



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2017

どの業界にも「次のステージ」がやってくる

概要

【自】＝自動車業界のエグゼクティブの回答
【消】＝消費者の回答

**バッテリー式電気自動車の成功は
インフラと使い道次第**
インフラの構築、合理的な利用分野
の明確化（都市部用、遠距離用など）
に向けた協調的活動が必要。

【自】バッテリー式電気自動
車はインフラがネックになっ
て普及しない。[p.14]

62%

【自】燃料電池車こそ新たな
局面を開く本命である。[p.14]

78%

方向性の定まらないエグゼクティブ
従来型内燃エンジンは技術面で
妥当性を残しつつも、社会には受け
入れられない存在に。

【自】内燃機関の重要性
はまだ衰えない。[p.12]

76%

【自】ディーゼル車は
終わった。[p.13]

53%

**バッテリー式電気自動車（BEV）は
今回の主要トレンドの第1位**
製品・技術重視の従来型ビジネス
モデルが再び浮上－コネクティビ
ティとデジタル化よりもパワートレイン
技術が重視される傾向に。[p.9]

主要トレンド

ロスト・イン・
トランスレーション

ロスト・イン・トランスレーション

同時に対処すべき発展的・革新的・破壊的な
主要トレンドの間で、自動車業界の方向性は
混乱。

前方注意から解放される自動車運転
自動運転によって自動車の有用性が
再定義、サービス／データ重視のビジ
ネスモデルが実現。

**エグゼクティブは他業種との協力や
解決すべきインフラ面の問題に
消極的**
エグゼクティブの燃料電池車信仰
は、既存のインフラや従来の自動車
利用法に対する強い執着に起因か。

【自】自動車自体のハードウェア
よりもデジタル・エコシステム
の方から多くの収益がもたらさ
れるようになる。[p.22]

85%

【自】劇的なビジネスモデル
の変化が訪れる。[p.24]

83%

バリューチェーンでの役割分担ははまだ未確定
ICT企業は事業コンセプトを確立しビジョンを明確に
しないと自動車メーカーに対して不利な立場に。今後、
バリューチェーンがどのように組織され、ビジネスモデル
がどのようなものになるかはまだ不明。

デジタル・エコシステム

自動運転

**「ライバル企業との協力」という
状況の出現**
今後、異業種からの新規参入企業
との戦略的提携・協働が基本的な
事業推進力に。

【自】従来の購買基準は今後
通用しなくなる。[p.19]

68%

【自】車両とは直接関係ない
機能・特徴が今後重要な購買
基準になっていく。[p.20]

89%

販売台数で成功の度合いを評価するのは時代遅れ
製品収益性による経営管理の時代の終焉
－ これからの経営の中核は顧客価値。

【自】自動車メーカーは
グリッドマスターになる。
[p.32]

35%

【自】自動車メーカーは
委託製造業者になる。
[p.32]

15%

文化の衝突：デジタル対自動車－デジタル・エコシステム

ゼロエラー

ゼロエラー許容度
対製品化能力

【自】自動車メーカーは今後
ICT企業を相手に競争する
ことになる。[p.28]

55%

【自】今後4年以内にシリコン
バレーのIT企業が新型自動車
を発売する。[p.27]

82%

自動車対
デジタルシステム

走行実績は宝、それには群知能が不可欠
自動運転を可能にする技術の能力をフルに
引き出すには、規制面でのサポートと群知能
を最大限に活用することが必要。自動車も
デジタルシステムも単独では成功しない。

【自】最も信頼できるのは
エラー許容度ゼロの高級車
メーカーである。[p.29]

49%

【消】最も信頼できるのは
シリコンバレーからの新規
参入企業である。[p.29]

25%

**ゼロエラー能力だけでは成功への道
は開けない**
ゼロエラーを可能にするオフライン
企業の能力も先進的アイデアを製品
化するオンライン企業の能力も、
単独では成功をもたらす将来的な
ビジネスモデルの実現には不十分。

【自】販売台数で市場
シェアを評価するのは
時代遅れである。[p.23]

71%

オフ
ライン
から

『自動車とデジタル
の完全融合に
さよならを…』

…コ・インテグレーションという「次のステージ」へ

地政学的混乱と地域的シフト

【自】2017年は政治的に最悪の1年になる。[p.44]
59%

【自】2025年までにEUは崩壊している。[p.46]
60%

地政学的環境の不確実性
政治上の変化は、テロや戦争、自然災害と同様、深刻な不安材料。

マクロ経済の変化

シングルサインオン・プラットフォーム顧客価値

中国の優位性

【自】2030年には中国の自動車販売台数は世界全体の40%を超える。[p.50]

76%

【自】量産車メーカーにとって中国は今後高成長市場になる。[p.48]

56%

成熟市場から成長市場への移行

あらゆる面で影響力を持つようになる中国
グローバルにおける中国市場のシェアは2030年までに40%に達するとエグゼクティブは予想。

西欧の衰退

迫りつつある劇的变化
西欧は政治上の変化だけでなく、自動車業界内での勢力の地域的シフトによる厳しい圧力にも見舞われている。

【自】2030年までに西欧での自動車生産台数は世界全体の5%未満になっている。[p.47]

65%

インドに対するエグゼクティブの評価は極めて控え目
自動車販売台数に関してインドが第二の中国になることはない。

限定的財力のインド

新ビジネスモデルの試行

【自】データ重視型の新たなビジネスモデルを主導していく可能性が最も高いのは米国で、それに次ぐのはドイツと中国である。[p.49]

14%

【自】2030年までにインドの自動車販売台数は中国に迫るものになっている。[p.51]

12%

車両データと顧客データの差異
顧客は行動データより車両データの共有に対して前向き – ただし、信頼関係のあることが大前提。今日、企業の顧客データ利用状況についてエグゼクティブが顧客に発言権を与えることはあまりない。

プラットフォーム化

【自】自動車には独自のデジタル・エコシステムが必要である。[p.35]

82%

バーチャル・クラウド・エコシステム

小売りに対する新発想が利益を生む
これまでにない新たな発想の小売りが支持され、消費者の信頼を獲得。

【自】自動車メーカーは直接的な顧客関係を掌握することになる。[p.26]

41%

【消】直接的な顧客関係は販売ディーラーが掌握する。[p.26]

28%

自動車独自のエコシステムが今後必要に
最終消費者、デジタル技術の大手企業、自動車メーカーに代表される従来型「オフライン」ハードウェアメーカーの三者間の力関係をバランスよく保つ、自律的なバーチャル・クラウド・エコシステムが必要。

顧客関係

アップストリームとダウンストリームデータ – データ所有権

ID管理

コ・インテグレーションには優れたシングルサインオン・プラットフォームが必要
自動車の世界とデジタルの世界のイノベーション速度をそろえるのではなく、双方の世界で採用される上位プラットフォームを構築、すべてのアップストリームとダウンストリームのデータの取扱いを統一。

【自】2025年までにシングルサインオン・プラットフォームが必須の購買基準になる。[p.36]

82%

シングルサインオン・プラットフォーム

シームレスと使いやすさ

信頼できるデータハブ

【消】ドライバーが消費者データの独占的所有者である。[p.37]

48%

【自】消費者データに対する所有権を本来有しているのは自動車メーカーである。[p.37]

31%

アップストリーム/ダウンストリームデータ保護の方策

データセキュリティは重要な購買基準

エグゼクティブと消費者はともに運転体験とコストを重視するも、見方は相違 – 消費者にとって大切なのは、データセキュリティ、コスト、スピード。

データは金なり
セキュリティ・信頼・所有権が重要、文化が違えばデータの扱いも異なることを考慮すべき。

84%

信頼とデータセキュリティ

【自】今後のビジネスモデルの原動力となるのはデータである。[p.33]

84%

データは金なり

オンラインへ

製品の収益性
対顧客価値

顧客関係

謝辞

このKPMGグローバル・オートモティブ・エグゼクティブ・サーベイは、世界の自動車産業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18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、金融機関、レンタカー業者、モビリティサービスプロバイダーおよび情報通信技術（ICT）部門の企業を含む世界有数の自動車関連企業の幹部クラス約1,000人にアンケートを行いました。

さらに、2,400人を超える世界中の消費者の方々から貴重なご意見をいただき、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。

皆様のご協力によって、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ご参加いただきました方々に深く御礼を申し上げます。

本年度から登場した新企画にご注目ください



自分なりの調査を組み立てる

www.kpmg.com/GAES2017 (インタラクティブ版オンラインサーベイ英語版)にアクセスしてみてください。登録は一切必要ありません。従来にない方法で調査結果をご覧くださいことができます。中国の自動車メーカーはどのような考えを持っているのか、2013年と2017年の調査回答にはどのような違いがあるか、どのような場合にエグゼクティブと消費者の見解に違いが出るかなど、関心のあることをお調べいただけます。



違った角度から自動車業界を眺めてみる

調査報告の各所に、KPMGの「**お勤めの考察**」(リコメンド・ビュー)を掲載しています。また、皆様が調査結果を掘り下げて簡単に目的の調査結果にたどり着けるよう、あらかじめ調査結果を整理しています(地域群、利害関係者グループおよび役職といった属性別の分析など)。

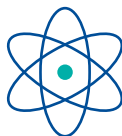
「**見解**」では、特定グループの回答者の見解をご紹介します。

インタラクティブ版オンラインサーベイでは、それ以外にも様々な分析にアクセスしていただけます。



現状に触れる

「**温度感**」では、注目のトピックについて重点的に詳述し、よく取り上げられるテーマに対するエグゼクティブや消費者の姿勢を探っていきます。それによって、ある意見に対してエグゼクティブや消費者は賛成しているのか、それとも反対しているのかがすぐにわかります。



KPMGでの次世代アナリティクスの利用法を見る

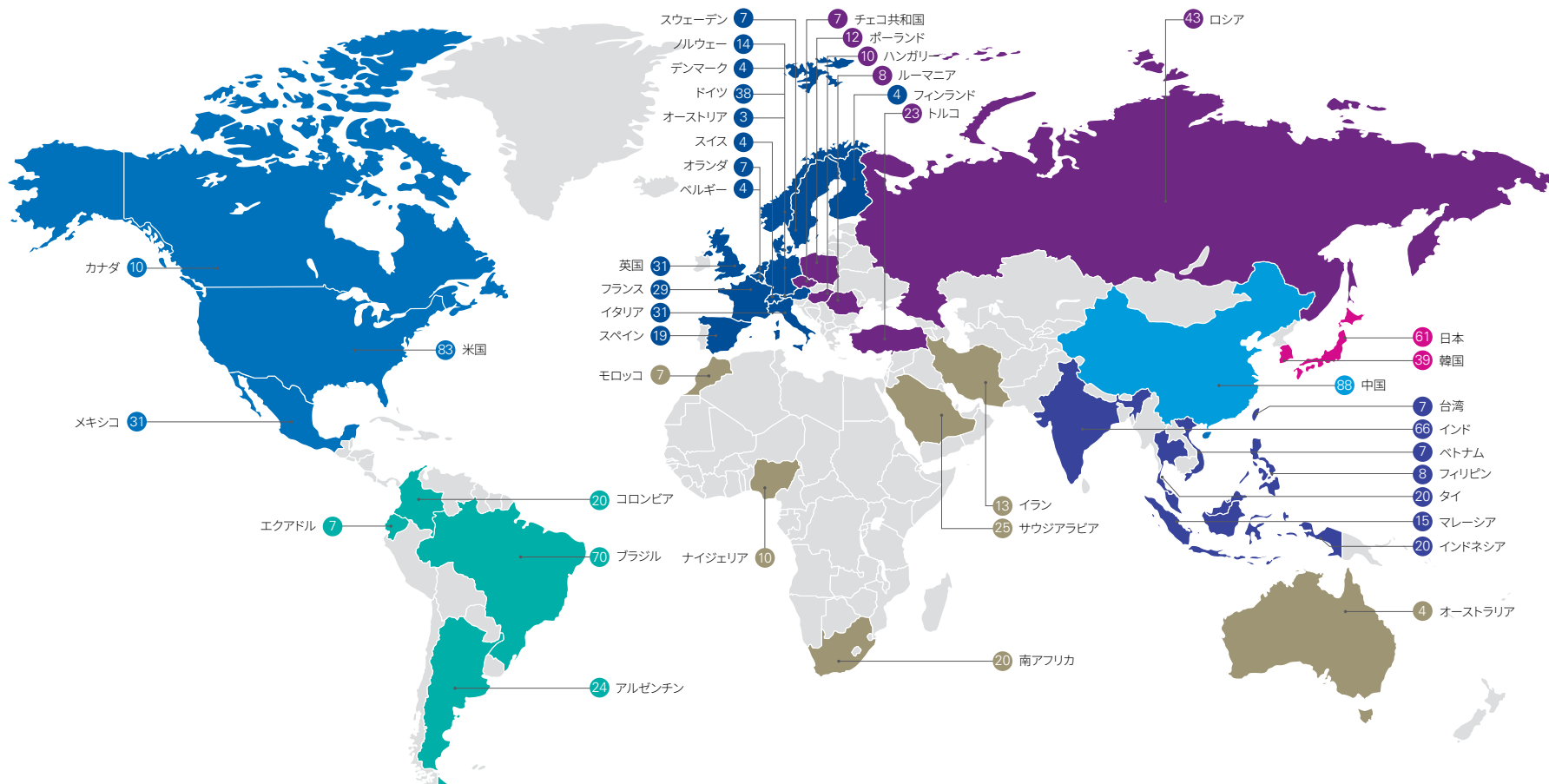
次世代アナリティクスでは、標準的なアプローチに比べて一層インタラクティブかつ柔軟性のある方法で各種のデータソースを同時に処理することができます。**最先端の可視化ツール**を用いることで、多面的な分析を即座に実行できます。お手持ちの印刷版に掲載されているグラフ類では、導き出された結論の根拠をいくらか垣間見ることができる程度です。**ぜひオンライン版で詳細をご覧ください。**

目次

概要	2
本調査について	6
序文	8
ロスト・イン・トランスレーション	10
オフラインからオンラインへ	21
地政学的混乱と地域的シフト	42
結論：成功の見通し	52
消費者調査について	54
用語解説	55

本調査について

回答者の所在国



● 西欧 ● 北米 ● 日韓 ● インドおよびアセアン
 ● 東欧 ● 南米 ● 中国 ● その他

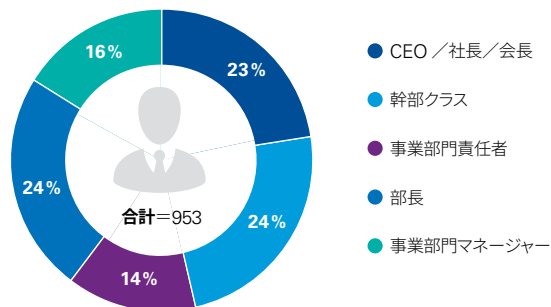


kpmg.com/GAES2017

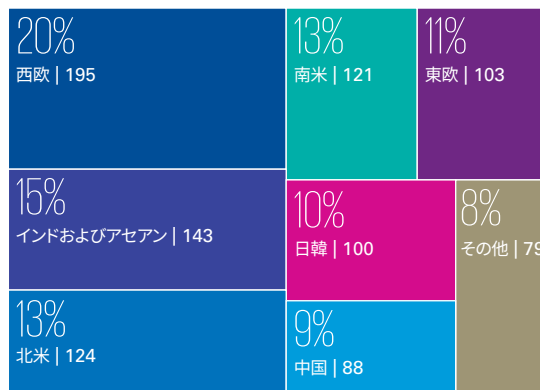
注記：数字は各国のエグゼクティブの回答者数を示す
 出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2017

42カ国1,000人近いエグゼクティブが回答

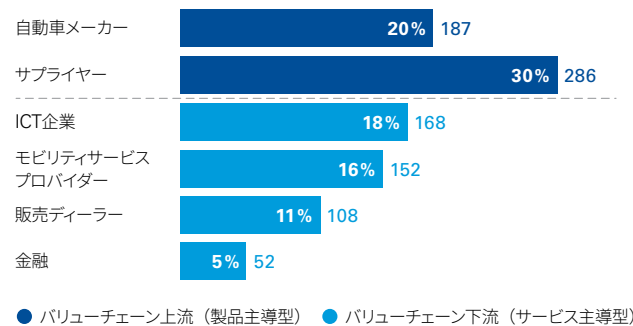
役職



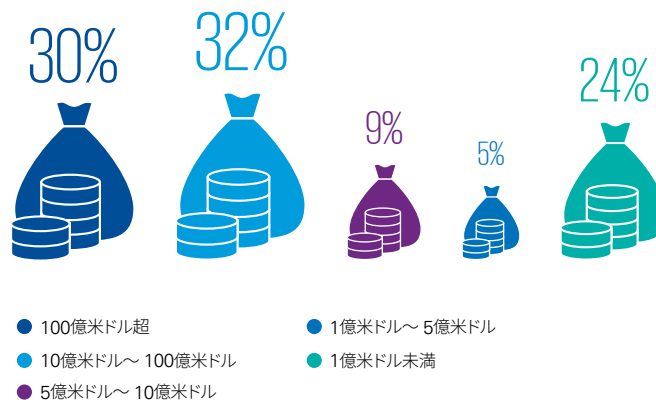
地域群



企業の業種



企業の売上高



今回の調査では、これまでにない多くのエグゼクティブから意見を頂戴し、より幅広い国々をカバーすることができました。953人の回答者のうち半数が企業のCEO、社長、会長および幹部クラスの方々であり、自動車業界の中核ではどのような見方がなされているのかについて、これまで以上に信頼度の高い調査結果が得られました。調査データはバリューチェーン上流（製品主導型）企業とバリューチェーン下流（サービス主導型）企業の双方から均等に収集し、これまでよりもICT企業に重点を置いています。それによって最新の市場動向をわかりやすく示し、自動車業界に新規参入してくる企業の動静を追跡しています。

回答いただいたエグゼクティブが所属する企業の本拠地は、西欧および東欧が約3分の1、北米および南米がそれぞれ13%、インドおよびアセアンが15%となっています。そのほか中国が9%、日本および韓国からなるアジア成熟市場が10%です。回答者の所属企業のほぼ3分の2が年間売上高10億米ドル超で、そのうち半数は100億米ドルを上回っています。

本調査は、2016年の9月～10月にインターネットを通じて実施されました。

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。ICT = Information, Communication and Technology (情報通信技術)

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2017

kpmg.com/GAES2017





Dieter Becker
Global Chair of Automotive
KPMG International

「自動車ーデジタルの
完全融合に別れを告げ、
コ・インテグレーションの
新たな局面へ」



kpmg.com/GAES2017

序文 どの業界にも「次のステージ」がやってくる…

さっそく確かめましょう

極めて多岐にわたるパワートレイン技術、一段と厳しさを増す法規制、消費者行動の変化、コネクティビティとデジタル化への要求の高まり…。これらが自動車とデジタル世界の間の「ロスト・イン・トランスレーション」ジレンマ（互いにかみ合わない翻訳をしている状態）を自動車メーカーに生んでいます。これら2つは根本的に異なる世界でありながら、加速度的に引き付けられており、いずれは完全に一体となるようにさえみえます。しかし、オフラインとオンライン世界の文化の衝突は乗り越えがたく、完全に一体化することはないでしょう。つまり、**自動車ーデジタルの完全融合という見方は捨てなければなりません**。代わりに、追加的かつ包括的なレイヤー、すなわち「次のステージ」では、2つの世界がある程度ともに独立して存在し、「コ・インテグレーション（最適化された交錯点）」によって特徴づけられ、バリューチェーンの中で今はまだ見出せていない役割を持つだろうと考えられます。したがって、伝統的な自動車関連企業にとっての主要課題は、どの役割を競い、収益の流れがこれまでと変わった時に、いかに新しい流れを築くかということです。

本調査で、これまで以上に自動車そのものが収益の中で重要な部分を占めるということがわかりました。しかし、それだけが唯一の大きな収益源ではありません。バリューチェーンの中にあるすべての自動車関連企業が1つのデジタル・エコシステムにおいて団結して、顧客中心のサービスかつデータ主導の新たなビジネスモデルを構築しなければなりません。下の図表のように、自動車関連企業の考え方は大きく2つに分かれており、それぞれで優位性を求めて戦って

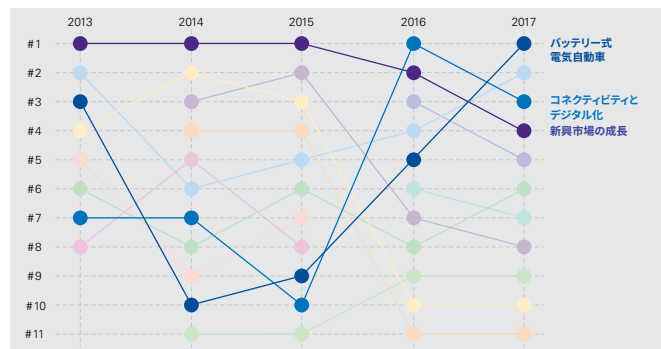
います。伝統的な自動車メーカーやサプライヤーなどのバリューチェーン上流側の企業では、製品中心／技術中心のビジネスモデルを再び指向し、パワートレイン技術の方がコネクティビティやデジタル化よりも優先度が高いという認識を持っています。一方、バリューチェーン下流の企業では前回に引き続き今回も、コネクティビティとデジタル化を最も重要なトレンドと認識していました。エグゼクティブは「先進的・革新的なパワートレインの技術革新を生み出すこと」と、「コネクティビティやデジタル化の次のステップをいち早く捉える」という極めて破壊的な主要トレンドとの二極で対立しているようです。

最後にもう1つ重要なのが、地政学的混乱と地域的シフトという非常に大きなチャレンジが待ち構えているということです。昨今の劇的な政治的、経済的な変化は、ともすればわずか数年で世界地図を塗り変えてしまう可能性も秘めています。今日の世界では、あらゆることにスピードが要求されますが、ここでペースを落としてみるのはいかがでしょうか。まず一度深呼吸をして、ビジネスモデルについて再考してみませんか。そして自社の領域を超えたところに参入できる新たなコアコンピタンスを発見しましょう。効率的なリソースの使用方法を考えてみましょう。販売台数と、顧客からの総体的な収益性のどちらに重点を置くか考えてみましょう。そして最後に、“次のステージ”がもたらす機会をものにするための将来のロードマップを描いてみましょう。

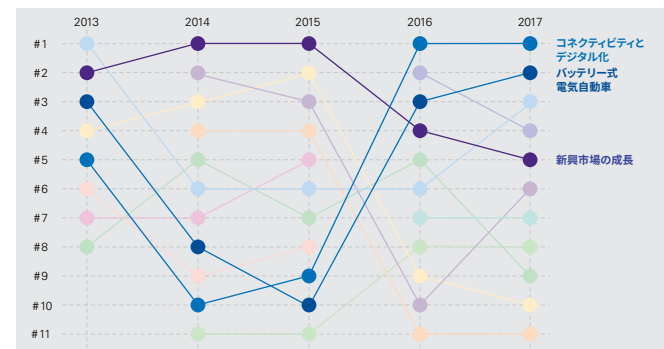
目が離せませんよ。えうご期待！

Dieter Becker

製品主導型企業の視点

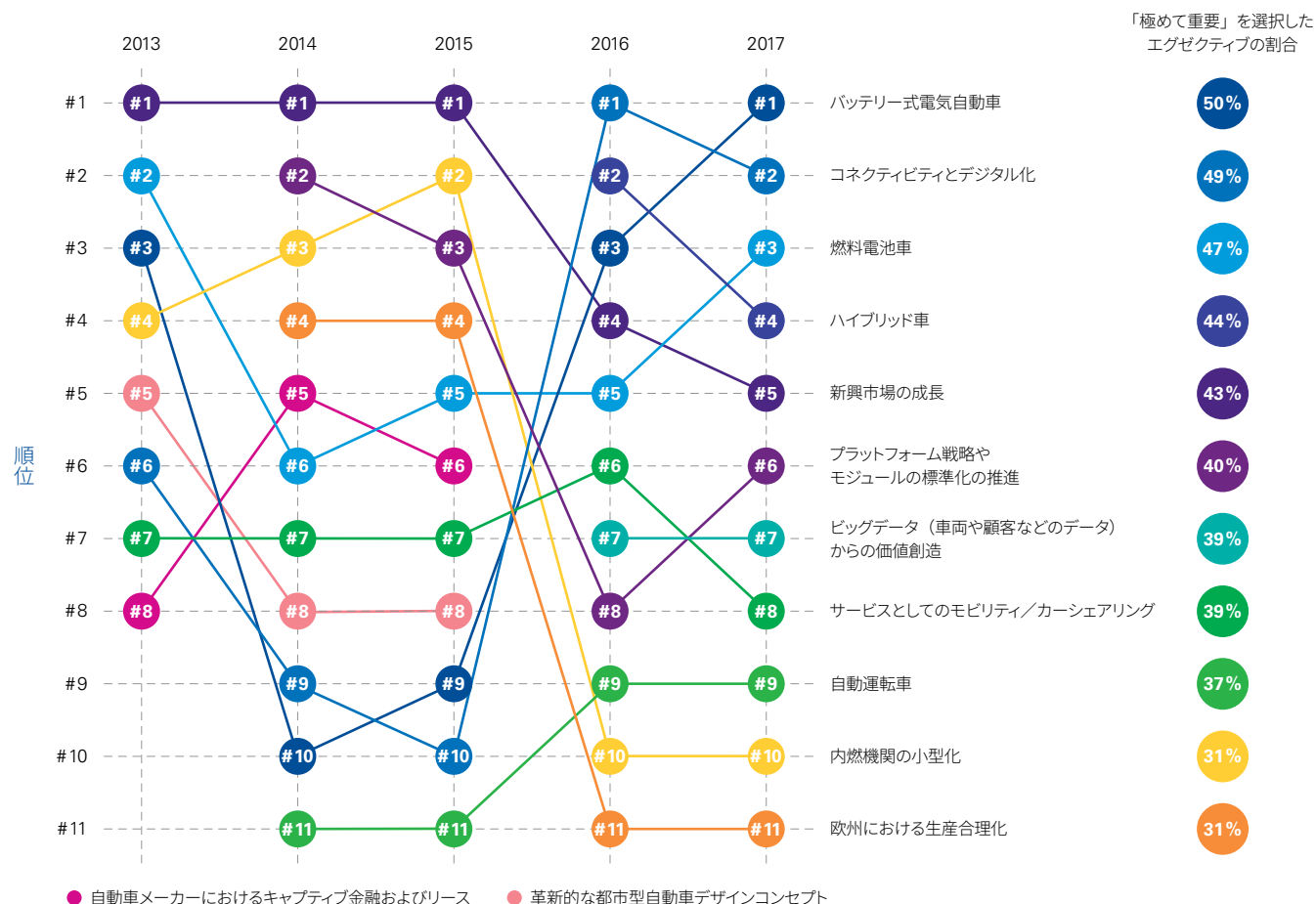


サービス主導型企業の視点



2025年までの主要トレンドは？

法規制の圧力が電動化に対する意識を後押し：
バッテリー式電気自動車が今回の主要トレンドの第1位



50%のエグゼクティブが、主要トレンドの筆頭に「バッテリー式電気自動車」を、次いで「コネクティビティとデジタル化」を挙げています。

「コネクティビティとデジタル化」に代わって、「バッテリー式電気自動車」が自動車業界の主要トレンド第1位の座に就きました。

わずか2年の間にバッテリー式電気自動車は目覚ましい躍進を遂げました。2015年は、eモビリティが自動車メーカーのビジネスモデルに与える影響がまだ十分に評価されていなかったため、「バッテリー式電気自動車」は主要トレンドの9位でしたが、2017年には「コネクティビティとデジタル化」を押しつけて1位に躍り出ました。法規制の強化への対応が迫られていることを受けて、エグゼクティブの間ではeモビリティが最重要トレンドとされています。

しかし、エグゼクティブがそうした課題を重視するようになった要因は、法規制の圧力だけではありません。自動車業界のエグゼクティブにとっては、これまでにない新たな技術が必要とされる「コネクティビティとデジタル化」よりは、現時点で実現性の高いトレンドの方が理解しやすいということも関係しています。

リコメンド・ビュー



興味深いことに、顧客重視のダウンストリーム企業や中国のエグゼクティブの回答に注目すると、2017年の主要トレンドは「コネクティビティとデジタル化」が依然として第1位にランクされています。



ロスト・イン・ トランスレーション

ロスト・イン・トランスレーション：同時に対処すべき発展的・革新的・破壊的な主要トレンドの間で、自動車業界の方向性は混乱。

方向性の定まらないエグゼクティブ：従来型内燃エンジンは技術面で妥当性を残しつつも、社会には受け入れられない存在に。

バッテリー式電気自動車の成功はインフラと使い道次第：インフラの構築、合理的な利用分野の明確化（都市部用、遠距離用など）に向けた協調的活動が必要。

エグゼクティブは他業種との協力や解決すべきインフラ面の問題に消極的：エグゼクティブの燃料電池車信仰は、既存のインフラや従来の自動車利用法に対する強い執着に起因か。

前方注意から解放される自動車運転：自動運転によって自動車の有用性が再定義、サービス／データ重視のビジネスモデルが実現。

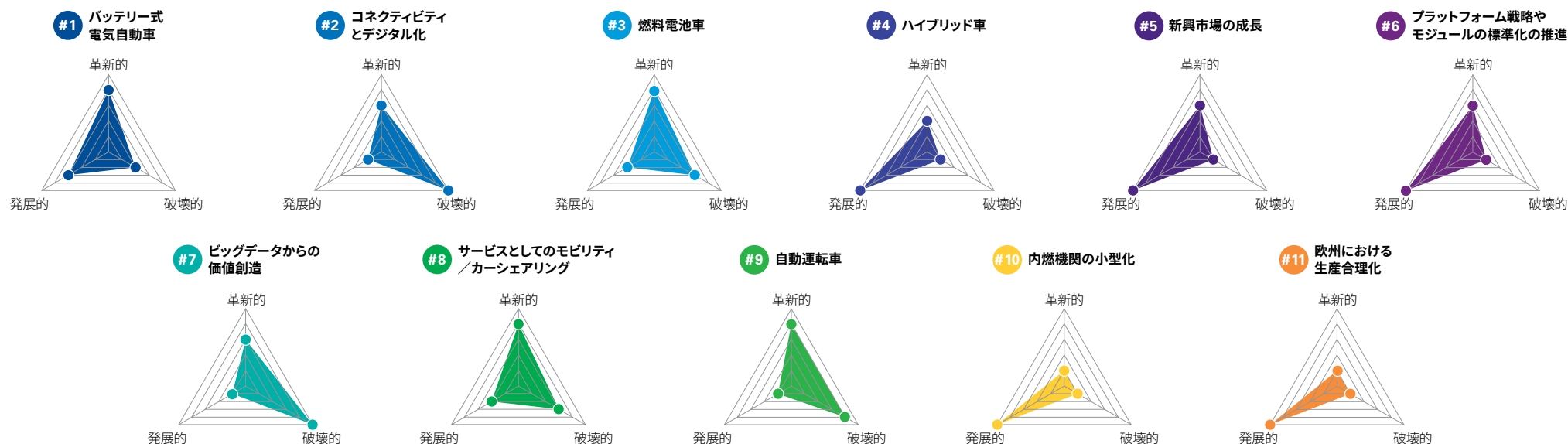
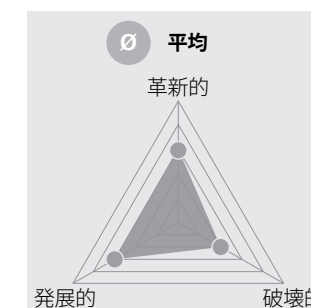
走行実績は宝、それには群知能が不可欠：自動運転を可能にする技術の能力をフルに引き出すには、規制面でのサポートと群知能を最大限に活用することが必要。自動車もデジタルシステムも単独では成功しない。

ロスト・イン・トランスレーション

同時に対処すべき発展的・革新的・破壊的主要トレンドの間で、自動車業界の方向性は混乱

「ロスト・イン・トランスレーション」に陥ると、ビジョンの回復や明確性を獲得するために思考を構造化し、定義する活動の重要性が高まります。私たちは、自動車とデジタル世界の間に横たわるギャップに取り組むために、今後10年以上にわたって、様々な道筋を等しく検討していかなければならないと考えています。発展的なもの、革新的なもの、破壊的なものなど、様々な道筋がありますが、それらを1つも無視することなく、等しく管理する必要があります。すべての主要トレンドには、ある程度の発展的、革新的および破壊的な特性があり

ますが、影響のレベルはそれぞれ異なります。イノベーションサイクルが短ければ短いほど、今日の視点からのトレンドはより破壊的であることを意味し、自動車会社の現在のビジネスモデルに近いものは、破壊的ではなく発展的であると言えます。3つの経路すべての平均や影響度を算出することで、同時にすべてを管理することの重要性を再認識させられるでしょう。何か1つを無視するだけで、潜在的な次の次元を見失う危険があります。





化石燃料ドライブトレイン技術の温度感



76%のエグゼクティブは、「当分の間、内燃機関の方が電動ドライブトレインよりも重要であり続ける」と考えています。

エグゼクティブの意見

非常にそう思う 28%

そう思う 48%

12% どちらとも言えない

10% そう思わない

2% まったくそう思わない

内燃機関は当分の間、その重要性を失わない

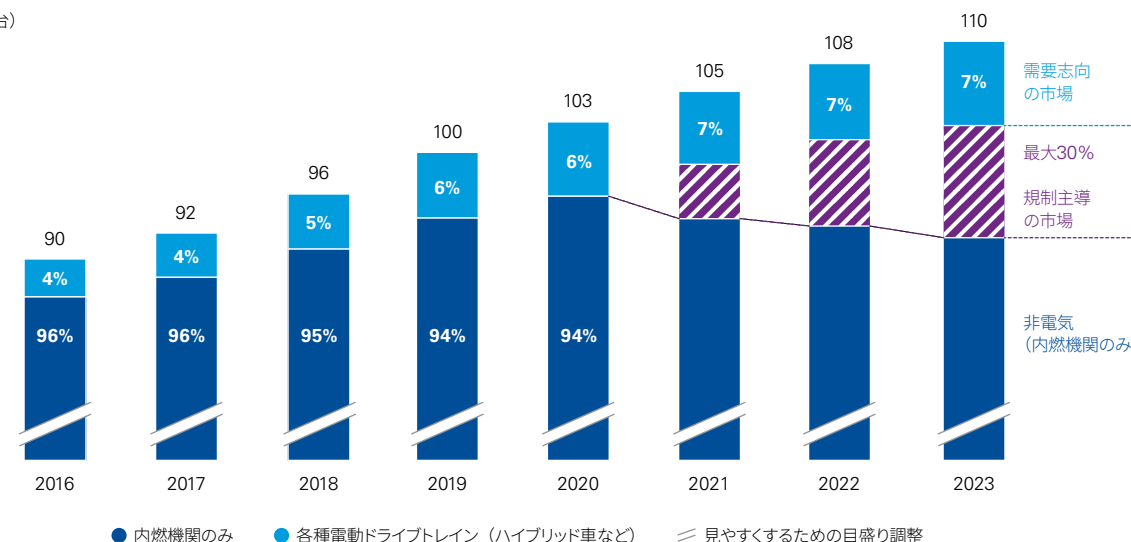
エグゼクティブの見解は、発展的ドライブトレイン技術と革新的ドライブトレイン技術の間で方向性が定まっています。

エグゼクティブの主要トレンド第10位にランクされている「内燃機関の小型化」は、注目度の高い自動車の電化に比べると、トレンドとしてはもはやその重要性を失っています。ただ、自動車メーカーは、主として発展的なパワートレイン技術である内燃機関の開発継続を重視しています。それは、革新的な電動ドライブトレインを実装するにはまだ時間が必要で、そう簡単に従来設計のプラットフォームに組み込むことはできないと考えているからです。

そこで浮上してくるのが、市場ではドライブトレイン技術を取り巻く状況が2023年までにどのように変わると予想されているか、という疑問です。需要重視の開発ということで考えれば、代替パワートレインのシェアは、2016年の4%から2023年はせいぜい7%に増加する程度だと思われます。しかし、自動車市場はCO₂排出量の設定目標の達成を求める法規制によって極めて大きな影響を受けるため、自動車開発は今よりもはるかに革新的路線に向かい、規制への対応を重視するように方針が変わり、2023年までにeモビリティが世界の自動車生産の最大30%を占めるようになる公算が高いと思われます。そうなった場合、史上初めて内燃機関自動車の絶対生産台数が大幅に減少することになるでしょう。

次世代アナリティクス：駆動技術ごとの世界の自動車生産台数（6t未満）（内燃機関 対 電気）

（単位：百万台）



Laurent des Places
Automotive Leader France

「エグゼクティブは方針を定められずにいます。従来型内燃エンジンは技術面で妥当であるにもかかわらず、社会には受け入れられない存在になるでしょう」



kpmg.com/GAES2017

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2017、KPMG Automotive Institute 2017、LMC Automotive

ディーゼル車は終わった存在、少なくとも社会に受け入れられない存在になる運命

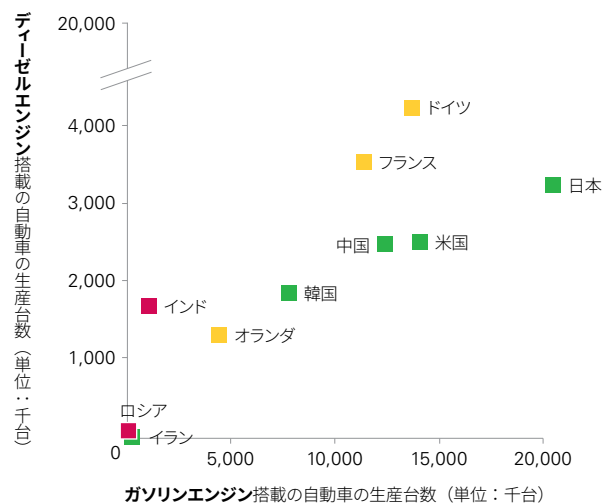
規制の観点から昨年1年を通じて最も話題に上ったのはディーゼル技術でした。

半数を超えるエグゼクティブが、「自動車メーカーの製品ラインから最初に姿を消す従来型パワートレイン技術はディーゼルである」と考えています。こうした見方は、例えばディーゼル車の全体比率が60%を超えているインドのメーカーのように、2023年に向けてディーゼル車の普及に期待を寄せる一部のメーカーや地域にとって極めて憂慮すべきものです。

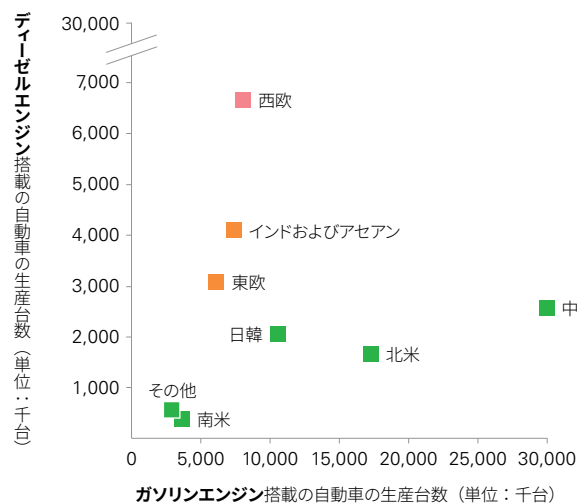
純粋に社会の風潮という観点からすると、確かにディーゼルには厳しい時代がやってくるでしょう。ですが、長距離用大型トラックのエンジンなどディーゼルならではの用途があるため、そう簡単に市場から姿を消すことはありません。長距離用や農業地帯・発展途上国向けといった用途を考慮すれば、存続していく道がまだ多く残されているでしょう。さらに、中型・大型トラックのような用途で、ディーゼル車に代わるものが今すぐ登場することは考えにくいでしょう。

次世代アナリティクス：2023年におけるエンジン技術別の世界の自動車生産台数（6t未満）（ディーゼル 対 ガソリン）

2023年における自動車メーカー本社所在国別のディーゼル普及率



2023年における生産工場所在地域別のディーゼル普及率



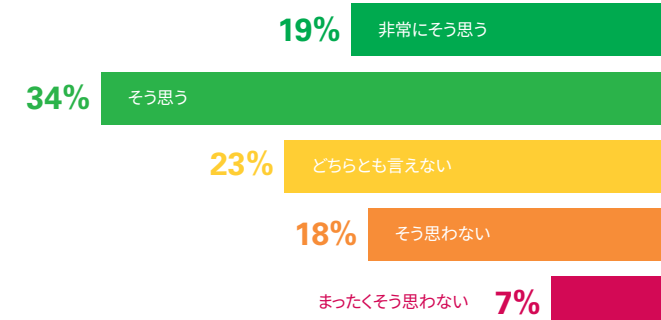
● < 20% ● 20~30% ● 30~40% ● 40~60% ● > 60% ≡ 見やすくするための目盛り調整

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2017、KPMG Automotive Institute 2017、LMC Automotive

半数を超えるエグゼクティブが、ディーゼル車は終わったと考えています。

エグゼクティブの意見



リコメンド・ビュー

国別やメーカー別のディーゼル車比率の詳細に興味をお持ちの方は、KPMGウェブサイトのインタラクティブ・オンライン・ダッシュボードをご活用いただき、データ分析にお役立てください。



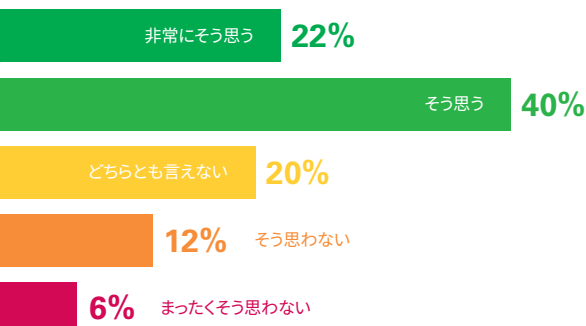


eテクノロジーの温度感



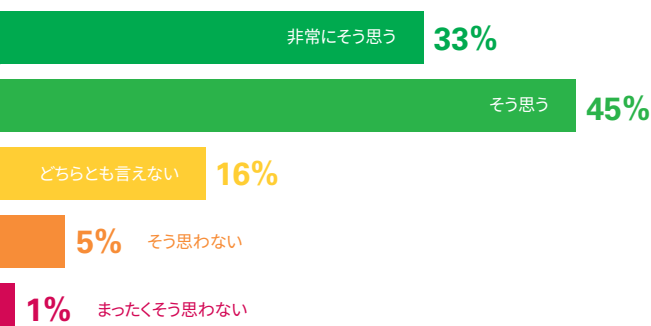
62%のエグゼクティブは、インフラにかかわる問題が原因でバッテリー式電気自動車は失敗すると考えています。

エグゼクティブの意見



78%のエグゼクティブは、電気自動車を真の意味で躍進させるのは燃料電池車だと考えています。

エグゼクティブの意見



インフラ問題が原因でバッテリー式電気自動車が失敗する一方で、燃料電池車は電気自動車を真の意味で躍進させる存在に

「バッテリー式電気自動車」は最も重要な主要トレンド（第1位）にランクされていますが、完全なバッテリー式電気自動車は利用しやすい充電インフラの整備が重要な問題になってくるため、大半（62%）のエグゼクティブはそれを懸念してバッテリー式電気自動車は失敗すると考えています。

それに対して、78%という大きな割合で燃料電池車が電気自動車の本命になると考えられており、3大主要トレンドの1つとして評価されています。燃料電池車がこれほど支持されているのは、今日、バッテリー式電気自動車が直面している再充電やインフラに関する問題を、燃料電池車が解決してくれるという期待感からだと考えられます。バッテリー式電気自動車は再充電に25分～45分かかるのに比べて、燃料電池車の燃料補給はごく短時間に、しかも従来のガソリンスタンドで行うことが可能です。しかし、まだ市場の成熟には至っておらず、水素の冷却や車体への安全な積載といった新たな問題に直面することになるでしょう。

おそらく、主要市場における規制圧力やテスラモーターズの評判も、完全なバッテリー式電気自動車が消費者に認識されるようになっていく要因だと考えられます。従来型自動車メーカーもそうした流れに後れを取らないように同様のソリューションの開発に全力を挙げています。それらの企業は、自動車の製造と販売という既存のスタイルを超えて、ビジネスモデルを捉えなおし、充電インフラや電力供給といったことにも取り組む必要に迫られています。

電気自動車に求められるごく基本的な条件がまだ整っていないため、大半の消費者は電気自動車という存在を生活の一部として受け入れてはいません。そうした中で電気自動車の需要を創出するには、十分な投資を行って充電インフラの数を増やして利便性を高めることが極めて重要です。最近、ドイツの複数の高級車メーカーが共同で超高速充電ステーション網を新たに構築するという発表をしたことから、第一に、関係企業同士を結び付けるには圧力が必要であること、第二に、さらに多くの基準を定めなければならないことがわかります。しかし、まったく新しいインフラの開発や導入には時間がかかり、地域によってインフラ整備の進行にばらつきが出るため、インフラ全体の統一性が損なわれかねません。その上、自動車業界はバッテリーの効率向上と価格引下げ、ならびに綿密なバッテリー再生プログラムの開発に今なお苦心しています。バッテリーに関する最も根本的な問題は、ガソリンや軽油といった従来型燃料を給油するのにかかる時間よりもバッテリーを充電する方がはるかに時間がかかるということであり、電気自動車の一般社会への普及を進める上で、そう簡単には克服できない障害として浮上してくるでしょう。

リコメンド・ビュー



予想どおり、「バッテリー式電気自動車は失敗する」という推測に対して、エグゼクティブの間にはっきりとした地域差が表れています。西欧のエグゼクティブの大多数（70%）がインフラの問題から失敗に終わると考えているのに対して、中国のエグゼクティブの3分の1以上（34%）、そして残りの地域群でも大半のエグゼクティブはそうした見方に対しては否定的です。



最も重要なのはサービス範囲

充電ネットワークを拡大することによってサービス範囲や充電に対する不安を払拭することが、バッテリー式電気自動車の普及を後押しする大きな推進力となる

テスラは、長距離対応の超高速充電インフラを独自に整備することで自社製品を実用性のあるものとし、先駆的な成功者として自動車業界に革命を起こしました。2016年現在、その充電ネットワークには734の超高速充電ステーションがあり、そのうち340が北米にあります。さらに、各種施設や、テスラ車のオーナーが職場や自宅で使用する充電器によって、緻密な充電ネットワークインフラができています。充電インフラを分析した右図を見れば、テスラがかなりの労力を注いで先行投資をしてきたことがわかります。ライバル企業が都市部にのみ注力する傾向が強いのにに対して、テスラは米国内の至る所に高速充電ステーションを設置して全米をカバーしています。こうしたことから、車両を顧客に届けるだけでなく、製品のライフサイクル全体を通じて顧客にサービスを提供していくこともeモビリティ戦略には含まれていることがよくわかります。

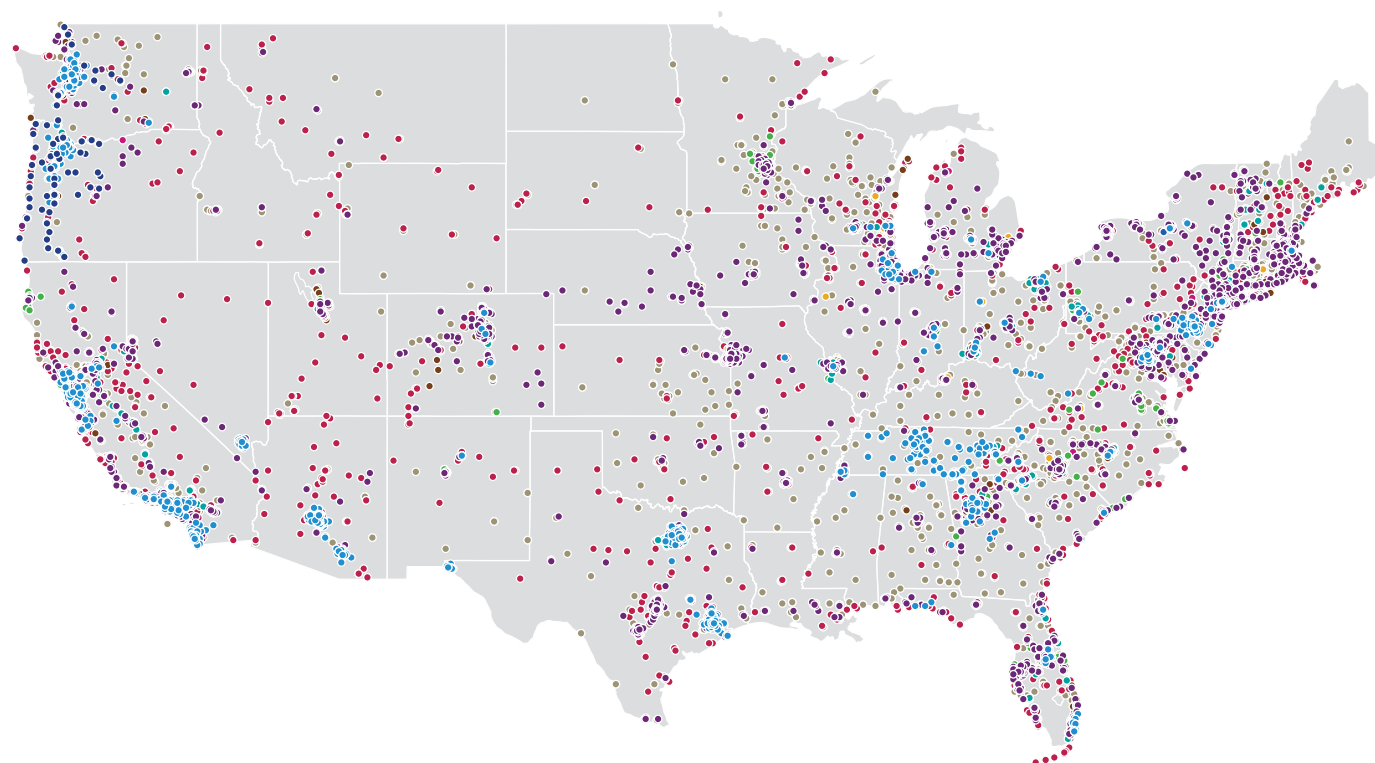
Moritz Pawelke

Global Executive for Automotive



「バッテリー式電気自動車の成否は、
いかにインフラを構築するかにかかっており、
合理的な利用分野（都市用、長距離用など）を
明確にする必要があります」

次世代アナリティクス：米国の充電ポイント事業者インフラ



● エアロバイロメント・ネットワーク ● チャージポイント・ネットワーク ● eVgo ネットワーク ● グリーンロツツ ● Sema チャージ・ネットワーク ● その他
● プリンク・ネットワーク ● EV コネクト ● GE ワットステーション ● Op コネクト ● テスラ



どのパワートレイン技術に投資し、いつ技術移行すべきか？

あらゆるパワートレイン技術に対して**多額の投資**が計画されています。

3分の1以上の消費者が「次はフルハイブリッド車を購入する」としています。

リコメンド・ビュー



調査結果には大きな地域差があります。北米メーカーの回答に限ってみると、77%が「内燃機関技術に多額の投資を行う計画がある」とし、37%が「米国のほとんどの消費者は内燃機関自動車を購入するだろう」とみています。対照的に、中国の消費者のほぼ半数は「フルハイブリッド車を購入するだろう」と回答し、中国メーカーの72%は「電気自動車に多額の投資を行う」としています。



John Leech
Automotive Leader UK

「エグゼクティブは他業種との協力や解決すべきインフラ面の問題に消極的です。エグゼクティブが燃料電池車を信仰しているのは、既存のインフラや従来の自動車利用法に対する強い執着に起因していると思われます」

エグゼクティブが優先的投資対象と考えるパワートレイン技術は不明確である一方、消費者の好みは明確

エグゼクティブも消費者も、伝統的なパワートレイン技術を相変わらず支持しています。

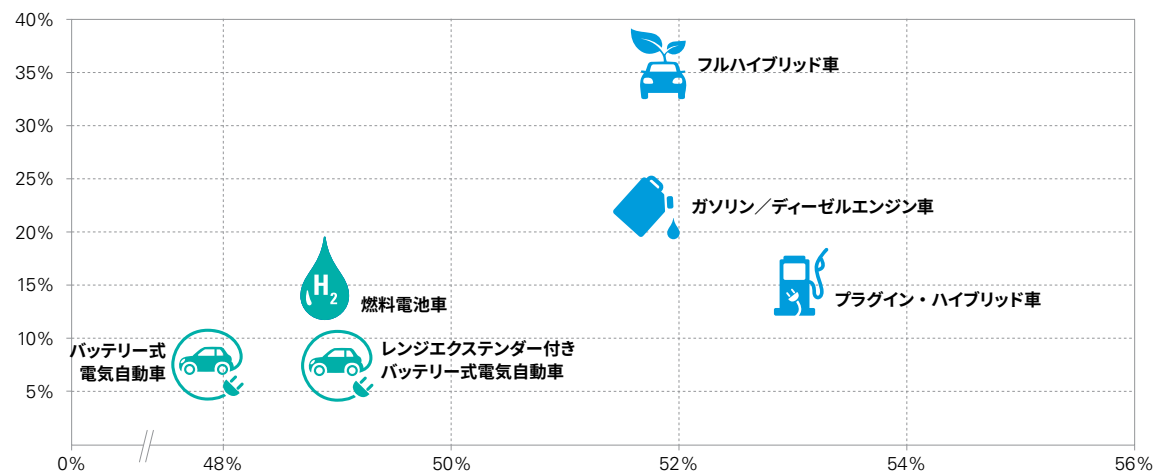
1つの技術から次のレベルにできる限りスムーズに移行することを誰もが期待しているため、エグゼクティブの間では有望技術についていまだ意見の一致がみられません。そうした状況は、投資先の優先度に目を向ければ明らかです。今後5年間について、エグゼクティブの53%が「プラグイン・ハイブリッド」に、52%が「内燃機関とフルハイブリッド」に投資の重点を置く予定だとしています。ただ、パワー

トレイン全体に目を向けると、重点投資先の分布には各技術の間で5%の違いしかありません。消費者の36%は「次に購入する自動車は間違いなくフルハイブリッドにする」としていますが、21%はまだ「内燃機関のものを購入する」としています。この結果は、前回の調査結果と比較してもさほど変化していません。しかし、バッテリー式電気自動車の充電インフラが人口密度と所得水準の高い都市部で整備されれば、そうした状況も急激に変化して、バッテリー式電気自動車の製品ラインは様々なセグメントや車種、合理的利用分野に拡大していくと予想されます。



消費者

消費者が次に購入する自動車のパワートレイン技術として選択した割合



エグゼクティブの意見

エグゼクティブが高額投資を計画している割合

● 発展的パワートレイン技術

● 革新的パワートレイン技術

// 見やすくするための目盛り調整



エグゼクティブ

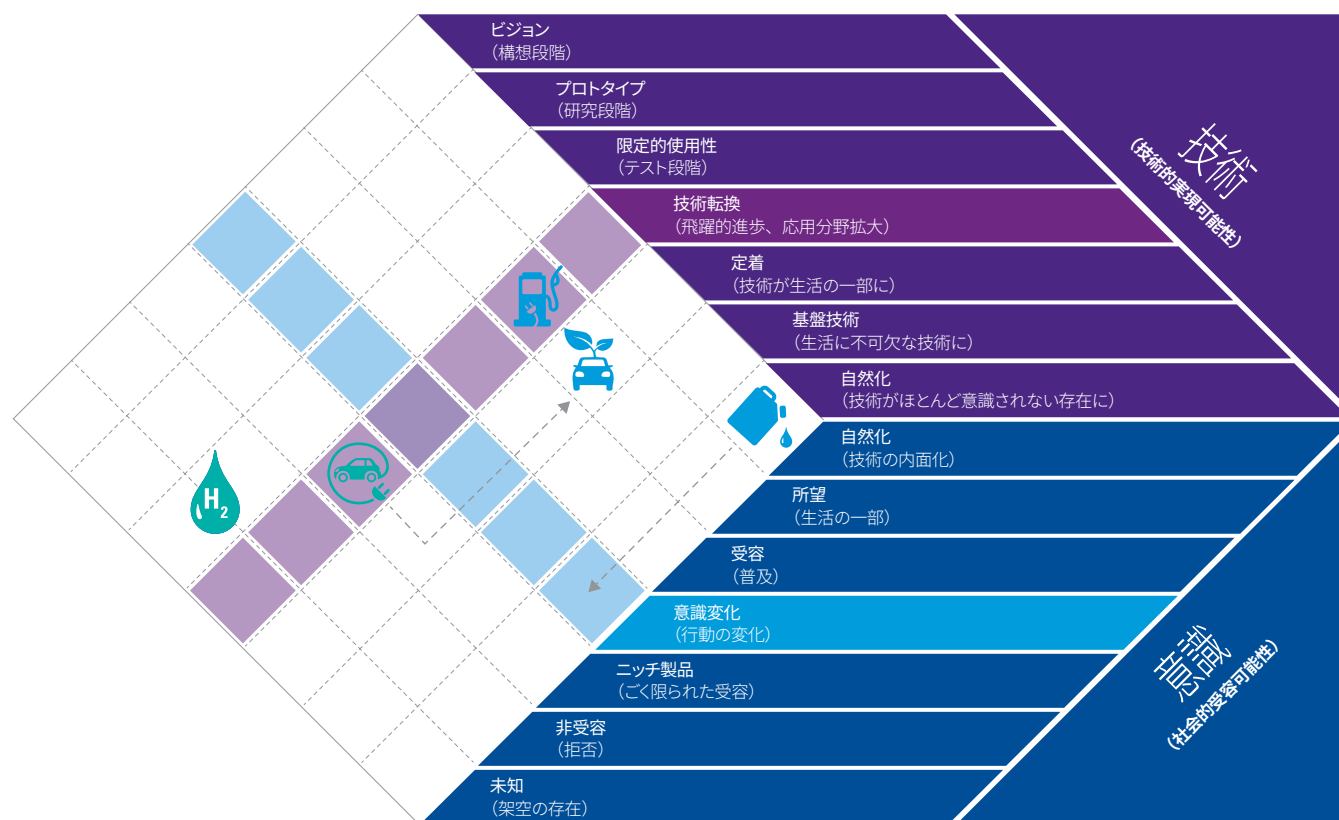


kpmg.com/GAES2017

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2017

技術と意識変化のジレンマに陥っている自動車業界

投資ジレンマは、技術的実現可能性と社会的受容可能性の違いから生まれている



エグゼクティブに対して、内燃機関、ディーゼル、バッテリー式電気自動車、燃料電池車の開発に関する主要トレンド、投資戦略、自身の見解について調査した結果、全体として自動車業界のエグゼクティブは目新しい未成熟なトレンドと従来の技術ソリューションの間で方向性が定まっていない印象を受けます。

発展的な技術に投資すると同時に革新的なパワートレインの準備も進めていることからわかるように、エグゼクティブは自身の投資戦略に自信がないようにみえます。このような不確実な状況が生まれた背景には、各種規制のほかに化石燃料技術、特にディーゼルエンジンにまつわる最近の議論が大きくかかわっています。

イノベーションを成功させるには、技術だけでなく意識変化が必要です。

それをわかりやすくするために、左の図では各種パワートレインの状況を技術と意識変化の両面から分類しています。今日、内燃機関は完全に社会の一部となっているのに対して、バッテリー式電気自動車はようやく技術的に実現可能になったものの、未解決の問題があるため意識には変化がみられず、まだ一般には受け入れられていません。ただ、代替パワートレインの認知度が高まれば、自動車メーカーは消費者の意識変化に後れを取ることなく代替パワートレイン技術を開発していく必要に迫られるでしょう。



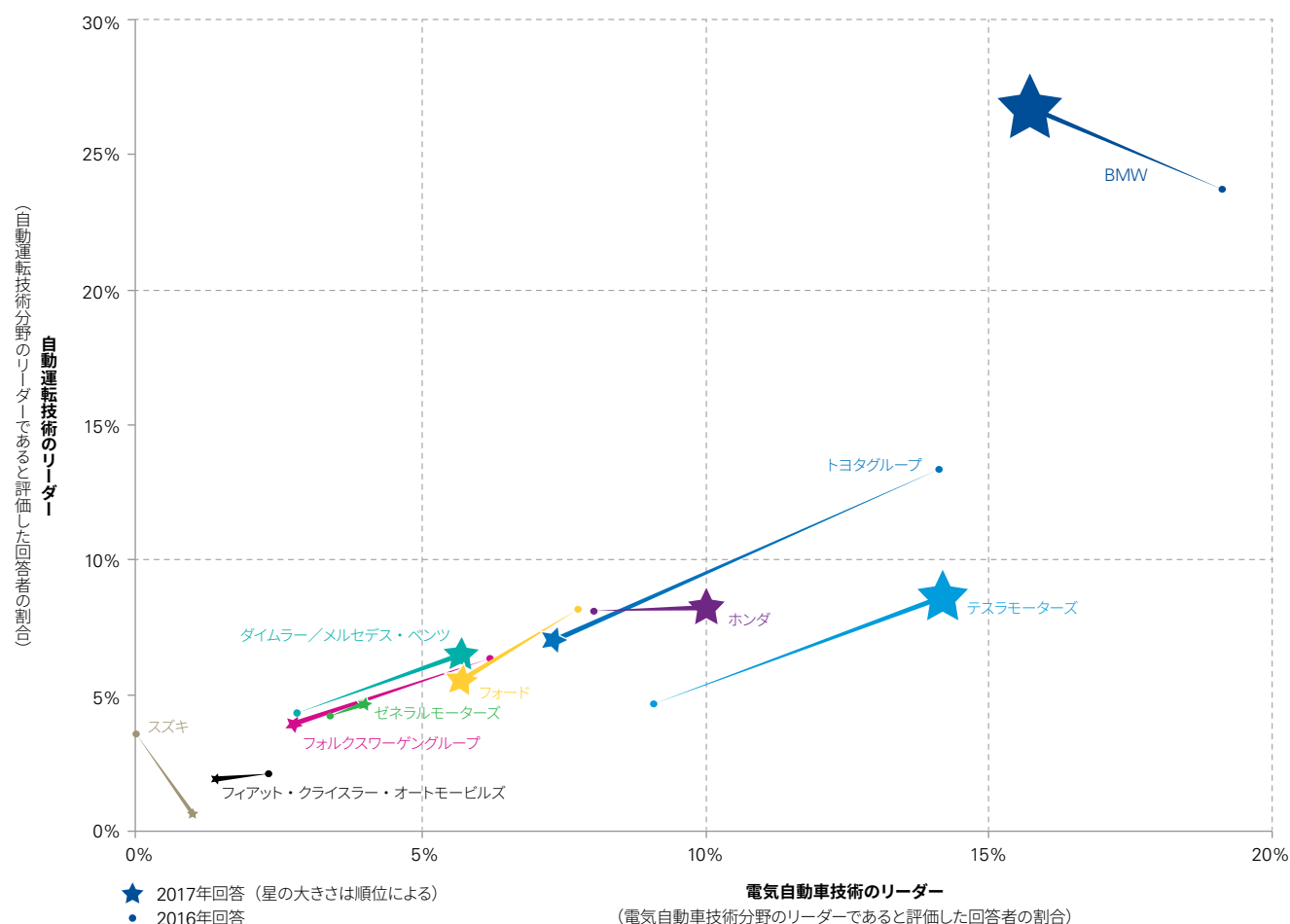
電気自動車と自動運転技術をリードするとされているメーカーは？

エグゼクティブの27%は、「BMWが自動運転技術で最も先行している」とし、16%は同社が「電気自動車技術をリードしている」としています。

エグゼクティブの16%はBMWを**電気自動車技術のリーダー**だとみていますが、テスラが前回2位のトヨタからその座を奪って、わずか2%差で1位のBMWに肉薄するという大躍進を遂げています。興味深いのは、トヨタの電気自動車技術におけるリーダーシップについてエグゼクティブの見方が大きく変化していることです。前回調査では14%でしたが、今回は7%にまで低下しています。今回の調査を実施した時点では、電気自動車開発に関する豊田自動織機、アイシン精機、デンソーを含めたトヨタ社内のベンチャー組織の発足が発表されていませんでしたが、次回の調査ではその動向が反映された結果になることでしょう。

しかし、技術的な準備が必要なのはパワートレインに限ったことではありません。技術開発のロードマップで次に控える技術面・意識面の課題は**自動運転**です。4分の1以上のエグゼクティブ（27%）が自動運転技術で抜きんでいるのはBMWだとしており、続いてテスラが9%、同じく9%がホンダとしています。意外なことに、エグゼクティブのこうした見解は、現在各メーカーが提供している製品範囲と対応していません。SAEインターナショナルが定める自動運転の5つのレベルに照らすと、テスラはすでに自動運転レベル3の「条件付き自動運転」で走行する電気自動車を製品化しています。それに対して、BMWはまだ部分的な自動化の段階で、運転環境の監視はドライバーが行わなければなりません。こうした状況は自動運転の技術競争におけるテスラの優位性を本当に反映しているのでしょうか。また、BMWのような従来メーカーはゼロエラー能力に関する問題がまだ抜本的に解決されていないことから、自動運転に対して積極的になりきれていないのでしょうか。

エグゼクティブ回答者の評価ではBMWが技術的な主導者としてトップの座を維持するものの、電気自動車についてはテスラが肉薄



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2017



自動運転技術の温度感

自動運転車の登場により、これまでの購買基準は通用しなくなる

自動車の利用法は自動運転によって様変わりし、これまでの自動車購買基準も時代にそぐわなくなるでしょう。

自動車業界を根本的に変革する次世代技術はおそらく自動運転でしょう。すでにエグゼクティブの68%が、従来の購買基準はもはや自動車の購入を決める要因ではなくなるだろうと考えています。運転を自動車に任せてドライバーが乗車時間を有効に利用できるようになれば、今とは違う要因が購入の決め手になるという見方に、現時点でも60%の消費者が全面的またはある程度賛成しています。こうした見解に対して特にICT企業（73%）が明確な意見を持っているのは、それらの企業のターゲットが「運転」に興味がない顧客であることを考えると当然のことです。

では、走行性能や速度が今ほど重視されなくなるとしたら、今後、自動車メーカーが他社との差別化を図れるような購買基準は何になるのでしょうか。

想定されるドライブモードの現在と未来



Seung Hoon Wi

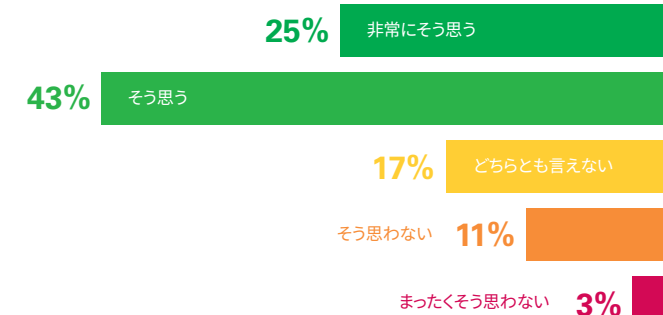
Asia Pacific Head of Automotive



「自動運転によってドライバーは前方への注意から解放されます。自動車の有用性が再定義されることとなり、サービス／データ重視のビジネスモデルが実現されます」

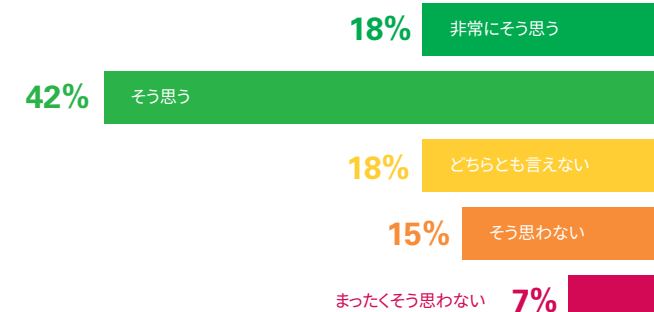
エグゼクティブの**3人に1人**が、自動運転車の登場によって**従来の購買基準**は時代にそぐわなくなるという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見



消費者の**60%**は、自動運転車を購入する際には**自動車に乗っている時間に何ができるか**ということのみ関心が向けられるようになるという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

消費者の意見





車両に依存しない購買基準の温度感

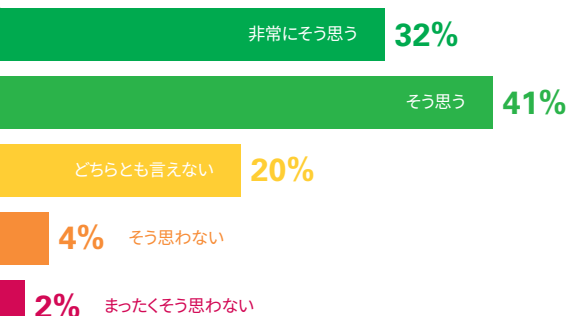
89%のエグゼクティブは、今後消費者が自動車やモビリティの購入の判断基準とするのは**車両に依存しない製品やサービス**になるという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見



73%の消費者は、自動車の購入やモビリティサービスの利用は、**車両に依存しない製品やサービス**を基準に判断するだろうとしています。

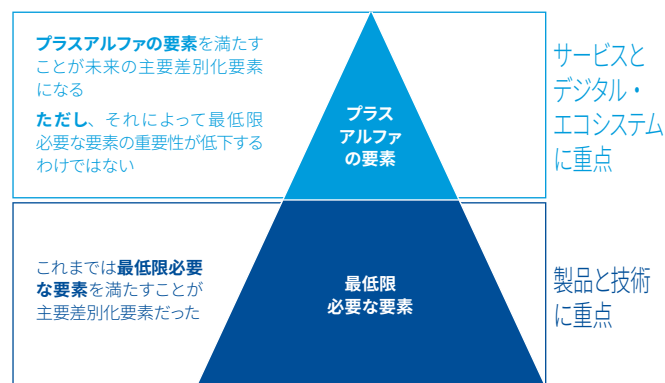
消費者の意見



移動したいという強い欲求がある限り、今後の購買基準の主流は車両に依存しない製品やサービスとなるだろう

自動運転が実現した途端、顧客が乗っているのが純粋なバッテリー式電気自動車か燃料電池車かは問題ではなくなります。重要なのは、消費者がどのように乗車時間を過ごし、新たな収益源がどのように生み出されるかということになってきます。車両に依存しない製品やサービスとしては、いろいろなメリット・特典、便利なアプリ、協力契約といったものが考えられます。すでに圧倒的多数のエグゼクティブと消費者が、そうしたものが今後の自動車購入の判断に決定的な影響力を持つようになって考えています。

ただし、これは従来の購買基準が無用になることを意味するのではなく、従来型自動車では差別化の中核となっていた要素が、最低限必要なものとして定義されるようになるかもしれないということです。ただ、自動運転が実用化されれば、車両に依存しない購買基準（プラスアルファの要素）が差別化要素となって、最低限必要な要素は無視できないものの全製品共通の要件になるかもしれません。



Aline Dodd

EMA Executive for Automotive

「自動運転を可能にする技術を十分に引き出すには、走行実績を伸ばすことが重要で、それには群知能が不可欠です。規制基準面でのサポートと群知能を最大限に活用することが必要であり、自動車もデジタルシステムも単独で自動運転を実現するのは不可能です」



kpmg.com/GAES2017

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2017

オフラインからオンラインへ

「ライバル企業との協力」という状況の出現：今後、異業種からの新規参入企業との戦略的提携・協働が基本的な事業推進力に。

バリューチェーンでの役割分担ははまだ未確定：ICT企業は事業コンセプトを確立しビジョンを明確にしないと自動車メーカーに対して不利な立場に。今後、バリューチェーンがどのように組織され、ビジネスモデルがどのようなものになるかはまだ不明。

販売台数で成功の度合いを評価するのは時代遅れ：製品収益性による経営管理の時代の終焉 — これからの経営の中核は顧客価値。

ゼロエラー能力だけでは成功への道は開けない：ゼロエラーを可能にするオフライン企業の能力も先進的アイデアを製品化するオンライン企業の能力も、単独では成功をもたらす将来的なビジネスモデルの実現には不十分。

自動車メーカーにとって決断の時：委託製造業者に甘んじるか、それとも顧客志向のサービス提供者（グリッドマスター）になるか。

データは金なり：セキュリティ・信頼・所有権が重要、文化が違えばデータの扱いも異なることを考慮すべき。

データセキュリティは重要な購買基準：エグゼクティブと消費者はともに運転体験とコストを重視するも、見方は相違 — 消費者にとって大切なのは、データセキュリティ、コスト、スピード。

車両データと顧客データの差異：顧客は行動データより車両データの共有に対して前向き — ただし、信頼関係のあることが大前提。今日、企業の顧客データ利用状況についてエグゼクティブが顧客に発言権を与えることはあまりない。

コ・インテグレーションには優れたシングルサインオン・プラットフォームが必要：自動車の世界とデジタルの世界のイノベーション速度をそろえるのではなく、双方の世界で採用される上位プラットフォームを構築、すべてのアップストリームとダウンストリームのデータの取扱いを統一。

自動車独自のエコシステムが今後必要に：最終消費者、デジタル技術の大手企業、自動車メーカーに代表される従来型「オフライン」ハードウェアメーカーの三者間の力関係をバランスよく保つ、自律的なバーチャル・クラウド・エコシステムが必要。

小売りに対する新発想が利益を生む：これまでにない新たな発想の小売りが支持され、消費者の信頼を獲得。



デジタル・エコシステムの温度感

85%のエグゼクティブは、自動車のハードウェアよりもデジタル・エコシステムの方から多くの収益がもたらされるようになるという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見

非常にそう思う

36%

そう思う

49%

11% どちらとも言えない

3% そう思わない

1% まったくそう思わない



Fabrizio Ricci

Automotive Leader Italy

「バリューチェーンでの役割分担は
いまだ未確定です。ICT企業は
事業コンセプトを確立してビジョンを
明確にしなければ、自動車業界で
メーカーに対して不利な地位を
強いられることとなります。今後、
バリューチェーンがどのように
組織され、ビジネスモデルが
どのようなものになるかは不透明です」

今後、自動車産業バリューチェーンでは自動車自体のハードウェアよりもデジタル・エコシステムから多くの収益がもたらされるようになる。それはどこへ流れるのか？

これからの主な収益源となるのは、自動車自体ではなく、デジタル・エコシステムです。

パワートレイン技術に大きな変化が迫り、それに対応するため多くの投資がなされることで、既存自動車メーカーの利益は今後減少するでしょう。それに対して、デジタル・エコシステムはそうした業界の変化に対応し、車内で発生するデータ（アップストリーム）と顧客が車内に持ち込むデータ（ダウンストリーム）の両方の流れをつかむことで、自動車業界のバリューチェーンにおいて自動車自体のハードウェアよりも高い収益を生み出せるようになります。

自動車業界以外での新たなビジネスモデルの動向に目を向けると、そうしたシナリオが実現する可能性は非常に高いと思われます。自動車業界の主な収益源が自動車自体でなくなれば、現在の価値

創造要因を見直したり、新たな価値創造要因を見出して新たな事業戦略に組み入れたりする必要があります。その際に、デジタル化の土台となるのはデータであり、自動車業界はデータをコアエレメントとして認識しなければなりません。これから重要課題となるのは収益性のあるビジネスモデルの構築です。それを実現するには、新たな実行能力や専門能力を開発しなければなりません。エグゼクティブを役職別に見ると、デジタル・エコシステムが自動車業界の中心的収益源になるという見方に最も賛同しているのはCEOであることが今回の調査結果からわかります。今後のトレンドを予見して事業展開に対する影響に備えるということにおいては、CEOが最も神経を使っていることからみても、彼らのそうした見解は調査結果の重要性を明確に示すものです。

役職別のエグゼクティブの見解

CEOが最も多く賛同している

47%



CEO / 社長 / 会長

35%



幹部クラス

32%

事業部門
責任者

29%



部長

34%

事業部門
マネージャー

● 非常にそう思う

注記：グラフは、自動車のハードウェアよりもデジタル・エコシステムの方から多くの収益がもたらされるようになるという見方に非常にそう思うと回答した割合
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2017



kpmg.com/GAES2017



成功評価指標の温度感

販売台数だけで市場シェアを評価するのは時代遅れである。

これからは、ネットワークに接続された自動車が、そのライフサイクル全体を通じてデジタル技術による絶え間ないアップセルを可能にし、より多くの収益を生み出す

コネクティッドカーはカスタマーエクスペリエンスを変革するだけでなく、成功の評価方法をも大きく変える存在です。

調査結果からは、販売台数だけで成功の度合いや市場シェアを評価するのは時代遅れだということが示されています。今後のデジタル・エコシステムにおいて成功の度合いをより正確に測るには、自動車1台当たりの収益や採算性よりも、製品のライフサイクル全体を通じた顧客価値を問うべきです。

今回の調査では、自動車業界でコネクティビティが拡大していく可能性についてもエグゼクティブから意見をいただきました。その結果、エグゼクティブの4人のうち3人が「ネットワークに接続されていない従来型自動車10台よりも1台のコネクティッドカーの方が製品のライフサイクル全体を通じてより多くの収益を生み出すことができる」と考えていることがわかりました。このことから、販売台数だけをもとに市場シェアを評価する方法は、いずれ過去の遺産と化すということがはっきりしています。

Dieter Becker

Global Chair of Automotive

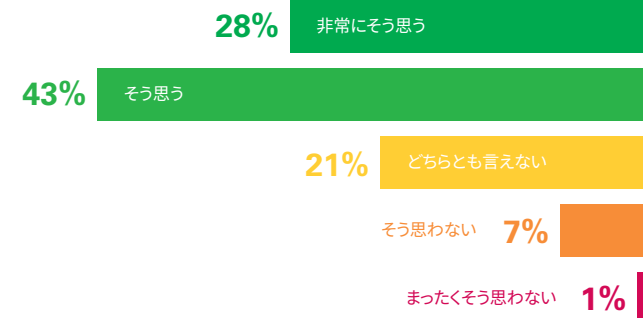


「販売台数で成功の度合いを評価するのは時代遅れです。製品利益性による経営管理の時代は終わりを迎えます。これから経営の中核となるのは顧客価値です」

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2017

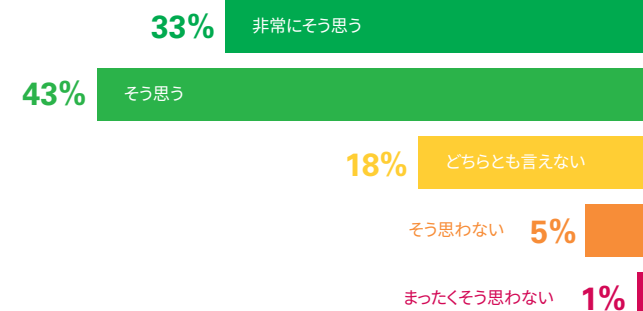
71%のエグゼクティブは、販売台数で**市場シェア**を評価するのは時代遅れであるという見方に全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見



76%のエグゼクティブは、ネットワークに接続されていない従来型自動車10台よりも**1台のコネクティッドカーの方が大きな収益を生み出すことができる**という見方に、全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見



ビジネスモデルの劇的な変化は訪れるか？

83%のエグゼクティブは、自動車業界にビジネスモデルの劇的な変化が訪れる可能性は高い、もしくは非常に高いと考えています。

前回の調査では、エグゼクティブは自動車業界に起こりうるビジネスモデルの劇的な変化に対して関心を高めていましたが、今回はさらにそれが顕著になっています。調査結果には、自動車業界が変化の過程の真ただ中にあることがはっきりと表れています。

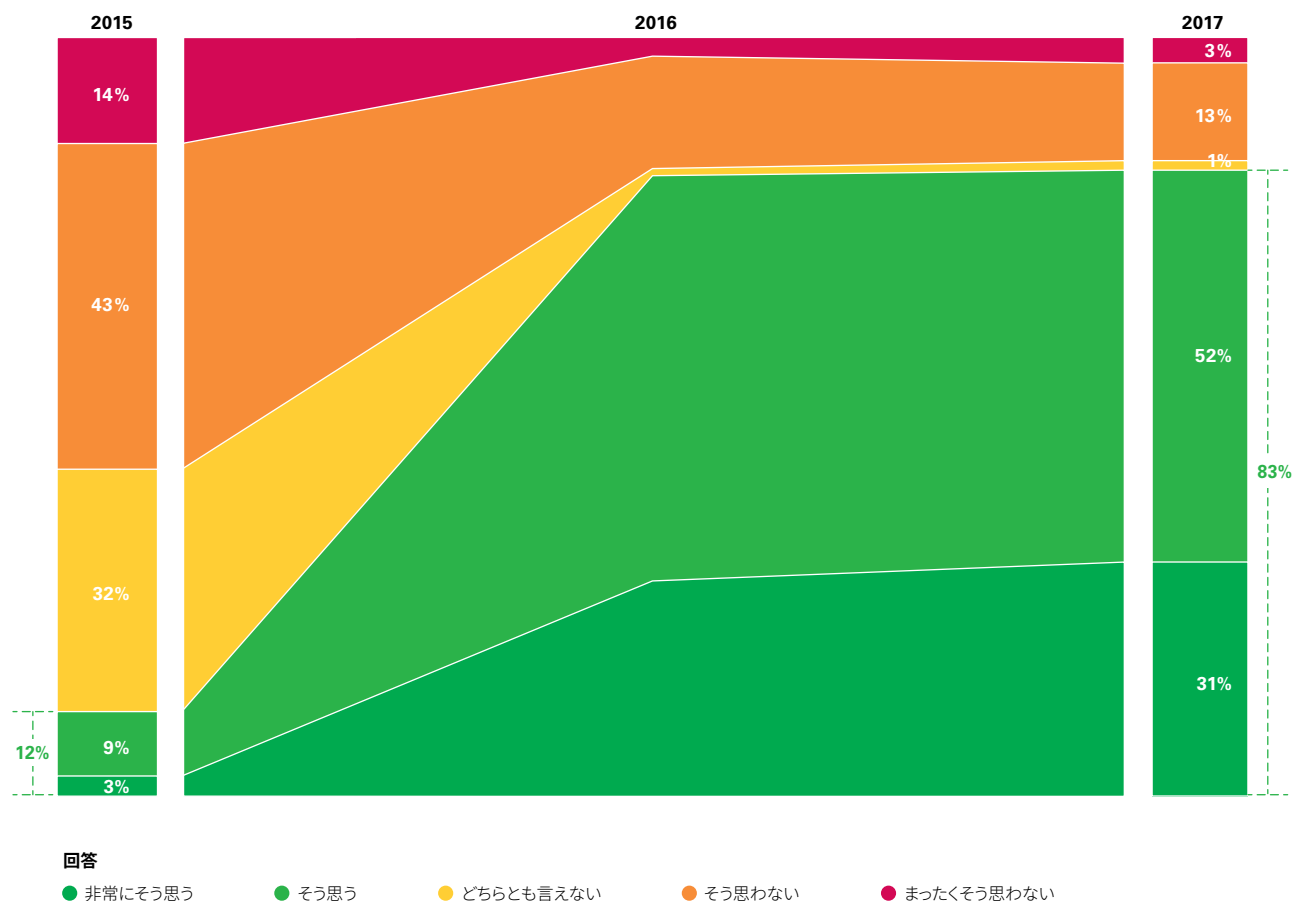
この変化のプロセスは劇的な変化をもたらします。モビリティに限らず、生活のあらゆる面を取り巻く効率的なデジタル・エコシステムは、経済効率を向上させるだけでなく、将来のモビリティのエコロジカル・フットプリントにも大きな影響を与えるでしょう。メリットとしては、リソース配分の改善、1人当たりの移動距離の増加と並行した車両の利用効率の向上、その結果として自動車の生産・販売台数の減少といったことが考えられます。

リコメンド・ビュー



地域によって意見は様々です。北米・南米のエグゼクティブがビジネスモデルに劇的な変化が起こる可能性を最も高く予想しているのに対して、欧州、日韓、その他の地域では同じように考えているエグゼクティブの割合はさほど高くありません。

ビジネスモデルに劇的な変化が起こる可能性はかつてないほど高まっており、その可能性を最も高く見積っているのは北米・南米のエグゼクティブである



注記：グラフは、自動車業界にビジネスモデルの劇的な変化が訪れる可能性は高いという見方への回答者の割合。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2017



kpmg.com/GAES2017



自動車保有の温度感

現在、自動車を所有している人の半数以上が2025年までには自動車を不要と思うようになる。消費者の判断基準はシームレスと使いやすさに

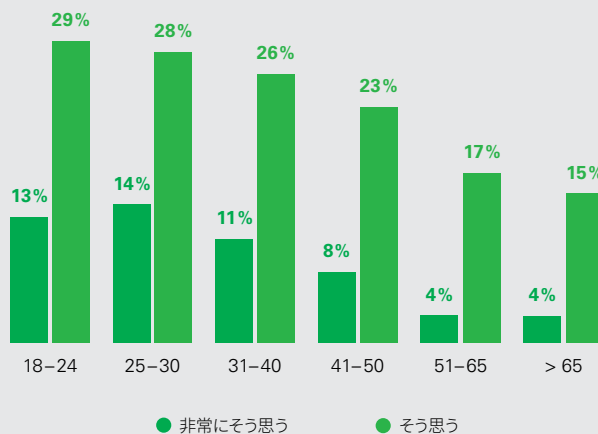
自動車を所有する人口が減少に向かうと、ビジネスモデルが激変する可能性が一層高まります。しかし、そうした変化への対応に求められる意識の変化が大きければ大きいほど、サービスとしてのモビリティ (MaaS) への移行は減速するでしょう。

今日の自動車業界で主流となっているビジネスモデルは、自動車を保有することに依存しています。もし2025年までに現在自動車を所有している人たちの半数が「もはや自動車は必要ない」と思うようになったら、自動車業界は収益の激減に見舞われ、ビジネスモデルの変化も一層劇的なものになるでしょう。

自動車の所有を望まない傾向は消費者の間でまださほど顕著になっていないものの、若い世代ほどその兆候はみられます。自動車の所有が今後減少していくという予想には、消費者の3分の1が全面的またはある程度賛成しています。これは、顧客はまだ自動車を手放せないものの、自動車のコストや煩わしさ（駐車場探し、交通渋滞など）がその利便性を大幅に上回った時によりやくシェアードエコノミー・モビリティという考え方 (MaaS) に傾き始める、ということを表しているのかもしれません。

年齢別の消費者の意見

若い世代の消費者ほどそう考えている



Dieter Becker

Global Chair of Automotive

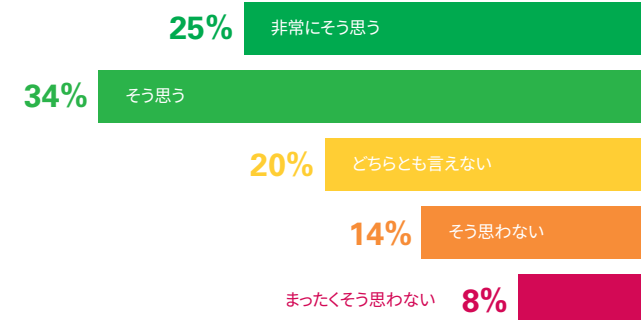


「コネクティッドワールドで重要なのはリソースの有効利用です。今後重要になるのは利用効率であり、道路を走る自動車の数は減っていくものの、1人当たりの移動距離は大幅に増加します」

注記：グラフは、現在自動車を所有している消費者の半数が2025年には自動車を所有しようとは思わなくなっているという見方への回答者の割合
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2017

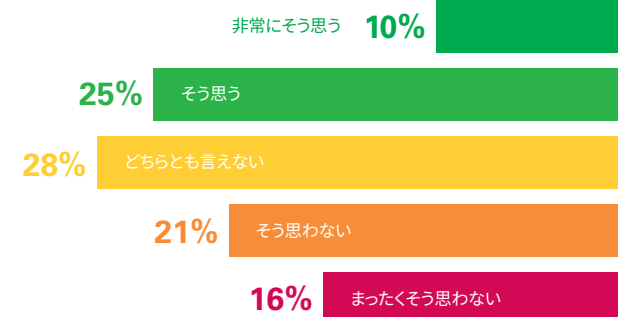
エグゼクティブの59%は、現在自動車を所有している消費者の半数が2025年には自動車を所有しようとは思わなくなっているという見方に全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見



消費者の3分の1以上は、現在自動車を所有している消費者の半数が2025年には自動車を所有しようとは思わなくなっているという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

消費者の意見



直接的な顧客関係を掌握する企業は？

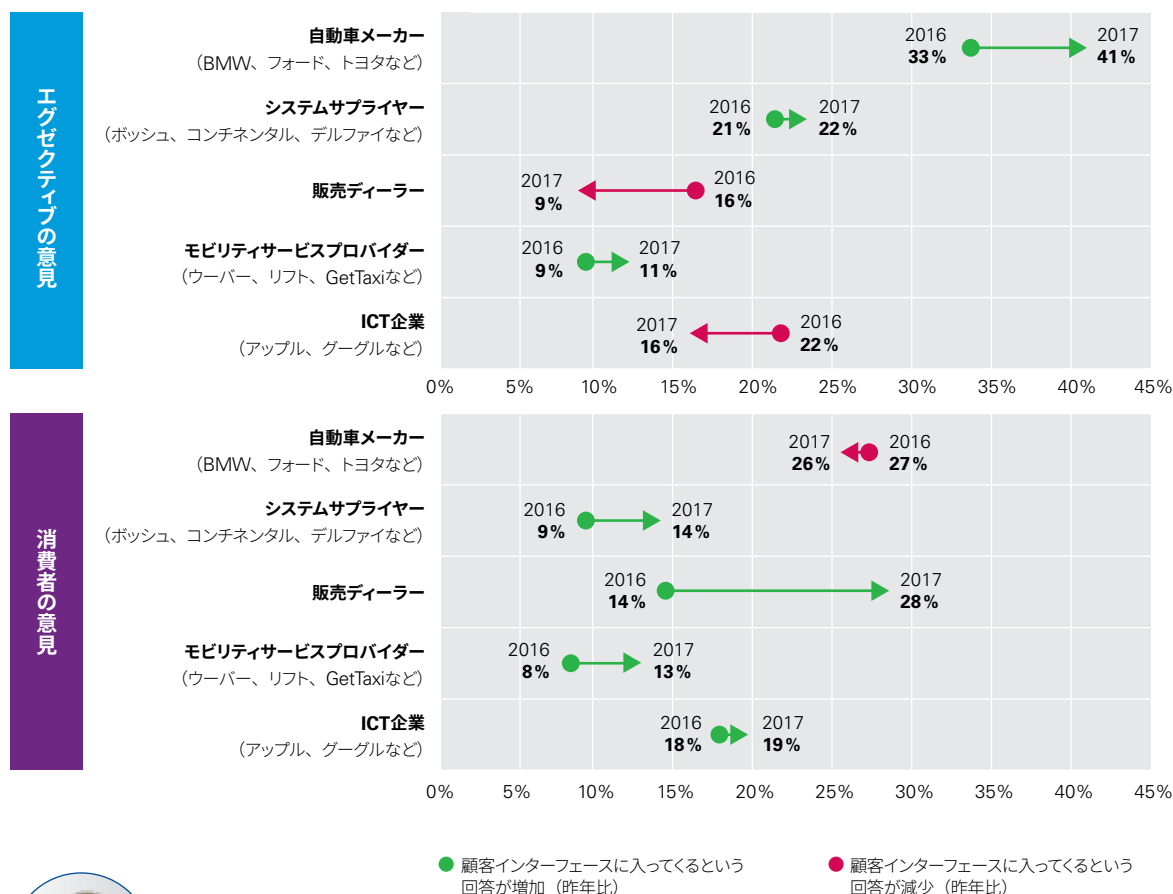
40%以上のエグゼクティブは、自動車メーカーが直接的な顧客関係を掌握すると考えています。

28%の消費者は、販売ディーラーが消費者にとっては望ましいとしています。

エグゼクティブは、シリコンバレーの新規参入企業から顧客インターフェースを守るのは自動車メーカーである、とこれまで以上に確信しています。

この問いに対する過去3年間のエグゼクティブの回答を見ると、業界を代表する人たちの見解を反映する興味深い変化があることに気づきます。2015年にはエグゼクティブ全体の3分の2が、直接的な顧客関係は自動車メーカー自身がたやすく構築・維持できるだろうと確信していました。しかし、グラフにも表れているように、2016年に流れがすっかり変わって、自動車メーカーの可能性を信じるエグゼクティブは33%になってしまい、顧客関係に関するそうした見通しの信憑性は低下してしまいました。その根拠として、グーグルやアップルといったICT企業が顧客インターフェースの場で自動車メーカーと将来の自動車オーナーやモビリティユーザーとの間に入ってくる可能性がある、とエグゼクティブの5分の1以上が回答していたことが挙げられます。今回の調査結果を見ると、そうした自動車メーカーに対するエグゼクティブの信頼度は再び41%まで上昇している一方で、直接的な顧客関係を掌握するのはICT企業だとする回答者の数は若干減少して全体の16%になっています。興味深いことに、消費者の意見では販売ディーラーの重要性が大幅に増加しています。

今後のビジネスモデルにおいて重要なのは直接的な顧客関係



Andreas Feege

Global Automotive Audit Leader

「小売りに対する新発想が利益を生みます。これまでにない新たな発想の販売形態が支持され、消費者の信頼を獲得するでしょう」



kpmg.com/GAES2017

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2017



新規市場参入者の温度感

アップルやグーグルなどのシリコンバレーの企業が2020年までに自動車を発売するはいまだ不透明

シリコンバレーの企業はモビリティ市場で競争して地歩を築く準備が整っていると目されています。自動車が発売される際には、「powered by ○○」という注釈が付くようになるかもしれません。

シリコンバレーの企業は長い間、自動車業界における可能性を見極めてきました。そうした企業のごく最近の動きを見ると、確かにモビリティ市場に相当の関心を持っていることがわかるのですが、果たしてどのくらい自分たちの立場を明確にしていくのかという大きな疑問があります。ICT企業が完全なパッケージ（自動車、デジタル・エコシステム、顧客インターフェース、モビリティサービス・ソリューションなど）の提供を視野に入れているのかどうかはまだはっきりしていません。

にもかかわらず、シリコンバレーの企業は4年以内に自動車を発売するという考えが大勢を占めています。役職の中でもCEOはそうした予想に全面的に賛成する割合が44%と最も高く、ICT企業の存在を極めて深刻に受け止めていることがわかります。

自動車を発売ということは、既存の自動車メーカーと直接競合することになります。ICT企業が自動車を発売する場合、おそらく革新的な要素や部品を盛り込んだ仕様になるでしょう。シリコンバレーの企業は人をつなぐことをコアコンピタンスとしているので、モビリティサービスプロバイダーもまた、ICT企業の参入によって新たな競争に直面することになります。

役職別のエグゼクティブの見解

CEOが最も多く賛同している

44%



CEO / 社長 / 会長

38%



幹部クラス

34%



事業部門
責任者

37%



部長

31%



事業部門
マネージャー

● 非常にそう思う

82%のエグゼクティブは、今後4年以内にシリコンバレーのIT企業が自動車を発売するという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見

37%

非常にそう思う

45%

そう思う

どちらとも言えない 12%

そう思わない 5%

まったくそう思わない 1%

Gary Silberg

The Americas Head of Automotive



『ライバル企業との協力』という状況が出現しています。今後、異業種からの新規参入企業との戦略的提携・協働が基本的な事業推進力になります」



これからの成功戦略

現状を端的に表現すると「ライバル企業との協力」

今後、成功する上で最も有効な戦略となるのは、他業界から新規参入してくる企業との協力です。前回調査との比較においても、自律的成長という自動車業界の従来型戦略よりも、業界横断的な協力へと向かう傾向が明らかに増大しています。

今、自動車業界では、オンライン企業がオフラインの世界へ進出してきています。この先、ビジネスモデルとコアコンピタンスは融合していくと思われます。

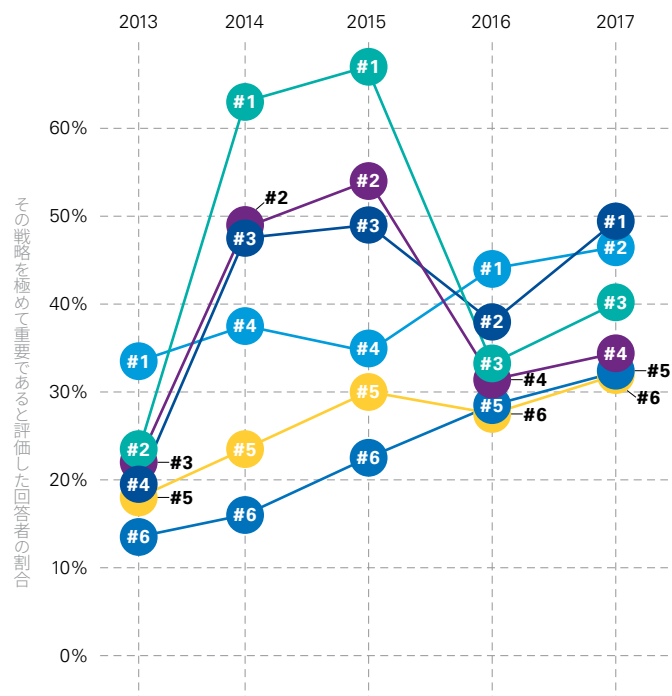
つまり、自動車メーカーとICT企業は競い合っていくのか、それとも協力していくのかといったわかりやすい二分法ではなく、分野によって両者の関係は異なるものになるでしょう。たとえば都市交通を考えた場合、自動車メーカーとICT企業の間ではおそらく激しい競争が繰り広げられるでしょう。しかし、長距離移動については必ずしもそうした関係になるとは限りません。いずれにしても、高速充電や自動運転などについては、まず基準を定めることが不可欠です。

あるいは、協力が競争かは企業によっても異なり、その企業は何かできるのか、これから何をしたいのかにもよるかもしれません。ICT企業に不足しているのは、「ハードウェア」としての自動車作りの経験と専門的能力です。したがって、シリコンバレーの大手と組むことなく独自にデジタル化を進めていく自動車メーカーに対して、おそらくどこかの従来型自動車メーカーと協力して製品化した自動車に対抗すると思われます。

エグゼクティブのほぼ半数は、他業界からの新規参入企業との協力が極めて重要だと考えています。

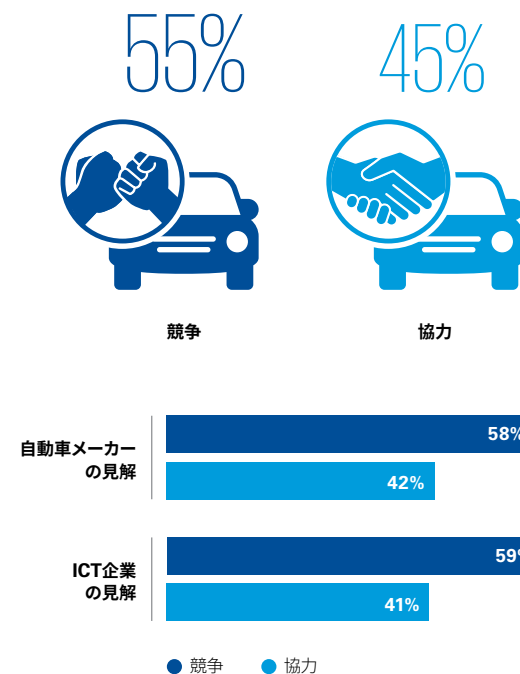
エグゼクティブの55%は、今後自動車メーカーとICT企業の関係は協力よりも競争に向かうと考えています。

次に挙げる戦略のうち、自社がこれから成功を収める上で重要だと思うものはどれですか？



- 他業界からの新規参入企業との協力
- ジョイントベンチャーや戦略的提携といった企業パートナーシップ
- 自律的成長
- 合併・買収（業界横断的）
- 合併・買収（業界内）
- サプライヤー／委託製造業者への（非）中核業務の委託

これからICT企業と自動車メーカーの関係は競争と協力のどちらになると思いますか？



注記（左）：グラフは、その戦略を極めて重要であると回答した割合
 注記（右）：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2017



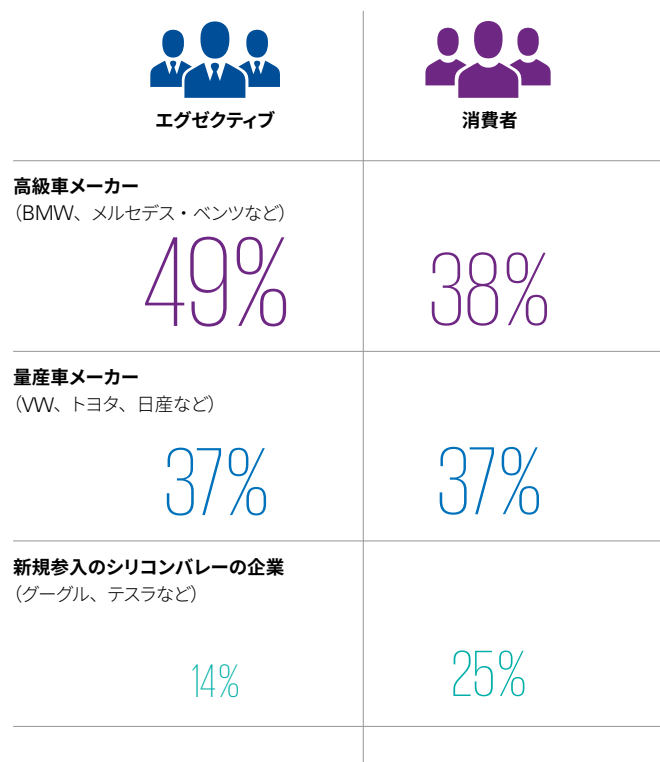
自動運転車に乗っている時に最も信頼するのは？

ゼロエラー能力はこれからのモビリティの鍵となる要素であり、高級車メーカーに明らかな優位性があるとエグゼクティブはみている

「オンライン企業」（グーグルなど）も「オフライン企業」（自動車メーカー）も現在、完全自動運転車の商品化に多大な投資を行っています。

86%ものエグゼクティブは、シリコンバレーからの新規参入企業が開発する自動運転車は信頼できるゼロエラー能力を備えたものになる、という見方に抵抗があるようです。しかし、消費者はさほど抵抗なく新規参入企業を信頼しています。

そのような見方に差はあるものの、新規参入企業には「蜜月期間（猶予期間）」というものがあろうだということが最近の事例からわかります。品質的に不十分な点や、場合によっては致命的なエラーがあっても、顧客はある程度許してくれます。新規参入企業の自動車技術が非常に先進的である限り、その製品に不十分な点があってもかなりの確率で受け入れてもらえると思われれます。しかし、特に高級車メーカーの場合は、信頼上の優位性と市場における地位を足掛かりに、今後の競争力を高めていく必要があります。ある新規参入企業がすでにテスラと共同で自動運転技術を精力的にテストしており、自動運転機能に関する致命的なエラーについてプラス面とマイナス面の両方で多くのメディアの注目を集めています。これは、自動車の運転においてゼロエラー能力がいかに重要であり、シリコンバレーの企業は自動車業界への参入という、その大胆な事業計画を慎重に評価しなければならないかを示しています。



エグゼクティブのほぼ半数は、最も信頼できるのはエラー許容度ゼロの高級車メーカーであると考えています。消費者の間にはそうした明確な傾向はみられません。

Megumu Komikado
Automotive Leader Japan



「ゼロエラー能力だけでは成功への道は開けません。成功をもたらす将来のビジネスモデルを実現するには、ゼロエラーを可能にするオフライン企業の能力も、先進的なアイデアを製品化するオンライン企業の能力も必要で、いずれか1つでは不十分です」

注記：グラフは、信頼できるゼロエラー能力を備えていると回答した割合。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2017

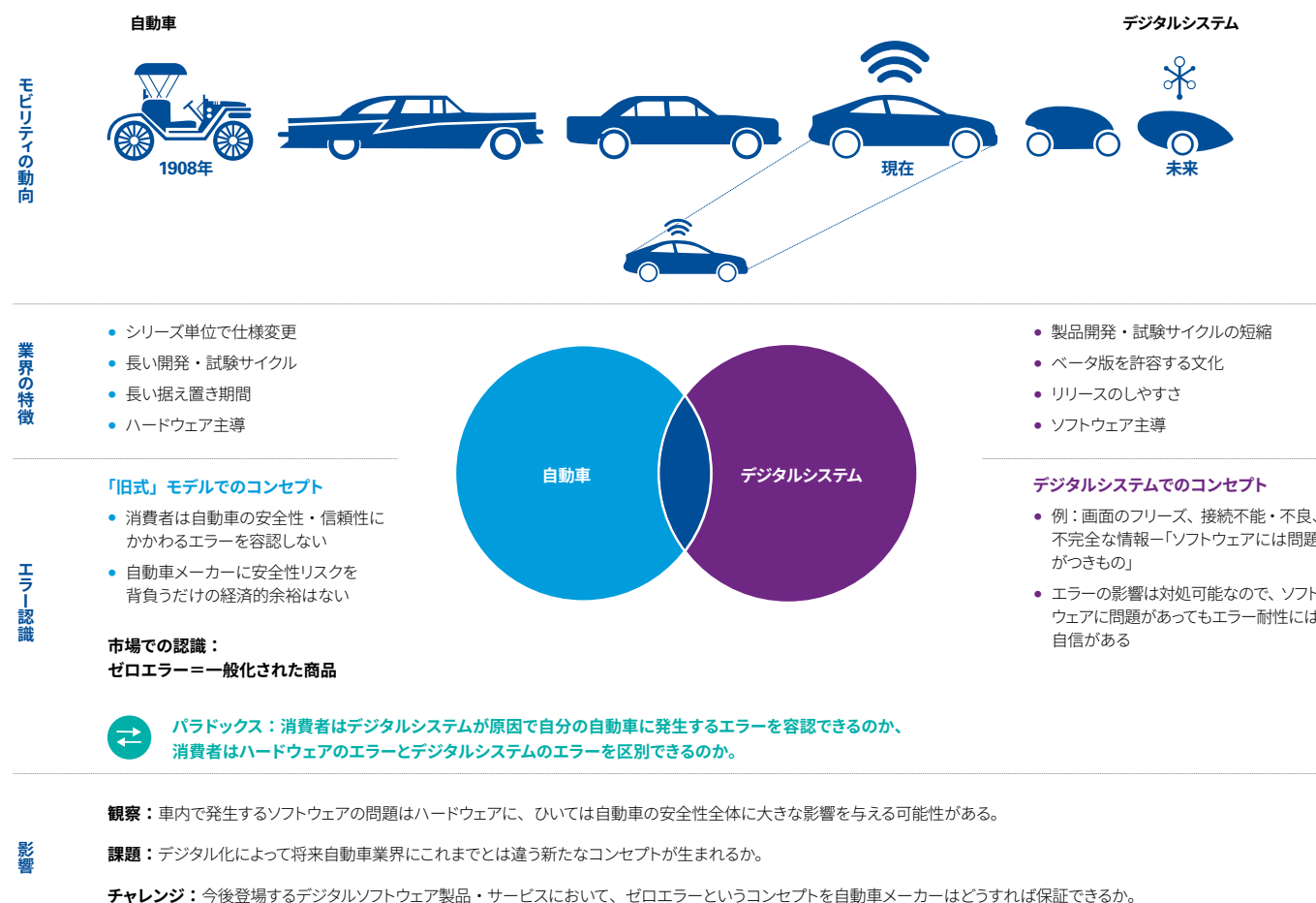


ゼロエラー能力の保証が最重要目標

エラーの発生に対する顧客の見方は、今日のデジタル・エコシステムに対するものと、自動車やモビリティ関連ハードウェア製品に対するものとで大きく異なっています。自動車業界には、絶えず製品を開発し改善してきた、連綿と続くその長い歴史があります。自動車業界において故障や不具合を減らすことは、もはや特別なセールスポイントではなく、市場で競争していく上での必須条件となっています。それに対して、今日の顧客はデジタル・エコシステム（スマートフォン、インターネットプロバイダー、タブレットなど）にシステム上・機能上の不具合が発生しても、それが一時的なものであれば容認します。エラーの発生に対する顧客行動に違いがあるのは、製品やサービスの不具合が顧客の利便性に及ぼす悪影響の度合いに違いがあるからです。自動車の故障は往々にしてコストも時間もかかる重大な事態につながり、顧客の身を危険にさらすことにもなりかねません。それに対してデジタル・エコシステムの不具合は、顧客自身がシステムをすぐに再起動すればほとんどの場合修正されます。

問題は、2つのコンセプトが1つの製品、つまり完全なコネクティッドカーに統合された時、顧客が製品の不具合をどのように認識するかということです。

自動車とデジタル・エコシステムが完全に融合することはなく、安全性などの中核機能になるほど一層困難になる





役割分担の変化に対する温度感

シリコンバレーの企業が販売する自動車は、従来型自動車メーカーが製造する

ICT企業が製造業に乗り出すことはないでしょう。

調査結果からは、大多数のエグゼクティブは、ICT企業が自動車を発売するとしても、自動車の「ハードウェア」は従来型自動車メーカーが委託製造業者として供給することになるだろうと予想していることがうかがえます。つまり、ICT企業には自動車製造とオフラインの世界のそれぞれのコアコンピタンスが不足しており、自前で自動車を製造して発売する能力があるかについてエグゼクティブは懐疑的だということです。

このようなICT企業と自動車メーカーの協力関係について最も楽観的な見方をしているのはモビリティサービスプロバイダーのエグゼクティブですが、それは意外なことではありません。というのも、モビリティサービスプロバイダーはすでにデジタルインターフェースを活用したビジネスモデルを確立しているため、ICT企業に高い信頼を寄せており、ICT企業はこれからの自動車業界に欠かせない中心的存在になっていくという見方をしているからです。

協力が競争かという問題は、それぞれの自動車メーカーの考え方、そしてその事業戦略や市場での役割によって答えが変わってきます。

利害関係者グループ別のエグゼクティブの見解

モビリティサービスプロバイダーが最も多く賛同している

40%



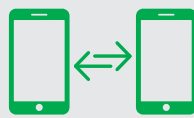
モビリティ
サービス
プロバイダー

38%



金融

38%



ICT企業
(新興技術企業を含む)

34%



販売ディーラー

33%



自動車メーカー

26%

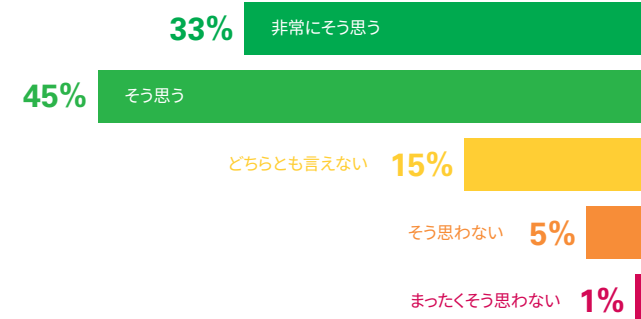


サプライヤー

● 非常にそう思う

78%のエグゼクティブは、シリコンバレーの企業が販売する自動車は、従来型自動車メーカーのいずれかが製造するようになるという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見



Sam Fogleman

Automotive Advisory Lead Partner



「委託製造業者に甘んじるか、それとも顧客志向のサービス提供者（グリッドマスター）になるのか、自動車メーカーにとって決断の時が来ています」

注記：グラフは、シリコンバレーの企業が販売する自動車は従来型自動車メーカーのいずれかが製造するようになるという見方に非常にそう思うと回答した割合
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2017



2025年の自動車メーカーのビジネスモデルはどのようなものに？

35%のエグゼクティブは、自動車メーカーは「グリッドマスター」になると考えており、それが最も望ましいビジネスモデルだとしています。

今回の調査で、エグゼクティブは初めて、「自動車の生産・販売に加えて、顧客ライフサイクル全体にわたって車両関連サービスと車両に直接かかわらないサービスの両方を提供して、直接的な顧客関係の管理を担うデジタルプラットフォームを運営する（「グリッドマスター」になる）こと」こそが、自動車メーカーが採用すべきビジネスモデルだという認識を示しています。

とはいうものの、様々に考えられるビジネスモデルに対する評価にさほど違いがないという傾向が、特に自動車メーカーにおいてみられます。自動車メーカーのエグゼクティブの4人に1人近くが、自動車メーカーはICT企業の委託製造業者になるかもしれないと推測しています。そのような展開は、顧客関係の管理において他社との違いを出しにくい低コスト・小規模部門のメーカーに特にフィットする有望な戦略になる可能性があります。

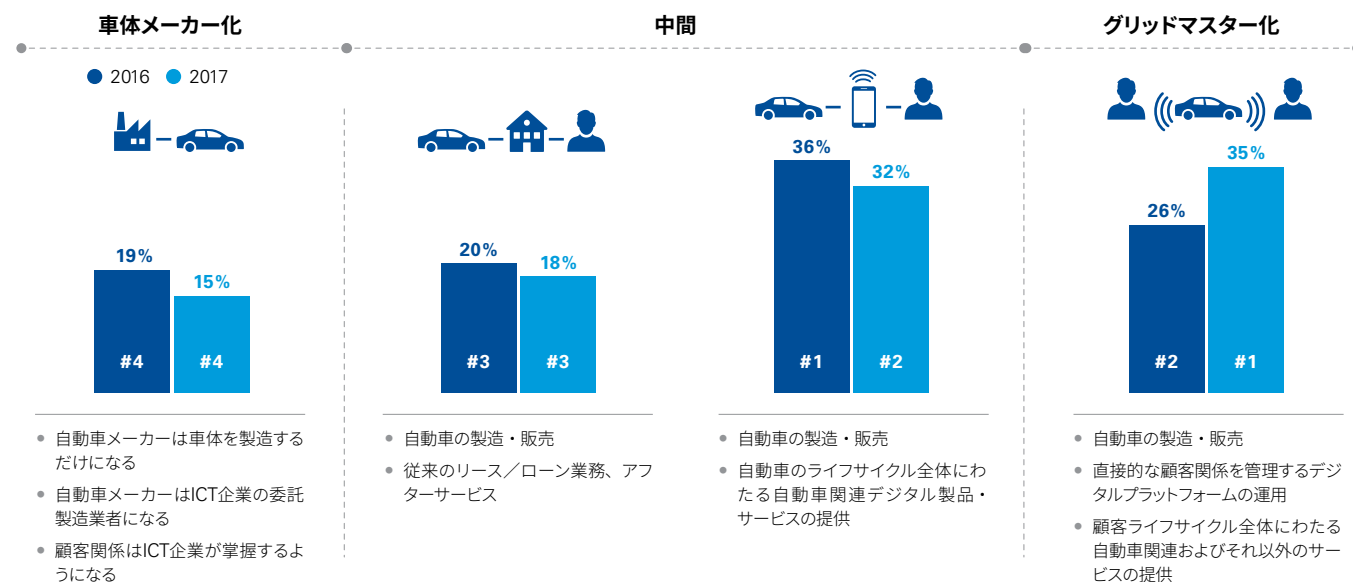
前回の調査結果と比較すると、自動車メーカーは、決断せずに立ち止まっているのは現実的な選択肢ではないと自覚するようになっています。

リコメンド・ビュー



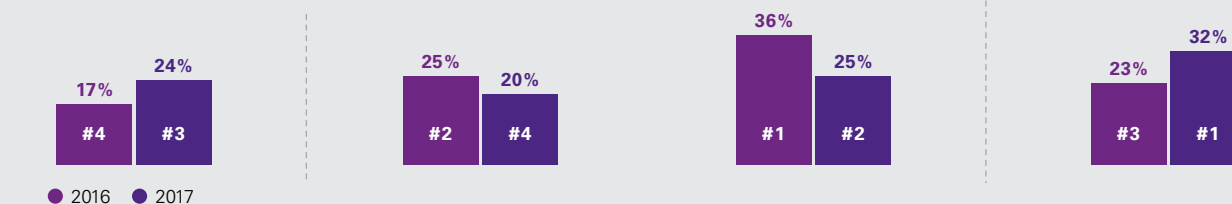
ビジネスモデルが及ぼす影響について、CEOの認識は混乱状態からあまり進展がみられません。今なお、自動車の製造・販売や、従来のリース／ローンおよびアフターサービスを良しとしています。

車体メーカーとグリッドマスターのどちらになりたいか決断すべきだということを自動車メーカーは理解している



自動車メーカーのエグゼクティブの見解

自動車メーカーの回答者では、どっちつかずの立ち位置はありえないとする見方が増加



注記：グラフは、自動車メーカーが採用すべきビジネスモデルであると回答した割合。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2017





データに関する温度感

データは自動車メーカーの今後のビジネスモデルにとって原動力となるものだが、地域によっては見解の相違も

エグゼクティブは、データは新たなビジネスモデルの原動力であり、アップストリームデータとダウンストリームデータから価値を創出することが重要であると認識しています。

今後、自動車メーカーは自動車のハードウェアだけから金を稼ぐのではなく、顧客ライフサイクル全体を通じて自動車関連以外の製品やサービスを販売することで、必ずしもモビリティに縛られることなくデジタル・エコシステムから相当な収益を生み出すことが可能になると考えられます。

役職別では、CEOが大筋においてこうした見方に賛成しており、データの価値を認識しています。ただし、地域による見解の相違もみられます。西欧・東欧・日韓では、この見方に全面的に賛成しているエグゼクティブは他の地域に比べてごく少数です。これらの地域のエグゼクティブは、革新的なデータ主導のビジネスモデルが主流になっていくとは考えていないようです。

役職別のエグゼクティブの見解

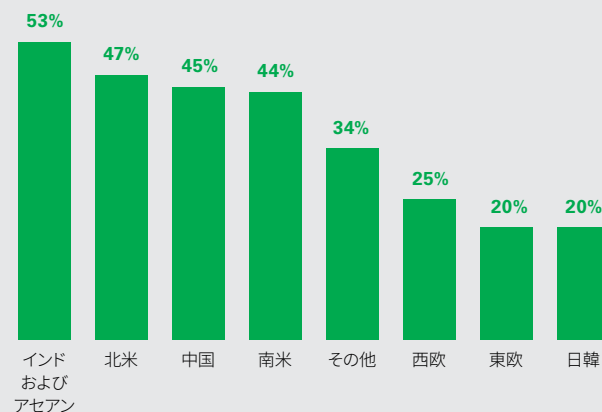
CEOが最も多く賛同している



● 非常にそう思う

地域別のエグゼクティブの見解

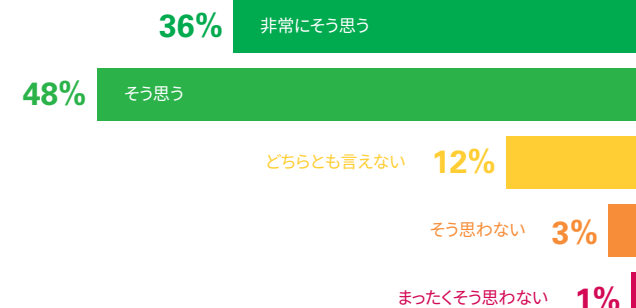
インドおよびアセアンのエグゼクティブが最も多く賛同している



● 非常にそう思う

84%のエグゼクティブは、自動車メーカーの今後のビジネスモデルの原動力になるのはデータであるという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見



Daniel Chan

Industrial Manufacturing Leader China



「『データは金なり』です。
セキュリティ・信頼・所有権が
重要であり、文化が違えばデータの
扱いも異なることを考慮すべきです」

注記：グラフは、自動車メーカーの今後のビジネスモデルの原動力になるのはデータであるという見方に非常にそう思うと回答した割合

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2017

kpmg.com/GAES2017





自動車メーカーのデータリテラシーに関する温度感

83%のエグゼクティブは、自動車メーカーはデータを利用して金を稼ぐことができるという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見

非常にそう思う

38%

そう思う

45%

14% どちらとも言えない

3% そう思わない

1% まったくそう思わない



Ulrich Bergmann

Global Automotive Financial Services Leader

「車両データと顧客データには違いがあります。顧客は自分の行動データよりも車両データの共有に対して前向きです。ただし、信頼関係のあることが大前提となります。今日、企業による顧客データ利用状況について、エグゼクティブが顧客に発言権を与えることはほとんどありません」

2025年までに、自動車メーカーはアップストリームデータとダウンストリームデータ*を収益化するビジネスモデルをもとに収入を生み出すようになる

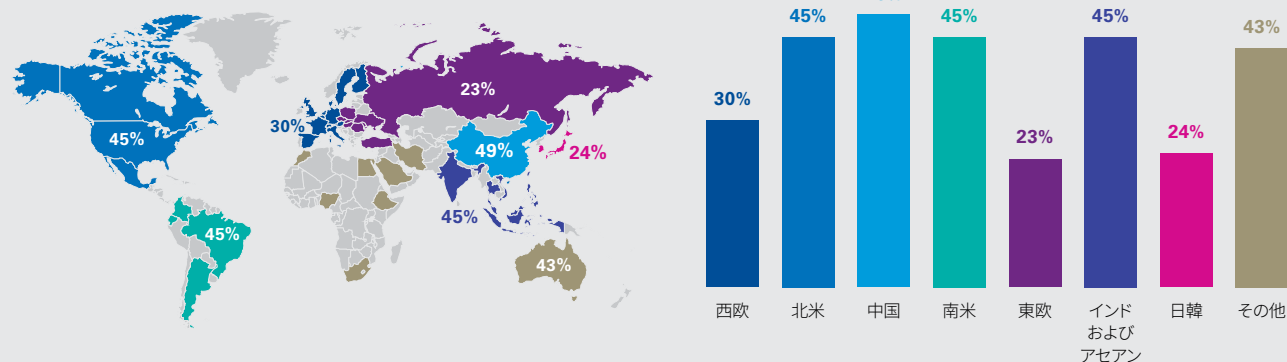
エグゼクティブは、自動車メーカーはデータを活用して金を生み出す能力を備えているはずだと考えていますが、実現にはまだ最後の詰めが必要です。

顧客関係を維持して顧客ライフサイクル全体を管理する場合、あるいは他のオペレーティングシステムから切り離された自動車を製造するといった場合であれば、自動車メーカーはデータを活用して金を稼ぐ

ことができるでしょうし、それが大半のエグゼクティブも賛成している展開です。しかし、データ収集はほんの第一歩にすぎません。自動車メーカーにとってより重要なのは、そのデータから真の価値を生み出す最良の方法を編み出すことです。具体的には、多種多様な既存のデータ群の集約やデジタル研究施設の設立が必要ですが、まずアップストリームデータに着手してから、ダウンストリームデータの世界における自社の位置付けを探ることになります。

地域別のエグゼクティブの見解

西欧、東欧、日韓のエグゼクティブの多くが、自動車メーカーはデータを活用して利益を生み出すことができるかどうか疑わしいと思っているのに対し、中国のエグゼクティブはその可能性を最も確信している



%＝全面的またはある程度賛成と答えた地域別の回答者の割合

*定義：アップストリームデータ＝車両データ、ダウンストリームデータ＝顧客データ

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2017



kpmg.com/GAES2017

自動車には独自のデジタル・エコシステムが必要

自動車にはあらゆるユーザー関連情報を統合する独自のエコシステムが必要になると思われますが、「独自のエコシステム」についてはエグゼクティブによって様々な解釈がなされているようです。

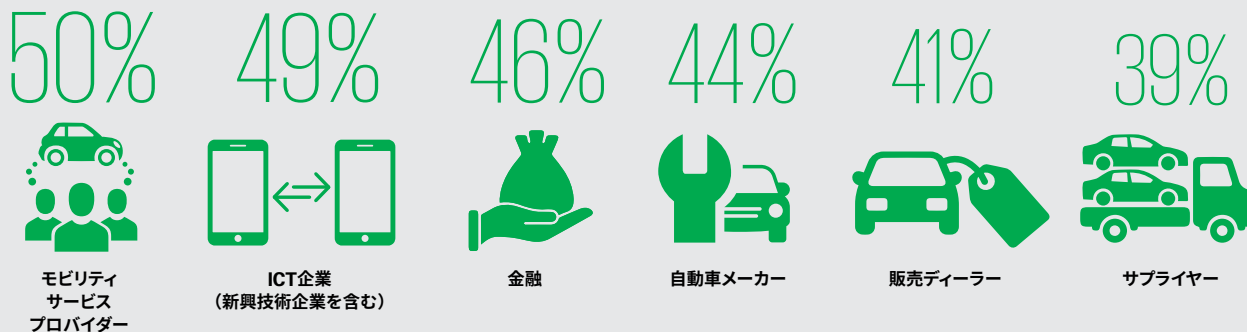
価値を創出してデータを収益化するためには、消費者や車両に関する貴重なデータがサードパーティを経由しないような自動車独自のエコシステム／オペレーティングシステム（OS）が必要であるという見方に、

エグゼクティブの82%が全面的またはある程度賛成しています。データがサードパーティを経由すると、多くの貴重な収益源が失われてしまうことになりかねません。

この見解に賛成するエグゼクティブは、西欧を除く世界中でかなり均等に分布しており、特に中国で賛成意見が多くなっています。

利害関係者グループ別のエグゼクティブの見解

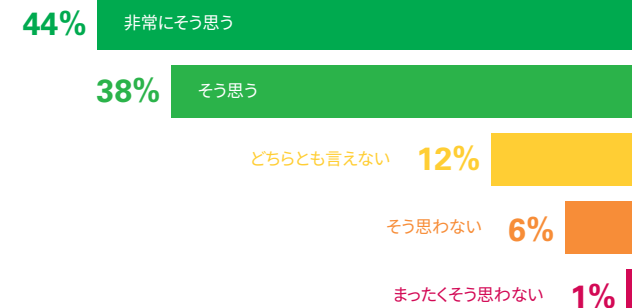
モビリティサービスプロバイダーが最も多く賛同している



● 非常にそう思う

エグゼクティブの82%は、自動車には独自のオペレーティングシステムが必要だという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見



Moritz Pawelke

Global Executive for Automotive



「自動車独自のエコシステムが今後必要になります。最終消費者、デジタル技術の大手企業、自動車メーカーに代表される従来型『オフライン』ハードウェアメーカーの三者間の力関係をバランスよく保つ、自律的なバーチャル・クラウド・エコシステムが必要です」





「デジタル」プラットフォーム化の温度感

82%のエグゼクティブは、シングルサインオン・プラットフォームが必須の購買基準になるという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

エグゼクティブの意見

非常にそう思う 31%

そう思う 51%

13% どちらとも言えない

5% そう思わない

1% まったくそう思わない

58%の消費者は、シングルサインオン・プラットフォームが必須の購買基準になるという見方に、全面的またはある程度賛成しています。

消費者の意見

非常にそう思う 17%

そう思う 41%

29% どちらとも言えない

9% そう思わない

5% まったくそう思わない

2025年までには個人IDで管理されたデジタルプラットフォームへのシングルサインオンがモビリティ関連顧客にとって必須の購買基準に

顧客が個人IDを使ってログオンできるシングルサインオン・プラットフォームが実現すれば、さらに効率的に顧客関係を管理することが可能になります。

エグゼクティブは、今後の自分たちの優位性を想定してか、シングルサインオン・プラットフォームが消費者にとって必須の購買基準になると確信していることが、調査結果からうかがえます。シングルサイン

オン・プラットフォームは、消費者の生活を便利にするとともに、そのプラットフォームを実質的に運用しているグリッドマスターに大きな優位性をもたらします。グリッドマスターを目指す自動車メーカーが目標とすべきことは、積極的なライバル企業やサードパーティ企業に貴重な顧客データを奪われないように、そうしたプラットフォームを管理する立場になることです。



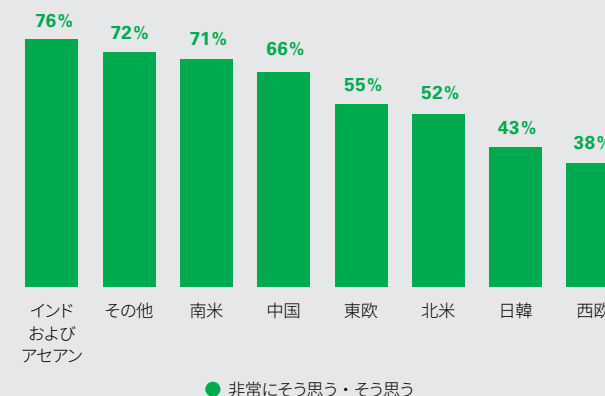
Rajeev Singh

Automotive Leader India

「コ・インテグレーションには優れたシングルサインオン・プラットフォームが必要です。自動車業界とデジタル業界のイノベーションの速度をそろえるのではなく、両業界で採用される上位プラットフォームを構築して、すべてのアップストリームデータとダウンストリームデータの取扱いを統一するのです」

地域別の消費者の見解

西欧の消費者はどの地域の消費者よりも、デジタルプラットフォームが必須の購買基準になっていると思っている割合が少ない



kpmg.com/GAES2017

注記：グラフは、シングルサインオン・プラットフォームが必須の購買基準になるという見方に非常にそう思う・そう思うと回答した割合
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2017

消費者データ／車両データは誰が所有すべきか

データ所有権については、意見が分かれています。エグゼクティブの大半が重要なデータについては自動車メーカーが所有すべきだと考えているのに対して、消費者の見解からは別の現実がみえてきます。

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を構築するにあたっては、車内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、という重要な疑問に答えを出す必要があります。今日、自動車メーカーやテクノロジー企業は、消費者が比較的小さなメリットや特典と引き換えに自分に関するデータを提供してくれると当然のように考えています。しかし、ほとんどの消費者は自分のデータは自分が所有するものだと考えており、そこにアップストリームデータとダウンストリームデータの区別はありません。

リコメンド・ビュー



特に消費者側に、地域によって考え方の違いがあります。中国では多くの消費者（31%）が、消費者データを所有するのはICT企業だと考えています。それに対して、西欧（57%）と北米（66%）の消費者はデータの所有権を第三者に委ねることに否定的です。

エグゼクティブの30%以上は、消費者データ／車両データの所有者は自動車メーカーだと考えています。

消費者の41%以上は、消費者データ／車両データの独占的所有者は自動車の所有者／ドライバーだと考えています。

	政府	ICT企業	モビリティサービスプロバイダー	自動車メーカー	自動車の所有者／ドライバー	販売ディーラー	サプライヤー
消費者データ／ダウンストリームデータ							
エグゼクティブ	2%	18%	7%	31%	27%	6%	9%
消費者	6%	14%	6%	14%	48%	6%	7%
車両データ／アップストリームデータ							
エグゼクティブ	2%	15%	6%	33%	29%	5%	10%
消費者	5%	14%	5%	19%	41%	7%	8%

- 政府
- ICT企業（グーグル、アップル、アマゾンなど）
- モビリティサービスプロバイダー
- 自動車メーカー
- 自動車の所有者／ドライバー
- 販売ディーラー
- サプライヤー



消費者は自分のデータを第三者が利用することに抵抗を感じないのか？

81%のエグゼクティブは、消費者は自分の消費行動データを第三者が利用することにさほど抵抗がないと考えています。

それに対して、自分の消費行動データを第三者が利用することに抵抗がないとしている消費者は58%しかいません。

消費者よりもエグゼクティブの方が、車両データや消費者データを第三者に利用させたり提供することに消費者は抵抗が少ないと思っています。

しかし、調査結果からは別の現実がみえてきます。自分に関するデータを第三者が利用しても構わないと考えている消費者は、エグゼクティブが考えているよりも、平均でほぼ20%少なくなっています。これが意味するところは、データの見返りとして何らかのメリットを提供できるようにエグゼクティブは魅力あるインセンティブを消費者にもたらす仕組みを検討しなければならない、ということです。

リコメンド・ビュー

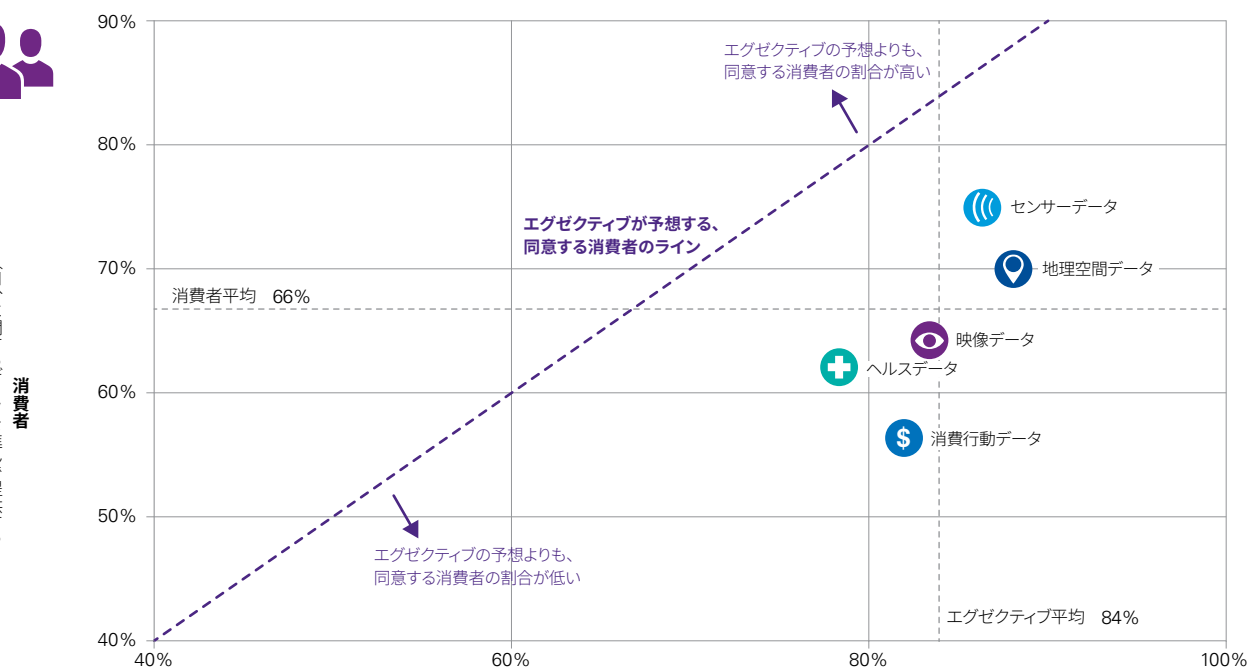


データ提供の意欲に関するエグゼクティブや消費者の見解は、地域によって大きく異なっています。西欧と北米では意見が大きく分かれる一方で、興味深いことに日韓の消費者は消費行動データを第三者が利用することに対して極めて否定的です。

消費者は自身に関するダウンストリームデータを第三者が利用することに対して極めて否定的な一方、車両に関するアップストリームデータを提供することに対しては比較的寛容



（自分に関するデータを進んで提供する可能性が十分あるとする消費者の割合）



エグゼクティブ
（「消費者は自分に関するデータを進んで提供する可能性が高い」と考えているエグゼクティブの割合）



顧客が自分のデータの見返りに求めるもの

消費者は自分のデータの見返りを期待しているが、今のところ、エグゼクティブのほぼ半数がそのことを意識していない

これからのビジネスモデルは、自分に関するデータの見返りに魅力あるメリットを提供してほしいという消費者の要望に応えるものでなければなりません。

過去2年の調査結果を比較すると、データ提供の見返りが何もないことを受け入れる消費者の比率の下降という顕著な傾向がみられます（2016年の30%に対して2017年は20%）。さらに今回は、総保有コスト（TCO）や総利用コスト（TCU）の割引という直接の金銭的メリットを顧客が求めるようになっていきます。また、顧客ライフサイクル全体にわたって特別な顧客体験を得たいと思っている消費者が増加していることも、調査結果からみてとれます。

リコメンド・ビュー



地域によって見解は大きく異なっています。中国の場合、データ提供の見返りとして何のメリットも提供しないという考え方を全面的に肯定するエグゼクティブは14%にすぎません。これは、データを獲得する最善の方法を誰よりも知っているのは中国のエグゼクティブだということなのでしょう。

45%のエグゼクティブは今でも、消費者のデータを入手する見返りとして提供するものは何もないと考えています。

84%の消費者は、自分に関するデータを提供する見返りにわかりやすい金銭的メリットを求めています。

	エグゼクティブ		消費者	
	2016	2017	2016	2017
直接の金銭的メリット	82%	89%	82%	84%
インセンティブ制度	88%	90%	75%	74%
顧客ライフサイクル全体を通じた、個人向けのサービスやカスタマーエクスペリエンス	88%	89%	71%	74%
データ提供に対価は支払われない	43%	45%	30%	20%



消費者が自分のデータを託す上で最も信頼している相手は？

自動車メーカーは今なお最も信頼できる存在とされ、消費者もさほど異論はないとエグゼクティブは認識

ICT企業は消費者から信頼されるデータハブになろうとしているのでしょうか。

消費者は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仮定した場合、最も重要になるのは、消費者は自分のデータの管理者、そして所有者として、誰を信頼するのかということです。ICT企業はすでに大きな躍進を遂げており、今日、消費者の14%はICT企業を信頼できるデータハブとして試しています。これは、自動車メーカーにとってGoogleやAppleなどのテクノロジー分野のサードパーティ企業と競争していく上で大きな優位性を獲得するために、顧客のロイヤリティとブランドに対する信頼をより一層重視しなければならないことを意味しています。

リコメンド・ビュー

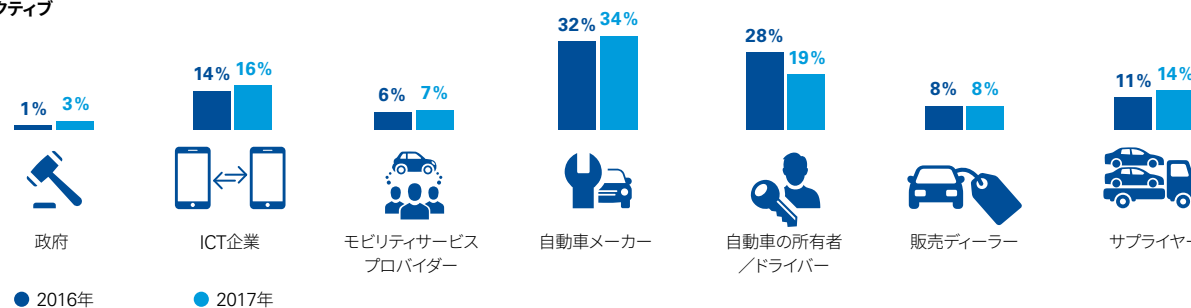


データの扱いに関しては地域によって考え方の違いがあり、それには文化の違いが影響していると思われます。今回の調査で、西欧と北米は多くの点で異なる回答傾向がみられる一方で、データの信頼性に関しては、この2地域の回答傾向は一致しており、他地域との違いが際立っています。

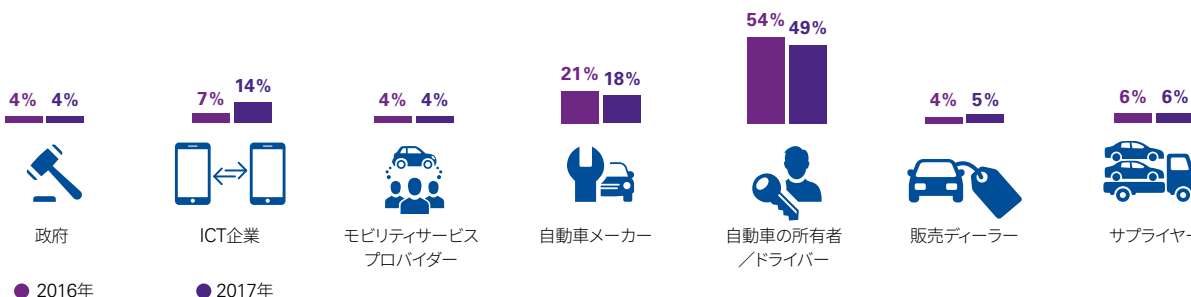
34%のエグゼクティブは、消費者が自分のデータを委ねる先として最も信頼しているのは自動車メーカーだと考えています。

49%の消費者は、車内で生成される消費者に関するデータの独占的所有者は、消費者自身だと考えています。

エグゼクティブ



消費者



将来、自動車会社のブランドはどのくらい重要性を保っているでしょうか？



注記：グラフは最も信頼できると評価した回答者の割合。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2017



kpmg.com/GAES2017

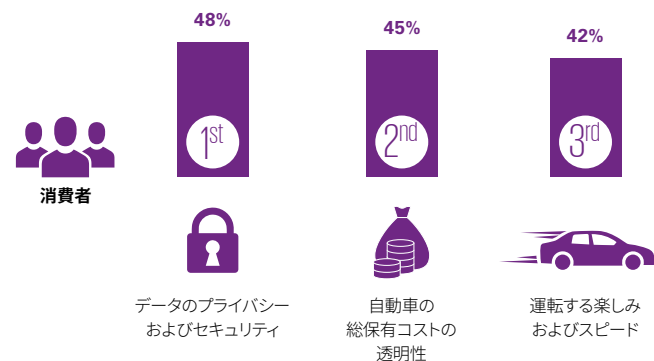
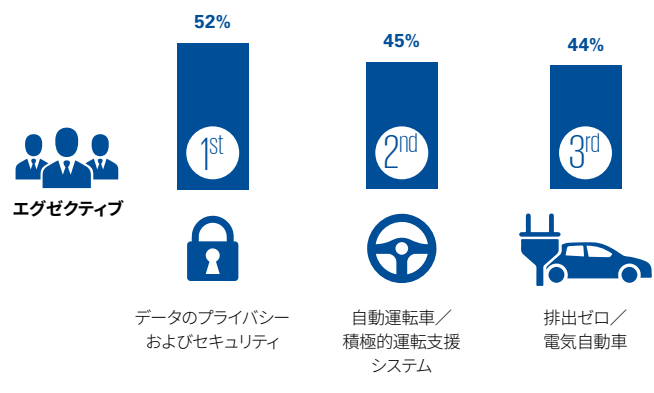
モビリティに関連する購買基準の今後の重要度

最も重視される購買基準は、エグゼクティブも消費者もデータのセキュリティとプライバシー

これまで通用していた自動車関連の購買基準は、今後、その妥当性を失っていくでしょう。エグゼクティブも消費者も、顧客にとって極めて重要な購買基準になるのはデータのプライバシーとセキュリティだという見方に賛成しています。顧客がこれまでに直面してきたあらゆるデータ流出事件を振り返ると、かなり時代にそぐわないものになってしまった購買基準を新たな角度から解釈しなおす必要があります。

安全性や駆動システムといった従来の購買基準は、今後、最低限の要素にすぎなくなります。先進的な自動運転車を運転している時、顧客はデジタルプラットフォームで提供される顧客向けの製品やサービスから何らかの恩恵を受けて、運転時間を有効活用したいと思うようになるでしょう。そのデジタルプラットフォーム上でやりとりはすべてモニタリングでき、貴重な顧客データも収集されるようになるため、モビリティ市場ではデータのプライバシーやセキュリティが顧客の購買基準として急速に注目されるようになります。

52%のエグゼクティブは、データのプライバシーおよびセキュリティを顧客にとって極めて重要な購買基準と評価しています。



48%の消費者は、データのプライバシーおよびセキュリティを極めて重要な購買基準と評価しており、次いで45%が総保有コスト（TCO）の透明性を挙げています。

Brigitte Romani

Global Automotive Tax Leader



「データのセキュリティは重要な購買基準です。エグゼクティブと消費者はともに運転体験とコストが重要だとしているものの、見方が異なります。消費者にとって大切なのは、データセキュリティ、コスト、スピードなのです」



地政学的混乱と 地域的シフト

地政学的環境の不確実性：政治上の変化は、テロや戦争、自然災害と同様、深刻な不安材料。

迫りつつある劇的变化：西欧は政治上の変化だけでなく、自動車業界内での勢力の地域的シフトによる厳しい圧力にも見舞われている。

あらゆる面で影響力を持つようになる中国：グローバルにおける中国市場のシェアは2030年までに40%に達するとエグゼクティブは予想。

インドに対するエグゼクティブの評価は極めて控え目：自動車販売台数に関してインドが第二の中国になることはない。

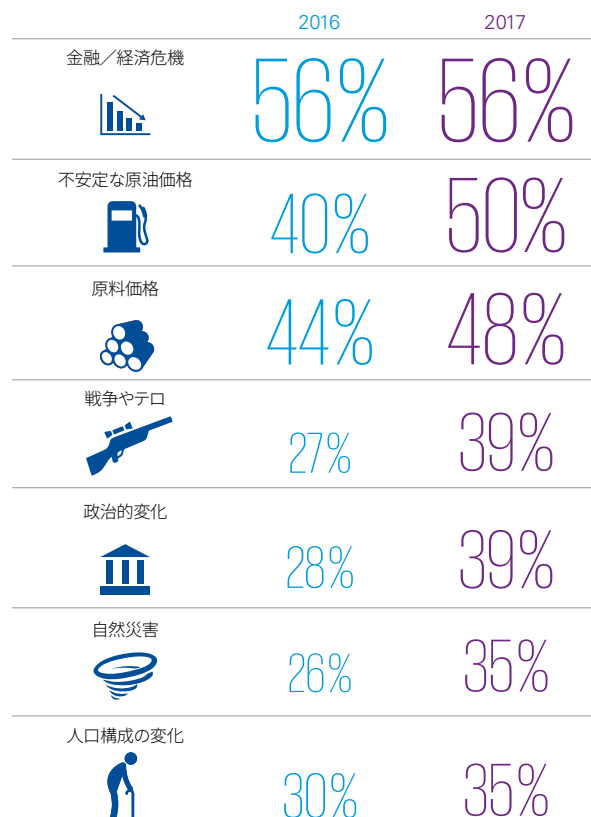
企業に最も影響を及ぼすマクロ経済の変化は？

自動車業界に破壊的な影響を及ぼす可能性があるのは、地政学的リスクとマクロ経済の動揺

2007年以降、金融危機、不安定な原油価格、戦争・テロ、英国のEU離脱、米国大統領選挙の結果、東西の地政学的緊張関係といった世界情勢の変化が、自動車業界にも衝撃的な形で深刻な影響を及ぼしています。エグゼクティブに対して、地政学的およびマクロ経済の変化が会社の戦略にどの程度影響を及ぼしているかを尋ねたところ、大半の回答は今でもむしろ従来のマクロ経済関連のトピックによる影響の方が大きいとしています。56%のエグゼクティブは金融・経済危機を最も影響大とし、不安定な原油価格と原料価格がそれに続いており、こうした要因が開発や生産計画に大きな影響を及ぼす可能性があります。

そのほかにも、この1年で戦争やテロ、政治的变化などの潜在的脅威と不確実性が間違いなく増大しており、自動車業界にとっては大きな不安材料となっています。前回調査との比較でみると、これら2つの懸念材料はともに増大しており、2016年末にかけて直面していた状況が思い起こされます。

人口構成の変化などの顧客側の変化は、自動車会社の企業戦略への影響という点では依然として重要視されておらず、前回調査と比較しても5%程度の上昇にとどまっています。



全エグゼクティブの半数以上は、金融／経済危機と不安定な原油価格が企業戦略に大きな影響を及ぼすとしています。

Axel Thümler

Automotive Audit Lead Partner



「地政学的環境は不確実です。政治的变化は、テロや戦争、自然災害と同じくらい深刻な不安材料となっています」

注記：グラフは、そのマクロ経済事象が企業戦略に与える影響が大きいと回答した割合。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2017

kpmg.com/GAES2017

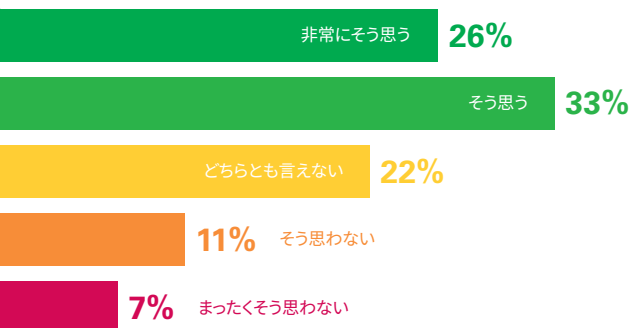




政治的混乱の温度感

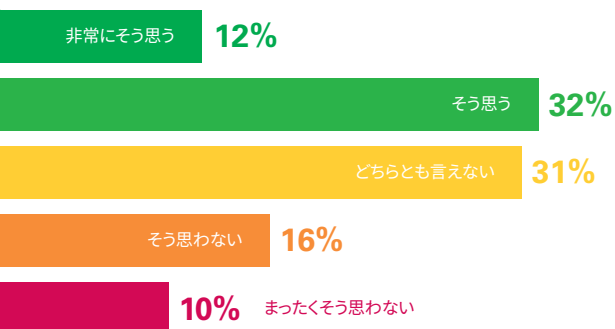
59%のエグゼクティブが、2017年は政治的に最悪の1年になるという見方に賛成しています。

エグゼクティブの意見



44%の消費者が、2017年は政治的に最悪の1年になるという見方に賛成しています。

消費者の意見



エグゼクティブや消費者の多くが2017年は政治的に最悪の1年になるとみている

エグゼクティブには、企業戦略に影響を及ぼす可能性の高い要因のほかに、2017年が「政治的に最悪の1年」になるのか、そしてそれが経済の激変につながるのかについても尋ねました。中東の不安定な政治状況、トルコの政治動向、あるいは米国の大統領選挙といった不確実な要素が影響して、エグゼクティブの59%と消費者の44%がおそらく、あるいは間違いなくそうなるという見方をしています。

今回の調査は米国の大統領選挙の前に実施されましたが、調査段階ですでにエグゼクティブの3分の2は2017年が地政学的リスクと経済激変の可能性をはらんだ1年になると予想していました。その読みが正しいかどうかは、時間が経てば判明するでしょう。

北米市場に目を向けると、自由貿易協定、排出規制、輸入制限強化といった変化が自動車メーカーやサプライヤーの生産計画や販売計画に深刻な影響を及ぼす可能性があります。回答者の大多数が2017年の政治動向に不安を感じており、どの国で政治的・経済的リスクが最も高くなるかを分析する価値は十分にあります。

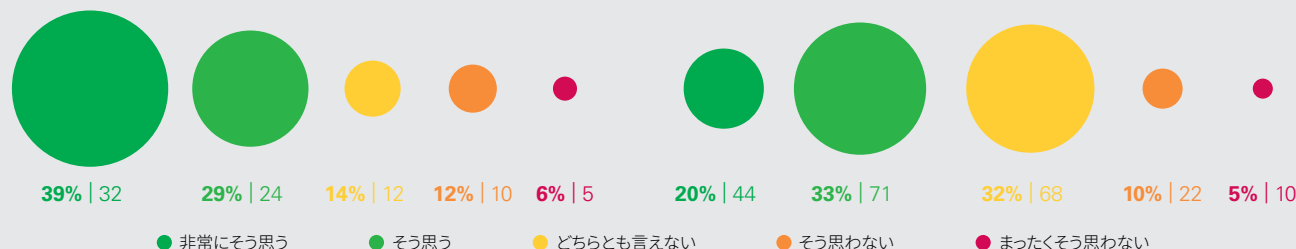
米国の回答者の見解

米国のエグゼクティブと消費者はより一層、2017年が政治的に最悪の1年になるとみている



エグゼクティブの意見

消費者の意見



注記：グラフは、2017年は政治的に最悪の1年になるという見方への回答者の割合。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2017



kpmg.com/GAES2017

政治的・経済的混乱のリスクが最も高い地域は？

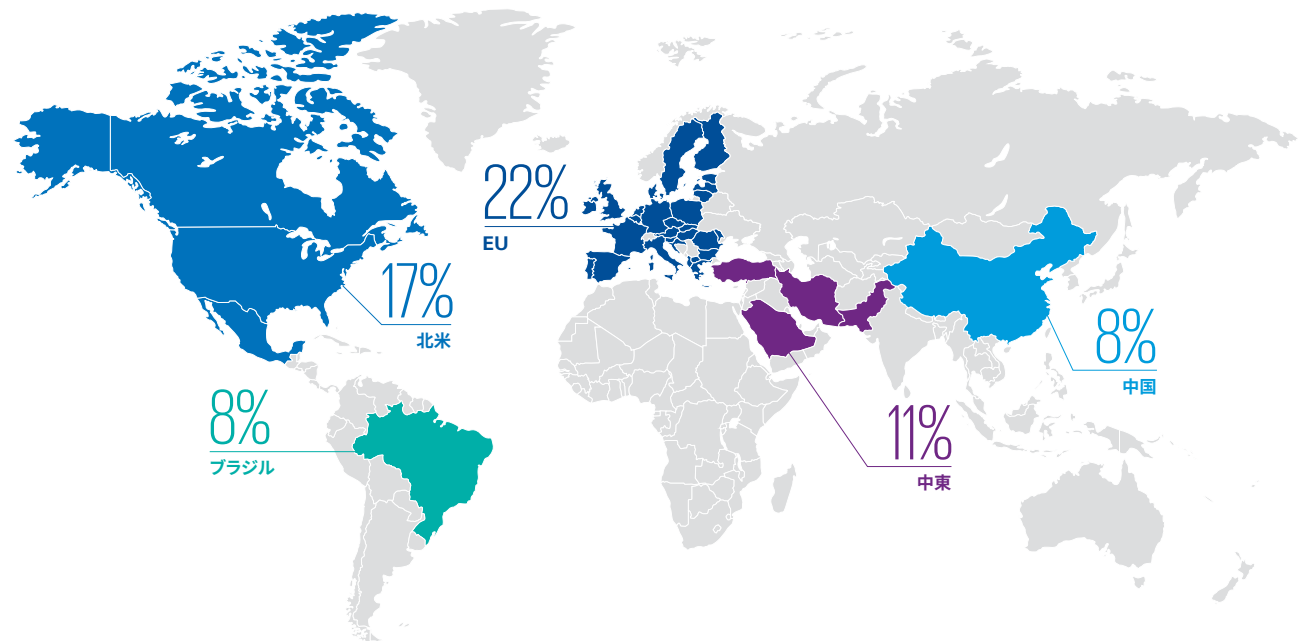
エグゼクティブは、EU、次いで北米と中東で 政治的・経済的混乱が生じる可能性が高いと予想

エグゼクティブのほとんどが、2017年は自動車業界にとって激変の年となると予想しています。そこで浮かんでくるのが、政治的・経済的混乱のリスクが最も高いのはどこかという疑問です。

エグゼクティブの22%は、最もリスクが高いのはEU諸国、次いで北米および中東地域だとしていました。こうした評価は、英国のEU離脱や米国の大統領選挙など、2016年に起きた政治上・経済上の破壊的出来事を踏まえた結果と思われます。

当然ながら、回答者が選ぶ可能性が最も高いのは、自身が所属する地域にある国です。例えば、南米のほとんどの回答者がブラジルを選んでいるのは、遠く離れた地域よりも近隣地域で発生する政治的・経済的变化の方がより重要に感じられることが多いからです。また、東欧について詳しくみると、エグゼクティブはトルコに対して今後の政治的・経済的混乱のリスクが高い国の1つとみており、それは最近同国で政治不安が発生したことに起因していると思われます。

政治的・経済的混乱のリスクが高い地域



注記：グラフは、その地域を政治的・経済的混乱のリスクが最も高いと回答した割合。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2017





欧州動向の温度感

60%のエグゼクティブは、2025年までにはEUが崩壊
すると考えています。

エグゼクティブの意見

非常にそう思う 21%

そう思う 39%

どちらとも言えない 19%

13% そう思わない

8% まったくそう思わない

39%の消費者は、2025年までにはEUが崩壊すると考えて
います。

消費者の意見

11% 非常にそう思う

そう思う 28%

どちらとも言えない 32%

16% そう思わない

14% まったくそう思わない

回答者の見方では、今日ある欧州連合（EU）の姿は2025年には過去の遺物と化す

社会・経済の動揺のみならず、政治の危機も北米に限った現象ではありません。それはすでに2016年の夏に英国のEU離脱によって証明されており、欧州連合の基本理念が危機にさらされています。

「欧州連合は2025年までに完全に崩壊するか」という問いに対して、エグゼクティブの実に60%、消費者の39%が「そうなるだろう」と全面的またはある程度肯定しています。英国のEU離脱によってEUが崩壊に向けて一歩踏み出したことが明白になり、英国のエグゼクティブの80%超が2025年までEUはもたないという見方をしています。欧州連合が崩壊すれば、EU内の自由貿易圏が危機にさらされるだけでなく、世界中の自動車業界も壊滅的な影響を被るでしょう。

フランスとドイツはそれぞれ2017年の春と秋に選挙を控えています。欧州の中心的存在であるこの2カ国でも右傾化が強まって同様の結果となるのかどうか、予断を許さない状況です。

「政治的・経済的動揺のリスクが最も高い国はどこか」という問いに対するエグゼクティブの回答は、次の順位になっています—1位：米国、2位：中国、3位：ブラジル、4位：英国、5位：ドイツ、6位：フランス。



Ulrik Andersen

Automotive Leader Russia

「劇的变化が迫りつつあります。
西欧は政治上の変化だけでなく、
自動車業界内での勢力の地域的シフト
による厳しい圧力にも
見舞われています」



kpmg.com/GAES2017

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2017



西欧における生産量の温度感

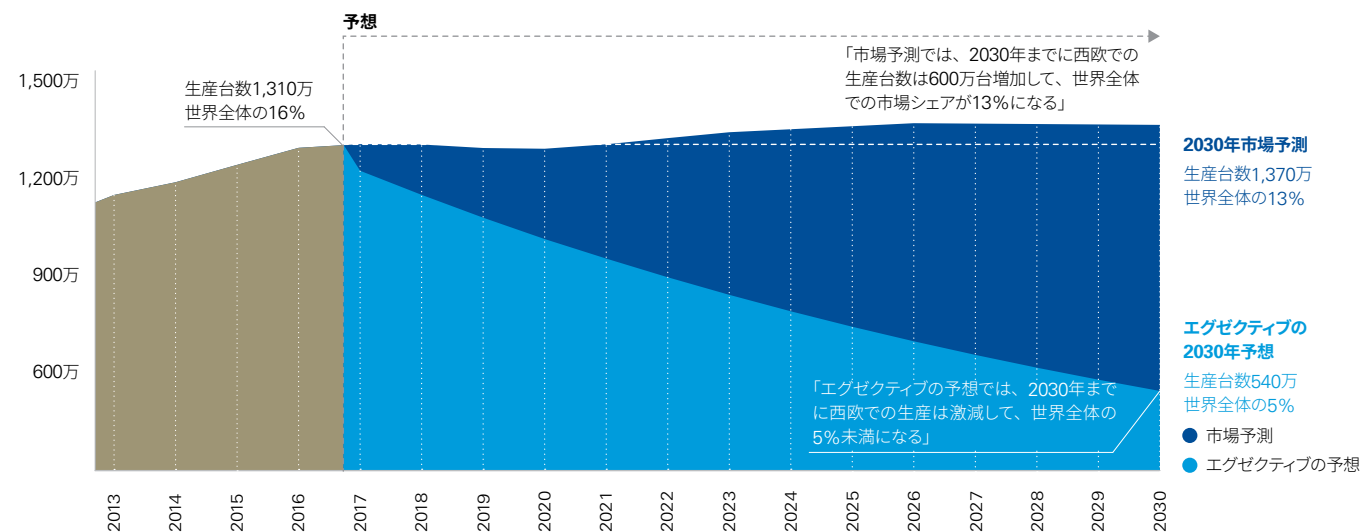
成長市場への製品生産の移行が西欧にとって深刻な脅威となる

西欧の自動車業界に重大な影響を及ぼすのは、マクロ経済的リスクや地政学的動揺だけではありません。グローバル化や、最重要自動車販売市場となった中国の台頭によって、西欧の一部の自動車メーカーは急激に従属的立場に陥っています。

2030年までに西欧の自動車生産量は世界全体の5%を下回るかどうかについて尋ねたところ、エグゼクティブのほぼ3人に2人が全面的またはある程度肯定しています。これを自動車生産台数で表すと、現在の

1,310万台から2030年にはわずか540万台に激減することを意味します。そうなれば、自動車メーカーだけでなく西欧全体の労働市場も深刻な事態に陥りかねません。しかし、現段階での予測では、少なくとも生産台数は今より少なくなるということはなく、世界シェアも若干低下して13%程度だとされています。過去の経験からすると、実際はこうした両極の予測の中間あたりに落ち着くのではないかと考えられます。

次世代アナリティクス：2013年～2030年の西欧の自動車生産台数（6t未満）



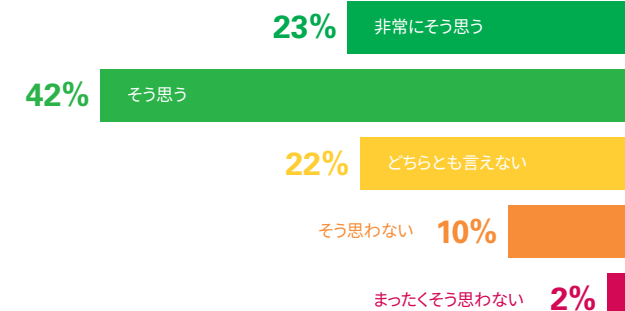
注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある

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2017

次世代アナリティクスグラフの出所：LMC Automotive、KPMG Automotive Institute 2017

65%のエグゼクティブは、2030年までに西欧の自動車生産量は世界全体の5%未満になると考えています。

エグゼクティブの意見

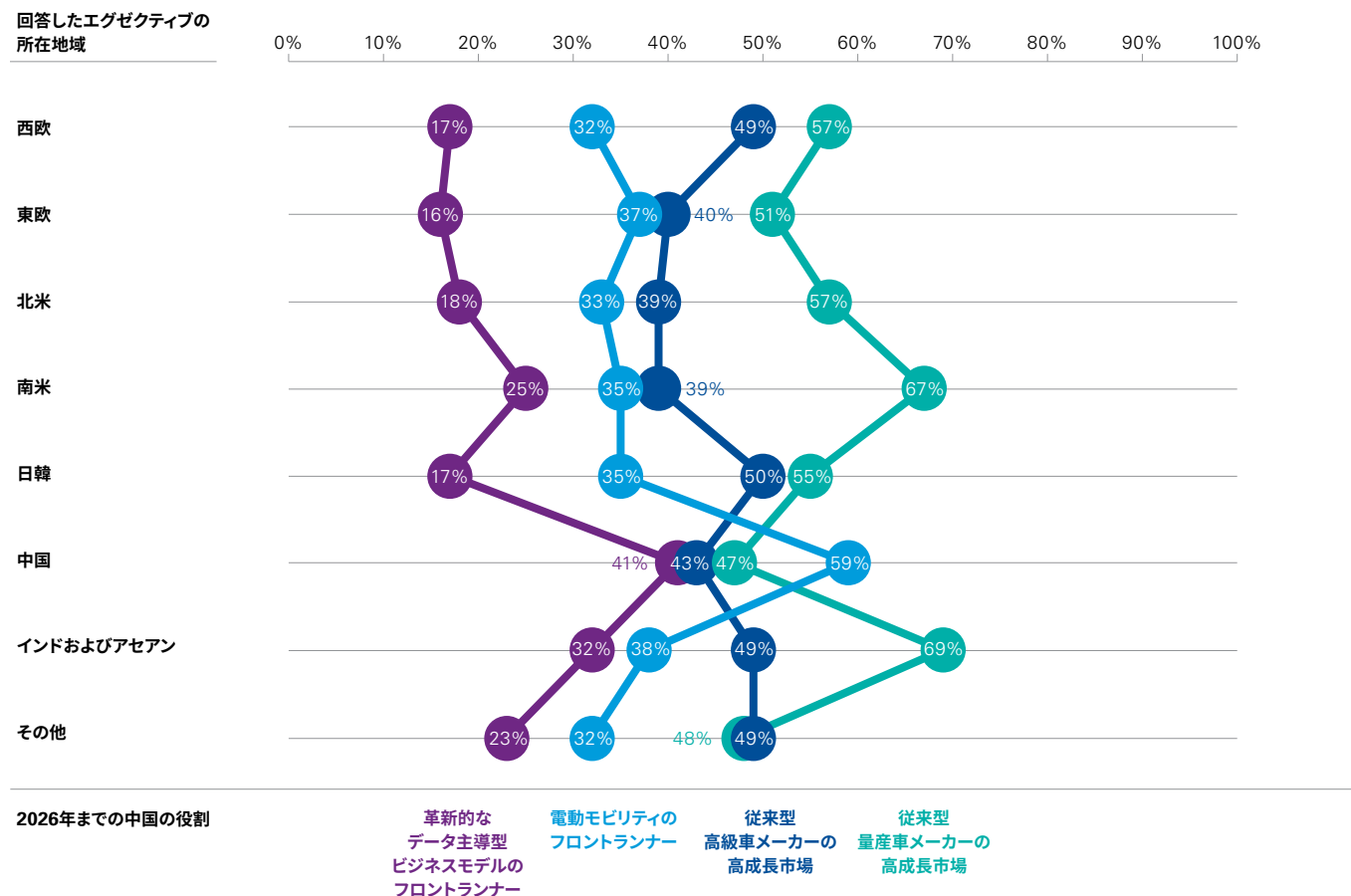


2025年までに中国の役割はどうか？

エグゼクティブの56%が、従来の大量生産型メーカーにとって中国は高成長市場であると考えています。

エグゼクティブの見解によると、中国の自動車メーカーは電動モビリティの先行企業とはみなされておらず、革新的データ主導型ビジネスモデルについても注目される存在ではありません。イノベーションはやはり従来の欧米系メーカーが主導すると考えられています。しかし、中国は大量生産を主とするメーカーや高級車メーカーにとっては間違いなく高成長市場であると目されています。ということは、イノベーションは中国のために成し遂げられるものの、必ずしも中国の企業によってなされるものではない、という結論に行き着きます。興味深いのは、中国のエグゼクティブの回答が他の地域のエグゼクティブとは異なっている点です。特に、中国の自動車メーカーは革新的データ主導型ビジネスモデルの先行企業になりうるかという問いに対する回答が顕著な例だと思われます。

中国の企業は意外にも、他国から破壊的イノベーションをもたらす脅威とみなされていない



イノベーションに着手するのにふさわしい場所は？

エグゼクティブは、何か新たな試みに着手する場として、他のどの市場よりも中国、米国、ドイツを断然有力視しています。都市化が進行し、環境汚染が深刻化しているため、ほとんどのエグゼクティブは自動車や新製品、そしてモビリティサービスは特に中国で試験される可能性が高いとしています。次いで、自動車業界の長く輝かしい歴史を誇る米国とドイツが2位と3位にランクされています。

意外なことにエグゼクティブは、世の中を変えるようなデータ主導型ビジネスモデルの着手に関しては、中国に対して厳しい見方をしており、そうしたサービスや顧客重視のイノベーションについては、中国は3位となっています。ただ、世の中を変えるような新しい考えに対して消費者は比較的迅速に順応できるため、中国のような国は十分適していると考えられます。エグゼクティブは、そうしたイノベーションに着手する場所として中国よりも米国やドイツを有力視しています。その理由の1つは間違いなく、中国国外の企業からのデータアクセスが制限・管理されていることに関連しています。

リコメンド・ビュー



中国、米国、ドイツ以外のエグゼクティブに目を向けると、上位3カ国はどれも同じ結果になっています。これはつまり、自分が属する市場に肩入れするエグゼクティブに全体の評価が影響されることはないということです。

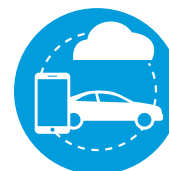
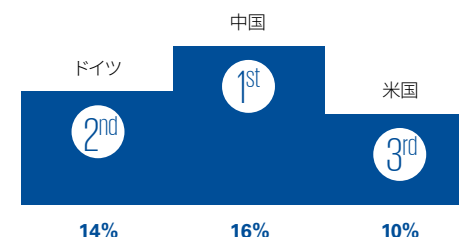
新たな自動車やサービスを試験的に投入する場には選ばれるのは中国、ドイツ、米国の3市場—データ主導型ビジネスモデルについては中国より米国やドイツが有力

エグゼクティブが試験的に投入する場として選ぶ国は・・・

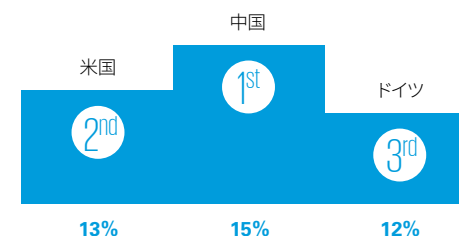
製品や技術重視のイノベーション



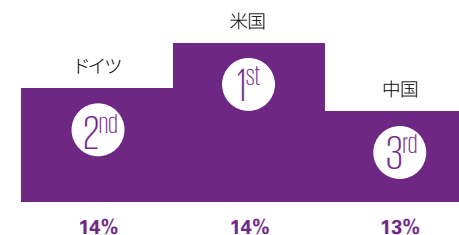
新製品／新型車



モビリティサービス・イノベーション



データ主導型の新たなビジネスモデル



サービスや顧客重視のイノベーション





中国およびインドの今後の温度感

エグゼクティブの**4人に3人**は、2030年までに中国の自動車販売台数は世界全体の40%を超えるという見方に賛成しています（2016年は29%）。

エグゼクティブの意見

非常にそう思う **29%**

そう思う **47%**

16% どちらとも言えない

6% そう思わない

1% まったくそう思わない



Huu-Hoi Tran

Automotive Leader China

「中国の勢力が一層強まる傾向が明確になっています。大半のエグゼクティブが、2030年までに中国の自動車販売台数が世界全体の40%に達するとみています」

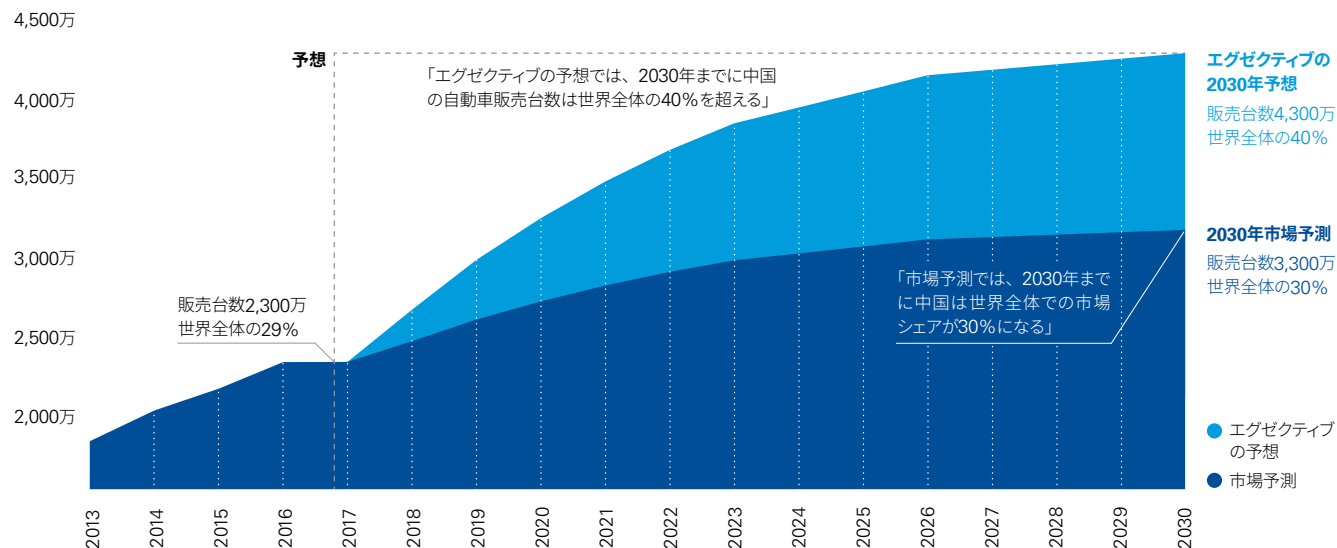
エグゼクティブは、中国が自動車販売台数世界一の座を維持するとみている

自動車関連企業にとって最も重要な投資目標の1つとして、エグゼクティブは中国での自動車販売台数が大きく伸びることを期待しています。エグゼクティブの76%は、2030年までに中国の自動車販売台数が世界全体の40%に達するという見方をしています。それに対して否定的な回答は7%にすぎません。

ならば、販売台数の市場予測において、2030年までの中国での動向はどのようなものになると想定されているのでしょうか。販売台数が

1,000万台増えてトータルで3,300万台に達するという予測がなされたとしても、世界シェアは30%ほどにとどまります。ほとんどの回答者が予想しているように、2030年までに世界市場でのシェアが40%に達するためには、中国での販売総数が4,300万台になる必要がありますが、実際はその両方の数字の間あたりというのが現実的でしょう。

次世代アナリティクス：2013年～2030年の中国の自動車販売台数（6t未満）予測（単位：台）



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2017
次世代アナリティクスグラフの出所：LMC Automotive、KPMG Automotive Institute 2017



kpmg.com/GAES2017

エグゼクティブの見方では、自動車の販売台数でインドが第二の中国になることはない

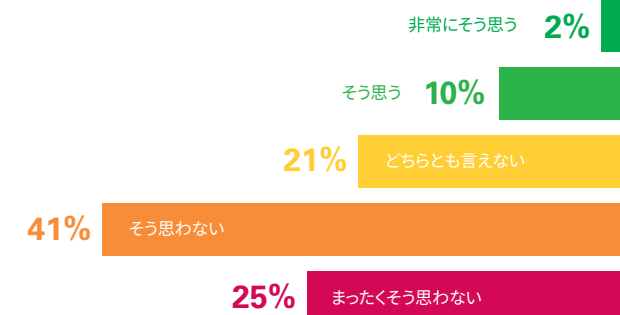
インドの人口は世界一の中国を上回る勢いであることから、過去20年間の中国の躍進ぶりを踏まえて、インドが第二の中国になると考えるのも当然です。しかし、エグゼクティブの3人に2人は、2030年までにインドの自動車販売台数が中国に匹敵することはないと考えています。中国に対して予想されている約2,800万台という販売台数がインドでも達成されると考えているエグゼクティブは12%にすぎません。

インドについて、消費者市場の決定的要因である1人当たり可処分所得の推移からもう少し詳細に分析すれば、インドに対してエグゼクティブが疑念を抱いているのも驚くにはあたりません。今世紀初頭から中国の所得は増大してインドのGDPを大きく引き離しており、特に両国の成長率の差はかなりのものだと思います。所得水準や購買力が低く、ごく普通の自動車ですら大多数の国民にとっては贅沢品とされているので、インドが魅力ある販売市場になることはありません。

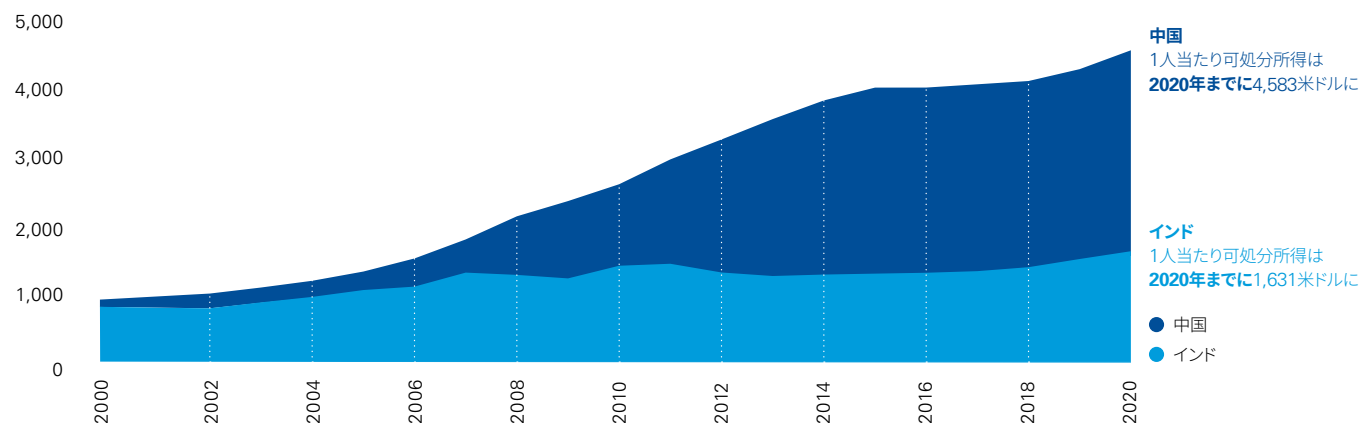
2030年までにインドの自動車

販売台数が中国に迫るものになると考えるエグゼクティブは12%しかいません。

エグゼクティブの意見



次世代アナリティクス：中国 対 インドの1人当たり可処分所得（米ドル）



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2017
次世代アナリティクスグラフの出所：Economist Intelligence Unit (EIU)、KPMG Automotive Institute 2017



今後5年間で最も有望なのは？

エグゼクティブの**58%**は、**BMW**が市場シェアを拡大すると考えています。

従来型ビジネスモデルはいまだに販売台数に基づく市場シェアで評価されていますが、今回調査対象となったエグゼクティブは、どの企業が市場で勝利する、あるいは敗退するかについてははっきりした見解を持っています。全エグゼクティブの58%は、今後BMWが市場シェアを拡大すると考えており、BMWがトヨタから支持率1位の座を奪う結果となりました。また、電気自動車のパイオニアであるテスラが前回から3つ順位を上げる一方で、フォルクスワーゲンがディーゼルゲートの影響もあり、トップ3の座を維持できませんでした。最も大きな飛躍がみられたのがダイムラーで、2016年の16位（34%）から今回は3位（52%）までエグゼクティブの評価が上昇しており、世界市場でのシェアが拡大すると目されています。なお、北米でのダイムラーの順位は1位となっています。

リコメンド・ビュー



右に示した調査結果から、エグゼクティブ全体のグローバルな視点を垣間見ることができます。地域や国ごとに調査結果を見ると、順位に大きな違いがあることがうかがえます。例えば北米を見ると、市場シェア1位にランクされているのはダイムラー／メルセデス・ベンツです。

上位3社はBMW、トヨタ、ダイムラー

エグゼクティブの見解

#1	BMW	58%	37%	5%
#2	トヨタグループ	55%	39%	6%
#3	ダイムラー／メルセデス・ベンツ	52%	41%	7%
#4	ホンダ	51%	40%	9%
#5	現代グループ	50%	40%	10%
#6	フォルクスワーゲングループ	49%	39%	13%
#7	フォード	47%	41%	12%
#8	テスラモーターズ	44%	46%	10%
#9	ゼネラルモーターズ	42%	45%	13%
#10	ルノー／日産グループ	42%	45%	13%
#11	三菱自動車	42%	45%	14%
#12	北京汽車グループ	41%	51%	8%
#13	マツダ	40%	48%	12%
#14	スズキ	40%	47%	13%
#15	タタグループ（JLRを含む）	37%	48%	15%
#16	フィアット・クライスラー・オートモービルズ	36%	48%	16%
#17	吉利グループ（ボルボを含む）	36%	52%	12%
#18	マヒンドラグループ	35%	50%	15%
#19	比亞迪汽車	35%	54%	11%
#20	奇瑞汽車グループ	34%	54%	12%

● シェアを拡大する

● 変化なし

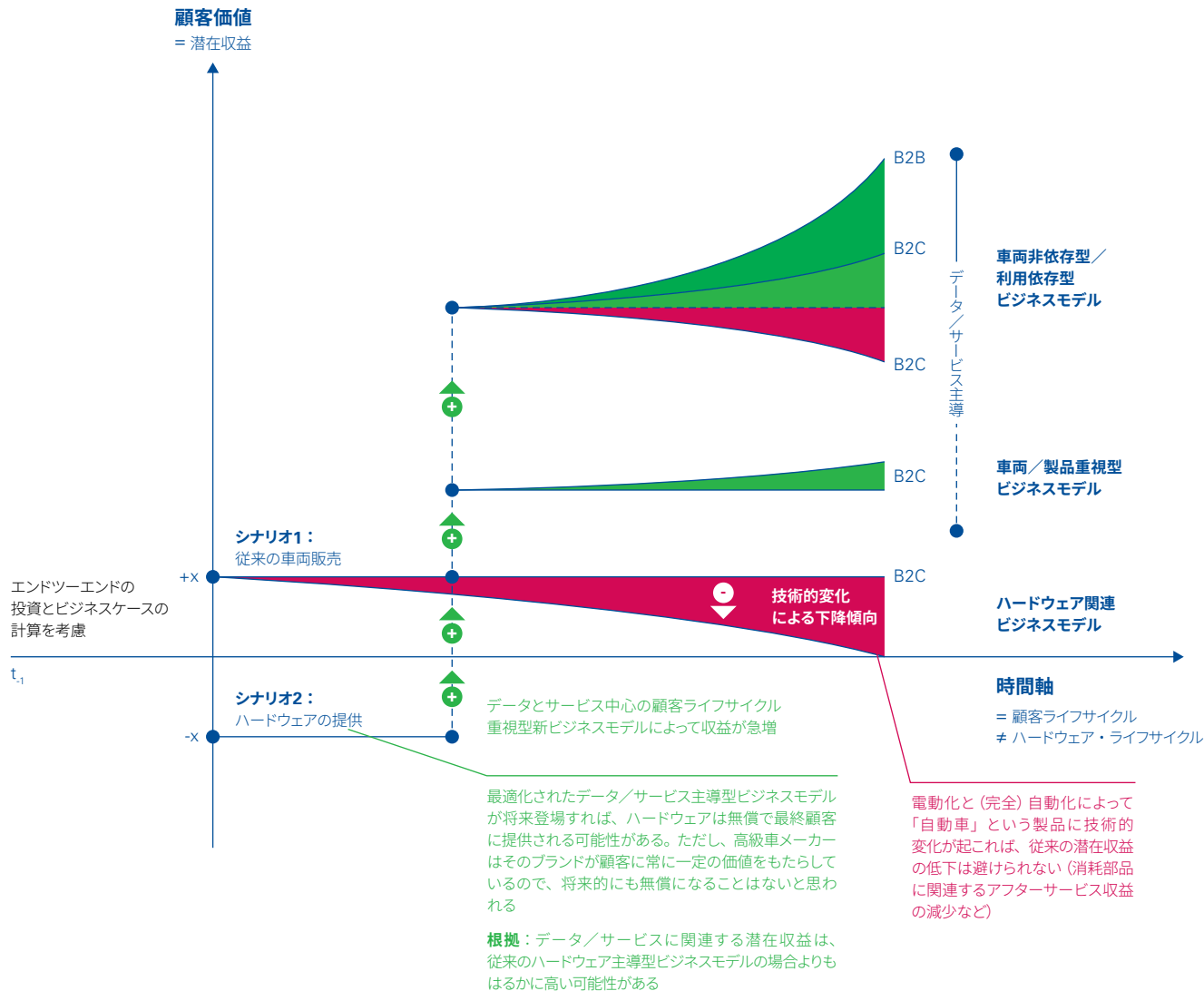
● シェアを縮小する



kpmg.com/GAES2017

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2017

製品収益性から顧客価値へ



KPMGの見解

- 自動車業界で従来からみられるハードウェア重視のビジネスモデルは、次の2方向からの圧力にさらされるようになる。
- 意識の変化：デジタル化時代の中で顧客行動が大きく変化
- 技術の変化：電動化と（完全）自動化によって「製品」としての自動車が大きく変化
- ビジネスモデルと潜在的収益性分析では、製品ライフサイクルではなく顧客ライフサイクルに重点を置く必要がある。
- そのためには、次の2種類の顧客グループの区別が基本的に必要である。
- B2C**：最終顧客価値を計算する場合は、可処分所得という形の潜在収益が中心となる。潜在収益は各々の生活環境（都市・地方）とともに、モビリティや保険、ショッピングなど全支出に対する可処分所得の割り当て方に表れる顧客の個人的嗜好によって決まるようになる。
- B2B**：企業間商取引における顧客／パートナーの顧客価値と潜在収益は、最終顧客品質／データ品質、ならびに様々なアップストリームデータ／ダウンストリームデータのインテリジェントなリンクによって決まるようになる（例えば、保険会社や運送会社へのデータ販売の増加）。



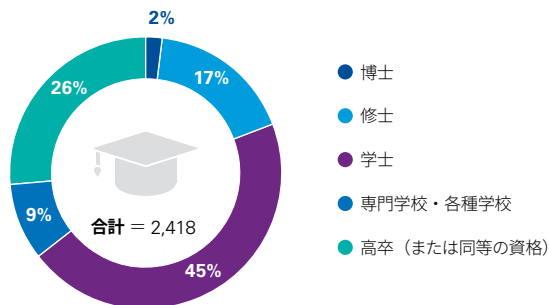
消費者調査について

前回の調査と同様に、世界中の2,400人を超える消費者から貴重な意見をいただき、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。調査対象としたのは学歴・思想・年齢・生活環境も様々な、42カ国の一般の方々です。

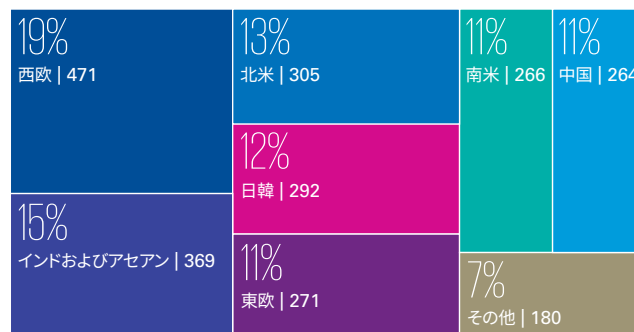
消費者の回答者には、基本属性のほかに、自動車を所有しているか、周囲の人と比べて自分の所得をどう思うか、普段どのような移動手段を利用しているか、といったことについても尋ねました。その結果、注目すべき相関関係がいくつか明らかになっています。

まず自動車を所有することは金銭的な問題だということです。自動車を所有していない消費者では42%が自分の所得は低いと答えているのに対して、所有している消費者でそう答えているのは13%にすぎません。つまり、多くの消費者にとって自動車を所有することはまだまだ所得に大きくかわることであり、自動車のない生活は現時点では魅力的であるとは言えないことがわかります。

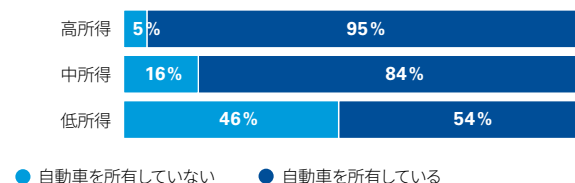
回答者の最終学歴



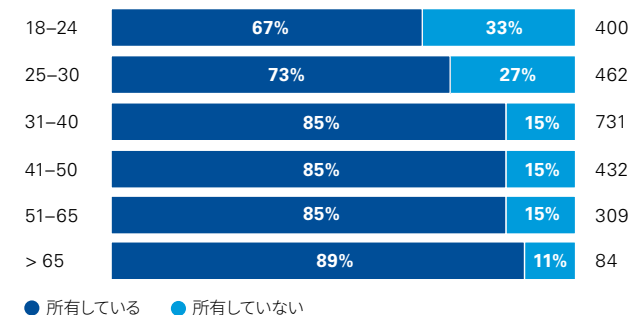
回答者の地域群



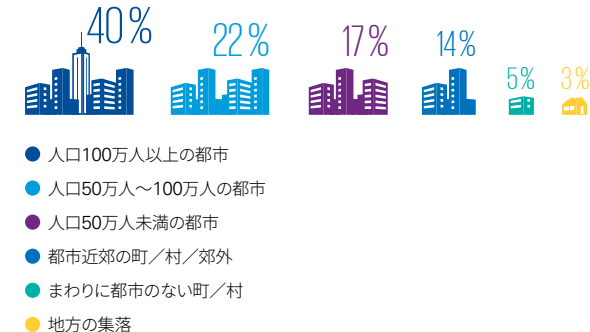
回答者の所得水準と自動車所有率



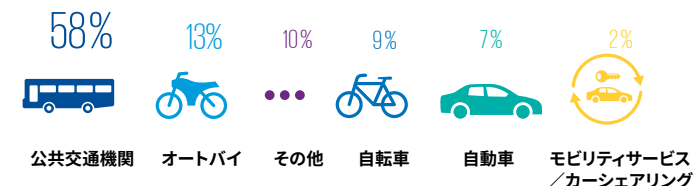
回答者の年齢と自動車所有率



回答者の生活環境



自動車を所有していない回答者の好む移動手段



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2017



用語解説

アップストリーム	製品主導型（の企業）
アップストリームデータ	車両データ
ダウンストリーム	サービス主導型（の企業）
ダウンストリームデータ	顧客データ
コ・インテグレーション	最適化された交差点
ロスト・イン・トランスレーション	互いに噛み合わない翻訳をしている状態
グリッドマスター	顧客志向のサービス提供者
デジタル・エコシステム	スマートフォン、インターネットプロバイダー、タブレットなどに代表される、コネクティッド関連製品や技術、インフラ、それを提供する企業など
シングルサインオン・プラットフォーム	1つの個人認証IDによって様々なサービスを利用できる仕組み
ゼロエラー能力	画面のフリーズ、動作不能・不良などがほとんど起こらない、高度な信頼性を持っていること
発展的パワートレイン	改良・最適化された内燃機関によるパワートレイン
革新的パワートレイン	バッテリー式電気自動車やハイブリット車、プラグイン・ハイブリッド車など電動化されたパワートレイン

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

www.kpmg.com/automotive

twitter.com/KPMG_JP

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2017年に発行した「Global Automotive Executive Survey 2017, In every industry there is a 'next' – See it sooner with KPMG」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できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2017 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.

© 2017 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.

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

Publication number: 133939 JAPAN: 17-1515

Images and Illustrations: Cover: © BMW; p.5: iStockphoto/© chinaface; p.10: iStockphoto/© zhudifeng; p.21: iStockphoto/© wonry; p.42: iStockphoto/© chinaface