

# 自動車・モビリティ産業が迎える 避けられぬ事業再編

PwC Japanグループ  
April 2021



# 自動車・モビリティ産業の7大アジェンダ

本レポートは、PwC Japanグループが掲げる7大アジェンダのうち、自動車・モビリティ産業における「避けられぬ事業再編」を論じる

1	モビリティ将来シナリオ	日本のモビリティの未来について、「移動抑制シナリオ」および「自由移動シナリオ」の複数シナリオに整理、今後取るべき事業の方向性を導出
2	“CX” (Customer Experience)	デジタル化や顧客の購買行動の変化に対応した、既存の顧客体験の再設計や新たな顧客・顧客接点の模索
3	“MX” (Mobility Transformation)	今後の「移動」の進化を見据えた、MaaSや自動運転領域における新たな事業のクリエーション
4	“DX” (Digital Transformation)	単なるデジタル化に留まることのない、デジタル化の先にあるバリューチェーン全体の変革と最終消費者に対する新たな利益・価値の創出
5	<b>避けられぬ事業再編</b>	収益悪化やリスクといった将来の不確実性に備えつつ成長する新たな礎としての、大胆かつ柔軟な事業再編や提携関係の構築を遂行
6	両利きの経営、財務管理	既存事業の深化と新規事業の探索という「二兎を追う」経営と、それを下支えする財務管理体制の整備
7	進むべき方向性の探求	激動の時代の中で迫られる、売り物・売り方・売り先の見直しによる自社の”存在意義”の再定義

# 本レポートの構成・内容

自動車・モビリティ産業が迎える「避けられぬ事業再編」の波について、その背景、今後のシナリオ、遂行のポイントを論じる

- 自動車・モビリティ産業における7大アジェンダにて示した通り、自動車産業では、電気自動車(EV)普及に伴う内燃機関部品の不要化やシェアリングの普及に伴う販売台数の頭打ちなどを背景に、既存製品群が成熟期や衰退期を迎えることは避けられない。一方、黎明期や成長期にある自動運転などの領域では技術開発に加えて法規制、社会受容性などの不確実さへの対応や、モノを売る以外のマネタイズポイントの獲得が求められる
- 本レポートでは、自動車・モビリティ産業が迎える「避けられぬ事業再編」の波について論じる

1

自動車産業における  
事業再編の必然性

- 従前からの自動車産業における業界構造変化は？
- 直近の社会変化による事業再編ニーズは？

2

自動車・モビリティ産業  
における事業再編シナリオ

- 自動車産業(OEM・サプライヤー)の再編パターンは？
- 事業再編を通じた将来像は？

3

事業再編を推進する上  
でのポイント

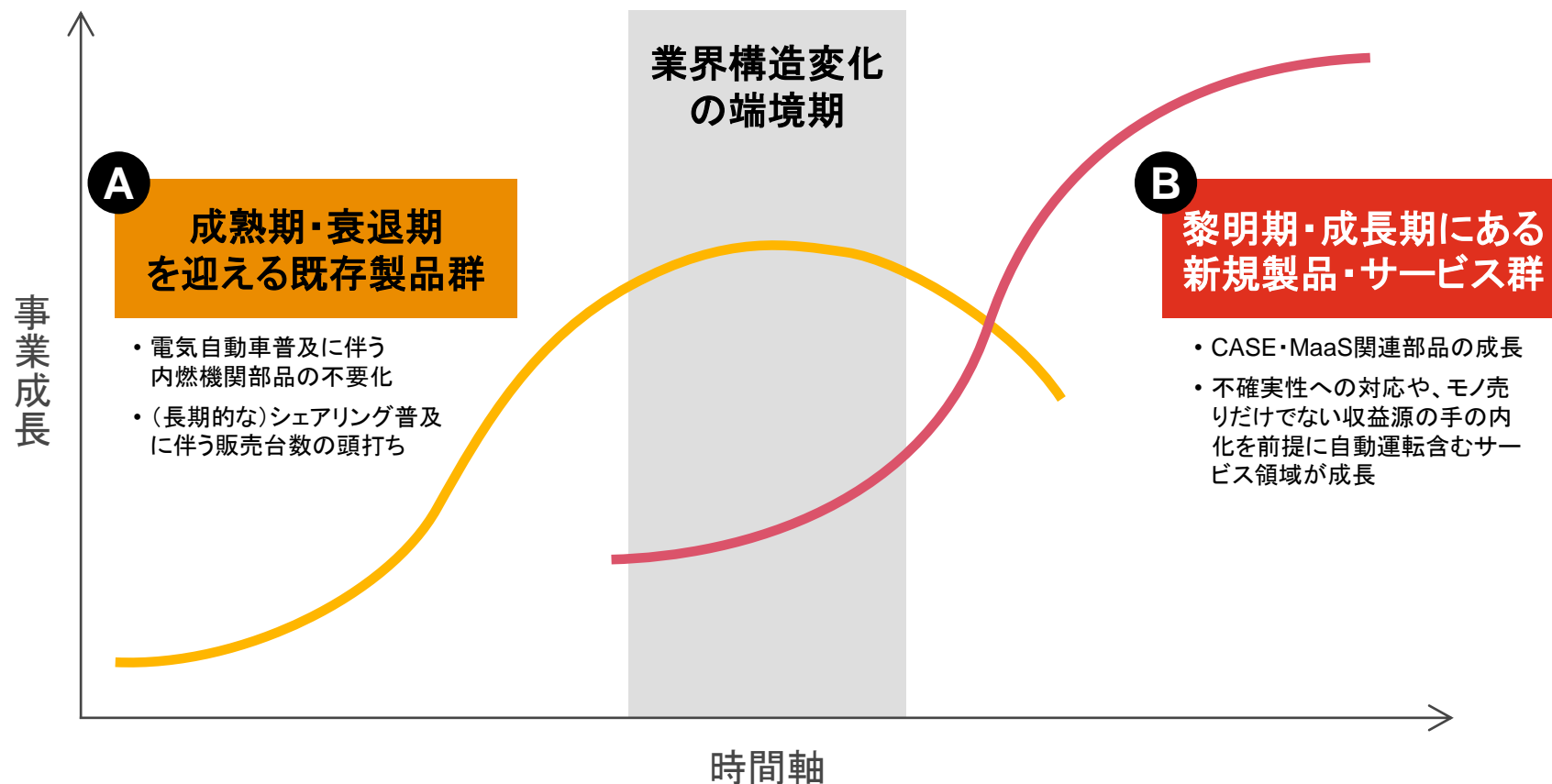
- 日系企業が直面する課題は？
- 日本の自動車・モビリティ産業が取るべき方向性は？

# 1

自動車産業における  
事業再編の必然性

# 端境期にある自動車産業

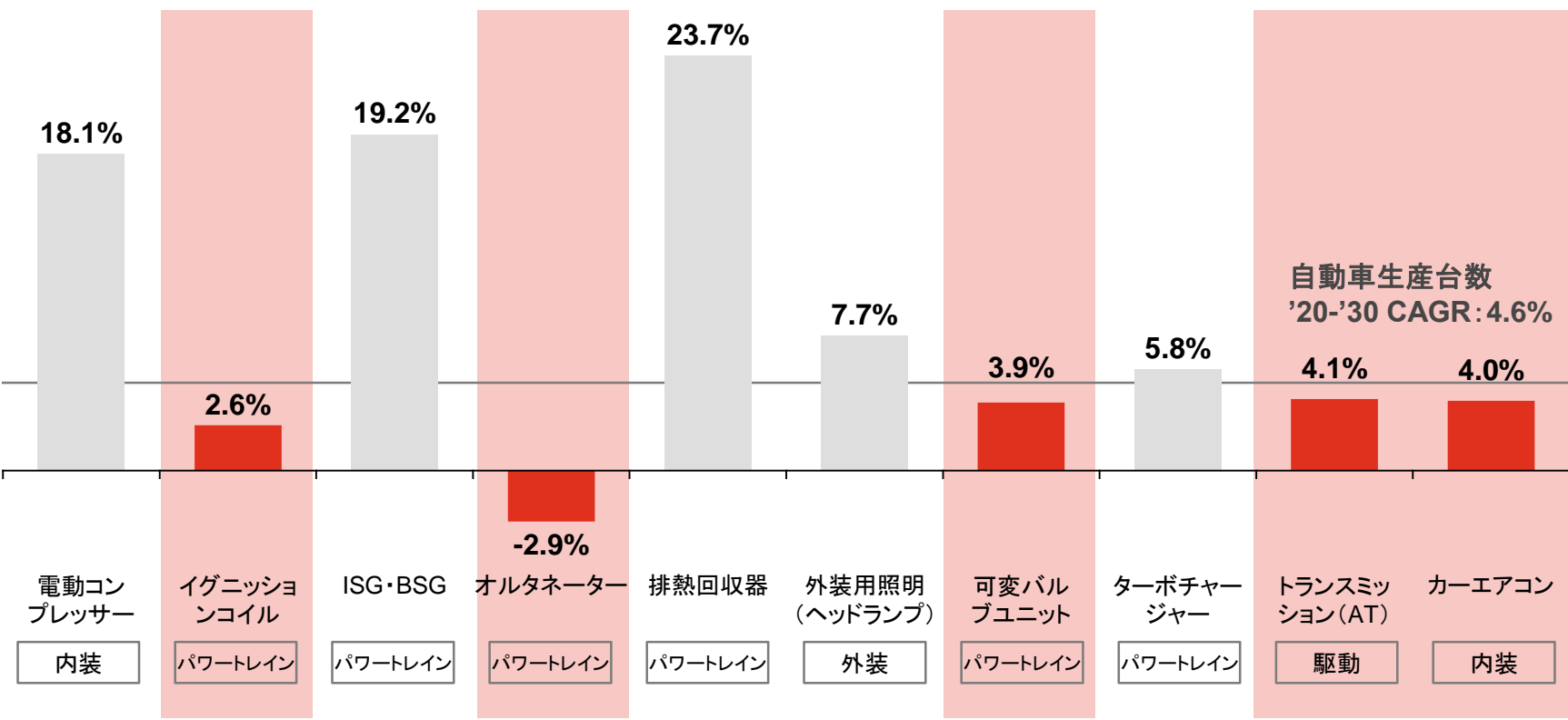
自動車産業は、電気自動車普及に伴う内燃機関部品の不要化やシェアリング普及に伴う販売台数の頭打ちなどを背景に、既存製品群が成熟期または衰退期を迎えることは避けられない。一方、新規製品・サービスの立ち上げには不確実さがはらむ



# A 成熟期・衰退期を迎えつつある既存製品群

特に日系企業は成熟期・衰退期を迎える内燃機関部品、電装・照明部品、カーナビ部品のシェアが高く、事業ポートフォリオ再考の局面にある

既存製品群における日系自動車サプライヤーのシェア上位部品の'20-'30市場成長率<sup>1)</sup>

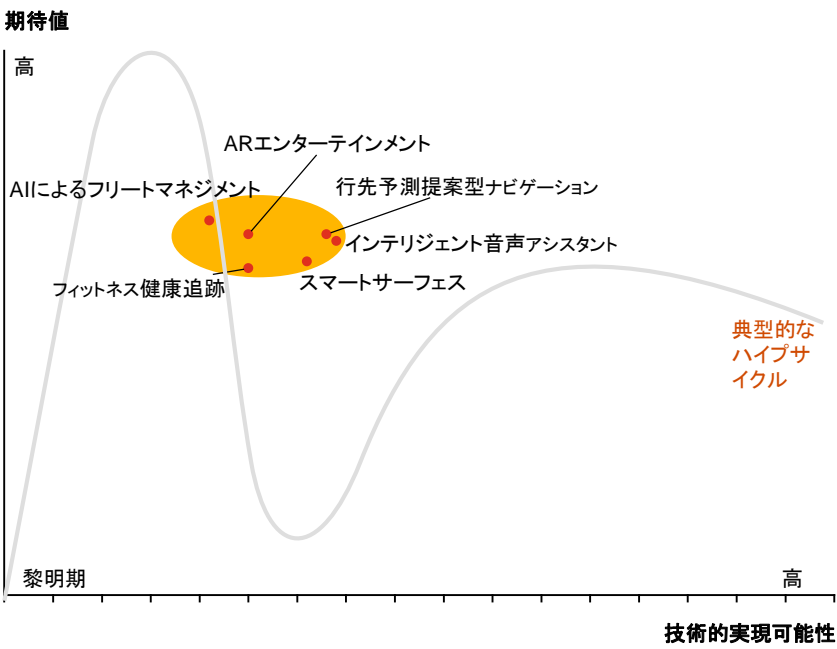


1) '20から'30の市場規模予測値のCAGR(年平均市場成長率) 出所:富士キメラ「2021 ワールドワイド自動車部品マーケティング便覧」

# B 黎明期・成長期にある新規製品・サービス群 1/2

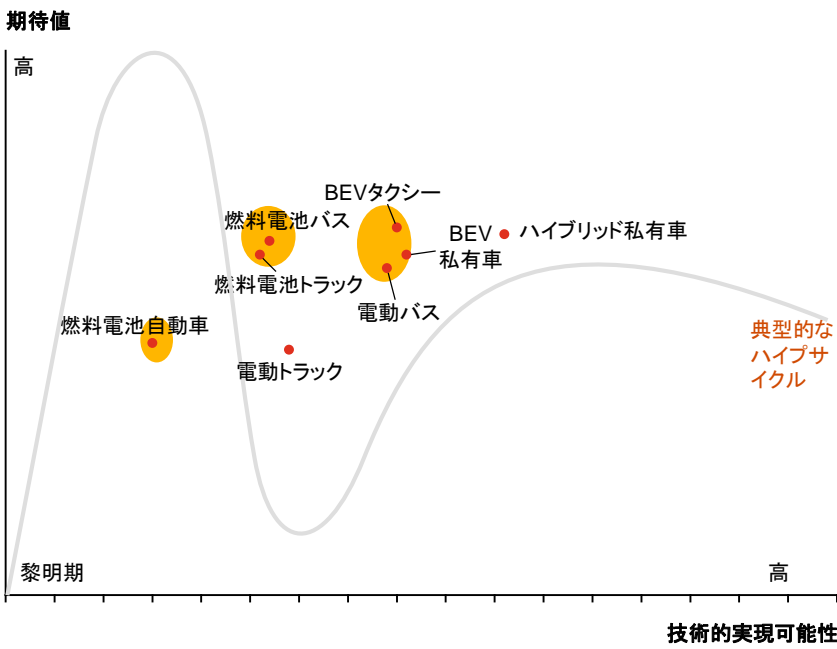
CASE・MaaS領域では、今後幻滅期を迎える可能性がある製品・サービス群も多く、事業化にむけた立ち上がりに不確実さをはらむ  
コネクテッドおよび電動化ユースケースの大半は最初の期待ピーク期を過ぎている

## C コネクティッド



- 全体的に、コネクテッドのユースケースは、過度な期待の最初のピーク期を過ぎている
- 明らかな勝者はいない。潜在価値への期待はB2C(例: フィットネス追跡)よりB2Bアプリケーション(例: AIフリートマネジメント)の方がやや高い

## E 電動化



- BEVのユースケースが安定期に入り始めているのに対し、燃料電池のピーク期はこれからとみられる
- 欧州の専門家は、中国の専門家と比べて、燃料電池車(特にバスやトラックといった商用車用)のポテンシャルを高く評価している

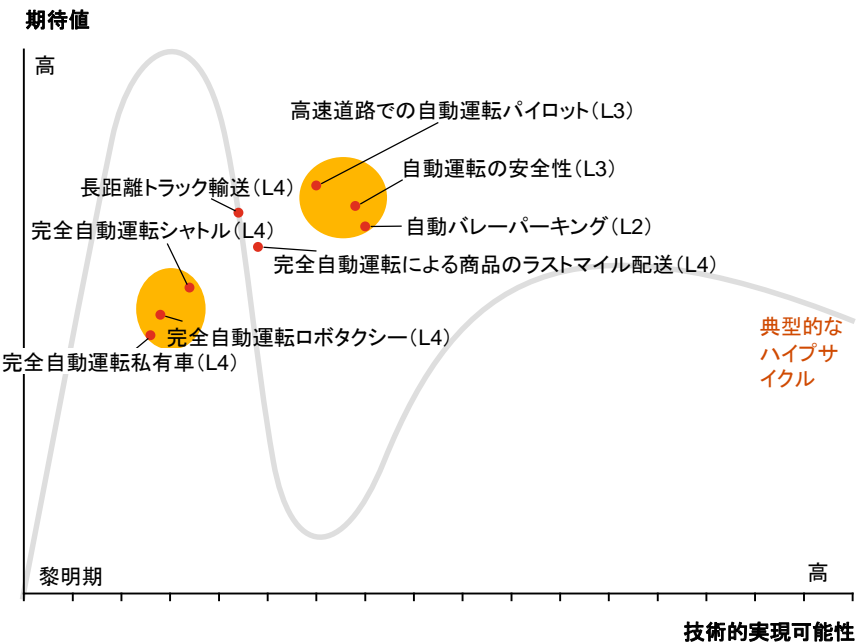
1) BEV=バッテリー式電気自動車



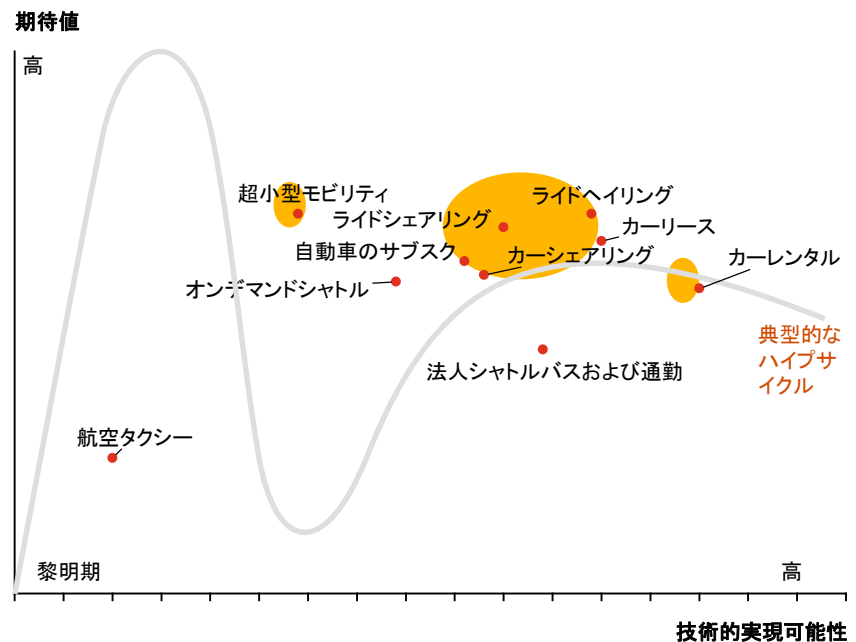
# B 黎明期・成長期にある新規製品・サービス群 2/2

CASE・MaaS領域では、今後幻滅期を迎える可能性がある製品・サービス群も多く、事業化にむけた立ち上がりに不確実さをはらむ  
 ヒトよりモノの自動運転の期待値・可用性が高まるなど、常に変化が見られる

## A 自動運転



## S/MaaS シェアリングサービス



- レベル3のユースケース(高速道路での自動運転パイロット、自動運転の安全性)は、いずれの地域においても、潜在市場規模および実現可能性が比較的高いと考えられている
- レベル4のユースケースの大半は、当初の期待値が低いか期待のピーク期を過ぎている。プライベートのユースケースよりも商用のユースケース(トラック輸送、ラストマイル配送)の潜在市場規模の方が高く評価されている

- スマートモビリティのユースケースは数多く展開され、安定期に入っている
- 超小型モビリティに対する期待値は、ライドヘイリングと同等に高い
- エアタクシーについてははまだ見解が定まっておらず、技術的実現可能性が低いニッチ市場と捉える見方も一定程度存在する

1) BEV=バッテリー式電気自動車



# 2

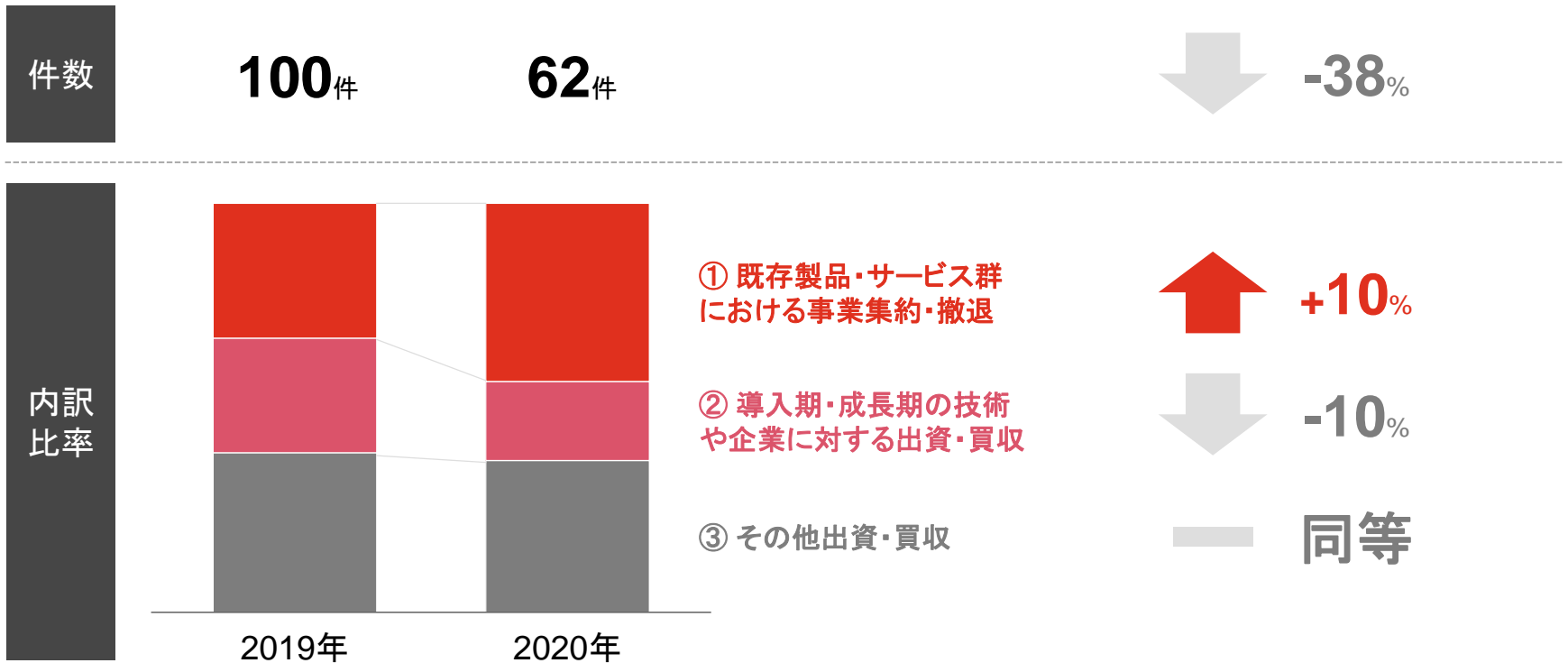
自動車・モビリティ産業  
における事業再編シナリオ

# 自動車・モビリティ産業におけるM&A動向 1/2

自動車・モビリティ産業における日系企業M&Aは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響下で全体の件数が減少する一方、既存製品群における事業集約が相対的に増加

自動車・モビリティ産業における日系企業M&A件数推移

前年比



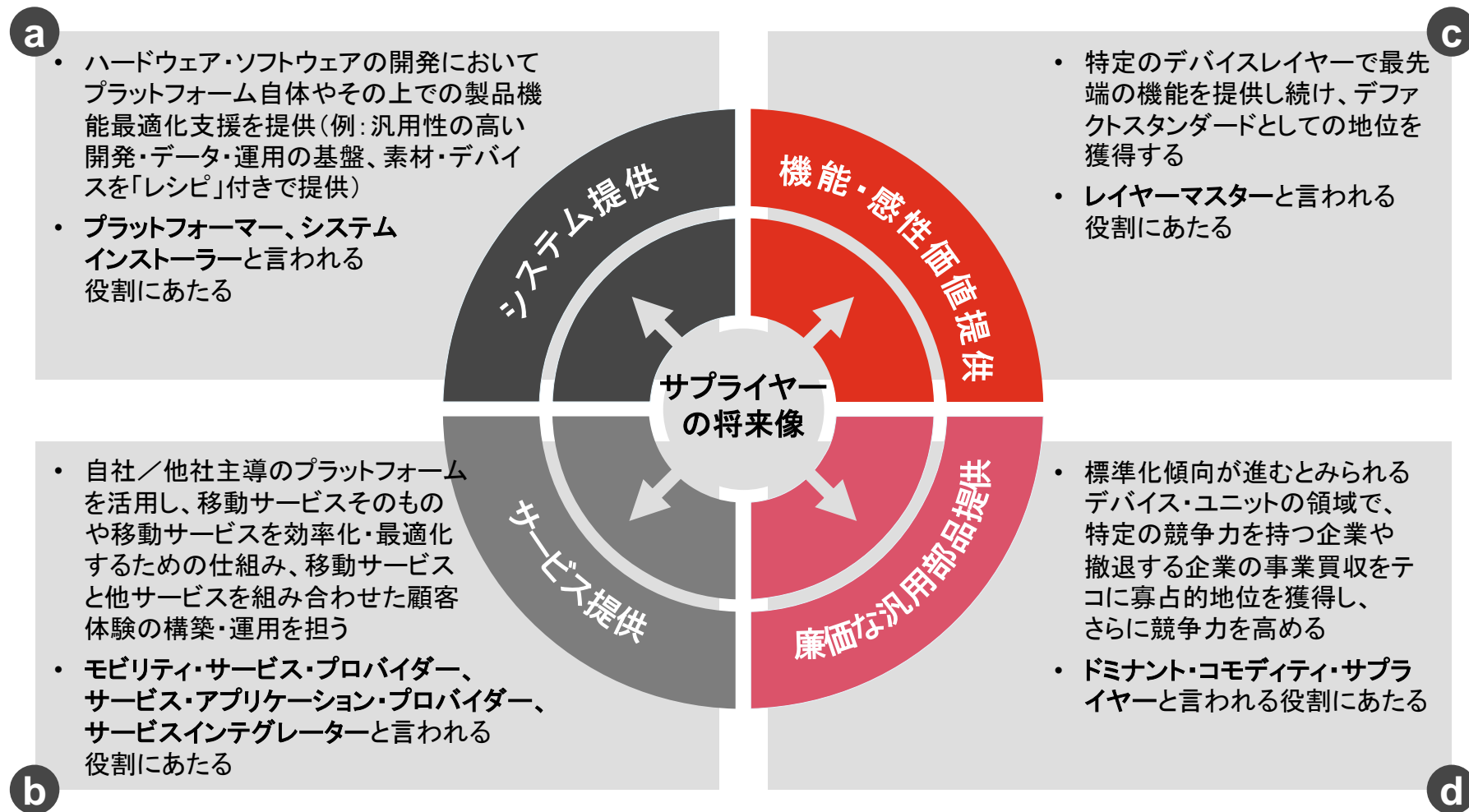
# 自動車・モビリティ産業におけるM&A動向 2/2

既存製品群における事業集約が進む一方で、異能・異才の融合やリスク分散を目的とした導入期・成長期の技術や企業への出資・買収が想定される

事業再編のパターン	2019～2020年の具体事例	傾向と今後の見立て
<b>1</b> 既存製品・サービス群における事業集約・撤退	<ul style="list-style-type: none"><li>自動車内装材メーカー同士の買収</li><li>大手部品メーカーによるノンコア合併事業からの撤退</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>内燃機関係を中心に割合が増加</li><li>引き続き既存製品・サービス群における事業集約・撤退は活発化見込</li></ul>
<b>2</b> 導入期・成長期の技術や企業への出資・買収	<ul style="list-style-type: none"><li>大手部品メーカーによる車両運行管理事業の買収</li><li>大手部品メーカーによるIoTスタートアップへの出資</li><li>MaaSプラットフォーム構築に向けたコンソーシアム設立</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2020年は攻めの大型投資が一時的に凍結され、件数・金額ともに減少</li><li>新規製品・サービス群における<b>異能異才の融合、リスク分散のためのスケール獲得</b>が今後再び発生見込</li></ul>
<b>3</b> その他出資・買収	<ul style="list-style-type: none"><li>既存事業の地理的補完、バリューチェーン拡大のための買収など</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ポストCOVID-19の最適なオペレーティングモデル実現にむけた主に地理的な再編案件が今後増加する見込</li></ul>

# 事業再編を通じた将来像

再編の結果、「システム／サービス」「機能・感性価値」「廉価な汎用部品」を提供できる完成車メーカー・サプライヤーが生き残る



# a b システム・サービス提供に向けた動き

欧米メガサプライヤー中心に、成熟期・衰退期が迫った事業を事業価値があるうちに切り出し、導入期・成長期のシステム／サービスに投資をする動きが見られる

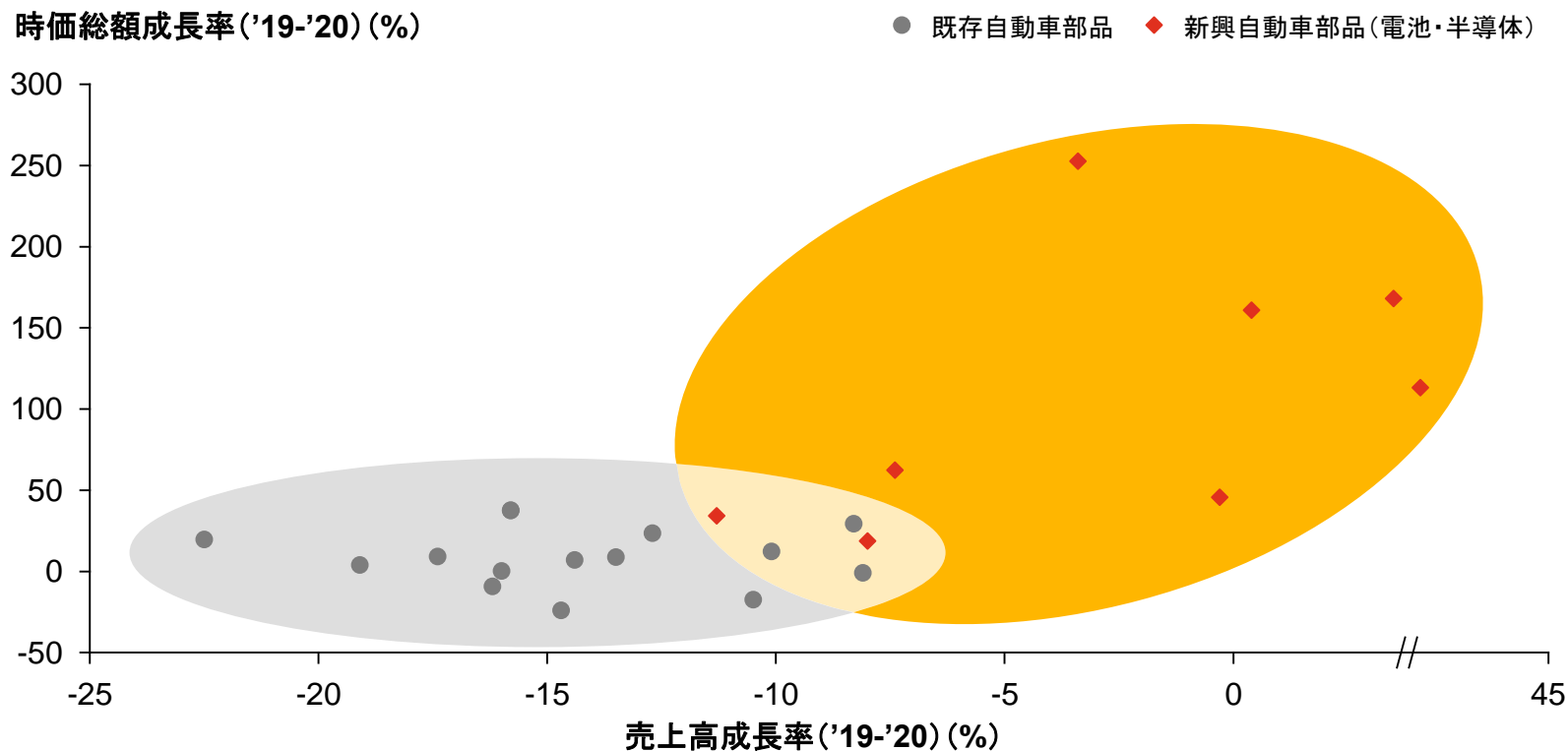
例示：B社の主な買収・売却動向（過去10年）

	売却 / 合併解消	合併会社設立	出資・買収
新規事業領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>リチウムイオン電池 車載電池メーカー複数社とのパック生産にむけた合併を解消 全固体LIB開発のスタートアップ買収の3年後に売却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>動力用モーター 完成車メーカーと動力用モーターの合併会社設立</li> <li>マイクロモビリティ用部品・アフターサービス マイクロモビリティメーカーと合併設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料電池スタック 燃料電池技術を有する複数社に出資</li> <li>IoTソフトウェア・ミドルウェア 技術を有する企業を買収</li> <li>モビリティサービス ライドシェアスタートアップ買収</li> </ul>
既存事業領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターボチャージャ 投資ファンドにターボチャージャ事業を売却</li> <li>スタータジェネレータ 投資ファンド・部品サプライヤーの共同体にスタータジェネレータ事業を売却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステアリングギア 部品サプライヤーとステアリングギア領域の合併会社設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
	<p><b>ドミナント・コモディティ・サプライヤーとなることは志向せず</b> (新規・既存事業領域問わず、価格・量産競争が見込まれる市場は回避)</p>	<p><b>リスク分散のためのスケール獲得や段階的な幕引きも図る</b></p>	<p><b>新たな産業秩序形成が見込まれる領域でのキーデバイス・ケイパビリティ獲得を図る</b></p>

## ③ レイヤーマスター化の動き

半導体や電池をはじめ今後求められる機能を有する企業は、  
既存自動車産業のプレイヤーを凌駕する企業価値が認められている

主要自動車サプライヤーの売上高増加率および時価総額増加率（2019年～2020年）<sup>1)</sup>



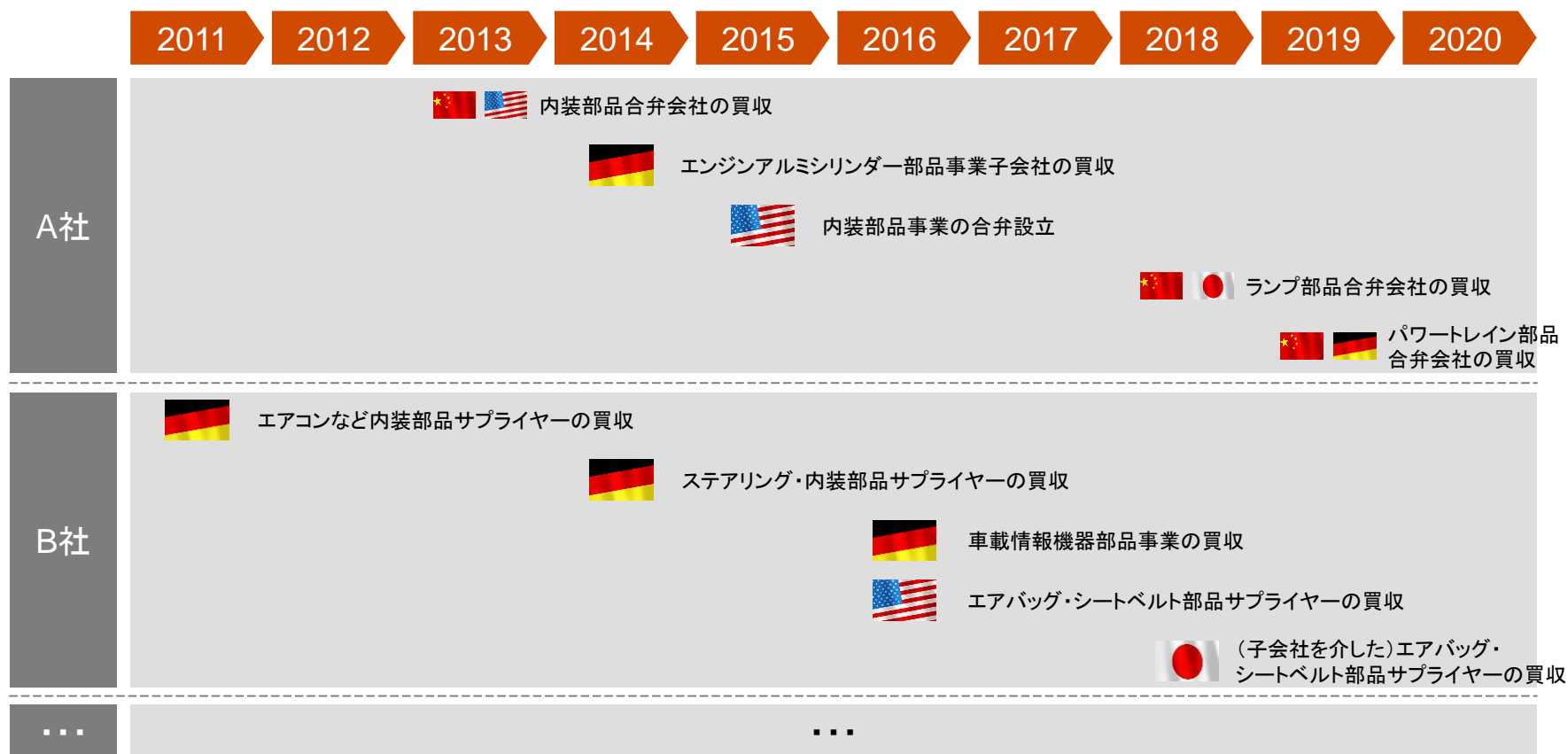
1) 時価総額増加率は、2019年12月末時点と2020年12月末時点と比較して算出している

売上高増加率は各社四半期決算データにもとづき、2019年12月末時点での過去12カ月売上高と、2020年12月末時点でのLTM売上高と比較して算出している

# d) ドミナントコモディティ化の動き

中国では政策的にサプライヤーの統廃合を進めており、欧米サプライヤーの汎用部品領域も合わせて取り込んでいる

例示: 主要中国自動車部品サプライヤーの買収動向（過去10年）

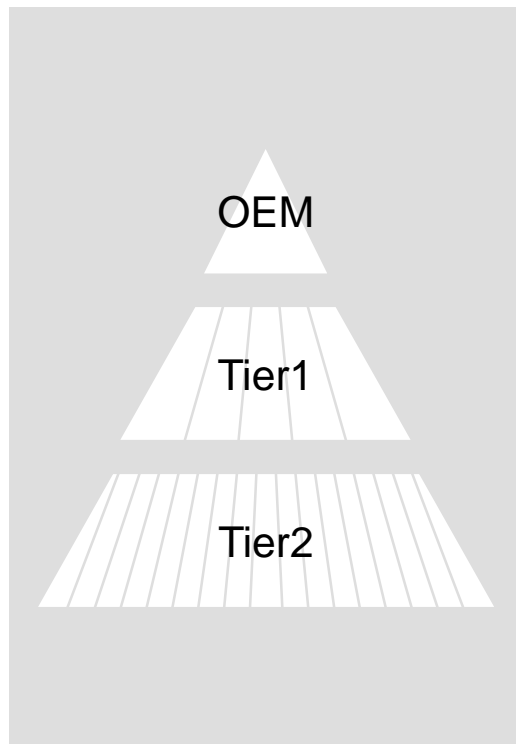




# スケール限界を迎え、避けられぬ事業再編

日本の「系列」モデルの延長にある垂直統合型の事業構造では、事業再編を通じた将来像への対応が困難であり、スケール限界を迎える

従前の垂直統合型の事業構造  
(典型的な日系メーカー)



日系メーカーは  
スケールで劣後

フラグメントな事業  
構造では勝てない、  
異業種含めた  
ケイパビリティ  
補完も必要

事業再編を通じた将来像



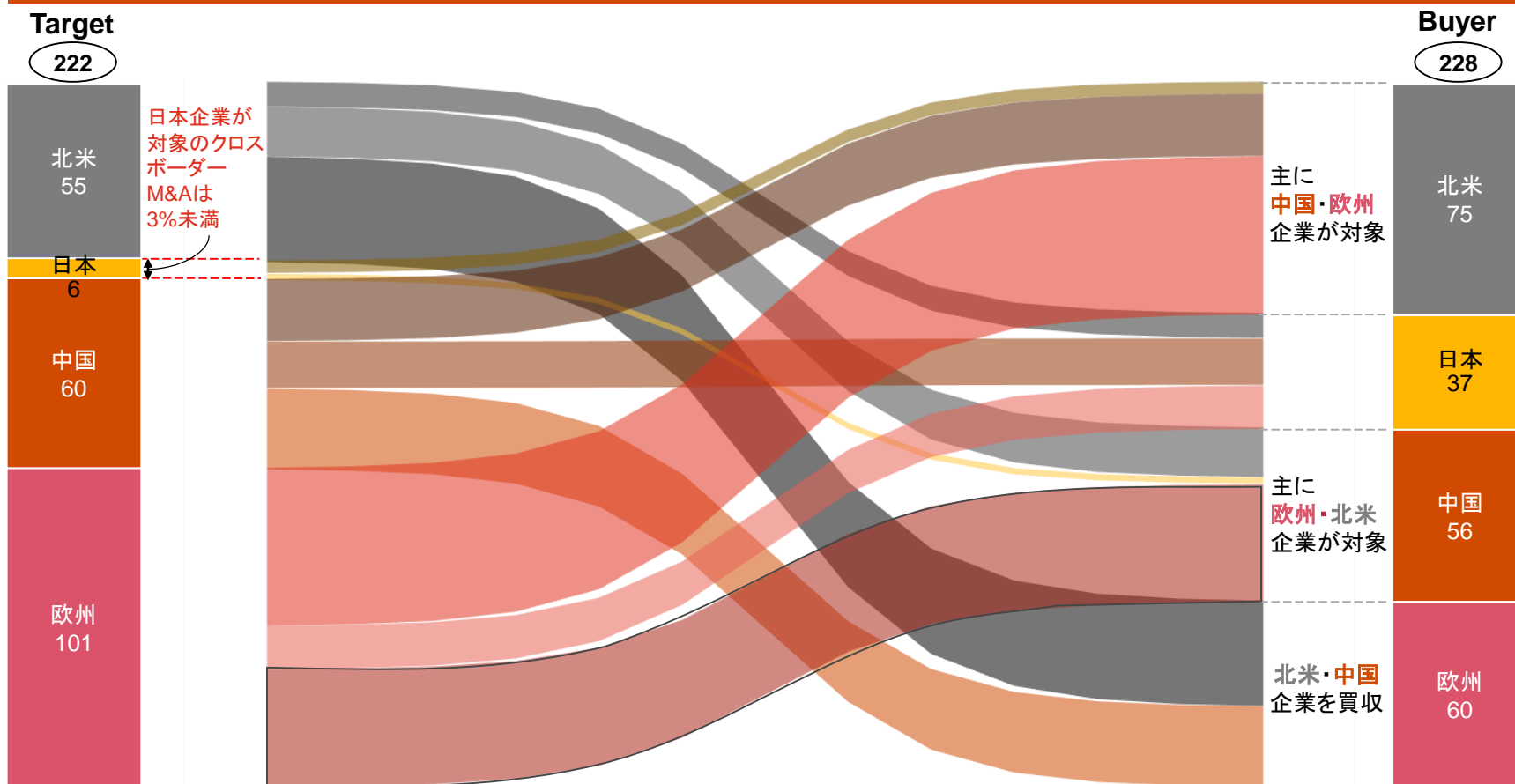
# 3

事業再編を推進する上  
でのポイント

# 自動車産業のM&Aにおけるジャパンパッシング

欧米中の企業が対象となるM&Aに比べて日本企業が対象となるクロスボーダーM&Aが少なく、いわゆる「ジャパンパッシング」が見られる

自動車産業における4極地域間のクロスボーダーM&A件数（2017年1月～2020年12月）



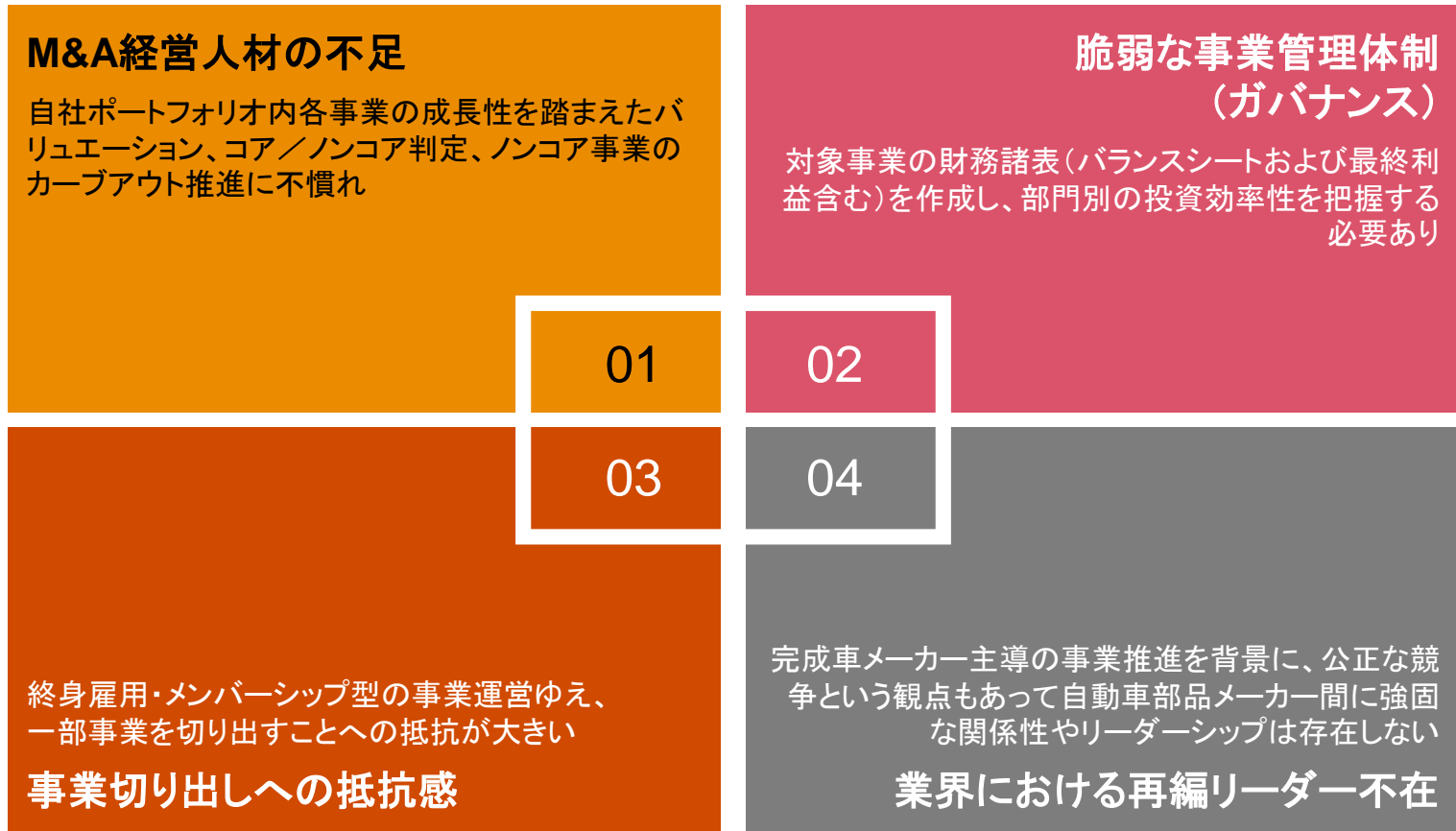
注: 1つのTargetに対して複数のBuyerが存在するケースがあるため、上図フローのBuyer側合計件数はTarget側合計件数を上回っている

出所: Capital IQデータにもとづきPwCが作成

PwC

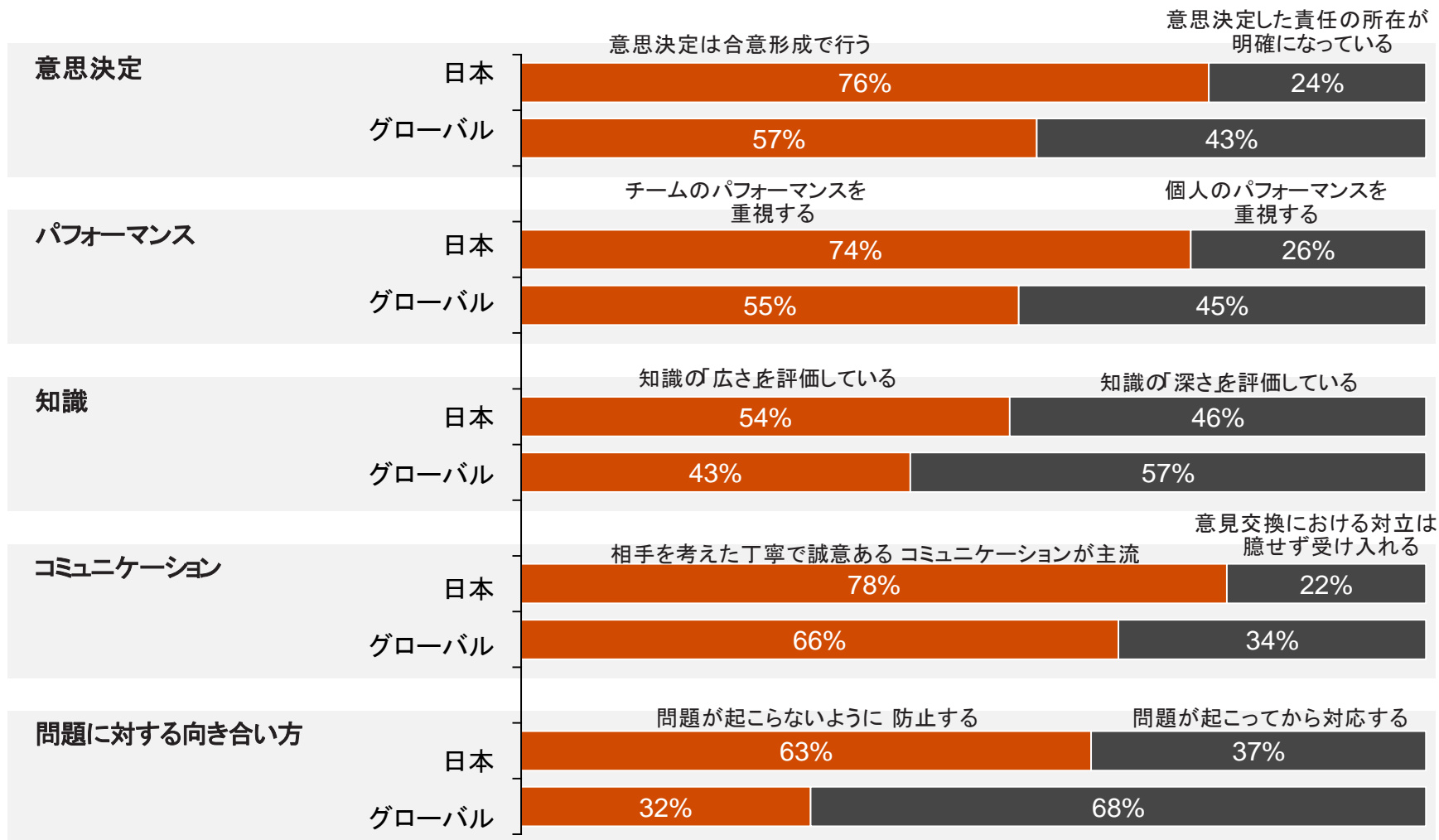
# 日系企業が直面する課題

これまで完成車メーカー主導のもと安定的に事業を推進してきたが、再編にあたっての経営人材不足、脆弱なガバナンスといった課題を抱えている



# 再編を阻む日本の組織の特徴

日本企業の組織文化は、世界と比べて、スピード感を持った変革が難しい、合意ベースの意思決定やリスクを取るチャレンジ精神の不足などの特徴がある



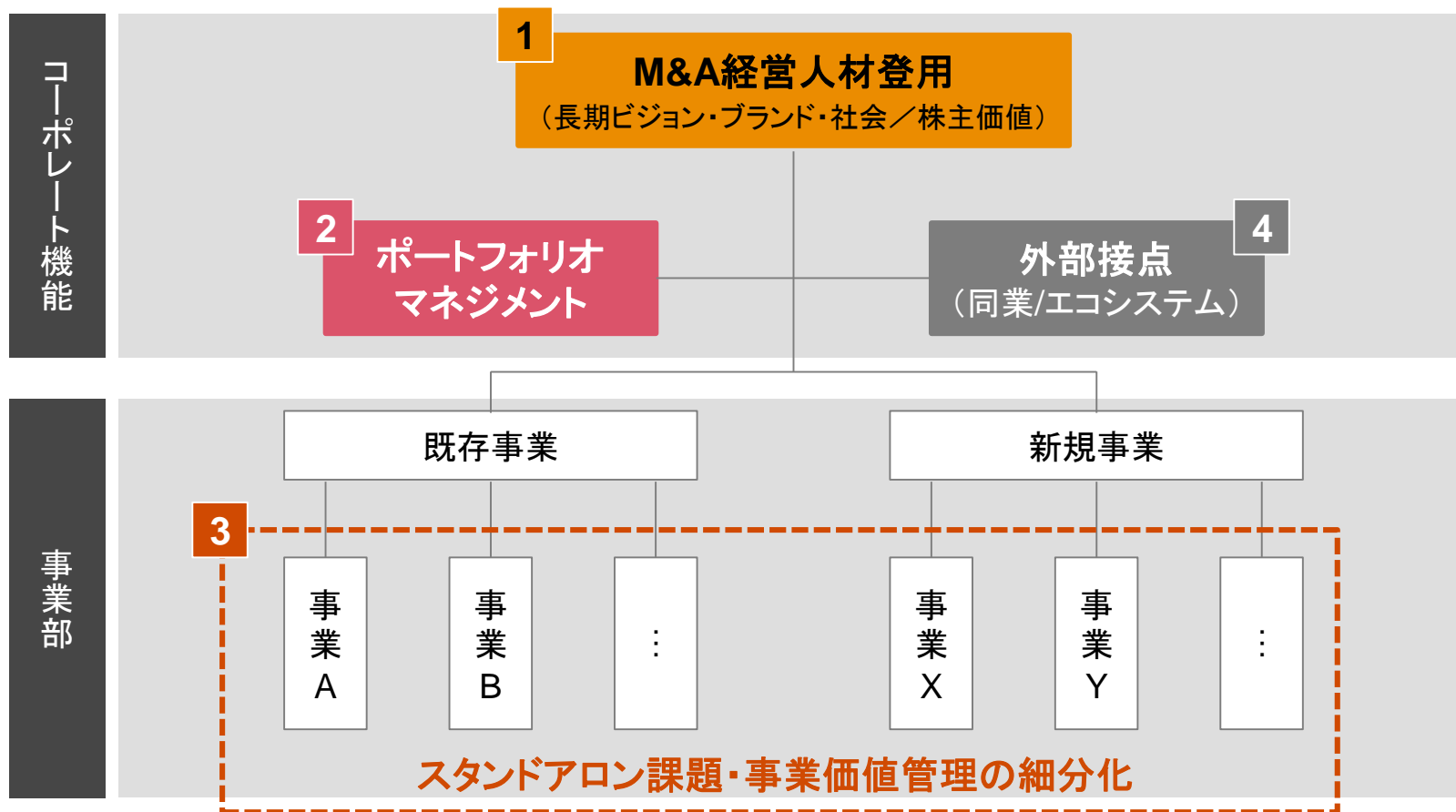
# 日本の自動車・モビリティ産業が取るべき方向性

日本の自動車・モビリティ産業が生き残るための事業再編を円滑に推進すべく、4つの課題に対し、以下のアクションが求められる

日系企業が直面する課題	求められるアクションの例	具体策
1 M&A経営人材の不足	<ul style="list-style-type: none"><li>外部からの経営人材の登用</li><li>社外取締役の活性化</li><li>株主（投資家）とのエンゲージメント強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>経営者・上級役員の外部登用を進め、経営の連続性・しがらみを遮断する</li><li>社外取締役が株主視点でガバナンスを強化し、株主価値の向上を目指す</li></ul>
2 脆弱な事業管理体制（ガバナンス）	<ul style="list-style-type: none"><li>ROE／ROIC経営の徹底、判断基準の明確化</li><li>部門別開示の充実</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>部門別ROE／ROICを把握、将来的な戦略も踏まえた上で切り出し・撤退基準を明確にして、経営判断する</li><li>競合・顧客・サプライヤーなど利害関係者もいるため、粒度を判断しながら外部との対話を意識して開示する</li></ul>
3 事業切り出しへの抵抗感	<ul style="list-style-type: none"><li>切り出し時の複雑性・課題の把握、対応策の検討</li><li>適正価格の把握・算定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>終身雇用・メンバーシップ型の事業運営ゆえ、一部事業を切り出すことへの抵抗が大きく、他事業への依存度が高かったりするなどのスタンドアロン課題を特定し対応計画を策定する</li><li>上記も踏まえ、適正価格を算定する</li></ul>
4 業界における再編リーダー不在	<ul style="list-style-type: none"><li>ベストオーナーとなる事業会社との関係構築</li><li>PEファンド・アクティビストとの関係構築・育成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>独占禁止法にも留意しながら、これまで敷居の高かった業界内の関係を強化する</li><li>官民での再編加速にむけた投資機能強化を検討する</li></ul>

# (参考) M&A巧者にむけた組織機能の方向性

前述のアクションプランを遂行し、「M&A巧者」となるためには、コーポレート機能、事業管理の更なる強化(およびIT含むインフラ整備)が求められる

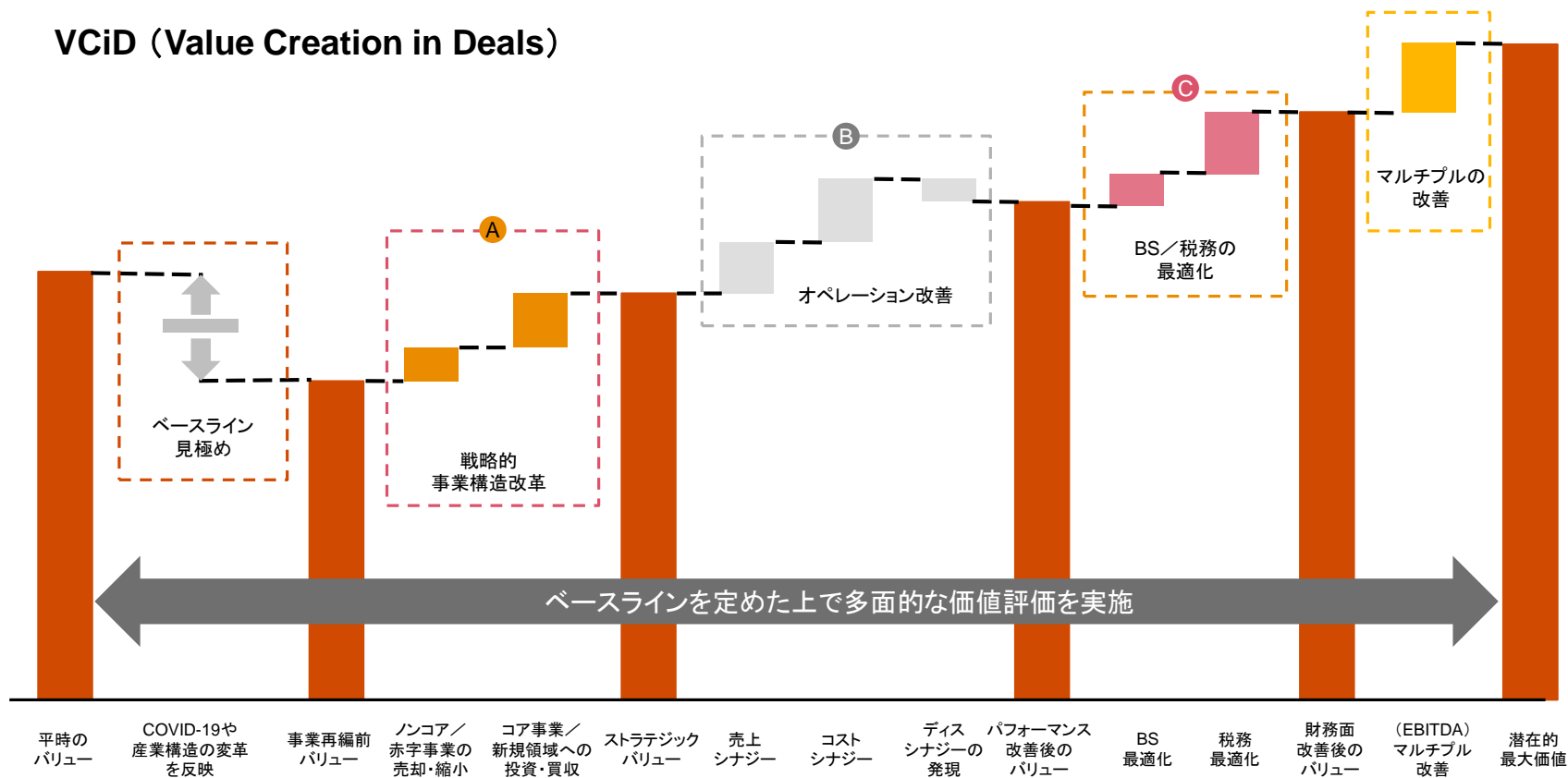




# 事業再編の検討フレームワーク (VCiD)

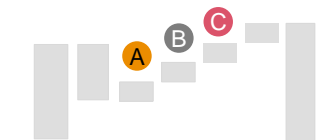
ノンコア事業の売却や、コア事業の更なる成長に向けた買収および関連業務の最適化など、事業再編による自社ポートフォリオマネジメントの検討フレームワークが必要

## VCiD (Value Creation in Deals)



# Value Creation in Dealsの具体施策(例)

自動車・モビリティ産業における事業再編の影響を要素別に整理し、ディールによる定量的なシナジーを検討していくことが推奨される



<b>A</b> 戦略的 事業構造 改革	ノンコア/赤字事業の売却・縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>不採算事業の売却・撤退による成長投資資金の確保</li> <li>ノンコア事業の縮小・見直しによるキャッシュフローの改善</li> </ul>
	コア事業/新規領域への投資・買収	<ul style="list-style-type: none"> <li>コア事業のさらなる強化・拡大に向けた集中投資</li> <li>企業買収による新たな成長領域への進出(含、水平・垂直統合)</li> </ul>
<b>B</b> オペレー ション改善	売上シナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディールに伴う既存事業の売上拡大(クロスセルなど)</li> </ul>
	コストシナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーション・バックオフィス機能の効率化・合理化                         <ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーション: 集中購買の実施、製造拠点の統廃合、物流費の削減</li> <li>バックオフィス: オペレーション合理化</li> </ul> </li> <li>システムの合理化、デジタル関連の新技术を活用したオペレーション改善</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディールに伴う人員配置・人事制度/報酬制度見直しなど</li> </ul>
	ディスシナジーの洗い出し	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス環境の変化に伴うダウンサイド要因(需要の減少、原材料・燃料費の高騰、金利や関税率の変動・政府介入などに伴う影響、など)</li> </ul>
<b>C</b> BS/税務 の最適化	BS最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>運転資本の最適化と必要な設備投資の精査</li> <li>不動産などの大型資産の売却などによる資金効率化・利益の向上</li> </ul>
	税務最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上の為の最適な税務ストラクチャリング</li> <li>税務オペレーションの集約化などによるコスト削減</li> </ul>

次頁参照

# Value Creation in Deals／戦略的事業構造改革

成長戦略を見据えどのような事業再編を行うべきか、自社事業ポートフォリオを見直し、戦略的事業構造改革を行うプロセスの例を示す

## 事業ポートフォリオの実態再評価

- ✓ 経済面、環境・社会性も含めた、ステークホルダーに対する付加価値（キャッシュ）の創出力視点からの事業棚卸

## → Value Based Evaluation

- 資本コスト、資本効率を踏まえた再評価
- 足元でのポートフォリオ事業の価値評価

## 展開事業の構造的強度の分析

- ✓ 市場の見通し・事業のエコノミクス構造の洞察に基づく、各事業の勝ち残り可能性・投資採算性の考察

## → Possibility to Win Assessment

- 市場成長性と相対的/客観的競争優位性
- 各事業経済性下での強みの構造的担保度

## M&Aを活用した事業組替効果の試算

- ✓ ノンコア事業をキャッシュ化して、コア事業に再投資した場合の事業構造・収益構造の概要の試算

## → Corporate Potential Estimation

- 売却・買収の資金効果、資本構成影響の見立て
- 全社事業構造改革後の事業計画

# 執筆者紹介



**PwCアドバイザリー合同会社**  
パートナー  
東 輝彦

総合商社の自動車および産業機械本部にて、欧米、アジアにおける事業投資や販売・マーケティングなどに従事。また自動車メーカーに出向し、経営企画部門などにおいて新工場建設、M&Aディール、CVC運営など数多くのプロジェクトを統括。2019年より、PwCアドバイザリーにて自動車産業を中心にオペレーション改善などのValue Creation、海外子会社ガバナンス改善強化、M&Aを含む販売ネットワーク再構築およびスタートアップ投資関係などを担当。



**PwCアドバイザリー合同会社**  
パートナー  
古賀 淳一

2000年より、トランザクションサービス部門において、主に日本企業によるクロスボーダーM&A案件に従事。財務デューデリジェンス、ディール交渉支援、PMIの経験を有する。7年間上海に駐在し、主に日系製造メーカーや総合会社による多数の対中M&A投資を支援すると同時に、中国企業による日本企業の事業買収や大規模なカーブアウト案件にも中心メンバーとして関与。現在はPwC Japanグループにおける自動車セクターのディールズリーダーを務める。



**PwCコンサルティング合同会社**  
Strategy& ディレクター  
阿部 健太郎

13年超にわたり、次世代モビリティ事業企画・実行支援を中心としたコンサルティング経験を有する。大手自動車メーカーの経営企画部門への出向実績があり、全社戦略、事業戦略などのテーマについても豊富な知見を持つ。主な著書に、『モビリティ革命2030 自動車産業の破壊と創造』（日経BP、共著）などがある。



**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アドバイザリー合同会社**  
シニアマネージャー  
白兼 昌樹

2007年よりトランザクションサービス部門およびコンサルティング部門において主に日系企業によるクロスボーダーM&A案件のフィナンシャルアドバイザリー、財務モデリング、PMI業務などに従事。2015年よりシンガポールおよびミャンマーに駐在し、現在は自動車セクターなどの製造業クライアントを中心にM&Aの実行支援を担当。

# Thank you

[pwc.com/jp](https://www.pwc.com/jp)

© 2021 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](https://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.