
自動車の イノベーション のジレンマに 立ち向かう

CASEの登場は、自動車産業の
未来を変える。差しあたったの
課題は生き残ることである。

著者紹介

エヴァン・ハーシュ evan.hirsh@pwc.com

Strategy&のプリンシパルで、シカゴを拠点とする。自動車・産業財業界を中心にコンサルティングを行う。

リッチ・パーキン rich.parkin@pwc.com

Strategy&のパートナーで、ロンドンを拠点とする。自動車や産業財のバリューチェーン全体を専門とする。

リード・ウィルク reid.wilk@pwc.com

Strategy&のプリンシパルで、デトロイトを拠点とする。自動車・産業財業界を中心に、戦略策定および戦略的調達改革に関するコンサルティングを行う。

監訳者紹介

北川 友彦 tomohiko.t.kitagawa@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のディレクター。自動車などの機械製造業や部品・素材などの産業財分野を中心に、事業戦略、営業・マーケティング戦略、組織・オペレーション改革などのテーマについて、多様なコンサルティング経験を有する。

玉越 豪 go.tamakoshi@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy &のディレクター。自動車・自動車部品および産業財を中心に、さまざまな業界のクライアントに対して、全社中長期戦略、製品開発マネジメント、新規事業開発、アフターセールス戦略、オペレーション変革、組織診断などのテーマで豊富なプロジェクト経験を有する。

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&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 Fax：03-6250-1201

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

はじめに

自動車業界において「CASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）」が騒がれ始めて数年がたつ。最近でも、大手自動車メーカーによる数兆円規模の電気自動車（EV）への投資、国境をまたいだ大型の合従連衡、新興のユニコーン¹／デカコーン²企業の上場などが紙面をにぎわしているが、本レポートではそのような投資が必ずしも魅力的なリターンにはつながらない可能性を指摘する。Strategy&が想定した2023年における自動車業界の3つの投資シナリオでは、いずれのケースにおいても業界の営業利益が減少することを示している。こうした破壊的な変革期に生き残るためには、専門性の追求、バリュープロポジションの再定義、戦略的なコスト管理、積極的なアライアンスマネジメントが重要である。CASEバブルに踊らされることなく、自社のケイパビリティに基づいて勝ち残るための方向性を議論する。（北川 友彦）

このところ自動車業界では新たな協業に関するニュースが数多くきこえてくる。これまで自社の特許技術と社内開発を志向することの多かったホンダが、自動運転車（AV）の開発で、ゼネラルモーターズのクルーズオートメーション部門と手を組むことに同意した。両社はすでに、電気自動車（EV）用の高度なバッテリーの共同開発に取り組んでいる。フォードとフォルクスワーゲンはこれまで、それぞれ独自のEVとAVの設計に何十億ドルもの予算を充ててきたが、今後のコストを分担する共同事業について話し合っている。またBMW、フォルクスワーゲン、ダイムラーもAVの研究開発活動を分担する協議を行っているという。一方、フィアット・クライスラー・オートモービルズはGoogleの自動運転車開発企業であるウェイモと共同でAVプログラムを開発しており、同時に電気自動車への投資を縮小している。

このような協業が突然次々に行われるようになるとはあまり予想されていなかったが、これは歓迎すべきことではある。過去10年、多くの自動車メーカーは、自動車にまもなく革命的な変化が起きるといった考えのもとに、イノベーション戦略を立ててきた。これはヘンリー・フォードが組み立てラインを組織化して以来の劇的な変化になると思われる。自動車メーカー（OEM）は、コネクテッドカー、AV、シェアードカー、EV（すなわち業界用語でいうところのCASE）の開発に何十億ドルも投資している。こうした技術の開発スケジュールはそれぞれまちまちで、コネク

テッドカーはすでに至るところに普及しているし、EVも世の中に広まりつつあるが、AVやシェアードカーはまだ未来への投資の段階にとどまっている。しかし、いずれも実現することは確実であり、広く急速に受け入れられるという明るい未来予想図が描かれている。先行者利益をつかみ、こうした領域で業界リーダーになることを願って、多くの自動車メーカーが熱心に取り組みを開始し、流れに取り残されまいとしている。

しかし今までのところ、自動車メーカーやサプライヤーの期待通りにことが運んでいるとはいえない。保守的な予想さえ裏切られている。日産は2010年にプラグイン式EVのリーフを発売し、ルノー・日産連合の世界におけるEVの売上を2016年までに150万台にすることを目標にしていた。だが2018年末までの販売台数はわずか40万台である。2010年に調査・コンサルティング会社のJ.D. パワー・アンド・アソシエーツは、10年以内に世界のハイブリッドとEVの年間売上台数は500万台を突破するだろうと予想した。しかし、2019年初めまでのEV（ハイブリッドを含む）の累計台数は400万台にすぎない。つまり、その予想を実現させるには、今後2年間で1,000万台以上の売上が必要ということになる。

AVについては、5年前、一部のアナリストが2035年までに市場シェアは80%近くになると予想していた。だがごく最近、ウェイモのCEOは、AVが普通に道路を走るようになるまでには、まだ何十年もか

1: 企業価値が10億ドル（約1,100億円）を超える未上場企業
2: 企業評価額100億ドル（約1.1兆円）を超える未上場企業、世界に18社ある

かるだろうと認めている。さらに、悪天候の中や、建造物や非常設備で混み合った地域など、困難な状況下では、AVは人間の補助がなければ決して運転できないと付け加えている。(実のところ、自動運転の乗り物が最初に登場するのはおそらく、公共交通機関や貨物用道路になるだろう。こうした環境はコントロールしやすいうえに、政府の果たす役割が大きく、インセンティブも高く、業界にとっては通常とは異なる発展ルートだからである。)

CASEのモビリティは、最終的には、間違いなく自動車業界を大きく変化させる。それを疑う者は誰もいない。だが、自動車メーカーに今一番必要なのは、CASEに関する壮大な夢ではない。必要なのは自社の将来性とケイパビリティをはっきり見きわめることと、今後数年間の圧力を乗り切っていく計画である。長期的な戦略を放棄すべきではないが、それに短期的な現実を取り入れ、適切に調整していく必要がある。そうすれば、時期が来たとき、ゆくゆくは必要となる全く新しいビジネスモデルを準備しておけるだろう。

そのため、慎重かつフォーカスした投資が、成功への最も現実的な方法である。保護主義やサプライチェーンへの脅威、環境規制など、他にもさまざまな難題がある場合は特にそうだといえる。企業によって状況やケイパビリティが違うため、最適な方法は企業によって異なる。(また、政府の優遇策や支援環境も違うため、戦略は地域ごとに必然的に変わらう。)だが、成功を導く方法には、必ず共通した主要な原則が含まれている。すなわち、より特化したポートフォリオ、よりフォーカスした提供価値、厳格な財務管理、そして、特にCASEを対象としたイノベーションや資本投資で積極的に他社と協業する姿勢である。

世界の多くの自動車メーカーにとって、新しい現実に対応しようとするこの方法を採用するには、戦略の前提を変更しなければならない。だが、現在の方法で投資を続けるほうがはるかにリスクは高い。最終的にCASEが大衆市場で販売できるようになったとき、これまでCASEに投資してきた自動車メーカーの中で、実際にこうした投資を活かせる立場にいられるメーカーは非常に少ないであろう。

重くのしかかるコスト負担

自動車業界の財務状況そのものが、残念ながらCASEを実現することの困難さを一貫して示す指数となっている。2010年から2017年の間に、世界の自動車販売台数は年間平均5%のペースで増加しており、2018年にはさらに2%増加して約7,900万台となっているが、自動車メーカーの利益は他の業界に後れをとっている。こうした利益の低迷は、主に、巨額で複雑でリスクの高い技術投資を反映したもので、回収するには何十年もかかる可能性がある。それもそもそも回収できればの話だが。

CASEのイノベーションに対する支出が自動車メーカーの業績にどれほど大きな影響を与えているかを知るために、資本利益(ROC)を見てみよう。2015年から2017年までの大衆車のOEMのROCは4%であり元気がなかったが、高級車メーカーのROCも5%でそれをほんのわずかに上回っただけだった。これは資本コストを割り込んでいるうえに、IT(13%)、生活必需品(11%)、通信サービス(7%)など、他の主要産業の大半に後れをとっている。

自動車業界にとっては、新製品への投資による利益の低さが、特に問題になりやすい。好景気のときでも、自動車メーカーは資本集約的であり、経済価値の創出という点では、他のほとんどの産業より劣る。むしろ、一つのグループとして考えると、自動車OEMの投資資本利益は、加重平均資本コストを下回って

いる。つまり経済価値を破壊しているのである。

利益が期待を満たさなくとも、また最近のように協業関係が相次いで誕生しても、イノベーションと新製品への投資は今後も増加し続けることが予想される。2023年までに59%の増加が見込まれ、EVとAVは圧倒的な急成長を見せられると思われる。(2010年から2018年の業界回復期には同投資の増加率は43%にとどまった。)私たちは、世界の90社以上のOEMの発売前の発表を調査した結果、現在から2023年までに、バッテリー式電気自動車(BEV)とプラグイン式ハイブリッド電気自動車(PHEV)モデルの合計台数は250%増加する可能性があるという結論に達した。これはつまり、販売されている全自動車に占めるEVの割合が、2016年にはたった6%であったものが、そのときまでに33%にまで増加するという試算になる。

またEVやAVの生産には、発売費用に加えて金型費用も必要になる。これらすべてが、新しいEVやAVモデルに対するOEMの年間支出を押し上げ、2022年までに140%も増加する可能性がある。さらにCASE開発のためのM&A活動も著しく増加している。2018年には、EV、AV、ライドシェアリングサービス、バッテリー開発に関する新技術を入手するため、大手自動車メーカーが行ったM&Aは25件だった。2017年の11件、2018年の12件とは格段の違いである。

将来の3つのシナリオ

概して、自動車のOEMとサプライヤーは、電気自動車や自動運転車への移行は巨大な収益を得るチャンスであり、インフォテインメントやシェアードモビリティからも補完的なキャッシュフローが入る可能性がある」と主張している。そのため、短期的には巨額の研究開発費が必要になっても、最終的にはそれを上回る利益があり、参加しなければ、参加している企業に取り残される恐れがある、というのが彼らの言い分である。どんなにコストがかかっても、参加しないというわけにはいかない、というわけだ。

残念ながら、その論理は、収益増加を抑圧し、利益幅を狭める可能性のある多くの要素を見落としている。一例を挙げると、こうした次世代の乗り物の価値の大部分は、従来とは異なるサプライヤーやその他のサービスプロバイダー、例えばセンサー、バッテリー、ソフトウェア、インフォテインメントやコネクティビティのプログラムを製造している企業に持っていかれてしまう。OEMの本来の役割は、複雑なシステムや高度な技術を新車に統合することなので、気が付くと、こうした大きなお金の流れを取り込むのは難しい状況になっているかもしれない。

また、EVの計画のほとんどは小型の軽量車両に関するものだが、これは自動車メーカーがすでに利益を出すのに苦労している車種である。企業の中には、事業としては損失が出るだけなので、こうした小型車両の製造をやめようとしているところさえある。電気駆動への切り替えがどれほど役立つのかも予想が難しい。さらに、多くのEVやAVは、ライドシェアリングサービスなどの法人企業にまとめて薄利で購入されることになっているので、OEMが利益を得るチャンスはさらに減少する。

その他のいくつかの不安定要素も、CASEの成長に影響を与えることになる。例えば、テスラやウェイモといった新参企業が、自動車に関する消費者の選択傾向を大きく変えてしまうかもしれない。逆に、顧客が既存の自動車メーカーに愛着を持ち、新参企業の車への購入意欲が抑えられる可能性もある。中国の自動車メーカーが世界で積極的に展開している活動が、業界の方向性をさらに変えてしまうことも考えられる。また統合によって競争が弱まり、価格の

上昇につながるかもしれない。

こうした不安定要素はあるものの、自動車業界が今後10年ほどの間にどう進展するかを、じっくり考えてみることはできる。私たちが、投資額と市場の反応によって異なる3つの投資シナリオに従ってこの分析を行ったところ、いずれのケースにおいても財務指標が悪化した(p.6図表1参照)。3つのシナリオすべてにおいて、営業利益は現在の6.2%から2.8~5.1%に減少した。投下資本利益は現在の4.6%から1.7~3.1%に低下した。こうしたリスクと同時に、自動車業界の資本コストが上昇する可能性が高い。

すべてのシナリオについていえることだが、どんな将来が待っているのかを具体的に予想することはできない。たしかにこの分析は、未来が不確定であること、また耐久力と柔軟性が必要であることを強調している。だが、現在の投資パターンを維持するのであれば、上記のどのシナリオも、そしてありえそうなあらゆるシナリオも自動車業界全体に発展的な未来をもたらすことはない、という点に気付くことが重要である。ファンダメンタルが強いままであったとしても、投資リターンは投資家や業界リーダーの期待に沿うものにはならない。

自動車業界が最もうまくやっけていける未来はシナリオ2である。業界全体の投資が2018年の半分程度に減り、その他の要素は今と変わらず堅調な状況であれば、現在の財務損失をさらに数年間にわたって薄く引き伸ばし、その間に新しい技術や効率によって開発費用の見返りが少しばかり改善することもある。それでも、他の2つのシナリオよりもわずかに数パーセントの改善するにすぎない。

だが、CASEの未来への投資は万能の方策ではないものの、従来通りのビジネスを続けていけばよいというわけでもない。モビリティは今まさに転換点にある。自動車業界の変化は起きるだろう、ただ、現在の投資のタイムフレームには収まらないだけである。私たちの結論は、自動車業界の収益は、メーカー各社がいかに他社とは異なる役割を見つけるかにかかっているということである。自社がケイパビリティと経験を持つCASEの特定領域に特化した企業やCASE開発についての合理的な考え方をもとに計画

を立てている企業の未来は明るい。だが、この戦略を取るためには規律を持つ必要がある。また、自社のビジネスモデルや業界におけるポジショニングの

見直しに根本的に抵抗を示すOEMは、たとえCASE関連の投資に積極的に取り組んでいても、生き残ることはできないかもしれない。

図表1

2023年における自動車業界の3つのシナリオ

最も妥当で楽観的な未来（シナリオ1）においては、電気自動車（EV）開発が速いペースで進んでいる。シナリオ2では、自動車メーカーは投資を先延ばしにし、現在のEV生産計画を半分に削減している。シナリオ3は、市場状況が困難な未来を表している。どの予想も、自動車業界全体の望ましい状態には至っていない。

	2018年		2023年	
	2018年の世界の自動車業界 (OEM上位20社)	シナリオ1: 多額の投資	シナリオ2: 投資を先延ばし	シナリオ3: 投資は多額だが粗利益は減少
売上高	2.2兆ドル	2.6兆ドル		
EBIT (対売上高比率)	6.3%	4.0~4.4%	5.1~5.5%	3.0~3.4%
資本利益 (ROC) 率	3.9%	2.3~2.7%	3.0~3.4%	1.7~2.1%
ROCの変化 (対2018年比)	該当なし	-1.2% ~ -1.6%	-0.5% ~ -0.9%	-1.8% ~ -2.2%
バッテリー式電気自動車 (BEV) / プラグイン式ハイブリッド電気自動車 (PHEV) モデルの販売割合 (%)	~12%	33%	16%	33%

出所: Strategy&分析

将来の利益のために今日取るべき行動

すべての自動車メーカーやサプライヤーが、来るべき変化の波を乗り切ることにはできない。破壊には常に犠牲がつきものである。自動車業界の方向性が明確になる前に、さらに多くの統合が行われる可能性がある。中には飲み込まれてしまうメーカーもあるだろう。現在、世界的な自動車メーカーは20社以上あるが、2025年までにその数字は半減しているかもしれない。自動車メーカーは招かれざる結果ばかりが続く、厳しい現実を突きつけられているかもしれない。それぞれの企業独自といってもよい最適の戦略でなければ十分とはいえない。

このような大変革を経験するにあたって自動車メーカーやサプライヤーに、検討すべきいくつかの指針をここで示したいと思う。希望があるとすれば、こうした原則を取り入れることは、自動車メーカーがより効率的で回復力の高い企業に生まれかわることもある点だ。これによって、働く環境としても、また、より魅力的なイノベーションを生み出す場としても優れた企業になることができる。

・専門性を受け入れる

どういったシナリオであろうと、幅広い顧客基盤向けにさまざまな車を製造し、利益を生み出せる自動車メーカーは一握りにすぎないだろう。メーカーが利益を出すためには、より大きなスケールメリットが必要になるかもしれない。自動車メーカーは今後、競争のために、おそらく特定の車種により大きな重点を置くか、あるいはバリューチェーンの中のもっと限られた範囲で他より優れる必要が出てくる。

まず、自分の組織の技術、資産、規模、財務状況を明確に分析し、自社が最も有利に競争できる分野について、合理的で包括的な見解を策定しよう。しっかりした見解を策定しなくてはならない。今後どのシナリオが実現するにしても、その見解が自社を成功へと導くものになるからである。

企業によっては、ブランド化されたデザインや車のマーケティングの方向に舵を切る一方で、デジタル世代の企業に技術開発を外注するところもあるだろう。また、未来の工場についての知識を活用し、本格的な製造に事業を拡大するところもあるだろう。す

でEVに多額の投資を行い、始まったばかりの市場で主導的な地位を得ているメーカーは、業績が悪化している他の部門や地域から撤退し、EVに総力を挙げるかもしれない。また、車種を絞り込み、トラック、SUV、あるいは安全なアーバンカーに特化し、やがては自動運転車へと展開していこうということもあるだろう。地域において、一群の自動運転車の運営とサービスに関わる、新しい事業カテゴリーも生まれるかもしれない。

CASE関連の活動の分析は特に厳密に行い、そうした活動に関係のある事業を生み出すケイパビリティがあるかどうかを判断する必要がある。Webベースのショッピングやエンターテインメント・プログラムなど、コネクテッドサービスによる新しい技術や新たな収益は非常に魅力的だが、実際にこうした機能によって利益を生み出せるOEMはごくわずかである。その主な原因は、自動車メーカーがデジタル製品の開発や販売環境の経験がほとんどないということである。消費者との効率的・直接的で頻繁なやりとり、信頼できる24時間のカスタマーサービス、コンスタントな製品特性の変更などは、新しいスキルセットが必要なデジタル技術があるからこそ可能な活動の例のほんの一部であるが、多くの自動車メーカーにはこうした必要なスキルが欠けている。

シェアードモビリティなど、新しいビジネスモデルについても同じ注意が当てはまる。自動車メーカーの中には、AV機能を搭載したタクシー車両を持つことが、今後のニッチ事業として利益をもたらすと考えるところもある。だが、車両のネットワーク、スマートフォンのアプリ、多忙な都会で刻一刻と変わる顧客の活動を管理するのに必要なケイパビリティは、キャタピラーやコマツがオンラインショッピングのサイトを運営するのと同じくらい、自動車製造とはかけ離れたものである。シェアードモビリティに参加したいと思っているOEMは、製造コストを減らすために、アプリを使ったライドシェアリング企業とクロスプロモーションの提携関係を結ぶことを検討してはどうだろう(1990年代の自動車メーカーとレンタカー企業との提携解消時の問題を他山の石として、忘れないようにすべきだが)。

・バリュープロポジションに重点を置く

進むべき道を選び終えたら、自社のケイパビリティと、追求しようとする部門と製品をもとに、客観的かつ一貫性を持ってそれを具体化していく。さまざまな現状打開策や、戦略に影響しそうな市場状況のバリエーションも考え合わせながら、新しい車両技術開発と市場浸透のスケジュールを作成する。実際にありそうなバリエーションの一つ一つについて、必要な投資額と想定される利益、選んだ分野で活動するのに必要なリスクと柔軟性、競合との力関係とその脅威を計算する。資本が希少な場合、自動車メーカーはイノベーションリーダーになるより、ファストフォロワーとして、他社の新しい技術を自社の特定のニッチ市場に合わせて改良するほうを選ぶこともある。CASE関連のイノベーションを考えると、自社がどれほど活発に活動できるか、業界の大改革における重要な転機において、それがどう変化するかを考える必要がある。

・コスト管理は熱心に

どのシナリオが展開しようと、リターンは少なく、競争は以前より激しくなる。私たちが「Fit for Growth*」と呼ぶプログラムの中心となる、戦略的な支出を考えよう。自社の戦略を実現するのにどうしても必要な、不可欠のケイパビリティにだけ投資し、どのメーカーにとっても投資が必要な「テーブルステークス」（例えば保険や弁護士費用）は削減する。資本を自由に使えるようにし、今後10年の間に売上や利益をもたらすようになる事業や研究に投資する。これはリターンと資本コストの帳尻を合わせようと努力している業界にとっては大きな挑戦に違いない。その目的は、今後の業界サイクルにおいて自社が下す判断を支えられるよう、企業の体力を強化することである。

・自社で全部やろうとしない

投資の重荷を他社と分け合うことである。コストと投資についての判断を下す場合、業界内の提携、統合、アウトソーシングを通じて、コストとリスクを分担し合う組織を作る。幅広いポートフォリオをコンソーシアムのOEM間で分担することが、今よりはるかに普通のことになる可能性がある。例えば、自社だけ

で小型車を製造しても利益を出せないメーカー同士がそのニッチ市場の足場を維持するために手を結ぶかもしれない(PSAとトヨタはすでに実施している)。独自の設計が必ずしも必要でない分野である資本集約的な部品やコンポーネントの開発をアウトソーシングすることも、現金不足で現金が求められる環境においては、賢明な戦略といえる。

投資手段や資本構成を広範囲にわたって探してみよう。現在の財務構造は、ソフトウェア企業が行うようなハイリスクの投資を支えるものではない。外部資本を惹きつける取り組みはすでにいくつか存在している。例えば、モビリティ関連の投資用の別会社を設立している自動車メーカーもある。

上記の原則に従って戦略を推進していても、自動車メーカーは自分たちがハードウェア企業なのかソフトウェア企業なのか、サービスプロバイダーなのか、技術イノベーターなのか、提携会社のネットワークなのか、あるいは、これらすべての要素を組み合わせたまったく新しい事業体なのかを決めなくてはならない。

また、こうした原則によって組織文化の変化が求められることが多い。例えば、エンジニアリング部門や設計部門は、外部者との協力を猛反発する可能性があるが、打開策を見つけ、自身の仕事を強化するための方法として、それを受け入れなくてはならない場合がある。ROCを基準に業績指標とインセンティブを決定し、幅広いイノベーションの議題ではなく、自社の独自の方法に管理職の注意を集中させることである。

短期・中期的な課題を乗り切るには、一貫性のある計画で適切に調整した長期的な展望が非常に重要である。投資額と投資先についての戦略的判断、すなわち財務支出というだけでなく、技術的なスキル、組織上のケイパビリティ、経営陣の注意をどのように投資するかは、EVやAV、モビリティサービス、クラウドベースの技術の登場についてのスケジュールを慎重に考慮したうえで、それらとの整合性を持たせる必要がある。自動車メーカーが差し迫った難問を乗り越え、これまでとは根本的に異なる自動車業界の未来に参加する準備を整えるには、この方法しかない。

“Facing up to the automotive innovation dilemma” by Evan Hirsh, Rich Parkin, and Reid Wilk, *strategy+business*, April 30, 2019

* Fit for Growth は、米国におけるPwC Strategy&の登録商標です。

Strategy&

Strategy&は、他にはないポジションから、クライアントにとって最適な将来を実現するための支援を行う、グローバルな戦略コンサルティングチームです。そのポジションは他社にはない差別化の上に成り立っており、支援内容はクライアントのニーズに応じたテイラーメイドなものです。PwCの一員として、私たちは日々、成長の中核である、勝つための仕組みを提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合させ、クライアントが、これまで以上に変革力に富み、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナル・サービスにおいて唯一の大規模な戦略コンサルティング部門である Strategy&は、クライアントが目指すべき方向を示し、最適な方法を選択し、実現させる方法を提示すべく、戦略策定のケイパビリティを PwC の最前線のチームに提供しています。

その結果は、可能性を最大化するために強力なだけでなく、効果的に実現できるような実践的アプローチであり、信頼性の高い戦略プロセスです。今日の変革が明日の成果を再定義するような戦略です。ビジョンを現実のものへと作り上げる戦略です。“It’s strategy, made real.”戦略が現実のものになるのです。

www.strategyand.pwc.com/jp

発行：2019年6月