

デジタル自動車レポート2020

ポストパンデミックの世界の針路

第2章 ビジネスモデルおよび投資の再考



デジタル自動車レポート 2020 – 第2章



- ✓ Strategy&チームおよびPwCによる第9回目の年次デジタル自動車レポート
- ✓ 米国、EU、アジアを中心とする世界の消費者調査
(n = 3,000人)
- ✓ 地域別の構造分析に基づく2035年までの定量的市場予測
- ✓ 60名を超える自動車メーカー、サプライヤーの主要幹部、著名な学者、業界アナリストへのインタビューおよび調査

第1章 (別冊)

ポストパンデミックの市場ダイナミクスを予測する

- ・ 市場展望 – 技術の普及およびモビリティの種類
- ・ 技術 – コネクテッド、電動化、自動運転におけるギアシフト
- ・ 顧客 – モビリティ選好の変化、シェアリングはもういない？
- ・ 規制 – 主要政策は減速？加速？



第2章

ビジネスモデルおよび投資の再考

- ・ 新たな事業機会 – ハイプ(誇大広告)かリアリティか？
- ・ 経済価値 – 市場成長および経済性
- ・ 投資動向 – 自動車メーカー vs VC vs テックプレーヤー
- ・ 自動車メーカー向けサバイバルガイドークライシス後の市場の現実に対応する



第3章 (別冊)

ソフトウェア対応の自動車会社を構築する

- ・ ソフトウェア対応企業のケイパビリティ
- ・ 自動運転ソフトウェアの開発およびテストに関する調査
- ・ ケイパビリティ構築戦略 – プラットフォームアプローチ



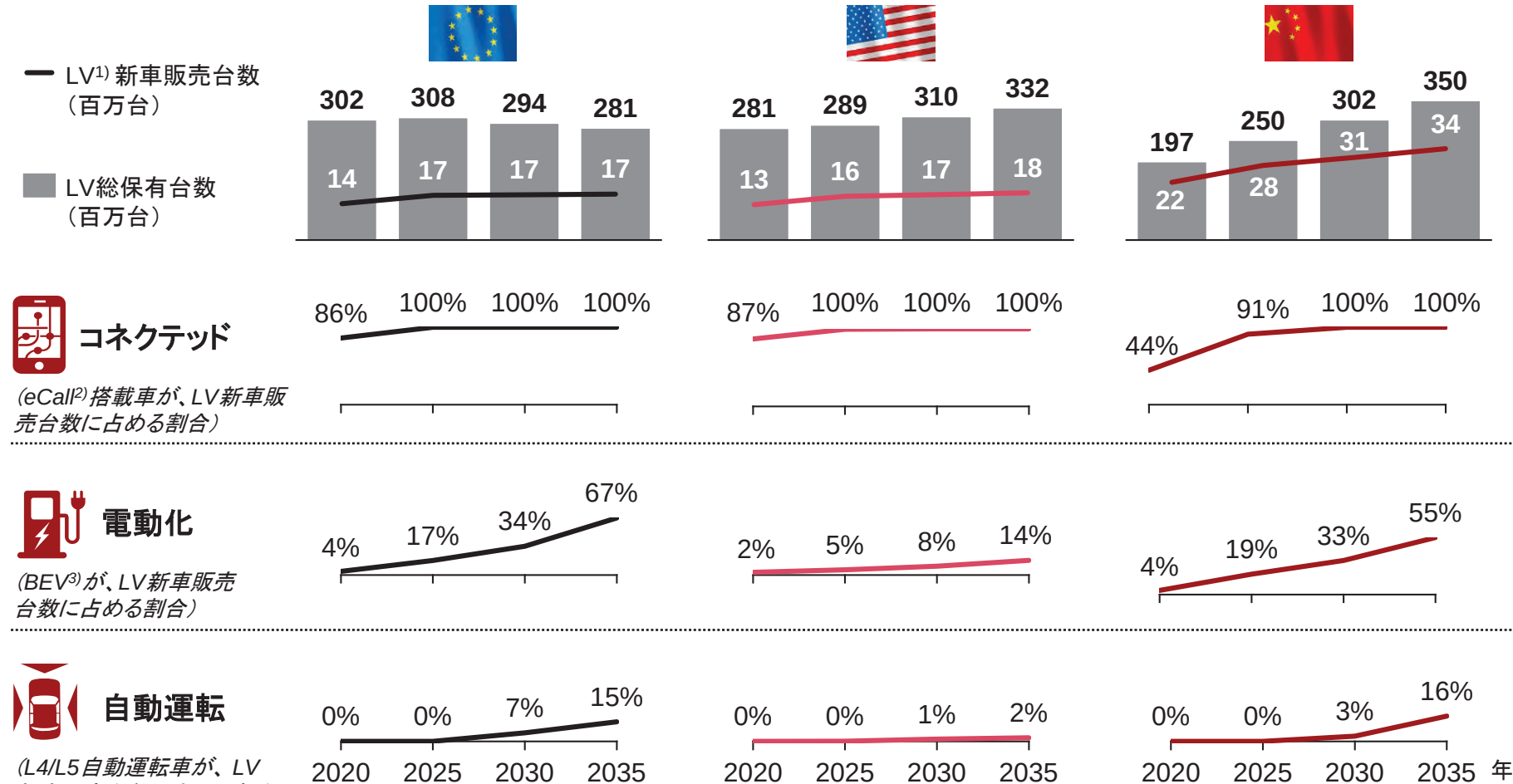
CASEの事業機会を的確に捕捉するには、企業のコアケイパビリティに沿って焦点を定め直した投資戦略が必要である

概要－第2章

- 欧州、米国、中国の60名を超える業界専門家を対象とした調査によると、CASEの各ユースケースへの期待値・予想される潜在市場規模は様々である
 - － **コネクテッド**: 過度な期待のピーク期を過ぎ、最も有望なユースケースと期待されているのはB2Bアプリケーション（例: フリートマネジメント）
 - － **電動化**: BEVがユースケースとして安定期に入りかけている一方で、燃料電池は未だ期待のピーク期に達していない
 - － **自動運転**: プライベートの乗客輸送よりもレベル4の貨物輸送の方が、より有望なユースケースと期待されている
 - － **スマートモビリティ**: ライドヘイリングと並び、超小型モビリティが最も大きな潜在市場規模を期待されている。エアタクシーの有望度に関する見解は一致をみしていない
- 資金の潤沢な数多くのスタートアップ企業がこの潜在市場に攻勢をかけており、コネクテッド、電動化、自動運転の分野で従来型の自動車会社への圧力となっている。自動車メーカーやサプライヤーにとって、特定の車両中心型ビジネスモデルが最も有望であるが、競争は激化する
 - － **コネクテッド**: 2035年までにEU/米国/中国において、B2Cサービス市場が80億ドルから660億ドルに成長する見込み（車両中心型および車両を超えたサービス）
 - － **電動化**: 2035年までに、自動車メーカーのバッテリーおよびパワートレイン市場は470億ドルから5,680億ドルに成長する見込みであり、中国（～3,140億ドル）とEU（～2,100億ドル）が牽引役となる
 - － **自動運転**: 2035年までに、自動車メーカー（レベル1～5）のADAS部品市場は220億ドルから1,420億ドルに成長する見込みであり、2030年に中国がEU/米国を追い抜く
- スマートモビリティを見ると、従来型の自動車販売/リースと代替的所有（サブスクリプション、レンタル、シェアリング、ライドヘイリング、オンデマンド）との境界線は、ますます曖昧になる。走行距離1キロ当たりのコストは、従来型の自動車所有0.6ドル（自家用車）に対し、代替的所有では0.7ドル（サブスクリプション）から2.1ドル（ライドヘイリング）の間と想定される
- 代替的な自動車所有モデルの市場は、EUが牽引する形で2035年までにEU/米国/中国の合計で2,550億ドルから1兆840億ドルに成長する見通しである。中国では3,620億ドルを見込むのに対し、EUではモビリティサービスに対する消費者価格・走行距離1キロ当たり単価が高いことから5,490億ドルを見込む
- パンデミックにより、自動車メーカー、VC、テックプレーヤー間の投資格差が拡大している。自動車メーカー上位10社の2020年第1および第2四半期におけるCASE投資は前年比で47件から16件に減少した一方、VCによる投資は36件から66件に増加し、テックプレーヤー上位10社は横ばい（12件から11件）であった
- この変化の大きいモビリティ市場で長期にわたり競争力を維持するため、自動車メーカーは、具体的な戦略に沿って投資の優先順位の焦点を定め直すとともに、デジタルケイパビリティを向上させ、バランスの取れた自社内製対応と外部パートナーシップ活用の両面アプローチで技術プラットフォームの強化を図る必要がある（→別冊の第3章で取り上げる）

第2章の予測は、第1章の市場シナリオをベースラインとしている

総保有台数と技術の普及(単位:百万台、%)



前提条件

- 総保有台数は以下の影響を受ける
 - COVID-19後の経済におけるモビリティ需要の増大
 - 年間走行距離の長い新たなモビリティフリートの増加
 - 老朽車両の処分
- 米国 / EUでは規制(eCallなど)により、車両の基本的コネクティビティの普及率が上昇(ただし、OTA⁴⁾による遠隔ソフトウェア更新機能の普及率は依然非常に低いままに留まる)
- 政府の補助金と、米国よりも早期に「総保有コスト」が(ICE⁵⁾と同水準に達することにより、EU / 中国においてBEVが大きく成長
- レベル4 / レベル5の自動運転車は、技術的課題と投資削減により普及に遅れ。レベル3では初の実用的アプリケーションが2025年までに実現

第2章では、1)新たな事業機会、2)潜在市場規模と経済性、3)投資動向に焦点を当てる

第1章ーポストパンデミックの市場ダイナミクスを予測する



- コネクテッド、電動化および自動運転の技術は、様々なスピードで進化し、スマートモビリティのユースケースは多様化する
- 消費者は引き続き新技術に高い関心を示しているが、地域差があり支払意思額は不明瞭である
- 規制当局は、モビリティの変革を積極的に形作るための一貫した枠組みの策定に苦戦している

第2章ービジネスモデルおよび投資の再考



- 変革を続けるモビリティ市場において経済価値を正確に捉えるには、以下が必要である

- 1 様々な専門家の幅広い見解に基づく、CASEユースケースの潜在価値と成熟度に関する現実的な視点
- 2 個々のビジネスモデルおよびアプリケーションの真の潜在市場規模に関するファクトベースの評価
- 3 ケイパビリティの差別化を強化し、実現可能な戦略を追求するための絞った投資意思決定



第2章 ビジネスモデルおよび投資の再考

新しいCASEユースケースの成熟度について理解を深めるため、60名を超える業界専門家を対象に調査を実施した

専門家調査 - CASEユースケースの価値および実現可能性

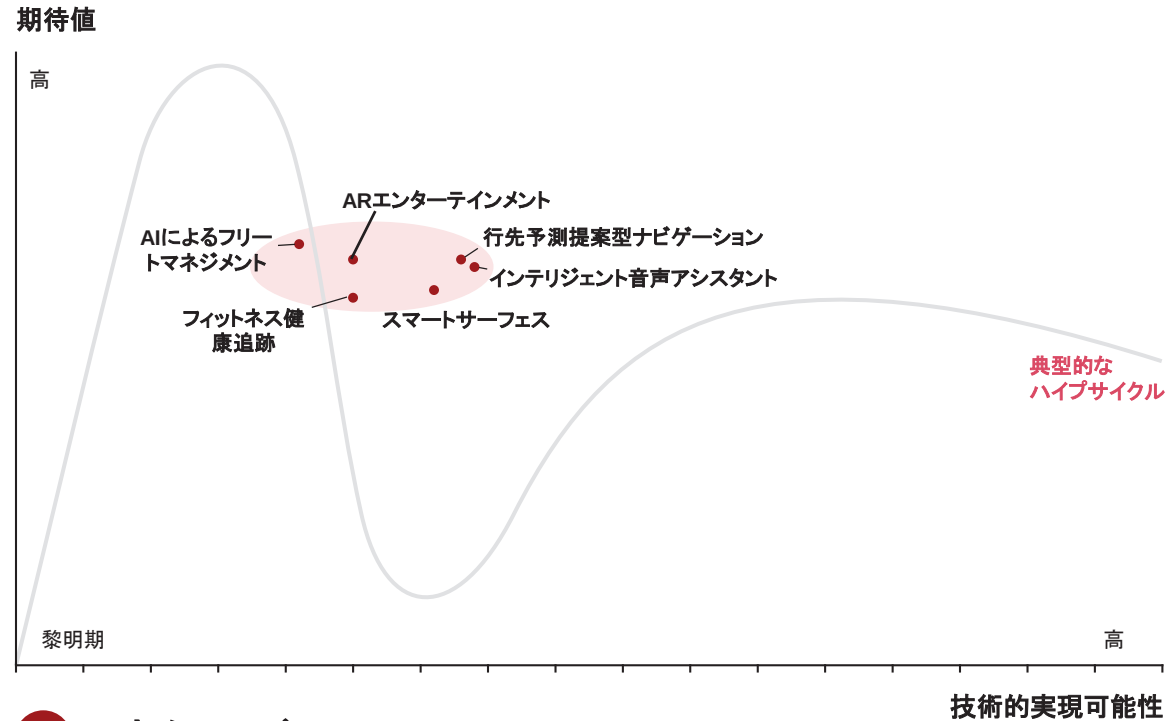


重要ポイント

- 63名の業界専門家に、30のユースケースに関する潜在市場規模と技術的实现可能性の評価
- コネクテッドのユースケースは、最初の過度な期待のピーク期を過ぎている。最も高い潜在市場規模が期待されているのはB2Bアプリケーション(例: フリートマネジメント)
- BEVのユースケースは安定期に入りかけている一方で、燃料電池はおそらく未だ期待のピーク期に達していない
- 自動運転のユースケースでは、プライベートの乗客輸送よりもレベル4の貨物輸送の方が期待される潜在市場規模が大きい
- スマート・モビリティでは、超小型モビリティが、ライドヘイリングと並んで、最も有望と期待されている
- エアタクシーについては未だ見解の一致をみておらず、ニッチ市場と見做す見方も一定存在する

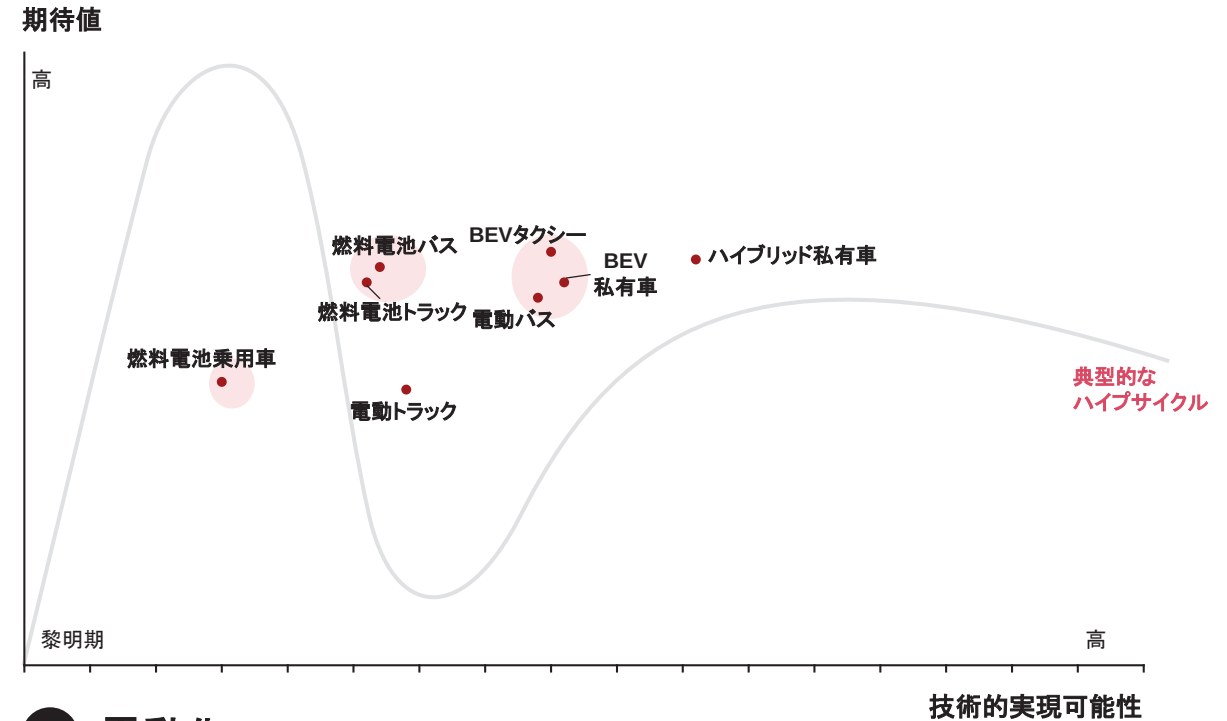
専門家の見解では、コネクテッドおよび電動化ユースケースの大半は最初の期待ピーク期を過ぎている。燃料電池の開発については依然不確か

ユースケースの評価(1/2)ーコネクテッドおよび電動化



コネクテッド

- 全体的に、コネクテッドのユースケースは、過度な期待の最初のピーク期を過ぎている
- 明らかな勝者はいない: 潜在価値への期待はB2C(例: フィットネス追跡)よりB2Bアプリケーション(例: AIフリートマネジメント)の方がやや高い

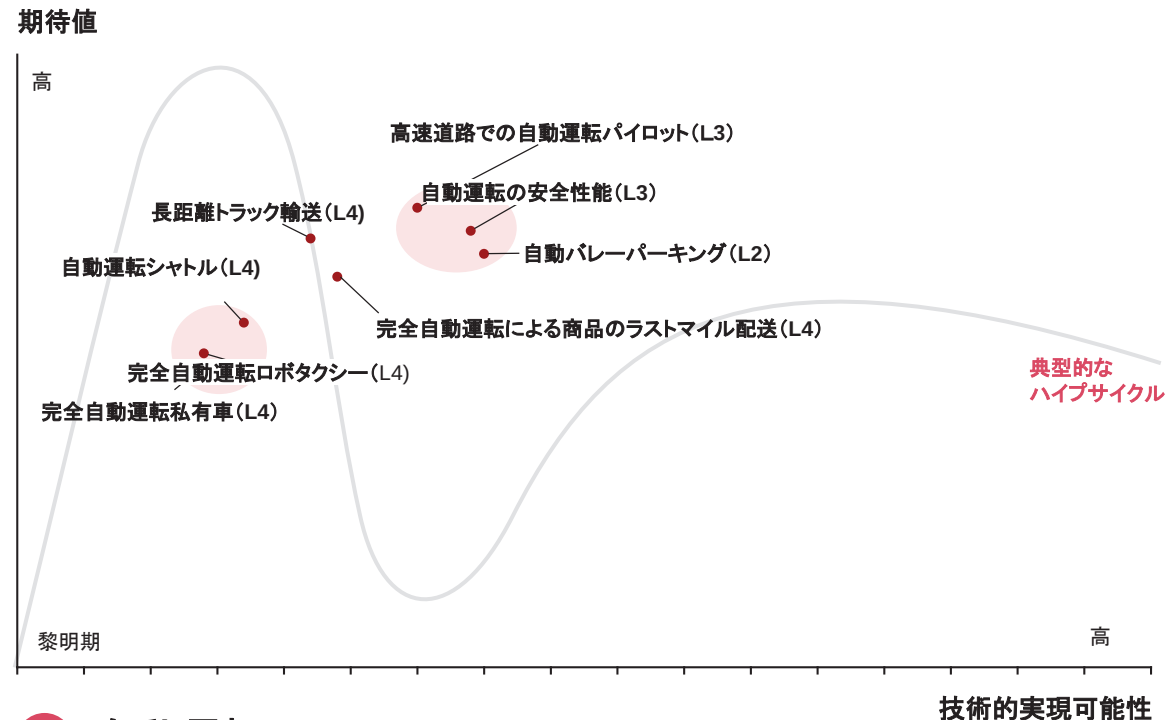


電動化

- BEV¹⁾のユースケースが安定期に入り始めているのに対し、燃料電池はおそらくまだピーク期に達していない
- 欧州の専門家は、中国の回答者と比べて、燃料電池車(特にバスやトラックといった商用車用)のポテンシャルを高く評価している

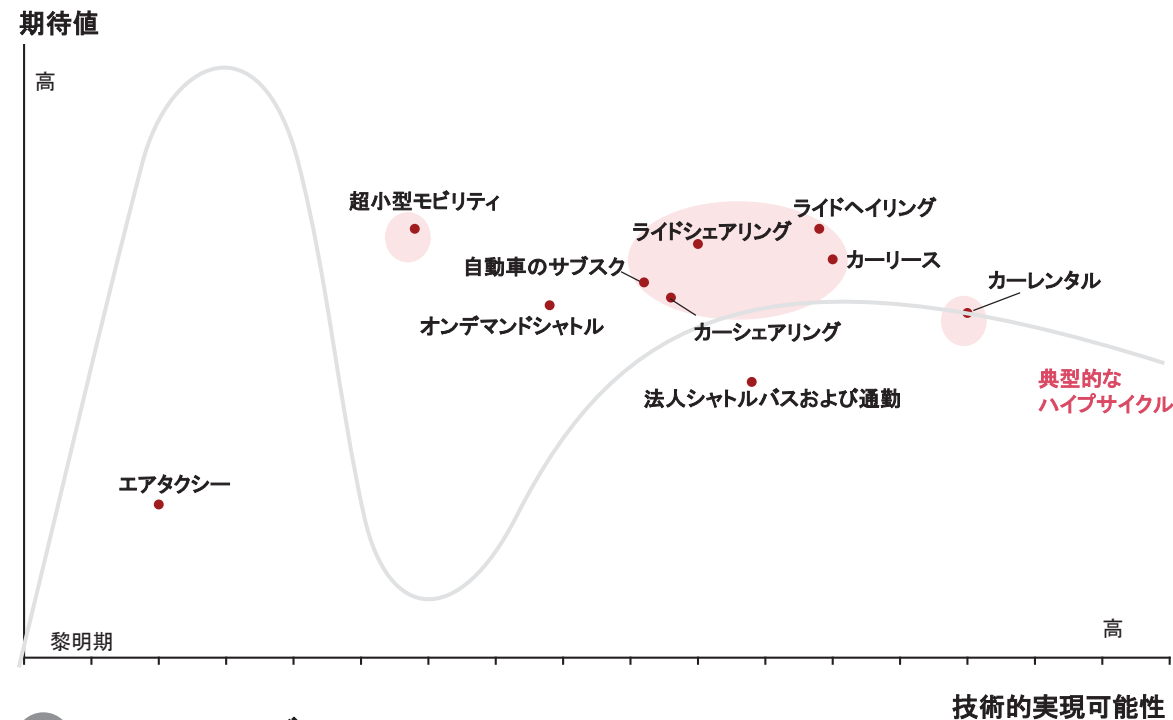
専門家は、レベル4自動運転について、ヒトの輸送よりもモノの輸送の潜在市場規模および技術的実現可能性をより高く評価している

ユースケース評価(2/2)－自動運転およびスマートモビリティ



自動運転

- レベル3のユースケース(高速道路での自動運転パイロット、自動運転の安全性能)は、いずれの地域においても、潜在市場規模および実現可能性が比較的高いと考えられている
- レベル4のユースケースの大半は、当初の期待値が低いか期待のピーク期を過ぎている。プライベートのユースケースよりも商用のユースケース(トラック輸送、ラストマイル配送)の潜在市場規模の方が高く評価されている

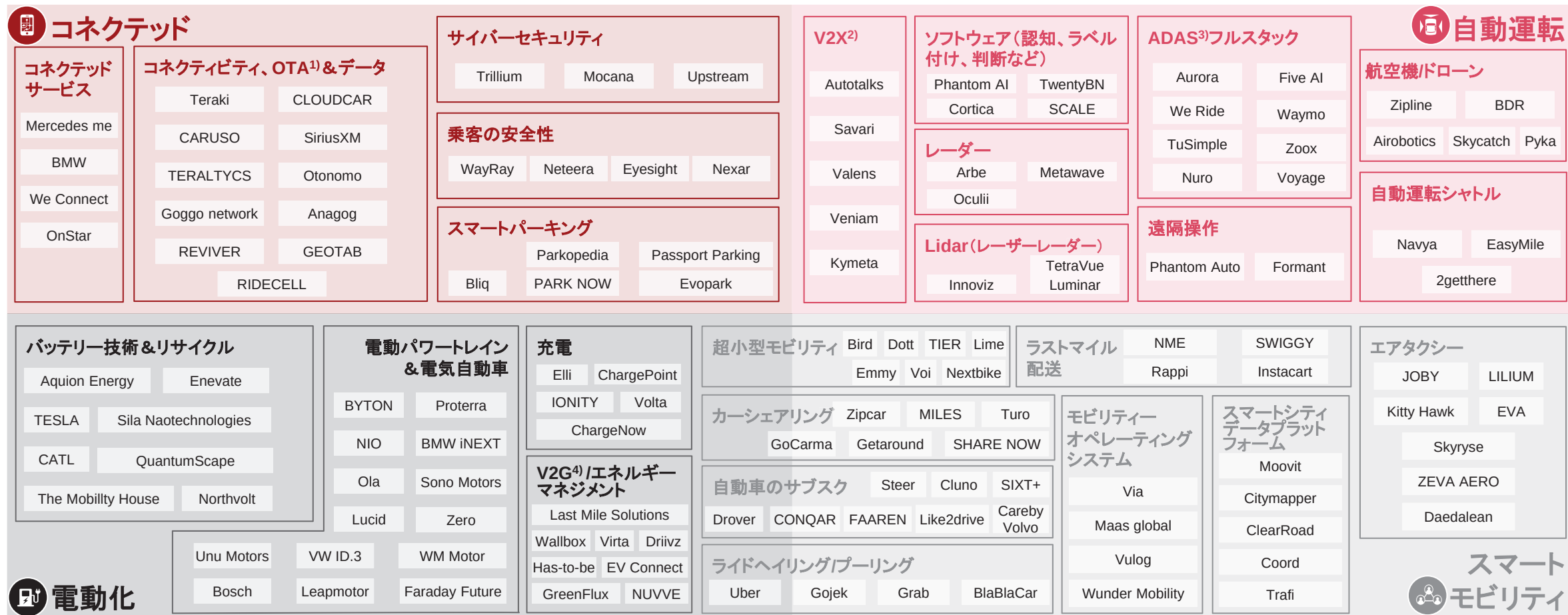


スマートモビリティ

- スマートモビリティのユースケースは数多く展開されているため安定期に入っている
- 超小型モビリティに対する期待値は、ライドヘイリングと同等に高い
- エアタクシーについては未だ見解が定まっておらず、技術的実現可能性が低いニッチ市場と捉える見方も一定程度存在する

CASEの構成要素全体に渡って、潤沢に資金を集める専門企業や、スタートアップ企業が台頭し、従来型プレイヤーに圧力を与えている

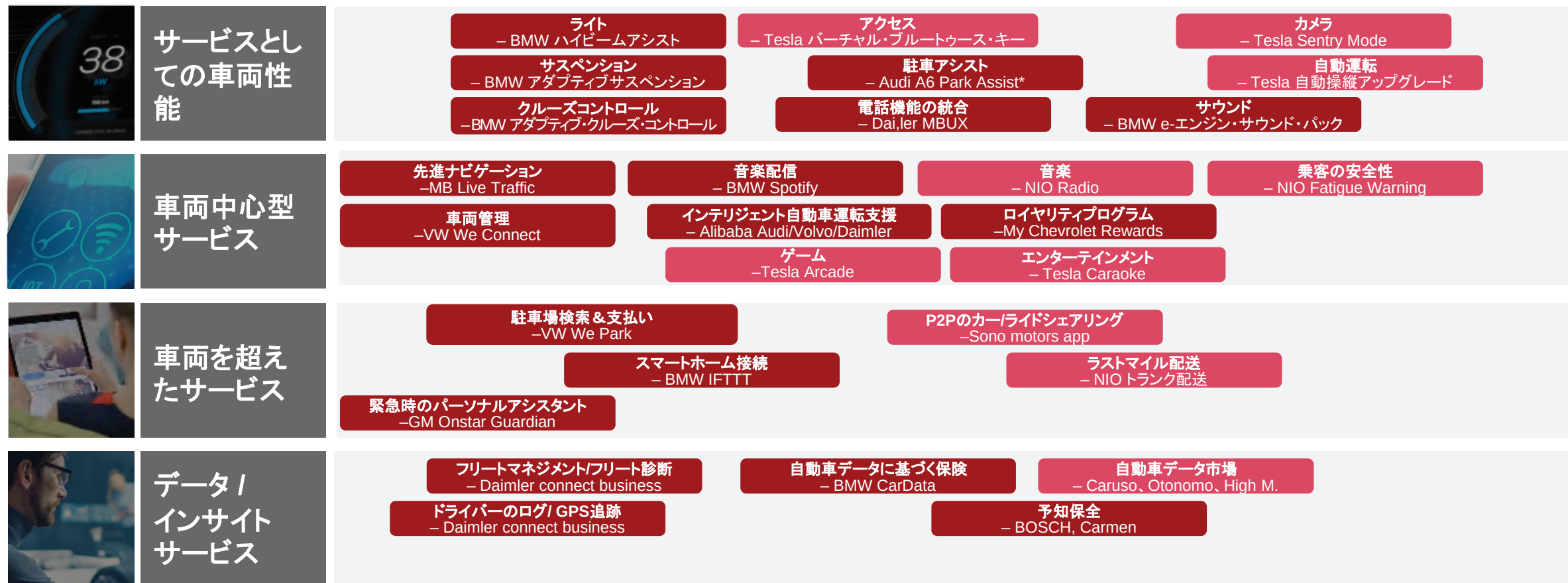
CASEテクノロジー企業のマップ(抜粋)



1) OTA (Over-The-Air)= 無線による遠隔での車載ソフトウェア更新機能、2) V2X= Vehicle-To-Anything、3) ADAS=先進運転支援システム、4) V2G= Vehicle-To-Grid
出所: Strategy&

自動車メーカーのコネクテッドサービスは、各社で異なる優先順位と目指す水準、ロードマップをもとに展開されている

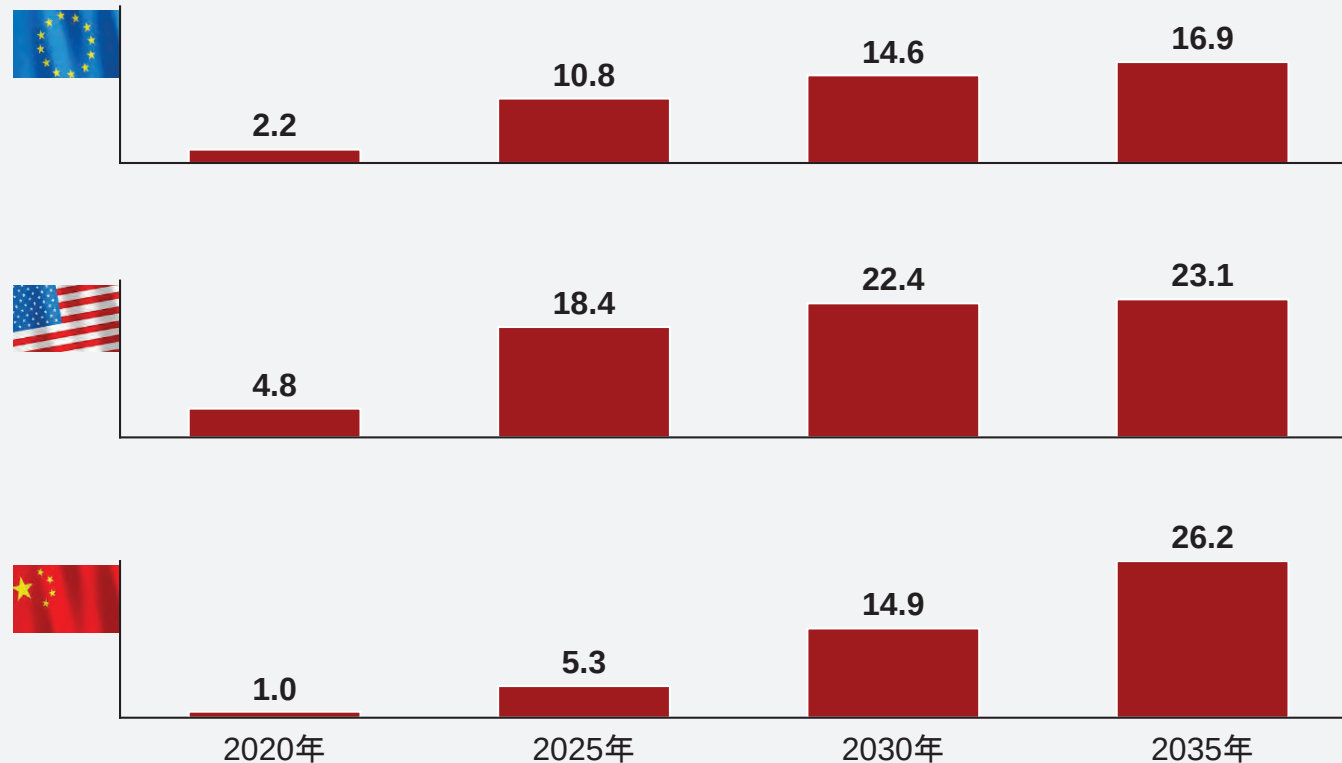
コネクテッドサービスーサービス例



コネクテッドサービスの収益化は依然として厳しい。 B2Cの潜在収益規模は2035年までに欧米中合計で660億ドル

コネクテッドサービスー市場展望

潜在収益(B2C)(単位:10億ドル)



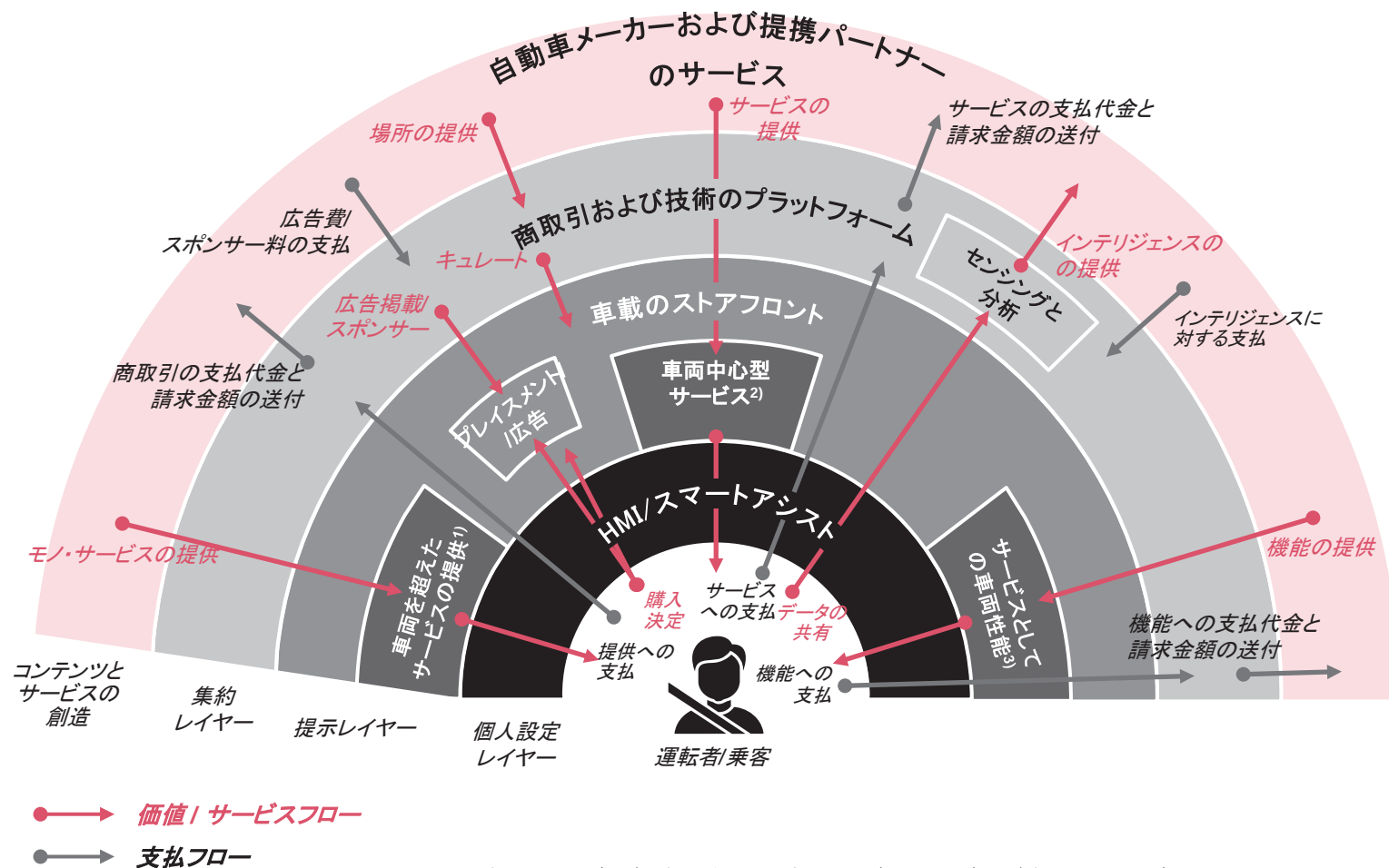
要点

- 車両中心型コネクテッドサービス(例: 先進ナビゲーション)による全体的な収益は、コネクテッドカー普及率の上昇によって牽引される
- ただし、顧客がサービスに慣れてコモディティ化すると、1サービス当たりの支払意志額は急速に下落する
- 収益性は自動車メーカーの価格戦略およびネットワーク事業者のコスト(データプラン)に左右される
- コネクテッドサービスによる全般的な顧客体験への貢献度が向上し、自動車メーカーは革新的なサービスへの投資を継続するが収益性は限定的である
- HMI¹⁾(5thスクリーン)を介してアクセス可能な車載サービス市場が更なる収益機会をもたらすが、自動車メーカー側の手数料が比較的低いことからマージンは限定的となる

注: 基本となる前提条件- 自動車メーカーは、直接的な収益化を目指してサービスポートフォリオを立ち上げる、1) HMI=ヒューマン・マシン・インターフェース
出所: Strategy&

コネクテッドサービスマーケットプレイスでは、一元的にキュレートされた個人設定レイヤーを介して乗客に物理コンテンツとデジタルコンテンツが届けられる

コネクテッドサービスマーケットプレイスの例



1) 主に車外でのサービスデリバリー(例:モノの商取引、モビリティサービス、デジタルライフサービス)

2) 主に車内でのサービスデリバリー(例:車両管理、車載コンテンツ)

3) 車両のハードウェア/ソフトウェア機能のオンデマンド予約(例:オンデマンドでの座席ヒーターやパワーアップグレード)

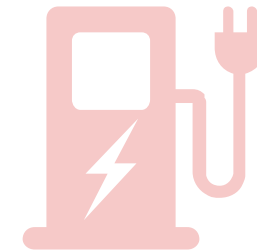
出所: Strategy&

主な調査結果および示唆

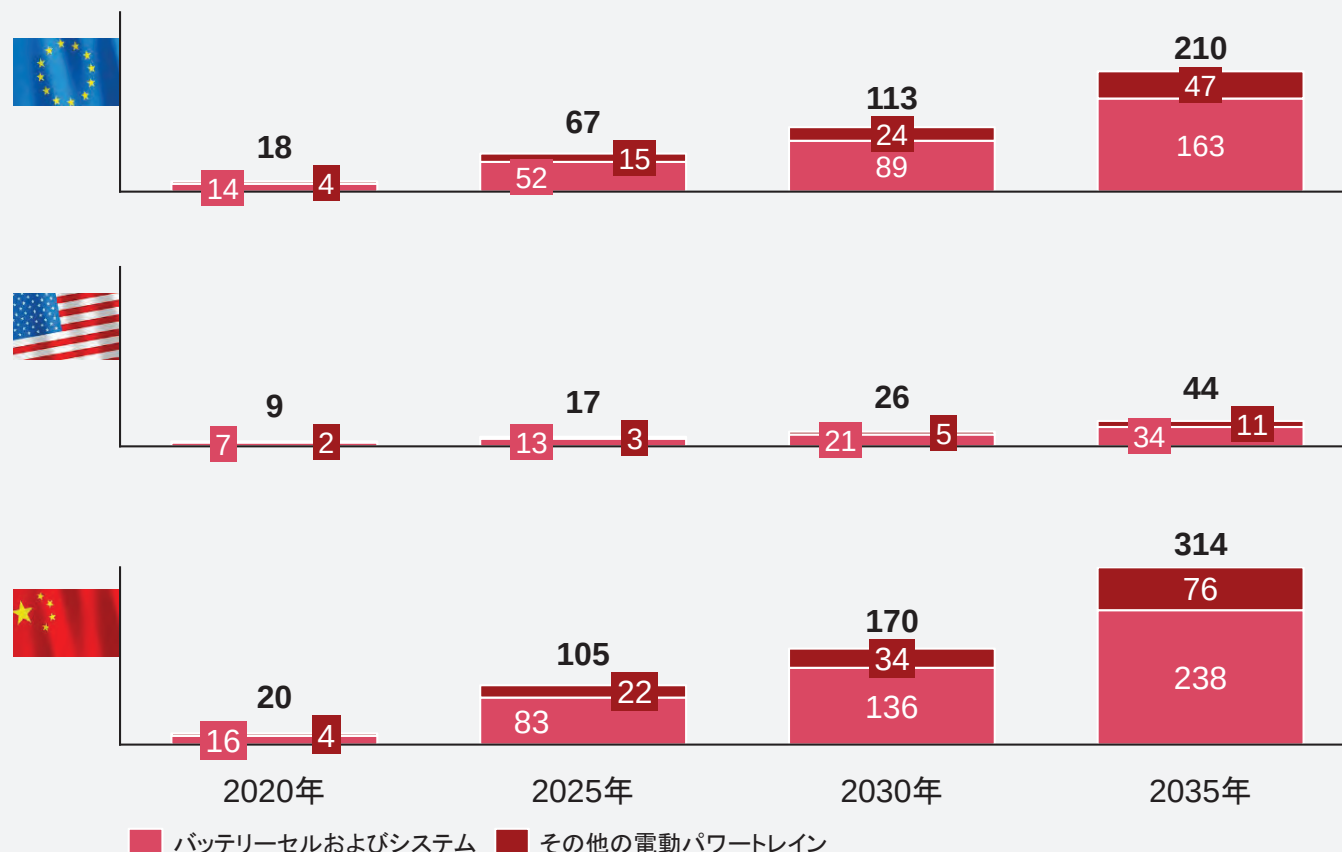
- 車載コネクテッドサービスマーケットプレイスは、自動車メーカー・提携パートナーによる様々な機能、サービスおよびモノの提供を通じて運転者および乗客の乗車体験を向上させる
- マーケットプレイス事業者は、車内・車外のサービス提供を通じて、運転者/乗客による自動車メーカーおよび第三者のブランド環境の体験・消費を実現する
- 運転者/乗客の主なタッチポイントとして、車載スマートアシストでは激しい競争が続く:高級自動車メーカーは自社専用サービス提供を進め、それ以外はオープンソースを好む
- B2C/B2Bの直接的な収益化は厳しい:
 - 自社専用サービス(サービスとしての車両性能、車両中心型サービス)
→支払意志額が限定的
 - 仲介(車両中心型サービス、車両を超えたサービス)
→取引量が限定的、手数料は比較的低い
 - 広告/スポンサー →視聴者数が限定的

電動パワートレインおよびバッテリー市場は、特にEUおよび中国において堅調な成長が見込まれる

電動パワートレインおよびバッテリー — 市場展望



潜在収益¹⁾(単位: 10億ドル)



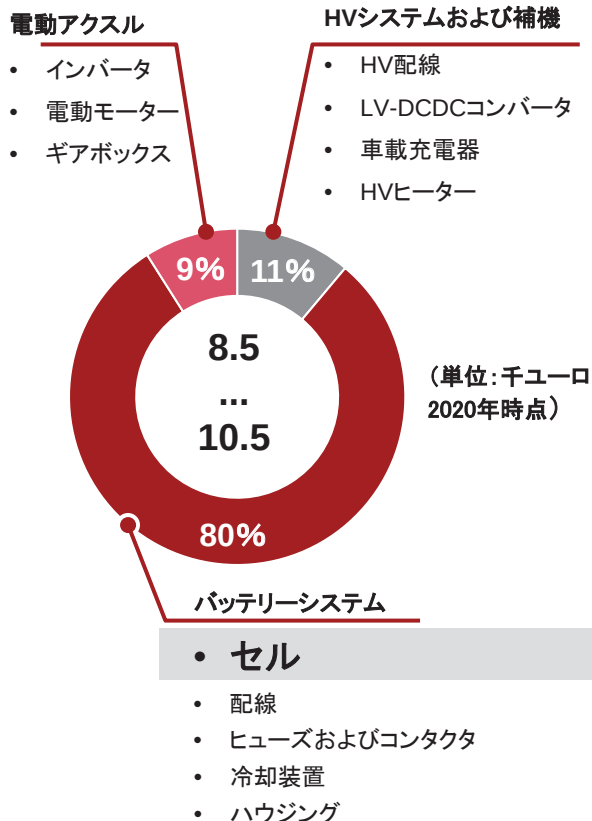
要点

- 潜在市場規模は、代替パワートレイン普及率の大幅な上昇により拡大
- 追い風となる法規制(例: 都市への内燃機関車乗り入れ禁止)の増加および一般大衆心理が、世界的な電動化志向の原動力となっている
- バッテリーセルおよびシステムのコストは、大きく減少するものの依然として電動パワートレインにおける最大コストを占める
- 電動パワートレインでバッテリーに次ぐ大きなコストを占めるのは、電動アクスル(電動モーター、インバータ、ギアなど)

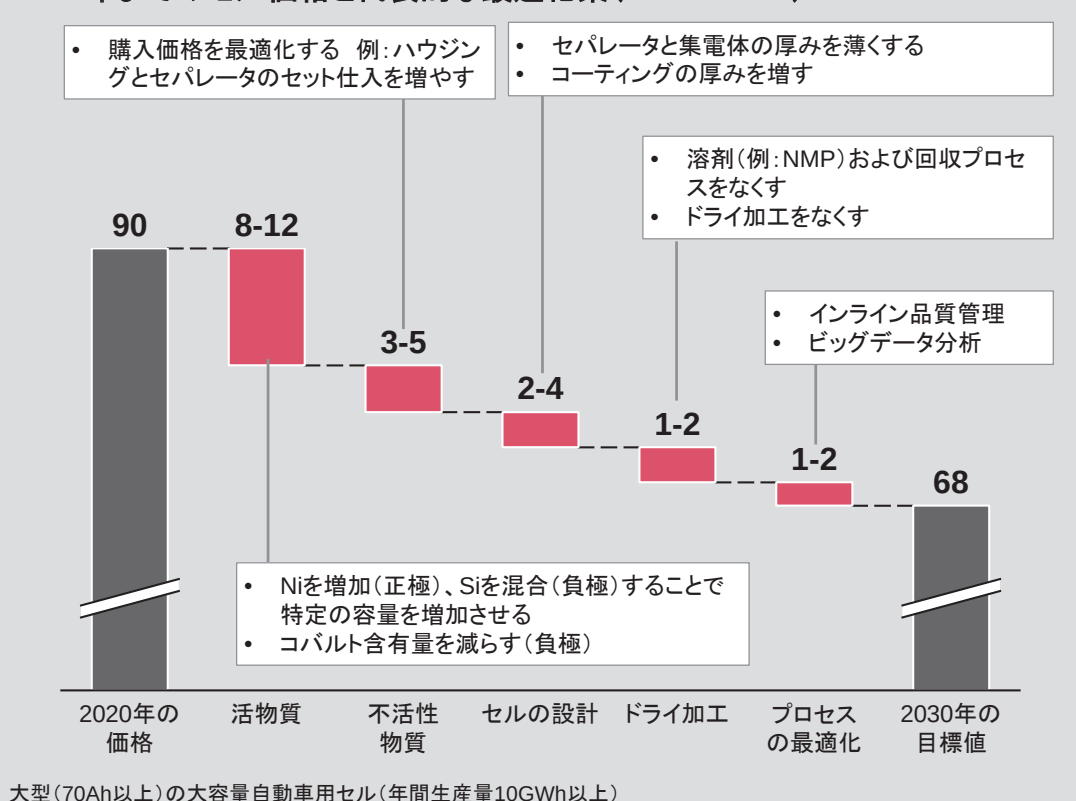
BEVパワートレインコストは80%がバッテリーシステムによるもの。 2030年までにセルおよびシステムレベルで25%のコスト低減を見込む

電動パワートレインおよびバッテリーコスト内訳

BEV¹⁾パワートレインのコスト内訳



2030年までのセル価格と代表的な最適化策(ユーロ/kWh)



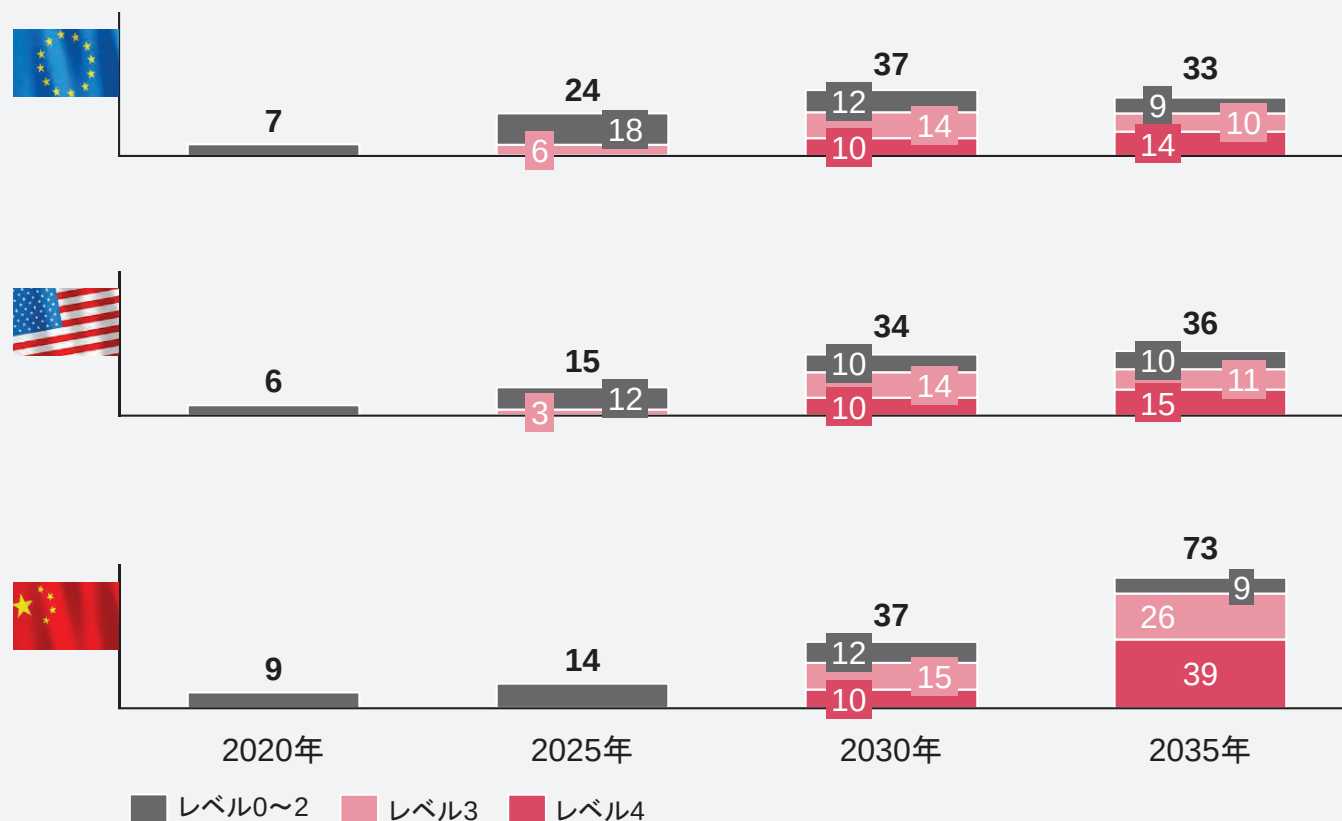
主な調査結果および示唆

- バッテリーシステムがBEVパワートレインの主なコスト要素となっている(約80%)
- バッテリーシステム内では、セルが関連コストの大部分を占めている。セルの製造プロセスの最適化が重要なコスト低減策となる
- 2030年までにセルとバッテリーシステムのコストを大幅に削減するには、活物質の最適化(例:コバルト含有量の低減)と不活性物質の最適化(例:購入価格の削減)が有用である可能性
- セルの材料にリサイクル材を使用することで、さらなるコスト最適化の可能性が高まる

自動車メーカー収益の内、ADASの収益貢献分は2035年までに1,420億ドルに達する。レベル4は実装され次第、レベル3の収益貢献を上回る見込み

自動運転—市場展望

潜在収益¹⁾(車両総売上高に対するADAS²⁾部品の価値貢献、単位：10億ドル)



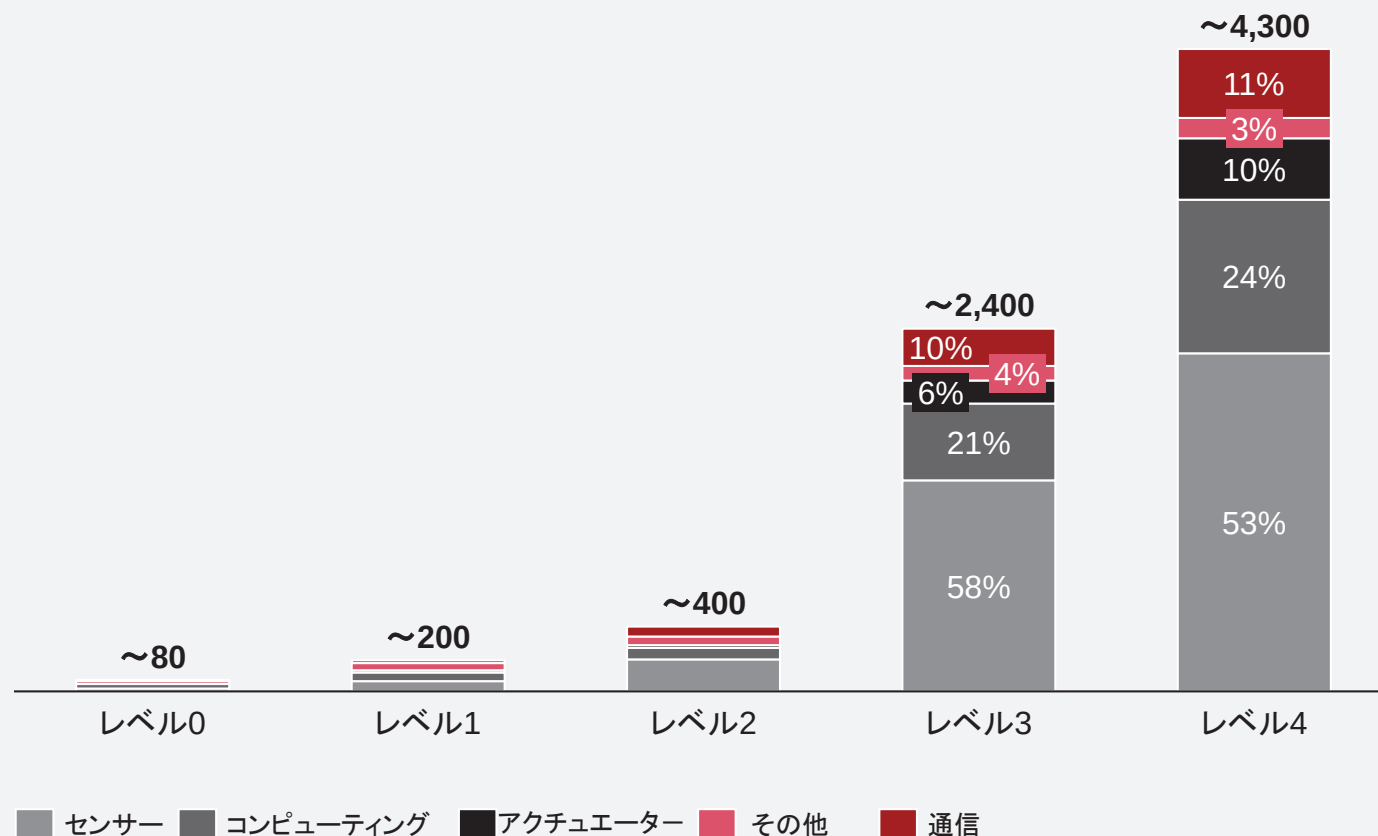
要点

- 予測は、車両に追加される新たな**ADASコンポーネント**(センサー、アクチュエーター、コンピューター、ワイヤーハーネス、HMIなど)による自動車メーカーの追加収益を反映したもの
- **EU規制**により、2022年から2024年にかけて収益は堅調に増加。同時にスケール効果により価格は下落
- 2026年以降、米国、中国およびEUにおいて、レベル3のアプリケーションが堅調に増加する見込み
- 中国およびEUでは、**高速道路パイロット**および**バレーパーキング**の利用増加に伴い、2029年以降、レベル4のアプリケーションが伸びる見込み

ADASのコストの過半をセンサーが占めるが、LiDARセンサーやコンピューティングのコストは、今後、数量の増加に伴い大幅に下がる見込み

自動運転ーコスト内訳

車両1台当たりのADAS¹⁾システムの原材料費²⁾(2030年、単位:ドル)



要点

- LiDARセンサーおよびコンピューティングユニットは、数量増加に伴いコストが大幅に削減される見込み
- カメラおよびレーダーセンサーは、EUの新たな規制と、数量の増加に伴うスケール効果で 2022年から2024年にかけてコストが削減される見込み
- 装備の進んだレベル3およびレベル4の車両では、新しいセンサー技術とスケール効果の上昇によって更に大きなコスト削減が見込まれる

代替的な自動車所有モデルが、モビリティモード間の境界線をこれまで以上に曖昧にしつつ、新たな事業機会をもたらす

スマートモビリティサブセット: 従来型 vs 代替的な自動車所有モデル

所有モデル	従来型の自動車所有				代替的な自動車所有			
	1 購入	2 リース	3 サブスクリプション	4 レンタル	5 カーシェアリング	6 ライドヘイリング / シェアリング ¹⁾	7 自動運転シャトル	8 超小型モビリティ
現在のキロ当たり総移動コスト (TCM) ²⁾	0.6 \$/km	0.8 \$/km	0.7 \$/km	0.4 \$/km	1.1 \$/km	2.1 \$/km	<1.9 \$/km ⁴⁾	1.6 \$/km
運転者の動機付けと適した移動距離	自己管理重視、全ての距離区分	先行投資の回避、全ての距離区分	経験重視、全ての距離区分	柔軟性重視、都市間中距離	自発性、都市部での短距離	快適性の追求、都市部での短距離	時間に敏感、都市部での短距離	時間に敏感、都市部での超短距離
現在の利益率 ³⁾	5-7%	10-15%	データ入手不可	10-15%	<5%	7-10%	黒字化未達	黒字化未達

1) 複数乗客が1回の乗車で相乗り 2) TCM = ドイツにおけるエンドユーザーにかかる総移動コストで、車両 (中型車)、保険、保守、燃料代を含む。各モードの典型的な使用パターンに基づく数値

3) 年次報告書、新聞、専門家知見に基づく見積り

前提: モード2: 年間走行距離15,000kmの場合のリース料平均の24ヶ月分、モード3: 現在のサブスクリプションサービス料の平均、モード4: 3日間の走行距離250kmの場合の平均レンタカーサービス料、モード5: 典型的な都市での移動、モード6: 典型的な都市でのタクシーによる移動、モード7: 典型的な都市での移動、モード8: 現在の超小型モビリティサービス料 (電動スクーター) の平均

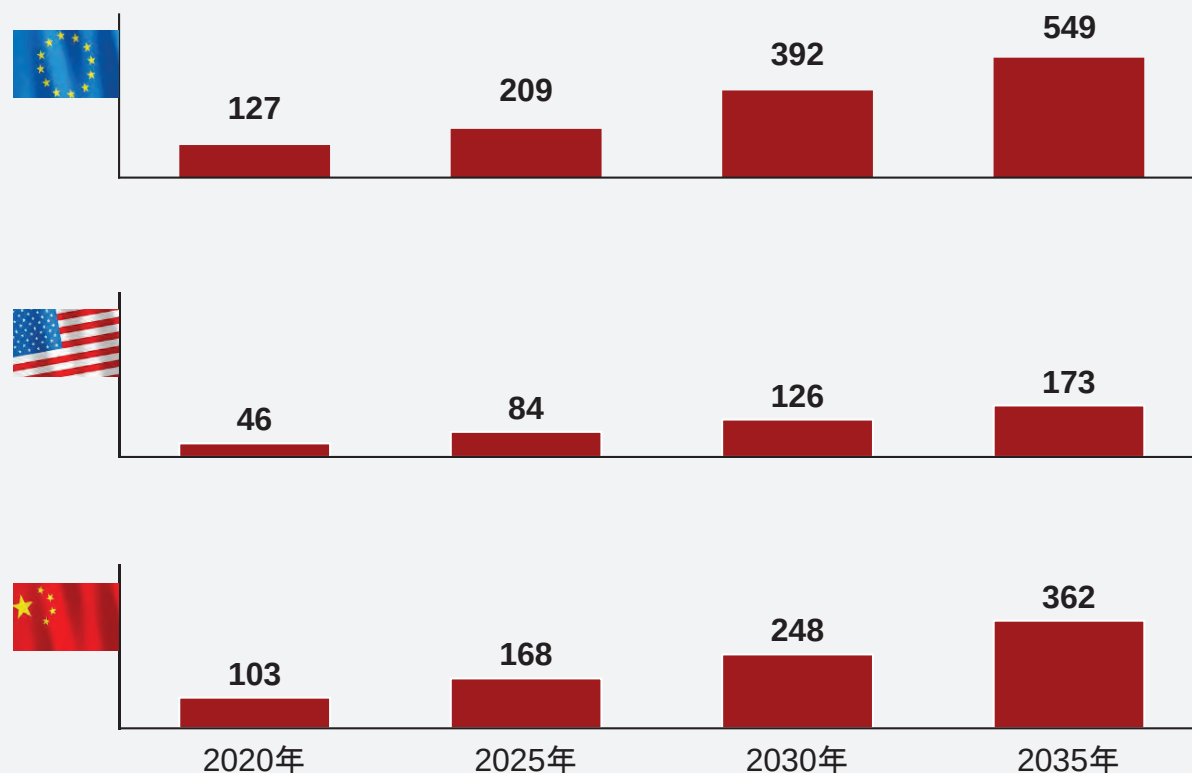
出所: Strategy&

代替的な自動車所有はヨーロッパで大きな市場機会をもたらし、中国と米国がそれに続く

スマートモビリティサブセット: 代替的な自動車所有の市場展望



総潜在収益(単位: 十億ドル)



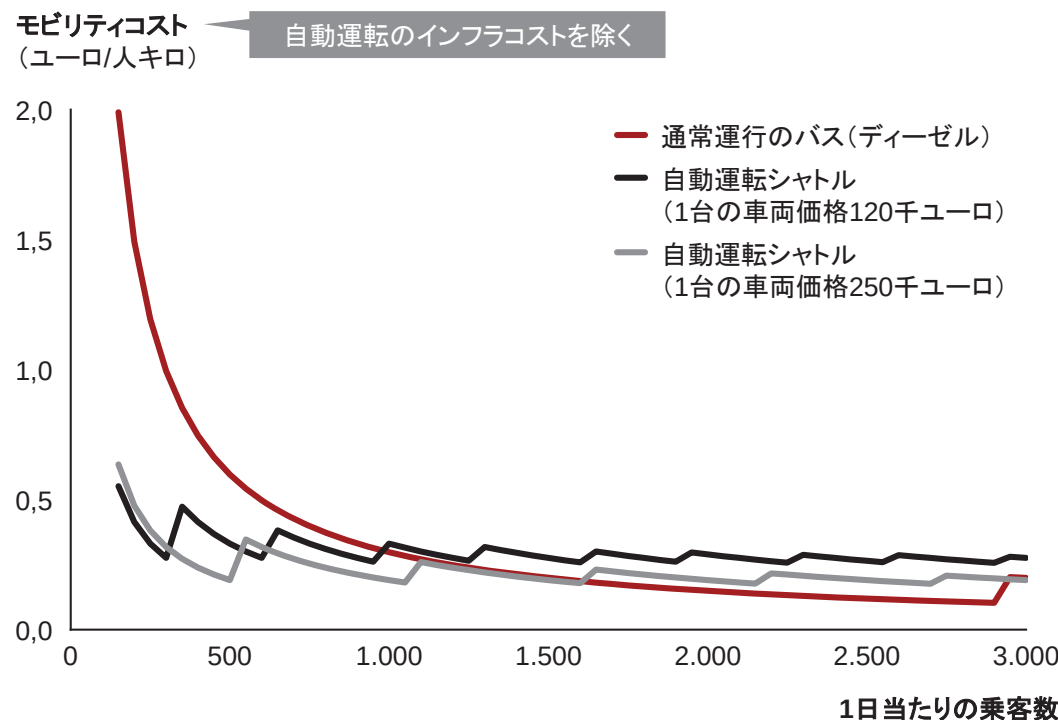
要点

- 代替的な自動車所有セクター＝アクティブシェアード(サブスクリプション、レンタル、シェアリング)＋パッシブシェアード(ライドヘイリング、ロボットタクシー)のモビリティモード
- COVID-19およびレベル4技術実現の遅延により、従来よりも保守的な予測となる
- 欧州: アクティブ/パッシブのシェアードモビリティモードが確立したことに加え、サブスクリプションモデルの需要が増加
- 米国: 比較的低コストでの自動車所有の選好が高いことから、市場展望は控えめ
- 中国: シェアードパッシブモード(特にタクシー)での走行距離は他の地域よりはるかに長い、走行距離1キロ当たりの価格が1/3～1/4と低いため、全体的な潜在市場規模は欧州に比べて低い
- 自動運転は、長期的にはシェアードモードを推進するが、(大都市での都市内モビリティを超えて)広く大多数のユースケースで明確な経済性が実現するまでには10年以上要する

代替的所有のモビリティ(例:自動運転シャトル)と従来型のモード(例:バス)のコスト優位性を評価するには、モード固有の視点が必要である

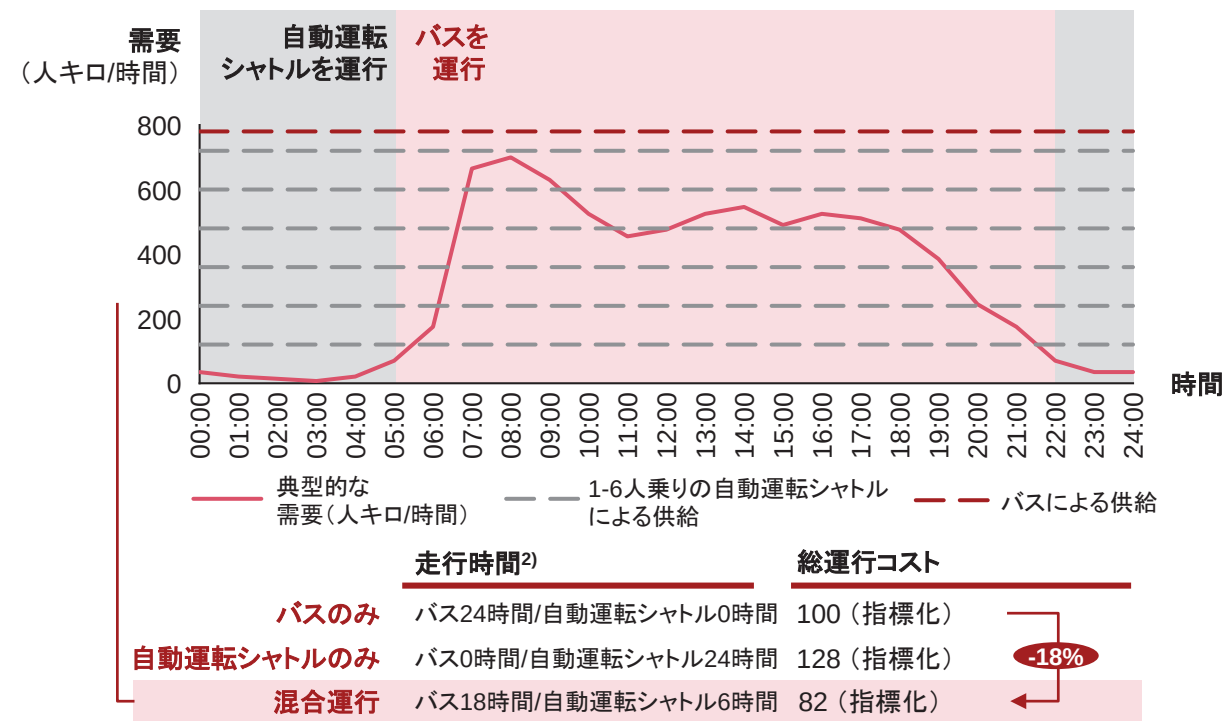
スマートモビリティ例:自動運転シャトル

コストー自動運転シャトル vs バス¹⁾



需要の低い路線(1日当たりの乗客数が1,000未満)では、従来型のバスサービスと比べて、自動運転シャトルに明確なコスト優位性がある

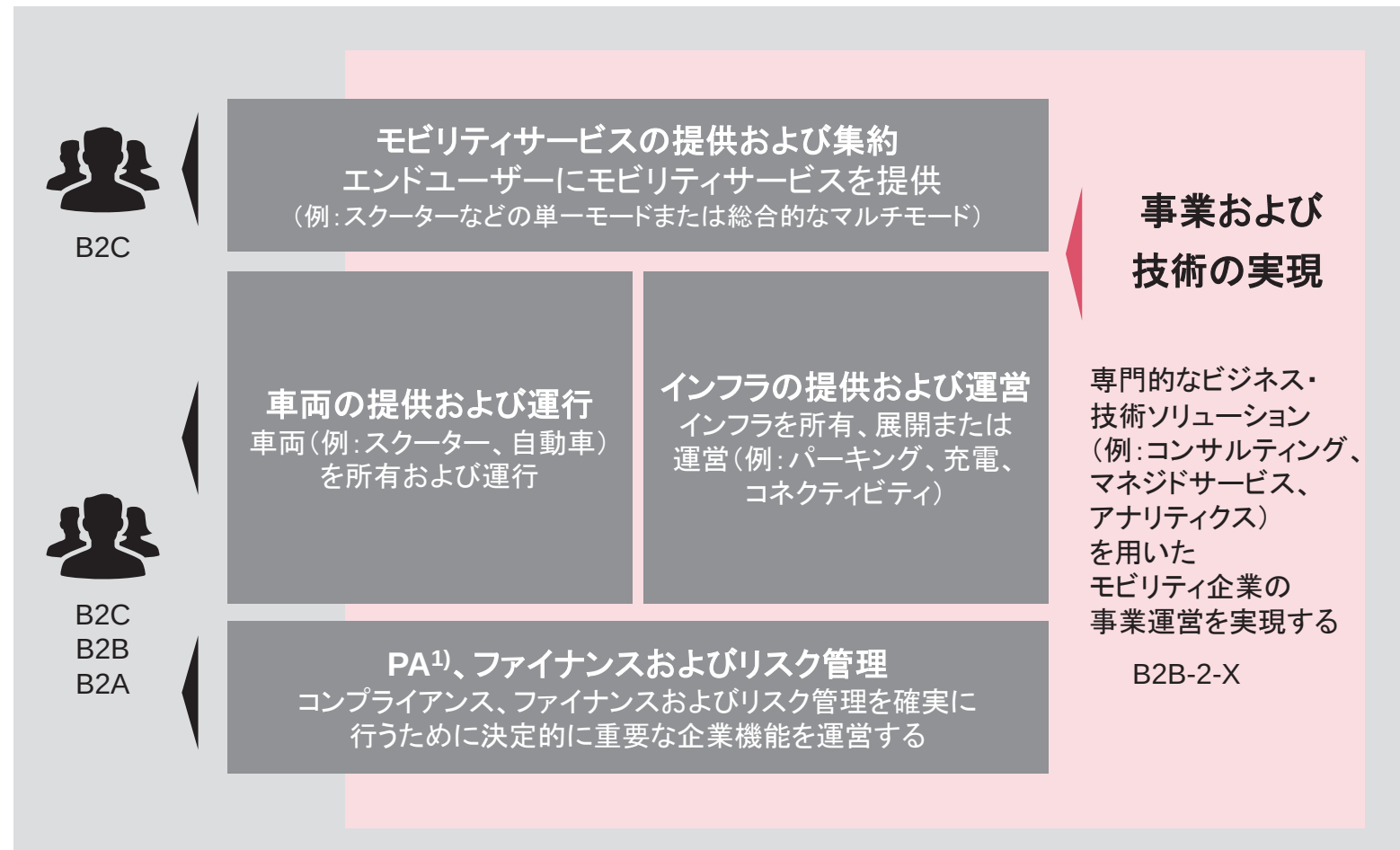
モビリティの組み合わせによる最適化(シミュレーション)



自動運転シャトルと従来型のバスをダイナミックに組み合わせることによって運行コストの最適化を達成

収益性の高いスマートモビリティビジネスを実現するには、B2CとB2Bの組み合わせも含めて、提供すべき価値を適切に取捨選択する必要がある

スマートモビリティー主要価値の要素

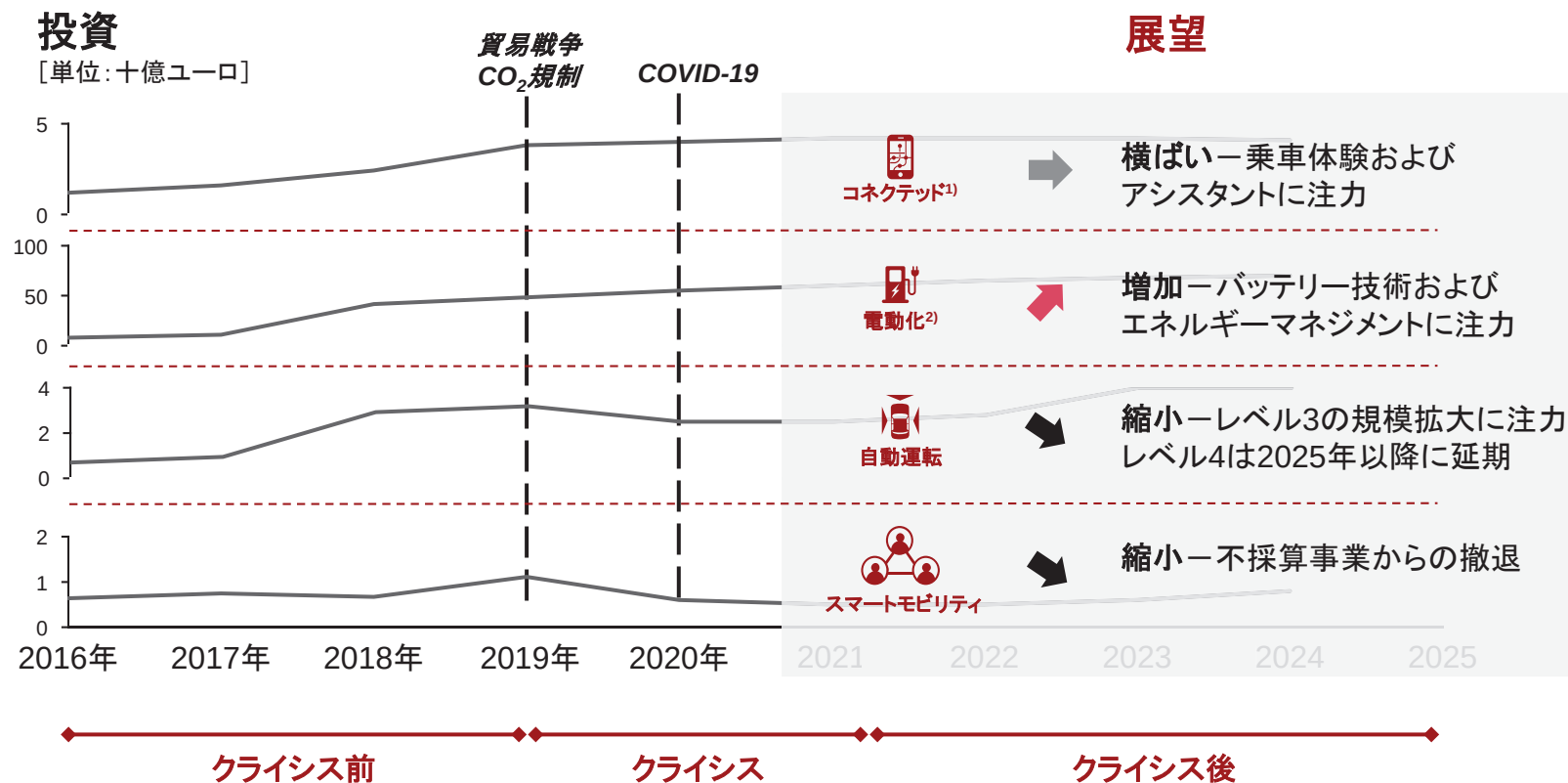


要点

- スマートモビリティ分野に参入する企業は以下の4つの点の評価を行う必要がある
 - Where:** モビリティエコシステムのどこに参入するか(どの価値の要素/モード)?
 - What:** 適切なサービスは何か(どの段階のビジネス/技術であるか)?
 - Who:** 誰を顧客とするか(B2C、B2B、B2G)?
 - How:** どのようにサービスを提供するか(パートナーは)?
- 特定された事業機会について、その魅力と、個別の勝つための条件(Right to Win)を丹念に評価しなければならない
- 主要なモビリティテクノロジー企業は、速やかに規模を獲得しつつ消費者の身近な存在であり続けるために、**B2CとB2Bのサービスを組み合わせた二重戦略**を追求している

従来型の自動車メーカーは、クライシス後の成長期において価値を生み出すために、今後投資戦略の再考を迫られるだろう

自動車メーカーによる過去の投資と展望



要点

- COVID-19による売上の減少と車両ポートフォリオの調整を求める規制当局のプレッシャー（CO₂目標）によって、12ヶ月間にわたり資金流動性の重要度が上昇ー多くの投資が中断された
- クライシス後の時代に入ると、自動車メーカーおよびサプライヤーは競争力を確立するために投資の焦点を定めなおす必要がある
- 電動モビリティの推進が期待される一方で、自動運転およびスマートモビリティに関する展望は好材料と悪材料が混在している
- 自動運転では、開発コスト分担のためにアライアンスアプローチが期待される
- スマートモビリティでは、自動車メーカーの金融子会社や銀行が柔軟なリース/サブスクリプションモデル開発の推進力となる可能性がある

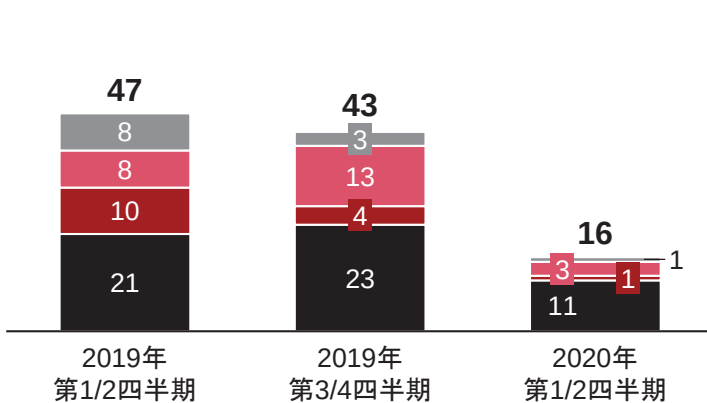
1) ソフトウェアおよびデジタル体験を含む、2) 燃料電池を含む
出所: Strategy&

VCやテックプレーヤーと比べ、自動車メーカーではコネクテッド、自動運転およびスマートモビリティへの投資が減少した

投資概要(2019/20年の件数)



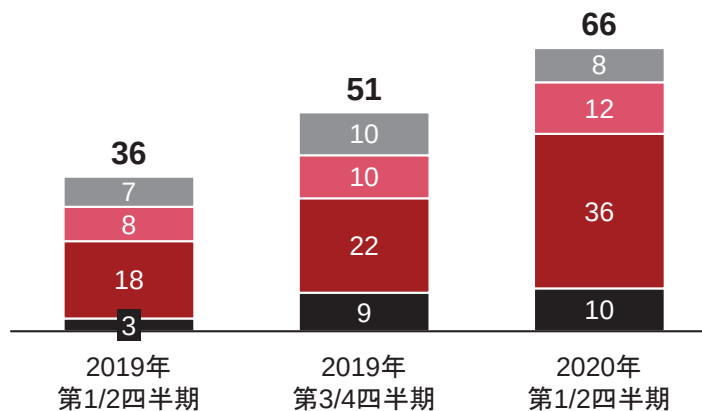
自動車メーカー¹⁾



自動車メーカーは、代替的/電動パワートレインへの投資でコア事業を守ることに注力



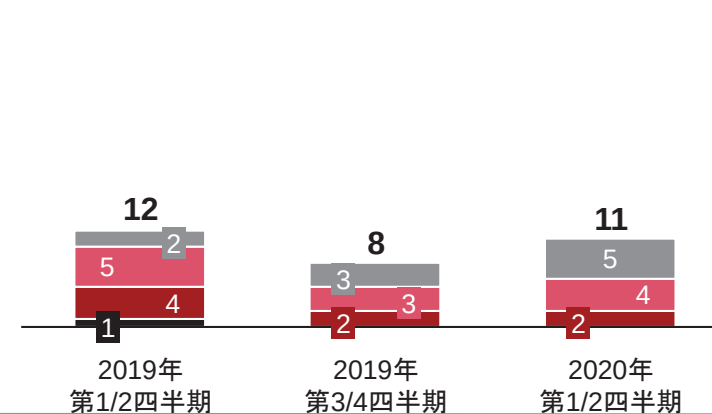
ベンチャーキャピタル(VC)²⁾



VCはスタートアップ企業への投資により、スマートモビリティソリューションに関するフルスタックの専門知識を蓄積



テックプレーヤー³⁾



テックプレーヤーは、コネクテッド/自動運転への選択的で多額の投資を加速

■ 電動化 ■ スマートモビリティ ■ 自動運転 ■ コネクテッド

1) 関連するグローバル自動車メーカー10社(フォルクスワーゲングループ、トヨタ、GM、現代・起亜、フォード、FCA、日産/ルノー/三菱、PSA、BMWグループ、ダイムラーを含む)による最大投資(企業間投資(例:工場への投資)を含む)を分析。出所: Strategy&、企業のプレス発表、財務諸表。分析は、単一投資(投資額を問わない)の総数を示す。

2) 入手可能な最大取引を分析。出所: PitchBook

3) グローバルなテックプレーヤー10社(Apple、Microsoft、Alphabet/Google/Waymo、Tencent、Alibaba、Amazon、Uber Technologies、Baiduを含む)の関連投資を分析。

VCによるコネクティビティ、セキュリティおよびプラットフォーム統合領域に焦点を当てた、ソフトウェアアプリケーションへの投資が増加している

投資テーマと動向

投資テーマ	説明	動向 ¹⁾
 コネクテッド	コネクティビティおよびデータ管理	↑
	スマートパーキング	→
	サイバーセキュリティ	↑
	乗客の安全性	↑
 電動化	電気自動車のスタートアップ	→
	バッテリーおよびパワートレイン技術	↑
	充電およびV2G/エネルギー管理	↑
 自動運転	ソフトウェア（認知、決定、...）	→
	レーダーレーザーレーダー	→
	ADAS ²⁾ フルスタック	→
	遠隔操作	→
	V2X ³⁾	→
	自動運転シャトル	→
	航空機	↑
 スマートモビリティ	エアタクシー	→
	スマートシティデータプラットフォーム	↑
	モビリティオペレーティングシステム	↑
	ライドヘイリング/プーリング	↓
	カーシェアリング	↓
	カーサブスクリプション	↑
	超小型モビリティ	→
	ラストマイル配送	↑

1) 専門家の意見に基づく(最近の投資家の活動、市場規模/成長、競争のダイナミクスを考慮)、2) ADAS=先進運転支援システム
3) V2X= Vehicle-To-Anything
出所: Strategy&

投資モメンタム:  加速  横ばい  減速

24

以上を踏まえて、従来型の自動車メーカーは、守りと攻めのバランスをとって競争力を維持する必要がある

既存の自動車会社にとっての重要ポイント

		守り	+	攻め
CASE ポートフォリオ		CASE投資ポートフォリオの再構築 投資の基準と戦略の改善、投資の見直し、ガバナンスの改善、収益性が見通しが不明確な資産の売却		注力領域の焦点を絞る CASE投資テーマに沿った成長領域を1つから最大3つに絞る、市場における独自の役割の強化、買収により規模拡大を加速
ビジネスモデル		コア事業の改善(車両販売) 柔軟な価格設定(割引、サブスクリプション)によってCOVID-19後の需要を刺激、顧客へのダイレクトアクセスの取り組みも活性化		プラットフォームベースのビジネスモデルを再構築 電動モビリティの推進力を活用してアライアンスを強化、インフラパートナーシップ拡大、エコシステムの収益化オプションの検証
オペレーション		効率化プログラムのリバランス コストダウン目標の見直しおよび調整、リストラクチャリングの実施を継続、プロセス改善への選択的投資		デジタルケイパビリティの差別化推進 ケイパビリティ要件の再確認、ソフトウェアへの注力、ケイパビリティ構築のための十分な時間の確保、パートナーとの協働
技術		デジタル化の取り組みを集約 ITロードマップの見直し、明確な効果が見込めるプログラム(クラウド移行など)を加速、長期的なコアシステムの変革は延期		オープンテクノロジープラットフォームを構築 コネクテッドサービスの技術アーキテクチャの再考、クラウドベースの車両アーキテクチャへの投資、ADASのソフトウェアプラットフォーム参入
組織		IT対応プログラムの継続 デジタルワークプレイス実現の取り組みを加速、データ主導のマインドセットと意思決定を推進、アジャイル型組織の展開		システムベースのエンジニアリングおよび部門横断的な業務の強化 (航空宇宙、テクノロジー分野からの)新たな開発アプローチの導入、イノベーションを担う小回り・専門チームへの投資、パートナーシップへの投資

著者チーム紹介



Jörg Krings

joerg.krings@
strategyand.de.pwc.com

デジタル自動車(欧州)



Andreas Gissler

andreas.gissler@
strategyand.de.pwc.com

デジタルトランスフォーメーション



Jonas Seyfferth

jonas.seyfferth@
strategyand.de.pwc.com

コネクテッドとモビリティ



Hartmut Güthner

hartmut.guethner@
strategyand.de.pwc.com

自動運転



Jörn Neuhausen

joern.neuhausen@
strategyand.de.pwc.com

代替パワートレイン



Claus Gruber

claus.gruber@
strategyand.de.pwc.com

ソフトウェア開発



Christoph Stürmer

christoph.stuermer@
pwc.com

AutoFacts®



Akshay Singh

akshay.singh@
pwc.com

デジタル自動車(米国)



Steven Jiang

steven.jiang@
strategyand.cn.pwc.com

デジタル自動車(中国)

その他の担当者

Dietmar Ahlemann

Felix Andre

Sebastian Böswald

Thilo Bühnen

Christoph Faller

Martin Gerhardus

Jonas Heydasch

Andrew Higashi

Anil Khurana

Felix Kuhnert

Timo Kronen

Joram Lauterbach

Sarah Nolte

Kevin Rothe

Tanjeff Schadt

Nicola Schudnagies

Felix Starke

監訳者紹介

北川 友彦(きたがわ・ともひこ) tomohiko.t.kitagawa@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。自動車、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。

室井 浩気(むろい・こうき) koki.muroi@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のマネージャー。自動車、産業材など製造業分野を中心に、成長戦略、新事業開発、アライアンス、組織・オペレーション改革などの多様なテーマで、数多くのプロジェクト実績を持つ。

その他の担当者

赤路 陽太(あかじ・ようた) yota.akaji@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のディレクター。自動車産業および情報サービス産業に精通し、新事業開発、事業戦略、事業変革、デジタル、Go to Marketなどのテーマについて豊富なコンサルティング実績を有する。事業会社およびコンサルティングファームの双方においてDXや新事業開発を牽引した実績を有し、フィジブルな新事業開発や事業変革を支援している。

阿部 健太郎(あべ・けんたろう) kentaro.abe@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のシニアマネージャー。自動車・自動車部品、総合電機、保険、総合商社等の産業を中心に、主に次世代モビリティに関する事業企画・実行支援、海外進出支援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。

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&)

✉ jp_cons_srategy-info-mbx@pwc.com TEL 03-6257-0700



strategyand.pwc.com

© 2021 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

Disclaimer: This content is general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.