指向型変革アプローチを用いて、ボトムアップで実行可能なプランを作成し、そのメリットを最大限に引き出しています」と、Tom Mayorは述べています。





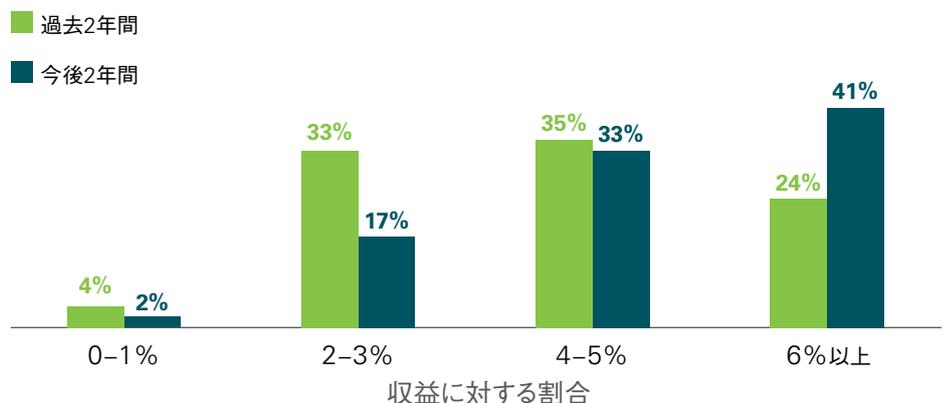
スマートなターゲットにスマートな投資を

画期的イノベーションを探し求めているのは皆同じです。しかし、多くの物事が流動的である間は、誰も「全財産を賭けよう」とはしないものです。そのためメーカーは、いくつかのテクノロジーに対して賢明に投資を行い、新たなパートナー企業と協力して新しいアイデアや効率性を推進することに、イノベーションの焦点を移しつつあります。

適切な投資対象や適切なモデルを見つけることは容易ではありませんが、イノベーションを維持していくことはそれ以上に困難です。今年のGMOレポートのデータは、新技術や新たなアプローチの登場に伴い、メーカーにとって、今後イノベーション競争が激化し、イノベーション・モデルがより大きな圧力に晒される可能性が高いことを示しています。

価格圧力が高まり、競争が激しさを増し、破壊的技術を台頭する今日の世界において、メーカーは、生き残るためにはイノベーションが必要であることを認識しています。今年のGMOレポートのデータは、ほとんどのメーカーがR&D投資の大幅な拡大を予定していることを示しています。

R&D／イノベーション費用は引き続き増加傾向にある



注：四捨五入の関係上、パーセンテージの合計が100%にならない場合があります
出典：Forbes survey 2015年1月

回答者の約5分の3が過去2年間に収益の4%以上をR&Dに費やしたと答え、また約4分の1の回答者が、収益の6%以上をR&Dに費やしたと答えました。

これらの数字だけを見てもR&Dへの投資が高い水準に達していることが分かりますが、今年のGMOレポートのデータは、競争の激化に伴い、投資が今後爆発的に拡大していくであろうことを示しています。今後2年間に収益の4%以上をR&Dに費やすと答えた回答者は約4分の3のほば、全体の41%が、収益の6%以上をR&Dに費やすと回答しました。

「イノベーションは待つはくれません。新たなイノベーション・サイクルに対応できないメーカーは、すぐに取り残されてしまうでしょう」とJeff Dobbsは言います。「生き残りたいと望むならば、R&Dへの投資を増やすことも1つの方法と言えますが、常にイノベーション・モデルを改良し続けることもまた重要です。」

当然のことながら、画期的なイノベーションに望みを託すメーカーはますます増加する傾向にあります。事実、GMOレポートのデータによれば、R&Dへの投資額は2013年以降、毎年約5ポイントずつ増加しており、こうした傾向が続けば、これまで着実にイノベーションを推し進めてきたメーカーでも、より画期的なイノベーションに飛躍的進歩を期待し、それらの実現に同程度の比重を置くことになるのは必至でしょう。

「『ブレイクスルー（画期的）』の定義は人によって異なります。ある人にとっては全く新しい製品またはサービスの創造を意味し、またある人にとっては、単に製造ライン上の部品の大幅な簡素化を意味する場合もあるでしょう」と、KPMGメタルセクターのグローバルヘッドであるEric Damotteは言います。「実際のところ、ほとんどのメーカーは、全く新しい製品区分への投資よりも、大きな——それでいて着実な——イノベーションの実現に力を注いでいるのが実情です。」

しかしながら、ブレイクスルーを求めている回答者が増加傾向にある一方、データを見る限り、新たなチャネルや製品区分への業務拡大といった、多額のコストと高いリスクを伴う賭けに踏み切るメーカーは、そう多くありません。事実、新たな成長やイノベーションをどのように推進していくかとの問いに対して、新しい製造技術の導入やR&D費用の拡大といった戦略を挙げた回答者の数は、新たな製品区分への参入または新たなチャネルへの業務拡大を挙げた回答者を大きく上回っています。

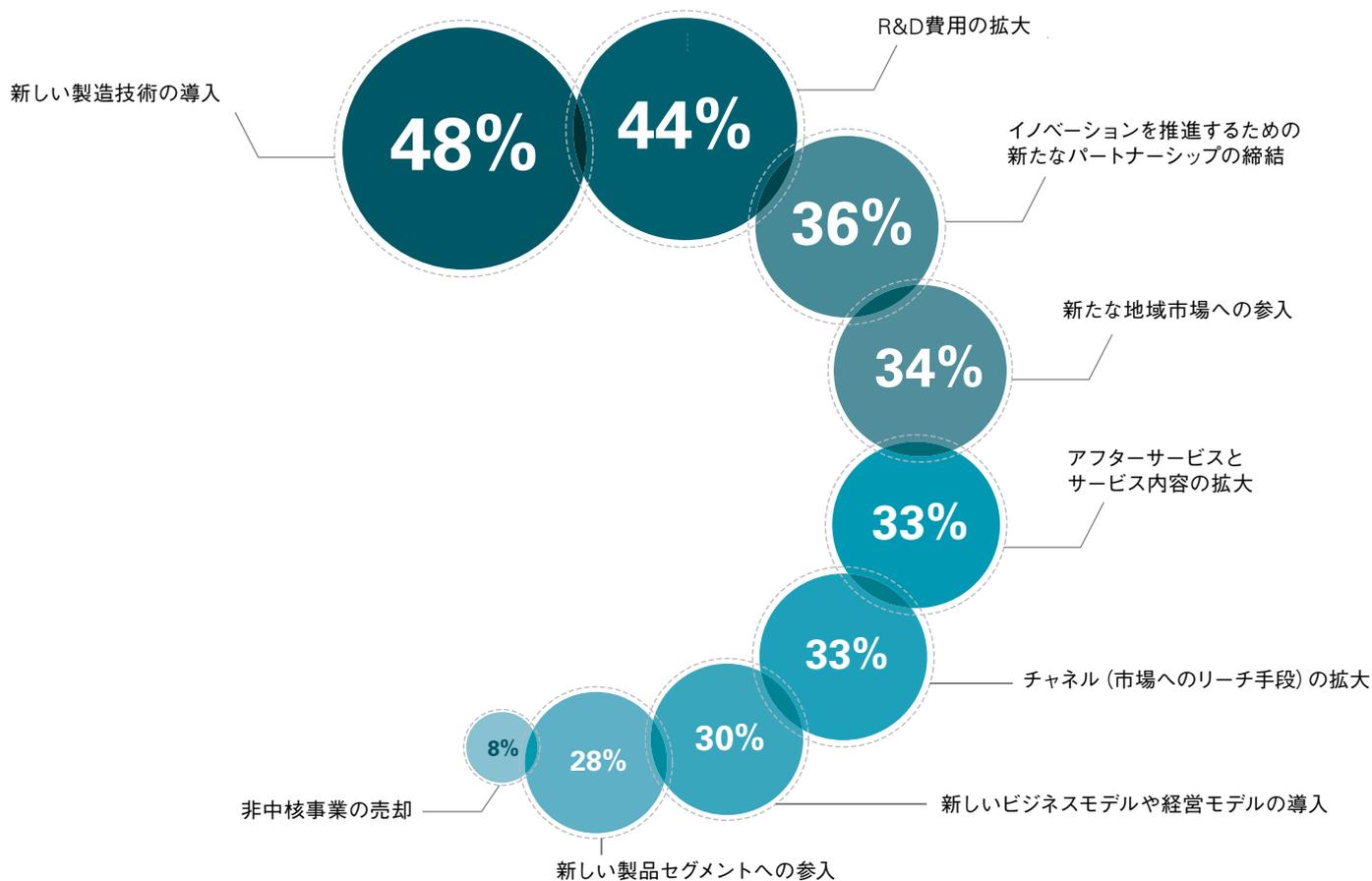
「メーカーはまだ満たされない顧客ニーズへの対応や、製造工程、生産性および効率性を改善する機会を模索しています」と、KPMG米国の製造セクターナショナル・アドバイザー・リーダーのBrian Hecklerは言います。「こうした環境の中、従来の製品と3Dプリントやナノテクノロジーといった新技術との融合は、現在ほとんどの人々が予想している以上に速く進み、かつ予想以上の混乱をもたらすことになるでしょう。」

「イノベーションは待つはくれません。新たなイノベーション・サイクルに対応できないメーカーは、すぐに取り残されてしまうでしょう。」

Jeff Dobbs

KPMG 製造セクター
グローバルチェア

新たな成長やイノベーションを推進していくための重点領域



注：回答者は上位3つの選択肢を選択
出典：Forbes survey 2015年1月

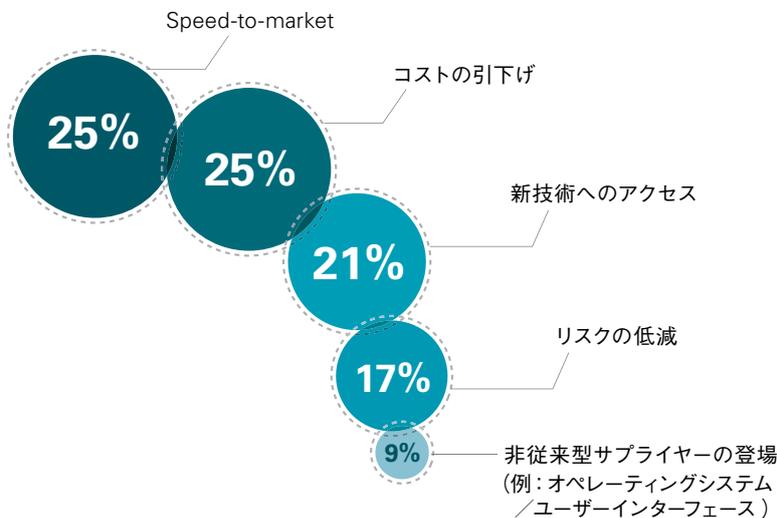
メーカーは多くの場合、画期的技術への投資が結果として現れるまでには長い時間がかかることも理解していると言えます。短期的なイノベーション戦略よりも、長期的な（5～10年間にわたる）イノベーション戦略に焦点を当てていると答えた回答者は、3分の2以上にのぼりました。プレイクスルーをより重視していると答えた回答者のうち、イノベーションについて長期的な戦略を取っていると答えたのは82%でした。

しかしながら、イノベーションについて長期的な視野を持つメーカーが多く存在する一方で、大多数のメーカーは、今後5年以内に製品のイノベーションによる成果が現れるのを期待していると述べており、革新的な製品の登場まで5年以上待つと答えた回答者は、20%に留まりました。また7年以上待つと答えた回答者は、わずか5%でした。

「イノベーションのスピードは急激に高まっています。過去に、企業は新しい破壊的技術を開発し、商品化するのに10～15年間待つ姿勢でした。しかし、今日の企業はステークホルダーから絶えず新たなイノベーションを期待されているのです」と、KPMG自動車セクターのグローバルチェアであるDieter Beckerは言います。「例えば、自動車

セクターでは、企業は無人自動車や電気自動車といった新しいブレイクスルーの開発に動く一方で、現行の車両ラインアップに絶えず機能を追加するために必要な、もっと小さく、もっと漸進的なイノベーションにも焦点を当てるよう求められています。」

イノベーションのためにコラボレーションを行う理由



注: 四捨五入の関係上、パーセンテージの合計が100%にならない場合があります
出典: Forbes survey 2015年1月

イノベーション・サイクルのスピードを1つの理由として、またイノベーションのリスクとコストを減らすための手段として、今やほとんどのメーカーは、サプライヤーや顧客、テクノロジー企業との新たなパートナーシップを模索し、締結しています。

イノベーションを目的としたコラボレーションはさまざまな形を取って行われます。サプライヤーやベンダーと提携して、部品レベルで新たなイノベーションを開発するメーカーもあれば、非従来型のプレーヤーやテクノロジー・ベンダーと組んで、新たなイノベーションを特定、開発し、商品化するメーカーもあります。

「OEM企業や大手メーカーの間では、サプライヤーを漸進的なイノベーションの源とみなす傾向が強まっており、バリューチェーンの競争優位性を活かすため、サプライヤーと密接に協力するケースが増えてきています」と、KPMG航空宇宙・防衛セクターのグローバルヘッドであるDoug Gatesは言います。「しかし実際のところ、メーカーがイノベーションに対するアプローチを絶えず改良し、修正しようとする中、イノベーション・モデルにおけるメーカーとサプライヤーとの関係が変化すれば、変化のスピードが一段と加速する可能性が高いと言えます。」

イノベーションを目的としたコラボレーションはさまざまな形を取って行われます。サプライヤーやベンダーと提携して、部品レベルで新たなイノベーションを開発するメーカーもあれば、非従来型のプレーヤーやテクノロジー・ベンダーと組んで、新たなイノベーションを特定、開発し、商品化するメーカーもあります。

事実、回答者の4分の3以上が、自社のイノベーションの取組みは、将来的には社内よりもパートナーシップを通じて行われるようになるだろうと答えています。また81%の回答者が、イノベーションに対する投資の価値を高めるため、サプライヤーや顧客とのコラボレーションを強化したビジネスモデルを導入しつつあると答えました。

「肝心なのは、研究者に資金を投じれば競争に勝てるなどと思っはいけないということです。

自社が何を実現しようとしているのかを明確に理解し、そこに真剣に集中することが必要です」と、KPMG コングロマリットセクターのグローバルヘッドである Ken Seel は言います。「メーカーがイノベーション主導型組織になるためには、幅広い市場の生態系を把握する能力や、満たされていない顧客ニーズに対する新たな洞察、新しいアイデアを短期間で商品化し、その新しいアイデアを製品開発プロセスに統合させる仕組みをつくる能力が必要となります。」

最高技術責任者が語る企業展望

デルファイ： 安全性、環境への配慮、コネクティビティ

自動車セクターのサプライヤーであるデルファイ・オートモーティブ社の最高技術責任者 Jeffrey Owens 氏は、同社にとっての成長の可能性は「安全性、サステナビリティ、コネクティビティという3つのメガトレンドにはほぼ集中している」と言います。最初の2つ、安全性とサステナビリティについては、概ね世界的な規制に従って決定され、選択の余地はさほど残されていません。

しかしながら、コネクティビティは、消費者主導で明確な競争優位性を打ち出すことが可能な領域です。「環境サステナビリティ規則 (Green Sustainability Regulation) とは異なり、コネクティビティは燃費の向上や効率の改善といった需要を満たすためのものではなく、

ドライバーが自分の車とデジタル技術によってつながるためのものです。よって当社が将来売上を伸ばせるかどうかは、今後追加されるコンテンツに影響されることになります。当社がイノベーションや技術開発、そして R&D に投資しているのはそのためです」と、Owens 氏は言います。

現代の自動車は、既にほとんどの人が所有する電子機器の中で最も洗練された物となっています。より新しいモデルの車には50以上のコンピューターが搭載されていることが少なくなく、高級車になると1億近いソフトウェア・コードが使用されています。またデルファイ社は、より優れた安全性や経済性、そしてエンターテインメント性への需要が高まっていることを受け、イノベーションが成長に不可欠であることを認識しています。Owens 氏は「最新のソリューションを準備し、新しいコンテンツが

市場に登場したら、それを世界中に提供できる態勢を整えておきたいと考えています」と語っています。

デルファイ社のイノベーション戦略には、社内におけるイノベーションとパートナーシップの両方が含まれています。例えばデルファイ社は、進化の著しいソフトウェア業界や半導体業界を中心とする多くのテクノロジー企業との間で、合弁事業契約やパートナーシップを結んでいます。事実、Owens 氏とデルファイ社にとっては、新しい競合他社から市場シェアを守ることも、speed-to-market の方が重要な課題と言えます。Owens 氏は「我々は半導体開発やソフトウェア・コンテンツのインテグレーションについて、常に最新動向を把握している必要があります。そうしなければ、イノベーション・サイクルに乗り遅れる恐れがあるからです」と、自らに警告を与えています。





サプライチェーンのスリム化

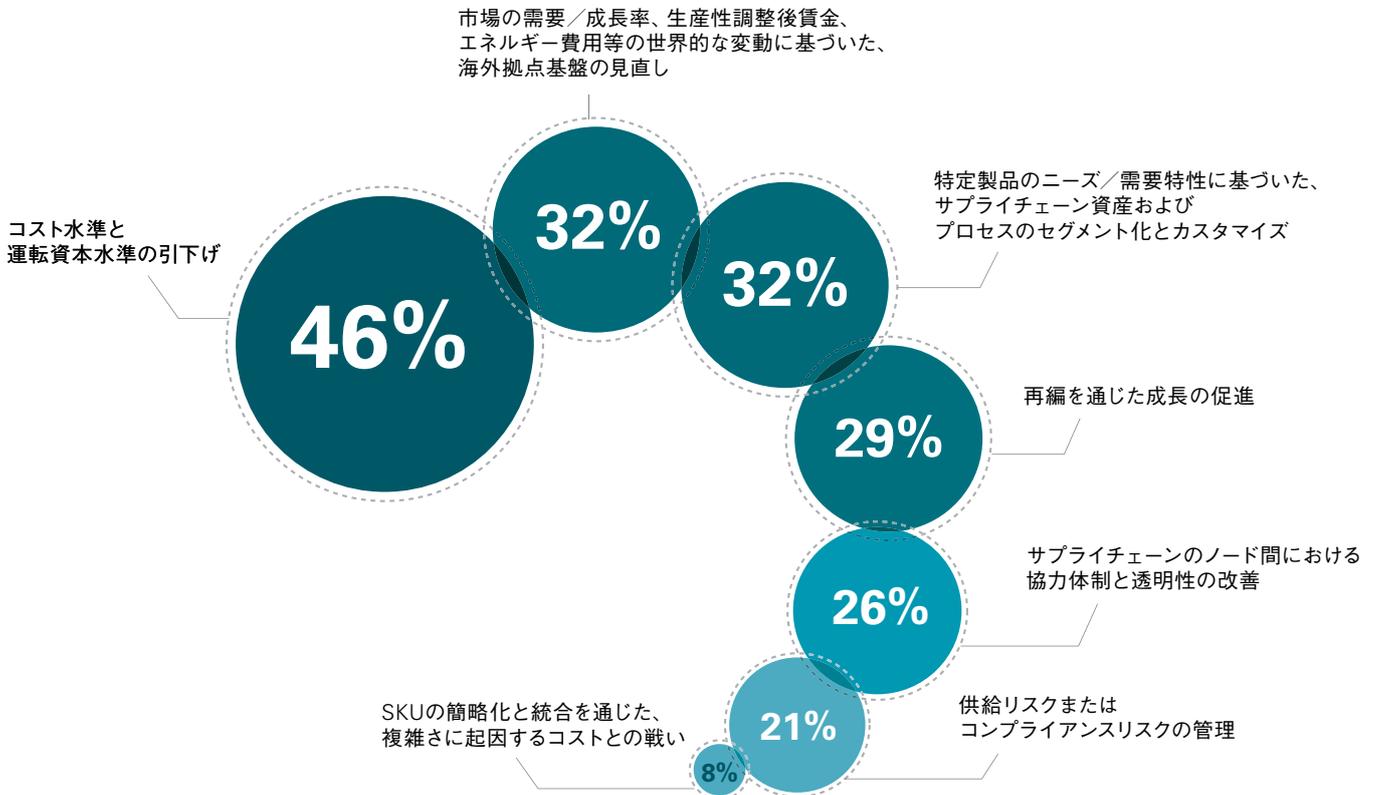
メーカーが新しいイノベーションを起こし、市場に打って出たいと思うならば、機敏さを向上し続け、それをサプライチェーン戦略に取り入れることに焦点を当てる必要があります。

サプライヤーに関して適切なレベルの可視性を実現することは、テクノロジー開発のための投資と合わせて重要です。しかし、コストを増やすことなく将来的な製品需要を満たすための適切なサプライチェーン戦略を立てることは、それ以上に大きな課題と言えるでしょう。

ほとんどの企業が短期的なコスト削減と、長期的な成長への投資に重点を置く中で、コストと成長に関する優先課題がサプライチェーンの議題として上位に位置づけられていることは、恐らく意外なことではないでしょう。

しかし、全回答者のうち約半数が、「コスト水準と運転資本水準の引下げ」をサプライチェーンに関する最も重要な3つの戦略的優先課題の1つに挙げているにもかかわらず、多くのメーカーは、既存業務の効率にはこれ以上改善の余地がないと考え始めています。

サプライチェーンに関する戦略的優先課題



注:回答者は上位2つの選択肢を選択
出典:Forbes survey 2015年1月

「サプライチェーンの経営陣が、その優先課題を従来型のコスト削減から、成長や供給能力、そして需要への対応強化に移すケースが増えてきています」と、KPMGのグローバルサプライチェーン・センター・オブ・エクセレンスヘッドであるErich Gampenriederは言います。「実際のところ、成長と新製品の立上げに伴ってサプライチェーンの業務はますます複雑化する傾向にあり、そのため、往々にして機敏さと競争力が損なわれることになりかねません。」

サプライチェーンマネージャーにとって、コスト削減が引き続き当面の優先課題であることは明白なもの、多くのマネージャーの関心は、成長を促進

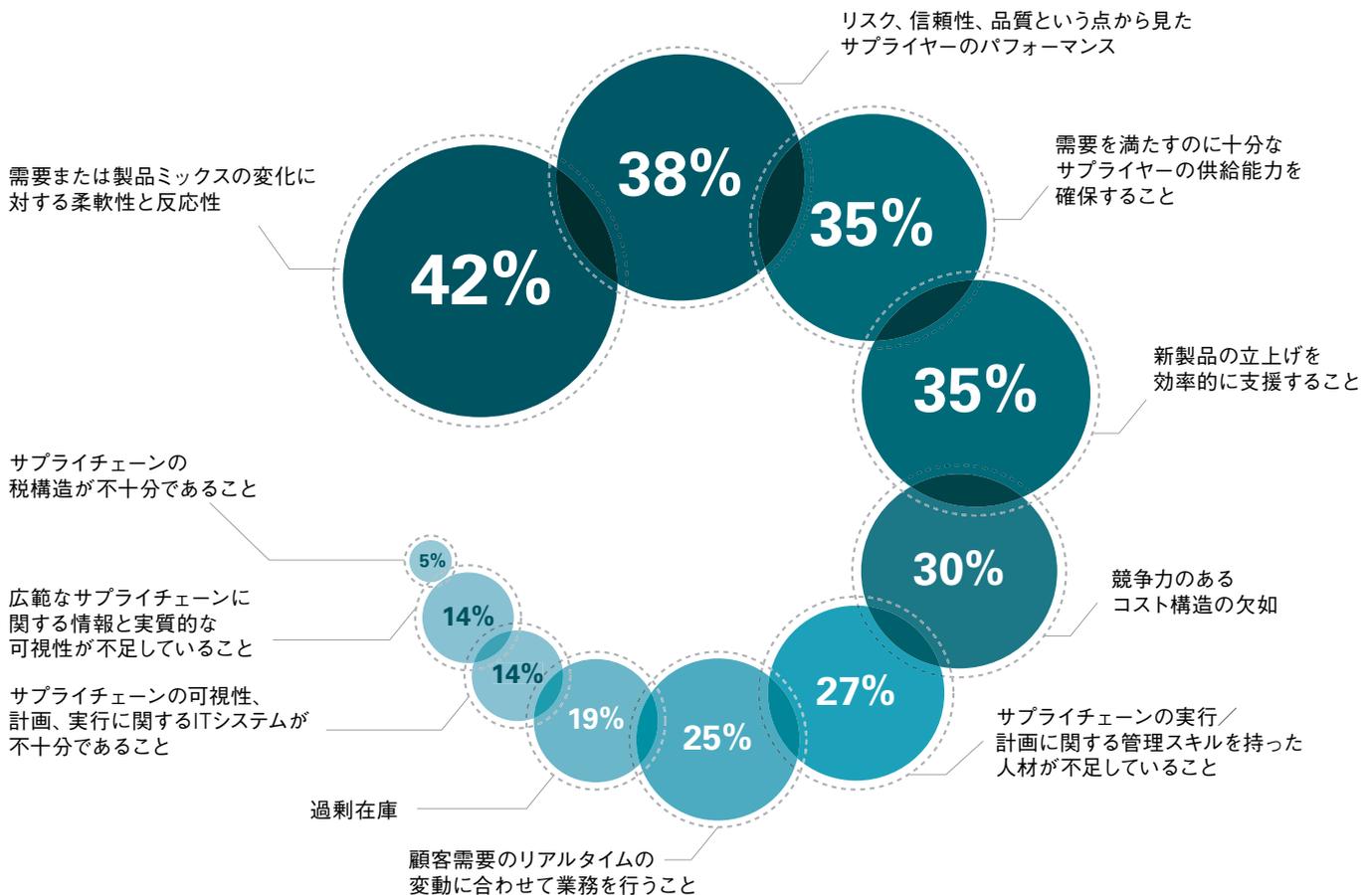
するための適切な戦略とモデルの作成へと移りつつあります。

「メーカーはコストを削減することに何年も費やしてきました。今や多くのメーカーでは、これ以上コストを削減すれば柔軟性を損ない、顧客満足度を低下させるだろうというところまでできています。その代わりに多くの組織は今や、手元資金を活用してサプライチェーンや顧客サービス資産を合併・買収または統合し、製品区分やテクノロジーの領域ごとに、顧客に対するサービスコストとのバランスを取りながらサービスレベルを改善しようとしています」とErich Gampenriederは述べています。

今年のGMOレポート回答者のうち、ほぼ3分の1が「市場の需要／成長率、生産性調整後賃金、エネルギー費用等の世界的な変動に基づいた、海外拠点基盤の見直し」を行っていると答えました。また同数の回答者が、「特定製品のニーズ／需要特性に基づいた、サプライチェーン資産およびプロセスのセグメント化とカスタマイズ」に着手しつつあると答えました。また回答者の29%が、「再編を通じた成長の促進」を、サプライチェーンに関する戦略的な最優先課題の1つに挙げています。

「我々はメーカーとの間で、サプライチェーンのうちメーカー自身が所有する必要がある部分はどこか、また供給能力を貸し出し、またはアウトソーシングすることで柔軟性を高められる部分はどこかについて、多くの話し合いを行っています。比較的進化のスピードが速い一部のテクノロジーに関しては、メーカーは、リスクをメーカー1社に負担させる代わりに、業界全体に分散させることができるサードパーティーに、リスクを移転することを選択する場合があります」とTom Mayorは述べています。

サプライチェーンに関する主な課題



注：回答者は上位3つの選択肢を選択
 出典：Forbes survey 2015年1月

多くのメーカーは、新たなモデルを開発し、テストする一方で、成長を実現するためサプライチェーンを調整するにあたり、大きな課題にも直面し始めています。実際、「需要または製品ミックスの変化に対する柔軟性と反応性」の欠如は、メーカーのサプライチェーンが直面している最大の課題として挙げられています。3位には、新製品の立上げを効率的に支援するサプライチェーンの能力についての懸念がランクインしました。

「メーカーは、サプライチェーン業務を分析、理解し、改善するため、データと分析 (D&A) 能力を向上させることに集中する必要があります」と、KPMGインドのマネジメントコンサルティングパートナー兼アドバイザーサービス部門戦略・オペレーション実務担当ヘッドである S.V. Sukumar は言います。「メーカーは、分析を改良することに加え、サプライチェーン全体を通じてコラボレーションを拡大し、可視性を高め、統合を進めることにより、これらの課題のいくつかを克服することができるでしょう。」

サプライチェーンの適切な税構造の構築に向けて努力していると答えたメーカーが少なかったことは、やや意外でした。「現在、全世界の製造セクター全体が抱えている課題のことを考えれば、メーカーは税金に関して、これまで以上に真剣に取り組むべきです」と、KPMGドイツの製造セクターグローバル税務ヘッドである Joerg Strater は言います。「多国間税制度が進化し、G8 諸国や経済協力開発機構 (OECD) 加盟諸国が改めて租税に焦点を当てていることを背景に、税は再び関心の的となっています。この事実を無視するメーカーは、そのつけを払うことになるでしょう。」

多くのメーカーにとって、サプライヤーの管理は重要な課題となっているようです。しかし、サプライヤーのパフォーマンスと供給能力を懸念しているメーカーが多いことは明白であるにもかかわらず、今年の GMO レポートのデータを見る限り、Tier2 の各サプライヤーのパフォーマンスや供給能力に

関する意思決定を行うために十分な可視性を持っているメーカーは多くありません。

「急激で予測不能な地理的・政治的リスクは、事業環境全般、その中でも供給ネットワークに大きな影響を及ぼす可能性があります」と、KPMG ロシアおよび独立国家共同体 (CIS) の戦略・オペレーション担当ヘッドである Alexey Nazarov は言います。「最近の変化から学ぶべき教訓は、メーカーはサプライヤーに対する可視性を高め、サプライヤー基盤と顧客基盤を多様化する必要があるということです。そうすれば、地理的・政治的リスクを軽減し、将来の成長に向けた、より持続可能なプラットフォームを構築することに役立つに違いありません。」

今年の調査で、Tier1、Tier2、およびさらにその下請けのサプライヤーに対する完全な可視性を持っていると答えた回答者は、全体の6分の1を下回りました。37%の回答者はTier1 サプライヤーに対する可視性が限定的であることを認め、また回答者の5%はサプライヤーに対する可視性はゼロであると答えました。

しかし驚くべきことに、可視性の欠如を問題と捉えるメーカーは少数に留まっています。実際のところ、「広範なサプライチェーンに関する情報と実質的な可視性が不足していること」は、「サプライチェーンの可視性、計画性、実行に関するITシステムが不十分であること」に対する懸念と同じく、サプライチェーンに関する課題の9位にランクインしたに過ぎませんでした。

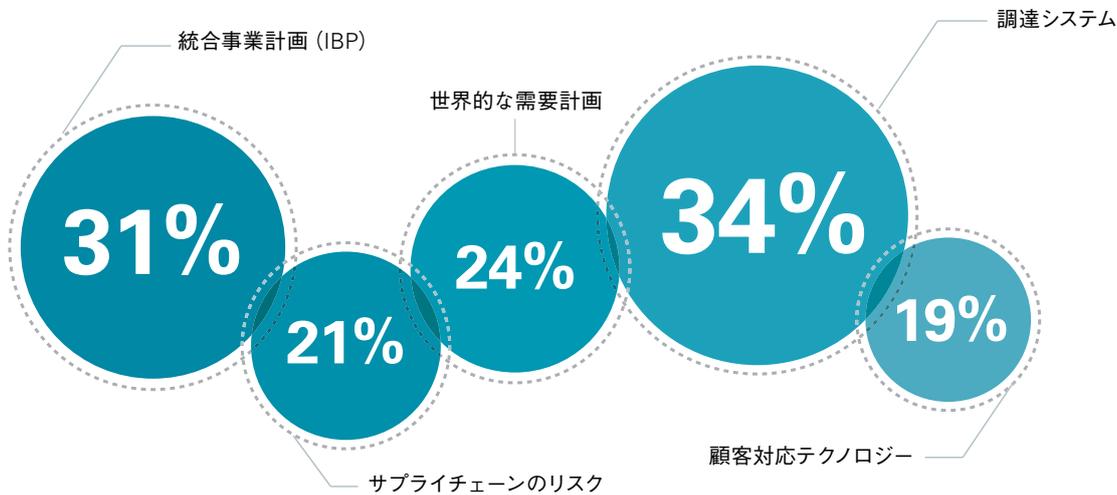
今年の GMO レポートのデータからは、メーカーが、可視性を高めるための投資にどのようなメリットがあるのを見極めようと努力していることがうかがえます。しかし、それらの経験から判断すれば、ほとんどの企業は、テクノロジーへの過剰な投資を行わなくても、可視性と複雑さ、そして自社のサプライチェーンに特有のリスクの管理コストについて、おおよそ適切なバランスを実現できていると考えているようです。

「多国間税制度が進化し、G8諸国やOECD加盟諸国が改めて租税に焦点を当てていることを背景に、税は再び関心の的となっています。この事実を無視するメーカーは、そのつけを払うことになるでしょう。」

Joerg Strater

製造セクター
グローバル税務ヘッド

メーカーはサプライチェーンに関するテクノロジー費用の20%以上を何に割り当てているか？



出典: Forbes survey 2015年1月

しかし、企業がサプライチェーンに関するテクノロジー予算の大部分を投資しているのは、コストを引き下げ、計画と企業間のコラボレーションを改善するのに役立つテクノロジーです。例えば、回答者の3分の1以上が「調達システム」の改良に多額の投資を行うと答え、31%がサプライチェーンに関するテクノロジー費用の多くを、「統合事業計画 (IBP)」システムに割り当てると答えています。

「多くの企業は新しい調達システムに多額の資金を投じているように見えますが、その費用はシステムの導入や更新ではなく、むしろサプライチェーンの効率と柔軟性を高めるための『追加的な』テクノロジーへの投資に当てられています。ほとんどの企業はテクノロジーの堅固なバックボーンを持っていますが、今やプラットフォームのマイナーチェンジを通じて柔軟性を高め、コラボレーションを強化することが必要となっています」とErich Gampenriederは言及しています。

サプライチェーンに関するテクノロジー費用の多くを「顧客対応テクノロジー」に割り当てると答えた回答者は、19%にのびりました。しかし、顧客対応用のサプライチェーン・テクノロジーに投資する計画はないと答えた回答者が12%もいることは、やや気がかりです。「調査参加者にとってイノベーション主導での売上拡大が最重要課題であることを考えれば、消費者がますます『つながっていく』今日の環境の中で、ITを活用してカスタマー・エクスペリエンスを理解し、把握し、改善しようとするメーカーが増加傾向にないことは、極めて驚くべきことです。人やモノを『つなぐ』製品のイノベーションが加速を続ける中、満たされていないニーズを競合他社よりも早く把握し、真に理解することが、勝負に勝つための鍵となるでしょう」とTom Mayorは言います。

ケーススタディ

顧客を中心に据えたサプライチェーンの構築

ある大手消費財メーカーが、「全面的なオンタイム・デリバリー」を改善しようとした時、経営陣は、需要に対する反応を高め、拡大するパートナー企業とともに、事実に基づいたより迅速な決断を下す能力を高めるためには、サプライチェーン業務を改善する必要があることに気づきました。

同社はKPMG米国チームの協力を得て、顧客を中心に据えたサプライチェーンの構築に乗り出しました。これは、「サプライチェーンの司令塔」が、財務計画や在庫補充、世界貿易、およびリスクに関する情報をまとめ、サプライチェーンの端から端まで統一された見方を全世界に提供するというものです。

これを実現するには、サプライチェーン全体の大幅な変更や改良が必要となります。同社は経営指標の定義の見直しから、店頭での

需要の変化をより効果的に製造・供給計画に反映する新たなエンド・トゥ・エンドの計画立案プロセスの設定に至るまで、より顧客を中心に据えたサプライチェーンを構築するという目標に焦点を当てました。

2014年にスタートしたプログラムの第1段階では、機能の設計、テクノロジーのアーキテクチャの決定と統合、マスター・データの管理、そして組織改革の管理という4つの作業を行い、これらをプログラム全体の管理という5つ目の作業の下に統合しました。

「主に重点が置かれたのは、リーダーシップのアラインメント(整合性)や、需要主導型サプライチェーンのリーディング・プラクティスやサプライチェーンにおける司令塔というコンセプトに関する基本的な研修を含めた、組織改革の管理です」と、KPMG米国のオペレーション・

アドバイザー担当マネージングディレクターであるRob Barrettは言います。「より顧客を中心に据えたサプライチェーンの構築とは、テクノロジーを購入したり、単にデータを共有したりすることではありません。サプライチェーンを測定し、管理し、実行する方法を、本当に顧客のニーズや期待に添った方法で変革することを指すのです。また情報の遅延をなくし、事実に基づいて迅速に決断を下し、トレードオフを決定する企業の能力を改善することでもあります。」

複数年にわたるプロジェクトが完了すれば、同社は「全面的なオンタイム・デリバリー」を10%改善させ、過剰在庫や陳腐化された在庫(推定年間7,500万米ドル)を圧縮し、営業費用を約35%削減できる見込みです。

新機器部門の上級副社長(EVP)が語る企業展望

KONE:世界的なコラボレーション

製品の安全性と信頼性について妥協することができない場合、サプライチェーンに対する要求水準は高くなります。「当社は信頼性と一貫性を求めています。携帯電話なら2年使用してから捨てるも構いませんが、エレベーターではそうはいかないからです。」エレベーターとエスカレーターを製造するフィンランド企業KONEの新機器事業部門のEVPであるHeikki Leppänen氏は言います。

KONEを中心とするバリューチェーンには、サプライチェーンを構成する数百ものサプライヤーが関わっており、そのそれぞれが、同社に原料や製造部品およびモジュールを納入したり、輸送サービスを提供したり、製品を設置したり

しています。アジアや中東をはじめとした新興国での需要拡大によって同社の世界的サプライチェーンは圧迫され、品質とスピードの適切なバランスを取る必要に迫られることも少なくありません。「安全性は最も重要な課題です。つまり、時にはテストや検証のために、速いスピードで進んでいる作業のペースを緩める必要もでてきます。我々はいつでも、どの領域でも、物事を正しくしておきたいのです」とLeppänen氏は言います。

KONEが目指すのは「サプライヤー・ネットワークを絶えず改善していくこと」だと、Leppänen氏は言います。「それは、コラボレーションや懸命な努力なしには不可能です。」この目的を実現するため、KONEは

Tier1、Tier2、およびTier3のサプライヤーと協力して、絶えずサプライチェーンの改良を行っています。場合によっては、サプライヤーとの共同研究開発プロジェクトを発足させたこともあります。

さらにLeppänen氏は、ITがKONEのサプライチェーンロジスティクスにおいて重要な役割を果たしている点を強調し、KONEが供給能力やコスト水準、または為替レートの変化を反映しながら世界規模のサプライヤー基盤を最適化することができるのは、ITのおかげだと言います。たゆみない改善は非常に重要です。「これは世界共通のソリューションであり、常に進化し続けています」とLeppänen氏はまとめています。



Charles Kriek

監査担当パートナー

KPMGブラジル

ブラジル

ブラジルは今、やや困難な状況に置かれているかもしれませんが、この国について諦めるのは早過ぎます。昨年がブラジル経済にとって厳しい1年だったことに関しては異論はないでしょう。腐敗スキャンダルの発覚、FIFAワールドカップやオリンピックの準備が大幅なコスト超過に陥ったこと、そして経済運営のまずさ、こういったすべての問題が2014年の終わりに頂点に達し、大きな不透明感をもたらしただけでなく、消費者とメーカーの景気信頼感を損なうことになりました。

その影響は、甚大でした。2014年の初め時点でブラジルの工業生産全体の約5分の1を占めていた自動車セクターは、生産を20～30%縮小し、その結果、部品メーカーやコンポーネント・メーカーは、ほとんど生産を停止しました。ブラジルのメーカーに直接的な影響を及ぼす石油・ガスセクターや建設セクターでも、同様の状況が起きています。

2015年は生き残りに焦点を当てた1年になるものの、2016年には再び成長率が向上するというのが、ブラジル人の一般的な見方です。実際のところ、ブラジル市場の根源には、堅固な部分はまだ多くあります。現在の混乱期を「買いの好機」と見る人々は、ブラジル経済にプラス成長が戻って来た時、有利な位置にいられるでしょう。



David Frey

戦略・オペレーション
担当ヘッド

KPMG中国

中国

中国市場は依然、急激に進化し続けています。事実、現在の中国は成長の減速と投資に対する依存度の低下という特徴を持った「新常态」に入ろうとしており、今や中国メーカーの多くは、成長目標を達成するためにイノベーションと業務拡大に目を向けています。

中国政府は、経済成長を促す手段として、既に起業とイノベーションを奨励するための大規模な措置を取っています。例えば、新しい「起業・革新」キャンペーンは、既に急激な発展を遂げつつある中小企業セグメントのイノベーションを後押しすると期待されています。中国で業務を行っているメーカーは、中小企業セグメントで進展するイノベーションをモニタリングするための適切な部門を社内を設置することで、ある程度の競争優位性を得ることができるでしょう。

また中国メーカーの間では、成長機会を海外に求める傾向が強まっており、そのことが、国内製造業界の変化を加速させる要因にもなっています。事実、最近の動向を見ると、中国メーカーの外国企業買収戦略は、近い将来海外の新市場を征服するためというよりも、むしろ新技術やノウハウおよび工程を入手することが目的であり、それらを自社事業に取り込み、中長期的に国内市場での競争力を高めることを目指しているように思われます。

つまるところ、中国メーカーは成長し、同業他社と競争していくための新たな機会を模索しているのです。中国で起きている変化の規模やスピードを考慮し、メーカーを「模倣者」から「クリエイター」に押し上げるような新しいイノベーションが登場すると、KPMG中国は予想しています。



Harald von Heynitz

製造セクターヘッド

KPMGドイツ

ドイツ

ドイツやヨーロッパのその他の輸出主導型経済国が、成長とコスト削減に注力していることは驚くべきことではありません。ユーロ圏経済の軟調さを理由に、ヨーロッパのメーカーは、海外（特に現地通貨が米ドルと連動している市場）に関心を移すことを余儀なくされています。また同時に、新市場での競争が激化していることを理由に、メーカーは生産と管理にかかるコスト構造の両方において、かつてないほどコスト効率を高めています。

ヨーロッパ各地のメーカーは、「インダストリー 4.0」へのシフトをたびたび話題にします。これは製造拠点、サプライヤーおよび顧客の間でデータをリアルタイムで交換することにより、効率性と生産性を高め、イノベーションを推進するものです。しかし、昔ながらの製造技法を、目まぐるしく変化する今日の技術的イノベーションと組み合わせることは容易ではありません。新たなビジネスモデル、新しい工程、そして新しいパートナーシップが確実に必要です。

自動車セクターがドイツ経済に占める割合を考慮すれば、ドイツ経済が、OEM企業が何を優先し、どのようなビジネスモデルを取っているかに大きく依存することは明白です。サプライチェーン全体を通じて、コスト削減と成長目標がOEM企業からの需要に大きく左右されることは事実であり、イノベーション予算についても同じことが言えます。



S.V. Sukumar
 アドバイザリーサービス
 部門
 戦略・オペレーション
 実務担当ヘッド
 KPMGインド

インド

インドのメーカーがイノベーションに非常に力を入れているという事実は、驚くに値しません。国内の競争が激しさを増し、価格が下押し圧力に晒されるようになったことを受け、インドメーカーの多くは、自社製品の利益率を守り、高価格で販売するためには、イノベーションが必要であることを認識しています。そのためインドメーカーは、高度な、また先端的な製造技術を急速に導入しつつあります。

しかし、インドであれその他の地域であれ、メーカーにとっては、特にサプライチェーン側に関するデータと分析(D&A)から、今よりずっと多くの価値を引き出す余地があるのは明らかです。事実、顧客対応に関するD&Aの経験や能力をサプライチェーン業務の改善に活かすことのできるメーカーは、最終的に市場で勝利を取めることができるでしょう。

間違いなくインドは変わりつつあります。そして、新たな消費者からの圧力や、新たな市場改革、新しい競合他社、それに新しいイノベーションに後押しされ、インド市場は「低コスト」の製造拠点から「価値が高く」「高品質の」製造拠点に進化し始めています。こうした変化が、インド製造業の生態系に大きなメリットをもたらすことは明らかですが、それと同時に、メーカーが世界屈指のスピードで成長を遂げるこの市場において、競争力を保ちたいと考えるならば、コストにも留意していく必要があります。



入江 孝弘
 パートナー
 KPMGジャパン

日本

日本の製造業全体の事業環境は、人口減少と高齢化、グローバル最適生産の発展、デジタル化による産業構造の変革、海外市場の拡大、エネルギー・環境問題への対応などの変化が続いています。

そのために以下3つの視点における、中長期的な対応が必要です。

1. 従来課題への対応:

社会の動きに沿った対応

- ①法人税引下げ、円高是正、経済連携協定の推進、エネルギーコスト上昇への対応、環境規制への対応、労働規制緩和
- ②人手不足対応、現役世代育成、OB等の活用(カイゼン等)

経済の好循環の推進

- ①賃上げ、取引関係の適正化(価格転嫁)等

2. 将来に向けた新たな取組み:

事業再編や協力関係の構築

- ①事業再編の促進、協調領域特定による共同開発の促進、グローバルベンチマークの検討、海外も含めたサプライチェーン強化

新市場創出

- ①次世代自動車、航空機、宇宙、ロボット、新素材(特殊鋼、機能性化学品、炭素繊維、セルロースナノファイバー等)、再生、医療、バイオ医薬品等
- ②規制改革(企業実証特例制度、グレーゾーン解消制度等)
- ③研究開発支援、オープンイノベーション

グローバルな収益の獲得

- ①海外でのビジネス環境改善、新たな担い手の育成、インフラ輸出支援、アジア産業構造の変化への対応

3. デジタル化が及ぼす変革への対応:

IIoTやインダストリー 4.0への対応、ロボット革命の実現



Alexey Nazarov

戦略・オペレーション
担当ヘッド

KPMGロシアおよび
CIS

ロシア

ここ数年でのロシアの経験から、地理的・政治的リスクや不透明感は、成長や収益性に大きな影響を及ぼす可能性があることが、はっきりとわかります。ロシアの多くのセクターは、今も継続する経済制裁や逆制裁を概ね「ブラックスワン」事象と捉えています。その結果として、市場での地位や利益が失われ、重要なプロジェクトや活動が遅れるという影響が出ています。

とはいえ、一部のセクターが市場の混乱に比較的よく備えていたことは明らかであり、一部の分野における政府の一貫した方針や、実業界による懸命な努力が功を奏したと言えます。またルーブルが下落したことで、地元の生産者は、一時的に外国の競合他社よりもコスト面で有利となりました。

政府はこのところ、アジアへの進出やいくつかの現地化プログラムを奨励する方針を取っており、そのことが、生産の現地化と市場の多様化を進める新たなパラダイムシフトを後押しするのではないかと期待されています。またルーブル安と政府による支援策も相まって、ロシアでの付加価値生産に対する関心が高まる可能性があります。



Stephen Cooper

パートナー
製造セクター・
自動車セクターヘッド

KPMG英国

英国

英国メーカーは、イノベーションが将来の成長の鍵となることを痛切に意識している一方、イノベーション実現までの時間が短くなっていることも把握しています。テクノロジーに牽引された今日の事業環境の中で、競争力を維持しようとするメーカーにとって、コンセプトを立ち上げ、商業化するまでのリードタイムは大幅に短縮されつつあります。

英国は、常に製造業におけるイノベーションのリーダーと見なされてきました。そして、英国が今後もリーダーであり続けることを示すはっきりとした兆しがあります。有利な税率、安定した市場、そしてグラフェンなどの新技術に対する投資の拡大といった状況を背景に、英国メーカーは引き続き競争優位性を維持すると思われる。

しかし、サプライチェーンやビジネスモデルの変革を含むイノベーションや製造活動に関して言えば、優れた人材を確保することが難しくなっており、そのため英国メーカーが進化と成長を遂げ、新技術を導入する力が制限されてしまう恐れがあります。製造分野に進む人の数を増やすために、これまで以上の努力を払っているとはいえ、それだけでは十分ではなく、若い人々を惹きつけてエンジニアに育てるには、さらなる工夫が必要です。エンジニアを製造セクターに引き留めることは、かつてないほど困難になってきていますが、その一方で、未来の製造モデルを推進するためには、エンジニアの他にも、革新性に富んだ賢明な人材を採用することが必要不可欠です。

今は英国にとって刺激的な時代であり、製造業界は目まぐるしく進化しています。例えば、自動車業界では、「コネクテッドカー」だけを取ってみても、新技術を開発し、商品化する大きなチャンスがあります。この種の活動が、新たな人材、新たな投資、そして新たな技術を、英国の、より幅広い製造セクターに惹きつけることでしょう。



Brian Heckler

パートナー
製造セクター
ナショナル
アドバイザリー・リーダー

KPMG米国

米国

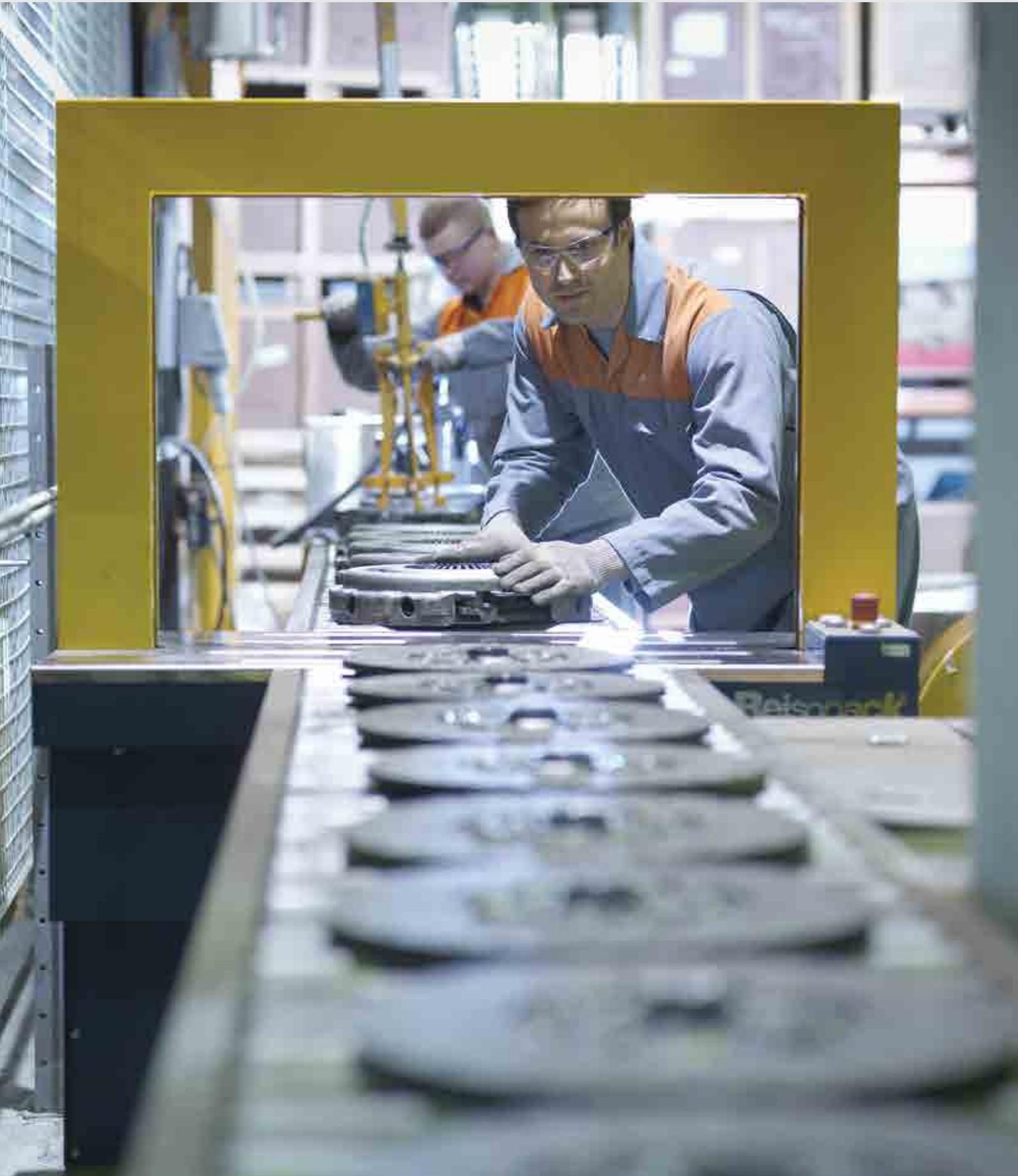
米ドルの上昇に伴い、多くの米国メーカーは、世界市場における競争力を維持するため、コスト構造の改善に改めて注目しつつあります。その結果、特に供給計画や業務計画に関する効率の改善が、ますます重視されるようになってきています。

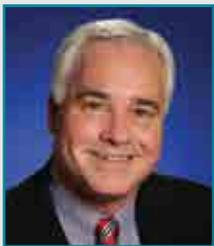
こうした動きのいくつかは、このところ資産やサプライヤーを米国市場の中または周辺地域に移転する「ニア・ショアリング」が、増加傾向にあることから明白です。それにより、サプライチェーンの柔軟性と可視性を高め、リスクを低減することに再び関心が集まっています。

しかし、恐らく米国市場の長期的トレンドの中で最も顕著なのは、テクノロジーと製品の融合が進んでいることでしょう。このことは、製品を設計・販売する方法から営業やサービスの方法に至るまで、ありとあらゆる面に影響を与えています。

ビジネスモデルもまた、急激に変化しつつあります。例えば、パフォーマンスをモニタリングまたは管理し、問題を特定し、自動車から冷蔵庫に至るまで、これまでは「物言わぬ製品」だったものに、ワイヤレスでアップデートを提供することが可能になれば、保証クレームやアフターサービス・モデル、またはメンテナンス契約に、どのような影響を及ぼすかを考えてみてください。

言うまでもなく、イノベーションの強力な生態系は米国メーカーにとって有益です。実際のところ、米国メーカーにとっての課題とは、次の大きなイノベーションを発見することよりも、そのイノベーションが及ぼす影響と価値を理解することだと言えるでしょう。





Doug Gates

航空宇宙・防衛セクター
グローバルヘッド

航空宇宙・防衛セクター

米国とヨーロッパの成熟した防衛市場が停滞を続ける中、防衛産業の請負業者やサプライヤーにとって、新たな市場や新興国市場で成長を実現するという約束を守ることは、ますます厳しくなっています。

しかし、ただ成長だけを目指すのは、成功を収めるための有力な戦略とは言えません。防衛企業はまず、成長の最良のチャンスがどこにあるかを考え、次いでその目標を達成するために適したポートフォリオの構築に焦点を当てる必要があります。その結果、特に米国では、企業が非中核事業や収益の出ない事業を分離または売却することにより、防衛産業の統合が一段と進むことが予想されます。

つまり、防衛産業の請負業者にとっての今後1年間の焦点は、依然として、将来成長機会が浮上した時にそれを活用することができるよう、製品ポートフォリオと事業ポートフォリオを適切な規模に保つことにあると思われる。

ボーイングやエアバスをはじめとする民間航空宇宙企業に関しては、契約、受注残とも引き続き順調に推移すると見えています。たとえそうだとしても、同セクターは、全複合材機体や、より効率に優れたコンポーネントおよび部品の開発などの分野において、イノベーションを続けていきます。



Dieter Becker

自動車セクター
グローバルチェア

自動車セクター

自動車業界では変化の風が吹き荒れ、これまで以上に洗練された目を持つ顧客からは、新サービスに対する需要がますます多く寄せられています。しかし、規制基準が厳格化されたことで、パワートレインの最適化、合理化および標準化に注力することが必要となっています。

だからこそ自動車セクターは、従来の製品や、テクノロジーに牽引されていた過去と、テクノロジーに精通し、ライフスタイルを重視する消費者が次第に増えていく未来とのバランスを図る必要があります。そうした消費者の存在は、全く新しい自動車文化の創造に一役買っています。

従来の自動車企業がトップを走り続けるためには、自身に盲点がないかを見つめ直し、コネクティビティ・ソリューションや自動運転車といった、新たなブレイクスルーをもたらす製品の開発に乗り出す必要があります。ビジネスモデルを作り直し、データを通じて顧客の考えを読み取り、顧客の行動の背景にある動機を理解し、これまでよりも的を絞った同タイプの消費者から構成されるターゲットグループに合わせてビジネスモデルを修正することで、コネクティビティがもたらす本当の価値を活用することが求められています。



Ken Seel

コングロマリットセクター
グローバルヘッド

コングロマリットセクター

今日のように目まぐるしく変化し、混乱に満ちた事業環境においては、コングロマリットは「あらゆる物をすべての人に」という姿勢では生き残ることができません。複合企業が競争の激しい市場で勝ち抜き、投資から最大のリターンを得るには、自身のポートフォリオに焦点を当てる必要があります。

そのためコングロマリットは、自身の競争優位がどの領域にあるか、どの領域で勝負したいかを慎重に検討しなければなりません。変革と変化の前夜に当たる今の時期において、複合企業がこの問題に重点的に取り組むことは極めて重要です。

そうすることで企業は、R&D投資を本当の成長機会に振り向けることが可能になり、また経営陣が中核事業の強化に集中できるようになることで、事業を改善するための、より多くの資金を得ることができると考えられます。



Mark Barnes
高成長市場セクター
グローバルヘッド

高成長市場セクター

今年のGMOレポートに回答したメーカーの多くは、高成長市場に次の成長機会を探し求めることが予想されます。そして、それは極めて正しい判断だと言えます。既に高成長市場への参入は拡大傾向にあり、このトレンドは今後加速すると見られます。

特にメーカーはアフリカとアジア諸国連合(ASEAN)地域への関心を強めているように見えます。それはごく当然のことです。事実、アフリカ大陸の安定性が高まり、消費者信頼感と購買力が上昇し、インフラが改良されたことを背景として、製造、ヘルスケア、エネルギーなどの分野を中心に、アフリカに対する投資家信頼感が高まっています。

またASEAN諸国では、ASEAN経済共同体の結成を背景に同地域への関心が高まったことで、豊富な天然資源や巨大な消費者市場基盤を武器に、成長が加速すると予想されます。

しかし、メーカーが現地化やイノベーション、そしてサプライチェーン管理の改善を目指して地元企業との提携を進める際、決定的に重要となるのは文化です。メーカーが高成長市場で成功を収めたいと願うのであれば、ターゲット市場の現地の文化を理解し、受け入れ、その中で業務を行うことの価値を過小評価してはなりません。



Chris Stirling
ライフサイエンスセクター
グローバルチェア

ライフサイエンスセクター — 医療機器

ライフサイエンスは、他のどのセクターにも増してイノベーションが特別な意味を持つセクターです。ライフサイエンス企業はその事業の性質上、生活の質を高め、命を守るテクノロジーを提供できるよう、パフォーマンスを高める必要があるからです。

その一方で、ライフサイエンス企業は岐路に立たされています。ヘルスケア業界の収益構造が大きな圧力に晒される中、従来の事業モデルや経営モデルが見直されたり、目まぐるしい進化を伴ってグローバル化する市場に適應するために設計された新戦略に取って代わられたりするケースも少なくありません。

今年のGMOレポートから明らかなことは、医療機器・診断装置(MD&D)メーカーがR&Dに大規模な投資を行っていること、そしてイノベーション戦略を漸進的なものから画期的イノベーションの実現にシフトしつつあるという点です。これほどの投資や、画期的イノベーションを推進するという明確な姿勢は、GMOレポートに参加した他のセクターのメーカーとは対照的です。

この調査結果からは、MD&Dセクターがコラボレーションを強化し、サプライヤーとの統合を密にすることによって、speed-to-marketを改善することに意欲的なことがうかがえます。同セクターは今後、製造業のイノベーションをリードしていく可能性があります。



Eric Damotte
メタルセクター
グローバルヘッド

メタルセクター

金属メーカーは今や、過剰生産能力や鉄鉱石価格の下落を理由に苦しい状況に置かれており、激しい競争の時代を迎えようとしています。どのメーカーも新たな成長機会を探し求め、それと同時にコスト削減に真剣に取り組んでいます。

こうした金属を巡る激しい競争環境は、メタルセクターにも影響を及ぼしています。中国では利益率が圧迫され、生産能力の余剰を反映して輸出が記録的な水準に達しており、いずれ国内企業の大規模な統合が起きる見通しです。しかし、中国以外の国では、競争の大部分は金属メーカーがいかに顧客の需要を理解し、満たすことができるかにかかっています。

その結果、超軽量合金などの新製品の開発や、市場からの新たなニーズや厳格化された環境規則への対応に役立つ、新たな製造技術の採用を重視する傾向が強まっています。それと同時に金属メーカーは、サプライチェーン業務の改善にも力を注いでいます。その目的は、運転資本水準を引き下げただけでなく、柔軟性と顧客需要に対する反応を高めることにあります。

とはいえ、中国以外では、大規模なM&A活動が行われる見込みは薄いでしょう。その代わりに、新たな成長機会やイノベーションの機会を求め、他社とのパートナーシップの提携や、顧客とサプライヤー両方とのコラボレーションに力を入れる金属メーカーが増えることが予想されます。

メーカーへ向けた5つのアドバイス

1

製造セクターは、変革の初期の段階にあります。成長とイノベーション、コスト構造とサプライチェーン効率性は、いずれも最重要課題ではありますが、「次世代の」戦略実行に向けた動きはまだ活発とは言えません。

2

新たな破壊的要因やイノベーターが、製品開発や製造工程、自動化、そしてビジネスモデルに革命をもたらすことで、イノベーションのスピードは加速し続けていくと思われまます。このハイペースのイノベーションに加わることができなければ、メーカーの競争力は脅かされることになるでしょう。

3

新製品、ビジネスモデル、そしてディスラプター(破壊者)の存在は、メーカーが、より機敏で透明度が高く、需要主導型のサプライチェーンや、統合されたビジネスプラン・モデルを開発することを後押しすると見られます。しかし、サプライチェーンの可視性は依然として低く、そこにコラボレーション拡大の大きなチャンスがあると言えるでしょう。

4

メーカーは、R&D活動への投資を拡大し、人材を惹きつけ、より幅広く、より包括的なイノベーション・モデルを構築し、テクノロジーに精通したパートナー企業とコラボレートすることで、新たな機会を創出しようとしています。イノベーション競争に勝利するためには、メーカーは引き続きテクノロジーと人材に投資していく必要があります。

5

製造セクターが大規模な変革へと突き進む中、競争の勝者には大きなチャンスが訪れると言えますが、アフターサービス、顧客対応用テクノロジーの改良、チャンネルの拡大など、当面の施策として既にある売上拡大の機会を改善するためにできることがまだ多く残されています。

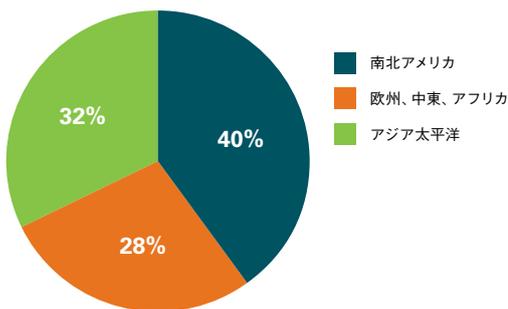
本調査について

「グローバル製造業の展望 2015」は、2015年の初めにForbesがKPMGインターナショナルの依頼を受けて行った、386名のシニアエグゼクティブに対する調査をもとに作成されています。

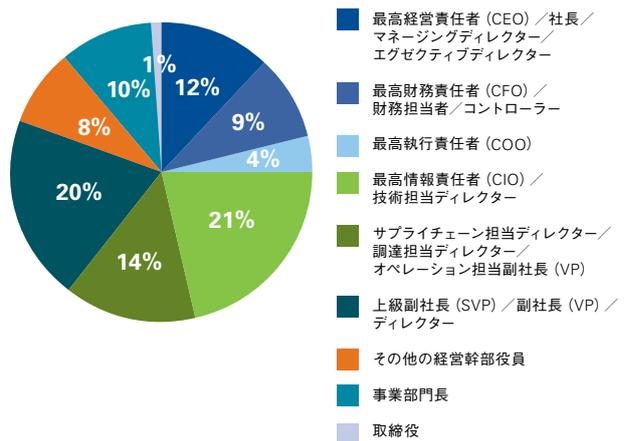
回答者は、航空宇宙・防衛、自動車、コングロマリット、医療機器、工学&工業製品、金属という、6つの業界から構成されています。

回答者のうち55%が経営幹部の役職にあり、3分の2が年間収益50億米ドル以上の企業に所属しています。回答者は南北アメリカ、ヨーロッパ、アジアから選択されています。

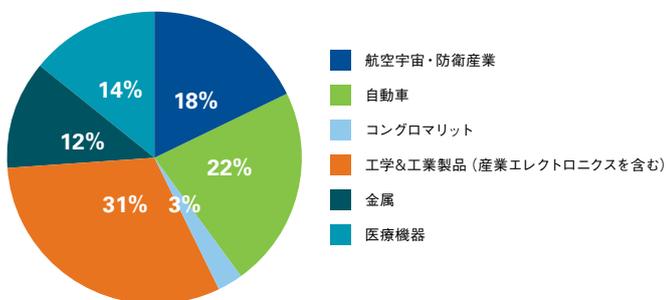
現在の勤務地はどこですか？



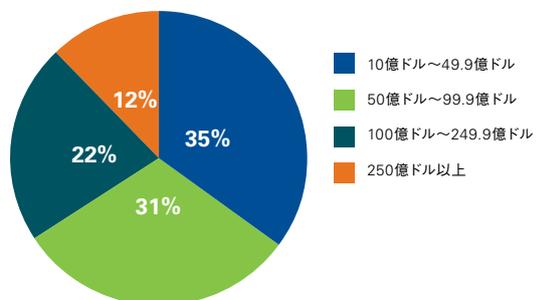
あなたの役職に最も近いものは、次のうちどれですか？



製造業のうち、おもにどのセクターに該当していますか？



貴社の世界全体の年間収益は、米ドルでどの程度ですか？



注：四捨五入の関係上、パーセンテージの合計が100%にならない場合があります
出典：Forbes survey 2015年1月

KPMG製造セクター主要国のリーダー

グローバル／米国

Jeff Dobbs
Global Sector Chair,
Industrial Manufacturing
+1 313 230 3460
jdobbs@kpmg.com

スウェーデン

Björn Hallin
KPMG Partner/Head of
Industrial Markets
KPMG in Sweden
+46 8 723 96 26
bjorn.hallin@kpmg.se

英国

Stephen Cooper
Partner, UK Head of
Industrial Manufacturing and
Automotive
KPMG in the UK
+44 20 73118838
stephen.cooper@kpmg.co.uk

カナダ

Don Matthew
Partner, Canadian Lead
Industrial Manufacturing
KPMG in Canada
+1 604 455 4002
dmatthew@kpmg.ca

オランダ

Tom Van der Heijden
Partner
KPMG in the Netherlands
+31206 567520
vanderheijden.tom@kpmg.nl

フランス

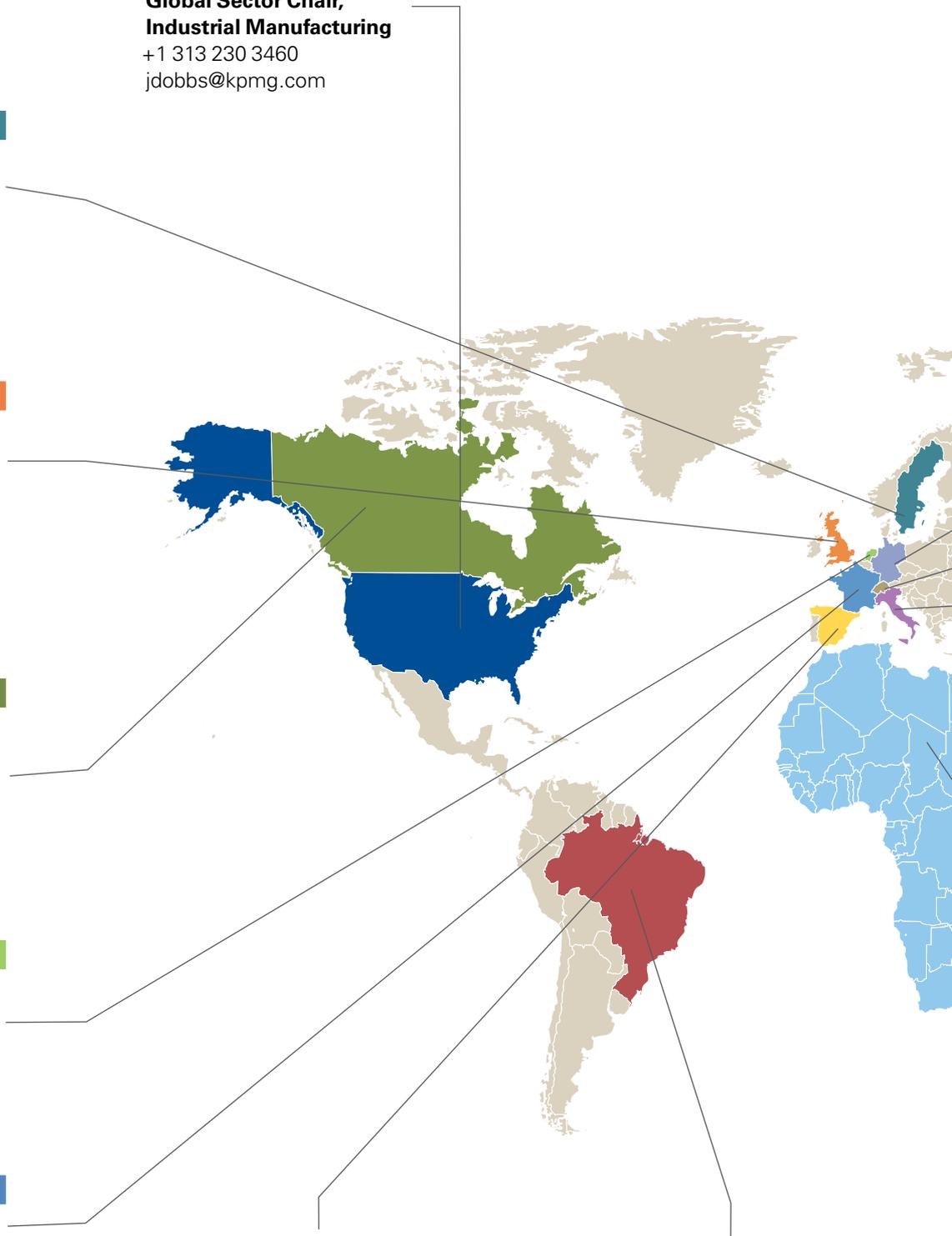
Philippe Grandclerc
Partner
KPMG in France
+33155686952
pgrandclerc@kpmg.fr

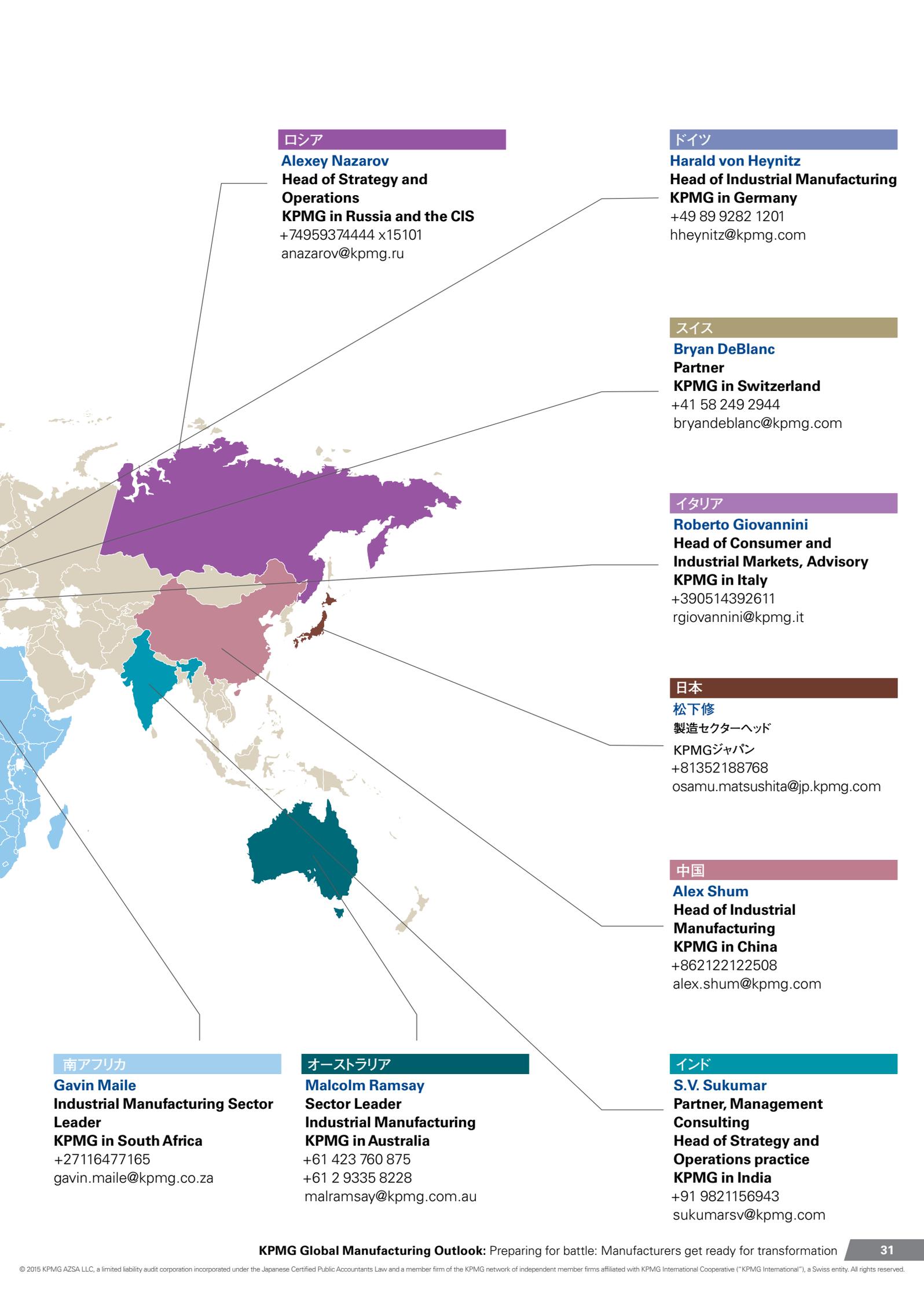
スペイン

Manuel Parra
Partner/Head of
Industrial Manufacturing
KPMG in Spain
+34914563400
mparra@kpmg.es

ブラジル

Charles Kriek
Partner in Charge, Audit
KPMG in Brazil
+551121833102
ckriek@kpmg.com.br





ロシア

Alexey Nazarov
Head of Strategy and Operations
KPMG in Russia and the CIS
+74959374444 x15101
anazarov@kpmg.ru

ドイツ

Harald von Heynitz
Head of Industrial Manufacturing
KPMG in Germany
+49 89 9282 1201
hheynitz@kpmg.com

スイス

Bryan DeBlanc
Partner
KPMG in Switzerland
+41 58 249 2944
bryandeblanc@kpmg.com

イタリア

Roberto Giovannini
Head of Consumer and Industrial Markets, Advisory
KPMG in Italy
+390514392611
rgiovannini@kpmg.it

日本

松下修
製造セクターヘッド
KPMGジャパン
+81352188768
osamu.matsushita@jp.kpmg.com

中国

Alex Shum
Head of Industrial Manufacturing
KPMG in China
+862122122508
alex.shum@kpmg.com

南アフリカ

Gavin Maile
Industrial Manufacturing Sector Leader
KPMG in South Africa
+27116477165
gavin.maile@kpmg.co.za

オーストラリア

Malcolm Ramsay
Sector Leader
Industrial Manufacturing
KPMG in Australia
+61 423 760 875
+61 2 9335 8228
malramsay@kpmg.com.au

インド

S.V. Sukumar
Partner, Management Consulting
Head of Strategy and Operations practice
KPMG in India
+91 9821156943
sukumarsv@kpmg.com

KPMG製造セクターにできること

KPMGのグローバル製造セクター・ネットワークは世界各地のメンバーファームを拠点とするプロフェッショナルで構成され、世界規模の製造企業と業務を行っています。

KPMGのグローバル製造セクターグループには670人のパートナーを含む9,100人以上のプロフェッショナルが所属しており、KPMG 監査、税務およびアドバイザリー部門が集結して、製造業界のクライアントの皆様の活動に幅広いアプローチを提供しています。

世界各地の製造業界に関する知識を有し、業界に特化した案件に関与してきたKPMGは、製造業界に属する企業様から選ばれるに相応しいアドバイザーであると自負しています。

KPMGのサービスは、製造業界のクライアントの皆様が直面する、以下のような主要問題や市場の優先課題に対処することができるよう支援することに重点を置いています。

- ビジネスモデルの変革
- 高成長市場戦略
- 市場への参入と業務拡大
- M&Aおよびトランザクションサービス
- コーポレート・ファイナンスおよびバリュエーション
- プライベート・エクイティへの投資



成長に関するテーマ

- サプライチェーンおよび流通に関するソリューション
- 調達に関する変革
- 業務効率の改善
- 財務の変革
- 社内業務改善とソーシングに関するアドバイザリー
- R&Dの管理戦略



コストおよび競争力

- 全社リスク管理
- ITに関するアドバイザリー・ソリューション
- ガバナンス、報告および規制関連サービス
- 債務に関する助言および証券化
- グローバル税務および移転価格サービス
- サステナビリティと環境



リスク、ガバナンス
および
規制に関する事柄

KPMGグローバル製造セクターチームは、メンバーファームの顧客に積極的で未来を見据えたサービスを提供し、顧客が製造セクターの潜在的な成長力を活かし、セクター内の主な問題や課題を克服できるよう手助けします。

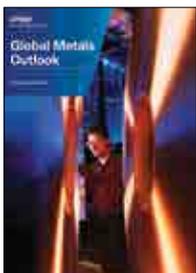
グローバル製造セクターの刊行物



グローバル航空宇宙・防衛産業の展望

Global Aerospace and Defense Outlook 2015年6月

本レポートでは、航空宇宙・防衛産業の企業が、収益性とコストに関する可視性を高め、新たなパートナーシップを締結し、既存の製品やサービスを活用する新たな機会にいかにかに焦点を当てているかを検証しています。



グローバル金属産業の展望

Global Metals Outlook 2015年

毎年発行しているこの「グローバル金属産業の展望」では、金属産業の企業が、コストと収益源に関する理解を深め、パートナーシップを締結し、利益を上げつつ成長を遂げるためのプラットフォームづくりを目的としたイノベーションの推進に、いかにかに注力しているかを検証しています。本レポートは金属業界の83社の経営陣を対象に行った最近の調査に基づいて作成されており、全世界の金属業界における経営陣と意思決定者にとって、重要な情報源となるでしょう。



製造セクターのメガトレンド

Industrial Manufacturing Mega Trends

本レポートでは、製造セクターにおける10の主要トレンドを分析し、KPMGの見解、アプローチ、ソリューションやKPMGの各種サービスと共に、付加価値を提供します。

KPMG's Global Industrial Manufacturing steering group:

Jeff Dobbs

Global Sector Chair, Industrial Manufacturing

jdobbs@kpmg.com

Mark Barnes

Global Head of High Growth Markets

mbarnes1@kpmg.com

Eric Damotte

Global Head of Metals

edamotte@kpmg.es

Harald von Heynitz

Head of Industrial Manufacturing

KPMG in Germany

hheynitz@kpmg.com

David Frey

Head of Strategy and Operations Consulting

KPMG in China

david.frey@kpmg.com

Doug Gates

Global Head of Aerospace and Defense

dkgates@kpmg.com

松下修

製造セクターヘッド

KPMGジャパン

osamu.matsushita@jp.kpmg.com

Ken Seel

Global Head of Conglomerates

KPMG in the US

kseel@kpmg.com

Joerg Strater

Global Head of Tax for Industrial Manufacturing

jstrater@kpmg.com

Additional contributors:

Rob Barrett

Managing Director, Operations Advisory

KPMG in the US

rbarrett@kpmg.com

Dieter Becker

Global Sector Chair of Automotive

KPMG in Germany

dieterbecker@kpmg.com

Stephen Cooper

Partner, Head of Industrial Manufacturing and Automotive

KPMG in the UK

stephen.cooper@kpmg.co.uk

Todd Dubner

Principal, Strategy practice

Industrial Manufacturing

KPMG in the US

tdubner@kpmg.com

Erich Gampenrieder

Head of KPMG's Global Supply Chain Center of Excellence

egampenrieder@kpmg.com

Brian Heckler

Partner, National Advisory Leader Industrial Manufacturing

KPMG in the US

bheckler@kpmg.com

Tom Mayor

Principal, Strategy practice Industrial Manufacturing

KPMG in the US

tmayor@kpmg.com

Charles Kriek

Partner in Charge, Audit KPMG in Brazil

ckriek@kpmg.com.br

Damian Morgan

Managing Director, Strategy practice Industrial Manufacturing

KPMG in the US

dmorgan@kpmg.com

Alexey Nazarov

Head of Strategy and Operations KPMG in Russia and the CIS

anazarov@kpmg.ru

Chris Stirling

Global Sector Chair, Life Sciences

KPMG in the UK

christopher.stirling@kpmg.co.uk

S.V. Sukumar

Partner, Management Consulting

Head Strategy & Operations practice

KPMG in India

sukumarsv@kpmg.com

Michele Hendricks

Global Executive for Industrial Manufacturing

mhhendricks@kpmg.com

Leona Mickelson

Senior Marketing Manager

Global Industrial Manufacturing

KPMG in Canada

lmickelson@kpmg.ca

原 宏治

マネジメントコンサルティングパートナー

製造・消費財セクター担当

KPMGジャパン

koji.hara@jp.kpmg.com

井口 耕一

ストラテジーグループ統括

KPMGジャパン

koichi.iguchi@jp.kpmg.com

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



本調査は、KPMGインターナショナルが2015年6月に発行した“Global Manufacturing Outlook”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

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 International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 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.

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

Designed by Evalueserve. KPMG Global Manufacturing Outlook: Preparing for battle: Manufacturers get ready for transformation

Publication number: 132408-G. Japan: 15-1537

Publication date: June 2015