

# Deloitte.

デロイトトーマツ



## 自動車部品サプライヤーの グローバル動向

主要3市場における、トレンドおよび動向に関する考察 |  
2022年第1四半期



原著：「Global Automotive Supplier Update」

注意事項：本書はDeloitte Development LLC.が2022年4月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

はじめに	05
市場動向	06
主要3市場の動向	12
M&A動向	17
資本市場の視点	18
デロイトのレポート	20
著者紹介	22





# はじめに

34.5万人超の従業員を擁し、業界をリードするプロフェッショナルファームであるデロイトは、世界のほぼ全ての国で活動しています。革新的なクロスボーダー案件への取り組みに留まらず、当社グループの専門知識・知見のネットワークは、文字通り世界中に広がっています。当社グループは、自動車部品サプライヤー業界のお客様が今まさに必要としていることに注目しつつ、同業界に特化した実践的なプラクティスをご紹介する「グローバル・サプライヤーシリーズ」を刊行して参りました。

当社グループに所属する世界中のエキスパートたちとの継続的なディスカッションの結果、自動車部品サプライヤーのお客様各社は、事業を行う地域の市場パターンや力学に拠り、全く異なるタイプの試練に直面していることが明らかになりました。

本レポートでは、この「地域ごとにお客様が対峙している問題は異なる」ということを出発点にして、各地域でどういったサービスが求められているのかを分析することに焦点を当てました。自動車部品サプライヤーの動向が、貴社の日々の課題解決の一助となれば幸いです。



# 市場動向

## 半導体不足

短期的な半導体不足は自動車産業に大きな影響を及ぼし、2021年の生産台数を約770万台減少させ、2,100億米ドルの収益減をもたらしました。

## ドライバー

パンデミック：2020年のパンデミック発生当初に減速あるいは完全に停滞した、リモートワークやオンラインショッピング、エンターテインメント向けのデバイスへの需要が、その後、急増しました。

## ブルウィップ効果（鞭打ち効果）

サプライチェーン内で間接的かつ錯綜した情報が伝達された結果、実需とはかけ離れた過大な需要予測が行われました。同時に、自動車メーカーとファウンドリーのつながりが弱いことも、需要変化に対応することを難しくしました。

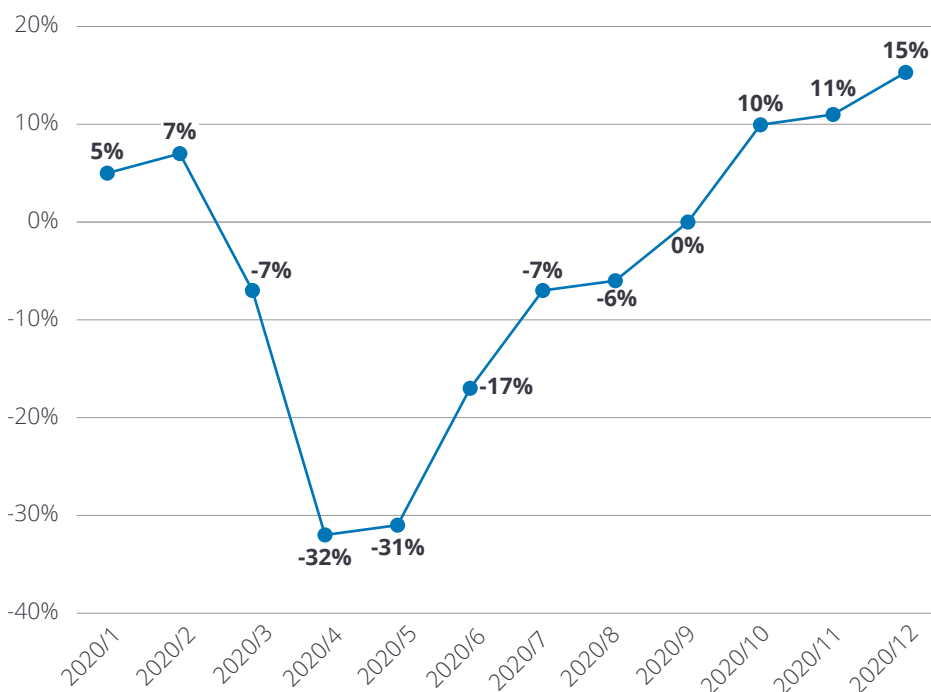
## サプライチェーンマネジメント

自動車メーカーが依然として短期予測によるジャストインタイムを部品調達の方法としていたため、リードタイムに26週間を要する半導体製品の予備分が殆どないという事態に至りました。同時に、多くの部品は自動車メーカーによる厳しい品質要件を満たす単一の製造業者から調達されていました。これら全ての要素が、供給が逼迫した状況下でのサプライチェーンの柔軟性を奪いました。

## 自動車OEMへの影響

自動車OEMは、希少な半導体在庫を、歴史的に利ザヤの高いプレミアム車や高級車に割り当てました。その結果、小型車（A・Bセグメント）の生産台数が大きく低下し、セグメント別の生産比率が不均衡な状態になりました。半導体の逼迫は、ロックダウンやパンデミックによる工場閉鎖により既に大きな痛手を被っていた自動車部品サプライヤーや、ポリウレ

図1 - 2020年春に自動車向け半導体の需要が30%急落



出所：世界半導体貿易統計、ブルーブック販売データ

ムゾーンの大衆車セグメントにとりわけ大きな負担を強いました。

## 半導体の重要性

半導体は多くの産業にとって、より一層必要不可欠なサプライチェーンを構成する要素になりつつあります。半導体チップは自動車やスマートフォンから産業用機器に至るまでの全ての製品の動力源であり、人工知能、量子コンピューティング、そして5Gなど高度な無線ネットワークといった新技術を広く普及させるための重要な要素となっています。

こうした半導体の可搬性は、自動車、産業、消費材、データ処理、軍事/民間航空宇宙、通信など、半導体の6つの主要な最終用途分野すべてが成長し続ける理由にもなっています。半導体は多くの産業のサプライチェーンにおいて、より一層必要不可欠な構成要素になりつつあります。

### 新規投資

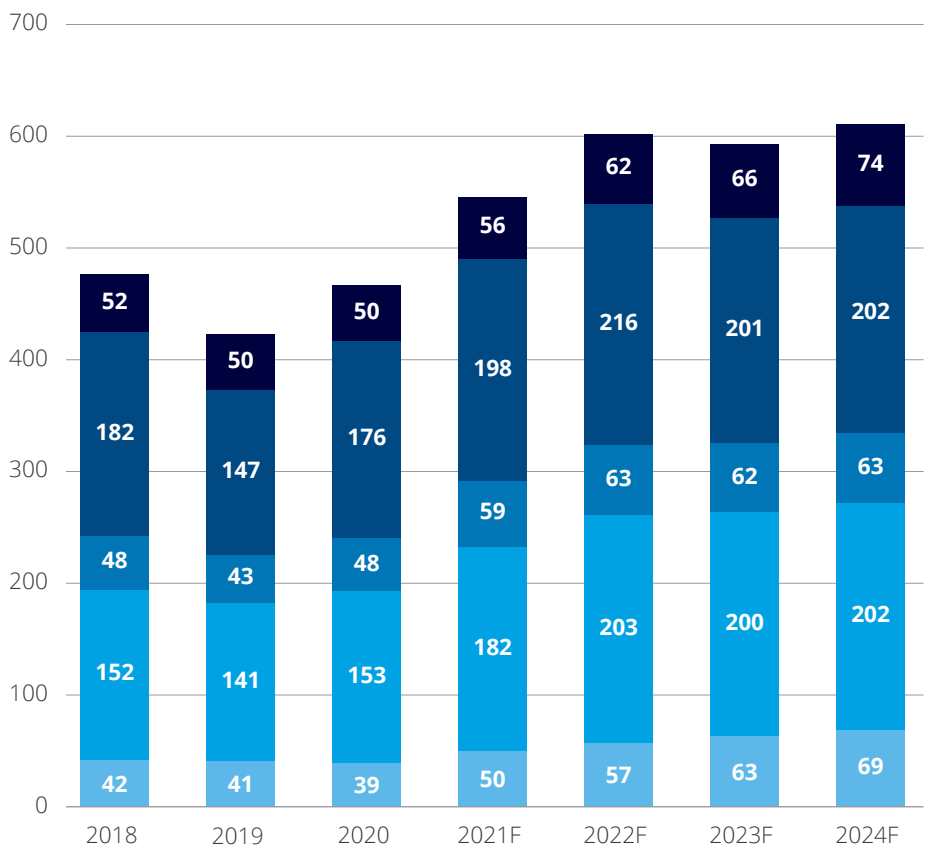
自社で工場を所有することは高額投資であるため、多くの半導体メーカーが海外、とりわけ台湾の大手ファウンドリーに生産を委託しています。TSMCのような台湾の委託製造業者は半導体製造市場の過半を占有しており、その規模は2020年の全世界のファウンドリー収益の60%以上を占めるに至ります。

半導体メーカー各社は最近、大規模な新規投資を発表しました。

- TSMCは今後3年間で1,000億米ドルを投じて半導体生産能力の拡大を計画しています。
- インテルは、米国外としては最大規模となるファウンドリーの生産能力の一部を自動車分野に割り当てました<sup>1</sup>。
- ソニーグループは、TSMCとのジョイントベンチャーに5億米ドルを投資し、日本に70億米ドル相応の半導体工場を建設しました<sup>2</sup>。
- サムスンは、TSMCに対抗するため今後10年間で1,160億米ドルの投資を計画します。

しかしながら、これら増強分の生産が軌道に乗るまでには、あと数四半期は掛かる見込みであり、その上生産増強はハイエンド製品を対象に行われています。現在供給が不足しているのは自動車用途の主流であるローエンドの半導体チップ（40nm以下）であるため、自動車業界における半導体供給不足は2023年まで続くと考えています。

図2 - 電子機器セグメント別の半導体売上高（10億米ドル）



出所：ガートナー半導体予測データベース

- 自動車用電子機器
- 通信電子機器
- 家庭用電化製品
- データ処理電子機器
- 産業および軍事/民間航空宇宙

<sup>1</sup> <https://www.electronicdesign.com/markets/automotive/article/21174750/electronic-design-intel-to-commit-foundry-capacity-for-chipstarved-auto-industry>

<sup>2</sup> <https://auto.economictimes.indiatimes.com/news/auto-components/sony-to-invest-500-mln-in-tsmcs-new-japan-chip-plant-venture/87608386?redirect=1>

### CO<sub>2</sub>排出規制

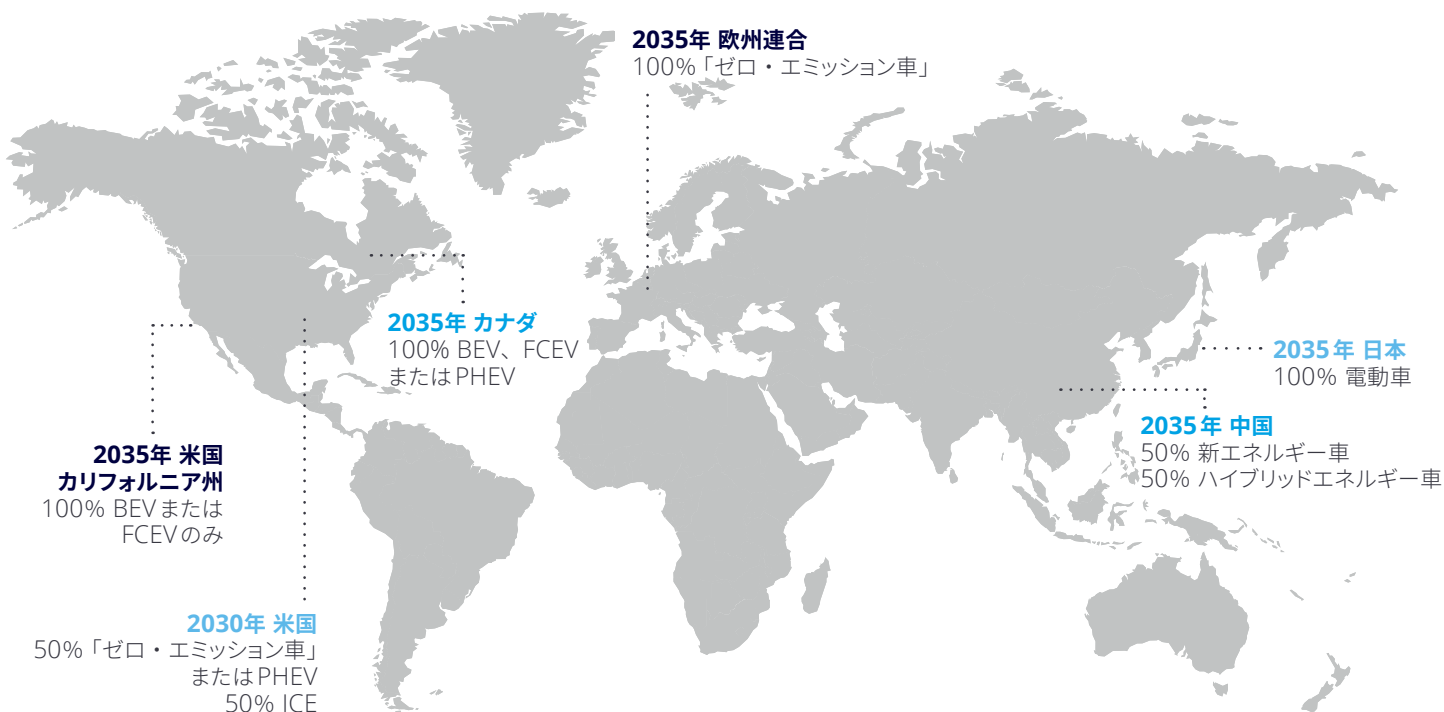
気候変動、および同対応策としてのCO<sub>2</sub>排出規制強化は、今後何十年にも亘り世の中に流布するであろう世界的な潮流です。これは、いわゆる「産業の構造変革」において中心的役割を果たすでしょう。

主要な自動車メーカーが自社の注力市場を差別化要因にしている事実は、その要因の一つです。欧州の自動車OEMは欧州と中国に注力する一方、日本の自動車OEMは北米と日本市場を優先する傾向があります。

北米の自動車OEMは、主に自国市場をターゲットにしつつ、もう1つの地域を販売地域ミックスに入れることが多いです。このため、自動車部品サプライヤーが直面する課題は、彼ら自身がターゲットとする地域や供給先としての自動車OEMの注力地域に拠り大きく異なります。

### 図3 - 内燃機関の小型乗用車の段階的な廃止を正式に表明する国

ゼロ・エミッション車、もしくはBEVやFCEVのみが登録可能になるということが、遅くとも2035年までには世界の主要自動車市場において明らかなトレンドとなります



#### BEV & PHEV 販売浸透率



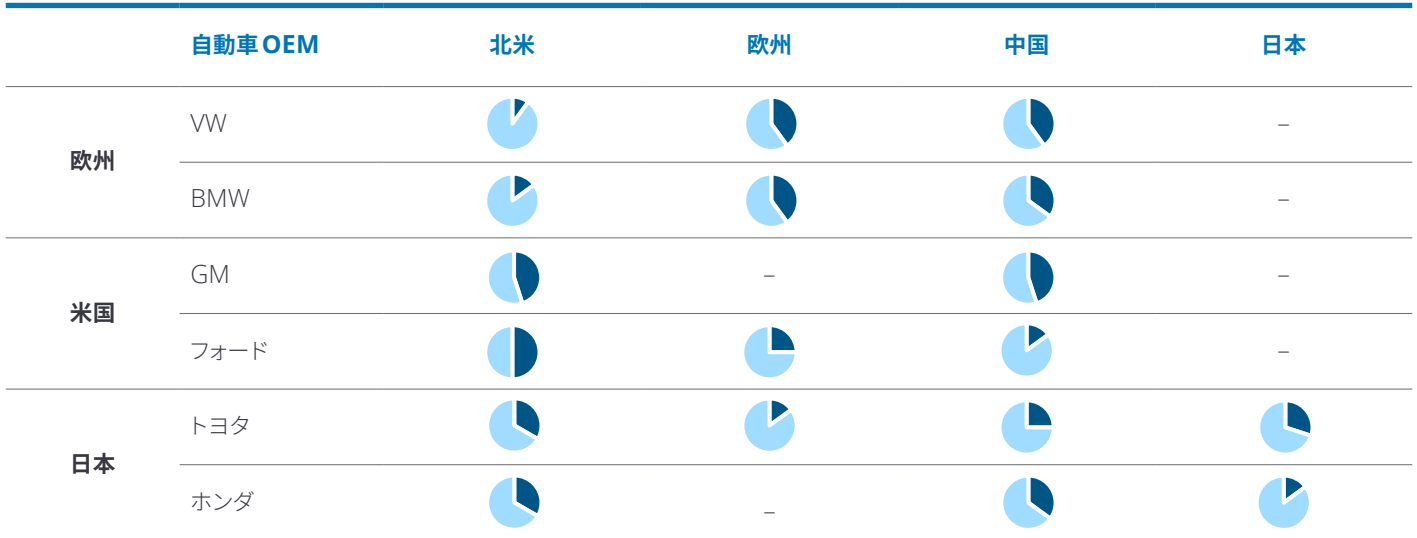
ゼロエミッションへ100%移行
  ハイブリッド車を含むBEVとFCEVへ大幅に移行
  ゼロエミッションへ部分的に移行

出所：デロイト分析

\* 欧州には、欧州連合、欧州自由貿易連合 (EFTA)、英国が含まれます。



図4 - 主要自動車OEMの自動車販売分布図



出所：IHS

※円グラフ内のダークブルーは、各OEMの世界販売に占める当該地域の販売割合を示す。

CO<sub>2</sub> 排出規制は地球規模で進みますが、その進行速度は地域によって大きく異なり、このことが、世界の自動車部品サプライヤーに大きな影響を与えます。

### ウクライナでの戦争

昨今のロシアによるウクライナ侵攻は、自動車産業のサプライチェーンや生産にも影を落とすこととなります。

ウクライナ製のワイヤーハーネスなど重要な部品が納入されなくなったことで、この戦争は自動車のサプライチェーンにさらなる負担を強めています。

加えて、経済状況が悪化するウクライナや、世界的な経済制裁を受けるロシアにおける自動車需要の減少を引き起こしています。

この結果、グローバルの自動車生産台数は2022年と2023年の各年において約260万台の減少が見込まれます。さらに下振れのリスクが顕在化する可能性は高く、最悪のシナリオでは2022年と2023年の各年で400万台の大幅な生産減が見込まれます。2030年までに小型乗用車のグローバル生産台数は、戦前の想定を累積で2,500万台近く下回る見込みです。

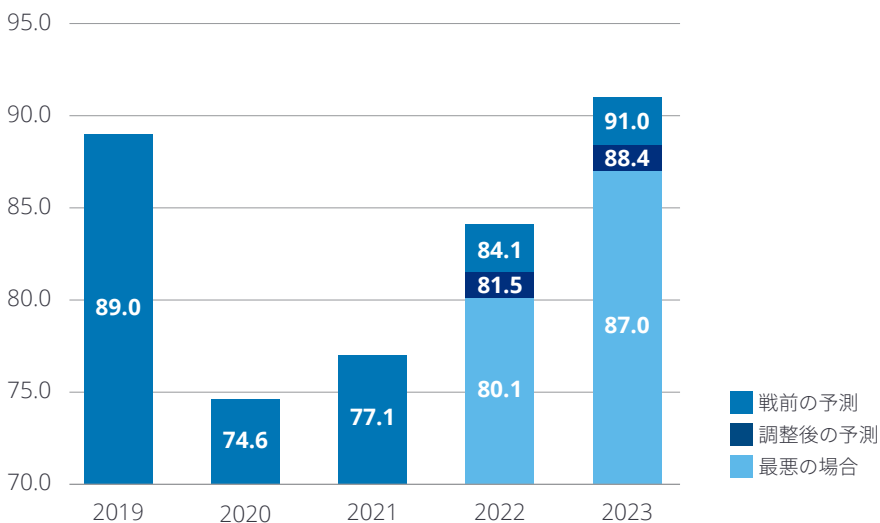
### 欧州

ウクライナにおける戦争は、欧州の小型乗用車市場に最も強い影響を及ぼします。2022年の生産台数は侵攻前の予測を170万台下回ることが想定されています。これは戦前の生産水準から9.1%の減少に相当します。

このうち100万台はウクライナとロシアの需要喪失分であり、残りの70万台は半導体の供給悪化とワイヤーハーネスなどウクライナ製重要部品の喪失に起因するものです。(侵攻が始まって間もない) 2月末時点ですでに、侵攻によって惹き起こされたサプライチェーンのボトルネックがOEMを生産停止に追い込んだことが報じられていました。

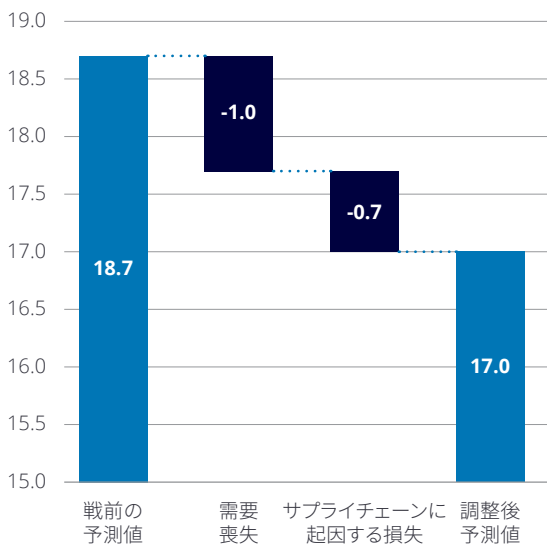
これに加え、制裁が発動されているロシアの自動車需要が失われるリスクもあります。

図5 - 世界の小型乗用車生産台数予測 (単位：百万台)



出所：S&Pグローバルモビリティ、IHS小型乗用車

図6 - ウクライナにおける戦争が2022年の欧州小型乗用車生産台数予測に与える影響 (単位：百万台)



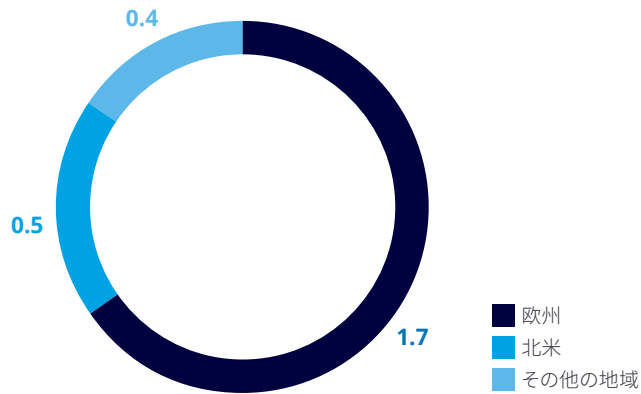
出所：S&Pグローバルモビリティ、IHS小型自動車

### その他の地域

ロシアによるウクライナ侵攻は、欧州の自動車生産に最も深刻な影響を及ぼしていますが、世界のその他の地域にも少なからず影響を及ぼしています。というのも、突如として現れたロシアに対する制裁措置と、潜在的且つ追加的な（政治的）緊張状態が、半導体供給に今後さらなる悪影響を及ぼす可能性があるからです。

北米の生産台数は48万台の減少を見込んでいます。しかし、これは北米大陸の生産高の3.2%にすぎず、欧州の9.1%の損失と比較すると比較的軽微なものです。その他の地域については、戦前の予測に比べ0.8%の減少にとどまるものと思われる。

図7 - 世界の小型乗用車生産台数予測の地域別減少規模（単位：百万台）



出所：S&Pグローバルモビリティ、IHS小型乗用車



# 主要3市場の動向

## 北米

### 構造改革

他地域同様、北米市場の自動車部品サプライヤーも電動化、コネクテッド化や自動運転などといった創造的破壊（ディスラプター）に注力すべく、事業を再構築し来るべき将来に備えています。

当社が自動車部品サプライヤーに一貫して提供している主要なサービスのひとつに、運転資本最適化があります。企業の「ニューノーマル」を現在のケイパビリティに照らし合わせて評価することで、運転資本を最適化し、流動性を高め、先進的な手法を導入する機会を見出すことができます。

### 組織再編

多くの自動車部品サプライヤーでは、入手可能性、リードタイム、価格などに基づき、製品の生産地や調達先（関税など）を見直す必要があります。デロイトでは、製造／流通拠点に関して、自動車部品サプライヤーと議論を深めています。

北米の自動車部品サプライヤー市場では、M&Aが依然として非常に活発です。その代表的な例は、米国を拠点とするサプライヤー、リア・コーポレーションによる案件でしょう。リア・コーポレーションは2021年後半に、現行・将来の車両構造向けコネクティビティ・システムに係る、設計・製造機能の垂直統合化を進めるため、Hu Lane Associate Inc.との合併事業の契約に署名しました。そのわずか1カ月後にも、リア・コーポレーションはKongsberg Automotiveとの案件を発表しました。この契約に基づき、同社はノルウェーの自動車部品サプライヤーの内装部品・コンフォート・システム部門を企業価値1億7,500万ユーロで買収することになっています。

### デジタル化

電動化、自動運転化への移行が進んでいることや、パンデミックによって引き起こされたサプライチェーンの問題は、自動車部品サプライヤーがプロセスの全工程をデジタル化する動機付けになりました。製造やピッキングラインを自動化したスマートファクトリー、物流センター、業務効率を高めるクラウドベース・システムや補修部品のオンライン販売への移行など、デジタル化は様々な形態で今まさに進行中です。

例えば、11月下旬に、ZFは変革の次の段階として「包括的なデータ・統合プラットフォームであるZFクラウドは、マイクロソフト・アジュール・クラウド・プラットフォーム上で、ZFのすべての製造や経営上の業務プロセスをデジタル化します。」と発表しました。ZFは、今後数年間で数十億ユーロを同社のデジタルトランスフォーメーションに投資する計画であり、そのかなりの金額がマイクロソフトとの協業に使われると述べています。

### ESG

10月に米国で実施された調査によると、大手自動車部品サプライヤーのESGレポートでは、環境への影響に重点が置かれ、ガバナンスが軽視される傾向にあることが判明しました。これら自動車部品サプライヤーのESGレポートで取り上げられている200のテーマのうち、約3分の1が環境関連である一方、企業統治や法令順守に関連するものはわずか3%にとどまりました。

北米の自動車部品サプライヤー業界では、報告書を作る際の単一の基準が制定されておらず、その結果複数のサプライヤーがそれぞれの基準で報告書を出している状況にあります。

このため、投資家にとって、自動車部品サプライヤー各社の企業間比較・分析を行い難しくなっています。さらにややこしいことに、トップクラスの自動車部品サプライヤーの報告書に共通のフォーマットやアプローチが存在せず、サステナビリティレポートから財務の詳細を含む統合レポート、企業の社会的責任（CSR）レポートに至るまで、ありとあらゆる種類のレポートが跋扈しています。

デロイトの最新調査でも示されているように、自動車業界の労働力市場において、多様性・公平性・包括性（DEI）を向上させることは依然として課題として存在しています。北米の自動車部品サプライヤー全体で見たときに、DEIへの取り組みには各社間でまだ大きな隔りがあります。

しかしながら、Yanfengのダイバーシティ&インクルージョン・グループに見られるように、悪いニュースばかりではありません。同社の従業員のうち2名が自動車業界の多様性、包括性、先進性センター（CADIA）から、2021年後半にインパクト・アワードを受賞したという実績もあります。

自動車部品サプライヤーには、ESG戦略の策定・実施・報告における改善ポイント・余地が依然多く残されていると言えるでしょう。





### アジア太平洋地域 構造改革

自動車部品サプライヤーは、こと電動化（例：内燃機関に関連する事業の売却、EV関連事業や技術の買収・投資など）に関しては、タイムリーな変革に注力しています。アジア太平洋地域のTier1・メガサプライヤーは、CO<sub>2</sub>関連の規制が緩やかであったり、製品・サービスの市場投入スピードが遅いという外・内部環境の影響により、欧州の競合に比較すると変革の速度が遅い傾向にあります。

### 組織再編

パンデミックの発生以来、リストラや首が回らなくなった結果飛びついたと思われるような悲惨な取引事例は心配されたほど多くは見られません。その主な理由は、債権者である金融機関が外食産業や旅行業など他業種の債務者を「優先」する一方で、自動車部品サプライヤーに対しては、パンデミックで余儀なくされた生産調整に対応するための運転資金を融資しているからです。

自動車OEMからは、自動車部品サプライヤーの事業継続性に注目が集まる中、損失を計上している海外子会社の再編意向は依然として強いものがあります。

### デジタル化

トヨタ自動車は昨年10月、COVID-19がアジア諸国で蔓延し、半導体供給が滞ったことが原因となり、大幅な減産を発表しました。このため、自動車部品サプライヤーや自動車OEMは事業継続計画（BCP）戦略の見直しを進め、とりわけデジタルトランスフォーメーションを通じてサプライチェーンを可視化することに注目することとなりました。

アジアにおけるパンデミックやその他の自然災害（サイクロン、洪水、地震など）は、世界のサプライチェーンをさらに混乱させています。

アジアではサイバーへの関心も高まっています。プラスチック部品や電子部品のトヨタ系サプライヤーである小島プレス工業への攻撃により、トヨタ自動車は自社の14の工場に24時間の生産停止に追い込まれました。この事件以前から、自動車部品サプライヤーはサイバーセキュリティに大きな関心を寄せていましたが、今回トヨタ自動車での生産停止は、中小企業がサイバー攻撃のターゲットとなることで川下の大企業に影響を与えるという、サプライチェーンのもう一つの弱点を露呈することになりました。

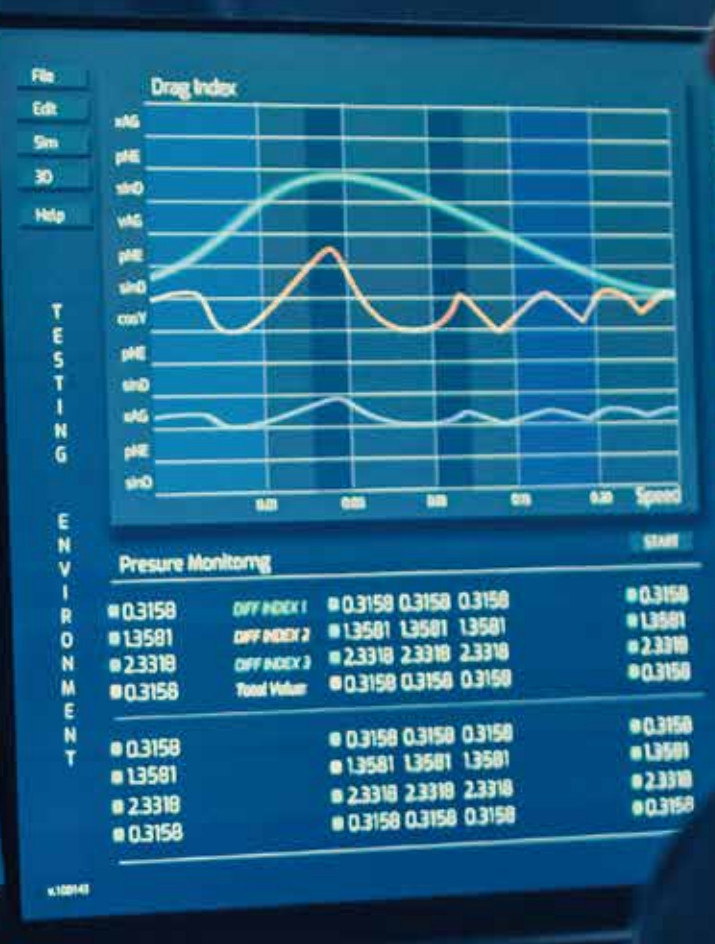
### ESG

第26回国連気候変動枠組条約締約国会議（COP26）を目前に控え、これまでEV戦略の発表に消極的だった日本の自動車OEMが相次いで大々的な発表を行いました（10月に本田技研工業、11月に日産、そして12月にトヨタ自動車）。

自動車部品サプライヤーは、自社の中長期戦略を立てる前に、自動車OEMからのさらなる方向性の提示を待っていました。自動車

OEMがEVへの注力をより明確にした今、自動車部品サプライヤーは、内燃機関車からEVに消費者心理がどれだけ速く移行するかということに焦点を当てることができるようになりました。

COP26が終了して以降、当社グループには自動車部品サプライヤーと自動車OEMの両方から、ESG戦略とカーボンフットプリントの可視化にどう取り組んでいくべきかというご相談が急激に増えてきています。





## 欧州

### 構造改革

欧州の自動車部品サプライヤーは、最も厳しいCO<sub>2</sub>規制に直面しています。2035年には、EU域内から内燃機関車が姿を消すと予想されます。内燃機関車関連の製品に重点を置く自動車部品サプライヤーは、他の製品に事業を移行するか、さもなければ事業消滅の危機に直面するでしょう。結果として、内燃機関に関連する事業を本体から切り出したり、独立させて別会社を設立する事業戦略を検討する企業が多く見られるようになりました。しかしながら、内燃機関比率の高い事業を売却することは、不可能ではないにしても、ますます難しくなりつつあります。

同時にまた、「業界の変革」の影響を受けない、もしくはそこから恩恵を受ける自動車関連事業は、M&Aの対象として大きな関心を集めています。5年後の欧州自動車部品サプライヤー業界は、今とは大きく様変わりしている可能性が高いと言えるでしょう。

### 組織再編

COVID-19の危機が始まったとき、市場は債務不履行による倒産が相次ぐと予想していました。これは現実には起こりませんでした。しかし、IFAグループやBOSのような中堅企業数社は、財務的苦境に陥った事業によくみられるケースと同様、プライベート・エクイティファンド系の機関投資家に売却されました。通常この種の案件では、既存の銀行が債券を「転がし」、新しい投資家が「フレッシュマネー」を提供し、既存の株主が安値で株を売却することになります。

デロイトは、運転資本や業務の改善を目的とした事業再生や組織再編に関する支援依頼を自動車業界の様々なサプライヤー企業から受けています。

### デジタル化

他地域と同様に、自動車部品サプライヤーは、不確実性に迅速に対応できるようバリューチェーンの柔軟性を高めることのみならず、より収益性の高い新製品・新サービスの開発を推進することにも重きを置いています。

自動車に搭載されるソフトウェアの比重が高まり、またそれに伴い自社によるソフトウェア開発能力の増強は明らかに注力ポイントにな

りつつあります。同時に原材料不足による恒常的なコスト上昇は、投資機会の実現を減速させつつあります。

しかし、それでもなお中核事業を持続可能な利益創出の源泉とするためには、どの事業に注力するかを再考することはとても重要なことです。

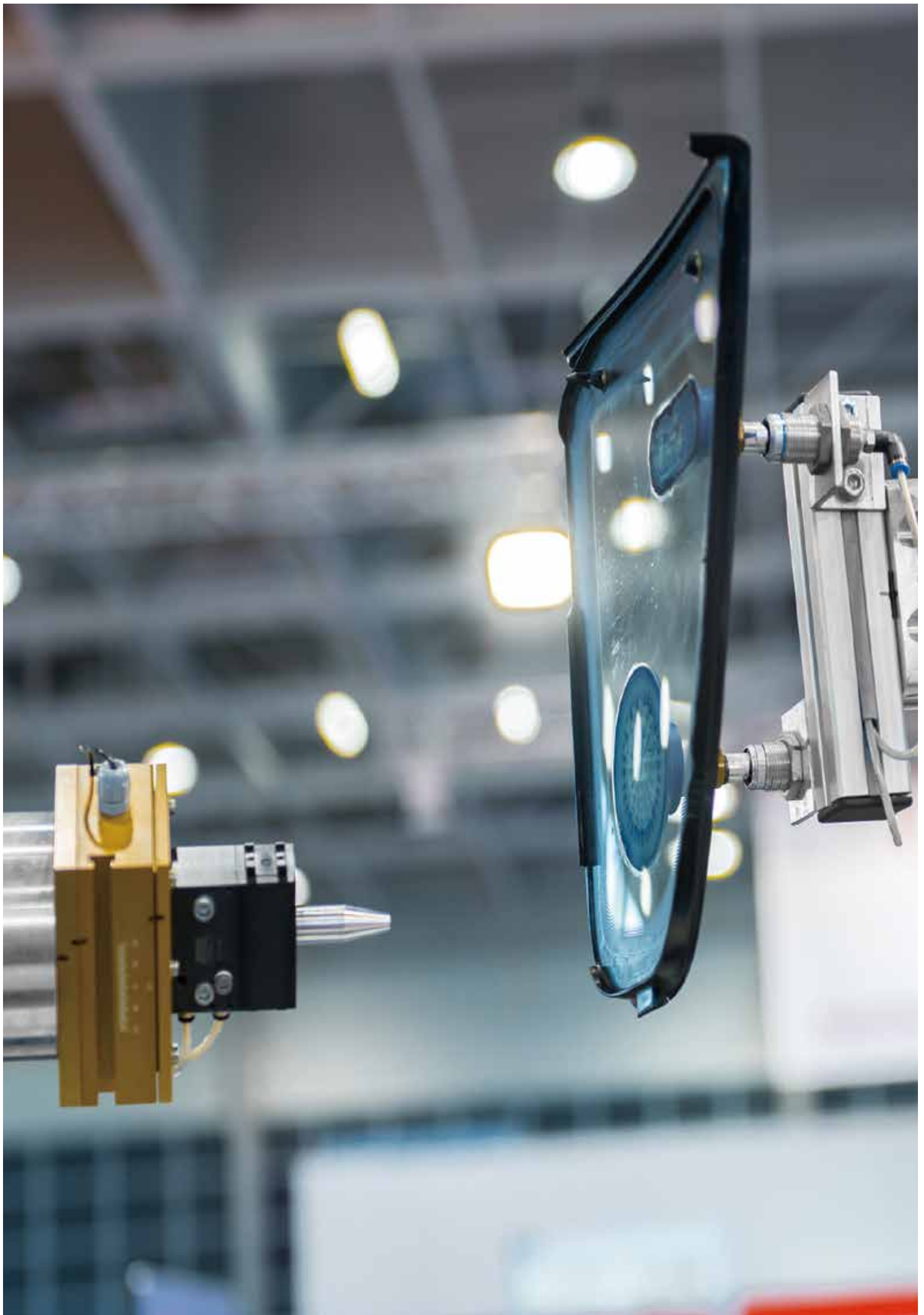
いわゆるハイパースケール（※アマゾンやGoogleなどのメガクラウドセンターを指す）との連携についても同様です。彼らとの無制限な協業は、その事業形態やガバナンスモデルの使用が不明瞭であったりするため、かなりためらわれます。

全体として、成功例が明らかになりつつあるとはいえ、課題は残っています。サプライヤー業界の変革は、デジタル化のみならず持続可能性の要件やエコシステム構築の必要性などによって複雑さを増しており、この複雑性は自動車サプライヤー業界のバリューチェーンの構成に大きな影響を及ぼしています。

### ESG

デロイトがドイツの自動車産業を対象に行った最近の調査では、ほとんどの自動車部品サプライヤーが事業の持続的成長をビジネスの中核として考えていることがわかりました。しかし、バリューチェーン全体でサステナビリティ対策をとっているのは40%に過ぎず、ESGはサプライチェーン全体にとってますます重要なポイントとなっています。

見受けられる傾向として、自動車OEMは供給元である自動車部品サプライヤーが自社のESG要件に準拠していることを確認するため、より高度な対策を講じ始めており、自動車部品サプライヤーとしては、ESGの各側面について審査可能な情報を提供する必要が増しているということです。この傾向から言えることは、自動車部品サプライヤーは、透明性を大幅に高め、且つ関連するデータを収集することが求められているということです。興味深い変化が自動車部品サプライヤーを待ち受けていると言えるでしょう。



# M&A動向

本節では、自動車部品サプライヤー業界における最近のM&Aアクティビティを取り上げ、上記の地域的要因に基づき、主要な案件の背景をより詳しく説明します。

## 合併／統合

現在、実質的には自動車の保有台数はほとんど伸長していないため、企業の合併／統合が進んでいます。

### 2021年10月：コングスベルグ・オートモーティブ（インテリア・コンフォート・システム）／リア・コーポレーション

自動車のシートおよび配電システムのメーカーで米国を本拠とするリア・コーポレーションは、ブレーキ、ステアリング・ホイールシステム、トランスミッション、スタビライザーなどの自動車部品メーカー：コングスベルグ・オートモーティブASA（ノルウェー）のインテリア・コンフォート・システム部門を買収する計画を発表しました。買収金額は1億7,500万ユーロ（約239億円\*）です。

### 2021年7月：ベントラー・インターナショナルAG（ゴーシェン、カラマズー自動車工場）／シロー・インダストリーズ社

シロー・インダストリーズ社は、ベントラー・インターナショナルAGの米国にあるゴーシェン工場とカラマズー工場を買収することに合意しました。

### 2022年2月：メリトール社／カミンズ社

カミンズ社は、商用車セグメントの主要な取引先であるメリトール社に対して友好的な株式公開買付を行いました。この買収により、カミンズ社は自社のエンジンおよびトランスミッション製品をメリトール社のアクスルおよびブレーキで補完することになります。この買収の意図は、ゼロエミッション・ドライブトレイン向けの製品提供を強化することにあります。

## ポートフォリオ見直し

自動車業界の価値創造モデルは、大きく変化を遂げています。その背景にはドライブトレイン技術の進歩だけでなく、消費者の嗜好の変化などもあります。

### 2021年8月：ヘラー GmbH & Co. KGaA & Co. KGaA／フォルシアS.A.

フランスを拠点とする自動車部品メーカーの上場企業フォルシアS.A.は、車両照明システムやその他の電子部品、そしてシステムの研究開発と製造を専門とするドイツ拠点の上場企業ヘラーGmbH & Co. KGaAの買収に合意しました。

## 組織再編

### 2022年2月：テネコ社／アポロ・グローバル・マネジメント社

米国のオルタナティブ資産運用会社であるアポロ・グローバル・マネジメントは自動車用排気装置およびサスペンションの大手メーカーであるテネコ社を買収することに合意しました。買収額は56億ユーロ（約7,647億円\*）。テネコはかねてより会社の分割を目指し、2018年にはフェデラルモーグルと合併していました。今はこれがアポロの投資テーマの一部なのかもしれません。

### 2022年3月：マレリ

KKRの支援を受けたマレリは、貸手や金融スポンサーと交渉し、裁判外紛争解決手続（ADR）の下で事業再生に取り組む意向です。COVID-19や半導体不足の影響を受け、「系列」からの脱却に苦勞している日本の自動車部品サプライヤーは多いですが、マレリも例外ではありません。ただし、2019年以降にADRを申請した自動車部品サプライヤーは、曙ブレーキ、サンデンに続き、マレリで僅か3社目であることは注目に値します。

## オートテック

**2021年12月：ハーレーダビッドソン／AEA-ブリッジズインパクトコーポレーション**  
事業の持続可能性に焦点を当て、米国を拠点とする特別目的買収会社（SPAC）のAEA-ブリッジズインパクトコーポレーションは、SPAC取引を通じて、上場オートバイメーカー、ハーレーダビッドソンの電動オートバイ部門であるライブワイヤーを買収することに合意しました。買収金額は14億ユーロ（約1,912億円\*）です。

\*ユーロ（円）の為替レートはIMFの4月平均レートを参照

# 資本市場の視点

次頁のグラフに示されているように、自動車部品サプライヤーには、全社一律に適用可能な収益倍率はありません。

アフターマーケットの電気システム、マイクロコントローラーなどの製品セグメントに属する企業のEV/EBITDA倍率は相対的に高い一方、金属成形、NVH（ノイズ・バイブレーション・ハーシュネス）の製品セグメントに属する企業のバリュエーションは相対的に低くなっています。

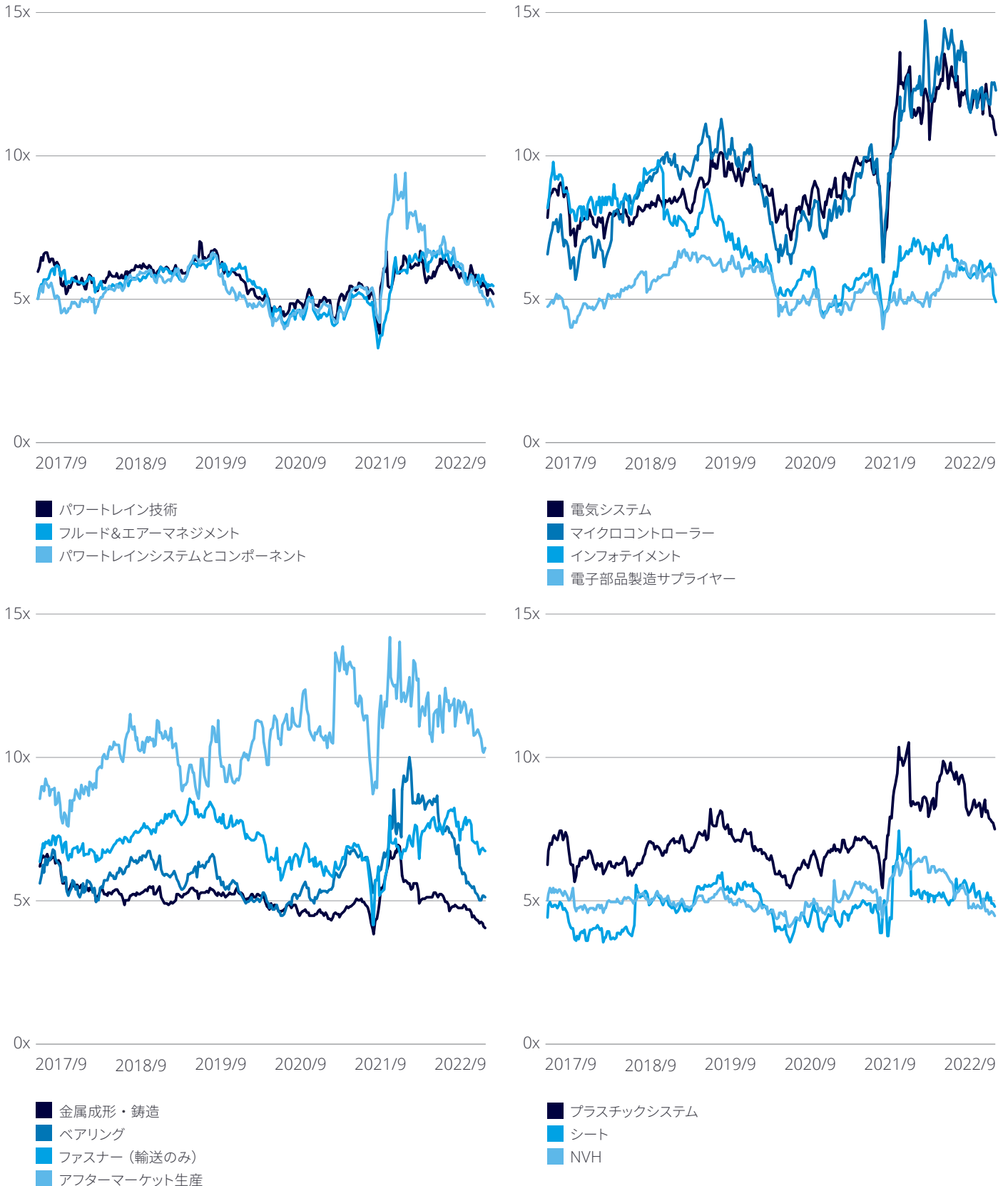
加えて、バリュエーションは時期により異なります。コロナ禍には短期的な収益低下を反映してバリュエーションが急上昇し、また最近ではウクライナでの戦争による影響でバリュエーションが低下していることがわかります。

事実、バリュエーションはその製品セグメントごとの将来における収益性を反映したものとなり、製品セグメントごとに大きく異なっています。





図8 - 自動車製品セグメント別の過去5年間のEV/EBITDA (NTM\*)



出所: Capital IQ

\*next twelve months (翌期業績予想値) の略

# デロイトのレポート



各国政府によってCO<sub>2</sub>排出削減目標が明示され、自動車メーカーとサプライヤーは自らの業界におけるポジションを再考せざるを得ない状況に直面しています。外・内部の様々なファクターをデロイトとドイツ自動車産業協会 (VDA) が考察し、自動車サプライヤーが採るべき開発戦略と変革戦略を提示した、ドイツ発のレポート



内燃機関車の製造コストの約3分の1は、そのパワートレイン部品、つまりエンジン回りの部品にあると言われています。この3分の1のエンジン関連部品を主力事業とするサプライヤーは業界の40%に達するとデロイトは試算します。市場が電動パワートレインに塗り替えられ、その時に各社がステイタスクオ（＝現状維持）に陥っていれば、サプライヤーは事業機会の喪失に直面します。本レポートは、サプライヤーが来るべき時代に向け、しなやかに変革を実現するための道標を提示します



自動車業界はかねてより電動化、自動運転、シェアードモビリティ等といった変革の只中にいましたが、コロナ禍の発生、半導体チップの供給逼迫、自動車製造ラインの停止…こうした天災・人災のあらゆる災いが、過去2年以内に自動車業界を次から次へと襲いました。各社はここまでどうやって生き延びてきたのか？そして今後の進むべき道は？サプライヤーが外部環境に負けず勝ち筋を掴みにいくためには？を考察した渾身のレポート



自動車産業は、100年に一度の変革の時期を迎えています。本レポートでは、「CASE」「MaaS」の流れを受けて、自動車部品サプライヤーがこの不透明な環境の中でどのような変化を遂げなければならないかを整理し、その困難を乗り越えるための「守り」と「攻め」の施策について考察します





# 著者紹介



**ハラルド プロフ (Dr.)**

パートナー  
グローバルセクター・リード オートモーティブ  
Tel: +49 211 8772 3184  
hproff@deloitte.de



**ゲッツ グルンドマン**

パートナー  
リージョナルサプライヤー・リード ヨーロッパ  
Tel: +49 69 75695 6619  
ggrundmann@deloitte.de



**クラウディア アーレンス**

ディレクター  
サプライチェーン&ネットワークオペレーション  
Tel: +49 40 32080 4829  
cahrens@deloitte.de



**ジェイソン コフマン**

パートナー  
リージョナルサプライヤー・リード US  
Tel: +1 313 324 1184  
jasoncoffman@deloitte.com



**ケバン フラニガン**

パートナー  
コーポレート・ファイナンス・アドバイザー US  
Tel: +1 213 688 6560  
keflanigan@deloitte.com



**マーカス ホルツァー**

パートナー  
ファイナンシャル・アドバイザー  
Tel: +1 415 783 5496  
mholzer@deloitte.com



**ケビン 大河内**

パートナー  
リージョナルサプライヤー・リード APAC  
Tel: +60 3 7610 7710  
keohkohchi@deloitte.com



**渡邊 耕太郎**

パートナー  
コーポレート・ファイナンス・アドバイザー  
APAC  
Tel: +81 80 4435 1677  
kotawatanabe@tohmatu.co.jp



**アンディ ツォウ**

パートナー  
中国自動車セクター・リーダー  
Tel: +86 21 61411028  
andyzhou@deloitte.com.cn

<本レポート（日本語版）の問い合わせ先>

**菅野 弘孝**

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社  
自動車セクター、パートナー  
hikanno@tohmatu.co.jp

**稼農 慧**

デロイトトーマツ グループ合同会社  
自動車セクター  
kei.kano@tohmatu.co.jp



# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万 5 千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して “デロイト ネットワーク”) のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約 9 割の企業や多数のプライベート (非公開) 企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters” をパーパス (存在理由) として標榜するデロイトの約 345,000 名のプロフェッショナルの活動の詳細については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人 (総称して “デロイト・ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.