



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 2011

自動車業界の将来のロードマップを作成する



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、部品メーカーおよび販売ディーラーを含む世界の大手自動車関連企業の幹部レベル200名の方にインタビューを行い、興味深い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)

Bernhard Soltermann

Managing Director
AMAG Import Switzerland

Oleg Lobanov

Executive Vice President of Finance
and Corporate Development
Chief Financial Officer
AVTOVAZ

Jan Nahum

Executive Director
Karsan Otomotiv Sanayii ve Tic. A.S.,

Jayant Davar

Managing Director
Sandhar Technologies (also President
of the Automotive Component
Manufacturers Association of
India for 2009-2010)

Dr. Carl Friedrich Eckhardt

Head of Business Development
Vattenfall Europe Innovation GmbH

Bernd Pichler

Managing Director (Commercial)
Volkswagen (China) Import Co. Ltd

本冊子は、KPMG Internationalが2011年1月に発行した“KPMG’s Global Automotive Executive Survey 2011 – Creating a future roadmap for the automotive industry”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は、当該英語原文が優先するものとします。

序文

世界的な経済危機のあおりを受け、自動車関連企業は事業・財務の大がかりなリストラを行いました。その後のデータを見る限り、自動車販売は世界中で成長が回復しているようです。しかし、それがいつまで続くか定かではありません。

自動車業界では今まさに、新技術の登場と、それに伴うビジネスモデルの変化が起こっています。エネルギーやエレクトロニクス、ITなどの業界から新規参入が相次ぎ、業界の枠組みが崩れつつあります。新規参入業種との相互依存関係をうまく構築できるかどうかは、自動車関連企業が今後生き残る上での重要な成功要因であると思われます。消費者や規制当局は、環境への負荷を減らし、ランニングコストを削減するために、これまで以上に燃費の向上を求めています。一方で、中国やインドなどの経済の台頭が新たな競争を生みだしています。

グローバルで見ると、自動車市場は大きく二つに分類することができます。自動車先進国では渋滞と自動車に対するニーズの変化への対応に自動車メーカーが苦闘しています。一方、自動車市場が立ち上がり始めたばかりの地域では、よりよい移動手段を求める人々への低コスト車の提供に注力しています。

いずれの自動車市場においても共通している成功要因が一つあります。それは、効率的で手ごろな電気自動車を生産するための技術を開発し続けることです。自動車関連業界はいまだ回復モードにあるものの、技術面のリーダーシップを巡る競争は激化しており、研究開発のペースが加速しています。安全性のように、既に解決済みと考えられていた問題でさえ、未成熟な新技術の

登場により新たに注目を集めています。こうした技術開発の費用を誰が負担し、誰が優位を勝ち取るのか—自動車業界の将来を決定づける二つの課題であるといえます。

今回で12回目となるKPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイでは、自動車関連業界の現状を調査するとともに、今後数年間の戦略を立案する上でのポイントをまとめました。

本調査では、自動車メーカー、部品メーカーおよび販売ディーラーを含む世界の大手自動車関連企業の幹部レベル200名の方にインタビューを行いました。その結果、業界が現在直面している課題と将来の展開に関する貴重な意見を得ることができました。本調査が皆様のお役にたてるものであることを確信しております。



Dieter Becker

(ディーター・ベッカー)

オートモーティブ担当グローバル責任者





目次

概要	
ロードマップに影響を与える要素	2
消費者の動向	
今や自動車環境に適応	4
将来のビジネスモデル	
自動車メーカーと部品メーカーの役割に変化?	12
過去を振り返って	
過去7年間の自動車業界における主要課題	22
業績・利益動向	
バランスのとれたグローバルな存在へ	24
新興市場の動向	
中国が圧倒的な優勢を誇るが、インドも成長中	36
結論	
将来のロードマップの基礎を築く	44
本調査について	46

概要

ロードマップに影響を与える要素

回答者の42%が、中国の国内販売が2015年までに1800万台を超えると予想。

新興市場は引き続き加速

中国が歴然たる優勢を誇るが、インドも差を縮めている

ブラジル、ロシアは挽回を図るもペースは格段に緩やか

回答者の76%は、都市計画が自動車デザインを左右すると考えている。

自動車デザインは環境に適応

将来の交通手段は都市計画の影響を受ける

単一の交通手段で顧客ニーズを満たすことはできない付加価値的要素がより重要になる

5年以内に中国、インドおよびブラジルで生産能力が過剰になると回答者は考えている。

過剰生産能力は世界的な問題

主要三地域（北米・欧州・日本）：リストラにも関わらず、過剰生産能力は依然として問題

新興市場は生産能力の過剰へと向かっている

過剰生産能力に効果的に対処する戦略ははまだ見つからず

ロードマップに影響

技術面のロードマップ

パワートレイン（動力伝達装置）の主導権：
コアコンピタンスを巡る競争では依然として
自動車メーカーが優位

協力と提携：
研究開発資金の捻出手段

自動車関連企業幹部レベルの71%
は2020年まで自動車メーカーがパ
ワートレイン技術を支配すると考え
ている。

変化するビジネスモデル

担当範囲の変化：部品メーカーが
バリューチェーンの上流へ進出

モビリティ・ソリューション：
自動車メーカーは
代替的ビジネスモデルを検討すべき

ニッチプレーヤーが既存の
業界構造を激変させる可能性も

回答者の49%が、将来の自
動車関連業界のバリューチェ
ーンは一変すると考えている。

消費者による安全性と燃費効率の重視

安全性：新たな技術は
新たなリスクを伴う

燃費効率：環境配慮ではなく
コスト意識が原動力

ハイブリッドカー、電気自動車は
着実に増加するが、2020年までは
ガソリンエンジン車が圧倒的優勢

燃費効率（91%）と安全
性（82%）が最も重要な
消費者の購買理由である。

消費者の動向 今や自動車環境に適応

今回の調査では、自動車のデザイン・設計が、オフロード、街中、レジャーあるいは休暇という特定の用途にますます影響されるようになることが分かりました。環境規制が厳しくなり、都市計画によって市街地における自動車の通行規制が強化されるなか、今後ますます燃費効率の良い自動車の販売が伸びると予想されま

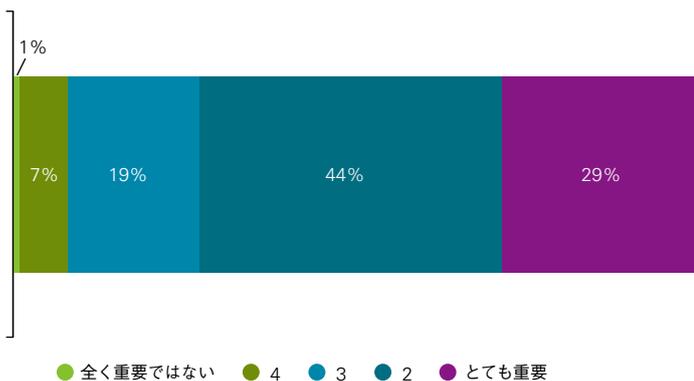
将来の自動車デザインは都市計画、環境規制および顧客ニーズに影響される

オフロード走行であれ、街中での走行、通勤あるいはレジャーであれ、自動車のモデルはその用途に合わせて選ぶべきだと回答者の4分の3近くが感じています。この結果はブランド戦略とマーケティングのみならず、自動車の所有の仕方にも密接に関係します。あらゆる用途にあわせて異なる

自動車を所有することは、大抵の人にとって現実的ではありません。したがって、このニーズは究極的にはカーシェアリングの増加や、自動車以外の移動手段を含めた統合的なマルチ・プラットフォームのモビリティ・ソリューションによって対応することになるでしょう。

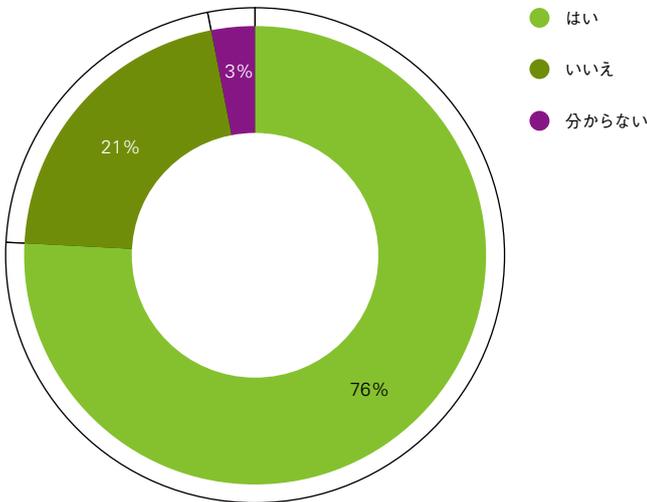
**回答者の73%が、
将来の自動車は特定の
用途別に特化されるべき
だと考えている。**

用途によって自動車を定義することの重要性



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2011

自動車デザインは都市計画に左右されるか？



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2011

多くの大都市が、
ロンドンのように中心部への
乗入れを制限したり、
ドイツのように「環境区域」を
設けている。

これまでは自動車町や都市のデザインに影響を与えてきましたが、今日では低排出ガス区域が増え、駐車場数が減少し、特定地域への乗入れに対して課金されるほか、走行禁止道路・地域が急増するなど、まったく逆の現象が起きているようです。アラブ首長国連邦のマスターシティのような新たなコンセプトを持つ都市では、事

実上自動車の乗入れを禁止し、自動車（電気自動車のみ）の使用は地下に限定しています。都市計画は将来の自動車デザインに影響を与えると回答者の76%が考えており、都市にやさしい自動車を生産することと代替的なモビリティ・ソリューションを受け入れることの必要性を示唆しています。

ニューヨークのタクシーが市の掛け声でパレード

ニューヨーク市は、環境と人にやさしいタクシー車両を導入する方針を宣言しました。「Taxi of Tomorrow」の愛称で呼ばれるタクシー車両は、厳格な安全性、快適性および二酸化炭素排出基準を満たさねばなりません。これまで9種類の自動車が認可されており、選ばれたメーカーは10年間独占的に同市のタクシーを供給する権利を得ることができます。

候補企業三社のうちの一社は、トルコの自動車メーカーのKarsanです（他の2社はFordと日産）。同社の提案する車両は、

高齢者や障害者が容易に乗り降りでき、最大5人まで乗車できるほか、車イス、ベビーカー、スーツケースあるいは買物袋用のスペースもあります。

決定的なことは、様々な種類のエンジンと動力源（天然ガス、ハイブリッド、完全電動など）を採用でき、タクシーが技術変化に適応できるようにしていること、また、乗客がニューヨークを満喫できるように透明なルーフまで備えていることです。

誰もが知っているロンドンタクシーを除

き、専用のタクシー車両を有する都市はほとんどなく、ニューヨーク市の動きは次第に車両デザインに対して都市計画が影響を与えていることを示しています。「都市部のタクシー移動の近代化を図る市長の構想を称賛する。『Taxi of Tomorrow』計画は、快適、現代的かつ持続可能で乗車の容易な、世界中のタクシーサービスのモデルとなりえるタクシーをデザインする素晴らしい機会だ」と、Karsanのエグゼクティブ・ディレクターであるJan Nahum氏は語っています。

出所：KPMG調査およびJan Nahum, Executive Director, Karsan Otomotiv Sanayii ve Tic. A.S.のコメント

「中国では上海などの多くの都市が、渋滞と環境汚染を防ぐために、一定期間の自動車の登録認可数を制限している。将来は、電気自動車かハイブリッドカーしか登録が認められないかもしれない。」

Bernd Pichler, Managing Director (Commercial)
Volkswagen (China) Import Co. Ltd

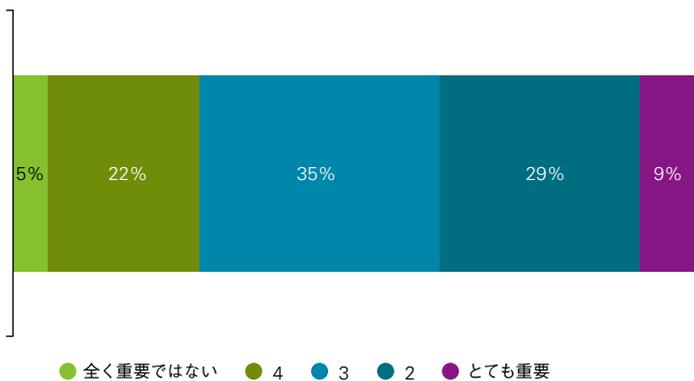
一方で、このような課題にどう対応するかとの問いに対し、カーシェアリングによるモビリティ・ソリューションが自社の将来の重要な戦略の一部になるとの回答は9%に留まりました。もちろん全員がそうした見方に同調しているわけではありません。Daimlerの都市向けカーシェアリングサービス「car2go」やPeugeotの「Mu」のように、既にモビリティ・サービスの提供を模索し始めた企業もあります。また、Renault-Nissan連合はProject Better Placeと共同で行う電気自動車のカーシェアリング事業

を通して、新たなビジネスチャンスに着目しています。このような先見性のある取り組みは、これらの企業を再編後の自動車バリューチェーンにおける主導的地位へと押し上げる競争優位となりえます。

興味深いことに、新興市場では依然として自動車保有の拡大志向が強いものの、既に中国の上海などの都市では自動車の使用を制限しています。この次の段階で起きることは、モビリティ・ソリューションの統合かもしれません。

モビリティ・ソリューションはほとんどの企業で戦略の中心的要素ではないようだ。このコンセプトが極めて重要だと考える回答者は9%に過ぎない。

カーシェアリングによるモビリティ・ソリューションの重要性



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2011

消費者は燃費効率と安全性を要求

2009年、2010年の調査と比べてかなり重要性が低下していますが、消費者にとって自動車購入時に最も重要なポイントは燃費効率です。石油価格が高騰し、供給が将来的に不安視される今日、この結果は全く驚くことではありません。興味深いことに、環境問題への注目が高まっているにもかかわらず、環境にやさしいことが「とても重要」とした回答者は3分の1未満で、良心よりも懐具合が購入者の行動を左右していることを示唆しています。

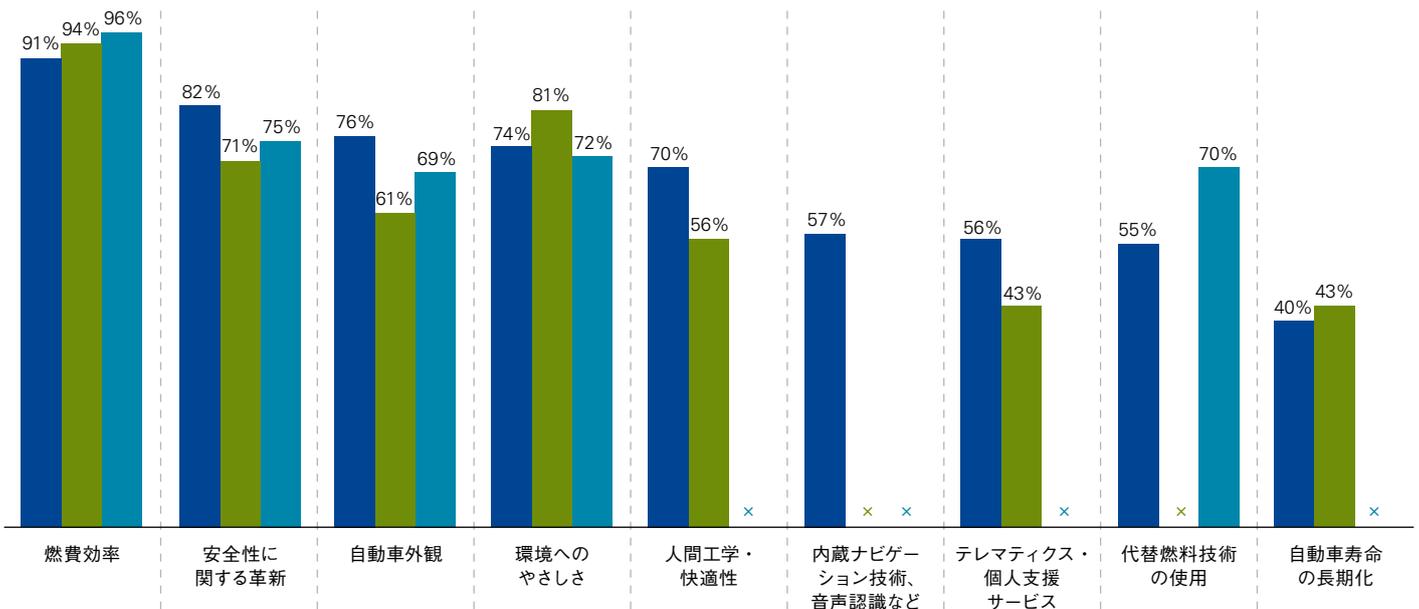
安全性は相変わらず購入判断に影響を与えており、回答者の82%が消費者にとって重要であるとしています。潜在的には不確実性のある代替燃料を用いた新たなパワー

トレイン（動力伝達装置）技術が開発され、市場に投入されるにつれ、革新的な安全性が再び差別化の重要なポイントとなりえます。技術的優位を安全性におけるリーダーシップと組み合わせることで、電気自動車メーカーや部品メーカーはライバル企業を凌駕できる可能性があります。

アジア太平洋地域の回答者は、安全性が消費者にとって最も重要なポイントであると考えています。中国やインドでも、特に中流階級が安全な自動車を多く求めるようになっており、価格の安さだけがセールスポイントになるわけではないことを示しています。

安全性が成熟市場、新興市場の双方で再び重要な差別化要因と競争優位の源泉になる可能性がある。

消費者が求める製品の重要ポイント



注記：それぞれのポイントを「重要」と評価する企業の割合

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2011

● 2011 ● 2010 ● 2009 × 2010年データなし × 2009年データなし

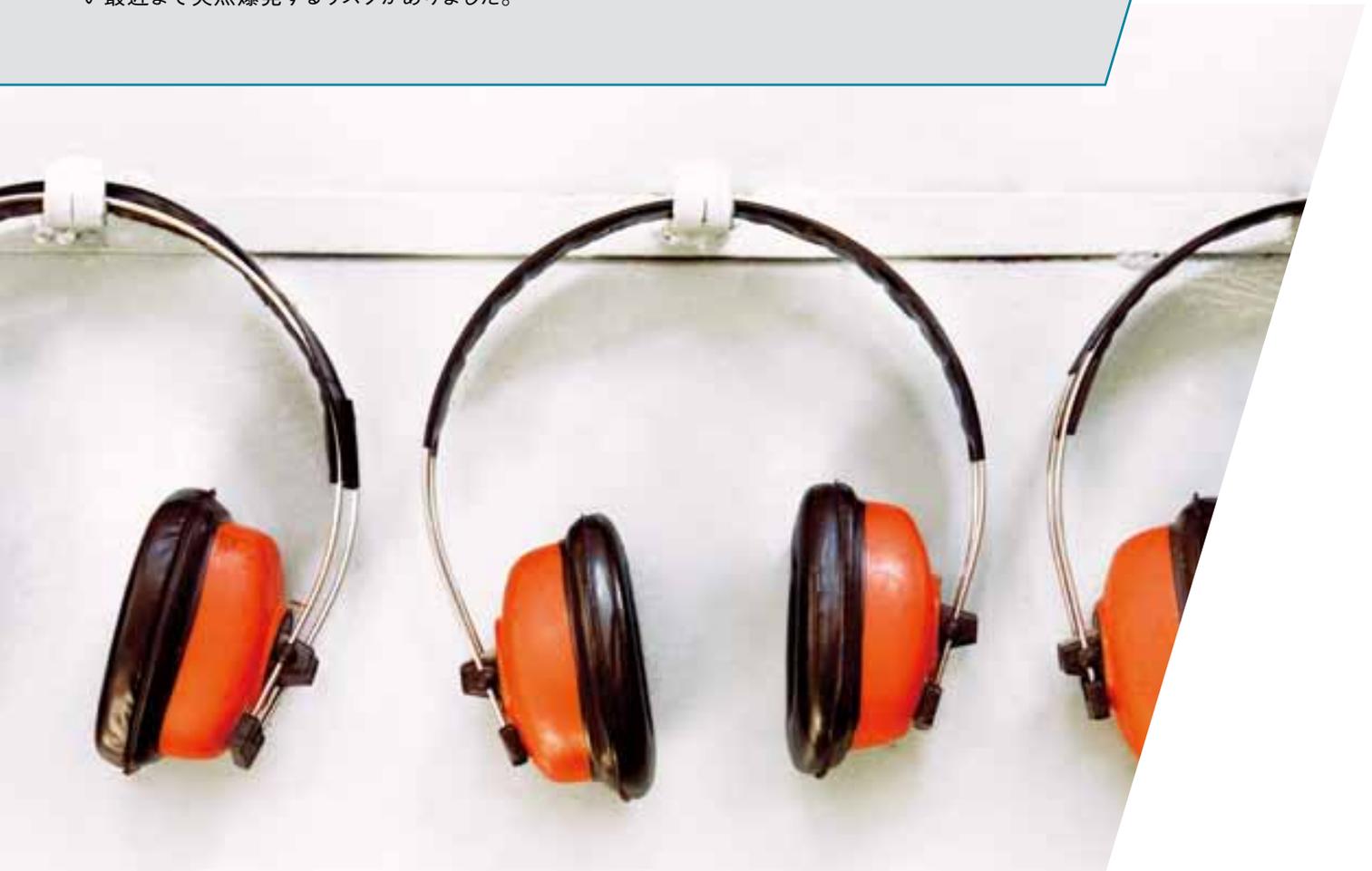
KPMGのコメント： 新技術は新たなリスクをもたらす

自動車の安全性は長い間、自動車開発における当然の要件でした。消費者、自動車メーカーおよび部品メーカーにとって等しく重要性の高い課題であることが、今回の調査でも示されています。少なくとも成熟市場では自動車の安全性は必須の要件と見なされており、差別化ポイントにはなりません。新興市場では安全性に対する関心は高まっているものの、マイカーを熱望する上昇志向の中流階級では自動車価格とトレードオフの関係にあります。

電気自動車用のバッテリーや燃料電池が出現し、技術的な関心が再び安全性に向かっています。こうした技術が市場に投入されるにつれ、エネルギー源の安定性と発火などのリスクを消費者が懸念し始めるかもしれません。ノートパソコンに内蔵された比較的小さなリチウム電池でさえ、つい最近まで突然爆発するリスクがありました。

多くの車種がこうした新技術を動力源とするようになるなかで、発火するバッテリーやその他の危険の可能性が高まっています。部品メーカーと自動車メーカーの双方にとって、安全性の確保は極めて重要な競争優位を獲得するチャンスです。

より低コストで、長距離走行可能な高速の電気自動車の投入に意欲を燃やすパワートレイン技術者たちにとって、快適性もその技術の試金石となりえるテーマです。(多くのバッテリー電力を消費する) エアコンの恩恵に慣れた消費者は、電気自動車でもそうした快適性をもたらす要素に関して妥協することを望まないでしょう。そのため自動車における効率的なエネルギーの流れを制御する電子的パワーコンポーネンツ(電力変換システム)が、将来の電気自動車の真の差別化要因になると思われます。



ハイブリッドカー、電気自動車は急増するも、合計販売台数はまだ遠く及ばない

より経済性の高いエンジンが望まれることから、自動車関連企業の幹部レベルの圧倒的多数（10人中約8人）は、ハイブリッドカーと電気自動車が今後5年間で最も伸びる車両カテゴリーであると考えています。

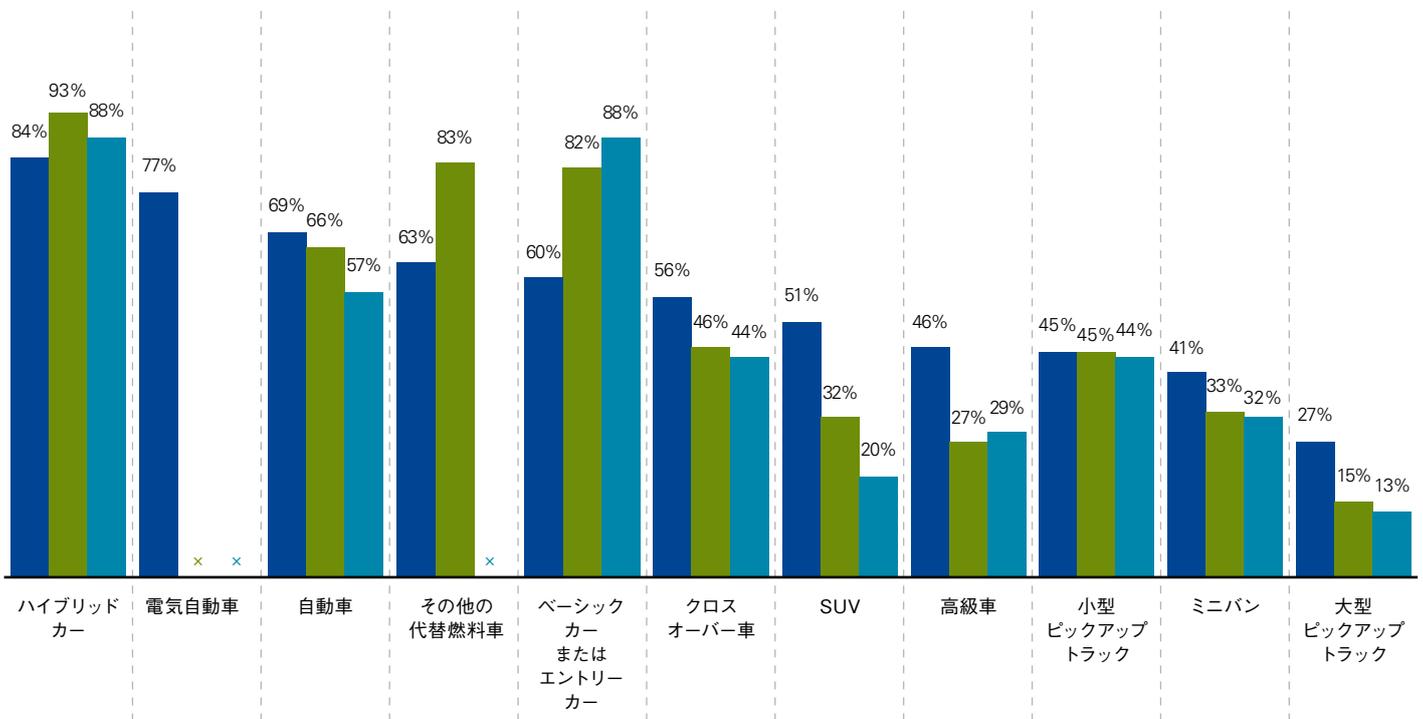
しかし、安全性、信頼性、快適性、イメージ、そして特にコストといった重要な未解決の課題があるため、合計販売台数は従来の内燃機関を用いた自動車に大きく後れを取るものと予想されています。

回答者の過半数が、少なくとも5年間は、手ごろな価格の大量販売向け電気自動車が入手可能になるとは考えていない。

「短期的に注目されているのはハイブリッドカーだ。当社は2011年に Touareg のハイブリッドカーを発売するが、（ハイブリッドカーとはいえ）パワフルな自動車だ。ほとんどの顧客は環境に配慮したいと考えているものの、性能で妥協したくないのだ。」

Bernd Pichler, Managing Director (Commercial)
Volkswagen (China) Import Co. Ltd

回答者が期待するカテゴリー毎の自動車販売の増加



注記：増加のみ表示

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2011

● 2011 ● 2010 ● 2009 × 2010年データなし × 2009年データなし

今回の調査結果は、消費者がSUVなどの自らが好む自動車からなかなか嗜好を変えていないことを示しています。こうした自動車は環境保護論者から激しく非難されているにもかかわらず、依然として高い人気があります。ハイブリッドカーは次第に増えており、所有者の良心を満足させることもあります。

中国とインドで中流階級が急増している勢いを反映して、アジア太平洋地域ではSUVと高級車の販売がその他の地域を大きく上回る伸びを示すと予想されています。Bernd Pichler氏によれば、これらの地域ではステータスシンボルに対する欲求が高

く、「高い関税ではるかに高額になるにもかかわらず、中国人はSUVを含む高級輸入車を使い回しているところを見られたいのだ。現地生産車はリアエンブレムが漢字なのだが、この微かな違いに大きな価値を見出している」と説明しています。

ベーシックカーまたはエントリーカーの予想成長率はいまだ高水準であるものの、前回(2010年)の調査と比べると、より新しい代替技術を使用した自動車よりも落ち込んでいます。これは新興市場がクリーンで効率的な自動車を真剣に捉えていることを示しています。

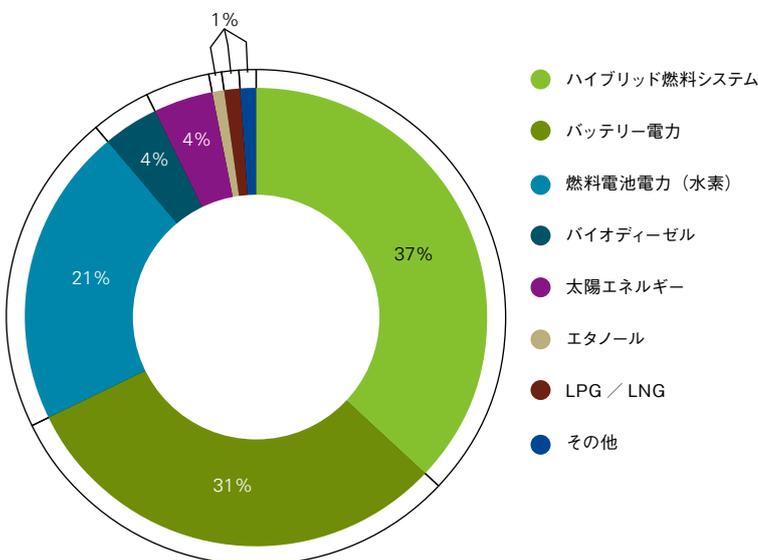
ハイブリッド・システムと電池が最大の投資対象

今回の調査に回答いただいた幹部レベルの方々は、ハイブリッドカーおよび電気自動車への投資に意欲的です。このことは現状の技術ロードマップにおいて、これらの技術が相対的に成熟していることを反映しています。大量販売向けの生産がまだ先であるとしても、水素は時として電気自動車の動力源として最も洗練された推進技術と見なされており、幹部レベルの5分の1超が依然として投資対象に挙げています。液

化石油ガス(LPG)と液化天然ガス(LNG)への投資は、これらの燃料(とりわけLPG)が既に容易に入手可能で、世界の多くの地域でインフラが存在するにもかかわらず、意外にも重要視されていません。これらの代替燃料を魅力的な投資対象と予想している回答者は2%に過ぎず、自動車業界はより大きなニッチ市場を開拓するという機会を逃しているかもしれません。

自動車関連企業は相対的に成熟したグリーン技術に投資しているようだが、既に利用可能なガスはほとんど問題にされていない。

今後5年間の代替燃料技術への投資



注記：最大の投資対象のみ表示

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2011

KPMGのコメント：変化する環境への対応

顧客が特定のニーズを満たす自動車を好む傾向は、マルチ・パーパス・ビークル離れの到来を告げていると言えます。家族を旅行へ連れていくためにSUVを欲しいと思ったとしても、将来は厳しい規制により都市部への通勤にSUVを使うことが禁止されるかもしれません。一方で、低公害の小型通勤車はレジャーには実用的ではありません。

自動車の所有は実用的ではないと感じる人が多い都市部では、カーシェアリングの人气が次第に高まっています。カーシェアリングを利用すれば、カーゴスペースを変化させるように、幅広いモデルを利用することができます。これは、自動車の販売よりも、人々の移動手段（モビリティ・ソリューション）を提供することにフォーカスする良い機会と言えます。

モビリティ・ソリューションでは、より長期または短時間のレンタルを通じて自動車メーカーが顧客との接点を持つことになります。さらに、それが地域を超えて統合されれば、旅行者はシェアリングしている自動車から電車、飛行機、路面電車あるいはバスへと乗り換えて目的地に到達できます。そのすべてを同じサービス業者がアレンジできれば、便利でシームレスな移動手段の提供が可能になります。

多くの異なるプレーヤーが（スマートグリッドならぬ）「モビリティ・グリッド」の一部を構成する環境下では、自動車関連企業は顧客とのインターフェースを抑え、様々な移動手段をコーディネートし、確実に自社の自動車を移動サービスの中心的要素とするための競争を余儀なくされること

でしょう。都市の電力が人々を輸送するための主な動力源となるにつれ、エネルギーを供給する公益企業がこうしたグリッドの極めて重要な要素になる可能性もあります。自動車関連企業とエネルギー供給者を巻き込むこのシナリオは、通信企業、エンターテインメント企業およびIT企業がしのぎを削るコミュニケーション業界の状況と似ています。主導的な役割を果たす企業になるためには、将来のモビリティ・グリッドを形成する相互に連結し合ったネットワークの最良の管理方法を見つけ出せなければなりません。

新たなモビリティ・ソリューションの開発が自動車の保有率が相対的に高い成熟市場における差し迫った課題である一方、新興国では依然として拡大する上昇志向の中流階級に、より手ごろな自動車を売ることが重要です。インドの部品メーカー Sandhar Technologies のマネージング・ディレクターである Jayant Davar 氏は、「世界には、二酸化炭素排出量を最小にし、燃費効率を高めるためにより小型の自動車を検討している地域もあるが、インドでは小型車の最も重要な点は安いことだ」と説明しています。

ただし、このような状況は急速に変化しており、上海やデリーののような人口密度の高い都市では、近い将来、移動する人々を管理し輸送する新たな方法が必要になるかもしれません。渋滞が悪化するにつれ、現地生産車が手ごろな価格であるにもかかわらず、すべての人が自動車を所有することはできなくなります。伝統的な販売方法に加えて、新興市場でモビリティ・ソリューションをロードマップに載せることが賢い戦略と言えるかもしれません。

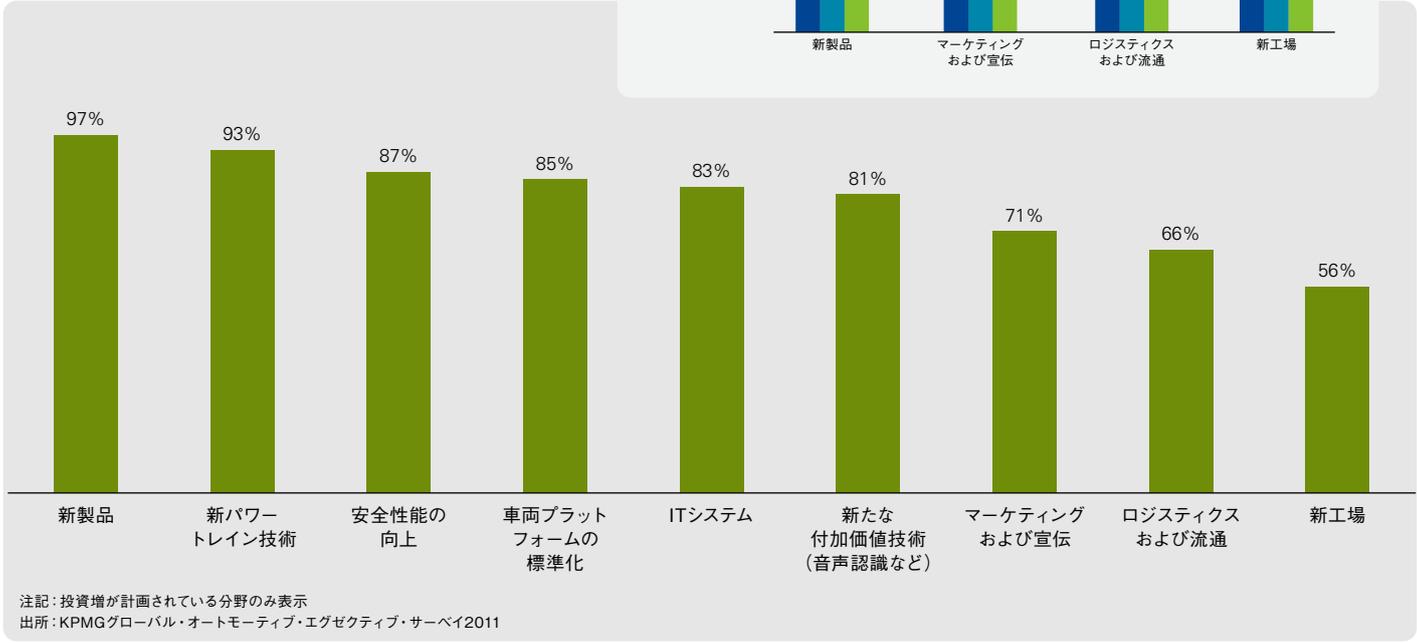
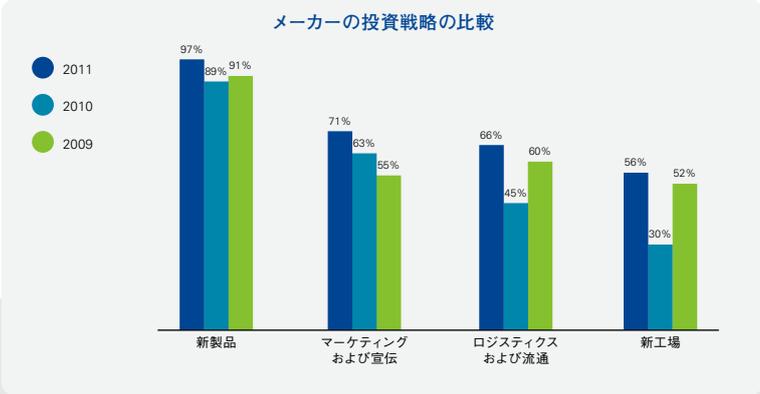


将来のビジネスモデル

自動車メーカーと部品メーカーの役割に変化？

資本市場がまだ回復途上にあるなか、増加する技術革新に対応するため、自動車関連企業は戦略的パートナーを求めています。自動車メーカーの役割であった組立工程の一部を、部品メーカーが製品改良と新たな生産技術に多額の投資をして担えるようになり、これまでの提携関係における事業の役割分担が変わることになるかもしれません。ただし、少なくとも今後10年間は自動車メーカーがパワートレイン生産を支配し続けると、今回の調査は示しています。その優位性が電気モーターの時代にも続くかどうかは、まだ明らかではありません。

メーカーによる投資

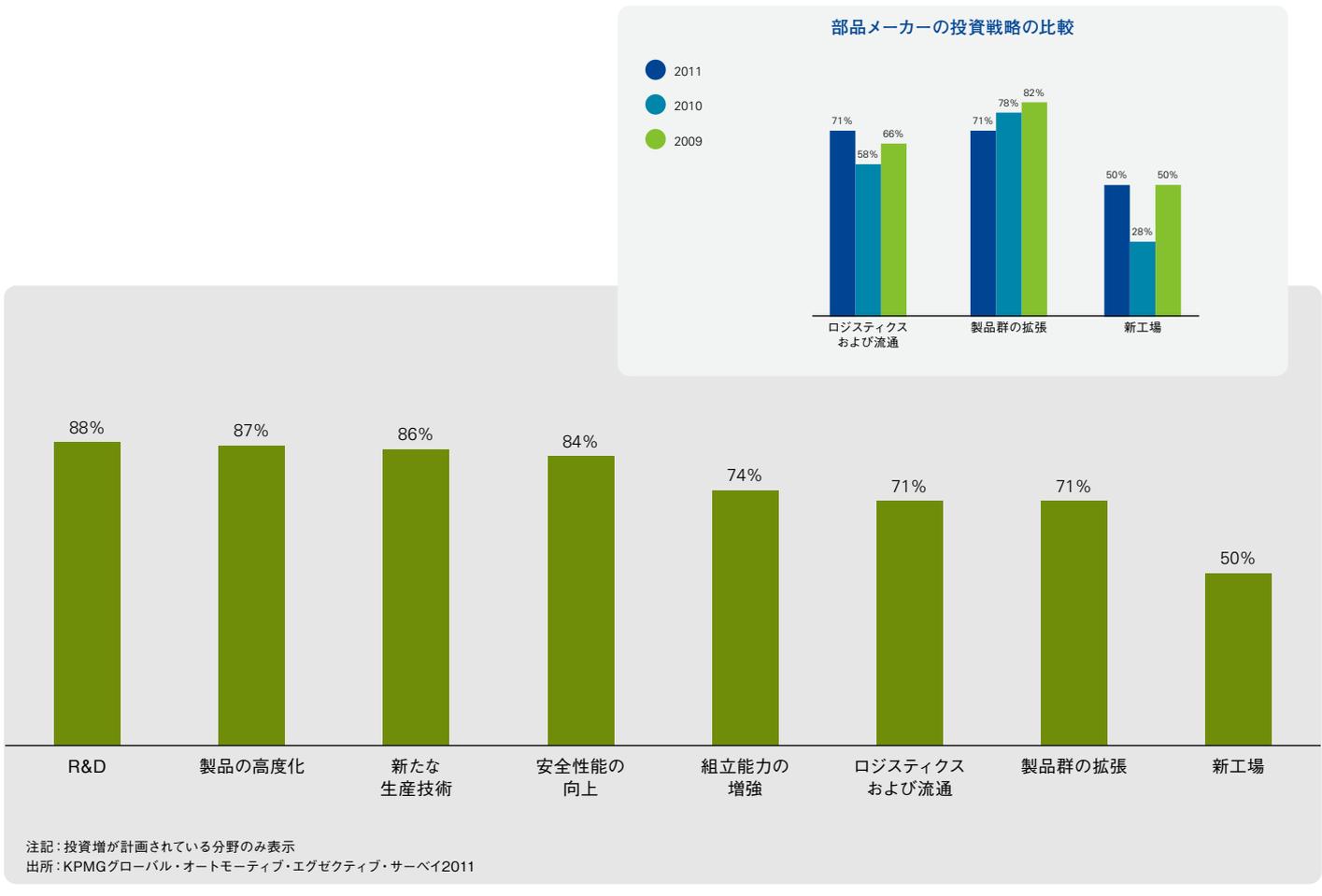


新製品、新技術が自動車メーカーと部品メーカーの主な重点分野

自動車メーカーと部品メーカーにとって、最重要の投資戦略は新しくより高度な製品の開発であり、どちらも前回の調査よりも重視されています。また、自動車メーカーにとってはパワートレイン技術が引き続き最優先事項であり、主要プレイヤーは従来のコアコンピタンス分野を支配し続けるべく奮闘していることが覗えます。

今回の調査では、部品メーカーは新たな生産技術の開発も必須と考えており、このことはバリューチェーンのより上流へ進出し、自ら車体製造メーカーになりたいという方向性を示しているのかもしれません。

部品メーカーによる投資



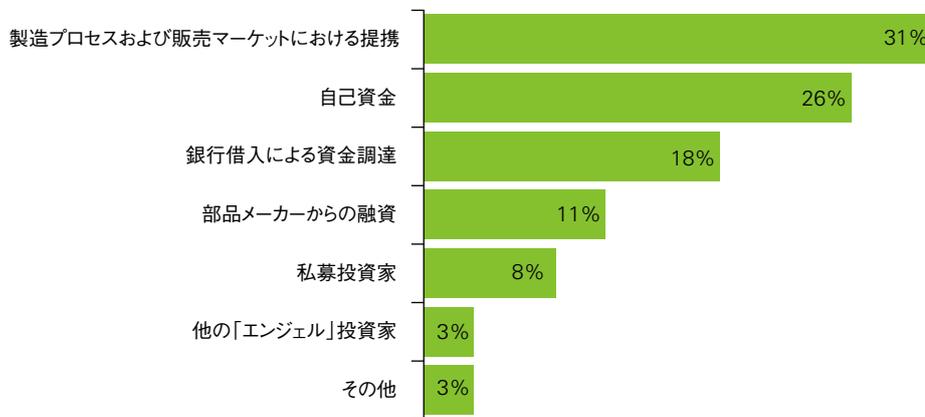
革新への意欲が製造プロセスと販売マーケットにおける提携を促進

メーカーは今後5年間どのようにR&D資金を捻出することができるかという問いには、製造プロセスおよび販売マーケットにおいて提携を求めると回答（回答者の31%）が最も多く、銀行借入による資金調達を想定しているのは僅か18%でした。

しかし、この点には大きな地域的偏りが見られました。提携は欧州・中東・アフリカおよび米州の自動車関連企業の幹部レベルで格段に支持が高く、アジア太平洋地域の幹部レベルは借入の確保により強い自信を示しました。

提携活動によって
部品メーカーと
自動車メーカーの違いが
さらに
曖昧になるかもしれない。

メーカーはどのようにR&Dを賄うことができるか？



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2011

提携はリスク低減と費用の分担をもたらすとともに、専門的で技術的ノウハウを入手するための良い方法にもなりえます。この点は、ハイブリッドと電動パワートレインの技術開発において特に重要です。これ

らの開発は、技術パートナーとの提携もしくは合弁、あるいは部品メーカーとの戦略的な共同開発によって達成されると回答者の3分の2超（68%）が考えています。

「インドには長年にわたるR&Dと設計の蓄積がないため、今日まで技術輸入か外国企業との提携に頼らざるを得なかった。」

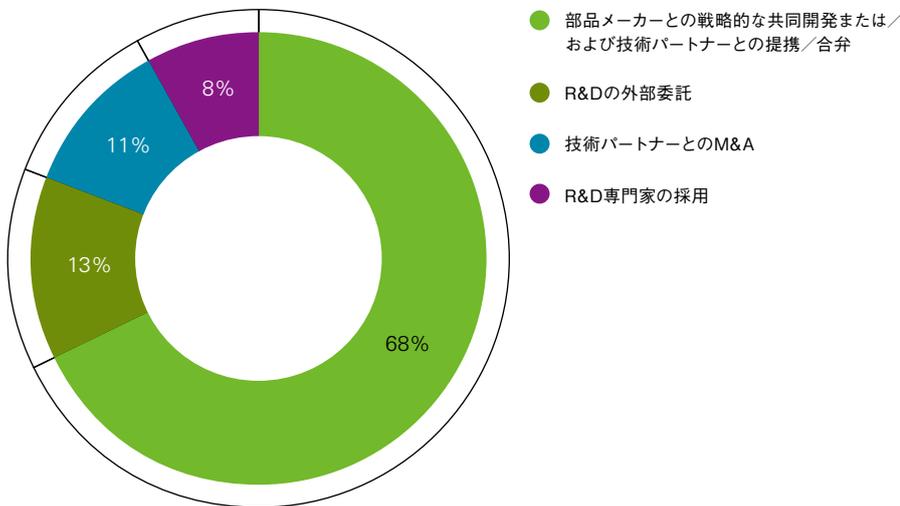
Jayant Davar, Managing Director
Sandhar Technologies (Indian component manufacturer)

「グローバルレベルで競争力を持つために、ロシアの自動車メーカーはグローバルな自動車メーカーと提携し、その優れた設計・デザインの知識を吸収する必要がある。AVTOVAZとRenault-Nissan連合やSollersとFiatなど多くの提携例がある。」

Oleg Lobanov, Executive Vice President of Finance and Corporate Development, Chief Financial Officer AVTOVAZ

競争力のある自動車や技術を開発するために、新興自動車メーカーはプロセスや生産において海外のノウハウを求めよう。

新たな代替燃料技術／ハイブリッド技術を手に入れる最良の方法



注記：最も一般的な戦略のみ表示
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2011

「電気自動車は多くの業種の複合物であるため、協力は不可欠だ。自動車業界もエネルギー業界もこの新機軸をすべて単独で実施することはできない。」

Dr. Carl Friedrich Eckhardt, Head of Business Development Vattenfall Europe Innovation GmbH

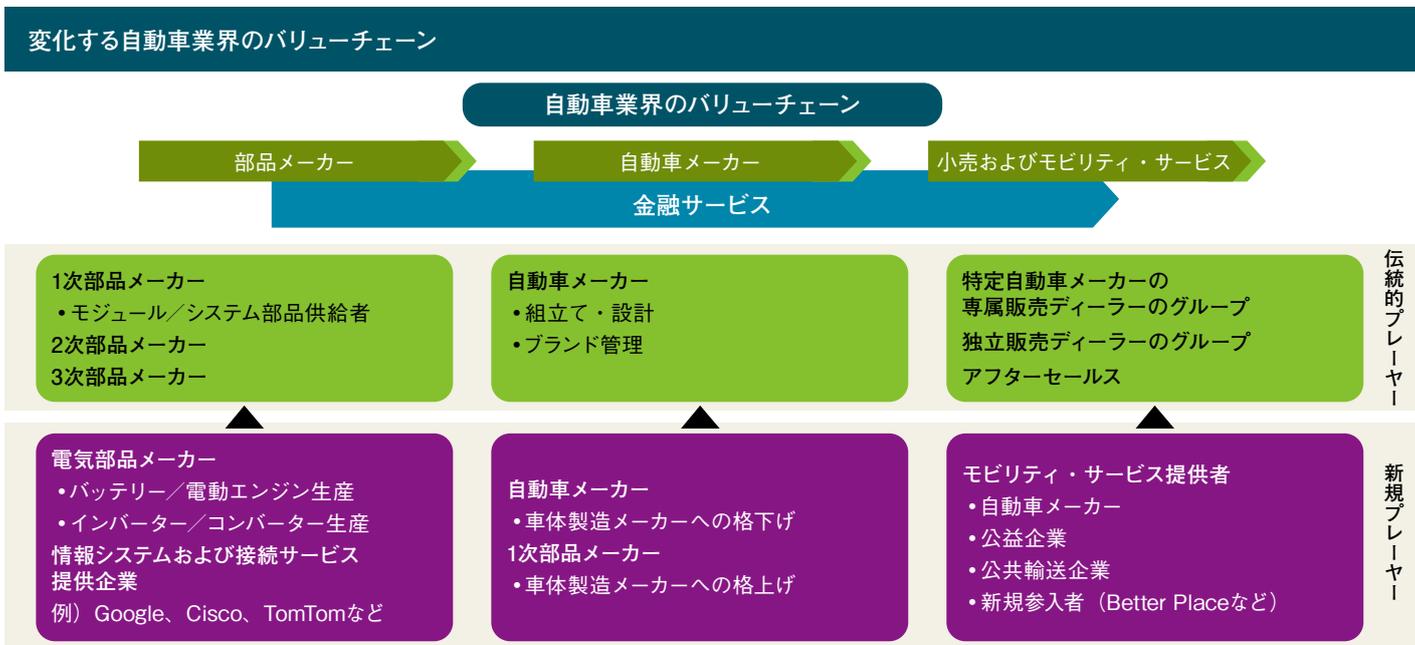
回答者の68%は、提携が新たな技術を開発する最良の方法だと考えている。

自動車バリューチェーンにおける役割の変化と新たなプレーヤー

回答者の半数(49%)は、自動車メーカー、部品メーカーおよび販売ディーラーの既存の相互関係が激変し、自動車業界が新しいビジネスモデルを発展させる可能性があります。この潜在的な新バリューチェーンでは、モジュールメーカー、組立業者、車両メーカー/自動車デザイナー、そしてモビリティ・サービス提供者/車両提供者/都市開発者の間において様々な組合せがあるでしょう。この新しいモデル

では、伝統的なプレーヤーがそれぞれの役割を自ら開拓しなければなりません。ブランド管理者として顧客との関係をどのように管理し続けるか、そして核心であるパワートレインの研究開発能力をいかに所有し続けるのかを、自動車メーカーは考えなければならぬでしょう。アジア太平洋地域の回答者が、このような業界構造の変化に対して最も前向きであったことが注目されます。

回答者の49%が、将来的な課題を克服するために、自動車業界のバリューチェーンは変化しなければならないと考えている。



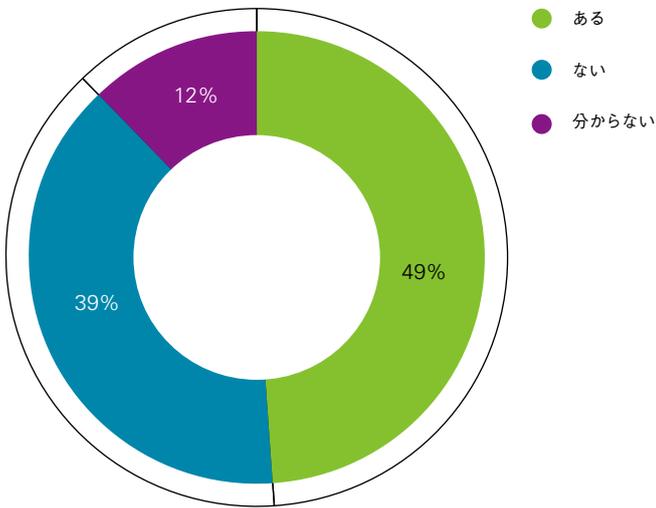
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2011

「将来は二つの世界が並存するかもしれない。ある人は自動車メーカーに関心を払い、ある人はVattenfall社（欧州のエネルギー企業）に環境にやさしい電気自動車パッケージを求めるといように。当社の主目標は、電気自動車用バッテリーを再生可能エネルギー源の蓄電システムとして利用することだ。

電力事業者が電気自動車に必要なサービスを提供することは可能だと私は思う。だが、我々は現実を直視するべきだ。2020年までにドイツで電気自動車が100万台になったとしても、(当社に)追加の事業はほとんど発生しない。というのは、その時の電力消費は需要全体の0.5%で、ある一時点に当社の送電グリッドに接続しているのは電気自動車の僅か3分の1に過ぎないと考えられるからだ。」

**Dr. Carl Friedrich Eckhardt, Head of Business Development
Vattenfall Europe Innovation GmbH**

自動車サプライチェーンに再編はあるか？



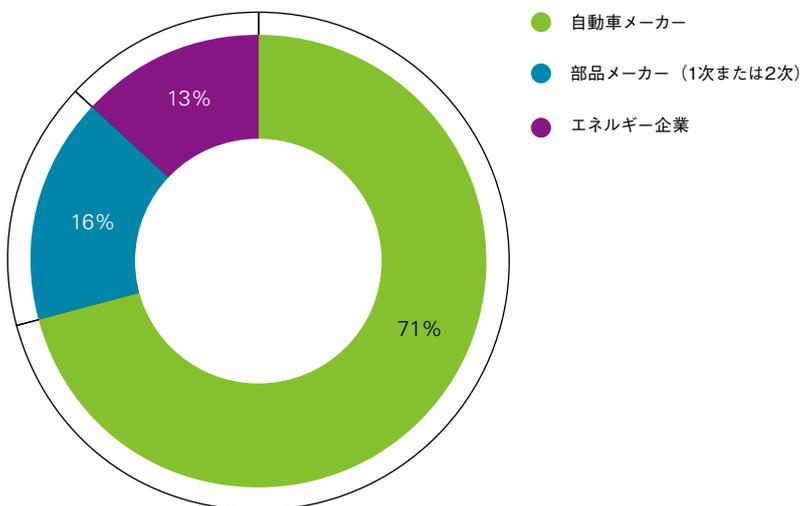
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2011

しかし、このような動きはまだ何年も先のこともかもしれません。自動車メーカーは、まだパワートレイン技術の優位性を巡る競争から降りるつもりはないからです。10年後に自動車市場の非常に重要な要素を支配しているのは誰かとの質問には、71%が依然として自動車メーカーであると考えています。事実、自動車メーカーの多くがバッテリーセルやバッテリーパック、電気モーター

の生産を通じて、電動パワートレインに堅固な地歩を確立しようとしています。しかし、こうした自動車メーカーの努力にもかかわらず、パワーバランスは根本的に変化するかもしれません。部品メーカーや3年前には注目さえされていなかったエネルギー企業が、電気自動車の生産でより優位な役割を獲得しようとしているからです。

自動車関連企業の幹部レベルの71%が、2020年まで引き続き自動車メーカーがパワートレイン技術を支配すると考えている。

2020年までパワートレインを支配するのは誰か？



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2011

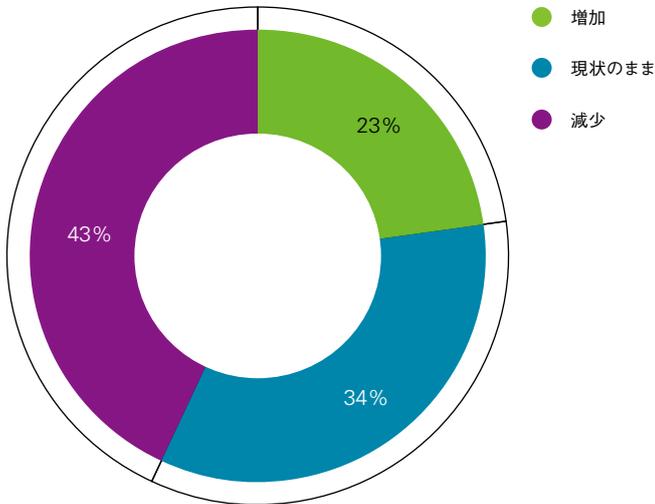
電気自動車の普及には政府補助金が必要

回答者の過半数は、最近、一連の政府補助金先細りになってきたことを認めており、43%は補助金の減少を予想しています。こうした見方にもかかわらず、回答者の多くは、政府の役割として、電気自動車をより早く手ごろな価格にするべきだと感じています。この点について、10人中4人(38%)がR&Dへの直接的な援助または電気自動車購入者に対する減税などの補助を望んでいます。米国は、プラグイン・ハイブリッドカーの商業化加速、商業的規模の再生可能エネルギー開発の促進、エネルギー効率向上の奨励、低排出ガス型石炭火力発電所への投資、次世代バイオ燃料と燃

料インフラストラクチャーの推進および新たなデジタル電力グリッドへの移行開始に、10年間で1500億米ドルを投資するという明確な公約を掲げています。また、電気自動車用バッテリーと関連部品の開発にも、さらに20億米ドルを割り当てています。¹ こうした施策は、自国をバッテリーの設計・生産で首位に据えようとしている中国でも盛んに用いられています。中国政府は、効率的なドライブトレイン技術の開発資金(自動車メーカーのR&D支援を含む)向け約170億米ドルに加えて、26都市の電気自動車購入者に対する8800米ドルの補助金も公約しています。²

多くの回答者が、
政府補助金なしに
電気自動車は手が
届かないだろうと考えている。

自動車業界向け政府補助金に予想される変化



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2011

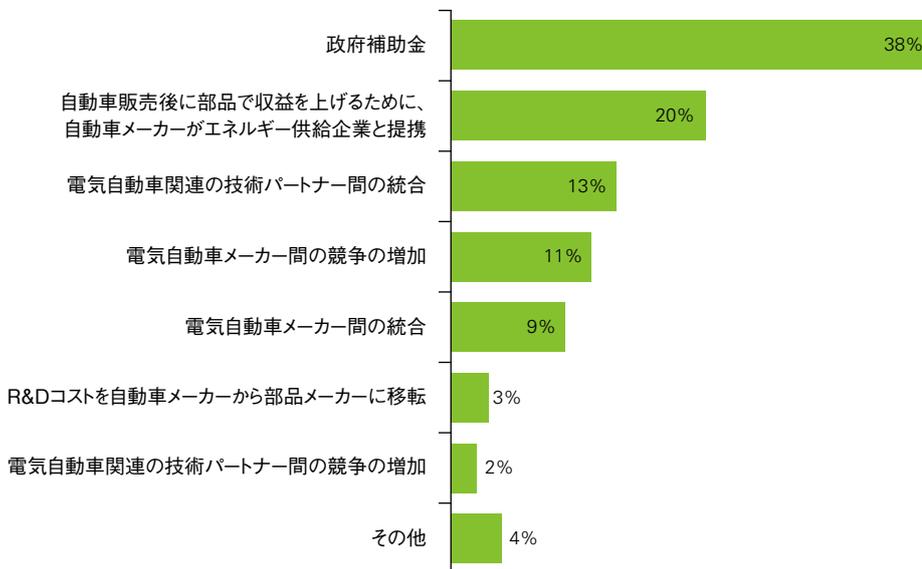
¹ GKVS、2009年

² Fortune誌：http://tech.fortune.cnn.com/2010/10/19/china-charges-into-electric-cars/

多くの回答者が、政府補助金なしには電気自動車には手が届かないだろうと考えています。新たな技術のための資金を主として補助金から得ることは、自動車開発の歴史において間違いなく異例のことです。いかなる補助であれ、最も効果を上げるた

めに、各国政府は自動車エンジニアに行動計画を決めさせなければなりません。また、他の潜在的な解決策を妨げないように、二酸化炭素削減を特定の単一技術に頼ることを避けなければなりません。

電気自動車を買いやすくする方法



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2011

販売ディーラーは販売、サービス、ITに注力

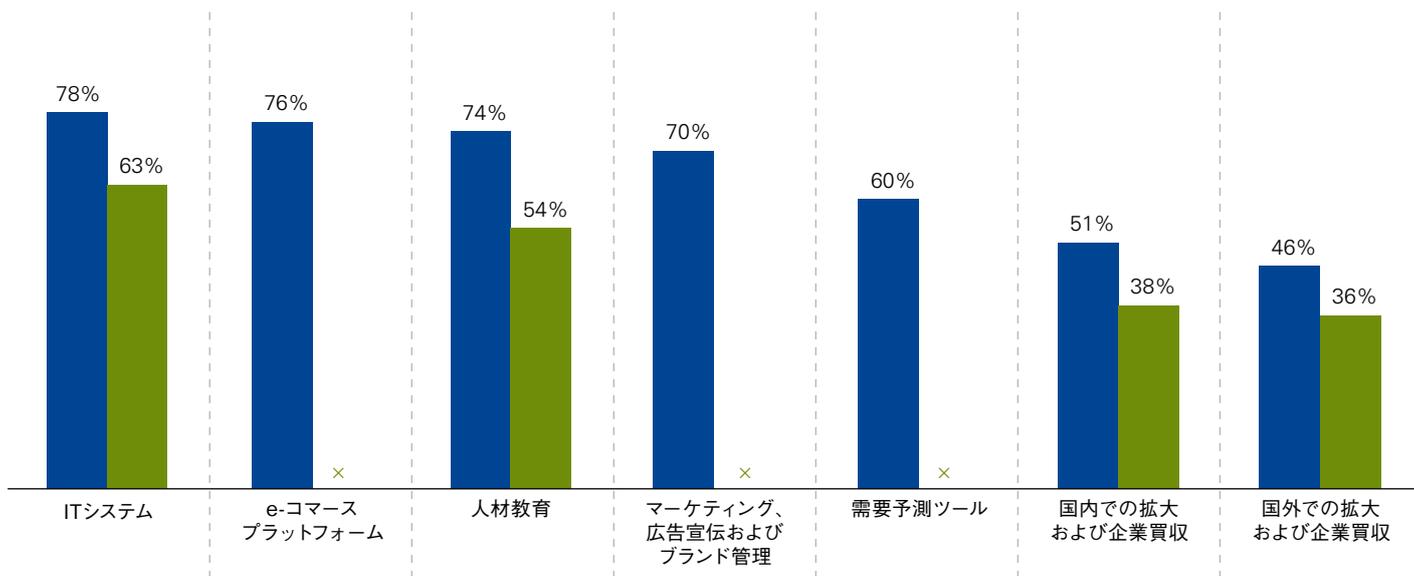
自動車業界におけるeコマースの重要性の高まりにより、消費者がデザインや状態(中古車の場合)などの詳細な車両情報を入手して価格を比べることができるようになり、販売ディーラーに大きなプレッシャーを与えています。そのため、販売ディーラーは事業を推進するためにウェブを利用することに積極的です。

そして、自動車の信頼性が向上するなかで、修理やサービスを通じた顧客との接点は減

少しています。このような課題があることから、販売ディーラーが顧客との関係向上に役立つツールへの投資を増やすと、回答者の4分の3超が予想しているのは当然のことと言えます。リターンに対する投資の割合を考えれば、販売ディーラーは大きな困難に直面しています。不動産、マーケティングおよび在庫購入を含め、小売業に必要な投資は設計・生産のそれを大きく上回ります。したがって、販売ディーラーが利益を得ることはより困難となっています。

顧客との直接的な接点を維持するために、販売ディーラーは顧客関係の管理に投資するべきだ。

販売ディーラーによる投資増が予想される分野



注記：投資増が計画されている分野のみ表示

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2011

● 2011

● 2010

× 2010年データなし

調査結果の一部が示すように、自動車業界が新たなビジネスモデルへと向かっているならば、販売ディーラーはモビリティ・ソリューションの提供に何らかの役割を担うこと、あるいは金融、リースおよび自動車の使用期間にわたる包括的なサービスの提供に、より深く関与することができるかもしれません。

調査結果によると、国内であれ海外であれ、販売ディーラーは、単独で、あるいは買収を通じた拡大への関心が相対的に低いようです。これは、概して細分化され、地域別に分かれた販売ディーラーの市場構造を反映しています。しかし、統合的なモビリティの概念が広がれば、販売ディーラーは自らの事業範囲を見直し、国境を越えた移動に対する顧客ニーズを取り込まねばならなくなるかもしれません。

販売ディーラーにモビリティ・ソリューションの提供者となる能力はあるか？

販売ディーラーの見方 AMAG: ブランドがカギ

スイス最大のVolkswagenブランドの販売ディーラーであるAMAG Automobil- und Motoren AGは、直面する課題に対してどのように立ち向かっているのでしょうか。輸入部門のマネージング・ディレクターであるBernhard Soltermann氏が語ってくれました。

「不利な為替レートによって当事業は大きな影響を受けた。出荷先とより公平な取引価格を交渉することはできたが、並行輸入が増え、利幅がかなり圧迫されたのだ。スイス国内では自動車の老朽化が進んでいるにもかかわらず、早急に体制を拡大しなければならないアフターセールス事業に適任者がいないことも課題のひとつだ。当社は強力で信頼のあるブランドとしてスイス全土で認められているが、最適な人材を探すために一部、人材紹介会社を利用しなければならなかった。

当社はVolkswagen専門の販売ディーラーだが、幸運なことにVolkswagenはエコノミー車から高級車までのあらゆる嗜好に合う非常に幅広いブランドであり、さらに主要な商用車の品揃えもある。これでカテゴリーに関係なく、他のどの販売ディーラーとも競争ができる。そして、仕入先が1社だけということは、スペアパーツや事業の他の側面で相乗効果をもたらしている。例えば、法人顧客に対するより幅広い取組み方などが挙げられる。当社は幅広いブランドを提供しており、約80の自社直営店のネットワークを持っている。このネットワークはほぼスイス全域をカバーしており、全国規模の法人所有者にとって、販売とアフターセールスの両面をひとつの供給元でまかなえることは、大きな魅力となっている。

今のところ、インターネットが当社の新車販売ビジネスに与える影響はそれほど大きくない。大部分のスイス人は生来保守的で、強力なブランドを持ち、知名度が高く、信用できるAMAGのような地域販売ディーラーを相手にすることを好むからだ。だが、我々はeコマースの力を理解しており、ウェブで当社の存在をあらゆるレベルと側面で向上させているところだ。

カーシェアリングは興味深い現象として



情報を収集している。当社はまだ参入していないが、車両を配置できる興味深い小売用地を大都市周辺に所有しているので、自然な流れとして検討は始めている。しかし、必ずしもこのようなソリューションで大きな利益を上げられるわけではないので、中期的なビジネスケースとしての信頼性が必要だ。

スイスでは本格的な統合は起きていない。小規模業者は、国内の老朽化する自動車へのアフターセールスの事業機会から利益を得て、また、一台当たり満足な利潤が得られる中古車の並行輸入を大きな設備・在庫投資をせずに手掛けながら、比較的少ない年間販売台数で生き残っていくことができる。したがって、この状況が中期的に激変するとは予想していない。

電気自動車販売台数全体の相当な割合を占めるようになるのはまだ先のことで

あり、ハイブリッドカーも今はとても燃費の節約分を正当化できる価格ではない。しかし、次第に多くのハイブリッドカーが手に入るようになってきていることは歓迎している。純粋な販売台数的思考を離れて、今日ほとんどの大きなメーカーが見逃すわけにいかない技術哲学だからだ。だが、我々が目にしているのは大型エンジン離れだ。今ではより小型の四気筒エンジンが非常に効率的で同時にパワーもあるからで、大型の高級モデルでさえそうした現象が起きている。Volkswagenグループは間違いなく小型化技術のリーダーだ。したがって、パワートレイン技術が実際にまた一歩大きく飛躍するまで、中期的にこのトレンドが強力に続く予想している。飛躍を遂げた暁には、『トータルシステムパフォーマンス』が今日よりも格段に向上することで、電気自動車の重要性が高まるかもしれない。」

過去を振り返って

過去7年間の自動車業界における主要課題

- 業界の至るところで**企業統合**が予想される
- **高級車**のマーケットシェアが今後も拡大し続ける
- **安全性に関する技術革新**が最も投資を集めると予想される
- **コスト管理**が常にビジネス上必要なものになっていく
- 消費者の購買基準として**燃費効率**が今後急上昇する
- **品質**が業界にとって最重要課題である

- **世界的な過剰生産能力**はそれ程大きな懸念ではない
- 外国の自動車メーカーと部品メーカーによる**中国投資**が今後増加する
- 業界にとって**安全性**は本質的なものであり、主要な焦点であり続ける
- **燃費効率**が業界にとって重要な課題となった
- 顧客を惹きつけるうえで**新技術**が新モデルと同じくらい重要になる

- 北米と西欧からアジアと東欧へ**自動車事業の成長**は移りつつある
- **世界的な過剰生産能力**：3人に1人は20%を超えると考えている
- **最大のマーケットシェア増加**：小型の低価格車とハイブリッドカー、どちらも燃費効率が高く評価される
- **自動車メーカー**がセグメントとして**最も収益を上げる**と見込まれ、金融サービス会社がこれに肉迫する
- **中国投資の最大の動機**は輸出向けの生産ではなく、依然として中国国内消費者向け販売である



2004



2005



2006

2007

- 燃費効率は今や消費者の選好基準の第一位である
- 戦略的提携がM&Aより今後一般的になる
- 以前はドル箱だったSUVとピックアップトラックは下降傾向にある
- 最も成長が見込まれる分野はハイブリッドカーとエントリーカーである
- グローバルマーケットシェアの勝ち組となるのは中国、インドおよび他のアジアブランドである
- 中国投資の主要な動機がコスト効率のよい生産に変化する

2008

- 業界のリストラと新市場への参入に提携と合併が重要と考えられる
- 燃費効率とクリーンエネルギーに対する消費者と規制当局の要求を満たすべく、業界が再編しつつある
- 高い燃料費と環境への配慮の結果、消費者はますますハイブリッドカーを求めている
- 回答者は5年以内に中国が米国の自動車販売台数に拮抗すると考えている
- 最も重要な技術革新はハイブリッド・システムと燃料電池技術に関わるものになる

2009

- 技術革新は直接経費の削減より重要である
- 自動車業界の調査によれば、過剰生産能力レベルがさらに悪化する
- 高コストと景気後退が今後のリストラ要因となる
- 燃費効率と代替的推進技術が製品の革新性を生み出す
- アジア太平洋地域の企業は環境関連の事業機会により注目している
- 世界経済と資金調達コストが主要な課題と見做されている

2010

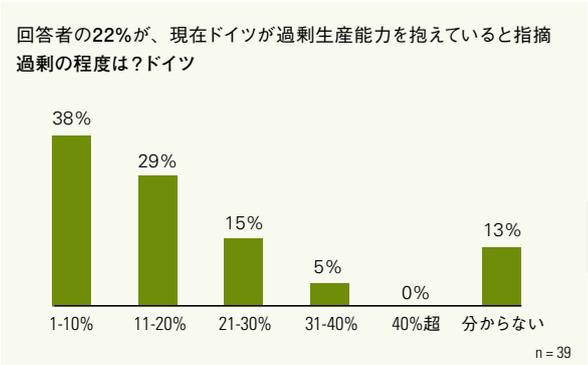
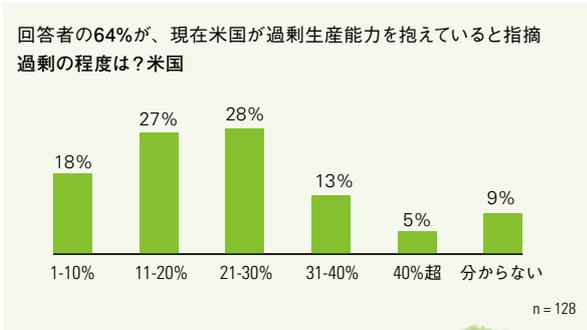
- 主要三市場（北米、西欧、日本）では今後5年間、過剰生産能力が非常に高いレベルを維持すると予想される
- 今後最も生産能力を増やし、自動車関連売上の伸びに最も貢献するのは新興市場である
- BRICsにおける過剰生産能力の発生が強く懸念される
- 長期的な投資の重点分野は引続き新製品と新技術である
- 燃費効率が消費者にとって最も重要な購買要因である

業績・利益動向

バランスのとれたグローバルな存在へ

大手企業が合理化と拡大のバランスを追求するなか、自動車業界は成熟市場、新興市場の双方で依然として過剰生産能力の問題に直面しています。M&Aは2010年より減ってはいるものの、自動車メーカーと1次部品メーカーは新技術の獲得を図るため、最も積極的に活動しています。

過剰生産能力が最も大きい成熟市場



注記：2011年のデータは過剰生産能力が最も大きい3ヶ国のみ表示
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2011

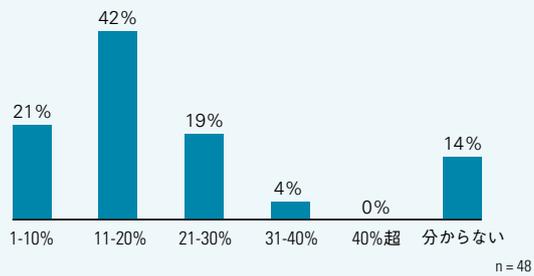
過剰生産能力は成熟市場に限らず引き続き懸念材料

大規模な合理化にもかかわらず、依然として米国が最も過剰生産能力が大きいと回答者は考えています。しかし2010年の調査と比べると、過剰生産能力を抱えている

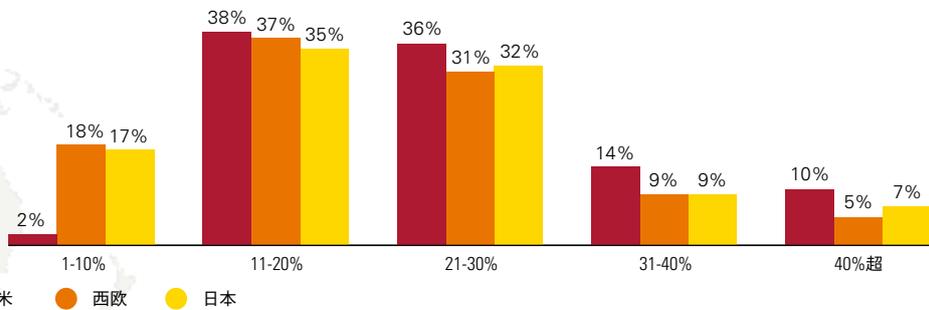
と考える回答者は減っており、回答者の過半数は余剰生産能力が縮小していると感じています。

最も生産能力の過剰が大きい市場は米国であると回答者の3分の2近くが考えており、日本とドイツが続く。

回答者の24%が、現在日本が過剰生産能力を抱えていると指摘
過剰の程度は？日本



2010年との比較：最も過剰生産能力が大きい成熟市場 過剰の程度は？

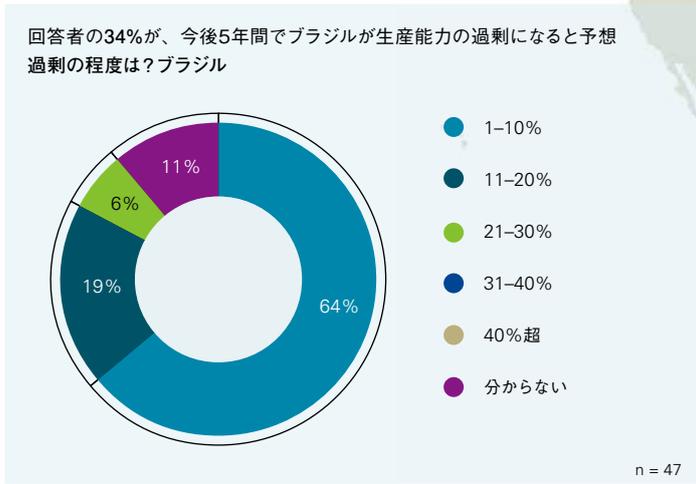


過剰生産能力の問題は新興市場にも影響を与えている模様で、中国とインドはいずれも5年以内に生産能力が過剰に陥ると予想されています。2010年時点では、ほとんどの回答者がそのタイミングは5年から10年先と考えていました。中国は2015年までに20%を超える生産能力の過剰を

抱えるであろうと、幹部レベルの4分の1超が予想しています。新興市場の国内販売の伸びが加速していることと、既にそれらの市場で生産能力の増強に大きな投資がなされていることから、正確な予想を立てるのは困難となっています。

中国は2015年までに20%を超える生産能力の過剰に陥ると幹部レベルの4分の1超が予想している。

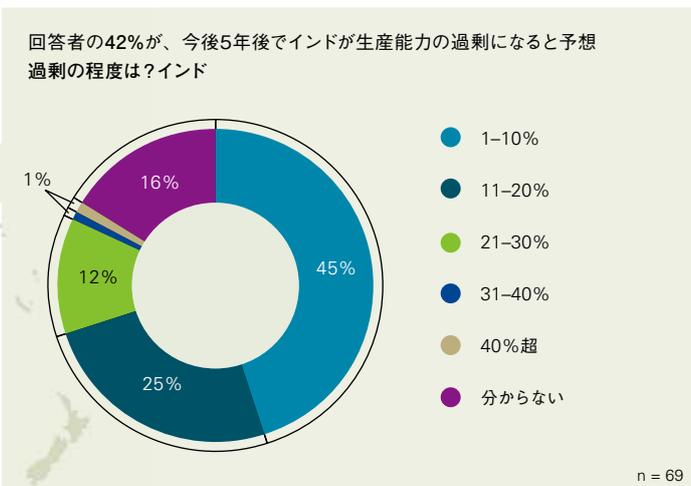
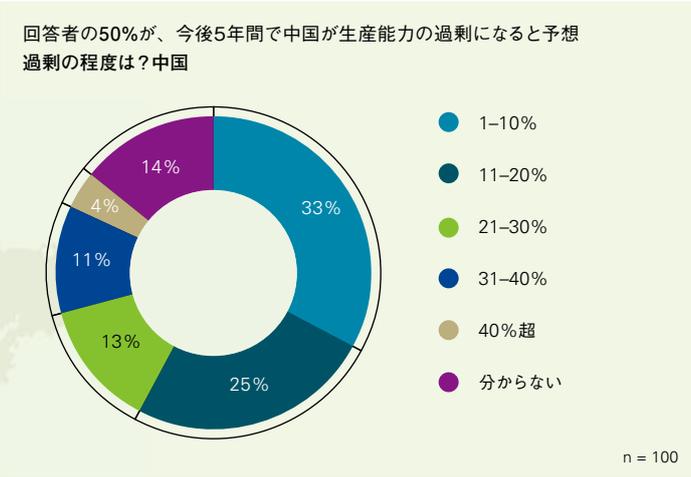
今後5年間で生産能力の過剰が最も増える成長市場



注記：過剰生産能力が最も大きい3ヶ国のみ表示
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2011

「(中国の) 過剰生産能力の問題は考慮すべきことだが、自社工場に投資しなければ販売機会を逃してしまう…取るに値するリスクだ。」

Bernd Pichler, Managing Director (Commercial)
Volkswagen (China) Import Co. Ltd

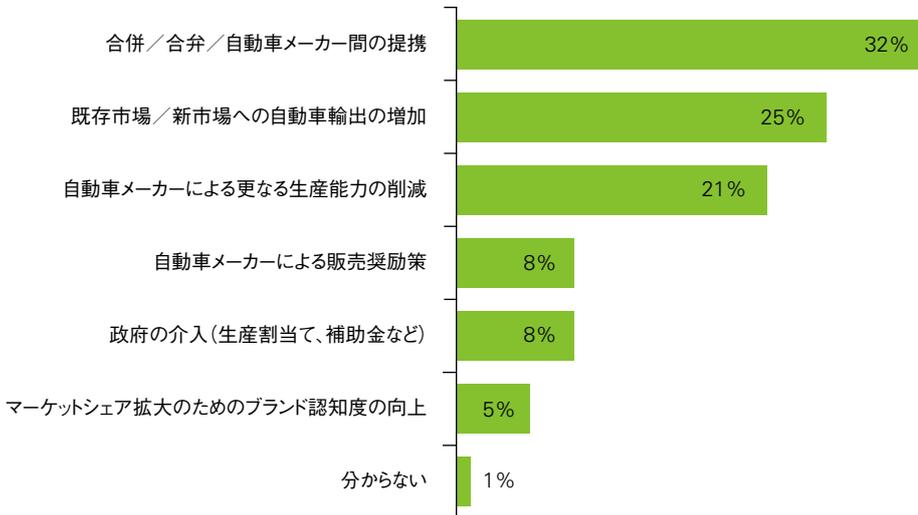


過剰生産能力の問題を認めながらも、多くの自動車メーカーが競争に負けることを懸念して、今も中国およびインドで自動車やトラックの生産工場に投資しています。この問題への対応方法で回答者の考えは分かれましたが、自動車メーカー間の集約が過剰生産能力を削減する最も効果的な手段と考えられています。また、自動車メーカーは既存市場または新市場（あるいはそ

の双方）への自動車の輸出を増やせると感じていますが、そうした国の多くで急速に工場を建設し自らの輸出機会を減らしているため、選択肢としては限定的かもしれません。このような市場の状態がいつまで続くか、そして需要の変化にこうした設備が柔軟に対応できるかは、これから明らかになるものと思われます。

過剰生産能力を減らす効果的な戦略と考えられている他市場への輸出は、いつまで続けることができるだろうか。

過剰生産能力に対する最も効果的な解決策



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2011

KPMGのコメント： 成長と生産能力のバランスを図る

米国、日本および欧州の成熟市場とロシアを中心に、世界の自動車業界は、過去3年間に大規模な合理化を経験しました。しかしこれだけの変化にもかかわらず、今回の調査に回答していただいた幹部レベルの大半は、世界各地の主要市場でまだ過剰生産能力の問題があると考えています。

米国では、生産能力は今では管理可能な水準に低下しており、メーカーには販売回復に柔軟に対応するため、多少の余裕があった方がいいという意見もあると思われます。労働関連法がより厳しい傾向にある欧州では、大手企業はこれまで事業縮小をある程度手控えざるを得ず、今も更なる削減を模索している可能性があります。既に実施された大幅な生産能力の縮小にもかかわらず、経済回復による市場の需要に応えられる生産能力が存在します。自動車メーカーが顧客向けの販売奨励策を通じて、需要の上乗せに努めるかどうかは明らかではありません。2008年、2009年に米国と欧州市場が実施したような奨励策への回帰が見られれば、更なる持続し難い過剰生産能力に繋がる可能性があります。

中国でのマーケットシェアを競うために、自動車メーカーは需要を満たすべく、同国に対する急速な設備投資を余儀なくされました。Volkswagen (China) Import Co. Ltd 商用車部門のマネージング・ディレクターである Bernd Pichler氏は、以下のようにコメントしています。「以前は需要に追いつけなかった。市場が毎年二桁のペースで伸びている

なかで、今ブレーキを踏むわけにはいかない。もちろん市場の需要についていく必要性と生産能力の過剰に陥るリスクをバランスさせねばならない。だが、設備投資をしなければ販売機会を逃すことになり、それは即座にライバル企業に遅れをとることになる。当社の工場の一部が数年以内に必要能力に対して過剰となる可能性も潜在的にはあるが、取るに値するリスクだ。」

しかし、中国とインドが今後数年のうちに、いくらかの生産能力の過剰に陥る可能性は高いと予想されます。したがって、新たな輸出市場を絶えず見つけることが困難なことから、業界は多少の犠牲を払うことを覚悟しなければならないかもしれません。

例えば2010年の1月から7月の中国の自動車生産台数は、前年比39.4%増の970万台でした。一方、同期間の中国の自動車販売台数は、前年比28.6%増の820万台「止まり」でした。³多くの自動車メーカーが中国で大幅な生産能力の増強を計画しており、既に同国にかなりの数量の輸出もしているため、国内供給が需要を上回る可能性はかなり高くなります。興味深いことに、インド自動車市場の国内生産と販売の数字は、既に2009年4月から2010年3月の期間に17.6%の生産能力の過剰を示しています。⁴これまであまり注目されてこなかった地域のひとつはアフリカであり、成長機会をもたらすと考えられます。しかし、今後5年間にアフリカ大陸で顧客需要が急速に伸びると予想する回答者は3%に過ぎません。



³ 中国自動車技術研究中心 (China Automobile Technology and Research Center, CATRC)

⁴ インド自動車工業会 (Society of Indian Automobile Manufacturers, SIAM)

市場トップを巡る争いは中国ブランドとVolkswagenがリード

グローバルなマーケットシェアの拡大という点では、昨年首位だった現代自動車グループを抑えてVolkswagenが、今後5年間で最大の勝者になると回答者は予想しています。自他共に認めるVolkswagenの強みは、小型車から高級車までの幅広い製品ポートフォリオです。そしてMANやScaniaなどのトラックブランドを通じて、そのポートフォリオに新たなセグメントも追加しています。また、中国では13%もの圧倒的なマーケットシェアを占め（2009年）、世界最大の成長市場に強力な基盤を有しています。⁵ グループとしては、中国ブランドが2010年の予想よりも早いペースで最もシェアが伸びると予想されています。一方、インドブランドも伸びてはいるものの、そのペースは中国ほどではないと考えられています。

回答者は、Chryslerが今後5年間で最もマーケットシェアが低下すると考えています。調査結果はGMの将来についても不確実性を示しています。GMのマーケットシェアが改善すると予想する回答者は40%に過ぎず、36%はむしろ低下する可能性もあると考えています。最近のGMの株価の回復を考慮するとこれは意外な結果であり、2009年6月の同社の破産申請に市場がまだ反応していることを示しています。

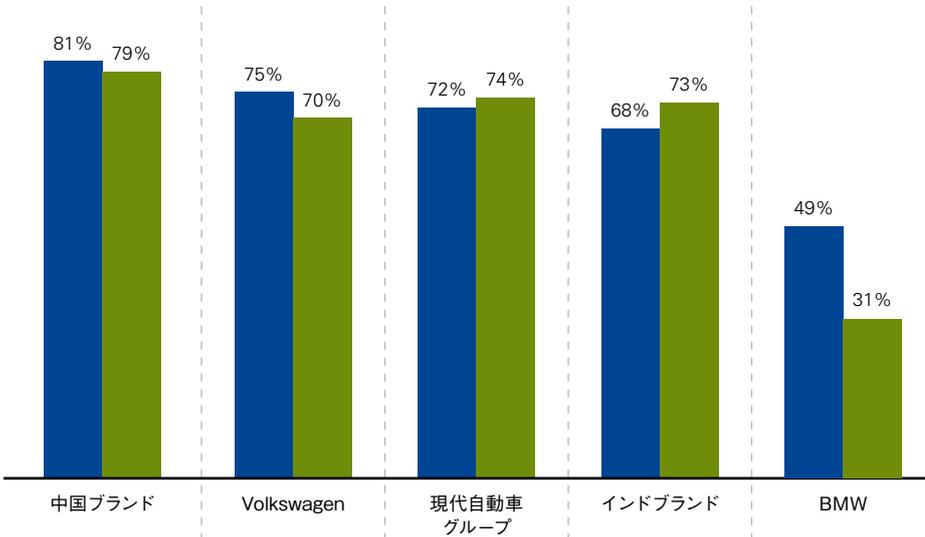
輸入関税の大幅な引上げによって海外ブランドの国内生産を促進するロシア政府の努力にもかかわらず、同国のブランドは特に力強く伸びるとは予想されていません。

業績の改善にもかかわらず、**ChryslerとGMに大きな伸びは予想されていない。**



⁵ 中国汽車工業協会 (China Association of Automobile Manufacturers, CAAM)

回答者がグローバルマーケットシェアの増加を予想する上位5社



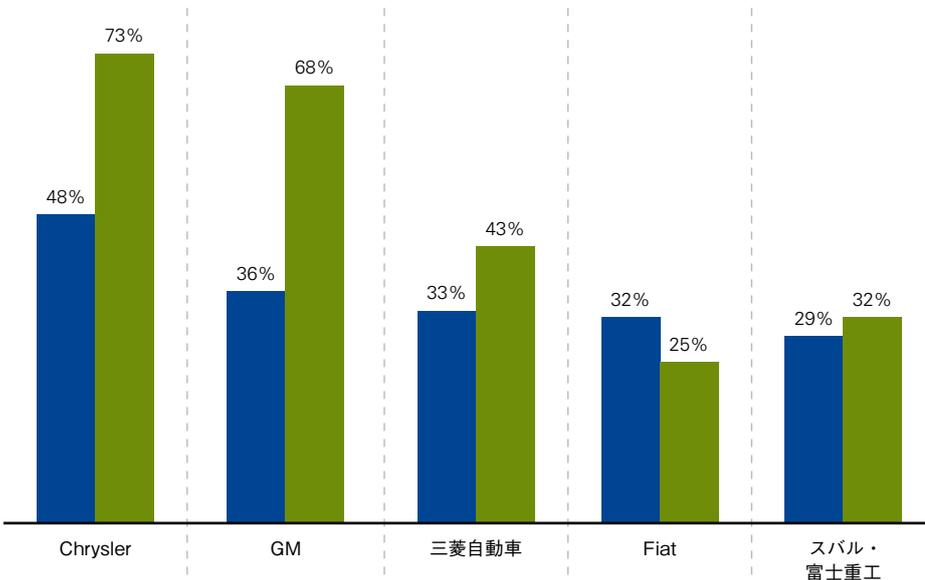
注記: 「増える」とする回答のみ表示

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2011

● 2011 ● 2010

単独ブランドでは、Volkswagenが今後5年間で最も大きくグローバルマーケットシェアを伸ばすと回答者は考えている。

回答者がグローバルマーケットシェアの減少を予想する下位5社



注記: 「減る」とする回答のみ表示

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2011

● 2011 ● 2010

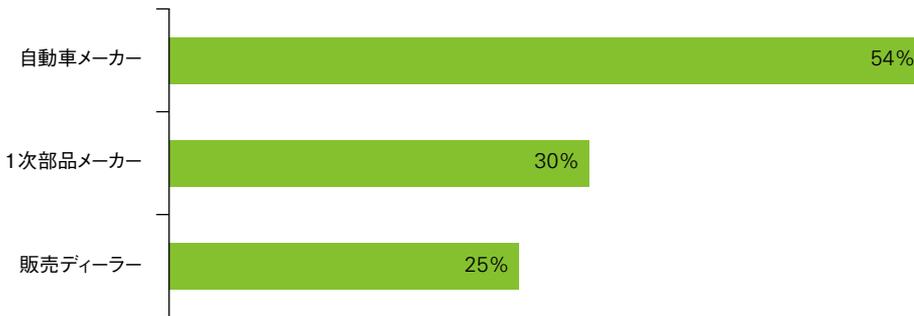
合理化と提携が利益に繋がると期待されている

自動車関連企業のなかでは自動車メーカーが、今後5年間に最も利益を上げると考えられています。今回の調査では、金融サービス会社が業界の収益性に関する評価のトップ3に入らなかったものの、2010年の調査では、最も利益をあげる潜在力が大きいセクターと考えられていました。自動車メーカーの金融子会社が少なく、金融サービスセクターが比較的未発達な新興市場

を中心に、同セクターは自動車業界に魅力的な投資機会を提供しているようです。中国などの市場で政府規制の壁を乗り越えることができれば、金融サービスは相当な投資を惹きつける可能性もあります。既にDaimler、VolkswagenおよびBMWは、販売金融サービス分野における大きな市場拡大を予想して、中国とインドでオートローンとリース商品を提供しています。

自動車メーカーは自動車関連企業のなかで、今後5年間に最も利益を上げると考えられている。

今後5年間に利益を上げる潜在力が最も大きい企業

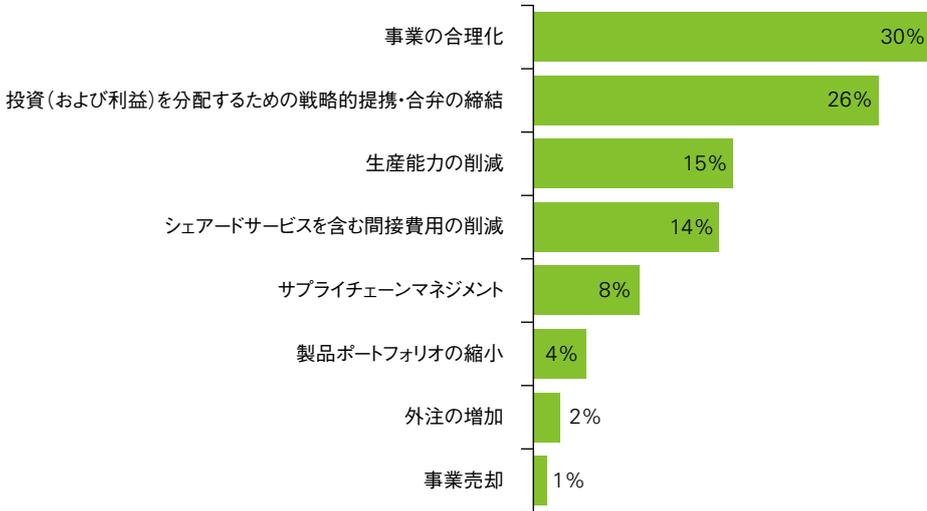


注記：最も収益を上げる企業カテゴリーの上位3つのみ掲載
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2011

高い収益性を達成する最も効果的な二つの戦略は合理化と戦略的提携の構築である、との点で回答者の意見は一致しています。生産能力の削減も更なる選択肢のひとつ

つではあるものの、業界で既に実施されている多大な設備投資(アジアで顕著ですが、米国でも)とは相容れないものと考えられます。

収益性を改善する最良の方法



注記：潜在的な改善効果が最も大きい戦略のみ掲載
 出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2011

自動車業界はコスト管理と収益性を非常に重視しているが、技術革新も引き続き進めている。手の届く価格で新たな製品、新たな技術を提供する競争は、最終的に顧客に利益をもたらす。



M&Aは減少

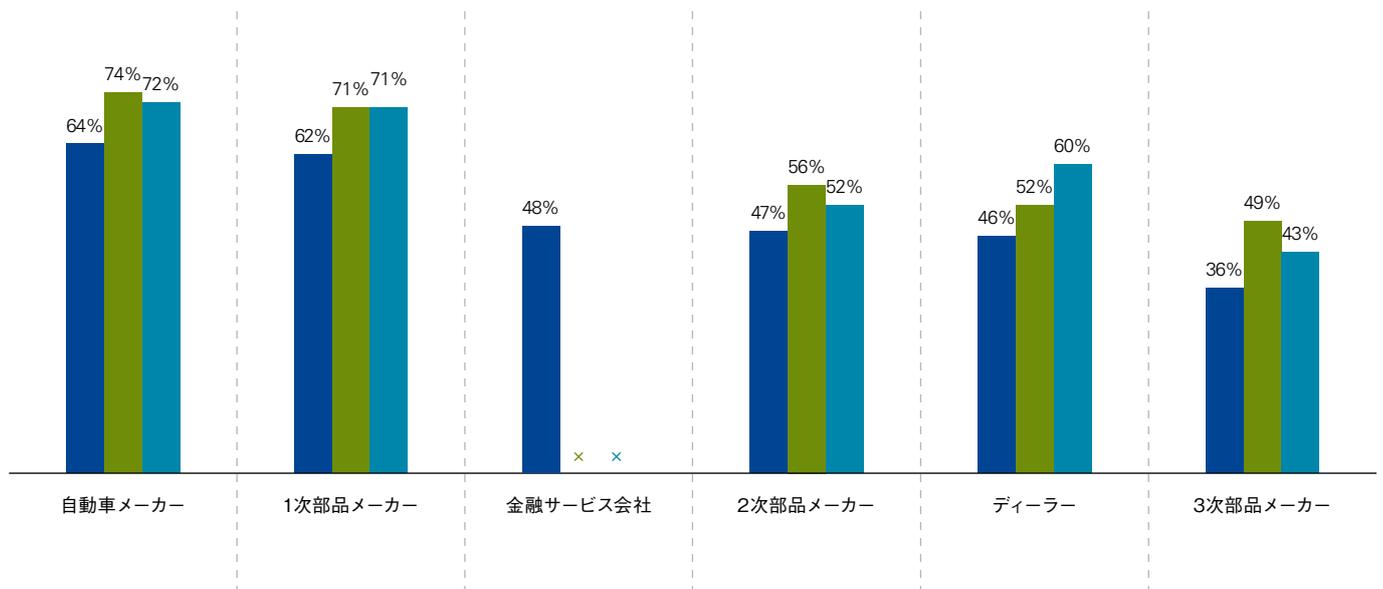
2010年の調査と比べると、M&Aはあらゆる種類の自動車関連事業で減少しているようですが、自動車メーカーと1次部品メーカーが引き続き最も積極的です。これらの企業は、将来の自動車業界のバリューチェーンで自らの地位を確立するために、新たなコンピタンスの獲得を目指していると考えられます。米州の回答者は1次部品メーカーが特にM&Aに積極的であると見ており、これは米国部品メーカーが自動車

生産においてより大きな存在感を持つことに積極的であることの表れと考えられます。

地域で見ると、吉利汽車とVolvo、Tata MotorsとJaguar Land Roverによる最近の合併が示しているように、中国とインドの企業を主な買い手としてアジア（日本を除く）、中・東欧およびロシアでM&Aがより一般的になると回答者は感じています。

2010年の調査に比べるとM&Aは減少すると予想されている。

今後5年間のM&Aに関する予想



注記：増加のみ表示

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2011

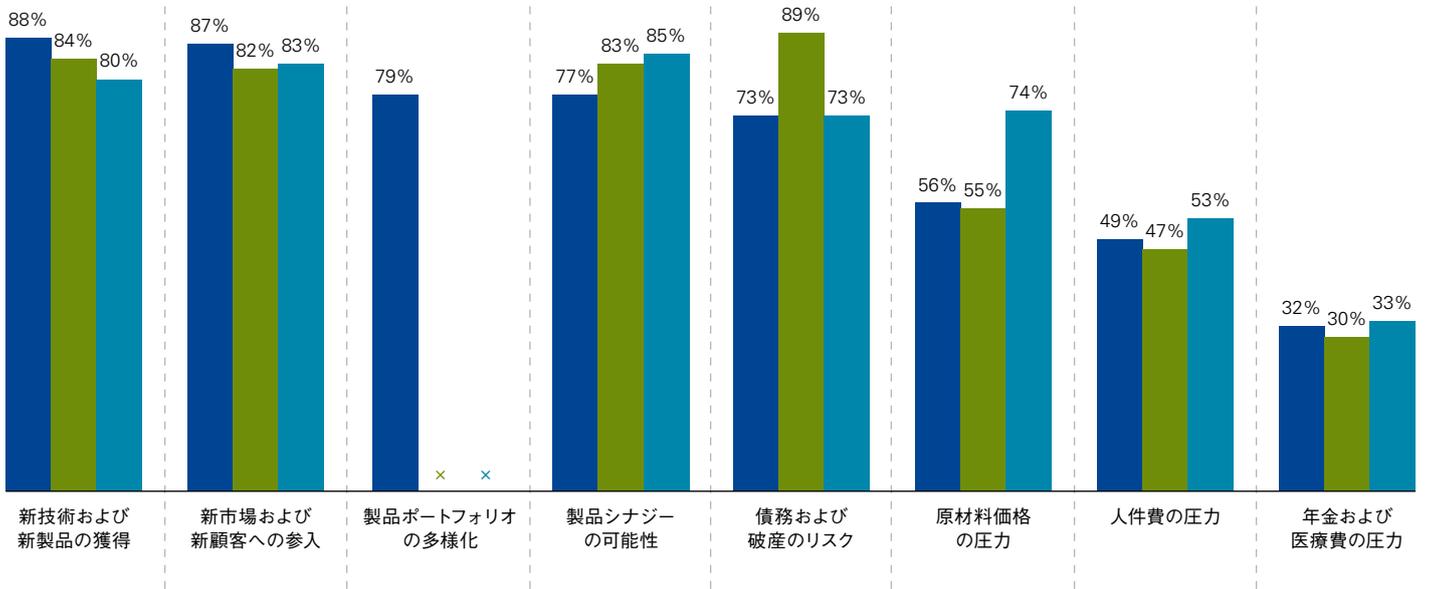
● 2011 ● 2010 ● 2009 × 2010年データなし × 2009年データなし

M&Aを推進する最大の要因は、新技術の入手と新市場へのアクセスです。これは、債務の削減と破産回避が最大の動機であった2010年の調査と対照的な見方であり、過去1年間の緩やかな景気改善を反映しています。しかし、新たなパワートレイン技術を獲得する手段としてM&Aが最も効果的であると考えている自動車関連企業

は、ほんの数社（12%）でした。これは、資本が希少である時期には、こうした取引コストがかさむためかもしれません。前述の通り、提携がよりコスト効率の良い選択肢と考えられています。数年前は人件費削減のためにM&Aが実施されていたのに対して、過去3回のKPMGの調査では、もはやそのような傾向はみられません。

M&Aを推進する最大の要因は、新技術の獲得と新市場への参入である。

M&Aを検討する理由



注記：肯定的な回答のみ表示

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2011

● 2011 ● 2010 ● 2009 × 2010年データなし × 2009年データなし

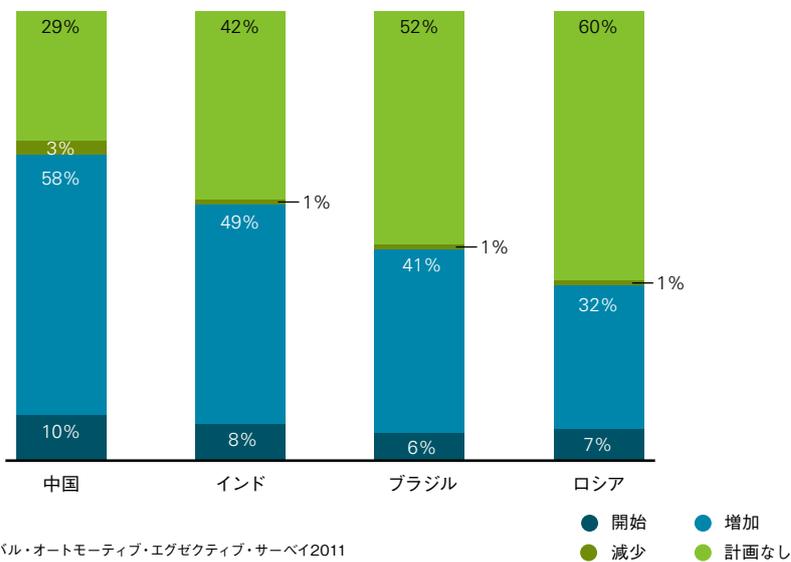


新興市場の動向

中国が圧倒的な優勢を誇るが、インドも成長中

今後5年間は中国が最大の自動車生産国および販売国であり続けることに関して、ほぼすべての回答者が一致しています。また、中国は最大の投資先とも見なされています。

新興市場投資に関する予想



中国がトップを走る

予想に違わず、中国が2015年まで最も多くの自動車販売し、生産し続けると今回の回答者のほとんど（86%）が考えています。回答者の42%は今後5年間で中国の国内販売台数が1800万台を超えると予想している一方、一部の情報源によると2010年1月から10月までの国内販売台数で既に1470万台となっているため、これが

保守的な予想となる可能性は十分に考えられます。⁶

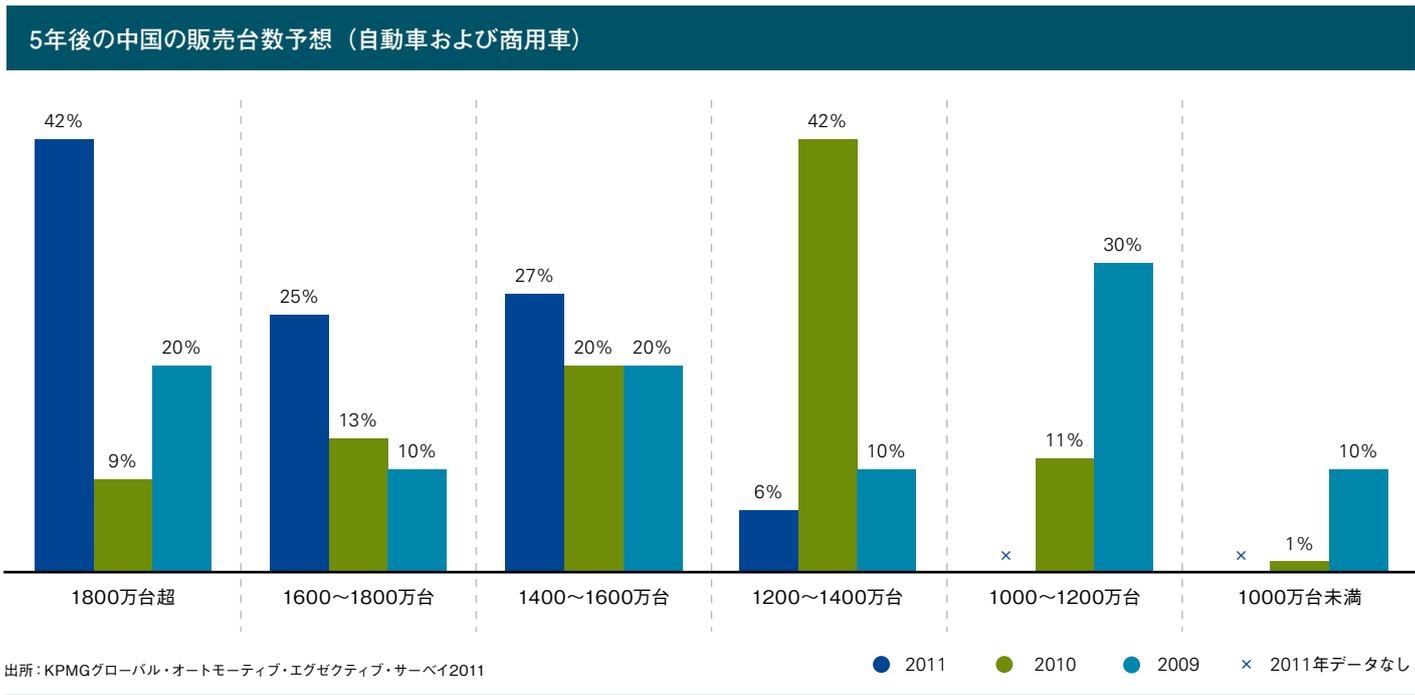
大半の回答者が5年以内に中国の輸出が100万台を超えると考えている一方、この数字を大きく超えるにはそれよりかなり長い時間を要すると一部の回答者は依然として感じています。

**回答者の42%が
2015年までに
中国の国内販売台数が
1800万台を超える
と予想している。**

⁶ 2010年12月13日付チャイナ・デイリー紙、「Automakers benefit as domestic sales soar」

「中国市場には途方もない潜在的な成長力があるが、競争も熾烈だ。外国の自動車メーカーはより質の高い高級車を生産する傾向があり、現地企業はより大衆市場向けの手ごろな自動車をターゲットとしている。だが、市場全体が急速に変化しており、外国企業は合弁会社を介さなければならぬため、現地パートナーへの深刻な知識流出が表面化している。このことが、中国の自動車メーカーを急速に成長させ、バリューチェーンを駆けあがる一助となっている。(現地で) 地位を確立した外国企業は成功に安んずることはできず、優位を保つためにR&Dと特許の革新を推し進めねばならない。」

Bernd Pichler, Managing Director (Commercial)
Volkswagen (China) Import Co. Ltd



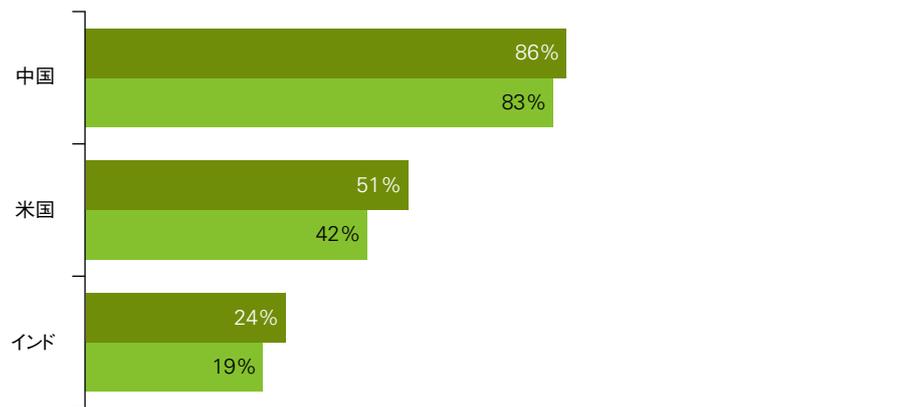
インドは急速に発展中

投資家に最も人気のある国は間違いなく中国ですが、インドも大いに関心を集めています。回答者の50%がインドの自動車市場への投資増を計画しており、34%に過ぎなかった2010年の調査に比べて大きく増加しています。インドにおける投資を増やす可能性が最も高いのは、米州の自動車関連企業と考えられています。

5年以内にインドがグローバルな生産と販売で中国、米国に次ぐ第3位になると回答者は予想しています。一方で、この期間内にインドのグローバルな自動車市場のシェア(売上高ベース)は10%を超えないと回答者の過半数が考えています。

調査結果によれば、
米州の企業が
インドの自動車市場への
投資に特に
意欲的なようである。

販売および生産台数のトップを占める国々



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2011

● 販売 ● 生産

インド自動車工業会(SIAM)によると、2009年にインドは45万台の車両を輸出し、195万台を国内で販売しました。半数を超える回答者が5年でこの数字が300万台から500万台に増加すると予想しています。専門家は国内販売台数が2015年までに350万台に達する(年率13%の成長)と予想しており、今回の調査結果と一致しています。

インド市場の驚異的で潜在的な成長力を考えればもっともなことですが、同国の自動車メーカーは国内市場に注力しています。Tata Motorsは一部では不可能とも見なされていた価格で「Nano」を国内市場に投入し、驚くべき偉業を達成しました。しかし、最近の報道は様々な要因で「Nano」の販売が減少していることを示しており、将来の販売予測は難しくなっています。回答者は、インドが2015年までは海外で相当数の自動車を生産または販売するとは考えていません。

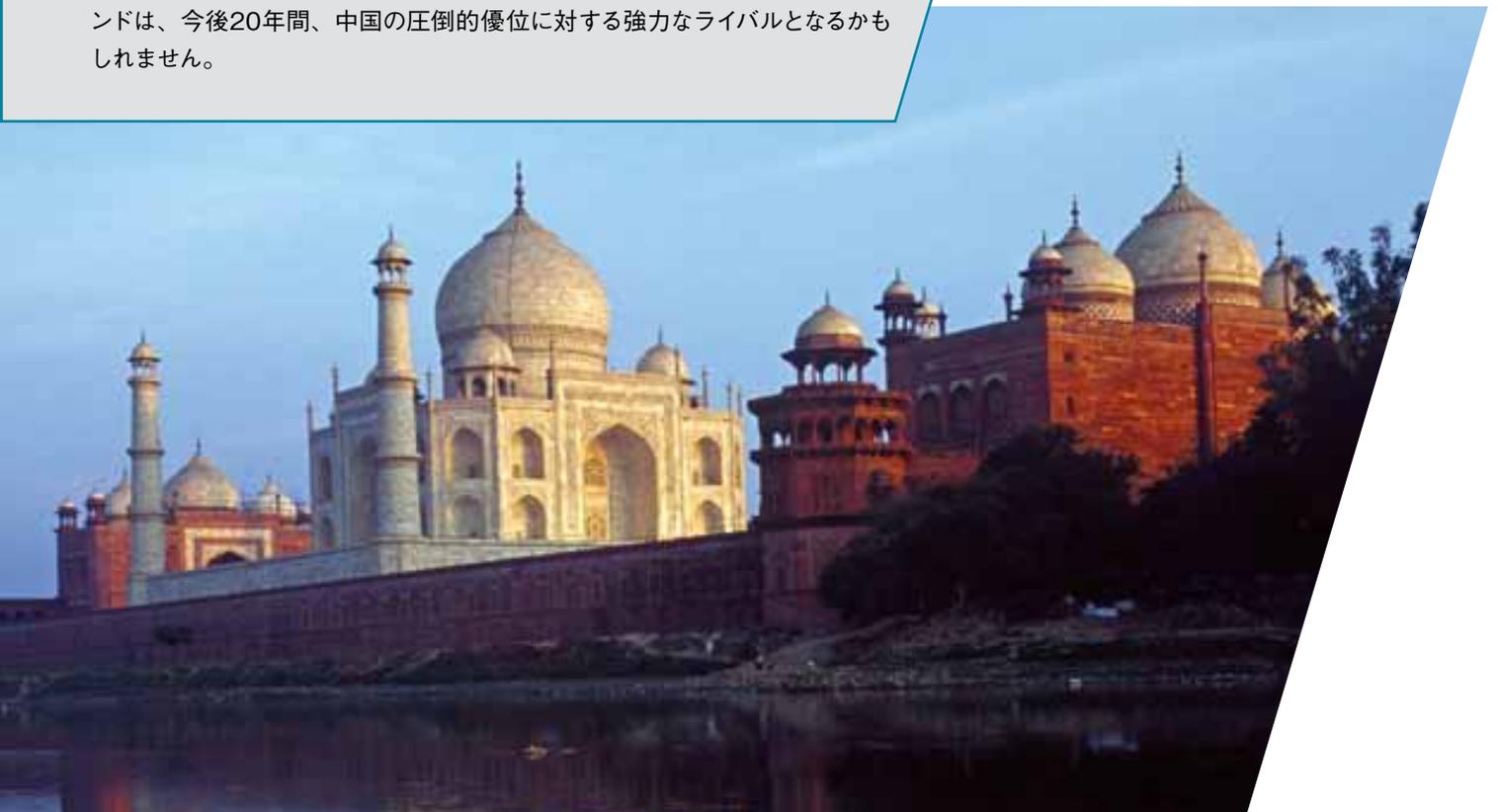
「2000米ドル程度のTata Nanoが成功するとは誰も思わなかった。このモデルでの我々の成功を目の当たりにして、他社は世界に輸出するためにインドでの小型低価格車の生産を目指している。しかし、当社の主な焦点は国内市場の巨大な潜在力だ。人口1000人当たり100台の自動車を達成するだけでも、インドは年間2500万台生産しなければならない。

インドが自らの成長目標を達成するためには、克服しなければならない三つの主な課題が立ちはだかっている。第一に、適切な能力を備えたより多くの技術者層の育成。第二に、提携や政府資金を利用した確固たるR&D基盤を構築すること。そして第三に、成長を推進するためにインフラを改善することだ。」

Jayant Davar, Managing Director
Sandhar Technologies (Indian component manufacturer)

KPMGのコメント

厳しいインフラ状況にもかかわらず、人口動態と民主政治が相対的に安定しているインドには少なからぬ潜在力があります。政府は外資規制を緩和するための積極的な措置を既に1991年に始めており、こうした努力が今結実しています。起業家精神に富む文化、若い人口並びに増加する中流階級を有するインドは、今後20年間、中国の圧倒的優位に対する強力なライバルとなるかもしれません。



ますます評価を上げるブラジル

ブラジルへの投資を増やすとした回答者が僅か22%であった2010年以降、同国の人気は急上昇しています。

2011年の数字は41%と高く、米州の自動車関連企業の実に70%が、対ブラジルへの投資を拡大したいと考えています。

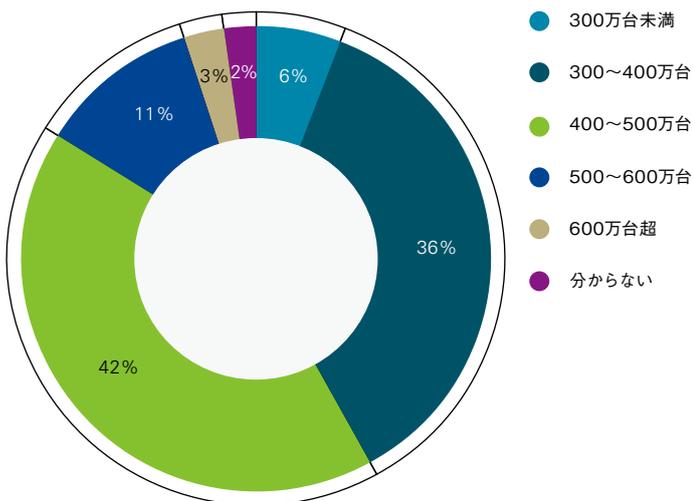
2009年にブラジルでは300万台強の自動車が販売され⁷、回答者の過半数(56%)

は5年以内に400万台の大台を超えると考えています。しかし、グローバルなマーケットシェア(業界全体の収益ベース)は当分の間10%未満に留まると予想されています。

ブラジルが今後数年間で大きな自動車輸出国になる、あるいはその期間に他市場で100万台超を生産すると考える回答者はほとんどいません。

回答者の56%は、ブラジルの国内自動車販売台数が5年以内に400万台の大台を超えると考えている。

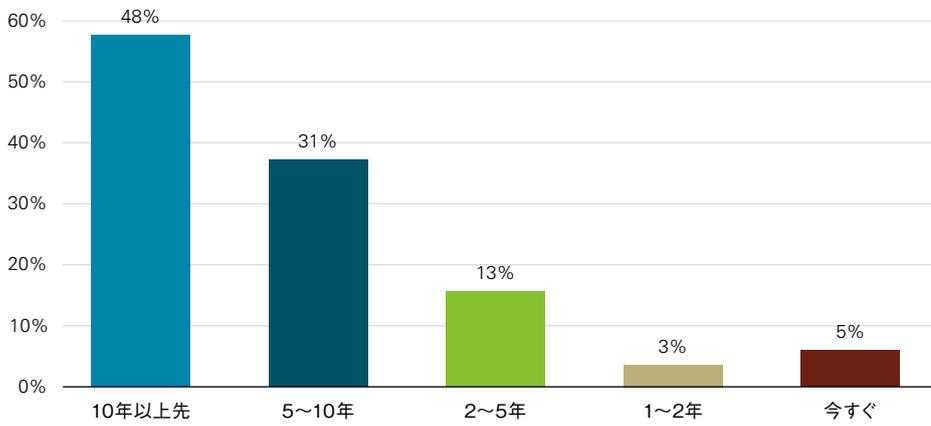
2015年のブラジル国内の年間販売台数の予想は？



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2011

⁷ ブラジル自動車製造者協会 (ANFAVEA)

ブラジルが他市場において自動車生産台数年間100万台超を達成するのはいつか？



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2011

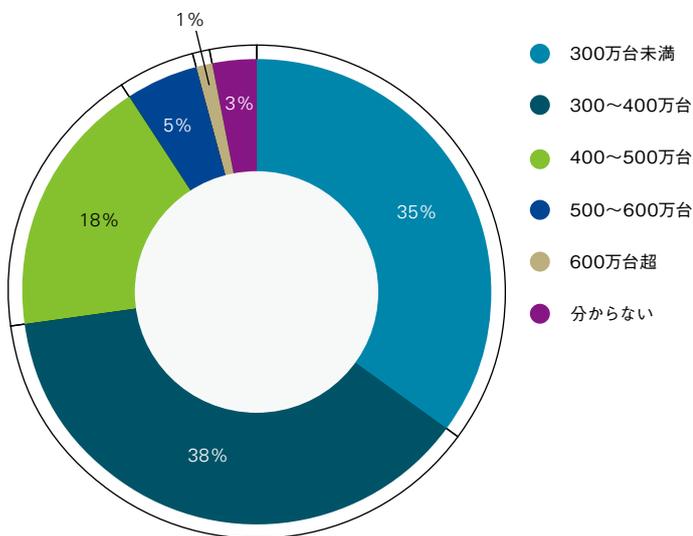


ロシアは今も追い上げを図る

ロシアが5年以内に売上ベースのグローバルマーケットシェアで10%を超えることはないと予想される一方で、回答者の3分の2近くは、この期間に再び国内販売台数を倍以上に増やし、300万台程度とするだろうと感じています。現地生産を活気づけ、

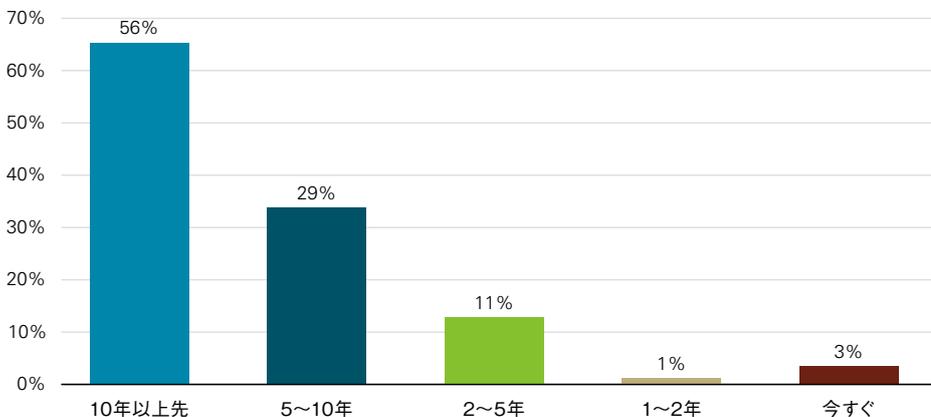
対内投資を奨励するための政府の野心的な取組みにもかかわらず、少なくとも5年間あるいはもっと長い期間にわたり、海外販売または海外生産に関してロシアが主要なグローバルプレーヤーになると考えられてはいません。

2015年のロシア国内の年間販売台数の予想は？



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2011

ロシアが他市場において自動車生産台数年間100万台超を達成するのはいつか？



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2011

ロシアでの投資が増えると考えている回答者は3分の1に過ぎないものの、最も熱心なのは欧州・中東・アフリカの自動車メー

カーであり、地理的に近いことの重要性を際立たせる結果となっています。

「1年前、我々は単に生き残ることに集中していた。ロシア政府の支援のおかげで今では部品メーカーへの債務を返済し、キャッシュフローを改善し、金利支払いを削減し、より健全な財務内容になった。これで開発戦略や提携関係、新しいモデルレンジの生産について考えられる。

ロシアの地理は国内の遠隔地で当社が販売する車種に影響を与えている。我々は、ガソリンスタンドや遠く離れたサービス拠点でも、スペアパーツが手ごろな価格で難なく手に入るような、よりシンプルで、より修理しやすく、スペアパーツの種類が少ない自動車を作っている。」

**Oleg Lobanov, Executive Vice President of Finance
and Corporate Development, Chief Financial Officer
AVTOVAZ**

KPMGのコメント

雇用を創出し、国内市場に生産技能と自動車関連技術を移転するために、ロシア政府は対内投資を奨励し、国内の自動車生産を強化すべく、多くの手を打ちました。既に、一部の欧州企業はロシアで生産を開始しています。ドイツのVolkswagenはカルーガ市に自動車工場を建設し、フランスのRenaultはAVTOVAZの25%の持分を取得しました。Tagazは現代自動車グループと組み、BMWとGMはAvtotorと組みました。実際、ロシアの自動車メーカー 19社のうち、17社が国際的な自動車メーカーの代理店となっているか、一緒に合併を行っています。



結論

将来のロードマップの基礎を築く

自動車業界は、その将来を形作るいくつかの大きな課題に直面しています。各社は、リードを維持するために、以下のような課題にいつ、どのように対応するかを検討すべきです。

統合されたモビリティ・ソリューション

移動に対するアプローチの変化と都市環境の発展が自動車業界に脅威と機会をもたらしました。複数の輸送モードに対応するモビリティ・ソリューションを開拓することで、自動車メーカーは顧客との接点を抑えるとともに、自社ブランドを新たなセクターに広げることができます。

モビリティ・グリッドの管理を目指す

用途を中心とした自動車モデル

将来のモビリティに対する要望は、通勤、レジャー、都市内移動など個別の顧客ニーズに影響されます。個人あるいは家族にとって、一台の自動車でそれらのニーズを満たすことはできません。自動車メーカーはカーシェアリング制度によるアプローチを検討する必要があります。

自動車の用途に関する期待により適切に対応する

安全性関連の技術革新における優位

一時は「所与」のものとなされていた安全性ですが、新たな技術を採用する自動車の増加によって、再び対応を要する問題となっています。安全性は老舗プレーヤー、新参プレーヤーのどちらにとっても、ブランドの差別化要因になりえます。

安全性に再フォーカスする

技術的優位を達成するために知識の集約化

コストとリスクを分散し、知識を共有するために、研究・開発領域ではますます提携や合弁が盛んになるでしょう。しかし、他社と提携するにあたり、自動車関連企業は、収益性をしっかり管理し、技術やノウハウ、ブランドを維持し続けなければなりません。

提携を通じてリスクを分担し、強力なブランドを保持する

効率性の追求

過去数年間、大規模な合理化努力を進めていますが、多くの企業は自社の業務プロセスで更なる効率化を目指しています。企業のリーダーは、こうした取組みを後押しするための最も効果的なチェンジマネジメント手法を見つけ出さなくてはなりません。(特に新興市場では) 金融やリースなどの新たな事業領域への投資が、新たな収益分野を開拓することに繋がります。

収益性を達成するために、合理化、協力、新規事業投資を行う

過剰生産能力問題を解決するための選択肢の検討

過剰生産能力が新興市場でも問題になりつつあるなか、リスクとリターンをバランスさせ、(新たな市場セクターへの参入を含めた) 代替的なビジネスモデルを受け入れることにより、自動車関連企業はより長期のグローバル戦略を構築することができるでしょう。

中国以外にも注目

中国は現在最も潜在力が大きい国ですが、他方、インドでも教育水準が高く英語を話す若者が多く、中流階級が増加しており、素晴らしい成長機会があります。インド国内の競争は中国国内ほど熾烈ではない可能性もあり、強固な足場を獲得するチャンスがあります。

既存工場をより有効的に利用する。
他の用途に供するために
工場に柔軟性をもたせる

対インド投資を加速する



本調査について

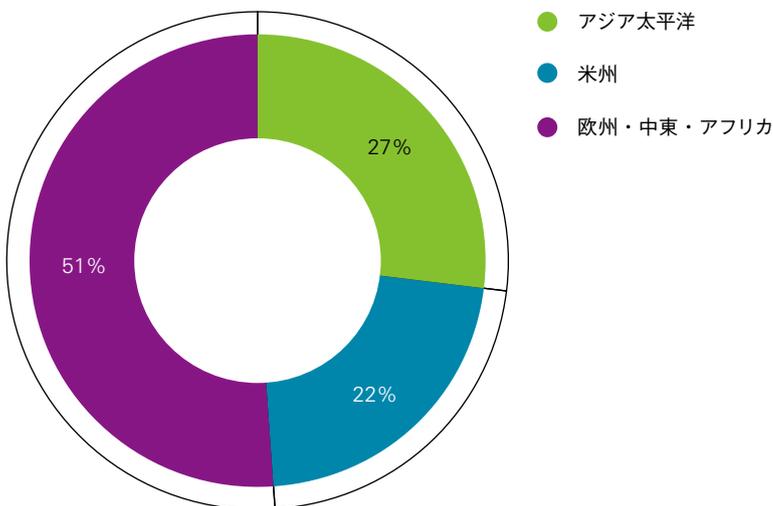
本調査は、合計200名の自動車関連企業の幹部レベルの方々に参加していただきました。その半数以上は部長以上の責任者の方です。回答者の所属先は、自動車メーカー、部品メーカー（1次から3次まで）および販売ディーラーを含む自動車事業のバリューチェーン全般にわたっています。

回答者の勤務地は51%が欧州・中東およ

びアフリカ、27%がアジア太平洋地域、22%が米州です。全員が年間売上1億米ドル超の企業に所属しており、25%以上が売上高100億米ドル超の企業に勤めている方です。

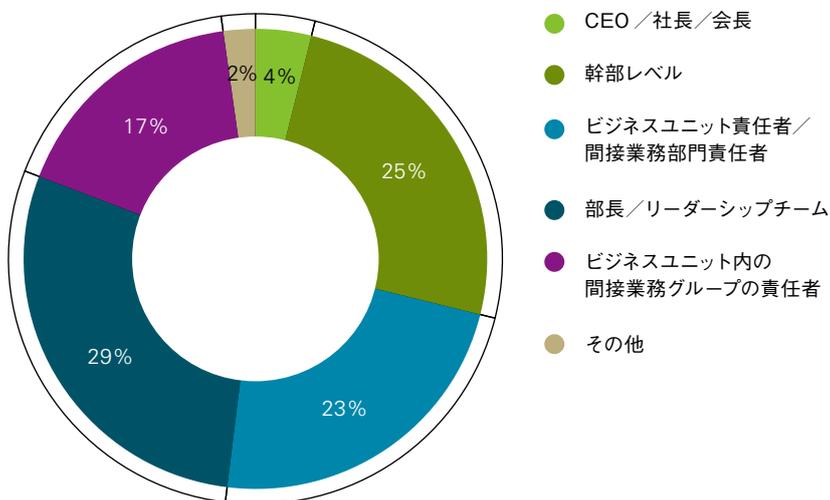
インタビューは2010年の9月および10月に、電話で実施されました。

回答者の地理的内訳



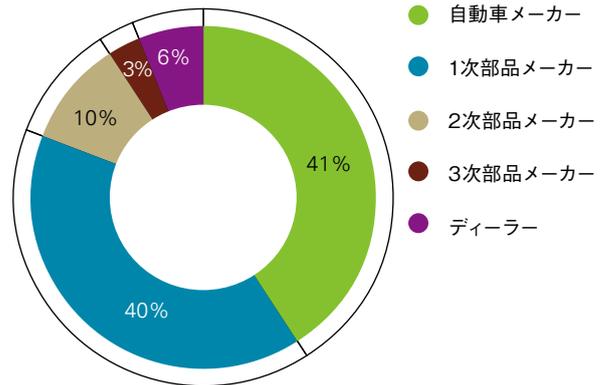
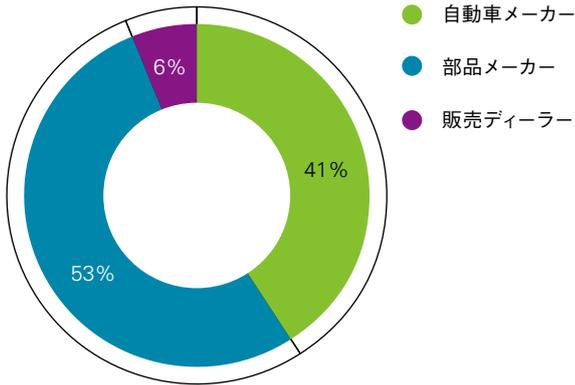
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2011

回答者の役職



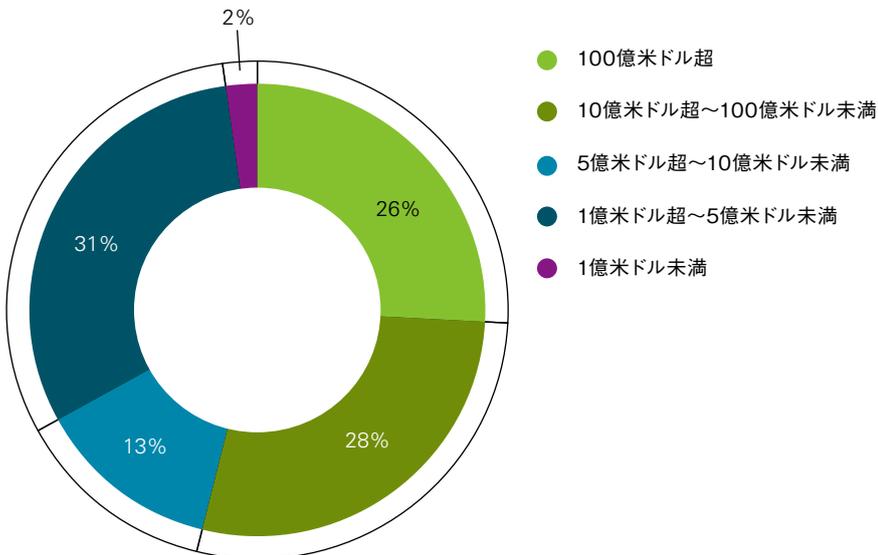
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2011

企業カテゴリー 企業構成



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2011

企業の年間売上高



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2011

お問合せ先

小見門 恵

有限責任 あずさ監査法人

ビジネス・アドバイザリー事業部

パートナー

TEL: 03-3548-5307

megumu.komikado@jp.kpmg.com

www.azsa.or.jp

宮本 常雄

株式会社 KPMG FAS

ディレクター

TEL: 03-5218-6700

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下す適切なアドバイスに従ってください。

©2011 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. 11-1513

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