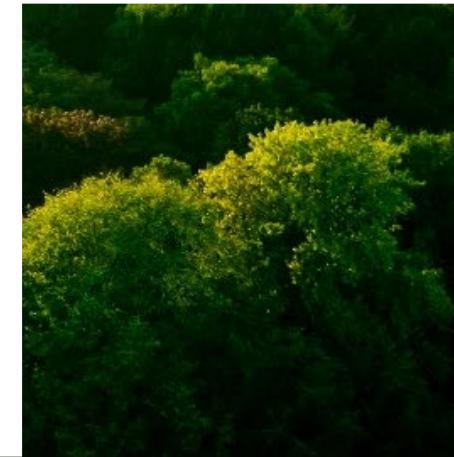
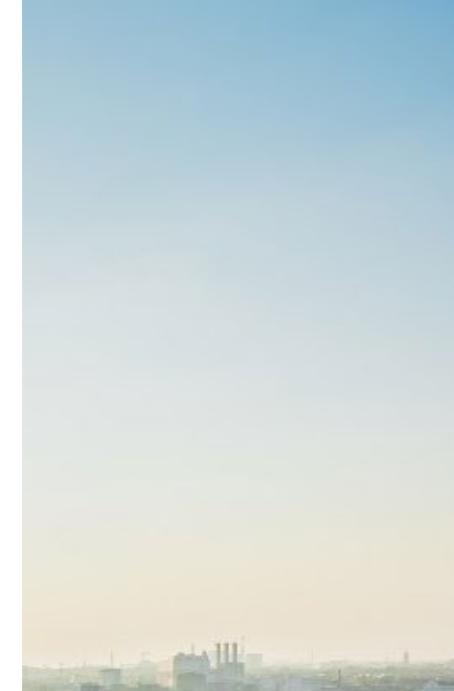


# 自動車・モビリティ産業に おける7大アジェンダ

## 2020

PwC Japanグループ  
Aug 2020



# 本レポートの構成と論点

日本の自動車・モビリティ産業が直面する環境変化・構造的課題から、取り組むべき7大アジェンダを論じる

1

自動車・モビリティ産業を取り巻くマクロ環境変化



- ・パンデミックリスクも考慮した、今後のメガトレンドの変化は？
- ・日本の自動車・モビリティ産業に影響する環境変化は？

2

自動車産業の構造的課題



- ・自動車産業が直面する構造的課題は？
- ・自動車周辺産業に与える影響は？

3

自動車産業が取り組むべきアジェンダ



- ・構造的課題の解決に向けて、目指すべき方向性は？
- ・各事業者が検討すべき具体的なアジェンダは？

# エグゼクティブサマリー

自動車産業における環境変化は今後より一層加速。業界・自社の構造変化の必要性が差し迫っている

## 1 自動車・モビリティ産業を取り巻くマクロ環境変化

- 今後はメガトレンドにパンデミックリスクへの対応という新たなドライバーが加わり、自動車産業においては市場縮小・CASE<sup>1)</sup>トレンドの加速だけでなく、オペレーション変革の推進といった変化がもたらされる
  - 世界では都市化や気候変動・資源不足問題の進行していた中、今後はパンデミックリスクを考慮しスマート化・ワークスタイル変化などが進み、一方で人口集中・国際分業などは減速が予測される
  - 自動車産業では従前の環境変化に加え、自動車購買の減少、EV化・MaaS化の加速(CO<sub>2</sub>削減目標は移動の減少だけでは未達)、サプライチェーンの再構築、リモートワークの普及、オンライン顧客接点の優先といった変化が生じる
- 日本では人口減少や更新頻度の減少を背景に、今後の新車販売市場は厳しい情勢に見舞われる見通し
  - 人口減少を背景に国内の新車販売台数は35年までに約2割の減少が見込まれる

## 2 自動車産業の構造的課題

- 従前以上に既存事業の成長・収益向上が見込めず、新規事業投資が必要となる中、自動車産業では、業界・自社の構造変化が不可避である
  - 顧客の購買活動のデジタル化がますます進む中、新たな販売網・販売モデルの構築が急務である
  - モビリティ新規領域は、従来の自動車産業と全く異なるエコシステムの中で競争・共創が求められる
  - 最新技術を活用しつつ、レジリエンスを兼ね備えた次世代のビジネスオペレーティングモデルへの刷新が必要
  - 収益の落ち込みや膨れ上がる投資額といった不確実性への対応に向け、事業再編や提携構築が始まりつつある

# エグゼクティブサマリー

今後の構造変化を乗り越えるために自動車産業の経営者が取り組むべき7大アジェンダを設定

## 3 自動車産業が取り組むべき7大アジェンダ

- 今後自動車・モビリティ産業の経営者が業界・自社の構造変化を乗り越えるためには7つの方向性がある。  
PwC Japanグループではそれぞれの方向性に対応した7大アジェンダを設定した
  - 今後の移動の変化も考慮した経営の舵取りをすべく設定する、「モビリティ将来シナリオ」
  - 顧客・顧客体験を再定義すべく再設計する「CX (Customer Experience)」
  - 新事業(モビリティ領域)を創発すべく行う「MX (Mobility Transformation)」
  - デジタル技術によるVC高度化・効率化をすべく行う「DX (Digital Transformation)」
  - “外科的療法”(事業・組織再編など)としての「避けられぬ事業再編」
  - “内科的療法”(経営・財務管理など)としての「両利きの経営、財務管理」
  - 自社の“存在意義”を再定義すべく探索する「進むべき方向性とポストCASE」
- 7大アジェンダの詳細については、順次詳細を公開予定

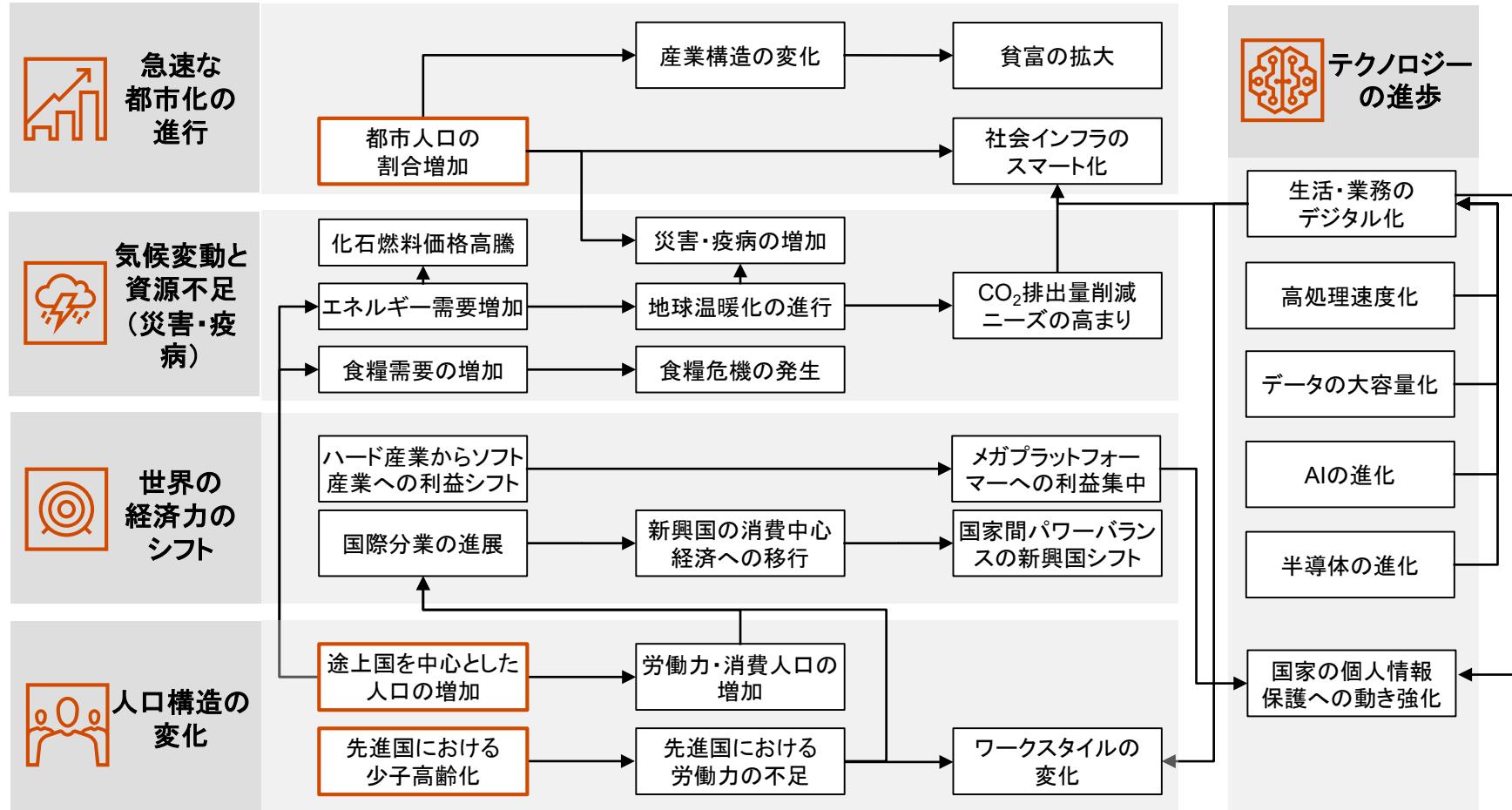
# 1

自動車・モビリティ産業を  
取り巻く  
マクロ環境変化

# 従前のメガトレンド

従前は、経済拡大に影響されて、都市化や人口構造が変化し気候変動・資源不足問題などへつながっていた

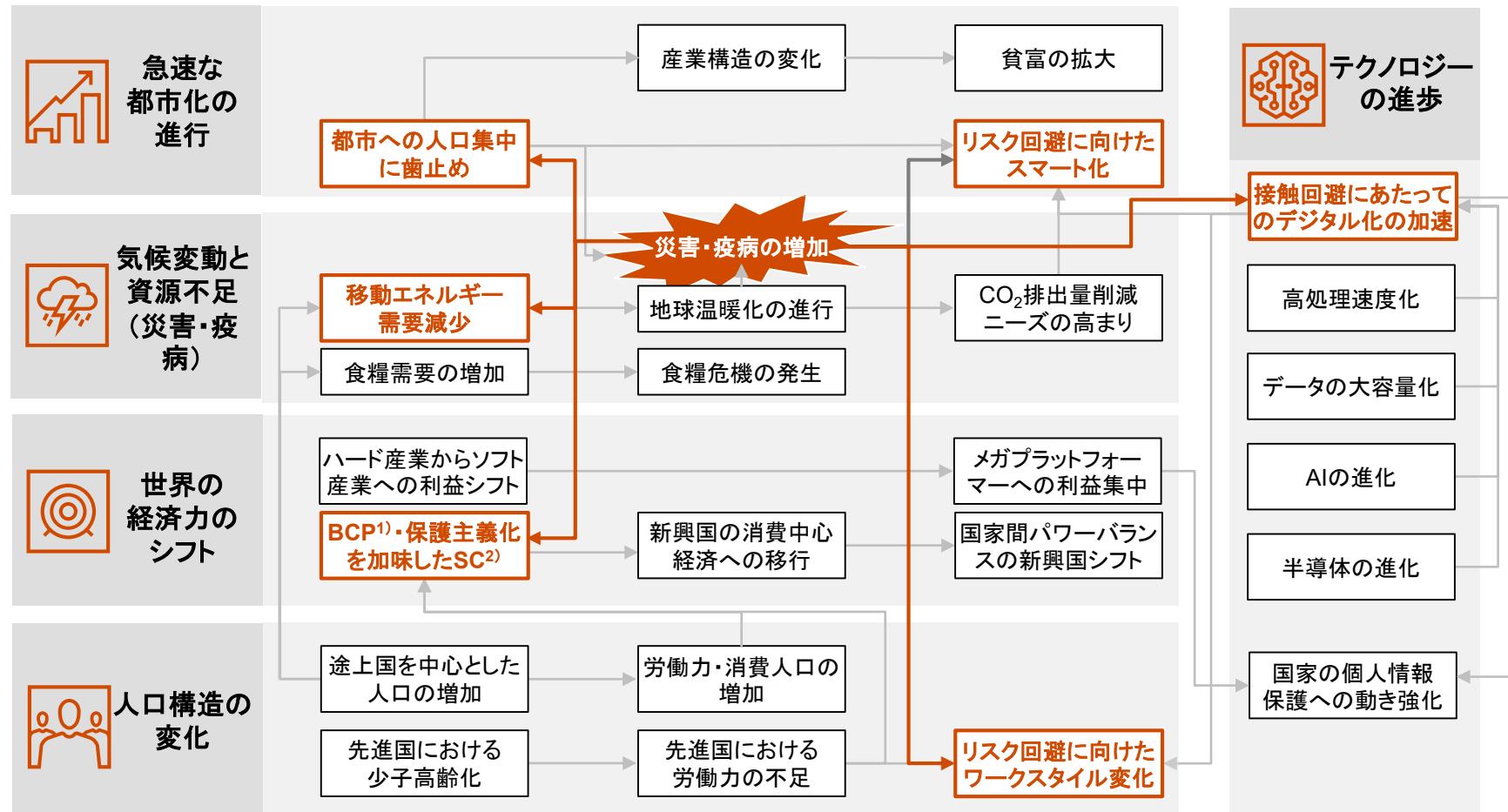
凡例： 変化の起点



# メガトレンドの変化(パンデミックリスクへの対応)

今後は、パンデミックに対応すべく主にスマート化・ワークスタイル変化が進み、人口集中・国際分業は減速する

凡例: ← 新たな連関 加速トレンド



1) BCP = Business Continuity Plan(事業継続計画) 2) SC = Supply Chain(サプライチェーン)

出所:PwC「メガトレンド 5つのメガトレンドと潜在的影響」をもとにStrategy&が分析

# メガトレンドがもたらす自動車産業の環境変化

メガトレンドを受け、自動車産業は従前以上に既存事業の成長・収益向上が見込めず、新規事業投資が必要となる

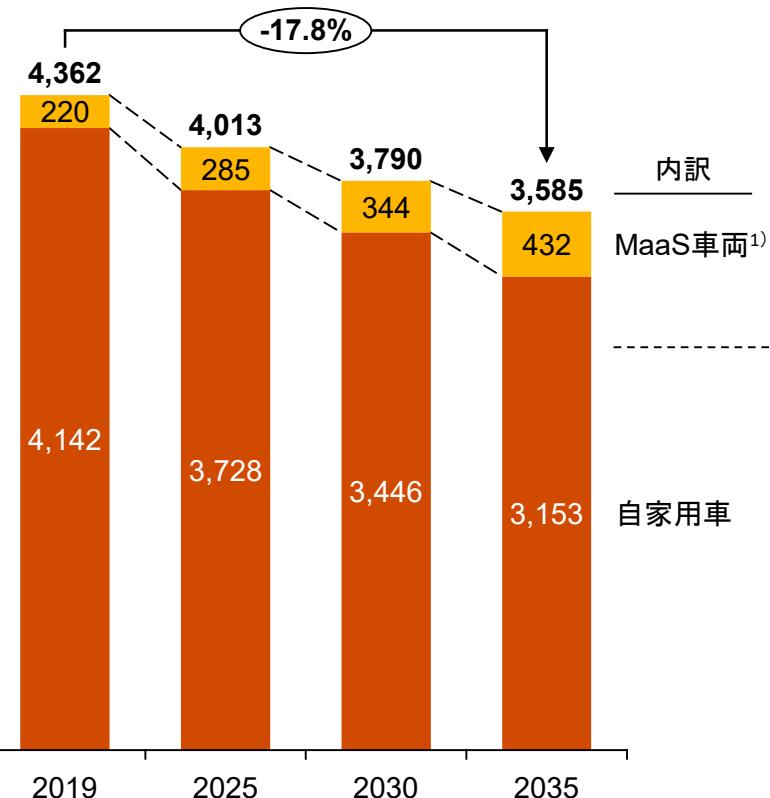
メガトレンド	自動車産業における事業環境	
	従前の事業環境	事業環境の変化
 都市化の進行	i スマートシティの一翼を担うスマートモビリティニーズの台頭	ii 新興国の都市化で台頭してきた自動車購買層の増加に歯止め
 気候変動と資源不足(災害・疫病)	iii 気候変動・資源不足に対応したEV化 <sup>1)</sup> ・MaaS <sup>2)</sup> 化	iv EV化・MaaS化の加速 (CO <sub>2</sub> 削減目標は移動の減少だけでは未達)
 世界の経済力のシフト	v メガプラットフォーマーの自動車領域への参入 (コネクティッド・自動運転領域などで競争・共創) vi 自動車需要の新興国シフト (デジタルネイティブ層や従来購買体験未経験者の増加)	vii 生産拠点の一極集中からの脱却、保護主義化に対応したSCの再構築
 人口構造の変化	viii 先進国を中心とした人材の不足と専門職の技術伝承断絶リスク	ix リモートワークを前提とした事業運営
 テクノロジーの進化	x 次世代技術投資の肥大化 xi 関連リスクの拡大 (サイバーセキュリティの脆弱性など)	xii 接触頻度を低減するオンライン顧客接点の重要性向上

1) EV = Electric Vehicle(電気自動車) 2) MaaS = Mobility-as-a-Service : ICT を活用して交通をクラウド化し、公共交通か否か、またその運営主体にかかわらず、マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ(移動)を 1 つのサービスとしてとらえ、シームレスにつなぐ新たな「移動」の概念(「MaaS (モビリティ・アズ・ア・サービス)」について 国土交通政策研究所第 69 号 2018 年夏季(国土交通省))

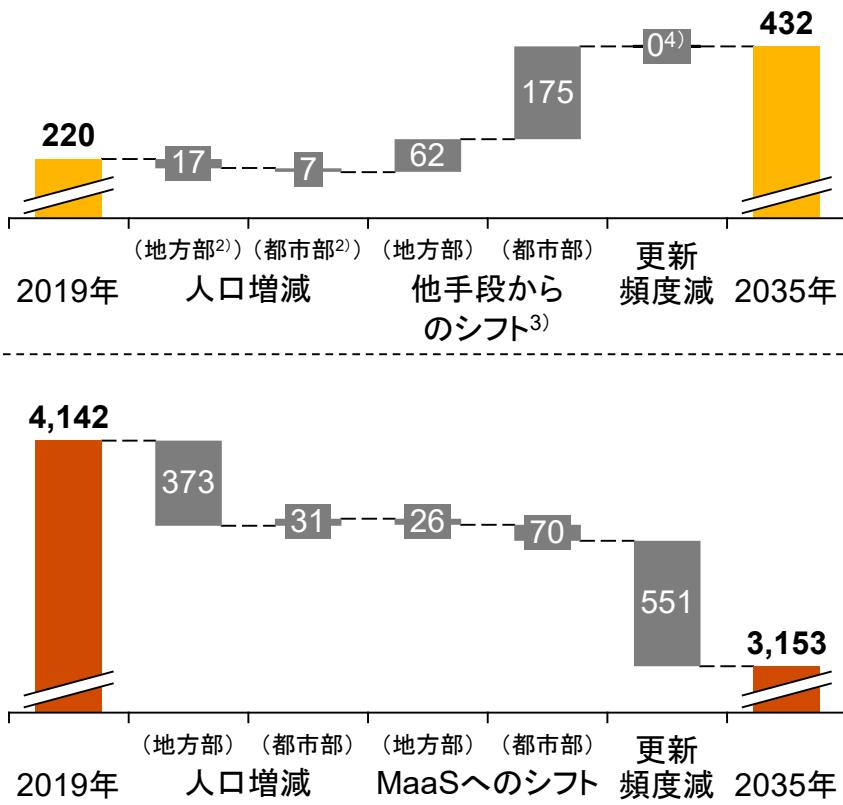
# 国内における新車販売台数の予測

特に国内新車市場は、人口減少・MaaS拡大に伴い、2035年時点で現状から2割近く縮小しうる

新車販売台数推移(千万台)



台数の増減要因(千万台)



1) タクシー・レンタカーはMaaS車両として計上 2) 都市部は自家用車分担率が50%未満の市町村、地方部はそれ以外

3) 車・公共交通・自転車・歩行の代替、ここでは各移動手段の移動量の増減も考慮 4) MaaS車両については車の耐用年数增加(性能向上)によらず、一定程度の更新頻度はサービスの競争力につながるとみなし時間経過の影響はない仮定

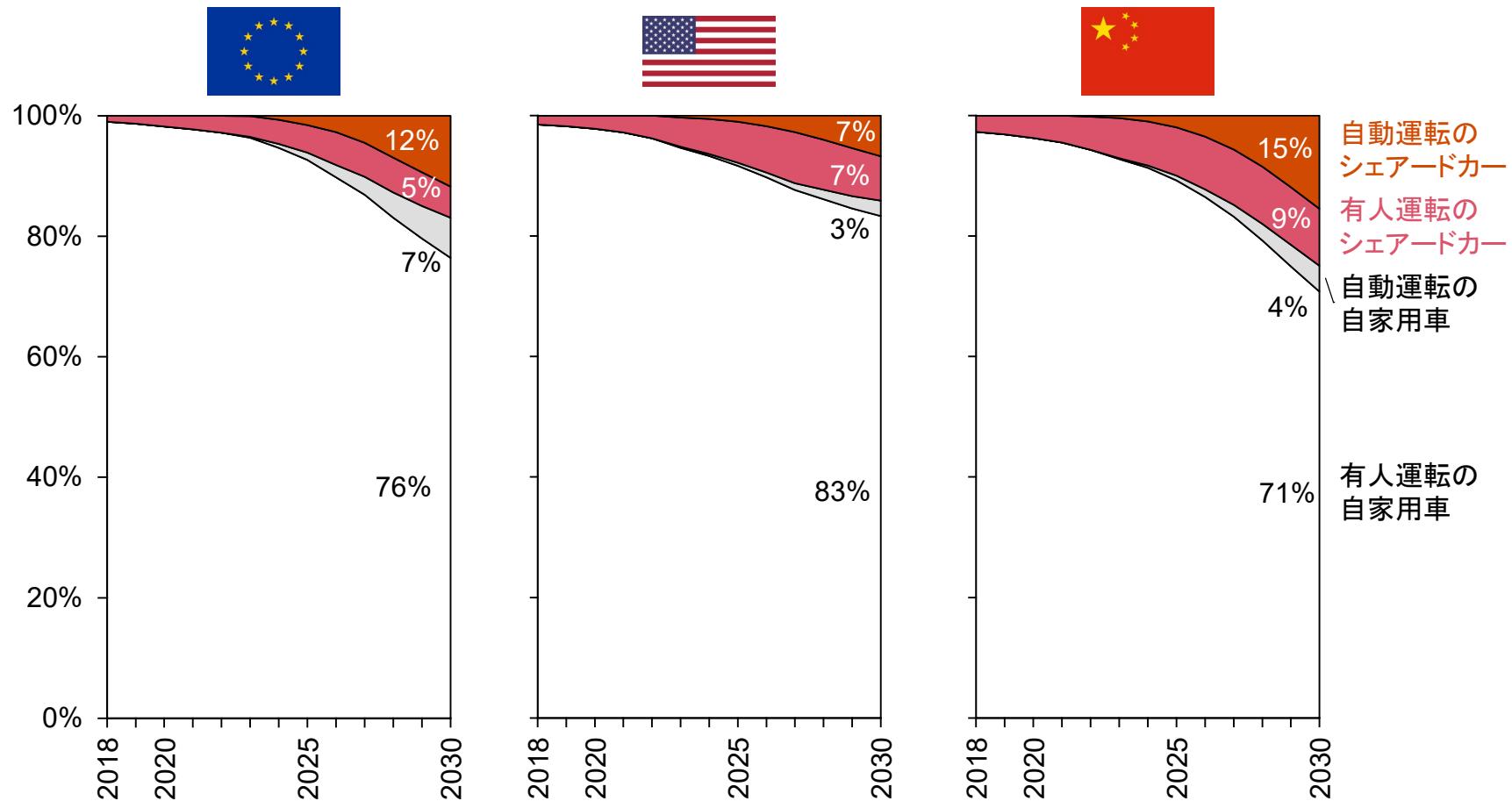
出所:住民基本台帳(H31)、国勢調査(H17、H27)、Google COVID-19 Mobility Report、第6回東京都市圏PT調査、全国レ

ンタカーアソシエーション統計、全国ハイヤー・タクシー連合会統計、国立社会保障・人口問題研究所統計、自動車検査登録情報協会・軽

自動車検査協会統計よりPwC分析

## (参考)各地域の全走行回数における自動運転シェアードカーの構成比

欧米中においても、MaaS車両の比率は 2030年に走行距離ベースで14%～24%まで急拡大する見通し



地域での年間の車両による旅客移動総距離に占める割合(%)として表示（注：四捨五入のため、各項目の数値を加算したものが合計値と一致しない場合がある）  
出所：Strategy&「デジタル自動車レポート2019」

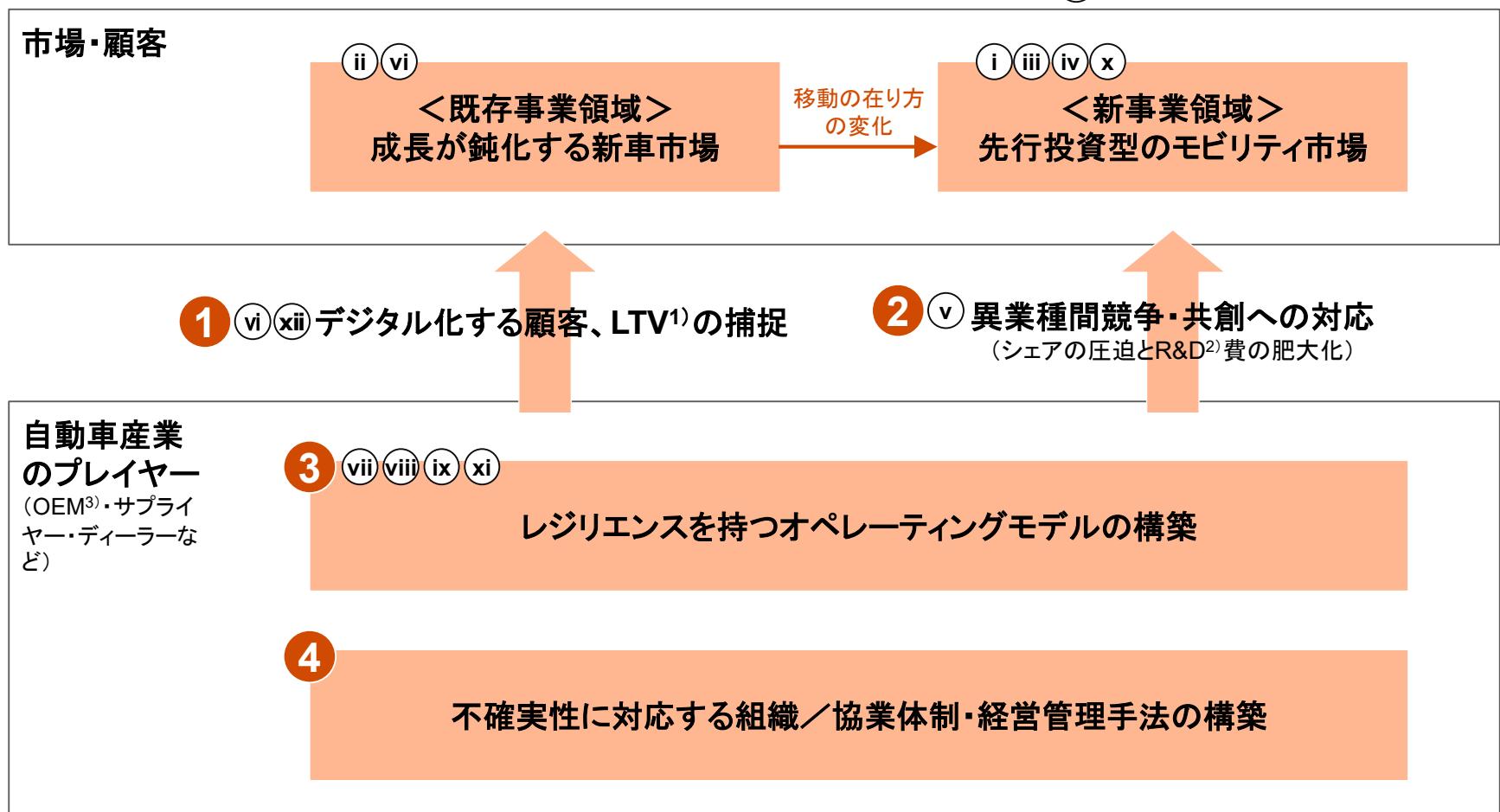
# 2

## 自動車産業の構造的課題

# 自動車産業の構造的課題

自動車産業では、市場・顧客の変化に対応すべく、業界・自社の構造変化が不可避である

凡例:  
XX 構造的課題  
XX 対応する自動車産業の環境変化(p.8)



1) LTV = Life Time Value(顧客生涯価値)：ある顧客が特定の企業あるいはブランドと取引を始めてから終わるまでの全期間中にもたらす利益 2) R&D = Research and Development(研究開発) 3) OEM = Original Equipment Manufacturer

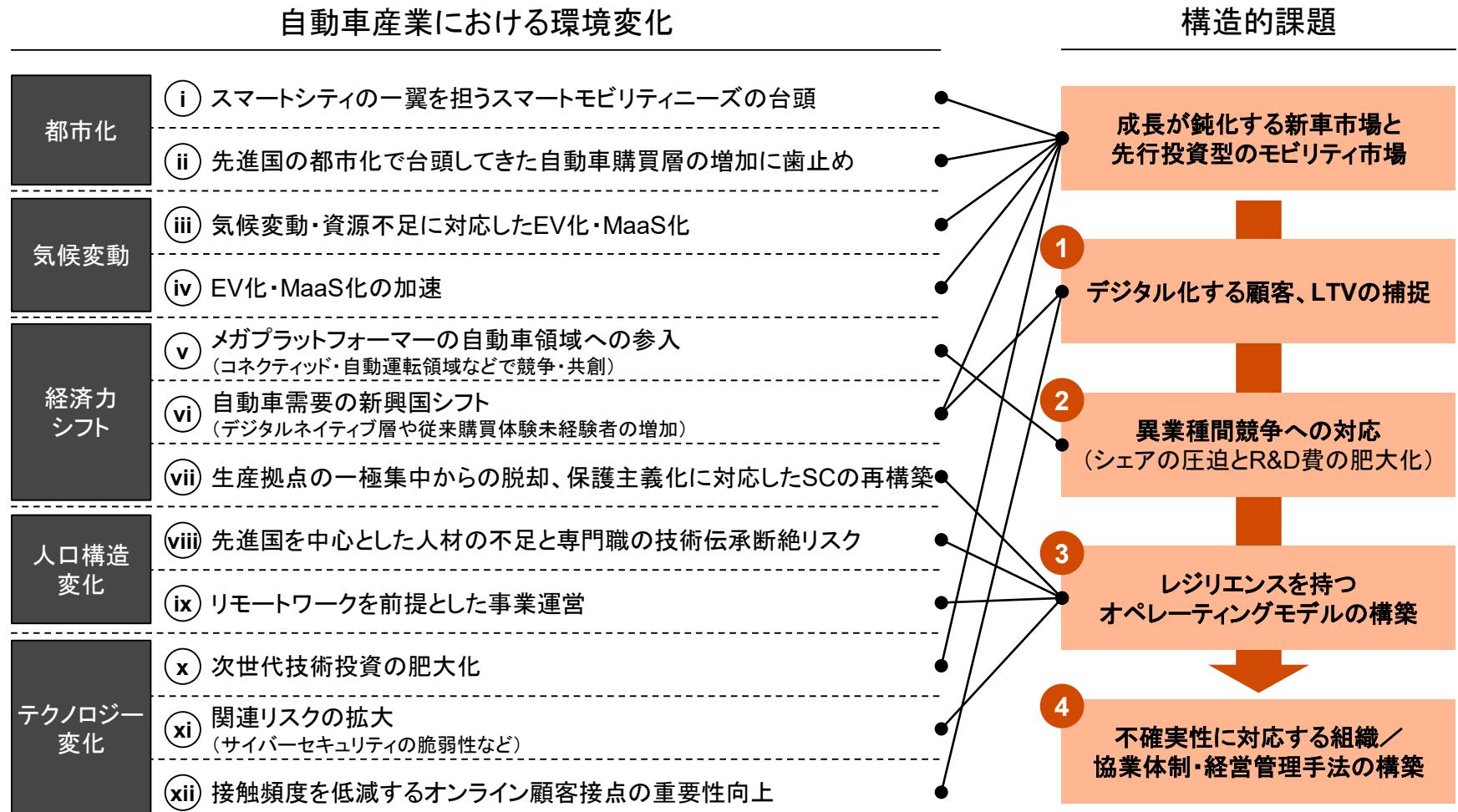
# 自動車産業の構造的課題の概要

具体的には販売方法や競争・共創関係の変化、オペレーションや組織体制・経営管理手法の変化が不可避

構造的課題	概要
成長が鈍化する新車市場と先行投資型のモビリティ市場	<ul style="list-style-type: none"><li>既存市場は売上・利益率の両面で経営環境が悪化しつつある中、モビリティ領域を中心とする新たな市場も先行投資型のため財務状況を圧迫<ul style="list-style-type: none"><li>人口減少やMaaSの拡大などを背景に、国内新車市場は縮小が予想</li><li>今後の移動の在り方の変化も踏まえると新たなモビリティ産業への先行投資が必至</li></ul></li></ul>
1 デジタル化する顧客、LTVの捕捉	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客の購買活動のデジタル化への対応に加え、アフターセールスなど既存事業に留まらない顧客のライフタイムバリュー(LTV)の捕捉が必要<ul style="list-style-type: none"><li>レガシー販売チャネルに固執せず、ECなど新しい購買スタイルへの対応が必要</li><li>アフターセールスへの注力など、顧客との継続的な取引関係の構築が重要</li></ul></li></ul>
2 異業種間競争への対応 (シェアの圧迫とR&D費の肥大化)	<ul style="list-style-type: none"><li>異業種プレイヤーの参入によるシェアの圧迫と研究開発費の肥大化が懸念<ul style="list-style-type: none"><li>GAFAなどのプラットフォーマーやIT系大企業を中心に参入、競争が熾烈化</li><li>従来とは異なる新たなエコシステムの中での競争や共創が求められる</li></ul></li></ul>
3 レジリエンスを持つオペレーティングモデルの構築	<ul style="list-style-type: none"><li>最新の技術を活用したレジリエンスを持った次世代のビジネスオペレーティングモデルへの刷新が必要<ul style="list-style-type: none"><li>スマート工場などオペレーションにおける革新技術の活用が急務</li><li>パンデミックリスクなどに柔軟に対応できるサプライチェーンの構築が必要</li></ul></li></ul>
4 不確実性に対応する組織／協業体制・経営管理手法の構築	<ul style="list-style-type: none"><li>今後の業界にさまざまな不確実性が現れてくる中、事業再編・提携構築や新たな経営管理手法の構築といった対応が迫られる<ul style="list-style-type: none"><li>既存事業ではCASE関連の事業投資リスクシェアといった対応が想定される</li><li>新規事業ではケイパビリティの不足から異業種プレイヤーとの協業が模索される</li></ul></li></ul>

# (参考)自動車産業の構造的課題と環境変化の対応関係

それぞれの構造的課題に自動車産業の環境変化が複合的に影響



3

自動車産業が取り組むべき  
7大アジェンダ

# 自動車産業の構造的課題と目指すべき方向性

自動車産業の経営者は、構造変化を乗り越えるべく、以下の7つの方向性を導き出すことが求められる

凡例: xx 構造的課題(前述) xx 目指すべき方向性

## 市場・顧客



デジタル化する顧客、LTVの捕捉

異業種間競争・共創への対応

## 自動車産業 のプレイヤー (OEM・サプライ ヤー・ディーラなど)

### 2 顧客・顧客体験の再定義

### 3 新事業(モビリティ領域)の創発

4 デジタル技術によるVC<sup>1)</sup>高度化・効率化  
レジリエンスを持つオペレーティングモデルの構築

### 5 “外科的療法”(事業・組織再編等)

不確実性に対応する組織／協業体制・経営管理手法の構築

### 6 “内科的療法”(経営・財務管理等)

### 7 自社の“存在意義”的再定義

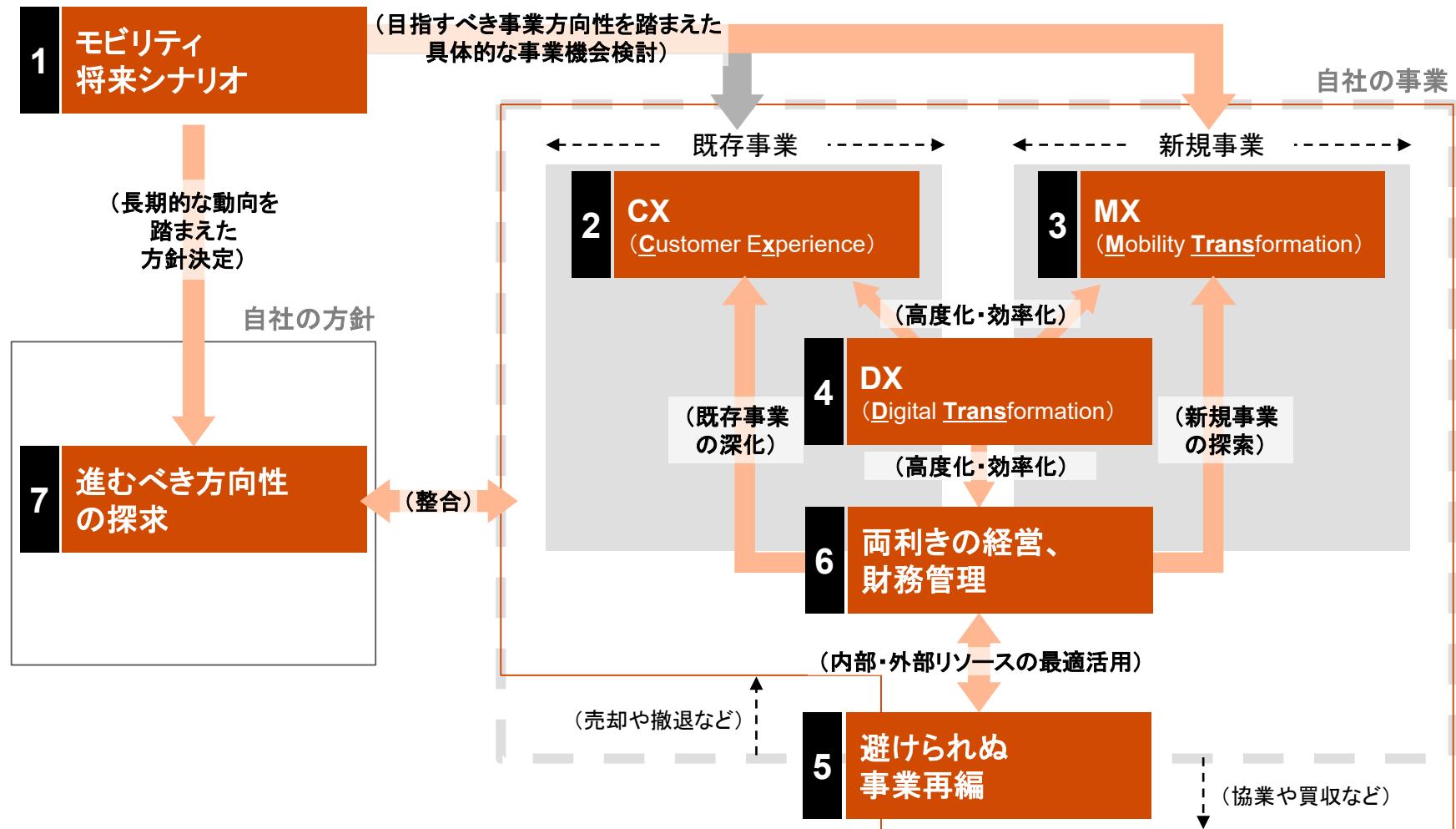
# 自動車・モビリティ産業の7大アジェンダ

PwC Japanグループでは、自動車産業の目指すべき方向性を踏まえ、自動車・モビリティ産業の7大アジェンダを設定した



# 7大アジェンダの相互関係

環境変化が一層加速する中、有機的につながる7大アジェンダに対し個別でなく包括的に取り組む必要がある



# 7大アジェンダの詳細については、順次詳細を公開予定

ホームページURL : <https://www.pwc.com/jp/ja/industries/mobility.html>



## モビリティ（MaaS・自動運転）

PwCのグローバルネットワークと多岐にわたる分野の専門的知見、戦略から実行まで一貫して支援できる業務提供強能力を生かし、モビリティ産業が直面するさまざまな課題の解決を支援します。

ICT（情報通信技術）の普及など、マクロ環境の変化に伴い、マイカー以外の交通手段がサービス化され、私たちの移動のあり方は転換期を迎えつつあります。従来の自動車産業は、既存事業の高度化と新規事業の創出を迫られています。同時に、業界の垣根を越えて自動車産業以外のさまざまな企業が事業機会を模索しており、モビリティ産業と呼ぶべき新たな産業が創出されています。

PwCでは、今後、自動車・モビリティ産業の経営者が業界・自社の構造変化を乗り越えるための経営課題を、7大アジェンダとして整理しています。

- 今後の移動の変化も考慮した経営のかじ取りをすべく設定する「モビリティ将来シナリオ」
- 顧客・顧客体験を再定義すべく再設計する「CX（Customer Experience）」
- 新事業（モビリティ領域）を創発すべく行う「MX（Mobility Transformation）」
- デジタル技術によるバリューチェーン高度化・効率化を実現すべく行う「DX（Digital Transformation）」
- “外科的療法”（事業・組織再編など）としての「避けられぬ事業再編」
- “内科的療法”（経営・財務管理など）としての「両利きの経営・財務管理」
- 自社の“存在意義”を再定義すべく探索する「進むべき方向性とポストCASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）」

これら7つの経営課題に関わる変革を推進していく上では、自動車・モビリティ産業が従来持ち合せていなかった視点が必要となります。私たちは、PwCの150カ国以上に広がるグローバルネットワーク、会計・財務・税務・コンサルティングといった多岐にわたる分野の専門的知見、そして戦略から実行まで一貫して支援できる業務提供能力を結集したモビリティ領域のバーチャルチームを組成し、企業・産業・社会に最適なソリューションを提供します。

QRコード：



# 執筆者紹介



PwCコンサルティング合同会社  
パートナー  
川原 英司

自動車メーカー、シンクタンク、戦略系コンサルティングファームを経てPwCに参画。製造業や自動車関連企業を中心に、経営戦略、M&A/戦略提携、新事業戦略、企業変革などのプロジェクトを多数手がける。著書に、「電気自動車が革新する企業戦略」(共著、2009年、日経BP社)、「自動車産業 次世代を勝ち抜く経営」(2011年、日経BP社)、「Mobility 3.0」(共著、2019年、東洋経済新報社)他



PwCコンサルティング合同会社  
Strategy& パートナー  
北川 友彦

機械製造業や部品・素材などの産業財分野を中心に、事業戦略、営業・マーケティング戦略、組織・オペレーション改革などのテーマについて、多様なコンサルティング経験を有する。  
また、バンコクオフィスでの勤務経験も有し、東南アジアにおける日本企業の進出・拡大のサポートを積極的に行っている。



PwCコンサルティング合同会社  
ディレクター  
轟木 光

大手自動車会社にて車両・パワートレイン領域の技術開発、商品技術戦略を担当。ドイツ駐在時、欧州の自動車産業のエキスパートとの人脈を構築。2017年より国内自動車産業を中心に戦略策定、調査などのコンサルティング活動に従事。多数の外部講演、企業内セミナー活動を実施。著書に、「EV・自動運転を超えて”日本流”で勝つ -2030年の新たな競争軸とは-」(日経BP)



PwCコンサルティング合同会社  
Strategy& シニアマネージャー  
阿部 健太郎

13年超に亘り、次世代モビリティ事業企画・実行支援を中心に、コンサルティング経験を有する。  
大手自動車メーカー経営企画部門出向実績があり、全社戦略、事業戦略等のテーマについても知見を有する。主な執筆は、「モビリティ革命2030 自動車産業の破壊と創造」(日経BP、共著)他。



PwCコンサルティング合同会社  
シニアマネージャー  
藤田 裕二

コンサルティング会社、M&Aアドバイザリー執行役員を経て、PwC入社。戦略、マネジメント、事業開発、市場参入、M&Aに強み。自動車・部品および情報技術企業で、市場機会評価、戦略開発、M&Aアドバイザリー等のプロジェクトを経験、特にCASE、MaaS分野を専門として担当。

# Thank you

[pwc.com/jp](http://pwc.com/jp)

© 2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.