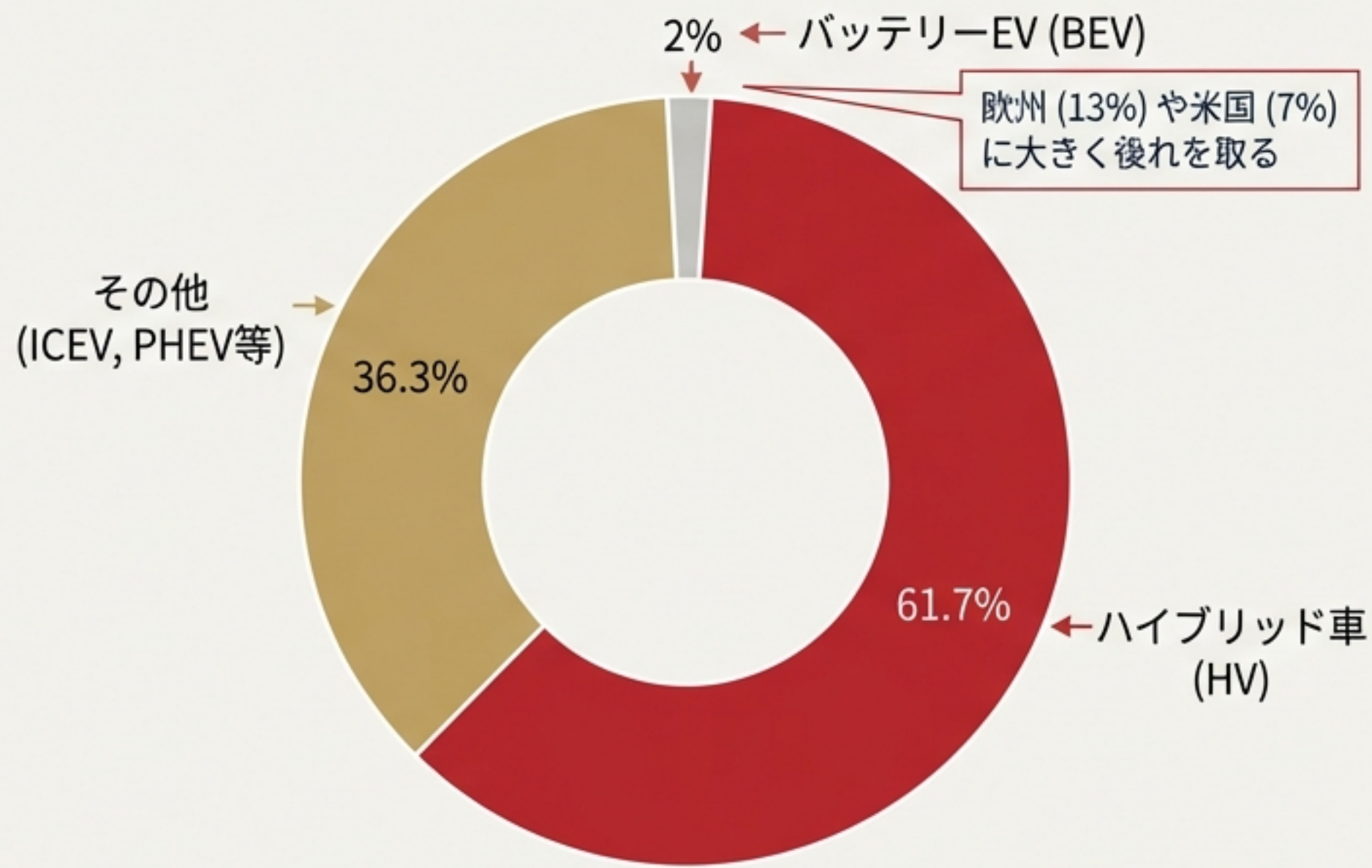


# 栄光の現在地：ハイブリッド車が築いた日本の牙城

日本の乗用車市場はHVが6割以上を占める圧倒的な「HV大国」であり、その技術力と信頼性が現在の収益基盤を支えている。

- 2024年上半期の国内乗用車販売において、HVがシェア61.7%を達成。長年の技術開発と消費者の高い評価が結実。
- 一方で、世界の潮流であるBEVのシェアはわずか2%台に留まる。
- この「HVでの成功」が、現在の業界構造を規定している。

国内乗用車パワートレイン別シェア（2024年上半期）

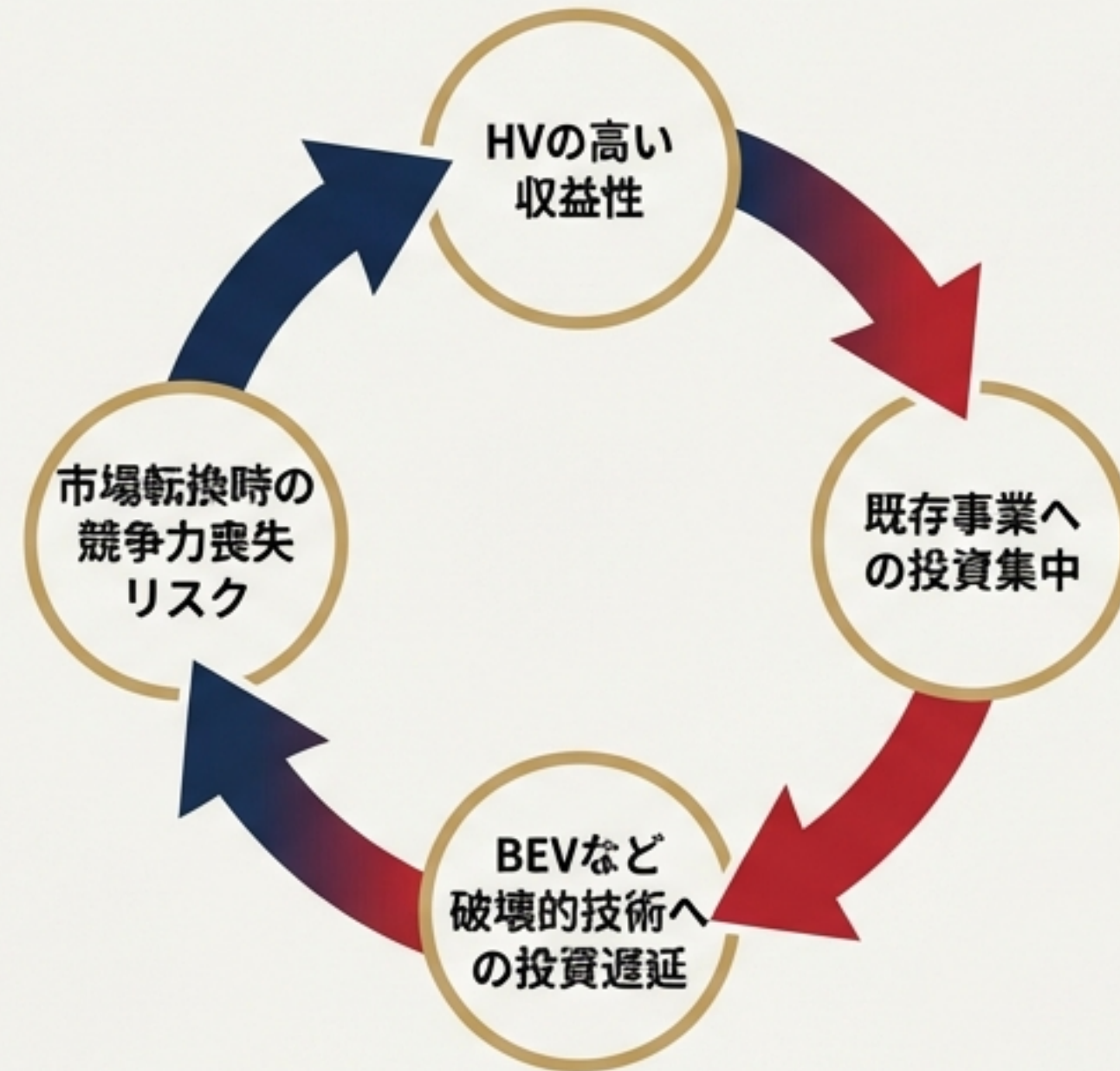


# 成功体験というジレンマ：歴史的な岐路に立つ日本自動車産業

HVでの圧倒的な成功が、BEVへの大胆な経営資源シフトを躊躇させる「イノベーションのジレンマ」を生み出している。

## 現状の収益構造

高い利益率を誇るHV事業がキャッシュフローの源泉。トヨタの連結営業利益率11.9%は、HVの高い販売比率に支えられている。（Source: 21）



## ジレンマの構造

消費者の選択がHVに集中する背景には、BEVの車種不足、充電インフラの遅れ、HV販売に最適化されたディーラー網など、供給側の要因も根強い。

## 岐路（The Crossroads）

このままHVの収益性に依存し続けるのか、それとも痛みを伴う変革に踏み切るのか。業界は歴史的な選択を迫られている。

# 避けられぬ現実：人口減少がもたらす国内市場の構造的縮小

人口減少と若者の車離れにより、国内市場は構造的な縮小局面に入っており、従来の成長モデルは限界に達している。

## 主要因

深刻な人口減少、少子高齢化、そして都市部における若者の「所有から利用へ」という価値観の変化が背景にある。

(Source: 4, 8)

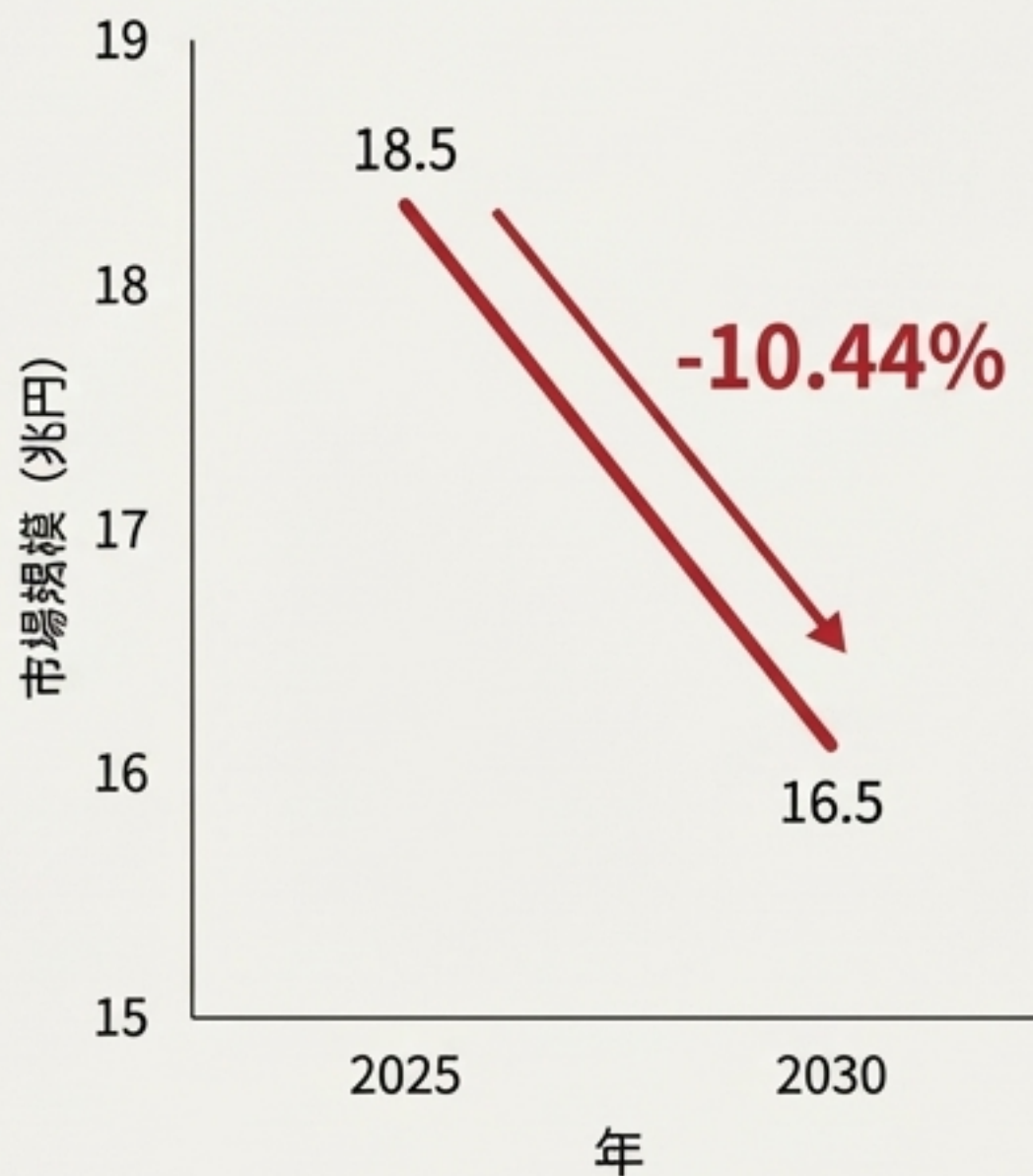
## 労働力不足

経営層が最も懸念する外部要因として「労働力不足」が突出 (49%)。生産・開発・販売の全領域で深刻な課題となっている。(Source: 20)

## 結論

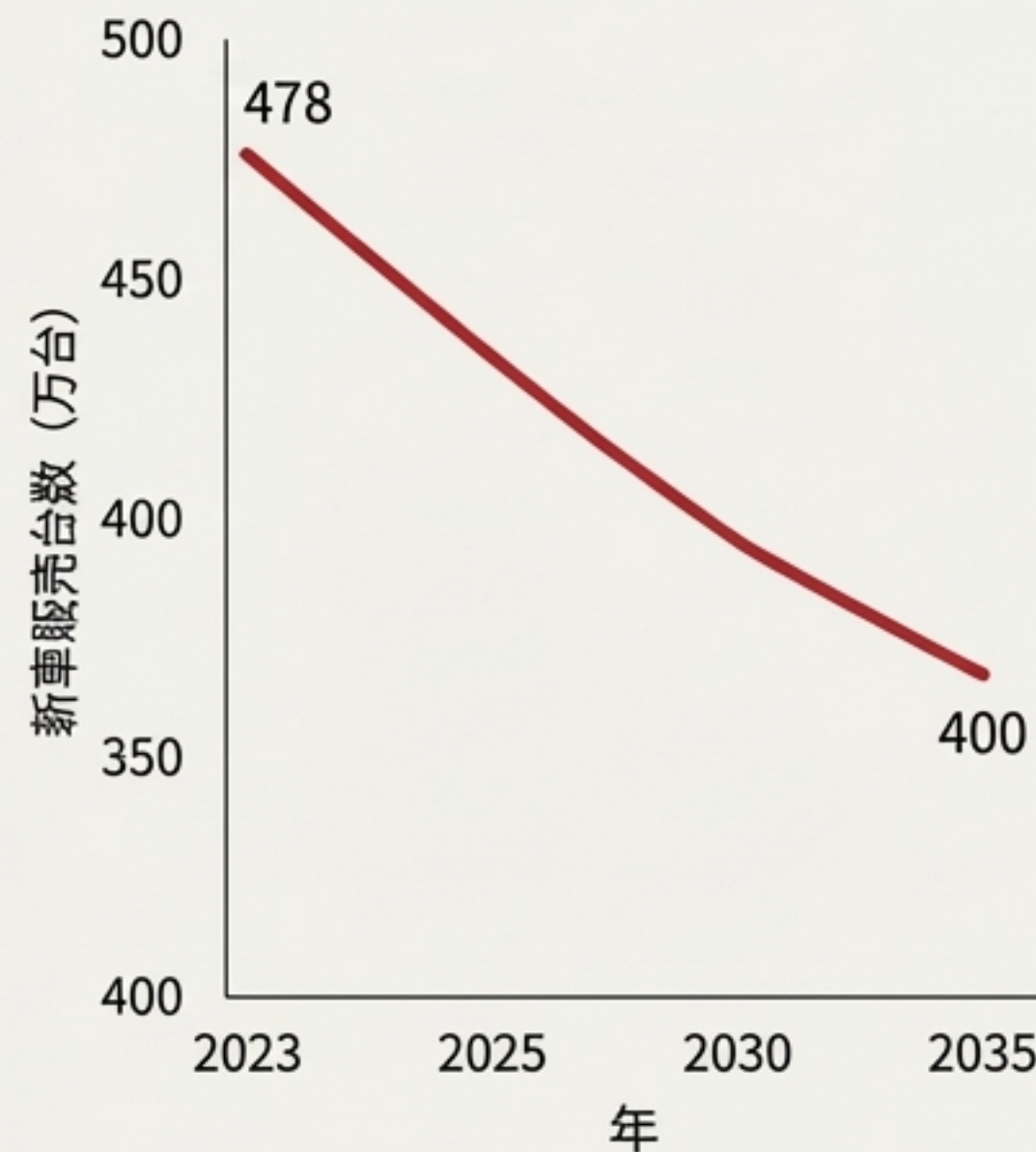
もはや国内市場でパイの拡大は望めない。新たな価値創出と収益源の確保が急務である。

### 国内市場規模の推移・予測



(Source: 3)

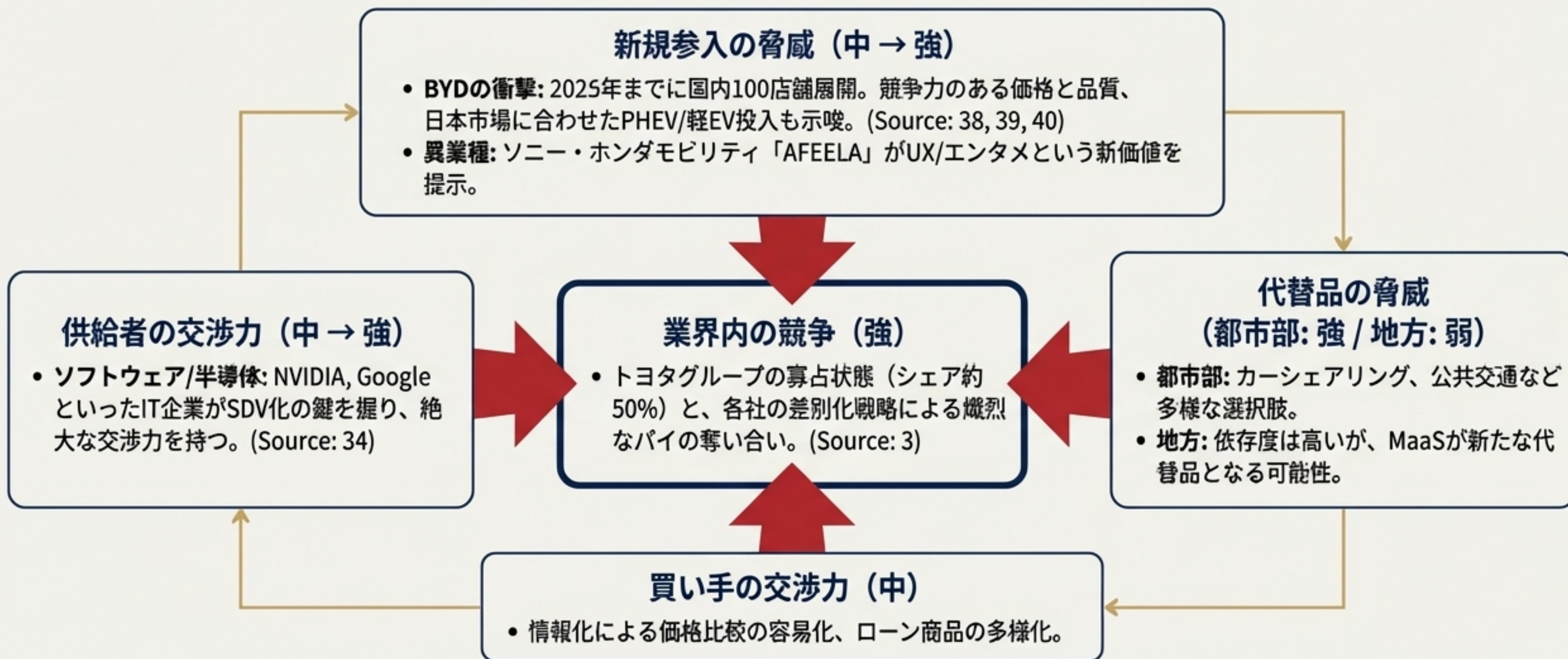
### 国内新車販売台数の推移・予測



(Source: 4, 7)

# 競争ルールの激変：CASEが揺るがす業界構造

業界の競争軸は「ハードウェアのすり合わせ」から「ソフトウェアとエコシステム」へ移行。  
異業種からの新規参入と新たな供給者の台頭が、既存の力学を根底から覆している。



# 「課題先進国」という最大の好機：MaaSが拓く日本の未来

日本が直面する高齢化、地方の過疎化、交通インフラの衰退といった社会課題は、世界に先駆けて次世代モビリティ・ソリューションを創造する絶好の事業機会である。



都市部の「車離れ」      この二極化こそが、新たなモビリティサービス（MaaS）が解決すべき中核的ニーズ。      地方の「クルマ依存」

**視点を転換：**これらの課題を解決するビジネスモデルを国内で確立できれば、それは将来、他の先進国へ展開可能な「**ジャパン・モデル**」となり、**新たな国際競争力の源泉**となり得る。

# 勝利への道筋：ハイブリッド型・二正面作戦

既存の強み（HV）で収益を最大化する「防衛戦」と、そのキャッシュを  
未来の成長領域（日本型BEV/MaaS）へ投資する「攻勢戦」を同時に展開する。

## 第一正面：防衛・収益最大化



国内HV/PHEV事業で  
キャッシュフローを創出。

**PROFIT ENGINE**

創出されたキャッシュ  
を戦略的再投資

## 第二正面：攻勢・未来への投資



### A. 日本市場特化型BEV

軽EV・超小型モビリティ開発



### B. 地域MaaSプラットフォーム

ディーラー網を核とした  
サービス事業創出

**GROWTH ENGINE**

# 第一正面：収益基盤としてのHV事業を維持・最大化する

BEVへの移行期において、国内市場の大多数を占める顧客ニーズに応え続けることで、変革の原資となるキャッシュフローを確実に創出する。

## 顧客需要の現実

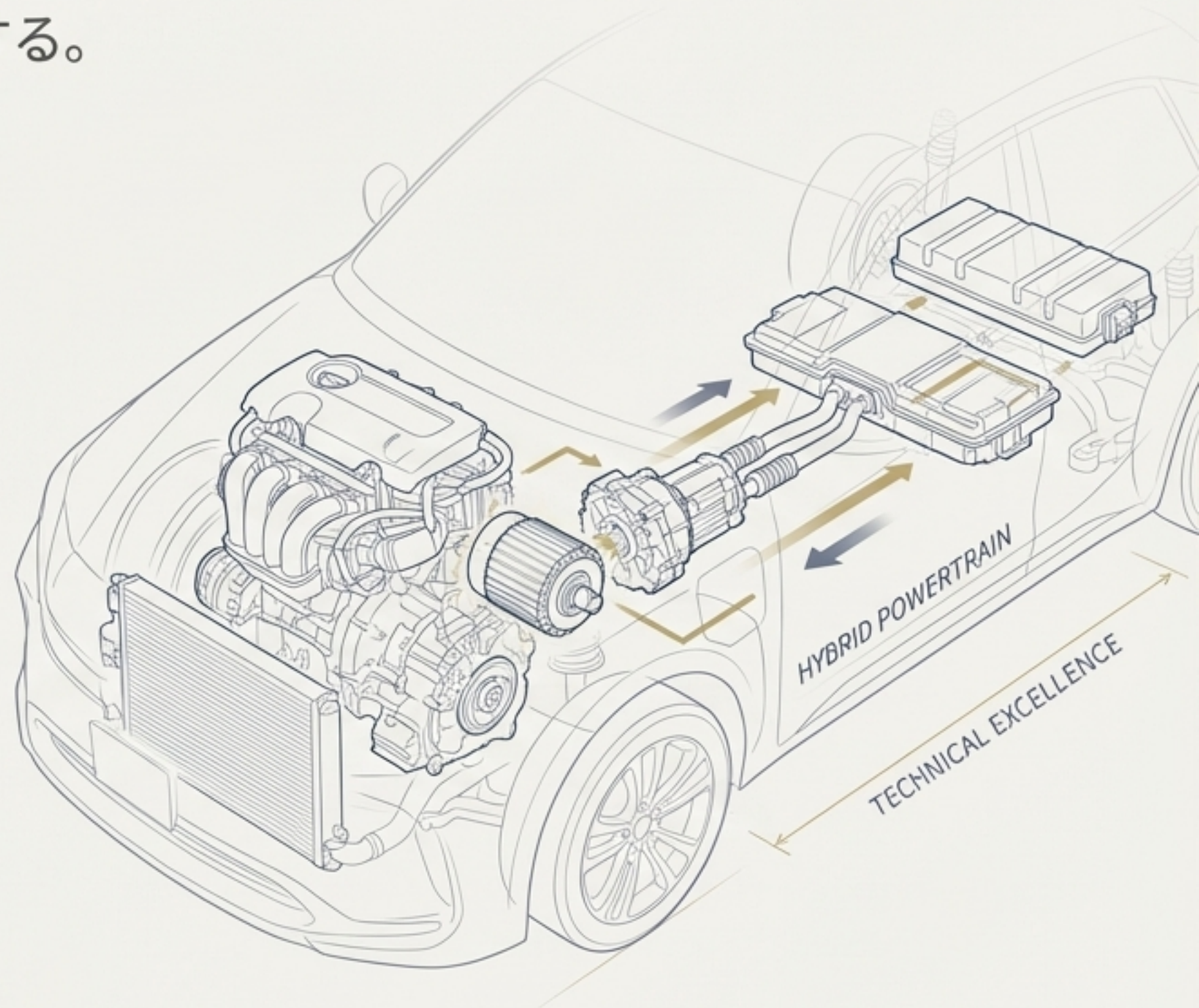
軽・コンパクトカー支持層やミニバンを好むファミリー層は、依然として経済合理性、実用性、信頼性を重視。HVはこれらのニーズに最も合致する。(Source: 17, 14)

## LCAの優位性

日本の電源構成（化石燃料比率が高い）を前提とすれば、ライフサイクル全体でのCO2排出量は高効率HVがBEVを上回る可能性がある、という論理的支柱。(Source: 25)

## アクション

- 既存HV/PHEVラインナップの商品力強化（燃費改善、安全装備の標準化）。
- サプライチェーンの効率化を徹底し、収益性をさらに向上。



## 第二正面①：「軽EV」で、日本ならではのBEV市場を切り拓く

グローバルな消耗戦を避け、日本の道路事情とライフスタイルに最適化された「軽EV」セグメントに開発リソースを集中投下し、新たな市場を創造・主導する。



グローバル競争の激戦区



日本市場の勝ち筋

### 市場の証明

日産「サクラ」/三菱「eKクロスEV」の成功が、市場が手頃な価格の「軽EV」を求めていることを証明済み。(Source: 91)

### 高い親和性

主な用途が近距離移動である軽自動車は、航続距離が課題となりやすいEVの特性と非常に相性が良い。

### 戦略的意義

軽自動車規格は海外メーカーの参入障壁が高い日本独自の市場。ここで確固たる地位を築くことは、持続的な競争優位に繋がる。

## 第二正面②：全国ディーラー網を「モビリティ・ハブ」へ変革する

全国約2万6,000拠点のディーラー網を、単なる販売・整備拠点から、地域の交通課題を解決する多機能なMaaS事業のハブへと再定義する。

### 課題

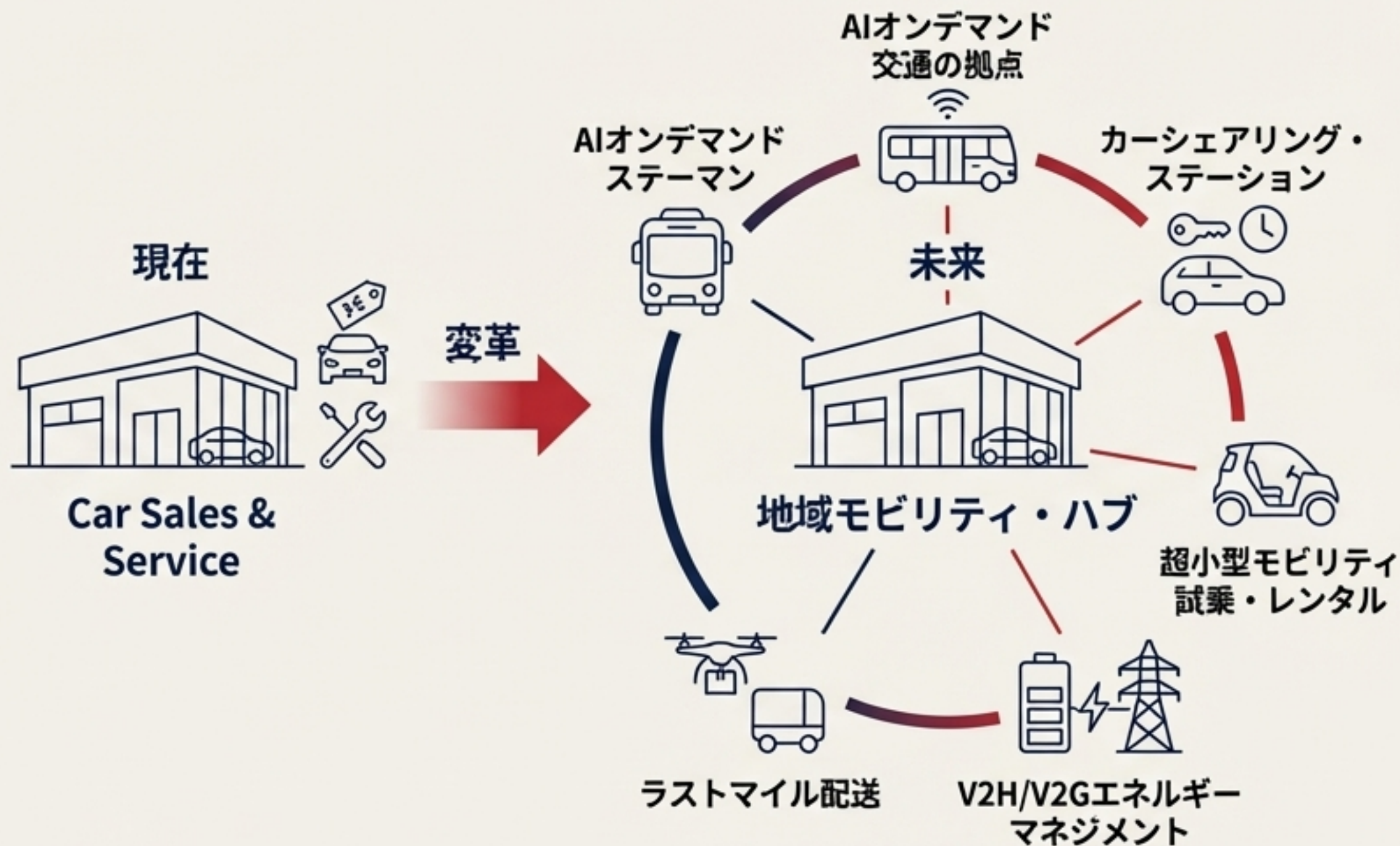
EV化により、ディーラー収益の約4割を占めるアフターサービス（点検・整備）需要の構造的減少は不可避。(Source: 45, 47)

### 機会

新車販売市場の縮小を補う、新たなサービス収益の柱を構築。

### 実行

地方自治体や交通事業者と連携し、事業体を設立。



# 作戦遂行の鍵：「匠の技」のAI化とソフトウェア・ファースト組織への転換

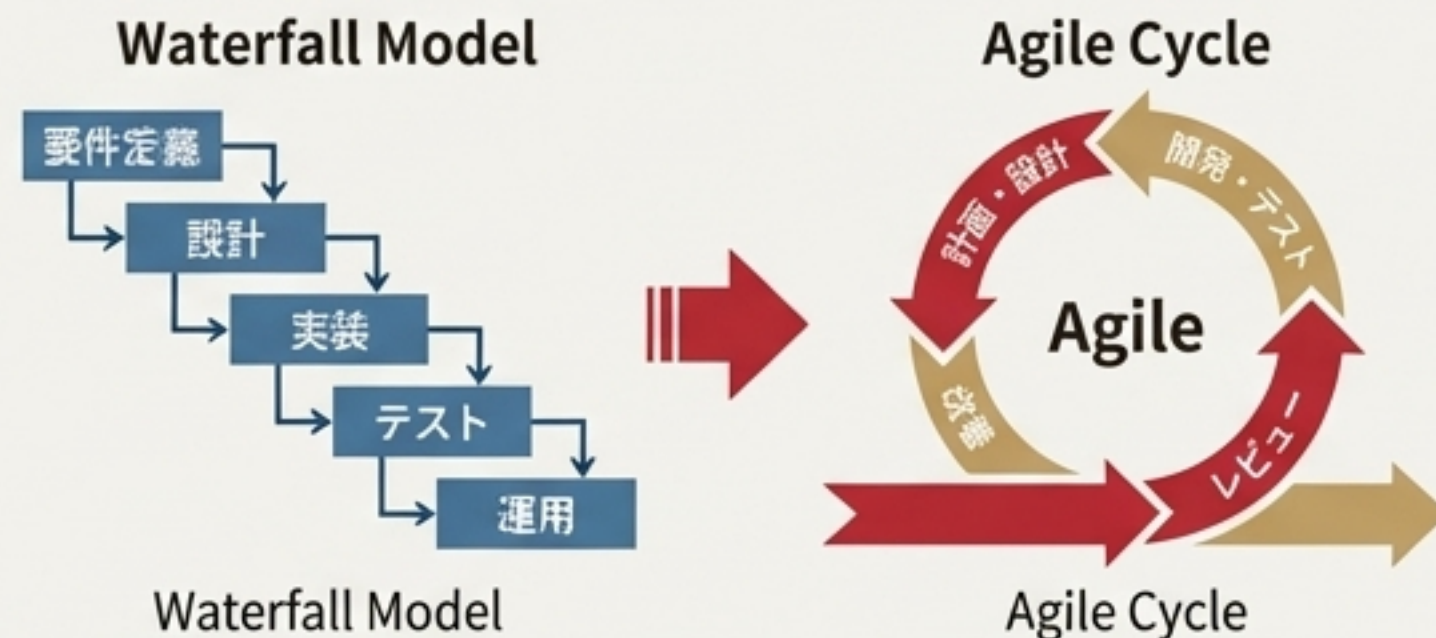
伝統的な強みである製造ノウハウを生成AIでデジタル資産化し、ハードウェア中心の組織文化をアジャイルなソフトウェア開発文化へと根本的に変革する。

## 「匠の技」のデジタル化



- 暗黙知
- 技能伝承
- 開発プロセス最適化

## 組織文化の変革



- ウォーターフォール → アジャイル
- ハードウェア中心 → ソフトウェア・ファースト

- **TPSの応用**：トヨタ生産方式（TPS）の「ムダの排除」思想をソフトウェア開発に応用（例：Woven by Toyotaの「Arene」）。(Source: 5, 70)
- **人材の課題**：ソフトウェアエンジニアやデータサイエンティストの獲得競争が激化。既存人材のリスキリングが急務。(Source: 71, 72)
- **変革の核心**：最も根深い課題は、失敗を許容し、迅速な試行錯誤を奨励するアジャイル文化を、完璧を追求してきた伝統的組織に根付かせることにある。

# 未来の資源を制する： バッテリー・サーキュラーエコノミーの主導権確立

EV普及後の巨大市場を見据え、使用済みバッテリーの回収・再利用・再資源化を一気通貫で行う事業を構築し、新たな収益源と資源安全保障を確立する。

- **戦略的重要性**

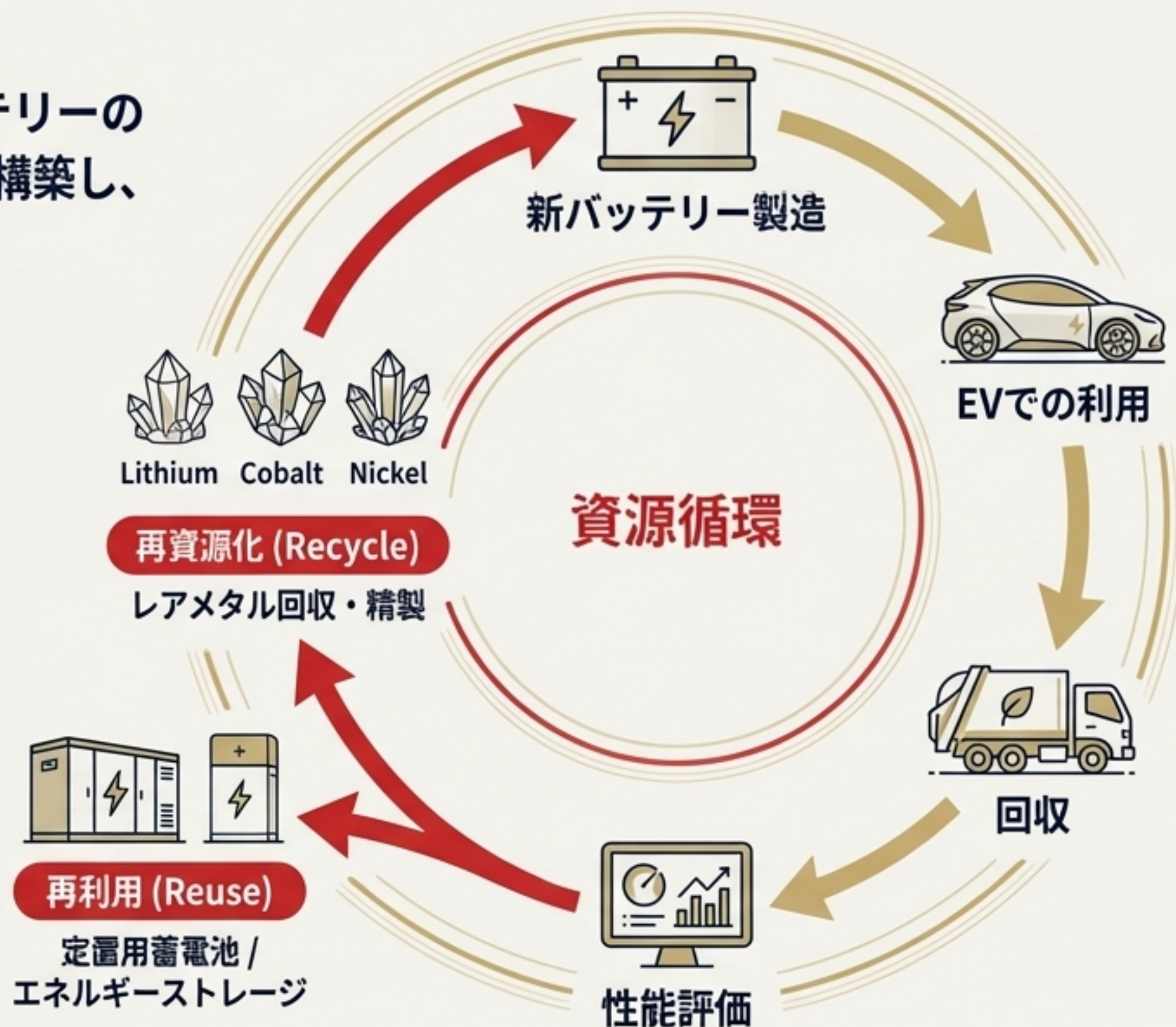
将来の資源価格高騰や供給リスクに対するヘッジとなる。  
欧州のバッテリー規制など、環境規制への対応にも不可欠。

- **事業機会**

住友商事と日産が設立したフォーアールエナジーのような  
ビジネスモデルが本格化。巨大な新規事業領域となる。  
(Source: 86)

- **付加価値**

EVは「移動できる蓄電池」。V2H/V2Gを通じて、災害時の  
防災やエネルギーレジリエンスに貢献し、新たな価値を創  
出する。



# 競争優位の再構築：主要プレイヤーとの戦略的ポジショニング

「ハイブリッド型・二正面作戦」は、グローバル競合の物量作戦と一線を描き、国内市場の特性を活かして独自の競争優位を築く戦略である。

| プレイヤー          | 主要戦略                                | 本戦略による日本の優位性                                                                             |
|----------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| トヨタ            | マルチパスウェイ、全方位。<br>モビリティカンパニーへの変革。    | <b>HVでの収益最大化</b> はトヨタの戦略と親和性が高い。<br>MaaS/軽EVへの「戦略的集中」で、よりシャープな国内戦略を展開。                   |
| 日産/ホンダ         | 電動化シフトを加速。<br>アライアンスを積極活用。          | <b>軽EV市場での先行</b> （日産）は大きなアドバンテージ。<br>ディーラー網活用によるMaaS事業は全社共通の機会。                          |
| BYD（中国勢）       | 価格競争力とスピード。<br>BEV/PHEVでグローバル市場を席巻。 | 軽EVや地域MaaSという、 <b>BYDがすぐには模倣できない日本独自の市場</b> で戦うことで、正面からの価格競争を回避。                         |
| ソニー・ホンダ / IT企業 | ソフトウェアとUXで新たな価値を創造。<br>脱・ハードウェア競争。  | 「 <b>匠の技</b> 」のAI化と <b>TPS思想</b> に基づくソフトウェア開発で対抗。地域密着のMaaS事業はIT企業にはない物理的アセット（ディーラー網）が強み。 |

# 実行へのロードマップ：3つのフェーズで未来を創る

段階的なアプローチにより、既存事業の収益性を維持しながら、  
着実に新規事業への移行とエコシステムの構築を推進する。

～2026年



## Phase 1: 基盤構築

目標: 既存事業の収益最大化と、新事業の基盤確立。

- アクション: HV商品力維持、MaaS実証実験の全国展開、ソフトウェア人材の採用・育成。

2027年～2030年



## Phase 2: 事業拡大

目標: 新規事業の本格的な市場投入と収益化。

- アクション: 軽EV/超小型モビリティ専用プラットフォームからの新モデル投入、MaaS事業の商用展開と黒字化、バッテリーリサイクル事業開始。

2031年～

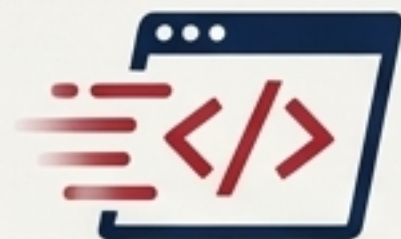


## Phase 3: エコシステム完成とグローバル展開

- 目標: 国内モビリティ・エコシステムの完成と、海外への展開開始。
- アクション: MaaSプラットフォームのSaaS化、全固体電池搭載モデル投入、「ジャパン・モデル」の海外輸出開始（アジア・欧州）。

# 勝敗を分ける3つの変革能力

未来の勝者となるためには、戦略の実行を支える組織能力そのものを変革することが不可欠である。



## ソフトウェアへの 変革スピード

ハードウェア中心の思考とウォーターフォール型開発から脱却し、アジャイルなソフトウェア・ファーストの組織文化を構築する能力。



## エコシステム 構築力

系列や業界の垣根を越え、多様なパートナーを巻き込む「脱・自前主義」の実行力。一社単独ではなく、エコシステムの主導者となる能力。



## 国内課題の 解決力

国内市場の縮小を嘆くのではなく、日本の社会課題を新たな事業機会と捉え、世界に先駆けてソリューションを創造する能力。

# 日本の課題解決から、世界の未来を創造する「ジャパン・モデル」へ

日本の自動車産業が歩むべき道は、グローバルな模倣ではない。自国の課題を解決することから始め、そのプロセスで生み出した独自のソリューションこそが、次の時代の国際競争力となる。



我々が直面するこの「岐路」は、衰退への道ではない。  
世界に先駆けて未来のモビリティ社会を実装し、  
新たな成長モデルを提示するための、唯一無二の出発点である。