



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 2016

製品中心の世界から
サービス重視のデジタル空間へ



謝辞

このKPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイは、世界の自動車業界の現状と将来の展望を評価することを目的にKPMGが毎年実施している調査で、今回で17回目を迎えました。

本調査では、自動車メーカー、サプライヤー、販売ディーラー、金融サービス会社、レンタカー業者、モビリティサービスプロバイダー、そして今回初めて情報通信技術(ICT)部門の企業を含む世界有数の自動車関連企業の幹部レベル800人にアンケートを行いました。

また、デジタル時代の今日、自動車業界においては顧客志向、サービス志向の重要性が一段と増していることもあり、今回はじめて世界中の2,000人を超える消費者にもアンケートを行い、その貴重な意見を世界トップの自動車関連企業のエグゼクティブの意見と比較しました。

皆様のご協力により、多くの洞察に満ちた回答をいただくことができました。貴重な時間を割いて調査に参加していただき、誠にありがとうございました。

また、本調査をリードしたKPMGインターナショナルのGlobal Executive for AutomotiveであるMoritz PawelkeおよびKPMGドイツの自動車部門チームの尽力に感謝します。



本報告書のインタラクティブ版
(英語)で、詳細なアンケート
結果をご参照いただけます。

FIND OUT MORE

kpmg.com/GAES2016

序文

「成功への道は、いつも工事中」 女優Lily Tomlinのこの言葉は、自動車業界の現状を端的に表しています。

今回の調査結果から、自動車業界のエグゼクティブはこれから業界に劇的な変化が訪れる予測していることがわかります。そこで調査報告を次の3つのテーマで構成しました。

- どのような劇的な変化が訪れるのか
- その劇的な変化にどのように対処するのか
- 最も準備が整っているのはどの企業か

今後10年間の主要トレンドについて尋ねられた際、自動車業界のエグゼクティブが長い間その回答として筆頭に挙げていたのは、中国を始めとする新興市場の成長でした。しかし本調査では、デジタル化とコネクティビティというトレンドが、2025年までの戦略的課題の1位となりました。これらは過去2年間、9位と10位に挙げられていたものです。

デジタル化とネットワーク接続を特徴とする新たな世界の到来によって、自動車業界に劇的な変化が起り、顧客との接点が自動車メーカーからシリコンバレーのテクノロジー系大手企業へと急速に移っていくものと思われます。自分たちが顧客との接点を掌握し続けることができると楽観視する自動車関連企業のエグゼクティブも、以前に比べるとはるかに少なくなっています。

それはなぜでしょうか? 常時ネットワークに接続される環境への顧客の要望が高まるにつれて、モビリティ企業のビジネスモデルは今よりはるかにサービス志向で、これまでよりデータを重視したものへとシフトしつつあります。しかしICT企業など他の業界に比べると、従来の自動車業界はこの新しいビジネスモデルに対応する準備が整っているとはいえない。そうした環境で成功を収めるためには、自動車やドライバー、同乗者が生み出すデータを情報として利用できるように加工しなければなりませんが、自動車業界が行わなければ、他の業界が着手するでしょう。さらに重要なことは、ほぼすべての地域において、顧客が自身のデータが持つ価値を、より認識しつつ

あることです。顧客は、信頼でき、かつ自身のデータの見返りとして最も利益をもたらす相手を探すようになるでしょう。つまり、成功する企業とは、信頼できるデータハブであることを顧客に納得させた企業ということになります。

では、この新たな世界では、自動車業界の従来のビジネスモデルと同じ速度でいろいろなことが進行しているのでしょうか? そんなことはありません。今後、製品開発サイクルが変わり、それに伴い業務のクロックスピード(進行速度)も変わることを、自動車業界は認識しなければなりません。予想したほど明確には調査結果に表れていませんが、自動車のあらゆる部分を同じサイクルで開発する時代は終わったものと、個人的には考えます。

これから数年にわたって続くであろうこうした急激な変化に加えて、自動車業界では規制が依然として大きな影響力を持ち、排出ガス規制の基準値をクリアするよう技術開発に対する圧力がさらに高まるのも、エグゼクティブは認識しています。それゆえ、昨年の調査でも触れたように、規制対応と顧客志向はこれから先もうまくバランスをとっていくなければならない2つの軸となるでしょう。

変化にはかならずプラス面があります。自動車業界のこれからは困難なものではありますが、刺激的でもあります。そのような業界に属する皆様にとって、この調査結果が少しでもお役に立てば幸いです。本調査報告のインタラクティブ版を、ご自身のレポート作成にご活用ください。



Dieter Becker
Global Head of Automotive
KPMG International



目次

概要	4
本調査について	6
劇的な変化が迫っている?	8
ビジネスモデルの劇的な変化に対処するには?	18
最も準備が整っている企業は?	42
消費者調査について	48
KPMGグローバルオートモーティブ刊行物のご案内	49

概要



コネクティビティとデジタル化が急激に進行

1

自動車業界のエグゼクティブの考え方は前年から変化しました。ついに、コネクティビティとデジタル化が新興市場の成長や代替ドライブトレイン技術を上回り、2025年までのエグゼクティブの戦略的課題における最も重要な主要トレンドになりました。



劇的な変化へのカウントダウンは始まっている

2

ビジネスモデルが劇的に変化する可能性が極めて高いと予想している調査回答者の割合が、前回のほぼ10倍になっています。80%以上の人人が、この10年のうちに自動車業界はコネクティビティとデジタル化によって大きく変わると確信しています。



顧客との接点がシフトする

3

従来の自動車メーカーが、コネクティッドカーで顧客との接点を掌握しつづけられると確信している回答者が大幅に減っています。ちなみに前回は、この分野の競争では、ICT企業よりも自動車メーカーの方に分があるとする回答が3分の2を占めていました。



ビジネスモデルの前提が変わる

4

従来の自動車メーカーが顧客との直接的な接点を今後も維持していく上で必要なものは、データとサービスを重視したまったく新しいビジネスモデルであり、その鍵となるのがコネクティビティです。しかし、すべての回答者が従来の自動車メーカーにそうした適応力があると考えているわけではありません。回答者の5人に1人は、自動車メーカーはICT企業の単なる委託製造業者になってしまう可能性もあると考えています。



データはIT技術の起爆剤

5

顧客との接点を掌握する競争で決め手となるのは、高度なIT技術力とデータ主導の思考法だと考えられます。ほとんどの回答者が、現時点では社内のどの部署においてもデータ活用はごく初期段階にとどまっていると答えています。



データ活用レースの勝敗はまだわからない

6

ほとんどの回答者は、自動車の利用者や車両自体から生成されるデータの所有者はドライバー以外の誰でもないと考えています。一部のエグゼクティブは今でも、データをどう取扱うかは自動車メーカーの自由だと考えていますが、顧客はそうは考えていません。顧客は貴重なデータを無償で提供することはなく、最も信頼ができる最大のメリットをもたらしてくれる相手を選ぶでしょう。



7

自動運転は自動車の見方を 変える?

回答者の大多数は、2030年までに自動運転機能が自動車購入の必須条件になるか、少なくとも今より重要なものになると予想しています。自動運転が世の中に普及した場合、従来の差別化要因は総保有コスト (TCO: Total Cost of Ownership) に取って代わり、自動車業界におけるこれまでのビジネスモデルの持続が難しくなることが、調査結果に表れています。



9

自動車業界は周囲と関係なく 存在しているわけではない

回答者の80%以上が、自動車業界では規制が大きな影響または非常に大きな影響を及ぼすと回答しています。昨今の「ディーゼルゲート」事件からわかるとおり、より環境にやさしい代替ドライブトレインの実現という、自動車業界にとってプレッシャーとなっている技術的な課題は、今なお簡単には解決できそうにありません。



11

盤石ではない自動車メーカー の優位性

エグゼクティブは、BMWとトヨタという従来の自動車メーカー2社が、技術の進歩と市場での成功において先行すると予想しています。しかし、回答者の3分の1が、自動車業界に画期的なイノベーションをもたらすのはICT企業だろうと考えているように、BMWやトヨタであってもこの評価に満足してはいられないこともまた、調査結果からうかがえます。



クロックスピード・ジレンマを 抱えている自動車業界

8

自動車を単一の開発サイクルで製造する時代は終わりました。自動車メーカーが自らの地位を守りつつリアルタイムで顧客ニーズに応えていくためには、イノベーションや各種開発プロセス、企業文化といった、それぞれ異なるクロックスピード（進行速度）を一度に管理することが必要になります。

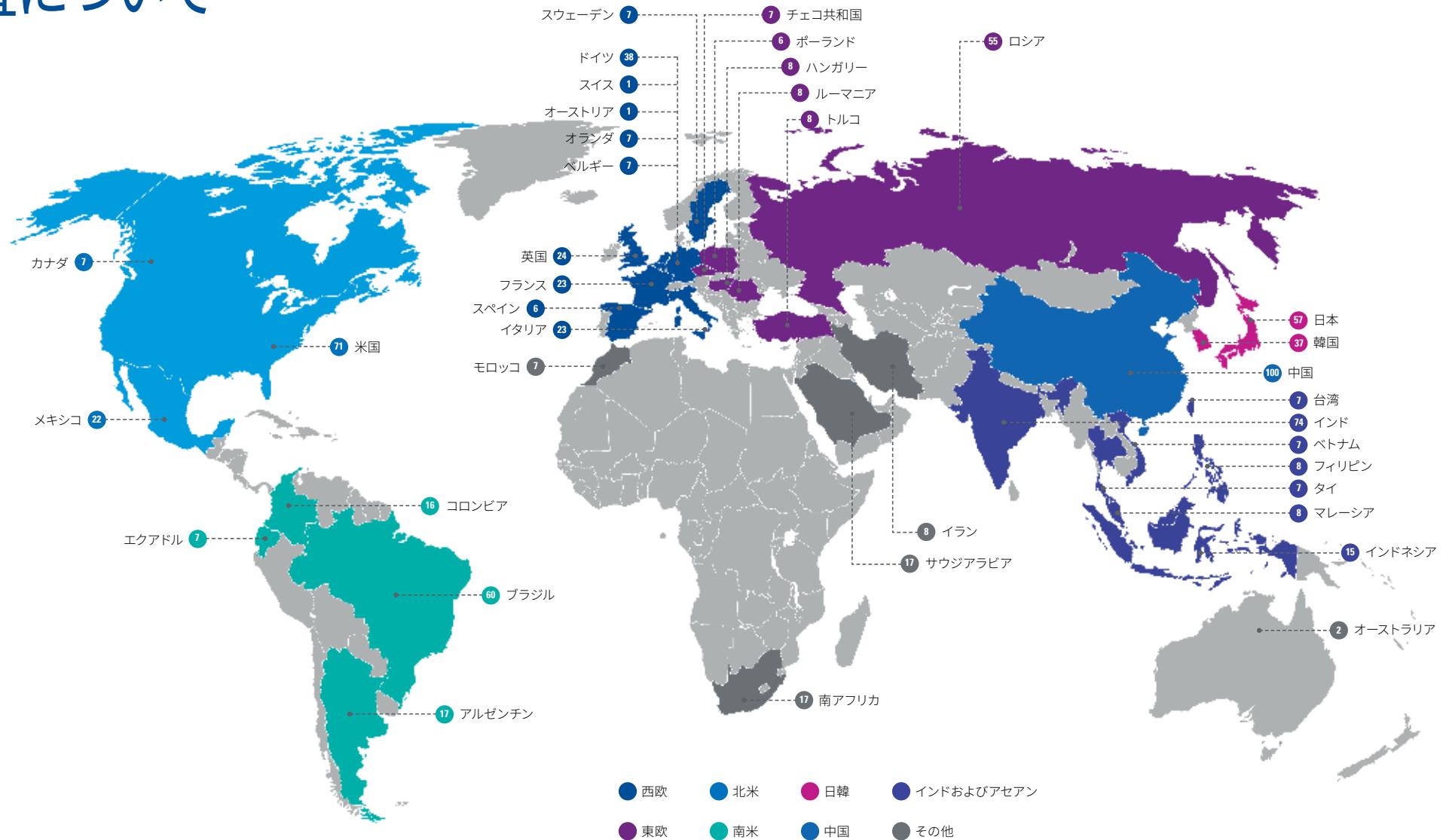


10

焦点は依然として新たな 市場の獲得

グローバル自動車メーカーが成功を収めるためには、新興市場におけるプレゼンスが今まで以上に重要となっています。中国は、規模の面で最も重要な市場であるだけでなく、回答者の大多数にとっては、新たなイノベーションのテストや新製品発表に最適な場ともなっています。

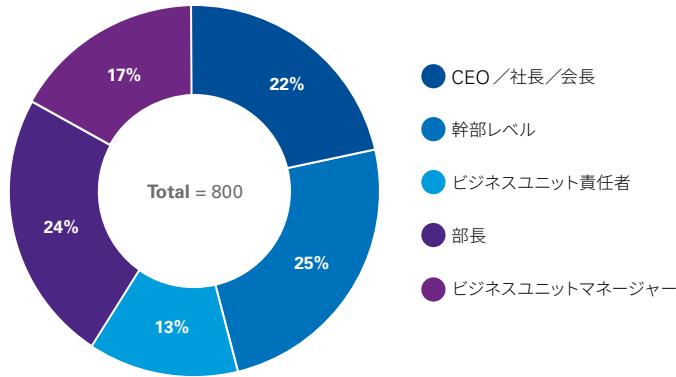
本調査について



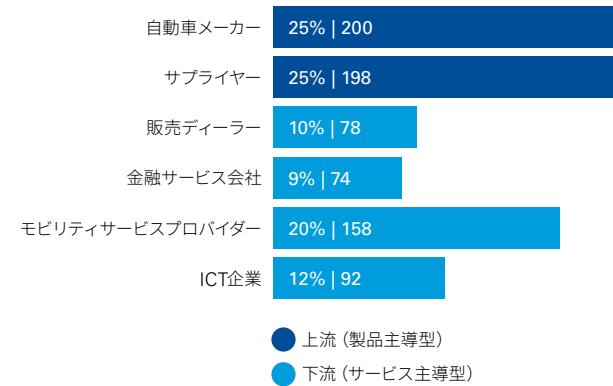
注記：数字は各国のエグゼクティブの回答者数を示す

出所：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2016

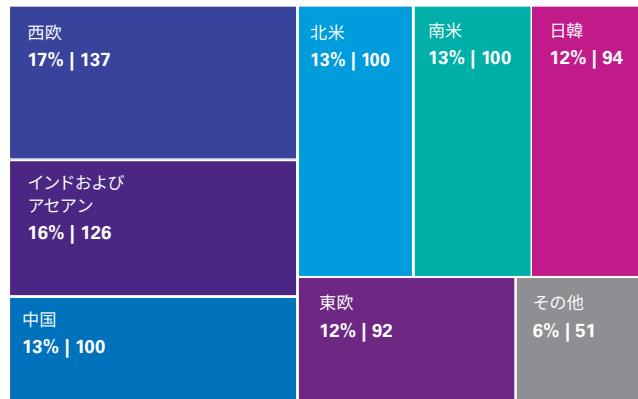
役職



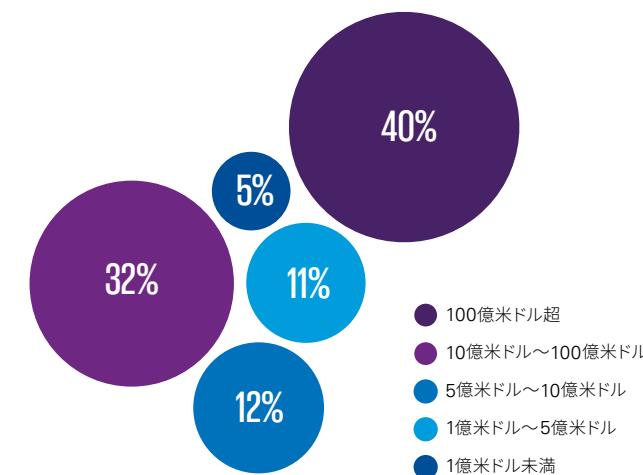
企業の業種



地域群



企業の売上高



注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所：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2016

2016年は38カ国800人のエグゼクティブに調査を実施

本調査では、例年の4倍にあたるエグゼクティブに参加していただき、分析する際の地域面での妥当性と情報価値を高めました。

その結果、世界のあらゆる地域の800人のエグゼクティブの方々に回答いただきました。そのうち約50%はCEO、社長、幹部レベルといった役職の方です。

回答者の勤務地は、西欧・東欧が約3分の1、中国が13%、北米および南米もそれぞれ13%、インドおよびアセアンが16%、日韓が12%となっています。

回答者の所属先は、自動車メーカー、サプライヤー（1次から3次まで）、販売ディーラー、金融サービス会社、モビリティサービスプロバイダーに加え、今回からモビリティに関連し将来の収益をより稼得しようと考えているICT企業も含めた、自動車業界バリューチェーンのあらゆる企業を代表する方々です。

所属企業のうち、72%は年間売上高10億米ドル超で、その内40%は売上高100億米ドルを上回っています。

本調査は、2015年7月から11月にインターネットを通じて実施されました。



劇的な変化が迫っている?

コネクティビティとデジタル化が急激に進行

ネットワークへの常時接続は日常生活の基本になっています。エグゼクティブは、コネクティビティとデジタル化を完全に受け入れ、2025年までに自動車業界を激変させる、最重要トレンドとして挙げています。

2015年の調査で10位だったコネクティビティが今回の調査では1位に急上昇し、半数の回答者が極めて重要と評価しています。過去3年間で最も重視されていた「新興市場の成長」は、今回4位に後退しています。

代替パワートレイン技術は上位にランクしており、ハイブリッド車が2位、バッテリー式電気自動車は去年の9位から3位に上昇、燃料電池車は今回も5位といった順位になっています。

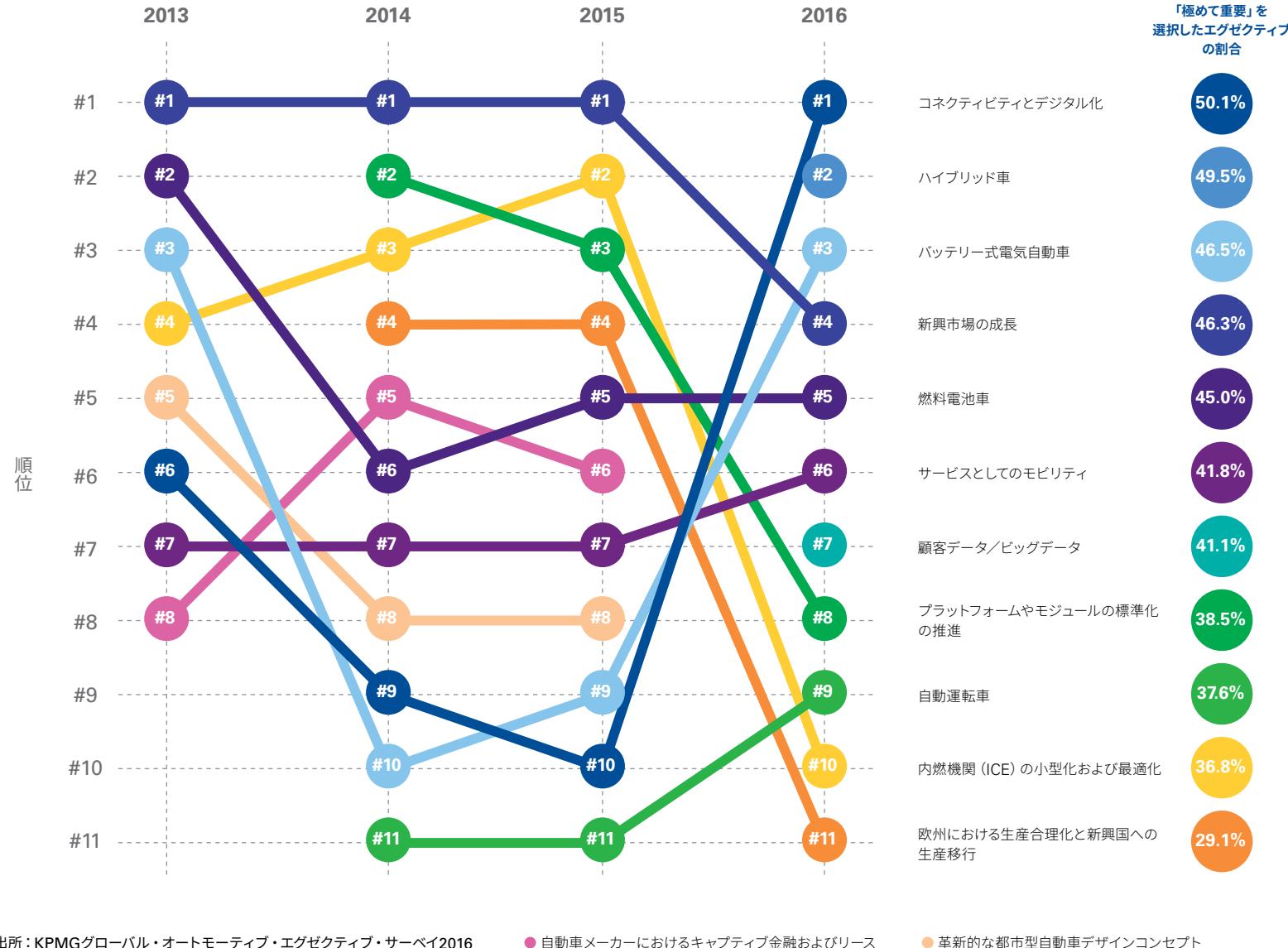
代替パワートレインの重要性が高まっていることと相まって、2015年に排出量試験の不正から発覚した「ディーゼルgate」事件の余波が、調査

結果にも表れています。たとえば、前回2位にランクされていた「内燃機関の小型化」は、今回は10位にまで順位を落としています。

エグゼクティブは、1~2年前に比べて「自動運転車」をより重視するようになっていました。また、それにも増して、自動車業界において車両や顧客に関するデータがこれから数年にわたって極めて重要な成功要因になる、という認識を持っていることがわかります。ビッグデータやユーザーデータが非常に重要なトレンドになると予想している回答者は40%を超えていました。

全般的に、主要トレンドのランキングでは、自動車業界の関心が従来の製品や技術主導といった社内的なトピックから顧客ニーズへと、よりシフトされていることがわかります。前回4位だった「欧州における生産合理化と新興国への生産移行」は11位に転落しました。

2025年までの主要トレンドは？



「極めて重要」を選択したエグゼクティブの割合

50.1%

49.5%

46.5%

46.3%

45.0%

41.8%

41.1%

38.5%

37.6%

36.8%

29.1%

KPMGの見解

驚くことに、回答者の属性別に見ると、自動車メーカーはコネクティビティを4位にランク付けしている一方で、新興市場の成長を今なお戦略的課題の主要トレンドとしており、ハイブリッド車や燃料電池車より上位にランク付けしています。

つまり、ほとんどの自動車メーカーは将来の新たな課題ではなく、相変わらず従来型ビジネスモデル（自動車づくり）に起因する課題に注力しているということです。ただし、1つ興味深い地域差があります。唯一全体的な評価と一致しているのは中国自動車メーカーの回答で、コネクティビティも主要トレンドの1位に位置付けられています。中国のメーカーは旧来のプロセスが定着するほど経験が長くないため、逆に変化に対して迅速に対応できると考えられます。

“コネクティビティとデジタル化が、ついにエグゼクティブの課題のトップになった”

劇的な変化へのカウントダウンは始まっている

コネクティビティとデジタル化は間違いなく強烈なインパクトがあり、自動車メーカーの既存のビジネスモデルに影響を及ぼすだけでなく、いずれそれを激変させることになるでしょう。

これからの5年間に、自動車業界はかつてない劇的な変化に直面することが、調査結果から示されています。バリューチェーン、製品開発サイクル、販売・アフターサービスのプロセス、顧客関係、ビジネスモデル全体、さらに関連する製品、技術、サービスに至るまで、デジタルイノベーションと同じペースですべてが一変すると考えられます。

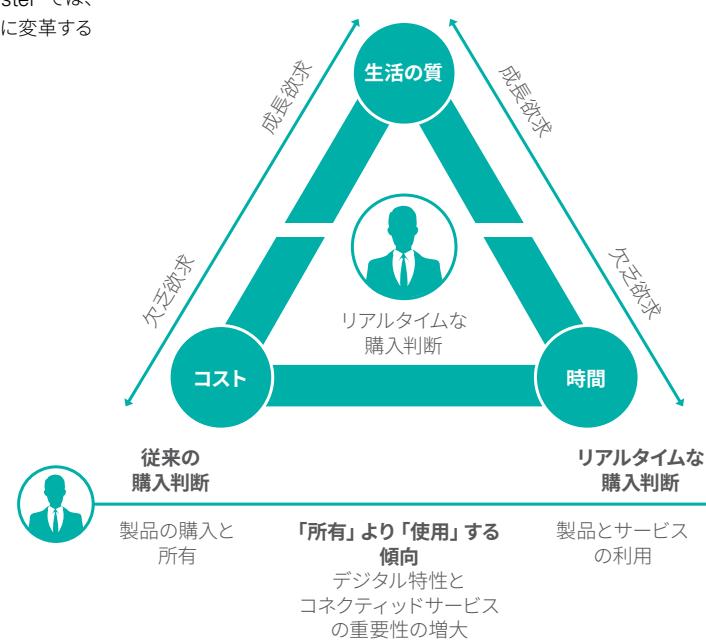
コネクティビティが普及すれば、サービスやデータを重視したモビリティを軸とするビジネスモデルの構築が可能になり、さらに今まで業界とは無縁だった企業が、販売現場(PoS)だけでなく自動車の製造過程全体を通じた顧客との関係に参入できるようになります。

KPMGが発行している“Metalsmith or Grid Master”では、顧客関係構築のためにビジネスモデルをどのように変革すべきかについて検討しています。

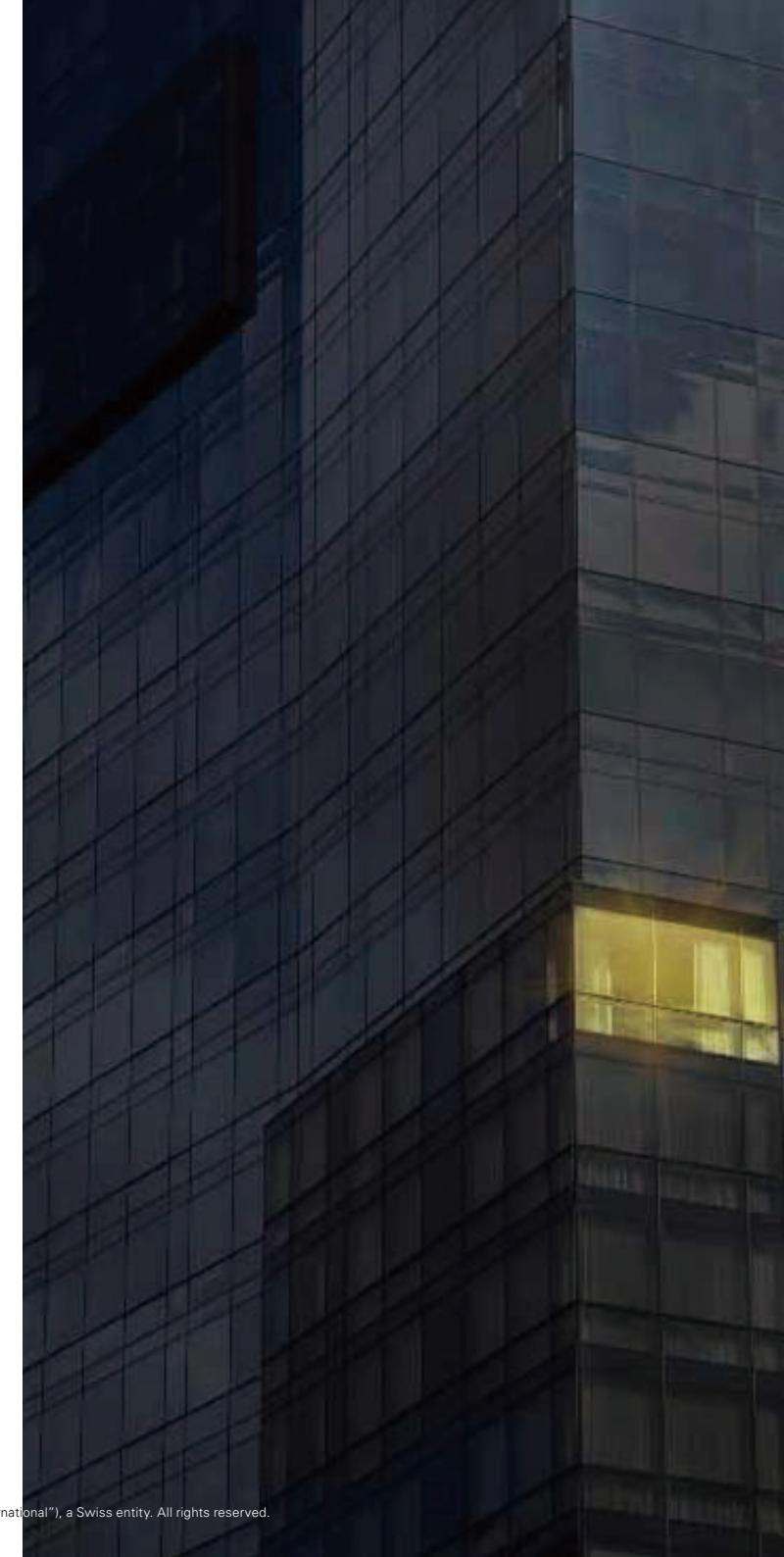
顧客は時間やコスト、生活の質を状況や目的に応じて活用・改善したいと考えており、自動車メーカーの今後のビジネスモデルは、このような顧客の生活様式をより反映したものでなければならなくなるでしょう。

今後の顧客関係に関する興味深い調査結果を14ページに掲載しています。それによると、ビジネスモデルの劇的な変化へのカウントダウンはすでに始まっており、コネクティッドカーにおける貴重な顧客インターフェースを他業界の競争相手に奪われないようにするために、自動車メーカーはすぐに対策を取らなければなりません。

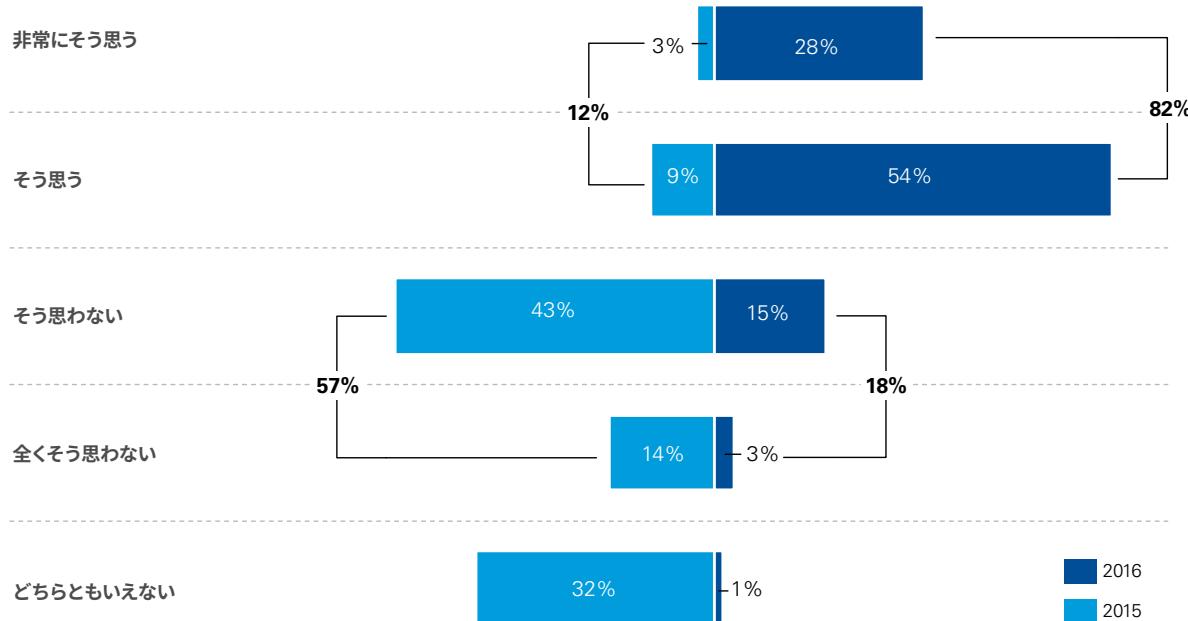
リアルタイムな購入判断の要因



出所 : Metalsmith or Grid Master, KPMG 2015



劇的なビジネスモデルの変化は訪れるか？



注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所：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2016

エグゼクティブの考え方は前年
と比べて大きく変化している

前回の調査と比べて10倍ものエグゼクティブは、ビジネスモデルが劇的に変化する可能性が極めて高いと見ています。今後5年以内に劇的なビジネスモデルの変化が訪れる可能性について「非常にそう思う」、もしくは「そう思う」と予想しているエグゼクティブは82%にのぼります。

本調査のインタラクティブ版で地域別の結果を詳しく見ると、エグゼクティブの見解に明らかな違いのあることがわかります。中国、インドおよびアセアン（東南アジア諸国連合）、南米という新興市場のエグゼクティブは、ビジネスモデルが激変する可能性は比較的高いと予想しています。それに対して日本、西欧、北米の主要3地域のエグゼクティブは保守的な見方が強く、ビジネスモデルが劇的に変化する可能性はさほど高くないとする回答が大勢を占めています。

KPMGの見解

主要トレンドのランキングに表れているように、自動車メーカーの幹部はここでも保守的な見方をしており、ビジネスモデルが激変する可能性はない、もしくは低いとする回答がほとんどでした。

コネクティビティという主要トレンドに起因する、ビジネスモデルの変化が迫っているという予測を、エグゼクティブはまだ真剣に受け止めていないように思われます。バリューチェーンの中心的存在として従来の役割を保ちたいと自動車メーカーが考えている

のは明らかで、前世紀では安住の地であった製品や技術主導のビジネスモデルからの脱却を躊躇しているのかもしれません。バリューチェーン内での立場によって企業間の見解に違いがあることから、今日の自動車業界におけるバリューチェーン内の緊張関係がうかがえます。とはいえ、圧倒的に大きな開きがあるのは各自動車メーカーの見解です。次ページを見ればわかるように、イノベーションによって将来の課題への対策をすでに着実に整えている企業も存在します。



BMWとトヨタがイノベーションで先行

コネクティビティの普及により、モビリティ分野においてサービスやデータを主体とした新たなビジネスモデルの構築が進む

エグゼクティブの回答によると、電気自動車と自動運転技術をリードするのはおそらくBMWとトヨタで、両社は今後5年以内に画期的なイノベーションを実現すると予想されています。

2025年までの最も革新的なメーカーはBMWとトヨタだと予想され、ホンダやフォード、特斯拉といったメーカーがそれに続いています。

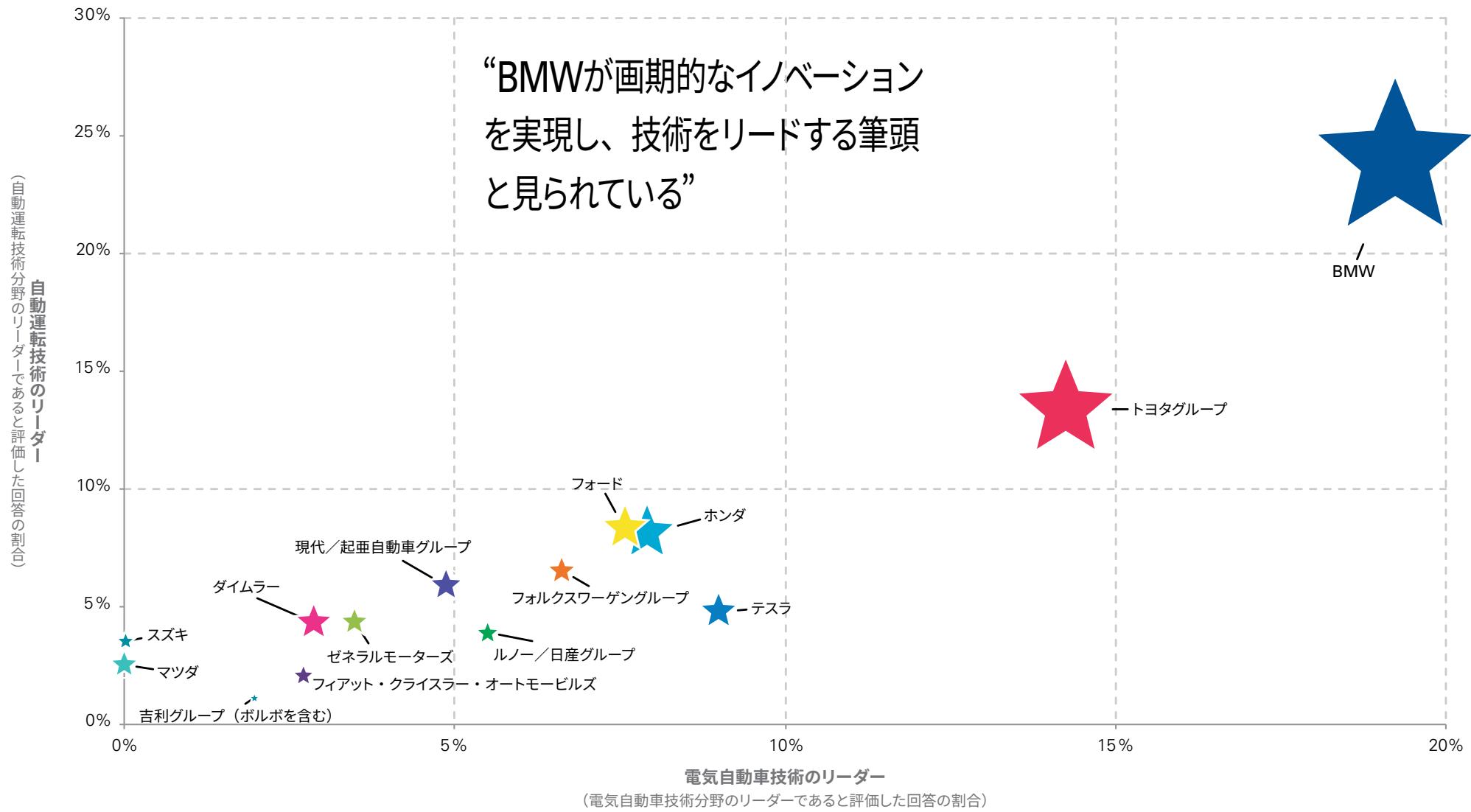
興味深いことに、BMWとトヨタという既存の自動車メーカーが、特斯拉を抑えて電気自動車技術でトップに立つと見なされています。これは根拠がないわけではありません。BMWの場合、i8とi3という電気自動車の強力なサブブランドが確立されていますし、トヨタは燃料電池車のMIRAIで新たな未来志向の革新的なイメージを構築しようとしています。

その結果、エグゼクティブにとっては、BMWとトヨタが未来的な技術開発をリードするイメージが強いようです。

それに対して、かつて自動運転車開発のNo.2と評されていたダイムラーは、自動運転技術における支持を失い、もはやこの分野をリードする企業とはみなされていません。とはいえ、ダイムラーのイノベーションへの取組みは6位にランクされており、日韓の回答者からは3位と評価されています。

革新的であるために必要なことは、ブランドに対するイメージや評判を高めることだけではありません。「ディーゼルゲート」事件にまつわる最近の展開を見ると、競合する企業間で将来のポジションを左右するのは、明確な戦略、特に電気自動車に関する戦略であることは明らかです。

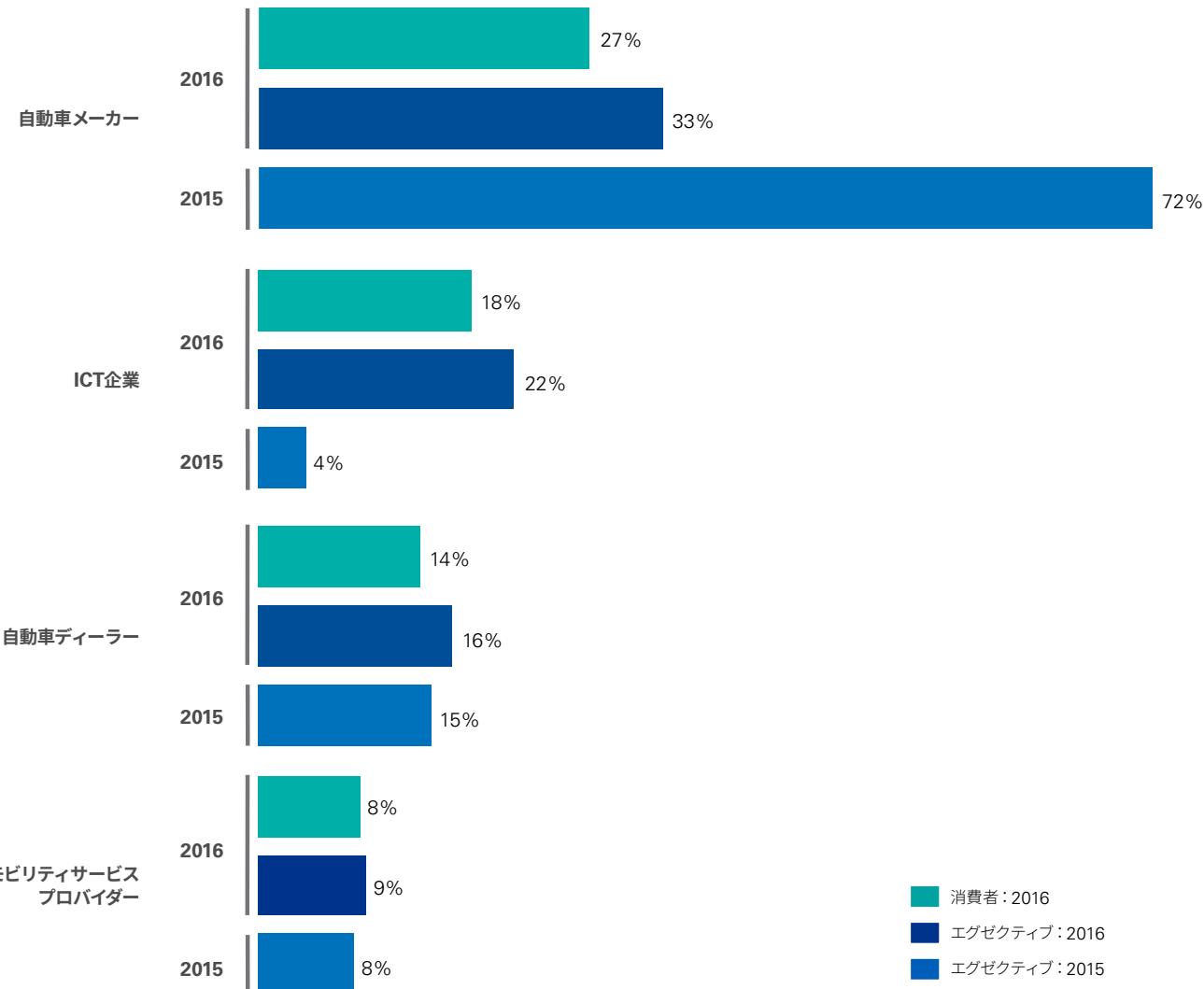
画期的イノベーションを実現し、技術をリードすると見られている企業は？



注記：星の大きさは、「画期的なイノベーションを実現する」企業と評価している回答者の数を表す|上位14社までのメーカーを掲載

出所：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2016

カスタマーリレーションシップの覇者は?



注記: カスタマーリレーションシップを獲得した回答者の割合

出所: 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2016

カスタマーリレーションシップの主役は2025年までにシフトする

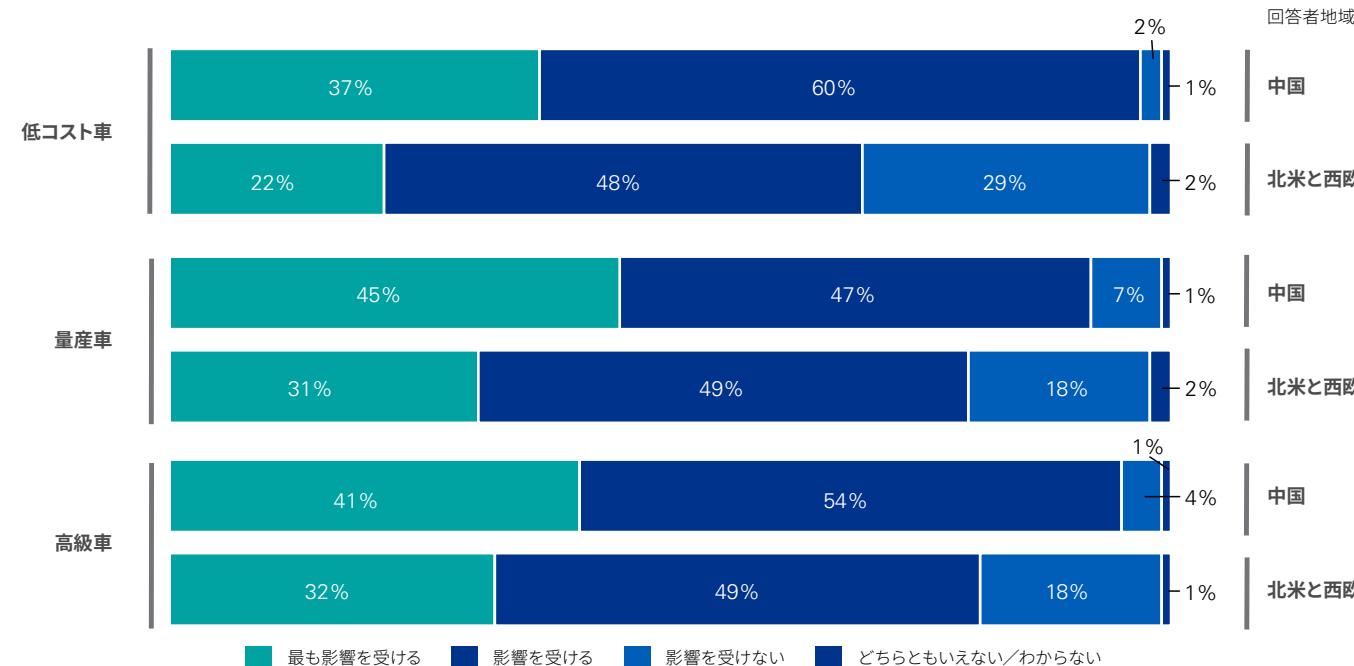
貴重な顧客インターフェースを巡って、自動車メーカーとICT企業は今後ますます争奪戦を繰り広げるでしょう。調査結果からは、今後もカスタマーリレーションシップを支配するのは自動車メーカーであると、これまでのよう確信をもっていえるエグゼクティブは見当たらないことがわかります。全回答者の5分の1は、コネクティッドカーにおける顧客とのインターフェースを、シリコンバレーを中心とするテクノロジー企業が徐々に掌握していく可能性があると考えています。

コネクティビティが主要トレンドとなりつつあることは明らかであり、カスタマーリレーションシップをICT企業が管理するようになるだろうと予想するエグゼクティブが、2015年のわずか4%から22%に増加したことは驚くことではありません。その結果、カスタマーリレーションシップを掌握するのは自動車メーカーであると考えるエグゼクティブが、33%と激減しています。前回はまだ、約3分の2の回答者が、自動車メーカーは他の企業から顧客インターフェースを守ることができると確信していました。調査結果のインラクティブ版で地域ごとの違いに目を向けると、カスタマーリレーションシップの主役が今後ICT企業に移行していくと最も確信しているのは、インドおよびアセアン、中国、南米の消費者とエグゼクティブです。

意外にも、自動車ディーラーとモビリティサービスプロバイダーは、自動車業界のバリューチェーンの中で顧客インターフェースをすでに確保しており、顧客を中心に据えたビジネスモデルを確立しているにもかかわらず、今後カスタマーリレーションシップを管理する役割を担っていく存在としてはあまり注目されていません。

“自動車メーカーがカスタマーリレーションシップを保持すると考えている自動車業界のエグゼクティブはわずか33%”

ビジネスモデルの劇的な変化の影響を最も受けるセグメントは?



コネクティビティやデジタル化を契機とするビジネスモデルの劇的な変化の影響は、自動車業界のあらゆるセグメントに波及するだろう

ビジネスモデルの劇的な変化が、さまざまなセグメントに及ぼす影響についての見解には、地域によって大きな違いがあることがわかります。北米や西欧のエグゼクティブに比べ、中国のエグゼクティブの方がはるかに深刻なものとして捉えています。

こうした傾向は、主要トレンドとしてのコネクティビティと、ビジネスモデルが激変する可能性、カスタマーリレーションシップにかかるICT企業のポジションといった前出の調査結果にも表れています。前回の調査と同様に、より

進歩的な考え方を持ち、大きな変化が訪れるという見方をしているのは中国のエグゼクティブです。その理由として考えられるのは、中国の自動車産業や産業構造は主要3地域などに比べて歴史が浅いため、はるかに柔軟性に富んでいるということです。中国のエグゼクティブは、自動車産業が長い歴史を有する他国のエグゼクティブほど「古い」産業構造に縛られておらず、変化に対しても物怖じしません。

KPMGの見解

自動車メーカーのすべてが、顧客やサービスを重視したモビリティサービスプロバイダーになるわけではないことは明らかです(Grid Master¹)。多くの自動車メーカーは、販売台数や技術主導のビジネスモデルにこだわり、ネットワークサービスに慣れている顧客の要望に応えることができないでしょう。

ビジネスモデルの劇的な変化の影響を最も受けにくいのは、低コストセグメントの自動車メーカーで、おそらくそのビジネスモデルに変化はないと思われます。低コストメーカーの主な事業の場は成熟度の低い市場で、そこには従来の自動車業界のビジネスモデルであっても、まだ大きな可能性が残されています。

大量生産を行っている自動車メーカーは、コスト競争力を重視して製品を製造するビジネスモデルと、全く新しくチャレンジングなサービス志向のビジネスモデルの間で中途半端な立場になるため、最も影響を受けることになるでしょう。これまでブランド力を頼みにしてきた自動車メーカーも、ブランドに対する顧客の大きな信頼や高い利益率を当てにすることができなくなります。その結果、ICT企業のような関連業界からの新規参入者に、カスタマーリレーションシップの主役の座を明け渡してしまうことになります。

高級車メーカーもまた、ビジネスモデルの劇的な変化の影響を間違いなく受けると思われますが、来たるべき変化に対処すべく万全の態勢を整えているでしょう。高級車メーカーの場合、その強力で信用のあるブランド力をもってすれば、販売現場や顧客のライフサイクル全体にわたり、顧客インターフェースを獲得しよう試みる新規参入者に対抗できるでしょう。

注記: 小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある¹ Metalsmith or Grid Master, KPMG 2015

出所: 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2016

KPMGの知見

Dieter Becker

Global Head of Automotive | KPMG International



ご存知のとおり、異なるタイムゾーンであっても時計のクロックスピード（進行速度）は世界中どこでも同じですが、それぞれの文化やビジネスモデル、あるいはプロセスレベルで展開されている各業務も同じ速さで進むわけではありません。自動車業界においてもさまざまな作業や業務が異なる速度で進行しており、そこからクロックスピード・ジレンマが発生します。そこでまず、何が原因でそのような速度の違いが生まれるのかを入念に調べ、次に自動車業界がその状況にいかに対処するかについて、しっかりと検討しなければなりません。

コネクティビティとデジタル化が世界を変えます。今回の調査でエグゼクティブの回答に変化が見られたことは、特に驚くべきことではありません。エグゼクティブはコネクティビティとデジタル化を2025年までの最重要トレンドと考えるようになりました。コネクティビティやデジタル化というトレンドは想像を超える速さで進行しており、私たちの生活様式や人との付き合い方、消費行動、移動手段といったものを根本から変えつつあります。その結果、何もかもが以前とは違ったものになっていくでしょう。革新的な製品やこれまでにない数々のサービスが以前よりはるかに速いペース（クロックスピード）で市場に広がり、新たな企業が自動車関連のエコシステムに参入し、業界の垣根もなくなり、モビリティは今後、イノベーションが加速する新たな時代を迎えることになるでしょう。

自動車業界にとってこうしたトレンドが持つ意味は何でしょうか？自動車業界はあらゆる方面から大きな圧力を受け、想像を超える変化が間近に迫る状況にあり、本調査では、かなりのエグゼクティブがそのことをはっきり認識するようになっています。移動手段としてオンデマンド・サービスが利用される方向に向かい始めています。消費者行動も変わりつつあり、近い将来、いつでもどこでもネットワークに接続されていて、運転時間の有効活用を可能にするサービス志向機能が搭載されている自動車が、ますます求められるようになるでしょう。そして最終的に、製品重視からサービスとTCO（総保有コスト）の重視へと顧客の優先事項に変化が起きて、自動車が持つ従来の機能では、顧客がすでに馴染んでいる他業界のテクノロジーや機能に太刀打ちできなくなっています。

トレンドの変化がビジネスモデルに及ぼす影響はどうでしょう？今日のビジネスモデルは時代遅れのものになり、従来の自動車メーカーは、今後持続可能な

収入源を確保してトップの座を守っていくことはできなくなるでしょう。あらゆる場所でネットワーク接続が可能な世の中になれば、自動車メーカーにとっては単に製品や技術を売るだけのビジネスモデルから脱却することがますます重要になります。それによって新たな高級車セグメントを作り上げることになります。つまり、差別化を図りプレミアム価格を設定できるようにするには、サービスと消費者を重視するとともに、データを基盤としたビジネスモデルを構築することが必要不可欠になります。それを実現して初めて、従来の自動車メーカーはバリューチェーンを支配し続けることが可能になります。つまり自動車メーカーは、自動車の一部としての製品やサービス、さらに自動車に依存しない製品やサービスをも提供することによってモビリティ領域を掌握し、自動車に関連する顧客のライフサイクル全体を通じて価値あるカスタマーリレーションシップを支配できるようになります。そうすれば自動車メーカーは、自動車業界への新規参入を虎視眈々と狙って焦点を定めるICT企業に、貴重な市場シェアを明け渡すことありません。

実際の業務に与える影響はどうでしょう？たとえばICT企業やスタートアップ企業、周辺機器メーカーといった企業と自動車業界とを比較すると、業界が違えば業務のクロックスピードも異なることがはっきりわかります。今日、さまざまな業界の企業が同じバリューチェーンで業務を行う際には、そうした業界間の文化の違いを十分考慮しなければなりません。その上、コンポーネントによって製品開発に要するプロセスが異なります。たとえば、自動車に依存しないハードウェアやソフトウェアには、従来の車両開発サイクルよりもスピードが速くイノベーションの速度についていける、車両とは別の柔軟性の高い製品開発サイクルが求められます。単一のPDC（製品開発サイクル）で済ませる時代は終わりました。車体開発向けの長期サイクル（3～5年）、ソフトウェア／交換パート向けの中期サイクル（1～2年）、オンデマンド製品向けの短期サイクル（1ヵ月～1年）といった、少なくとも3種類のサイクルに分割すべきです。

最後に、自動車業界では、従来と異なる発想のできる新しい人材が必要になるでしょう。それは、ペースの速い世界規模のデジタル環境で成功を収めるために、業務のクロックスピードが異なる領域での経験をすでに積んでいる人材です。

||

単一のサイクルで自動車開発を行う
時代は終わりました。自動車メーカーが
他企業との競争で自らの地位を守り、
顧客ニーズに応えていくためには、
イノベーション、開発プロセス、企業文化の
それぞれ異なるクロックスピードを
完璧に管理することが必要になります。

||

ビジネスモデルの 劇的な変化に 対処するには？



サービスとデータを重視したビジネスモデルを構築する

サービスとデータを重視したビジネスモデルがカスタマーリレーションシップ確保への道を開きます。

コネクティビティとデジタル化というトレンドが急速に進み、あらゆる場所でネットワーク接続が可能な時代になると、さまざまな業界のビジネスモデルが急激に変化します。消費者は自動車関連のデジタル製品やサービスをこれまで以上に求めるようになり、自動車メーカーは単に製品や技術に専念してきた過去と決別せざるを得なくなります。自動車メーカーが今後新たな収入源を生み出していくためには、消費者志向のサービスプロバイダーに転換する必要があります。

本調査では、2025年時点での従来型のビジネスモデルについて、エグゼクティブの見解は実にさまざまであることがわかりました。問題の核心は、顧客インターフェースを掌握するのは従来

の自動車メーカーなのか、それともグーグルやアップルといった新規参入組のICT企業なのかということです。顧客インターフェースの支配を目標とするビジネスモデルを構築するには、データがないと始まりません。ブランドへの信頼を勝ち取れば、ICT企業よりも自動車メーカーへ、消費者はデータの管理と所有権を委ねることでしょう。

自動運転技術は従来型ビジネスモデルにとって最も大きな課題の1つとなる可能性があり、自動車メーカーは自動運転車の顧客に対応するための戦略策定を目指すべきです。本調査から、消費者が最も魅力を感じるのはTCO（総保有コスト）に反映されるものだということがわかります。つまり、自動車を運転するために要するコストを減らすことにより、ICT企業では提供できない、自動車メーカーだけが提供できるインセンティブが重要だということです。

2025年の自動車メーカーのビジネスモデルは?

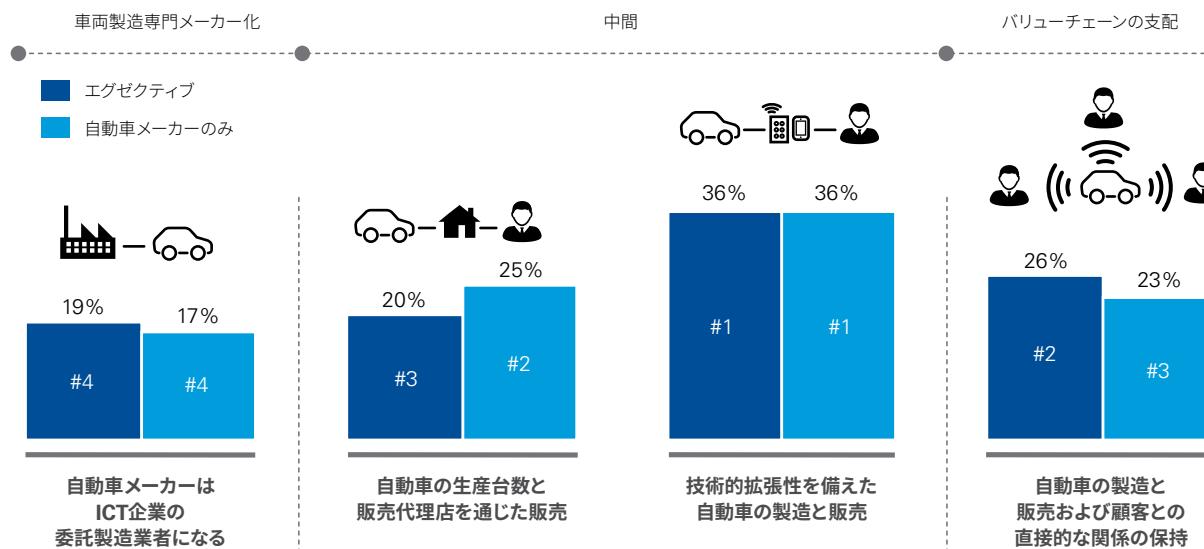
ビジネスモデルは急激に変化する

36%のエグゼクティブは、従来の自動車メーカーにおける2025年のビジネスモデルとして最も可能性が高いのは、技術的拡張性(ネットワーク接続型マルチメディア機器など)を備えた自動車の製造や販売だと回答しています。自動車単体の製造や販売というビジネスモデルが次に続き、自動車メーカー幹部の25%が挙げています。

こうした結果から、従来の自動車業界のビジネスモデルに満足しているエグゼクティブが比較的多いという印象を受けます。自動車メーカー幹部は、消費者およびグーグルやアップルといったICT企業に優れた自動車を供給し、自社のコア製品や技術力を競争上の優位性として支配し続けるでしょう。ありえない話に聞こえるかもしれません、そうした見方を

裏付ける結果が出ています。エグゼクティブ全体のほぼ20%、特に中国、インドおよび ASEANといった成長市場のエグゼクティブは、2025年までに自動車メーカーはICT企業の委託製造業者になると見ているようです。このことは車両製造専門企業になることを意味していますが、強力なブランドがあまりなく、顧客を囲い込める可能性の低いローコスト大量生産市場の自動車メーカーにとっては有望な展開だといえます。

自動車メーカーが今後も自動車の製造過程全体にわたり、顧客との直接的な関係を維持しながらバリューチェーンを支配するというビジネスモデルを考えているエグゼクティブは全体の26%で2位、自動車メーカーのエグゼクティブの回答では23%で3位となっています。



注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある
出所：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2016

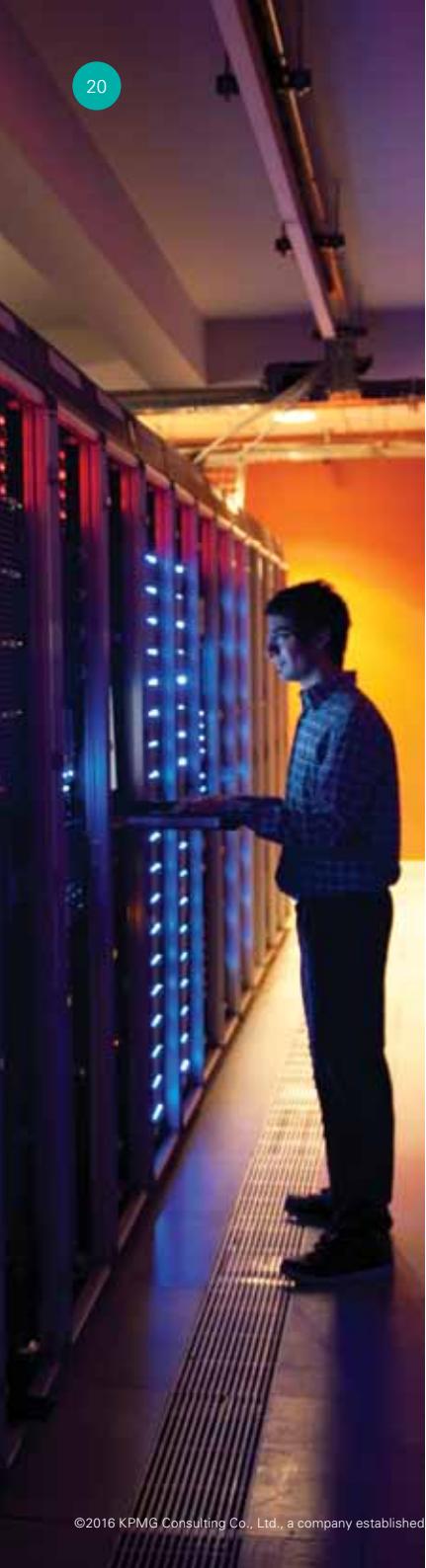
KPMGの見解

顧客インターフェースを明け渡さず、今後思いのままに拡大していくる収入源を生み出すことを自動車メーカーが目指しているのであれば、単に製品や技術を重視していたこれまでのようなビジネスモデルから、サービスに大きく比重を置いたビジネスモデルへと広げていくことが極めて重要になります。

この先の高度デジタル化時代に、現実の顧客ニーズにリアルタイムで対応していくには、消費者を中心に据えたサービスプロバイダーになることが鍵となります。そうなるために自動車メーカーに求められることは、自動車やモビリティサービスの製造・販売に留まらないビジネスモデルの構築です。新たなビジネスモデルにおいてさらに重要なのは、コネクティビティによって可能になる高度なサービス志向性を有した、直接的なカスタマーリレーションシップの管理です。調査結果には、消費者がすでにそうしたビジネスモデルを期待していることが表れています(消費者回答者の35%が、2025年のビジネスモデルになる可能性が最も高いと考えています)。

興味深いのは、自動車メーカーにとって最もリスクの高いビジネスモデル(自動車メーカーの委託製造業者化)を、最も可能性の高いものとして挙げているエグゼクティブが19%もいることです。自動車メーカー、特に高級車メーカーにはバリューチェーンの覇者になる力が間違いくあると考えられているにもかかわらず、自動車メーカー自身からそのビジネスモデルに対する自信がさほど見えてこないのは驚くべきことです。自動車メーカーが優れた自動車を供給するほかに、自動車本来の機能とは別の機能やサービスを提供することができれば、顧客のライフサイクル全体にわたり直接的なカスタマーリレーションシップを維持することでビジネスモデルを拡充する絶好的のチャンスを得ます。つまり、従来型自動車事業を超える能力を開発するということです。そのためには、自動車メーカーが自社のブランド力に頼りつつ、ビジネスモデルを新たに構築し、これまでの得意分野とは異なる能力を身につけていくことが求められます。

現在のデータ活用度は？

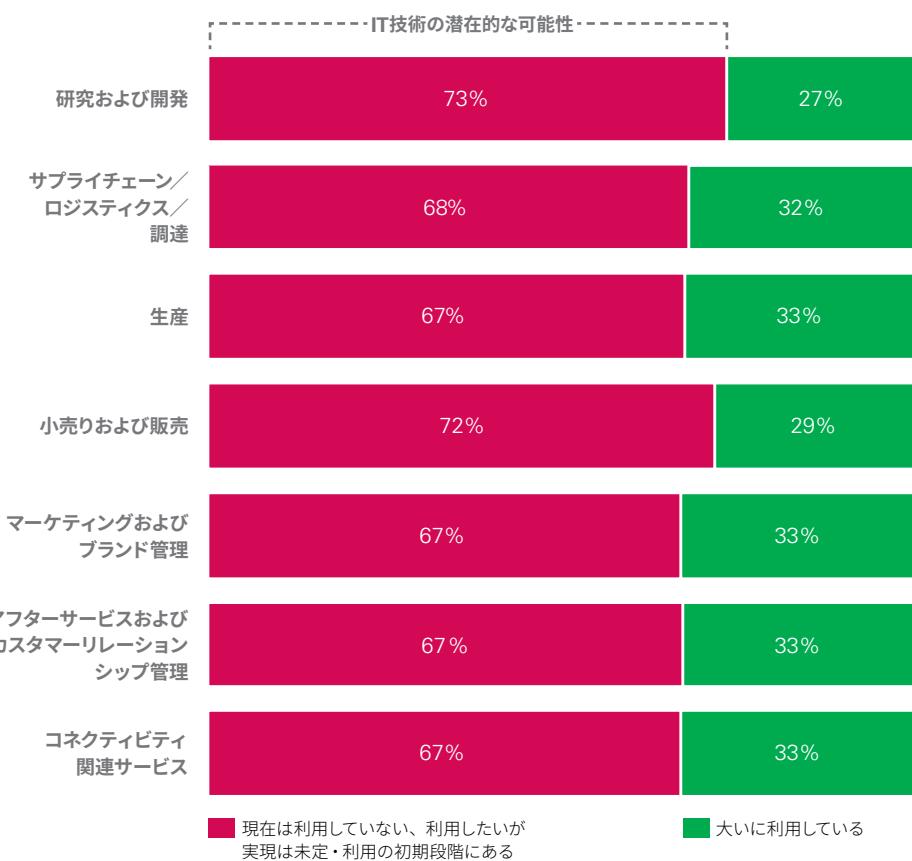


データが持つ可能性はまだ活かされていない

エグゼクティブの大半が、データの活用やIT技術の応用はまだごく初期段階にあると答えています。

従来の自動車メーカーはすでに、自動車自体がもたらす膨大な量のデータを利用できる状況にあるにもかかわらず、保有するデータからほとんど何の価値も生み出しておりません。今後、自動車業界のビジネスモデルの基盤となるのは、自動車自体が生み出す車両・環境関連のデータ（アップストリームデータ）とドライバーが生み出す顧客関連のデータ（ダウンストリームデータ）の収集とそのインテリジェントな連携です。自動車メーカーには2つの任務が課せられています。1つは、アップストリームデータを利用可能にすることですが、現在のところ単体のシステムでそれを実現するのは思うほど簡単なことではありません。もう1つは、信頼されている自社ブランドイメージとカスタマーリレーションシップを有効に活用することです。それなくしては、ダウンストリームデータ入手できないからです。

ほとんどのエグゼクティブがデータの重要性を認識しており、その3分の1は、専門知識を要するすべての分野で、すでにデータ活用が浸透していると述べています。しかし、データが持つ可能性はまだ十分に把握されていません。エグゼクティブの約70%は、社内のどの部署でもデータ活用は初期段階にある、あるいは、求められてはいるが実際にデータをさまざまな用途に活用できるようになっていないと述べています。なかには、データがまったく活用されていないという回答もあります。自動車メーカーは、自動車と消費者に関する入手可能なデータを収集し、インテリジェントに連携させることに注力すれば（IT技術の導入）、自動車産業へ新規参入してくるICT企業に対して競争上の優位性を築き、確固たる地位を保持することができるでしょう。



注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある
出所：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2016

KPMGの知見

Moritz Pawelke

Global Executive for Automotive
KPMG International



IT技術を自動車メーカーのコアコンピタンスにすることが必要

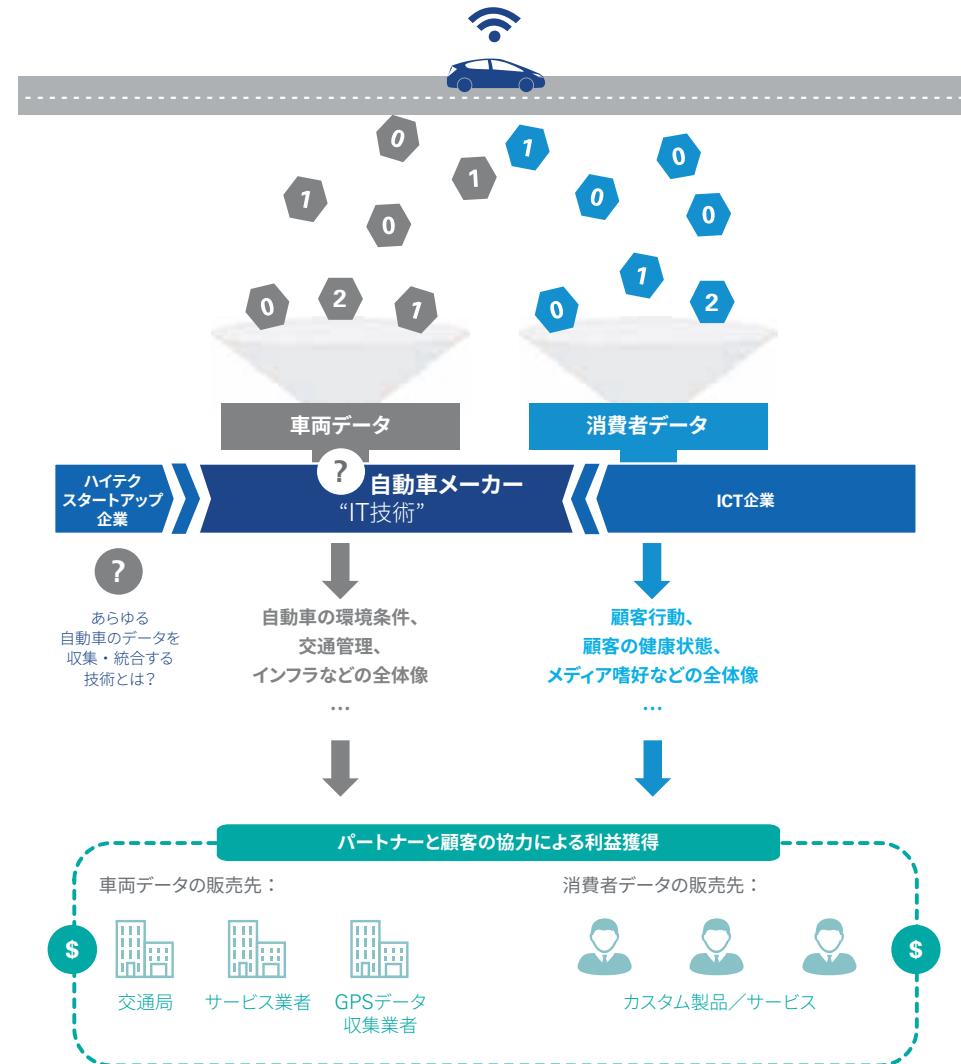
あらゆる場所でネットワーク接続が可能な社会では、自家用高級車であれ、モビリティサービスの車両であれ、あるいは架空の移動用カプセルであったとしても、自動車といえるものを運転していれば、間違いなく車内あるいは自動車自体から膨大な量のデータが生み出されます。わかりやすく言うと、運転中に他の人と接したり、周囲の状況に対応することにより、自動車自体が膨大なデータを生み出す装置となり、今後はその傾向がさらに増していくことでしょう。

重要なことは、自動車が生み出すアップストリームデータと消費者が生み出すダウンストリームデータを区別することです。自動車のデータは、車両自身の動作のほか、場所・道路状態・衝突などの車外環境や他の自動車との相互作用から直接生み出されます。その一方で、ドライバーの日々の行動や、車内で使用されるデジタル機器やアプリからも消費者に関するデータが生み出されます。消費者のこうしたメディア利用やカレンダーへの登録情報、ナビゲーション関連情報といったデータはすべて、顧客や顧客のライフサイクル全体について分析を行う上で非常に役立ちます。

高度にデジタル化が進んだ今日、データの爆発的増加は本格化しており、消費者はその価値をますます認識するようになっています。消費者は、見返りとして魅力的な利益が提供されなければ、自身のデータを第三者に提供しようとは思わなくなるでしょう。その結果、自動車メーカーは顧客への理解をより一層深め、顧客一人ひとりの好みや満たされていない要望を読み取り、個々に応じたきめ細やかな方法でそれに応えていくことが必要になるでしょう。

長年にわたって自動車メーカーは優れた自動車を造る上での工業技術的な側面に注力してきましたが、これからは最優先事項としてIT技術、つまり情報システムやビジネスアナリティクス・ツールの導入を推進していくことが求められるようになります。自動車メーカーには、すでに保有しているデータだけでなく、今後車内やその周囲でリアルタイムに発生する膨大な量のデータから価値を生み出す能力が求められます。自動車メーカーが直ちに行動を起こさなければ、ICT業界の勢いのある競合企業が参入ってきて、バリューチェーン全体で覇権を握ることとなるでしょう。

自動車は膨大なデータを生み出す装置



出所: KPMG Automotive Institute, 2015

自動車と消費者に関する貴重な情報は誰のもの?

データの所有者でありたい消費者

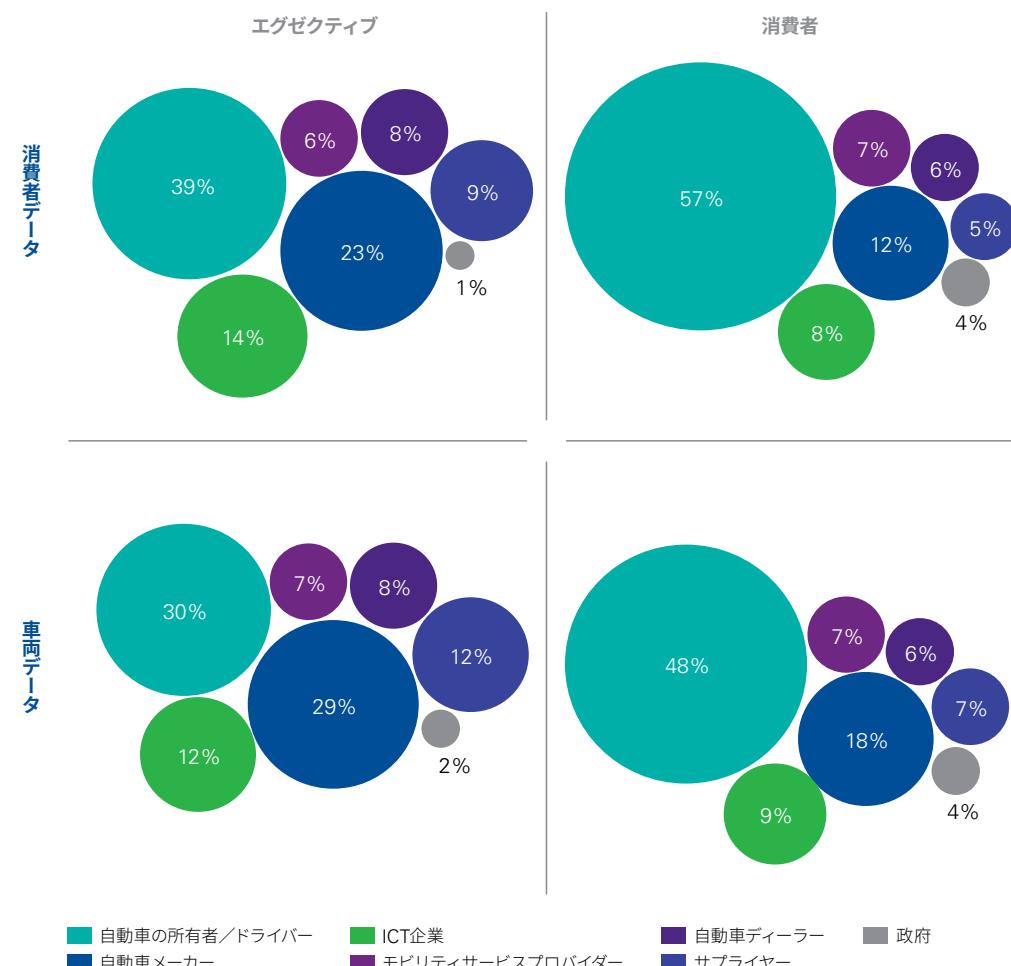
サービスとデータを重視した持続可能なビジネスモデル構築を実現する上で、車内やそれを取り巻く環境で生成されるアップストリームデータおよびダウンストリームデータは誰のものか、もしくは誰のものとするかということが重要な問題になります。これまで自動車メーカーやテクノロジー企業は、消費者は比較的小さなメリットや特典と引換にデータの所有権を委ねると思い込んでいましたが、本調査ではその実情を知る上で参考となる結果が得られました。自動車業界のエグゼクティブの39%は、生成された消費者データの所有権はすべて自動車の所有者・ドライバーにあると考えていますが、自動車メーカーは意外と強気で、相当数のエグゼクティブ(自動車メーカーの35%)が自動車メーカーにこそ消費者データの所有権はあるとしています。しかし、これは現実を本当に踏まえた見解でしょうか? それとも希望的観測に過ぎないのでしょうか?

個人情報は非常にデリケートな問題のため、特に欧州諸国の消費者は、データの所有権を他者に与えたくないし、データセキュリティについても把握したいと思うかもしれません。しかし、TCO(総保有コスト)を抑えないと考えていても、消費者が自身のデータだけから価値を生み出すことはまず不可能です。それに比べ、自動車メーカーは、IT技術を用いることで自社と消費者の双方にとって有益な価値を創り出しが可能です。それゆえ、データの取扱い、つまり、車両と消費者に関するデータをいかに効果的に収集するかは自動車メーカーに任せるのが賢明です。車両データについては、車内のセンサーから送ら

れてくるデータを収集・解析する技術が求められます。消費者データについては、グーグルやアップルが今日まだ入手できていない価値あるデータを最も効果的に収集する戦略を、自動車メーカーが構築する必要があります。

したがって、プロセス全体が消費者にとって魅力的なものとなるインセンティブ制度を備えたビジネスモデルの確立が、自動車メーカーにとって必要不可欠になります。つまり、消費者は自身に関するデータを自動車メーカーに提供し、自動車メーカーは引換えに魅力的なインセンティブやメリット、特典を消費者に提供するという、双方にとって利益となる状況を創り出します。ただし、調査結果が示しているように、自動車メーカーはビジネスモデルを適用するに当たって、個別の市場や地域による違いを忘れずに考慮しなければなりません。

さらに重要なこととして、このようなチャンスがあるとはいっても、自動車メーカーは悠長に状況をうかがっている場合ではないということも調査結果が示しています。ともすると、自動車メーカーの存在は予想以上に早く薄れてしまいかねません。すでにエグゼクティブの14%が、2025年までにはICT企業が貴重な消費者データの所有権を独占するようになると考えています。中国市場は軽視できない市場ですが、そこではエグゼクティブの32%近くがそのような予想をしており、総じてBRICsの回答者は、2025年までにICT企業が車両と消費者のデータを所有するようになると予想しています。



注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所：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2016

消費者がデータを委ねる相手として最も信頼するのは?

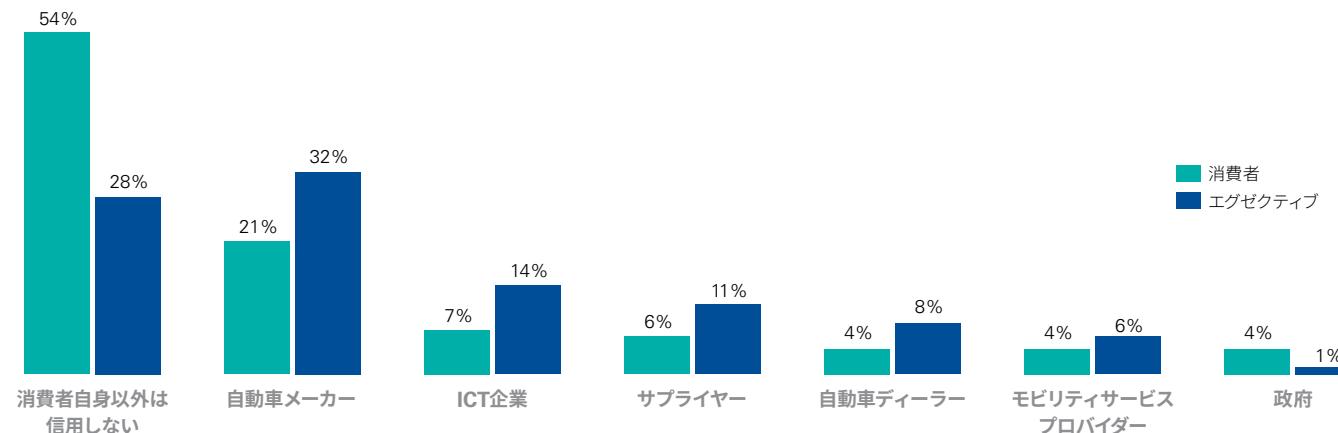
消費者から信頼されるデータハブとなる

消費者が特典やインセンティブがなければデータを提供しないとした場合、重要なのは、データの管理者として消費者は誰を最も信頼するのかということです。それは消費者自身であるということが、本調査にはっきりと表されています。

しかし、驚くことに、ほとんどの消費者が最も信頼しているのは自動車メーカーであると考えるエグゼクティブが32%もあり、自動車メーカーは、消費者から信頼されているという、実態とは異なる過剰な自負心を持っていることがわかります。自動車メーカーが消費者の信頼を今以上に得るためにできることは、すでに有している強力なブランドを有効活用することです。そのためには、顧客と同じ目線に立ち、顧客が個人データを自分の手元に留めずにリアルタイムで提供してくれるような、信頼されるデータハブとななければなりません。

買い物の支払い時に「ポイント」を現金代わりに利用するなど、消費者はすでに個人向けの特典を受けています。自動車メーカーに対するロイヤルティについても、消費者は同様の特典を期待するでしょう。自動車メーカーは顧客のロイヤルティとブランドに対する信頼を活用することで、グーグルやアップルなどのテクノロジーフィールドにおける他企業との競争で大きな優位性を獲得することが可能となります。

こうした想定も意味のないことではありません。ICT企業は、エグゼクティブからも消費者からも3位にランク付けされています。果たして、消費者が身近なディーラーよりもグーグルを信頼するような世の中はやって来るでしょうか? 確かなことは、それは自動車メーカーが現在有しているカスタマーリレーションシップ、そしてブランドに対する信頼次第だということです。



注記: 小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

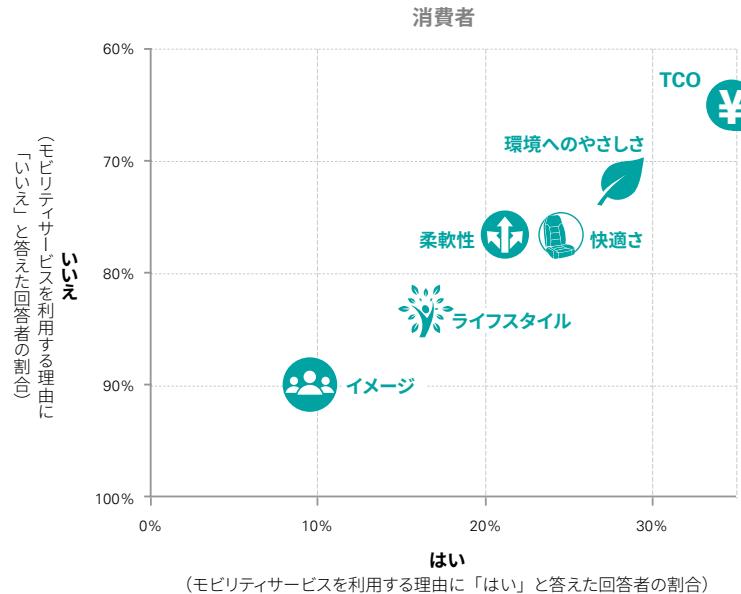
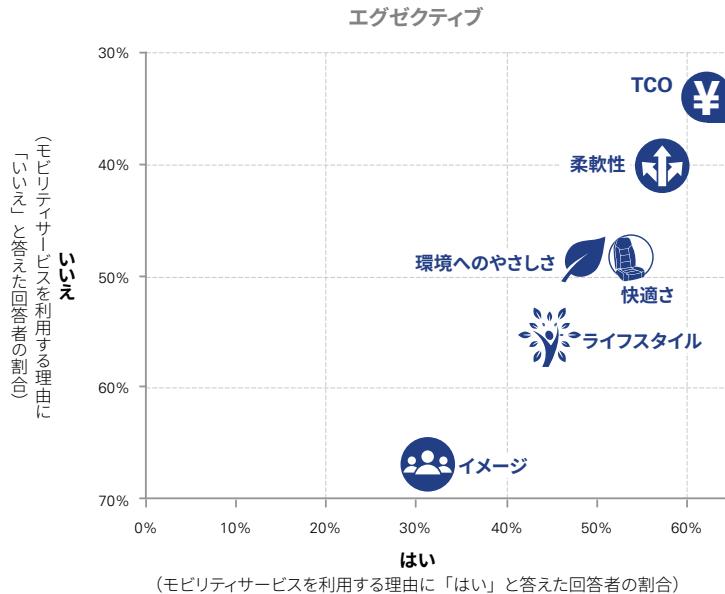
出所: KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2016

KPMGの見解

消費者の大多数(54%)、特に北米、東欧・西欧、南米の消費者は、データの中でも消費者データについては自動車の所有者やドライバーに所有権があるべきだと回答しています。

しかし、今後数年のうちにその考え方は変化するでしょう。消費者はポイントカードを持ち歩く機会がますます増え、ロイヤルティと引換えにアプリを使ってポイントを貯めるようになっています。将来、顧客は自分に関するデータの価値に次第に気付き始め、魅力あるインセンティブや特典を得られなければ第三者にそうしたデータを提供しようとは思わなくなるでしょう。今のうちに、事業戦略に魅力的なメリットを組み入れられれば、自動車メーカーは消費者が自身のデータを託そうと思えるデータハブとなるでしょう。一方、ICT企業に関する調査結果を見ると、消費者はサプライヤーや小売業者、その他のプロバイダーよりもICT企業に信頼を置いています。

モビリティサービスはどうすれば魅力あるものに？



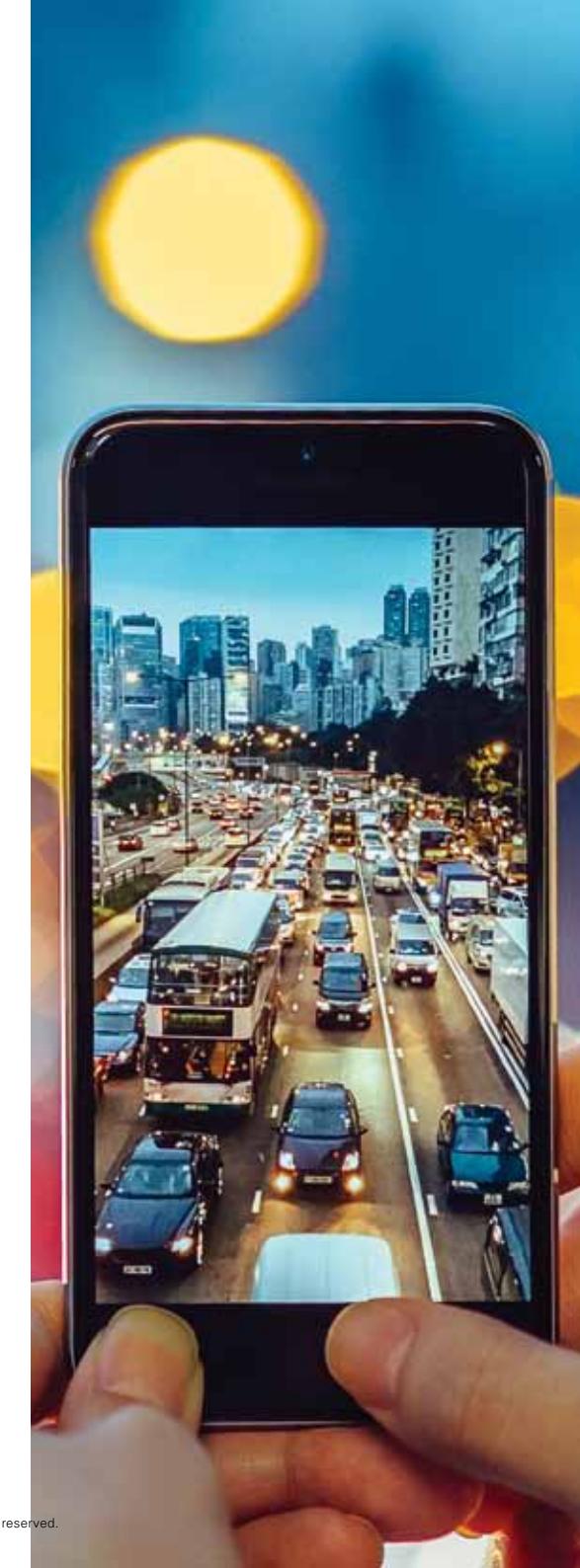
肝心なのはTCO

社会の大きな流れとして広がりつつあるシェアリングエコノミーは、世界の繁栄が共同消費／協調的消費の普及とともに実現されることを示唆しています。特に成熟市場や大都市において、シェアードモビリティサービスが注目を集めようになっており、都市の環境に適うものとして普及し始めています。このサービスは、柔軟性や快適さ、ライフスタイルを向上させるほか、リアルタイムでコストや時間を有効活用して生活の質を高めようとしている、情報に通じた顧客にとって、TCO（総保有コスト）の大幅な削減に役立っています。都市か地方か、短距離か長距離かにかかわらず、自動車を利用することの重要性が高まり、大きな役割

を果たすことになるでしょう。ただ、自動車を所有する時代はもうすぐ終わるかといった質問には、簡単には答えられません。

コネクティビティを通じ透明性が増すことによって、自動車を所有するかしないか、顧客が決断する上でTCOの検討が最も重要になるでしょう。それについては、エグゼクティブも消費者も同じ意見です。これまででは、自動車をあまり使わない場合でも、顧客は自動車を所有しそのための出費をしていましたが、今後は、その時々の状況や用途に応じた移動手段の利用料を支払うようになるでしょう。

注記：モビリティサービスを利用する理由に「はい／いいえ」と答えた回答者の割合
出所：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2016



モビリティサービスを利用するか、自動車を所有するか？

モビリティサービスを利用する際に最も重要度が低いと思われているのはイメージ

24ページの両グラフを詳しく分析すると、エグゼクティブと消費者とではモビリティサービスの価値を判断する上で違があることが軸ラベルからわかります。ほぼすべてにおいて、エグゼクティブの方が消費者よりもモビリティサービスの魅力と根拠に対してより肯定的な姿勢を示しています。たとえば、モビリティサービスを好む理由の1位に挙げられているTCO（総保有コスト）ですが、その割合は消費者では36%に過ぎないに対し、エグゼクティブでは63%と、消費者の約2倍になっています。

しかし、こうした見方はライフスタイルやイメージについては当てはまりません。意外かもしれません、これまで自動車のイメージが非常に重視されていましたが、今後モビリティ

サービスの利便性が高まり世の中に普及すれば、その重要性は失っていくでしょう。消費者が絶えずリアルタイムでコストや時間を有効活用して生活の質を高めようとしている場合、肝心なのはTCOであり、イメージやライフスタイルといったものは消費者にとって大きな要因ではなくなります。

これは、自動車や消費者に関する貴重なデータを収集する場合、現段階ではまだ自動車メーカーが主導権を有していることを示しています。消費者が自身のデータを自動車メーカーに提供する主な動機は、TCOを引き下げられるという点です。これは、グーグルのような企業は介入できず、すでに消費者に対する実績を持つ別の企業の力を借りるしかないところです。

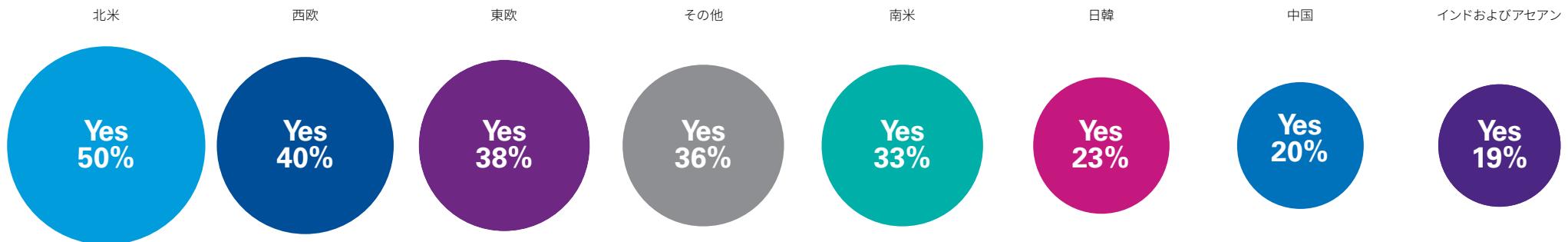
消費者の見解

消費者に対してモビリティサービスについて尋ねたところ、全体の32%はモビリティサービスを利用するよりも自動車を所有したいと考えていることがわかりました。当然ながら、その割合は消費者の年齢が高くなるほど大きくなっています。

また、その傾向は北米や西欧・東欧といった成熟市場の消費者のほか、南米の消費者で

特に顕著です。それに対し、中国やインドおよびアセアンなど、変化の激しい新興市場の消費者には、自動車を所有したいという欲求があまりありません。新興市場の消費者はモビリティサービスという斬新な発想に対して極めて寛容であるという、一般的な印象と見事に一致しています。

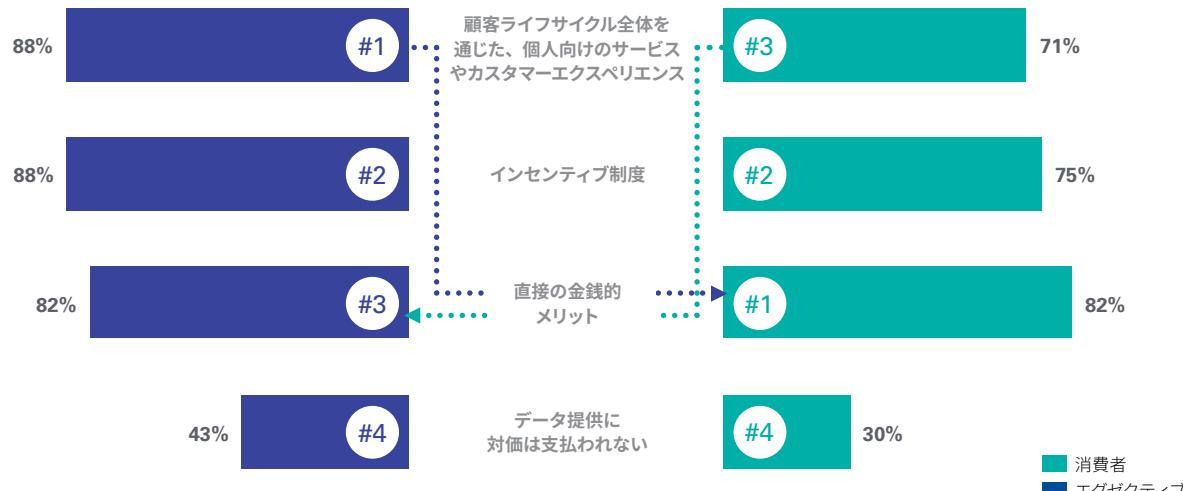
消費者は、モビリティサービスを利用するよりも自動車を所有したいと思っている？



注記：モビリティサービスを利用するよりも自動車を所有する方が良いと回答した各地域群の回答者の割合

出所：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2016

データ提供の見返りは?



消費者の見解

インドおよびアセアンを除くほぼすべての地域で、全年齢層にわたる消費者の82%が、直接の金銭的メリットに、極めてあるいはやや関心があると回答しています。この結果には、消費者行動を決定するのは、感覚よりも金銭的な要因であることが如実に表れています。金銭的メリットに次いで、消費者のほぼ75%が、特典、より良いサービス、特別会員待遇といったものに関するインセンティブ制度に、極めてあるいはやや関心があると回答しています。

現金こそ一番

消費者は自身のデータが持つ価値について認識しているため、今後その見返りとして魅力的なメリットを期待するようになるのは明らかです。では、どのようなメリットに消費者は最も魅力を感じるのか、エグゼクティブは正確に理解しているでしょうか?

本調査では、顧客が自身のデータの見返りとして何を最も期待しているかに注目しました。調査の結果からわかったことは、エグゼクティブが顧客ごとに個別化したサービスやインセンティブ制度で消費者を惹きつけられると考えているのに対して、顧客が自身のデータの見返りとして最も興味を持っているのは総保有コストの低減(直接の金銭的メリット)だということです。

大多数のエグゼクティブは、顧客ごとにカスタマイズされたサービス、インセンティブ制度、直接の金銭的メリットといったものが顧客にとって非常に、またはやや魅力的なものであると認識しています。これは、エグゼクティブが正道に戻り、顧客を理解するという点において大きな一步を踏み出したことを探っています。ただし、その優先順位は消費者の意向に沿ったものでなければなりません。つまり、サービスと消費者を重視した今後のビジネスモデルにおける魅力あるメリットが何かを考えるとき、エグゼクティブがそのトップに挙げるべきものは直接の金銭的メリットだということです。

調査結果には、データ提供の見返りに何も提供しないというのは、顧客に対してありえない対応であるにもかかわらず、今なおエグゼクティブの43%がそうした対応に賛成していることははっきりと表れています。

総じて、エグゼクティブも消費者もデータの価値を理解しているのは明らかです。データの提供には何らかの見返りがあってしかるべきと考えている回答者が、そうではない回答者の倍以上存在するという調査結果からわかるように、データ提供の見返りにメリットを提供することが、今後は必要不可欠になるでしょう。

注記: そのメリットを「極めて可能性が高い」または「やや可能性が高い」とした回答者の割合を降順で記載

出所: 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2016

KPMGの知見

Brigitte Romani

Global Automotive Tax Leader | KPMG in Germany



委託製造メーカーか、マルチメディアサービスプロバイダーか

自動車メーカーは新たな課題に直面しています。ネットワーク接続や新サービスを自動車に求める消費者の声は、着実に大きくなっています。前回の調査ではそうした要望はどちらかといえば低く位置付けられていきましたが、今日では誰もが気付いているように、自動車業界全体を激変させる2025年までの最重要トレンドはコネクティビティとデジタル化になっています。自動車がネットワーク接続されるようになれば、音楽のダウンロードやパーキングアシスト、新たな車載装置の利用といったことが可能になります。ただ、こうしたネットワークサービスを実現するにあたって、税務面で自動車メーカーが解決すべきさまざまな課題があります。

たとえば、休日にイタリアを旅行しているときに、自動車に取り付けられているカーナビのソフトウェアダウンロードといったネットワークサービスを利用するとします。そのとき、サービスを提供するのは誰なのか、自動車を販売したドイツの親会社か、それともイタリアの子会社かという疑問が生じます。この場合、最も重要な問題はもちろんVAT（付加価値税）です。それは、顧客に提供される電子データサービスの内容だけでなく、通信サービスが提供される場所も、EU圏内においては新たな規制対象となっているからです。税金については、移転価格や関税なども重要な検討課題です。

近年、自動車業界におけるコネクティビティとデジタル化に付随する税制上の問題に対する意識が高まっています。数年前、ほとんどの自動車メーカーの税務担当部署は、コネクティッドカーと

それに関連した税務上の問題をまだ明確に把握していませんでした。しかし、今、自動車メーカーは現実を突きつけられています。たとえば、私たちは最近クライアントと、自動車メーカー側が取り付けたSIMカードを使って、税務当局にネットワークサービスの提供場所を証明する方法について検討しました。これは、税務担当者は税の専門知識に加えて、新たに発生する課題に対処するための技術的ノウハウもある程度求められるということを意味しています。

ただ、コネクティッドカーに関する税務上の問題のほとんどが自動車業界にとって新しいものであるとしても、こうした問題がこれまでまったく存在しなかったというわけではありません。むしろ、通信業界など他業界の税務担当者であれば、ネットワーク上で提供されるサービスの税務上の取扱いについてはすでに経験済みです。そのため、適切な人員さえ確保できれば、自動車業界にも応用できるような一連の対処法がすでに整っているわけです。

しかしながらこそ、税務担当部署がコネクティビティとデジタル化に関するプロジェクトに初期段階から関与して、可能な限り節税効果の高い新規サービスやビジネスモデルを立ち上げるためのプロセスを導入することが不可欠になってきます。また、こうした形で税務担当部署が業務に関与していくには、会社の税務コンプライアンスを保証するためにも、社内指針などを通じた経営陣のサポートが必要です。

自動運転車はどれほど重要か？

今後15年で顧客は自動運転車を選ぶようになり、自動車購入時の重要な判断基準となるのか？

自動運転車があれば、移動時間を有効活用できるようになります。今後15年で自動運転技術は消費者が自動車を購入する際の重要な判断基準になると、エグゼクティブの62%が予想しています。

自動運転車が実現すれば、自動車は「モバイルデータ空間」に変身し、Uberのようなバーチャル製品の特徴とサービスがより現実的なものとなるでしょう。これまでこうした特徴やサービスが自動車メーカーのコアコンピタンスとなることはありませんでした。しかし、今後自動車メーカーが「行動のインターネット」において消費者行動データを所有することにより、消費者ごとにカスタマイズ

されたオンラインショッピングや健康チェックなど消費者ニーズに合わせて調整できる、車両に属さない顧客行動を重視したサービスになっていくでしょう。

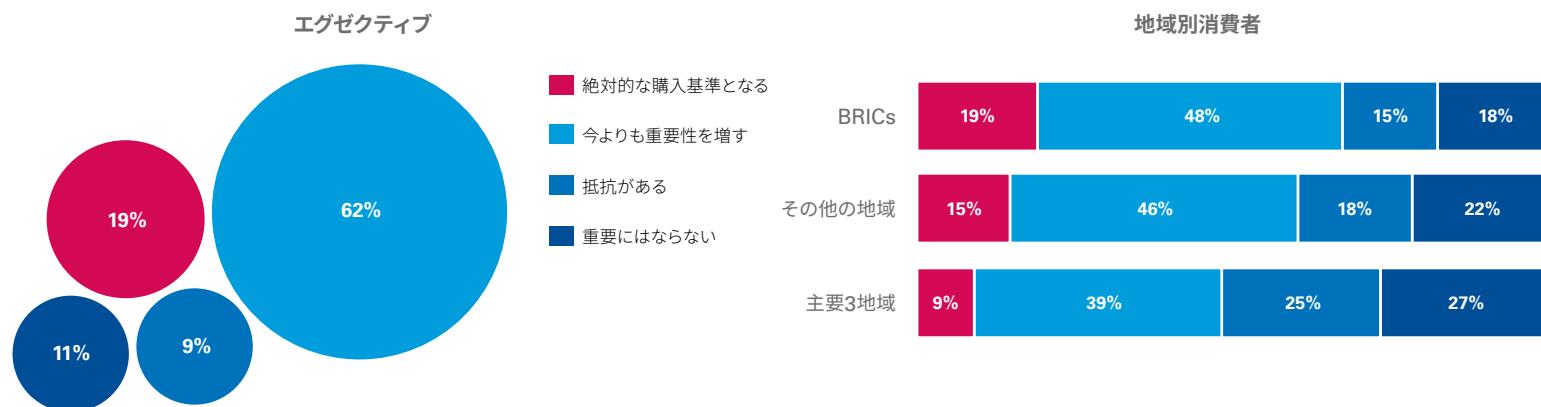
自動運転は非常に新しく革新的な機能のため、自動車の機能としてはまだハード面や技術面での開発段階にあります。したがって、この技術を新たな段階へ押し上げる役割は自動車メーカーが担うこととなり、ICT企業は顧客インターフェースを獲得する好機が訪れるのを注意深く待つという状況になるでしょう。

グーグルが自動運転車を開発しているとはいえ、その主な目的はテストを行い、新たな収入源を模索することにあり

ます。そのため、グーグルが自動車メーカーと競うのは自動車の開発や販売ではなく、車内で生成された、もしくは自動車自体が生み出す車両データや消費者データの獲得の部分でしょう。

その結果、従来の自動車メーカーは今後ますますICT関連のハードウェアやソフトウェアを自動車に搭載する必要に迫られ、新たなビジネスモデルを実現する上での課題を突きつけられることとなります。

自動運転技術には一定のインフラが必要であり、世界各地の消費者の見解は当然違ったものとなります。



注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある | 右のグラフは、"絶対的な購入基準になる"について降順に記載

出所：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2016

消費者の見解

自動運転車が実現して日常生活で常に利用できるようになれば、車選びにおける優先事項に変化が起きるでしょう。ブランドイメージの重視に代わって、TCO（総保有コスト）がより大きな影響力を持つようになると思われます。自動車を所有する場合に重要となる製品の特徴よりも、利用する場合に重要となる製品の特徴が優先されるようになるはずです。

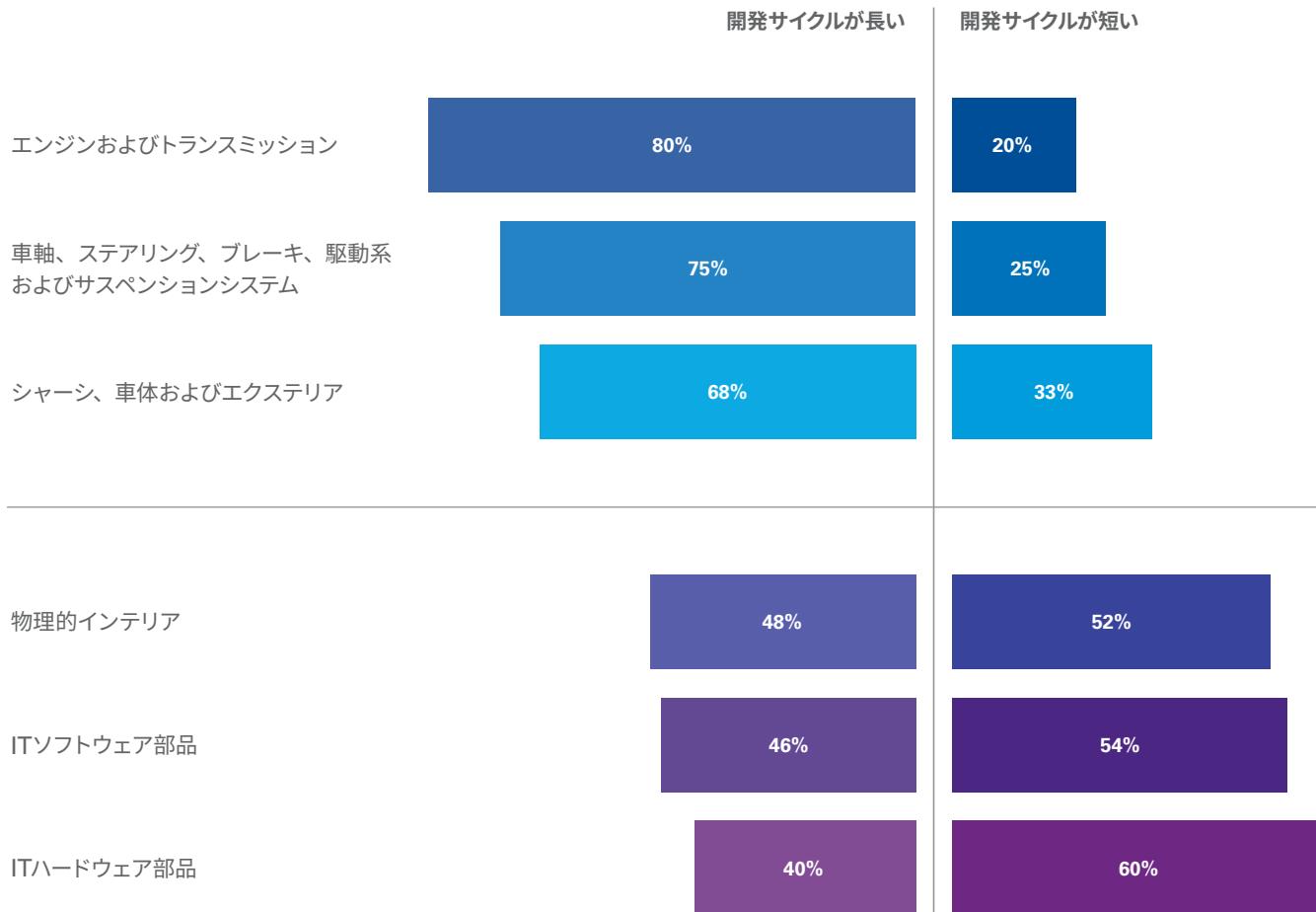
消費者の半数が15年後には自動運転車がもっと重要性を増している、または絶対的な購入基準になるだろうと考えている一方で、エグゼクティブが実際に予想している(9%)以上に抵抗を感じている消費者もあります(20%)。これは、日常生活や制度にまだ組み込まれていない新しい技術に対する距離感を、消費者が抱いてしまうことに起因しているのかもしれません。主要3地域（特に北米、西欧・東欧といった成熟市場）の消費者は、自動運転車に対してBRICs市場の消費者よりも高い抵抗感を示しています。中国の消費者の24%、インドおよび ASEAN の消費者の22%が自動運転機能は自動車購入の必須条件になると見えています。これは、自動運転車が新興市場において成長する可能性が高いことを示唆しているのではないでしょうか？



自動運転は
自動車の見方を
変える?



開発サイクルは長期的か短期的か？



注記：長期的なサイクルで開発できるコンポーネントを降順に記載 | 長期的／短期的それぞれの開発サイクルを支持する回答者の割合

小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所：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2016

クロックスピード・ジレンマを 抱えている自動車業界

自動車メーカーにとっては今後、クロックスピード（進行速度）のジレンマ解消が主要な課題となるでしょう。これは、自動車関連ハードウェア、ICT関連ハードウェアおよびソフトウェアといった製品の開発サイクルとイノベーションのクロックスピードに大きな違いがあることを意味しています。

このクロックスピード・ジレンマの解消には、自動車メーカーの大きな飛躍が求められます。というのも、現在の自動車メーカーには、たとえばシリコンバレーの革新的なICT企業のクロックスピードと自社のクロックスピードを一致させるほどの組織的なプロセス、要員、イノベーション文化というものが備わっていないからです。

本調査から、一部の製品コンポーネントの開発サイクルを短縮する必要性を認識している回答者が、ごく少数に留まっていることがわかります。今なおエグゼクティブの40%以上が、長期の製品開発サイクルでもIT関連のハードウェアやソフトウェアを開発することは可能だとしていますが、それではクロックスピード・ジレンマは解消されません。

KPMGの知見

Gary Silberg

The Americas Head of Automotive
KPMG in the US



クロックスピード・ジレンマ- 自動車業界のイノベーションにおける
その意味は?

消費者行動や競争関係上のバランスの変化に伴い、自動車業界でのイノベーション
の進行が加速しています。魅力的でワクワクするような体験は、なにもスマート
フォンだけのものではありません。

ただ、イノベーションの加速度は、オンデマンド・モビリティ、自動運転車、コネク
ティビティといった主要分野それぞれで異なっています。消費者が期待しているのは、安全で信頼できて故障しにくい自動車であり、普段使っているタブレットや
スマートフォンを新機種にアップグレードしたときに感じる新鮮な感動です。そ
うした期待には、各々クロックスピード（進行速度）に違いがあり、自動車業界は
それらすべてを考慮しなければなりません。

20世紀に自動車業界のイノベーションをリードしたのは大量生産と自動变速装置
でしたが、現在はそれにセンサー、カメラ、レーダー、そしてLIDARのようなリモート
センシング技術が加わっています。変化の速度が落ちていないことは、エグゼクティブ
も当然理解しています。

顧客は所有する自動車に、革新性、柔軟性、有用性とともに、シックス・シグマ
を満たす品質をますます求めるようになっています。にもかかわらず、顧客の要求や、
製造過程とサービス業務では異なるクロックスピードが必要となることに、自動車
業界は目を向けていないのが現状です。

出所: The clockspeed dilemma, KPMG 2015



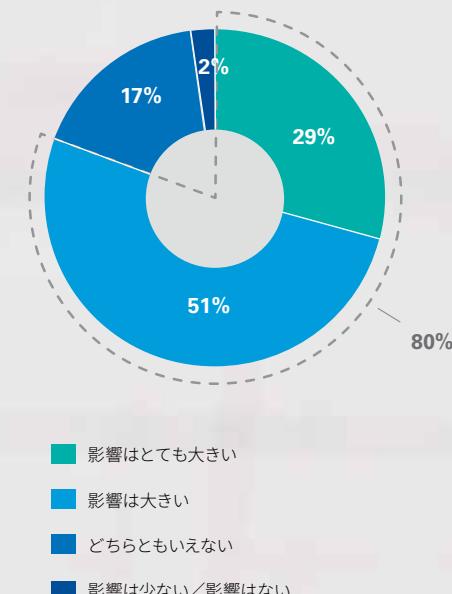


劇的な変化に 対処するには？

環境にやさしい技術や製品のイノベーションを推進

コネクティビティやデジタル化は、今後数年にわたって自動車業界を変化させる、包括的で極めて劇的な要因であるにもかかわらず、法律や規制面での圧力による技術的な課題が解消される兆しは一向に見られません。

地域や業種を問わず、エグゼクティブの約80%が、法律や規制が自国の自動車業界の発展にかなりの影響を及ぼすだろうと考えています。業種別で見ると、モビリティサービスプロバイダーと自動車メーカーが規制の影響を最も大きく受けるだろうと考えています。



投資すべきパワートレイン技術は?



自動車業界には法律が大きな影響を与えています。特に、より環境に配慮した持続可能性のある代替パワートレインを導入し、自動車が環境に及ぼす影響を低減することを求めるような法律が施行されれば、相当な投資が必要となります。

最近の出来事からも、明らかに自動車業界は世界規模で規制することが必要です。「ディーゼルゲート」事件では、主要自動車市場の厳格な環境基準を満たすには、内燃機関の小型化だけでは十分でない可能性があることが明らかになりました。こうした厳格な効率・排出基準に直面する中、本調査では内燃機関の小型化の重要性は1位から4位へと大幅に後退しました。

テスラのモデルS/Xのような純バッテリー式電気自動車はこの1年多くの注目を集めましたが、出荷台数や日常的な利用頻度を見ると、今日の顧客ニーズの主流からはまだかけ離れた存在です。

自動車業界は純バッテリー式電気自動車の今後の技術開発を2位にランク付けていますが、消費者にこれから5年間のうちに自動車を購入するとしたらどのパワートレイン技術を選ぶか質問したところ、純バッテリー式電気自動車は最下位でした。このことから、純バッテリー式電気自動車というコンセプトに対して、消費者の多くが消極的なことがわかります。その理由としては、1回の充電で走行できる距離の短さ、充電ステーションの不足、充電時間の長さ、TCO(総保有コスト)の高さなどを挙げることができます。

これとは対照的に、ハイブリッド車は電力の利点をもたらしつつ、日常的に利用できる自動車としての地位を現在も保っています。投資優先度の1位にハイブリッド型パワートレイン技術を挙げている自動車メーカーは、代替パワートレインを一般的な内燃機関と組み合わせることで、次に自動車を購入する際の選択肢としてハイブリッド車を1位に選んでいる消費者の需要にうまく対応しているわけです。

さらに、おそらく燃費や環境適合性という点でもニーズに応えているため、消費者は小型内燃機関自動車よりもハイブリッド車の方を選んでいます。

特に、内燃機関が小型化された自動車に対する評価は、消費者が規制に影響されるようになれば、今後変化する可能性があります。

注記:「多額の投資をする」パワートレイン技術を降順で記載 | 小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所: 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2016



KPMGの知見

Stephanie Göring

EMA Executive for Automotive | KPMG in Germany



前回の調査で、規制当局や消費者、その中間にいる自動車メーカー、それぞれの今後の見通しに隔たりのあることがわかりました。今まで、消費者はさまざまな規制当局の枠組みに信頼を置いていました。消費者は、規則がどのように策定され、どのように遵守されているのかを理解することについて、さほど重要性を感じていませんでした。

消費者のそうした姿勢の主な理由は、顧客がこれまで認証過程について疑問を抱くことなく、他の消費財と同様に自動車を捉えていたことです。顧客は、自動車がどのカテゴリーに分類されるものか(たとえばエネルギー効率の水準など)、自動車税に反映される金銭面でのプラス要素があるかといったことに関心を持っていました。同時に、技術重視の視点を追及するよりも、サービスをより一層重視したビジネスモデルを求める方向へ、顧客の姿勢が着実に変化してきています。

現時点でどんな対応を取るべきでしょうか?「ディーゼルゲート」事件後の今、力を注ぐべきことは何でしょうか?これからの顧客は、試験サイクルや認証過程がどのように設定され実施されているのかを理解する必要があるのでしょうか?もしそうであるなら、なぜ自動車業界だけにそれが当てはまり、他の消費財は違うのでしょうか?結果に対して顧客が責任を負うことがないのならば、顧客が認証過程に関与できないのは至って当然のことです。

消費者は、規制過程が透明性と安全をもたらしてくれると信頼するしかありません。規制当局にとってそれは、試験サイクルに現実がそのまま反映されることはない、ということを認めることになります。現実には条件が同じということはありません。道路の状況は日々変化し、運転操作もさまざまならば、運転者も異なります。したがって、試験サイクルに注文をつけたところで、それによって結果が改善されたり信頼度が増したりすることにはならないでしょう。試験サイクルには限界があるということを受け入れなくてはなりません。

さらに興味深い問題は、現時点で自動車メーカーの技術ロードマップにどのような影響が出るかということです。たとえば3気筒以下の小型化や2段過給、3段過給は、採用できる技術やコスト低減ソリューションに限界があるため、実現可能な技術的ソリューションも限られたものとなるでしょう。

結果的に、自動車メーカーが受けけるプレッシャーは一層増加しています。現時点では、自動車メーカーが短期的にCO₂排出量の設定目標を達成する上で有望で唯一の選択肢は、内燃機関の小型化です。しかし、長い目で見ると、その対価を支払うのは消費者になります。そこで、自動車メーカーはCO₂ニュートラルな技術ソリューションを選択し、それによってハイブリッド車やBEV(バッテリー式電気自動車)、燃料電池車といった技術への方向性が強化されていくことになります。その傾向は、この調査の最初にある主要トレンドのランキングに表れています。

前回の主要トレンドの2位だった「内燃機関の小型化」は今回10位にランクを下げました。CO₂ニュートラルな最新技術に投資できるのは先進国市場であることから、市場が二分されることになるでしょう。

成熟／先進国市場においてはCO₂に関する厳格なルールが適用される一方で、新興市場においては低価格セグメントが形成されるでしょうが、そうした市場では車載技術と販売総額の比率をそれぞれの国の所得／収入モデルに適合させる必要が出てきます。

ここで、ディーゼル時代は終わったのか、という最終的な疑問が浮上します。最新の試験サイクルからすでに明らかになっているように、低燃費と相まってディーゼルエンジンが優位であることは変わりません。

次ページの表では、自動車メーカーがディーゼル車の生産にどの程度重点を置いているか、さらに詳細な内容が示されています。

ディーゼル車の販売台数が最多多いのはフォルクスワーゲン、しかしディーゼル車の比率は他社の方がはるかに高い

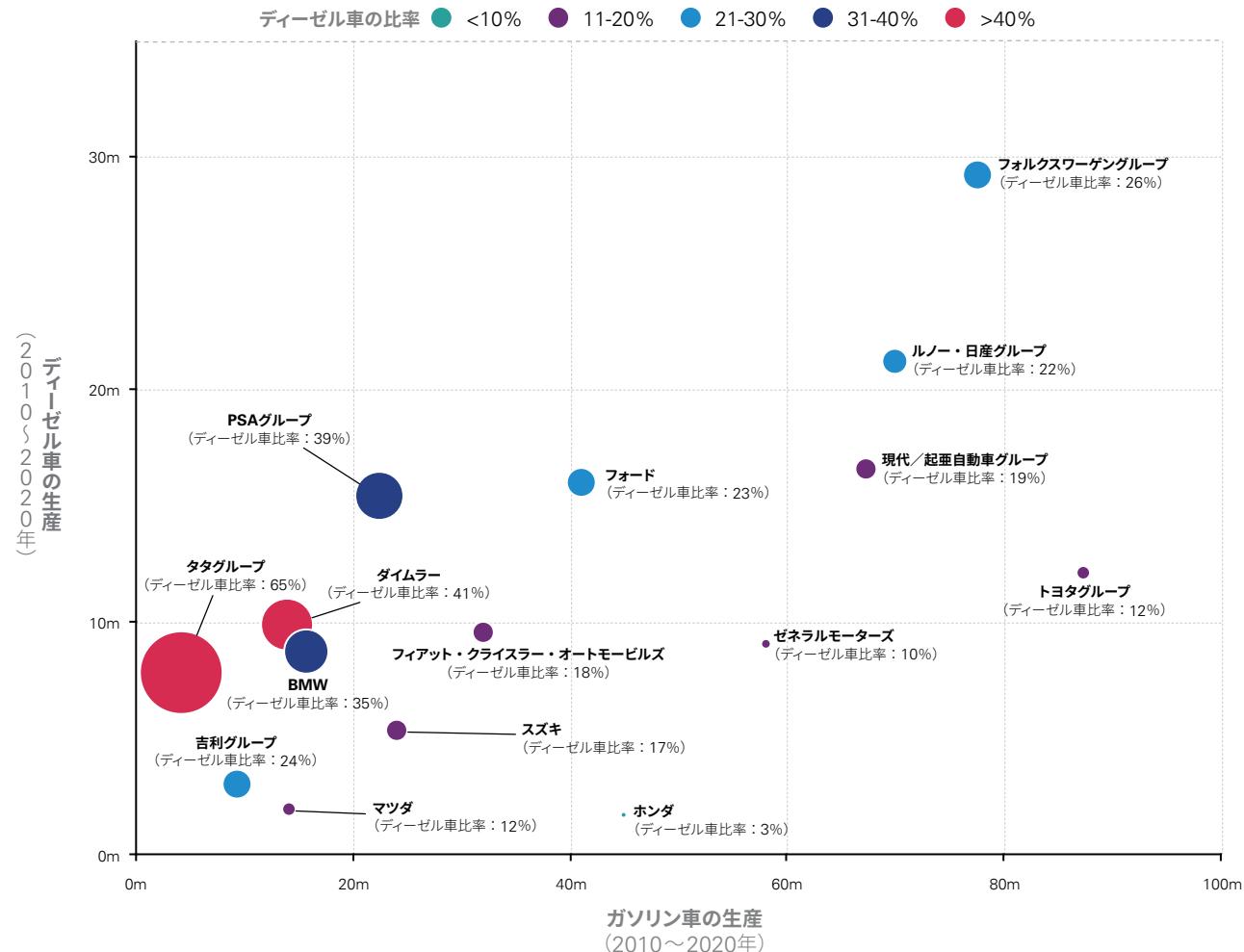
ディーゼルの影響

グラフは、各自動車メーカーのディーゼル車とガソリン車の2010～2020年における、累計生産台数を示したものです。過去5年間は実績値、今後5年間は予測値です。

世界の全自動車メーカーにおける製品ラインの中で、ディーゼル車の販売台数が最も多いのはフォルクスワーゲンです。しかし販売全体に占めるディーゼル車の比率を見ると、JLR（ジャガーランドローバー）を含むインドのタタが65%であるのに比べ、フォルクスワーゲンはかなり低い比率になっています。ディーゼル車の比率が2番目に高いのはダイムラーで、この10年間に生産される車両の41%にディーゼルエンジンが搭載されると予測されています。

それに対して、トヨタやゼネラルモーターズといった生産台数の多い他の有名自動車メーカーはガソリン車に重点を置いていることが明らかで、ディーゼル車の比率は軒並み低くなっています。

現代自動車、ホンダ、スズキ、マツダといったアジアの自動車メーカーも同様で、ディーゼル車の比率はいずれも低い水準となっています。



注記：円の大きさは2010～2020年のディーゼル車の比率を示す | 2015～2020年については予測値

出所：KPMG Automotive Institute, LMC Automotive 2015



劇的な変化に 対処するには？

焦点は依然として新たな市場の獲得

ビジネスモデルや技術、製品だけでなく、事業戦略や国外市場での成長可能性も変化しています。ここ3回の調査では、新興市場での成長が最重要トレンドとして1位に挙げられており、その重要性は、コネクティビティの注目度が高まってきた現在も若干低下したに過ぎません。

しかし、デジタル化が業界全体に広がりつつあるとはいえ、自動車メーカーに対する規制当局からの圧力は依然としてとなっておらず、新興市場におけるプレゼンスを確保することが、今なお自動車メーカーの成功には必須条件となっています。

ほとんどの自動車メーカーにとって中国は販売台数という意味で重要でしたが、もはやそれが唯一の動機や牽引力ではなくなります。中国は、ほとんどのグローバル自動車メーカーにとって最大の市場となっただけでなく、他に先駆けて

イノベーションに着手し、また新製品を投入し、今後投資を行う上で最優先の場となっています。

ただ中国は、今後の投資において最も魅力ある国であり続けるとしても、もはや新興国と見なすことはできません。グローバルな自動車市場はまだ飽和状態からは程遠く、成長の第二波は「新たな新興国」から生まれるでしょう。もはや「発展途上国」ではなくなりたった国々で、何百万もの潜在的顧客が購入機会を待ち望んでいます。

本調査では、成長の第二波となり得る国は主に東南アジア諸国で、特にタイとインドネシアに高い関心が寄せられているのがわかります。

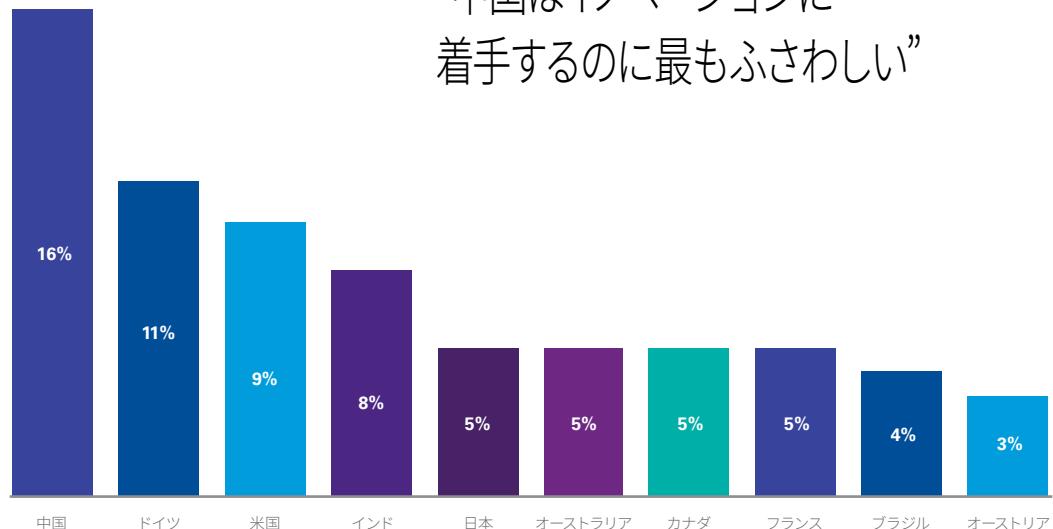
その他に南アフリカなどの地域も、政治や社会が安定し、潜在的な販売需要も増していることから、自動車業界にとってより重要な市場となるでしょう。

新製品を投入し、イノベーションに着手するのにふさわしい場所は？

中国についてのささやき—主要3地域の再定義

主要3地域は「終わった」—これは、それらの国々が自動車産業の舞台から姿を消すという意味ではありません。もはや北米、西欧、日韓だけが市場を支配しているわけではないため、主要3地域の再定義が必要であることが、調査結果から示されています。そこには中国も含めなければならないでしょう。

詳しく述べると、中国はほとんどのグローバル自動車メーカーにとって最大の市場となっただけでなく、エグゼクティブの16%が、他に先駆けてイノベーションに着手したり新製品を投入する上で最適としており、ドイツ（2位）、米国（3位）、日本（5位）のような主要3地域の国々をはるかに上回っています。これにより、自動車業界の主要な牽引役という主要3地域に対する過去の定義は、すでに時代遅れのものになっていることがわかります。



“中国はイノベーションに着手するのに最もふさわしい”

今後は中国を含めて主要4地域とすべきで、Quadriga（クアドリガ）と称されるかもしれません。中国は非常にダイナミックな市場に成長を遂げているため、もはや新興国と見なすことはできず、自動車業界全体でかなりの強さを発揮しています。インドに対する評価はまだ定かではありませんが、エグゼクティブはインドをトップ5の中に依然挙げており、インドの潜在能力が今後発揮されていくと考えています。

一方、以前は大きな可能性が期待されていたものの景気低迷や経済制裁のため現在下り坂にあるロシアは、新製品を投入する市場としての魅力もすでに失われたのか、エグゼクティブの評価も22位と急落しています。また、これまで自動車業界において重要視されなかったオーストリアがトップ10に入っています。特に東欧の回答者は、オーストリアを「自動車産業の拠点」、そしてヨーロッパ市場の「入り口」と見なす傾向があり、製品の投入やイノベーションに着手し、今後投資を行う魅力のある国として、3位にランク付けしています（38ページを参照ください）。

注記：新製品やイノベーションに着手する国として最もふさわしいと選択した回答の割合を降順で記載 | 評価した回答者の数が同じ場合は同順位とした
出所：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2016

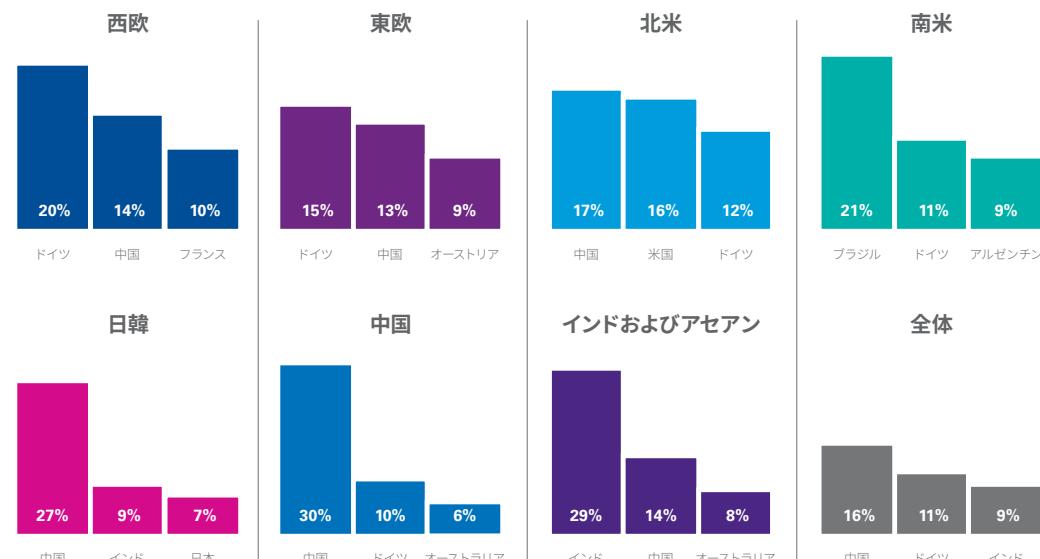
自動車メーカーの今後の投資先は?

中国とドイツが最も魅力的

今回の調査の結果、どの国エグゼクティブも投資の増加を予定しており、その対象国は中国が16%、ドイツが11%でした。それに続いてインドへの投資増を予定しているという回答は9%でした。また、不安定な市場であるにもかかわらず、オーストラリアやアルゼンチン、コロンビアも投資対象として関心のある国トップ15に挙げられています。しかし、地域事情を踏まえた視点に立つと見解が異なります。ほとんどのエグゼクティブは、地理的な近さから隣接する国々への投資が増大するだろうという見方をしています。たとえば、インドおよびアセアンの回答者のほぼ3分の1は、インドを投資対象国として1位に評価しています。一方、南米のエグ

ゼクティブのほとんどがブラジル(21%)への投資を計画しており、アルゼンチンも3位にランクされています。

業種別の詳細では、中国以外の国をトップに挙げているのはICT企業(1位はブラジル)と金融サービス/モビリティサービスプロバイダー(1位はドイツ)のみです。ただ、モビリティサービスプロバイダーにとっては中国市场(2位)も非常に有望なようです。中国の国民が自動車、とりわけ高級車の所有をお欲していても、数多くの巨大都市が交通渋滞問題を抱えていることから、中国においても自家用車以外の交通手段が必要であることは明らかです。



注記:「投資対象として最も魅力的」と評価した回答者の地域ごとの割合

出所: 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2016

KPMGの知見

Huu-Hoi Tran

Head of Automotive China
KPMG in China



中国はもはや新興国ではありません。活力に満ちた世界有数の市場であり、これから2年で急速に変化するでしょう。政府は自動車産業の近代化に力を入れており、消費者に多様な機会がもたらされるよう促しています。

中国は伝統的に規制が厳しい国ですが、現政府は中国以外の国々が長い年月をかけて実現してきた今日までの技術の発展を一気に成し遂げられるような新技術やイノベーションの育成を支援しています。

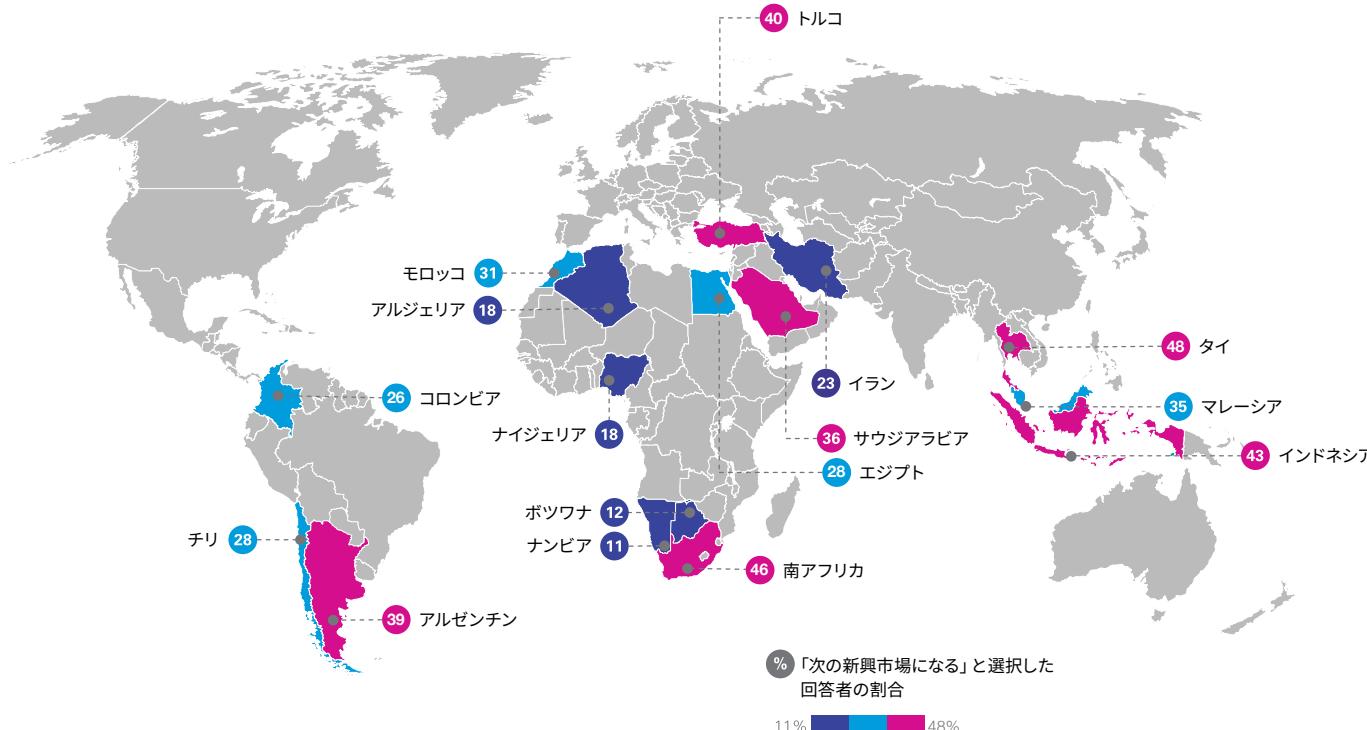
コネクティッドカーや新エネルギー車は今後数十年で中心的存在となるでしょうし、電気自動車や低排出車を購入する消費者は、政府の優遇措置を受けられるでしょう。

ますます都市化が進んでいる中国にも交通問題を緩和する上で有効な代替交通機関があるものの、中国の消費者にとって自動車を所有することが依然として優先事項であり、ステータスシンボルでもあります。

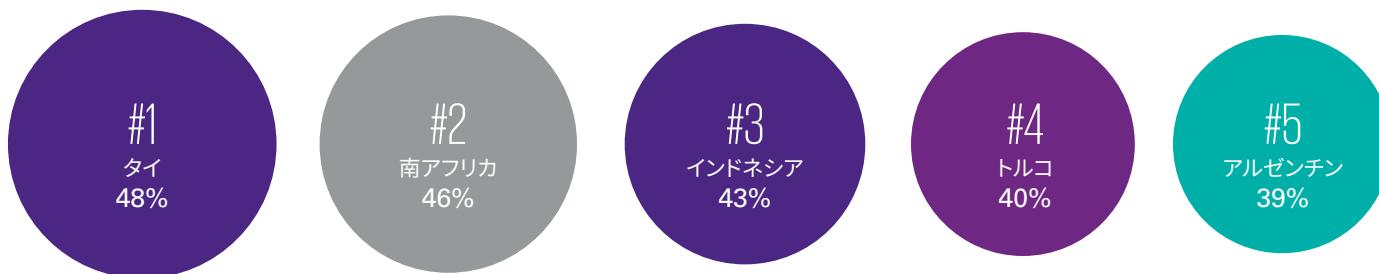
しかし、ナンバープレートの取得制限、つまり自動車所有の制限は、Tier1都市とTier2都市で特に厳しくなっています。同じアジアの都市であるバンコクではナンバープレートの取得に抽選方式が採用されているのに対して、上海では競争率の高い入札制度が採用されています。しかし、新時代のモビリティによって、都市化の進む中国の交通事情は改善されるでしょう。

中国の自動車メーカーは、国内のみならず東南アジア全域で足場となる市場を求めています。ドイツや日本、韓国、そして米国の自動車メーカーには、それぞれの重点地域というものがあります。今後について予測するのは難しいですが、中国の自動車メーカーは、大都市で特に需要が増大しつつある電気自動車に重点を置くようになる可能性があります。また、ICTや金融サービスに対するニーズをますます意識するようになっており、消費者に便宜をもたらすようなビジネスモデルの開発を進めています。

次の新興市場はどこか？



次の新興市場として期待される上位5ヵ国



注記：「次の新興市場になる」と選択した回答者の割合

出所：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2016

新たな市場の獲得

自動車業界はこの数年間に、主にBRICsにおいて飛躍的に成長しました。しかし、グローバル自動車市場はまだ飽和状態からは程遠いことから、今後数年、成長の新たな波は「次なる新興国」から生まれるでしょう。

エグゼクティブが想定している「次なる新興国」とは主に東南アジア諸国で、特に注目度が高いのはタイ(48%)とインドネシア(43%)です。それ以外の地域も自動車業界にとってますます重要になっていくでしょう。

たとえば、南アフリカは、政治や社会が安定しつつあり、また人口も多く潜在的な販売需要も見込めることから2位に評価されています。この他、トルコ(40%)、サウジアラビア(36%)、アルゼンチン(39%)といった国々も注目を取り戻しています。

一方でナミビア、ボツワナ、そして意外なことにナイジェリアといったサハラ砂漠以南の国々が、高い可能性を有するようになると考えるエグゼクティブは20%にも届きません。ナイジェリアの自動車産業については、連邦政府が自動車産業開発計画(NAIDP)を公示してから、同国で事業を開拓している国内外の自動車ブランドからの動向が注視されるようになってはいます。

イランもまだ関心の対象となっていないようで、次なる新興市場の1つとして期待している自動車業界のエグゼクティブは23%に過ぎません。しかし、イランに対する禁輸措置が解除されたため、まもなく状況に変化があるかもしれません。この国はこれまで何年にもわたって完全な鎖国状態が続いていたため、高い収益を望める相当な潜在需要があり、今後期待されます。

事業戦略に最も影響を及ぼすマクロ経済の変化は？

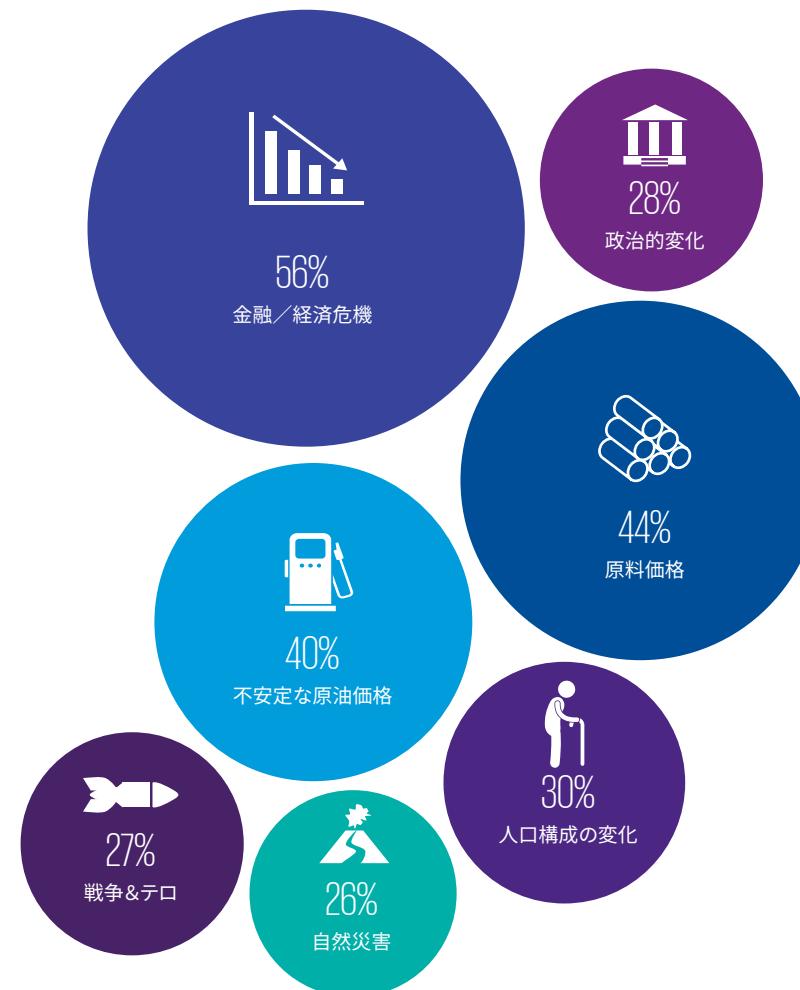
財政危機と経済危機が主な脅威

ナイジェリア市場へのエグゼクティブの関心が低いのは、国内で発生しているテロや暴動のせいだと考えるかもしれません。しかし、世界的不安にある今日でも、エグゼクティブの56%超が、他国への事業移転・拡大を検討する際に、企業戦略に最も影響するマクロ経済上の変動は金融危機や経済危機であるとしています。

自動車業界に甚大な影響を与えた金融危機は未だ過去のものとなっておらず、エグゼクティブの脳裏に焼き付いていることがわかります。ただ、今回の調査は、最近の一連のテロ行為が発生する以前に行われており、テロや戦争の影響について、調査時点よりも今は深刻に捉えている可能性があります。

一般的に、最も大きな懸念材料となるのは、不安定な原料価格(44%) や原油価格の乱高下(40%) のような、生産に影響するような変動だと思われます。特に、原油価格の乱高下は、代替パワートレインの生産に一層の重点を置くよう規制当局に圧力をかけられている自動車メーカーにおいて、その生産計画や開発計画全体を混乱させる可能性があります。しかし、顧客の購入判断を最も左右するのは自動車に付随するTOC(総保有コスト)であり、CO₂排出量ではありません。

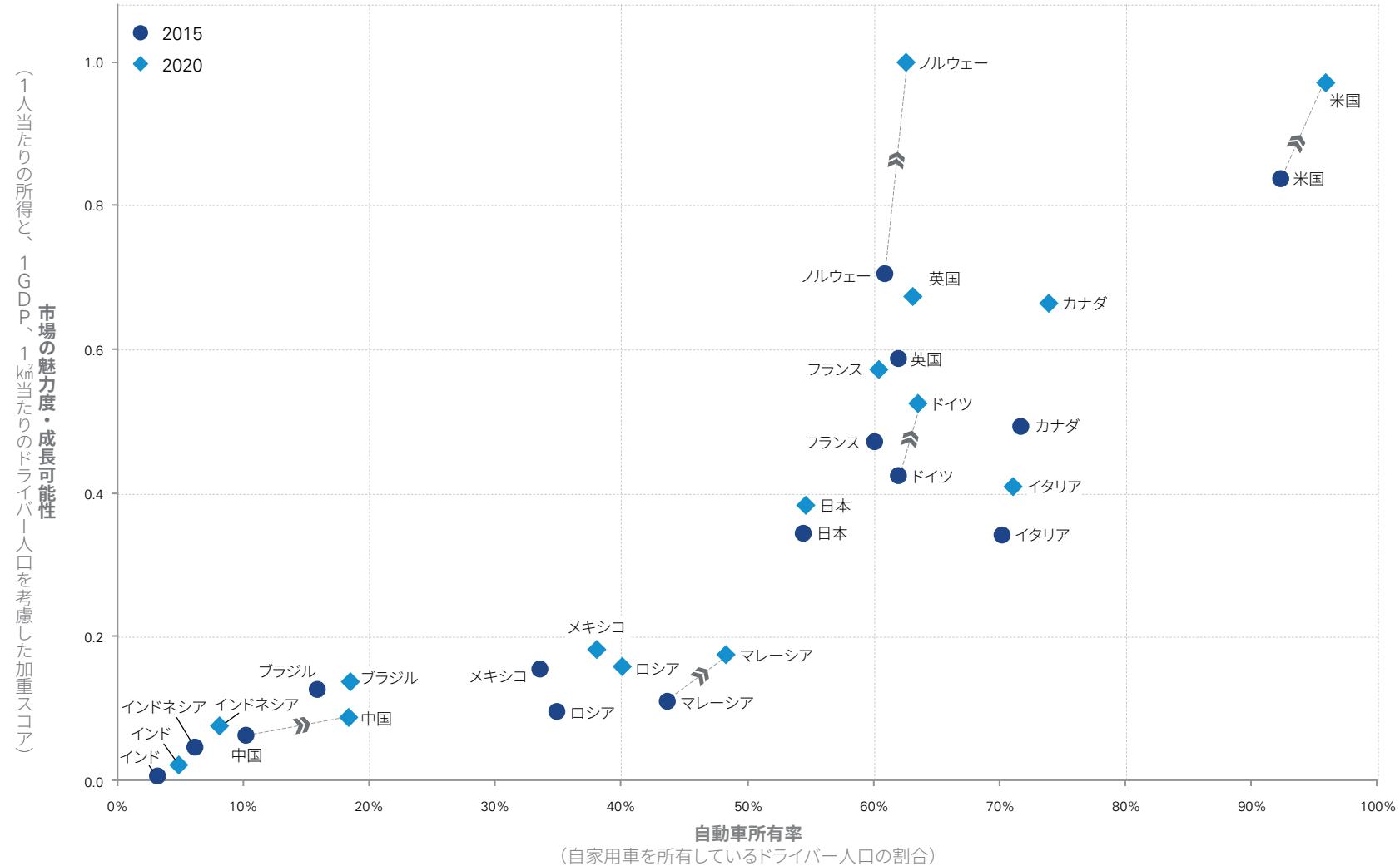
一方、顧客側の変化についてはエグゼクティブからさほど重要視されておらず、人口構成の変動が企業戦略に大きな影響を及ぼす要因と捉えているエグゼクティブは30%に過ぎません。今後のビジネスモデルを成功へ導くために、企業が最も関心を寄せるべき存在は顧客であるべきにもかかわらず、顧客中心という考え方がエグゼクティブにとってまだ総合的なモットーになっていないことがわかります。



注記：マクロ経済の変化の「影響が大きい」と選択した回答者の割合

出所：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2016

マクロ経済市場の成熟度評価



出所: KPMG Automotive Institute, LMC Automotive, Economic Intelligence Unit, OECD, World Bank



最も準備が整っている企業は？

市場シェアの追求は今後も成功の鍵となり得るか？

現段階ではっきりしていることが1つあります。それは、自動車業界が今まさに変動期にあり、劇的な変化へのカウントダウンがすでに始まっているということです。自動車メーカーが顧客との接点を掌握し続けて、新規参入企業に顧客との接点を奪われないようにするために、そのビジネスモデルを根底から変革する必要があります。高級車メーカーであれば、その強力で信頼あるブランドで、間近に迫る変化にうまく対応できるかもしれません。また、そうしたメーカーは、イノベーションの追求や、電気自動車や自動運転に関連した未来的モビリティに対する規制にも対応できる十分な力も備えているかもしれません。

しかし、高級車メーカーは市場シェアを急速に伸ばすことができるでしょうか？

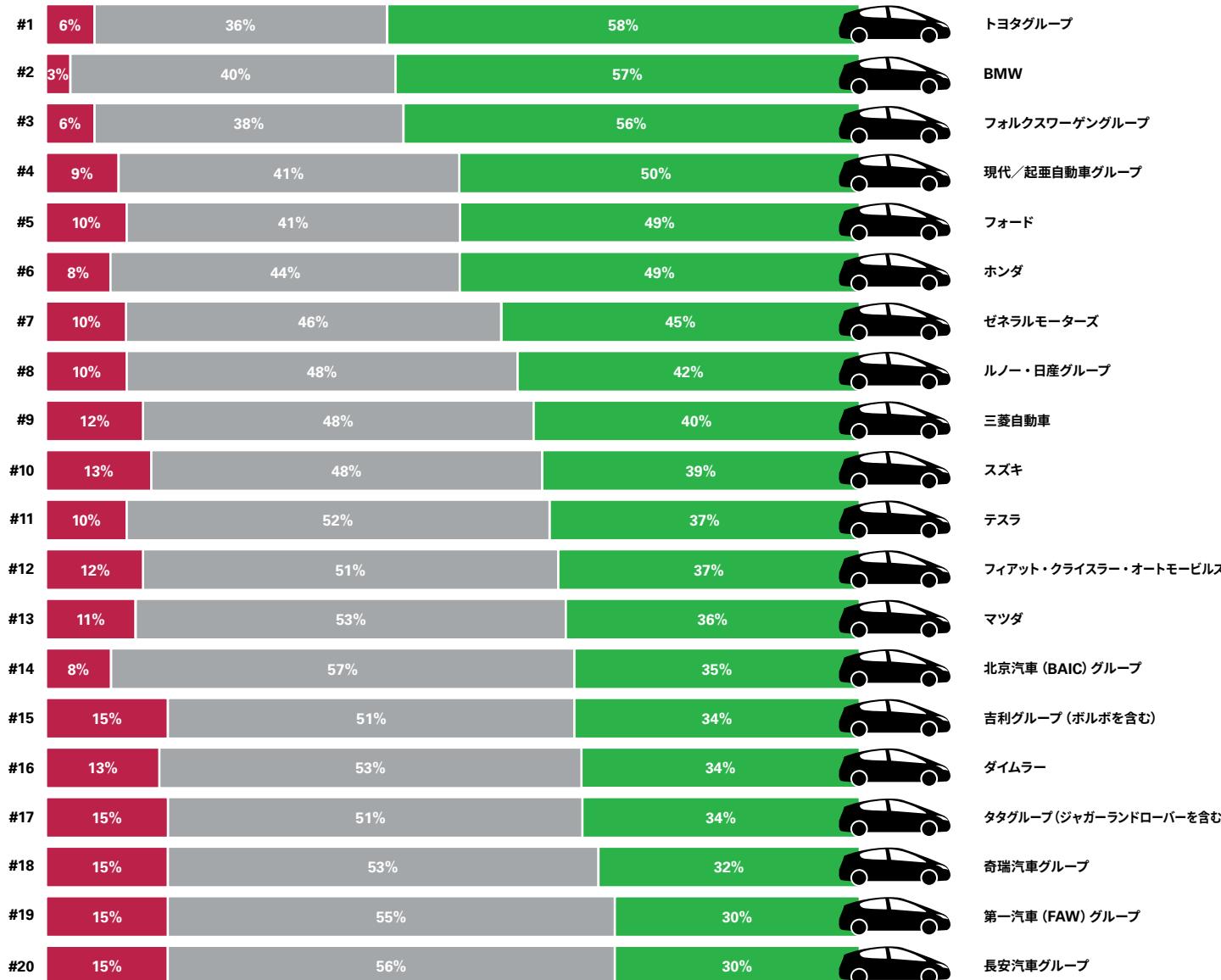
その可不可は別にして、次のような疑問が浮かんできます。自動車を大量に売ることよりもコネクティッドカーを通じて顧客が生み出すデータや収益の方が今後重要になるにつれ、市場シェアの高さが依然として自動車メーカーにとっての成功の鍵なのでしょうか？

とはいっても、エグゼクティブはBMWとトヨタが将来に向けた経営体制が整っていると見ており、トヨタが主導する形で両社が市場シェアを大きく伸ばしていくとも予想しています。全般的にエグゼクティブは非常に楽観的で、トップ20の自動車メーカーの市場優位性が低下していくと予想しているのはごく一部に過ぎません。つまり、ほとんどのエグゼクティブは、現状が続くものと見えています。

いずれにしても、たとえ今後も市場シェアに変化がないとしても、上位自動車メーカーが将来の画期的イノベーションを巡る競争でも十分戦えるということにはなりません。自動車メーカーもその事実に気付いており、数年は基本的に先駆者でいられても、主導的地位を今後も維持していくだけの体制が整っていないと自己評価しています。

これから自動車業界には、これまでなかった新しい文化がますます浸透していくでしょう。そこで力を発揮していくのは、自動車製造に重点を置かないがゆえに、これまで有力な参入企業や市場の脅威とは見なされてこなかった新興企業です。

市場で成功を収めるのはどの企業か?



注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある | 市場シェアが「増加する」の回答が多い企業から降順で記載

出所：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2016

トヨタとBMWがトップ

自動車業界の市場シェアは常に変動していることが調査の結果から明らかになりました。その事実は変わらないとしても、販売台数に基づく市場シェアは今後も企業の成功を計る最良の基準であり続けるのでしょうか？

デジタル化が進み、自動車がネットワークに接続されている時代には、顧客が運転中に使用するデジタル機器やアプリから生み出されるデータや収益、そして顧客そのものの方が、販売台数に基づく市場シェアよりも意味があると思われます。つまり、顧客がライフサイクル全体にわたる情報をコネクティッドカーに提供することで、価値ある収入源が生まれることから、今後は、ネットワークに接続されていない従来型の自動車5万台よりも、5千台のコネクティッドカーの方が高い価値を持ち得ます。

ただ、従来のビジネスモデルを考えた場合、トヨタは最も大きく進歩を遂げており、今後5年間は、2015年に9位だった市場シェアを拡大していくとエグゼクティブは見ています。トヨタが革新的な新モデルを発表し、欧州での販売台数を伸ばしたことから、今後もトヨタは成功を収めるとエグゼクティブは確信したようです。トヨタに続いて、2位にBMWが、3位にフォルクスワーゲンが挙げられています。

前回のトップである現代自動車は、今回の調査では回答者の50%が市場シェアを伸ばすと予想していましたが、4位に転落しており、続いてフォードが49%で5位となっています。全般的に、ほとんどのエグゼクティブは楽観的で、ランク上位企業の市場シェアが低下すると予想しているのはごく一部に過ぎません。上位企業はシェアを伸ばすか、もしくはダイムラーの53%のように少なくとも現状を維持するという見方が大勢を占めています。新参自動車メーカーであるテスラ(11位)についても、52%の回答者が同様に考えています。



自動車メーカーは 自信を失ってしまったのか？

自動車メーカーの優位性は盤石ではない

全体としてエグゼクティブは、今後画期的なイノベーションを起こすのは従来の自動車メーカーだという楽観的な見方をしています。しかし、自動車メーカーは新規参入企業がひしめく、高度にデジタル化されたオンラインの時代に直面し、自社のビジネスモデルには、そのような変化を（まだ）十分に反映していないことを認識しているようです。では、なぜ自動車メーカーはこれから偉大な革新者となるのが自分たちではなく、新規参入企業のなかでもICT企業だと予想しているのでしょうか？

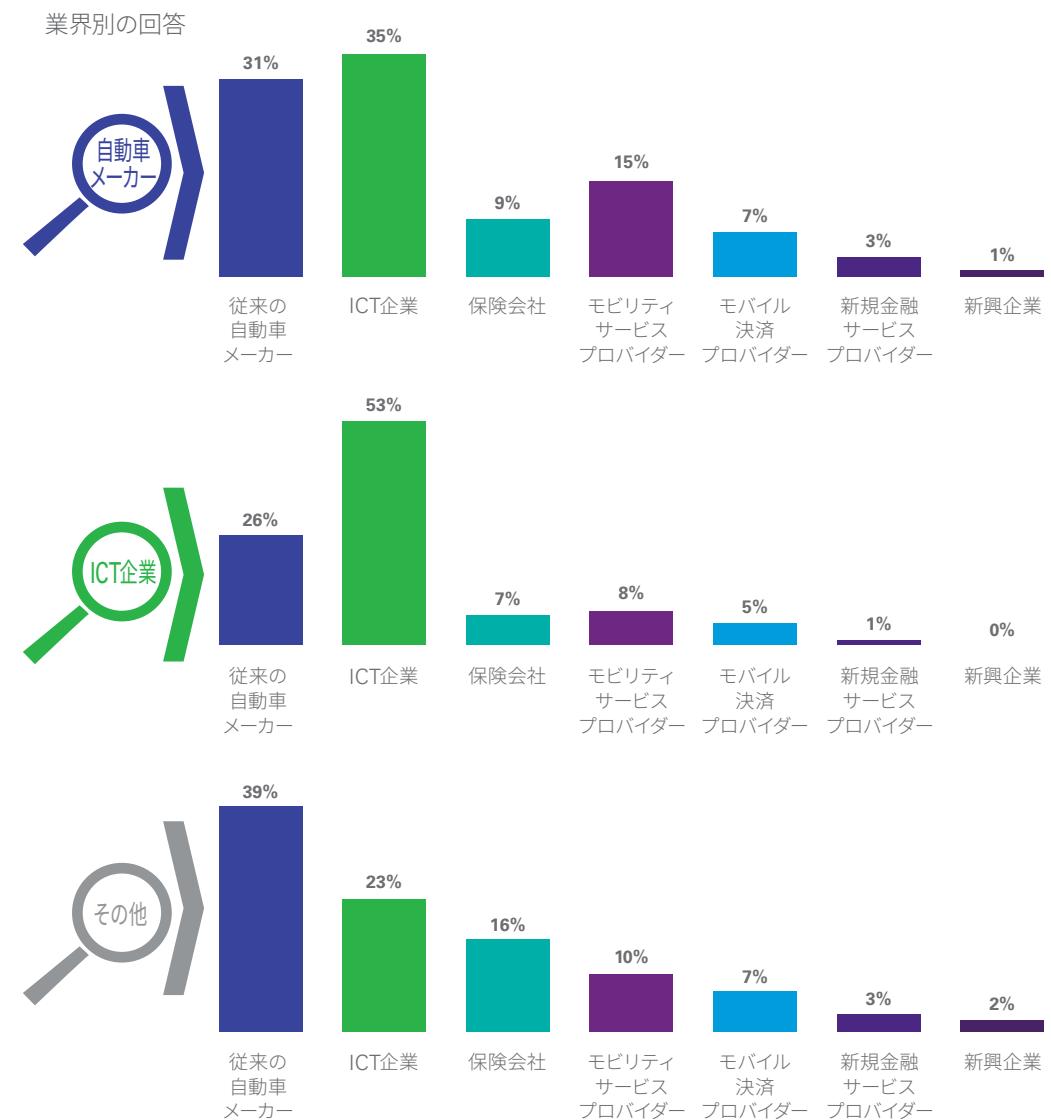
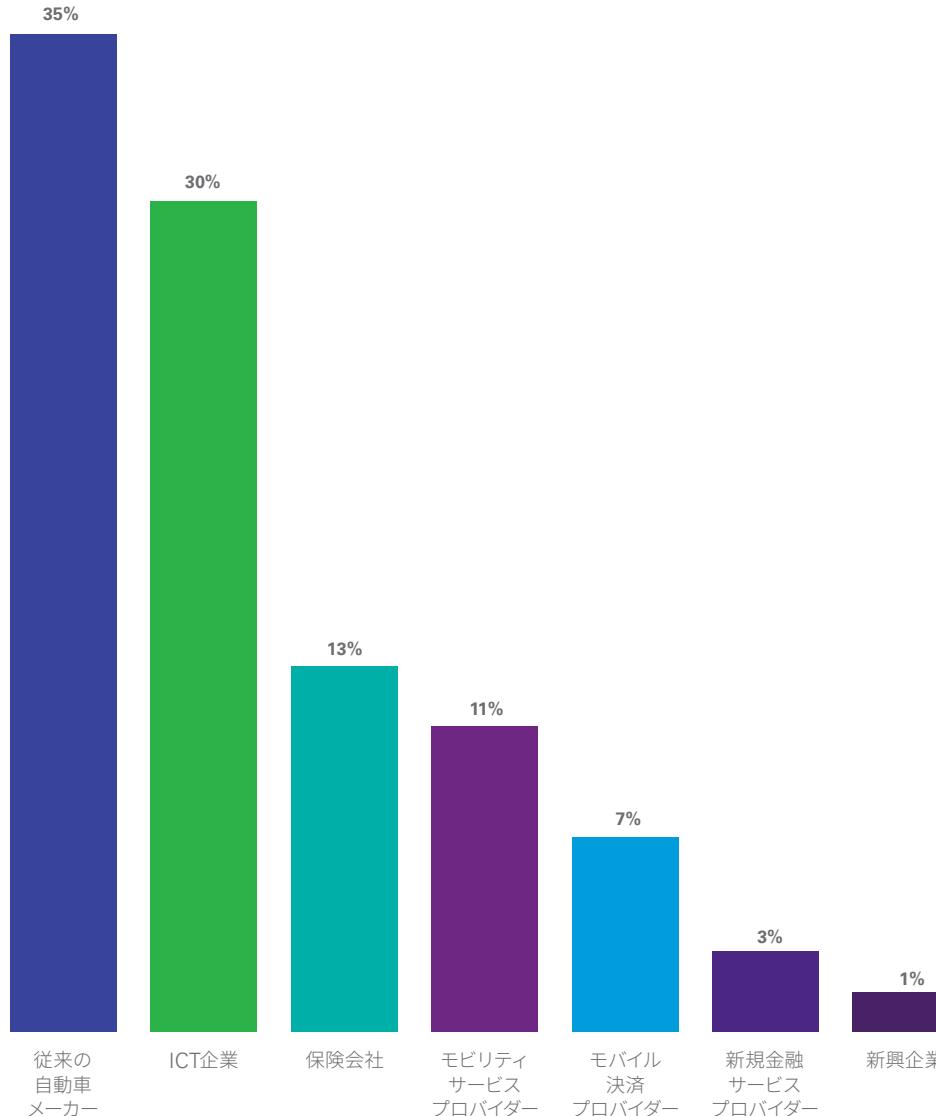
全回答者の3分の1以上（35%）は、今後5年間で画期的なイノベーションを成し遂げるのは従来の自動車メーカーだと予想しています。続いて、回答者の30%が2位に挙げたのが他でもないICT企業で、主にグーグルやアップルの名が見られます。それ以外のモバイル決済プロバイダや新規金融サービスプロバイダー、新興企業などは、ごく一部のエグゼクティブが挙げたに過ぎません。

しかし、業種別に詳細を見たときに何よりも意外なのは、今後最も画期的なイノベーションを成し遂げていくのはICT企業（35%）だと、自動車メーカー自身が予想していることです。イノベーションをリードしていくのは従来の自動車メーカーではない、すなわち自分たちではないということです。では自動車メーカーは、新規参入企業と競争していくことができないと、自信を失ってしまったのでしょうか？

一方、ICT企業のエグゼクティブは、これから5年間で他のすべての企業や市場参入者に先んじて自分たちがイノベーション分野のリーダーになるという確信を持っています（53%）。

興味深いことに、地域による違いに注目すると、主要3地域の回答者のほとんどがイノベーションをリードするのは従来の自動車メーカーだと考えているのに対して、BRICsを始めとする他の地域では、イノベーションを主導するのはICT企業だと見えています。

画期的イノベーションを起こすのはどの企業か？



注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

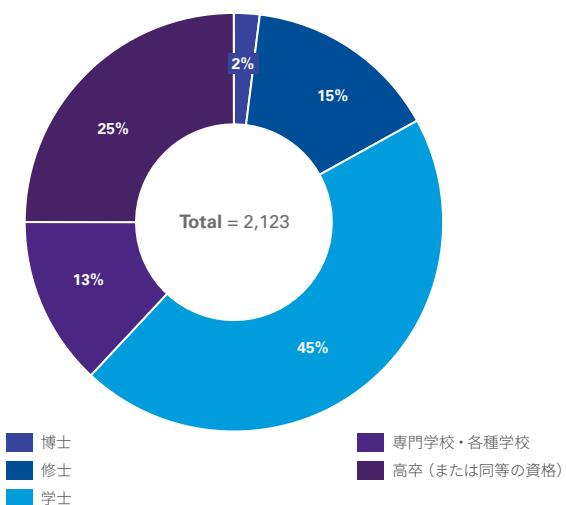
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2016



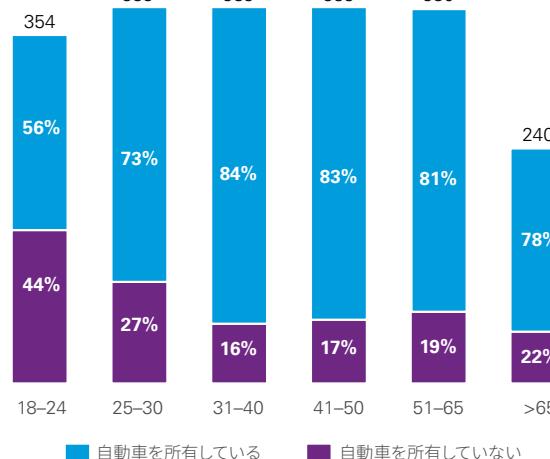
「エキサイティングな時代が迫っているのは間違いありません。これから起こるさまざまな変化が自動車業界を新たな成長サイクルに押し上げると信じています。また、これらの変化をリスクではなく大きなチャンスだと考えなければなりません。これまで同様、この調査結果をきっかけに、興味深い議論が展開されることを期待しています。」

Dieter Becker, Global Head of Automotive, KPMG International

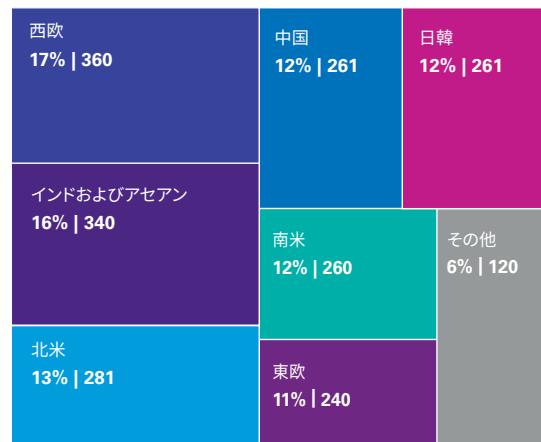
回答者の最終学歴



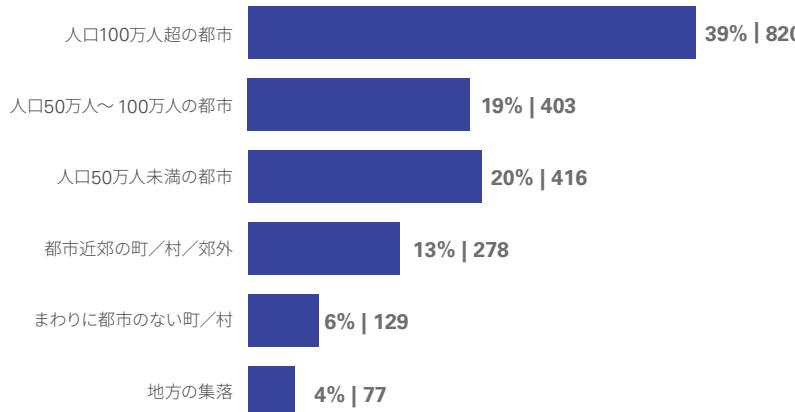
回答者の年齢と自動車所有率



回答者の地域群



回答者の生活環境



注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

出所：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2016

消費者調査について

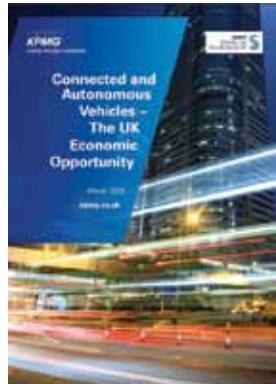
消費者の統計学的属性

デジタル時代の今日、自動車業界においては顧客重視、サービス主導であることの重要性が一段と増していることを踏まえ、今回初めて世界中の2,123人の消費者の方々にインタビューを行い、その貴重な意見を世界トップの自動車関連業界のエグゼクティブの意見と比較しました。

参加いただいた消費者の方々はあらゆる年齢層にわたっており、その学歴、生活環境、居住地域もさまざまです。

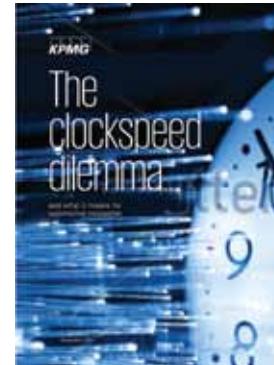
**本調査は世界35カ国の
2,100人を超える
消費者の方々に
ご協力いただきました。**

KPMGグローバルオートモーティブの刊行物のご案内



Connected and Autonomous Vehicles - The UK Economic Opportunity (2015年3月)

自動運転車が英国経済にどのような変革をもたらすか—産業基盤の拡大、安全性の向上および渋滞の解消、生産性の向上、都市部における駐車専用スペースの開放—について分析しています。



The Clockspeed Dilemma (2015年11月)

2014年刊行のレポート『Me, My Car, My Life』では、消費者と自動車技術の収斂について解説しました。それを受け、本レポートでは変革に対応するために自動車業界はいかに革新しなければならないかを検討しています。自動車業界は今、ますます加速していく計り知れないイノベーションの波に乗ろうとしています。次世代のトップ企業に名を連ねることができるのはどの会社でしょうか。



The Future of the Car (2015年11月)

T型フォードが世に出て以来、おそらく自動車業界で最大といえる変化について、英国での動向を中心にKPMGの業界専門家たちが持論を展開しています。そこでは数々の次世代自動車が、ドライバーやさらに広く社会にどのような利益をもたらすのかが問われています。また、将来の自動車づくり競争にどこが勝利しどこが敗れるのかに目が向けられ、無人運転を実現する上で克服しなければならない障害について検討されています。特集記事では、自動車、サイバービジネス、保険、事業戦略、電気通信、運輸の各部門の専門家の考え方や意見が紹介されています。



Metalsmith or Grid Master (2015年11月)

もはや自動車それ自体が自動車業界の主要なビジネスではなくなる時代に、自動車業界がどのように適応していくべきか、その方策を議論しています。自動車業界の主要なビジネスは、まったく新しい、拡大可能な収入源の創出に活かすための顧客データへますますシフトしています。つまり自動車は、常時接続機能を搭載した、膨大なデータを生み出す装置だということです。

お問合せ先

小見門 恵

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー

TEL : 03-3548-5307

megumu.komikado@jp.kpmg.com

井口 耕一

株式会社 KPMG FAS

パートナー

TEL : 03-3548-5776

koichi.iguchi@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp



To view the interactive version
of this year's survey please visit
kpmg.com/GAES2016

kpmg.com/automotive

https://twitter.com/KPMG_JP

<https://www.facebook.com/KPMG.JP>



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。

本冊子は、KPMG Internationalが2016年1月に発行した“KPMG's Global Automotive Executive Survey 2016 – From a product-centric world to a service-driven digital universe”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、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するよう努めていますが、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。

© 2016 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

©2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

©2016 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

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

Designed by: AB Publishing Ltd

Publication name: KPMG's Global Automotive Executive Survey 2016

Publication number: 133059-G Japan 16-1512

Publication date: January 2016

Images and Illustrations: Getty Images