

# 【新型コロナウイルス対応】

## 課題の克服および長期的発展の展望：自動車産業における四大重点措置

～ Facing current uncertainty and embracing the future ～

PwC 中国日本企業部ニュースレター  
2020年2月

### 概要

自動車産業は今般の新型コロナウイルス感染症流行を受け大きな困難に直面しています。特に消費者需要への影響は深刻で、マーケティング、事業運営、供給等の各面で課題が山積しています。多くの完成車メーカー、ディーラーおよび部品サプライヤーは既に各種の対応措置を採り、ダメージを最小限に抑える取り組みを進めています。同時に新型コロナウイルス感染症流行に伴い、自動車産業に関わる多くの企業は業界の中長期的発展の再評価と見直しを行っており、産業変革の推進を加速させています。

今回、PwC 中国の自動車業界チームは短期的課題、対応措置の重点、長期的発展の判断という3点から分析を行い、専門家としての見解を共有します。

### 短期的課題

PwC は、新型コロナウイルス感染症流行が自動車産業に突きつける短期的課題は主に以下の4点であると考えます。

#### 1. 短期的消費ニーズの不振

自動車は購入の意思決定サイクルが長期にわたる底堅い製品であり、新型コロナウイルス感染症流行によっても需要の多くは消失しない見通しです。しかし、消費者の購入は先延ばしになる公算が高く、一部は第2四半期から第4四半期に、さらに一部は2021年以降まで需要がずれ込むと考えられます。新型コロナウイルス感染症を契機に自動車未保有の一部消費者の間で1台目購入の潜在的需要が喚起される一方で、サービス産業への深刻な打撃や中小企業の雇用主およびその従業員の収入落ち込みにより、2台目購入や買替え需要の後退も懸念されます。したがって、新車販売台数は短期的には急激な減少が見込まれ、第2・第3四半期は去年から横ばいとなり、通年では下落幅は約6%～13%前後と予想されます。

その原因としては、以下の3点に集約されます。

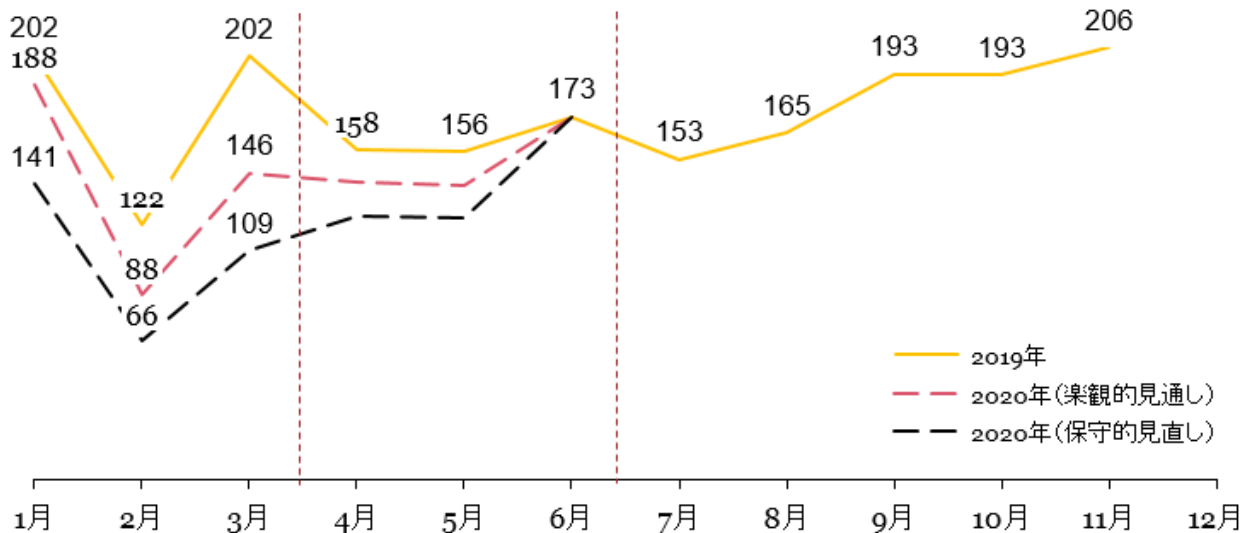
- 1) 自動車は意思決定期間が長く、需要が底堅い製品であり、新型コロナウイルス感染症により大半の需要が消失しました。しかし購入行動は先送りされ、一部は第2四半期から第4四半期、または2021年に移転すると見込まれません。
- 2) 調査では、新型コロナウイルス感染症は一部の1台目購入消費者層の底堅い初回購入需要を催しており、新型コロナウイルス感染症の鎮静化以降、一定度の爆発が見込まれています。ただ具体的な需要量については、市場の保守的検証が必要です。
- 3) サービス産業への影響は比較的顕著であり、中小企業オーナー及び従業員の収入が減少し、2台目・買替え需要に対する手控えが発生しています。

## 2020年自動車販売台数動向

推計仮定

- ・ 楽観的見通し: 80% (2020 Q1 vs. 2019 Q1) 90% (2020 Q2 vs. 2019 Q2)
- ・ 保守的見通し: 60% (2020 Q1 vs. 2019 Q1) 80% (2020 Q2 vs. 2019 Q2)
- ・ 6月及びそれ以降に去年同時期の水準まで回復

(単位:万台)



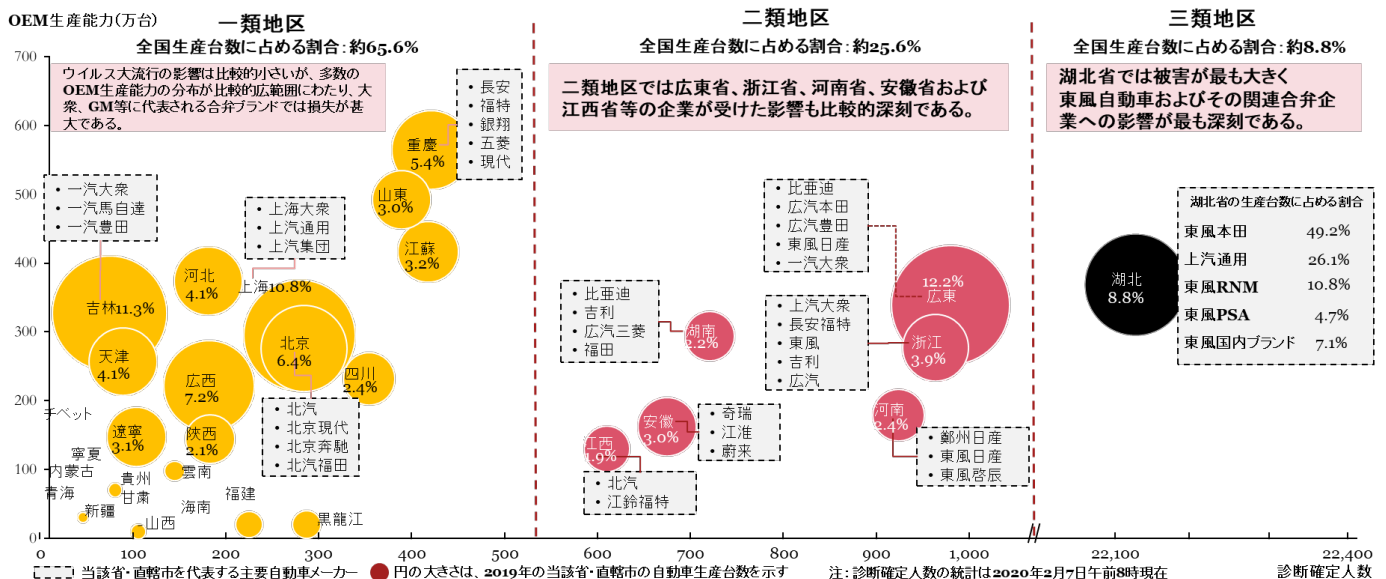
(出所:東北証券、中信証券、Strategy&による分析)

### 2. 完成車メーカーの生産および部品供給の短期的停滞

中国国内において、完成車メーカーおよび部品サプライヤーのどちらも影響を被っています。新型コロナウイルス感染者数の状況から、各直轄市・省・自治区は3種類に分けられます。地区ごとの完成車メーカー・部品サプライヤーの状況を見ていきます。

1)湖北省に拠点がある川上・川下の企業が最も深刻:被害が最も大きい湖北省の2019年の自動車生産台数は中国全土の8.8%を占めています。また、広東省、浙江省、江蘇省、安徽省、河南省等重点二類地区の省での影響にも注意する必要があります。

### 感染状況で分類した各地区の完成車メーカーの生産能力



(出所:CAAM、PwC Autofacts、IHS Markit、デスクトップリサーチ、Strategy&による分析)

2) 部品サプライヤーにも影響: 中国において、グローバルトップ 10 サプライヤーの生産工場および研究開発センターの約 40%が感染被害の重大な地域に位置しています。自動車産業の高度な統合・相互依存を背景に、短期的なサプライヤーの代替は現実的ではなく、川上部品企業が被る影響は川下にも徐々に伝わっています。多くの国内外完成車メーカーは、部品サプライヤーの中断により、業務再開延期や操業停止を既に発表しています。ただ今後、サプライヤーの段階的操業再開に伴い、生産状況は好転していくものと予想されます。

### 感染状況で分類した各地区にあるグローバルトップ10サプライヤーの生産・開発拠点数

分類	地区	企業 総数	ポ シュ	デン ソー	マダナ・イ ンターナ ショナル	コンチネ ンタル	ZF	アイシン 精機	現代 モービス	フォル シア	パレオ	リア
一類地区	湖北	20	1	1	1	2	1	0	0	10	4	有
	広東	41	1	8	2	0	0	11	0	7	12	有
	浙江	18	2	1	3	2	4	4	0	2	0	有
二類地区	江蘇	40	7	5	4	4	1	5	3	6	5	有
	安徽	8	2	1	1	0	1	2	0	0	1	有
	湖南	6	1	0	3	0	0	0	0	1	1	無
	河南	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	無
その他地区	その他		16	21	19	19	27	17	8	46	28	有
合計			30	37	33	27	35	39	11	73	51	
重点防疫区(一類地区・二類地区)内の拠点が中国全体の拠点到占める割合			47%	43%	42%	30%	23%	56%	27%	37%	45%	暫定 データ 無

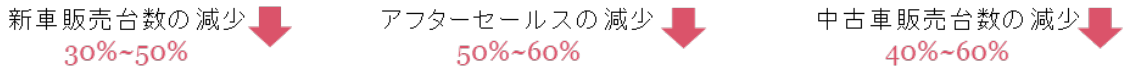
(出所: Strategy&による分析)

### 3. 自動車産業における川上・川下企業の資金繰り悪化

1) 売上低下も費用支出はそのまま: 新型コロナウイルス感染症の流行にみまわれるなか、ディーラーは販売台数、売上の減少だけでなく、高額な固定費および第 2 四半期経営支出の引当にも直面せざるを得ず、メーカーからのリベート支給も滞ることから、多数のディーラーで資金リスクが生じると見込まれます。PwC が試算した結果、第 1 四半期における各社平均の資金不足額はプレミアムブランドディーラーでは約 600 万元から 800 万元、大衆ブランドディーラーでは約 300 万元から 500 万元に上ると予想されます。ディーラーにおいては 3 カ月前後の運転資本を確保し、新型コロナウイルス感染症流行期間における正常な経営を確保することが推奨されます。直近の調査結果によると、資金面で正常な経営を確保できるディーラーは 3 割にも満たない一方、3 割超のディーラーでは資金の維持期間は 3 カ月に満たないという結果が示されています。

2020年第1四半期ディーラー営業キャッシュフローは大幅な減少を予測

ウイルス大流行の影響を受け、2020年第1四半期の各種業務量および利益は大幅に下落すると予測

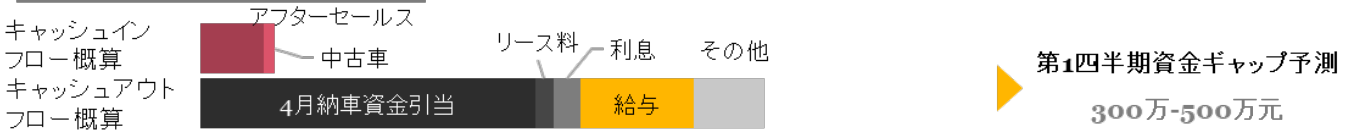


2020年第1四半期ディーラー平均個別店舗キャッシュフロー予測(単位: 元)

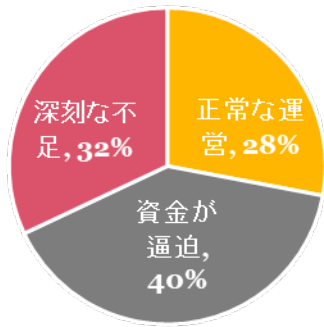
プレミアムブランドディーラー



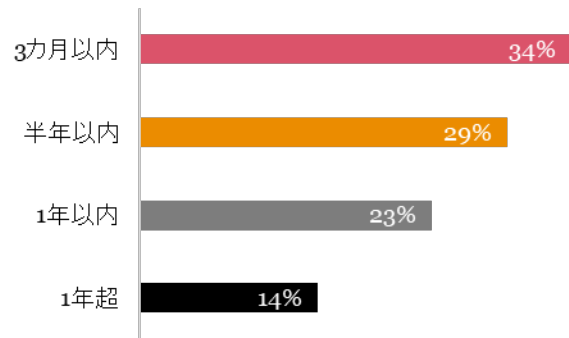
大衆ブランドディーラー



キャッシュフロー状況



キャッシュフロー持続可能期間



(出所: 万徳データ、デスクトップリサーチ、Strategy&による分析)

2) 在庫の深層影響: 2020年1月のディーラー在庫警戒指数は62.7%であり、ここ11カ月間における最高値を更新しました。在庫の累積と販売台数予測に基づくと、平均してディーラーは基本的に第1四半期の販売を継続できる見込みであり、第2四半期は新型コロナウイルス感染症流行の完全な封じ込めができれば、納車速度は顕著に回復すると予想されます。車種から見た場合、一部の車種と地域の供給がやや逼迫する可能性があります。全国範囲での生産再開前において車種在庫水準を整えることで、優れたリソースとすることができます。

4. 対面営業活動の暫定的停止

新型コロナウイルス感染症流行の影響を受けて、大部分の対面営業活動は相次いでキャンセルされており、完成車メーカーおよびディーラーは短期的に、巨大な運営圧力問題に直面する恐れがあります。

1) 新車投入計画への影響: 新型コロナウイルス感染症流行が長期化した場合、完成車メーカーの上半期投入計画は影響を被る可能性があり、既に新車投入延期を発表している企業も出ています。また完成車メーカーでは、研究開発、生産、マーケティング、販売との間の連続性が絶たれることによりさらなる損失が生じる可能性があります。

2) ディーラーの対面活動およびサービスへの阻害: 新型コロナウイルス感染症流行期間中は、ディーラーの各種の対面活動は全て阻害され、交通・物流の停滞、従業員が職場に戻れない等の問題により、新車引渡、店舗への納車、修理修繕等アフターサービスの提供が滞ることも考えられます。

重点措置

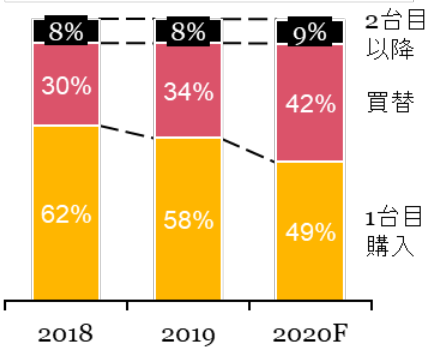
新型コロナウイルス感染症流行が自動車産業全体にもたらす課題について、初めての自動車購入チャンス、オンラインマーケティング・デジタル化管理、ディーラー管理・アフターセールスイノベーション、供給リスク回避・産業エコシステムサポートの4つの観点から分析を行いました。

1. 初めて自動車購入を検討する消費者の困り込み

新型コロナウイルス感染症流行は完成車メーカーに危機をもたらしましたが、同時に一部の市場ではビジネスチャンスも生まれています。重要なのは企業が機動的に行動し、新型コロナウイルス感染症流行が収束した後、消費者マインドが回復したのを見計らって、消費者の購入ニーズを引き出せるかにかかっています。

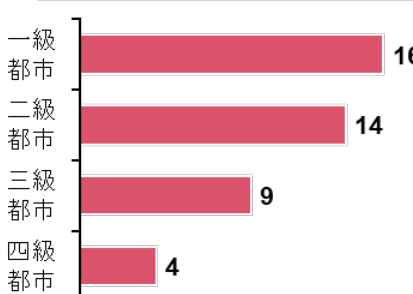
- 1) **初めて自動車を購入する消費者比率の従来の予測からの上昇:**「経済観察報」および新浪汽車の調査研究統計によると、55%の調査対象者の所在地で外出の不便等の状況が見られ、このうち46%がその原因として交通手段がないことを挙げています。さらにそのうちの約84.6%が新型コロナウイルス感染症流行収束後、自家用車の購入が必要であると回答しています。
- 2) **新型コロナウイルス感染症流行収束後の消費者マインド回復を見据えたマーケティング戦略:**消費者が新型コロナウイルス感染症流行のさなかで経験している、自家用車がないことによる外出の不便といったニーズを把握すると同時に、自宅待機期間中の心理的抑圧を背景とした経済回復後の消費者心理を的確に把握することも、一定の商機を掴む重要なステップです。
- 3) **三級・四級都市の高需要消費者層へのターゲティング:**自動車購入の需要が高い消費者層は三級・四級都市に集中しており、これらの都市は依然として成長期にあるため注目に値します。
- 4) **コンパクトモデルへの重視:**1台目購入で検討するモデルは2台目以降の購入で検討するモデルと比較して、よりコンパクトなモデルとなる傾向にあります。完成車メーカーおよびディーラーは小型、コンパクト、ベーシックSUV等のモデル販売に重点を置くべきです。

1台目購入消費者層の割合は従来予測より大きい  
従来の自動車購入意向予測(%)

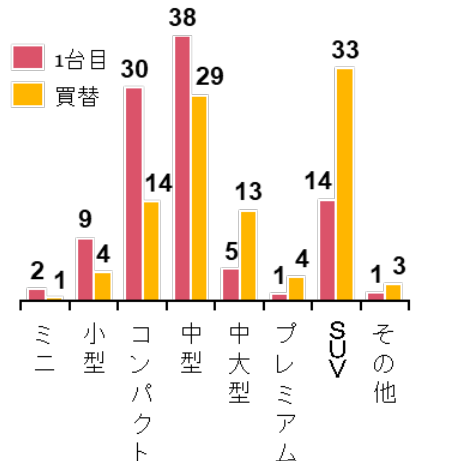


最新調査の結果、消費者層の半数近くが1台目購入をより積極的に検討していることが判明  
45% 検討する 33% 検討しない 20% 未定

三級・四級都市は依然として市場拡大のチャンス  
2018年都市級別自家用車100人当たり保有台数



1台目購入のモデルはより小型、よりコンパクト  
1台目購入および買い替え検討時に消費者が好むモデルの割合(%)



(出所: 艾瑞諮詢、経済観察報・新浪自動車共同調査研究、自動車商業評論、自動車データ戦略研究院、中国自動車流通協会、Strategy&による分析)

2. オンラインマーケティングとデジタル化管理の推進

完成車メーカーおよびディーラーは新型コロナウイルス感染症流行期間において、オンラインマーケティングを強化する必要があります。新興オンラインマーケティングプラットフォームと積極的に協力し、デジタル化管理水準を引き上げることで、最終的に販売成約率を高め、新型コロナウイルス感染症流行期を確実に乗り切ることにつながるからです。そのためには、下記のような取り組みを検討すべきです。

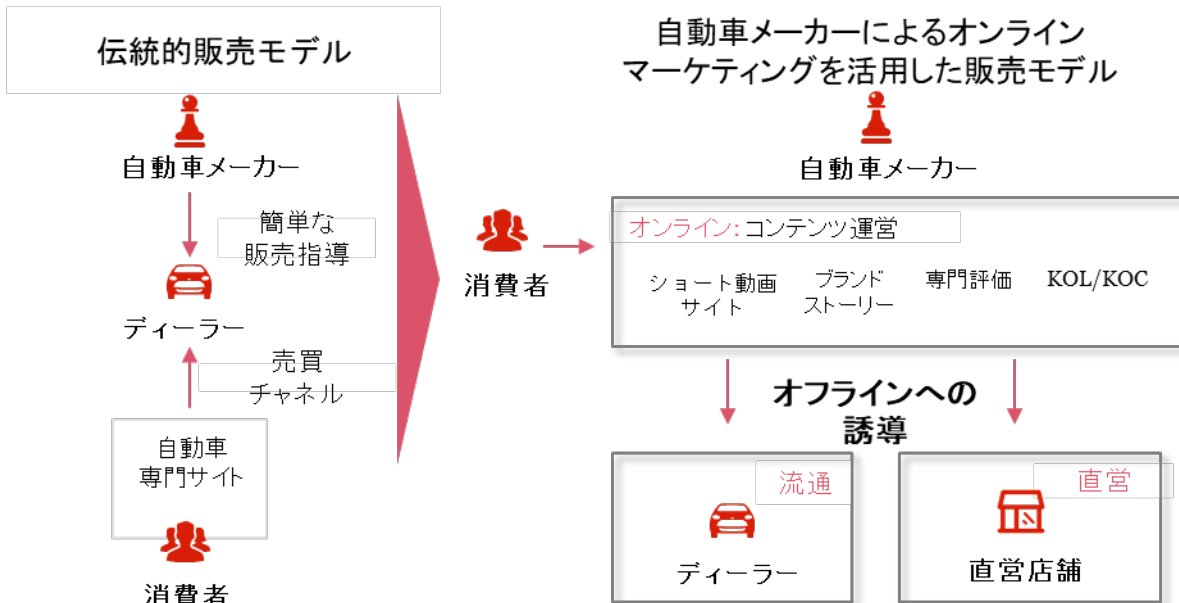
- 1) **オフライン顧客体験は不可欠:**自動車は消耗品と違い依然としてオフライン(対面)で実際に車に触れて、試乗体験することを非常に重視する業界です。したがって、オンラインマーケティングの実施にあたっては、オフラインの顧客体験を考慮に入れることが不可欠になります。

2) **オンラインマーケティングへのディーラー組み込み**: 完成車メーカーはオンラインマーケティングの目的と対象を明確にし、新興メディアのコンテンツ運営を強化し、消費者の興味を惹きつけることで、潜在的顧客を掘り起こさなければなりません。同時に、消費者がディーラーに実際に足を運ぶ仕組みを整備し、販売成約率を上げることが推奨されます。

3) **動画プラットフォームによる新たな顧客接点**: 特化型メディアにおける消費者との接点獲得の効率およびコストパフォーマンスはますます低くなっています。一方、抖音(Douyin)、快手(Kuaishou)等ショートビデオを主体とする新興メディアの台頭に伴い、ユーザーは急速にショートビデオメディアに軸足を移しているため、完成車メーカーはこのトレンドを理解して自社のコンテンツ運営能力を高め、オンラインコンテンツの運用を通じて潜在的顧客獲得への基盤を固めることで、ディーラーへの顧客の流れを増やすことができます。

図表) オンラインマーケティングを活用した販売モデルへの転換

## オンラインマーケティングを活用した販売モデルへの転換



(出所: Strategy&による分析)

### 3. 流行期におけるディーラー支援および管理の強化とイノベーション型アフターセールスの実現

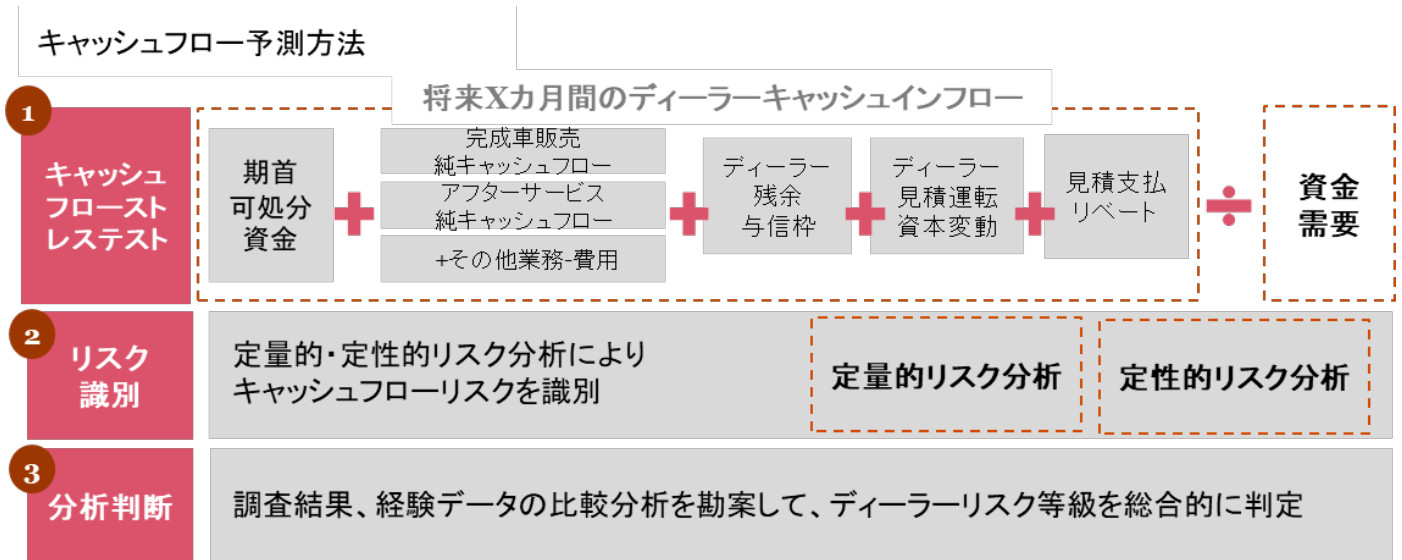
新型コロナウイルス感染症流行期間中においては、完成車メーカーとディーラーはリモート勤務・オンライン勤務の推進、在庫調整およびキャッシュフロー管理の最適化、これまでにない清掃消毒サービスの提供、より衛生的かつ安全な車環境の提供を通じ、共にこの困難を乗り越えることが重要です。

1) **オンライン在宅勤務を適宜推奨・実践**: デジタルプラットフォームを通じて、リアルタイムでのオンラインコミュニケーションをとり、リモート支援およびアフターセールスを提供することが重要です。

2) **在庫調整**: 各地の影響の程度が異なるため、販売と供給の正常化のタイミングも変動する可能性があります。完成車メーカーおよびディーラーグループは地域内、各省内、都市内にてリアルタイムで在庫管理を行うと同時に、潜在需要の掘り起こしを進め、販売サイクルの予測に基づき在庫を最大限に活用し、納品予定を確かなものにするすることで、販売の質を高めることが求められます。

3) **資金支援と補助施策**: 完成車メーカーはディーラーに対し一定の資金支援とインセンティブ施策を打ち出し、支払期間の調整等、ディーラー資金圧力の軽減を支援することも一考に値します。ディーラーは資本支出を抑えることで、短期負債の返済に優先的に取り組み、中長期負債を適切に管理し、ストレステストを通じてキャッシュフローを適切に予測し、速やかにリスク評価を行う必要があります。

4) **キャッシュフロー予測の強化**: キャッシュフローのストレステストを実施し、定量的・定性的リスク識別や政府の経済統計等を参考にし、ディーラーリスク等級を総合的に評価する必要があります。完成車メーカーはキャッシュフロー圧力の大きなディーラーを対象に総合的な支援策を提供すべきです。リポート方針については、リポート支給のタイミングを早め、一部のリポートを前払いする等の施策が考えられます。金融施策では、金融機関と積極的に協議し、ローン借り換え、利息免除期間設定等の支援を提供することが望ましいと言えます。さらに、ディーラーも社会資本投資等を利用して積極的に経営改善を模索すべきです。



(出所: Strategy&による分析)

5) 革新的な清掃消毒サービスの展開: 自家用車ユーザーを対象に、ディーラーは専門的消毒サービス等、消費者が安心できるアフターセールスを提供する必要があります。ネット配車業界内では、乗り込んだ車の中で異臭がする等の改善点が見受けられます。これに対応するために車内で消毒用品を提供したり、乗客の利用後、毎回車内を簡易清掃・消毒したりすることで、ウイルス感染の確率を引き下げることができます。

#### 4. サプライヤーリスク管理体制の構築およびサプライチェーンリスク管理の徹底

1) サプライヤーのリスク評価とリスク回避: 多角的なリスクアラート体制を構築し、各地の余剰生産能力を把握し、不可抗力による突然の生産停止に対応できる体制を整備することが重要です。生産能力に適度な余力を持たせることはリスク管理に有効であり、平時も在庫の適正水準確保に役立ちます。新たに生じた余剰生産能力や生産能力の不足に関する地理的情報を把握することで、不可抗力による想定外の事象に、より迅速かつ的確に対処することが可能になります。

**2) サプライチェーン全体のリスク管理:**自動車産業の川上・川下の企業は、産業エコシステムを構築し、相互の協力を深め、共同リスク管理能力を高める必要があります。危機管理に際しては、エコシステム内で互いに力を出し合い、リスク対応能力を最大限に引き出すことが重要です。例えば、新型コロナウイルス感染症流行期間において、某完成車メーカーは産業ファンドを活用して、10 項目の措置を講じて自動車産業サプライチェーン上のビジネスパートナーと共同で問題解決に取り組んでおり、専用キャッシュ・プールの設立や短期的資金提供、債務返済期限の延期、保険保障の提供等様々な施策を試みています。

## トレンド分析

短期的には新型コロナウイルス感染症流行が中国自動車産業に一定の影響を与えることは確実な見通しですが、完成車メーカーにとっては新たな課題と機会に取り組むきっかけともなっています。

### 1. イノベーション推進による健全な自動車エコシステムの創出

**1) 健康を考慮した革新的製品の創造:**新型コロナウイルス感染症流行収束後、自家用車やネット配車も含め、消費者からは車内衛生環境に対するさらに高度な要求が生じます。完成車メーカーやネット配車企業は企画段階で健康コンセプトを取り入れることが重要になるかもしれません。

**2) 健全な自動車エコシステムの構築:**「自動車+健康」の新たな概念を提唱し、消費者の視点をもとに 5G をベースとした健康支援端末を導入する等の施策が考えられます。業界関係者は多様な視点からプロアクティブな健康管理サポートのあり方を模索し、自動車の応用シーンを広げていく取り組みが重要になります。

### 2. 従来の考え方にとらわれない自動車利用シーンの拡大

自動車の拡張可能な移動空間としてのニーズ発掘が急速に進んでおり、将来的に自動車は単なる移動手段にとどまらず、活発な移動空間としての地位を確立するでしょう。

完成車メーカーは先進的なテクノロジー企業と協力し、自動車の機能拡張を通じてイノベーションを起こしていく必要があります。今般の新型コロナウイルス感染症流行を受け、自動車を緊急隔離や診断の空間として利用し、平時にはレジャー空間として使用する等、新たなアイデアを実際にトライしてみるチャンスが到来しています。

例えば、某完成車メーカーではニーズに応じて臨機応変に車両の空間と利用形態を変えるコンセプトを打ち出しています。こうしたコンセプトに基づく車両では、オンライン診察予約や移動検診といった機能の搭載により、医師によるオンライン問診や患者隔離を行い、搬送中の二次感染減少などを実現できる可能性があります。

### 3. データ活用能力の向上、ラストワンマイルの改善

**1) データ能力の強化:**完成車メーカーにとっては、車両のリアルタイムでのデータ分析とその活用能力構築を加速することが課題となっています。新エネルギー自動車を例にとると、中国基準では車載プラットフォームがリアルタイムで 61 項目のデータをアップロードすることが規定されていますが、完成車メーカーは大量のデータを十分に分析・利用できていません。新型コロナウイルス感染症流行期間中、多くのオフラインでの調査・研究が滞り、完成車メーカーは消費者との直接的な接点をどのように設定するか再考を迫られていることから、こうした車両データの分析・活用は急務となります。

**2) 政府関係管理のデジタル化:**オンライン化の推進と応用において政府関係管理業務のデジタル化が課題となっています。大手完成車メーカーおよび自動車業界団体が一致団結して業界としての声を発信するとともに、地方レベルで現地の完成車メーカーが率先して、政府関連部門との連絡・協議におけるデジタル化プロセスを構築していくことが重要になります。

### 4. 無人運転技術研究開発の加速

新型コロナウイルス感染症流行のさなか、無人運転や物流ロボットといった技術はウイルス感染拡大防止という観点から非常に大きな役割を發揮しています。多くの著名な医療機関では、遠隔操作ロボットを導入して隔離エリアの患者に食事や物資を支給し、ウイルスの人から人への感染経路遮断に努めています。こうした応用事例を受けて、今後、無人運転技術の推進がますます強化されることでしょう。

最後に、完成車メーカーおよびサプライヤーが続々と一部または完全操業再開段階へと入るにつれ、市場および供給の両面で緊密な連携が求められてきます。中国経済が新型コロナウイルス感染症流行を克服し、再び成長軌道に戻れるよう、積極的な対応措置を講じて困難に打ち勝ち、自動車産業全体の回復を促していくことが重要となるでしょう。

PwC 傘下の戦略管理コンサルティングチームである Strategy&は、今般の新型コロナウイルス感染症流行に対する自動車産業の対応を調査しています。本レポートの完全版の閲覧をご希望される場合は、お気軽に担当者までお問い合わせください。今後も、自動車産業に関する調査レポートをシリーズでお届けしていく予定です。



## お問い合わせ

本稿に関するご質問等は下記担当者までお問い合わせください。

廖仲敏  
PwC 中国自動車産業  
主管パートナー  
+86(20)38192278  
w.liu@cn.pwc.com

金軍  
PwC 中国自動車管理  
コンサルティング主管パートナー  
+86(21)23233263  
jun.jin@cn.pwc.com

徐沪初  
PwCStrategy&中国自動車管理  
コンサルティングパートナー  
+86(21)23235622  
huchu.xu@strategyand.cn.pwc.com

海威  
PwC 中国自動車管理  
コンサルティングパートナー  
+86(21)23232717  
steven.hai@cn.pwc.com

蒋逸明  
PwCStrategy&中国自動車管理  
コンサルティングパートナー  
+86(21)23235101  
steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

ご案内の通り、新型コロナウイルスの感染が拡大している状況にあり、且つそれが中国の経済成長や各業界に影響を及ぼすことが想定されている中、PwC 中国日本企業部として一丸となって取り組み、本ニュースレターを作成いたしました。

今回は自動車産業にフォーカスし、同産業が今般の新型コロナウイルス感染症の流行を受けて大きな困難に直面しており、特に消費ニーズへの影響が最も深刻となっている中、初度購入需要、オンラインマーケティング・デジタル化、ディーラー支援・管理及びアフターセールス、サプライチェーン等の面での課題及び対応についてご案内いたします。

日々状況が変化しており、今後の中国における事業環境の見通しが立つにはなお時間を要するものと考えますが、本ニュースレターが、中国事業に関わっておられる全ての皆様による現状の把握及び今後の中国及びグローバルの事業展開のご検討にあたって是非お役に立てればと思います。皆様におかれましては、ご健康と安全に最大限のご配慮をいただきたいとともに、現状が速やかに収束するよう心より祈念申し上げます。なお、本ニュースレターに関連してご質問やご相談がございましたら、吉田将文(パートナー)、山崎学(ディレクター)、瀧澤高明(アソシエイトディレクター:リスク管理担当)もしくは私までご連絡いただければ幸いです。

PwC 中国 日本企業部統括代表パートナー  
高橋 忠利

### 【連絡先】

高橋 忠利	<a href="mailto:toshi.t.takahashi@cn.pwc.com">toshi.t.takahashi@cn.pwc.com</a>	携帯: 139-0198-9251
吉田 将文	<a href="mailto:masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com">masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com</a>	携帯: 150-0027-0756
山崎 学	<a href="mailto:manabu.m.yamazaki@cn.pwc.com">manabu.m.yamazaki@cn.pwc.com</a>	携帯: 137-6187-2783
瀧澤 高明	<a href="mailto:takaaki.ta.fuchizawa@cn.pwc.com">takaaki.ta.fuchizawa@cn.pwc.com</a>	携帯: 186-1662-8950

PwC 中国についての詳しい情報は次のウェブサイトをご覧ください。

ホームページ: <http://www.pwccn.com/home/eng/libraryindex.html>

本ニュースレター及びウェブサイトに含まれる内容は一般的なものであり、個別案件に関する専門家としての意見を構成するものではありませんのでご注意ください。

個別案件については、PwC の専門家に相談し、正式な意見を聞いた後で、貴社の対応を決定をされるようお願い申し上げます。

筆者及び PwC は、上記記事に関して、貴社独自の判断の行われた行動の結果についての、一切の責任を負いません。

また日本語版は中国語版ないし英語版を基にした翻訳で、翻訳には正確を期しておりますが、中国語版ないし英語版と解釈の相違がある場合は、翻訳の基となっている中国語版ないし英語版に依拠してください。

[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

# 【防疫应变】着力眼前挑战，心怀长期发展：汽车行业应对疫情挑战的四大聚焦举措

新知  
中国专业服务  
二零二零年二月

## 摘要

汽车行业的正常运营在疫情下受到了一定挑战与影响，其中对于消费需求影响最大，营销、运营、供应等方面的挑战紧随。很多车企、经销商和零部件供应商已采取诸多应对举措，保障生存底线。疫情危机促使汽车行业诸多从业者与管理者重新审视和规划汽车行业中长期发展，从而加速推动行业变革。

在本文中，普华永道汽车团队将从短期挑战、应对措施聚焦及长期发展判断三个部分进行分析，希望对汽车产业链的从业者有所启发和借鉴。

## 第一部分：短期挑战

普华永道认为疫情对汽车行业的短期挑战主要表现为以下四个方面：

### 1. 短期消费需求不振

由于汽车作为长决策周期刚需产品，大部分需求不会因疫情消失，但会导致购买行为延后，部分向 Q2-Q4 转移，部分向 2021 年转移。此外，疫情催生了部分人群的首购需求，然而由于第三产业受影响明显，中小企业主及其从业者收入降低，会对增购和复购人群的需求造成抑制。因此，预计新车销售短期内将急剧下降，春夏季与去年基本持平，全年降幅约 6% - 13% 左右。

究其原因有如下三点：

- 1) 汽车作为长决策周期刚需产品，大部分需求不会因疫情消失，但会导致购买行为延后，部分向 Q2-Q4 转移，部分向 2021 年转移；
- 2) 调研显示，疫情催生了一部分不买车人群的首购刚需需求，疫情后会有所爆发，但具体需求量，待市场谨慎验证；
- 3) 第三产业受影响较为明显，中小企业主及其从业者收入降低，会对增购及复购的需求造成抑制。



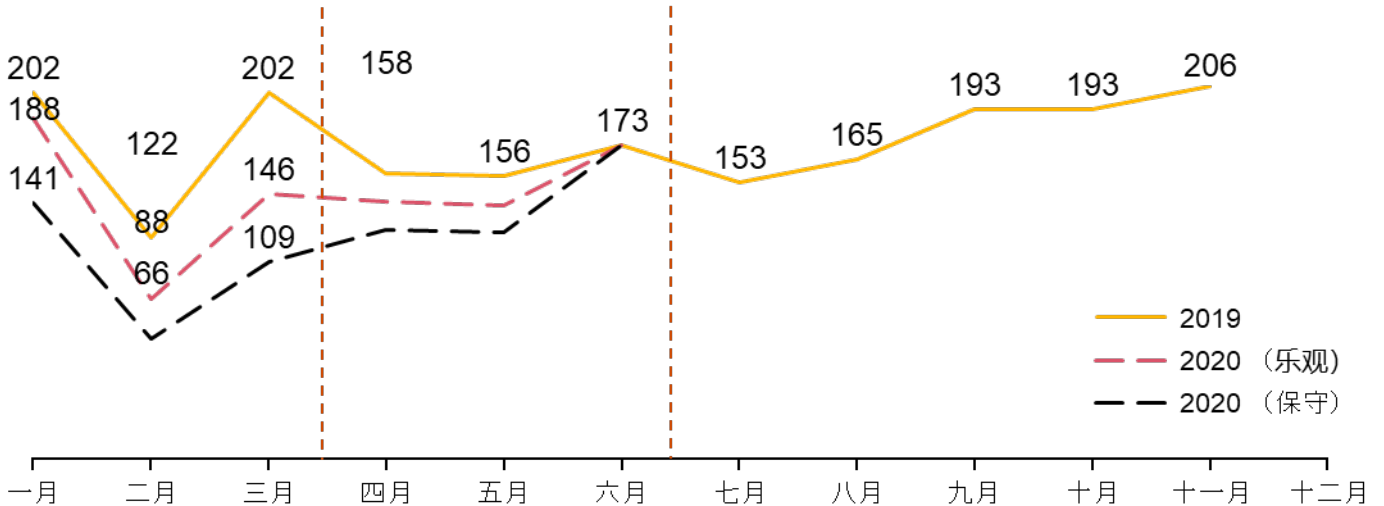
普华永道

## 2020年汽车销量走势演绎

估算假设:

- 乐观: 80% (2020 Q1 vs. 2019 Q1) 90% (2020 Q2 vs. 2019 Q2)
- 保守: 60% (2020 Q1 vs. 2019 Q1) 80% (2020 Q2 vs. 2019 Q2)
- 6月及以后恢复去年同期水平

(单位: 万辆)

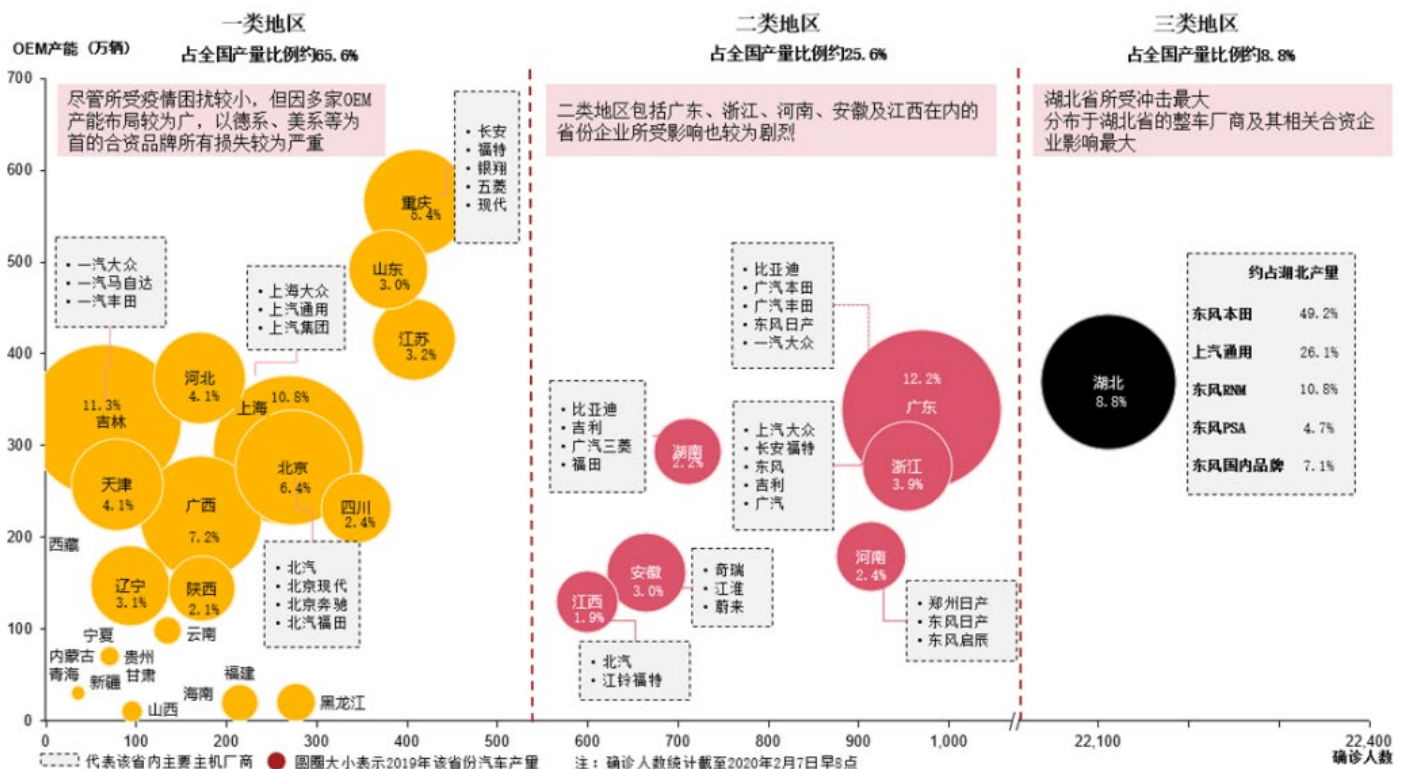


(信息来源: 东北证券, 中信证券, 普华永道思略特分析)

## 2. 汽车整车厂商生产及零部件供应短期受阻

整车厂商和零部件供应商均受到了影响。根据确诊人数可将不同省份分为三类地区。

1) 分布于湖北的上下游企业影响最大: 2019年湖北省汽车产量占全国总量的8.8%, 同时也需密切关注广东、浙江、江苏、安徽和河南等重点二类地区省份的影响情况。



(信息来源: CAAM, PwC Autofacts, IHS Markit, 普华永道思略特分析)

2) **零部件供应也受到一定影响**：在中国，全球前十供应商约 40%的生产工厂和研发中心处于重灾区。由于汽车产业高度融合且相互依赖度高，短期替换供应商可行性较低，上游零部件企业受到的影响也将逐渐向下传导。不少国内外整车厂商已宣布因零部件供应中断而被迫延期复工或停产。但未来随着供应商逐渐复工，生产状况会有所好转。

地区分类	省份	企业总数	博世	电装	麦格纳国际	大陆集团	采埃孚	爱信精机	现代摩比斯	佛吉亚	法雷奥	李尔
一类	湖北	20	1	1	1	2	1	0	0	10	4	有
	广东	41	1	8	2	0	0	11	0	7	12	有
	浙江	18	2	1	3	2	4	4	0	2	0	有
二类	江苏	40	7	5	4	4	1	5	3	6	5	有
	安徽	8	2	1	1	0	1	2	0	0	1	有
	湖南	6	1	0	3	0	0	0	0	1	1	无
	河南	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	无
三类	其他		16	21	19	19	27	17	8	46	28	有
<b>共计</b>			<b>30</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	<b>11</b>	<b>73</b>	<b>51</b>	
<b>重点疫区企业占中国比例</b>			<b>47%</b>	<b>43%</b>	<b>42%</b>	<b>30%</b>	<b>23%</b>	<b>56%</b>	<b>27%</b>	<b>37%</b>	<b>45%</b>	<b>暂无数据</b>

(信息来源: 普华永道思略特分析)

### 3. 汽车上下游企业现金流压力较大

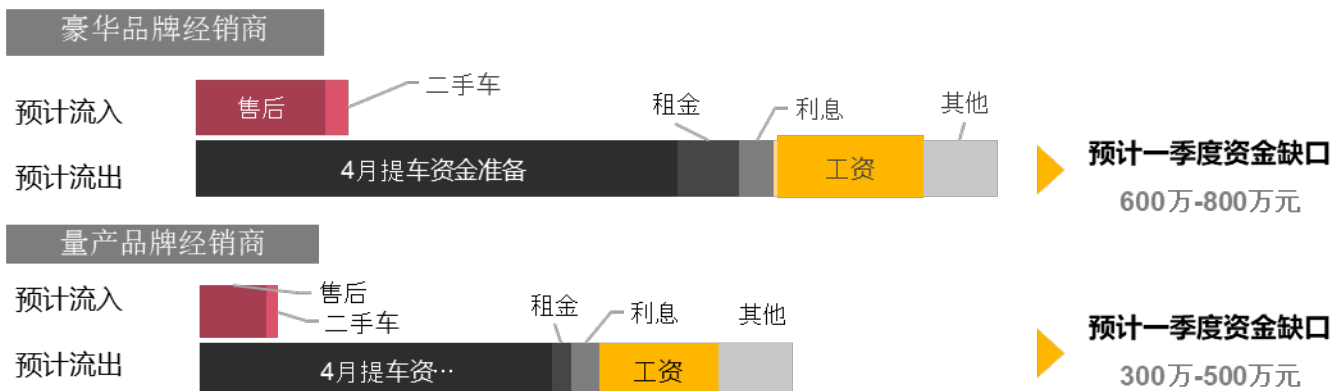
1) **收入下滑，支出照常**：在疫情冲击下，经销商不仅要面对销量下滑、收入锐减，同时还需面对高额的刚性成本费用及二季度经营支出的准备，在主机厂返利发放相对滞后的情况下，多数经销商将产生资金风险。经测算，豪华品牌经销商一季度平均每家资金缺口约 600 万至 800 万元，量产品牌经销商资金缺口约 300 万至 500 万元。建议经销商储备 3 个月左右营运资金以保证疫情期间正常运转。近期调研结果显示，资金能正常运转的经销商不足三成，而超三成经销商的资金可维持时间不足三个月。

#### 2020年一季度经销商经营现金流预计大幅下降

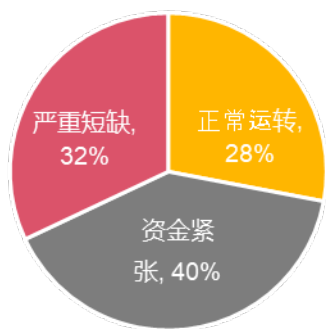
受疫情影响，2020年一季度各类业务体量和盈利预计出现大幅下滑



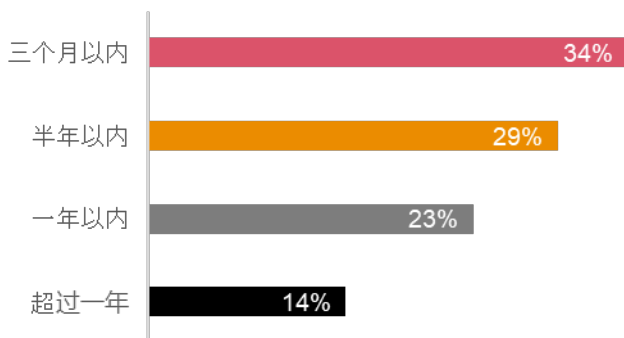
2020年一季度经销商平均单店现金流预测 (单位: 元)



现金流状况



现金流可维持时间



(信息来源: 万德数据, 案头研究, 普华永道思略特分析)

2) **库存深度影响:** 2020年1月经销商库存预警指数为62.7%，达到近11个月新高，基于库存深度和销量预测，平均来看经销商基本可支撑一季度销售，二季度如果疫情得到完全控制，提车速度会明显恢复。从车型角度来看，局部车型及局部地区供应或较为紧张，优质的库存车型在全国大范围恢复生产之前，会成为优质资源。

#### 4. 线下营销活动暂停

受疫情影响导致大部分的线下营销活动相继取消，主机厂和经销商短期内将面临巨大营运压力问题。

- 1) **影响新车上市计划:** 若疫情持续时间长，车企上半年投放计划或受影响，现已有车企宣布推迟新车发布；且车企还可能产生因研发、投产、推广和销售之间脱节所带来的额外损失。
- 2) **经销商线下活动及服务受阻:** 疫情扩散期间各类经销商线下活动均受阻，由于交通物流受阻、人员无法到岗等问题，新车交付、门店提车、维修保养等售后服务恐存在滞后性。

### 第二部分：聚焦举措

针对疫情为整个汽车产业链所带来的挑战，我们将从首购机遇、线上营销与数字化管理、经销商管理及创新售后服务、供应风险防范及生态圈支持四个维度出发，为企业提供一些可参考性意见。

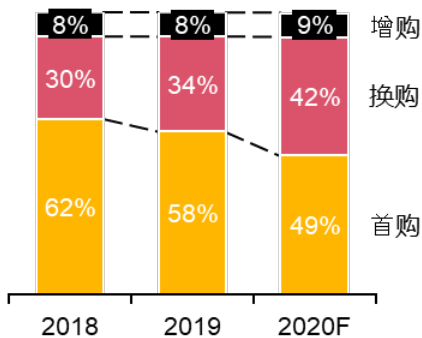
#### 1. 抓住首购刚需人群机遇

疫情除了给车厂带来短暂危机外，同时也带来了局部的市场机遇。关键取决于企业是否可以快速反应，抓住在疫情刚刚散去，消费者情绪及回忆没有淡忘时，激发消费者首购新车的心理。

- 1) **首购人群比例会比原预测提升:** 据《经济观察报》及新浪汽车调研统计，55%的被调查者所在地区出现了出行不便的情况，而其中46%的原因是缺少交通工具。基于此，有高达84.6%的网友认为疫情之后购买私家车变得更为必要。
- 2) **针对疫情之后消费心理制定营销策略:** 一方面，抓住消费者在疫情之中体验到的没有私家车造成出行不便的心理。另一方面，疫情封闭期情绪压抑，经济复苏后消费者畅快的心理情绪或带来一定商机。
- 3) **聚焦三四线城市刚需人群:** 刚需购车人群集中于三四线城市，仍处于增长期，值得关注。
- 4) **聚焦紧凑型车:** 首购车型相较于升级复购车型，将更倾向于购买相对紧凑的车型；车企及经销商应聚焦销售小型、紧凑型、入门级SUV等车型。

### 首购人群比例会比原预测提升

原预测首购人群逐年降低



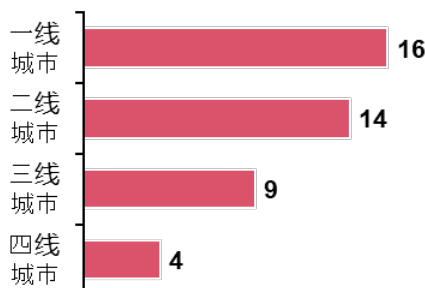
最新调查显示

近半人群觉得会刺激首购需求

45% 会 33% 不会 20% 难以判断

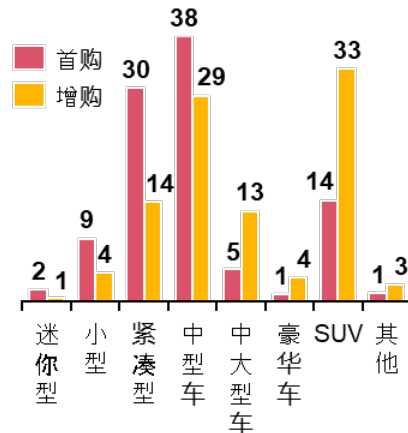
### 三四线城市仍是市场增量机会

2018年分城市级别私家车每百人保有量



### 首购车型偏好小型紧凑型中型

首购复购购车车型偏好 (%)



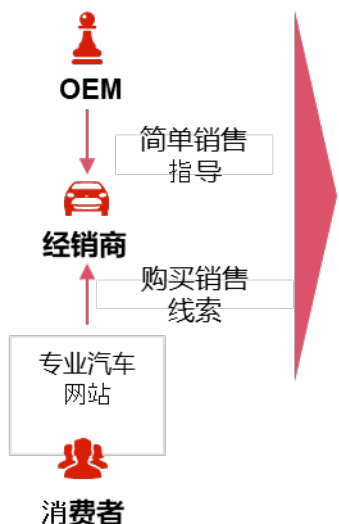
(信息来源: 艾瑞咨询, 经济观察报联合新浪汽车调研, 汽车商业评论, 汽车数据策略研究院& 中国汽车流通协会, 普华永道思略特分析)

## 2. 推广线上营销与数字化管理

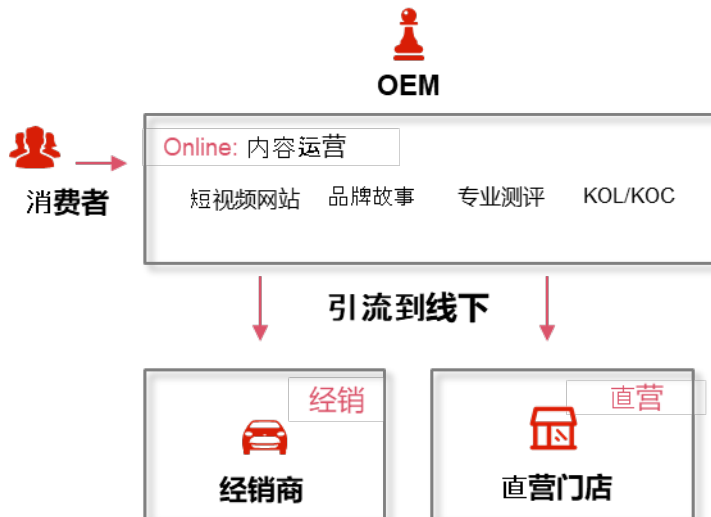
主机厂商和经销商在疫情影响期间, 应通过加大推广线上营销力度, 积极搭配新兴线上营销平台, 提升数字化管理水平, 最终增加线索转化率, 平稳度过疫情期。

- 1) 线下体验不可或缺:** 不同于快速消费品, 汽车仍然是一个非常注重线下看车、试车体验的行业。
- 2) 线上营销引流经销商:** 整车厂商需要明确线上营销的定位及作用, 即新媒体的内容运营, 力争培育用户兴趣, 运营潜客, 并以此导流给经销商, 提升销售线下转化率。
- 3) 短视频内容平台是新的流量入口:** 第三方垂直媒体获取线索的效率和性价比已经变得越来越低。随着新媒体, 抖音、快手等短视频的崛起, 用户流量已经迅速向短视频媒体迁移, 主机厂或可通过这样的机遇自建内容运营能力, 通过运营线上内容, 获取潜客线索, 从而帮助经销商获取周边的潜客。

#### 传统第三方销售线索获取模式



#### OEM 内容营销导流销售模式



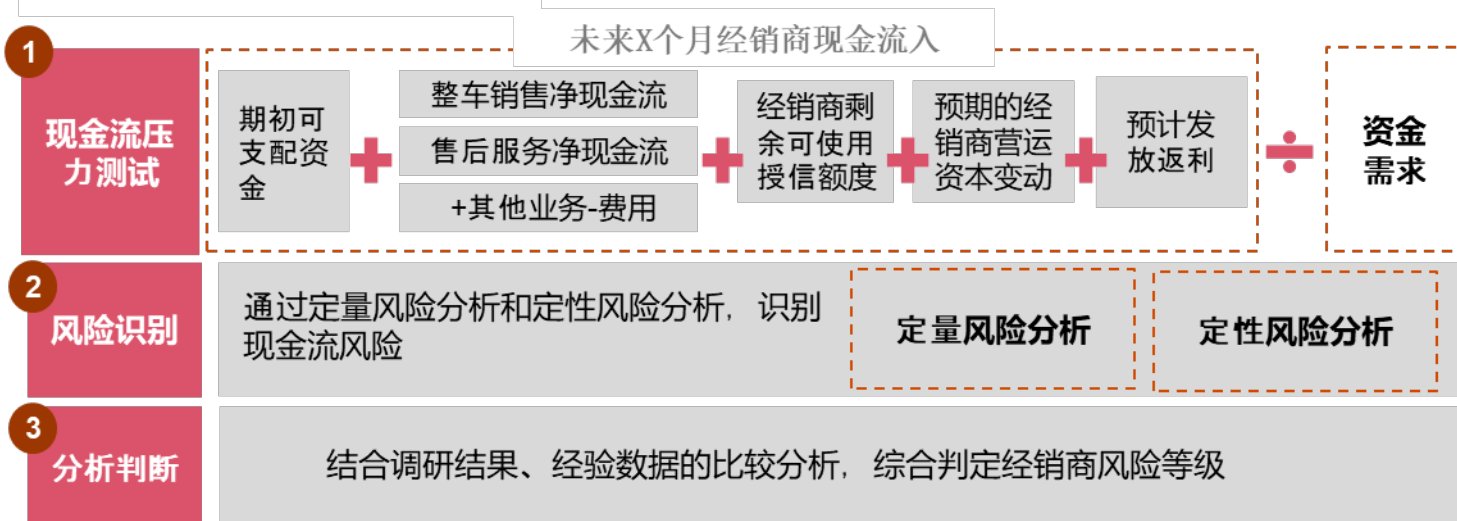
(信息来源: 普华永道思略特分析)

## 3. 加强疫情期经销商支持与管理, 并推出创新型售后服务

整车厂商与经销商可从推广远程线上办公, 梳理库存资源及优化现金流管理, 并推出创新型清洁消毒服务, 为客户提供更加卫生安全的乘坐环境, 共克难关。

- 1) **增加和支持线上办公**：通过数字化平台，进行实时线上沟通，提供远程支持及售后服务。
- 2) **梳理库存资源**：由于各地区受影响程度不一致，销售恢复及供应恢复会有局部时间或者空间上的错位，主机厂与经销商集团都应做好区域内、各省份内、城市内实时统筹测算库存资源的工作，同时实时匹配潜在客户销售线索，滚动预测销售节奏，利用好库存，做好供货预测，提升销售质量。
- 3) **增加资金支持和补贴激励政策**：整车厂商可给予经销商一定资金支持与激励政策，如出台调整批售灵活付款政策，调整账期，延缓经销商资金压力；经销商可以通过节约资本性支出，优先短期到期负债、延后中长期负债，并通过压力测试做好现金流预测，及时进行风险评估。
- 4) **强化现金流预测**：应做好现金流压力测试，综合定量与定性的风险识别情况以及行业调研结果，综合评定经销商风险等级；主机厂可针对现金流压力大的经销商出台综合性的支持政策。在返利政策方面，如加快返利发放速度、甚至预付部分返利；在金融政策方面，积极牵头与金融机构沟通，提供借新还旧、免息期等支持等。另外，经销商也可以通过引入社会资本投资等方式积极自救。

### 现金流预测方法



(信息来源: 普华永道思略特分析)

5) **推出创新型清洁消毒服务**：针对私家车主用户，经销商可针对性地提供专业的消毒服务及安全放心的售后服务。针对网约车，网约车车内经常可以闻到各种异味也是行业的普遍通病，网约车内提供清洗消毒的用品，在每次乘客乘坐后，车内进行简易清洗消毒工作，可以降低病毒传播的概率。

## 4. 提升供应商风险防范体系建设及构建生态圈共同抵御风险

- 1) **供应商风险评估与防范**：建立多维度风险预警机制，建设异地产能冗余，以抵御局部不可抗力因素造成的突然停产。适度建设产能冗余，有利于抵御风险，平时还可以降低库存。新增的冗余产能，应与现有产能地理位置不同，以抵御局部不可抗力的风险。
- 2) **生态圈抵御风险**：汽车产业链上下游企业可通过生态圈建设，形成利益同盟，增强共同抵御风险的能力。在危机时刻，通过生态圈内互相借力，形成抗风险能力。例如疫情期间，某主机厂利用产业基金采取 10 项举措助力汽车产业链伙伴共渡难关，包括设立专项资金池、提供短期现金流方案、提供延期还款服务及保险保障方案等。

## 第三部分：趋势判断

尽管短期内疫情的爆发带来了中国汽车行业一定的影响和挑战，但是也催生了人们对于整个产业链的思考与布局，以推动产业链加速变革。

### 1. 推出创新型的产品配置，建立健康关怀车生态

- 1) **推出创新型产品**：疫情过后，无论自家用车，还是网约车消费者势必会对车内卫生环境有更高的要求；车厂或者网约车公司在产品定义阶段就融入健康的产品理念的发展趋势会提速。
- 2) **建立健康关怀车生态**：“汽车+健康”的概念会从细微的暖心设计，到以 5G 为基础的智能互联终端，纳入探索者的视线。各路市场参与者会加速从不同维度打造主动式的健康关怀管家，拓展汽车的应用场景。



## 2. 推广多场景应用

汽车作为可拓展的移动空间的需求被加速挖掘，未来会驱动汽车超越出行功能，实现灵活的移动空间的服务功能。整车厂商可以与领先的科技公司，针对汽车延伸功能进行创新。在疫情场景下，可将车改造为紧急隔离和就诊的空间，而在常规时可作为休闲空间来使用。

如丰田已经推出的 E-palette 概念，可以根据需求灵活变换产品空间形态。如线上就诊预约、移动医疗车开进社区等，实现与医生线上面对面问诊，有效隔离病患，减少运输途中交叉感染。

## 3. 加强数据能力建设，打通最后一公里应用

**1) 加强数据能力建设：**疫情驱动下，车机端的实时分析能力或得到重视，数据分析及运营能力建设得以加速。例如，目前针对新能源汽车，国标规定车载平台需实时信息上报 61 项数据，但大量数据并没有得到主机厂充分分析及利用。疫情期间，诸多线下调研无法推进，主机厂需要重新思考与消费者的直接触点是什么，而车机端数据可作为主机厂在数据分析运用上的发力重点。

**2) 打通汽车政务数字化通道：**线上化推广及应用离不开最后的落地实施，政务手续亟待数字化改造。建议由大型整车厂商及汽车行业协会集体推进，可以行业发声，也可以在地方层面由当地的整车厂商领头，推进政府相关部门的数字化流程建设。

## 4. 无人驾驶技术提速研发

疫情之中，无人驾驶功能的机器人、物流小车发挥了隔离人的作用；此次危机对无人驾驶技术的推动有促进作用。诸多知名医院在此次疫情中引入了配送机器人为隔离区病人递送餐食和物资，阻断病毒“人传人”的传染链条。

最后，随着车企及供应商陆续进入半复工、复工阶段，需要密切关注市场及供应两端，采取积极的应对举措，共克时艰，尽快帮助整个行业复苏，为中国经济走出疫情阴影出一份力。

普华永道旗下战略管理咨询团队思略特针对汽车行业应对此次疫情进行了研究，如需索取完整版报告，欢迎与我们联系。近期我们也将针对汽车行业陆续推出一系列相关文章，敬请关注。

## 与我们谈谈

为了更深入讨论本刊物所提及的问题对您业务可带来的影响，请联系**普华永道中国服务团队**：

廖仲敏  
普华永道中国汽车行业  
主管合伙人  
+86 (20) 3819 2278  
w.liu@cn.pwc.com

金军  
普华永道中国汽车管理咨询  
主管合伙人  
+86 (21) 2323 3263  
jun.jin@cn.pwc.com

徐沪初  
普华永道思略特中国汽车管理咨询  
合伙人  
+86 (21) 2323 5622  
huchu.xu@strategyand.cn.pwc.com

海威  
普华永道中国汽车管理咨询  
合伙人  
+86 (21) 2323 2717  
steven.hai@cn.pwc.com

蒋逸明  
普华永道思略特中国汽车管理咨询  
合伙人  
+86 (21) 2323 5101  
steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

有关普华永道的更多具体信息，请访问我们的主页，

主页链接：<http://www.pwccn.com/home/eng/libraryindex.html>

我们提请您注意的是，本新闻通讯和网站中包含的内容仅为一般性内容，并不构成针对个别案件的专家意见。

对于个别案件，请您咨询普华永道专家，并征询正式意见后，再决定贵公司的应对措施。

作者和普华永道对您自行决定就上述文章采取措施的结果不承担任何责任。