



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2014

急激に進化する市場を見据えた戦略

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、世界の自動車業界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。

本プロジェクトを牽引してくれたMagdalena Simonji-EliasそしてMartha Collyer、Liv Lichtenfeld、Jens LundおよびDominik Staigerの尽力に感謝します。

表紙の写真について

KPMGにおけるサステナビリティと代替モビリティソリューションに対する取組みの1つとして、ブリュッセル事務所には社員が業務で使えるように電気自動車を用意しています。事務所の外にある充電施設では、お客様が乗って来られた電気自動車にも充電ができるように開放しています。

序文

自動車業界はこれまでに経験したことの無い変化の中にあります。開発サイクルが比較的長期にわたるため、新たに着手した開発が本格的に進展するまでにはあと5年から10年を要するのではないかというのが、「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」第15版の回答者の認識です。

電気自動車のトレンドと、内燃機関の効率を改善するための継続的な取組みが同時進行しているようにさまざまな変化は平行して起きています。プラグインは電気自動車技術の主流になりつつあり、今後マーケットシェアを伸ばすと見られています。

自動運転車の出現により、モビリティソリューションはいっそう重要性を増しています。この現象が新車の売上に影響する可能性は低いものの、2台目、3台目の自動車所有需要を脅かす可能性はあります。最近KPMGが行った自動運転車に関する調査では、多くの回答者が代替車を手軽に利用できるのであれば、2台目の車を手放すことを考えると回答しています。¹

今年の調査がとらえたもう1つのトレンドは、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）の自動車売上の世界的シェアが伸び続けていることです。ただし、BRICsの自動車メーカーは西欧や北米といった、より成熟した市場を制するのになかなか苦戦を強いられています。

世界の自動車メーカー、サプライヤー、販売ディーラー、金融サービス会社、モビリティサービスプロバイダー、レンタカー会社など、自動車業界の中心的企業のエグゼクティブの皆様の見解を反映した今年の調査は、私にとっても読み応えのあるものになりました。読者の皆様にとってもそうであることを確信しております。



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

¹ Self-Driving Cars; Are We Ready? KPMG, 2013.





目次

概要	02
市場動向と消費者の視点	04
自動車業界を形成している世界的な力	10
ー技術動向：内燃機関の時代の継続と、 競合するパワートレイン技術の併存	12
ー都市化の進行：未来の都市で変わりゆくモビリティの形	20
ーデジタル化と自動運転車： 新デジタル（スーパー）ハイウェイを走る	24
ー販売ディーラーモデルの変容： 販売ディーラーはサービス範囲を広げ、 顧客との接点を増やしている	28
ー新興国地域：BRICsの輸出大攻勢は 成熟市場には及んでいない	34
市場での成功を勝ち取るために進化する戦略： 成長を達成し、技術的主導権を獲得する	46
これからの世界市場における自動車メーカーの位置づけ	56
本調査について	58

概要

急速に進化する市場を見据えた戦略



消費者

環境意識と支出、ステータスのバランスに悩む消費者

92 %が購入者にとって最優先事項は**燃費**であると回答している。また、**70%**が長寿命の自動車を望んでいる (7ページ)。

47 %が購入する際に**代替燃料技術**が使用されていることが重要であると考えている。これは、2009年の**70%**から低下した (7ページ)。

コネクティッドカーソリューションの重要性が年々増している (7ページ)。



技術

プラグインハイブリッドカーが今後の電気自動車競争をリード

35 %がプラグインハイブリッドカーは2019年までに**電気自動車**のなかで最大の需要を占めると予測しており、主要三地域が最も楽観的である (16ページ)。

77 %が**電気自動車**は価格が下がり、小売・修理・整備網が拡大しない限り**主流**にはならないと確信している (17ページ)。

71 %が電気自動車の販売に対する**国の補助金**が、更なる販売拡大のための鍵であると答えている。また、**58%**がパワートレイン技術そのものに補助金を出すべきだと感じている (17ページ)。

競合するパワートレインが併存しつつ主導権争いを継続

76 %が環境問題への対応のために自動車業界が注力すべき技術として**内燃機関の小型化**と答えているのに対し、**69%**が将来の成長のためには**燃料電池車**が重要だと答えている (4ページ)。

46 %が2019年までのパワートレインに関する最大の投資先は**内燃機関の最適化**になると答えている (12ページ)。

52 %が電気自動車が**最もクリーンで最も効率の良いパワートレイン**になるまでにあと**6年から10年**はかかると感じている (14ページ)。

自動運転車開発の鍵はパートナーシップ

BRICs (ブラジル、ロシア、インド、中国) 回答者の **23** %が、**自動運転**が業界の主要トレンドであると答えている (24ページ)。

94 %が自動運転に対する顧客の**主な懸念は安全性**であると見ている (26ページ)。

76 %が**他業界の企業とのパートナーシップ**が重要な戦略であると考えており、2013年の**50%**から大幅に上昇した (24ページ)。



自動車メーカー

自動車メーカーは正真正銘のモビリティソリューションプロバイダーになり得る

54 %が25歳未満は自動車を所有したいと思っていないと考えている。また、46%は50歳以上も同様であると答えている (20ページ)。

14 %がモビリティサービスはすでに収益性があると確信しており、さらに31%が2019年までに収益性を獲得すると見ている (21ページ)。

77 %が自動車メーカーは正真正銘のモビリティソリューションプロバイダーになり得ると考えている (56ページ)。

自動車メーカーはジョイントベンチャー (JV) や提携から有機的成長へ

84 %が成長するための最善策として有機的成長を選んでおり (2013年は65%)、JVや提携を上回っている (47ページ)。

73 %がマーケティングとブランドマネジメントを最重要投資分野と見ている。サプライヤーの74%が新工場への投資を開始または増加させている (49ページ)。

61 %が欧州における自動車生産は合理化され、新興国地域に移ると予測している (6ページ)。

技術的主導権を握ることが生き残りの鍵

製品・技術主導の自動車メーカーのうち10社中7社は主要三地域のメーカーである (51ページ)。

BMW、フォルクスワーゲン、テスラ (Tesla)、現代／起亜、トヨタ、タタ (Tata) は、独立性を維持し続けられる可能性が高いと見られている (52ページ)。

BRICsの自動車メーカーは未だ技術的主導権を握っているとは見られていない (51ページ)。



販売ディーラー

急速に変化する販売ディーラー環境

71 %がオンライン販売が重要になると見ている。また、63%がマルチブランド販売ディーラーが成功モデルであると見ている (30ページ)。

53 %が従来型の小売のスタイルが引き続き成功の鍵と考えているが、2013年の61%からは減少している (29ページ)。

95 %の販売ディーラーがブランドパフォーマンスと複数ブランドの取扱い、ならびに販売ディーラーの効果的なコントロールや管理システムが極めて重要であると考えている (33ページ)。



新興市場

世界的な主導権争いにおいて成果を上げているBRICsの自動車メーカー

70 %が、現代／起亜が2019年までにマーケットシェアを獲得し、成長率ナンバーワンになると見ている (55ページ)。

ロシアの自動車メーカー、アフトワズ (AvtoVAZ) への期待は2013年から34%増加しており、マーケットシェアの増加が予想される自動車メーカーの上位に入っている (55ページ)。

マーケットシェアが増加している自動車メーカーの上位10社のうち、**7** 社がBRICsの企業である (55ページ)。

有力なBRICs自動車メーカーの輸出攻勢が目前に

39 %がBRICsの自動車メーカーにとって最も輸出を拡大できるのは東南アジアと見ている。21%がアフリカ・中東と答えている (37ページ)。

44 %が2016年までに中国の輸出台数が200万台に達すると確信している。38%が2016年までにインドの輸出台数が100万台に達すると予測している (38ページ、39ページ)。

BRICsは貿易障壁が下がり、海外メーカーにいつそう門戸を開きつつある (40ページ)。

市場動向と消費者の視点

新興国地域の経済力の上昇は、引き続き今後10年間の自動車業界の成長を支える大きな力となるが見込まれています。自動車業界のグローバル化が進むにつれて、自動車メーカーは柔軟なモジュール式プラットフォームを使用することにより、変化する顧客の嗜好に適応し、パワートレイン技術に投資する資源を確保して、厳しさを増す環境規制をクリアすべく努力を続けています。

旧来の自動車市場の多くが後退を続けるなかで、新興国市場の拡大が最大の希望であると調査の回答者は感じています。85%が、BRICsおよびその他の新興国の成長が2025年までの唯一最大の業界トレンドであると答えており、前回の調査とも一致しています。

これらの結果は、例えば中国が2020年までに全世界の年間新車販売台数の3分の1近くを占め、主要な自動車市場になるという、より広範な市場予測データとも合致します。²

さらに驚くべきことは、前回の調査に比べて、純粋なバッテリー式電気自動車の重要性が急速に低下したことです。自動車メーカーは従来の内燃機関の効率の向上に注意を向けています。76%が、内燃機関の小型化と最適化が重要課題であると考えているのに対し、バッテリー式電気自動車技術と答えているのは59%に過ぎません。新興国地域と成熟市場の間には顕

著な相違があります。BRICsの自動車業界のエグゼクティブは主要三地域（日本、西欧、北米）よりも内燃機関の小型化を重視しない傾向にあります。実際、内燃機関の小型化を重要なトレンドと考えている中国の回答者は60%で、前回の80%から大幅に減少しています。内燃機関小型化の熱は過去数年の間、振り子のように振れているようです。中国の最近の「5ヵ年計画」における電気自動車に対する肯定的な展望は、その後のブレイクスルーを欠いて少々鎮静化してきましたが、今後の展望はこの2つの技術をバランス良く両立させる方向にあるようです。ただし、状況は急変する可能性があります。

一方で燃料電池車が注目を集めており、69%がこの技術が今後の成長にとって重要であると考えています。主要三地域の成熟市場の回答者は、新興国地域よりも燃料電池車について楽観的ですが、これは同地域の自動車メーカーが比較的先行した状態にあることを反映しています。

自動車メーカーは引き続き内燃機関の効率の向上に注意を向けており、純粋なバッテリー式電気自動車の重要性は急速に低下しています。

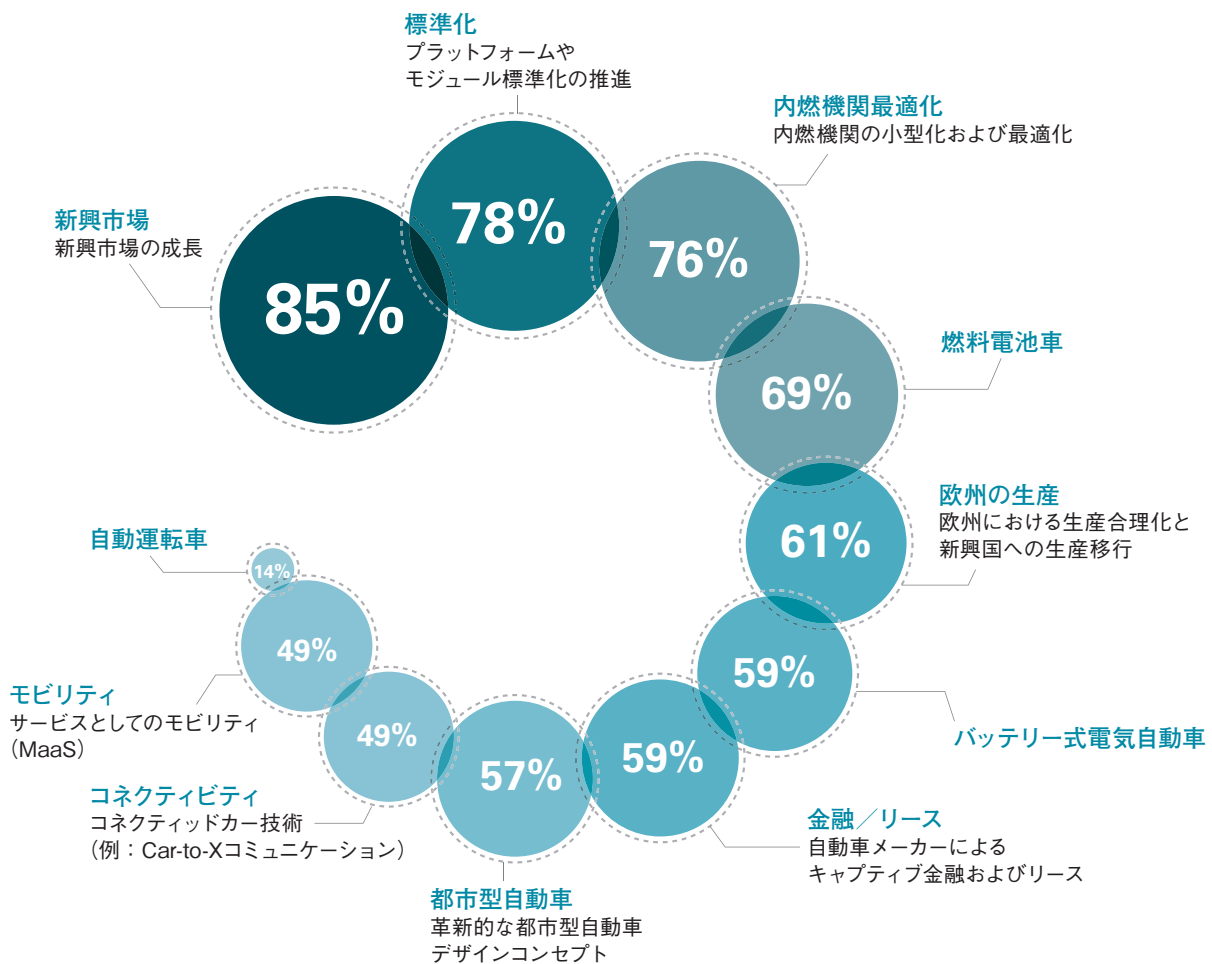
² KPMG 2013 Global Automotive Retail Market: From selling cars on the spot to centrally managing the retail grid, KPMG, September 2013.

フランクフルトモーターショー 2013で、トヨタは、2015年にプリウスの燃料電池モデルを投入する計画であると発表しました。³ このニューモデルはより軽量、よりコンパクト、より効率の良いハイブリッドパワートレインを搭載し、バッテリーもより大きなエネルギー容量を持つ小型のもの

になるでしょう。ホンダは、台数はごく限られていますが、すでに燃料電池車を販売しています。ホンダは2015年に新型のFCXクラリティを発売することを計画しており、内燃機関に走行距離と燃料充填時間の点で対抗できる自動車の商品化を目指しています。⁴

2025年までの自動車のキートレンド

各項目について「極めて重要」「非常に重要」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2014

³ Frankfurt Motor Show 2013: Toyota's hybrid future, Daily Telegraph, 6 September 2013.

⁴ Test Drive: Honda FCX Clarity is fuel-cell fab, USA Today, 27 July 2013.

2番目に重要な世界的トレンドは、プラットフォームのいっそうの共通化と、モジュールの標準化です。自動車メーカーは効率化を図り、スケールメリットを得るために、モジュール方式の導入によって共通プラットフォームの生産台数を増やし、大幅なコスト削減を達成しようとしています。モジュール方式は同時に、幅広く多様化した製品ポートフォリオの提供を実現するものでもあります。2020年までに、主要自動車メーカー10社は少数の中核となるプラットフォームに生産モデルを集中させ、プラットフォームの総数を3分の1ほど削減することになると見られます。例えばGMだけを見ても、プラットフォームを2010年の30から2018年には14まで半減させることを以前から計画しており、これにより年間およそ10億米ドルのコスト削減につながるとしています。2015年までに、自動車メーカー上位20社のプラットフォームが、世界で発売される乗用車の45%から47%を占めることになると予測されます。⁵ 回答者の80%がこれを重要なトレンドと位置づけており、主要三地域の成熟市場の自動車メーカーのほうがBRICsの回答者（このトレンドを選んだのは59%のみ）より肯定的です。

消費者は革新性よりも経済性を重視

今回の調査によると、現在の自動車購入者にとっての最優先事項はガソリン消費が少なく、長寿命の自動車です。ガソリンの急速な値上がりに直面している消費者にとって、自動車購入の際の判断基準として燃費が依然として第1位です。自動車寿命延長が重要とする回答は3年連続で上昇しており、回答者の70%が影響力のある要因として挙げています。

反対に、代替燃料技術は経済性の追求のなかで優先順位が下がっています。これが購入者にとって重要な要因であると感じているのは、本調査に参加したエグゼクティブの半数にも満たず、5年前の70%から大きく後退しています。環境にやさしい自動

自動車業界の勢力図の変化を表す兆候として、10人中6人強の回答者が、欧州における自動車生産は合理化され、新興地域に移行すると見ていることが挙げられます。この見解は、インド、ロシア、ブラジル、フランス、ドイツなどの国々の自動車メーカーに多く見られ、米国の自動車メーカーは懐疑的です。LMCの数字がこの兆候と合致しており、2014年から2020年までの間に、BRICsで生産される自動車の割合は38%から45%に増加すると予測しています。⁶

都市型の自動車デザインは、主要三地域の自動車業界のエグゼクティブにとって優先順位が比較的低くなっていますが、BRICsではトレンドの上位5位に入っており、特に中国の回答者は第1位に挙げています。中国における驚異的な都市の拡大はインフラを圧迫しており、渋滞と大気汚染を回避するために、さらに進化したコネクティビティや自動運転車のような抜本的なソリューションを必要としています。また、そのような新技術へのニーズは、内燃機関やハイブリッド開発において依然として主導権を握っている欧州、日本、米国の自動車メーカーにBRICsメーカーが追いつくチャンスをもたらします。

中国のエグゼクティブは都市型自動車デザインを業界トレンドの第1位に挙げています。

車は今も欲しいもののリストの上位にありますが、自動車のスタイリングなど他の要因の方が購入意思決定において大きな割合を果たしており、今後しばらくの間、自動車はファッショナブルなアクセサリという傾向が続くと考えられます。

BRICsにおいては、環境に配慮した自動車の需要が増える見込みです。これは自動車があふれる中国、ブラジル、インド、ロシアの巨大都市において悪化する大気汚染レベルを受けたものです。

車載技術ソリューションの需要が増しているのは当然といえます。人々は自宅やオフィスからのシームレスなIT環境の延長を期待

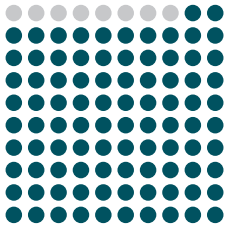
⁵ Platform Strategy will Shape Future of OEMs; Flexibility to Drive Growth, Evalueserve white paper, January 2012.

⁶ LMC Automotive, Q3, 2013.

自動車購入時の検討要因

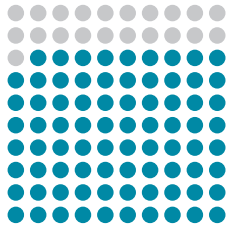
各項目について「極めて重要」「非常に重要」と評価する回答者の割合

92%



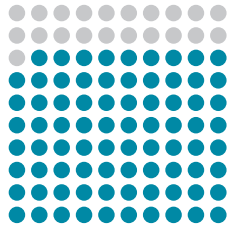
燃費効率

79%



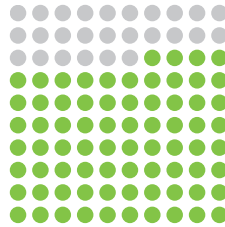
安全性に関する革新

79%



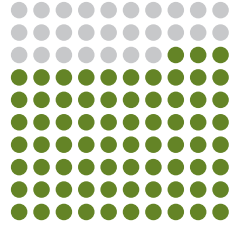
人間工学・快適性

74%



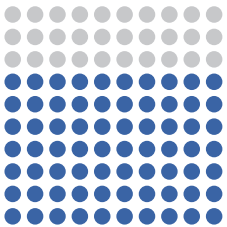
自動車のスタイル・外観

73%



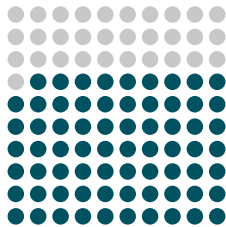
環境へのやさしさ

70%



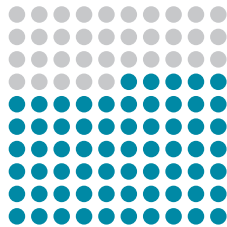
自動車寿命の延長

69%



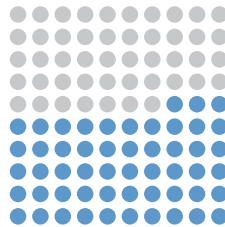
ナビゲーション、音声認識、モバイルインターネットデバイス向けのプラグインソリューション (iPhone、ブラックベリーなど)

65%



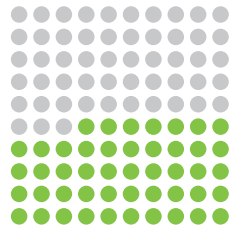
インターネットへのコネクティビティやナビゲーション、音声認識などの実装技術

53%



テレマティクス／個人支援サービス

47%



燃料電池車、バイオ燃焼、太陽光発電など、代替燃料技術の使用

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2014

しており、それを実現するのが専用のソフトウェアやモバイルデバイスのプラグインを通じた車載技術です。現在のところ、これらの機能は安価ではないため、自動車メーカーにとっては、このような付加価値サービスは利益率を向上させるチャンスであり、必要不可欠な車載技術において主導権を獲得することができるかもしれません。

人々に選ばれているモデルということになると、だれもが燃費に関心があるというわけではないようです。前回2013年の調査は、新興国地域においてSUVやその他の高級車への根強い需要があることを浮き彫りにしましたが、この傾向は弱まる気配がありません。SUVは成熟市場においても人気を維持しており、メルセデスGLAやルノー Captor (キャプチャー) など、主要

なブランドがニューモデルでしのぎを削っています。

BRICs経済の成長を考えれば、大部分の自動車カテゴリーにおいて消費者需要が増加すると予測しているBRICsの回答者の割合が高くなっていることは、それほど驚きではありません。低価格車市場では、BRICsの自動車業界エグゼクティブは、ベーシックカーの人気が高まると予想しています。これは、数多くの新車発表を目前に控える老舗自動車メーカーにとって大きなチャンスであることを意味しています。フォルクスワーゲンは、特に中国市場を狙ったニューモデルを発表しました。このモデルは新しい低価格車ブランドで販売される予定です。⁷

SUVは新興国地域においても成熟市場においても、依然として人気を維持していますが、BRICsの回答者の71%はベーシックカーの人気が高まるとも見ています。

⁷ Volkswagen's budget brand close to production (2013), Car Magazine, 7 January 2013.

価格は、特に高級車で継続的に上昇

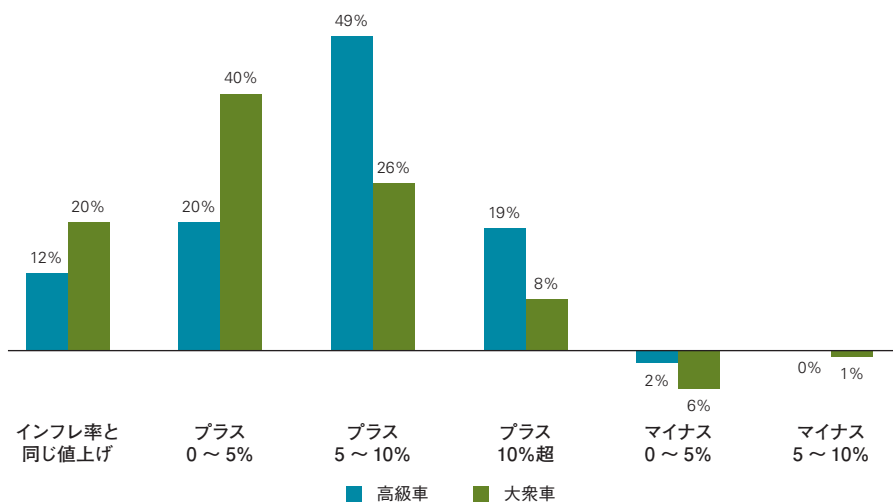
高級車の収益性の高さは不景気にもインフレにも影響を受けないようです。回答者の3分の2強が、2014年のインフレ率プラス5%以上の高級車価格上昇を予想しており、5分の1はプラス10%超の上昇を確信しています。大衆車については、予想はより現実的で、過半数が価格の上昇はインフレ率へのプラス幅が5%以下であると予測しています。

BRICsの回答者は大衆車の価格上昇を控えめに予測する傾向にあります。同地域での中間所得層の拡大に伴って潜在的な自動車購入者層が増えてはいるものの、

可処分所得は先進国地域に比べればまだ少なめです。さらに重要なのは、ロシアのような成長しつつある経済圏においては、中国や台湾の自動車メーカーも進出して、新製品がだぶついており、熾烈な競争が行われているということです。このような状況下で、自動車メーカーは利益率よりもマーケットシェアの獲得とブランドの確立を重視しています。これは本調査の回答者の認識であり、4分の3がブランドおよびマーケティング予算の計上または増加を計画していると回答しています（49ページ）。

2014年の価格予想（対インフレ率）

それぞれの選択肢を選んだ回答者の割合



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2014

コンポーネント部品の値上げは控えめと見られています。59%が、サプライヤーは値上げ幅を5%以内に抑えると回答していますが、主要三地域では展望は若干悲観的です。サプライヤー自身の見解は本調査

の回答者全体の見解と概ね一致していますが、主要三地域のサプライヤーの18%、BRICsの10%は、競争圧力から、値下げの必要性を感じています。

自動車の真の価格

自動車メーカーは収益性の維持・向上を睨み、選択できるオプションの幅を広げることによって、カスタマイズしたモデルでより細分化された消費者層にアプローチし、それによってオプション機能に追加料金を課そうとしています。例えば、コネクティビティは若年層の消費者を狙ったモデルでは標準装備にし、他方の主流モデルでは追加料金を課すという具合です。2013年に欧州で発売されたオペルのAdamは、100万通り以上の組み合わせでオプション選択が可能と謳っており、異なるオプション同士を直接比較するのが実質的に不可能なほどです。⁸

中型車は競争が熾烈なため、値上げの機会が限られています。ホンダやトヨタのような老舗メーカーが、BMW、メルセデス、アウディといった高級ブランドの小型モデルや、新規参入ブランド（特筆すべきは現代・起亜）からの脅威にさらされています。このような「激戦区」への対応として、戦いの場は新型高級車という形で高級市場に移行しつつあります。その一例がフォードMondeo Vignaleで、整備や保守の際の車の引き取りと納車など、数々の付加サービスが含まれています。⁹

⁸ Your Adam, your way; one car – a million possibilities, Opel website <http://www.vauxhall.co.uk/vehicles/vauxhall-range/cars/adam/overview.html>, accessed 5 November 2013.

⁹ Ford launching Vignale luxury vehicle line in Europe in 2015, Yahoo! News, 14 October 2013.



自動車業界を形成している 世界的な力

自動車メーカーは急速に変化する競争環境に順応しようとしています。厳しさを増す規制と大気汚染に対する消費者の懸念により、CO₂（二酸化炭素）排出は重大な関心事になりつつあります。電気自動車用バッテリー技術は今のところまだコスト効率の良い代替技術にはなっておらず、このような環境要因が燃料費の高騰と相まって、内燃機関小型化の優先度が高まっています。

デジタル化はそれ自体が事実上1つの産業に成長しました。自動車はかつてないほどソフトウェアへの依存度を高めており、コネクティビティ向上への道のりは始まったばかりです。自動運転車はもはやただの夢

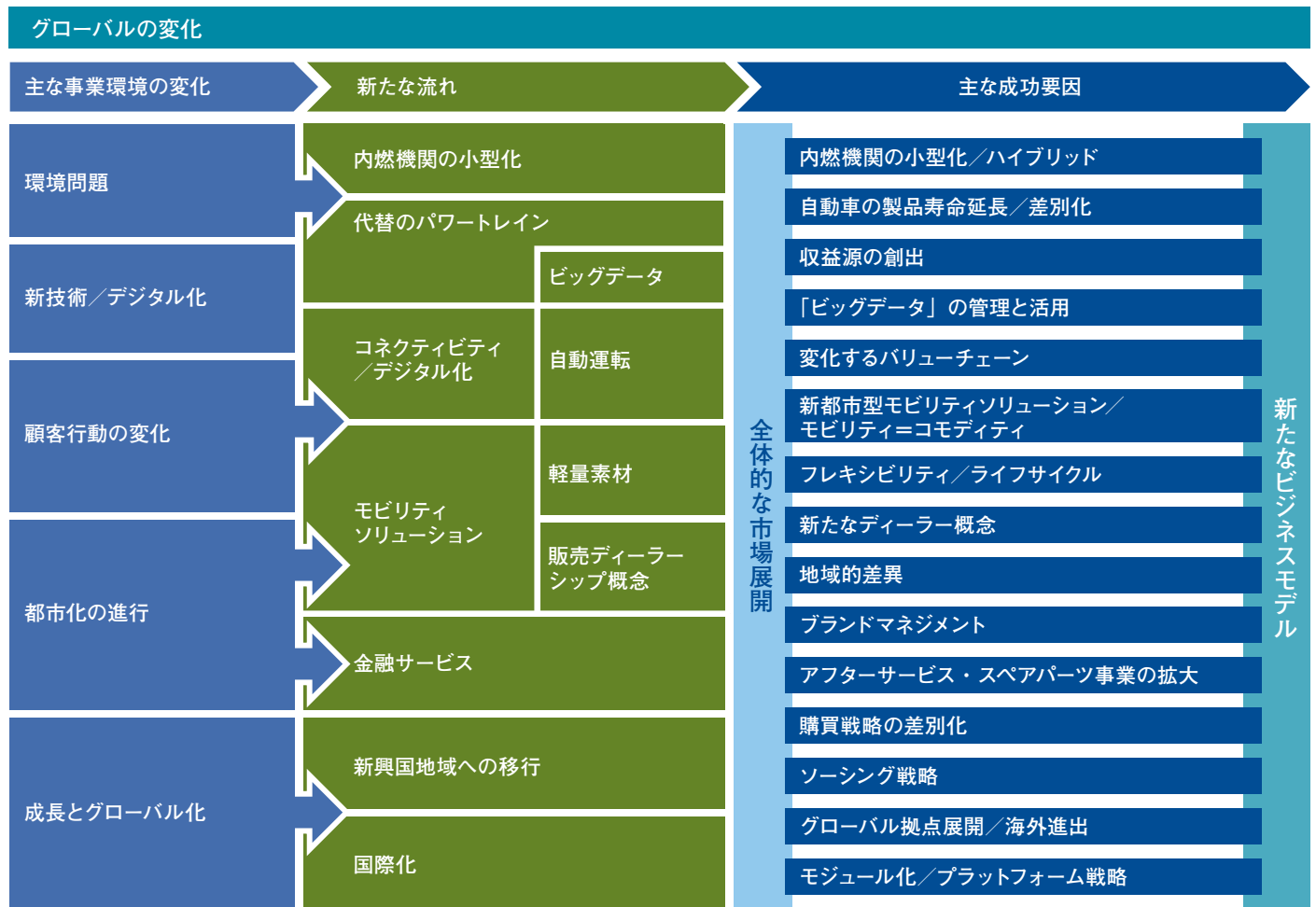
物語ではなく、実現が見込まれる段階になってきました。その一方で自動車メーカーはまだ、いかに膨大な量の顧客データを、開発、サービス、マーケティングのために最大限に活用すべきかを思案中です。

製造技術もまた、急速に変化しています。モジュール化は、組立てに要するコストと時間を削減し、世界中で容易に自動車を組み立て、販売し、また消費者の嗜好の変化に合わせて、迅速にニューモデルを展開することを可能にします。一方、販売ディーラーはオンライン購入への移行に対処すべく継続的にビジネスモデルを変化させており、どこで収益を上げられるか検討しています。



世界中で人口増加による都市化が進行し、道路インフラを大きく圧迫しており、大都市向けに自動車を新たに設計するだけでなく、新しい自動車所有のあり方が模索されています。サービスとしてのモビリティ(MaaS)が根付き始めており、新世代の都市生活者がまったく自動車を所有しなくなる可能性もあるなかで、自動車業界はこのセグメントを満足させ、ブランドロイヤリティを構築する術を見出す必要があります。

最後に、BRICsが世界市場におけるシェアを増大させているなか、自動車業界のエグゼクティブはいかにして規模を拡大していくのか、どの企業と提携するか、といった難しい選択に直面しています。また旧来の先進国に足がかりを得ようとする海外メーカーとの競争の激化にも立ち向かわなければなりません。



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2014

技術動向

内燃機関の時代の継続と、 競合するパワートレイン技術の併存

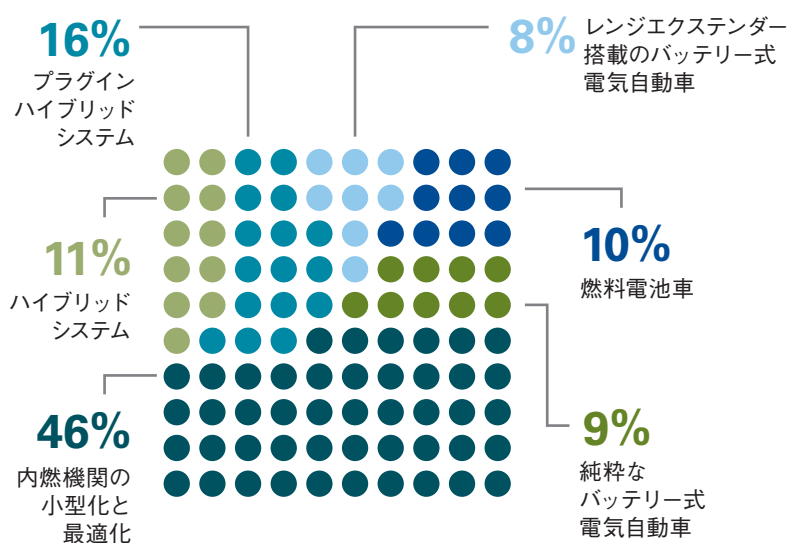
よりクリーンで、より効率の良い自動車を生産するための競争は、一巡して新たな局面に入ったようです。旧来の内燃機関の最適化が、引き続き自動車メーカーにとっての最優先事項となっています。新興国地域の自動車メーカーは、主要三地域の自動車メーカーよりも、代替動力技術に投資する傾向があります。これは、技術的な主導権が移行する兆候かもしれません。プラグインハイブリッドカーが電気自動車の主流になり、燃料電池車が人気を高めると予測されています。

内燃機関の終焉が迫っていると不安になるのはまだ早過ぎます。全回答者の半数近く（47%）が、今後5年間のパワートレインへの最大の投資は、内燃機関の小型化と最適化に向けられるだろうと答えています。この数字は前回より大きく躍進しており、内燃機関が当分の間、主流の技術であり続けることを示唆しています。実際、

燃費と排出ガスは改善され続け、パワーは向上し続けています。今や多くの大型車が過去最小のガソリンエンジンを搭載しながら、その加速性能とスピードは向上しています。フォードの1リッター EcoBoost（エコブースト）¹⁰や、オペルの1.0 SIDIターボ¹¹がその一例です。

今後5年間のパワートレイン技術への投資

最大の投資を計画している技術として選択された割合



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2014

¹⁰ Ford website <http://www.ford.de/UeberFord/FordTechnologien/Gruen>, accessed 24 October 2013.

¹¹ Opel-blog <http://www.opel-blog.com/2013/08/07/1-0-sidi-turbo-druckvoller-dreizylinder/>, accessed 24 October 2013.

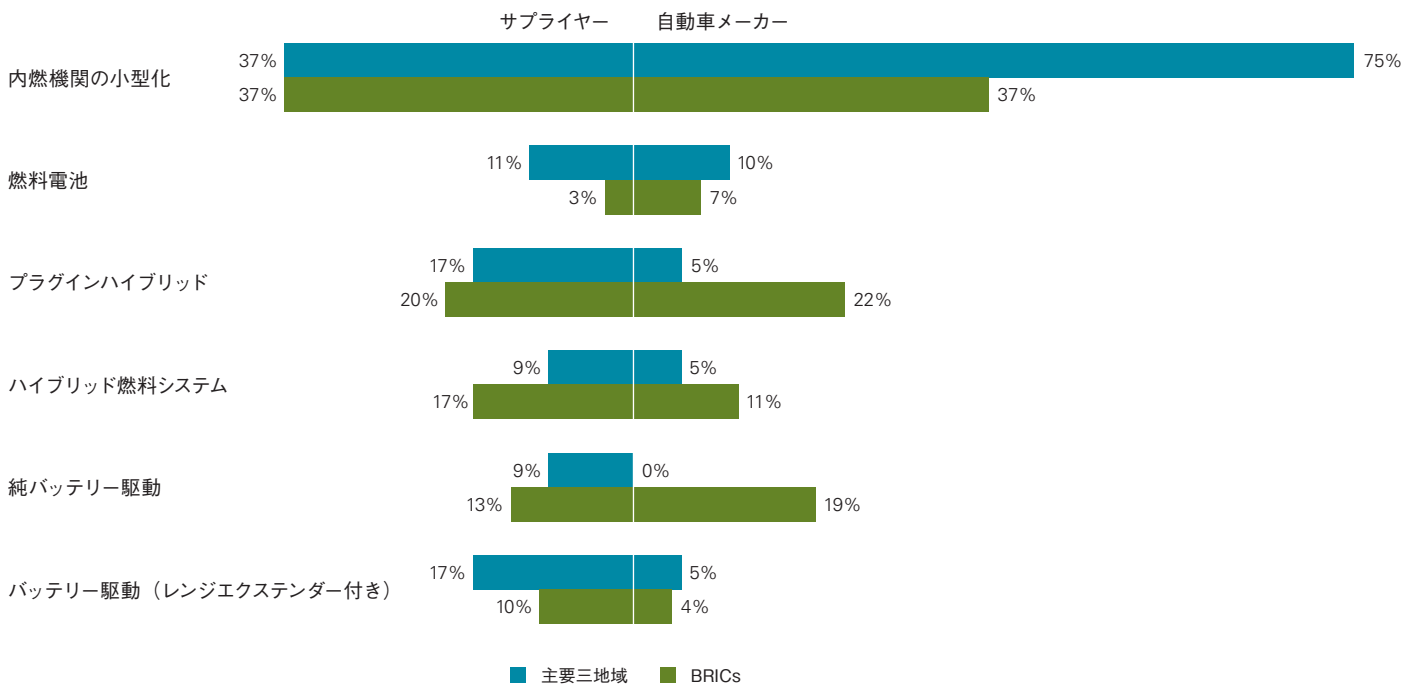
この内燃機関への回帰は、特に主要三地域の回答者で顕著です。同地域の自動車メーカーは内燃機関に対する従来からの主導権の強化を狙っているようです。日本の回答者の88%が、最大の優先事項は内燃機関の最適化であると答えています。日本の自動車メーカーは代替技術において大幅な進歩を遂げているので、従来型のエンジンについても同様の進歩を達成

してバランスを取ろうとしているのかもしれませんが。

特に主要三地域の自動車メーカーは、ハイブリッドやプラグインハイブリッドよりも、内燃機関を強く好む傾向があります。一方でサプライヤーは、これまで通りプラグインハイブリッド指向です。ただ、現実には投資先を純粋なバッテリー動力から内燃機関へと切り替えています。

今後5年間に投資対象とする主要な技術

最大の投資を計画している技術として選択された割合



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2014

しかしながら、主要三地域とBRICsの自動車メーカーでは考えが大きく異なります。主要三地域では、BRICsの2倍の回答者が内燃機関小型化に投資すると答えています。BRICsの回答者はさまざまな形態の電気自動車（特にプラグインハイブリッドカーと純粋なバッテリー式電気自動車

車）により注力すると答えています。つまり、新興国地域の自動車メーカーの方がバランスの取れたポートフォリオを持っていることがわかります。特に中国がその好例であり、中国本土の自動車メーカーは、純粋なバッテリー式電気自動車を除くすべての電気自動車技術に万遍なく投資を計画しています。

主要三地域の自動車メーカーはBRICsの自動車メーカーに比べ2倍の回答者が内燃機関の小型化に投資すると答えており、BRICsメーカーは電気自動車に注力しています。

中国政府は急速に悪化する都市部の大気汚染を緩和し、化石燃料依存を低減させる長期計画の一環として、電気自動車を強力に支援しています。¹² さらに、2013年9月に発表された中国政府のエコカー助成制度の改訂は、電気自動車、燃料電池車、プラグインハイブリッドカーへの取組み継続を意図していることが明らかです。ただし、従来型のハイブリッドカーだけは除外されています。この新しい政策の下では、純粋な電気自動車を購入する場合、最高9,800米ドルの補助金を受けられることとなります。燃料電池車にいたっては、補助金の額は30,000米ドル強にまで増加します。このような動きは、中国がハイブリッドカーですでに強い主導権を握っているトヨタのような企業を相手に勝負するよりも、もっと開かれた（どの自動車メーカーもまだ主導権を握っていない）純粋な電気自動車で優位に立つことを狙っていることを示唆しています。ハイブリッドはパワートレインの形態としてはより成熟しており、中国の大気汚染を軽減するうえではこちらの方が即効性があります。しかしながら、少なくとも今のところは、技術的な主導権を握ることが焦点のようです。¹³

BRICsの自動車メーカーは内燃機関技術で追い上げを図りつつ、代替となるパワートレイン技術において主導権を握ることを狙っています。内燃機関の時代がまだ続くであろうことを示す結果が他にもあります。回答者の半数以上(2013年より多い)が、電気自動車が最もクリーンで効率の

よいパワートレインに成熟するまでにはあと6年から10年はかかると考えており、4分の1は11年から20年はかかると考えています。主要三地域 of 自動車業界のエグゼクティブは前回2013年の調査に比べ、電気自動車の性能向上時期を後ろ倒しにしています（前は3分の1が、早くも2018年には内燃機関と同等になると見ていました）。

素材製造技術の進歩は自動車の燃費を向上させ、ランニングコストの低減に貢献します。本調査に参加したエグゼクティブの55%が、5年から10年以内に軽量素材が大衆市場向け自動車に利用できるようになると予測しています。バッテリー式BMW i3のようなモデルがこの分野をリードしています。i3は革新的なカーボンファイバー強化樹脂製のパッセンジャーセル（乗員を保護するための強固なボディ構造）を採用しており、BMWによればこの素材は鉄と同等の強度を持ちながら50%の軽量化を実現し、車両全体の重量はわずか1,220kgにおさえられています。¹⁴

このような素材はデザインと自動車製造技術において更なる革新を可能にし、新世代のサプライヤーとのより緊密な協力が求められます。さらに、軽量のハイテク鋼はカーボンファイバーよりも安価な代替素材であり、2014年発売予定の新型フォルクスワーゲン Golf Rでは300kgもの軽量化を実現しています。¹⁵

BRICsの自動車メーカーとサプライヤーは、主要三地域の各社に比べて、より幅広いパワートレイン技術に投資しています。

¹² China economy: Bumps in the road for electric cars, Economist Intelligence Unit, 4 September 2013.

¹³ Beijing ignores the benefits of conventional hybrids, Automotive News China, 13 September 2013.

¹⁴ BMW Unveils the Electric i3, a 'New Type of Megacity Vehicle,' Environment News Service, 30 July 2013.

¹⁵ 2014 Volkswagen Golf R to pack up to 213 KW, carmag.co.za, 7 February 2013.

KPMGのコメント

カーボンファイバーと電気自動車は競合する技術ではなく、相互補完的な技術である

2013年7月に鳴り物入りで発売された完全電気式のBMW i3では、シャーシにふんだんに使用された超軽量素材、カーボンファイバーに注目が集まりました。

この素材自体は目新しいものではなく、F1カーや航空機などでは数十年前から採用されており、最近では高級車にも採用されています。しかしそれが今回一般の量産車に採用されたことは、高価な電気駆動技術と併用しても問題ないぐらいまでカーボンファイバーの価格が下がったことを示唆しています。

コストの高さと走行距離の制限から、電気自動車は待望されたほどの躍進がまだできていません。オプションのレンジエクステンダーを搭載したとしても、i3の最長走行距離は290 km (180マイル) です。

車体重量を1グラム削ぎ落とすごとに、電気

自動車の拡張に一步ずつ近づきますが、カーボンファイバー製のボディが高価であることが、i3の年間売上予測が20,000台という控えめな数字にとどまっている理由の1つです。

電気自動車かカーボンファイバーのいずれかが主流になるまでにはまだそれなりの期間を要するため、業界と政府はこの2つの技術の運命が分かちがたく結びついていることを認識する必要があります。

i3には熱心な顧客と個人投資家が味方についており、政府が更なる資金を軽量素材と電気自動車に投入すれば、走行距離は伸び、コストは下がるでしょう。カーボンファイバーの市場参入障壁を下げれば、たちまち米国、中国、ドイツ、日本、イギリスから新規サプライヤーが現れ、素材の開発を加速するでしょう。その時代は今まさに到来したところかもしれません。



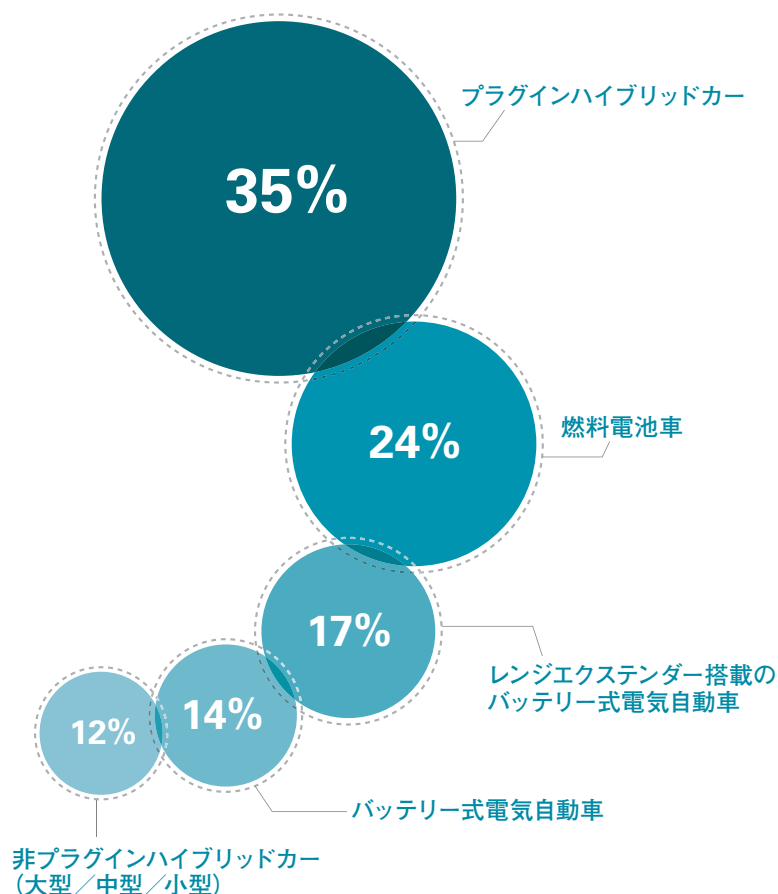
John Leech
Partner
KPMG in the UK

プラグインハイブリッドカーが今後の電気自動車の主流に

今後5年間に、主要三地域およびBRICsの両市場においてプラグインハイブリッドカーが電気自動車のなかで最大の需要を獲得すると見られています。多くの高級自動車メーカーは、ハイエンドモデルにハイブリッドエンジンを導入することを決定しています。例えば、メルセデスS500、BMW i8¹⁶、レクサスCT 200hおよびGS 450h、リンカーンMKZ、インフィニティ

M35h¹⁷などです。このことはハイブリッドのイメージが、現在の大半のハイブリッドカーの実用的な外観から変わってきていることを示唆しています。とはいえ、投資の大半が今も内燃機関の小型化に向けられているという事実は、ハイブリッドの更なる発展を抑制する要因になり得るでしょう。

今後5年間に消費者需要を最も惹きつける電気自動車技術



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2014

¹⁶ Plug-in-Hybride: Der Bastard wird salonfähig, Spiegel Online Auto, 16 September 2013.

¹⁷ 10 Luxury Hybrids, CNBC, accessed 23 October 2013.

燃料電池車は、前回2013年の調査から人気が上昇しています。回答者の24%が、2019年までに電気自動車技術の主流になると感じています。一方で非プラグインハイブリッドカーへの期待は、前回の26%から12%に急落しています。非プラグインハイブリッドカーはプラグインハイブリッドカーに取って代わられることになると見られます。

BRICsの自動車メーカーは、バッテリー式電気自動車の中でもレンジエクステンダーを搭載しているものに関心がかなり高いようです。これは充電インフラがそれほど普及していないことを反映しています。このような傾向にもかかわらず、回答者の31%が、バッテリー式電気自動車（純粋な

バッテリー式かレンジエクステンダー搭載のいずれか）が、2019年までに電気自動車の主流になり、それらの車種で自動車メーカーはマーケットシェアを獲得することができると考えています。

電気自動車に乗りたいという人は多いかもしれませんが、厳しい経済的現実があるため、現在のように高額では乗りたくても購入できません。電気自動車購入の意思決定に関わる大きな要因は何と言ってもコストであり、その次が充電の利便性と走行距離です。購入価格の大部分を占めるのはバッテリーであり、購入者は重要な部品であるバッテリーの寿命と価値の低下に不安を抱えています。

電気自動車のクリティカルマスを達成する

電気自動車をどのようにして購入者にもっとアピールするかという問いについて、自動車業界のエグゼクティブたちの見解はさまざまです。これといった明確な傾向はなく、包括的な整備と修理のネットワーク、バッテリーなど高価なコンポーネント部品のリースによる値下げなどが挙げられています。普及を促進するためのもう1つの提案は、電気自動車技術のステークホルダー間でジョイントベンチャーや提携を進めることです。それによってこの新技術に関連するリスクを軽減することができます。興味深いのは、電気自動車の販売に対する国家の補助金や税務上の優遇措置が、研究開発への助成よりも有効な戦略と考えられていることです。例えば、ノルウェーでは純粋な電気自動車が月間自動車売上の3%を占めており、今では普及台数が10,000台を超えています。これは税控除、自動車税、道路税や駐車料金の免除など、手厚い政府の補助によるものです。^{18、19}

電気自動車の普及を阻むもう1つの障害は、大部分の国において充電インフラが

限られていることです。この問題は、企業間連携によって解決するしか道はありません。すべての関係者による協力的な取り組みが、全国的な充電網を構築するための唯一最善の策と考えられています（調査回答者の40%）。主要三地域の回答者の3分の1近くは、ガソリンスタンドと石油会社も責任の一端を担うべきだと感じています。

コストに加えて、走行距離の短さが普及の障害であることが分かっています。電気自動車の多くは1回の充電で160km（100マイル）以上走ることができません。しかし本調査に参加したエグゼクティブの半数近くは、電気自動車はあと5年から6年で、ガソリン車と同等の走行距離を達成できると確信しています。主要三地域の回答者では、この数字は58%を超えています。前述のように、テスラは1回の充電で640km（400マイル）近くの走行距離を達成したと発表しています。ただし価格は非常に高価です。²⁰

回答者は、電気自動車の販売に対する助成の方が、技術開発に対する助成よりも重要であると考えています。

¹⁸ Norway shows the way with electric cars, but at what cost? Reuters, 13 March 2013.

¹⁹ E-Mobilität in Norwegen: Das verstromte Land, Spiegel Online Auto, 2 August 2013.

²⁰ Dutch team nearly doubles Tesla Model S range by driving 388 miles on a single charge, Digital Trends, 23 August 2013.

回答者の大半は、15年後の2029年までに電気自動車が販売構成において大きな割合を占めることになるものの、内燃機関を首位から蹴落とすまではいかない、と予測しています。米国、西欧、中国の回答者のおよそ40%が、その頃には電気自動車は新車登録の11%から15%を占めることになると見ており、これは昨年の結果と一致しています。

前回の調査と比べて、ブラジルの回答者は同国における電気自動車の成長につい

てかなり楽観的です。反対にロシアの回答者の期待は大幅に下がっており、インドは主要市場のなかで最低の予測となっています。

細かい数字はさておき、これらの数字が示唆するのは、電気自動車が今後15年以内にすべての主要市場で重要な役割を果たすことになるということです。中国で400万台、米国と西欧で200万台、インドでは約100万台の販売台数を達成するものとみられます。

2025年までの年間新車登録台数に占める電気自動車の販売台数予測 (小型自動車ベース)

各国の調査回答者の大多数の予想



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2014およびLMC Automotive, Q3, 2013

パワートレインは並存が続く

内燃機関の効率向上への関心が高まり続けていることにより、ガソリンエンジンとディーゼルエンジンは生きながらえることができました。すべてのセグメントでハイブリッドカーの人气が急上昇していることも、それを後押ししています。ただし、地域によって戦略は異なっています。ドイツの自動車メーカーは、ハイブリッドを付加

的な出力増強装置として、また、電力での短距離走行を可能とする装置として高級車種に搭載するという方向です。一方日本では、トヨタなどの企業がハイブリッドカーを大衆市場向けとして位置づけています。このような状況は、当分の間、いろいろなパワートレイン技術が併用されることを示しています。

KPMGのコメント

電気自動車メーカーは間違った顧客をターゲットにしているかもしれない

さまざまな障壁が認識されているにもかかわらず、大半の自動車メーカーは、スケールメリットだけが生産コストを下げ利益率を上げる手段であると信じ、小型で手頃な価格の電気自動車追求に固執しています。しかしながら、少数の理想主義的な環境意識の高いドライバーを除けば、大半の大衆市場の消費者は価格に非常に敏感であり、バッテリー寿命や走行距離、依存度の高い充電設備の影響などがよくわからず、不安を感じています。

一方で、販売ディーラーがよく知っている通り、典型的な高級車の購入者は、コストはさほど

気にせず、最新技術をいち早く手にしたいという欲求が購入動機になっています。このような顧客の多くはすでに何台か自動車を所有しているので、充電が問題にならない近距離用に電気自動車を使用することに支障はありません。

電気自動車メーカーは大衆市場をターゲットにするよりも、高所得者層のファーストムーバー（先発者）に注意を向けるべきです。ひとたび電気自動車の価格と利便性が十分に改善されれば、残りのドライバーにも典型的なトリクルダウンで浸透していくはずで



Ulrik Andersen
Partner
KPMG in Russia

都市化の進行

未来の都市で変わりゆくモビリティの形

回答者は、モビリティソリューションがますます自動車の所有に代わる実行可能な選択肢になりつつあると感じています。特により成熟した自動車市場とロシアにおいてこの傾向がみられます。また半数近くは、このようなサービスが今後5年以内にビジネスとして成り立つようになると考えています。

世界の人口が増加し都市の過密化が進む中、旧来の自動車所有のパターンが劇的に変わる可能性があります。誰もが、愛着のあるマイカーを手放してもいいと思っているわけではありません。本調査回答者の大多数（80%近く）は、25歳から50歳の人々が今後も主要な移動手段として自動車を所有し続けると考えています。消費者のマイカー所有が習慣化している成熟した主要三地域では、この数字は90%近くになっています。

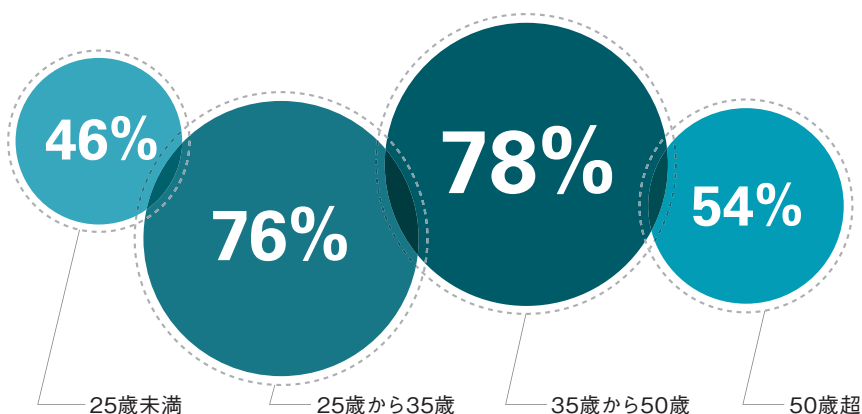
年齢もこの変化に影響する要因の1つです。回答者は、自動車を所有する必要性を感じているのは、25歳未満では46%、

50歳超では54%に過ぎないと考えています。いままで自動車の所有が大半の人々にとって経済的に不可能であったBRICsでは、この結果はさらに顕著です。BRICsの回答者は、自動車所有を個人的な移動手段として不可欠だと感じているのは、25歳未満のわずか28%、50歳超の42%に過ぎないと答えています。このような傾向は特にセカンドカーの売上に大きな影響を与える可能性があります。KPMGの自動運転車に関する調査では、多くのドライバーが、代わりになる自動車が15分以内に利用できるのであれば、セカンドカーを手放すことを考えると答えています。²¹

自動車業界のエグゼクティブは、25歳未満の若者でマイカーを所有する必要性を感じている人の割合は半数にとどまると考えている。50歳以上についても、54%が同様の考えであると考えている。

自動車保有の必要性を感じていると思われる人の割合（年齢層別）

「極めて重要」「非常に重要」を選択した回答者の割合



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2014

²¹ Self-Driving Cars; Are We Ready? KPMG/The Center for Automotive Research, 2013.

この傾向は、都市の中心部で大規模な代替モビリティソリューションが必要であることを表しており、自動車メーカーやその他のプレイヤーはこの新しいモデルにおける自らの役割について検討しています。いわゆる「ミレニアル」世代のヤングアダルト

は、家や自動車といった伝統的な買い物に関心が薄いようです(携帯機器や衣服などに強い関心を持っています)。自動車メーカーの課題は、自動車保有以外の方法でいかにこの世代のニーズを満たすかを考え出すことです。

自動車を売るのではなく、ブランドを売る

MaaS (Mobility as a Service、サービスとしてのモビリティ) の時代が到来したと言っていでしょう。カーシェアリングや、1つのプロバイダーを通じて複数の交通手段を予約する幅広いソリューションのようなサービスが既に始まっています。多くの企業がこの分野に進出しています。主要三地域諸国の回答者はMaaSの可能性について最も楽観的であり、かなりの割合の回答者が、都市居住者の最高4分の1が2029年までにMaaSを利用するようになるかと予測しています。これは前回2013年の調査の結果に比べて大幅な増加となります。

BRICsの回答者の予測はこれより控えめですが、BRICs諸国では多くの市民が初めてマイカーを所有することに憧れていることを考えれば、これは理解できます。BRICsのような主要新興国におけるMaaS利用者の割合は6%から15%と見込まれています。例外はロシアで、2029年までの同国における潜在的なMaaS利用者数

に対する回答者の予測は著しく高くなっています。最新の数字は平均1,580万人で、2013年の240万人に比べ、大幅に上昇しています。

モビリティソリューションに関する最大の論点は、それが単にブランド認知を広げるツールではなく、収益を上げるビジネスになるかどうかです。今回の調査によれば、その答えは「イエス」です。回答者の7人に1人がモビリティソリューションはすでに利益を生んでいるとしており、さらに31%が5年以内に利益を生むと予測しています。

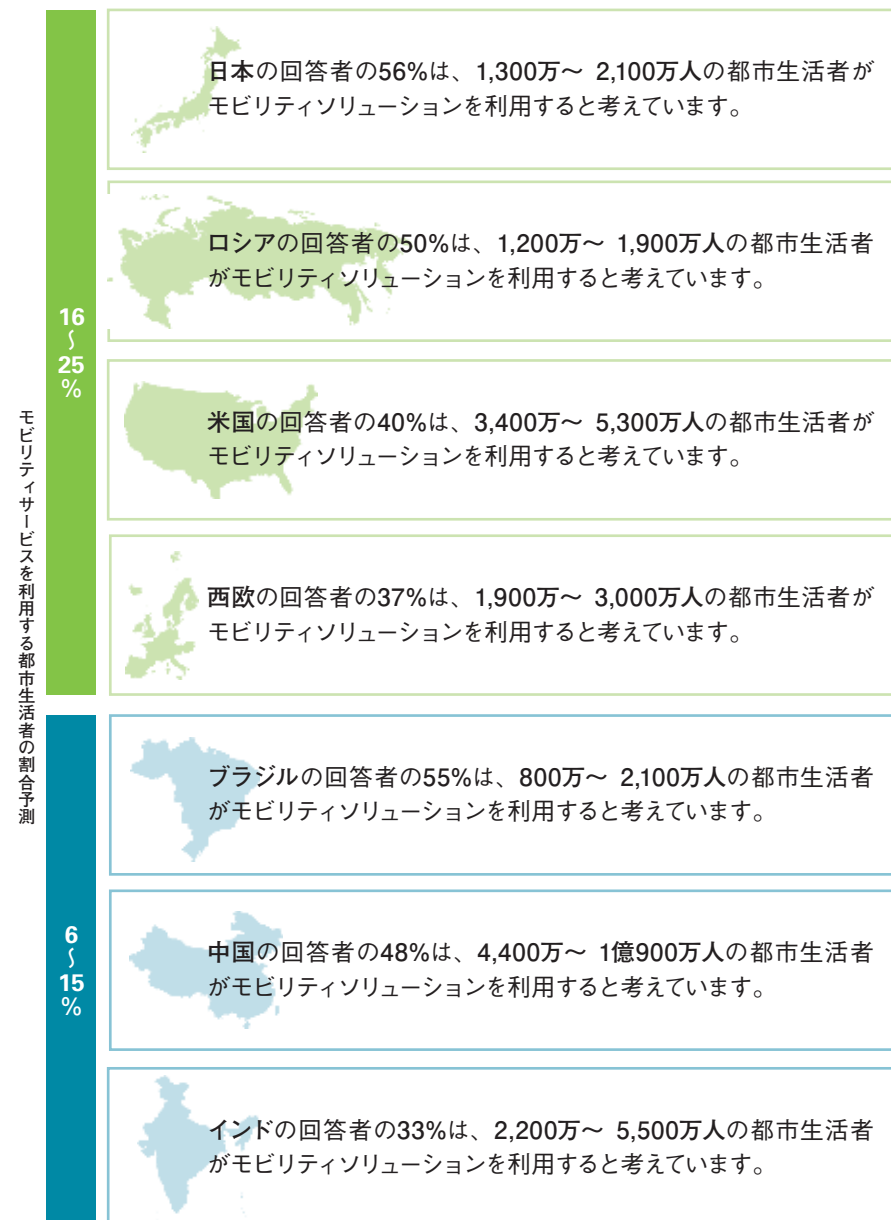
自動車メーカーはこの成長分野に何とか食い込もうとしています。主要三地域はより進んだ状態にあり、その地域の自動車メーカーの50%が5年以内に収益を生むだろうという高い期待を持っていることは、驚くほどのことではありません。しかしBRICsでは、10年以内にMaaSが収益性のあるものになることはないかと答えた人が過半数でした。

回答者の7人に1人が、モビリティソリューションはすでに利益を生んでいるとしており、さらに31%が5年以内に利益を生むと予測しています。



15年後のオンデマンド・モビリティソリューション利用者数

各国の調査回答者による予測

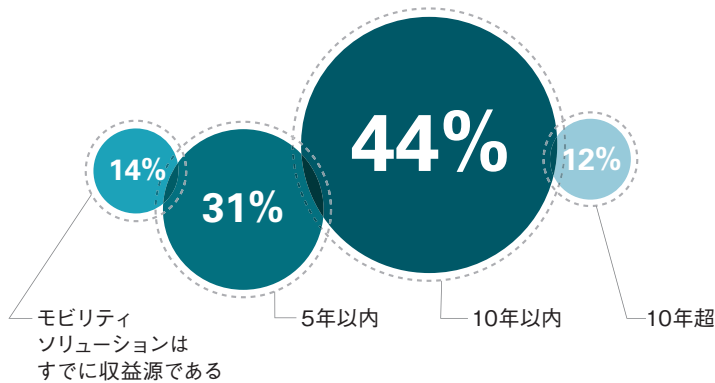


**ロシアにおける
モビリティサービス
利用者数は、
15年後の2029年までに
きわめて増大すると
予測されており、
前回調査の240万人に比べ
ても大幅に上昇しています。**

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2014および国連世界都市化予想

モビリティサービスが重要な収益源となる時期の予測

各選択肢を選んだ回答者の割合



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2014

KPMGのコメント

自動車メーカーはいかに中国のアフターセールス市場とモビリティ市場にアプローチすべきか

アフターセールスとモビリティソリューションは中国において新たに拡大が見込まれる収益源となっています。しかし状況は先進国とは大きく異なります。

中国では、顧客は現金で支払うか親族から借金をすることが多く、資金確保のための金融サービスが未熟です。そのためブランド保険、保証延長、リースといったサービスについて、購入者にメリットを教育する必要があります。また、すべてのソリューションで考慮すべきことは、中国の消費者は概してブランドロイヤリティが低く、価格に極めて敏感であることです。

規制や嗜好も都市と地方では異なります。たとえば4つの大都市にはナンバープレート規

制が存在しますが、それ以外の地方の市場にはまだ存在しません。このような不確実さが、中国で新たなモビリティ事業を計画、設立するタイミングと難しさを左右しています。

市場自体の新しいアイデアへの受容性は高いとみられ、すでに多くの都市でいくつかの「マイクロレンタル」サービスが試験的に実施されています。このサービスは1時間から週末2日間といった単位で自動車のレンタルを可能にするものです。スマートフォンやタブレットを通じてサービスにアクセスしたり、買い物したりすることを好む中国の消費者が増えていることから、モバイル技術がマーケティングとサービス提供の成功に欠かせない役割を果たすことは確実です。



Mirko Hilsheimer
Partner
KPMG in China

デジタル化と自動運転車

新デジタル（スーパー）ハイウェイを走る

より多くのソフトウェアが自動車に搭載されるようになるにつれ、自動運転車が現実味を増してきています。しかし回答者のほとんどは、ドライバーのいない自動車が公道を走る姿が一般的な光景になるまでにまだ20年以上はかかると感じています。

自動運転車は個人のドライブ体験を変えるだけでなく、自動車同士の関わり合い方、そして究極的には道路と都市の景観や雰囲気をも変える可能性を持っているとたびたび語られてきました。2014年時点で、世界の自動車業界のリーダーたちはまだ自動運転車を各社の主要注力分野とは見ていません。自動運転車が主要な業界トレンドの1つだと感じているのは、回答者の15%にとどまっています。ただし、この数字は国によって大きく異なっています。

BRICs諸国における自動運転車に対する期待（23%）は、主要三地域（11%）よりも著しく高くなっています。全体的な懐疑論が、自動運転車の採用までに要すると予測される時間に反映されています。回答者の10人に4人が、自動運転車が一般的に使用されるようになるまでに少なくとも20年はかかると答えており、さらに10人に3人は、自動運転車は決して成功することはないだろうと予測しています。

中国とロシアの自動車メーカーは最も楽観的で、主要三地域の自動車メーカーは自動運転車が広く普及するまでにはさらにずっと長い期間がかかると考えています。いずれにしても、各企業は夢を追いかけています。たとえば、日産はすでに2020年までに自動運転車を発売する計画を発表しており、他の自動車メーカーも数社が同様の意欲を表明しています。²²

自動運転車が実現したとしても、自動車メーカーが引き続き主導権を保てるかどうかは不明です。KPMGの自動運転車に関する2013年の調査によれば、消費者はテクノロジー企業から自動運転車を購入、リース、あるいはその他の方法で利用したいと考えています。テクノロジー企業が果たす役割に慣れた自動車メーカーは、今度はテクノロジーおよびその他のセクターからの新規参入企業にうまく対応し、連携をとる必要があります。²³ 回答者の76%が、関係の深まる他業種との協力が重要な戦略であると答えています（2013年はわずか50%）。

自動運転車に対する期待は、主要三地域よりもBRICsの方が著しく高くなっています。

²² Nissan to build self-driven cars, CNBC, 27 August 2013.

²³ Self-Driving Cars; Are We Ready? KPMG/The Center for Automotive Research, 2013.

KPMGのコメント

エレクトロニクス企業は自動車関連企業に対するM&Aを狙っている

2013年10月、日本の電気モーターメーカーである日本電産はホンダの子会社を買収するという驚くべき発表をしました。このことは、エレクトロニクス企業が自動車市場への影響力を強めていることを浮き彫りにしています。このニュースは、パナソニックが2018年までに同社の自動車事業を2兆円（200億米ドル）規模に倍増させると発表した後でした。自動車の電子化は加速し、今や動く電子機器と化しつつあります。実にHV（ハイブリッドカー）のコストの半分近くを電子部品が占めるほどです。パナソニックはその培ってきた技術力で、ライバルの日立製作所、東芝と並んで、バッテリーシステム、サウンドシステム、コックピットシステム、センサー、カメラといった多くの自動車の重要な部品を提供できる位置につけ

ています。

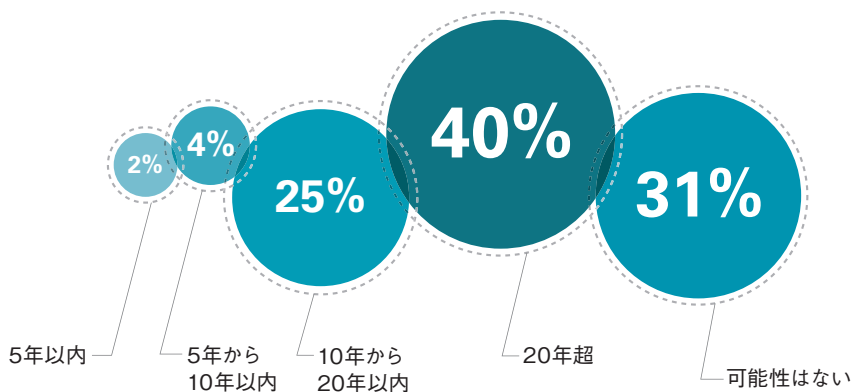
エレクトロニクス企業は、テレビや半導体といった伝統的な分野における競争の激化に直面し、自動車市場に大きな可能性を見出しています。これは更なるM&A活動の前触れかもしれません。主に2つの有効な戦略が考えられ、1つ目は、自動運転車あるいはEV（電気自動車）もしくはFCV（燃料電池車）に特化したベンチャー企業を買収すること、2つ目は、日本電産のように、自動車メーカーまたはサプライヤーの一部門を買収して、研究開発のスケールメリットを得ることです。M&Aを仕掛ける企業の資金が十分潤沢であれば、大胆にも1次または2次部品サプライヤーそのものをターゲットにするかもしれません。



舟橋 宏和
Hirokazu (Hiro) Funahashi
ディレクター
KPMG in Japan

自動運転車の公道走行が実現する時期

各選択肢を選んだ回答者の割合



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2014

本調査によれば、ドライバー自身が自動車を運転しないことに慣れてきたとして、自動運転車に対する顧客の最大の懸念は安全性にあると考えられています。また大量の個人情報が入力されることから、政府の規制とともに、プライバシーとデータの安全性も、消費者が抱く懸念の上位に挙がっています。

自動運転車が真にブレークスルーするためには、いくつかの条件を満たされなければ

なりません。関連するステークホルダーが、車両-インターネット通信や、コスト効率の良いセンサー/レーダー関連のソリューションに膨大な投資を行う必要があるということが本調査で示唆されています。もう1つの条件は、車両間通信のアフターマーケットソリューションです。これは大きな責任を伴うものであり、この変革を達成するために業界の各分野がいかに資源を共同負担するかを考えなければなりません。

KPMGのコメント

自動運転車：準備はできているか？

自動運転車をめぐる勢いには目を見張るばかりです。中には業界の予測を超えるスピードで進歩している領域もあります。新技術によるブレークスルーやジョイントベンチャーに関する新発表が出ない日はないほどです。既存の自動車メーカーはハイテク企業と提携し、革新的技術を持つ新興企業は投資家を見つけようとしています。その様相はまさに我々の目の前で変化し続けています。

破壊的なイノベーションはリスクをはらみまします。どんなに自動運転車の可能性が大きくとも、その進む先を決めるのはマーケットです。そしてそのマーケットを構成するのは、最終的にその技術を受け入れるかどうかを判断する消費者の方々です。



Gary Silberg
The Americas Head of
Automotive
KPMG in the US

知識は力なり：高まるビッグデータの重要性

コネクティッドカーは、電話とタブレットに続き3番目に急成長しているハイテク機器となっています。²⁴ 自動車ますますインターネットに接続するようになっており、自動車メーカー、販売ディーラー、テクノロジー企業およびその他のプロバイダーは、ユーザーに関する膨大な情報を収集しています。これらの企業がいかにかこの「ビッグデータ」を活用するかが、ブランドロイヤルティの構築と収益を生み出す商流創出の成否を分ける可能性があります。

2013年9月、世界的な自動車部品サプライヤーであるコンチネンタルがIBMと提携契約し、²⁵ 自動車メーカー向けに完全に接続されたモバイル車両ソリューションを共同開発することを発表しました。²⁶ このような展開は、ユビキタスコネクティビティに対する消費者需要に対応するためのものです。ドライバーは自動車に対して、高品質や安全性、信頼性のある性能を求めて

いるだけでなく、高度にパーソナライズされた日常のデジタルネットワークライフをそのまま持ち込みたいと思っています。²⁷ 今後5年間で、インテル1社だけでも1億米ドルをコネクティッドカーの実用化を加速することができる企業に投資する予定です。またコネクティビティは運転体験も向上させます。たとえば、信号で停止すると、ダッシュボードに時間が現れ、あとどのくらいで信号が変わるかをドライバーに知らせるシステムが試験的に目見えしています。²⁸

回答者の34%が（自動車メーカーに限れば40%に上昇）、ビッグデータの活用に関する戦略があると回答し、31%がデータを製品開発に利用すると答えています。しかし、情報の増加がコネクティッドカー向けの新サービスにつながると答えているのは少数（12%）に過ぎず、競合他社が新サービスでシェアを獲得する可能性があることを示唆しています。

回答者の31%が、ビッグデータを製品開発に利用すると答えています。

²⁴ 'Every new car' connected to web by 2014, BBC News, 12 February 2013.

²⁵ Continental and IBM Enter Connected Vehicle Collaboration, IBM news release, 10 September 2013.

²⁶ Continental and IBM to use Big Data for connected car services, Telematics News, 11 September 2013.

²⁷ Continental and IBM Enter Connected Vehicle Collaboration, IBM news release, 10 September 2013.

²⁸ Every new car connected to web by 2014, BBC News, 12 February 2013.

販売ディーラーモデルの変容

販売ディーラーはサービス範囲を広げ、顧客との接点を増やしている

販売ディーラーの未来の形はまだ判然としませんが、インターネット販売や複数ブランドを取り扱う販売ディーラーが大幅に増えることが予想されており、回答者の半数近くが従来の販売ディーラーモデルは適切でないと考えています。販売ディーラーはまた、自身の業務、システム、価格、供給量を見直し、効率改善と利幅拡大に努めています。

自動車メーカーおよび販売ディーラーにとっての朗報は、ブランドがまだ大きな重要性を持っていることです。本調査回答者の84%が、ブランドが顧客の購入意思決定にとって「極めて重要」、または「非常に重要」だと答えています。このことは競争が熾烈な市場において、特に高級ブランドにとっては、利幅維持の助けになるはずで

す。主要三地域における労働者の多くが、生活費の上昇や賃金凍結・賃下げに直面しており、2013年に比べ、同地域において競争力のある金融サービスの重要性が増しています。またBRICsのバイヤーにとっても、消費者が伝統的な現金購入文化か

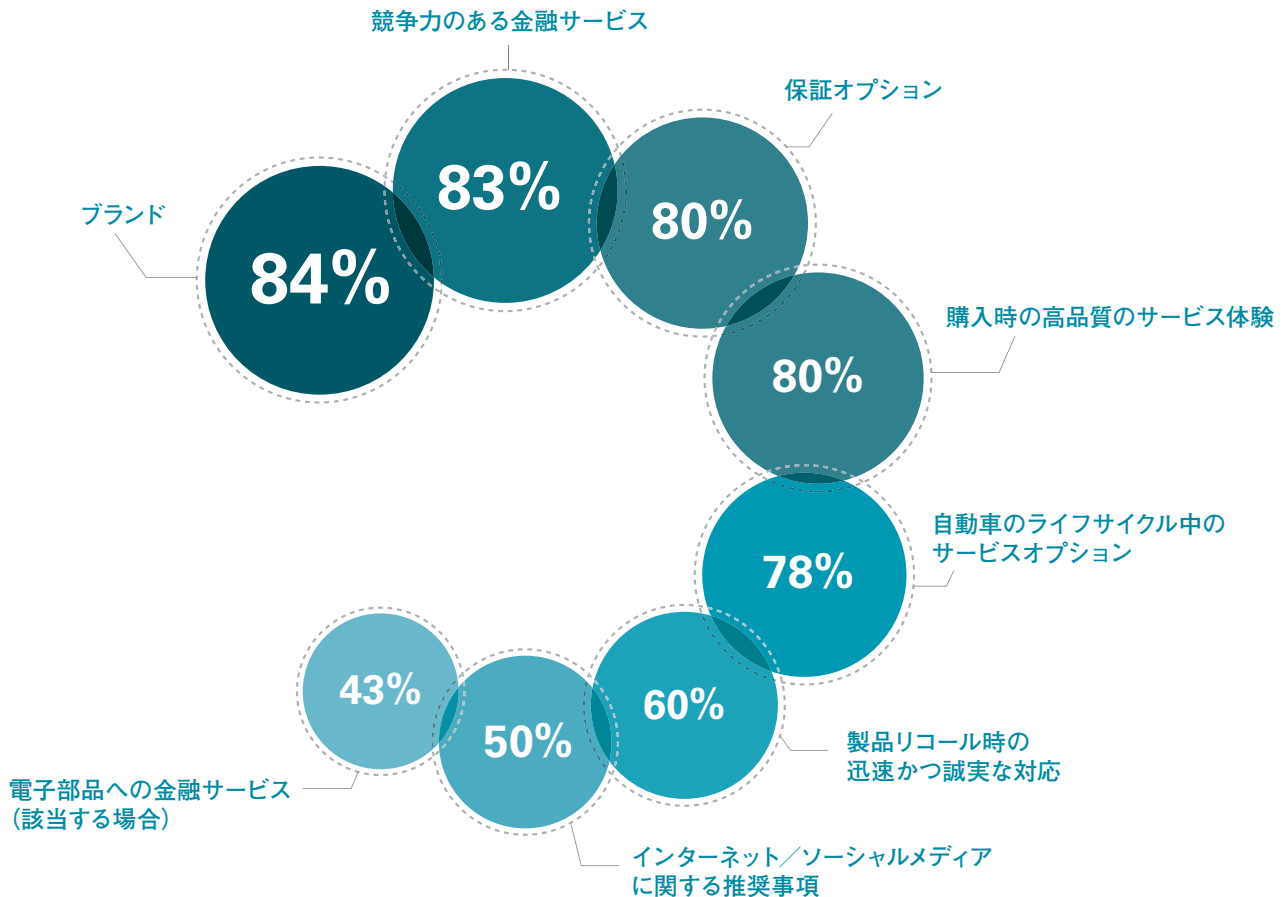
ら離れるにつれ、金融サービスが大きな要素となっています。サービス全体の質も、購入者の優先度の上位に位置しており、特にBRICsの回答者にこの傾向がみられます。このことはBRICsの消費者の要求が厳しくなっていることを示しています。

前回2013年の調査に比べ、主要三地域の顧客は保証および整備のオプションを重視する傾向がかなり強くなっています。これは、より長期にわたって自分の自動車を維持したいという欲求の表れかもしれません。保証や整備は伝統的に収益性が高い分野なので、この傾向は増収の絶好のチャンスとなる可能性があります。

BRICsの回答者の78%が、競争力のある金融サービスが消費者の購入意思決定に影響を与えると感じています。これは世界的な金融サービス事業を確立するチャンスを示しているのかもしれません。

消費者の購入意思決定に影響を及ぼす要因

「極めて重要」「非常に重要」を選択した回答者の割合



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2014

インターネット販売ディーラーモデルの台頭

今回の調査によると、伝統的販売ディーラーモデルは着実に減少しています。従来の販売方法が今後の成功の鍵だと答えているのは53%に過ぎず、2013年の61%からダウンしています。

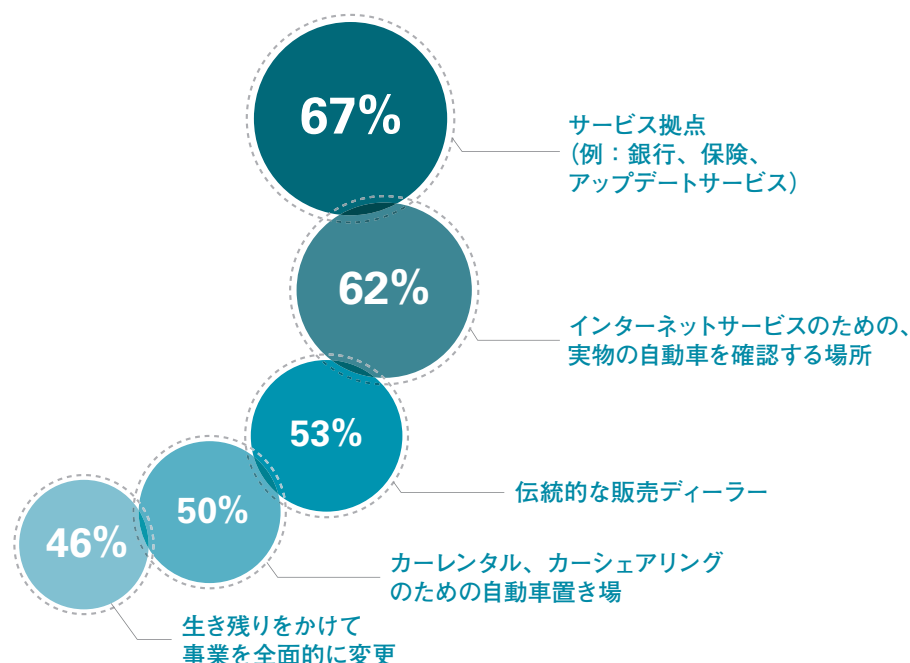
1位は、銀行、保険、サービスアップデートといった付加的なサービスを提供するサービス拠点としての販売ディーラーです（前回の調査結果と同様）。また多くのエグゼクティブは、現実の店舗がインターネット上で関係を築いた顧客との接点になりつつあると感じています。この傾向はイン

ターネットショッピングが伸びている主要三地域のエグゼクティブにとりわけ強くみられます。

本調査の結果から、多くの販売ディーラーが、カーレンタルおよびカーシェアリングの分野への進出を計画していないことが分かります。前回の調査で57%がカーレンタルおよびカーシェアリングが良い戦略的選択肢であると感じていましたが、今回の調査ではこの選択肢に好意的な回答者の割合が49%に低下しています。

小売・販売ディーラー事業における将来の成功への戦略

「極めて重要」「非常に重要」を選択した回答者の割合



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2014

各回答者の自国における自動車販売のこれからの形態に関しては、インターネットモデルが重要性を増していると感じており、前回の64%から、今回は71%に増加しています。GMは「Shop-Click-Drive」という新しいオンラインサービスを試験的に開始しました。このウェブサイトでは全米およそ100の販売ディーラーから自動車を購入することができます。関心があれば、新しい自動車を閲覧したり、見積もりを取ったり、オプション機能を選択したり、ローンを申し込むことができ、さらに販売ディーラーに納車手配まで行うことができます。²⁹ 回答者の50%がインターネットやソーシャルメディアでの口コミが消費者の購入意思決定に影響を与えていると答えていることから、インターネットの力が自動車販売においても台頭してきていることがわかります。

しかしながら、インターネット販売が成功すると感じているのは、本調査に参加した

販売ディーラーのうち60%に過ぎません。インターネット販売に慎重な販売ディーラーもあり、現実の店舗のように顧客にオプション商品売り込むことが難しいのではないかと感じています。また顧客が人間ではなくコンピュータを相手にすると、顧客のロイヤルティを高めるのが難しくなります。

2番目に重要なコンセプトは、複数ブランドを取扱う第三者資本による販売ディーラーです。

本調査によると、販売ディーラー自身は独立性を維持できると考える傾向が強い一方、販売ディーラー以外の回答者は、販売ディーラーは自動車メーカーに統合されるだろうと感じています。どの業界でも統合が昨今の時流になっており、独立系の自動車販売ディーラーは戦略を再考すべきかもしれません。

独立性に関する見方も、市場の成熟度に

よって異なっています。BRICsの回答者の53%が、販売ディーラーは独立性を維持すると見ているのに対し、同様に感じている主要三地域の自動車業界エグゼクティブは31%に過ぎません。

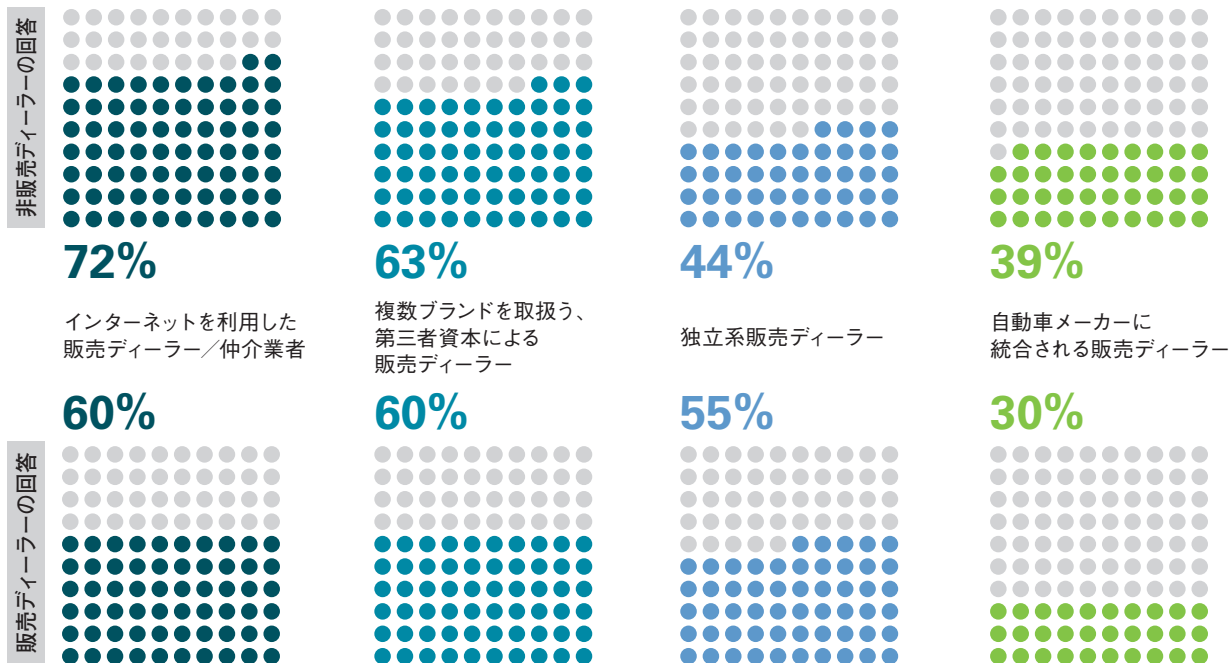
²⁹ Buying a Car Online is about to Get Way Easier, Time Business & Money, 10 October 2013.

KPMGグローバル・オートモーティブ・リ
テール・マーケット・スタディによると、
成熟度が低い市場では需要が高く、販路
が急成長することで分散型の販売構造を

形成することが明らかになっています。需
要が落ちて競争が激化すると、収益が下
がり、顧客はより賢くなるため、営業費を
削減するための統合が盛んになります。³⁰

将来の成功のために重要なディーラーシップモデル

各モデルの重要性増加を予想する回答者の割合



注記：「現状維持」「減少する」の回答は表示せず
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2014

KPMGのコメント

これからはマルチブランドの時代かもしれない

カナダと米国では、主として自動車メーカーが所有する大規模な複数店舗ネットワークが以前から一般的です。このビジネスモデルでは、オーナーと販売ディーラーが1つ屋根の下で全モデルを提供することができ、さまざまな顧客の嗜好に対応することができます。

しかしインド、中国、アフリカなどの急成長している市場では、販売ディーラーは規模の拡大で収益を最大化し、資本回収と収益性向上を促進するため、新店舗に大規模な投

資をし、マルチブランドアプローチを採用しています。

北米では、ブランドロイヤリティは低下しており、大半の顧客は自動車をリースしたり、ローン組んで購入したりしています。この傾向に対応するため、複数のブランドを提供する販売ディーラーが増加しています。これは取り扱うモデルの範囲を大幅に広げ、販売ディーラーに対する顧客のロイヤリティを維持することに役立っています。



Peter Hatges
Partner
KPMG in Canada

³⁰ Global Automotive Retail Market; From selling cars on the spot to centrally managing the retail grid, KPMG September 2013.

市場が成熟するに従って、収益性の確保に注力することに

販売ディーラーの収益性確保の鍵は1つではなさそうですが、ほとんどの回答者が、より洗練された業務運営と金融サービスの施策が必要だと認識しています。2013年から2014年の間に「販売ディーラーの効果的なコントロールや管理システム」を選ぶ販売ディーラーの割合は75%から95%に上昇しています。同時に「販売価格と供給量の管理」の重要性も上昇しています。

主要三地域の販売ディーラーは、この1年で特に見方が大きく変わっています。「販売価格と供給量の管理」の重要性は40%から75%に急上昇し、「金融費用および資本構成」が60%から88%に増加しています。このような注力のあり方は市場の厳しさを示しています。値引き販売の一般化が、販売ディーラーに業務効率化とコスト削減の更なるプレッシャーをかけているのです。地域的なビジネス慣行も影響してい

ます。卸売が標準的な米国では、回答者の60%が「販売価格と供給量」の管理が極めて重要だと答えています。これに対し、受注生産が一般的な西欧では、同様に感じているのは37%に過ぎません。

BRICsの販売ディーラーでは、「ブランドパフォーマンスと複数ブランドの取扱い」を重視する傾向が強まっています。これは拡大しつつある市場では当然考えられることです。膨張する中流層が、新たに獲得した自らの社会的地位を反映する憧れのブランドを求めているからです。しかし、BRICsの販売ディーラーは効率化も追求しており、継続的な「原価および運転資金管理」の改善に努めている回答者の割合は大きく伸びています。これは彼らが持続可能な収益性の強化を求めていることの表れです。

BRICsの販売ディーラーは「ブランドパフォーマンスと複数ブランドの取扱い」をより重視するようになってきています。また、持続可能な収益性を高めるために、「原価および運転資金の管理」の改善も目指しています。

KPMGのコメント

自動車販売ディーラーに求められるバランス

販売ディーラーの戦略とコンセプトについては、世界の多様な市場成熟度と各市場特有の顧客の嗜好との間で、注意深くバランスを取る必要がこれまで以上に意思決定者に求められています。

KPMGの最近の調査³¹は、当面の間、いずれのBRICs市場も現在の主要三地域に匹敵する成熟度には達しないことを示しています。販売店網を効率的に展開し、運営するために、意思決定者が念頭に置かなければならないことは、市場成熟度の各段階で、特定の販売店戦略、合理的な範囲での集中化、異なる管理能力とKPIが必要とされるということです。もちろん成熟段階自体は目新しいものではありませんが、各段階は今までよりはるかに短期化していますので、管理スキル要件は、これまでよりもかなり速く変化しま

す。自社の状況をどう評価していますか？

市場成熟度が変われば、ユビキタステクノロジーの進歩や、顧客嗜好を決める社会的、道徳的思考傾向の変化といった、市場の推進力や課題も変わってきます。このような嗜好に対応するなら、自動車購入プロセスにおける情緒性と機能性という両極間に、4つの補完的な自動車販売ディーラーのコンセプトが見えてきます。フラッグシップ店やバーチャル店では、販売員は感性に訴えることに注力し、従来の販売ディーラーやスーパーストアは、より理性的な顧客を対象にします。最も重要なのは、解決策はそのうちのどれか1つの販売店コンセプトではなく、全体で理想的なバランスを取ることです。どうすれば最良のバランスを取ることができるか、検討したことはありますか？

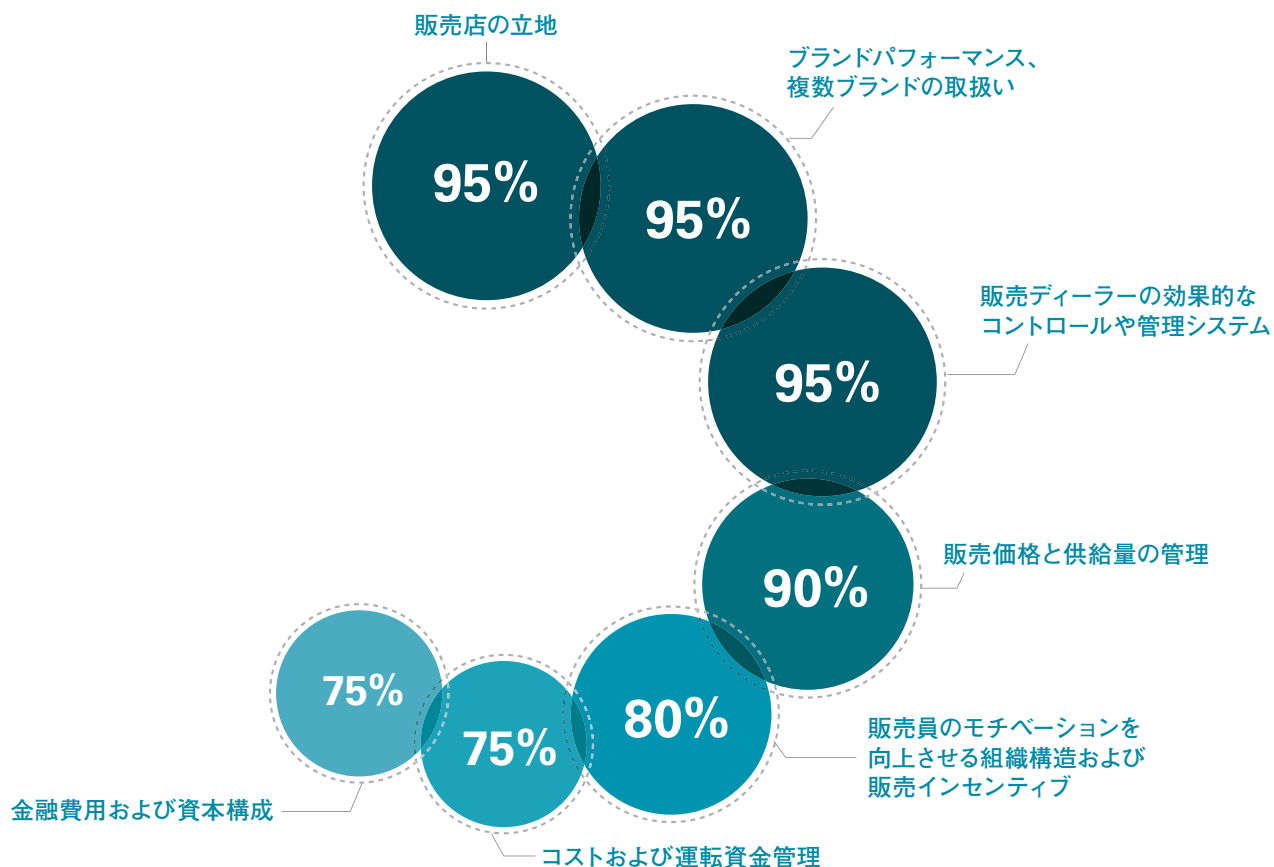


Dieter Becker
Partner
KPMG in Germany

³¹ KPMG's 2013 Global Automotive Retail Market Study.

販売ディーラーの収益性に最も影響を及ぼす要因は？

「極めて重要」「非常に重要」と回答した販売ディーラー回答者の割合



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2014

新興国地域

BRICsの輸出大攻勢は成熟市場には及んでいない

2013年の調査に比べ、回答者はBRICsの自動車メーカーの輸出についてより楽観的な見通しを示すようになっており、44%が中国の自動車輸出台数は2016年までに200万台に達すると確信しています。

新興国における潜在力の大きさは、同市場への投資を開始または増額することを計画している企業の割合の高さに反映されています。投資対象の第1位は中国であり、2位がインド、そして3位にブラジルとロシアが並んでいます。

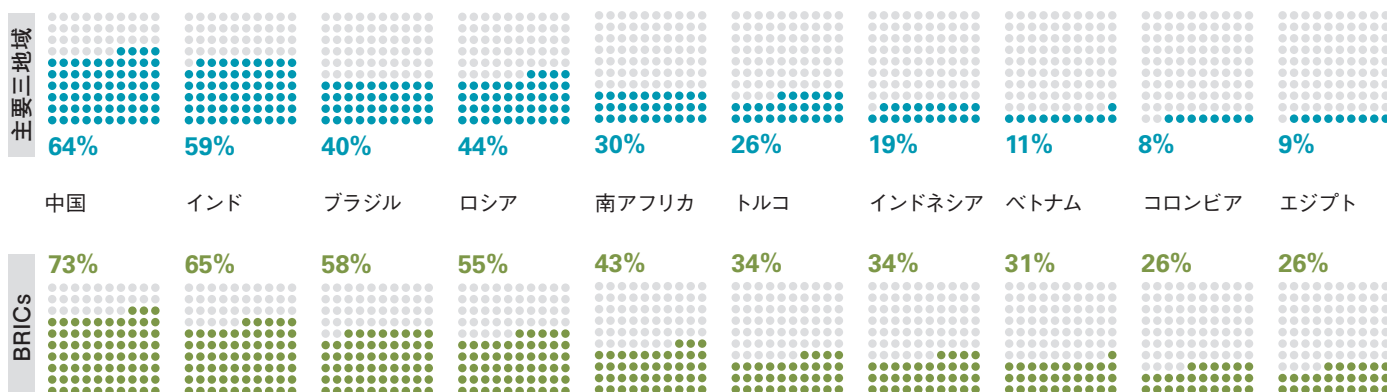
BRICsの自動車メーカーは意欲的に世界進出計画も示しており、主要三地域の自

動車メーカーよりも、すべての主要な新興国地域への投資レベルを引き上げる傾向にあります。このことは、BRICsの自動車メーカーの今までの投資額が低水準であったという事実により、部分的には説明がつきます。南アフリカは、意欲的なBRICsの自動車メーカーにとって3番目に重要な市場という地位をロシアとブラジルに奪われました。

BRICsの自動車メーカーは、主要三地域の自動車メーカーよりも、すべての主要な新興国地域への投資レベルを引き上げる傾向にあります。

新興国における投資計画

各国に対して投資を開始または増加する計画である回答者の割合



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2014

KPMGのコメント

中国の地方都市で成功するためのブランドポジショニング

経済発展の新時代が中国全土を席卷するなか、新車需要のおよそ4分の3は、現在、内陸部の地方都市（省都から、人口200～500万人程度の都市）とその近郊地域で見られます。KPMGと大手市場調査会社Ipsos MORIが最近行った調査によると、これらの地域の消費者は、購買力が控えめとはいえ、洗練された趣味と高い購入意欲を持っています。

この調査は陝西省、河南省、湖北省の3つの都市、1億8,800万人（中国全人口の14%）を対象に行われました。回答者は野心的な上昇志向と、質が良く現代的なデザインを提供する有名ブランドへの強い嗜好を示しました。

このような欲求は、中国人が呼ぶ「大気」という言葉に集約されています。この言葉は豪華さ、地位、上品さといった概念を表します。そしてブランドには信頼性、円熟、一流、上質、尊敬が期待されています。しかしながら、これらの地域の1人当たり平均国内総生産（GDP）は、28,000中国元（4,500米ドル）に過ぎません。

対する上海では85,000中国元（13,600米ドル）です。このような高レベルの期待は、消費者の支払い能力を超えているかもしれません。

成功事例としては、GMのChevy Sailがあります。このモデルは2012年、中国の地方都市を中心に、6万中国元（9,600米ドル）以下という価格で、28万台を売り上げました。Sailは高い品質を消費者に手の届く価格で提供しています。この偉業は他の自動車メーカーに目指すべき方向性を示していると思われますが、中国の自動車メーカーは、西洋の自動車メーカーに比べ、期待される水準まで品質レベルを引き上げるのに大いなる苦戦を強いられそうです。

販売ディーラーも同様の課題に直面しています。競争が利幅と資本回収期間を縮め、また良い従業員を獲得し維持し続けることが難しくなっている状況で、礼儀正しく効率的で知識豊富な販売サービススタッフを擁した、利便性の高い地域で販売拠点を提供していかなければなりません。



Andrew Thomson
Asia Pacific Head of
Automotive
KPMG in China

BRICsの自動車メーカーは西欧と北米を避けている

西欧、北米、オセアニアは、競争が熾烈であり、すでに消費者にとって幅広い選択肢があることから、BRICsの自動車メーカーの多くは依然として進出を阻まれています。たとえば米国には、ほぼすべての主要な世界的自動車メーカーが進出しており、新規参入者が足場を築くことが非常に難しい状況です。

東南アジアは依然として最大の可能性を秘めているとみられており、自動車メーカーは東南アジア市場に特化したモデルを開発し始めました。ホイールベースが長いモデルや、ハッチバックでなくセダン、クロムメッキを多用するなどです。ニューモデ

ルが成熟市場に先駆け、アジアで先行販売されるケースさえあります。

前回調査に比べ、より高い割合の回答者が、BRICsの自動車メーカーはアフリカと中東で成長の好機を得られると感じています。イランは有望株で、2020年までに年間販売台数が180万台に達するとの予測がありますが、³²厳しい経済制裁に直面し、多くの老舗自動車メーカーがイランでの営業を停止しています。³³ このことがBRICsの自動車メーカーにチャンスを与えており、たとえばロシアのアフトワズは、Lada Granta、Lada Kalinaの両モデルを輸出する計画を発表しています。³⁴

回答者の21%が、BRICsの自動車メーカーにアフリカと中東で高成長する可能性があると考えています。

³² Global Automotive Retail Market: From selling cars on the spot to centrally managing the retail grid, KPMG, 2013.

³³ Iran's Car Industry – A Big Sanctions Buster, Forbes, 13 May 2013.

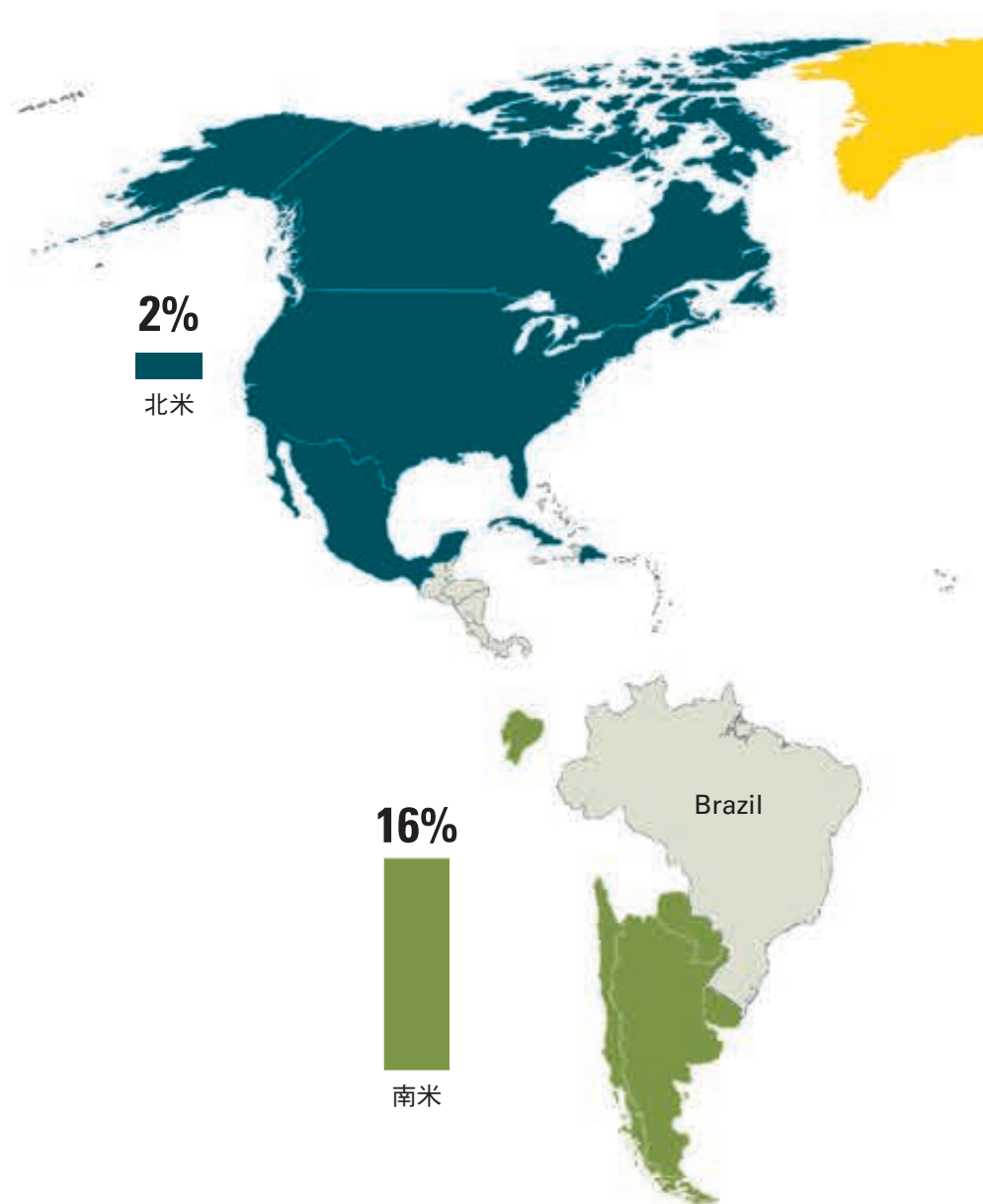
³⁴ Lada Granta and Lada Kalina will be sold in Iran, Autostat, 24 September 2013.

成熟市場に進出するという大胆な決断をしたBRICsの自動車メーカーは、低コスト国に進出拠点を置いています。2013年に比べ、ブラジルは米国への輸出拠点の候補として人気が急上昇しており、今やメキシコと肩を並べる第1の選択肢となっています。メキシコもブラジルも、中国およびその他のBRICs諸国と強力な貿易協定を結んでおり、その魅力は増えています。ブラジル経済は拡大の一途にあり、国家および地方政府はさまざまなインセンティブを提供して、外国人投資家を惹きつけています。同国の「Inovar Autoプログラム」は、地元の製造業に投資し、研究開発により多くの資源を投入し、よりエネルギー効率の良い自動車を開発している企業に対し、税金を減額しています。このプログラムの対象となる自動車製品に課される輸入税の減額のおかげで、ブラジルの消費者はすでに自動車価格値下がりの恩恵に浴しています。^{35、36、37}メキシコは、米国への近接性と密接な貿易関係により、インフラ上の制限やサプライヤーの信頼性に対する懸念にもかかわらず、依然として有力な選択肢です。

**2013年に比べ、
ブラジルは米国への
輸出拠点の候補として
人気が急上昇しており、
今やメキシコと肩を並べる
第一の選択肢
となっています。**

BRICsの自動車メーカーにとっての成長可能性を秘めた地域

各地域（BRICs国内市場を除く）において大きな成長機会を期待する回答者の割合

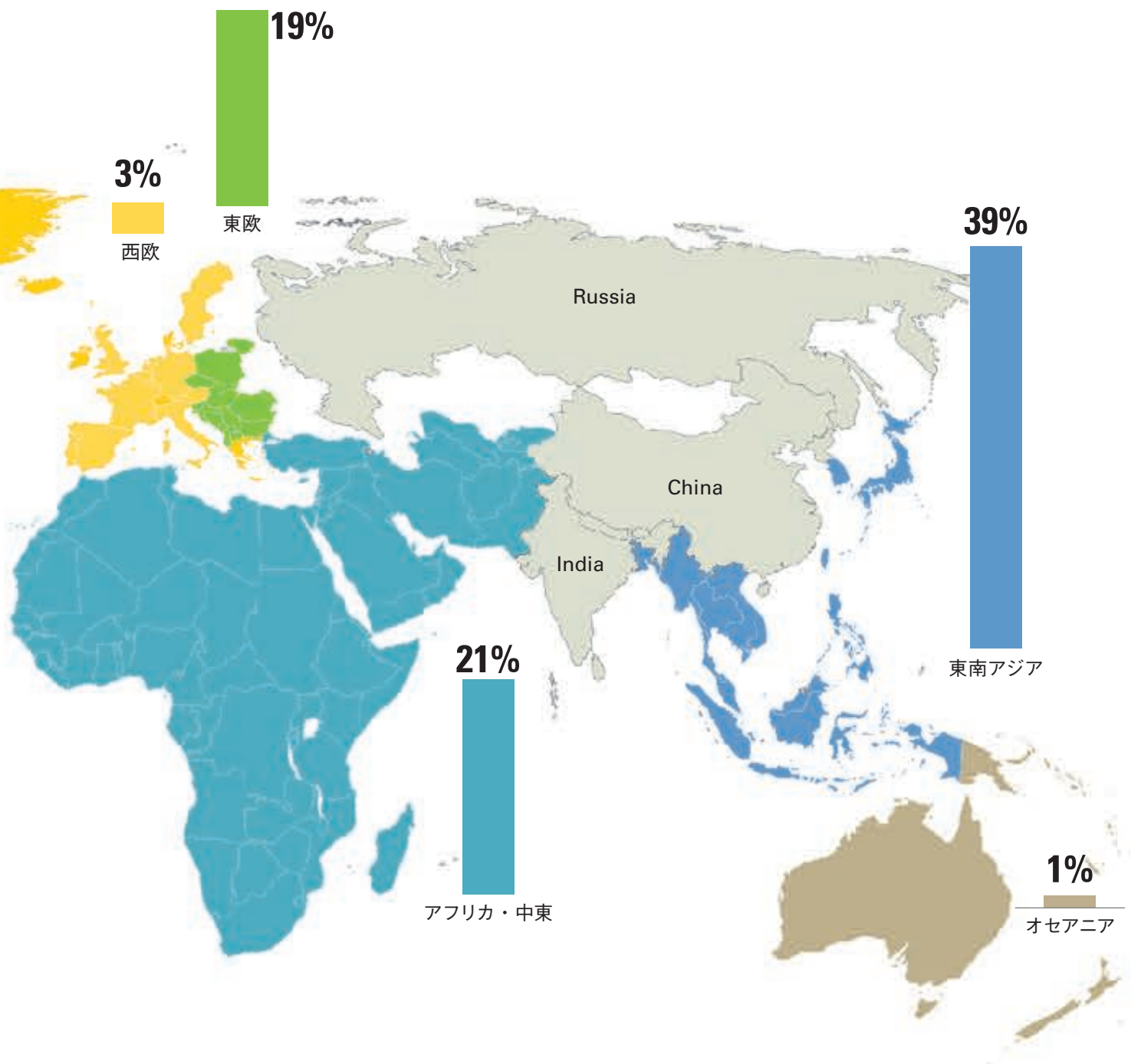


出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2014

³⁵ The KPMG Green Tax Index 2013, KPMG, 2013.

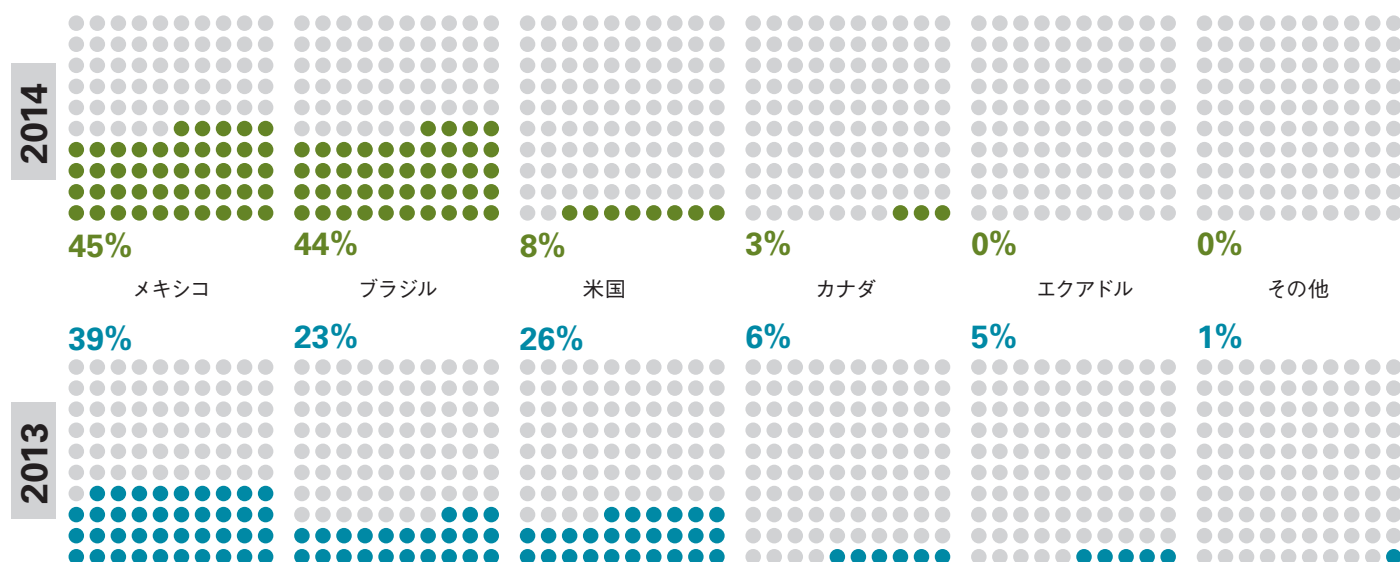
³⁶ Brazil Auto Maker Association Wants to Double Exports by 2017, The Wall Street Journal, 22 April 2013.

³⁷ Brazil extends Inovar-Auto programme, Automotive Logistics, 3 April 2013.



BRICs自動車メーカーが北米参入の足掛かりとする地域

各国を最良のハブ拠点と考えているBRICs回答者の割合



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2014

調査回答者の4分の3近くが、BRICsの自動車メーカーは今後も西欧市場に進出するための主要なハブ拠点を東・南東欧（トルコを含む）に置くと予想しています。この傾向を証明するように、4番目の中国系東欧組立拠点が2013年、ベラルーシに開設されることが決まりました。吉利汽車（Geely）がベラルーシ企業BelDzhiと合併

会社を設立し、現地組立のSC7を発売する予定です。³⁸

北アフリカはさまざまな政治的問題がありますが、拠点候補として注目するBRICsの自動車メーカーが増えています。ただし今のところ、まだどのメーカーからも目立った動きは出ていません。

BRICsの輸出攻勢が迫っている

BRICs自動車メーカーの生産ラインから続々と製品が送り出されており、輸出市場に向かう割合が増加しているようです。前回2013年の調査に比べて、BRICsの輸出台数が大台を突破する時期についての楽観的な見通しが出ており、44%（わずか1年前と比べて倍増）が、中国が2年以内に200万台の大台を突破すると確信しています。またインドの輸出台数が2年以内に100万台に達すると考えている回答者の

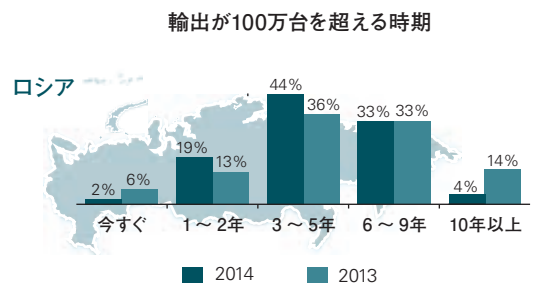
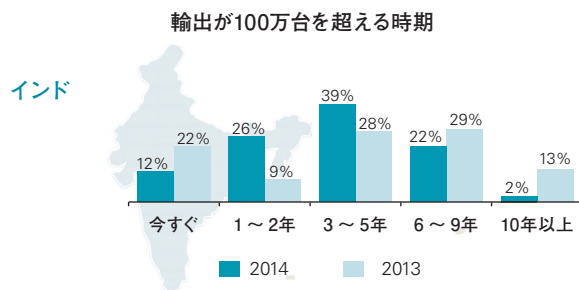
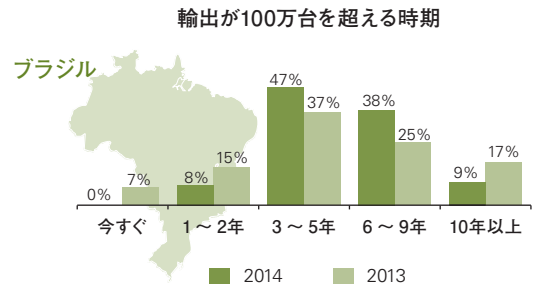
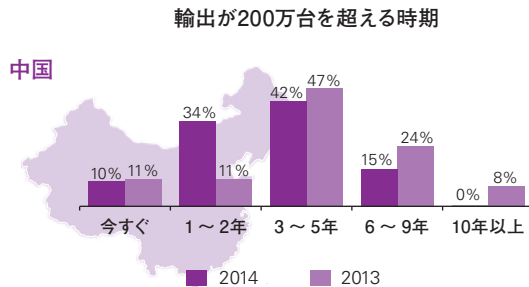
割合も、31%から38%に上昇しています。

しかし、中国がこのような大胆な予測を実現する可能性はあまり高くなさそうです。なぜなら大規模な輸出攻勢を行い、特に成熟市場に進出するには、品質だけでなく、ブランド認知や流通網を改善するためにかなりの努力が必要になってくるからです。現在、中国車の輸出先のトップは、ロシア、ブラジル、イラン、ベネズエラとなっています。

回答者の44%（2013年の2倍）が、中国の自動車メーカーの輸出台数が2年以内に200万台の大台を突破すると予測しています。

³⁸ Best Selling Cars Around The Globe: How The Chinese Are Setting Themselves Up For Success (Part 3: Eastern Europe), thetruthaboutcars.com, 15 October 2013.

BRICsは何年後に相当数の自動車輸出が可能か



注記：回答者の大多数の予想
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2014

KPMGのコメント

もう1つの突破口：中国对外投资の新傾向？

中国の自動車メーカーは、10年にわたって成熟市場の門を叩き続けてきましたが、輸出によって必要不可欠な新技術を獲得することができた一方で、その成果は限定的でした。

景気後退後、世界貿易が開放に向かい貿易自由化が進むなか、中国の自動車メーカーは、デザイン、エンジニアリング、生産、マーケティングを真に多国籍なチームの手に委ね、世界的なブランドプレゼンスを確立するための新しい協調的な試みを実施すべき時かもしれません。そうすることでエンドユーザーにより近づき、現地のサプライヤーと提携して最高の国際品質基準を満たせるようになるからです。

自動車メーカーのクオロス (Qoros) はすでにこの路線をとっています。中国の自動車メー

カーとイスラエルの投資会社の資本によるこの新参メーカーは、成熟市場向けにまったく新しいブランドを創造することによって、単に中国で開発した自動車を西洋市場に適応させて販売するだけではない、新たな道を切り拓いています。これまでのところ、中国の自動車メーカーは、ロシア、ブラジル、イラン、ベネズエラ以外の国での乗用車の販売にはほとんど成功していません。クオロスの第1号セダンは、2013年、ジュネーブと上海のモーターショーでデビューを果たしました。欧州でマーケティングとブランディングを行い、欧州市場向けに製造するというクオロスの戦略が、中国の自動車メーカーにとって「もう1つの突破口」になるかどうかは、時期が来れば明らかになるでしょう。³⁹



Lewis W. Liu
Director
KPMG in China

³⁹ Qoros debuts in Geneva with first production car and two concepts, Qoros News Center, 18 January 2013.

BRICsの輸入規制が緩和され始めている

新興メーカーが成熟市場に進出し始める一方で、新興国への門戸も多くのBRICs市場で開きつつあるようです。インド、ロシア、ブラジルでは、規制が強化されるよりも、緩和されると予想する回答者が増えています。

インドを例にとると、59%が輸出入関税は緩和されると考えており、57%が現地調達規制は緩和されると考えています。ブラジルでは、47%が政府の介入が緩和されると予測しており、WTO（世界貿易機

関）に加盟したロシアでは、44%が輸出入関税は下がると予想しています。すべてのBRICs諸国で、一般的な市場参入への障壁や制限が緩和されると見られています。中国では楽観的な回答が少なめですが、それでも大多数は安定した状況が続くと考えています。

以上の結果は、ほとんどの回答者が障壁の急激な増大を予想していた2013年の調査と比べて対照的です。

2013年と比べ、エグゼクティブは、BRICsと主要三地域がインフラ、顧客のニーズおよび規制環境の点で同質化するまでに要する年数について、より悲観的になっています。

KPMGのコメント

貿易自由化への道を切り拓く

中国と韓国の支持が得られれば、提案されている環太平洋パートナーシップ(TPP)は、関税の引き下げ、対外直接投資に関する制限の緩和につながり、アジアと世界の貿易の流れに大きな影響を及ぼすことになるでしょう。

このような自由貿易協定(FTA)は、世界的景気後退以来、障壁に悩まされてきた自動車メーカーおよび部品サプライヤーにとって希望の光となります。

しかし良いことばかりではありません。FTAは域外の企業を差別待遇するものでもあります。また、別の障壁も現れています。目立ったところでは、自動車の余剰在庫のダンピングの提訴に対抗するということがあります。中国とフランスの自動車メーカーは、それぞれ米国と韓国からの輸入に抗議する訴

訟を起こしており、中国、ブラジル、インド産の自動車部品のダンピングに対抗するための方策は他にもさまざまあります。

さらに、「第三世代」の措置としては、米国による「紛争」鉱物（武力紛争や人権侵害の状態で採掘された鉱物）の使用禁止、ロシアの関税引き下げの破棄、イラン向け自動車部品の規制があります。

自動車メーカーは、原産国表示を改善するようITシステムを改善し、外国為替リスクにさらされることを評価することによって、不透明な貿易環境によるリスクを回避することができます。さらに、確固たるグローバルソーシング戦略、工場立地の慎重な選択、ならびに関税および移転価格操作戦略により、より持続可能な貿易方針を立てることができます。



Seung Hoon Wi
Partner
Samjong KPMG in Korea



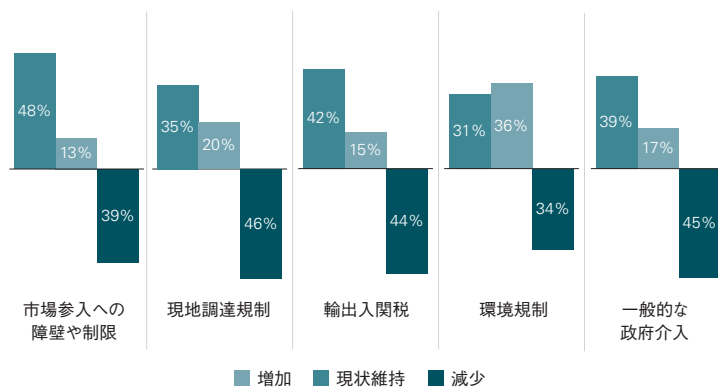
インフラや市場成熟度、顧客ニーズ、規制環境の違いは、世界共通市場への動きに影響を与えるでしょう。最も多くの回答者（43%）が、主要三地域とBRICs市場が顧客の需要と行動という点で同質化する

までに、あと7年から9年ほどかかると思っています。この回答は2013年の調査より悲観的ですが、これは外国における自動車の開発、生産および販売に関する難しさを悟った結果かもしれません。

市況と障壁の動向予測

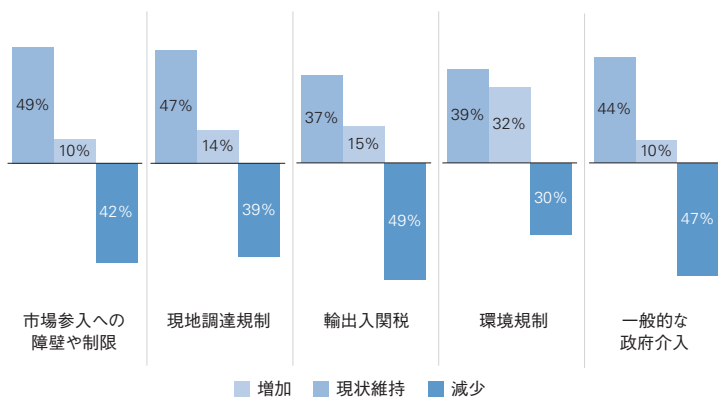
障壁が増加／現状維持／減少すると答えた割合

ロシア



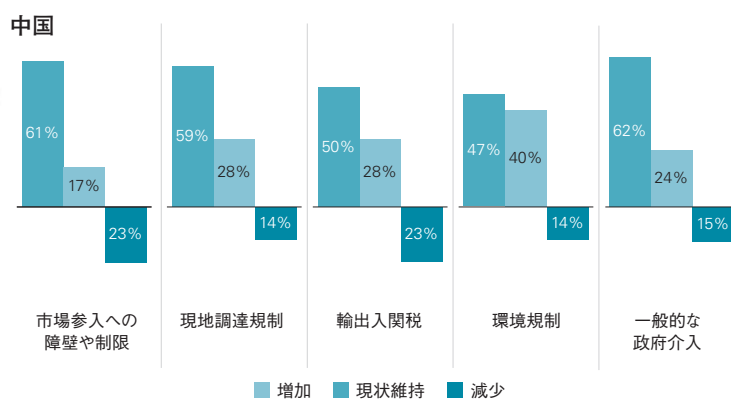
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2014

ブラジル

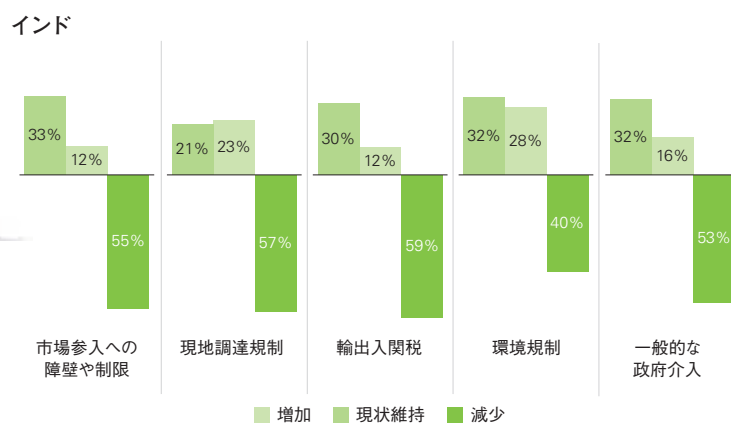


出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2014

インドでは、回答者は貿易障壁が下がると考えており、
ブラジルとロシアでは、輸出入関税や政府の介入が
緩和されると予想されています。



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2014



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2014

過剰生産能力が依然として課題

過剰生産能力の程度については、新興地域と成熟市場で正反対の結果が出ています。本調査に参加したエグゼクティブは、主要三地域では過剰生産能力のリスクが非常に高いと答えており、BRICs、トルコ、メキシコについては逆の答えが出ています。

回答者の4分の3が、ドイツ、フランス、米国、日本で過剰生産能力リスクが「高い」または「非常に高い」と感じており、リスクがこれより若干低いのは、スペインと韓国であると考えています。これらの数字は2013年の調査よりも高くなっています

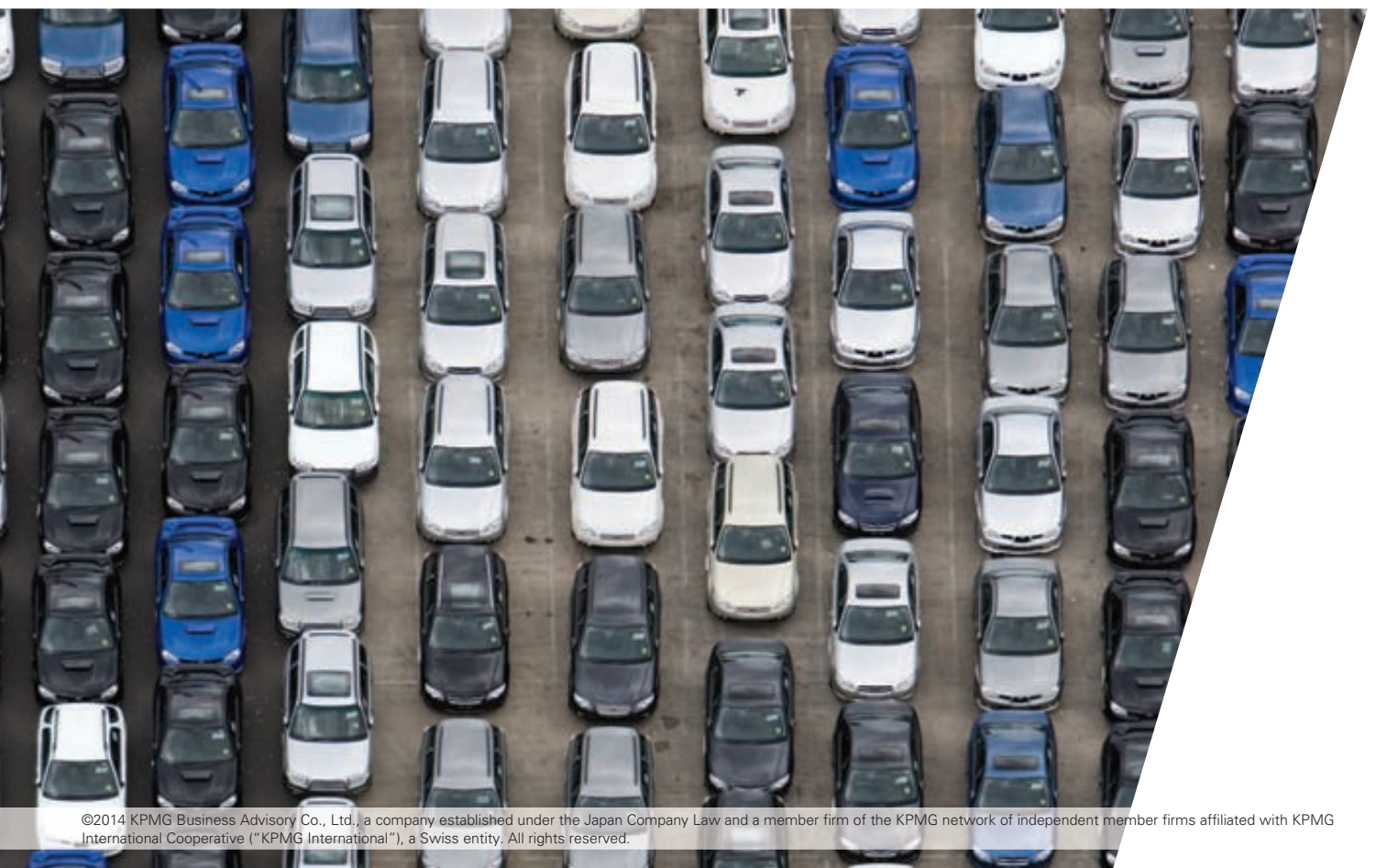
が、これはおそらく、熾烈な競争が続き、一連の価格戦争が企業の統合、合併、戦略的提携などにつながっているためだと思われます。

需要が急上昇している発展途上市場は、特に厳しい輸入規制の存在を考慮すれば、生産能力を増強する必要があります。もっとも、この状況は貿易の開放が進むにつれ、変わる可能性があります。しかし、自国についての質問には、BRICs回答者の半数以上が、ある程度は過剰生産能力があると答えています。

米国は過剰生産能力の潮流に逆らっている

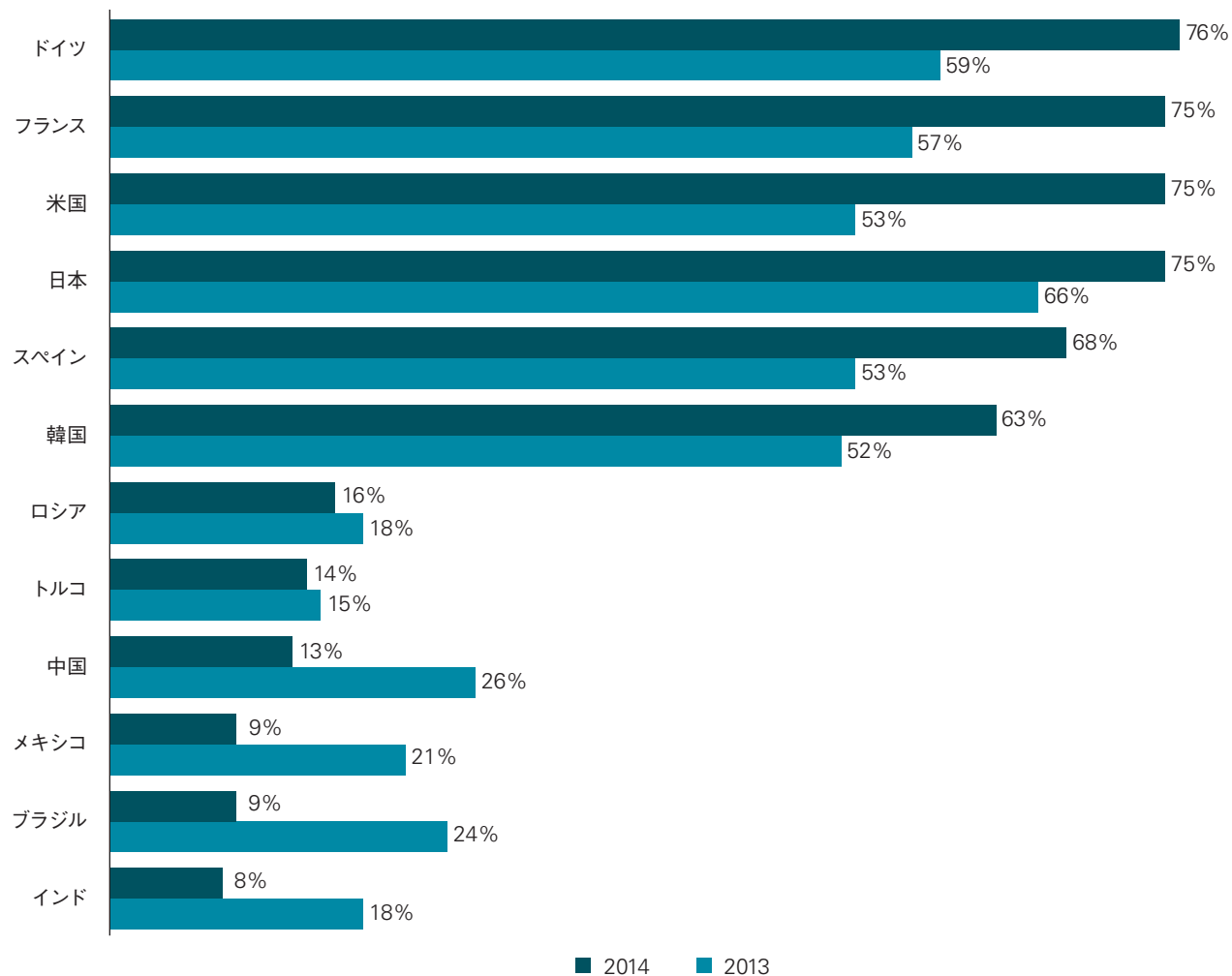
米国の自動車業界は、近年苦境に立たされてきましたが、予想に反して、不況前よりも強くなって復活を果たしました。この世界第2の自動車市場は、主要三地域のなかで数少ない成長市場であり、次世代モビリティサービスの先駆けの1つとなっています。

調査の結果とは対照的に、多くの米国生産工場は生産能力不足の問題に直面しており、いくつかの自動車メーカーがエンジン生産と車両組立設備の双方に大規模な投資を行う計画を発表しました。



過剰生産能力の予測

過剰生産能力リスクについて「非常に高い」「高い」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2014

市場での成功を勝ち取る ために進化する戦略

成長を達成し、 技術的主導権を獲得する

自動車メーカーは事業提携のメリットについて再考を進めており、有機的成長がジョイントベンチャーや提携に代わって最も一般的な事業戦略に選ばれました。独立性を維持し、合併や提携を回避するためには、技術革新など内部的な強さも重要なようです。

この1年の間に、主要な事業戦略について再考が行われた模様です。2013年の調査では、回答者はジョイントベンチャーとの提携を主要な方策として位置づけていましたが、2014年には有機的成長がトップとなり、84%の回答者が有機的成長を「極めて重要」または「非常に重要」としています(昨年の65%から上昇)。この変化は、特に主要三地域の自動車メーカーに多く見られ、95%という圧倒的な割合の回答者が有機的成長を選んでいますが(BRICsの81%も有機的成長を選んでいますが)。主要三地域のサプライヤーも同様の重点施策の移行を表明していますが、BRICsのサプライヤーはバリューチェーンの拡大と多角化を最も重要な事業戦略としています。

提携にはその性質上、困難が伴います。当事者は文化の違いや競争避止義務などの問題に対応しなければなりません。すでにこのような業務提携を結んだことのある数多くの自動車メーカーが、戦略について相互に合意しシナジーを実現することの難しさを認識しています。

もう1つ興味深い見解の転換は、M&Aに関するものです。2013年の調査では、BRICsの自動車メーカーの方がM&Aという選択肢をとることに好意的でしたが、1年経った今年は、主要三地域の自動車メーカーの方が強くM&A志向を示しています。これもまた、主要三地域の自動車メーカーが、提携には制限が伴い、うまく機能しないと考えていることの表れかもしれません。

今年の調査に参加したエグゼクティブは、2019年までの5年間、ジョイントベンチャー、提携、M&Aが、中国、その他のアジアおよび中南米で行われる可能性が高いと考えています。この見解は、これらの地域が発展中であり、新規参入企業と既存企業が主導権争いをしていることを反映しています。また、回答者の10人に3人が、日本では提携の数が減少すると予想しています。

**自動車メーカーは
提携から自社の成長へと
重点を移しています。**

将来の成功のために重要と考えられる事業戦略

2014年の ランキング	2013年の ランキング	事業戦略	割合
1	▲ 3	有機的成長	84%
2	➡ 2	バリューチェーンの拡大と多角化	77%
3	▼ 1	事業提携 (JV)	77%
4	▲ 6	関係の深まる他業界企業との連携	76%
5	▼ 4	コア (あるいはノンコア) 活動の アウトソーシング	55%
6	▼ 5	M&A	50%

注記：成長をもたらす戦略について「極めて重要」「非常に重要」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2014

自動車メーカーが有機的に成長する方法を検討するなかで、新製品および新技術が最も効果的な戦略と考えられており、2番目に新市場への参入となっています。2013年の調査からの大きな変化は、製品ポートフォリオの多様化の重要性が上昇していることです。昨年は、この要因が成長のために重要とする回答者は63%でしたが、2014年は80%に急上昇しています。自動車メーカーが少数のモデルを生産していた時代は過去のものとなりました。消費者の嗜好の個別化とより柔軟になった製

造プラットフォームが、細分化されたニッチな市場を満足させるための多様な製品の生産を可能にしています。

また、回答者は、国内企業と外国企業が主導権争いをするなか、BRICsにおいてはアフターセールスおよびスペアパーツ事業の拡大が成長を生み出すための重要な戦術であると思っています。BRICsの自動車業界エグゼクティブは、主要三地域の自動車業界エグゼクティブよりも、複数のブランドを管理し、シナジーを得ることの重要性を強く感じています。

今後5年間に最も成長をもたらすと考えられる戦術トップ6

2014年の ランキング	2012年の ランキング	成長戦術	割合
1	➡ 1	新製品および／もしくは新技術の開発	89%
2	▲ 6	新市場への参入	86%
3	▲ 7	製品ポートフォリオの多様化	80%
4	New	BRICsにおけるアフターサービス／ スペアパーツ事業の拡大	80%
5	▼ 3	値ごろ感の改善	78%
6	▼ 5	価格および販売インセンティブによる訴求	76%

注記：成長をもたらす戦略について「極めて重要」「非常に重要」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2014

競争の激化がブランドマーケティングの復活につながっている

マーケティングおよびブランドマネジメントは、より緊急の優先事項になりました。自動車業界エグゼクティブの73%が、この分野に新たな投資を行う、もしくは投資を増やすことを計画しています。これは他のどの事業分野よりも大きい数字であり、2013年の調査における第9位から急上昇しています。

新興市場ブランドとの競争が激化している成熟市場の自動車メーカーは、自らの地位固めに着手しています。一方、BRICsの自動車メーカーも、自らのブランドを構築するために、マーケティング支出を拡大しています。特に中国ではこの動きが盛んで、回答者の80%が今後5年間マーケティングおよびブランドに投資すると答えています。

投資の流れは、代替動力技術からある程度離れる傾向にあります。2013年と比較して、バッテリー、パワーエレクトロニクス、電気モーター生産などの代替動力技術に新たに支出する、もしくは支出を増やすことを考えている調査回答者の割合は低下しています。その他、目立って上昇している分野は、コスト構造の改善に役立つモ

ジュールおよびプラットフォーム戦略、ならびに軽量素材の開発です。

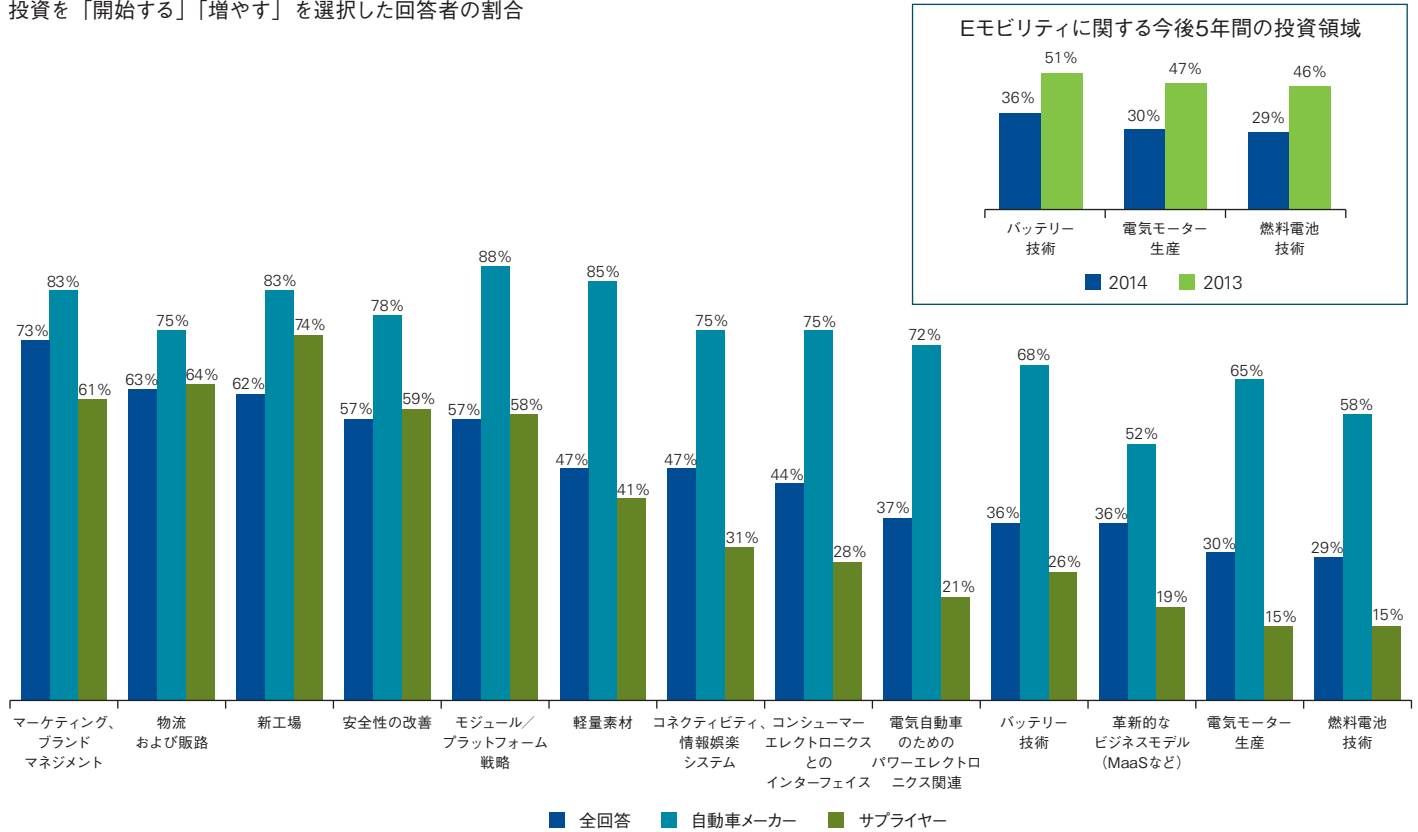
サプライヤーは、他のプレイヤーよりもほとんどの分野で新たに投資を行ったり、投資を増やしたりする傾向が低くなっており、代替動力技術への関心は自動車メーカーよりも低くなっています。自動車メーカーのグローバル化が進み、新興国地域に生産設備を拡大するなかで、サプライヤーは現地でのプレゼンスを確保するためにそれに追随しなければなりません。その結果、サプライヤーの最大の投資分野は新工場の設立となっています。

またサプライヤーは自動車メーカーに比べて、コネクティビティへの注力度がかなり低くなっています。これとは対照的に自動車メーカーは、Car-to-CarおよびCar-to-Xコミュニケーションに大きな労力を割き、自らのネットワークを構築して顧客との関係を確認しようとしています。モビリティソリューションへの投資計画も、特にサプライヤーでは2013年から2014年の間に急降下しています。

代替動力技術への投資は、今後5年間の優先順位が低下しています。

今後5年間の投資領域

投資を「開始する」「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2014

技術的主導権を得るために奮闘中

本調査の結果によると、技術革新に関しては、BRICsの自動車メーカーはまだ追いつこうと奮闘しているところ です。製品・技術主導型と認識されている10社のうち7社は、主要三地域の企業です。上位3社は、ルノー／日産、BMW、テスラとなっています。これは各社が代替技術に投資し、日産リーフ、ルノー Twizzy、BMW i3など革新的な製品を発売したことによるものでしょう。

一方、技術開発よりもブランドイメージを優先していると思われる自動車メーカーもあります。そのいくつかは日本のメーカーです。しかし自国では、マツダもスバルも技術主導型として認識されており、いずれは良質なディーゼルエンジンの生産で高く評価されています。

技術的な卓越性に至る道筋はさまざまあるようです。企業の規模と支出額だけが唯一の決定的要因ではないことは、上位3社が示しています。BMWは技術革新へ

の投資において長い歴史を持つ高級自動車メーカーの好例です。一方、ルノー／日産は、2社の力を結集することが優れたR&Dパイプラインを構築するための効果的な方法だと感じています。テスラは、電気自動車だけに特化した小規模な新参企業として市場においてまったく別の空間を占め、そのことによって認知度を大きく高めています。

中国の自動車メーカーのうち最高位は奇瑞汽車 (Chery) で、5位につけています。奇瑞汽車は中国最大の独立系自動車メーカーであるというだけでなく、中核的コンポーネント部品の製造技術も開発した、数少ない中国企業の1つです。⁴⁰

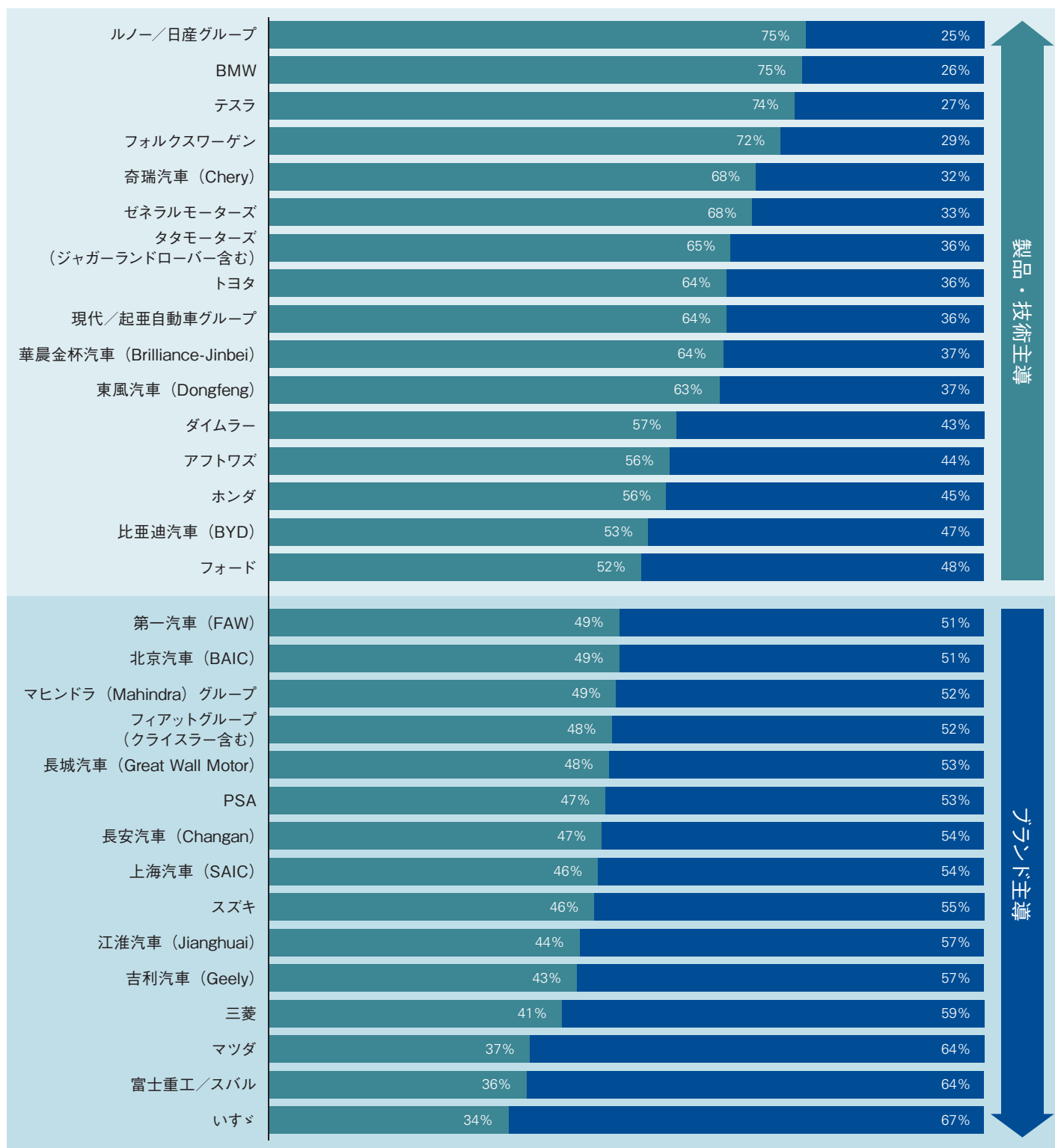
優れた技術革新は、単なる競争における優位性を獲得するための手段ではなく、企業の生き残りにとって不可欠のものであり、技術的主導権と独立性の維持の間には強い相関関係があるようです。

⁴⁰ Chery website, <http://www.cheryinternational.com.my/aboutus.php>, accessed 24 October 2013.



主な自動車メーカーに対するイメージ

「製品・技術主導またはブランド主導と考えられるのはどの自動車メーカーか」の問いに対して各回答を選択した回答者の割合



■ 製品・技術主導 ■ ブランド主導

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2014

独立性を維持する企業は低い割合にとどまる見込み

本調査の結果は、企業の生き残りにとって最も重要な要因は、単なる企業の規模よりも、技術革新において主導権を握ることかもしれないということを示唆しています。本調査の対象となった32の主要企業のうち、独立性を維持すると思われるのは6社のみで、残りの企業は、生き残るために、他の自動車メーカーと合併するか、強固な提携を結ぶ可能性が高いとみなされています。この6社は、その革新的な製品と機能で知られています。

個々の企業の名を挙げると、BMW、フォ

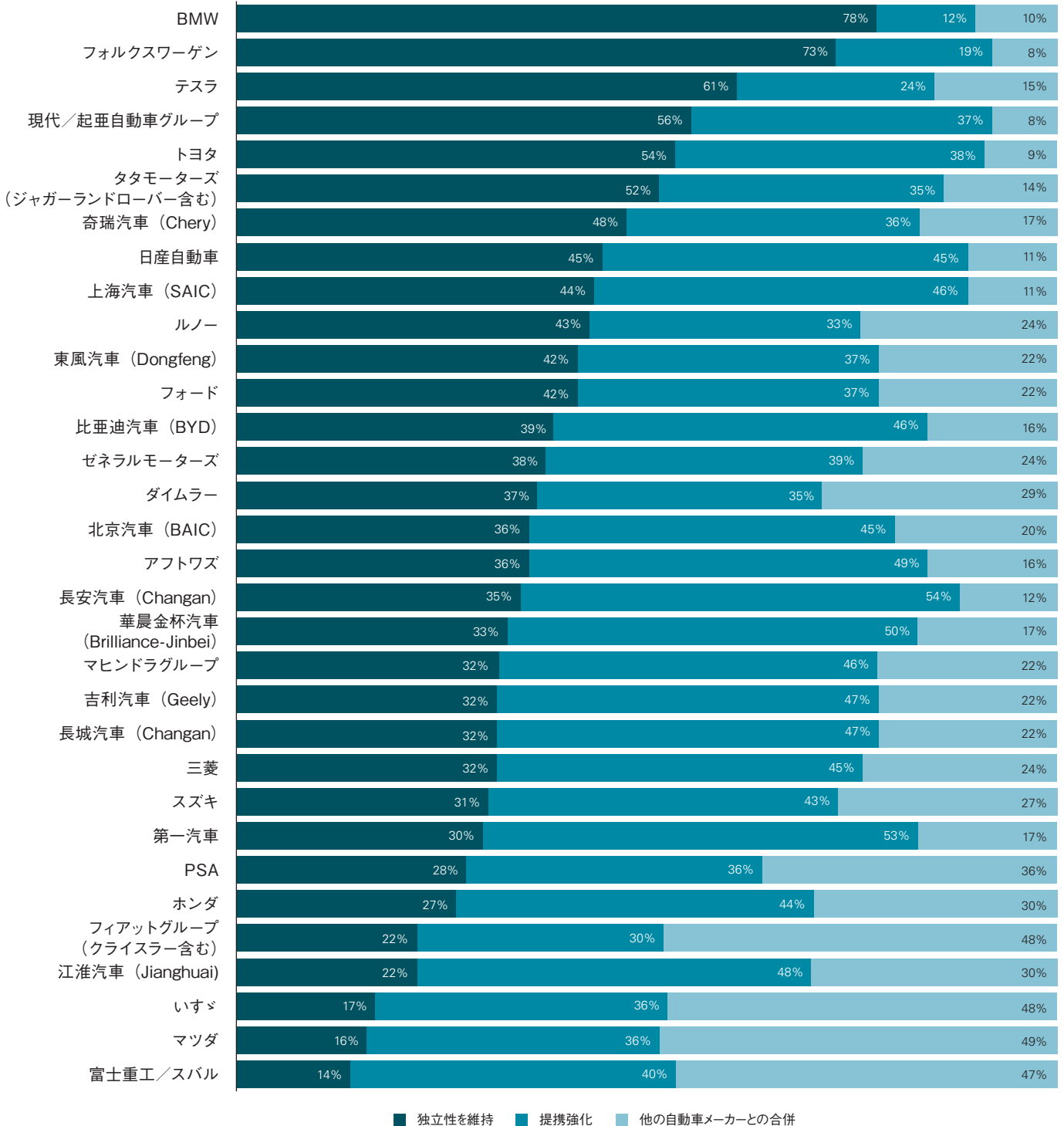
ルクスワーゲン、テスラ、現代／起亜、トヨタ、タタが、独立性を維持する可能性が最も高いとみられています。革新的な製品と技術に関して高い評価を得ている企業としては、BMWが堂々の第1位、テスラも上位につけています。

一方、マツダ、フィアット、いすゞ、富士重工／スバルは、他の自動車メーカーと合併する候補と見られています。中国の自動車メーカーの多くが、生き残りのために提携を強めると予想され、さらなる市場統合につながっていくでしょう。



生き残りのための戦略

「次なる自動車メーカーは生き残るために何をすべきか」の問いに対して各回答を選択した回答者の割合



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2014

世界市場を支配するのは誰か？

世界成長ランキングの上位は総入れ替えとなりました。欧州と日本のプレゼンスが弱まり、BRICs自動車メーカーが着実に上昇しています。今回の調査によると、今後5年間で成長する可能性の高い自動車メーカー10社のうち7社は、中国、ロシアおよびインドの企業です。

2019年までにグローバルマーケットシェアを伸ばすと予想される企業のなかで、フォルクスワーゲンが首位から脱落し、現代／起亜にその座を譲りました。現代／起亜は2013年の5位からの上昇です。回答者の70%が、韓国の自動車メーカーである現代／起亜がグローバルシェアを伸ばすと感じています。これは同社がニューモデルで高級車分野への参入を図っていることによるものでしょう。

タタは10位から7位に上昇し、アフトワズは21位から3位という大躍進を果たしました。ロシアの主導的な自動車メーカーであ

るアフトワズは25%をルノーが所有しており、この2社（およびルノーの同胞である日産）のつながりは今後深まるとみられます。⁴¹ 回答者全体と比較すると、ロシアの回答者はアフトワズについてあまり楽観的ではありません。

2013年にはランキング入りしていなかったマヒンドラ（Mahindra）が上位15位入りを果たし、11位につけました。しかしトヨタは、この1年で4位から21位に下落しました。これは、この日本の巨大企業がインドネシアやタイなどのアジア諸国ですでに高いマーケットシェアを持っているため、さらなる成長の余地があまりないという事実要因に因るのかもしれませんが。

テスラは米国自動車メーカーのなかで最高位の18位につけています。カリフォルニアを拠点とする電気自動車メーカーである同社は、欧州への拡大を狙っています。

⁴¹ Renault-Nissan, AvtoVAZ Create Common Purchasing Group, WardsAuto, 1 October 2013.

回答者が今後5年間のマーケットシェアの増加／減少を予想する企業

2014	2013	企業	国	減少	増加
1	5	現代・起亜自動車グループ	韓国	-14%	70%
2	1	フォルクスワーゲン	ドイツ	-12%	67%
3	21	アフトワズ	ロシア	-10%	66%
4	6	上海汽車	中国	-14%	66%
5	13	奇瑞汽車	中国	-20%	65%
6	11	東風汽車	中国	-11%	65%
7	10	タモーターズ (ジャガーランドローバー含む)	インド	-17%	65%
8	2	BMW	ドイツ	-14%	63%
9	17	華晨金杯汽車	中国	-16%	59%
10	3	北京汽車	中国	-11%	58%
11	-	マヒンドラ	インド	-20%	55%
12	23	比亞迪汽車	中国	-16%	53%
13	9	日産自動車	日本	-23%	52%
14	7	第一汽車	中国	-16%	51%
15	12	長安汽車	中国	-21%	51%
16	8	吉利汽車	中国	-22%	49%
17	-	長城汽車	中国	-23%	48%
18	-	テスラ	米国	-25%	46%
19	20	ルノー	フランス	-26%	43%
20	15	ゼネラルモーターズ	米国	-21%	42%
21	4	トヨタ	日本	-16%	41%
22	-	江淮汽車	中国	-26%	39%
23	16	ダイムラー	ドイツ	-29%	38%
24	24	スズキ	日本	-35%	33%
25	22	PSA	フランス	-32%	33%
26	14	フォード	米国	-20%	31%
27	-	いすゞ	日本	-47%	28%
28	19	ホンダ	日本	-38%	28%
29	18	フィアットグループ (クライスラー含む)	イタリア	-44%	25%
30	26	三菱自動車	日本	-33%	23%
31	25	マツダ	日本	-40%	22%
32	27	富士重工／スバル	日本	-31%	18%

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2014

これからの世界市場に おける自動車メーカーの 位置づけ

各自動車メーカーが巨大都市の需要を満たし、技術革新を採り入れたエネルギー効率の良い自動車を生産しようとするとき、世界の自動車市場で起こっている変化は大きな影響力を持ちます。同時に、新興国の急速な成長は、膨大なチャンスをもたらすとともに、競争を激化させています。

本調査に参加した自動車業界のエグゼクティブは、自動車メーカーの行く末について確固たる見解を持っています。81%は、サプライヤーがプロセスにより多く関与するようになるにつれ、自動車メーカーは自動車の専門性における主導権を徐々に失っていくと考えています。ほぼ同じ割合の回答者が、自動車メーカーは自動車の所有形態の進化に対応するために、純粋なモビリティソリューションプロバイダーになるとしています。この方向性の一例は、ダイムラーのcar2goモビリティコンセプトです。ドライバーは、欧州と北米の数多くの都市で、手軽に自動車を借りることができます。会員は空いている自動車の位置

をインターネットで検索し、フロントガラス部分に設置されているカードリーダーに自分の情報カードを通すだけで、必要な時間だけ自動車を利用し、指定都市圏のどの公共駐車スペースにでも乗り捨てることができます。

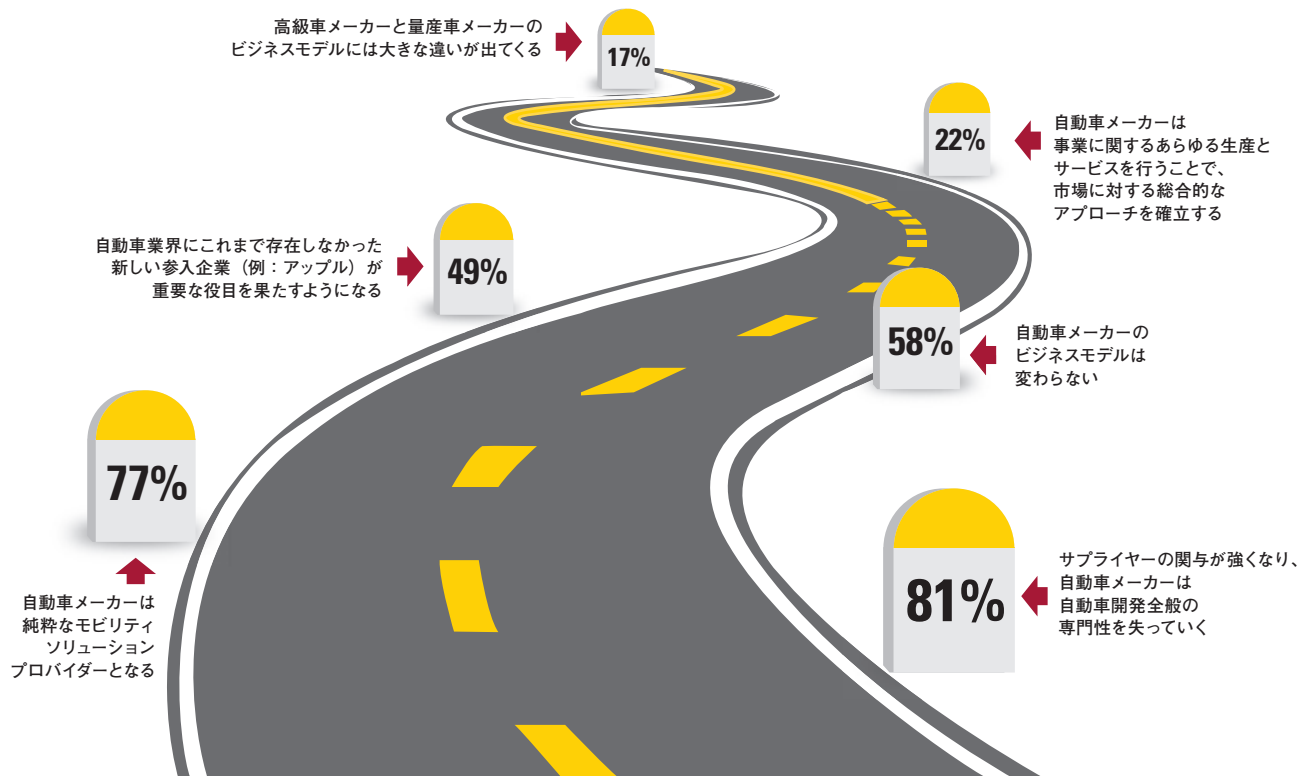
回答者の半数は、テクノロジー部門や電力・ガス部門などからのまったく新しい参入企業が重要なプレイヤーとなり、ブランド認知を獲得すると予測しています。主要三地域の回答者は、BRICsの回答者よりも、このような見解を支持する傾向が高くなっています。

10人のうち6人近くが、伝統的な自動車メーカーのビジネスモデルは今後も変わらないと答えているのは、自己満足に対する警告でしょうか。Googleの自動運転車など、テクノロジー企業が新規参入している展開をみれば、このような態度は近視眼的と言えるかもしれません。テクノロジー企業はすでに自動車メーカーの領域に進出する能力を実証しているのです。

⁴² Daimler Mobility Concepts car2go, <http://www.daimler.com/technology-and-innovation/mobility-concepts/car2go>, accessed 5 November 2013.

自動車メーカーの行く末

「極めて確実」「非常に確実」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2014

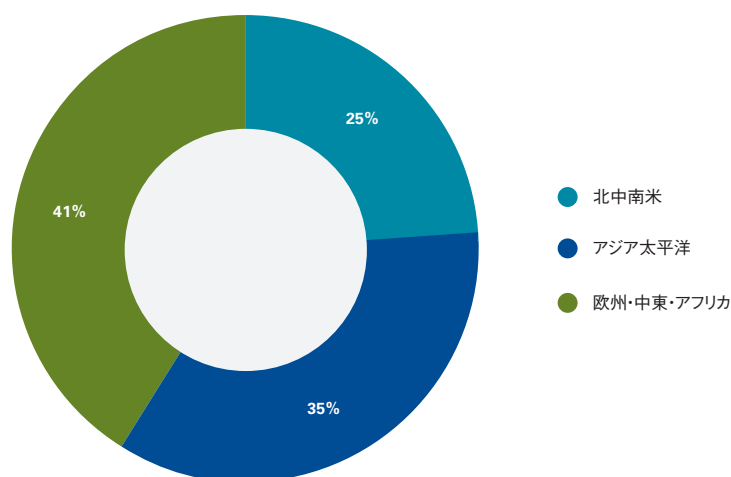


本調査について

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。

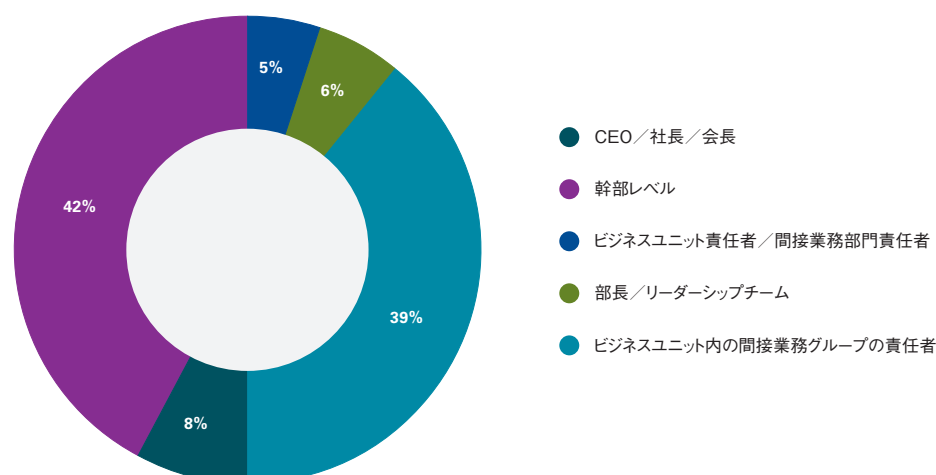
回答者の勤務地は40%が欧州・中東およびアフリカ、35%がアジア太平洋、25%が北中南米です。回答者の全員が年間売上1億米ドル超の企業に、39%が売上高100億米ドル以上の企業に勤めている方々です。インタビューは2013年7月から8月に、電話で実施されました。

回答者の地域別分布



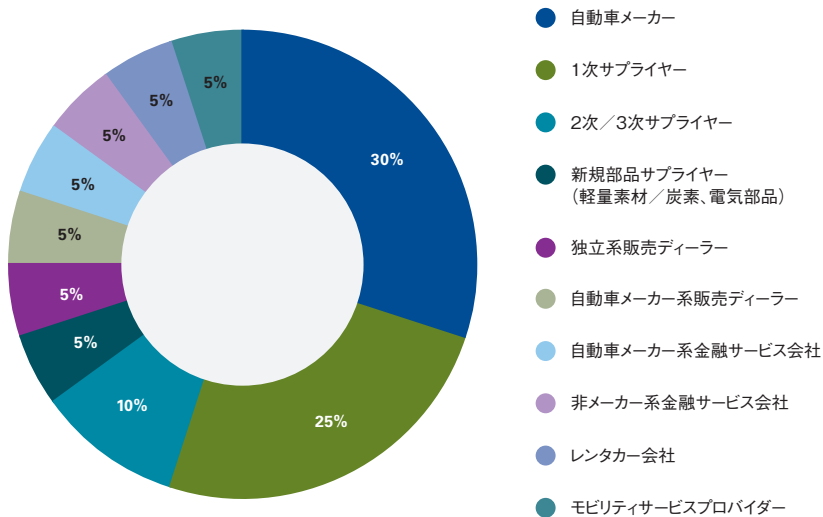
注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2014

回答者の役職



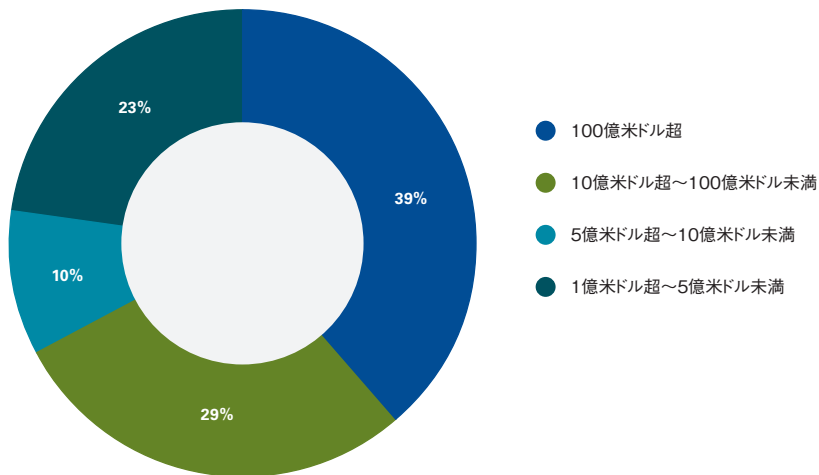
注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2014

企業カテゴリー



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2014

企業の年間売上高



注記：小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2014

お問い合わせ先

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

kpmg.com/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2014年1月に発行した“KPMG’s Global Executive Automotive Survey 2014 - Strategies for a fast-evolving market”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、当該英語原文が優先するものとします。

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

© 2014 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent member firms 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.

©2014 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.

©2014 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.

Designed by Evalueserve.

Publication name: KPMG’s Global Automotive Executive Survey 2014

Publication number: 130811 Japan. 14-1506

Publication date: January 2014