



停滞から回復へ： COVID-19により 停滞中の自動車 アフターマーケットに 需要拡大の兆しあり

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の影響により景気は後退し、人々は外出せずに家にいるようになりました。自動車は以前ほど損耗しなくなり、アフターマーケットの自動車部品の売上は打撃を受けています。アフターマーケット部品の需要に最も大きな影響を及ぼすのは、自動車の走行距離 (VMT :Vehicle Miles Traveled) です。在宅勤務とオンラインショッピングが定着すれば、VMTの減少は今後も続く可能性があります。希望が持てるのは、数年前の新車販売の好調期に購入された自動車が交換部品の需要の最盛期に入るため、予想より早く需要が回復する可能性があるということです。部品サプライヤーにとって、現在の需要の落込みを反映してコストを削減すると同時に、1、2年後の需要の急増に備えておくことが重要になるでしょう。

自動車アフターマーケット部品の会社は、突然の予期せぬ需要の落込みに順応しつつ、1、2年後の需要急増に備えなければならないというジレンマに直面しています。

米国全体がCOVID-19への対応による景気後退に何とか耐えているなか、交換部品の需要は減少しました。感染拡大期間中の外出制限により、人々が自動車を運転する機会は大幅に減り、部品および修理の需要減退がさらに加速しました。

歴史を振り返ってみると、不況による自動車の走行距離（VMT）の減少は長引く傾向があります。そして大抵の場合、VMTの回復は経済全体の回復よりも遅くなります。現在の景気後退においては、COVID-19による外出制限措置を受けて、通勤および買い物による外出が急激に減少し、その結果、VMTはこれまでにないほど大幅に減少する可能性があります。

それでは、アフターマーケットの売上高に希望は持てないのでしょうか。

いいえ、そのようなことはありません。しかし、アフターマーケットビジネスは数年にわたる混乱に直面しています。VMTは今後長期間にわたり落ち込む可能性があります。アフターマーケット部品のビジネスは比較的短期間でその減退から回復する可能性があります。これは、ここ数年で購入された自動車のうちかなりの割合が、修理のスイートスポット（最盛期）に入り、アフターマーケットの部品とサービスの需要が再燃するためです。

アフターマーケット企業は、今後数年間にわたる売上減少を補完するためにコスト削減策を実施する必要があります。しかし同時に、回復期が到来した時にチャンスを最大限に活かすために、コスト削減をし過ぎないように、慎重にバランスをとる必要があります。

収益性の高いアフターマーケット、しかしその売上高は新車売上高に対して逆相関的ではない

自動車アフターマーケット（部品およびサービス）は、自動車の全システムに対応する製品カテゴリーを網羅しています。例えば、動力伝動装置、冷却装置、排気装置、ステアリング、サスペンション、ブレーキなどが含まれます。2019年の米国のアフターマーケットの収益は、2,100億米ドル¹を超えていました。

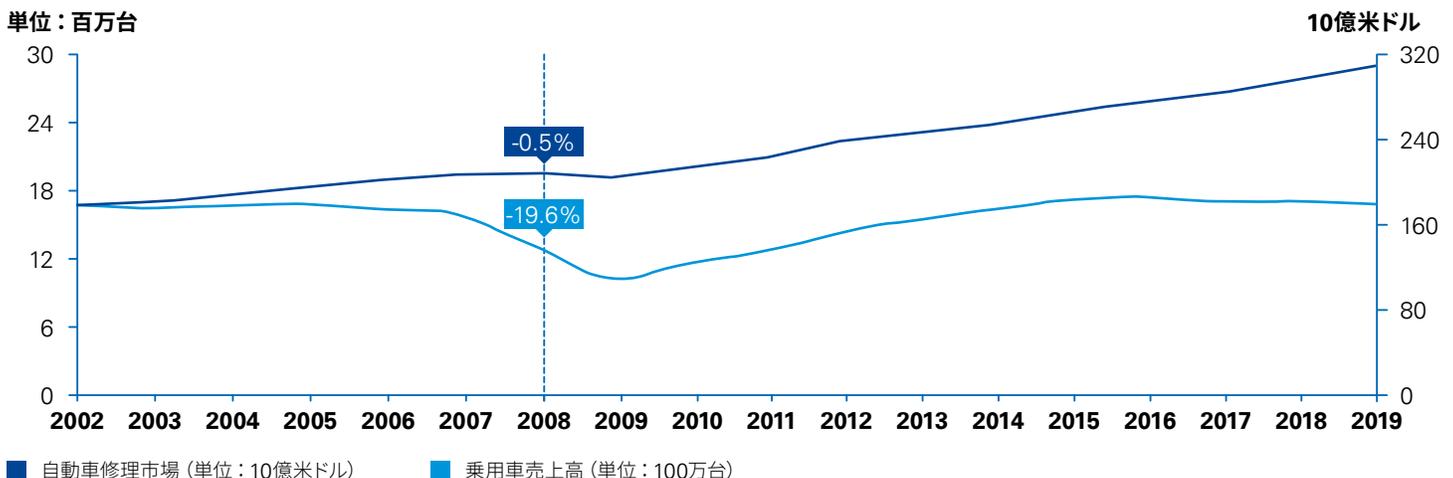
また、アフターマーケットビジネスは、自動車メーカーおよびTier1部品サプライヤーにとって収益性が非常に高いビジネスであり、その売上総利益は新車売上高を大きく上回ります。KPMGは、アフターマーケット部品が多くの自動車メーカーの利益の50%以上を占めていると予測しています。つまり、新車売上高の急減傾向がみられるような経済的に不確実な時期には、このような自動車メーカーやサプライヤーが生き残るために

も、アフターマーケットの売上高は重要なのです。

アフターマーケット部品の需要は、新車販売に対して逆相関的であると一般的には考えられています。不況に陥ると、人々は新車の購入を控えて、所有している経年車に乗り続けるためにアフターマーケット部品にお金を使うと考えられています。しかし、2008～2009年の不況では、米国の新車売上高は20%減少しましたが、アフターマーケット部品の売上高は増加せず、それどころかアフターマーケットの売上高は約1%減少しました（図1）。2020年春のCOVID-19の影響による外出規制中には、自粛生活を送る人たちのDIY修理のブームにもかかわらず、アフターマーケットの売上高が2019年の同期比で5%超下落しました。

図1：前回の不況では、新車売上高は20%減少したが、アフターマーケットの売上高は維持

2002～2019年の米国の乗用車売上高（単位：100万台）¹ および自動車修理産業（単位：10億米ドル）²



注：¹ LMC Auto；² Auto Care Factbook 2021；アフターマーケットの市場規模には、タイヤ、自動車装備アフターマーケット、特殊機器製品、および衝突修理用の車体部品などの自動車部品とサービスのDIFM（代行サービス）およびDIY売上高が含まれる。

1 AutoCare Factbook 2021をもとにしたKPMGの分析

走行距離が減少するほど、部品の需要も減少する

アフターマーケットの売上高を決定する3つの主要因



季節要因:アフターマーケット部品の売上高は季節要因の影響を受け、人々が長期休暇旅行に備えて自動車を整備する春と夏に集中します。例えば、自動車の所有者は暖かい時季にタイミングチェーンを取り換えてもらう傾向にあります。



VMT:オドメーターが示すVMTが増加するほど、自動車のメンテナンスや修理が必要となります。KPMGの予測では、最初の25,000マイル*に対する平均メンテナンス費用は1,400ドルですが、VMTが100,000マイルを超えると、その費用は4,100ドルに増加します。

*1マイルは約1.6キロメートル



車齢:全使用車両の平均車齢が上がると、アフターマーケット業界は恩恵を受けます。例えば、6年から11年の車齢の自動車は、代行サービス(DIFM)タイプの整備業界にとって大きな市場です。また、それ以上の車齢の自動車は通常、大規模で高額なパワートレインやサスペンションの整備が必要です。

KPMGの調査によると、アフターマーケットの売上高に最も大きな影響を及ぼすのは、自動車のVMTです。2002年から2018年の間、自動車のVMTが増加したため、アフターマーケットの売上高は全体的に増加傾向にありました。

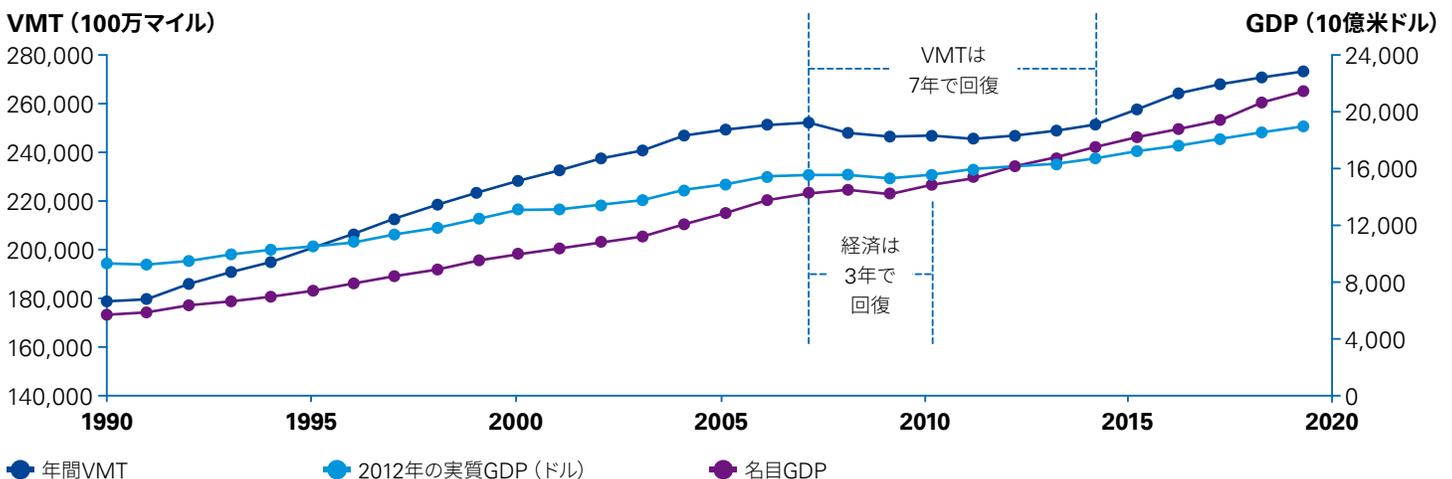
COVID-19によるVMTの減少と長期的低迷の可能性

VMTの変動は人々の行動の変化を反映しているため、その回復は鈍くなる傾向にあります。2008年の不景気では、国内総生産(GDP)が約3年で回復した一方、VMTは以前の水準に戻るまでに7年近くを要しました(図2)。現在の景気後退は、VMTの変化の観点から、前例のないものとなりそうです。COVID-19の感染拡大を受けて行われた外出規制により、運転距離は急激に減少しました。

2020年4月、VMTは2019年4月との比較で60%以上減少しました²。在宅勤務の従業員は、オフィスに通勤する必要がなくなりました。そして、多くの店舗は休業し、買い物のための外出は必需品のみに制限されました。バーやレストラン、映画館への娯楽のための外出も大幅に減少しました(図3)。

図2: 前回の不景気では、GDPは3年で回復したが、VMTの回復には約7年かかった

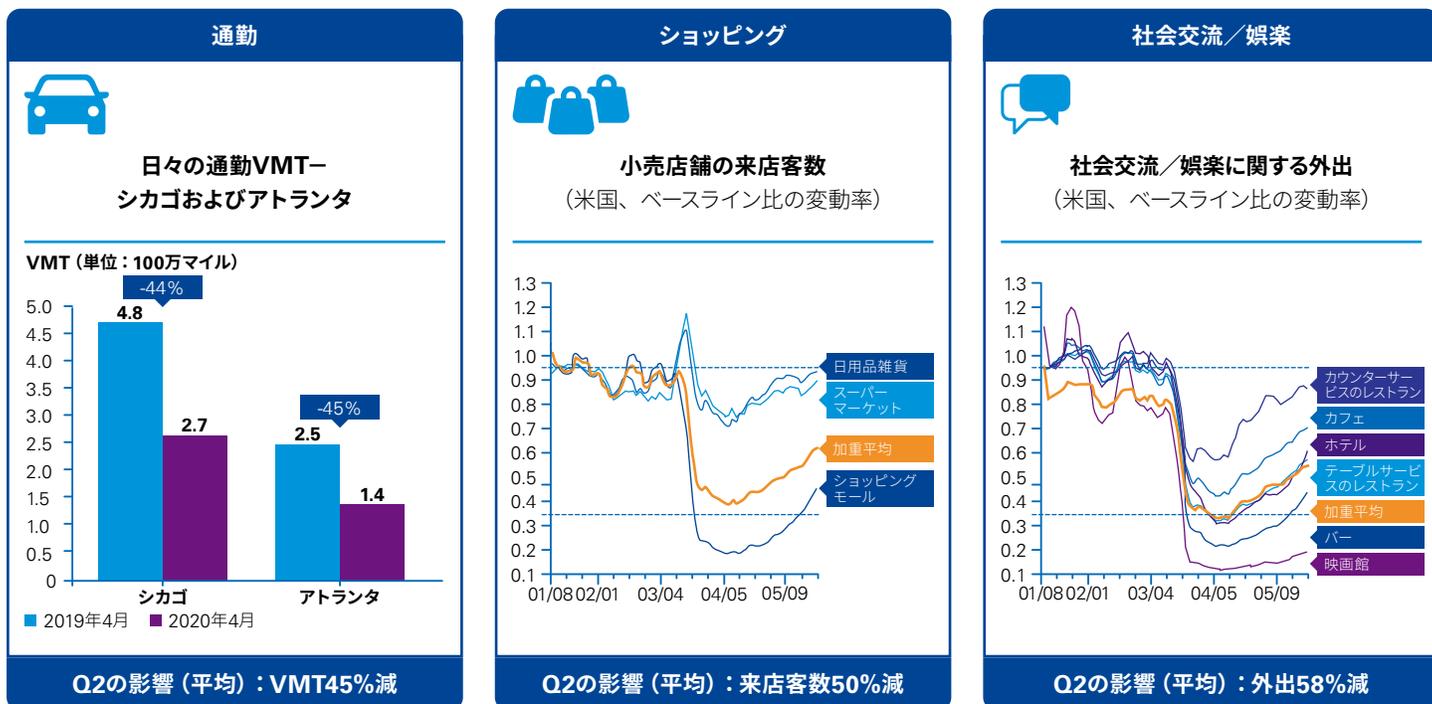
1990~2020年の米国の乗用車のVMT (単位: 100万マイル)



出典: 米国中央銀行

2 Streetlightデータに関するKPMGの分析

図3：さまざまな運転目的におけるVMTの減少



出典：Streetlightデータに関するKPMGの分析

出典：SafeGraph社データに関するKPMGの分析

出典：SafeGraph社データに関するKPMGの分析

VMTの減少を踏まえ、KPMGは今年のアフターマーケット全体の収益は2019年比で約13%減少すると予測しています。

問題は、今回のVMTの減少がどのくらい続くのかということです。

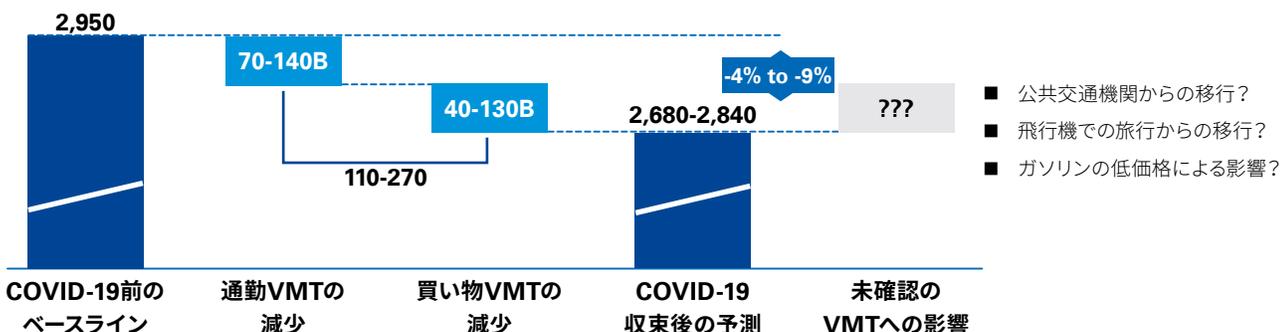
KPMGの調査によると、COVID-19の影響によって生じている行動の変化は今後も継続すると考えられます (詳細な分析については、「Automotive's new reality: Fewer trips, fewer miles, fewer cars³⁾」をご参照ください)。ガートナー社によるCFO300人を対象とした調査では、企業はオフィス

再開後も従業員の約10～15%にリモートワークを行わせる計画であり、リモートワークへの流れが続く可能性が示されています⁴⁾。同様に、最新のKPMGの調査では、平均で回答者の73%は、店舗が再開してもオンラインショッピングを活用し続けるつもりであると回答しました。そのため、VMTは9.2%程度減少するだろうとKPMGは予測しています (図4)⁵⁾。通常、この水準の減少は、アフターマーケット部品の需要にとって永続的な打撃になる可能性があります。

図4：VMTの複合的な影響

予測されるVMTの永続的減少

(単位：10億マイル、乗用車のみ)



3 KPMG 2020年6月「Automotive's new reality: Fewer trips, fewer cars, fewer miles? (自動車利用に関するニューリアリティ：利用回数、走行距離および自動車保有台数はいずれも減少傾向にあるのか)」

4 2020年4月3日Gartner.com 「Gartner CFO Survey Reveals 74% Intend to Shift Some Employees to Remote Work Permanently (ガートナー社CFO調査、CFOの74%が一部の従業員を永続的にリモートワークに移行予定)」

5 KPMG 2020年6月「Automotive's new reality: Fewer trips, fewer cars, fewer miles? (自動車利用に関するニューリアリティ：利用回数、走行距離および自動車保有台数はいずれも減少傾向にあるのか)」

希望の兆し?

しかし、前述のとおり、アフターマーケットの売上高は車齢によっても大きな影響を受けます。VMTに関係なく、自動車は修理やバッテリーなどの部品の交換を必要とします。

VMTだけで需要を評価した場合、アフターマーケットサプライヤーは思い切って非常に長い間生産能力を引き下げているでしょう。しかし、使用車両の平均車齢が上がると、ある時点からアフターマーケットサプライヤーがその恩恵を受け始めます。そして結果的に、経年車の修理部品の需要がVMTによる需要の減少を相殺します。

そのため、アフターマーケットの売上高がどのように影響を受けるのかについて、より正確な予測をするために、KPMGはVMTに加えて、米国の登録車の車齢ごとに部品交換率を分析しました。車齢が3年以下の新車は、年間の平均走行距離が12,000~14,000マイルであり、ほとんどの場合はメンテナンスをあまり必要としません⁶。経年車は一般的に新車よりもはるかに多くのメンテナンス作業を必要としますが、所有者は必須ではない修理にあまりお金を使わない傾向があります。そして、自動車は古くなるにつれて故障しやすくなるため、所有者はそのような自動車を以前よりも運転しなくなります。老朽化した自動車は街中の短い移動には使えても、長距離の旅行には高速道路上で立ち往生してしまうリスクがあります。

2015年から2019年の間に新車販売市場でわずかな好景気があったため、2022年までに車齢が3~7年の自動車の割合が拡大します。そうなれば、アフターマーケット部品を必要とする修理やメンテナンスが発生し始めます。これは、アフターマーケットビジネスにとっては明るいニュースです。このため、KPMGはアフターマーケットの売上高は2022年に回復し始め、2024年までには以前の高水準に戻ると予測しています (図5)。



自動車部品サプライヤーはオンラインセールスの恩恵を享受するための強力な戦略が必要

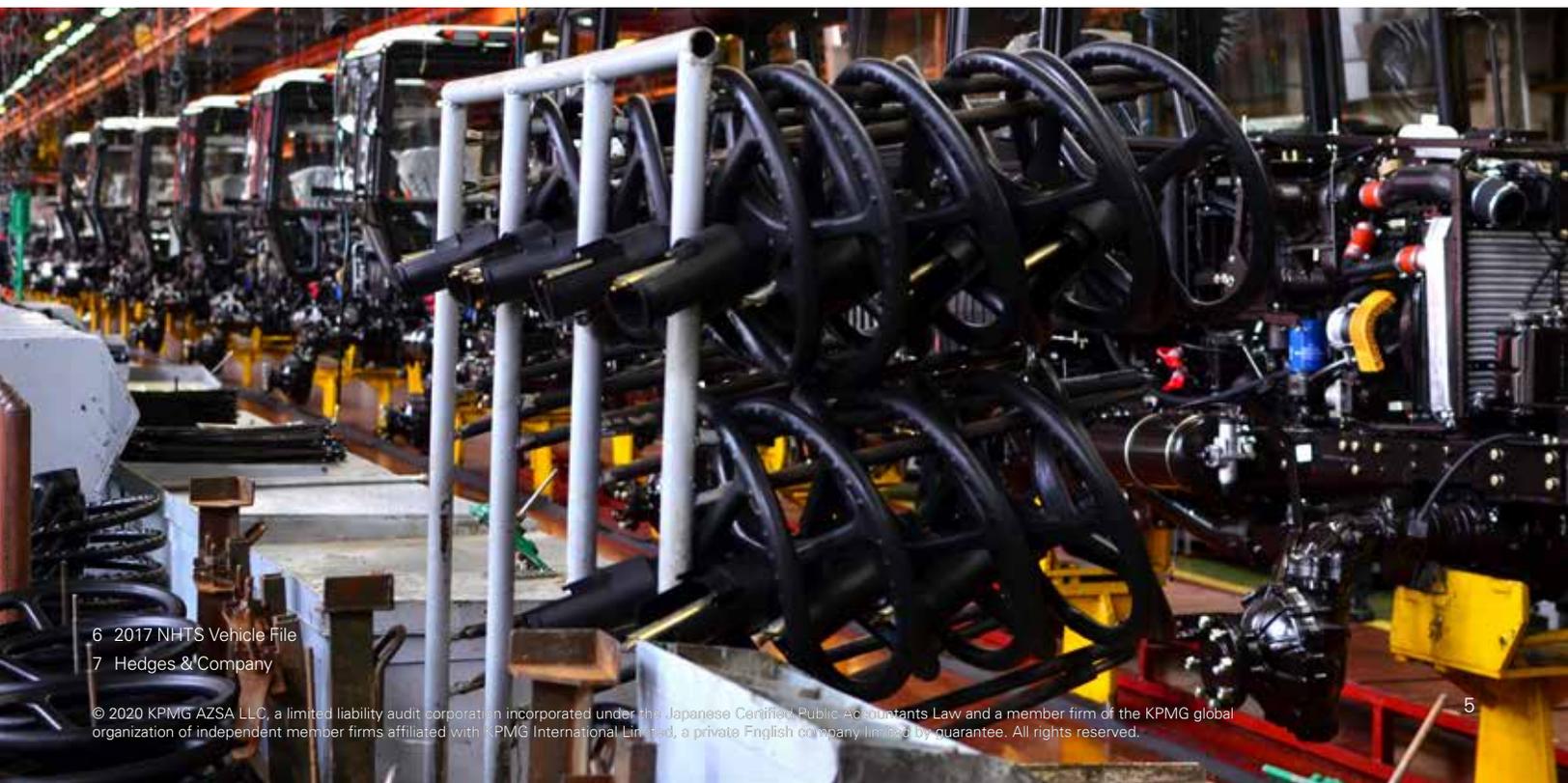
COVID-19の感染拡大による外出規制および生活の維持に必須ではない事業などの休業により、多くの消費者が買い物をeコマースで済ませるようになりました。

自動車のアフターマーケット部品も例外ではありません。COVID-19によるロックダウン中、オンラインでのアフターマーケット部品の売上高は47%増加しました⁷。3月中は、NAPAやO'Reillyなどのブランドの自動車部品に関するオンラインでの閲覧も増加しました。

この閲覧の増加は、アフターマーケット部品のeコマースの成長傾向に輪をかけた。

しかし、オンライン販売の成長にも課題があります。eコマースの買い物客は容易に価格を比較できるため、eコマースは非常に価格に敏感なチャネルであるということです。

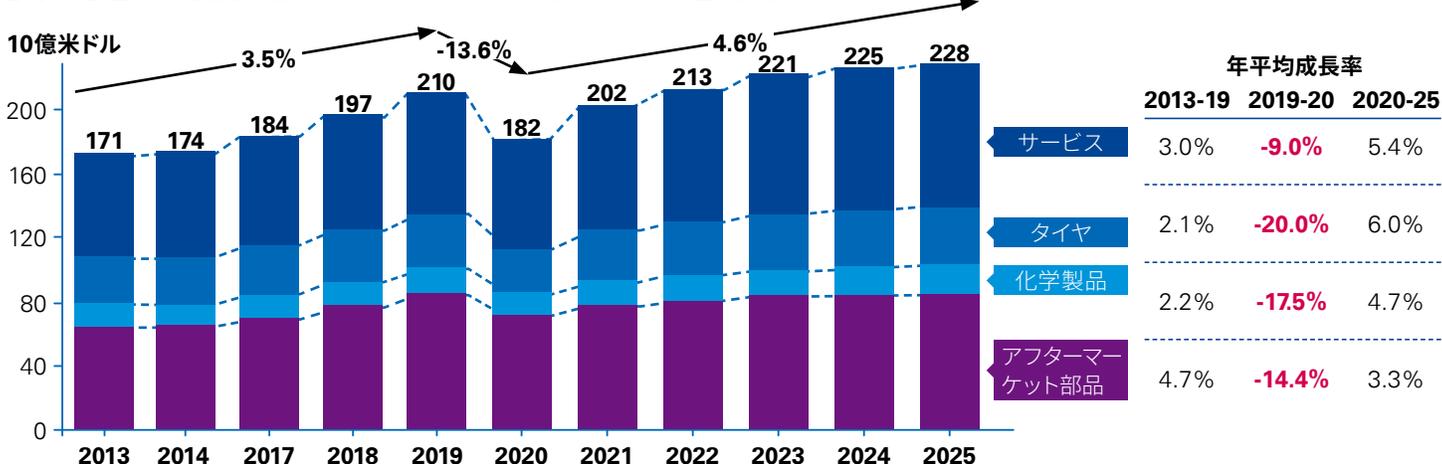
自動車部品メーカーは、販売チャネルとしてオンラインを活用したいのであれば、eコマース特有のブランディングおよび価格設定を含むeコマース戦略を策定する必要があります。



6 2017 NHTS Vehicle File
7 Hedges & Company

図5：KPMG独自のモデルに基づく予測では、次の1、2年はアフターマーケット部品およびサービスの需要が急落する

2013～2025年のVMT低迷に基づくアフターマーケットの収益¹ 単位：10億米ドル



注：¹ 各カテゴリーの市場規模は、交換率、保有台数の規模および年代に基づき予測されており、衝突修理部品と修理ビジネス、機具、アクセサリ類の売上は除外されています。

出典：KPMG分析、Auto Care Factbook 2021、Modern Tire Dealer

今後の対策

COVID-19の影響によるVMTの減少は、アフターマーケットのサプライヤーに大きな影響を及ぼします。最も大きな影響を受ける可能性があるのは、アフターマーケットの収益に大きく依存している小規模企業です。アフターマーケット部品のメーカーは現在の景気後退を乗り切るために慎重にコスト削減に取り組みながら、2022年の需要回復時に速やかに増強できるように備えておく必要があるとKPMGは考えます。そのために、生産設備、製品、販売チャネルおよび価格設定の戦略について慎重に再考する必要があります。



製品ポートフォリオの評価および見直し

サプライヤーは自社の既存の製品ポートフォリオを評価し、次の数年間にわたりリスクに晒される可能性のある製品を識別する必要があります。VMTおよび車齢は、さまざまな部品の需要に異なる角度から影響を及ぼします。例えば、事故による損傷の修理部品および損耗による交換部品は、VMTにほぼ全面的に依存していますが、バッテリーやゴム製品はむしろ車齢により大きく関係しています。



チャネル構成の変化への順応

企業はオンラインなど新しいチャネルを活用する必要がある一方で、コスト削減およびマージンの維持も重視しなければなりません。この景気後退中にeコマースは最盛期を迎え、オンラインによる自動車部品販売もその一端を担っています。5月と6月のオンラインによる部品販売は3月の水準と比較すると45%増加しました⁸。eコマースは成長エンジンですが、そのマージンは減少傾向にあります。



M&A機会の利用

今後数年間にわたるこの難局を乗り越え、戦略的な買収や投資を行える企業が、長期的に大きな成功を収める可能性があります。



コストおよび生産設備の管理

企業は、業務、調達、そしてSG&A（販管費及び一般管理費）を含む事業活動全体にわたり、コストを評価し、削減余地を見つけなければなりません。製造設備の削減は、収益性の維持に必要なかもしれませんが、需要が回復した時に対応できるようにバランスをとる必要があります。

8 hedgescompany.com 「Coronavirus and Auto Aftermarket eCommerce News (新型コロナウイルスおよび自動車アフターマーケットのeコマースニュース)」

KPMGによる支援

消費者行動の抜本的な変化により、米国人の自動車運転の需要、移動距離、選択する交通手段が変わりつつあるとKPMGは考えています。この変化により、自動車業界の経営陣は、自社の需要予測および戦略的計画の基礎となる従前のアプローチと前提の再検討を迫られています。

自動車業界を専門とするKPMGオートモーティブ戦略チームは、長年にわたる知見と革新の蓄積、そしてデータアナリティクスの力を活用することで、貴社が不確実な未来をうまく走り切れるように支援いたします。

支援内容



的を絞ったコスト削減および戦略的な成長イニシアチブ—内部成長および外部成長



需要シナリオが現在の製品ポートフォリオに及ぼす影響の検討



変化の推進力となる幅広い潜在的要因の分析および将来シナリオの作成



成功を導く製品およびサービスのポートフォリオの決定



需要予測アプローチおよびフレームワークの改善または再構築

Authors



Bala Lakshman

マネージング・ディレクター、戦略担当

KPMGの戦略プラクティスのマネージング・ディレクター。企業による成長戦略策定の支援において18年以上の経験を有する。自動車部門、特に自動車のアフターマーケットを専門とし、自動車メーカー、Tier1サプライヤーおよび投資家にサービスを提供している。主に、自動運転、モビリティ・オン・デマンド、コネクティッドカー、電動化など自動車業界に不可避のディスラプションに対するクライアントの計画立案を支援している。



Eric Shapiro

ディレクター、戦略担当

KPMG米国の戦略プラクティスのディレクター兼KPMGインターナショナルのグローバル・オートモーティブ・セクターのエグゼクティブ。自動車および工業生産部門において8年の経験を有する。OEMおよびTier1サプライヤーに対して、ニューモビリティおよび自律走行車に焦点を絞って、成長戦略、新市場への参入、M&A、および企業全体の業績改善に関する助言を提供している。



Yatin Agarwal

アソシエイト・ディレクター、戦略担当

KPMG戦略のアソシエイト・ディレクター。工業および製造、自動車部門において11年以上の経験を有する。自動車部門の成長戦略、デューデリジェンスおよびM&Aを専門とし、主に自動車OEMおよびTier1サプライヤーにサービスを提供している。電動化、モビリティ、自律走行車、コネクティッドカーを含む自動車業界のディスラプションに着目している。

謝辞

本冊子の出版に携わったNehal Doshi、Todd Dubner、Tom Mayor、John Jullens、Yoshi Suganuma、Geoffrey LewisおよびNeha Singhの洞察と貢献に謝意を表します。

問合せ先

Gary Silberg

Partner, Global Head
of Automotive
312-305-1916
gsilberg@kpmg.com

Bala Lakshman

Managing Director, Advisory
972-352-7022
blakshman@kpmg.com

Tom Mayor

Principal, Advisory
216-496-7485
tmayor@kpmg.com

小見門 恵

KPMGジャパン
自動車セクターリーダー
自動車セクター統轄パートナー

Todd Dubner

Principal, Advisory
917-691-2322
tdubner@kpmg.com

Jono Anderson

Principal, Advisory
858-349-6221
jonoanderson@kpmg.com

Yoshinori Suganuma

Managing Director, Advisory
917-742-3673
ysuganuma@kpmg.com

KPMGジャパン セクター統轄室

Sector-Japan@jp.kpmg.com

自動車セクター

home.kpmg/jp/auto

Thought Leadership



**自動車利用に関する
ニューリアリティ
- 利用回数、走行距離および
自動車保有台数はいずれも
減少傾向にあるのか**



**Smarter cars, but more
distracted drivers, too**



**自動車リテールの未来
- 究極のカスタマーエク
スペリエンスに至る多くの
経路**

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは上記、KPMGジャパン セクター統轄室までお問合せください。

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMG米国が2020年7月に発行した「Stop-start:Auto aftermarket sales have stalled because of COVID-19,but a demand surge is on the horizon」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 20-1090

© 2020 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.