



グローバルな加速

自動車市場における変化の加速にどう対応するか

October 8th 2025

SBD Automotive – Our vision

自動車業界が安全、安心、シームレスで
持続可能なモビリティを開発できるよう支援
します

SBD Automotiveの専門分野



Connected
Vehicles



Autonomous
Vehicles



SW-Defined
Vehicles



Electric
Vehicles



Cyber
Security

当社のサービス



データ



洞察力



テスト



意思決定支援

事業所

米国

英国

ドイツ

インド

中国

日本

クライアント



ISUZU



AISIN

Astemo



DENSO

HITACHI



Pioneer



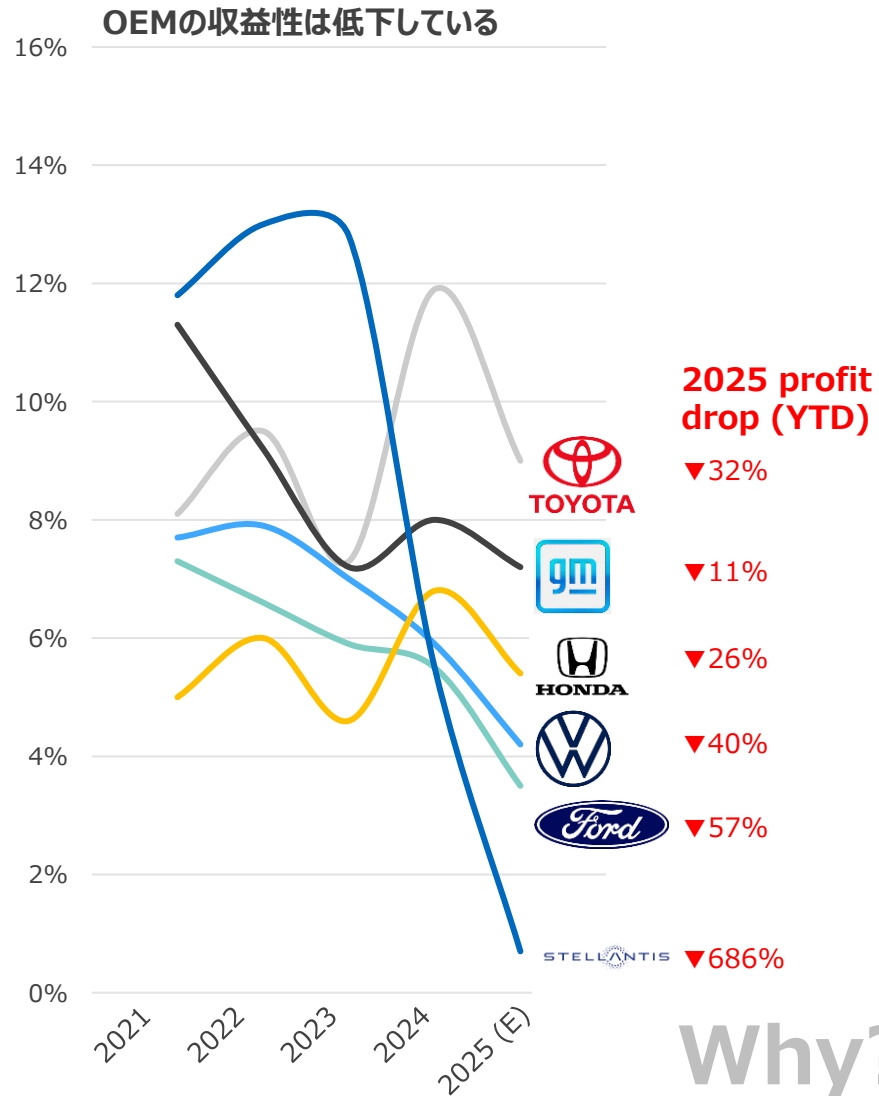
SONY



docomo



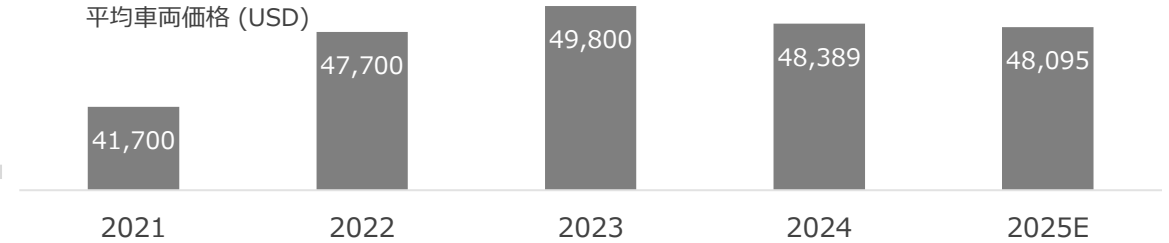
自動車業界は現在、困難な局面に直面している



新型コロナウイルス感染症後の個人消費のピークは現在減少している

平均車両価格 (USD)

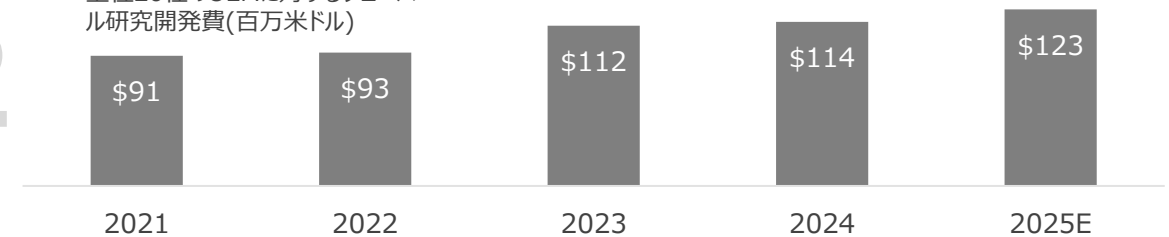
1



テックディスラプターにより、OEMは高額な研究開発費の維持を余儀なくされる

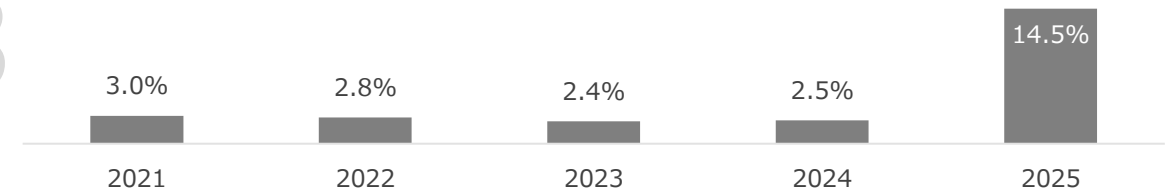
上位20社のOEMに対するグローバル研究開発費(百万米ドル)

2



新たな関税措置や地政学的な要因が、混乱と先行きの不透明感をもたらす

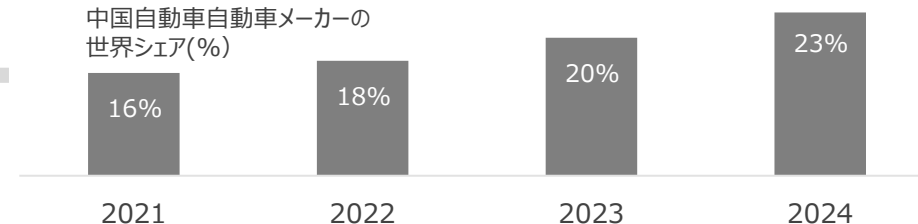
3



中国系OEMとの競争が激化

中国自動車自動車メーカーの世界シェア(%)

4



日本でのミーティングで度々聞かれる事:

なぜ彼らは
こんなに
早いのか？

違いを見てみましょう



VS



技術的観点
運用的観点
組織的観点



VS



分散型

集中型

ECUの数 ▶	>40	<25
ECU開発 ▶	<10% in-house	>70% in-house
ECPのアップグレード可能性 ▶	<30% of ECUs	>95% of ECUs
ECUのカスタマイズ性 ▶	>60%	<20%
演算能力 ▶	Low	High
演算効率 ▶	Low	High
演算リソースの活用率 ▶	Low	High
E/Eのバリエーション ▶	>15	<5
配線ハーネス ▶	>4km	<1.5km
構成部品 ▶	車載対応	非車載対応



VS



確実性／安定性

機敏性／柔軟性

OTAの責任者▶	プランニングチーム	プラットフォームチーム
機能バックログ▶	3年間分	3か月分
意思決定基準▶	競合データ	使用状況データ
OTAビジネスケース▶	初期段階	反復型
OTA開発プロセス▶	ウォーターフォール（段階的）	アジャイル（柔軟）
OTA テスト▶	数か月（エンジニア主導）	数日（顧客主導）



スピード

組織▶	サイロ型組織 ボトムアップ エンジニア主導	スタートアップ型組織 トップダウン ビジネスサイド主導
文化▶	失敗への恐怖 最初から正しく 利益重視	最後になることへの恐怖 失敗から迅速に学ぶ 成長重視
パートナーシップ▶	ケイレツ 長期 協働	独立した関係 取引ベース カニバリゼーション
人材▶	経験が重要 年齢に配慮 生涯雇用	若さは重要 年齢制限あり 採用と解雇

▶▶▶▶▶ = 日本のOEM企業における推奨シフトレベル

中国のやり方を真似るだけでは
日本OEMが競争に勝つのは困難
しかし、自分たちの持ち味を活かした
戦略で挑むことで勝利は見えてくる

#1

消費者の
ニーズに沿った
決断

#2

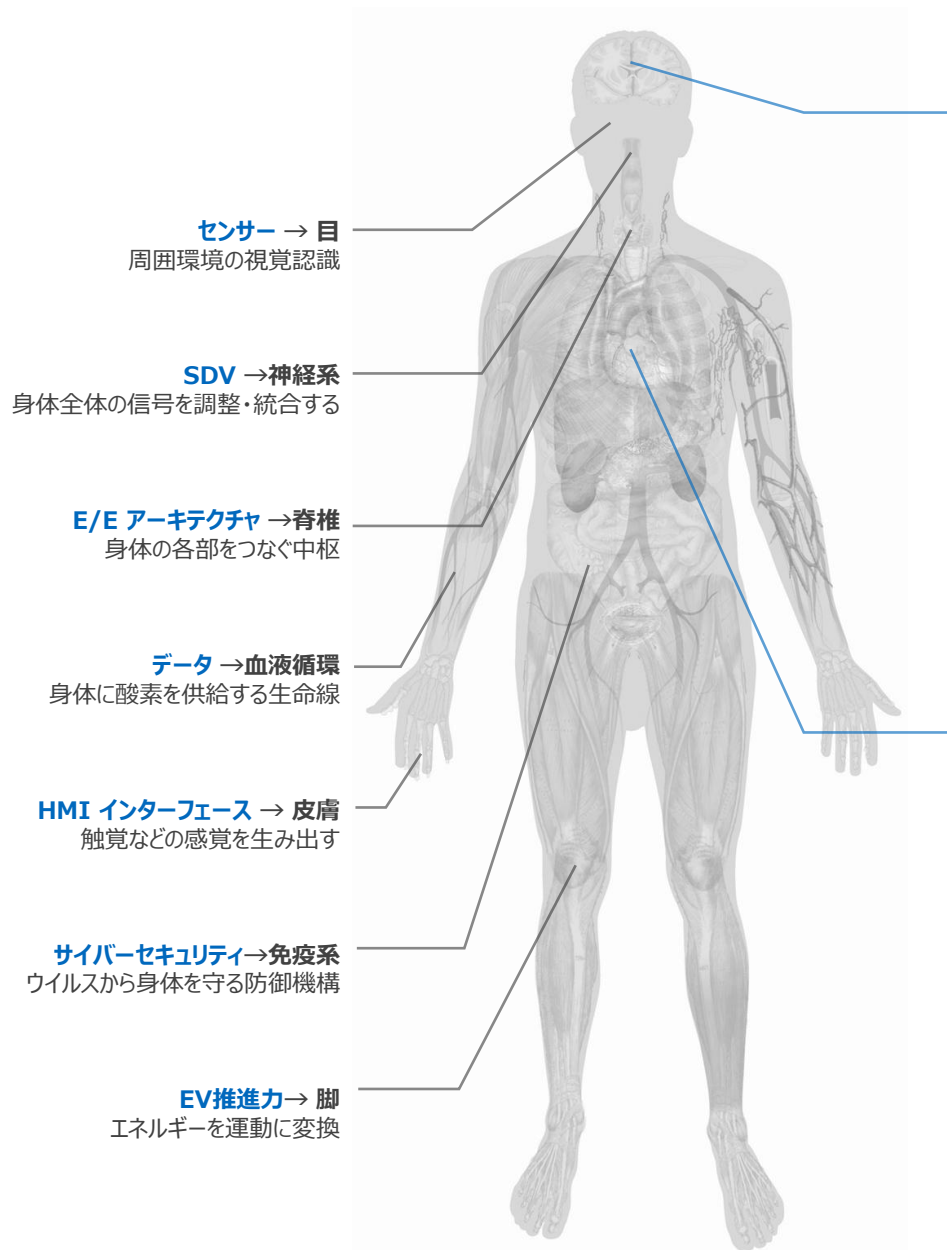
サステナブルな
ビジネスモデル
の構築

#3

オペレーティング
モデルと
組織文化の
適合

#1 成功ファクター：消費者のニーズに沿った決断





AI → 脳 (Brain)

身体の意思決定、知覚、学習、予測

Brain 4.0

統合型 AI (超知能型モビリティ)



Brain 3.0

自律型 AI (例: E2E AD)



Brain 2.0

適応型 AI (例: LLM VPA)



Brain 1.0

ベーシック AI (例: Smart BMS)

ゴール → 心

身体の本質的な目的: 生命、信頼、地球、そして時間の保護



**Safe
Mobility**

人々は、移動や旅行のために命や健康を危険にさらすべきではない



**Secure
Mobility**

人々は、移動中に脅威や攻撃を感じるべきではない



**Sustainable
Mobility**

人々は、移動のために未来の世代を犠牲にする必要があってはならない



**Seamless
Mobility**

人々が移動を困難または不便だと感じるべきではない

消費者は何に価値を見出しているのか？ 基本に戻って考える



SBDが2024年11月/12月に実施したオンライン調査

回答総数：3,302

国:



イギリス



ブラジル



アメリカ



インド



日本



中国



ドイツ



南アフリカ

自動車保有率:



56% (本発表の焦点)



44

年齢
範囲

16-27

24

28-43

28%

44-59

26%

60

22

性別
範囲



50.2

49.5%



居住地



都市部

39%

28%

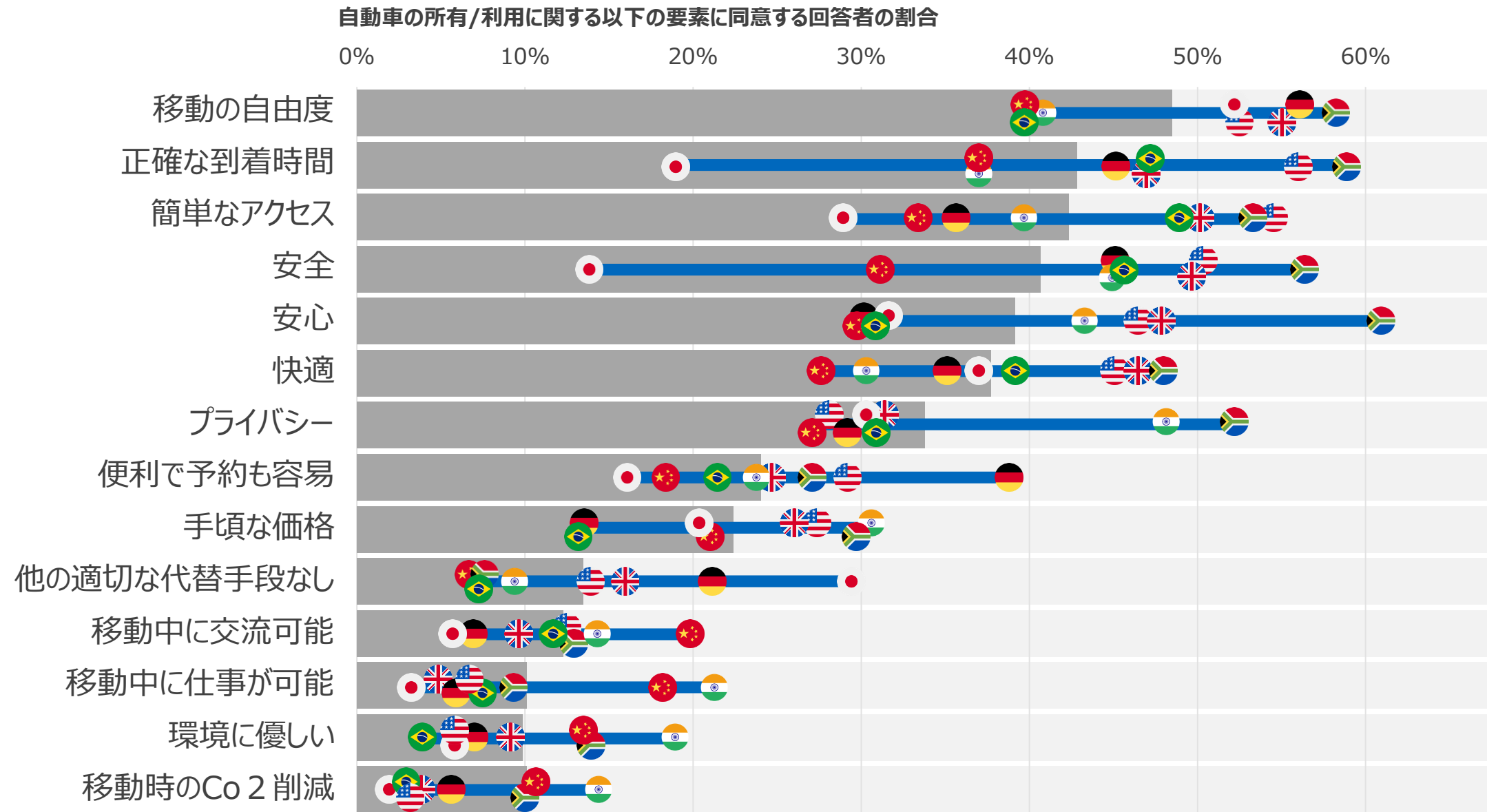
準都市部



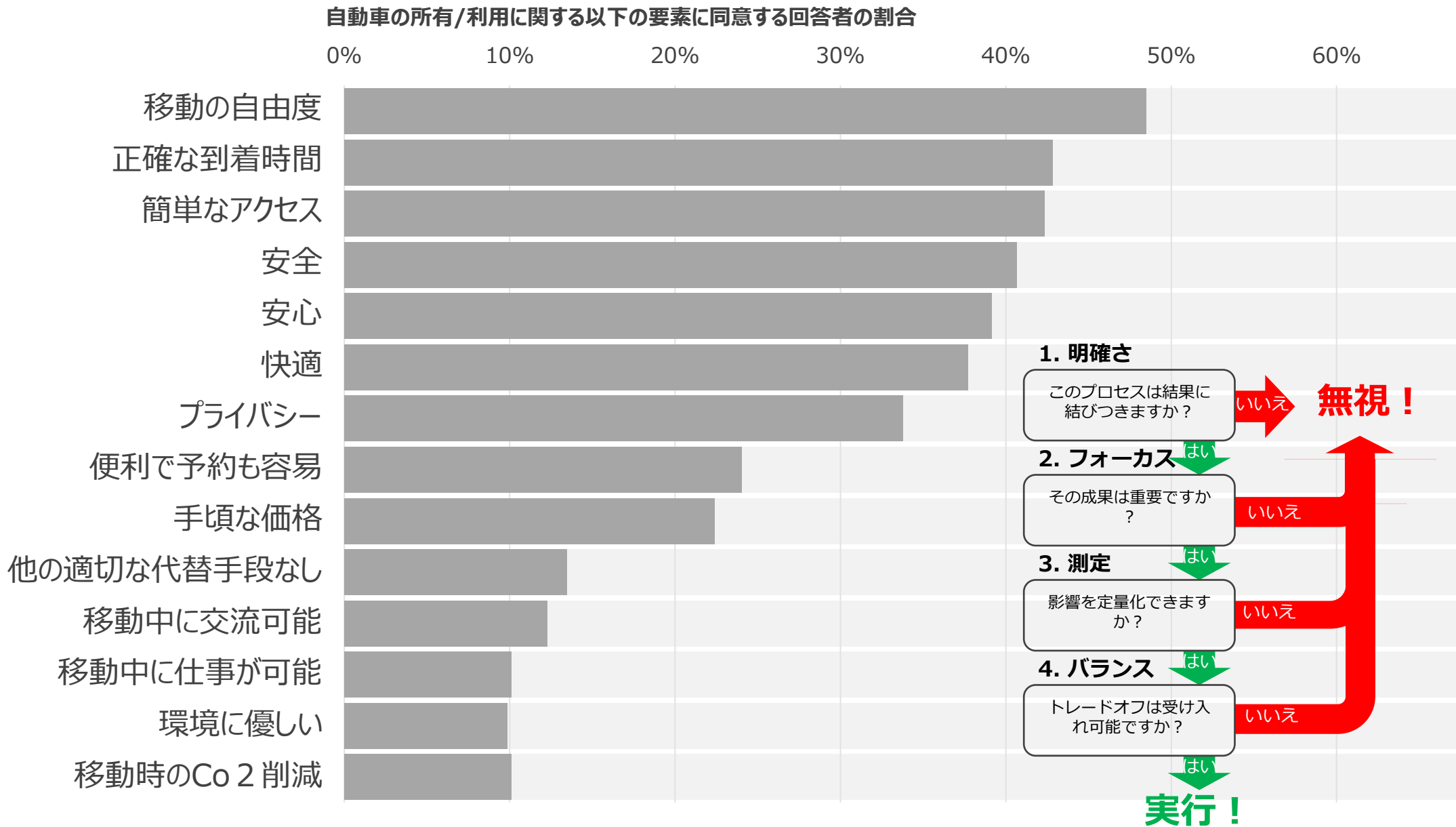
田舎

34

消費者が自動車を利用する理由（他の交通手段との比較）



消費者が自動車を利用する理由（他の交通手段との比較）



消費者が自動車を利用する理由（他の交通手段との比較）



#2 成功ファクター：サステナブルなビジネスモデルの構築



OEMはライフタイムバリューの拡大に大きく期待



車両1台あたり年間ソフトウェア売上高

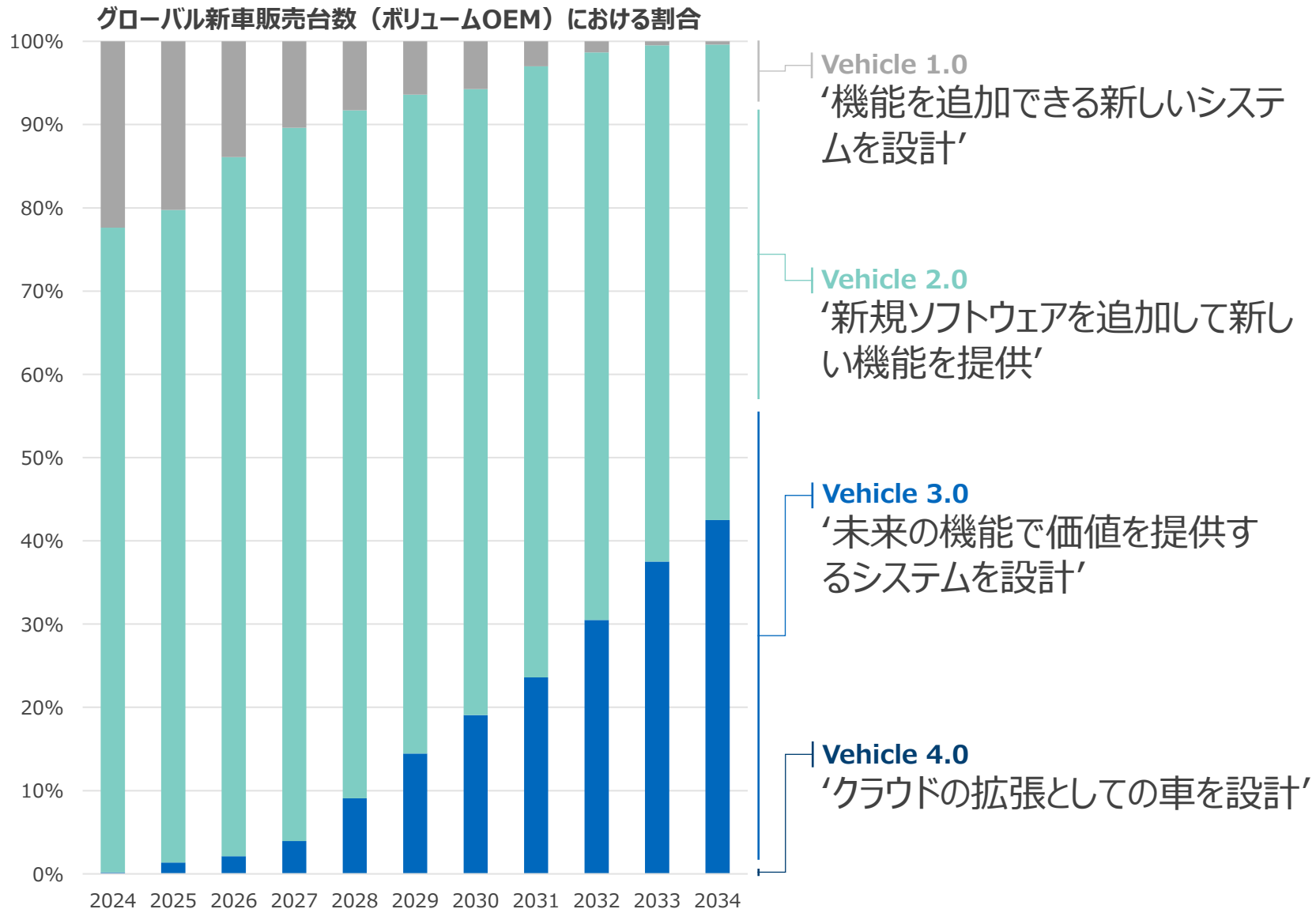
2023/24

将来/計画

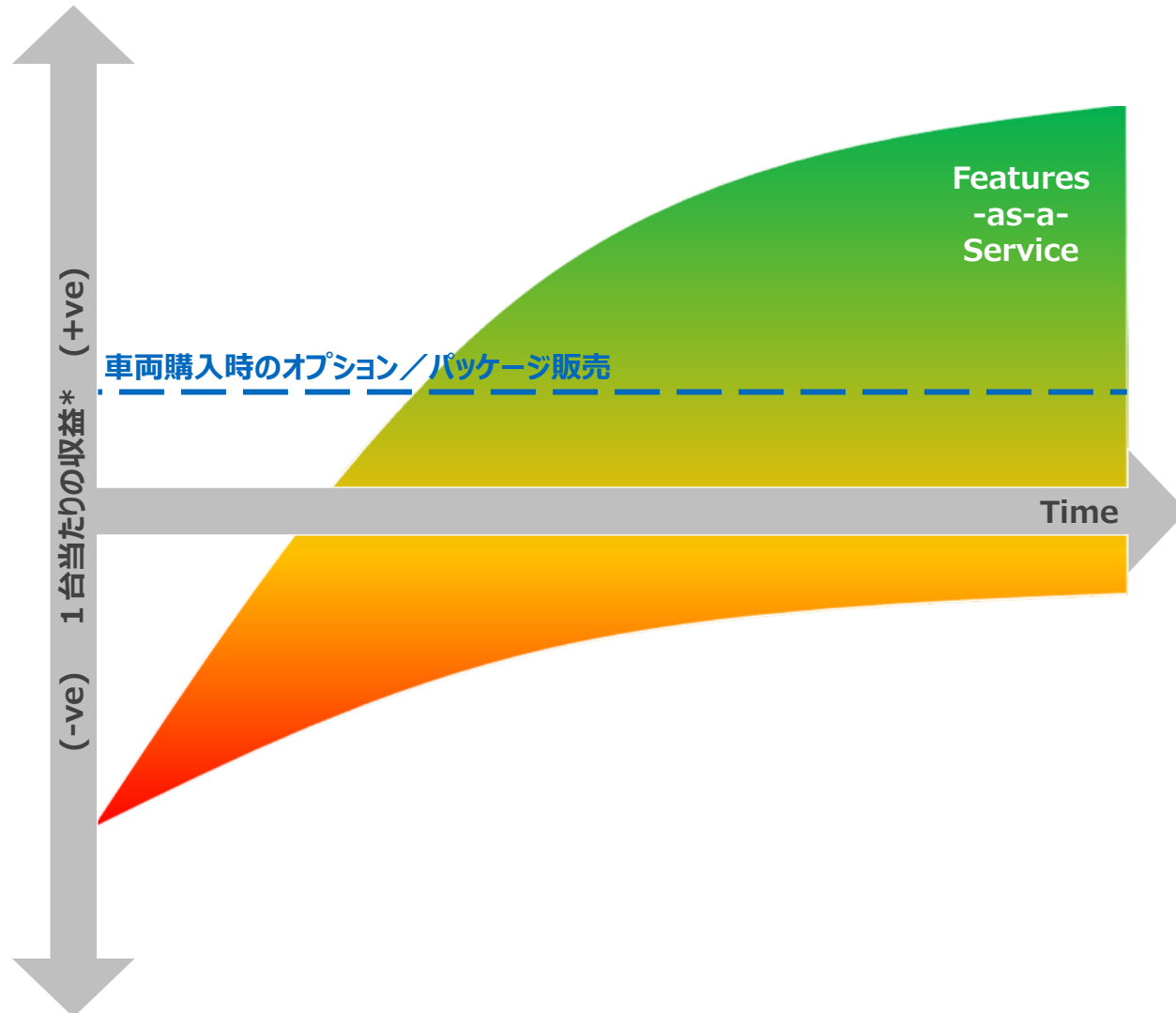


注：ソフトウェアサービスに割り当てられた定義はOEMによって異なるため、これらの数値は1対1で比較できない場合があります（例：一部のOEMでは「フット管理サービス」が含まれています）

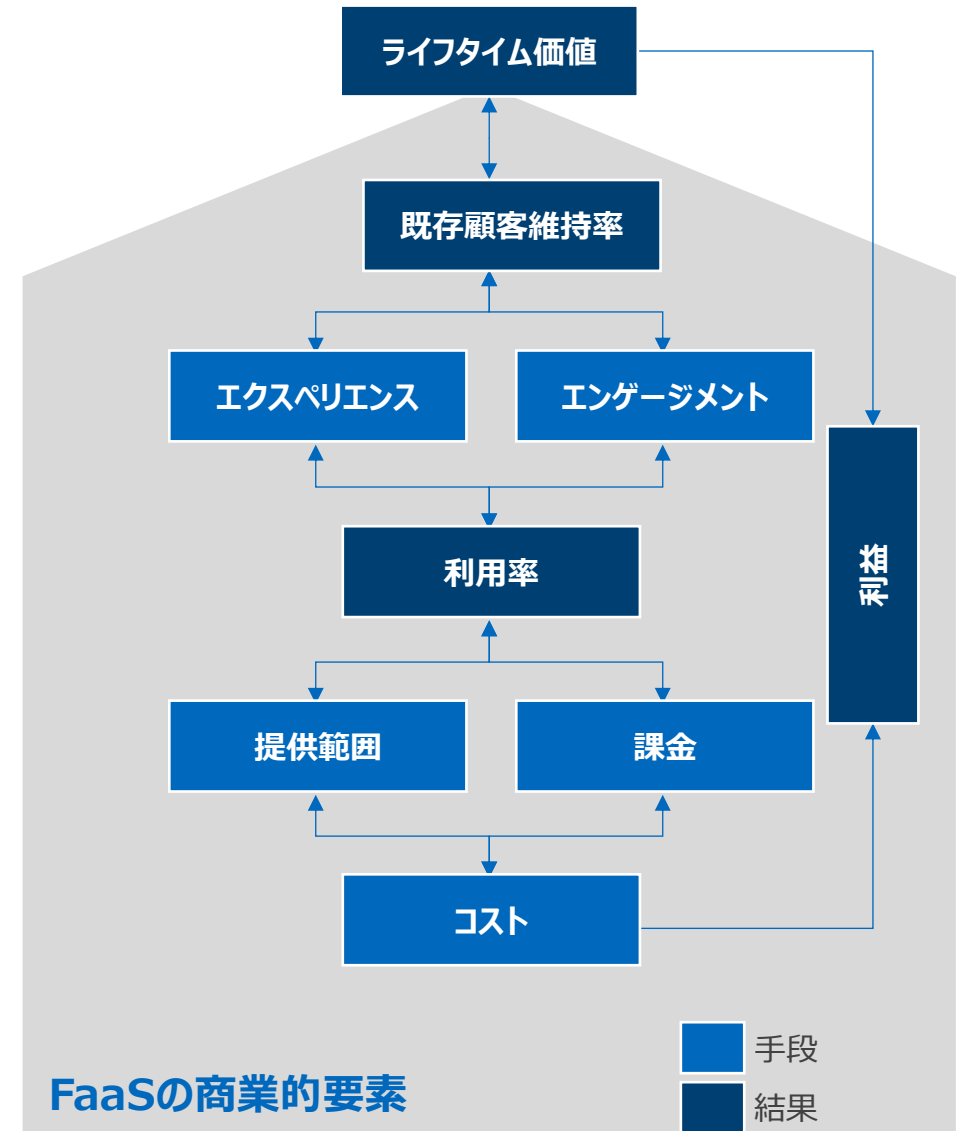
...そしてこの価値を引き出すためにSWプラットフォームに投資



OEM はFaas/FODを加速...



...正しく実行するには多くのタスクが存在



#3 成功ファクター:オペレーティングモデルと組織文化の適合



組織戦略

例

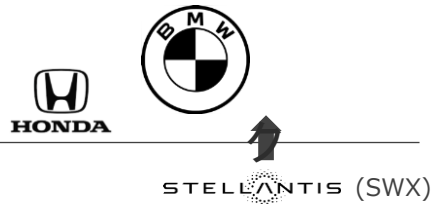
プロジェクトチーム

迅速かつ簡易な解決策を迅速に提供するための小規模チームを編成

JLR (Gen 1)

機能部門主導

主要な機能部門（通常はエンジニアリング/IT）が主導権を握る



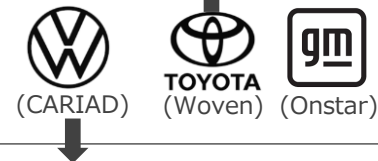
事業部門

独自の損益計算書（P&L）を設定し、完全な責任権限を付与された新規チーム

(SW Dev Centre)

子会社

子会社を分離独立させ、より自由な運営と俊敏性を確保



買収

外部からの能力の投資または買収

(Rivian/Xpeng investment)

パートナーシップ

外部パートナーを活用してエンドツーエンドのソリューションを提供

VOLVO (GAS)

プラットフォーム優先

Day 1からハードウェア/ソフトウェア機能の高度な垂直統合を実現



自動車業界のソフトウェアプログラムが失敗する原因は、組織構造やリソースの不足ではなく、**振り返りの欠如、方針の不一致、そして意思決定のガバナンス不足**によるものであることが多い。

結束力

私たちは皆、どこに向かって
いるのが知っている

コミットメント

私たちは皆、
計画にコミット
している

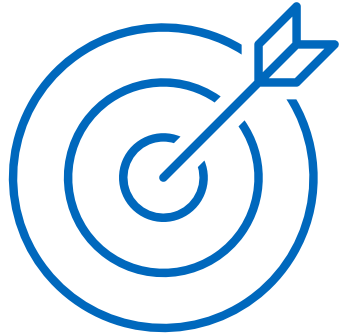
協働

私たちは皆、協
力して成果を上
げる

チームが自分たち自身に問いかけるべき質問

明確で共有された目標を持っている	1. ソフトウェア/サービスおよびライフタイムバリューに関するP&Lの責任分担はどの程度明確か？ 2. チームは共通のクロスファンクショナルな「ティア2」目標/KPIにどの程度一致しているか？
意思決定を消費者ニーズに合わせる	3. 消費者ニーズの理解はどの程度強固で一致しているか？ 4. SW/サービスプラットフォームのCXの限界はどの程度明確に定義されているか？
忍耐と俊敏性のバランス	5. 取締役会のライフタイムバリューへのコミットメントはどの程度強固で焦点を絞られているか？ 6. チームは緊急時対応計画の策定と方向転換のタイミング判断にどれほど長けているか？
適切なことに焦点を当てて対応する	7. 知識管理とシグナルの文脈化/フィルタリングはどの程度強固か？ 8. チームはコンテンツの削減と簡素化について合意する能力はどの程度か？
迅速かつ効果的に意思決定を行う	9. クロスファンクショナルな意思決定プロセスとガバナンスはどの程度強固か？ 10. SW/サービスチームは車両に関する意思決定にどの程度の影響力を持っているか？





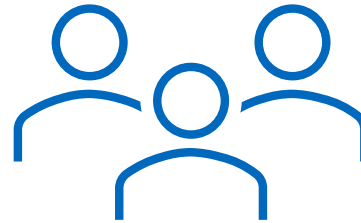
One P&L

- 車両販売と非車両販売を統合した単一の損益計算（P&L）。ローンチ後も継続的にチームがサポートを提供する体制



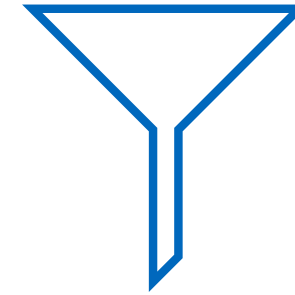
初期段階のスコアカード

- 共通KPIに基づいて、初期段階の競争力を評価するためのクロスファンクショナルな車両プログラム用スコアカード



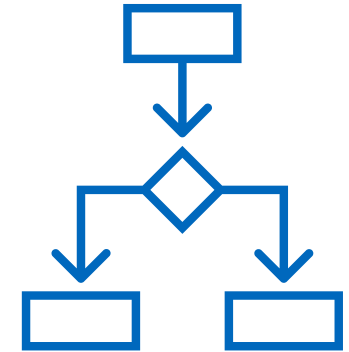
ゴールデン CX ルール

- グローバルで統一されたペルソナと顧客体験（CX）ルール
- 機能ロードマップとゴールデンルールとの直接的なつながり



統合バックログ

- OTA機能の企画・検証・導入を一貫して管理する統合バックログ
- 2週間での開発およびベータテスト完了を目指す目標



階層化されたソフトウェア・ガバナンス

- ソフトウェアに関する意思決定を評価するためのグローバルなガバナンスプログラム
- 影響度に基づく階層型ガバナンス

#1

消費者の
ニーズに沿った
決断

#2

サステナブルな
ビジネスモデル
の構築

#3

オペレーティング
モデルと
組織文化の
適合

THANK YOU

QUESTIONS?



Andrew Hart
CEO

andrewhart@sbdautomotive.com

SBD Automotive, Tokyo



LinkedIn

