

# Compass

Vol.3 2019

## 先が見通せない時代を どう乗り切るか

### 1. 自動車業界に迫り来る嵐

～不確実性の高い時代を生き抜くために～

### 2. コスト競争力のパワーに光を当てる

～コストを制するものが高株主価値を創造する～

# Contents

## 先が見通せない時代を どう乗り切るか

1. 自動車業界に迫り来る嵐 1  
～不確実性の高い時代を生き抜くために～
2. コスト競争力のパワーに光を当てる 7  
～コストを制するものが  
高い株主価値を創造する～

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



# 1. 自動車業界に迫り来る嵐

～不確実性の高い時代を生き抜くために～

## サマリー

▷ 近々到来する不況と人口変動に加え、電気自動車と自律走行車等の新たなモビリティサービスの躍進によって、自動車需要は急激に減少する。

▷ 迫り来る破壊的変化の時代に、経営層はオプションやリスクヘッジ案も持ちながら必要なアクションに資金を投じ、大きな判断を下す準備をすることで、将来が不確かな状況でも後悔しない戦略を構築することができる。機敏に方向転換を図り、変化を先取りできる者が勝ち組となる。

## 自動車業界を襲う破壊的変革

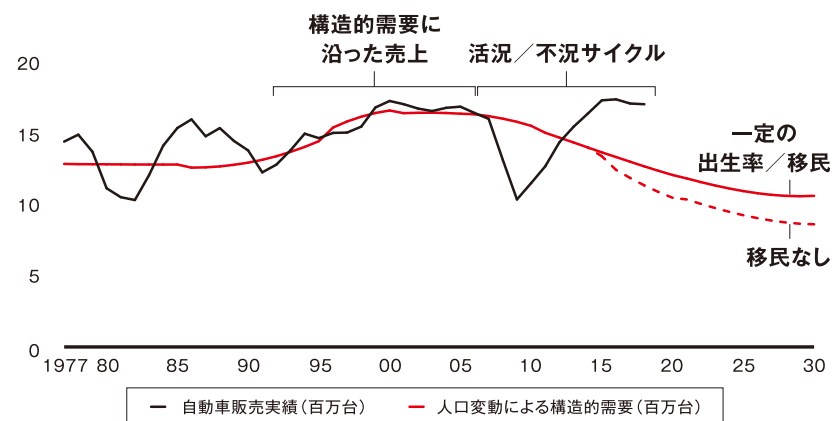
やがて到来する不況と高齢化は、グローバルの自動車市場にとって、史上最大の痛手となることが見込まれる。加えて、間もなく従来の自動車から、電気自動車やシェアード・モビリティサービスへの需要の転換期が訪れ、急速にトレンドが変わってしまう可能性がある。本稿ではアメリカのデータを提示しているが、2020年代中ごろまでにヨーロッパとアジアの自動車市場でも同様の変革が起こると予測される。

近年のアメリカにおける自動車需要の活況は、2008～2009年の不況期による打撃の大部分を相殺し、過去の需要の水準を上回るレベルにまで押し上げたが、ベビーブーマー世代の退職という極めて重要な人口動態の転換点を覆い隠してしまった。15～64歳までの人口増加率は、2020年代初頭までにほぼゼロになる。ペインの分析によると、人口変動以外の変化を考慮に入れない場合、アメリカの自動車の総需要は2025年

までに年間約1,150万台に低下する。さらに米国への移民の減少の可能性を考慮すると、2025年には約1,000万台に引き下げられる可能性もある。

今後数年のうちに起こる自動車販売台数の大幅な減少は、大不況期と同じくらい深刻なものとなり、恒久的に続く恐れがある。ペインの分析では、現在アメリカで流通している自動車の総数には、需要を上回る1,050万台が既に含まれており、不況期には販売台数の減少が深刻化する可能性が指摘されている。そして景気が回復し始めるころには、人口変動によって潜在的な自動車購入者の総数は大幅に減少しているだろう（図表1を参照）。

図表1: アメリカにおける小型自動車の構造的需要は、今後減少が加速する見通し



注: 小型自動車は、自動車、小型トラックおよびSUV車で構成される。  
出所: 国際連合人口予測、連邦道路管理局、アメリカ合衆国経済分析局および2018年5月ペイン・マクロトレンドグループによる分析。

迫り来る嵐は自動車メーカーにどのような影響を与えるのか? 2022年までに、完全な電気自動車は勢いを増し始める。既に自動車メーカー各社は、2022年発売予定の100車種以上の完全な電気自動車を発表しており、その数は現在も増え続けている。同時に、無人運転車を開発している企業は、複数の都市で試験運転を実施しており、2022年までには商用販売の準備が整ったと宣言することになるだろう。それに伴い内燃機関

を取り扱う自動車部品サプライヤーは自社の販売契約を見直し、業界再編は加速するだろう。

自律走行の電気自動車の商業化が実現すると、低価格なロボタクシーの利用増加と、自家用車を2台以上保有する家庭がそのうちの1台を自律走行車へ買い替える動きが起きる。2020年代半ばにはシェアード・モビリティサービスがより身近なものになり、消費者が保有する自動車台数は減少し始めるだろう。ロボタクシーと自律走行車の台頭によって自動車保有台数は減少し、自動車総販売台数が落ち込むだけでなく、新車および中古車の価格も下落する。

電気自動車と自律走行車の両方の影響で、世界の自動車バリューチェーンは大打撃を被るだろう。従来の自動車ディーラーは、新車販売・ローン・修理・整備といった安定的な収益源が減少する。自動車は、特に次世代の消費者たちにとって次第にコモディティ化し、新たな自動車関連サービスの台頭と顧客需要の変化により、OEMメーカーは市場の混乱に巻き込まれ、自動車メーカーはハードウェアを供給する製造下請企業になってしまう恐れがある。

自律走行車のモビリティサービスのプラットフォーム・プロバイダーは、他社に先んじて規模とネットワークの優位性を確立するため、大都市中心部での事業展開に乗り出すだろう。自律走行車のネットワークは都市の中心部から始まり、徐々に郊外や地方へと拡大し、フリート・シェアード・モビリティを提供する企業は最大の自動車購入者となり、従来の販売代理店モデルを脅かす存在となる。

## 不確実性の時代での戦略

こうした変化による一つの結末が、自動車メーカーの既存コア事業（「第1エンジン」）の衰退であろう。自動車メーカーは将来の成長と繁栄のた

めに、早期に「第2エンジン」と呼べる新たな顧客ニーズ、競合、経済環境を踏まえたこれまでと違う成長の源泉を特定することが求められる。

将来が見通しにくい状況でも戦略を立て、競合に先んじて行動するためには、以下の三つのアクションを同時に進めることが重要である。すなわち、①後悔しないアクションを講じるとともに、②オプションを用意し、リスクヘッジを考え、③大きな投資判断を下す準備を整えておくのだ。

### ① 後悔しないアクション

後悔しないアクションとは、コスト削減やオペレーションの効率化といった、いかなるシナリオにおいても価値創造に必要なアクションを指す。例えば、某大手自動車部品メーカーは、電気自動車分野に投資するため、年間6億ドルのコスト削減を断行した。同社はこうして得られたキャッシュを負債の支払いやバランスシート強化に充てることができた。いかなるシナリオにおいても、逆境に耐え得るバランスシートを作り上げることは重要な「後悔しないアクション」の一つと言える。

もう一つの重要なアクションは、後悔しない投資先の特定である。市場環境が変化する中、プロフィットプールの減少が予想される事業への投資レベルを減らすか、即座に資産を売却して、将来プロフィットプールの拡大が予想される分野でのM&A等を通じ、必要なケイパビリティを構築するのである。

### ② オプションとリスクヘッジ

成功を収めている企業は、あらゆる事業へ均等に投資をする代わりに、ジョイントベンチャーのような投資を抑えた市場への参入を模索したり、多少費用がかさんでも後に変更容易な柔軟性の高い方策を取ったりと、シナリオに応じた戦略的オプションを用意する。経営層は予想される様々なシナリオに基づき、創出価値が投資額を上回るかどうかを評価し、その戦略オプションに投資するか否かを決定する。

例えばフォードは、ミシガン州ウェイン郡での組立工場の新設を進めていた当時、どの種類のパワートレインが次世代自動車にとって優勢となるのか確信が持てずにいた。特定のパワートレインのための専用工場を建てるか、またはコストはかかるが柔軟性のある工場を建設するか、両オプションの建設費を算出・比較した結果、柔軟性のある工場のほうが追加費用を上回る価値があると判断した。

同様に、複数のシナリオ下で、例えば販売台数減少の影響を受けにくい弾力性の高い資本構造にしておくことは、財務危機を回避し戦略の幅を維持する手段となる。投資回収リスクを軽減するためには、コア事業で進行中の開発プロジェクトや事業投資で、パートナー企業との共同出資の可能性についても検討する必要がある。フォルクスワーゲンのトラック／バス部門の分社であるトレイトンとナビスターは近年、次世代のディーゼルトラックエンジンの開発にあたり、このような戦略を採用している。

また、サプライチェーンの見直しも非常に重要である。迫り来る破壊的変革の中でも生き残るであろうサプライヤーを念入りに特定して、転換期においても信頼できるサプライヤーを確保しておく必要がある。

### ③ 大きな投資

大規模な投資を行う場合、タイミングも重要である。電気自動車においては、内燃機関搭載の同モデルの価格より低くなった時が電気自動車の商業生産普及の転換期になるであろう。自律走行車においては、大規模な商業サービスの開始が重要な指針となるだろう。ウェイモ、クルーズ、ウーバーなどは、2019年に運転制御システムをベースとした商用サービス展開を予定している。大規模な自動運転サービスの実現はさらに先になるものの、投資家は自動運転サービスへのシフトはそれほど遠くない未来に実現すると確信していることが、次世代モビリティ企業の時価総額がフォードやGMを既に上回っている事実からも明らかだ。

市場に変化をもたらすその他の要素に目を向けると、配車サービスの

普及、マイカー離れ、若者の運転免許取得率の低下など、既に兆候は見られる。事前にシナリオを策定しておくことで、いざ投資する際に、競合よりも数か月あるいは年単位の貴重な差を付けて行動できるのだ。

自動車業界は、一連の経済ショックと技術革新による破壊的変革への道を突き進んでおり、従来の自動車業界のエコシステムが構造的に縮小することが予測される。昨日までのビジネスモデルはもはや機能せず、業界の勢力図が大きく変わるであろう。成り行きを見守り、変化が起こってから行動する企業に未来はない。機敏に方向転換を図り、変化を先取りできる企業だけが、次世代のリーダーになれる。不確定な時代に適応できるスマートな戦略で重要なことは、変化の転機を見逃さず、競合他社や市場の変化に先んじて行動することなのだ。



## 2. コスト競争力のパワーに光を当てる ～コストを制するものが高い株主価値を創造する～

### サマリー

▷どの業界にも高いコスト競争力を持つ、「コスト・リーダー」と呼ばれる企業が存在するが、彼らは共通して組織行動や企業風土にまで踏み込んだ持続的コスト・トランスフォーメーションに取り組んでいる。

▷コスト・リーダーシップを有する企業は、好不況にかかわらず常に高い株主総利回り（TSR）を創出している。

▷彼らは、総花的な取り組みではなく、事業領域や顧客セグメントを絞って、メリハリの利いたコスト戦略を実行している。

▷現場の社員に、最新のデジタル技術や生産性を劇的に改善するツールを活用させることが、コスト・トランスフォーメーションで成果を出すために不可欠である。

多くの企業がコスト削減を重要な経営目標の一つに掲げ、現場レベルで地道な取り組みを行っているが、目を見張るような成果が出た例は多くない。ベインが調査した企業の90%が何らかのコスト削減施策を実施しているが、そのうち75%は目標未達に終わり、44%は目標の半分さえも達成できていない。そして、コスト競争力こそがより生産性の高い企業に生まれ変わるための近道と考えて努力している経営者は驚くほど少ないのが実情だ。

高いコスト競争力を備えたいいわゆる業界のコスト・リーダーには共通点がある。それは、手っ取り早く結果が出せる一過性の施策では満足せず、コスト改善活動が持続するように組織全体の行動様式そのものを

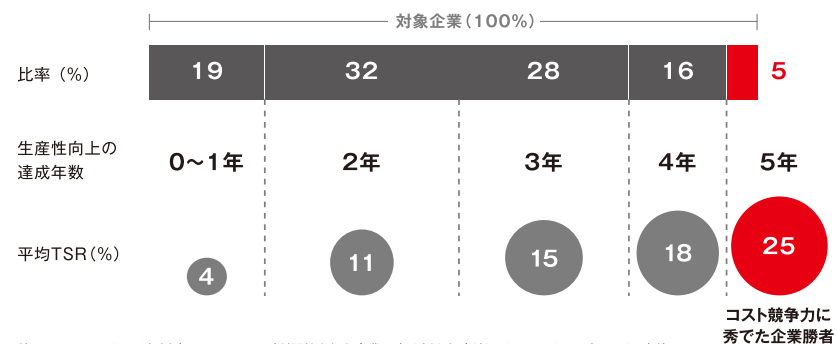
変え、インセンティブにまで手を付けているということだ。

絶え間ない改善を実現するには、マインドセットから変える必要がある。競争力のあるコスト構造は例外なくビジネスに恩恵をもたらすが、間違ったコスト削減は、組織の弱体化につながる。突発的で過激な対策は、顧客体験に悪影響を及ぼすこともある。コスト改善と引き換えに顧客体験を損なっては本末転倒だ。その場しのぎのコスト削減ではなく、組織を挙げた包括的な取り組みによって、コスト削減を長期間持続させるような取り組みこそが成長を加速し、顧客体験を向上させ、株主へのリターンを高める方法なのだ。

## 株主はコスト競争力の高い企業を選好する

ベインは様々な業界の公開企業 1,574 社のコスト構造を分析した。ベインの分析結果は、高いコスト競争力向上を持続的に達成している企業がより高い株主総利回り（TSR）を実現していることを示している。実際に、2012～2017年の5年連続でコスト競争力を向上し続けた上位5%の企業のTSRは平均25%で、これは、残り95%の企業群の約2倍のパフォーマンスに相当する（図表1を参照）。

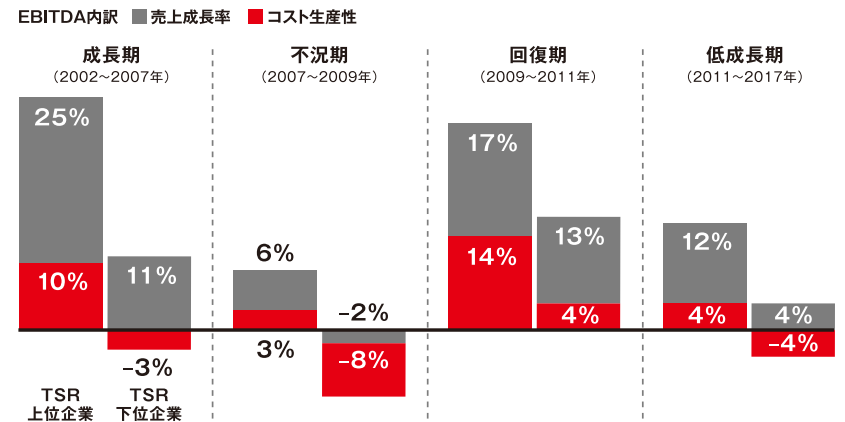
図表1: 株主総利回りと生産性には高い相関がある





コスト競争力向上の効果は、景気循環とは関係なく発揮される。TSR上位企業は、好不況にかかわらず、売上成長率とコスト競争力の両方でTSR下位の企業を大きく引き離している。彼らは、長年にわたり、たゆまぬコスト改善努力をしながら、競争力の維持、収益性の確保、そして成長の加速という好循環を作り出している（図表2を参照）。

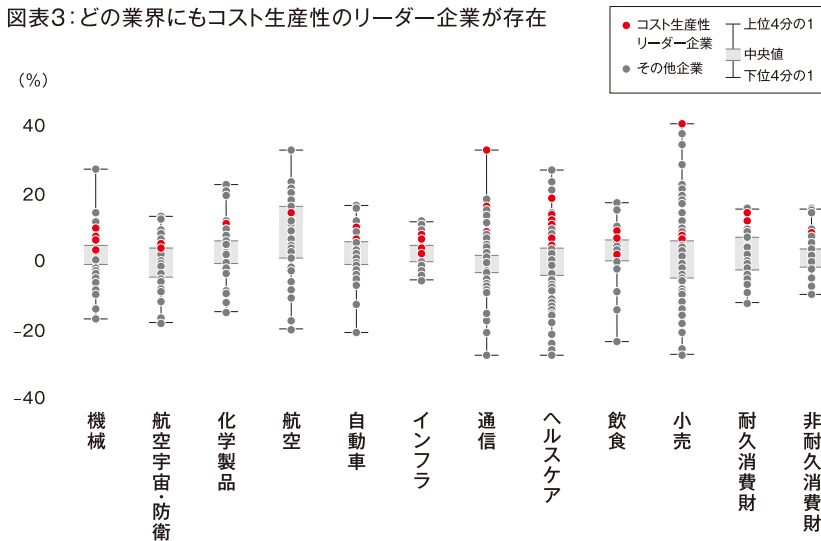
図表2：TSR上位企業は、好不況にかかわらず売上成長率とコスト生産性の両方で秀でている



注：TSRの上位と下位企業の定義は、特定の期間のTSRが上位4分の1と下位4分の1の企業とする。コスト生産性は「EBITDA成長率-売上成長率」と定義。成長期は上位305社、下位285社。不況期は上位311社、下位268社。回復期は上位341社、下位296社。低成長期は上位386社、下位422社。EBITDA = earnings before interest, taxes, depreciation and amortization（支払利息・税金・減価償却・償却控除前利益）。出所：Capital IQ

また、どの業界にも我々がコスト・リーダーと呼ぶ非常に高いコスト競争力を持った企業が存在する（次ページ図表3を参照）。彼らは共通して、厳格で規律あるリソース配分を行うことで、より優れた顧客体験の提供や、円滑な戦略の実現、成長の加速につなげていることがわかった。また、コストを抑制し、顧客体験の向上を図るために、オペレーションや組織をできるだけ簡素化することで成長のための資金を捻出し、投資家へのリターンを上げ、市場の変化に適応するための柔軟性も手に入れている。

図表3:どの業界にもコスト生産性のリーダー企業が存在



注: 金融サービス業および有効なTSRまたは生産性評価法を持たない企業を除いた、NYSE・NASDAQ上場1,608社。コスト生産性リーダー企業とは、対前年生産性が5年間プラスに伸びている企業。コスト生産性は「EBITDA成長率-売上成長率」と定義する。EBITDA = earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (支払利息・税金・減価償却・償却控除前利益)。  
出所: Capital IQ、ペイン・アンド・カンパニー

## コスト・リーダーが実践する5つのコスト原則

コスト・リーダーたちは、常に大胆な発想で持続可能な改善施策を考案する。彼らに共通するのは、五つの原則を実践していることだ。

### 1. あまねくコスト優位を目指すのではなく、重要な分野にフォーカスしてメリハリの利いた「コスト・リーダーシップ」を目指す

多くの企業が、顧客に提供すべき価値は何であるか、実現するために必要なコストレベルはどれくらいかを明確に述べることができない。これでは、フォーカスすべき業務や部門を特定できず、すべての分野で業界トップのコストレベルを獲得しようとするあまり、真のコスト改革を実現できないか、手当たり次第コストを切り詰め、逆に成長を失速させてしまう。

一方、コスト競争力に優れた企業は、業界トップレベルのコストを目指す分野と、業界並みであれば良しとする分野を明確にして、メリハリの利いた戦略と綿密な実行プランを策定している。

低価格を売りにするアパレルチェーンのRossは、価格感度の高い顧客にフォーカスしたコスト優位戦略を中心に据えている。Rossは、サプライチェーンと店舗オペレーションでコスト削減の機会を常に模索しながら、衣料品の購買周期に合わせて在庫を変動させることで、低価格チェーンのポジションを獲得した。Rossの店舗では、店員による細やかなサービスには程遠いセルフサービスの形態をとっているが、バーゲン品目当ての顧客はサービスの低さなど気にも留めていない。現在Rossは、多くの小売業者を後目に新店舗を拡大し順調に売上成長を実現している。

### 2. コスト・リーダーシップの獲得に向けて、明確な目標とアクションプランを定義する

コスト・リーダー企業は、目標達成に向けて明確なコスト目標、アクションプランおよび、新たなインセンティブを設定し、戦略の実行に邁進する。

バイオテクノロジー企業のThermo Fisher Scientificは、品質、生産性および顧客体験の持続的改善を従業員主導で行うことにした。これにより、溶剤の使用量と紙ごみを大幅に低減させることに成功し、2016年の決算期に約2億ドルのコスト削減を達成した。

コスト競争力に優れた企業は、短期の目標と長期の施策をうまく連動させ、事業モデルや従業員の働き方の変化を見越して既存のオペレーションの最適化を図っている。例えば、3～5年かけてプロセスの自動化を進める場合、計画段階でオペレーションの簡素化やプロセス改善を盛り込み、効率の悪いプロセスのまま自動化されることを防止している。



### 3. コスト削減施策と実行順序をゼロから見直す

コスト削減を実行する際、ゼロベース・バジェットिंग（ゼロベースでの予算見直し）を通じて、増加したコストだけを見直すのではなく、リソース配分計画を「白紙の状態から」見直し、すべてのコストを検討対象とする。部門長は、どの活動をどのくらいの頻度で実施すべきかを含め、あらゆる支出を綿密に洗い出し、合理化、アウトソーシング、自動化などを通じて抜本的に活動効率の改善やコスト削減の可能性を検証する。

また、組織のケイパビリティを考えながら、現業を混乱させないよう正しい順番で施策を導入することで、組織に負担をかけずにインパクトを創出することができる。

### 4. 現場主導を徹底する

コスト削減プロジェクトでフルポテンシャルを達成できなかった企業は、現場主導で施策を実行しなかったケースが多い。中央集権型やトップダウンアプローチでは、現場の従業員の声を吸い上げることができず、ビジネスの健全性に欠かせない従業員の知見や賛同を得ることが難しくなる。

現場主導での取り組みの成功の鍵は、変化が実感できる小規模な施策から着手することで、実際にこのような施策は現場から生まれることが多い。例えば、古い在庫を売却してキャッシュを得るといったやり方は、現場のマネージャーだけが知っているケースも多い。現場主導は、コスト改革の実行性が見通しづらい場合にも威力を発揮する。速いペースで試行錯誤を繰り返しながらプロジェクトを進める場合、プロジェクト・リーダーは、時として不完全なデータを基に意思決定しなければならない。このような状況下では、間違っただけの判断を下すケースも発生するが、間違いが判明したと同時に素早い軌道修正が求められる。官僚的な承認プロセスを待っていると修正が手遅れになってしまうため、現場のリーダーが意思決定する必要があるのだ。



### 5. デジタルツールを活用する

デジタルテクノロジーを導入することで、企業はより早く大きなコスト削減効果を出せるようになった。物流企業の FedEx では、経理のグローバルシェアードサービス業務に RPA（Robotic Process Automation：ロボットによる業務自動化）を導入した結果、税金、給与、クレジットカードの支払い、資金管理等の財務処理を自動化することができた。

電子制御システムの Honeywell は、社員研修に AR（Augmented Reality：拡張現実）を活用し、新入社員導入研修期間を大幅に削減しただけでなく、海外のサービス拠点に出張する人件費を最大 50% 減らすことに成功している。

## コスト削減プラン設計に際してのキー・クエスチョン

- 投下するリソースと結果として得られるコスト削減は、我が社の戦略目標と合致しているか
- コスト削減施策は、我が社の成長と顧客体験の改善に結び付いているか
- 我が社のコスト構造は、競合他社に対して十分に優位性があるか
- ゼロベース・バジェットिंगやサプライチェーン改革などの思い切った手段を採用しているか
- コスト削減活動を持続させるために、現場の力を活用できているか
- コスト構造を一から見直す上で、競合に先駆けてデジタルツールを導入しているか
- 不況がやって来たとしても、迅速に対応できるようなアジャイルなコスト構造になっているか

最近、筆者が担当するテクノロジー業界では、より高度な技術や機能を搭載する製品を提供できれば、顧客が高い単価を支払ってくれて収益性が改善すると考える企業が少なくない。だが過信は禁物だ。高度な機能を開発しようとするればコストが膨らむし、たとえできたとしても顧客がコストに見合う対価を支払ってくれる保証はない。市場が飽和期に差し掛かっている場合や景気の後退期はなおさらそうだ。でも待つて欲しい。そんな時でも経営者が後悔しないようにやるべきことがある。それはコストサイドをマネージすることだ。本稿で述べた通り、コスト競争力は企業の生産性とほぼリンクしている。

今後も様々な業界のコスト・リーダーたちがコスト競争力を維持できるかどうかは、よりイノベティブなアプローチを取れるかどうかにかかっている。足元に忍び寄る不況は、すべての企業にとって、コスト構造という弱点を浮き彫りにする可能性がある。本稿で指摘した五つの原則に基づいて、今から準備を整えれば、不況の影響を最小限に抑えながら、競争優位を揺るぎないものにできるはずだ。

### [著者]

1. 自動車業界に迫り来る嵐  
西脇 文彦、Mark Gottfredson、Klaus Stricker、Raymond Tsang
2. コスト競争力のパワーに光を当てる  
市井 茂樹、Greg Gerstenhaber、Hernan Saenz

#### 市井 茂樹

ベイン・アンド・カンパニー 東京オフィスのパートナー。17年以上にわたり、テクノロジーを中心とする様々な業界において、事業ポートフォリオ改革、株主価値向上、新規事業戦略立案、デジタルマーケティング、営業改革・生産性向上、買収・合併（M&A）、買収後の経営統合（PMI）といったコンサルティング活動に携わっている。

好きな言葉：

戦略とは「何をやめるか」を選択することである（マイケル・ポーター）

#### 西脇 文彦

ベイン・アンド・カンパニー 東京オフィスのパートナー。10年以上にわたり、製造業、産業サービス、テクノロジー等の業界を中心に、全社戦略、事業成長戦略、新規事業立案、デジタル戦略をはじめ、多岐にわたるテーマのプロジェクトを多数手掛けている。

好きな言葉：

問題は解決されるためにある（中山素平）

本件に関するご質問、経営課題に関するご相談は、  
以下までお問い合わせください。

ベイン・アンド・カンパニー  
マーケティング／広報：西、有馬

電話：03-4563-1103

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

<http://www.bain.co.jp>

### [ベイン・アンド・カンパニーについて]

1973年の創設以来、クライアントの成功をベインの成功指標とし、世界37か国に58拠点のネットワークを展開する戦略コンサルティングファーム。持続可能で優れた結果をより早く提供するために、クライアントと協働しながら共通の目標に向かって様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、カスタマイズしたコンサルティング活動を行っている。



ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階  
電話(代表)03-4563-1100

©2019 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.