

自動車産業を取り巻くオムニチャネル戦略 — 車社会における購買行動の変革 —

Automobile Industry of Omni Channel Strategy: Change of Purchase Behavior in Automobile Society

熊倉 雅仁

Masahito Kumakura

要旨

第1章 自動車産業構造の変革

- 1-1. 自動車業界の命題
- 1-2. コネクテッドカー (Connected Car) の革新
- 1-3. 自動運転 (Autonomous) 技術の革新
- 1-4. シェアリングエコノミー (Sharing Economy) の変革
- 1-5. EV (Electric Vehicle) (電気自動車) 化への進展

第2章 自動車の購買行動の変革

- 2-1. 自動車業界のパラダイムシフト
- 2-2. 自動車産業構造の変革と購買行動の変革
- 2-3. 自動車業界におけるオムニチャネルマーケティング
- 2-4. JXESDL (ジェーエクセスディーエル) プロセスモデル
- 2-5. 自動車社会におけるオムニチャネルニュービジネスモデルの考察
- 2-6. 自動車業界に係るオムニチャネルビジネスへの提言

要旨

自動車業界を取り巻く環境は、激動の時代に突入している。ガソリン車が登場して約100年が経過した。フォード・モーター社がT型フォードを社会に送り込んだ成功例をもって、マーケティングの起源とされている。フォード・モーター社は大量生産、大量消費の生産、販売体制を確立し、マスマーケティング

を实践した。その後、ゼネラル・モーターズ社は、階層を分け、それぞれの階層に応じた顧客ニーズに対応して、セグメントマーケティングを实践、また、トヨタ自動車は、必要なモノを、必要な時に、必要な分だけ、流れるように停滞なく造る「Just In Time」カイゼン方式を实现した。マーケティングの歴史は、自動車業界の歴史でもある。その自動車業界に100年に一度の大変革時代がやってきた。

コネクテッドといった最先端、先進技術や、自動運転、電動化、さらに、「所有」から「利用」へと変わる顧客の意識が、自動車の姿を変えようとしている。2016年のパリモータショーで、ダイムラー社は「CASE」という表現を用いた。コネクテッドカー（Connected Car）の「C」、自動運転（Autonomous）の「A」、シェアリングエコノミー（Sharing Economy）の「S」、そして電動化（Electric）の「E」である。「CASE」は、自動車業界におけるマーケティングに革新をもたらす。完成車メーカーだけでは成し遂げることができないため、オープンイノベーションによるIT企業との連携が不可欠になってくる。既に、トヨタ自動車、米テスラモーターズ社、アップル、グーグル、ウーバー・テクノロジーズと業界を越えた提携が始まっている。世界最大級の国際家電見本市 CES（Customer Electronics Show）2018において、トヨタ自動車は、1台で移動や宅配、小売りなどのサービスに使える自動運転車を発表した。また、ゼネラル・モーターズ社は、無人運転の量産化を2019年にも実用化する方針を打ち出している。自動車業界を取り巻く環境が、家電業界やスタートアップ企業などの異業種からの参入によって競争の激化に見舞われ、完成車メーカーのマーケティングにおけるパラダイムシフトが求められている。

小売業界では、ICTの進展に伴い、スマートフォンによる購買行動の変革が起こっている。自動車業界において、IoT（モノのインターネット）、AI（人工知能）の進展、ロボットなどの新しい技術の進歩、環境問題対応への社会要請の高まりやスマートフォンの普及による顧客のライフスタイルなどを背景として、自動車に係る購買行動の変革と新たなビジネスモデル構築による激動の時代を生き抜くための勝利への解を導き出す。

第1章 自動車産業構造の変革

1-1. 自動車業界の命題

2017年の日本国内の自動車販売台数は523.4万台であり、前年比5.3%増えた。世界に目を向けると、世界国別自動車販売台数ランキング第1位の中国は2887.9万台、第2位の米国は1,723万台であった。日本は、中国、米国に次ぐ、世界第3位に位置する¹⁾。一方で、人口減少や低経済成長を背景に、今後、日本国内の自動車販売台数は縮小することが予想され、成長著しいインドに追い抜かれることが想定される。また、EC（電子商取引）の拡大による購買行動の変化は、移動ニーズの減退につながり、さらに、スマートフォン普及による若年層の車離れも表面化し始めている。

MaaS（Mobility-as-a-Service）は、移動のサービス化である。A地点からB地点まで移動する際に、最適な手段、かつ、最適な方法で、最適なタイミングに移動するサービスを提供することである。手段とは、車、バス、鉄道などによる移動方法を活用することであり、方法とは、ライドシェアなのかレンタカー、または、自家用車などのことである。車でも、ガソリン車なのか、EV（電気自動車）または、PHV（プラグインハイブリッド車）を選択するかもしれない。MaaSの中にはライドシェアやカーシェアリングも含まれる。また、これらのシェアリングを自動運転にて実現すべく、様々な企業が同市場への参入活動を活発化している。世界の多くの都市や自動車完成車メーカーは、都市化対策としてMaaSへの取り組みを強化している。なぜなら、2050年には世界人口の70%が特定の主要都市に集中するといわれており、交通手段の提供や渋滞緩和、公共交通手段をおりてから目的地までの移動するラストワンマイルへの対応、環境対策など様々な問題が発生すると予測されていることに対応するためである。例えば、環境対策として、英ダイソン社がEV（電気自動車）化へ名乗りを上げている。ダイソン社は、1990年にディーゼル車の排ガス中の塵を集塵する「サイクロンフィルター」の開発を始めて、その数年後にプロトタイプが出来上がったで、その技術が掃除機や扇風機のファンヒーターや空気清浄機の家電製品の開発につながったとしている。そして、2020年までに固定電池を採用

した EV（電気自動車）を開発することを明らかにした。世界の大気汚染レベルを減らすことを目的としている²⁾。

米国では、既にインターネットによる自動車販売が増えている。カーディーラーは、オプション装備を組み合わせた状態で販売しているため、顧客が来店して、オプション装備に係る要望を聞く必要がない。顧客は、Web サイト上で在庫を確認し、メールで価格交渉を行うため、オンラインで購入の意思決定まで完了する。最後に 1 度だけ、購入手続のために来店し、そのまま乗って帰ることができる。ICT の進展に伴い、完成車メーカーの Web サイトによる情報発信が拡大している。自動車という高額商品でも、現物を見なくて購入する顧客が増えている。特に、BMW やポルシェのような高級ブランドでは、顧客のブランドに対する信頼度が高いため、現物を見なくてもよいという顧客が多い（桃田，2016）。

日本でも自動車の販売手法に工夫を凝らす取組みが出てきている。三菱自動車は、ショールームの閉店後の 20 時～23 時まで、新型多目的スポーツ車（SUV）「エクリプス・クロス」を紹介する動画を Web サイトで配信している³⁾。顧客からリアルタイムで質問を受け付けて回答する体制を整備している。若年層は自動車購入時もネットで調べて比較検討する傾向にあり、双方向の対話型コミュニケーションが重要となるなど、デジタルマーケティングの重要性が益々高まっている。ライフスタイルの変化により、「ヒト」と「クルマ」の関係は転換期を迎えており、自動車業界に移転革命が起きようとしている。自動車は「所有」するものでなく、シェアリングエコノミー（Sharing Economy）による「利用」へと、モノ消費からコト消費へと変化している。単に魅力ある自動車をつくり、系列によって販売する産業構造では通用しない時代の幕開けであり、マーケティング力の発揮が求められ始めている。

1-2. コネクテッドカー（Connected Car）の革新

コネクテッドカー（Connected Car）は、GPS から収集される位置や速度情報のプローブデータや、車間距離センサー、ドライバーモニタリングセンサー、ステアリング舵角センサー、スピードセンサーなどから膨大なデータが収集される。これらのデータと位置情報や速度やブレーキ、車両コンディション、走

行データ、路面状況などのデータを活用することで、クルマの走行支援、車両診断、渋滞緩和や交通管理、危険予知や交通事故削減、保険サービスなどへの活用による新たな市場創造が期待されている。

自動車に対話型の AI（人工知能）を搭載する動きが活発化している。競争の中心は、アマゾンとグーグルである。自動車が様々な機能を搭載する情報端末化が進み、車内から、家の明かりを点けたり、付近の最も安いガソリンスタンドを探したり、コーヒー店に注文を出したりすることができる。SNS 大手の LINE は、音声認識によって、運転中に LINE のメッセージを送信したり、音楽を検索、再生することができる仕組みを考案中である。

トヨタ自動車は、上級セダンにアマゾンの AI（人工知能）を搭載する。車と家をつなぐコネクテッドカー（Connected Car）である。車内から音声認識によってネットで注文したり、家のエアコンの温度設定やお風呂の湯加減などを操作できる。家からは、AI スピーカーを使って車のエンジンを始動させることもできる。また、安全運転の度合いに応じて保険料を割り引く保険を、大手損害保険会社と共同で開発した。IoT（モノのインターネット）技術で得た情報により、安全運転のスキルを評価する仕組みである。開発した保険は、車載通信機を使って送られてくるアクセルやブレーキの操作、速度などのデータから、安全運転かどうかを 100 点満点で評価する。急ブレーキや急発進が多ければ点数は下がる。毎月の点数と走行距離によって保険料が変わる。

コネクテッドカー（Connected Car）は、車を移動価値だけでなく、移動以外の付加価値を顧客に提供し、顧客のカーライフを豊かにする。コネクテッドカー（Connected Car）は、「ヒト」と「クルマ」の関係に変革をもたらす。

1-3. 自動運転（Autonomous）技術の革新

世界各国では自動運転レベルの区分けや規定の詳細は異なっており、そのルール自体も日々の技術進化に伴い、日々アップデートされている。日本においては自動運転（Autonomous）技術のレベルは 5 段階ある。内閣官房 IT 総合戦略室において、ドライバーの運転への関与度合などから、表 1 のとおり、レベルに応じて 5 段階に分類し、それらを踏まえて、自動運転レベルの定義概要

(案) を示している (表 1) ⁴⁾。

表 1 自動運転レベルの定義概要 (案)

レベル	システム	自動化
1	運転支援	システムが前後・左右のいずれかの車両制御に係る運転タスクのサブタスクを実施
2	部分運転自動化	システムが前後・左右の両方の車両制御に係る運転タスクのサブタスクを実施。運転者の自動運転システムが全ての運転タスクを実施
3	条件付運転自動化	システムが全ての運転タスクを実施するが、タスク領域は限定的。システムの介入要求等に対して、予備対応時利用者は、適切に応答することを期待
4	高度運転自動化	システムが全ての運転タスクを実施するが、タスク領域は限定的。予備対応時において、利用者が応答することは期待されない
5	完全運転自動化	システムが全ての運転タスクを実施し、かつ、タスク領域は限定的ではない。予備対応時において、利用者が応答することは期待されない

2017年4月、米テスラ社の時価総額が、米フォード・モーター社を上回り、米自動車企業で、米ゼネラル・モーターズ社に次ぐ、第2位になった。自動運転(Autonomous)とEV(電気自動車)で高い成長期待が寄せられている。フォード・モーター社の年間販売台数670万台に対して、テスラモーターズ社は8万台であり、今後の期待の大きさが時価総額に表れている。テスラモーターズ社が目指す自動運転(Autonomous)は、アクティブなカメラ8台で360度、25m先までの交通状況を把握し、一般的な人の2倍以上の安全性を確保できている。また、超音波センサーやレーダーの情報により、カメラの視界を補完している。これらは、人の感覚だけでは感知し得ない情報を取得し、ドライバー以上の視界を捉えるという⁵⁾。テスラモーターズ社の自動車に乗れば、何もする必要がない。何も指示しなければ、予めスマートフォンに入力されているカレンダースケジュール通りに、目的地に最適なルートで向かう。その間、複雑な交通事情や高速で運転する他の車への対応など、安全性をしっかりと確保する。

目的地に到着すると、駐車場の空きスペースに自動で駐車する。帰りは、スマートフォンのワンタップだけで、顧客自身のところに呼び寄せることができる。

トヨタ自動車は、アマゾンや中国カーシェアリング最大手の滴滴出行など 5 社と共同で 2020 年代前半に米国で、自動運転 (Autonomous) の実証実験を始める⁶⁾。トヨタ自動車はネット通販や外食などのサービス事業者向けに専用システムを提供する。全長 4.8 メートルの EV (電気自動車)「e-Palette (イー・パレット) コンセプト」とし、エリア限定で完全自動運転ができる「レベル 4」の技術を載せて、2020 年の東京五輪で、大会関係者の移動で実験するという。イー・パレットの自動車が 24 時間稼働し、移動型の小売店になったり、物を運んだり、通勤のカーシェアリングになったりする。サービス業ごとにカーシェアリング、移動ホテル、小売店などの設備を搭載できるようにし、管理データや金融、自動運転 (Autonomous) のソフトウェアの更新、サイバーセキュリティなどの基盤をも提供する。これまでの車の概念を超え、顧客に新しいモビリティサービスの価値を提供する。

オムロンは、人の目の動きをカメラで読み取り、人が眠気を自覚する前に予兆を検知できる技術を開発し、居眠り運転時の警告を高度運転支援システム向けに提供していく。また、政府も動き出しおり、全国各地の駅の道を拠点に自動運転バスが地域をめぐる実験を重ねている。

自動運転 (Autonomous) は、車内で仕事をしたり、映像や音楽を楽しんだりすることができる。鉄道や有人バスなどのビジネスが成り立たない過疎地でのパブリックインフラとして有望である。自動車業界は、若年層の車離れを嘆くのではなく、新たな楽しみを自動車に吹き込んでいくアイデアを創造し、パラダイムシフトを起こさなければならない。

1-4. シェアリングエコノミー (Sharing Economy) の変革

株式会社 NTT ドコモが実施した意識調査によると、5 人に 2 人が「カーシェアリングを移動以外の用途で使いたい」と回答している⁷⁾。回答したカーシェアリング利用者 400 人のうち、第 1 位が「仮眠」という結果であり、次いで「電話」「避暑・避寒」「読書」「コインロッカー替わり」などと続いている。「音楽

鑑賞」や「カラオケ」、「小顔体操」といった回答もみられる。

カーシェアリングビジネスの先駆者である、ウーバー・テクノロジーズは、いつでも、どこでも、最適なモビリティサービスを提供する。スマートフォンから、希望する車を選び、乗車したい場所にピンを置き、どこからでも乗車できる。ドライバーの顔写真と車の確認ができ、マップ上で車の現在位置を確認できる。電話をかける必要もなければ、迎車の日時を設定する必要もない。24時間 365日いつでも、どこでも、配車を要請でき、スマートフォンのアプリをワンタップするだけで乗車ができる。そして、利用の都度、匿名でのフィードバックによる評価システムにより、サービスのクオリティ向上を図っている。また、ウーバー・テクノロジーズは、顧客と同じ方面へ移動する他の顧客を探すライドシェアの提供を行っている。車を提供するドライバーは、普段駐車場に眠っている車を有効活用できる。P2Pの活用によって、動いていない車を動かし、いつでも、どこでも、スマートフォンアプリ1つで、顧客にモビリティサービスを提供している。

欧州では、独ダイムラー社が2008年からカーシェアリング事業を開始し、欧米を中心に世界約30都市で展開している。移動サービス企業を買収し、グループで1700万人以上の会員を抱える。BMWなども追随し、複数の移動手段を組み合わせる顧客に最適な移動経路や料金などを提供する「MaaS」に力を入れている。

日本では、日本交通などのタクシー大手2社と国土交通省による「相乗りタクシー」の実証実験が始まっている。配車アプリで仲介した複数の顧客が1台のタクシーに乗車して運賃を割安にする、ライドシェアの取組みである。ライドシェアには、企業が車を配備するのではなく、顧客が保有する車をシェアする「エニカ」や、同じ方面に行く顧客同士のライドシェア「のってこ」などがある。のってこは、会員登録、ドライバー登録を行い、どこから乗って、どこまで行くのかをスマートフォン通じて相乗り検索を行う。相乗りにより、ガソリン代や高速利用料金をシェアできるため、交通費の節約につながるだけでなく、同じ目的地へ向かうため、楽しい時間もシェアできる。

また、タイムズカープラスやオリックス自動車が、シェアリングエコノミー

(Sharing Economy) を強化している。タイムズカープラスは、約 8,000 拠点到にステーションを配置、配置車数は約 15,000 台あり、業界シェアの過半数を占める。首都圏に限らず全国の主要都市で高密度に車両を配置しており、全国 47 都道府県すべてにステーションを設置している。24 時間 365 日いつでも、どこでも、車を使えるサービス提供を目指している。利用手続は簡単であり、手軽に利用できる。まず、Web サイトなどで入会手続を済ませて、スマートフォンアプリを通じて、いつでも、どこでも予約ができる。利用可能な空き状況もアプリで確認できる。予約した車のあるステーションで、会員カードをかざして解錠し、クローブボックスを開けてキーを取り出してエンジンスタートとなる。返却は、元のステーションに戻り、会員カードをかざして施錠して完了となる。途中、給油や洗車をすると、利用時間が割引となるなどのうれしい付加価値も提供されている。

シェアリングエコノミー (Sharing Economy) は、車の「所有」価値の提供から、「利用」価値の提供への流れを加速する。カーシェアリングは、最適な車を、最適なタイミングに、最適な方法で提供を行うことを可能にする。車 1 台当たりの稼働率を高めるとともに、移動 1 回当たりの乗車効率も高めることができる。完成車メーカーは、カーシェアリングに取組み、最適な移動、または、移動以外のサービスを、最適な自動車によって、最適なタイミングに、最適なチャネルで提供を行う、オムニチャネルマーケティングを実践することが求められる。

1-5. EV -Electric Vehicle- (電気自動車) 化への進展

EV (電気自動車) ショックの波が世界中に押し寄せている。欧州、中国で始まった自動車の EV (電気自動車) 化への大転換の影響が全世界に及んでいる。英国、フランスは、相次いで 2040 年までに、ガソリン車とディーゼル車の販売禁止を表明した。主要都市の大気汚染が深刻化するなか、完成車メーカーに CO2 排出削減を促す狙いがある。また、中国の EV (電気自動車) 化に向けた動きが加速している。中国汽车工業協会によると、EV (電気自動車)、PHV (プラグインハイブリット車) などを合わせた「NEV (新エネルギー車)」の 2017

年の販売台数は、前年比 53%増の 77 万 7000 台だった⁸⁾。このうち、EV（電気自動車）の販売台数は、82%増の 46 万 8000 台となっている。中国における、NEV（新エネルギー車）の販売台数は急速に伸びており、中国の自動車販売市場全体の 3%を占めるまでになっている。EV（電気自動車）普及を後押しするのが、中国政府による手厚い補助金制度にある。中国 NEV（新エネルギー車）市場シェア首位の比亞迪（BYD）の EV（電気自動車）「e5」の価格は 20 万元だが、北京市では 6 万元程度の補助金を受けることができる。また、交通渋滞や環境問題が深刻な主要都市では、ガソリン車、ディーゼル車購入に必要なナンバープレート発給に抽選制度を導入しており、抽選確率は 1%に届かず、1 枚の価格が 10 万元に達する。ガソリン車やディーゼル車のナンバープレート取得難が、取得し易い NEV（新エネルギー車）の購入に顧客を向かわせている。さらに、2019 年には、完成車メーカーに一定割合の NEV（新エネルギー車）の生産を義務付ける規制が始まる予定で、普及が一段と加速する見込みである。

米国では、足元、税制改革案に、EV（電気自動車）購入者を対象とした税控除の廃止が盛り込まれたが、1990 年に遡れば、カリフォルニア州が、ZEV（ゼロエミッション車）規制を進め、LEV（低エミッション車）規制を制定した。この規制は、完成車メーカーが販売する自動車の排ガスの抑制を目的としている。1998 年には、大手完成車メーカーに対して、販売台数の 2%以上を ZEV（ゼロエミッション車）とすることを義務付け、その販売義務比率を段階的に引き上げて、2050 年までに販売するすべての自動車を EV（電気自動車）か FCV（燃料電池車）にする目標を掲げている。この規制は、アリゾナ州やコネチカット州、ニューヨーク州などに拡大し、完成車メーカーは、ZEV（ゼロエミッション車）の販売台数を確保する必要がある。

一方、日本では、普及を後押しするような政府の大きな動きは見られない。かかる状況ではあるが、完成車メーカーの取組み強化が見られる。日産自動車はリーフとノートの 2 種類の EV（電気自動車）の開発、販売に注力している。リーフは、世界中で 30 万台の販売実績のある 100%EV（電気自動車）である。40kWh の大容量バッテリーを搭載しており、1 回の充電走行距離は 400km である。充電器設置数は、日本全国で 28,000 基まで増えている。全国のいたる

ところに設置され、さらに増加している。近隣のショッピングモールや旅行先でも充電できるインフラが整備されている。しかし、充電時間は、急速充電処理で40分、普通充電処理で16時間を要する。リーフは、車間距離や車線中央の自動キープができる運転支援システムを実装しており、ドライバーに代わってアクセル、ブレーキ、ステアリングを自動で制御するプロパイロットが装備されている。EV（電気自動車）は、次世代自動車として、構造の見直しやバッテリー技術の向上などによって、1回の充電で走行距離が400キロまで伸びている。また、1回の充電に要する時間も、30分程度まで短くなっている。さらに、バッテリー価格が下がってきており、今後のEV（電気自動車）の普及拡大が展望される。

小売業における物流で、EV（電気自動車）化が進んでいる。セブン・イレブンは、商品配送に使用する車両に、EV（電気自動車）の配送車の導入を開始した。環境問題という社会的な課題を解決することで、持続的な成長を可能にする差別化戦略を図っている。LEDの全店設置や商品包装に係るバイオマス、リサイクル素材の使用などにも取組みを強化している。EV（電気自動車）の配送車の導入を機に、一気に環境配慮型車両の配置を加速させたい考えが窺える。

家電業界では、AI（人工知能）を搭載した機器を連携させて生活をより便利にする取組み強化が進んでいる。扉にディスプレイを搭載した冷蔵庫は、庫内の状況を外から確認でき、今ある食材で作れる料理の提案さえ行う。また、音声で洗濯機や空調などの機器を動かすハブの役割を担う。車などにつながる時代に入り、幅広い商品、サービスの開発力が商機を左右する状況下、家電メーカーは車載関連ビジネスに注力し始めている。CES2018で、パナソニックは、同社の代名詞ともいえる家電を出展せず、車に関連する製品を積極的にアピールしている。パナソニックは、松下幸之助氏が創業してから100年を迎える。パナソニックは、事業構成を組み直し、低収益のテレビや競争が激しい白物家電から車と住宅事業に経営資源をシフトしている。パナソニックは、ステラモーターズ社の電気自動車（EV）向けに電池を供給しており、選択と集中による持続的成長を目指している。

CESは、従来、テレビやスマートフォンがなどの展示が中心であったが、近年、自動車関連の展示が目立つようになってきている。家電見本市が自動車ショーに変貌しており、家電と自動車の融合が進んでいる。EV（電気自動車）化は、自動車業界以外の異業種の参入を促し、これまでの自動車のモノ作りの概念では通用しなくなることが想定される。系列を重視したサプライチェーンはディスラプトし、破壊的イノベーションが起きようとしている。

第2章 自動車の購買行動の変革

2-1. 自動車業界のパラダイムシフト

完成車メーカーは、1次下請、2次下請とピラミッド型に連なる企業の頂点に立つ。TOYOTA系列、日産系列、HONDA系列といった、完成車メーカートップを頂点とする運命共同体であり、1台当たり3万点もの部品を使って自動車作りを支えている。しかし、この日本の伝統的な自動車業界の系列が崩れ始めている。新たに開発された、FCV（燃料電池車）に組み上げられる部品は3千点とされ、既に多くの下請企業から仕事が失われている。また、EV（電気自動車）、PHV（プラグインハイブリット車）に対して、画像認識システムやハッキング対策システムを提供する企業は、すべての完成車メーカーに部品を提供する。自動運転（Autonomous）技術などの開発が進み、ソフトウェアの重要性が増すなかで、独自性のAI（人工知能）を手掛ける、スタートアップ企業は引く手あまたである。自動車業界は、従来のピラミッド型ビジネスモデルの思考、いわゆる系列を捨て、ニュービジネスモデルを構築する必要性に迫られている。

コネクテッドカー（Connected Car）や自動運転（Autonomous）、シェアリングエコノミー（Sharing Economy）、EV（電気自動車）などの台頭により、ヒトとクルマの関係が大きく変わるなか、系列カーディーラーの無くなる日はそう遠くない。米国では、新車購入前に、購入希望者がカーディーラーに来店する機会が急速に減り、その対処法として「エクスペリエンスセンター」の開設が相次いでいる（桃田、2016）。顧客は、「エクスペリエンスセンター」で試

乗を体験し、Web サイトで在庫確認をしたうえで、一度もカーディーラーに来店せずに購入に至る。日本でも、三菱自動車が Web サイトでの情報発信の取組みを強化している通り、米国では、完成車メーカーがネットでの販売を拡大している。

自動車業界で、企業は、カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) の向上を目指し、O2O (Online to Offline) の融合、循環による、最高のカスタマー・ジャーニー (Customer Journey) をデザインしなければならない。

2-2. 自動車産業構造の変革と購買行動の変革

コネクテッドカー (Connected Car) や自動運転 (Autonomous)、シェアリングエコノミー (Sharing Economy)、EV (電気自動車) などの進展は、自動車産業構造に変革をもたらす。自動車産業構造の変革は、顧客の自動車に係る購買行動に変革をもたらし、従来のマーケティングでは通用しなくなる。車を所有するという顧客の価値観は、「所有」と「利用」という 2 つの価値観に切り離されることで、顧客の購買行動が変化する。車を所有することなく、移動価値を提供するサービスは、これまで、タクシーやバス、レンタカーといった業態で提供されてきた。しかし、タクシーは乗りたいときに捕まらない。バスは乗りたいときに停留所が近くにない。レンタカーは営業店舗が遠く、借りるときや返すときに面倒であったり、予約の手続が不便であったりと不都合が多い。ICT の進展とスマートフォンの普及に加え、自動車産業構造の変革により、いつでも、どこでも、移動価値を提供できる環境が整いつつある。タイムズカープラスは、都市部を中心に、ステーションを増やして顧客に近づくことで、スマートフォンがあれば、車の空き状況の確認、予約、決済ができるようになった。また、車内での昼寝や音楽鑑賞などの移動価値以外の付加価値を提供している。ウーバー・テクノロジーズは、スマートフォンを通じて、顧客の近辺の配車状況やドライバーの評判などを確認できたり、また、ビッグデータを使って、需要の多い地域に配車を傾斜することで効率性を追求している。カーシェアリングは、タクシーやバス、レンタカーが抱える問題を解決し、車を所

有することなく、移動価値を提供する。さらに、コネクテッドカー（Connected Car）は、車から欲しいものを注文するなどの付加価値を、自動運転（Autonomous）はドライバー不在のプライベート空間の提供という付加価値を、そして、EV（電気自動車）は、環境への優しさという付加価値を提供する。

顧客が、車を所有することなく、移動価値やプライベート空間の利用価値を享受できるようになる結果、自動車の購買行動の変革が起きる。企業は、自動車の所有価値提供にとどまらず、所有と利用の2つの付加価値向上を目指さなければならない。

2-3. 自動車業界におけるオムニチャネルマーケティング

自動車の購入プロセスは、大きな転換期を迎えている。これまで顧客は、カーディーラーに多く足を運んでいたが、これからは、カーディーラーへの訪問前に、Webサイトを閲覧して購入の意思決定を行い、カーディーラーへは手続だけを行うために来店する。顧客の車に対する価値観が、所有から利用へと急速に変化していることが背景にある。米国マーケティング学者セオドア・レビットは、ハーバード・ビジネス・レビュー誌に発表した「マーケティング・マイオピア論」のなかで典型的な事例として引用しているのが、米国鉄道会社の例である。鉄道会社は自らを輸送事業と考えず、鉄道事業と考えたために、自動車、トラック、飛行機などの鉄道以外の輸送手段を使う企業に市場を奪われて衰退していったと述べている（T・レビット，2001）。鉄道会社が顧客視点に立ち、自らを輸送事業として考えることができれば成功につながるとしている。完成車メーカーは、自らを自動車事業者と考えていると衰退することになり、マーケティング・マイオピアの事例に陥る可能性がある。コネクテッドカー（Connected Car）の開発には、アマゾンやグーグルなどの情報産業が台頭し、自動運転（Autonomous）の開発には、テスラモーターズ社の新興企業が成長を牽引する。また、シェアリングエコノミー（Sharing Economy）は、ウーバー・テクノロジーズのようなスタートアップ企業が革新をもたらし、さらに、EV（電気自動車）の開発には、ダイソンなどの電気産業から参入してくる。完成車メーカーは、顧客視点に立ち、自らを「移動機能付の快適な空間を提供」す

るサービス業として考えることができなければ衰退の道を進むことになる。

銀行は、自らを金融サービス業と考えず、銀行業と考えているために、楽天やセブン・イレブン、イオンなどの小売業や、仮想通貨を開発するスタートアップ企業に、決済、貸出などの本来の銀行が占有する市場を奪われ始めている。りそなグループは、新しい銀行の在り方を目指して「銀行から金融サービス業」への変革に向けた様々な取組みを行っている。銀行の店舗は、午後3時に閉まるというこれまでの常識を覆し、午後5時まで店舗の窓口を開けている。また、24時間365日いつでも、どこでも、顧客がアクセスできるよう、ネットと店舗を融合させるオムニチャネルに取り組んでいる。顧客との接点を拡大し、商品、サービスの提供を広げていく小売業の手法を、金融サービスに取り入れている。最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで提供する。つまり、顧客とのあらゆる接点の最適化を目指す、金融サービス業の小売りという新しい取組みとして注目されている。

コネクテッドカー（Connected Car）や自動運転（Autonomous）、シェアリングエコノミー（Sharing Economy）、EV（電気自動車）の進展とICTの発達、スマートフォンの普及により、顧客の車に対する価値観が所有から利用へと広がるなかで、自動車業界は、これまでの系列という量産型ビジネスモデルから脱却し、顧客目線に立った付加価値の提供を主眼に、必要な車を、必要なときに、必要な手段で、リアルタイムに提供する、ニュービジネスモデルを構築しなければならない。

2-4. JXESDL（ジェーエクスエスディーエル）プロセスモデル

経済が成熟化した現在、商品、サービスの機能や性能そのものの価値を提供するだけでは差別化が難しくなっている。Webサイトの閲覧、コールセンターへの問い合わせ、店頭でのコンサルティングなど、顧客とのコンタクトポイントを一連のプロセスとして捉え、最高の体験を提供することで、新たな付加価値を生み出すことの重要性が高まっている。オムニチャネルマーケティング戦略では、まず、顧客ニーズの一步先の提案ができるカスタマー・ジャーニー（Customer Journey）を設計し、最高のカスタマー・エクスペリエンス

(Customer Experience) の演出により、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) の向上を図ることで、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) を超越し、カスタマー・ディライト (Customer Delight) の獲得を目指すことが可能である。その結果、カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) を構築することができる (図 1)。カスタマー・ジャーニー (Customer Journey)、カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience)、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement)、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction)、カスタマー・ディライト (Customer Delight)、カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) の頭文字をとり、JXESDL (ジェーエクセスディーエル) プロセスモデルとして提示する。



【図 1 JXESDL プロセスモデル】 2016 年 8 月筆者作成

2-5. 車社会におけるオムニチャンネルニービジネスモデルの考察

タイムズカープラスは、車の概念の「所有」から「利用」への変化による、顧客の購買行動の変革を捉え、車の商品、サービス提供に係るパラダイムシフトを実践している。顧客の身近に、顧客が利用したい車を配置し、顧客は、スマートフォンがあれば、いつでも、どこでも、車を利用できる。車内をプライベート空間として、昼寝などの移動以外の顧客ニーズにも応えている。EV（電気自動車）などの利用提供も兼ね備え、コネクテッドカー（Connected Car）の「C」、自動運転（Autonomous）の「A」、シェアリングエコノミー（Sharing Economy）の「S」、そして電動化（Electric）の「E」である「CASE」を、サービスとして提供している。つまり、最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャンネルで提供を行っており、車のサービス提供に係るオムニチャンネルマーケティングを実践している。いつでも、どこでも、利用したい顧客ニーズに則って車を提供できる、カスタマー・ジャーニー（Customer Journey）を設計し、給油や洗車などを行った場合に受けられる割引サービスによって、カスタマー・デライト（Customer Delight）を獲得している。今後、コネクテッドカーの充実や、ライドシェアの仕組みを取り入れることで、より楽しい時間を体験できる、カスタマー・エクスペリエンス（Customer Experience）が提供でき、カスタマー・エンゲージメント（Customer Engagement）の向上につなげることができる。

地方や大都市郊外を中心に高齢者が急増する状況下、高齢者の移動手段の確保が課題となっている。人口減少が社会問題となるなか、市街地が拡散して採算上の観点から公共交通の空白地帯が発生している。結果として、マイカーが主要な移動手段とならざるを得ない状況にある。一方で、高齢者による自動車運転事故が増えており、高齢者の運転免許証自主返納の社会的要請が高まっている。国土交通省によるコンパクトシティ構想などの検討項目に、自動運転（Autonomous）技術の活用を盛り込んでいく必要がある。また、コンパクトシティ構想に、EV（電気自動車）化を進めることで、CO2 排出削減による地球環境、自然環境への対応も可能になる。過疎地における、自動運転（Autonomous）、EV（電気自動車）のパブリックインフラへの提供は、カス

タマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) を超越し、カスタマー・ディライト (Customer Delight) を獲得することができる。

2-6. 自動車業界に係るオムニチャネルビジネスモデルの提言

顧客は、来店前に Web サイトで商品、サービスを閲覧し、購入決断を行う環境にある。自動車のような高額な商品できさえも、現物を確認せずに購入する、購買行動の変革が起きている。顧客のライフスタイルや購買行動が絶えず変化するなかで、企業は、顧客ニーズを的確に、かつ、購買行動をリアルタイムに捉え、顧客の考えている一歩先先取りするアクションを起こす必要がある。顧客が自動車を移動手段に使いたいのか、移動手段以外に使いたいのかを問わず、顧客が希望する車種を、顧客が希望する手段で、顧客が希望するタイミングに、顧客が希望するチャンネルで、リアルタイムに提供を行うことが重要である。

企業は、自動車の持つ機能的な価値を、顧客にきめ細かく説明して試乗などを通じて魅力を伝える取組みはカーディーラーなどのリアルの店舗で盛んに行われているが、Web サイトを通じた動画などで情報発信も行い、コンテンツの充実が進み始めている。スマートフォンを通じて、自動車に関する魅力あるコンテンツを提供し、ワンタップで試乗予約ができるなど、O2O (Online to Offline) の循環を創る仕組みの構築が重要性を増している。カーシェアリングにおいて、いつでも、どこでも、スマートフォンアプリによって配車が完了することなども、O2O (Online to Offline) の循環を創ることができる。IoT (モノのインターネット) 技術によって、スクールゾーンや工事中、渋滞情報の案内は当然のことながら、車から家のエアコン設定ができたり、スマートフォンから、家族の運転状況などを確認できたりもする。また、移動する目的以外に、昼寝や音楽鑑賞のために車を利用したいなどの顧客に対して、シートやオーディオなどのクオリティを向上させる必要がある。EV (電気自動車) や PHV (プラグインハイブリッド車) などの環境に優しい自動車を提供することで、社会貢献による顧客満足度の向上にもつながる。さらに、自動ブレーキや自動幅寄せ駐車などの自動運転 (Autonomous) によって、驚きを顧客に与えることができる。特に、縦列駐車が苦手な顧客が多いので、自動運転 (Autonomous)

による縦列駐車は、顧客の喜びを獲得することができる。

カーシェアリングなどを活用し、スマートフォンの配車アプリを使って、顧客がワンタップで、必要な車を、必要な時に提供する、カスタマー・ジャーニー (Customer Journey) を設計することが重要である。そして、コネクテッドカー (Connected Car) により、移動しながら、音声で買い物ができるなど、最高のカスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) を演出することが、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) の向上につながる。移動する手段としての自動車の提供にとどまらず、移動以外の顧客の要望に応える快適な空間を提供することで、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) を獲得することができる。さらに、地球環境に配慮した、EV (電気自動車) や自動で駐車できる機能があることで、カスタマー・デライト (Customer Delight) の獲得を目指すことが可能になる。

いつでも、どこでも、EV (電気自動車) や PHV (プラグインハイブリッド車)、FCV (燃料電池車) によって、今いる場所から、行きたい場所へリアルタイムに移動でき、IoT (モノのインターネット)、AI (人工知能) 実装による、プライベートな車内空間で快適な時間を過ごし、さらに、自動運転 (Autonomous) 技術による安全、安心の提供と、運転せずに、運転以外のことのできるなど、これまでに体験したことのないカーライフを提供することで、企業は、顧客とのカスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) を構築することができる。

【注釈】

- 1) 自動車産業ポータル マークラインズ (2018) 「自動車販売台数 2017 年」を参照
- 2) 英ダイソン社創業者ジェームス・ダイソン全社員宛配信メール (平成 29 年 9 月 26 日) を「A Dyson EV」参照
- 3) MITSUBISHI MOTORS JAPAN Web サイト (2018) 「ECLIPSE CROSS」を参照
- 4) 内閣官房 IT 総合戦略室 (2016 年 12 月 7 日) 「自動運転レベルの定義を巡る動きと今後の対応 (案)」を参照
- 5) TESRA Web サイト (2018) 「オートパイロット」を参照
- 6) トヨタ自動車株式会社 Web サイト (2018) プレスリリース「トヨタ自動車、モ

- ビリティサービス専用 EV “e-Palette Concept” を CES で発表」を参照
- 7) 株式会社 NTT ドコモ「d カーシェア」, ‘カーシェア時代におけるクルマの使い方’ 意識調査を実施を参照
- 8) 中国汽車工業協会 Web サイト (2018) 「中国自動車販売状況 2017」を参照

【参考文献】

- ア. 自動車産業ポータル マークラインズ (2018) 「自動車販売台数 2017」.
- イ. 英ダイソン社創業者ジェームス・ダイソン全社員宛配信メール (平成 29 年 9 月 26 日) “A Dyson EV”.
- ウ. 桃田健史 (2016) 「IoT で激変するクルマの未来」,株式会社洋泉社.
- エ. MITSUBISHI MOTORS JAPAN Web サイト (2018) 「ECLIPSE CROSS」, <https://www.eclipse-cross.jp/movie-photo/>, 平成 30 年 1 月 14 日現在.
- オ. 内閣官房 IT 総合戦略室 (2016 年 12 月 7 日) 「自動運転レベルの定義を巡る動きと今後の対応 (案)」.
- カ. TESRA Web サイト (2018) 「オートパイロット」, <https://www.tesla.com/jp/autopilot>, 平成 30 年 1 月 27 日.
- キ. トヨタ自動車株式会社 Web サイト (2018) プレスリリース「トヨタ自動車、モビリティサービス専用 EV “e-Palette Concept” を CES で発表」, https://newsroom.toyota.co.jp/jp/corporate/20508200.html?padid=ag001_i_top_news, 平成 30 年 1 月 13 日現在.
- ク. 株式会社 NTT ドコモ (平成 30 年 1 月 9 日) 「d カーシェア」, ‘カーシェア時代におけるクルマの使い方’ 意識調査を実施~利用者の 40%以上が移動以外で使いたいと回答、第 1 位は「仮眠」～.
- ケ. 鶴蒔靖夫 (2016) 「カーシェアリングの時代がやってきた!」, 株式会社 IN 通信社.
- コ. 中国汽車工業協会 Web サイト (2018) 「中国自動車販売状況 2017」, <http://caam.org.cn/newslist/a35-1.html>, 平成 30 年 1 月 27 日.
- サ. セオドア・レビット (2001) 「マーケティング・マイオピア論」, DAIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2001 年 11 月号.