

両利きの経営

—自動車産業における新規事業・既存事業の両立—

PwC Japanグループ
September 2021



自動車・モビリティ産業の7大アジェンダ

本レポートは、PwC Japanグループが掲げる7大アジェンダのうち、自動車・モビリティ産業における「両利きの経営、財務管理」を論じる

1	モビリティ将来シナリオ	日本のモビリティの未来について、「移動抑制シナリオ」および「自由移動シナリオ」の複数シナリオに整理、今後取るべき事業の方向性を導出
2	“CX” (Customer Experience)	デジタル化や顧客の購買行動の変化に対応した、既存の顧客体験の再設計や新たな顧客・顧客接点の模索
3	“MX” (Mobility Transformation)	今後の「移動」の進化を見据えた、MaaSや自動運転領域における新たな事業のクリエーション
4	“DX” (Digital Transformation)	単なるデジタル化に留まることのない、デジタル化の先にあるバリューチェーン全体の変革と最終消費者に対する新たな利益・価値の創出
5	避けられぬ事業再編	収益悪化やリスクといった将来の不確実性に備えつつ成長する新たな礎としての、大胆かつ柔軟な事業再編や提携関係の構築を遂行
6	両利きの経営、財務管理	既存事業の深化と新規事業の探索という「二兎を追う」経営と、それを下支えする財務管理体制の整備
7	進むべき方向性の探求	激動の時代の中で迫られる、売り物・売り方・売り先の見直しによる自社の「存在意義」の再定義

本レポートの構成・内容

自動車・モビリティ産業で求められる「両利きの経営、財務管理」について、背景・遂行のポイントを論じる

- 新たな競争軸を有する製品・サービスの導入を通じ、新規市場が創造される「破壊的イノベーション」への順応方法として、既存事業を維持しながら、イノベーションを起こす「両利きの経営」が着目されている
- 本レポートでは、今後の自動車産業で求められる「新規事業の探索」と「既存事業の深化」について高次元でバランスを取る、「両利きの経営」という手法について論じる

1

事業の深化と探索の両立
を迫られる自動車産業

- 自動車産業における「既存事業の深化」の必要性は？
- 自動車産業における「新規事業の探索」の必要性は？

2

事業の深化と探索の両立
に向けた取り組み

- 両利きの経営に求められる要素は？
- 取り組み例と一般的な日系企業が直面する課題は？

3

両利きの経営の推進アプローチ例
(主にFFG×AI経営)

- 自社が注力すべき領域の選択と集中、および新たな経営スタイルの確立の方向性は？

4

(参考) 両利きの経営に関連した
事業の深化・探索アプローチ

- 既存事業の深化: 既存事業の効率化アプローチ
- 新規事業の探索: 新規事業の創出アプローチ

1

事業の深化と探索の両立
を迫られる自動車産業

深化と探索の双方が求められる自動車産業

自動車産業では、プロダクトライフサイクルが長く当面必要とされる既存の自動車事業と、CASE・MaaSなど破壊的イノベーションに対応する新規事業の両立が求められる

1

既存事業の深化

成長が鈍化するも安定的な新車市場

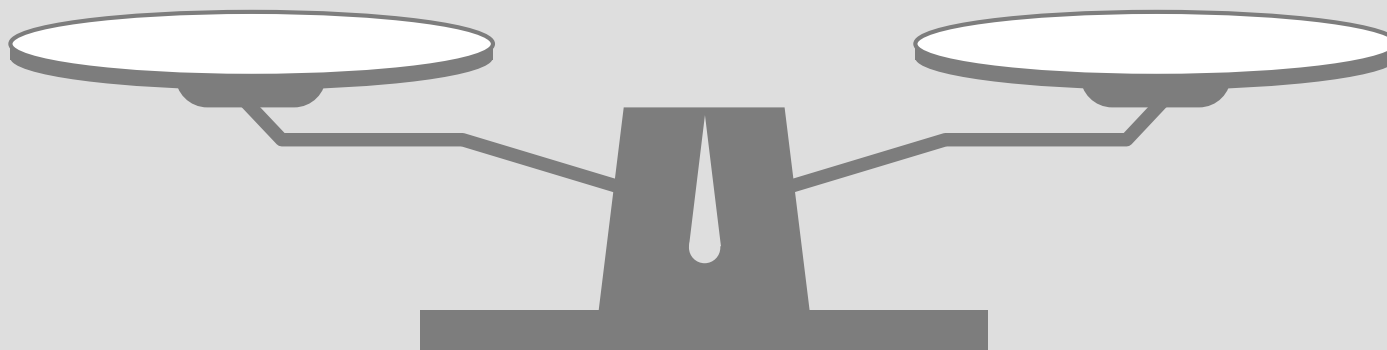
⇒ 10-20年続く既存市場の死守

2

新規事業の探索

先行投資型のモビリティ市場

⇒ 直近5-10年での電動化、10-15年先の自動運転化の進展など、破壊的イノベーションへの対応



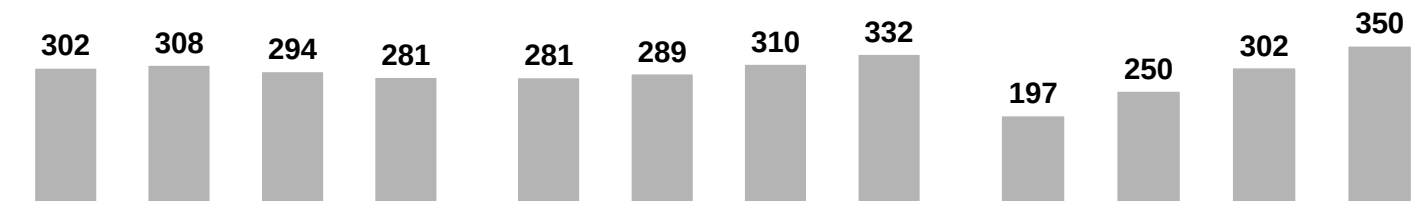
1 自動車産業における「既存事業の深化」の必要性

既存の自動車産業は、安定的に保有車両が存在し、内燃機関の販売も10年単位で残り続けるため、成熟・衰退が見込まれるものの、引き続き深化が求められる



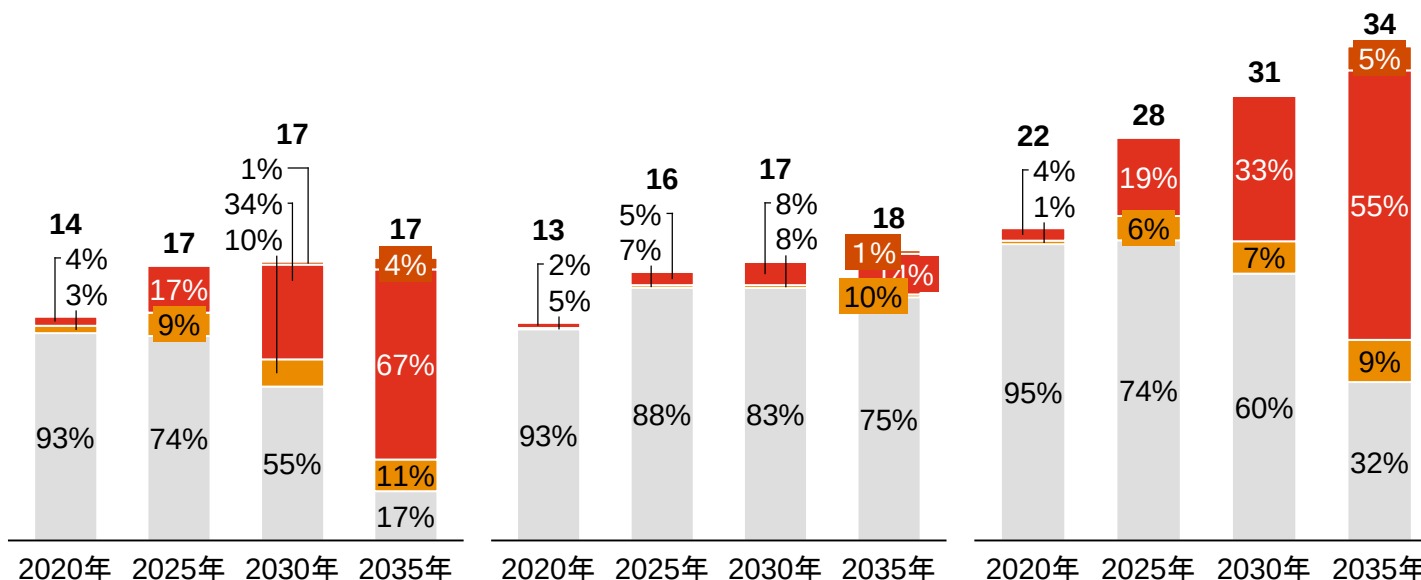
保有台数
(百万台)

乗用車・小型商用車



新車販売台数
(百万台)

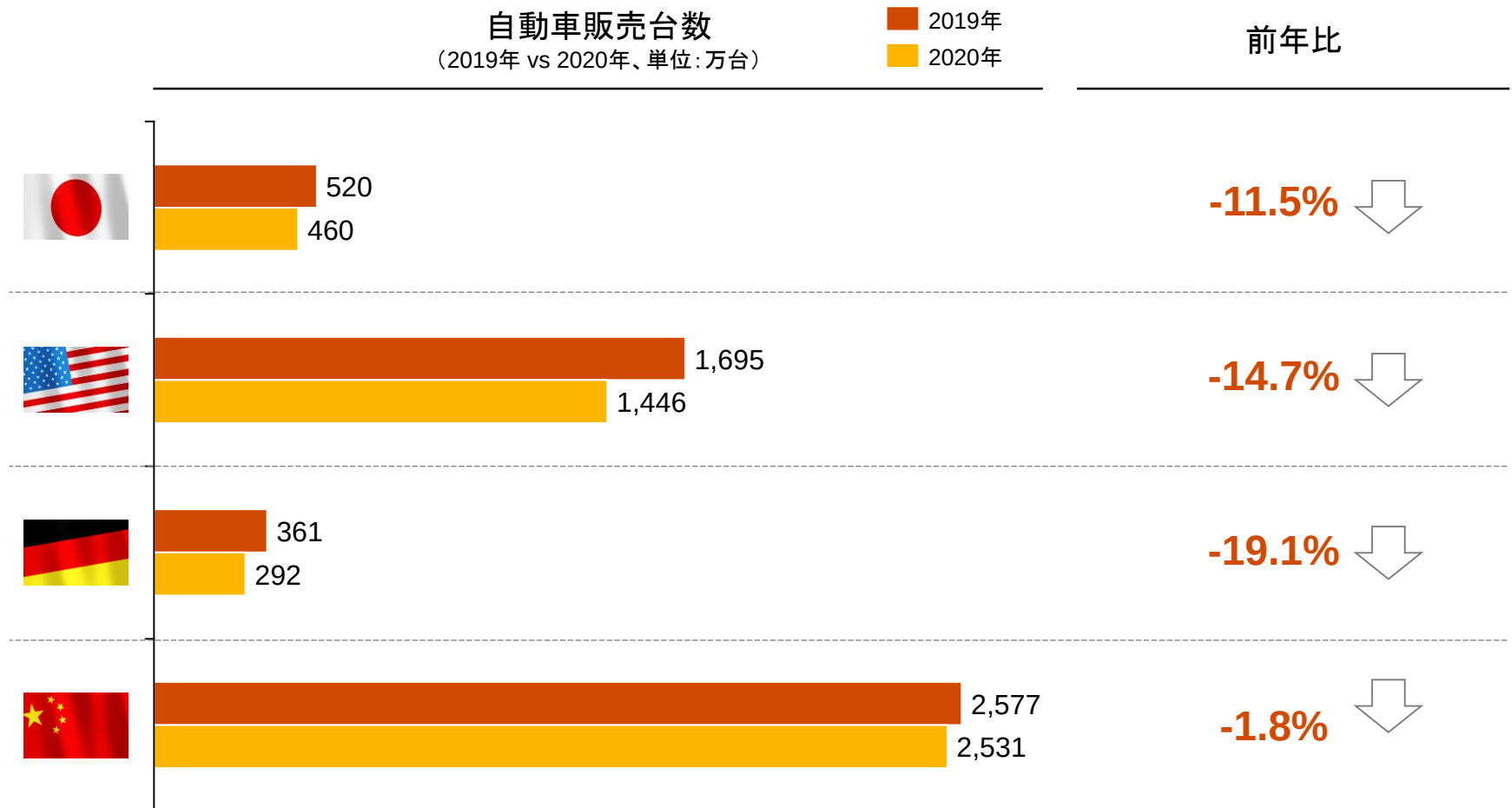
FCEV¹⁾
 BEV²⁾
 PHEV³⁾
 ICE⁴⁾ (HEVを含む)



1) FCEV= 燃料電池自動車、2) BEV=バッテリー式電気自動車、3) PHEV=プラグインハイブリッド、4) ICE=内燃機関車
出所: Strategy&「デジタル自動車レポート2020 ポストパンデミックの市場ダイナミクスを予測する」

(参考)COVID-19の影響を受けても安定的な自動車産業

2020年の日米独中における新車販売台数は、前年比で1.8～19.1%落ち込み、2021年以降も先行きは不透明だが、大きなインシデントが発生しても安定的な需要がある



(参考)既存事業の効率化に向けた取り組み例

既存事業の効率化に向けては、これまで「7大アジェンダ」として紹介してきた以下のよう
な取り組みが有用

#	取り組みの方向性	7大アジェンダで提示したソリューション(抜粋)	
		領域	取り組み例
1	顧客価値の高付加価値化	CX	- オンライン販売の導入 - 接客のバーチャル化(Virtual Sales Agent) - 物理的な契約／決済処理のデジタル化
2	徹底的な業務の効率化	DX	- 情報基盤(PLM)を活用した市場・取引先とのデジタル連携・管理の強化 - IoT活用による工場マネジメント - データ収集／分析による問題解決の高速化 - デジタル技術による熟練作業者の暗黙知の形式化
3	(地政学リスクやパンデミックに対応する) レジリエンス確立	DX	- レジリエンスの高いサプライチェーンの構築 - 未IT化業務プロセスのIT化
4	投資の取捨選択	避けられぬ 事業再編	- 成熟期が迫った事業の切り出しと成長期のシステム／サービスへの投資 - 特定のデバイスレイヤーにおいてデファクトスタンダードの地位の確立 - 標準化が進むデバイス・ユニット領域において事業買収を通じ寡占的地位の確立

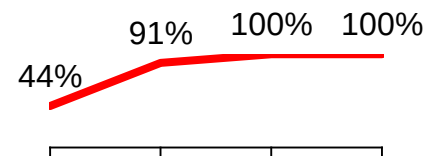
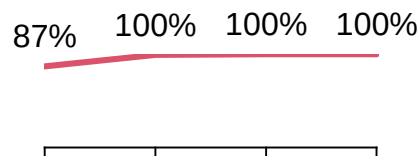
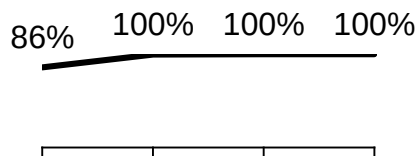
2 自動車産業における「新規事業の探索」の必要性

一方で自動車産業は、直近5-10年での電動化、10-15年先の自動運転化の進展など、破壊的イノベーションによる市場構造の変化が徐々に迫っている



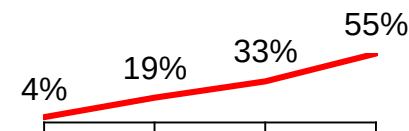
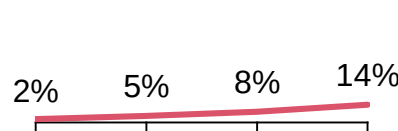
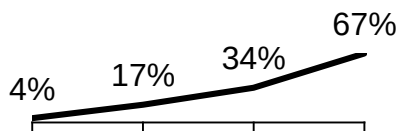
コネクテッド

(eCall、LV¹⁾新車販売台数に占める割合)



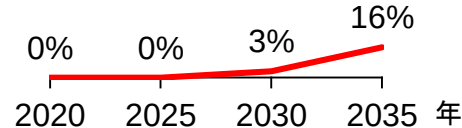
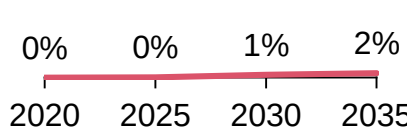
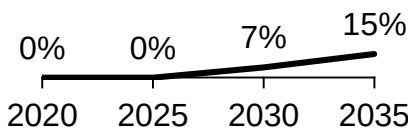
電動化

(BEV、LV新車販売台数に占める割合)



自動運転

(レベル4／レベル5、LV新車販売台数に占める割合)



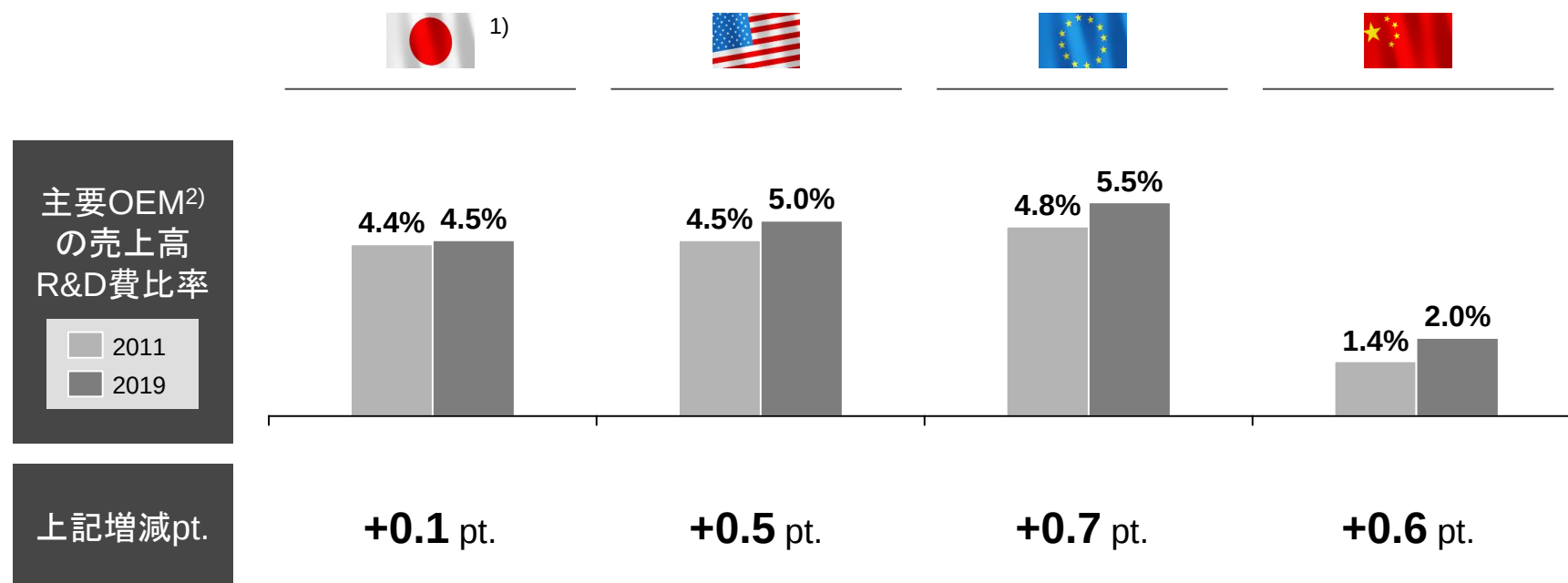
(参考) 新規事業の創出に向けた取り組み例

新規事業の創出に向けては、これまで「7大アジェンダ」ご紹介してきた以下のような取り組みが有用

#	取り組みの方向性	7大アジェンダで提示したソリューション(抜粋)	
		領域	取り組み例
1	モノ売りからコト売りへのシフト、 エコシステム起点	MX	- モビリティによる変化と事業インパクト・事業例を踏まえたビジネスモデル検討 - エコシステム形成をはじめとしたPwC独自のアプローチによる包括的なサポート
2	アジャイルな業務推進	DX	- 明確なビジョンの浸透とKGI・KPIの設定 - デジタル人材の適切な育成・登用 - デジタルを活用した効率良い業務・プロセス - データ・システムの統合連携基盤 - データで語る文化・DXの意義の共有

深化と探索の両立の必要性

既存事業の拡大再生産を見込みにくい一方、新規事業の開発投資がますます必要となる中、主要OEMの売上高R&D費比率は肥大化傾向にある



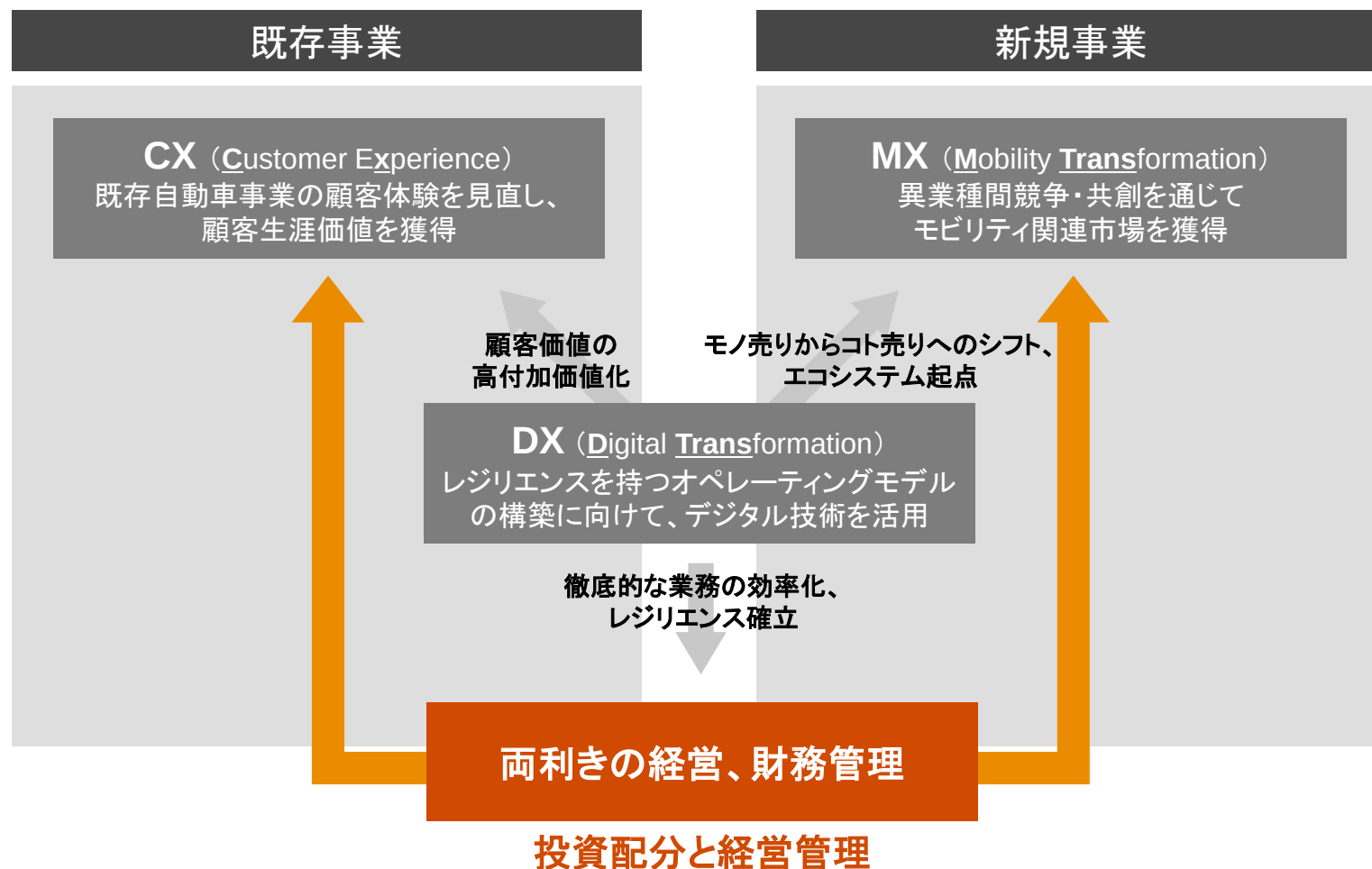
売上高R&D費比率を適正水準に調整すべく、
既存事業・新規事業間の投資配分を含め、深化と探索の両立が求められる

1) 日本の2011年のデータは東日本大震災の影響を受けているため、代替として2010年のデータを使用

2) 日本:ホンダ・マツダ・日産・トヨタ、米国:Ford・GM、欧州:FCA・Renault・PSA・BMW・Daimler・VW、中国:吉利・上海汽車
出所: Strategy&「Digital automotive R&D」

深化と探索の両立に向けたアプローチ

両利きの経営では、既存事業における効率化・顧客価値の高付加価値化、新規事業におけるコト売りへのシフトなどを推し進めながら、両者を管理・投資配分する



2

事業の深化と探索の両立
に向けた取り組み

両利きの経営に向けた経営管理の在り方

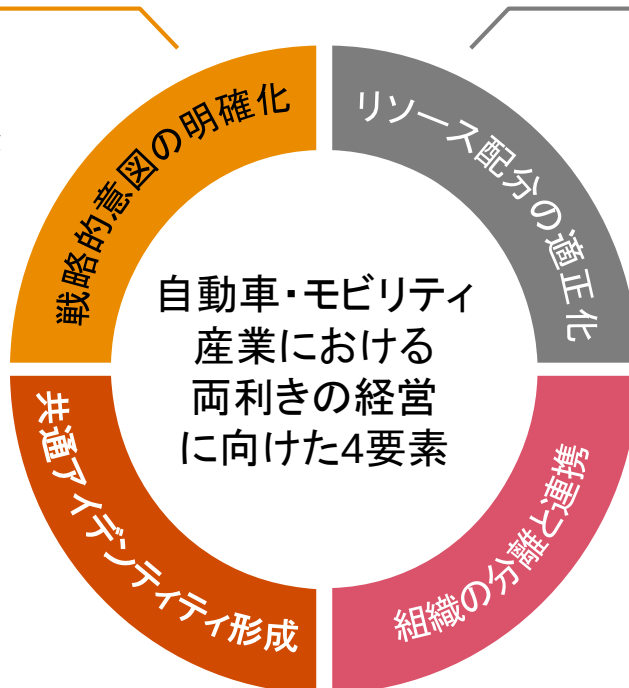
自動車産業を両利きの経営に移行させる上では、経営陣の戦略、共通のアイデンティティ、経営管理指標、そして適切な組織形態が必要となる

a 戦略的意図の明確化

- 両利きの経営を通じて狙う既存・新規市場、活用・強化するケイパビリティなどを踏まえ、自動車・モビリティ産業で求められる「CX」「MX」「DX」の目的・目標を明確化する

b 共通アイデンティティ形成

- 既存事業と新規事業が1企業体で共存する場合、新規事業の境界を定める上では、自社の「パーパス」を再定義し、共通アイデンティティを醸成することも必要



c リソース配分の適正化

- ボトムアップでは実現しない既存事業と新規事業間のリソース配分を適正に行うため、経営陣のコミットと経営・財務管理指標の導入が必要

d 組織の分離と連携

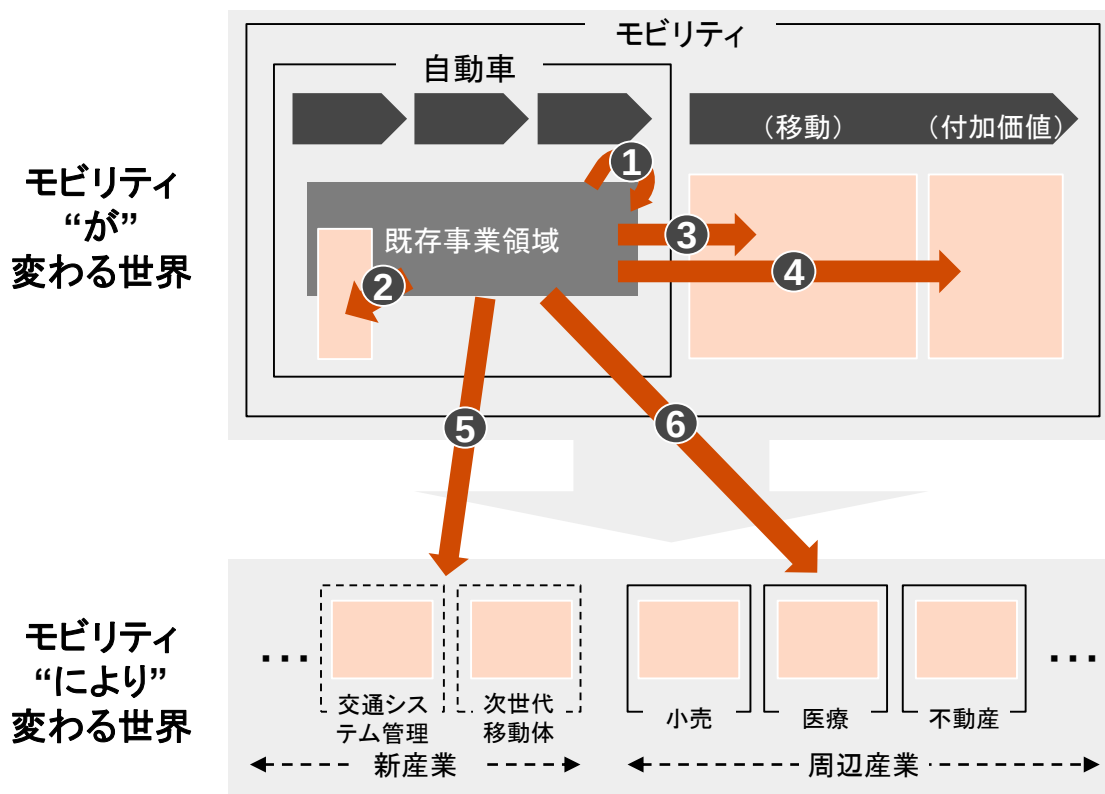
- 既存事業と新規事業の組織は分離しつつ、活かせるケイパビリティは相互に融通する

a
b

戦略的意図の明確化／共通アイデンティティ形成

既存事業と新規事業を1企業体で共存させるためには、モビリティ産業の中で自社を再定義し、共通アイデンティティを醸成することが必要

30年、50年、100年先のアイデンティティを再考

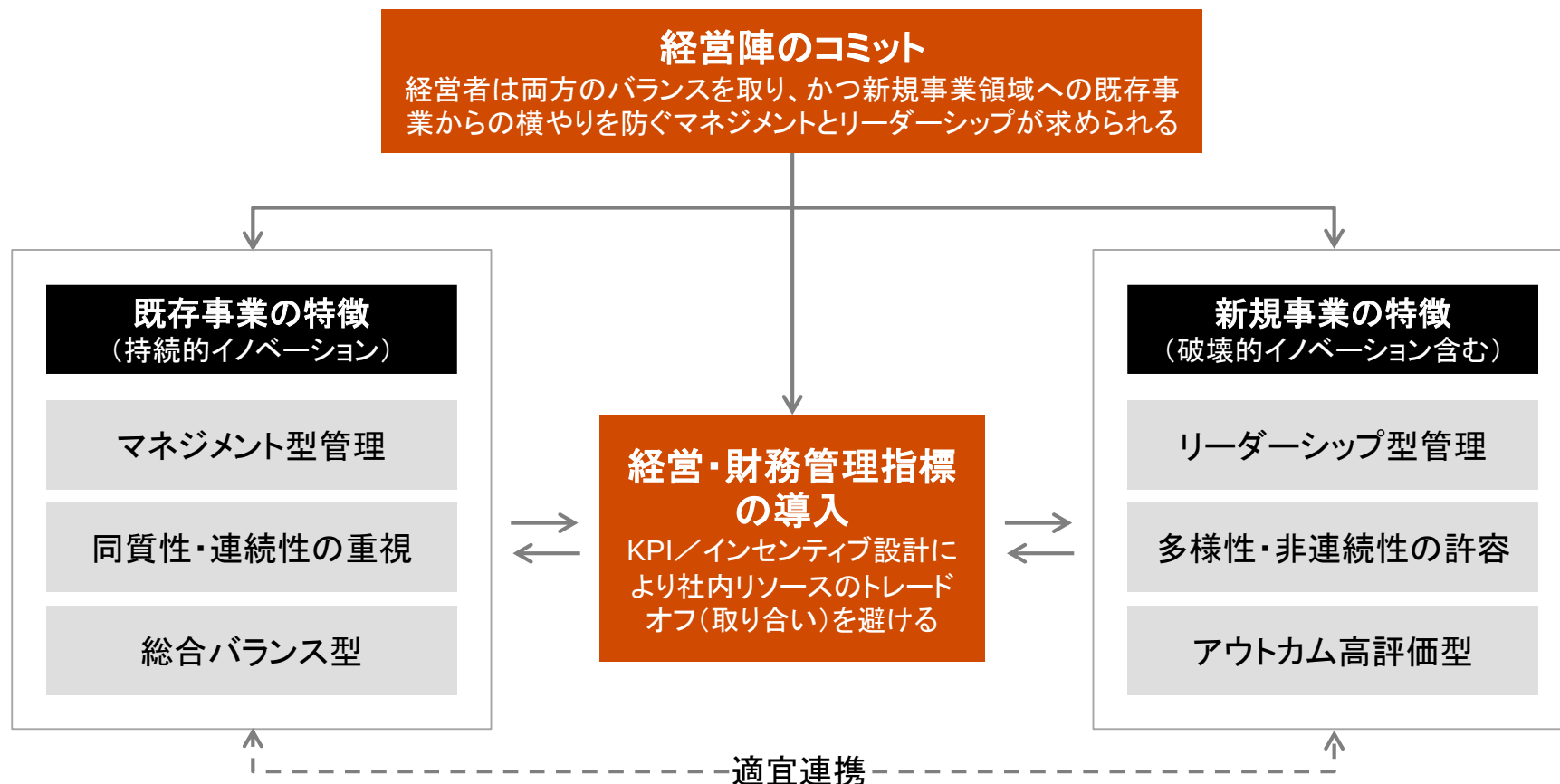


自社の再定義例



リソース配分の適正化／組織の分離と連携

既存事業と新規事業の間のリソース配分を適正に行うため、経営陣のコミットと経営・財務管理指標の導入が必要。一方、既存事業と新規事業の組織は分離しつつ、活かせるケイパビリティは相互に融通する



両利きの経営に向けた取り組み事例

各国のリーディングカンパニーは、両利きの経営に向けた変革を着実に進めている

取り組み企業例	 戦略的意図	 共通アイデンティティ	 リソース配分	 組織の分離と連携
日系 完成車メーカー A社	モビリティカンパニーへの移行を標榜	フィロソフィーに基づいた企業活動を宣言	研究開発費の4割をCASE含む先端技術に投資	ソフトウェア開発・運用に適した体制に移行
欧州系 完成車メーカー B社	「サステナビリティ」をコアとなる企業戦略の1つとして位置づけ - 顧客体験・CASEへの取り組みを一層強化	従業員による試行錯誤・イノベーションを促すアジャイルな文化への転換も標榜	電動化やデジタル化を含めた研究開発等に投資	乗用車、商用車、ファイナンス・モビリティの3事業を分社化
欧州系 完成車メーカー C社	コネクテッドとサステナビリティの高度化を機会として捉え、自動車業界の変革の中で勝者を目指す	分社化する事業部もクリーンモビリティの未来の創造をミッションとして取り組む	- 成長領域と将来技術にリソースを集中 - 一方、成熟領域の商品群の高シェア維持も明言	祖業領域・成長領域・パワートレイン領域の3つのグループへの再編を計画

日系企業が両利きの経営に転換する上での課題

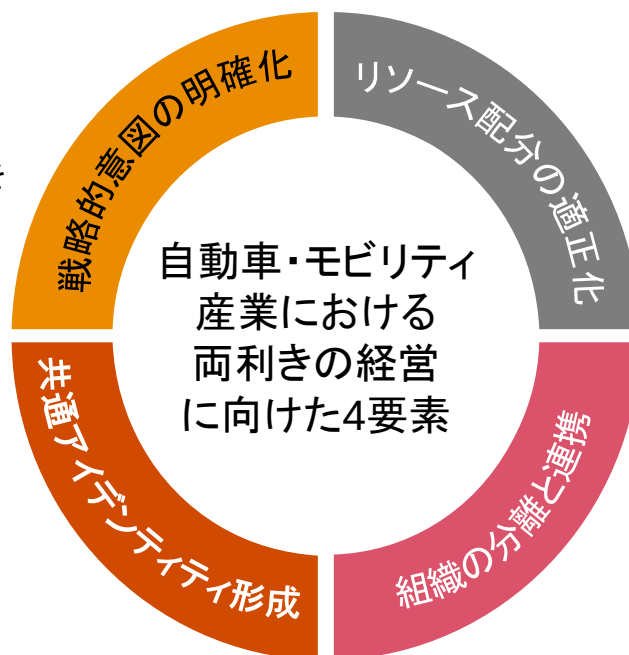
多くの日系企業では、「両利きの経営戦略」の不在、リソースの硬直化、新規事業への協力の不足、新規事業を異分子と認識する傾向にあることが、両利きの経営実現に向けての課題である

a 「両利きの経営戦略」が不在

- ・ 事業部門／機能部門任せでは部分最適な変革に留まる
- ・ CEO／経営陣がコミットした全社視点での目的・目標が必要だが、方向性を描けていない

b 新規事業を異分子と認識

- ・ 企業のアイデンティティを現業起点で狭く捉えがちである
- ・ 新規事業も含む企業全体の「パーパス」を再定義していくことが必要



c リソースが硬直化

- ・ 事業部門／機能部門で人材が硬直化しており、既存事業の深化に過剰、または新規事業の探索に過小なリソース配分となっている
- ・ リソース配分を適正化するための「両利きの経営戦略」に沿った経営・財務管理指標が設計・導入されていない

d 新規事業への協力が不足

- ・ 短期的な収益を生み、規模も大きい既存事業の影響力・主導権が相対的に強くなりがちである
- ・ 内部連携・協力への個人・組織評価におけるインセンティブが設計・導入されていない

自社が注力すべき領域と、取り込むべき新たな経営スタイルを明確化することから着手する

3

両利きの経営の
推進アプローチ例
(主にFFG×AI経営)

両利きの経営の推進アプローチ例

PwCでは、Fit For Growth (FFG) による自社が注力すべき領域の選択・集中と、AI経営による新たな経営スタイルの確立をはじめ、自動車・モビリティ産業における両利きの経営実現を加速する支援を行っている

ソリューション例			
	評価・戦略	設計・実行	運用
両利きの経営	Fit For Growth (FFG)  - 事業ポートフォリオ最適化 - オペレーティングモデルの検討 - 優れたオペレーションの設計	- 全社オペレーティングモデル策定 - Critical Few	- チェンジマネジメント実行支援 - プロセスマイニング
既存事業の深化	 AI経営 	- R&D DX, PLM - Factory Digital Transformation - Virtual Sales Agent - Parts Lifecycle Profit Planning	- DDMX -Data Driven Marketing Transformation - Workstyle Analytics
新規事業の探索	- 経営管理構想のワークショップ (BXT Works AI) - AI経営革新に向けたPwCの強力なソリューションをもとに、ビジョン策定やビジネスプロセス・マネジメント変革	- Tech Driven Biz Dev - XaaS -Anything as a Service (MaaS, LaaS¹⁾) - Cyber Security	

FFGとは

FFGは、企業がコストを戦略的に削減・再配分することでコスト削減と成長を同時に実現するアプローチであり、数々の実績により実証されている

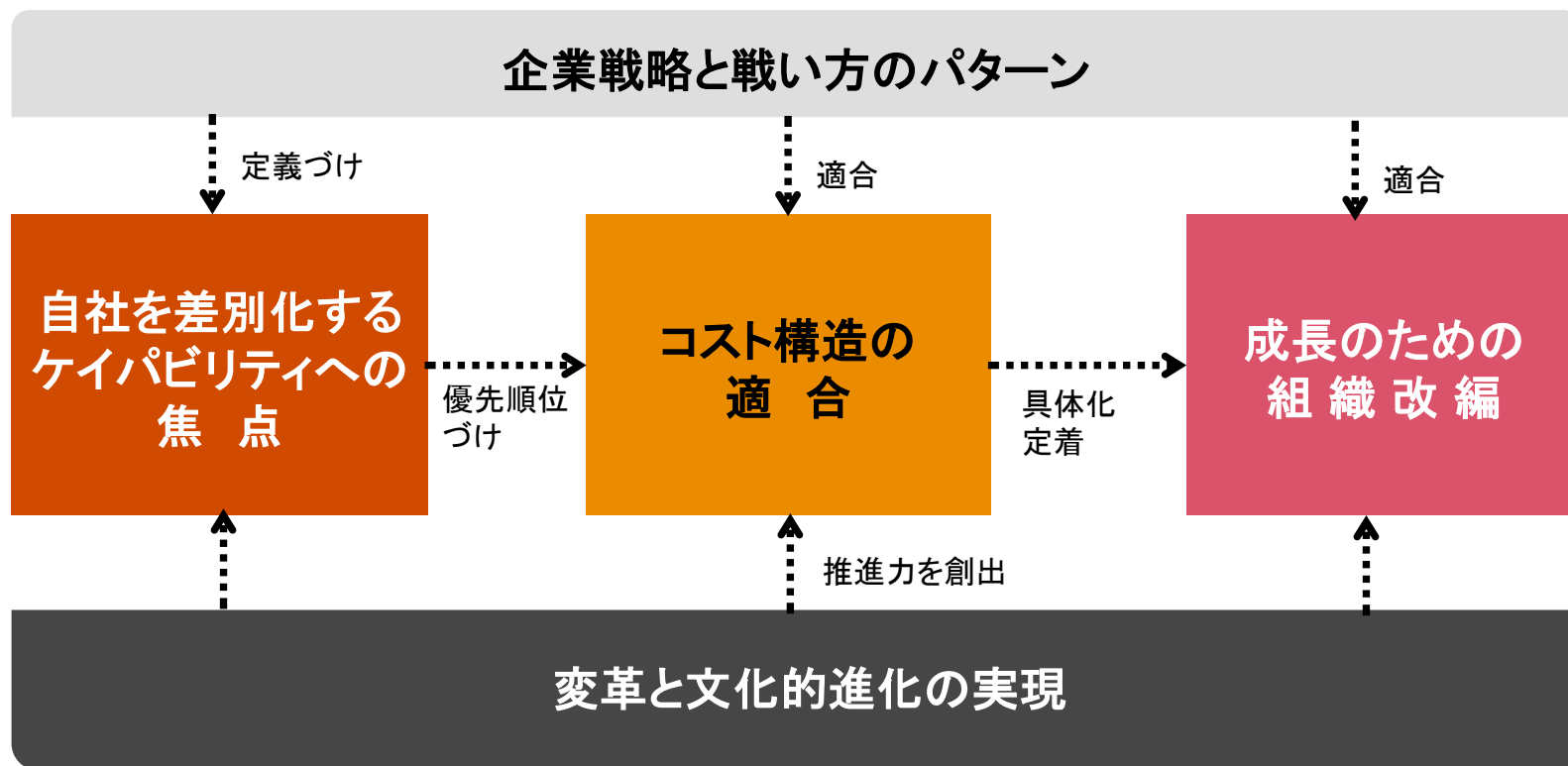


『成長への企業変革ーケイパビリティに基づくコスト削減と経営資源の最適化』 ヴィネイ・クート(著)、ジョン・ブランスキー(著)、デニス・キャグラー(著)、PwC Strategy&(翻訳)

テーマ	一般的なコスト削減の悩み	Fit For Growth
成長の実現	目の前の業績は改善できても、将来への道筋を描けない	競争上重要なケイパビリティは維持・投資し、ケイパビリティを十分に発揮できる組織へと変革
コスト削減の原資	- 施策を積み上げても、削減目標に届かない - 手をつけられない費目があり、削減余地が小さい	戦略上優先順位が落ちる領域について「ゼロベース」で検討し、大きな削減機会を特定
実行可能性	- 実行段階で腰砕けになり実行されない - 経営環境が変わり、計画が絵に描いた餅に	戦略や「将来のあるべき姿」を念頭に取り組むことで、事業の方向性と矛盾なく実施可能に
組織への影響	- 変革の取り組みで組織が疲弊してしまう - 人員を調整する際、本来必要な人員から先に流出する	「成長への投資」のための「前向き」な取り組みに - 社内に対する改革へのモーメントの醸成が容易
取組の定着	一度コストが減ってもリバウンドしてしまう	構造に手を入れ、ビジネスのやり方そのものを変革するため、実行性・持続性が担保

FFGアプローチ

トップダウンの戦略対応として、成長・コスト・組織を関連させて扱うことで、「いかに戦略を実現するか」という命題に対して包括的に取り組む。さらにリーンで強く、成長に適した企業体質への変革をサポートする



FFGサービス詳細

FFGは、組織の「What」「Where」「How」の全てにわたって持続的なパフォーマンスを促進する

変革の鍵

Fit For Growth Services

ビジネス、ポートフォリオ
およびケイパビリティの選択

“The What”

ポートフォリオの
優先順位づけ

ビジネスユニット
戦略と成長

技術戦略と事業
の可能性

企業戦略と成長

事業戦略

- ポートフォリオ管理、資源配分、能力開発
- 長期戦略と短期的最重要課題の能力評価
- ビジネスユニットと企業戦略の開発
- 競争優位性を創造し、利益のある成長を促進するオペレーション機能
- 既存の破壊的技術への投資とビジネス目標との整合性

オペレーティングモデル
の検討

“The Where”

販売・チャンネル管理

全社視点での
経営管理

財務ビジョン・オペ
レーティングモデル

競争製造

差別化サプライ
チェーン

業務オペレーション

サプライ管理

組織設計

エンタープライズ
アプリケーション、
業務プロセス

マーケティング

共有サービスとアウトソーシング

- コストを削減し、クラス最高の能力を構築することで、営業組織を変換
- 計画、統合、報告書、分析のプロセス、システムおよびデータの最適化
- 財務ビジョン、ギャップアセスメント、高水準ターゲットオペレーティングモデル
- 製造戦略、製造実施、運用改善
- 実行と進行中の操作の確立によるサプライチェーンストラテジー
- フロント、ミドル、バックオフィスにおけるサービス事業戦略と事業改善
- 調達オペレーティングモデル、調達の優位性、戦略的なソーシングイニシアチブ
- 最大限の機敏性・柔軟性・応答性を提供するための組織的モデル設計
- ビジネス／機能の変換と変動を推進するテクノロジー／オートメーション
- 代替サービス提供モデルとシェアードサービスまたは外部委託の取り決め

優れたオペレーション

“The How”

IT機能管理

移転価格実施

ITインフラストラクチャー
のオペレーション

価格設定

財務施策

資産管理

優れた
全社オペレーション

イノベーション&開発
エクセレンス

製品コスト管理

収益志向の
経営管理

プロジェクトとプログラ
ム管理

給付実現管理

組織生産性と効率性

税務サービス
コンサルティング

バリューチェーン
の変革

- 合理化と自動化により、機能と運用の複雑さを削減
- 運用プロセスの生産性とパフォーマンスの改善
- モデル製品のコスト、製品の分解、バリューエンジニアリングとコストの設計
- 請求および債権事業などの収益事業の改善
- プロジェクト、プログラム、ポートフォリオ全体をアジャイル方法で管理・提供
- コスト削減と強化のための組織の再構築
- 高い品質、コスト効率、準拠性、革新的なITサービスの提供
- バリューチェーン変換、間接税案件の実装
- 移転価格とTP方針と実行の間のギャップの埋め込み

AI経営とは



経営ビジョンを描き、革新を実現するPwCのAI経営

PwCの考えるAI経営は、経営においてAIが当たり前に存在している世界を目指しています。

企業の組織機能に求められるAI活用のユースケースをソリューションとして提供し、

ビジョン策定からデータ基盤構築、人材育成まで、AI活用に必要なビジネス変革をEnd to Endで支援します。

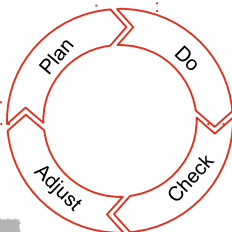
AI経営のサービスステップ

PwCの強力なソリューションをもとに、ビジョン策定やビジネスプロセス・マネジメント変革、さらには、データ活用を行う上で必要となるデータの整備や基盤構築まで支援する

エリアを決めてビジョンを描き ロードマップを構築



デジタル化を実現した後の顧客体験や従業員の働き方を「ビジョン」として描き、実施すべき施策を明確にします。



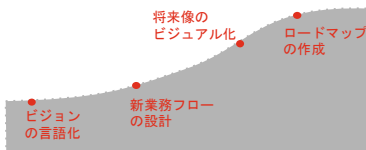
顧客体験、従業員体験を盛り込んだ プロトタイプを作成

実際にシステムを利用するユーザーの意見を取り込んで、モックアップを作成します。コンセプトを具現化することで、手戻りを少なくし、開発のスピードを速めます。



ロードマップの策定

社員の働き方や業務プロセスの変革に向けて、AIを活用したデジタル化、チェンジマネジメントなどのプロセス設計を行い、ロードマップを作成します。



データ基盤構築

デジタル化のために必要となるデータプラットフォームやデータインフラを、用途に合わせた最適な構成で構築します。また、データマネジメントプランを策定することにより、継続的なデータ活用ができる運用環境を整備します。

企業の課題に即した AI・デジタルシステムの実装

1,400件を超えるPwCのユースケースを参照し、企業課題に最適なAI・デジタルソリューションを組み込みます。

組織への定着と 持続的なトランスフォーメーションの実現

PwCが持つAnalytics & AI Transformationフレームワークの実行により、デジタル化の定着と持続的な変革を支援します。



AI経営のソリューション

経営課題・事業課題に合わせて、BXT works AIによるビジョン策定を行う。企業活動の全領域にわたって、AIソリューション、基盤構築、チェンジマネジメント、人材育成など、デジタル改革に必要な機能の提供が可能である

BXT works AI

経営管理構想のワークショップ

データ利活用に関する現状の取り組み内容を整理し、デモを通じてデータ分析を体感します。

新しい経営管理の在り方を探索し、ユニークで革新的なエクスペリエンスを設計します。

支援活動	経営管理	AIビジネス マネジメント	経理・財務の業務KPIの業績影響度を把握、予測。課題の対策検討フェーズにおいてはシミュレーションと最適化により意思決定を支援します。
	M&A	AIドリブンM&A	世界中のマーケットデータと企業内部のオペレーションデータを組み合わせ、M&Aのバリューアップや投資判断の最適化を支援します。
	人事	AIピープル マネジメント	人材フローの予測モデルを構築し、投資対効果を測定。従業員の行動データによる課題の抽出や要因特定により、パフォーマンス最大化を図ります。
	内部監査 リスクマネジメント	AIリスク マネジメント	企業と監査法人のシステムを接続し、AIが自律的に監査手続きを進めることで企業の内部監査にかかる負担を軽減します。
	サプライチェーン	AIドリブン サプライチェーン	ハイブリッドアプローチによる次世代型需要予測。高精度・高速な独自モデルを開発し、需要予測にまつわる各種課題の解決を支援します。
基盤	品質管理	AIクオリティ マネジメント	品質とモノづくりに関わる領域全般で、市場・製造・設計開発から集めた品質データを活用し、データ駆動型のオペレーションを実現します。
	データ基盤	データトランス フォーメーション	AIアプリケーション関連リスクを評価することで、展開・使用しているAIアプリケーションの障害、誤動作、誤使用のリスクを最小限に抑えます。
主活動	ガバナンス	AIドリブン ガバナンス	アナリティクスやAIの活用を考えるだけでなく、扱うデータの信頼性を高め、経営戦略を支えるデータ基盤を構築します。
	調達・購買	AIドリブン プロキュアメント	資材の使用頻度・品質管理のデータを取得し、適切な仕入先や数量を導き出すことで、製品の原材料にかかるコストを最適化します。
	営業 マーケティング	AIドリブン セールス	顧客とのデジタルな接点を構築、営業・マーケティング工程を改革します。オン・オフラインでデータを収集し、リアルタイムで戦略を立案します。
	製造	AIドリブン ファクトリー	IoT、ビッグデータ、スマートセンシング、モバイルなどの技術を活用し、企業資産やデータ収集、業務の可視化、リアルタイム分析を実現します。
	サービス	AIドリブン サービス	サービス提供における顧客の利用状況や満足度をデータとして取得・分析することで、顧客のニーズを読み取り、サービスの向上を支援します。
チェンジマネジメント			デジタル人材育成
			テラーメイドAI開発

執筆者紹介



PwCコンサルティング合同会社
Strategy& パートナー
北川 友彦

機械製造業や部品・素材などの産業財分野を中心に、事業戦略、営業・マーケティング戦略、組織・オペレーション改革などのテーマについて、多様なコンサルティング経験を有する。
また、バンコクオフィスでの勤務経験も有し、東南アジアにおける日本企業の進出・拡大のサポートを積極的に行っている。



PwCコンサルティング合同会社
マネージングディレクター
馬淵 邦美

大学卒業後、米国のエージェンシー勤務を経て、デジタルエージェンシーのスタートアップを起業。事業を拡大しバイアウトした後、米国のメガ・エージェンシー・グループの日本代表に転身。4社のCEOを歴任し、デジタルマーケティング業界で20年に及ぶトップマネジメントを経験。その後、米国ソーシャルプラットフォームのシニアマネージメント職を経て現職。経営、マーケティング、エマージングテクノロジーを専門とする。



PwCコンサルティング合同会社
Strategy& ディレクター
阿部 健太郎

13年超にわたり、次世代モビリティ事業企画・実行支援を中心としたコンサルティング経験を有する。大手自動車メーカーの経営企画部門への出向実績があり、全社戦略、事業戦略などのテーマについても豊富な知見を持つ。主な著書に、『モビリティ革命2030 自動車産業の破壊と創造』（日経BP、共著）などがある。



PwCコンサルティング合同会社
ディレクター
藤田 裕二

コンサルティング会社、M&Aアドバイザリー会社執行役員を経て、PwCコンサルティング合同会社入社。戦略、マネジメント、事業開発、市場参入、M&Aに強みを持つ。自動車・部品および情報技術企業で、市場機会評価、戦略開発、M&Aアドバイザリー等のプロジェクトを経験し、特にCASE、MaaS分野を専門とする。

Thank you

www.pwc.com/jp

© 2021 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.