



グローバル・ オートモーティブ・ エグゼクティブ・ サーベイ2018

どの業界にも次がある—
次世代の製品、サービス、そしてコンテンツ

2,000,000

パターン以上の

異なる世界



デザインの刷新

今年、グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイのコンセプトは、インタラクティブなオンラインプラットフォームの導入により、大幅に刷新されました。このプラットフォームでは、各種のトピックについて深く知ることに留まらず、分析結果をカスタマイズして自分なりの見方や考えを作り出すことが可能です。私たちが考えもしなかったような問題を見つけて、その答えを見つけることさえできるかもしれません。

世界からの回答は「1つ」に留まらない！

複数のフィルターを使うことにより、さまざまな条件を試して関係性を調べることが可能となり、地域ごとの見解の違いやステークホルダーごとの考え方の違いなど、より多くのことを知ることができます！ エグゼクティブと消費者に、ほぼ同じ質問をしました。両者の回答がどのように異なるか比較してください。また、従来の調査とは少し異なる質問をしている点にもご注目ください！

なお、今回の冊子はグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2018に寄せられた何百万もの見解のうち一部を抜粋したものです。

厳選された情報

オンラインプラットフォームで早期に調査結果が発表されたことにより、ユーザーの行動を分析したり、最もクリック数が多く人々の関心が高かった話題を確認したりすることが可能になりました。そこで、今回の冊子では、調査の中で重要度が最も高い要素および自動車業界の今後のエコシステムに関連して今年最も注目されているトピックについて紹介します。

目次

序文および私たちが遺してきたもの	4
本調査について	6
<hr/>	
将来のエコシステムを探る	8
目先の主要トレンドをしのぐ巨大なトレンド	12
製品価値	16
顧客価値	24
エコシステムの価値	28
<hr/>	
謝辞	36
KPMGの刊行物のご案内	37
「2025年までの自動車業界の主要トレンド」に関する 日本国内での追加アンケート結果	38
オンラインプラットフォーム利用案内	39



DIETER BECKER

Global and EMA
Head Automotive Practice

読者の皆さまへ

モビリティエコシステムが成熟していく中、現実にも目を向けてそれを受け入れる覚悟が求められています。目の前には変化に次ぐ変化が迫っています。変化はすでに既存の製品主導型の発想を揺るがしており、成功というものをどのように評価するか、いかに協業を進めていくか、今なお保有アセットに大きく依存する自動車業界の将来像をどのように描くかといった疑問が今後ますます増大していくことでしょう。

過去数十年間に、自動車業界は信じられないほどの進歩を遂げ、革新的な力を身に付けてきました。私の中でひとつ確かなことは、今日の業界の混乱に誰もが当惑し、何も信じられず右往左往しているものの、時間が経てばこれが「従来型」とされるビジネスのやり方になっていくということです。

現在見えていることの遙か先を思い描くという姿勢は、この19年間、KPMGグローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイが最も大事にしてきたことです。私たちが常に心がけてきたことは、業界に問題を提起する意見を発表し、読者の皆さまに少し知恵を絞っていただき、時には疑いをもって思案していただくということです。近年私たちが提示してきたオピニオンを振り返ってみると、その刺激を与えるような意見はどれも今日では常識になっていると自信を持って述べることができます。

将来のエコシステムや次に起こることについて、これから皆さまと一緒に探っていくことは、私にとっていつものことながら大変光栄なことです。この業界を前進させる速度を上げるためには、業界全体が新しい発想を受け入れていくしかありません。

それでは、ごゆっくりお楽しみください!

2011

「今後10年のうちに、インターネットが個人の移動手段に革命を起こす。ウェブプロバイダーと自動車メーカーが覇権を争うことになる」

2012

「2025年までに、自動車業界のバリューチェーンでは、ノンアセット型の新規参入業者の重要性が増す」

2013

「ポスト・パワートレイン・エコシステムに備えよ。自動運転車で重要なのは加速機能だけではない」

2014

「自動車業界は、パーソナライズド・モビリティおよびすべてがインターネットで結びつく状態が収束する世界に順応し、それを具現化していかなければならなくなる」

2015

「自動車メーカーは、純粋な製品重視型からサービス・顧客志向型へとビジネスモデルをいかに転換するかについて考える必要がある」

2016

「これからの自動車業界で重要なテーマとなるのは、モバイル・コネクティビティ、顧客データの価値、そして自動運転車である」

2017

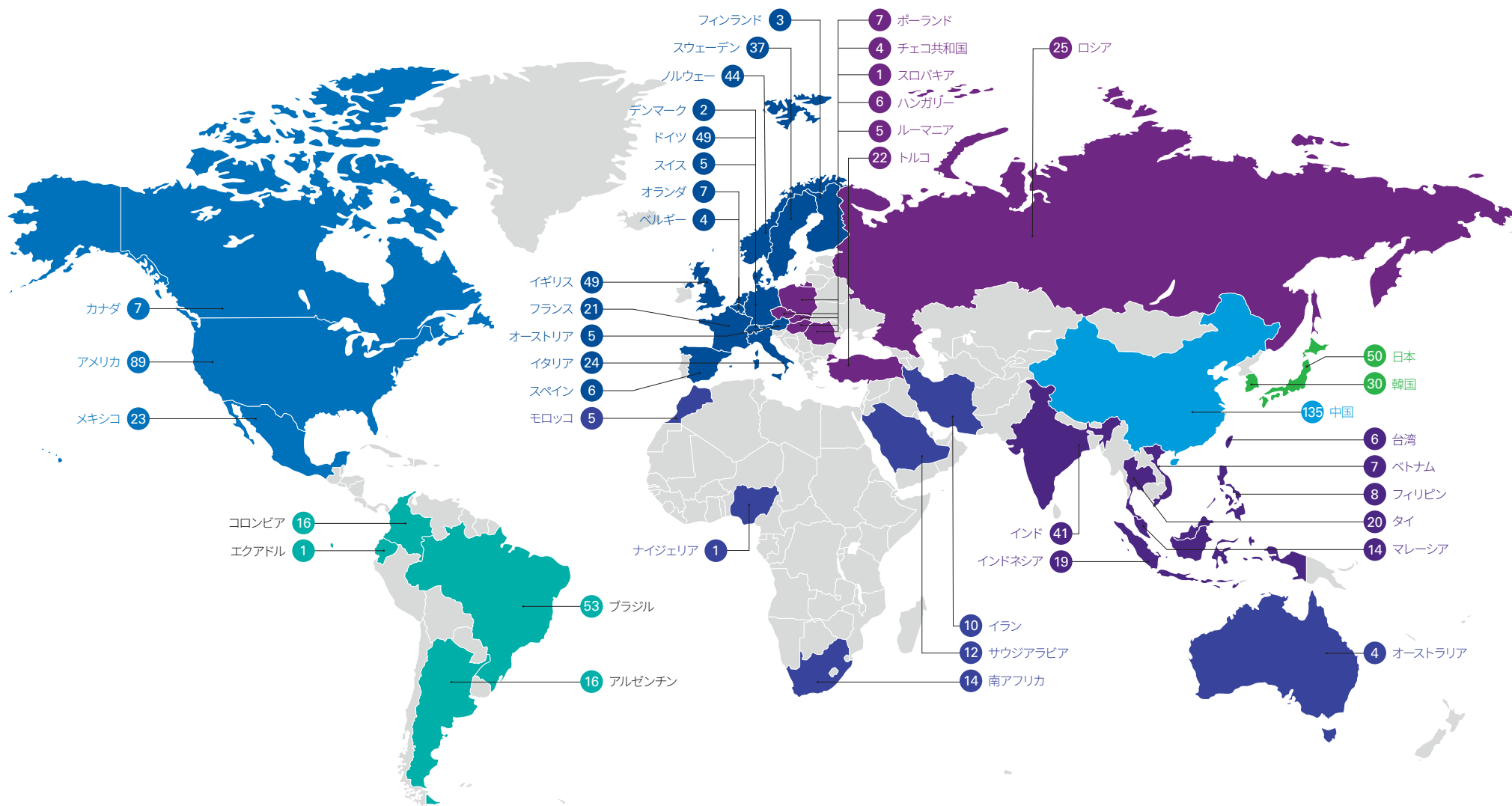
「自動車とデジタルの完全な融合に別れを告げて、コ・インテグレーションという『次の』局面へ」

2018 ●

次の言葉で皆さまの思考を刺激したいと思います。

「自動車業界は、アセット、サービス、コンテンツから構成される、オープンかつ変化に富んだ、そして自己組織力を伴うエコシステムの一部である。重要なことは、同業他社との競争・協力・合併と、ノンアセット型の新規参入デジタル企業との巧みなコンテンツ統合をバランスよく実行することである」

本調査について

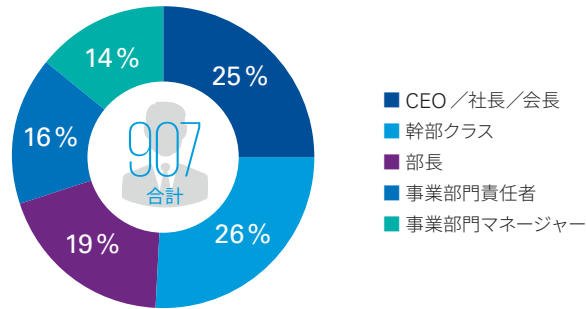


■ 北米 (計119人)、■ 南米 (計86人)、■ 西欧 (計256人)、■ 東欧 (計70人)、■ 日韓 (計80人)、■ 中国 (計135人)、■ インドおよびASEAN (計115人)、■ その他 (計46人)

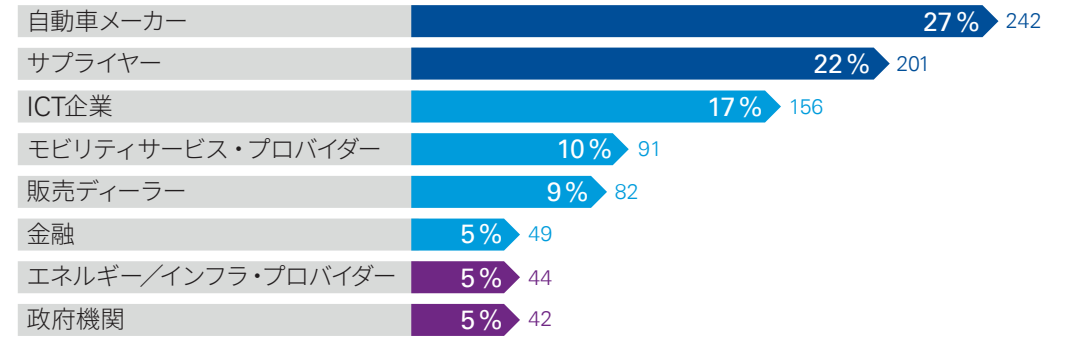
注記: エグゼクティブ回答 (計907人)。数字は各国の回答者数を示す。

2018年の調査では、43カ国のエグゼクティブ907人から意見が寄せられました。

役職

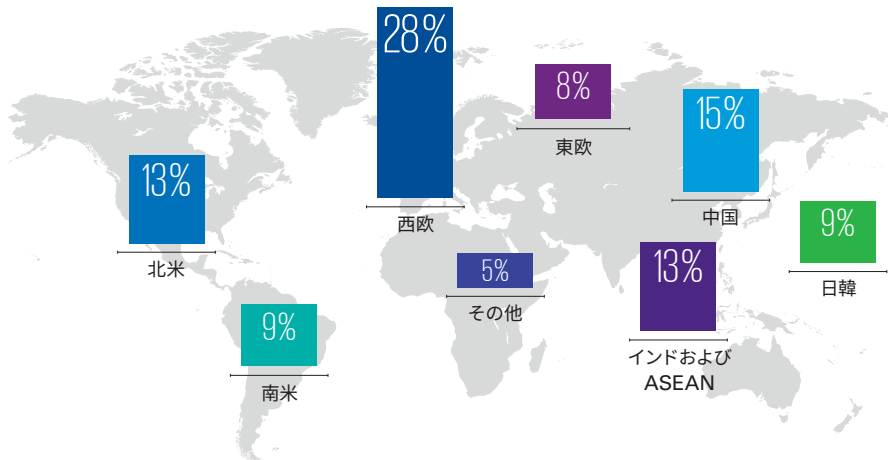


企業の業種

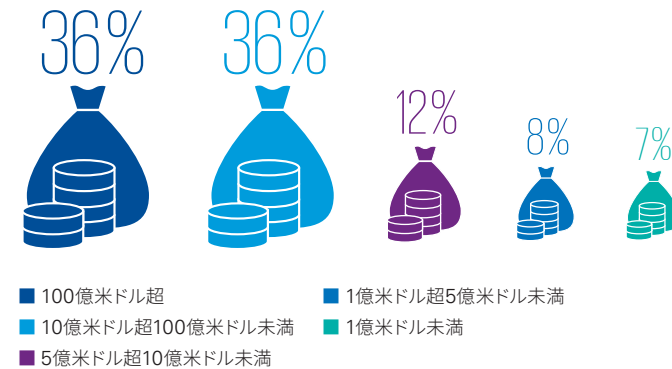


■ バリューチェーン上流 ■ バリューチェーン下流 ■ 周辺企業

地域群



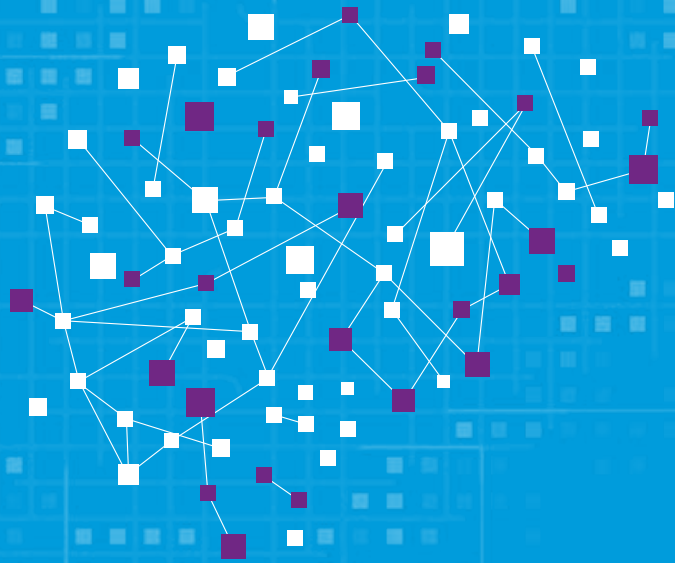
企業の売上高



自動車業界はオープンかつ変化に富んだ、そして自己組織力を伴うエコシステムの一部である

自動車

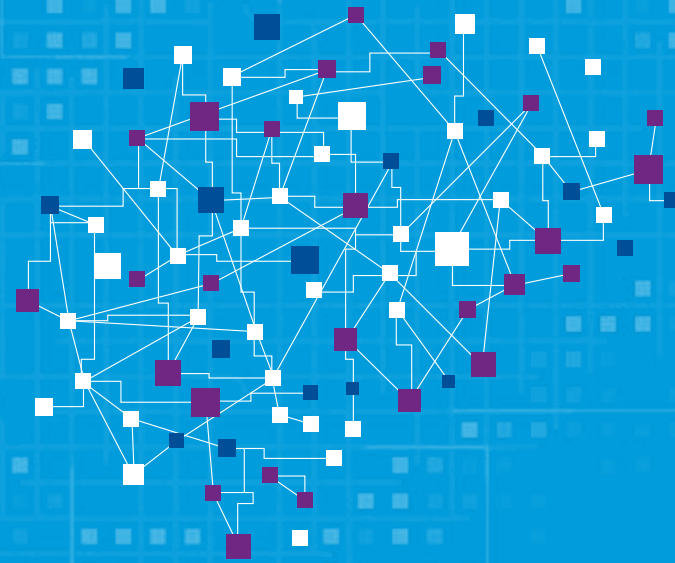
(製品価値を重視)



成長の土台となるものが
必要。
製品重視はよい基礎ではあるが、それだけでは不十分。

サービス

(顧客価値を重視)




顧客価値を最優先することは、
サービスを製品と切り離して考えること。

→ **コンテンツ**

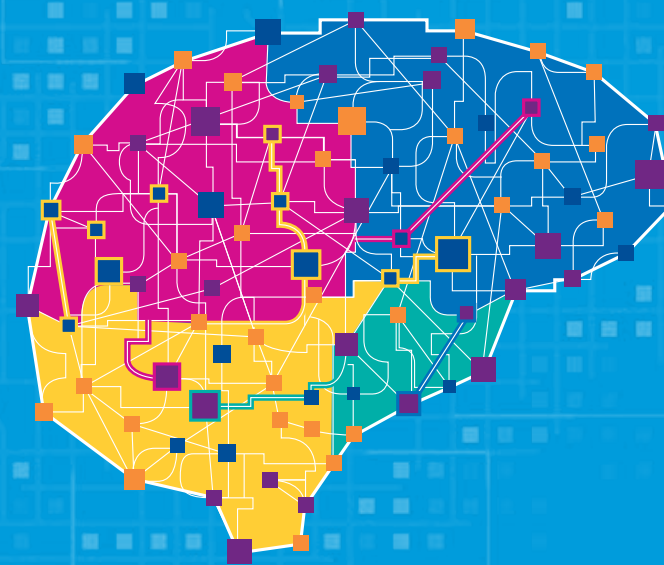
(エコシステム価値を重視)







 ダウンストリーム・コンテンツはすでにビジネス化されている
— アップストリーム・コンテンツの価値を認識することが必要。

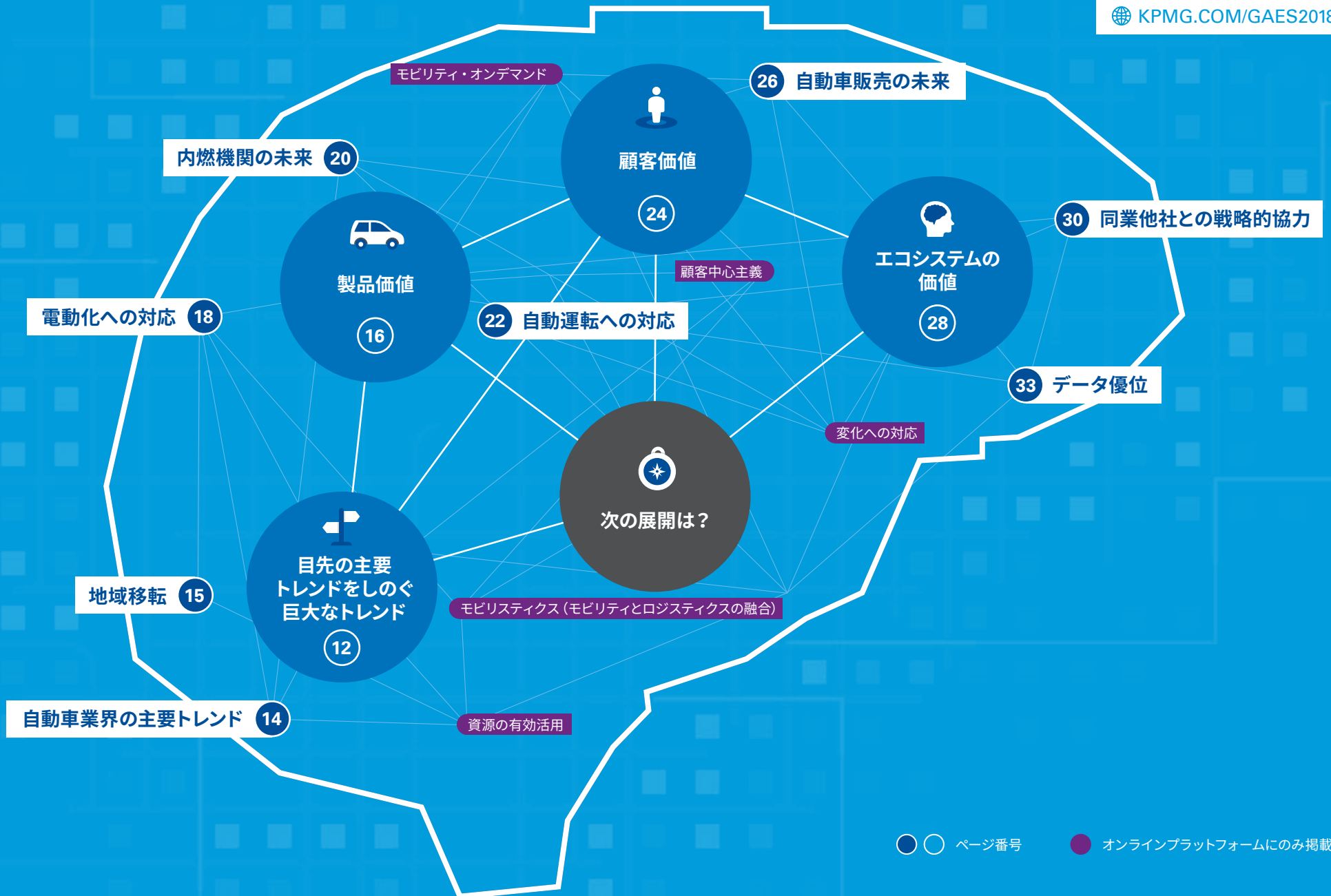
→ **プラットフォーム事業**

(コ・インテグレーションを重視)



  エコシステム全体ではなく、
  得意とする協力相手、分野、業態を選択する！

グローバル・オートモーティブ・ エグゼクティブ・サーベイ (GAES) 2018 の構成



○ ○ ページ番号

● オンラインプラットフォームにのみ掲載

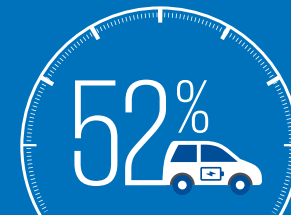
目先の主要
トレンドをしのぐ
メガトレンド

キーポイント

自動車業界の主要トレンド

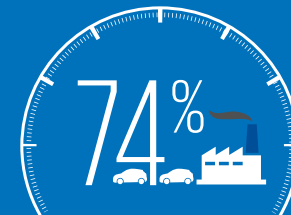
「今年は、バッテリー式電気自動車に代わって燃料電池車が2025年までの主要トレンドの筆頭に」

回答者の52%が、2025年までの自動車業界の最重要トレンドとして燃料電池車を挙げています。



地域移転

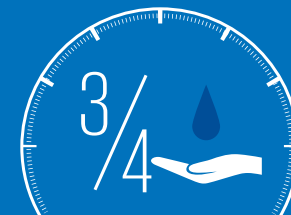
「地域移転のマイナス面：エグゼクティブの74%は、2030年までに西欧の自動車生産台数が世界全体の5%未満になると考えている（2017年：65%）」



資源の有効活用

「航空業界から学ぶ — エグゼクティブの90%弱は、自動車業界が資源を最大限に活用する上で有効なコンセプトは再製だとする意見に全面的に賛同している」

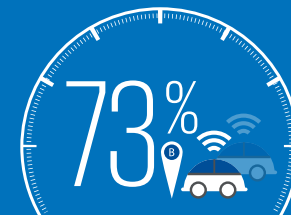
4分の3（77%）のエグゼクティブは、資源を最大限に効率よく活用することが、これから業界を動かしていく大きな力の1つになると考えています。



モビリティクス（モビリティとロジスティクスの融合）

「全エグゼクティブの57%は、将来的に人の移動と物の輸送の間でビジネスモデルの違いがなくなると述べている」

エグゼクティブの73%は、おそらく10年以内に従来の公共交通手段は姿を消し、オンデマンドで利用するカプセル型自動運転車に置き換わるだろうと考えています。





目先の主要トレンドをしのぐメガトレンド

資源の有効活用と「モビリティクス」

ひとつ確かなことがあります。それは、今日の業界の混乱に誰もが当惑し、何も信じられず右往左往しているものの、時間が経てばこれが「従来型」とされるビジネスのやり方になっていくということです。モビリティエコシステムが成熟していく中、私たちに必要なことは現実に目を向けてそれを受け入れる覚悟です。今年の調査に参加していただいたエグゼクティブの多くは、現在明らかになっている自動車業界の主要トレンド以上に、「資源の有効活用」と、モビリティとロジスティクスを融合した「モビリティクス」という課題に関わる大きなトレンドに適應することが間違いなく重要になってくると考えています。

今年は、バッテリー式電気自動車に代わって燃料電池車が2025年までの主要トレンドの筆頭に

今年は再びバッテリー式電気自動車や燃料電池車のような完全電動化ドライブトレインが主要トレンドの筆頭に挙げられていますが、業界を取り巻く動向から判断すると、今後の技術ロードマップとしては、それぞれの利用目的や地域独自の規制、そして顧客の嗜好に対応するさまざまなドライブトレイン技術が共存することが見込まれます。さらに、デジタル化を主軸としていない付加価値サービスや新規コンテンツはなくなるでしょう。この点については、コンテンツやサービス関連のトピックがあまり上位に上がってこない中で、「コネクティビティとデジタル化」だけは重要度第2位を維持しています。

地域移転がもたらす影響は生産台数の増加に留まらない

中国はもはや、増産にのみ力を注ぐ自動車業界の拠点ではありません。今年の調査の回答を見ると、革新的なビジネスモデルを生み出すという意味で、中国は他国をしのぐ成熟市場としても認識されています。新しいモビリティサービスに着手してデータ主導の新しいビジネスモデルを実行する先取的な国の1つに中国を挙げるエグゼクティブが増えてきています。地域移転のマイナス面として、エグゼクティブの74%は、2030年までに西欧の自動車生産台数が世界全体の5%未満になると考えています。

資源の有効活用は、日常生活のあらゆる面に影響を及ぼす大きなトレンド

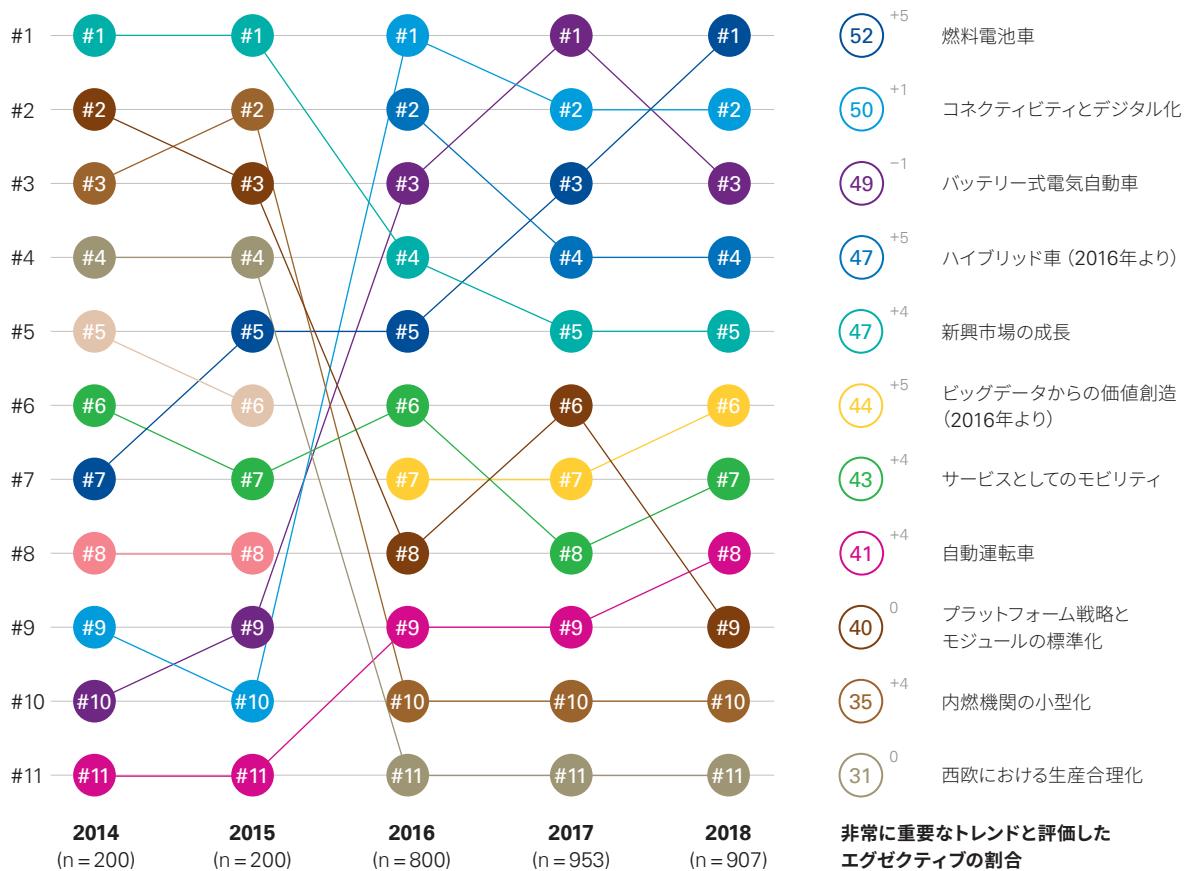
かけがえのない、大切な、刺激に満ちたこの世界も、資源は限られています。未来は不確定であり探索する余地がまだありますが、資源の活用は今日以上に責任ある持続可能な形で行うことが求められています。エグゼクティブの4分の3がそのように考えており、そうしたエグゼクティブは、資源を最大限に有効活用することが自動車業界を前進させていく大きな力となり、次第に業界全体に影響する主要トレンドになると確信しています。

モビリティクス：AからBならモビリティ、その逆はロジスティクス！

全エグゼクティブのうち大半は、将来的に人の移動と物の輸送の間にビジネスモデルの違いがなくなると述べています。自動運転、シェアリング、プラットフォーム型配車サービスによってモビリティのあり方が激変し、モビリティとロジスティクスが融合した「モビリティクス」という新たな形が生まれます。これに関連して、非常に興味深い調査結果があります。おそらく10年以内に従来の公共交通手段は姿を消し、オンデマンドで利用するカプセル型自動運転車に置き換わるだろうと73%のエグゼクティブが回答しています。



世界の自動車業界エグゼクティブが考える2025年までの主要トレンド



今年は、バッテリー式電気自動車に代わって燃料電池車が2025年までの主要トレンドの筆頭に

今年は、完全電動化ドライブトレインが再び主要トレンド・ランキングの筆頭に挙げられていますが、業界を取り巻く動向から判断すると、今後の技術ロードマップとしては、それぞれの利用目的や地域独自の規制、そして顧客の嗜好に対応するさまざまなドライブトレイン技術が共存することが見込まれます。

燃料電池車は今年の主要トレンド第1位になっており、2016年の第5位から重要性が増しています。電動モビリティ関連のトレンドは全般的に注目度が非常に高く、トレンドの上位4つのうち3つを占めています。この結果から、エグゼクティブの優先事項がいかに従来からの製品志向トレンドに縛られているのかがわかります。

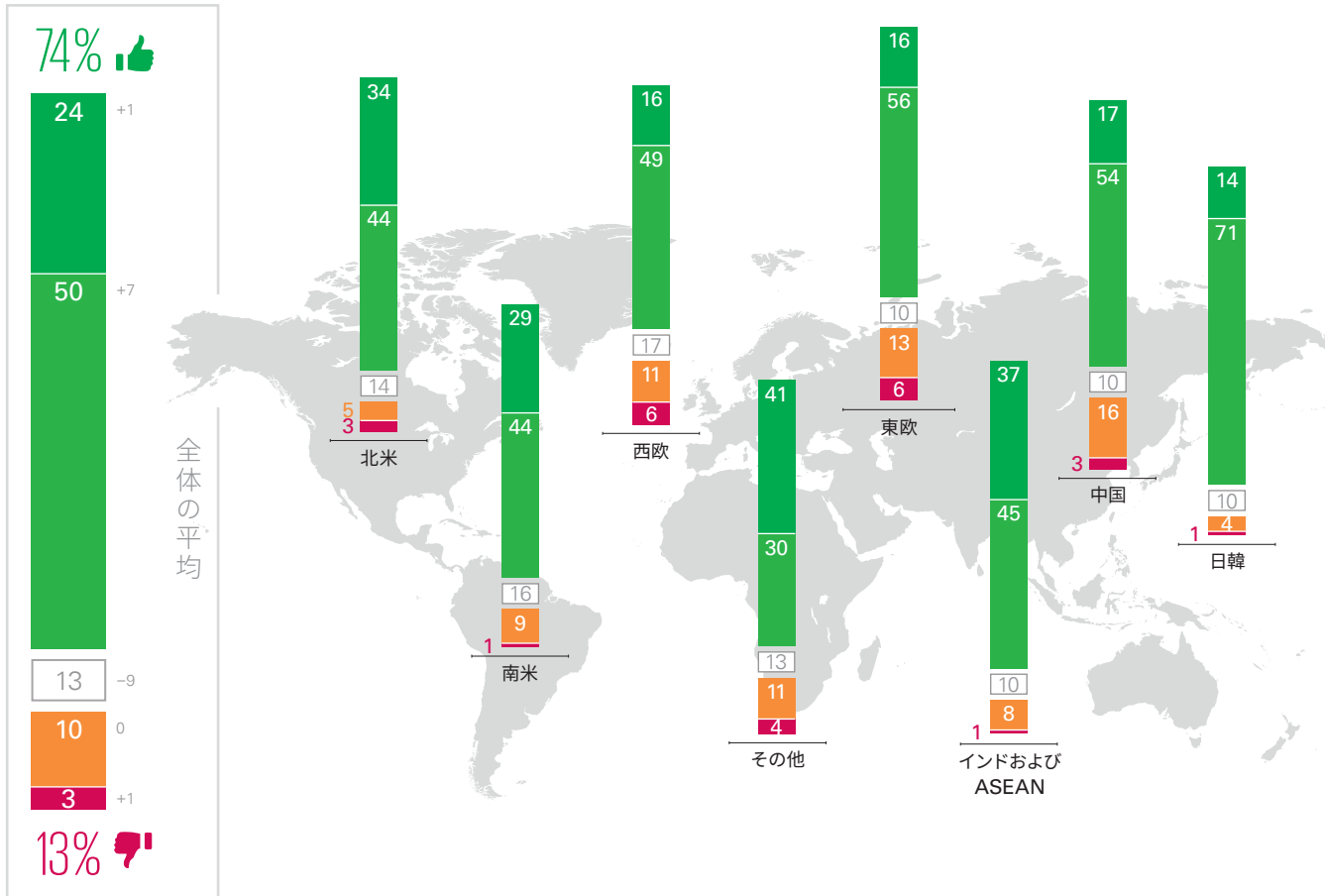
デジタル化を主軸としない付加価値サービスや新規コンテンツはなくなるでしょう。というのは、サービスおよびコンテンツ関連のトピックで上位にランクされているのは、第2位の「コネクティビティとデジタル化」だけです。コネクティビティは、自動車内で利用される付加サービスやコンテンツを提供する上で最も重要なトピックであることは明らかで、使い勝手がよくシームレスなヒューマン・マシン・インターフェースを車載する必要性を表しています。

今年の調査結果では、ステークホルダー、地域、国によって大きな違いが見受けられました。ダウンストリーム企業はバッテリー式電気自動車をトレンドの第1位に挙げており、中国のエグゼクティブは「コネクティビティとデジタル化」を第1位、「ビッグデータからの価値創造」を第2位に挙げています。

注記: エグゼクティブ回答 (計907人)。丸数字および昨年 (2017年、953人) からの増減の単位はパーセント。



2030年までに西欧の自動車生産台数は世界全体の5%未満に (2017年：~15%)



非常にそう思う ■■■□ ■■■□ ■■■□ ■■■□ ■■■□ まったくそう思わない

注記：エグゼクティブ回答 (計907人)。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。
数字および昨年 (2017年、953人) からの増減の単位はパーセント。

西欧の悲惨な現実と、極めて流動的な市場環境で競争力を確保していく方法

西欧の自動車生産台数は激減するというのがエグゼクティブの見解です。昨年と比較すると、さらに多くのエグゼクティブ (74%) が、現時点での市場予測に基づく2030年までに西欧の生産台数は世界全体の5%未満、610万台にすぎなくなると考えています。持続的な成長が見込めるのはアジアのみとなり、欧州の自動車メーカーはこの事態に今すぐ対処しなければならないとエグゼクティブは認識しています。

13% 現状に基づく 2030年予測* vs. 5% 地域移転 シナリオによる 2030年予測**

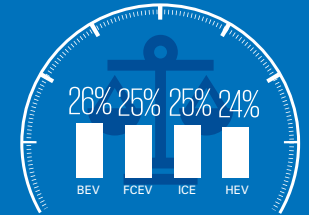
*LMC Automotive **GAES 2018でのエグゼクティブの見解

欧州メーカーがその技術の先進性を活かして、インダストリー4.0とデジタルレイバーによる自動化を自らの強みにしない限り、西欧は収益性を維持することができないでしょう。機械学習や人工知能などの技術導入により、残っている5%の生産シェアを確保することはできるでしょうが、欧州メーカーはブランドの重要性や役割もおろそかにすべきではありません。市場から個性がなくなっていくと、ブランド価値は低下し、大量消費市場に埋もれていくことになります。一方で、欧州メーカーはこうした状況を、デザイン、製品、サービスの面で差別化を図り、ブランド価値の高さを活かすためのチャンスとして捉えることも可能です。

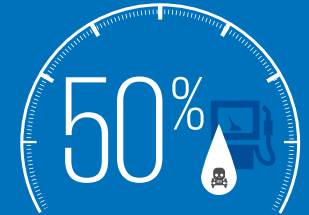


内燃機関の未来

「単一のドライブトレイン技術の時代ではなくなる：エグゼクティブは、2040年までに各技術の比率が均等になると予想 — バッテリー式電気自動車 (BEV、26%)、燃料電池車 (FCEV、25%)、内燃機関エンジン車 (ICE、25%)、ハイブリッド車 (HEV、24%)」

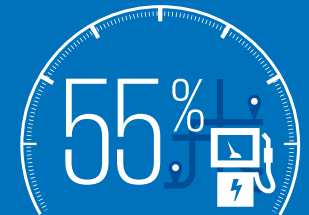


「ディーゼルがすでに終わった技術であるかどうかは、まだ結論が出ていない：エグゼクティブの50%は現在でも、ディーゼルを存続可能な技術の1つとしている (2017年：47%)」



電動化への対応

「インフラが第一、eモビリティはその次：調査に参加したエグゼクティブの55%が、完全なバッテリー式電気自動車は必要なインフラの整備が障害となって失敗すると今もなお考えている」

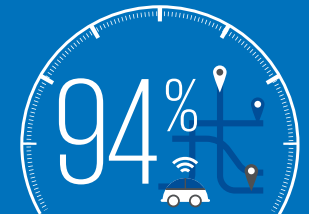


「エグゼクティブはeモビリティ・リーダーの筆頭としてBMWを挙げている」

自動運転への対応

「エグゼクティブの74%は、自動運転車と非自動運転車が路上で混在すると安全面で深刻な問題が発生すると考えている」

エグゼクティブの94%は、2040年までには自動運転車に関する十分かつ実用的で実効性のある方針や規制が策定されると考えています。





製品価値

製品群の管理からエコシステムの管理へ

これまでモビリティはアセット型の製品に依存してきており、これからもそれは変わらないでしょう。しかし、考え方に変化が見え始めているようです。以前は、社内においても顧客に対しても、自動車メーカーは製品そのものに最も力を注いできましたが、これからは、顧客が製品やサービス、コンテントの区別にこだわらず、製品がエコシステムの中の一部として扱われるようになるでしょう。

内燃機関の未来

電動ドライブトレインというコンセプトが進展しつつありますが、エグゼクティブは、今後も長期的に内燃機関エンジンが重要な存在であり続けると確信しています。今後の自動車業界には、複数の代替ドライブトレイン技術と内燃機関とが拮抗状態で並存するでしょう。しかし、環境保護を求める声が高まっていく中で、内燃機関エンジンが生き残る術や場所はあるのでしょうか？ また、ディーゼル車は自動車メーカーの製品ラインから消えてしまうのでしょうか？ こうした話題が報道にぎわしているものの、エグゼクティブはそうした流れには否定的な見方を強めています。ディーゼル車は、社会的に容認されないとしても、技術的には高く評価されており、バイオ燃料や合成燃料を使用することで環境への影響が軽減される可能性もあります。しかし、成熟市場においてディーゼル車が禁止された場合、ディーゼル車がグローバル市場で発展する道はあるのでしょうか？

電動化への対応

eモビリティがエグゼクティブの主要トレンド一覧の筆頭に挙げられていますが、その実現に向けた動きは遅々として進んでいません。エグゼクティブや消費者から見ると、eモビリティが抱える課題は多岐にわたっています。コストが最大の障害として挙げられていますが、eモビリティにとって本当の問題はインフラの整備だと考えられます。では、インフラ整備の成否を決めるカギは何であり、それを担うのは誰なのでしょう？ 消費者の80%は自動車メーカーがインフラ整備を行うべきであると考えており、エグゼクティブも同じ意見を持っています。これが意味

することは、今後自動車メーカーは新たな領域に踏み込んでいかなければならないということです。つまり、顧客のライフサイクル全体を通じて快適な充電環境を提供するという形で、サービス主導の事業に乗り出すということです。同時に、メーカーは経営基盤をさらに強化して、燃料電池車のようなeモビリティ製品の開発を継続するべきです。エグゼクティブは、燃料電池車こそ真の意味でのeモビリティの突破口となると確信しています。エグゼクティブはなぜそのように考えるのでしょうか、また、そうした見解は視野が狭すぎるのでしょうか？ eモビリティに関する疑問のいくつかは現在も答えが出ておらず、克服すべき課題が多く残っています。

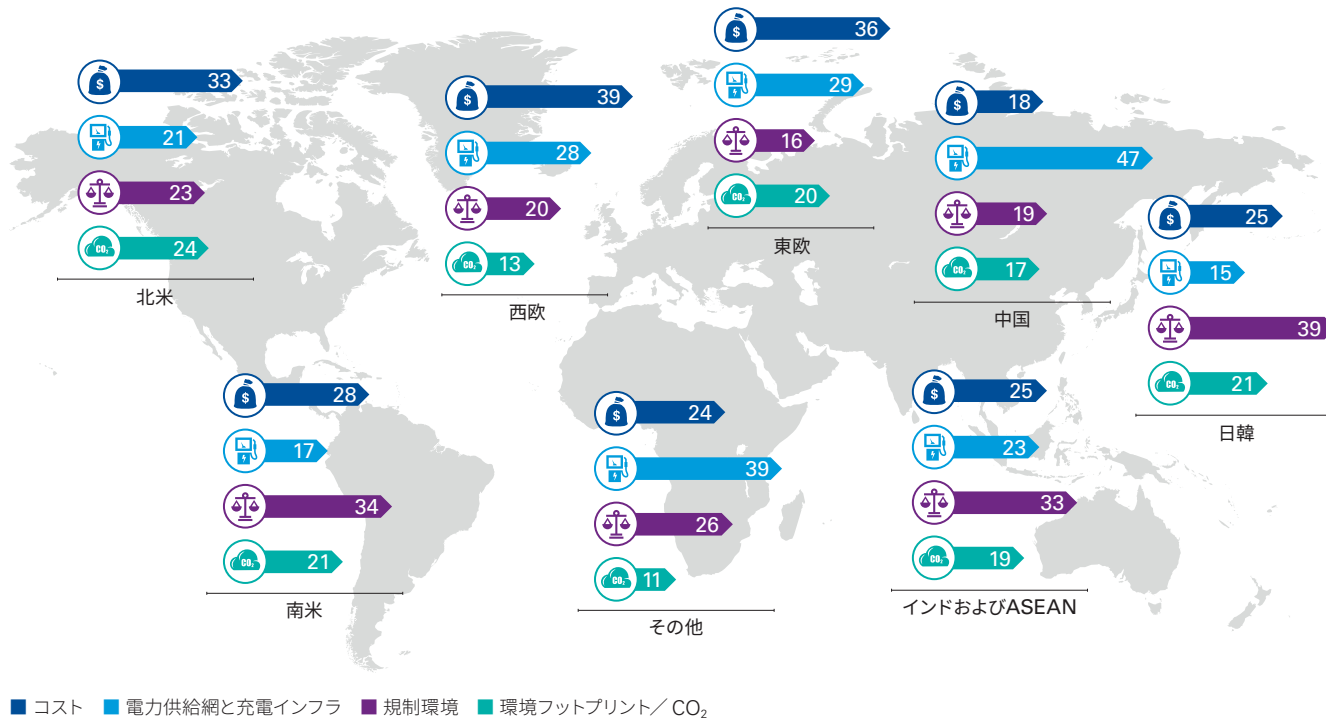
自動運転への対応

自動運転は、モビリティのあり方や社会的側面を破壊し、今日知られているモビリティの枠組みを根本から変えてしまうでしょう。先駆的な自動運転車はすでに路上で見かけるようになっていますが、ハンドルのない自動車が整然と走行する光景が実現されるには、多くの課題を解決しなければなりません。ただ、エグゼクティブの見方は楽観的であり、エグゼクティブの94%が、2040年までには自動運転に関する十分かつ実効性のある方針や規制が策定されると考えています。しかし、インフラの問題はどうでしょうか？ それはカメラやレーダー、スマートアルゴリズムといったものに留まらず、相当な投資が必要になるでしょう。モビリティの移行期に、人が運転する自動車と自動運転車が共存できるのでしょうか？ また、自動運転が広がることにより消費者の嗜好やブランド信仰、あるいはアセットの所有権はどのような影響を受けるのでしょうか？



エグゼクティブ

eモビリティエコシステムの最重要課題は何か？



注記：エグゼクティブ回答（計907人）。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。数字の単位はパーセント。

インフラ整備を成功させる2つの要因：充電ステーション網の整備、充電設備の使いやすさ

充電は、製品と顧客の両方に関わる問題です。eモビリティの普及を脅かす最も大きな要因は、充電インフラの不足です。

eモビリティにとって最大の課題はコスト、インフラ、充電環境

自動車業界エグゼクティブの主要トレンド上位4つのうち3つが、eモビリティの中でも製品に関連するトピックとなっています。ここに、この分野に対するエグゼクティブの意気込みが明確に表れています。

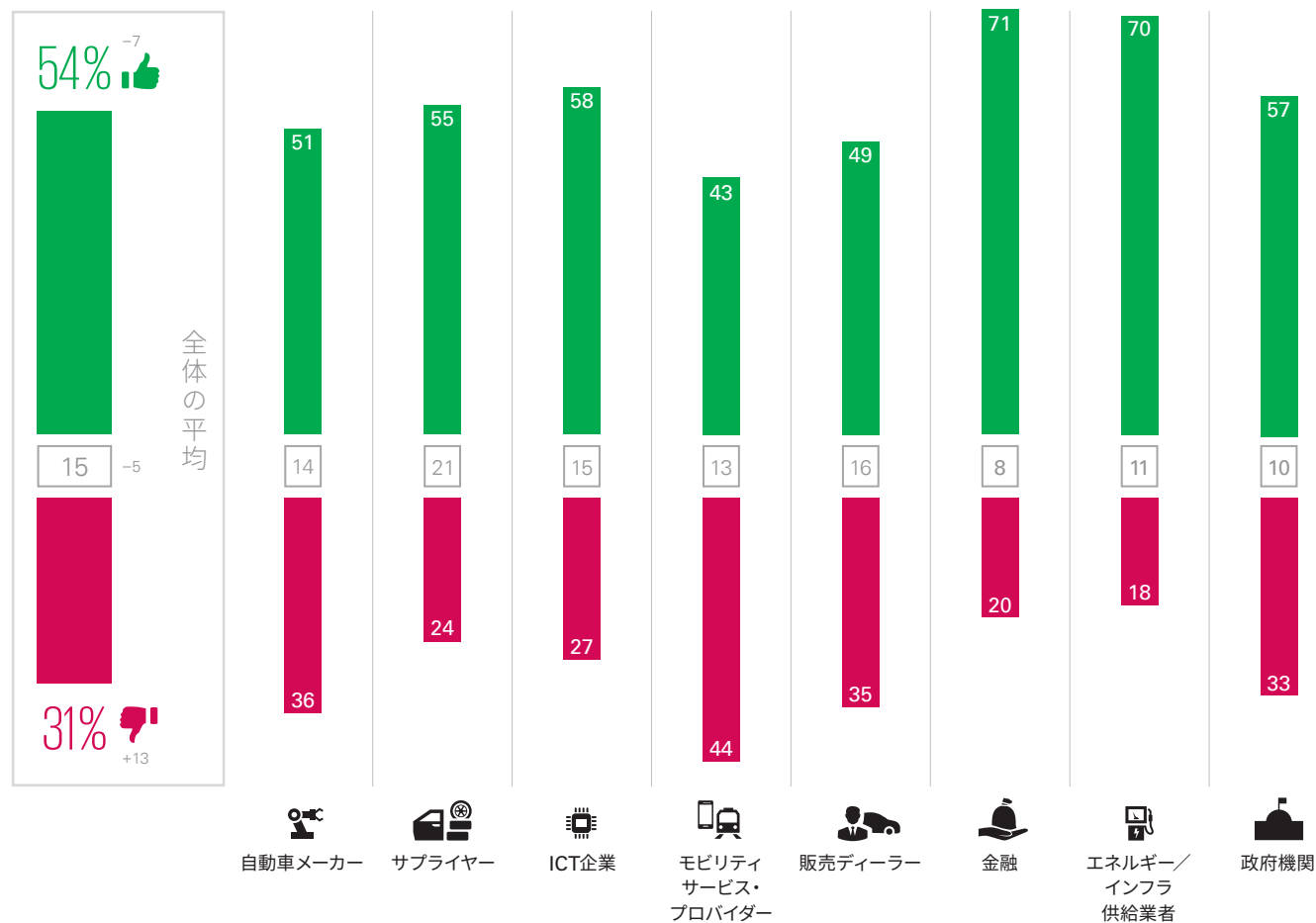
調査結果によると、エグゼクティブはコスト（30%）とインフラ整備（28%）がeモビリティを実現する上での最大の課題であると認識し、規制環境（25%）がそれに続いています。環境フットプリント（18%）はそれほど重要視されていませんが、ライフサイクル全体を見通すことは今後避けて通れなくなるでしょう。バッテリー式電気自動車自体が走行中に直接CO₂を排出することはありませんが、発電やバッテリー製造段階でCO₂が排出されることに間違いはありません。さまざまな条件にもよりますが、バッテリー式電気自動車が数十万キロの走行実績を積まない限り、eモビリティが環境に適合してよい結果をもたらすものであるかどうかを証明することはできません。

複雑なeモビリティエコシステムにおいて、企業はまず、どのような役割を持ってソリューションを市場に広めていくかを決断しなければなりません。この場合、ある課題を解決するためだけに単体のeモビリティ・ソリューションを開発するという考え方はあまりにも単純です。エコシステムの中で異なるタイプの企業同士が効果的な相互作用を生み出し、それぞれの得意とするところをうまく組み合わせるためには、多彩なソリューションおよび成功の鍵となる要因が不可欠です。



エグゼクティブ

完全バッテリー式電気自動車はインフラ整備関連の課題が障害となって失敗する。



そう思う ■ ■ そう思わない

注記: エグゼクティブ回答 (計907人)。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。
数字および昨年 (2017年、953人) からの増減の単位はパーセント。

第一にインフラ、次にeモビリティ

調査に回答したエグゼクティブの54%が、完全バッテリー式電気自動車はインフラ整備が障害となって失敗すると考えています。eモビリティの先進市場の1つであるノルウェーは、eモビリティの完全実施という大きな目標に向かう中、最初の障害に直面しています。昨年9月、ノルウェー政府は公設充電ステーションが不足していることを理由に電気自動車の新規購入を控えるよう勧告を出しました。このように、まず初めに信頼できる充電インフラ基盤を整備しておかなければ、税制上の優遇措置や内燃機関の禁止によってeモビリティの普及を促そうとしてもうまくいきません。

さらに、十分な充電インフラ整備は充電ステーションの数を増やすだけでは実現できないという事実が、一般の議論では見過ごされがちです。今年の調査結果をさらに詳しく見ると、エネルギー/インフラ供給業者のステークホルダーも非常に悲観的な見方をしていることがわかります。これらの業者は充電インフラの送電網に関する要件を熟知しているからこそ、慎重な姿勢になっているのです。多くの場所で同時に充電が行われ送電網が過負荷状態になると、総電力供給量が大幅に不足したり、まったく電力を供給できなくなったりしかねません。

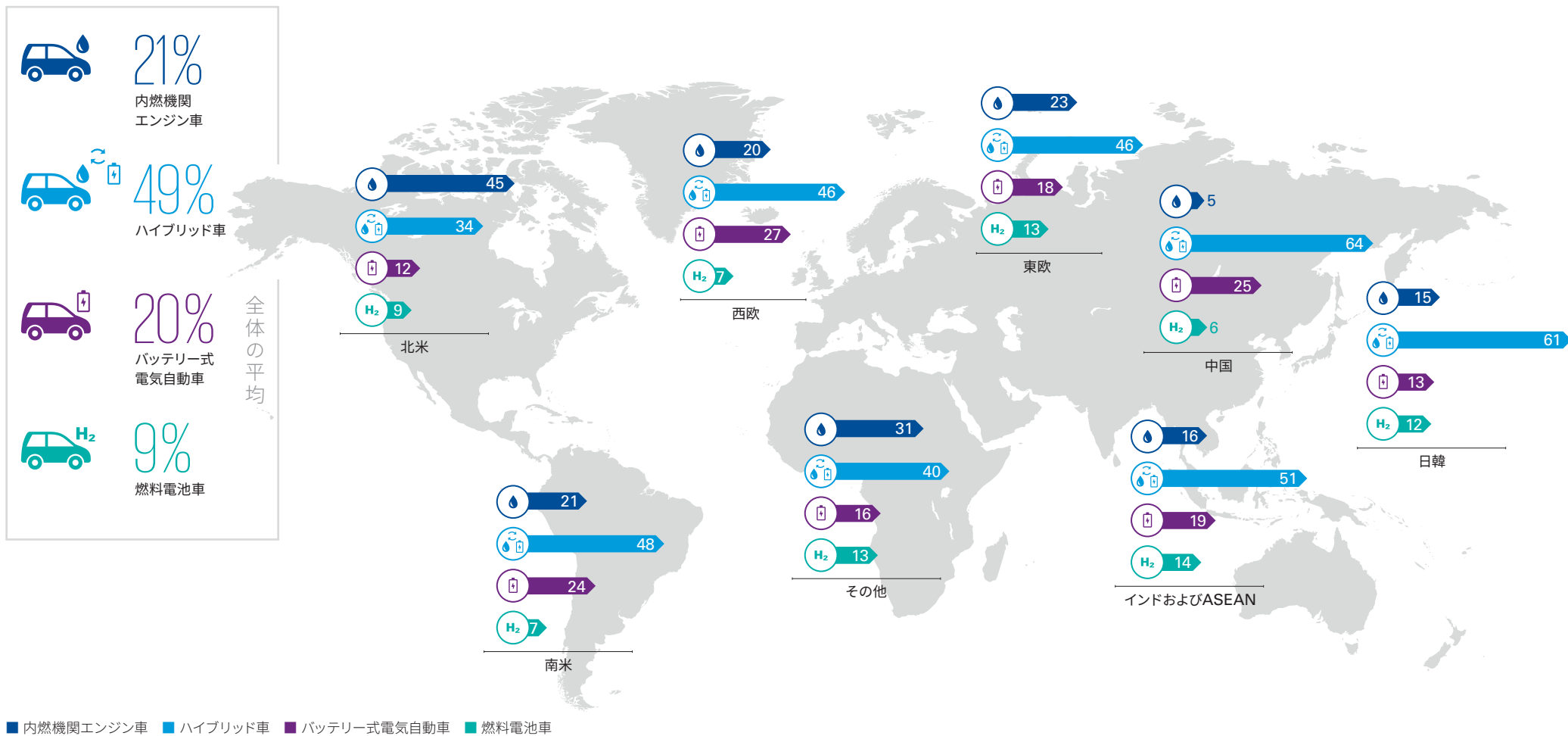
近い将来、充電インフラに関連して3つの環境整備が必要になると予想される

- 1 CPO (充電ステーション運営業者) の集中と統合を推進する。
- 2 現在の充電ステーションと並行して、新たな充電オプションを提供する。
- 3 顧客を待たせることなく充電する仕組みとしてバッテリー交換式充電サービスの重要性が増す。



消費者

今後5年以内に自動車を購入するとしたら、どのパワートレイン技術を選ぶか？

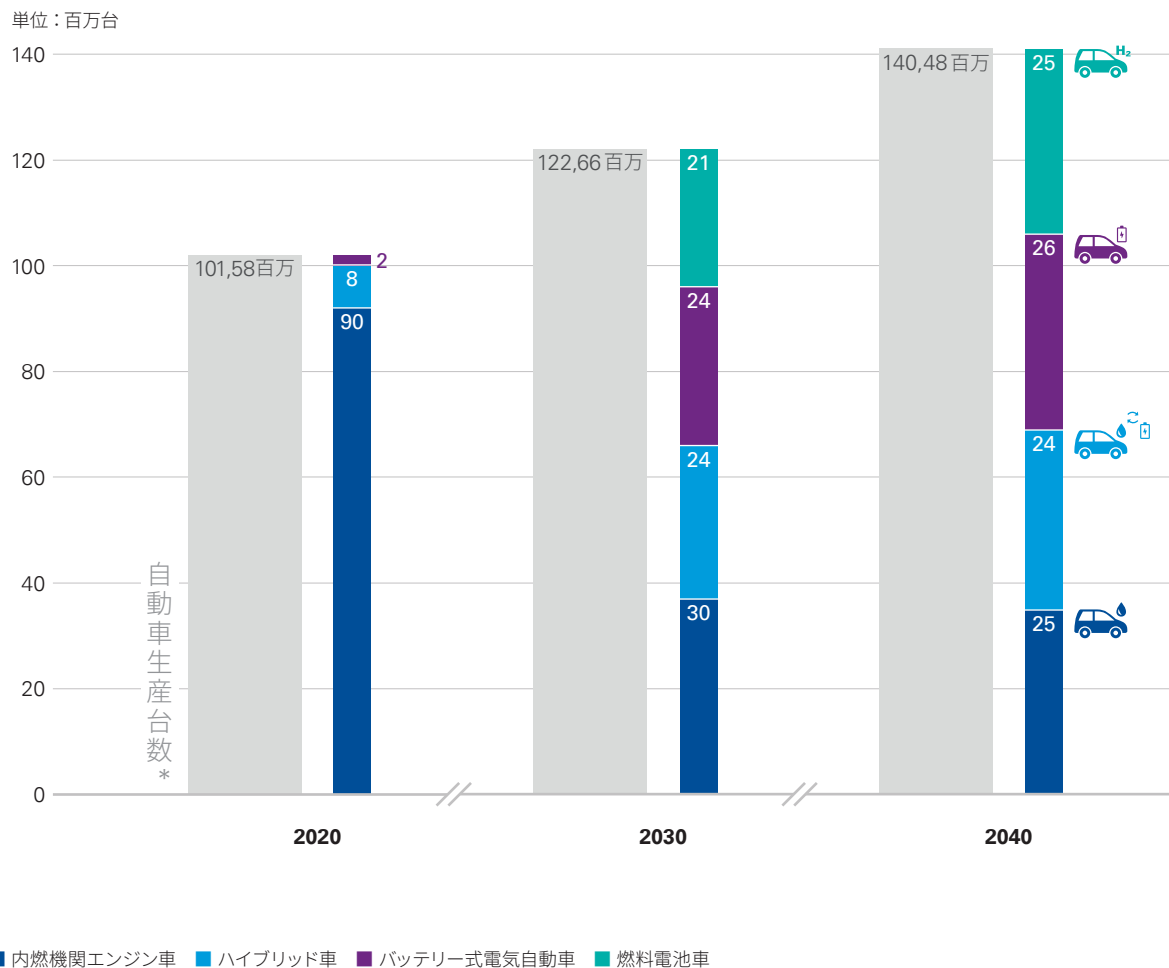


注記：消費者回答（計2,154人）。小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある。数字の単位はパーセント。



エグゼクティブ

内燃機関エンジン車、ハイブリッド車、バッテリー式電気自動車、燃料電池車の比率は2020年、2030年、2040年にどうなっていると予測するか？



注記：エグゼクティブ回答（計907人）。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。数字の単位はパーセント。
2020年のシェアは2020年世界生産予測に基づく。2040年の生産台数はCAGR 2027-2032の予測に基づく。*LMC Automotive

内燃機関は代替ドライブトレイン技術と共存していく

近年、ドライブトレイン技術の先行きはかなり不透明になっていましたが、現在再び群雄割拠状態になっているようです。これからは、以前のように複数のドライブトレイン技術が並存していくでしょう。ただし、市場の成熟度、経済的繁栄の度合い、国益といった条件の違いに加えて、CO₂・NOx排出量削減予定との兼ね合いにより、内燃機関エンジン車、ハイブリッド車、バッテリー式電気自動車、燃料電池車の普及比率は地域によって異なってきます。

電動ドライブトレインを普及・定着させるには長い期間を要するだけでなく、その進行速度は、市場の成熟度や経済的繁栄の度合い、規制環境のほか、政府やロビイストの関心によって、国や地域ごとに異なってくるでしょう。そのため、戦略上は引き続き内燃機関エンジンの小型化に投資していくことが必要です。しかし、環境について人々の間で議論される機会が増え、環境意識が高まってきたことを考えると、自動車メーカーは内燃機関エンジンの小型化という古い考え方を再考し、世の中の流れに合わせるが必要になってくるでしょう。これからは、技術開発の優先度の変更されることとなります。これまではエネルギー消費に力が注がれてきましたが、今後はCO₂排出フットプリントに重点が置かれるようになるでしょう。

エグゼクティブは、2040年までにさまざまなパワートレイン技術が拮抗するようになり、内燃機関エンジン車、ハイブリッド車、バッテリー式電気自動車、燃料電池車の比率がほぼ同じになると考えています。今後は複数のドライブトレイン技術が共存していくという意見をエグゼクティブは明確に示しています。これに対して、消費者は内燃機関エンジンの将来に対してより悲観的な見方をしています。消費者の圧倒的多数（79%）が、次に購入する自動車として代替パワートレイン技術あるいはハイブリッドタイプをすでに検討しています。



エグゼクティブ

自動運転車と非自動運転車が路上に混在すると、安全に関わる重大な問題や賠償請求を招くことになる。

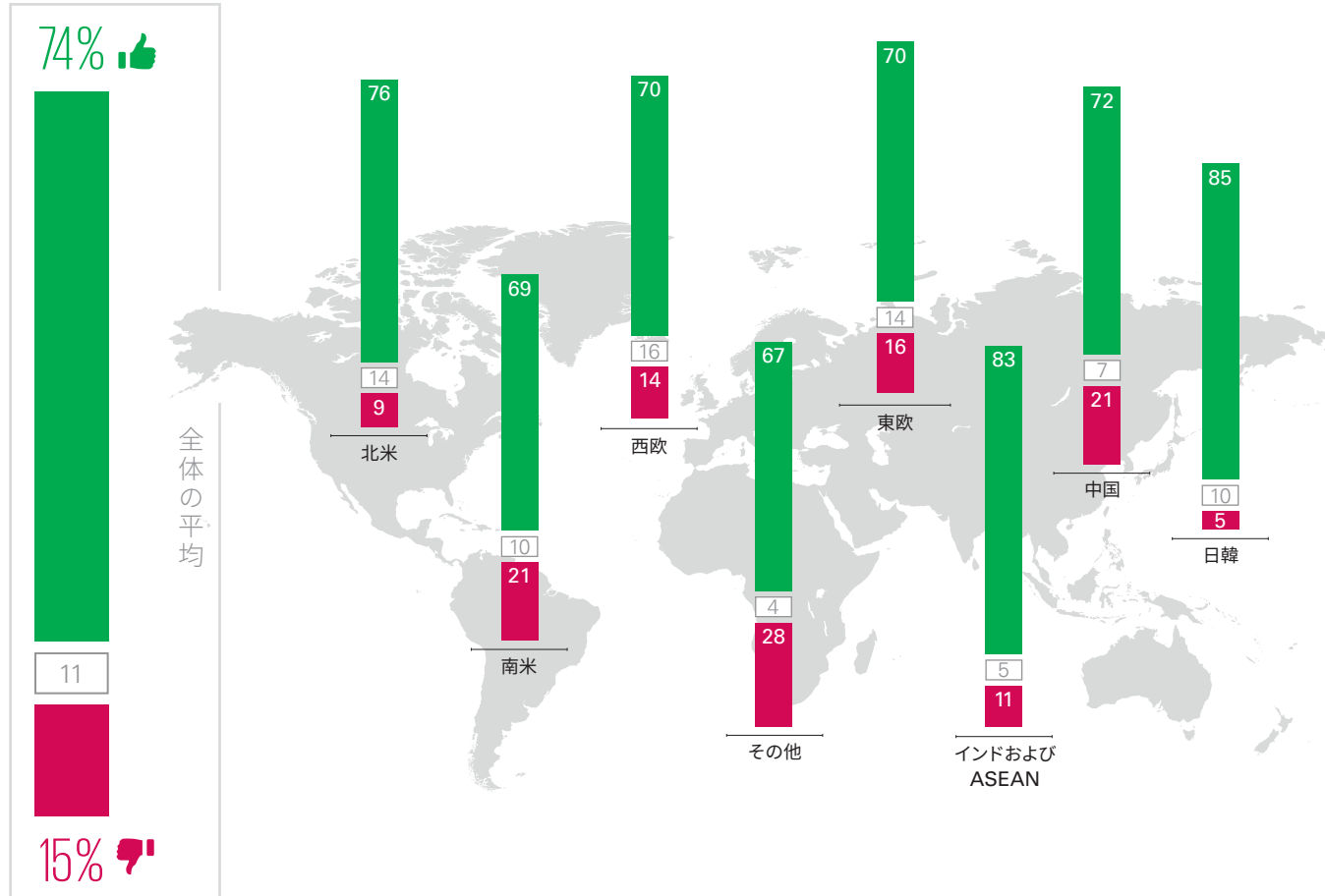
運転するか、しないか：場所を移動する際に重要なのは利便性。高度な支援システムがあれば、交通渋滞や、増加している路上トラブルへの対処が可能に。

統合ではなく分離：完全自動運転車と人が運転する自動車と同じ道路を使用することは現状では考えにくく、これまでとは違うインフラの考え方や規制環境が求められるようになるでしょう。自動運転技術の開発・確立を急ぎたいのであれば、規制当局は段階的なアプローチによってスムーズに環境整備を進め、走行エリアを区分することで混在走行を避け、自動走行をすくなくても開始することができるでしょう。

自動運転を実現するためには、単に最新技術を自動車に導入して関連サービスを拡大する以上の準備が必要となります。自動運転が速やかに進展するかどうかは、eモビリティエコシステム内のさまざまな関係企業の間でどのような交渉がなされ、法的枠組みと各インフラがいかに整備されるかにかかっています。

残る大きな課題は、異なるレベルの自動運転技術が搭載された自動車が混在して路上を走行することです。エグゼクティブの74%は、自動運転車と非自動運転車が混在すると、安全上深刻な問題が発生すると考えています。

今日のように複雑な道路環境では、あらゆる不測の事態を1つのアルゴリズムで対応することはほとんど不可能であるため、そうした環境から自動運転車を切り離す暫定的な「安全区域」のようなものを設けることが1つの解決策となるかもしれません。一般の道路環境から自動運転車を切り離す専用レーンを設定することから始めると、ある程度の不測の事態を防ぐことができるでしょう。鉄道でできることが、自動運転車でできない訳はありません。



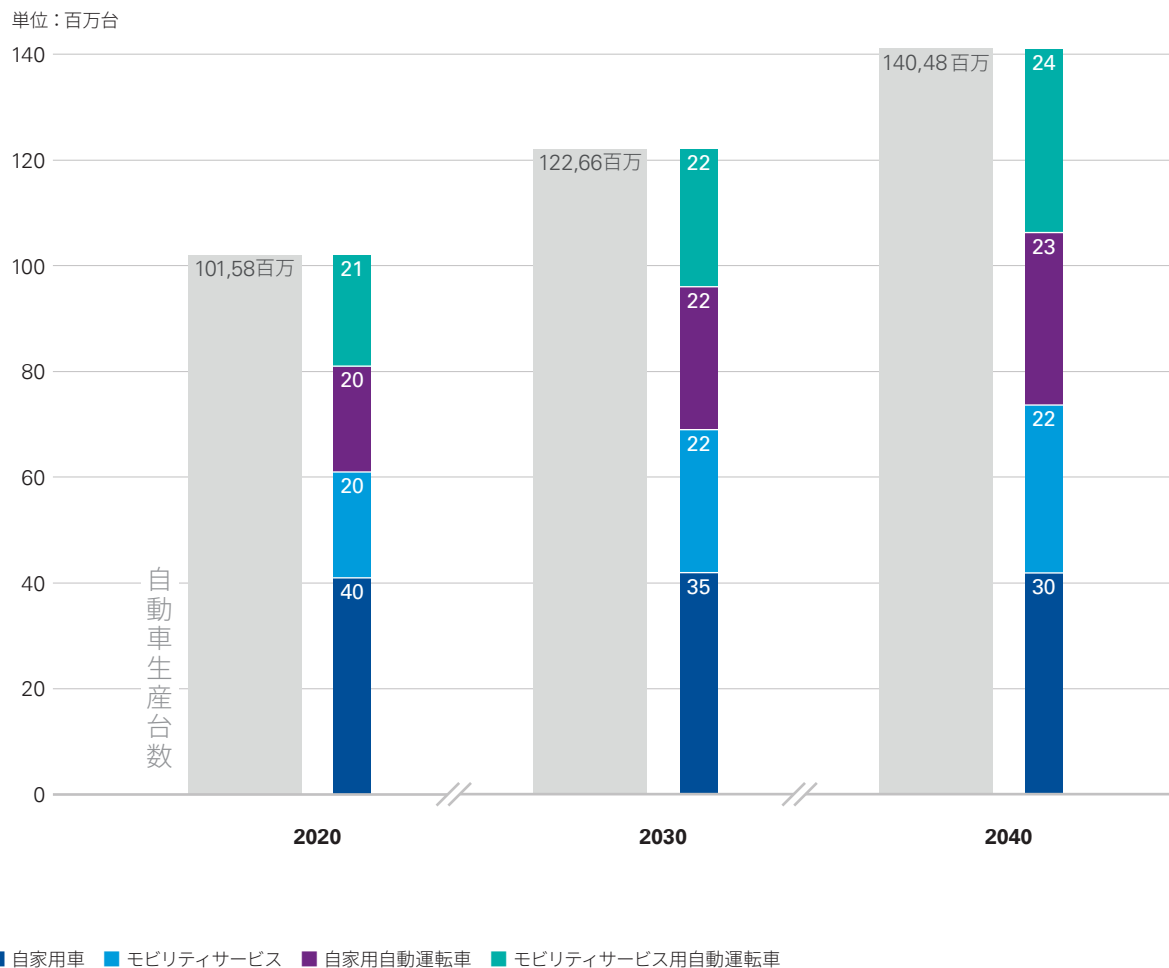
そう思う ■ □ ■ そう思わない

注記：エグゼクティブ回答（計907人）。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。数字の単位はパーセント。



エグゼクティブ

自家用車、モビリティサービス、自家用自動運転車、モビリティサービス用自動運転車の比率は2020年、2030年、2040年にどうなっていると予測するか？



注記：エグゼクティブ回答（計907人）。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。数字の単位はパーセント。2040年の生産台数はCAGR 2027-2032の予測に基づく。*LMC Automotive

各移動手段の利用比率は、アセット所有および自動運転技術の度合によって変動

自動運転技術だけでなくアセット所有という観点からモビリティを捉えることで、今日のモビリティに対する考え方がドライバー付きシェアードモビリティから自動運転モビリティ、そしてシェアード自動運転モビリティへと段階的に転換する枠組みが見えてきます。

自動運転を1つの体験として本当に楽しめる機会は年々減ってきており、自動車メーカーやサプライヤーは、品質、安全性、性能、快適性という点について、運転体験を最大限に高めるといってここ10年来のビジネスモデルから重点を転換する必要があります。自分で運転したいのではなく、単にA地点からB地点へ行きたいと思っている人たちは、自動車を所有して従来通り自分で運転するという今の考え方を次第に捨てていくでしょう。エグゼクティブは、自動車を所有する人と共有する人、自分で運転する人と自動運転にする人の比率が2040年までにほぼ均等になるだろうと予想しています。

アセットの所有から共有への変化は資源をより有効に活用しようという流れに後押しされるのに対して、自動運転の実現は、技術の進歩に加えて、世界各地における市場の成熟度やインフラ、規制といった条件の違いに大きく左右されます。

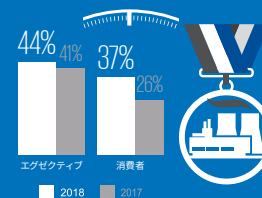
自動車に搭載される自動運転技術のレベルには常にばらつきがあるため、社会全体の「自動運転への対応」がいつ完了するかを具体的に示すことはできないでしょう。さまざまな技術レベルの自動車が路上に混在するという問題のほかにも、自動運転技術を既存の車両に組み込むためにはあらゆる困難があり、これまでの自動車を根本から作り直すという難題を解決しなければならないでしょう。



顧客中心主義

「今年の調査結果から明らかになったことは、あらゆる顧客関係を掌握し、エコシステム全体を単独で管理する企業はまず存在しないだろうということ」

エグゼクティブの44%と消費者の37%が、自動車メーカーが直接的な顧客関係を巡る戦いを制して大きな力を握るだろうと考えています [2017年の結果：エグゼクティブ41%、消費者26%]。



自動車販売の未来

「エグゼクティブの過半数 (56%) が、今ある形の自動車ディーラーの店舗数は2025年までに30 ~ 50%減少すると確信している」

エグゼクティブのほぼ80%が、自動車ディーラーに残された唯一の選択肢はサービス工場や中古車センターへの事業転換だろうという意見を強く支持しています。



モビリティ・オンデマンド

「全回答者のほぼ半数 (43%) が、現在自動車を所有している人の半数が2025年には自動車を個人で所有しようとは思わなくなっていると確信している」

重要なものはブランド — 今年、エグゼクティブの41%が、シェアリングエコノミーで成功するために重要なものは信頼できるブランドだとしており、それに次いで24%が、同じ価値を共有するコミュニティだとしています。





顧客価値

エコシステムにおいて自らの役割を明確にしないまま 生き残れる企業は存在しない

顧客との接点の柔軟な管理やシングルサインオン・プラットフォーム、デジタル規格の装備、変化する販売環境、カーシェアリングの需要、革新的なモビリティ・ソリューション。これらはすべて、従来の自動車メーカーが本業とするサービスや事業ではありませんが、モビリティエコシステムに明示されている役割の中から自動車メーカーは自らの役割を見出し、サービス・顧客志向のモビリティ環境に備えなければならない時期に来ていることを示唆しています。しかしながら、現状に目を向けてみると、例えばドイツなどの成熟市場ではすべての駐車スペースのうち、カーシェアリングに利用されているのは0.04%未満です。

顧客中心主義

製品の収益性からライフサイクル全体を通じた顧客価値やアセット型の価値観へと業界の関心が移行していく中で、あらゆるビジネスモデルの核心となるのは顧客中心という考え方です。これまで顧客に繋がる経路は、技術ロードマップと同様に明確にされていました。しかし今日では、技術ロードマップだけでなく、以前は必要とされていなかったビジネスモデルについても決断をしなければならなくなりました。今日、大多数のエグゼクティブと消費者は、自動車メーカーこそが直接的な顧客関係を担う存在だとしています。では、その地位を維持していくためにメーカーは何をしなければならないかを問わずともよいでしょうか？ 自動車メーカーがすでに持っている「ホームベース・アセット」とは別に、コネクティビティを通じて顧客との接点の管理が可能な状況で、カスタマージャーニーはどのようなものになり、柔軟な顧客接点管理とは何を意味するのでしょうか？ 顧客が求めるノンアセット型サービスの中で、どのようなサービスが既存企業の本業に含まれておらず、異業種企業とのパートナーシップや協力が必要となるのでしょうか？

自動車販売の未来

自動車販売業は予断を許さない状況にあります。エグゼクティブの過半数が、今ある形の自動車ディーラーの店舗数は2025年までに30～50%減少すると確信しています。自動車販売の

状況は、まさに転換期にあります。これを取り切るためには、漸進的、革新的、破壊的なビジネスモデルを、いずれも疎かにすることなく並行して実行していかなければなりません。エグゼクティブは、サービス工場や中古車センターへの転換が自動車ディーラーに残された唯一の選択肢であろうと確信しています。カーシェアリングやモビリティ・オンデマンドが台頭する中で、従来の自動車メーカーは今後B2C環境で事業を行うだけでなく、むしろ、B2B環境に対する準備も整えて、革新的なモビリティ・ソリューションプロバイダーにあらゆる車両を販売していくことが求められるようになるでしょう。

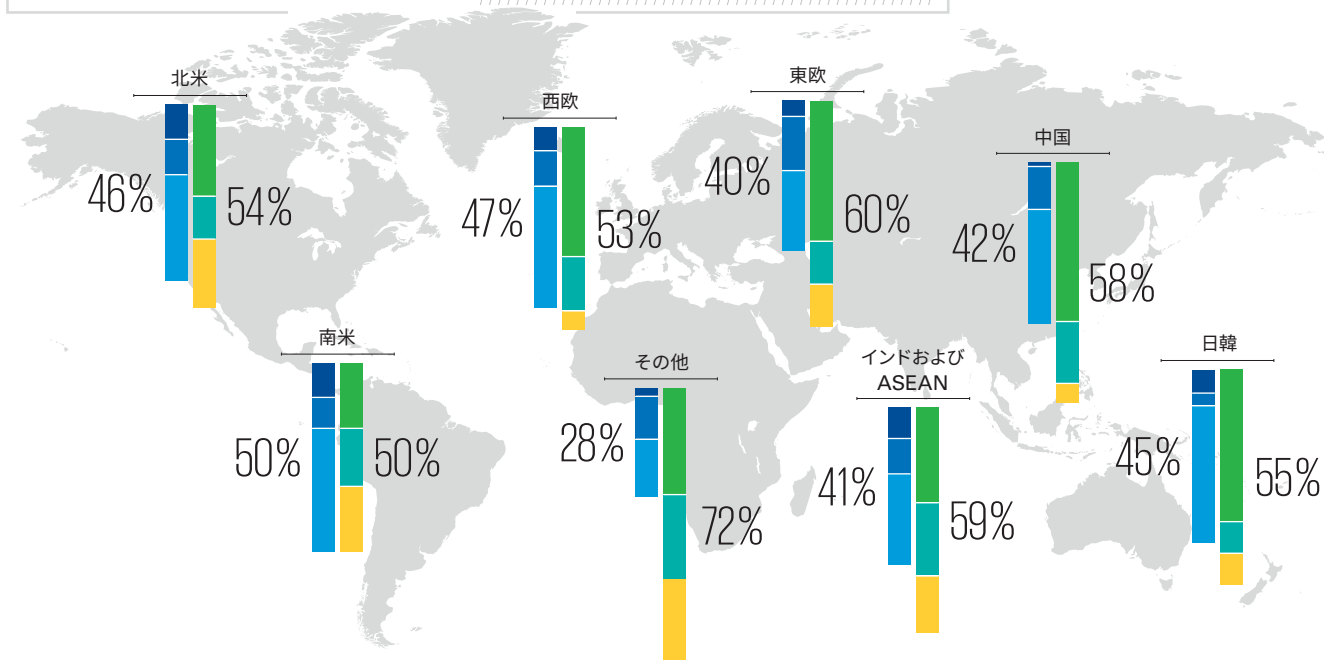
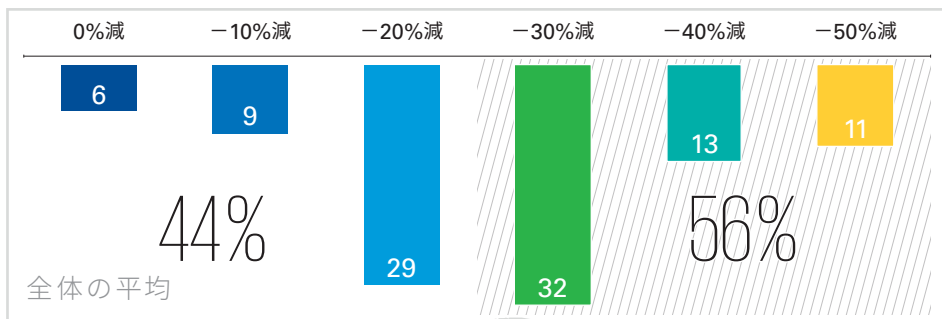
モビリティ・オンデマンド

自家用車信仰を持っているエグゼクティブや消費者は年々減少しており、その傾向は今後も続くことが予想され、インテリジェントモビリティ・ソリューションが受け入れられる環境ができつつあります。顧客の意見は明確であり、誰もが移動のためにシームレスで利用しやすいモビリティ・ソリューションを求めています。都市部ではカーシェアリングという考え方が広まっていますが、気をつけるべき点がいくつかあります。エグゼクティブは信頼できるブランドこそが主要な成功要因であると信じて疑いませんが、同じタイプの顧客に訴求する上では、同じ価値観を共有する人たちのコミュニティを形成する方がより有効な方法かもしれません。



エグゼクティブ

今ある形の自動車ディーラーの数は2025年までに激減する……



注記：エグゼクティブ回答（計907人）。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。数字の単位はパーセント。

予断を許さない状況にある自動車販売業 — メーカーは顧客との接点を維持するために販売コンセプトの再考が必要

今後、販売コンセプトは多様化するでしょう。漸進的、革新的、破壊的な販売コンセプトのそれぞれを共存させる方法を見つけ出さなければなりません。

自動車販売業は、現在の販売コンセプトの再考を要する転換期を迎えている

今年、エグゼクティブの過半数（56%）が、今ある形の自動車ディーラーの店舗数は2025年までに30～50%減少すると確信しています。

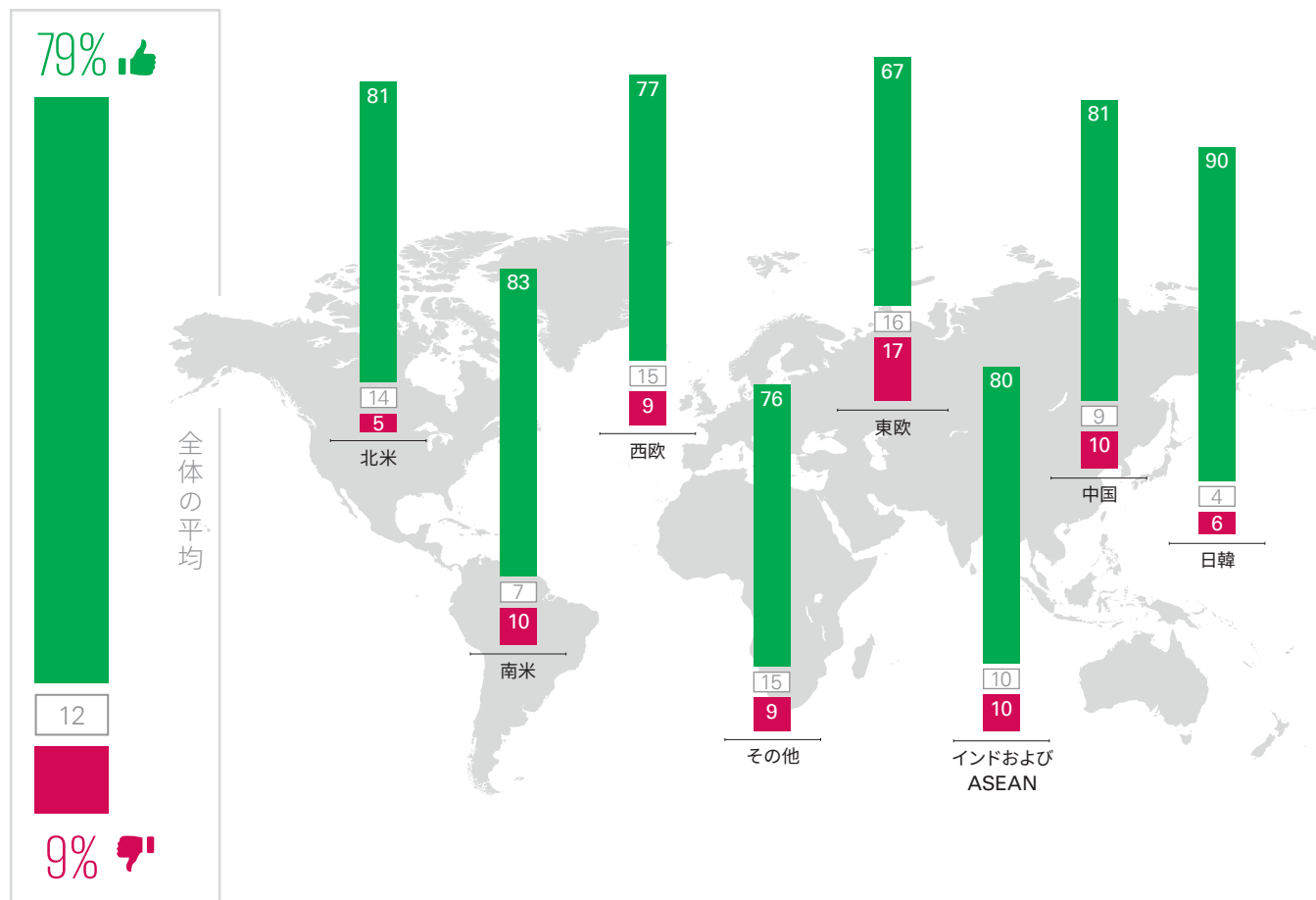
販売店が減少する理由は2つ挙げられます。まず、インターネットを通じて新車を購入できる顧客の数が増加しているということは明らかな事実です。しかし、もう1つの理由の方がさらに衝撃が大きく根本的なもののように思われます。それは、モビリティのあり方が変わってきているということです。顧客が自家用車を所有するよりもインテリジェントモビリティ・ソリューションの方をますます求めるようになれば、1回限りの取引から、総保有コストを重視する顧客へのライフサイクル全体にわたる継続利用を促す方向へビジネスの方法も転換するでしょう。後者のような取引はおそらく、移動のためのさまざまなモビリティ・ソリューションを取り揃えたオンラインプラットフォーム上で行われます。世の中がこうになると、製品の収益性だけを追求することは時代遅れの考え方となり、顧客の生涯を通じた価値を評価する方向に変わっていくでしょう。

これからは1つの販売モデルで事業を続けていくことは不可能になるでしょう。そして、むしろ販売のあり方が変化し、多様なコンセプトが共存するようになるでしょう。



エグゼクティブ

サービス工場や中古車センターへの転換が自動車ディーラーに残された唯一の選択肢になる。
新車販売はデジタルチャネル経由で行われるようになる。



そう思う ■ □ ■ そう思わない

注記: エグゼクティブ回答 (計907人)。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。数字の単位はパーセント。

サービス工場や中古車センターへの事業転換が自動車ディーラーに残された唯一の選択肢になる。

今年はエグゼクティブの大多数 (79%) がこうした見方を強く支持しており、さらに、新車販売は次第にデジタルチャネル経由で行われるようになるとしています。コネクティッドカーのデータは一元的に収集することが必要になりますが、独立系販売ディーラーがそれを利用できるようにはならないでしょう。車両在庫を管理する必要があることは確かであり、これから販売される自動車とすでに路上を走行している自動車とをここで区別しておかなければなりません。

もはや流通コストが小売販売に見合わなくなっているため、従来の自動車ディーラーが生き残るには、エコシステムの中で自らの役割を見つけ、総合的なサービス工場となって効率性を確保しなければなりません。これには、より効率的な能力の運用のほか、さらに重要なこととして店舗とサービス機能双方の産業化が必然的に伴います。それを実現するためには、製品だけに重点を置いた接点よりも顧客と直結する接点を増やすことに力を入れたアプローチをとるしかありません。特にアセット型の企業の場合にはこうしたコンセプトをビジネスモデルに取り入れ、それを軸としてシームレスな顧客体験を確実に提供することを大目標とするべきです。

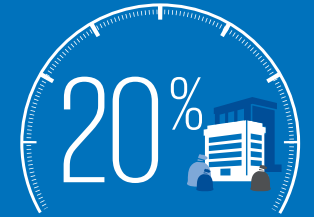
別のシナリオとして考えられることは、中古車センターになる道です。メーカーが系列の販売店を再編して中古車事業に着手しなければ、そこから見込める利益は失われ、長期的には販売店組織も必ず廃れることになるでしょう。

エコシステムの
価値

同業他社との戦略的協力

「『同業他社との戦略的協力』という考え方の行き詰まり：ICT企業と自動車メーカーは競争すべきか、協力すべきかという問いに、49%が競争、51%が協力と回答」

力の差：2017年12月時点で、自動車メーカーおよびサプライヤー上位50社の時価総額合計はエコシステム全体のおよそ2割に過ぎませんでした（2010年の40%強から大幅に低下）。

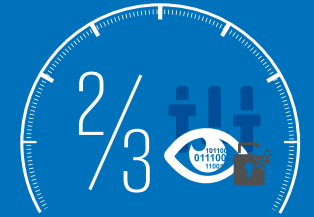


データの優位性

「自動車メーカーの方がデジタル企業よりもデータ管理者として信頼できると考えられている — ただし、データ漏洩がない限り？」

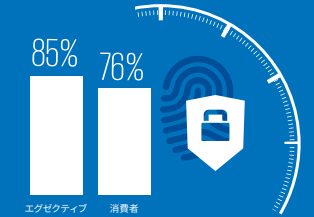
エグゼクティブの3分の2は、アセット型の自動車メーカーは製品開発にデータを活用して製品の最終収益や性能、安全性を向上させることに集中するべきだと確信しています。

コネクティッドカーの標準装備の見直しが必要：エグゼクティブの85%および消費者の4分の3が、将来、自動車を購入する際に最も重視する条件はデータ/サイバー・セキュリティであるとしています。



変化への対応

「成功戦略の筆頭は、ノンアセット型の異業種企業と協力して、「自動車」という製品を越えて広がる将来のエコシステムの可能性を最大限に引き出すこと」





エコシステムの価値

エコシステムの価値を解き放つことこそ、 アセット型の自動車メーカーが成功するための鍵

エコシステムの価値を解き放つには、従来の自動車メーカーが多くものを引き受ける必要があります。つまり、ダウンストリーム重視のデータ主導ビジネスモデルで売上を伸ばすことに力を入れるのではなく、適切なデータセットを獲得し、アップストリーム・データを活用して最終収益を高めるという発想をとるということです。これを達成するために自動車メーカーに求められることは、財政的にも技術的にも自社を上回る新規参入のデジタル企業に対抗できるように、既存の同業他社との戦略的協力や、場合によっては統合を選択肢として持つておくことです。

デジタル企業を射程に収めるには、戦略的協力あるいは企業統合しかないか？

モビリティ業界の顧客獲得競争が続く間、自動車メーカーもデジタル企業もエコシステムの中で適切な戦略と役割を模索し続けることとなります。過去7年間におけるエコシステム企業の時価総額の動向をたどると、デジタル企業が圧倒的な伸びを見せてはいますが、キャッシュに関しては自動車メーカーもまだ挽回できる範囲にいます。一方で、アセット型自動車メーカーもそうではないデジタル企業も、互いの協力がなければ事業を成功させることができないということが最近の事例からわかります。しかし驚くべきことに、両者は本格的な協力関係を結ぶことに対してまだ極めて消極的であることが今年の調査結果からわかります。

アセット型自動車メーカーにとって、データは最大のチャンスであり最大の課題

モビリティエコシステムにおいては、データを活用すれば今後のビジネスモデルに計り知れないチャンスがもたらされることは間違いありません。しかし、自動車もたらすデータは自動車業界の既存の収益モデルを根底から覆すこともできるのでしよ

うか？ 自動車のアップストリーム・データの扱いに関して、アセット型自動車メーカーが有するデータリテラシーはまだ発展初期段階にあり、大幅に強化する必要があります。一方で、消費者データを活用するダウンストリーム分野でのビジネスチャンスはすでに自動車メーカーのもとにはなく、対応の早いノンアセット型のデジタル企業のものになっています。

自動車業界は転換の緊急性を理解しているが、デジタル企業と統合する上での機動力がまだまだ欠如している

今年が初めて：エグゼクティブが成功戦略の筆頭に挙げているのは、ノンアセット型の異業種企業と協力して、「自動車」という製品を越えた将来のエコシステムの可能性を最大限に引き出すというものです。それを達成するためには、まずアセット型自動車メーカーがITシステムに精通して、次のステップを踏まなければならないとエグゼクティブは考えています。さらに、自動車メーカーはまったく異なる経営論理や、事業成果に評価を下し、新たな革新的ビジネスモデルの導入に求められる機動力を見直すための方法を取り入れなければならないとも認識しています。



エコシステムの時価総額

新規参入デジタル企業はすでにまったく異なるレベルで活動中： 今こそ自動車メーカーは協力して追従すべき

主要なエコシステム企業全体の時価総額の動向を見ると、従来企業（自動車メーカー、サプライヤー）とウェブ/デジタル業界やモバイル/テック業界からの新規参入企業の力関係は、2010年から2017年の間に後者の方が遥かに有利な状況になりました。実際、両者の事業展開はまったく異なるレベルにあります。2017年12月時点で、自動車メーカーおよびサプライヤー上位50社の時価総額は、調査対象とした企業全体の2割程度に過ぎませんでした（2010年の40%強から大幅に低下）。

「力の差：

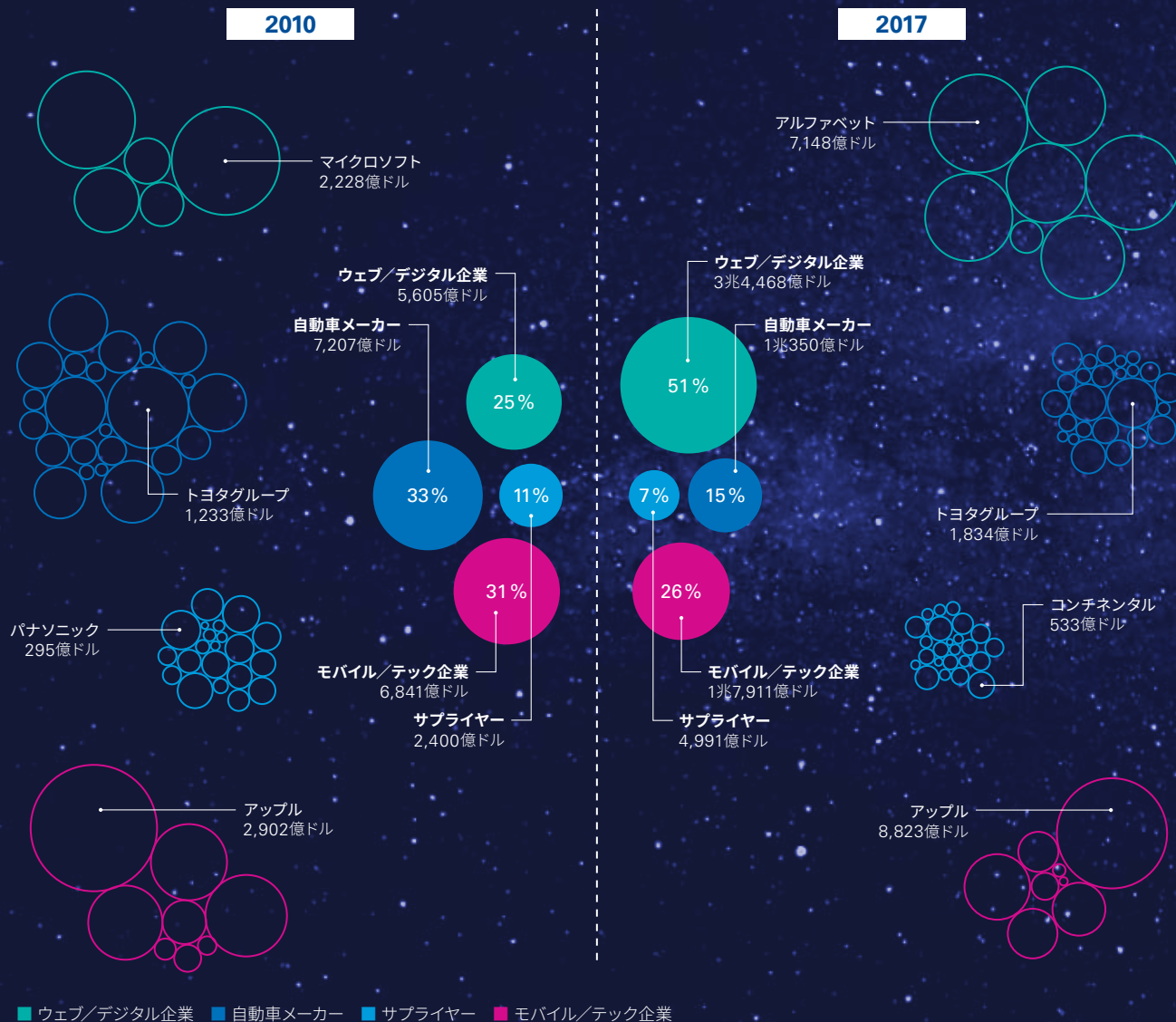
2017年12月時点で、

自動車メーカー上位25社の時価総額は
デジタル企業上位15社の総額と比べて

20%程度に過ぎません

（2010年の60%弱から大幅に低下）」

過去7年間でいかに劇的にデジタル企業の方が有利な力関係に変わったかを思い起こすことは、自動車メーカーにとってよい警鐘となるでしょう。今後数年でさらにデジタル企業側に有利な状況になっていく可能性が高く、自動車メーカーは直ちに行動を起こして一致団結する必要があることを認識しなければなりません。

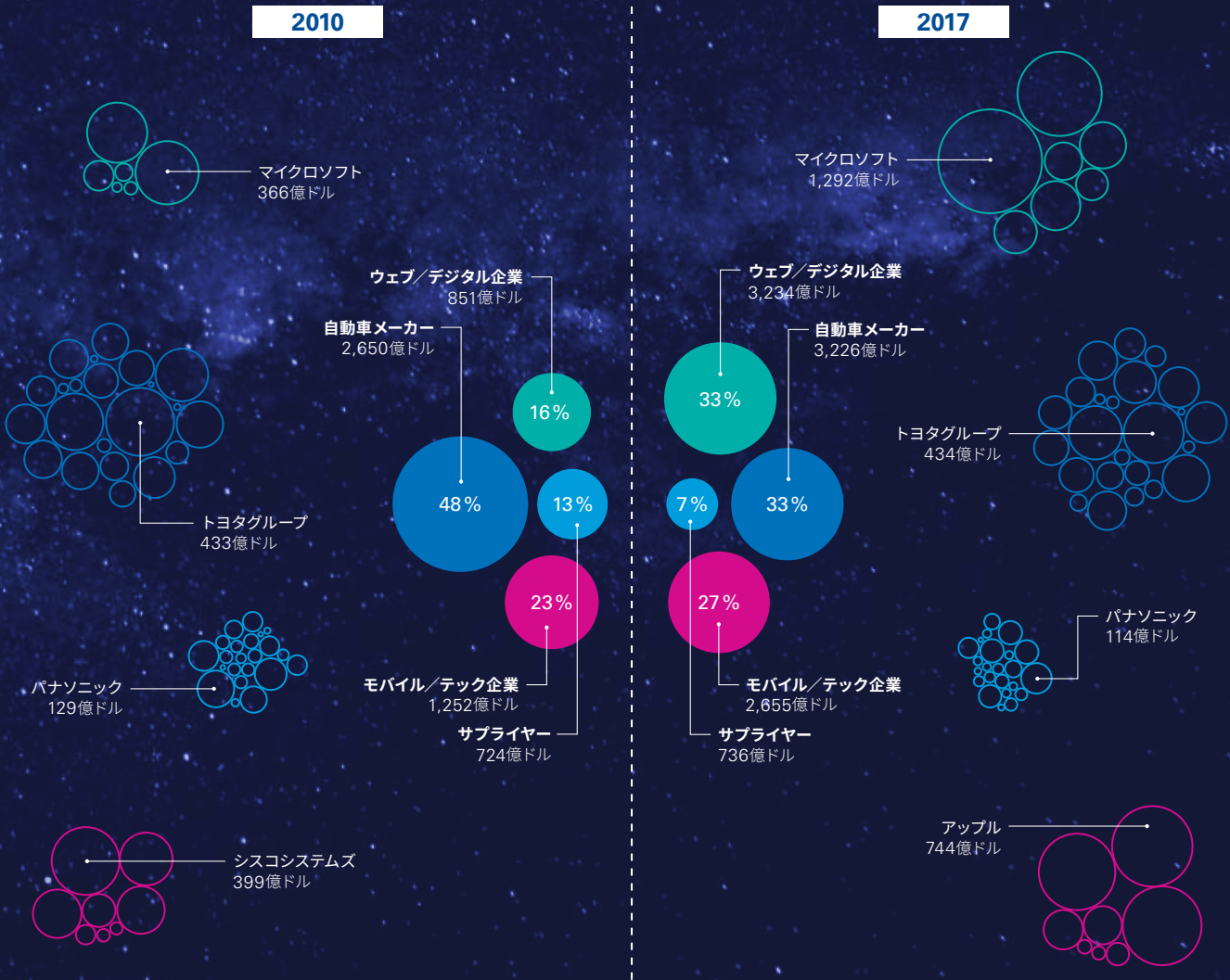


注記：パーセンテージは時価総額全体に占める割合であり、小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある。円の大きさは各年の各業種内の比較として表したものです。



エグゼクティブ

エコシステムのキャッシュポジション



自動車業界内の協力や統合は、力関係を修正する上で正しい戦略か？

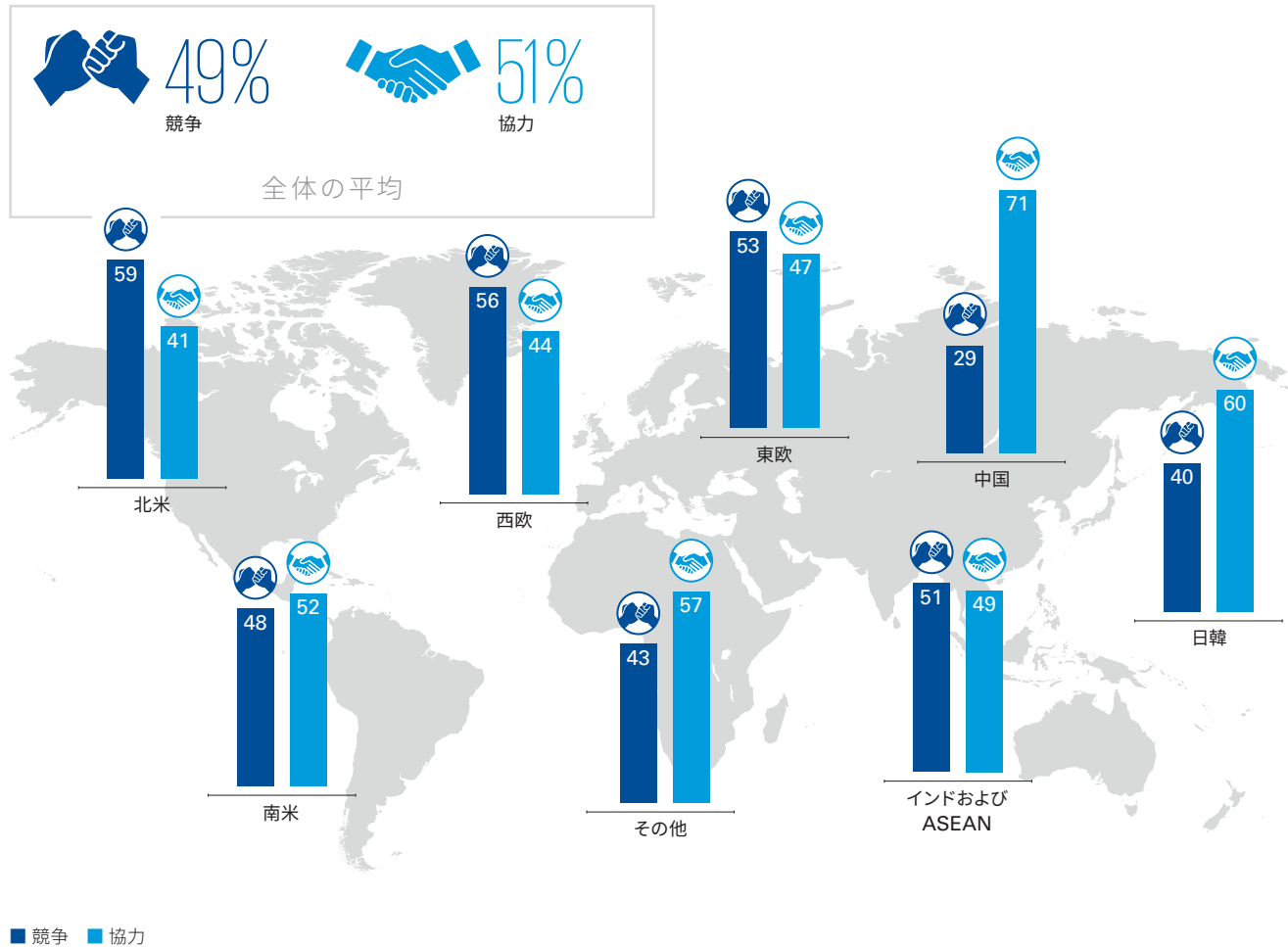
既存企業と新規参入デジタル企業の利用可能な流動性資産の動向を見ると、自動車業界の個々の企業は当然ながら、エコシステム内のデジタル企業各社に遠く及びません。しかし、合計額で見ると、自動車メーカーおよびサプライヤー上位50社が利用可能なキャッシュポジションの総額は全体の約40%に達します。したがって、自動車メーカーは良好な状態にある現在のキャッシュフローを賢く利用して、既存の同業他社と団結すべきです。そうすることにより挽回可能な地位に留まることが可能となり、今後のモビリティ・バリューチェーンにおいて興味をかき立てられるビジネスチャンスを巡る競争にも力を合わせて臨むことが可能となります。例えば、オーディオ、ダイムラー、BMWという同業企業が共同で買収したデジタルマッピング・サービスの「HERE」は、将来のエコシステムでの緊密な協力関係が実現した代表的な事例の1つです。

同じ業界の企業間で、今後こうした動きは当然増えていくでしょう。別セクターの過去の動向や業界大手の強大な求心力を見ると、これから長期にわたり競争力を維持していくためには、企業統合という大波に揉まれて何百もの自動車メーカーやサプライヤーが世界中に散り散りに存在している状況を解消せざるを得なくなるということも可能性として考えられます。

注記：パーセンテージは現金および短期投資の総額に占める割合であり、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。円の大きさは各年の各業種内の比較として表したものの。



今後、ICT企業と自動車メーカーの関係は競争と協力のどちらになると予想するか？



デジタル企業を射程に収めるには、戦略的協力あるいは企業統合しかないか？

モビリティ業界の顧客獲得競争が続く間、自動車メーカーもデジタル企業もエコシステムの中で適切な戦略と役割を模索し続けることとなります。過去7年間においてエコシステム企業の時価総額の動向をたどると、デジタル企業が圧倒的な伸びを見せてはいますが、流動性に関しては、自動車メーカーもまだ挽回できる範囲にいます。その一方で、従来のアセット型自動車メーカーもそうではないデジタル企業も、互いの協力がなければ事業を成功させることができないということが最近の事例からわかります。

どちらの業界のエグゼクティブも「同業他社との戦略的協力」という考え方に縛られているが、詳しく見ると両者には顕著な違いがある

今年の調査結果には、エコシステムに属する企業の現在のマインドが明確に表れています。ICT企業と自動車メーカーは競争すべきか協力すべきかという問いに対して、49%が競争、51%が協力と回答しています。確かに五分五分というところですが、これまでの調査結果と比較すると、競争よりも協力を支持する傾向が強まっているのは今年が初めてであり、さらに興味深いことは、地域による違いが非常に大きいということです。

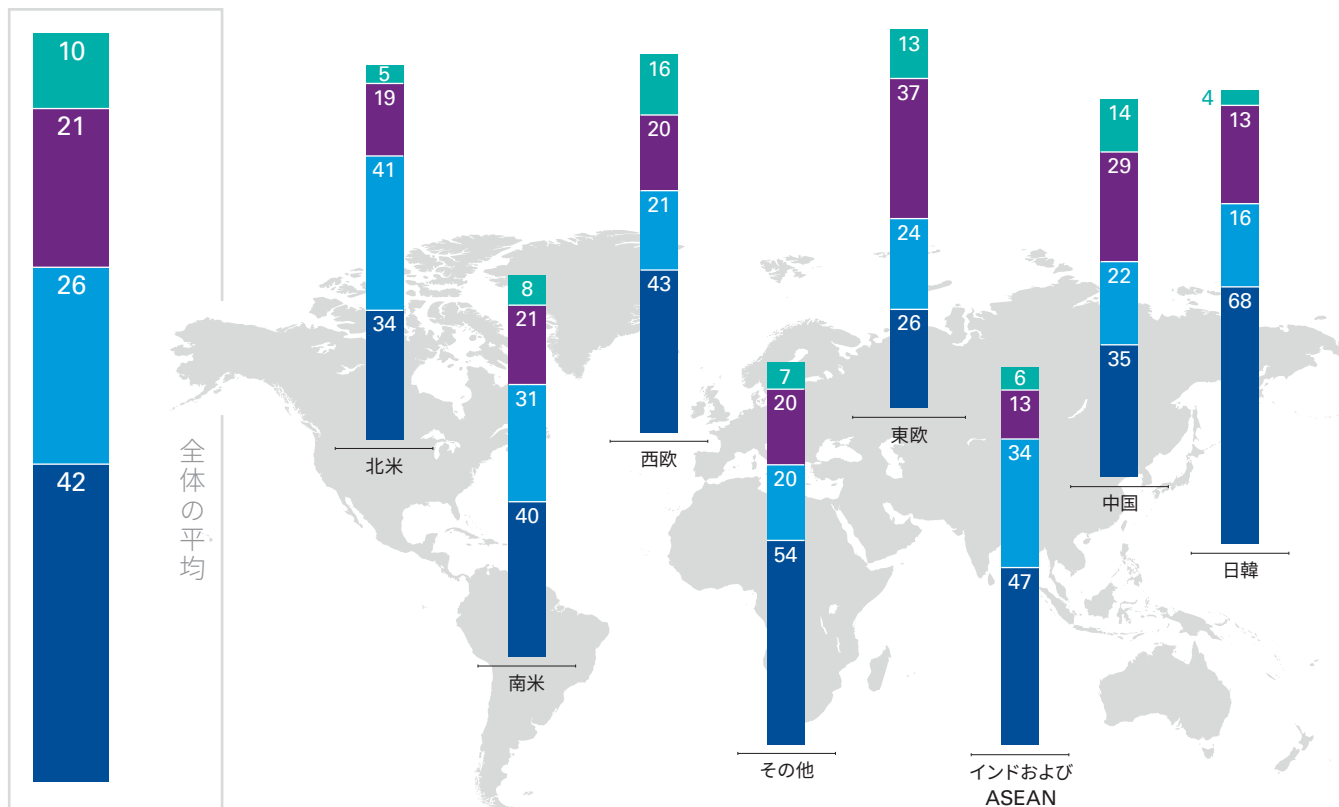
北米 (59%) や西欧 (56%) のような成熟市場の回答者は、まだどちらかという競争を支持する傾向にあるのに対して、中国市場のエグゼクティブの多く (71%) は、アセット型自動車メーカーとそうではないデジタル企業が強固な協力関係を築く以外に成功への道はないという見方をほぼ当然のこととしています。

注記：エグゼクティブ回答 (計907人)。数字の単位はパーセント。



エグゼクティブ

自動車メーカーがデータを収益化できる可能性が最も高いのはどの分野か？



- 安全志向**
 例：盗難防止機能やCar2x
 通信機能の改良を保証
- 性能志向**
 自動車性能の向上を保証
 (排気、メンテナンスなど)
- 顧客志向**
 コミュニティ・プロファイリング、
 接点管理の改善
- エコシステム志向**
 生成データを第三者へ転売 (保険、
 天候、食料雑貨に関する情報など)

注記：エグゼクティブ回答 (計907人)。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。数字の単位はパーセント。

アセット型自動車メーカーにとって、データは最大のチャンスであり最大の課題

モビリティエコシステムでは、データを活用することにより今後のビジネスモデルに計り知れないチャンスがもたらされます。しかし、自動車ももたらすデータは既存の収益モデルを根本から覆すこともできるのでしょうか？ 自動車のアップストリーム・データの扱いに関して、アセット型自動車メーカーが有するデータリテラシーはまだ発展初期段階にあります。一方で、消費者データを活用するダウンストリーム分野でのビジネスチャンスはすでに自動車メーカーのもとにはなく、対応の早いノンアセット型のデジタル企業のものとなっています。

自動車メーカーがデータを収益化する上で最も有望なのはどの分野かという質問に対して、エグゼクティブの3分の2は、製品の性能や安全性を向上させるという製品中心の用途にアップストリームの車両データを活用することがメインになると回答しています。これに対して、データを収益化するという点で、ダウンストリーム・データを活用する顧客志向/エコシステム志向のビジネスモデルが大きなチャンスを生むと考えているエグゼクティブは3分の1に過ぎません。こうしたデータの流れはすでにノンアセット型のデジタル企業が掌握しているからというのが主な理由です。

もう少し先読みすると、アップストリーム・データを活用することで生まれるビジネスチャンスは、高級車や量産車のメーカーの収益環境を根本的に変えてしまう可能性すらあります。データ主導ビジネスモデルの論理では、売上と利益にとって重要なのは走行距離であり、車両数が増えるほど総走行距離も増えることとなります。量産車メーカーにとっては、走行距離が増えることで、収集される車両データから価値を生み出すチャンスが劇的に増えるわけですが、生産台数の少ない高級車メーカーは利用できるアップストリーム・データの量が少なくなるため後れを取る可能性もあります。

誰もが認める、デジタル事業モデルでのデータ/サイバー・セキュリティの重要性

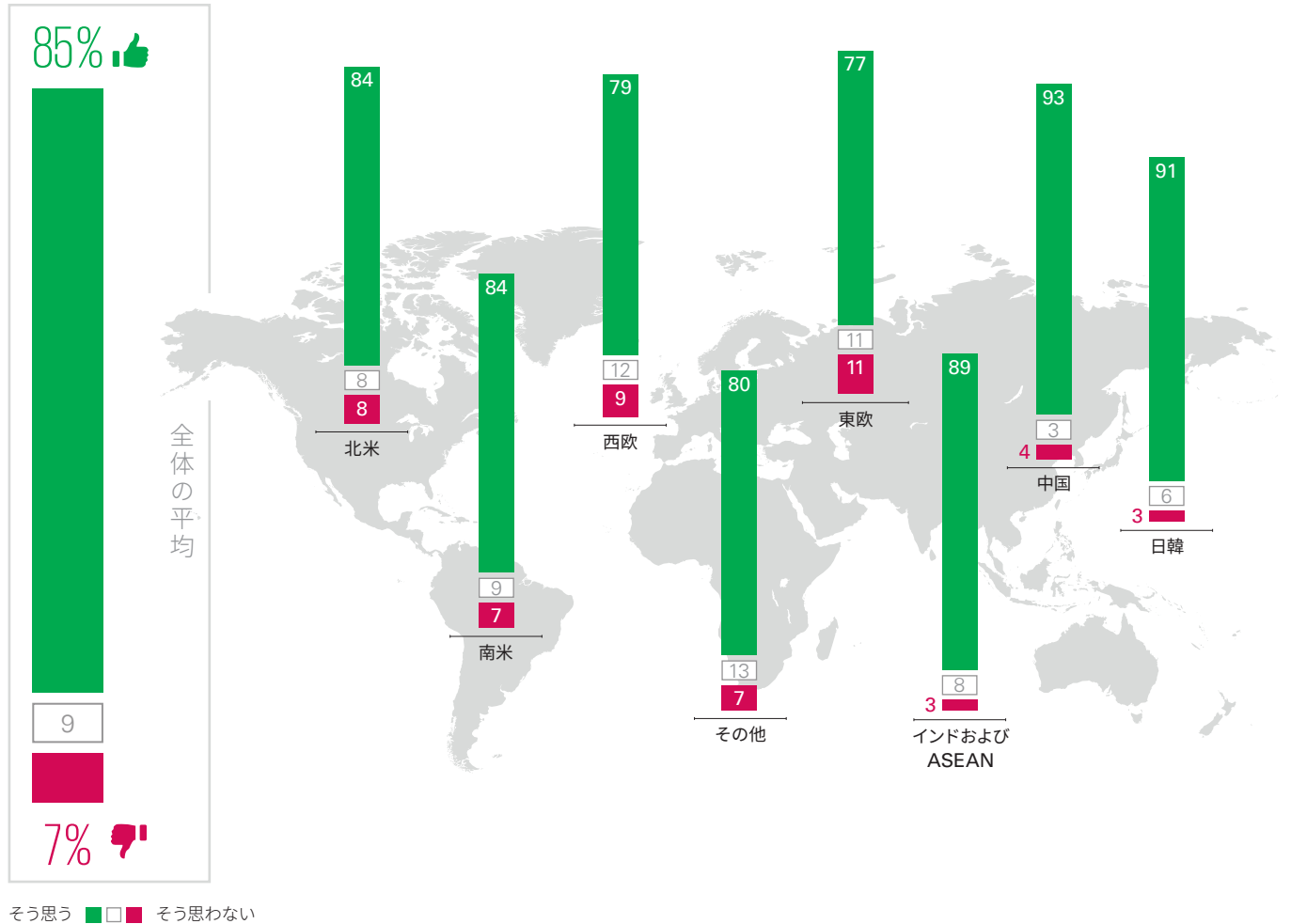
全エグゼクティブの85%が、データ/サイバー・セキュリティを重視しない企業はブランド評価を犠牲にするリスクが極めて高いと考えています。こうした見方は、どの地域やステークホルダーグループでも例外なく共有されています。データ・セキュリティというものが今後のエコシステムの必須条件になると、それはもはや差別化要因ではなくなるでしょう。しかしながら、データ・セキュリティを提供できなければ、深刻なマイナス影響を被ることになります。オンデマンド機能が普及して路上に完全コネクティッドカーが増えていくと、データ/サイバー・セキュリティの整備を急ぐ必要性が高まり、自動車メーカーは相当な労力や投資が必要となるだけでなく、今後出荷するコネクティッドカーの標準装備や追加装備の見直しを覚悟しなければならないでしょう。今日利用できる自動車オプションパーツを見ると、デジタル機能に直接関わる追加装備の選択肢が極めて少なく、大部分のオプションは従来どおりの部品選びが中心となっています。

こうした状況を踏まえると、顧客の信頼を最大限に高める追加装備によって安全なデジタル環境を構築することが極めて重要になります。今年の調査において、データ/サイバー・セキュリティを購入決定の必須条件とするという消費者が4分の3に達していることにも、その重要性がはっきりと表れています。



エグゼクティブ

データ/サイバー・セキュリティを重視しない企業は、ゼロエラー許容度や製品化能力に関わるブランド評価と価値提案を犠牲にするリスクが高い。

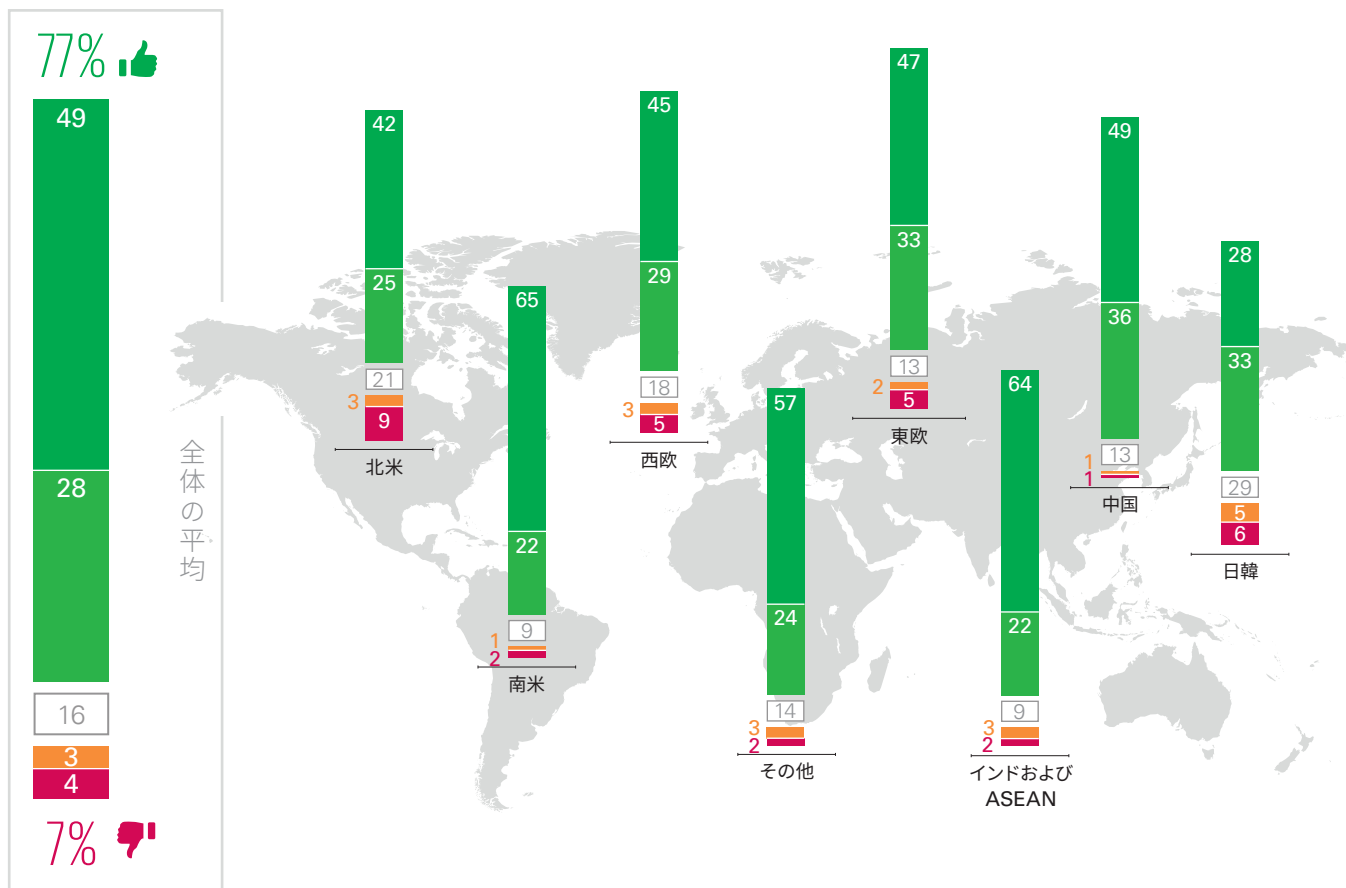


注記：エグゼクティブ回答（計907人）。小数点以下四捨五入のため合計値は100%にならないことがある。数字と昨年（2017年、953人）からの偏差の単位はパーセント。



消費者

今後5年間で、自動車の購入やモビリティサービスの利用を決定する際に、データの機密性と安全性はどのくらい重要な要素になるか？



非常に重要である ■■■□■■ ■■■□■■ ■■■□■■ ■■■□■■ ■■■□■■ ■■■□■■ ■■■□■■ ■■■□■■ ■■■□■■ ■■■□■■

注記：消費者回答者数（計2,154人）。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。
数字と昨年（2017年、2,418人）からの増減の単位はパーセント。

自動車メーカーの方がデジタル企業よりもデータ管理者として信頼できると考えられている — データ漏洩がない限り？

あらゆるデータ主導ビジネスモデルにおいて敏感にならざるを得ない問題は、走行中に車両や消費者によって生成されるデータの実質的な所有権を巡る問題です。この問題にどのように回答するかは、エコシステム内で生成されたデータを利用して収益化することができる企業を明確にする上で大きな意味を持ててきます。調査結果を見ると、エグゼクティブと消費者のいずれにおいても、アップストリーム（車両）データとダウンストリーム（消費者）データの間で、その価値と所有権がまだ明確に区別されていないようです。特にアセット型企業は、物理的資産である「自動車」とまったく関連性がないダウンストリーム・データの所有権は明らかにICT企業にあることをまだ理解していないようです。

自分の自動車が生成するデータの管理者として、消費者は誰を最も信頼しているか？



消費者の大多数は自分しか信用していないのに対し、エグゼクティブは3分の1がデータ管理者にふさわしいのは自動車メーカーであると考えています。一方で、ICT企業がデータ管理者にふさわしいと回答したエグゼクティブは、今年は約10人に1人しかいません。

今年の調査にご回答いただいた皆さま、 そして作業に携わっていただいた皆さまに心より感謝申し上げます。



DIETER BECKER

Global and EMA
Head Automotive Practice

今年の調査では、世界の主要自動車メーカーから900名を超える上級幹部の皆さまにインタビューをさせていただきました。ご参加いただいたのは、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、モビリティサービス・プロバイダー、そして情報通信技術（ICT）部門の企業の皆さまでした。また、エコシステムのあらゆる方面からご意見を伺うため、今回初めてエネルギー/インフラ供給業者や政府機関の皆さまにもインタビューをさせていただきました。

さらに、2,100人を超える世界中の消費者の皆さまからも貴重なご意見を頂戴し、世界を代表する自動車メーカーのエグゼクティブのご意見と比較させていただきました。

皆さまのご協力により、多くの洞察に満ちた回答をいただくことができました。貴重な時間を割いて調査にご参加いただき、誠にありがとうございました。

自動車部門グローバル・エグゼクティブのMoritz Pawelke氏、ならびに自動車部門EMAエグゼクティブのAline Dodd氏をはじめ、KPMGグローバル・オートモーティブ部運営グループの関係者の皆さまには、このThought Leadershipプロジェクトの実施期間を通じて独創的な意見や分析のヒント、そして並々ならぬご尽力をいただき、深く感謝しております。

さらに、過去3年間このプロジェクトを支えていただいたTableau Softwareにも感謝申し上げます。

KPMGの刊行物のご案内

KPMGのオートモーティブ部門は、一流の研究成果を発行しています。これらの論文は、ウェブサイトよりダウンロードしてご覧いただくことができます。



混沌たる移行期

The chaotic middle

自動運転技術は近年急速に進化し、自動車保険に及ぼす影響は、2015年の前回レポート「変化する市場（日本語版2017年10月発行）」で取り上げた時より、広範囲かつ甚大になると予想されています。私たちは、保険業界の風景を変えることになる、「混沌たる移行期」に足を踏み入れようとしているのです。最新の調査から、自動車保険業界の破壊的变化と、その影響のモデリング推定、そして保険会社の経営者が直面する課題について考察します。

(2017年 英語版発行、2018年 翻訳版発行)



アイランド・オブ・オートノミー

Islands of autonomy

KPMGでは、将来、自動運転車と新たなモビリティサービスの登場により移動手段の選択技が広がり、消費者の自動車購入意欲は低下すると予測しています。大都市圏は「アイランド・オブ・オートノミー（島のように散在する自律型モビリティ社会）」へと変化し、都市ごとに異なる消費者の移動ニーズが存在し、それらの移動ニーズは自律型モビリティサービスによって満たされます。アイランド・オブ・オートノミーを理解することが、自動運転車（AV）とモビリティサービス（MaaS）の組合せによる新たな市場セグメンテーションを理解する最初のステップとなるでしょう。

(2017年 英語版および翻訳版発行)



自動運転で補修部品事業はなくなる？

Will autonomous vehicles put the brakes on the collision parts business?

自動運転車により、収益性の高い補修部品・サービス事業が劇的に縮小し、自動車整備業界と自動車メーカーが収益に大きな打撃を受けることが予想されます。補修部品事業に及ぼす具体的な影響を探り、分析します。

(2017年 英語版および翻訳版発行)



認知、判断、操作…そして学習

I see. I think. I drive. (I learn).

ディープラーニングのおかげで、かつては夢のようだった話が急速に現実になりつつあります。人工知能の進化形であるディープラーニングは、自動運転車の開発に変革をもたらすところまで加速しています。そして、業界のほぼあらゆる分野に影響を与えます。自動車メーカーであれ、自動車販売会社であれ、テック企業であれ、自動車バリューチェーンのその他の参加者であれ、機会はすぐ手の届くところにあります。では、どうすればそれをつかめるのでしょうか。

(2016年 英語版発行、2017年 翻訳版発行)



コネクティッドカーのつぶやき

情報の価値とセキュリティ対策

Your connected car is talking: Who's listening?

コネクティビティはドライバーや消費者にとって非常に有益であることは確かですが、リスクも伴います。

データを活用し、顧客に素晴らしいドライビング体験を提供すると同時に、データを保護するにはどうすればいいか。その方法を提示します。

(2016年 英語版発行、2017年 翻訳版発行)



自動運転時代の調達改革 – 5つの重要戦略

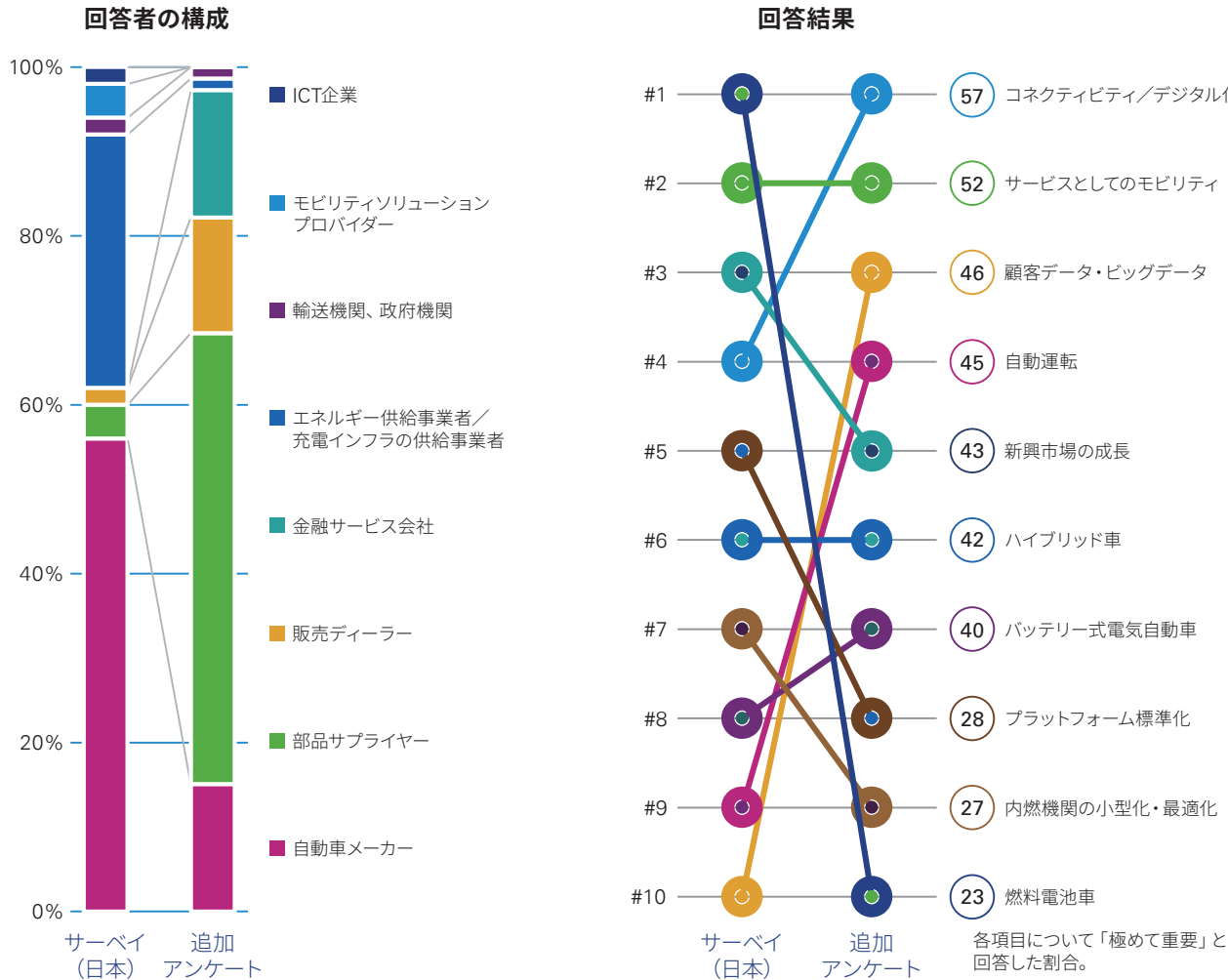
Clockspeed-capable procurement

自動車業界はクロックスピードのジレンマ、すなわち複数のペースを同時進行させる必要性に直面しており、組織モデル、事業戦略、プランニングの方法、オペレーションを再編し、新たに統合されたビジネスモデルを構築する必要があります。

調達部門の変革をスピーディーに押し進めるための実践的なロードマップを提案します。

(2016年 英語版発行、2017年 翻訳版発行)

「2025年までの自動車業界の主要トレンド」に関する日本国内での追加アンケート結果



本サーベイにおける日本の回答者の属する業種構成を見ると、自動車メーカーが56%（グローバルは27%）、エネルギー供給事業者／充電インフラ供給事業者が30%（同5%）と偏りが大きい結果となりました。これにより回答結果も偏りが出ている可能性が考えられたため、「2025年までの自動車業界の主要トレンド」についてのみ、国内で追加アンケート調査を実施しました。

本サーベイの日本の結果と比較して、まず大きく異なるのが燃料電池車に対する回答割合です。本サーベイでの70%という回答に対して、国内追加アンケートでは「極めて重要」という回答が23%に留まりました。また、新興市場の成長やプラットフォーム標準化、内燃機関の小型化・最適化に対する回答がそれぞれ10～15ポイント程度下回りました。一方で、コネクティビティ/デジタル化や顧客データ/ビッグデータ、自動運転、バッテリー式電気自動車に対する回答はそれぞれ10～15ポイント程度上回りました。結果として、国内追加アンケートの結果ではコネクティビティ/デジタル化が極めて重要であるとする回答の割合が最も高く、続いてサービスとしてのモビリティ、顧客データ/ビッグデータの順となりました。

アンケートの実施時期や実施方法、回答者の職位等が異なるため、2つの結果のどちらが正しいとは言えませんが、国内追加アンケートにおいて燃料電池車に対する回答が低く出た点については、回答者の立場によって傾向が大きく異なることを意味していると考えられます。

昨年まで、日本の回答はグローバルに比べて1年遅れて変化する傾向があると分析していました。今回の本サーベイおよび国内追加アンケートの結果を見ると、その傾向は変化しているようです。自動車業界全体が変化を迎える中で、プラットフォームの標準化や内燃機関の小型化・最適化は過去のトレンドであり、CASE（Connected、Autonomous、Shared、Electric）に関連する取組みの中から将来のビジネスモデルを模索している状況がうかがえます。

注記：グローバルサーベイにおける日本の回答（n=50）と、国内で実施した追加アンケート（n=73）の比較。
追加アンケートは、2018年3月22日春季オートモーティブセミナー（主催：日刊自動車新聞社、特別協賛：KPMGジャパン）参加者を対象に実施。
グローバルサーベイは回答者が部長以上であるのに対して、追加アンケートでは部長以下も含む幅広い職位の方々の回答である。

GAES 2018は双方向型のオンラインプラットフォームです。

kpmg.com/gaes2018からプラットフォームにアクセスしてください。

1つの「ストーリー」の中でさまざまなダッシュボードを探索する

一部のトピックについては、数種類の分析がなされています！ナビゲーションバーを①クリックしてダッシュボードを切り替えて、関心のあるストーリーの分析結果をご覧ください！

各ダッシュボードをカスタマイズする

複数のフィルターを使って相関関係を探り、地域ごとの見解の相違②やステークホルダーごとの見解の違いなど、さらに多くのことを発見してみてください！ダッシュボードに表示される結果はすべて、選択されたフィルター③による絞り込みが反映されています。ダッシュボードの下の分析では、上の分析結果の詳細が表示されます。分析要素④は、ご自身の関心と最も一致し、理解を深めてくれるものを選択ください！

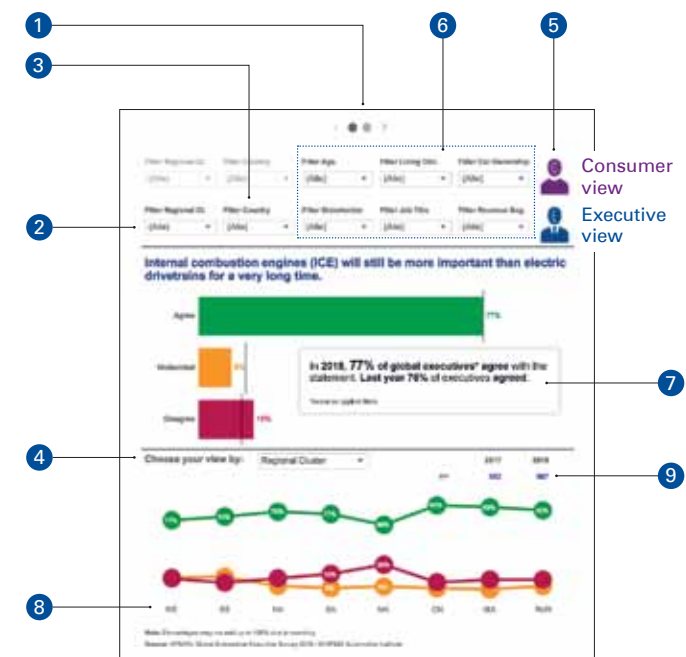
私たちがこれまでまったく想定していなかった問題の答えが見つかることもあるかもしれません……

エグゼクティブの見解と消費者の見解

エグゼクティブと消費者に、ほぼ同じ質問をしました⑤。両者の回答がどのように異なるか比較してください。また、従来の調査とは少し異なる質問もしている点にもご注目ください！ステークホルダーの種類、役職、会社の収益区分といった条件を使いながら、ご自身の関心に合わせてエグゼクティブの見解をふるい分けしてください⑥。顧客の見解に関して表示される全データは、年齢、居住環境、車の所有を条件にして絞り込むことが可能です。

ダッシュボードを直接操作する

フィルター機能のほかに、表示されている結果⑦の上にマウスポインターを合わせて詳細情報を見たり、ご関心のある地域⑧を選んだりして、ダッシュボードを直接操作することも可能です。分析結果の各項目をクリックすると、それを条件に絞り込んだ結果がすべて表示されます。右側の数字は、選んだ条件に該当する回答者の人数⑨を示しています。



世界からの回答は1つではない：

200万以上の異なる見解

お問合せ先

KPMGジャパン

小見門 恵

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー

TEL : 03-3548-5307

megumu.komikado@jp.kpmg.com

井口 耕一

株式会社 KPMG FAS

パートナー

TEL : 03-3548-5776

koichi.iguchi@jp.kpmg.com



www.kpmg.com/automotive
www.kpmg.com/jp/socialmedia

本冊子は、KPMGインターナショナルが2018年3月に発行した「KPMG's Global Automotive Executive Survey 2018」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。

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でき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。

© 2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are 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.

© 2018 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. 18-1023

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Publication name: KPMG's Global Automotive Executive Survey 2018

Publication number: 135213

Publication date: March 2018

Images and Illustrations: Cover: Getty Images/© DuKai photographer, iStockphoto/© liuzhishan

Credits: KPMG's Global Automotive Executive Survey 2018 | © KPMG Automotive Institute