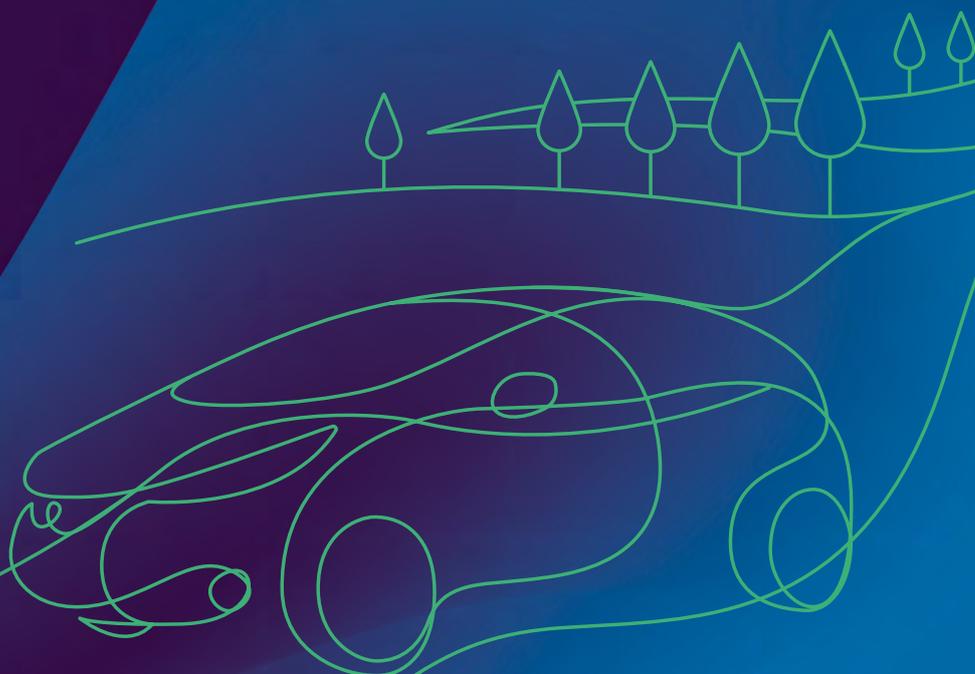


SUSTAINABLE MOBILITY

— サステナブル・モビリティ

顧客や自動車購入者は、今日、どのような体験をしているのでしょうか。
そして、自動車OEMが持続可能性を競争力に変えるためには
どうすればよいのでしょうか？



目次

はじめに：重要なトピックに関する新たな視点	4
自動車業界のトランスフォーメーションの推進力としてのサステナビリティ	4
サステナビリティ — 新たな重要性を帯びる身近なトピック	5
研究アプローチ：サステナビリティ体験指標	6
認知からサステナブルな自動車利用に至るまでのカスタマージャーニー	8
サステナビリティ体験がワクワク要因となり始めている	12
キャップジェミニ・イベントは提唱します！	13

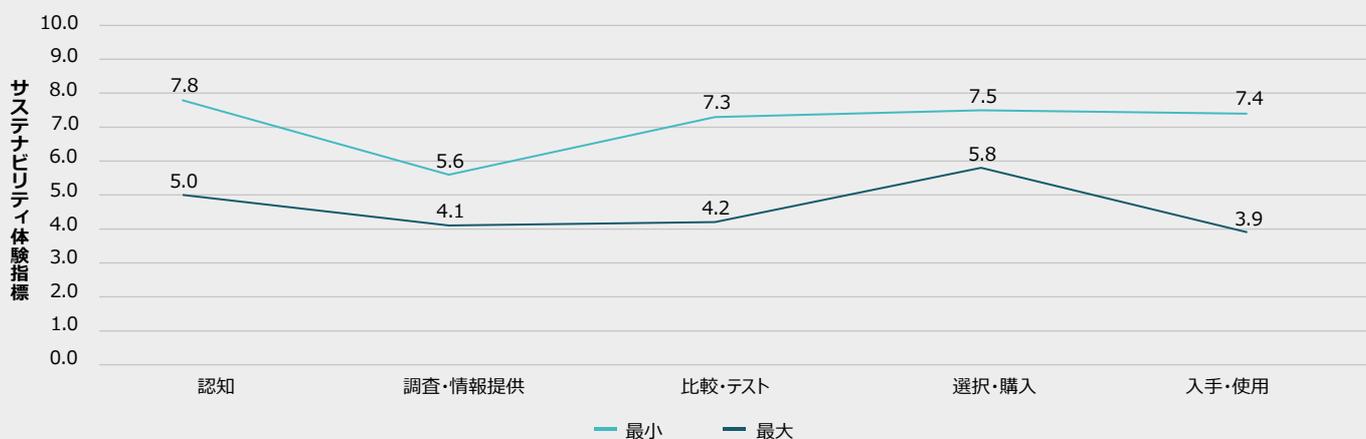
エグゼクティブサマリー

自動車業界では、エレクトロモビリティ（eモビリティ）や販売モデルのデジタル化によって、新規市場参入を試みる企業にとっての障壁が低くなっています。また投資家たちは、企業がサステナビリティをコアバリューとして取り込むよう圧力を強めています。これらの結果、従来型の自動車メーカーの大半は、過去10年間続けてきた「成り行きを見守る様子見」戦略を見直して、サステナビリティに積極的に取り組む必要があることを認識するようになりました。

この要求はトランスフォーメーションの他の本質的な課題とも重なっていましたが、それでも従来型のメーカーは、よりサステナブルな製品の開発と発売においてかなりの進歩を遂げてきました。

しかし、これらの製品で成功するかどうかは、単に製品のすばらしさだけでなく、顧客の熱意をどれだけ生み出すことができるかにかかっています。そしてこの熱意を決定付けるのはもちろん製品の品質や自動車メーカーの信頼性ですが、それと同じくらい重要なのが「自動車を購入し使用するプロセス」なのです。

今回、キャップジェミニ・イベントは、定量的・定性的調査を実施して、「電気自動車（EV）の所有と使用に至る過程（ジャーニー）において、顧客が実際にどのような体験をするのか」を明らかにしました。サステナビリティに対する熱意を示す証拠はありますが、下図に示すように、ブランド間やジャーニーの段階（フェーズ）によってかなりのばらつきが見られます。このようなばらつきは多くの改善の余地があることを示しています。また、優れたプラクティスの例は具体的な改善機会を示



唆しています。私たちは、顧客の視点に立った改善の優先順位付けを可能にする「サステナビリティ・エクスペリエンス・マネジメント（SEM）」のアプローチを採用することを推奨します。

これまで、自動車関連企業は製品の持続可能性を高めることに気をとられてきましたが、自動車そのものの最適化、そして、自動車を選び、購入し、使用するまでの顧客のジャーニーにおける体験のあり方を

最適化することもまた重要なことです。これを成功させるためには、取締役会をかわきりに、サステナビリティをトップダウンで取り入れる必要があります。企業は、サステナビリティを顧客に売り込む前にまず、企業文化の一部としなければなりません。

はじめに：重要なトピックに関する新たな視点

サステナビリティは、自動車業界のホットな話題であり、多くの研究が行われています。それにもかかわらず、大手自動車OEM（相手先ブランド製造メーカー）との仕事を通じて当社は、「消費者の視点から見た自動車の持続可能性」があまり理解されていない側面があることに気づきました。近年、食品や衣料品など、サステナブルな製品に対する消費者の関心や支払意欲は高まり続けています^{1,2}。環境に優しい自動車についても同じことが言えるようで、2020年にはEVの販売が急増しました。しかし、この傾向が持続可能性に対する顧客の熱意によるものなのか、あるいは政府の実質的な奨励措置によるものなのかは、定かではありません。

そこで私たちは、消費者が車を買おうと思った時点から購入、使用に至るまでの間に、実際にどのような体験をしたかを調査することにしました。その中でも特に「もともと持続可能性に高い関心を持っていた消費者の視点」と「購入に至るまでの過程（ジャーニー）で顧客の持続可能性に対する熱意を引き出し、高めることができたか」という点について、興味深い調査結果が出ています。本書では後者を「Excitement factor（ワクワク要因）」としてご紹介しています。

今回の調査では、当社がクライアントに提供した業務を通じて得たものを広く活用するとともに、2020年冬には定量的・定性的な独自の調査も実施しました。これらの

結果を比較・分析することで、業界としてどこまで顧客の熱意を引出すことに成功しているのか、また改善の余地があるかどうかを探りました。

本レポートでは、調査の背景や方法を詳しく説明しています。また、調査結果と併せて、自動車OEMがこの調査結果を活用して、顧客が本当に望んでいる一貫したサステナビリティ体験の提供を始めるためのさまざまな方法を提案しています。

本調査の詳細または自動車サステナビリティについての質問やご相談などございましたら、ぜひご連絡ください。

自動車業界のトランスフォーメーションの推進力としてのサステナビリティ

従来型の自動車メーカーは、さまざまな方面からプレッシャーを受けています。多くの国や自治体が、早ければ2025年までに従来の内燃エンジン車の販売を禁止するか、都市部から排除することを計画しています³。既存のOEMは、最新の業界トレンドである自動車の「ソフト化」の進展、統一オペレーションアーキテクチャの構築、EVの開発・改良などに対応するためのトランスフォーメーションに巨額の投資を必要としています。むしろ、新規参入企業の方がレガシーな負担がない分だけ有利だと言えるでしょう。

同時に、金融投資家は、サステナビリティが企業の戦略、ビジネスモデル、オペレーションの中核的要素とすることを条件に、必要な資金を調達するようになってきています。その結果、既存企業の評価が停滞する一方で、テスラやNio（上海蔚来汽車）のような新しいブランドの評価は指数関数的に高まっているようです。

従来型の自動車メーカーは、さまざまなEVを発売しており、またより広い範囲でEVを提供する計画を立てています。これは、特にパンデミック時においては大きな成果であると言えます。しかし、これらの

メーカーが新製品ビジネスを来たるべきトランスフォーメーションの課題と長期的な成功のための十分な資金へと変換するためには、重要なステークホルダー、すなわち顧客の熱意が必要になります。

顧客のサステナビリティ体験は、この熱意を決定する重要な要因となるでしょう。そこで今回の調査では、顧客は何に価値を見出すのか、顧客は現在どのような体験をしているのか、自動車メーカーが競争優位性のあるサステナビリティ体験を顧客に提供するために取り組むべき課題とは何か、について調査しています。

¹ bit.ly/statista_com

² bit.ly/the_conversation_com

³ bit.ly/the_climatecenter_pdf

サステナビリティ — 新たな重要性を帯びる身近なトピック

経済発展が環境破壊を引き起こしていることが明らかになった1960年代以降、サステナビリティ、すなわち、将来の世代のニーズを損なうことなく現在のニーズを満たすことへの注目が高まりました。2015年、国連はこの問題に対処するために、17の持続可能な開発目標（SDGs）^{4,5}を正式に設定しました。これは、人間、地球、豊かさ、平和、パートナーシップの5原則を網羅したもので、2030年までに達成することを目指しています。

ビジネスにおいては、大手企業は25年以上前からサステナビリティを課題として取り組んでおり、現在では、『Fortune Global 250』にランクインする企業の90%以上がサステナビリティに関する報告を標準的な慣行としています。

社会の関心や投資家、議員、規制当局からの圧力が高まる中、ここ数年、サステナビリティはビジネスの文脈において新たな重要性を帯びてきました。アディダスやイケアをはじめとして、サステナビリティをブランドの中核に据えて、イノベーション、顧客ロイヤルティ、長期的成長への新たな道を切り開くことを意図する企業が増えています^{6,7}。

自動車産業にとって、過去数十年にわたるサステナビリティの主な課題は、安全性、燃費、ガス排出量でした。多くの自動車メーカーは、適用される規制を認識し、製品やプロセスを最小限必要な分だけ必要な期限内に適応させるという「様子見」戦略に従ってきたように見えます。

一方、テスラやポルスターなどの新しいプレイヤーは、バッテリー電気自動車（BEV）のみで構成される製品ポートフォリオに支えられ、特にテスラの場合は独自の充電インフラと組み合わせ、サステナビリティをコアなブランド価値としてビジネスの開始に成功しています。

ほぼすべての従来型自動車メーカーもこれらの課題に取り組んでいます。かかる企業の大半は、サステナビリティを企業戦略に含めるだけでなく、サステナビリティが企業戦略全体をどのように形成すべきかについて、社内で検討を始めています。自動車業界においてサステナビリティの重要性が高まっていることは、弊社が2020年に最新の調査結果をまとめた『[The automotive industry in the era of sustainability](#)』でも指摘されています⁸。この調査では、自動車関連企業の62%が「明確なゴールとターゲットを定めた包括的なサステナビリティ戦略を策定している」ことが明らかになりました。

しかし、このようなサステナビリティの大志を実現しようとしている自動車業界の現状はどのようなものでしょうか。弊社は、前述のレポートで2つの主な問題を明らかにしました。第一の問題点は、サステナビリティの展開がまだ完全にはほど遠い状態であることです。自動車業界において、自動車メーカーが掲げたサステナビリティの目標

を達成するためには、今後5年間、EVや自動運転車、デジタルモビリティサービスに対する現在ならびに予定している投資を上回る、推定500億ドルの投資が必要となります。第二の問題点は、販売、マーケティング、アフターセールスなど、顧客に関連するトピックが企業の優先順位トップ5に入っていないことです（10位）。

本書では、以下のセクションで、「サステナブルな個々のモビリティに関する実際のカスタマーエクスペリエンスが顧客の好みや期待にどこまで応えているか」、また、「ブランドのアクション、コミュニケーション、コンサルティングのスキル、ブランドが提供する製品やサービス体験のどこに違いがあるか」を検証していきます。そして、自動車メーカーが競争力のあるサステナビリティ体験を提供するために、いかに顧客に対応すべきかを説明していきます。

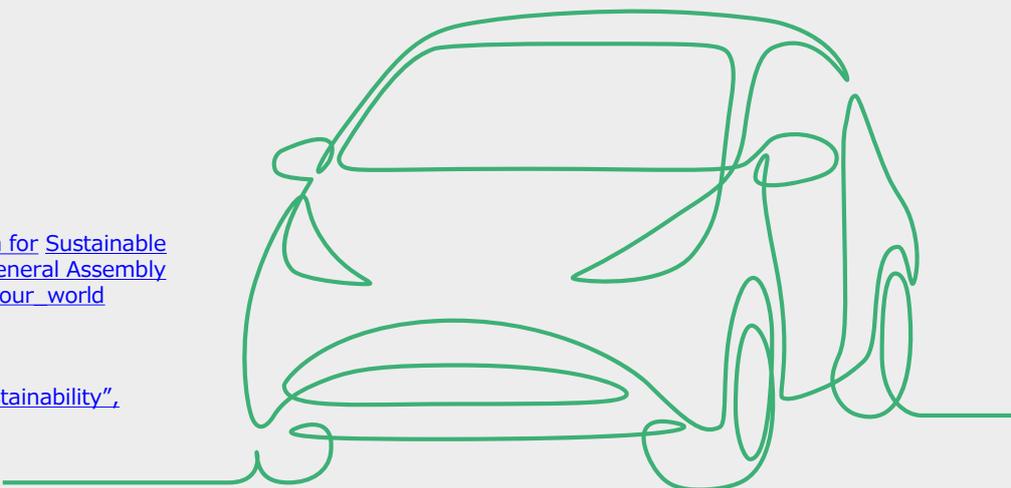
⁴ “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”, Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 bit.ly/Transforming_our_world

⁵ sdgs.un.org/goals

⁶ bit.ly/Adidas_General_Approach

⁷ bit.ly/IKEA_Sustainability

⁸ “The Automotive Industry in the Era of Sustainability”, Capgemini Research Institute, 2020 http://bit.ly/The_Automotive_Industry



研究アプローチ：サステナビリティ体験指標

今回、調査は二部構成としました。第一部の調査は、自動車所有者が「新車購入時に持続可能性をどの程度重視しているのか」、「購入の過程で何を期待しているのか」、そして、「デジタルツールやサービスがどのような役割を果たせるか」を理解するためのもので、ドイツ、イギリス、アメリカのアウディ、BMW、メルセデス、テスラ、VWの自動車の現オーナーまたは元オーナー1,500人以上を対象にオンラインで実施し、定量分析を行いました。

第二部の調査は、持続可能性を重視する顧客が「カスタマージャーニーの各段階でどのような体験をするのか」を理解するためのもので、自動車OEMが公表した情報の比較調査と2020年8月にドイツの販売店20店舗で実施した覆面調査で収集した上記5ブランドすべてを含むデータに対して定量分析を行いました。

この結果を単にブランド間で比較するだけでなく、カスタマージャーニーの5つのフェーズ間でも比較を行うために、それぞれのカスタマージャーニーのフェーズにおける顧客体験を0～10点で評価する「サステナビリティ体験指標（SEI）」を定義しました。SEI算出の詳細については、図1をご覧ください。

キャップジェミニ・イベントのサステナビリティ体験指標（SEI）の算出方法

カスタマージャーニーは、最初の接触から自動車の使用、そして理想的には再購入に至るまで、関連するすべてのインタラクションポイントにおける顧客のブランド体験を要約したものです。図1で示すように、本調査ではこのジャーニーを「1. 認知」、「2. 調査・情報提供」、「3. 比較・テスト」、「4. 選択・購入」、「5. 入手・使用」の5つのフェーズに区分しました（再

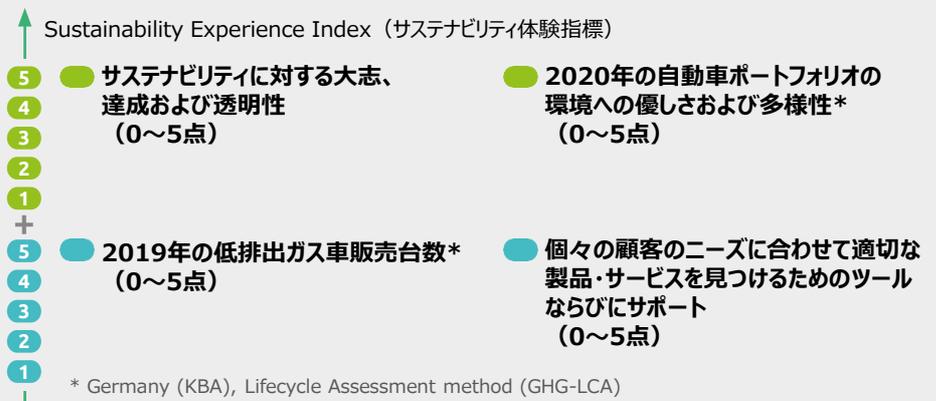


図1：キャップジェミニ・イベントのサステナビリティ体験のスコア基準

購入フェーズについては、本調査の目的上、それ以前の段階とほぼ重複するため、ここでは検討対象から外しました。

このカスタマージャーニーでは、ウェブサイトやソーシャルメディア、個人的接触、電話や電子メール、チャットなど、さまざまなチャネルやタッチポイントを介してやり取りが行われます。このカスタマージャーニーの5つのフェーズそれぞれに対してSEIを算出することにしました。SEIを決定するためのポジティブな顧客体験の重要な決定要因の近似値を求めるために、各フェーズに2つの定量化可能な基準を定義しました。

それぞれの基準に対して、0～5のスコアを算出しています。したがって、各フェーズの最大スコアは10点となります。この手法によって落とし穴や共通の課題を特定して、ベストプラクティスを導き出せるようにしました。

ブランドごと、フェーズごとのスコアを決定するために、弊社の専門家が以下の点について検討を行いました。

- そのブランドは、サステナブル製品の幅広いポートフォリオを提供し、促進しているか。また、関連するすべてのチャネルにおいて、個々に有益で透明性の高い方法でコミュニケーションがとられているか
- 顧客の個々のニーズを満たすために、さまざまな製品とサービスが包括的に組み合わせられているか。また、顧客は最適な組み合わせを選択するためのこれらのソリューションをどの程度容易に体験できるのか
- 顧客は、従来の内燃エンジン車からeモビリティの世界へどの程度シームレスに移行できるか。またそのためにどのようなサポートとインセンティブが提供されるのか



3. 比較・テスト



4. 選択・購入



5. 入手・使用

● 関連する製品・サービス情報の入手可能性とその品質 (0~5点)

● オフリングの完全性 (特にEV) (0~5点)

● EV所有への移行サポート (0~5点)

● 試乗、サービス課金、モバイルアプリケーションならびにサービスの容易さ (0~5点)

● 車両構成ならびに注文プロセス、購入プロセスのシンプルさ (0~5点)

● ドライバーに低排気ガス車の使用をサポートし奨励するための技術活用 (0~5点)

カスタマージャーニーフェーズ

認知フェーズでは、自動車メーカーごとに、サステナブルに対する大志、サステナビリティゴールの到達の透明性、低排出ガスの販売台数を分析します。各自動車メーカーは、包括的なコーポレート・サステナビリティ・プログラムを有していること、関連するすべてのステークホルダーにそれを伝えることで最大5点を獲得することができます。さらに、2019年に販売した自動車の中で温室効果ガス換算排出量 (GHGLCA : Greenhouse Gas Life Cycle Assessment) メソッド⁹で算出した1台あたりの平均値) が最も少ないものを販売したメーカーに対し、最大5点が付与されます。

調査・情報提供フェーズでは、GHGLCAメソッドを用いて、車両ポートフォリオの環境保全性 (環境への優しさ) を分析します。また、車両クラス (EU標準クラスA~J) の低排出ガス車の多様性についても評価します。

ポイントの割振りについては、製品ポートフォリオに最大5点、9つの車両クラスすべてで最も排出量の少ない車両を提供するブランドに最大5点を割り振ります。

比較・テストフェーズでは、関連する製品・サービス情報の入手可能性とその品質、車両や充電サービス、モバイルアプリやサービスのテストの容易さを検証します。顧客一人ひとりが個々のニーズに合った最適な製品を見つけるための総合的なツールや正しい情報を提供しているブランドに対して最大5点を付与します。また、低排出ガス製品やデジタルサービスを手軽に体験・試用できる場合も最大5点を付与します。

選択・購入フェーズでは、オフリング (たとえば、充電インフラの範囲、充電料金、家庭用エネルギーシステムとの統合など) の完全性 (網羅性) と車両構成 (シミュレーションによるカスタマイズ) ならびに発注のシンプルさを調査します。物理

的・デジタル的な製品ならびにサービス、インフラアクセスを網羅する最も包括的なポートフォリオを提供するブランドに最大5点を付与します。関連するすべての製品およびサービスの選択、設定、購入において、障壁が最も低いブランドにはさらに5点を付与します。

最後に、入手・使用フェーズでは、EV所有のための準備として顧客に提供されるサポート (たとえば、ウォールボックスの設置、政府からの補助金など) を分析します。また、OEMがデジタル技術をどのように活用して低排出ガスでの自動車の使用をサポートし、奨励するのか、その方法についても評価します。サステナブルな製品・サービスの所有/利用を準備するための包括的なサポートを提供しているブランドには最大5点、サステナブルな所有/利用をサポートするためにデジタル技術を最もうまく活用しているブランドには最大5点を付与します。

⁹ bit.ly/adac_de

認知からサステナブルな自動車利用に至るまでの カスタマージャーニー

認知：サステナビリティに関する明確で一貫したコミュニケーションを通して、顧客の注目を獲得

顧客は、認知フェーズでサステナブルな製品やサービスに対する関心を持ち始めます。さらに重要なことには、持続可能性に関するブランドの魅力や信頼性への関心も高まります。ここで築かれた熱意と信頼のレベルが次のフェーズでの情報収集のモチベーションとなります。

今回のオンライン調査では、持続可能性が新車購入の決定的な要因となっていることが確認できました。参加者の69%（ドイツ、イギリス、アメリカの平均）が「製品の持続可能性は購入決定の重要な要素である」と回答しています。この中でその割合が最も高いのはアメリカで、73%となりました。

また、「製品の持続可能性や企業のサステナビリティ関連の活動によっては、お気に入りのブランドから別のブランドへの乗り換えも厭わない」と34%（平均）が回答しています。その割合が最も高いのがドイツ（37%）、逆に最も低いのがアメリカ（31%）でした。さらに、「サステナビリティに関するトップブランドはどこか」という質問に対しては、平均34%がテスラの名前を挙げ、他のOEMを大きく引き離れた結果となりました。

弊社の調査によると、ほぼすべてのOEMが「遅くとも2050年までにカーボンニュートラルな製造」、「車両全体でのCO2排出量削減」、「資源の消費および再利用の改善」を実現するという目標に取り組んでいます。たとえば、アウディは、同社のミッションゼロの中で、「2025年までにCO2ニュートラル生産の実現」を目標として掲げています。メルセデスは2030年までに

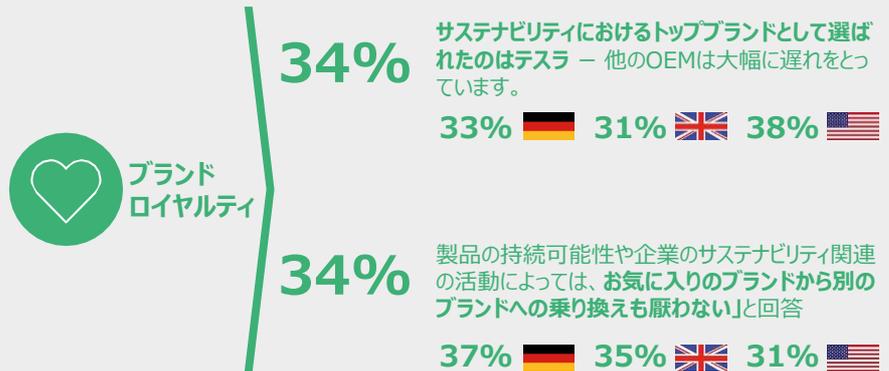


図2：ブランドロイヤルティの調査結果

自社フリートの50%の電動化達成を計画しています。また、BMWは「2030年までに水とエネルギーの使用量ならびに廃棄物発生量を車両1台あたり34%削減する」ことを目指しています¹⁰。

ドイツのOEMのサステナビリティに関する目標やアクションプランは包括的であり、公式報告書にも透明性のある形で記載されています。しかし、オンラインチャネル（ウェブサイトやソーシャルメディア）を通じたコミュニケーションは、サステナブルなブランドのポジショニングという点において必ずしも一貫しているとは言えません。特に、車のサイズやエンジン出力で差別化を図るプレミアムブランドでは、この2つのメッセージを両立させることは、依然として困難な課題であるようです。

スコアリングの結果、認知フェーズで最高のSEIスコアを獲得したのはテスラ（7.8点）です。これは、ブランドのポジショニング、サステナビリティの重視、そして同社が2019年に販売した車両のライフサイクル

温室効果ガス排出量が最も少なかったという事実を反映しています。検討対象の残りの4社は、すべて5.0点から6.0点の間のスコアでほぼ互角でした。

調査・情報提供：顧客に関連情報を提供

認知フェーズで1社または2社以上のブランドと関わりを持った顧客は、調査・情報提供フェーズでサステナブルな製品についてより具体的な情報とガイダンスを求めます。最初のフェーズで認知したブランドプロミスが環境への優しさや自動車ポートフォリオの多様化にどのように反映されているのか — この点についてカスタマージャーニーのこの段階でより詳細に検討される可能性があります。

このフェーズで提示すべきもうひとつの重要な情報は、「顧客の個人的なニーズや行動に最も適しているサステナブルソリューションはどれか」ということです。新しい選択肢がいくつもある中で、どれが最適

¹⁰ bit.ly/Audi_Nachhaltigkeitsbericht_2019, bit.ly/Daimler_Nachhaltigkeitsbericht_2019, bit.ly/BMW_Sustainable_Value_Report_2019, bit.ly/BMW_Sustainable_Solutions_CO2_Reductions, bit.ly/BMW_Nachhaltigkeit_Ressourcenschonung

なのかを見極めるのは顧客にとって簡単なことではありません。電気自動車が出てから数年が経ちますが、技術の進歩は早く、消費者には多くの選択肢が与えられています。「EVが良いのか、それともPHEVの方が良いのか。それとも、低排出ガスのエンジン自動車の方が自分の生活習慣やニーズに合っているのか?」、「どんな妥協をしなければならないのか?」、「自分にとって最も重要な自動車の特性とは何か?」— 彼らはこのような質問の答えを求めているのかもしれませんが。

顧客は自分の生活習慣やニーズに対する理解を深め、どの基準を優先させればよいのかを知るためのガイダンスを歓迎しています。弊社のオンライン調査では、回答者の3分の2が最適な車両選択、最適なブランド探し、最適な車両構成、そして自動車の最もサステナブルな使い方についてサポートを求めています。

比較・テスト：顧客が最適な製品を見つけるためのサポートを提供

比較・テストフェーズでは、前フェーズで個々の顧客にとって重要だと判断された基準を適用して、さまざまな製品やサービスの選択肢が絞り込まれていきます。

関連する情報が入手しやすく、構造化された正確でわかりやすい方法でアクセスできることは、ポジティブな顧客体験のための重要な成功要因です。たとえば、全ライフサイクルでのGHG排出量や生産時に使用されるリサイクル材料の量、バッテリー

66%

持続可能性に関する情報や自分のニーズに合った情報を探す際に、もっとガイダンスが欲しい

69%  66%  63% 

図3：自動車購入時の選好に関する調査結果

のリサイクルに関する慣行などを基準にしたオプション間の正確な比較は容易に示せるようにするべきでしょう。モバイルツールやその他のオンラインツールは、本フェーズで持続可能性への熱意を高める上で重要な役割を果たします。政府の補助金等を申請するための手続きに関する簡潔な情報もまた重要です。

カスタマージャーニーにおいては、この時点でオンラインでの検索とコンタクトが、ディーラー店舗での直接的な接触に切り替わることが多いため、さらなる複雑さが生じます。

ディーラーが検索やカーコンフィギュレーター（車両構成シミュレーションツール）の利用など、顧客のネット上でのアクティビティを把握できていないと、情報が欠落したり期待を裏切ったりするリスクが生じます。しかし一方で、このフェーズでは、ハイパワー充電セッションのトライアルを含む広範囲の試乗やテストがすぐにでき車両を準備しておくことで、顧客を驚かせることもできるのです。試乗やテストでは、メーカーが提供するモバイルアプリの機能性や使い勝手、車両の相互運用性などをカバーすることができます。

今回のオンライン調査では、参加者の57%（ドイツでは61%）が「カーシェアリングやバイクシェアリング、マイクロモビリティ

のリース、さらには公共交通機関との統合のオプションなど、モビリティの強化・拡張を歓迎する」と回答しています。また、参加者の63%が「製品関連のサービスを組み合わせることで自分に最適なパッケージを構成するために、メーカーや販売店からより多くのサポートが欲しい」と答えています。

この比較・テストフェーズにおけるOEMに関する調査では、オンラインコンフィギュレーターの検索によっても、また営業担当者との個人的な相談によっても、すべての関連情報を提供することができていないことが明らかになりました。営業担当者が間違った情報を提示したり、質問に答えられなかったりすることも多いようです。この点でのミステリーショッピングの体験は、製品説明専任の「プロダクト・ジニアス」や「プロダクト・エキスパート」を擁するBMWとメルセデスのディーラーが最も優れていました。

選択・購入：簡単な車両構成シミュレーションとシンプルな購入プロセスを実現

顧客が物質的ニーズをすべて満たしたうえで、信頼性や価値などの認知を通じて感情的なニーズを満たす選択肢をひとつまたは複数特定すると、次の選択・購入フェーズに入ります。製品、サービス、金銭面での最終的な意思決定はこのフェーズで行われます。最終的なオフリングパッケージの価値と完全性、そして車両構成／カスタマイズのシミュレーション、注文、購入の各プロセスの簡素化が、このフェーズの重要な成功要因となります。

オフリングの完全性に関する質問は、主にeモビリティにまつわる複雑さから生じます。典型的なものとして、「自宅近くにある公共の充電ポイントで十分なサービスが受けられるのか、それとも自宅にウォールボックスを設置しなければならないのか」、「設置する場合、誰か手伝ってくれるのか」、「グリーンエネルギーを確実に使用するためにはどうすればいいのか」、「車のオプション設定や購入手続は簡単で一目瞭然なのか」、「バーチャルリアリティツールを活用して知識豊富なオンラインサポートを受けることは可能か」、「システムは瞬時に応答するのか」、「プラットフォームの切り替えやオンライン／モバイルチャネルから営業担当者／コンタクトセンタースタッフなど人とのコンタクトへの切り替えも含めて、プロセスの途中で切り替えは可能か」などがあげられます。

今回のオンライン調査では、参加者の63%が、「これから購入する車の構成を決めていく際に、自分の通勤習慣に最

適なバッテリーサイズなど最適な持続可能性オプションを選択できるように、OEMやディーラーからより多くのサポートを希望する」と答えています。望ましいサポート方法としては、参加者の38%が「OEMのウェブサイトまたはソーシャルメディアチャネル経由のサポート」、同じく39%が「ディーラー店舗でのサポート」、32%が「メールやチャットまたは電話によるサポート」という結果になりました。

私たちは、この調査結果から、OEMメーカーの本フェーズにおける主な改善の機会を「モバイルアプリの機能とエクスペリエンスを製品そのものと統合するとともに、顧客-自動車、顧客-ブランド間の情報のやり取りにも統合すること」と特定しました。たとえば、充電プロセスの管理、サポート情報の検索、問題やトラブル発生時には顧客を担当するエージェントと連絡を取るなどがこれにあたります。対処すべき側面は他にもあります。それは、グリーンソースからの充電に関するサービスオプションや、所有権や資金調達に関するより柔軟なモデルなどです。

入手・使用：eモビリティに備え、望ましい持続可能な自動車使用を実現

購入契約締結後、顧客は通常納車を待ちます。その期間は数か月、場合によっては1年以上かかることもあります。本フェーズでは、自動車が納品されて使えるようになるまでの間に、顧客がどのような体験をするのかを分析しました。また、OEMとそのパートナーがいかに積極的に持続可能なオーナーシップをサポートしているのかについても調査しました。このサポートとしては、運転中の排出ガスを最小限に抑えるためのデジタルツールの提供や、環境への影響に関する透明性の確保、環境に優しい車両使用の積極的な奨励などの形をとるものが考えられます。また、保険会社や充電プロバイダーなどのサードパーティを活用したインセンティブモデルについても、分析対象としています。

今回のオンライン調査では、回答者の83%が、「自動車メーカーがデジタル技術をより有効に活用して、持続可能な運転をサポートすることを期待する」としています。最も人気のあるオプションは、「運転ニーズに合わせて電力モードと消費量を自動的に調整する、ナビゲーションに基づくインテリジェントな車両機能」、次に「車両の使用データに基づく、持続可能な運転に対するボーナス制度」が続きます。「自動車データに基づくサードパーティによるインセンティブ」については、調査参加者の25%が「高く評価する」と答えています。

この入手・使用フェーズにおけるOEMに関する調査におけるひとつ目の基準は、



自動車の機能

83% デジタル技術をもっとうまく活用した、持続可能な運転のサポート
(例：ナビゲーションベースのプラグインハイブリッド車の運転制御など)

84% 79% 87%

25% 保険会社などのサードパーティによる、車両使用データに基づく、エコフレンドリーな運転に対する割引その他の魅力的な提案

30% 23% 21%



信号情報



Eドライブゾーン



エコアシスト



車両データプラットフォーム

図4：デジタル技術ならびにデータの使用に関する調査結果

「顧客が納車を待つ間に受けるサポート（ウォールボックスの設置や政府の奨励措置の申請登録、納車プロセスの透明性など）」に関するものです。これについては、SEIスコアは5社とも5点満点で3.4点から3.8点の間で、ほぼ同等となりました。

本フェーズでのもうひとつの基準は、「デジタル技術を活用した、サステナブルな使用／所有のサポート」に関するものです。調査時点では、持続可能な車両使用を積極的に奨励するOEMはほとんど皆無にみえました。その中でBMWは、eDrive Zones機能とBMW Pointsプログラムが評価され、最も高いスコア（5点満点の4.0点）を獲得しました。このプログラムでは、PHEVを電気モードで運転することでBMW Pointsが付与されます。顧客は獲得したポイントをBMWの充電サービスの支払に充てることができます。

2番目に高いスコア（3.0点）を獲得したのはテスラで、アクセスしやすく役に立つエネルギー消費量統計と優れたデザインで直感的に使えるモバイルアプリが評価されました。また、このモバイルアプリは、顧客とテスラのサービス組織との間のやり取りを簡単かつ便利にしてくれます。これとは対照的に、他のOEMの大半は、アフターセールス業務のほとんどを従来のコミュニケーションチャネルで行っているようです。

この入手・使用フェーズのSEIスコアの最高得点は、BMWの7.4点です。同社の入手段階での強力なサポート、デジタルツール、コネクテッドサービス、サステナブルな使用に対するインセンティブに関するイニシアティブが高得点につながりました。

本フェーズにおける最大の改善機会は、車内そしてモバイルアプリの両方でデジタルサービスをより有効に活用することにあるようです。サービス間隔、ナビゲーション、ドライブモードなどの車両データの統合、車載システムとインターフェースを介したユーザーとのインタラクション、モバイルアプリの機能性、これら3つのトピックが一体となって、優れた、そしてエキサイティングなカスタマー・サステナビリティ・エクスペリエンスへの道を提供することになるでしょう。

サステナビリティ体験がワクワク要因となり始めている

今回の調査では、自動車OEMがサステナビリティをどの程度まで戦略的アジェンダに掲げているのか、また、サステナビリティ主導の顧客体験をエキサイトメント要因（ワクワク要因）に変えることにどの程度成功しているかを明らかにすることを目的として定めました。

図5で示すように、SEIはカスタマージャーニーの各フェーズに沿って5.6から7.8の間で変化しています。このパターンが示すもの、それは、今回の調査で評価対象としたすべての自動車ブランドにおいて、説得力のある顧客のサステナビリティ体験を一貫して提供することができていないということです。特に、「認知」フェーズ（7.8点）から「調査・情報提供」フェーズ

（5.6点）にかけて、SEIの著しい低下がみられます。また、「入手・使用」フェーズでは、最高点を獲得したブランドと最低点となったブランドの差が大きくなっており、顧客のサステナビリティ体験という点では、依然として大きく遅れをとっているブランドがあることがわかります。

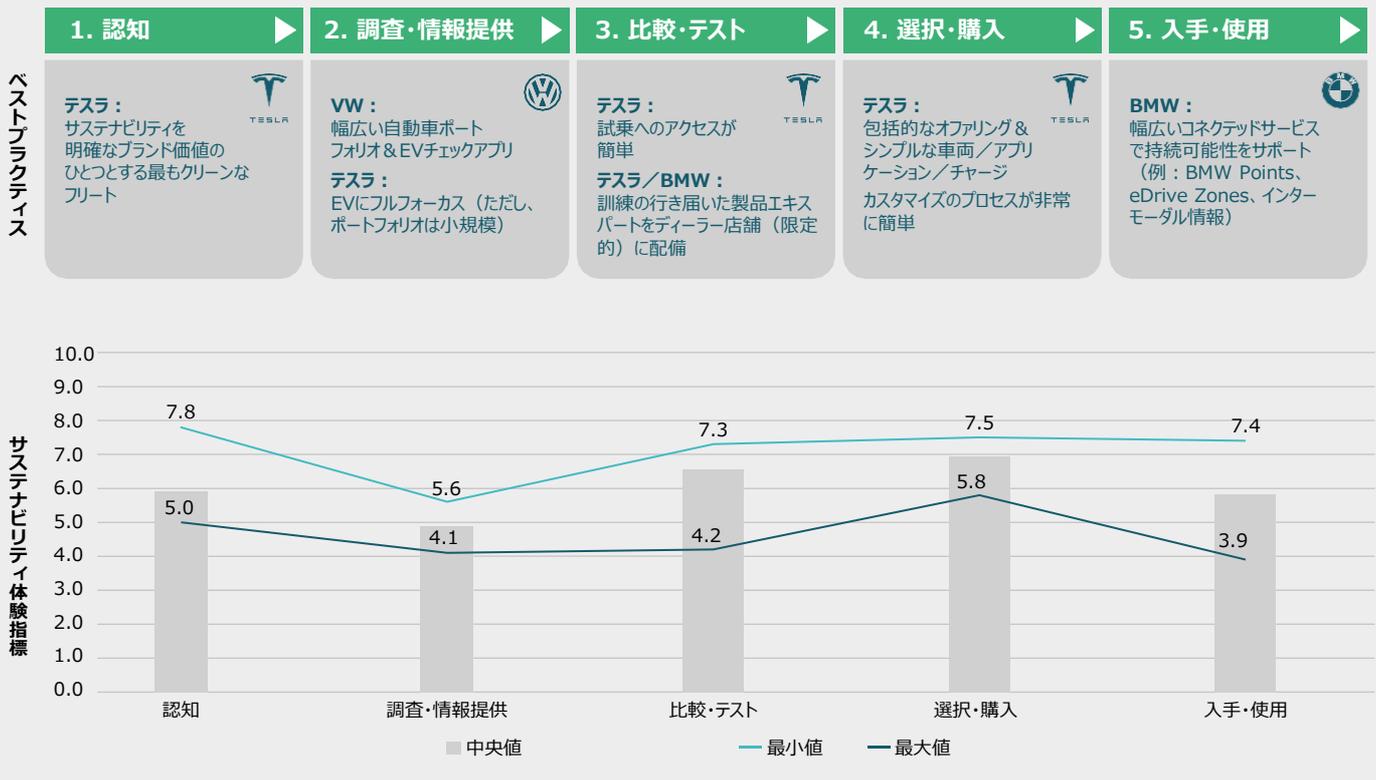


図5：カスタマージャーニーの流れにおけるサステナビリティ体験指標の推移

この調査結果から、以下に示すような有望な改善機会が見えてきます。

- サステナビリティを企業目標のひとつとして明確に策定し、伝達して、そこから一貫したアクションを導き出すこと、これらのアクションもまた伝達されること、そして、かかるアクションの有効性を測定することが必要です。テスラやポルスター、Nioなどの新しい自動車OEMは、この原則に従って、排気ガスを出さない自動車の販売に全力を注いでいます。
- 自社の顧客ベース内のすべてのターゲットグループがサステナブルな製品とサービスを幅広く利用できるようにすること、そして、個々のモビリティのニーズと利用可能なオファリングを簡単にマッチングできる能力を開発することが必要です。そこで登場するのがモバイルアプリです。このようなアプリケーションは、すでにVWやメルセデスで導入されていますが、カスタマージャーニー全体を通じて顧客との双方向チャネルと

して活用できるモバイルアプリのポテンシャルは、すべての企業にとって有益なものとなります。

- 販売組織向けに適切な資料（製品情報、サポート情報、FAQなど）を提供し、EVや充電などの関連サービスに関する販売トレーニングを実施する必要があります。これにより、潜在顧客の持続可能性に関するニーズや懸念に積極的に対応し、eモビリティを実際に体験してもらうことができるようになります。BMW、メルセデス、テスラは、総合的なトレーニングを経たセールスコンサルタントを配置することで、また、テスラの場合は特にEVの試乗を容易にすることで、その効果を発揮しています。
- シンプルなコンフィギュレーター（車両構成シミュレーションツール）とさまざまなオファリングを提供することで、グリーンエネルギーによる充電など、eモビリティに関連するすべての側面を統

合することができます。ここでも、テスラはシンプルなコンフィギュレーターと無駄のないオンライン主導の販売モデルで一歩先を行っています。VWなど既存のOEMも新しい代理店モデルやカスタム仕様車で追い上げをかけています。

- 入手・使用フェーズでは、ナビゲーションによるPHEVの効率的な走行制御、低排出ガス地域の自動検出、サステナブルな自動車利用に対する金銭的報奨や顧客のロイヤルティを高めるボーナスポイントシステムなど、サステナブルな自動車利用のためのさまざまな分野でデジタルサポートを提供することが可能です。BMWのeDrive ZonesやBMW Pointsは、その模範と言えるでしょう。

キャップジェミニ・イベントは提唱します！

自動車OEMは、2つの観点からサステナビリティに取り組む必要がある

企業は、これらのベストプラクティスを組み合わせることで、優れたサステナビリティ体験を顧客に提供することができます。では、どのように実施すればよいのでしょうか。

必要なのは、2つの視点 — 顧客の視点と企業の視点を取り入れることです。顧客の視点とは、数多くのコンタクトポイントやフェーズを通じて企業や企業が提供する製品やサービスとやり取りをする顧客側の視点であり、企業の視点とは、従業員、プロセス、システム、とりわけ製品やサービスでカスタマーエクスペリエンスを形成する企業側の視点です。

両方の観点から、総合的なアプローチを用いて取るべき対策を検討し、優先順位を定め、設計し、その影響を測定する必要があります。たとえば、カスタマーエクスペリエンスの一貫性が決め手であるならば、予算とリソースを小さな取り組みから（たとえそれがどんなに優れた取り組みであったとしても）切り離し、一貫性を損なうギャップを埋めることに充当することこそが最善策なのかもしれません。

図6は、私たちが考える、統合的なサステナビリティ・エクスペリエンス・マネジメント（SEM）のアプローチの概念を表したものです。このアプローチは、顧客の視点にフォーカスを定めて、OEMが取るべきアク

ションを特定し、優先順位を定めていきます。このアプローチは、企業が製品やサービスに関連する4つのタイプのエクスペリエンスに対処し、それぞれのケースにおいて、顧客とのさまざまなタッチポイントやインタラクションチャネルにおいて、企業が物理的要素とデジタル要素を組み合わせる際に役立ちます。

SEMが対応する4つのエクスペリエンスタイプとは：

- CX（カスタマーエクスペリエンス）：カスタマージャーニー全体を通じて、すべてのチャネルで一貫した方法で、高い顧客満足度を達成することに重点を

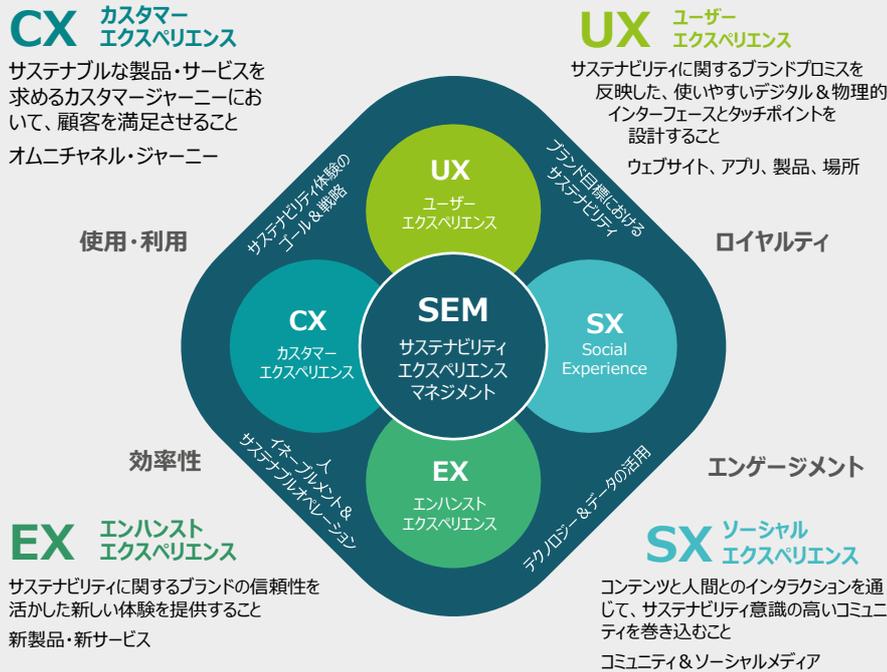


図6：サステナビリティ・エクスペリエンス・マネジメントのフレームワーク

- 置きます。
- UX (ユーザーエクスペリエンス)：製品、場所などの物理的構成要素ならびにウェブサイトやアプリケーションなどのデジタル構成要素のデザインや使いやすさを追求します。
 - SX (ソーシャルエクスペリエンス)：ソーシャルメディア、コミュニティ、イベントを通じて提供される、人と人との交流やコンテンツに関する体験です。
 - EX (エンハンストエクスペリエンス)：企業は、新しい製品やサービスを導入する際に、持続可能性に関するブランドの信頼性を活用して、エクスペリエンスを強化・拡張することができます。

SEMを全体的に適用することで、製品やサービスの使用および利用、顧客ロイヤルティ、顧客エンゲージメント、全体的な効率性という4つの主要なビジネス成功要因を促進するポテンシャルを引き出すことができます。

そのためには、顧客の視点に加えて、企業レベルでの強固な基盤が必要です。サステナビリティへの取り組みは、取締役会レベルで開始する必要があります。このような役員レベルのサポートがそこそ、企業目標と企業のトップレベル戦略の両方において、サステナビリティを支えることができるのです。

そのうえで、クライアントに関わるすべてのアクティビティにおいて、サステナビリティをオペレーティングモデルの本質的な原則とする必要があります。そしてこの原則は、ガバナンス構造、組織全体の構造とプロセス、そして社内ならびにパートナーやサプライヤーのエコシステムの両方におけるコラボレーション文化に知らしめる必要があります。さらに、サステナビリティの目標をすべてのリーダーシップレベルで細分化する必要があります。そして、これらの目標を関連するロールが特定できるような方法で測定可能にし、継続的な改善と適応のためのガイダンスを提供することが必要があります。

今こそ、サステナビリティに向けた準備を

自動車業界は、責任とサステナビリティによって形作られる時代に入ろうとしています¹¹。自動車メーカーがとるべき道は「措置を講じる」の一択です。持続可能なオフリングに対する顧客のワクワク感と熱意を生み出し、製品やサービスの卓越した提供を実現することが、自動車メーカーにとっての新たな戦場となるでしょう。

顧客は、信頼できるブランドの持続可能な製品・サービスを求めています。今回の調査では、「顧客は持続可能性のためならば割高な代金や料金を支払うことも厭わないが、それは持続可能なカスタマージャーニーが一貫して提供される場合に限られる」ことが明らかになりました。顧客が望むこの一貫性はまだ実現されておらず、改善すべき領域であるのは間違いありません。

では具体的に、顧客は何に対してなら支払を惜しまないのでしょうか。個々の特徴や機能あるいはデータシートが示すファクトからでは、おそらく答えを引く出すことはできないでしょう。最も重要なことは、一元管理されたSEM機能などの企業資産、サステナビリティに関する一貫したコーポレートガバナンスと企業文化を構築することです。また、あらゆるデータを用いて持続可能性のニーズを特定し、そのニーズに効果的に応える能力も不可欠です。これらの資産や能力は、投資に対するプラスのリターンを生み出しますが、さらに重要なのは、業界のフロントランナー企業は、これらの資産や能力によって、すべての人が待ち望む持続可能な未来を創造するために必要なものを「備えることができる」ということです。

キャップジェミニ・イベントのサステナビリティ・エクスペリエンス・マネジメントのフレームワークについての詳細や本調査で提起された内容についてのお問い合わせ等ございましたら、弊社までご連絡ください。

¹¹ bit.ly/New_Balance_Automotive_Industry



執筆者の紹介



SEBASTIAN TSCHÖDRICH
sebastian.tschoedrich@capgemini.com



SIEGFRIED ADAM
siegfried.adam@capgemini.com



DR. MARC CÄSAR
marc.caesar@capgemini.com

DR. CHARLOTTE HUFNAGEL
charlotte.hufnagel@capgemini.com

CAROLIN STALLER
carolin.staller@capgemini.com

MAXIMILIAN WERNER
maximilian.werner@capgemini.com

KATHARINA SCHUBACK
katharina.schuback@capgemini.com

MARE KIBELE
maren.kibele@capgemini.com

INTERNATIONAL AUTHORS

ARRY BALACHANDRAN
arry.balachandran@capgemini.com

MICHAEL DARR
michael.darr@capgemini.com

『サステナブル・モビリティ』は、キャップジェミニの**Smart Mobility Connect**のオフリングの一部です。本書は、人々のために設計された未来のモビリティエコシステムを生み出す力をOEMに提供します。私たちは「Connected Customer」、「Connected Services and Products」、「Connected Ecosystem」という3つの柱を中心に、数多くの製品ならびにサービスを通じて、未来のモビリティエコシステムに命を吹き込みます。当社のCustomer Engineは、私たちのアプローチを実現するための技術的フレームワークであり、これらの柱を結びつけ、ジャーニーのさまざまなステージにインテリジェンスを統合します。

詳細はこちらから：www.capgemini.com/invent/smart-mobility-connect

私たちにご連絡ください。

さらに詳しい情報をお届けいたします。

Capgemini Group

Alexandre Audoin

alexandre.a.audoin@capgemini.com

Markus Winkler

markus.winkler@capgemini.com

Capgemini Invent

Sebastian Tschödrich

sebastian.tschoedrich@capgemini.com

China

Chu Yan

yan.chu@capgemini.com

Huu Hoi Tran

huu-hoi.tran@capgemini.com

Germany

Ralf Blessmann

ralf.blessmann@capgemini.com

Christian Hummel

christian.hummel@capgemini.com

Spain

Carlos Garcia Santos

carlos.garcia.s@capgemini.com

Brazil

Giulio Salomone

giulio.salomone@capgemini.com

India

Roshan Batheri

roshan.batheri@capgemini.com

UK

Rob Pears

robert.pears@capgemini.com

Arry Balachandran

arry.balachandran@capgemini.com

France

Arnaud Bouchard

arnaud.bouchard@capgemini.com

Franck Dansaert

franck.dansaert@capgemini.com

Italy

Eraldo Federici

eraldo.federici@capgemini.com

US

Mike Hessler

michael.hessler@capgemini.com

Michael Darr

michael.darr@capgemini.com

Belgium

Vincent Wouters

vincent.wouters@capgemini.com

Japan

Hiroyasu Hozumi

hiroyasu.hozumi@capgemini.com

Global Marketing

Monika Hespe

monika.hespe@capgemini.com

Carlos de Moura Cortes

carlos.de.moura.cortes@capgemini.com

Nordics

Caroline Segerstéen Runervik

caroline.sergersteen-runervik@capgemini.com

Hakan Erander

hakan.erander@capgemini.com

Aキャップジェミニ・インベントについて

キャップジェミニ・インベントは、キャップジェミニ・グループのデジタルイノベーション、デジタルコンサルティング、デジタルトランスフォーメーションのブランドとして、企業のCxOの皆様が組織の次の目標や展開を構想し、構築できるよう支援いたします。世界各地に展開する30以上のオフィスと25のクリエイティブスタジオに配備した総勢7,000名が強力なチームとなって、戦略、テクノロジー、データサイエンス、クリエイティブデザインと、業界についての深い専門知識やインサイトとを組み合わせ、結び付けて、新しいデジタルソリューションと将来のビジネスモデルの開発に取り組んでいます。

キャップジェミニは、テクノロジーの力を活用して企業ビジネスの変革・推進を支援するパートナーシップにおけるグローバルリーダーであり、キャップジェミニ・インベントはその一員として、重要な役割を担っています。キャップジェミニ・グループは、テクノロジーを通して人々が持つエネルギーを解放することで、包摂的で持続可能な未来を目指し、日々まい進しています。キャップジェミニは、世界約50ヶ国の32.5万人に及ぶチームメンバーから成る、極めて多様的で責任感の強い組織です。キャップジェミニは、55年にわたって積み上げてきた経験と実績そして豊かな専門知識を活かし、クラウド、データ、AI、コネクティビティ、ソフトウェア、デジタルエンジニアリング、プラットフォームなど、急速に進化するイノベティブなテクノロジーを原動力として、戦略から設計、オペレーションに至るまで、お客様の幅広いビジネスニーズすべてに対応して、お客様から厚い信頼をいただいています。グループ全体の2021年度の売上は、180億ユーロです。

Get the Future You Want - 望む未来を手に入れよう |
www.capgemini.com/invent

The information contained in this document is proprietary.
©2021 Capgemini Invent. All rights reserved.