



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2012

未知のルートの先にある成長を目指して

kpmg.com/automotive



謝辞

KPMGグローバル・オートモティブ・エグゼクティブ・サーベイは、世界の自動車産業の現状と将来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、そして今回初となる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)

Dr. André Stoffels

Head of Strategy
Audi

Steven Bridgeland

Senior Product Manager, Windows Embedded
Microsoft

最後に、Moritz Pawelke、Meghan BestedそしてMartha Collyerの尽力に感謝します。

本冊子は、KPMG Internationalが2012年1月に発行した“KPMG’s Global Automotive Executive Survey 2012 – Managing growth while navigating uncharted routes”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

北京やサンパウロ、ニューヨーク、ロンドン、ムンバイといった巨大都市に住む住民の暮らしを想像してみてください。家から外に出ると、スマートフォンが最寄りのカーシェアリング用電気自動車まで案内し、ドアのロックを外し、エンジンをかけてくれます。車に乗り込むと、最新の交通情報や電車の時刻表が通知され、メールのメッセージが読み上げられ、更には、お気に入りのバンドの新アルバムの曲を流してくれます。

駅まで車を運転し、そこから空港までは電車で移動。飛行機に搭乗するまでの一連の移動がシームレスに行われます。ひとつの「モビリティ（移動体）サービスプロバイダー」を窓口し、全ての行程について予約から支払いが完了します。目的地に到着すると、別のカーシェアリング用の車に乗り込み、旅は続きます。

自動車業界の経営者は、新しい都市景観をナビゲートし、このような旅における自社の役割を決めようと、多くの思いを巡らせています。

業界の主要プレーヤーは、将来の収益源となる技術を開発する最良の方法を見つけ出す必要があります。それは、燃料電池車やバッテリー電気自動車の電子部品かもしれませんし、都市型コンセプトカーの軽量ボディ素材、あるいは（その多くはマイカーを所有さえしない）ネットワーク世代向けの車内高付加価値サービス用ソフトウェアかもしれません。

今回で13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、これらの課題や新興国の増大するパワー、また、世界中で起こり続けている生産能力過剰の問題に自動車業界がどう対処していくか、深い洞察が得られました。

本調査では、自動車メーカー、サプライヤーおよび販売ディーラーといった伝統的なステークホルダーはもちろんのこと、様々な視点を反映させるべく、モビリティサービスプロバイダーやIT企業、コネクティビティ（connectivity:ネットワーク関連）企業といった新興勢力各社を含む世界の大手自動車関連企業の幹部にインタビューを行いました。その結果、業界の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。

最後に、KPMGの新オートモーティブ担当グローバル責任者として、前任者ディーター・ベッカーなくして本調査は成し得ませんでした。彼に対し感謝の意を表したいと思います。ディーターの深い業界洞察、先見性のあるアイデア、情熱がKPMGのオートモーティブ部門を作り上げました。KPMGアドバイザリーにおける新しい重要な役割での活躍を願っています。



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





目次

概要	02
市場動向の概況	
変わりゆくモビリティの将来像	04
新しいテクノロジー	
eモビリティはあらゆる場所へ	12
新たな都市型モビリティコンセプト	
変わりゆく都市の自動車利用	19
ネットワーク対応カーソリューション	
情報ハイウェイを切り拓く： 自動車はネットワークでつながる世界へのアクセスポイント	25
リテールビジネスの動向	
サービス指向と新技術向け金融サービスへの注目	29
協力と提携	
共に未来に向き合う	32
新興国市場	
BRICsは引き続き新たな大国として台頭、 中国の輸出も躍進が続く	37
過剰生産能力	
過剰生産能力と過剰生産の影が業界を悩ませる	45
結論	
新自動車市場における勝者は？	52
本調査について	56

概要

発展を続ける電気自動車

- 中期的には、ハイブリッド車が最適なソリューションと考えられている（調査対象者の**65%**が回答。以下同様）
- 一方で、**2025年**には顧客が蓄電池式よりも燃料電池車の方を好むと予測している（**20%**。逆に、蓄電池式の方を好むと予測しているのは**16%**）
- **2026年**までに、日米欧州地域およびBRICsにおいて、**9～14**百万台程度の電気自動車が新規登録されると予測されている

革新的な都市型モビリティコンセプトの普及

- 特に新興国市場の巨大都市において、都市計画が自動車の利用方法やデザインに影響を及ぼすと考えられている（**50%**）
- BRICsにおけるモビリティサービスの潜在的な都市型利用者数の規模は、今後15年の間に**100～190**百万人に上ると予測している

バリューチェーン再編の頂点に位置する自動車メーカー

- 電気部品サプライヤーのバリューチェーンにおける重要度が増すと考えられている（**54%**）
- eパワートレインやコネクティビティ（インターネットへの接続性）といった新技術や新モビリティサービスの分野においても、バリューチェーンの牽引役は自動車メーカーであると考えられている

未知のルー 成長を

過剰生産能力および 過剰生産の問題は未解決

- 成熟市場では、最も過剰生産を行っている国は米国である（**42%**）と受け止められているが、必ずしも実態を反映したものではない。ドイツ、日本も米国に次ぐ過剰生産国と受け止められている
- 2016年には、BRICs市場において中国が最も過剰生産を行うことになると考えられており（**51%**）、ブラジルがそれに続く
- 世界の自動車市場では、2016年までに20～30%の過剰生産が予測されている

注記：割合の数値は四捨五入されている可能性がある

出所：KPMGグローバル・オートモティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

トの先にある 目指して

ユビキタスコネクティビティによる 顧客行動の変化

- TIME（通信、情報技術、メディア、エンターテインメント）産業と自動車産業の融合が期待されている（63%）
- 将来の顧客となる若い世代は、自動車と情報技術の共生的な関係を求めている
- 情報通信技術と自動車のテクノロジーライフサイクルの違いを考えると、モジュール化が最適な方法である

販売におけるサービス指向と、 電子部品関連の 消費者向け金融サービス

- 販売店におけるサービスの品質が、自動車購入の意思決定に大きな影響を与えると、大多数の人が認識している（74%）
- 電動自動車の電子部品（バッテリーなど）関連の消費者向け金融サービスが、自動車購入の意思決定において重要だと認識している割合（35%）が前回調査よりも増加している

新興国市場の成長力

- 2025年までに、成熟市場と新興国市場が統合される（75%）
- 2016年時点のBRICsにおける販売台数予測は29～39百万台
- 2014年までに、中国が1百万台以上の自動車を輸出するようになる（32%）

合併や業務提携による 複雑性の排除

- 新製品／新技術の開発は、成長を生み出すための主力戦略である（38%）
- 新製品／新技術を獲得するための戦略として、合併の立ち上げや業務提携の推進が好ましい（34%）



市場動向の概況

変わりゆくモビリティの将来像

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2012では、環境問題や都市化の進行、顧客行動の変化に直面し続けることにより、自動車産業が将来のモビリティに対して根本的に新たな対応を迫られていることが明らかになりました。回答者の4分の3 (75%) が2025年までに新興国市場と成熟市場の境目がなくなると考えているように、これらは世界共通の課題となりつつあります。

燃費効率に対する要求の高まりを背景に、電気自動車が自動車産業において今後最も注目を集める存在になると大多数の人が考えています。なかでも、バッテリー型電気自動車は最も重要と考えられており、僅差で燃料電池車が続いています。

都市化が進行し、都市で生活する人はそれぞれの特定の環境に適した自動車を必要としています。そのため、未来の自動車産業において、都市型デザインが重要なテーマの三番目に挙げられています。

また、各都市の環境汚染や渋滞の低減をはかるべく、自動車所有が制限され、すべての人が持てるものではなくなる可能性があります。

更に先を行く見方として、たとえ自動車のデザインを都市型生活に適応させることができたとしても、すべての人が自動車を個人で所有したいとは考えなくなるだろう

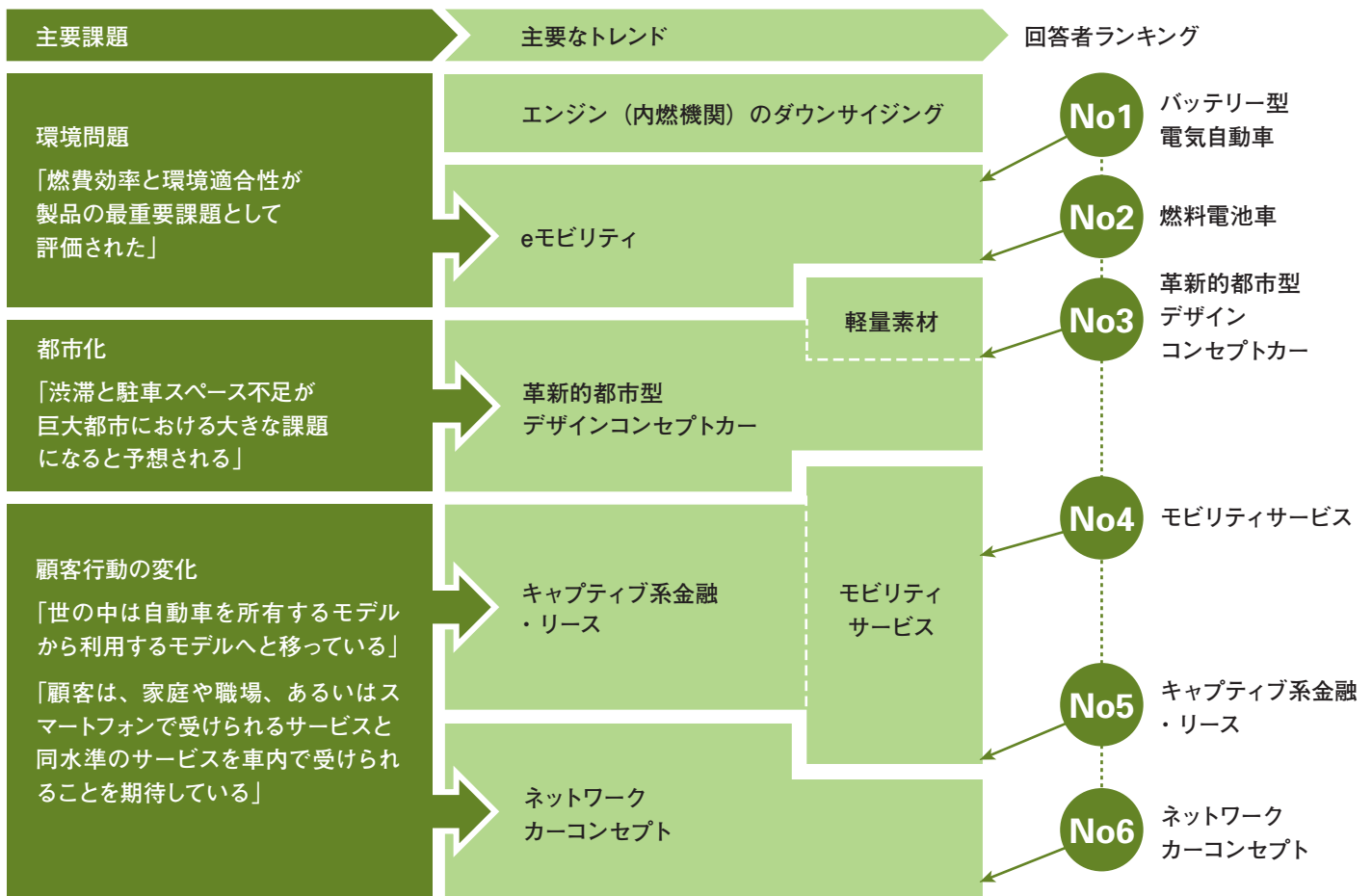
という意見があります。この点で、カーシェアリング等のインテリジェントモビリティサービスを無視することはできません。電気自動車の市場にまだ偏りがあるにもかかわらず、回答者は、このような課題への取り組みが今後10～15年で四番目に重要なテーマになるとみなしています。

重要性を増すもう一つのテーマに、新興国市場における金融・リースに関する選択肢が挙げられます。新興国市場では、増加する中間所得者層向け金融・リース関連サービスが、その高い潜在的可能性とは裏腹に、これまでほとんど活用されていません。

自動車と現実世界や仮想世界との間の相互通信がますます増え、ネットワークカーコンセプトもまた自動車メーカーにとっての検討課題となっています。この傾向は、特に自動車の安全性を高めるために、マスマーケットのレベルに加速的に広がっています。

環境問題、都市化の進行、顧客行動の変化は、世界の自動車産業に影響を与える主要課題となっています。

今後15年間の自動車産業における最も重要な動向



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2012

予想を超える速度で進む市場の同質化

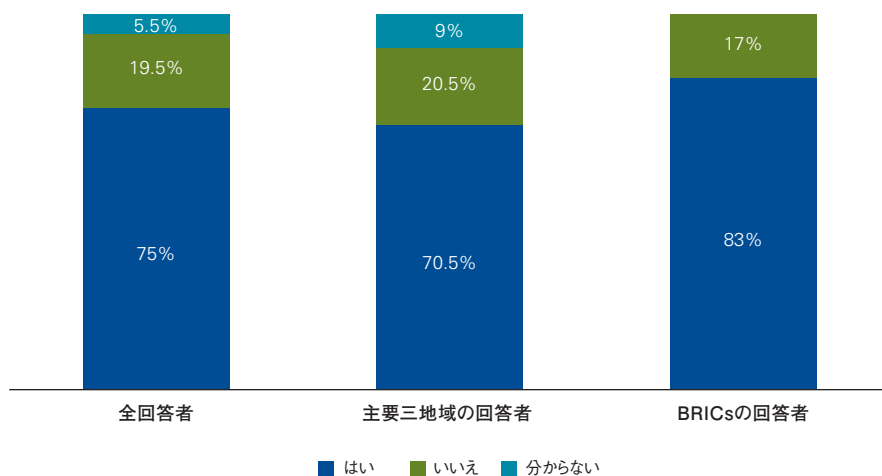
世界の自動車市場が二層化しているという考え方は急速に風化しつつあります。回答者の大多数が、品質・安全性・信頼性に対する顧客の要求が、2025年までに新興国市場・成熟市場で同質化していくと考えており、低価格車と高級車セグメントのシェアについても同じことが起こると考えています。

この市場の同質化は、先進国の自動車メーカーにとって大きな意味を持っています。電気自動車やモビリティサービスを含む幅広い市場機会を自動車メーカーにもたらす

一方、自国内市場におけるBRICs各国からの新旧テクノロジーをめぐる競争がより熾烈になることが予想されています。

上海汽車 (SAIC)、吉利汽車 (Geely)、BYDといった中国の自動車メーカーは、技術的にも競争力が高まっている自社製品を武器に、世界の自動車市場に目を向けつつあります。中欧国際工商学院学長ペドロ・ヌエノ (Pedro Nueno) 氏は、これら企業が特に電気自動車に関して、数年のうちに西欧で一定の地位を得る可能性があると感じていると言います。

2025年までの成熟市場と新興国市場の同質化



75%の回答者が、新興国市場は2025年までに成熟市場と同様の市場機会や課題に直面するようになると思っています。

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2012

「より速く、高く、遠くに」ではなく 「より素敵に、安全で、エコに!」

前回の調査結果同様、燃費効率(76%)が自動車を購入する際に最も重視されていますが、2009年の結果と比較すると20%と大幅に下がっています。

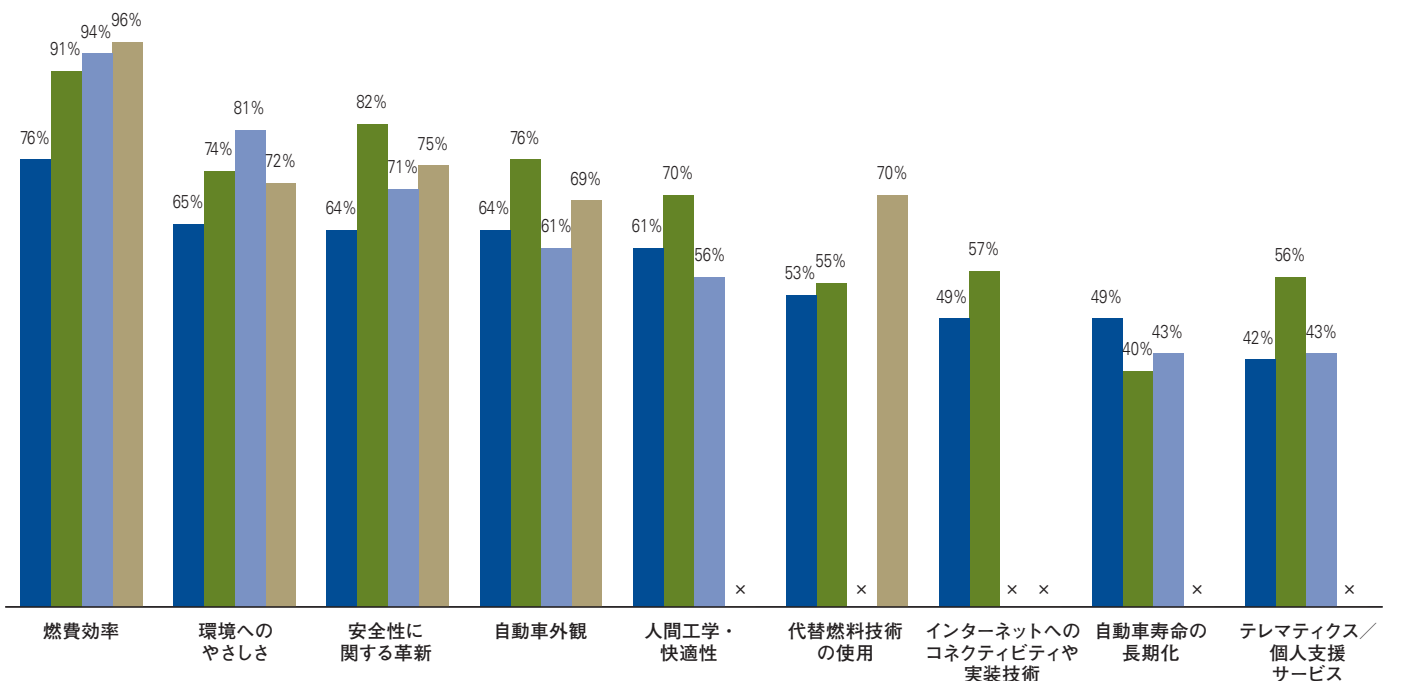
前回2011年調査の回答と比較すると、「自動車寿命の長期化」だけが重要度が増しており、他の項目は全て重要度が下がっています。このことは、顧客の自動車に対する嗜好や考え方が、よりあいまいなものとなっていることを示唆しています。

回答の中で過小評価されている項目として、

車内におけるインターネットへのコネクティビティが挙げられます。とりわけ若い世代は、移動を最大限に効率化する広域の交通制御システムが搭載されたナビシステムだけではなく、音楽、電話、インターネットを含む幅広いサービスが、家や職場にいる時、あるいはスマートフォンを使っている時と同様に、車内でも受けられることを期待しています。自動車メーカーは、このような巨大かつ未開拓の収益源となりうるコネクティビティサービスやソフトウェアソリューションを見逃すべきではありません。

**顧客が自動車を
購入する理由は
ますます
不明瞭になっています。**

顧客の購買意欲に影響を与える製品の特徴



注記：各項目について「重要」と評価する回答者の割合

出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

■ 2012 ■ 2011 ■ 2010 ■ 2009 × データなし

電気部品サプライヤーが新たな主役へ

自動車のバリューチェーンが変貌を遂げつつある中、その主導権争いが過熱しています。従来型内燃機関による自動車や新たな電気自動車における電気部品の重要性が高まり続けており、調査に参加した回答者の54%は、電気部品サプライヤーが今後15年のうちにより重要な役割を担うようになると考えています。また、効率性と安全性の優先度の高まりを受けて、炭素繊維等の強度のある軽量素材のサプライヤーがより影響力を持つようになりつつあります。

一部のサプライヤーは、新しい自動車のコンセプトを独自に完成させるために、全工程の生産や研究開発 (R&D) への投資も既に行っています。ジョンソンコントロールズ (Johnson Controls) のie:3がその一例としてあげられますが、「0.5次」サプライ

ヤーともいうべき、完成車デザインと自動車生産を含む開発能力を持つサプライヤーは、自動車メーカーの優位性に対する脅威になるとは考えられていません。

さらに驚くことは、既にいくつかの国や都市において事業を成功させているBetter Placeや Zipcarといった独立系のモビリティサービスプロバイダーが注目されていないことです。ダイムラー (Daimler)、BMW、フォルクスワーゲン (Volkswagen; VW)、プジョー (Peugeot) といった自動車メーカーによるアプローチは、その大半がようやくパイロットフェーズに入った段階であるだけに、なおさら驚かされます。

最後に、インターネットが世界中で利用されているにも関わらず、Web2.0の関連企業が既存の販売ディーラーネットワークに対する脅威になるとは考えられていません。

54%の回答者が、電気部品サプライヤーは2025年までにより重要な役割を担うようになると考えています。その一方で、新たなコンセプトやビジネスモデルの重要性は過小評価されています。

KPMGのコメント

サプライチェーンを強化する

自動車メーカーによるサプライチェーン強化の試みは、限られた成功しか収められていません。新テクノロジー分野から次々と新しい取引先が登場しているだけでなく、海外生産を拡大している自動車メーカーは、既存サプライヤーに対して自社と同じ地域に進出することを求めています。一方で、環境保護規制は、車体を軽量化し燃費効率を改善するために需要が高まっているアルミニウムなどの原料を供給する上での重荷となっています。

2011年の日本やタイの災害は、自動車メーカーが自社のサプライチェーン構造を把握できていないことを明らかにしました。多くの自動車メーカーが、被災にあっ

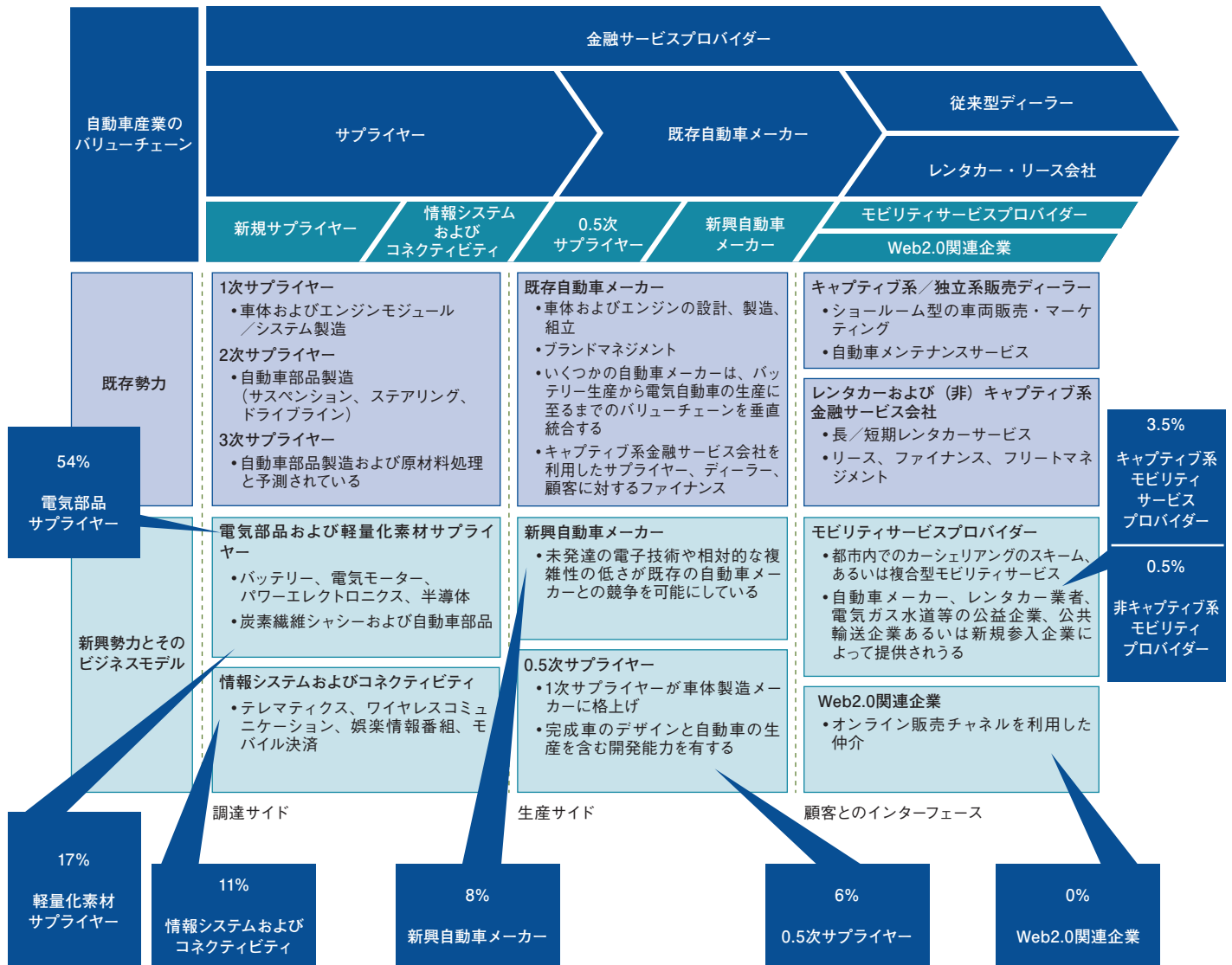
た1つの3次ないし4次サプライヤーに依存していたのです。サプライチェーンの見える化をはかることで、自動車メーカーは各階層において複数のサプライヤーと取引し、自然災害や財務危機の影響を受けにくい体質をつくることができます。

自動車業界とエレクトロニクス業界では、製品のライフサイクルが大きく異なります。したがって、自動車メーカーはテクノロジー分野のサプライヤーと緊密に連携をはかり、必要な部品を適時かつ適量で生産する体制を確保することが必要です。



Kimberly Rodriguez
Principal, Advisory
KPMG in the U.S.

2025年まで自動車産業のバリューチェーンにおいて新興勢力の重要性が増加



注記：「ある市場参加者が重要な役割を担うようになる」と予想する回答者の割合

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2012

コア・コンピテンシーの再定義が必要

内燃機関によるドライブトレイン／パワートレイン技術の分野において、自動車メーカーは支配的な勢力であり続けると考えられています。特筆すべきは、共同事業による取り組みが次の選択肢として選ばれており、1次サプライヤーは、自動車メーカーの次に支配的な勢力になり得るとは見なされていません。

さらに驚くべきことに、39.5%の回答者は、電子部品の開発・製造において、現在その能力がほとんど認識されていないにもかかわらず、自動車メーカーが依然としてこの領域における支配的な役割を果たすと予想していることです。

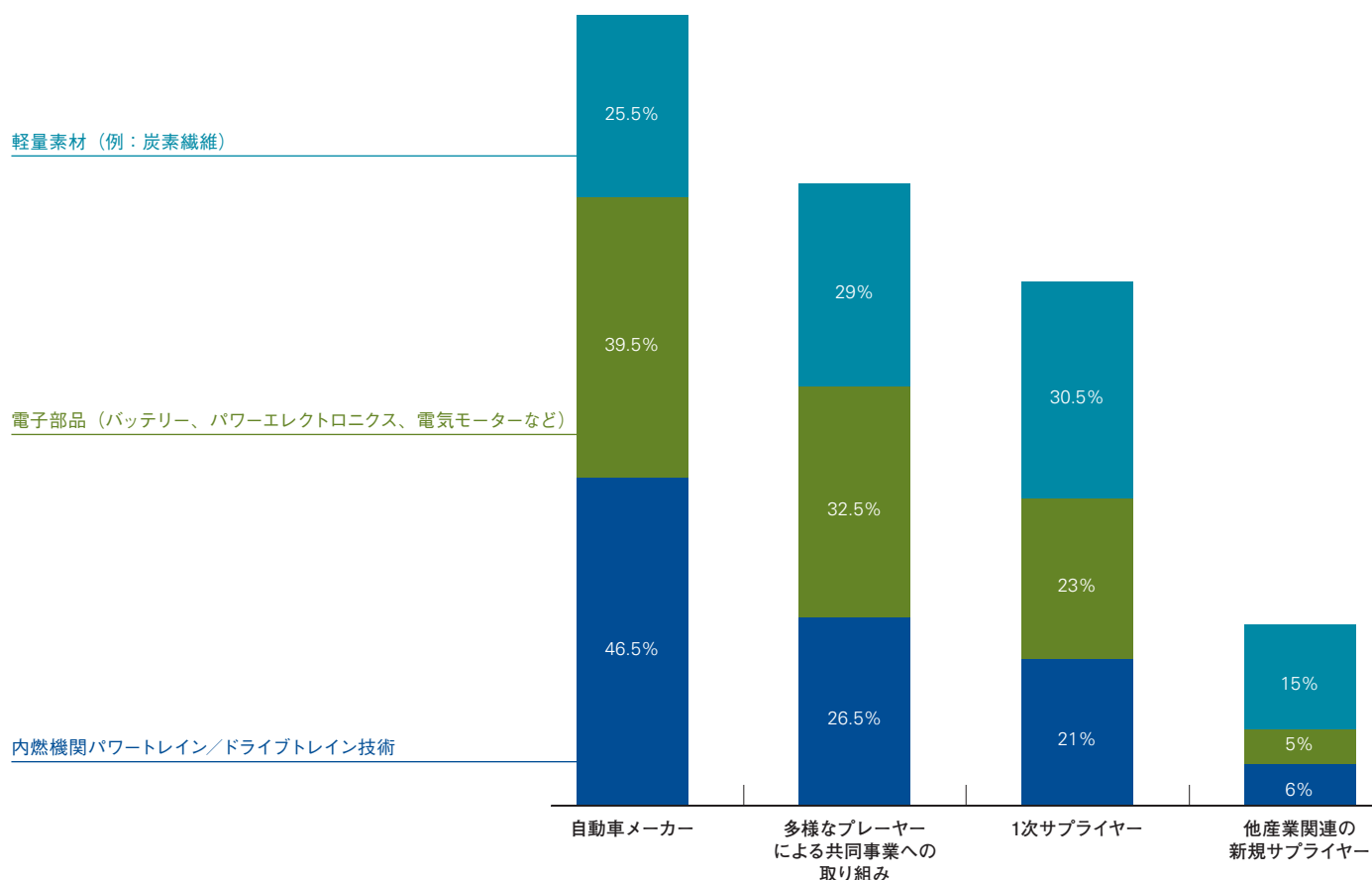
その一方で、軽量素材生産については、

自動車メーカーの役割は軽視されているかもしれません。BMW、VW、ダイムラーといった会社は、炭素やその他の素材を生産する企業との連携に既に多大な投資を行っています。本調査によれば、1次サプライヤーがそうした素材の研究開発と生産において支配的な役割を果たすことを期待されています。

自動車メーカーは伝統的にブランドマネジメントと組立て全般について役割を担っていますが、本調査では自動車メーカーがパワートレイン技術や電子部品のバリューチェーンをリードし、さらには軽量素材に関しても重要な役割を担うようになると予想されています。

自動車メーカーが、電気および伝統的な駆動技術において支配的な力を持つものと期待されています。

重要な技術的要素に対するプレーヤーの重要度

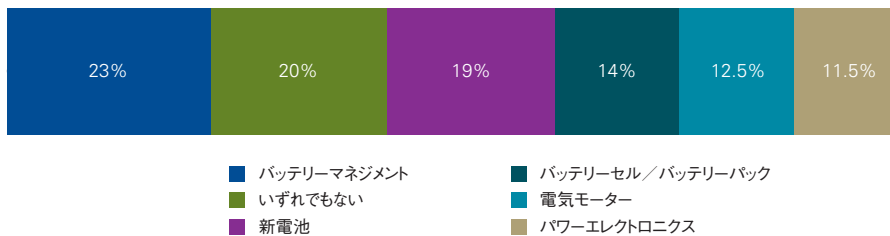


注記：各項目について役割を果たす「重要なプレーヤー」と予想する回答者の割合
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

どの電子部品が差別化に対してより高い潜在力をもたらすかは、明らかではありません。これは、目立って多くの回答を集めるものが現れなかったこと、さらには5分の1の回答者がいずれの部品も可能性をもたさないと答えていることから読み取ることができます。選択肢の中では、バッテリーマネジメントが最も大きな差別化をも

たらず見込みのあるものと見受けられます。バッテリーセル、バッテリーパック、あるいは新電池の開発・生産は競争優位性をもたらすとは考えられておらず、したがってそれらの開発・生産はアウトソースされるか、研究開発費を分け合うために合弁による開発が行われることが可能性として考えられます。

差別化に対して最も潜在力の高い電子部品



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2012

バッテリーマネジメントが最も近い存在と見なされるものの、新技術はいずれも差別化に対し重要な潜在力をもたらしません。

KPMGのコメント

テクノロジーを支配せよ

パワートレインの効率性の改善について、自動車メーカーは規制や顧客からの大きな圧力にさらされています。多大なコストをかけて開発している新技術（内燃機関、燃料電池、ハイブリッド、電気自動車、軽量素材）の一部については、今後10年間は利益が見込めず、おそらく将来的にも商業的な成功を収めるだけの十分な規模を確保できない可能性があると考えられます。

電気自動車についても、どの部品が最も大きな差別化の機会をもたらすかは分かりません。したがって、自動車メーカーは、全てを新技術で他社をリードしようとするよりも、核となる能力を保持・強化しながら、潜在的に競争優位性のないものについてはアウトソースするといった選択をしていく必要があります。この選択は、各社固有の状況に合わせ

た複雑な意思決定となります。

新しいモビリティコンセプトの流れは利益をサプライヤーへもたらし、自動車の価値はそれを利用することによってもたらされるようになっていきます。自動車メーカーは、バリューチェーンの最終段階で得られる収益を維持するために、車内のインテリジェントテレマティクスシステムのような技術について考慮する必要があります。

製造における混乱を避け、低コストで規模と高い稼働率を達成するため、自動車メーカーは標準化と柔軟性のバランスをうまくとらなければなりません。様々なパワートレイン技術を組み込むことができる柔軟な車両プラットフォームは、現在進行している複雑性への対処に役立つことでしょう。



Mathieu Meyer
Global Head of Automotive

新しいテクノロジー eモビリティはあらゆる場所へ

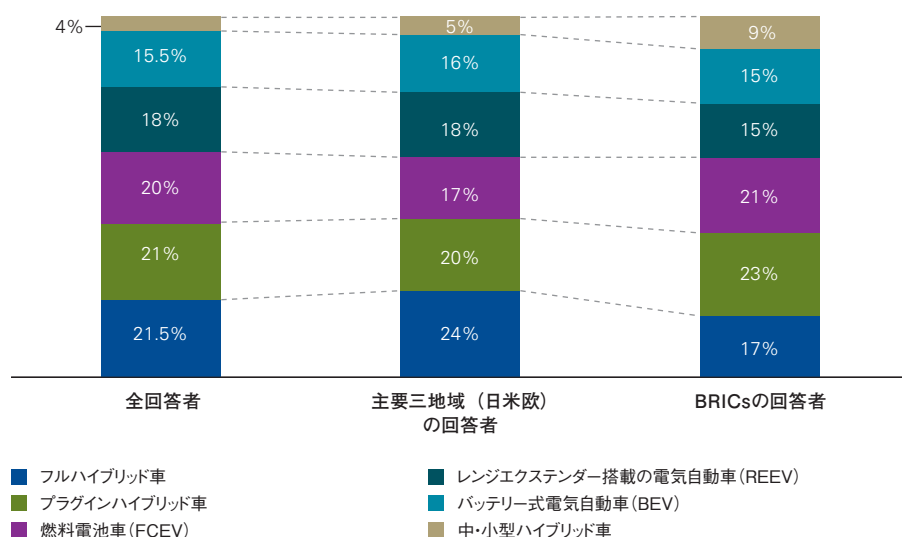
2025年までに、電気自動車の世界の年間新車登録台数の15%を超えることはなさそうです。近い将来では、電気自動車よりハイブリッド車の方が、これまでのように人気を集めるでしょう。特にBRICsでは、次第に燃料電池車がバッテリー電気自動車よりも有望になると見られています。

様々な電気技術の中で明らかな勝者はいませんが、13年後には、ハイブリッド車の販売台数はバッテリー式電気自動車の数倍に上ると見られています。本調査によれば、ハイブリッド自動車、プラグインハイブリッド車、そして燃料電池車は高い需要が見込まれます。一方、レンジエクステンダー搭載のバッテリー式電気車（オペル（Opel）アンペラ、シボレー（Chevrolet）ボルト、アウディ（Audi）A1 eトロ等）は、純粋なバッテリー式電気自動車をじわじわと追い越すでしょう。

中国ではバッテリー式電気自動車が首位に立つと予想されていますが、それ以外のBRICsの回答者は燃料電池車が消費者の人気を集めると予想しています。米国の経営者の中で、2025年までに燃料電池車が消費者にとっての1つの選択肢になるだろうと回答した人はいませんでしたが、燃料電池車の方が長距離走行が可能であることを考慮すると、意外な結果といえます。

中国の回答者は、2025年までに消費者にとって最も人気の高い新技術になるのは、バッテリー式電気自動車であると考えています。

2025年までに最も消費者の人気を集める電気自動車技術



注記：それぞれの項目について「顧客需要が最も高い」と予想する回答者の割合
 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2012

様々な電気技術の中で明らかな勝者はいません。驚くべきことに、2025年にはバッテリー電気自動車が燃料電池車に後れを取ると予想されています。

勝者になるのは誰か

新しい技術が自動車産業のバリューチェーンにおいてかつてない重要な役割を担うようになり、自動車メーカーは複雑かつ困難な選択を迫られています。

競争相手に先んじるため、自動車メーカーは、より効率的なパワートレインや軽量のボディ素材を使ってエネルギー消費や排出を削減することに多額の研究開発費を投じています。

こうした投資のかなりの部分は、ハイブリッド、バッテリー、燃料電池の開発に向けられ、残りは内燃機関の最適化に費やされています。

トップメーカーは、社内リソースで開発を行うか、それともダイムラーとルノー（Renault）・日産がより小型の3気筒シリンダーを生産するために国を超えて組んだように、合併を通じて行うかを決定するために、自社の能力を徹底的に評価しています。多くの会社は、テレマティックスやエンターテインメントサービスにアクセスできるデジタル社会との車内コネクティビティ機能は、自社で握っておきたいと考えています。低コストでシミュレーションを行う専門家をインドから調達することを決定した会社がありますが、これは各社のマインドがグローバル化していることを示す事例といえます。

中国市場の成長には、また違った難しさがあります。この国独自の文化や言語に合ったテレマティックスとコネクティビティを提供するには、現地で（恐らく現地パートナーと協力して）存在感を示すことが不可欠だからです。

自動車メーカーが正しい選択を行ったかどうかは、時間が経てばわかるでしょう。共通の標準が作られていないバッテリー技術においては特にそういえます。例えば、戦略的に重要な中国市場において、どのタイプのバッテリーが政府の支援を受けることになるかは、大きな不確定要素があります。

燃料電池の可能性は極めて有力視されています。燃料電池がさらに走行距離を伸ばすことができれば、自動車メーカーは2025年までに、最低必要な販売規模を達成できるはずです。バッテリーと比較して、燃料電池には（プラチナを除き）主原料が入手しやすいという有利さがあります。しかしながら、燃料電池にせよバッテリーにせよ、安全に水素を補給する設備や、簡単に再充電できる場所を提供するために、多大なインフラ投資が必要となります。



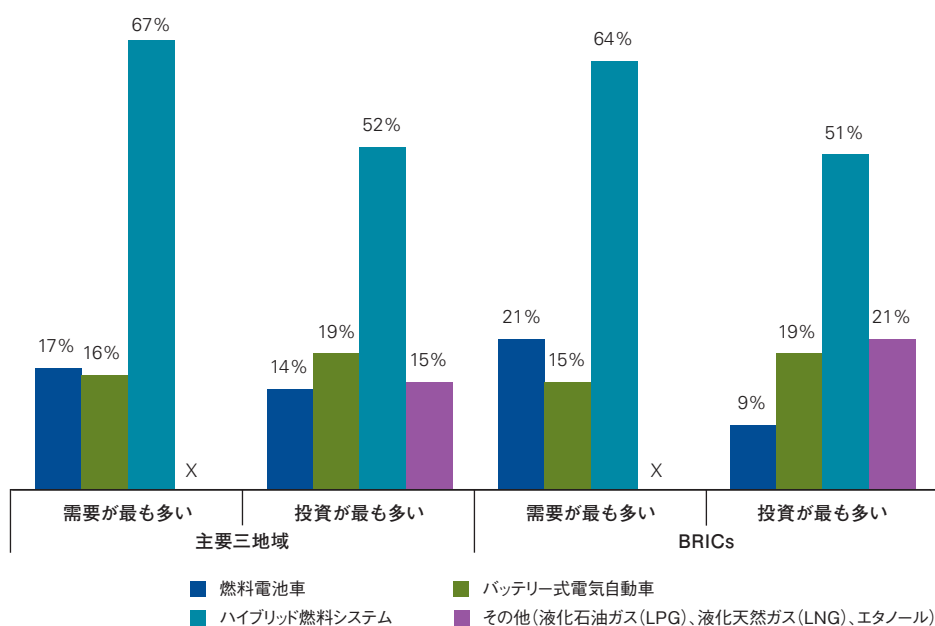
様々な技術がそれぞれの程度の成功を収めるかは、投資の規模と関係があります。ハイブリッド自動車には、フルバッテリー式の自動車や燃料電池車よりもはるかに多くのリソースが投入されています。しかしBRICsでは、燃料電池車に対し期待されている需要に見合った投資がなされておらず、

これらの市場全体として対応しなければならない課題かもしれません。

中国においては、第12次5ヵ年計画がバッテリー式電気自動車を支持していることが、このミスマッチの主たる原因となっています。

**BRICsでは、
今後需要が見込まれる
燃料電池車に対して、
十分な投資が
行われていない。**

e技術への投資と需要の予測



KPMGのコメント

中国はよりクリーンな道へと向かう

中国の第12次5ヵ年計画における7つの戦略的産業の1つとして、クリーンエネルギー車は、2015年までに100万台を道路に走らせるという目標の下、150億米ドル以上の投資を受けることとなりました。世界最大の自動車市場である中国は、より小型の電気自動車に注力し、バッテリー、モーター、制御システムの効率を改善することで技術面でのリーダーになる決意を固めました。

70のパイロット都市に2千ヵ所の充電ステーションと40万台の充電スタンドを設

置するという急速なインフラ開発は、中国が中央集権型の経済であればこそ可能であるといえます。また、この国は電気自動車生産を完全に国産化することを目指しているため、部品の確保もまた取り組みが急がれています。

この業界は、継続的な政府補助金や税制優遇次第という可能性が高いものの、中国のeモビリティ認証基準を心待ちにしている外国の自動車メーカーにとっては、合併の機会や高度な専門的技術の需要もあるはずで



Andrew Thomson
Co-Head of Automotive
KPMG in China

KPMGのコメント

—自動車メーカーが将来の開発ニーズのすべてをどのように賄うか

多くの自動車メーカーが、変化する顧客ニーズを満たそうと、全く新しいデザインの製品をより早く、よりコスト効率良く市場に送り出す努力をしています。全車種で代替推進システム（エンジン、ドライブトレイン）に移行すること、小型でより効率のよい車を開発することは、すべての自動車メーカーにとっての重要課題です。こうした新技術の開発をサポートするため、自動車メーカーは自動車のプラットフォームや推進システムを簡素化しています。車種を減らし、推進システム（ガス、ハイブリッド、電気）の

仕様をプラットフォーム共通で標準化することにより、新商品の開発コストをコントロールできます。自動車メーカーはさらに、製品化までの時間短縮や開発リスク分散のため、部品の1次・2次サプライヤーが設計の早期段階から積極的に関与することを求めています。こうした試みもまた、製品開発コスト全体を管理するのに大きな効果を上げてきています。最後に、多くの自動車メーカーが、製品設計を低コストで外注することにより、さらなる支出抑制と、開発サイクルの短縮に成功しています。



Doug Gates
Principal, Advisory
KPMG in the U.S.

東アジアがeモビリティの鍵を握る

本調査の結果に見られるように、eモビリティが従来の内燃機関に真に取って代わると見なされるまでには、まだ長い道のりがあります。本調査に参加した経営者のほぼ3分の2が、今後15年間の間に、電気自動車が世界の年間販売台数の15%を超えることは無いだろうと見えています。

この数字は、国や地域によって大きく異なっています。日本の回答者が最も楽観的で、約半数が2026年には国内新車登録台数の25%（140万台）が電気自動車になると予想しています。中国も比較的高い期待をeモビリティに寄せており、電気自動

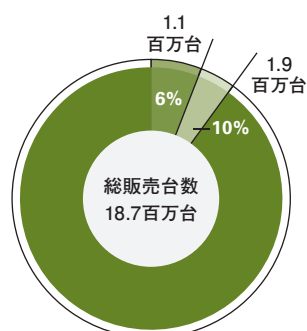
車の売上比率の予測としては、全体の11～15%が最も多い回答でした。この割合は、米国、西欧諸国、そして他のBRICsよりも高くなっています。

これらは、パーセンテージで見ると比較的小さな数字ですが、実際の台数で考えればやはり巨大です。中国では、2026年までに年間売上が3,750万台に達すると予測されていますので、電気自動車は400万台～600万台となる可能性があることになります。これに対して、米国での予想台数は150万台程度にとどまります。

**主要三地域やBRICsで、
2026年には
900万台から1,400万台の
電気自動車の新車登録が
見込まれています。**

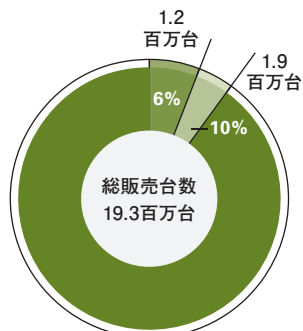
2026年までに新車登録される電気自動車の年間の割合

米国



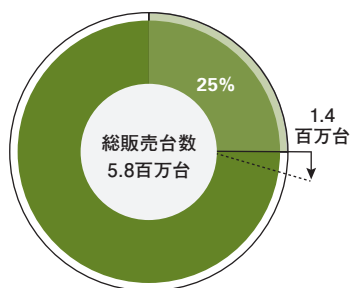
米国の回答者の**47%**が、電気自動車が新車登録台数の**6-10%**を占めるようになるだろうと考えています。

西欧



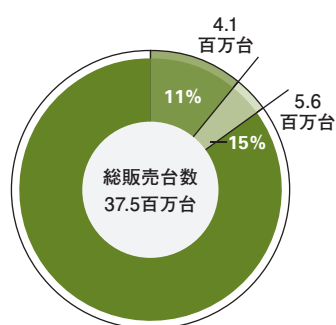
西欧諸国の回答者の**33%**が、電気自動車が新車登録台数の**6-10%**を占めるようになるだろうと考えています。

日本



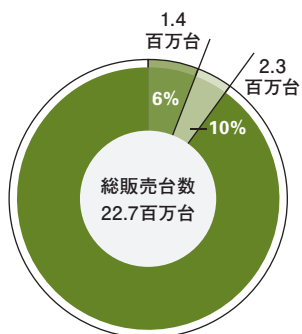
日本の回答者の**46%**が、電気自動車が新車登録台数の**25%**に達するだろうと考えています。

中国



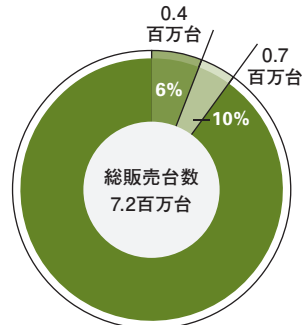
中国の回答者の**33%**が、電気自動車が新車登録台数の**11-15%**を占めるようになるだろうと考えています。

インド



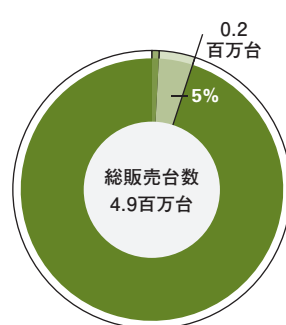
インドの回答者の**67%**が、電気自動車が新車登録台数の**6-10%**を占めるようになるだろうと考えています。

ブラジル



ブラジルの回答者の**42%**が、電気自動車が新車登録台数の**6-10%**を占めるようになるだろうと考えています。

ロシア



ロシアの回答者の**38%**が、電気自動車が新車登録台数の**1-5%**を占めるようになるだろうと考えています。

出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・サーベイ2012およびLMCオートモーティブ

計算方法

2026年のLMCオートモーティブ¹の自動車販売予測をベースとし、電気自動車の年間登録台数のシェアについて各国の回答者の予想を加味し試算しました。

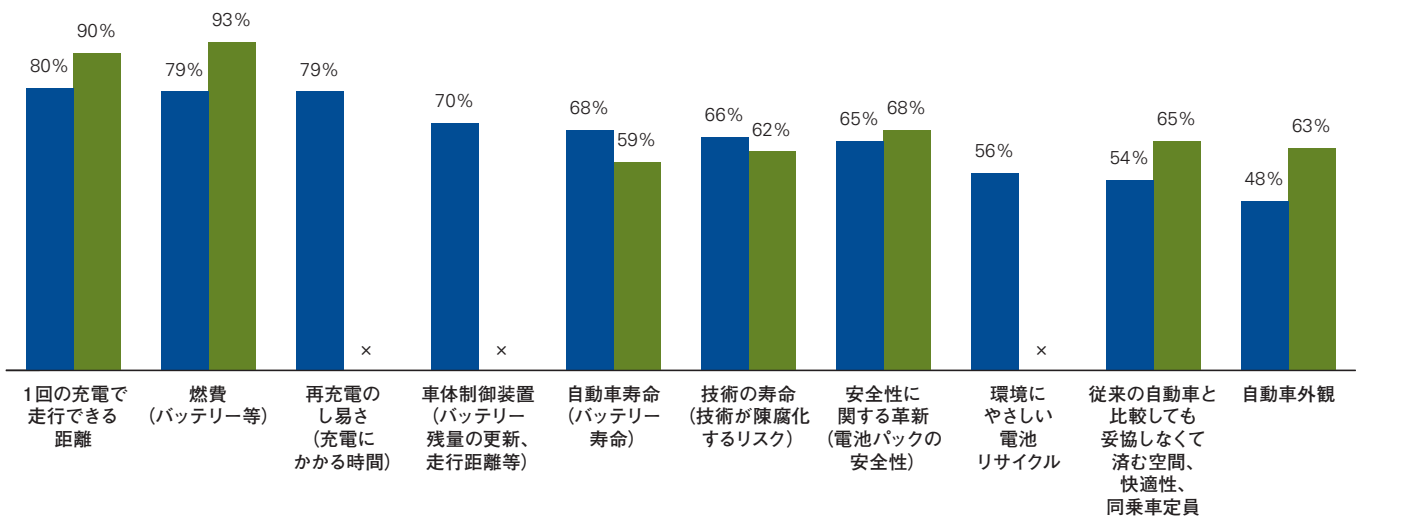
¹ LMCオートモーティブは、2011年11月、J.D.パワーアンドアソシエーツ社のグローバル自動車予測部門を買収した。

当然のことながら、電気自動車の課題は高コストのバッテリーと短い走行距離です。しかし昨年度の調査と比べると、これらの問題に対する回答者の満足度は上がっており、技術開発が継続的に進んでいることを示しています。燃料電池車は走行距離がより長くなる可能性があるため、現

实的にはバッテリー式電気自動車に取って替わる存在ではありますが、同じように燃料補給施設の不足という悩みをもっています。自動車産業は、長期的に信頼（かつ投資）すべきは燃料電池車なのか、それともバッテリー式電気自動車なのかという難しい判断を迫られています。

**明らかなことがひとつ。
消費者は、電気自動車を
購入するにあたり、
妥協するつもりは
一切ありません。**

電気自動車製品の重要課題



注記：それぞれの課題を「重要」と評価する回答者の割合

出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

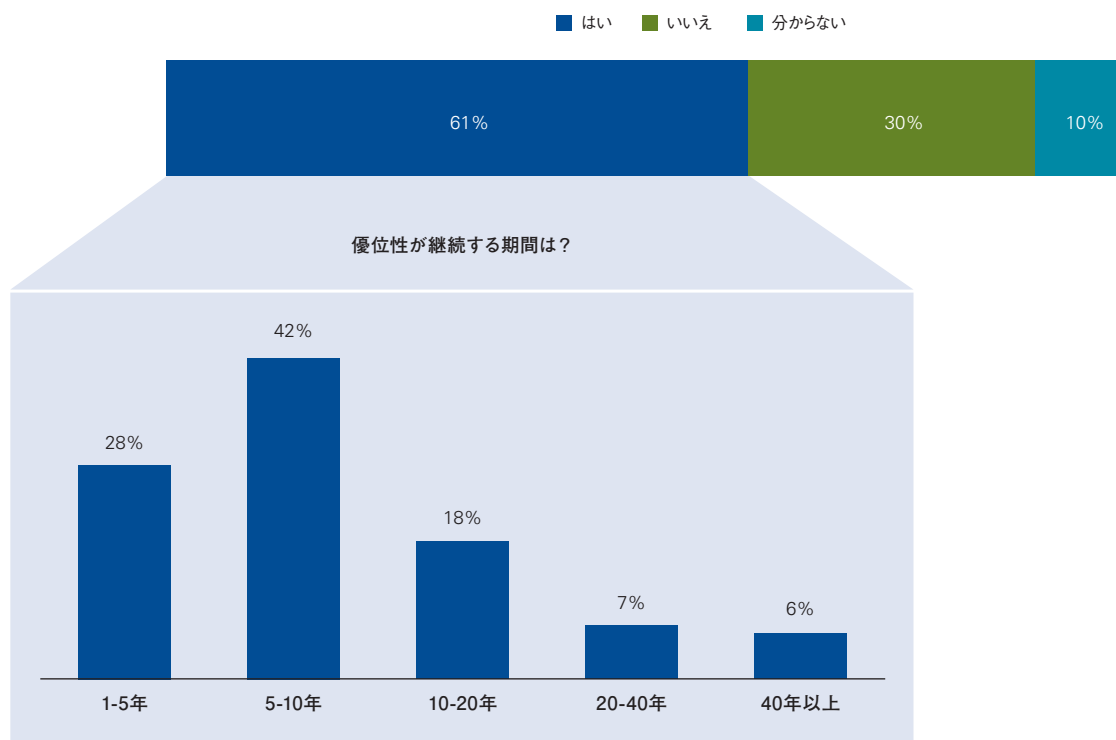
■ 2012 ■ 2011 × データなし

こうした課題があるため、将来の自動車産業でも内燃機関技術が大きな役割を担い続けるということも理解できます。回答者

の61%は、内燃機関技術の最適化を通じ、エネルギー利用やCO₂排出量を改善する余地が大きいと考えています。

**回答者の61%は、
内燃機関の最適化が
依然として
適切な解決策であると
考えています。**

電気自動車技術に対して、内燃機関技術は優位性があるか



注記：四捨五入により比率合計が100%にならない場合がある

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2012

新たな都市型モビリティコンセプト 変わりゆく都市の自動車利用

今日の自動車は、周りの環境に適応しなければなりません。回答者の半数（50%）は、車両デザインや利用方法が都市計画の影響を受けると感じています。また、多くの回答者は、成熟市場であるか新興国市場であるかを問わず、将来の都市居住者にとって新たなモビリティサービスが必要であると考えています。

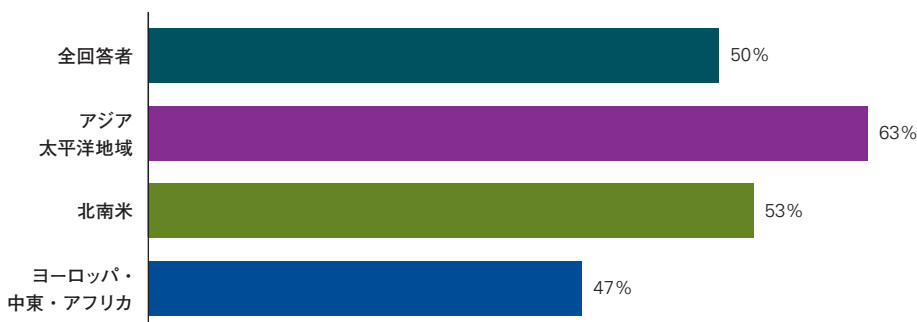
2012年度の調査では、自動車のサイズ、形状、技術が、都市環境から強い影響を受けるという結果が出ています。驚くことに、人口密度が高い西欧よりも南北アメリカやアジア太平洋地域で、より多くの回答者がこうした見方をしています。

日本の回答者の69%、米国の回答者の60%は、都市計画が車両のデザインに影響を与えると回答しています。一方、ドイツでは38%にとどまります。この結果は、ドイツの消費者の購買習慣を変えるには、一定の働きかけが必要であることを示しています。

都市計画は、自動車のデザインと利用方法に強く影響を与えます。これは発展中の都市や、あるいは今後建設される都市における未成熟な自動車市場において、様々な機会があることを示唆しています。中国の新しい住宅地域で一定数の電気自動車用充電ステーションの設置が求められていることは、その一例です。自動車メーカーは、当局の都市計画策定に参画し、都市固有のニーズを満たす自動車を開発することにより、この拡大する領域における地盤を固めることができるでしょう。

**アジア太平洋地域の
経営者は
都市計画の重要性を
最も認識しています。**

自動車の利用と設計は都市計画に影響されるか



注記：各地域で「影響があるだろう」と回答した割合

出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

モビリティサービスの時代が訪れる – 新興国市場も例外ではない

2009年、世界の都市人口は地方に居住する人口を上回りました。国連は、2050年までに世界の人口の約70%が都市部に住むようになると予測しています。過去数十年間は北米および西欧でこの傾向が顕著でしたが、今世紀半ばまでには、アジアにおいても65%の住民が都市生活者になるとみられています。

モビリティサービスは、都市化の拡大に伴う空間や環境、社会的な問題に対するひとつの回答であると考えられています。渋滞、公害、駐車スペース不足といった重要

問題を抱える建物密集地域に、モビリティサービスの集中的な活用が期待されるのは当然です。ただし、将来の巨大都市において自家用車がまったく無くなると予想する回答者はごく少数です。回答者の59%は、歩行者や複合輸送、自家用車が都市空間で共存するだろうとみています。

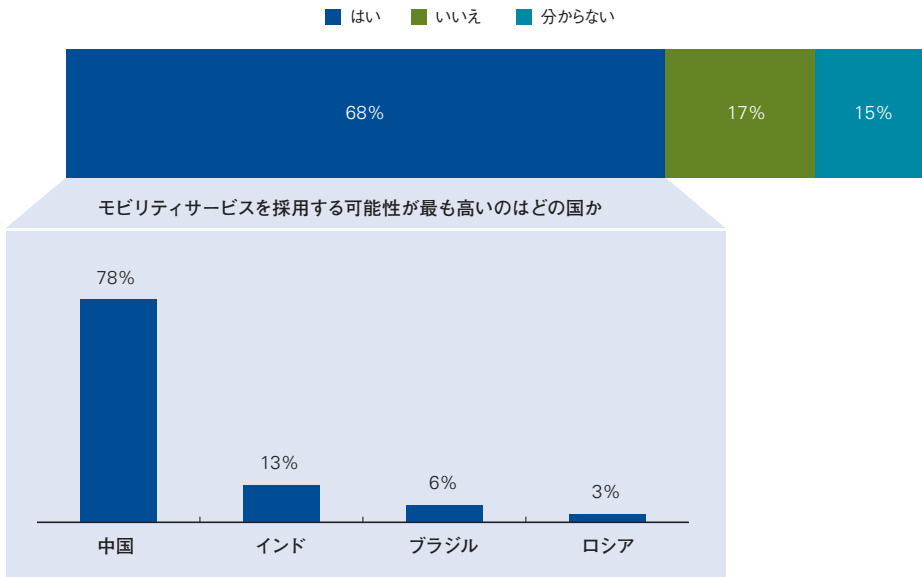
興味深いことに68%の回答者が、モビリティサービスは、成熟市場のみならず中国が先導しているように、新興国市場の巨大都市においても、極めて大きな可能性を持つソリューションとみています。

**2050年までに、
世界人口の70%は
都市部に住むようになる
でしょう。**

出所：国際連合 世界都市化予測



モビリティサービスは、新興国市場の巨大都市において有望なコンセプトか



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2012

経営者は、モビリティサービスが都市問題に対する有望なソリューションであると考えています。しかし、ドライバーが自家用車を手放すペースは依然緩やかであり、何らかのオンデマンドサービスが自家用車に完全にとって代わると考えている経営者は15%に満たない状況です。

人口当たりの車両所有数が比較的低いにも関わらず、新興国地域では既に伝統的な自動車所有以外の道を模索しています。BRICsの3分の2を超える回答者は、成長する巨大都市にとってモビリティサービスは無関係なものではないと認識しており、特にブラジルでその傾向が高くなっています。ブラジルの回答者の50%は、国内の都市空間で歩行者、複合輸送と自家用車が共存するようになると信じています。また、42%の回答者は、モビリティサービスが2026年までにブラジルにおける25%以上のマーケットシェアを握ると予想しています。ブラジルにおける最初のカーシェアブランドであるZazcarは、この国の巨大都市がいかんして新しいコンセプトに適応していくのかを示す好例といえます。

都市で生活する若者にとって、スマートフォンやタブレット端末、ラップトップなどの

個人的な所有物のブランドへの関心は高いのですが、周知の通り、自動車はかつてのようにステータスシンボルとしての地位を失っています。彼らにとって、A地点からB地点に移動する際に、自分にとってどれだけ便利な移動手段であるかということが将来の関心事であり、必ずしも自動車を所有することにはつながりません。さらに、移動手段が商品と見なされるようになるため、自動車メーカーは、カーシェアリングサービスであれ、タクシーであれ、あるいは公共交通であれ、モビリティサービスにおける地位を確立する必要があります。こうしたニーズは都市部に限定されません。様々な移動手段（飛行機、電車、バス、車など）が連携したモビリティサービスは、主たる大都市圏外に住む人々にも喜ばれることでしょう。

モビリティサービスの顧客の割合は、まだ比較的小さいかもしれません。しかし、サンパウロ、北京、ムンバイやモスクワのように、モビリティサービスにとって十分な大きさを持つ都市では、かなりのグローバル成長市場が生まれることでしょう。

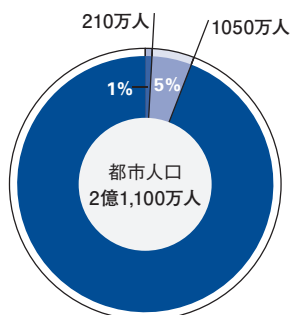
75万人以上が住む都市が150も存在する中国は、2026年までに、1億人近い人々

がモビリティサービスを利用する可能性がある市場です。その結果、多くの自動車関連企業の経営者が、中国をモビリティサービスの最も有望なターゲットと捉えています。

**世界は
自動車オーナーシップから
自動車ユーザーシップへ
移行するでしょう。**

2026年におけるモビリティサービスの潜在的顧客

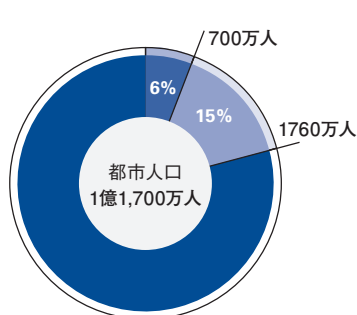
米国



米国の回答者の47%が、2026年には都市居住者の1-5%がモビリティサービスを利用すると考えています。

2026年において自動車を所有しない都市居住者：420万人

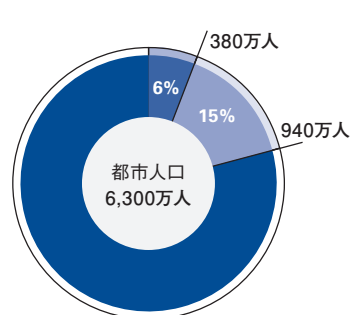
西欧



西欧の回答者の48%が、2026年には都市居住者の6-15%がモビリティサービスを利用すると考えています。

2026年において自動車を所有しない都市居住者：3,750万人

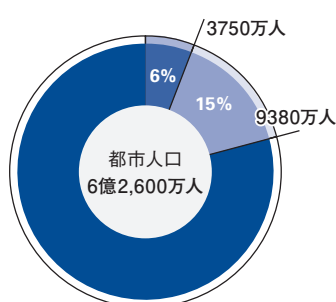
日本



日本の回答者の46%が、2026年には都市居住者の6-15%がモビリティサービスを利用すると考えています。

2026年において自動車を所有しない都市居住者：2,440万人

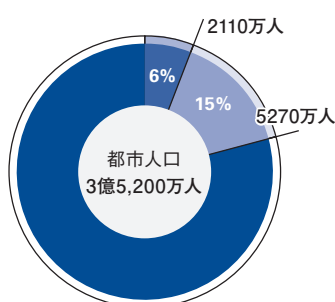
中国



中国の回答者の47%が、2026年には都市居住者の6-15%がモビリティサービスを利用すると考えています。

2026年において自動車を所有しない都市居住者：5億1,300万人

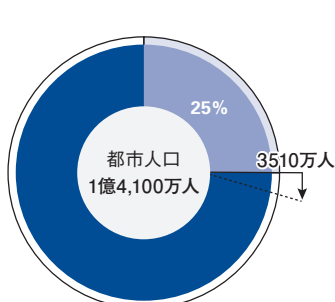
インド



インドの回答者の42%が、2026年には都市居住者の6-15%がモビリティサービスを利用すると考えています。

2026年において自動車を所有しない都市居住者：3億600万人

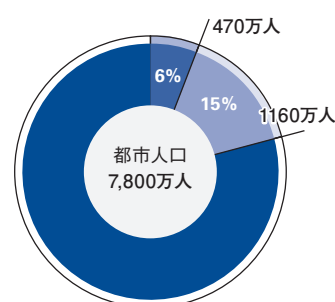
ブラジル



ブラジルの回答者の42%が、2026年には都市居住者の25%以上がモビリティサービスを利用すると考えています。

2026年において自動車を所有しない都市居住者：1億1,500万人

ロシア



ロシアの回答者の50%が、2026年には都市居住者の6-15%以上がモビリティサービスを利用すると考えています。

2026年において自動車を所有しない都市居住者：3,650万人

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2012、LMCオートモーティブ、国際連合 世界都市化予測

算出方法

グラフは、2026年までにモビリティサービスを利用するであろう都市居住者の集計結果であり、国際連合 世界都市化予測を基礎に本調査における該当国の回答を考慮し算定した。

都市人口＝20歳から80歳までの人口

自動車を所有しない都市居住者数＝都市人口×（1－自動車の予想保有率）

新たなタイプの都市型ドライバー をターゲットに

アウディの戦略トップAndré Stoffels博士は、これからも都市では高級ブランドが健在だろうと考えています。

都市に居住する若くて裕福な社会人のなかには、煩わしさを回避する理由で自動車を所有しない人たちが増えています。しかし、こうした層の人たちが利用できる現在のカーシェアリングサービスの多くは、十分な選択肢を持たないばかりか、提供される自動車はベーシックなモデルばかりで、利用手続きにも時間がかかります。

したがって、持ち家はあっても自動車を持たない世帯が半数に上るベルリン、ミュンヘン、ニューヨークのような都市では、彼らが贅沢な都市空間でのドライブの楽しみを見出しさえすれば、モビリティサービスが大きく広がる可能性があります。アウディアーバンフューチャーイニシアティブは、長期的視点に立ち、世界を結ぶ都市ネットワークへ自動車をシームレスに融合することを目指しています。カーシェアリングサービスであれ、カークラブのサービスであれ、あるいは走行距離課金サー

ビスであれ、上質なブランドを体験してもらうために、高品質な自動車を簡単で素早く利用できるサービスを提供します。

この目的を果たすべく、アウディは第三者のビジネスへの投資を続け、関連サービスを提供するパートナーネットワークを構築し続けています。高級自動車メーカーとして、自社ブランドが最強の財産であり、旅のあらゆる段階においてアウディと同等水準のサービスを顧客に提供することが不可欠であると考えています。

世界のどこであれ、顧客離れを減らし、アウディブランドが新しい顧客を勝ち取るこそが、我々にとっての究極的なモビリティサービスです。アウディは、タクシーや公共交通機関に替わるスタイリッシュで便利な手段としてのモビリティサービスをオンデマンドで提供し、眼の肥えた都市生活者にとって我々の製品やサービスが魅力的な選択肢であり続けます。

“変化する都市環境の中で、アウディは、各地のモビリティネットワークにシームレスに融合する刺激的な製品を提供し続けます。”

モビリティサービス市場のマーケットリーダーは不在

この成長市場におけるリーダー争いには、誰もが名乗りを上げることができます。回答者の29%は、モビリティサービスが多様な産業における事業者の協業によって提供されるとみていますが、やはり自動車メーカーは、単独で最大のサービスプロバイダーグループを形成するものと考えられています。レンタル業者や公共交通機関がどちらも大きな勢力になる可能性を秘めている一方、ベンチャー企業が市場をリードすると考える回答者はごく僅かです。BMWとSixtやダイムラーとEuropcarといったレンタル業者との提携関係のようなかたちをとりながら、2、3の協業グループがメインプレーヤーになるだろうというのが大方の予想です。

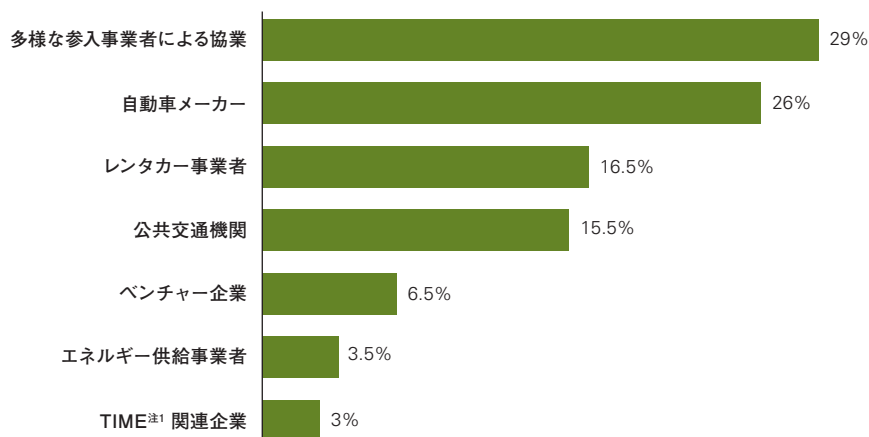
このテーマについては、地域や国により多様な回答が得られました。ドイツでは、自動車メーカーがモビリティサービスを支配することを確信している回答者が多数(62%)を占めています。インドや中国でも同じような傾向ですが、ドイツほど多くはありません。一方、日本は協業に前向きです。きわめて驚いたことに、北米では公共交通機関が主要な提供者になるとの回答が47%を占め、自動車メーカーがその役割を担うという回答は殆どありませんでした。

米国全土をカバーする公共交通ネットワークは限られており、重要視されていません。したがって、自動車メーカーがカーシェアリングサービスを提供することで、強力なブランド評価を確立する機会は極めて大きいといえます。既にダイムラーは、オースチンやサンディエゴにおいてCar2goコンセプトでサービスを開始していますが、北米の自動車メーカーはそのようなサービスに投資してきませんでした。しかし、この状況は変わるでしょう。ゼネラルモーターズ(General Motors: GM)の欧州子会社オペルは、現在カーシェアリングサービスの提供を考えています。そして、それが成功すれば米国にも同様なサービスが広がるでしょう。

このコンセプトは世界でもまだ始まったばかりですが、最初の参入者が顧客獲得の優位性を握ることでしょう。新興国市場では自動車の所有が比較的少ない状況を背景に、複数の移動手段を組み合わせるサービスを提供する大きな機会が、膨大な都市人口によって生み出されます。それらの新興国には、モビリティサービスプロバイダーが投資に対して相応のリターンを得られるだけの顧客が存在します。

29%の回答者は、協業がモビリティサービス提供の成功戦略になると考えています。

モビリティサービスにおけるリーディング企業



注1: TIME=通信、情報技術、メディア、エンターテインメント

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2012

ネットワーク対応カーソリューション 情報ハイウェイを切り拓く： 自動車はネットワークでつながる 世界へのアクセスポイント

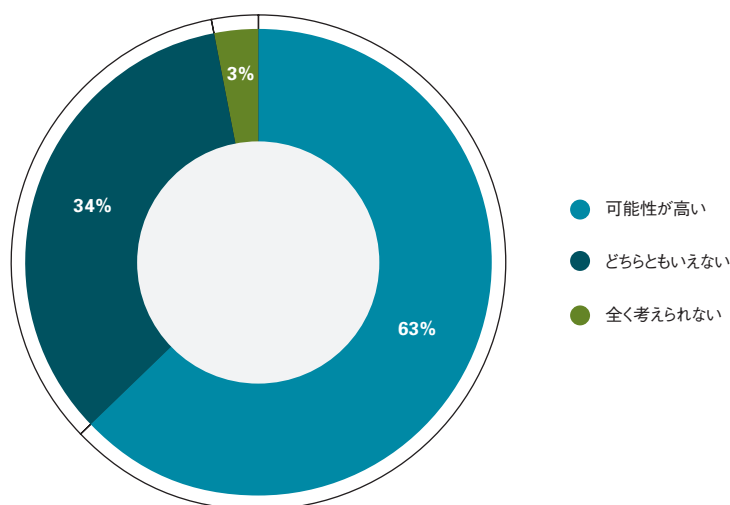
自動車メーカーやIT企業は、インターネットへの入口としての自動車の将来性に気付きつつあります。コネクティビティは、単なるエンターテインメントのためだけではありません。自動車が外部環境と交信できるようにすることによって、この新しいテクノロジーが安全性を高めます。回答者は、車内の「インフォテインメント（情報エンターテインメント）」とネットワーク対応ソリューションから、誰が重要な収入を得られるかはまだ分からないとしています。

自宅やオフィスで簡単にインターネットにアクセスできることに慣れている人々は、移動中も同様に、スマートフォンやタブレット端末、MP3プレーヤーだけでなく、カーナビゲーションを利用して、インターネットを利用したいと考えています。将来は、コネクティビティは単に「あれば便利」な機能ではなく、他の自動車や交通システム、サー

ビスステーションなど次第に重要になっている外界と交信するために、あらゆる自動車にとって不可欠な機能になると考えられます。回答者の多く（63%）は、自動車産業とTIME（通信、情報技術、メディア、エンターテインメント）産業の融合を期待しています。

人々は、自宅やオフィスにいる時と同様、移動中のコネクティビティを期待しています。

自動車産業とTIME^{注1} 産業との間の融合の可能性



注1：TIME＝通信、情報技術、メディア、エンターテインメント
出所：KPMGグローバル・オートモティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

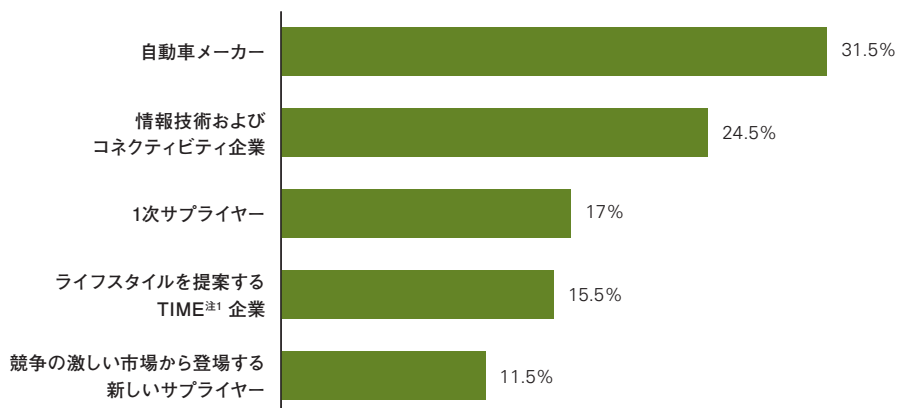
現在の車内システムの多くは、自動車メーカーによる組込デバイスや専用ソフトウェアで構成されています。自動車産業が支配的な立場を維持するために、TIME産業によって提供される様々なテクノロジーやサービスに目を向け、それを取り込むための高機能なプラグインソリューションやインターフェースを提供しなければなりません。その際、開発サイクルの違いは大きな課題です。自動車は市場に出るまでに数年かかりますが、新しいソフトウェアやテクノロジーは数カ月で開発が可能です。アウトディは、新製品と新サービスを既存の自動

車とシームレスに結び付けることを可能にする、革新的なモジュラーアプローチによってこの問題の解決策を見つけた自動車メーカーといえます。

明確な勝者は現れていませんが、回答者は、自動車メーカーが将来のコネクティビティにおいて最も支配力をもつ可能性が高いと考えています。しかしながら、この状況が続くかどうかは分かりません。IT企業がプラグインソリューションの分野で支配力を増し、新しい開発の主役となっていますので、自動車メーカーは貴重な収益源を失うことになるかもしれません。

回答者の多くは、自動車メーカーが、車内ネットワークサービス分野でも市場のリーダーと考えています。

2025年までに車内のコネクティビティによって収益を得る企業



注1：TIME＝通信、情報技術、メディア、エンターテインメント

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2012



ネットワークにつながっている ドライバーの可能性は無限大です

マイクロソフト (Microsoft) のWindows Embedded Business部門のシニアプロダクトマネジャー、Steven Bridgeland氏は、ユビキタスコネクティビティが車内で過ごす時間をより豊かなものにすると考えています。

インテリジェントシステムは、組込みシステム市場における進化の一つです。ネットワークコネクティビティと組合せることで（いつでもどこでもデータにアクセスできることと相まって）、デバイスへの組込みシステムは、企業にとって目に見えてすぐに利益を生み出す「インテリジェントシステム」へと生まれ変わります。インテリジェントシステムは数十億ドル産業へ急速に成長しており、そのため、自動車メーカーがこのトレンドに進出し、顧客が相互に、あるいは外部環境と通信できるよう新たなより良い方法を求めていることは、驚くべきことではありません。フィアット (Fiat) のBlue&Me™やMYFORD TOUCH™付きのフォード (Ford) Sync、マイクロソフトの技術で開発した起亜 (Kia) UVOは、いずれもマイクロソフトのテクノロジーの恩恵を受けており、また、最近公表されたトヨタとのパートナーシップによって、我々はコネクティビティを、クラウドコンピューティングの力を生かして全く新たなレベルのものにしようと計画しています。

クラウドは、自動車で集められた膨大な量のデータを、私たちが簡単にアクセスできる場所に保管することを可能とします。将来、世界中のトヨタの顧客は、進化した手頃な次世代のクラウドベースのテレマティクスの恩恵を享受するようになるでしょう。

自動車のインテリジェントシステムの進化は、様々な恩恵をもたらします。（自動車間のコネクティビティによる）より高いレベルの安全性や最適化された交通管理（自動車とインフラのコネクティビティ）、自動車が故障する前に検査サービスを勧めるための、機械的な問題のリモート診断（自動車とメーカーのコネクティビティ）などです。コネクティビティはさらに、日々のドライビング体験だけでなく、車内での生産性向上さえももたらします。仕事であれ、誰かとのコミュニケーションであれ、あるいはエンターテインメントであれ、電話やメールによる数多くの音声サービスを含む無限の可能性によって、安全性を犠牲にせずにそれが可能になります。

進化する自動車産業にマイクロソフトが関与してきた過去15年間で我々が印象的に感じたことは、ドライバーと彼らのお気に入りの自動車ブランドとの間の、親密で共生的な関係でした。よって我々は、自動車メーカーが今後も車内における顧客インターフェースの究極のオーナーシップを維持することができると考えています。マイクロソフトは成長しているインテリジェントシステム市場に革新的な製品を提供することで、自動車メーカーの親密なパートナーであり、サプライヤーであり続けます。



ドライバーのネットワークへの常時接続

次世代では、自動車とITソリューションの一体化を求めるため、常時ネットワークを利用できる自動車が標準的になるでしょう。



リテールビジネスの動向 サービス指向と新技術向け 金融サービスへの注目

電気自動車の部品（バッテリーなど）購入向け金融サービスは、消費者の購買意思決定にますます重要な影響を与えるようになってきています。しかし、とはいえ、高品質で顧客志向のサービスの代わりとなる存在ではないようです。

顧客サービスは、消費者が自動車を購入する際のもっとも重要な要素であり、ディーラーにとっては差別化のチャンスでもあります。ソーシャルメディア等の新しい営業チャンネルに注力するために、ディーラーがITを取り入れているのは当然の流れです。過去3年間、自国内および国境を跨ぐ事業展開や企業買収が一貫して増加傾向に

あり、成長市場の統合という動きとして本調査の結果に現れています。多くの国や地域では、ディーラーネットワークがばらばらに分散しており、小規模な家族経営であることもしばしばです。自動車メーカーは、時にはフランチャイズ化しながら、全国的に、最終的には全世界的に、ディーラー網の拡大に努めています。

回答者の81%は、ディーラーがもっとウェブマーケティングやウェブ広告に投資することを期待しています。一方で72%は、ITシステムやeコマースのセールスプラットフォームへの投資が増加すると予測しています。

KPMGのコメント

付加価値を感じるサービスとして保証とサービスオプションの2つが上位を占めていることから、顧客を惹きつけ、繋ぎ止めるためにはアフターサービスが重要であることが分かります。サービス提供はディーラーの収益性を大きく左右しますが、その割には、本当の意味でサービスだけで差別化することは極めて難しいものです。

業界の進化によっては、ディーラーにも競争力を高める機会を与えてくれます。

第1に、ネットワークに接続した自動車からのデータにより、自動車メーカーやディーラーがサービスのニーズを把握し、能動的に顧客と連絡を取ることが可能になります。そうした各個人に応じたサービスをすることで、より高い利便性を顧客に提供し、ロイヤリティを高めます。第2に、モビリティサービスが一般化するにつれ、ディーラーが車両管理会社に「ビジネスクラス」のサービスを提供する能力があれば、台数（と収益性）をより増やすことができるでしょう。

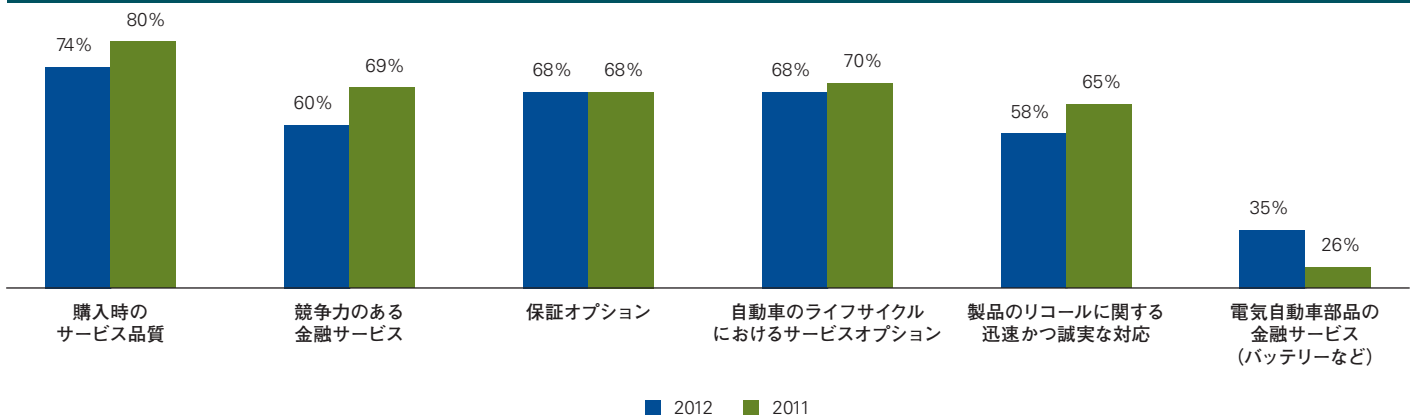


Gary Silberg
Automotive Sector Leader
Americas
KPMG in the U.S.

2011年度調査と比較して、電気自動車部品購入向けの金融サービスの重要性が大幅に増していることに注目すべきです。電気自動車は比較的高価なため、こうした金融サービスによって、eモビリティを大衆にも手が届くものにできる可能性があります。ローンやリースがあまり普及していない中国でも、電気自動車部品購入向け金融サービスへの期待は更に高く、ほぼ半数の回答者（47%）が、従来の融資オプションよりもはるかに購買の意思決定を左右し

うと答えています。バッテリーのローンは、自動車メーカーが利益率の高いローン・リース市場において、ブランドを確立する一助となりえるものです。欧州自動車メーカーの中には、顧客の初期購入価格を抑えることができるように、既にバッテリーを別途リースしているところがありますが（たとえばスマート（Smart）electric drive やルノー Twizy など）、これは彼らが販売する電気自動車を、より競争力のある、魅力的なものにしています。

自動車購入に対する付加価値サービスの重要性



注記：各項目について「重要」と評価した回答者の割合

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2012

KPMGのコメント

未来の自動車はモジュール別に買えるようになる？

TIME（通信、情報技術、メディア、エンターテインメント）業界と自動車業界の開発サイクルには、6ヵ月から数年もの開きがあります。そのため、自動車に常に最新技術を搭載し続けるために、モジュールアプローチを採用することが考えられます。これによって、今あるシャシーに、常に新しいコネクティビティ技術を組み込めるようになります。これと似たようなサイクルの違いが、新しい駆動系技術においても発生しています。たとえばBMWが発明した“eLife Drive”のアーキテクチャーは、バッテリーなどの部品寿命が車体よりも短い可能性があり、最低一回

は交換する必要があるという現実に対応したものとなっています。

このコンセプトを一步先に進めると、顧客が様々なモジュールを使ってカスタマイズしたパーソナルカーを自ら組み立てる姿を想像することができます。異なる自動車メーカーから様々な部品を選ぶこともあるかもしれません。こうした変化がバリューチェーン全体に影響を与えかねないということを考えれば、本調査の回答者が電気自動車部品への金融サービスを一層重視していること、それがモジュール化への意識の高さを示していることは、驚くことではありません。

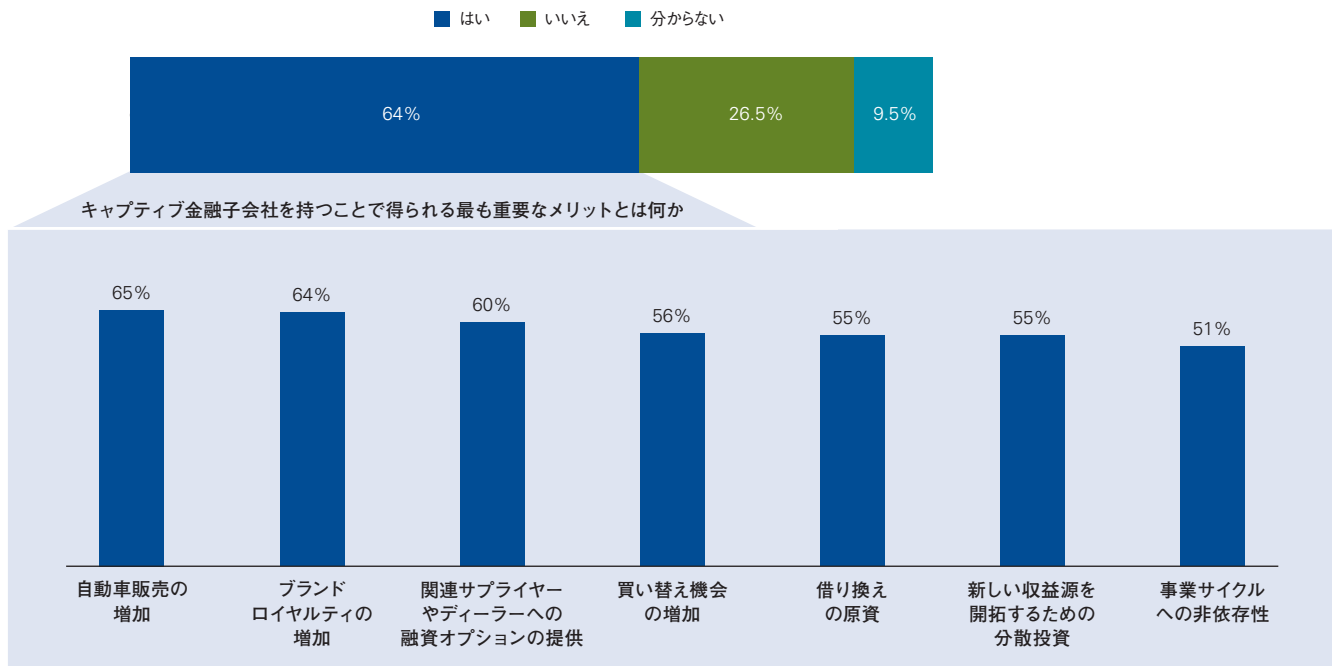


Dieter Becker
Partner, Advisory
KPMG in Germany

回答者の大多数（64%）が認めるように、金融サービスは自動車メーカーが将来リテールビジネスで成功を収めるうえで大きく貢献するでしょう。最大の貢献は、売上を増やすこととブランドロイヤルティを高めることの二点です。キャプティブを通じ、サプライヤーやディーラーをより良くサポートすることも可能であり、とりわけ北米やアジア太平洋地域の回答者が高い期待を寄せています。

資本市場が不安定な現在の経済状況において、キャプティブ金融子会社は、貴重な借り換え源になることができます。実際、米国の回答者は、借り換えこそがキャプティブを持つことの唯一最大のメリットだと見なしており、全体の調査結果とは対照的です。

自動車メーカーの将来の成功のために、キャプティブ金融子会社がなしうる貢献



注記：各項目について最もメリット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2012

協力と提携 共に未来に向き合う

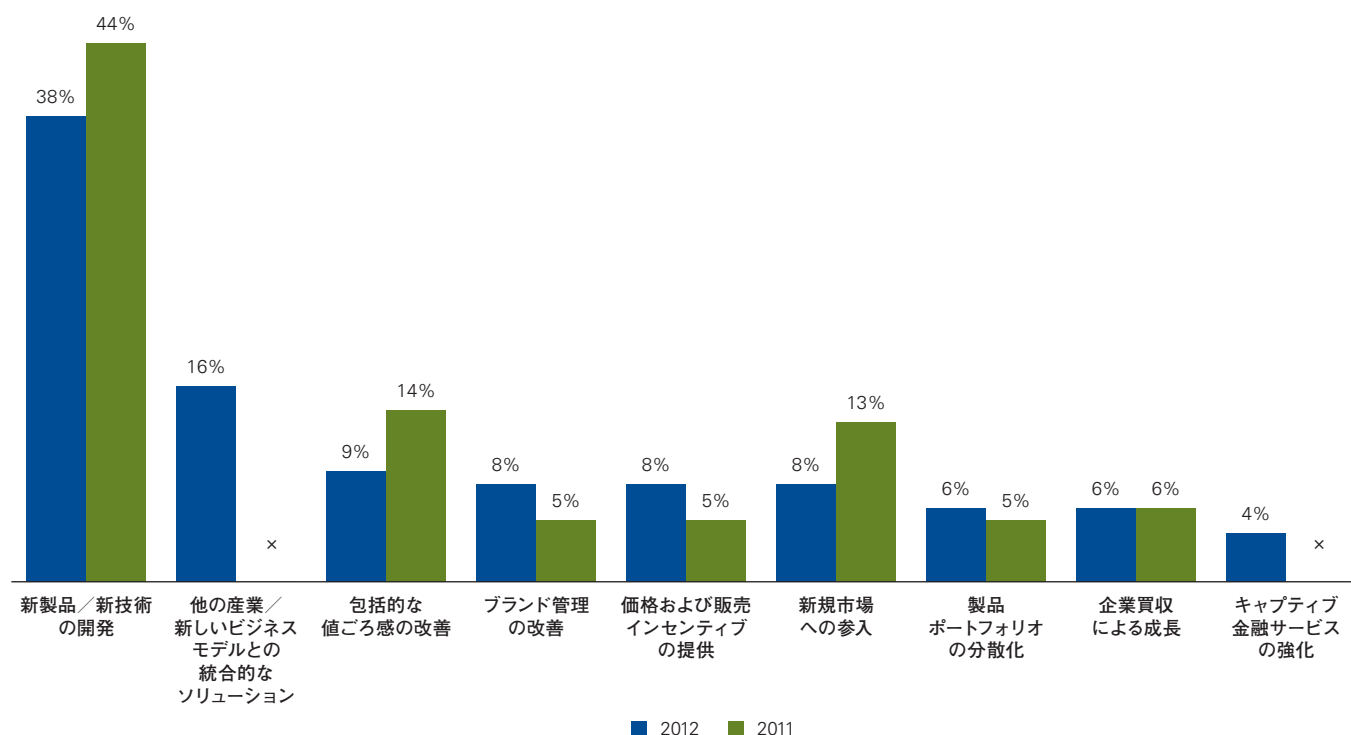
eモビリティ、都市型モビリティといった概念、およびユビキタスコネクティビティに対応し、新しい市場に進出するため、自動車会社にとってパートナーシップはさらなる成長に不可欠な戦略と見なされています。地域的には、そのような企業間連携が中国、ロシア、中・東欧を中心に行われるでしょう。

顧客動向の変化を伴う競争の激しい市場において、自動車産業は、新しい製品や技術を成長するための主要な手段とみなし

ており、産業間の協力関係の高まりからも明らかなように、それらは他の産業のソリューションとも統合されています。

**イノベーションが
持続可能な成長をもたらし、
他社との
パートナーシップによって
最良の結果をもたらします。**

成長を生み出すための主な戦術



注記：各項目について「成長を生み出す可能性が最も高い戦略」と評価した回答者の割合
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2012

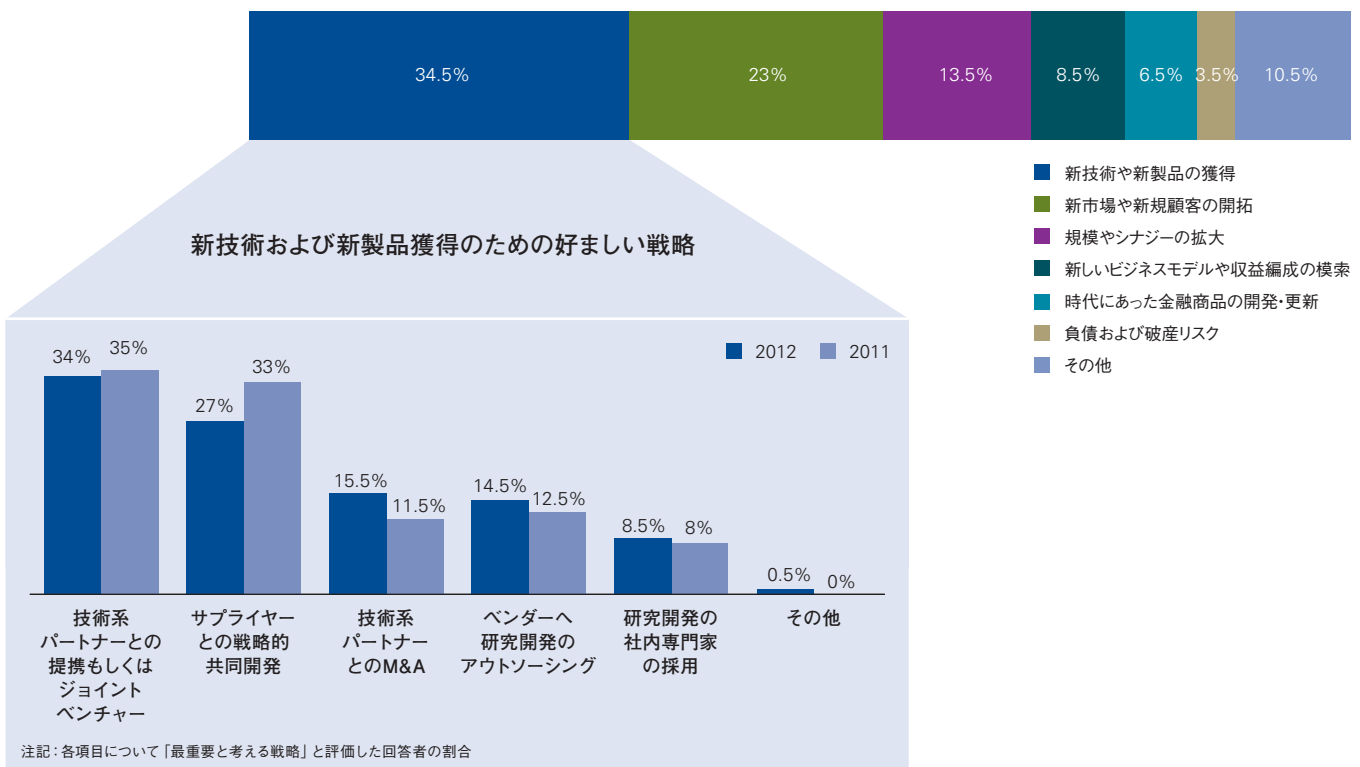
× データなし

技術が今まで以上に複雑になり、ライフサイクルが短くなるにつれ、多くの企業が独力で開発を行う能力や財力を持つことが難しくなっています。そのため回答者は、バッテリーメーカー、電気部品サプライヤー、電気通信会社、IT企業といった他の産業との提携や共同開発が必要と考えています。コアコンピタンスの一部をパートナー企業が持つことになるため、自動車メーカーがより注力していくべきことは効果的なブランド管理であり、前年度の調査結果と比較しても、それはより重要になってきています。

新技術の獲得に加え、今回の調査に参加した自動車メーカーの経営者は、BRICsにおける成長の機会をうけ、提携やM&Aが新市場へ参入する足掛かりになると考えています。2009年から2011年の過去3回の調査回答者は、ジョイントベンチャーや提携を、負債や倒産リスクを最小化する一手段とみなしていました。しかしながら、2012年の結果をみると、業界は過去最悪の景気低迷以降安定化しており、単に生存をかけているというよりは、むしろ成長をうかがっているようです。

負債や倒産に対する リスク・ヘッジの 優先順位は低下

ジョイントベンチャー設立や提携実施の推進要因



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2012

KPMGのコメント

単なる政略結婚では意味がありません

12年のパートナーシップを経て、人々の疑念をはねのけ、ルノーと日産は2010年に売上高で世界第3位の自動車メーカーとなりました。オープンに信頼をもって、敬意を表して互いに投資を行い、まるで結婚したときのようにお互いの企業文化を尊重し合ったことが、この成功の基礎にあります。

こうしたアプローチにより、共通した単一の考えを採用しようとするよりも、両社の独立性やブランドの独自性を保持することができました。また、各々の会社がそれぞれの全体的な戦略に対する責任を持ち、提携関係のなかで何に貢献し、何を社内に保持しておくのかについて自由に決定することや、追加的な規模、スキル、技術をもたらす第三者（例えば、ダイムラーやアフトワズ (AvtoVAZ)）と更に提携することさえも、柔軟に認め合いました。

株式の持合いを通じ、共通の利益が個社の都合に優先するようにお互いのトップが意思決定することにより、一方の会社の業績が他方の会社に財務的な利益をもたらすようになります。

このような協力関係は、調達や研究開発、製造、製品計画および人事といったあらゆるビジネス領域に徐々に拡大してきました。その中で、下記の原則が採用されています：

- 共通した基準や価値観を定義し、共通の業績重視の文化をもってそれをサポートする
- コスト削減のための共通プロセスや技術モジュールを開発する
- 共同で投資する。新しい技術や市場を獲得するためのコストを低減することにより、ビジネス上のチャンスを増やす

これらの原則により、技術開発においてシナジーがもたらされ、生産、ディーラー管理、その他のオペレーション（特に、ブラジルのような新興国市場）に関し相互にメリットのある協働が行われ、関連ブランド間の適切な市場セグメンテーションが実現されています。多くの類似性や共通したプロセスをもちながら市場での地位を保つことができます。



Megumu Komikado
小見門 恵
Partner, Business Advisory
KPMG in Japan



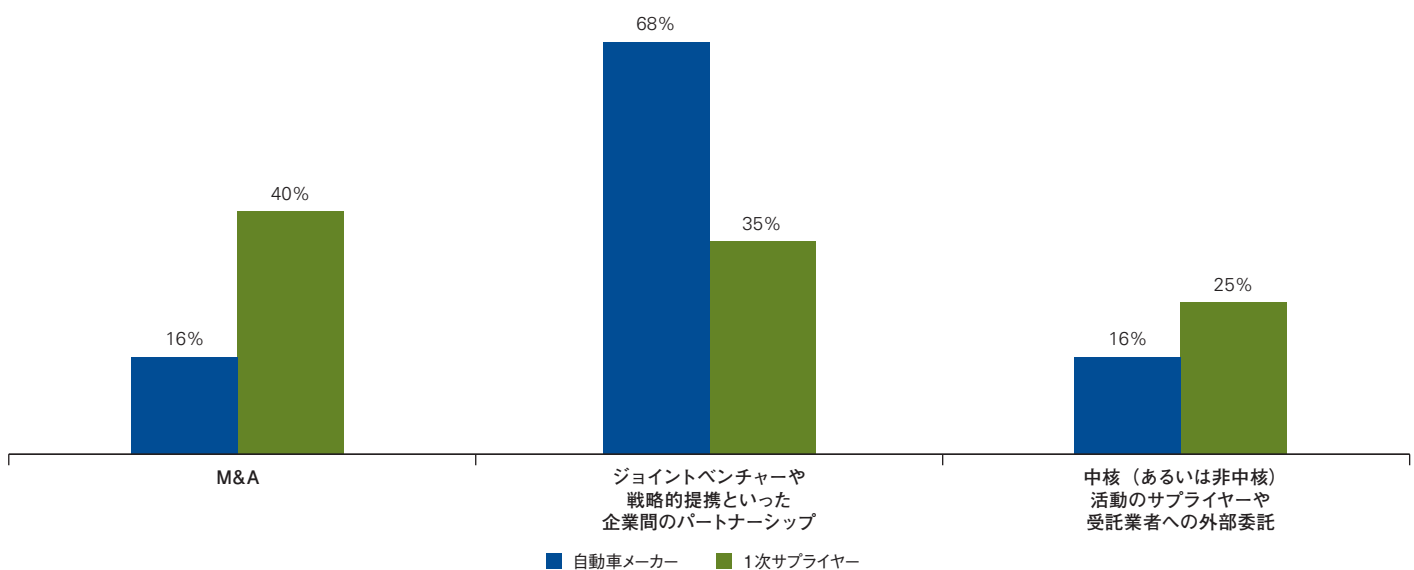
Laurent Des Places
Partner, Audit
KPMG in France

望ましいビジネス戦略に関する質問において、パートナーシップへシフトしているとの回答が得られました。回答者の大多数(68%)は、自動車会社とのジョイントベンチャーや戦略的な提携をこれからの方法と見ており、それは買収により成長してきた過去数十年間とは正反対です。一方で、

一次サプライヤーはM&Aを好む傾向にあります。サプライヤー間での競合他社との協業は依然として珍しいですが、日産とルノーのような成功例は自動車メーカーにだけ起こるものではなく、標準となるかもしれません。

少なくとも自動車メーカーにとっては、パートナーシップや提携はM&Aよりもはるかに一般的な選択肢です。

望ましい投資および事業戦略



注記：各項目について「最も成功する戦略」と期待する自動車メーカーあるいは1次サプライヤーの割合
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012



中国への集中

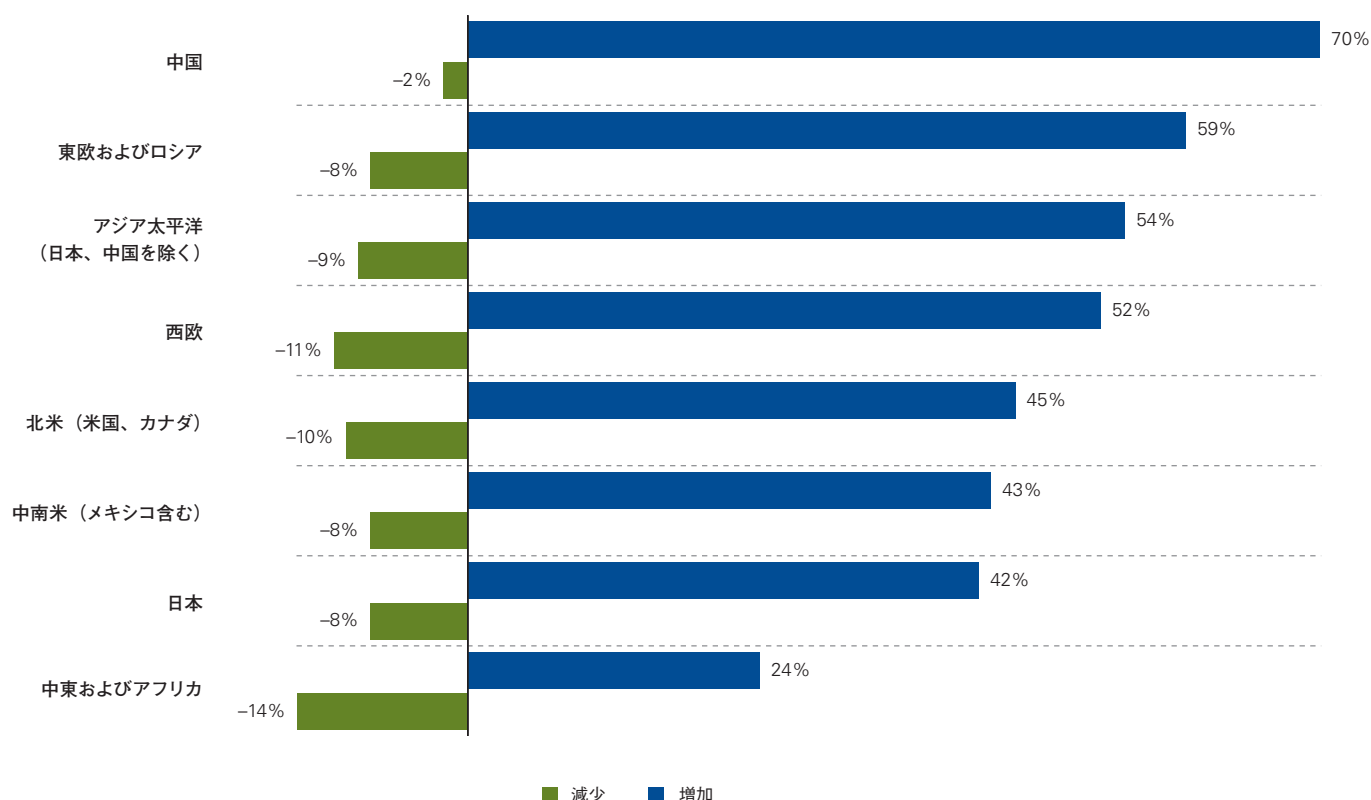
当然のことながら、中国は提携やM&Aの主要なターゲットであり、回答者の70%が中国での活動が増加するものと予想しています。その次に人気がある東欧およびロシアは、西欧へのアクセス拠点として高い費用対効果が得られ、いずれもロシア国内の経済成長を支えています。

西欧もまた、域内の研究開発に携わる既存の人材のレベルの高さや、相対的には

研究力の魅力から、有望な候補地となっています。一方で中東やアフリカはあまり興味を持たれていません。もしアフリカが世界で本当に最後の未開の市場であるならば、認識されているよりも大きな可能性があるかもしれません。インドの回答者は、その二つの大陸のインフラの状況が似ているため、アフリカと中東にパートナーシップの機会があると考える傾向があります。

**中東とアフリカは、
ジョイントベンチャー、
提携または
M&Aの候補地として、
あまり魅力的と
見られていません。**

地域／国別のジョイントベンチャーや提携およびM&Aの進展



注記：ジョイントベンチャーやM&Aの件数に変化はないとしている回答者のパーセンテージは表示していない
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2012

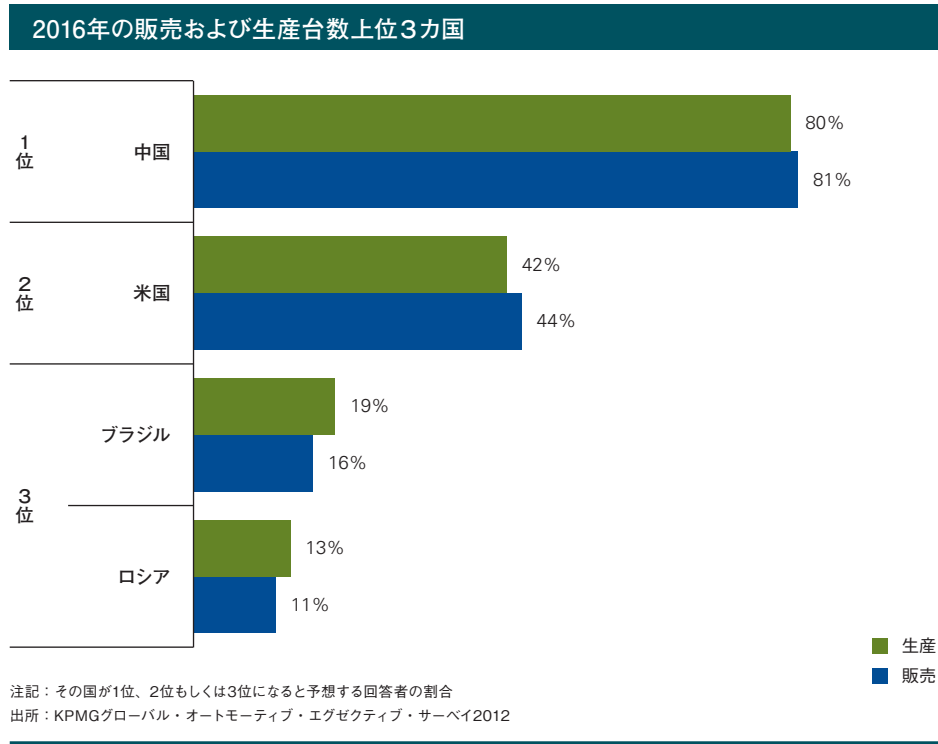
新興国市場

BRICsは引き続き 新たな大国として台頭、 中国の輸出も躍進が続く

中国は依然、群を抜いて世界で最も大きな国内市場を持っています。BRICsからの輸出の勢いも増しており、成熟市場への進出に適した拠点を求めています。

予想通り、本調査の回答者の80%が、中国は2016年時点でも引き続き、販売と生産の双方で最も大きな自動車市場であり続けると予想しています。米国が第2位であろうこともあきらかであり、第3位をブラジルとインドが争っています。

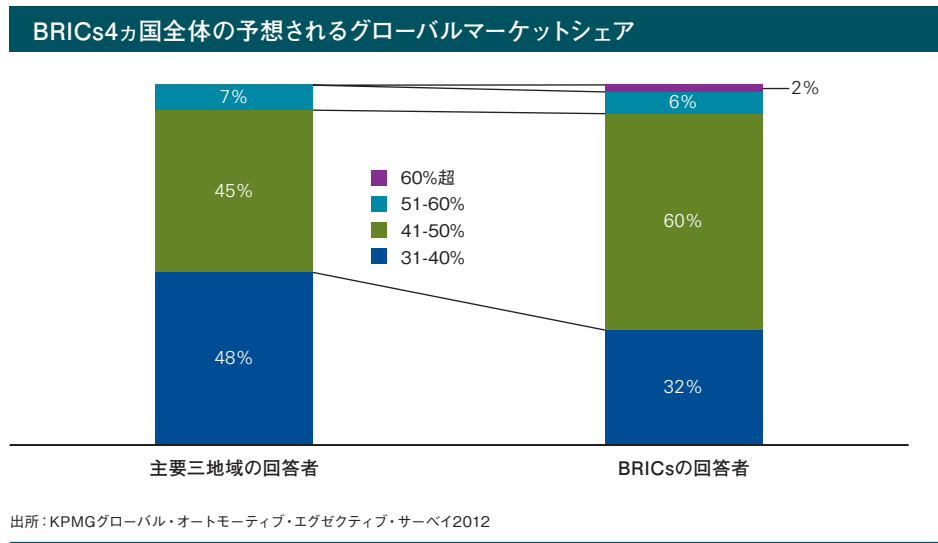




グローバル調査会社のLMCオートモーティブは、BRICs4カ国全体がグローバル市場において占める割合は、2008年の24%（2011年のシェアは36%）から驚異的に上昇し、2016年には43%に達すると予測しています。この予測は、KPMGの2012年

の本調査結果とおよそ一致しており、大多数の回答者はこのシェアが40%を超えると見込んでいます。BRICsの回答者は、主要三地域の回答者に比べ、より強気な予測をしています。

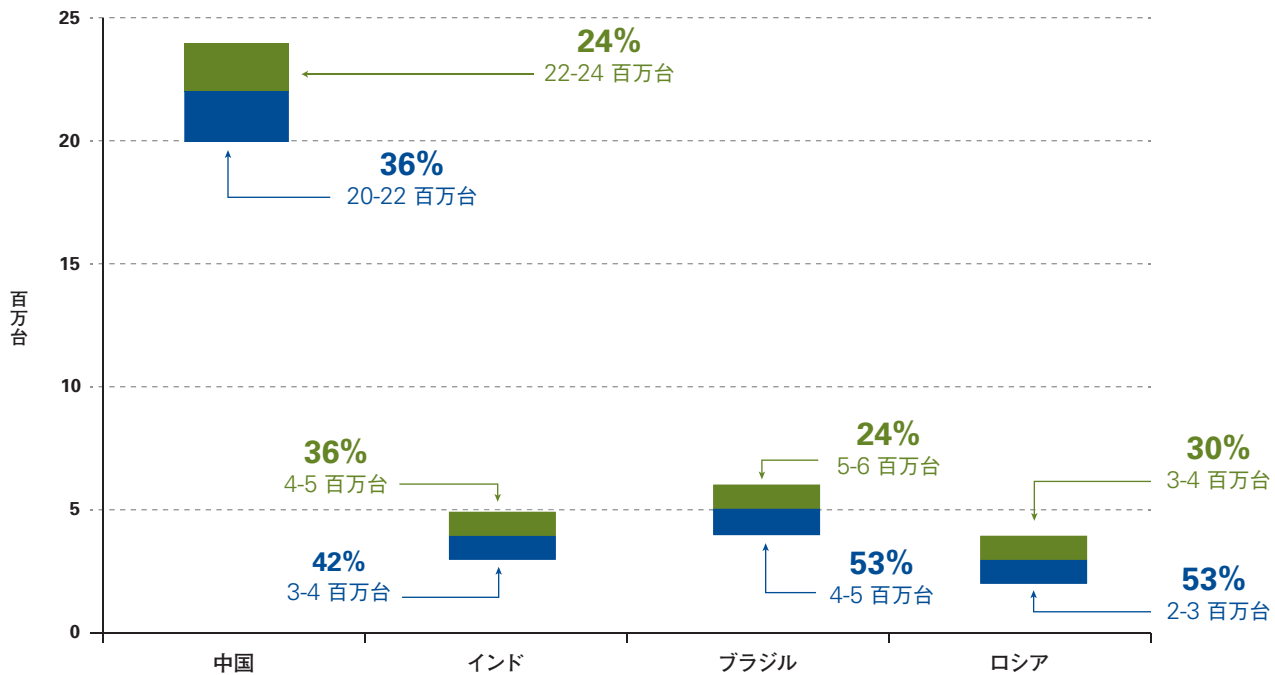
BRICsのグローバル
マーケットシェアは
2016年までに
40%を超える見込みです。



大方の予想では、中国の2016年の販売台数は2,000万～2,400万台、インドの販売台数は300万～500万台となっています。LMCオートモーティブの2026年販売見込みと比較すると、本調査の回答者は

中国とインドに対し、それほど楽観的ではありません。ブラジルとロシアに対する予測はLMCオートモーティブ調査と近い数字となっていますが、やはり若干下回っています。

2016年に予想される年間販売規模



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2012

環境問題はより優先度が高まります

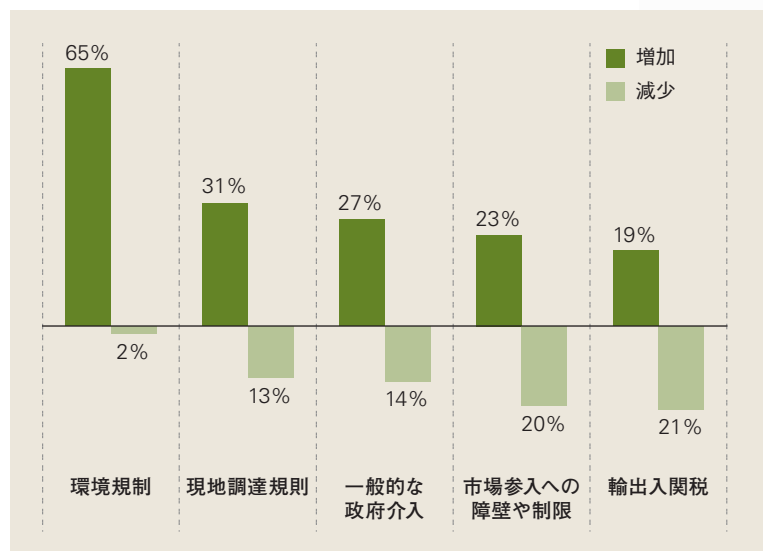
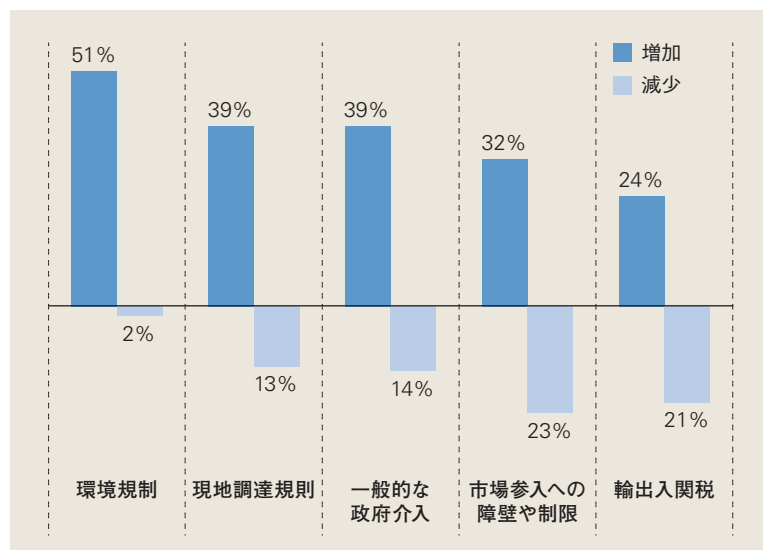
環境問題は、先進諸国だけが取り組むことではありません。大多数の回答者は、環境規制は全てのBRICsにおいても大幅に強化されるものと予想しています。現地調達規制も今以上に厳しくなると予想されており、特に、ロシアでは現行の法令166のみが、生産能力を増強すること、現地

生産を高めることを条件に、部品の輸入に関税を課さないことを認めています。

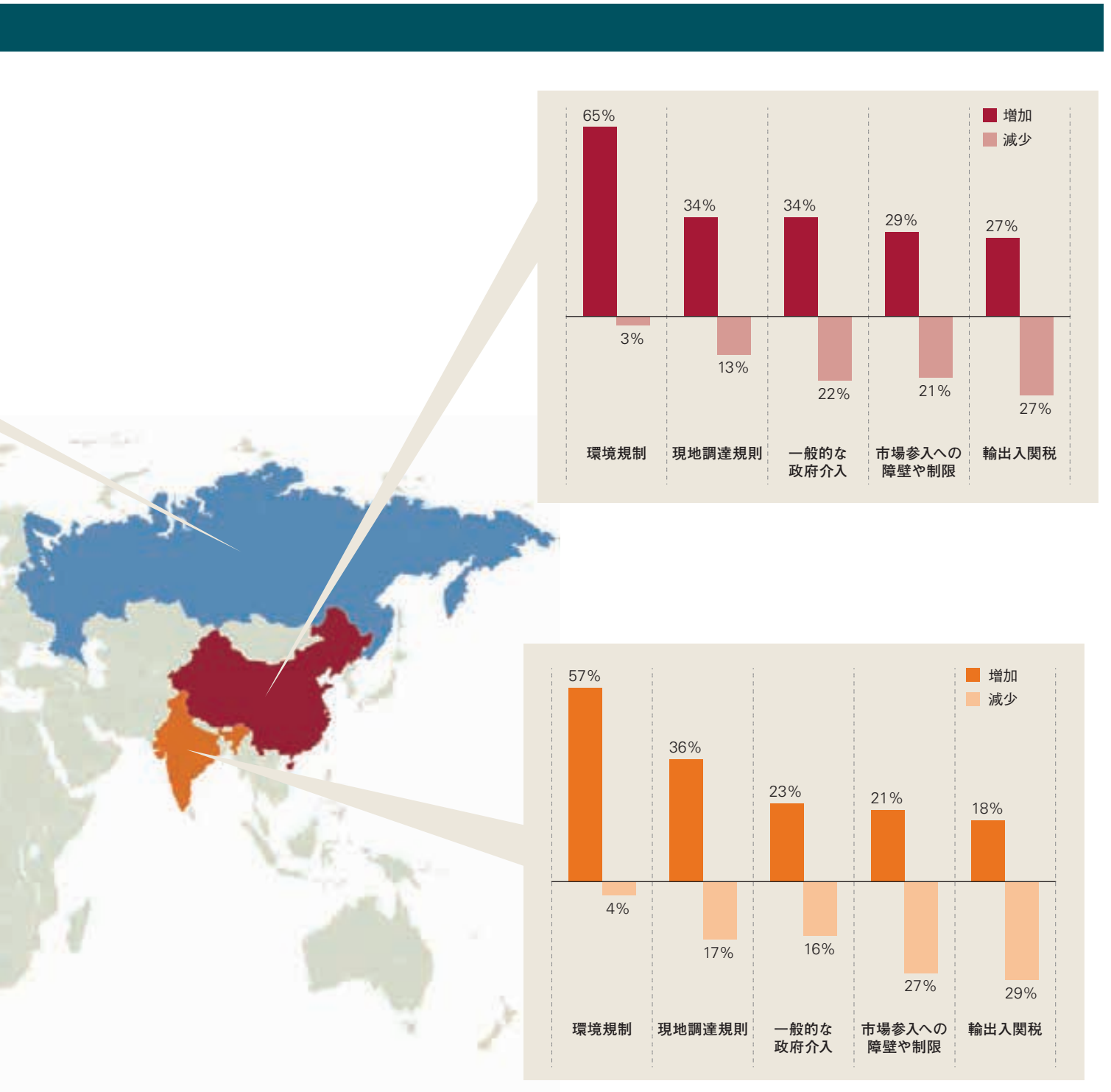
言うまでもなく、最大の懸念は中国やロシアの政府による介入であり、ロシアでは成長を阻む可能性のある最大の参入障壁であると受け止められています。

**環境規制は
全てのBRICsにおいて
強化されるでしょう。**

BRICsにおける市況と障壁の動向



注記：市況や障壁に変更がない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2012



KPMGのコメント

ロシアの自動車市場は開かれるか？

世界的な経済危機をうけて、ロシア政府は輸入を減らし国内生産を拡大するための追加規制を導入し、不振にあえぐ国内自動車産業を救うためのいくつかの施策を採用してきました。特に、国内調達への要求の高まりとともに新自動車産業奨励政策が導入されました。この政策のもと、高関税率を避けるための主な適用条件として、生産能力年間30万台以上、現地調達率60%、加えて、車体部品のプレス部門やR&D部門をロシア国内に置くことが求められています。

そのような生産や現地化要求の大幅な厳格化を受けて、特に海外の自動車メーカーや関連サプライヤーは、最近、ロシア自動車産業に対する計画的な投資を

増加させています。約200の企業が、この新自動車産業奨励政策の適用を申請しており、ロシア自動車業界の勢力図の大きな変化と、パートナーシップや提携といった新しい関係が数多く構築されることが期待されています。

ロシアのWTO（世界貿易機関）への加盟は政府の介入を減少させる可能性もありますが、自動車産業については7年の移行期間が設けられているため、即時の輸入関税引下げ効果は最小限にとどまるでしょう。WTO加入要件に準拠するためにいくつかの対応は必要ですが、例えば、既に特惠関税を受けている企業に対して、どの程度の影響を与えるかは明らかではありません。



Ulrik Andersen
Partner, Audit
KPMG in Russia

KPMGのコメント

中国自動車メーカーが羽ばたく

2010年の18億米ドルにのぼる吉利汽車によるボルボ（Volvo）買収以降、当時予想されていた以上の大規模なディールはまだ実現していません。それは、自動車業界の再編が価値を創造するよりも破壊してきたという過去の経験を繰り返すことに対し、中国企業が慎重になっているからかもしれません。

にも関わらず、M&Aは依然として中国の自動車メーカーにとって、有望な戦略です。特にユーロ圏で顕著な、資産価値の下落や財政的に不確実な環境も、M&A活動に刺激を与えそうです。海外ブランドに対する大規模な買収の可能性が完全になくなったわけではありませんが、おそらく中国企業は短期的には、特にパ

ワートレイン技術、先進的な電子部品、安全システム、「新エネルギー」技術、および主要素材といった部品セクターへの2億米ドル未満の案件に注目してでしょう。

主要な技術の買収に関して、米国や欧州は強力なブランドと品質への高い評価を保っていますし、東南アジア、南米、東欧、ロシア、そして中東は、中国製自動車の市場となる可能性を秘めています。そのような中国企業の規模拡大が、市場へのゼロからの新規参入で行われるか、あるいはM&Aを通じて行われるかは、中国企業の戦略と能力、相手政府の反応、および最適な参入方法に関する中国政府自身の見方によって決定されるでしょう。



Andrew Thomson
Co-Head of Automotive
KPMG in China

中国製の登場！

新興国市場では、成長を続ける自動車産業は他の地域に急速に進出しており、国内市場の潜在的な可能性だけで注目されることはもはやないでしょう。

ほんの10年前、BRICsの自動車メーカーは国内消費者向けのベーシックな低コスト自動車のみを生産していました。今や、彼らは成熟市場における既存の同業者と競い合える自動車を輸出し始めています。中国政府は、2016年までに世界のトップ10に中国メーカーが少なくとも1社は入ると予想しています。KPMGグローバル・サーベイでは、中国は遅くとも2017年までには100万台かそれ以上の自動車を輸出すると考えており、保守的に見ても2011年だけで（主に商業車の）輸出が80万台まで達すると予想されます。究極的には、中国メーカーの海外進出スピードは、自分たちにとって

最優先の、押し寄せる国内市場を満たすことができるかどうかにかかっています。中国企業の長期的な目標は、数年前に韓国の現代自動車（Hyundai）や日本のトヨタが歩んだ道と同じ道を辿ることにより、高品質ブランドに成長することです。加えて、主要三地域の技術力のある企業に国内企業との提携を強く求めることで、中国政府は、技術的ノウハウにおいて大きく飛躍し、急速に経験値を高めることができるように自国の自動車産業を支援しています。

さらに、海外市場に注目しているのは中国だけではありません。本調査の回答者は、インドやブラジルも2017年から2022年の間に100万台かそれ以上の自動車を輸出すると予測しています。一方で、ロシアが同じような台数を輸出するにはかなりの時間を要すると考えられています。

遅くとも2017年までに、中国は年間100万台以上の自動車を輸出するようになるの見込まれています。

新興国市場における自動車輸出台数の予測



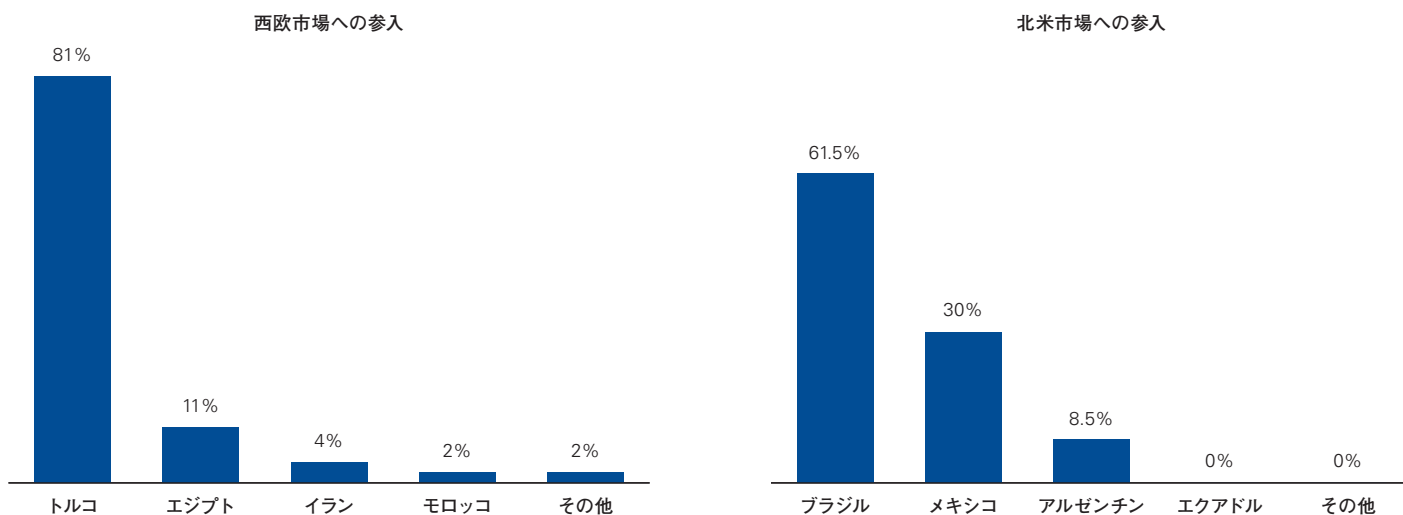
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

BRICsの自動車メーカーは、より成熟した自動車市場へ参入しようとしており、製造拠点となる比較的低コストの国を探しています。本調査によると、西欧市場へのアクセス拠点として最も人気のある国としてトルコがあげられています。トルコは年間生産台数110万台のうち80%が他国向けです。アジアの自動車メーカー、とりわけインドや中国は、トルコのEUとの関税同盟や中欧諸国への輸送距離の近さに魅力を感じています。トヨタや現代自動車が

既にトルコで生産し、生産量を拡大している一方で、奇瑞汽車 (Chery)、東風汽車 (Dongfeng Motor)、一汽海馬 (FAW Haima) といった中国企業やインドのタタ・モーターズ (Tata Motors) は、トルコに工場を建設することを計画しています。

ブラジルは、利益を生み出す北米市場へのアクセス拠点として最も人気があります。特に、中国自動車メーカーの80%が、ブラジルをパーフェクトなアクセス拠点と見ています。

BRICs勢が成熟市場に参入するための最適な拠点



注記：各国について「最適な拠点」と考えるBRICsの回答者の割合

出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

過剰生産能力

過剰生産能力と過剰生産の影が 業界を悩ませる

全世界の生産能力が今後5年間で著しく増加すると予想されています。本調査の大多数の回答者は、アジア太平洋地域がその中心であり、中でも中国が先導するとしています。生産能力増大と生産量のバランスを取ることが自動車メーカーにとって最も重要であり、それによって固定費を低く抑えて健全な利益を保ちつつグローバル展開を推し進めることができます。

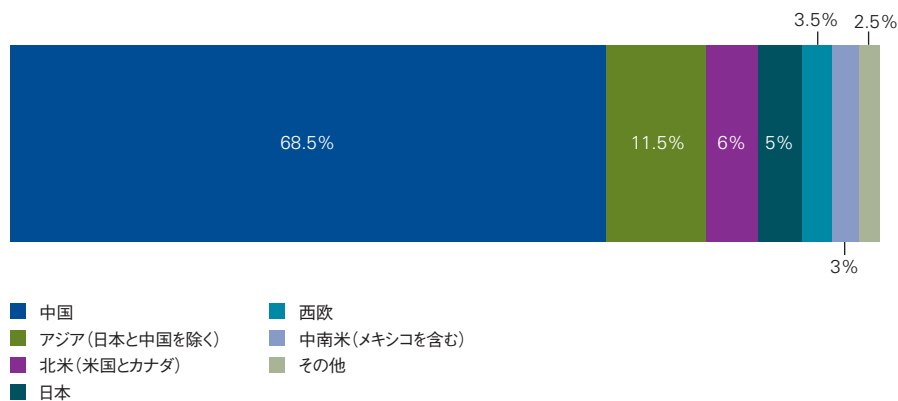
グローバルで生産能力増大が促される主な理由は、新興国市場における需要の急速な拡大です。本調査の回答者の68.5%は、中国が2016年までに生産能力を最も拡大

し、現状のほぼ2倍になると考えています。次いで（中国と日本を除く）残りのアジア諸国が早く成長する地域であると期待されています。

**2016年までに
全世界での生産台数は
1億台以上に
増えるでしょう。**

出所：LMCオートモーティブ

2016年までに最も生産能力を拡大する地域／国



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2012

依然として本調査の回答者の41.5%が、米国が最も生産過剰な市場であると考えています。しかし、米国はここ数年の合理化努力のおかげで、多くの人が考える以上に改善が進んでいます。実際、2008年から2010年までの間に米国の自動車メーカーは生産能力を100万台以上減らすことができました。

興味深いことに、米国は輸入に著しく依存した唯一の成熟市場です。最近では販売台数が国内生産台数をはるかに超えてお

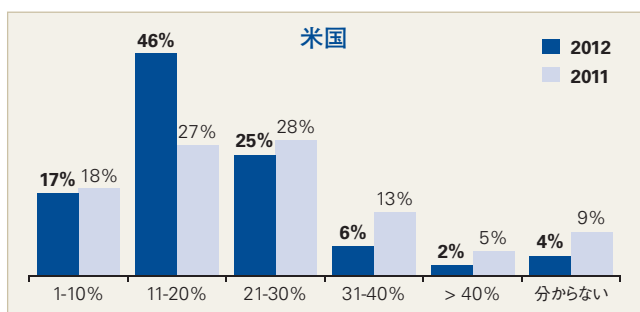
り、2011年の国内需要は米国本土における生産実績よりも400万台以上多くなりました。

本調査の回答者は、ドイツ、日本のいずれの国も生産能力が11~20%程度過剰であると感じています。LMCオートモーティブの過去の調査結果によると、ドイツが実際にはそれほど生産過剰ではない一方で、日本ははるかに悪い状態であり、ここ数年は30~40%の余剰生産能力を抱えています。

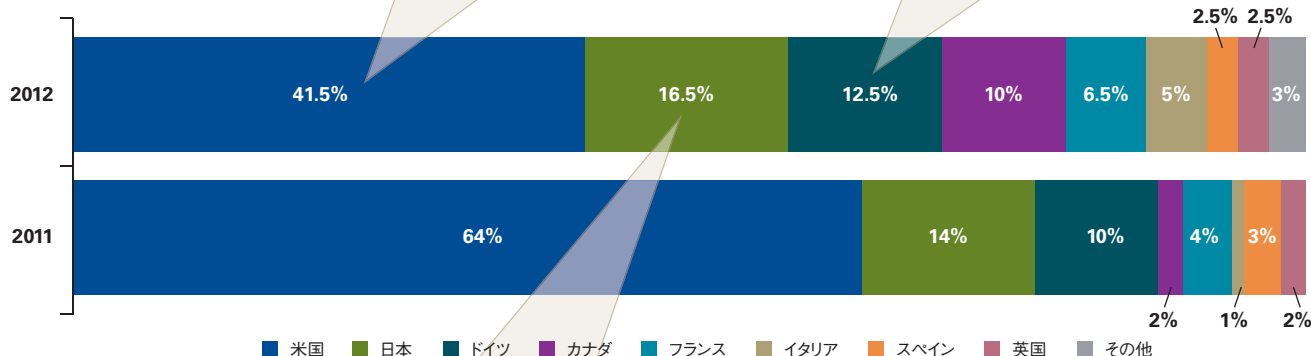
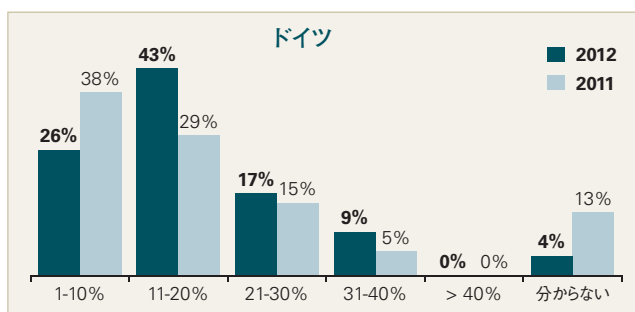
米国が最も供給過剰な市場であるとする認識は時代遅れであり、実際には2008年以降に100万台以上も生産能力を縮小してきています。

成熟市場における過剰生産能力問題

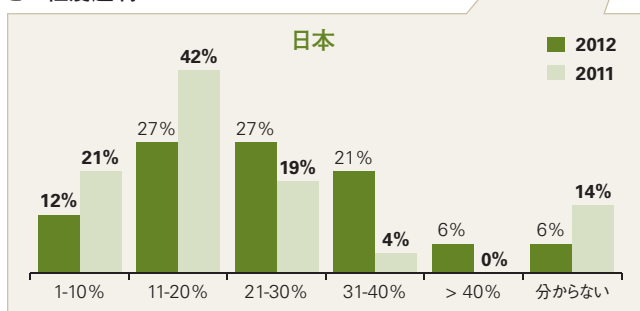
どの程度過剰か？



どの程度過剰か？



どの程度過剰か？



注記：四捨五入により比率合計が100%にならない場合がある

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2012



全世界の生産能力がとどまることなく拡大を続ける中で、生産能力の稼働率を管理しなければならないのは成熟市場だけではありません。BRICsの自動車メーカーは、主要三地域の自動車メーカーと同じ課題に直面しています。

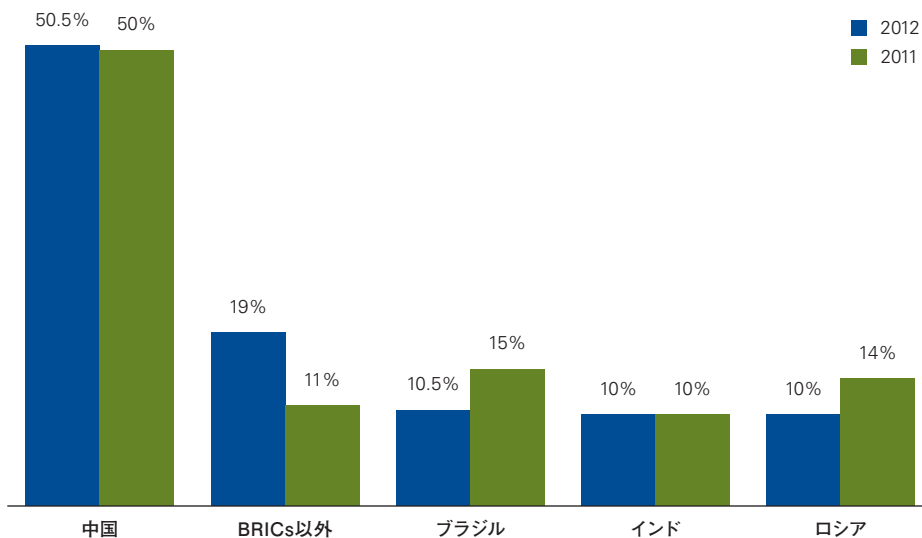
本調査の回答者の過半数が、中国が2016年のBRICs市場で最も生産過剰に陥ると考えています。LMCオートモーティブの調査結果によると、中国では既に600万台分の生産能力が休止状態になっており、2016年にはそれが900万台以上に増えると予想されています。

こうした確証があるにも関わらず、依然として回答者のおよそ5分の1は、生産過剰がBRICsの課題であるとは捉えていません。これは昨年の調査結果から変わっていません。憂慮すべきことに、依然として自動車産業の経営層のほとんどが、過剰生産能力と過剰生産のリスクと競争力を保つための必要悪と見なしているようです。ここ数年の急速な成長がいずれ減速するにつれ、過剰生産能力に対処しない自動車メーカーは、何らかの厳しい決断に直面することになります。

**中国は2011年に
600万台分の
過剰生産能力をもつと
推測されています。
それはドイツの自動車市場の
2倍の規模です。**

出所：LMCオートモーティブ

2016年に最も生産過剰となるであろう新興国市場

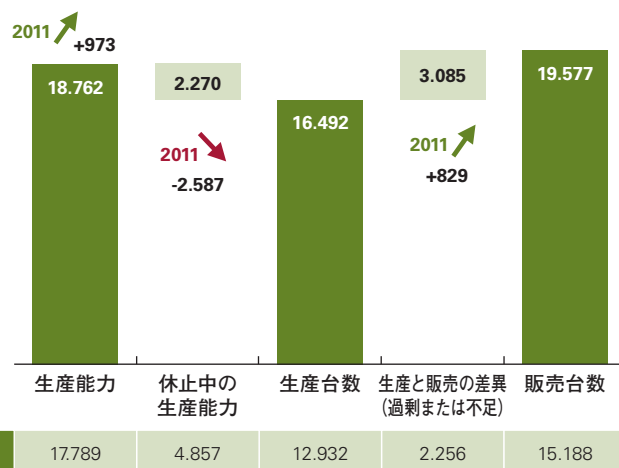


注記：各国を最も生産過剰と評価した回答者の割合

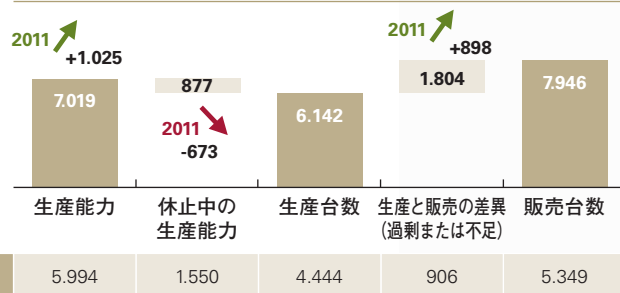
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

2016年における生産能力、生産台数、販売台数の見通し

北米



南米



各項目の定義

生産能力：設備を完全に利用した場合の総生産可能台数

休止中の生産能力：総生産可能台数に占める休止中の生産能力

生産実績：実際の生産台数

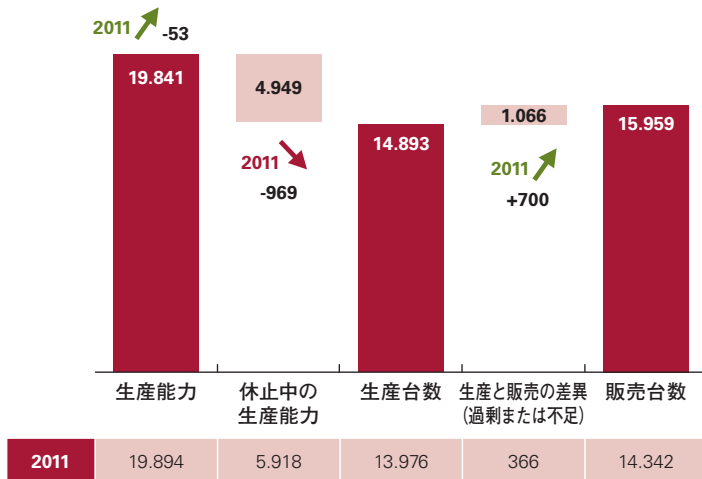
生産と販売の差異（過剰または不足）：自国での生産台数と販売台数の差

販売実績：新車の販売台数

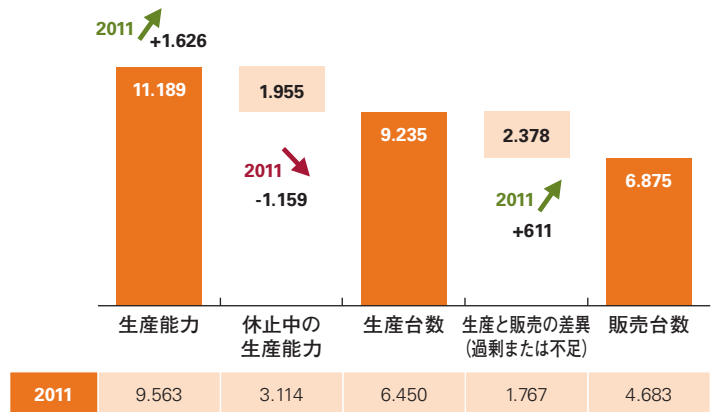
注記：グレイアウトされた国は地域別内訳に含まれていない。2016年に上乗せの可能性のある販売台数は約300万台

出所：LMCオートモーティブ

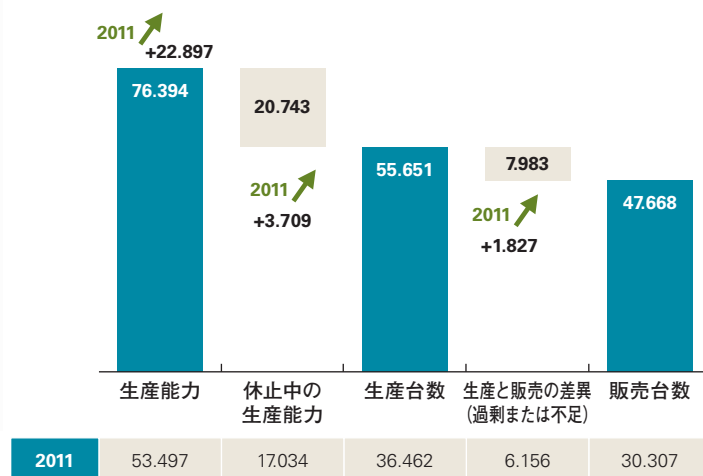
西欧



東欧



アジア太平洋



全世界の生産能力見込みと生産・販売計画台数を詳細に分析すると、世界全体の自動車市場が過剰生産のリスクにさらされていることを示唆しています。LMCオートモーティブの調査によると、2011年に全世界で3千万台超の過剰生産能力があると推定されています。BRICsや主要三地域に加えて、他の国々もまた生産能力を拡大し生産台数を増加させ、好景気の国における拡大する需要にえています。タイ、メキシコ、トルコのようなNext-11諸国は輸出向けの車両を既に大量に生産しています。

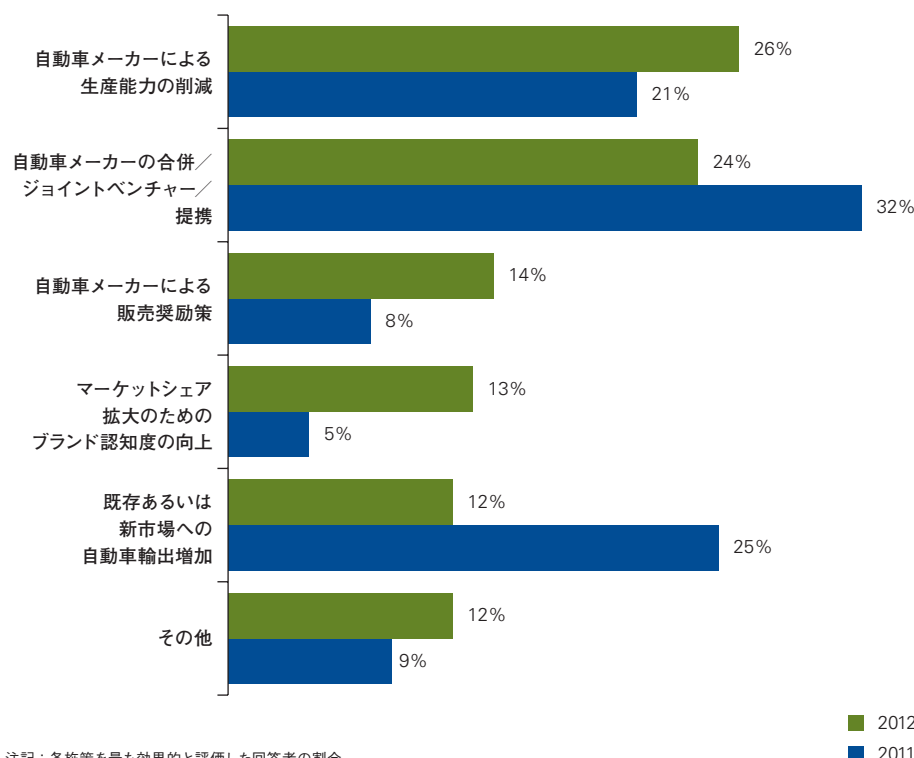
ほとんどの経営者がこの問題に気づいているようで、需給バランスを取るための最善策は生産能力の直接削減であると見なし、業界のさらなる合併や協業がその次に効果的な手法であると考えています。

いくつかの新興国で稼働が計画されている新たな生産設備があることを考慮すると、生産能力の削減はおそらく成熟市場で行われそうです。近い将来稼働する工場としては、メキシコの 아우ディ とホンダ、ブラジルの 奇瑞 汽車、フィアット、日産、中国の 一汽大衆 (FAW-VW) とトヨタなどがあります。

**2016年までに
全世界の自動車市場は
20~30%の
生産過剰となるでしょう。**

出所：LMCオートモーティブ

過剰生産能力に対する最も効果的な解決策



注記：各施策を最も効果的と評価した回答者の割合

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2012

厳しい雇用法や労働組合の力の強さを反映して、成熟市場で生産能力を停止することは疑うまでもなく大変な取り組みです。しかしながら、経済危機の中で生産能力

を削減した米国の自動車メーカーの成功は、こうした危機的な問題への対処法について教訓を与えてくれたのかも知れません。

新技術の登場が業界の生産能力に影響を与える

電気自動車の大衆市場が形成されることが確実になるにつれて、全く新しいタイプのエンジン生産業者が市場に参入し、伝統的な内燃機関の生産者に対して過剰生産能力に対処すべく大きな圧力をかけることとなります。既存の内燃機関生産ラインを電子機器の生産ラインに切り替えるには高い費用を要し、かつ複雑なため、未使

用の生産能力は他の用途に転用されるか完全廃棄されることになります。自動車メーカーは、炭素繊維のような新素材や電気通信・電子機器についても同様のジレンマに直面しています。対策としては外部委託が考えられますが、依然として自動車メーカーは顧客との接点を全面的に所有し続けることを願っています。



結論

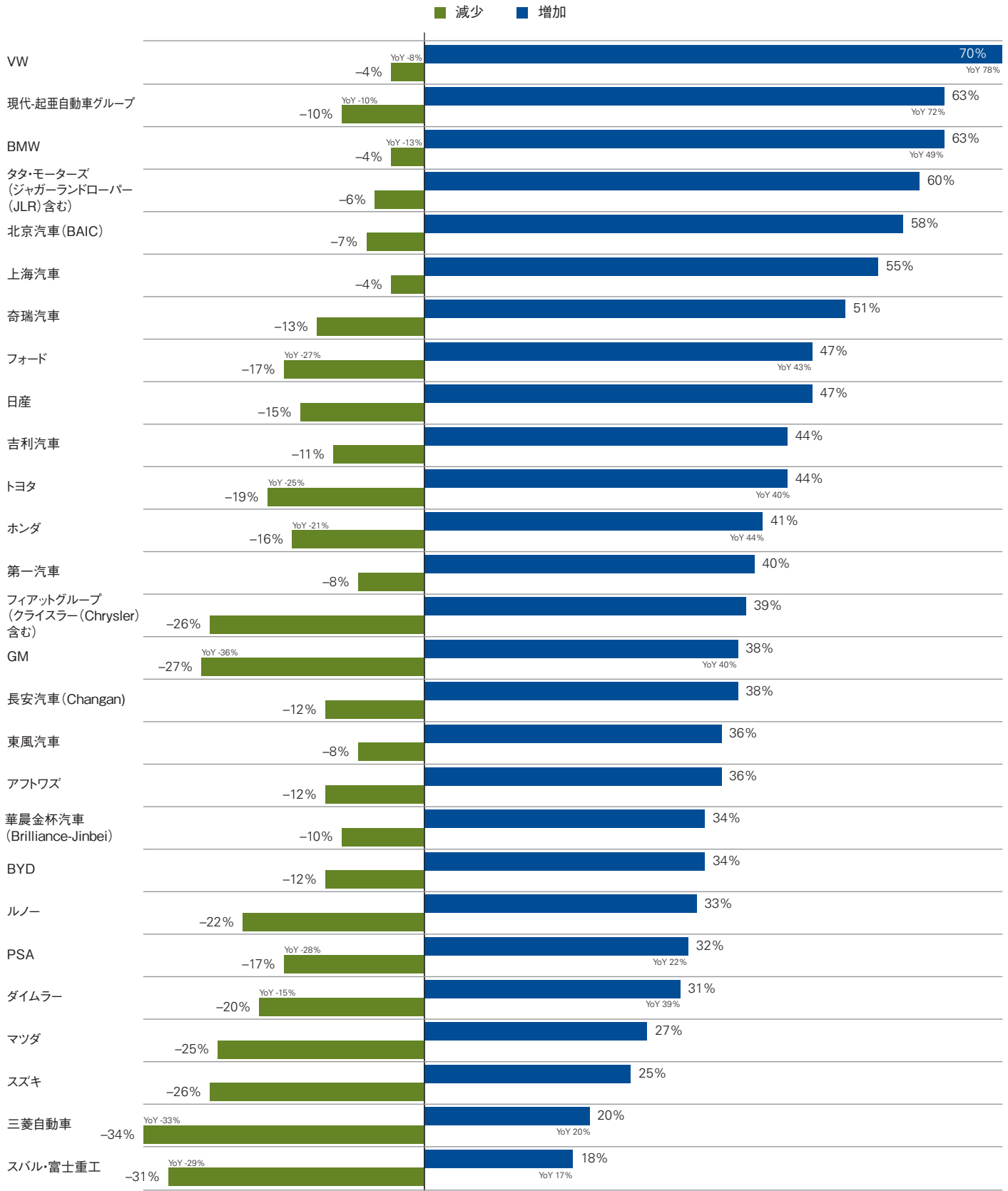
新自動車市場における勝者は？

本調査の回答者は、欧州とアジアの自動車メーカーが今後5年間でグローバルでのマーケットシェアを獲得する可能性が高いと考えています。現在のマーケットリーダーは言うまでもなくVWであり、引き続き高成長を維持すると見込まれています。VWに僅差で続くのが、韓国の巨大メーカー現代自動車グループとドイツの高級車メーカー BMWです。回答者の5割弱が、VWの最大のライバルであるトヨタが2011年に日本で発生した自然災害から回復し、シェアを伸ばすと予想しています。

高成長が予想される自動車メーカー上位10社のうち、7社が新興国（中国から4社、インドから1社（タタ・モーターズ））を含むアジアメーカーでした。米国メーカーでランキング入りしたのは8位のフォードが最高で、GMの成長は穏やかなものと予想されています。しかし、2011年や2010年の調査結果と比較すると、米国メーカーは確実に楽観的展望を持たれるようになっていきます。



回答者が2016年のグローバルマーケットシェアの増加／減少を予想する企業



注記: 「増える」「減る」とする回答の割合 (「変化なし」の回答は表示しない)

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2012

YOY: 2011年の調査結果

KPMGのコメント

現代-起亜自動車グループが世界的な一大メーカーに

現代-起亜自動車グループの驚異的な成功は、研究開発サイクルの素早さとサプライヤーと連携した積極的な海外展開の上に成り立っています。それにより、現代-起亜自動車グループは世界で最も急成長する自動車メーカーとなりました。また、世界的景気後退のさなかでさえ、品質とデザイン分野へ投資することにより、かつての低品質、低コストのイメージを転換する新たな自動車と技術を次々に開発してきました。

わずか24ヵ月から36ヵ月という新車開発のサイクル、および燃費効率を重視した中小型車によって、現代-起亜自動車グループは困難な経済状況や原油高騰の

渦中においてその競争力を高めてきています。

北米や欧州、中国、インドにおける新たな製造拠点により、地域的な低迷や突然の為替変動に対するヘッジがもたらされ、確実に多様化する顧客ニーズに応え、迅速に人気車を提供できるようになっています。そして、主要なサプライヤーによる海外での新規設備投資を支援することにより、現代-起亜自動車グループは各地の研究開発や設計、生産および品質管理、コスト削減についてのシナジーを最大化し、変化を続ける自動車業界の状況に適応しています。



Chang Soo Lee
Automotive Sector
Leader ASPAC
KPMG in Korea



未来の成功は多くの重要な施策の上に成り立っているようです。

自動車メーカーが携わらなければならないもの・・・

新技術：電気自動車	革新的な都市型モビリティコンセプト	ネットワーク対応カーソリューション	サービス指向とe金融サービス
eモビリティは先進国市場だけでなく、成長の余地が大きいBRICs、特に中国のような新興国市場においても、将来のポートレイン設計の中心となるでしょう。最大の挑戦は、最も期待される技術を見極めることです。本調査によると、燃料電池技術はまだその実力を完全には発揮していませんが、ダイムラー、現代-起亜自動車グループ、トヨタやGMは既にこの領域で非常に活発に取り組んでいます。	自動車産業は、車ありきから人ありきの都市デザインやモビリティコンセプトに移行しなければなりません。その分野でより進歩的なVWはQuicarというカーシェアリングコンセプトに取り組み、アウディはアーバンフューチャーイニシアティブを掲げています。BMWもまたDriveNowやそのサブブランドであるBMW iといったカーシェアリングと都市デザインの統合を進めています。	ドライブをより快適かつ安全なものとするために、ドライバーと自動車、環境をネットワークでつなぐことの重要性が増してきています。それをより効果的にするためには、この技術を幅広く立ち上げる必要がありますので、近い将来、多くの新型車がそれに対応することになるでしょう。フォード（Syncを搭載）やBMW（ConnectedDrive）は、既に世に出ている大衆市場製品の例です。	サービス指向以上に、とりわけ巨大な可能性を持つ新興国におけるe部品への革新的な金融サービス提供が急増しそうです。ルノーやスマートは既に商品を市場に投入しています。

そして注力すべきは・・・

協力と提携

自動車メーカーは全てを自社だけで管理することはできません。技術やサービスにおける多くの進歩は他の産業から生み出されてきています。例えば、モビリティサービスのコンセプトは伝統的な自動車メーカーのモデルとは非常に異なっています。協働はそのような変化に対応するための有効な手段であり、研究開発への共同投資、新たな技術の獲得や新製品の開発、新しいビジネスモデル、そしてリスクや投資の分散の可能性を含む多くのメリットをもたらします。

注意しなければならないこと

新興国市場の成長力

中国では国家としての重点施策を反映し、北京汽車、上海汽車、奇瑞汽車、吉利汽車の4社が、最も成長著しい自動車企業のトップ10入りを果たしています。中国の自動車メーカーは既に海外でも成長してきており、成熟市場の競争が激化するでしょう。北京汽車のグローバル展開戦略は、新興国の自動車産業による継続的な輸出拡大のはじまりにすぎません。

過剰生産能力と過剰生産の長引く影

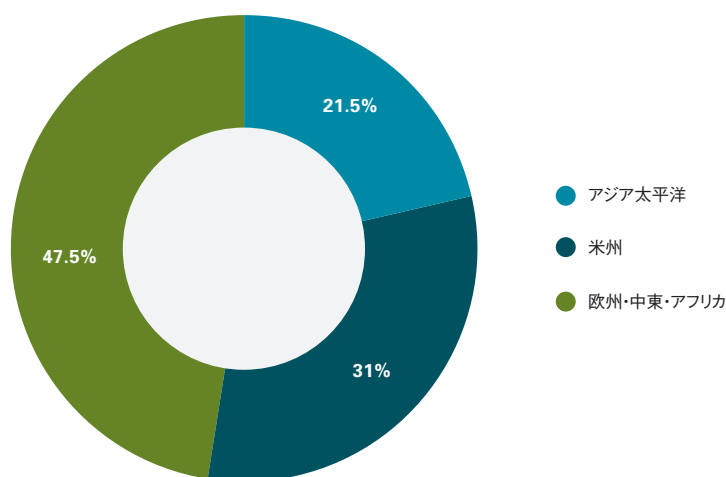
グローバルでの生産能力は増加しており、自動車メーカーは過剰生産に対し真剣に取り組まなければなりません。BRICs市場はすでに莫大な過剰生産能力を抱えており、その他の市場における生産規模増大の結果、過剰生産に向かっている可能性もあります。自動車メーカーは需要の変動に対応する適正レベルの生産能力をもたなければなりません。

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、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、そして今回初めてモビリティサービスプロバイダーを含め、自動車産業のバリューチェーン全体にわたっています。

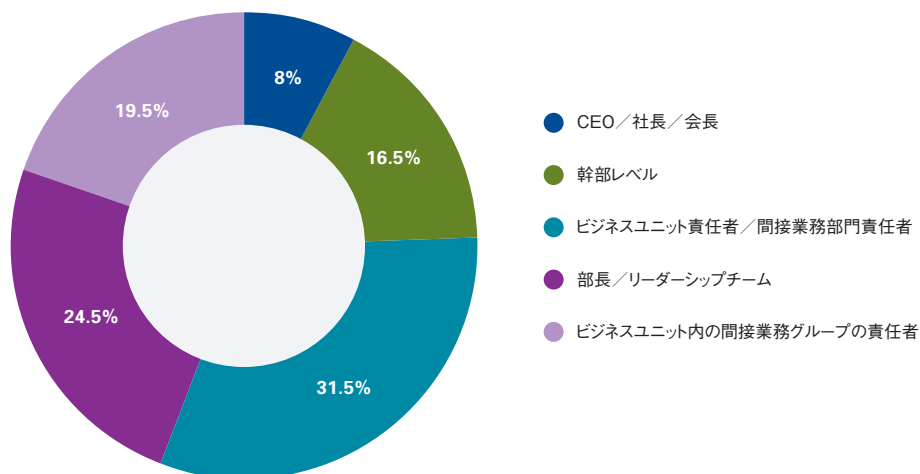
回答者の勤務地は47.5%が欧州・中東およびアフリカ、31%がアジア太平洋地域、21.5%が米州です。回答者の97.5%が年間売上1億米ドル超の企業に、5人に1人以上が売上高100億米ドル以上の企業に勤めている方々です。インタビューは2011年8月から10月に、電話で実施されました。

回答者の地域別分布



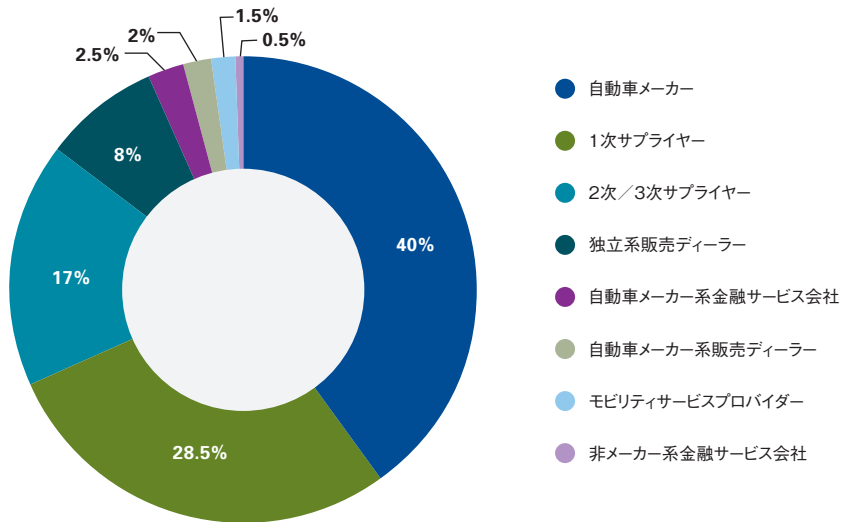
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

回答者の役職



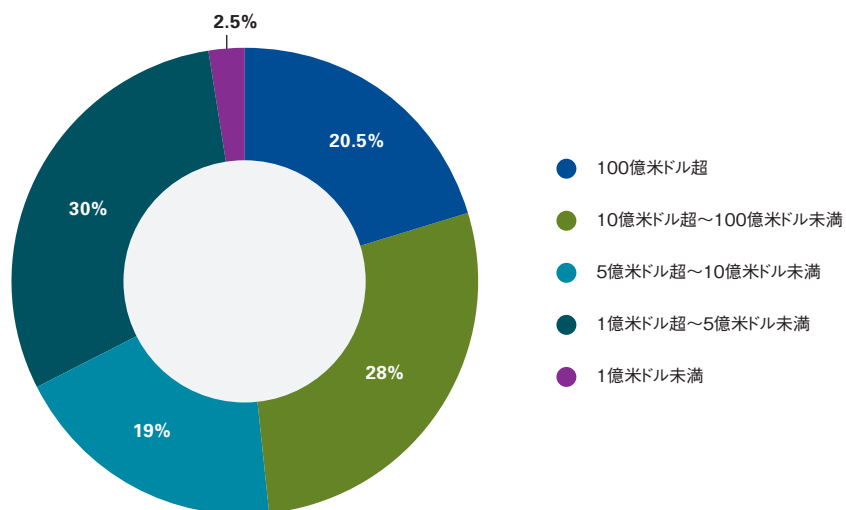
出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

企業カテゴリー



出所：KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2012

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2012

お問合せ先

小見門 恵

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

宮本 常雄

株式会社 KPMG FAS
ディレクター
TEL : 03-5218-6700
tsuneo.miyamoto@jp.kpmg.com

kpmg.or.jp

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2012 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

©2012 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

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

Printed in Japan. 12-1509