

LiB Mobility 経営とは

業界の進化を加速させる一助となることを目的としたカーディーラー経営者様向け情報誌です。
業界の未来を見据え、先進的な取り組みにチャレンジをされている経営者の方々にスポットライトを当てて参ります。



〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目5-1 大手町ファーストスクエアウエストタワー19F・20F
TEL 03-5220-2688 FAX 03-5220-2689 URL <https://www.libcon.co.jp>
【事業内容】総合経営コンサルティング業務/企業経営に関する教育・研修プログラムの企画・運営
【企業理念】“100年後の世界を良くする会社”を増やす 【設立】2012年7月
【グループ社員数】260名(2022年10月現在) 【海外拠点所在地】タイ(バンコク)

学びや出会いの幅を広げて
経験値を増やせる環境を提供する



エグゼクティブインタビュー

トヨタカローラ香川株式会社
代表取締役社長

向井 良太郎 氏

総合営業推進部
(フロア・サービス担当 兼 輸入車事業担当) 副部長

因藤 明央 氏

EV・エネルギー事業室室長 特販事業部
リース課 マネージャー

坂西 哲郎 氏

経営レポート

EV販売レポート2022

EV販売における課題と対策、ユースケースに迫る



自動車ディーラー向けお役立ち資料・
セミナー情報を配信

メルマガ登録はこちら <https://bit.ly/37vftFa>



LiB Mobility 経営

Digital Shift Business Review

INTERVIEW

学びや出会いの幅を広げて 経験値を増やせる環境を提供する

トヨタカローラ香川株式会社

代表取締役社長

向井 良太郎 氏

総合営業推進部

(フロア・サービス担当 兼 輸入車事業担当) 副部長

因藤 明央 氏

EV・エネルギー事業室室長 特販事業部

リース課 マネージャー

坂西 哲郎 氏

全2回でお届けする、
トヨタカローラ香川様への
第2回目のインタビュー。

トヨタカローラ香川は、観光地での小型モビリティの提供や整備の出張サービスなど新しい事業に取り組んでいる。その背景にあるのは、中長期ビジョン「フライトプラン」を通じて従来型のカーディーラー事業モデルを進化させる戦略だ。新規事業を推進していくためには社員を巻き込み、一枚岩となって挑戦していくことが重要。15号ではビジョン策定の背景と狙いについて、今号16号では9拠点、200名超の社員を束ねる組織の作り方について話を伺った。

視座を高める機会と環境を提供



LiB トヨタカローラ香川様は、中長期ビジョン「フライトプラン」を掲げ、カーディーラー事業の変革に取り組んでいます。新しい取り組みや新規事業は、社内での共感が得られずに難航するケースがありますが、貴社では組織づくりの点でどのような点を重視しているのでしょうか。

向井良太郎氏(以下、敬称略) 店長の視座を高くすることが大事だと思っています。会社は新しいことに次々と挑戦していきたいと考えますが、実行する店長にその度量がなければ実現できませんし、パンクしてしまうでしょう。視座の高さは、その人の能力を決めると 생각합니다。当社では店長が店舗と本部を3年くらいのペースでローテーションする制度を作り、店舗では経験できない領域、出会い、考え方を学べる機会を作っています。

LiB フライトプランでは、観光地での小型モビリティの提供や出張整備といった新しい取り組みを推進しています。そのような挑戦も現場を任されている人たちが成長することによって実行しやすくなるわけですね。新規事業に携わっている因藤副部長、坂西店長は、どのように感じていますか。

因藤明央氏(以下、敬称略) 私は性格的にいろいろなことをやりたいタイプですので、新規事業に携わる立場を与えてもらっていることを嬉しく感じています。また、店舗では免許返納や廃車の依頼を受けることがあり、そこでお客さまとお付き合いが終わることを寂しく感じていました。ご高齢になったお客さまとも引き続き関わっていきたいという思いは以前からあり、その解決策を打ち出せるのも新規事業に関わる楽しさにつながっています。

坂西哲郎氏(以下、敬称略) 新しい取り組みは成功するか失敗するかわかりません。挑戦している最中は、「これでいいのだろうか」「違う方法が良いのではないかと」考えますが、そのプロセスには必ず新たな発見があり、経験が増えます。社内でのローテーションも含めて、視座を高くするための経験は大事だと感じています。

向井 2人は元々、新しいことに取り組むことを好むタイプだったと言えます。そういった素養を伸ばすために、経験を積める機会を作ることが大事ですし、フライトプランを実行していく過程

では、LiBさんとのやり取りも視座を高めるという点で影響していると感じています。

LiB 外部組織との接点や協業も重要ということですね。

向井 そう思います。コンサルティング会社の活用は、外部の人たちと大きいプロジェクトを動かしていく経験を通じて、学ぶことができ、社内ではできない経験ができるのが特徴です。その経験とチャンスを与えることが私の仕事だと思っています。本部はLiBさんなど外部の人とのやり取りを通じて視座を高めやすい環境にありますが、現場にはそのような接点がありません。その状態で「視座を高めよう」と言っても難しいため、我々にはない知見や考え方などを実体験として浴びることができる環境を設定する必要があります。店長は店舗のトップであるため、店長の幅が店舗の幅になってしまいますので、LiBさんのような外部脳を使わせてもらい、発想や仕事の進め方を間近で見、経験してもらおうことが大事なのです。

「これからのマネジメントは発信力が重要」

LiB 現場である店舗スタッフにとって、ローテーションによって店長が変わることでどんな影響がありますか。

向井 上司が変わると業務のやり方が変わることがあります。やり方を固定化する必要はありませんし、いろいろな店長が来て変化をもたらすことが、結果的に現場の成長に結びついたり、業務の効率化につながったりします。また、本部にとっても店長経験者がいることが大事です。ずっと本部にいと現場のことがわからなくなりますので、現場感覚を持つ人が本部に入ることが大事ですし価値があることだと思います。

LiB 社内では向井社長が積極的に方針や考え方を発信しています。本部との距離が近くなると方針などもさらに深く理解しやすくなりますね。

因藤 そうですね。社長が発信する内容はわかりやすく納得できます。それは、発信する内容に一貫性があるからで、1本筋を通した上で、やり方は我々に任せるといふ点も現場としては大きな価値を感じています。

「なぜ」の理解と納得が不可欠

LiB 店舗や店長に向けたメッセージの発信では、売上向上や販売台数を伸ばすといったことを前面に出しているカーディーラーもあります。業績についてはどう捉え、どのようなことを伝えているのですか。

向井 全店舗に向けて伝えているのは、本部方針についての理解度と納得度がない状態で「本部の方針だから」という姿勢で取り組む仕事は無駄、ということです。本部方針は理解してほしいのですが、それは1回脇に置いて、自分たちが本当にやりたいことは何なのかを考えてもらいたいと思っています。店舗や店長が現場で必要だと思うこと、やりたいと思うことをベースとして本部の施策を組み合わせることが重要だと思っています。

LiB トップダウンの指示だけでは限界があるということですね。

向井 はい。割賦や紹介獲得も同じだと思っています。なぜ我々が割賦を扱い、紹介獲得に力を入れるのか、その「なぜ」を

坂西 私を含め、社員1人1人について良いところと悪いところを理解し、話も聞いてもらえる点も大きいと感じています。私自身は、新車、中古車、用品併売、法人店舗、リースなどいろいろなタイプの店舗をひと通り任せてもらいました。チャンスを与えてもらっているからこそ期待に応えないといけないという気持ちが強くなります。

向井 発信力は重要です。例えば、店長は店舗では店長という立場があるため簡単に発信できますが、本部では波及力が落ちるかもしれません。本部も同様、店舗全体に方針を伝え、浸透させるためには、自分たちの考えを整理し、言い方や表現方法を工夫することが求められます。今後は発信力のないマネジメントは厳しくなるでしょう。我々は目的と目的に到達するためのストーリーを語る発信力ある店長を増やしたいと思っています。視座を高め、自分の考えを持ち、発信するステップを積み重ねていく仕組みが大事だと思います。

理解することが大事ですし、社員向けにも「なぜ」について話す機会が多くあります。また、全国的には珍しいのですが、当社は営業部門の個人インセンティブがなく、インセンティブのない営業を20年間続けてきました。お金で売り上げは引っ張れませし、お金で引っ張りたいたいと思っていないからです。

LiB 「なぜ」の答えはインセンティブとは別のところにあるわけですね。

向井 例えば、4台売ることが目標なら、なぜ4台かを伝えないと意味がありません。なぜ4台か、どういう4台か、その結果、収益がどうなり、それが社員に何をもちたらすのか。そのストーリーがなければ現場は納得できませんし、店舗は台数を追いかけるだけになってしまいます。評価や反省で「たまたま売れた」「売れて良かった」の積み上げでは、短期的には売上向上につながるかもしれませんが、中長期的には会社の力にならず、何も残らないのです。

「アライアンスでお互いの強みを掛け合わせる」

LiB 本部の方針や考えなどはどのように伝えるのですか。

向井 年度方針は全店長と面談を実施し、毎年伝えています。店長には、店舗内で同席させたいスタッフを選んでもらい、リーダーのみの場合もあればスタッフ全員が参加する場合もありますが、同席した人たち全員に向けて方針、目的、考え方を伝えています。

LiB 拠点数、社員数が多い中で、月1回のペースは大変ですね。

向井 時間の確保が難しく、同じように悩んでいる経営者やリーダー層も多いかもしれません。私の場合は先に面談の時間を設定するようにしました。方針などを伝えることは重要ですので、優先順位を変えて、他の業務よりも先に面談の時間を設定しています。また、面談の効果は大きく、手応えも感じていますので、今期中には全社員と1on1の面談を行うつもりです。現場と本部は、1対1で話す機会を作らないと遠い存在になってしまいますし、1度でも話したことがあれば相談も報告もしやすくなると思います。コミュニケーションは積み上げが重要ですので、話せる場、話を聞ける場を仕組みとして作っていきたくと思っています。

LiB 変革を推進、実現していくために大事なことは何だとお考えですか。

向井 大事なポイントは2つあると思っています。1つは人材育成です。人材育成は時代の変化に関係なく重要ですし、時代が目まぐるしく変わるからこそ、どのような環境にも対応でき、対応しようとする人材を増やしていくことが重要です。2つ目はアライアンスです。カーディーラー1社にできることは限界がありますので、モビリティの世界全体を見ながら、地元の企業や行政とアライアンスを組み合わせながら、お互いの強みを掛け合わせをしていくことが大事だと思っています。

LiB カーディーラーは地域に根ざした存在ですので周囲との協業は重要ですね。

向井 そう思います。我々の強みや我々が提供できるソリューションを整理して、この相手と掛け合わせたらどうなるかを想像し、新たな価値が生み出せそうな相手には我々からアプローチしていくことが大事だと思っています。地域内で連携し、我々がその中心的存在になって事業を設計する役目を果たしていかなければ、我々も地域も厳しい時代になるでしょう。自分たちだけが儲けて終わりではなく、先陣を切って地域のために動く姿を見せることがアライアンスを組むきっかけになりますし、地域、地元の組織から選ばれることによってサステナブルな経営に結びついていくと思います。

LiB ありがとうございます。



EV販売レポート2022

EV販売における課題と対策、ユースケースに迫る

EXECUTIVE SUMMARY

Management Report

《経営レポート》



モビリティ・インダストリーグループ
ディレクター

西口 恒一郎



モビリティ・インダストリーグループ
コンサルタント

山田 郁子

はじめに

世界で電気自動車（EV）の普及が加速している。日本経済新聞は4月12日、一面トップで「2021年に世界の電気自動車（EV）の新車販売台数が約460万台と20年の2.2倍に増え、初めてハイブリッド車（HV）を上回った」と報じた。

こうした流れにおいて、トヨタや日産、ホンダなどの国内プレーヤーの存在感は決して大きいものではない。むしろ、出遅れたともいえる状況だ。日本経済新聞の集計によると、2021年のメーカー別EV販売台数の1位は米テスラ。そして2位の上海汽車集団をはじめ、上位20社・グループ中12社が中国勢となった。日本勢は日産・ルノー・三菱のグループの5位が最高で、ホンダは27位、トヨタは29位に位置する。

世界でのEVシフトの概況

菅義偉前首相は2020年10月26日に開会した臨時国会の所信表明演説で、国内の温暖化ガスの排出を2050年までに「実質ゼロ」とする方針を表明した。いわゆるカーボンニュートラルと言われるものである。

その後2021年1月18日に始まった通常国会の施策方

当然ながら今後、国内の自動車メーカー各社も現状でのポジションを変えるべく、EV開発と市場投下を早めていくだろう。その一方で、実際の販売現場においてセールス機能が十分にその役割を果たさなければ、国内におけるEVシフトは鈍化してしまう。

今回は、国内でのEVシフトにおいて重要な役割を担う自動車販売店の現場に焦点をあて、調査をおこなった。自動車販売店としてEVシフトへの対応は既にできているのか、また、自動車販売店が生き残っていくためにユーザーに求められている役割は何なのか、実際のカーディーラーへの訪問調査を通して見えてきた“EV販売の課題と対策”についてまとめた。

針演説で、国内の自動車販売は「2035年までに電動車100%を実現する」と表明し、自動車の電動化（EV化）はカーボンニュートラルを達成するために避けられないものとなっている。また、これまで「2030年代半ば」とされてきた達成時期がより明確になったことにより、目標達成に向けた着実なEVシフトが急務となっている。

また、グローバルでのEVシフトを牽引する欧州では、“Fit for 55”という政策パッケージを掲げ、自動車のCO2排出規則の強化など12の法案を掲げて欧州全体としてカーボンニュートラルに向けた取り組みを推進している。それらの方針を受け、欧州の自動車メーカー各社では次々に施策を打ち出し、EVシフトのスピードを早めている。

その一方、日本でもようやくEVシフトが加速し始めている。トヨタ・SUBARUでは2022年5月よりSUV型EVの販売を開始し、日産・三菱では軽EVを同年6月にリリースした。現時点では各社ともEVとしての取扱車種は少ないものの、今後、ラインナップを増やす事で幅広い顧客ニーズを捉えていくことになるだろう。

《欧州自動車メーカーの動向》

BMW	Electrified Vehicleの割合を2021年に販売車の25%、2025年に33%、2030年に50%に引き上げる。
ダイムラー	2025年に販売車の25%がEV、2030年にEV/PHVのシェアを50%超、2039年までに新車は全てCO2ニュートラル。メルセデスブランドについては、25年以降の新型車はすべてBEV化、市場の状況が許せば20年代中に新車販売をすべて電動化。
VW	新車販売のうちBEVのシェアが2030年までに50%となると予想。2035年には欧州でICEの販売を終了。2030年に240GWhのバッテリー製造キャパシティを実現（統一規格バッテリー「Unified Cell」）。
アウディ	2026年以降、ガソリン・ディーゼル車の新モデル発表を行わない（中国市場は除く）。内燃機関車の販売を2033年頃に終了する。
ルノー	2022年までに市場に出される全ての新モデルがelectric/electrified。5年以内に販売台数の50%をEV/HVとする。

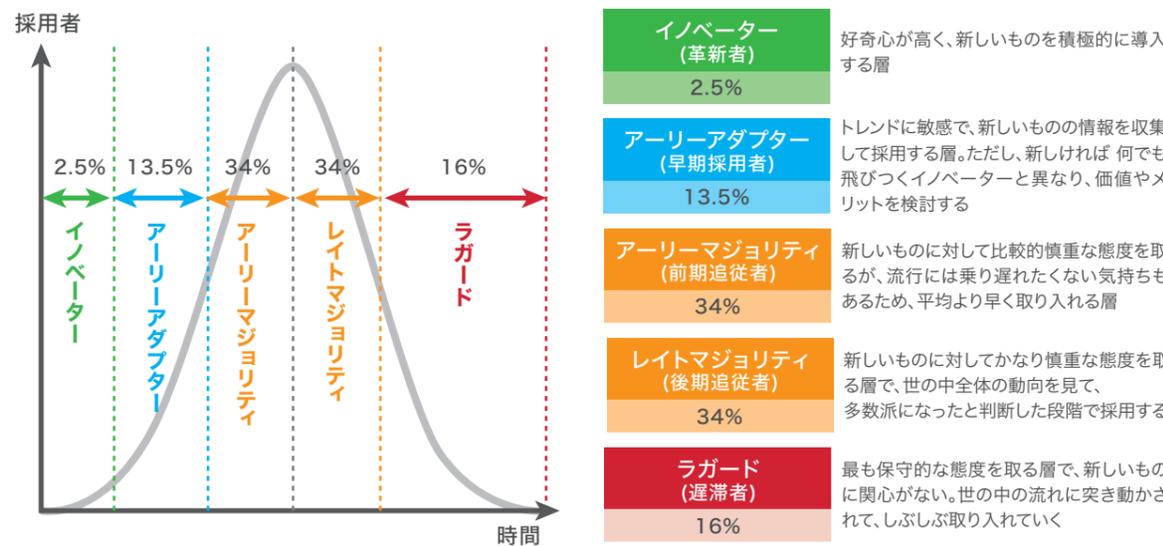
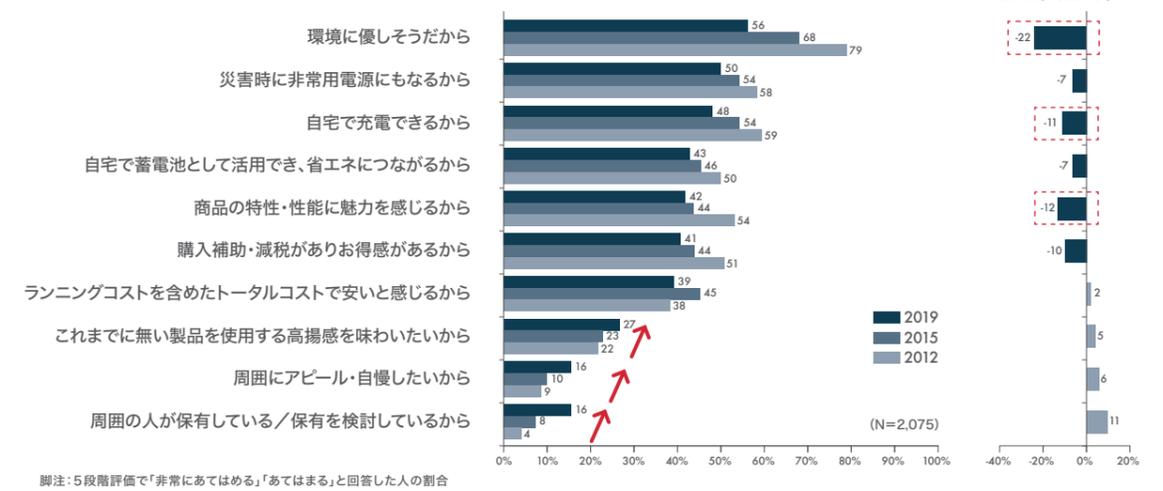
EV購入層の現状～未来

そもそも現在、EV購入を検討しているユーザーはどのような理由でEVを選択しているのだろうか。過去のデータではあるが、デロイトトーマツグループの調査結果では、環境性能や機能面は引き続き、重要な購入検討要因である一方、「高揚感」や「周囲へのアピール」といったエモーショナルな要因が増加傾向となっている。

本データはあくまでもEV購入を「検討している人」への調査結果であり、「実際に購入した人」のデータではない。しかしながら、EV購入の1つのトリガーとして、環境性能や機能面ではなく、先進性などの周囲へのアピール要素があり、これは「イノベーター層」の特徴と重なる。実際に、国内での新車販売におけるEV比率は現在1%未満であり、実際にEV購入に至ったユーザーは所謂「イノベーター層」と考えることができる。

《EV購入検討理由》

問：EVを購入したいと思われる理由は何ですか？



一般的にイノベーター層は、情報感度が高く、新しいものを積極的に導入する好奇心を持った層であることが特徴である。「新しい・ユニーク・これまでない・自分の課題に対するソリューション」ということに価値を感じて、市場にまだ普及していない、利用費用が高いプロダクトやサービスであっても、自分の価値観・必要性に合致すれば購入に至ると考えられている。

日本においては現在、EVはイノベーター層を対象としたクルマであるものの、今後、アーリーアダプター層、その後のマジョリティ層を獲得していくためには、新しければ何でも飛びつくイノベーター層とは異なり、EVの価値やメリット、或いはユーザーの生活シーンに応じた利用アドバイスをしっかり行うことが求められる。

では、イノベーター層ではない人々が、EVを購入する際に検討する(懸念する)ポイントは、どのようなものだろうか。当然、ユーザーによってポイントは異なるはずだが、一般的には以下の通りであり、大別すると、「EV“購入”における懸念点」と「EV“利用”における懸念点」に分類することができる。

EV“購入”における懸念点

- ① ガソリン車/ハイブリッド車との違い
- ② EV購入時の補助金制度
- ③ 下取時、中古車価格

EV“利用”における懸念点

- ④ 充電設備
- ⑤ 充電方法
- ⑥ 充電時間
- ⑦ 航続距離
- ⑧ ランニングコスト(電気代)
- ⑨ 電力プランの見直し
- ⑩ 太陽光/蓄電池/V2Hの利用
- ⑪ エネルギー設備購入時の補助金制度

前者については、そもそもガソリン車/ハイブリッド車と比較した場合のメリット・デメリット、EV購入時の補助金制度の利用など、主にEV購入時に検討するポイントを中心にまとめた。

その一方、後者については、充電方法や充電場所、航続距離や電欠になった際にどうするかなどの日常的なEV利用に関する検討ポイントがメインであり、EVならではの懸念点と言える。当たり前の話ではあるが、このようなEV購入におけるユーザーの懸念点・悩みをしっかりと認識した上で、お客様へ提案活動をしていくことが重要だ。

なお、上記の懸念点は当然、イノベーター層にもあてはまるが、これらの懸念点以上に「新しさ」に価値を置くため、相対的な重要性は低くなるものとする。先にも述べたが、これからイノベーターからアーリーアダプター、そしてマジョリティへと購買層が拡大していく中で、これらの懸念点をしっかりと認識した上で、専門家としてのアドバイスや購入の後押しができるかどうかはEV拡販への重要な要素となるだろう。

自動車販売現場での実態調査

では、これまで見てきたEV購入時における懸念点に対して、適切な対応ができていない販売店がどの程度存在するだろうか。販売現場の実態を確認するため、弊社コンサルタントが以下の調査を実施した。

調査目的

- EV購入/利用時の懸念点を押さえた提案活動が実施できているのか、を確認するため

調査対象

- EV車種の取扱いのある1都3県の新車カーディーラー10社

調査方法

- 対象となる10社に対して覆面調査を実施
※対象店舗に「EV購入検討客」として訪問の上、10個の懸念点に関して相談し、対応内容を確認

調査結果概要

- 10個の懸念点に対して、全て適切な対応が出来た店舗は無し
- 各ブランドによってEV販売レベルは大きな格差が出ている
- 各項目へのアドバイスや説明については、カタログ説明が中心の最低限のレベルであり、特に、EV“利用”における懸念点に対しては曖昧な情報提供に留まるケースが多い
- 現時点ではEV販売時に、充電方法や電力プランなど、エネルギーに関するお悩みをワンストップで解決できることが、他社との差別化要素になり得る

優秀販売店でのベンチマークポイント

- 国/県からのEV購入補助金に関する詳細説明と適用期間に関する説明があり、「今」買うことのメリットを提示していた
- 充電設備について、現在の住環境をヒアリングした上で、適切な設置のアドバイスがあった
- 地域の電力会社のプランを把握しており、EV購入時に今の電力プランの見直しを検討すべきとのアドバイスがあった

以上が調査内容と結果概要である。詳細については別紙に譲るものの、EV販売の強化において今後、各販売店がクリアしなければならない課題は多いと考えられる。繰り返しにはなるが、ガソリン車やハイブリッド車とは異なりEVならではの懸念点を理解した上で、専門家としてのアドバイスや購入の後押しができるかどうか、EV時代における大きな差別化要素になり、ユーザーから選ばれる会社・店舗・スタッフになれるかどうかの要因と考える。

先進販売店の取組み事例

これまで、EV販売の実態について触れてきたが、既にいくつかの販売店において、“EV販売強化”に関わる先進事例が増えてきている。今回はその中でもトヨタユニテッド静岡様での事例について紹介する。

トヨタユニテッド静岡様ではEV時代の到来に先駆けて、電力小売や太陽光パネル、蓄電池などのエネルギー商材の提案活動を2022年3月よりスタートさせている。目的としてはエネルギー商材を取り扱う事による新たな収益源の確保ではなく、むしろ、EVの利用に関するお悩みをワンストップで提案できる体制づくりにある。つまり、本レポートで述べているEVの購入・利用における懸念点に対してアドバイスに留まることなく、ソリューションとして提供する事で、「EVを買うならトヨタユニテッド静岡」というブランドを県内に浸透させていくことが一番の狙いである。

なお、現時点ではトヨタ系販売店においてBEVの取扱車種は少ないものの、先んじてこのような取組を開始することの背景は、早めに組織内でのエネルギー関連のノウハウ・知見を蓄えておきたい、という狙いである。エネルギー関連の提案を顧客に満足いただけるレベルで行うためには相応の準備期間が必要であり、EVが自動車販売の主戦場になってからでは遅いという経営判断の元、他社に先駆けて活動を進めている。

このようなEV+エネルギーソリューションの提供は、EV販売強化のための施策という位置付けだけではなく、これからのカーディーラーが担うべき機能への重要な示

唆になると考える。

それは、“地域社会の課題解決をおこなうコンシェルジュ”のような機能である。トヨタユニテッド静岡様ではEVの周辺領域としてエネルギービジネスへの着手を始めたが、それ以外にも医療やヘルスケア、住居などモビリティに関わらない生活サービスをカーディーラーが提供する時代が来ているのではないだろうか。特に地方部においては高齢者も多く、地域の販売店がリアルな場で適切な情報を届け、顧客の課題解決をおこなう機能は今後、増していくはずだ。

地域に根差したカーディーラーとして、今後も今の地位を守り抜くためには、これまでの自動車に関するサービスだけではなく、ユーザー一人一人の生活に関わるサービスへの幅を広げ、他の事業者との連携の中で課題解決を図る、「地域のソリューションエージェント」としての役割が、今後、求められていくのではないだろうか。

今回のEV+エネルギーソリューションの取組はその実現に向けた第一歩であり、今後の動向に注目していきたい。

「自動車販売現場での実態調査 詳細レポート」

ダウンロード資料はこちら
<https://bit.ly/3Rcm2x3>



※画面が表示されない場合は car@libcon.co.jp までお問い合わせください