KPMG
cutting through complexity

KPMG INTERNATIONAL

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2013

多次元ビジネスモデルへの対応

kpmg.com/automotive

謝辞

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、世界の自動車産業の現状と将来を分析することを目的に毎年行っている調査です。今回の調査では、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、そしてモビリティサービスプロバイダーを含む世界の自動車関連企業の幹部レベル200名の方々にインタビューを行い、洞察に満ちた多くの回答が得られました。貴重な時間を割いていただいた皆様に心から感謝申し上げます。

なかでも、以下の方々には詳細なインタビューにご協力いただきました。この場を借りて厚くお礼申し上げます。

（企業名のアルファベット順に掲載）

Roman Fischer
President, Daimler China Ltd

Ashok Thakur
CEO, Mahindra & Mahindra South Africa (Pty) Ltd

Jérôme Stoll
Executive Vice President,
Sales and Marketing & Light Commercial Vehicles, Renault

Felipe Barroso
Managing Director, Zazcar

最後に、本プロジェクトを牽引してくれたSimone BeutelそしてMeghan Bested、Martha Collyer、Moritz Pawelke、およびDominik Staigerの尽力に感謝します。

本冊子は、KPMG Internationalが2013年1月に発行した“KPMG's Global Executive Automotive Survey 2013 – Managing a multidimensional business model”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。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

序文

今日の自動車業界のリーダー達は、未来の移動手段を左右する数多くの重要な意思決定に直面しています。

高コストなバッテリー、比較的短い走行距離、いまだ初期導入段階にある充電インフラ…、これらを知りながらも電気自動車の競争をリードするために自動車メーカーは奮闘すべきでしょうか？

それとも、エネルギーの供給減少やコスト増加、進行する排出ガス問題に対する懸念にも係わらず、今後も引き続き旧来の内燃機関の効率化に注力すべきでしょうか？

あるいは、新興国で台頭する中間所得層がSUVや高級車を求めているこの時期に、都市型小型自動車に注力すべきでしょうか？

また、サービスとしては比較的なじみのないMaaS（Mobility-as-a-Service：サービスとしてのモビリティ）の世界へ思い切って飛び込み、様々な交通手段の調和という複雑な問題に挑むことを望むのでしょうか？

さらに、自動車メーカーはユビキタスネットワークに期待するドライバー達のために、インターフェースの主導権を維持しつつソフトウエアアプリケーションの途方もない変化についていくことができるでしょうか？

そして、彼らは新興経済の興隆や、進行する過剰生産能力の問題にも挑戦していかなければなりません。

これらは、14回目を迎える今回のKPMGグローバル・オートモーティブ・サーベイが、世界をリードする自動車業界のエグゼクティブの視点を調査して得られた課題の一部に過ぎません。我々は、自動車メーカー、サプライヤー、販売ディーラー、金融サービス会社に加え、モビリティサービスプロバイダーやレンタカー業者を含め、業界横断的に自動車業界を代表する方々にインタビューを実施しました。

将来の収益源を失わないために正しい投資判断を求められるあらゆる自動車業界関係者にとって、彼らの言葉は間違いなく重要な指針となるでしょう。

Mathieu Meyer
（マシュー・メイヤー）
オートモーティブ担当グローバル責任者

©2013 KPMG Business Advisory 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.

©2013 KPMG Business Advisory 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.

目次

概要 02

市場動向と消費者の視点 04

変化をもたらすもの 12

環境問題への挑戦：
グリーンドリームの追求 13

都市化の進行：
大都市の狭い道に立ち向かう 20

顧客行動の変化：
販売ディーラーはどう対応するか 27

成長とグローバル化：
躍進する新興国市場 34
生産能力の抑制 44

今後の成功への道筋 49

世界市場を支配するのは誰か？ 58

展望：エグゼクティブは多次元的な自動車業界の中で自社の位置づけを考える必要あり 60

本調査について 62

©2013 KPMG Business Advisory 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.

概　　要

変わる消費者意識

- 92%が車種選択の第一要因は**燃費**であると考えている (6ページ)
- 36%が**プラグインハイブリッドカー**は多くの消費者を魅了すると考えている (9ページ)
- BRICsの回答者の66%は**SUV需要**が増加すると予想している。一方、**主要三地域(日米欧)の回答者**の58%は**ベーシックカーの人気が高まる**と予想している (10ページ)

電気自動車への"熱狂"は沈静化

- 85%が、**内燃機関の小型化**は**燃費の向上・環境性能の向上**を達成する最大のチャンスになると考えている (13ページ)
- 自動車メーカーとサプライヤーの29%は、**内燃機関の小型化**に最優先で**投資**している。中国ではさらに割合が高く、40%である (15ページ)
- 24%は**プラグインハイブリッドカー**への大型投資を検討している (15ページ)
- **バッテリー技術**を最大の投資対象と考えているのは8%に過ぎない (15ページ)
- 12%は**開発予算**の配分方針を**明確にできていない** (19ページ)

多次元ビジネス

グローバルマーケットシェアの獲得競争

- **フォルクスワーゲン** (Volkswagen：VW)がマーケットシェアを伸ばすと81%が予想している (59ページ)
- **トヨタ自動車**のマーケットシェアは前年比で24%増加した (59ページ)
- **マーケットシェアの拡大**が見込まれる自動車メーカー10社のうち7社が、**アジア太平洋地域**の企業である (うち4社が中国企業) (59ページ)

将来に向けた投資

- 2018年までは、**成長**のためには**新製品**が有効であると88%が考えている (49ページ)
- **自動車メーカー**の80%は、**事業提携**が成功の鍵と考えている。一方、**サプライヤー**の73%は、**バリューチェーンの拡大**と**多様化**に注力している (50ページ)
- **自動車メーカー**の85%は、電気自動車向けの**パワーエレクトロニクス**と**バッテリー技術**への投資増を計画している。一方、**サプライヤー**は**物流**と**新工場設立**を優先している (51ページ)
- 自動車メーカーの33%は、将来も**自動車製造**が主な収益源であり続けるだろうと考えていると考えている (56ページ)

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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

モデルへの対応

巨大都市が育む都市型モビリティコンセプト

- 59%は自動車を**広義のモビリティコンセプト**の一部と捉えている（20ページ）
- 72%はカーシェアリングやペイパーユース（利用に応じた従量課金方式）といった、**自動車所有に代わる選択肢**に期待している（20ページ）
- 68%は**付加価値サービス**（例：モバイル決済、位置情報サービスアプリ）が収益の源泉になると予想している（23ページ）
- 83%は新たな都市環境が**自動車のデザイン**に影響を与えると考えている（24ページ）

変わりゆく消費者動向に影響される販売ディーラー

- 64%は**オンライン販売ディーラーや仲介業者**の重要性が増していくと考えている。米国に限るとその割合は95%に上る（27ページ）
- 63%は**マルチブランドディーラー**を未来の成功モデルと予想している（27ページ）
- 82%は**ファイナンス**が鍵であると考えている（32ページ）

過剰生産能力への共通解はない

- 日本、ドイツ、米国、韓国、スペイン、フランスの各国について、それぞれ50%超が過剰な生産能力の保有は**リスクが高いと感じている**（47ページ）
- **合併・JV・提携**により過剰生産能力を解決できると25%が考えている（47ページ）
- **グローバルで適用可能な共通解は存在せず**、各国の対応は異なっている（48ページ）

BRICsの影響力の高まり

- BRICsの顧客が**2018年**までに**主要三地域**と**同レベル**の品質、安全性、信頼性を要求するようになると61%が考えている（34ページ）
- BRICsのメーカーにとって最大の成長市場は**東南アジア**であると40%が予想し、19%は**東欧**であると予想している（36−37ページ）
- BRICsのメーカーが欧州や北米市場へ参入するために最も適したハブ拠点は、**東欧**および**メキシコ**と考えられている（36−37ページ）
- 3-5年以内に、BRICsは**相当数**の自動車を**輸出**するとみられる（40−41ページ）
- **輸出入関税**の上昇や**政府の介入**強化が急速に進むと考えられている（42−43ページ）

©2013 KPMG Business Advisory 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.

市場動向と消費者の視点

世界中の自動車メーカーは、発展途上国の需要の高まりに希望を託しています。電気自動車の優先度は依然として高いものの、純粋な電気自動車に対する思いは幾分薄れ、ハイブリッドカーと内燃機関の改善に関心が移っています。成熟市場の顧客の関心が燃費の良いベーシックカーにスケールダウンする一方で、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）における顧客の相当数は、依然としてSUV等の大型自動車の所有を熱望しています。

世界的な不況、燃料コストの値上がり、および都市部での運転規制により、ほとんどの成熟市場では自動車の需要が低下しつつあります。その中で自動車業界は、中国、インド、ブラジル、ロシア、その他発展途上国において拡大する中間所得層に対してこれまで以上に関心をもっています。

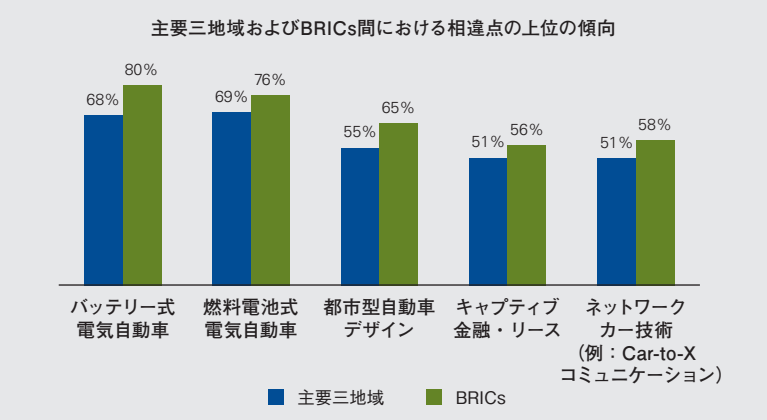
今回の回答者のうち86%が、新興国における市場成長は重要なトレンドだと感じています。これは、主要三地域（日本、西欧、北米）およびBRICs双方の自動車業界のエグゼクティブに共通の見解です。変わりゆく都市の景観は業界エグゼクティブの戦略的思考に影響を与えており、その度合いも大きくなっています。前回の調査と比較すると、革新的な自動車デザインやMaaS（Mobility-as-a-Service）、ネットワークカー技術といった全ての課題が多くの回答者にとり重要であると見なされています。

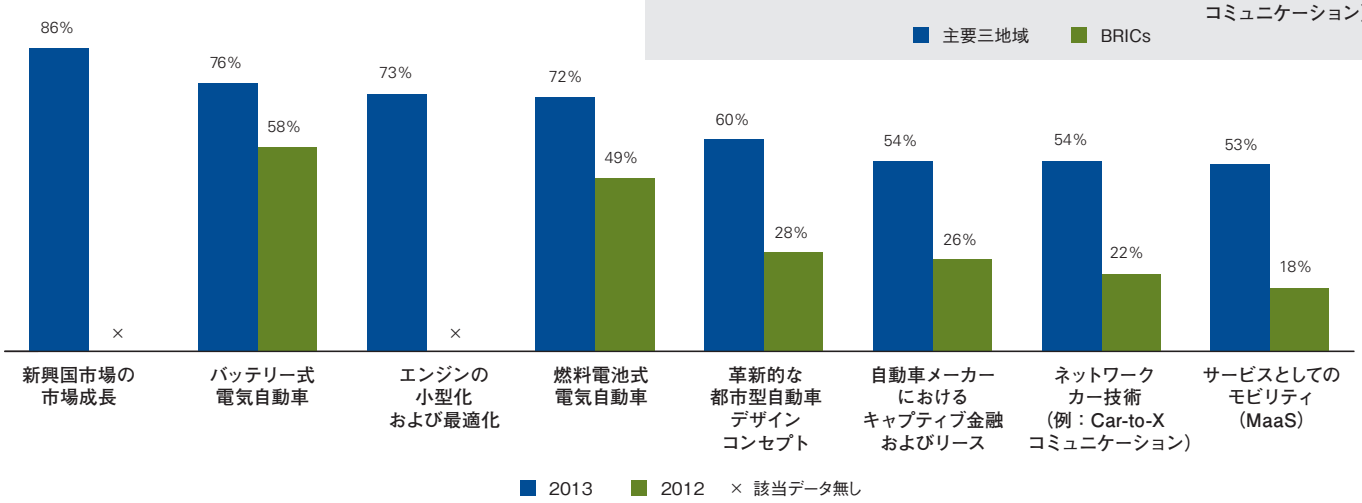
新興国市場は相対的に自動車所有率が低いにも係わらず、先進国と同等、もしくはそれ以上に21世紀の都市生活者のニーズへ対応しようとしています。BRICsの回答者の65%が、革新的な都市型自動車デザインコンセプトが重要なトレンドであると感じているのに対して、主要三地域における回答率は55%です。

自動車業界は新興国市場の興隆や電気自動車、変化する都市環境により形成されつつあります。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

2025年までの自動車業界のキートレンド





注記：2013：各項目について「極めて重要」「とても重要」と評価する回答者の割合
　　2012：各項目について「最も重要」、「2番目に重要」と評価する回答者の割合
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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

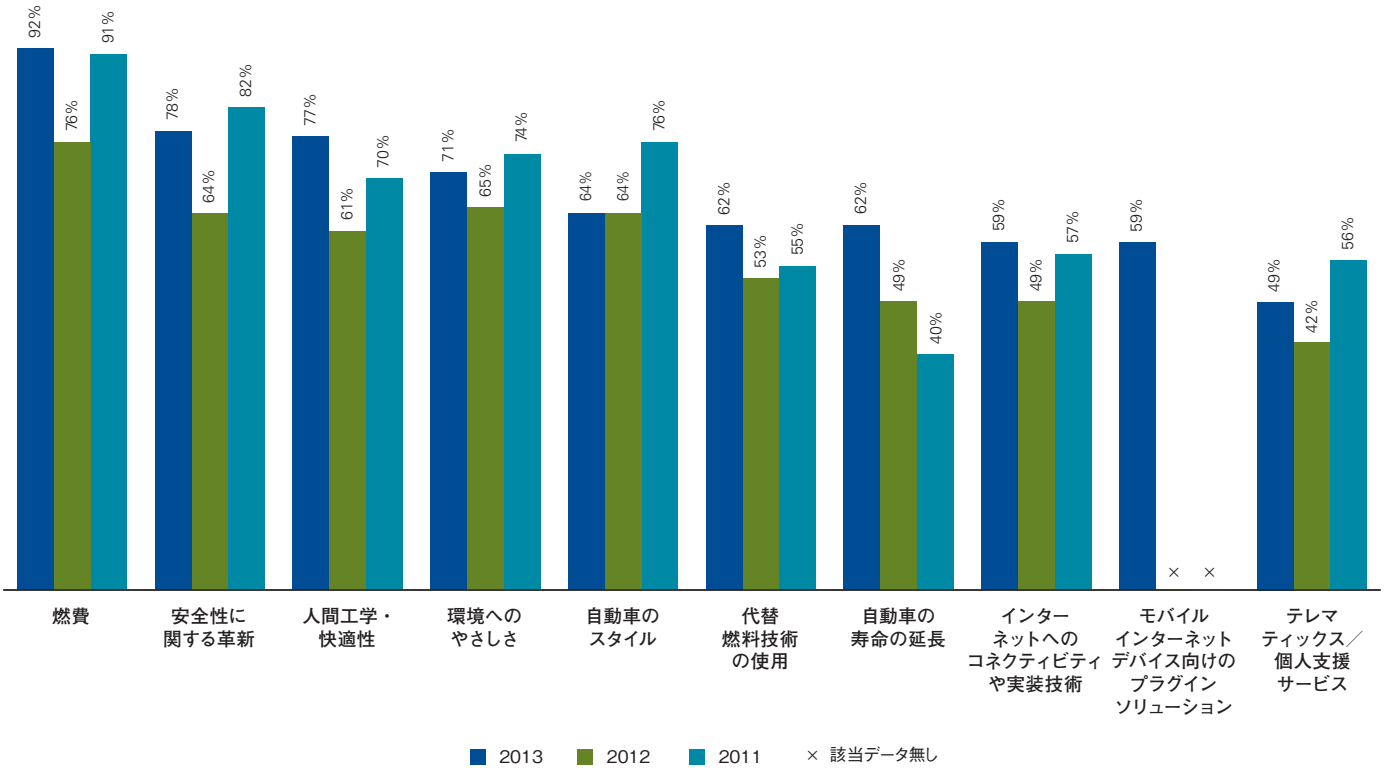
消費者が感じている危機

自動車購入においては環境負荷が低いことよりも、現実的には費用面が判断を左右しているようです。本調査の回答者は、消費者にとって燃費が今後5年間の最優先事項と捉えています。これは、自動車燃料の値上がりを反映してのことです。消費者のエコフレンドリー指向は昨年度の調査よりは上昇しているものの、それでも第4位にランクされているに過ぎません。自動車寿命が延長されることを望む買い手の割合は3年連続で増え続け、62%に達しました。これは消費者の節約志向がさらに進んでいることを示しています。

世界中のドライバーは安全性への期待を高めており、より快適で人間工学的に進歩した自動車を求めています。また、自動車のスタイルに対する重要性が徐々に低くなっていることから、今日ではデザイン性や豪華さよりもプラグマティズム（実用主義）が勝っているように見受けられます。興味深いことにBRICsからの回答のうち83%は快適さを重要な要素と見ており、これはベーシックカーからより快適な車に買い替えたいという上昇指向的な欲求を示唆しています。

消費者は経費節約のために、燃費が良く長持ちする車を望んでいます。

自動車購入時の検討要因

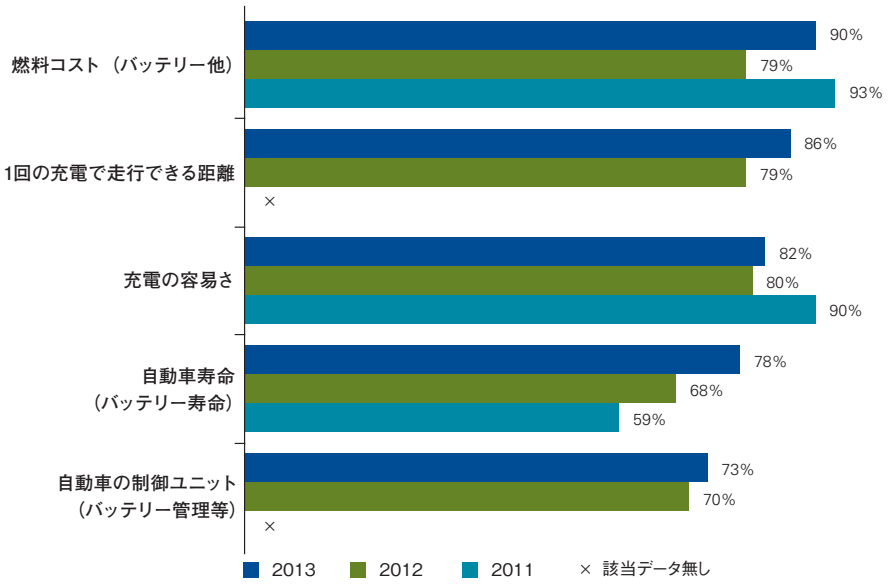


注記：各項目について「極めて重要」「とても重要」と評価する回答者の割合
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2013

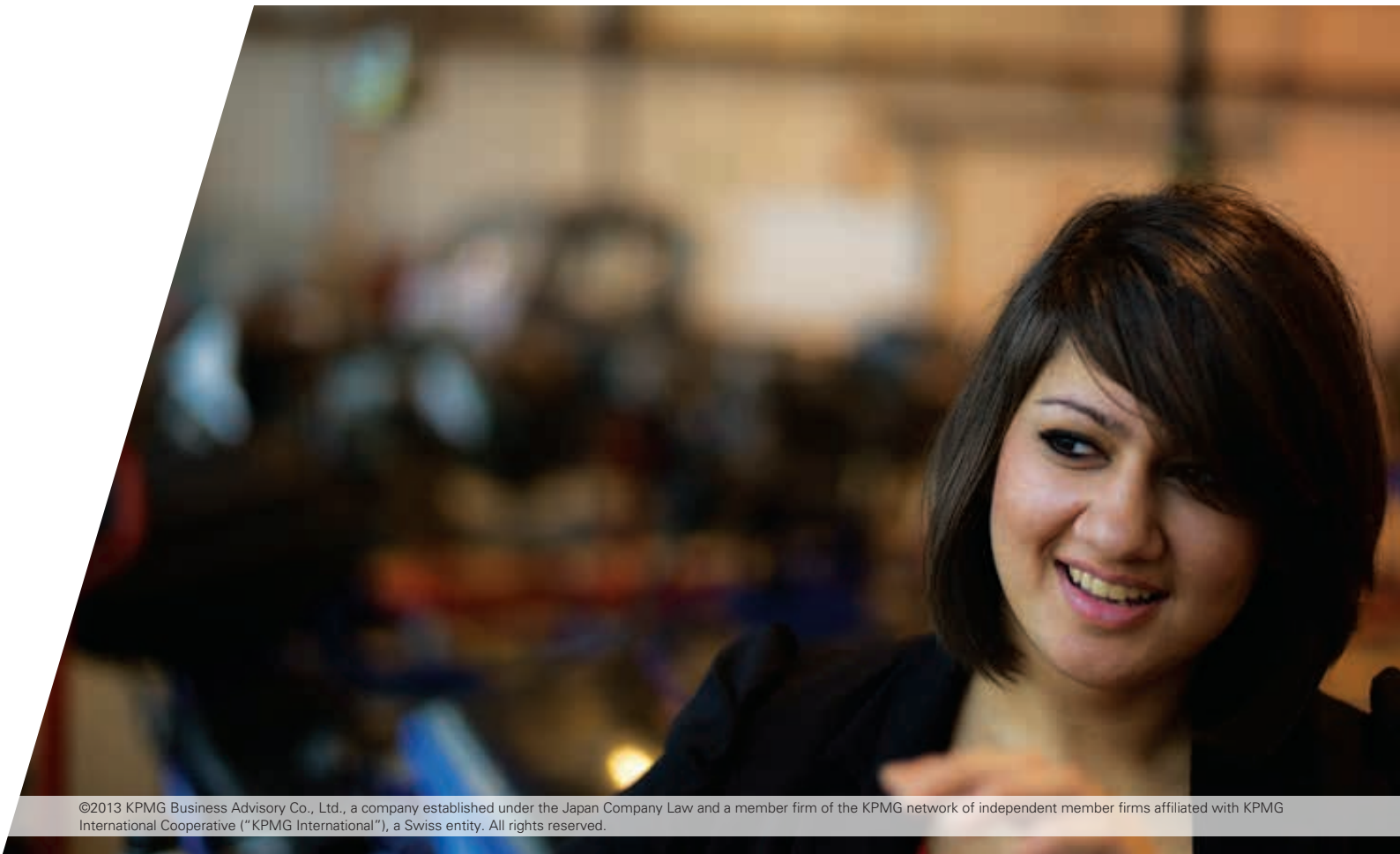
©2013 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

電気自動車を購入する場合、消費者はあらためて財布の中身を心配します。90%は「燃料」コスト（つまり、バッテリー本体と充電にかかるコスト）が意思決定に重要な影響をもたらすとしています。前回の調査と比較すると、より多くのドライバーが長寿命の電気自動車を望んでおり（前回68%に対し、今回78%）、これは成熟した持続可能な技術に対する要望の表れと考えられます。バッテリーは電気自動車の全体価格のかなりの部分を占めていますが、自動車とバッテリーがいつまで持つのか、またどのぐらいの割合で市場価値が下がるのか、消費者にとっては依然として不明確なままです。

購入理由トップ5：電気自動車



注記：各項目について「極めて重要」「とても重要」と評価する回答者の割合
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2013



©2013 KPMG Business Advisory 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.

顧客の間で人気急上昇のプラグインハイブリッドカー

様々な電子技術の中でもプラグインハイブリッドカーは、前回の調査において第1位に位置付けられた伝統的なハイブリッドカーを飛び越え、2018年までの潜在的売上高が最も多くなると考えられています。しかしながら、プラグインハイブリッドカーを支える将来的なインフラ整備については疑問符が付きます。充電場所は極めて少なく相互に離れていますし、現在の経済状況では政府がインフラネットワークの構築を助成できるとは思えません。

研究開発資金が燃料電池技術に投入されているにも係わらず、燃料電池自動車が将来を牽引すると感じている回答者は17%しかおらず、前回の調査から減少しています。興味深いことに、BRICsの自動車メーカーは主要三地域の競合他社よりも燃料電池に対して強い自信を持っています。中国では、燃料電池は2位に差をつけ最も人気があり（44%）、前途有望な選択肢となったように見受けられます。また、燃料電池技術は中国の第12期5ヵ年計画の一部に組み込まれており、北京汽車（BAIC）および上海汽車（SAIC）が燃料電池自動車の生産に投資していることについては疑いの余地はありません。上海汽車はさらに、2015年に燃料電池自動車の大量生産まで計画しています[1]。

バッテリー式電気自動車が次のヒット商品になると考えているのは全回答者のうち10人に1人に過ぎず、顧客は自らの手で必死に稼いだお金をそうした自動車には費やしたくないようです。これは自動車メーカーと政府の電気自動車戦略に影響を与えるでしょう。

日本では既にハイブリッドカーに大きく舵を切っています。2012年5月時点で、新車登録の5分の1がハイブリッドカー[2]でした（この数値は軽自動車を除きます）。結果として、日本の自動車業界のエグゼクティブの間では、特に福島の原発事故後の電力供給懸念もあり、バッテリー式自動車の需要が高まるという期待はほとんどありません。

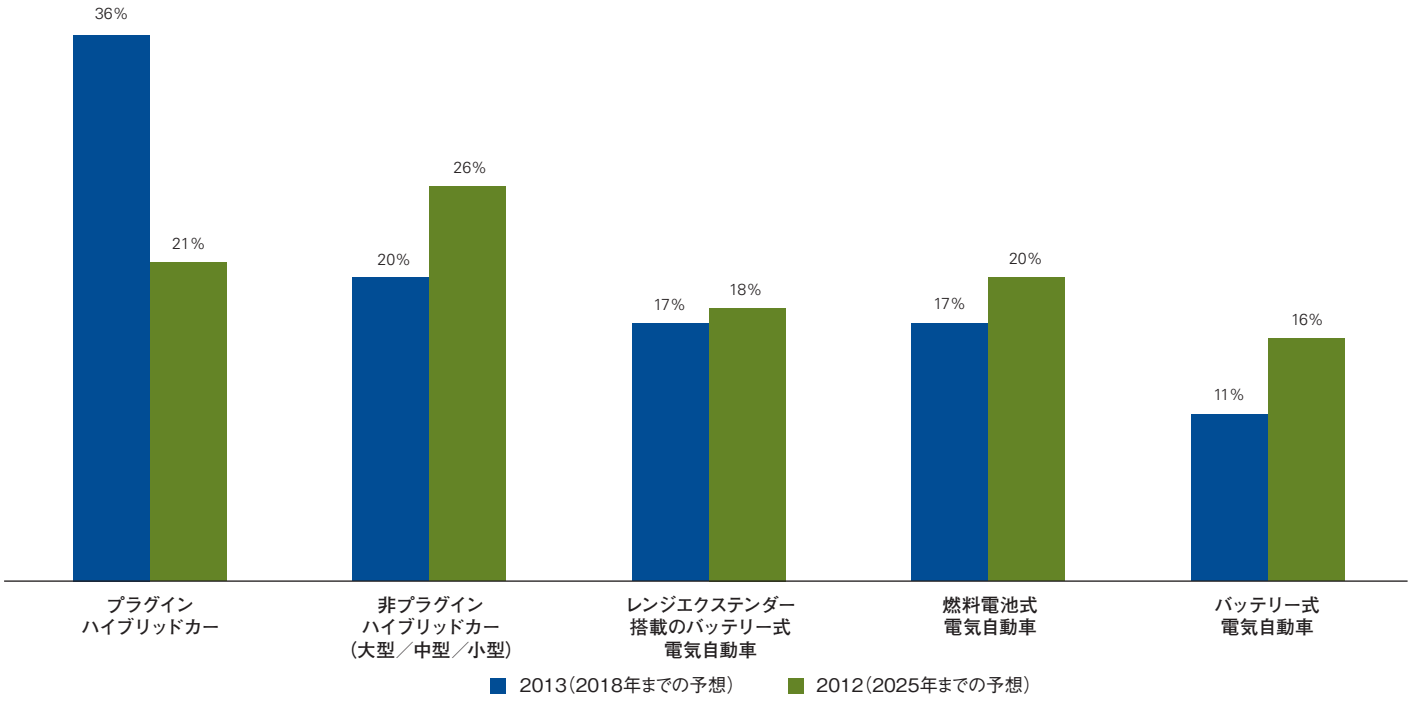
BRICsの中ではロシアが最も楽天的にバッテリー技術を捉えており、同国の豊富な石油資源にも係わらず、回答者の20%はバッテリー式自動車がより多くの消費者を魅了するだろうと予想しています。一方、中国の回答者は、純粋なバッテリー推進技術が第12期5ヵ年計画に強力に指示されていたにも係わらず、当該技術の短期的展望について比較的悲観的です。ただし、中国政府が最近改訂した5ヵ年計画の中ではハイブリッドカーも追加され、バッテリー式自動車に対する強い姿勢を軟化させ、消費者需要とインフラ整備の視点が抜けていたことを認めつつあるようです。インドでは、燃料電池自動車がプラグインハイブリッドカーと並び人気があります。

純粋なバッテリー式電気自動車は次世代を担う推進技術の地位を失いました。2018年までは、消費者需要を最も惹きつけることがない技術と考えられています。

1 SAIC green lights green cars, China Daily, May 2011
2 19.75 of new cars sold in May in Japan were hybrids; Prius and Aqua dominate, Green Car Congress, 9 June 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

2018年までに消費者需要を最も惹きつける電気自動車技術



注記：「消費者需要を最も魅了する」ものとして回答されたトピックの割合
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2013

電気自動車の未来は？

純粋なハイブリッドカー、プラグインハイブリッドカー、燃料電池式、あるいは、バッテリー式自動車に対しての認識が変わりつつあることは、将来どの技術が優勢となるか、まだ不確定であることを表しています。短期的には個人ドライバーが伝統的なハイブリッドカーを好む傾向がある一方、企業ユーザーは充電施設を持つことで、電気自動車が選択肢になり得ます。しかしながら、少なくとも今後10年の間には、バッテリー電源は普及しないと考えられています。

電気自動車のマーケティング戦略も多様化しています。ハイブリッドカーを、追加の動力を持つプレミアムブランドと位置付けるメーカーもあれば、バッテリー式電気自動車が間もなく実用化されることに賭けてハイブリッドカーを完全にスキップするメーカーや、マイクロハイブリッドシステムを使用するメーカーもあります。

電子技術でより快適性を感じるようになるにつれ、顧客の購買行動は変化する傾向があります。現在の電気自動車のコスト高に対する1つのソリューションは、自動車を買い、バッテリーをリースすることです。このビジネスモデルが既に利用可能な例として、ルノー（Renault）Twizy™があります。また、バッテリー電源によるスピードと走行距離の制約を受け入れられる顧客であれば、感性でブランド価値を捉えるのではなく、何らか別の非常に現実的な理由で購買意思決定を行うこともあるでしょう。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

新興中流階層はより大型で快適な自動車を望む

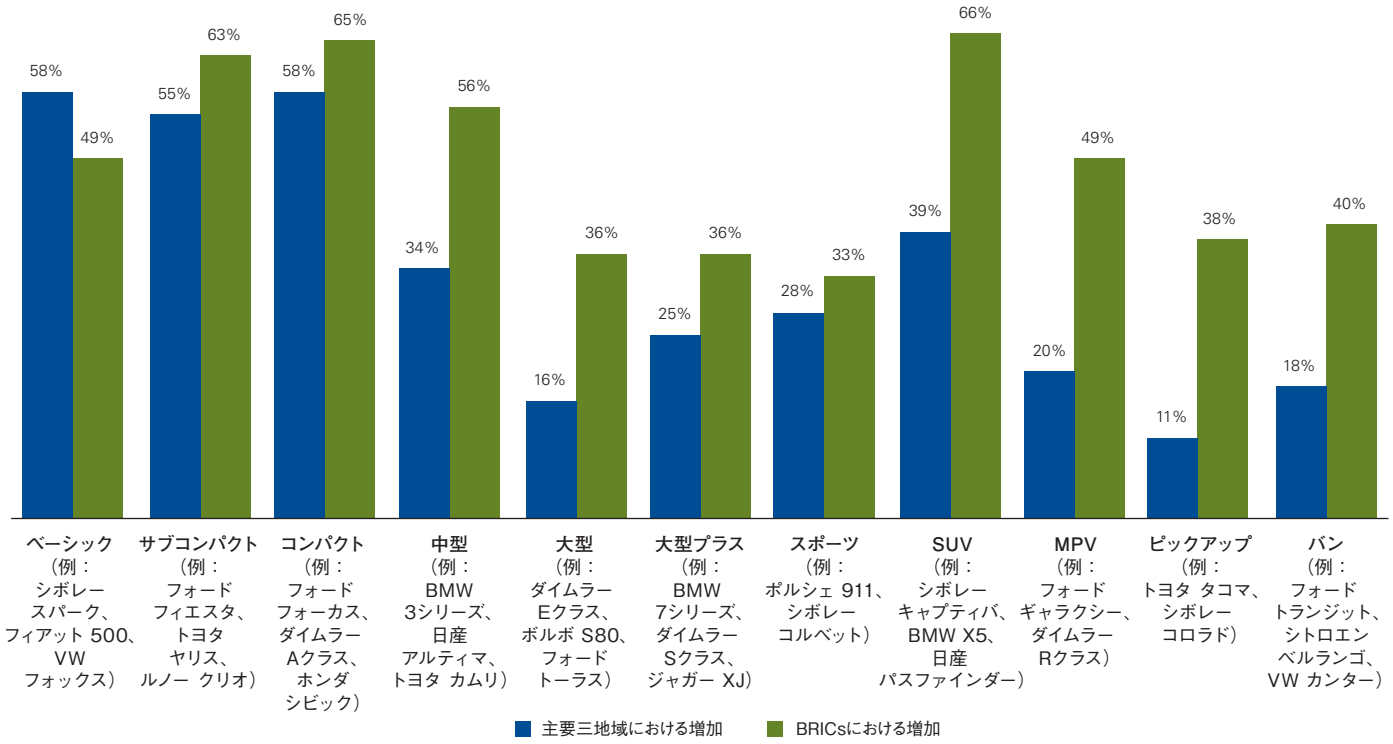
驚くことではありませんが、BRICsの回答者は、米国、欧州、日本、オーストラリアよりも自動車需要の更なる成長に期待しています。しかしながら、環境問題および燃料価格の高騰等の既知の脅威にも係わらず、新興国市場の多くの購入者は依然としてより大型で高所得者層向けのモデル、例えば、SUV、中型、MPV（多目的車）、バン、ピックアップトラックといった車種を望んでいます。特にSUVは最近手に入れた財力を誇示したがっている人々にとっての“必需品”として、多くの購入者たちに熱望されています。

成熟市場は全く逆で、人々はより小型でより燃費の良いエコカーを指向し、コンパクト、ベーシック、サブコンパクトのカテゴリーで最も需要増が期待されます。この動向を示す例として、ダチア（Dacia）は西欧での売上が2012年から2019年の間に14%増加すると予測されています[3]。

当然ながらコスト上の単純な制約から、BRICsの相当割合の消費者が依然としてベーシックカーを購入することになりますが、プレミアムブランドが自分達にも手が届くようになるまで待っているようにも見えます。

成熟市場の人々がダウンサイジングする一方、新興国ではSUVや大型車がブームになっています。

2018年までの自動車需要増予測



注記：マーケットシェアが「現状のまま」「減少する」と予想した回答者の割合は表示されていない
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2013

3 LMC Automotive, Q3 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

中国で開花するSUVへの熱狂

中国の自動車市場でSUVは急速に成長しているセグメントです。2012年は、最初の10ヵ月でのセグメント全体の売上高が前年比5.9%増だったのに対し、SUVは24%以上の劇的な増加を記録しています[4]。

そのためグローバルな自動車メーカーは、この需要増に対応すべく中国での生産能力を増強しようとしています。フィアット（Fiat）の最近の公表によると、ジープ全モデルの中国生産について、広州汽車集団（Guangzhou Automobile Group）と広範に協議しているとのことです。フォード（Ford）もまた、2013年初旬に中国で4つのモデルのSUVの製造を開始し、うち2モデル（EcoSportとKuga）は重慶で製造されます[5]。

この動向を見逃したくない中国のメーカーもSUV戦略を加速しています。第一汽車（FAW）は、第一汽車とトヨタ自動車のジョイントベンチャーで開発したSUVを、2014年の中国市場に高級ブランド紅旗で投入すると認めています。

高級車メーカーもまた、この動きに加わっています。ランボルギーニ（Lamborghini）は2012年の北京モーターショーでウルスSUVを発表し、ポルシェ（Porsche）のカイエンは中国で大成功を収めています。

SUVの成長は、中国の中間所得層の台頭に起因しています。これらの自動車は特に女性に人気です。家族全員を安全かつスタイリッシュに運ぶことができ、通学もスポーツレッスンへ通うことも可能です。最終的には多くの人々は、自己顕示欲を満たす手段としてSUVを選びます。あるオーナーはこうコメントしています。「もしお抱えの運転手を雇う余裕がないのなら、少なくとも他のドライバーを見下すことができるように高いシートの車を運転すれば良い」[6]

4 China's passenger car market picks up, English.news.cn, 8 November 2012
5 Foreign automakers aim for SUV market, Global Times, 28 October 2012
6 China's motor industry; Stepping on the gas, The Economist, 24 April 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

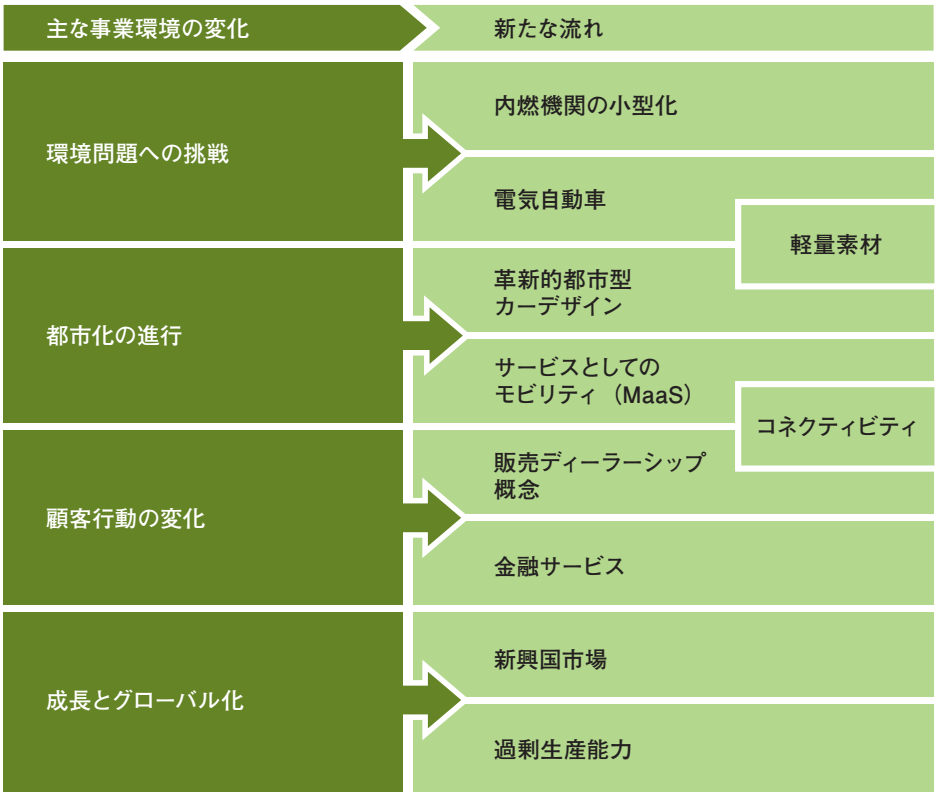
変化をもたらすもの

自動車業界は、数多くの要因の影響を受けて形作られています。例えば環境負荷低減への関心の高まりは、電気自動車という形で、あるいは伝統的な内燃機関の改善によって、より効率的な動力源への移行を促します。また、世界の70億人が人口過密都市に住む割合を増加させつつある中で、新しく、小型で、大都市に適した自動車が必要とされており、カーシェアリングやその他のモビリティコンセプトの人気も高まっています。

消費者は自動車の中に新たな機能、特にインターネットを経由した完全なコネクティビティを求めるようになってきています。また、動力としてバッテリーを使用するタイプの自動車の台頭により、バッテリーリースなどの新しい仕組みが求められています。自動車市場のグローバル化は、BRICsの興隆を含め、あらゆる地域の自動車メーカーが自社の製品をどこで生産しどこで売るかの大きな判断を迫られています。

こうした要因が絡み合い、自動車メーカーのビジネスモデルは非常に複雑になります。自動車メーカーは、長い間内燃機関式の自動車を開発製造することに集中してきました。今や彼らは、数多くの駆動技術やカーシェアリング、コネクティビティ、新素材といった全く新しいコンセプト、さらに、新興国市場における世界的な重要性の高まりに対処しなければなりません。

主な事業環境の変化と新たな流れ



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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

環境問題への挑戦：グリーンドリームの追求

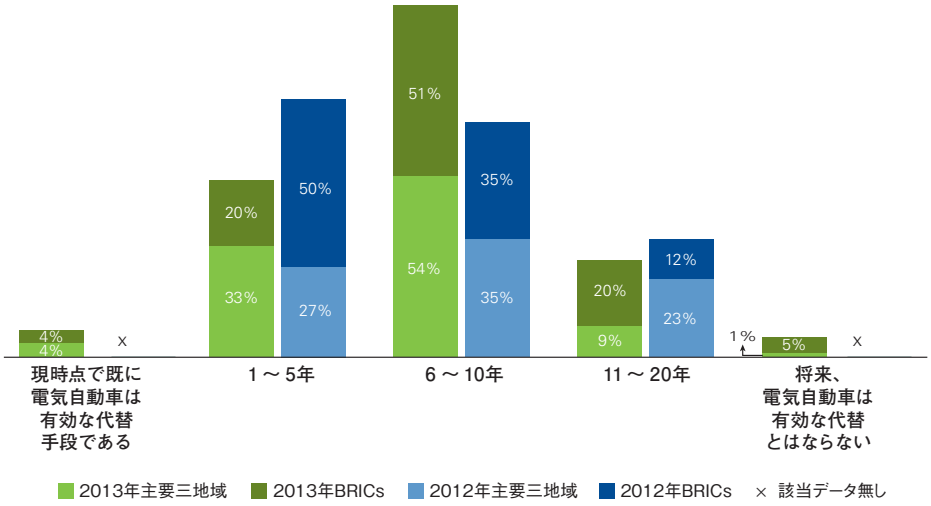
電気自動車の将来性に対する当初の興奮は幾分収まり、回答者の大多数は現在、今後10年の燃費向上にとって、内燃機関の小型化が最も現実的であると信じています。投資戦略はこの考えを反映し、ハイブリッドシステムやバッテリーの代替品よりも、内燃機関とプラグインハイブリッドカーに、かなり多くの研究開発費用が投じられると見込まれます。しかしながら、自動車メーカーもサプライヤーも依然として、様々な利用可能技術の開発を継続することでリスクヘッジしています。

前回のKPMGの調査から12ヵ月の間に、電気自動車に対する楽観的な見方は主要三地域の自動車メーカーの間で大幅に縮小しました。今となってはその大多数が、電気自動車が内燃機関自動車にとって代わり最もクリーンで効率的な技術となるためにはまだ6年以上かかることを認識したからです。この傾向はBRICsの回答者の間でも同様で、前回の調査では内燃機関自動車は5年以内に首位を退くと半数が信じていましたが、今回の調査では、電気自動車がより効率的になり内燃機関を脅かすようになるにはあと6年から10年を要すると考えられています。

これらの結果は、電気自動車が多くの人々が望んでいたような救世主ではないということに徐々に気付きつつあることを表しています。電気技術は依然として重要な検討事項ではあるものの、成熟市場の回答者は、今や内燃機関技術の更なる最適化をより大きく意識するようになりました。BRICsでさえ、内燃機関の小型化は重要な問題となっています。

様々な新技術が開発されていながら、内燃機関の小型化が、当面の主要なソリューションになると期待されています。

内燃機関が、クリーンで効率的なエンジンとして最大の可能性を発揮し続ける期間



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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

環境面での信頼の構築

自動車は長い間地球温暖化の原因として批判されてきましたが、いくつかの驚くべき恩恵がメーカーの回答により明らかになりました。代替となる燃費向上技術への投資によって、自動車大手は、パフォーマンスと認知度の双方の改善につなげることができたのです。

2012年地球グリーン化ベスト50（ブランドコンサルティング会社インターブランド[7]より出版）の中に8社がランクインし、その内4社はトップ10にランクインしました。トヨタ自動車はプリウスやその他モデルへの投資が功を奏して第1位を維持、ホンダが3位、VWが4位、BMWが10位、フォードが15位、メルセデスベンツ（Mercedes-Benz）が16位、現代自動車（Hyundai）が17位、日産自動車が21位といずれも驚くべきランキングを達成しました。

トヨタ自動車は、サステイナブルな車種のラインナップに加え、北米の全製造工場において埋め立て廃棄ゼロをほぼ達成しました。また、LEED認証施設／ディーラーの設置を継続しています。

世界中で巻き起こる内燃機関小型化への投資最大化

今日、自動車業界が直面している最も大きな課題の1つは、どのパワートレイン技術がいつ普及するかということです。内燃機関の小型化やプラグインハイブリッドカーについては、この先5年以上にわたってメーカーやサプライヤーが最大の投資を続けると期待されていますが、多くの会社はリスクヘッジのため幅広い領域に資源を分散投入しています。

自動車メーカーはより多くの経営資源をハイブリッドカー（プラグインハイブリッドカーまたは純粋なハイブリッドカー）に割り当てており、一方でサプライヤーは、バッテリー技術や燃料電池に対して自動車メーカーよりも多くの経営資源を投資をする傾向にあります。

興味深いことに、発展途上国では、内燃機関が今後さらに収益源になるという認識が高まりつつあることです。中国の40%、ブラジルの37%の自動車メーカーやサプライヤーが期待を込め、自分達の資金を注ぎ込んでいるのは、伝統的な内燃機関の改良です。これは完全な方向転換であり、新規性の高い技術のいくつかが、実用化までに想定以上の時間がかかっていることを示しているといえます。成熟した市場の自動車メーカーは過去数十年にわたって内燃機関の設計をしてきており、その蓄積を最大限活用することに熱心なのは当然です。フォードの最近の発表によれば、燃費の良いモンデオ向け新型1リッターエンジンでさえ、改良の余地がまだ十分に残されているとのことです。

主要三地域の市場では内燃機関によるパワートレイン分野のトッププレーヤーが既に確立されており、それ故にそれらメーカーは新領域への拡大を図る一方で、BRICsのメーカーは遅れを取り戻そうとしていると考えられます。その結果として主要三地域は純粋にバッテリーの研究開発に投資する傾向にあります。現状ではリチウムイオン電池がバッテリー技術の主流ですが、我々はリチウム空気電池やリチウム硫黄電池の今後の動向に注目しています。これらは同じ体積にこれまでの5倍から6倍のエネルギーの蓄積が可能です。

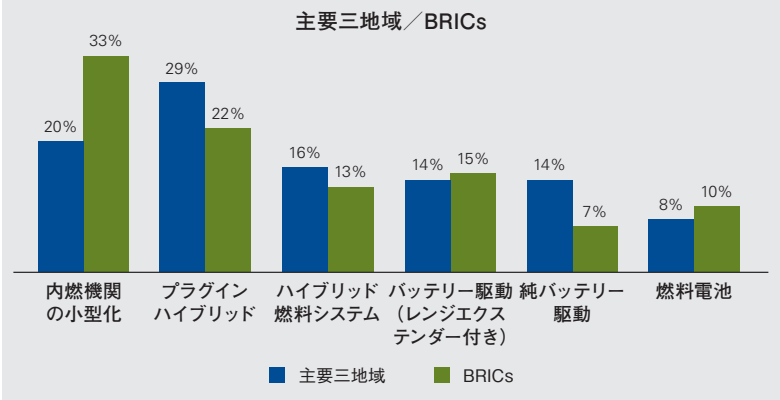
燃料電池技術はさらに高額になりますが、走行距離が長く燃料充填時間が短いことから、高級車に採用される可能性があります。

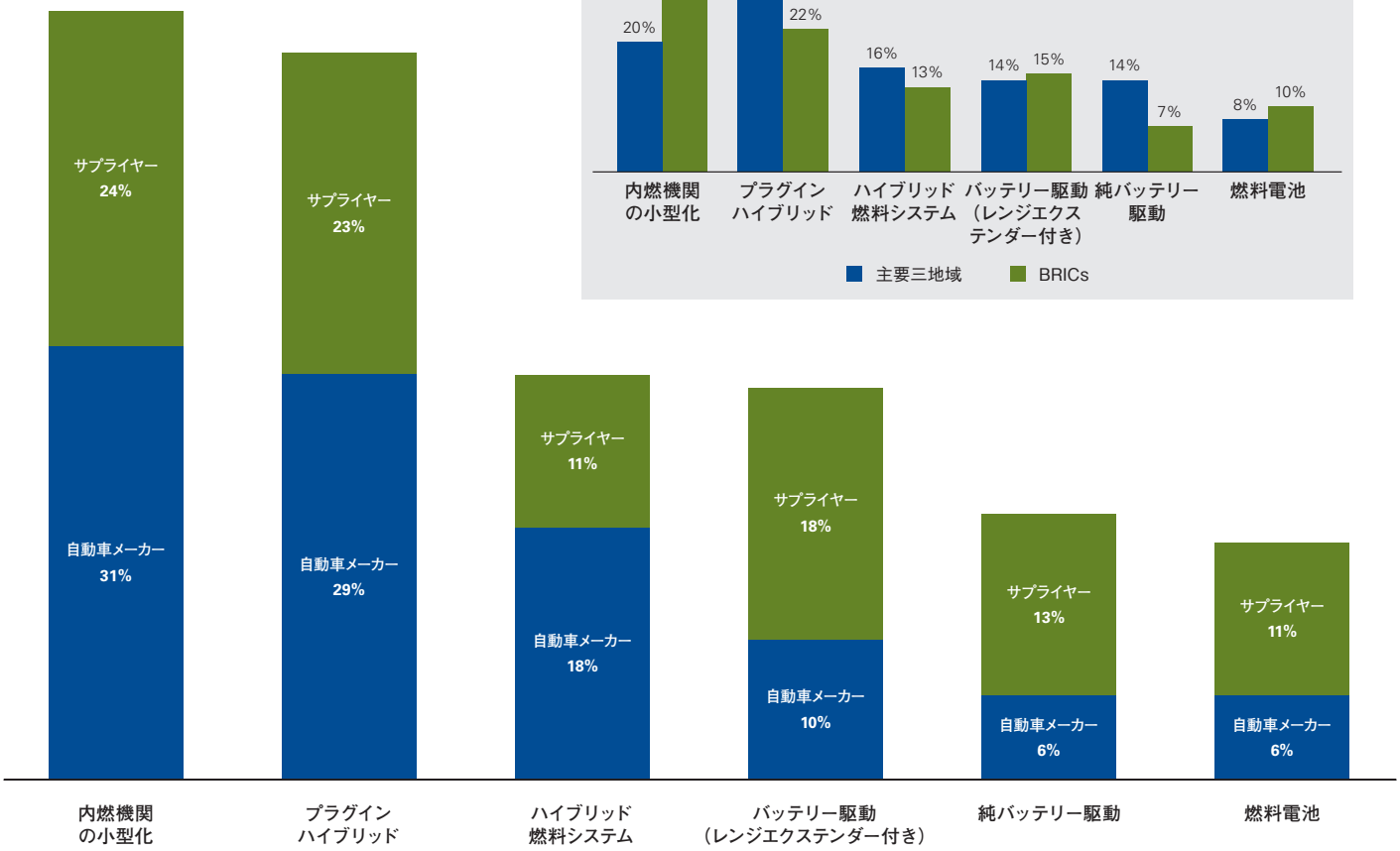
中国およびブラジルのメーカー、サプライヤーの10社中4社は、パワートレインに関するリソースの大部分を内燃機関の最適化に投資している。

7 Interbrand and Best Global Green Brands 2012, 26 June 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

今後5年間におけるパワートレイン技術への投資上位





注記：主要三地域とBRICsの自動車メーカーおよびサプライヤーの評価
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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

中国におけるガソリンエンジンの小型化

現在の状況では電気自動車やハイブリッドカーがマーケットシェアを大きく伸ばすことはしばらくなさそうなため、中国の自動車メーカーの関心は、より効率的な内燃機関の開発へとシフトしています。

小型化された内燃機関は（ハイブリッドカーへの流用も可能）、中国政府による低排出ガス車に関する厳しいノルマをクリアするために重要な役割を果たす可能性があります。中国では、乗用車の市場シェアの40%は1.5リッター以下、15%は1リッター以下のエンジンでなければなりません[8]。これは2020年までに排出ガスを欧州と同じ目標値に削減する[9]ことを後押しする取組みの一環です。

ディーゼルエンジンがこの新たな現実に適合しうるかは不確実です。中国の消費者は、ディーゼルエンジンはあくまでも商業・農業向けと認識しており、乗用車用エンジンとは考えていません。他方で、天然ガスは耳目を集めており、有効な代替手段として、特にタクシーには支持されています。100の都市で、天然ガスで走るバスやタクシーが利用されています。重慶では、タクシーの85%、バスの92%がLNG（液化天然ガス）を使用しています[10]。さらに、新資源のシェールガスが発見されことも、天然ガス自動車の開発を後押ししています。ただし、このシェールガスは抽出が非常に困難であることが分かってきています。

サプライヤーはエンジン小型化のシナリオを想定しており、中国国内に多くのR&Dセンターを設立しました。たとえばコンポーネント部品やスペアパーツのサプライヤーであるフェデラルモーグル（Federal-Mogul）は2010年にアジア太平洋地域の技術センターと本社を上海の浦東地区に構え、内燃機関の燃費改良とCO_2（二酸化炭素）排出削減のための広範囲な技術ソリューションを提供しています。現地拠点を設けたことで中国での需要に対応することができています。

ロシアと米国で上昇する電気自動車の可能性

今後15年の電気自動車のマーケットシェアに関する回答者の予測は保守的で、内燃機関技術がパワートレイン領域でもうしばらく、優位に立ち続けると見ています。

本調査に参加したエグゼクティブの79%は、電気自動車が購入可能となるためには政府の補助が必要になると考えています。そして3分の2は、2025年までの間、電気自動車は新車売上の15%以下に留まると考えています。それにも係わらず、依然としてかなりの大きさの市場を構成しており、潜在的な売上は、中国で570万台、インドで250万台、米国で380万台、西欧で210万台に及びます。

2012年の調査以降、米国とロシアの回答者は、自国の電気自動車の可能性についてより楽観的になる一方で、ブラジルや日本では期待が減少してきています。日本は伝統的に電気自動車のパイオニア的存在と見られてきただけに、これは驚くべきことです。

インフラの欠如、購入価格の高さ、走行距離の制約により、消費者は電気自動車を大々的に受け入れることを思いとどまっています。一方で、メーカーの否定的な観測をよそに、本調査に参加した自動車業界のエグゼクティブの過半数が6年以内にバッテリー式電気自動車の走行距離はガソリン車と同等となるだろうと感じています。

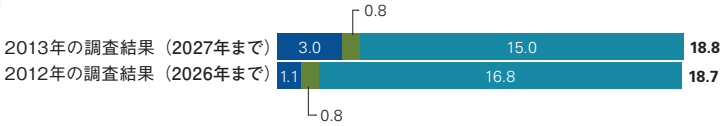
8 A report on downsized gasoline engine's application in China, China Suppliers & Market, Gasgoo.com, 23 February 2011
9 Natural Gas Vehicles in China, Forbes, April 2012
10 Q&A with Federal-Mogul's A-Pac chief, just-auto, 14 October 2010

©2013 KPMG Business Advisory 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.

2027年までの年間に占める新車登録台数電気自動車（小型自動車ベース）シェア（単位：百万台）

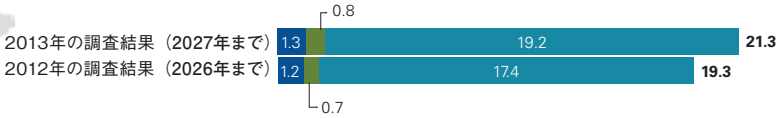
米国

回答者の40%が電気自動車登録台数のシェアは16-20%になると考えています。



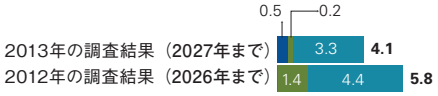
西欧

回答者の33%が電気自動車登録台数のシェアは6-10%になると考えています。



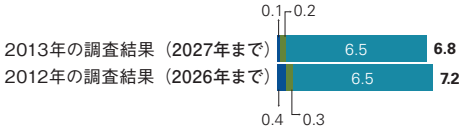
日本

回答者の46%が電気自動車登録台数のシェアは11-15%になると考えています。



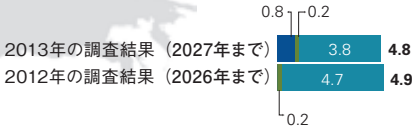
ブラジル

回答者の35%が電気自動車登録台数のシェアは1-5%になると考えています。



ロシア

回答者の33%が電気自動車登録台数のシェアは16-20%になると考えています。



インド

回答者の25%が電気自動車登録台数のシェアは6-10%になると考えています。

中国

回答者の32%が電気自動車登録台数のシェアは11-15%になると考えています。

電気自動車の想定最小登録台数	電気自動車の想定最大登録台数	電気自動車以外の登録台数	xx.x 総新車登録台数

注記：各国の調査回答者のほとんどの期待を反映
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2013（2025年までの期待）およびLMCオートモーティブ（2012年3Q　2027年までの予測）

©2013 KPMG Business Advisory 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.

自動車メーカーは依然として研究開発費の効果的な活用に向け奮闘している

自動車メーカーとサプライヤーにおいてどの分野に研究開発費が最も多く配分されているかと問われれば、旧来からある内燃機関に対して（回答者の42%）であるというのが世界共通の回答です。代替となる駆動技術を挙げたのは13%に過ぎず、依然多くの割合が内燃機関の残存を示唆しています。しかしながら、全体像が完全に明確になっているわけではありません。24%は他の技術にも同等に投資しており、21%は費用の配分先が明確ではありません。これは開発戦略が明確になっていないためと思われます。

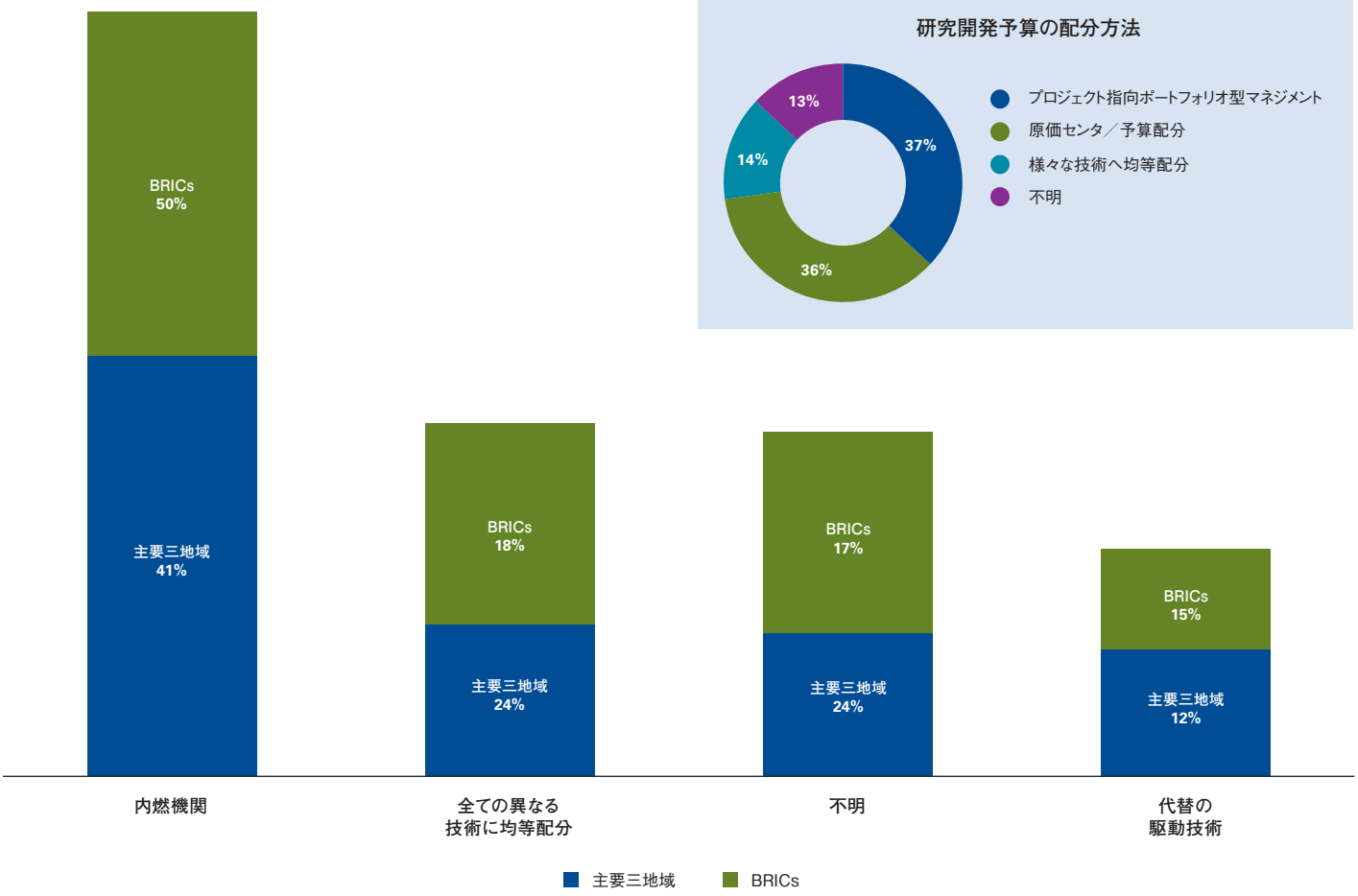
新しい駆動技術を開発するためには、莫大な予算と投資戦略の意思決定に加えて、しかるべきプロジェクトを確実に遂行するための洗練された予算配分およびその管理が求められます。

研究開発費配分の唯一かつ最も一般的な方法は、プロジェクト指向で予算を配分することです。この方法をとると、開発プロジェクトは堅実な選定プロセスを経ることになり、そのプロセスでは実績のあるいくつかの選定基準に合致することが求められます。それによって、プロジェクトが成功する可能性を大きく高めることにつながるのです。

しかしながら、自動車メーカーおよびサプライヤーのうち36%は、依然として伝統的な原価センターによる配分を好んでいます。この方法を継続することには疑問が残ります。というのも、この方法は非効率なプロジェクト運営を誘引し、部署間でのプロジェクト比較を困難にするからです。透明性が欠如すると、プロジェクト選定から合理性が失われます。回答者の13%が研究開発費の配分のための明確な方法論が存在しないと言っており、これら一連の回答から、多くの自動車メーカーとサプライヤーでは依然として研究開発をマネジメントするための効果的な方法を模索していることがうかがえます。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

パワートレイン開発のための研究開発費の配分とマネジメント



注記：主要三地域およびBRICsの自動車メーカーとサプライヤーについて表示
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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

都市化の進行：
大都市の狭い道に立ち向かう

本調査によれば、将来、都市生活者はますます自動車を所有しなくなり、“サービスとしてのモビリティ”（Mobility-as-a-Service、MaaS）を介して自動車やその他の交通手段を利用することを好むようになります。自動車メーカーはこれらの行動の変化にさらされ、MaaSを将来の新たな収益源として重要だとみなしています。

回答者は、道路混雑、走行規制、道路通行料や駐車場代、そしてCO_2排出の厳しい規制など、都市には変化している一面があることを認識しています。回答者の過半数が、自動車は広義のモビリティコンセプトの一部であるとみなしており、3分の2超が、自動車を所有する代わりにカーシェアリングやペイパーユース（利用に応じた従量課金方式）に移行すると予想しています。インド、ブラジル、そして米国の自動車業界のエグゼクティブでさえ、多くの人がこれらの新しい発展を予測しています。一方で、中国とロシアのエグゼクティブはもう少し保守的です。

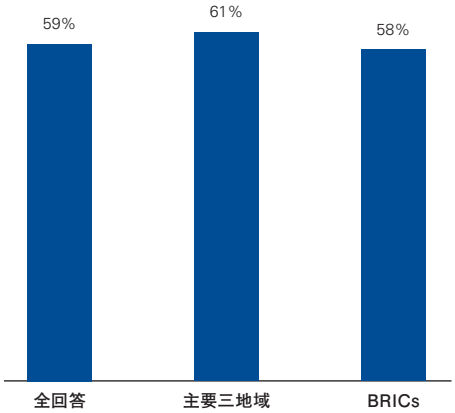
回答者の大多数は、都市生活者の6%から15%が今後15年以内にMaaSを利用すると考えています。この傾向は、中国・インドといったとりわけ巨大な都市人口を持つ国において確実とみられます。MaaS市場は、中国では1億500万人、インドでは5,400万人、米国で3,200万人、ブラジルで2,000万人、西欧で1,800万人規模になり得ます。昨年の調査と比較して、これらの数字は増加しています。中国ではMaaSの潜在的利用者割合は変わりませんが、都市人口そのものの予測が増加しています。

伝統的に自動車熱の高い米国でさえも、MaaSの可能性に期待しています。昨年調査に比べて、これらの新しいコンセプトはますます一般的になると考える米国の回答者の割合が増えています。

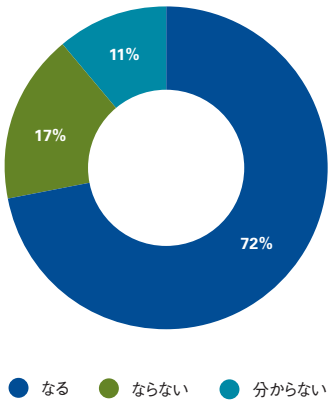
回答者は、自動車が広義のモビリティソリューションの一部となるとみており、72%はMaaSが自動車所有に真にとってかわるものになるとみています。

新しい都市型モビリティコンセプトの指向

自動車がモビリティコンセプトの重要な一部となる可能性



MaaSが都市圏において自動車所有の代替手段となるか



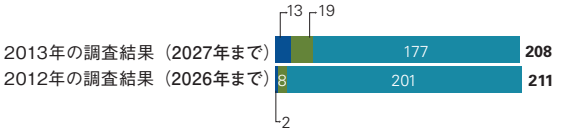
注記：「極めて確実」「非常に確実」と回答した割合
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

2027年までの都市生活者によるモビリティサービスの利用（単位：百万人）

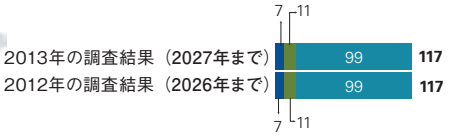
米国

60%の回答者は、6-15%の都市生活者がモビリティサービスを2027年までに利用すると考えています。



西欧

65%の回答者は、6-15%の都市生活者がモビリティサービスを2027年までに利用すると考えています。

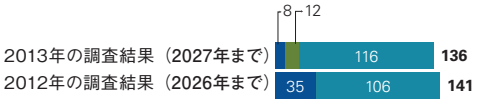


日本

62%の回答者は、6-15%の都市生活者がモビリティサービスを2027年までに利用すると考えています。

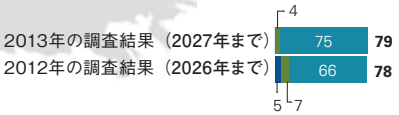
ブラジル

60%の回答者は、6-15%の都市生活者がモビリティサービスを2027年までに利用すると考えています。



ロシア

53%の回答者は、5%未満の都市生活者がモビリティサービスを2027年までに利用すると考えています。



インド

45%の回答者は、6-15%の都市生活者がモビリティサービスを2027年までに利用すると考えています。

中国

40%の回答者は、6-15%の都市生活者がモビリティサービスを2027年までに利用すると考えています。

モビリティサービスを利用すると思われる最小人数 | モビリティサービスを利用すると思われる最大人数 | モビリティサービスを利用しないと思われる人数

xxx 都市人口合計

注記：各国の調査回答者の大多数の予想
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2013および国連世界都市化予想

©2013 KPMG Business Advisory 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.

巨大都市におけるモビリティ

2008年に初めて、世界銀行予測で都市部に居住する世界人口が50％を超えました[11]。調査会社フロスト＆サリバン（Frost&Sullivan）によれば、今後さらに都市化が進行し、2025年までに30の「巨大都市」（人口1,000万人超の都市）が生まれると見られています[12]。

欧州単独では、旅客輸送の需要は2000年から2020年の間に35％増加する見込みです。消費者は、移動手段を共有するという考え方ををますます受け入れるようになっています。カーシェアリングは2010年から2016年の間に10倍に成長するとフロスト＆サリバンは予測しています。最終的には、スマートな交通の実現と環境への配慮を両立した「スマートシティ」につながるネットワーク接続と支払いサービスの進化により、技術の進化がその推進力として重要度を増すでしょう[13]。

一貫したサービスを提供するモビリティインテグレーターには様々な業種、例えば運送業者や電気通信オペレーター、オンライン予約代理店、ITソリューションプロバイダー、決済サービスなどのノウハウを集約することになります。

11 State of World Population 2007, Unleashing the Potential of Human Growth, UNFPA, 2007
12 Impact of Urbanization and Development of Megacities on Personal Mobility and Vehicle Technology Planning, Frost & Sullivan, 16 November 2010
13 ANALYSIS:Mega-cities and the future opportunities for 'mobility integrators', just-auto, 1 June 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

モビリティソリューションで収益性を確保するには

自動車の販売とリースに慣れた自動車メーカーにとって、MaaSは未知の分野への飛躍です。モバイル決済や位置情報サービスアプリのような付加価値サービスの提供に楽観的な回答者によれば、こうした新しいビジネスモデルから利益を得る方法はいくつもあります。

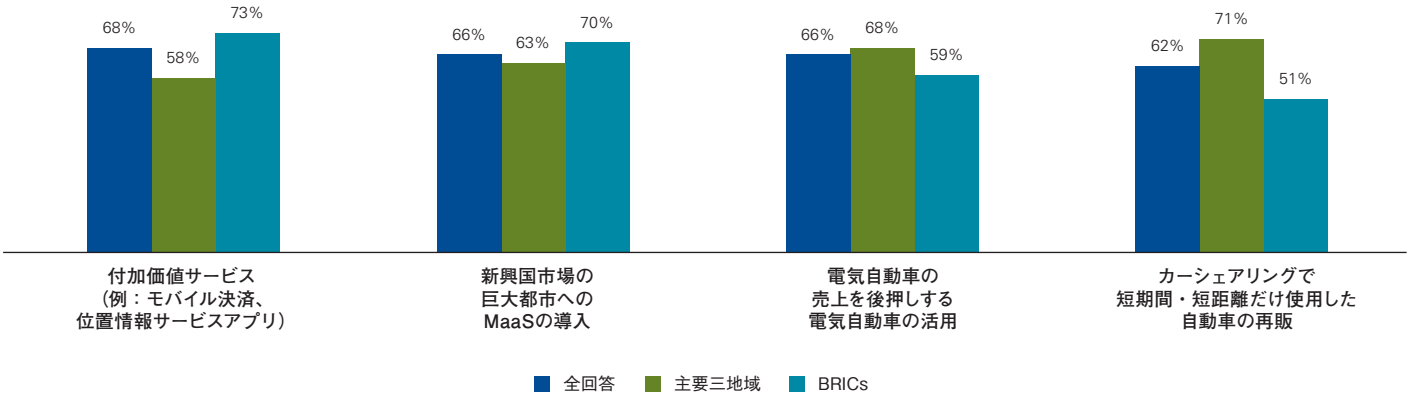
回答者の3分の2が、新興国市場の過密巨大都市においてMaaSは収益性のあるものになり得ると考えています。特に主要三地域において、MaaSで使用した自動車の再販がとりわけ魅力のある事業と見なされており、これは中古車需要の急増が見込まれる中国でも広まるでしょう。

成熟市場の回答者の多くは、モビリティサービスは電気自動車を売り込む機会になると考えています。

自動車業界のエグゼクティブは、MaaSの最も重要な価値は、機能性と利便性、次いで車両配送・引き取りサービスにあると言っています。使いやすさが生命線である一方で、今回の調査に参加したエグゼクティブは、モビリティサービスがこれまでと同様にブランドの戦いであると認識しています。77%が、ブランド評価がモビリティサービスの成否にかかわっていると考えています。

モビリティサービスにおいて、自動車メーカーのブランド力が有利に働くと77%が考えています。

MaaSの利益の源泉（自動車メーカーにとって）



注記：「極めて重要」「とても重要」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2013

moovel：ダイムラーの新しい方向性

この新しいモビリティプラットフォームは、利用者に、出発地から目的地までの最適な交通手段／ルートを提示します。アプリやモバイルサイトを介し、民間や公共の利用可能な交通手段を幅広く考慮して、移動のための最適な選択肢を提供します。

2012年に、ダイムラーがシュトゥットガルトにおいて試験的に開始したmoovelは、鉄道、タクシー、バスの時間や料金を表示します。別の移動者とのライドシェア（自動車の相乗り）情報も含まれますし、将来はcar2goというダイムラーのカーシェアリングサービスへのアクセスも計画されています。moovelは、公共交通機関と地方自治体から、プラットフォーム開発に関与する多くのパートナーを集めることに成功しました。異なる移動手段を連携させることで既存の交通手段を効率的に活用することができるため、エリート都市住民の心に訴えかけるはずです[14]。

14 moovel offers integrated mobility for one and all, Daimler.com, 11 July 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

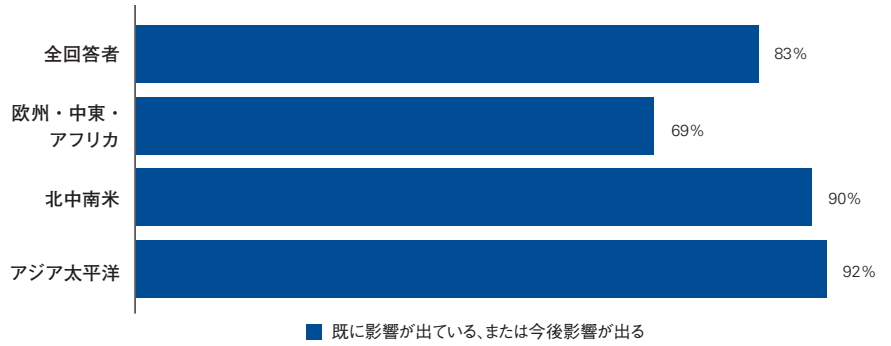
進化が続く都市の自動車

交通渋滞の改善や汚染の低減、歩行者や自転車にやさしい道路づくりのため、世界中の都市で自動車の制限が増加しています。中国では現在、北京、上海、貴陽、広州の4都市でナンバープレート交付が抽選で行われており、温州と南京でも間もなくそうなります[15]。さらに他の5都市も後に続く予定です。ロンドンでは、高額の渋滞税が課されているにも係わらず、依然としてベルリンやワルシャワより自動車の平均速度が遅くなっています[16]。

今回の調査の大多数の回答者（85%）が、こうした制限が既に課されている、あるいは計画があると答えています。前述のモビリティソリューションに加え、この環境変化は自動車のデザインに確実に影響しており、自動車が多くの都市生活に不可欠な役割を担っている米国を含め、本調査参加者のうち83%がこれに同意しています。

ブラジル自動車業界のエグゼクティブの圧倒的多数（95%）は、リオやサンパウロといった成長を続ける巨大都市の過密状態への懸念を反映して、自動車デザインと利用方法が変化していくだろうと感じています。これは中国やインドの回答者でも同様です。西欧だけは若干少なくなっていますが、恐らく、大都市で既に自動車が制限されている国が多いからだと考えられます。

都市計画の施策と政府干渉がもたらす自動車デザインと利用方法への影響



注記：各地域で「想定される」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2013

15 Guangzhou car restrictions spark debate, English.news.cn, August 2012
16 Wie Metropolen dem Verkehrsinfarkt entkommen, manager-magazin online, 27 August 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

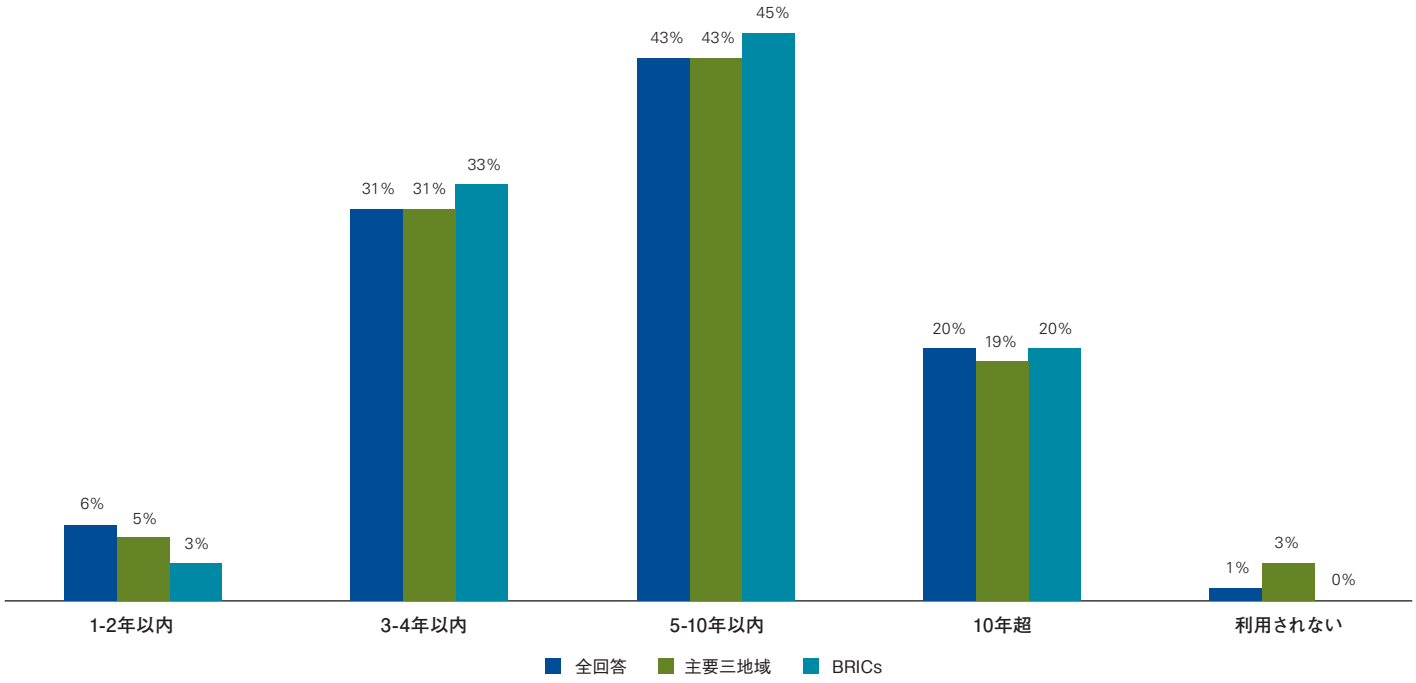
都市の自動車は小型化し、カーボンファイバー、鉄、アルミニウム、チタン、マグネシウム、プラスティックといった新素材のおかげで軽量化も進み、燃費が向上しています。こうしたハイテク素材は高価で、今のところ利用は限定的ですが、回答者の大多数は5年ないし10年以内に大量生産されるようになると予想しています。37%は、もう少し早く2016年までにはそれが実現すると考えています。

日本の回答者はとりわけこれらの新技術に対して楽観的で、92%という圧倒的多数が、今後3年から4年で大量利用されるだろうと考えています。

新素材の将来性はとても広く、一般的自動車の重量の40%を占めるメインボディや、車輪への活用も考えられます。こうした進化は、自動車全体の素材構成を変えるだけでなく、新しいタイプのデザインをも可能にし、自動車の燃費と美観の双方を高めることができます。

80%の回答者は軽量素材が10年以内に大量生産されるようになると予想しています。

カーボンファイバー等軽量素材の大量市場における利用に対する期待



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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

私のものはあなたのもの

ブラジル初のカーシェアリング運営会社ザズカー（Zazcar）のManaging Director、Felipe Barroso氏は、モビリティの未来は所有することではなく、アクセスすることが全てだと述べています。

多くのブラジルの都市同様、サンパウロの渋滞はひどく、悪化が止まりません。2009年にザズカーを立ち上げた時、カーシェアリングは興味深いソリューションではありましたが、このコンセプトがこれほど早く受け入れられるとは思っていませんでした。

スタートは地味でしたが、既に10台から60台へと500%増となり、将来的にさらに早いスピードでの成長を見込んでいます。約2,000万人の人口のサンパウロにおいて、カーシェアリングには大きな将来性があります。現在の予想浸透率は1%と2%の間ですが、これからの10年で5%ないし6%まで上昇するチャンスが十分にあります。我々は、ラテンアメリカの他地域に加え、ブラジル国内のさらに10都市においてザズカー運営を拡大することを計画しており、約3,000台の自動車を集め、会員数は18万人から20万人に達すると見込んでいます。

これらの目標達成には、ザズカー自身が他の交通手段と連携するためにもっと協調的かつ革新的である必要があると感じています。例えば、ザズカーのザズカード（Zazcards）と公共交通ネットワークで利用されるRFIDカードを統合したり、自動車メーカーと連携しなければなりません。他にも、タクシーやバイクシェアリング、交通情報といった、カーシェアリングを補完するいくつものサービスを調査しています。これらのサービスは全て、会員の交通ネットワークへのアクセスを拡大するものです。

カーシェアリングの顧客はこのサービスに熱狂的で、我々の調査では会員のほぼ4分の1がザズカーの会員になってから自分の自動車を手放しました。我々の会員プロファイルは北米のカーシェアリング市場と似ており、約70%が職を持つ男性で、30代半ば、高学歴（80%超が大学卒）、独身あるいは最近結婚をした人で構成されています。我々の目的は、自動車を所有し続けたい人を批判しないで、カーシェアリングが'かっこいい'ことだと見せることにあります。我々は、エコロジー志向を強調するのではなく、カーシェアリングをより安くより便利な選択肢として広めたいと思っています。さもなければ我々はニッチすぎる存在となってしまいます。

ブラジルでの成長を阻む大きな障害の1つは地方・中央政府の無理解です。他の地域では広く認められているのですが、ブラジルでは、カーシェアリング用自動車の路上保管が認められていません。このような規制のため自動車を便利な場所に置いておくことが難しく、アクセスのしやすさとブランド認知度向上の障害となっています。

ブラジルのカーシェアリング市場の成熟に合わせて、我々は片道利用（自動車を最寄りの便利な場所で乗り捨てる）や、自動車所有者が他のユーザーに自動車を提供する替わりに料金を得るピアツーピアのカーシェアリングを含め、サービス提供を拡大させたいと思っています。もうひとつの未開拓市場は、ビジネス利用をターゲットにした法人向けサービスです。また、居住者が敷地内で自動車へのアクセスを共有するような高層マンション街は更なる新規ユーザーの開拓先となります。ザズカーの成長は好循環を生み出し、都市で利用可能な我々の自動車が増えていくことで潜在顧客を惹きつけるはずです。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

顧客行動の変化：販売ディーラーはどう対応するか

未来の販売ディーラーは、ネット上のプレゼンスの強化や、複数ブランドの取扱い拡大により、大きく変化することが予想されます。販売ディーラーはまた、モビリティサービス、金融サービス、自動車修理・メンテナンス等サービスといった広範なサービスの窓口になるでしょう。とりわけ新興国市場では、キャプティブ系金融サービスが自動車メーカーにとっての有望サービスとして魅力を増しています。

自動車の購入方法は変化しており、販売ディーラーはいくつかのやり方で新しいニーズに対応しています。ネット上での存在感がビジネス上の生命線です。より多くの消費者がインターネットを使って自動車を選ぶようになっており、その傾向は北中南米で特に顕著です。それら地域の83%の自動車業界のエグゼクティブは、販売ディーラーと仲介業者の双方でネット活用が増えると予想しています。自動車メーカーは、ブランド保持者としての地位を維持するためにネット販売をコントロールしたいと考え、この戦略を支援するために主要都市の旗艦店を活用するでしょう。これは、ナイキやアップルといった消費者向けブランドの巨人たちが通ってきたやり方と同じです。

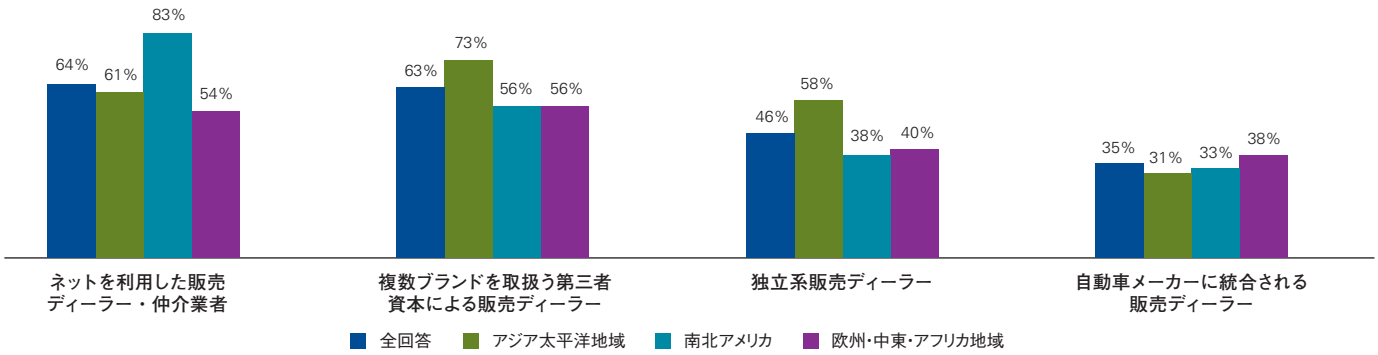
アジア太平洋地域の回答者は、伝統的な販売ディーラーモデルは、独立系販売店、もしくは複数ブランド取扱販売店として今後も重要であり続けると強く感じています。しかし、中国の小売業環境については、多くの課題に直面しているため大きな変化を遂げようとしています。

中国では、西部地区が急速に発展し、これら地域の3次、4次、5次の都市からの次の成長の波が巻き起こりつつあります。修理・メンテナンス等のサービスは顧客期待の高まりとともにより重要性を増し、それとともに、小売モデルと付随する店舗環境は、変わりゆく消費者の嗜好と行動に適応してきています。この変化は、インターネットの成長に大きな影響を受けています。販売ディーラーは、更なる競争や急成長する中古自動車市場にもまた対応していかなければなりません。

自動車メーカーは、こうしたプレッシャーや市場機会に革新的な方法で対応しています。BMWは、慣れ親しんだ販売ディーラーの4S類型を補完する5つ目の類型として"持続可能性（sustainability）"を加え、5Sコンセプトを活用し始めました。ネットの消費者

83%の北中南米の自動車業界のエグゼクティブは、販売ディーラーと仲介業者の双方において、ネットの活用が増えるだろうと予想しています。

重要性を増している販売ディーラーモデルはどれですか？



注記：「現状維持」「減少する」の回答は非表示
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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

は今や、インターネットを閲覧し、タオバオ（淘宝網、Taobao）のショッピングサイトで吉利汽車（Geely）の「パンダ」を購入することが可能です[17]。

また、フォルクスワーゲンは積極的拡大を続けており、2015年までに中国の販売ディーラー数を現在の2倍にする計画であるとともに、DasWelt Autoの中古自動車のビジネスモデルを2014年までに導入する予定です。

欧州では歴史的に独立系販売ディーラーが強く、自動車メーカーが販売ディーラーを所有する傾向はそれほどありません。

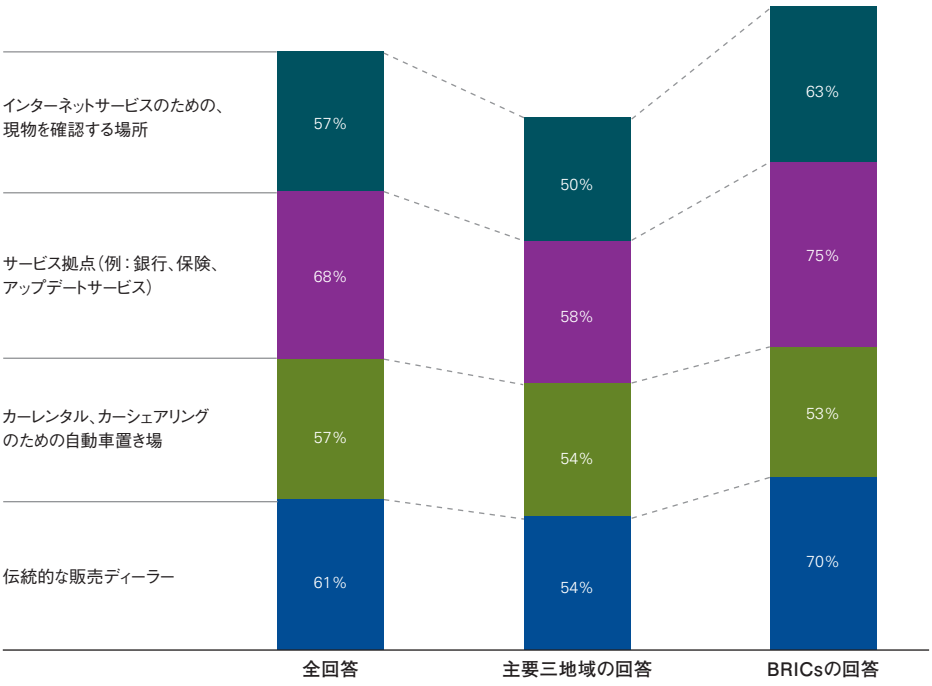
多くの回答者は、販売ディーラーは将来成功するためにサービス内容やサービス構成を進化させなければいけないと考えています。販売ディーラーが比較的新しく、サービス拠点があまり普及していないBRICsでは特に、付加的サービスは極めて重要な試みとして評価されています。これらの市場の自動車業界のエグゼクティブのうち4分の3は、そうしたサービス開発に非常に大きな潜在性があると考えています。メンテナンスや修理は過去の販売ディーラーにとって、優れた高マージンのビジネスでしたが、電気自動車や信頼性の改善によりこの収益源は減少していくことになるでしょう。

より成熟した市場では、伝統的販売ディーラーモデルが減少傾向にあることは広く認知されています。既存の販売ディーラーモデルが将来の成功に不可欠であると考えている主要三地域の回答者は、わずか54%でした。繰り返しになりますが、比較的発展途上にあるBRICsの販売ディーラー市場は、当該地域で包括的な販売ディーラーネットワークが整備されていないため、伝統的アプローチが依然として極めて有効であるように思われます。

本調査ではまた、販売ディーラーが（カーシェアリングやレンタルを介した）モビリティサービスやネットでの購入といった新しいコンセプトを受け入れ始めていることが分かりました。消費者は自分のノートPCやiPad™を使って取引を始め、実際の拠点で新車・中古車を受領したり、サービスの為に自動車を渡すことにより取引を完結させることができます。

主要三地域では、既存の販売ディーラーモデルが将来の成功に不可欠であると考えている回答者は54%に過ぎません。

将来の成功にとって重要と考えられている販売ディーラーのコンセプトは？



注記：「極めて重要」「とても重要」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2013

17 Geely to start selling Panda online! Great Idea?! This is what it looks like, chinacartimes.com, April 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

夢の自動車を想像する

メルセデスベンツのHead of Global Sales Development、Roman Fischer氏によれば、技術の進展や消費者の期待の変化が伝統的な販売ディーラーモデルに影響を与えています。

自動車購入は、感情と理性のせめぎ合いのもとで意思決定しなければならない、誰にとっても最大の買い物のひとつです。ブランドへの嗜好は依然として強いものの、インターネットに精通した今日の消費者は、自動車のあらゆる面について多くの情報を得ており、さらにソーシャルメディアでの相談など、ネット上で頻繁に広範囲にわたるリサーチを行っています。それにも係わらずほとんどの消費者は、自動車を見たり感じたりするために、あるいはネット上での多額の取引を警戒して、依然として販売ディーラーに足を運んでいます。

自動車の仕様があまりにも多岐にわたるため、販売ディーラーが消費者に対してすべてのモデルを紹介することは不可能です。不動産価格上昇が著しく、適当な不動産の利用が制限される都市中心部では、特に困難です。私たちはこれを障害と見なすより、最新技術を活用した新しい販売ディーラーのモデルを試す格好の機会と捉えています。

最近、メルセデスベンツは、消費者がバーチャルリアリティを活用して自分の夢の自動車をイメージできる「ビジョナリー」店舗をミラノにオープンしました。見込み客は、iPadやLCDの大スクリーンでカラー、タイヤホイール、シート素材や情報機器オプションを含む幅広いオプションを選び、独自のパーソナライズされた自動車をつくることができます。私たちは、2020年までには、さらにこの様な販売ディーラーを増やし、実際に展示する自動車の数は減らそうと考えています。

私たちはまた、顧客とメルセデスベンツブランドの関係をさらに深める革新的な方法を模索しています。例えば東京で、Mercedes-Benz Connection™と呼ばれるコンセプト店舗を立ち上げました。そこでは同じ考えを持つ個人同士をつなぎ、製品やロイヤルティプログラムから受ける便益について語り合うことができます。その店舗ではメルセデスの販売員らがその場で質問に回答し、顧客は最新モデルを試運転することができます。

ただし、今までと変わらないことが1つだけあります。それは、顧客と販売ディーラーとの間の個人的な関係が重要であるということです。販売ディーラーがニーズや個人の嗜好を予測するために個人データを活用し、技術を賢く活用することによって、買い手と売り手がお互いにさらに緊密になれるでしょう。販売ディーラーが自動車やその所有者について知れば知るほど、各個人に合わせたカスターマーサービスの水準をより高め、長期的信頼関係を築くことができるでしょう。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

販売ディーラーの収益性維持

「ロケーション、ロケーション、ロケーション」。店舗立地は依然、成熟市場における販売ディーラーにとって、特に収益性に最も大きな影響を及ぼす要因のようです。しかし、オンライン上の活動が普及するにつれ、これは変化しそうです。

他方、新興国では、回答者は、効果的な販売を行うべく従業員を動機付けるための組織構造や報酬制度に重きを置いています。

インターネットの普及により、消費者は、より早く簡単に複数の販売ディーラーの価格やサービスを比較できるようになりましたが、一方で、85%の回答者は、ブランドがいまだに購入者の行動に大きな影響を与えていると考えています。また、少なくとも先進国において、ほとんどの販売ディーラーは大手自動車メーカーの金融サービス事業により守られているため、資金調達や資本構成についてあまり心配していません。

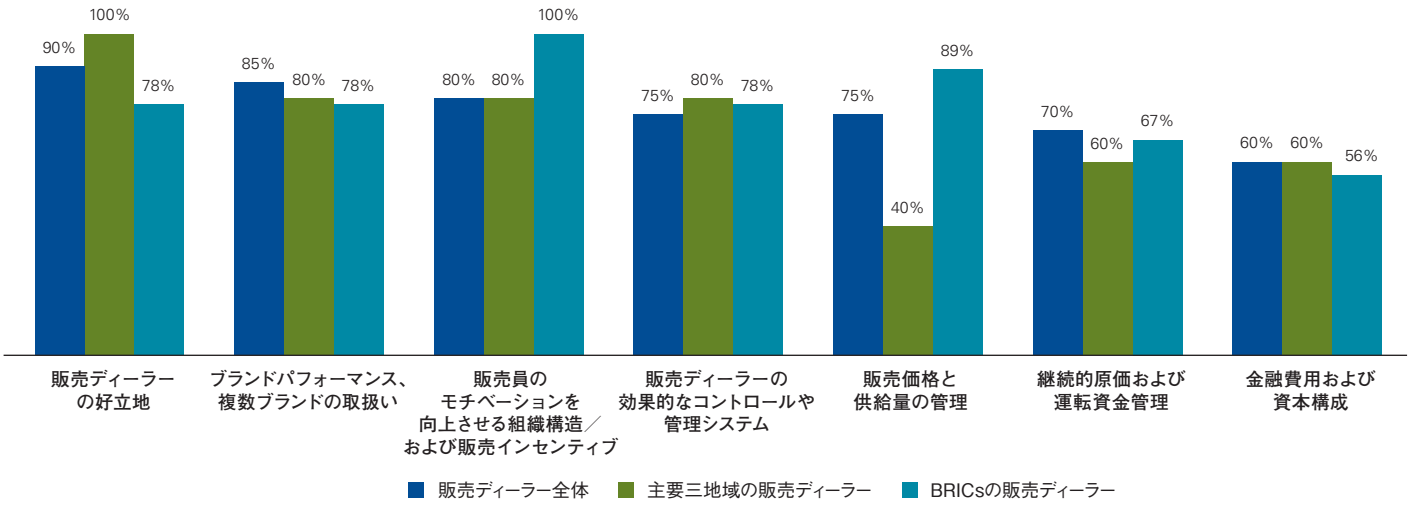
販売ディーラーについて最も意見が分かれたのは、販売価格と供給量の管理です。この問題は、BRICs各国では最優先事項ですが、西欧および北米では、優先度がかなり低くなっています。地域により、顧客が自動車を購入する方法が異なります。米国では、ショールームに足を運び、多くの選択肢の中からその場で選びますが、ドイツでは購入者は事前に希望の車を注文し、納車を待ちます。

このような差は、サプライチェーン全体に影響を及ぼしています。米国では、これまで工場における大量生産とショールームでの積極的な販売に頼り、受注生産はわずかで、自動車メーカーと販売ディーラーとの協力関係もあまりありませんでした。

一方、日本では販売台数の60%が顧客の注文に応じたもので[18]、在庫水準の削減を促しています。具体的には、米国の在庫回転日数が66日であるのに対し、日本の販売ディーラーでは21日となっています[19]。経済状態が不安定な時代には、受注生産は自動車メーカーおよび販売ディーラー双方のコスト削減を可能にします。

BRICs市場の回答者は、インセンティブ（および販売価格と供給量の管理）は採算を左右する主要因であると考えています。一方、主要三地域では店舗立地こそ重要です。

販売ディーラーの収益性に最も影響及ぼす要因は？



注記：「極めて重要」および「とても重要」と回答した販売ディーラーの回答者の割合
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2013

18 Build to Order: The Road to the 5-day Car, Ch.2, M. Holweg, 2008, ISBN: 978-1-84800-224-1
19 Building cars to customer order - what does it mean for inbound logistics operation, J. Miemczyk, M. Holweg, Journal of Business Logistics, 2004, Vol. 25, ISS 2, p. 171.

©2013 KPMG Business Advisory 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.

KPMGのコメント

再び好調の兆しを見せるブラジルの自動車販売

2013年はブラジルの自動車産業にとって大躍進の年になりそうです。2002年以降、初めて販売数が減少し不調だった2012年が終わり、2013年は成長率が4.5%と見込まれています。この好調は、政策減税とともに、自動車購入者への自動車ローンを容易にする政策によるものです。また、2014年に予定されているワールドカップ開催に備えた建設作業や、農作物生産量の増加見込みによって、トラック販売が当初予想よりも増加することにも下支えされています。

2013年の国内生産台数は351万台に上ると予測されていますが、輸出台数はピークだった2005年の90万台の半分にも満たない41.5万台にとどまりそうです。これは、アルゼンチンのような主要市場における価格競争力のなさと関税障壁によるものです。また、計画上の生産量増加は概ね高成長市場の動きに沿ったものとなっているものの、自動車産業は生産能力の過剰という潜在的な不安にも直面しています。

Charles Krieck
Partner
KPMG in Brazil

©2013 KPMG Business Advisory 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.

顧客は魅力的な金融サービスを求めているが、電気自動車用電子部品向けについては、いまだ関心が高まっていない

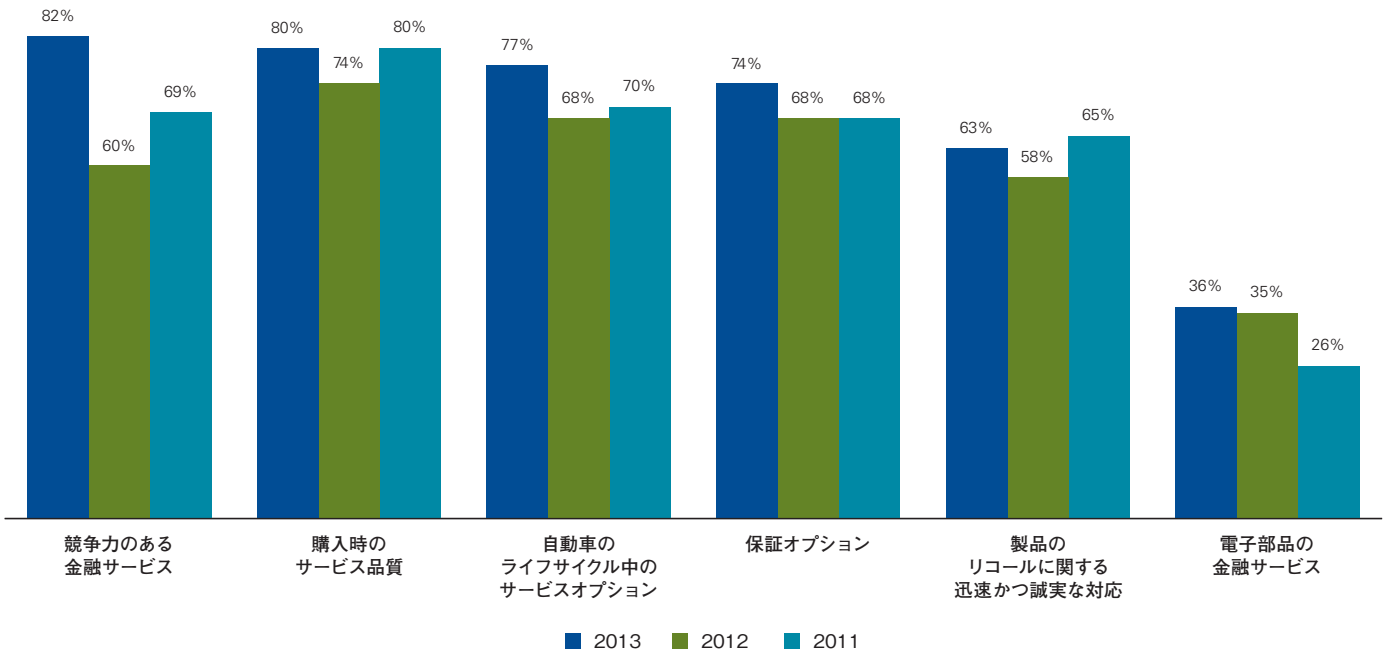
現在も世界の多くの地域で不況が続く中で、魅力的な金融サービスが、新車や中古車の購入資金集めに奔走する顧客にとって最も高い要望へと急上昇しました。回答者の82%が、金融が最も重要な付加サービスであり、2012年の調査時の60%から大きく増えています。

興味深いことに、先進地域に比べ新興国市場の購入者は、サービス品質をより重視しているようです。BRICsの回答者のうち90%は、サービス品質は購入を決断する際に大きな影響力を持つと述べています。これは、新たに成長しつつある中間所得層がより洗練されてきていることを示しています。

電子部品の金融サービスに対する関心は依然として低いものの、それにも係わらず、電気自動車がこれから大衆市場に浸透して行く中で、重要性が着実に増しています。ルノーTwizy™とSmart Fortwo Electric Drive™は、所有者に車両購入とバッテリーリースを促す仕組みであり、この分野の売上を促進させる方向性であるともいえます。

BRICsの回答者は、購入前後のサービスが、自動車購入時の主要因になると回答しています。

購入を決断するにあたり、重要な付加価値サービスは？



注記：「極めて重要」「とても重要」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2013

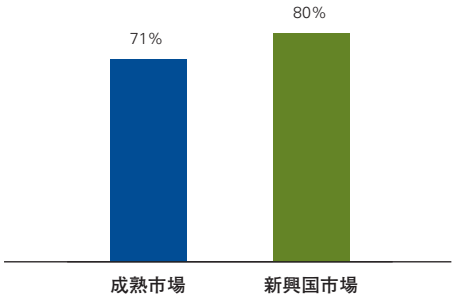
©2013 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

継続するキャプティブの価値

キャプティブ系金融サービスは、ローンやリースという選択肢を顧客に提供するという自動車メーカーの戦略において依然重要な要素です。10人中7人を超える回答者が、キャプティブが彼らの今後の事業にとって不可欠であると感じています。

中国やロシアのような国の消費者にとり、信用買いは比較的新しい考え方です。したがって、キャプティブは、ブランド力のある自動者メーカーがプレゼンスを拡大し、収益性を高める潜在的に巨大な機会といえます。

将来の成功のために、自動車メーカーにとってキャプティブ系金融サービス会社は重要である



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2013

世界の自動車金融とリース：米国、西欧、中国、インド、ロシア

金融とリースの展望：米国
米国は成熟し極めて細分化された市場であり、自動車市場の回復が引き続き金融事業の成長をけん引します。キャプティブは新車市場で優位であり、中古車向け金融市場では銀行が最も大きなシェアを持っています。この市場における最大のチャンスは、新たなモビリティサービスの開発と、銀行業免許を持つことで可能となる銀行サービスの拡大にあります。

金融とリースの展望：西欧
西欧は、キャプティブが支配する非常に競争の激しい市場です。自動車販売が緩やかにしか増加しないと予想されるため、この市場での成長は、銀行サービスの追加、新たなモビリティサービスと保険商品提供によると見込まれています。

金融とリースの展望：中国
中国における経済と自動車市場の成長は、自動車金融とリース事業の大きな機会です。この市場におけるチャンスは、早期参入したリーダーが、サービスと保険商品を拡充し顧客嗜好の変化とビジネス機会の広がりに備えていくことです。

金融とリースの展望：インド
インドは、自動車および自動車金融とリース販売の成長に高い将来性をもつ細分化した市場です。自動車金融はこの開発途上の市場で広く受け入れられています。また、基本的な金融とリース商品の導入および“グリーンアジェンダ”への投資という機会も、ここには存在します。

金融とリースの展望：ロシア
ロシアには、経済状況が回復し、自動車販売は増加、消費者所得が上昇し、金融受け入れも増加するというチャンスがあります。金融会社やリース会社は、提供商品の拡大、基本的銀行商品の導入、サービス網とフリートサービスの改善を行うことにより、業績を拡大できます[20]。

20 KPMG Global automotive finance and leasing: The role of product diversification and emerging markets, 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

成長とグローバル化：躍進する新興国市場

本調査回答者の大多数が、世界の自動車市場におけるBRICsのシェアは2018年までに50%の水準に到達し、世界の輸出市場への影響力も増すであろうと回答しています。BRICsのメーカーは、東南アジア、東欧および南米に最も大きな成長の可能性が潜んでいると考えています。

すべての自動車メーカーにとり、成熟市場と新興国市場の同質化は、世界中どの地域においても受け入れられる自動車を製造することがより容易になることを意味しています。61%以上の回答者は、今後6年以内にBRICs市場の顧客が、成熟市場と同等の品質、安全性および信頼性を求めるようになるだろうと考えています。その一方で、消費者の嗜好には相当の多様性が存在しています。フォルクスワーゲンは、中国人の好みに合わせ、中国市場向けに特別に設計された自動車を販売しています。また、半数以上の回答者が排出ガス規制や自動車税などの諸規制もまた、今後6年のうちに同等レベルとなると予想しています。

本調査において自動車業界のエグゼクティブは、新興国市場の躍進は止まらないと予測しており、47%の回答者がBRICs 4ヵ国における新車販売シェアは2018年までに41%から50%の水準に達するとしています。これらの数字は、2017年までに44%のシェアに達すると評価したLMCの数字よりもかなり楽観的です[21]。

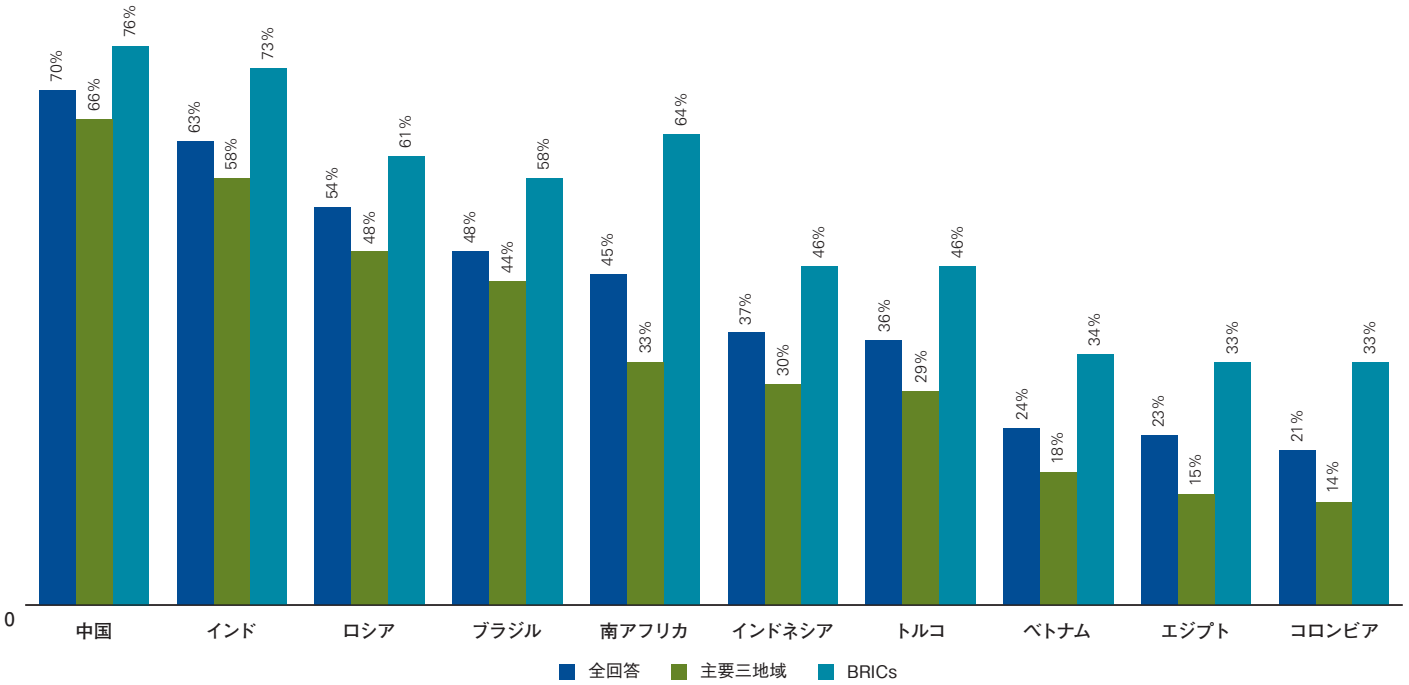
結果として、明らかに中国が世界中のすべての自動車メーカーにおける最優先投資先であり、次いでインド、少し遅れてロシアとブラジルがそれぞれ第3位と第4位の投資対象となっています。BRICsの回答者の大多数が（主要三地域各国の回答者と比較して）、南アフリカ、コロンビア、インドネシア、トルコおよびベトナムに対する投資が増加するであろうと回答しています。特に、インドネシアは自動車市場において最も成長する可能性があると考えられています。世界のその他の地域の自動車メーカーもインドネシアに大きな可能性を感じており、例えばトヨタ自動車は今後5年間で7億米ドル以上の投資をこの市場に行うことを計画しています[22]。

主要三地域およびBRICs市場では、今後6年以内に顧客の需要と行動が同質化すると予想されています。

21 LMC Automotive, Q3, 2012
22 Toyota group companies to invest $727million in Indonesia, Reuters, 9 September 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

国別追加投資



注訳：「投資を始めた」もしくは「投資額を増やす」という回答の割合
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2013

KPMGのコメント

系列サプライヤーとの新たな関係？

日本の自動車メーカーはこれまで、いわゆる系列サプライヤーと共にグローバル化を進めてきました。これは、多くの場合、より近くでの共存関係による提携で成り立っているからです。

サプライヤーが自動車メーカーの成長を支える新規拠点を確立するには、通常1年を要します。しかしながら、近年、自動車メーカーは非常に短期間で複数拠点向け部品を求め、準備期間も大幅に短縮されています。したがって、サプライヤーはこうした要求を満たすため、海外事業の買収を検討する必要があります。

同時に、停滞する国内市場では従来型業務提携による成長余地が限定され、その結果、日本の1次サプライヤーは自動車メーカーから独立した拡大手段を模索しています。

北米や西欧の有力サプライヤーの買収は、パートナー企業を満足させるだけではありません。海外自動車メーカーとの新たな提携により海外新市場におけるシェア拡大の手段にもなり得ます。

宮本 常雄
Tsuneo Miyamoto
Partner
KPMG in Japan

©2013 KPMG Business Advisory 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.

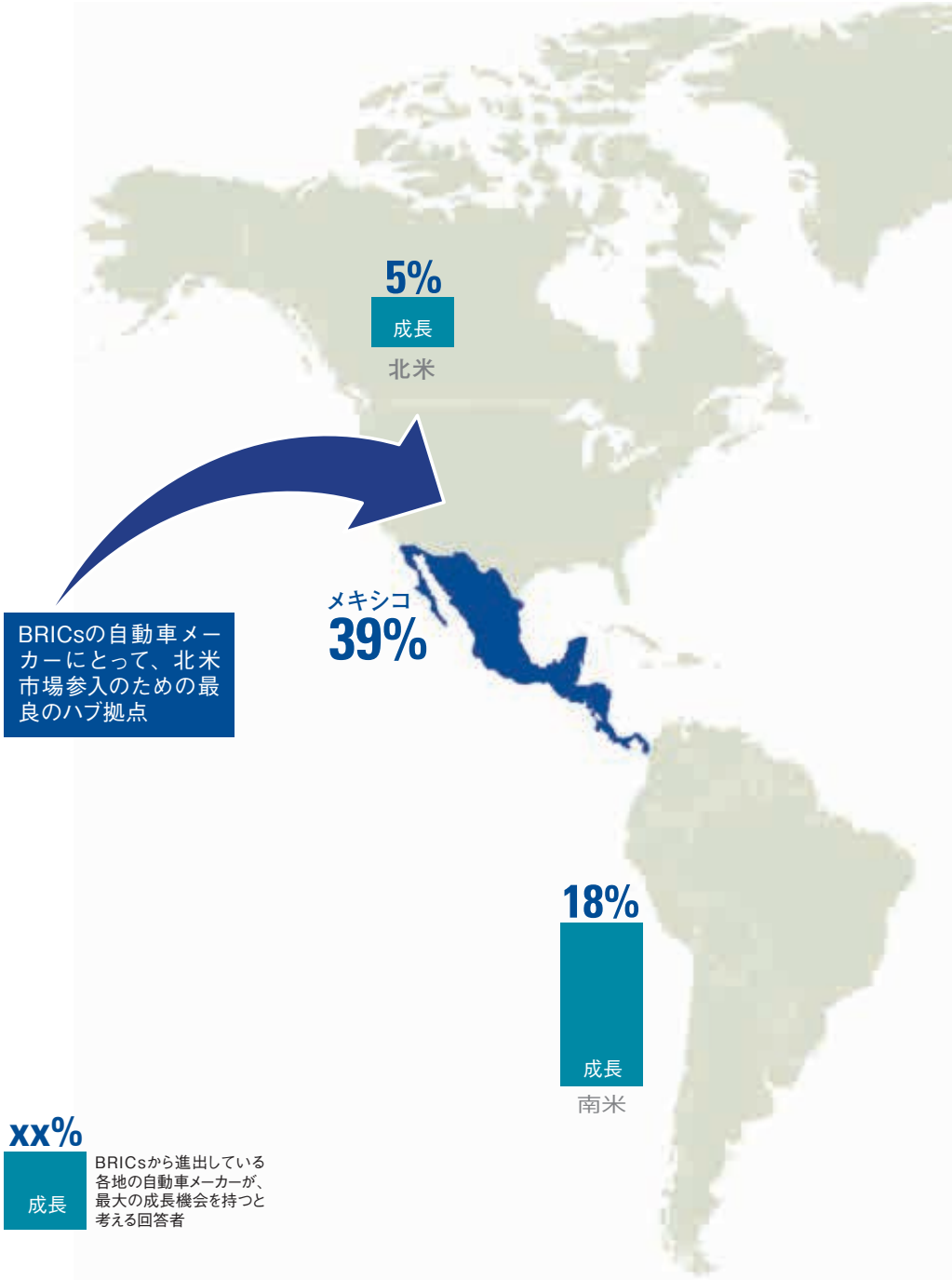
東南アジアおよび東欧へ進出するBRICsの自動車メーカー

国内市場を超えて拡大するBRICsの自動者メーカーにとって、新規参入障壁が比較的低く、中国とインドという2大勢力と地理的にも近い東南アジア諸国が最も成長性を秘めていると回答者は考えています。東欧および南米が、それに次ぐ有望な選択肢となっています。

米国および西欧が良い市場となるであろうと考えている人はごくわずかです。驚くべきことにBRICsの自動車メーカーの64%が南アフリカへの投資を大幅に増やすことを計画しているにも係わらず、中東やアフリカ市場が成長機会をもたらすと考える回答者は12%に過ぎません。

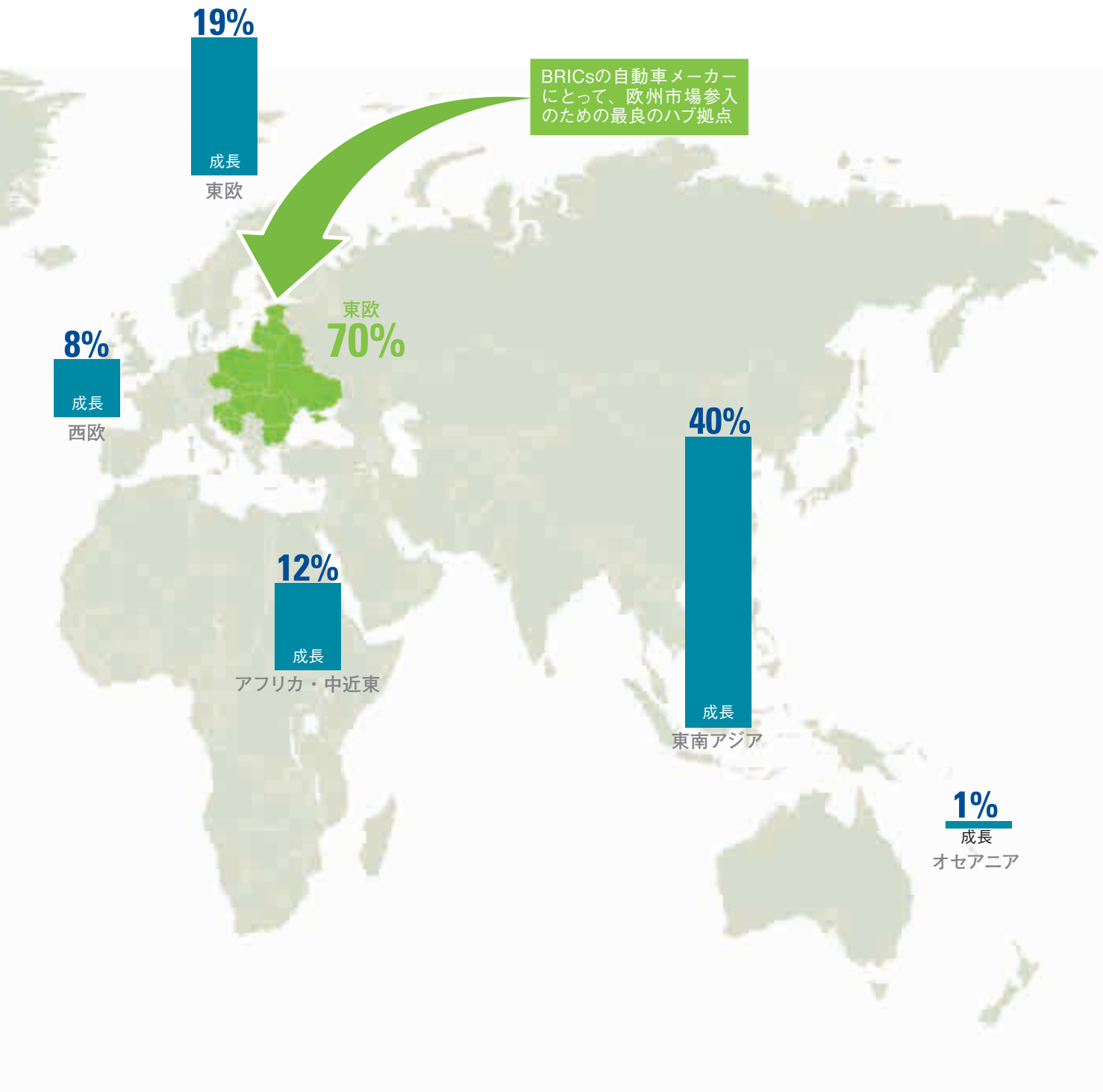
70%の回答者が、東欧は西欧市場への進出のための最良のハブ拠点となると考えています。中国の巨大自動車メーカー吉利汽車は、ロシアおよびエジプトの既存工場に加え、ウクライナとベラルーシに工場を建設中です。また、メキシコは米国進出のためのハブ拠点として最も多く選ばれているにも係わらず、少数ながらも26%の回答者が、比較的安価な人件費と一般に容易なビジネス環境を活用できるよう、BRICsの自動者メーカーが北米地域内に工場を建設することが望ましいと考えています。

BRICsの自動車メーカーにとっての地域的チャンス



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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.



©2013 KPMG Business Advisory 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.

新たな市場の開拓

アフリカがなぜそれ程までに魅力的な新市場であるのか、インドの自動車メーカー、マヒンドラ&マヒンドラ南アフリカ（Mahindra and Mahindra South Africa）のCEO、Ashok Thakur氏が語ります。

我々は2004年に南アフリカ市場に参入し、アフリカの他の国々への事業拡大のための基礎固めを行いました。アフリカ大陸には自国インド市場と多くの共通点があります。右ハンドル車、（特にサハラ以南の）道路事情、および良品安価への強い顧客嗜好です。

2004年まで、マヒンドラのアフリカにおける自動車販売台数はわずかでした。南アフリカでの事業開始後、マヒンドラは、アフリカの他の国々での市場拡大に乗り出しました。これは、北アフリカの多くの国々やエジプトでの完全な現地組立を含みます。現在、我々は積極的にアフリカ市場をターゲットにしており、厳しい市場で競争力を保つために、継続的に製品改良をしなくてはなりません。

南アフリカ市場でのマヒンドラの成功は、リーズナブルな価格で、アフターサービスを含めて顧客に高品質で信頼できる自動車を提供しているためです。運転手がコンディションの悪い道路を相当距離（年間走行距離が7万kmから8万kmはざら）を走行することが当たり前の市場においては、自動車には、オフロード対応、耐久性と機敏さ、そしてメンテナンスサービスの受けやすさが求められます。

アフリカにおける我々の事業をより確固たるものにするために、部品一式を輸入して組み立てを試みてきました。マヒンドラにとっての次のステップは、南アフリカでの生産の開始であり、これまでも様々な検討を続けてきました。しかしながら、実行に移すためには、それに見合う経済的かつ政治的な見通しが必要で、そのためには、自動車市場の成長が今の不況以前の水準に戻らなくてはなりません。また、南アフリカにおける生産コストは、賃金、光熱費、時に必需品の価格についてインドと比較して高い水準にあります。たとえ25%の輸入関税を考慮に入れたとしても、インドで生産した自動車を南アフリカに輸入した方が依然採算がとれます。

マヒンドラは、南アフリカで最も早く成長している自動車メーカーのひとつですが、広範な流通ネットワークを持つ先行企業との熾烈な競争に直面しています。それでもなお、新しいXUV500という乗用車の発売で、我々は今後3年から5年のうちに知名度を高め、アフリカ市場における自動車ブランドのトップ5の仲間入りをするという野望を実現できると楽観視しています。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

KPMGのコメント

現代自動車グループの利益成長戦略

自動車業界の収益性競争の中で、現代自動車グループの驚異的な成長は、よく練られた戦略を見事に実行したことの証明といえます。10年足らずで、現代自動車グループは大量生産による低価格のブランドから、営業利益においてBMWに次ぐ高品質ブランドへ変身を遂げました。

急速な成長および起亜自動車との業務提携を通してグローバル生産能力800万台を確立し、現代自動車グループは2000年代半ばに方針を転換しました。価格の上昇と値引きの減少により、顧客の現代自動車ブランドに対する認識は着実に向上し、インターブランドによる『ベスト100グローバルブランド 2012年版』において、韓国自動車メーカーがアウディを上回る7位を獲得しました[23]。

多くの自動車メーカーが苦戦をしている最中に、現代自動車グループの利益率は、2006年の4.1%から2012年には11.4%という驚異的な伸びを見せ、2011年には過去最高の売上を記録しました。2013年には北米で、旧バージョンよりも20%から25%も高い販売価格を設定したAzeraおよびElantra Touringの新モデルの販売開始を予定しており、現代自動車グループは、将来の成功を予兆するブランド価値の更なる向上という好循環に入りました。

Seung Hoon Wi
Partner
Samjong KPMG in Korea

23 Best 100 Global Brands 2012, Interbrand, 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

昨年の調査と比較して、回答者はBRICs、特にロシアからの輸出がより早く増加すると予測しています。前回調査では、34%の回答者が、ロシアは今後10年間は100万台を超える自動車を輸出することはできないと回答していましたが、今年の調査では、36%の回答者が今後3年から5年の間にその輸出台数に到達するようになると考えています。インドについても同様で、22%の回答者が、今日、インドは相当数の自動車の輸出が可能と考えています。一方、中国に関しては予測は衰退しました。依然として11%の回答者が今後1、2年のうちに相当数の自動車輸出が可能と回答しているものの、大多数は今後3年から5年を要すると考えています。

今後6年のうちに、BRICsの自動車メーカーは、輸出市場において重要な役割を果たすようになると考えられています。

新興国市場の自動車メーカーによる輸出量増加の展望

中国

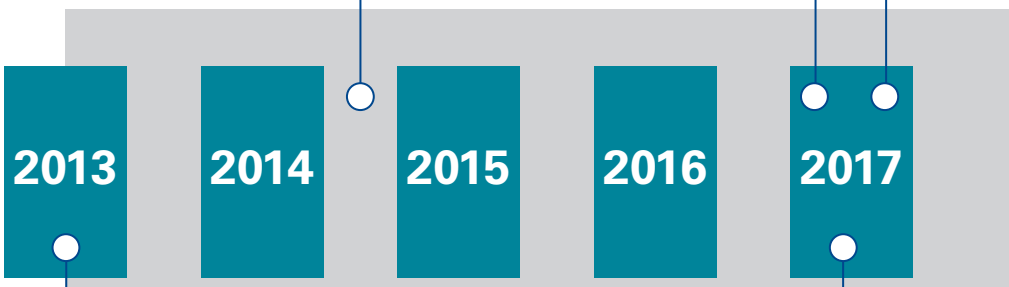
11%の回答者が、中国の輸出台数は今後**1年から2年**の間に相当な数に達すると予測しています

2012年には、32%の回答者が100万台を超えると予想していました。

中国

47%の回答者が、中国の輸出台数は今後**3年から5年**の間に相当な数に達すると予測しています。

2012年には、同期間に100万台を超えると予想した回答者は41%でした。



インド

22%の回答者が現時点で、インドの輸出台数は相当な数に上ると考えています。

2012年には同様の予想をした回答者は2%でした。

ロシア

36%の回答者が、ロシアの輸出台数は今後**3年から5年**の間に相当な数に達すると考えています。

2012年には31%の回答者が同様の予想をしていました。

注記：国別の「相当な数」
中国：200万台以上
インド：100万台以上
ロシア：100万台以上
ブラジル：200万台以上
2012年のサーベイでは、全ての国で100万台以上としている
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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

ブラジル

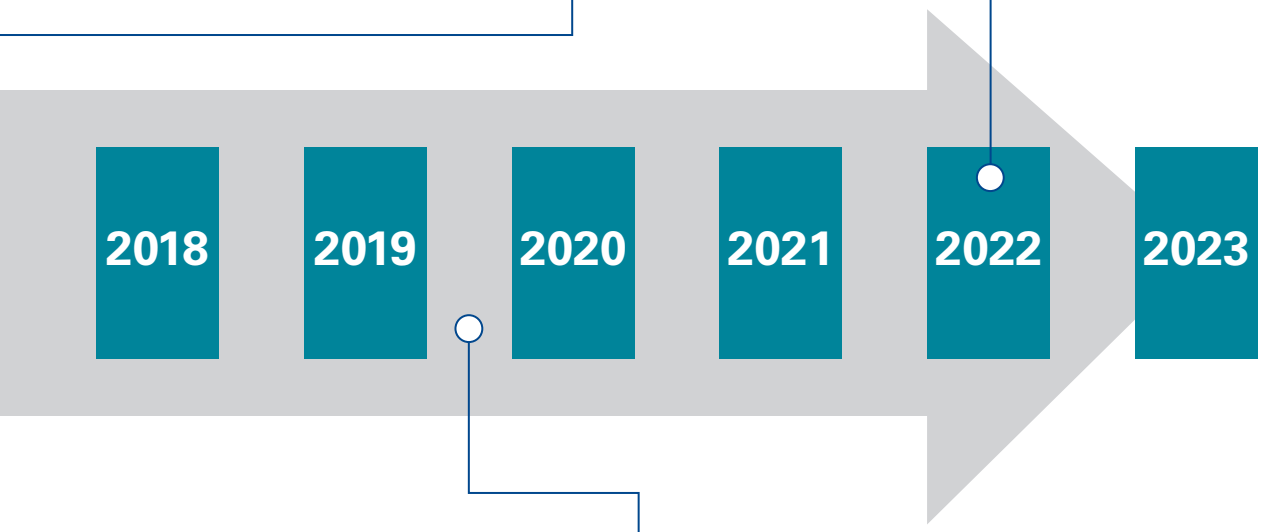
37%の回答者が、ブラジルの輸出台数は今後**3年から5年**の間に相当な数に上ると予測しています。

2012年の35%からわずかに割合が増えています。

ロシア

14%の回答者が、ロシアの輸出台数は今後**10年**で相当な数に上ると予測しています。

2012年には34%が同様に回答していました。



インド

29%の回答者が、インドの輸出台数は今後**6年から9年**の間に相当な数に上ると回答しています。

2012年には43%が同様に回答していました。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

BRICsにおいて厳しさを増す規制

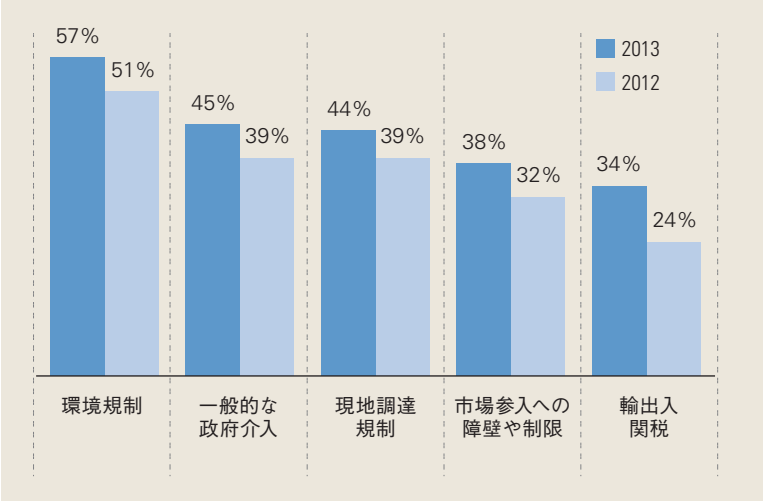
BRICs4市場に対する輸出や、国内での工場建設は、近年困難になってきています。

回答者は、他のどんな障壁よりも環境規制が今後増加すると感じています。特に、自動車業界のエグゼクティブの4分の3は、このような障壁が特に中国において増加すると考えており、57%はロシアも同様の状況になると予測しています。BRICs4ヵ国全てについて、43%の回答者が政府の介入が増えることを想定しており、特に中国とインドにおいてそれは顕著になると考えています。

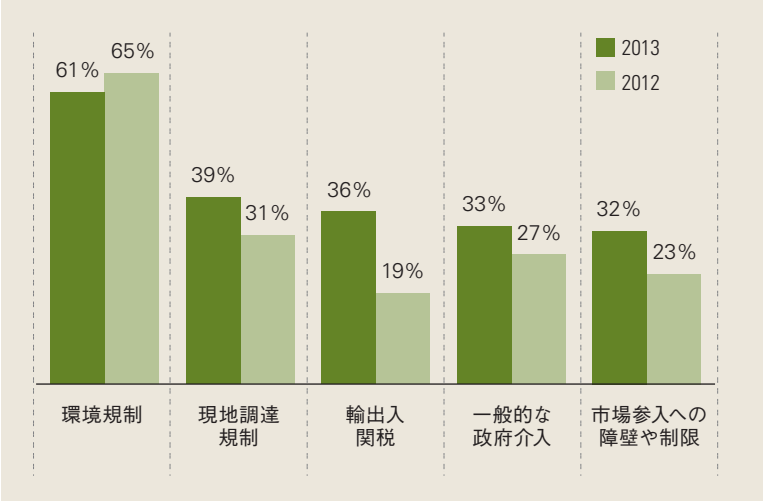
2012年の調査と比較して、市場の状況における最も大きな変化は、輸出入関税の増加です。前回のほぼ2倍の回答者が、中国、インドおよびブラジルにおいて、これらの関税が今後重くなると予測しています。

BRICsにおける市況と障壁の動向

ロシア



ブラジル



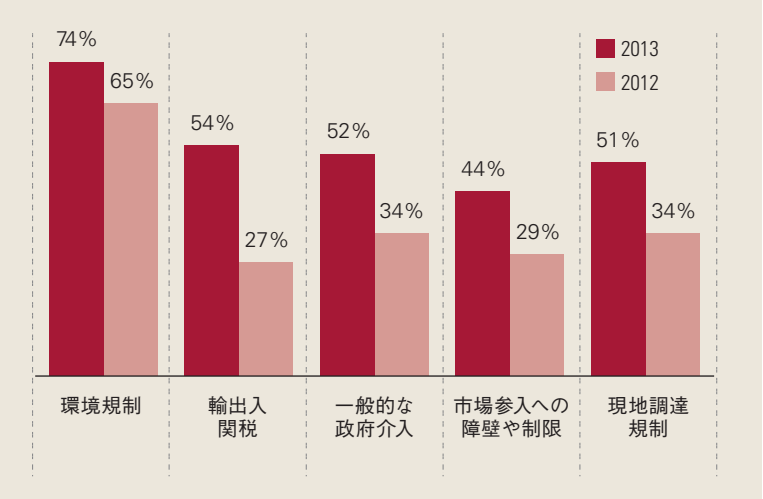
注記：「今後増大する」と予想した回答者の割合
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

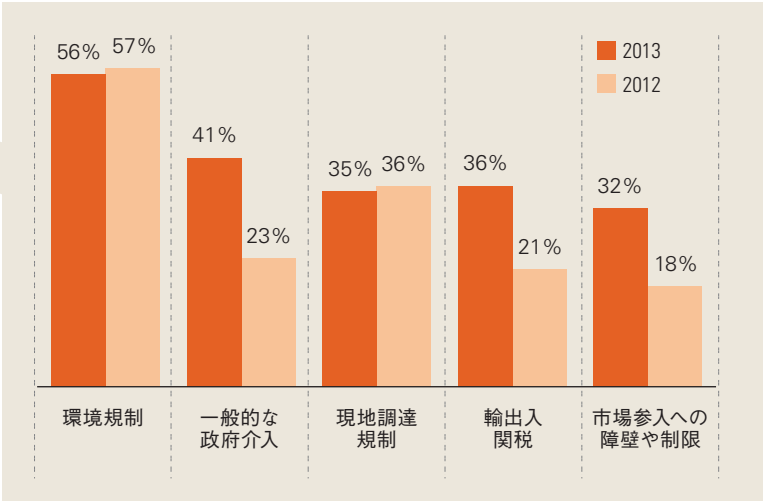
2012年9月ジャガー・ランド・ローバー（Jaguar Land Rover）[24]は、外国製自動車に対する税額控除案が取り下げられたことを受け、ブラジルに部品組立工場を建設する計画を棚上げしました。いまやブラジル国内で組立を行うには多くの厳しい基準に適合しなくてはならず、現地調達部品を一定割合で使用しなくてはいけません。

環境規制は引続き取り組むべき課題であり、一方、輸出入関税は急速に増加するでしょう。

中国



インド



24 Jaguar Land Rover halts Brazil plans, FT.com, 6 September 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

成長とグローバル化：生産能力の抑制

西欧や日本の販売と生産は減少を続ける一方で、インドネシア、マレーシア、メキシコおよび南アフリカとともに、BRICs4ヵ国における販売と生産は増加すると予測されます。しかし、これらの成長市場が、業界の過剰生産能力の拡大を解消する見込みはなく、本調査の回答者も解決手段を見い出せていません。

本調査の結果は、欧州を覆う経済の停滞を反映しています。大多数の回答者は、欧州大陸における販売、生産の双方が、今後5年間で減少すると考えています。スペインやイタリアが最も打撃を受ける一方、多くの回答者はドイツでは同様の事態に至らず、46%の回答者が今後も堅調に生産を続けると見込んでいます。欧州以外では、日本について回答者の3人に1人が販売が減少すると考える一方、46%の回答者は生産台数は現状レベルに留まると見ています。

新興国市場については状況が全く異なり、大多数の回答者は、中国、インド、ブラジルおよびロシアでは販売や生産台数が今後も増加すると考えており、メキシコ、南アフリカおよびインドネシアについても同様です。

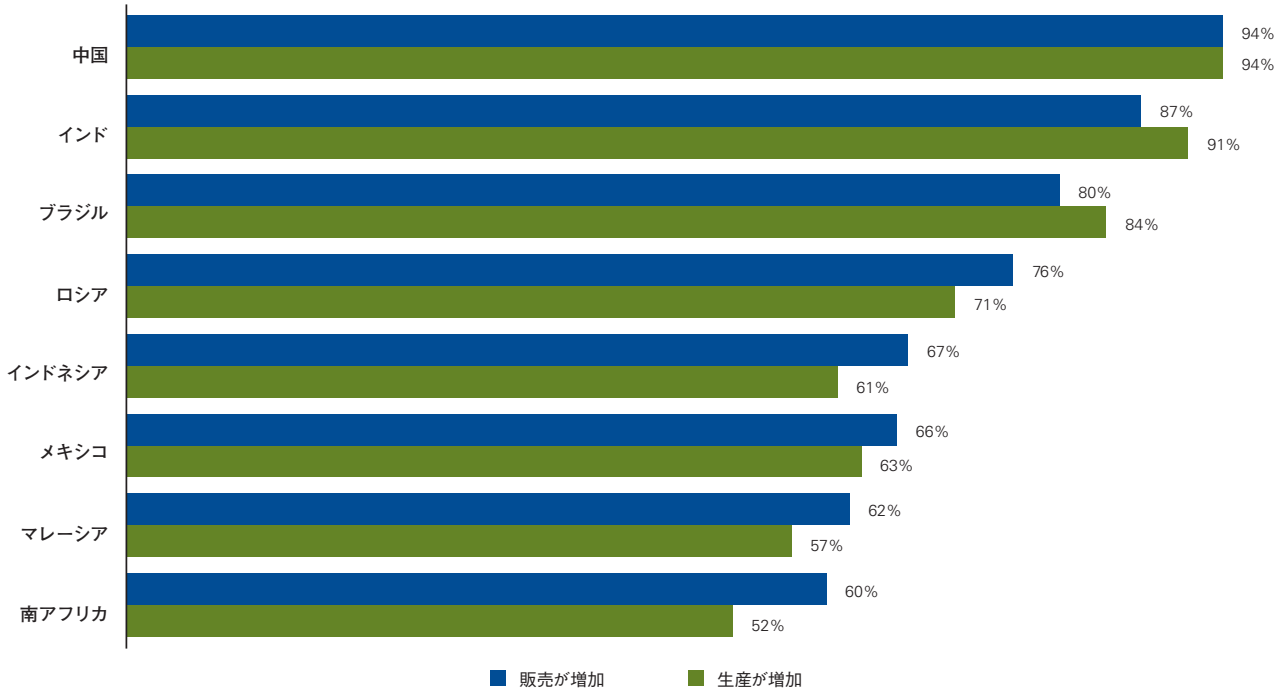
この潮流には1点だけ例外があります。米国については、40%以上の回答者が、販売および総生産台数ともに、現状維持または増加すると考えています。自動車産業が近年かなりの苦境に立たされてきた米国は大きな転換点を迎えています。米国の自動車メーカーは、生産能力を減少させることで迅速かつ断固として景気悪化に対処してきましたが、今では欧州の国々や日本と比べて成長が見込める状況になってきています。

大多数の回答者は、今後5年間で、スペイン、イタリア、フランス、およびそれほどではないものの英国で、販売および生産が減少すると見込んでいます。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

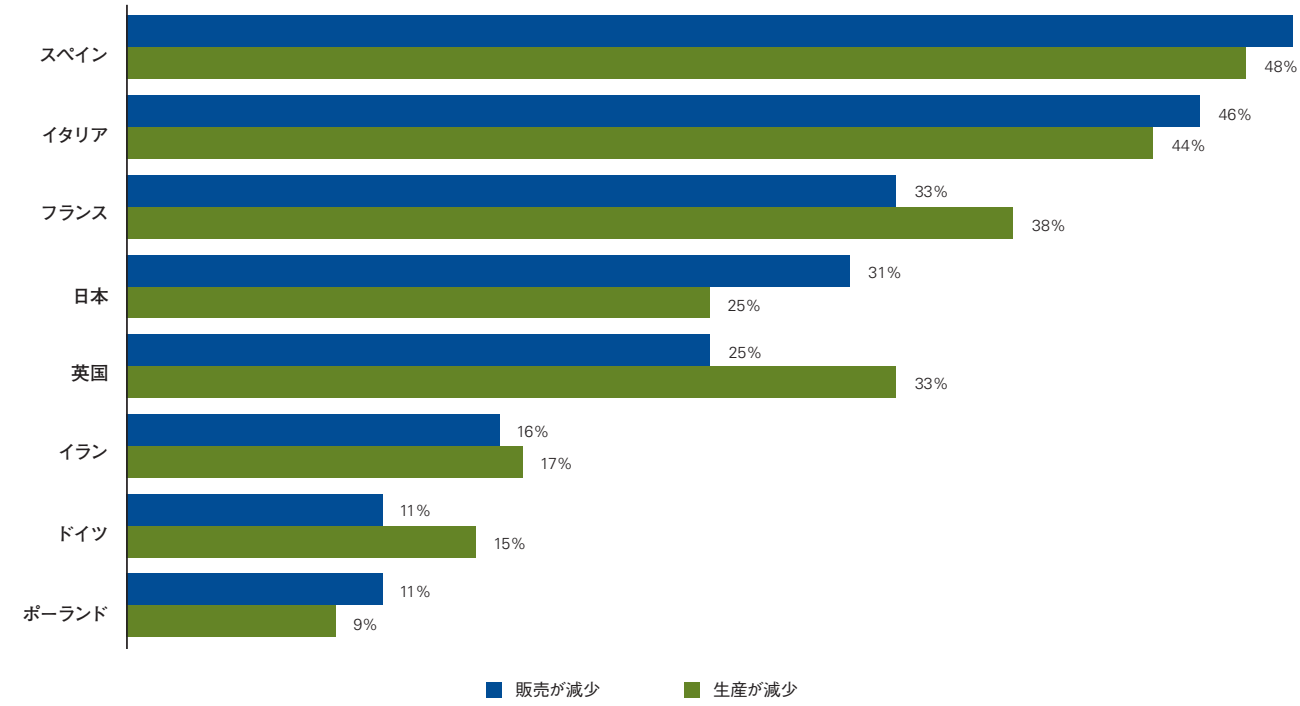
国内自動車市場の見通し

増加の見込まれる上位8ヵ国



注記：「増加」の選択肢を選んだ回答者の割合
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2013

減少の見込まれる上位8ヵ国



注記：「減少」の選択肢を選んだ回答者の割合
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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

海外進出 ー あらゆる領域に技術革新を

欧州における経済環境の悪化は、ルノーに戦略転換を余儀なくさせたと、同社のSales and Marketing & Light Commercial Vehicles部門のExecutive Vice President、Jérôme Stoll氏は語っています。

有名自動車ブランドが多く存在するにも係わらず、欧州自動車市場はしばらく苦境に立たされています。欧州における自動車購入は停滞し、短期的な見通しも楽観的なものとは程遠い状態で、回復には少なくとも5年から6年は必要と見込まれます。高い固定費とともに、規制（例えばユーロ6排出量削減規制）の変更、需要の沈滞のため、既存のビジネスモデルのままでは持続不可能と見られます。したがって我々は、工場を閉鎖せずに生産能力を削減し、生産システムを現状に合わせなければなりません。

ルノーではこれらの課題に取り組むために、2つの戦略的優先事項をもっています。まず1つ目は、欧州への依存を減らし、ブラジル、ロシア、インドおよび中国といった成長著しい新興国市場に注力することです。当社のこれら国々への販売比率は、この10年間で劇的に上昇しました。1999年のルノーの欧州圏外での販売は10台に1台でしたが、2012年にはほぼ2台に1台となる見込みです。

2つ目の戦略的優先事項は、ダチアおよびルノーブランド双方が共有するエントリー・プラットフォームの開発によって、より安価なエントリー・レベルの製品を開発することです。これにより、購入者がそれほど洗練された製品を求めていない新興国市場ではルノーブランドを投入し、一方、購入者の嗜好がより安価な自動車へとシフトしている欧州ではダチアブランドを投入するという、有効な競争戦略をとることができます。これらのエントリー・レベルの車両では、従来の技術を再利用し、ルーマニアやモロッコのような低コスト工場で生産することで製造原価を低く抑え、従来よりも徹底的な低コスト化を図っています。我々はまた、ダチアブランドの物流コストを削減するとともに、欧州全域で同一価格かつ値引きなしの販売政策を導入しました。2004年に導入したばかりですが、ダチアブランドは既に欧州市場において1.7%から1.8%のシェアを獲得するに至りました。

我々はまた、ルノーブランドの強み、つまり品質、デザイン、技術革新そして環境対応を進化させてきました。ルノーブランドのDNAは、電気自動車戦略やナビゲーションシステムに代表されるように、全ての顧客に手頃な価格で技術革新を提供することにあります。今や車載ナビゲーションシステムはどこにでも存在しますが、ルノーはこのシステムを500ユーロ（650米ドル）以下で提供した最初の自動車メーカーであり、電気自動車では全ての顧客に技術革新によってサステイナブルなモビリティを提供しています。

欧州市場の不安定な状況は今後も継続すると思われますが、我々はこの2つの戦略の実行によって、将来におけるルノーの成功を確信しています。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

過剰生産能力を解決する名案は依然なし

多くの市場では、過剰生産能力を解決するための一致した試みを行ったにも係わらず、いまだにこの課題を抱えています。過半数の回答者は、日本、ドイツ、米国、韓国、スペイン、フランスの各国全てが過剰生産能力について高いリスクを持ち、中でも日本とドイツは最もリスクが高いと考えています。

ドイツ、フランス、イタリア、英国および日本の回答者の5分の1が、過剰生産能力を解決する最も良い方法は、既存または新興国市場への輸出であると考えています。しかし、競争の激しい市場や需要が減少している地域では、このような戦略には疑問が残ります。

効果的と考えられる解決方法はその国々によって異なります。日本やイタリアの自動車業界のエグゼクティブは、合併、ジョイント・ベンチャーおよび提携を志向する傾向にあり、ドイツの自動車メーカーは、ほぼ間違いなく持続可能な長期的戦略ではないものの、政府による介入（生産割当や補助金）が問題を解決すると考えています。

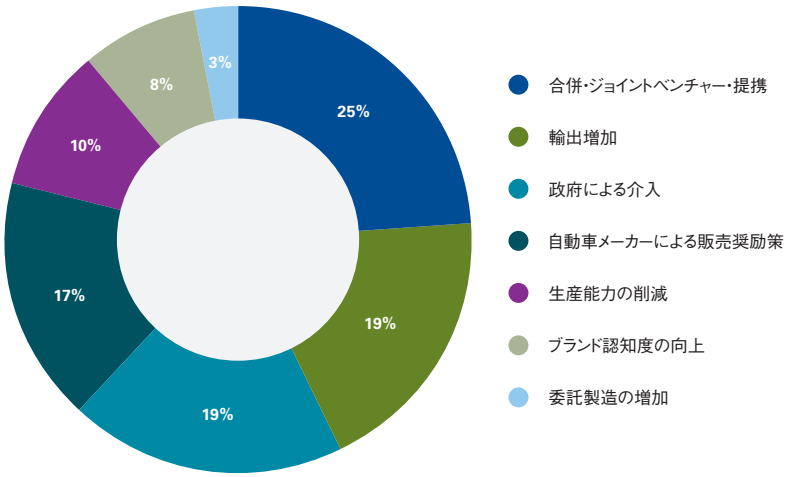
日本、フランス、およびこの2ヵ国ほどではありませんが、英国の回答者はブランドへの投資がマーケットシェア獲得や販売増につながると考えています。

唯一、フランスの自動車メーカーだけが生産削減を支持しているようです。また、自国の自動車産業の減退にも係わらず、日本の自動車業界のエグゼクティブは再生への努力の妨げとなりかねない生産削減を全く考えていません。

本調査で委託製造を解決策として挙げている自動車メーカーはあまりありませんでしたが、この戦略は、他の戦略よりも非常に柔軟に需要に応じて生産量を増減させることを可能とし、近年米国において成果を挙げています。

フランスのみが過剰生産能力問題の解決策として生産能力削減を支持しているようです。

過剰生産能力に対する最も効果的な解決策



注訳：「最も効果的」と回答した人の割合
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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

深刻な過剰生産能力の問題に直面している国々

解決のための戦略	ドイツ	日本	フランス	イタリア	英国	米国
合併／ジョイントベンチャー／提携	11–20%	>25%	0%	>25%	11–20%	1–10%
輸出増加	11–20%	11–20%	21–25%	11–20%	21–25%	21–25%
政府による介入	21–25%	21–25%	0%	>25%	11–20%	1–10%
自動車メーカーによる販売奨励策	11–20%	0%	11–20%	0%	21–25%	11–20%
生産能力の削減	11–20%	0%	21–25%	11–20%	11–20%	11–20%
ブランド認知度の向上	0%	>25%	>25%	0%	11–20%	0%
委託製造の増加	0%	0%	0%	0%	0%	11–20%

0%　1–10%　11–20%　21–25%　>25%

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2013

過剰生産能力の問題に直面しているのは、成熟市場だけではありません。回答者の5分の1が、BRICs4ヵ国でも同様に過剰生産能力のリスクは高い、または非常に高いと考えており、26%は中国、24%がブラジルを挙げています。

しかしながら、インドで11%から20%まで上昇していることを除いて、BRICs各国の過剰生産能力は、大半の回答者が1%から10%の間にあると考えるように、まだ比較的穏やかな数値にとどまっています。

BRICs各国の回答者は、過剰生産能力を解決する最も有効な戦略として、31%が合併を、26%が政府による介入を挙げています。ブラジルの回答者の30%は、自動車メーカーによる販売奨励策が、最も効果を発揮するであろうと考えています。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

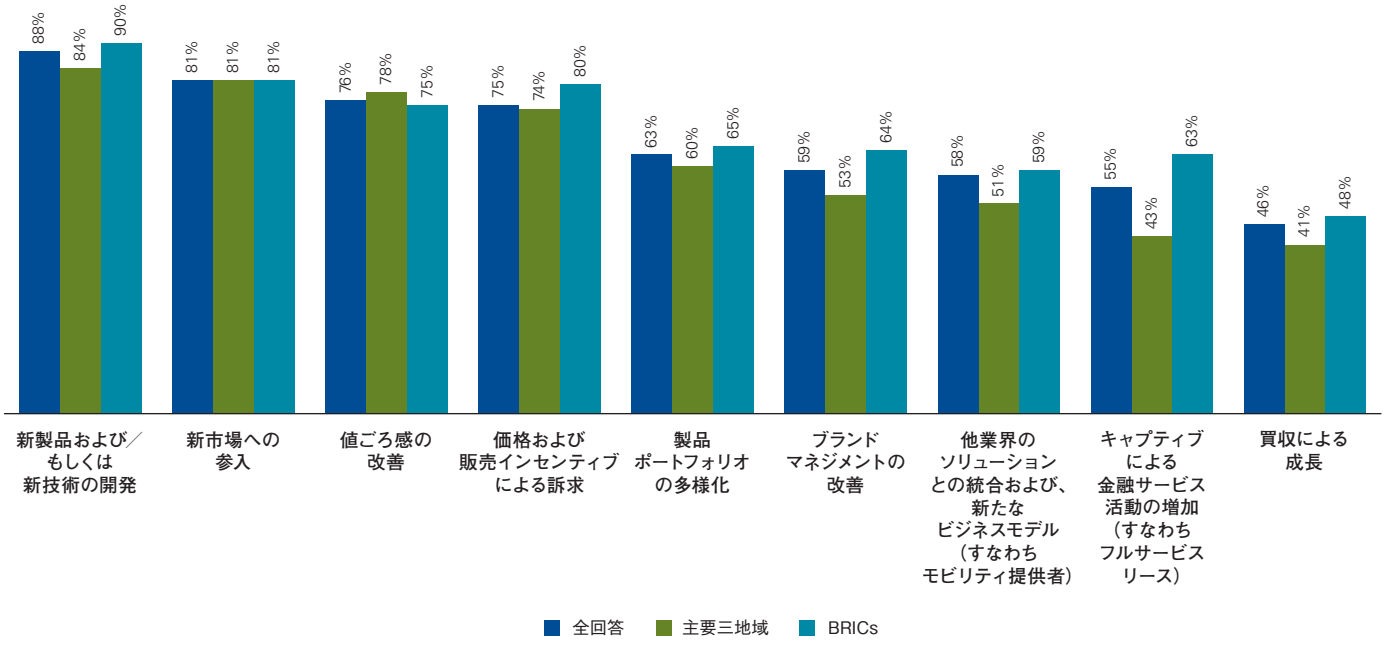
今後の成功への道筋

世界中の自動車メーカーが成長を目指し、販売や価格インセンティブだけではなく、新製品開発、新市場開拓および低価格車の開発等の戦術を練っています。自動車メーカーにとっては、事業提携が組織的成長よりも優勢である一方で、サプライヤーはバリューチェーンの拡大と多角化がより有益であると考えています。

今回の調査の結果によると、新しい製品や技術が今後5年間における成長の鍵です。その他の潜在性の高い戦術として、(自動車メーカーにとって常套手段である) 新市場への参入、および、特に販売ディーラーに対しては訴求効果の高い方法として、値ごろ感を改善するための取組みが挙げられます。BRICs各国の回答者は、価格や販売インセンティブで、成長を促進させる追加需要を喚起することができるものと楽観視しています。

本調査の回答者は、今後5年間の成長の鍵は新製品と新技術の開発であると考えています。

2018年までの最も効果的な成長戦術



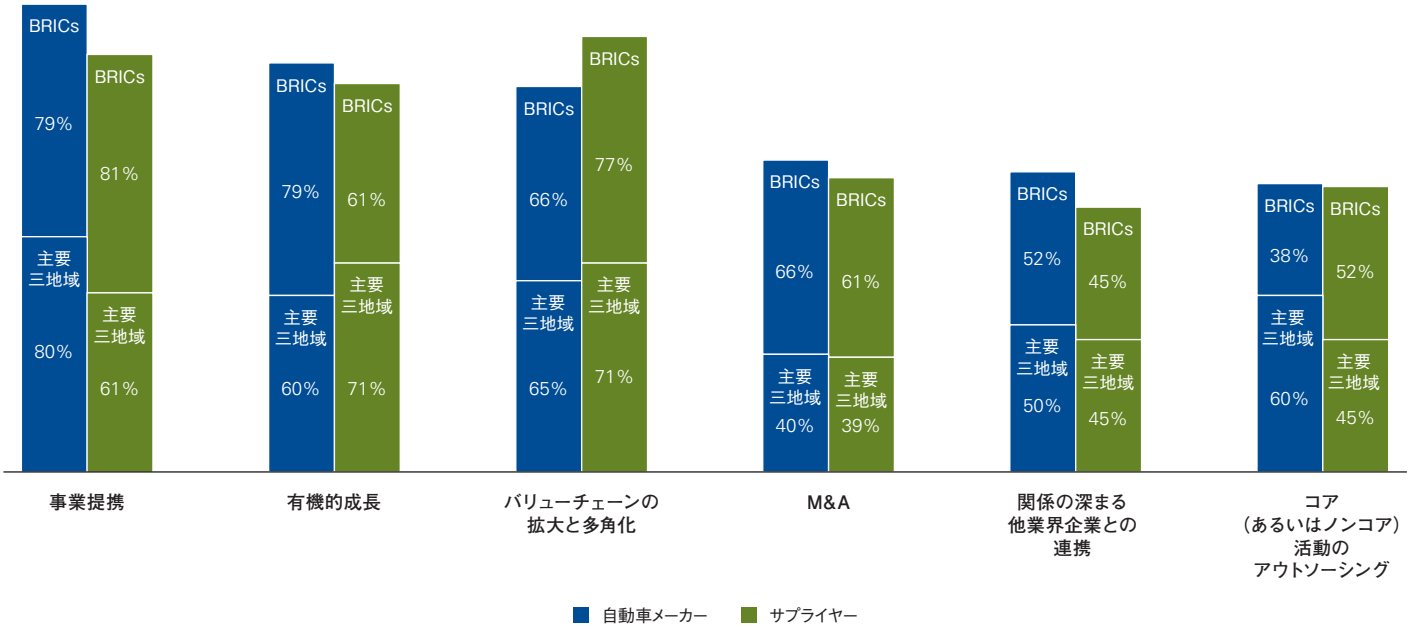
注記：戦略として「極めて確実」「非常に確実」と回答した割合
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

組織の有機的成長は、依然として自動車メーカーにとって重要な戦略のひとつではありますが、特に自動車メーカーにとっては、事業提携が成長にとって最も有効な戦略であると考えられています。しかし一方で、サプライヤーはバリューチェーンの拡大や多角化をより有効な戦略として考えています。サプライヤーは従来、特定分野に特化した活動を行ってきていることから、このような戦略は理解できます。ネットとの接続が進むにつれて自動車業界の技術領域は広がり、自動車メーカーと足並みをそろえて多角化し、世界展開をする必要に迫られています。

新興国市場では、61%のサプライヤーが買収・合併（M&A）は将来的な戦略として中心的な役割を担うと考えています。これは、新興国市場の成長スピードを反映した戦略であると思われます。既に成熟した主要三地域市場の大多数のメーカーは、本業以外の活動をアウトソースする傾向にあり、BRICs各国ではこれから広がっていく手法です。

将来の成功のために重要と考えられる事業戦略



注記：戦略として「極めて重要」「非常に重要」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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

依然、安全性と物流は最重要投資分野

本調査に回答していただいたほとんどの自動車メーカーやサプライヤーは、多くの分野に投資を増やす、もしくは新たに投資を行いたいと考えています。特に多いのが、安全性向上、物流や販路、そして新工場の建設です。主たる傾向の多くが、自動車メーカーとサプライヤーにも、主要三地域とBRICsにも共通して見られるという興味深い結果です。

BRICs各国と比較して、主要三地域の回答者は、モジュール／プラットフォーム戦略、軽量素材、バッテリー技術および燃料電池開発に対し優先して投資を行うとしています。これは、既にマーケティングや製造プロセスが成熟していることを反映し、新しいプロセスや技術革新への投資が適切であることを証明しています。注目すべき一例として、フォルクスワーゲンのMQB/MLB™（modular transverse matrix/modular longitudinal matrix）戦略が挙げられます。これは、幅広いモデル、大きさ、ブランドの提供を可能とする共通のプラットフォームを生み出しています。

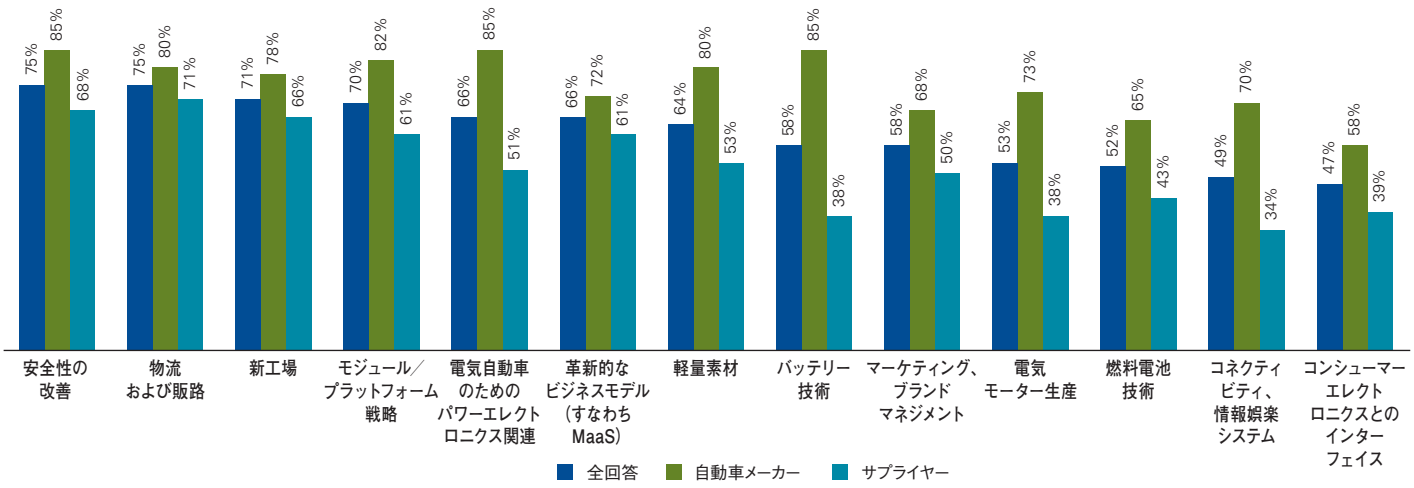
自動車メーカーとサプライヤーを比較すると、サプライヤーは活動領域が限定的なため、彼らの投資計画は意欲的なものではありません。サプライヤーが主に注視するのは戦略レベルではなく業務レベルではありますが、回答者の61%がMaaSのような革新的なビジネスコンセプトに投資しようとしており、これは厳しいビジネス環境に対応しようとする意欲の表れです。

自動車メーカーは、市場成長が鈍化しているにも係わらず、eモビリティの将来的重要性からバッテリー技術、電気自動車のためのパワーエレクトロニクス関連、電気モーター生産、そして燃料電池技術を最優先に考えています。例えば、ドイツのメルケル首相は2012年10月に、ドイツにおいて2020年までに100万台の電気自動車を走らせることを目指すと発言しました[25]。

自動車メーカーとサプライヤーの双方とも、ネットワークカー技術およびコンシューマーエレクトロニクスへの投資には積極的ではありませんが、その理由は、これらの開発がテクノロジー企業主導で行われているためでしょう。

中国の回答者の最大の投資先は軽量素材（カーボン）、電気モーター生産、新工場、安全性そして物流です。

2018年までの自動車メーカーおよびサプライヤーの投資領域



注記：投資を「開始する」「増やす」と回答した自動車メーカーおよびサプライヤーの割合
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2013

25 Merkel warns over electric cars target, Times of Malta, 2 October 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

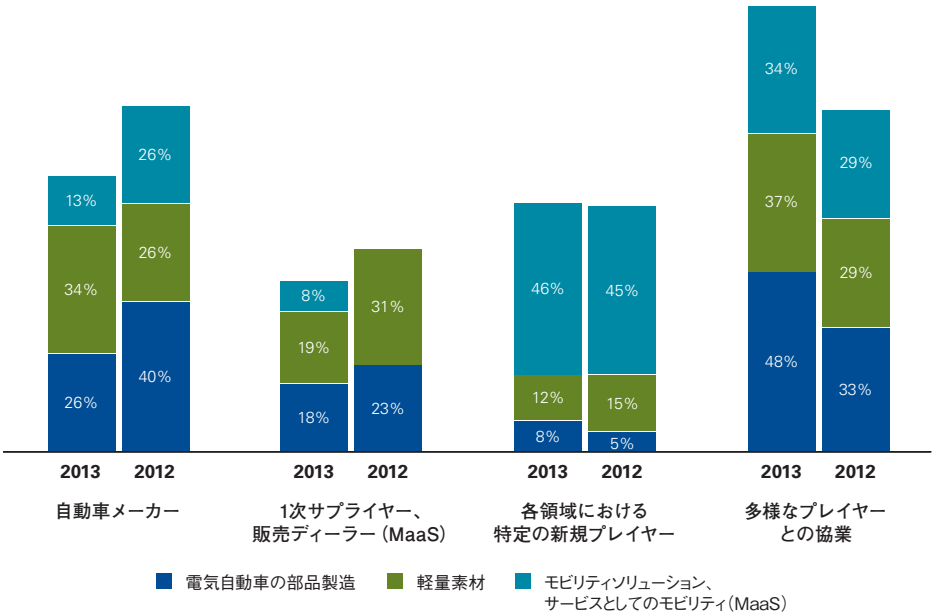
新たな技術要素を開発する上で、事業提携およびジョイントベンチャーの重要性が増している

自動車業界には新たなコンセプトや新素材、新技術が投入されていますが、それらに対する既存プレイヤーの将来の役割は明確ではありません。自動車メーカーは今後も軽量素材の開発においては多大なる影響力を及ぼすと考えられますが、我々の調査の結果からは、新しい技術的要素においては支配的な地位を得ることはできないと考えられます。回答者の4分の1は、自動車メーカーは電気自動車の部品メーカーとして重要な役割を担うと考えています。1次サプライヤーはすべての技術において重要な役割を担うことはないと予測されています。これは昨年の調査よりも低いランキングとなっていることからも明らかです。

自動車業界のエグゼクティブによると、協業は電気自動車の素材および軽量素材を生産する上で、最も現実味のあるソリューションであると考えています。モビリティソリューションの将来は、既に重要な市場プレゼンスを築いている新たなプレイヤーの手にゆだねられているようです。これには、ZipcarやドイツFlinksterといったカーシェアリングサービスが含まれます。自動車メーカーがモビリティソリューションという成長分野から追い出される危険性をはらみつつも、ブランドや顧客の保持にとって大きな影響を与えうる主要プレイヤーになると予想する回答者は、全体の13%しかいません。

自動車メーカーは新しい技術分野において支配的地位を確立できないでしょう。

重要な技術的要素に対するプレイヤーの重要度



注記：「重要なプレイヤー」として選択した回答者の割合
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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

連携は必ずしも思い通りの結果にはなりません

事業提携は技術の補完のみならず、リスクやコストの分散というメリットがありますが、文化的および戦略的な違いにより妨害されることもあります。ボッシュ（Bosch）は2012年に、4年間にわたるサムスンSDI（Samsung SDI）との電気自動車のためのリチウムイオンバッテリー開発の提携について、一旦契約が終了した時点で、提携を解消し、欧州におけるすべてのバッテリー事業を引き継ぎ、バッテリー生産を拡大することを決めました[26]。ただし双方がそれぞれお互いの特許の使用を続けることにしています。

同様に、2011年に中国にあるバッテリーと自動車のメーカーであるBYDはドイツのエネルギー会社であるRWEとの、欧州における電気自動車および充電設備開発のための提携を解消しました。RWEは他のパートナー（ルノー／日産自動車など）と当該開発を推し進めることを計画し、欧州における充電設備網の拡大を続けています[27]。

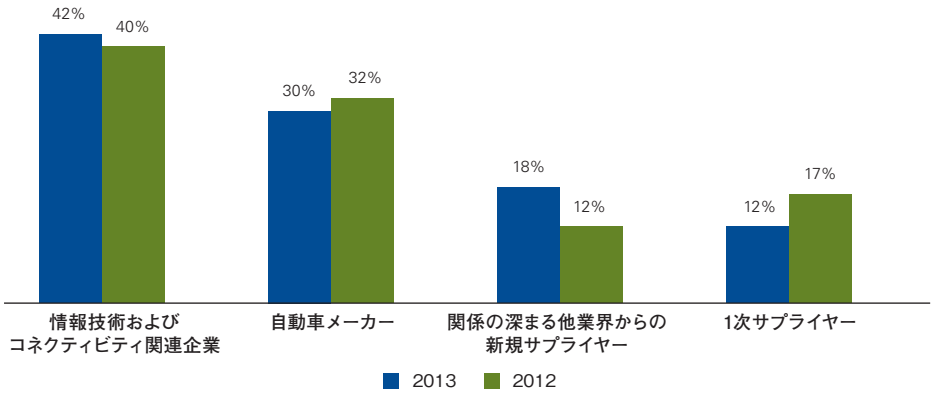
自動車のコネクティビティが テクノロジー企業にとっての新しい機会を飛躍的に創出

ネットワークカー技術は、前回調査に比べて重要性が飛躍的に高まっています。回答者の54%がネットワークカーを重要なトレンドと位置付け、22%に過ぎなかった12ヵ月前から著しく増加しています。自動車メーカーとテクノロジー企業はともに車載技術の主導権を握り、将来の大きな収益を得ようと張り合っています。

前年に比べ自動車メーカーからのリードを広げ、42%の回答者が当該分野においてはテクノロジー企業が主導権を握ると予想しており、テクノロジー企業は既にこの競争において優位に立っているように見えます。

しかしながら、1次サプライヤーはこのランキングの圏外に追いやられてしまいました。去年の調査では17%でしたが、1次サプライヤーが重要な役割を担うと回答しているのは今年はわずか12%でした。

コネクティビティおよび車載用情報娯楽システムの将来を左右するもの



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2013

26 Samsung SDI ends electric battery venture with Bosch, Reuters, 5 September 2012
27 Elektroautos: RWE beendet Kooperation mit chinesischer BYD, Heisse Online, 11 June 2012

©2013 KPMG Business Advisory 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.

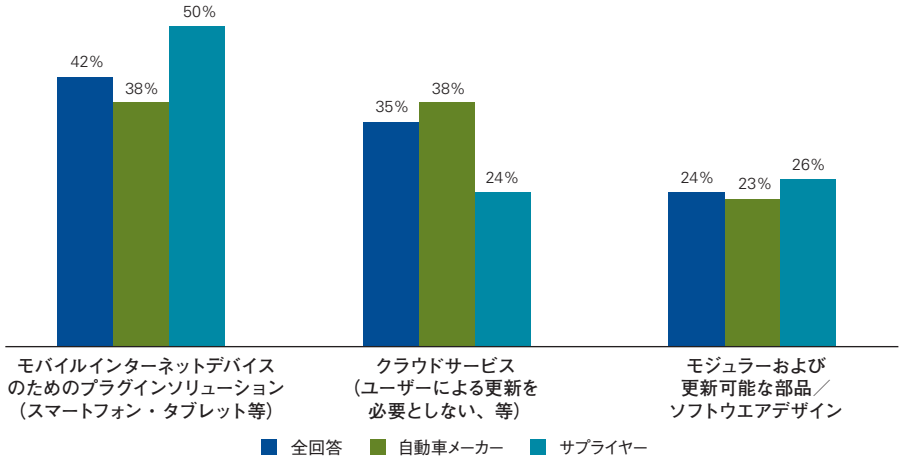
すべての主だったプレイヤーが直面している課題は、コネクティビティソリューションが変化するスピードが驚異的であることです。自動車用部品の進化のスピードは、コネクティビティソリューションの変化に比べると非常に緩やかです。しかし車載用情報システムは自動車が発売されて数ヵ月のうちに時代遅れとなり、消費者を遠ざけ、自動車の価値全体を急速に下げてしまう可能性があります。

回答者、特にサプライヤーは、自動車メーカーの範疇ではないにも係わらずプラグインソリューションが、このような価値の劣化を防ぐ良い方法であるとしています。また、クラウドベースのサービスは2番目に有効な選択肢であるとしています。

モジュール式の（それゆえに交換可能な）組み立て部品およびソフトウエアデザインが望ましいとしている回答者は25%もいません。しかしながら、このアプローチは既にアウディにてModulare Infortainment-Baukasten™として採用されています。この方法では自動車が容易に交換可能なモジュラー式セントラルコンピューターを搭載しており、アウディがその更新を管理し続けることができます。

コネクティビティの「主導権を誰が握るのか」はさておき、特にシェアードカーにおいては、適切なセキュリティ対策がなされていることをユーザーが求めており、データのセキュリティ問題が課題となります。

様々なライフサイクルに対応する最良の方法



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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

KPMGのコメント

自動走行車：空想科学のファンタジーか、達成可能な現実の話か？

自動車の革新のスピードは早まり、自動車業界は「自動走行」車の到来とともに、新たな技術革命に直面しています。新しい技術は、我々が最も扱い難い社会問題、つまり、交通事故・交通インフラに対処する高いコスト、交通渋滞による莫大な時間の浪費、駐車場確保のための無駄な都市スペースといった各種の問題に対するソリューションを提供するものとなり得ます。自動走行車が現実のものとなれば、自動車業界というエコシステムの中のほぼすべてのステークホルダーに対して破壊的な影響をも与えうるでしょう。革新を受けいれ、後塵を拝するよりも先陣を切ることを選ぶ人々にとっては、モビリティサービス領域に新たなフロンティアが開けており、競争状況のみならず人間の自動車との関わりあい方、そして道路や都市の将来デザインまでをも劇的に変えてしまう可能性があるのです。

Gary Silberg
The Americas Head of Automotive
KPMG in the US

©2013 KPMG Business Advisory 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.

自動車製造は引き続き主要な収益源であり続ける

自動車メーカーの収益源は、部分的には当該メーカーの所在地によって異なります。先進国では、回答者は自動車製造と電気パワートレイン製造とで回答がほぼ均衡しています。一方BRICsでは、39％が自動車製造と回答しています。

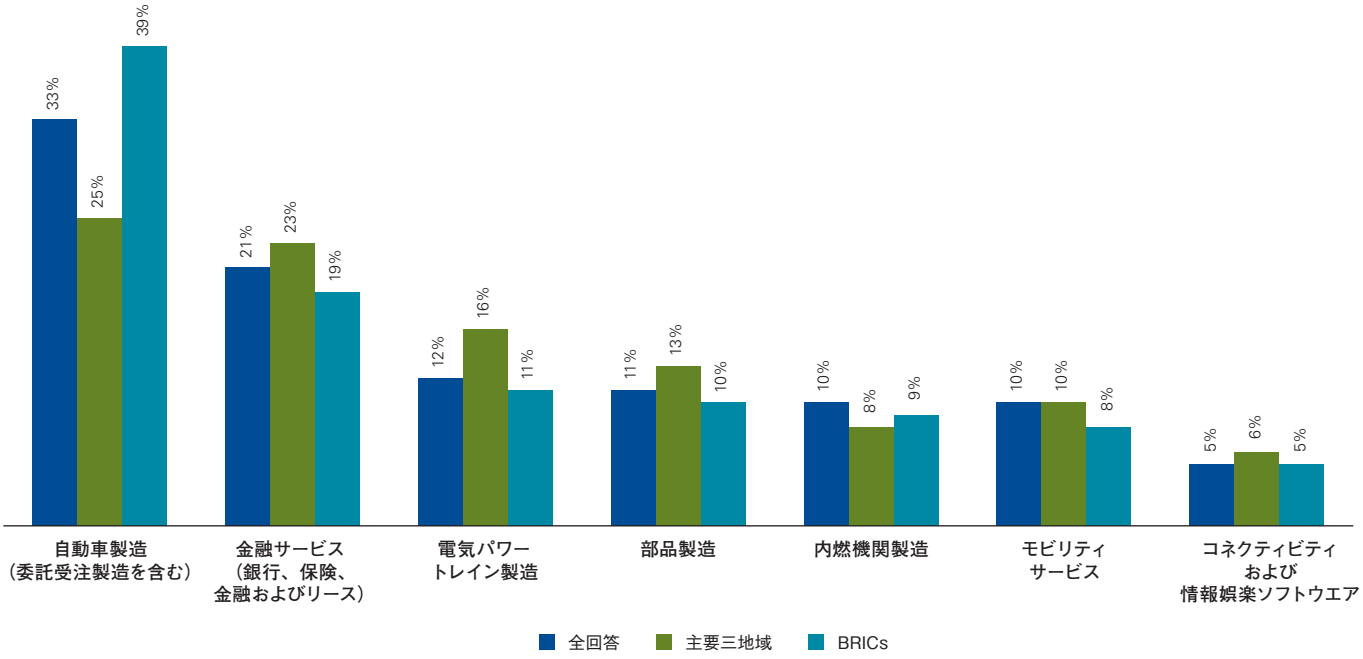
自動車製造に加え、自動車部品製造も欧州の自動車メーカーにとって収益源として特に高い数字が出ています。

長引く厳しい状況に直面しているいくつかのマスマーケット（特に欧州）においては、バリューチェーンを縮小するビジネスモデルにシフトし、0.5次サプライヤーになることも1つの選択肢かもしれません。

興味深いことに、すべての回答者が、旧来の自動車、部品、および内燃機関の製造が利益の54％をもたらし、残りの46％は新たな技術開発、例えば電気自動車やコネクティビティによってもたらされると予想しています。これは、自動車メーカーが、収益性の高いビジネスチャンスを逃さないように既存の、ならびに新しい事業領域へ、広範に注力する必要があることを意味しています。

自動車製造と電気パワートレイン製造がもたらす収益への貢献が、将来は同程度になるだろうと主要三地域の自動車メーカーは予測しています。

自動車メーカーの将来の収益源



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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

©2013 KPMG Business Advisory 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.

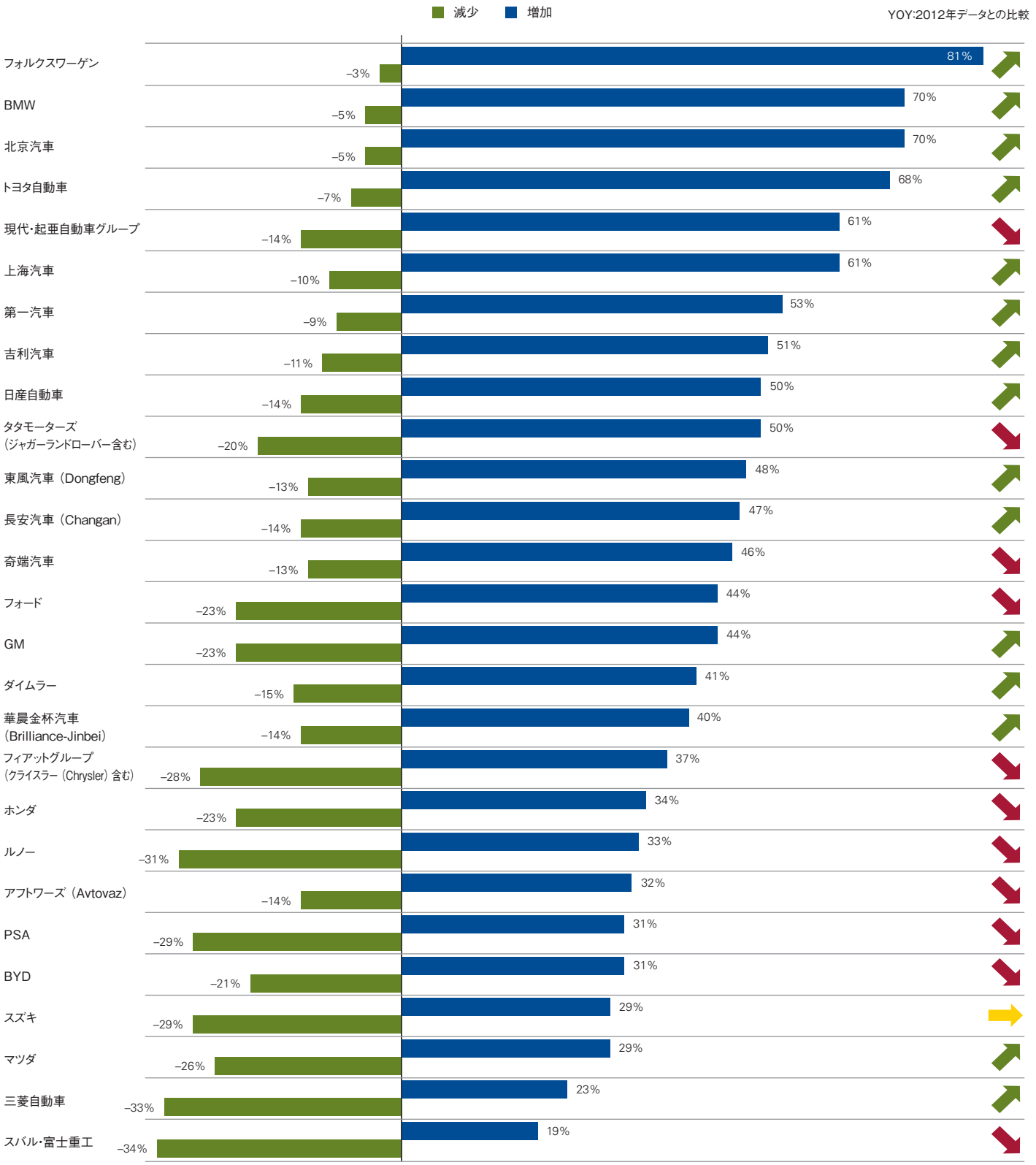
世界市場を支配するのは誰か？

将来のマーケットシェア争いを勝ち抜くと予測されるトップ10社のうち、西側の国からランキング入りを果たしたのはフォルクスワーゲンとBMWのみです。フォルクスワーゲンは首位の座をキープしており、本調査回答者の大多数（81%）が世界的シェアを今後も拡大し続ける、と考えています。
トヨタ自動車は、先のリコール問題から強い復調を見せ、11位から4位へ順位を上げている一方で、タタ（Tata）は2012年の4位から10位に順位を落としています。

米国の自動車メーカーの中のトップはフォードで、GMのすぐ上位に位置していますが、昨年の8位から14位へ順位を下げました。上位10社の中に、中国の自動車メーカーが4社もランクインしていますが、奇瑞汽車（Chery）がこの1年で7位から13位へ順位を下げていることから分かる通り、中国勢のすべてが良い結果となっているわけではありません。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

回答者が2018年のグローバルマーケットシェアの増加／減少を予想する企業



注記：「変化なし」と予想する回答者の割合は表示していない
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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

展望：エグゼクティブは多次元的な自動車業界の中で自社の位置づけを考える必要あり

これまで自動車メーカーは、国内外で自動車を生産し、配送し、販売するという比較的単純なビジネスモデルで事業運営してきました。今日、自動車メーカーは、電気自動車技術、革新的都市型自動車デザイン、モビリティサービス、コネクティビティおよび金融サービスというように多種多様な領域における事業の展開という、より複雑な環境に適応しなくてはいけません。一方で、新たなチャネルでの販売にも引き続き気を配らなくてはいけません。

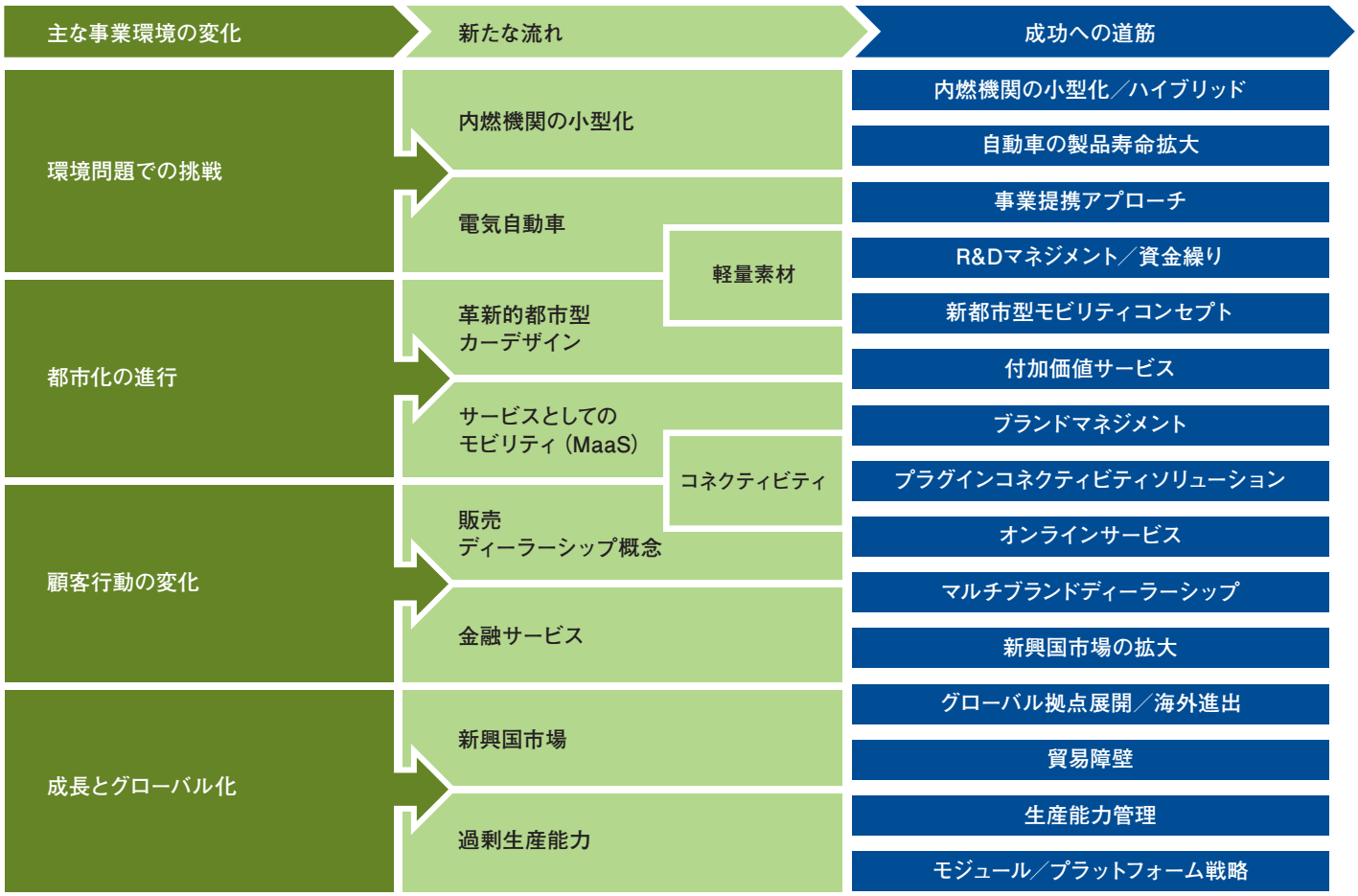
特に西側諸国のような先進国のプレイヤーは、新興国の成長力に影響を受けています。これは結果として、彼らにとっての海外での強力な販売機会を意味し、しかし同時に、中国やインド等といった巨大な新興国自動車企業が自国内市場に参入し、激しい競争が近いうちに起こりうることをも意味しています。

このような新たな挑戦に打ち勝つために、自動車メーカーはビジネスモデルを再考し、新たなコアコンピタンスを定義しなくてはいけません。将来、自動車メーカーは新たな、そしてこれまでとは異なる事業領域に対し責任を負うことになり、各領域固有の課題を抱え特定の専門的知識・技術が求められることになります。

新たな自動車市場を支配するため、自動車メーカーは、様々な新ビジネス領域に参入するのか、それとも特定領域に注力するのか、あるいは新種の多次元的自動車メーカーに対するニッチサプライヤーとして生き残るのか、選択に迫られています。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

成功への道筋



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2013

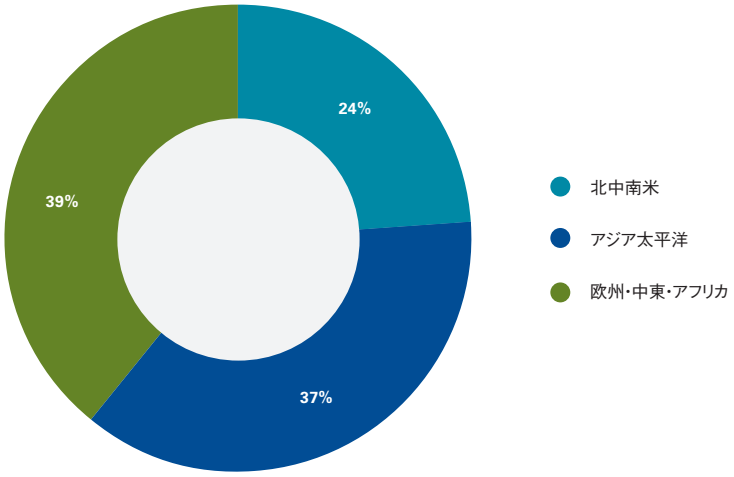
©2013 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

本調査について

本調査には、合計200名の自動車関連企業のエグゼクティブの方々に参加していただきました。その半数以上は部長以上の責任者の方です。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）、および販売ディーラー、金融サービスプロバイダー、レンタカー会社およびモビリティサービスプロバイダーを含みます。

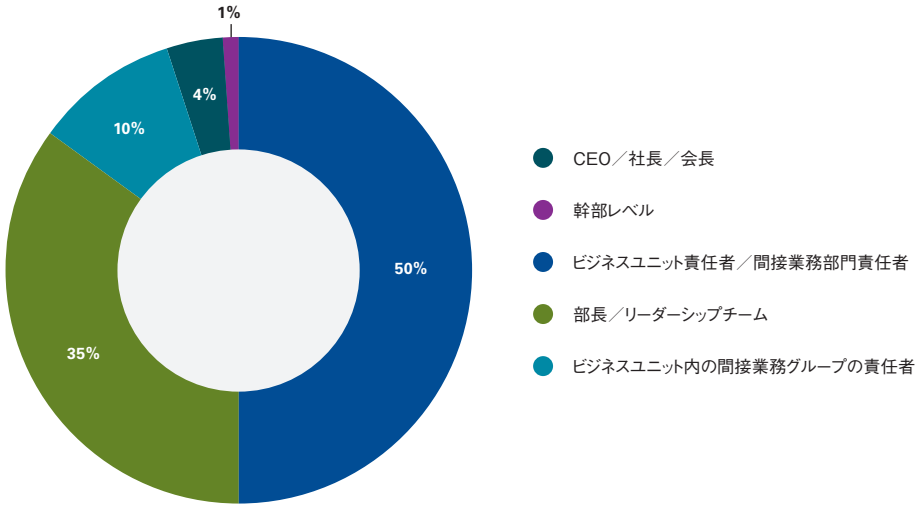
回答者の勤務地は39%が欧州・中東およびアフリカ、37%がアジア太平洋、24%が北中南米です。回答者の99%が年間売上1億米ドル超の企業に、4人に1人以上が売上高100億米ドル以上の企業に勤めている方々です。インタビューは2012年7月から8月に、電話で実施されました。

回答者の地域別分布



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2013

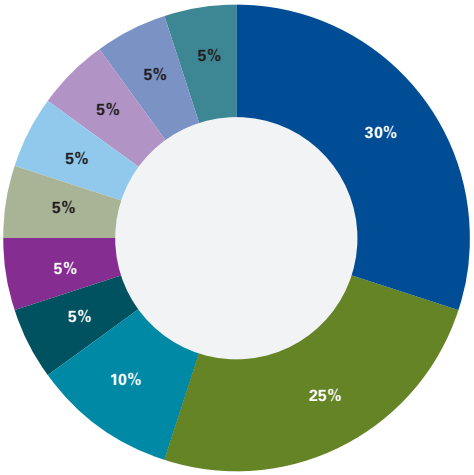
回答者の役職



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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

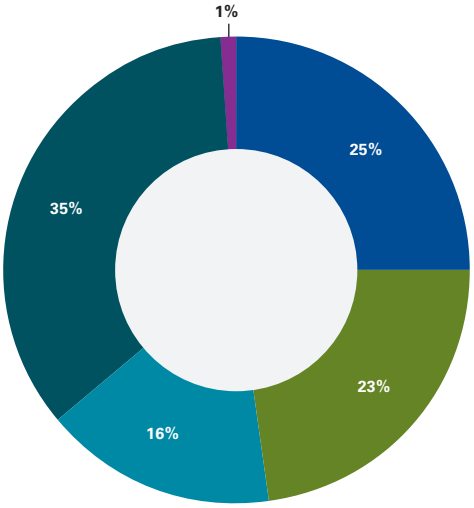
企業カテゴリー



- 自動車メーカー
- 1次サプライヤー
- 2次／3次サプライヤー
- 新規部品サプライヤー（軽量素材／炭素、電気部品）
- 独立系販売ディーラー
- 自動車メーカー系販売ディーラー
- 自動車メーカー系金融サービス会社
- 非メーカー系金融サービス会社
- レンタカー会社
- モビリティサービスプロバイダー

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2013

企業の年間売上高



- 100億米ドル超
- 10億米ドル超～100億米ドル未満
- 5億米ドル超～10億米ドル未満
- 1億米ドル超～5億米ドル未満
- 1億米ドル未満

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2013

©2013 KPMG Business Advisory 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.

お問合せ先

小見門 恵
KPMGビジネスアドバイザリー株式会社
パートナー
TEL : 03-3548-5307
megumu.komikado@jp.kpmg.com

宮本 常雄
株式会社 KPMG FAS
パートナー
TEL : 03-5218-6316
tsuneo.miyamoto@jp.kpmg.com

www.kpmg.or.jp

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降にお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。

©2013 KPMG Business Advisory 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.

©2013 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, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.
Printed in Japan. 13-1506