



2025年自動車業界の将来展望 - 境界線のない業界

消費者と関わり、モビリティを活用し、エコシステムを拡げていく

IBM Institute for Business Value

Executive Report

Auto

IBM はどのようにお客様を支援するのでしょうか

IBM はグローバルな製造企業として自動車関連企業が直面している課題を理解しています。IBM の自動車業界向けソリューション・ポートフォリオは、製品および複雑なシステムの開発、高度なモビリティ、製造の生産性やサービスの卓越性のために開発され、全世界のお客様に導入する中で常に改良が重ねられています。それはセキュア・チップの保証から戦略レベルのビジネス・コンサルティングまで多岐にわたっています。IBM は長年にわたって自動車業界と協業する中で組織の変革と新たなビジネス機会の創出をお手伝いしながら、お客様の期待に応えてきました。

消滅する境界線

IBM の最新調査レポートは、伝統的な自動車業界の境界線が消滅しつつある中で消費者とクルマと企業の関係が根底から変化し始めていることを示している。自動車会社は、消費者がデジタル化された生活においてクルマを利用しており、新しい方法でクルマにアクセスするという事実に適応しなければならない。すなわち、移動の選択という複雑さを増す潮流の中にクルマをうまく適合させていかなければならない。消費者と自動車メーカー、消費者とクルマ、業界エコシステムにおける伝統的企業と新規参入企業との間の相互接続性こそが今後の創造的な破壊的変化の核心をなす。2025 年に向けてオープン性を積極的に受け入れる企業は成功の機会を得ることができる。

要旨

自動車業界は何十年の間、整然と、かつ厳密に構造化されたエコシステムで、その境界線は明確に定められていた。自動車メーカーが支配し、「部外者」が入り込む余地はほとんどなく、消費者の意見すら取り入れられることはあまりなかった。しかしデジタル技術の拡大に伴い、これらはすべて変わり始めた。

今日の消費者は他の業界でのデジタル体験に基づいて、自動車に関しても複数のチャンネルでのシームレスでカスタマイズされた体験を期待し、製品やサービスのイノベーションに次第に積極的に貢献するようになっていく。

パーソナル・モビリティへの期待が高まる中で、伝統的な自動車産業とは関係のなかった企業が、目的地までの指示、渋滞や駐車への対応、他の輸送手段との統合など、消費者の運転をサポートする技術を提供している。カー・シェアリングなどの新しいビジネス・モデルはクルマ所有の必要性さえをも脅かしている。

業界のエコシステムは依然として互いに交差し、重なり合っている。今後、伝統的な役割が変化し、業界の境界線が消滅するのに伴い、その破壊的変化が今までの業界プロセスに影響を与えらると思われ。

IBM は 6 年前に直近の主要な自動車業界展望レポート「2020 年自動車業界の将来展望 — 混沌の先に明晰さを求めて (以下 Auto2020)」を発表した。¹ 将来の見通しについて新たな知見を得るため、今回の「2025 年自動車業界の将来展望 — 境界線のない業界 (以下 Auto2025)」レポートで追跡調査を行った。21 カ国のさまざまな指導的役割を担うエグゼクティブ 175 名を対象に、今後 10 年間に自動車業界はどのように変化すると予想するか、そうした変化に対処するためにどのような計画を立てているかについて質問した。



73%の自動車メーカーのエグゼクティブは、モビリティ・サービスを消費者との共創の重要な領域であると回答している



インタビューを行った全エグゼクティブの73%は、他業界とのコラボレーションが2025年に向けて業界の成長を促す最も有効な機会だと回答している



全エグゼクティブの75%は、2025年には今までと異なるプレイヤーが自動車業界のエコシステムの中で鍵となる役割を担うと考えている

いつものことながら企業と業界はいずれも回避できない特定の外的要因に対処しなければならない。エグゼクティブは「Auto 2020」と「Auto 2025」両方の調査で「技術の進展」を直面する外的要因の中で最も重要な要因に挙げている。今回の調査では、多くの業界に影響を与えるさまざまな外的要因とは別に、それがもたらす「破壊的変化」がマイナスの影響を及ぼすのではなく、イノベーションと新しい価値創出の基盤を形成する主要3領域の変化を明らかにしている。消費者、モビリティ、エコシステムの主要3領域の変化によって業界の境界線が変更されるか、消滅させている（図1を参照）。

消費者はかつてないほど深く関与するようになり、クルマを利用したいと考えるだけでなく、共創を望むこともある。クルマはますますインテリジェント化し、消費者主体の変化を含む、クルマという枠を越えたモビリティの概念を変えつつある。このようにエコシステムが拡大しつつあることは、エレクトロニクスや通信企業など他業界の企業参入に伴って業界の境界線が希薄化する中、破壊的変化の下で成功を取める方法を学ぶ必要があるということを示している。

図1

消費者、モビリティ、エコシステムの3領域の破壊的変化により、業界の境界線がだんだん希薄になり消えていく



出典：IBM Institute for Business Value analysis

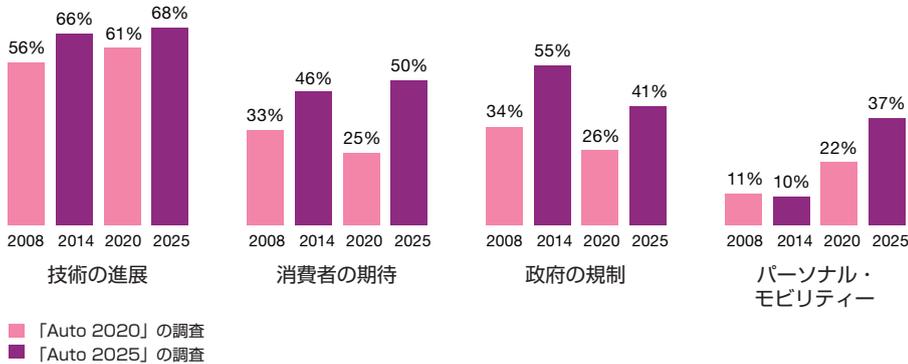
自動車業界の外的要因に対処する

インタビューを行ったエグゼクティブは、消費者に直接影響を与える外的要因の方が主に企業に影響を与える要因よりも業界の変化に及ぼすインパクトが大きいと回答している。技術の進展、変化する消費者の期待、新たなパーソナル・モビリティは重要性が高まっている（図2を参照）。同時に政府の新しい規制やグローバル化、経済/市場、および持続可能性の要件に順応できることが期待されている。

図2

自動車業界への影響が最も大きい外的要因上位4つの現在および予想される影響
「Auto 2020」（2008年と2020年）および「Auto 2025」（2014年と2025年）のインタビュー結果に基づく

今日と向こう8～10年に業界に影響を与える最も重要な外的要因は何ですか。



出典：IBM Institute for Business Value.

インタビューを行った自動車メーカーのエグゼクティブのうち、2025年に向けて課題に対処する準備が整っていると回答したエグゼクティブはわずか19%に過ぎず、ある程度準備が整っていると回答した人は71%、全く準備ができていないという回答は10%であった。さらには、自社は課題への対処に適応できると回答したエグゼクティブはわずか33%で、ある程度適応可能と回答したエグゼクティブは59%、全く適応可能ではないという回答は8%であった。

上位に挙げられた外的要因

技術の進展 「Auto 2020」と「Auto 2025」の両方で第1位に挙げられ、デジタル、クルマ、および企業に関連する技術が今後も業界の主要な影響要因であることに変わりはないと思われる。

消費者の期待 外的要因の中で最も大きく変化し、2回の調査で方向性が変わった唯一の要因である。今回は技術の進展に次ぐ第2位に挙げられている。デジタル機能への対応が可能になった消費者は製品やサービス、消費者に対する企業の関わり方に大きな変化を期待している。

政府の規制 「Auto 2020」から大きく上昇。安全性（デジタル・ディストラクション（デジタル機器による注意散漫）の防止など）、自立走行、ディーラー／流通チャネルの破壊的な変化、新しいモビリティ（タクシー・サービスなど）が複合的に重視されていることから政府は業界企業に影響を与える位置づけになっている。

パーソナル・モビリティ 都市化、ライフスタイルの変化、コスト効率に優れた代替手段が異なる地点間の希望する移動手段に影響を与え、2025年にかけてモビリティの重要性が高まる。

主要領域の崩壊：消費者、モビリティ、エコシステム

消費者は2つの点で自動車会社と消費者という関係に破壊的変化をもたらす。1つ目として消費者は自動車会社がデジタル機器を通じたエンゲージメントへの期待に速やかに応えることを望んでいる。2つ目は、製品やサービスの共創だけでなく、企業戦略に影響力を与えることができるようになることである。

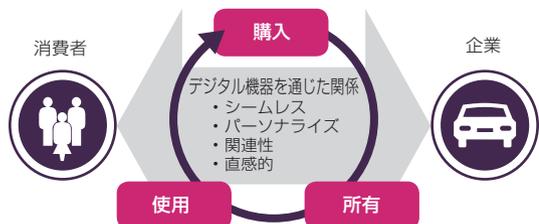
モビリティは製品やサービスに2つの点で破壊的変化をもたらす。1つ目として、自立したクルマはますます高度化し、人の輸送という本来の機能をはるかに超える役割を果たすことが可能になる。2つ目として、消費者主体のモビリティは新たなイノベーターとデジタル技術から生み出され、クルマ自体を超えるパーソナライズされた体験の提供が可能になる。

エコシステムは個々の企業の成長に破壊的変化をもたらし、業界を拡大させる。1つ目として、自動車関連企業は、特に消費者の新たな期待と利用できる技術を生かして、新たな成長手段を模索している。2つ目として、新規企業が参入し、業界の境界線が希薄化する状況の中で自動車関連企業は進路を定める必要がある。

図3

消費者が自動車会社に期待するデジタル機器を通じた関係は、他の業界で経験したことの影響を受けている。クルマを購入、所有、使用方法は変化している。

消費者の購入・所有・使用のサイクルでのデジタル体験への期待



出典：IBM Institute for Business Value.

消費者：顧客関係の破壊的変化

消費者が何を望んでいるかを知る

消費者がオムニチャンネルにおけるシームレスで個別化された体験を期待するようになり、消費者と企業との関係に変化が生じている。消費者は両方のチャンネル（オンラインとオフライン）とディーラー、サプライヤー、通信事業者、エレクトロニクス・メーカー、その他企業などバリュー・チェーンの参加企業すべてにわたってシームレスにやりとりすることを望んでいる。またパーソナライズされ、関連性のある情報と価値も求めている。理想としては、消費者体験は直感的で、企業が消費者個人について把握している知識に基づくものであることが望ましい。

デジタル技術とライフスタイルの変化は、消費者がクルマを購入、所有、使用方法に新たな期待を生み出している（図3を参照）。「Auto 2025」で調査を行ったエグゼクティブの54%は消費者がクルマをインターネットで直接購入するようになると予想し、61%は消費者が異なる価格体系を望むようになると回答している。興味深いことに、消費者が別の所有モデルを求めると予想する企業は、完成車メーカー以外の企業が75%であったのに対して、完成車メーカーは45%にとどまっている。クルマの利用の仕方を差別化する最大の要因として自動車業界のエグゼクティブが第1位に挙げたものは、総合化されたつながるクルマのサービス（回答者全体の80%）、物理的、デジタルによるパーソナライズ化（59%）、およびデータ・セキュリティとプライバシー（56%）であった。

消費者が知っていることを求める

消費者が現在、何を望んでいるかを知るだけでは十分でない。先見性のある業界企業は将来に備えて計画を立てるために消費者の意見を求める必要がある。デジタル技術やソーシャル技術は消費者の集合体（このような非公式で、特別な目的のために集まることもある集団を大衆と呼ぶことがある）を形成させ、企業のビジネスや製品・サービスのさまざまな側面により直接関与する。

インタビューを行ったエグゼクティブは、2025年までにより多くの消費者が新製品・サービスの創出に積極的に参加するようになると予想している。特にモビリティ・サービス（回答者全体の63%）、製品設計（59%）およびマーケティング・プログラム（54%）でそうした傾向が高まる

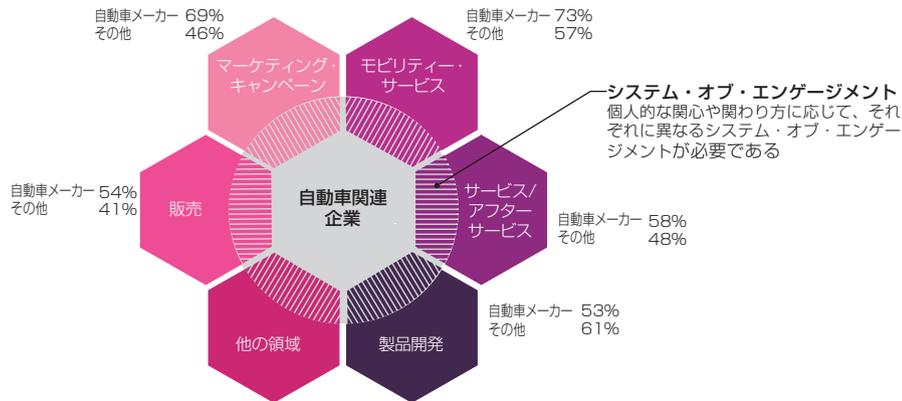
と見ている。回答者の66%は、消費者が事業戦略にも影響を与えるようになる予想する。²「大衆のパワー」は消費者の参加意欲を生かし、大勢の消費者のパワーを活用し、企業文化の制約を回避することによって、付加的な洞察とメリットをもたらし、企業の境界線を越えた拡大を可能にする。

特定の状況で適切な大衆との協力によって関連性のある洞察やメリットを達成するため、さまざまなシステム・オブ・エンゲージメントとビジネス・モデルが開発される（図4を参照）。このシステム・オブ・エンゲージメントはゲーム、コンテストの形態をとったりその他の手法で行うことができるが、簡単かつ直感的で優れた消費者体験を提供しなければならない。

図4

自動車メーカーは消費者との共創が可能な分野により大きなビジネス機会があると考えている。それぞれに異なるシステム・オブ・エンゲージメントが必要である

以下の領域において消費者との共創を2025年までにどの程度幅広く行う予定ですか。



出典：IBM Institute for Business Value analysis

提言：消費者との関わり

消費者の知恵を生かす

- 他の業界の優れた消費者体験から学ぶ。消費者に関連する類似のプロセスや技術を検討し、自動車に取り入れて最適化する。
- 幅広い意見に耳を傾け、広範囲にわたって分析を行い、機会が生じたときは速やかに消費者に関与する。モバイルを使った時と場所を問わずにアクセスできるチャンネルに照準を合わせる。相互のやりとりから学ぶ。データベースやソーシャル・ネットワーキング・プラットフォームなど、多様なソースから得られる大量の情報に対処する。
- すべての消費者チャンネルで直感的かつ有意義で一貫したデジタル体験を提供する。ディーラーのパートナーと協力して、すべての顧客接点で一貫性を確保する。

ライフスタイルの選択肢を提示する

- ジャーニー・マップによってライフスタイルの選択肢とユーザー体験を描く。ジャーニー・マップを利用して、体験をパーソナライズするために消費者のコンテンツの模倣や共有を促進する。
- 消費者の期待に応え、もう 1 つ別の収入源を生み出す新しい所有と利用のモデルを開発する。他業界の類似したモデルについて検討する。必要に応じてパートナーシップと技術を使って実現のための機能を獲得する。
- 消費者が期待するデジタル化、自動化およびパーソナライズされた体験を提供するクルマの機能に重点を置く。これらの機能は移転可能なものとする。

大衆を活用する

- 大衆と協力して新しいアイデアを発掘する。デバイスや時間に依存しない技術を利用して大衆が望む方法でつながることができるようにする。
- 最善の結果を得るために効果的な「システム・オブ・エンゲージメント」を導入する。ターゲットとする大衆の好みに合った関わり合いのモデルを把握し、利用する。
- 消費者の意見や情報をフォローアップし、その貢献や採用されたアイデアに対して報酬を提供する。双方向の関わり合いがなければ消費者は関心を失う。

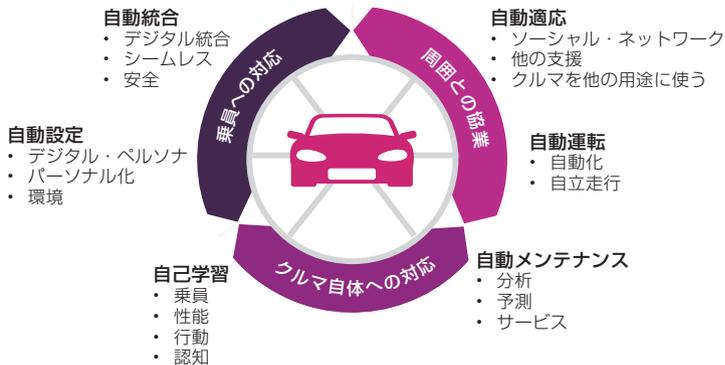
モビリティ：製品およびサービスの破壊的な変化

自立したクルマ

2025年までにクルマはドライバーや他の乗員に合わせて自ら設定を行うまでに高度化される。また他車や周辺の環境を認識して学習、調整、運転および適応することが可能になる（図5を参照）。

図5

インテリジェントで直感的な自立したクルマは、本来の移動手段だけでなく、すばらしくパーソナライズされた体験を提供する



出典：IBM Institute for Business Value analysis.

自動統合 他のスマート・デバイスと同様、クルマはモノのインターネット（IoT）に統合された1つの構成要素となる。³ 交通、モビリティ、天候、移動に関連した出来事、保険や小売といった付帯的業界向けの運転状況に関する詳細情報やセンサーに基づく位置情報などを他から収集して利用する。

「クルマは、スマートフォンやつながるクルマの機能を通じて個人の生活の一部として組み込まれ、パーソナライズされたモビリティ・サービスを提供するであろう。」

欧州のサプライヤー、高度エンジニアリング
担当バイス・プレジデント

「自動運転」とは何か

自動化：ドライバーがいなければならない

- 部分的な自動化 - ドライバーは自動化された機能をモニターするが、運転以外の作業を行うことはできない。
- 高度な自動化 - システムはその限界を認識し、必要に応じてドライバーにコントロールするよう指示する。ドライバーは一部の運転以外の作業を行うことができる。
- 完全な自動化 - システムはすべての状況に自律的に対処し、ドライバーによるモニターを必要としない。ドライバーは運転以外の作業を行うことができる。

自立走行：ドライバーを必要としない

- 限定的な自立走行 - クルマ、インフラ、および環境が制御されている指定地域。
- 完全な自立走行 - 通常の運転状況において他のクルマと融合する。

自動設定 個人のモビリティ・ペルソナには望むクルマの体験を提供するために必要な個人のデジタル情報が含まれる。例えば、制御の設定やシートに関する個人の好みやマルチメディアの好み、クルマから購入を行うための財務情報、あるいはドライバーやいつも同乗する他の乗員の医療情報などが含まれる。

「Auto 2025」では調査対象のエグゼクティブの77%が、デジタル・ペルソナは同じブランド内で情報を交換すると予想し、自動車メーカーの自社ブランド間で情報交換を行うと回答したエグゼクティブは62%であった。2025年までに異なる自動車メーカー間でできるようになるとする回答は26%にとどまった。クルマはモビリティ・ペルソナを使って自ら設定を行うようになる。許可が得られた場合、クルマは必要に応じて追加的な個人情報にアクセスする。例えば、心臓病を患っているドライバーはバイタル・サインのモニターを承認することが可能となる。クルマは心臓発作の兆候を感知するとドライバーに警告を発し、自動的に減速して駐車し、ドライバーの医療の希望に関する追加情報を適切な医療機関に伝達することができる。

自己学習 回答者の74%は、クルマにはドライバーや他の乗員の行動、クルマ自体および周辺の環境を学習し、絶えず最適化して助言を提供するコグニティブ機能が搭載されると予想している。クルマがドライバーや他の乗員について多く学習するほど、他のモビリティ・サービスのオプションに幅広く助言できるようになる。

自動メンテナンス クルマは人が介入することなく、特定の事象や状況に基づいて自ら修理と最適化を行うことができるようになる。アナリティクス機能はドライバーへの影響を最小限に抑えながら、クルマが問題点を発見・特定し、修理の予定を立てる他、同様の問題が生じた他のクルマを支援することにすら役立てられる。

自動運転 クルマは高度に自動化され、制御された環境において限定的な自立走行を可能にする機能が一部の領域に搭載される（サイドバー「自動運転」とは何か）および図6を参照。自動化されたクルマの安全性はブランドのもう1つの差別化要因となり、インタビューを行ったエグゼクティブの68%は消費者にとっても重要な差別化要因になると考えている。

自動適応 インタビューを行ったエグゼクティブの57%は、2025年までにクルマは他のクルマや周囲のインフラとつながって情報やソリューションを共有するようになると回答し、完成車メーカーの64%はそれを見込んでいる。クルマがより大きなIoTに接続され、他の業界のデバイスに適応するようになれば、こうしたクルマのソーシャル・ネットワークはモビリティを越えて拡大することが可能になる（12ページのサイドバー「自動適応するクルマは公共の安全をどのようにサポートできるか」を参照）。

消費者主体のモビリティ

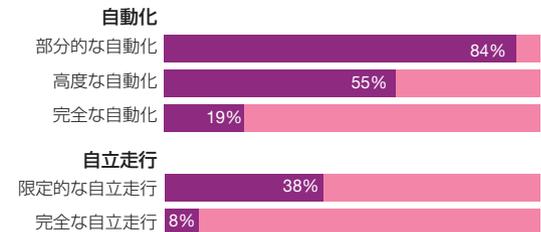
クルマは技術によって実現し、消費者が求めているカスタマイズされた新しいモビリティの選択肢の1つに過ぎない。モビリティとは、消費者がそれぞれの好みとライフスタイルに応じて異なる地点間を移動するためのさまざまな手段を可能にする製品とサービスなどである（図7を参照）。

消費者主体のモビリティは自動車業界にコントロールされないため、クルマ主体の伝統的なビジネス・モデルを超越し、事業者、製品およびサービスに大きなビジネス機会を提供する。こうした新しいサービスが最大の成長分野であると答えたエグゼクティブは全体の69%に上る。完成車メーカーはドライバーが運転操作中に利用するクルマ主体のサービスを支配しているが、ドライバー利便性やその他の乗員の体験といったその他のモビリティ・サービスは他の業界からの新規参入企業との競争が熾烈化すると思われる。

カー・シェアリングなどモビリティ・サービスの中には、クルマを販売する伝統的な自動車のビジネス・モデルと直接相反するものもある。しかし、自動車業界がカー・シェアリング・モデルを利用して消費者に自分が所有するクルマのように感じさせることができる、移転可能な柔軟なペルソナを開発すれば、消費者はこの差別化要因に基づいて特定のモデルを要求し始めるであろう。「Auto 2025」ではエグゼクティブの43%がこうしたイノベーションがクルマの所有を越えて自動車会社のブランドの重要性を高める可能性があるとは回答している

図6 クルマは高度に自動化され、一部の領域に限定的な自立走行機能が搭載される

2025年までに、自動化されたクルマはどの程度主流になるでしょうか。



出典：IBM Institute for Business Value.

自動適応するクルマは公共の安全をどのようにサポートできるか

ドライバーは車載カメラを地元の公安局に接続することができる。これは迷子や逃走した犯罪者の捜索、またはその他公共の利益にかなった捜索活動に役立てることができる。



クルマ主体



ドライバー
利便性



乗車者の体験

図7

消費者主体のモビリティは、自動車業界が進めるクルマ主体のサービスを拡大して伝統的・新規参入者双方にビジネス機会を生む

クルマ	マルチモーダル	付加サービス
<ul style="list-style-type: none"> 電気自動車サービス インテリジェント・ドライビング 安全性/セキュリティ クルマの診断 クルマの性能 		<ul style="list-style-type: none"> サービス・スケジューリング クルマの追跡
<ul style="list-style-type: none"> 駐車 リアルタイムの交通量 スマート・ナビゲーション 天候 		<ul style="list-style-type: none"> 高速料金の自動支払い 従量制自動車保険、その他のサービス
<ul style="list-style-type: none"> レンタカー カー・シェアリング コンシェルジュ デジタル・コマース デジタル・ペルソナ 位置情報サービス 情報サービス 相乗り タクシー・サービス 	<ul style="list-style-type: none"> アベイラビリティ・アラート インターモーダル輸送ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> エンターテインメント イベント 健康管理 学習サービス ライフスタイル 移動オフィス 公共の安全

■ 自動車業界主体
□ 消費者主体

出典：IBM Institute for Business Value analysis.

提言：モビリティの活用

パーソナライズされた統合的なクルマの体験を創造する

- クルマをIoTの中で確実に機能させる。接続性を通じて追加的なライフスタイル・サービスを提供する。
- モビリティ・ペルソナとイベントに基づく個人データへのアクセスと利用を生かす。データへのアクセスに基づいて新しい製品およびサービスを提供し、信頼性を得るためにセキュリティを保証する。
- 所有モデルか使用モデルかに関係なく、他社と協力して一貫したデジタル体験を提供する。自社ブランドへのロイヤルティを持つ消費者へ差別化要因として販売を促進する。

インテリジェント・ビークルから価値を得る

- 学習および自動化の機能を使って使用の煩雑さを緩和する。ドライバーのテクノロジーの理解力を把握し、必要に応じて簡素化する。
- 多様な形式のデータを分析および利用する。データを次の天然資源として扱い、データの種類やデータ・ソースに関係なく、活用する方法を見つける。
- インテリジェント・ビークルによって可能になる、特に伝統的な自動車業界以外の業界が関わる新しいビジネス・モデルと収益創出の機会を見つける

モビリティのコンセプトから収益創出につなげる：権利を主張する

- 社内にモビリティ事業体を別途立ち上げ、モビリティ戦略、製品およびサービスを開発するために必要な支援と投資を行う。
- パーソナル・モビリティ・サービスを取り入れ、クルマの枠を越えてブランドを拡大する。クルマだけではなく、モビリティ体験を基盤としてブランド・アドボケート（ファン）を開拓する。
- 新規参入企業とそれらが自社のモビリティ・ソリューションにもたらすことができる価値を認める。古い先入観を捨て、新たなコラボレーションの機会を追求する。

「パーソナル・モビリティのため公的部門と民間部門は提携する必要がある。」

北米のサプライヤー、グループのバイス・プレジデント兼ジェネラル・マネージャー

エコシステム：業界の境界線と参入企業の破壊的变化

企業の成長の追求

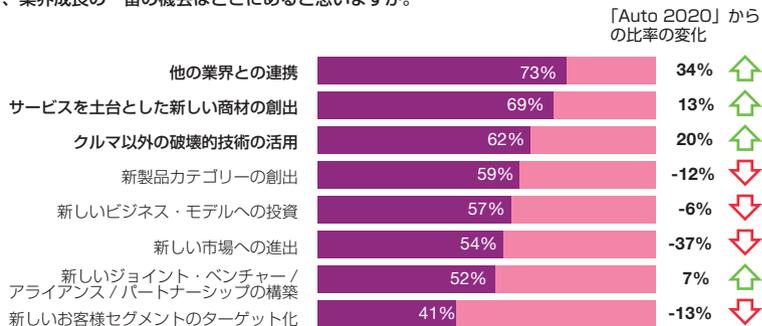
「Auto 2020」の調査結果とは対照的に、より多くのクルマを販売するだけでなく、付加価値を提供することで成長がもたらされることが明らかになった。成長の機会として上位に挙げられたのは、他の業界との連携、サービスを土台とした新しい商材の創出、およびクルマ以外の破壊的技術の活用である（図8を参照）。

興味深いことに、「Auto 2025」の調査対象者の約半分の57%は新しいビジネス・モデルを成長のための最善の選択肢の1つと考えている。しかし、この質問を含めて多くの質問で、サプライヤーと完成車メーカーの見方に差異があることが明らかになった。成長のために新しいビジネス・モデルへの投資を行うと回答したサプライヤーは71%であったのに対し、完成車メーカーは51%にとどまった。

図8

上位に挙げられた成長戦略は、自動車会社に伝統的な業界の枠組みを超える拡大が必要となるイニシアティブに大きな重点が置かれている

2025年に向けて、業界成長の一番の機会はどこにあると思いますか。



出典：IBM Institute for Business Value.

現在、サプライヤーはモビリティや新しいパートナーとの提携を通じて伝統的な業界の枠を越えて事業を拡大しやすくなっている一方で、完成車メーカーは現状を維持している。

しかし現在の業界のエグゼクティブは6年前には認識されていた重要な成長機会を見落としているようである。特に「新しいお客様セグメントのターゲット化」がその例として挙げられる。これを重要な成長機会に挙げたエグゼクティブは41%にとどまっている。新しいデジタル体験を可能にする価値を見落としてはならないが、現在、エグゼクティブの多くの考えは新しい製品機能の提供だけにとどまっているようである。

変化する環境での成長の追求において、業界のエグゼクティブは根強く残る人材の課題にも対処しなければならない。組織はデジタルやコネクテッド・テクノロジーを通じて消費者により積極的に関わるようになってきているため、他業界の人材を自社の労働力として採用しなければならない。自社がそうした活動を効果的に行っていると答えたエグゼクティブはわずか35%であった。

自動車会社はまた、企業全体で人材の有効活用を図る必要もあるが、そうしていると報告したエグゼクティブは37%にとどまっている。特定の課題や機会に素早く取り組むためには、社内外の専門知識やノウハウを深く理解する必要がある。さらに絶え間なく変化する技術の進歩、業務効率性、消費者の期待に対応するために必要なスキルの迅速な育成を効果的に行っていると回答したのはわずか36%であった。

業界エコシステムの転換

自動車業界のエグゼクティブは、エコシステムの最大の破壊的変化はディーラー / 流通チャネルで生じていると見ており、71%が著しく変化していると回答している。一般的には消費者に比較的近いプロセスや参加企業においてサプライ・チェーンの下流の企業よりも大きな破壊的変化が生じている。完成車メーカーのエグゼクティブはサプライヤーよりも強くこの傾向を表している（図9を参照）。

「人材の効果的な育成は極めて難しい活動である。他の業界の有能な人材を引きつけるには、人事の方針とイニシアティブを刷新する必要がある。」

日本の完成車メーカー、モビリティ担当ディレクター

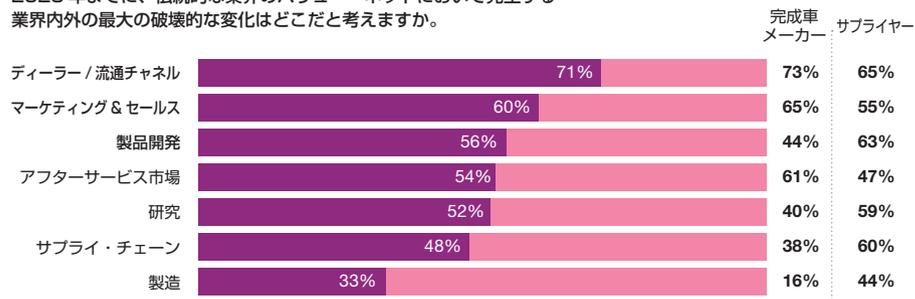
「顧客の要求を生かせるよう、小売モデルをより柔軟なものにしなければならぬ。」

欧州大手サプライヤー、取締役会幹部

図9

破壊的な変化はほぼすべての事業分野で発生することが予想されるが、完成車メーカーは消費者から比較的離れた分野での変化をさほど強く確信していない

2025年までに、伝統的な業界のバリュー・ネットにおいて発生する業界内外の最大の破壊的な変化はどこだと考えますか。



出典：IBM Institute for Business Value.

業務遂行の破壊的な変化を促進する要因として最も多く挙げられたものは以下のとおりである。

- ディーラー / 流通チャンネル、およびマーケティング & セールス：デジタル技術、消費者の期待、オンラインの仲介業者、ディーラーの価値、インターネットによる購入、モビリティ・サービス
- 製品開発および研究：デジタル技術、消費者との共創、新規参入の業界プレイヤー、他の業界との提携
- アフターサービス市場：デジタル技術、モビリティ・サービス、3D印刷、および消費者との共創
- サプライ・チェーンおよび製造：デジタル技術、他の業界との提携、新規参入の業界プレイヤー

提言：エコシステムの有効な活用

破壊的な変化のための提携

- 潜在的なビジネス機会を開拓するために、伝統的な障壁を崩壊させ、新規参入企業のパートナーと破壊的な変化をもたらすビジネス・モデルを追求する。自社が伝統的な組織の制約にとらわれることなく、革新のための設計、投資、試験的運用を実施できるようにする。
- クルマ以外の技術を活用することにより、モビリティやそれ以外の消費者体験を向上させる価値の高い製品およびサービスを創出する。
- 製品カテゴリーに照らし合わせてモビリティ・サービスの観点から消費者セグメントを再評価し、潜在的なサービスの構想を立てる。ドライバーだけでなく、その他の乗員に照準を合わせる。新規顧客を開拓すると同時に、既存顧客のウォレット・シェアを高める方法を探す。

新たなコラボレーションの方法を通じて人材の問題に対処する

- ソーシャル・ツールと技術を通じた消費者、従業員、パートナーの総合的な情報を活用する。フィードバックを提供し、彼らの成功に報いる。
- 深く掘り下げたデータ分析を幅広く利用して人材に力を与える。
- 絶えず変化する技術の進歩、業務効率性、消費者の期待に応えるため、戦略的に「スキルの更新」を図る。学習と情報共有のために従業員を他業界に短期間、配属することを検討する。

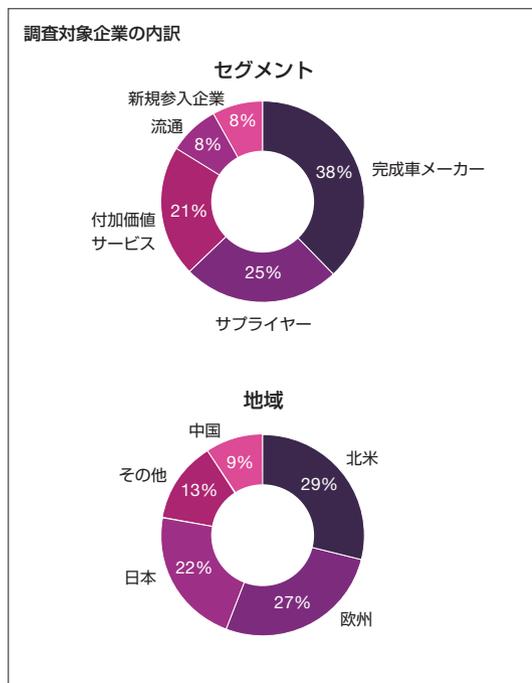
エコシステムの変化が生み出す利益

- 変化を活用することによって、プロセスを変革し、新たな関係を構築する新しい方法を見つける。一貫した提携の管理を企業のコンピテンシーとして確立する。
- 新規参入企業にアクセスし、その文化、プロセス、開発サイクルに素早く順応できるようにする。業界ごとに異なるシステム・オブ・エンゲージメントを採用する。
- 遂行する業務とそれを行う企業に破壊的な変化が生じている間も、バリュー・チェーンの企業と一貫した顧客関係体験を維持する。

準備は整っているか。以下の質問に答える

たとえ貴社が2025年の自動車業界における競争を勝ち抜くための準備が整っていると考えている19%に含まれる企業であったとしても、そのために必要な行動を明確に述べて、優先順位を定めることは難しい場合がある。以下の質問に答えることは、業界の境界線が消滅する中で利益を創出するための準備をする上で役立つ。

- 消費者が好むやりとりの方法をどのようにして習得するか。
- ターゲットにしたいと考える特定の大量に適したシステム・オブ・エンゲージメントの開発について、どのような計画を立てているか。
- 自立したクルマの機能をどのようにサポートおよび活用できるか。
- 消費者主体のモビリティにおける手付かずの機会をどのように生かして新たな収益源を生み出すか。
- 組織以外での提携がより大きな機会を実現することを踏まえて、貴社は成長に向けてどのような計画を立てることができるか。業界が常に直面している人材の課題への対応策についてどのように優先順位を定めることができるか。
- ドライバーやその他の乗員が現在求めているデジタル機能を通じた関係や顧客体験を提供するために、比較的新しい業界参入企業とどのような関係を構築することができるか。



著者について

Ben Stanley は、IBM Institute for Business Value のグローバル・オートモーティブのリーダーである。IBM オートモーティブ・インダストリー部門のソート・リーダーシップの内容と戦略的なビジネス・インサイトを開発する責任を担っている。世界の自動車業界大手企業のお客様に対する事業戦略とビジネス・モデル・イノベーション分野の業務に 37 年以上に及ぶ経験を持つ。この 5 年間は中国の上海に在住し、IBM オートモーティブ・センター・オブ・エクセレンスの責任者を務めた。

Kal Gyimesi は、IBM ソフトウェア・グループのオートモーティブ・マーケティングのリーダーである。世界の自動車関連企業のお客様に対するマーケティング戦略とビッグデータおよびアナリティクス・ソリューションを担当している。複雑なビジネス・ソリューション導入の主導に 25 年以上に及ぶ経験を持ち、自動車業界の完成車メーカーやサプライヤーと協力して組織の革新に取り組んできた。以前は IBM Institute for Business Value のオートモーティブ・チームを率い、いくつかのソート・リーダーシップの出版物の主要執筆者である。

エグゼクティブ・スポンサー

Alexander Scheidt 博士、IBM グローバル・ビジネス・サービスのグローバル・オートモーティブ・インダストリーのリーダー

詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com をご覧ください。IBM の Twitter を @IBMIBV でフォローしてください。調査のカタログ全文または月刊ニュースレットの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibv よりお申し込みください。

iPad または 안드로이드向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のグローバル経営層レポートをタブレットでご覧いただけます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

協力者

Kristin Biron, IBM Institute for Business Value, IBM セールスおよびディストリビューション、ビジュアル・デザイナー

Paul Fielden, IBM グローバル・ビジネス・サービス、グローバル・オートモーティブ・センター・オブ・コンピテンシーのリーダー

Syed R. Hussain, IBM グローバル・デリバリー、IBM インターアクティブ・エクスペリエンス、戦略コンサルタント

Joni McDonald, IBM Institute for Business Value, IBM セールスおよびディストリビューション、執筆およびコンテンツ・ストラテジスト

Tarun Mishra, IBM グローバル・デリバリー、IBM インタラクティブ・エクスペリエンス、戦略コンサルタント

Aneela Nasim, IBM グローバル・ビジネス・サービス、グローバル・オートモーティブ・ビジネス・アドバイザー

謝辞

本調査のために貴重なお時間を提供し、業界の将来に関する見解を述べてくださった 175 名の業界幹部の皆様の本プロジェクトへの熱心なご協力に感謝申し上げます。また、インタビューの企画と実施を支援し、アイデアを提供し、2025 年以降についての考察を支えてくれた IBM オートモーティブ・チームに感謝いたします。

参考文献

- 1 Sanjay Rishi, Benjamin Stanley, Kalman Gyimesi 共著 “Auto 2020: Clarity beyond the chaos” (「2020 年自動車産業の将来展望 — 混沌の先に明晰さを求めて」) IBM Institute for Business Value. 2008 年 8 月 <http://www-304.ibm.com/easyaccess/fileservlet?contentid=164523>
- 2 IBM Institute for Business Value. “The Customer-activated Enterprise.” 2013 年 10 月 www.ibm.com/csuitestudy
- 3 Paul Brody, Veena Pureswaran 共著 “Device democracy: Saving the future of the Internet of Things.” IBM Institute for Business Value 2014年9月 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/internetofthings/>

© Copyright IBM Corporation 2015

Route 100
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America
January 2015

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corp. の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

本資料の内容は発行日現在のもので、IBM によって随時変更される可能性があります。掲載されている製品・サービスは IBM がビジネスを行っているすべての国・地域でご提供が可能ではありません。

IBM は本書の情報を「現状のまま」提供し、一切の保証を行いません。IBM は、商品性、特定目的との適合性、および権利の非侵害のあらゆる保証を含め、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。IBM 製品は所定の契約書の条項に基づき保証されます。

当資料は一般的な助言のみを目的としています。当資料は詳細な調査または専門的判断の行使の代替とされることを意図したものではありません。当資料に依拠したことにより組織または個人が被ったいかなる損失についても、IBM は一切の責任を負わないものとします。

当資料に使用されているデータは第三者の情報源から入手したものである場合があり、IBM はかかるデータについて独自に検証、確認または監査を行いません。IBM はかかるデータを利用した結果を、「現状のまま」提供し、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。



Please Recycle

