

**Audit**

**Tax**

**Advisory**

**Sustainable Growth**

**GLOBAL**

**Conceptual Framework**

**IFRS Adoption Report**

**Exit Tax**

**Automotive**

**Financial Holding Company**

**Corporate Governance**

**Transparency**

**Volume 13**

# オートモーティブ・サーベイで見る 日本とグローバルの意識の違い

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 奥村 優

「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 2015」(以下「本サーベイ」という)の日本語版がリリースされました。

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、KPMGが全世界の自動車関連企業のエグゼクティブを対象に毎年行っているアンケート調査の報告書です。毎年1月のデトロイトモーターショーの開催に合わせ英語版を公開しています。発行は今年で16回目、日本語版の作成は5回目となります。今年の調査結果は、回答者の地域別等でドリルダウンが可能な形式でデータが公開されています(kpmg.com/GAES2015、英語のみ)。

本サーベイは「モビリティ文化」「技術の変化」「ビジネスモデルの即応性」「成果をあげる態勢の整備」の4章で構成されています。本稿でもこの流れに沿って分析を進めるとともに、本サーベイの冊子には掲載されていない調査結果も交えながら、グローバルと日本の回答の違いに注目し、自動車業界におけるエグゼクティブの意識の違いを解説します。

なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



おくむら まさる  
**奥村 優**  
KPMG コンサルティング株式会社  
ディレクター

## 【ポイント】

- 日本では、モビリティサービスの立ち上がりに向けた機運が高まっている。
- 米国と異なり、日本では電気自動車の本格普及は当分先であると考えられている。
- 日本では、ビジネスモデルの変化や新規参入企業への警戒感が表れつつある。
- 今後5年で、中国の自動車メーカーがシェア拡大競争の主役になると見られている。

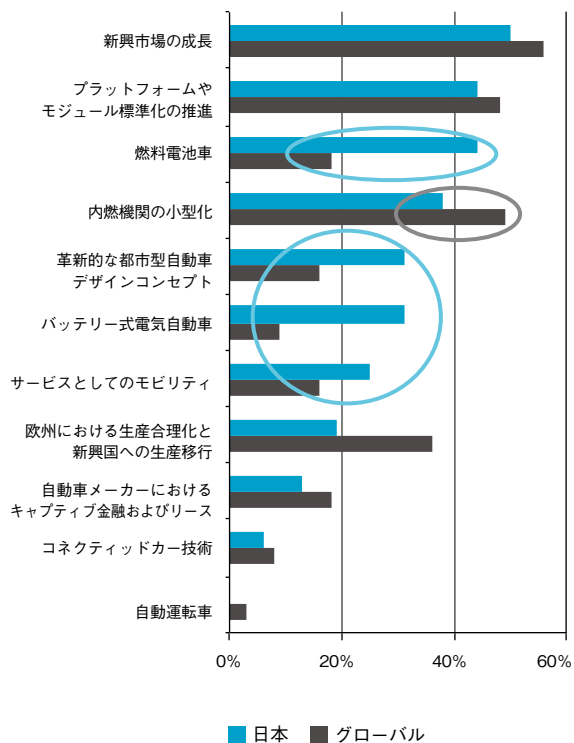
## 「KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015」 調査概要

調査期間	2014 年 7 月～ 8 月
調査対象者	自動車メーカー、サプライヤー (1 次から 3 次まで)、販売ディーラー、金融サービス会社、レンタル会社やモビリティサービスプロバイダー等、世界の自動車関連企業の幹部レベル 200 名
調査方法	電話によるインタビュー
調査対象地域	日本 (8%)、中国 (12.5%)、韓国 (4%)、西欧 (22%)、東欧 (14.5%)、北中米 (12.5%)、南米 (13%)、インド・東南アジア (9.5%)、その他 (4%)
対象企業規模	全回答企業のうち 98%が業務収益 1 億米ドル以上の企業であり、39%が 100 億米ドル以上の企業
日本の回答者の業種	自動車メーカー (31%)、サプライヤー (50%)、金融サービス会社 (6%)、モビリティサービスプロバイダー (13%)

## I モビリティ文化

まずは2025年までの自動車業界の主要トレンドについて見てみます。グローバルの回答結果では、自動運転のほかコネクティビティや都市型自動車デザインコンセプト、モビリティサービスといった項目の回答がいずれも20%を下回ることから、今後業界を変革することになる新しいトレンドの重要性が比較的低く考えられていることが指摘されています。一方、日本の回答で目を引くのが、燃料電池車の重要性の高さです。本サーベイの調査が実施されたのは2014年7、8月であり、日本においてトヨタ自動車の燃料電池自動車「MIRAI」が発売され、盛んに報道された時期よりも前ではありますが、国内では自動車業界においてすでに燃料電池車が相当意識されていたことがわかります。また、都市型自動車デザインコンセプトやバッテリー自動車、サービスとしてのモビリティがいずれもグローバル平均を大きく上回っており、これらの新たなトレンドに対する意識は日本の方が高いことがわかります。ただし、内燃機関の小型化についてはグローバルと比較して日本における重要性が低い結果となりました。新技術へ注目するあまり、既存技術の活用への意識が弱くなっている可能性が考えられます（図表1参照）。

図表1 2025年までの自動車業界の主要トレンドの重要性

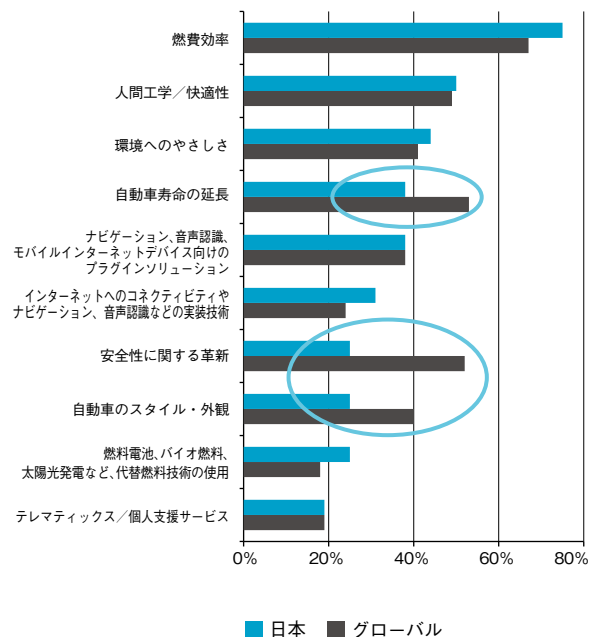


注記：各項目について「極めて重要」を選択した回答者の割合  
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

次に、2020年までの自動車購入時の検討要因を見てみます。これは消費者が自動車を購入する際に何を重視すると思うかを、自動車業界のエグゼクティブの目から見て答えたものです。日本では自動車寿命の延長や安全性に関する革新、自動車のスタイル・外観の3項目において、グローバルと比較して重要視されていないと考えることがわかります。そのうち自動車寿命については、日本車の品質の高さがすでに一定の水準に達していることが考えられます（あるいは、むしろ過剰品質であると捉えているのかもしれません）。一方で安全性に関する革新については、2008年にスバルのアイサイトが登場して以降、自動ブレーキ／衝突被害軽減ブレーキが盛んに装備されている現状に鑑みると、その回答率の低さが気になります。すでに革新を終えたということでしょうか。自動車のスタイルや外観についてもグローバルとの差が大きい項目です。日本では“見た目”よりも燃費を重視しているということだと思われます（図表2参照）。

これらの結果に関連して、本サーベイには記載されていない調査結果を1つご紹介します。今後5年間に、消費者の購入意思決定に影響を及ぼす要因として何が重要かを聞いた設問です。日本の自動車業界のエグゼクティブは、リコール対応やネットでの評判が重要であろうと考えていることがわかります。一方で、ライフサイクル中のサービスオプションや金融サービス、フルサービス契約についてはグローバルに比べて低い結果が出ています。今後、国内の自動車販売台数が減少していくことを考えると、特に自動車ディーラーの経営においてはサービスで利益を上げる仕組みに移行していく必要があるた

図表2 2020年までの自動車購入時の検討要因

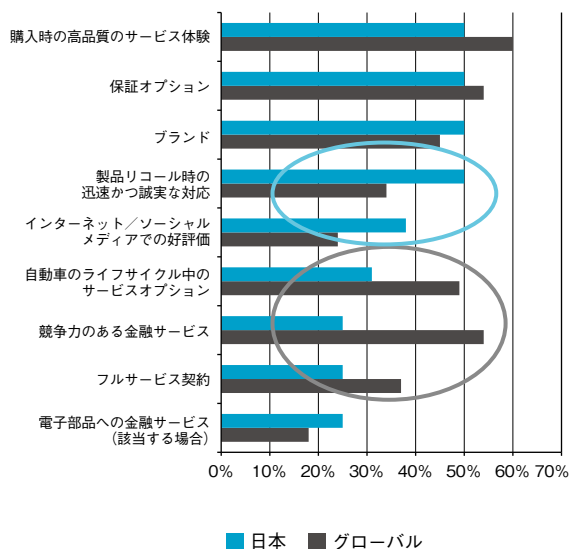


注記：各項目について「極めて重要」を選択した回答者の割合  
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

め、本来はもう少し重要性が認識されるべきではないでしょうか。今回は日本の回答者の中にディーラーの方が含まれていないことから、この項目で低めの結果が出たのではないかと思います（図表3参照）。

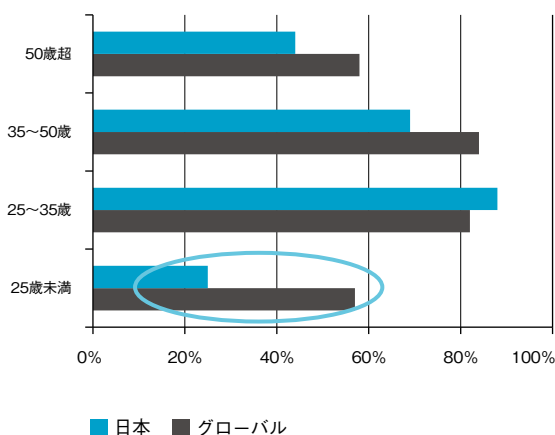
さて、「自動車は所有するものから利用するものへ」といった言い回しを最近よく目にしますが、本サーベイにおいても数年前から、自動車保有の重要性に関する設問を用意しています。今回の結果を見ると、日本では特に25歳未満の若者について、自動車保有の意識が薄れてきていると捉えられていることがわかります（図表4参照）。

図表3 2020年までに消費者の購入意思決定に影響を及ぼす要因



注記：各項目について「極めて重要」を選択した回答者の割合  
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

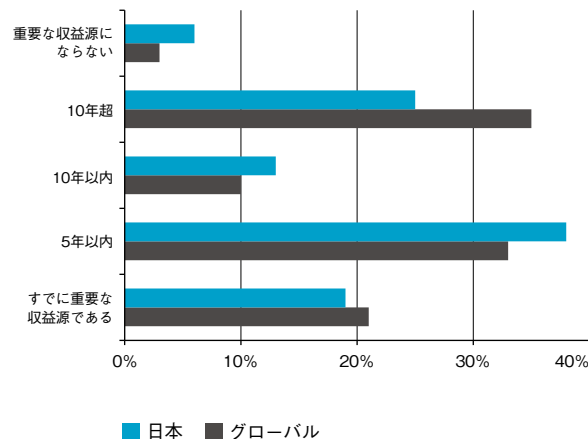
図表4 個人のモビリティニーズを満たすために自動車を所有することの重要性



注記：「極めて重要である」「重要である」を選択した回答者の割合  
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

自動車を所有しない消費者が増えるとするれば、一方でモビリティサービスを利用する消費者が増えることが予想されます。実際、モビリティサービスがいよいよ収益性のあるビジネスとして認識されるようになってきているようです（図表5参照）。

図表5 モビリティソリューションが重要な収益源となるのはいつ頃か？



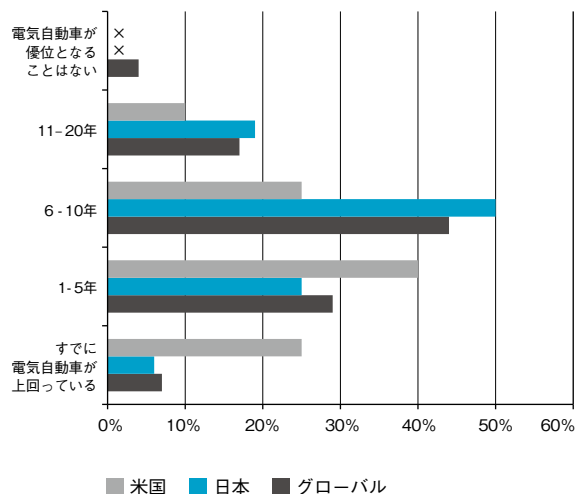
注記：各選択肢を選択した回答者の割合  
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

## Ⅱ 技術の変化

この章では、本サーベイには記載されていない3つの調査結果をご紹介します。

1つ目は、電気自動車に比べて内燃機関の優位性がいつまで続くと考えられるか、という設問です。あと5年～10年は内燃

図表6 電気自動車に対して、内燃機関が燃費やCO<sub>2</sub>排出量等で優位性を維持できるのは、あと何年か？



注記：各選択肢を選択した回答者の割合  
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

機関優位の状態が続くであろう、という結果となりました。これはグローバルと日本で結果にほとんど差がなく、あえて言えば日本の方が若干楽観的な程度です。この設問については米国の回答が特徴的なため、その結果も合わせて記載しています。米国ではすでに電気自動車の時代が到来しつつある様子がうかがえます（図表6参照）。

2つ目は、電気自動車の航続距離に関する予測です。こちらの結果を見ても、米国ではバッテリー式電気自動車がメジャーになる世の中が、すぐそこまで来ているかのようです（図表7参照）。

さて、3つ目はがらりと趣向を変えて、ビッグデータへの対応についてです。マーケティングや販売、サービスの現場でビッグデータを活用するのは当然のこと、製造の現場へもその技術が入り込んできており、IoT (Internet of Things: モノの

インターネット)やIndustry4.0といったキーワードと共に語られるようになっていきます。アンケートの結果を見ると、日本では「製品開発や最適化に活用できる」とする回答がグローバルの倍近くあり、その意気込みが感じられます。一方で“すでに採用している”とする回答が少ないことが気になりますが、これは図表3と同様に、日本の回答者の偏りによる影響があると考えられます（図表8参照）。

### Ⅲ ビジネスモデルの即応性

本サーベイでは、グローバルの回答の傾向から、今後5年でビジネスモデルの大転換や劇的な変化は起こらないと結論付けています。日本の回答ではどうでしょうか。まず、今後重要になるプレーヤーが誰かを見てみます。グローバルでは大衆自動車ブランドとプレミアムブランドが拮抗していますが、日本の調査結果では大衆自動車ブランドが飛び抜けています。これは日本の自動車メーカーの顔ぶれを思い浮かべると納得できる結果です。一方で、ソフトウェア／インターネットブランドやその他テクノロジー企業が重要になるとする回答の割合が、グローバルに比べて数倍あります。日本ではグローバルに比べて、新規参入企業への警戒感が高いことがうかがえます（図表9参照）。

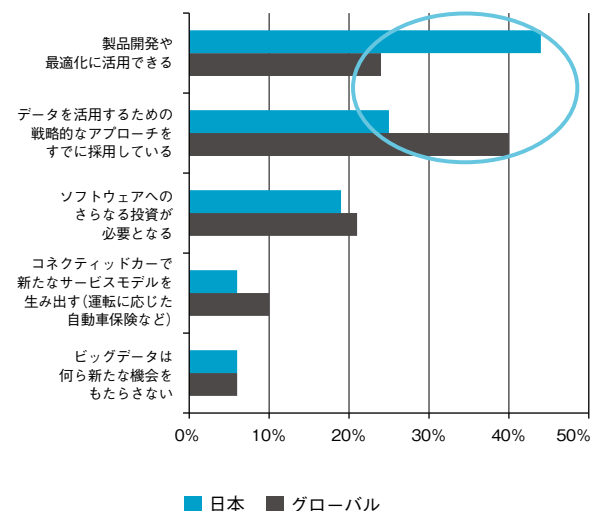
同様に今後のビジネスモデルの変化についても、グローバルに比べて日本では警戒感が表れていることがわかります（図表10参照）。

図表7 バッテリー式電気自動車の航続距離が  
内燃エンジン式自動車に追いつくのは何年後か？

	グローバル	日本	米国
1～2年後	5%	6%	10%
3～4年後	27%	19%	50%
5～6年後	28%	19%	20%
7年以上先	36%	50%	15%
追いつくことはない	5%	6%	5%

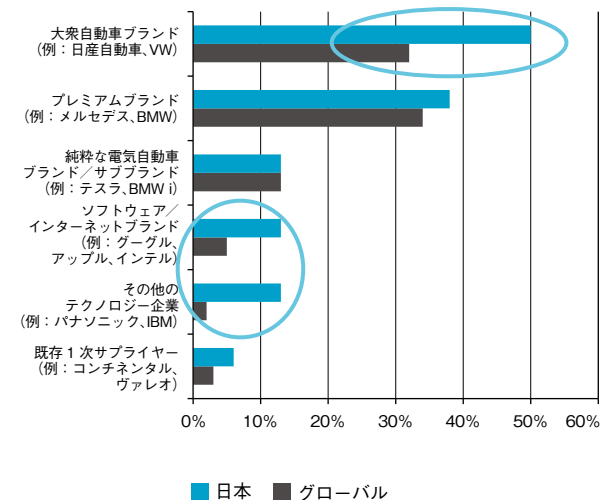
注記：各選択肢を選択した回答者の割合。ハイライトは回答率が最大のものの  
小数点以下四捨五入のため、合計値は100%にならないことがある  
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

図表8 あなたの会社ではビッグデータをどのように捉えているか？



注記：選択肢のいずれか1つを選択  
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 2015

図表9 今後10年間で最も重要なモビリティステークホルダーは？

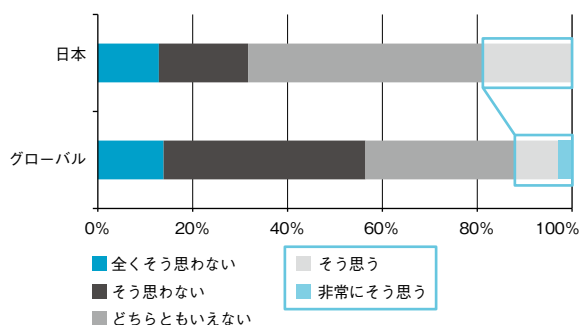


注記：各ステークホルダーの重要性について「非常にそう思う」を選択した回答者の割合  
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015



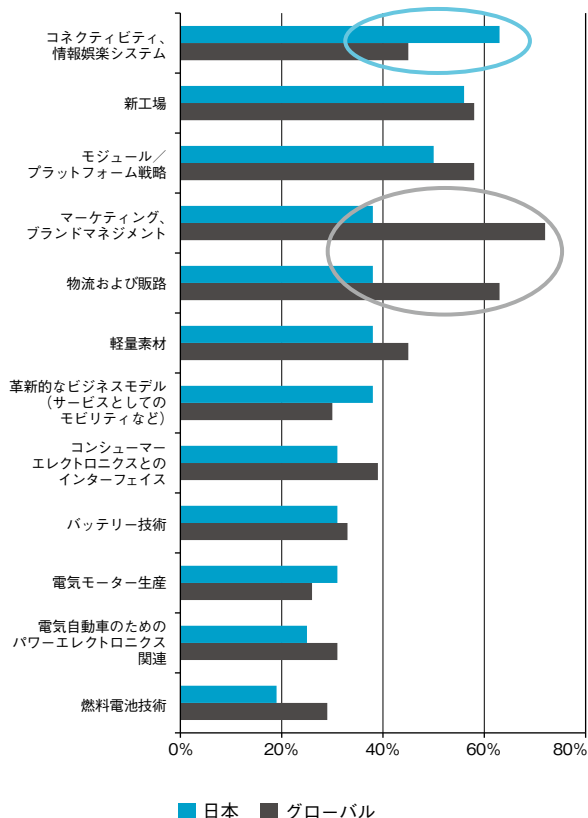
さて、それでは企業は今後、どの分野に投資をしようとしているのでしょうか。本サーベイには記載されていない調査結果をご紹介します。グローバルの結果では、マーケティングやブランドマネジメント、物流および販路等、どちらかというと自動車業界でビジネスを行ううえで基本的な分野への投資が目立ちます。これは、新興国での事業基盤整備を意識したものであると考えられます。一方、日本の回答を見ると、コネクティビティや情報娯楽システム、革新的なビジネスモデルに関する分野においてグローバルの結果よりも割合が大きくなっています。

図表10 今後5年間で、劇的なビジネスモデルの変化は訪れるか？



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 2015

図表11 今後5年間で投資を増やす領域



注記：各領域への投資について「増やす」を選択した回答者の割合  
出所：KPMG グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ 2015

す。この点からも、日本では新たな変化への対応を考えていることがうかがえます（図表11参照）。

## Ⅳ 成果をあげる体制の整備

最後は、今後5年で市場シェアを伸ばすと見込まれている自動車メーカーの一覧です。グローバルの結果と比較して、日本の回答者は特に中国の自動車メーカーがシェアを伸ばすと考えていることがわかります。また、日本の回答のトップ10社には日本の自動車メーカーが入っていません。今後どの市場でどのようにシェアを獲得していくのかを明確にする必要があります（図表12参照）。

図表12 2020年までにグローバルな市場シェアを拡大すると見込まれている自動車メーカートップ10社

	グローバル	日本
1	現代／起亜自動車グループ	比亞迪汽車 (BYD)
2	フォルクスワーゲン	奇瑞汽車 (Chery)
3	アフトワズ (Avtovaz)	現代／起亜自動車グループ
4	BMW	フォルクスワーゲン
5	奇瑞汽車 (Chery)	アフトワズ (Avtovaz)
6	タタモーターズ (ジャガーランドローバー含む)	北京汽車 (BAIC)
7	日産自動車	上海汽車 (SAIC)
8	北京汽車 (BAIC)	マヒンドラ (Mahindra) グループ
9	トヨタ自動車	華晨金杯汽車 (Brilliance-Jinbei)
10	マヒンドラ (Mahindra) グループ	長安汽車 (Changan)

注記：市場シェアが「増加」と答えた回答者の多い順に上位10社  
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 2015

## V おわりに

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2015の調査結果について、グローバルと日本の意識のギャップを読み解いてきました。ここ数年、世間において「自動車業界は変革の時代を迎えている」と声高に叫ばれている一方で、本サーベイの結果は全体として“落ち着いた”結果になっているように思います。しかし、変化の兆しは間違いなく表れています。本サーベイが、皆様のビジネスを発展させるための一助となれば幸いです。

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 2015 の全文（日本語版）をご希望の方は、下記の資料請求ページからお申込みくださいますようお願いいたします。

[www.kpmg.com/Jp/automotive-survey-2015](http://www.kpmg.com/Jp/automotive-survey-2015)

英語版の Global Automotive Executive Survey 2015 は、下記のページをご参照ください。

<http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/global-automotive-executive-survey/pages/default.aspx>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社  
ディレクター 奥村 優  
TEL: 03-3548-5305（代表番号）  
[masaru.okumura@jp.kpmg.com](mailto:masaru.okumura@jp.kpmg.com)

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com  
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気また光記録媒体への入力等を禁じます。

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

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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. Printed in Japan.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.