CASE時代における
モビリティのプライシング戦略

Roland Berger
Mobility Study

2022年5月31日

サマリー

CASEの潮流の中で、モビリティの価値提供の在り方が進化

- Connected ⇒ Over-The-Airによるソフトウェア機能の提供・更新の常態化
- Autonomous ⇒ ドライバー・パッセンジャー双方の車室内体験の快適性・利便性向上
- Shared Service ⇒ クルマを必要な時・必要な量だけ適正価格で利用可能
- Electrification ⇒ 部位のモジュール化によるカスタマイズ性の向上

それに伴い、プライシングの考え方も変化

- プライシング対象の拡大
  - クルマ『＋α』の価値： 完成車 ⇒ 付帯サービス、モビリティソリューション
  - クルマの一部を切り出し： 完成車 ⇒ キーコンポーネント、キーファンクション
- 販売手法の拡大： 切売り and/or サブスクリプション/リース/レンタル
- Life-Time Valueの最大化に向けた、「種蒔き」対象と「刈り取り」対象の戦略的な組合せ

6つのプライシングモデルが考え得る

- ①従来型、②ミニマル＋α、③ブロック組立型、④コンテンツ課金型、⑤付帯サービス課金型、⑥ソリューション課金型

Contents

A. モビリティエコシステムの変化 4

B. 次世代のプライシング戦略 9

C. 求められる検討 27

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive internal use by our client and is not complete without the underlying detailed analyses and the oral presentation. It must not be passed on and/or must not be made available to third parties without prior written consent from Roland Berger.

© Roland Berger

A. モビリティエコシステムの変化

モビリティも、モビリティを取り巻く環境も、大きな変革の最中

モビリティに関するメガトレンド

モビリティの変化

- C コネクテッド
- A 自動運転
- S シェアリング
- E 電動化

世の中の変化（例）

脱炭素/カーボンニュートラル

サーキュラーエコノミー

SDGs

マスから個へ

多様性

…

Source: Roland Berger

「CASE」の潮流中で、モビリティの価値提供の在り方は変化して来ており、新たな事業機会も誕生

モビリティの価値提供の変化

従来	モビリティの変化	現在・将来
機能・サービスは購入時のまま	C コネクテッド	OTAによる機能・サービスの適宜更新
ドライバーは運転に専念する必要	A 自動運転	車室内体験の快適性・利便性向上
マイカーは購入・所有する必要	S シェアリング	必要時・量だけ適正価格で利用可能
摺り合わせ機構のため改造困難	E 電動化	部位分解による個別カスタマイズ

Source: Roland Berger

実際、世界各国で、CASEが生み出した事業機会を捉え、先進的なビジネスを展開する新興プレイヤーが登場

モビリティの変化を巧く捉えたプレイヤーとその取組み

	プレイヤー（例示）	取組み
C コネクテッド	VinFast（越） • ベトナム最大のコングロマリットの傘下 • ICEの生産を停止し、EV開発に注力	**ADAS機能をOTAで提供** • 米国で発売予定のD・Eセグメントモデルには、夫々Level 2+、Level 3~4のADAS/AD機能搭載
A 自動運転	Sony Mobility（日） • モビリティサービスP/F開発を手掛ける • ロボット・ドローン・カート・MaaS等も展開	**広い車室空間のエンタテインメント体験を訴求** • CES2022でSUV型EV「VISION-S 02」を発表 • 車内での音楽・映像・ゲーム体験を提供
S シェアリング	Hyundai（韓） • オンライン販売に特化し、日本に再参入 • DeNA SOMPO Mobilityの「Anyca」と連携	**カーシェア用車両を「0円」で提供** • 無料で駐車場を提供してくれるユーザーにEV「Ioniq 5」を貸出（駐車場代・ポイントで無料）
E 電動化	Aulton（中） • 世界最大のバッテリー交換オペレーター • OEM14社に汎用交換型バッテリーを提供	**Battery-as-a-Serviceを提供** • 2021年8月末時点で24都市・841のバッテリー交換ステーションを展開し、1,700万個を交換

Source: 自動運転ラボ、Sony HP、日経クロストレンド、EVsmartBlog、Roland Berger

つまり、CASEの時代では、モビリティのエコシステム、クルマのアーキテクチャ、ビジネスモデルの全てが変わる

モビリティエコシステムの変化

取組み	ICE時代	CASE時代
モビリティエコシステム	**完成車中心** • 完成車メーカーを頂点としたサプライチェーン・バリューチェーン構造	**ソリューション・サービスへの拡大＋コンポーネント・ファンクションへの分解** • 完成車は、モビリティの価値を提供するハードウェアの一つ
クルマのアーキテクチャ	**摺り合わせ** • 部品の分解は不可能 • 摺り合わせ部品の組立に高い付加価値	**モジュール化** • キーコンポーネントに分解。組立も容易 • キーコンポーネント自体が高付加価値に
ビジネスモデル	**ディーラー経由での1台売切りが基本** • クルマ自体の利ザヤは薄くとも • アフターサービスで儲ける	**切売りとサブスクリプションの組合せ** • ユーザーの嗜好・経済状態等により様々 • シャシーは切売り、その他はサブスク等も

Source: Roland Berger

B. 次世代のプライシング戦略

モビリティエコシステムやクルマのアーキテクチャが変化する中、プライシングにも新しい発想が求められる

CASE時代のプライシングの考え方

プライシング対象

モビリティエコシステムの構成要素

拡大（クルマ『＋α』の価値）

従来

拡大（クルマの一部を切り出し）

- モビリティソリューション
- 付帯サービス
- 完成車
- キーコンポーネント
- キーファンクション

具体例

- モビリティソリューション … クルマ＋α（フリートマネジメント、データ解析、メンテナンス、充電/バッテリー交換 等）
- 付帯サービス … 損害保険、エネルギー、通信、車検 等
- キーコンポーネント … スケートボード（Eパワトレ、バッテリー 等）、車室空間、エクステリア
- キーファンクション … インフォテインメント、ADAS/AD 等

プライシング

販売手法

切売り（＝所有権販売） • ワンショットで稼ぐ	and/or	サブスクリプション/リース/レンタル（＝利用権販売） • Life-Time Valueで稼ぐ

Source: Roland Berger

何で種蒔きをし何で刈り取るのか、戦略的判断が必要

「種蒔き」と「刈り取り」の考え方

プライシング対象と販売手法の組合せの多様化

クルマ『＋α』の価値

プライシング対象：どこまで手掛けるか

- クルマ
- ＋α：フリートマネジメント ＋ データ解析 ＋ …

販売手法：切売り or サブスク/リース/レンタル

↑どちらを選ぶか↓

クルマの一部を切り出し

プライシング対象：どこまで切り出すか

- クルマ：スケートボード or 車室 or ADAS/AD or

販売手法：切売り or サブスク/リース/レンタル

↑どちらを選ぶか↓

「種蒔き」と「刈り取り」の戦略的判断

プライシング対象全体・Life-Time Value全体で見た際、売上を最大化したい

種蒔き	刈り取り
• 顧客を獲得するために、まずは商品・サービスを広く普及させる • 安価・手軽に購入・利用出来るように • 儲けの源泉ではない（赤字でも良い）	• 儲けの源泉 • 長期間に亘って連続的・安定的に収益を獲得 – 一回/一日当り収益は少額でも – Life-Time Valueで見れば高い収益性
例）クルマ ソリューションを提供する対象をまずは増やす	例）+α リカーリングビジネスで儲ける

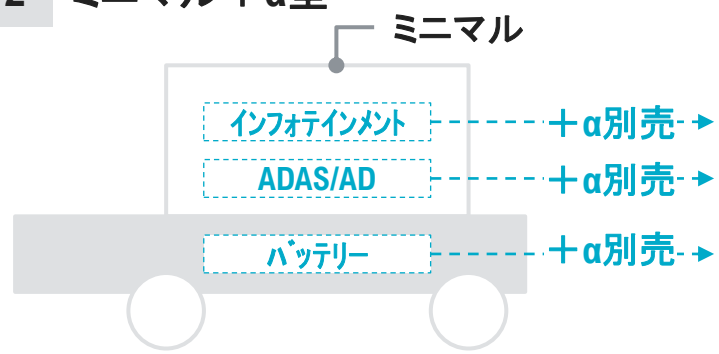
Source: Roland Berger

CASE時代のプライシング戦略は大きく6つ

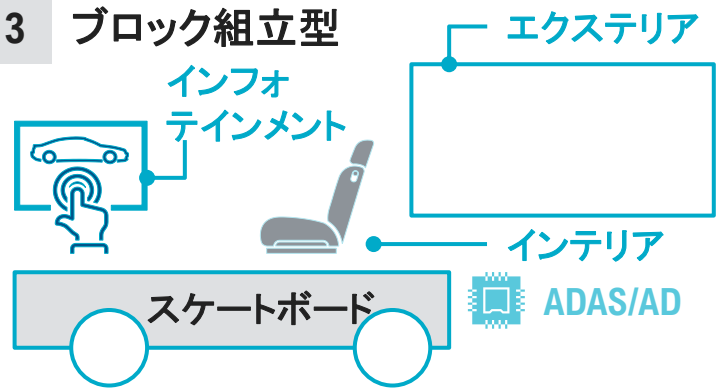
6つのプライシング戦略

1 従来型（完成車販売）

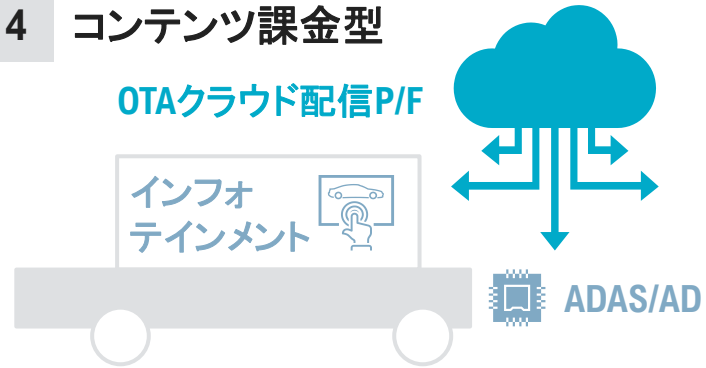
2 ミニマル＋α型



3 ブロック組立型



4 コンテンツ課金型



5 付帯サービス課金型

6 ソリューション課金型

Source: Roland Berger

6つそれぞれで、「種蒔き」と「刈り取り」を組み合わせた異なるプライシングモデルが考えられる

プライシング戦略の全体像

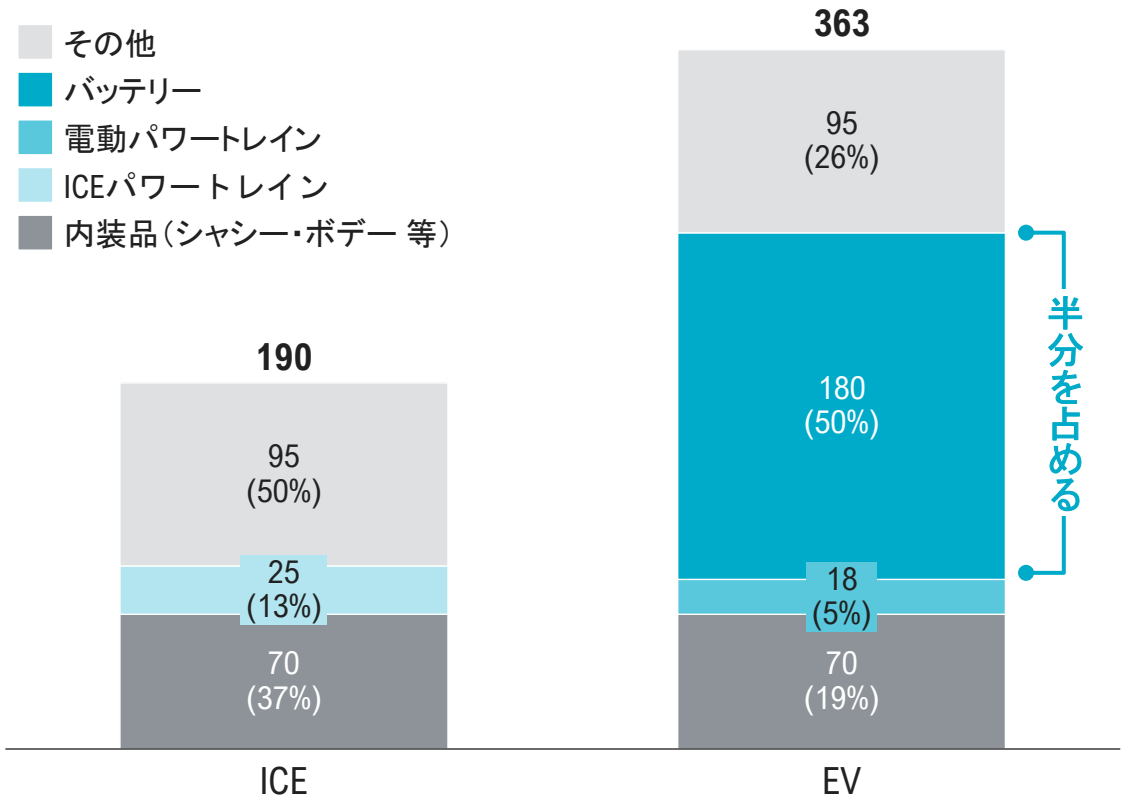
プライシング分類	考え方	想定プレイヤー（例）	想定顧客	プライシングモデル：種蒔き	プライシングモデル：刈り取り
1 従来型（完成車販売）	"プロ" の手で作り込まれたクルマの "完成形" に価値を付け、所有欲を満たす	• OEM（高級、マス）	マイカー所有欲強者	N.A.	摺合せ技術で「完成」されたクルマ＋アフターサービス（切／サ）
2 ミニマル＋α型	クルマの最少機能を安価で提供。追加機能は、必要性と嗜好に応じ適宜購入可能	• マスOEM • 新興EVメーカー	マイカーを安価で購入したく、所有欲は強くない個人	最少機能を実装したクルマを安価に提供（初期負担を極小化。最小限のバッテリーなし 等）（切／サ）	追加機能（インフォテインメント、ADAS/AD、バッテリー 等）を嗜好・必要に応じて適宜・安価に提供（サ）
3 ブロック組立型	ユーザーの嗜好に応じてコンポーネントを組み合せ、完成。コンポーネントを自由に交換も可能	• OEM（高級、マス） • サプライヤー（受託製造会社に完成車製造を委託）	• 拘り・カスタマイズ意欲が強い個人 • フリート（乗/商用車）活用企業	コンポーネント毎に"ミニマムスペック"のコンポーネントを提供（切／サ）	コンポーネント毎に多様な選択肢を用意し、嗜好性に対応し稼ぐ交換や追加機能も提供（切／サ）
				クルマとして成立するためのコンポーネントの購入は必要	
4 コンテンツ課金型	クルマは安価に販売した上で、コンテンツの提供・更新（サブスク）で儲ける	• 電機メーカー（受託製造会社に完成車製造を委託）（Sony、Apple 等）	ハードウェアへの拘りは弱い一方、サービス・ソフトに拘る個人	シャシー＋キーコンポーネント（＝ハードウェア全般）を安価に提供 • インフォテインメント機器、ADAS/ADのHW 等（切）	キーファンクションはOTAで提供し、販売の都度/従量で課金 • 映像・音楽・ゲームコンテンツ、ADAS/ADソフトウェア 等（サ）
5 付帯サービス課金型	クルマは販売するも収益源ではなく、付帯サービスで儲ける	• 保険会社 • エネルギー会社 • 通信キャリア	クルマに対する拘りが弱く、利用出来れば満足な個人	完成車自体を安価に提供 • リース/レンタル（切／サ）	付帯サービスで儲ける • 損害保険（月額）、エネルギー（従量課金）、通信（従量課金） 等（サ）
6 ソリューション課金型	クルマは販売するも収益源ではなく、ソリューションで儲ける	• リース会社 • SIer	モビリティサービスを提供している企業	完成車自体を安価に提供 • リース/レンタル（切／サ）	ソリューションで儲ける • フリートマネジメント・データ解析（SaaS）、予知メンテナンス（月額） 等（サ）

Source: Roland Berger

製造コストの約半分を占めるバッテリーを "除いた" 車両を販売し、バッテリーはサブスクリプションで提供する新興EVメーカーが登場

Battery-as-a-Serviceの事例

製造コスト構造 [万円; 2018年時点]

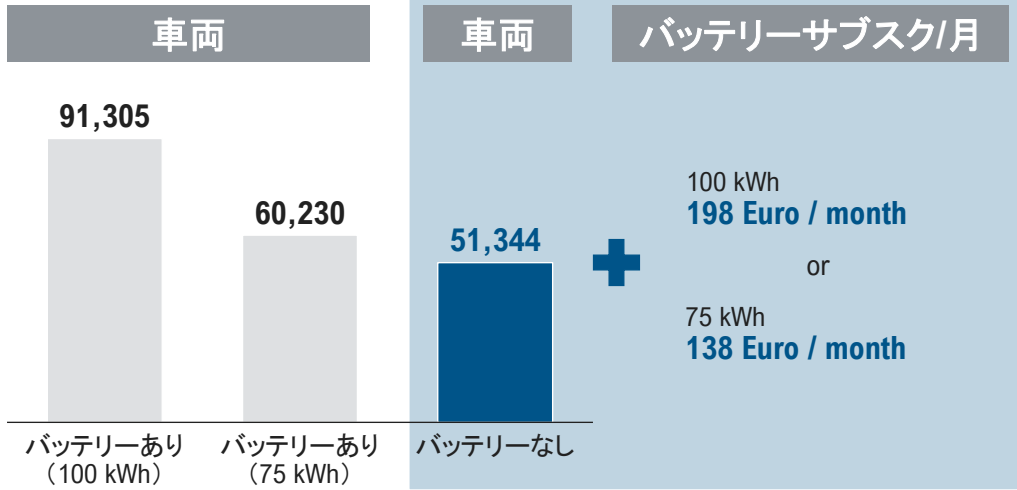


中国の新興EVメーカーNIOによるBattery-as-a-Service

取組み

- 2020年8月よりBattery-as-a-Serviceを開始
  - 対応モデルは、ES8・ES6・EC6の三車種
  - 内、ES8は、2021年9月にノルウェーでも販売開始
- 併せて、CATL等と共にバッテリー資産会社を設立
  - バッテリーの保有・リースを担う

ES8 欧州 価格 [EUR]



Source: 日経XTECH、EVsmartBlog、NIO HP、Roland Berger

OEMの拘りで作られた高級EVは1台売切りだが、マスEVは必要機能だけを買うようになる

ミニマル＋αのプライシングの方向性

	高級EV	大衆EV
想定顧客嗜好	• クルマ好き • クルマにステータスを見出している – 故に、ブランドへの感度が高い – OEMの世界観・美学・匠の技等に価値を感じる	• クルマを資産保有することには拘らない – 利便性の観点から、手元には置きたい – 所有と利用の間のニーズ・マインド • クルマに大金を出す気はなく安価で購入したい
訴求ポイント	• プロのOEMの拘りが最初から随所に盛り込まれ、クルマが摺り合わせの結晶として完成されている • それに見合った高い価格自体も、所有欲を掻き立てる/満たす	• イニシャルコストを抑えて、（本来高価格な）EVを購入出来る – 走行性能・車室快適性等には影響なし • 不要機能は搭載しないよう選択することで、TOCを抑制出来る
プライシング	• クルマ全体をプライシング（従来通り）	• 車体と高価なコンポーネントを分割し、夫々にプライシング – 車体（シャシー・ボデー）のみ購入 – 高価なコンポーネント（バッテリー、ADAS/ADシステム 等）はサブスク

関連事例：VinFast

- クロスオーバーのVF9とコンパクトクロスオーバーのVF8二つのEVを展開
- バッテリーをリース
  – リース料は、一ヶ月の走行距離が500km以下で、35~44ドル
  – 走行距離制限なしの定額プランも
  – バッテリー容量が70%を下回ると、無料でバッテリー交換
- ADASは「切売り」と「サブスク」を用意
  – 切売りは6,500ドル
  – サブスクは月額135ドル

Source: Merkmal、自動運転ラボ、Roland Berger

ミニマルだけでは従来より利益は減少するが、初期費用の安さでまずはユーザーを囲い込んだ暁には、＋αの提供で利益増加を仕掛け得る

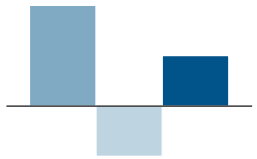
ミニマル＋αのビジネスモデル

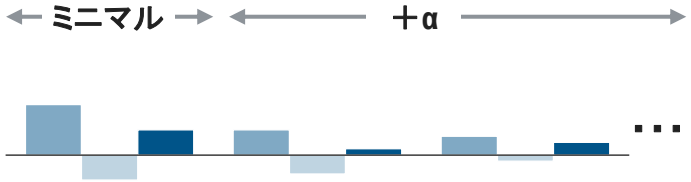
ビジネス構造（イメージ）

従来　　**ミニマル＋α**

利益分解

売上
コスト
利益





車体　　バッテリー　　ADAS/AD

- ミニマル（車体切売り＋必要最低限のバッテリーサブスクのみ）だと、従来より利益は減少
- 利益率向上には、＋αの拡販が不可欠

ユーザー獲得数

少　　多

- 初期費用を下げており、ユーザー獲得数は増加

合計利益

少 ―――――――――――――――――――― 多

- ミニマルだけだとユーザー獲得数の多さをもってしても、従来より利益は減少し得る
- まずは、初期費用を下げてユーザーを獲得し、その上で＋αのアップセルを仕掛け、利益を増加

他業界の類似事例

AirAsia

ミニマルのサービスを提供することで格安を実現しつつ、追加サービスは適宜課金

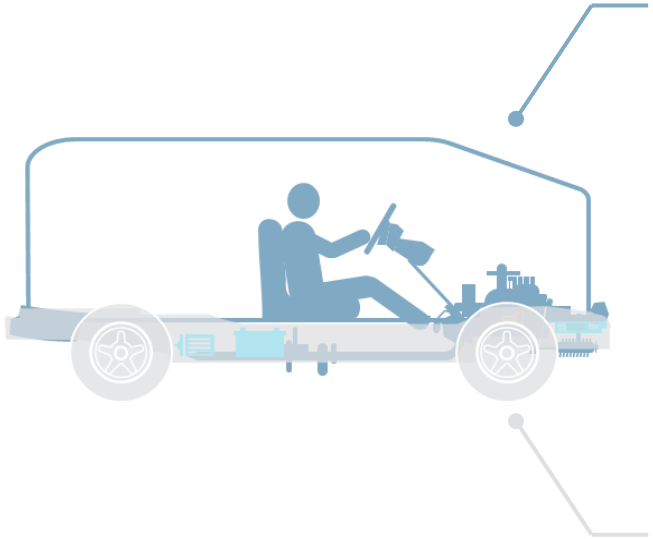
- 座席購入だけなら、一般航空会社より格安
  （但し、一般航空会社の通常サービス（食事、複数荷物 等）は省略）
- 追加サービスは、必要な乗客だけ、追加料金を支払って購入
- 格安航空券を武器に囲い込んだ顧客に対し、スーパーアプリを通じてホテルやショッピング等のアップセルを実施

Source: Roland Berger

今後EVは、モジュール化されたキーコンポネントを組み合わせた作り方になる

今後一般化するEVアーキテクチャ

EVアーキテクチャの全体像



車室モジュール
- エクステリア
- インテリア
- インフォテインメント
- …

＋

スケートボード
- 電動パワトレ
- バッテリー
- ADAS/AD
- …

先進的な新興EVメーカーの「スケートボードP/F」

Rivian（米国）

- 2009年設立
- EV SUV・PUTメーカー
- 2021年11月にNASDAQに上場
  – 時価総額276億ドル（2022年4月27日時点）

- 汎用的なスケートボードP/Fの基でSUV・PUTを製造
- 2017年に発表したEV PUTのプロトタイプ「A1T」は、スケートボードP/Fの上にフォードの「F-150」のボデーを搭載
- フォードは、Rivianのスケートボードを採用し、2022年に「リンカーン」のSUVを開発予定

Arrival（英国）

- 2015年設立
- 商用EVメーカー（バン、バス 等）
- ロボットを活用した生産工程「マイクロファクトリー」が特徴
- 累計調達金額6.3億ドル

- 汎用的なスケートボードP/Fを基に、顧客ニーズに最適化されたオーダーメイド型車種の製作が可能
- UPSが配送用バン1万台を発注済み
  – 1万台追加発注オプション付き
- 2021年11月時点で6万4千台を受注済み

Source: Rivian HP、Arrival HP、Yahoo! Finance、Crunchbase、Seibiiマガジン、Roland Berger

結果、キーコンポーネント毎にプライシングがなされ、それらを自由に組み合わせたクルマが提供され得る

ブロック組立型のプライシングの方向性

	プライシング		拘りに合わせた自由な組合せ
車室モジュール			
エクステリア	xxx 円	切売り / サブスク	個人の拘り、業務特性で選択
インテリア	xxx 円	切売り / サブスク	クルマの外見の良さに拘る
インフォテインメント	xxx 円	切売り / サブスク	車室居住性・快適性・内装に拘る
	xxx 円	切売り / サブスク	移動中の体験（エンタメ 等）に拘る
スケートボード			
電動パワトレ	xxx 円	切売り / サブスク	走行性能で選択
バッテリー	xxx 円	切売り / サブスク	運転の楽しさ（スピード 等）に拘る
ADAS/AD	xxx 円	切売り / サブスク	航続距離に拘る
	xxx 円	切売り / サブスク	安全性に拘る

関連事例①: REE

- 2013年設立のイスラエル発スタートアップ
- スケートボードP/F（のみ）を開発
  - ドライブトレイン・パワートレイン・サスペンション・ステアリングを全てホイールアーチ内に集約
  - 顧客はボデーを自由に選択可能

関連事例②: PIX Moving

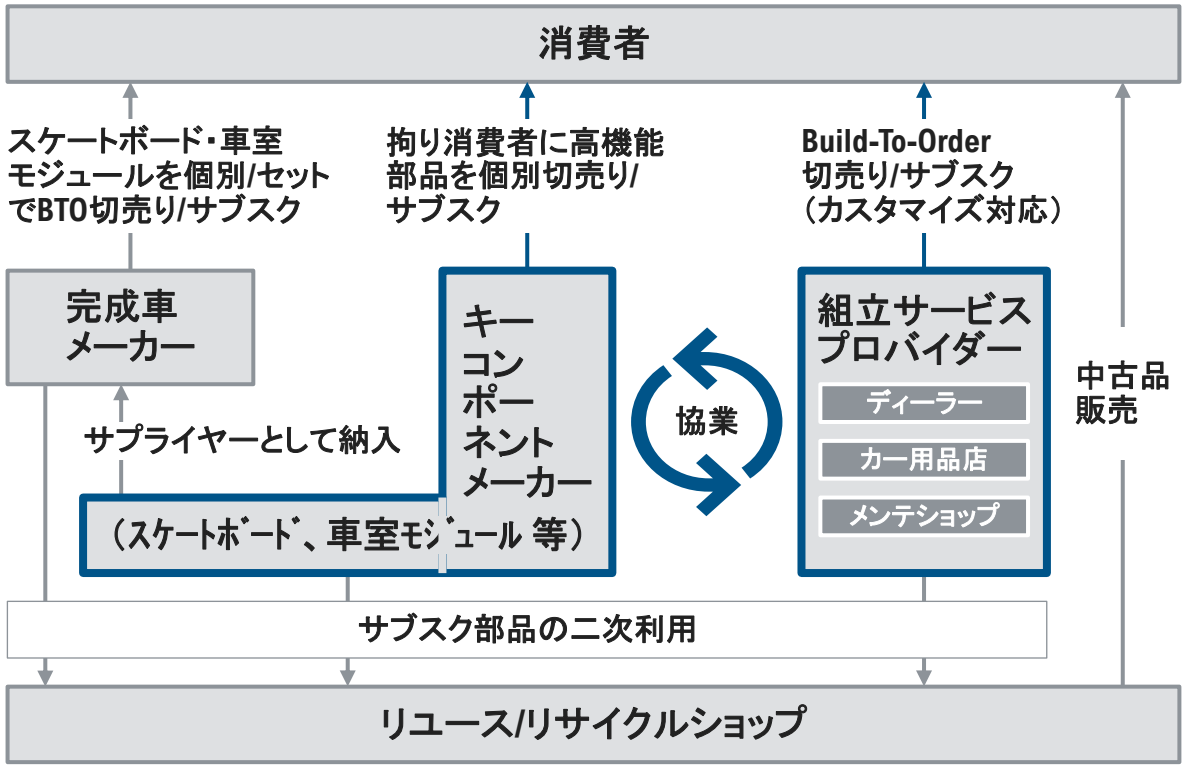
- 2017年設立の中国発スタートアップ
- スケートボードP/Fとインテリジェントカー（自動運転EV）を開発・製造
- 「移動する空間」なるコンセプトを打ち出し、様々な車室モジュール（小売店、ホテル、カフェ、レストラン、ジム 等）を開発中

Source: REE HP、36Kr Japan、Roland Berger

キーコンポーネントの組立てが容易になる中、消費者のカスタマイズニーズへの対応力が求められ、Build-To-Orderでの提供が常態化し得る

ブロック組立型のビジネスモデル

ビジネスモデルの全体像



他業界の類似事例

Dell

PCのBTO販売の先駆け

- 消費者が目的・用途に合わせて部品（CPU、メモリ、HDD 等）を自由に選択し、Dellに発注
- Dellは、受注してからPCを組み立て、消費者に直販
  - 不要な在庫コストを抱えず、且つ、中間業者を介さないため、PC価格を安価に抑えることが可能
  - 但し、受注見込みを高精度に予測し、部品の在庫管理を厳格に行う能力を有するが故に実現

Asus

キーコンポーネントメーカーがPC＋周辺機器を生産・販売

- 出自は、キーコンポーネントであるマザーボードのメーカー
  - 最初は、サプライヤーとしてマザーボードをPCメーカーに納入
  - その後、PCメーカーからPCの生産を受託
  - 最終的に、自社で格安PCの生産・販売を開始
- 現在は、格安PC～ハイエンドゲーミングPCまで幅広く最終製品を手掛けつつ、ディスプレイ・マウス等の周辺機器から旧来よりのマザーボードまで、総合的にキーコンポーネントを提供

Source: Roland Berger

ソフトウェアやコンテンツも提供するプレイヤーは、OTA配信での収益獲得を主眼にプライシングも可能

コンテンツ課金型のプライシングの方向性

主要なHW・SW領域

車室モジュール	HW	エクステリア		
		インテリア		
		インフォテインメント	車載Audio Visual機器 • スピーカー、ディスプレイ	
	SW		コンテンツ • 映像、音楽、ゲーム 等	
スケートボード	HW	電動パワートレイン		
		バッテリー		
		ADAS/AD	センサー、ロケーター、車載ECU・NW、HMI 等	
	SW		制御ソフトウェア、ダイナミックマップ 等	

SWで儲けるプライシング

家電メーカーの場合

獲得収益：少 → 多

付加価値領域と位置付けず、安価で提供	切売り
コンテンツを活かす高付加価値機器を提供	切売り
コンテンツをOTA配信し、Long-Termで稼ぐ	サブスク

ADAS/ADメーカーの場合

獲得収益：少 → 多

付加価値領域と位置付けず、安価で提供	切売り サブスク
SW性能を活かす高付加価値HWを提供	切売り
有料OTA配信で更新し、Long-Termで稼ぐ	サブスク

Source: 日経XTECH、Roland Berger

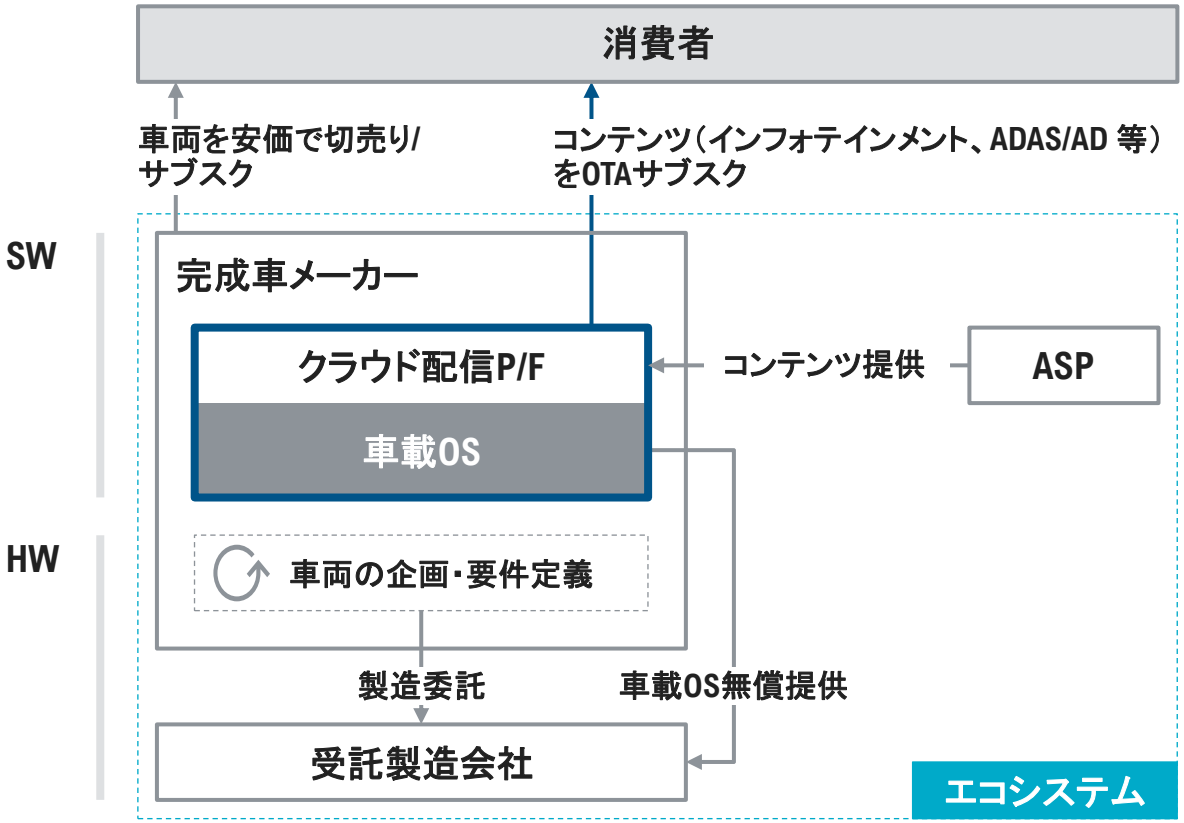
関連事例：Sony Mobility

- EV「VISION-S」の重点領域は三つ：
  - セーフティー（安全性）
  - アダプタビリティー（適応性）
  - エンターテインメント
- エンターテインメント領域ではクラウドでコンテンツを配信
  - 映像配信サービス「BRAVIA CORE for VISION-S」
  - 音楽配信サービス「360 Reality Audio」
  - ゲーム配信サービス「PlayStation」
    - 自宅のコンソールに接続出来る「リモートプレイ」に対応
    - クラウド型ゲーム配信サービスにも対応予定

SW重視が進む中、車両を安価に供給し車載OSを普及させ、クラウド配信で稼ぐビジネスが可能になる

コンテンツ課金型のビジネスモデル

ビジネスモデルの全体像



他業界の類似事例

Sony Interactive Entertainment

コンソールは赤字でも販売し、まずは普及させる。その上で、SW販売で儲ける

- 「PlayStation」自体、高度な画像処理・音響技術を搭載する高性能コンソールであり、開発コストは莫大
- 販売価格も高価ながら、コンソール販売だけでは開発コストをペイしない
- 一方で、自社・3rd Partyのゲームソフト販売で収益化
- 近年、マルチデバイス対応のクラウドゲームを開発中

Google

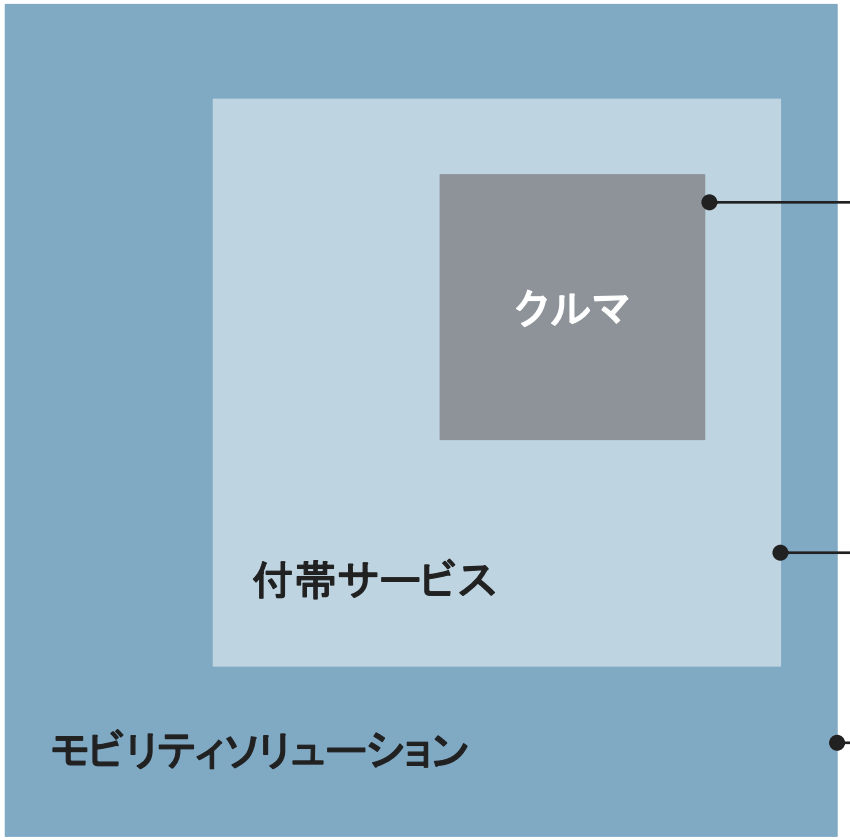
OSを3rd Partyに無償提供し、搭載デバイスを増加させることで、プラットフォームを早期に構築。自社デバイスも手掛ける

- スマホ（Android OS）・PC（Chrome OS）・自動車（Android Automotive OS）夫々でOSをメーカーに無償提供
- 巨大なプラットフォームを早期に構築し、ASPの参入を加速。アプリ市場の覇権を握る
- 受託製造会社経由で、自社スマホ「Pixel」も手掛ける

Source: Roland Berger

コネクテッドカー・自動運転車・電気自動車と、クルマ自体が進化するに伴い、関連サービスも拡大・進化

CASEを背景としたサービス領域の拡大・進化



コネクテッドカー、自動運転車、電気自動車

クルマの進化に伴い、新たなサービスが台頭

自動車保険（走行データ連動型）、充電/バッテリー交換サービス、オートローン（ソーシャルスコア連動型）、5G通信（自動運転通信用） 等

モビリティサービスプロバイダー（フリートオペレーター、物流会社、交通機関 等）向けソリューション： フリートマネジメント、データ解析、メンテナンス、充電 等

付帯サービスプロバイダーにとっては、サービスで儲けられれば良く、クルマは「種蒔き」として安価に提供し得る

付帯サービス課金型のプライシングの方向性

獲得収益
少
多

クルマ
サブスク

- 安価なEVを調達/製造
  - 最低限の機能のみ装備
  - 中国製の安価なEVの調達、若しくは受託製造会社への委託開発を想定
- サブスクを活用し、更に安価に提供（「種蒔き」であり、最悪赤字でも良い）

＋

付帯サービス
サブスク

- 付帯サービスプロバイダーにとっては本業であり、こちらを主な収益源と位置付ける
  - 自動車保険（月額）
  - 充電/バッテリー交換（従量課金/月額/都度）
  - オートローン（月額）
  - 5G通信（従量課金）

- クルマに対する拘りが総じて弱いユーザー層がターゲット
  - 故に、低機能・安価なEVでも許容
- スマホの購入形態（端末を分割購入し月額料金に含める＋通信料定額支払い/従量課金）に慣れている

関連事例：出光興産

- タジマモーターとJV「出光タジマEV」を2021年4月に設立
- 2022年中に超小型EV「IDETA」を発売予定
  - 1ヶ月単位のサブスク
  - 15分単位のカーシェア
- SS起点での付帯サービス提供を収益源に位置付け
  - 充電
  - MaaS
  - 地域広告
  - 見守りサービス

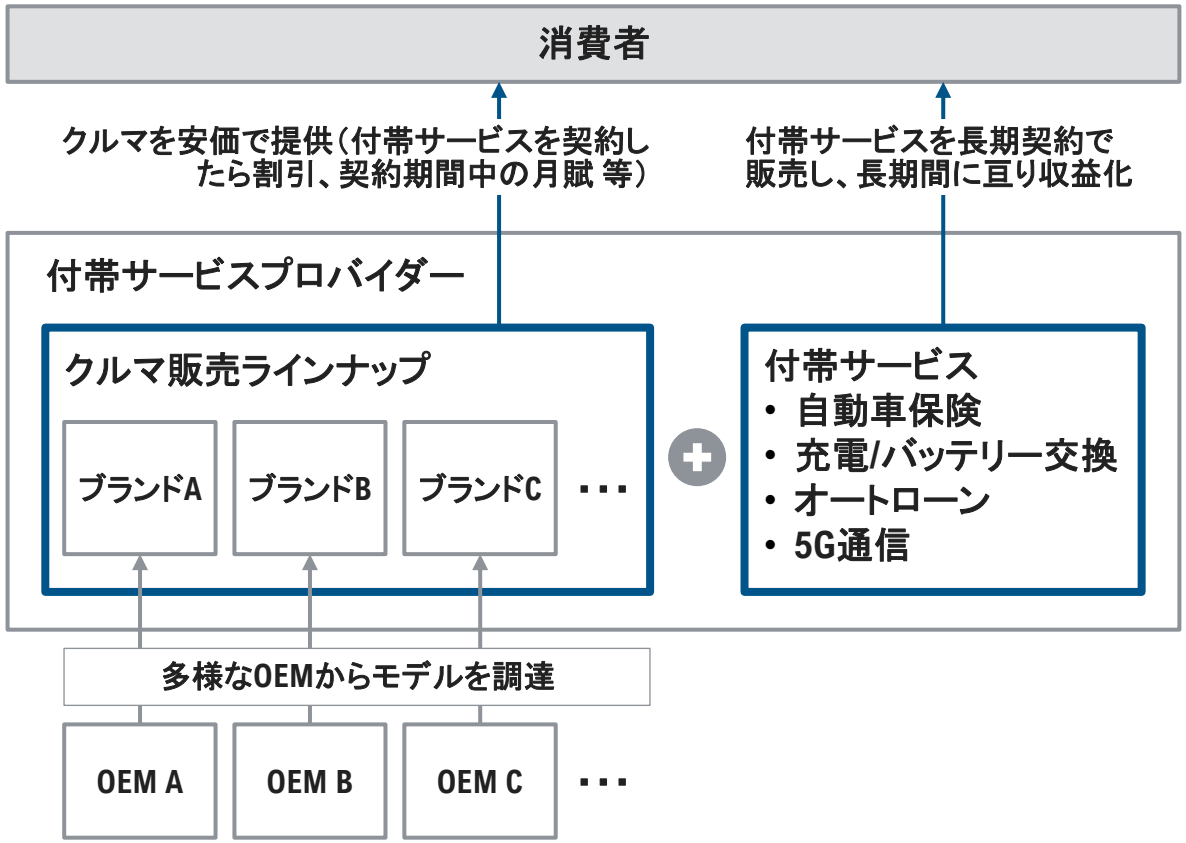
等

Source: 出光興産HP、Roland Berger

付帯サービスプロバイダーは、複数のOEMからクルマを調達の上、付帯サービスの契約期間を通じた月賦販売で提供可能

付帯サービス課金型のビジネスモデル

ビジネスモデルの全体像



Source: Roland Berger

他業界の類似事例

通信キャリア

端末を複数のメーカーから調達＋端末販売価格を月賦にし、毎月の利用料に内包

- 自社のショップ、家電量販店の出店等の店頭で複数のメーカーの端末を販売
- 端末自体の価格は高価だが、契約すれば頭金ゼロ円でも、毎月の利用料に分割する形で利用可能
- 通信キャリアとしては、契約期間（2年間 等）中の安定収益を実現

同様に、モビリティソリューションプロバイダーも、クルマを安価に提供し、ソリューションを収益源にし得る

ソリューション課金型のプライシングの方向性

獲得収益
少
多

クルマ
サブスク

- 安価なEVを調達/製造
  - 中国製の安価なEVの調達、若しくは受託製造会社への委託開発を想定
  - スケートボードアーキテクチャも積極活用
- サブスクを活用し、更に安価に提供（「種蒔き」であり、最悪赤字でも良い）

＋

モビリティソリューション
サブスク

- ソリューションプロバイダーにとっては本業であり、こちらを主な収益源と位置付ける
  - フリートマネジメント（SaaS）
  - データ解析（SaaS）
  - 予知メンテナンス（月額/回数制/都度）
  - 充電/バッテリー交換（従量課金/月額/都度）

- モビリティサービスプロバイダーがターゲット
  - フリートオペレーター
  - 物流会社
  - 交通機関

関連事例：ブリヂストン

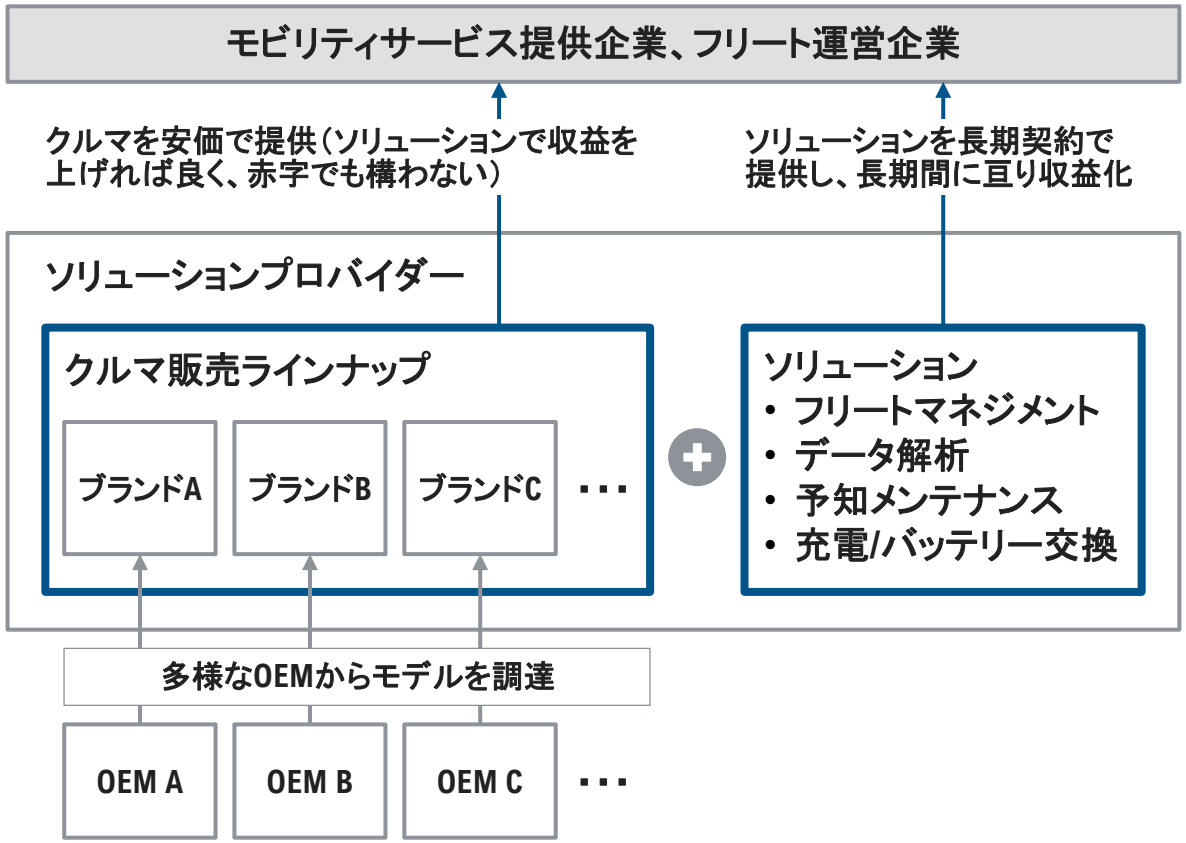
- 「Bridgestone T&DPaaS/Tire & Diversified Products as a Solution」の展開を推進
  - MaaS事業者に対し、優れた商品とサービスをデジタルで繋ぎ、先進的なソリューションを提供
  - タイヤソリューションとフリート運行管理P/F（GPS車両トラッキング、テレマティクス、ドライバー動作モニタリング 等）を融合
- その一環で、海外のデジタルフリートソリューションプロバイダーを相次いで買収
  - 2019年にTomTomのデジタルフリートソリューション事業を買収
    - Webfleet Solutionsに社名を変更
  - 2021年に北米のアズーガを買収

Source: ブリヂズトンHP、Response、Roland Berger

クルマは、提供要素の一つに過ぎず、モビリティサービスの運営を側面支援するソリューションの提供こそが付加価値

ソリューション課金型のビジネスモデル

ビジネスモデルの全体像



Source: Roland Berger

他業界の類似事例

Dell、HP、Lenovo

PCベンダーから、総合ITソリューション会社へと変貌

- 当初は、PCの生産・販売を手掛けるメーカー
- PCのコモディティ/低付加価値化に伴い、他IT機器・システムを活用したエンタープライズソリューションを提供する業態に変革
  - PCに加え、サーバ、ストレージ等のHWを手掛ける
  - ネットワークセキュリティ、Data Base Management、High Performance Computing、アナリティクス等のサービスまで

C. 求められる検討

プライシングは戦略そのもの、そしてあらゆる企業活動にも影響を及ぼす

求められる検討

種蒔き

刈り取りの対象となる「ユーザー数」を最大化することがゴール

刈り取り

各ユーザーからの利益額を最大化することがゴール

利益の最大化 = ユーザー数 × ユーザー1人当たり利益 + ユーザー数 × ユーザー1人当たり生涯利益

- ユーザー獲得のために、利幅をどこまで絞ることを許容するか（赤字を許容するか）
- コストをどこまで抑えることが出来るか
- 一方、ユーザーに受け入れられる商品・サービス品質を維持できるか

- どこまでの高単価・高利益率を実施できるか
- 利益額は小さくとも、高頻度で売上を獲得できるか
- ユーザーの離反、車両の保有中止を防げるか

商品バリエーション（スケール／ニーズ対応）

製造拠点の持ち方（キャパシティ）

顧客接点の持ち方（接点種類、接点頻度）

協業先・外部活用

・・・

各種お問合せやご質問は、お気軽に下記までご連絡下さい

連絡先
株式会社ローランド・ベルガー

田村　誠一　（シニアパートナー）
Seiichi.Tamura@rolandberger.com

山本　和一　（プリンシパル）
Waichi.Yamamoto@rolandberger.com

呉　昌志　（プリンシパル）
Masashi.Go@rolandberger.com

Disclaimer

This study has been prepared for general guidance only. The reader should not act on any information provided in this study without receiving specific professional advice.

Roland Berger Strategy Consultants GmbH shall not be liable for any damages resulting from the use of information contained in the study.

Roland Berger