

仕事の成果は、「能力」×「やる気」×「プライオリティ」
です。そして、常に自分に求められているプライオリティ
を考える必要があるのです。

山崎 将志 ビジネスコンサルタント

特集

2

自動車ドミナント・デザイン
の転換と自動車ディーラー
—電動化・自動化の未来—

桜美林大学 経済経営学系 教授 井上 隆一郎

レポート

8

2017年自販連北米自動車事情視察団
顧客とのコミュニケーションは
地域コミュニティーを通じて

■平成28年度自販連会員セミナー 要旨■

残念な人の仕事の習慣

～今やるべきこと、未来に向けて準備すべきこと～

ビジネスコンサルタント 山崎 将志

12

「失敗を防ぐ」から「成功を増やす」マネジメント
～しなやかな現場力を創るには～

立教大学 現代心理学部 教授 芳賀 繁

14

16

■全国各地の自動車博物館を訪ねて■

第2回 国産名車博物館

セビアコレクション

“昭和を彩った名車たち”

17

■教育財団レポート■

Vol.1 「自動車、そして人。」…日本自動車教育振興財団の役割

公益財団法人 日本自動車教育振興財団 専務理事 上橋 義弘

インフォメーション

22

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会
特別仕様ナンバープレートのデザイン決定

支部だより

24

帯広、埼玉県、山梨県、富山県、兵庫県、山口県、福岡県

連載

32 読者のひろば

36 御社の営業力を向上させるポイント 114
(株)グランド・デザインズ 代表取締役 藤本 篤志
営業現場に横行するミス、ミス、ミス⑨

38 This Month

35 ヘルス 第80回

東京大学医学部附属病院 医師 岸 暁子
遠隔医療はこれからどうなる？

37 記者倶楽部 第114回

(株)プロトリオス 樋口 祥三郎
技術革新がもたらすものとは

40 スタッフの呟き



自動車ドミナント・デザインの 転換と自動車ディーラー

—電動化・自動化の未来—

桜美林大学 経済経営学系 教授 井上 隆一郎

1. はじめに

自動車産業は、百年単位の大きな転機にあると言ったら大げさだと思っただろうか。今後何十年かを経て、過去を振り返った時、2017年が転機の1つだったと思うのではないか、筆者はそのように考えている。今回はそのような視点から、少し長期的な視点で業界を展望してみた。今回の論考の依頼は、今後半年から1年程度の業界動向というものと理解しているのだが、少し趣向を変えて、数十年単位、百年単位の問題を考えてみたい。転機をもたらす要因は多様かもしれない。グローバル化の進展、エレクトロニクス技術、情報通信技術、ネットワーク技術の発展による、世界規模での需要の変化、競争の激化など様々な視点でこれを論じることは可能である。しかし、今回は、自動車という商品に注目して展望してみたい。

展望のキーワードは、電気自動車（以下EV）、自動運転、シェアリング・エコノミーの3つである。この3つが、100年にわたって継続していた自動車という商品のドミナント・デザイン、すな

わち「自動車という商品とはこういうものであると、だれもが無意識に想定している姿」が大きく転換する可能性が強まっている。商品が変われば、それを販売する業態も変化を求められよう。これらの点を考えてみたい。

2. EV化へと大きく舵を切るのか

(1) EVの制約条件

我が国の自動車市場において、EVの販売は決して好調とは言えない。すでに発売から10年以上を経過しているが、海外においても同様である。その理由もはっきりしている。

走行時排出ガスゼロ、静粛性などの環境性能、低速トルクの高さから加速性能も高いこと、さらに深夜電力を使用することなどで燃料代（電気代）が大変低い（※1）ことなど、EVには多くの利点がある。しかし同時に様々な特有のコストの存在がそれを上回り、総合的な価値の理由である。（※1 日産リーフの例では、月額約2000円である。）

第一に、航続距離の短さである。アメリカのテスラ社の高級車は、内燃機関と

同等の500キロの航続距離を誇るが、これは例外である。一般的なEVではせいぜい200キロ程度で、内燃機関の車の半分しか到達できない。もちろん、電池を大型化すれば、航続距離も伸びるが、占有する容積、過大な重量、そして何よりもそのコストが過大になるので現実的ではない。

第二に、充電時間の長さである。石油燃料を満タンにする場合の給油時間は、ものの15分程度であろう。それに対して車載電池の充電には、普通充電では6〜8時間を要し、急速充電でも30分程度を要する。内燃機関の感覚で長距離走行することは困難であるということである。

第三に、ガソリンスタンドは各所にあるが、充電ステーションはその数が限られている。

これらのデメリットは、慣れの問題、また今後のインフラ整備の中で解消していく性格のものとも言えるが、しかし、長年内燃機関に親しんできたユーザー側の心理的な抵抗は極めて大きく、EV化がなかなか進捗しない現実がある。

(2) 潮目の変化

しかし、この状況を大きく変えるので

はないかという動きが2017年7月欧州から生じた。まずフランス政府が7月初め、2040年をめどに、地球温暖化の原因物質である二酸化炭素の排出を抑制するため、ガソリン車とディーゼル車の販売を禁止する、と発表した。さらに7月末にはイギリス政府が、フランスの発表に追随する形で全く同様な発表を行った。その結果、年間500〜600万台の販売台数、EU市場の3分の1以上を占める仏英両国で2040年には内燃機関の自動車の新車は販売されないことになる。この決定に他のEU諸国も追随する可能性は大きい。

そうなれば、或いはそうなると予想すれば、EU最大の市場で最大の自動車生産国であるドイツも同様な方向に舵を切るのではないかとと思われる。8月にメルケル首相は、この仏英の内燃機関排除の考え方に「基本的に理解できる」と発表した。具体的な政策についての言及は避けたが、ドイツとしても同様な方向を模索するということである。具体的な政策が出てくるのは本年9月の総選挙以降だと思われるが、このドイツの動向の見極めがカギを握っている。

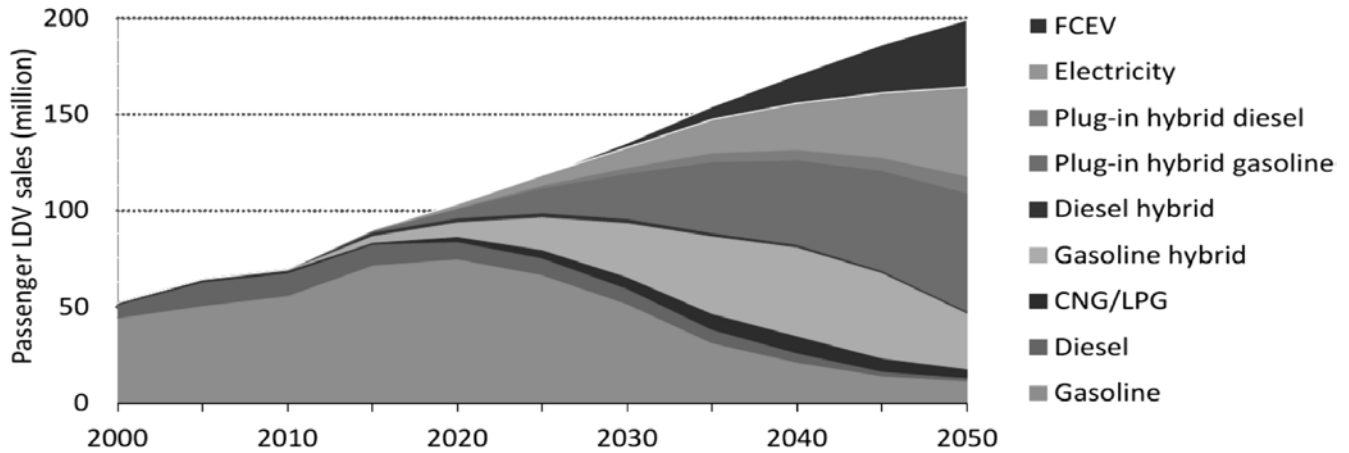
(3) 高まるEV市場構成

実は、世界最大の自動車市場で、かつて世界最大の自動車生産国である中国では、10年以上前から政府がEVへの転換の旗を掲げている。都市における大気汚染問題、自国自動車産業の競争力強化から強力にこれを推進しようとしていることは事実である。2016年には、補助金増額の効果、都市部のナンバー発行規制の免除などが奏功して、EV（PHEV含む）の販売台数は、世界最大の約51万台を記録したことも注目しておくべきだろう。

また、余り注目されてこなかったが、2017年6月初め、インド政府も30年には国内販売はEVに限るという政策を発表している。フランス政府ユロエネルギー環境大臣も前述の政策発表の際にインド政府の政策に言及している。

このように、2017年は欧州先進国で明確な脱化石燃料、脱内燃機関への方向が出されたことにより、元々新興国の二大大国であるインド、中国のEV計画にさらに勢いが付くものと予想できる。また、仏英の流れは、EU諸国はもちろん、日本も含む先進国へと波及するもの

図1 世界の車種（燃料）別販売台数の将来予測



出展：『自動車産業戦略2014』経済産業省（2014）

と考える。従来考えられていた車種構成（図1参照）よりもEVの比率が大きく高まるだろう。日本では同年8月にトヨタ、マツダの資本提携が発表されたが、この提携の背景にはEV戦略の強化があるとも言われている。

内燃機関やハイブリッドを単純に放棄することは考えられないが、世界の主要自動車メーカーはこれまで以上にEVに重点を置く方向へと舵を大きく切ろうとしているとみて間違いないだろう。

3. 自動運転技術の急伸

電動化と並んで急速に進展しそうなのが自動運転技術である。既にレーンキープアシスト、ACC、自動ブレーキなど、高速道路など、走行シーンを限定すれば自動運転に近い機能はある程度の実用化が実現している。一般市街地走行、しかも自動運転でない車が多数混在し、人の往来もある中での自動運転には、予測不可能な条件が多数あり、技術的な確立、実用化にはまだ時間を要するが、コンピュータの能力や人工知能のソフトウェア技術の長足の進歩により、実現が近づいていることが感じられる。

ITの先端企業であるグーグルを始めアップルなどは自動運転に経営資源を投入しており、何年にもわたりデータの蓄積、技術の蓄積を進めている。グーグルの完全自動運転実験車両がカリフォルニアの高速道路や市街地を走り回っている姿は何度も報道されている。

またテスラ社の車にはオートパイロットの名称で自動運転機能が装備されている。これが高速道路で死亡事故を起こしたことが報じられたので記憶している人は多いだろう。

自動運転についてアメリカSAEが5段階のレベル設定を行っている。レベル0とは現状の一般車のレベルで、運転者が全ての操作を行う。レベル1（運転支援）は運転者が捜査を行うが、前後左右方向、いずれかの車両制御をシステムが補助的に行う。レベル2（部分運転自動化）は全ての方向の制御をシステムが補助的に行う。これらのレベルは運転者の操作が主である。先述したように、レーンキープアシスト、ACC、自動ブレーキなど現時点で既に実現し、実用化されている技術である。

続きは本誌をご参照ください

2017年自販連北米自動車事情視察団

顧客とのコミュニケーションは 地域コミュニティーを通じて

記：総務部 大野 由美、登録事業部 三枝 泰之



ドンバレー・ノース・トヨタにて

単に車を売るだけでなく おもてなし(サービス)を売る

「2017年自販連北米自動車事情視察団」一行39名(団員35名、事務局2名、添乗員2名)は、8月3日から同12日までの10日間の日程でアメリカ合衆国のニューヨーク、ボストン、カナダのトロント、バンクーバーの各都市を視察した。

今回の視察は、ニューヨークでアピームコンサルティング(株)執行役員の大河内ケビン氏と米州住友商事会社ディレクター(米国自動車流通ビジネスユニット)の二瀬博文氏を招き、また、コックスオートモチブイインターナショナル 副社

長(セールス&マーケティング)のラルヤルヤサシエック氏はテレビ会議を通じての講演となった。セミナーは、大河内氏から「自動車業界のメガトレンドと販売への影響」とのテーマで講演を聴講した。またディーラー視察は、トロントで「ドンバレー・ノース・トヨタ」、バンクーバーで「ブライアン・ジャッセル・BMW」の新車店舗と中古車店舗をそれぞれ視察した。本紙では、トロント及びバンクーバーでの視察概要を報告する。

【トロント・ディーラー視察】

◆ドンバレー・ノース・トヨタ (Don Valley North Toyota)

ドンバレー・ノース・トヨタは、横浜トヨペット(株)(宮原郁生会長兼社長)のウェイニンググループの海外拠点であるウェイニング・カナダの基幹店舗である。

視察当日は、一井誠二社長、菅原邦夫課長から同社の概要やカナダの自動車販売事情について説明を受けた後、金子芳雄係員の案内で店舗の視察を行った。

○カナダの概要と自動車市場

カナダは、移民が多い事で知られてお



り、2016年末の人口3629万人の約2割を移民が占めているとのこと。同店のあるマーカムエリアは中国人が多く、顧客の半数が中国系である。

カナダの2016年の新車販売台数は194万9000台でアメリカ車の比率が43・5%と高く、日本車の比率は33・8%、韓国車は10・8%。ボディタイプ別ではSUVやミニバン、トラックの人氣が高く、全体の66%を占める。2016年のトップ5ではミニバンやトラックのなかで3位にシビックが入っており、1970年代から不動の人氣である。

○ウエインズ・カナダの会社概要

設立は1972年、翌73年10月に第1号店のドンバレー・ノース・トヨタを開業。現在の従業員は約1200名。間もなく日本からの出向者が累計100名となるが、設立当時は8名のメカニックのみの出向であった。近年は事務職も出向し、現在日本の親会社からの派遣社員は転籍の社員も含め14名在籍している。

2016年の販売台数は、グループ全体で約12500台（法人販売含む）。

取扱ブランドは、トヨタ、レクサス、ヒュンダイ、ジェネシス、フォルクスワーゲン、アウディ、メルセデスベンツ、スバル、ホンダで11店舗を展開。その他板金工場、オートセンター（新車のストック場で約2000台収容可能、広さは東京ドームの1・3倍、その他納車準備等も行）を持つ。

カナダは在庫販売が基本となっており、日本のような複雑な書類関係が多くないため、最短2日でお客様に納車が可能である。そのため、オートセンターを持ち、より多くの在庫車をストックすることが販売にとって重要なポイントとなる。

今回、訪問したドンバレー・ノース・

トヨタの従業員は約200名。2016年販売台数は、約4600台（法人販売含む）、中古車の小売台数は約1600台、17年5月には単独店舗として通算販売台数10万台を達成した。

○販売店の仕組み

カナダでは、メーカーと販売店が直接契約し、決められた場所のみで開業することが決められている。また、訪問販売が法律で禁止されており、店舗への集客力が販売台数に直結するため、より大型店舗を構える傾向にある。

ドンバレー・ノース・トヨタでは、新車、中古車、サービス、部品の4部門の分業制をとっている。日本と異なる点として、部品部門があり、サービス入庫車への部品供給の他、一般顧客への小売販売や業者への卸売りも行い、大きな収益源となっている。

店舗スタッフの大きな特徴としては、店長がほぼ社長に近い役割を果たし、その下に4部門のマネージャーがいる。

スタッフは分業化されており、例えば、受付係、駐車場の誘導係、納車係、洗車係、コールセンター、サービスではオイ

続きは本誌をご参照ください