

MaaS戦略：都市OSの覇権を巡る競争

データとAIが駆動する次世代事業モデルへの転換

エグゼクティブサマリー：我々の結論と戦略的提言

主要な結論

- 市場の本質は「データ主権」の獲得競争へ：価値の源泉は交通仲介手数料から、都市データを活用した新たな価値創造へと完全にシフトした。
- B2Cモデルは「死の谷」：高い顧客獲得コスト(CAC)と低い顧客生涯価値(LTV)により、B2C単独での収益化は構造的に困難である。
- 勝敗を分けるのはエコシステム間の覇権争い：競争の主戦場は個々のアプリではなく、どのプレイヤーが業界標準を確立する「オーケストレーター」となるかである。
- AIと自動運転がゲームのルールを変える：AIによる最適化と自動運転によるコスト破壊が、将来の競争優位を決定づける。

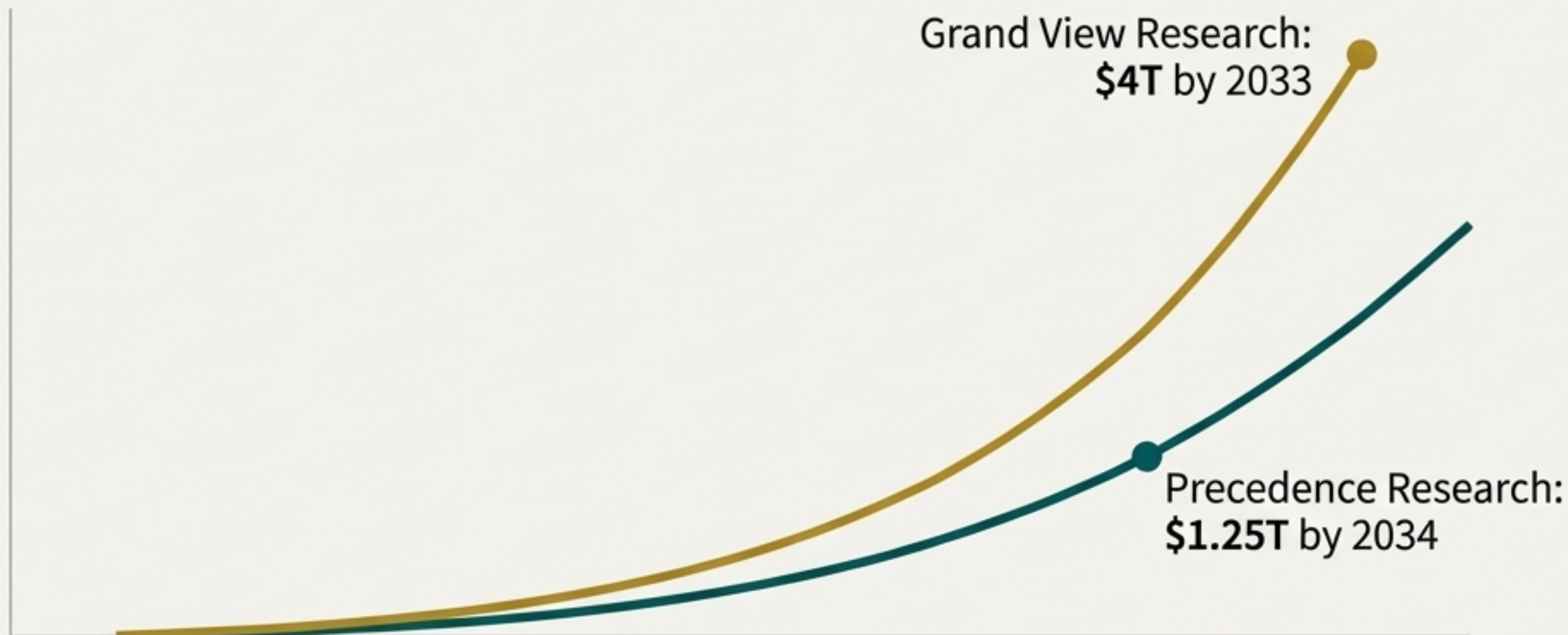
最終提言

B2G特化型ソリューションプロバイダーへの戦略的ピボット

- GAFAMや自動車OEMとの正面衝突を回避し、自治体が抱える交通政策課題の解決に特化する。
- データとAIを核に、都市の持続可能性と効率性に貢献し、安定的かつ長期的な収益基盤を構築する。

This is the most viable path to sustainable competitive advantage.

MaaSは、数兆ドル規模の「約束された未来」



予測の巨大な乖離が示唆するもの：市場の『定義』そのものが競争の焦点である

Key Market Drivers



急速な都市化と交通課題の深刻化



スマートフォンと5G通信の普及



環境意識の高まりと「所有から利用へ」の価値観シフト



政府によるスマートシティ構想の推進

価値創造への道筋：MaaSの4つの進化レベル

Level 1: 情報統合

経路検索、時刻表、
料金情報の統合

Example:
初期のGoogle Maps

Level 2: 予約・決済統合

アプリ上で予約と決済
が完結

Level 3: サービス統合

定額制（サブスクリプ
ション）やパッケージ
プランの提供

Example:
Whim

Level 4: 政策統合

交通需要マネジメント
や都市計画といった
行政政策との連携

「市場の大半はレベル1-2に留まる。しかし、真の価値と持続的収益性は、顧客を
囲い込み、都市の課題を解決するレベル3、そしてレベル4にこそ存在する。」

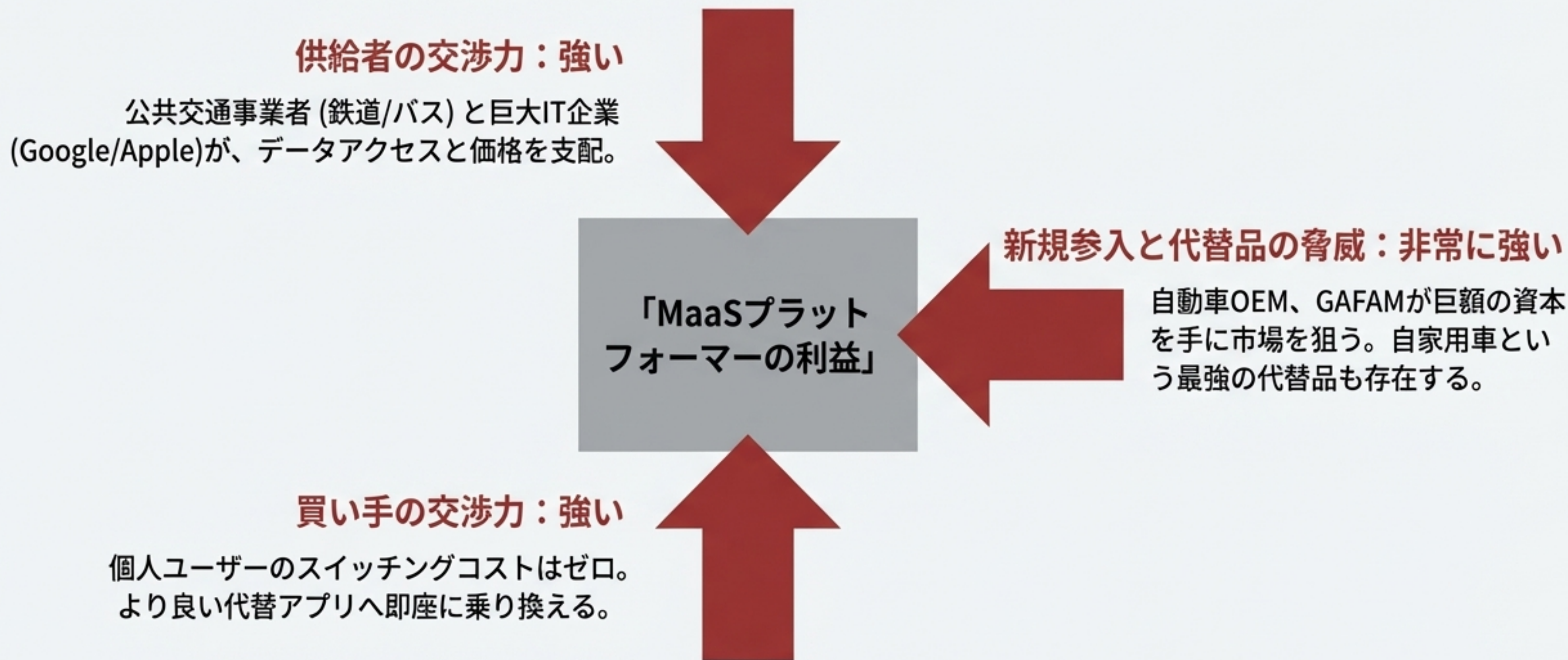
しかし、その道は「死の谷」：B2Cモデルの不都合な真実



「個人消費者向け(B2C)のアグリゲーターモデルは、構造的に儲からない。
業界の魅力的な成長予測の裏には、深刻な収益性の罠が潜んでいる。」

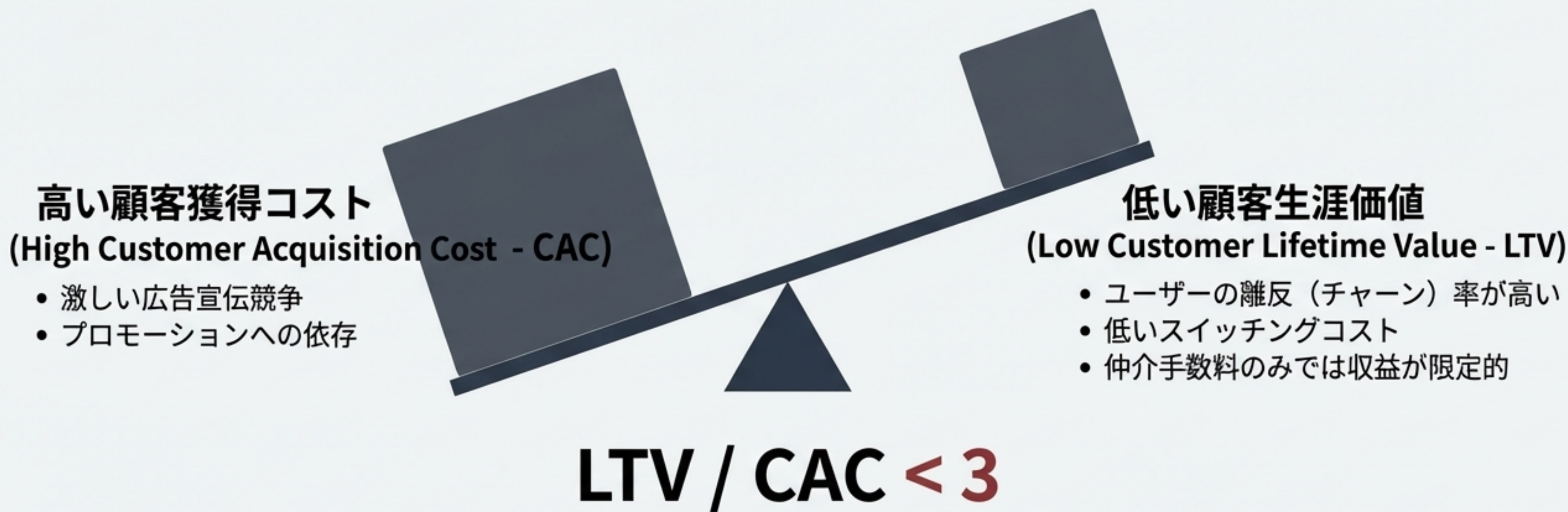
1. 構造的に利益が圧迫される業界
2. 致命的に脆弱なユニットエコノミクス
3. 価値の源泉の根本的シフト

構造的な圧力：なぜMaaSアグリゲーターの利益は圧搾されるのか



「この構造的に厳しい市場で、単なる『仲介者』として成功するのは至難の業である。」

ユニットエコノミクスの脆弱性：LTV/CAC < 3 の現実



「健全なSaaS事業の目安である『LTV/CAC > 3』を達成できていない。
これは、B2Cモデルが持続不可能な『穴の空いたバケツ』であることを示している。」

勝利への道筋：「都市の課題解決」を担うB2G/B2Bへの戦略的ピボット



「B2Cの『死の谷』を回避し、持続的な成長を実現する唯一の道は、収益の柱をB2G（官民連携）およびB2B（法人向け）領域に明確にシフトさせることである。」

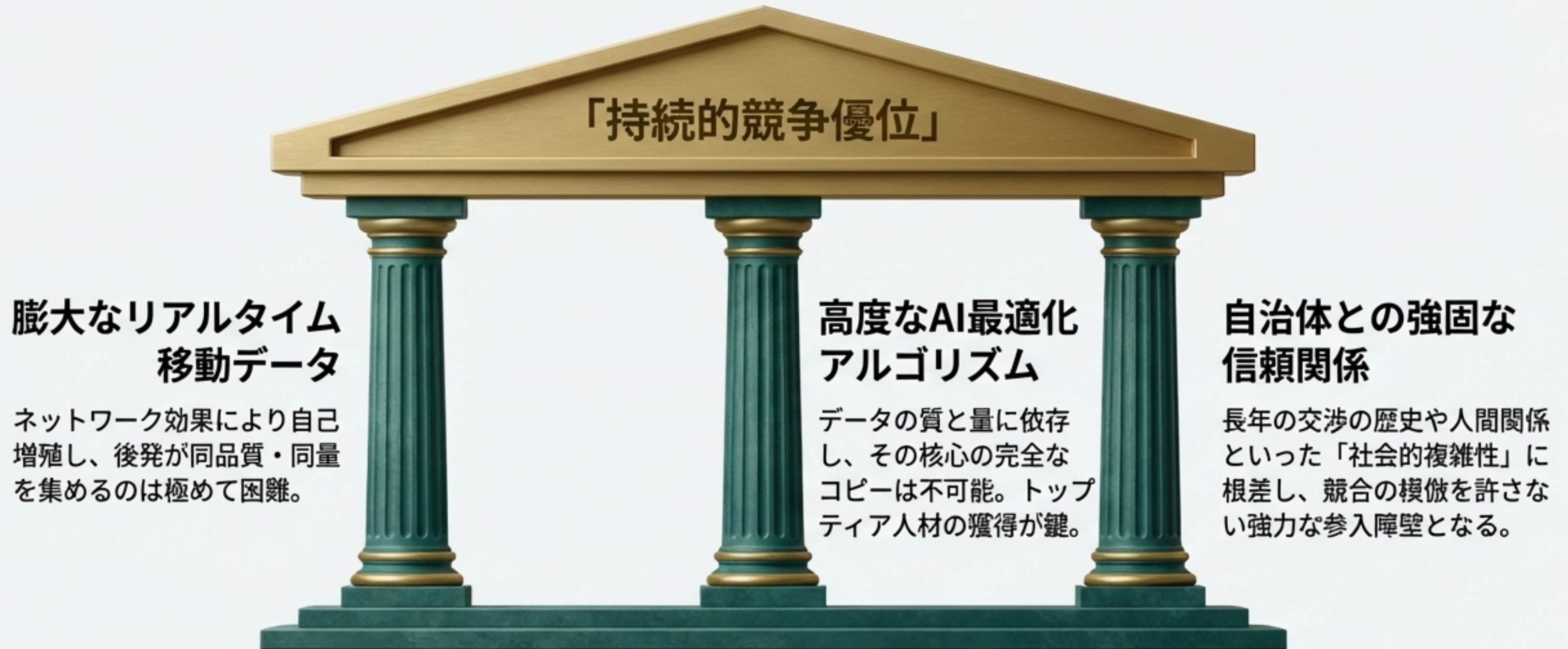
B2G（対自治体 / To Governments）

交通弱者対策、渋滞緩和、CO2削減など、自治体の政策課題を解決するパートナーとなることで、安定的で独占的な事業機会を創出する。

B2B（対法人 / To Businesses）

従業員の移動を最適化するソリューションを提供。顧客単価が高く、長期契約により収益基盤を安定させる。

持続的競争優位の源泉：模倣困難な3つの無形資産

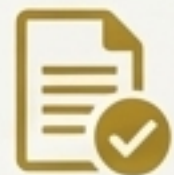


「競争優位はアプリの機能ではなく、データ、AI、そして官民連携という『見えざる資産』にある。
戦略的投資はここに集中すべきである。」

実行に向けたロードマップ：ソリューションプロバイダーへの変貌

Phase 1: 基盤構築 (Years 1-2) | Foundation Building

課題を抱えるモデル都市を3-5選定。自治体の課題（例：交通弱者支援）に対応したソリューションをパッケージ化。公共政策の専門家チームを組成。



実証実験(PoC)契約の獲得,
ソリューションパッケージ開発完了

Phase 2: 実績構築と横展開 (Years 3-5) | Building a Track Record & Scaling

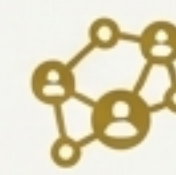
モデル都市で成果（例：公共交通利用率〇%増）を定量的に証明。成功事例を他の自治体へ展開可能な形に標準化。



本格導入契約の獲得数,
年間経常収益(ARR),
政策目標の達成度

Phase 3: プラットフォーム化とデータ事業展開 (Year 6+) | Platformization & Data Business Expansion

複数自治体を連携させる都市データプラットフォームを構築。匿名化された都市流動データを民間企業へ提供開始。



プラットフォーム参加自治体数, データ事業による売上高

長期ビジョン：交通から都市OSの中核機能へ



「我々が目指すのは、単なる交通アプリではない。データとAIを駆使して都市のあらゆる機能を最適化する、未来の社会インフラそのものである。」

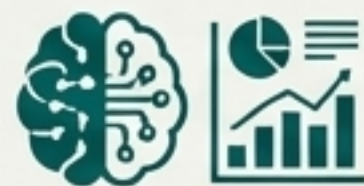
未来を定義するための5つの戦略的アクション



- 1 自社の役割を明確化せよ**
エコシステムの「オーケストレーター」か、不可欠な「プレイヤー」か、立ち位置を決定する。



- 2 B2G/B2Bへの戦略的ピボットを断行せよ**
収益の柱を自治体・法人の課題解決にシフトする。



- 3 データとAIを価値創造エンジンとせよ**
データサイエンティストとAIエンジニアへの投資を最優先する。



- 4 官民連携をコアコンピタンスとせよ**
自治体との信頼関係を、模倣困難な参入障壁として構築する。



- 5 自動運転時代へのロードマップを策定せよ**
将来のコスト構造変革に備え、AVフリート統合戦略を今から準備する。

The race for the Urban OS has already begun.