



龍の覚醒：中国自動車市場における地殻変動

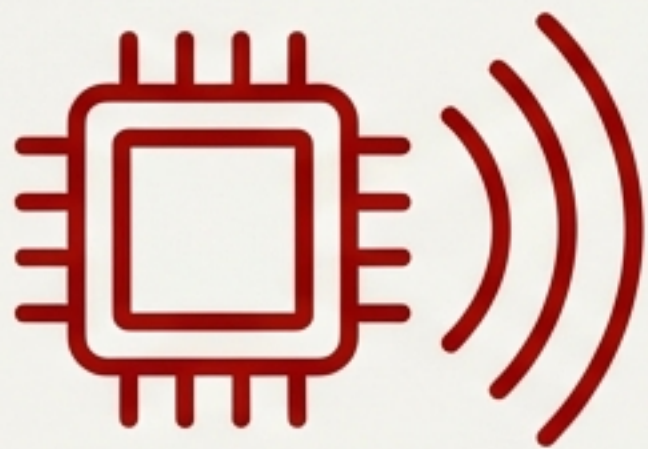
NEVとAIが再定義する次世代モビリティ覇権と、我々の生存戦略

龍の覚醒：中国自動車市場における地殻変動

NEVとAIが再定義する次世代モビリティ覇権と、我々の生存戦略

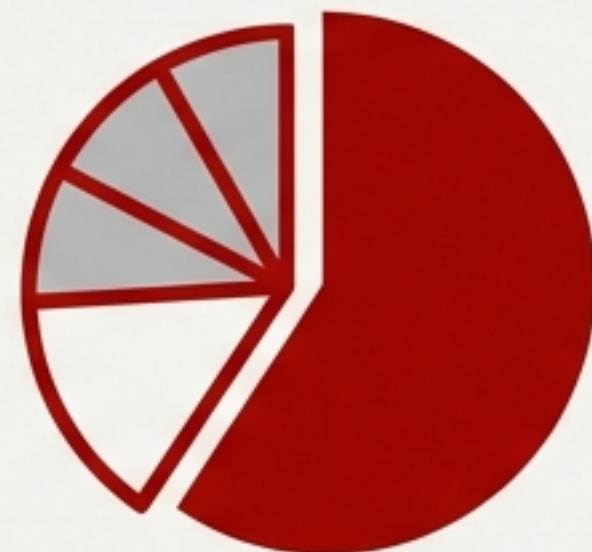
競争の前提は覆された。これは、適応か、退出かの選択である。

四つの現実と、我々が取るべき四つの道筋。



1. 価値の転換 (Value Shift)

自動車の価値はハードウェアの品質から、ソフトウェア、開発スピード、コスト競争力へと完全に移行した。



2. 勢力図の激変 (Power Shift)

2024年、中国ブランドの国内シェアが60%を突破。外資系ブランドは急速にプレゼンスを失っている。



3. "内巻"の常態化 (Brutal Competition)

熾烈な価格競争が常態化し、業界全体の売上高利益率は2024年に過去最低の4.3%まで低下。これは持続不可能な消耗戦である。



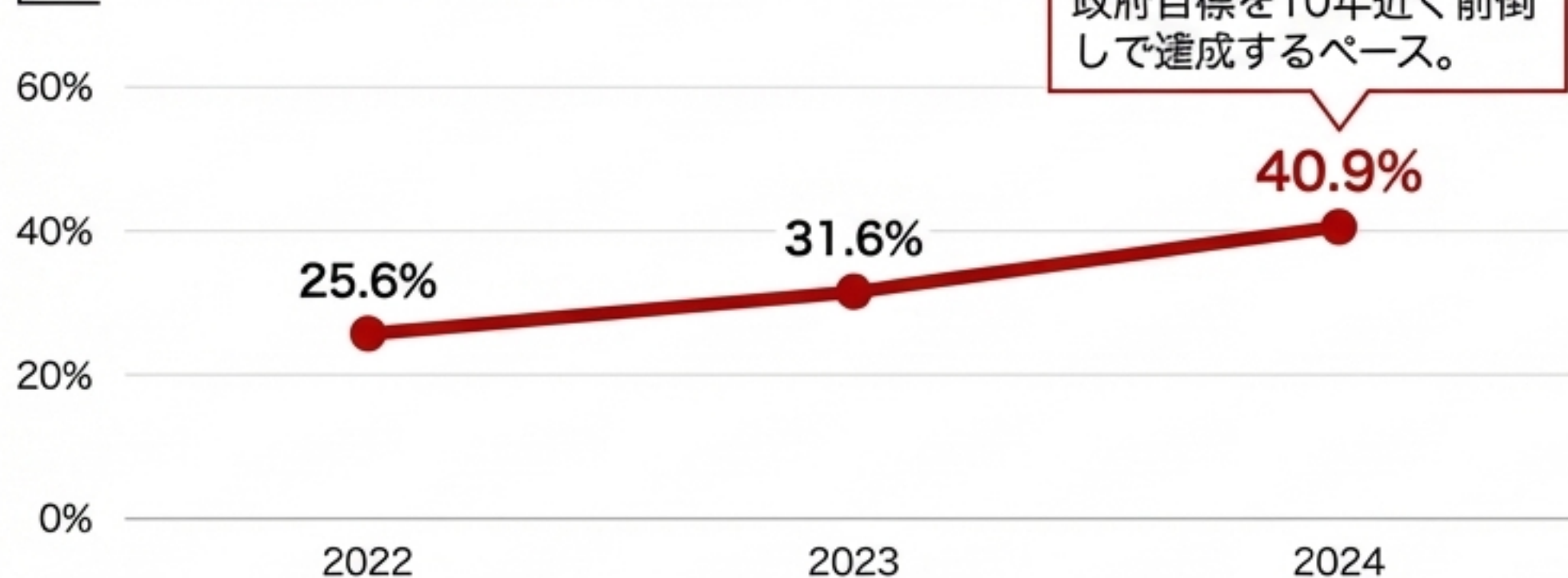
4. 生存への道筋 (Path to Survival)

この環境で生き残るには、①抜本的な現地化、②ビジネスモデルの転換、③エコシステムへの参画、④ポートフォリオの選択と集中、が必須である。

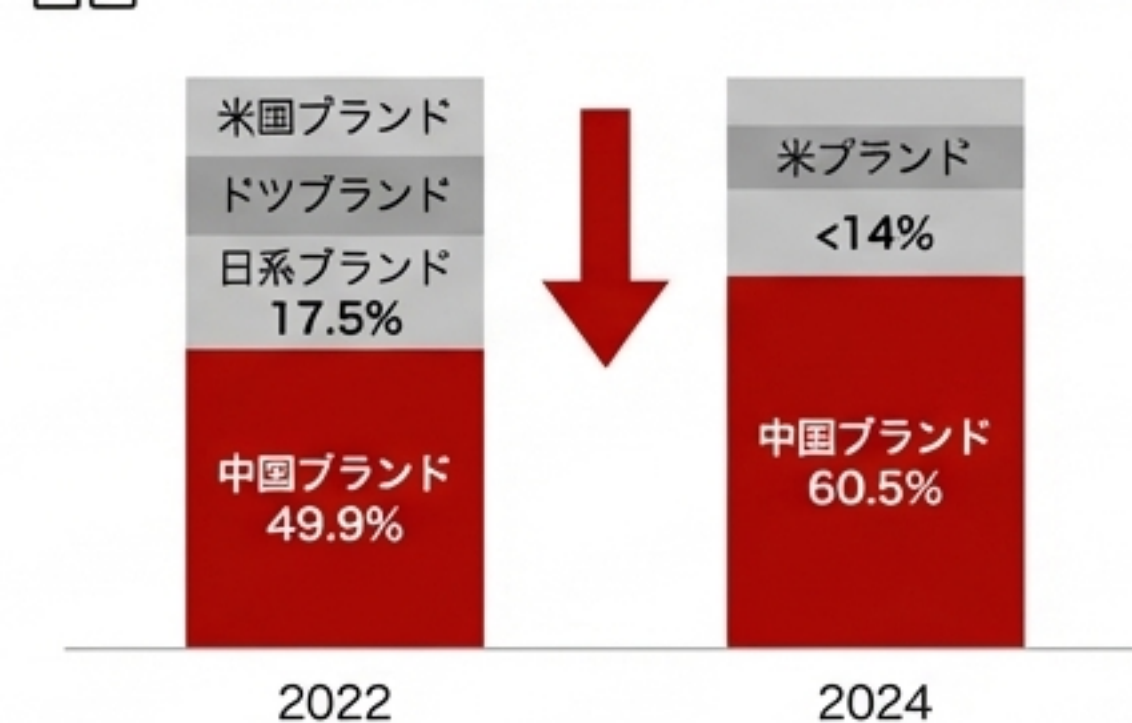
市場の転換点（Tipping Point）は、すでに通過した。

主要KPIが示す、後戻りのできない現実。

NEV浸透率の爆発



ブランド国籍別シェアの逆転



外資ブランドの苦戦

↓ -15.8%

广汽トヨタ 2024年 前年比販売台数

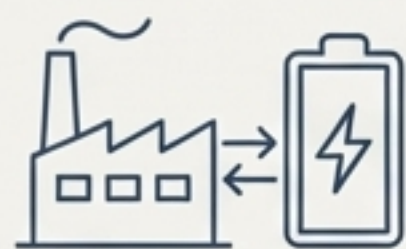
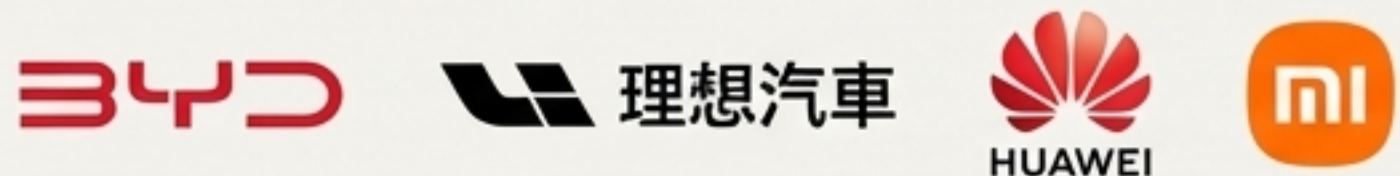
業界収益性の崩壊

4.3%

2024年の業界売上高利益率。熾烈な価格競争の結果。

勝者は、新しい競争ルールを体現している。

THE WINNERS



BYD

垂直統合による圧倒的なコスト支配力とPHEV/BEVの全方位展開。



Li Auto (理想汽車)

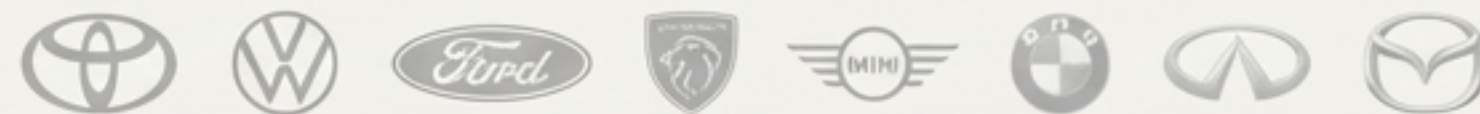
「航続距離への不安」という顧客ペインをEREVで的確に解決し、新興勢力で最速黒字化。



Huawei/Xiaomi

ソフトウェアとエコシステムを武器に、車を「巨大なスマートデバイス」として再定義。

THE LEGACY PLAYERS



開発スピードの遅れ

4～5年の開発サイクルでは、1.5～2年で新モデルを投入する中国勢に追いつけない。



ソフトウェア能力の不足

OTAやスマートコックピット体験で決定的に劣後。



現地ニーズとの乖離

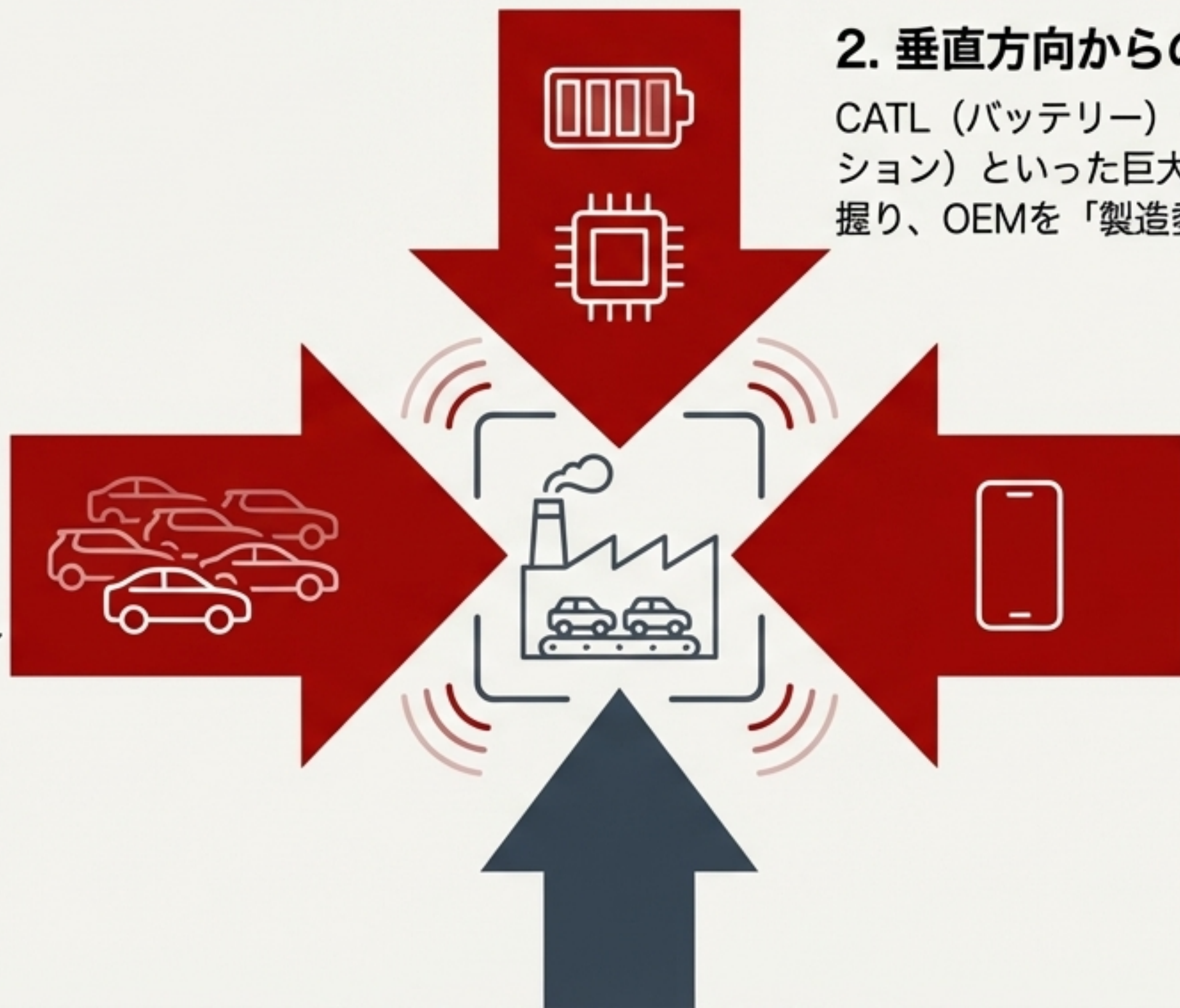
グローバル基準の製品企画が、中国の特殊な顧客要求に応えられていない。

”内巻（ネイジュアン）”：これは単なる価格競争ではない。三次元の消耗戦だ。

伝統的なOEMは、三方向からの圧力に晒されている。

1. 水平方向の競合

160以上のブランドがひしめき合う過剰供給状態。Alix Partnersは2030年までに25～30社に淘汰されると予測。



2. 垂直方向からの圧力

CATL（バッテリー）やHuawei（スマートソリューション）といった巨大サプライヤーが技術の主導権を握り、OEMを「製造委託先」に変える力を持つ。

3. 異次元からの脅威

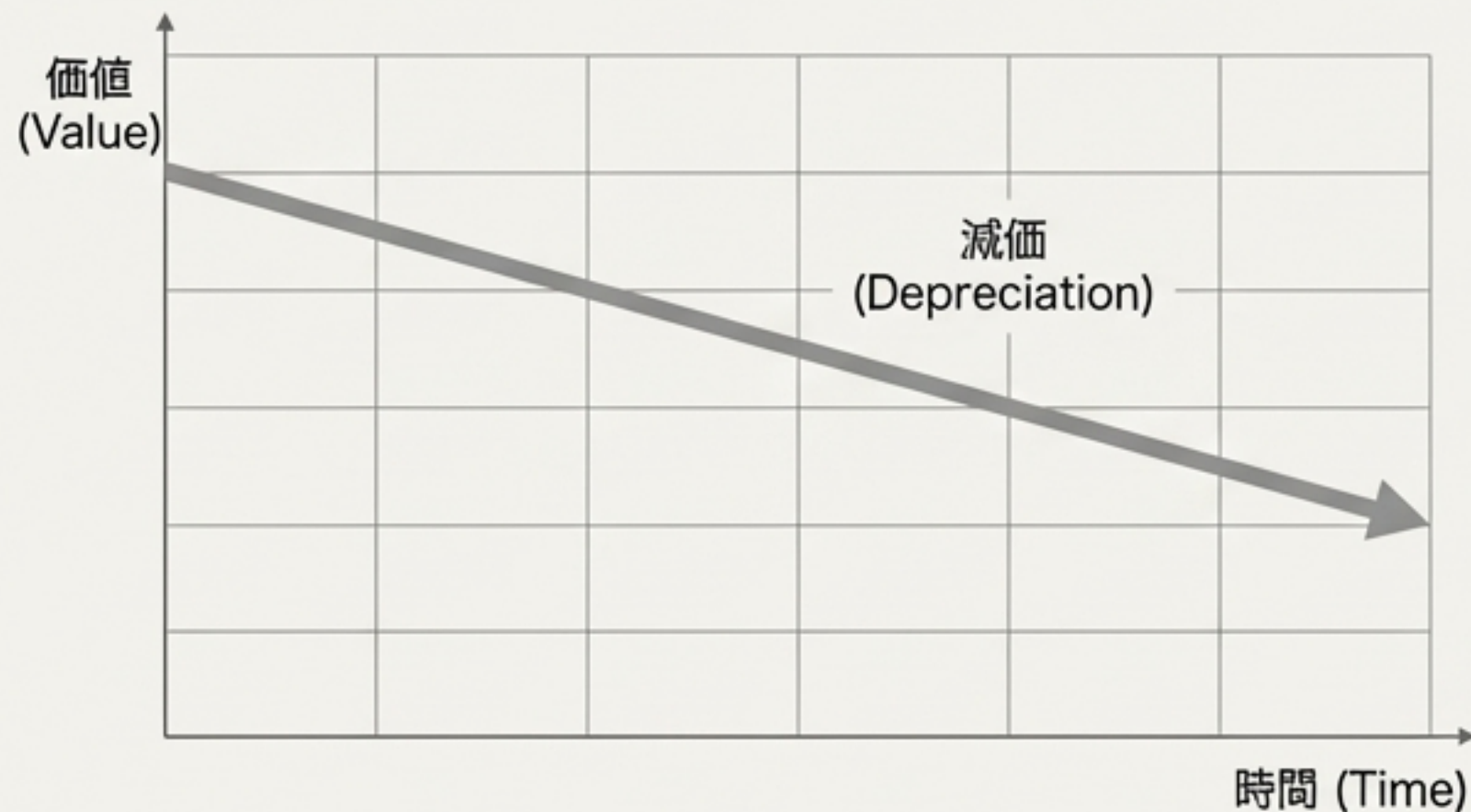
Xiaomiのような巨大IT企業が、エコシステムを武器に業界のルールを根本から破壊する。彼らはハードウェアの利益に固執しない。

自動車の価値はソフトウェアが定義する。 ハードウェアは出荷時に価値が最大となる。

過去 (ICEV Era)

価値の源泉: エンジン性能、製造品質、ブランドの伝統。

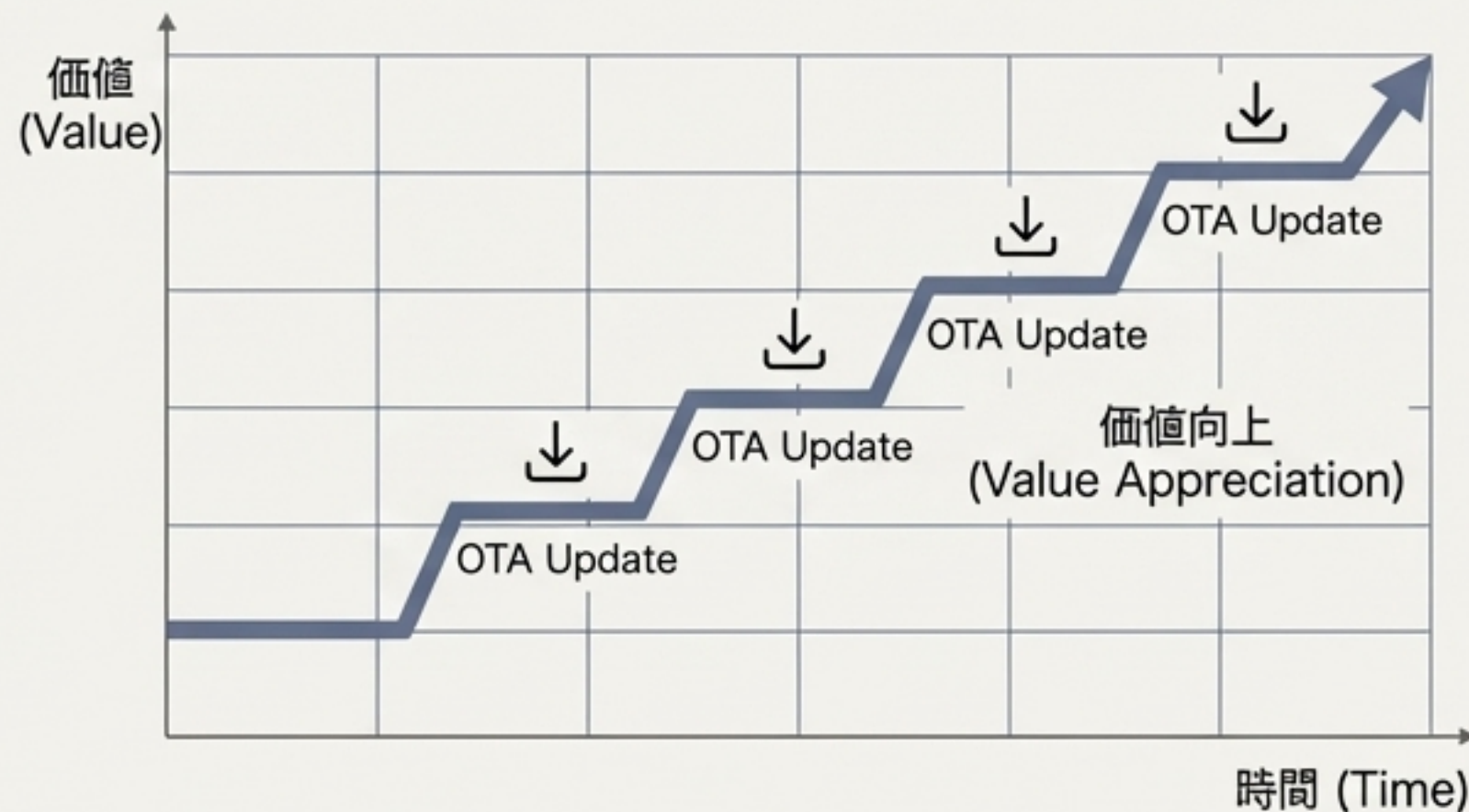
価値の軌跡: 車両の価値は購入後、時間とともに減価償却していく。



現在 (SDV Era)

価値の源泉: OTAによる機能アップデート、シームレスなOS (HarmonyOS)、先進ADAS (XNGP)、継続的な顧客体験 (NIO House)。

価値の軌跡: ソフトウェアの更新により、車両の価値は購入後も継続的に向上する。車は「成長」する。



顧客は「良い車」ではなく「賢いデバイス」を求めている。

市場の主役である「90后・00后」世代の主要購買決定要因（KBF）。



テクノロジー体験 (Tech Experience)

スマートフォンのような直感的なOSと、渋滞時に役立つ先進ADAS機能。彼らは車を「走るスマートフォン」と捉えている。



継続的な進化 (Constant Evolution)

OTAで機能が追加・改善され、自分の車が古くならないことへの期待。



自己表現と"国潮" (Self-Expression & "Guócháo")

デザインやブランドストーリーが自己表現の手段。品質・技術で劣らないなら、自国ブランドを積極的に選択する。



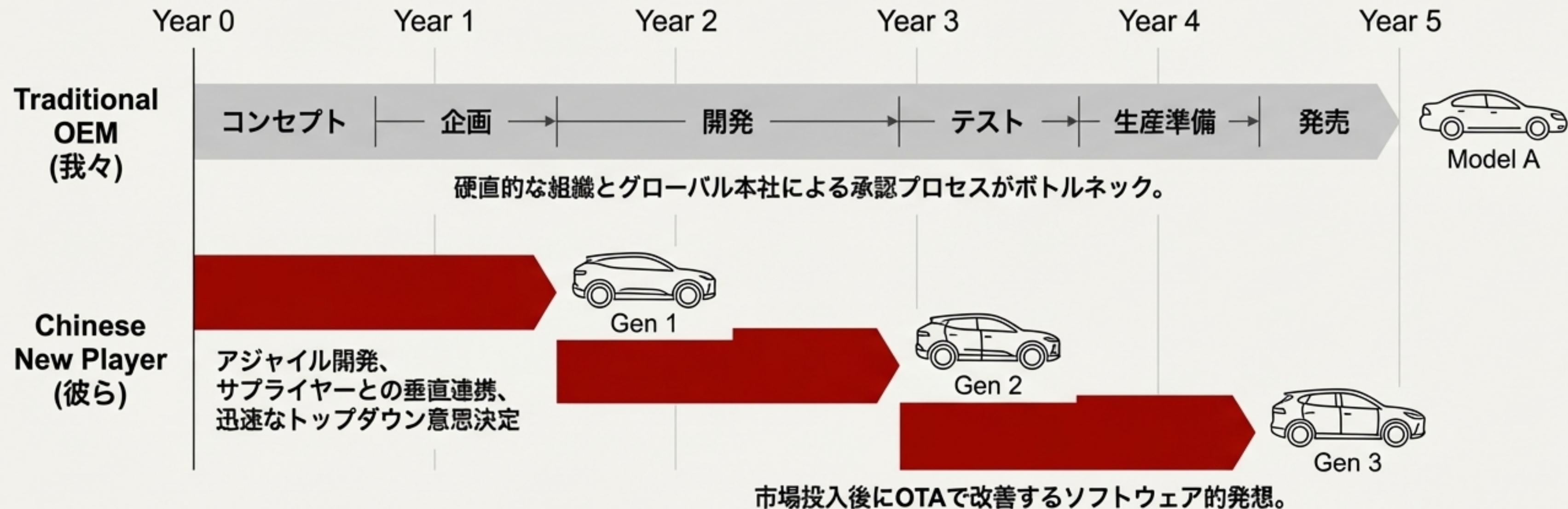
ライフスタイルとコミュニティ

NIO Houseのような、オーナー同士が繋がるコミュニティや、ブランドが提供する特別な体験。



市場の要求スピードは、我々の組織能力を完全に凌駕している。

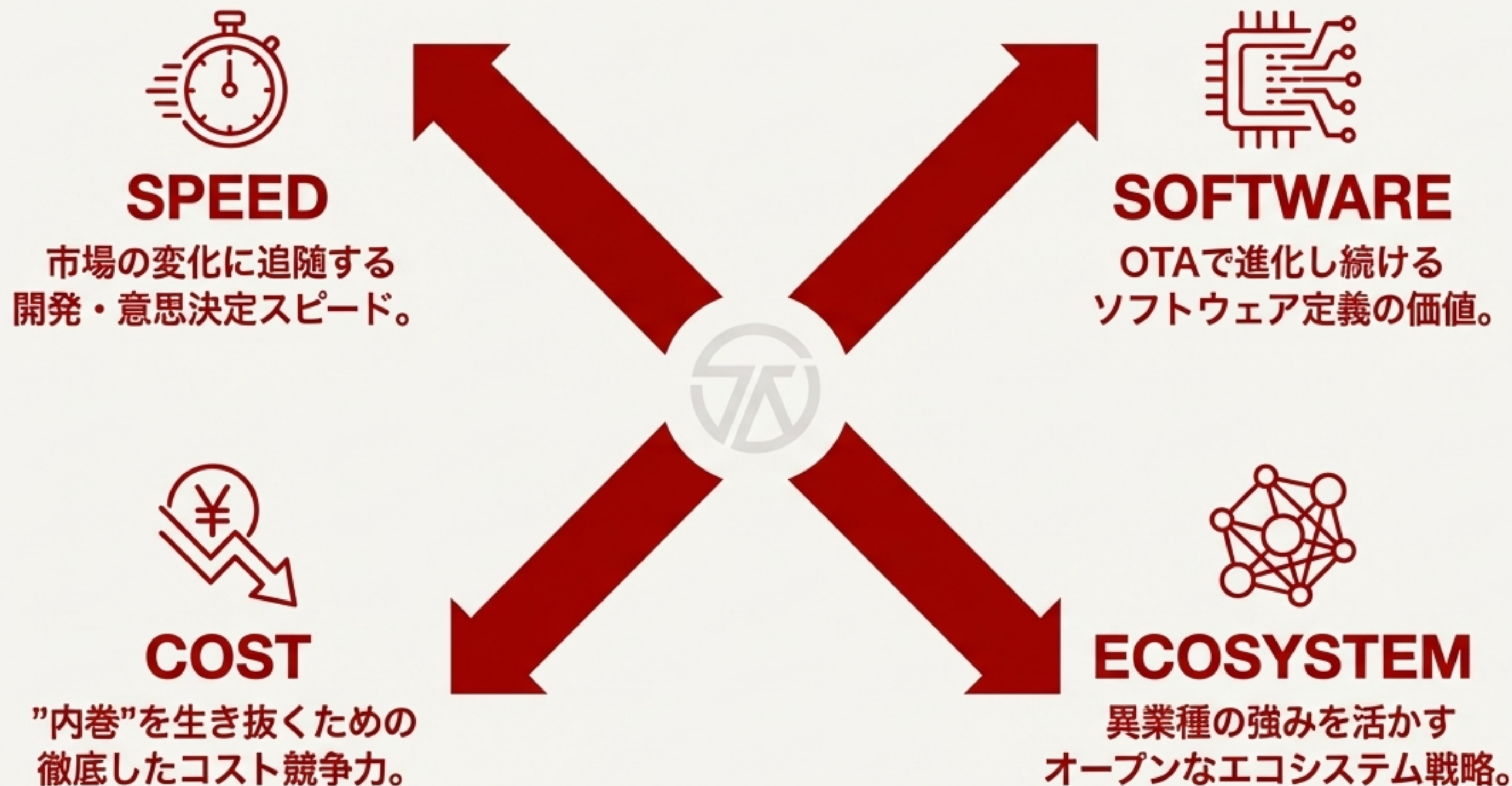
開発リードタイムの決定的差異。



「我々の新車が出市場の時、彼らはすでに次世代モデルを開発している。」

未来は4つの要素で決まる。我々はこの全てで劣後している。

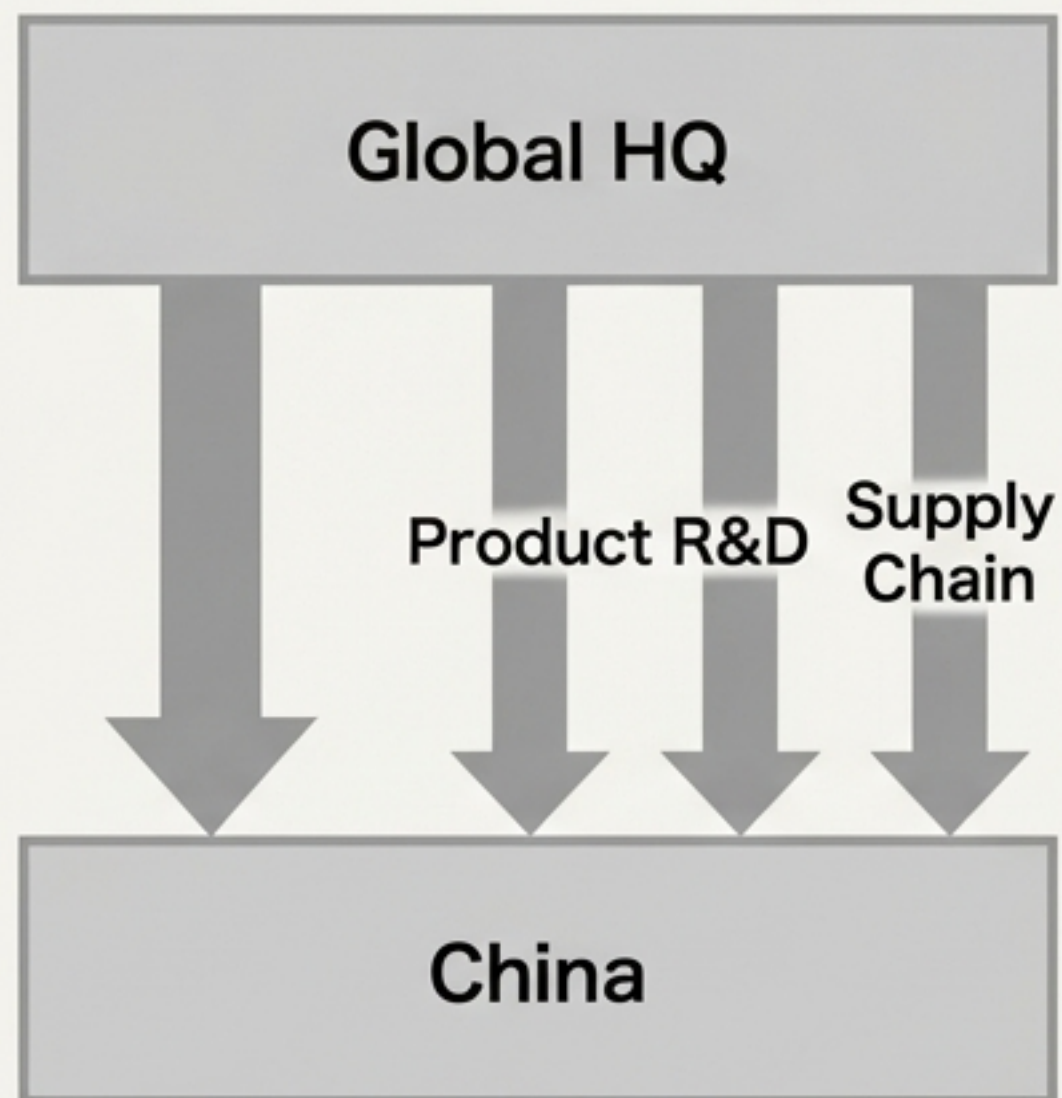
中国市場での勝敗を分ける4つの戦場。



Pillar 1: 抜本的な現地化 (Radical Localization)

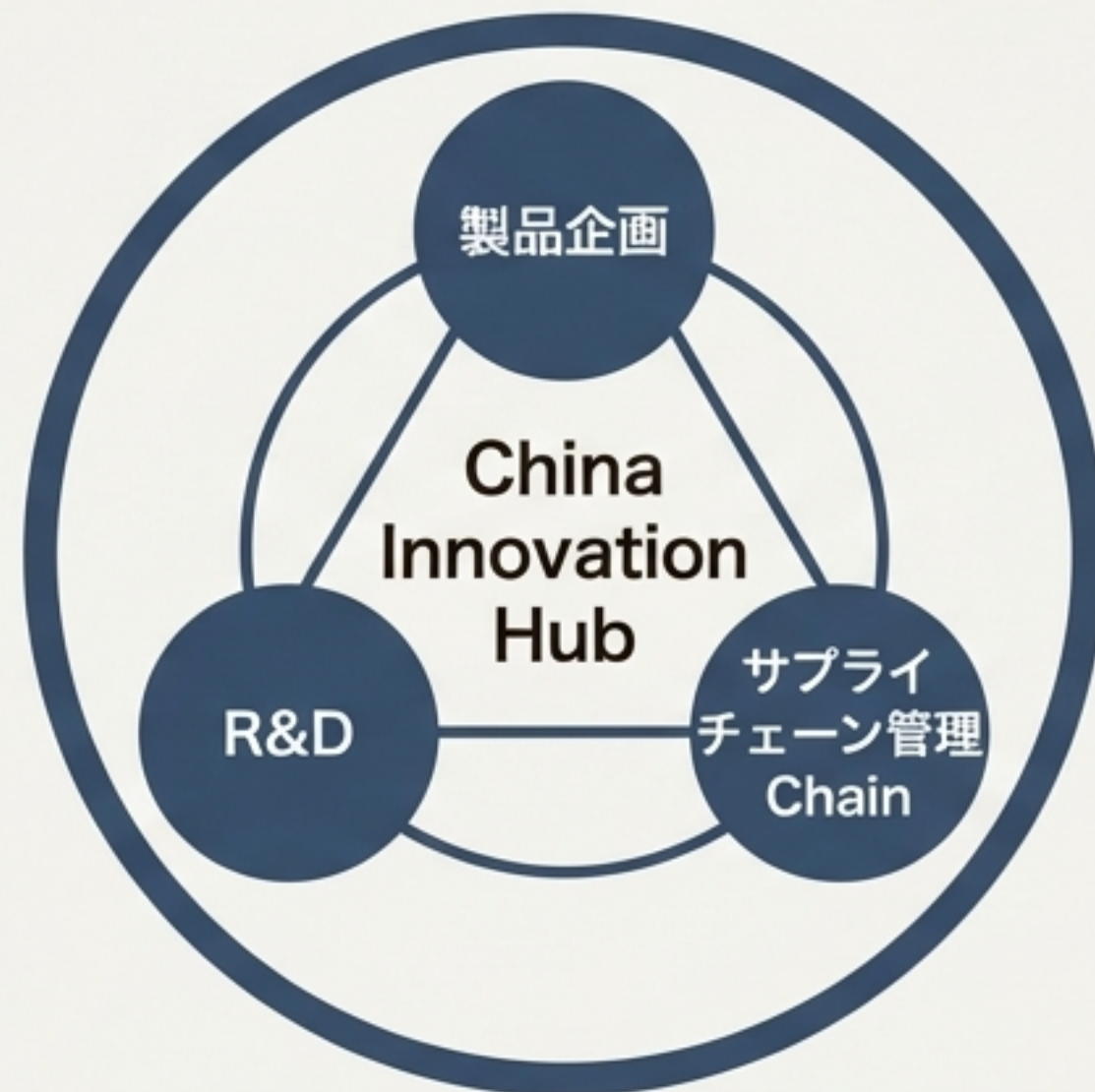
「中国のため、中国で」 2.0：意思決定権限を現地へ。

From (現状)



グローバルモデルを中国向けに「適合」させる。
主要な意思決定は本社が行う。

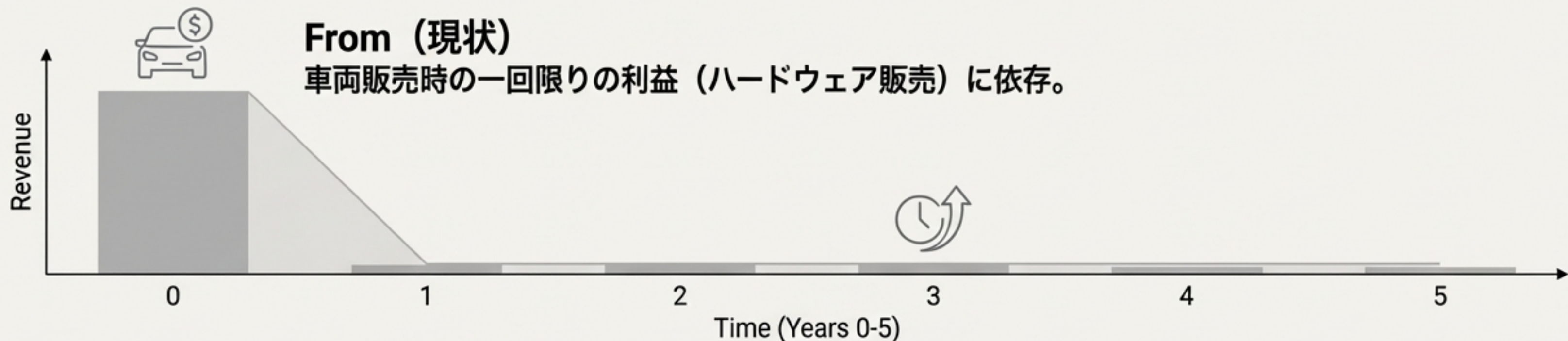
To (目指す姿)



中国を独立したイノベーションハブと位置づける。
製品企画、R&D、サプライチェーン管理の全権限を
中国法人へ移譲し、市場の変化に即応する。

Pillar 2: ビジネスモデルの転換 (Business Model Transformation)

「売り切り」から「継続的關係」へ：LTVで収益を最大化せよ。



- 収益源の例:
 - OTAによる機能アンロック（例：高度な運転支援機能）
 - ADAS機能のサブスクリプション
 - データ活用サービス、車内アプリストア

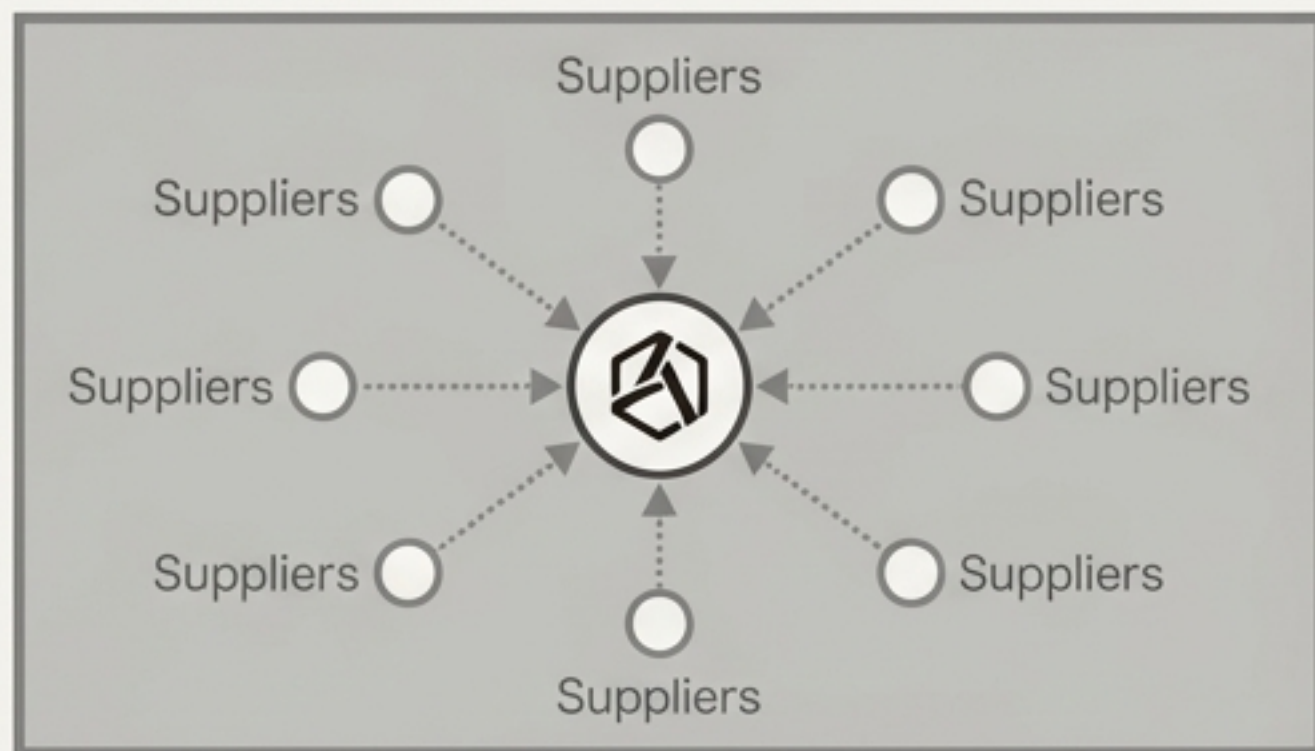
Pillar 3: エコシステムへの参画 (Embrace the Ecosystem)

自前主義の限界を認め、現地の巨人と手を組め。

From (現状)

閉じた垂直統合。

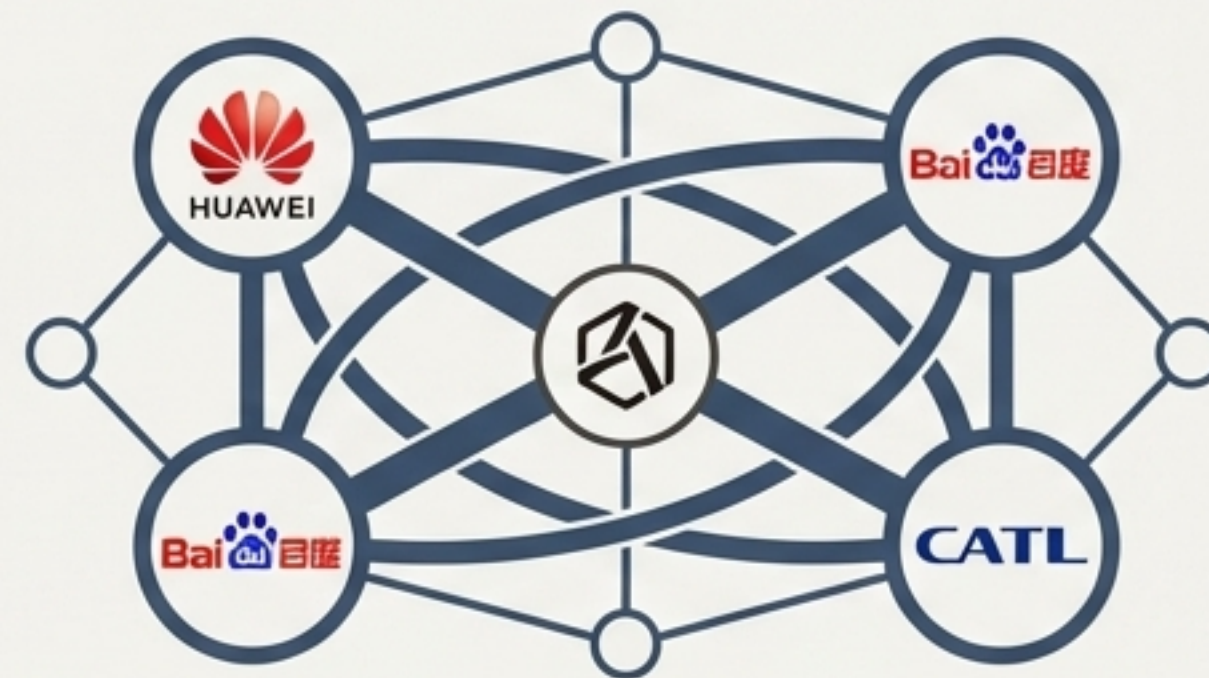
技術は自社開発が基本。サプライヤーとは部品調達の関係。



To (目指す姿)

オープンな提携戦略。

インテリジェント化と電動化で強みを持つ現地プレイヤーと、深く踏み込んだパートナーシップを構築する。



提携形態：単なる技術ライセンスに留まらず、資本提携、共同開発プラットフォームの構築を追求する。

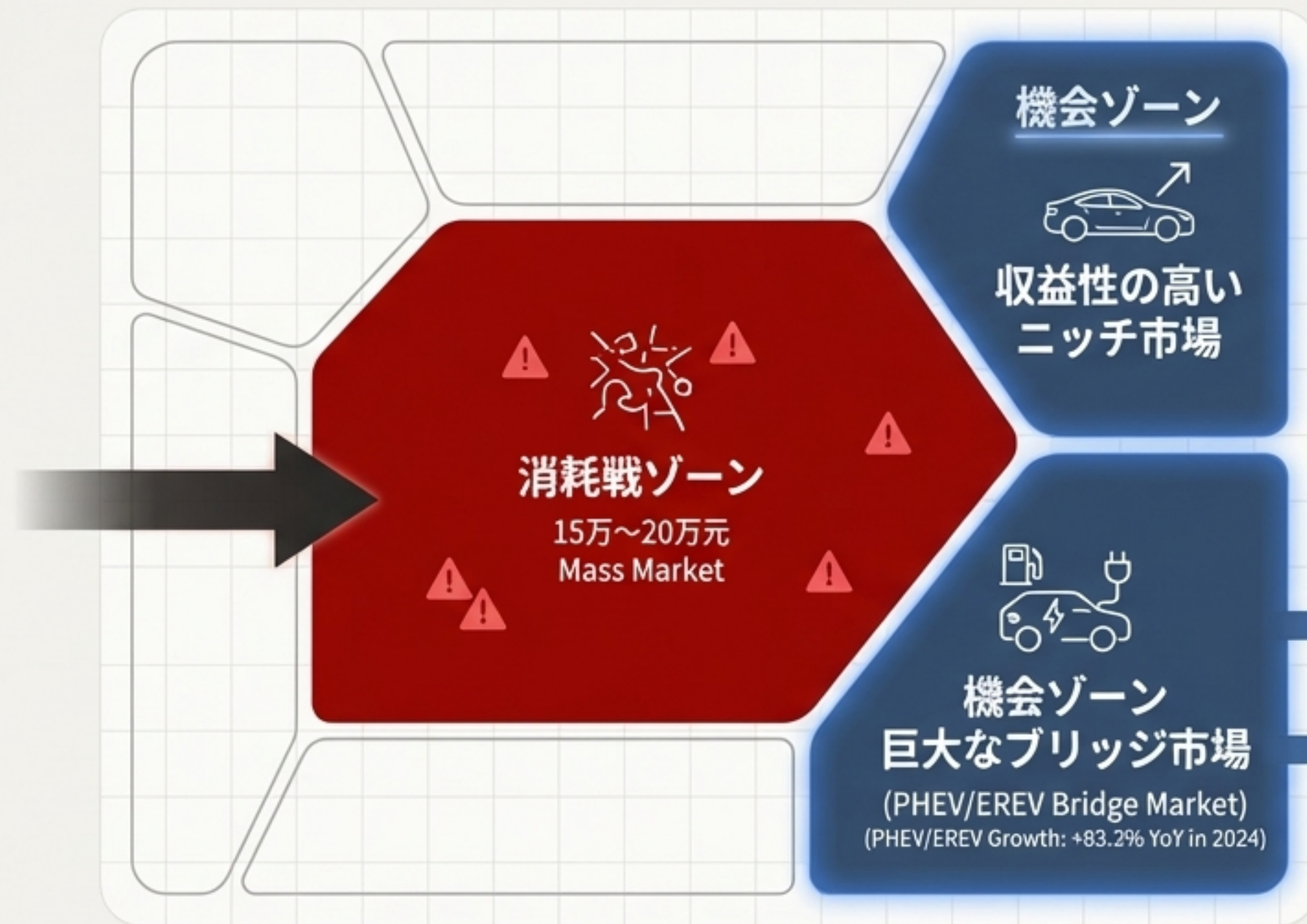
提携候補：Huawei, Baidu, 有力な新興OEMなど。

Pillar 4: ポートフォリオの再定義 (Redefine the Portfolio)

消耗戦を避け、「選択と集中」で勝てる場所で戦う。

From (現状)

全方位での競争。マスマーケットでのシェア維持にリソースを消耗。



To (目指す姿)

1. 撤退 (Exit)

15万~20万円の、最も競争が激しいマスマーケットからは撤退または縮小。

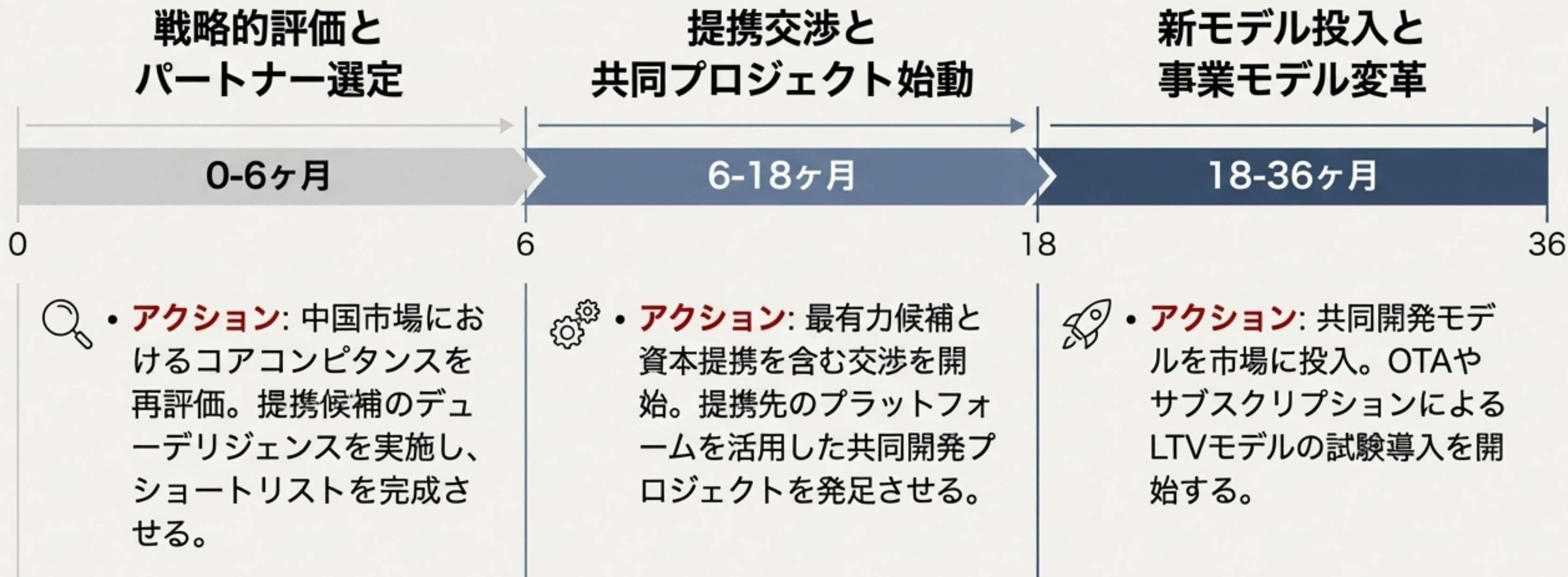
2. 集中 (Focus)

以下の2領域にリソースを集中投下する。

- 収益性の高いニッチ市場: 自社のブランドヘリテージが活かせるプレミアムセグメント。
- 巨大なブリッジ市場: BEVへの移行に躊躇する層の受け皿となっているPHEV/EREV市場。
(2024年、PHEV/EREV販売は前年比83.3%増)

行動計画：これは36ヶ月のサバイバルプランである。

A high-level roadmap to reinvention.



The background image shows the interior of a car, looking out through the windshield at the Shanghai skyline at sunset. The car's dashboard, steering wheel, and side mirrors are visible. The skyline features prominent buildings like the Oriental Pearl Tower and the Shanghai Tower. The text is overlaid on the lower half of the image.

世界の自動車産業の未来は、 中国で創られる。

この地殻変動は、我々にとって最大の脅威であると同時に、
旧来の姿から脱却し、生まれ変わるための最大の好機でもある。

