EV 時代における既存自動車メーカーの競争優位性の分析
―競争戦略論に基づく東風日産と BYD の比較分析を中心に―

氏　　名：陳　祥
指導教員：王　効平

要旨

本研究は,競争環境が激変する中,既存自動車メーカーの競争優位性がどのように変容してきたのかを明らかにすることを目的に据えている.まず,EV シフトを促す背景要因として,各国の脱炭素政策や産業政策,主要自動車メーカーの排出削減計画を整理するとともに,日中自動車市場における消費者の行動を調査した.その結果,政策的要請,産業構造の変化,消費者意識の高まりが相互に作用し,EV 化が不可避的な潮流として進展していることが確認された.

次に,競争要因に関する先行研究成果を整理し,M・ポーターの 5 フォース論と CASE 研究の分析視点を用いることにした.5 フォース論で自動車産業の外部環境を分析した結果,産業構造が従来の「ハードウェア中心型」から「ソフトウェア中心型」へと転換しつつあることが明らかとなった.競争激化や参入障壁の低下,供給者・顧客の交渉力の変化により,製造優位に基づく競争優位性は有効性を低下させていることが示された.

さらに,CASE の四領域における技術進展を整理した結果,競争要因はエンジン性能や車体品質といった物理的価値から,車載 OS,E／E アーキテクチャ,データ活用といったソフトウェア起点の価値へと移行していること,自動車は単なる製品ではなく,継続的に機能更新されるサービスとしての性格を強めていることが判明した.ケース研究対象の東風日産（DFN）と BYD の比較分析から,産業構造転換への適応度の差が競争優位性を左右していることが明らかとなり,電動化・デジタル化を前提とした事業設計を早期に構築した BYD に対し,従来型アーキテクチャへの依存が残る DFN では競争力の相対的低下が確認された.

以上の分析検証を踏まえ,EV 時代における自動車メーカーの競争優位性,固定的な製造能力に基づくものではなく,産業構造の変化に応じて技術・組織・サプライチェーンを統合的に再設計する動的能力の有無に左右されつつあることを解明した上,既存自動車メーカーが目指すべき方向性として,移動・エネルギー・デジタルサービスを統合するプラットフォーム型ビジネスへの転換が不可欠であることを提言した.

キーワード：カーボンニュートラル,EV 化,CASE,SDV,サプライチェーン