



## エグゼクティブ向け資料

# 今日の自動車業界にとって、俊敏性（アジリティ）とはどのようなものなのでしょうか？

## 自動車業界

### 最新クラウドソリューションが、激しい変化に対応する組織を支えます。

COVID-19がもたらした世界的な混乱は、企業にとってのアジリティの重要性を明らかにしてくれました。アジリティは、原材料の不足、サプライチェーンのボトルネック、顧客の期待の高まりなど、さまざまな急激な変化に対応するためのレジリエンスを高める秘訣となったわけです。自動車業界では、半導体チップの不足により、約2100億ドルの収益が失われました。その結果、1,130万台以上の自動車が、必要なチップを待つために製造を保留にされました。現代のテクノロジーの進化で様々なツールが登場し、企業の潜在的なリスクを十分に分析することで、このような困難へ迅速かつ自信を持って対応することができるようになってきたのです。

経済学者は、パンデミックによって2022年に700万台、2023年に160万台の生産が遅れる可能性があると予測しており、自動車関連企業は継続的な不確定要因に備える必要があります。自動車卸売市場がパンデミック危機前の水準まで回復するのは2025年になる可能性もあります。自動車メーカー、ディーラー、OEM、サプライヤーは、このような衝撃的な後退から回復するために、創造的な問題解決や既成概念にとらわれないイノベーション思考に目を向ける必要があるのです。

アジリティの必要性は、サプライチェーンの問題だけに留まりません。ウクライナ危機をはじめとする世界情勢の変化に対応するため、すべての製造業は柔軟性の高いクラウド技術を活用することが求められています。自動車業界においては、電気自動車やハイブリッド車に対する顧客の需要や購買行動の変化、新しいユーザー体験、組み立てラインの革新など、経営資源を有効に活用し優先課題に資金を再配分できる、機敏で迅速な対応力が求められているのです。迅速な思考と行動を実践するために、企業戦略としてアジリティへの取り組みを、組織のトップから組織全体へ浸透させる必要があるのです。

## ニーズへの理解

世界的な景気変動や危機への対応は進んでいるものの、現在の変化のスピードは衰える気配がありません。経済は回復の兆しが見え始め、もしかすると反動需要によって過去最高の売上を記録、あるいはさらに加速する可能性もあります。継続的な変化に備えることは、エグゼクティブやリーダーにとって論理的なステップであり、あらゆる部門、プロセスの意思決定においてもアジリティを考慮する必要があります。変化を受け入れるオープンマインドな全方向的アプローチは重要性を増し、Cレベルのエグゼクティブによって組織やチームへ浸透させる必要があるでしょう。

製造業は新技術をいち早く取り入れるというよりは、伝統的で安定的、継続性が高い産業です。そのため多くのCEOやCFOはリスクを避ける傾向が強く、納期厳守や安定したキャッシュフローを危険にさらさないことが最優先事項とされています。最新のハーバード・ビジネス・レビューでは、「御社のCレベルのエグゼクティブのデジタルトランスフォーメーションをリードするための準備は整っていますか？」の問いに対し、一部のリーダーは緊急の必要性に気付いていないことが判明しています。

2020年以前にデジタル化の波に乗り遅れた企業が多かったのも事実です。フォーブスによると「インダストリー4.0は、コンセプトとしては10年近く前から存在しているが、いまだ多くが実現されていない。」という結果が出ています。インダストリー4.0プロジェクト

トの70%はPOCから脱却して展開されておらず、ダンテの「パイロット煉獄」に象徴される状況です。Proof of concept (POC) プロジェクトは、予算の多くを吸収することが多く、ITチームには期待はずれの結果が残り、Cレベルの役員にとってはデジタルやクラウドに対する信頼性が低くなっているようです。キャップジェミニ社の調査によると2020年においてもデータに基づく意思決定を採用している企業はわずか32%に過ぎず、38%はいまだに紙ベースのシステムに頼って現場の管理を続けています。結果多くの企業が、時代遅れのシステムメンテに悩まされ、最新技術の導入が遅れるとともに、突然の変化に対応する能力が不足する事態に陥っています。

## 教訓

2020年以降、クラウド技術の価値があらためて証明されることとなります。たとえば、在宅勤務を実施するうえでクラウド導入にふみきったり、ITチームはクラウドの即効性によりアジリティの理解を高める結果となったのです。

**McKinseyのグローバル経営者調査**によると：「企業は、顧客やサプライチェーンとのやり取りや社内業務のデジタル化を3~4年前倒して進めた結果、デジタル製品やデジタル対応製品のポートフォリオの占める割合は、7年ぶりに加速しました。ほぼすべての回答者が、新たな要求の多くに対応するため、少なくとも一時的な解決策を講じたり、パンデミック以前に考えていたよりもはるかに迅速に対応できた」と回答しています。

コロナの余波は、おそらく何年も続くと思われる。すべてのビジネス・リーダーは、市場や働き方の変化に敏感であることが求められます。事務系の仕事はリモートでできるものもありますが、組立系の仕事はZoomミーティングでは出来ません。またロボティクスを導入することで、より幅広い自動化を実現し、現場スタッフの数を減らす必要があるかもしれません。

## 組織でアジリティを醸成するための付加的な方法

**製品イノベーション**。自動車業界では、以前より大量の生産品目の変更が予定されており、今後も高い優先順位を維持する可能性があります。CASE（コネクテッド、オートノミー、シェアード、エレクトリック）は業界全体に影響を与え、設計や運用の変更に対応するために組織内に波紋を広げています。幸いなことに、製品ライフサイクル管理ソリューションは、研究開発段階から、テスト検証、技術変更管理まで、すべてのプロセスを管理することができます。

**コラボレーション。**デザインチェンジは、エンジニア、工業デザイナー、現場作業、調達、サプライチェーンすべて関わってきます。コラボレーションツールを使えば、アイデアやデザインを共有しながら、ビジネス全体に及ぶ変更の影響やプロセスを管理することが可能になります。また、自動車研究センターが次のように強調しているように、グローバル化に加え、自動車メーカーの自国での協業関係がますます複雑化しているためコラボレーションを管理する方法を再評価する必要があります。

**顧客エクスペリエンス。**ドライバー体験は大きく変わり、中価格帯のクルマにもさまざまな贅沢が盛り込まれるようになりました。標準装備されることが多い高級装備、たとえば高度なシートヒーター、衝突回避支援システムなど、カメラ付き駐車場、衝突回避センサーなどです。このような大きな変化や半導体の複雑化に伴い、最新のテクノロジーによるかつてないレベルのビジネスの俊敏性が求められています。迅速かつ容易に実装し、柔軟性と拡張性のあるクラウドにより、今までに考えられなかったケーパビリティを持つことで、新しい事業体や、プロセス、モデル化、パートナーシップといった新しい価値の創造をあらたに可能にするでしょう。

**各地域拠点の強化。**チップの不足は、業界の関係者から、重要な部品やコンポーネントのサプライチェーンに依存すべきではないという意見が多く出されています。世界中のメーカーやサプライヤーが、近隣のサプライヤーと、多くの在庫と低価格のサプライヤーのバランスを取るのに苦労している点から、この論争は今後も続くでしょう。完全な見える化と分析をできるソリューションにより、経営者はこれらのハイレベルな問題を管理すると同時に、「もしも」のシナリオを検討し、起こり得る結果を予測する能力を身につけることでできます。リーダーは、重大な投資判断と意思決定をする前に、データドリブンな分析とレポートツールによって事前検証し、確証のもとを進める必要ことが求められるのです。

**先進的なメーカーにとって、サプライチェーン管理にテクノロジーを活用することは、関係するOEMやサプライヤーが採用できる有効な方法です。**サプライチェーンプランニングツールは、メーカーが在庫、配送、配送ルート、配送予定、配送が遅れた場合の販売注文への影響などを監視するのに役立ちます。メーカーはレジリエンス戦略構築にあたって、これらの問題の洞察力を駆使して、代替案の発見や、お客様に現実的な期待値を設定するのに役立ちます。

**ビジネスインテリジェンス。**復興戦略を策定する際、業界の変化がもたらす財務的影響を理解するために、データによるインサイトが不可欠となります。多くの組織は、従来の戦略や過去の計画に頼ることができず、未知の領域に突入しているためです：

- 新しいレポートが必要になります。
- 新しいKPIを決定する必要があります。
- 新しい方法で成果を予測・測定することで、Cレベルの経営者から組織全体へ意識を向上させ、適切な意思決定を行うことができるようになります。
- 拡張知能、人工知能、機械学習、デジタルプラットフォームが、極めて重要になります。

先進的なソリューションによって、これらの課題に取り組むことができます。組織はスマートアナリティクスや機械学習、AIの価値を正しく評価し、これらの機能が組み込まれたソリューションに投資していく必要があるでしょう。

**安全在庫レベルの調整。**ジャストインタイム戦略では、原材料の安全在庫を最低限確保することで、倉庫に滞留する資本を削減していましたが、在庫切れを回避するために、安全在庫の最低レベルを引き上げるなど、見直す動きが出てきています。AIによる分析で、より正確な予測から適切な在庫レベルを計画します。

**人材の獲得と定着。**人材の採用と定着は2022年以降、すべての役割が進化しており、競争および成長するための戦略的アジェンダにおいて重要な役割を果たすこととなります。チームコラボレーション、問題解決、データ管理、カスタマーサービスなどのソフトスキルは、機械操作の能力と同じくらい重要です。さらにCASEが業界を変革し、インダストリー4.0とIoTがITとOT（現場技術）の融合を促進する中、デジタルに強い人材が急速に競争優位の要なのは言うまでもありません。最新のクラウドのソリューションは、使いやすく、直感的に操作でき、ルーティンワークを自動化することができます。また、高度なニーズに集中することができ、充実したユーザー体験を提供することが可能になります。

**受注設計生産と個別受注生産。**製品を進化するうえで、製造工程を多様化が欠かせません。たとえば、お客様と顧客の要望をとりいれたり、仕様や設計の詳細を共有することは、今後製品改良にとっても重要です。高度に構成された製品とCPQ (Configure, Price, Quote) ソリューションは、製品のパーソナライズと顧客承認のプロセスを合理化します。

**サステナビリティ：**環境問題は、業界の動向や方向性に大きな影響を与え続けるでしょう。「循環型産業の持続可能性」と「カーボンニュートラル」は、製造業の辞書に最近登場した用語であり、自動車産業の将来の方向性を議論する際に頻繁に登場するようになりました。しかし、注意しなければならないのはEVには独自の環境課題があることです。重要な希土類元素の採掘は、破壊的で有害であり、大量の有毒なバッテリーや電力需要の増大と同様に 電池や電力需要の増加という問題があるのです。

## 結論

COVID-19が世界のサプライチェーンを混乱させたことで、企業は状況の変化にアジリティをもって対応することの重要性を学びました。そして、正常時においても、急激な変化は今後も続くと思われ、ときに加速する可能性があることを考えると、アジリティは依然として重要であることに変わりありませんから、常に備えていくことになるでしょう。クラウドで展開される先進的でモダンなソリューションを採用することで、企業は新たな脅威に素早く対応することができますし、常に変化し続ける世界で成功を収めることができるのです。

CloudSuite Automotiveが将来の混乱に備える上でどのように役立つかについては、[infor.com](https://www.infor.com)をご覧ください。

詳細はこちら 



インフォアは、業界特化型のビジネスアプリケーションをクラウドで提供しています。17,000人の社員が、175か国以上で65,000以上のお客様のビジネスを支援しています。詳しくは、[www.infor.com/ja-jp/](https://www.infor.com/ja-jp/) をご確認ください。

Copyright© 2023 Infor. All rights reserved. 本文に記載の文字標章および 図形標章は、インフォアおよび/またはその関連会社ならびに子会社の商標および/または登録商標です。本文に記載のすべての他の商標は各所有者の所有物です。 [www.infor.com](https://www.infor.com).

東京都千代田区有楽町1-1-3 東京宝塚ビル16階

INF-2648224-ja-JP-1023-1