

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 2018/8 vol.05 隔月発行 ¥870 税込

## カーシェアリングが 明日を紡ぐ



SUBARU中村知美社長  
質の成長を積み上げ、  
市場からの信頼を取り戻す

トヨタのコネクテッドカー本格始動  
異例の全国7拠点お披露目ツアーア

米セフトン・テクノロジーズ  
自動運転車用超小型LiDAR日本初公開  
日本でも実用化目前

日の丸交通とZMP、  
都内で自動運転タクシーの実証運行



04

## MOBILITY INSIGHT

平成30年間の自動車産業変遷を想い、新たなモビリティ時代への移行を実感する  
伊 善夫／NEXT MOBILITY主筆

自動車メーカー 「1億円プレーヤー」18人の顔ぶれ  
福田俊之／経済ジャーナリスト

日大アメフト部 危機管理問題の本質を企業経営視点で考える  
熊澤啓三／アーサメジャーブロ代表取締役

ものづくりの現場 品質問題にみるデジタルの活用  
松下次男／伊モビリティ総研・編集委員



08

## LEADERS VOICE

**中村知美**

SUBARU(スバル) 代表取締役社長兼CEO

質の成長を積み上げ、市場からの信頼を取り戻す

聞き手：伊 善夫

試練の風土改革、中村スバル新体制による新中期経営ビジョン



16

**NM NEWS CHECK**

最新ニュースから辿る次なるNEXT



34

## 特集

**カーシェアリングが明日を紡ぐ**

62

## 次世代テクノロジー「群盲評象」

シェアリングエコノミーが持続可能社会に与えるインパクト



64

## 資源エネルギー庁、

「次世代燃料供給インフラ研究会」で最終報告を提言



66

## 政府・業界団体、

自動車安全シンポジウムで自動運転社会実現の指針を語る

68

## NEXT ONE

市光工業、情報を伝える自動運転時代の新しい光、を開発

70

## NEXT ONE

三井化学、最先端のEV化。軽量化に目を凝らし耳を澄ます

72

## WORLD TREND

自動車産業の世界動向や、注目の各国トレンドをタイムリーに発信

75

EDITOR'S TALK

# 平成、最後の夏。平成30年間の自動車産業変遷を想い、新たなモビリティ時代への移行を実感する

来年、2019年5月に「平成」の元号が変わる。改めてこの平成30年間を自動車業界の変遷で振り返ってみると激動の平成であった。

平成に移るとともに国内のバブル景気が崩壊し自動車の新車マーケットも1990年の777万台をピークに減少の一途をたどった。海外では平成への移行の年にベルリンの壁の崩壊、米ソ冷戦が終結した。90年に湾岸戦争が勃発し、ソ連が崩壊したことでアメリカ一極体制時代が到来する。

自動車業界にとっても国内不況に加え、為替の円高で厳しい時代を迎えた。世紀末への不安が高まつた。90年代末に独ダイムラーと米クライスラーが統合し（1998年）「大西洋を跨ぐ世纪の大合併」と言われ、世界の自動車大再編の引き金となる。

その後、ダイムラー・クライスラーは企业文化の違いから「離婚」してしまうが、日産が仏ルノーの傘下に入り（1999年）、ルノー・日産連合誕生に波及する。当時は、地球環境問題対応へ燃料電池自動車（FCAV）への莫大な先行開発投資とグローバル市場への量的な拡大へ自動車大再編への芽吹きとなつたのだ。

## 平成後半は、自動車の激動期となり目まぐるしい変化となる

そして、2000年代の突入で自動車産業は激動期を迎える。21世紀に移行した2001年は、平成13年だがこれ以降世界の自動車産業は目まぐるしいほど変化が続く。

20世紀の自動車をリードした米ビッグ3（GM、フォード、クライスラー）が凋落し新たに世界の自動車をリードしたのが、日本のトヨタとドイツのVWでビッグ2の位置づけを示した。これは2008年秋の米リーマンショックにより世界同時不況のなかでGMの米国政府救済という事態で明確となる。リーマンショックによる世界自動車市場の低落からトヨタも赤字転落するが、立ち直りも早かった。一方で欧州勢の旗手としてVWグループ（アウディ・ポルシェなど）が世界制覇の野望を掲げて、トヨタのライバルとしての方向を強めた。

トヨタも2000年代前半の世界市場拡大策が裏目に出でリーマンショックで大きな影響を受けるとともに、米国での大量リコール問題で品質対応に追われたが、これを乗り越えてグループ強化を進めた。これは提携各社を

含めると、日本連合車的なグループ体制が確立されつつある。

一方、仏ルノー連合を選択した日産は、ルノーから再建の旗手として送り込まれたのがカルロス・ゴーン氏（平成11年）だった。ゴーン氏によるV字回復で日産は再建され、以後19年に渡つてゴーン氏主導の国際アライアンスは、三菱自動車を傘下に加えた3社連合でトヨタ、VWに肉薄する位置づけを示す。

## 2019年5月からの 新元号時代は、自動車ビジネスの 新時代を本格化させる

平成という時代が終わろうとするが、ここ1~2年で自動車大変革期が大きくクローズアップされるようになつた。それとも、地球温暖化対応への環境対策と交通事故や渋滞などへの安全対策の高まりへの新技術対応が進み、IT（情報技術）やAI（人工知能）活用への新たな方向が高まつてきていること。また、世界の主要国で国策として自動車の環境規制強化がゼロ・エミッション化に広がっていることによるものだ。

世界の自動車市場は、長らく米国市場がトップ市場だったが、中国の急成

長で平成22年の2010年に中国市場が米国を抜いて世界最大の市場となつた。その後も中国は拡大を続け今や年間3000万台市場に迫る。

米中貿易戦争の懸念が強まつているが、中国は国策として自動車のEV（電気自動車）化やコネクティッド（つながるクルマ）などを進めて、いずれは世界制覇を狙つていていると言われる。

「CASE（ケイス）」とか、「MaaS（マース、サービスとしてのモビリティ）」という新たなキーワードが登場している。つながるクルマ・自動運転・シェアリング・電動化という次世代モビリティに繋がるCASEは、MaaSでビジネス変化を促す。

自動車大転換時代は、過度期から本格化に移行していく。平成という時代が終わりを告げ、新元号の時代に日本の自動車産業がどう生き残りを見いだすかということになる。

### 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、佃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。



LEADERS / VOICE 5

品質向上のため5年間で1500億円を設備や人材に投資

質の成長を積み上げ、  
市場からの信頼を取り戻す

SUBARU(スバル) 代表取締役社長兼CEO

中村知美 (なかむら ともみ)

# NM NEWS CHECK

「雑誌+Web」のクロスメディア体制を採るNEXT MOBILITY [ <https://nextmobility.jp/> ]

このページでは、そのWebチームの活動の一端を抜粋・要約した。

純粋に情報発信する手段を考えた時、速度と量でオンラインが勝る一方で、紙は手に馴染むデバイスとしての秀逸さを持っている。

今回、当媒体を手に取って頂いた「縁あるあなた」には、是非とも我々編集部とのインタラクションな関係作りを愉しんで欲しい。

我々は未来に向けて、そのためのメディアのカタチを模索していく。

NEWS  
01

## 日産、コーナン傘下の100店舗にカーシェアリング拠点設置へ

日 産自動車株式会社とコーナン商事株式会社は7月24日、「NISAN e-シェアモビ」のステーション拡充での協業を発表した。具体的にはコーナン商事の店舗駐車場にe-シェアモビのステーションを設置。同店舗の利用顧客並びに近隣市民に電気自動車体験を促すことで自社製EVの普及・拡大に努めていく。

初導入は関西の3拠点。7月27日にコーナン弁天町店（大阪府大阪市）、堺三国ヶ丘店（大阪府堺市）、杭瀬店（兵庫県尼崎市）を開設。以降順次拡大させる。当面の目標では今年度中にコーナン傘下全店舗の3割の100店舗に先の利用施設を設置する。また「日産リーフ」の配車先にはEV充電器を設置しEV 자체の利用環境拡大も兼ねていく構え。こ

れに併せ時節毎に利用促進キャンペーンも隨時打ち出していくと云う。

コーナンでは「お客様の生活環境の変化に応え、車を持たない生活対応も必要と考え、大きな商品の買い物や、お買い上げ頂いた商品で、そのままキャンプに出掛けるお客様などのご要望にお応えしていきたい」と結んでいる。

NEWS  
02

## 旭化成、米国の自動車内装材メーカーを791億円で買収

旭化成株式会社は、米・自動車内装材メーカーのSage Automotive Interiors, Inc.（セージ社）を現金約700百万米ドル（約791億円・1米ドル=113円で換算）で買収することで、セージ社を保有するクリアレイクセージホールディングスLLC（本社：米国デラウェア州）と合意した。目的は旭化成の中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」で、

自動車分野向け事業の拡大を図っていることにある。

同社の買収に至った経緯は自動車業界が「CASE」へと傾くなかった、車室空間にこれまで以上の快適性やデザイン性が求められると想定したこと。先の通り内装市場で中長期的な拡大が見込まれていることから旭化成は、スエード調人工皮革「ラムース」の活用で成功を収めて

いるセージ社の内装材に関する総合提案力・デザイン力・加工技術等に着目した。

旭化成の狙いは、自動車内装市場でのポジションを強化し、自動車分野向け事業の拡大実現を目指すことにある。なお買収自体は、各国競争法当局への届出や、当局からの認可取得等の必要な手続きを経てクロージングに至る予定となっている。

カーメーカーによるシェアリング業界参入が相次いでいる。しかしそもそもカーシェアは「クルマを利用したい時だけ使う」ものであるから、1台でもクルマを多く売りたい筈のカーメーカーの生業（なりわい）からは懸け離れているかに映る。なのになぜカーメーカーはシェアリング業界に参入するのか。その理由は現代経営学の祖、ピーター・ドラッカーに訊いてみるといい。

彼は未来を知ることについて「我々は未来について2つのことしか知らない。その1つは“未来は知りえない”ということ。そしてもう1つは“未来は今日存在するものとも、今日予測するものとも違う”ということである」これは彼が過去に残した「未来を知ることができる2つの方法」に関する引用だ。

しかしドラッckerは「それでも未来を知る方法がある」と畳み掛ける。それは自分で未来を創ることである。成功してきた人、成功してきた企業は、すべて自らの未来を自ら創ってきた。未来を築くためにまず初めに成すべきは、明日何を成すべきかを決めるだけでなく、明日を創るために今日何を成すべきかを決めることであると云う。

実はこれこそがカーメーカーがシェアリング事業に参入する理由なのだろう。カーシェアリングに参入することでカーメーカーは初めてクルマ社会の未来を知ることができるのだ。今特集ではそんなカーシェアリングにメスを入れ、この未来の自動車社会を映す鏡を探求していく。



特集

# カーリングが 明日を紡ぐ



# 業界初、タイムズカープラス会員 100万人突破

2020年に3万台を配備、サービスの進化に磨きをかける。将来、レンタカーとの融合も視野に

タイムズ24（西川光一社長）のカーシェアリング事業「タイムズカープラス」が順調に拡大している。時間貸し駐車場ビジネスを展開するパーク24グループが2009年3月から取り組んできた新規事業だ。同社は7月3日、タイムズカープラス「会員数100万人突破記念イベント」を東京・有楽町の本社で行い、100万人目の会員となった都内在住の会員、松本杏平（29）さんを招き、記念品を手渡した。また6月末に実施した会員向けアンケート調査結果を報道陣に発表、急拡大するカーシェアリング事業について、同社タイムズカープラス事業部の齋藤章事業部長が2020年に向けた方針を説明した。



カーシェアリング業界初！タイムズカープラス会員数100万人突破の記念イベントに招かれた100万人目の会員、松本杏平さん（右）と同社・タイムズカープラス事業部の齋藤章事業部長（東京・有楽町）

## 100万人目の会員、松本杏平さんの喜びの声

「テレビなどで見ていた何万人目のイベントで、まさか自分がなるとは驚き」。「4月に引っ越し、それに伴い買い物とか家具をそろえるのにクルマが必要と思い、購入を検討していた時、家の近くにタイムズのパーキングがあるのを知って、カーシェアリングを調べ入会した」と経緯を語った。最初の利用は「お米を買いに出たこと。その後、意味なく周辺をドライブした」。利用した感想は「予約が簡単で、延長もカーナビででき便利と感じた。使いたいと思うと10分後には乗れる。マイカーを持った気分だ。今後も私はアウトドア好きなので夏にかけ、釣りやキャンプ、登山に活用したい」と抱負を語った。

会員数をやみくもに  
追い求めない理念と  
バランスの取れた拡大策

同社はマツダレンタカーが2005年から展開していたカーシェアリングサービスを2009年のグレード化を機に引き継ぎ、9年を経た。引き継いだ時の規模は、会員860人、17カ所の拠点

で45台（デミオ1車種）だったが、現在、会員数は今年6月末で100万人を突破、導入台数も2万1814台と比べようもなく膨らんだ。導入車種も31モデル、ステーション数も1万740カ所と急拡大、カーシェアリング業界で断トツのトップを走るリーディングカンパニーだ。

次の目標として、会員数を150万人、200万人の大台を目指すことについて、齋藤事業部長は「会員数をやみくもには追い求める」との理念を示し、「一部のエリアでは借りにくいとの声があり、我々は100万人達成に慢心することなく、クルマと会員のバランスのとれた拡大を図る」とし、

# ラストワンマイルの移動手段として

## 究極のカーシェアリング「Ha:mo RIDE」、タイ・バンコクでもスタート

公共交通を補完するラストワンマイルのトヨタ版カーシェアリング「Ha:mo RIDE」（ハーモライド）が都市部の交通渋滞解消に寄与するだけでなく、観光地の乗り物として新たに導入の動きが強まっている。トヨタ自動車は2010年から1人乗りの小型電気自動車を使った新しい交通システムを提案している。13年10月に豊田市で実証実験に着手したのを皮切りに現在、パーク24と提携して大都市（東京）での社会実験に取り組んでいる。中都市（岡山市）や観光地（沖縄・本部半島）でも展開、事業性を追求している。昨年10月にはタイ・バンコクでの社会実験も始め、国内外で関心を集めている。近く関西圏でも交通事業者と提携し、ハーモライドを地元の生活の足、また観光客の足として導入する見通しだ。

関西圏の観光地で新たに  
社会実験へ  
生活の足にも活用

トヨタ自動車の豊田章男社長  
は今春、自動車メーカーから「モ  
ビリティ・カンパニー」への変革  
を宣言し、グループに衝撃を与え  
ているが、「ハーモライド」はそ



トヨタ車体製の1人乗りEVのCOMSを基本とするハーモライド。

の先駆けとなる取り組みといつ  
ていい。クルマを所有する時代か  
ら利用する時代に大きく変貌す  
るなか、自動車トップのトヨタが  
いち早く舵を切った。世界的な  
ウーバー・テクノロジーズ社に  
出資するなどIT企業や交通事  
業者と連携を強化、カーシェアリ

ングやライドシェアなど多様なモビリティサービスの実現に主体的にかかわることになった。このトヨタ大変革を主動する組織として同社は16年4月にコネクテッドカンパニーを新設、関連部署の再編に着手した。友山茂樹副社長がプレジデントを務める同カンパニーの中核組織にMaaS事業部（85人）があり、ハーモライド事業もHa:m0事業室に引き継がれた。組織名のMaaS（マース）は、モビリティ・アズ・ア・サービスの略。新しい交通概念としてITS会議（マルボルン）で示された用語だ。マースとは、デジタル情報をベースに、より魅力のある交通の仕組みや使い方を創造し、新たなモビリティサービスを提供することにある。

### MaaS事業部で モビリティサービスの プラットフォーム構築

トヨタは、このモビリティサービスに必要な車両管理システムやリースプログラム、保険や金融・

# 政府・業界団体、自動車安全シンポジウムで自動運転社会実現の指針を語る



日本の最先端自動車技術を世界に広げるため、引き続き国際的議論をリードすると報告する八山参事官。

法制度の見直しと技術・社会的課題の解決・

## 内閣官房

内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室の八山幸司参事官は、「政府全

体の取り組み」に関する姿勢を語った。その冒頭で自動運転に係る社会的期待について語り、自動運転車は「新しい生活の足や新しい移動、物流手段を生み出す『移動革命』を起こし、社会課題を解決して我々に『豊かな暮らし』をもたらすものだ」と位置付けた。

その理由として自動運転車は、「交通事故の削減」や「渋滞緩和」など、人による運転に比べ、より安全かつ円滑な道路交通社会の実現に貢献することに加え、ドライバーに対する様々な負担軽減効果を上げた。

また、近年クローズアップされている「高齢者の交通事故」や「おり運転」

などの「交通マナー問題」といった交通事故対策。公共交通の廃止などによって問題化しつつある「地方における移動手段減少」に対して自動運転車導入を介した地方再生と活性化。宅配便などを問題が顕在化している「物流業界における運転手不足」の解消など、現代の日本が抱える様々な課題解決に積極的に貢献していくことを述べた。

また自動運転車の利用は、「きめ細やかな移動サービスを提供する、新しいモビリティサービス産業創出」が期待できるゆえに、「世界的な自動運転車の開発競争に打ち勝ち、日本の自動車産業が引き続き世界一を維持

するべく、国としての支援作りを整えていくと畳み掛けた。

## 自動運転実現に向けた課題とアクション

これらを踏まえ自動運転化に対する目標では、「来る2020年までに、高速道路での自動運転が可能な自動車の市場化」、「限定区域（過疎地など）での無人自動運転移動サービス」、さらに22年度以降に高速道路でのトランク隊列走行の事業化」の実現を目指すとした。

一方、このような目標を現実のもの

自動運転の進化は交通事故の大幅な削減だけでなく、公共交通手段が減少傾向にある過疎地や高齢者の安全な移動手段を提供することなど、様々な分野並びに領域に於いて期待を集めている。今後、どのような自動運転車の利用環境や普及・拡大がどの様に進むのか、それは自動車産業のみならず日本国民の大きな関心事だと言っても過言ではない。

そうしたなか国土交通省（国交省）は、「自動運転の実現に向けた今後の車両安全対策のあり方について」と題し、自動車安全シンポジウムを5月23日にパシフィコ横浜で開催した。同シンポジウムでは内閣官房や国交省、自工会の担当者から自動運転へのビジョンや取り組み状況、今後の展開について方策や提言が語られた。



講演者に加え大学教授やジャーナリストらにより自動運転の現状と将来への意見交換も行われた。