

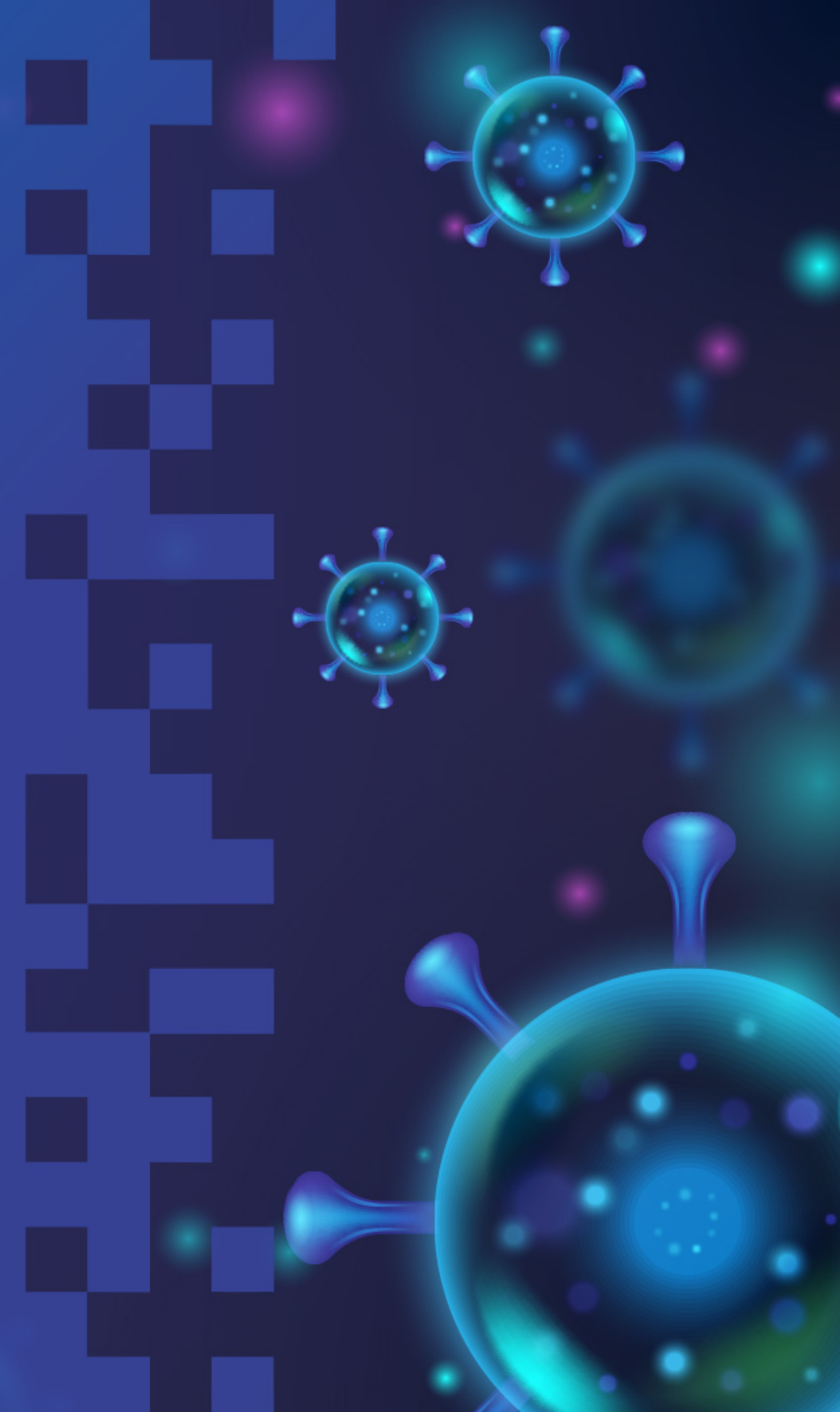


## KPMG Webセミナー

# 不確実性の高い時代 に向けた経営改革

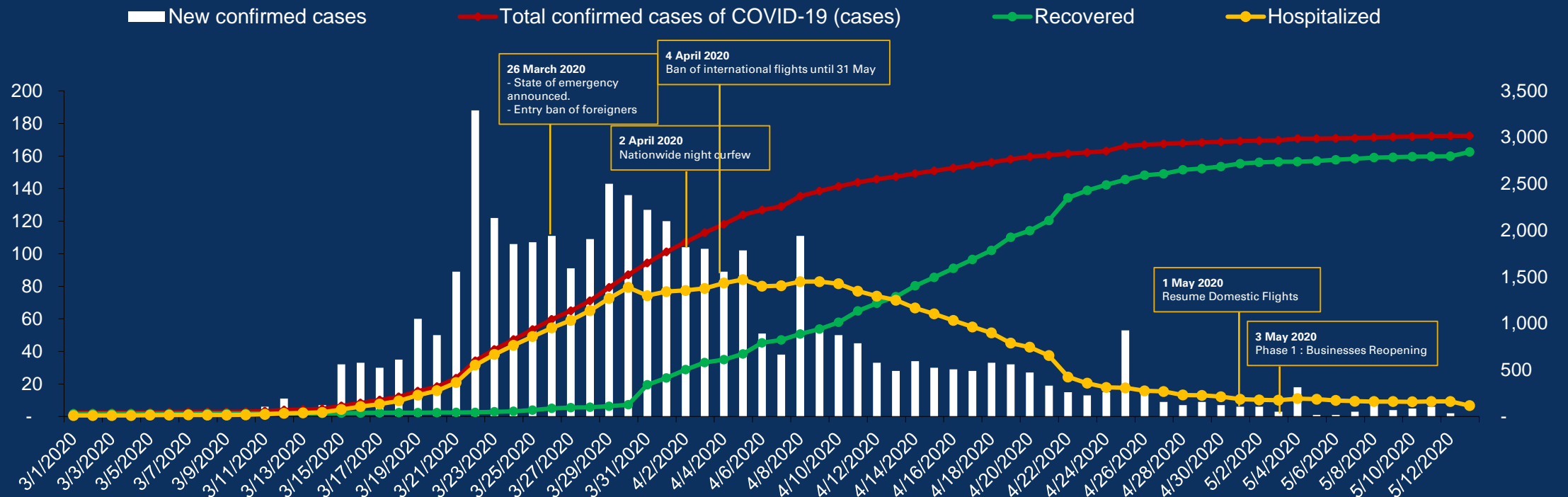
2020年5月15日

KPMG in Thailand



# COVID-19: Thailand Situation

## Number of COVID-19 confirmed cases in Thailand



\*Updates as of 13 May 2020  
Source: Department of disease control

# COVID-19 : Thailand Situation

## Map of provinces with confirmed cases

Source: Bangkok Post as of 13 May 2020



● More than 1,000 case

● More than 100 cases

● 1-99 case

○ No case

## Top 10 provinces

Province	Cases
Bangkok	1,547
Phuket	220
Nonthaburi	156
Yala	132
Songkhla	128
Samutprakan	116
Chon Buri	92
Pattani	91
Chiang Mai	40
Pathum Thani	39

## Top 10 nationality with confirmed cases in Thailand

Nationality	Cases
Thai	2,674
Burmese	56
Unknown	36
Chinese	34
French	29
British	21
American	13
Russian	12
Japanese	11
Indian	9

*\*Updates as of 13 May 2020  
Source: [Department of disease control](#)*

# タイでの新型コロナウイルスの状況



## 感染状況

(5月13日現在)

**感染者累計**：3,017人 (うち死者56人、入院・療養中117人)

**新規感染者**：0名

## 入国・渡航制限

### 外国人の入国を原則禁止

ただし、労働許可証を有する外国人、外交団・国際機関の職員及び政府の代表などに限り、健康証明書（出発の72時間以内発行）及びタイ側在外公館発行の許可証の提示で入国可能（外国人のトランジット客は不可）

タイ政府は5/31まで国際線旅客便の受入を停止

## 行動制限

・**3/26より2005年非常事態令に基づく措置を実施、4/28非常事態措置の延長（5月末）**

・**5/3制限緩和を発表。今後、14日毎に状況評価し隔離策を見直し。**

※継続する主な隔離策：夜間外出禁止令（午後10時－午前4時）、タイへの外国人入国禁止、外国からの旅客機の着陸禁止、県の越境移動の制限、半数以上の在宅勤務、マスク着用・手洗い・ソーシャルディスタンスの義務付け

## 経済影響

2020年度の実質GDP成長率予測を**2.8%からマイナス5.3%へ下方修正**（2019年度：2.4%、2021年度：3.0%見込）

推定700万人が失業中

# タイのビジネスリーダーはコロナ禍を変化のきっかけと捉えている



Pun-Arj Chairatana, executive director of the National Innovation Agency (NIA);

- Outbreak-driven digital transformation is likely to be adopted by businesses and workers. He said **the Covid-19 crisis is triggering significant change among individuals and business operators who may have been reluctant** to embrace digital technology, nudging them the opposite direction.

K-Bank chief executive Kattiya Indaravijaya;

- The bank set a 6P strategy, comprising product, price, place, promotion, productivity and people.
- "If we want folks in the provinces to use our services, prices must be lowered," she said. "The question is **how to maintain profit** if prices are cut. **We want to access provincial customers who previously weren't our target**, and this indicates that **the current promotion channels aren't the answer.**"
- **Productivity is crucial** because it will cut costs, enabling the bank to offer products and services at lower prices.

Nadim Xavier Salhani, chief executive of Mudman Plc, the operator of Dunkin' and Au Bon Pain;

- Moreover, **labour productivity will have to improve substantially**, as **Thailand may not enjoy cheap labour as in the past**. Mr Salhani expects labour to be aggressively unionised. The delivery business will become a mainstay. I predict a new and innovative delivery programme will arrive at customers' homes,"

(Bangkok Post: Covid-19 trends likely to stick PUBLISHED : 27 APR 2020 AT 04:30)

# COVID-19対応は何が違うのか？



## これまでの特徴



### 局地的・一時的

- 過去の知識・経験がBCP計画等に反映されている
- 複数回・非連続的に発生することが想定されていない
- 発生前の状態に戻ることが前提

### サプライチェーンの一部へ影響

- サプライヤー・販売先を地理的に分散させておくことで、生産さえできれば製品の販売先はあった状況
- 内需が縮小しても、輸出主導経済で稼ぐことはできた
- 販売先・調達先の視点からの自社の代替先の存在

### 固定化した場所・方法による働き方

- 移動の自由の制限は極めて限定的
- 対面による経済活動によるリスクは限定的
- リモートワークに有効な安価で安全なテクノロジーがない
- 従来の労働環境に戻ることが必然的な流れ

## 今回の特徴

### 全世界・同時並行・先行き不透明

- 過去の知識・経験が活かせない
- 第二波・第三波への発生に対する不安
- 発生前の状態へ戻ることへの妥当性が不明

### サプライチェーン全体へ影響

- 自社のみならず、調達先・販売先も操業できない状況が同時発生
- 内需・外需ともに影響を受け、モノ・サービスの行き場がない

### 柔軟な働き方に対する理解の広がり

- 移動の自由の制限により在宅勤務は不可避
- 対面による経済活動により生命に関わるリスクが顕在化
- リモートワークによる作業実施が可能であることが世間一般で広く理解された
- 対面を制限した経済活動を経験することで、従来の働き方への疑問が生じた

# ‘ニューノーマル’でビジネスはどう変わる？



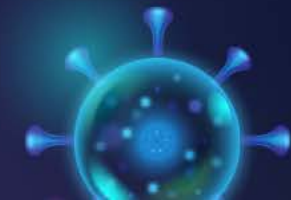
- ニューノーマルの議論はまだ確定した事象について語っているものではない
- 大きな変化が起こる可能性は高く、その変化に適応できる力は身につけておくべきである

## After Covid, With Covidにおけるビジネスへの影響

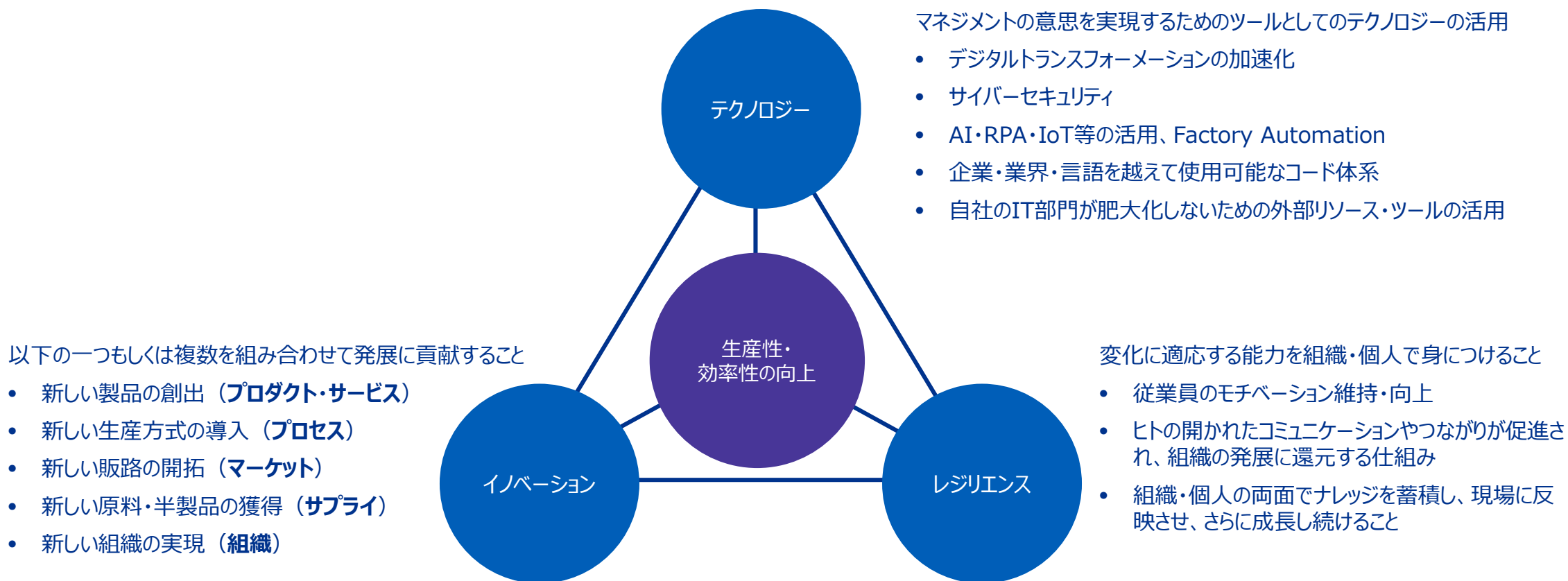


- 国境・県境等、所在地を越えるヒト・モノの移動への制限
- 安価な労働力やコストに依拠した国をまたがるサプライチェーンの見直し
- 日本国内への生産回帰と価格転嫁
- 既存取引先の代替候補先の選定と技術指導・協力による品質向上
- 紙ベースから電子化されたデータ・書類のやりとりへの移行が増加
- オンライン上での取引増加に伴い、サイバーセキュリティ対策が拡大
- 顧客先とのやりとりでもリモートツールの使用が増加
- 安全性重視にもとづく少スタッフ・サービス自動化による価格転嫁
- ターゲット顧客に応じた価格・商品戦略の変更
- 外出の自粛や移動の制限にもとづく消費行動の減退や消費行動の変化
- 小型・安価・エコな移動手段の普及
- バンコクと首都圏での不動産価格下落
- ホテルや主にシングルユースのコンドミニアムの建設ラッシュの終焉
- リモート接続による作業環境の浸透
- 体感・直感が制限された状態での判断・意思決定
- 副業の解禁や人員の囲い込みによる労働者保護への流れと人件費上昇

# マネジメントが押さえておくべき三つの要素



これまでのような人海戦術によるマニュアル業務中心の仕組みから、テクノロジーを最大限に活用した生産性・効率性の高い仕組みを作るべき





# ものづくりに関する今後のトレンド



主要生産拠点としての在タイ日系企業の視点では、従来どおりに本社の指示を受けて生産機能に特化した取り組みを実施するだけでなく、タイおよび周辺諸国の新たな顧客・市場・ニーズ開拓や体質強化に対する役割が増すと予想される

## 1 世界シェアや現場データを活かした新しいビジネスモデルの展開

- 現場の良質なデータを蓄積し共有知化
- 自社製品の世界シェアを活かしたサービス提供
- 世界中の社会課題をはじめとする新たな顧客ニーズに対応

## 2 重要部品、素材の強みを活かした世界市場の開拓・拡大

- 日本製造業の部素材の強みや高い技術力、品質力を背景に自社製品を事実上の標準規格化する
- 海外企業を含む完成品メーカーへも提案

## 3 スキル人材が活躍できる場・組織の構築

- モノづくりとAI、IoTなどの技術を組み合わせることができるスキル人材が活躍する環境構築
- 若手の積極登用、新規事業を見据えたプロジェクトへの評価システムの見直し、横断部門の新設などモノづくりや組織改革を実施

## 4 技術のデジタル化・徹底的省力化の実施

- 熟練技術者から将来を見据えた対策を行う
- 深刻な人手不足を追い風に、AI、IoT、ロボット、VR及びARを使い現場の徹底的な省力化を推進。熟練技術者やベテランが知る暗黙知の形式知化を図る

Source:ものづくり白書2019を参考にKPMGにより加工

# 在タイ日系企業に提言する5つの取り組み

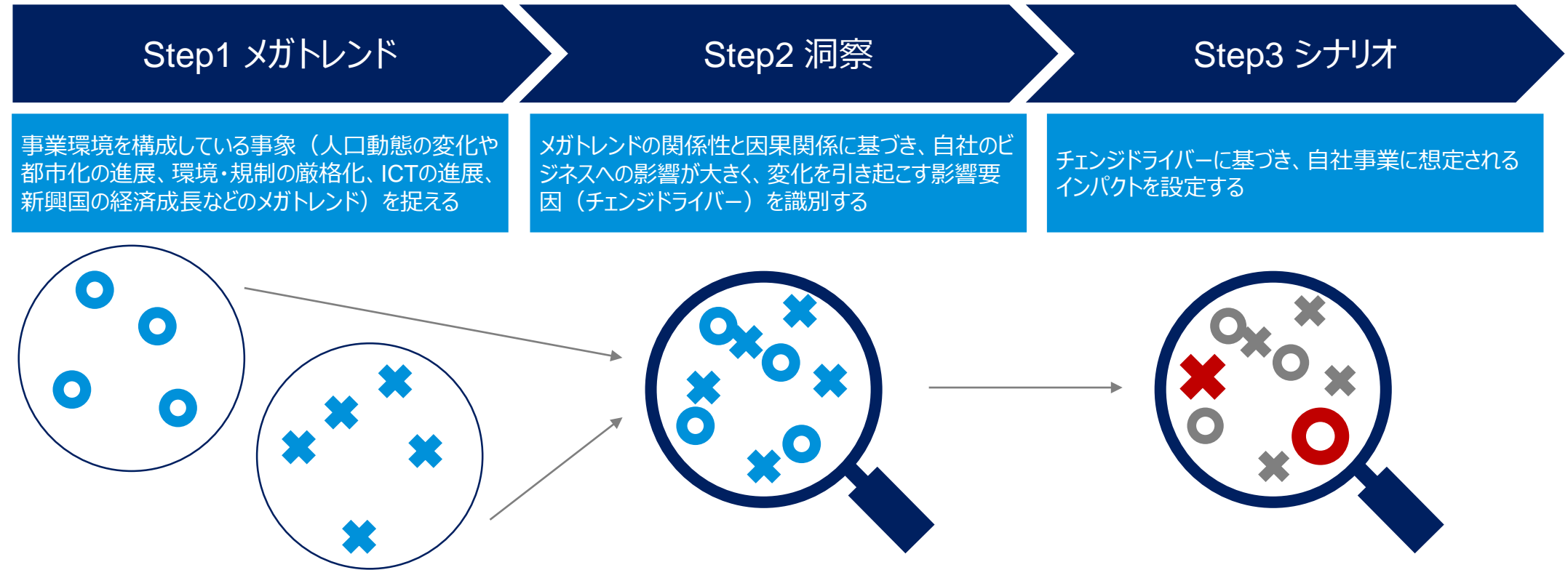


- ✓ 経営資源の見える化とシナリオプランニング
- ✓ RPA/AI等のデジタルソリューションを活用した管理部門の効率化・スリム化
- ✓ リモート・自動化（‘ニューノーマル’）を前提とした業務プロセス・ITの再整備
- ✓ デジタル化対象業務・文書の洗い出しとデータ整備
- ✓ サプライチェーン全体の管理範囲の見直し・取引先の選定



# 不確実性が高まる中で求められる対応とは

新型コロナウイルスの収束後、中長期的な業界構造の変化、これまでの自社の競争優位性と事業戦略への影響が出る可能性が高い。この中で、中長期的に起こりうる未来の可能性を複数描き、生じるイベントに対処するための準備策を講じる「シナリオ・プランニング」が有効である。



# 【参考】製造業に影響を及ぼすメガトレンド

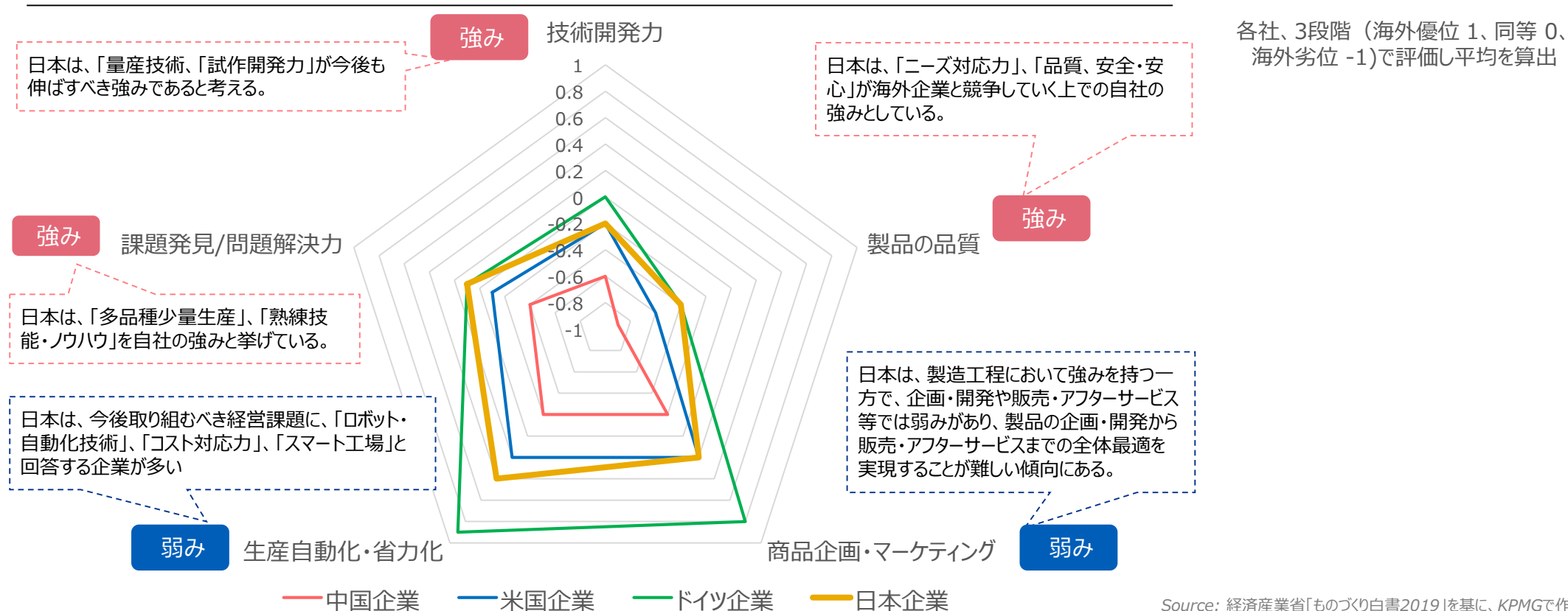


テラ・トレンド	エコノミクス・トレンド	テクノロジー・トレンド	メタ・トレンド
<p><b>Demographics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少</li> <li>高齢化</li> <li>移民/人種の多様化</li> <li>女性の活躍</li> <li>肥満と食生活</li> <li>ジェネレーションY/ミレニアル世代</li> <li>都市化</li> <li>人の流動性</li> </ul> <p><b>Consumer Trends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマイゼーション</li> <li>トレーディングアップ / ダウン</li> <li>運動とフィットネス/余暇の傾向</li> <li>オーガニック</li> <li>時間短縮-便利化</li> <li>エンターテインメント/セレブリティ文化</li> <li>ヘルス&amp;ウェルネス</li> </ul> <p><b>Other Terra Trends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人ゲノムプロジェクト</li> <li>オープンソース</li> <li>グリッドコンピューティング</li> <li>知的財産</li> </ul>	<p><b>Economy &amp; Employment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションインペラティブ</li> <li>人材獲得競争</li> <li>生産性/ パフォーマンス重視</li> <li>インフラ需要</li> <li>小規模ビジネス/アントレプレナーシップ</li> <li>シェアリングエコノミー</li> <li>CEOの短命化</li> </ul> <p><b>Financial flows/ Investment &amp; Instruments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会責任投資</li> <li>代替投資手段</li> <li>新興国への資金フロー</li> </ul> <p><b>Trading Blocks &amp; Flows</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>eトレード/eコマース</li> <li>地域貿易圏</li> </ul> <p><b>Wealth Creation/Destruction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オフショア投資</li> <li>グローバルエリートへの創出</li> </ul> <p><b>Globalization</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RDE(急成長新興国)</li> <li>中国の台頭</li> <li>インドの台頭</li> <li>中流層の台頭</li> <li>ネクストビリオンコンシューマー</li> </ul>	<p><b>Platforms &amp; Connectivity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>豊富な帯域幅 (通信革命)</li> <li>ITコミュニティ</li> <li>ニューメディア</li> <li>クラウドコンピューティング</li> </ul> <p><b>Technology Trends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ナノテクノロジー</li> <li>モバイルデバイス</li> <li>RFIDとセンサネットワークの台頭</li> <li>ワイヤレスコミュニケーション</li> <li>スマートデバイス</li> <li>ロボティクス</li> <li>3D プリント技術</li> <li>ビッグデータ</li> <li>自動運転技術</li> <li>AIと機械学習</li> <li>VR / AR</li> </ul> <p><b>Life Sciences/ Healthcare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスケアへの支出</li> <li>バイオテックとプロテオミクスの台頭</li> <li>栄養補助食品 &amp; 機能性食品</li> <li>医療技術</li> </ul> <p><b>Energy &amp; Power</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーの不安定性</li> <li>代替エネルギー源需要</li> <li>持続可能な輸送手段</li> </ul>	<p><b>Scarcity vs Abundance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物の処理方法</li> <li>水不足</li> </ul> <p><b>Environmental crisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンプロダクト</li> <li>地球温暖化への注意喚起</li> <li>炭素クレジット</li> </ul> <p><b>Challenge of Governance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>民営化</li> <li>教育重視</li> <li>博愛主義の台頭</li> </ul> <p><b>Risk &amp; Security</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク・セキュリティ懸念</li> <li>偽造</li> <li>民間セキュリティ</li> <li>パンデミック</li> <li>自然災害</li> <li>自治体の破綻</li> <li>個人情報への侵害</li> </ul> <p><b>Role of Business</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CSR / CVS</li> <li>NGO / NPO</li> <li>SDGs</li> <li>ビジネスの透明性</li> </ul>

# 日系製造業が競争力を強化すべき分野

経済産業省「ものづくり白書2019」によると、日系グローバル製造業が海外企業と競う中で、品質や現場の課題対応力、熟練技能といった、生産工程を中心とする分野に強みがあると考えている一方、生産の自動化やスマート工場、デジタル人材育成などに課題があると考えている。

意識調査「日本企業に比べて海外企業が優れている点、劣っている点」



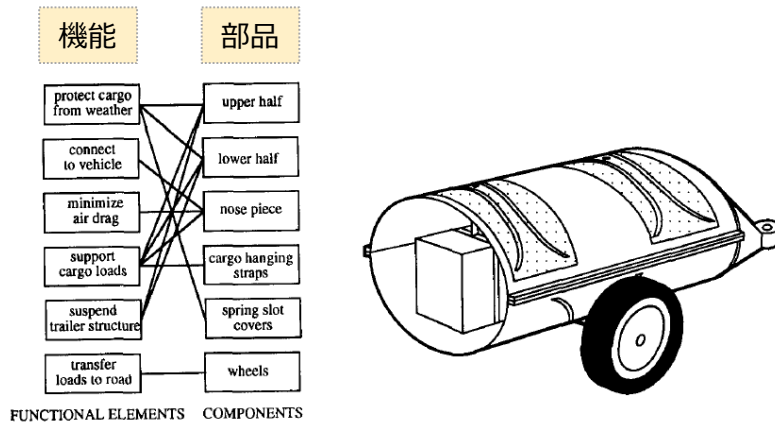
Source: 経済産業省「ものづくり白書2019」を基に、KPMGで作成



# 製品需要に応じてものづくりの仕組みを変える

- 一般的に、日系企業の製品開発・製造はインテグラル型が多く、欧米系企業はモジュール型が多いと言われている
- 自社の既存の強みにとらわれず、異なるものづくりへもチャレンジすることでイノベーションが生まれる機会になるかもしれない

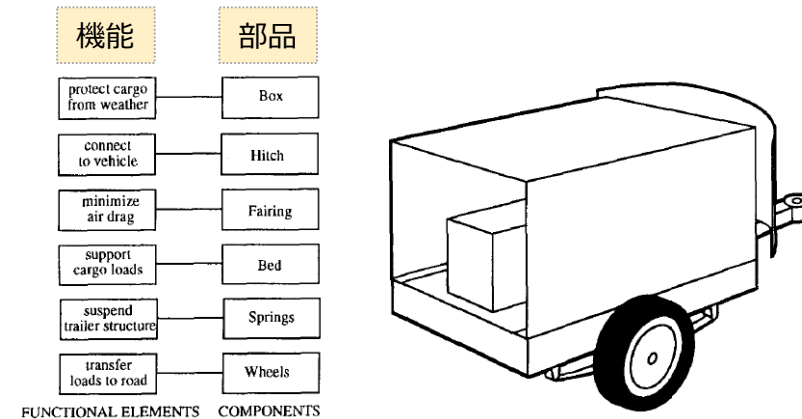
## インテグラル（摺り合せ）型



- 機能要素から構成要素（部品）への写像関係は1対N、N対1の関係
- 構成要素（部品）間のインターフェースは結合

単一の機能要素に変更を加えるためには、  
全ての“部品”に変更を加える必要がある

## モジュール（組み立て）型



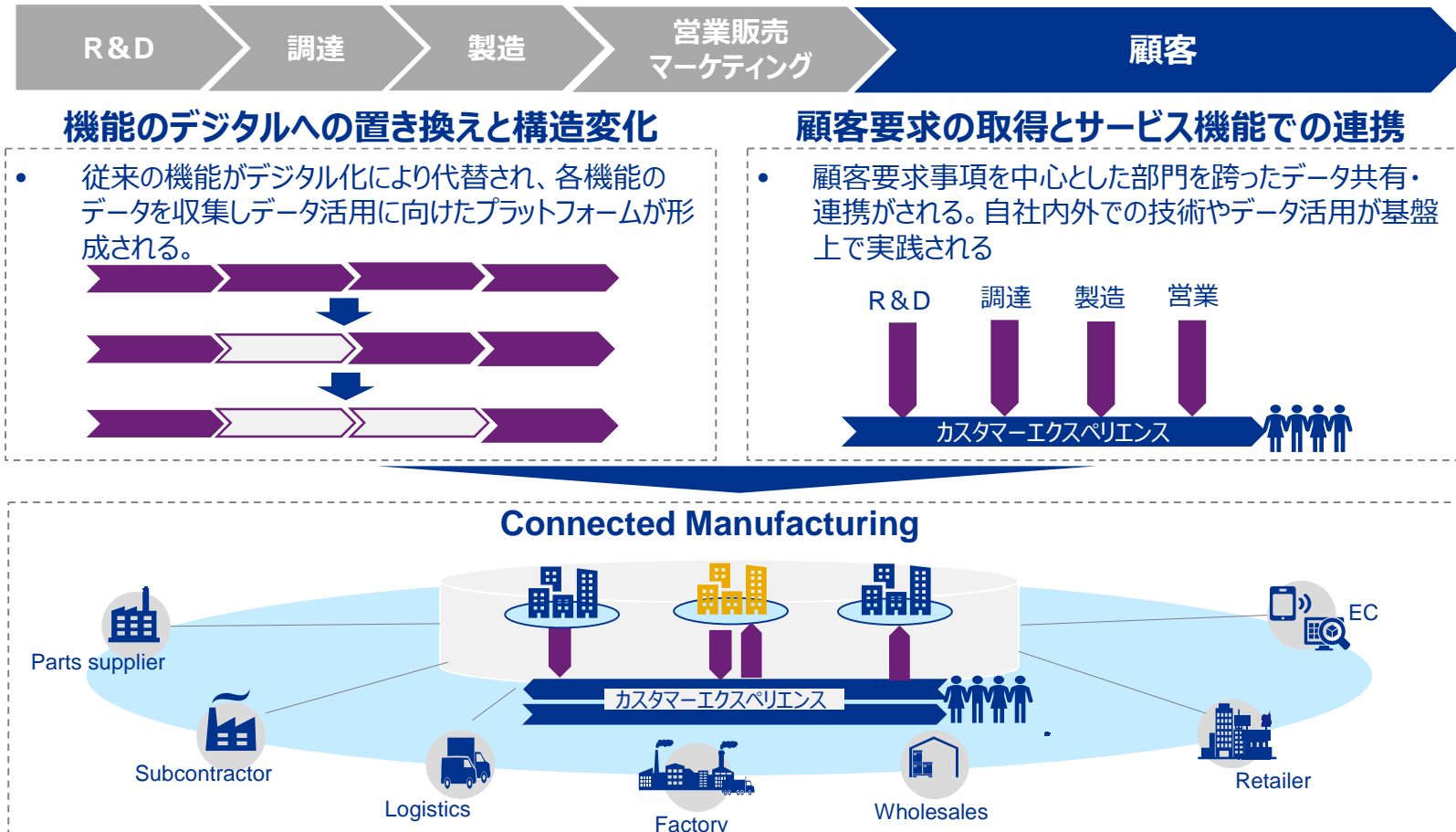
- 機能要素から構成要素（部品）への写像関係は1対1の関係
- 構成要素（部品）間のインターフェースは分離

対応する“部品”のみ変更することで、  
製品の各機能要素を個別に変更できる



# 他社とつながり、データ活用で変革を推進する

自社をとりまくステークホルダーがプラットフォーム上でつながり、自社の直接顧客に加え最終顧客の経験をデータで共有することで、各社の機能ごとに最終顧客起点でのニーズを反映した製品製造や新しいサービスを体験してもらう場を提供できる



# デジタルトランスフォーメーション（DX）を始めるにはまず自動化から



老朽化もしくは機能が限定されたITの使用と大量の紙ベースの作業に依存している企業がDXに取り組むのは難しい。ロードマップの作成に加え、業務処理の自動化・紙ベースの作業のデータ変換等で土台を整備したい

## Digitization デジタイゼーション

特定領域・機能への  
デジタルツールの適用

バックオフィス (IT, 経理, 総務, HR)

考え方

- デジタル技術の活用により**ビジネス・プロセス**を変換し、効率性や生産性を向上させる
- ユーザー・インフォメーション
- 生産性向上、時間短縮

## デジタルリプレースメント

## Digitalization デジタライゼーション

様々なデータ活用により  
提供される新しい価値

既存の製品・サービスによる価値

バックオフィス (IT, 経理, 総務, HR)

顧客

考え方

- デジタル技術の活用により**ビジネス・モデル**を変換し、新たな利益や価値を生み出す機会を創出する
- ユーザー・エクスペリエンス
- 破壊的競争力、新しい価値（収益源）

## デジタルトランスフォーメーション（DX）

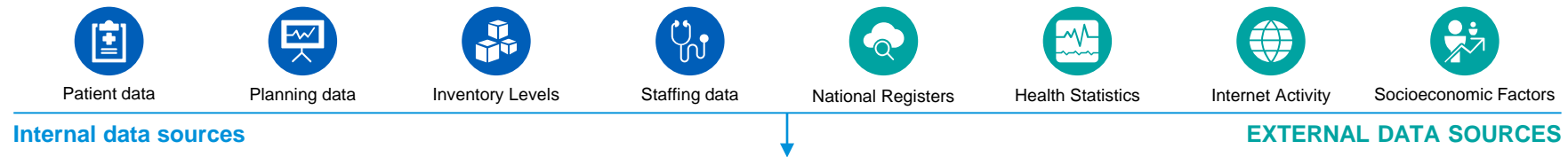


# プレディクティブ・サプライチェーン・リスクマネジメント (PSCM)

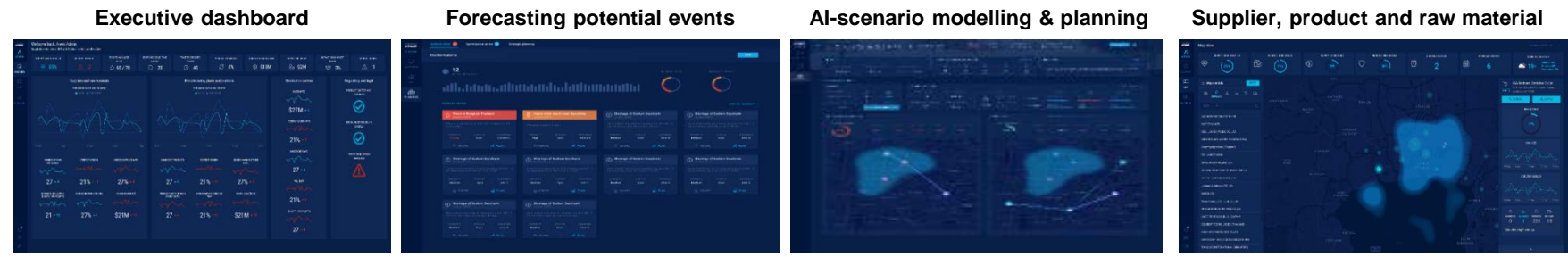


金融、規制、運用、地政学的、およびその他自然災害イベントからのサプライチェーンに影響を与えるリスクイベントのリアルタイム予測分析が可能になる

自社の前後一階層のサプライチェーンの状況をモニタリングするだけでなく、ネットワーク全体をモニタリング領域とすることで、リスクの予防管理・措置の実施や、ネットワーク上での自社対応を能動的に行う基盤を作る



**ARWIN DATA PLATFORM**  
Data ingestion, Seamless integration, Auto generated analytics, Big data capabilities, Real-time data stream processing for anomaly detection, Time series data collection, Natural language processing



最後に



会社の機能の違いはあれど、同様の経営改革が同時期に  
必要になっている

だから、

勉強をして待つのではなく、これまでの制約を外し、  
本社とタイ現地法人の両方で取り組みを始める



## Contact us



**古川 英典**  
**Advisory Partner**

Tel +66 2-677-2655 , +66 8-1974-2247  
Email: [hidenori@kpmg.co.th](mailto:hidenori@kpmg.co.th)



**田村 秀俊**  
**Advisory Manager**

Tel +66 2-677-2705 , +66 6-5563-3330  
Email: [htamura@kpmg.co.th](mailto:htamura@kpmg.co.th), [Hidetoshi.Tamura@jp.kpmg.com](mailto:Hidetoshi.Tamura@jp.kpmg.com)



[home.kpmg/th](http://home.kpmg/th)



**Twitter:** @KPMG\_TH  
**LinkedIn:** [linkedin.com/company/kpmg-thailand](https://www.linkedin.com/company/kpmg-thailand)  
**Facebook:** [facebook.com/KPMGinThailand](https://www.facebook.com/KPMGinThailand)  
**YouTube:** [youtube.com/kpmginthailand](https://www.youtube.com/kpmginthailand)  
**Instagram:** [Instagram.com/kpmgthailand](https://www.instagram.com/kpmgthailand)

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

© 2020 KPMG Phoomchai Audit Ltd., a Thai limited liability company 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. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

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