



# 自動車 リテールの 未来

究極のカスタマーエクスペリエンスに  
至る多くの経路





# はじめに

皆さん、想像してみてください。業界のトッププレーヤーが驚くべき新商品の開発に莫大な資金をつぎ込み、最新鋭の製造施設や洗練されたマーケティング手法にさらに数十億ドル投入しながらも、その商品が消費者の心をつかむことは決してなく、逆に消費者はこの業界の対応に大きな不満を抱き、合理化され使いやすく透明化された、自分たちでコントロールできる購買活動を熱望している。このような状況にあったらどう思いますか？

残念なことに、これが米国の自動車リテール業界の現状です。誰もが口を揃えて言うのは、この状況は変えなければならない—しかも早急に、ということです。現状は自動車メーカーにとって逆風となっています。そのせいで多くのディーラーは経済的に不安定な状態におかれ、そして最も重大なのはこうした状況に消費者がうんざりしているということです。

それでは自動車産業はどうしたら2020年の消費者を満足させ、さらにその先に進むことができるのでしょうか？自動車購入をどのように再設計するか、その壮大な構想はすでに描かれています。それは消費者がオンラインで下調べから検討、比較、購入まですべてを完了する純粋なeコマースエクスペリエンスです。求められているのはまさしくこれなのです。

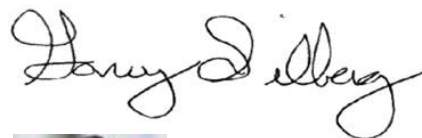
しかし話はそう簡単には進まない私たちは考えています。将来の車の購入はオンライン、オフライン、オムニチャネルで行われることになるでしょう。ある購入者はインターネットで価格を設定し、その範囲内で得られる最高の車を吟味します。ふらっとディーラーの店に立ち寄り、新車に乗って店を後にする衝動的な購入者もいるでしょう。多くの購入者は便利なインターネットでよく調べてから車を選びますが、そのまま購入に至ることはなく、実際に試乗してみるはずで、一方でカスタマージャーニーのあらゆる場面で実際に担当者となり取りをして購入したいと考える人もいます。

つまり、購入方法の好みは人それぞれということです。だからこそ、車の購入はたった1つの決まりきったカスタマーエクスペリエンスで消費者を満足させることはできません。さまざまな消費者が受け入れることができ、また進んで利用することのできる、従来では考えられなかったようなさまざまな販売経路、サービス提供経路が今後は出現するでしょう。消費者はそこから自分にあったものを選択することになるのです。

この経路は驚くほど複雑ですが、明確にわかっていることがあります。それは未来の自動車マーケットにおいて単一の企業がすべての消費者にすべてを提供することはできないということです。そのため自動車メーカー、ディーラー、そして自動車リテールのエコシステムを構成するその他のプレーヤーには非常に大きなチャンスがあります。しかしどのプレーヤーも、自分たちのサービス提供が可能な購入者のタイプに対し戦略的にフォーカスし、自分たちがカスタマージャーニーのどの部分でほかのプレーヤーよりも優れているか、またどの部分でほかのプレーヤーとの提携や協力が必要なのかを探求しなければなりません。

本調査では、自動車購入者のニーズおよび好みの変化と、その変化に自動車メーカー、ディーラー、リテールプラットフォームのデベロッパーがどのように対処できるかについて考察します。Teslaのような市場への新規参入企業がどのようにしてダイレクトセールスへの扉を開いているのか、そして巨大な中古車市場に乗り込んでいるイノベーターを含むディスラプター（デジタル技術を活用した新しいビジネスによって既存の市場原理を破壊する可能性を秘めたベンチャー企業）が、どのようにしてカスタマージャーニーの各部分をターゲットにしているかを考察します。またディーラーのプラットフォーム企業が果たすことのできるきわめて重要な役割についても注目しています。

私たちが5年前に発行した、「Me, my car, my life」で主張したように、これは単に新しいテクノロジーを習得すればよいという問題ではありません。自動車産業の勝者となるのは消費者の生活を実際に良くするような企業でしょう。現在、私たちはその考えをさらに強くしています。自動車リテールの仕組みを消費者のニーズに合わせて作り変えることが、生活をより良くする確実な方法であると私たちは考えています。



**Gary Silberg**  
Partner and National  
Automotive Practice Leader

# 重要なポイント

自動車リテールの改革は、単に自動車購入をオンライン取引にするというシンプルな形でとらえたとしても、現状でのシステムの制約を考えればかなり困難な作業です。しかも実際にはあらゆるタイプの自動車購入者がそれぞれ独自のオンライン/オフラインのカスタマージャーニーを望んでいるため、この改革はさらに複雑なものになっています。本調査が示しているのは、そうした消費者のニーズに対応するにはどうしたらよいかということです。私たちが発見した重要なポイントは以下のとおりです。

## 市場はさらに複雑化しつつある



いわゆる“典型的な自動車購入者”なるものは存在せず、すべての消費者が満足するようなたった1つのカスタマーエクスペリエンスというものも存在しません。それぞれの自動車購入者は異なる多種多様なニーズとショッピングの好みを持っています。オンラインによるエンドツーエンドの購入経路は1つの選択肢にすぎず、これを好むのも消費者のほんの一部です。これはつまり、自動車リテールのプレーヤーたちはそれぞれがベストにできることにフォーカスして、あとはカスタマージャーニーのどの段階で活動するか、いつどこ提携関係を結ぶかを慎重に考えればよい、ということの意味します。

## ディーラーの統合がディーラーと自動車メーカーの関係性を変える



ディーラービジネスはこれからも統合を続け、全米規模および地域の強力なプレーヤーを生み出していくでしょう。こうした組織はデータ分析およびマルチブランドのオンラインショールームの構築に投資して、買い物客を自分たちのストアに呼び込むだけのリソースを持つことができます。またこうした組織はWalmartやAmazonと同じく車を大量購入する購買力を持つことで、自動車メーカーにさまざまな条件を提示することもできるでしょう。

## 大きな可能性を秘めるダイレクトセールス



従来のディーラーネットワークを持たないTeslaは、自動車メーカーがダイレクトセールスで成功できることを示しています。そしてTeslaの顧客はダイレクトセールスが大好きな人たちです。私たちはTeslaやRivianなどの新規参入企業、そしておそらく外国からの新たな参入企業が、引き続き既存概念を打ち壊してダイレクトセールスを普及させ、フランチャイズシステムの根幹を揺るがしていくと予想しています。一方でディーラーネットワークを持つ大手ブランドの自動車メーカーはサブスクリプションプログラムでダイレクトセールスに食い込もうとしています。

## 自動車メーカーには多くのチャンスがある



現在の自動車メーカーには、ディーラーと協力して顧客のカスタマーエクスペリエンスとディーラーの経済状況の両方を改善できる可能性があります。また、ディーラーがハイテクカーの販売およびメンテナンスができるようにするための研修と機器を提供するだけのリソースがあります。そして、ディーラーがサブスクリプションなどの新しいオーナーシップモデルを提供できるよう支援することもできます。自動車メーカーは車の稼働やパフォーマンスに関するデータによって、予防的なメンテナンスプログラムを提供することができるのです。

## 中古車オンラインマーケットは飛躍的に成長している



自動車リテール業界のなかで、中古車マーケットほど既存の市場原理が破壊されている分野はありません。CarvanaやCarMaxなどの企業は、アプリで車を購入し、手持ちの車を下取りに出すだけでなく売却までできる機能など、あらゆるデジタルサービスを提供しています。この4,000万台の市場は依然として非常に分断されたままであるため、競争はさらに激化しイノベーションもさらに進むでしょう。問題はこれらのイノベーションがいつ新車セールの分野にまで及んでくるかということです。

## プラットフォームプレーヤーは隠れた勢力



顧客に気づかれないままこの業界で活躍しているのがReynolds & Reynolds、Cox Automotive、Roadsterといった企業です。彼らはディーラーマネジメントシステムを提供し、自動車メーカーのウェブサイトを経営し、ディーラーにeコマースの機能を提供しています。Coxは自動車ショッピングのウェブサイトも運営しています。こうしたプラットフォームプレーヤーはカスタマージャーニーのすべての段階に関与しており、おそらく最大の価値を獲得できるユニークなポジションにあります。

# 消費者と自動車： 新しい関係

自動車のマスマーケット（大量市場）が米国を自動車オーナーの国に変え、国民の生活と働き方を変えてから1世紀が過ぎた今、消費者と自動車の関係も変わってきています。現在、消費者は車に新たな価値を求め一方で、高い所有コストといった欠点は排除しようとしています。車の機動性を重宝しつつ、あらゆる点で自分の望みどおりに利用したいと考えるようになってきているのです<sup>2</sup>。そして消費者は車が必要な特定の場面で、ますますライドヘイリングやライドシェアリングを選ぶようになっていきます。こうした消費者のなかには、車を購入する必要はほとんどないと考える人もいます。

この新しい関係は、消費者がどのようにして車を選び購入するかにまで及んでいます。消費者はインターネットで非常に重要な情報を入手でき、これは車を買おうと考えている人にとっては大きな強みになります。つまり良い条件を選べるからです。車を購入する際に、それぞれのリテーラーが提供する利便性やオプションを比較できます。消費者は買うか、リースにするか、サブ

スクリプションにするか、現金で支払うかを自分で選ぶことができるのです。

車を購入する時に消費者が望むのは、現在、車以外の商品やサービスを買う時に得られているのと同じものです。彼らは何を手に入れ、何に費用がかかるかについて透明性を求めています。消費者は売られているのではなく、自分が選んで買っていると感じたいのです。

消費者はインターネットで情報を得る方法を知っており、自分だけのオンライン/オフラインのカスタマージャーニーを自由にできます。つまり、実際に店舗で店員とじっくり話をして購入することもできれば、オンラインのたった“ワンクリック”で購入することもできるのです。店員とのやり取りとインターネットとの割合はさまざまな組み合わせが可能です。しかし現在の消費者は、車の購入で素晴らしいカスタマーエクスペリエンスをしたいという彼らの期待に自動車メーカーとディーラーが応えてくれるのをイライラして待っている状態だと言えます<sup>3</sup>。

2 クロックスピード・ジレンマ, KPMG, 2015 (日本語版)

3 リテールのカスタマーエクスペリエンスを消費者がどうとらえているかの詳細については” Will this be the end of car dealerships as we know them”, KPMG 2018を参照。

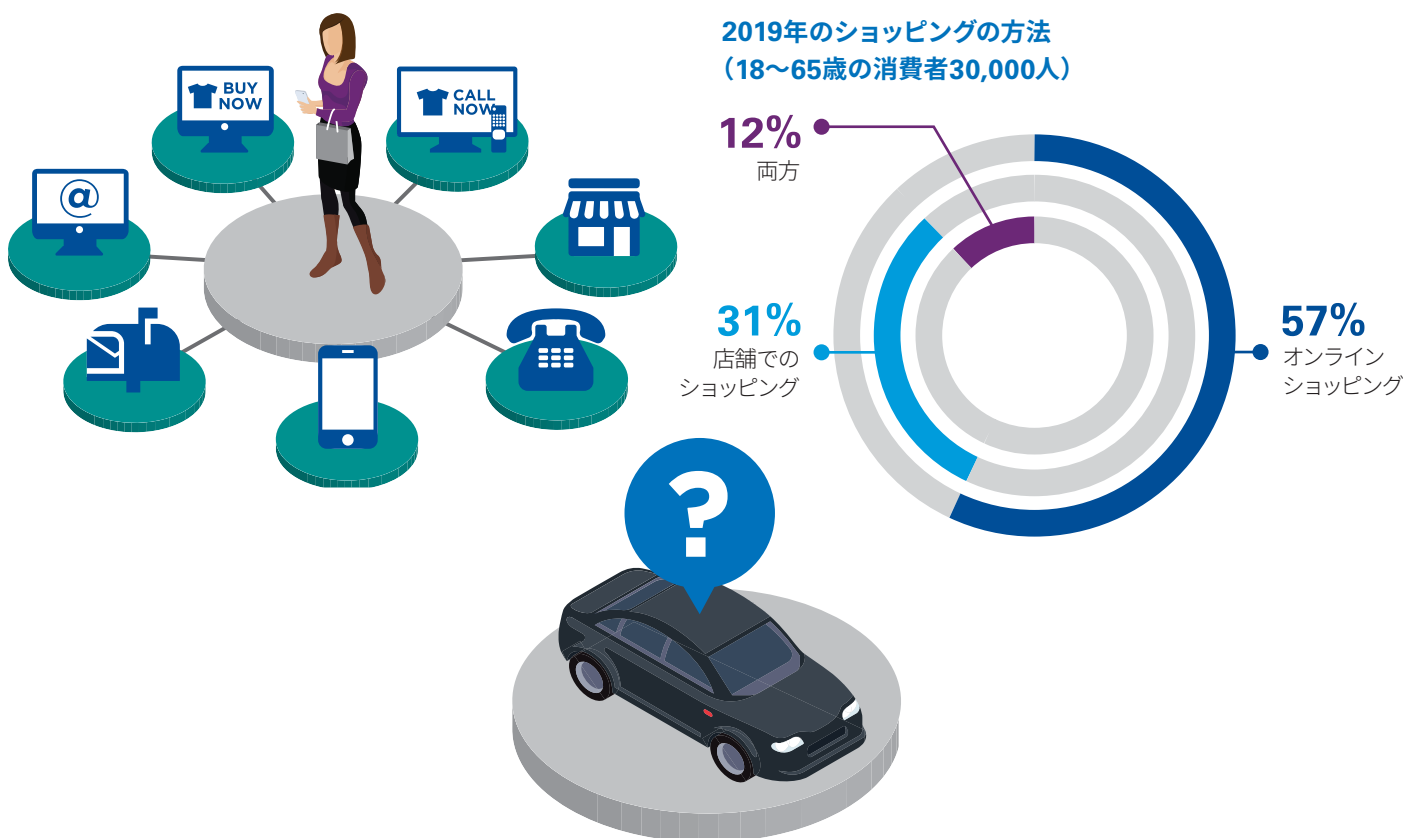


## すでに自動車ショッピングを変えているeコマース

オンラインショッピングが始まって20年、消費者は家庭用品からグルメ、そして生命保険に至るまで、ありとあらゆるものをインターネットで購入する方法を知っています。彼らにとって価格の透明性、比較しながらのショッピング、便利な支払い、宅配はすでに当たり前のことです。リテラーとの取引において、

消費者は一部がオンライン、一部は店舗というスムーズなオムニチャンネルの体験を期待しています(図1)。デパートや専門店チェーンのオムニチャンネル販売はますます巧みになっており、消費者は簡単にオンラインでアイテムを探し、選び、購入して、近くの店舗で受け取ることができるようになっています。

図1. さまざまなカテゴリでオムニチャンネルショッパーになりつつある消費者



自動車リテールにおいて、eコマースはカスタマージャーニーの最初のいくつかの段階に変化をもたらしています。現在の自動車購入者はまずショールームに行く前にオンラインで下調べをしています(図2)。一般的な自動車購入者(新車と中古車の両方)は、時間の61%をオンラインでのリサーチとショッピングに費やしています。オンラインのカーショッピングでは、より良い条件で購入できる可能性が高くなるだけでなく、車の購入自体がより効率的になります。購入者が車1台のショッピングにかかる時間は、2017年は14.44時間でしたが、2019年は13.55時間に減少しています<sup>4</sup>。

しかし消費者は、ディーラーまたは自動車メーカーのサイトにはそれほど時間を費やしていません。78%とほとんどの消費者がAutotraderやTrueCarといった独立系のサイトでオンラインショッピングのプロセスを開始しています<sup>5</sup>。ディーラーのウェブサイトからリサーチを始めている購入者はわずか14%で、自動車メーカーのサイトから始めているのはさらに少なく、わずか12%です。しかし新車購入者の45%が、ウェブでのカスタマージャーニーにおいてディーラーのサイトが最後の場所になっています<sup>6</sup>。

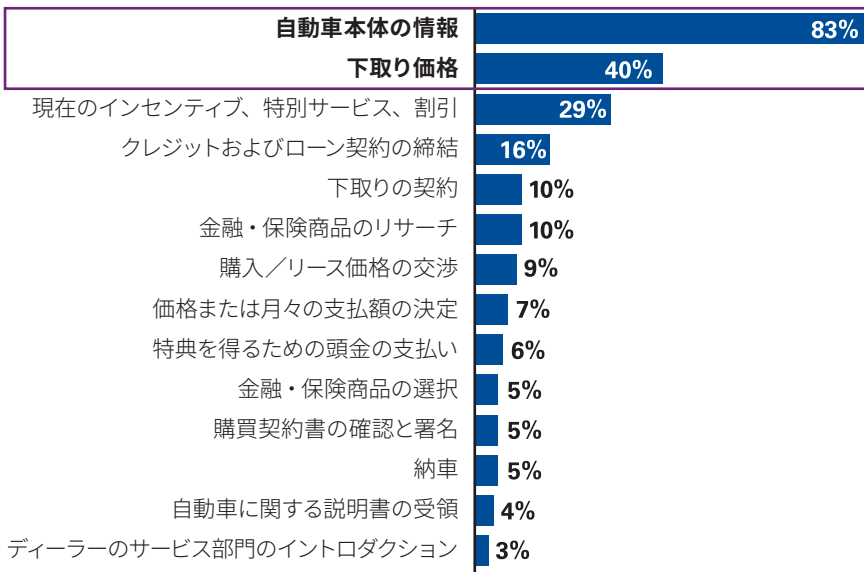
4 Car buyer Journey 2019, Cox Automotive

5 Car buyer Journey 2018, Cox Automotive

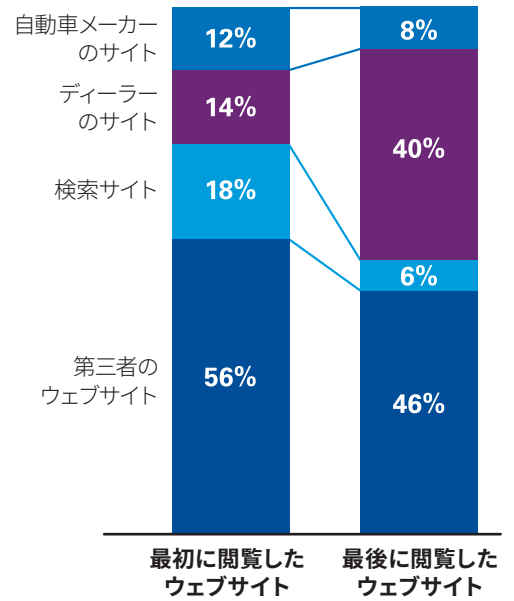
6 同書

図2. 自動車購入のカスタマージャーニーはほとんどがインターネットから始まる

自動車購入者が検索する目的



検索しているサイト

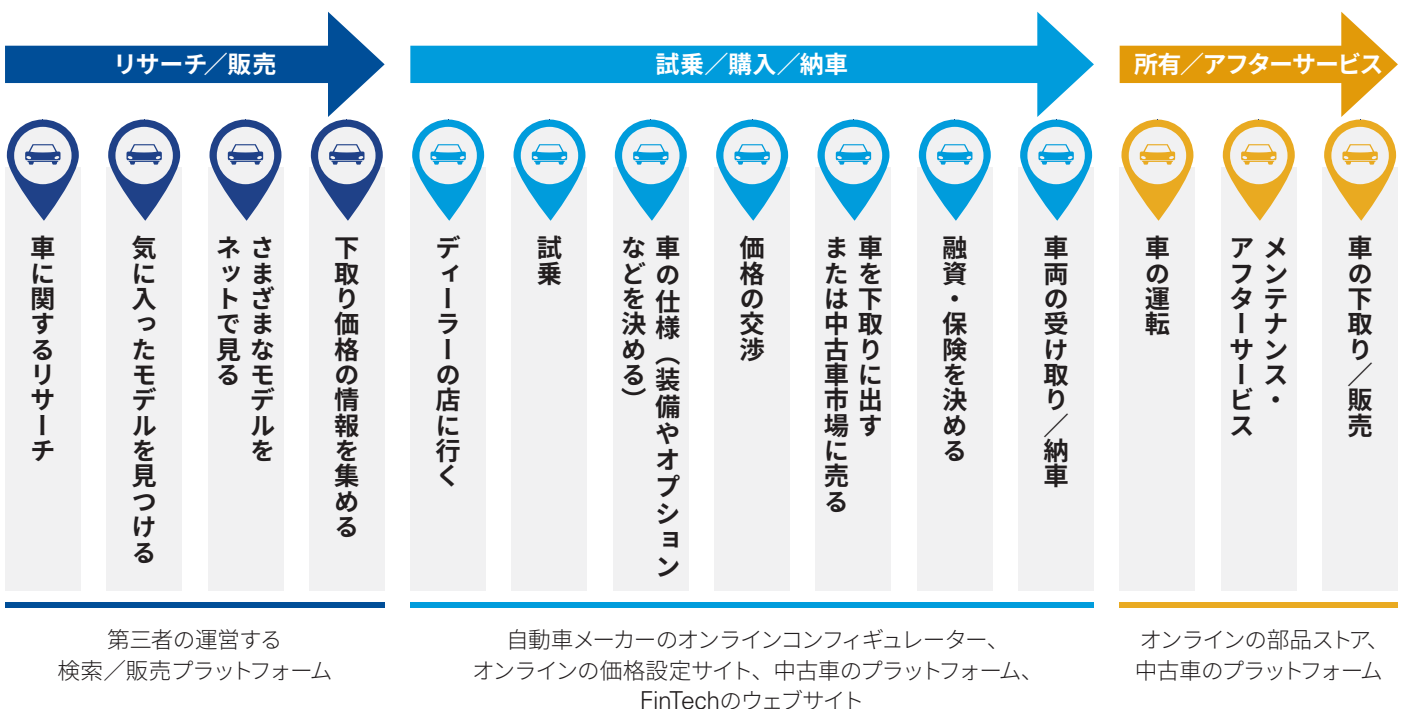


注：すべてのデータは新車と中古車の買い物客  
出典：Cox Automotive

以前はディーラーで行っていたカスタマージャーニーのほかの部分も、今はますますオンラインで行われるようになっていきます。これには下取り価格の情報を得ることや顧客が現在持っている車を売却することまでが含まれます。かつてはディーラーのセールスマネージャーのオフィスで行われていた自動車ローンを申し込む

プロセスも、現在はデジタル技術を利用した新規参入企業であるZuto、Smava、Kivaなどがその役目を担っています。さらにProsperやLending Clubのような、銀行からではなく適格機関投資家から資金提供を受けたP2Pレンディングプラットフォームもあります(図3)。

図3. かつてはディーラーでのみ行われていたもので、現在は第三者のウェブサイトに移行しつつある活動



## 失われる従来の収益源

テクノロジー、経済性、そして社会的風潮の要素はすべてディーラーにとって逆風になっているように見えます。最大の衝撃は価格の透明性を求める動きからきており、この10年で新車販売の利益を侵食し続けています。堅調な販売台数の増加と新たな収益源、特に融資と保険および保守メンテナンス、部品販売により、ディーラーは2011年～2018年の間に純利益を伸ばすことができました。しかしこれらの収益源は徐々に失われつつあります。

まず、モビリティサービスを求める長期的なトレンドの高まりは、ディーラーの新車販売にとって大きなマイナス要素となっています。2020年代の中頃から後半にはAV-MaaS（自動運転車によるモビリティサービス）の車両が都市部のジオフェンス（位置情報を使った仕組みの1つで仮想的な地理的境界線）内のエリアで運行を始めるでしょう。私たちはこのエリアをアイランド・オブ・モビリティ（モビリティの島）と呼んでいます。これは最終的には新車需要を減少させることになるでしょう。新車販売の利益は、価格透明性を求める動きの高まりと、フリートセールス（同一車種の複数台一括販売）を含むダイレクトセールスの増加によっても減少するでしょう。たとえばAV-MaaSのフリートはおそらくモビリティサービスの会社にダイレクトセールスで販売されることになるでしょう。

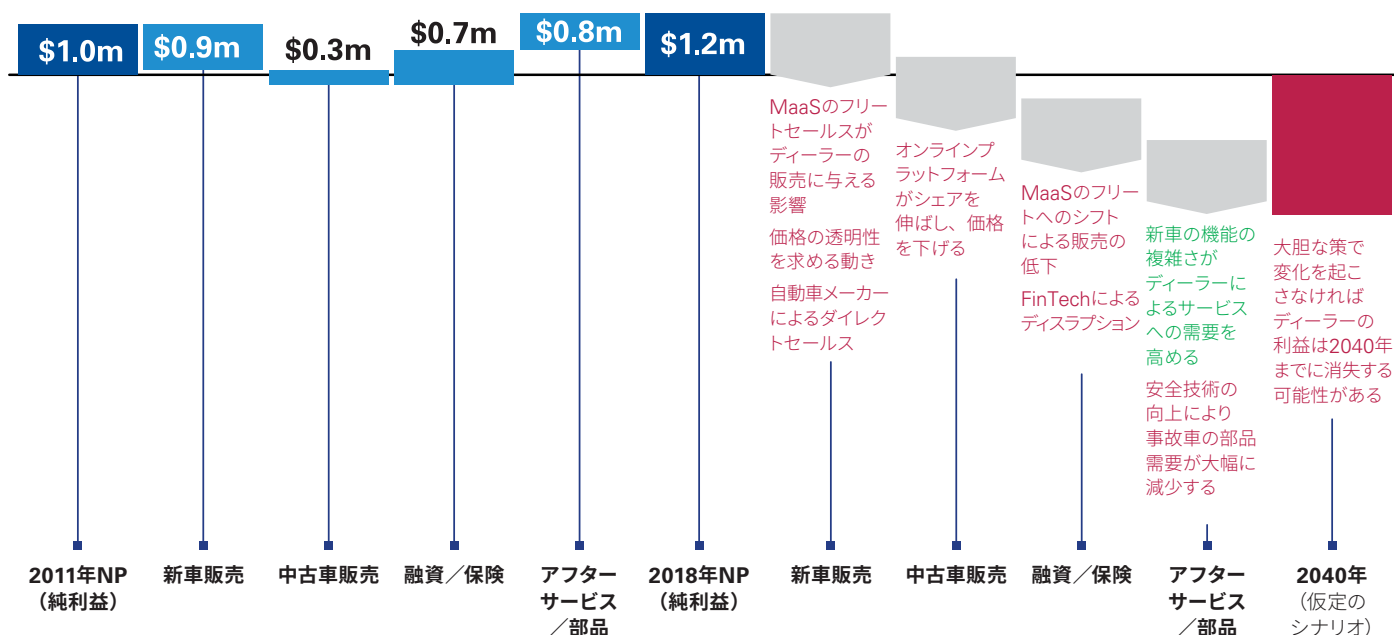
短期的には、デジタルディスラプション（デジタル時代の創造的破壊）が中古車の販売マージンを侵食し続け、金融・保険に

ととても脅威となります。ディーラーがフランチャイズ法によって保護されていない中古車では、価格設定が保証されている中古車のオンラインプラットフォームが消費者にとってディーラーの下取りに代わる選択肢となり、価格を下げる圧力となります。一方でFinTechは金融・保険の分野で便利なオンラインサービスとより多くのオプションを提供することでディーラーと競合するようになっています。

メンテナンスと部品販売から生じる利益も貴重です。フリートセールスの増加により、ディーラーのメンテナンスを必要とする車両の数は減少します。これはたとえ新車の機能が複雑さを増すことでディーラーのサービスを受ける必要性が高まるとしても変わりません。事故車を対象とする利益率の高い部品ビジネスも、衝突回避テクノロジーを装備した車両の普及によって事故が大幅に減少するため存続に関わる脅威にさらされることになるでしょう。私たちは事故による部品と修理のビジネスは2030年までに26%縮小すると試算しています<sup>8</sup>。

図4はディーラーがどのようにして新しい収益源を構築してきたか、そして今後20年で大きな変化に順応しなければその収益源も消失する可能性があることを示しています。このような消失を避けるために、ディーラーは引き続きイノベーションと新たな戦略を取り入れつつ、自動車メーカーと協力していく必要があるでしょう。

図4. 平均的なマスマーケットのディーラーは2011年～2018年に純利益を伸ばしたが、長期的な収益性は強力な競合他社に侵食されている



出典：(1a) NADA、(2) KPMG、”Will This Be The End Of Car Dealerships As We Know Them?”

注：数字は四捨五入しているため、合計は一致しない。

7 アイランド・オブ・オートノミー, KPMG, 2017 (日本語版)

8 2018 Car Buyer Journey Study, Cox Auto, Inc., 2019 Car Buyer Journey Study, Cox Auto, Inc.



## オンラインのエンドツーエンドのカスタマージャーニーを立案する

あなたがもしマットレスをオンラインで購入して自宅まで届けてもらい、気に入らない場合には返品することができるのなら、自動車でも同じことをしてみたいと思わないでしょうか？そうです、多少の制約はあるものの、もちろんこれは可能です。中古車市場ではCarMaxやSonicといった企業がウェブサイトを経営しています。このサイトを利用すれば中古車を見つけ、購入のための融資契約を結び、手持ちの車を売却し、その企業の店舗で新しい車を受け取ることができます。もしその車に満足できなかったら7日以内に返品することもできます。Carvanaのプラットフォームでは自宅まで納車してもらうことさえ可能です。購入プロセスがどれほど簡単であるかを伝えるために、Carvanaはまるでジュースやスナック菓子を買うかのように中古車を購入できる自動販売機まで作りました。この方策はうまく機能しているようで、Carvanaの収益は2015年の1億3,000万ドルから2018年には19億5,000万ドルへと膨れ上がり、2019年には約39億ドルまで倍増すると予想されていました<sup>9</sup>。

Teslaはエンドツーエンドのオンラインショッピングを消費者にもたらしたパイオニア的存在です。しかし既存の自動車メーカーは、州のフランチャイズ法による制限でTeslaのアプローチを真似することができません（次ページの「自動車メーカーはダイレクトセールスに移行できるか？」を参照）。一方でインターネット販売の巨人であるAmazonは自動車ビジネスを非常に積極的に成長させており、今では米国において、オンラインリサーチや試乗サービスへのリンクなどカスタマージャーニーのいくつかの領域を提供しています。同社は2016年にイタリアでFiatの3モデルの販売を開始し、これをヨーロッパのほかの地域にも拡大させたいと考えています<sup>10</sup>。



9 Zacks Investment Research

10 (1) KPMG analysis (2) One Click Retail (3) Fortune (4) Driving Sales (5) Fortune

## 自動車メーカーはダイレクトセールスに移行できるか？

オンラインの新規参入企業が中古車市場でやっているようなエンドツーエンドの購入プロセスを提供できれば、自動車メーカーはずいぶん楽になるのではないのでしょうか。そうすればブランドバリューをコントロールしつつ、カスタマーエクスペリエンスの点でも、車両のパフォーマンス、スタイル、快適さの点でも競争力を持つことができるでしょう。

しかしこれを阻むのは、ディーラーを守るために施行された州のフランチャイズ法です。この法律は自動車メーカーによるダイレクトセールスを禁止しています。フランチャイズ契約を結ぶことによって、ディーラーはある一定の販売テリトリーを与えられ、独占的な販売権を約束される一方で、自動車メーカーは競合を避けるために、その地域で消費者にダイレクトセールスを行わないことに合意します。フランチャイズ法はすでに無用の長物となっているのではないかと業界では熱い議論が繰り広げられていますが、私たちが話を聞いたディーラーと自動車メーカーのトップたちのコンセンサスとしては、現在のフランチャイズ法が近いうちに廃止されるようなことはないようです。

一方で、ディーラーネットワークを持たない自動車市場への新規参入企業はダイレクトセールスへの扉を何とか開きつつあります。EV（電気自動車）市場のリーダーであるTeslaは23州に独自のショールームを展開しています。また買い物客がモデルを選び、購入を完了して融資契約まで結べるウェブサイトも運営しており、これはデザインとテクノロジーを誇示する洗練されたショールームに匹敵します。小規模なショッピングセンターにある携帯ショップに行くというよりも、Appleストアに行くような体験です。現在、キャッシュフローの状態が厳しいTeslaは、自動車の販売を完全にオンラインに移行してコストを削減する道を模索しています。

EVの新規参入企業であるRivianも従来のディーラーネットワークは持たないと予想されています。

1991年に北米市場から撤退したフランスの自動車メーカーのPeugeotは、2022年以降にこの市場に再び参入する計画です。その際には直営の店舗展開を検討していると言われています。なぜならPeugeotのディーラーネットワークはもはや存在せず、直営店がディーラーと競合することはないため、フランチャイズ法の問題に直面する可能性が低いからです<sup>11</sup>。中国のEV新規参入企業のBytonは、カリフォルニア州からリテールストアを運営するライセンスを取得したと2019年11月に発表しました。Bytonによると、これは計画中の“ハイブリッド”なりテール戦略の一環だと言います<sup>12</sup>。このようなBytonとPeugeotの戦略がうまくいけば、Pontiac、Plymouth、Mercuryといった長い歴史を持ちながら現在は停滞している企業がこの動きに追随するのかどうか、興味深い問いを投げかけることになるでしょう。

一方、ディーラーネットワークを持つ2つの自動車メーカー、PorscheとVolvoはサブスクリプションサービスを通じて消費者との直接的なルートを構築しようとしています。Volvoのプランは、保険付きでモデルも選べる24ヵ月の包括パッケージです（期間が半分経過した時点でモデルの乗り換えが可能）。これにはVolvoの“コンシェルジュ”が自宅まで車を送り届けるなどのサービスが含まれます。2017年にVolvoがこのプログラムを発表後、カリフォルニア州のVolvoのディーラーはすぐに非難の声を上げ、カリフォルニア州車両管理局（California Department of Motor Vehicles）が2019年8月に調査を開始しました<sup>13</sup>。

11 Peugeotが計画しているFiat-Chryslerとの合併がこの計画に影響を与えるかどうかは不明。

12 Bradley Berman, “Byton gets California license to become an automotive retailer,” Electrek, Nov. 18, 2019.

13 Paul A. Eisenstein, “California could shut down those popular car subscription services,” NBC News, Aug. 27, 2019

# 素晴らしいカスタマーエクスペリエンス を実現する多くの経路

前章では、自動車の購入をほかの商品の購入と同じようにするための継続的な努力について説明しました。2020年には、それは顧客に多くの情報と選択肢を提供するリッチなオンラインエクスペリエンスを意味します。また、買い物客の人口構成と行動についてメーカーとリテラーが包括的なデータと分析機能を持ち、買い物客をあるピンポイントの経路へ、たとえばある靴を買った買い物客にこんなセーターがお好きですよ、と導くようなリコメンデーション機能を持つことを意味します。このようにシームレスなデータ駆動型の体験は自動車部門では非常に難しいですが、それは自動車メーカーの顧客データへのアクセスが限られていること、リソースの制約によって多くのディーラーグループがオンラインに多額の資金を投じることができないといった背景があるからです。

しかしシームレスなエンドツーエンドのデジタルエクスペリエンスを創出することは、解決すべき最も重要な問題ではないかもしれません。アメリカ人はおむつから棺桶まで何でもインターネットで購入するとはいえ、リテール販売の90%はいまだに実際の店舗で売られています。米国の自動車市場では平均的な自動車価格は約35,000ドルであり、多くの家庭にとって車は2番目に大きな支出です(1位は住宅ローンまたは家賃)。これを考えると、すべてがオンラインの購入エクスペリエンスが一般的になることはないでしょう。

次ページの表が示すように、買い物客はさまざまなルートで車を購入できます。そして消費者のタイプも、ショールームで購入からすべてを済ませたい人もいれば、オンラインで購入してあとは納車を待つのみと、すべてをデジタルで済ませる消費者まで

さまざまです。最近では、購入を考える人の多くはまずオンラインでの下調べから始めています。ある程度調べた後ディーラーの店に出向く人もいます。一方でそのままインターネットで自動車メーカーのサイトを訪れ、気に入ったモデルで装備を選び、TrueCarのようなプラットフォームで価格をチェックしてからディーラーの在庫に希望のモデルがあるかどうか調べる人もいます。なかにはインターネットでそのまま融資と保険についてチェックしてから、実際にディーラーの店で試乗して購入する人もいます。あらゆるタイプの消費者にとって、下調べから検討、交渉、そして購入へと至るプロセスは一直線に進むようなものではありません。彼らはインターネットでモデルを見比べ、1〜2社のディーラーを訪れ、再びインターネットでさらにリサーチする、といった行動を取っているのです。

本章では、さまざまなステークホルダー(利害関係者)が、あらゆる消費者に効果があるよう自動車リテールのシステムを再構築するためにどのような方向性を持っているかを考察します。車の購入を考える人にはさまざまなタイプの人が出て、非常に多種多様なカスタマージャーニーが考えられるため、自動車リテールの各プレーヤーがパーフェクトなエンドツーエンドのショッピングマシンを構築するよう競争する必要はありません。この再構築の作業は、おそらく自動車リテールのエコシステム内でのパートナーシップやコラボレーション、そして“フレネミー(ライバルであると同時に友であること)”などによって、チームスポーツのような様相を呈することになる可能性が高く、こうした協力者たちはカスタマージャーニーにおいて力を合わせて消費者のニーズを満たすことになるでしょう。

# 非常に複雑：さまざまなタイプの消費者とオンライン/オフラインで可能となる多様なカスタマージャーニー



## リサーチ

モデルやオプションをリサーチ、候補のリストを作成



## 検討

価格、モデル、仕様



## 試乗

実際に乗って車両を試す



## 選択

いくつかの選択肢を評価し、最終決定を下す



## 下取り

下取りのオプションを評価し、取引を実行する



## 融資/保険

融資を見つけ、保険を手配する



## 購入/納車

最終的な条件を交渉し、納車を手配する

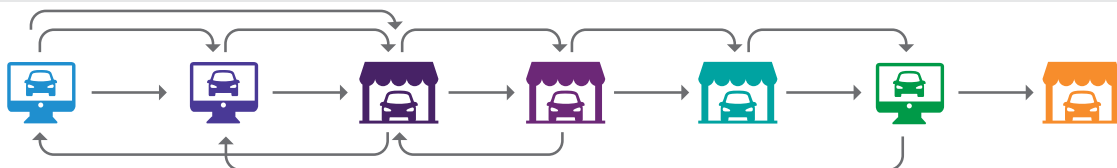
**実際の店舗：**  
最初から最後までディーラーの店舗



**衝動買い：**  
最小限のオンラインでのリサーチ後ディーラーとのやり取りからすぐに在庫を購入する



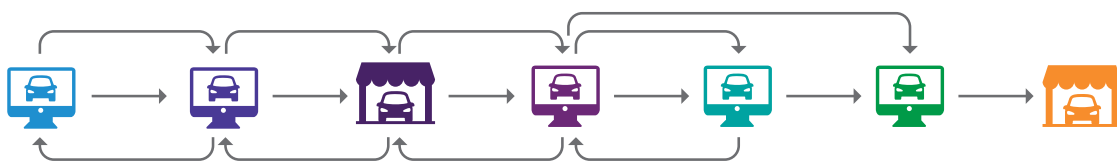
**カーマニア：**  
オンラインの情報をよく調べ、何度も試乗し、値下げ交渉を楽しむ



**予算重視のオンラインショッパー：**  
熱心だが慎重で、パフォーマンス/ブランドよりも価格を重視する



**熱心なeコマース信奉者：**  
自動車の購入には実際の体験を必要としている



**デジタルリーダー：**  
電話で食事、モビリティ、旅行を購入しており、オンラインの自動車購入にも抵抗がない



## サプライヤー

自動車メーカーおよびAutotraderなどの独立系のウェブサイト

Unhaggleなどの価格がチェックできるサイト

ディーラーの店舗またはオンラインで手配

ディーラー/自動車メーカーのオンラインの在庫ページまたは第三者のサイト

ディーラーの店舗または中古車のプラットフォーム (CarMax、Carvanaなど)

ディーラーの店舗、銀行、またはオンラインのFinTech

ディーラーの店舗、中古車のプラットフォームによる納車、またはディーラーの“コンシェルジュ”による納車

オンライン ディーラーの店舗

## ディーラーには何ができるか？

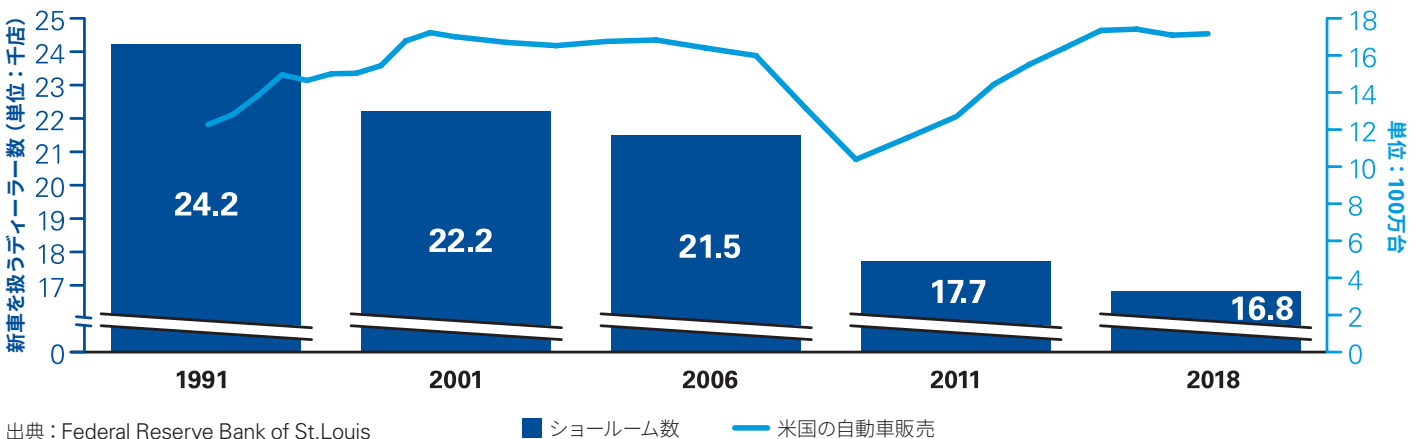
ディーラーは車購入の体験を大きく変えられる立場にありますが、その多くは資金の少なさと規模の小ささに最も制約を受けています。今回と前回の調査（“Will This Be The End Of Car Dealerships As We Know Them?”）で指摘しているように、ディーラーはますます困難な経済的プレッシャーにさらされています。新車および中古車のマージンは減少し、融資と保険などその他の収入源も縮小しています。

しかしディーラー全体の平均値からは見えてこなくても、実は成長を続け、利益を維持しているディーラーと、業績を落としているディーラーの間には大きな差ができています。

従来の小規模なディーラー（ショールームが1〜2つ）が苦戦している一方で、最大規模のディーラーグループは拡大を続けています。1991年から2018年の間に新車販売数が1,230万台から1,730万台近くまで増加したにもかかわらず、いわゆる“ルーフトップ（屋上）”と呼ばれる米国のディーラーのショールームの数は30%減少しました（図5）。2010年にはすべてのショールームの12%をトップ100のディーラーグループが所有しており、2018年にはこの数字は18%にまで跳ね上がりました。最大規模のディーラーグループの売上は、2010年から2018年の間に年率で12.9%増加しましたが、ディーラー全体の売上は5.4%増にとどまっています。

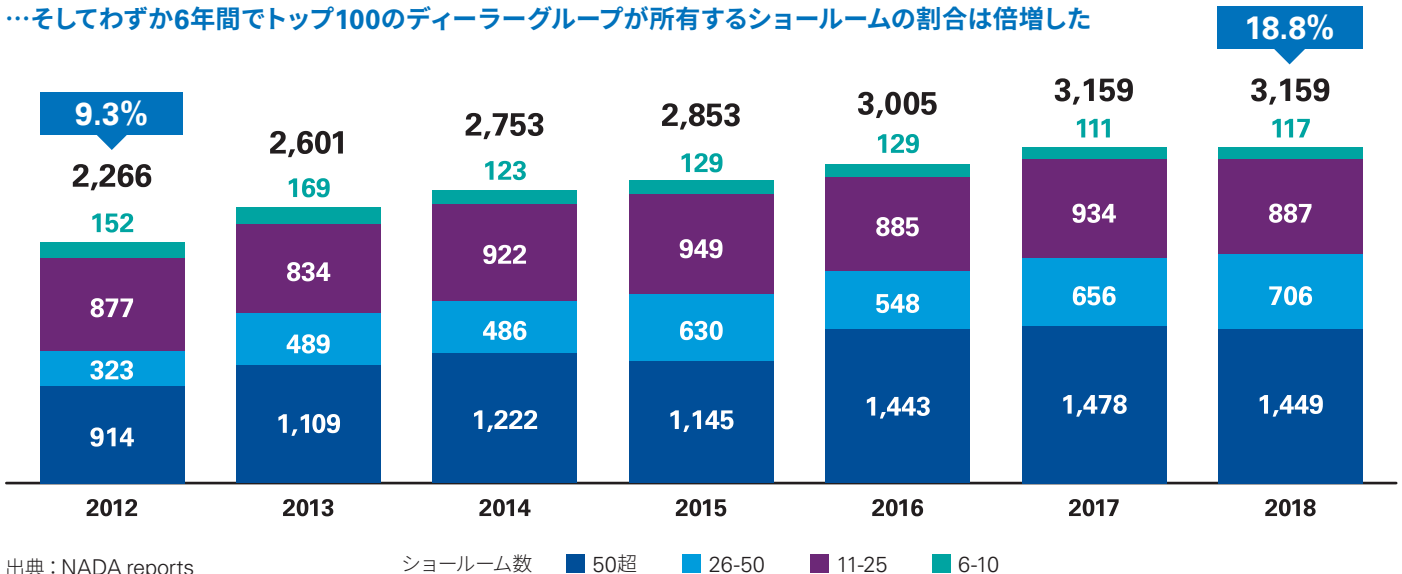
図5. 統合が進むディーラー

ディーラーのショールームの数は30%減少しているが、販売は増えている…



出典：Federal Reserve Bank of St.Louis

…そしてわずか6年間でトップ100のディーラーグループが所有するショールームの割合は倍増した



出典：NADA reports

ショールーム数 ■ 50超 ■ 26-50 ■ 11-25 ■ 6-10

多くの大手ディーラーグループは、複数の州または全米規模に展開しています。こうしたメガディーラーはマーケティングと事務管理部門の機能を統合し相乗効果を得て、店舗の利益率を改善し成長しています<sup>14</sup>。メガディーラーは自動車メーカーからの“段階的”インセンティブで最高額をもらう権利を獲得し、これによって得た多くの資金を毎月のプロモーションやインターネットでの宣伝費につぎ込み、消費者の目を引くことに成功しています。これは同じブランドのディーラー間の競争を激化させることにつながり、地方の小規模なディーラーから売上を奪うことにもなっています。

現在のディーラーは、メガディーラー、自動車ショッピングモール、地域ディーラー、デスティネーション（目的地）ディーラー、ローカルディーラーの5つに分類することができます。この5つのディーラーは、地理的な範囲、取り扱いブランド数、店舗当たりのブランド数、および店舗の規模といった重要な要素において大きな違いがあり、それぞれのディーラーに独自の強みと弱みがあります。この強みと弱みが彼らと自動車メーカーとの関係性を決定し、将来的に自動車リテールのエクスペリエンスを改善することになるか、あるいは未来を形作る足かせになっているのです。



## メガディーラー

メガディーラーは全米規模に展開し、さまざまな場所に多くのショールームを構えています。一般に取り扱いブランドは多く、AutoNationは30以上のブランドを扱っています。収益の面では最大のプレーヤーであり、AutoNation、Penske、Lithia、Sonic Automotiveなどその多くは公開企業です。メガディーラーも利益減少のプレッシャーに苦しめられているのは同じですが、より良いカスタマーエクスペリエンスを提供するためのテクノロジーと新しい販売モデルの実験に投資するだけの資本を持っています。独自に、またディーラーマネジメントシステムのベンダー

(Reynolds & Reynolds、Cox Auto、Roadster) およびフランチャイザーとの協力によって、メガディーラーはデータとテクノロジーを駆使してスムーズなオムニチャネルのショッピングエクスペリエンスを提供することが可能です。インターネットもメガディーラーがどれだけ多くのオプションをオファーできるかを顧客に示し、自社内でのクロスショッピングを促すことに貢献できる可能性を秘めています（次ページの「見過ごされているメガディーラーのチャンス：クロスショッパー」を参照）。



## 自動車 ショッピングモール

自動車ショッピングモールは一等地の敷地に開発されたリテールショップの集まりです。その規模の大きさに関わらず、全米規模に展開しているメガディーラーよりも、より地域密着型の体験を車の購入者に提供できます。また同時にメガディーラー、デスティネーションディーラー、あるいはその他のディーラーとは違って、1つのサイトに複数のブランドのショールームがあるため、購入者はそのモール1カ所でさまざまなブランドを手軽に見て回ることができます。



## マルチブランドの 地域ディーラー

オーナーがある地域内のディーラーを一手に運営している形態です。一般に複数のブランドを提供しますが、1つの店舗で1つのブランドだけを扱います。こうした運営はメガディーラーと同じく大規模であること、車の購入者に（ショールーム自体は別の場所でも）ブランド選択の自由を提供できる強みがあります。

14 NADA reports.



## デスティネーション ディーラー

デスティネーションディーラーとは、膨大な在庫を持ち、主に店頭表示価格からの大幅な割引を宣伝することにより、遠方の地域から顧客を惹き付ける大規模なディーラーです。これはほかの区分のディーラーとは大きく異なる強みを持っています。メガディーラーと同じく大規模であることの利点もありますが、よりブランドを重視しています。近所にあるローカルディーラーの店で限られたモデルから選んで価格を交渉して購入するよりも、500km離れた場所まで走行し膨大な在庫を見て、自分の希望する車を正確に取引しようとする顧客を惹き付けることでシェアを伸ばしています。



## ローカルディーラー

ローカルディーラーはディーラー区分のなかで最も弱い立場にあり、その数は徐々に減少しています。これらの小規模ディーラーの経営状況はマージン縮小のプレッシャーと、同じネットワークのディーラーとの競合によって危機に瀕しています。ローカルディーラーが自動車メーカーのインセンティブを得て競争力を保つためには、月間で70台の車両を販売する必要があると私たちは試算しています。小規模ディーラーは一般に十分な資金がないため、電気自動車など最新技術の車両にサービスを提供するための研修および機器に投資をすることが難しくなっています。

### 見過ごされているメガディーラーのチャンス：クロスショッパー

消費者は生来クロスショッパーです。彼らは最高の商品と最高の取引を求めてある店舗から別の店舗のウェブサイト、あるブランドから別のブランドへ移動します。自動車市場でも消費者はクロスショッパーですが、その形態は非常に独特です。

私たちは米国フロリダ州タンパの自動車購入者を追跡して、そのクロスショッピングの行動を調べました。そこで明らかになったのは、メガディーラーが自身のネットワーク内に多くのブランドを揃えているにも関わらず、消費者がほかのブランドを探そうと決めた時には、その同じメガディーラーのネットワーク内で探し続けることが非常にまれだということでした。購入せずにショールームを後にした消費者の半分近くがショッピングを続け、その73%がほかのブランドのショールームを訪れていました。しかし、

こうしたクロスショッパーの90%以上がほかのディーラーグループのショールームに向かっていました。同じメガディーラーの傘下にある店舗に向かったのはわずか9%にすぎず、多くは距離的に近いショールームに行きました（メガディーラーのほかのブランドのストアは大都市圏のほかのエリアにあることが多く、消費者は今いる場所から数km以内のディーラーに行く傾向がありました）。

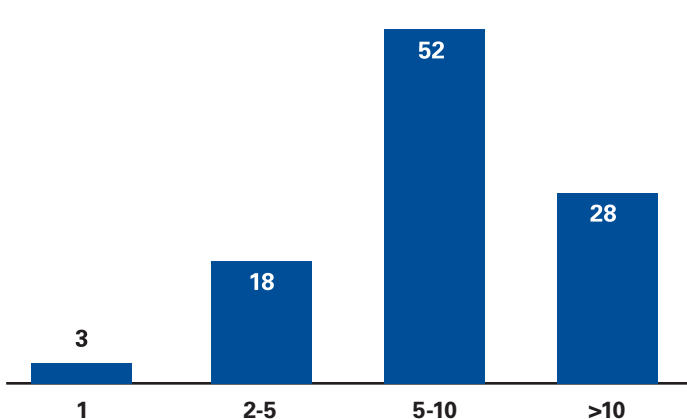
この行動パターンはメガディーラーが大きなチャンスを逃していることを示しています。メガディーラーは（適切なインセンティブを用いて）販売員に、自社のネットワーク内のほかのブランドについて顧客に説明させることで、こうした売上の損失を防ぐことができるでしょう。

これら5つのディーラーのなかで、パワーバランスは明らかに大規模なマルチブランドのプレーヤー、つまりメガディーラー、自動車ショッピングモール、マルチブランドの地域ディーラーにシフトしています。米国のトップ100のディーラーグループを分析すると、2018年にはメガディーラーとマルチブランドの地域ディーラーが、大規模なマルチブランドのプレーヤーの売上の80%を占めていることが明らかになりました。こうしたマルチブランド運営の影響力の高まりは、自動車メーカーとリテラー

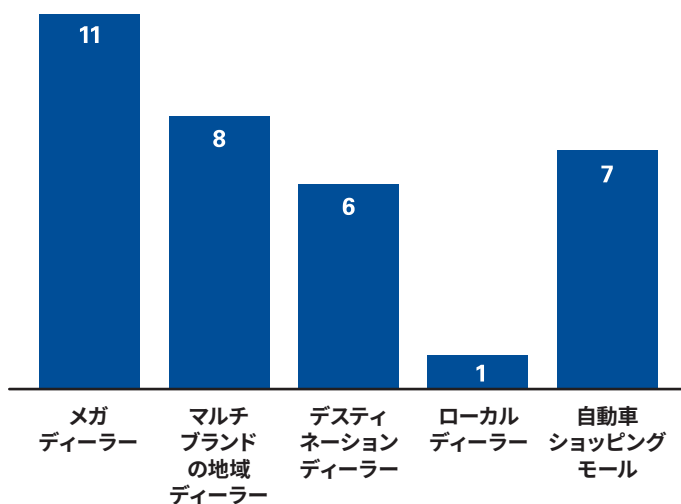
の従来の関係性を破壊するような脅威となっています。メガディーラーは、ディスプレイ上のブランドの魅力ではなく、価格、選択、サービスに対する小売ブランドの評判の強さに基づいて、多くのブランドを持ち込み、顧客を店舗に惹き付けるリテール業者の「ウォルマート」になる可能性があります。自動車メーカーが顧客を獲得し維持するためには、この大きな変化を考慮して新たなメソッドを考案する必要があるでしょう(図6)。

図6. 複数のブランドを販売する最大規模のディーラーグループ：ブランド数が最も多いのはメガディーラー

トップ100のディーラーグループが抱えるブランド数



各ディーラー区分の平均ブランド数



出典：各社のウェブサイト

## 自動車メーカーはディーラーとの関係性を再考する時期—プッシュ型を改め、よりプル型に

あらゆる面から考えて、大手自動車メーカーはディーラーに依存することになるでしょう。特に自動車メーカーの利益が大量販売モデルを基本に構築されていることを考えるとなおさらです。この販売モデルでは自動車メーカーは車を工場から出荷した瞬間に販売が約束され、売れ残りの在庫を維持する費用を負担しなくて済みます。実際にこの負担を担っているディーラーネットワークの代わりに、自動車メーカーが全米に自身の店舗ネットワークを構築すると、莫大な費用がかかることになります。これはつまり自動車メーカーにとっては、すべての区分のディーラーに存続してもらわなくてはならないというだけでなく、この自動車リテールの仕組みから自社のブランドの車を消費者が買い

続けてくれるようなカスタマーエクスペリエンスを提供し続けてもらう必要があることを意味します。これまで自動車メーカーは、ディーラーのネットワークを通じて消費者の需要を満たしてきたというよりも、ディーラーを利用して商品をプッシュしてきたと言えるでしょう。つまり、新しいモデルを開発したら全米で大々的な宣伝キャンペーンを展開して販売を後押しし、その車をディーラーにプッシュしていた、というわけです。ディーラーとしてはその車の人気の有無に関わらず、自動車メーカーからあてがわれた数量を売るために最大限の努力をしなければなりません。



自動車メーカーはデータと分析に基づいて、ディーラーにとって簡単に消費者にとってもより良いリテールのプル型モデルに移行することができます。現在、ほとんどの自動車メーカーは自社の車を買っているのがどのような顧客なのか、なぜ購入しているかの理由をほとんど理解していません。しかしそうしたデータはディーラーから、あるいはオンラインのショッピングサイトなどさまざまな情報源から入手可能です。実は自動車メーカー自身のオンラインの“コンフィギュレーター”ツールからも得られます。

Teslaはすでに自社のウェブサイトと店舗から多くの顧客データを収集し、これをすぐさま設計と生産システムに利用しています。この方法なら、たとえば最も人気のあるいくつかのオプションを備えた車を迅速に作り上げることもでき、オンラインのコンフィギュレーター（仕様の設定）を使用している消費者に人気のある装備を揃えた車を提案をすることもできます。Teslaでは顧客自身がオンラインで車を注文し、Teslaの店舗で受け取ることも可能にしています。

マスカスタマイゼーションが現実的になり、平均的な自動車購入者が自身のカスタマイズでコンフィギュレーションした車をオンラインで注文し、自動車メーカーにおいてはすぐさま地元のディーラーで受け取るというような日は、訪れないかもしれません。しかしプル型モデルにできるだけ近づき、買い物客がオンラインでコンフィギュレーションした車をたまたまディーラーの店舗で見つける確率を高める方法はあるでしょう。シンプルな解決策が1つあるとすれば、それは地域の在庫プールのデータベースを維持し、その市場内での車の移動を促して、望まれる車を望まれるディーラーの店、そして顧客に素早く届ける、という方法が考えられます。これなら消費者が購入を決断しない1番の理由、“自分の望む車の在庫がない”という問題を、完全に解消とはいかないまでも、ある程度は減少させることができるでしょう<sup>15</sup>。

### 第三者プレーヤーによるイノベーションの継続

これまでの自動車リテール業界におけるイノベーションと実験的な試みの多くは、自動車メーカーでもディーラーでもない企業が行っています。こうしたプレーヤーには、Chevyのディーラーに販売会計フォームを売ることで90年前に自動車ビジネスに参入したディーラーマネジメントシステム（DMS）のプロバイダーのReynolds & ReynoldsやCarvanaのような新規参入企業、そしてeコマースの巨人Amazonなどがいます。Reynolds & Reynolds、DMSの新規参入企業であるRoadster、Cox Automotiveは、いずれもディーラーにeコマースのツールを提供しています。

Coxは消費者向けに自動車ショッピングのウェブサイトをも所有・運営しており、消費者がモデルを自ら構成して、ディーラーの在庫も確認できる自動車メーカーのサイトも運営しています。その他のプレーヤーも、たとえばローンや保険の加入など、かつてはディーラーの店で行われていた自動車購入に関わるさまざまな作業の一部を提供しています。これらすべてのプレーヤーは自動車リテールの未来を形成しており、私たちは彼らのイノベーションが今後もより良いカスタマーエクスペリエンスに貢献し続けると考えています。

15 Car Buyer Journey 2018, Cox Automotive



# 競争に勝ち残って 未来の顧客を獲得する

未来の自動車購入者にとって効率的な自動車リテールシステムがどのようなものであるかを、私たちは理解しています。それは顧客がどのような経路のカスタマージャーニーをたどるにせよ、素晴らしいカスタマーエクスペリエンスを提供できるオムニチャネルのシステムです。顧客の細かな要求に応じながらも、月間で数百万台を供給できるシステムです。未来のリテールシステムは、サブスクリプションサービスなどの新しい所有モデルも提供し、またモビリティサービスに車両とカスタマーサポートも提供します。

また、このビジョンを実現するための多くの障害も私たちは特定しており、これにはさまざまなプレイヤーの利益の競合が含まれます。何十年にもわたって自動車リテールのシステムは、自動車メーカーとディーラー間の相互依存の関係、そして時に敵対的な関係によって定義されてきました。現在は統合で大規模になった

ディーラーグループが、この関係性について交渉する機会を得ています。そしてeコマースの台頭によって、自動車リテールのエコシステムにおける第三者プレイヤーおよびディストリビューターの役割が重要性を増しています。たった1つのプレイヤーまたはグループだけで、自動車リテールのシステムを再構築することはできません。そのため自動車メーカー、ディーラー、その他のプレイヤーの3つのグループは、競合しながらも協力する道を模索する必要があるでしょう。自身の強みと戦略的な優先順位に基づいて、各プレイヤーは以下のことを決定するべきです。

- 何を構築するか
- 何を購入するか
- いつ提携するか



## 自動車メーカー

法律上ダイレクトセールスができない、という現在のシステム上の制約事項を考慮すると、自動車メーカーはどのようにしたらカスタマーエクスペリエンスを管理・改善して、すべての区分のディーラーが成功できるよう支援できるかを考える必要があります。

- すべてをディーラーに任せきりにするのではなく、ライフサイクル全体を通じて**顧客に直接的**かつ継続的に関わります。
- ネットワーク内の競合を抑え、データ共有を促すような**インセンティブ**を再評価します。
- **ディーラーと協力して**、一貫したオンライン/オフラインのカスタマーエクスペリエンスを提供する、合理的なリテールネットワークを構築します。
- ますますハイテクになる車の販売およびメンテナンス、カスタマーサポート、新しいオーナーシップモデルをディーラーが実施できるよう**知識や技能の習得を支援**します。
- **データ分析に基づいて**、望まれる車を望まれるディーラーに望まれるタイミングで提供します。ディーラーが顧客に車をプッシュするのではなく、需要に基づいてプル型で提供できるようなほかの方法を見つけます。



## ディーラー

ディーラービジネスの大きなテーマは今後も“統合”であり続けるでしょう。しかしディーラーの規模と影響力が拡大し続けたとしても、大規模ディーラーの店舗当たりの生産性は必ずしも上がるわけではありません。一方で小規模なローカルディーラーの経済状況は悪化し続けるでしょう。

- 新たな現実に合わせて**スタッフの配置と役割を調整**します（受注と顧客サポートの充実、プッシュ型製品担当者の削減）。これによりコストを削減し、カスタマーエクスペリエンスを改善することができます。
- **価格だけにこだわらず**店舗当たりの収益性を高め、マージン減少のプレッシャーに耐えます。
- 引き続きオンラインとデータ分析において**実験的な試み**と投資を続けます。顧客がスムーズにオムニチャネルのエクスペリエンスができるようシステムを改善します。
- **思い切って統合に加わります**。大規模なグループは今後も成長を続けるでしょう。小規模なディーラーは生き残り自分たちのコミュニティに貢献するために、大規模グループに加わることを検討すべきです。



## その他のプレーヤー

プラットフォームプレーヤー、ショッピングサイト、最新のデジタル技術を活用する新規参入企業といった第三者プレーヤーは、イノベーションをもたらす大きな力を持っています。しかしこうした企業はどの分野でどうやったら活躍できるか、どこで提携すべきかを注意深く検討しなければなりません。

- **ディーラープラットフォームのプレーヤー**は、今後もディーラーと自動車メーカーにeコマースの機能を追加的に提供し続けることができます。問題はどんなサービスや機能を追加できるか、自社のデータをどのように利用できるかです。
- **最新のデジタル技術を活用する新規参入企業**（オンラインの中古車ディーラー、FinTechなど）。こうした企業は自動車リテール業界に新しいモデルをもたらすだけの技術的なスキルと知識を備えていることが証明されています。彼らにとっての課題は、大規模な競合他社が彼らのモデルを真似る前に、自分たちのモデルを大規模化できるかどうかです。大規模な競合他社と提携するという手もあるかもしれません。

# 結論：未来に続く道

非常に多くのプレーヤーと、多くのリソースが問題のある分野に投入されているため、自動車業界はほかの業界に追い付き、顧客を満足させられるデータ駆動型の便利で効率的なショッピングおよび購入エクスペリエンスを提供できるようになることは間違いありません。そうした“エクスペリエンス”を創出する上で、自動車メーカーとディーラーが見逃がしてはならないのは、自動車市場には多種多様なタイプの消費者がいるということです。本調査が示しているように、消費者にはスマートフォンで熱心にリサーチして購入した車が家に届くのを待つタイプもいれば、どのブランドにするかを深く悩み続けるタイプもあります。品質や性能を実際に確認したいと考える人や、ショールームで発売直後の新車に試乗し、少し危険な運転でスリルを楽しみたい人もいます。自動車のリテールシステムはこうしたあらゆるタイプの顧客にもっと良い対応ができるはずです。またこれは絶対に実現しなくてはならないのです。

# KPMGが支援できること

KPMGはモビリティ、自動運転、電気自動車といった自動車業界の重要なトレンドを明確に提示するコンサルティングのリーダーとして認知されています。私たちは、業界のトップ企業がこうしたトレンドを最大限に利用するための戦略の策定と実践を支援しています。

KPMGはデータ駆動型のアプローチによって、モビリティなどのトレンドが自動車メーカー、ディーラーおよびその他のプレーヤーに与える影響を定量化できるため、各企業は今後どのような機会があるのかを特定し、その優先順位を決めることが可能です。クライアントがこうした機会を追求するために、テクノロジーへの投資および開発のロードマップをどのように定義するかを支援します。

さらに、クライアントが新しいタイプの商品を生み出し、新しい方法でビジネスを行う準備をするための経営モデルや事業改革においてもクライアントをサポートします。当社は新しい経営モデルを実践するための未来志向の測定基準も開発しています。

過去2年間に、KPMGの自動車業界の担当部門は、



自動車メーカーのサブスクリプション販売戦略を策定しました。



自動車メーカーに電気自動車のプランをアドバイスしました。



ライドヘイリングとモビリティのクライアントを支援しました。



# 著者



**Gary Silberg**

KPMG米国の自動車担当リーダーであり、世界的自動車メーカーのグローバルリードパートナー。自動車産業での16年を含む、25年以上のビジネスキャリアがあり、戦略、合併、買収、子会社の売却、ジョイントベンチャーについて米国および多国籍企業に多数のアドバイスをしている。この7年間はテクノロジー産業と自動車産業が交錯する分野にフォーカスし、自動運転車、モビリティサービスのコネクティッドカー、自動車リテールについて画期的な研究を発表している。



**Bala Lakshman**

KPMGの戦略担当マネージングディレクター。企業の成長戦略策定の支援で18年以上の経験を持つ。専門は自動車産業で主に自動車メーカー、1次サプライヤー、投資家を担当している。自動運転、モビリティオンデマンド、コネクティッドカー、電気自動車を含む、自動車ビジネスのディスラプションに対するプラン策定支援をしている。



**Tom Mayor**

KPMGの工業生産部門国内戦略担当リーダー。コンサルタントとして30年以上の経験を有し、製品供給と製造の戦略、経営のターンアラウンド、購入、サプライベースのマネジメントにフォーカスしている。自動車、航空宇宙、工業を専門とする。



**Yoshi Suganuma**

KPMGの戦略担当マネージングディレクター。成長およびイノベーション戦略、新市場への参入、M&A戦略、コマーシャル・デューデリジェンスに20年以上の経験がある。また米国およびグローバルに展開する自動車OEM、1次サプライヤー、自動車リテラー、アフターサービス企業、そしてモビリティサービスプロバイダーを含む、多種多様な製造業サブセクターのトップ企業を支援している。



**Jono Anderson**

KPMGの戦略部門責任者。専門は成長およびイノベーション戦略で、商品およびテクノロジー戦略において20年以上の経験を有する。現在は自動車および航空宇宙産業を担当。以前は、リサーチサイエンティストおよび数学者として主に無人・自動システム、アンダーラインマッピング、ガイドランス、センサー、高性能コンピューティング機能に携わっていた。



**Todd Dubner**

KPMGの戦略部門責任者。戦略と法人の分野で25年以上の経験を有する。現在は主に自動車産業のクライアントに従事し、乗用車および商用車のOEM企業、1次サプライヤー、新興企業にコンサルティングサービスを提供している。



**Robin Chahal**

KPMGのディール&企業戦略担当ディレクターで、ポートフォリオ戦略、戦略的プランニング、成長戦略、商業戦略の分野で12年以上にわたって企業支援に従事している。主に航空宇宙、自動車、商業輸送、工業、金属の分野にフォーカスしている。最近では主に新テクノロジー、新しいビジネスモデル、地政学的な変化から自動車メーカーとディーラーが受けるディスラプションによる影響を扱っている。

---

## 謝辞

本レポートの作成に協力してくれたKPMGの同僚、Nehal Doshi、Kenneth Fodor、John Hart、Nidhi Khanna、John Jullens、Geoffrey Lewis、Anthony Magrogan、Tara Thompson、Drew Zornigerに感謝の意を表します。

# KPMGモビリティ研究所



自動車業界が大変革期を迎えているなか、KPMGでは「Mobility Ecosystem 2030」と題したモビリティの将来像を研究する取組みを展開しています。ヒトやモノの移動、すなわちモビリティは、電気自動車の台頭、コネクティッドカーならびに自動運転車の普及、そしてカーシェアリングに代表されるサービスとしてのモビリティ (MaaS) といった3つの革新的技術の進歩により、世界の産業構造に大きな影響を与える重要なテーマです。このような将来の姿を模索するには、モビリティ時代に中心的な役割を果たしていく自動車業界だけではなく、エネルギー、産業機器、金融、情報通信、官公庁など、多くの業界の知見を結集した考察が必要となります。米国KPMGの調査では、将来のモビリティサービス市場は従来型バリューチェーンの市場規模と同規模

(約1兆米ドル) の新たなバリューチェーンが生まれると考えられています。

KPMGジャパンでは、これまで自動車業界グループやテクノロジーイノベーション支援部がモビリティ関連の活動を展開してきましたが、今後は「KPMGモビリティ研究所」が中心となり、各KPMGの海外関連研究グループとグローバルに連携し、社会構造の変化を1つの切り口＝モビリティでとらえて産業横断的に研究していきます。「KPMGモビリティ研究所」の所長には、KPMGジャパンの自動車業界統括パートナーである小見門恵が就任、将来的に産学官連携のハブとしての役割を果たしながら、日本のモビリティ発展に寄与することを目指しています。

## KPMGモビリティ研究所の概要

国内外のモビリティに関わる動向の情報収集や調査研究、情報発信、将来的には産学官連携の一助となることを目指しています。

名称	KPMGモビリティ研究所 (英文表記: KPMG Mobility Institute of Japan) 所長: 小見門 恵 アドバイザー: 石田 東生 (日本大学 特任教授 / 一般財団法人 日本みち研究所 理事長) 伊藤 慎介 (株式会社 rimOnO 代表取締役社長)
設立日	2018年9月1日
所在地	東京都千代田区大手町1-9-7 大手町フィナンシャルシティサウスタワー
業務内容	<ul style="list-style-type: none"><li>モビリティに係る産学官の取組みに関するグローバルレベルでの情報収集、および調査研究</li><li>モビリティ関連分野の専門家の育成</li><li>内外の知見を集めた専門ニュースレターの発行</li><li>関連セミナー、フォーラムの企画・実施</li><li>寄稿や出版を通じた情報発信</li><li>産学官が連携したコンソーシアムの組成 など</li></ul>

## KPMGジャパンについて

KPMGジャパンは、KPMGの日本におけるメンバーファームの総称であり、監査、税務、アドバイザリーの3分野にわたる8つのプロフェッショナルファームに約8,600名の人員を擁しています。クライアントが抱える経営課題に対して、各分野のプロフェッショナルが専門的知識やスキルを活かして連携し、またKPMGのグローバルネットワークも活用しながら、価値あるサービスを提供しています。日本におけるメンバーファームは右記のとおりです。

- ・有限責任 あずさ監査法人
- ・KPMG税理士法人
- ・KPMG社会保険労務士法人
- ・KPMGコンサルティング株式会社
- ・株式会社 KPMG FAS
- ・KPMGあずさサステナビリティ株式会社
- ・KPMGヘルスケアジャパン株式会社
- ・株式会社 KPMG Ignition Tokyo

# お問合せ先

## KPMGモビリティ研究所

T: 03-3548-5159

E: [mobility-inst@jp.kpmg.com](mailto:mobility-inst@jp.kpmg.com)

ここに記載されているサービスの一部またはすべては、KPMGの監査クライアントおよびその関連会社または関連エンティティに提供できない場合があります。

[home.kpmg/jp/socialmedia](https://home.kpmg/jp/socialmedia)



本冊子は、KPMG米国が2019年12月に発行した「The future of automotive retailing」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。また、出典として記載のURLは2019年12月発行時のもので、現在変更になっている場合があります。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

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

© 2019 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. DASD-2020-379

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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. Printed in Japan. 20-1007