

自動車産業の 成長戦略

&

激動の時代に
おける9つの
戦いのパターン

技術の進化や市場の質的变化によって、自動車業界は世界レベルでかつてない激動の時代を迎えている。本レポートでは、世界の自動車業界における5つの鍵となるトレンドを俯瞰した後に、自動車メーカーにとっての9つの戦いのパターンを提言する。(北川 友彦)

世界の自動車産業はひと時もとどまることを知らず、新しいモデルやデザインが登場するたびに自動車の形状や性能は変わっていく。とはいえ、自動車の歴史の中で、今日ほど変化の著しい時代はあまりない。今後5年から10年の間に、次に挙げる5つの流れが主流となり、自動車企業の幹部は、それぞれの流れに特有の課題に向き合わなければならなくなるだろう。

- **自動運転技術開発の加速化。**企業はこの分野で競争力のある技術を開発できるかどうか判断する必要がある。開発できない場合は、自動運転技術を提供できる企業と提携する必要がある。また、自動運転市場で勝負しようと思う企業は、サプライヤーとの関係や製造オペレーションに与える影響を考慮しなければならない。特に新興国では、こうした車を成熟した世界市場に供給するのに何が必要かを検討する必要がある。
- **電気自動車の勃興。**自動車メーカーにとっては、二酸化炭素排出規制の強化に対応し、自家用車や事業用車の新ラインアップを提供するチャンスになる可能性がある。
- **コネクティビティの拡大。**コネクティビティの影響はすでに現れつつあるが、今後は車から電化製品への通信など、今よりはるかに幅広い機能が含まれるようになる。例えば、あなたが(正確に言うとあなたの車が)自宅まであと20分の距離に来たら、自宅の空調システムが自動的にオンになる、という具合である。自動車メーカーは、テクノロジー企業との提携関係も含めたエコシステムを構築し、注目を集め消費者を引き付けるコネクティビティ機能を開発する必要がある。
- **新しいサービスによる業界収益構造(プロフィットプール)の変化。**自動車メーカーの伝統的なビジネスモデルはコモディティ化しつつあり、OEMは顧客のニーズの変化に応じて、バリューチェーンの中でどこが最も利益の大きい分野か再検討する必要がある。例えばこれまでのように車を所有するのではなく、使用量に応じて料金を支払うサービスや、相乗りサービスなどへ移行するものもその一つである。だがこの市場への参入を決める前に、自動車メーカーは、安全機能、設計のイノベーション、さまざまな世界市場におけるライセンスリング規則にかかるコスト総額をしっかりと把握しておく必要がある。また、メーカー自体がカーシェアリングサービスを提供したい場合は、その諸経費(駐車場、賠償責任、保険)も考慮に入れておかねばならない。

- **ビジネスモデルの現地化。**グローバルな業務遂行は以前に比べて格段に難しくなり、複雑化している。自動車メーカーは、製品を販売する場所、工場やサプライヤーのある地元の規制政策を理解し、それに従って営業するのに、さまざまな対応が求められている。

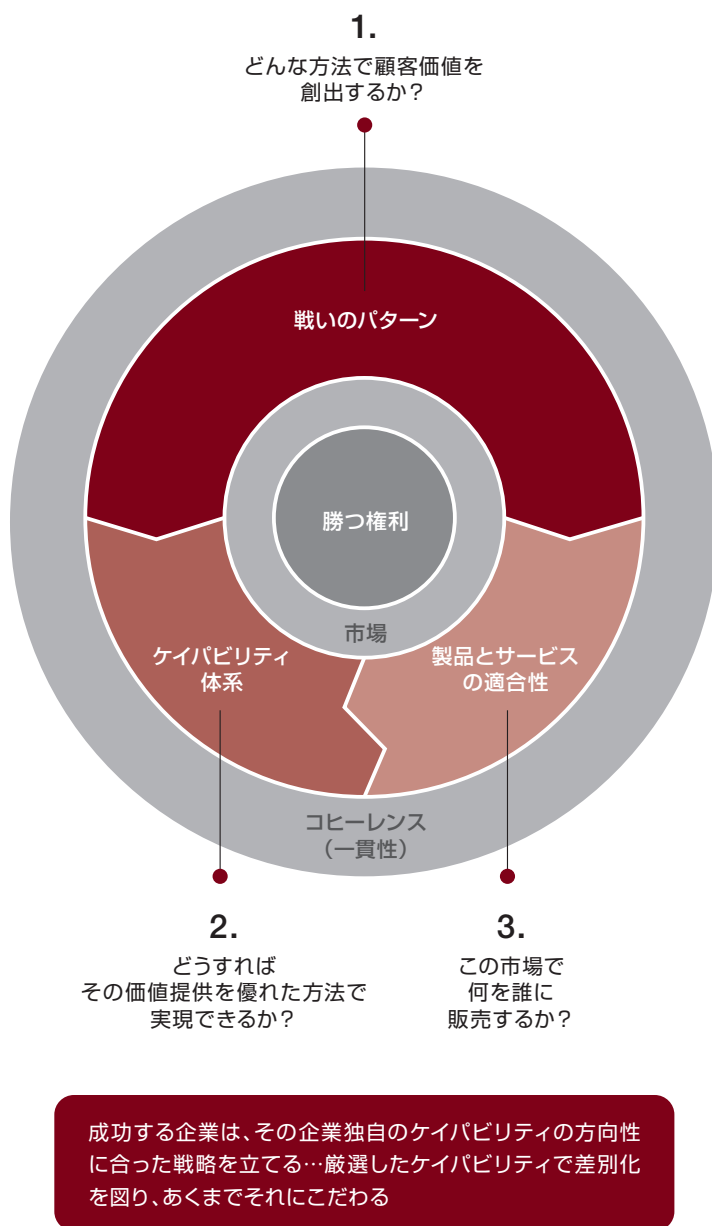
ここに挙げたような流れは、近い将来、自動車産業に起こりうる変化のほんの断片にすぎない。ここには、現代の自動車産業に固有の、日常的な多くの課題は含まれていない。だがそういう課題は、時間とともにますます厄介なものになってくる。例えば、従来の内燃エンジンの性能向上が求められる。消費者のデザインの好みを予測しなければならなくなる。複雑性の管理や価格管理も必要になる。さらには、量産車セグメントに新たな競合企業が参入するという脅威もある。

このように複雑な状況の中では、自動車メーカーがすべての需要に応えたくても無理である。技術的なオプション、市場、社会や人口動態的な変化が、とにかく多すぎて対応しきれない。さらに競争環境が激化するにつれ、多くの点で平均的というだけではもはや十分ではなくなる。企業はリスクを冒してでも、自社のターゲットとして選んだ顧客が本当に重視する事柄で傑出した存在になる必要がある。自動車メーカー各社は、それぞれ独自の顧客のために、どのように付加価値を提供するつもりなのかを明確にしなければならない。言い換えれば、自信をもって自社の「戦いのパターン^(注)」を選ぶということだ。さらに、自動車メーカーは、この価値提供をどこよりも優れた方法で実現し、常に成功を収められるようにするためには、自社特有のケイパビリティ(自社独自のプロセス、ツール、知識、スキル、組織)のうちどれを使うのかを決める必要がある。

自社特有のケイパビリティ、強力な戦いのパターン、そして適切な製品やサービスが整ったコヒーレンス(一貫性)のあるシステムで武装すれば、自動車メーカーは持続的に利益を成長させていくことができる。こうしたコヒーレンスのあるシステムは、そう簡単にまねできるものではなく、顧客に真の価値を与え、競合他社との差別化を図ることができる(図表1参照)。

注：ポール・レインワンド、チェザレ・メイナルディ、アート・クライナー共著『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか——高収益企業になるための5つの実践法』ダイヤモンド社ハーバード・ビジネス・レビュー、2016年

図表1：ケイパビリティ主導型の戦略プロセスは、この問題を明解に捉えるのに非常に効果的な方法である



出所：Strategy&分析

私たちの調査によると、どの産業においても、コヒーレンスのある企業の成長率は、コヒーレンスのない企業よりも平均的に3倍もスピードが速く、2.5倍の利益を上げる傾向がある。なぜなら、コヒーレンスのある企業は、厳選した少数のケイパビリティを重視し、事業の中で顧客にとって最も重要な部分を絶えず向上させるとともに、法規制対応などの最低限必要なケイパビリティ、あるいは他社と同程度であればよいケイパビリティなど、差別化にはつながらない分野への支出を抑制しているからである(図表2参照)。

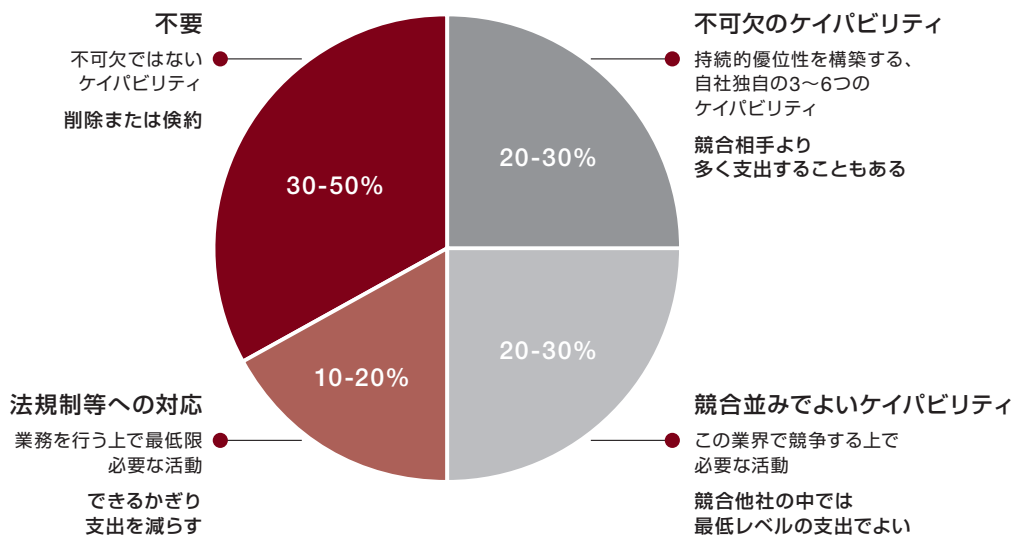
さらに、他社と差別化できるケイパビリティに熱心に取り組む企業は、従業員の仕事への打ち込み方も深く、企業の最も重要な分野に最高の人材を集めることができる。

コヒーレンスのあるシステムは自社に際立った優位性をもたらす。しかしそのためには、企業が現在持っている強みと実際に構築可能なケイパビリティを徹底的に評価し、市場がどこへ向かっているのか、今後顧客からどのようなニーズが増えるのかについて鋭い洞察を行う必要がある。私たちの考えでは、自動車メーカーには現在、9つの典型的な戦いのパターンがあり、それぞれに必要なケイパビリティがある(今後増える可能性もある)。こうした戦いのパターンは、「伝統型」と「新興型」に分類できる。「伝統型」とは、これまで自動車産業の一部だったものの、「新興型」とは最近のテクノロジーの進化や規制の強化、顧客行動の変化によって加速してきたものである。

コヒーレンスのある企業は
業界平均の2.5倍の
利益を上げる傾向がある

図表2：どのケイパビリティが必要かを判断するには、この4つのカテゴリーにあてはめてみる

コスト構造の分解からはじめる



出所：Strategy&分析

伝統型モデルにおける戦いのパターン

エクスペリエンス(経験)提供者：強力なブランドや経験を通じて、楽しみ、関わり、愛着心などを確立している企業。他を寄せ付けない強力なブランドの管理、モデル・地域・販路に関係なくコヒーレンスのあるブランド体験の管理、献身的で熱心な従業員の獲得などのケイパビリティが必要となる。

プレミアムプレイヤー：デザインから販売、さらにアフターサービスまで、高級で高品質の製品やサービスを提供している企業。最先端の研究開発および製造活動、材料、技術、性能における最新の進歩を生かせることなどのケイパビリティが必要となる。

バリュープレイヤー：効率的で拡張性があり、持続可能な製造オペレーションに依拠し、低価格の車やサービスを提供し、消費者からは非常に買い得であると思なされることが多い企業。研究開発や材料調達のコストの最適化をはかるため、優先順位のつけ方を知っていること、マーケティング・販売・諸経費の規模を生かし効率化を実現することなどのケイパビリティが必要となる。

迅速なフォロワー：他の自動車メーカーのイノベーションを頼りに、素早く競合車を導入する企業。そうすることで、デザインや製造方法のイノベーションに携わった企業より大きな価値を提供し、より多くの消費者に販売できる場合が多い。効率的でスピーディな製品開発部門と生産部門を持ち、他の自動車メーカーより短期間に市場投入できるというケイパビリティが必要となる。こうした企業は、市場分析や競合分析にも優れている。

レピュテーション(評判)プレイヤー：消費者には信頼できるメーカーと思なされ、市場で高い評判を得ているため、高い価格をつけることができる企業。組織が一丸となって、評判の維持と向上に強い決意を示すケイパビリティが必要となる。

新興型モデルにおける戦いのパターン

規制ナビゲーター：規制の枠内で事業を行うために、独創的な解決法を見つけ、デザインに優れ、品質が高く、信頼性の高い製品を、どんな地域の顧客にも販売できる企業。規制の動向を正しく予測し、そうした予測を研究開発プロセスに落とし込むケイパビリティが必要となる。

イノベーター：電気自動車や自動運転車、あるいはモビリティサービスやコネクティビティサービスなど、常に新しく独創的な製品やサービスを導入している企業。顧客の新しいニーズや市場の動向を正確に捉え、イノベーションを販売可能な製品やサービスに素早く変化させる方法を見つけるケイパビリティが必要となる。しばしばオープンな企業文化も不可欠となる。

ソリューション提供者：満たされていない市場のニーズに応え、巧みに顧客志向のソリューションに重点を置いた製品やサービスを、単品ではなくセットで提供する企業。開発プロセスに潜在ユーザーを参加させ、異種のテクノロジーやプラクティスを統合して、イノベーションに対する顧客の要求に素早く応えるケイパビリティが必要となる。

プラットフォーム提供者：共有リソースを運用し監督する企業。利用しやすく、ユーザーインターフェースに優れたインフラを持ち、基準を定め、新しいチャネルにおいて消費者と関係を構築できるケイパビリティが必要となる。

ここで肝に銘じておかねばならないのは、こうした戦いのパターンのひとつを選び、それに合ったケイパビリティ体系を構築しても、必ずしも業界リーダーの地位を維持できるとは限らないということである。自動車メーカーは、変化の流れに対応し、顧客価値をさらに高められるよう、絶えず自社のケイパビリティ体系を強化しなければならない。それがひいては自社の競争的優位を守り高めることにつながるのである。どのモデルを選ぶかによって、新しいトレンドが自社のケイパビリティに与える影響は異なってくる。

例えば、コネクティビティの新たなトレンドに対応する場合、バリュープレイヤーは、安価で質の高い車のプロバイダーというニッチ分野を維持するため、経済的なバランスを何より重視しなければならない。それを計算に入れると、バリュープレイヤーは、研究開発費および製品を第三者企業と共有し、一般に使われている既成のテクノロジーを活用し、機能の進歩については厳選せねばならない。それとは対照的に、イノベーターは迅速に、先頭を切って新たなコネクティビティの開発を推進する必要がある。このタイプの企業は、新たな分野で大きな進歩を遂げる可能性を秘めており、こうした機能を実行するための法的枠組みにも影響を与える。場合によっては、イノベーターはそのコネクティビティのデザインによって生じる新市場（例えば「サービスとしてのモビリティ(MaaS)」など）の開拓も視野に入れることができる（図表3参照）。

自動車メーカーは、
変化の流れに対応し、
顧客価値を
さらに高められるよう、
絶えず自社の
ケイパビリティ体系を
強化しなければ
ならない。

自動車メーカーにとって、未来はチャレンジに満ちているが、一方で機会も溢れている。現在、自動車業界はかつて類を見ないレベルのパワートレインや自動車技術の変化に取り組んでいる。一つ確かなことは、今から10年後に道路で見られる車のミックスは、現在のものとは全く異なるものということである。あらゆるところで、多様なパワートレイン、車種、ネットワーク、車外通信、人工知能などが入り混じっているであろう。こうした環境で自動車メーカーが成功を収めるには、「我々はどのようなメーカーになりたいのか?」という根源的な問いを自らに投げかける必要がある。言い換えれば、「価値を創出するために、我々はどのように差別化しなければならないのか?」ということである。自動車メーカーは、他社とは異なる戦いのパターンを確立し、真に機能する戦略を実行するために、どのスキル、システム、プロセス、ツール、文化を強化または構築するかを決める必要がある。

図表3：コネクティビティのトレンドに対応する3つの異なる方法

プレミアムプレイヤー

- 自社が支配する領域を決める
- グローバルスケールを構築する
- デジタル事業機会をテストし、データの価値を明らかにする
- 単発取引からサービス型へ移行する
- デジタルへの変革を開始する

バリュープレイヤー

- 経済的なバランスを見つける
- 研究開発費を他と連携し分担する
- デジタル事業機会をテストし、データの価値を明らかにする
- モビリティのエコシステムを形成する
- 選択的にイノベーションを行う

イノベーター

- イノベーションの対象を選ぶ（現在の機能を促進するもの、または破壊するもの）
- 規模、機敏性、ソフトウェアなど、今の能力をさらに強化する
- コネクテッドカーの要所をおさえる
- 未開拓である「サービスとしてのモビリティ（MaaS）」市場について再検討する
- 新機能実行のための法的枠組みを確立する

出所：Strategy&分析

自動車メーカーが真に機能する戦略を取り入れるにはどうすればいいか

コヒーレンスのある戦略を実行し維持していくには、規律が必要であり、困難な道でも乗り越えていくという意志が必要である。こうしたケイパビリティ主導型のアプローチを適用している世界のトップ企業数社を調査^(注)したところ、コヒーレンスを確立し維持するために、企業は次の5つの斬新なリーダーシップ行動を取る必要があることが明らかになった。

1. 自社の独自性を貫く。コヒーレンスのある企業は、成長という終わりのない仕事に囚われ、多数の市場機会を追いかけるようなまねはしない。そんなことをしても、優位性を獲得できる可能性はほとんどないからだ。そうではなく、自社が最も得意とすることをはっきり自覚し、確実な価値提供を策定し、長期に持続する独自のケイパビリティを構築するのがコヒーレンスのある企業である。

2. 戦略を日常業務に落とし込む。業界のベストプラクティスを取り入れ、外部のベンチマークを確実な成功への道として扱うべきだと考える経営者は多い。しかし、コヒーレンスのある企業は違う考え方をする。戦略を日常業務にも取り入れ、他とは違う独自のケイパビリティを特別にデザインし、確立する。そして、こうしたケイパビリティを独自のやり方で拡大していく。

3. 自社の組織文化を活用する。業務上の問題を解決しようとする場合、ビジネスで用いられる標準的な方法は構造改革、すなわち組

織図を改定し、インセンティブを見直すことである。企業文化を考慮することがあっても、障壁としか見なされない。だがコヒーレンスのある企業は、混乱を生じるような再編成は行わず、今の組織文化を生かすようにする。企業の水面下に以前から存在する、深く根差した思考や行動の力を生かし、構造ではなく企業文化を使って変革を推進する。

4. 成長力を捻出するためのコストを削減する。

従来型の企業は何もかも効率化して全体のコストを削減しようとする。しかし大きな成功を収める企業は、さらに力強く成長するためにコストを削減する。資源を戦略的に整理し、最も重要なケイパビリティをいくつか選んで2倍投資し、他はすべて切り詰める。

5. 将来像を自ら作り出す。コヒーレンスのある

企業は、ただ機敏に動き回ろうとはしない。外の変化にできる限り早く対応するというようなことはしない。それより、自社に望ましい変化を実現させることで未来を築いていく。

注：ポール・レインワンド、チェザレ・メイナルディ、アート・クライナー共著『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか——高収益企業になるための5つの実践法』ダイヤモンド社ハーバード・ビジネス・レビュー、2016年

“Auto industry growth strategies: Fasten your seatbelts”, by Jörg Krings, Jan Bakker, Steffen Hoppe, March 29, 2017

著者紹介

ヨルグ・クリングス

Strategy&ミュンヘンオフィスのマネージング・ディレクター。自動車企業・自動車ファイナンス企業向けのコンサルティングを多く手がけ、ヨーロッパ・中東・アフリカ(EMEA)地域の自動車および自動車ファイナンス業界の変革における活動の指揮を執る。

joerg.krings@strategyand.de.pwc.com

ヤン・バックラー

Strategy&ミュンヘンオフィスのパートナー。自動車・産業財担当。販売流通関係、将来のビジネスモデル設計、成長戦略の策定、効果・効率向上プログラムの推進を専門分野としている。EMEA地域の自動車産業のケイパビリティ主導型戦略を主導し、クライアントに持続的な利益をもたらす戦略の策定とケイパビリティの構築を支援している。

jan.bakker@pwc.com

ステフェン・ホッペ

Strategy&ベルリンオフィスのプリンシパル。自動車・産業財担当。自動車産業のEMEAケイパビリティ主導型戦略チームのメンバーで、自動車バリューチェーンのクライアントの戦略策定を行っている。自動車販売、プロダクトマネジメント、流通関係に精通し、クライアントが常に成功を収められるように、市場機会や効果的な戦略を判断している。

steffen.hoppe@strategyand.de.pwc.com

監訳者紹介

北川 友彦 (きたがわ・ともひこ)

Strategy&東京オフィスのディレクター。15年以上にわたり、消費財・産業財製造業を中心に、全社・事業戦略、営業・マーケティング改革、組織設計、ビジネス・デューデリジェンスなどのプロジェクトを数多く手がけてきた。近年は、日系企業の東南アジア戦略の支援に注力している。

tomohiko.t.kitagawa@strategyand.jp.pwc.com

経営課題に関する
ご相談はこちらまで

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 Fax：03-6250-1201

担当：須田・加藤

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

Strategy&は、実践的な戦略策定を行う
グローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、
大きな機会を実現するお手伝いをし、
本質的な競争優位を獲得することを支援しています。
私たちが解決の支援を行う問題とは、
複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを
一変させるような変革を伴うものです。私たちの
100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、
PwCネットワークの持つ比類のない
業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や
事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、
私たちはクライアントの求める価値を、
スピードと自信とインパクトを持って
実現することを支援します。

世界157カ国に223,000人以上のスタッフを擁し、
高品質な監査、税務、アドバイザリーの
サービスを提供しているPwCネットワークの一員です。
詳しい情報については、
www.strategyand.pwc.comをご覧ください。

www.strategyand.pwc.com

© 2017 PwC Consulting LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. Disclaimer: This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.