商用車が牽引する
将来の自動車業界動向

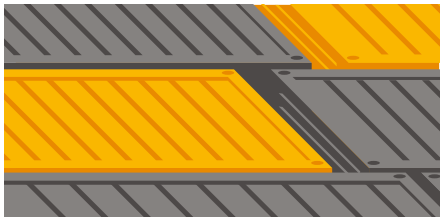
pwc

www.pwc.com/jp

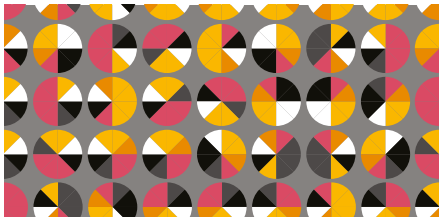
はじめに

自動車産業の今後の動向を示すいわゆるCASE（Connected：つながる、Autonomous：自動運転、Shared & Services：シェア・サービス化、Electric：電動化の頭文字）のうち、シェアリングや自動運転の影響により、乗用車の「商用車化」が進んでいく。それに加え、従来の商用車が支えてきた移動の需要は今後も伸びていくことから、商用車の市場規模は大きく拡大すると予測される。そのような市場環境の中で、商用車シャシメーカー、架装メーカーはどのような戦術をとるべきだろうか。ITジャイアントなどのメガプレーヤーの脅威が自動車産業においても現実化する中で、従来のメーカーそれぞれの適切な意思決定が勝敗を分けようとしている。このような状況を踏まえ、本レポートでは、2018年のハノーバー国際モーターショーから商用車業界の内外のプレーヤーが描く未来像や戦略を読み解き、将来に向けて自動車業界プレーヤーが生き残る上での必須要件を考察する。

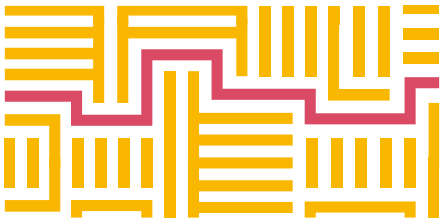
目次



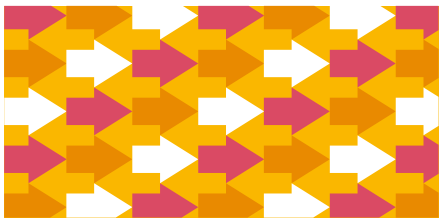
1 商用車業界における
CASE＋αのトレンドとは？ …… 4



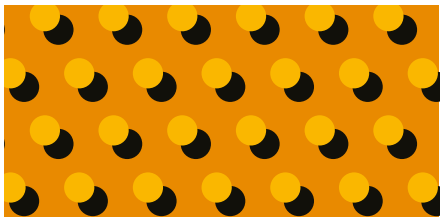
2 業界に地殻変動、
「商用車化」時代に突入 …… 6



3 CASEを軸にした
業界の取り組み …… 8



4 次世代の
小型モビリティ …… 16



5 商用車業界の
“力学”が変わる気配 …… 18

6 自社を再定義する
必要性 …… 20

1

商用車業界における CASE＋αの トレンドとは？

ドイツ・ハノーバーでは、隔年（偶数年）で、商用車に特化した世界最大規模の国際モーターショー「IAAコマーシャル・ビークル」が開催される。2018年9月開催の「第67回IAAコマーシャル・ビークル（以下、IAA）」では、CASE軸でキースピーチや各セッションが展開された。

こうした中散見されたのは、コネクテッド、自動運転、電動化など、乗用車業界で見られるメガトレンドがついに商用車業界に押し寄せたといった類の業界レポートである。しかし、商用車業界のCASEに関連したトレンドや取り組みは決して今に始まったことではなく、乗用車の状況とも利用特性上大きく異なっている（図表1）。それどころか、一部では乗用車より早く実現化され、事業化も始まっている。

今回のIAAでは、商用車のCASE以外にも、商用車特有のトレンドが見られた。

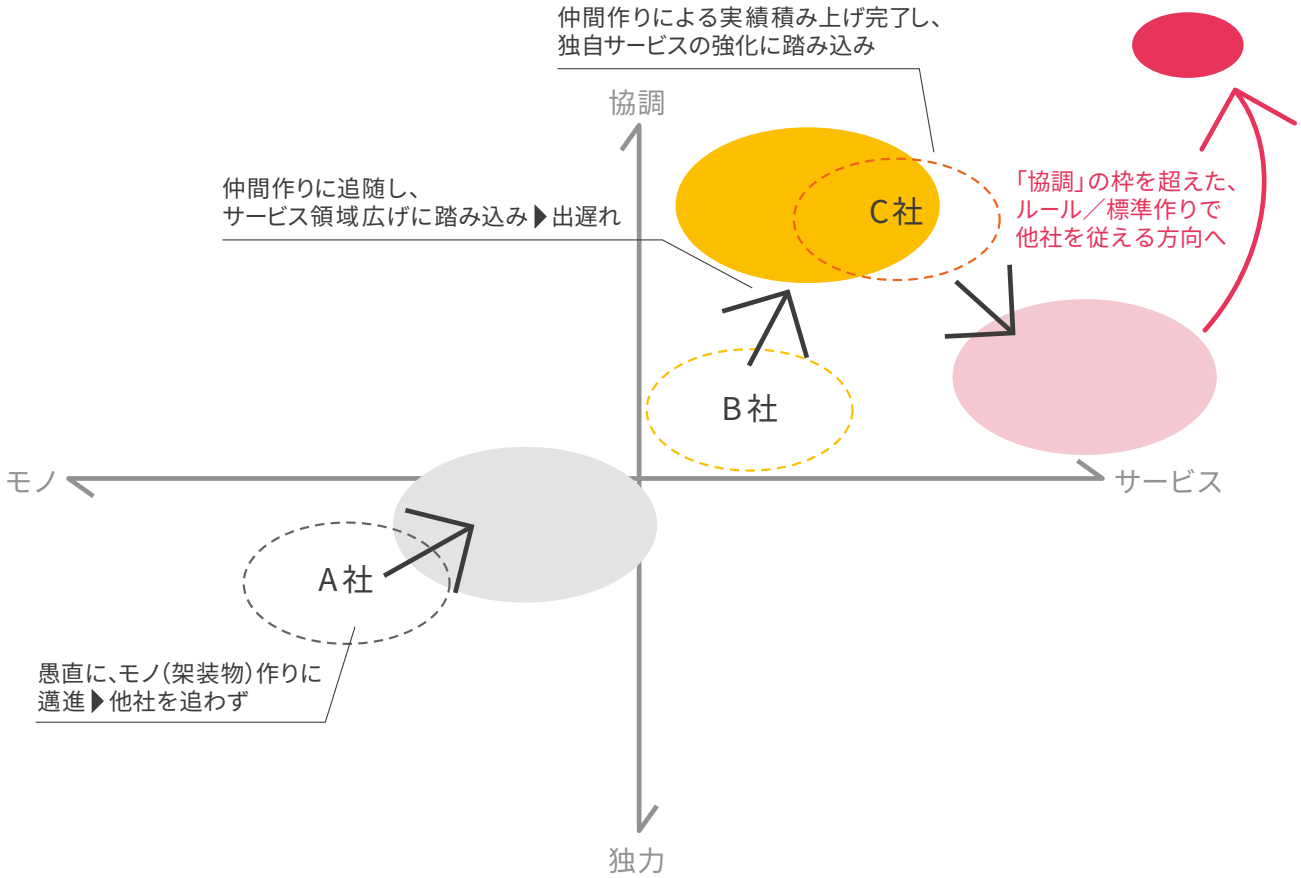
- 人手不足を背景にした「ドライバーが商用車を選ぶ」時代への回帰
- ポスト「ユーザーのメーカー化」やサプライヤーの「乗用車から商用車への比重シフト」
- ミレニアル世代の価値観変化（商用車ユーザーや最終消費者としてのグリップの重要性）

一方、商用車はヒト・モノを運ぶ領域で価値を提供するという本質は変わらず健在である。そのような中、架装の重要性が相対的に増加するため、架装プレーヤーが業界トレンドを牽引する構図の中で、その動向が注目される（図表2）。

図表1　CASE：商用車 vs 乗用車

	商用車	VS	乗用車
C Connected	• 車両の稼働管理、ドライバーの運転管理に加え、運行管理≒ユーザーの事業支援を実施		• 車両の管理、ドライバーの運転管理がメイン
A Autonomous	• 相対的にユーザー／社会ニーズ高 • 法規制の整備は先に進む • スピード感はトラック＜バス		• 実証実験などは進むも、走行環境やユーザー層の違いから、まだ先
S Shared & Services	• 現実的にシェアリング＜マッチング • 都市物流関連サービスには、スタートアップが多々勃興		• シェアリングビジネスの拡大は既にメーカーの収益を脅かす状況
E Electric	• 社会課題を背景に先取りするも、実用化観点から“遅々として進む” • 大型車や特装への適用がカギ		• 商品ラインアップとして必須（ガソリン／ディーゼルは撤退が相次ぐ） • 新規参入も頻発

図表2　主要架装メーカー3社のポジションと今後の狙い



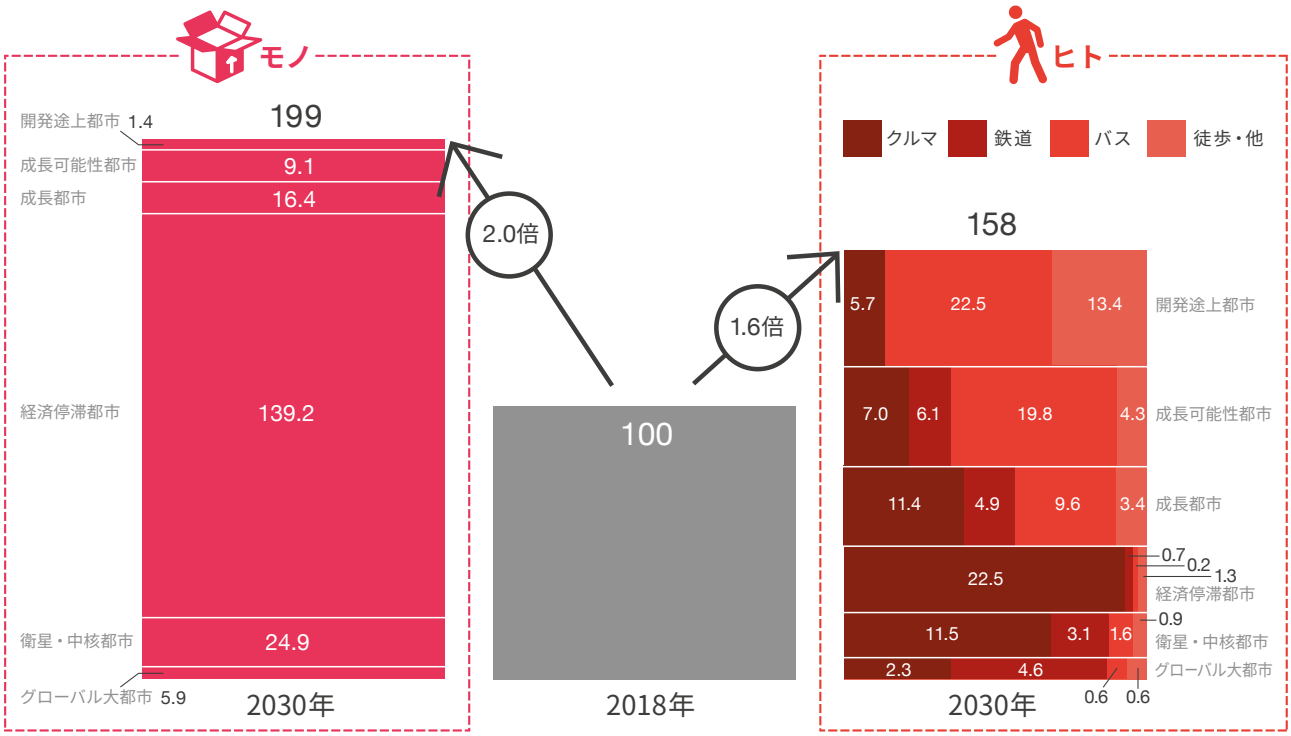
2

業界に地殻変動、「商用車化」時代に突入

現在、グローバルレベルの自動車需要のうち、商用車と乗用車の割合は1:3、つまり商用車の需要比率は25%である。今後、乗用車はいわゆるCASEの4項目のうち、特にシェアリング＋自動運転の影響により、個人の所有物から公共のインフラに変容する。これは、乗用車がヒトやモノを運ぶ「商用車の使われ方」に取って代わられることを表しており、既に乗用車のシェアリングが進んでいる地域では、乗用車の販売台数が落ち込むといった現象が起きている。

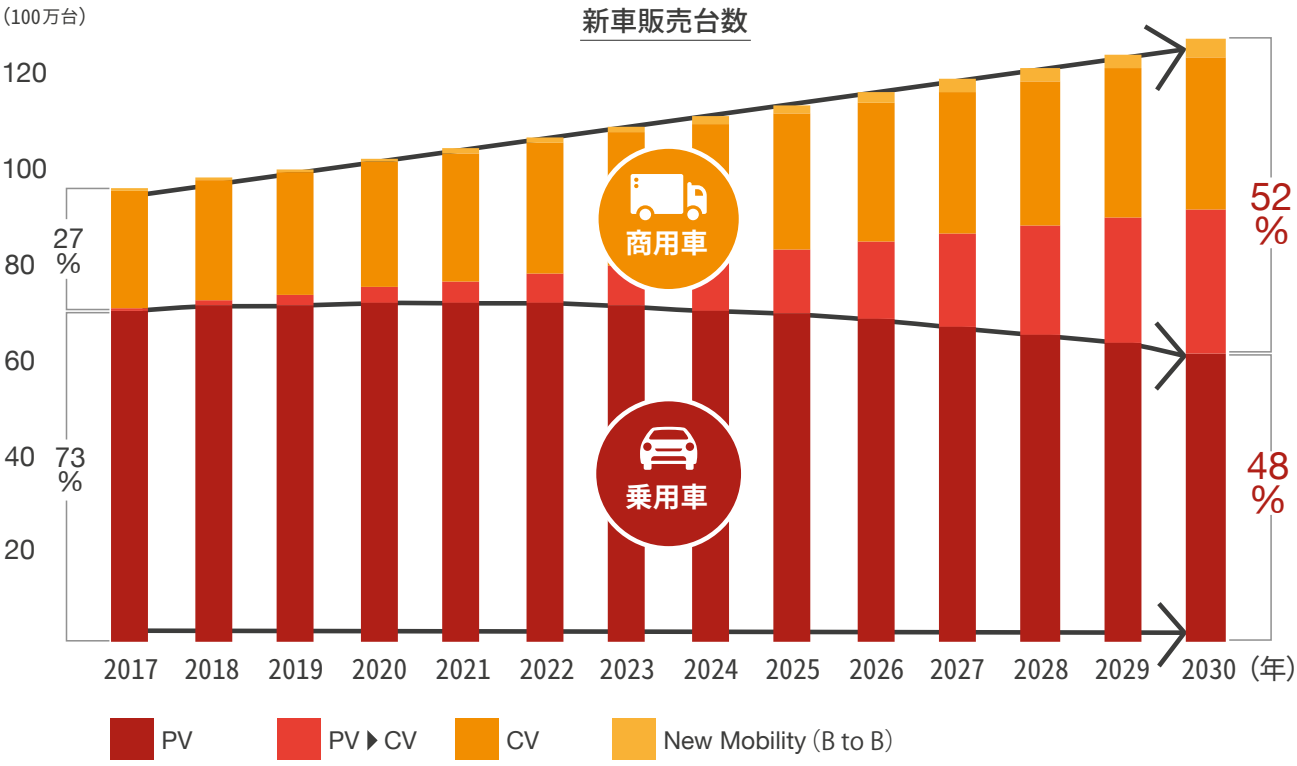
近年、乗用車メーカー各社が商用車部門を設立したり、子会社化するのは、そうした変化への備えを具現化したものと言える。一方、従来から商用車が支えてきた「モノとヒトの移動」需要は今後も増え続けるため（図表3）、トラックやバスなどのニーズは引き続き伸長するとともに、さらに、都市物流におけるラスト“ワンインチ”を埋める役割も求められると考えられる。新しい「商用小型モビリティ」まで含めると、2030年には商用車の割合は52%に達すると予測される（図表4）。いよいよ商用車がクルマの半数以上を占める商用車化の時代の幕が開こうとしている。

図表3　モノ・ヒトの移動量の将来予測（2018年を100とした場合の2030年の移動需要）



* 世界1,600の都市・地域を、人口、GDP、政策・規制、テクノロジーなどの要素を基にグループ化（6分類）し、ヒト▶モノの移動トレンドなどを反映し試算

図表4　グローバル“商用車”割合の変化



3

CASEを軸にした業界の取り組み

商用車業界がCASEを軸に変化する状況は、今回のIAAでも見られた。中でも今回注目されていたのは、コネクテッドや電動化および代替燃料化であり、以下に商用車関連企業の取り組みを基に個別に考察していきたい。

Connected
つながる

メーカーなどは、稼働管理と運行管理を軸とする機能提供により、ユーザーの利便性向上（図表5）を図るとともに、車両やユーザーとつながることによって生じる収益機会の拡大を狙う動きが目立った。つまり、「最も競争が激しく、最も高収益な領域」への進出である。ただし、赤字が続いて方向転換を余儀なくされる例も散見される。各社の位置づけや戦略は大きく異なるため（図表6）、戦略に応じた念入りな収益プランの構想が必須となる。

業界動向

シャシメーカーは、他社のシステムと連携してサービスを拡充していく戦術がトレンドであるが、一方で、自社からシステムを切り離し、他社頼みの戦術を取るプレーヤーも存在する。架装メーカーは、オープン戦略で汎用性を高める方針が明確であり、これを主力事業と位置づける。一方、サードパーティー系のテレマティクス・サービス・プロバイダー（以下、TSP）の本気度は高く、パートナーの拡充やユニークな機能追加を進め、商用車業界全体をリードしようとしている。

特徴的なプレーヤーの動向

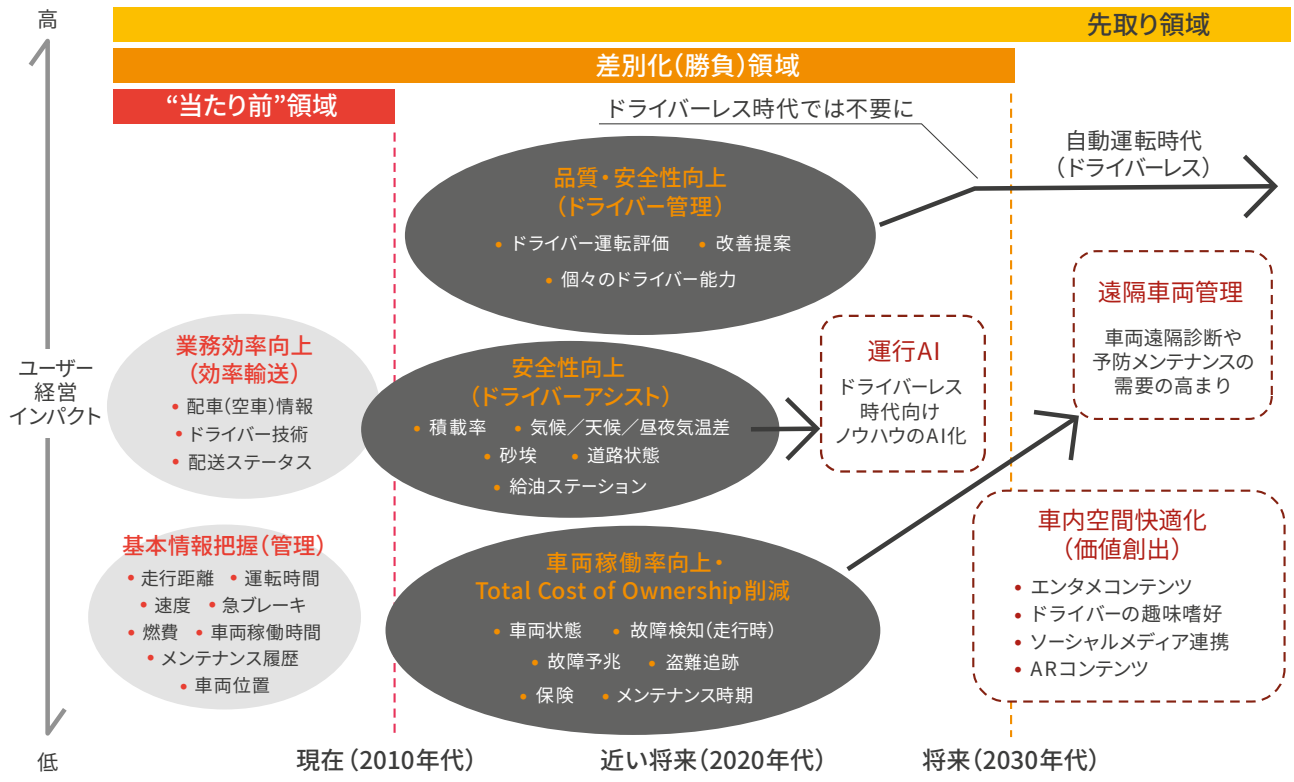
大手商用車メーカーA社：故障予兆検知機能を装備し、オプション豊富な自社開発サービスで高いユーザー評価を獲得。

大手架装メーカーB社：全トレーラーにハードウェアを標準装備し、保全メンテナンスサービスの提供を計画中。オープン戦略で自社または共同開発サービスを提供。

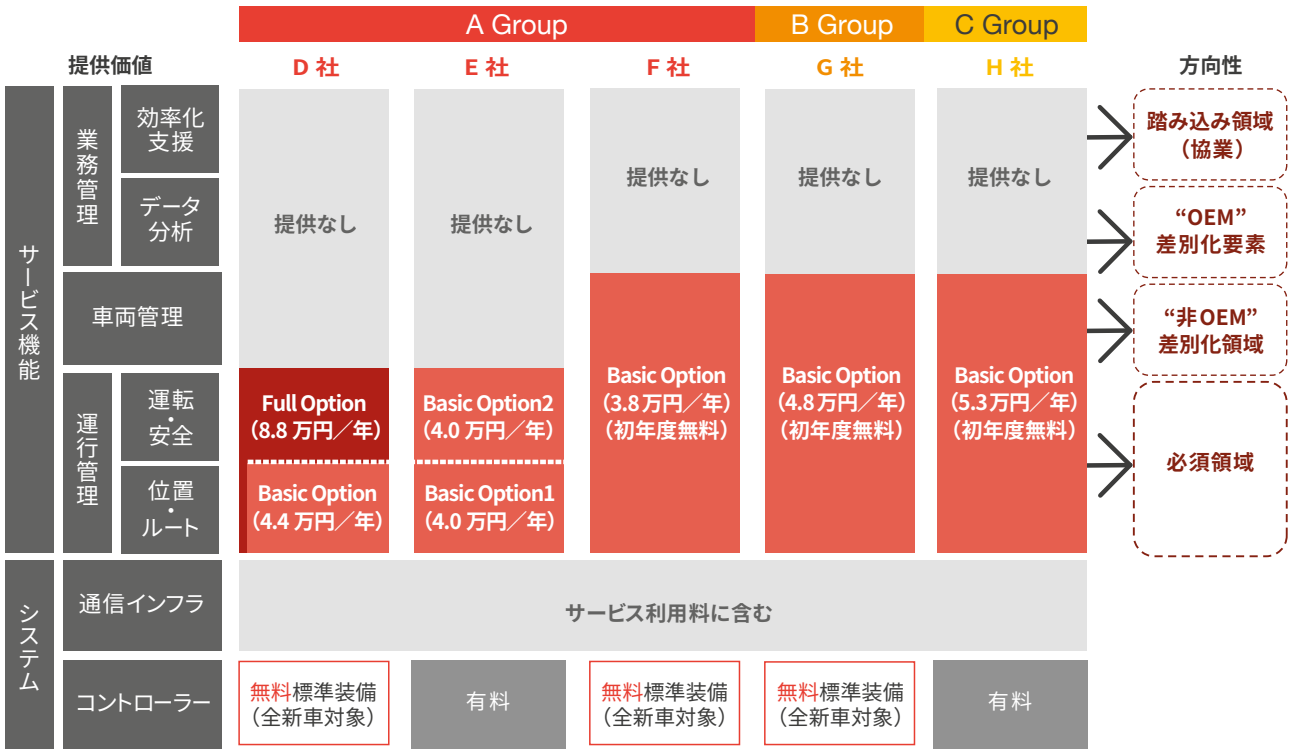
大手サプライヤーC社：稼働管理を支えるサービスを開発。運行管理用ソリューションも主要メーカーに幅広く提供。

図表5　将来を見据えたテレマティクス戦略の考え方（先進国×大陸）

将来のドライバーレス時代を見据え、中長期的方針として「運行AI」、「遠隔車両管理」、「価値創出」も視野に入れた機能・価値を提供



図表6　各社のConnected課金構造から見る提供価値の捉え方



Autonomous
自動運転

若手のトラックドライバー不足などを背景に、「隊列走行技術」をはじめとする自動運転ニーズが高まっており、具体的に期限を設けて実用化を進めるメーカーも現れている。一方、無人化・自動運転の実現は、政策の動向やインフラ整備といった業界外の環境条件に影響される所が大きく、長期の視野が必要な領域である。ただし、将来的にモビリティ全体に最も大きなインパクトを与える変革ドライバーであることは確かである。

業界動向

メーカーの間では、完全自動運転の実現化を目指す「先進派」の他、他社と協力し、隊列走行技術のみを開発、車両搭載を目指す「中庸派」、自動運転に対してアクションを取らず動向を注視する「保守派」の三極化が進んでいる。

サプライヤー各社の注力度合いにほぼ差はなく、それぞれ積極的な取り組みを見せている（図表7）。

特徴的なプレーヤーの動向

大手商用車メーカーA社： 2018年内に隊列走行運転を実用化し、2025年までに乗用車と商用車の両セグメントで自動運転Level 5を実現するという具体的な目標を設定する一方、今回のIAAではLevel 2対応商品を展示し、現実性もアピール。

大手サプライヤーB社： 今後10年間で二桁成長を予測し、取り組みを一層強化。大手メーカーが構想する「無人運転車のシェアリング・サービス・プロジェクト」実現の一翼を担う。

大手サプライヤーC社： 自動運転Level 4の電動バンを展示。2年以内に量産化する計画。自動運転の研究開発と生産に今後5年間で12億ユーロを投資。ライバルに先行した技術開発により、商用車向け市場においてリーダー的存在になることを目指す。

図表7　Autonomousへの注力度の変化（過去比較）

	注力度合い		進展度合い
	The 65th IAA【2014年】 非注力 → 注力	The 67th IAA【2018年】 非注力 → 注力	The 65th IAA【2014年】 → The 66th IAA【2016年】 → The 67th IAA【2018年】（今回）
A社	商用車業界における自動運転技術のリーダーとして、他を圧倒しながら先進的な取り組みを実施中。実証実験も済ませており、2025年の実用化も現実的。 → 強	以前から自動運転技術開発に取り組んでおり、今年も新しい関連商品を発表。更に技術を進化させ、完全自動運転を実現する具体的な目標を掲げている。 → 強	相変わらず注力度はMAX
B社	自動運転まではいかないものの、安全運転システムを一部モデルに搭載。公式見解ではないものの、自動運転も計画中？ → 中	自動運転コンセプトカーを発表し、量産化に向けて取り組んでいる。他社と比較して近い将来の具体的な目標あり（2021年までにLevel 4を目指す）。 → 強	注力度加速
C社	数年先を見据えて、手動運転を前提とした安全運転システムをリサーチプロジェクトとして検証中。 → 中	IAA 2018 年で隊列走行 Level 4 に対応する商品を発表し、Truck Innovation 賞を獲得 → 中	相変わらず、ほどほど
D社	自動運転には興味なし。未来ではなく現在顧客に求められるトラック展開を重視し、手動運転を前提としたドライバーの為の独自の安全運転システムを搭載。 弱	IAA 2018 年で関連商品の発表はなし。今後も独自で自動運転を進める予定なし。 弱	相変わらず、様子見
E社	現状として手動運転を前提とした安全運転システムを開発中。 → 中	今後10年で二桁成長を見込み、投資を加速させる。 → 強	注力度加速
F社	OEMの動きを見据えて、あくまで「未来の商品」として、自動運転関連商品を準備中。 → 中	集中的に取り組む予定 → 強	注力度加速

Shared & Services

シェア・サービス化

“モノ”から“コト”へ、所有から利用へのシフトにより、モビリティサービスには、お互いがつながり合う「マルチサイドプラットフォーム」が求められ、車両、スペース、エネルギーなど、多方面でシェアリングが進む。資産効率が向上するため、ファイナンスや保険の機能の重要性も高まる。一方、この領域は、従来型の商用車ビジネスの収益性にダイレクトに影響を及ぼすため、高度な経営判断や意思決定が求められる。乗用車と異なり、複数のシェアリングの“型”があり（図表8）、それぞれの分野で、サービスの開拓や改善の余地の大きい点も特徴である。

業界動向

シェア・サービス化は、自動運転よりも、移動需要の拡大（前述図表3）やドライバー不足といった問題の現実的な解決策であり、シェアリングエコノミーの進展と合わせて、避けては通れないトレンドである。

大型商用車を主軸とするメーカーの間では、目立った取り組みは見受けられない一方で、小型を主軸とするメーカーの中にはカーシェアやライドシェアなどシェアリングサービス事業に着手するプレーヤーも出現している。「大きな舵切りだと理解しているが、避けては通れないと判断した」（大手メーカー幹部）とあるように、中には水面下で準備を進めるメーカーもある。

TSPやスタートアップでは、積載効率の向上を目的としたマッチングやドライバー支援のサービスを展開しているところもある。

「従来型ビジネスとのバランスを取りながら、ユーザーの“使い方”に合わせたサービスが提供できるかどうか」がカギとなる（図表9）。

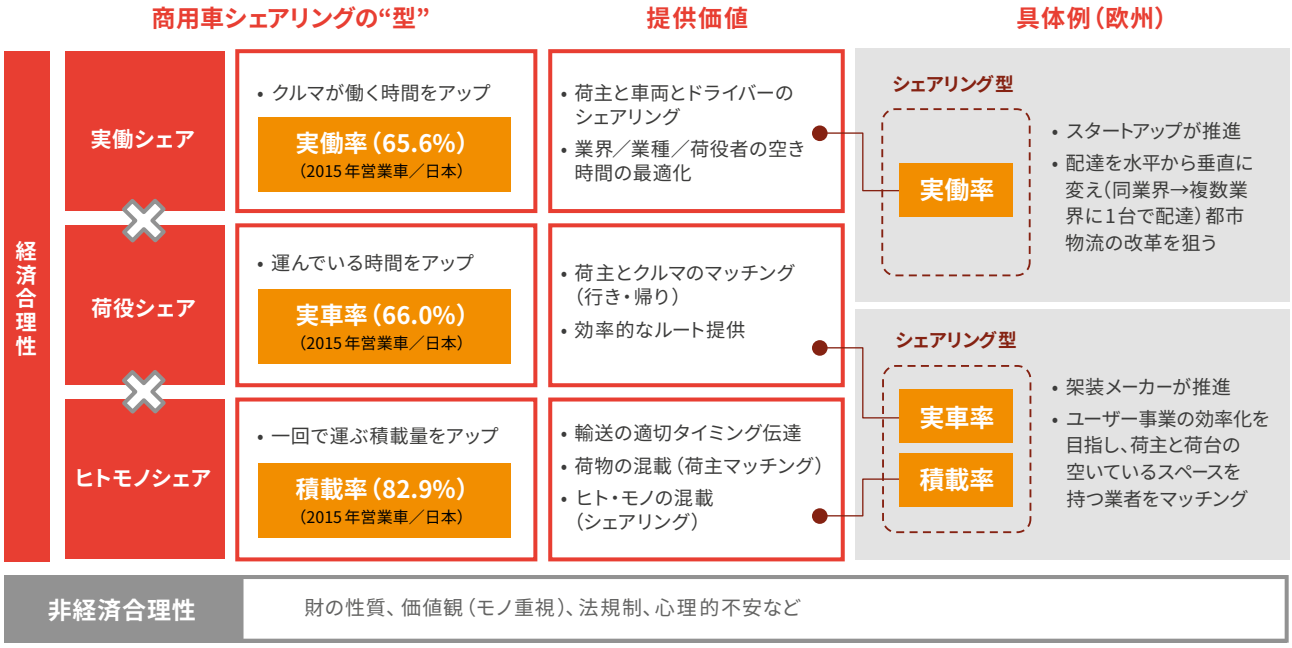
特徴的なプレーヤーの動向

大手商用車メーカーA社：ライドシェアやカーシェアサービスを開始し、今後もインフラ整備を含め、注力していく方針。

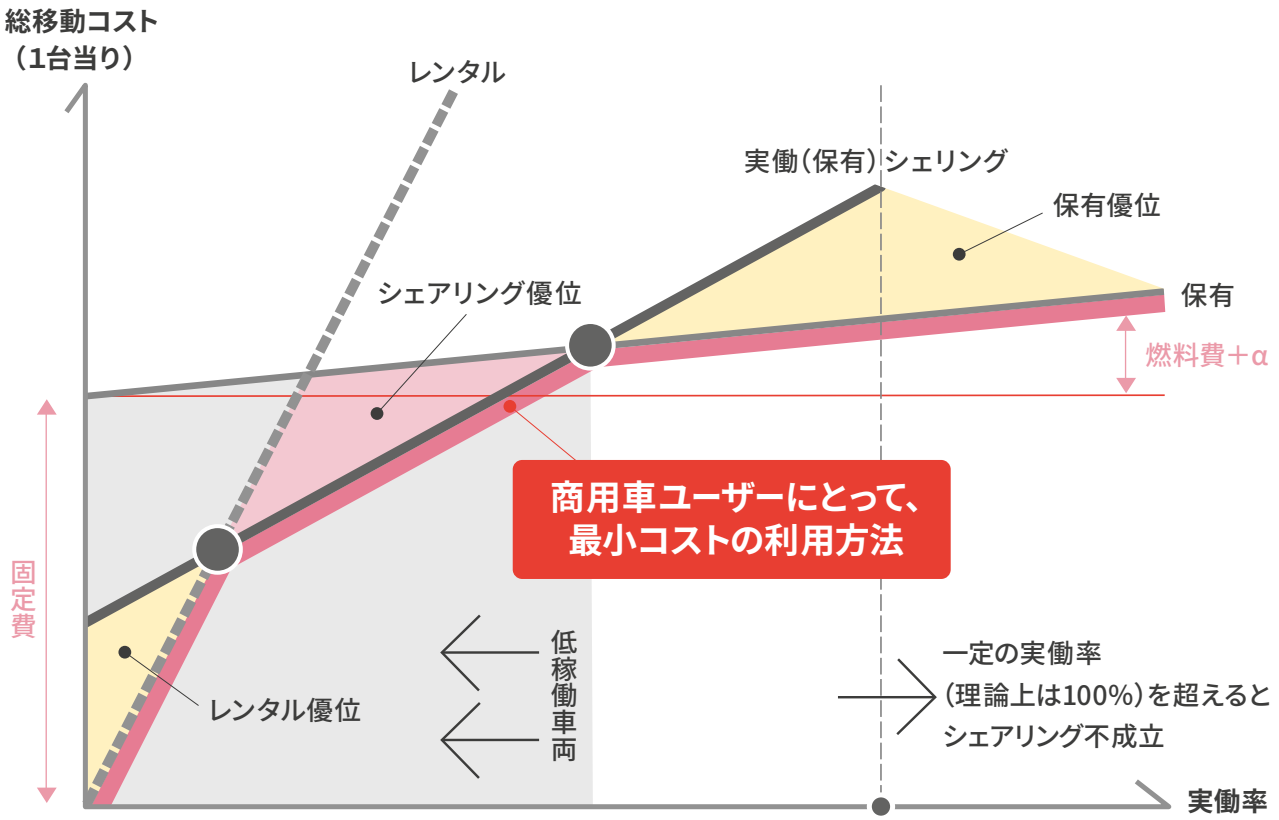
大手商用車メーカーB社：顧客のドライバー不足やオペレーション効率化へのソリューションとなるサービスを提供（シェアリングサービスには未参入）。

大手TSP C社：荷積み最適化やルート選定といった「輸送効率化支援サービス」を提供。

図表8　商用車におけるシェアリングの“型”



図表9　“実働シェアリング”における事業優位性



Electric

電動化・代替燃料化

排ガス・燃費規制をはじめ、環境負荷低減に向けた規制の厳格化がさらに進む（図表10）と見込まれる中、ディーゼル（以下、DE）一辺倒の対策から、エネルギー・環境事情に合わせた代替燃料のオプションを持つ必要性が拡大する。これは、メーカーや各国政策の「建前と本音」が交差する領域である。

電動化は、超小型を含む小型モビリティから浸透し、一部は他業界プレーヤーが主役になる可能性もある。しかし、長期的に俯瞰すると、生産ノウハウや堅牢性、架装技術といったメーカーの強みが参入障壁になることが想定される。ただし、直近では保守・整備などのアフターセールスの領域にマイナスインパクト（負の影響）が出ることが予想される（図表11）。「すみ分け」がキーワードとなる。

業界動向

商用車メーカーでは「電動派」とそれ以外の「代替燃料派」に二極化しているが、電動派の中でも大型トラックの開発動向にはバラツキがある。サプライヤーでは、大手A社が自ら電動のトレーラーを製造し、商用車メーカーをリードする姿勢が、大手B社は商用車業界向け事業を強化する姿勢が見られる一方で、大手C社は小型商用車のみへのソリューション提供、という消極的な姿勢が見られる。なお、架装物も電動化に対応する動きがある。

特徴的なプレーヤーの動向

大手商用車メーカーA社：新型電動トラックの量産化に向けて具体的な計画を立案。天然ガス車両もラインナップし、幅広くカバー。

大手商用車メーカーB社：ハイブリッド車含め、全ての車種で代替燃料オプションを提示し、持続可能なクルマ社会に向けた車両販売を目指す。

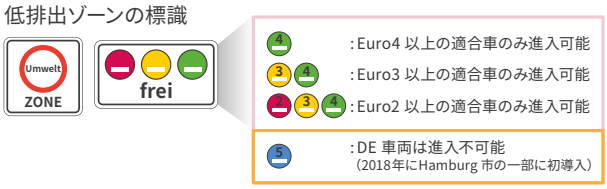
新興商用車メーカーC社：欧州で市場拡大を狙う動きが見られるも、各国の保護政策に苦戦している模様。政府への働きかけに尽力しているが、シェア拡大まで時間を要する見込み。

図表10　乗り入れ規制の厳格化

低排出ゾーン概要

- 都市部における大気汚染の改善を図ることを目的とする
- 大量の汚染物質（NOx, PM）を排出する車両の乗り入れを規制。低排出ゾーンに入る際は、そのゾーンで定められているステッカーを入手し、車両に貼る必要がある

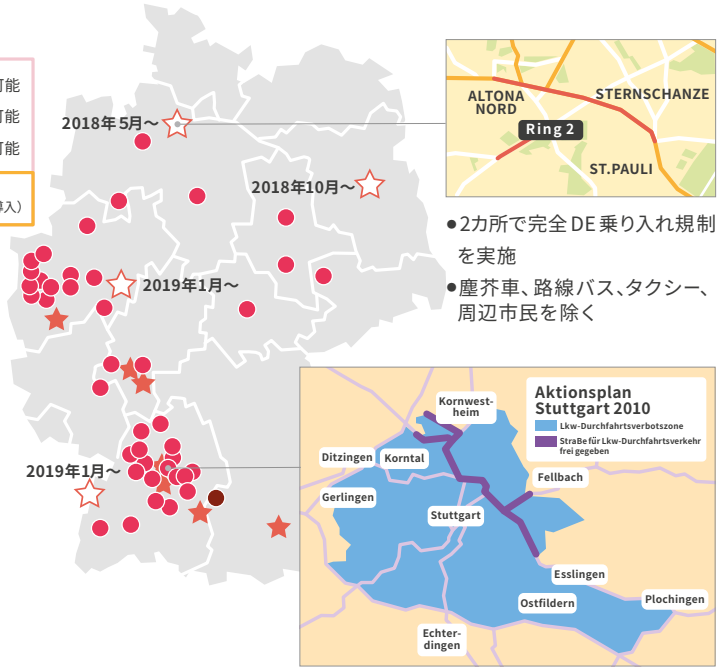
低排出ゾーンの標識



重量規制概要

- 一部都市で、3.5t 以上の商用車の乗り入れ規制を実施
- 全面的に 3.5t 以上を対象にするのではなく、試験的に乗り入れを規制し、空気汚染の改善が見られた場合のみ、本格導入
- 「7.5t以上の商用車は休日や日曜の運行が禁止」なども有り

低排出ゾーン＋重量規制の導入状況（2018年時点）



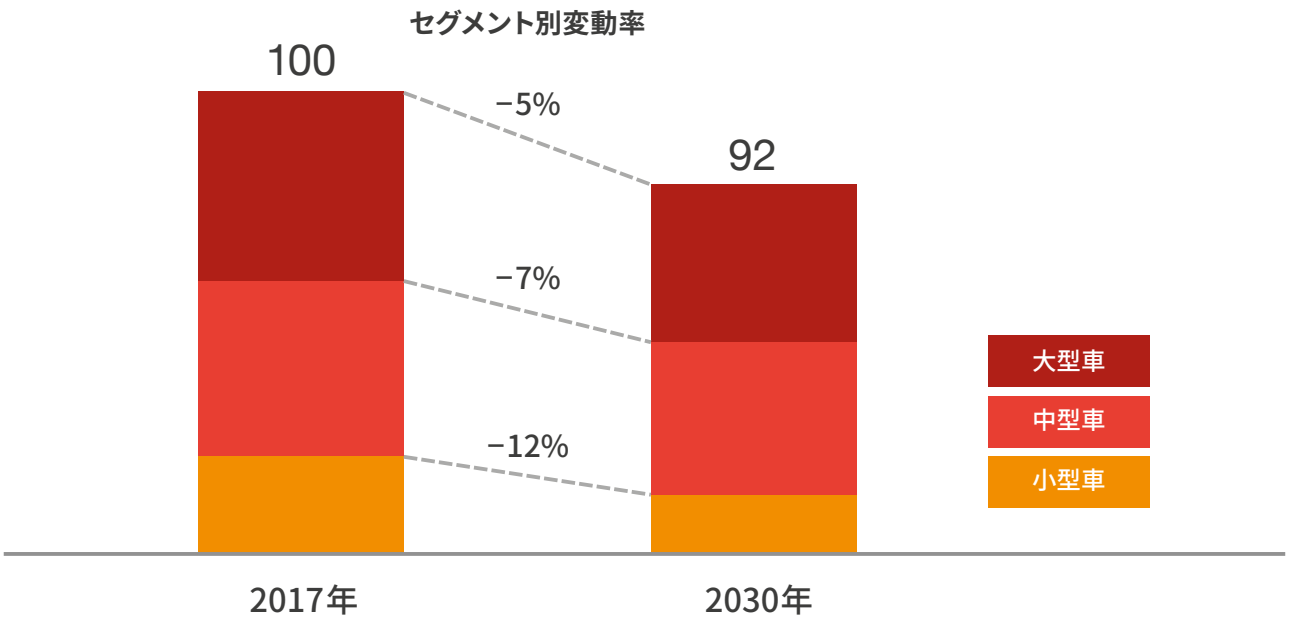
- 2カ所で完全 DE 乗り入れ規制を実施
- 塵芥車、路線バス、タクシー、周辺市民を除く

- Stuttgartのゾーン

出典：ドイツ連邦環境庁 Website, Urban Access Regulation Website

図表11　電動化に伴うアフターセールスの収益に対するインパクト（トラック）

2017年を100とした場合の収益の増減



4

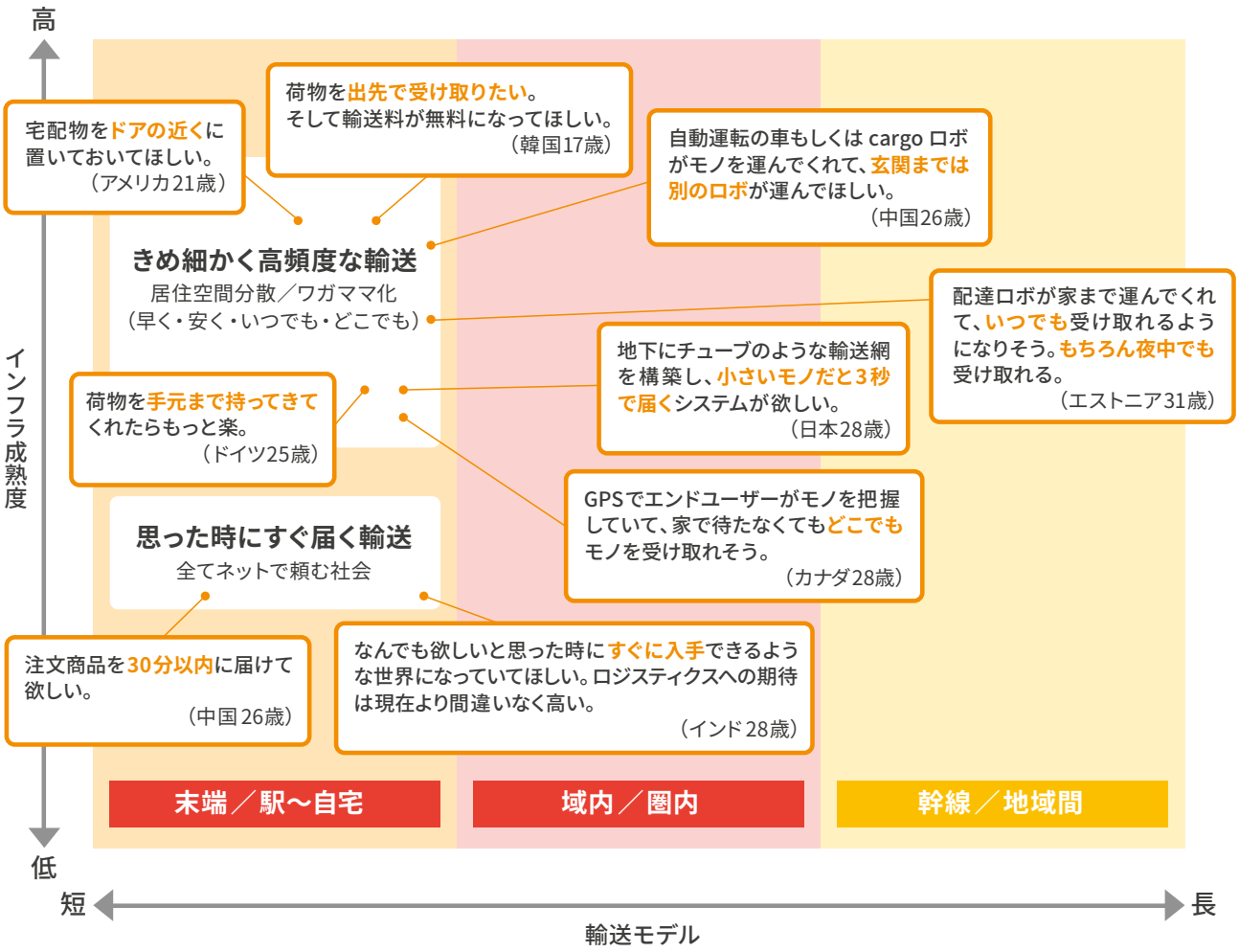
次世代の小型モビリティ

前述のCASEに加えて、特徴的だったのが主要プレーヤーの小型化への取り組みトレンドであった。

1. 小型化は「都市物流への貢献」という意味合いが強く、これまでトレーラー向けの架装を主力として業界を牽引してきた大型架装メーカーでさえ、貨物積載量の小さなライト・デューティ・トラック向けの架装もしくは車両を初出展しており、注目の高さが伺える。さらに「Green○○○」や「Eco○○○」といったキーワードの下、例えば「次世代の自転車」といった新しい小型モビリティを訴求するプレーヤーが見られた。これまでには見られなかった新たな傾向であり、環境負荷軽減や渋滞解消などの物流課題の解決が、社会においても重要なアジェンダであることが見て取れる。実際に、欧州自転車産業協会は、Eバイク市場だけでも2025年には現在の約3倍の1,017万台になると予想している。一方、前回はブースでも展示され、中央広場でもデモフライトが頻繁に行われ話題になったドローンは、今回は見当たらなかった。

2. 小型モビリティ市場は広がっているが、地域によって状況は異なる。例えば、米国郊外では既にドローンが実用化されているが「自転車」のような手段は浸透していない。また、私たちが2018年にミレニアル世代に対して実施した物流・人流に関する調査（図表12）では、「できることなら手元・口元まで届けてほしい」というニーズもあることが明らかになった。現在の物流を過酷な現場にしている要素のひとつである「消費者のわがまま化（多様化）」がより進展する気配を見せており、ラストワンマイルではなく、ラスト“ワンインチ”を考える必要性があることを示している（紙幅の都合により、詳細な説明は次の機会に譲る）。

図表12　ミレニアル世代の2030年の物流に対する期待



出典：PwC ミレニアル世代グローバル調査（2018年）

5

商用車業界の“力学”が変わる気配

ここまで考察してきたように、大手シャシメーカーが車両の設計・生産・販売の中心を担ってきた商用車の業界構造は近年大きく変容してきており、業界の力学の変化がさらに加速している。

- 架装メーカーのプレゼンスが増し、主役の座をシャシメーカーから奪う
- 大型から小型までのモビリティ共通のコア技術を持つメガサプライヤーがリードし、さらに商用車事業への投資や人員配分を増やす
- 都市物流のラスト“ワンインチ”領域を担う新興プレーヤーが登場する

数年前に提唱した「ユーザーのメーカー化」も既に次のステージへ進んでおり、大手架装メーカーやメガサプライヤーが描く世界観は独創的である。しかしながら、トラックの使われ方や、ユーザーがどのようにバスを利用しているかといった実用的観点からの把握、理解は十分とは言えない。なぜなら、商用車ユーザーのニーズや困りごとは、地域や業界、運行モデル（長距離～近距離、固定／変動ルートなど）や規模などによって大きく異なるためである。

その観点で脅威となるのが、ITジャイアントや法人ユーザーとのインターフェースを持つスタートアップである。彼らは最終のユーザーニーズをよく捉えているか、もしくは捉えるための大量のデータや接点を具備しており、既に商用車ユーザー／メーカーにとっても無視できない存在となっている。

ある大手ITプラットフォーマー現地法人幹部の言によれば「新興プレーヤーが手に入れたくてたまらない」とされるデータや接点の保有に関して、現時点では従来の商用車プレーヤーがリードしている部分がある。しかし、グローバルレベルで商用車ユーザー環境の実態（図表13）やニーズ（物流業界の困りごと）を理解しているプレーヤーは皆無と言っても過言ではない。

この先、ミレニアル世代が主役となる時代が到来すると、勝ち残りの条件は、彼らの価値観や消費行動などを把握しているかどうかであり（図表12、14）、いわゆるMaaS（Mobility as a Service）のエコシステムの中で競い合うこととなれば、ITジャイアントに一日の長があると言わざるを得ない。

図表13　グローバルロジスティクス実態調査

調査概要

- 先進国、新興国、後進国および各国の主要都市を選定
- 物流状況を把握するための主要課題と定量指標を設定（23項目）
  - ドライバー不足、納期、物流コスト、紛失／破損率、再配達、EC化率　など
- 各地域の公式データに加え、現地有識者・プレーヤー聞き取り調査を実施
- 横並びで比較し、各地域のロジスティクス状況と主要課題の地域差を分析

間違った現状認識

例）ドライバー不足は日本固有の課題
　世界の常識 ⇒ 他の先進国は勿論、ASEANやインド、アフリカ諸国にも存在

例）高い納期遵守率（98.6%）は日本の特徴
　世界の常識 ⇒ 新興国でも高い（納期の概念が曖昧であることに加え、週単位の設定もある）

例）EC化は先進国で進む
　世界の常識 ⇒ 新興国の一部では既に先進国超え（ナイジェリアでは日本を凌駕するEC化率と取引量）

出典：PwCグローバルロジスティクス実態調査（2017年）

図表14　将来の主要ライフスタイル変化

6

自社を再定義する必要性

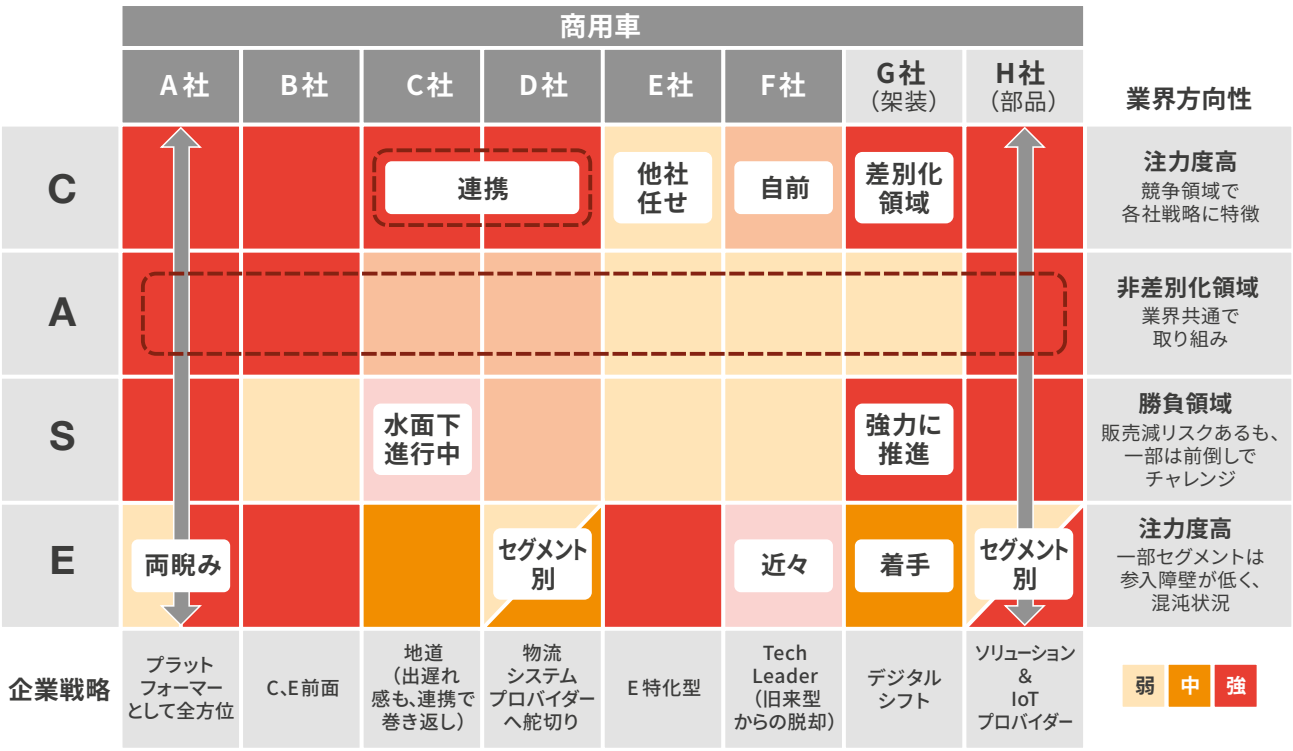
これまで見てきたように、従来の業界の歩みとは異なる時代へ突入する今、テクノロジーの進展や社会変化、政策の方向性、経済動向を見極め、合わせて自社の強みや弱みを見直し、再定義する必要がある。一概に「こうすべき」という処方箋は存在しない。「生業は何か?」「勝負する領域はどこか?」を改めて問い直し、「どうマネタイズしていくのか?」「そのために誰と組むのか?」を意思決定することが求められる。

「私たちは何者か?」を問う

シャシ、架装、サプライヤーといった大手プレーヤー各社の経営陣への聞き取り調査では、この「私たちは何者か?」という問いに対し、引き続き「セグメント特化型の商用車メーカー」「良い架装メーカー」「愚直なサプライヤー」「信頼性の高いパワートレイン提供者」との答えもあったが、「プラットフォーマー」「ソリューションプロバイダー」「ビークルパートナー」「モビリティ・テクノロジー・リーダー」「デジタル・ソリューション・サプライヤー」など、従来の立ち位置とは異なることも明確になった(図表15)。

自社の再定義の結果次第で、「儲けの源泉をどこに置くか?」「CASE +αにどう対応するのか?」が変わる(図表16)が、スピード感をもって進めることと、やみくもに流行りものに飛びつくことは別物である。実際に、自転車シェアリング大手が多額の負債を抱えて市場から撤退したのは記憶に新しい。

図表15　欧州商用車プレーヤーとCASEの方向性



図表16　大手完成車メーカーA社のセグメント別の取り組み

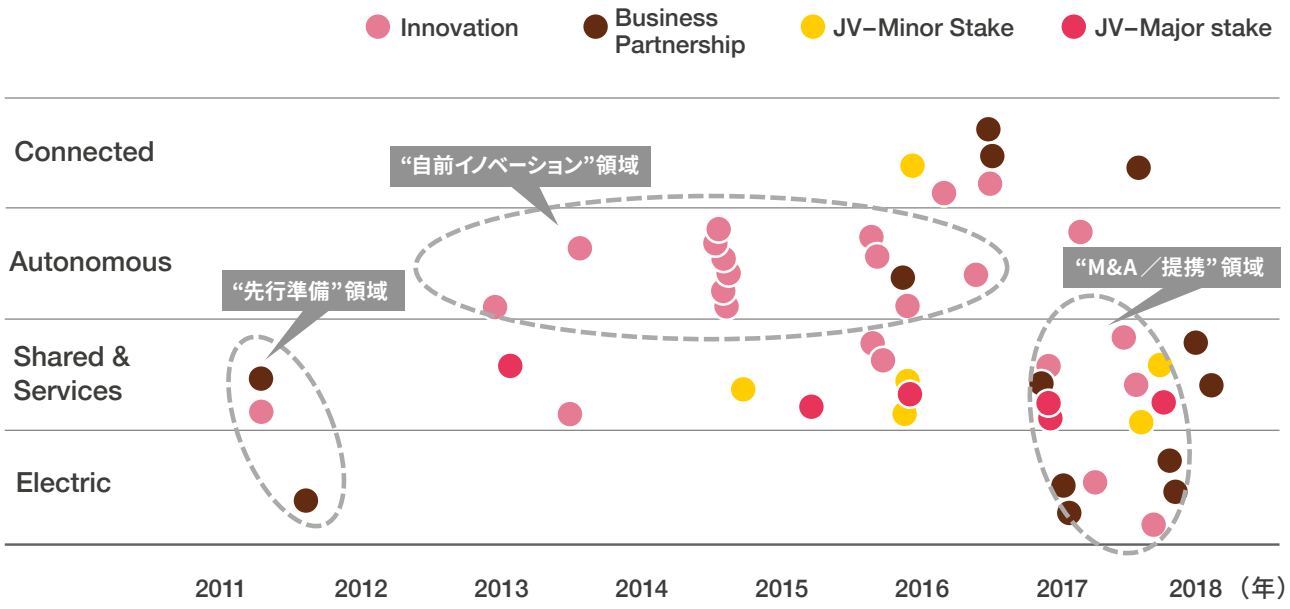
注力分野	主な取り組み内容（2018年時点）		
	Commercial Vehicle	Bus	Light Commercial Vehicle
C	●クラウドベースのデジタルプラットフォームの機能拡大	●テレマティクス機能の融合と予防メンテナンスシステムの提供	●テレマティクスサービスの拡充
A	●Active Brake Assist system とSideguard Assist 機能の開発 ●隊列走行の実運転の実現	●自動運転走行の実証実験と世界各国・都市への拡大	●ドローンとロボットアームを装備した完全無人運転による都市輸送
S	●デジタルプラットフォームによる、都市輸送の効率化と車両の需給の最適化	——	●デジタルプラットフォームによる、都市輸送の効率化と車両の需給の最適化
E	●電動トラックの大規模生産への対応 ●完全電動の大型トラックの生産	●完全電動の路面バスの生産	●全モデルの電動化

自社だけで戦えるか？
本格的になった「戦い方の方向性」

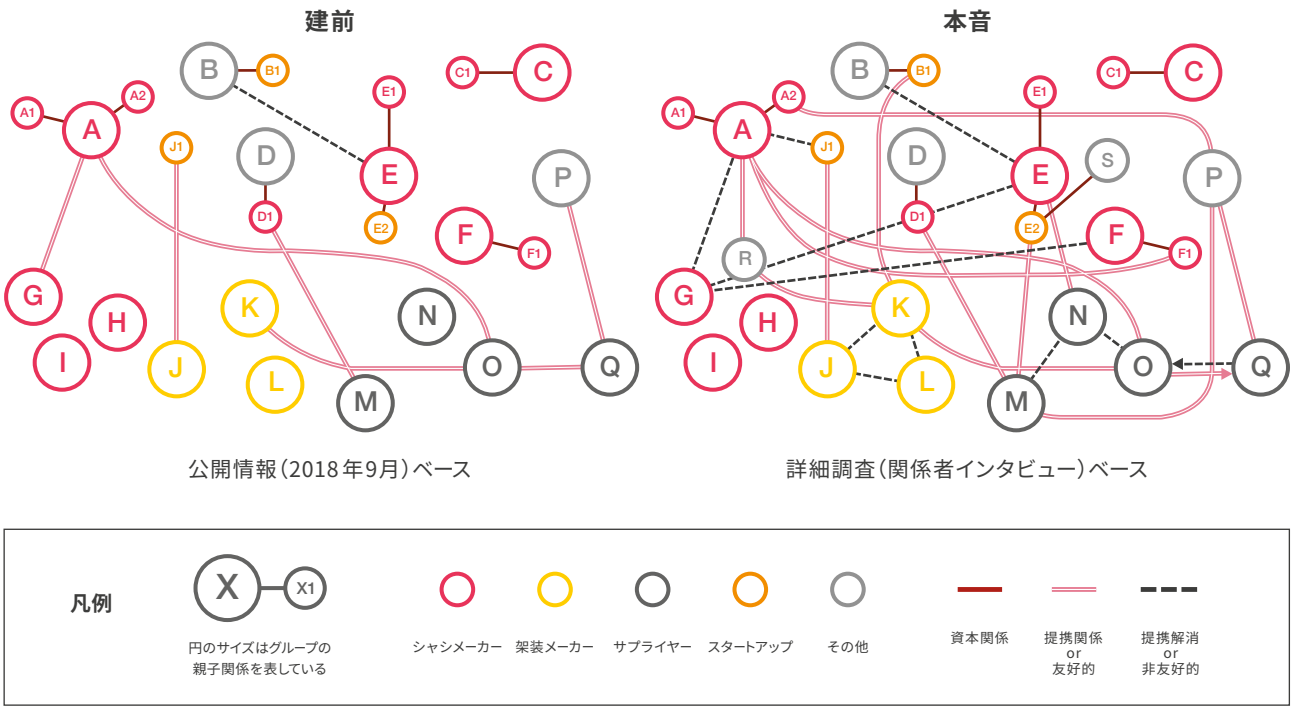
大手A社は、自社の再定義に従って、企業形態の再編やビジネスパートナーの入れ替え、新事業の開始などを強力かつオープン（図表17）に推進しており、意思決定のスピードや、情報アンテナおよびリレーションを確保し、ビジネスプロセスの変革も実行している。

実際に、大手商用車メーカーBグループは、これまでの組織再編のスピードを加速させて着々と分社化を進めており、また、大手商用車メーカーCグループの商用車組織は社名を変更し、再出発という形で今回のIAAに初参加したことも話題を呼んだ。現在、周知・広報される事柄以外にも、水面下ではオープンイノベーションやコラボレーションが着々と進められており（図表18）、今後さらに加速するだろう。もはや自社だけで戦う時代ではないのである。

図表17　オープン・イノベーション・マップ（大手A社）



図表18　商用車業界コラボレーション実態（建前と本音）



おわりに

覇権獲得に向け、自社を再定義し、得意・不得意分野を見極めた上で、単独ではなく「オープンに組む」戦い方がより主流になっている。しかし、どのような戦い方になろうとも確実に必要なのは、ユーザーをよく知り、適切な価値を適切なタイミングで提供することであり、プレーヤー目線で言えば、ユーザーおよびユーザーデータをグリップすることである。ITジャイアントや新興のメガプレーヤーとの競争領域もまさにそこであり、処方箋として語られるデジタル化も「私たちは何者か？」「誰にどのような貢献をするか？」「誰からどのような対価を得るか？」を明確にし、その上で、「何をして、何をしないか」を意思決定して初めて意味を成す手段に過ぎない。ある大手商用車メーカーは、既に「トラックを販売しない」ことを決定した。社会における商用車のプレゼンスがますます増加するCASE＋αの時代、この大きな意思決定は、業界に一つの示唆を提示しているのではないだろうか。

お問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社
〒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
03-6250-1200（代表）

【監修者】

大竹 伸明
パートナー
PwC Japan 自動車セクターリーダー
nobuaki.o.otake@pwc.com

松島 栄一
パートナー
コンサルティング部門 自動車セクターリーダー
eiichi.e.matsushima@pwc.com

【筆者】

早瀬 慶
パートナー
コンサルティング部門 商用車サービスリーダー
kei.hayase@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。
PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html
発刊年月：2019年2月　　管理番号：I201812-2

©2019 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 www.pwc.com/structure for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.