



# 自動車サプライヤー業界の展望

— 150社超への調査結果から見えた変革のステップ



# 目次

はじめに	3
調査概要	4
エグゼクティブサマリ	5
第1章 企業として対応すべき課題と実際の対応状況(短期・中期・長期)	7
第2章 アライアンスに対する評価と課題	12
第3章 今後取り組むべき施策(提言)	22
おわりに	28

# はじめに

PwCアドバイザリー合同会社のAutoセクターチームは、自動車OEMや自動車サプライヤー、販社・ディーラー、リース・販金会社、モビリティ関連企業など、自動車産業におけるさまざまなクライアントの経営課題に対して、ディールアドバイザリーという立場で日々解決の支援に取り組んでおります。

現在、自動車業界は電動化やソフトウェア化、環境規制強化といった「100年に一度の変革期」のまっただ中にあります。1つの大きな変革は電動化で、従来型のガソリン車からHEV(ハイブリッド自動車)やPHEV(プラグインハイブリッド自動車)を経て、いずれBEV(バッテリー式電気自動車)への移行が本格化するでしょう。これに伴い自動車OEMとサプライヤー間の力学や、必要とされるサプライヤーのバリューチェーンは大きく変容することが予想されます。EV領域では投資が活発に行われ、電池や半導体など異業種からの新規参入や国際的な提携が行われています。また、地政学的リスクとして、いわゆる「トランプ関税」<sup>ほんろう</sup>に翻弄される世界経済、レアアース調達問題、ロシアに対する制裁に伴う市場撤退、中東情勢の緊迫化とそれに伴う原油高騰など、グローバルの事業環境は不安定な状況です。資源ナショナリズムと技術革新の両面から、中国自動車OEMの電動化技術の進化や中国自動車市場の電動化は、日米欧の自動車OEMのグローバル戦略にも大きな影響を与えています。このような難しい経営環境において、日本の主力産業の重要な基盤としての役割を担う自動車サプライヤーが適切に経営のかじ取りを行い、サステナブルな成長を実現することが日本経済にとって非常に重要と考え、私たちは自動車サプライヤーにフォーカスを当てた本報告書を発刊しました。

本報告書は、日本の主要自動車サプライヤーを対象としたアンケート調査(回答社数:157社)および最新の業界動向に基づき、自動車サプライヤー業界\*が直面する課題を分析し、今後取り組むべき施策を提言するものです。アンケートでは、短期・中期・長期の時間軸ごとにサプライヤー各社が重要と認識するテーマと、実際の対応状況のギャップやアライアンス(企業間協業)に対する認識・阻害要因を明らかにし、それらの課題解決に向けてサプライヤー各社が取るべき具体策を考察しています。また、ICE(内燃機関)、BEV、SDV(Software Defined Vehicle)の技術ドメインごとに、サプライヤー各社の戦略やアライアンスの在り方がどのように異なるかにも着目しています。

本報告書ではアンケート結果および公開情報を基に、日本の自動車サプライヤー業界が抱える喫緊の課題とその背景を整理し、それらに対する具体的な打ち手を提言することでサプライヤー各社の戦略構築にも資する内容を目指します。

※ 本報告書における自動車サプライヤー業界とは、完成車メーカー(OEM)に対して、自動車を構成する各種部品・モジュール・システムを開発・製造・供給する企業や、車両および部品の設計・解析・試作などを通じて製品開発を支援するエンジニアリングサービス企業を含む産業を指します。

# 調査概要

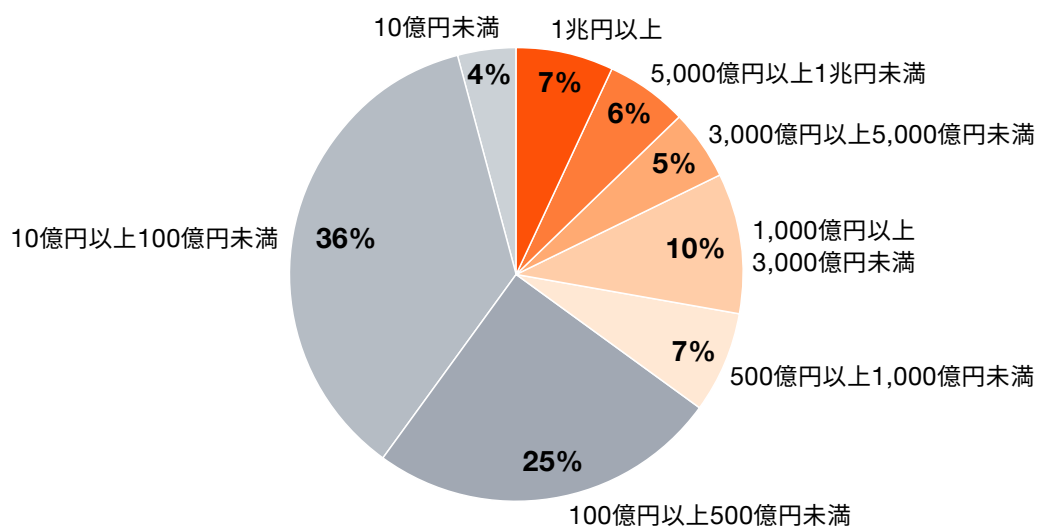
調査実施時期：2025年10月22日～11月28日

回答社数：157社

調査方法：Web調査

調査対象の条件：  
・日本国内の自動車サプライヤー  
・売上高30億円以上

## ○ 回答企業の売上規模別内訳



出所：PwC作成

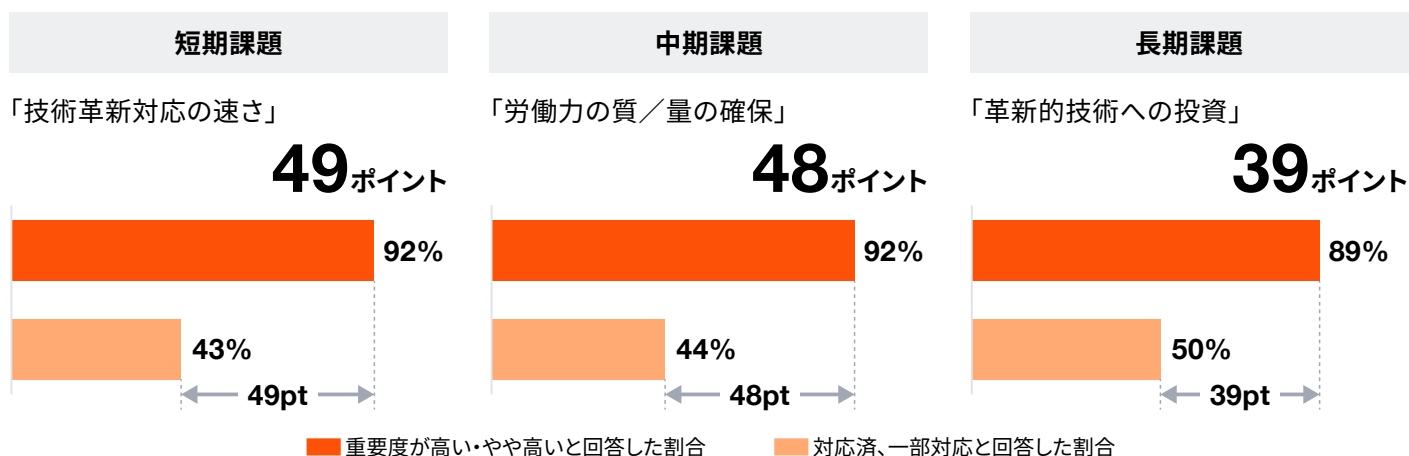


# エグゼクティブサマリ

## 調査結果の概況(ファクト)

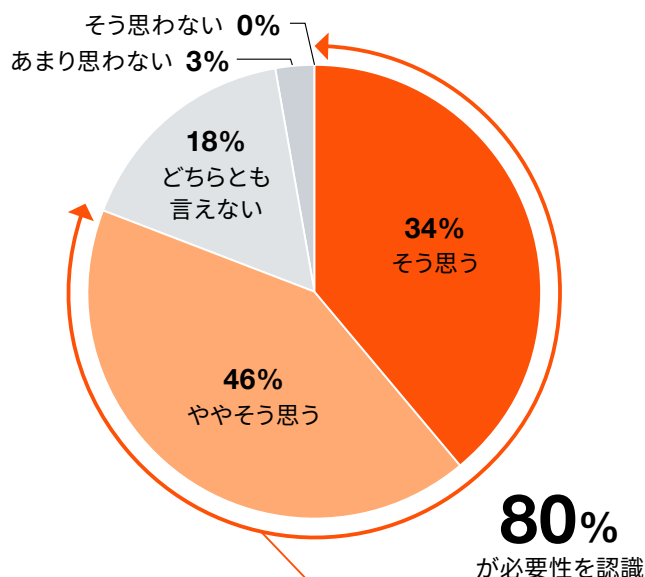
本調査によれば、サプライヤー各社は、短期的課題から長期的課題まで幅広いテーマを重要視していますが、その対応状況には大きなギャップが見られました。例えば、短期課題では「技術革新対応の速さ」、中期課題では「労働力の質／量の確保」、長期課題では「革新的技術への投資」において、それぞれ最も大きな乖離が確認されました。こうした課題に直面する中、アライアンスが重要な打ち手として注目されており、約80%の企業が「今後の課題対応にアライアンスが必要」と回答しました。しかし同時に、約76%の企業は現在の業界環境を「アライアンスが進みにくい」と感じており、「M&A・協業を推進できる人材の不足」(43%)や「系列(ケイレツ)構造の壁」(32%)などが協業推進の阻害要因として浮き彫りになりました。

### ○ 課題認識と対応状況のギャップが特に大きい項目は以下のとおり

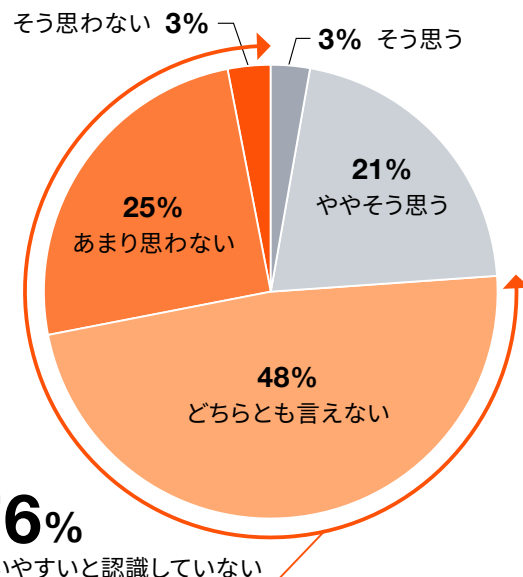


### ○ 解決策としてアライアンスを必要と認識も、行いやすい環境ではないと回答

Q. 今後の課題に対応するためにアライアンス(幅広い関連サプライヤー間での協業)はどの程度必要だと感じているか。



Q. 日本の自動車サプライヤー業界において、アライアンスを行いやすい環境にあると感じているか。



※四捨五入の関係上数値は合計しても100にならない場合があります(以下のグラフ全て同様)

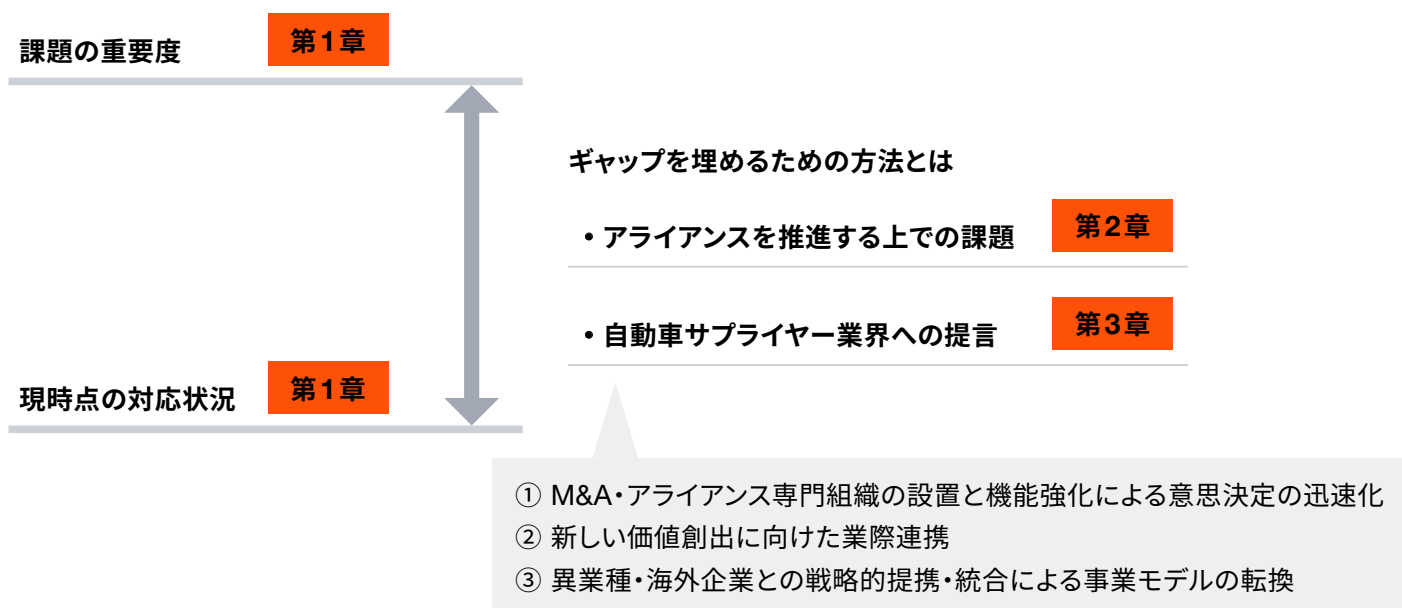
## 示唆と提言(メッセージ)

### アライアンス推進による課題解決の方向性

本調査の結果から、サプライヤー各社が自社で重要と認識する課題のいくつかについては、十分に対応できていない場合がある現状が明らかになりました。特に長期的な戦略課題ほど未着手企業の割合が高く、将来に向けた備えが遅れがちである点が懸念されます。こうした課題への対応策として、他社とのアライアンスに高い期待が寄せられています。サプライヤー各社は、協業による技術・ノウハウの補完や共同投資によって、単独では困難な開発や設備負担を分担し、急速な業界環境変化への対応スピードを高めようとしている状況です。

本報告書では、第1章において、アンケート回答を基にサプライヤー各社が認識している重要課題と現時点の対応状況を整理し、そこで明らかになった「あるべき姿」と「現状」の乖離を定量的・定性的に分析しています。第2章では、そのギャップを埋める手段としてのアライアンスの可能性と課題を考察しています。さらに第3章では、それらの結果を基に、今後、業界として取り組むべき具体的な施策を提言します。提言では、M&A・アライアンス専門組織の設置と機能強化による意思決定の迅速化、新しい価値創出に向けた業際連携の促進、異業種・海外企業との戦略的提携・統合による事業モデルの転換(攻めの事業戦略)など、実効性の高いアクションプランを提示します。

図表1：本報告書の構成



## 第1章

# 企業として対応すべき課題と 実際の対応状況(短期・中期・長期)

### 対応が遅れている短期・中期・長期課題について調査

サプライヤー各社は、喫緊の経営課題を認識しています。しかし、短期的な課題ですら、その対応が十分とは言えず、中期・長期の課題になると、対応の遅れがさらに顕著になります。その結果、将来に向けた備えに大きな不安要素が残されており、業界全体で対応力の強化が急務となっています。

本調査では、短期(Q1設問)、中期(Q2設問)、長期(Q3設問)の時間軸ごとに、アンケートで提示した主な課題項目について「重要度が高い」と認識している企業の割合と、「対応済(一部対応を含む)」の企業割合(対応済比率)を示し、そのギャップを定量的に整理します。また、各設問内で特にギャップの大きかった項目を抽出し、自由記述回答(Q10)も踏まえて考察します。さらに、回答者属性とのクロス集計から見えた傾向や示唆も補足します。課題項目とアンケートの概要は図表2のとおりです。

図表2：課題項目とアンケート概要

	短期課題(今後1~2年)	中期課題(今後3~5年)	長期課題(今後10~15年)
課題項目	a. コスト管理と利益圧縮への対応	a. 電動化とデジタルシフトへの移行	a. 革新的技術への投資
	b. サプライチェーン安定化	b. AI・データ解析技術の活用	b. 持続可能な社会への貢献
	c. 品質管理とリコールリスク	c. 国際競争力の強化と地域戦略の見直し	c. 変革するモビリティ概念
	d. 技術革新対応の速さ	d. 環境規制対応	d. 企業文化再構築
	e. 競争力確保への備え	e. 労働力の質/量の確保	e. 国際的な協業ネットワークの強化
	f. 市場変化と株価変動への対応		

### アンケート概要

#### 上記項目についてサプライヤー各社は実際にどう捉えているか調査

- ・ 重要性や対応の必要性をどの程度感じるか？
- ・ 対応はどの程度進んでいるか？
- ・ 他に課題として認識される事項はあるか？

## 短期：企業が直近数年で対応すべき課題(Q1)

### 短期課題では、技術革新対応や競争力確保が停滞

### 従前からの課題への対応は進んでいる一方で、将来に向けた課題への対応は手薄に

短期的な経営課題として提示した6項目(a～f)に関し、サプライヤー各社の認識と対応状況を尋ねた結果は図表3のとおりです。

#### ・重要度評価(短期)

「そう思う」「ややそう思う」の合計割合：多くの項目で8割～9割以上の企業が「この先数年間での対応が重要である」と認識しています。f. 市場変化と株価変動への対応は「重要」と考える企業は、全体では66%にとどまります。一方、上場企業(157社中47社)に限ると85%に達しており、他の項目と同様に重視されていることがうかがえます。

#### ・対応状況(短期)

「対応済」「一部対応」の合計割合：重要と認識される課題であっても、対応が追いついていない実態が見られます。比較的対応が進んでいるa. コスト管理と利益圧縮への対応でも、その割合は81%と高めですが、それでも2割近くは「対応できていない」と回答しています。

#### ・重要度と対応のギャップ(短期)

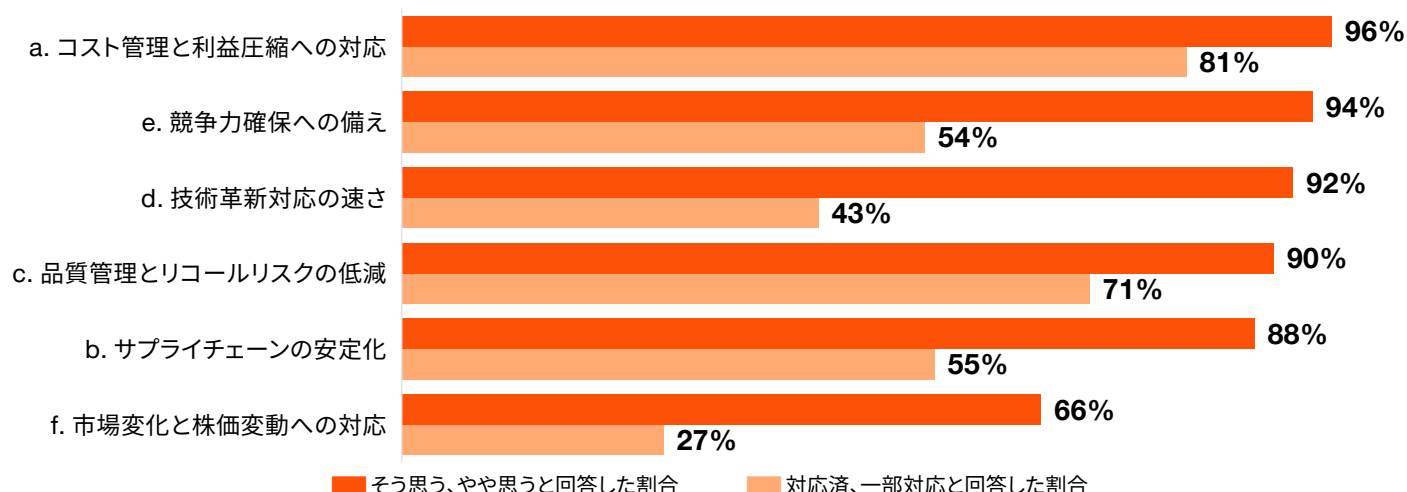
ギャップ(「重要度が高い、やや高いと回答した割合」-「対応済、一部対応と回答した割合」)を見ると、d. 技術革新対応の速さは49ポイントと群を抜いて大きく、「やるべきだができていない」課題の代表例と言えます。なお、f. 市場変化と株価変動への対応については、上場企業に限ると47ポイントのギャップが確認されており、株式市場からの評価や資本市場との対話への取り組みが十分に進んでいないと考えられます。

以上より、短期的には多くの企業が重要度を認める課題に対し迅速に対応できていない現状が明らかです。特に技術革新への対応や競争力確保への備えは、重要だと認識されているものの着手が遅れており、経営層にとって喫緊の課題となっています。自由記述でも「収益性の低迷によってコスト削減や生産性向上に重点を置かざるを得ない」と懸念する声が挙がり、技術革新への対応の遅れが競争上のリスクとなっている実態がうかがえます。

図表3：Q1-1/Q1-2アンケート結果

Q1-1(上段)：指定項目について、この先数年間での対応が重要とお考えになる事項をお選びください。

Q1-2(下段)：指定項目について、貴社における現時点の対応状況をお聞かせください。



## 中期：トレンド・課題への中期的な対応の必要性(Q2)

**中期課題では、労働力の質／量の確保やAI・データ解析技術の活用に向けた対応が十分に進んでおらず、事業構造の変化に向けた準備に課題が残る**

中期的視点(3～5年)で重要性を感じているテーマと、現時点での対応状況について5項目(a～e)で調査しました。結果は図表5のとおりです。

### ・重要度評価(中期)

「そう思う」「ややそう思う」の合計割合：中期課題についても、多くの企業が重要性の高さを認識しており、企業が中期の事業構造の変化に強い危機感を抱いていることが分かります。

### ・対応状況(中期)

「対応済」「一部対応」の合計割合：中期課題でも対応の遅れが全般的に見られ、短期以上に対応済率が低調です。

### ・重要度と対応のギャップ(中期)

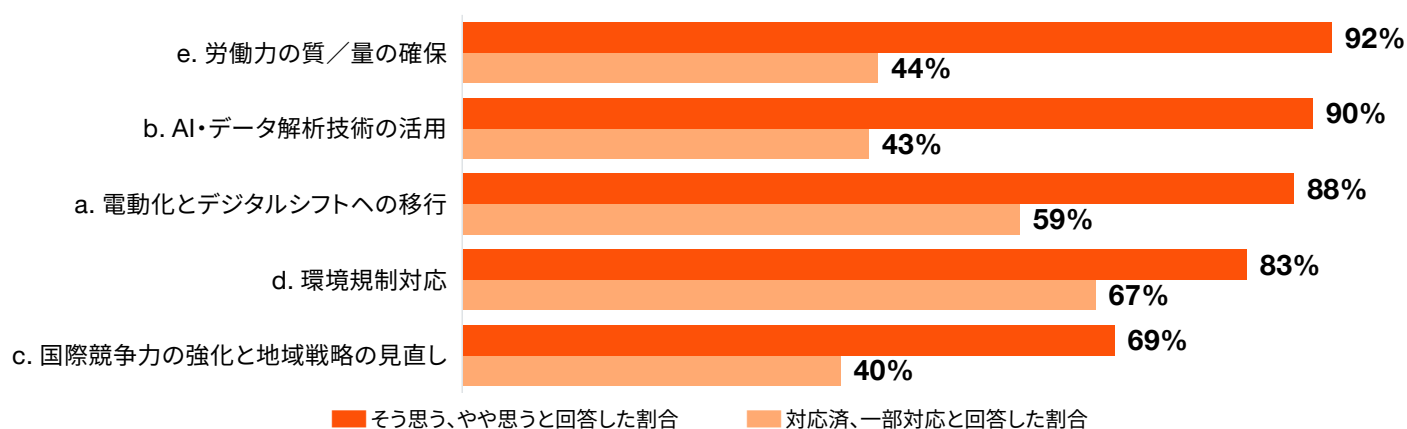
短期課題と同様に、全項目でギャップが生じています。特にe. 労働力の質／量の確保は48ポイント、b. AI・データ解析技術の活用は47ポイントのギャップがあり、デジタル技術の活用や人材分野で深刻な遅れが浮き彫りになっています。またa. 電動化とデジタルシフトへの移行とc. 国際競争力の強化と地域戦略の見直しも29ポイントのギャップがあり、中期的な事業転換分野でも対応不足が目立ちます。

以上の結果から、中期的には特に「人材」と「デジタル技術」領域の対応遅れが深刻であることが分かります。自由記述でも技術者不足への危機感を訴える声や、AI・DX投資による生産効率向上の必要性を認識している企業の例が見られました。中期の重要課題に対し人材面・技術面の両面で備えが不十分である点は看過できず、早急な対応策が求められます。

図表4：Q2-1／Q2-2アンケート結果

**Q2-1(上段)：**指定項目について、中期目線でのどの程度トレンドへの対応や課題に対応する必要性を感じているかをお聞かせください。

**Q2-2(下段)：**各項目について、貴社における現時点の対応状況をお聞かせください。



## 長期：長期経営計画における重要性認識(Q3)

### 全体として課題の重要性と対応状況にはギャップがある傾向 課題意識にも濃淡はあるが、協業や再編の必要性について広く認識

長期的な経営視点(10～15年)で重要と感じている事項と、その現時点での対応状況について5項目(a～e)で調査しました。長期課題は将来のビジョンに関わる内容が多く、各企業の戦略的スタンスが反映される分野です。結果は図表5のとおりです。

#### ・重要度評価(長期)

「そう思う」「ややそう思う」の合計割合：長期課題についても、多くの企業が高い重要性を認識しています。全項目で過半数の企業が長期的課題の重要性を認めていることが分かります。これは、サプライヤー各社が長期的視野で自社の将来像を真剣に捉えている表れと言えるでしょう。

#### ・対応状況(長期)

「対応済」「一部対応」の合計割合：長期課題は現時点での対応率が極めて低く、多くの項目で半数以上の企業が「未対応」と答えました。

#### ・重要度と対応のギャップ(長期)

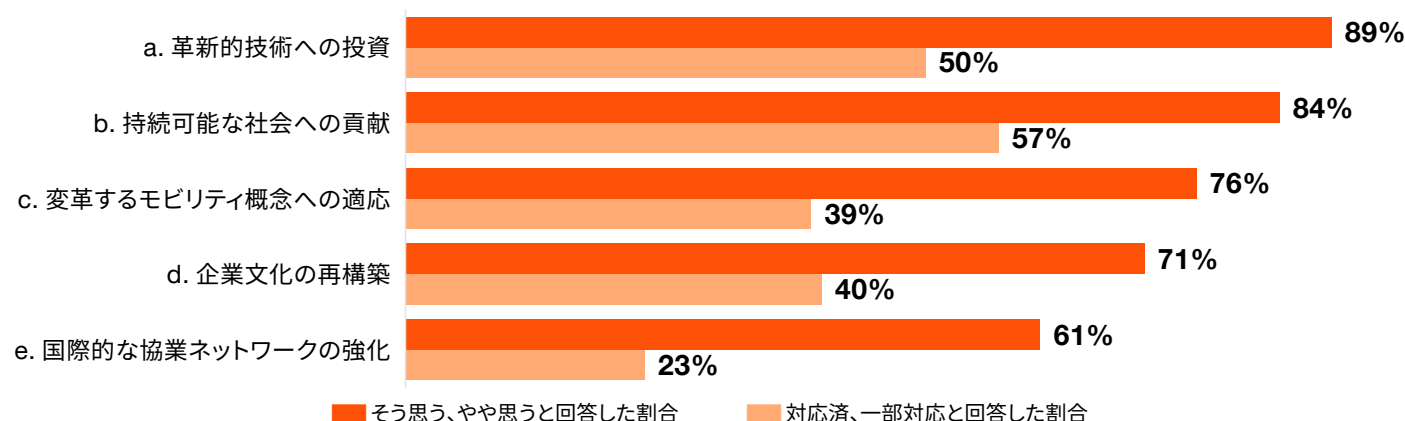
長期課題でも全項目でギャップが生じており、最大はa. 革新的技術への投資の39ポイント、次いでe. 国際的な協業ネットワークの強化が38ポイントです。短期・中期に比べるとギャップ値自体は横並びに見えますが、長期項目は対応済率が特に低い(=未対応率が高い)点が見てとれます。

以上を踏まえると、長期的課題においては、多くの企業が重要性は理解しているものの、具体的な行動に移せていない状況が顕著です。自由記述では、長期視点で「BEV化が進めば部品点数が激減しサプライチェーン自体が縮小してしまう」といった将来的な不安が示されました。また、「従来の業界文化もあり、サプライヤー間のみで情報共有やオープンイノベーションに取り組むことは難しく、完成車メーカーや日本自動車工業会(JAMA)／日本自動車部品工業会(JAPIA)などが橋渡しをするなど、業界全体での環境整備が必要」との意見もあり、長期課題の解決には業界全体で環境を整える必要性が示唆されています。

図表5：Q3-1／Q3-2アンケート結果

Q3-1(上段)：各項目について、長期の経営計画でどの程度重要性を感じているかをお聞かせください。

Q3-2(下段)：各項目について、貴社における現時点の対応状況をお聞かせください。



## Q1～Q3全体の傾向分析と示唆

### 「技術対応」「人材・組織」「グローバル対応」の3領域を重要視

短期・中期・長期の各時間軸における課題重要度と対応状況を整理した結果、以下が明らかになりました。

#### ・長期視点ほど未対応率が高い傾向

調査結果から、時間軸が先になるほど課題への対応が遅れがちであることが分かりました。短期課題でも技術革新速度など未対応が多い項目がありましたが、中期では人材確保やAI活用、長期では革新的技術投資や国際協業ネットワーク強化など、未来志向のテーマであるほど多くの企業が着手できていない状況です。言い換えれば、目先の課題(特に従来事業からの継続領域)にはある程度対応できていても、新たな潮流への対応は後回しになっている企業が多いと言えます。これは日々の業務に追われる中で将来への投資や改革が先送りされる傾向とも一致し、業界全体で長期ビジョンに基づいた早期行動を促す必要性を示しています。

#### ・ギャップが特に大きい課題トップ3

全項目中、ギャップ値が特に大きかったのは、①短期:技術革新対応の速さ(49ポイント)、②中期:労働力の質/量の確保(48ポイント)、③中期:AI・データ解析技術の活用(47ポイント)でした。これらは日本の製造業・自動車業界全般に通じる課題でもあります。実際、経済産業省の調査でも「電動化・自動運転への対応」「人材不足」「DXへの対応」がサプライヤー各社の主要課題として挙げられており、アンケート結果はその認識を裏付けていると言えます。技術と人材という両輪の強化なしに、今後の競争環境を勝ち抜くことは極めて困難です。

#### ・自由記述(Q10)から見た課題認識

アンケートの自由記述では、回答者の立場や企業規模によって注目する論点に違いが見られます。例えば、売上規模が大きく、グローバル展開している企業では「海外拠点強化」「クロスボーダーM&A」といった視点が見受けられた一方で、中堅規模の企業では「財務体質の改善」「特定顧客依存からの脱却」など自社の経営安定に直結する課題が多く挙がりました。また、経営企画・経営層の回答者からは「企業文化の変革」や「業界横断の連携」といった全社戦略が語られた一方、財務/会計/経理の回答者からは「コスト増への対応」「労働力不足への対応」など具体的なオペレーション課題の指摘が目立つ傾向が見られました。これらの違いは海外売上比率別で見たときにも表れており、海外売上比率が高い企業ほどQ2設問のc. 国際競争力の強化と地域戦略の見直しを「そう思う」とする比率が高く、自由記述でも「国内の労働力不足により海外製造からの逆輸入が増加する」といった現地生産の推進に関する言及があるなど、グローバル志向の企業ほど海外戦略を重要視していることが分かりました。これに対し、国内市場依存度の高い企業ほど「国内取引慣行や系列内調整の改革」が課題として浮上っており、各社の置かれた環境により課題認識に濃淡があるものの、「技術対応」「人材・組織」「グローバル対応」の3領域が共通して重要視され、かつ十分に対応できていない点が本章の分析から明確になりました。

以上の分析を踏まえ、次章ではこれらの課題に対する解決策として期待される「アライアンス」(企業間連携)について、アンケートQ4～Q9の結果から現状の評価と課題を考察します。

## 第2章

# アライアンスに対する評価と課題

### アライアンスの必要性と実現に向けた課題とは

第1章で述べた変革課題に対する解決手段として、企業間アライアンスが有効であるとの認識がサプライヤー各社で広がっています。その一方で、日本の自動車サプライヤー業界には、固有の阻害要因が存在し、現時点ではアライアンスが思うように進んでいないのが実情です。本章では、以下Q4～Q9のアンケート結果をまとめています。最後に、Q4～Q9全体を通じた傾向とQ10の自由記述も踏まえ、第1章で大きなギャップを示した課題への対応策としてのアライアンスの位置付けと、技術領域別(ICE・BEV・SDV)に見たアライアンス戦略の違いについて考察します。

(アンケートの概要)

- アライアンスの必要性認識(Q4)と業界環境の現状(Q5)
- アライアンスが進みにくい理由(阻害要因)(Q6)
- アライアンス活性化のために必要な施策(Q7)
- 制約なしに取り得るアライアンス戦略(Q8)
- アライアンス戦略を推進するために必要な要素(Q9)

## アライアンスの必要性認識(Q4)と業界環境の現状(Q5)

### サプライヤーの80%がアライアンスの必要性を認識している一方、76%はアライアンスを行いやすい環境にあるとは認識していない

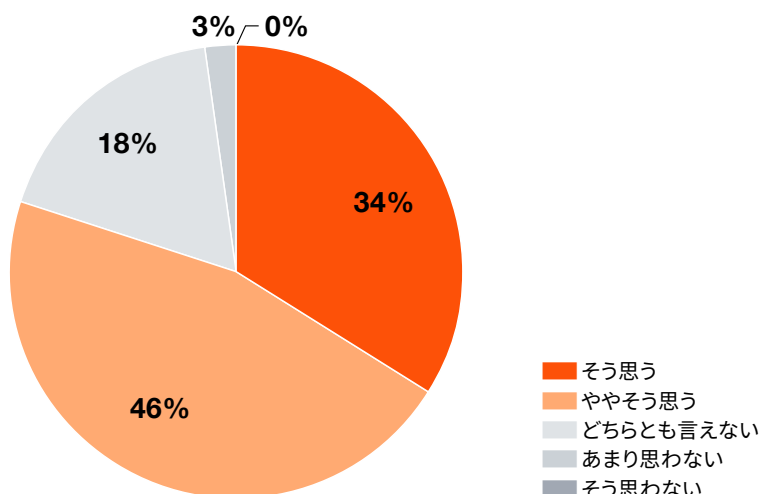
図表6のとおり、業界全体でアライアンス推進の機運が高まっていることが読み取れます。背景として、第1章で見たような単独では対処困難な課題(先端技術、DX、人材、設備投資負担など)が増加し、企業間協力によるリスク・コストの分担やノウハウの相互補完が不可欠になっていることが挙げられます。自由記述にも「日本国内の競合相手とちまちまと競争を繰り返すのではなく、日本勢として世界と戦える存在になることが重要」「ケイレツを超える経営・技術・販売資源の共有が必要」との声が寄せられており、サプライヤー同士の連携強化が業界共通の課題として認識されつつあります。

サプライヤー各社は必要性を感じつつも、実際にはアライアンスを進めにくいジレンマが業界内に存在していると言えます(図表7)。

こうしたギャップ(必要性の高さと環境面での難しさ)を理解するため、次にアライアンスが進まない理由(阻害要因)と促進策を詳しく見ていきます。

図表6：Q4アンケート結果

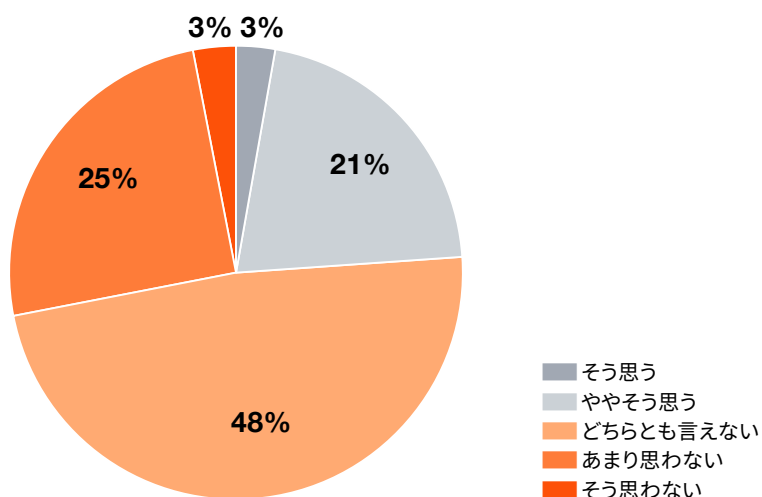
Q4：貴社において、今後の課題に対応するためにアライアンス(幅広い関連サプライヤー間での協業)はどの程度必要だと感じているかをお聞かせください。



出所：PwC作成

図表7：Q5アンケート結果

Q5：日本の自動車サプライヤー業界において、アライアンスを行いやすい環境にあると感じているかをお聞かせください。



出所：PwC作成

## アライアンスが進みにくい理由(阻害要因)(Q6)

### 社内ケイパビリティの不足や業界構造上の制約が阻害要因

アライアンスが業界で進展しにくい要因について、7つの選択肢から最大3つまで選択してもらいました。結果は図表8のとおりです。

• **第1位：b. M&Aやアライアンスを推進できる人材が不足している – 選択率43%(157社中68社)**

協業を推進するだけの人材・経験が社内に不足していることが最も多く挙げられ、人材面のボトルネックが最大の阻害要因となっています。

• **第2位：a. ケイレツ構造の影響により、外部との連携が難しい – 選択率32%(50社)**

従来の完成車メーカー系列による取引関係が壁となり、他系列企業との協業などグループ外連携に踏み切れないという指摘です。日本の自動車産業では完成車メーカーを頂点とする企業系列(ケイレツ)の結びつきが強く、他系列企業との提携には心理的・契約的ハードルがあるとされています。約3割の企業がこの構造問題を選択しており、業界固有の文化・利害関係が協業を阻害していることが裏付けられました。

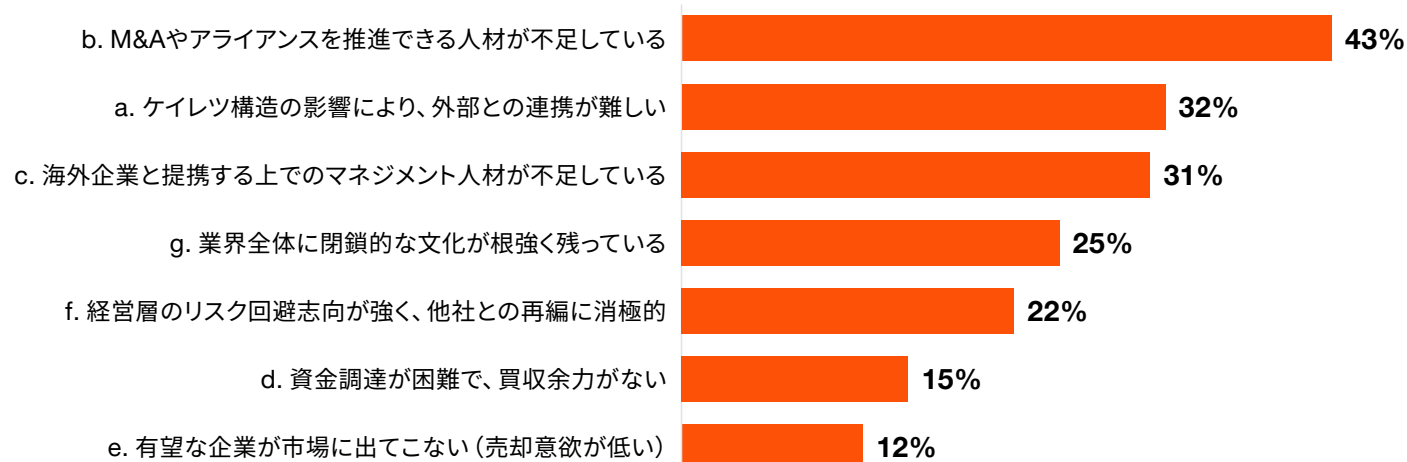
• **第3位：c. 海外企業と提携する上でのマネジメント人材が不足している – 選択率31%(49社)**

海外企業とのジョイントベンチャーや国際的な提携を進めるには、語学力や交渉スキル、異文化理解などを備えたリーダーシップが必要ですが、そのような人材が社内に少ないことが障壁となっています。

以上の結果から、アライアンスが進まない主な理由は、社内のケイパビリティ不足と業界構造の制約にあると言えます。具体的には、人材・経験不足と系列に起因する閉鎖性が大きな阻害要因となっています。したがって、アライアンス推進には、まず内部の体制整備と意識改革が不可欠となります。次節では、これらの課題に対する内外の対策について、サプライヤー各社の認識を整理します。

### 図表8：Q6アンケート結果

Q6：日本の自動車サプライヤー業界において、アライアンスが進みにくいのは、どのような理由によると思われるかを最大3つまでお選びください。



出所：PwC作成

## アライアンス活性化のために必要な施策(Q7)

### 国による制度面での支援がアライアンス活性化の一助となる 企業側でもアライアンス事例や、トレンドのキャッチアップが必要

アライアンスをより活性化させるには業界としてどのような施策が必要か、6つの選択肢から最大3つまで選択してもらいました。回答は図表9のとおりです。

• **第1位：b. 業界横断での再編支援スキーム(官民連携など)の構築 – 選択率47%(157社中74社)**

最も多くの企業が選んだのは、官民連携による業界全体の再編支援策です。具体的には、国や業界団体が音頭を取って企業の合従連衡や協業を後押しする枠組みを期待していると解釈できます。

• **第2位：d. 技術・市場動向に関する情報共有プラットフォームの整備 – 選択率46%(72社)**

業界内で技術動向や市場トレンドの情報を共有できる場や仕組みを求める回答が次点でした。例えば異なる系列の企業が集まる技術展示会や交流会を開催したり、戦争・地政学リスクに起因するサプライチェーンの混乱など、個社単独では把握・対応が難しいグローバルな外部環境変化に対応するためのデータ共有の場を設けたりすることが想定されます。

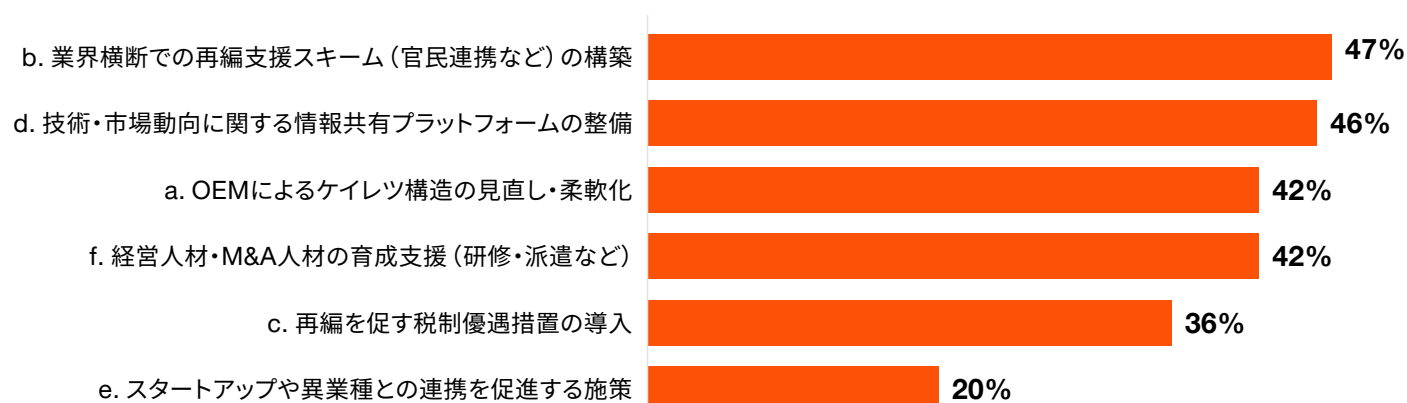
• **第3位(同率)：a. OEMによるケイレツ構造の見直し・柔軟化 および f. 経営人材・M&A人材の育成支援(研修・派遣など) – 選択率各42%(それぞれ66社が選択)**

第3位は2項目が同率でした。OEMによるケイレツ構造の見直し・柔軟化であり、多くの企業が系列の枠を超えた連携を望んでおり、完成車メーカー側の協力(垣根をなくす姿勢)が不可欠だと考えられます。もう1つのf. 経営人材・M&A人材の育成支援(研修・派遣など)は、前述の人材不足(Q6で上位に挙がった項目)に対する打ち手として多くの企業が賛同していることを示しています。

以上から、アライアンス活性化策として企業が求めているのは、「制度面の支援(官民による枠組み)」と「情報・人材面の交流促進」であることがわかります。特に官民連携による業界再編支援を望む声が強いの注目すべき点で、自由記述にも「国の支援策があれば動きやすい」との意見がありました。また、系列の壁を取り払うことや人材交流については、企業側でも比較的取り組みやすい内容であるため、第3章ではこれらに関する具体策を示しています。

図表9：Q7アンケート結果

Q7：日本の自動車サプライヤー業界において、よりアライアンスを活性化するためには、どのような施策が必要と思われるかを最大3つまでお選びください。



## 制約なしに取り得るアライアンス戦略(Q8)

### 水平統合による事業効率化や、中長期的な成長事業創出を思い描く

もしアライアンス戦略に制約がないとした場合、どのような戦略を取りたいかを尋ねた設問では、7つの選択肢から最大3つまで選んでもらいました。これは各企業が本音ベースで望むアライアンスの形を表すものです。回答は図表10のとおりです。

#### ・第1位：d. 異業種との提携による新ビジネス創出 – 選択率50% (157社中79社)

最も選ばれたのは異業種との連携による新規ビジネス創出戦略です。IT・電子領域の企業と組んで次世代モビリティサービスを開発するなど、異業種の技術を取り入れて新製品を生み出すことなどが想定されます。既存の部品ビジネスからの脱却・多角化を図りたい意向が強く表れています。

#### ・第2位：a. 同業他社との水平統合(業界再編) – 選択率47% (74社)

次に多かったのは同業他社との合併・統合など水平的な業界再編です。これはサプライヤー同士が統合・提携して規模拡大や重複事業の効率化を図る戦略で、生き残りをかけた再編とも言えます。日本では近年、複数の大型再編が行われており、経営統合などによってメガサプライヤー化を志向する企業が多いことが示されました。

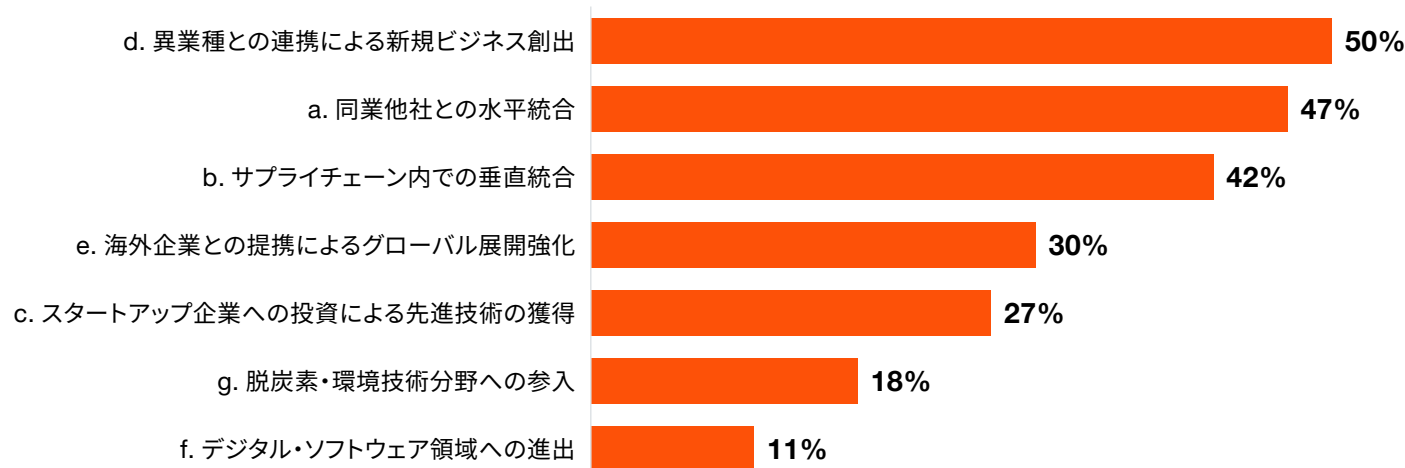
#### ・第3位：b. サプライチェーン内での垂直統合(サプライチェーン統合) – 選択率42% (66社)

3番目はサプライチェーン上の垂直統合、すなわち調達先や販売先との統合です。サプライヤー側から見れば、川上への進出(素材・電子部品分野への展開)や川下への進出(システム・ユニット供給によるTier1化)によって、付加価値と収益力の向上を狙う戦略とも言えます。

以上の結果から、サプライヤー各社は、本音では異業種連携による新規ビジネス創出と、水平・垂直両面での業界再編を強く志向していることが分かります。つまり、自社の枠を超えた変革や他社との提携・統合によって新たな活路を見いだしたい企業が多いということです。実際、グローバルでも「有望技術を持つ企業への投資」や「部品領域を横断する再編」が注目されており、日本のサプライヤー各社も同様の方向を模索していることがうかがえます。

### 図表10：Q8アンケート結果

Q8：仮にアライアンス戦略に制約がないとした場合、貴社としてどのような戦略を取るかを指定項目から最大3つまでお選びください。



## アライアンス戦略を推進するために必要な要素(Q9)

### 業界情報収集力の強化が、経営層の意思決定スピード改善につながる

最後に、アライアンス戦略を実行・推進する際に自社に必要な要素は何か、6つの選択肢から最大3つまで選択してもらいました。これはアライアンス成功のための社内の要件を問うものであり、結果は図表11のとおりです。

#### ・第1位：c. 業界・技術動向に関する情報収集力の強化 – 選択率65% (157社中102社)

突出して多かったのは、業界・技術の動向を先読みし、的確に情報収集する力の強化です。回答企業の約3分の2がこれを選択しており、インテリジェンス能力の重要性に対する認識の高さが読み取れます。市場環境の変化に後れを取らないためにも、市場・技術情報の把握力を高める必要があると多くの企業が感じています。

#### ・第2位：b. 経営層の意思決定スピードの向上 – 選択率42% (66社)

次に多いのは経営陣(トップ)の迅速な意思決定です。アライアンスはタイミングが重要であり、機を逸しないためにはトップの決断力・実行力が欠かせません。第1章で見た中期・長期課題への対応の遅れには経営判断の先送りも影響していると考えられ、トップダウンで協業を推進するリーダーシップが求められています。

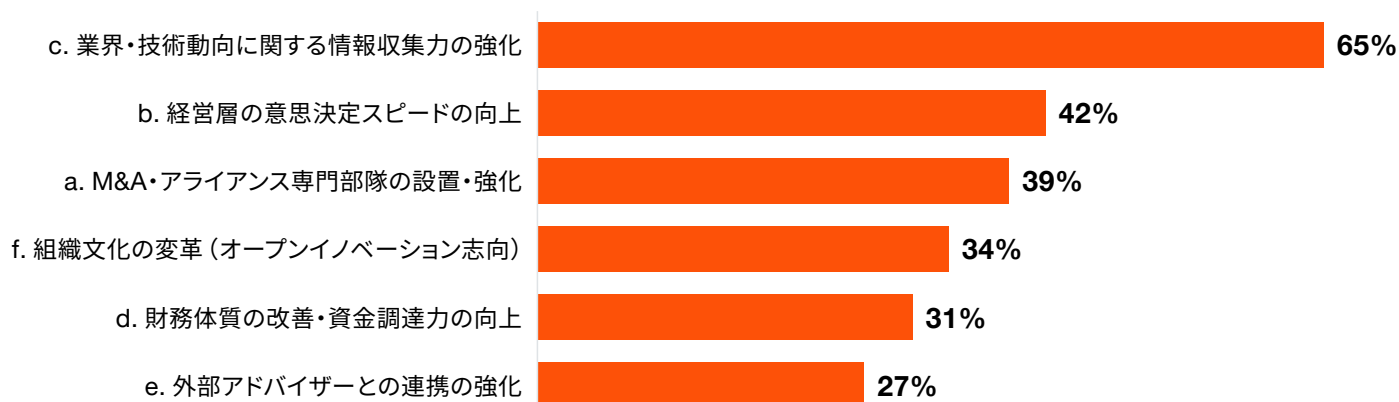
#### ・第3位：a. M&A・アライアンス専門部隊の設置・強化 – 選択率39% (62社)

3番目は社内に専門の組織・チームを設けることで、約4割の企業が選択しました。これはQ6の阻害要因1位(M&A人材不足)に対応する具体策とも言えます。現在、専門チームを設けていない企業が多いことから、この項目の選択率が高くなったと推察されます。

以上の結果から、アライアンス推進に必要な社内要素としては、「情報収集力」「トップのリーダーシップ」「専門組織と人材」が三本柱であることが分かります。裏を返せば、これらが欠けているとアライアンス戦略は絵に描いた餅になりかねないということです。これらを充足するための具体策については、第3章で提言しています。

図表11：Q9アンケート結果

Q9：アライアンス戦略を推進する際に、貴社としてどのような要素が必要かを指定項目から最大3つまでお選びください。



出所：PwC作成

## Q4～Q9全体の考察とクロス分析からの示唆

### 自社の状況に即した打ち手を講じることで、アライアンスを効果的に活用し、競争力を高められる

Q4～Q9の結果を項目別に見てきましたが、本節ではこれらを総合した考察を行います。また、第1章で特定した主要ギャップ課題(技術&DX、人材、グローバル対応)に対してアライアンスが果たし得る役割と、ICE・BEV・SDVといった技術領域別に見たアライアンス戦略の方向性についても考察します。

#### ・アライアンスへの期待は大きい

調査結果から、サプライヤー各社はアライアンスを生き残り戦略の柱と捉えていることが明確になりました。必要性認識(Q4)で約8割が肯定しただけでなく、Q8で具体的に望む戦略についても異業種提携・業界再編・垂直統合といった踏み込んだビジョンが示されています。これは、第1章で浮き彫りになった課題(技術革新・DX・人材・規模競争など)に対処するには、自社単独では限界があり、他社との協力・統合が必要との共通認識が醸成されつつあることを意味します。実際、自由回答では「会社の枠を超えて経営資源を融通し合うべき」との意見や、「積極的なM&Aで事業領域を広げている」との事例が見られるなど、オープンな戦略志向がうかがえました。

#### ・阻害要因の克服が喫緊の課題

一方で、アライアンス推進には乗り越えるべきハードルも多いことがQ5・Q6から浮き彫りになりました。特に内部人材の不足と系列・文化の制約は深刻で、これらを解消しなければアライアンスは掛け声倒れに終わりがかねません。クロス分析では、従業員数が多い企業ほどM&A人材不足(Q6)を選ぶ割合が高い傾向が見られ、これは逆説的に大企業ほど過去に大きなM&Aや提携の経験の蓄積が十分でなく、人材育成が遅れている可能性を示唆します。一方、売上規模の小さい企業ほど財務基盤の弱さやリスク回避志向(Q6)を阻害要因に挙げる割合が高く、資金面・心理面でのハードルの高さがうかがえます。したがって、自社の状況に応じた対応策が必要です。大手企業は率先して社内に専門チームを立ち上げたり、人材交流を受け入れたりして業界全体のけん引役となるべきでしょう。また中堅・中小企業は、業界団体や自治体の支援策(例えば経産省の新事業進出にかかる補助金、地域金融機関の仲介など)を積極活用し、単独では負担しきれない部分を補完することが鍵となります。これは第3章で詳述する官民連携策や外部アドバイザー活用にも通じるポイントです。

#### ・主要課題へのアライアンス効果

第1章で明らかになった技術・DX、人材、グローバル対応のギャップに対し、アライアンスが具体的にどう寄与し得るかを整理します。まず技術革新面では、異業種提携やスタートアップの買収を通じて最新技術を取り込むことが可能です。Q8第1位の異業種提携はまさにその方向性であり、例えばソフトウェア分野でIT企業と組むことで、車載OSや自動運転AIのノウハウを活用できます。またサプライヤー同士の統合により研究開発リソースを集中投下できるようになれば、技術開発の効率化や加速が期待されます。人材不足については、人材交流やJV設立によって他社の優秀な人材と協働することで補完が可能です。統合による余剰人員の再配置により人材の再活用も図れます。自由回答で「人材流動化と育成を促すため幹部の相互派遣を」との提案があったように、アライアンスは人材育成・確保に資する場として位置付けられます。グローバル対応に関しては、海外企業との提携(Q8第4位)や国際協業ネットワークの構築が直接の解となります。このように、アライアンスを進めることは、第1章の主要課題を解決する有力な手段といえるでしょう。ただし、実現には前述した阻害要因の克服が前提となる点には留意が必要です。

## ICE・BEV・SDV領域で異なるアライアンス戦略

技術トレンド別に見ると、サプライヤー各社のアライアンス戦略には図表12のとおり違いが表れています。

### ・ICE関連領域

市場縮小が見込まれる分野ゆえに、コスト効率化や技術承継を目的とした同業統合が主な方向性です。実際、エンジンやトランスミッションなど従来技術に強みを持つサプライヤー同士が、成熟領域における技術のすり合わせや開発費削減を企図して、系列の枠を超えた経営統合や合併を行う動きが散見されます。また、体力のある企業が他社をロールアップする(取り込む)例も見られます。足元では、経営難に陥った中堅サプライヤーを他社が引き継ぐ例も増えています。

このように、ICE領域では業界内再編と事業集約によって残存者利益を確保する戦略が際立っています。一方で、こうした統合には系列の壁が立ちほだかりますが、上述のように系列の枠を超えた再編も徐々に現実味を帯びており、第3章ではこの流れを促進する施策を提言します。

図表12：ICE・BEV・SDV領域のアライアンス戦略

領域	アライアンス主目的	主要プレイヤー	主な協業形態	主な阻害要因	活性化のポイント
ICE	コスト効率化・技術承継、成熟領域で生産性を維持	既存サプライヤー間(異系列間含む)、完成車OEMも調整役	水平統合(同業合併・M&A)、垂直再編(部品内製化集約)	系列の垣根、独禁法制約、需要減少による投資敬遠	OEM主導の再編許容、政策面の統合支援、残存者利益狙いで大胆なロールアップ
BEV	新技術獲得・巨額投資の負担按分、急拡大市場への対応	異分野サプライヤー間、サプライヤー+素材/電池メーカー、OEM間連携	共同開発JV、戦略提携、合併工場、クロスライセンス	技術未成熟による不確実性、知的財産共有への警戒、設備投資負担	官民ファンドで投資支援、共同標準化で収益見通し向上、協業による投資負担やリスクの分担
SDV	ソフトウェア開発力・プラットフォーム構築 将来の競争領域の主導権確保	サプライヤー+IT企業(クラウド/AI)、半導体企業、標準化団体/コンソーシアム	異業種提携、コンソーシアム参加、共同研究、CVC投資	知見・人材が不足、業種間カルチャーギャップ、標準競争の不透明さ	共通基盤の共同推進、専門組織でスピード重視、モノ売り文化からの脱却

出所：PwC作成

### • BEV関連領域

技術革新が速く投資負担も大きいため、共同開発や合弁会社設立によるリソース共有が顕著です。調査結果でも異業種提携が最も支持され、電動化対応には自社外の力を積極的に取り入れる傾向が見られます。具体的には、国内外で車載用バッテリー供給の安定化に向けて完成車メーカーとサプライヤーが合弁を通じてリスクや投資負担の分担を図ってきました。また、半導体などの新技術分野でも協業が活発で、次世代BEV向けの半導体開発に向け、完成車メーカーと半導体メーカーとの協業・提携が広がっています。こうした提携により、日本勢は強みである車載分野のノウハウと異業種の技術力を結集し、BEVの中核部品における競争力の確保を目指しています。他方、新規参入者との連携も進んでおり、エレクトロニクス企業とサプライヤーの提携など、BEV領域での新たなビジネス機会の創出を図る動きが見られます。また、市場開拓や先端技術獲得に向けては、海外企業との協業も不可欠で、当該目的で海外のTier1サプライヤーが完成車メーカーと連携する事例も多く、BEV領域では国内外を問わず協業で技術と成長市場を取りに行く攻めの姿勢が特徴的です。

### • SDV領域

ソフトウェア開発力や次世代プラットフォーム戦略が鍵を握ります。SDV開発においては自動車産業の枠を超えたIT企業・半導体企業との連携やオープンな標準化が進む可能性があります。実際、完成車メーカーが大手IT企業と組む動きがあり、サプライヤー側では、車載ソフトウェアや電子制御アーキテクチャを共同開発する例など、ハードとソフトの垣根を越えたエコシステム作りが加速しつつあります。重要性が高まるソフトウェア人材の確保に向けて、SDV時代を見据えた人材育成を企図した提携が見られます。また、オープンソースの活用も注目されており、自社外のソフトウェア技術を取り込み、開発を加速させる動きがあります。

さらにSDV領域では、標準化コンソーシアムへの参画も重要です。調査結果では明示的には表れていないものの、自由記述からは、日本発の世界的な規格や標準化、業界全体でのアーキテクチャの共通化など、業界横断的な取り組みへの期待がうかがえます。クルマを「走るIoT端末」として捉える発想が必要であり、サプライヤーもIT・通信企業とのアライアンスを構築していくでしょう。SDV領域では自社単独開発は非現実的であり、いかにオープンな場で主導権を取るかがポイントとなります。

以上、第2章の分析を通じて、アライアンス推進の必要性と課題、そして技術ドメインごとの戦略の方向性が明確になりました。ICE・BEV・SDVで企業の動き方が異なる点を踏まえ、次章ではそれぞれに適した施策を織り込みながら、今後、自動車サプライヤー業界が取り組むべき具体的な施策を提言します。

## コラム

## 国際的な視点から見た自動車サプライヤー業界の潮流

本調査で分析した自動車サプライヤー業界の変革期は、日本国内に限ったものではありません。Strategy&が2025年に公表した調査レポート<sup>※</sup>によれば、ドイツの自動車産業も過去30年間に例を見ない構造変化に直面しており、100年に一度とも言われる変革の波は日本のみならず欧州にも及んでいます。技術革新(BEV化・デジタル化)や市場構造の激変により、ドイツのサプライヤー業界も大きな試練にさらされているのです。

また、中国勢の台頭も見逃せません。同レポートでも指摘されているように、中国サプライヤー各社が製品開発スピードの面で従来のプレイヤーを凌駕し始めています。事実、公表財務情報に基づく売上高で世界トップ100サプライヤーのランキングに中国企業が初めて8社も名を連ねるなど、その影響力が急速に拡大しています。自動車業界において、中国勢の“圧倒的なスピード感”はもはや無視できない競争要因となっており、「チャイナスピード」を単に称賛するだけでなく自らの課題として捉えるべき段階になっています。

さらに、同レポートで言及されている欧州、特にドイツにおける業界再編の動向として、同業他社との水平統合による事業拡大策(M&A)が既に限界に近づいている点は、注目に値するでしょう。今後はバリューチェーン垂直方向でのスケール拡大によって競争力を高めることが重要になるとされています。

このようなグローバルな潮流を踏まえれば、日本のサプライヤー各社も本報告書で提言する「アライアンス戦略の推進」や「事業ポートフォリオの再構築」に踏み切ることが重要と言えます。最大のリスクは何もしないことであり、現状維持は緩やかな衰退につながりかねません。日本企業も「動かなければ取り残される」という危機感を持ち、機敏な意思決定と自社ポートフォリオの大胆な見直しがこれまで以上に求められています。

※ Strategy& Germany『Automotive supplier study 2025』

<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/automotive/automotive-supplier.html>



## 第3章

# 今後取り組むべき施策(提言)

第1章・第2章での分析を踏まえ、ここでは日本の自動車サプライヤー業界が今後取り組むべき具体的な施策を提言します。

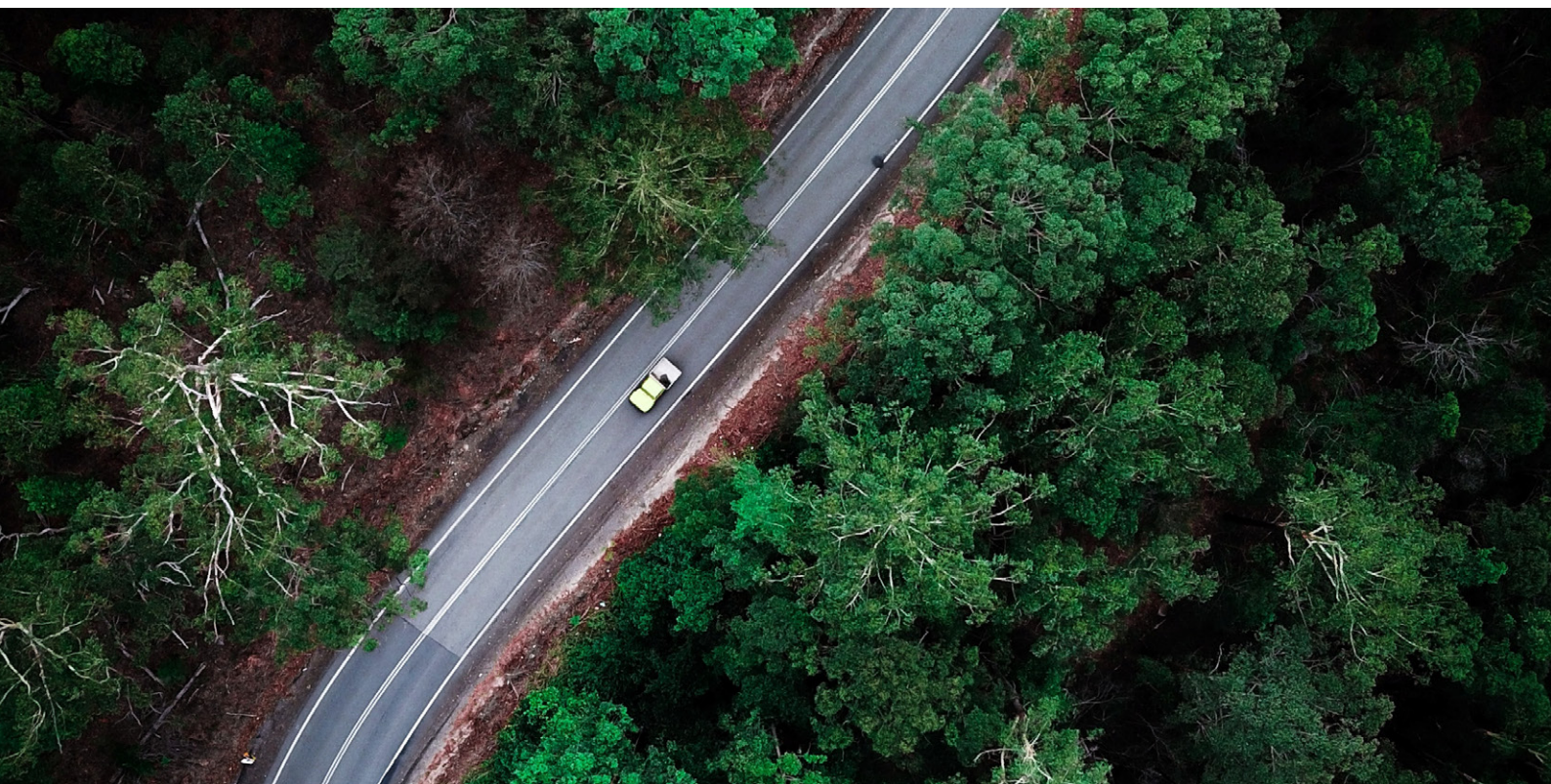
**提言1：M&A・アライアンス専門組織の設置と機能強化による意思決定の迅速化**

**提言2：新しい価値創出に向けた業際連携**

**提言3：異業種・海外企業との戦略的提携・統合による事業モデルの転換  
(攻めの事業戦略)**

**その他検討事項：PEファンドなどを活用した資金調達によるR&D強化  
JAMA・JAPIAなどの業界団体を通じた国・自治体への渉外活動**

これらの施策は、アンケート結果で顕在化した課題ギャップとアライアンスに関する業界の現状分析を基に考察したものです。特に第1章で特定した主要課題(技術革新対応、人材確保、グローバル対応)と、それに対応する第2章のアライアンス戦略をひも付ける形で策定しています。それぞれの提言について、その背景とともに説明します。また、アンケートの自由記述で関心が高かった成長資金の確保や官民連携策については、その他検討事項として整理しています。



## 提言1：M&A・アライアンス専門組織の設置と機能強化による意思決定の迅速化

**提言概要：**社内にM&A・アライアンス推進の専門組織を新設・強化し、そこに専門人材を配置するとともに、当該組織を経営トップ直轄とすることで迅速な意思決定フローを構築します。これにより、第2章でアライアンス推進に必要な要素とされた「情報収集力の強化」と「意思決定のスピード向上」を実現します。

### ・背景と根拠

M&Aやアライアンスの活性化に向けては、情報収集力やトップの意思決定スピードが必要性の高い要素として挙げられました(Q9)。情報収集・インテリジェンス機能を高め、自社が取り組むべき戦略を経営層に提言し、経営トップ直轄として迅速な意思決定を促進する体制の構築が有効と考えられます。

### ・具体策

まず、企業内に「事業戦略・アライアンス室」(仮称)などの専門部署を設置し、そこに財務・法務・事業企画などの専門人材を集め、金融機関やコンサルファーム出身者などの外部経験者も採用し、情報収集と戦略分析を行うべきでしょう。アンケートでも専門チーム設置(Q9)について39%が必要と回答しており、多くの企業にとって検討に値する方向性です。さらに、この組織をCEO直轄とするなど、意思決定階層を最小限に抑えることで、トップの迅速な判断につながります。

### ・人材育成と外部人材活用

専門部署の人材には、ビジネススクールへの派遣やM&A実務のOJTを通じてスキルの習得を促します。また、外部アドバイザーの積極活用も有効です(Q9:27%が選択)。M&Aやアライアンス案件では、専門知見を持つ金融機関やM&Aアドバイザーとの連携が成果を左右します。早い段階から外部専門家と関係を構築しておけば、希少なM&A機会の発掘やデューデリジェンスによるリスク低減において大きな力となります。このように内外の人材融合によって推進力を高めることが重要です。

### ・効果

提言1の実行により、アライアンス推進の原動力となる「情報収集力の強化」と「意思決定のスピード向上」が実現します。これまで敬遠していた潜在的なアライアンス案件にも取り組めるようになり、有望な協業・再編機会の取り逃し防止につながるでしょう。加えて、蓄積されたM&A・提携の知見はナレッジとして社内展開され、他のプロジェクト(例えば工場連携や共同購買)にも生きてくるはずです。提言1は組織的基盤の強化であり、初期投資や人件費はかかるものの、中長期的なリターンは大きいと考えられます。

## 提言2：新しい価値創出に向けた業際連携

**提言概要：**完成車メーカー系列の垣根を越えた企業間連携を促進し、業界全体でオープンな協業文化を醸成します。そのために、サプライヤー各社においては協業に前向きな企業文化への転換を図り、「外部の力を積極活用する」という意識を浸透させます。これにより、アンケートで指摘された系列間の連携の難しさや閉鎖的文化といった障壁を低減し、実質的なアライアンス機会の増加と業界競争力の底上げを狙います。

### ・背景と根拠

系列は日本の自動車産業の長年の特色ですが、日系完成車メーカーの多くは、右肩上がりの成長を見込みにくくなっているなか、かつてのように系列サプライヤーが各完成車メーカーに依存しているだけでは経営が厳しくなる時代を迎えています。サプライヤーとして必要な売上・生産規模を実現するには、系列以外の完成車メーカーとの取引も増やしていく必要があるでしょう。さらに、難易度の高い技術開発に取り組むには、技術的に補完関係にあるサプライヤー同士の協力なども必要と考えられます。アンケートでも系列構造の問題(Q6:32%)や、系列の枠を超えた連携促進の必要性(Q7:42%)が顕著でした。自由記述では「完成車メーカーや業界団体がイニシアチブを取り、系列の枠を超える協業を推進すべき」との具体的な提案もあり、トップダウンの文化改革と横断的な連携が求められています。

### ・具体策

いわゆる電動化や自動運転への対応では、単独のサプライヤーだけで技術開発に関わる資金やリスクを負担しきれない場合もあり、水平・垂直方向でのサプライヤー間の連携が必要な時代となりつつあります。したがって、完成車メーカーは系列の枠を超えた協業も視野に入れたサプライチェーンの再構築を考える必要があります。また、サプライヤーは自社だけでは対応しきれない課題を解決するためにどのようなパートナーが必要かを、系列外のサプライヤーも除外せずに検討すべきです。例えば、異なる系列の企業が集まる技術展示会や交流会は上記を促進する上で有意義であり、新規協業の種を発見する機会の創出が期待できます。

### ・社内文化改革

他社とのアライアンスは内向き志向では実現が困難なため、他社の技術力やカルチャーなどへの理解を広げ、業界における自社の位置付けを認識するとともに、自社の成長に不足している要素に気付き、他社とどのような補完関係を築けるかを検討することが必要です。そのためには、日常的に社外との交流や情報収集を行うカルチャーの醸成が重要となります。例えば、協業に成功したプロジェクトを社内表彰する、あるいは新規提携を提案した社員を評価するなど、協業に前向きな行動を称賛する仕組みの導入も効果的です。ただし、協業に伴う利益配分や知的財産の取り扱いについては注意が必要であるため、法務部門などが支援する体制や明確なルールを整えることが重要です。これにより「提携すると権利関係が複雑になる」といった社内の不安を和らげ、アライアンス先とWin-Winの協業ができるとの認識を持ちやすくなります。

### ・効果

提言2により、サプライヤー同士の水平連携や、サプライヤーと異業種企業との垂直連携が活発化すれば、開発効率の向上やコスト削減、さらには新製品・新サービスの創出が期待できます。文化面でも、協業の成功体験が蓄積されれば社員の意識も前向きに変化し、「社外の力を借りるのはリスクではなくチャンスだ」という価値観が定着するでしょう。それがさらに次の協業を呼ぶ好循環を生み、結果的に業界全体の活性化と競争力強化につながると考えます。提言2は抽象度が高く時間も要しますが、長期的視野で業界構造を強韌化きょうじんするためには避けて通れない施策と言えます。

## 提言3：異業種・海外企業との戦略的提携・統合による事業モデルの転換(攻めの事業戦略)

**提言概要：**提言2では、自社事業の同業他社や周辺領域との協業について述べました。難易度は上がりますが、会社をダイナミックに成長させるためには、提携先についての考え方をさらに広げることが有効です。異業種や海外企業との戦略的提携・統合を通じて、これまでの既成概念を超えた事業モデルの転換・高度化を検討する企業も出てくるでしょう。具体的には、電動化・ソフトウェア化の時代に対応するため異業種の技術企業をM&Aや合併で取り込むこと、海外サプライヤーとの垂直統合・資本提携でサプライチェーン上の地位を再定義することなどです。これらの「攻め」の動きを通じて、新事業領域の開拓や企業価値の向上を実現し、第1章で顕在化した長期的課題(革新的技術対応・持続可能な成長)の解決につなげていきます。

### ・背景と根拠

アンケートのQ8で最上位に挙げた異業種提携は、まさに提言3で推奨する方向です。多くのサプライヤーが「もっと大胆な取り組みをしたいが、何らかの制約でできていない」状況にある中、その制約を解消するのが、提言1、2で述べた組織改革やカルチャーの醸成です。そうした環境整備を前提として、提言3は各企業が自社の将来を切り開くための具体的なアクションを起こすことを促すものです。

例えば、電動化や自動運転に向けてはソフトウェア企業や電子部品メーカーとの連携が不可欠であり、また、ハード領域でも機械系と電気系技術の融合が海外で加速しつつあります。技術革新に備える攻めの提携は完成車メーカー間(BEV開発に向けた協業など)でも起きており、サプライヤーもその波に乗る必要があります。

### ・具体策

提言2と同様、サプライヤー各社は自社に不足している要素を再分析し、補完・強化が必要な機能を明確化します。その上で、適切なパートナー候補をリストアップし、トップレベルで接触・交渉を開始します(提言1で整備した専門組織がここで活躍します)。例えば、ある中堅サプライヤーがBEV用パワーエレクトロニクス技術を獲得するため、電力制御に強みを持つ電子部品メーカーと合併会社を設立する、というケースが考えられます。合併の場合、双方がリスクとリターンを共有し、新領域に踏み出すことが可能になります。完成車メーカーとの関係では、国内にとどまらず海外の系列外完成車メーカーからの受注拡大を狙い、合併や提携で海外拠点を立ち上げることも有効です。

### ・効果

提言3の実行により、収益構造と事業ポートフォリオを抜本的に変革できます。異業種との連携は自社単独では不可能なイノベーション創出につながり、例えば従来は機械加工主体だった会社がソフトウェアサービスにも収益源を拡大するといったビジネスモデルの多角化が可能になります。これは事業継続性(レジリエンス)の観点でも重要で、第1章で懸念された市場変化への耐性を強化します。

さらに、提言3は企業価値向上にも直結します。株式市場では、将来性に乏しい企業であっても異業種の成長企業と一体化すれば新たな成長ストーリーが描ける可能性があり、低水準の株価純資産倍率(PBR)に悩む部品メーカーにとって思い切った再編はバリュエーション改善の契機となり得ます。実際、海外ではメガサプライヤー同士のM&Aでシナジー効果を訴求して株価が上昇する例が見られます。日本企業も大胆な戦略を示すことで、投資家の信頼を獲得し、結果として財務基盤強化や人材獲得力向上などの好循環が期待できます。提言3は、提言1、2を実行に移した先に開ける具体的な成果です。企業が「攻めに出る」覚悟を決めなければ実現しないため、経営陣のリーダーシップと社員の結束が不可欠です。

## その他検討事項：PEファンドなどを活用した 資金調達によるR&D強化

**概要：**従来のサプライヤービジネスから「Tier0.5」と呼ばれる完成車メーカーに近い立場での共同開発や、ソフトウェアおよびサービスを統合した価値共創を行うポジションへ移行することも1つの方向性となり得ます。そのためには、PEファンドなどから調達した資金を活用して研究開発機能の強化を図ることも検討に値します。

### ・背景と根拠

自動車サプライヤー業界は電動化・ソフトウェア化などの変革期にあり、従来の部品供給に頼るビジネスモデルだけでは競争力の維持が難しくなりつつあります。そのため、サプライヤーは自社の立ち位置を再定義し、完成車メーカーと緊密に連携してシステムインテグレーターやモジュールサプライヤーとしての機能を備える「Tier0.5」のポジションを目指すことも一案でしょう。実際に、資金力のある欧米系サプライヤーの一部は、完成車メーカーへのソリューション提供や、ソフトウェア開発を通じた価値提供に方針を切り替えています。こうした変革を進めるには、資金を投じて研究開発を強化することが不可欠となります。

### ・具体策

まず、PEファンドなどからの資金調達に向けて、自社の長期戦略とそれに基づく成長可能性を明確化した上で、R&Dプランおよび事業戦略を策定し、投資家との対話を通じて自社の成長戦略を伝え、共感を得ることで調達資金の確保を目指します。調達した資金を基に、策定したR&Dプランおよび事業戦略を遂行することになりますが、そのためには新たな技術系社員の採用や、自社の優秀な技術者の再配置、また、デジタル・ソフトウェア開発部門の増強などを進め、完成車メーカーのニーズに応じた開発力を高めていく必要があります。なお、ファンドを活用してTier0.5サプライヤーを目指す場合であっても、過去の失敗事例を踏まえると、単にファンドの言うとおりに規模を拡大することはせず、自社の強みをさらに強化し、あるいは補完するような戦略性の高いM&Aを進めるべきです。その際、対象会社については業界内での地位や収益性・健全性を確認するだけでなく、経営スタイルや企業文化の違いについても綿密に分析し、PMI(M&A後の統合プロセス)で価値創造を実現する具体的な計画が求められます。

### ・効果

Tier0.5を目指し開発や生産能力を増強することで、これまで以上に付加価値の高い部品の開発・生産などに取り組めるようになります。そうなれば、完成車メーカーからのさらなる信頼獲得につながり、結果として新たなビジネスチャンスが期待できます。完成車メーカーとの共同開発プロジェクトを進行する中で、新たなIPを創出し、技術的優位性の確保にもつながります。新たに取得したIPを活用して、市場に適した製品やサービスを提供することで、収益性の高いビジネスモデルを構築し、安定した成長と持続的な競争力を維持できるでしょう。

## その他検討事項：JAMA・JAPIAなどの業界団体を通じた国・自治体への渉外活動

**概要：**サプライヤー各社は、グローバルでの競争優位を維持するためにR&Dを強化する必要があります。一方で、自社内では資金・リソースの不足が、アライアンスを進めるにしても独占禁止法(独禁法)の規制がハードルとなっています。そのため、水平・垂直方向での再編の推進に向けた、JAMAやJAPIAを通じた独禁法の例外措置の申し入れや、トランジションファイナンス<sup>\*</sup>の制度化が求められます。

### ・背景と根拠

日本のサプライヤーがグローバルでの技術的・価格競争優位を維持していくには、これまで以上にR&Dを進め、付加価値の高い製品を世の中に出していく必要がありますが、サプライヤー単独ではR&Dを推進するのに必要な資金・リソースなどが十分でないことが多いです。この問題を解決するには、サプライヤーの水平・垂直方向での再編を推進する必要がありますが、独禁法の規制などが再編を進める上でのハードルとなっています。また、アンケートでも「制度面の支援(官民による枠組み)」を望む声が多く、自由記述でも「国の支援策があれば動きやすい」というコメントが見受けられることから、国や自治体による法規制の緩和や資金面での支援が期待されています。

### ・具体策

法規制の緩和に向けては、JAMAやJAPIAなどの業界団体を通じて国に対して企業結合に関する独禁法の例外措置の適用などを申し入れるべきです。これにより、アンケートで要望の多かった「業界横断での再編支援スキーム(官民連携など)の構築」(Q7、選択率47%)に対する構造的課題への対応が期待できます。また、R&Dに必要となる資金が問題であれば、国や金融機関に対して自動車サプライヤー業界がトランスフォーメーションを果たすためのトランジションファイナンスの制度化を申し入れることも、サプライヤー側の変革の後押しにつながるでしょう。

### ・効果

独禁法と資金の問題を解決すれば、過去何十年もの競争環境の中、サプライヤー各社が細分化された形で存在してきた業界をグローバルで競争力の高い状態へと再編することが可能となります。

※本稿では脱炭素ではなくトランスフォーメーションを進めるための枠組みを用意できないか提言するもの

# おわりに

わが国の自動車サプライヤーが将来にわたり持続的な成長を実現するためには、その経営者と従業員が変革への明確な意思を共有し、具体的な行動に移さなければなりません。刻々と変わる世界情勢、AIをはじめとする技術革新の加速、環境や安全に対する社会要請の高度化、中国OEM・サプライヤーの台頭などを踏まえれば、従来の延長線上にとどまる経営では、競争力や企業体力を徐々に失っていくことは免れません。本報告書で示した3つの提言は、変革を実行に移すために必要となる基本的なステップです。日々の業務に流されずに変革にも取り組むには、M&A・アライアンス推進の専門組織を設置し、経営トップに近い位置で迅速な意思決定を行う体制が求められます。

課題解決には時間とリソースを要しますが、競争環境の激化により、全てを自前主義で賄ってはいない変化のスピードに対応できません。例えば、自社に不足する知見やノウハウ、あるいはリソースは、それらを持つ企業とのアライアンスによりスピーディに解決することができるでしょう。また、M&Aを通じて将来の成長に欠かせない新たなケイパビリティを自社内に取り込むことも有力な選択肢となります。

この厳しい状況に直面している今こそ従前の殻を破り、自動車サプライヤーから「モビリティ産業のソリューションプロバイダー」へ飛躍するときです。

PwCアドバイザリー合同会社のAutoセクターチーム一同は、日系自動車サプライヤーの皆様が、「100年に一度の変革期」を乗り越えるため、皆様の内なる課題感をアンケートにより引き出した結果でもある本報告書の3つの提言、2つの検討事項に向き合っていただくことで、日々変革を推進し、ひいては業界全体の持続的発展と各社の企業価値向上が実現していくことを期待してやみません。

## 参考文献・出典 (本文中に示したものの以外の主な参考情報)

- 一般社団法人日本自動車部品工業会『日本の自動車部品産業2025』(2025年刊行)  
<https://www.japia.or.jp/files/user/japia/library/jidousyabuhinsangyo/nihonnojidousyabuhinsangyo2025.pdf>
- 経済産業省 製造産業局 自動車課『モビリティDX戦略』(2025年資料)  
[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/automobile/jido\\_soko/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/automobile/jido_soko/index.html)
- 2026年地政学リスク展望  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/geopolitical-risk2026.html>
- PwC『2022年 グローバル自動車部品サプライヤー M&A調査』  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2022/assets/pdf/auto-parts-supplier-survey.pdf>
- PwC『2025年上半期最新情報 世界のM&A 業界別動向』  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/dealsinsights/deals-trends2025-mid-year.html>



## PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



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

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発刊年月：2026年4月

管理番号：I202510-04

© 2026 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.