

未来をつかむ自動車ビジネス誌

NEXT MOBILITY

ネクスト モビリティ 2019/10 vol.12 隔月発行 ¥900 税込



デジタルツインへの招待

KINTOはトヨタの常識を打ち破り、
大胆に挑戦し続ける

ブラックベリーCEO
東京で会見

政府の2020年度、
概要要求がまとまる

水陸連携MaaS、
実用化に向けて発信



04 MOBILITY INSIGHT

スズキとトヨタの資本連携で、3つの陣営が明確に
佃 義夫/NEXT MOBILITY主筆

出遅れた日本企業、アフリカへの遠い道のり
福田俊之/経済ジャーナリスト

我が家に「空飛ぶクルマ」がやってきた
熊澤啓三/アーサメジャープロ代表取締役

健全なクルマ社会を破壊する「あおり運転」
間宮 潔/佃モビリティ総研・編集委員



08 LEADERS VOICE

小寺 信也 KINTO代表取締役社長

KINTOはトヨタの常識を打ち破り、
大胆に挑戦し続ける

聞き手：佃 義夫

挑戦するトヨタのKINTO、真の筋斗雲になれるのか



16 NM NEWS CHECK 最新ニュースから辿る次なるNEXT

- 新SUV「CX-30」にかけるマツダの思い
- 水陸連携MaaS、実用化に向けて発信
- ブラックベリーCEO、東京で会見



44 特集

**デジタルソイン
への招待**

第1章／自動車の未来予想図が示された瞬間

第2章／ドイツはAI社会の確立を目指す

第3章／サイバー空間が優勝劣敗の主戦場に



60 行政 Watch

政府の2020年度、概要要求がまとまる

64 自動車メーカー、2019年度業績展望

66 未来の処方箋

ティアフォー創業者/CTOの加藤氏、自動運転の民主化による
新しいビジネスモデルと自動車産業の未来を語る

70 WORLD TREND

次世代自動車技術を巡る世界の動きを追う

スズキがいよいよトヨタとの資本提携に踏み込んだ。いよいよ言うのは、3年前の2016年10月に鈴木修会長と豊田章男社長が会見し「両社が業務提携に向けて検討を開始する」と発表してから、いずれ資本提携に繋がると見ていたからだ。

トヨタがスズキに4・9%、スズキがトヨタに0・2%を出資して互いに少数の株式を持ち合うことで長期的戦略協力へ両社の絆が深まることになる。これでトヨタグループは、トヨタ本体に完全子会社のダイハツと連結子会社の日野、持分法適用会社のスバル。資本提携関係のマツダ、スズキと6社のOEMメーカー陣営が明確になった。それは、日本自動車株式会社。の様相を呈する。

日産と三菱自の仏ルノーとの国際連合と、単独のホンダに対するトヨタグループと、とりあえず日本の自動車産業界は3陣営の枠組みで括られることになる。だが、この枠組みの今後の動向も予断を許されず、合併連衡はまだまだ進みそうだ。

自動車の提携や再編の合併連衡が相次ぐのは、100年に一度の大変革対応。自動車各社を巡って提携や再編が相次ぐ理由は、明確である。CASEやMa

aS対応など「100年に一度の大変革」の波が市場を襲っている。従来の自動車メーカー間の競争だけでなく、自動運転の米ウェイモなどデジタル系の新たなライバル企業が存在感を増しているからだ。自動車は、これまで「製造業の盟主」として各国の基幹産業であつたが、モビリティ大変革。はモビリティサービ

スへの変革を促し、自動車メーカーが今の中革に単独で対応しきれない要件が多くなっている。豊田章男トヨタ自動車社長の「仲間づくり」も自動車メーカー間にとどまらず、ソフトバンクや海外のIT・AI関連など提携は多岐に渡つてきている。

スズキがトヨタとの資本提携に踏み込んだ理由も明確だ。スズキは、かつて世界のビッグ1であつた米GMと資本提携関係にあつた。GMとの資本提携発表の1981年の会見で当時の鈴木修スズキ社長は「GMが鯨ならスズキは蚊のようなもの。でも蚊は舞い上がりついける」との明言を発した。

その発言を裏付けるかのように、スズキはGMグループにおける小型車の位置づけを固めて以後、28年間に亘つてGMと良好な関係を形成してきたのだ。残念ながらGMがリーマンショックで経営破綻して米政府の救済を仰いだことで2009年にスズキと資本提携を解消した。スズキは、GMに代わる提携先を独VWとして同年末にVWと資本提携したが、VWの覇権主義はスズキを支配したいことでスズキが反発し国際仲裁裁判所に持ち込むほどこじれることになった。

2015年によくVWとの資本提携解消に至った苦い経験がスズキにはあり、今回のトヨタとの資本提携へも慎重な動きに繋がつたのである。

提携を成功させる力ギの一つはトップ同士の信頼関係

トヨタはOEMメーカーとの資本提携によるグループ強化の一方で、電動化へのEV基盤技術開発合弁会社「EV C.A.Spirit Corporation」にはデンソーやグループOEM各社にいすゞも加わる「EV連合」に広げている。

また、トヨタはソフトバンクとの合弁でMaaS対応へ「MONET(モネ)テクノロジーズ」を設立したが、このモネには新たにホンダが10%弱を出資し参画したことが注目された。

PROFILE

1970年日刊自動車新聞社入社、編集局記者として自動車全分野を網羅して担当。2000年出版局長として「Mobi21」誌を創刊。取締役、常務、専務主筆・編集局長、代表取締役社長を歴任。2014年独立し、専門モビリティ総研を開設。自動車関連著書に「トヨタの野望、日産の決断」(ダイヤモンド社)など。執筆活動に加え、講演活動も。

一方で、日産・三菱自と仏ルノーの「国際連合」は、脱ゴーンの西川日産体制が90年代末を思い起こせる大リストラを打ち出した途端に、9月16日付けで「電撃辞任」と、喘いでいる。日仏連合として両国政府もこの同盟支持を再確認する声明を出したが、日産がゴーンの後始末に苦慮している間にも、仏サイドはいろいろな条件をだしきそだ。ここにも日産とルノー両トップ間の信頼関係がどこまであるかによって、この日仏連合の今後を占うものともなりそうだ。

スマップルである鈴木修会長の豊田章一郎名誉会長との信頼関係に、豊田章男社長のインド市場で抱く敬服感など、修流経営へのリスクペクトが結びついている。スズキとしては、来年1月末で90歳を迎える修会長から俊宏社長への本格的後継移譲が来年の創立百周年とともに区切りともなる。

スマップルである鈴木修会長の豊田章一郎名誉会長との信頼関係に、豊田章男社長のインド市場で抱く敬服感など、修流経営へのリスクペクトが結びついている。スズキとしては、来年1月末で90歳を迎える修会長から俊宏社長への本格的後継移譲が来年の創立百周年とともに区切りともなる。



KINTO

LEADERS VOICE 12

KINTOは トヨタの常識を打ち破り、 大胆に挑戦し続ける

KINTO代表取締役社長
小寺信也

トヨタ自動車が2019年1月に、愛車のサブスクリプション（定額制）サービスを提供する「KINTO（キント）」を設立。同年2月から東京でトライアルを開始し、7月から全国展開に踏み切った。「必要な時に、望むクルマにすぐ乗れて、思うままに移動できる」…。孫悟空の筋斗雲の世界観をイメージしたKINTOは、定額料金を支払うことで商品利用が継続提供されるビジネスモデルで、日本の自動車メーカーではトヨタ独自の先行事例となっている。

「自動車をつくる会社」から「モビリティカンパニー」へのモデルチェンジを宣言したトヨタが、「保有から利・活用へ」の消費者意識の変化策として、あえてトヨタ自動車の事業部ではなく別会社として設立。所有から利・活用の時代へチャレンジする。

そんなKINTOの社長には、トヨタで国内・海外の営業企画を長く経験し、常務役員として総合企画部統括や東アジア・オセアニア本部長等を務め、トヨタファイナンシャルサービスに転じていた小寺信也氏が就いた。

KINTOが、このサブスクビジネスに挑戦する背景には、国内自動車市場がシユリングしていく中、トップシェアを誇るトヨタの販売ネット

ワークも変わらざるを得ないという大きなうねりがある。それはトヨタ全チャネルでの全車種併売への移行など、トヨタ販社の歴史的転換にも結びつく。そこで小寺KINTO社長に、トヨタがサブスクビジネスに乗り出した狙い、トヨタ販売店との関係、今後に向けてのクルマの流通事業の行方などを聞いた。

（主筆・佃義夫）

モビリティ事業の未来を求め、新時代のクルマの売り方に挑戦するKINTO

——そもそも、このKINTO設立によるサブスクリプション（サブスク）事業参入の切っ掛けは、どういう経緯だったのですか。

小寺▼私がトヨタ自動車からトヨタファイナンシャルサービスに移る前に、豊田章男社長に呼ばれて言わされたのが

「クルマの新しい売り方を考えて欲しい」ということでした。自動車産業全体が新しいイノベーションの波を受け変革している真っ只中で、クルマの販売形態も変わっていかなければなりません。『売り方』という意味での「革新」が必要になる。そこでは必ずファイナンスがベースになるというのが豊



せるべき。それにはお客様へクルマをご提供するスタイルを変えなければならない。トヨタが新たなモビリティ会社を目指す中で、そのひとつの中核が、このサブスクビジネスへのトライだつたのです。

そこで昨年の1月にトヨタファイナンシャルサービスに来て「新たなクルマの売り方とは、何だろう」という議論を重ね、スピード感を落とすことなくサブスク事業のKINTO設立に至りました。

**「クルマっていいよね。」がKINTOが掲げる
愛車サブスクの根底**

——新たなクルマの売り方を検討する中で、幾つかの選択肢からサブスクへのチャレンジが導き出されたのですか。

小寺▼所有から利・活用の時代は必ずやってくる。その中で「クルマを買う」から「カーシェアリング」へという流れもあるでしょう。しかし「利・活用に伴う選択肢」がカーシェアリングだけでは、クルマに対する愛が薄まりコモディティ化してしまいます。

トヨタとしてはクルマを大切に使って頂いて、我々の商品をあくまでも「愛車」として可愛がって欲しい。車両の



デジタル サイバーランド への 招待

特集

自動車を取り巻く 未来予想図が示された瞬間

それは2016年9月29日、パリサロン（モンディアル・ド・ロトモビル）に於けるダイムラー社（Daimler）のプレスブリーフィングの壇上でのこと。この日、EVサブブランド「ジエネレーション」EQコンセプトの発表と同時に、同社の中長期戦略「CASE（ケース）」が初披露された。もはや自動車産業人で知らぬ者はいない4つの頭文字からなるキーワードが掲げられたその場面で、「外部との相互接続性を高める」「コネクティッド（Connected）」、自律走行の実現を目指す「オートノーマス（Autonomous）」、カーシェアリングなど多様なニーズに対応するための「シェアリング・アンド・サービス（Shared & Services）」、そして電気自動車（EV）の「エレクトリック」からなるCASEという造語は未来の自動車の世界を一変させる力を秘めている」と、当時ダイムラーAGの取締役会会長兼メルセデス・ベンツ・カーズ統括の座に

「壊し屋」ツェッチャ氏の 新たな破壊的イノベーション

1883年に歩み始め、後にカール・ベンツとゴットリープ・ダイムラー、ヴィルヘルム・マイバッハらが手を携えたことで今日に至るダイムラー社は、現存する量産ガソリンエンジン車の製造メーカーとして突出した歴史を持ち、同社から輩出されるクルマは常に世界の自動車メーカーのベンチマークであり続けた。

しかし20世紀末頃から高級車市場に進出し始めた日本勢の台頭に抗しきれず、世界を股に掛けた利益争奪でライバルの後塵を拝するようになる。そこでこれを打ち破るべく起死回生の一歩としてダイム

あつたディーラー・ツェッチャ氏は高らかに宣言。そもそもこれに似たコンセプトは、世界の自動車メーカー各社も考えてはいたのだが、やはり当時の自動車産業界の常識を覆すインパクトを持っていました。（坂上賢治）

ラードが打ち出したのがCASEだ。実はそんな流れとなつたのに理由がある。歴史的な裏打ちから自動車メーカーの序列で間違った。それは自らで展開するブランドが、守りの企業姿勢を色濃く示す「メルセデス・ベンツ」のみであることだつた。

その事業の柱は大きく2本。まず1本目の柱は乗用車部門で「世界が認める高級車を営々と作り続けてきた」こと。さらに2本目の柱は大型トラックなどの「質実剛健な輸送車両」であることだ。同社がこの2本柱で事業収益を積み上げるには、より多くの車両を売り上げるべきなのだが、乗用車事業は生産台数が限られるゆえの高級車路線だから車両拡販は目指し難い。一方の輸送車両も元々の市場規模が限られるから拡販面で不利だ。

そこで6年にも及ぶデトロイト生活を経て独本社に復帰後、徹

行政Watch

政府の2020年度 概算要求がまとまる

各省各局の獲得要求により総額105兆円という
過去最大の予算規模となる見通し

年末の予算編成に向け各省各局の予算獲得が熱を帯びる。政府の2020年度概算要求は総額105兆円と今年度の102・8兆円規模を上回る。国土交通省は「新

しい日本のための優先課題推進枠」の1兆6034億円を含め19年度比1・18倍の7兆101億円を要求。その大半は社会資本整備事業は同1・1倍の7401億円（6兆2699億円）が占め、非公会計で4754億円、財政投融资の8953億円が計上されている。

道路整備の国費分は19年度比1・19倍の1兆6983億円だが、事業費として同1・08倍の4兆3154億円を計上。加えて船舶も含めた公共交通ネットワークの実現に同1・25倍の316億円、道路ネットワークによる地域・拠点の連携で同1・15倍の3299億円等が要求された。（佃モビリティ総研・間宮潔）

計から自動車安全特別会計への繰り戻しで元年度並の37億2000万円を計上した。その背景には高齢運転者の交通事故防止を目指す「安全・安心の確保および環境対策の促進」、人手不足対策を織り込んだ「安心で利便性の高い自動車運送事業・整備業の実現」、欧米中のし烈な技術開発競争に打ち勝つ「自動運転技術の開発・実用化の促進」などの諸課題が掲げられている。

ちなみに安全面では政府も、池袋の高齢運転者による交通死亡事故や大津市の園児死亡事故を鑑み「未就学児等及び高齢運転者の交通安全緊急対策」の加速。免許返納後の高齢者の移動手段確保を求めている。そこで自動車局は警察庁・経産省との連携を推し進める他、自動運転車等事故分析事業の創設事業も織り込み同調査費5000万円を新規計上している。

自動車局の20年度予算要求額は一般会計・自動車安全特別会計の合算で612億9600万円と19（令和元）年度予算額の1・09倍。一般会

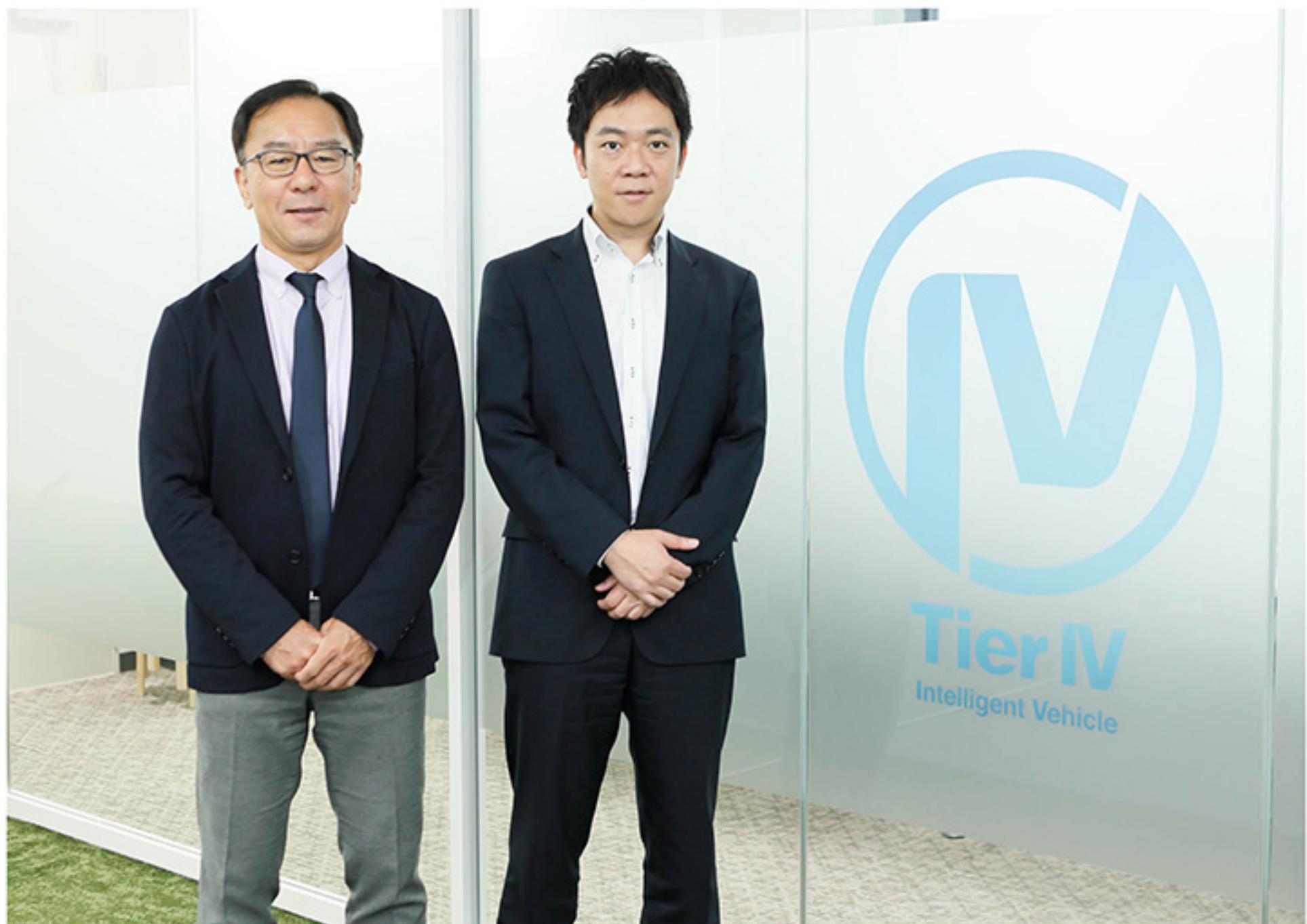
バス電動化の動きが目覚ましいことなどを踏まえ、大型トラック・バスの低炭素化策推進で3000万円の調査費を新計上。大型車の電動化や車両構造の調査・検討を進める。

加えて政府の世界最先端デジタル国家宣言を受け、自動車登録や継続手続きの簡素化を図るべく1500万円の調査・検討費も計上された。これら新規3件の要求額は都合9500万円とあくまでも調査費の枠内に留まるが、具体化段階では大きな事業費が組まれることになる。結果、20年度要求額612億円は「自動車検査登録勘定」、「自動車事故対策勘定」等の自動車安全特別会計で賄われる。一般会計への要求分は24億円規模だが、それでも20年度は2割ほどの増額要求となつた。

なお各分野の計上額とその詳細については、まず主要課題の「安全・安心の確保および環境対策の促進」で総額30億円規模を要求。うち「環境対策の推進」で12億円弱、完成検査の不正防止や無車検対策など「自動車の適切な生産・保守・管理の促進」で3億円弱。残る15億円強

ティアフォー創業者/CTOの加藤氏、 自動運転の民主化による 新しいビジネスモデルと 自動車産業の未来を語る

Tier IV 加藤氏 SEMIジャパン 浜島氏



浜島 ■ 本日は宜しくお願ひします。まずは加藤さんのご経歴をお教え下さい。

加藤 ■ 慶應義塾大学大学院・理工学研究科で工学博士を取得したのが2008年。その後、東京大学、カーネギーメロン大学、カリфорニア大学サンタクルーズ校の研究員を経て2012年4月から名古屋大学での勤務が始まりました。

自動運転車の研究に本格的に取り組んだのは、名古屋大で准教授として務めていた頃です。自動運転ベンチャー「Tier IV(ティアフォー)」を立ち上げたのは2015年の年末。現在、名古屋大学未来社会創造機構の客員准教授で、2016年からは東京大学大学院情報理工学系研究科の准教授となり、以来3年半、東京と名古屋の双方に拠点を構えて、自動運転システムの研究・開発に取り組んでいます。

浜島 ■ 東京と名古屋の2つの拠点をお持ちなのはどうしてですか。
加藤 ■ 一極集中の日本では、どうしても東京に優れたテック系人材が集まります。一方で名古屋は自動車産業が大変活発な土地柄ですので、自動運転車の研究・開発では双方の良いところ