



第25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2025

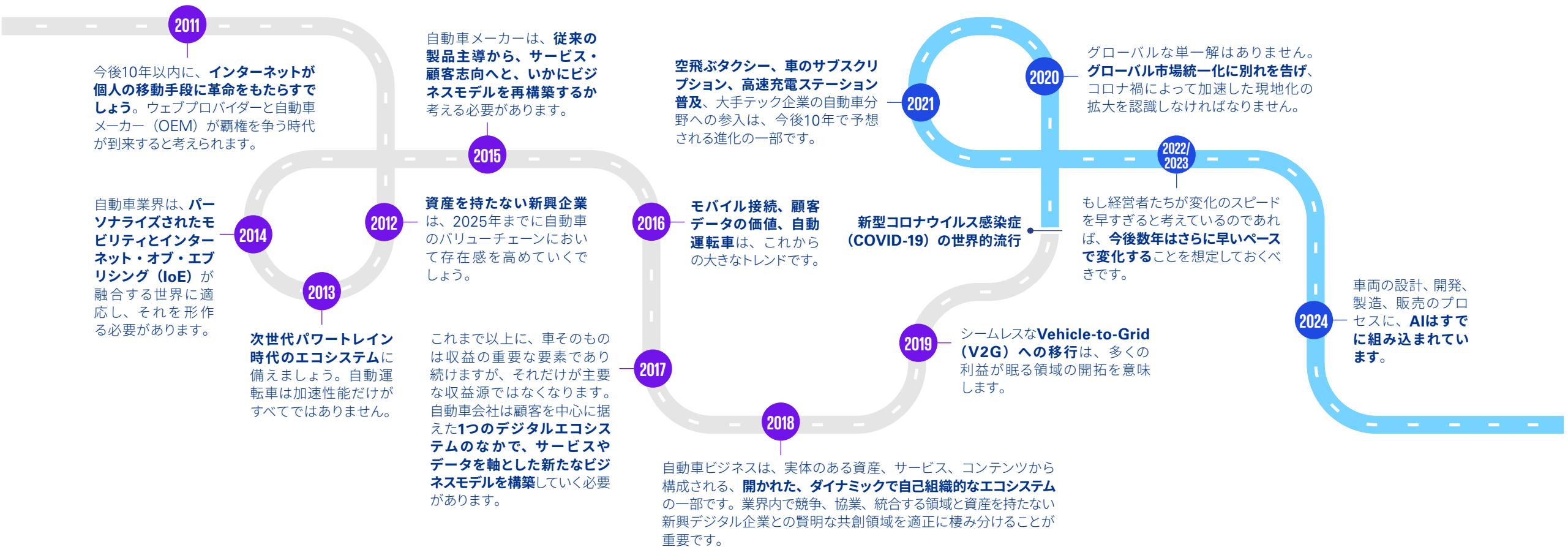
競争優位性の再確立

未来の成功に向けたリーダーシップ・ブループリント



変化し続けた15年 – GAES 2011年から2024年までの主要なインサイト

KPMGは長年にわたり、自動車業界を綿密に観察し広範に調査してきた結果、業界内でリーディング・オーソリティとしての確固たる地位を築いています。過去15年間は特に大規模な変革と混乱に直面した時期であり、業界関係者はレジリエンスと適応力が求められました。それでもなお、自動車業界はこれらの困難を巧みに乗り越え、力強く前進を続けてきました。以下では、この驚くべき歩みを振り返りながら、主要なインサイトと観察結果を紹介します。



序文

四半世紀にわたり、KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ (GAES) は、自動車業界の進化を追い続けてきました。そのうち20年以上にわたり、私は業界のクライアントと密接にかかわりながら、彼らの声に耳を傾け、学び、そして数々の変革の局面を乗り越える支援をしてきました。

その年月のなかで、1つ明確になったことがあります。それは、この業界が常に進化し続けているということです——しかし、今ほど激しく、同時多発的な変革に直面したことはありません。

過去10年を見ても、電動化とソフトウェア定義型車両 (SDV) の台頭により、車両製造のルールは書き換えられました。設計は変化し、イノベーションは加速し、ハードウェアとソフトウェアの境界は曖昧になっています。今日のOEMはもはや単なるエンジニアではなく、開拓者です。そして、自動運転の時代が目前に迫るなか、この変化はさらに加速し続けています。

しかし、デジタル化はこの変革の一部にすぎません。世界中の自動車業界のリーダーと共に働くなかで、私はこの業界の状況がいかに複雑化しているかを実感しています。コスト圧力、地政学的な不確実性、サプライチェーンの脆弱性、急速に変化する顧客ニーズは、

内燃機関と電動化、効率と成長、グローバルな野心と地域の現実、既存企業と新規参入の間で、常に緊張を生み出しています。

では、自動車業界はどう対応すべきなのでしょうか。

今回で25回目となるGAESは、その問い合わせるために設計されています。世界中の775名のエグゼクティブを対象に調査を実施し、そのなかでも特に目立った業績を挙げている少数の企業を分析し、彼らがどのような異なる取組みを行っているかを特定しました。

その結果は、力強く、そして刺激的なものでした。彼らは単に複雑な状況に適応しているだけでなく、それを自らの強みに変えているのです。私たちは彼らの戦略を**変革の「5つのT」**として定義し、今後の成功に向けた明確なブループリントとして提示しています。

この業界に20年以上深く関わってきた私の実感として言えるのは、これから道のりは困難を伴うものになるということでしょう——しかし、果敢にリードする者にとっては、可能性に満ち溢れた未来が待っていると言えます。

本レポートのインサイトが、新たな発想、見解、そして実りある対話のきっかけとなることを願っています。



Dr. Andreas Ries

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

“

四半世紀にわたる変化、そして今もなお進化を続けている。”

目次

05 エグゼクティブサマリー

06 序論：絶えず変化し続ける業界

業界の状況を理解する

インタビュー：Thomas Schäfer氏の見解

16 変革の「5つのT」



変革の先導



テクノロジーの習得



信頼の獲得



緊張のなかでのかじ取り



共に成長

47 地域別のインサイト

51 提言

最後の考察

54 自動車業界の変革を支えるKPMGの支援

58 日本における消費者調査結果



エグゼクティブサマリー

自動車業界は現在、重大な転換点を迎えており、十分に準備ができている企業は限られています。KPMGが実施した第25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 (GAES) では、今後10年間にわたり業界を牽引すると考えられているリーダー企業を差別化している、5つの重要な指針を明らかにしました。

第25回 GAESの主な調査結果

36% の自動車業界のエグゼクティブが、「今後3年内に、自社のビジネスモデル、製品、またはオペレーションが完全に変革する」と回答

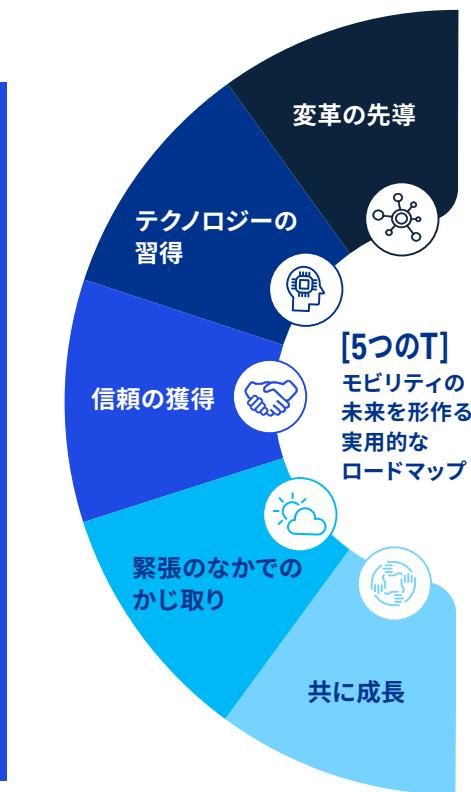
86% のOEMが、先端技術やAIへ積極的に投資していると回答

5倍 自動車業界のリーダー企業はその他の企業より多く、顧客満足が自社の長期的な収益性にとって重要であると回答

68% の企業が、サプライチェーンの再構築を積極的に進めている（例：地域重視型、地産地消）

77% の企業が、戦略的な提携・パートナーシップがビジネスの成長に貢献している、または今後重要になると回答

破壊から業界支配へと導く「5つのT」



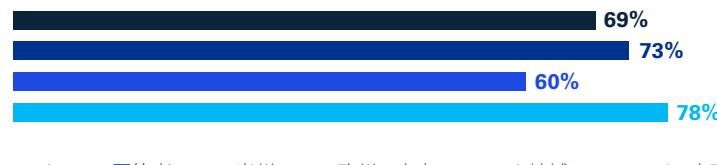
序論 絶えず変化し続ける業界

ボーダルームからショールームまで、自動車業界のエグゼクティブは厳しい現実に直面しています。変革はもはや選択肢ではなく、不可避の課題です。では、彼らはどう向き合っているのでしょうか。

まず何よりも重要なのは、今後の業界の深い不確実性を認識することです。KPMGの第25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 (GAES) では、回答者の見解の根底にある、顕著な矛盾の存在を浮き彫りにしました。エグゼクティブのうち69%が従来型OEMの復権を予測する一方で、新規参入企業が業界の主導権を握ることになんて驚かないと答えた割合が、ほぼ同率の68%でした。この拮抗した結果は、今後誰が業界の未来を形作るのかについて、見通しが大きく分かれていることを示しています。

図1：OEMの将来に対する業界の見解は分かれている

従来型OEMは、新規参入企業に対して再び競争力を取り戻す



新規参入企業が従来型OEMに取って代わり、中国がEV市場を牽引する



■ すべての回答者 ■ 米州 ■ 欧州・中東・アフリカ地域 ■ アジア太平洋地域

Q：自動車のエコシステムが変化するなか、今後5年間で次のような変化が起こる可能性はどの程度あると考えますか？

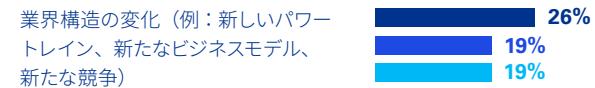
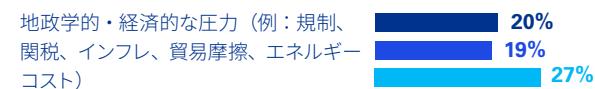
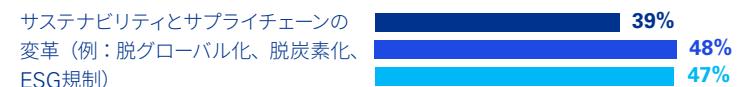
出典：第25回 グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2025

この矛盾は、業界が直面している深刻な不確実性を明確に浮き彫りにしています——それは、複数の破壊が同時に進行していることに起因しています。

破壊の内容に目を向けると、電動化、デジタル化、自動化が、車両の価値、製造方法、利用方法を根本から再定義しています。一方で、地政学的な不安定性、供給過剰、規制の分断が、調達・生産・市場展開に対する戦略の再考を企業に迫っています。

調査対象者に「業界における最も大きな破壊要因は何か」と尋ねたところ、「サステナビリティとサプライチェーンの変革」、そして「テクノロジー破壊」が明らかな最上位に挙げられました。

図2：上位2つは全ての地域で同じ要因が選ばれたが、アジア太平洋地域のエグゼクティブは比較的意見が分かれている



■ 米州 ■ 欧州・中東・アフリカ地域 ■ アジア太平洋地域

Q：今後3年間で、自動車業界に最も大きな破壊をもたらす要因は、次のうちどれだと思いますか？

出典：第25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2025

業界の現状理解

サプライチェーン

今後2年間で、オフショア調達は**19%**減少すると予測されており、ニアショアリング戦略が注目を集めています¹。

ESG

自動車業界のCEOの38%が、サプライチェーンの脱炭素化を最も複雑なESG課題として挙げています。一方で、サステナビリティはイノベーションと競争優位性の推進力として、ますます重視されるようになっています²。

テクノロジー

電動化、安全機能、インフォテインメントシステムの進展により、自動車向け半導体市場は2030年代までに年間2,000億米ドル規模に達すると予測されています³。

業界構造の変化

インドでは、地方市場が牽引する形で、2025年度の乗用車販売は**前年比4.9%**増加し、登録台数は**2,600万台**に達しました⁴。

地政学

KPMGの経済モデルによると、世界的な貿易摩擦が発生した場合、GDPは**米国で最大1.5%、中国は1.2%、ドイツは0.7%、フランスは0.4%減少**する可能性があり、地政学的分断がもたらす経済的リスクの大きさが浮き彫りになっています⁵。

業務・財務上の課題

自動車業界は現在も、サプライチェーンの混乱、人材不足、インフレ圧力に苦しんでいます。

KPMGの「Future Readiness Monitor 2025」によると、企業の39%が依然としてデジタル化と自動化の初期段階にあります⁶。

リチウムやコバルトなどの重要鉱物に対する世界的な需要は、今後数十年で400~600%増加すると予測されています⁷。

1 [The future of automotive supply chains](#)、KPMG、2024年

2 [Supply chain and auto market growth](#)、KPMG、2023年

3 [The convergence of the technology and automotive sectors](#)、KPMG、2022年

4 [Automotive pulse – India](#)、KPMG、2025年

5 [Top geopolitical risks 2025](#)、KPMG、2025年

6 [Future readiness monitor](#)、KPMG、2025年

7 [US automotive restructuring trends](#)、KPMG、2023年

これらの破壊は、単なる新たな課題ではありません。業界全体の根幹を揺るがす新たな状況です。そして、業界の競争が依然として開かれている一方で、失敗の余地もまた大きいのです。

この前提は、調査結果を深掘りすることでより明確になります。サステナビリティとサプライチェーンの変革を業界の最大の破壊要因だと捉えているエグゼクティブのうち、半数が「十分に準備できている」と回答しています。一方で、**テクノロジー破壊を主要な破壊的要因の1つと認識しているエグゼクティブのなかで、備え**

“

自動車業界はおそらく、これまでにないほどの不安定な状況にあります。それは地政学的な変化、テクノロジーの飛躍的な進展、政治的影響力の高まりによるものです。私たちの焦点は明確です。市場に適切な製品を投入し、長期的な財務の安定性を確保し、規模の強みと現地化の強みとの間で戦略的なバランスを追求することです。**”**

Thomas Schäfer氏

Chief executive officer of the Volkswagen brand and a member of the Volkswagen Group Board of Management

ができていると回答した割合はわずか20%にとどまりました。テクノロジー破壊は、今回の調査において最も準備が遅れている領域の1つです。

実際、テクノロジーへの準備は、企業が対応しなければならない最も重要な課題です。多くの企業は、AIやSDVなどの先端技術の導入を急いでいるものの、それらを成功に導くために必要なガバナンス体制、連携能力、社内文化が整っていないのが現状です。

図3：テクノロジー破壊に懸念を抱いている自動車会社の多くは、その対応にほとんど準備ができていない

サステナビリティとサプライチェーンの変革（例：脱グローバル化、脱炭素化、ESG規制）  50%

業務・財務上の課題（例：生産性、コスト圧力、ブランド戦略、投資ニーズ）  23%

業界構造の変化（例：新しいパワートレイン、新たなビジネスモデル、新たな競争）  23%

消費者ニーズの変化（例：コネクティビティ、都市型 vs 地方型モビリティ、新興市場）  22%

テクノロジー破壊（例：デジタルトランスフォーメーション、AI、サイバーセキュリティ、自動運転）  20%

地政学的・経済的压力（例：規制、関税、インフレ、貿易摩擦、エネルギーコスト）  18%

Q：次の変革に対して、あなたのビジネスはどの程度準備ができますか？
—「十分に準備できている」と回答した割合（対象：該当項目を業界にとって最も破壊的だと選択した回答者）

出典：第25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2025

一方で、急速に進展しているテーマはほかにもあります。たとえば、顧客ニーズです。これは、あらゆる領域において、スピード、パーソナライズされた対応、イノベーションを求める動きを加速させています。しかし、多くの企業はこの点を見過ごしています。顧客満足よりも、業務効率や短期的なコスト削減を優先しており、顧客満足が長期的な収益性にとって重要だと考えている企業は、わずか16%にとどまっています（図4）。デジタル化やブランドの細分化が進む市場において、この考え方には大きな代償を伴う可能性があります。

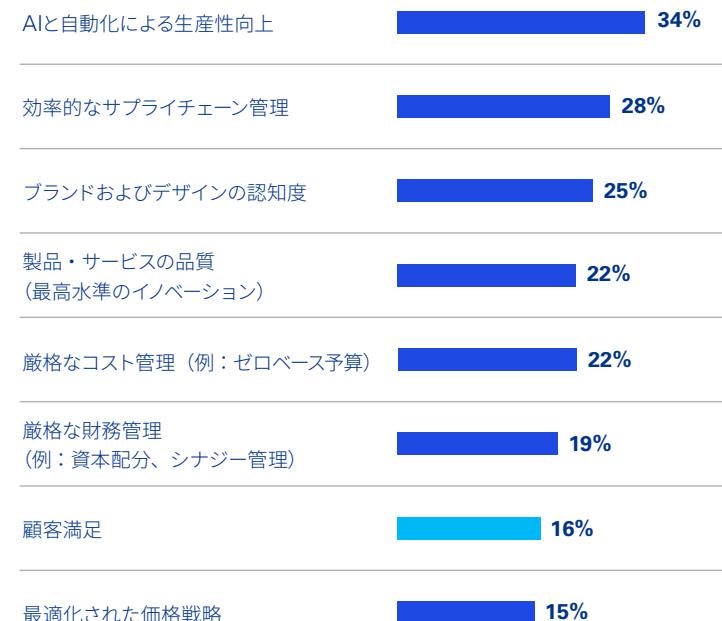
自動車業界は今、かつてないほどの大変革期を迎えています。それは、徐々に進む進化ではなく、急速かつ破壊的な変化によって起こされています。新たなテクノロジー、デジタルエコシステムは、価値創造のあり方そのものを根本から変えつつあります。同時に、グローバルサプライチェーンの不安定化、規制の強化、顧客ニーズの変化が、従来のビジネスモデルに大きな挑戦を突きつけています。

このような環境下では、段階的な調整では不十分です。多くの企業が中核の戦略、組織構造、イノベーションの推進体制の見直しを迫られています。

競争力を維持し、業界内での存在感を保つためには、アジャリティ、業界横断的な協業、大胆なモビリティの未来像を含めた抜本的な戦略の再構築が不可欠です。

本レポートの内容を通じて、変革の「5つのT」について理解を深めていただければ幸いです。

図4：顧客満足が長期的な収益性にとって重要だと考えるエグゼクティブはわずか16%。生産性と効率性への関心の高まりが浮き彫りに



Q: 次の要素のうち、長期的な収益性にとって最も重要なものはどれですか？

出典：第25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2025

“

自動車業界には多くの不確実性とプレッシャーが存在しており、多くの場合、支出削減やコスト最適化から取り組んでいます。しかし、企業は困難な市場環境のなかでも、イノベーションを起こし、市場シェアを拡大する方法を模索し続ける必要があります。効率性とイノベーションの両方を兼ね備えた企業こそが、競争のなかで一步先を行く存在となるでしょう。”

Dr. Andreas Ries

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

変革の「5つのT」の導入

グローバル自動車業界は今、新たな現実への適応を迫られています。予測可能な成長、安定したサプライチェーン、漸進的なイノベーションの時代は終わりを迎えました。その代わりに登場したのは、破壊的なテクノロジー、地政学的な不安定性、激化する貿易摩擦、消費者価値観の変化、競争の激化によって形づくられた、断片化された高リスクの市場環境です。

本レポートは、こうした複雑な状況を乗り越え、競争優位を築こうとする自動車業界のエグゼクティブ、戦略責任者、改革責任者に向けて作成しました。本レポートのインサイトは、OEM、サプライヤー、モビリティイノベーターの全員にとって、大胆かつ的確な意思決定を支援するために設計されています。

本レポートでは、775名のグローバルエグゼクティブの視点を基に、混乱のなかで単に生き残るのではなく、それを競争力に変えている少数の優れた企業の活動を示した行動のブループリントを紹介しています。彼らの戦略は「5つのT」というフレームワークに集約されており、今後の業界でリーダーとなるための道筋を明確に示しています。

リーダーとフォロワーを分ける5つの重要な指針

今後10年のモビリティ競争で勝者となるためには、単一の技術革新ではなく、複数の相互に関連する領域での変革を統合的に推進する力が求められます。

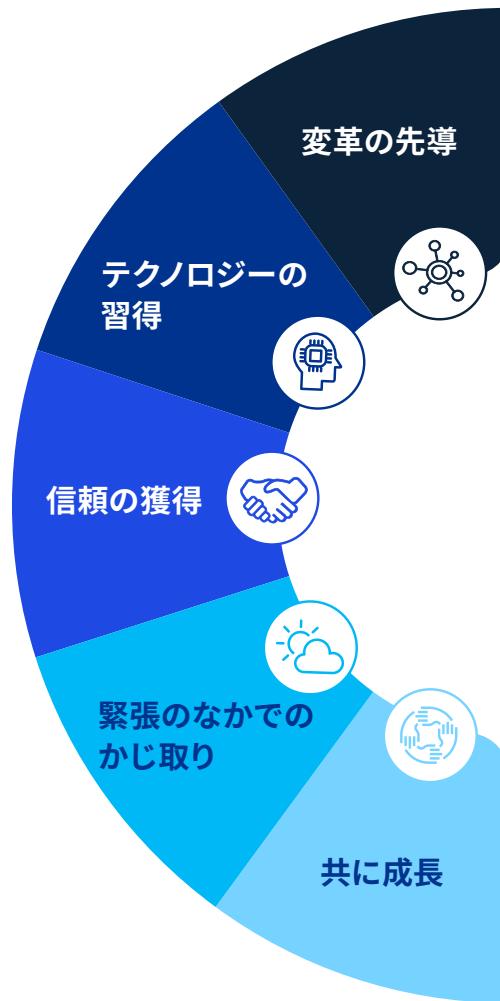
今回の調査では、回答者の15%にあたる少数の企業がすでにこの取組みを実践していることが明らかになりました。これらの「リーダー企業」は、イノベーション、顧客満足、業務成果といったパフォーマンス指標の比較分析を通じて特定されました。リーダー企業は、AIの効果的な導入、顧客インサイトの意思決定への反映、製品ライフサイクル全体での協業、地域ごとのオペレーション最適化などを実践しています。

その成果は顕著です。リーダー企業の**74%**が、過去1年間でイノベーション目標を達成したと回答しており、その他の回答者(60%)を大きく上回っています。顧客満足や業務成果においても、優れたパフォーマンスを示しています。

この成功は強力なメッセージを示しており、**変革は正しく実行すれば確実に成果をもたらす**ということを伝えています。今後10年で成功する企業は必ずしも、規模が大きい企業でも、スピードが速い企業でも、技術的に最も進んだ企業でもありません。真に成功するのは、リーダーシップ、文化、実行力において、劇的に変化した業界の現実に最も適応している企業なのです。

「5つのT」フレームワークは、2025年版のグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ(GAES)において、上位15%の優良企業の比較分析を通じて導出されました。これらの企業の行動や戦略を分析し、エグゼクティブへの定性インタビューにより検証を行った結果、他の企業と一線を画す5つの戦略的な重要指針が明らかになりました。

「5つのT」フレームワーク：モビリティの未来を形作るための実用的なロードマップ



「5つのT」— Transformation、Technology、Trust、Tensions、Together — は、単なる抽象的な概念ではありません。これらは、卓越した成果を上げている企業の実際の行動から導出され、エグゼクティブのインサイトによって裏付けられた、実証的根拠に基づく重要な指針です。

今回の調査によると、変化の激しい環境下で持続的な成果を達成するためには、競争優位性を創出する5つの重要分野において卓越した対応力が欠かせません。

「5つのT」とは：

- 変革の先導 (Spearhead Transformation)**
- テクノロジーの習得 (Master Technology)**
- 信頼の獲得 (Earn Trust)**
- 緊張のなかでのかじ取り (Navigate Tensions)**
- 共に成長 (Thrive Together)**

これらの重要な指針は、調査結果に加え、最新の経済・技術・地政学的な動向を踏まえて導き出されたものです。「5つのT」を組み合わせることで、自動車会社は、変化に適応するだけでなく、モビリティの未来を形作る方法を見出すことができます。

リーダーを 際立たせるものとは？

KPMGは、約100年にわたり世界中のOEMやTier1サプライヤーに対し監査やアドバイザリーを行ってきました。その経験を通じて、最も成功しているトランسفォーメーションは、受動的な対応ではなく、戦略的に設計されたものであることがわかっています。「5つのT」は単なるフレームワークではなく、ルールが書き換えられつつある時代をどうリードしていくかのブループリントなのです。

次の10年を勝ち抜くためのリーダーシップの重要な指針

グローバル自動車業界が加速する変革期に突入するなか、エグゼクティブは戦略的な方向転換を迫られています。今回の調査では、すでに一歩先を行く企業が際立っており、これらのリーダー企業は以下のような取組みを進めています：

- AIや先端技術への積極的な投資
- サプライチェーン戦略の積極的な見直し
- 戦略的パートナーシップのさらなる活用
- 長期的な収益性の鍵として製品・サービスの品質や顧客満足を重視
- 製品・サービスの革新による、貿易摩擦や脱グローバル化への対応

私たちの分析により、次世代のモビリティ市場で勝者となる企業を決定づける、戦略的な重要指針が明らかになりました。これらの「5つのT」は、マインドセットの転換を促し、アクションを求めるものです。

「5つのT」の重点領域



変革の先導：規模、スピード、価値創出を捉えなおす - ボリューム中心の成長からアジャイルかつ高収益なイノベーションへシフト

技術革新は自動車業界のスケールメリットを再定義し、かつてないスピードでの市場投入を可能にしています。生産能力の過剰が進み、利益率が圧迫されるなか、従来の量的成長モデルは、技術革新によって形成された効率的で価値重視のモデルに代替されつつあります。少ない投資で、大きな成果が得られるようになっています。



テクノロジーの習得：自社で技術基盤を保有することが最も重要な領域ではその基盤を所有し、パートナーシップが規模を加速させる領域ではパートナーシップを組み、デジタルの統合管理体制を構築

自動車がタイヤ付きコンピューターへと進化するなか、技術革新と堅牢なデジタル基盤は、安全性、信頼性、信用、業績の重要なインエイブラーになっています。OEMは、どの技術を自社で保有すべきか、何を共同開発すべきか、そして何を外部委託すべきかを見極める必要があります。それを管理できなければ、技術は強みではなくリスクとなります。



信頼の獲得：データの透明性、製品の完全性、そして究極にパーソナライズされた体験を通じて、信頼を獲得

現在の車のドライバーは、信頼できる車を求めているだけではありませんが、多くのOEMは依然として内向きの発想で設計しています。顧客の信頼と長期的なロイヤリティを獲得するには、コネクテッドカーから得られるデータ、AI、車内からのリアルタイムフィードバックを活用し、直感的かつ個別に最適化され、顧客ニーズに合致したエンドツーエンドの体験を創出する必要があります。



緊張のなかでのかじ取り：地政学的なレジリエンスを構築 - サプライチェーンの現地化、リスクの分散、規制に対する先見性の組込み

地政学的な緊張により、グローバルな事業環境は分断されています。原材料への依存から、関税、半導体不足まで、どの地域も混乱を免れません。将来の成功は、予期せぬ変化に適応し、規制要件を満たし、成長を守ることができる、レジリエントで現地化された、持続可能なサプライチェーン戦略にかかっています。



共に成長：エコシステム全体を指揮 - イノベーション、規模、共有価値を引き出す連携を構築

電動化、デジタルモビリティ、サプライチェーンの課題を単独で乗り越えることは困難です。急速に進化するエコシステム主導型の業界で競争力を維持するには、バッテリー技術、ソフトウェアプラットフォーム、クラウド基盤、サステナビリティソリューションにおいて協働しなければなりません。そうした連携によって成功を分かち合う未来が拓かれます。

インタビュー

Thomas Schäfer氏 の見解

Chief executive officer of
the Volkswagen brand and a
member of the Volkswagen
Group Board of Management



2022年7月より、Thomas Schäfer氏はフォルクスワーゲンの最高経営責任者（CEO）を務め、フォルクスワーゲングループの取締役会メンバーとして、SEAT、CUPRA、フォルクスワーゲン商用車、Skodaオートを含むブランドグループ コアの責任者でもあります。フォルクスワーゲングループに加わる前は、ダイムラーおよびメルセデス・ベンツで要職を歴任しました。

本インタビューでは、今回の調査で特定された変革の「5つのT」について見解を語っていただきました。

変革の先導 (Spearhead TRANSFORMATION) — コスト、規模、パワートレイン多様化のバランスを取る

Schäfer氏は、ブランドグループ コアの規模およびブランド構成がもたらす利点と複雑性の両面を認識しています。「私たちの規模は強みであると同時に課題もあります。規模があることで、一度開発したソリューションを複数ブランドに展開できます。しかし、各ブランドには固有の顧客の期待があり、それが複雑性を増し遅延やコスト増につながることもあります」

コスト管理は最優先事項です。「コスト管理は絶対に不可欠です。ブランドグループ コアの潜在力を最大限に活用し、ブランド間でシナジーを創出しながら、それぞれが独自の業績プログラムを推進しています。フォルクスワーゲンは、今年の上半期に工場コストの著しい削減を達成しました。まだ道半ばですが、確実に前進しています」

変化しているパワートレインの状況にも適応を進めています。「2年前は、2030年までにすべてが電動化されるという明確な道筋が見えていました。しかし今では、変革のスピードは地域によって大きく異なります。そのため、内燃機関、プラグインハイブリッド、バッテリー電気自動車といった多様なパワートレインを提供しています。2026年には、欧州市場向けに約25,000ユーロから始まる手頃なBEVラインナップを拡充する予定です」



テクノロジーの習得 (Master TECHNOLOGY) — イノベーションによるパフォーマンス向上

テクノロジーはフォルクスワーゲンの変革の中核です。Schäfer氏は戦略的なAI活用について次のように強調しています。「開発から調達、生産、アフターサービスに至るまで、バリューチェーン全体にAIを統合しています。意思決定の都度、『AIでより良くできるか?』を問い合わせ、より良くできるのであれば即座に導入します。たとえば、生産設備のエネルギーと資材の使用量を最適化することで、コストとCO₂排出の両方を削減しています」



信頼の獲得 (Earn TRUST) — ブランドと体験によるロイヤリティ強化

Schäfer氏が最初に取り組んだのはブランド力の強化でした。「消費者は強いブランドを選びます。フォルクスワーゲンは伝統あるブランドとして、非常に大きな可能性を秘めています。その可能性をより引き出すには、車内でのインタラクションからディーラー、広告キャンペーンに至るまで、すべての接点で一貫性のある魅力的なブランド体験を提供する必要があります」



緊張のなかでのかじ取り (Navigate TENSIONS) — 地政学や規制の複雑性への対応

Schäfer氏はバランスの重要性を強調しています。「フォルクスワーゲンでは、中国、米国、南米など販売地域内で開発・生産しベネフィットを得ています。現地化率が最大95%に達することもあります。これにより、レジリエンスが高まり、顧客との距離も縮まります。同時に、規模を活かして手頃な価格帯のセグメントに高級な技術を導入できており、顧客の予想を覆しています。このバランスを取ることが、我々の重要な優先事項の1つです」

規制の不透明さも依然として課題です。「CO₂、データ、自動運転に関するいくつかの重要な法規制について、明確性を求めています」



共に成長 (Thrive TOGETHER) — 未来に向けた戦略的アライアンスの構築

SDV時代において、協業はフォルクスワーゲンの戦略の中心であり、代表的な事例が、Rivianとの合弁事業です。「私たちは共同で次世代の電子アーキテクチャを構築しています。これは、インフォテインメントや先進運転支援システム (ADAS) における高性能コンピューティングを支えるものです」



Thomas Schäfer氏

Chief executive officer of the Volkswagen brand and a member of the Volkswagen Group Board of Management

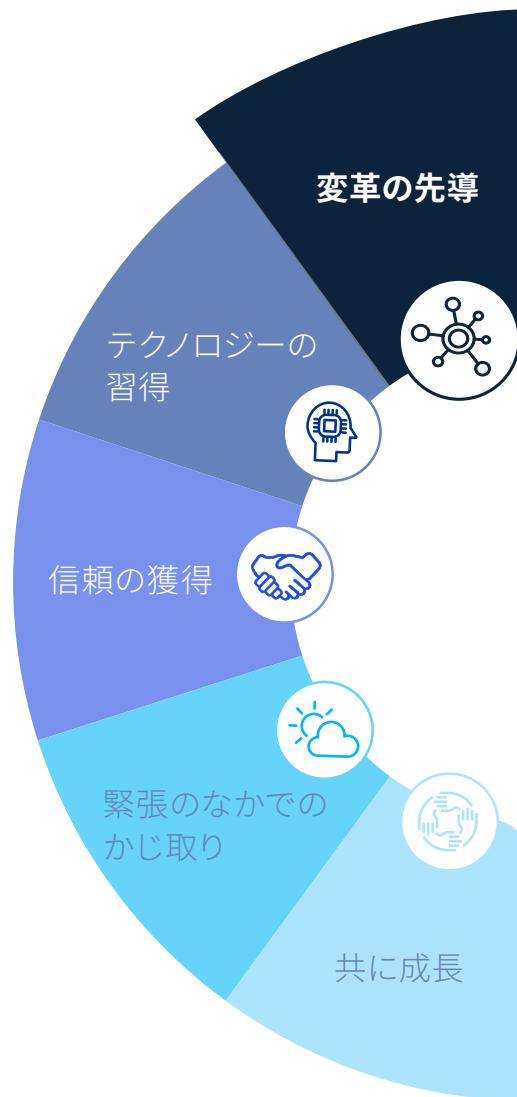


変革の「5つのT」

変革の先導

規模とスピードを再定義し、
量から価値へと転換する





インサイト

規模のルールは変わりました。飽和し不安定な市場において、目指すべきは「最大規模」ではなく、収益性の高い成長のリーダーとなることです。自動車業界のエグゼクティブは、従来の業績指標を止め、長期的な事業成功に向けて、より鋭く戦略的なアプローチへと転換する必要があります。そして、変化しているもう1つの要素は「市場投入までのスピード」です。中国のOEMはこの分野の先駆者であり、開発期間はすでに25ヵ月未満です。今後、この水準が業界全体の新たな目標となるでしょう。

「価値」は新たな「量」へ。「集中」は新たな「規模」へ。「スピード」は新たな「レジリエンス」へ。

何十年もの間、自動車業界における成功は規模と同義でした。最大のグローバル展開力、幅広い製品ポートフォリオ、最高の販売台数を誇る企業は、誰にも太刀打ちできない競争優位を確立していました。

しかし現在、販売台数の停滞、過剰な生産能力、コスト圧力の高まりに直面するなかで、「規模」の定義が変わりつつあります。それはもはや「単なる規模」ではなく、効率性、拡張性、柔軟性を意味するようになっています。

「量を最優先する時代」は終わりました。今日のOEMやサプライヤーにとって、競争力の鍵となるのは単なる「大きな規模」ではなく、「合理的な規模」なのです。

飽和したグローバル市場は優先順位を変えている

多くの成熟市場において、自動車の成長は停滞しています。北米および欧州では、販売・生産とともに2030年までコロナ禍前の水準を下回ると予測されています。また、中国市場も競争の激化と地政学的な圧力により、かつての止まらなかった拡大は勢いを失いつつあります。世界的な視点でみると、車両需要の伸びは既存の生産体制を維持するには十分ではない状況にあります。

こうした状況は業界に地殻変動をもたらしており、エグゼクティブの3分の1以上が今後3年内に自社が完全に変革すると予測しています。調査に回答したエグゼクティブはすでにその影響を肌で感じつつ、おそらく業界内の統合は不可避だと考えています。69%の経営者が2030年までに、OEMの統合により市場に存在する自動車会社の数が減少すると予想しており、65%がサプライヤーにも同様の統合の波が到来すると予測しています。

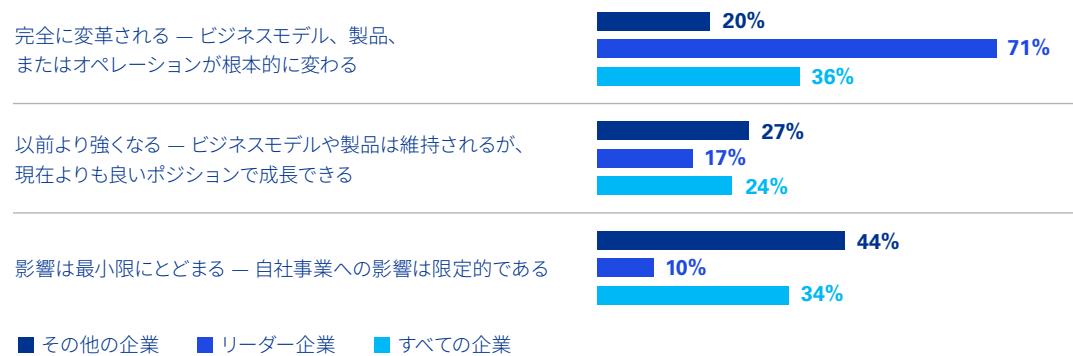


業界は自然に統合へと向かっており、その恩恵を受けるのは、強固なポジションを確立している企業だと言えるでしょう。」

Paul Farrell氏

Executive VP and Chief Strategy Officer
BorgWarner社

図5：業界の地殻変動は目前に — 今後3年間で自社はどうなるか？



Q：今後3年間で、これらの変革が自社にどのような影響を及ぼすと予想しますか？（最も当てはまる）と回答した割合

出典：第25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2025

図6：大半の自動車業界のエグゼクティブは、2030年までにOEMおよびサプライヤーの数が減少すると予測している



Q：自動車業界のエコシステムが変化するなか、今後5年間で次のような破壊が起こる可能性はどの程度あると考えますか？
—「起こる可能性がある」と回答した割合

出典：第25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2025

この統合は、単なる販売台数の減少の影響ではなく、ビジネスの優先順位が変化していることの表れです。業界の経済構造が変化するなか、資本効率、収益性、戦略的一貫性がこれまで以上に重要になっています。

生産性の新時代には、戦略的な再構築が求められている

混乱の時代において、自動車会社はコスト削減、支出の凍結、価格戦略の見直しといった慣れ親しんだ戦術にしばしば頼りがちですが、現在はAIによる効率化がその対応の中心にあります。約半数のエグゼクティブは、先端技術の活用による業務プロセスの最適化・自動化が、コスト削減と生産性向上を実現するうえでの3つの最優先事項の1つであると回答しています。

ただし、真の機会は、受動的な効率化ではなく、戦略的な再構築の先にあります。

調査結果では、リーダー企業はこの点を理解しています。これまでのテクノロジー投資による主な成果として、48%が従業員の生産性向上を挙げています。しかし、今後3年間ではその焦点が、新製品の開発へ移ると予測しています。

これは重要な転換点に差し掛かっていることを示しています。AIによる即効性のある効率化が一通り実現された今、自動車業界のリーダーたちは**自動化の次のステップに投資**しています。

多くの企業が依然として「生産性」を収益性の主な原動力と位置付けていますが、リーダー企業は「製品・サービスの品質」を重視し、提供価値に集中しています。

そしてリーダー企業は、その実現に向け、AIの次を見ています。今後3年間で「**画期的な技術革新が事業成長の要になる**」と回答した割合は、リーダー企業では42%と、その他の企業(20%)の2倍以上に達しています。

これこそが業務効率化を競争優位性に変える方法です。AIや先端技術を単に業務の合理化にとどめるのではなく、**イノベーションの促進や市場投入までのスピード**の加速に活用することで、企業は持続的な成長を実現できます。

“

OEMやサプライヤーが「製造中心の組織」から「テクノロジー主導の組織」へと進化していく過程で、AIは単なる製品機能ではなく、戦略的な推進力として認識されるべきです。この変化には、戦略の整合性、プロセスの再設計、文化的な準備が不可欠です。AIは自動で動くエンジンではありません。それはレバーであり、リーダーシップが自らの手で引かなければならぬのです。”

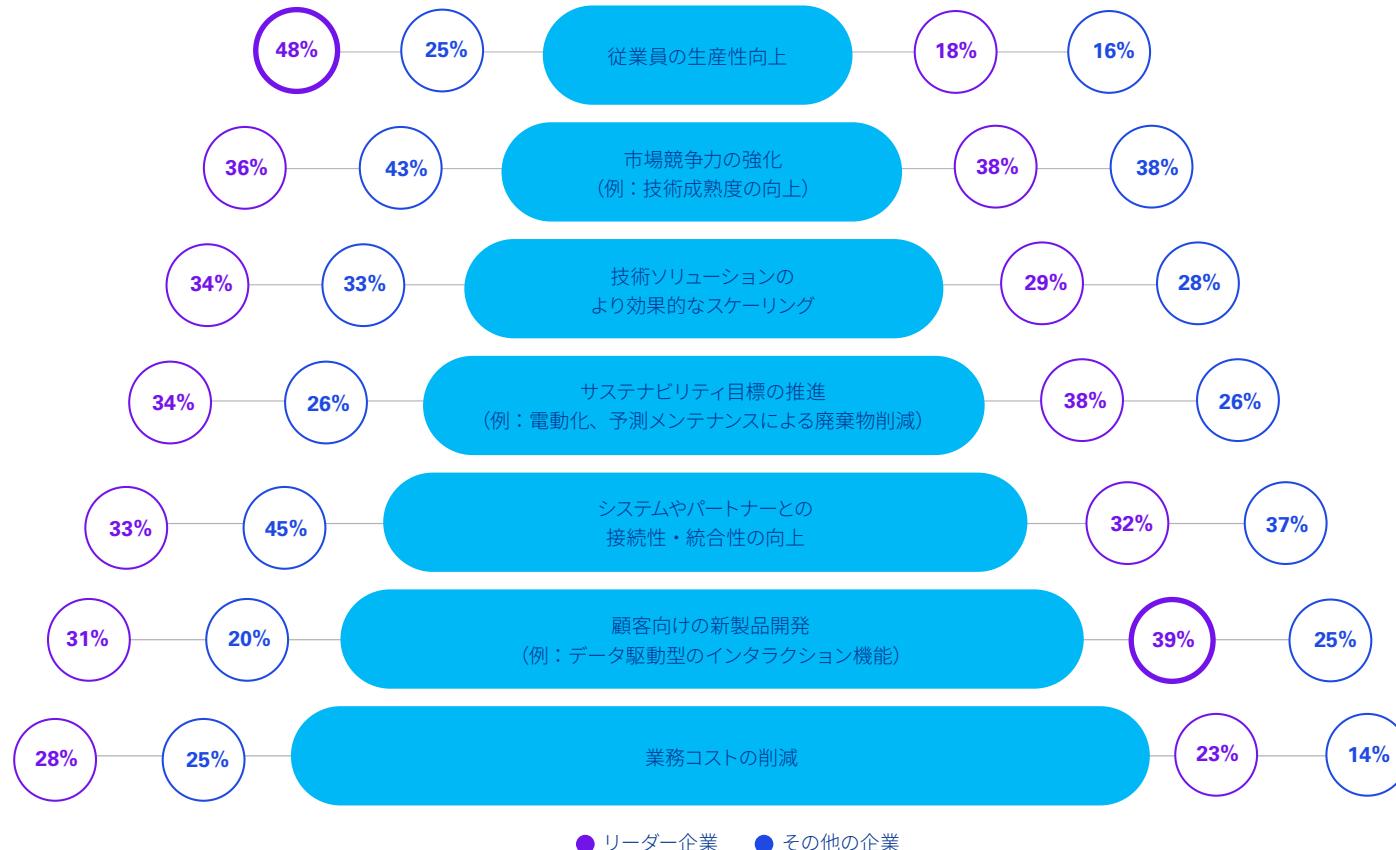
Petra Eileen Lichtenau

Global Automotive Executive,
KPMGインターナショナル

図7：これまでの技術投資による最大の成果は 「従業員の生産性向上」



3年



Q: 生産や業務の改善において、これまでの先端技術への投資による最も大きな成果は何でしたか？

出典：第25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2025

Q: また、今後3年間で最も期待する成果は何ですか？

出典：第25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2025

少ない投資で、大きな成果を

断片的で予測困難な市場においては、厳選した質の高い投資が勝利の鍵となります。これは、活動を減らすことではなく、最も重要なことに集中するという意味です。資本をインパクトの大きい施策に集中させることで、企業はリターンを最大化しつつ、リスクを抑えることができます。

調査結果では、自動車業界のエグゼクティブの3分の1以上が、今後3年間で自社のビジネスモデル、製品、オペレーションが完全に変革を迎えると回答しており、リーダー企業ではその割合が71%に達しています（図5）。これは単なる通常のビジネス上の変化ではなく、何をどのように作り、どう価値を生み出すかの抜本的な再定義を意味します。

このような環境下では、市場導入スピードが競争力の重要な差別化要素になっています。コンセプトから顧客への提供に至る迅速な展開は、もはや選択肢ではなく必須条件です。製品ライフサイクルが短縮し、消費者の期待が高まり続けるなか、迅速な提供を実現できない企業は、競争から取り残されるリスクに直面します。スピードは、早期フィードバック、迅速な改善、競争力強化を実現します。特に、EVプラットフォーム、ソフトウェア機能、自動運転システムなどの先端技術分野では、その重要性が際立っています。さらに、スピードにより企業は、短期的な市場機会を活かしたり、規制や地政学的な変化に対してより柔軟な対応ができるようになります。

自動車会社は、この新たな局面で成功を収めるために、より厳格に規模へアプローチしなければなりません。それは、**規模よりも集中、量よりも価値、短期的な利益よりも長期的な成長**を追求するアプローチです。

この考え方は製造領域にとどまりません。多すぎる地域・製品・施策にリソースを分散させている企業は、最も精度が求められる局面で影響力が弱くなるリスクを抱えています。今こそ、市場投入戦略、財務戦略、デジタル投資、研究開発の配分、人材配置、M&Aの活動を根本から見直すべきときです。

“現在の経済環境における多くの不確実性は、企業の財務パフォーマンスの予測や適切な予算編成を難しくしています。こうした課題は、サプライチェーンのパートナー、投資家、従業員を含めたすべてのステークホルダーに影響を及ぼします。財務部門は、財務報告に関する影響を効果的に管理し、支出に関する明確な指針を各チームに提供することで、主導的な役割を果たさなければなりません。**”**

Dr. Andreas Ries

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

エグゼクティブは次に何をすべきか？

01

競争力を高めるための選択と集中

高収益・高需要セグメントにポートフォリオを再集中します。低価値モデルの段階的廃止を通じて資本を解放し、差別化の強化へつなげます。リソースをイノベーションやブランドを左右する技術に再配分します。

02

ROI（投資収益率）指標の再定義

成功の主要な測定方法として、販売台数から脱却し、ROI、モデル別収益性、顧客生涯価値などの指標へとシフトします。

03

AIによる加速

生成AIや予測AIを活用し、開発サイクルの短縮、意思決定の高度化、市場投入プロセスの効率化を実現します。バーチャル空間でのプロトタイプ製作、自動テスト、サプライチェーンの高度化など、AIはバリューチェーン全体でより迅速かつスマートな実行を可能にします。AIを早期に組み込み、スピードをレジリエンスに転換します。

04

統合への備え

戦略的M&A、ジョイントベンチャー、事業売却の機会を特定します。統合を通じて、中核機能の強化、地域間シナジーの創出、先端技術へのアクセス性向上をどう実現するかを検討します。

05

戦略転換の発信

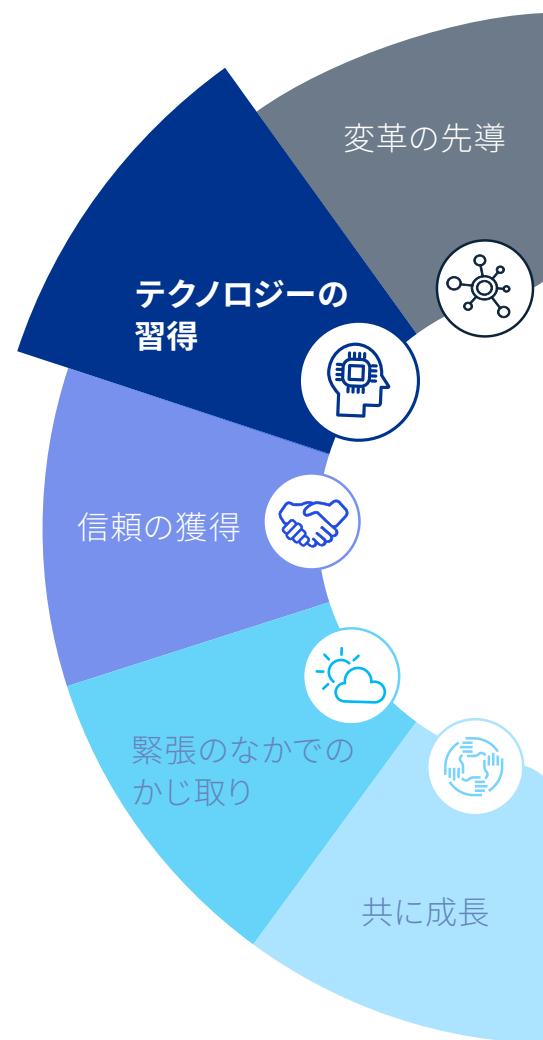
従業員、投資家、パートナーが、価値重視モデルの裏にある戦略的な意義を理解しているかを確認します。戦略の転換を、縮小ではなく進化として位置付けます。



変革の「5つのT」

テクノロジー の習得

デジタル戦略を管理・統制する



インサイト

現在の自動車業界において、テクノロジーやAIはもはや差別化要因ではなく、必須条件となっています。デジタルインフラの主導権を握れなかった企業は、競争から取り残されるリスクに直面しています。テクノロジーは今や、差別化、信頼性、業績の基盤です。しかしテクノロジーは、明確な所有、文化的整合性、堅牢なガバナンスがないと、競争優位ではなくリスクへと変わってしまいます。

この変化は、より良いクルマをつくることだけが目的ではありません。業界のデジタルな未来を形づくる能力、マインドセット、パートナーシップを根付かせることが重要なのです。

準備のギャップ：多くの企業は、投資しているテクノロジーへの備えができていない

テクノロジーは今や顧客体験、業績、競争力の基盤となっています。しかし、ほぼすべての自動車会社がAI、電動化、自動運転の導入を急ぐ一方で、それらを実現するためのシステムの主導権を握っている企業は多くありません。

これは業界にとってきわめて重要な転換点です。セキュリティと柔軟性をデジタルソリューションに落とし込めない企業は、信頼を損ない、存在感を失うリスクがあります。これは喫緊の課題であるにもかかわらず、多くの企業は十分な準備ができていません。

誰もが投資しているが、十分に準備できている企業はほとんどいない

調査によると、自動車会社の86%が、AIや先端技術へ積極的に投資しています。この投資により、生産性の向上、サプライチェーンの効率化、顧客体験の向上、研究開発の高度化など、多岐にわたる成果があるでしょう。

しかし、投資するだけでは十分とは言えません。テクノロジー破壊を最大の脅威と捉えるエグゼクティブのなかで、「十分に準備できている」と答えた割合はわずか20%にすぎません。この準備のギャップは、リスクを急拡大させています。

さらに、自動車のバリューチェーンにおいてデジタルシステムやパートナーの数が増加するにつれ、サイバーセキュリティの侵害、データプライバシーの不備、システムの非互換性、コンプライアンス違反、ブランド管理喪失のリスクも拡大しています。

SDVがもたらすリスク

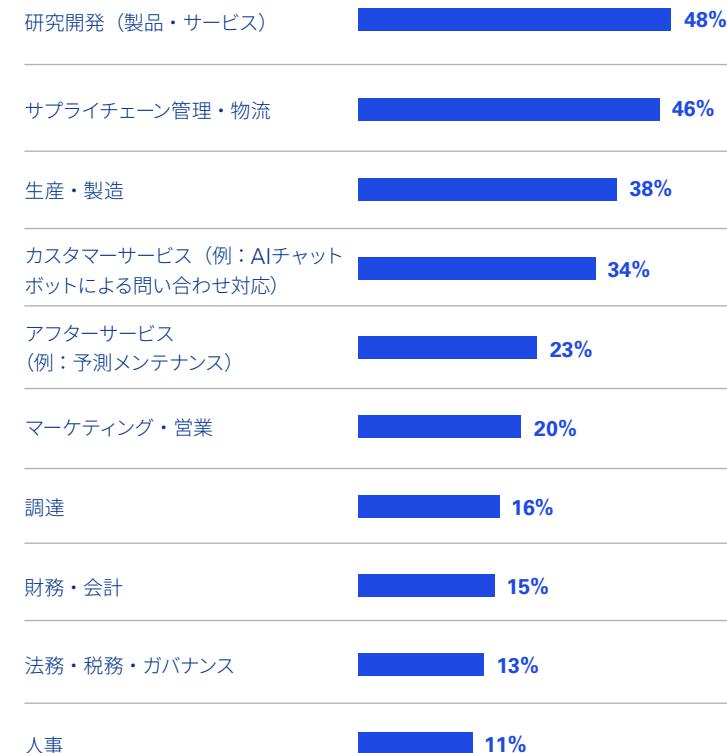
SDVは、単に車両のアーキテクチャだけでなく、OEMやサプライヤーが責任、所有権、そしてイノベーションをどのように捉えるかについても、大きな変化をもたらしています。

SDVは、継続的なアップデート、アプリのような機能、リアルタイム接続、サブスクリプションサービスの新たなビジネスモデルを実現します。その一方で製造者は、自動運転における責任問題、リコールや保証対応の増加⁸、シームレスな技術体験への顧客ニーズの高まりなど、これまでにないリスクにも直面しています。

⁸ The 4 delays for software-defined vehicles、Forbes、2025年

⁹ Autonomous car market size & share analysis、Mordor Intelligence、2025年

図8：AIによる生産性・コスト削減の恩恵を最も期待する領域は研究開発とサプライチェーン



Q : AIによって生産性向上やコスト削減の恩恵が最も期待される業務領域はどこですか？

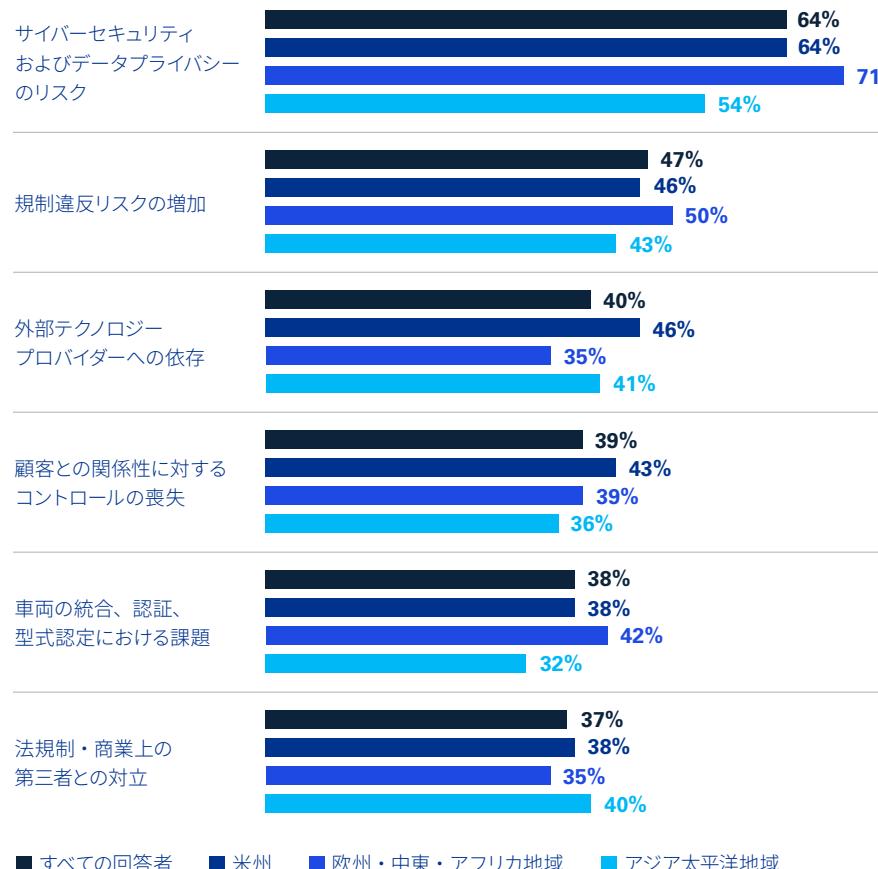
出典：第25回 グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2025

87%のエグゼクティブは、「2030年までに自動運転がすべての車種で標準化される」と予測しています。自動運転車市場は2030年までに約1,220億米ドル規模に達する見込みで、これは2025年から年23%の平均成長率となっています。OTA(Over-the-Air) アップデートなどのソフトウェア機能は、その成長の中心的な役割を果たすでしょう⁹。

これは、欧州・中東・アフリカ地域を中心に、エグゼクティブがサイバーセキュリティやデータプライバシーに関するリスクへの懸念を示す背景となっています。調査では、複雑化するサプライヤー・技術パートナーのネットワークへの依存の高まりが、こうしたデジタル脆弱性への不安を増大させていることが明らかになっています（図9）。

この問題は、単に技術面だけでなく、構造的な問題でもあるのです。多くの自動車メーカーは依然として、旧来の開発モデル、遅い調達サイクル、分断されたIT機能で業務を行っています。これらは、ソフトウェア主導の世界に適していません。成功するためには、車両を支えるシステムが技術的に堅牢であるだけでなく、戦略的に所有され、企業文化に統合されていることを、企業は確実にしなければなりません。

図9：拡大するサプライヤー・技術パートナーのネットワークがサイバーセキュリティのリスクへの懸念を増加させている



Q: SDVの普及により車両がより多く接続されるなかで、製造プロセスに関与するサプライヤーや技術パートナーの数が増加しています。次の項目において、サプライヤー／パートナーの増加が与える影響について、どの程度懸念していますか？－「非常に懸念している」「懸念している」の割合

出典：第25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2025

アウトソーシングから自社保有へ

近年、多くのOEMやTier1サプライヤーがデジタル機能強化のために外部組織との提携を進めています。調査に回答したエグゼクティブは、このような連携が、事業成功を導く重要なパートナーシップにおけるトップ3の1つと位置付けています。

しかし、過度なアウトソーシングはリスクを伴います。とはいえ、自動車会社はすべてを自社で構築する必要はありません。自社保有、共同開発、外部委託する技術を明確にすみ分ける戦略が必要なのです。車両セキュリティ、OTAアップデート、運転支援機能など、顧客の信頼に直結する重要システムは、OEMの内製を増やしていくべき領域です。

調査に参加したエグゼクティブはこの点に同意しています。緊急支援やメンテナンス通知といった安全・セキュリティ機能は、テック企業ではなくOEMが引き続き管理すべき領域と考えています。

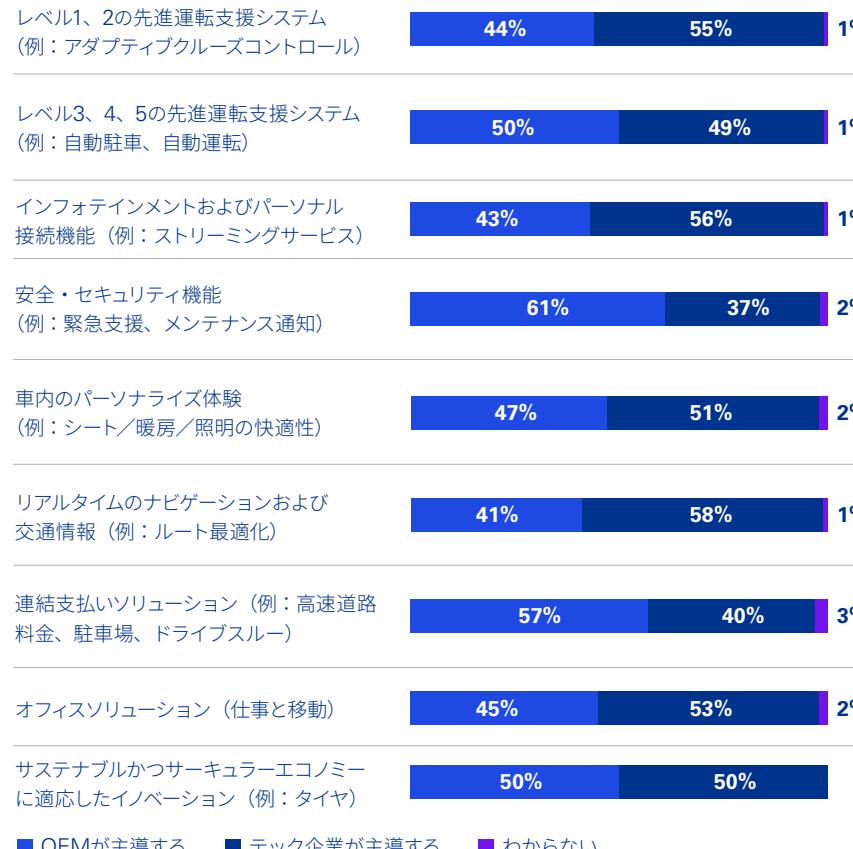
“

セキュリティは今や最優先事項です。車両のソフトウェア駆動化や自律化が進むにつれ、サイバー攻撃のリスクは増大し、安全上の重大な懸念や顧客の信頼を脅かす要因となっています。さらに、データ漏洩は財務や評判に深刻な影響を引き起こす可能性があります。”

Richard van der Meer氏

Chief Information Officer at Nissan AMIEO

図10：安全・セキュリティ機能はOEMの管理下にとどまる可能性が高い



Q：車両がSDVへと進化し顧客の期待も変化するなかで、OEMとテック企業の提携は今後さらに増加すると見込まれます。このような状況下で、次の自動車の機能はOEMとテック企業のどちらが主導すると考えますか？

出典：第25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2025

“

長年にわたる中核技術の外部委託は、従来型の自動車会社の事業拡大を支えてきたものの、その代償として深い技術的専門性を失うこととなりました。SDVとAI主導の開発が業界を再構築するなかで、その外部委託への依存は戦略的な弱点になりつつあります。イノベーションのスピードは、今や何を購買できるかではなく、何を自社でコントロールできるかにかかっています。”

Bernhard Lang

Partner, KPMGドイツ

文化の衝突：テクノロジーのスピード vs 自動車業界の伝統

デジタルの成功の鍵は技術的な管理だけではありません。多くの自動車会社にとって、真の障壁は「企業文化」です。

テック企業との協業が進んでいるにもかかわらず（エグゼクティブの34%がすでにテック企業と提携中、42%が今後提携予定と回答）、多くのOEMは依然として階層的でスピードに欠ける組織構造を維持したままでおり、アジャイルで実験的なテック企業のアプローチと衝突しています。

「根深く組み込まれた組織構造は反復のスピードよりも管理を優先するため、多くの欧米OEMは苦戦しています」と、KPMGドイツのBernhard Langは指摘します。

テック企業がスプリントで素早く反復して開発する一方、多くのOEMは依然としてウォーターフォール型の静的なプロジェクト計画に依存しています。文化的な整合性を欠けばイノベーションは鈍化し、統合は失敗し、価値が失われます。

エグゼクティブは次に何をすべきか？

01

デジタル管理領域の定義

ソフトウェアおよびテクノロジーの機能を「自社保有」「共同開発」「外部委託」の3つに分類し、安全性・セキュリティ・信頼性にかかるシステム（車両制御ソフトウェアなど）は自社で保有すべきです。

02

技術パートナーシップのガバナンス強化

パートナー選定、統合、責任分担に関する明確なプロセスを構築し、法的・規制的な枠組みを最初から契約に組み込むことが重要です。

03

アジャイルなオペレーティングモデルの構築

技術チームを部門横断型の柔軟なチームに再編成し、デジタルツインなどの先進ツールを活用して、アイデアの検証、失敗リスクの低減、リアルタイムのフィードバックによる迅速な学習を可能にします。

04

誠実性と透明性への投資

製品設計段階からサイバーセキュリティとデータプライバシーを組み込み、顧客に対してデータの利用方法と保護体制を明確に伝えます。

05

文化的ギャップの解消

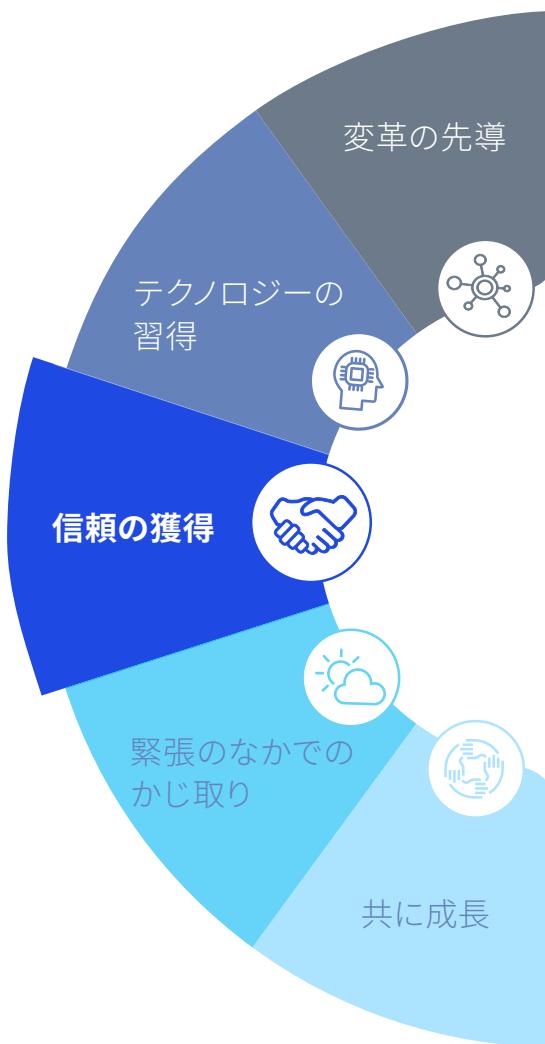
経営層に対してデジタルファーストの運用原則を教育し、テクノロジーに精通した人材を中核業務に登用・昇進させ、実験と反復を促進する社内インセンティブを作ります。



変革の「5つのT」

信頼の獲得

顧客インサイトをロイヤリティに変える



インサイト

ブランドロイヤリティが揺らぎ、デジタル破壊が増大する市場において、顧客インサイトはもはやオプションではなく、競争優位の基盤です。ブランド、エコシステム、EV新興勢力が乱立するなかで、顧客を深く理解している企業だけが信頼を獲得し、ロイヤリティを築き、存在を維持できます。

曖昧さは許されず、精度が求められます。成功は、リアルタイムで得たインサイトを、パーソナライズされた体験、適応型サービス、製品イノベーションへと効果的に変換する能力にかかっています。**SDVやコネクテッドモビリティの時代において、顧客を知ることはマーケティングのためだけでなく、設計、開発、サービス提供における戦略的な重要指針を示します。**

精緻な開発を基盤とする業界でありながら、顧客理解においては驚くほど精度に欠けている自動車会社が数多く存在しています。

SDVの台頭、デジタルタッチポイントの増加、顧客への直販チャネルの拡大により、OEMやサプライヤーはこれまで以上に多くの顧客データへアクセスできるようになりました。それにもかかわらず、依然としてほとんどの企業が大まかな想定に基づいて製品やサービスを設計しています。

今後勝ち残るのは、一度きりの販売を目指す企業ではなく、複雑さを読み解き、インサイトを行動に変え、長期的な関係を築ける企業になるでしょう。

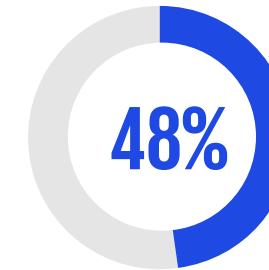
エグゼクティブは自信を持っています—しかし、それは油断ではないか?

表面的には、多くの自動車業界のエグゼクティブが顧客ニーズに応えられると自信を持っています。実際、調査対象の約60%が顧客満足度の目標を上回っていると回答しています。

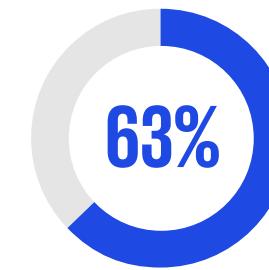
しかし、多くの自動車会社は、DXやAIへの多額の投資にもかかわらず、顧客ニーズへの理解を過大評価しています¹⁰。KPMGが発行したレポート「[Global Customer Experience Excellence 2024](#)」によると、顧客体験でリーダーとされるブランドは、「パーソナライゼーション」と「誠実性」を特に重視しています。しかし、これら2つは、自動車業界が自己評価に比べて後れを取っていることが多い分野です。

たとえばドイツ市場のように、自動車業界が顧客体験で高評価を得ている地域はあるものの、グローバル全体でみると、「企業が提供していると信じている価値」と「顧客が実際に感じている体験」との間にはギャップがあることが明らかになっています。

この自己評価と外部評価の乖離は、重大なリスクとなり得ます。調査によれば、リーダー企業は他の企業に比べて5倍近く、顧客満足が事業成長に不可欠であると位置付けています。自動車会社はAI、自動化、効率化への積極投資を行っていますが、顧客中心の設計・エンゲージメント戦略に同等の重点を置いている企業はほとんどありません。これは、重大な戦略的ミスとなる可能性があります。



のリーダー企業が、顧客満足は自社の長期的な収益性にとって重要と回答しているのに対し、その他の企業ではわずか10%にとどまっています。



のリーダー企業が、製品・サービスの品質が長期的な収益性にとって重要であると回答しているのに対し、その他の企業は15%に過ぎません。

出典：第25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2025

“

企業規模が大きくなるほど、失うものも大きくなります。つまり、持続的なポジションを築くためには、これまで以上に注意深く、そして多くの努力を注ぐ必要があるということです。なぜなら、今や誰もが同じ技術を使って、高い品質、耐久性、信頼性を構築・検証・提供しているからです。競争環境が急速に平準化しているなかで、今後の真の差別化要素は、人々が抱くブランドに対する感情的なつながりです。”

Don Romano氏

President & CEO

Hyundai Motor Company in Australia

10 Beyond the noise: Orchestrating AI-driven customer excellence, KPMG, 2024-25年

新興EVブランド、テクノロジー企業、プラットフォーム型の革新企業が市場に参入するなか、既存企業は顧客の信頼やロイヤリティを頼りにすることはできなくなりました。ただし、新たな顧客ニーズを深く理解すれば、より高い確率で顧客を維持できるでしょう。

細切れのデジタルジャーニーは、顧客体験にダメージを与える

現在の顧客は、初期の情報収集やショールームでの体験から、販売金融、納車、メンテナンス、アップグレードに至るまで、車両の

ライフサイクル全体にわたり、シームレスでパーソナライズされた体験を期待しています。車内では、顧客はダッシュボードではなくスマートフォンのように直感的で接続性の高いインターフェースを望んでいます。

しかし、多くの企業はこれらの顧客体験の実現に苦戦しています。調査では3分の1のエグゼクティブが、デジタル販売への移行が顧客との関係構築を難しくしていると回答しています。**78%のエグゼクティブが2030年までに起きるであろうと考える、カーシェアリングやサブスクリプションモデルが新たな当たり前になる世界では、この傾向はさらに深刻化しているでしょう。**

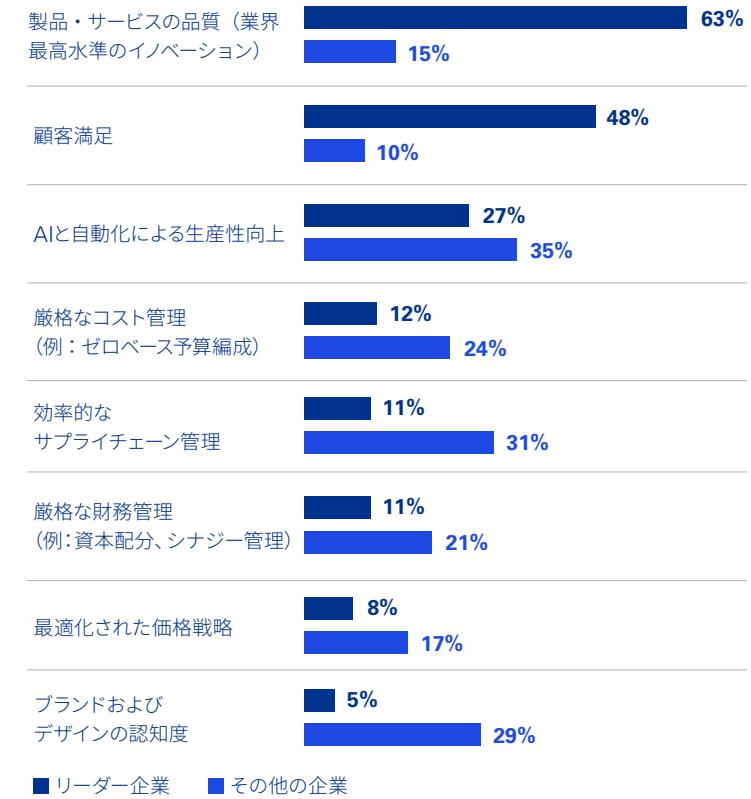


私たちの仲間は、目的のあるモビリティを共に創り上げるために集まっています。それは、人々の心を動かし、巻き込み、そしてパワーを与えるモビリティです。何をつくるかだけでなく、なぜつくるのかが重要です。イノベーションラボや世代を超えたワークショップを通じて、社員はもちろん、顧客も巻き込みながら、日産の未来を共創しています。„

Guy Rodriguez氏

President of Nissan LATAM

図11：リーダー企業は製品・サービスの品質と顧客満足に注力している



Q：これらのうち、自社の長期的な収益性にとって最も重要なのはどれですか？

出典：第25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2025

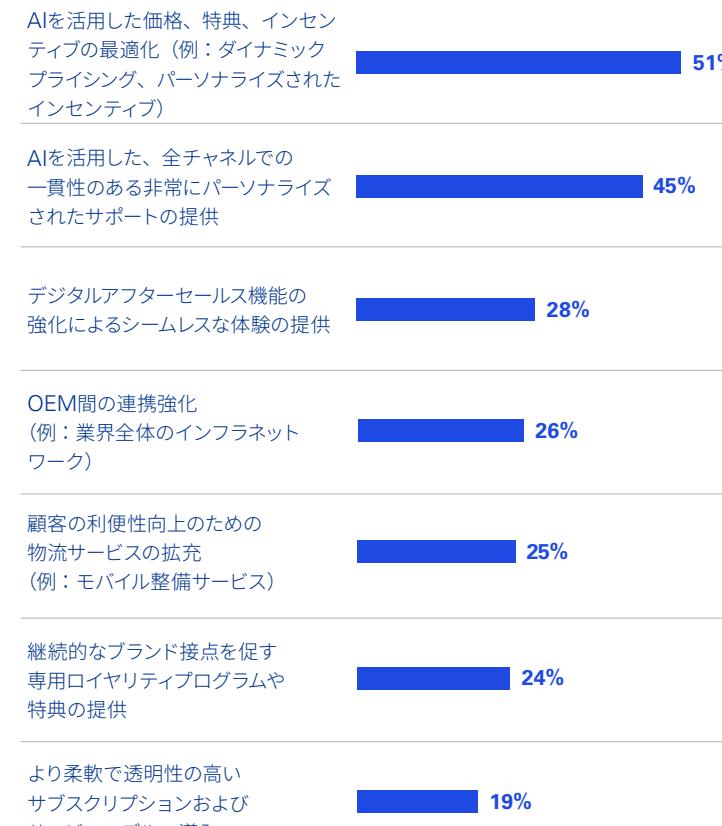
「欧州・中東・アフリカ地域では、多くのOEM部門が顧客接点ごとに異なるCRM（顧客関係管理）システムを導入しているため、顧客は一貫性のない複数のプラットフォーム間を移動させられるという、細切れのデジタル体験が生じています」と、KPMGドイツのパートナーであるTom Lurtzは言います。さらに、「これは非効率的であるだけでなく、顧客の期待に応えられないため、業績にも悪影響を及ぼす可能性があります。OEMが長年にわたり築いてきた信頼は非常に強固なものです、シームレスな体験を通じて継続的に強化されなければ、将来的に維持される保証はありません」と指摘します。

こうした課題に対応するため、企業はAIを活用して価格設定の最適化やチャネル横断的な個別サポートの実現に取り組んでいます。しかし、AIへの依存が過度になると、長期的なロイヤリティを築くための感情的なつながりが疎かになることに加え、サイバーリスクへのリスクの増加により顧客の信頼を損なう可能性すらあります。

企業は、データによる優位性を十分に活かせていない

ほとんどのOEMやサプライヤーは、顧客をより理解するために必要なデータをすでに保有しています。たとえば、コネクテッドカーのセンサー、インフォテainmentの利用状況、販売金融利用、整備履歴、デジタルマーケティングでのやり取りなどは、顧客の行動や嗜好を示す豊富な情報源です。しかし、こうした貴重なデータは、サイロ化されており、十分に活用されていなかったり、明確な目的を持たず収集されていることが多いのです。

図12：企業は顧客中心の設計よりもスケーラブルな技術を優先している



Q: デジタル販売の拡大により自動車業界のブランドと顧客の関係が再構築され続けているなか、アフターセールスおよび顧客サービスの強化に向けて、次のどの分野に最も投資する可能性がありますか？

出典：第25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2025

「課題はデータ不足ではなく、それを活用してデジタルとリアル双方のチャネルで、差別化されたパーソナライズ体験を提供することです。ラテンアメリカでは、多くの顧客がオンラインで自動車購入の検討を始めますが、実際の購入は店舗で行いたいと考えています。異なる顧客接点をデータによりシームレスに連携させることが、顧客との関係を構築する鍵となります」とNissan LATAMのRodriguez氏は述べています。

プライバシーや利用許諾に対する意識の高まりも複雑な課題です。特に欧州や北米では、新たな規制によりOEMはデータ利用において透明性を重視することが強く求められています¹¹。アジア太平洋地域の調査回答者はサイバーセキュリティやデータプライバシーへの懸念が比較的低いものの、グローバル基準に応えられない場合、企業の評判に悪影響を及ぼす可能性があります。

信頼を築くためには、企業がデータ利用方針を明確に示し、顧客が自ら設定を管理できるオプションを提供することが不可欠です。データ戦略と顧客戦略は一緒に進化させていかなければなりません。

¹¹ 2025 Connected car study, S&P Global, 2025

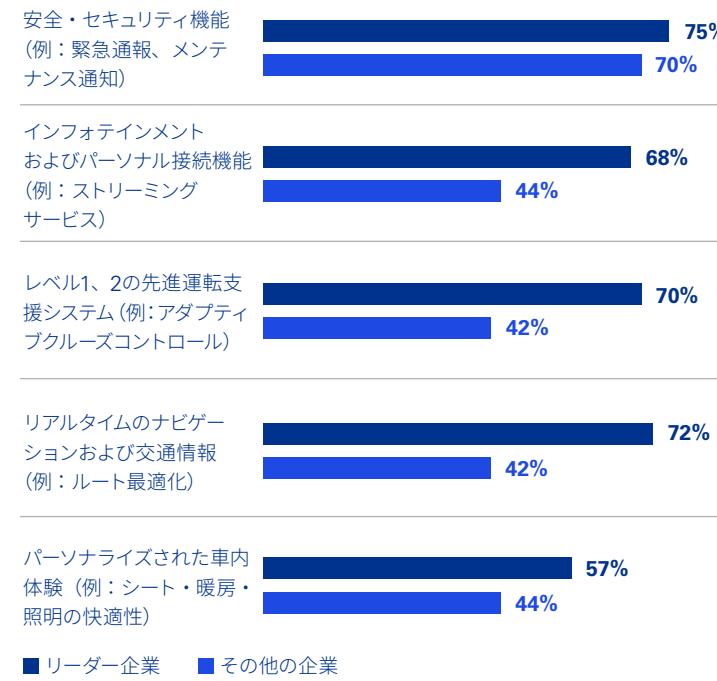
顧客が価値を感じる機能（そして支払う意思のない機能）の見極め

企業がデータを活用して顧客の嗜好を正確に把握しようと試みる際、しばしばその解釈を誤ることがあります。私たちの調査に参加したエグゼクティブたちは、顧客がどのデジタル機能に対して支払い意欲があるかについて、意見が一致していないようです（それらを標準機能と見なしているか、価値を感じていないため）。エグゼクティブの47%は、レベル1または2の先進運転支援システム（ADAS）に対して顧客が支払う意思があると考えた一方で、52%は逆の見解を示しています。このような見解の差異は、研究開発投資の優先順位付けや、新たなデジタルサービスの収益化を行ううえで障害となります。他方、リーダー企業は顧客の期待をより明確に把握していることが見て取れます。

調査結果によると、45%のリーダー企業は顧客ニーズの管理や新たなビジネスモデルの特定をOEMの最重要課題として位置づけており、その他の企業（20%）より高くなっています。

この傾向は、中国のような変化の激しい市場で特に顕著であり、イノベーションのスピードは急速に進化する顧客ニーズと密接に結びついています。「中国の新興企業にとって、消費者こそがイノベーションの原動力です。消費者が必要とし、技術的に実現可能であれば、企業はそれを手頃な価格で提供する方法を見つけるでしょう」とKPMG中国の自動車部門責任者であるNorbert Meyringは語ります。

図13：リーダー企業は顧客が支払う意思のある機能をより明確に把握している



Q：次の車載機能について、顧客はどのように価値を認識していると考えますか？
顧客が対価を支払う意思があるかどうかをお答えください。

出典：第25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2025

“

改めて顧客を最重視しながら自動車業界は形を変えています。ビジネスモデルを変革し、顧客ライフサイクルに応じ、コネクテッド、安全意識、インフォテインメントなどを求める顧客層に働きかけなければなりません。”

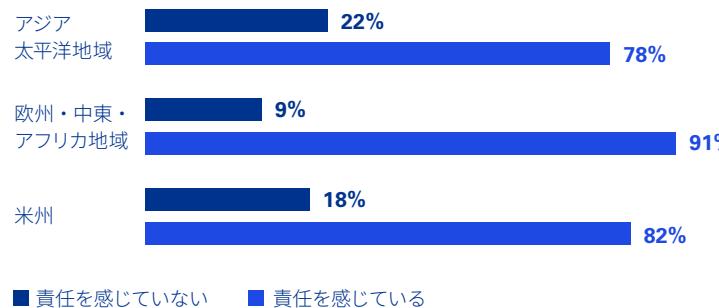
小見門 恵

Head of Automotive Japan
KPMGジャパン

顧客の支払い意思を理解することは、価格への懸念と充電インフラ不足により世界の多くの地域で販売が減速しているBEV市場において特に重要です¹²。

企業の84%が**BEV需要の促進は自社の責任**だと感じており、BEV設計やBEV関連技術の互換性向上のための研究開発への投資が最も効果的な戦略として選ばれています。

図14：BEV普及に責任を感じている自動車会社の割合



Q: BEV普及に責任を感じていますか？

出典：第25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2025

“

企業は、各市場の構造的・地理的な特性に応じて製品を最適化する必要があります。たとえば、米国では利便性が大きなセールスポイントであるのに対し、欧州では安全性が重視される傾向にあります。一方、アジア太平洋地域は、先進技術機能への期待が特に高い傾向にあります。”

Tom Lurtz

Partner, KPMGドイツ

“

BEV市場は、サステナビリティとならんでイノベーションが原動力となっています。主な差別化はエンジンではなく、スマートビークルとしての総合的な体験で、バッテリー廃棄や資源不足といった課題への対応を含め、循環性が中心的なテーマとなりつつあります。”

Yannik Michels

Partner, KPMGドイツ

12 Disconnected: Differences in driver attitudes to EV adoption show it's too early to pull the plug on support, Shell, 2025年



エグゼクティブは次に何をすべきか？

01

顧客インサイトを戦略的優先事項として位置づける

データサイエンス、行動研究、デザイン思考を融合させた専門の顧客インテリジェンスチームを設置し、製品、マーケティング、サービスの意思決定にインサイトを確実に反映させます。

02

デジタルジャーニーを可視化・強化する

デジタルおよびリアルの顧客接点を網羅的に監査し、課題、重複、パソナライズの機会を特定します。システムを統合し、顧客を一元管理できる「シングルレビュー」を実現します。

03

責任と透明性をもってデータを活用する

データの収集・共有に関する明確な方針を策定し、顧客に自身のデータ利用を管理できる環境を与え、データ提供によって得られるメリット（より安全なドライビング、個別オファーの提供など）を説明します。

04

研究開発を実際の顧客嗜好に結びつける

AI、ソーシャルリスニング、直接的なフィードバックを活用し、顧客が価値を感じる機能と支払う意思のない機能を検証します。社内の仮説に頼るのでなく、体験重視の設計にイノベーションを集中させます。

05

LTV (Lifetime Value) を検討する

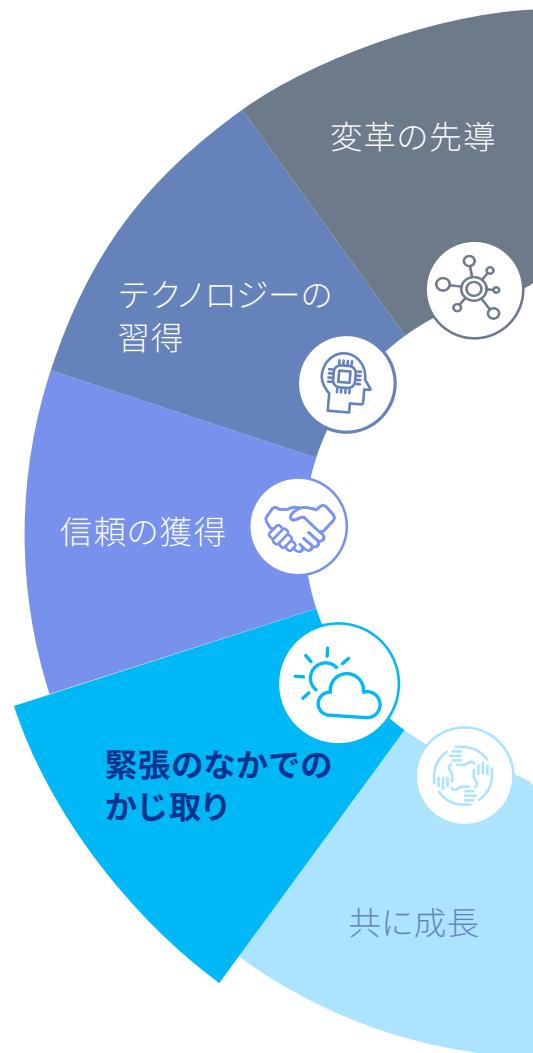
サブスクリプションモデル、バンドルされたサービス、アフターセールスへ投資し、顧客に継続的な価値を提供するとともに、安定した収益を確保します。



変革の「5つのT」

緊張のなかでの かじ取り

変革された世界へ適応する



インサイト

かつて自動車業界のサプライチェーンは、裏方で機能する存在でした。しかし現在は、戦略、コスト、評判、成長の中心にあり、取締役会のテーマです。地政学的分断、貿易摩擦、変化する規制環境が特徴的な時代では、地理的な要素は戦略そのものとなっています。地域ごとのレジリエンスを確立した企業こそが、分断された世界を最も上手く乗り越えることができます。

OEMやサプライヤーにとって、これはグローバル統合に関する長年の前提を見直すことを意味します。中央集約型の生産体制、ジャストインタイム物流、グローバル調達といった従来の手法は、関税、制裁、地域別産業政策によって形作られた世界では、もはや通用しなくなりつつあります。

深く構造的な変化が、これまで馴染みのあった自動車業界の枠組みを根本から覆しています。BEVとICE車の対立、新興企業と既存OEMの競争、都市部と地方部のニーズの違いを検討しなければなりません。しかし、地政学ほど業界に大きな混乱をもたらしている要因ではなく、高まる緊張が、サプライチェーンを含む業界のあらゆる側面を再構築しつつあります。結論として、レジリエンスはもはや守りではなく、競争優位性です。未来の自動車業界を牽引するリーダーは、迅速に変化に対応し、地域に根ざしつつもグローバルな視点で考えることができる企業でしょう。

分断された世界をどう乗り越えるか

保護主義の台頭、パンデミック後の構造的混乱、現地化の圧力により、サプライチェーンは絶えずリスクにさらされています。半導体不足からエネルギー価格の高騰、原材料依存まで、いずれの地域もこの影響を免れない状況です。

グローバル最適化の時代は終わりを迎え、現在は地域ごとのレジリエンスの時代へと移行しています。これからのサプライチェーンにはコスト効率だけでなく、柔軟性、安全性、戦略的自律性が求められています。

一方、西側のOEMはアジアや米国企業とは異なるサプライチェーン課題に直面しており、サプライヤーは利益率の低さ、高い資本制約、OEMへの依存度の高さから、より脆弱な立場に置かれています。

この課題の根本には、グローバル貿易体制の分断があります。かつて自動車会社は、予測可能なルール、安定した関税、開かれた市場を前提に最適な生産体制を構築していました。しかし現在、現地調達義務、貿易摩擦、輸出禁止措置、競合する補助金制度といった複雑に入り組んだ課題に直面しています。

さらに、サステナビリティ規制がその複雑さに拍車をかけています。EUでは、2035年までに新車のゼロエミッション化を義務付ける野心的な新目標が掲げられ、OEMは電動化への対応を迫られています¹³。同様の目標はすでに中国や米国のいくつかの州でも導入されています。

化石燃料からの脱却に向けたこの動きは、リチウムやコバルトといった重要鉱物に関する新たな脆弱性や依存関係も生み出しています。これらの鉱物の採掘や加工は、限られた少数の国々に集中しているのです。世界的に、この地政学的な不均衡への対応として、規制の強化が進められています。

- **中国**では、2030年までのESG報告の標準化を目指す長期的かつ包括的な計画の一環として、「企業サステナビリティ情報開示ガイドライン」が発表されました¹⁴。
- **EU**では、EUバッテリー規則により、バッテリーの循環型経済を構築することで、一次コバルトへの依存を低減しようとしています¹⁵。

- **米国**では、インフレ抑制法 (IRA) により、税控除、資金提供、各種プログラムを通じて国内鉱業が奨励されています¹⁶。ただし、重要鉱物への税控除は2033年までに段階的に廃止される予定です¹⁷。

- **オーストラリア**では、2024年財務法改正（金融市場インフラおよびその他の措置）法案により、大企業および金融機関に対して気候関連の財務情報開示が義務付けられました¹⁸。

この複雑化する環境を適切に乗り越えられる企業は、コスト削減、市場への円滑なアクセス、サプライチェーンの保護といった恩恵を享受するでしょう。しかし、多くの企業は規制が調達戦略や投資判断にどのような影響を与えるかを十分に認識していません。実際、「規制対応、税負担、貿易課題」を経営課題の上位とみなしているOEMはわずか9%です。この認識のギャップは、企業に重大な戦略的リスクを負わせる可能性があります。

こうした思い込みは、自社はすでに十分備えができているという印象をエグゼクティブに与え、重要な課題を見落とす原因となりかねません。それは、企業に深刻な損失をもたらしかねない、危険な誤解となる可能性があります。

13 EU loosens CO2 targets、FleetEurope、2025年

14 China's corporate sustainability disclosure standards: A roadmap for foreign companies doing business in China、The ESG Institute、2025年

15 New EU regulatory framework for batteries、European Parliament briefing、2024年

16 Summary of Inflation Reduction Act provisions related to renewable energy、EPA

17 US bill would end tax credit for critical minerals、Mining.com、2025年

18 Treasury Laws Amendment、2024年

サプライチェーンへの備えが業績を左右する

自動車業界は長年にわたり、効率性を追求したサプライチェーンモデルを構築してきました。具体的には、グローバル調達、ジャストインタイムの在庫管理、最大限の規模の経済を実現するための生産拠点の集中化が進められてきました。

しかし、そのモデルはもはや通用しません。KPMGの調査によると、エグゼクティブはこの変化を認識しており、**サステナビリティとサプライチェーンの変革**が、今後3年間において業界に最も破壊をもたらす要因の1つとして挙げられています。このテーマは、テクノロジー破壊をも上回る重要課題と位置付けられているのです。

業界は変化に適応しつつあるようです。サステナビリティとサプライチェーンの変革を最重要課題として挙げたエグゼクティブのうち、半数

“

私たちは、実際の構造的・地政学的な圧力の影響とクライアントの認識に差異があることをよく目にします。これは、多くの組織が、今日のグローバル環境の複雑さと相互依存性を依然として過小評価していることを示唆しています。**”**

Guido Havers

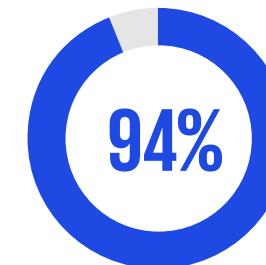
Partner, Audit, Regulatory Advisory, Sustainability Reporting & Governance
KPMGドイツ

が「十分備えられている」と回答しており、これはテクノロジー破壊に対して同様に感じている割合の2倍以上にのぼります。

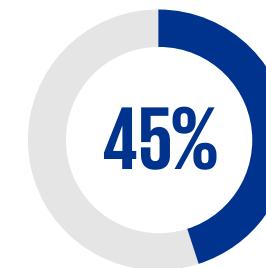
調査結果からは、サプライチェーンの備えが**競争力を左右する重要な要素**として浮かび上がっています。サプライチェーンの混乱やサステナビリティ変革に「十分備えられている」と回答した企業の94%が利益目標を上回る業績を達成していることがわかっています。これは十分な備えがないとする企業の45%と比べて、はるかに高い割合です。貿易摩擦を懸念する割合も、「十分備えられている」と回答した企業では14%と非常に低く、十分な備えがないとする企業の61%と比べ、大きな差があることが示されています。これは、戦略的な管理能力の差を明確に示しています。

図15：サプライチェーンの混乱とサステナビリティ変革への備えが十分にできている企業ほど、利益目標を上回る傾向がある

利益目標を上回っている企業



サプライチェーンの混乱とサステナビリティ変革に「十分備えられていると考えている」と回答した企業の94%が利益目標を上回っている



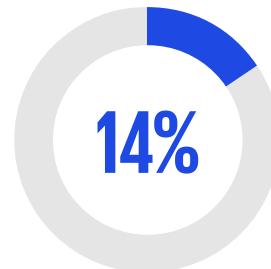
サプライチェーンの混乱とサステナビリティ変革に「十分備えられているとは考えていない」と回答した企業の45%が利益目標を上回っている

Q: 過去1年間、次の目標に対して業績はどうでしたか？(目標を上回った割合)

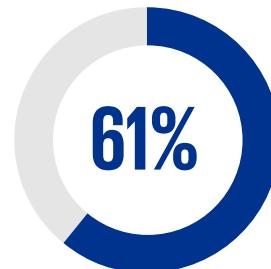
出典: 第25回 グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2025

図16：サプライチェーンの混乱とサステナビリティ 変革への備えが十分できている企業は、貿易摩擦 への懸念がはるかに小さい

貿易摩擦の激化を懸念している企業



サプライチェーンの混乱とサステナビリティ変革に「十分備えられていると考えている」と回答した企業の14%が貿易摩擦の激化を懸念している



サプライチェーンの混乱とサステナビリティ変革に「十分備えられているとは考えていない」と回答した企業の61%が貿易摩擦の激化を懸念している

Q: 次のステートメントは自社に当てはまりますか?

出典: 第25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2025

19 Revving up for localization, KPMG, 2025年

グローバル産業がローカル化へと舵を切る

多くの自動車会社が、関税リスクの軽減、輸送コストの削減、規制対応の改善、市場への迅速な対応を目的に、ローカル戦略へ転換しています。

今回の調査では、企業の**68%**（リーダー企業のみだと81%）がニアショアリング、友好国への調達先の移転、地産地消などの戦略を採用し、サプライチェーンの再構築に積極的に取り組んでいます。また、さらに25%の企業が同様の取組みを今後計画していることが明らかになっています。

KPMGのDr. Andreas Riesは、「サプライチェーン戦略の将来は、単に現地工場を設けることではなく、**完全なローカル・エコシステムを構築**することにあります。バリューチェーンの各部分の距離を縮め、統合された地域ネットワークを形成することに焦点が移っていくでしょう。この考え方自体は新しいものではありませんが、サプライヤー基盤全体を現地化するという点では革新的です」と述べています。

しかし、オペレーションの地域化は一筋縄ではいきません。多くの場合、サプライヤー基盤の大幅な再編、新たな提携・買収、地域ごとの機能の重複、慎重な長期的資本計画が求められます。

このような変革を支える**重要な要素がデータとテクノロジー**です。OEMやサプライヤーが事業モデルを現地化するプロセスにおいて、AIを活用した生産性向上は、生産拠点の国内回帰に伴う人件費の上昇を相殺する助けとなるでしょう。また、データ主導型のデジタルサプライチェーンソリューションにより、リアルタイム追跡、需要予測、効率的な在庫管理が可能になります¹⁹。76%のエグゼクティブが、今後のサプライチェーン戦略において、**データとテクノロジーが重要な役割を果たす**と回答しています。

図17：企業の3分の2以上が、ニアショアリング、友好国への調達先の移転、地産地消の戦略をすでに導入、または導入中

戦略的アライアンス・提携



製品・サービスの多様化



地域別の囲い込み（例：海外生産の制限）



事業の切り離しや新規株式公開（IPO）



特定地域・国での事業撤退・売却



Q: 貿易摩擦の激化や脱グローバル化への対応として、次の戦略的施策を実施する可能性はどの程度ありますか? —「すでに実行中」「現在導入中」と回答した割合

出典: 第25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2025

今回の調査結果で注目すべきもう1つのポイントは、企業の過半数(60%)が、将来のサプライチェーン戦略において、**サステナビリティとサーキュラーエコノミーの理念の組み込みが重要になる**と考えている点です。この変革において、現地化と循環性の結びつきはますます強まっています。現地でのリサイクル、リマニュファクチャリング、リユースを通じて資源を可能な限り活用することで、企業はグローバルへの依存を縮小させています。

KPMGドイツのYannik Michelsは、次のように述べています。「企業が現地化と循環型サプライチェーン戦略を採用するなかで、明確で信頼性の高い報告体制の整備は不可欠です。ESGは、財務

業績をサステナビリティ目標に連動させる堅牢な報告フレームワークが求められます。ここで重要なのがテクノロジーです。進捗を追跡するためだけでなく、データに基づく意思決定により現地のレジリエンスを定量的なビジネス価値へ転換する役割も果たします」

なお、現地化は一律ではなく、**市場ごとに異なる戦略が必要となります**。たとえば：

- 欧州**では、エネルギー価格や人件費の問題により、OEMは生産拠点を東欧や北アフリカに移しつつ、R&DセンターをEU域内に維持することが求められています。

- 北米**では、メキシコへのニアショアリングが人件費の優位性やUSMCA(米国・メキシコ・カナダ協定)に基づく有利な貿易条件をもたらす可能性があります。

- 中国**では、市場アクセスとコスト競争力を維持するために、現地での合弁事業やパートナーシップの構築が依然として不可欠です。

エグゼクティブは次に何をすべきか？

01

現地化が重要な地域で現地化する

サプライチェーンの地域化という複雑な課題に、小さいところから取組みます。成長ポテンシャルが高く、規制が複雑または地政学リスクが高い地域において、地産地消戦略を優先し、市場ごとに戦略を最適化します。

02

リアルタイムでリスクを可視化する

AIやアナリティクスを活用して地政学的リスク、サプライヤー依存、物流の脆弱性を継続的に監視します。混乱が発生した際に迅速な意思決定を可能にするダッシュボードを構築します。

03

規制リスクに常に備える

規制リスクを積極的に特定・軽減し、コンプライアンスを強みに変えます。ガバナンスの枠組みを構築し、定期的な評価を実施します。問題が深刻化する前に予測・解決するための高度な分析手法を使います。

04

サステナビリティを設計段階から組み込む

サステナビリティを個別の取組みとせず、レジリエンス戦略の一部とします。業績と透明性の両立を満たすサプライヤーを優先し、トレーサビリティツールへ投資します。

05

次の危機に備えたシナリオプランを立てる

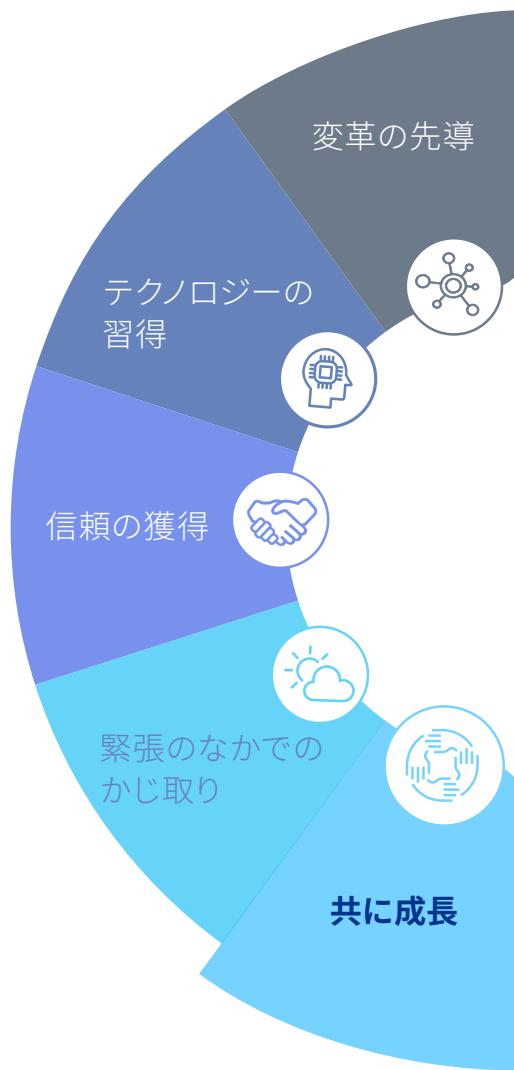
次の危機を待つのではなく、サイバー攻撃、海上輸送の停止、資源価格の急騰、制裁措置など、複数のシナリオに備えた計画を策定します。プレッシャーがかかる状況でも迅速に経営層が対応できる体制を整えます。



変革の「5つのT」

共に成長

協力とコミュニケーションで競争を制する



インサイト

自動車業界の未来は、いつ主導するべきか、いつ協働するべきか、いかにネットワーク全体で価値を創出するかを理解している企業によって形作られていきます。未来のリーダーは、単に構築するだけでなく、全体を指揮しなければなりません。成功は、サプライチェーンを管理することにとどまらず、エコシステムを調整し、連携させる力にかかっています。

電動化、デジタル化、地政学的緊張が形作る現状において、コラボレーションは競争優位性の源泉となります。勝者は、テクノロジープロバイダー、エネルギー企業、規制当局、モビリティプラットフォーマーをはじめとする多様なステークホルダーを、アジャイルで目的志向のエコシステムへと連携させることができる企業でしょう。

この変革における最も困難な課題の1つは、統制しようとするのではなく、協調を優先することでしょう。複雑で相互に結びついたエコシステムの時代では、もはや価値の創造やサプライチェーンのすべてを自社で管理することが成功の条件ではありません。むしろ、テクノロジー、インフラ、規制全体で異なる分野のパートナーを調整し、シームレスかつレジリエンスの高いソリューションを提供する能力にかかっています。

自動車会社が競争のなかで勝ち続けるためには、孤軍奮闘する存在から、ネットワーク全体で協力する存在へと変わらなければなりません。

競争から全体指揮への戦略的転換

最近まで、自動車業界のビジネスモデルは垂直統合型で、ブランドが主導していました。OEMは製造効率やデザインを競い合い、サプライヤーは仕様通りに納品し、テクノロジー企業は補助的な存在でした。

しかし、そのモデルは崩れつつあります。現在の競争優位性は、ソフトウェア、半導体、AI、サステナビリティ、ユーザー体験から来ており、これらはテクノロジー企業、インフラプロバイダー、エネルギー企業が得意とする分野です。

その結果、最も賢明な自動車会社は構築者から全体指揮者へと進化を遂げています。彼らは業界の枠を超えたパートナーシップ（アライアンス、ジョイントベンチャー、ライセンス契約やロイヤルティ共有などの商業的な取決めを含む）を形成し、多様な能力を組み込む役割を担っています。

“

巨大な統合は実現が難しいため、その代替手段として、今後はアライアンスや戦略的パートナーシップが増えていくと予想しています。両者がパートナーシップを通じて価値を創出することで、Win-Winの関係が築かれるのです。”

David Royce

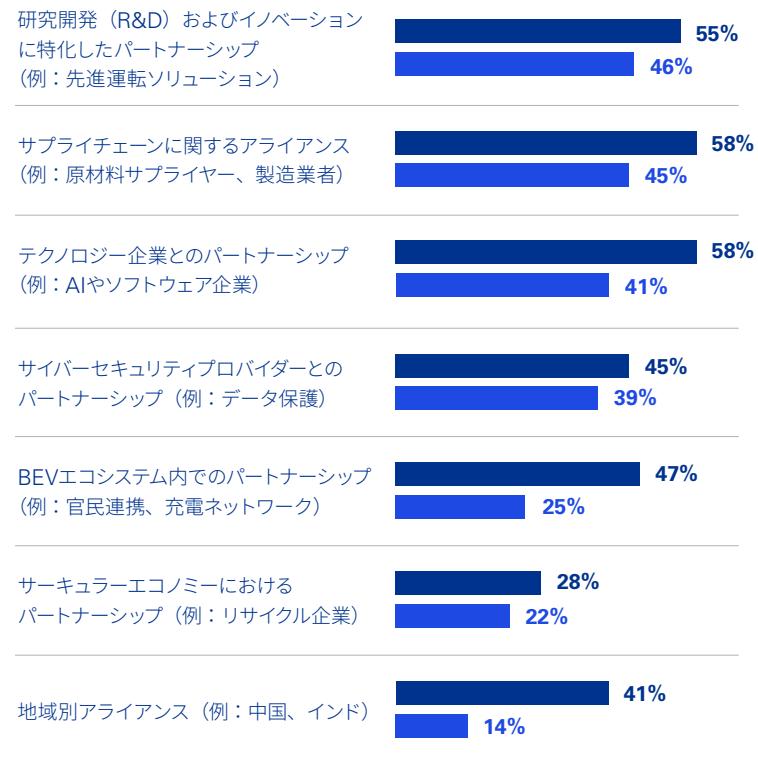
Partner, KPMG米国

この変化はすでに広く認識されています。エグゼクティブの91%が2030年までに自動車業界と他業種との融合がさらに進展すると予測しています。

パートナーシップはもはや選択肢ではなく、基盤となりつつあります。77%の企業が「戦略的アライアンスやパートナーシップがすでに事業成長に寄与している、または今後重要な要素となる」と述べています。特にリーダー企業はこの傾向が顕著であり、他の企業より広範な領域で積極的にパートナーシップを展開しています。

最も成功する協業は、双方の強みの上に構築されています。そのため、自動車会社は自社の能力を向上させるとともに、補完的な強みを持つパートナーを見つける必要があります。共創を推進するなかで持続可能な成長を遂げるために、アジャイルなビジネスモデル、厳密なコスト管理、市場アクセス、社内の専門知識が依然として必要です。

図18：リーダー企業はより広範な領域でパートナーシップを展開している



Q：今後3年間で、自社の成功に最も重要な戦略的パートナーシップやアライアンス（たとえば、他社との協業によるリソース共有やイノベーション推進）はどのようなタイプですか？

出典：第25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2025

協業の重要性：なぜ今、コラボレーションが不可欠なのか

電動化の複雑性

01
競争力のあるBEVエコシステムを構築するためには、バッテリー関連のパートナー、充電インフラ、電力網の統合、政府の支援が必要です。これらを単独でやり繕りできるOEMはほとんど存在しません。

ソフトウェアとコネクティビティの急成長

02
リアルタイムナビゲーション、インフォテainment、サイバーセキュリティ、OTAアップデートなどのデジタル機能は、OEMではなく、テクノロジー専門企業により開発される事例が増えています。先進的なソフトウェア企業との提携により、機能強化を加速させ、リスクを軽減できます。

イノベーションのスピード

03
従来の製品開発サイクル（通常5～7年）は技術や消費者向け電子製品のイノベーションサイクルには対応しきれません。アジャイルなパートナーとの協業によって、OEMやサプライヤーはより迅速に対応できます。

プラットフォーム経済モデルの必要性

04
スマートフォン業界が共通のOSやアプリエコシステムに集約されたのと同様に、自動車会社は共通の技術プラットフォームやアーキテクチャを構築することで、スケールメリットを最大化し、コスト削減を実現する道が開かれます。

シームレスな体験への需要

05
消費者は、もはや車を単なる製品として見ていません。彼らはモバイルアプリ、家庭用デバイス、エネルギー・システム、サービスエコシステムとのシームレスな統合を期待するようになっています。これを実現するためには、業界を横断した水平統合が欠かせません。

複雑な環境下では協業が不可欠

調査結果から、サプライチェーンの混乱やサステナビリティ変革への備えが十分だと考えている企業ほど、**以前よりも戦略的アライアンスやパートナーシップへの依存度が高まっている**ことがわかつきました。

実際、こうした企業の96%が外部との協業の重要性が増していると回答しています。この相関関係は、真の準備を整えるためには、**孤立した取組みでは限界**があり、ネットワークを活用したアプローチが必要であることを示しています。サプライチェーンがますます複雑化し、地政学的・環境的な圧力にさらされるなかで、企業は**レジリエンスとアジリティが社内の能力だけでなく、協調的なエコシステムによって構築されるのが最も効果的**であると認識し始めています。

戦略的パートナーシップは、もはや単なる戦術的な選択肢ではなく、不確実性に対応しながら変革を推進するための構造的な必須要件になっています。

組み込むだけでなく、共創する

エコシステム主導のイノベーションを最大限に引き出すには、表面的なパートナーシップを超えた、下記のような深い協業が求められます。それにより双方が投資し、協力し、学び合うことができます。

- **製品の共同開発**（例：車両プラットフォーム、自動運転技術の基盤）
- リスク共有・収益分配モデルの**ジョイントベンチャー**
- 業界標準を策定する**コンソーシアム**（例：充電プロトコル、データフォーマット）
- スタートアップエコシステムを活用した**イノベーションラボやアクセラレーター**

さらに、スピード・柔軟性・複雑性に対応するためのガバナンス体制の構築も必要です。通常、従来型の調達契約や共同開発契約だけではアジャリティは十分ではありません。

図19：サプライチェーンのレジリエンスにはパートナーシップが重要。サプライチェーンの混乱やサステナビリティ変革への備えが十分できている企業ほど、パートナーシップへの依存度が高い

以前よりも、戦略的アライアンスやパートナーシップへの依存が高まっていると回答した割合



Q: 次のうち、自社ビジネスに当てはまるものはどれですか？

出典：第25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2025

エグゼクティブは次に何をすべきか？

01

能力ギャップを迅速に埋める

特に所有することよりもスピードが重要な領域において、自社内の能力の不足部分を特定します。すぐに戦略的優位性を引き出せる領域にパートナーシップを集中させます。差別化につながる領域は自社で構築し、加速できる領域はパートナーと連携します。

02

エコシステム戦略を構築する

個々のパートナーにとらわれずに、エコシステムの設計を始めます。誰がリードし、誰が貢献し、知的財産がどのように共有され、価値が時間をかけてどのように創出されるのかを設計します。

03

ガバナンスと企業文化を再構築する

より迅速な意思決定、柔軟な契約、試行錯誤への高い許容度を可能にする社内の枠組みを構築します。KPIは、社内で所有するのではなく、パートナーシップにおける共通の目標に合わせて設定します。

04

関係資本へ投資する

パートナーを単なるベンダーとしてではなく、共創者として扱います。重要なリレーションの管理には経営幹部を任命し、あらゆるレベルで相互理解を確保します。

05

業界標準作りに参加する

可能な限り、より広い環境の形成に関与します。共通のアーキテクチャ、サステナビリティのプロトコル、ソフトウェア標準を定義するコンソーシアムに参加します。

地域別の インサイト

各地域の自動車セクターリーダーの
「5つのT」に関する見解

アジア太平洋地域



Norbert Meyring
Head of Automotive
ASPAC
KPMG中国

変革の先導

中国の自動車業界は急速な進化を遂げており、量から価値への転換が進み、技術、デザイン、ユーザー体験を優先するようになっています。BEV普及やコスト効率では世界を主導する位置にいますが市場の飽和による価格競争の激化が利益率を圧迫しており、ブランドの差別化とグローバル展開に拍車がかかっています。一方、日本と韓国はハイブリッド車を中心とした戦略を維持しており、水素にも戦略的な関心を持っています。BEVは、インフラの未整備、保守的な消費者、高額なコストが導入の障壁となっています。シンガポール、タイ、ベトナム、インドネシアなど東南アジアは、将来のBEV成長拠点として注目されています。しかし、中国ブランドによる現地生産や税制優遇があるにもかかわらず、高価格、充電インフラの不足、二輪車や公共交通機関への依存といった課題が残っています。

テクノロジーの習得

中国のOEMは技術統合において先頭を走っています。車両のデジタル化の初期ブームを受けて、多くの自動車メーカーが社内に技術部門を構築しようと試みましたが、失敗に終わりました。その結果、すぐに戦略的パートナーシップの必要性を認識することになりました。この地域では、すでにイノベーションが企業文化の中心にあったため、西側の競合他社に比べてより自然に統合が進みました。

信頼の獲得

自動運転やインテリジェントコネクティビティなどの高度な自動車技術に対する消費者の関心は高まっていますが、市場全体ではブランドへのロイヤリティは弱い傾向にあります。この傾向は、激しい市場競争や価格を重視した頻繁なプロモーションによってさらに加速しています。これにより、長期的な価値の認識が損なわれ、アフターサービスの信頼性に対する信用が低下しています。

緊張のなかでのかじ取り

地政学的緊張が高まるなか、中国の自動車メーカーは、より迅速で効率的かつ統合されたオペレーションによってサプライチェーンを合理化しています。これにより、レジリエンスとコスト効率が向上し、機動的なグローバル展開が可能となり、アジア太平洋地域全体の変革のペースを牽引しています。

共に成長

中国のOEMは、BEV、自動運転、スマートモビリティのイノベーションを推進するために、海外ブランドやテック企業との提携をますます強化しています。こうした機動的でプロジェクトベースのアライアンスは、迅速な市場参入を可能にしています。一方、日本と韓国は、長期的かつ構造的なパートナーシップを好む傾向がありますが、スマートモビリティへの移行が進むなかで、テクノロジー主導の協業も増えつつあります。中国と比べると慎重ではあるものの、これらの取組みはアジア太平洋地域全体で戦略的な重要性を高めています。

米州



Leonard LaRocca
Head of Automotive
Americas
KPMG米国



変革の先導

米国の自動車業界は、関税の影響、過去最高の車両価格、インフレ、BEVへの投資と普及、市場の変化など、複数の要因による不確実性に直面しています。これにより、OEMやサプライヤーはビジネスモデルを再構築しています。従来の業界常識は通用しません。企業は抜本的な変革への対応を模索している状況で、まず社内から着手し、AI、機械学習、データ分析を活用してコスト削減、パフォーマンス向上、開発サイクルの短縮を目指しています。また、より複雑な戦略に基づくパートナーシップや買収も進めています。変動性の高まりが急激な変革の原動力となるなか、OEMやサプライヤーは新たな方法で対応する必要があります。



テクノロジーの習得

米国の自動車業界が世界をリードしている分野の1つが、新技術、特に自動運転車です。米国企業はロボタクシーの開発において先駆的な役割を果たしており、一部の市場ではライドヘイリング型ロボタクシーの導入も進んでいます。このリーダーシップは、モビリティにおける新たな大規模市場の創出につながっています。



信頼の獲得

消費者は、自動運転やスマートコネクティビティといった先進技術に対して、より前向きな姿勢を示すようになっています。このようなダイナミックな環境のなかで、自動車メーカーの対応は製品イノベーションだけでは不十分です。透明性、顧客体験、そしてサステナビリティを通じて信頼を築くことが、顧客のロイヤリティを維持し、市場で際立つためになります重要になっています。



緊張のなかでのかじ取り

米国の自動車メーカーは、サプライチェーンのレジリエンスとサステナビリティを戦略的な優先事項として位置付けています。世界的な不安定性、混乱、コスト上昇への対応として、企業は予測分析や統合型データプラットフォームを活用し、全体の可視性を強化しています。輸送の集約やニアショアリングは、遅延の減少と効率向上につながっています。



共に成長

多くの企業において、大規模な合併による拡大を目指すよりも、特にテック企業やエネルギー企業との柔軟かつ価値重視の協業を選択しています。こうしたパートナーシップは、迅速なイノベーションの実現、リスクの共有、新たな能力へのアクセスを可能にしています。

欧州・中東・アフリカ地域



Nicolas Nowicki
Head of Automotive
EMA
KPMGフランス

変革の先導

欧州の自動車業界は、急激な変革の時期を迎えています。最大の課題の1つは、BEV技術への大規模な投資を進めながら、現時点での顧客ニーズに応えるために内燃機関（ICE）およびハイブリッド車の魅力的なラインナップを一定期間維持し続ける必要がある点です。この二軸戦略は、財務や運用リソースに大きな負担をかけるだけでなく、長期的な計画や予測をさらに困難にしています。また、業界はデジタル変革の加速や野心的なサステナビリティ目標の達成に向けた圧力にも直面しています。これには、新たな生産技術、ソフトウェア能力の強化、グリーンインフラへの多額の投資が求められます。

熾烈なグローバル競争のなか、欧州の自動車メーカーは、イノベーションとコスト効率のバランスを維持しつつ、規制遵守と顧客の信頼確保を両立させなければなりません。

テクノロジーの習得

欧州のOEMは、AIを試験的プロジェクトから戦略的導入へと移行させつつあり、AIツールを従業員全体に普及させ、より広範な生産性向上を図る動きが強まっています。また、欧州におけるAIの活用においては、透明性、安全性、倫理的利用に関する厳格な要件が課されているEU AI法への準拠が必要です。

信頼の獲得

自動車会社は、信頼を維持し、長期的なブランドロイヤリティを育むために、販売活動を超えた取組みが必要です。

現在の体験重視型市場では、顧客は自動車ブランドにも、テック企業や小売企業と同レベルのパーソナライズ機能・利便性を期待しています。こうした期待に応えられない企業は、次世代の購買層に選ばれないリスクを抱えています。

緊張のなかでのかじ取り

昨今の世界的な混乱と地政学的緊張の高まりを受け、EUは集団的な動員の新たな段階に踏み出しました。EUは現在、特にバッテリー生産のような重要分野において、自給自足と地域調達を明確に推進しています。欧州委員会のアクションプランは、域内製造を支援し、地域のサプライチェーンへの投資を促進し、外部サプライヤーへの依存を減らすためにバッテリーエコシステムの強化を図っています。

共に成長

欧州におけるアライアンスは単なる規模拡大の手段ではなく、持続可能なモビリティ、自動運転、コネクテッドサービスを支えるエコシステムの構築を目的としています。他地域に見られる、より独立した戦略とは対照的に、欧州のアプローチは相互依存を促進し、集団的イノベーションを推進するものとなっています。

提言

重要な指針を行動に転換

2026年のリーダーシップアジェンダ

「5つのT」：自動車業界のエグゼクティブのための新たなリーダーシップアジェンダ：



変革の先導： 自社ビジネスにおける規模・ スピード・価値の意味を再定義する

- 競争に勝つための合理化
- ROI指標の再定義
- AIによる加速
- 統合の準備
- 方針変更の発信



テクノロジーの習得： デジタル戦略を管理・統制する

- デジタル管理領域を定義
- 技術パートナーシップのガバナンス強化
- アジャイル運用モデルの構築
- 誠実性と透明性への投資
- 文化的ギャップの解消



信頼の獲得： リアルタイムかつインサイト主導型 の顧客エンジンを構築する

- 顧客インサイトを戦略的優先事項として位置づけ
- デジタルジャーニーの可視化と強化
- データの責任ある活用と透明性確保
- R&Dと実際の顧客嗜好の紐付け
- LTV (Lifetime Value) の検討



緊張のなかでのかじ取り： 地域ごとのレジリエンス戦略を 設計する

- 重要分野での現地化
- リアルタイムでのリスクの可視化
- 規制リスクへの警戒
- サステナビリティの設計への組み込み
- 次の衝撃に備えたシナリオプランニング



共に成長： 競合に先駆けて、 自社のエコシステムを構築する

- 連携不足な領域の可視化
- エコシステム戦略の策定
- ガバナンスと文化の再構築
- 関係資本への投資
- 業界標準化に向けた連携

従来：
量の最大化

これから：
価値重視の効率化

従来：
受動的な技術導入

これから：
能動的なデジタル所有

従来：
顧客に関する仮説

これから：
データに基づく深い理解と設計

従来：
画一的なサプライチェーン

これから：
地域に根差したリスク分散型の
オペレーション

従来：
すべてを自社で抱える体制

これから：
戦略的協業の全体指揮

最後の考察

クリティカルシンキングを促進し、抜け漏れをなくすためには、自身の前提を疑うことが欠かせません。以下では、あえて異なる視点を取り入れ、仮説の限界を試すようなオープンエンドの「もしも」の問い合わせかけます。これらの問いは明確な答えを導くことを目的としたものではなく、思考を促し、議論を活性化し、見過ごされがちな別の視点を引き出すことを目的としています。



変革の先導

量から価値への転換が、単純な話ではないとしたら？

- 高収益なイノベーションが規模なしには持続できず、業界が量か価値か、という誤った二項対立に直面しているとしたら？
- 現在の混乱（サプライチェーンの不安定性やBEV需要の変動など）が、永続的な構造変化ではなく、一時的な歪みにすぎないとしたら？



テクノロジーの習得

テクノロジー基盤の内製化が、競争優位ではなく複雑性を生んでいるとしたら？

- 統制の追求が、実質的な戦略価値ではなく、独立性の幻想によって動かされているとしたら？
- デジタル・コントロールタワーが、可視性を高める一方で、中央集権化と硬直性によってイノベーションを阻害しているとしたら？



信頼の獲得

テクノロジーだけでは、信頼を築けないとしたら？

- 信頼や顧客ロイヤリティが、データやプラットフォーム、パーソナライズエンジンだけでは得られず、長期的な行動、文化的理解、倫理的一貫性に基づいているとしたら？
- 過度なパーソナライズが、信頼を築くどころか、ユーザーに不快感やプライバシーへの懸念を生んでいるとしたら？



緊張のなかでのかじ取り

レジリエンス戦略が、新たな脆弱性を生むとしたら？

- 地政学的リスクへの対応としてサプライチェーンを現地化することが、コスト効率やグローバル統合の利点を損なうとしたら？
- 原材料の自給自足を追求する試みが、短期的には実現不可能であり、迅速な協力体制による解決への障害となっているとしたら？



共に成長

エコシステムが、触媒ではなく罠になるとしたら？

- エコシステムへの参加が、企業を硬直的なアライアンスに縛り付け、戦略的な自由を制限し、イノベーションを遅らせているとしたら？
- 協業へのプレッシャーが、パートナーへの過度な依存を生み、自社の能力や長期的な競争力を弱体化させているとしたら？

2026年のリーダーシップは、コスト管理やコンプライアンス対応、混乱への対処だけでは語れません。それは、自社の存在意義を再構築し、まったく異なる未来においてどのように価値を創出できるかを再定義することを意味します。**今こそ、不確実性を乗り越えるだけではなく、どのように主導権を再び握るかを決断するときです。**

自動車業界の変革を支えるKPMGの支援

自動車業界は現在、デジタル化、新しいモビリティ概念、規制強化、顧客期待の変化によって、これまでにない大きな転換期を迎えています。

KPMGのプロフェッショナルは、業界に対する深い知見、戦略的な先見性、そして先端技術を組み合わせた包括的なアプローチで、企業の変革を支援しています。

デジタル販売と新しいリテール： 顧客体験の再構築

現在、クルマの購入プロセスの多くはデジタル化されており、その約半分がモバイル端末で行われています。KPMGは、自動車会社がこの変革を形作ることを支援しています。具体的には、デジタル小売フォーマットの設計から、物理的な店舗への新たな顧客接点の組み込みに至るまで幅広くサポートしています。多くのブランドがデジタルブランド体験の可能性を十分に活かしきれていない現状に対し、KPMGは、オンラインとオフラインの両方でシームレスな体験を提供する、データドリブンかつ顧客中心の販売モデルによって、この課題の解消を支援しています。

KPMG specialist:
Tom Lurtz
E: tlurtz@kpmg.com

テクノロジーとDX： 成長の原動力としての イノベーション

AIを活用した生産からコネクテッドカー、デジタルプラットフォームまで、KPMGは先端技術の組み込みを通じて自動車業界を支えています。KPMGは、製造のデジタル化、データドリブンの意思決定促進、テクノロジーリーダー企業との戦略的提携促進を通じ、急速に変化する環境において、デジタルイノベーションと市場競争力を確保する支援をしています。

KPMG specialist:
Bernhard Lang
E: blang@kpmg.com

戦略、取引、M&A： ターゲットを絞った 成長の推進

新たな市場への参入、ポートフォリオの最適化、業績向上など、KPMGのプロフェッショナルは戦略的決定や取引のための幅広い支援を提供しています。買収・売却プロセスのアドバイザリー、ターンアラウンド戦略の策定、サプライチェーンや顧客チェーンにおけるコスト回収の最適化など、従来のM&Aを超えた長期的な価値創出を支援しています。

KPMG specialist:
David Royce
E: droyce@kpmg.com

サステナビリティと コンプライアンス： 競争優位としてのESG

サステナビリティは、もはや選択肢ではなく、不可欠な要素です。KPMGは、自動車会社がESG戦略を策定し、規制要件へ効率的に対応できるよう支援します。関連する規制の特定やリスク評価に加え、単に準拠しているだけでなくレジリエントかつ価値を生み出すことができる持続可能なビジネスモデルを設計します。

KPMG specialist:
Yannik Michels
E: ymichels@kpmg.com

グローバルの税務と貿易： 複雑性を自信に変える

地政学的な変動や貿易障壁の拡大が進む時代において、税務と貿易の専門知識は重要です。KPMGは、企業の透明性向上、効率化、そして競争力強化に向けて、グローバルサプライチェーンの最適化、研究開発におけるインセンティブの活用、国境を越えたコンプライアンスの確保を支援します。

KPMG specialist:
Peter Schalk
E: pschalk@kpmg.com

キャピティファイナンス： 自動車金融サービスの再構築

自動車金融業者は、自動車業界と金融業界の双方の急速な変化に対応するという二重の課題に直面しています。KPMGは、ビジネスモデルの変革、規制プロセスの最適化、新しいモビリティや販売戦略の構築をサポートしています。KPMG独自の6つの柱(Six Pillars)に基づくアプローチには、データ分析、ガバナンスの枠組み、広範囲にわたるプロセスの自動化が含まれており、効率化と未来への備えを支援します。

KPMG specialist:
Bernd Oppold
E: boppold@kpmg.com

調査手法

調査概要

本レポートは、KPMGが毎年実施しているグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ (GAES) の2025年版に基づいています。この調査は、世界の自動車業界における戦略的な変化を追跡するための、KPMGを代表するリサーチの1つです。2025年版では、業界リーダーが混乱にどのように対応しているか、そして高業績企業の差別化要因に焦点を当てています。

調査目的

本調査は以下を明らかにすることを目的としています。

- 自動車会社は、技術的・地政学的・規制的な混乱にどのように対応しているか
- 高業績企業（リーダー企業）は、他社と何が違うのか
- 今後10年間の変革を乗り越えるために、最も効果的な戦略とは何か

調査設計

本調査は、複数の手法を組み合わせたミックスメソッドにより実施しました。



自動車業界のエグゼクティブ775名

を対象とした定量調査



世界の自動車業界リーダー7名

への定性インタビュー



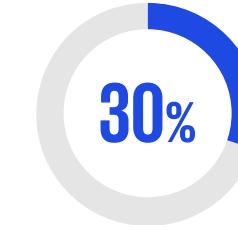
外部データの活用

機上リサーチによる補完的調査

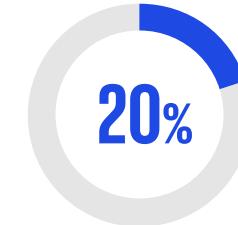
本調査は、**2025年4月～5月**にオンラインで調査を実施しました。

回答者属性

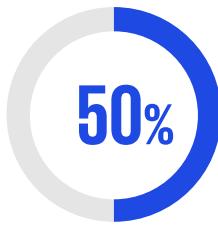
役職



C-suite
(CEO、会長、社長)



他のCクラス
経営幹部



上級幹部
(VP、部門長)

組織規模: 売上高や従業員数による絞り込みは行わず、中堅企業から大企業を対象

所有形態: 公開企業と非公開企業の混在

業種:

OEM **30%**

サプライヤーと自動車販売店 **40%**

モビリティと金融サービス **30%**

地域:

米州
(190)

欧州
(340)

アジア太平洋地域
(245)

定性インタビュー

以下を含む上級幹部へ、詳細インタビューを実施

- **Paul Farrell氏** (BorgWarner、Executive VP and Chief Strategy Officer)
- **Richard van der Meer氏** (Nissan AMIEO、Chief Information Officer)
- **Guy Rodriguez氏** (Nissan LATAM、President)
- **Don Romano氏** (Hyundai Motor Company Australia、President & CEO)
- **Thomas Schäfer氏** (Chief executive officer of the Volkswagen brand、Volkswagen Group Board of Management)

インタビュー結果はテーマ別に分析し、「5つのT」フレームワークの検証や補完に活用されました。

分析手法

調査データは、**比較分析および相関分析**を用いて評価

以下の条件を満たす回答者の上位

15%をリーダー企業として定義

1. イノベーション、顧客満足、業務目標において優れた成果を上げている
2. AIの高度な導入、サプライチェーンの地域化、戦略的パートナーシップの構築に積極的である

スコアリングインデックスは使用せず、自己申告による業績指標に基づいてセグメント化

データの管理と品質

- すべての回答を匿名化して集計処理
- データの整合性確保を目的としてクリーニングと検証を実施
- 個人を特定できる情報は保持せず
- 外部データについてはクリエイティブ・コモンズに準拠、または使用許可を得たもののみ利用

留意点

- 自己申告データのため、一部に主観的な偏りが含まれる可能性があります
- 本調査は2025年第2四半期時点の状況を反映しており、急速な市場変化には完全に対応していない可能性があります
- 地域別・業種別の比較は参考情報であり、統計的な重み付けは実施していません

謝辞

本レポートの作成にあたり、ご協力いただいた皆様に心より感謝申し上げます。皆様からのご意見・ご助言は、本レポートの方向性を定めるうえで重要な示唆となりました。

Ricardo Roa, Archie Li, Imran Ali, Lyndie Dragomir, Samantha Dann and Lily Ainapure

著者



Dr. Andreas Ries

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

KPMGインターナショナルのグローバル自動車セクターの責任者であり、30を超える国と地域にまたがる8,250名以上のプロフェッショナルチームを率いています。信頼されるアドバイザーとして、OEMからTier1サプライヤー、モビリティ系スタートアップに至るまで、自動車業界のリーダーたちが変革の課題に取り組み、パフォーマンスや規制への対応に注力できるよう支援しています。25年以上の自動車業界での経験を有し、ドイツ最大級のOEMのリードパートナーとしても活躍しており、業界が抱える複雑な課題に対して深い理解を有しています。



Petra Eileen Lichtenau

Senior Manager
Global Automotive Executive
KPMGインターナショナル

自動車および製造業の分野で豊富な経験を持ち、未来志向の変革に積極的に取り組んでいます。グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ(GAES)を含む、複数のKPMGの代表的な調査レポートの共同著者として、先進的な未来学者や業界の専門家と緊密に連携し、AI、仮想現実、レジリエンス、エネルギー転換、偽情報といった新たなトレンドを探求しています。企業が混乱を予測し、それに適応する能力を高め、レジリエンスを構築できるよう支援しています。



Norbert Meyring

Head of Automotive
ASPAC
KPMG中国

アジア太平洋(ASPAC)地域における多国籍企業が直面するビジネスおよび規制上の課題に関する豊富な経験を背景に、24年以上にわたり多数の国際的大手グループに対してプロフェッショナルサービスを提供してきました。現在は、中国およびアジア地域で事業を展開する主要な製造業および自動車業界の企業に対して、プロフェッショナルサービスを提供するチームを組成し、リードする役割を担っています。



Leonard LaRocca

Head of Automotive
Americas
KPMG米国

自動車業界で20年以上の経験を持ち、業界における最も重要かつ変革的な取引のいくつかを主導・関与してきました。また、自動車関連の企業やプライベート・エクイティ向けに、数百件に及ぶ取引に携わってきました。彼の経験は、自動車のサプライチェーン、OEM、商用車、オフハイウェイ車、アフターマーケット、流通分野における深い取引実績を含んでいます。また、複雑なグローバル取引を多数主導してきた豊富な国際経験も有しています。



Nicolas Nowicki

Head of Automotive
EMA
KPMGフランス

20年以上の経験を持ち、イノベーションプロジェクト、多角化戦略、流通チャネル、価格政策、営業効率、アフターセールス、サービスなどの分野に精通しています。現在は、OEM、サプライヤー、販売会社、関連機関などモビリティ企業を対象に、変革、組織の最適化、業績向上を目的としたプロジェクトを支援しています。

日本における 消費者調査結果

自動車業界の各種トレンドに対する消費者の見解

本調査の目的

日本における「消費者の見解の最新傾向」、「新たな業界テーマに対する消費者の受け止め」および「エグゼクティブと消費者の見解の違い」を明らかにするため、日本の消費者を対象に以下の項目について調査しました。

1. 電動化（BEV化）に対する見解
2. オンライン販売に対する見解
3. 自動運転に対する見解
4. カーシェアリングに対する見解
5. 顧客体験に対する見解
6. 未来型都市に対する見解
7. SDGsに対する見解

今回調査と、本レポート内で比較している前回調査（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）の実施時期・対象は以下のとおりです。

今回：2025年8月に47都道府県に居住する18歳から69歳までの自動車を保有する6,007名を対象にアンケート形式で実施

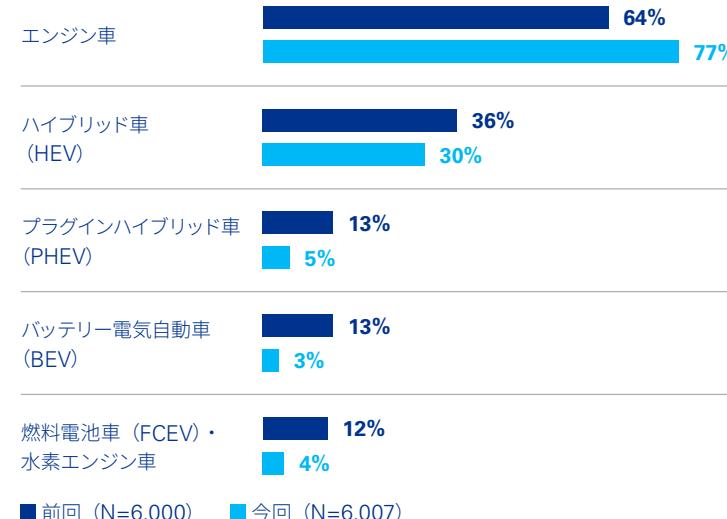
前回：2023年11月に47都道府県に居住する18歳から64歳までの自動車を保有する6,000名を対象にアンケート形式で実施

1. 電動化(BEV化)に対する見解

今回の調査では、日本の消費者の77%は次に車を購入する際にエンジン車を検討すると回答し、前回調査の64%から大きく上昇しました。対照的に、PHEVは5%(前回比▲8ポイント)、BEVは3%（前回比▲10ポイント）、FCEV・水素エンジン車は4%（前回比▲8ポイント）に留まり、逆風が強まっていることが明らかになりました（図1-1）。年代別でみると、特に若年層がこれらの動力タイプへの関心を弱め、エンジン車の検討意向を強めています（図1-2）。

一方で、BEVにおける「充電インフラの問題」「購入価格の問題」「乗りたいと思える車がない」「航続距離の問題」という課題への懸念は前回から縮小しています（図1-3）。BEVの購入のハードルは下がっているものの、消費者の購入意欲が減退しているという調査結果を踏まえると、BEV普及は新たな局面を迎えていると言えます。

**図1-1：次回購入時に検討する車の動力タイプ
(日本の消費者の見解)**

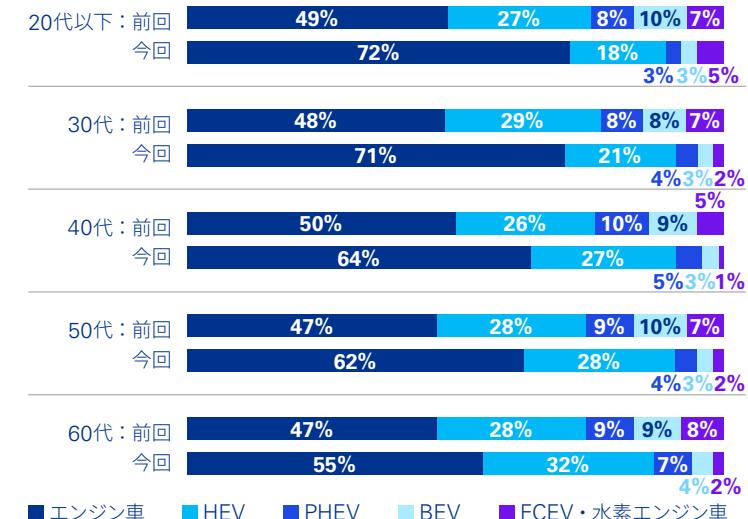


出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

日本の消費者に、今後5年内に車を購入するとなったらどの動力タイプを検討するかを質問したところ、第1位がエンジン車で77%、第2位がHEVで30%という結果になりました。

前回調査と比較して、エンジン車の購入検討意向が増加している一方で、PHEV、BEV、FCEV・水素エンジン車は大幅に減少しました。

**図1-2：次回購入時に検討する車の動力タイプ：年代別
(日本の消費者の見解)**

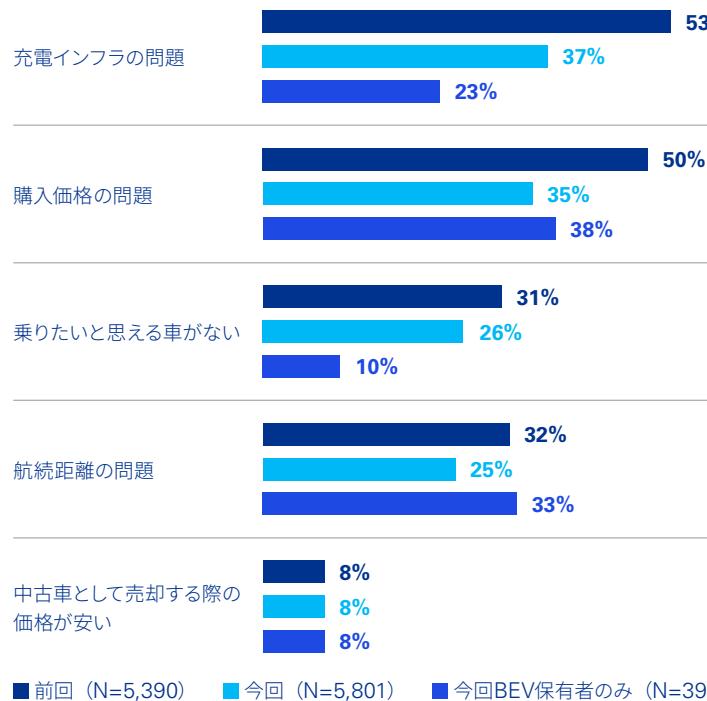


出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

(注) 表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%とならない場合があります

年代別にみると、エンジン車を選択した割合は特に若年層で増え、20代以下は72%、30代は71%（共に前回比+23ポイント）でした。一方で、PHEV、BEV、FCEV・水素エンジン車を選択した回答者の割合は全年代で減少しました。特に減少が大きかったBEVは、全年代で前回の半分以下となりました。

図1-3：次回購入車としてBEVを検討しない理由 (日本の消費者の見解／複数回答)



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

次回購入車としてBEVを「検討しない」と回答した消費者にその理由を質問したところ、「充電インフラの問題 (37%)」「購入価格の問題 (35%)」「乗りたいと思える車がない (26%)」「航続距離の問題 (25%)」が主な理由として挙げられました。

現在BEVを保有している消費者のみに限定すると、「購入価格の問題 (38%)」「航続距離の問題 (33%)」が次回購入車としてBEVを検討しない理由の上位2つでした。一方で、「乗りたいと思える車がない」という理由を挙げたBEV保有者は10%のみでした。

“

充電インフラや購入価格を問題として挙げる消費者の割合が減っているのは、BEVについての理解や価格低下が進んだ結果の表れと考えられます。Japan Mobility Show 2025においては新型BEVが多数発表されており日本のBEV市場がいよいよ普及初期段階に入ったといえます。今後は「BEVを買わない理由」ではなく「BEVを積極的に選ぶ理由（静粛性、アクセル操作に対するリニアな応答、それらがもたらす疲労軽減など）」に消費者の関心が移るでしょう。”

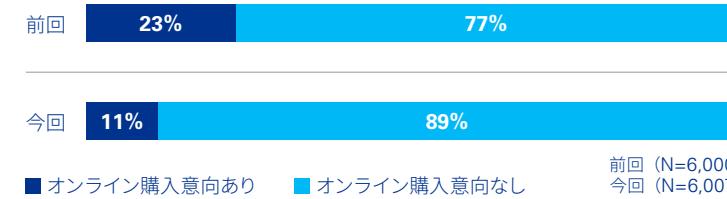
奥村 優
KPMGコンサルティング パートナー

2. オンライン販売に対する見解

オンラインで自動車を購入したいと考える日本の消費者の割合は、前回調査からほぼ半減し、11%のみと限定的です（図2-1）。その割合は全年代で減少しており、オンライン販売への期待が市場全体で低下している状況がうかがえます（図2-2）。保有車のブランド別で比較すると、日本・欧州のブランド保有者はオンライン購入を希望する割合が約1割と少なかったのに対し、中国・韓国のブランド保有者は約7割が希望しており、所有しているブランドでオンライン販売への期待が大きく異なることがわかりました（図2-3）。

今回の調査結果から、日本市場においては今後もディーラーが自動車販売の重要な役割を担い続けると考えられます。一方で、オンライン販売を主軸とする新規参入ブランドの普及が進めば、オンラインでの購入体験が消費者にとってより身近なものとなり、販売チャネルの選択肢として定着していく可能性があります。

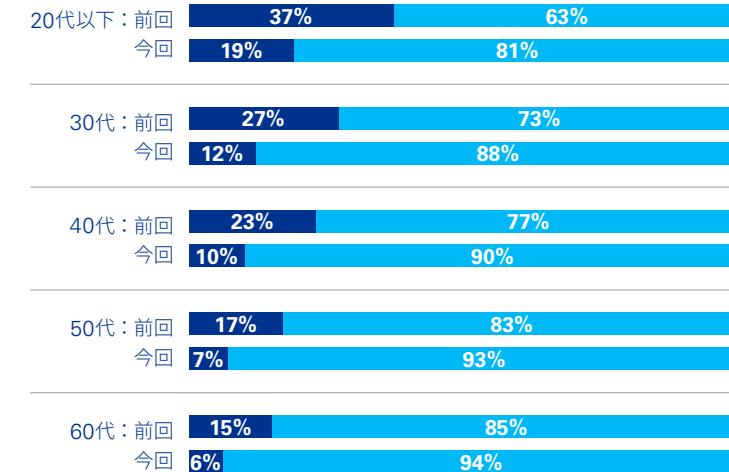
**図2-1：自動車のオンライン購入意向
(日本の消費者の見解)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

日本の消費者に、オンラインで自動車を購入したいと思うかを質問したところ、オンライン購入を前向きに考えている割合は11%のみに留まり、前回からほぼ半減しています。

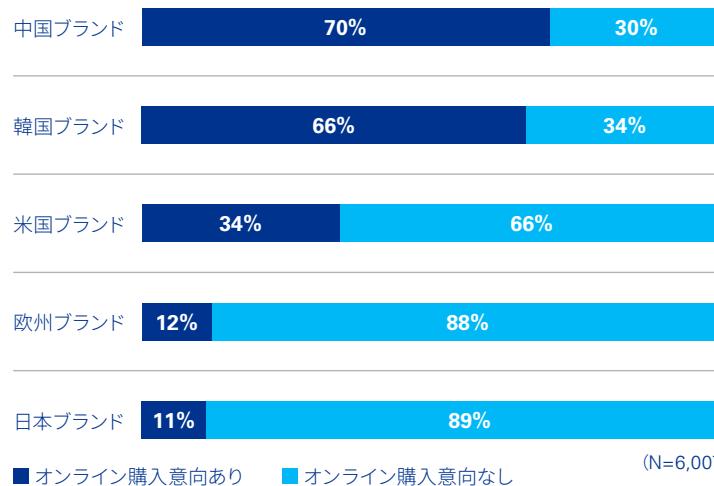
**図2-2：自動車のオンライン購入意向：年代別
(日本の消費者の見解)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

全年代において、オンラインでの購入意向の割合は減少傾向にあります。一方、20代以下(19%)や30代(12%)など若年層ほどオンライン購入を前向きにとらえており、年代が上がるにつれてより消極的になる傾向です。

図2-3：自動車のオンライン購入意向：保有ブランド別 (日本の消費者の見解)



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

保有している車両のブランド別でみると、中国や韓国のブランドを保有する消費者は、オンラインでの購入意向が約7割と高い傾向にあります。一方で、日本や欧州のブランド保有者は、同割合が約1割と低い結果となりました。

“

特に日本および欧州ブランドの所有者においては、オンラインでの購入意向が低く、実店舗でのセールスパーソンとの対話や試乗などが価値ある体験として重視されています。一方で、製品の比較や購入候補の選定はオンラインで事前に行う傾向が強まっており、自動車会社や販売会社は、オンラインと実店舗が連携した一連の顧客体験を、顧客層や製品群に応じて最適化してデザインしていく必要があります。”

犬飼 仁

KPMGコンサルティング パートナー

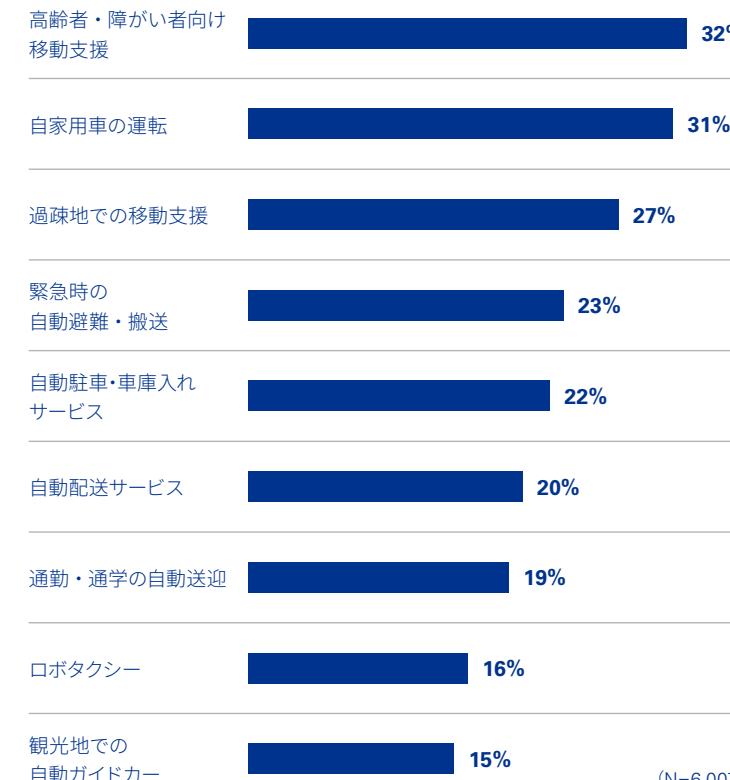
3. 自動運転に対する見解

自動運転技術により実現可能と考えられている新サービスのなかで、最も日本の消費者の期待が高かったサービスは「高齢者・障がい者向け移動支援」でした。しかし、当サービスでも全体の32%のみが期待している状況であり、いまだ消費者は自動運転技術を使ったサービスに対して実感を持ってていない状況がうかがえます。

移動の費用低減や自由度向上などにつながると期待されている「ロボタクシー（自動運転技術を活用した、人間の運転手なしで乗客を運ぶタクシー）」に期待している消費者は全体の16%のみです（図3-1）。しかし、ロボタクシーが普及すれば、1割程度の消費者が自家用車を手放す意向を示しており（図3-2）、ロボタクシーの動向次第で今後の販売台数が大きく左右されるかもしれません。

ロボタクシーが普及しても引き続き自家用車を所有したいと回答した消費者のうち、約5人に2人が自由な車利用、自家用車の所有への愛着、ロボタクシーの事故・トラブルへの不安を、所有し続ける理由に挙げています（図3-3）。自動運転が普及する時代に競争力を確保するためには、技術の高度化と同時にサービスの充実にも取り組んでいく必要があるでしょう。

**図3-1：自動運転に期待すること
(日本の消費者の見解／複数回答)**



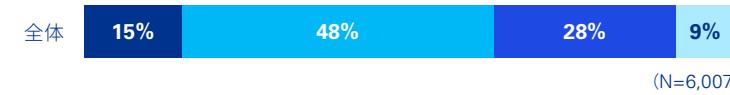
出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

日本の消費者に、自動運転機能に何を期待するかを確認したところ、「高齢者・障がい者向け移動支援（32%）」「自家用車の運転（31%）」への期待が最も高く、「過疎地での移動支援（27%）」が続きました。一方、「自動配送サービス」「ロボタクシー」に期待している消費者はどちらも20%以下でした。

“口ボタクシーは安全・空間・公平性の面で大きな社会的リターンを生み得ます。ただしそれは、乗合・公共交通との連携、空走／混雑課金、アクセシビリティ、データ・サイバーセキュリティの強固な基準など、「設計された普及」を前提とします。運賃の安さと利便性が移動需要を無秩序に拡大し、渋滞・排出・雇用喪失・既存資産の毀損を招くリスクを避けねばなりません。技術そのものより「制度設計×運用KPI×透明性」が成否を分けるでしょう。”

井口 耕一
KPMG FAS パートナー

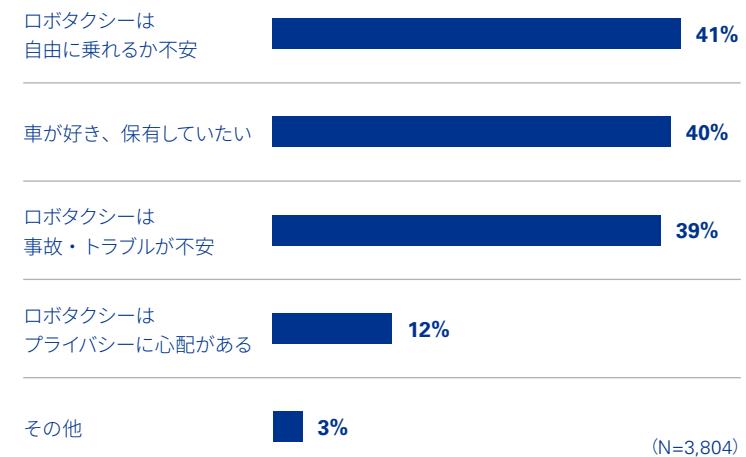
図3-2：ロボタクシー普及後の自家用車の所有意向
(日本の消費者の見解)



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

ロボタクシーの普及後に自家用車を所有する意向について日本の消費者に質問したところ、現在自家用車を所有している人のうち9%は「所有しない」、28%は「おそらく所有しない」と回答しました。

図3-3：ロボタクシー普及後も自家用車を所有したい理由
(日本の消費者の見解／複数回答)



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

ロボタクシー普及後も自家用車を「非常に所有したい」「所有したい」と回答した消費者に理由を質問したところ、4割の消費者が「ロボタクシーは自由に乗れるか不安」「車が好き、保有してみたい」「ロボタクシーは事故・トラブルが不安」を理由に挙げました。

4. カーシェアリングに対する見解

カーシェアリングを利用したいと考える日本の消費者は全国で見ると5人に1人ですが(図4-1)、3大都市圏では4人に1人の割合となっています(図4-2)。年代別では、最もカーシェアリング利用意向の高かった20代以下が3人に1人の割合で利用したいと考えています(図4-3)。

一方で、カーシェアリングの利用に消極的な消費者の約半数が、「自由に利用できない可能性がある」を理由に挙げています(図4-4)。現時点では、カーシェアリング利用に前向きな消費者は限定的であるものの、シェアリング車両の台数やステーションの拡充等に伴い利用の自由度や可用性に関する不安が解消されることで、都市圏居住者や若年層を中心に需要が高まると考えられます。

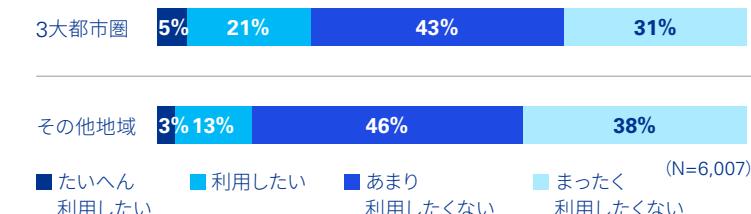
**図4-1：カーシェアリングの利用意向
(日本の消費者の見解)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

日本の消費者にカーシェアリングの利用意向について質問したところ、「たいへん利用したい」「利用したい」と回答した割合は21%でした。

**図4-2：カーシェアリングの利用意向：居住地別
(日本の消費者の見解)**



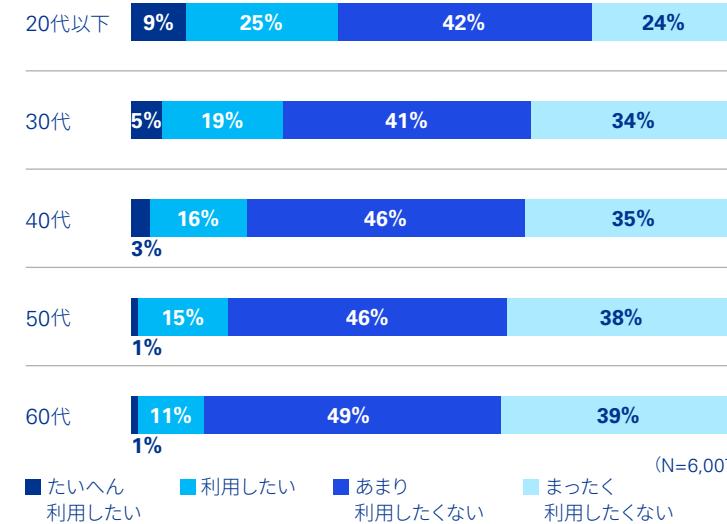
出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

地域別で見ると、3大都市(東京・大阪・名古屋)圏で「たいへん利用したい」「利用したい」と回答した割合は26%と、その他地域(16%)より高い結果となりました。

“カーシェアリングサービスを提供する事業者は、「所有する土地を駐車場として提供するよりもカーシェアの台あたり収益性が高くなる場合にシェアカーを設置する」という、合理的な判断指標に基づきカーシェアサービスを展開しています。最近では、所有する土地に加え、駐車場を借り上げてシェアカーを設置する動きも出てきています。ユーザー利便性と収益性をどう両立するかが事業参入・拡大のポイントとなります。”

宮崎 智也
KPMGコンサルティング パートナー

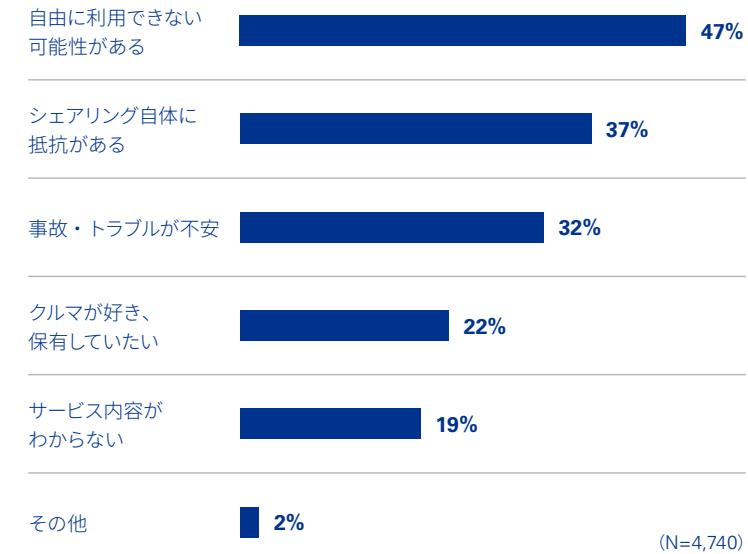
**図4-3：カーシェアリングの利用意向：年代別
(日本の消費者の見解)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン
(注) 表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%とならない場合があります

年代別では、「たいへん利用したい」「利用したい」と回答した割合が最も高かったのは20代以下(34%)で、年代が上がるにつれて利用意向は減少しています。

**図4-4：カーシェアリングを利用したくない理由
(日本の消費者の見解／複数回答)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

カーシェアリングを「あまり利用したくない」「まったく利用したくない」と考える消費者にカーシェアリングを利用したくない理由を質問したところ、約半数は「自由に利用できない可能性がある」を理由に挙げています。

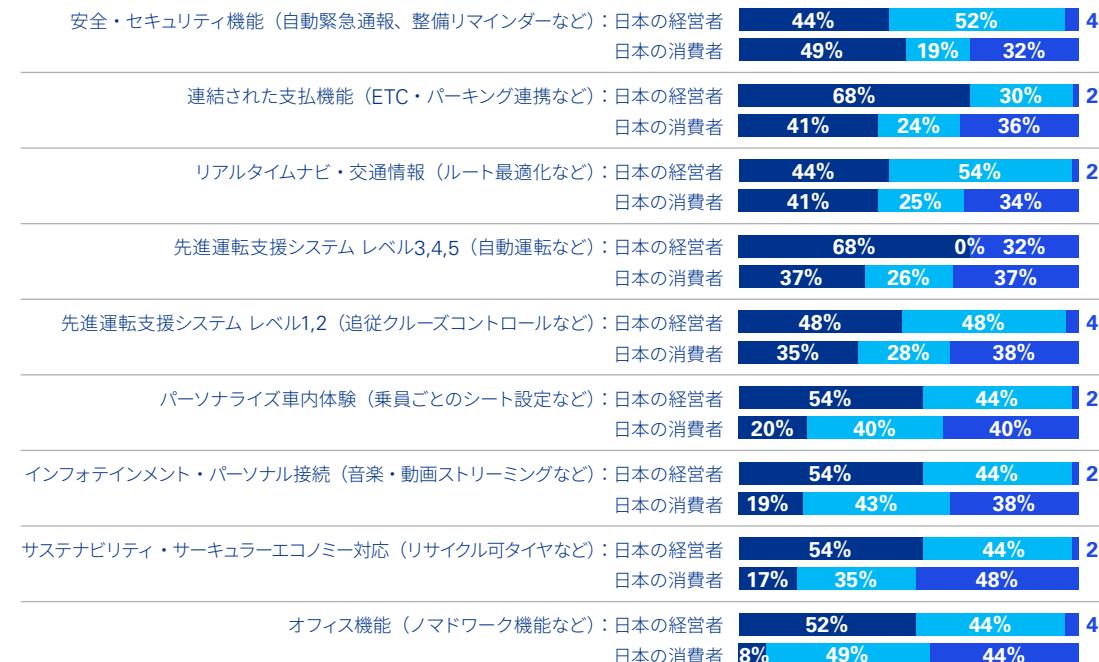
5. 顧客体験に対する見解

新たな顧客価値をもたらす各種車載機能のなかで、最も多くの日本の消費者が「安全・セキュリティ機能（自動緊急通報、整備リマインダー）」に追加の費用を支払う意思があると回答しました。これは、「連結された支払機能」や「先端運転支援システム（全レベル）」を上回る結果であり、日本の経営者の予想とは異なります。このギャップは自動車会社にとって重要な示唆となるかもしれません。ただ、全機能において「わからない」と回答した消費者が一定数いることから、消費者に追加コストを支払ってもらうためには、今後の価値訴求が重要になるでしょう（図5-1）。

アフターサービスにおいて、日本の消費者は「価格の最適化」と同程度で、「全チャネルで一貫性のある、一人ひとりに合わせたサポート」「デジタル活用によるシームレス＆ストレスフリーな体験」「顧客ニーズに合った柔軟でわかりやすいサブスクリプションサービス」にも期待していることがわかりました（図5-2）。グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2025の調査において、日本の経営者は特に「価格の最適化」に投資の比重を置いていることが明らかになり、戦略の再構築が求められます。

日本の消費者は、新車購入時に「価格」「安全性能」「維持費」を特に重視しています（図5-3）。しかし、保有している車のブランドによって重視する点が異なることも明らかになりました（図5-4）。この結果から、各ブランドは既存顧客のニーズに応えていくことで、差別化を図ることができると言えるでしょう。

図5-1：各機能に対する支払い意思：「日本の経営者が予想する消費者の見解」と「実際の日本の消費者の見解」の比較



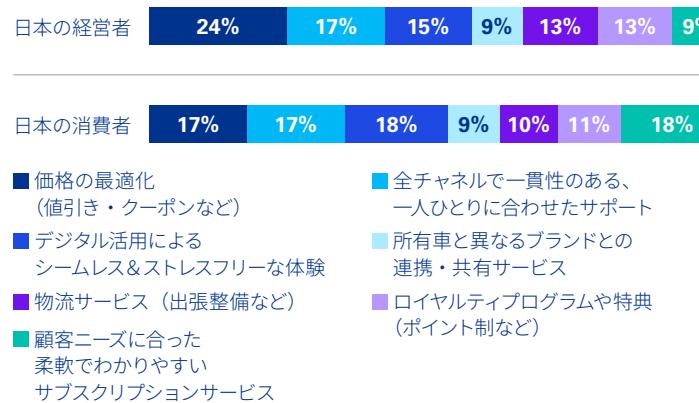
■ 払う ■ 払わない ■ わからない

出典：第25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2025／GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

（注）表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%とならない場合があります

日本の消費者に各車載機能に対し、価値を感じ、追加の費用を支払う意思はあるかを質問したところ、49%が「安全・セキュリティ機能」に支払う意思があると回答しました。それに対し、消費者が同機能に支払う意思があると予想した日本の経営者は44%に留まりました。同機能は経営者が予想した以上に消費者が支払う意思を示した唯一の機能で、他の車載機能は消費者の支払意思が経営者の予想を下回りました。特に、「連結された支払機能」「先進運転支援システム レベル3,4,5」では、日本の経営者の68%は消費者が対価を支払うと予想したもの、消費者で支払う意思を示した比率はそれぞれ41%、37%と、経営者の予想を大きく下回りました。また、すべての車載機能に対して、3～5割の日本の消費者は「わからない」と回答しています。

図5-2：アフターサービス・顧客サービス：「日本の経営者の投資領域」と「日本の消費者の期待」の比較



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

日本の消費者に、アフターサービス・顧客サービスで最も期待することを質問したところ、「価格の最適化」「全チャネルで一貫性のある、一人ひとりに合わせたサポート」「デジタル活用によるシームレス&ストレスフリーな体験」「顧客ニーズに合った柔軟でわかりやすいサブスクリプション・サービス」がほぼ同率で上位となりました。それに対し、日本の経営者にアフターサービス・顧客サービスの領域に投資する計画があるかを確認したところ、「価格の最適化」を選んだ比率が24%と最も高く、「顧客ニーズに合った柔軟でわかりやすいサブスクリプション・サービス」を選んだ比率は9%と最も低い結果となりました。

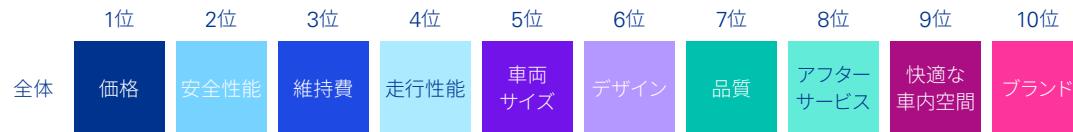
“

顧客体験をさらに向上させるためには、今後普及が進むSDVのなかで、従来の「機能を売り切る」ビジネスモデルから脱却し、企業と顧客が価値を共創する関係へと進化することが求められます。両者が合意した成果を、安全な制度のもとで運用しながら継続的に提供する体制へと経営の軸を移すことが重要です。また、こうした価値共創を支えるには、企業・顧客・パートナーが連携し成長するエコシステムの構築が不可欠です。”

轟木 光

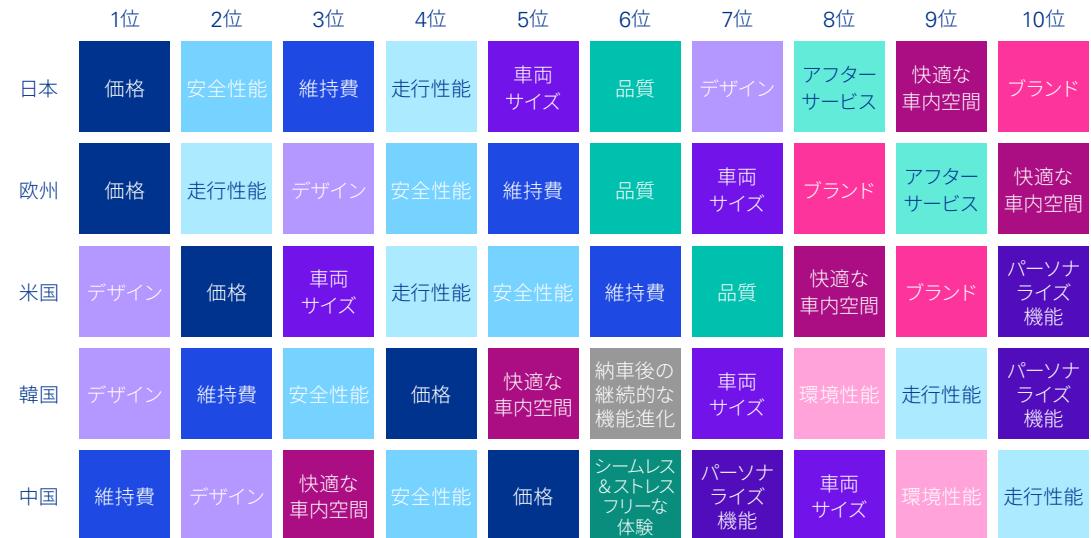
KPMGコンサルティング プリンシパル

**図5-3：次回、新車を購入する際の重視ポイント
(日本の消費者の見解)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

**図5-4：次回、新車を購入する際の重視ポイント：保有ブランド別
(日本の消費者の見解)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

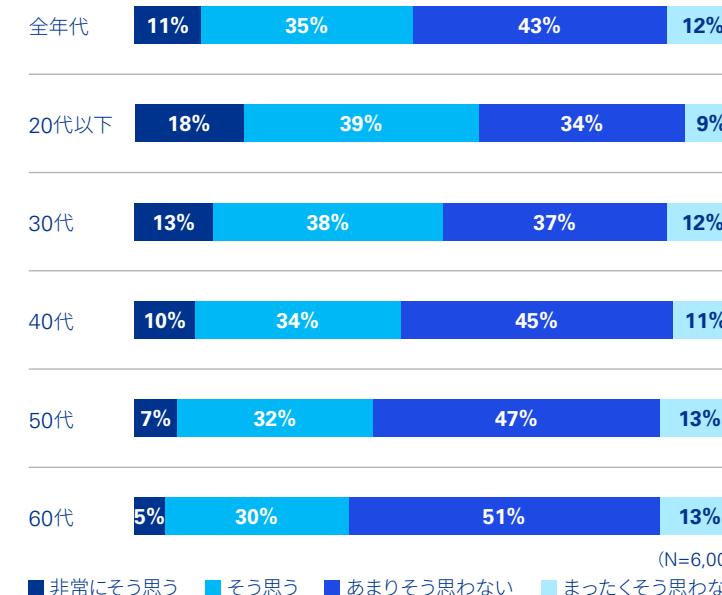
日本の消費者に次回の新車購入検討時に重視する点を確認したところ、「価格」「安全性能」「維持費」が上位3位でした。

しかし、ブランド別に見ると傾向に差があり、欧州ブランド保有者は「走行性能」「デザイン」、米国ブランド保有者は「デザイン」「車両サイズ」、韓国ブランド保有者は「デザイン」、中国ブランド保有者は「デザイン」「快適な車内空間」を上位に選んでいます。

6. 未来型都市に対する見解

日本では、未来型都市への居住に対する意識が、前向きな層と後ろ向きな層でほぼ二分されていることが明らかになりました。年代別では若年層の方が前向きにとらえていますが、60代でも35%は居住に前向きです(図6-1)。未来型都市への居住における最大の期待は安心・安全な生活やアクセス性ですが、消費者はシステム障害を最も懸念しています(図6-2、図6-3)。今後、未来型都市の広がりに伴い、消費者の居住意向や期待・懸念がどのように変わっていくかを見ていく必要があるでしょう。

**図6-1：未来型都市への居住意向
(日本の消費者の見解)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

(注) 表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%とならない場合があります

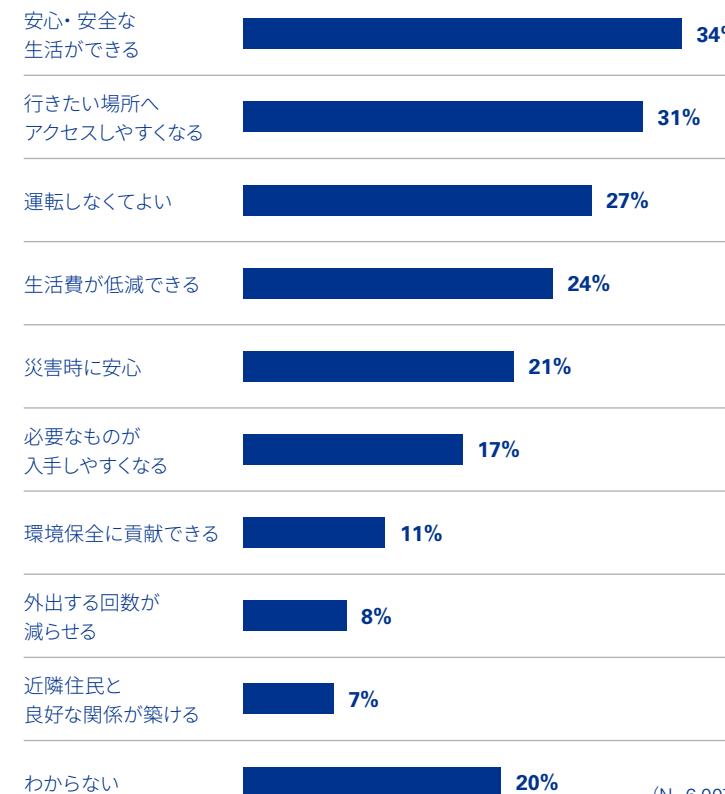
日本の消費者に、自動運転車やロボットなどが安全に往来する限られた区画の町に居住したいかを質問したところ、全年代では「非常にそう思う」「そう思う」の回答の合計が46%となりました。同割合は20代以下(57%)が最も高く、年代が上がるにつれて低下していく傾向です。

茨城県境町、北海道上士幌町、茨城県日立市、愛媛県松山市など自動運転バスの営業運行も増え、オンデマンド乗合いサービスは多くの地域で活用されています。未来型都市の構成要素となるドローン、自動配送ロボット、無人店舗、ロボタクシーなどの実証に加え、静岡県裾野市では壮大な未来型都市全体の実証も始まりつつあります。こうした取組みの成果を通じて、たとえば生活費や災害時対応といった、消費者の期待と懸念もより具体化し、未来型都市に対する選好がさらに明確となるでしょう。」

小見門 恵

KPMGジャパン 自動車セクター パートナー

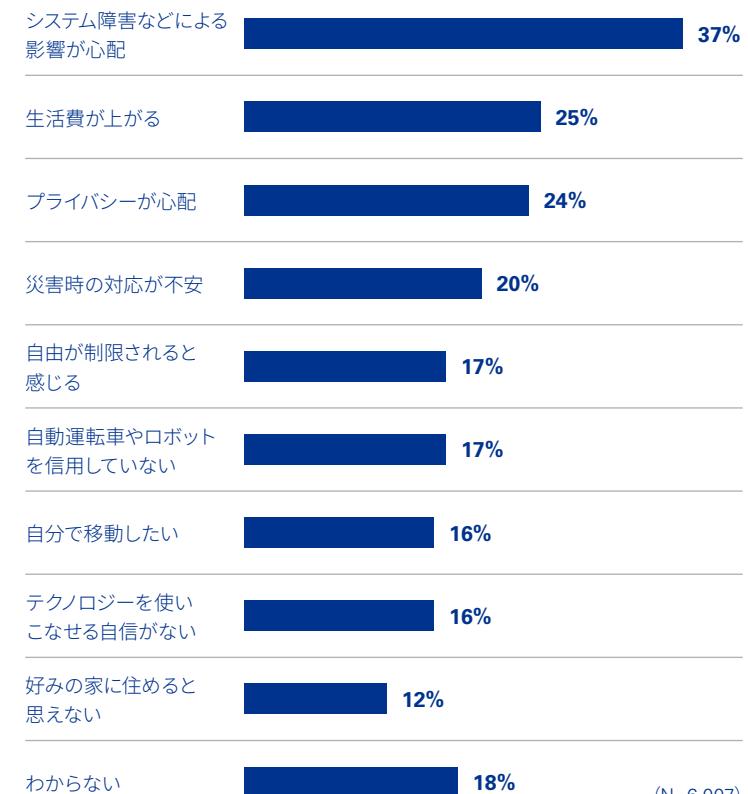
**図6-2：未来型都市に期待すること
(日本の消費者の見解／複数回答)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

未来型都市に対して期待することを質問したところ、「安心・安全な生活ができる」が最多となりました。次いで「行きたい場所へアクセスしやすくなる」「運転しなくてよい」が続きました。

**図6-3：未来型都市に懸念すること
(日本の消費者の見解／複数回答)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

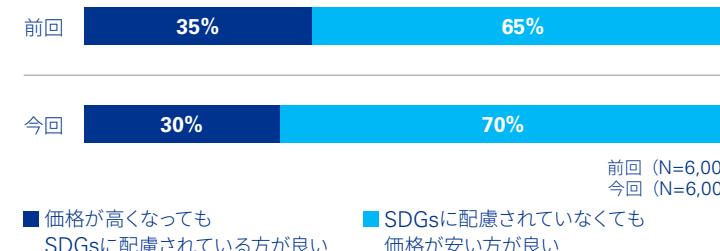
未来型都市に対して懸念することを質問したところ、「システム障害などによる影響が心配」が最多となりました。次いで「生活費が上がる」「プライバシーが心配」が挙げられました。

7. SDGsに対する見解

SDGsより価格を重視する消費者は全体の7割と、前回調査より増えています（図7-1）。

次回購入車としてPHEVやBEVを検討する消費者は、他の消費者に比べSDGsを重視する比率は高いものの、価格を重視する割合の方が多い傾向は同じです（図7-2）。

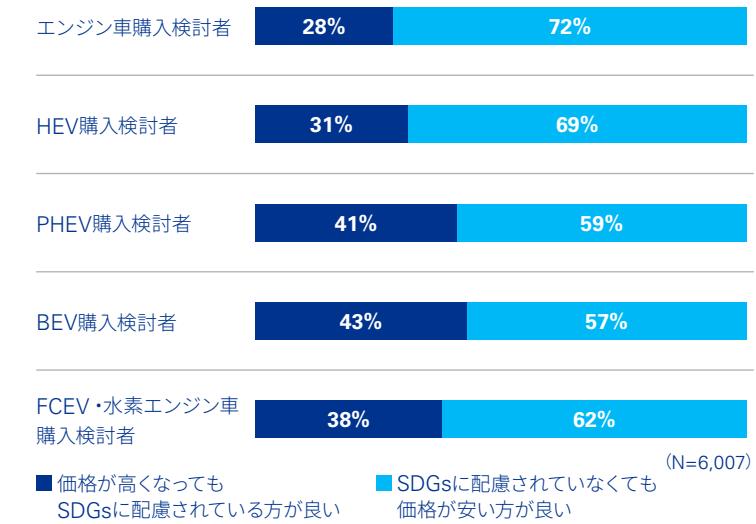
**図7-1：SDGsを意識した消費
(日本の消費者の見解)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

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商品・サービスを選ぶことができるとしたら、「SDGsと価格のどちらを重視するか」を日本の消費者へ質問したところ、「価格が高くなあってもSDGsに配慮されている方が良い」と回答した割合は30%（前回比▲5ポイント）に留まりました。

**図7-2：SDGsを意識した消費：次回購入検討車の動力
タイプ別 (日本の消費者の見解)**



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

次回購入検討車の動力タイプ別でみると、「価格が高くなあってもSDGsに配慮されている方が良い」と回答した割合は、BEV購入検討者の43%が最高で、PHEV購入検討者の41%が続きました。

まとめ

今回の調査を通じて、日本における「消費者の見解の最新傾向」、「新たな業界テーマに対する消費者の受け止め」および「エグゼクティブと消費者の見解の違い」が明らかになりました。前回調査(2023年)から約2年が経過し、特に大きな変化が見られたテーマは「電動化」でした。次期購入車としてエンジン車を検討する割合が増え、BEVなどを検討する消費者の割合が大幅に減りました。充電インフラや航続距離などの問題が改善に向かっているにもかかわらず、消費者のBEVに対する購入意欲が下がっている状況から、自動車会社は日本市場でのBEV普及をより慎重に予想する必要があるでしょう。また、自動運転のユースケースに対する消費者の期待も明らかになりました。ロボタクシーは依然として消費者にとって身近な存在とは言えないものの、普及が進むことで自家用車の所有が大幅に減少する可能性が示されました。

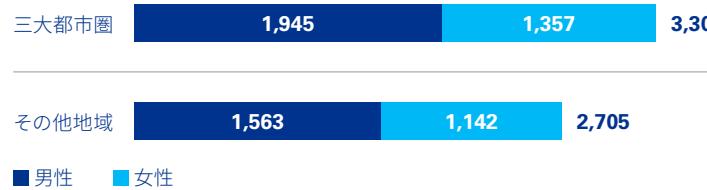
さらに、所有するブランドによって、消費者の車に対する期待が異なることも新たにわかりました。自動車会社は、既存顧客の期待に応えることで顧客基盤を強化しつつ、他社ブランドの顧客ニーズを的確に捉え、商品・サービスに落とし込むことでビジネスの拡大を図ることができます。

今回の調査では、自動車業界が注力する先端技術に対して、消費者は必ずしも対価を支払う意志を持っていないこともわかりました。これは業界のエグゼクティブにとって重要な示唆であり、今後はこれまで以上に消費者の声に耳を傾け、外部の知見やパートナーシップを柔軟に取り入れながら、自社の戦略に反映していく姿勢が求められます。「オンライン販売」「シェアリング」「未来型都市」「SDGsを意識した消費」についても、継続的に消費者の意向を汲み取ることで、将来の方向性を的確に捉えていくことができるでしょう。

回答者属性

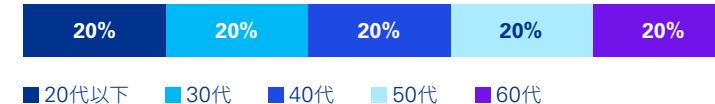
KPMGジャパンでは、2025年8月に日本の自動車を保有する18歳から69歳までの消費者6,007名を対象にアンケート形式で調査を実施しました。本調査に回答いただいた6,007名の属性は以下のとおりです。

回答者の居住地域・性別



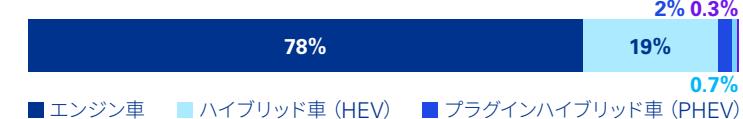
出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

回答者の年代分布



出典：GAES 2025「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（動力タイプ別）



出典：GAES 2025「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 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

世帯人数



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

保有ブランド



出典：GAES 2025「日本における消費者調査結果」、KPMGジャパン

保有台数



出典：GAES 2025「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 プリンシパル

轟木 光

KPMGコンサルティング シニアマネジャー

大熊 恒平

Deal Advisory

KPMG FAS パートナー

井口 耕一

KPMGジャパン 自動車セクター

E: KJ-Auto-Sector@jp.kpmg.com

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KPMGジャパン 自動車セクター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2025年8月に発行した「25th Annual Global Automotive Executive Survey」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。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。

ここに記載されている見解および意見はあくまで調査回答者の意見であり、必ずしもKPMGの見解または意見を代表するものではありません。

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

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。

本冊子において、「私たち」および「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、それぞれが独立した法人です。

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。

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2025 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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. C25-1050

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

Designed by Evaleserve.

Publication name: 25th Annual Global Automotive Executive Survey

Publication number: 140120-G | Publication date: August 2025