

# Kearney Automotive Review 2022

世界の自動車の年間リキャップと  
自動車業界の2023年経営アジェンダ

Photo by Rachael Rinchiuso  
Kearney, Chicago



KEARNEY

2022年の自動車業界では、COVID-19や半導体調達難の継続に加え、ウクライナ侵攻やインフレの急進等、対応すべき経営課題がより一層複雑化すると同時に、各社が取り組むべき方向性がみえつつあり、具体策への昇華の段階に入っている。本稿では昨年に続き、日本の自動車業界が2023年に考えるべきアジェンダを示す土台として、これらの動向の根底にある潮流を読み解く。

## 2022年には、自動車業界にとって複雑化する経営課題への取り組むべき方向性が見えつつある

世界の自動車販売台数は2020年77百万台、2021年80百万台、2022年82百万台(見込)と、未だ2019年の91百万台には及ばず、COVID-19による世界的なパンデミックで受けた影響から半導体調達難やインフレの進行等の影響も受けつつ回復途上にある。

こうした中で、ウクライナ侵攻に伴う供給制約は、OEMやサプライヤーが取り組むべき新たな経営課題を浮き彫りにした。過去の災害等を通じて業界各社は、サプライチェーンの見える化や代替生産の体制整備を進めてきた。今回の事象は、それらに加えて地政学リスクまで加味したサプライチェーンのレジリエンス向上の必要性を示している。

また、そうした社会情勢の変化と並行し、中国や欧米を中心としたBEV需要の急増は、従来型自動車の開発投資から新規領域を含めた将来投資をどう舵取りすべきかという経営課題の重要性を高めた。数年前の予測を上回るペースで進むBEV化に伴い、電池の材料不足や充電インフラ整備の遅れ等の問題が顕在化している。加えて、財政的制約もあり補助金が削減・廃止の方向にあるなか、今後も自律的普及が進むかを見極める上でモニタリングを強める時期だと言える。

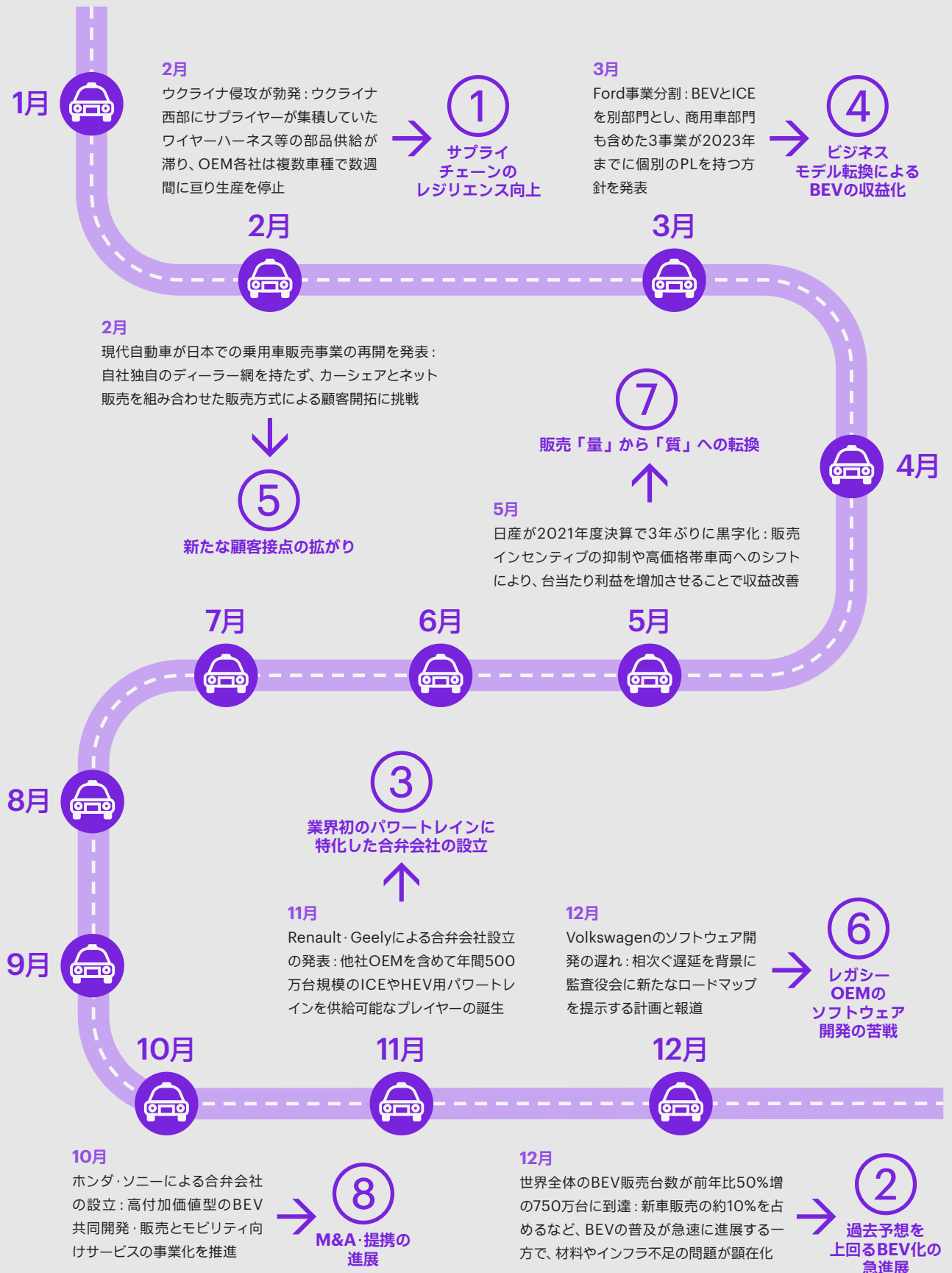
これらの表面化した変化に加え、2022年にはその裏で構造的に進む車両のデジタル化への対応難易度が改めて明確になった。特にレガシーOEMでは、部品別を開発を束ねるボトムアップの手法から機能主体でソフトウェアをベースにトップダウンで開発を進める手法へのシフトに苦戦しており、例えば、VW傘下のソフトウェア開発子会社CARIADでは、開発の遅れが相次いで指摘された。

こうした不透明かつ高難易度なテーマのもと、自動車各社は将来への長期投資の競争に晒され、原資となる収益基盤強化のためのビジネスモデル転換が必要となっている。世界の販売台数は、先進国で過去ピークに回復せず、全体として伸びが鈍化する可能性から、従来の量に頼った成長ではなく、台当たり収益向上で損益分岐台数を下げることが重要となっていく。実際、一部のOEMでは、商品力強化による高価格帯へのシフト等で、未だ台数回復途上にある現況決算においてCOVID-19前比で強固な経営基盤を築きつつあり、稼ぎ方の軸を変えていっている。

2023年は、自動車産業の各社にとって、引き続き従来の「タテ」型の産業・企業としての強みの強化(分業による効率性の追求)に加え、デジタル領域を中心とした「ヨコ」型の組織能力(クロスドメイン)の実現が鍵になるとみられる。加えて、現時点では過去と比べても影響は限定的とみられる欧米中心のインフレ・リセッションの影響下、中国を中心としたBEVの自律的普及度、地政学的なシナリオ毎の発生確率の変化、の見極めがポイントである。

**2023年は、  
自動車産業の各社にとって、  
引き続き従来の  
「タテ」型の産業・企業  
としての強みの強化  
(分業による効率性の追求)  
に加え、デジタル領域を  
中心とした「ヨコ」型の  
組織能力(クロスドメイン)の  
実現が鍵になるとみられる**

図1  
2022年の代表的ニュース



出所：カーニー

# 1

## サプライチェーンのレジリエンス向上

### COVID-19による半導体不足

昨年から続く半導体不足によるOEM各社の生産停滞はピーク比では緩和したものの、この影響は半導体供給の増ペースを踏まえると2024年末~2025年頃まで続くと思われる。

2020年初、OEM各社がCOVID-19による需要減を見込み、半導体メーカーも車載半導体用の生産能力を民生品等に振分けた。そのため、後の増産時に、マイコンを中心に需要に合う能力が残っておらず深刻な逼迫が発生。マイコンで逼迫の主因となった前工程(ウェハーに回路を形成)の世界的シェアを握るTSMCによる自動車への再割当は概ね目途がたった一方、続いてアナログIC(アナログ情報をデジタル信号に変換)で、マイコン同様に最先端商品でなく半導体各社にとり収益性が低く、新規投資が控えられていたために供給不足が発生。既にアナログICについても半導体各社が増産を進め、設備の本格稼働のリードタイム2-3年を踏まえると、ようやく供給不足解消の目途が見えてきた状況。

こうしたなか、半導体の供給側だけでなく、OEM側も安定調達に向け取り組んでいる。具体的には、OEMと半導体各社の直接的な需給情報の交換、Tier1サプライヤーと一体で各機能に組み込む半導体の仕入先拡充、他社と互換性を持つ半導体使用による有事の供給経路確保、電動車の生産量拡大に備えた半導体メーカー提携、半導体使用量を低減できる設計導入など。短期的には各OEMとも半導体在庫不足の状況は不変で同一状況下にいるとみられるが、長期的には電子アーキテクチャの統合による半導体低減の巧拙等の次第で、何らかの事情で将来再び一時的な半導体供給不足が発生した際に、自動車生産量・シェアの差として効いてくる可能性がある。

### ウクライナ危機による部品供給不足

また半導体の供給不足に加え、2月から始まったウクライナ侵攻により、ワイヤーハーネス等の部品供給不足が生じた。

労働集約型産業であるワイヤーハーネスは人件費の安い国で生産する必要があり、経済合理性の観点で欧州では西欧からウクライナ等の東欧へ生産移管が進んでおり、ウクライナ西部に自動車産業が集積し、欧州系部品メーカー7社がワイヤーハーネスを生産していた。このため、OEM各社は複数車種で数週間の生産停止に追いやられた。

こうした事態を防ぐため、調達コストや地理的利便性といった既存観点に加え、地政学リスクも踏まえたサプライチェーンの見直しが迫られている。日系OEM各社でも、「グローバル化」から「島国化」への揺り戻しの中で、不確実性の高い地政学リスクについてシナリオプランニング<sup>1</sup>を実施し、発現可能性評価の最新化とそれを踏まえた部品毎のサプライチェーン構築(グローバル集中調達・現地調達・集中・現地調達の両立)、部品調達状況の見える化のレベルアップを通じた有事の際の迅速な切替準備等を進めておくことが重要である。

調達コストや  
地理的利便性といった  
既存観点に加え、  
地政学リスクも踏まえた  
サプライチェーンの  
見直しが迫られている

<sup>1</sup> 不連続・不確実性が高い将来があるなかで、その幅と蓋然性について予め考えておき、各シナリオにおける自社としての戦略および対応方法を全社的に共通認識化する手法。詳細は弊社著の「最強のシナリオプランニング」をご参照



# 2

## 過去予想を上回るBEV化の急進展

2022年の世界全体のBEV販売台数は、前年比5割増の750万台(IHSベース、以下同)と想定され、新車販売の約1割を占めるなど、BEVの普及が急進展。地域別には中国が400万台と全体の半数強を占め最大であったほか、欧州・米国でも各160万台・80万台と、前年比で6割以上増加した。

こうしたなか、OEM各社は拡大するBEV需要に対応するため、2030年に数百万万台分の電池生産能力を確保する計画を打ち出したものの、その材料は既に高騰しており、今後、供給制約も顕在化し始めるとみられる。

実際、コバルトは、車載用途の需要拡大で早ければ2025年から不足に陥るとみられる。リチウムは、世界的に埋蔵量は豊富な一方、環境破壊懸念から大規模な増産は期待できず、足元で既に供給不足が表面化し始めている。2030年には炭酸リチウム換算で1,200ktの供給不足に陥る試算もあり、これは昨年最販モデルTesla Model3換算で約2,000万台に相当する。

複数の普及シナリオを  
想定しつつ自社の  
パワートレイン戦略を  
レビューするタイミングが  
来ている

また、資源高騰により、リチウムイオン電池パックの平均価格も、2010年以来初めて上昇に転じ、今年は前年比1割弱価格上昇。電池パックはBEVコストの3割を占め、車両原価の3%上昇に相当するなど影響は大きく、OEM各社は車両の供給制約に伴う価格引上の一部を車両原価上昇で正当化している。

更に、充電インフラ整備も各国計画に遅延。中国では6月末時点で、BEV保有台数が810万台に対し充電設備は390万基と、2020年目標である480万基も未達。政府目標の保有台数である充電設備比率1:1実現には遠く、2025年目標の2,000万台以上のBEVストックに対応できるインフラ整備は不透明な状況だ。

加えて、BEVへの政府補助金も主要国で削減・廃止に向かっている。中国は購入者への新エネ車の購入補助金を2022年末で廃止(免税措置については、2023年末まで延長)、政府財政の圧迫要因でもあるため、段階的な縮小を図っており、2022年は航続距離に応じて10~30万円程度となっている。省政府の補助も、香港・上海など都市部でのナンバープレートの取得優遇以外は、充電インフラ整備に充当される。そういった観点から、補助金などによる普及支援を伴う状況からフリーマーケットな環境におけるBEVの成立性を見極められる段階に入りつつある。その他、英独でも、補助金終了や金額・対象の縮小が発表、米国では制度拡充も対象を自地域生産に絞り要件を厳格化しており、普及支援効果は各国・地域で縮小に向かう。

足下、BEV普及は数年前の想定ペース比で急速も、様々な課題の顕在化や補助の削減・廃止で普及ペースが鈍化する可能性がある。このなかで、複数の普及シナリオを想定しつつ、自社のパワートレイン戦略をレビューするタイミングが来ている。その戦略に基づいて、今後縮小する内燃機関でのサプライヤーの供給・値上リスクを定量的に可視化し、地域毎に異なる普及ペースの下でのBEV事業化成立への移行期間において、安定供給とコスト削減による利益確保を地域単位で戦略化する必要がある。

# 3

## 業界初のパワートレインに特化した合弁会社の設立

中欧米でBEVが急速普及する一方で、他地域では内燃機関搭載車(ICE、HEV、PHEV)が当面販売の大宗を占め、2030年頃でも8割程度の販売比率とみられている。このため、OEM各社はBEV開発を重視しつつも、内燃機関への対応も迫られている。そうしたなか、11月にRenaultとGeelyはOEMとして初めて、内燃機関の合弁会社設立の大筋合意を発表した。

両社折半出資の合弁会社は2023年の立上予定、稼働後は年間500万台分の内燃機関やハイブリッドパワトレを開発・製造・供給可能になる。新開発のパワトレは、当初はRenault・Geelyおよび日産・三菱自動車に供給されるが、Renaultは2040年時点でも内燃機関搭載車が販売台数の最大5割を占めると予測し、将来的に第三者向け供給も見込み、残存者利益の獲得を目指す。

従来は差別化要素であった内燃機関を内製することによりOEM各社は競争力を高めてきたものの、将来的に市場縮小する内燃機関は低コストを単独OEMで生み出すことは益々困難になると予想され、今後は上述の動きと同様に他販を含めた数量確保によるコストメリット追求等、自社開発に拘らず他OEMとの事業再編で効率的に内燃機関を開発/提供する体制を構築する流れが加速する可能性がある。

特に相対的に分散された日系OEMにとっては、個社負担している研究開発費を案分できる効果は大きいとみられ、これまでの提携の枠を超えた合弁事業の立上げも有効と考えられる。これに加えて、足元各国で検討が進む内燃機関での次世代エネルギーの燃焼等、多様化するニーズに効率的に応えるための選択肢を、技術成立の時間軸も含めて幅広く検討する必要がある。

現状、日系プレイヤーの多くはこの大変革に対して、過去から培ってきた世界をリードするオペレーション維持視点で対応策を考えがち。一方、本来は、日本勢の系列の強みも踏まえたサプライヤーの統廃合や内外製見直しによる収益最適化など、オペレーションから事業に視点を引き上げた戦略検討が重要。この点、過去の成功が逆に足かせとなりかねず、スポーツで例えると"相撲"から"マラソン"に競技が変わるなかで、新たなビジネスを構想し推進できる人・組織をどう取り込み育てるから考える必要がある。この実行には、Start Smallで成功体験を積み、自社に適した導入方法を見極め、社内の理解も取り付けることが有効。

# 4

## ビジネスモデル転換によるBEVの収益化

BEV側でも各OEMは異なるアプローチをとっている。Fordは3月、BEV部門をFord Model eとして個別事業に分離することを発表、またGMは10月、BEVのエコシステム統合に注力するエネルギー事業部門立上げを発表した。

FordはBEV・コネクテッド強化の戦略"Ford+"の中で、2026年までにBEVに対する投資を500億ドルに増額、年間200万台以上のBEV生産計画を発表。一方、同社は2025年の次世代モデル生産まではBEV事業は黒字化しない見立て。少しでも収益性を高めるため、同社は米国ディーラー3,000社のうち、定価販売と充電設備投資等を実施するディーラーのみに自社BEVの販売を認める方針。また、ディーラーと一体でコスト削減を推進し、2,000ドル/台の販売・流通コストの削減で収益性改善を図るなど、新たな販売モデルの早期構築を目指す。

一方、GMは住宅・商業施設向けエネルギー貯蔵・管理の展開など周辺事業まで含めた収益確保を目指す。Vehicle-to-Home、Vehicle-to-Gridなど双方向充電の機能を実現し、BEVや定置型蓄電池から災害時にエネルギー販売するなど、エコシステム全体で収益確保するビジネスモデルへの転換を目指している。

上述の背景にあるのは、BEV普及に伴う、100年続いたビジネスモデルの不成立への懸念。従来、自動車業界は商品軸でのみ収益管理を進めてきたが、事業分割により各事業の責任範囲を明確化することで、特に収益性向上が不可欠なBEV事業でのビジネスモデル変革を強力な推進手段としたい考え。昨年のAutomotive Reviewでも予想した、BEV単体のコスト削減に留まらない、デジタル化された購買・保有・利用を前提とした顧客視点でのライフタイムバリューの最大化の進化を、コネクタサービスも含めて各社は確実に検討・実行している。今後も各社は顧客中心にディーラーとともに、OEM-ディーラー-顧客のWin-win-win関係をリードする必要がある。



昨年のAutomotive Reviewでも予想した、BEV単体のコスト削減に留まらない、デジタル化された購買・保有・利用を前提とした顧客視点でのライフタイムバリューの最大化の進化を、コネクタサービスも含めて各社は確実に検討・実行している。今後も各社は顧客中心にディーラーとともに、OEM-ディーラー-顧客のWin-win-win関係をリードする必要がある





# 5

## 新たな顧客接点の拡がり

これまでの自動車販売において、顧客との直接的な窓口であるディーラーは、単なる新車販売に留まらず、定期点検や車検といったアフターサービスの提供等、顧客接点の構築に際し重要な役割を果たしてきた。しかし、Teslaのようにディーラー網を持たずに直販するOEMも現れるなど、販売形態の変化はOEMに新しい市場参入の選択肢を与えている。現代自動車は2月、13年ぶりに日本での乗用車販売事業を再開し、BEVやFCEVの販売を始めると発表。自社独自のディーラー網を持たず、ディー・エヌ・エー系のカーシェアサービス「Anyca」と協業し、試乗体験を提供し購入に繋げるなど、新たな販売方式で顧客開拓に挑んでいる。

現代自動車は過去、2001年に日本へ進出したものの、販売低迷によってわずか8年後の2009年に撤退した経緯があり、そうした過去の失敗を踏まえ、初期コストのかかる実店舗による販売網構築は避けたものとみられる。また、中欧米と比較して日本のBEV普及が遅れている中で、専用アプリを使い、販売からメンテナンスのフォローまでワンストップで提供できるオムニチャンネル体制を整えることで、将来のBEV普及を見込んだブランドイメージ確立を目指している。

日本は国産車がシェア9割以上を占める閉鎖的なマーケットであるものの、BEV化とデジタル化を組み合わせたゲームチェンジにより新規参入者が増え始めている。未だ高コストであり利益率の低いBEVでレガシーOEMが、新規参入者が仕掛けるゲームチェンジへの対抗と収益確保を両立するには、自動車産業の歴史と共に続いてきたOEM-ディーラー-顧客の分断された流通モデルを再考し、新たな販売網の構築が必要になる。欧州では、ますます多くの国において従来の顧客がOEMとコールセンターなどで直接やり取りを実施し、ディーラーはOEMに代わり契約を担当するエージェンシーモデルを導入することで、新車販売時の値引き防止やサービスに重点を置くディーラーの役割がCX向上に繋がるなど、流通モデルの変革が進んでいる。

日系OEMとしては、欧州での動向を日本市場への学びとすると同時に、海外事業については、従来は分業制で任せていたところ、ブランドポジションを考慮した新たなOEM-ディーラー-顧客の在り方を、デジタル化によって横断性を持たせつつ実現すべきではないか。

未だ高コストであり利益率の低いBEVでレガシーOEMが、新規参入者が仕掛けるゲームチェンジへの対抗と収益確保を両立するには、自動車産業の歴史と共に続いてきたOEM-ディーラー-顧客の分断された流通モデルを再考し、新たな販売網の構築が必要になる



# 6

## レガシー OEMのソフトウェア開発の苦戦

2016年に登場した「CASE」の概念は、瞬く間に業界内に広まり、自動車業界の変革を象徴するパスワード化した。それらが現実解に落ちていくなか、特に重要性を増したのがソフトウェアであり、OEM各社は積極的に研究開発費を投じている。

この点、従来型の部品単位のボトムアップではなく、Teslaはしがらみのない新たな発想で、機能起点のトップダウン思想の開発で先行。これに対するレガシー OEMの対抗の一つが、VW傘下のCARIADとみられる。しかし、その開発進捗は遅延が続き、12月には監査役会への新たなロードマップの提示が報道された。ソフトウェア開発の遅れが、7月の前CEO辞任の背景との見方もある。

ソフトウェア開発の苦戦は各OEMでみられるが、その根本原因は、培ってきたハード開発の延長線上で組織を構成し、ソフト開発に適した組織・仕組みが出来ていないことと推察される。具体的には、開発者の実態はハードエンジニアやプロダクトマネージャーが中心であり、ソフト開発経験の乏しい人材で構成され、知見のあるソフトデベロッパーは限られている模様。またドメイン毎の組織体制のため、横串で領域横断的に機能開発が求められるソフト開発に不向きな体制となっている他、テック企業から取得した人材と自動車産業の人材の間で文化的なコンフリクトが発生し、文化的なコンフリクトのなかで不完全な品質も許容したうえで上市し改善する考え方への抵抗が残るといふジレンマが生じており、結果としてアジャイル開発体制実現が難しくなっている。

今後も、デジタル化の重要性は益々高まるなか、レガシー OEMの成功には、対象を絞った開発から始めること(Start Small)や、ソフト開発機能の出島化や他産業との提携・人材獲得による従来のハード中心の開発体制・仕組みからの進化など、従来の縦割り機能を中心とした価値観から離れ、横串を通じた機能新設を含めた中長期的なトランスフォーメーションが必要である。日系OEMでも、近年はソフト開発体制の構築事例が見られる一方、多くが社内組織立上げに留まる。今後、ソフト機能のどこまで自社で開発し・外注するか、ケイパビリティのある人材をどこで集めてグローバルに開発を分担するかという戦略の見直しを含めてより大胆な改革イニシアチブが必要となっている可能性がある。

# 7

## 販売「量」から「質」への転換

OEM業績は、2020年度はCOVID-19で悪化も、同影響が緩和し始めた2021年度以降、各部品の供給制約を受けつつ上向きに推移。その主因は台数回復ではなく、売価上昇によるところが大きい。日産自動車は、量から質への転換を掲げ、2021年度に前年度比で販売台数減となるも、3期ぶりに黒字化を達成し2022年度も同傾向を持続。Mercedes-Benzも、同様に台数を減らしつつCOVID-19前の2019年度と比較して、営業利益額・率ともに倍増以上を実現している。

日産は、COVID-19前の2019年から、従前進めてきた薄利多売によるシェア拡大戦略を見直し、利益重視へ方針転換後に、COVID-19後の供給制約下での車両価格上昇の追い風も受け、採算性改善を実現。Mercedes-Benzは半導体不足の影響を受けつつも、高収益性な上位セグメントへ注力し増益(絶対額・率とも)を実現。同社は1990年代後半以降、エントリーモデルのA/Bクラス投入等により顧客層の間口を広げ規模拡大を図ってきた。しかし今後は2025年にA/Bクラスの生産終了など低価格帯の車種構成を半減させ、上位車種に投資の75%を集中させる方針。また、5月にはラグジュアリーブランド「MYTHOS」を発表するなど、ブランドの転換により高収益モデルに集中する姿勢を明確にしている。

従来、自動車産業は大量生産した車をディーラーで値下げて売り切って工場稼働率を高めてきた。しかし、COVID-19下の供給制約で需給バランスが逆転し、価格引上が可能となった。足元で世界的に進むインフレ抑制過程で発生するリセッションは小規模に抑えられる見通しが主流ななか、今後も「質」重視の考え方が持続する可能性がある。更に、コスト側でも、高原価なBEV普及や内燃機関の規制対応等による原価起因での価格上昇も予想される。

こうした新車価格上昇は需要の構成変化に繋がるとみられる。具体的には、依然として需要の大宗を占める個人保有の中で、需要が二極化し、新車に対して中古車需要が拡大すると見込まれている。中古車側では、従来、高品質・高額な認定中古車を新車ディーラーが扱い、低品質・安価な中古車を専門家が扱ってきたなか、仕入・修復・販売の各要素でデータドリブンな事業運営とすることによってリスクが低減され、中程度の品質・価格の新たなセグメントが生まれ得る。これは、新車ディーラー・中古車専門家の双方にとって機会となる。

# 8

## M&A・提携の進展

2022年のM&A数は前年比減少の見込みも、引き続き既存事業の集約による収益基盤の強化と、成長事業への投資による長期的な収益確保の動きがOEM・Tier1サプライヤーの各々でみられた。これは、過去数年に亘って進んできたM&Aの継続だと見られる。

既存事業の集約では、上述のRenault・Geelyの合併の他、7月、リケンと日本ピストンリングが経営統合の合意を発表、リソース有効活用で内燃機関部品を核とする既存事業の収益力強化に加え、新事業創出に取り組む意向を示している。また、投資会社Apolloの傘下ファンドによるTenneco買収も着目すべき案件である。今後、縮小する内燃機関市場において、内燃機関部品や排気処理システムを強みとする同社を軸に残存者利益を目指したロールアップに繋がる可能性があるとみられている。

**戦略目的の明確化、  
M&A・提携後のバリュー  
実現への投資の予めの  
織り込み、M&Aの専門  
プロチーム組成、  
(特にデジタル領域で)  
レガシー事業から離れた  
人材アサインや意思決定  
プロセスの手当て、  
が不可欠となる**

成長事業への投資では、自動運転技術の獲得に向けたMagnalによるVeoneerのLv2自動運転事業の買収に加え、カーボンニュートラル軸でのM&A・提携事例として、ホンダとソニーの提携による合併会社設立がある。後者では高付加価値型のBEV共同開発・販売とモビリティ向けサービスの事業化推進を目的とし、2026年に第一弾の商品デリバリーを予定。また、StellantisもMichelin・Faureciaの水素技術関連JVであるSymbioへの出資を検討中と発表、多様化するパワートレインニーズに対し、各社は外部リソースを活用しつつ事業化を急いでいる状況。

特に日系自動車業界では、M&Aは守りの最終選択肢だったが、上述の今後予測される経営環境の変化を踏まえると、足下の収益基盤強化と将来の成長領域への投資を見据えた攻めの手段として活用していく必要性が高まっている。先細りする内燃機関等のハード開発は買収・合併による規模の経済を実現し、付加価値が集中していくソフト・BEV開発では、異業種も含めた協業を通じ、将来の不確実性に対するリスク抑制した開発実現が求められる。

この実行には、過去から日系自動車業界のM&Aテーマとされてきた、(持ち込み案件の検討ではない)戦略目的の明確化、M&A・提携後のバリュー実現への投資の予めの織り込み、M&Aの専門プロチーム組成、(特にデジタル領域で)レガシー事業から離れた人材アサインや意思決定プロセスの手当て、が不可欠となる。

# 2023年は、カーボンニュートラル・デジタル化を踏まえたビジネスモデルの変革を前進させる年

本稿で見てきた通り、COVID-19・半導体不足・インフレ(とそれに伴うリセッション)は来年も自動車業界に影響を与えるとみられるものの、COVID-19を前提とした社会の実現や半導体メーカーの能増が進むことで改善に向かうとみられること、また継続性は要注目ながら「量」から「質」へのシフトが進んでいる点は明るい兆しである。一方で、地政学的な供給リスクが高まりつつあるほか、BEV普及・デジタル化等の潮流も継続しており、自動車産業の各社が取り組むべき経営アジェンダの複雑性は引き続き高い。

## 地域毎のパートレイン戦略の見直し

業界の想定比急速にBEVが普及、軽視できない存在となったものの、総保有台数構成比は未だ数%程度と、世界では引き続き内燃機関が主流。今後も、エネルギー政策やインフラ等の違いから、地域毎に理想的なパワトレミックスは異なると考えられ、OEM各社は限られたリソースでの対応に向け地域毎の戦略見直し、サプライチェーン構築、そして開発効率化へのパートナーシップ戦略構築が極めて重要。

特に、中国が進める補助金による普及促進から自律的なBEV普及へのシフトの成否を、世界的なBEV普及を占む重要要素として見極めつつ、各パートレイン戦略の強弱をコントロールすることが重要。

## デジタル化に向けたタテ×ヨコのトランスフォーメーションの実現

また、Teslaが実現した水平型の開発体制をベンチマークとして、どうレガシー OEMがトップダウンでソフト起点の車両開発を実現するか、自社最適な横串組織構造の在り方やMake or Buyを、In-organicな能力獲得も含めて設計する必要がある。既に欧米のレガシー OEMではグローバルにTrial & Errorを通じたノウハウ蓄積を進めており、日本勢も同知見を素材としつつ、言語の壁も含めた方針を明確化する必要がある。

## 新たなバリューチェーンの創出

従来の自動車業界で前提とされてきた、ディーラーを通じて顧客接点を構築し、新車販売で収益を確保する業界構造は、オンライン販売の浸透によりその幅を広げつつある。OEMは直接的に顧客接点を持ち、新車販売後も継続した収益確保が可能になるなか、高原価なBEVで如何に収益を稼ぐかという観点も含めて、各国・地域の特性を踏まえつつ、100年間続けてきたビジネスモデルを転換し、購入保有プロセスにおける顧客ペインポイントに立脚したライフタイムバリューモデルへのチャレンジが求められる。

各社がこうした取り組みを進めるうえで、既存の自社アセット・能力を正確・公正に把握・整理したうえで、不確実性の高い要素への複数のシナリオを前提として、各シナリオに応じて迅速に対応できるような準備を進めることが不可欠。日系OEM各社は、BEV化が中欧米に遅れていると言われてきた一方、ICE・HEV・PHEV・BEV・FCEVと連続性のある開発を実現しており、不確実な事業環境へ対応できる基盤が整っているとも言える。こうした状況も活かし、従来の系列色の強い業界構造に縛られ過ぎず、M&A・提携を通じた外部の血もどう強かに活かすかが、日本の自動車産業全体のテーマとなっているといえる。

# Kearneyについて

Kearneyは、製造業の米国ハブであるシカゴで創立されて一世紀近く経ち、日本でも半世紀の歴史を誇る世界有数のグローバル経営コンサルティング会社です。製造業を起点としたDNA・ルーツを体現して日本の自動車産業、そして部品サプライヤーの経営アジェンダにおける策定と実行支援をしている、一般論・理想論にとどまらない、業界出身者を中心とした専門家集団です。日本においては、「日本の自動車産業を強くし、グローバルでの自動車産業を育成する」ことをミッションとし、グローバルなコラボレーションを通じて、産業のエコシステムの一員として価値創造を目指しています。1990年代から自動車業界を始めとしたコスト改革の方法論を編み出してきた先駆者でもあり、現在ではこれまで進化させてきた全社改革サービスを通じて世界のクライアントに対して目に見える成果を提供しています。

本稿で紹介されている内容の更なる具体や詳細につきましては気軽にお問い合わせください。



# Authors



**阿部 暢仁**

シニア パートナー

nobuhitomassimiliano.abe@kearney.com

前職では、日系大手自動車メーカーにて、商品企画およびブランド戦略を担当。A.T. カーニーでは、新規を含む事業戦略、M&A戦略、セールス&マーケティング及びブランド戦略などのテーマを中心に従事。自動車プラクティスメンバー。次世代モビリティなどに関するテーマで、新聞・雑誌の取材や寄稿などメディアを通じ、英語と日本語で発信。



**西川 覚也**

シニア パートナー

kakuya.nishikawa@kearney.com

特許事務所を経て、A.T. カーニー入社。現在の技術軸に新しい技術軸を足して、需要を創造するM&A戦略、IoTを梃にした新しい価値の創造(ビジネスモデル、オペレーションモデル)を支援。



**芳川 天音**

パートナー

amane.yoshikawa@kearney.com

A.T.カーニーに新卒で入社。自動車、エネルギー業界を中心に、国会・官公庁への出向/協働も含め、12年間のコンサルティング経験を持つ。長期戦略、シナリオプランニング、新規事業戦略、成長・M&A戦略等のテーマに従事。



**崎田 隆弘**

プリンシパル

takahiro.sakita@kearney.com

他社ファームを経てA.T.カーニーに入社。日中米における10年以上のコンサルティング経験。自動車業界(OEM・Tier1)を中心領域として活動。国内外を問わず、事業戦略、M&A戦略、オペレーショントランスフォーメーション等、数多くのテーマに従事。



**佐藤 真人**

マネージャー

masato.sato@kearney.com

都市銀行を経てA.T.カーニーに入社。製造業を中心に、事業戦略、アライアンス戦略、ガバナンス戦略、マーケティング戦略の支援等に従事。

Kearney is a leading global management consulting firm. For nearly 100 years, we have been the trusted advisor to C-suites, government bodies, and nonprofit organizations. Our people make us who we are. Driven to be the difference between a big idea and making it happen, we help our clients break through.

**kearney.com**

