

内燃機関の終焉か、復権か： 電動化とAIが拓く二輪車産業の新航路

業界の地殻変動を乗りこなし、未来の勝者となるための事業戦略



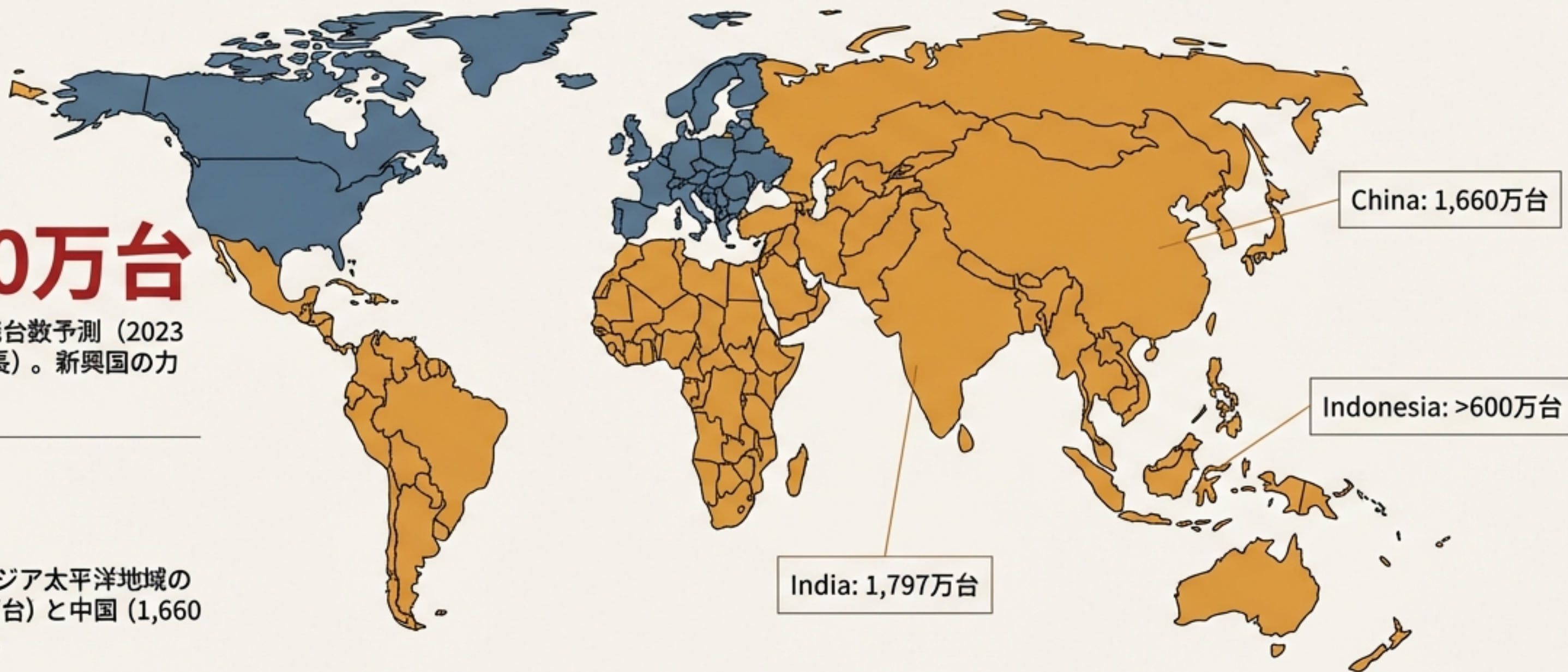
世界市場は成長を続けるが、その重心はアジアに集中している

約6,200万台

2035年の世界二輪車販売台数予測（2023年の約4,940万台から成長）。新興国の力強い需要が成長を牽引。

>70%

世界販売台数に占めるアジア太平洋地域のシェア。インド（1,797万台）と中国（1,660万台）が二大市場を形成。



「世界の二輪車産業の成長は、**アジアのコンピューター需要に大きく依存する構造**となっている。」

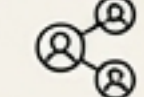
市場は二極化し、単一のグローバル戦略はもはや通用しない

先進国市場



体験価値

趣味・週末ライダー層

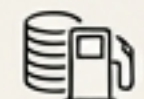
-  デザインとブランドストーリー
-  走行性能と官能価値
-  コミュニティとの繋がり

新興国市場



実用価値

日常の足・通勤層

-  購入価格と経済性
-  耐久性と信頼性
-  メンテナンスの容易さ

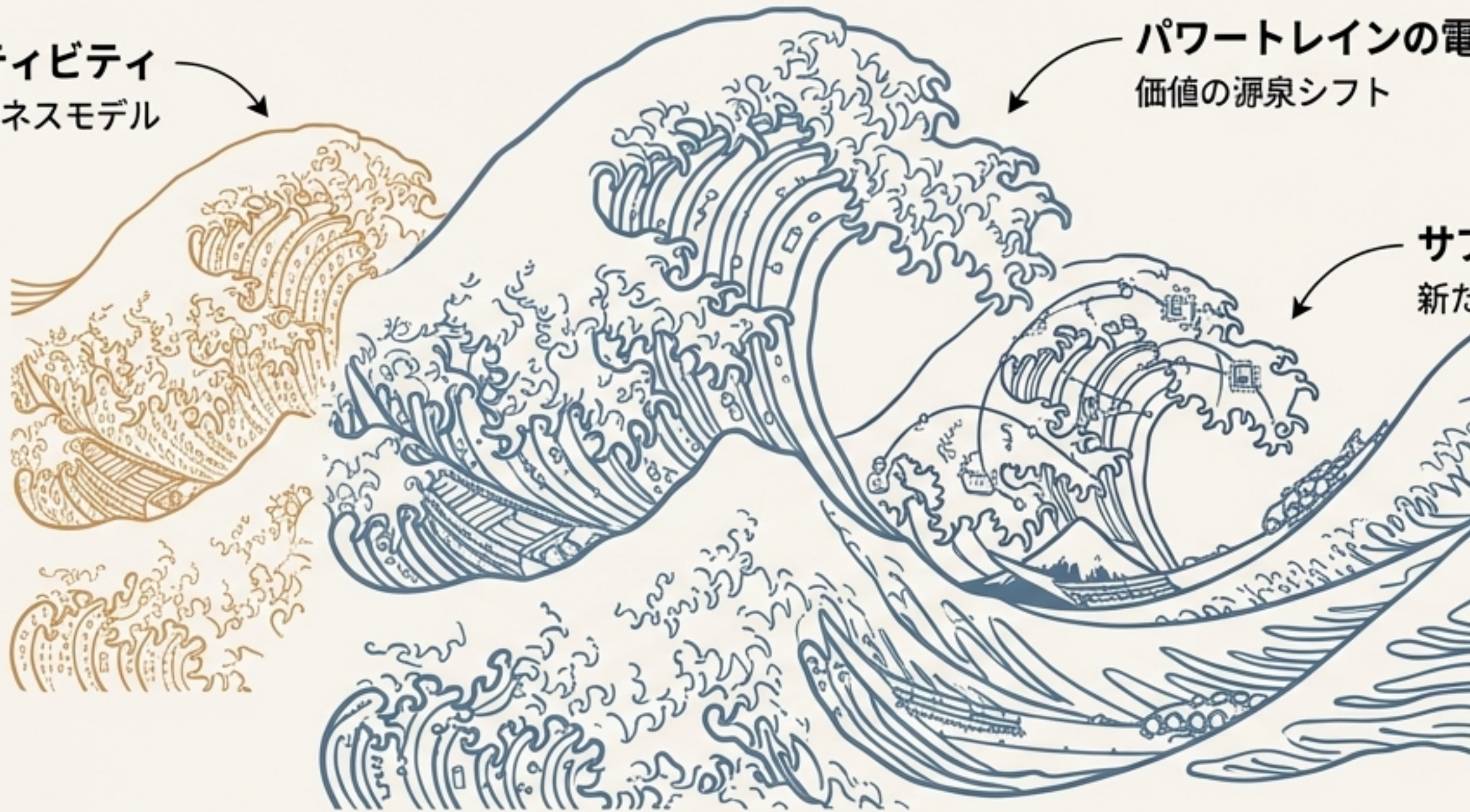
「この両極端の顧客ニーズに、同じブランド、同じ価値提案で応えることは不可能である。」

業界の競争ルールを根底から覆す、3つの巨大な構造変化の波

AIとコネクティビティ
新たな競争軸とビジネスモデル

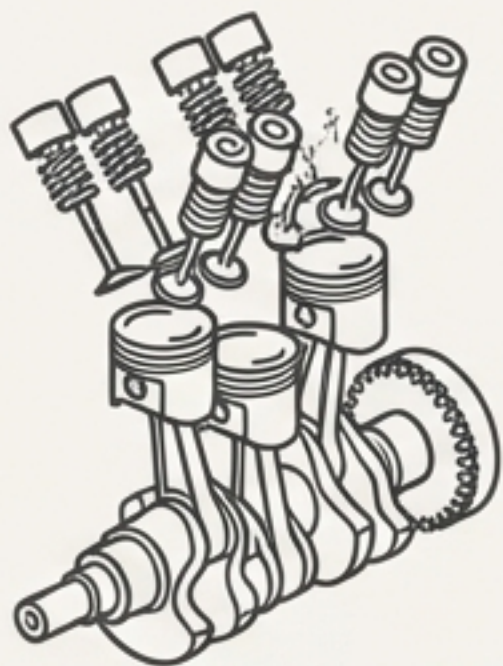
パワートレインの電動化
価値の源泉シフト

サプライチェーンの再編
新たなパワープレイヤーの台頭



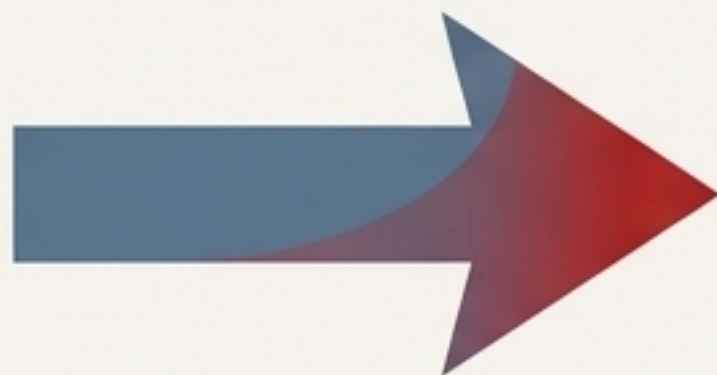
「これらの波は独立して存在するのではなく、相互に作用し、
従来の強みを無力化する『破壊の連鎖』を引き起こしている。」

電動化は、価値の源泉をエンジン技術からソフトウェアとバッテリーへと移行させる



内燃機関 (ICE)

- ・エンジン性能
- ・ハンドリング
- ・ブランドの歴史



電動パワートレイン (EV)

- ・バッテリー性能 (航続距離、充電)
- ・車両OS
- ・コネクテッドサービス

EV化率予測



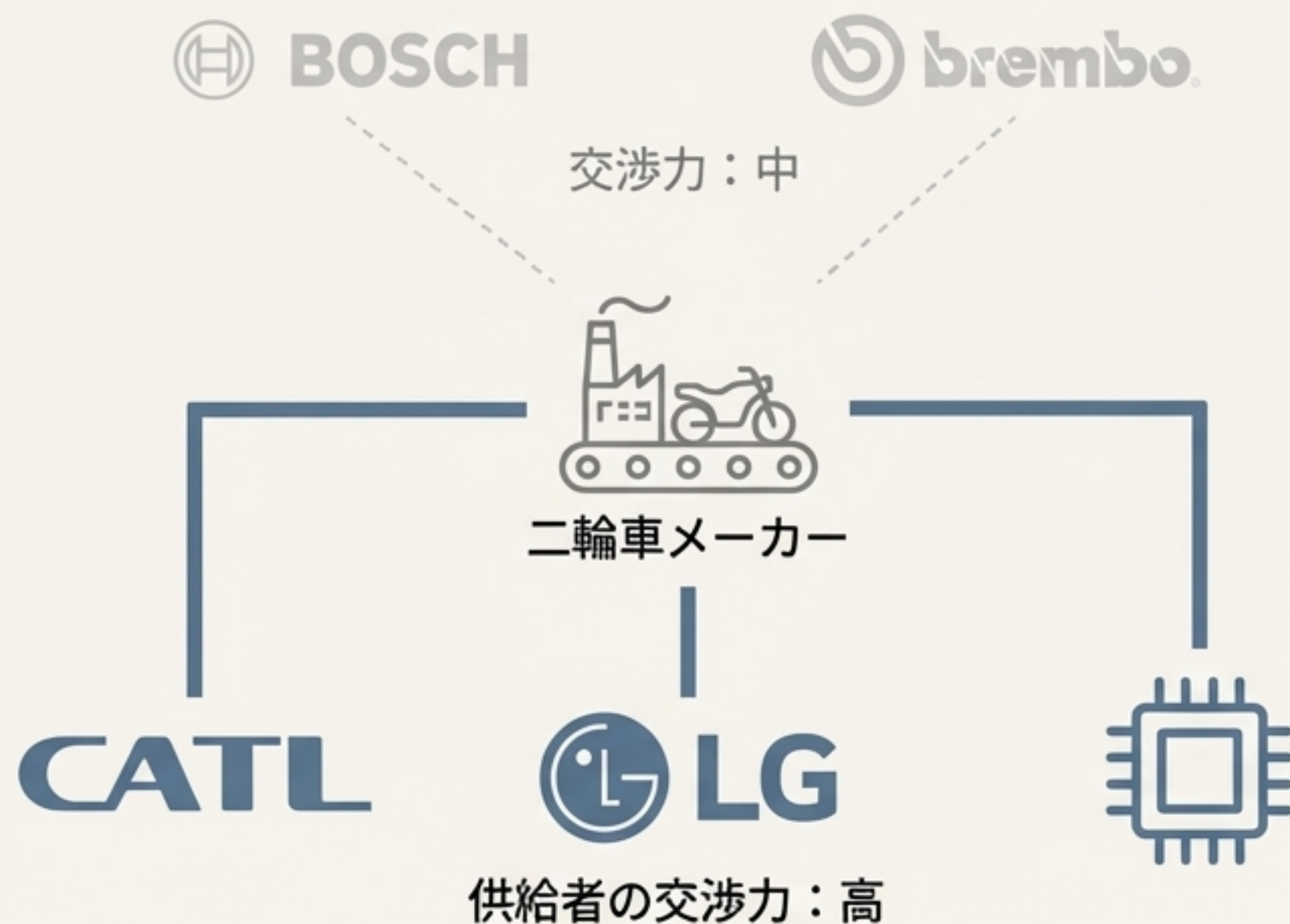
2024年の 8.5% から2035年には 18.8% へ

参入障壁の低下

部品点数の少なさと水平分業化により、新興EVメーカー (Zero, LiveWire) や異業種の参入が活発化

「長年培われたエンジン技術という『聖域』は崩壊し、競争のルールが書き換えられつつある。」

業界のパワーバランスが逆転する：バッテリーと半導体が新たな王となる



↑ 部品供給者の交渉力：中 → 高

- EVの心臓部であるバッテリーセルと半導体は、特定企業への寡占化が進行。
- 安定調達が企業の生死を分ける最重要課題に。

「この構造的圧力の下では、二輪車メーカーは価値を創出しない『組立業者』に転落し、利益の大部分を新興サプライヤーに奪われるリスクに直面する。」

AIは「バイクは危険」という最大の市場障壁を破壊し、 ビジネスを「売り切り型」から「リカーリング型」へ変革する



安全性を新たな競争軸へ

ARAS（先進ライダー支援システム）

衝突予測警報、死角検知

自立安定技術

「転倒しないバイク」の実現

「これまで市場に参入しなかった新規顧客層
（若者、女性）を開拓する最大の機会。」



ビジネスモデルの変革

New Services

テレマティクス保険 (Telematics Insurance)

予知保全 (Predictive Maintenance)

MaaS (シェアリング、サブスクリプション)

「顧客との継続的な関係を構築し、
LTV（顧客生涯価値）を最大化する。」

伝統的な強みは、もはや持続的な競争優位の源泉ではない

経営資源/ケイパビリティ (Resource/Capability)	過去の価値 (Past Value)	電動化時代の有効性 (Effectiveness in EV Era)
高性能エンジン技術 (High-Performance Engine Tech)	持続的競争優位 (Sustainable Advantage)	低下・無価値化 (Declining / Obsolete)
広範な販売・サービス網 (Global Sales/Service Network)	一時的競争優位 (Temporary Advantage)	役割の再定義が必須 (Role Redefinition is Essential)
ブランドイメージ/歴史 (Brand Image / History)	持続的競争優位 (Sustainable Advantage)	維持/ただし価値の再構築が必要 (Maintained / But requires value reconstruction)
ソフトウェア/AI開発能力 (Software/AI Dev. Capability)	— (N/A)	未来の競争優位の源泉（最重要課題） (Source of Future Advantage / Critical Challenge)

「過去の成功体験が、未来への変革を阻む最大の足枷となりつつある。
漸進的な改善では、この地殻変動を乗り越えることはできない。」

伝統企業のジレンマ：キャッシュカウである既存事業と、 未来への破壊的変革をどう両立させるか？



既存事業の収益最大化

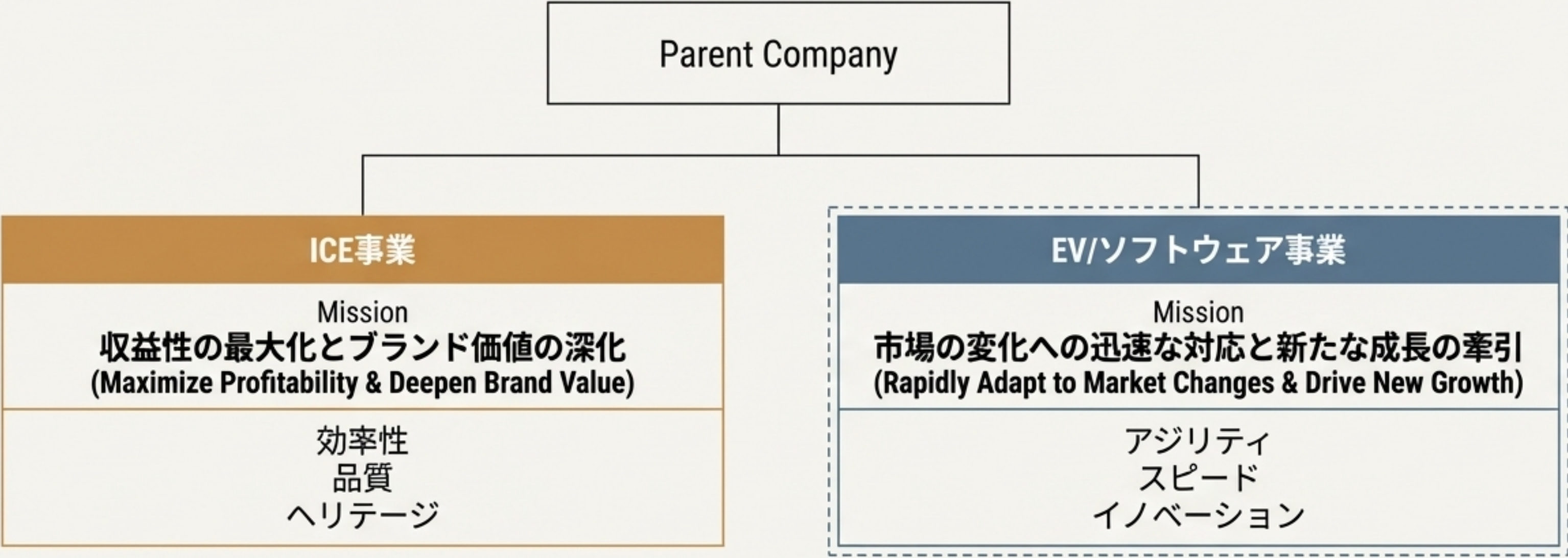
短期的利益
既存の組織文化
効率性

「このトレードオフを乗り越え、
両立を可能にする『組織構造』
そのものの変革が求められている。」

EV/ソフトウェア事業への投資

長期的成長
新たな人材・文化
スピード

勝利への唯一の道は、両事業の文化とスピードを最適化する 「組織のデュアル・アーキテクチャ」である



「既存事業の文化や意思決定プロセスから解放された**独立組織を創設**することで、変革のスピードを加速させる。これは、企業の伝統と革新を両立させるための戦略的選択である。」

推奨戦略：EV事業を別会社としてスピンオフし、アジリティとスピードを解放する

最終提言：Option B 「事業スピンオフ・急進的変革」の採用

Why Spin-Off? (なぜスピンオフか?)

1. 意思決定の高速化 (Faster Decision-Making)
既存組織のヒエラルキーやプロセスから独立。
2. 独自の組織文化の醸成 (Fostering a Unique Culture)
失敗を許容し、挑戦を奨励するアジャイルな文化をゼロから構築。
3. 専門人材の獲得 (Acquiring Specialized Talent)
テクノロジー企業と競合するトップクラスのソフトウェア人材を、独自の報酬体系で惹きつける。
4. 外部資本の活用 (Leveraging External Capital)
独立した事業体として、大規模な成長投資を機動的に調達。



「Harley-DavidsonはEV事業を『LiveWire』として分社化。伝統的企業のジレンマを解決するモデルケース。」

新たな役割分担：EV新会社は「エコシステム」を、本体は「ヘリテージ」を追求する



ソフトウェアとエコシステムで未来を創る

- **ソフトウェア内製化**
車両OS、コネクテッド基盤を開発。シリコンバレー等に開発拠点を設立。
- **新興国エコシステム構築**
バッテリー交換ステーション(BSS)、金融サービスをパッケージで提供し、顧客をロックイン。



ヘリテージとしてブランド価値を最大化する

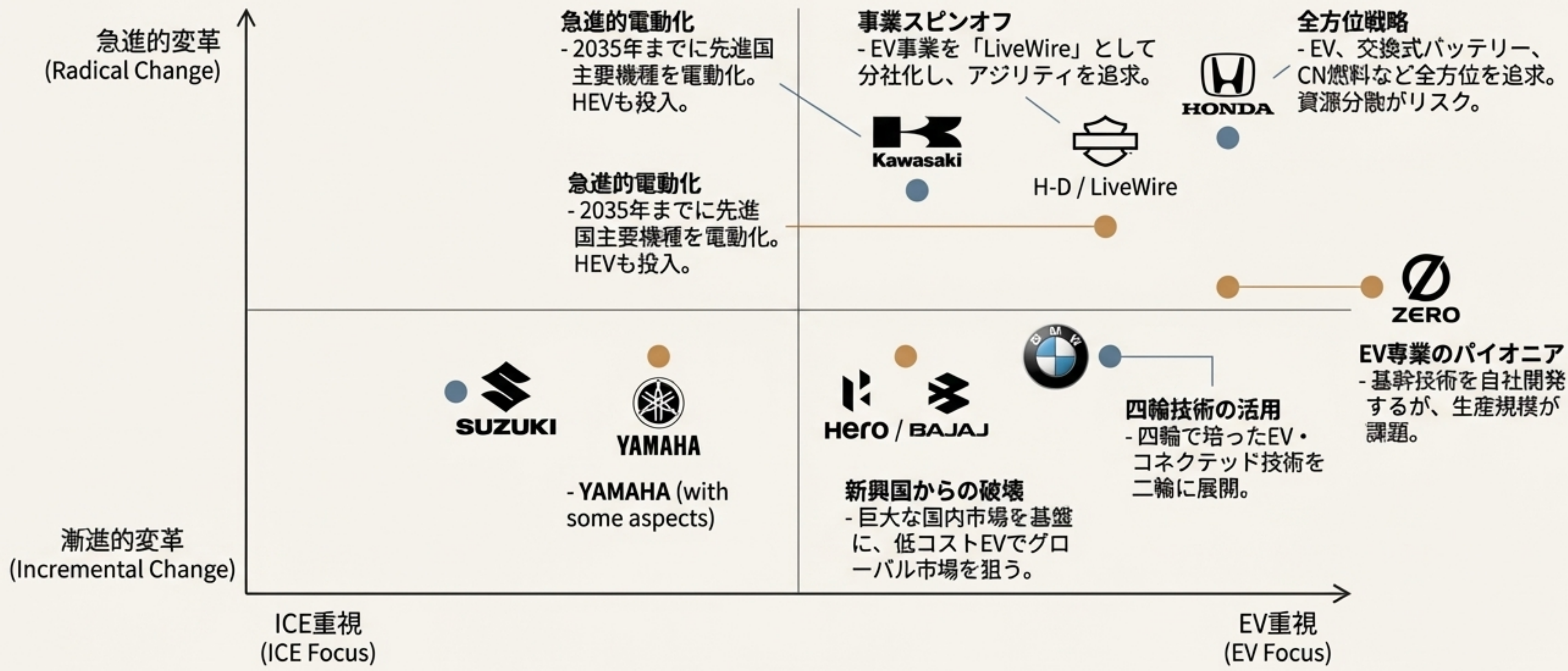
- **ブランド価値の再定義**
「操る悦び」を追求するヘリテージラインとして限定生産やオーナーズクラブで希少価値を向上。
- **カーボンニュートラル燃料**
合成燃料 (e-fuel) 等を活用し、ICEの文化的価値を未来へ継承。

変革実行へのロードマップ：3つのフェーズで未来への移行を成し遂げる



成功の必須要件：経営トップの揺るぎないコミットメントと、**XX億ドル規模**の戦略的初期投資。

競合他社は既に動いている：主要プレイヤーの戦略ポジショニング



「業界は既に、生存をかけた戦略的選択のフェーズに突入している。傍観している時間はない。」

未来は選択するものではなく、設計するものである。

二輪車産業の「新航路」を描くのは、今だ。

