



# 変革に向けて動き始めた 自動車ディーラー



KT グループ  
代表取締役  
上野 健彦氏



株式会社 rimOnO  
代表取締役社長  
伊藤 慎介氏

つながるクルマ、自動運転、シェアリング、電気自動車化に象徴される CASE (Connected, Autonomous, Sharing, Electrification) によって自動車産業が大きく揺り動かされています。前回インタビューさせていただいた JTB の黒岩氏からは、ある地方都市で保有されている自動車 10 万台を全てシェアに切り替えた場合、たった 3000 台で人口約 20 万人の移動を賄えるというシミュレーション結果になったとのお話がありました。また、第 1 回の対談において自動車ジャーナリストの桃田氏は、自動車産業が大量生産ビジネスから脱却し、付加価値のある産業へと変革しなければならない、そしてもっとユーザーからの声に耳を傾けなければならないと主張されていました。

そこで今回は自動車ディーラーの世界で革新的な取組をされている神奈川トヨタこと、KTグループの上野代表取締役から、現在どのような革新的な取組をされているのか、これからの自動車ディーラーはどうなっていくべきか、そして自動車産業全体が抱える課題について伺いたいと思います。

## ■「モビリティ・ライフ・デザイン」が狙い

**伊藤** 神奈川トヨタさんの本店にお邪魔してまず驚くのは、店舗の入口となる 1 階と地下 1 階に自動車ではなく、キャンプ用品、自転車、フィッシング用品を販売されていることです。なぜ、自動車ディーラーであるにもかかわらず自動車以外の商品を扱うようになったのでしょうか。

**上野** 新しい自社ビルを開発する際に自動車ディーラーの新しい形として何を提案するかというところから全てがスタートしています。最初はお客様へのアンケート調査から始めました。お客様が話された言葉からテープ起こしを行い、一字一句から要素を探し出した結果、いくつかの要素が出てきました。その要素をクリエイティブに意識して、総合的に分析した結果、好意度が高く、かつ有償度が高いもので構成していきました。



お客様の声を直接聞いて今の結論に至ったわけではありません。いろいろな人間が集まって侃々諤々と議論したことで今のお店の形になっていったのです。

**伊藤** その過程をもう少し詳しくご紹介いただけますか。

**上野** お客様へのヒアリングを行ったテキストをもとに社内で議論を行い、どのようなサービスを提供すべきかについてのいくつかの仮説ができあがりました。その仮説をもとに「実際にそのようなサービスは必要ですか」「お金を払ってでもそのサービスを受けたいですか」と 2 段階の調査を実施しました。

その中で出た最初の仮説が 365 日・24 時間営業でした。そのようなサービスを提供することの有用性については 9 割近くのお客様が好意的でしたが、一方でお金を払ってまで受けたいかという部分で、そう回答したお客様はたった 1 割でした。では、何をすればお金を払ってまで受けたいかという部分を深掘りしていくとショールームのコンセプトが見えてきました。

当時、私は新しい自社ビルの開発責任者だったのですが、前提条件として当時の代表からは「お金かけてお客様が来ないような施設を作ったら承知しない」と厳しく命令されていましたので企業のショールームのようなありきたりな施設にすることは選択肢としてありませんでした。

とにかく人が来なくなる施設にすることが大前提でしたので、最終的に 2 つのアイデアに絞り込まれました。1 つは流通小売に挑戦すること、もう 1 つはキャラクターを導入したテーマパークのような施設です。今だから申し上げると、テーマパーク化するために有名なキャラクターのプロダクションとも商談を進めていま

した。しかし、あまりにもロイヤリティが高く断念せざるをえませんでした。

そこで、流通小売を前提としてそこにテーマパーク的要素を合体させることにしたのが、今の店舗の基本的な考え方です。個人・法人問わず、お客様のライフデザインをすることがメイン・コンセプトです。“モビリティ”という言葉がまだ一般的でなかった90年代前半から「モビリティ・ライフ・デザインング・スペース」というコンセプトを打ち出し、個人のお客様を対象としたレジャー分野のほか、トラックなどの特装車の分野、障害などハンディのあるお客様やご年配の足の不自由な方を送り迎えているご家族の方など、プラスアルファの何か欲しいというお客様を対象にライフデザインを提案できるスペースとしてこの場所を作りました。



**伊藤** しかし、実際に自動車ディーラーさんがキャンプ用品などを扱うとなると色々とお苦労があったのではないですか。

**上野** キャンプ用品を扱おうとして仕入れの経験の全くなかった社員に仕入れに行ってもらったところから始めましたが、最初は仕入れ先から何も売ってもらえませんでした。自動車ディーラーがキャンプ用品を売ってことを誰

も本気にしてくれなかったんですね。ですので、最初はコンセプトだけの紙の資料しかありませんでした(笑)。パタゴニア社に至っては、環境破壊をする自動車業界にはうちの商品は絶対に売れないといわれたのですが、そのあとにトヨタ自動車と北米でパタゴニアとコラボレーションすることになったので扱わせていただけるようになりましたが。

**伊藤** 仕入れの必要のない自動車ディーラーの社員が仕入れを経験するというのは並大抵の経験ではないでしょうね。ところで自転車や釣具を扱っているとクルマも売れるのでしょうか。

**上野** 釣り好きな人の中にはボートをけん引されたいというお客様がいるので、そういう方には安心してけん引できるSUVはランドクルーザーしかないですとお勧めしています。



**伊藤** トヨタ自動車の扱っている中で最も高額な車両の部類に入りますね(笑)

**上野** 自転車の場合はクルマに搭載するキャリアをつけてほしいといったご要望を頂きますが、何よりも1台100万円もする自転車が売れることに驚きます。こうやってキャンプ用品、自転車、釣具などを扱っていると社員がど

んどん詳しくなっていくますし、そういう業界のイベントのスポンサーをお願いされたりして、そこから新しいお客様との接点も生まれます。ただ、気を付けないといけないのはプロショップ化しないことですね。やはり、一般のお客様が入りやすいお店にしなければ来店者を増やすことができませんので。



**伊藤** 確かにそうですね。私もオーディオが趣味ですが、プロ専用のお店は私でさえも敷居が高くてとても入れないので、大型量販店のコーナーで試聴してしまいます(笑)

**着想力があれば  
大変革もコスト競争も怖くない**

**上野** 最近挑戦している面白い取り組みとして、焼き物の窯を積んだトラックを作る話があります。種子島にお住まいの若手の陶芸家さんのご要望なのですが、現地の土で作った焼き物を作りたいが窯を借りようとすると結構大変なので、窯を搭載したトラックを作れないかといわれたのがきっかけでした。

そういう要望に対して私は安直にやってみようと即答したのですが、なぜそういうことができるかということ、お客様のニーズを形にすることができるチームがあるからです。窯を搭載したトラックを担当しているチームのリーダーは

用途別の小型トラックを作らせたなら日本一の職人です。既に設計と機器の選定が終わった段階なのですが、誰からいくらお金をいただけるのかと全く考えずにもものづくりを進めていたのが問題なのですが(笑)

**伊藤** 面白いことが優先されて先に車両を作ってしまったわけですね(笑)

**上野** 収支についてはもちろんしっかり見ていく必要がありますが、うちの会社でおもしろいのは、幹部が細かくいわないでいると、スタッフのスキルが次々と成長していくことです。自動車を使う理由が仕事であれ、趣味であれ、お客様の要望に対して「車を含めてデザインする」ことを地道にやっていると様々なスキルが備わっていくんですね。これが仕事として一番おもしろいことだと思います。

ハンディキャップのある方への対応でも同じようなことがあります。かつて神奈川県のリハビリテーションセンターの副所長をやられていた方が社員にいたのですが、彼自身が事故で脊髄を損傷した障害者であることもあり、どんな障害をお持ちの方であっても何をすればよいか全てわかる人でした。この障害であれば車両のこの場所にアシストグリップをつけるだけでいいとか、この車両を仕事で使うのであればここにこの装置をつけるといいといった感じでした。ところが、その方が引退してしまったらノウハウが一切失われてしまった(笑)これに懲りて今では必ずお弟子さんを育てるよう指導しています。

**伊藤** お話を伺っていると今のものづくりの世界に対するアンチテーゼの様に聞こえますね。効率を重視しすぎるあまり、ユーザー目線ではなくサプライヤー目線でものづくりを行い、ものづくりに従事している人たちもハッ

ピーではないという状況ですから。

**上野** うちの会社でしかできないことを増やすことでコスト競争に巻き込まれない体質にしていけると考えています。お客様の中に鶏卵の運送会社さんがあるのですが、非常に先進的な考えの経営者でして、今でいうデジタコ、ネットワーク型の運行支援などの原型を30年前からアナログで実施されていました。卵の欠損率をできる限り最小化できる運送方法を確立するために、運行経路はどのような経路が一番効率的か、デポはどこにあったほうがいいのか、どのメーカーのどのモデルのトラックにどのタイヤを使うと欠損率が低いのかなど、あらゆるデータを集めてデータベース化されていました。そのデータベースを活用して客先である荷主にデポや配送経路、ケースの在り方をどんどん提案していくため、荷主はその会社に頼まざるを得なくなり、コスト競争に巻き込まれなくなっています。

**伊藤** 荷主の物流システムに入り込んだわけですね。そこまでできる会社はすごいですね。

**上野** 結局はどれだけのことを着想できるかに尽きると思います。こういう事例を見てきた私としては、自動車業界が100年に一度の大変革を迎えているといわれても本当なのかと、思ってしまう。どれほどデジタル技術が進化しても、その技術を実際にどう活用し、どういう価値を見出すかを着想できない人が果たしてデジタル技術を活用できるのかと、思っています。弊社の特装担当もあらゆるデータを取りながら一つ一つの特装車を作っていますが、それぞれが一品ものであるためビッグデータのように他の事例から導き出すことは不可能です。結局、大工さんのような現場合わせが必ず必要であることから、どんなにデジタル化や

AIが進んだとしても特装車を作った経験がない人が作れるようになるとは思えません。

AIやIoTを否定するつもりはなく、それらは人間の生活を豊かにするものと考えていますが、一方で付加価値を生むようにそれらの技術を使いこなす知恵がないと面白いことにならないような気がします。特に実用車の場合はその傾向が顕著に表れてくると思います。

### ■コミュニティバスの提供 までも視野に入れた戦略

**上野** 当社には生命保険の特任部隊も抱えています。個人にとって重要な4大資金として、①住宅、②生活保障・疾病保障、③学資、④自動車関係費がありますが、最後の自動車関係費として多額の資金を投入していただいています。そのため自動車ディーラーとして正しい情報をご提供して正しく資金を使っていただくことは、お客様のライフデザインに貢献できると考えています。フィナンシャルプランナーの資格を持った10数名の社員が生命保険の診断をさせて頂いていますが、20名ほどまで拡大していけば住宅ローンのご提案もできると考えています。これまで3万5000件程度の保険診断を行ってきましたがクレームをいただいたこ



とは一切ありません。お客さん全員がありがとうと握手をして帰られていきます。

**伊藤** そこまで幅広くライフデザインを手がけられているとなると、自動車を販売する以外のモビリティサービスも提供することになりそうですね。

**上野** そのうちにコミュニティバスも始めるのではないのでしょうか。バス会社もタクシー会社も手を出さないような山奥では生活弱者の方がいらっしゃるため、我々の店舗をコミュニティのハブとしてコミュニティバスのサービスを提供するといったことはありうると考えています。

そういう意味では、トヨタ自動車が1月に発表したeパレットには大変興味を持っています。例えば、オフタイムとオンタイムの2種類の方法でカスタマイズができると思います。オフタイムとは、車両を納入する前に架装する、お客様の用途に応じて何らかのアタッチメントを取り付けて使いやすくするというカスタマイズです。オンタイムとは、車両が移動している最中に椅子の配置が変わりカーゴスペースになる、停車したらリフトでカーゴを積載できるようにするというカスタマイズです。こういったことがeパレットで自由に実現できるようになると様々な生活シーンで役に立つクルマになると思います。大量に物資を運搬するトラックのような車両としてももちろん活躍するでしょうが、生活弱者が増えていく中で、昼間は移動展示販売などの行商用途から、夜は救急車を呼ぶほど緊急ではないが担架で運ぶ必要のある患者さんを病院にお連れするために救急車の代わりとして使用するという具合です。私にとってeパレットとはそういったこれまではない全く新しい使い方を想起させてくれるコンセプトの車です。ラスベガスでトヨタ自動車が行ったプレゼンテーションはすご

く格好いいものでしたが、私にかかると生活に密着したベタな構想になってしまいます(笑)

**伊藤** しかし、上野代表の構想の方がずっとリアリティがあると思いますよ。



**上野** 我々は地域のサービス事業者としていかに地域に食い込んでいけるかを指すべきだと考えています。生活弱者の方も含めて「動き」のある生活をサポートしていく必要があります。

その時の「動き」には①ユーザーご自身が動く、②モノが動いてやってくる、③情報が動くという3つがあり、これら動きをデザインして具体的なリアルな生活現場に当てはめていくことで、初めてあるべきモビリティサービスの中身が見えてくると考えています。個人がモビリティを手にする場合、仕事でモビリティを手にする場合など、様々なシーンに応じたデザインがあると思いますが、我々なりの解釈をしながらお客様と一緒に答えを見つけていくお手伝いをし続ける限り、我々の仕事は永遠にあると思います。

**伊藤** 上野代表がお話をされていることこそが自動車業界の人たちが本来考えていくべきことですね。日本では業界や取引関係などが過去

の成功体験に基づいて固定化しているため、時代や環境が変化してもその変化に対応した動きがなかなか取れないと感じています。イノベーションの話になると米国のアマゾン、グーグル、アップルや中国のバイドゥ、アリババ、テンセントなどのITジャイアントがすぐに話題になりますが、一番恐ろしいのはITジャイアントよりも我々一人一人のユーザーではないかと思っています。例えば、ランチに行く店を予め心の中で決めていたとしても、行列になっていたり他の店のメニューに心が奪われたりするとあっという間に違う店に入っていきます。お店で買うものもそうですよね。最初を買うと決めていたものではなく、別のものを買って帰るといったことは日常茶飯事です。すなわち、消費側であるユーザーに数多くの選択肢が用意されていることがサービスやプロダクトの提供側に大きな変化をもたらす時代になっているわけです。したがって、移動にまつわるライフスタイル、ライフデザインなどの解決策をユーザーが求めるとおりに素直に提供していけば、ビジネスがなくなることはないですよ。

生活サイドに立って見えてきた  
4K映像システム



**上野** どうして日本企業が変化に対応できないか——。それは供給サイドに立つからです。これが生活サイドに立つたらいくらでもアイデアは出てくるのですが、実際にそれをやろうとすると我が国では頭がおかしいと扱われてしまうんです(笑)

**伊藤** 頭がおかしいといわれるとはどういうことでしょうか。

**上野** 儲からないことをやろうとしていると思われるのでしょうか。一つの事例として、4K映像を遅延なしで送受信できる映像コミュニケーションシステムに以前から取り組んでいます。圧縮しても良いのでほぼオンタイムで遅延なく映像が送れるようになると、まず医療分野で使えるようになります。トランシーバーの様に相手が話し終わらなければこちらが話せないリアルタイムのコミュニケーションができないため、お互いが同時にしゃべっても重なったまま聞き取れる仕組みが必要と考えています。10年ほど前から部下に指示して検討させたのですが、全くレスポンスがないのでお金の問題かと思っていたら実は技術的な問題でできないことが分かりました。そこで、大手メーカー数社に声をかけていきましたがどこも一緒にやろうとは言ってくれなかったため、ある大学の先生と一緒に開発しています。そんなことをやっているとなかなか儲けにつながらないのです。

**伊藤** 確かにそういうことまでやっているとは儲かりませんね(笑)

**上野** 実はこういう映像コミュニケーションシステムは車両の整備に必要なだと思っているからこそ取り組んでいます。今我々が直面しているのは、燃料電池自動車やハイブリッド自動車

など整備が難しい高難度整備車両が増えていることです。今や一人の整備士が全ての車両を整備することは難しく、それぞれの車両を整備する専門の整備士が必要となっています。一方で、ディーラーの各店舗に専門の整備士をすべて配置することはできないため、各店舗には「かかりつけ医」のような整備士を配置し、KT本社を「総合病院」としてそこに各車両専門の「専門医」のような整備士を抱える形をとっています。仮に湯河原店で不具合のある車両が持ち込まれたとしても、実際にその車両をKT本社で整備すべきかどうかを湯河原店で判断する必要があります。

そこで映像システムが必要となってきます。高電圧・高電流を扱うハイブリッド自動車の場合、修理の際に「ここを触るな」といわれた時にすぐに手を引っ込めないと命が危険にさらされる部位がいくつかあります。映像システムを通して車両の不具合を判定するとした場合に、映像に遅延があったり、不鮮明な映像で表示されたりすると気づいたら感電していたということになりかねません。こういう理由で開発した映像コミュニケーションシステムは、昨年4月に開催した「KTグループが今実現したいこと展」という展示会で披露させていただきました。展示会自体はトヨタ自動車にもご協力いただいたこともあって、おかげさまで大盛況に終わりました。一般のマスメディアには「トヨタディーラーからの逆提案」と書かれてしまいましたが、実態は逆提案ではなく「協力してください」という懇願です(笑)

映像システムが完成すれば整備だけではなく、医療やテレビ会議など様々な分野で使える社会インフラになっていくと考えています。そういうことに取り組めるのはうちの会

社が儲けを先に考えていないからです(笑)展示会では触覚を遠隔で伝送する技術なども披露しましたが、利用方法も明確になっていない新しい技術について、用途も含めて開発していくことで数年間のうちに実用化することが私の夢です。世間で騒がれているAIやIoTも7~8年もすれば正体が見えてくるでしょうし、自動運転はどこからどういう形で使うべきものなのか——も見えてくるはずですよ。IT企業の発想だけでは「自動化」という領域を出ない。彼らは過去の蓄積を踏まえずに先のことだけして考えていないからです。しかし自動車業界は過去数十年間の蓄積を背負っています。その蓄積から先を見通さなければ答えは出てこないと思います。



オープンイノベーションには  
法規制と規格が課題

**伊藤** トヨタ自動車は自動運転に積極的な姿勢を見せています。

**上野** 今から30年ほど前、北海道のテストコースに行っていた上司が「怖かった」と言いながら会社に帰ってきました。凍結路で5m車間

での無人運転車に乗せられたらしいのです。トヨタ自動車は自動運転をそれほど前からやっているのだから自動運転の怖さはいやというほど知っています。eパレットの発表時にも話されていますが、自動運転にはいろいろなタイプがあり使う人や用途によって変わっていきます。であれば、用途に応じて適切なソフトを載せればよいわけです。普通の道を普通に走行する場合はトヨタのシステムを活用する。これはすごく大人のコンセプトだと思います。30年前から実験を重ねてきた結果でしょう。

**伊藤** 自動運転の話も含めて、これまで個別に最適化してきたものを一度見つめなおし、新しいことをやるために再統合していかなければならないフェーズに入っていると思います。上野代表のコンセプトにある変身するeパレットのような車両が出てくると、既存の道路運送車両法や道路交通法では対応できません。そこで本来であれば会社の枠組みを超え、行政も巻き込みながら新しいことに挑戦する形を作らなければなりません。残念ながらそういう挑戦は海外のほうが起こしやすい状況にあります。



**上野** 確かにそうですね。道路三法および関連関連諸法と呼んでいますが、道路運送法、道路運送車両法、道路交通法とそれに関連する法律が100本くらいあり、モビリティに関して新しいことに挑戦しようとするこの法律との関係が必ず発生しますね。また案外語られていない重大な問題として「規格」があります。端子一つ、部品一つのレベルでも規格への準拠が求められ、その規格を決めている協会を紐解くと大手メーカーのトップから管理職までが関与する形になっています。その構造はどの分野でもほとんど同じです。そういう仕組みを変えないとイノベーションなどあり得ないと思います。

**伊藤** 規格の話は自動運転にも大きく影響しますね。これから自動運転車が走行するようになると、過去の走行実績に危険な走行パターンがあった場合は次に通過する車両はその履歴を踏まえて学習しながら走行するという仕組みが必要となってきます。となると、自動運転車が走行する際に必ず参照しなければならないデータベースを作り、メーカーや車種に関係なくすべての自動運転車はその

データベースの履歴を学習しながら走行することが求められるようになります。こういう規格づくりはどうしてもドイツなどの海外が先行してしまい、日本メーカーは最終的に海外の規格を使わざるを得ないという結果になりかねないと懸念しています。ドイツではメーカーから大学に行き、そしてメーカーに戻るといったこともできますし、車作りのすべてを理解したうえでルールを作るといったことができます。終身雇用などで人材の

流動性が低い日本ではこういうことがなかなかできません。

**上野** そこは日本の悪しき文化かもしれませぬね。大学、メーカー間の行き交いが自由にできるようになると相当変わっていくものと思います。eパレットではトヨタ自動車はあれだけの企業とアライアンスを組んでいますが、そうやっていろいろな業種のいろいろな力を集めるオープンな姿勢は大切だと思います。かつてカメラを作ろうとして電機メーカーさんに話を持ち込んだ際にわかりましたが、彼らはものすごい自前主義です。まじめな研究者が良い研究をしているとできるだけその成果を取り込もうとします。それは自社で作りたいからです。でも本当はオープンにしたほうが圧倒的に良い成果が出ると思うのですが。

**伊藤** 仰る通りですね。泥棒しようとする人たちがいそうなところでオープンイノベーションを行おうとすると、技術や成果を盗られることを恐れて何もできなくなります。国家プロジェクトがまさにそうです。公平性を前提にプロジェクトを管理するため、他社の成果発表をそば耳立てる人が他チームにいて、お金までもらってしまうと良い成果は生み出せなくなります。真のオープンイノベーションを実現するためには、熱意やアイデアを持っている人たちがしがらみに関係なく新しいことを産み出せる環境が絶対に必要です。Googleのような会社はそういうことを完全なユーザー目線でトライできるからこそプラットフォームになっていくと思います。

10年以上前にGoogleを訪問した時にGoogleが自ら電話番号を振るという構想を聞きました。ある人に電話を掛けたいだけなのになぜ自宅、オフィス、携帯番号など複数の番号を使い分ける必要があるのかということから発想

が始まり、すべての番号に紐づいた番号をGoogleが提供すればその番号にかけると同時にすべての電話が鳴り、ユーザーは最も便利な電話から応答するだろうという構想でした。NTTの中でそんな構想を考えていたという話は聞いたことがなかったので、そういうところからユーザー目線で取り組み、具体的なサービスまで持っていけるGoogleの凄みを感じた記憶があります。通信やインターネットビジネスはユーザー目線を徹底したアメリカのITジャイアントに依存せざるを得なくなりましたが、自動車業界がそうになってしまうと日本の稼ぎ頭が無くなってしまふと懸念しています。しかし、本日は上野代表のお話を伺って、ユーザー目線を徹底的に追求した自動車ディーラーが出てくればそういう懸念は払しょくされると感じました。最終的には自動車ディーラーの看板もいなくなりそうですね。

**上野** KTグループという持ち株会社にしたのはそういう理由からです。大風呂敷を広げていくと、自動車ディーラーという看板があらゆる事業の一部になっていくと思っています。

**伊藤** そこまで考えたうえで持ち株会社にされたとは本当にすごい発想力ですね。本日はどうもありがとうございました。



**上野健彦**(うえの・たけひこ) / 1982年慶応義塾大学卒業後、神奈川トヨタ自動車入社。1985～1989年、トヨタ自動車に出向。1989年神奈川トヨタ自動車取締役。2000年社長。2007年会長。2008年KTグループ会長兼社長に就任。