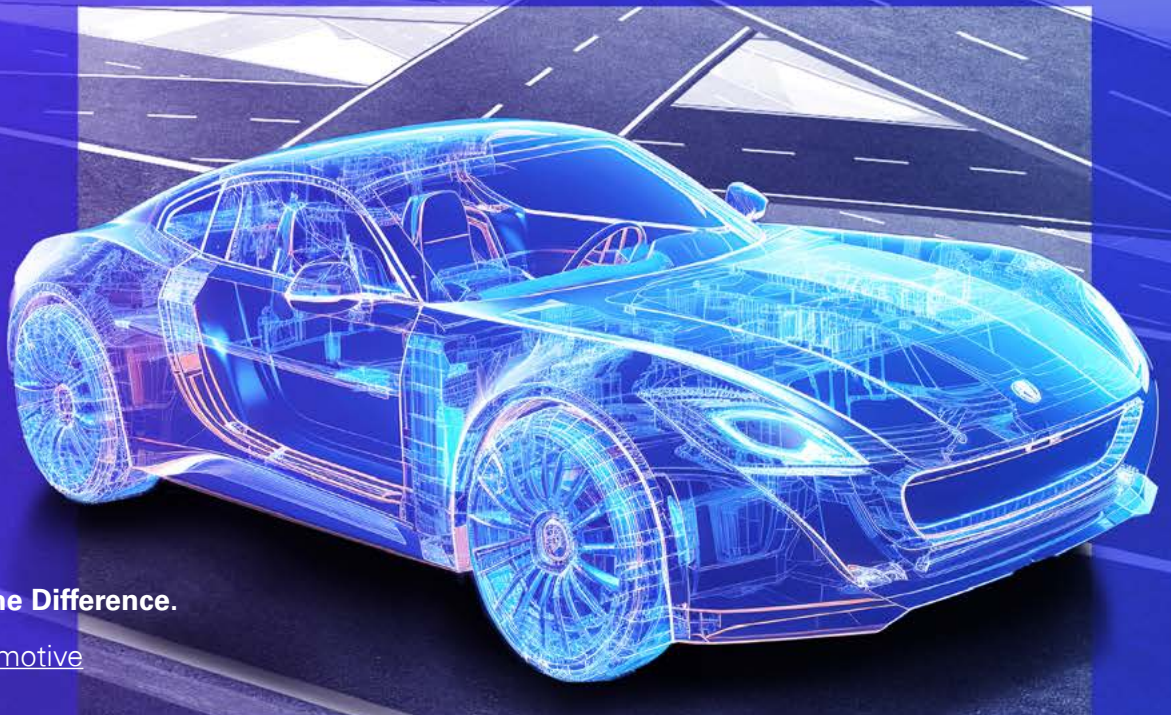




第24回

グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2023

BEVへの移行に 現実的な解を 市場はもとめている



KPMG. Make the Difference.

kpmg.com/automotive

序文

第24回グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイは、自動車メーカーにとって重要な時期に発表されました。電動パワートレイン、自動運転技術の進歩、そして車室内の魅力的なカスタマーエクスペリエンスの増加により、ビジネスの機会はこれまで以上に広がっています。工場、ショールーム、eコマースのサイトでは、人工知能(AI)やその他の技術によって、車の製造、販売、サービスの方法が変化しています。

3年前、私たちは「Place your billion-dollar bets wisely: Powertrain strategies for the post-ICE automotive industry」と題する報告書で、電気自動車(BEV)市場の発展における課題と機会を示しました。その時点では、BEVが世界の市場にどれほど急速に普及するかについて、アナリストの予測は分かれています¹。2022年の年次調査に参加したエグゼクティブたちの間でも、BEVの普及に対する期待には大きなばらつきがありました²。

しかし、30カ国・地域において1,000人以上のエグゼクティブを対象とした最新の調査では、自動車業界は市場の見通しについて冷静な姿勢を持つようになっていることが示されています。BEVへの移行に5,000億ドル以上を投じてきた自動車業界は、企業がいつその投資を回収できるのかを問うています。

第24回のサーベイでは、エグゼクティブの考えがどのように変化しているのか、また、グローバルの自動車業界のリーダーたちがより慎重になっている課題について詳しく検証しています。結論として、企業が勝者であるためには、エグゼクティブは戦略を見直し、いくつかの重要なポイントについて自問する必要があります。

- 現在のBEV販売台数の伸び率の減速は、単なる一時的な停滞なのか、消費者による長期的な見直しの兆候なのか。新しいモデルが市場に投入されることによって消費者の熱意は再燃するのか。
- BEVで利益を上げられるようになるまでどれ程の時間がかかるのか。自動車メーカーはその状況を見届けるまでキャッシュを保持し続けられるのか。
- 各国政府はBEV購入への補助金を継続する余裕があるのか。
- ハイブリッドや水素燃料電池など、ほかのパワートレインの選択肢は市場でどのような役割を果たすのか。
- 市場の変化、新たな競争、自動車メーカー(OEM)の要求の高まりといった環境下にあるサプライヤーにとって、最適な戦略は何か。彼らは、どうすれば新しい市場で生き残るだけでなく、成功することができるのか。
- 自動車メーカーは、車両のオペレーティングシステム、バッテリーのサプライチェーン、コンピューターチップなどについて、どれくらい垂直統合すべきか。

これらの問いに対する正しい答えを見つけることは、企業が今後の数年間で成功できるかどうかを左右します。私たちは、自動車業界にとって魅力的な未来がまだ見えていると信じています。しかし、素晴らしい製品、消費者の満足、地球へのポジティブな影響をもたらす未来を実現するためには、当面の課題を乗り越える必要があります。



Gary Silberg

KPMGインターナショナル
Global Head of Automotive

1 KPMGインターナショナル, "Place your billion-dollar bets wisely: Powertrain strategies for the post-ICE automotive industry" (December 2022)

2 KPMGインターナショナル, "23rd Annual Global Automotive Executive Survey" (July 2021)

主な調査結果



グローバルの展望

収益性を伴う成長への確信が低下

成長が鈍化し、コストが上昇しています。

世界中のエグゼクティブたちは、主に世界経済や上昇するコストへの懸念から、今後5年間で自動車業界がより高い収益性を伴って成長できるという確信が低下しています。強く確信していると回答した日本のエグゼクティブの割合は32%から10%に減少しました。西欧では、31%から24%に減少し、米国では48%から43%に減少しました。唯一、中国では強く確信していると回答した割合が28%から36%に増加しました。

サプライヤーに限ると、強く確信している割合は56%

から23%に減少しました。

自動車メーカーは2024年に自動車の価格を上げようと考えていますが、実現できるでしょうか？

自動車メーカーの3分の2以上が2024年に5~10%の価格の引上げを予想しています。独立系ディーラーの方が、価格の引上げを予想する可能性はさらに高いでしょう。しかしながら、最近の価格の下落と新車モデルの多さを考慮すると、これらの価格の引上げは予想よりも難しいと考えられます。



パワートレイン

BEVへの移行についてより成熟した見方

市場の伸びは現実味を帯びてきています。

3年前、2030年にBEVが年間販売の何%のシェアを占めるかを尋ねた時、回答は20%から80%と大きな開きがありました。アナリストの間でも、最も低い予測と最も高い予測の間には1.6倍の差がありました³。しかし、現在では予測の幅は狭まっており、より現実的な予測をしていることが伺えます。とはいえ、最新の調査ではBEVの浸透率の平均予想は上昇しました。例えば、西欧では、2022年のエグゼクティブの予想では2030年にはBEVが販売の24%を占めると見込まれていましたが、2023年のコンセンサス予想は30%になりました。米国では29%から33%に、中国では24%から36%に跳ね上がりました。

トップはTeslaです。

既存ブランドによる新型モデルの発表が相次いでいるにもかかわらず、エグゼクティブは依然としてTeslaがトップにとどまると予測しています。

2022年3月にベルリン近くにTesla Gigafactoryがオープンしたことで、Teslaはシェアを増やし、欧州のエグゼクティブの間ではグローバル競争への認識を高めています。KPMGの調査では、Teslaが2030年まででトップであり続けると予測した欧州のエグゼクティブの割合が増え、BMWやAudiがトップになると予測した割合が減少しました。

コストが同等になるのは未だ遠い先です。

エグゼクティブは、BEVのコストが従来型車両と同等になる時期の予想（補助金を考慮しない場合）について、2022年より慎重になっています。2022年の調査では、70%のエグゼクティブが2030年までにBEVのコストは内燃機関（ICE）車と同程度になると見ていましたが、最新の調査では66%でした。

しかし、中国の自動車メーカーの87%が2030年までに同程度の価格になると見ています。2022年は71%でした。

3 KPMGインターナショナル, "Place your billion-dollar bets wisely: Powertrain strategies for the post-ICE automotive industry" (July 2021)



デジタル消費者

カスタマーエクスペリエンスは重要な差別化要因

シームレス&ストレスフリー

販売上の重要要因において、性能が今回も1番目でしたが、シームレス&ストレスフリーなカスタマーエクスペリエンスが2番目に順位を上げました。スムーズなカスタマーエクスペリエンスの強化には、車を購入するところから車内のシームレスなオペレーティングソフトウェアの活用まで幅広い対応が必要ですが、後者のソフトウェアの課題は自動車メーカーにとってチャレンジです。車のハードウェアは通常信頼性が高いですが、ソフトウェアはそうではありません。

車内のエクスペリエンス：ソフトウェアデファインドビークル (SDV) は、さまざまなドライバーアプリケーションを供給します。

しかし、製品が魅力的でなければ消費者はソフトウェアのサブスクリプションにはサインアップしないでしょう。2023年の調査では、特に自動車メーカーのエグゼクティブは、前年よりもサブスクリプション収益を生み出せるという確信が低下しています。

サイバーセキュリティは十分でしょうか？

広く報道されたデータ漏洩により、自動車のサイバーセキュリティに対する懸念が高まっています。KPMGの調査では、エグゼクティブは自動車メーカーが十分なサイバーセキュリティと顧客データ保護を提供していると依然として確信していますが、それは過信かもしれません。



サプライチェーン

「ジャストインタイム」よりも「ジャストインケース」

供給懸念が継続しています。

過去数年の混乱の後、サプライチェーンマネジメントの新たな基準は、「ジャストインタイム」よりも「ジャストインケース」になっています。企業はレジリエンスを構築するためにさまざまな戦略を追求しており、2年前よりも状況は、はるかに改善されています。それでも、多くの商品や部品の供給持続性に対しては、今後5年間大きな懸念があります。

しかし、中国ではそうではありません。

調査結果を見てわかるように、中国は多くの重要な分野、特にサプライチェーンに関して他国とは異なっています。中国のエグゼクティブは、主要な商品、特にBEVのバッテリーや部品の原材料において、供給の継続性についてそれほど心配していないようです。それは、中国が主要な商品、特にBEVのバッテリーと部品の原材料の供給について、大部分を担ってきたためだと考えられます。



テクノロジー

技術上の課題はますます複雑に

備えが十分ではありません。

最新の調査では、自動車メーカーはAI、デジタルツイン、先端ロボティクスなどの先進技術について、2022年の調査より準備が不十分だと感じていることが示されました。自動車関係のエグゼクティブのうち、十分に備えができていて感じているのはわずか10%にとどまり、これは2022年の20%から減少しています。この変化は、特に生成AIの急速な進歩に関連しており、これによりホワイトカラーの業務の自動化が実現されると予想されています。自動車メーカーは、より多くの社員に対して、あらゆる形態のAIを活用するためのトレーニングを行う必要があります。実際に、自動車メーカーは、AIのスキルを持つ人材を求めて、ほかの業界や同業他社と競合することになるでしょう。最近のKPMGの報告書「働き方の未来」にも記されているように、AIを最も早くマスター

する企業は、大きな競争上の優位性を持つ可能性があります⁴。

パワートレインへの投資をヘッジします。

パワートレイン技術に関して、2023年はより多くの企業がリスクを回避しようとしているようです。ハイブリッド技術は、技術投資全体の4位から2位に躍進し、米国ではBEVのパワートレインと同等です。

パートナーの選択が重要です。

開発を加速し、リスクを共有するための適切な技術パートナーの選択は、自動車戦略にとって基本的な要素です。同時に、自動車メーカーはテックジャイアントたちの自動車市場への参入を予想しています。

4 KPMGインターナショナル, "Future of work" (November 2023)

グローバルの展望

自動車業界のエグゼクティブは、2022年と比べて、自動車業界が今後5年間に高い収益性を伴って成長できるという確信を弱めています。自動車業界エグゼクティブの34%が（2022年は41%）、自動車業界が今後5年間により高い収益性を伴って成長すると回答しています。日本のエグゼクティブのなかでは、強く確信していると答えた割合が32%から10%まで22ポイント減少しました。

米国と西欧でも確信は低下しましたが、それほど急速な低下ではありませんでした。サプライヤーのエグゼクティブは最も悲観的でした。高い収益性を伴って成長することを強く確信しているサプライヤーのエグゼクティブの割合は55%から23%まで減少しました。

収益性を伴う成長への確信は低下しています（中国を除く）

今後5年間で自動車業界がより収益性の高い成長を達成することについて、どれくらい確信がありますか？

収益性を伴う成長に対する自動車業界の確信：「強く確信している」と評価したエグゼクティブの内訳

日本

強く確信している



西欧

強く確信している



米国

強く確信している



中国

強く確信している



■ 2022年 ■ 2023年

この考えの変化は注目に値します。わずか1年前、エグゼクティブは新しいタイプの車による自動車業界の変革の可能性に興奮していました。現在、彼らは楽観的な見方を崩していませんが、新しいタイプの車への移行をやりくりし、利益を維持または増加させることがどれほど困難であるかについては、より現実的な見方を持つようになりました。

懸念の理由は明らかです。各社は電動化のために多額の投資を行っていますが、その回収の長期化を招きかねない近い将来の逆風について懸念が増しています。

新型BEVモデルが続々と市場に投入されていますが、需要が弱まり、競争が激化するにつれて一部のプレーヤーは極度の圧力にさらされるかもしれません。

2023年は2022年よりも経済についての懸念が少ないようです。高金利、エネルギー価格、インフレの影響について非常に懸念していると回答した米国のエグゼクティブの割合は、2022年の35%から2023年の27%に減少しました。ドイツのエグゼクティブの間では、非常に懸念している割合は30%から16%に減少しました。



競争が激しく急速に変化する市場で収益性を伴うためには、自動車メーカーはアジリティを保ち、イノベティブであり続ける必要があります。ブランド認知を形成するだけでなく、メーカーはサプライチェーンの効率化、AIを取り入れた製造、バッテリー生産コストの削減など、コスト最適化の戦略に投資する必要があります。最終的に、高品質なBEVを手頃な価格で提供し、健全なブランド価値を維持する企業が市場で利益を上げることができます。

Dr. Andreas Ries

Global Lead Partner, Consulting,
KPMGドイツ

中国では状況が異なります。経済について非常に懸念している自動車業界のエグゼクティブの割合は、10%から14%に増加しました。

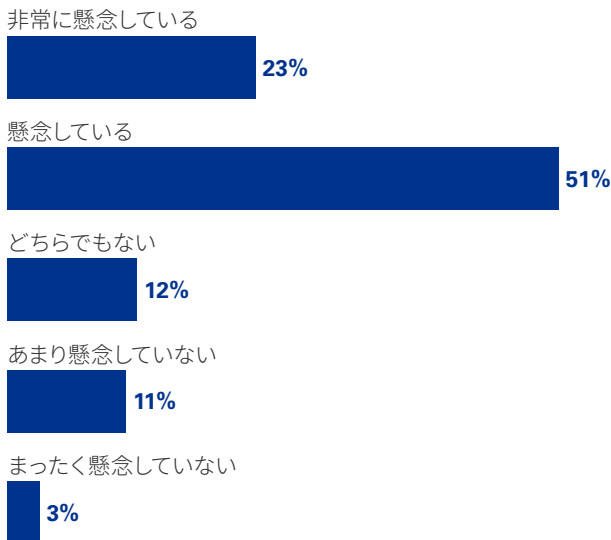
しかし、中国のエグゼクティブは高金利、エネルギー価格、インフレの影響に対する懸念が高まっている一方で、今後5年間の利益上昇を強く確信している割合が増えました。

ほとんどの地域で、経済に関する懸念は緩和されつつあります

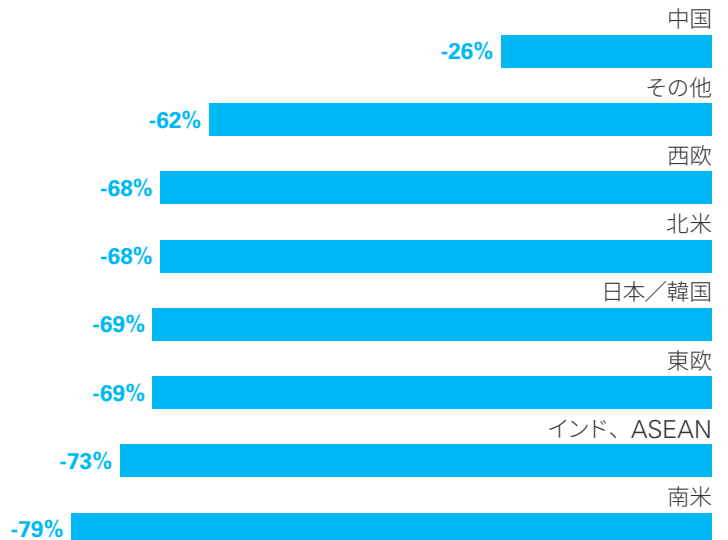
2024年に、エネルギー価格の高騰、高金利、およびインフレがビジネスに悪影響を与えることを、どの程度懸念していますか？

2024年に自動車業界に影響を及ぼす経済的な圧力に対する展望

2023年のセンチメント、全エグゼクティブに対する展望



2022年から2023年への各地域のネットセンチメント変化



経済の不確実性にもかかわらず、多くのエグゼクティブは車の価格が引き続き上昇すると見えています。3分の2の自動車メーカーが2024年に5～10%の価格上昇を予想しています。

しかし、自動車メーカーはこうした予想が現実的かどうかを慎重に検討すべきです。競争の激化やインフレ圧力の低下により、2024年に自動車の価格を引き上げる余地は制限される可能性があります。

自動車メーカーは、2024年に自動車の価格を引き上げできると見えています

今後12ヵ月間に、自動車の平均的な価格はどうなると思いますか？

2024年における自動車の価格見通し

10%以上上昇



5%～10%上昇



現在と同水準



5%～10%下落



10%以上下落



パワートレイン

3年前、2030年の新車販売のうちBEVの割合が何%になるか尋ねた時、回答は最低20%から最大80%と大きな開きがありました。しかし2023年の予測はかなり狭まり、エグゼクティブはBEVの普及速度についてより成熟した、そして現実的な見方をするようになってきました。BEVの市場シェアの増加は、全体的な自動車販売の成長の鈍化にも関係しています。BEVの販売は急速に増加していますが、総販売は横ばいとなっています⁵。

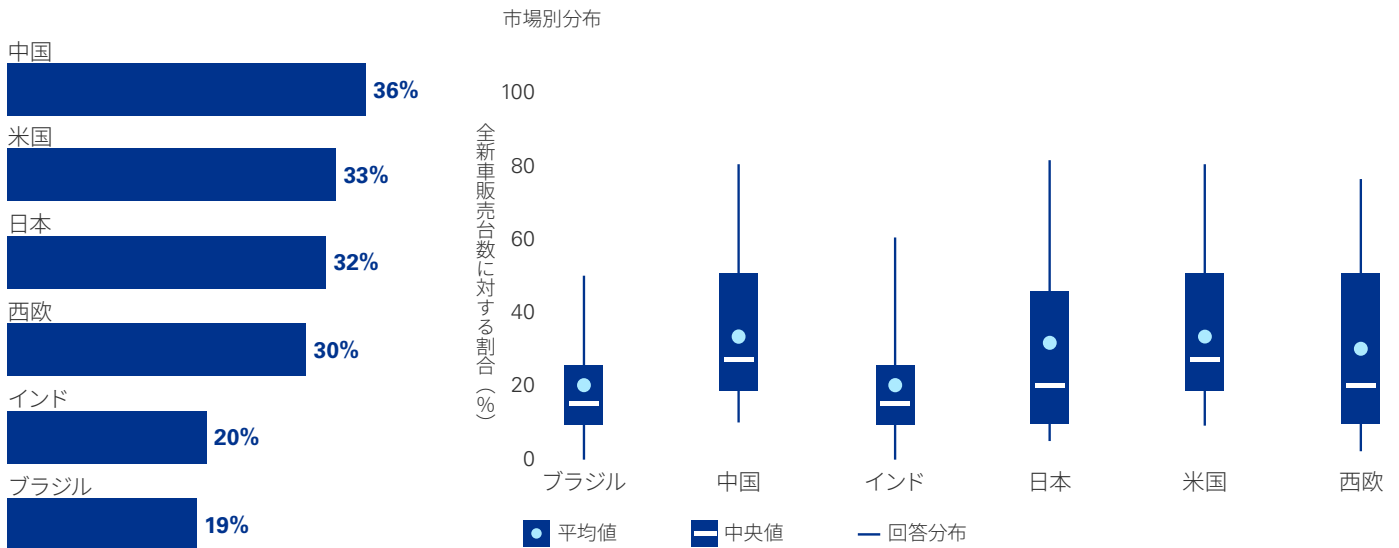
KPMGの調査によると、2030年にBEVの浸透率が最も高くなるのは中国で、新車販売の36%がBEVになると予想されて

います。米国、日本、西欧でも浸透率は30~33%に達すると予想されています。一方、インドとブラジルではBEVの浸透は遅くなる見込みで、脆弱な電力インフラと低い所得によって販売が伸び悩んでいます。KPMGの調査におけるエグゼクティブのBEV浸透の推定値は、クリーンエネルギー擁護者の予測よりもはるかに低くなっています。Rocky Mountain Instituteは、2023年末にBEVが2030年までに世界の自動車販売の3分の2以上を占めると予測しています⁶。

BEVの普及見通しは成熟しており、2030年の市場シェアの推定値のばらつきは少なくなっています

2030年までに、各市場において新車販売台数の何%がBEVになると考えますか？

2030年における市場別BEV普及率の予測



2030年にどの企業がBEVの市場リーダーになっていると予想するか尋ねたところ、Teslaが2位以下との差を大きく広げてトップでした。BMWとAudiは2位、Mercedes-Benzが5位、その後にBYDが続きます。Toyotaは7位に上昇しました。

特に西欧では、2030年にTeslaが1位または2位になると予想するエグゼクティブは148人であるのに対し、BMWとAudiがそうになると予想するのはそれぞれ66人と57人でした。

欧州の企業は、以前はTeslaのマーケットパワーに懐疑的でしたが、2022年3月にベルリンに組立工場を開設した後、その認識は変わりました。2023年には、TeslaのModel Yが欧州で最も売れたモデルでした。日本では、Toyotaが急進していますが、中国のBYDは国外でも力を持つようになりました。どの企業がトップ10入りし、そして市場での利益を確保できるのかについては、多くの不安や不確実性がまだ残っています。

5 KPMGインターナショナル, "Automotive: In the midst of global transformation" (August 2023)

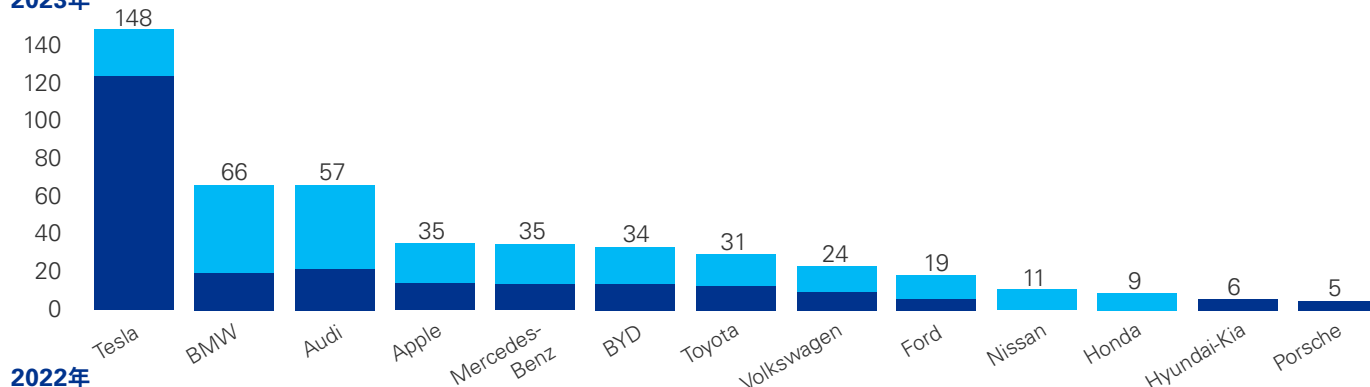
6 Green Car Reports, Stephen Edelstein (September 22, 2023)

Teslaは西欧のBEV市場において、存在感を増し続けています

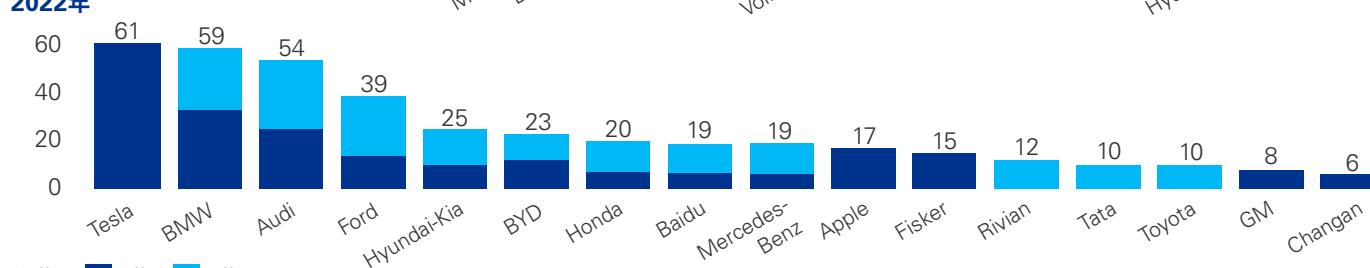
2030年までを見据えると、どの企業がBEVの市場リーダーになると思いますか？

予想調査結果：2030年までにBEVの市場リーダーとなる企業

2023年



2022年



順位：■ 1位 ■ 2位

グローバルでは、464人のエグゼクティブがTeslaを1位または2位と回答し、次いで236人のエグゼクティブがBMWと回答しました。

自動車メーカーやサプライヤーのエグゼクティブは、BEVのコストが補助金なしでICE車と同程度になる時期について、2023年は2022年よりも、楽観的ではありません。

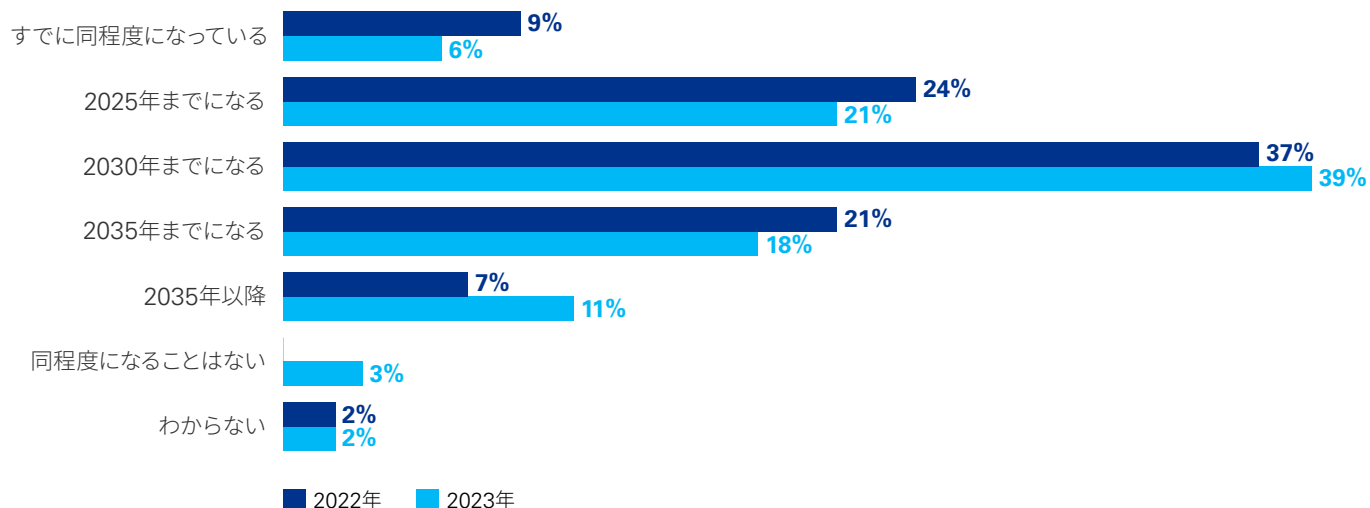
中国の企業はすでに最も効率的なBEVメーカーでありKPMGの調査では中国のエグゼクティブの77%が、2030年までに

BEVのコストがICE車と同程度になると見ています。Rocky Mountain Institute は、米国で販売される大型BEVは2026年に、小型BEVは2029年にコストがICE車と同程度になると予測しており、中国では2025年までに同程度になると予測しています⁷。

BEVとICE車が同程度の価格帯になると予想される日は、後退しているようです

BEVが、補助金が一切ない状態でICE車と同程度のコスト/価格帯になるのはいつ頃だと思いますか？

BEVとICE車の価格競争力が同程度になる予想時期



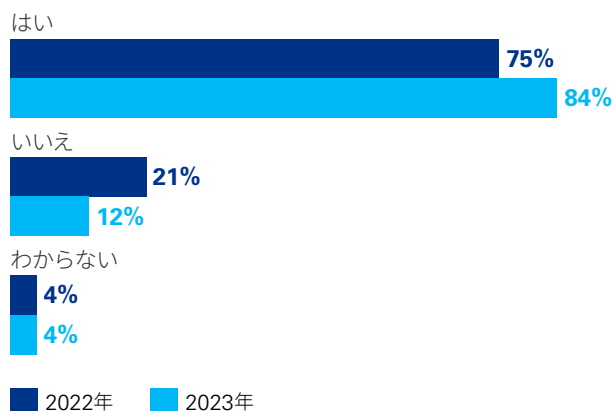
7 Green Car Reports, Stephen Edelstein (September 22, 2023)

2023年、エグゼクティブの間では補助金やインセンティブへの強い支持が見られました。前回の調査では直接的な補助金を支持するエグゼクティブの割合は75%だったのに対し、2023年の調査では84%に増加しました。特に、自動車メーカーが中国との競争の激化を実感し、自動車業界のリーダー達が米国と同等の補助金を求めている西欧での増加が顕著でした。欧州のエグゼクティブのなかで補助金を支持する割合は、前回の調査では75%だったのに対し、最新版では84%に上昇しました。

補助金への支持は、特に欧州で高まっています

政府が直接消費者にBEVに対する補助金を提供している国もあります。この政策に賛成しますか？

BEVへの補助金提供を支持するか

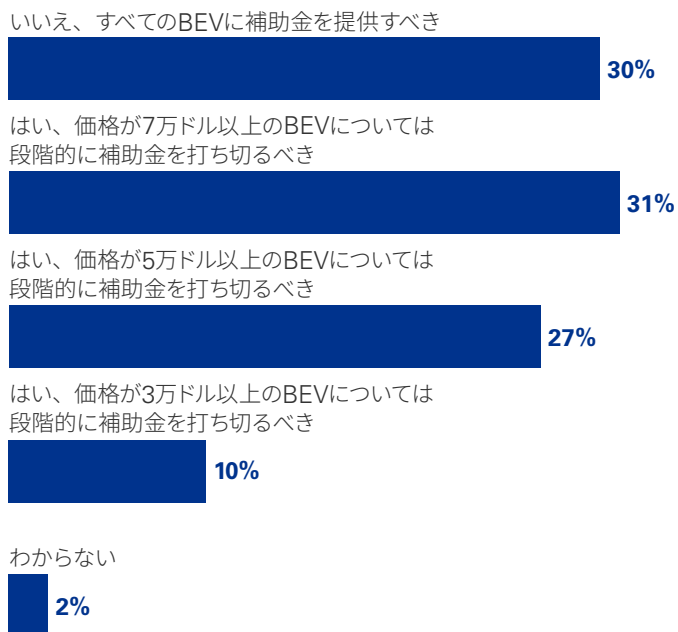


さらに、多くのエグゼクティブは、高級車を含むすべての価格帯でインセンティブが提供されるべきだと述べています。すべてのBEVが補助金を受けるとしたエグゼクティブの割合は、21%から30%に急増しました。しかし、より寛大で広範な補助金の実現できるかどうかは、政府が赤字を減らす圧力にさらされている現時点では不確定です。

高級BEVに対する補助金の段階的打ち切りへの支持は、まだ続いています

はいと答えた場合、一定の車両価格を超える自動車については補助金を段階的に打ち切るべきだと思いますか？

BEVへの補助金の段階的打ち切りに対する支持





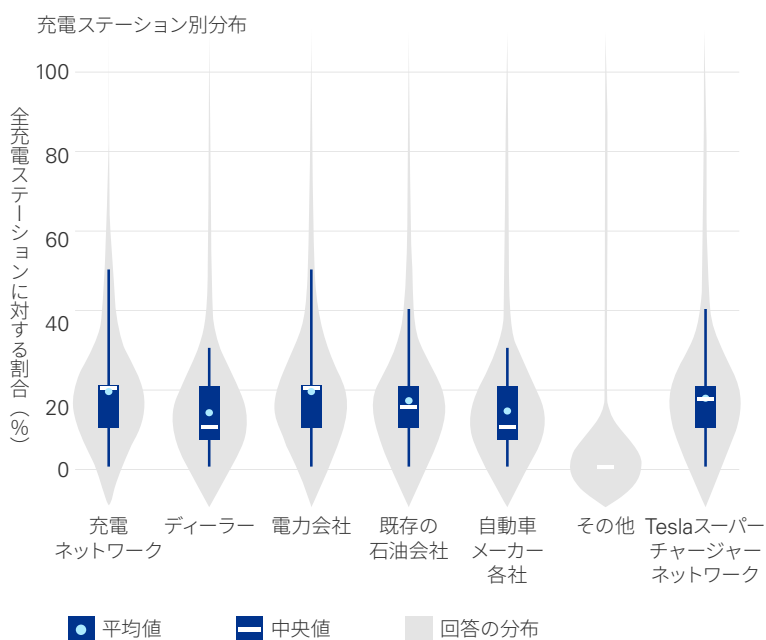
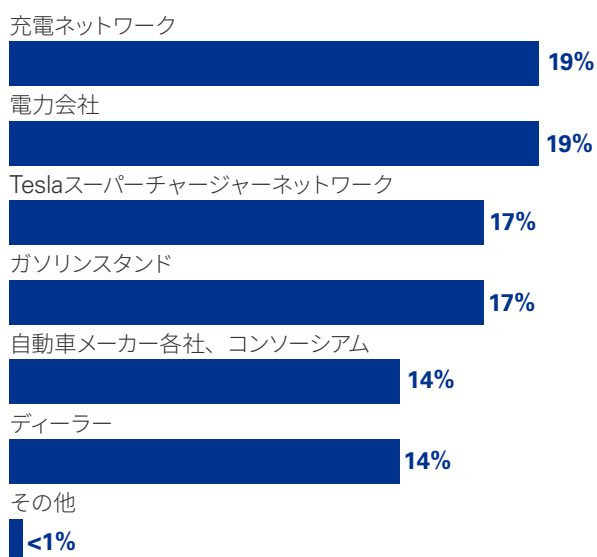
BEVの普及に関するもう一つの常に懸念される問題は、充電インフラの状況です。インフラの整備において、誰が、どのように、いつ行うべきかという問題は未解決のままです。

例えば、BEVの充電ステーションを所有・運営するのに最適なのは誰かと尋ねたところ、回答は専門の充電ネットワーク事業者、電力会社、Tesla、ガソリンスタンドへほぼ同じ割合で分されました。

充電市場はまだ獲得の余地がありますが、Teslaは強固な立場を築いています

充電ステーションを所有・運営するのに最適なのは誰でしょうか？

充電ステーションの潜在的なリーダー



現在の市場では、Teslaは充電のリーダーであり、一等地に自社のスーパーチャージャーネットワークを持っています。このネットワークは非常に効果的であり、ほかのBEVメーカーもTeslaの充電ステーションを利用するための契約を結んでいます。

これは自動車メーカーが取り組み続けている変化の一例です。利益を生み出す車を製造するだけでは十分ではなく、BEVで競合する企業は顧客の充電インフラへのアクセスを確保しな

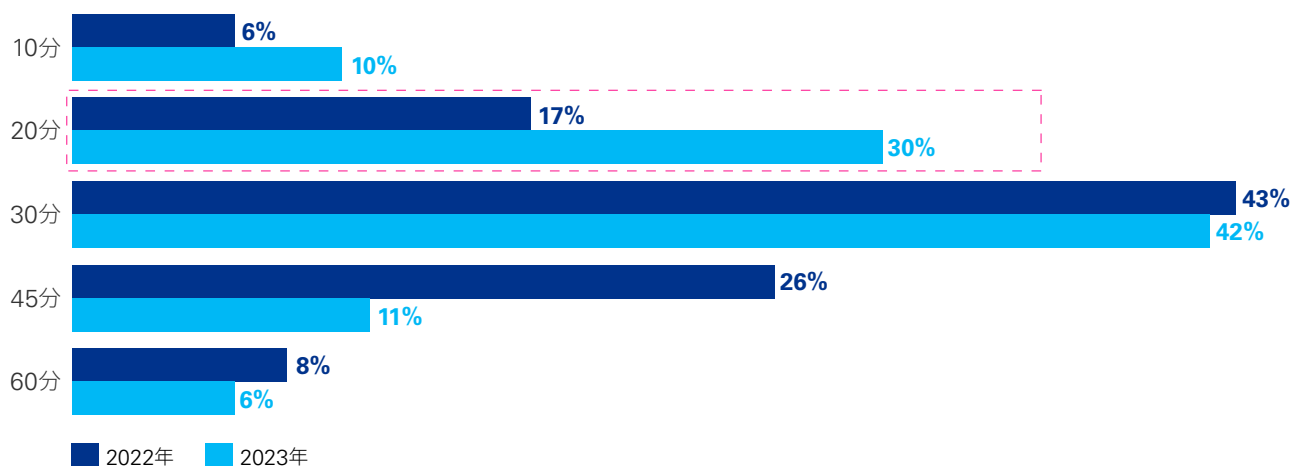
ければなりません。Teslaの充電ステーションは速くて便利であり、安全な場所に設置されている傾向があります。

効果的な充電ネットワークを構築する圧力はますます高まるでしょう。車の所有者は、安全な場所での充電時間短縮の要求をますます高めています。例えば、米国のエグゼクティブの83%は、消費者が30分以内で80%の充電を望んでいると述べており、2022年の65%から増加しています。

エグゼクティブは、より多くの消費者が短時間での充電を求めていると述べています

外出先でバッテリー残量が少なくなった場合、一般的な消費者は、80%以上まで充電するのにどれくらいの時間なら待つと思いますか？

消費者の期待についての洞察：BEVの充電待ち時間（80%以上）



消費者は、充電時間の短縮とより信頼性の高い電力インフラを求めています。戦略的な提携とイノベーションを通じて、自動車メーカーは消費者のニーズを満たす充電オプションのエコシステムを育成し、顧客のロイヤルティを高めることで、将来の成功につなげることができます。

Laurent Des Places

Partner, Head of Automotive,
KPMGフランス

充電ステーションの設置場所については、車の所有者が住んでいる場所に大きく依存します。もし所有者が家と車庫を持っている場合、自宅でBEVを充電することになります。

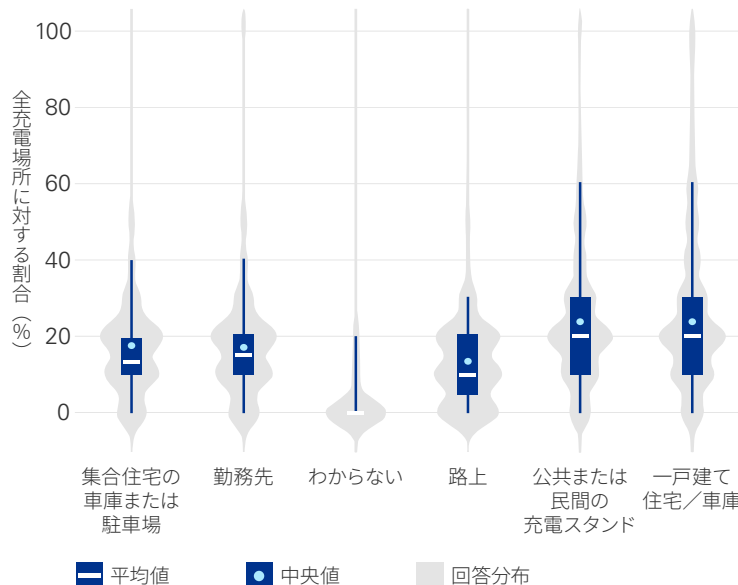
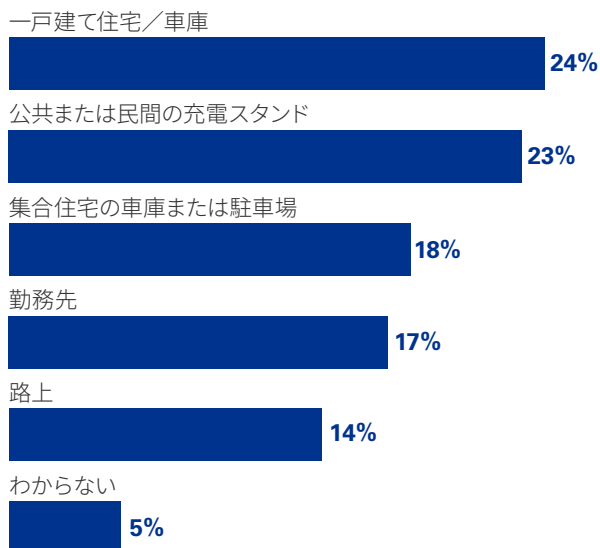
しかし、人口密集地域では、車の所有者が個人用の充電器にアクセスできない場合、自宅での充電は選択肢にならないかもしれません。

BEVの所有者は、多様な場所で充電します

BEVの所有者はどこで充電を行いますか？

BEV所有者に予想される充電場所の傾向

希望する充電場所の回答分布



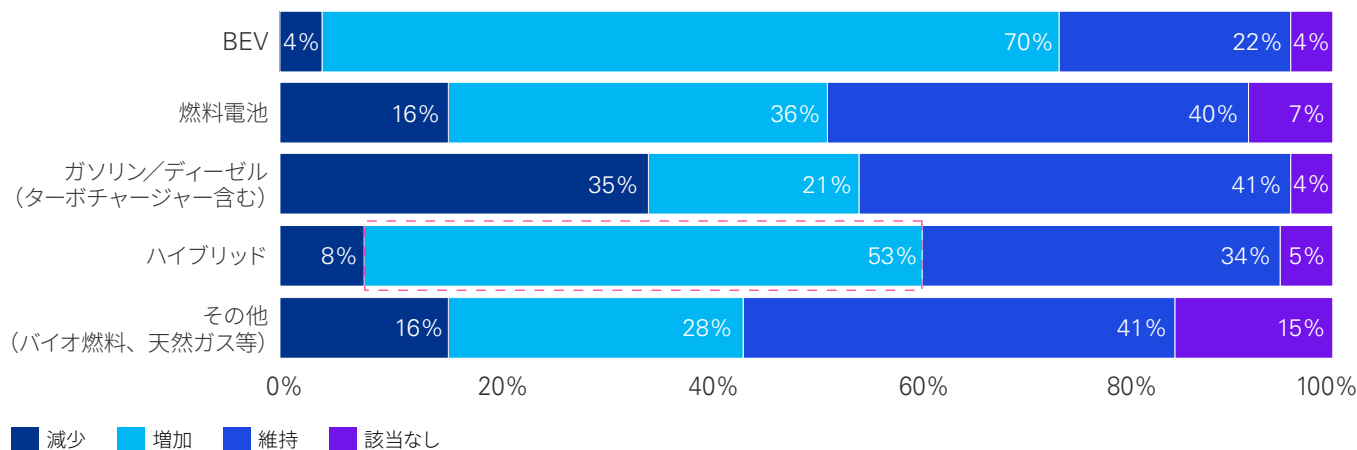
上記のように、企業はBEVに注力する一方で、ほかのパワートレインオプションにも引き続き注目しています。将来の資本支出に関する期待については、最も好まれる投資分野はBEVとハイブリッドです。

一方で、水素燃料電池や、代替燃料への投資も維持または増加させています。しかし、3分の1以上のエグゼクティブが、ガソリンやディーゼルエンジンへの投資を以前よりも減らす予定であると述べています。

企業は、ハイブリッド技術に対する投資でBEVへの投資のリスクを分散させています

以下の分野において、将来の資本支出と研究開発投資はどうなっていくと考えられますか？

自動車メーカーにおける、資本支出と研究開発投資の展望



デジタル消費者

消費者は、車の購入に関して優先順位を変化させていると認識されています。ドライビング性能は最も重要な要因ですが（エグゼクティブの約80%が非常に、またはとても重要と回答）、一方で、シームレス&ストレスフリーな体験が2番目に上昇しました。この増加は特に米国で顕著であり、シームレス&ストレスフリーな体験が非常に重要だと回答する割合は24%から39%に上昇しました。グローバルに見ても、ディーラーでこの上昇はさらに顕著でした。ディーラーは、消費者がリサーチと検討から、購入、所有に至るまでシンプルなデジタル体験を求めていることを認識しています。



消費者が、最高のエクスペリエンスを期待するようになると、モバイル通信やエンターテインメントの選択肢を車の環境に移すためには、直感的かつ高品質である必要があります。これによって、自動車メーカーはこれらの新しい収益源を活用することができます。

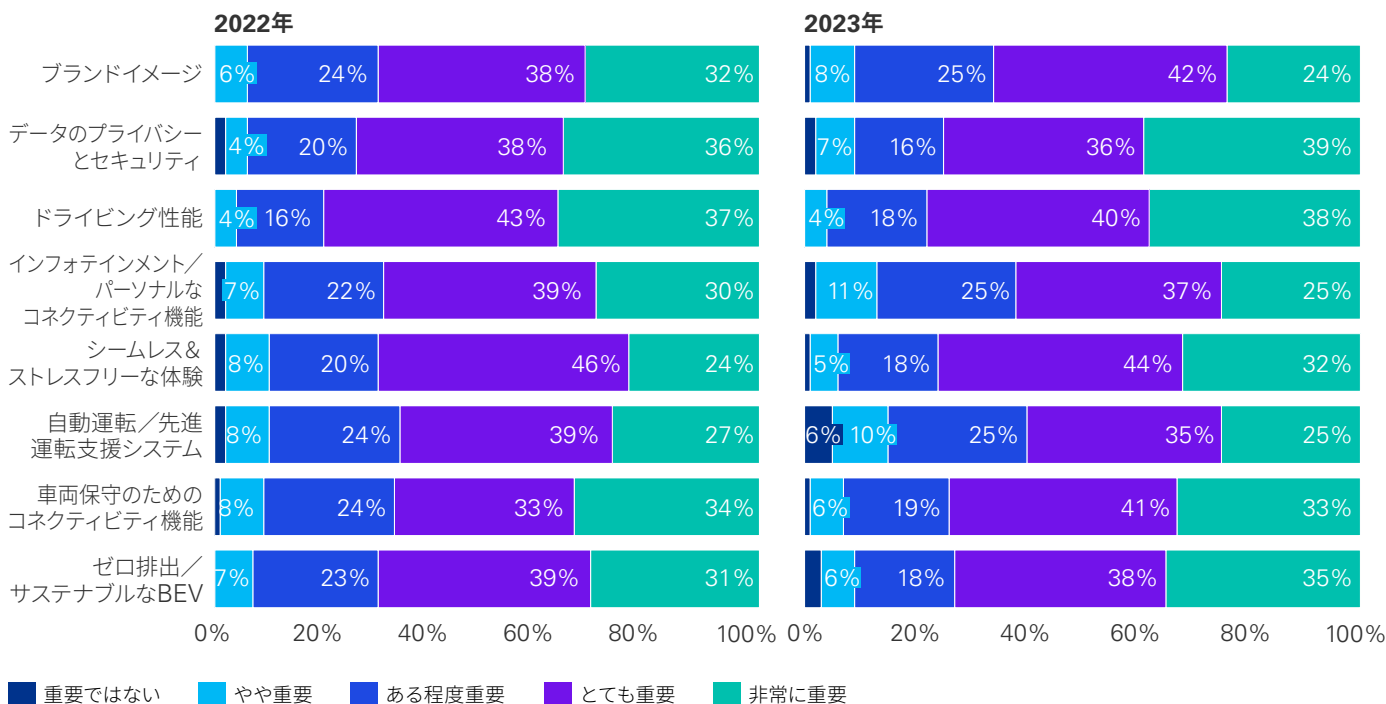
Richard Peberdy

Partner, Head of Automotive, KPMG英国

カスタマーエクスペリエンスは、差別化要因とみなされるようになっていきます

今後5年間に自動車の購入を決定するにあたり、以下の点は消費者にとってどれくらい重要だと考えますか？

今後5年間に自動車の購入時の消費者の主な優先事項



カスタマーエクスペリエンスの重要性がますます認識されるなか、ブランドとイメージの重要性は低下しています。ブランドとイメージは消費者にとって6番目に重要な要素とみなされていますが、2022年の調査では3番目でした。特に自動車メーカーのエグゼクティブの間では、非常に重要と回答する割合が80%から65%に減少しています。

これは、BEV市場が新鮮味を失っている兆候です。ますます多くのメーカーがBEVを生産し、リーダーであるTeslaは現在、一般的な自動車メーカーとみなされています。その結果、消費者は選択肢が増え、新しい車への評価もより厳しくなっています。

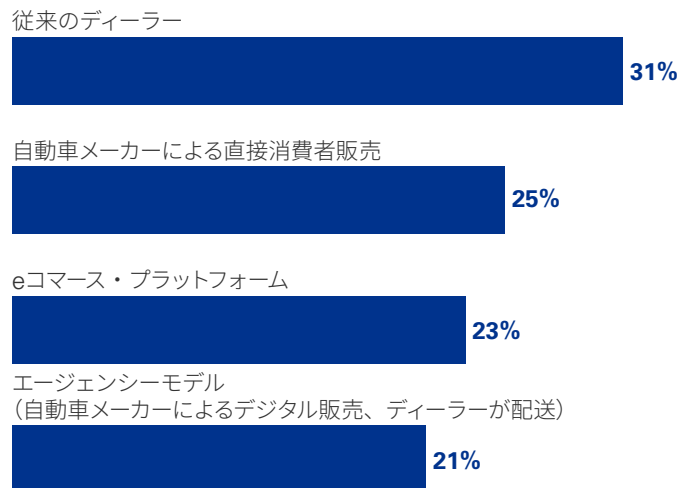
先進運転支援システムは、車を購入する際には消費者にとってはそれほど重要な要素ではありません。これは、顧客がこれらのシステムを標準搭載された機能として当然のものと考えようになり、別途追加料金を支払う必要があるものではないという認識が広まっているためかもしれません。

また、自動車業界は消費者が車をオンラインで購入できることを期待していると認識しています。エグゼクティブは、2030年までに新車の63%がオンライン小売プラットフォームや自動車メーカーを通じて直接消費者に販売されると推定しています。従来のディーラーも同様の見解を持っています。

2030年には、自動車業界では売上の3分の2以上がディーラーではない形態で販売されると予想されています

自動車メーカーや非伝統的なチャネルを通じた、国内市場における直接消費者販売の新車販売比率は、2030年にはどの程度になると思いますか？

2030年の新車販売に予想される販売チャネル



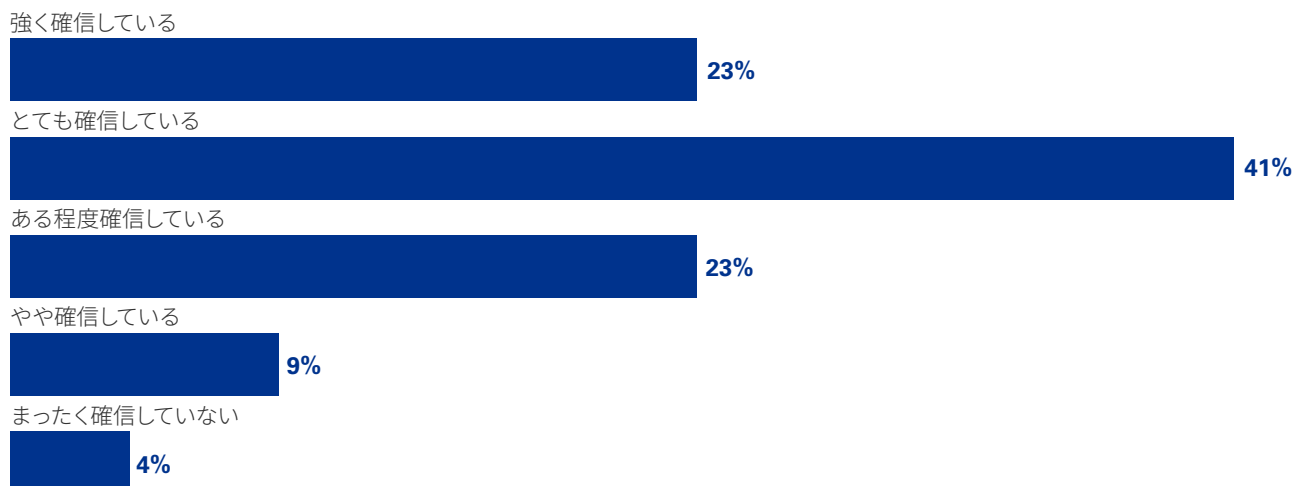
多くの自動車メーカーは、月額サブスクリプションプランで追加機能やサービスを販売することを検討していますが、今まで以上に消費者がこれに追加料金を払う意欲があるかどうかについては、以前ほど確信がありません。

自動車メーカーのエグゼクティブは特にサブスクリプションサービスの提供について懸念を抱いています。しかし、自動車メーカーが所有する金融会社は、サブスクリプションを革新的なファイナンスプランに組み込むことができ、消費者の支持を得られることも確信しています。

ソフトウェアのサブスクリプション収益への期待は低下しています

多くの自動車メーカーが、月額サブスクリプションとして追加機能やサービスを販売することを検討しています (ソフトウェアサービス、保守、充電、先進運転支援システムなど)。消費者がこうしたサービスに毎月サブスクリプション料金を支払う意思があることを、どの程度確信していますか？

自動車業界における、消費者のサブスクリプション料金の支払いに対する確信



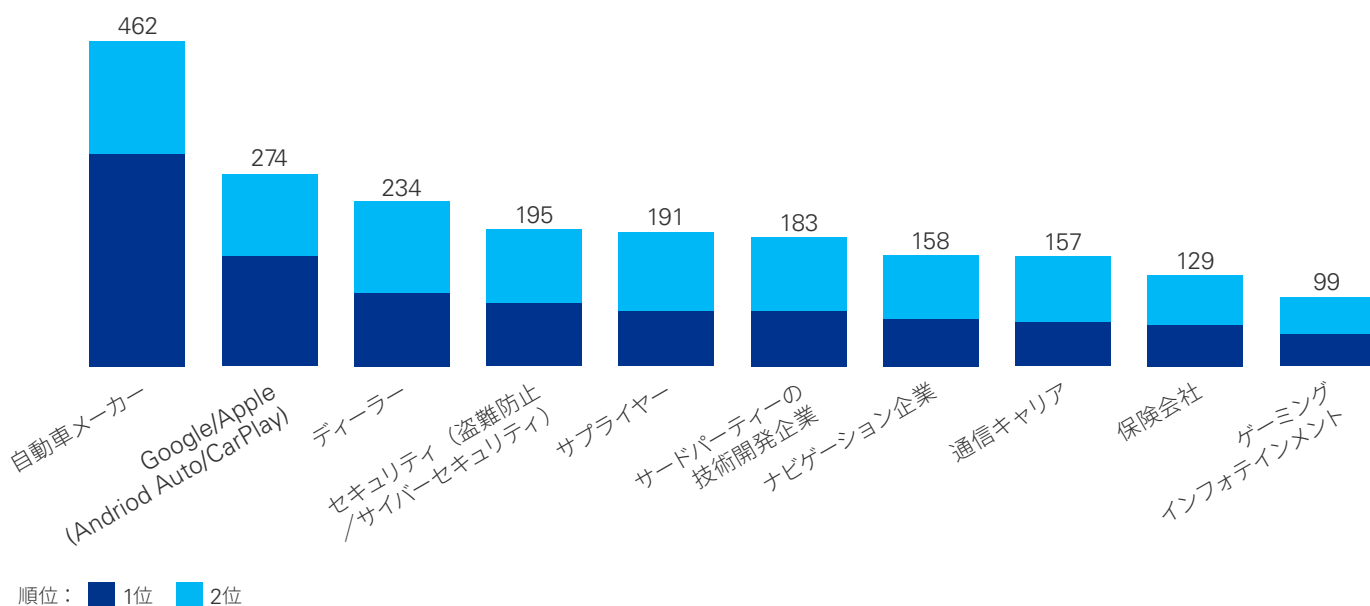
自動車業界全体（既存事業者と新規参入者の両方）は、新たな収益源に期待しています。自動車メーカーは、自動運転技術、インフォテインメント、サイバーセキュリティ、さらにはゲーミングなどの機会から新たな収益源を獲得するのに最も有利な立場にあると見られています。

しかし、特にApple (CarPlay) やGoogle (Android) などの大手テクノロジー企業はすでに自動車のソフトウェアに組み込まれています。自動車メーカーやテクノロジー企業は、自社の自動車サービスを販売するために、市場に参入するほかの新しい企業と、収益のシェアを争わなければならないでしょう。

新たな収益源をめぐる、熾烈な競争が繰り広げられています

SDVから収益を得るのに最も有利な立場にあるのは、どのプレーヤーですか？

車の所有者への収益ストリームにおける潜在的なリーダー



消費者は車の技術について精通し、要求が厳しくなっています。自動車メーカーは自動運転車の最新装置、高度なコネクテッド機能、そして安全技術の向上において競合他社をリードし続けるべきです。

Vinodkumar Ramachandran
Partner, Head of Business Consulting, KPMGインド

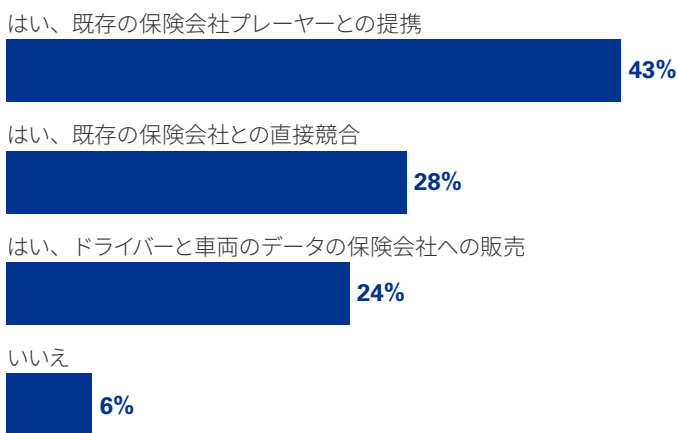
潜在的に利益を生む可能性がある分野の1つは保険業界です。コネクテッドカーから収集された膨大な量のデータに基づき、自動車業界のエグゼクティブたちは、保険会社と直接競争できるという確信を深めています。自動車メーカーが保険業界で成功すると考えるエグゼクティブの割合は、7%から28%に上昇しました。

Teslaの成功を受けて、彼らはデータを保険会社に売るだけでなく、保険を販売することでさらに収益を上げることができると信じています。

保険は、新たな収益源とみなされています

自動車メーカーは保険市場にうまく参入できると思いますか？
その場合、どのような方法によってですか？

自動車メーカーが保険市場に参入する予測

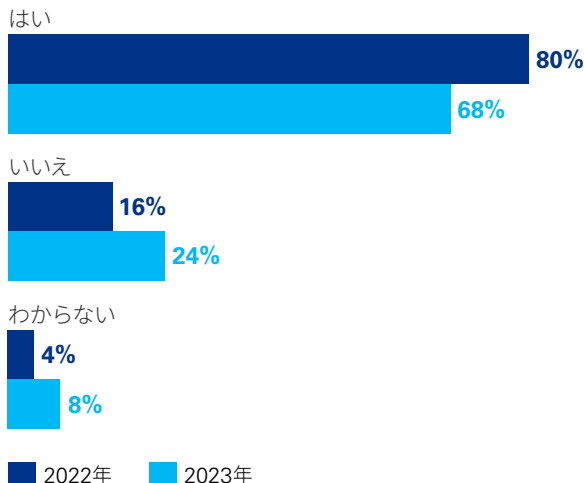


広く報じられたデータ漏洩にもかかわらず、エグゼクティブの68%は自動車メーカーのサイバーセキュリティと顧客データの保護は十分であると考えています。ただし、これは2022年の80%からは低下しています。

自動車メーカーは、サイバーセキュリティと顧客データのプライバシー保護について、過剰な自信を持っているように見えます

自動車メーカーには十分なサイバーセキュリティと顧客データプライバシー保護の仕組みが備わっていると思いますか？

自動車メーカーのサイバーセキュリティとデータのプライバシーに対する自信

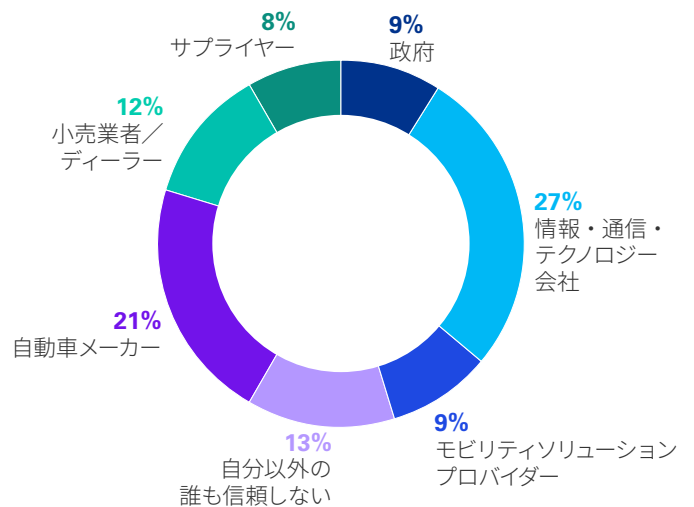


しかし、これらのデータに基づく収益源は、消費者が自動車メーカーを、プライバシーやデータの保護に関して信頼しない限りは実現しません。2023年の大規模なデータ漏洩事件以降、エグゼクティブのなかで、消費者がデータの保護に関して自動車メーカーを最も信頼すると考える割合は40%から21%に急落しました。一方で、消費者が最も信頼すると考える情報・通信・テクノロジー会社の割合は2倍以上に増え、27%となりました。

自動車メーカーは、データの保護においてテクノロジー企業ほど信頼されていません

消費者は、車両が生み出すデータの保護に関して、誰を最も信頼すると考えますか？

消費者が車両データの保護について最も信頼している組織



自動車メーカーは、自社のブランドイメージが危険にさらされていることを認識しています。したがって、データセキュリティは焦点をあてなければならない重要なリスクです。



コネクテッドカーが普及するにつれて、自動車メーカーは顧客の個人データを保護するだけでなく、自社のブランドと評判を守るためにサイバーセキュリティを優先することが重要です。エグゼクティブは未来志向のサイバーセキュリティの手法を取るべきであり、潜在的な脆弱性に積極的に対処し、データ漏洩のリスクを軽減するべきです。

Per Edin

Partner, Advisory, KPMG米国

サプライチェーン

KPMGの調査では、中国を除いたエグゼクティブの49%がリチウム、コバルト、およびその他のバッテリー部品へのアクセスについて、非常に、またはとても懸念していました。自動車メーカーのエグゼクティブに限ると、2022年の調査では78%がリチウム供給について非常に、またはとても懸念していましたが、2023年は63%でした。

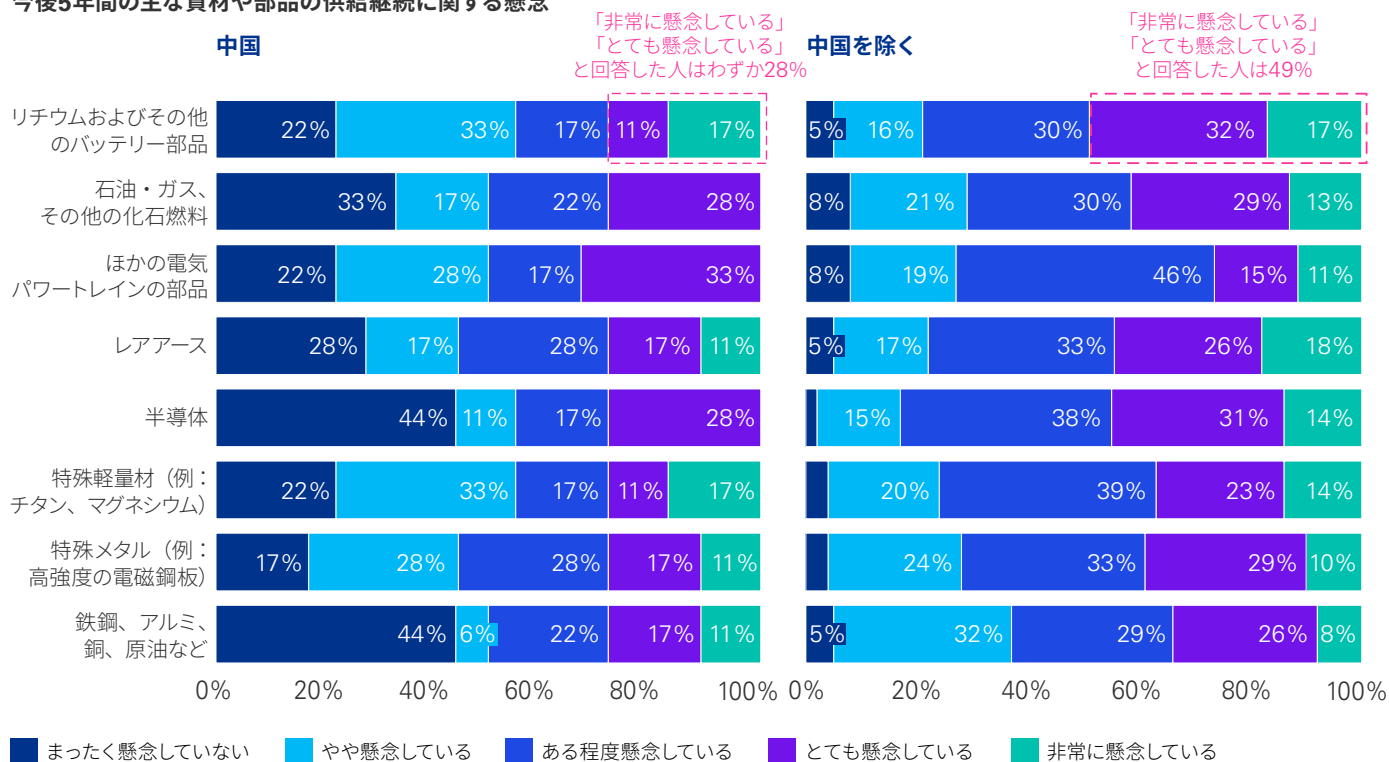
28%のみがリチウムおよびその他の重要なバッテリー部品の供給について、非常に、またはとても懸念しています。これはおそらく、中国がこれらの商品の価格設定を行っており、中国のエグゼクティブが自社のサプライチェーンのレジリエンスに対して高い信頼を持っているためだと考えられます。

中国国内では、中国の自動車メーカーおよびサプライヤーの

自動車業界のメーカーとサプライヤーは、依然として懸念を抱いています

今後5年間に、次の資材または部品の供給継続について、どの程度懸念していますか？

今後5年間の主な資材や部品の供給継続に関する懸念



注: 小数点以下を四捨五入しているため、パーセンテージの合計が100%にならないことがあります。





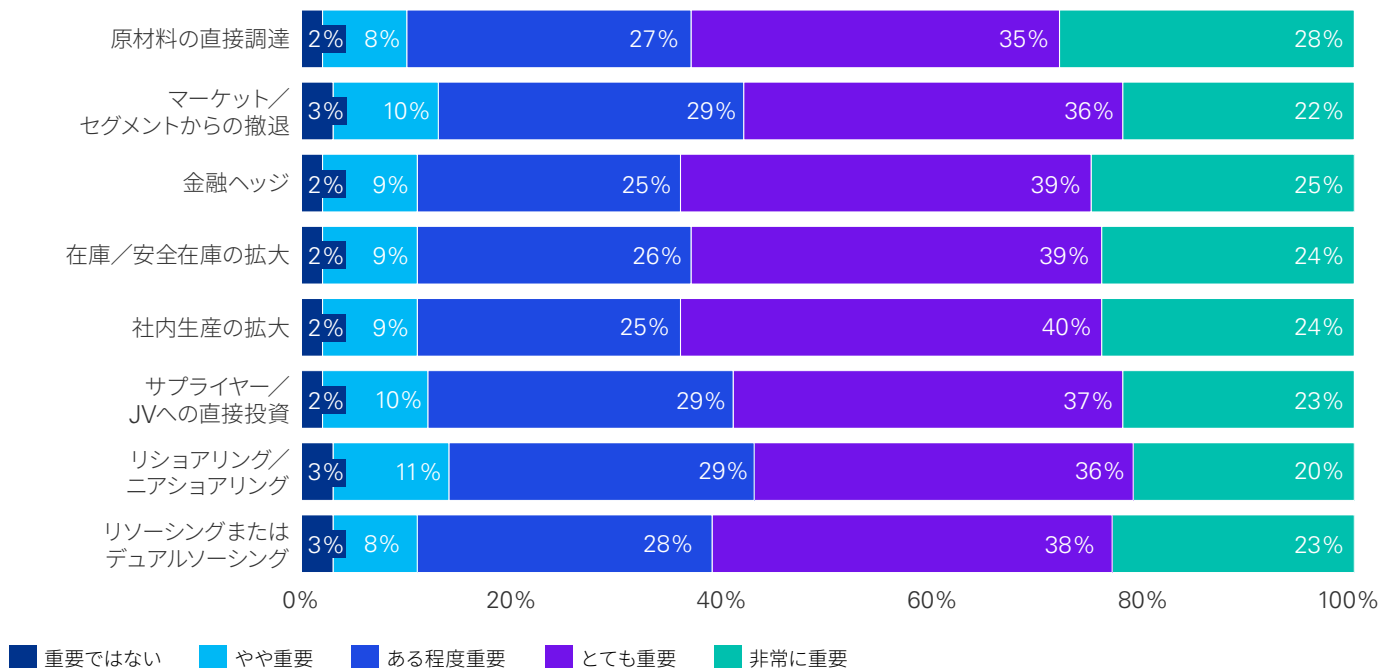
パンデミックと継続する地政学的な緊張の影響により、企業は原材料の供給を確保するために大きな投資を行っています。直接投資、部品メーカーとの合併事業、および鉱山への投資などの方法が用いられています。BEVの販売の減速は、自動車メーカーがサプライチェーンをさらに強化するための余裕を与えるかもしれません。世界中の企業はさまざまな手法を用いてサプライチェーンを強化し、多様化させています。

2022年の調査結果に反映されているように、企業はサプライチェーンをより強固にするために「ジャストインケース（予防策）」のアプローチに移行しようと試みています。エグゼクティブは、商品価格を適正管理するためにリスクヘッジを多くかけたり、生産をより内製化したりすることを検討しています。しかし、全体として、2020年および2021年に発生した供給寸断のショックが薄れるにつれて、サプライチェーンについての懸念は薄れてきています。

企業は、サプライチェーンのリスクを軽減するためにさまざまな戦略を用いています

以下の各項目は自社の将来のサプライチェーン戦略にとってどの程度重要ですか？

サプライチェーンのリスクを管理するための戦略



同様の理由から、商品価格の変動についてのエグゼクティブの心配はやや減少していますが、依然として強く心配している状態は続いています。

2022年は58%でしたが、今回は47%のエグゼクティブが非常に、またはとても懸念していると回答しました。

商品価格への懸念も軽減しています

現在の商品価格の変動が、今後12ヵ月間の自社の事業に悪影響を与えることをどの程度懸念していますか？

商品価格の変動がもたらす事業への悪影響への懸念

非常に懸念している



とても懸念している



ある程度懸念している



やや懸念している



まったく懸念していない



材料の新たな供給経路を確保することは、サプライチェーンに冗長性を導入するための方法の1つにすぎません。先物、オプション、スワップなどの金融ヘッジング手段を活用することで、価格の変動リスクを相殺し、より予測可能なサプライチェーンを作り出すことができます。

Seung-Hoon Wi Partner, Industrial Manufacturing, KPMG韓国

しかし、地理的には大きな違いがあります。米国では、自動車メーカーやサプライヤーの57%が価格の変動について、非常に、またはとても懸念していると回答しました。これは2022年の75%と比較して低下しています。一方、中国では懸念している人の割合が4%から26%に急増しました。これは、貿易の懸念、地政学的な要因、中国の人民元のドルに対する下落が原因です。

今後12ヵ月間の人材不足と賃金の上昇についてどの程度懸念しているか尋ねた時、全体的な不安のレベルは50%前後のままでした。ただし、CEOのなかでは、非常に懸念している人の割合が60%から41%に減少しました。米国の自動車メーカーやサプライヤーにおいては、その減少はさらに顕著です。

これに対して自動車業界のテクノロジー企業では、ほかのカテゴリーよりも関心が高まっています。なぜなら、専門スキルへの需要が非常に高いからです。

人材不足は引き続き懸念材料です

人材不足または賃金上昇が、今後12ヵ月間の自社の事業に悪影響を与えることをどの程度懸念していますか？

2024年の人材不足と賃金上昇に対する見通し

非常に懸念している



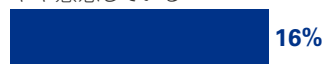
とても懸念している



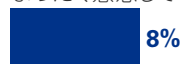
ある程度懸念している

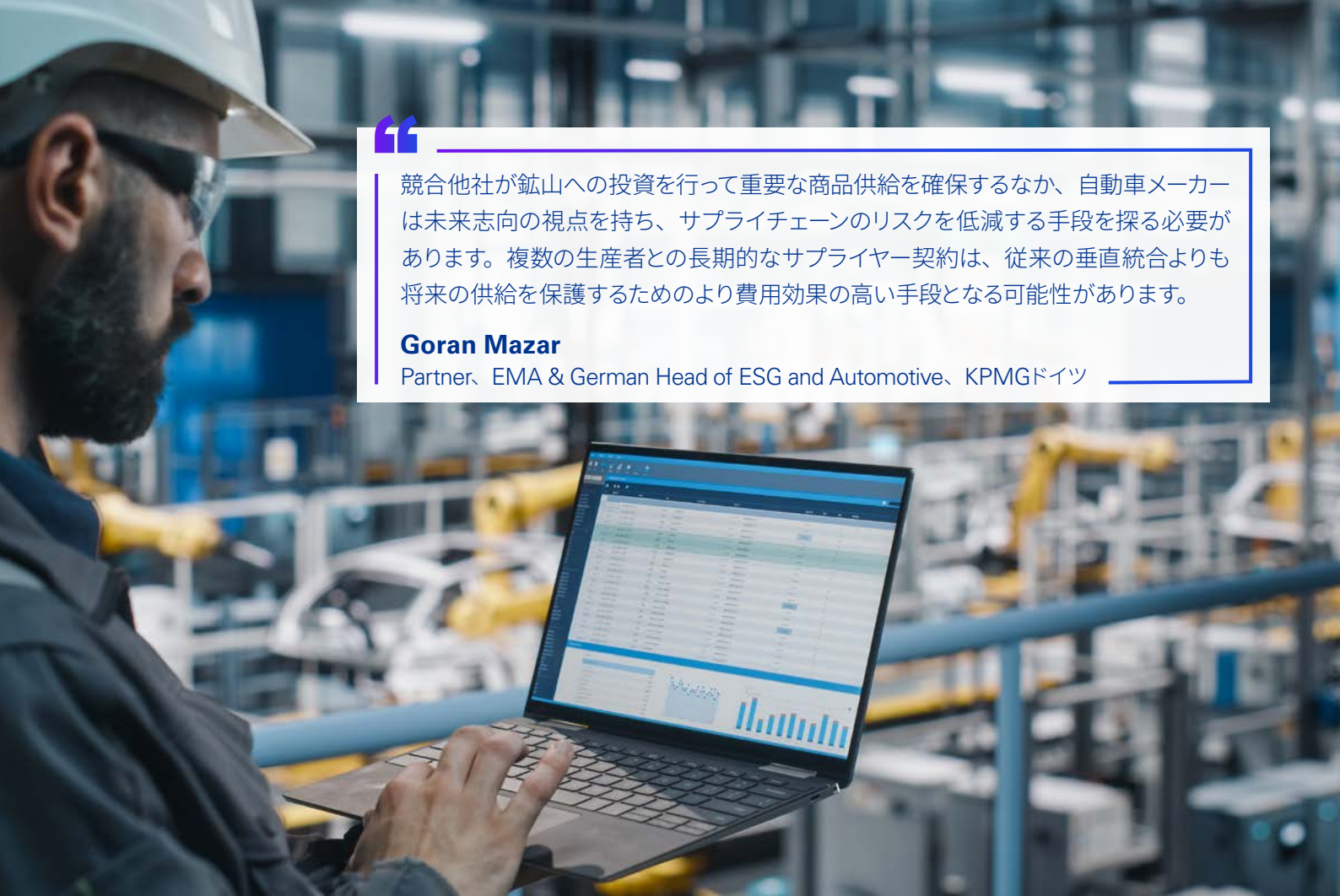


やや懸念している



まったく懸念していない





競合他社が鉱山への投資を行って重要な商品供給を確保するなか、自動車メーカーは未来志向の視点を持ち、サプライチェーンのリスクを低減する手段を探る必要があります。複数の生産者との長期的なサプライヤー契約は、従来の垂直統合よりも将来の供給を保護するためのより費用効果の高い手段となる可能性があります。

Goran Mazar

Partner, EMA & German Head of ESG and Automotive, KPMGドイツ

今後5年間で関税、貿易ルール、および規制のコストと複雑さが大幅に増加すると考える人はわずか16%で、前回調査よりわずかに低い結果になりました。この低下は、自動車業界に影響を与える米国のインフレ抑制法 (Investment Tax Credit for Renewable Energy : IRA) やEUの炭素国境調整措置 (CBAM: 輸入品に対する炭素税) などの新たな措置の導入後、規制の強化がピークに達したとの認識によるものだと考えられます⁸。規制の大幅な増加があると予想しているのは米国の自動車メーカーのわずか9%にすぎず、2022年の44%と比較して低下しています。



IRAは、米国で販売され、生産されるBEVに対して大規模なインセンティブを提供していますが、そのルールは複雑で、適用方法についてはまだ混乱があります。これを正しく理解することは非常に重要です。

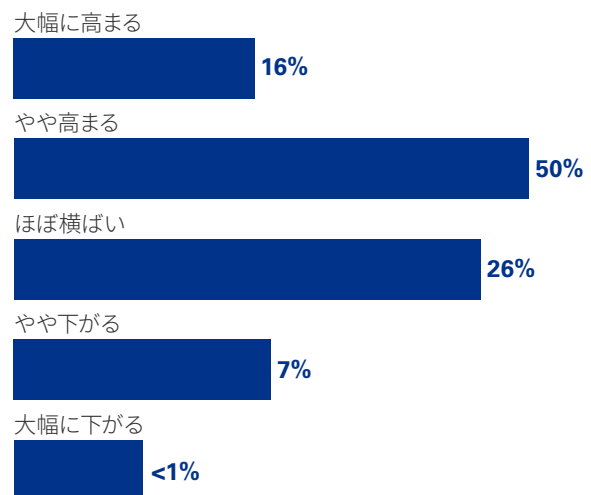
George Zaharatos

Principal, Tax, KPMG米国

規制の強化はピークに達したのでしょうか？

今後5年間で関税、貿易ルール、規制のコストと複雑さは高まるまたは低下すると思いますか？

貿易ルールや規制の変更に関する見通し



8 KPMGインターナショナル, “[Impact of the EU’s Carbon Border Adjustment Mechanism](#)” (July 2022)

テクノロジー

最近では、自動車メーカーはAI、デジタルツイン、先端ロボティクスなどの先進技術に対して、以前よりも備えが十分ではないという見方が広がっています。十分に、またはおおむね備えができていると回答したエグゼクティブの割合は23ポイント減少しました。企業は、多くの分野で優れた成果を上げることが非常に困難であり、幅広い技術的なブレイクスルーを活用するには膨大な能力が必要であることに気づいています。

さらに企業は、新しいAIシステムの急速な普及のため、2023年は新たな技術の実装に対して備えが十分ではないと感じることもあるかもしれません。各業界を通じて、企業は生成AIの採用を急いでおり、これによりAIツールがさまざまな職能の作業者に提供される可能性があります。しかし、その実現には業務の再設計、トレーニング、人の採用も必要になります。自動車業界は、AIなどの分野で高度なスキルを持つ人材をめぐって、他業界の企業と競争することがますます増えています。

先進技術への備えに対する確信は低下しています

自社は、AI、機械学習、デジタルツイン、先端ロボティクスなどの先進的な技術にどの程度備えができていますか？

先進的な技術に対する自動車業界の準備状況

十分に備えができています



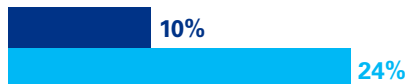
おおむね備えができています



ある程度備えができています



少ししか備えができていない



まったく備えができていない



■ 2022年 ■ 2023年



生成AI (Gen AI : General Artificial Intelligence) は、今や、自動車の設計、エンジニアリング、製造、販売の方法に組み込まれています。また、新製品、新機能、最適化において、生成AIの効果的な活用方法に基づいた競争も加速するでしょう。

Fabrizio Ricci

Partner, Advisory, KPMGイタリア

今後数年間で最も重要なスキルとしては、AIが3位から1位に浮上しました。ドイツではAIが16ポイント、米国では9ポイント上昇していますが、日本では引き続き高度な生産技術に焦点が当てられています。自動車メーカーが自社のオペレーションを変革するにあたり、幅広いスキルを必要としていることは明らかです。



最先端のAI技術の開発競争が激化するなか、自動車業界はテクノロジー企業だけでなく、トップクラスのAIの専門家を求めるあらゆるセクターとも競争しています。自動車メーカーは、既存の労働力をこれらの新しい技術に対応できるよう、採用および育成の戦略を積極的に評価すべきです。

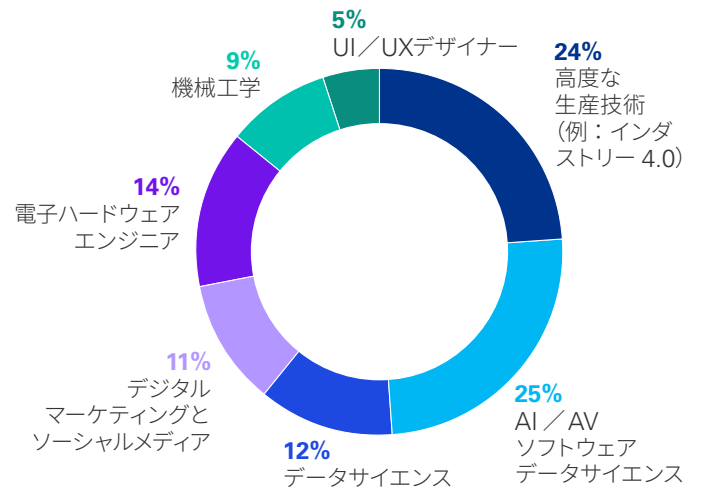
James Walker

Partner, Advisory, KPMG米国

AIが最も重要なスキルとなっています

今後数年間の自社の事業にとって最も重要だと考えられるのは、次の職務/スキルのうちどれですか？

近い将来に重要だと考えられる職務やスキルの予測



幅広い技術領域における研究開発は、2022年とほとんど変わらず非常に重要とみなされています。ただし、国ごとに異なる違いがあります。

米国では、先進コンピューティングが年を追って5位から1位に浮上しています。これは車が「移動するスーパーコンピューター」として進化することによるものです。一方、中国とドイツでは新しいパワートレイン技術に重点が置かれています。

企業は、研究開発投資に優先順位をつけています

既存の研究開発投資を倍増させる承認が得られた場合、増えた資金を以下の技術にどのように配分しますか？

研究開発投資の配分：技術の優先順位

回答分布：平均値

パワートレイン技術



先進運転支援システム (ADAS)



その他の先進コンピューティング (例: 半導体、量子コンピューティング)



コネクテッドカー技術



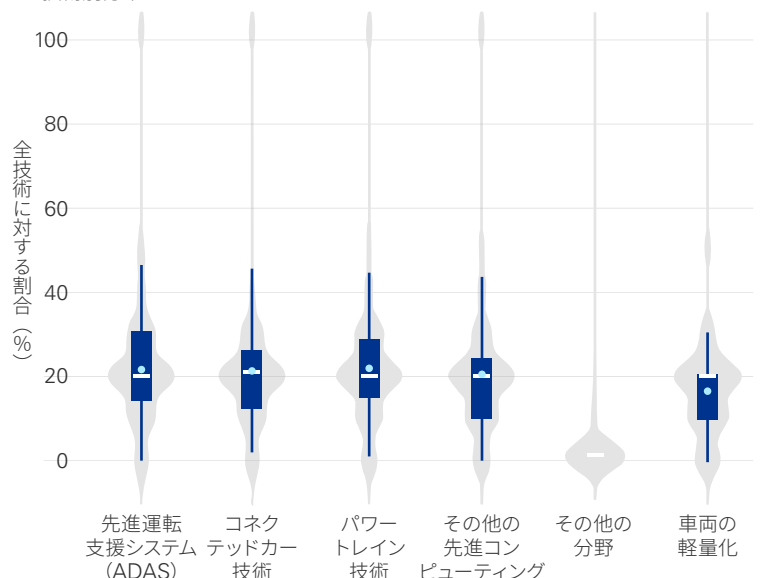
車両の軽量化



その他の分野



技術別分布



■ 中央値

● 平均値

■ 回答分布

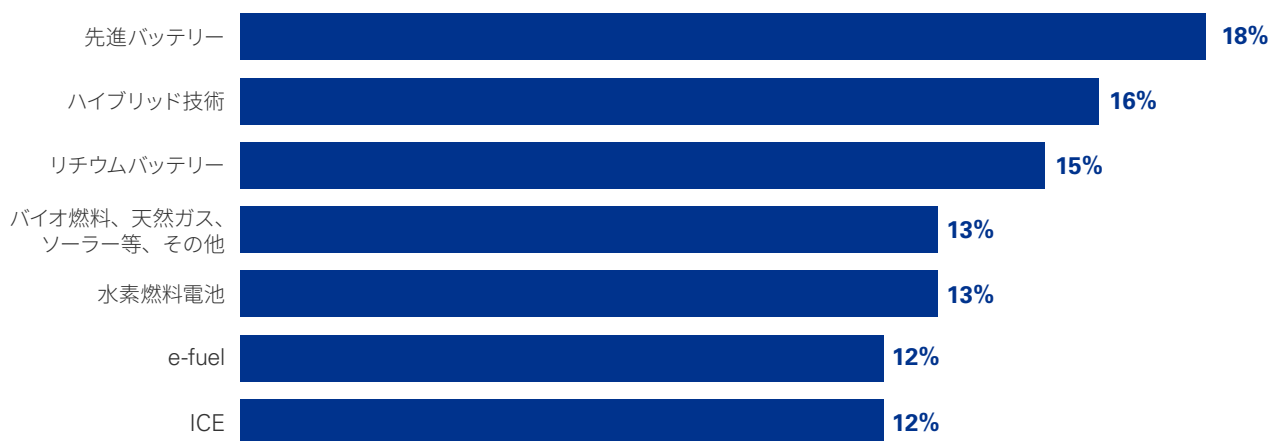
パワートレインの研究開発への投資に関しては、2022年に続いて7つのカテゴリー間でのばらつきが少なく、その理由も2022年と同様です。自動車メーカーは、巨額のBEVへの投資に対するリスクヘッジのため、多様な選択肢に投資を分散させています。ハイブリッド技術は全体の2位に躍進し、米国では先進バッテリーと並んで1位です。

エグゼクティブは、豊かな経済国でのBEV投資に対するリスクヘッジに加え、BEV普及まで長時間が掛かるインド、インドネシア、アフリカなどの巨大市場における機会を無視することはできません。しかしながら中国と欧州では、より多くのBEVが求められています。

パワートレイン技術においても、研究開発投資には優先順位が存在します

パワートレインの研究開発投資を倍増させる承認が得られた場合、増えた資金を以下の技術にどのように配分しますか？

パワートレインの研究開発投資の配分：技術の優先順位



自動車メーカーのエグゼクティブは、大手テクノロジー企業を自動車メーカー市場の潜在的な破壊者としています。しかし、同様に、小規模なサプライヤーの潜在的な混乱に備えるためにも、エグゼクティブの計画立案が重要です。新興サプライヤーとのパートナーシップを積極的に見つけ出し、育成することは、安全性やセキュリティ、先進的なセンサー技術や自動運転機能など、重要な戦略的領域に対処するのに役立ちます。

Norbert Meyring Partner, Head of Industrial Manufacturing, KPMG中国

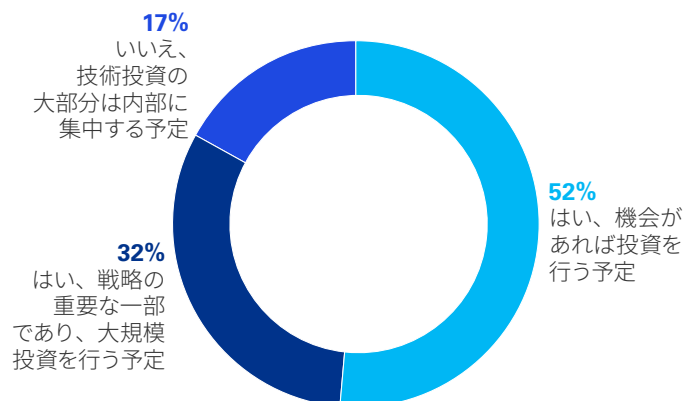
新しいテクノロジー企業への投資やパートナーシップは、すべての企業にとっての重要な手法の1つであるべきです。自動車技術の変化は無視できないほど速く進展しており、これらの機会を追求するには、既存の企業が新興企業とパートナーシップを組む必要があります。84%のエグゼクティブがこれに気づいており、これは2022年からほとんど変わっていません。

ただし、地域差があります。ドイツは外部からの買収よりも社内開発に重点を置いており、日本と同様です。米国のエグゼクティブは外部への投資をより重要視しており、中国では外部の買収とパートナーシップに対する意欲がさらに強い状況です。

テクノロジーのパートナーシップは重要です

今後数年間で新しいテクノロジー企業への投資、買収、パートナーシップを検討していますか？

テクノロジー企業とのパートナーシップや買収の計画



調査結果は、自動車スタートアップへの投資が依然として強いことを示しています。特に中国では、スタートアップが市場に大きな影響を与えると考える割合が15ポイント上昇しました。日本では22ポイント増加しています。



スタートアップ企業は、イノベーションの加速を促進するためのグローバルなエンジンであり、BEVエコシステムは重要な変革を促す大きな可能性を秘めています。BEV技術は、引き続き投資家の強い関心を集めており、クリーンテックやエネルギー市場全体のなかでも注目すべき重要な領域です。

Conor Moore

Global Head of KPMG Private Enterprise、
KPMGインターナショナル

スタートアップは引き続き重要な役割を果たしています

今後10年間で、スタートアップ企業はどのような影響を及ぼすと思いますか？

スタートアップの影響に関する展望

大きな影響 — 1社または数社が大きな市場シェアを獲得し、業界の秩序を塗り替える



ある程度の影響 — 少数の企業がある程度成功するが、いずれ老舗の自動車メーカーに買収されるか、ニッチプレーヤーとしてとどまる



影響はない — 全部とは言わないまでもほとんどが失敗する



半数以上のエグゼクティブは、今後数年間にわたり、事業の非戦略的部分を分離する可能性が、きわめて、またはかなり高いと考えています。これは、2022年の水準とほとんど変わりません。KPMGの最近のインサイト「[Finding value as ICE melts: Difficult choices for auto parts suppliers](#)」と「[Automotive: In the midst of global transformation](#)」で指摘されているように、BEVへの移行とICE車の販売減少の始まりには、企業の再編が伴うこととなります⁹、¹⁰。私たちは、ICE市場に過度に依存している資産を売却し、電動化への投資を続ける企業が増えると予想しています。市場が減少するなか、一部のプレーヤーはICE事業を統合しようとするかもしれません。

自動車業界のエグゼクティブは、非戦略的部分を分割売却する可能性が高いと述べています

今後数年のうちに事業の非戦略的部分を売却する可能性はどの程度ありますか？

近い将来に非戦略的部分を売却する可能性

可能性がきわめて高い



可能性がかなり高い



可能性がある程度ある



可能性は低い



まったく可能性がない



非主力資産の賢い売却により、企業は新たな技術への投資に向けた資金を確保するだけでなく、オペレーションを合理化し、より高い収益性を伴った成長への道を開くことができます。

Lenny LaRocca

Partner, Advisory, KPMG米国

9 KPMG米国, “Finding value as ICE melts: Difficult choices for auto parts suppliers” (2023)

10 KPMGインターナショナル, “Automotive: In the midst of a global transformation” (August 2023)

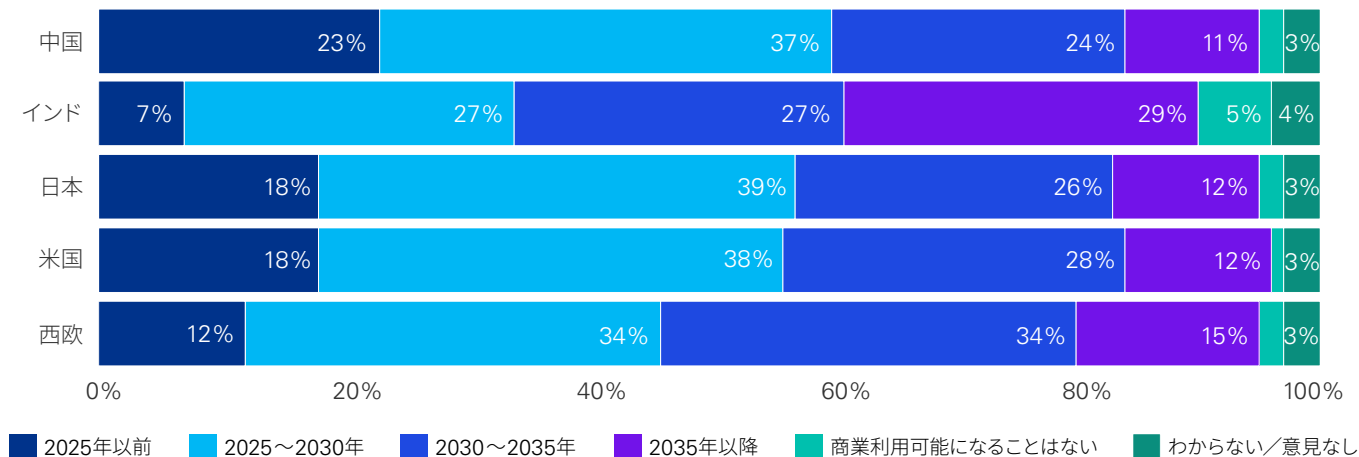
新技術の1つの具体例が、自動運転車による配車サービスやデリバリーサービスです。この点において、以前の調査と比べて主要都市での導入がより早くなるという期待が高まっています。多くの都市が自動運転タクシーの運行を許可しています。

2030年までに、米国、日本、中国、ドイツで自動運転が実現すると予想するエグゼクティブの割合は、4～9ポイント増加しました。インドでの予想はかなり低いです。

自動運転車の導入時期が早くなっています

以下の市場の大都市圏内では、いつ頃自動運転車による配車サービスやデリバリーが商業利用可能になると思いますか？

自動運転車による配車サービスやデリバリーの大都市での導入予測

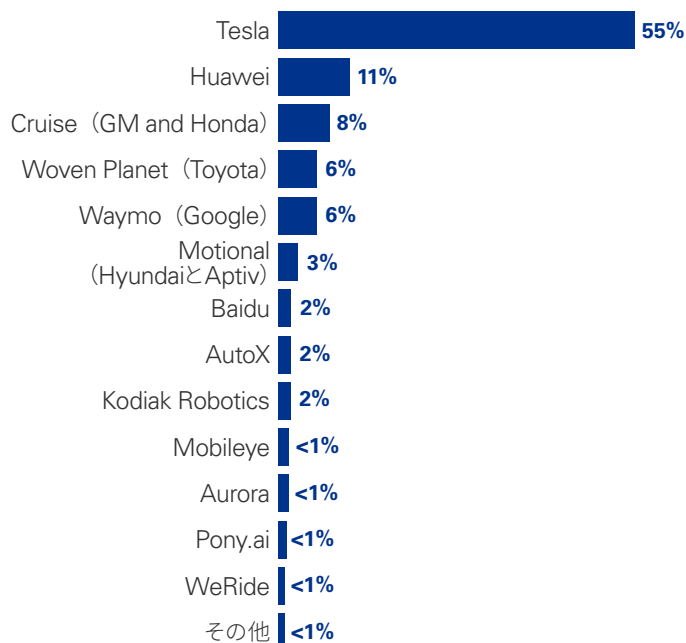


自動運転車に関して、どの自動車メーカーがリーダーとみなされているかについては疑いがありません。55%がTeslaと回答し、2022年とほぼ変わりませんでした。これは、同社が多くの国で自動運転技術の承認を得て成功していることを反映していると考えられます。ランキング2位の企業は国によって異なり、Huawei (中国)、Cruise (米国)、Woven by Toyota (日本) がそれぞれの母国で2位に位置しています。

Teslaは明らかに自動運転車におけるリーダーであり、各地域のプレーヤーがそれに続きます

自動運転車ソリューションでどの企業がリーダーになると思いますか？

自動運転技術のリーダーとして予想される企業



自動運転タクシーは、多くの主要都市で現実味を帯びており、都市交通革命を起こし、競争の風景を根本的に変える可能性があります。戦略的なパートナーシップ、革新的なビジネスモデル、そして先見の明を持ったアプローチを通じて、企業は自動運転タクシーが都市交通の中心的な役割を果たす未来に備える必要があります。

小見門 恵

パートナー、自動車セクター、KPMGジャパン

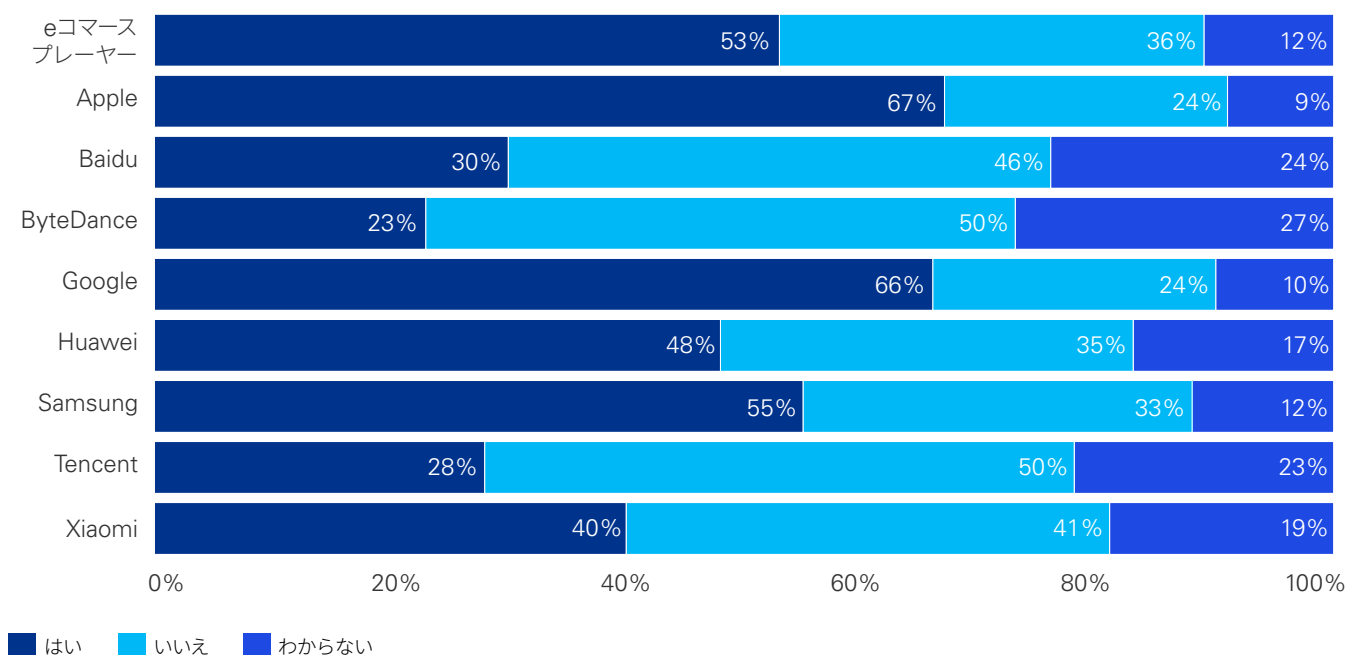
ほとんどのエグゼクティブは、さらに多くのテクノロジー企業が自社ブランドの車でこの業界に参入すると考えています。Appleは、依然として第一の選択肢であり、67%の支持を得ています

が、Googleがすぐ近くまで追随しています。Samsungなどの主要なグローバルテクノロジーブランドも自動車市場での競合相手と見られています。

Appleの自動車市場参入が予想されています

次の大手テクノロジー企業は、自社ブランドの車を開発して自動車市場に参入すると思いますか？

テクノロジー企業が自動車市場に自社ブランドの車で参入を予定

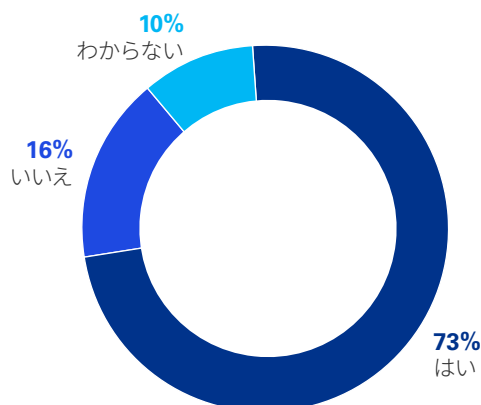


多くのエグゼクティブは、自動車メーカーが委託製造企業と協力することが非常に困難であるという事実にもかかわらず、新たな自動車メーカーが「アセットライト」戦略で成功できると考えています。新規参入者は、AppleのiPhoneを製造している台湾のFoxconnなどの企業への委託製造を選択しています。

アセットライト戦略に対する関心は依然として高まっています

多くの新興自動車メーカーは、サードパーティーを利用して自動車を製造する「アセットライト」戦略を追求しています。委託製造によって自動車メーカーは成功できると思いますか？

アセットライト戦略の成功に関する見解



欧州の自動車メーカーは、中国の競合他社が低価格セグメントで優位に立っていることに対して懸念を抱いています。競争力を維持するために、彼らは製造プロセスの合理化やサプライチェーンの再構築に先見的なアプローチを取るべきです。

Angelika Huber-Straßer

Managing Partner, KPMGドイツ



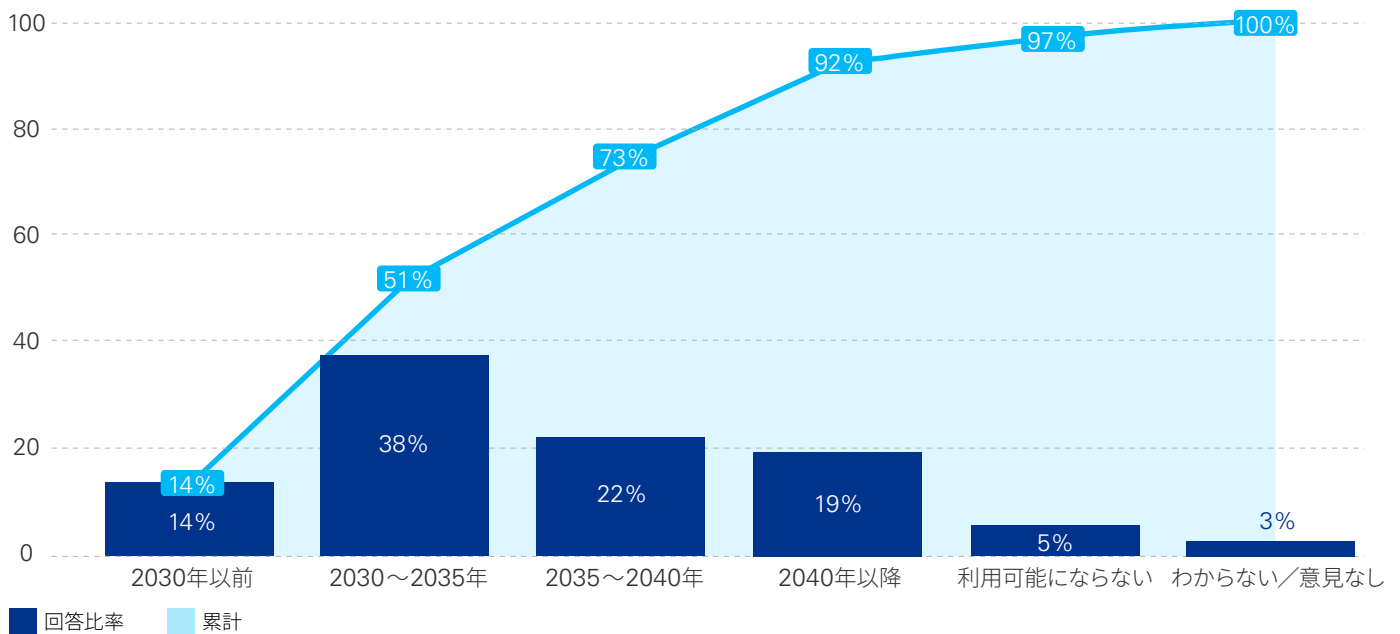
電動垂直離着陸機として知られる空飛ぶ車の利用可能時期について、エグゼクティブは、前年からさらに先の将来を予測しています。

しかし、中国では2030年までに空飛ぶ車が運行されると回答している割合がほかの地域よりも高くなっています。

空飛ぶ車は、いつ利用可能になるのでしょうか？

電動垂直離着陸機 (eVTOL) として知られる空飛ぶ車には、多くの自動車メーカーが積極的に投資しています。eVTOLが大半の大都市で利用可能になるとしたら、それはいつだと思いますか？

タイムラインの期待：大都市における空飛ぶ車の導入の予測



今何をすべきか

自動車業界は、この産業の初期以来、最も大きな興奮に包まれています。新しいパワートレイン、車の製造方法、および顧客の期待の変化が、広範な変革を推進しています。消費者はますます多様な購入オプションを持つ一方で、メーカーはBEVだけでなく、ハイブリッド技術、水素燃料電池、代替燃料などにおいてもさまざまな分野の研究開発を進めています。同時に、テクノロジー業界との融合も加速するでしょう。これは急速なイノベーション、大きな投資、そして大きなリスクの時代です。自動車ビジネスが変革を遂げるなかで、勝者と敗者が生まれることでしょう。

多くの課題と機会に直面するなかで、エグゼクティブは戦略を再調整し、行動する必要があります。自動車業界の変革において、トップリーダーが自社の立場をより優位にするために優先すべき4つの重要事項を以下に示します。

リスクにヘッジをかけ、将来の展望にコミットしましょう

現在の自動車市場には多くの変数が存在するため、CEOは手を振り上げてイライラしてしまうかもしれません。しかし、彼らは行動を起こさなければなりません。メーカーはICEとその代替手段を選択するリスクにヘッジをかけるべきです。ただし、ヘッジをかけすぎると、より将来を予測し、より狭い焦点を持つ競合他社に負けるリスクがあります。そうならないための答えは、異端的な理論を唱え、異なる視点を持つ多様な人材を雇用し、最良の勝負をとることです。CEOはこの課題に対応するためのチームを持っているでしょうか？

すべてにAIを組み込む準備をしましょう

AIの力や範囲は爆発的に拡大しています。生成AIは、さまざまな業界のビジネスリーダーの想像力を掻き立て、AIへのアクセスを大幅に拡大しています。KPMGは、AI技術が自動車ビジネスのあらゆる側面にかかわる可能性が高いと考えています。自動車の設計や製造方法から販売方法、運転方法まで、すべてにおいてAIが関与することになるでしょう。自動車メーカーのエグゼクティブにとって重要な問題は、AI戦略が十分に包括的で将来を見据えているかどうかです。

必要なパートナーを見つけましょう

自動車メーカーは、自動車技術の開発においては独自に行う傾向があり、多くの場合、目立たない結果に終わっています。ビジネスチャンスの多様性と限られたスキルのプールを考慮すると、自動車関連企業は自社の研究開発を強化するために、アイデアやノウハウを求めて外部を見る以外に方法はありません。1人ですべてをやり遂げることはできません。あなたの企業はエコシステムを有効活用し、提携やビジネスパートナーシップを見つける能力をどれほど持っていますか？

グローバルな課題に立ち向かいましょう

BEVへの移行は、各国の自動車市場における重要な違いを浮き彫りにしています。欧州、米国、中国など一部の大市場では、BEVへの需要が急増しています。一方で、インド、中南米、アフリカなどほかの大市場では、低所得やインフラの問題によりBEVの成長は遅れるでしょう。グローバルな自動車メーカーは、人口が増加し、多様なニーズが存在するこれらの地域を無視することはできません。同時に、自動車メーカーは、サプライチェーンや市場に影響を与える地政学的な混乱や世界経済の変化に対しても、強靭さを持続的に構築しなければなりません。あなたの企業は、市場間の類似性だけでなく、差異からも利益を得ることができるグローバルな戦略を持っていますか？ グローバルな混乱に対してレジリエンスを持っていますか？

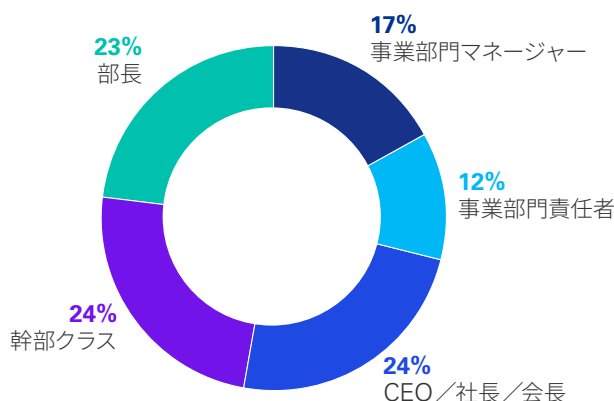
**これらのトレンドは、自動車業界のエグゼクティブの選択を非常に複雑にしています。
勝者になるためには、選択肢の迷路を進まなければなりません。**

回答者のプロフィール

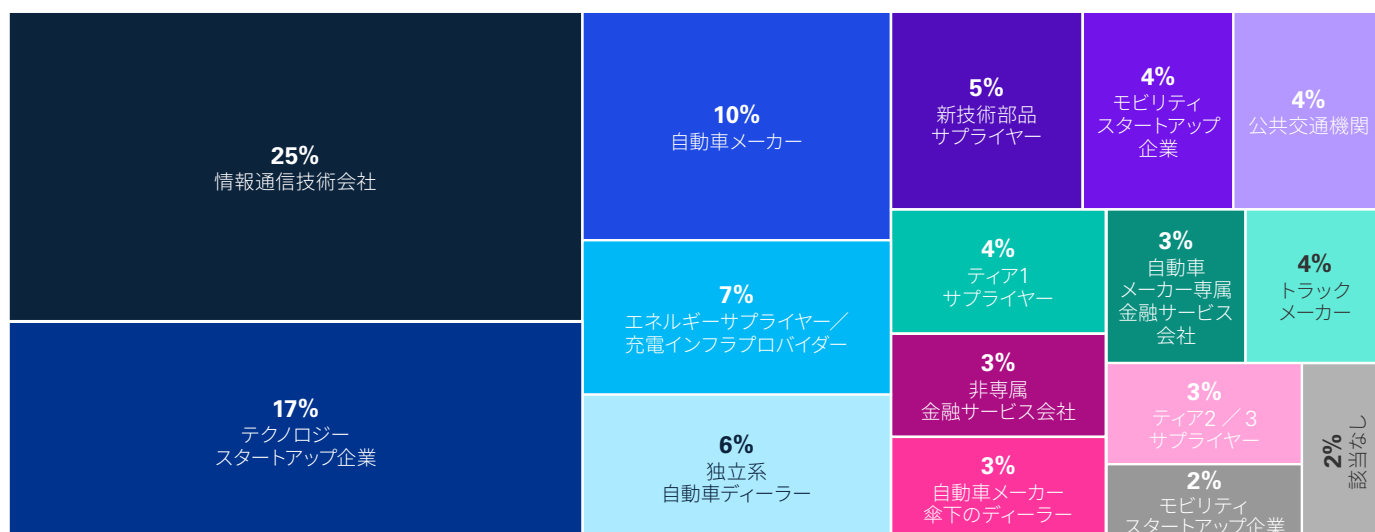
2023年10月、KPMGは自動車業界および関連業界の1,041人のエグゼクティブを対象に調査を実施しました。このうち約4分の1がCEO／社長／会長で、別の約4分の1がその他の経営幹部です。残りは、事業部門や部署の責任者、マネージャーです。10%が自動車メーカー、7%がサプライヤー、9%がディーラーに勤務しています。残りは自動車関連の金融サービス、自動車技術、充電インフラの提供に従事しています。

323人が年商10億ドル以上の企業、238人が5億ドル～10億ドルの企業、459人が5億ドル未満の企業に所属しています。アフリカ、アジア、欧州、中南米、中東、北米など30カ国・地域から回答があり、なかでも回答者数が最も多かった2カ国は米国（277人）と中国（154人）です。

回答者の役職

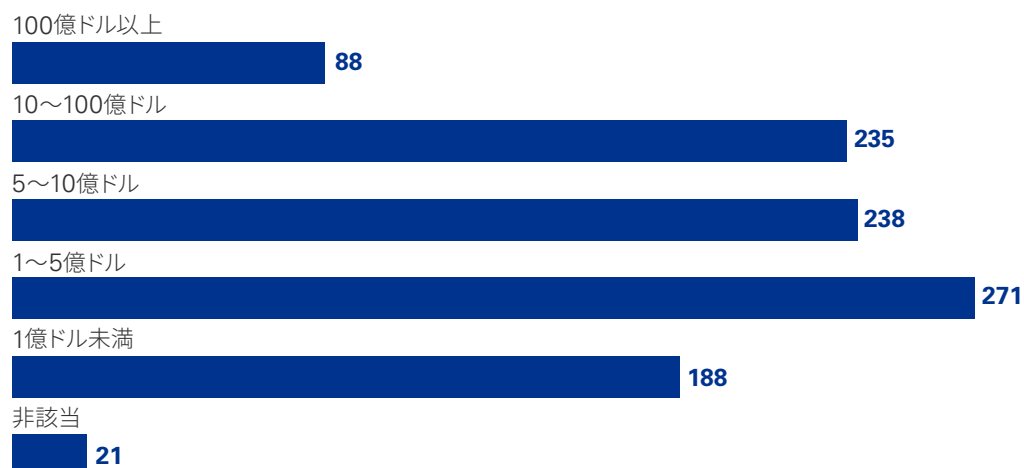


回答者所属企業の業種



備考: 四捨五入をしているため、合計が100%とはならない

回答者所属企業の年商規模 (2022年)



回答者の居住地域

北米



中国



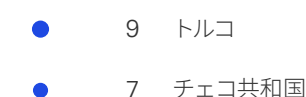
その他



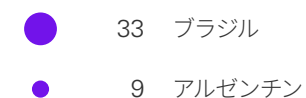
西欧



東欧



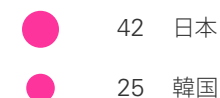
南米



インド・ASEAN



日本 / 韓国



● 回答者数

日本における消費者調査結果

本調査の目的

グローバルで実施した自動車業界エグゼクティブ向けの調査を補完する目的で、KPMGジャパンでは2021年から自動車業界の各種トレンドに対する消費者の見解を調査しています。

調査を行った項目は以下の通りです。

1. 電動化に対する見解
2. 自動運転の実用化に対する見解
3. 消費行動のデジタル化に対する見解
4. SDGsを意識した消費に対する見解

なお、本調査は2023年11月に日本の47都道府県に住む18歳から64歳までの自動車を保有する6,000名に対してアンケート形式で調査を行いました。

1. 電動化に対する見解

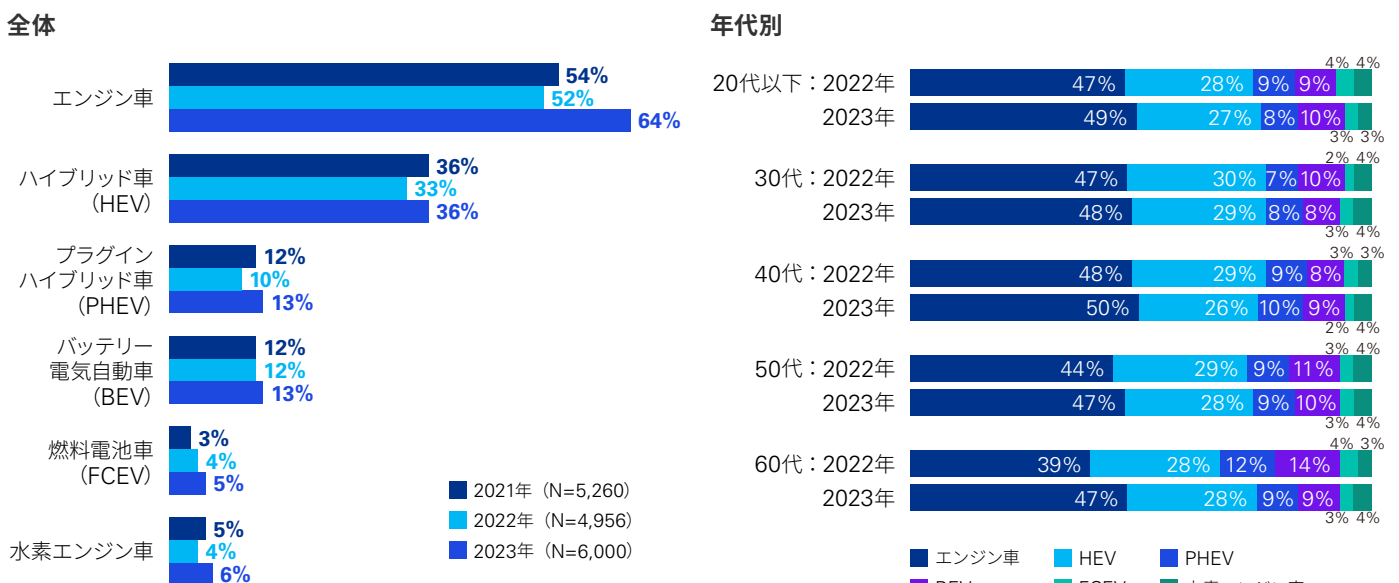
今後5年以内に車を購入するとしたらどのパワーユニットを選択するかと日本の消費者に質問したところ、第1位がエンジン車で64%、第2位がハイブリッド車で36%という結果になりました。エンジン車を選択した割合は2021年、2022年より増え、年齢別で見ると60代では2022年比で8%の増加となりました。一方で、プラグインハイブリッド車(PHEV)、バッテリー電気自動車(BEV)を選択した割合は2021年、2022年からほぼ変わらず、どちらも13%でした(図1-1)。

エグゼクティブに対して、2030年までに日本において新車販売台数の何パーセントがBEVになると考えるかと尋ねたところ、32%との予想になりました(図1-2)。

日本の2020年代においては、引き続きエンジン車・ハイブリッド車の選択肢を提示していくことが求められていると考えられます。

図1-1. 日本におけるBEVの浸透率(日本の消費者の見解)

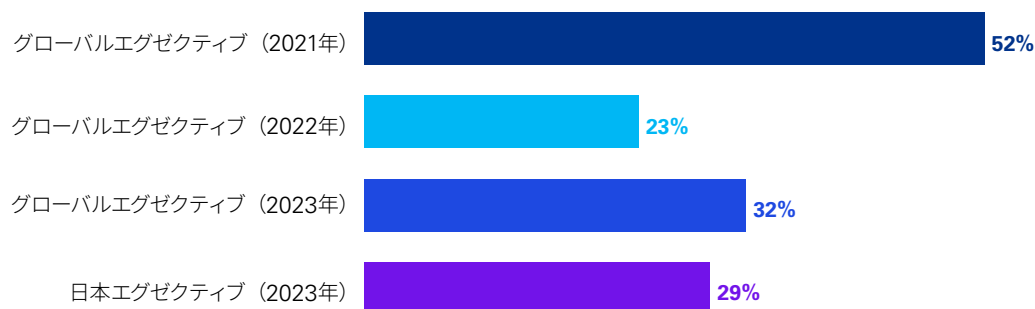
今後5年以内に車を購入するとしたら、どの自動車を選びますか?(複数選択)



出典: GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

図1-2. 日本におけるBEVの浸透率（自動車業界エグゼクティブの見解）

2030年までに、日本市場において新車販売台数の何パーセントがBEVになると考えますか？



出典：GAES 2023, KPMGインターナショナル



メディア報道等においては、2023年のBEV市場は拡大を続けているものの、踊り場を迎えつつあるという論調が広がっています。課題であるバッテリーコストの低減や充電インフラの拡大は、必ずしも予想通りには進んでいないようです。消費者のBEV選好もさほど高まっていない現状も踏まえ、今後の着実なBEV市場拡大に向けた戦略というものを改めて見直すタイミングに差し掛かっているのではないのでしょうか。

KPMGコンサルティング パートナー

小見門 恵

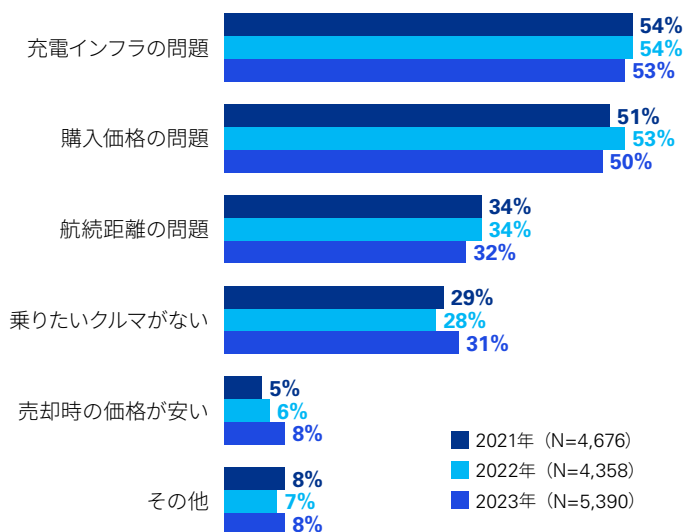
2023年はグローバルでBEVの発売が相次ぎました。日本においても軽自動車と高級車を中心にBEVモデルが拡充しています。しかしながら、BEVの販売は中国や欧州ほど増加していません。その主な

理由として、最も多かったのが充電インフラの問題で53%、次いで購入価格の問題が50%となっています（図1-3）。

図1-3. BEVを選択しない理由（日本の消費者の見解）

BEVを選択しない理由として当てはまるものは何ですか？

（複数選択）



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン



充電インフラ拡充や購入価格低下だけで、BEVが日本市場で広く普及するようになるわけではありません。BEV購入後に消費者が直面する技術的な問題（冬季のバッテリー性能低下、一部車種と急速充電器の組合せにより発生する不具合、バッテリー性能の経年劣化など）や不便な運用（急速充電器使用の30分制限など）も改善が必要です。

KPMGコンサルティング パートナー

奥村 優

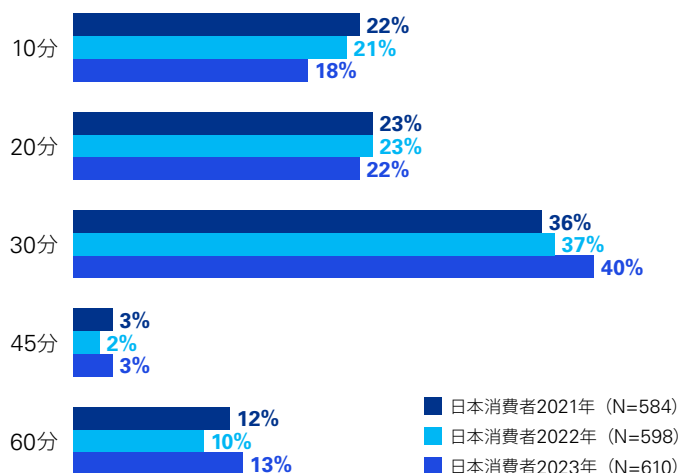
なお、今後5年以内に車を購入するとした場合に、BEVを選択すると答えた日本の消費者に対して、80%以上の充電がなされるまで待つことができる時間を質問したところ、30分以内と回答した割合は80%となり、エグゼクティブの回答とほぼ一致しています(図1-4)。これは、日本の消費者の間で、BEVの充電について理解

が進んできているからと考えられます。今後は消費者の居住形態や車の使い方に応じた地域ごとの充電インフラの整備なども、さらに日本のBEVユーザーを増やしていくために必要になってくると予想します。

図1-4. BEVの充電に許容できる時間（日本の消費者 vs 自動車業界エグゼクティブの見解）

日本の消費者の見解

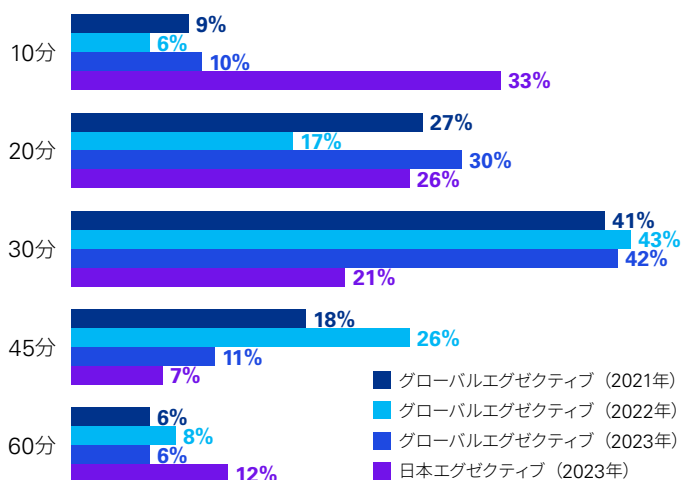
外出先でバッテリー残量が少なくなった場合、80%以上の充電がなされるまで、どの程度の時間、待つことができると思いますか？



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

自動車業界エグゼクティブの見解

外出先でバッテリー残量が少なくなった場合、一般的な消費者は、80%以上まで充電するのにどれぐらいの時間なら待つと思いますか？



出典：GAES 2023, KPMG国際



日本においてBEVモデルの拡充が進んできているとはいえ、販売シェアは低い数字で推移しています。しかしながら、メディア等でのBEV報道が増加するにつれて、BEVの充電についての理解が日本でも変わってきているのではないのでしょうか。今後は実際にBEVを手にしたユーザーの充電に対する考え方が変わるのかが、キーポイントとなりそうです。

あずさ監査法人 パートナー

永田 篤

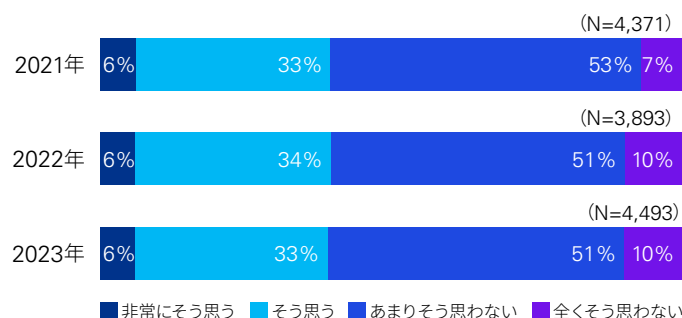
2. 自動運転の実用化に対する見解

日本の消費者に対して、2025年に自律走行車の配車サービスや配送がビジネスとして利用されていると思うかと質問をしたところ、利用されていると回答した割合は39%となり、2021年、2022年から横ばいで推移しました。年代別では、20代以下の57%、30代の44%が2025年までに自律走行車による配車サービスや配送が利用できるよ

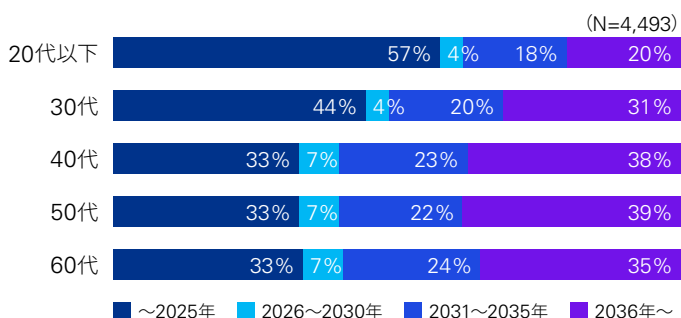
うと回答しました。また、2025年までに利用できないと答えた人のほとんどは、2031年以降に実現すると思っています（図2-1）。自動運転技術の進化にはまだ時間がかかる可能性があるとする認識はこれまでと変わらない状況です。生成AIの進化により、完全自動運転技術実現の可能性が早まるのでは、という期待も高く、20代以下の回答はその期待の表れととらえることができるのではないのでしょうか。

図2-1. 自動運転サービスの実用化タイミング（日本の消費者の見解）

2025年には自動運転技術を活用した、自律走行車の配車サービスや配送がビジネスとして利用されていると思いますか。



我が国において、自律走行車の配車サービスや配送がビジネスとして利用できるようになるのはいつ頃だと思いますか。（年代別）



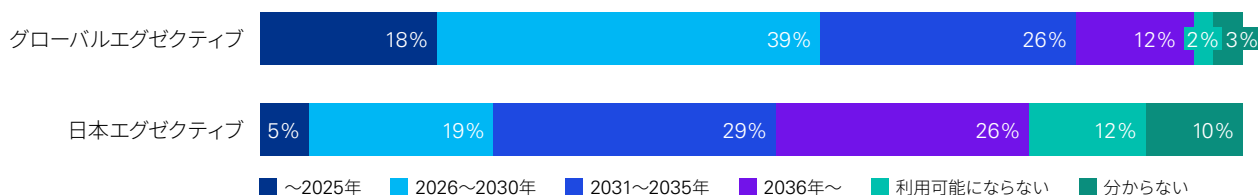
出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

また、エグゼクティブに、日本で自動運転タクシーやデリバリーが商業的に運営されるのはいつ頃だと思うかと質問したところ、18%が2025年まで、57%が2030年までと回答しました（図2-2）。

日本の消費者ははまだ身近に自動運転車を体感できる機会がないため、自律走行車によるサービスを想像するのが難しい状態が続いている可能性があります。

図2-2. 自動運転サービスの実用化タイミング（自動車業界エグゼクティブの見解）

日本の主要都市で自動運転タクシーやデリバリーが商業的に運営されるのはいつ頃だと思いますか。



出典：GAES 2023, KPMGインターナショナル



自動運転に対する消費者の期待は高いものの、まだ身近に感じる事ができないといったところが実情ではないのでしょうか。最近話題になっているライドシェアの件等も含めて、消費者の期待が高まっていることは事実ですので、各社による自動運転の技術開発がグローバルに進んでくるでしょう。私自身も一消費者として自動運転技術による自律走行車サービスの拡充に非常に期待しています。

KPMG税理士法人 パートナー
伊東 貴彦

3. 消費行動のデジタル化に対する見解

日本の消費者にシェアリングやMaaS（携帯などで予約できる配車サービス）に対する利用意向を質問したところ、2021年、2022年からほぼ変わらず、37%が利用したいと答えました。年代別では、20代以下の消費者の利用意向が最も高く、52%が利用したいと答えました（図3-1）。

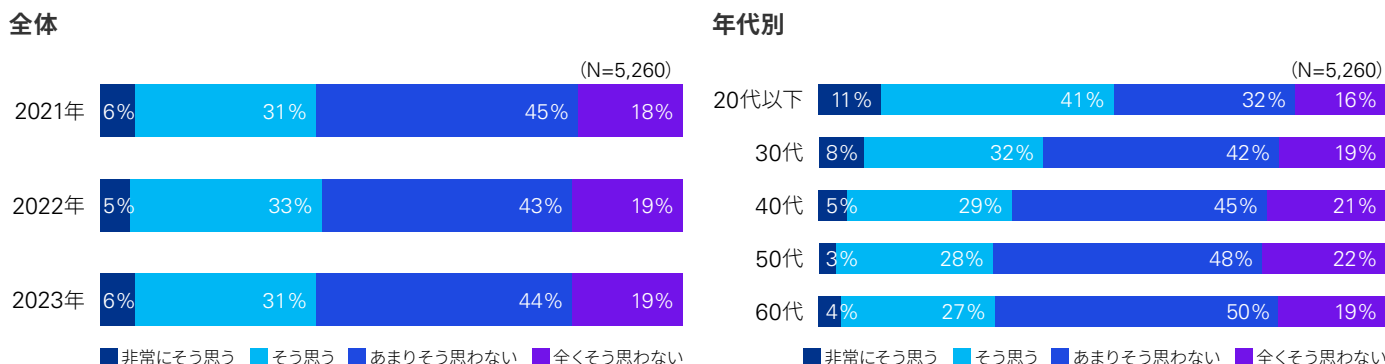
カーシェアリングやMaaSを利用したくないと答えた人にその理由を尋ねたところ、「自由に利用できない可能性がある」との回答が最も多く、38%となりました。一方で、「シェアリング自体に抵抗

がある」と答えた人は11%で、2021年から減少傾向にあることから、シェアリングビジネスへの理解が進みつつあると言えます（図3-2）。

日本ではシェアリング向け車両が年々増加し、同時に会員数も増えています¹。シェアリング車両とシェアリングステーションの増加が適切に行われれば、シェアリングビジネスは今後もさらに拡大していくと考えられます。

図3-1. シェアリングやMaaSの利用意向（日本の消費者の見解）

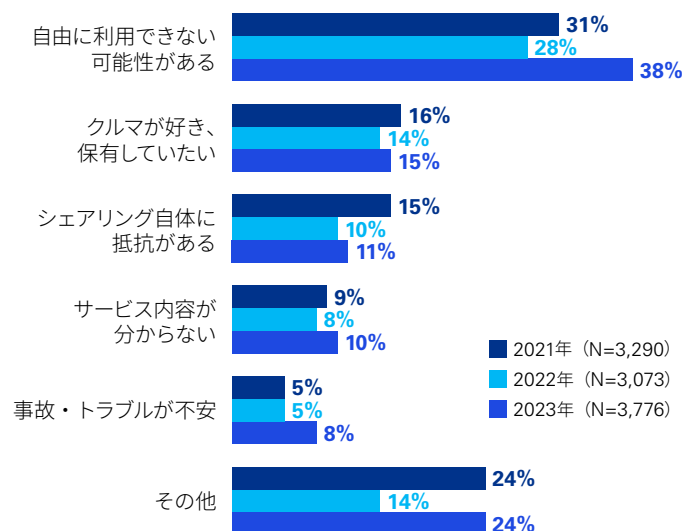
カーシェアリングやMaaSを利用したいと思いますか。



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

図3-2. シェアリングやMaaSを利用しない理由（日本の消費者の見解）

カーシェアリングやMaaSを利用したくない理由を教えてください。



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

「シェアリング自体への抵抗が年々下がってきているのは、今後のモビリティ市場拡大にとって良い傾向と言えます。一方で「自由に利用できない可能性」が利用したくない理由として最も多くかつ増加していることは、重く受け止める必要があります。新しいサービスの黎明期における「不（不便、不満、不安など）」の蓄積は、好意的なユーザーの心を離反させるリスクがあり、市場開拓にとって致命傷になりかねません。車両の稼働状況とユーザーにとっての利便性をうまく両立させるような仕組みが求められています。」

KPMG FAS パートナー
井口 耕一

1 公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団
https://www.ecomo.or.jp/environment/carshare/carshare_graph2021.3.html
 経済産業省、「好調が続くレンタカー、伸びるカーシェアリング」、2023年2月24日
https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikaisetsu/hitokoto_kako/20230224hitokoto.html

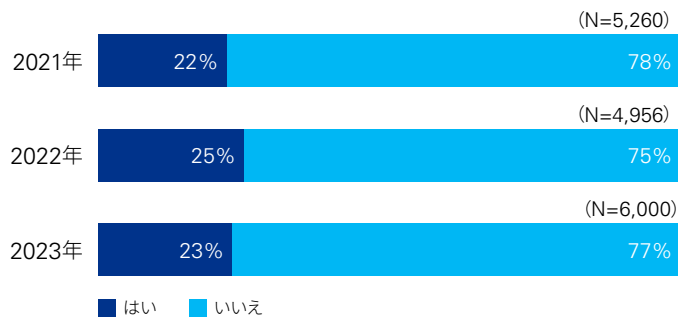
日本の消費者に、オンラインでの自動車購入に対する意向を尋ねたところ、2021年、2022年とほぼ同率の23%がオンラインで購入したいと答えました。安心してアフターサービスを受けるために、購入時にディーラーとのコミュニケーションを重視している消費者が多くいると考えられます。一方で、63%の自動車業界エグゼクティブ

タイプは、2030年までに新車購入の大半はオンラインで行われるようになると考えています(図3-3)。エグゼクティブは販売のオンライン化を推進したい意向があるものの、消費者はそれを求めている傾向が続いています。このギャップを企業側は改めて検証する必要があるのではないのでしょうか。

図3-3. 自動車のオンライン購入 (日本の消費者の見解 vs. 自動車業界エグゼクティブの見解)

日本の消費者の見解

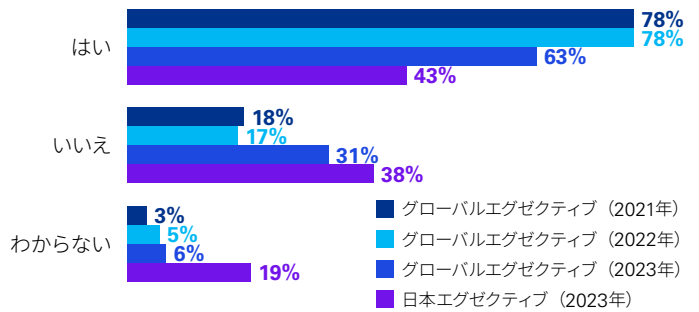
オンラインで自動車を購入したいと思いますか。



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

自動車業界エグゼクティブの見解

2030年までに新車販売の大半はオンラインで行われるようになると思いますか。



出典：GAES 2023, KPMGインターナショナル



消費者とグローバル自動車エグゼクティブとの間で、自動車のオンライン販売に対する理解と期待にギャップがあることが改めて浮き彫りになりました。これは消費者がオンライン販売に対して、何らかの不安等を感じている可能性があります。企業側は一度、消費者側に改めて立ち返り、オンライン販売における消費者の不安等について検討する時期にきているのではないのでしょうか。

KPMGコンサルティング パートナー
犬飼 仁

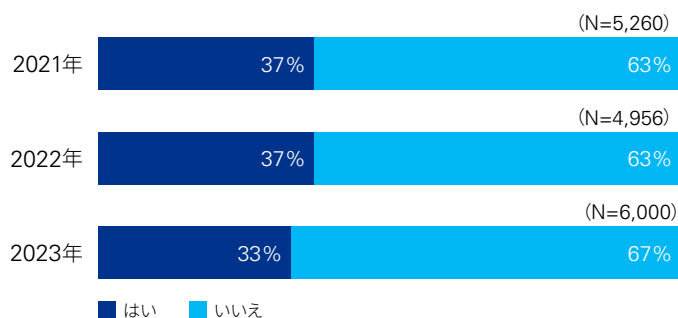
日本では自動車のサブスクリプションサービスの導入が新車および中古車ビジネスで増加しています。しかしながら日本の消費者において、自動車のサブスクリプションサービスを使いたいと回答した割合は2021年、2022年から減少し、33%となりました。年代別では、若年層でサブスクリプションサービスを使いたいと

いう意向が強く、20代以下では49%が利用意向を表明しています(図3-4)。高額商品である自動車の支出を抑えたい消費者に対してサブスクリプションサービスは必ずしも支持されているとは言えないようです。価格以外での魅力的なオプションを訴求するタイミングにきていると考えられます。

図3-4. サブスクリプションの使用意向 (日本の消費者の見解)

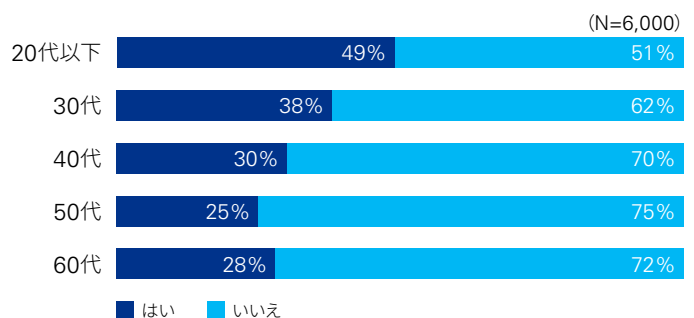
自動車でサブスクリプションサービスを使いたいと思いますか。

全体



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

年代別





各企業からサブスクリプションサービスがでてきており、サービスとしては拡充しています。しかしながら、消費者側の期待値にあっていない可能性が、今回の調査で改めて示されました。その原因と解決策の検討が、サブスクリプションサービスのさらなる発展にとって不可欠な段階にきているのではないのでしょうか。

あずさ監査法人 パートナー

里深 哲也

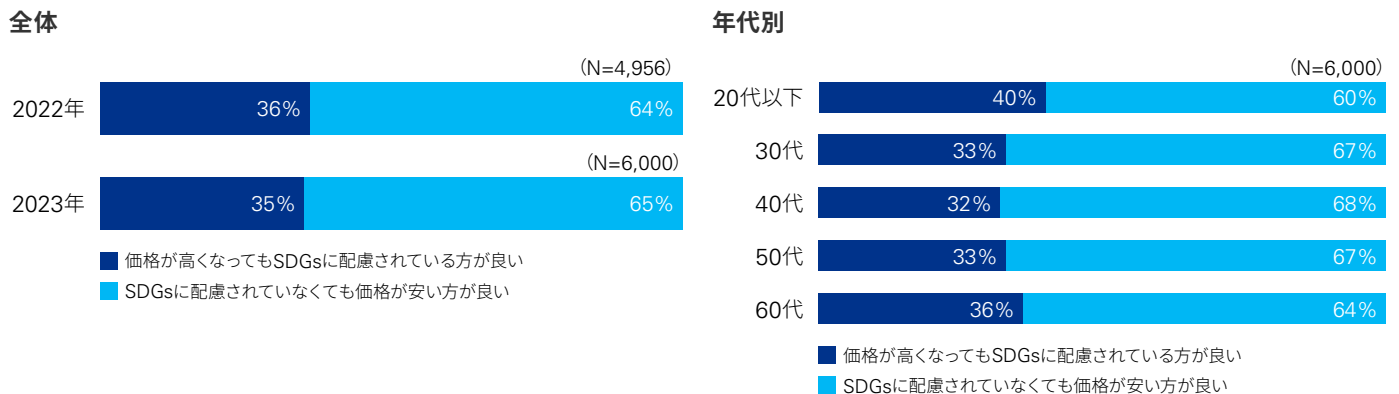
4. SDGsを意識した消費に対する見解

SDGsに対する認知と理解は、さまざまな年代で深まっています。しかし、ある一定の割合は価格が高くなってもSDGsに配慮されている方が良いと回答したものの、その割合は前回と変化がありません(図4)。継続的な観察が必要になりますが、この割合に

変化がないことを前提とすると、今後も増加を見込めないと考える時期になってきていると予想します。環境規制の強化により企業の負担が高まりつつあるなか、そのコスト増等の負担を価格に転嫁することが難しくなってくることも同時に予想されます。

図4. SDGsを意識した消費(日本の消費者の見解)

SDGsに沿ったモノづくりへの配慮とその費用負担の大きさの違いで、もし、商品・サービスを選ぶことができる場合、どちらの考えに近いですか。



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン



SDGs対応が一般的になってきたということでしょうか。自動車に限らず、単にSDGsということだけでは、消費者は価格転嫁の理由として受け入れにくいトレンドになっています。改めて自社がSDGsに取り組む意義・貢献を見つめ直し、消費者の価値観への訴求を再考する時期にきていると考えます。

KPMG FAS ディレクター

中澤 徹

まとめ

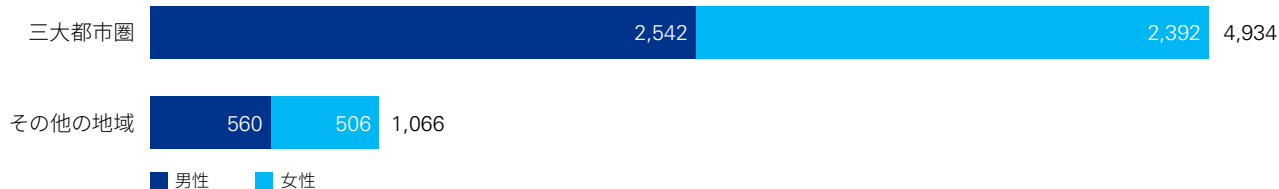
調査を通じて、自動車業界エグゼクティブの見解と日本の消費者の見解を比較してきました。

2021年と2022年も含め、今回の調査で注目したテーマは「電動化」です。グローバルの自動車エグゼクティブは2030年のBEVの浸透率をより現実的な視点で見通すようになりました。一方で、日本の消費者はこれまでと変わらずBEVへ一定の関心をもちつつも、自動車購入においてはハイブリットを含むエンジン車に主な関心が向けられています。また、「自動運転の実用化」について、半数以上のエグゼクティブは2030年までに実現すると考えていますが、日本の消費者では年代別の差が顕著で、特に20代以下が早期実現を予想しています。「シェアリングやMaaSに対する利用意向」、「サブスクリプションの使用意向」、「自動車のオンライン購入」、「SDGsを意識した消費」についても継続的に定点観測していくことで、将来のビジネスの方向性を決めるヒントが得られると考えます。

調査対象者のプロフィール

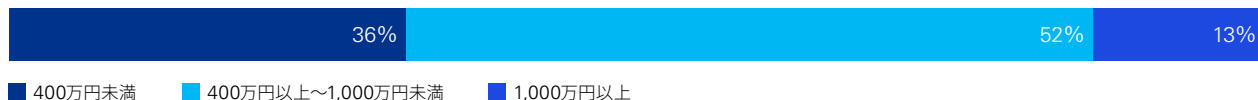
KPMGジャパンでは、2023年11月に日本の自動車を保有する18歳から64歳までの消費者6,000名を対象に調査を実施しました。本調査に回答いただいた6,000名の属性は以下の通りです。

回答者の居住地・性別



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

回答者の世帯年収



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

回答者の職業



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

回答者の年代分布



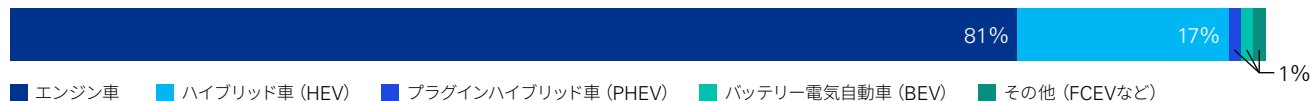
出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

回答者の自動車保有台数



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

回答者が保有する車両（パワートレイン種別）



出典：GAES 2023「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

KPMGジャパン 自動車セクターメンバー

Consulting

KPMGジャパン 自動車セクター統轄
KPMGモビリティ研究所 所長
KPMGコンサルティング パートナー
小見門 恵

KPMGコンサルティング パートナー
犬飼 仁

KPMGコンサルティング パートナー
奥村 優

KPMGコンサルティング
アソシエイトパートナー
轟木 光

KPMGコンサルティング
マネジャー
大熊 恒平

KPMGコンサルティング
マネジャー
小谷野 幸恵

Deal Advisory

KPMG FAS パートナー
井口 耕一

KPMG FAS ディレクター
中澤 徹

Audit

あずさ監査法人 パートナー
永田 篤

Accounting Advisory

あずさ監査法人 パートナー
里深 哲也

TAX

KPMG税理士法人 パートナー
伊東 貴彦

KPMGジャパン

セクター統轄室

Sector-Japan@jp.kpmg.com

KPMGジャパン 自動車セクター

kpmg.com/jp/auto

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは有限責任 あずさ監査法人までお問い合わせください。



本冊子は、KPMGインターナショナルが2024年1月に発行した「24th Annual Global Automotive Executive Survey: Getting real about the EV transition」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳し日本のデータを追加したものです。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。

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できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての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。

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社 (private English company limited by guarantee) です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、kpmg.com/governanceをご覧ください。

© 2024 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 24-1013

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Designed by DAS Design. DASD-2023-14137

Publication name: 24th Annual Global Automotive Executive Survey: Getting real about the EV transition

Publication date: January 2024