

booz&co.

国内自動車販売事業の 再生に向けて



著者：長原巨樹

著者紹介

長原 巨樹(ながはら おおき)

(ohki.nagahara@booz.com)

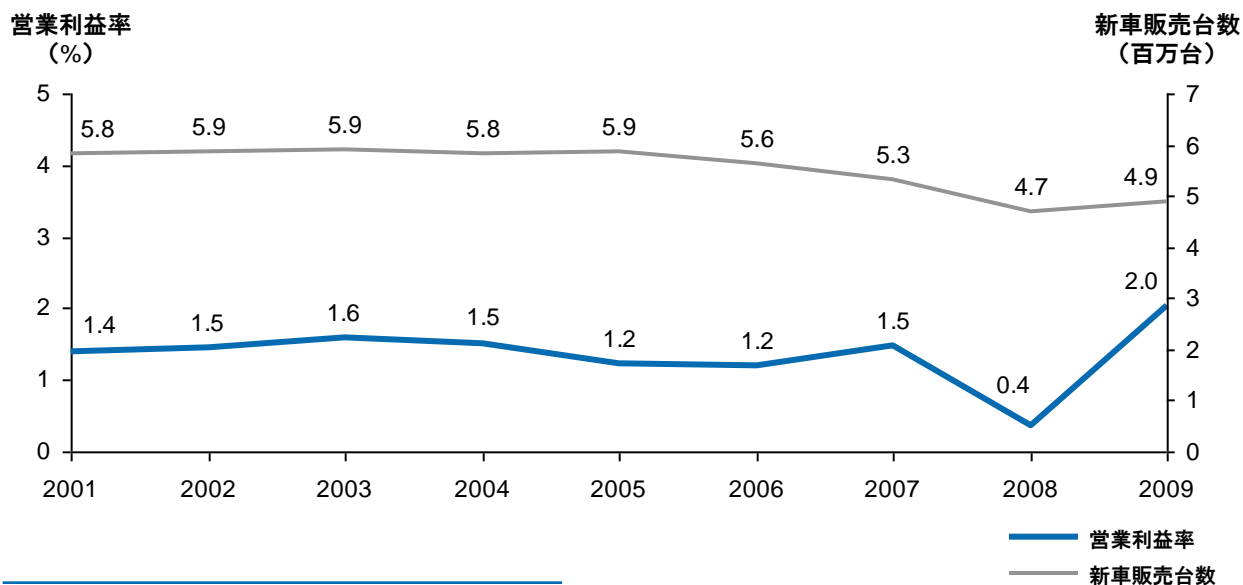
自動車・自動車部品を始めとした製造業を中心に、事業戦略、マーケティング戦略、事業再生などを手がける。8年にわたる戦略コンサルティングの経験を有する。ブーズ・アンド・カンパニーの自動車／製造業プラクティスのメンバー。日産自動車などを経て現職

3月11日の震災により、リーマンショックから立ち直りつつあった国内の製造業は再び苦境に陥ったものの、多くの人の想像よりも早く復旧を遂げつつある。自動車産業も例外ではなく、とりわけいくつかの自動車部品サプライヤーは世界的に極めて高いシェアを持っていることが改めて明らかになり、日本の製造業の強さが再認識された。しかしながら、中国や韓国などのサプライヤーは、こうした部品サプライヤーの集中化リスクへの対応策としての供給源分散をチャンスと見るはずであり、改めて改革のペースを早める必要があることは別途『マネジメント・ジャーナル』特別号2「震災からの産業復興」特集号の「製造業におけるポスト大震災の構造変化」で述べたところである。

では、自動車産業のうち、製造ではなく販売の側はどうなっているのでしょうか。今回の震災によって売る

新車がなくなり顧客対応に苦慮していることや、一段とサービスにシフトして当面のキャッシュをつなごうとしていることなどが報道されている。しかし、震災対応の短期的課題とは別に、そもそも日本の自動車販売業は構造的な課題に直面している。国内の自動車販売台数は1996年にピークの708万台を記録して以来、2010年には3割減の496万台まで減少してきた。一時的なカンフル剤である2009年のエコカー補助金、96年の増税前駆け込み需要といった政策的要因を除けば、需要は減少基調にあった。この間、自動車販売会社の収益レベルを見ると、じつは過去10年にわたってほとんど1%台の低空飛行を続けている(図表1参照)。これだけ台数が減っているのに何とか収益を維持してきたのは大きく3つの要因: 合理化、サービスへのシフト、メーカーによる下支えがあるからである。

図表1 危機をもたらす脅威の全体像



出所: 日本自動車販売協会連合会、ブーズ・アンド・カンパニー分析

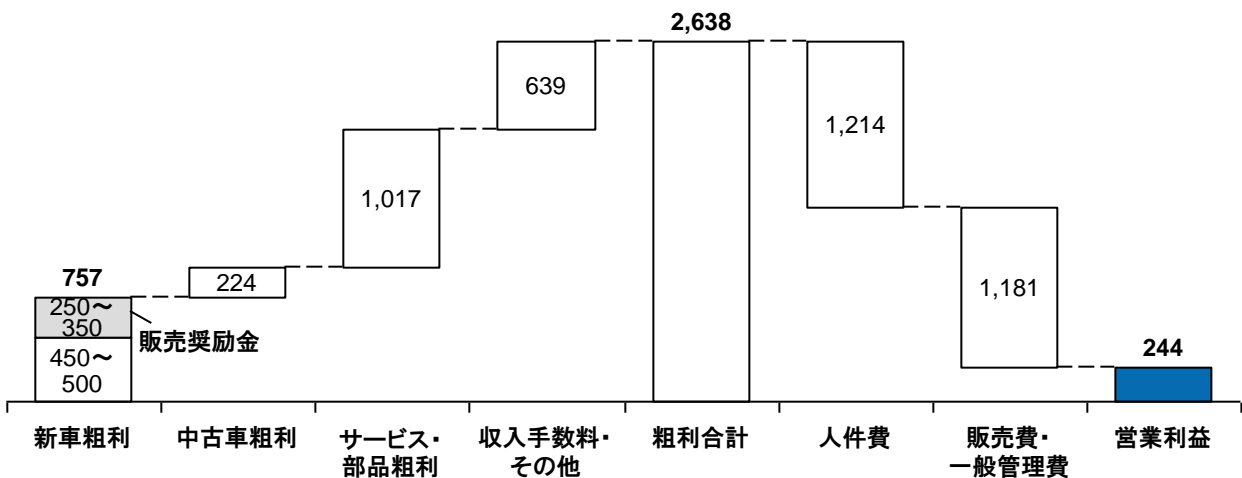
これまでの収益維持の努力

2000年代に入って以降、自動車メーカー各社は減少する販売台数に販売網の規模を合わせるため、販売会社の合理化に着手した。たとえば日産は5つあったチャンネル(日産、モーター、プリンス、サテオ、チェリー)を1999年に2つ(ブルステージ、レッドステージ)に、そして2005年に実質的に1つに統合している。この結果、各都道府県では販社の重複が生まれ、販社数も190(2000年)から129(2008年)まで減少している。また、さらに連結販社の間接部門を広域に統合する試みもいくつか行われている。日産自動車では歴史的に販社の多くに出資して連結対象の子会社としてきたが、これらの連結販社を全国10の広域なブロックに分け、間接部門をブロック単位で統合する施策を進めている。同様に、マツダも1999年に5

チャンネルを統合し、ホンダも2006年に3チャンネルを実質1チャンネルに統合してきた。こうした各自動車メーカー主導による合理化の結果、販社数は3,017(2000年)から2,463(2008年)まで減少、従業員数も約34万人(2000年)から約30万人(2008年)まで、人件費単価も約4%減少させ、何とか固定費を落としてきた。

同時に、サービスへのシフトも加速させている。販社経営において、新車販売は台数・マージンともに変動が激しく、自らコントロールしにくいビジネスであるが、一方のサービス・部品ビジネスは相対的に安定して高マージンであり、こちらで安定的な収益基盤を構築することが重要とされてきた。アフターセールスを重視することは古くから行われており、トヨタが自工と自販に分離された1950年、トヨタ自販の初代社長の神

図表2 自動車販社の収益構造
(2009年、単位:10億円、自販連による調査対象販社の合計値*、販売奨励金は推定値)



* 各年度で全販社の約8割をカバーしており、業界の規模感を示すデータとして用いている
出所: 「自動車ディーラー経営状況調査報告書」(日本自動車販売協会連合会)、プーズ・アンド・カンパニー分析

谷正太郎氏はアフターセールス収益のことを「不変収益」と名付け、ディーラーの固定費をすべて不変収益でカバーできるくらいにサービスを強化するという方針を掲げた。バブル崩壊以降に新車販売が頭打ちになって以降は、サービスの重要性が再認識され、2000年以降は各社ともに新車購入時に付帯するサービスのパッケージ商品の投入を行うなどの努力を通じ、サービス・部品を売上比で約16%(2000年)から約21%(2009年)に増やしている。

そしてもう一つ、販社の収益を支える大きな要素はメーカーによる販売奨励金である。米国のような明確な公表データはないものの、新車台あたり数万円以上の販売奨励金がメーカーから投入されるという慣行が広まっていた。販社がアフターセールスで収益基盤を確保できることは望ましいことではあるが、新車を熱心に販売しなくても経営が成り立ってしまうというデメリットもある。しかしメーカー側は工場の稼働率を高めないと利益が出ない構造であり、販社にインセンティブをつけてでも新車販売台数を底上げする必要がある。一方、アフターセールスの収益基盤を構築できなかった販社は、奨励金がないと経営が成り立たないという状態に陥っており、目標台数を何とか達成すべく、値引き額を上積みした販売や必要以上の「自社登録」などを通じて、販売台数拡大に努力してきた。筆者のこれまでの経験では、販売奨励金がなくなれば赤字に転落する販社はじつに多く、業界平均で見ても販売奨励金除きでは自動車販売会社の収益は赤字と見られる(図表2参照)。

こうした努力によってなんとか収益を維持している自動車販売業界であるが、今後の見通しはまったく明るいとは言えない。国内の新車販売台数が大きく

回復する見通しがなく、自動車メーカーももはや国内への投資を続けられないことがその大きな背景にある。1996年から3割減少した自動車販売台数であるが、今後の見通しは2015年くらいまでに高くても年率3%程度の成長であり、さらに長期的に見れば人口減少、高齢化、都市集中化などによって減少に転じると見られる。これまでも市場縮小、円高が続く為替環境によって自動車メーカー各社の輸出を含む国内事業収益は急速に悪化しており、市場見通しも明るくないとなれば、各社は国内への投資を抑えるという判断になるのは自明の理である。このことは、たとえば新車開発においては日本専用モデルの開発は極力抑える、可能であれば他社からOEM調達するといったことに現れている。

同じことは販社網についても言える。トヨタを除く多くのメーカーは販社網を構築・維持するにあたり、各都道府県で有力地場資本が見つからない場合は直営販社を設立し、また経営が困難になった地場販社は連結化することで救済してきた(トヨタは伝統的に販社は地場資本であるべきという考え方を取っている。神谷正太郎氏らが奔走し、戦前から輸入車を扱っていたような販社も含め、多くの有力地場資本を戦後にトヨタ販社に引き入れたという経緯もあり、販社の財務的健全性も相対的に高く、今でもこの方針が貫かれている)。トヨタ以外のメーカーでは、前述の販売奨励金とともに、最後は資本注入による子会社化というセーフティネットを掛けていたわけである。米国では1社1店舗の販売店しか経営できないという制約があり、小規模な販社が倒れてもすぐに取り替えが効く構造になっているが、日本では1販社で多くの店舗を経営する構造であり、そうした販社が倒れても代替となる

有力な販社経営母体が簡単には見つからないという事情もあった。しかし、もはや自動車メーカー側にそのような余裕はなくなっている。販売奨励金は減らさざるを得ず、経営不振に陥った地場販社を救済する余地もない。

このような状況の中で自動車販売業はどのような方向を目指すべきなのだろうか。以下、3つの方向性を考えてみたい。

1. 地場販社を含む広域統合

販社の合理化はこれまで、主に連結販社の間接部門(バックオフィス)を中心に行われてきた。バックオフィスは車両登録や在庫管理、経理、人事など販社間に差異が少ない業務である。また連結販社を対象とすれば、統合の意思決定も素早くできる。

逆に直接部門(店舗)については各販社任せであった。各メーカーはさまざまな支援プログラムを提供し店舗を支えているが、営業現場で何をやるべきかといった優先順位や管理手法は販社任せであり、メーカーは結果だけを各種KPIを通じて問うやり方である。これで販社のパフォーマンスの平準化・底上げが実現されればよいが、実態として販社のパフォーマンスのバラつきは縮まらない。経営が悪化すればメーカーの資本注入で救ってもらえとなれば、改善する意欲も中途半端なものに終わってしまい、すでにメーカーの連結子会社となった販社では、親会社から次の社長が送り込まれてくるだけの話である。また、統合合理化についても地場販社はあくまで各販社の自主性を尊重するという名目のもと、実質的には統合の対象にはなりにくかった。

しかし、もはやそのような余裕は残されていない。地場・連結を問わず統合集約をして、間接だけでなく

直接、つまり店舗のマネジメントまで直接的に監督すべきではないか。販社のバラつきが大きいと述べたが、販社の中での店舗別のバラつきや、営業マン単位のバラつきはさらに大きい。平均で月販3~4台/月/人というのが全国単位で見た多くの販社網の実態であり、販社単位で見ると2~6台/月/人となるであろう。しかし営業マン単位でみれば月1台レベルから月10台以上売る人までいる。こういうことが一つの販社の中でもおきているのである。営業マンの成績向上、とりわけ底上げはすべての販社の永遠の取り組み課題と言っても過言ではない。そして販社として営業生産性の高いところに行くと、必ず優秀な経営者がいる。優秀な販社経営者は優秀な店長人材を見抜いて育成している。そして優秀な店長が優秀な営業管理を実践できている。こうした販社経営者と店長は、結果としての台数を追うだけでなく、3つの点で優れたマネジメントを実行して、営業生産性を高めている。

1つ目は「営業現場が何をすべきか」というアクションを明確に体系化して持っていることである。以前の自動車販売現場では、営業マンは「今日中にX台売れるまで戻ってくるなどと言われて外に出された」などという逸話もあったと聞かすが、このように結果だけを求めても需要環境が異なる現在ではまったく売れない。具体的に、たとえばこういう基盤顧客にこのようにアプローチをする、アプローチに際して必要な営業マンの能力を磨くために何をすべし、という方針を明確に定める必要がある。多くの優秀な販社社長は営業マンが結果を生むために必要なアクションを体系化し、優秀な店長がそれを実践しているのである。

2つ目に特徴的なことはアクションを定着させる執着力である。できない営業マンの言い訳に与せず、や

るべきと言ったことを徹底してやらせる。ときには管理職を入れ替えるくらいの強権も使いつつ、現場での実行ができるまでしつこく同じことを言い続けるのである。以前会った日産系販社の社長は、着任後、役員をほぼ全員入れ替える改革を行い、早期の黒字転換に漕ぎ着けたそうである。現場には結果の責任ではなく、行動の責任を徹底的に問う。それで結果がでなければ、それはマネジメントの責任、という姿勢である。

3つ目は、自分と同じことを言い続けられる「分身」を作れることである。いくらアクションを定義し、その定着に執着すると言っても、ひとりでカバーできる店舗、エリアには限界がある。優秀な販社社長の脇には、社長と同じことを言い続けられる営業担当役員がいる。販社社長は自分の分身を意図的に育成して、実行・定着ができる範囲を広げてゆく。そしてこれができるような販社では結果として、店長も同じことを言っている。以前会った中部地区の販社では社長、営業担当役員、店長が金太郎飴のようにまったく同じことを言っていて驚いたことがあったが、優秀な販社ではここまで定着にこだわっていた。

そしてこうした優秀な販社の社長に「他の販社の経営も見て欲しいと言われたら、できますか」と伺うと、皆さん「できる」と言われる。営業役員のレベルや店長のレベルに「分身」を作る能力があるからである。こうした極めて優秀な販社社長がおそらくどの販社網にも何人も居るはずである。自動車メーカーには、自社の営業系の管理職を数多く販社の経営層に出向や転籍させることで販社の経営を維持しているという自負があると思うが、販社経営はぎりぎりのところにきている。個別の販社に個々に社長を送り込んで業績のバラつきは解消しない。むしろ現在の販社の枠を超

えて、多くの店長人材を直接監督できる能力のあるリーダーに広域な販社経営を任せるべきではないか。また、広域な販社の中から優秀な店長人材を選別して競わせることで、店長の底上げも加速できるはずである。地場販社を含めた販社統合は自動車メーカーの一存でできることではないが、自動車メーカーはまず、そうした販社網に対するビジョンを打ち出す必要がある。そして、実際の経営統合に当たってはプライベートエクイティファンドを活用して経営権を買い取るといった方策も検討に値するであろう。

2. 業態開発

販社経営に変化が求められることを述べてきたが、同様に小売業として見たときの自動車ディーラーの「店舗」という形態にも変化が求められている。戦後のモータリゼーション進展の時代には店舗は「拠点」の名のとおり、営業マンがそこから顧客・潜在顧客の自宅を訪問するための出撃拠点となっていた。その後、都市部におけるオートロック付きマンションの増加や営業マンによる自宅訪問を嫌う傾向の高まりに対応して、各社ともに「来店型」の店舗作りを目指して行った。カフェのようなコンセプトを打ち出し、用がなくても気楽に寄れることをアピールしたり、子どもの遊べるスペースを用意したり、店舗サービスにおける顧客満足度の徹底といった管理を行うといった取り組みを行ってきた。しかし、これらの努力があってもなお、消費者にとって自動車ディーラーの店舗は敷居の高い存在であることは変わっていない(図表3参照)。

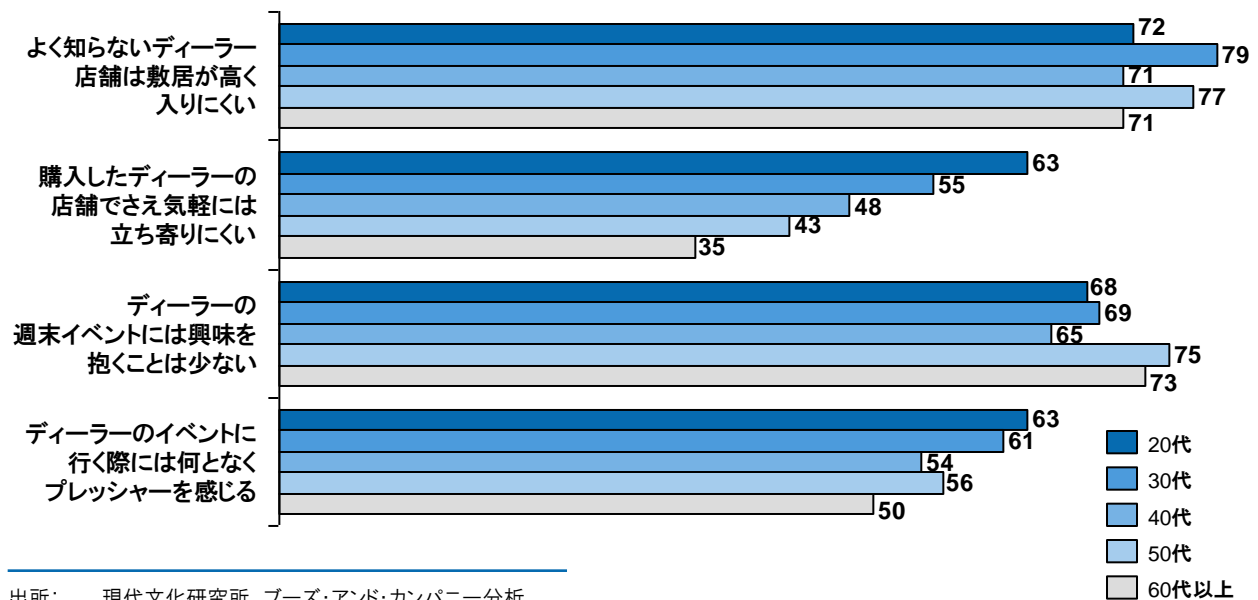
なぜこういう状況が続いているのであろうか。他の小売業との比較をしながら、自動車小売の特性を考えてみたい。

まず店舗の目的について考えてみよう。自動車の場合は、需要は店舗に来る前に喚起されており、店舗はクルマを買いだめたいと思った消費者がどのクルマを買いだめかを決めることを目的として作られている。これは自動車が高額商品であり、消費者にとって購買の意思決定に期間が長くかかるという特質があるためではあるが、同様に高額な住宅の場合は展示場などで「まだ買う気のない」消費者も入れるようにしている。まして他の消費財の多くは店舗を需要喚起の場と位置づけている。家電量販店などでは、買うかどうか分からないが「とりあえず見てみる」という顧客も店舗にいくらでもいる。最近でこそ、たとえばkakaku.comなどで下調べをしておき、後は店で価格交渉だけするという買い方も増えているが、需要喚起における店舗の

役割は依然として大きい。しかし、自動車ディーラーの店舗はクルマを買いだめかどうか決めかねている消費者が行くところではなく、クルマを買いだめと決めた消費者のための場にしかなくなっている。

また店舗で扱うブランドも、自動車は依然として単一ブランドのみである。いくつかのブランドを比べたければ、消費者が自分で複数の店舗を回って歩かなければならない。普通の消費財ではありえない仕組みである。そしてこのことは消費者にとって、もう一つのバリアを生む。店舗に行き営業マンに相談するにしても、営業マンは本質的にメーカー側の代理にしかならず、顧客側の代理には成り得ないということである。つまり、トヨタの店舗に行けば、間違ってもホンダのクルマを勧められることはありえない。一方、家電量販

図表3 消費者のディーラー店舗に対する意識
(2009年、同意率、n=1011)



出所： 現代文化研究所、ブーズ・アンド・カンパニー分析

店に行って店員に例えばプリンターの相談をすると、そういう用途ならインクの特徴が〇〇だから、△△ブランドよりも〇〇ブランドのほうがいいですよ、といった推薦もしてくれる。もちろん、その裏側には何らかの取引条件などが絡んでいることもあろうかと考えられるが、少なくとも消費者から見て、自分の側に立って相談に乗ってくれることは購入における納得感醸成に繋がっている。

メーカーの販売窓口という立場から、消費者の購買代理人という立場にスイッチすることで成功している事例として有名なのは伊勢丹新宿店である。従来の百貨店は自動車ディーラーと同じく、小売業のなかで長期凋落が続いていた。伊勢丹はその原因の一つが、百貨店が各テナントの「売り場」の寄せ集めになっており、顧客にとって「買う場」になっていないことなのではないかと考えた。そこで、フロアの割付け、ブランド・商品の選択から、店員の動作まで含めて、顧客の購買代理人として再設計を行った。具体的には、たとえばIsetan Girlというフロアでは女性客の「ファッションに求めるニーズ別」にブランド・商品を選択し陳列、店員も特定ブランドではなく、あくまで顧客が求める物に沿ってブランドを超えたお勧めをする。こうした取り組みが奏功し、伊勢丹新宿店は百貨店で独り勝ちという状況をつくりだした。

こうした事例をすぐに自動車販売に適用するのは難しいことを承知で言えば、自動車販売において店舗という業態は変化がなさ過ぎた。自動車販売全体が地盤沈下してゆく中では、自動車メーカーはブランドを超えて協力し、クルマに対する需要喚起を行う必要があるのではないかと。従来のディーラー店舗の「敷居を下げる」ためであれば、ショッピングモールなどの

一角でオープンな売り場を作り、クルマを買う気のない消費者との接点を増やすことが考えられる。「比較検討」によって需要を喚起するためであれば、住宅展示場のようにメーカーを超えた店舗集積をすることができる。実際に米国では、1社の親会社のもとに複数の子会社が別のメーカーのディーラー権を取得し、同一の敷地の中で「メガ・ディーラー」を経営している事例も多くある。

「顧客の立場に立ってお勧めする」ことで需要を喚起するのであれば、個人リースの活用に未開拓の機会が残されている。メーカー系列のリース会社で他社（輸入車や軽自動車など自社と直接競合しないものであれば問題は少ない）の商品も含めた比較検討、購入アドバイス、お得な価格での中古下取り・販売なども行うことができれば、顧客にとっての買いやすさが増すはずである。日本で自動車の個人リースが普及しないのは、「日本人は所有意欲が高いから」という解説がされてきたが、これはかなり疑わしい。単に値段がお得でないからである。メーカー系販売店は中古のビジネスにおいて専門の買取店・販売店の後塵を拝しており、下取り価格（リースの場合は満了時の残存価格）を低く想定せざるを得なかった。これではリース料金が高止まりするはずである。リースアップ車（きちんと整備された記録が残っている比較的新しい中古車）をお得な中古車として販売できるようになれば、メーカー系中古店の方が専門店よりも魅力が増す。そうなれば残存価格を高め想定できるので、リース価格をお得な水準に設定できる。また、リース期間中は顧客との関係性が継続するので「そろそろ次の車に乗り換えませんか」という提案をすることが容易になる。

3. 海外展開

東南アジア、中国、インドなど新興国で自動車需要が伸びていることは周知であり、自動車メーカーの生産拠地の現地化に伴って自動車部品メーカーもまた海外展開を進めてきた。しかし、国内の自動車販社が海外展開を行なっているという話は、まだまだ少ない。2007年に自販連が行った調査によると、海外展開を行った販社は12社しかいない。トヨタの勝又グループ(千葉トヨペットなど)、新潟トヨタ、VTホールディングスなど、国内の販社の中でも最大手の一部が中国などに進出した程度にとどまっている。たとえば中国に行って、現地当局と交渉し、メーカーと交渉し、人材を採用し、育成し……というのは、国内で事業を続けていくこととは相当に異なる能力が求められる。ハードルは決して低くない。また、日本国内に比べてはるかに地域特性の幅も大きく、自動車メーカーの数・質ともに多様であるため、どこで何を売るかといったことを決めることだけでも慎重さが必要になる。

しかし、一方で国内ディーラーが新興国で発揮できる強みは、顧客基盤を維持して収益を上げる力である。新興国の多くの自動車ディーラーでは新車を初めて買う顧客が多く、顧客基盤を構築している最中であるため、サービス収入を確保するノウハウは蓄積されていない。多くの自動車メーカーは、世界市場で同じ過ちを繰り返してきたと言われている。それは、新車市場が急成長する国に進出すると、新車販売店の数を増やすことだけに注力してしまい、整備工場、中古車店、保険・金融・リースなどの付帯収入の分野に地場の専門企業の参入を招いてしまうということである。やがて新車需要の伸びが一段落するときがくるのであるが、アフターセールスの収益機会は地場

の専門にすっかり取られてしまうことになる。

実際に日系メーカーは中国などの販社にサービス収入を確保するためのノウハウを提供していると考えられるが、このノウハウはもともとメーカーではなく国内の販社が築き上げたものである。さらに言えば、中国の民族系メーカー向けであれば、メーカーに経験値が少ないはずであり、日系ディーラーがノウハウを持ち込む余地があるのではないだろうか。

以上、3つの領域で国内自動車販社が生き残っていく方向を考えてきた。短期的にはおそらく広域統合がもっとも現実的であろう。自動車メーカー、優秀な販社経営者、また必要に応じて資金の出し手となりうるファンドも含めた三者で国内自動車販売業界を浮上させる改革を進めてもらいたい。

世界各国の事務所

アジア

北京
デリー
香港
ムンバイ
ソウル
上海
台北
東京

オーストラリア、
ニュージーランド、
東南アジア
オークランド
バンコク

ブリスベン
キャンベラ
ジャカルタ
クアラルンプール
メルボルン
シドニー

ヨーロッパ

アムステルダム
ベルリン
コペンハーゲン
ダブリン
デュッセルドルフ
フランクフルト
ヘルシンキ
イスタンブール
ロンドン

マドリッド
ミラノ
モスクワ
ミュンヘン
パリ
ローマ
ストックホルム
シュトゥットガルト
ウィーン
ワルシャワ
チューリッヒ

中東・アフリカ

アブダビ
バイロート
カイロ
ドバイ

リヤド

北米

アトランタ
ボストン
シカゴ
クリーブランド
ダラス
デトロイト
ワシントンD.C.
フロラムパーク
ヒューストン
ロサンゼルス
メキシコシティ
ニューヨーク
パーシッパニー
サンフランシスコ

南米

ブエノスアイレス
リオデジャネイロ
サンチアゴ
サンパウロ

ブーズ・アンド・カンパニーは、グローバル経営コンサルティング会社として世界のトップ企業、政府及び諸機関にコンサルティング・サービスを提供しています。

当社は、創業者エドウィン・ブーズが1914年に設立した最も歴史のある経営コンサルティング会社であり、現在では全世界60事務所に3,300人以上のスタッフを擁しています。

独自の先見性、業界・機能別の専門性を活かし、クライアント企業との実践的な取り組みを通じて「本質的な競争優位」の創出を支援することを使命としています。

ブーズ・アンド・カンパニーの詳細は www.booz.co.jp をご覧ください。

経営戦略に関する最新の論点をテーマ別に編集した季刊誌『マネジメント・ジャーナル』のバックナンバー(PDF版)もご覧いただけます。

お問合せはお気軽はこちらまで

info.japan@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

〒106-6127
東京都港区六本木6-10-1
六本木ヒルズ森タワー27階
電話(代表): 03-6757-8600
ファクシミリ: 03-6757-8667
マーケティング担当: 須田・濱

booz&co.

© Booz & Company (Japan) Inc.