

2018年の回顧と2019年の展望

『成長への期待、変化への対応』

コンサルタント部会

2019年2月28日

2018年ビジネス環境

今後3年間の成長の見通しについて、「非常に自信がある、または自信がある」と回答した割合

項目	グローバル	ブラジル
世界経済	67%	53%
自国	74%	88%
自社の業界	78%	85%
自社	90%	100%

出所: 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

自社の成長に最も脅威をもたらすリスク

グローバル	%
保護主義への回帰	55%
サイバーセキュリティリスク	35%
最先端技術/破壊的技術のリスク	35%
環境/気候変動リスク	33%
オペレーショナルリスク	33%

ブラジル	%
オペレーショナルリスク	75%
サイバーセキュリティリスク	60%
金利の上昇	36%
能力のある人材の確保	34%
最先端技術/破壊的技術のリスク	30%

出所: 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

2018年ビジネス環境

➤ 世界の地政学リスクの高まり

- 米中貿易戦争等に見るトランプ大統領の保護貿易、Brexit、ベネズエラ情勢不安、アルゼンチン経済危機、中南米における政権移行（左派→右派、右派→左派）etc...

➤ トラック運転手によるストライキ

➤ ボルソナーロ大統領の誕生

- 各種改革（年金、税制等）、民営化の継続、

➤ 法律や規制の改正

- 税制（eSocial, BLOCO Kの適用範囲拡大、ROTA 2030、税務申告のデジタル化の流れ）
- 法律（GDPRの制定（2020年2月からの適用）、労働法改正（2017年11月施行）etc...）
- 会計（売上計上基準、金融商品会計基準の変更(2018/1～)、新たなリース会計基準の適用（2019/1～）

デジタル変革

質問項目	グローバル	ブラジル
技術的破壊は脅威ではなく、チャンスである	95%	100%
AIやロボティクスによって「雇用が生み出される」可能性	60%	64%

出所: 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

AIの導入状況	グローバル	ブラジル
少数のプロセスにおいてのみAIを試験的に導入	36%	30%
特定の一部のプロセスについてAIの限定的な導入を開始	51%	55%

出所: 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

今後3年間に於いて、AIの活用が自社にもたらす最大の効果

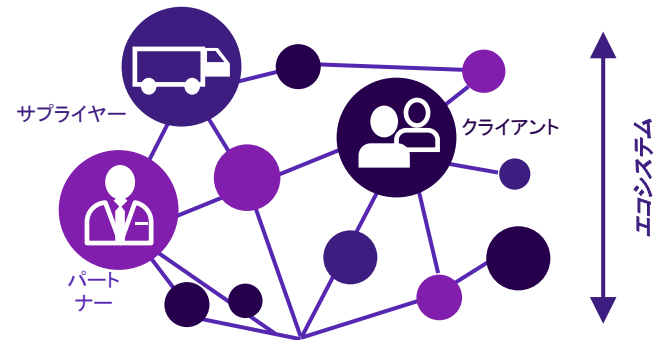
グローバル	ブラジル	%
データガバナンスの向上	経営の機動性の向上	47%
カスタマーエクスペリエンスの向上	コスト削減	43%
データアナリティクス能力の向上	利益成長の加速	42%
利益成長の加速	リスク管理の向上	38%
リスク管理の向上	データアナリティクス能力の向上	36%

出所: 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

新たなバリューチェーン



自らが手の届く範囲でその価値を高めていく

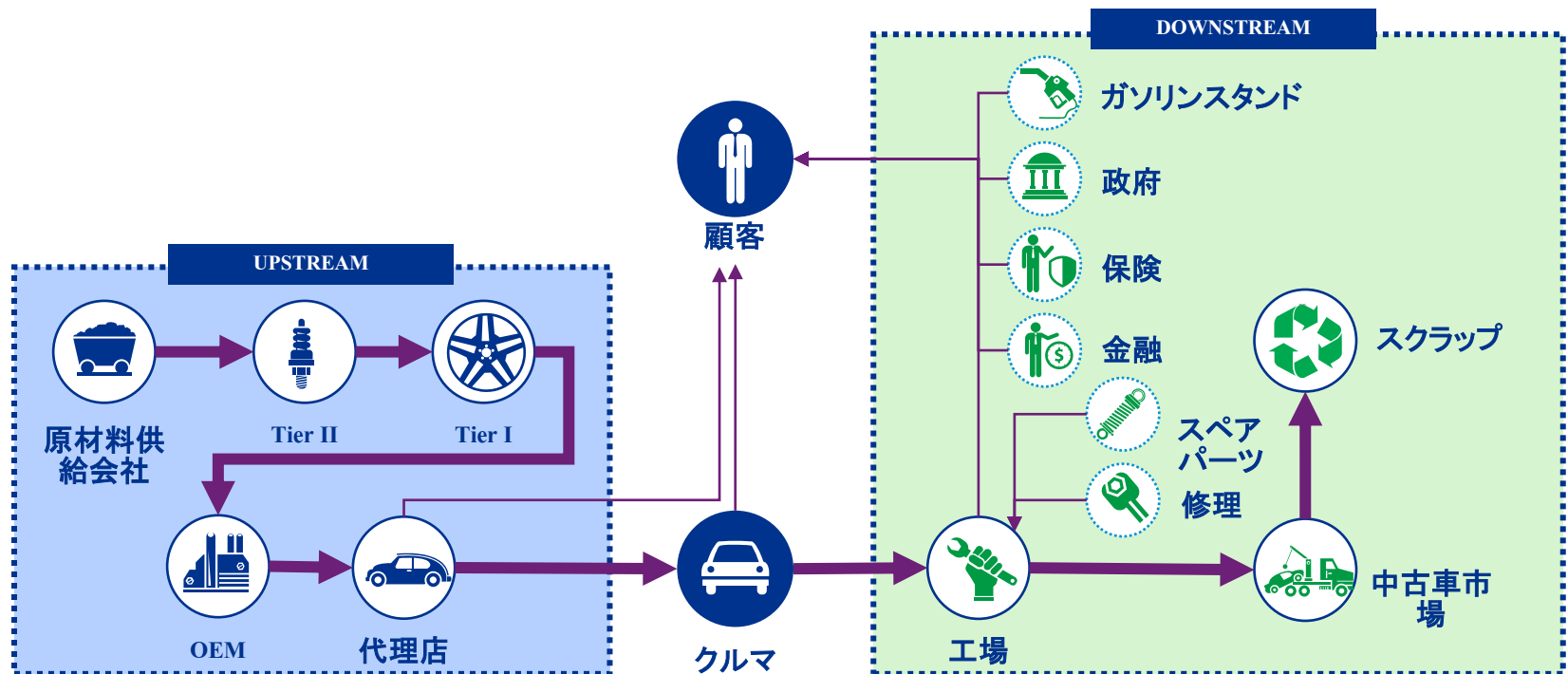


複数の参加者が（製造者、顧客など）が繋がり、それぞれがお互い連携することで価値が生み出され移転されていくビジネスモデル

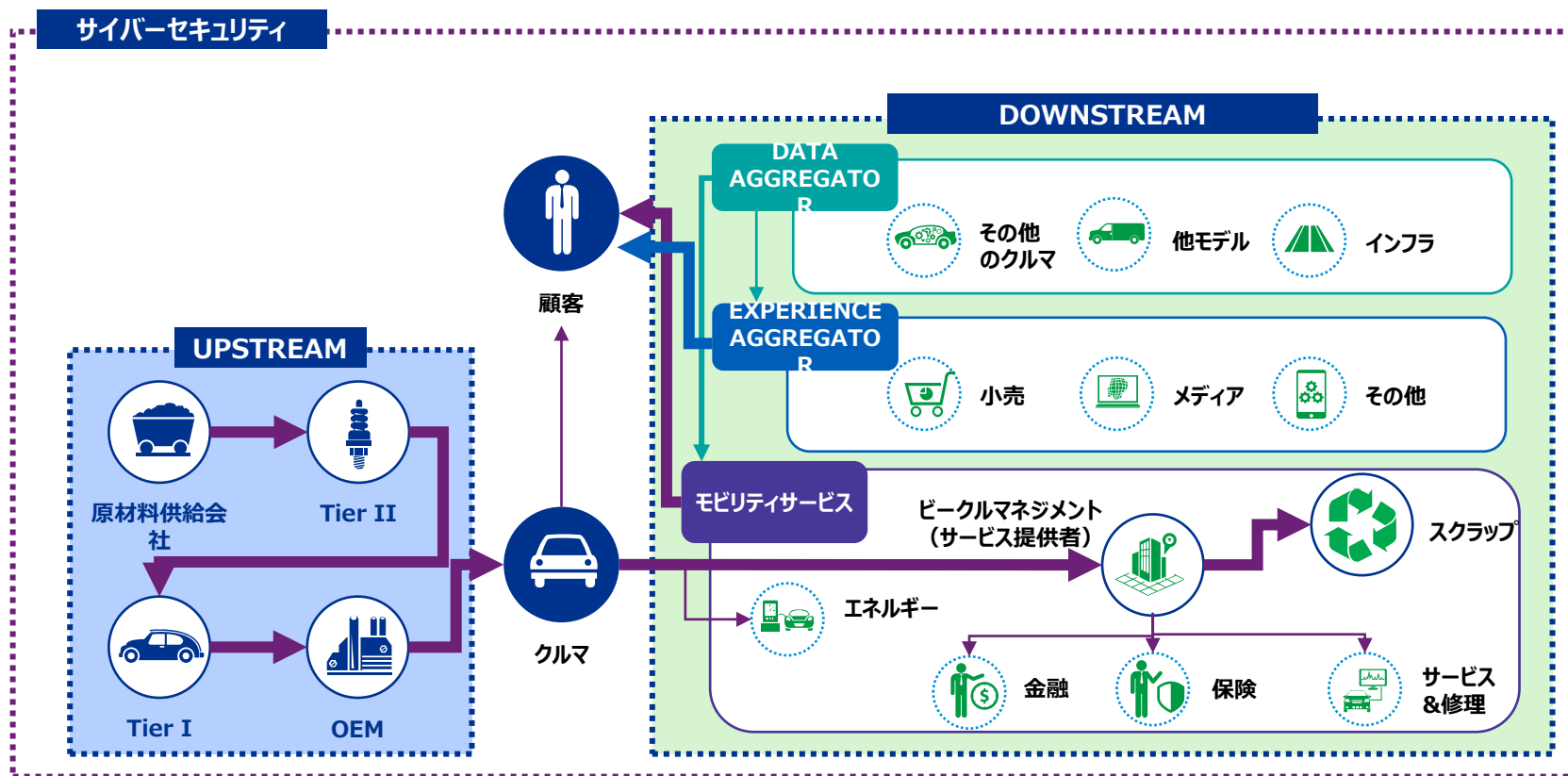
垂直的バリュー
チェーン

ネットワークバリュー
チェーン

伝統的バリューチェーン(自動車)



ニューバリューチェーン(自動車)



グローバル資本市場の変化

世界における時価総額トップ10

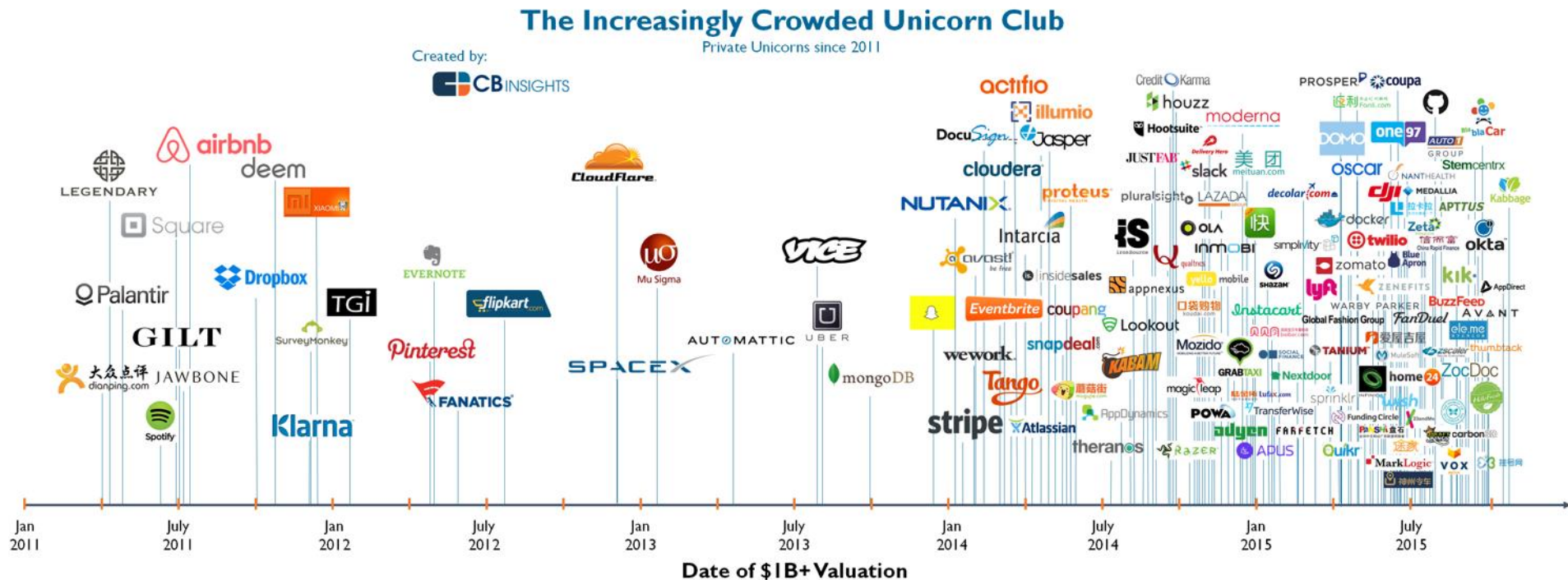
2007年	2018年	成長会社
1. ExxonMobil 2.  3. ICBC  4.  Microsoft 5.  citigroup 6.  GAZPROM 7.  TOYOTA 8. Bank of America  9.  bp 10. 	1.  Apple 2. amazon  3. Alphabet 4.  Microsoft 5. facebook 6. ExxonMobil 7.  Alibaba Group 8. BERKSHIRE HATHAWAY INC. 9. Tencent 腾讯 10. JPMORGAN CHASE & CO.	GitHub  airbnb UBER INDIEGOGO  Quirky  kaggle  Pinterest  reddit tumblr.
4 オイル&ガス 3 銀行 1 コングロマリット 1 自動車 1 ソフトウェア	6 デジタル 1 オイル&ガス 1 銀行 1 ソフトウェア 1 保険業(投資家)	

ブラジル資本市場の変化

ブラジルマーケットにおける時価総額トップ10

2007年		2018年	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
6.		6.	
7.		7.	
8.	 Companhia Siderúrgica Nacional	8.	
9.		9.	
10.		10.	

ユニコーン企業の誕生



数千ものスタートアップ企業が誕生しており、プラットフォーム、アプリ、コネクティビティ、また、新たなビジネスモデルによる新興企業が生まれる流れが2014年度以降急増

ブラジルのユニコーン企業（例）



今後3年間に成長目標を追求するために予定している施策（上位5位）

グローバル	%
ソーシャルメディア・プラットフォームなどを通じた商品・サービスの提供	54%
スタートアップ企業のためのインキュベータープログラムの策定	53%
革新的なスタートアップ企業との連携	53%
第3者のクラウド・テクノロジー・プロバイダーとの提携	52%
イノベーションプロセスへの投資の増加	50%

ブラジル	%
イノベーションプロセスへの投資の増加	42%
コーポレートベンチャーへの参加	42%
スタートアップ企業のためのインキュベータープログラムの策定	40%
革新的なスタートアップ企業との連携	38%
ソーシャルメディア・プラットフォームなどを通じた商品・サービスの提供	38%

出所: 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

今後3年間の成長を促すための最も重要な戦略

項目	グローバル	ブラジル
第3者との戦略的提携	33%	32%
オーガニック成長	28%	17%
M&A	16%	21%
ジョイントベンチャー	13%	19%
アウトソーシング	10%	11%

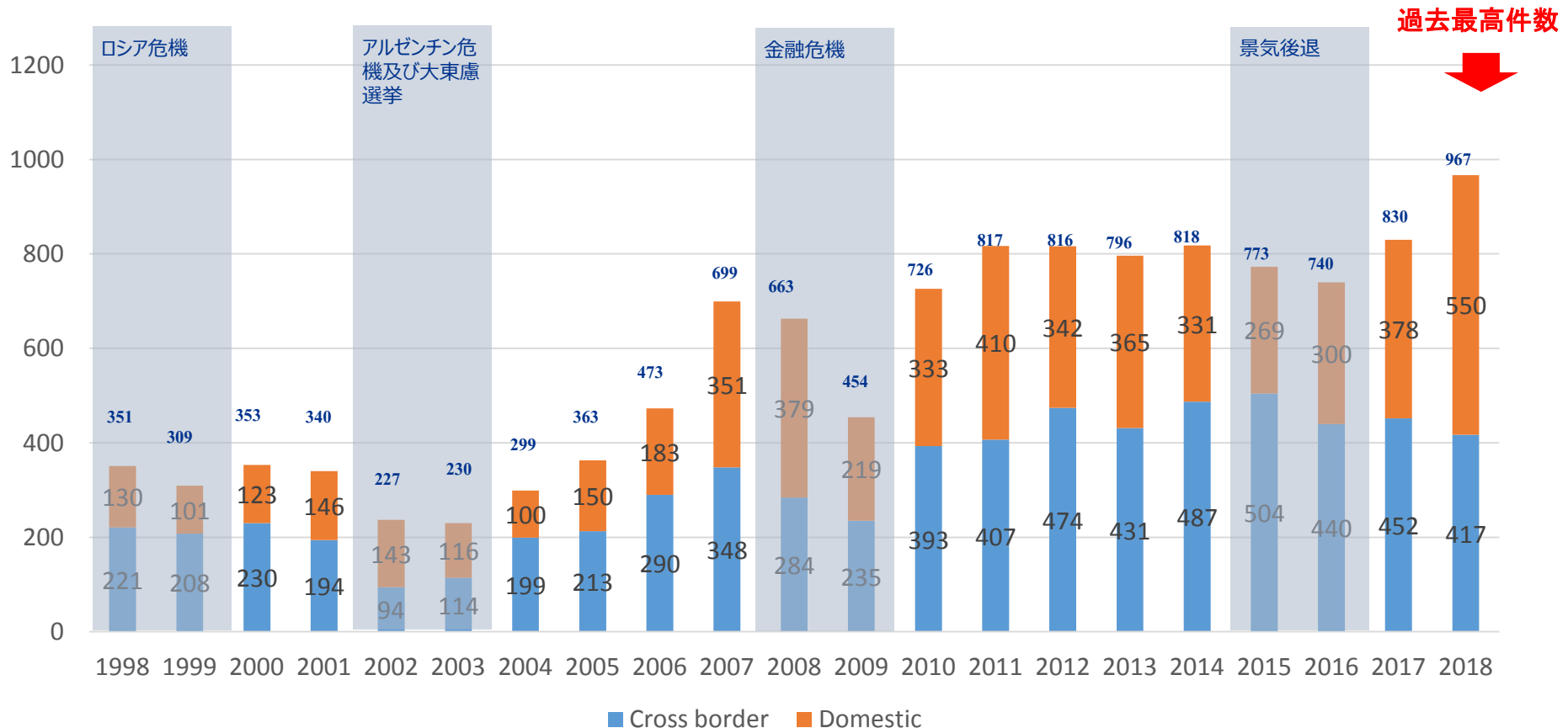
項目	グローバル	ブラジル
今後3年以内にM&Aを実施する強い意欲あり	27%	13%
今後3年以内にM&Aを実施する計画なし	22%	36%

項目	グローバル	ブラジル
今後の成長市場に新興国に注目（()はそのうち中南米の比率）	70%(1/3)	89% (49%)

出所: 2018 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

M&A投資件数の推移

2018年度は調査を始めて以降過去最高件数を記録。ブラジル国内取引件数は大幅に増加するもクロスボーダー案件は減少している。



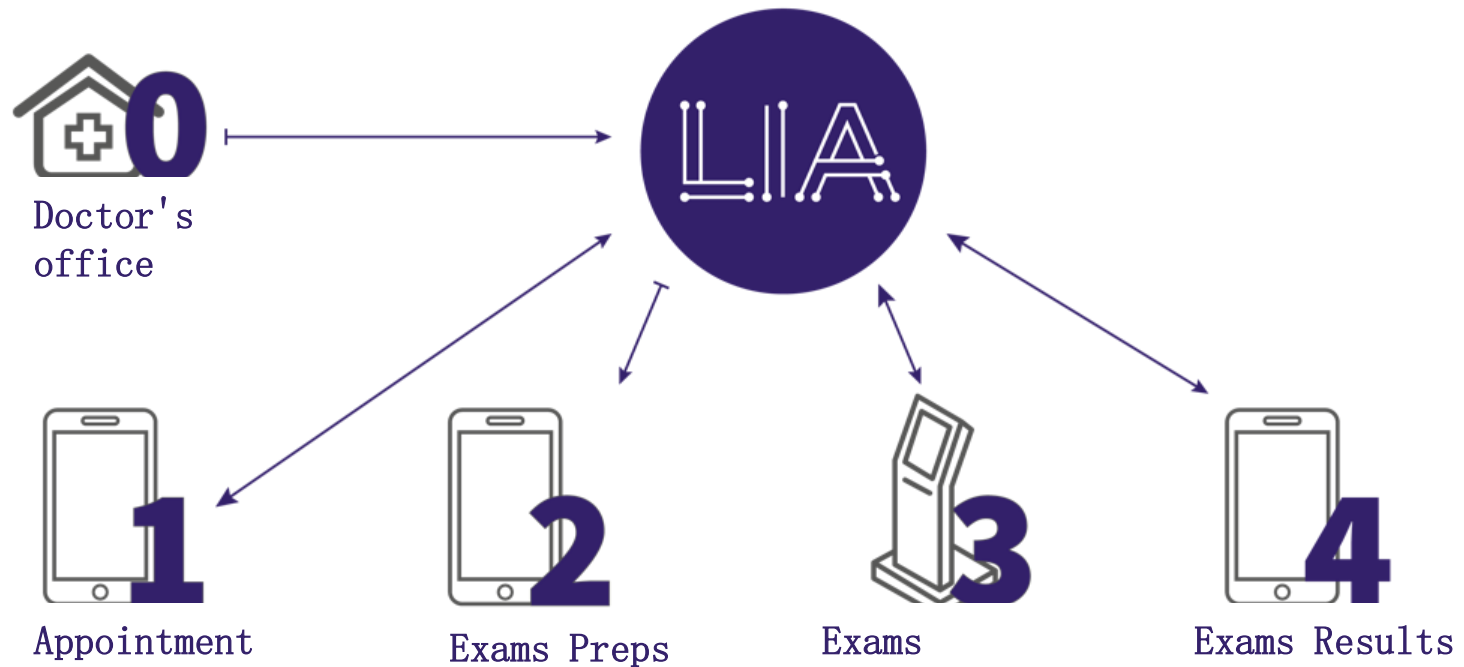
Alliar社による取組事例



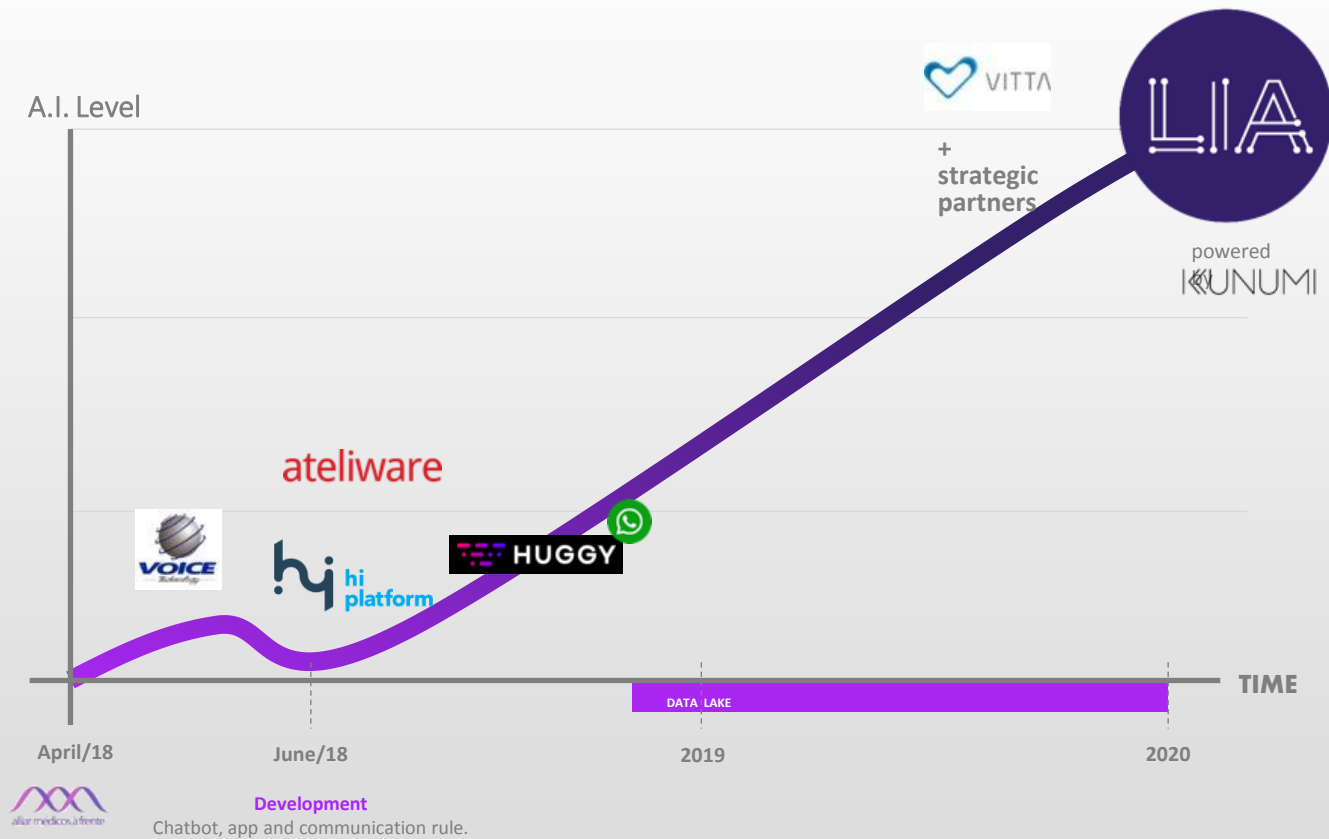
- コールセンターへの問い合わせの殺到
- 内部コミュニケーション
- 診察予約



解決策 – Smart Conversation Agent



ロードマップ



コンサルタント部会まとめ

- 何のためにブラジルに進出したのか、今一度原点に戻る
- ブラジル人が日系企業（日本人）に期待することを？
- 日本ブームを利用したビジネス（コンシューマーマーケットなど）
- 農業分野
- 今後の改革に対する備え