

**strategy&**

Part of the PwC network

---

# 2030年の 中国自動車産業の プロフィットプール

## 戦い方と投資機会

2023年4月

# 2030年にかけて、複数のディスラプションが中国の自動車産業に影響を与える

今後数年間で最大のディスラプションをもたらすのは、**ソフトウェアベースのサービス**および**バッテリー式電気自動車 (BEV)**

**中国市場の成熟化**に伴い、**金融サービス商品**の需要が拡大

**資金力のあるスタートアップ企業**が急速に台頭し、新たなプロフィットプールに注力して**現状打破に挑む**

自動車産業での生き残りとは、**ダイナミックな環境変化**での**成功**には、**戦略的パートナーシップ**が必須

**地政学リスクの高まり**により、自動車産業は**ポートフォリオリスクと地域リスク**の間でバランスをとることを**余儀なくされる**

## 2030年までの中国市場の概況

BEVの年間販売台数:  
**約1,000万台**

金融サービスに対する年間追加支出:  
**約8,630億米ドル**

モビリティサービスに対する年間追加支出:  
**約1,210億米ドル**

自動運転車両(レベル4)の走行台数:  
**約100万台**

世界の車両販売台数に占める中国市場のシェア:  
**約25%**

# 中国の自動車市場では、市場トレンドの進化に伴い新しいプロフィットプールが出現し、急速な成長を見せている

## プロフィットプールの種別

プロフィットプール	概要	主な動き	CAGR 2021→30年	セグメント
 <b>コンポーネント</b>	車両コンポーネントの供給 例: 自動運転	<ul style="list-style-type: none"> <li>バッテリーに対する需要拡大</li> <li>コネクティビティと車両機能の拡大</li> </ul>	4.2%	車載バッテリー ADAS技術 <sup>3)</sup> ↑ インフォテインメント&コネクティビティ SWプラットフォーム ↑
 <b>製造・販売</b>	車両製造～車両販売 例: ICE <sup>1)</sup> とNEV <sup>2)</sup> のトレンド	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICEからNEVへのシフト</li> <li>NEVにおける部品点数の減少</li> </ul>	7.8%	ICEの新車販売 プラットフォーム販売・ライセンス NEVの中古車販売 ↑ NEVの新車販売 ↑ ICEの中古車販売
 <b>金融サービス</b>	金融商品によるマネタイズ 例: 新車購入時のファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンスおよびリースの成長</li> <li>新たなビジネスモデルの出現</li> </ul>	10.4%	ファイナンス ↑ 保険 ↑ リース ↑
 <b>オペレーション</b>	車両の操作機能 例: オンデマンド機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>NEV向けの再生可能エネルギー創出</li> <li>オンデマンドで提供される車載サービス</li> </ul>	13.1%	車載/オンデマンドサービス ↑ データ/情報 ↑ 電力(グリッド、蓄電) ↑
 <b>モビリティサービス</b>	モビリティの付帯サービス 例: ライドヘイリングサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>完全自動運転車の開発</li> <li>リアルタイムデータの利用拡大</li> </ul>	9.3%	サブスクリプション ↑ ロボタクシー ↑ マイクロモビリティ ↑ ライドヘイリング シェアリング ↑ 公共交通 レンタカー(長期/短期) ↑
 <b>アフターマーケット 販売・サービス</b>	自動車販売後の提供サービス 例: NEV用アクセサリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なNEVのメンテナンス要件</li> <li>アクセサリ事業の拡大</li> </ul>	8.4%	部品(修理/メンテナンス) ↑ マーチャンダイジング ↑ 人件費(修理/メンテナンス) ↑ アクセサリ ↑
 <b>リファービッシュ、 リサイクル</b>	バッテリーのリサイクル/リユース/リセール 例: 蓄電池の二次利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用済バッテリーのリサイクルまたは再利用</li> <li>持続可能な原材料調達</li> </ul>	34.1%	バッテリーリユース/リセール ↑ バッテリーのリサイクル/アップサイクル ↑

# 従来の自動車産業は、デジタル化やエレクトロモビリティなどのディスラプションに直面しており、新たなプロフィットプールが出現している

## 中国自動車産業のプロフィットプールにおける主な動き



### 従来型プロフィットプール

↑ + 1兆3,600億米ドル\*

#### コンポーネント

- 車両のコネクテッド化がさらに進み、ADASやソフトウェアの導入が加速
- 主な要因は、中国におけるバッテリーEVを中心としたNEV<sup>1)</sup>の採用加速

#### 製造・販売

- ICEからNEVへのトレンドは、引き続き自動車産業の最も重要な変革要因
- さらに、コネクティビティの向上に伴い、ソフトウェアやプラットフォームの販売およびライセンスの重要性が増加
- 新たな販売戦略および顧客接点が重要に

#### アフターマーケット 販売・サービス

- NEV1台あたりのアフターマーケット需要は小さいため、バッテリーEVへの転換によって、アフターマーケットのコンポーネントおよびサービス需要が変化
- NEVは、必要なコンポーネントやメンテナンスが少なく済む一方で、全体量は増加
- 消費者のNEVに対する期待値が高まり、顧客満足度の基準が上昇



### 新たなプロフィットプール

↑ + 1兆米ドル\*

#### 金融サービス

- 消費者のシェアリング志向の高まりによって、ファイナンスおよびリースの利用が増加
- 消費者は、車両取得の柔軟性とハードル解消を求めており、従来の金融モデルの促進につながっている

#### オペレーション

- 車両を使用する場面では、消費者は車載サービス、ナビゲーションおよび充電インフラを求める
- 必要な都度車両を利用する形態が新たな収益機会をもたらす

#### モビリティサービス

- サブスクリプションおよびシェアリングモデル志向の高まり
- 消費者は、より利便性の高い従量課金サービスや固定費が少ないサービスを求めている

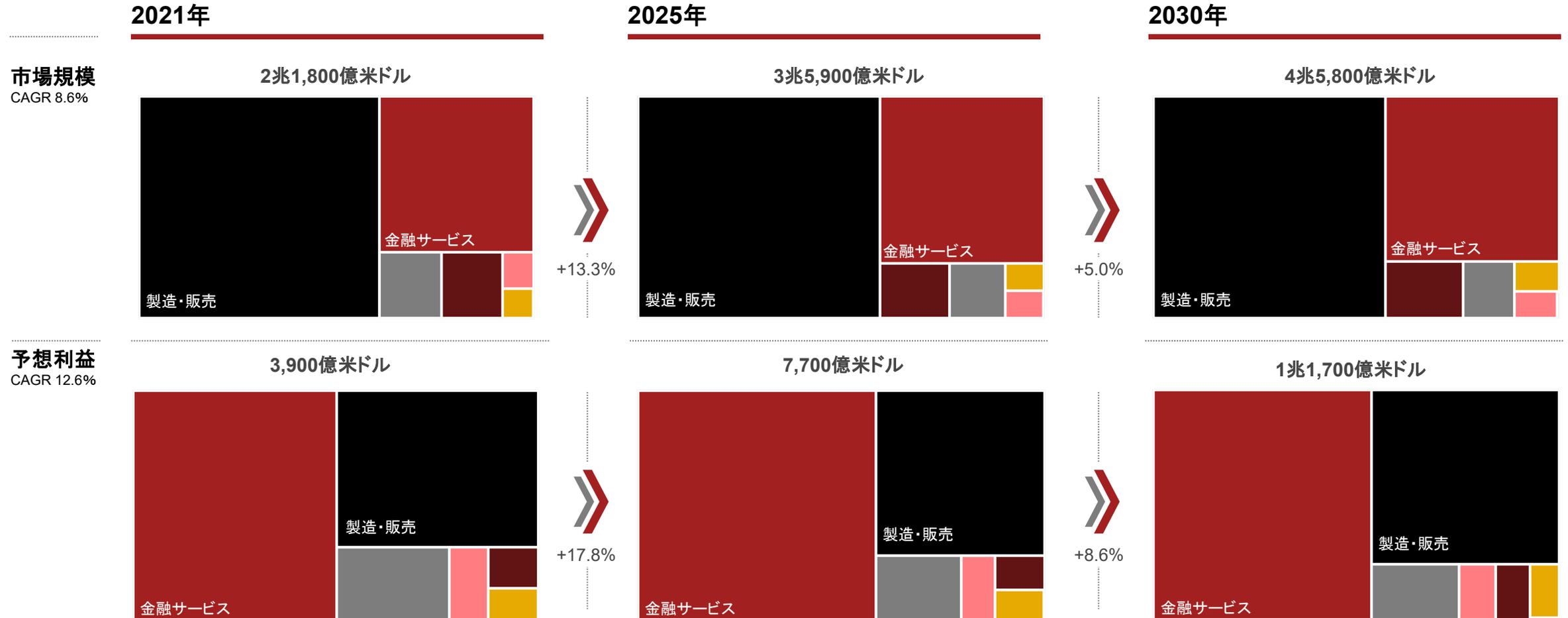
#### リファービッシュ・リサイクル

- バッテリーのリサイクルおよびアップサイクルの動きが活発化
- レアメタルのアクセスが必須要件に
- ESGを背景とした規制圧力の高まり

&

# プロフィットプールの動きから、製造・販売および金融サービスが大部分を占めつつ、全体として堅調に成長することが読み取れる

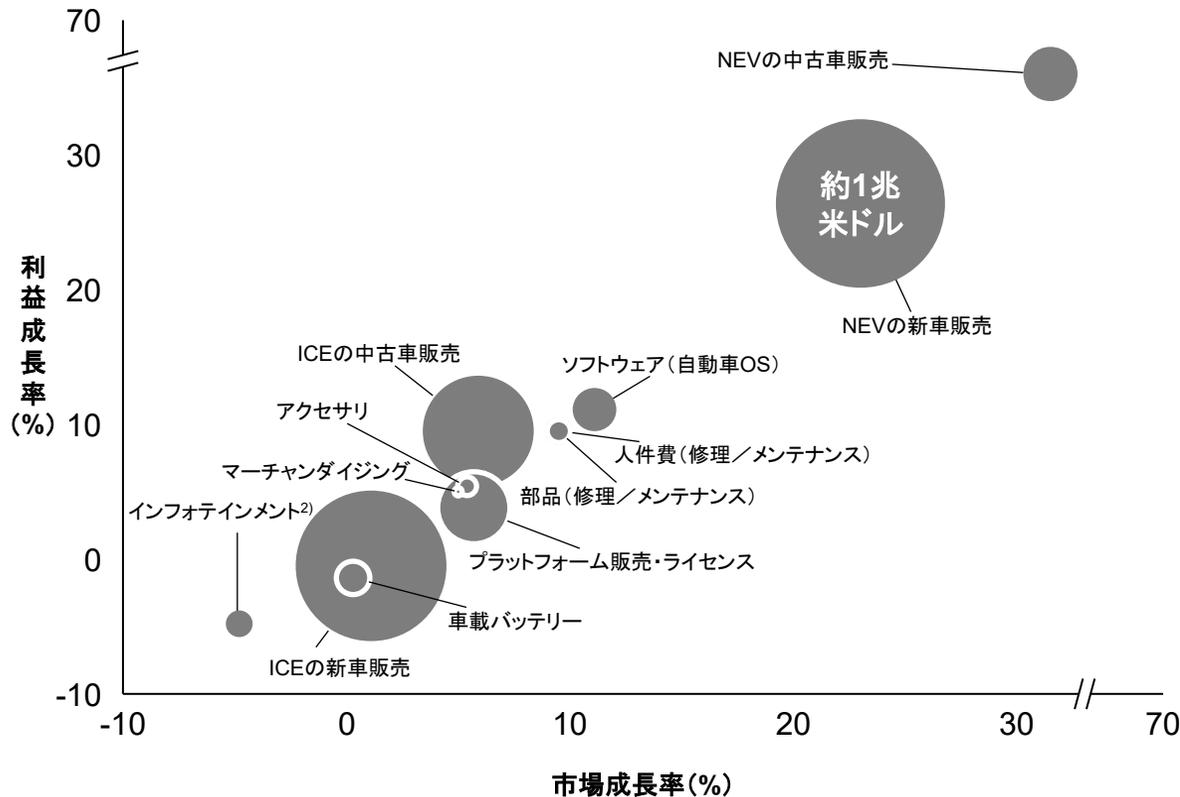
## プロフィットプール別の市場規模と利益の推移



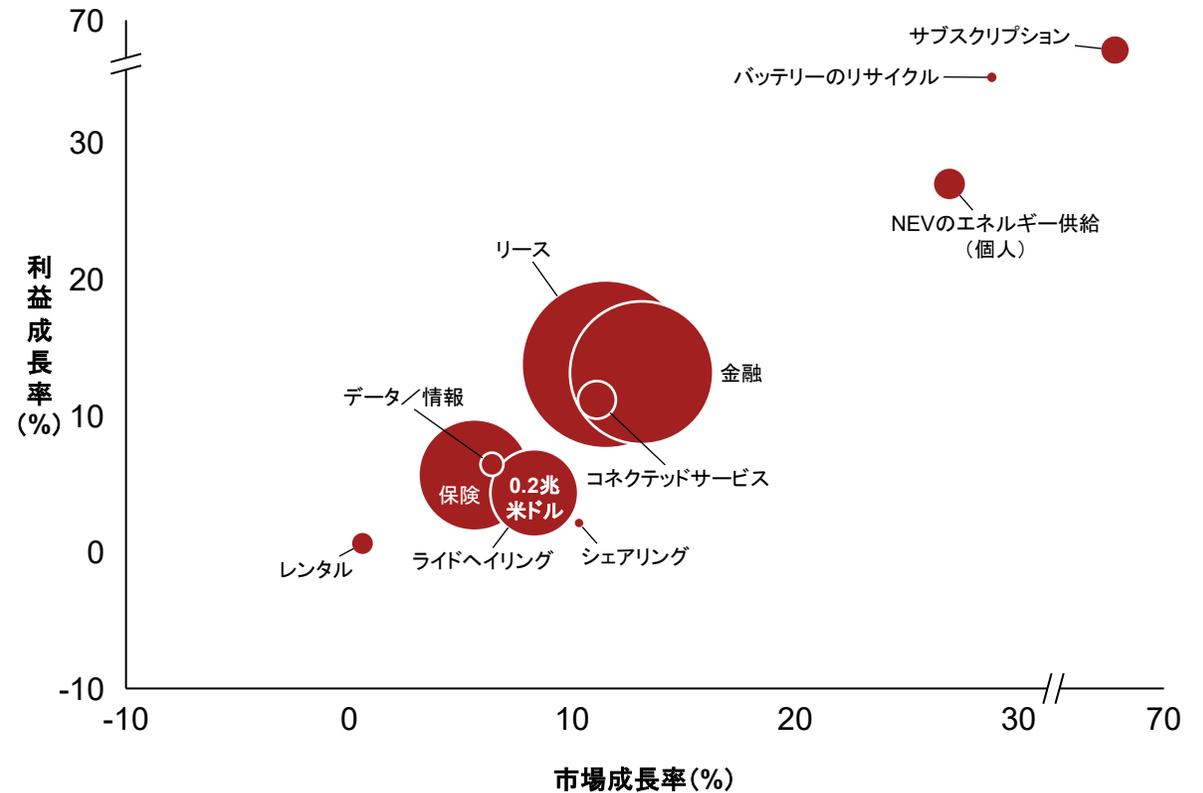
# 従来型のプロフィットプールが依然として大きい一方で、新しいプロフィットプールが急成長しており、ターゲットとすべきプロフィットプールは多岐にわたる

## 2021年から2030年までの市場規模と成長性<sup>1)</sup>

### 🌳 従来型プロフィットプール



### 🌱 新たなプロフィットプール

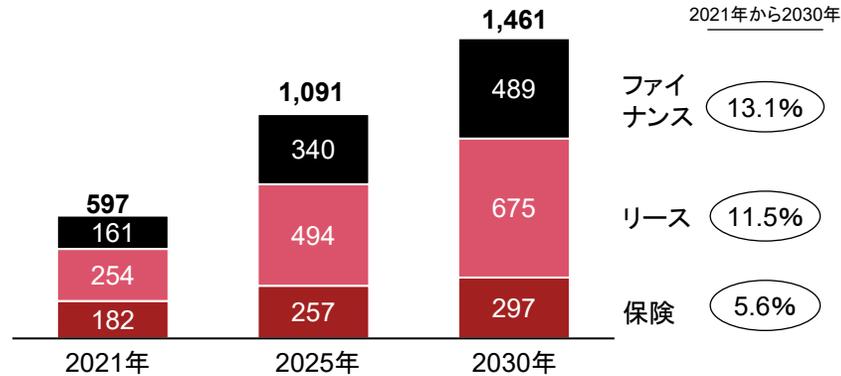


# 中国の消費者による車両購入と金融商品利用は増えており、結果として金融サービス市場全体が成長

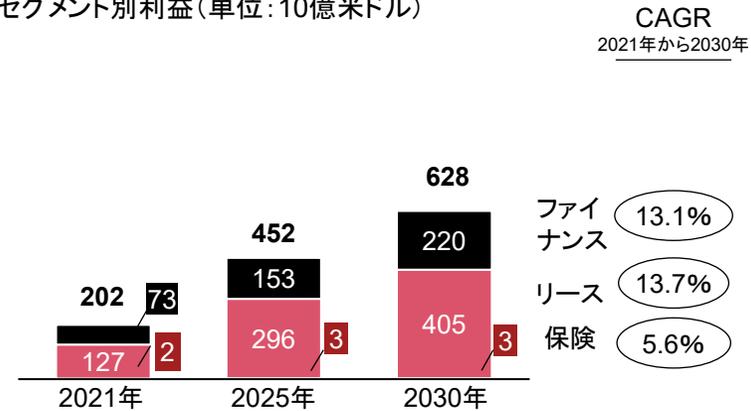
## 金融サービス市場の概況

### 市場規模と利益の推移

セグメント別市場規模(単位:10億米ドル)



セグメント別利益(単位:10億米ドル)



### 概要

金融サービスはファイナンス、リース、保険の3セグメントから構成

### 主なドライバー

中国では日本・欧米に比べて金融商品の利用が**いまだ発展途上**

残価確保への感度とニーズが高まっており、金融およびリース市場を牽引(日本・欧米市場化)

世帯収入に占める貯蓄の割合が中国は歴史的に高く、2010年のピーク時には**38%超**(米国は6%)

ただし、上記貯蓄割合は近年低下

### 主要企業

**金融**

- Bank of China
- FAW-VOLKSWAGEN
- SAIC GMAC

**リース**

- HERALD LEASING
- VOLKSWAGEN FINANCE
- YIXIN GROUP

**保険**

- Ping'an
- CPIC
- PICC

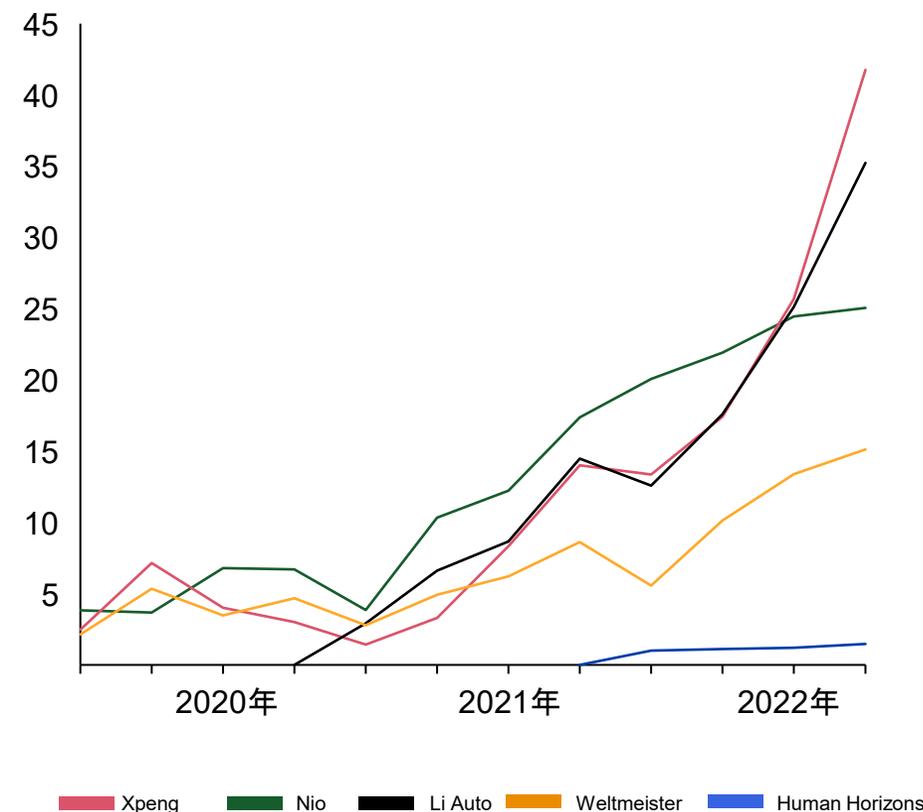
# ユーザー体験を重視する新興EV企業は販売台数を伸ばしており、既存のICE企業は大きなプレッシャーにさらされている

## 主な新興EV企業

製品	Nio	Weltmeister	Human Horizons
2021年販売台数	9万1,429台	4万4,157台	3,742台
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>新車販売</li> <li>バッテリーサービス (BaaS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新車販売</li> <li>オンデマンド機能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新車販売</li> <li>スマートシティ事業</li> </ul>
デザインフォーカス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザー体験、ライフスタイルブランド</li> <li>人と機械の親和性</li> <li>バッテリー交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザー体験</li> <li>ユーザーカスタマイズ</li> <li>モダンな中国風</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマーセントリック</li> <li>ユーザー体験、ライフスタイルブランド</li> <li>特徴的な差別化された機能</li> </ul>
国外展開	欧州 (2021年のノルウェー展開から)	中国国内に注力	欧州および北米 <sup>1)</sup>
想定競合:	Tesla, Xpeng, VW, Audi, BMW, Daimler	Nio, Tesla, Xpeng, VW	Daimler, BMW, Audi, Porsche



四半期ごとの販売台数推移(単位:1,000台)

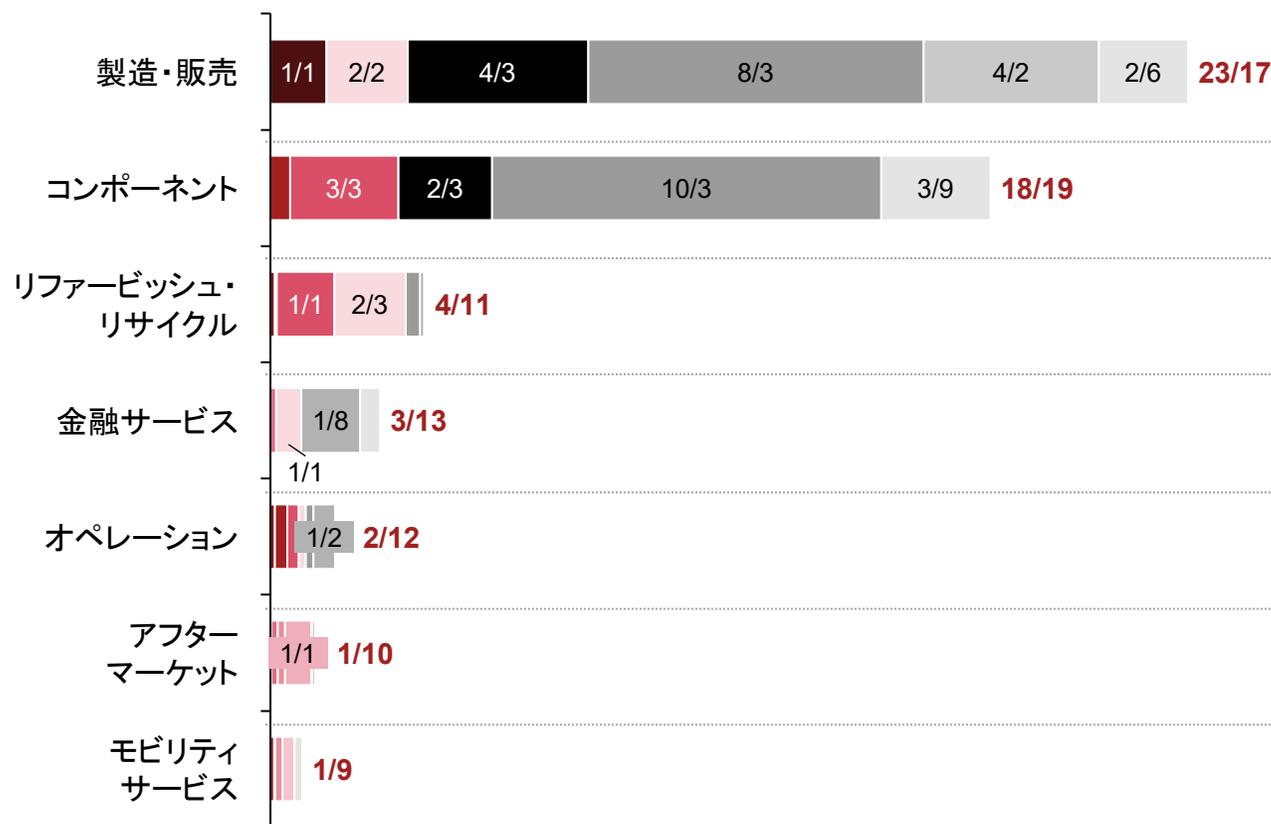


1) 中国での市場開拓および資金調達状況による  
出所: Nio, WM Motors, Human Horizons 各社企業情報、Strategy&分析

# プロフィットプール全般において、過去2年間、ディール案件が活発化している

## 中国自動車産業におけるディール案件<sup>1)</sup>

### 各プロフィットプールにおけるディール案件<sup>2)</sup>[10億米ドル/件]



### 代表的なディール案件



- Morgan Stanley: Nioに25億米ドルのADSを発行
- GDDG: Baonengに17億米ドルの資金提供
- Alibaba: IM Motorsに14億米ドルのエンジェルラウンドでの出資
- Hillhouse: CATLに28億米ドルのディレクショナル投資を発行
- FAW他: Zhongqi Chuangzhi Tech.とのJVに22億米ドルを出資
- BlackRock: TuSimpleのIPOで12億米ドル出資
- Tiancheng Holdings Ltd.: Tiannengに戦略的資金提供 (17 億米ドル)
- BOC Investments: SVOLTのB-seriesに14億米ドル出資
- CATL, Nio他: Weineng Batteryに1億1,200万米ドルのシードラウンドでの出資
- Great Wall Motor Ltd.: 自社の金融会社に6億3,000万米ドルを出資
- Dongfeng Motor Group: DPCAFCを5億2,100万米ドルで買収
- Ganfeng Lithium他: Battery Bankと2億8,000万米ドルでJV設立
- Senssung Group: Junsheng Qunyingを2億8,600万米ドルで買収
- Guangzhou Holdings Ltd.: AultonのSeries-Bで2億1,000万米ドル出資
- 中国国営ファンド: TELDのSeries-Aで1億8,900万米ドル出資
- Alibaba: NcarzoneのSeries-Dで1億8,000万米ドルを出資
- Beijing State Fund: CasstimeのSeries-Cで1億5,400万米ドル出資
- Guangdong municipal inv.: Jinzhong TrimのIPOで100万米ドル出資
- SAIC: グローバルカーシェアリングで2億9,200万米ドル増資
- Exxonmobile China: Shanghai Mun. Fundと1億8,900万米ドルでJV設立
- CICC: DST CarsのSeries-D資金調達で1億8,800万米ドル出資

■ エンジェル期 ■ Pre-A / A / A+ ■ C / C+ ■ F ■ 戦略的調達 ■ 株式譲渡 ■ 戦略的パイアウト ■ ジョイントベンチャー  
■ シード期 ■ B / B+ ■ D ■ 増資 ■ IPO(米国・香港) ■ ディレクショナル投資 ■ 米国預託証券

1) 2020年から2022年の中国自動車市場における主要取引に基づく 2) 四捨五入のため、合計が一致しない場合がある

# 中国のスタートアップ企業の多くは各分野で世界をリードするパイオニアであり、一部は既に中国のテクノロジー企業に買収されている

## 主なプロフィットプールにおけるトップスタートアップ企業の概要

### ファイナンス

**Ant Finance Group**  
 設立: 2014年  
 評価額: 約1,200億米ドル  
 売上高: 約182億米ドル  
 対象事業: デジタル決済  
 特徴: Alibabaの子会社、中国市場における電子決済のパイオニア

### データ／情報

**Autox Corp. Ltd.**  
 設立: 2018年  
 評価額: 非公開  
 売上高: 非公開  
 対象事業: 自動運転  
 特徴: 無人ロボタクシーで業界をリード、中国最大のロボタクシー保有台数(1,000台超\*)

### リース

**Yixin Rental Group**  
 設立: 2013年(設立時の社名はBitauto)  
 評価額: 非公開  
 売上高: 非公開  
 対象事業: オンライン車両取引プラットフォーム  
 特徴: Tencentの子会社、中国最大のオンライン自動車ファイナンス／取引／リースのプラットフォーム

### バッテリーのリユース・リセール

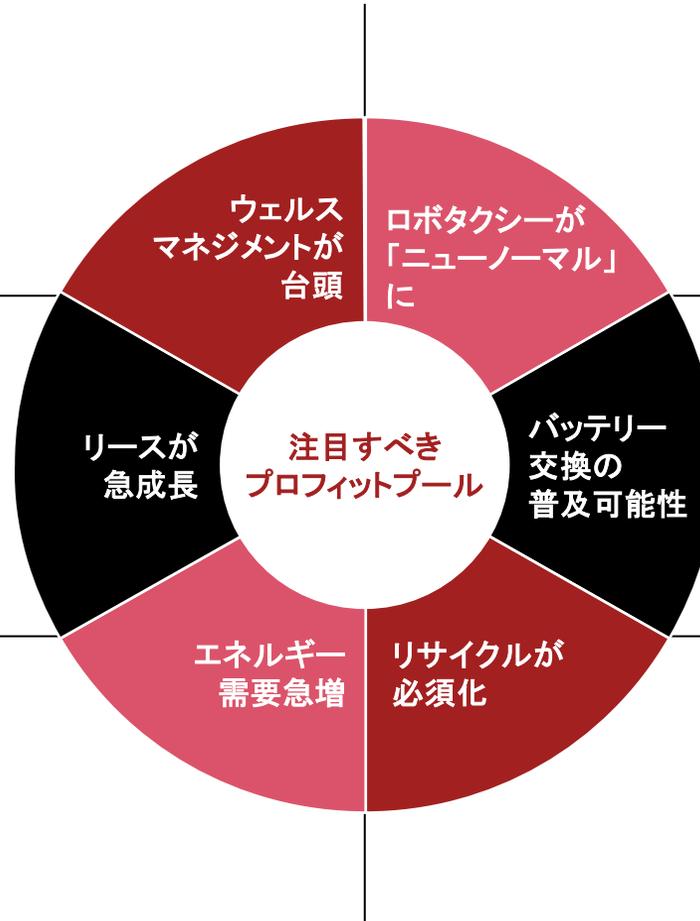
**Aulton Group**  
 設立: 2016年  
 評価額: 非公開  
 売上高: 非公開  
 対象事業: バッテリー交換／再利用  
 特徴: 広範な充電ネットワーク、中古バッテリーの再利用、世界の13の自動車メーカーとの協力関係

### 電力(グリッド、蓄電)

**Meineng Energy**  
 設立: 2011年  
 評価額: 非公開  
 売上高: 非公開  
 対象事業: グリッドエネルギー貯蔵  
 特徴: 世界初のフローバッテリー、電力会社や安徽省政府との協力関係

### バッテリーのリサイクル／アップサイクル

**BRUNP Group**  
 設立: 2005年  
 評価額: 非公開  
 売上高: 非公開  
 対象事業: バッテリーのリサイクル  
 特徴: CATLの子会社、バッテリーリサイクル技術のパイオニア



# Strategy&では、中国の自動車産業におけるプロフィットプールを収益化するための、3つの成功要因を特定

## 成功要因 (Key Success Factor)

1

### 自社の立ち位置を理解する

- › 市場に参入している企業は？
- › 参入企業の事業内容は？
- › 自社の差別化要因は？
- › パートナーとしてふさわしい企業は？
- › ...

>100

中国市場における自動車ブランドの数(グローバルブランド、大規模・小規模のローカルブランド)

2

### 戦う領域に優先順位をつける (Where to Play)

- › 潜在的なプロフィットプールは何か？
- › 自社ビジネスにとって最も魅力的なプロフィットプールは？
- › 既存のプロフィットプールをどのように拡大するか、あるいは新しいプロフィットプールをどのように開拓するか？
- › ...

約70%

約70%の新たなプロフィットプールへの参入の動きは、複雑さを過小評価していたために失敗

3

### 戦い方を定義する (Ways to Play)

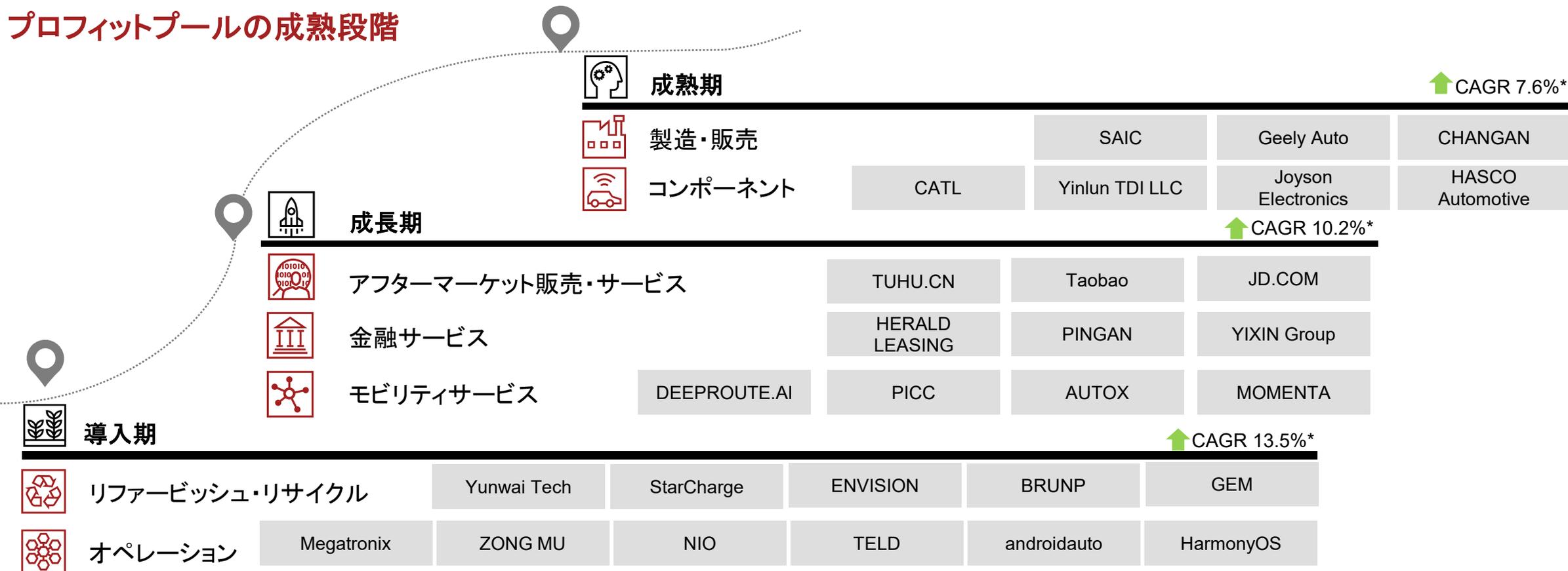
- › 自社のコアビジネスは？
- › 最適な変革プランは？
- › どの企業をどのように変革のパートナーとすることができるか？
- › ...

3

中国市場で成長するための手段の数(スタンドアローン、パートナー、投資)

# 2030年にかけて、中国では自動車産業のプロフィットプールを開拓しようとする企業の活動領域が拡大し続け、競争も激化する

## プロフィットプールの成熟段階

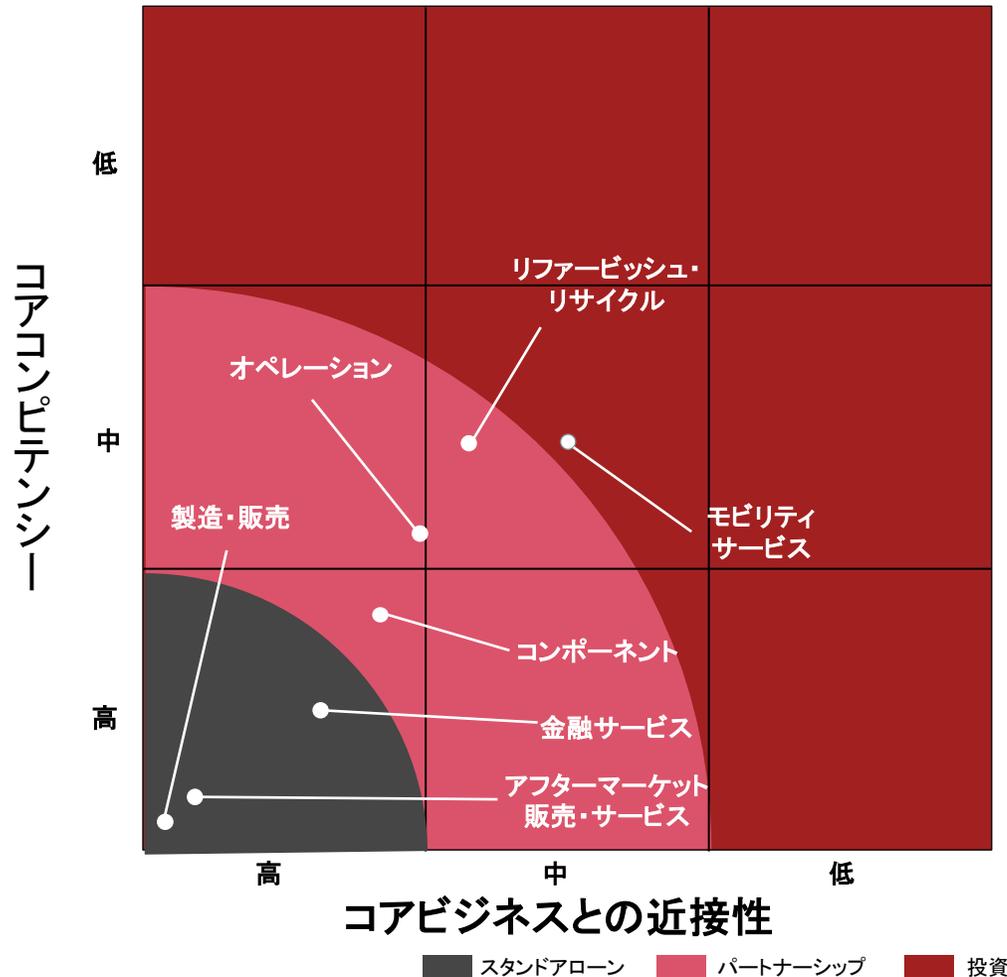


“ 代表的なプロフィットプールでは、一部の現地企業が既に自社の立ち位置を順調に明確化。他の企業ははまだ成長段階にあり、プロフィットプールのさまざまなセグメントで存在感の拡大を図っている ”

\*2021年から2030年のCAGR予測  
出所: Strategy&分析

# 各企業は、新しいプロフィットプールの魅力性を評価しつつ、自社のコアコンピテンシーを新たな需要に対応させる必要がある

## ビジネスモデルの評価と戦い方



### 戦い方

- 自社のコアコンピテンシーをさらに強化して拡大する市場需要に対応する
- 現在のケイパビリティを最大限に活用するために、主な変化ドライバーおよび最も親和性の高いサブセグメントを特定する
- プロフィットプールのトレンドおよび自社ビジネスにとっての潜在的な可能性を精緻に分析する
- リスク評価を実施する(例: 規制リスク)
- リソースを有効活用するため投資戦略を評価する(例: パートナーシップ、スタンドアローン投資)
- プロフィットプールのトレンドを精緻に分析する
- コンフリクトの可能性を評価する(例: カニバリゼーション)
- 有望なプロフィットプールへの参入に向け、さまざまな協力形態の適合性を評価する(例: パートナーシップ、ジョイントベンチャー)

# 戦略的パートナーシップや投資を通じて利益を得ることができるが、コアとなる プロフィットプールへは単独でアプローチすべき

## 戦い方の概要 (Ways to Play)

	自動車OEM			サプライヤー			投資会社		
									
コンポーネント	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership
製造・販売	Stand-alone	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership
アフターマーケット 販売・サービス	Stand-alone	Stand-alone	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership
金融サービス	Partnership	Partnership	Stand-alone	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership
オペレーション	Stand-alone	Stand-alone	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership
モビリティサービス	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership
リファービッシュ・ リサイクル	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership	Partnership

スタンドアローン
  パートナーシップ
  投資
  導入期
  成長期
  成熟期

# 自動車OEMは、市場でのポジショニングを確立するために、パートナーシップと投資の双方を検討すべき

## 自動車OEMメーカーの戦い方(前頁の詳細)

			
コンポーネント	■	■	▨
製造・販売	□	▨	▨
アフターマーケット 販売・サービス	□	□	▨
金融サービス	■	■	□
オペレーション	□	□	■
モビリティサービス	▨	▨	▨
リファービッシュ・ リサイクル	■	■	■

スタンドアローン
  パートナーシップ
  投資
  導入期
  成長期
  成熟期

### 考え方

コンポーネントとテクノロジーの領域では、ローカライゼーションの強化が求められるため、**現地のスタートアップ企業とのパートナーシップが推奨される**

現在の販売チャネルを市場トレンドに適合させ(例: D2C販売モデル)、より多くの顧客アクセスおよびインサイトを得る

NEVの修理・メンテナンスなど顧客の要望に対応するため、**アフターマーケットにおける既存のケイパビリティを活用する**

**現地でのパートナーシップや投資によって、リースやレンタルの実質的な顧客セグメントにアプローチし、現地顧客の障壁を打破する**

車載サービスおよび充電インフラを提供する企業とのパートナーシップが推奨される(顧客志向のソフトウェアを有している企業が特に望ましい)

急速に市場シェアを拡大してポジショニングを確立するために、**現地の大手企業との投資やパートナーシップが推奨される**

市場の規模と成長見通しが不安定である一方で、需要には応えるため、**バッテリーのリファービッシュ・リサイクルでは、まずはパートナーシップが推奨される**

# 今後にわたって、中国でのポジショニングを確立するためには、企業ごとに異なる戦い方を採用する必要がある

## 今後の展望およびネクストステップ

- 》 自動車OEMは、新しいプロフィットプールの魅力度を評価しつつ、自社のコア・コンピテンシーを新たな需要にシフトすることで、変化に適応する必要がある
- 》 サプライヤーは、自社の差別化、顧客接点の強化、市場シェア拡大および利益成長のために、新しいプロフィットプールを活用する必要がある
- 》 投資家は、適切な投資判断およびポートフォリオ戦略のために、リスクと成長性・利益見通しのポテンシャルとのバランスをとる必要がある
- 》 全ての自動車関連企業は、投資判断を行う際に、世界の各地域における地政学リスクを評価する必要がある

# 執筆者

## Global

**Christian Brickenstein**

パートナー

Christian.Brickenstein@  
strategyand.de.pwc.com

自動車産業リエゾン（中国）

**Dr. Sebastian Jursch**

ディレクター

Jursch.Sebastian@  
strategyand.de.pwc.com

ESGリーダー 自動車産業

## China

**Jun Jin**

パートナー

Jun.Jin@  
strategyand.cn.pwc.com

自動車産業リーダー

**Huchu Xu**

パートナー

huchu.xu@  
strategyand.cn.pwc.com

自動車産業パートナー

## Contributors

---

The authors would like to acknowledge the contributions of Dr. Nils Altfeld, Tim Jousen, Alexandra Ausma, Kai Schwade, Kaysie Li, Lin Q. Li and Andrea Li to the development of this view point.

# 監訳者紹介

## 建川 友宏 (たてかわ・ともひろ)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のマネージャー。製造業・自動車分野を中心に多数のプロジェクト経験を有する。特に、電動化・新興OEM・スタートアップ関連の事業戦略や新規事業検討、全社構造改革、デジタルトランスフォーメーションなどのプロジェクト経験が豊富。

---

本報告書は、PwCメンバーファームが2022年に発行した『China automotive value pools 2030』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、オリジナル(英語版)との解釈の相違がある場合は、オリジナルに依拠してください。<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/automotive/china-automotive-value-pools-2030.html>

日本語版発刊年月: 2023年4月

## 問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)



