

ハイパフォーマンスの実現へ

## コネクテッド・ビークル

破壊的なテクノロジーで成功を収めるためには？

アンドレアス・ギスラー (Andreas Gissler)

コネクティビティ（ネットワーク接続するための技術・機能）は、自動車業界において特に目新しいテクノロジーではありません。しかし、そのビジネス・チャンスは急速に拡大し続けています。業界のエコシステムへの異業種からの新規参入が増えるにつれて、コネクティビティは大きなトレンドとして真の創造的破壊を市場にもたらしています。自動車メーカーは自らの役割を見定め、コネクティビティからいかにして価値を生み出すかを考えていかなければなりません。また、新たな経営モデルを導入し、新たな能力を開発するに当たっては、アクセルを踏むことをためらってははいけません。こうしたためらいは、コネクテッド・ビークルのビジネスで成功を目指す新たなテクノロジー企業との競争に負けることを意味するからです。



# コネクテッド・ビークルの躍進

自動車開発におけるコネクティビティの導入は、急速な広がりを見せています。2025年には、販売されるすべての新型乗用車がコネクテッド・ビークル（ネットワークに常時接続する車）になっていると予想されています（図1を参照）。

とはいえ、自動車メーカーがこのテクノロジーをさらに活用する上では、さまざまな課題が待ち受けています。たとえば、アクセンチュアの調査では消費者は自家用車のコネクティビティの向上に大きな期待を寄せる一方で、必ずしも有料サービスの利用を望んでいるわけではないことが分かっています<sup>2</sup>。また消費者は、スマートフォンやタブレットなどのデバイスを車内でシームレスに利用できる環境を求めています。

高まる一方の消費者の期待に応えるために、自動車メーカーは今後、携帯デバイスのコネクティビティに適した、あるいはそれを上回る、より高度な選択肢を提供していかなければなりません。しかし、これは現状のように自社の開発力だけに頼っては不可能でしょう。

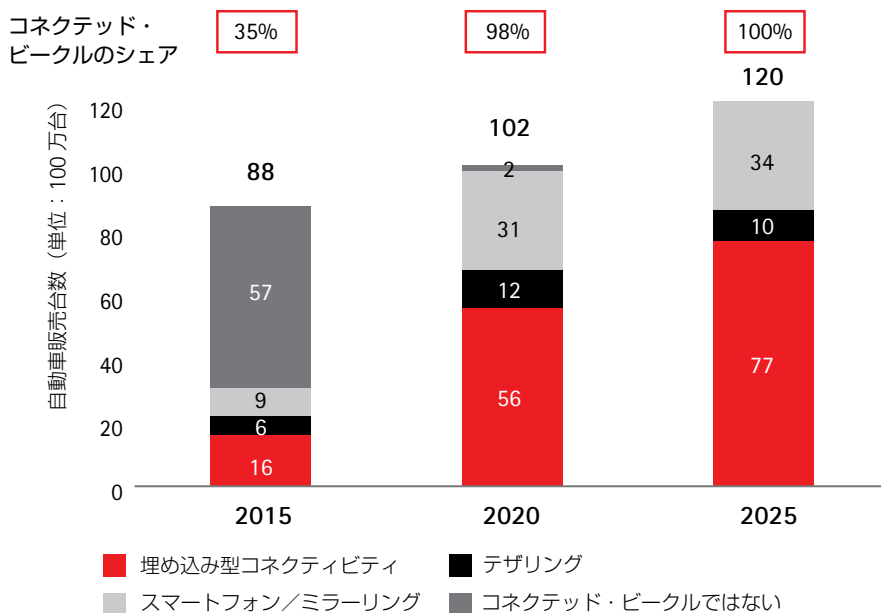
さらに問題を複雑にしているのが、テクノロジー企業が得意とする極めて短い開発/リリース・サイクルです。今や新たな機能やサービスは、数年ではなく数カ月単位のスPEEDで市場に投入されるのが一般的です。自動車メーカーもこのペースに遅れを取ることはできません。

つまり、これからの自動車メーカーは単独の力だけでは競争に打ち勝つことはできないのです。市場では今後、強力なコネクテッド・ビークル・エコシステムの集約が進むでしょう。自動車メーカーや大手テクノロジー企業、通信企業、スタートアップ、アフターサービス・プロバイダーといった多種多様な業種がビジネス・パートナーとして共存し、協力し合っ、て、さまざまなソリューションを提供するようになるはずです。

この新たなエコシステムにおいて、より優れたソリューションを効率的に提供するために、自動車メーカーはたとえばアシスト、リモートアクセス、ナビゲーションといった関連領域で、高度な機能をバンドルすることに焦点を当てるべきでしょう。このような領域でこそ、自動車メーカーは自動車のさまざまな機能性を統合するという戦略的な強みを生かせるはずです（図2を参照）。同時に、自動車メーカーは携帯デバイスでホストされる自動車に関連しないサービスの統合も進めていく必要があります。

これら2種類のサービスを支えるコネクティビティの仕組みは同じものではありません。前者は100%埋め込み型のソリューションを、後者は通常、携帯デバイスのデータとコネクティビティを活用します。ただし、自動車のHMI（ヒューマンマシンインターフェース）にシームレスに統合されるという点は同じです。それにより、大型の埋め込みヘッドユニットとプッシュ/タッチ・コントローラー、自動車のオーディオ・システムの入出力利用を最適化することができます。

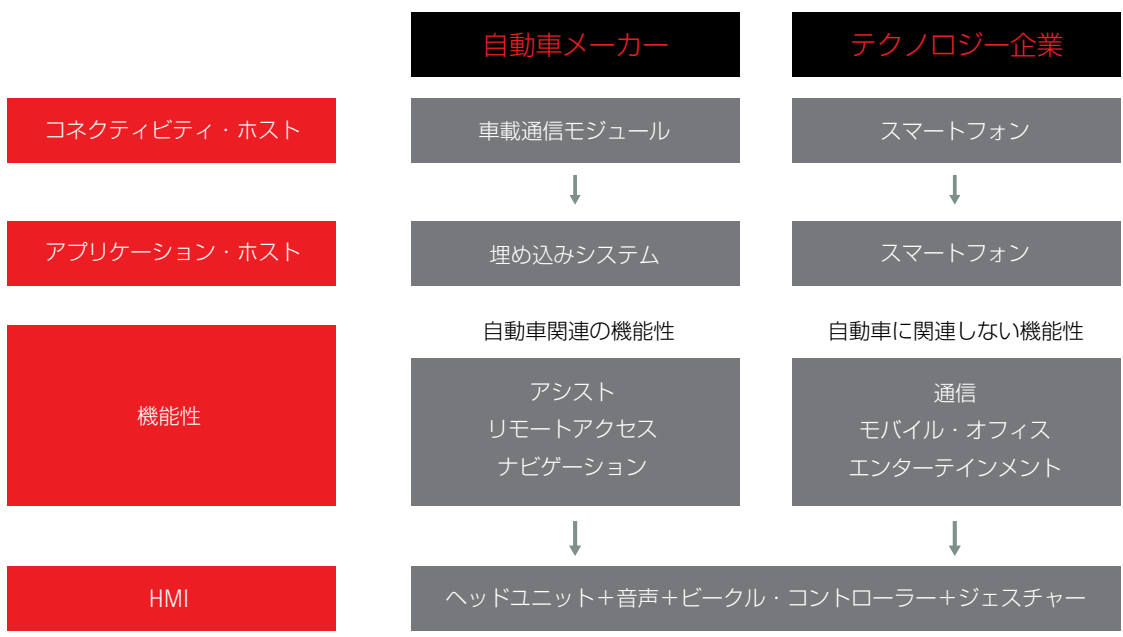
図1：2025年には、すべての新型乗用車がコネクテッド・ビークルに<sup>1</sup>



<sup>1</sup> HIS、SBD、GSMA、およびアクセンチュアによる推定。

<sup>2</sup> Accenture Connected Vehicle Survey - What Drivers Want (2013).

図 2：新たなエコシステムで自動車メーカーは生来の強みを生かす必要がある。



## コネクティビティの有効活用

自動車メーカーがコネクテッド・ビークル市場でシェアを拡大するためには、やはり大きな投資を行わなければなりません。では、コネクティビティの価値はいかにして、どこで、生み出すことができるのでしょうか？

潜在的な価値は目の前にあります。アクセンチュアでは、コネクテッド・ビークルの市場規模は2020年には1,000億ユーロに、2025年には5,000億ユーロに達すると推定しています。さらに1台当たりの生涯価値で見ると、本格的なコネクテッド・ビークルが日常的に頻りに利用された場合、一般車の生涯価値は5,000ユーロ以上上回ると考えられます（図3を参照）。この潜在価値をいかにして生かすかを見極めなければ、自動車メーカーは新たなエコシステムを支配することはできないでしょう。

まず手始めに、価値の創出源がどこにあるかを見極め、それぞれの評価を行うことが大切です。



### ハードウェア

ヘッドユニットはハードウェア市場で将来を有望視されており、自動車のコネクティビティにもなくてはならないツールですが、現在は価格の高さがネックとなっています。しかし、携帯デバイス・メーカーの競争を背景に価格の見直しは不可避となっており、いずれは低価格化が進むでしょう。今のところメーカーは高価格を正当化するために、ヘッドユニットにさまざまな機能を持たせるという戦略を用いています。とはいえスマートな携帯デバイスの登場によって、ヘッドユニットは車内で携帯デバイスのコンテンツを表示するため「ディスプレイ」化しつつあり、この戦略はいずれ通用しなくなるでしょう。

こうした事情を踏まえると、自動車メーカーとしては段階的にヘッドユニットの価格を引き下げていくことで、コネクティビティ機能をユーザーが利用しやすくするのが得策だと考えられます。この戦略では、ヘッドユニットそのものの価値は徐々に縮小されますが、代わりに別の価値創出源を生かせるようになります。



### サービス利用料

自動車メーカーが既存のサービスの拡充を推し進め、顧客がそれらのサービスを積極的に利用することで、メーカーの収益は著しく拡大しつつあります。これらのサービスの購入は現在、小売店などの仲介業者を通さない、メーカーと顧客との直接的な契約関係で成り立っています。従ってメーカーは今後、顧客のサービス利用行動や直接契約からさまざまなインサイトを引き出し、それらをマーケティングに活用することで収益を得ることができるようでしょう。



### 第三者へのデータ提供

自動車のコネクティビティが一般化するにつれて、まったく新しいビジネスモデルと収益源が生まれると考えられます。自動車メーカーにとっては、ビジネス・パートナーへの顧客データの有料提供が特に大きな収益源となるでしょう。たとえば、ドライバーの運転特性に応じて保険料を設定する保険会社では、自動車および自動車メーカーのテレマティクス・プラットフォームのデータに継続的にアクセスすることで、保険加入者の運転行動に基づいた保険契約と保険料算定が行えます。



### データの収益化

コネクテッド・ビークルのデータからは、消費者の運転行動を幅広く読み取ることができます。自動車メーカーはそこから価値あるインサイトを引き出し、製品開発プロセスや、さまざまなマーケティング・プログラムに活用することが可能です。特にマーケティング分野では、これらのインサイトは市場調査の代わりとして用いることも、調査の補完的情報として生かすこともできるでしょう。さらに集計データは、消費者のモビリティや運転行動をマーケティング戦略に積極的に利用しているビジネス・パートナーに提供することも可能です。たとえば、小売店は交通の流れに関するインサイトをもとに、新たな店舗を出店する際の最適な立地を決定することができます。



### クロスセル

コネクテッド・ビークルのデータを活用して、ドライバーにアフターサービスをはじめとする関連サービスを提供する戦略は、すでにコンセプトとしては自動車メーカーに浸透し始めているようです。実際、多くの最新モデルのコネクテッド・ビークルでは、メンテナンスのニーズを予測して、その情報をドライバーの行きつけのショップに送信して予約を取ることによって、アフターサービスの収益を大きく高めている例もあります。しかし、このようなケースでは事前にデータ利用をドライバーに許可してもらうことが不可欠です。今のところ自動車メーカーは、そのための適切なインセンティブを消費者に提供できていません。



### 自動車のアップセル

革新的なコンセプトの例として、コネクティビティを活用してスタンドアロンで機能するオプションを販売するアップセル戦略があります。その一例が、高度なオートパイロット・システムです。このようなシステムは、ヘッドユニットに搭載される「無料の」機能だと勘違いされないう、各種コネクティビティ機能のバンドルとは切り離さなければなりません。独立したシステム/機能として位置付け、価格を別途設定し、その価値を訴求することが大切です。

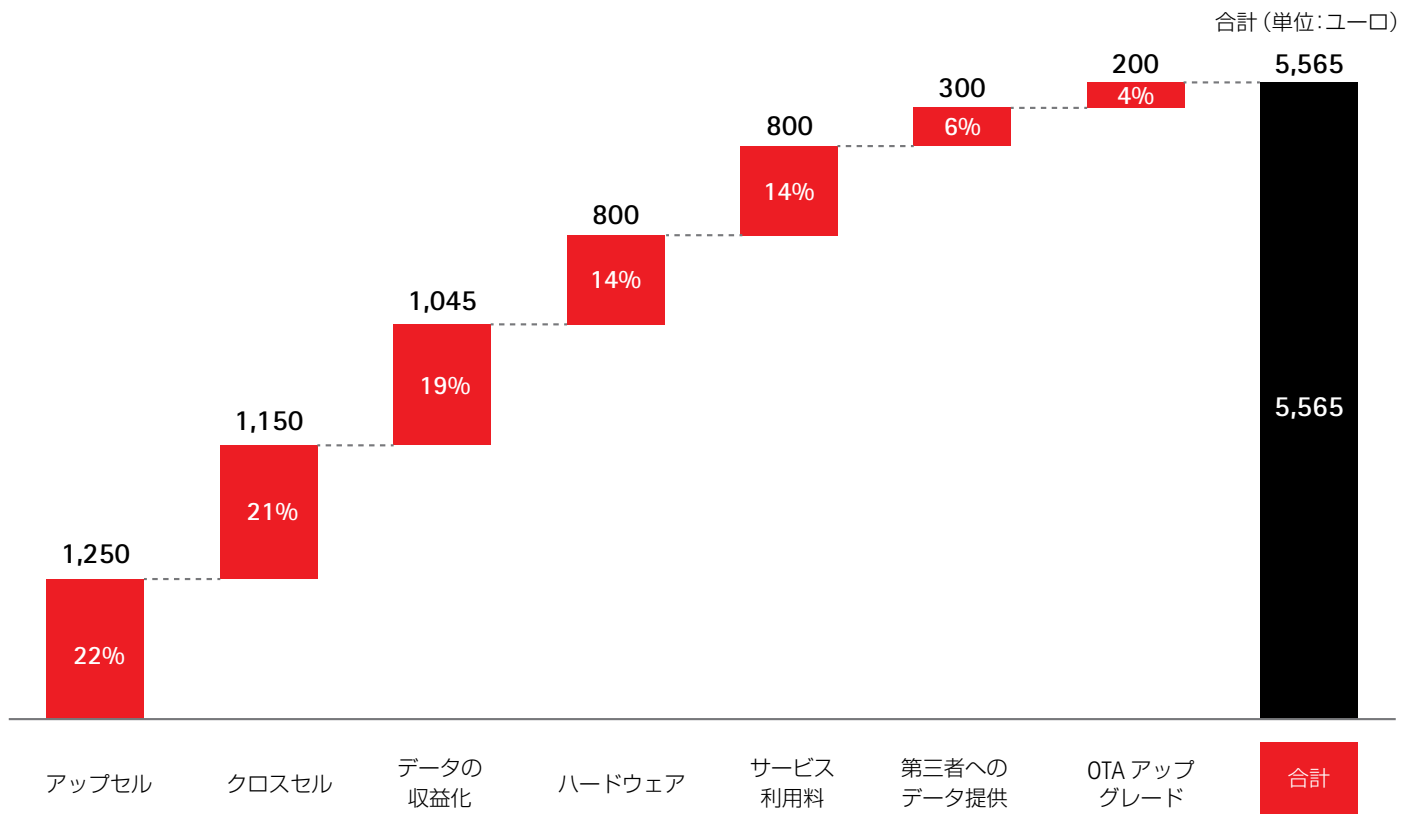


### OTAアップグレード

現在のところ自動車メーカーは、販売後の自動車に対するコネクティビティを最大限活用したアップデート、またはアップグレード・サービスの提供に消極的です。アクセンチュアでは、将来的にはそうした消極姿勢はなくなっていくものと予測しています。この種のサービスには多くのビジネス・チャンスが潜在しており、業界内で広く許容されることが期待されます。そうなれば無料のアップデートだけでなく、有償のアップグレードで自動車に新機能を付加することも可能でしょう。

以上のような価値創出源は相互に依存しているため、自動車メーカーはすべての創出源を個別に最大化するような戦略は避けるべきでしょう。メーカーはあくまで自動車のすべてを制御し、顧客データへの直接的なアクセスはメーカーだけが行えるようにすることで、データドリブンなビジネスモデルを確立しなければなりません。そうすることにより、大手テクノロジー企業が携帯デバイスや無料のサービス/アプリを「トロイの木馬」のように利用し、顧客のモビリティ・データにアクセスするのを抑止する必要があります。

図3：本格的なコネクテッド・ビークルの生涯価値



# 経営モデルの見直し

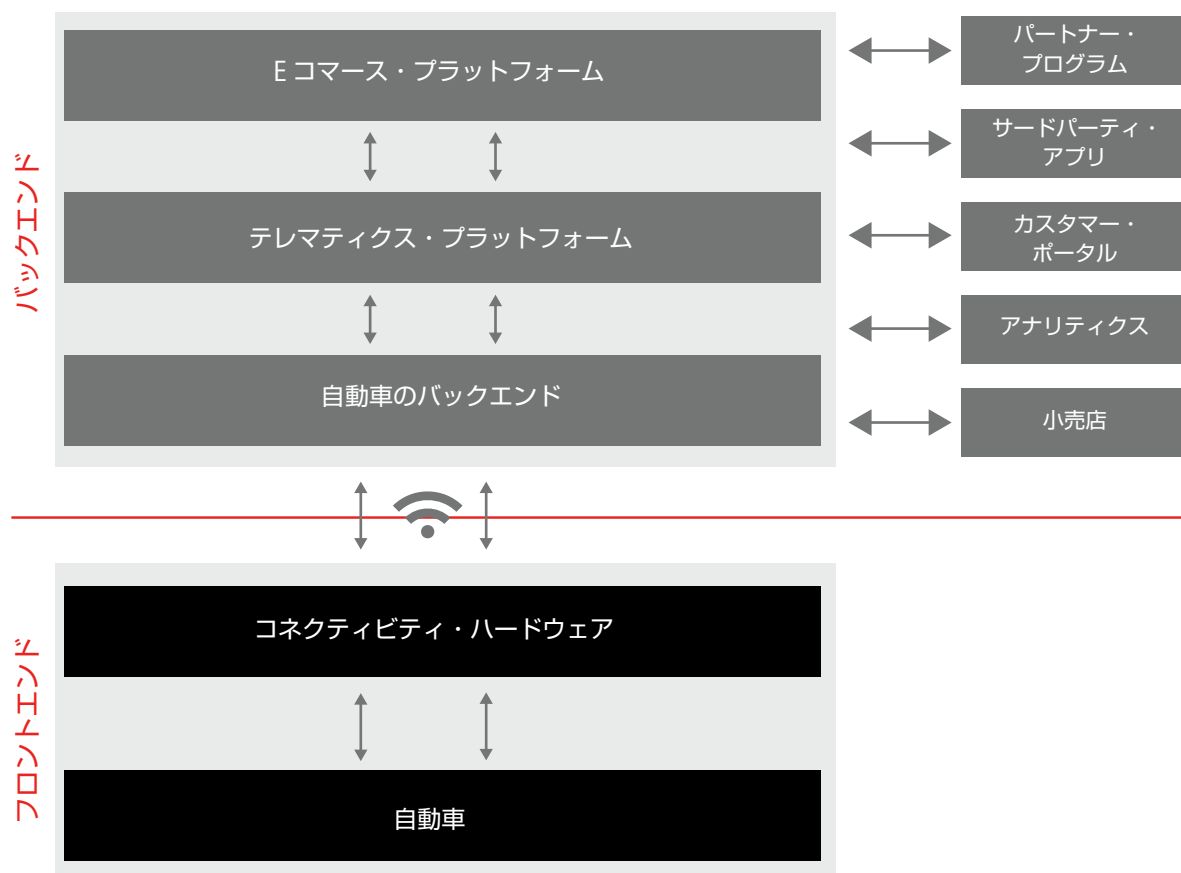
自動車メーカーは、ビジネスと IT、コネクティビティ・エコシステム全体とのオープンな結び付きを統合することで、自社の経営モデルを見直し、コネクテッド・ビークル・ソリューションがもたらす価値を最大化しなければなりません。

まず構造的な点から言うと、自動車メーカーのコネクテッド・ビークル・ビジネスは、①高い柔軟性を持たせることで、急速に変化する市場トレンドに対応、②市場のポテンシャルを見極めるために、さまざまな開発案を「試運転」、③適切な第三者との提携を通じた新たなサービスの設計／開発、という3つの戦略をベースとした見直しが必要です。見直しのプロセスは、組織内で戦略的に優先され、必要な能力を備えた、小規模な専門のチームによって主導されることが望ましいでしょう。また、部門横断的にさまざまなスキルを組み合わせる、主な地理的領域からの積極的な参加を促すといった取り組みも必要です。このようなアプローチによって、自動車メーカーはコネクテッド・ビークル・ビジネスを全社的なレベルで戦略的な優先課題としながら、各市場に最適なサービスを提供していただけるはずで

戦略の実践面では、ソフトウェア開発をはじめとして、全社的に新たなスキルを身につけることで、新たなコネクテッド・ビークル・サービスを生み出し、最終消費者との関係を適切に管理することも重要です。また、テクノロジーのイノベーション・サイクルの短縮化や頻繁な製品イノベーションに対する消費者ニーズの高まりを考えると、効率性に優れたリーン・プロセスとオープン・イノベーションの追求も不可欠でしょう。

最後に技術の面では、標準 API を含むオープン・テクノロジー・アーキテクチャがなければ、第三者のアプリとサービスをシームレスに統合することはできません。また、ビッグデータ、アナリティクス、クラウド技術の活用によるデータドリブンなサービスの創出も重要です(図4を参照)。

図4：巨大なコネクティビティ・エコシステムへのアクセスに不可欠なオープンなテクノロジー・インフラ



# 道は続いている

コネクテッド・ビークル・ビジネスが、自動車業界を一新する大変革であることは間違いありません。コネクテッド・ビークル・ビジネスを「コネクテッド・ライフ・ビジネス」という大きな成長戦略の柱に据えようとしている大手テクノロジー企業に対して、自動車メーカーが市場シェアを守るための効果的な策はまだ明確ではありません。

コネクテッド・ビークルがもたらすさまざまなビジネス・チャンスを企業の価値へと転換させたいなら、自動車メーカーはコネクティビティを「自動車に付与できるさまざまなオプション機能の1つ」と見なし続けてはいけません。コネクテッド・ビークル市場で勝利を手に入れるためには、これまでにないまったく新しいビジネスモデルが必要であり、組織全体として、戦略、企業文化、意思決定の仕組み、オペレーションなどを根底から見直さなければならないのです。



## 著者

アンドレアス・ギスラー (Andreas Gissler)  
andreas.gissler@accenture.com

## 寄稿者

カイ・ハニツシュ (Kai Hanitsch)  
kai.hanitsch@accenture.com

ガブリエル・シーバース (Gabriel Seiberth)  
gabriel.seiberth@accenture.com

## 日本語版翻訳監修者

川原 英司  
マネジング・ディレクター  
戦略コンサルティング本部

## アクセンチュアについて

アクセンチュアは「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を超す業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供する37万5,000人以上の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

アクセンチュアの詳細は [www.accenture.com](http://www.accenture.com) を、  
アクセンチュア株式会社の詳細は [www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp) をご覧ください。

## アクセンチュア 戦略コンサルティング本部 (Accenture Strategy) について

アクセンチュア 戦略コンサルティング本部は、ビジネスとテクノロジーを融合させることでビジネス価値を創造する戦略パートナーです。ビジネス/テクノロジー/オペレーション/ファンクションの各戦略における高い専門性を組み合わせ、各業界に特化した戦略の立案と実行を通してお客様の変革を支援します。デジタル化時代における創造的破壊への対応や競争力強化、グローバル・オペレーティング・モデル構築、人材力強化、リーダーシップ育成などの経営課題に注力し、効率性向上だけでなく成長の実現に貢献します。

詳細は [www.accenture.com/strategy](http://www.accenture.com/strategy) をご覧ください。

## アクセンチュア株式会社

本社所在地  
〒107-8672 東京都港区赤坂 1-11-44  
赤坂インターシティ  
Tel: 03-3588-3000 (代)  
Fax: 03-3588-3001 (代)  
Mail: [info.tokyo@accenture.com](mailto:info.tokyo@accenture.com)  
[www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp)

This document makes descriptive reference to trademarks that may be owned by others. The use of such trademarks herein is not an assertion of ownership of such trademarks by Accenture and is not intended to represent or imply the existence of an association between Accenture and the lawful owners of such trademarks.

Copyright © 2016 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High performance. Delivered.  
are trademarks of Accenture.