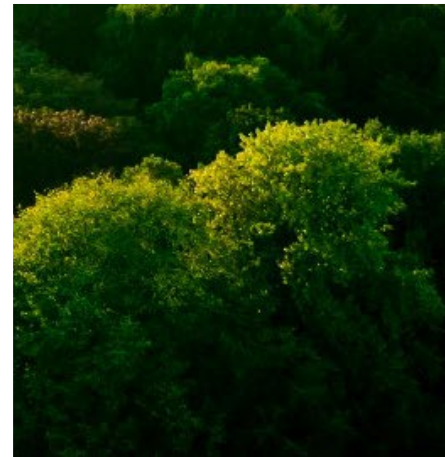


デジタル時代の 自動車販売と顧客体験

PwC Japanグループ
October 2020



目指すべき方向性を踏まえた自動車・モビリティ産業の 7大アジェンダ

本レポートは、PwC Japanが掲げる自動車・モビリティ産業7大アジェンダのうち、「CX (Customer Experience)」を論じる

| | | |
|---|---------------------------------|--|
| 1 | モビリティ将来シナリオ | 日本のモビリティの未来について、「移動減少シナリオ」「自由移動シナリオ」の2つのシナリオに整理、今後目指すべき事業の方向性を導出 |
| 2 | CX (Customer Experience) | デジタル化や顧客の購買行動の変化に対応した、既存の顧客体験の再設計や新たな顧客・顧客接点の模索 |
| 3 | MX (Mobility Transformation) | 今後の「移動」の進化を見据えた、MaaSや自動運転領域における新たな事業の創発 |
| 4 | DX (Digital Transformation) | 単なるデジタル化に留まることのない、デジタル化の先にあるバリューチェーン全体の変革と最終消費者に対する新たな利益・価値の創出 |
| 5 | 避けられぬ事業再編 | 収益悪化やリスクといった将来の不確実性に備えつつ成長する新たな礎としての、大胆かつ柔軟な事業再編や提携関係の構築 |
| 6 | 両利きの経営、財務管理 | 既存事業の深化と新規事業の探索という「二兎を追う」経営と、それを下支えする財務管理体制の整備 |
| 7 | 進むべき方向性の探求 | 激動の時代の中で迫られる、売り物・売り方・売り先の見直しによる自社の存在意義の再定義 |

出所: PwC Japan「自動車・モビリティ産業における7大アジェンダ2020」

本レポートの構成・内容

自動車販売における顧客と顧客体験の変化、変革を迫られる売り手のあるべき姿を論じる

- 自動車産業に「新規事業の探索」と「既存事業の深化」の両利き経営が求められる中、本レポートでは、既存事業の最重要CXである販売領域のデジタルによる深化について述べる
- デジタルによるバリューチェーン全体の変革については「DX (Digital Transformation)」にて論じる

1 顧客と顧客体験の変化



- オンライン購入への顧客期待値は？
- デジタルにより最適化された自動車購入体験とは？

2 売り手の変革



- 最適な顧客体験の実現に必要な売り手の姿とは？
- オンライン販売により店舗はどうか？

3 今取るべき第一歩



- いまオンライン販売に取り組むべき理由は？
- 何から検討すべきか？

エグゼクティブサマリー

顧客は自動車購入においても合理的な体験を望んでおり、オンラインだけでなくリアル体験でもデジタル活用が不可欠

1 顧客と顧客体験の変化

- 顧客は自動車でもオンラインによる合理的な購入体験を望み、瞬間的な購入意欲に応えることは販売拡大へとつながる
 - 買い物のオンライン化は世界的に普及しており、消費者の67%は月に1回以上オンラインで買い物を実施
 - オンライン購入時の端末はPCからスマートフォンへ移行しており、オンラインは瞬間的な購入意欲を捉えるための武器
 - グローバルではサードパーティが運営するオンラインサイト上での自動車販売が拡大、国内でも海外OEMを中心にオンライン販売が広がる
- 自動車の購入体験はオンライン・リアル体験ともにデジタルを活用することで大きく変化する
(将来の顧客体験例)
 - 生活動線上にブランド接触・体験スポットが提供され、自然なブランド接触が期待される(体験はデジタルツールによりデータ化される)
 - オンライン上のバーチャルショールームでは顧客の好みに応じた車両・仕様が並ぶなどパーソナライズ化が加速
 - オンラインで試乗を予約し、販売員と接触することなく24時間いつでもプライベート空間として試乗可能となる
 - ワンプライスにより、値引き交渉せず常に最適な価格の見積もりを受け取ることができる
 - 顧客が即納を希望する場合、全国の豊富な仕様・在庫から車両を探すことができる
- 顧客はバーチャル販売員とのAIコミュニケーションにより、検討初期段階での時間的・心理的負担から解放される
 - バーチャル販売員は機械学習によりコミュニケーション品質を向上させるだけでなく、試乗予約や見積もり、ローン審査などの各種サービスと連携拡大することが肝要
- AIコミュニケーションの履歴データを活用し、最適なヒューマンコミュニケーションへつなげることが可能

エグゼクティブサマリー

顧客体験の実現には売り手の変革も求められるが、変革と同時に販売会社の事業性も考慮した実行計画が必要

2 売り手の変革

- 体験型施設・オンライン購入・モビリティサービスなど顧客との接点が多様化する中、カーライフにおけるLTV(顧客生涯価値)を最大化するためには顧客の行動・情報を一元的に把握することが肝要
- OEMが顧客情報管理の中心的役割へシフトすると想定され、一方で既存の店舗インフラを持つ販売会社は、顧客とのリアル接点でのサービス提供に特化する方向性が考えられる
 - 車両在庫管理も販社を横断し、一元的にOEMが管理することで、多様な在庫を顧客へ提供可能となる
 - 販社は顧客サービスに集中し、販売から利益を得るモデルからOEM代弁者としてサービス提供対価を得るエージェントモデルへとシフトする試みもなされている
- 販売モデルを再定義する上で、将来像実現に向けた変革と販売会社の事業性を考慮した現実策を打ち出すことが不可欠
- オンライン販売により販売店舗網の補完、販売人員不足の解消も期待され、地域やブランドごとの販売課題に応じた販売店舗網の再編が肝要

3 今取るべき第一歩

- 売り手のあるべき姿を定義した上で、販売会社とオンライン販売を本格的に開始するための会話と合意が不可欠
 - 顧客体験では購入初期段階での心理的・時間的負担を排除することが最優先であり、AIコミュニケーションインフラ(チャットボット、音声応答等)の拡充、24時間セルフ試乗導入、ヒューマンコミュニケーションのデジタル化(オンライン商談)が有効と考える
 - 一方で行政手続き等で完全なペーパーレス化には時間を要するため、書類を郵送する等の現実的な手段の採用も必要
 - OEMが今アクションを取らなければ、販売におけるイニシアチブをサードパーティに奪われかねない

1

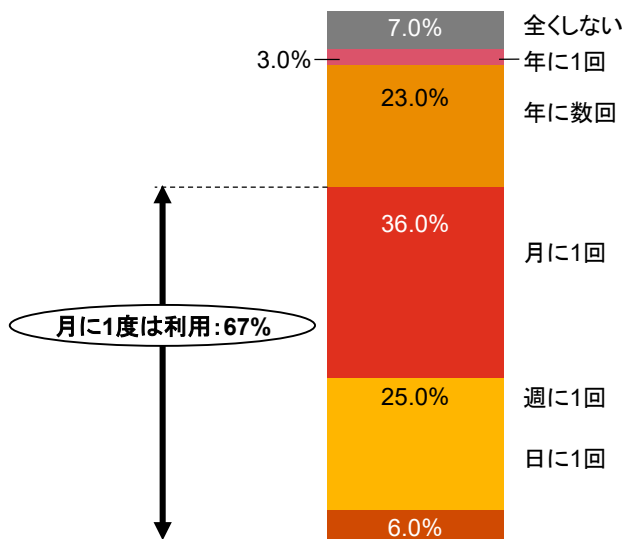
顧客と顧客体験の変化

オンライン購入の普及と自動車オンライン購入への期待値

世界的にオンライン購入は普及しており、自動車購入でも合理化されたオンライン体験を望む

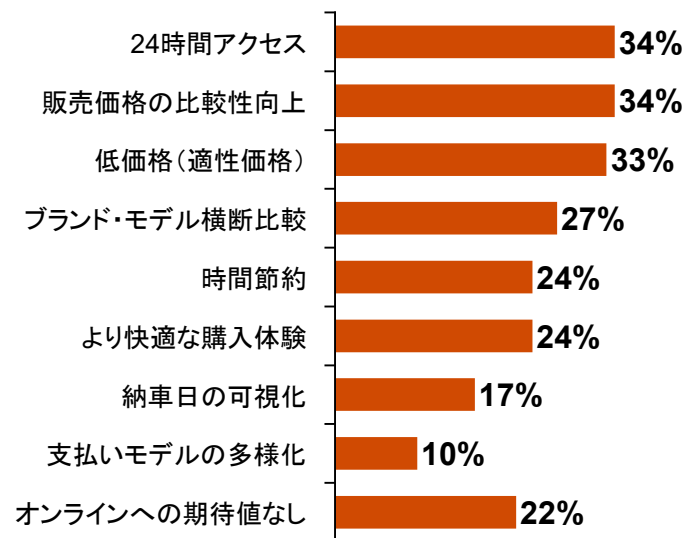
オンライン購入利用頻度

消費者の67%は月に1回以上オンラインで買い物を実施



自動車販売オンライン化への顧客期待値

「24時間アクセス」「比較性向上」「時間節約」など顧客は合理的なカスタマーエクスペリエンスを望んでいる



出所: PwC 世界の消費者意識調査2019

調査方法)5大陸の消費者21,480人に対してオンライン調査への回答を依頼。以下27の国と地域が対象
オーストラリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、中国、デンマーク、フランス、ドイツ、香港、日本、インドネシア、アイルランド、ハンガリー、マレーシア、中東、オランダ、フィリピン、ポーランド、ロシア、シンガポール、南アフリカ、スペイン、スイス、タイ、英国、米国、ベトナム

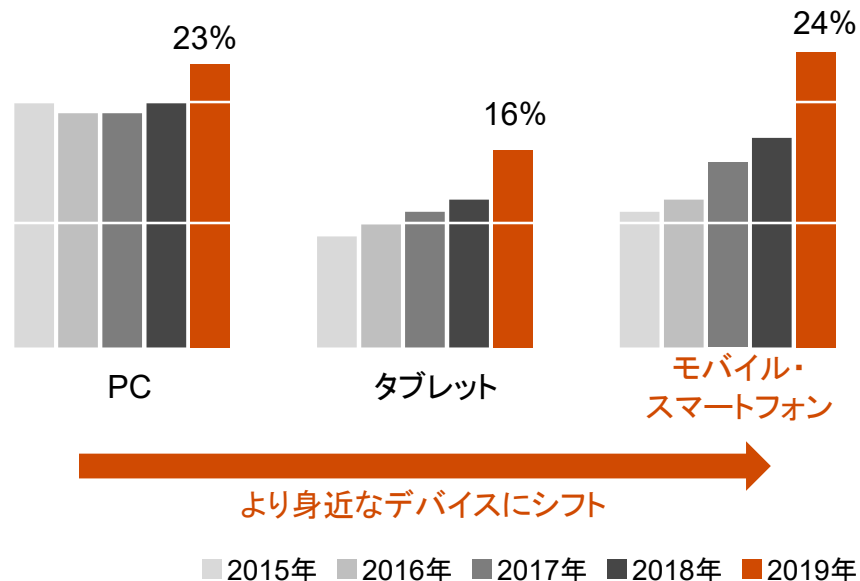
出所: PwCドイツ 顧客調査 2018

オンライン購入のマイクロモーメント化

オンライン購入時の端末はPCからスマートフォンへ移行しており、瞬間的な購入意欲を販売拡大へつなげることが重要

オンライン購入時の使用端末(月に1度以上購入する端末の割合)

モバイル・スマートフォンの利用が伸びており、2019年にはPCの利用を超えた



出所: PwC 世界の消費者意識調査2019

オンライン化による購入意欲の底上げ

オンライン化はリアルからの移行だけでなく、売上拡大にもつながる攻める武器

-A社事例-

BtoC
総合オンライン
販売サイト

A社オンライン販売を利用することで買い物回数自体が増えた

出所: 「PwC 世界の消費者意識調査2019」に基づき作成

-B社事例-

オンライン
中古車販売

自動販売機型で顧客の瞬間的な購入意欲に応え、販売台数を急速に拡大

B社年間売上推移

| 年 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------|------|------|------|------|-------|-------|
| 売上 (百万ドル) | 42 | 130 | 365 | 859 | 1,955 | 3,940 |

2019年比 +101.5%

出所: 公開情報を基にPwC作成

自動車各社のオンライン販売状況

グローバルではサードパーティのオンラインサイトを活用した自動車販売が先行し、国内でも海外OEMを中心にオンライン販売が拡大

グローバル動向

グローバルでは、サードパーティのプラットフォームにおける新車販売が先行

- ・ サードパーティ プラットフォームへの掲載率(ブランド単位)

イギリス
(A社サイト)

95%
(36/38¹⁾)

1) ブランドの母数はCY19乗用車販売実績1,000台以上とした(カバー率99.9%)

中国
(B社サイト)

73%
(19/26²⁾)

2) ブランドの母数はCY19乗用車販売実績15万台以上とした(カバー率85.3%)

国内動向

国内においても海外OEM数社が新車オンライン販売を実現
国内OEM3社はサブスクリプションをオンラインで実現

- ・ オンライン販売(契約まで)動向 (サードパーティサイト除く)

| | | 新車販売 | | サブスクリプション |
|-------|----|-------|------|-----------|
| | | モデル限定 | 全モデル | |
| 国内OEM | A社 | | | ■ |
| | B社 | | | ■ |
| | C社 | | | ■ |
| | D社 | | | |
| | E社 | | | |
| | F社 | | | |
| | G社 | | | |
| | H社 | | | |
| 海外OEM | A社 | | ■ | |
| | B社 | ■ | | |
| | C社 | | | |
| | D社 | | | |
| | E社 | | ■ | |

出所: 公開情報を基にPwC作成

出所: 公開情報を基にPwC作成

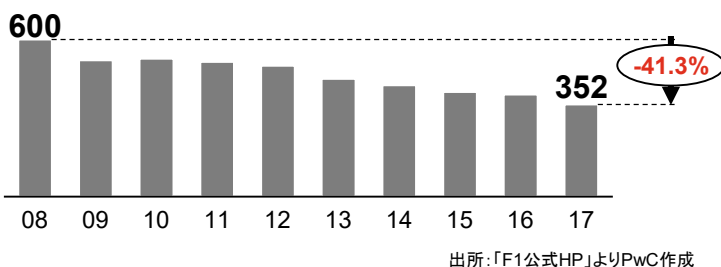
潜在顧客へのアプローチ課題と顧客接点トレンド

消費者の生活動線上にリアルタッチポイントを設けることで潜在ニーズを掘り起こす試みが増加傾向

潜在顧客へのアプローチ課題

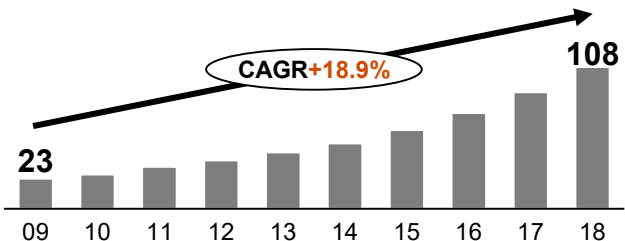
オンラインでは情報過多が起きており、車離れた潜在顧客に製品・ブランドを訴求することは簡単ではない

- ・ F1グローバルTV視聴者数(ユニーク数) (百万人)



車離れの加速

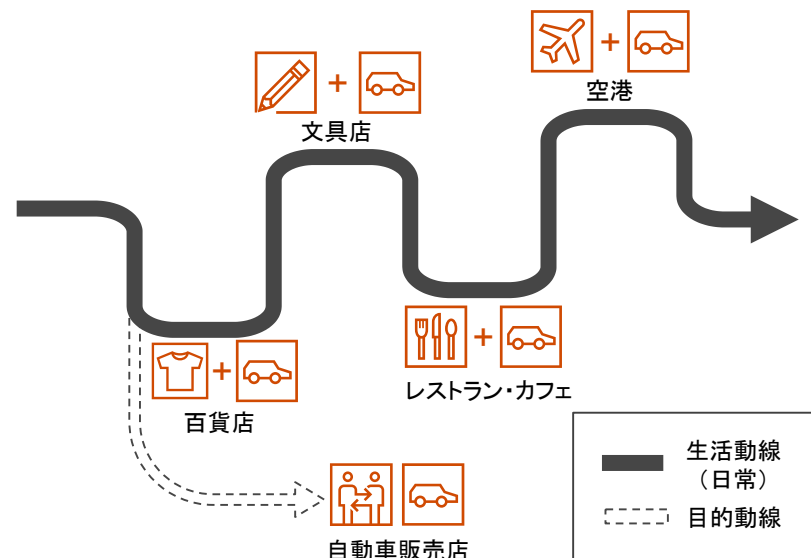
- ・ 米国オンライン広告売上推移 (10億ドル)



情報過多

顧客接点のトレンド

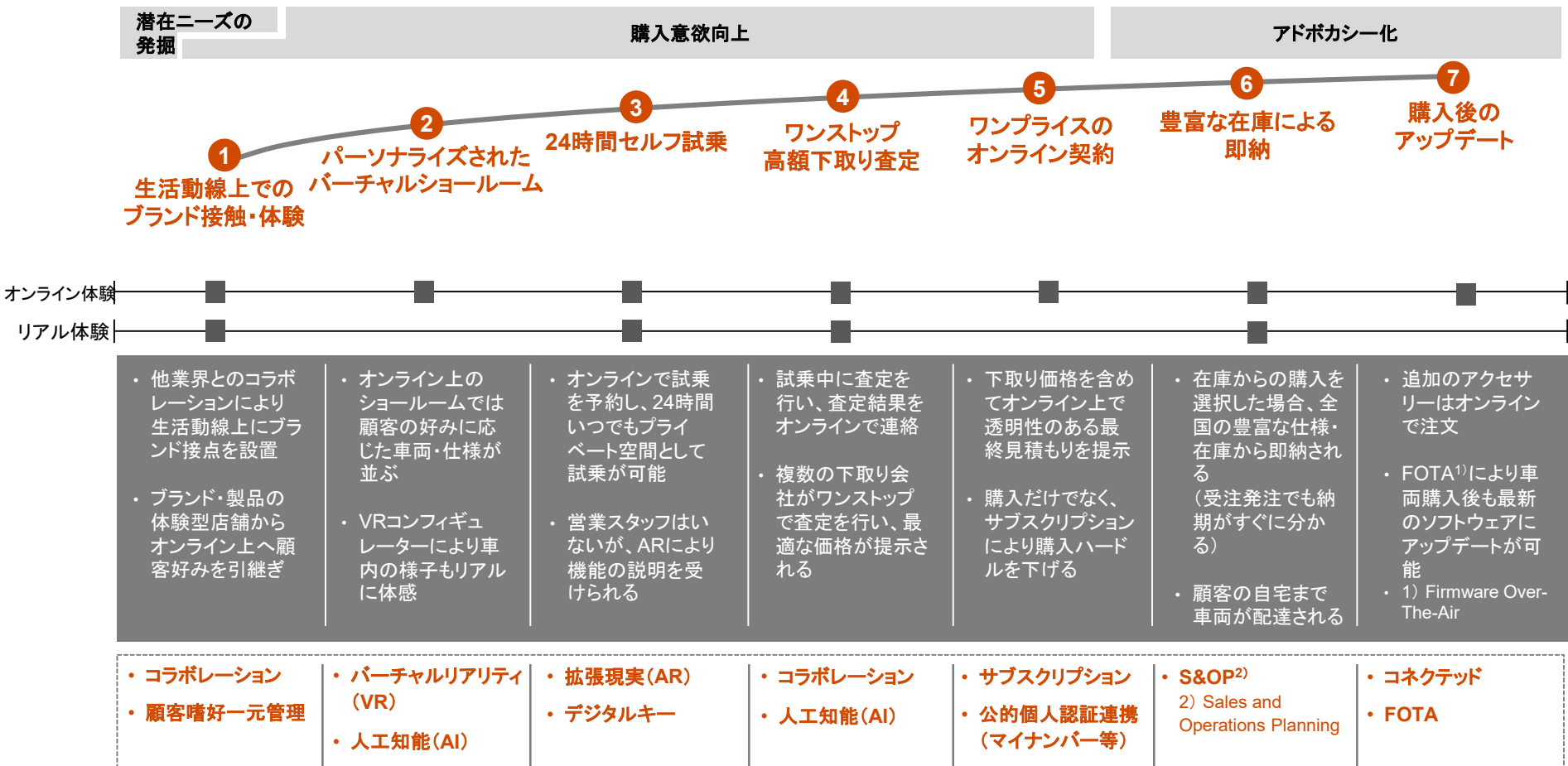
生活動線ではオンラインよりも偶発的接触が発生しやすく、潜在ニーズを引き起こしやすい



出所: 公開情報を基にPwC作成

デジタルにより最適化された顧客体験

オンライン・リアル体験ともにデジタルを活用し、購入CXは大きく変化



技術革新によるAIコミュニケーションの活用

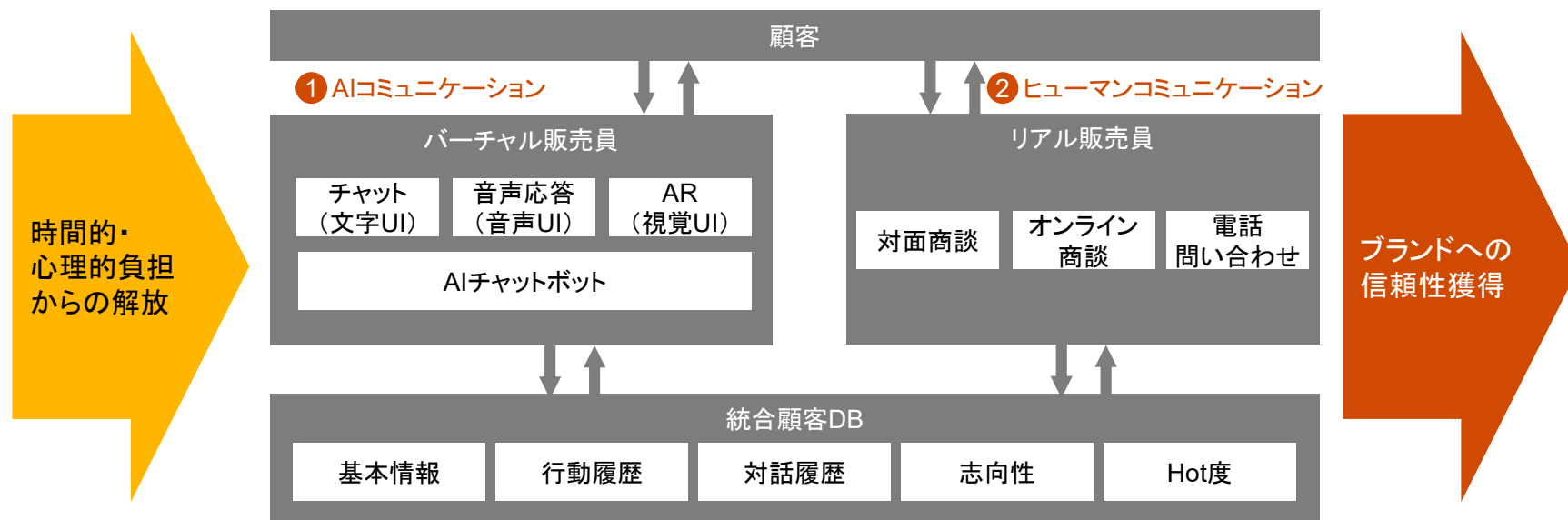
AIコミュニケーションにより店舗訪問の時間的・心理的負担を軽減、統合顧客DB化によりヒューマンコミュニケーションの質も向上

① AIコミュニケーション

チャットボットおよび文字UI、音声UI、視覚UIを活用して、24時間いつでも気軽なブレンドコミュニケーションが可能

② ヒューマンコミュニケーション

データに基づき顧客理解を深め、リアル販売員によるコミュニケーションも密度が上がる



主なAIコミュニケーションインターフェース

バーチャル販売員は最適なデジタルインターフェースを組み合わせ、合理的な顧客体験を実現する

チャット

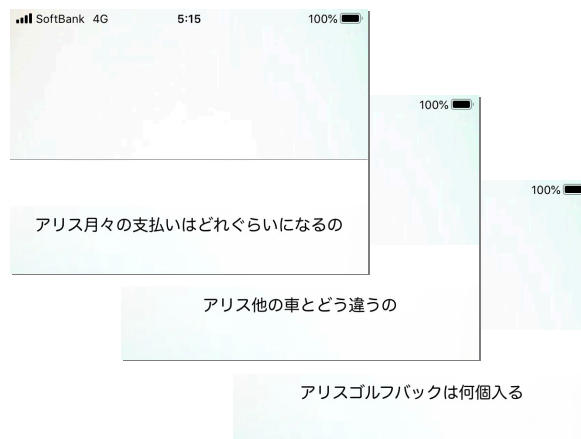
AIチャットボットにより、顧客は気軽に何でも質問することが可能となる
いつでもチャットボットから試乗予約や見積もりなどあらゆるブランドサービスを受けることができる

音声応答

試乗車運転中など、視覚情報でのやりとりが困難なシーンではAIが音声応答により顧客と会話する
チャットボットと同様に顧客は気軽に情報を引き出すことができる

AR

例えばセルフ試乗中には試乗車の機能説明をARにて受けることが可能
現実と重ね合わせた説明は直観的で分かりやすく、販売員がいない状況でも情報が的確に伝わる



出所:PwC Virtual Sales Agent (説明動画あり)
<https://www.pwc.com/jp/ja/industries/auto/virtual-sales-agent.html>

AIコミュニケーションの高度化

情報量拡大だけでなく、試乗予約や見積などの各種サービスとの連携拡大することがバーチャル販売員の対応品質を向上させる

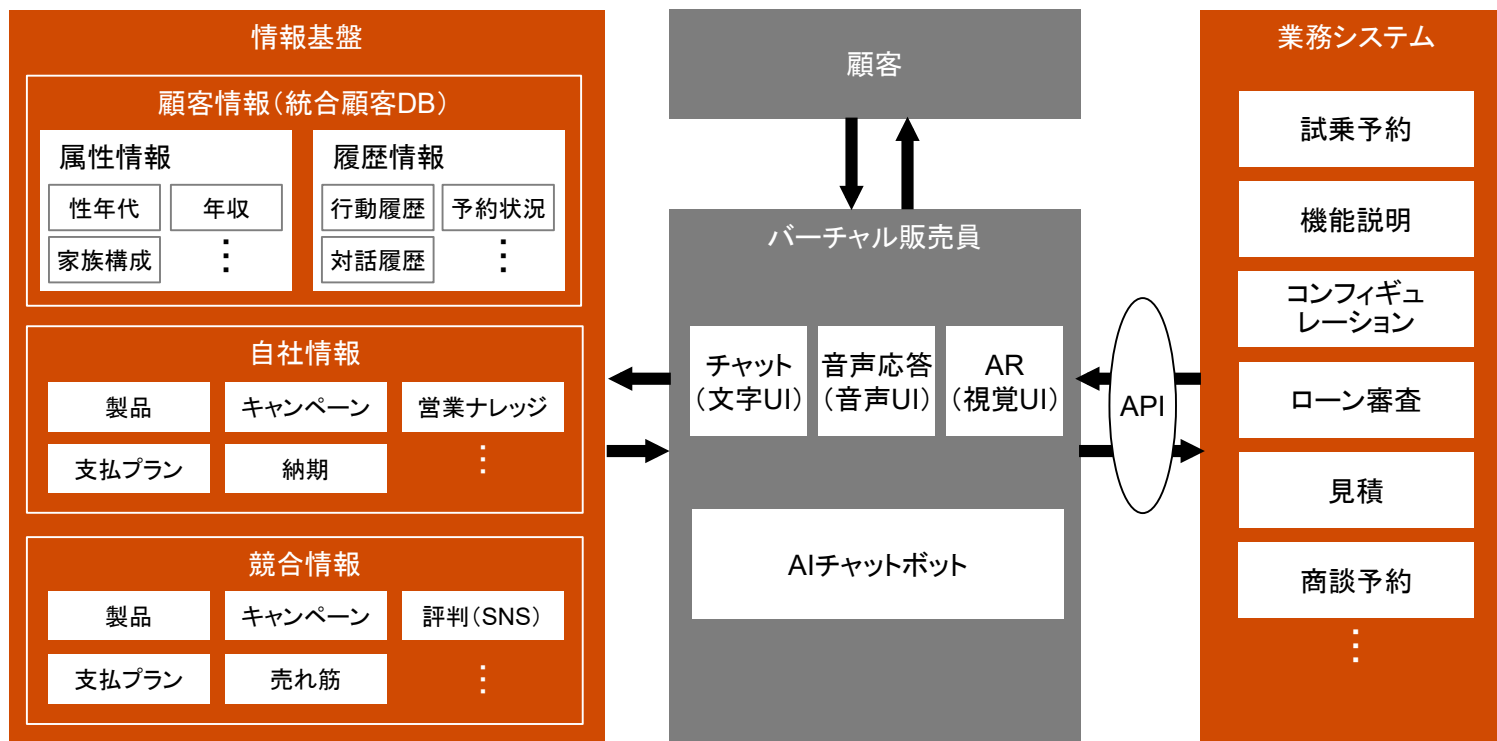
深さ 情報量の拡大

インプット情報を増やし、機械学習により回答精度を向上させる。コールセンター問い合わせ部分を残さずデジタル内完結を目指す

幅 連携サービスの拡大

連携サービスの拡大

連携サービスを増やし利便性を向上させる。各種既存サービスとAPI連携












2

売り手の変革

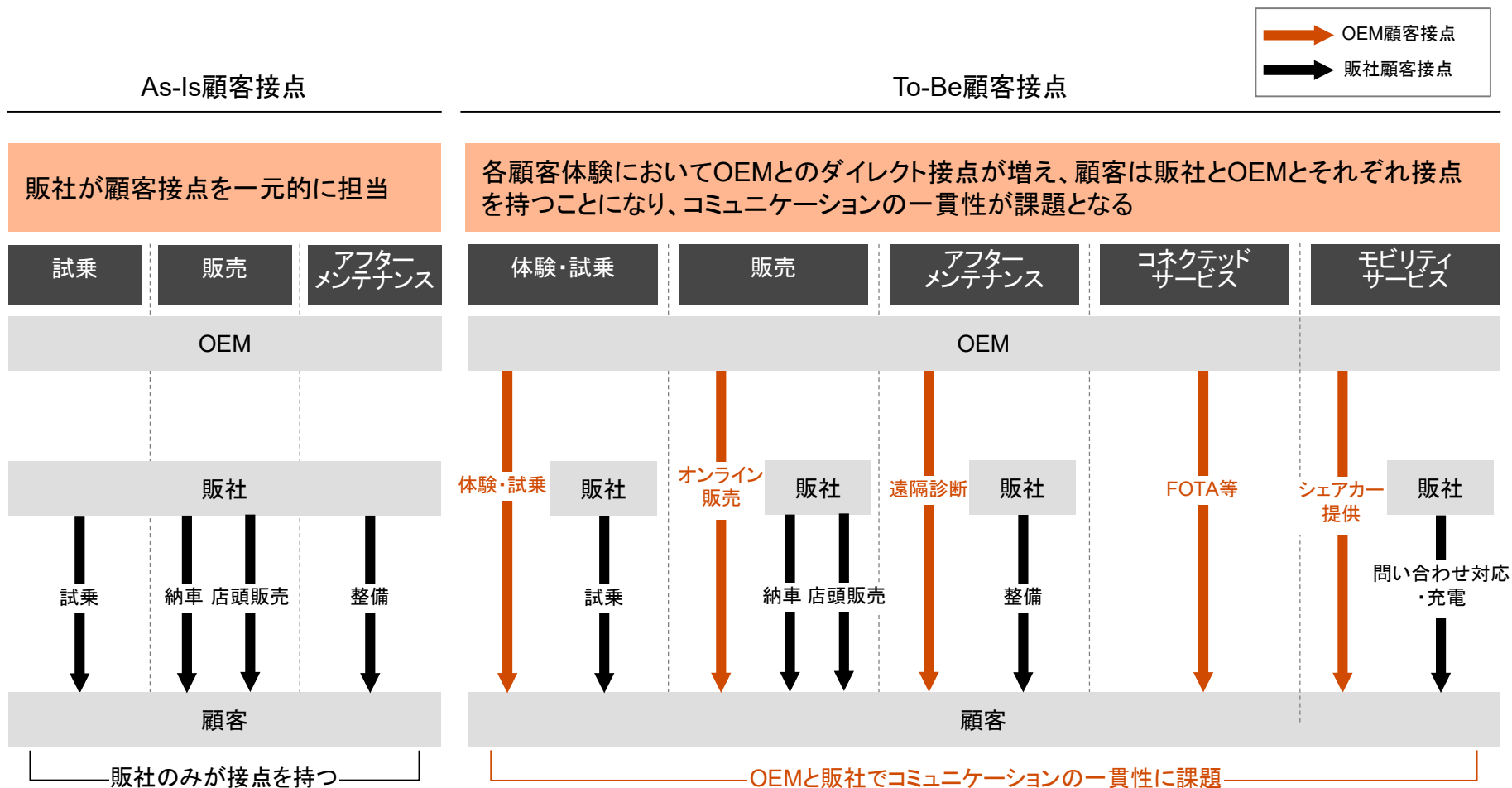
販売構造の変化

OEMの役割が拡大し販売構造は破壊的変化が起こると予測

| | 2020 | 変化ドライバー | 2035 | 都市 | 地方 |
|--|---|---|--|---------------|---------------------|
|  体験・試乗 インフラ | <ul style="list-style-type: none"> 販売店で試乗・体験 | 車離れ  シェアリング  | <ul style="list-style-type: none"> OEM直営体験型施設の増加 体験型施設への試乗スポット集約 シェアカー試乗スポットの増加 | OEMへ 機能シフト | ✓ ✓ ✓ |
|  ショールーム ／商談インフラ | <ul style="list-style-type: none"> 販売店で車両を展示／商談を実施 | オンライン購入 一般化  | <ul style="list-style-type: none"> バーチャルショールーム増加 オンライン契約の増加 | 販社機能 縮小 | ✓ ✓ ✓ |
|  車両 在庫管理 | <ul style="list-style-type: none"> 販社で在庫を管理 | 即納期待値増  | <ul style="list-style-type: none"> 試乗車管理のOEM化 新車のOEM在庫化・拡充（即納性向上） | OEMへ 機能シフト | ✓ ✓ ✓ |
|  アフター サービス インフラ | <ul style="list-style-type: none"> 新車販売店でアフターサービスを実施 | オンライン購入 一般化  | <ul style="list-style-type: none"> 体験型施設にサービスショップを併設（サービス工場シェアド化） 既存販売店への引継ぎ | 販社機能の 変更 | ✓ |

顧客接点の変化

顧客はOEMと販社の2つの接点を持つことになり、コミュニケーションの一貫性に課題が生じる

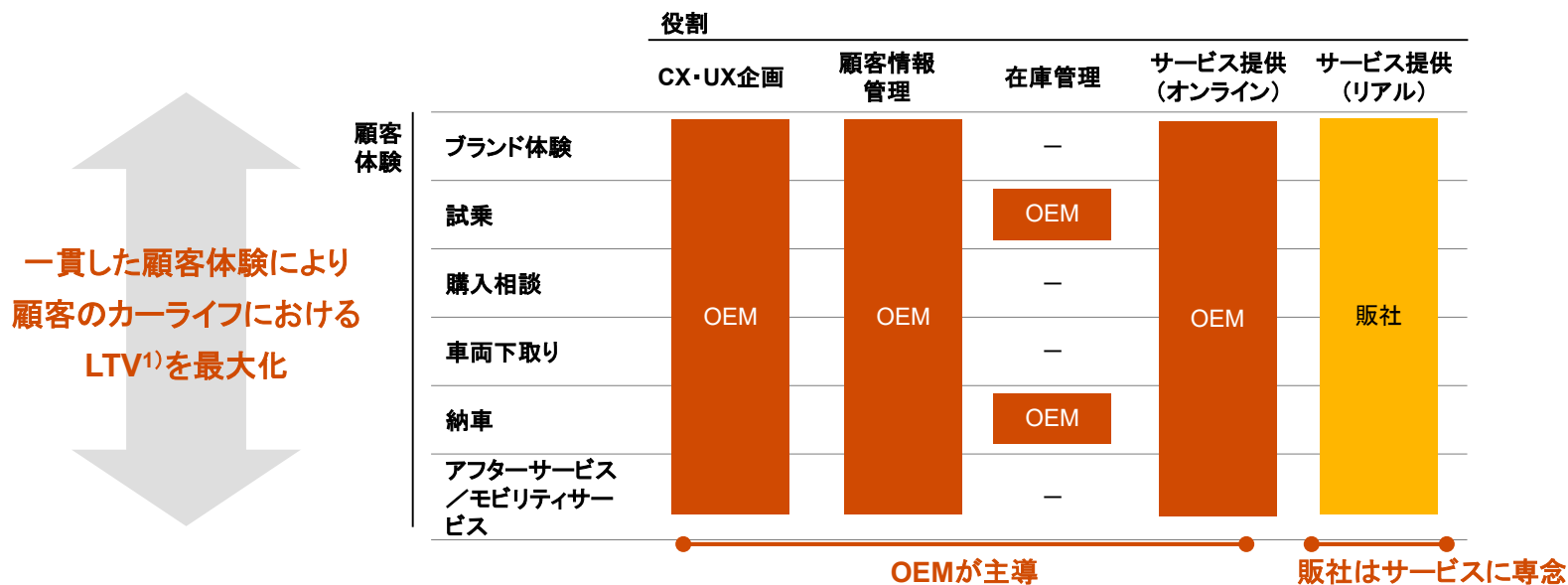


OEM・販社の役割変化

一貫した顧客体験によりLTVを最大化するにはOEMが企画・情報管理を担うことが望ましい。販社はリアルでのサービス提供に専念可能

To-Be OEMと販社の役割権限

一貫した顧客体験を提供するためには、顧客体験の企画・それに必要な顧客情報管理はOEMが担うことが望ましい。在庫管理・オンラインサービスもOEMが主導し、販社は店頭でのリアルサービス提供に専念できる



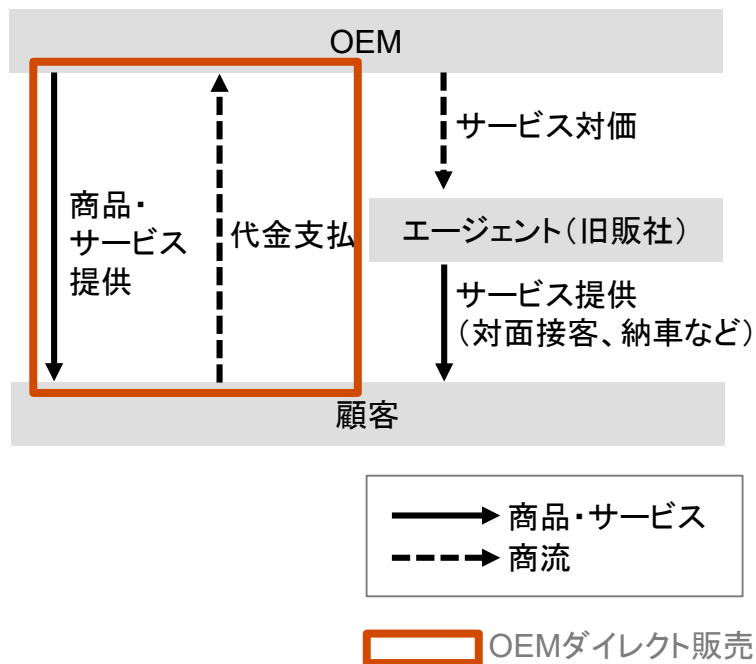
1) LTV: Life Time Value (顧客生涯価値)

エージェントモデルと販社懸念

販社はサービス提供の対価を得るエージェントモデルへとシフトする可能性が考えられる。他方、販社視点では懸念も存在

エージェントモデル

販社に対しサービス提供対価を手数料として支払うエージェントモデルが1つの選択肢



販社視点での利点と懸念

販社はサービス提供に専念できるだけでなく、車両在庫レスによるキャッシュフローの安定を手にすることができる。一方、利益の減少は販社にとって最大の懸念となる

利点

顧客へのサービス提供に専念できる
車両在庫が不要でキャッシュフローが安定化する

懸念

オンライン移行が進むと利益が減少する

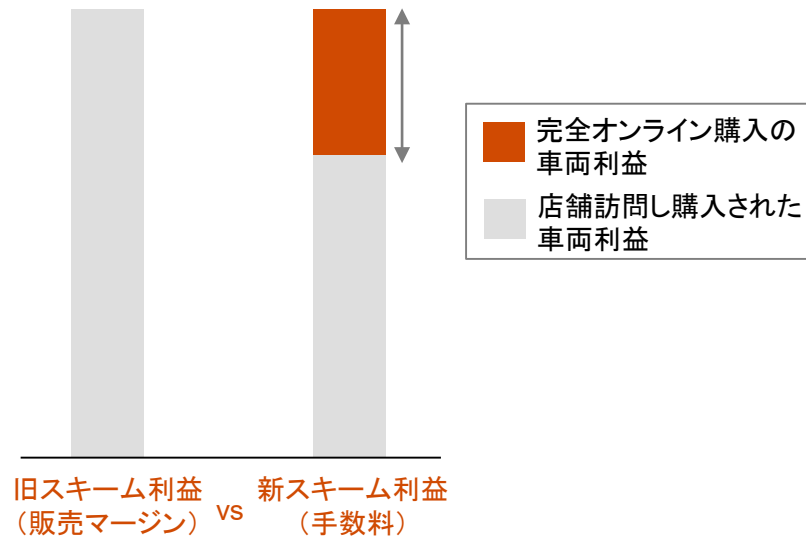
販社との合意アプローチ(海外OEM A社事例)

販社の既存ビジネスに影響を与えぬよう、現実的に改革を進めることが肝要

販社利益の確保

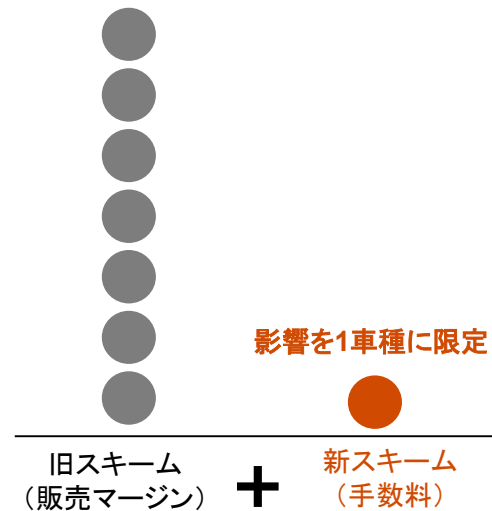
顧客が完全にオンラインのみで購入した場合でも、販社は販売手数料を得ることで、車両仕入と同レベルの利益を確保

販社利益を確保



車種の限定

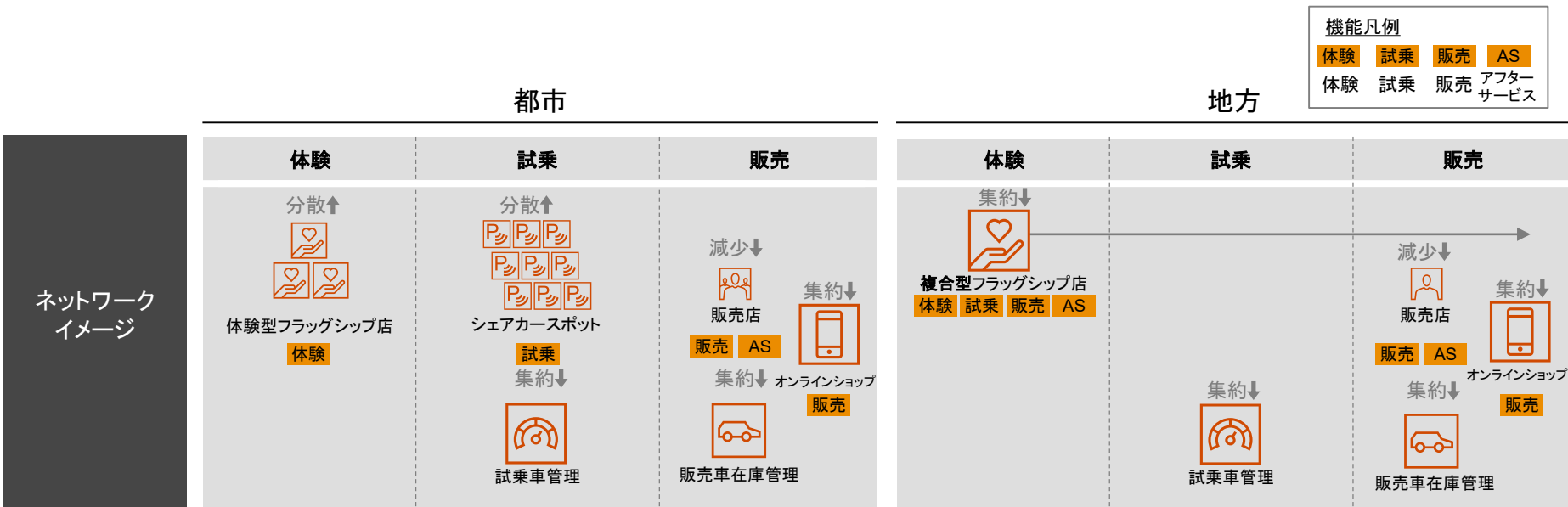
新スキームは次期型戦略車のみとし影響を限定。次期型戦略車はオンライン専売



将来の販売ネットワーク

ブランド体験・試乗スポットは都市が分散、地方は集約化が進み、店舗は減少すると予測

| 機能凡例 | | | |
|------|----|----|----------|
| 体験 | 試乗 | 販売 | AS |
| 体験 | 試乗 | 販売 | アフターサービス |



| 変化点 | 都市 / 地方 | 共通 |
|-----|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> 体験型フラッグシップを生活動線上に配置 シェアカー会社と連携し試乗スポットを分散配置 既存販売店はサービスも担うため減少は限定的 | <ul style="list-style-type: none"> 「体験」「試乗」「販売」「アフターサービス」機能を持たせた大規模の複合型施設をショッピングモール等の生活動線上に配置 既存販売店は大幅減少 |

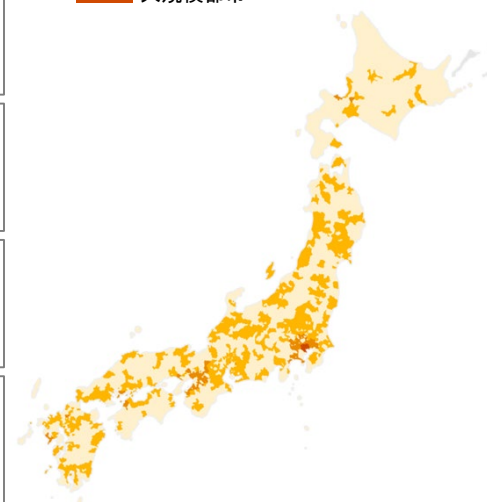
地域分類と2019年自家用車販売台数

(トラック・バス・特殊用途車・タクシー・レンタカー・シェアカー除く)

ディーラー店舗が主に販売機能を担う自家用車の新車販売台数を、国内を例に地域を4つに分けて予測する

| 地域分類 | 分析上の定義 | | | | | 世帯当たり 自家用車 所有台数 ²⁾ | 自家用車 販売台数 ²⁾ | 国内ブランド ディーラー 店舗数 |
|-----------------|-------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| | 人口 | 自家用車 分担率 ¹⁾ | 総人口 | 自治体数 | 自治体例 | | | |
| 郊外・ 過疎地域 | 5万人 以下 | 72.1% | 2,000万人 (15.7%) | 1,198 市区町村 (69.7%) | ・網走市 ・箱根町 ・魚津市 | 1.46 | 71万台 (17.4%) | 2,063店 (15.8%) |
| 自家用車中心 中規模都市 | 5~100 万人 | 50% 以上 | 4,686万人 (36.8%) | 347 市区町村 (20.2%) | ・つくば市 ・会津若松市 ・前橋市 | 1.40 | 188万台 (45.5%) | 6,453店 (49.6%) |
| 公共交通普及 中規模都市 | | 50% 未満 | 3,080万人 (24.2%) | 162 市区町村 (9.4%) | ・横須賀市 ・西宮市 ・西東京市 | 0.83 | 84万台 (20.3%) | 2,527店 (19.4%) |
| 大規模都市 | 100万人 以上 | 18.5% | 2,975万人 (23.3%) | 12 市区町村 (0.7%) | ・東京特別区 ・横浜市 ・大阪市 | 0.58 | 70万台 (16.8%) | 1,976店 (15.2%) |

郊外・過疎地域
 自家用車中心中規模都市
 公共交通普及中規模都市
 大規模都市



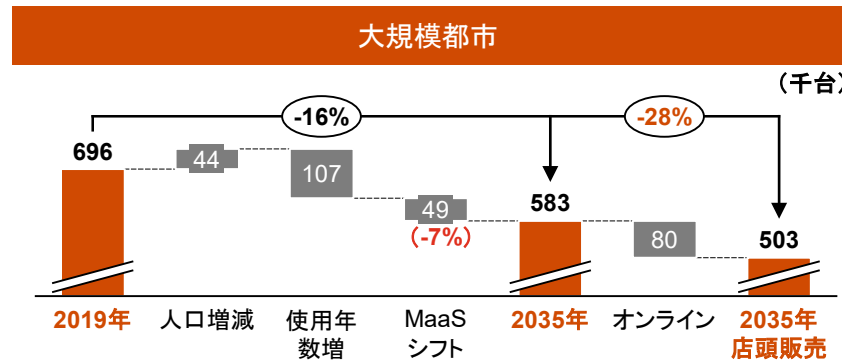
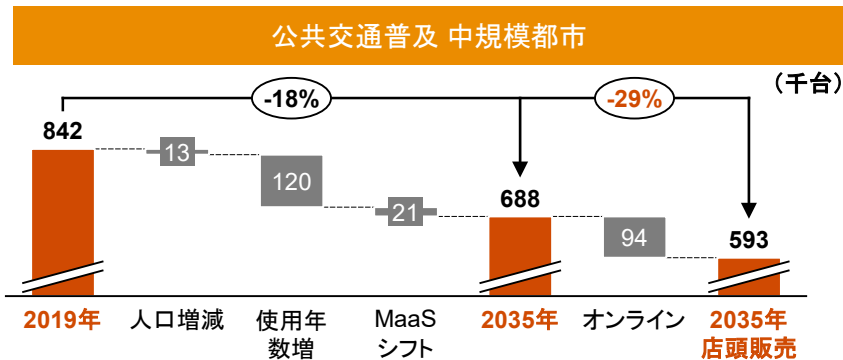
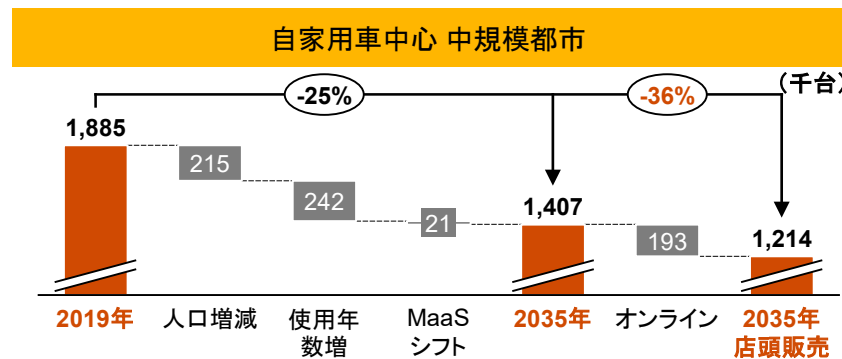
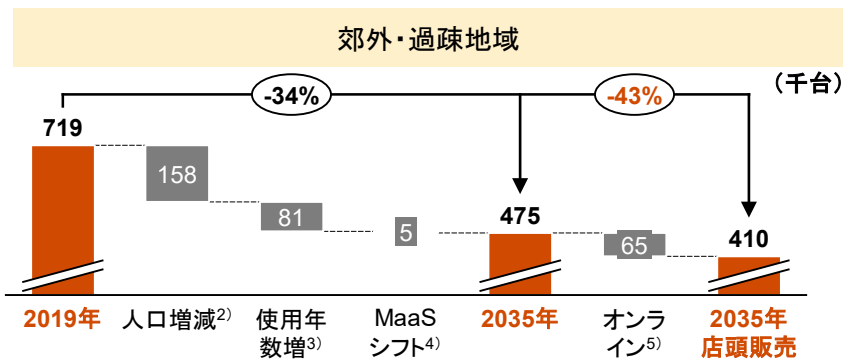
1) 自家用車分担率とは移動手段に占める自家用車の利用割合。郊外・過疎地域と大規模都市については平均値を算出

2) トラック・バス・特殊用途車を除く。タクシーは専属車種のみ除く。レンタカー・シェアカーは現存車両数から平均使用年数を考慮しPwCが算出した販売台数を除く

出所：自家用車分担率は「平成22年度国勢調査」、人口、世帯数は「住民基本台帳(2019年1月1日時点)」、販売台数は「IHS Markit」、レンタカー(シェアカー含む)台数は「全国レンタカー協会 レンタカー車両数(乗用車)(2019年3月時点)」、ディーラー店舗数は公開情報を基にPwC独自調査(2020年6月時点)

自家用車 新車販売台数¹⁾ (2035年時点予測) (トラック・バス・特殊用途車・タクシー・レンタカー・シェアカー除く)

人口減により郊外・過疎の店頭販売は-43%と最大の販売減を想定、大規模都市はMaaSシフトも販売に影響



1) トラック・バス・特殊用途車を除く。タクシーは専属車種のみ除く。レンタカー・シェアカーは現存車両数から平均使用年数を考慮しPwCが算出した販売台数を除く

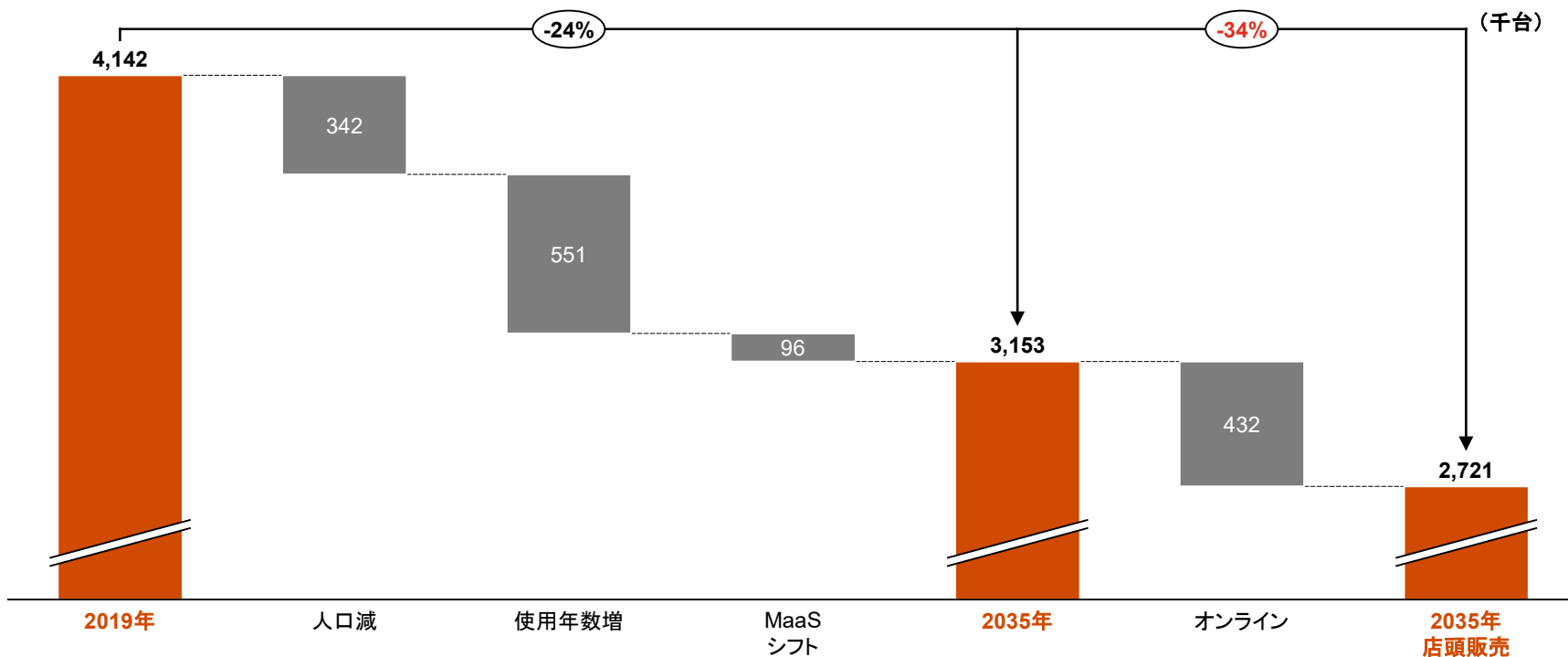
2) 人口増減影響: 地域により人口または世帯数増減に比例すると仮定

3) 使用年数増: 過去の平均使用年数推移よりPwC算出 4) MaaSシフト: MaaS拡大によるマイカー放手し影響をPwC算出 5) オンライン販売: 国内EC化率推移、海外の自動車販売オンライン化率よりPwC算出

出所: IHS Markit、全国レンタカー協会統計(2019年3月時点)、国勢調査、住民基本台帳(2019年1月1日時点)、国立社会保障・人口問題研究所推計(2018年推計)、自動車検査登録情報協会統計、軽自動車検査協会統計、JETRO統計、経済産業省「電子商取引に関する市場調査」、全国ハイヤー・タクシー連合会統計、Google COVID-19 Mobility Report、第6回東京都市圏PT調査

国内自家用車 新車販売台数(2035年時点予測) (トラック・バス・特殊用途車・タクシー・レンタカー・シェアカー除く)

国内では2035年の店頭における自家用車 新車販売台数が2019年対比34%減が見込まれるが、リアル店舗とオンラインの共存が必要

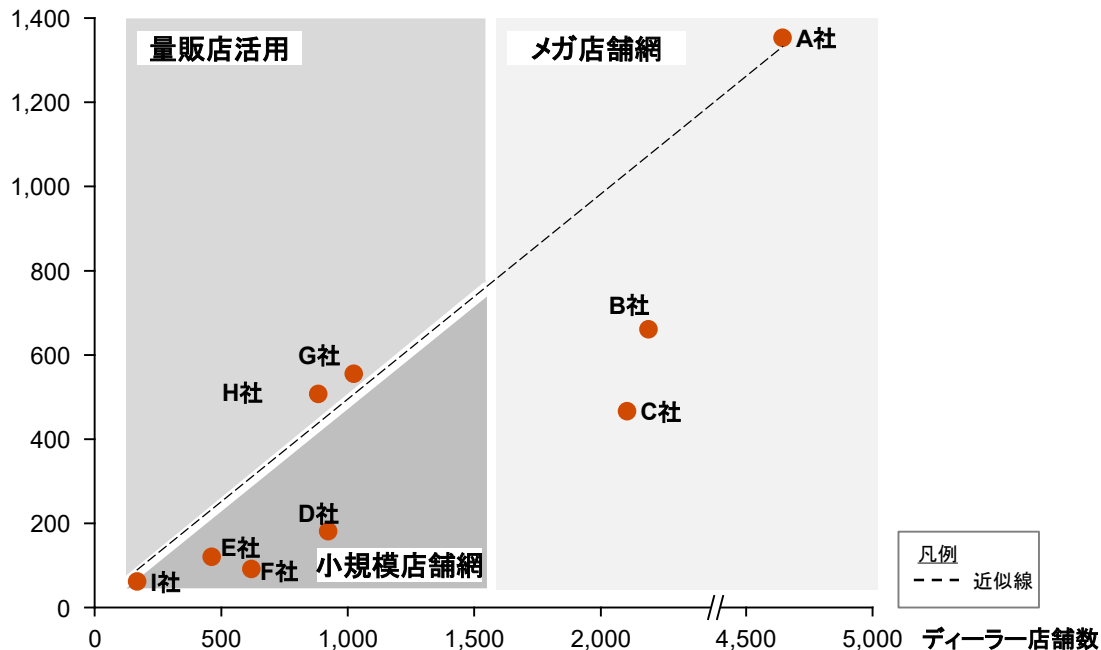


※試算方法および出所は前頁に同じ

ディーラー店舗数¹⁾と自家用車販売台数²⁾の相関 (トラック・バス・特殊用途車除く)

ブランドごとの販売課題とオンライン販売導入目的を明確化することも売り手の変革において重要

自家用車販売台数(千台/年)



オンライン販売による強化方向性

オンライン販売は顧客とのコミュニケーション強化だけを目的とするのではなく、リアル店舗網の補完、販売人員不足の解消も担う

| | コミュニケーション強化 | 販売人員不足の解消 | リアル店舗網の補完 |
|--------|-------------|-----------|-----------|
| メガ店舗網 | ■ | ■ | |
| 量販店活用 | ■ | | |
| 小規模店舗網 | ■ | ■ | ■ |

1) デイラー店舗数は公開情報を基にPwC独自調査(2020年6月時点)
2) 「IHS Markit」より引用。2019年販売台数。トラック・バス・特殊用途車を除く
(レンタカー・シェアカー向け販売台数はブランド別の試算不可のため除いていない)

3

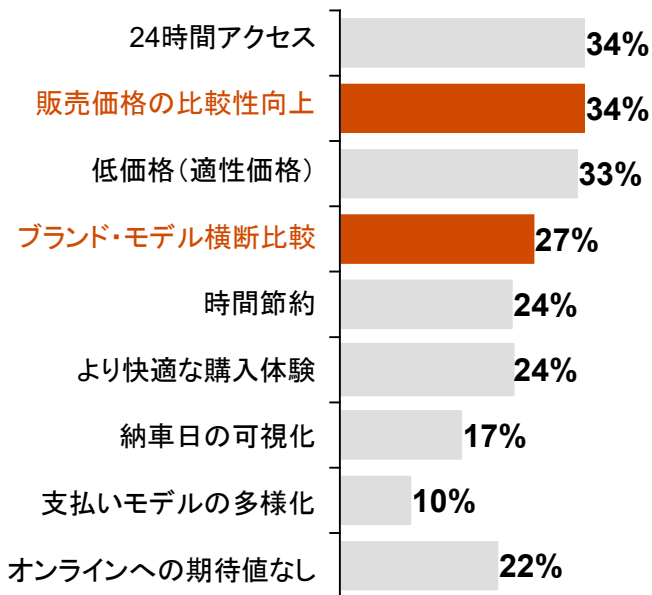
今取るべき第一歩

オンライン購入におけるサードパーティの優位性と海外での台頭

OEMが今アクションを取らなければ、販売におけるイニシアチブをサードパーティに奪われかねない

自動車販売オンライン化への顧客期待値

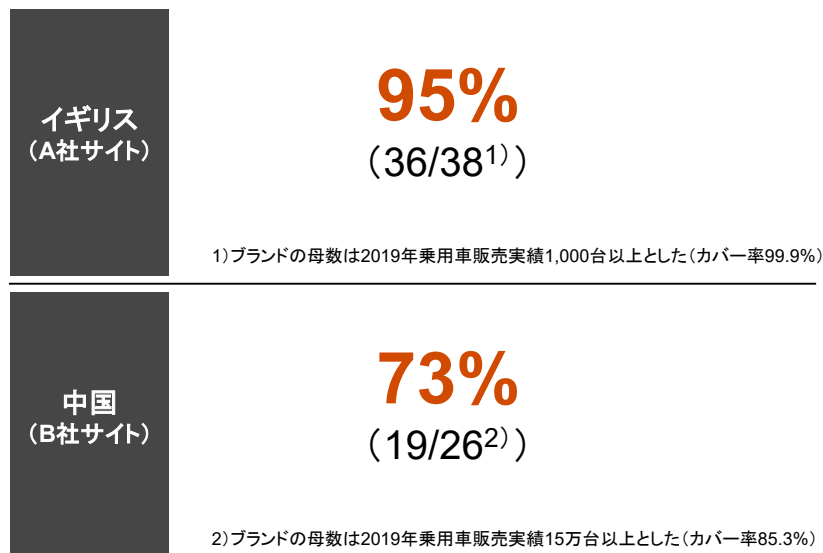
オンライン購入への期待値のうち、「比較」については複数ブランドが比較できるサードパーティに優位性がある



出所:PwCドイツ 顧客調査 2018

サードパーティ プラットフォームへの掲載率(ブランド単位)

グローバルでは、サードパーティのプラットフォームにおける新車販売が先行



出所:公開情報を基にPwC作成

オンライン完結までの一時対応

行政手続きなど完全なペーパーレス化には時間を要するため、書類を郵送する等の手段は現実的な第一歩

現状の物理的な契約／決済処理とデジタル化の方向性

自動車のような高額資産を売買するため、不正(改ざん)ができないよう現状はさまざまな物理的なステップを踏む必要がある
ブロックチェーン技術の活用等によりデジタル化が加速する見込み

• 多数の紙書類

- 証明書
- 本人証明
- 自動車関連証明
- 契約書
- 決済
- 保険・ローン



• 署名・捺印



ブロックチェーン

- オンライン上での契約／決済の正しさを担保

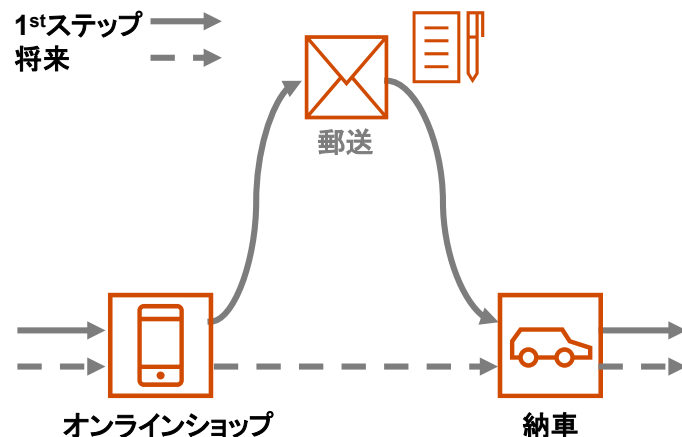


法改正

- 行政手続きのオンライン化(ナンバー登録など)
- 契約のデジタル化に伴う法整備

現時点での対応案

最終的には全てがオンラインで完結すべきだが、まずは必要書類を郵送することで対応できる



オンライン販売導入への検討アジェンダ

OEMダイレクト販売を開始する上で、販社とのスキーム合意が必要
セルフ試乗・AI活用・オンライン商談はオンライン販売への第一歩

先着手アジェンダ

| | 検討アジェンダLv1 | 検討アジェンダLv2 | 検討ポイント |
|------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 根本的課題 (必須) | 販社インフラの活用方法 (≒販社の合意をどう得るか?) | 販社役割権限・契約改定 | エージェントモデル適合判定と販社利益の確保 |
| | | DMS/ERP機能改定 | 商流変更に伴う機能改修範囲の特定 |
| | 製品特長・魅力の伝え方 | セルフ試乗スキーム | 試乗スポットの提供形態および外部連携 |
| | | AIコンサルティング営業 | 機械学習によるトップ販売員のナレッジ活用 |
| | | オンライン商談 | 営業スケジュールとの連動、セキュリティの確保 |
| | | VRコンフィギュレーター | 車両設計データの活用と車両在庫との連動 |
| | 非来店での査定 | 買取業者提携スキーム | 試乗スポットとの連動 |
| | 完全ペーパーレスの実現 | 行政手続電子化(スマホアプリ等) | マイナンバー活用とスマホによるユーザビリティ確保 |
| | | ローン手続電子化 | マイナンバー活用と審査の迅速化 |
| | 顧客嗜好の取得・管理方法 | コラボレーション戦略・提携 | コラボレーション時のデータ相互利用スキーム |
| 統合顧客データベース導入 | | アフターサービス(コネクテッド含む)、MaaS等との連携 | |
| 即納性の向上方法 | S&OP導入 | 受注生産(なりゆき)からシナリオ型需給計画への移行 | |
| 従属的課題 (徐々に対応) | 販売ネットワークの在り方 | 店舗ネットワーク再編 | MaaSを含めた機能的・地理学的な最適解 |

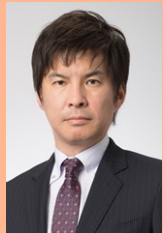
(参考) PwCが提供するバーチャル販売員サービス Virtual Sales Agentのご紹介

ホームページURL:

<https://www.pwc.com/jp/ja/industries/auto/virtual-sales-agent.html>



執筆者紹介



PwCコンサルティング合同会社
パートナー
小倉 栄治

システムインテグレーター、外資系コンサルティングファーム、外資系ソフトウェア会社を経て、現職。
製造業・流通サービス業を中心に、法人営業改革、アフターセールス改革、CRMシステム導入に携わる。近年は特に自動車メーカー・ディーラー向けの業務改革・CRMシステム導入プロジェクトに従事し、現在はデジタル技術・AIを活用した販売・サービス改革に注力している。



PwCコンサルティング合同会社
シニアマネージャー
細井 裕介

自動車メーカー、日系大手コンサルティングファームなどを経て、現職。
デジタルトランスフォーメーション(DX)における戦略立案から業務変革、データ活用まで多様なコンサルティングに従事。
自動車業界の販売・マーケティング・アフターセールス・サプライチェーンに豊富な知見を有する。



PwCコンサルティング合同会社
マネージャー
金子 多希

日系自動車メーカー、外資系コンサルティングファームを経て現職。
自動車業界を中心とした製造業のクライアントにおいて、物流改革・アフターセールス改革・CRM改革などのプロジェクトを経験し、戦略策定から業務改革、効果創出まで幅広く支援。
近年は、自動車ディーラーにおけるデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組む。

Thank you

[pwc.com/jp](https://www.pwc.com/jp)

© 2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries 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.