

アジェンダ

1. サマリー

- 1.1. 「乗用車の商用車化」の進展
- 1.2. 二極化
- 1.3. 移動の自由化、力学の変化

2. 環境整理

政治・経済・社会・技術の変化により、従来の「ヒトの移動」も変化する

- 2.1. まとめ
- 2.2. Politics（地政学、経済安全保障）
- 2.3. Economy（人口動態）
- 2.4. Society（脱炭素、価値観）
- 2.5. Technology（AI、自動運転）

3. 構造変化

都市計画の進展や移動ニーズの増加、技術進展・ドライバー不足や環境問題への対応を受け、新たなプレイヤーが参入し続ける

- 3.1. まとめ
- 3.2. 過去
- 3.3. 現在
- 3.4. 未来

4. メカニズム

社会環境の変化を踏まえたバスが求められ、新たなプレイヤーが参画し、既存プレイヤーは生業の再定義が必要となる

- 4.1. まとめ
- 4.2. 移動ニーズ
- 4.3. 地域（路線、観光）
- 4.4. プレイヤー
 - (1) シャシー
 - (2) コーチ
 - (3) サプライヤー
 - (4) 事業者
 - (5) 運行管理
 - (6) メガテック
- 4.5. 自動車バリューチェーン
 - (1) 商流 / モデル
 - (2) 流通 / 販売
 - (3) 製造 / 造り方
- 4.6. 規制・ルール
- 4.7. バス台数（乗用車 vs バス）

5. バスワールド

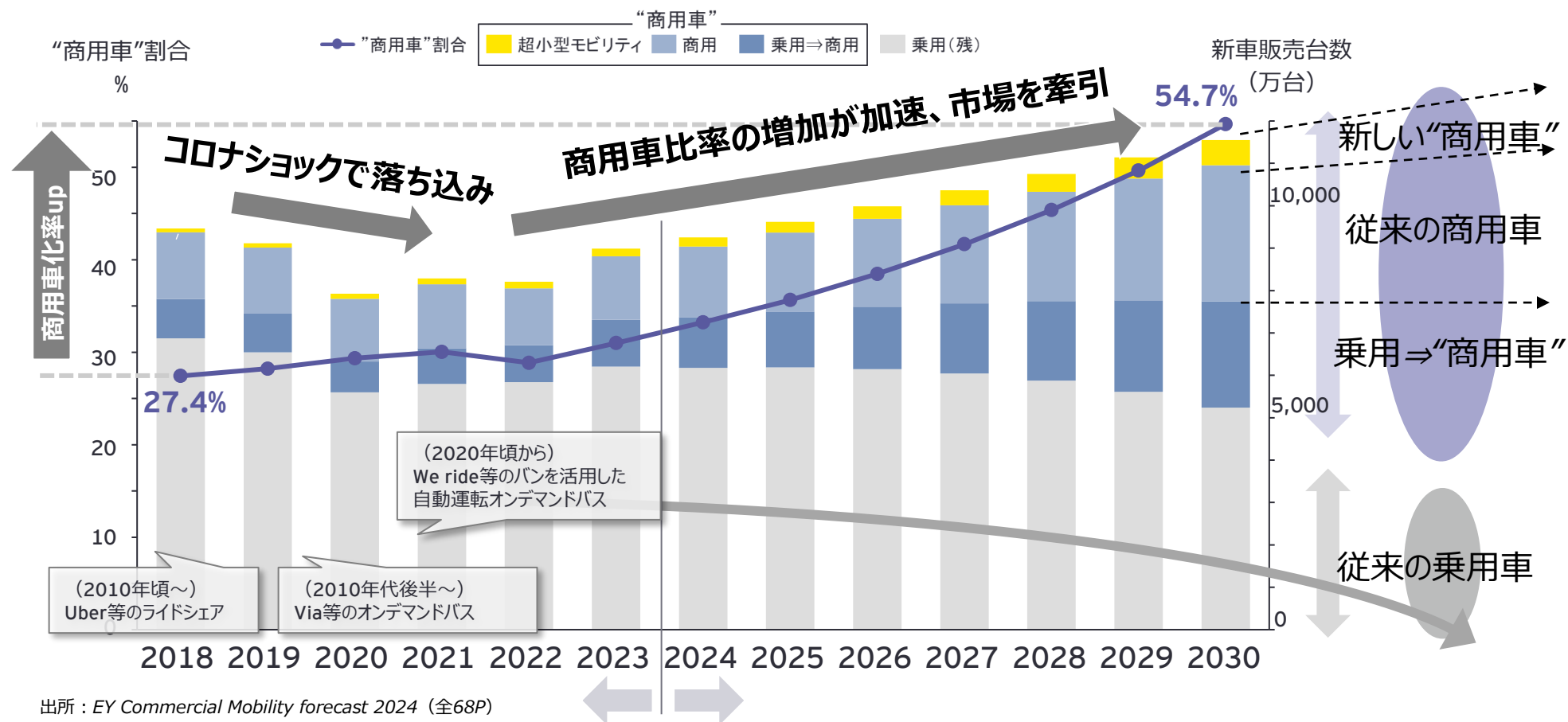
中国・インド（アジア）を中心に新規登録台数は増加、社会の変化に伴い、パワトレもBEV、FCEV、HEV等が増加

- 5.1. まとめ（ワールドマップ）
- 5.2. 定義
- 5.3. セグメント別
- 5.4. 提携構造

6. 将来予測 / 対応の方向性

- ・ バス利用の共通プラットフォームが構築され、車両・運行管理が最適化されるため、システムや車体を標準化が必要がある ⇒ 標準化
- ・ 直近は先進国のバスがアフリカに流れ、中古市場は拡大するも、さらにその先は、運行最適化により、車両は使い倒され、中古バス市場は縮小・リマニ市場が急拡大 ⇒ ウェーブ
- ・ 移動需要の増加・自由化に伴い、電力需要、熱発生量、バス運行に必要な空間・素材が変化。新たな技術開発や連携等が求められる ⇒ 新技術

2016年当時の予想を上回る速さで「乗用車の“商用車”化」の流れが加速する結果に



ライドシェアやオンデマンドバス⇒保有から利用のシフト、個人保有車両の商用利用化が牽引

移動の自由化が進むにつれ、価値提供構造や稼ぎ方が変化し、“主役”が交代

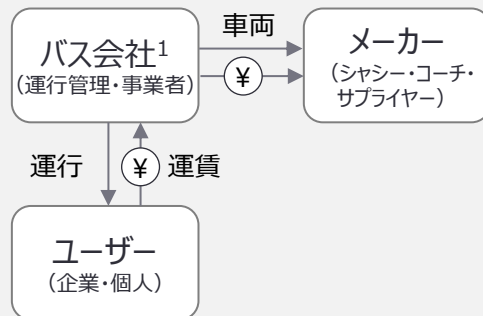
新たな変化

新たなプレイヤー

過去

地域の需要に応じて、
民間事業者が路線や観光バスを運行

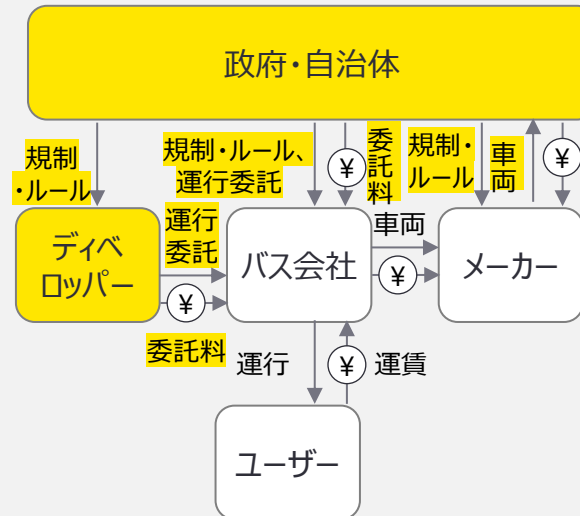
政府による介入は最低限の範囲であり、
民間のバス事業者が住民等の
ニーズに応じて、路線や観光バスを運行



現在

都市計画の観点から、政府による
規制・ルールが敷かれると共に、バス会社の
公営化や民間による運行委託が増加

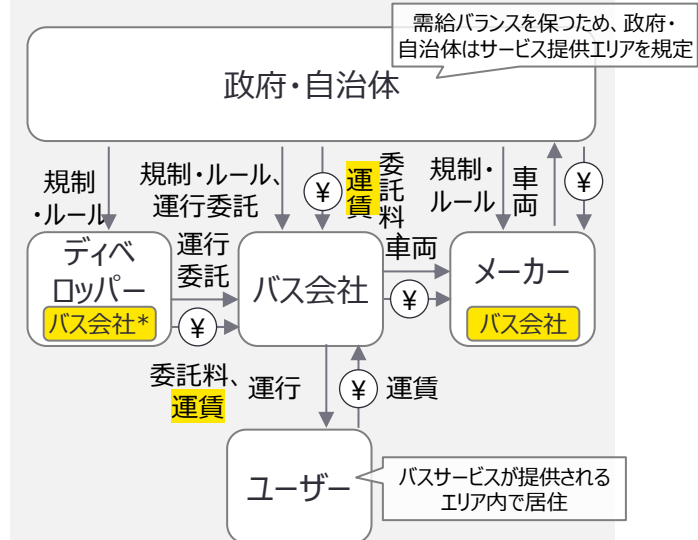
政府による交通の統制が行われ、
バス事業に関する規制・ルールが定められる。
AIやIoT技術の進展に伴い、オンデマンドバスや
ライドシェア等の新たな“バス”サービスが出現



未来

完全自動化と併せて都市開発が進み、
バスサービスは場所・時間・費用等を問わずに
使える、あって“当たり前”の存在に

移動の自由化が進み、事業者やエリア・国を
跨いだバスの共通プラットフォームが構築される他、
運行管理・事業者は、コスト削減やデータ活用の
ため、車両開発や都市開発に着手
(プレイヤーは統合・淘汰)



1.「バス会社」を特定の運行管理・事業者と仮定し、記載 ※詳細は「3. 構造変化」参照

まちづくりを生業にする自治体やディベロッパーの存在感拡大、
将来のバス会社はメーカーやディベロッパーの役割を果たすことで市場の寡占を狙う

政治・経済・社会・技術の変化により、従来の「ヒトの移動」も変化する

Politics（政治）

地政学的リスクを意識したサプライチェーンの再構築が加速

- 地政学的リスクの高まりを受け、各国・地域間の分断が進む
- 産業・技術基盤の強化が経済安全保障に直結するため、主要各国で政策立案が急務に
- 脱中国を掲げ、新興国への進出が増加し、エネルギー安全保障にも繋がるカーボンニュートラルの取り組みも進む

「心の豊かさ」を求める社会へ

- GDPが成長するにつれ、国民はより「心の豊かさ」を求める傾向（各国のGDPは成長を続けており、今後は世界的に「心の豊かさ」が重要に）
- 世界的にサステナビリティ、特にカーボンニュートラルに向け、多くの国・企業がコミットし、取り組みが進展
- 自動車の購入ではなく保有、高価な移動よりも安価な移動等、コマーシャルモビリティを取り巻く価値観の二極化が進む

Society（社会）

Economy（経済）

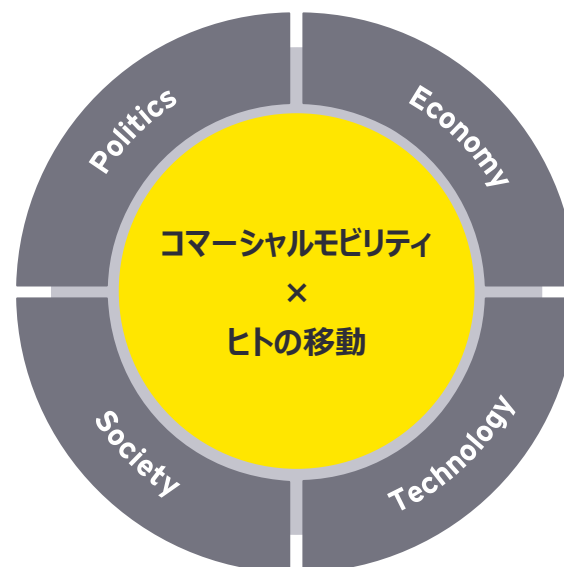
ヒトの移動需要が増加する一方、ドライバー不足が深刻化

- 移動需要は人口や観光需要の増加により今後も拡大
- 観光需要はCOVID-19以前と同水準まで既に回復。今後、反動＋価値観変化により更に増加
- 一方、出生率の低下と平均寿命の延長に伴い、世界的な労働力の低下によるドライバー不足が顕在化

技術革新により、新たなモビリティサービスやヒトの移動データを活用したビジネスが出現

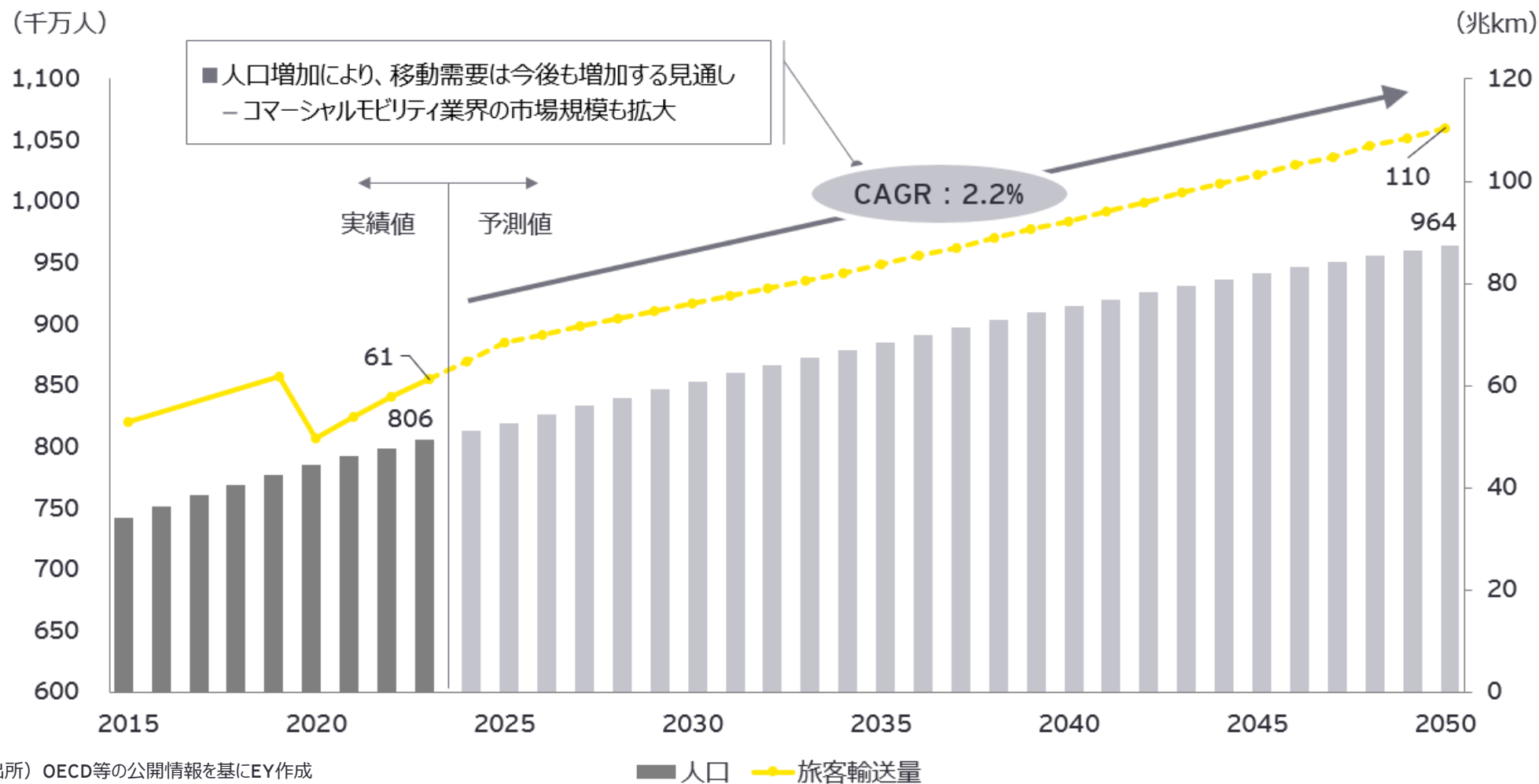
- 移動需要の増加やドライバー不足により、AI技術を活用した完全自動運転車の開発・導入が進む
- IoT技術の進展やスマートフォンの普及により、移動や決済手段が多様化。オンデマンドバスや配車サービス、キャッシュレス化が急速に普及
- ビッグデータ解析が進むことで、移動データを用いたまちづくりや広告運用が可能に

Technology（技術）



人口の伸びに伴い、移動需要は今後も増加

全世界の人口および旅客輸送量の推移（千万人）



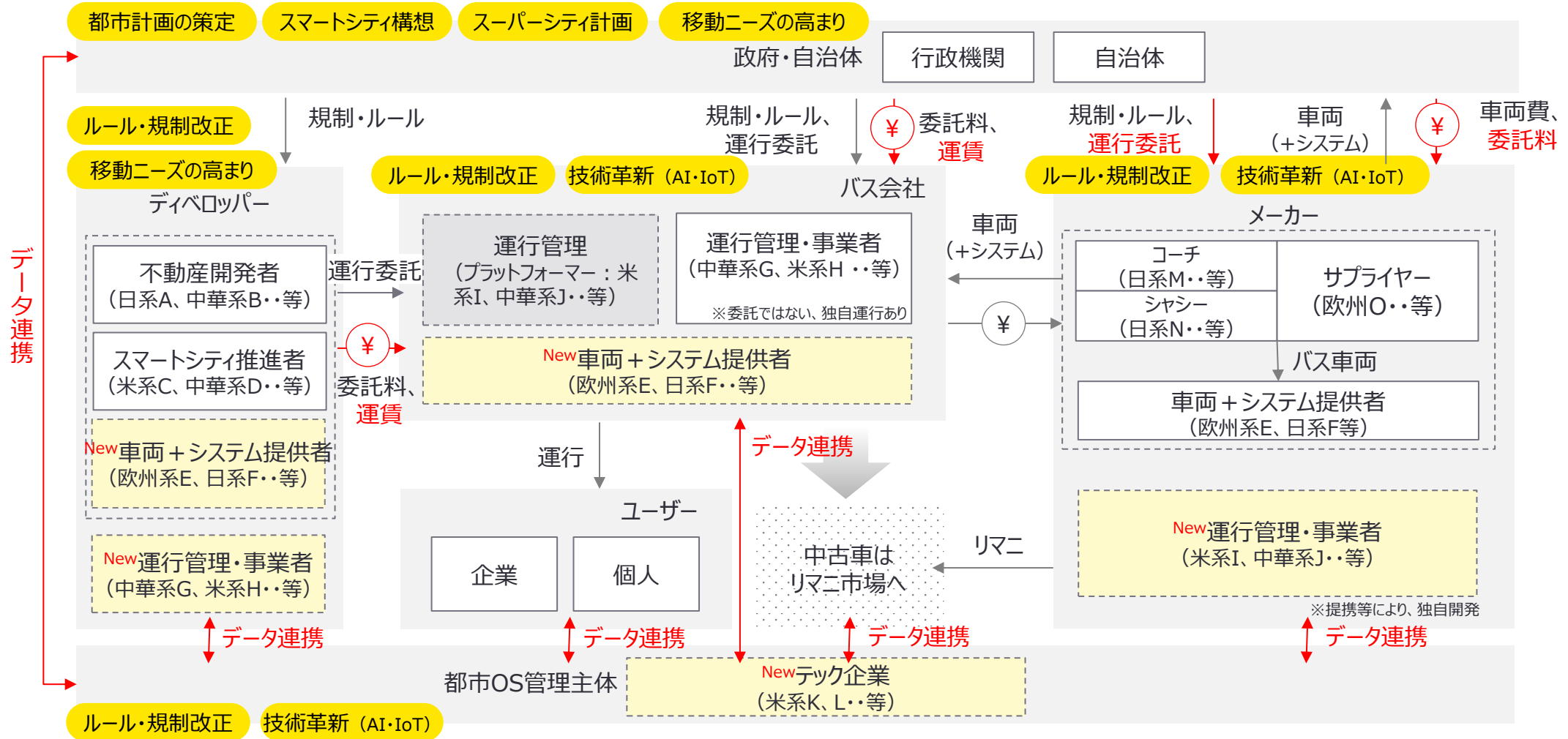
将来Winner候補プレイヤー状況

加点条件

受容性

[illegible]

運行管理・事業者は、製造や都市開発に乗り出すものの、主権を握ることはなく、既存プレイヤーと共存・協調

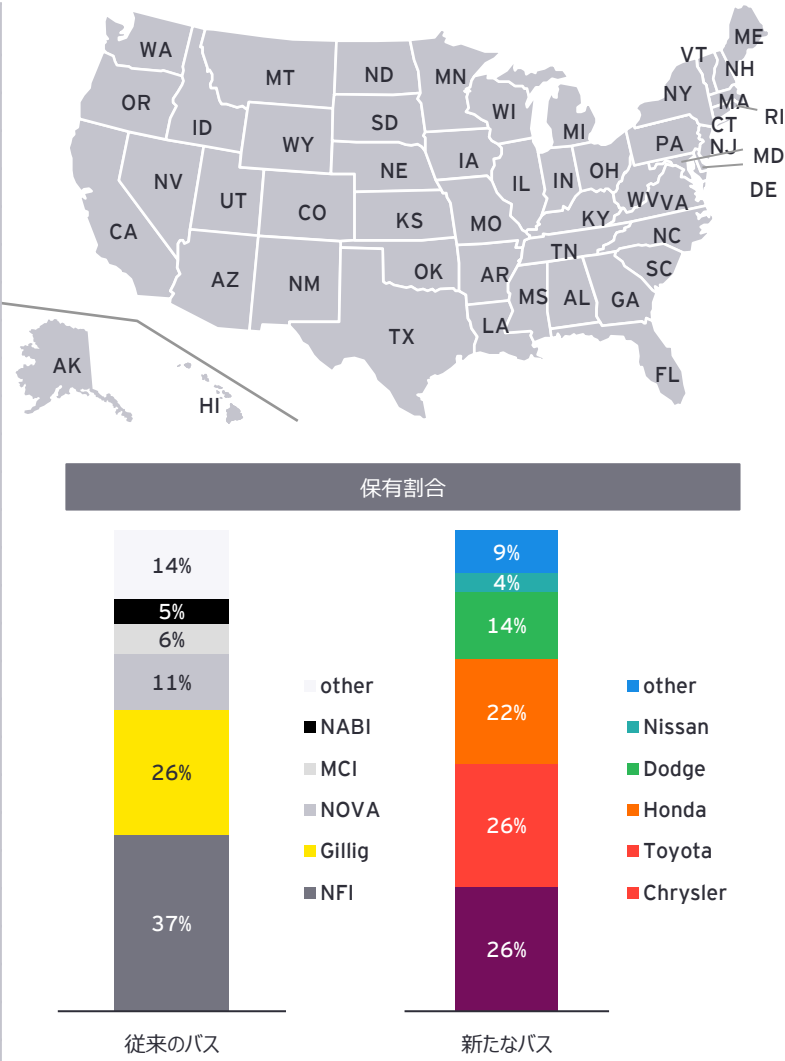




アメリカ | 乗客数、バス保有台数、ブランドシェア

乗客は都市部に集中し、北米で展開するメーカーの車両が多く導入されている

2024年	乗客数	従来のバス保有台数	新たなバス保有台数
AL	3,768,976	3,590	22,699
AK	3,204,091	8,947	56,577
AZ	47,181,234	22,589	142,840
AR	2,026,510	11,461	72,476
CA	634,016,838	101,465	641,624
CO	50,692,541	13,615	86,096
CT	40,161,738	10,547	66,693
DE	7,840,454	3,634	22,980
DC	107,132,751	7,017	44,375
FL	164,302,216	63,199	399,643
GA	42,341,306	40,253	254,543
HI	42,808,001	2,033	12,857
ID	1,260,839	2,395	15,144
IL	206,765,325	42,958	271,646
IN	20,393,235	3,493	22,091
IA	13,668,495	9,447	59,740
KS	5,130,879	1,672	10,571
KY	12,448,410	11,458	72,456
LA	16,655,697	35,995	227,619
ME	1,913,698	1,255	7,936
MD	70,897,514	16,801	106,241
MA	115,056,205	15,667	99,073
MI	47,720,209	2,358	14,910
MN	43,379,899	14,280	90,301
MS	1,233,637	9,359	59,185
MO	27,822,206	23,619	149,359
MT	2,075,099	5,502	34,794



2024年	乗客数	従来のバス保有台数	新たなバス保有台数
NE	5,656,786	9,281	58,690
NV	58,648,380	7,199	45,525
NH	623,787	3,310	20,934
NJ	136,168,341	25,553	161,588
NM	7,652,308	7,184	45,431
NY	852,330,961	87,498	553,301
NC	37,774,533	34,691	219,368
ND	1,266,691	3,719	23,515
OH	63,249,958	36,076	228,127
OK	4,682,661	1,926	12,182
OR	47,667,775	18,380	116,230
PA	171,097,560	58,013	366,848
RI	11,728,112	2,335	14,763
SC	5,197,428	17,024	107,652
SD	955,735	23,762	150,262
TN	15,269,470	23,769	150,302
TX	167,827,302	76,793	485,605
UT	22,161,462	8,124	51,375
VT	2,523,715	1,167	7,381
VA	43,746,064	38,020	240,422
WA	137,924,684	24,557	155,289
WV	2,202,753	219	1,384
WI	39,104,618	14,316	90,529
WY	2,276,128	1,278	8,083
NE	5,656,786	9,281	58,690
NV	58,648,380	7,199	45,525
NH	623,787	3,310	20,934



外部環境の変化を受け、年々BEV・HEVの割合が増加する

従来のバス

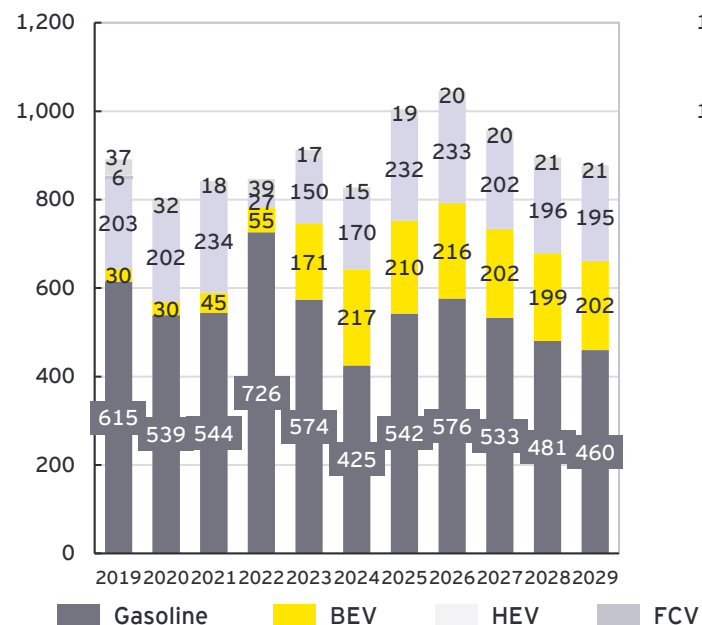
新たなバス

1	「成り行き」シナリオ	
Diesel・Gasoline	: 52.2%	
BEV	: 23.0%	
HEV	: 22.2%	
FCV	: 0.01%	
CNG・LNG・LPG	: 2.4%	
Others	: 0.3%	(2029年時点)

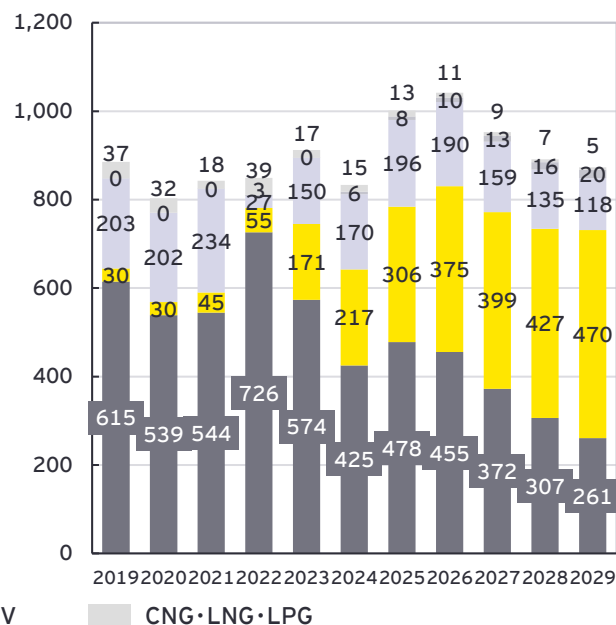
2	「パワトレ別成長」シナリオ	
Diesel・Gasoline	: 29.6%	
BEV	: 53.4%	
HEV	: 13.4%	
FCV	: 2.2%	
CNG・LNG・LPG	: 0.6%	
Others	: 0.8%	(2029年時点)

3	「グローバルターゲット」シナリオ	
Diesel・Gasoline	: 19.2%	
BEV	: 43.1%	
HEV	: 35.5%	
FCV	: 0.7%	
CNG・LNG・LPG	: 0.9%	
Others	: 0.6%	(2029年時点)

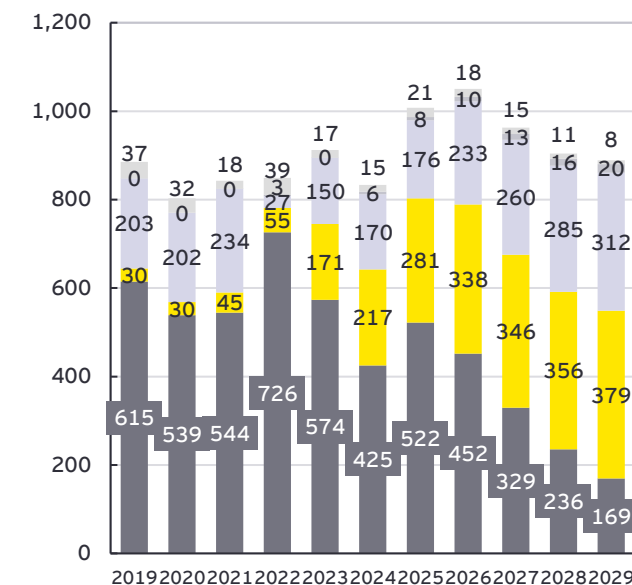
(千台/年)



(千台/年)



(千台/年)



出所) 各国政府、工業会統計、企業HP等の公開情報を基にEY作成

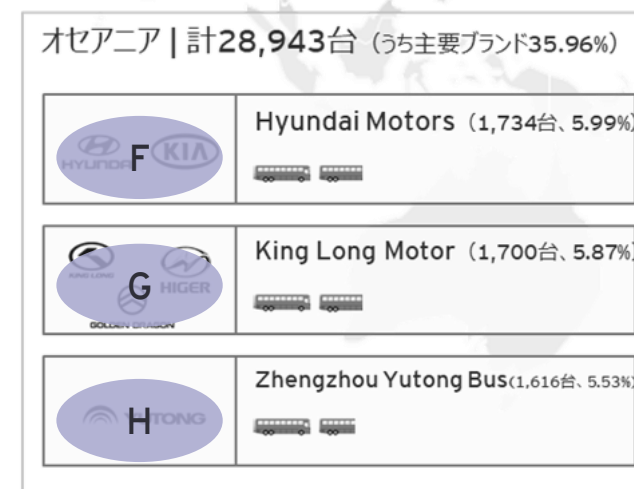
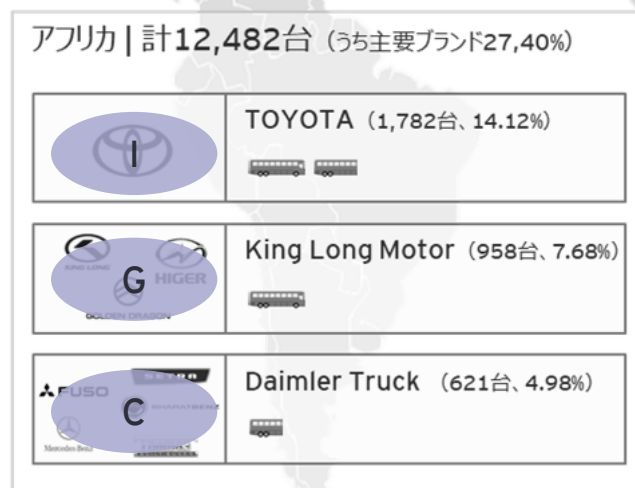
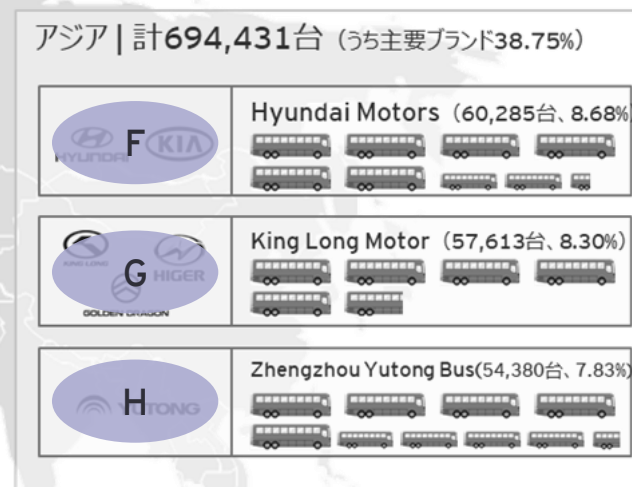
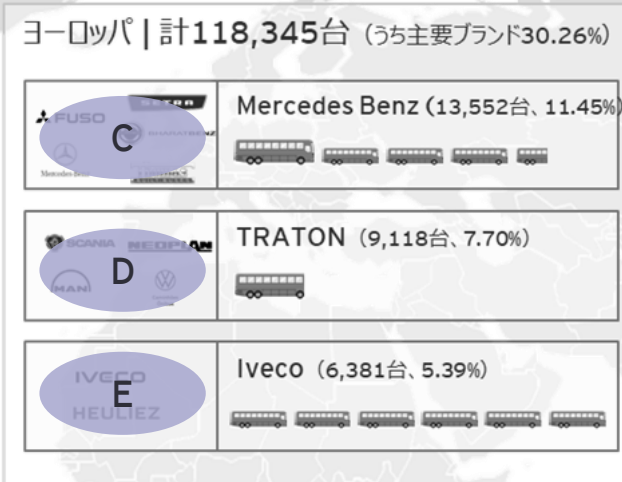
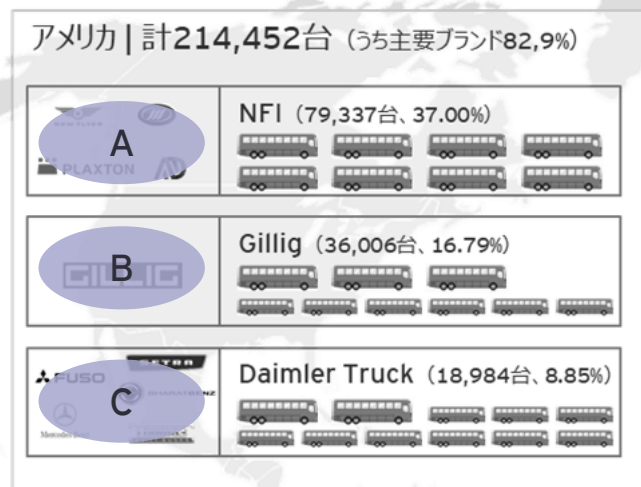
主要地域・国の上位3ブランド（2024年新規登録台数ベース）

 10,000 Units

 1,000 Units

従来バス

新たなバス



「従来バス」販売台数
1,068,653台

出所）各国政府、工業会統計、企業HP等の公開情報を基にEY作成

主要各国のバス割合：パワトレ別（「成り行き」シナリオ、フロー、2024年 vs 2029年）

従来のバス 新たなバス

