

# 情報技術と流通戦略

---

## 日米自動車流通の比較分析

**森田正隆**  
(慶応義塾大学院経営管理研究科博士課程)

**西村清彦**  
(東京大学大学院経済学研究科教授)

2000年8月25日 (Ver. 2.0)

---

本研究は、日本学術振興会未来開拓学術研究推進事業プロジェクト「電子社会と市場経済」の一環としてなされたものである。

## 第1節 情報技術・世界市場化と戦略パターン

### 第1項 競争戦略論と戦略パターン分析

現代の市場において企業が直面する競争は、製品の差別化や広告など様々な手段の組合せを用いた複合的な競争である(西村, 1995)<sup>1</sup>。各企業は、特許やノウハウなどを利用して参入障壁を築いたり、あるいはブランドや製品機能による差別化を図ったりといった多面的な手段を駆使して競争の脅威から身を守り、利益を増大させようと努力する。不完全な競争状況を作り出し、そこに利益の源泉を求めようとする個々の企業行動に、経営学の立場から分析の技法を提供したのが、ポーターの競争戦略論 (Porter, 1980) である<sup>2</sup>。

しかし、ポーターの戦略分析は、市場の競争要因における不確実性が小さい状況、つまり不確実性があってもそれを考慮した先読みが可能な状況でなければ十分に機能しえないきらいがある。市場や産業構造自体が予想を遙かに超えて大きく変化している状況下では、企業は刻々と変化する状況に応じて受動的に反応していかざるを得ない<sup>3</sup>。その場合には、個々の企業にとって最適な戦略が何であるかを事前に特定することは困難であり、環境変化に対応した企業の様々な戦略パターンを分析して、確率的に見てより存続可能性の高い戦略パターンは何であったかを分析する方が実り多いと考えられる。

言い換えれば、競争要因の多くが予想を超えて大きく変化している局面においては、企業が取り得る戦略代替案のうちいずれが優位であるかについてミクロの企業の立場から決定論的に確定することは不可能に近く、俯瞰的な視点に立った観察者が複数の企業が繰り出す戦略の相互作用の過程を眺めて、それを進化論的に解釈するのが適切と考えられる。

実際、90年代の世界経済には、競争要因に影響を及ぼす巨大な変化が起こっている。その1つは、情報技術 (Information Technology; IT) の革新が引き起こした「デジタル化・ネットワーク化」の急速な進展と普及であり (Shapiro and Varian, 1999; 國領, 1999)<sup>4</sup>、もう1つは規制緩和の世界的な進展とアジアの発展・冷戦の終結による「世界市場化」である。

<sup>1</sup> 西村清彦「製品差別化：多様な競争の形態」植草益編著『日本の産業組織：理論と実証のフロンティア』有斐閣, 1995, 第6章。

<sup>2</sup> Porter, Michael E., "Competitive Strategy," Free Press, 1980. (土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982) ポーターの競争戦略論については、本書第1章を参照のこと。

<sup>3</sup> フランク・ナイトは不確実性を更に二種類に分け、ある程度客観的な確率が考えられる「リスク」と、そうした客観的な確率も考えにくい真の「不確実性」を考えたと、我々が本章で考慮する「大きな不確実性」は後者に近い。(Knight, F.H., "Risk, Uncertainty and Profits," Hart Schaffner and Marx, 1921.)

<sup>4</sup> Shapiro, Carl and Hal R. Varian, "Information Rules," Harvard Business School Press, 1998(千本伴生・宮本喜一訳『「ネットワーク経済」の法則』IDGコミュニケーションズ, 1999)。國領二郎『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社, 1999。

こうした変化はまさに過去のどんな大胆な予想をも越えるほどの大きな変化であった。そこで、本章では、こうした変化の中で企業がとった戦略パターンを抽出し、その戦略パターンから特に IT と世界市場化の動きが劇的であった自動車流通について日本と米国の変化を跡づけ、将来を展望する。

## 第2項 戦略パターン

現実の経済には様々な市場環境の中で様々な出自を持つ企業が存在し、多様な競争戦略を用いて相互に競争している。本章では、激動する自動車流通を分析するためのフレームワークとして、こうした企業の様々な戦略形態を、(1)「組合せの最適化」対「プロセスの最適化」、(2)「モジュラー型」対「インテグラル型」、(3)「水平展開型」対「垂直囲い込み型」の三つの軸で構成することにする。

### 付加価値生産：「組合せの最適化」対「プロセスの最適化」

アバナシーは、産業や企業の発展段階を象徴的な2つの段階に分類した (Abernathy, 1978)<sup>5</sup>。発展段階の初期においては、多数の企業が様々な機能やデザインを競い合う「プロダクト・イノベーション」競争が起こるが、やがて試行錯誤の結果淘汰が進み「ドミナント・デザイン」と呼ばれる標準的な製品仕様が固まっていく。そうなると、発展段階は安定期に入り、標準化された製品を大量生産するための漸進的かつ累積的な「プロセス・イノベーション」競争へと移行する。つまり、製品仕様による競争から、いかに安く大量に生産するかというコスト競争へと競争自体の性格が変化する。

産業の発展段階に応じて競争の性質が異なるとするならば、それに対応して生き残るための企業戦略も当然異なる。西村(2000)<sup>6</sup>はこの点に注目して、付加価値生産の最適化について二つの戦略パターンがあることを示した。1つは、「プロダクト・イノベーション」に対応したものであり、多様な要素の組合せによるデザインを試しながら、新しいプロダクトやサービスを供給することによって付加価値を高め競争優位が達成されるという「組合せの最適化」を志向した戦略パターンである。もう1つは、「プロセス・イノベーション」に対応したもので、すでに確立したデザインのもと、限定された要素の組合せの中で、より効率的にその供給を実現していくことによって付加価値を増大させ競争優位が達成されるという「プロセスの最適化」を志向した戦略パターンである。

ここで二つの戦略は「組合せの最適化」から「プロセスの最適化」へと単線的に変化するような性質のものではないことに留意する必要がある。アバナシーの概念は特定産業内でのダイナミクスという観点で用いられ、「組合せの最適化」から「プロセスの最適化」への変化を示唆している。しかし製品アーキテクチャや分業構造を含んだ産業ポートフォリオ全体が変化する場合は、新産業が生まれたり旧産業がその形態を一変させる。こうした場合は逆に「組合せ最適化」を志向した戦略が相対的に優位になり、「プロセスの最適化」から「組合せの最適化」への変化が起こることになる。

<sup>5</sup> Abernathy, William J., "The Productivity Dilemma," The John Hopkins University Press, 1978.

<sup>6</sup> 西村清彦「やさしい経済学：日本経済 - 産業の課題」(『日本経済新聞』2000年1月25日 - 28日、31日 - 2月1日朝刊)。

## 製品戦略：「モジュラー型」対「インテグラル型」

藤本(2000)<sup>7</sup>は、製品戦略の観点から同様の戦略パターン分類をおこない、日米間のものづくり戦略の違いを指摘している。藤本によれば、製品設計のアーキテクチャーは基本的に「インテグラル(統合)型-擦合せ型」と「モジュラー型-組合せ型」に分類することができる。統合型は、製品ごとに構成部品の設計を相互に細かく調整しなければならないタイプで、オートバイなどがその代表例としてあげられる。この統合型の製品アーキテクチャーを相対的に得意としてきたのが日本である。それに対して、モジュラー型は部品相互の接合部(インタフェース)を事前に標準化することによって、それらの部品を組み合わせることで多様な製品ができあがるというタイプで、パソコンがその代表例である。モジュラー型のアーキテクチャーを得意としてきたのは米国であり、最近の台湾のコンピュータ業界に見られるように、このモジュラー型の製品戦略パターンは世界的な広がりを見せつつある。

## ビジネスモデル：「水平展開型」対「垂直囲い込み型」

國領(1999)<sup>8</sup>は、ビジネスモデルの面から、戦略パターンの分類を行っている。國領によれば、特定メーカーが複数の製品機能あるいは販売チャネルまでをも統合して形成するビジネスモデルは「垂直囲い込み型」と特徴づけられ、それに対して、特定の機能や部品に特化はするがコミットした分野では世界的に大きなシェアを目指すビジネスモデルは「水平展開型」と表現することができる。その上で、製品アーキテクチャーにおいてモジュール化が進んでいる場合には、特定のモジュールに特化した「水平展開型」戦略の方が適合性が高くなると結論づけている。

## 戦略パターンの組合せ

これまで取り上げてきた「組合せの最適化」対「プロセスの最適化」、「モジュラー型」対「インテグラル型」、「水平展開型」対「垂直囲い込み型」という3つの分類軸は互いに対応関係にあり、整理すると大きく2つの戦略パターンに統合される。1つは、「組合せの最適化+モジュラー型+水平展開型(水平型;薄く広く)」という戦略パターンであり、主として米国がこれを得意としてきた。もう1つは、「プロセスの最適化+インテグラル型+垂直囲い込み型(垂直型;狭く深く)」という戦略パターンであり、これまで日本がこれを得意としてきた。

本章では、この戦略パターンの組合せがいかに市場環境へ「適合しているか」ということを分析のフレームとして用い、日米の自動車流通の現在を分析し、将来を予測する。ただ、自動車流通という個別のトピックにはいる前に、この戦略パターンが経済全体として市場環境にどのように適合してきたかを見ておく必要がある。自動車流通は、こうしたマクロ的な変化の一つの現れと言うことのできるからである。

<sup>7</sup> 藤本隆宏「経済教室：日本の製造業、「攻守」両輪で」(『日本経済新聞』2000年5月2日朝刊)。

<sup>8</sup> 國領二郎『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社、1999。

### 第3項 「世界市場化」と「デジタル化・ネットワーク化」

戦後日本経済の牽引車は、主に貿易財を生産する製造業であった。名目 GDP に対する比率で見ると製造業は 55 年の 28% から 71 年には 36% へと上昇し、90 年においても 28% を保っている。その比重が低下するのは 92 年以降である。そして、日本の製造企業の行動パターンは、いわゆるキャッチ・アップ型と呼ばれ、アバナシーの分類を用いれば、すでにドミナント・デザインが確立された産業を舞台に、日本企業は追いつけ追い越せのプロセス・イノベーション競争を挑んだといえる。

60 年代や 70 年代という時代環境の下、ドミナント・デザインの変化が少なかった化学産業、あるいは自動車や家電などの組立産業において、「無駄をなくし、品質を向上させながら費用を削減する」という「プロセスの最適化」が日本製造業の典型的な行動パターンとなり、成功を収めることができたと解釈できる。

このような「プロセス最適化」の行動パターンは日本の長期的雇用関係とそれによって生じる労働者側の学習・熟練の蓄積効果にうまく適合していた。学習効果の蓄積によって部分最適化を積み上げて生産性を向上するという行動パターンで、当初は先進諸国からの生産設備・生産方式の導入とその日本化に努力が向けられた。また、石油ショック以後はトヨタ生産方式に見られるような独自の生産の「段取り」に基づく「プロセス最適化」のシステムができていった。

この日本を巡る市場環境に大きな変化をもたらしたのが、80 年代後半からの冷戦の終結 - アジア経済の発展を契機とする「世界市場化」と、90 年代に明確になる IT (情報技術) の進展を契機とする「デジタル化・ネットワーク化」である。

世界市場化は「モジュラー型」の進展に大きく寄与した。世界市場化によって、単に製品の販路が広がっただけでなく、様々な形の半製品の販売市場が急拡大した。こうして、より高度な半製品、すなわちそれ自身完成度の高いモジュールの販売（あるいは調達）が世界規模で可能になった。これによって最終生産物を作り出すための生産プロセスの自由度は飛躍的に増大し、この自由度を最大限に生かして「組合せ最適化」を行うことにより、価値生産性を高めることが可能になる。生産プロセスの世界規模モジュール化はインテグレート（統合）されたプロセス最適化によって達成される品質ほどではないにせよ、それに近い品質を維持しながら、投入費用を大幅に削減することを可能にした。

さらに 90 年代のいわゆる IT 革命による「デジタル化・ネットワーク化」が、この動きを加速した。インターネットは商用化から 10 年もたたないうちにユーザーを数億人にまで増やし、世界市場化を加速した。さらに、デジタル化された製品にはインタフェースの規格が厳密に定義されるという特徴があり、それ自体モジュラー型に適していた。

それに加えて、デジタルの部品や製品における対価格性能比の急激な向上によって、高性能なハードウェアが非常に安価に入手できるようになったため、これまで高価で希少なハードウェアへの負荷を減らすためにおこなわれてきたソフトウェアの改良や改善といったプロセス（工程）の重要性は相対的に低下した。また、ソフトやプログラムに代表されるデジタル財は、オリジナル（＝ファースト・コピー）の開発費（すなわち固定費）は大きいですが、セカンド・コピー以降の追加生産の費用（すなわち変動費）が極

端に小さい。よって、プログラミング・レベルでの洗練化や改良の必要性が小さい上に、生産段階でのコストも極小であるということになれば、デジタル財の生産工程においては継続的な改善活動である「プロセスの最適化」は以前ほどの重要性を持たなくなる。

つまり、「世界市場化」と「デジタル化・ネットワーク化」は、「組合せ最適化」、「モジュラー型」、「水平展開型」の各戦略パターンの優位性を高める方向で働いてきたと考えられる。

## 第2節 自動車流通の現状：米国

前節第3項では、日本の製造業全般において、日本の多くの企業が採用した戦略パターンが経済環境とのミスマッチを起こしていたことを指摘した。しかしそれは一般論であり、自動車流通のような個別の産業にはそれぞれ特有の規制その他の外的な要因があり、一般論では説明しつくすことはできない。

また、自動車の販売は、売手であるメーカーやディーラーなどの企業と、買手であるユーザーとの間に存在するインタフェースを通じてコミュニケーションがおこなわれることによって成立する<sup>10</sup>。よって、このコミュニケーション・インタフェースをマネジメントすることが自動車流通に関わる企業にとって主要な経営問題であると考えられることができる。そして、まさしく近年の「世界市場化」と「デジタル化・ネットワーク化」によって、この顧客インタフェースの部分での、オープン化やモジュール化が進行し、各企業の戦略に大きな影響を及ぼしている。そこで本節と次節では、前節の戦略パターン分析をフレームとして、自動車流通特有の問題を日本と米国の間で比較分析する。

そしてこの分析を基礎とした将来展望は、第4節で与えられる。

### 第1項 ディーラー保護の規制

アメリカの多くの州には、いわゆる「10マイル法」と呼ばれる法律があり、新車の同一フランチャイズ・ディーラーの隣接立地が制限されている（塩地・キーリー，1994）<sup>11</sup>。また、38年に米国連邦取引委員会（FTC）は、メーカーがディーラーに対しておこなっている強制的な販売台数の割当や、会計記録の強制的検査などは不公正な競争状況を示すものであり、改善すべきであるとの認識を示していた（Hewitt, 1956; 下川, 1977）<sup>12</sup>。その後、57年には誠実法（Good Faith Law）が制定され、メーカーによるディーラーへの強制や脅迫が明示的に禁じられた（下川, 1977）<sup>13</sup>。このように、米国においては、新車ディーラーの権利は過当競争抑止という観点からも、不公正競争排除という観点からも、非常に手厚く保護されてきた。

<sup>9</sup>

<sup>10</sup> もちろん、流通段階の各企業間の取引においてもインタフェースが存在し、そのマネジメントが重要である。

<sup>11</sup> 塩地洋・T.D.キーリー『自動車ディーラーの日米比較：「系列」を視座として』九州大学出版会，1994，p. 142.

<sup>12</sup> Hewitt, C.M., "Automobile Franchise Agreements," Richard D. Irwin Inc., 1956, p. 95.

下川浩一『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社，1977，p. 190.

<sup>13</sup> 下川浩一『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社，1977，p. 210.

一方、その他の消費財に関しては、19世紀末に台頭してきた百貨店という店舗形態による小売革新を契機に、革新的な業態が次々に登場してきた。業態革新を担う小売業者は多くの場合、既存業態の枠外からの新規参入者であった。彼らは、その時々において、セルフ販売(スーパーマーケット)、郊外型大規模集積商業施設(ショッピングモール)、大量仕入れ・大量販売による極端な低価格・低マージン志向(ディスカウント・ストア)、特定のcategorieに集中した圧倒的な品揃え(categorie・キラ)といった新規戦略を携えて市場に参入し、成長していった。

米国における絶えざる小売革新を支えている要因は、新規参入の自由度が高い市場環境に求められる<sup>14</sup>。このような革新を繰り返す競争状態は、流通段階において絶えざる淘汰圧力を生みだし、やがてより効率的な業態や企業へと集中が進んだ。その結果、製造業者に対する小売業者の交渉力が相対的に強まるという副産物を生んだ。このように米国における他の消費財市場では次々に新たな小売業態デザインが試行され、「組合せの最適化」を志向したダイナミックな革新が繰り返されてきた。

こうした小売業の歴史を考え合わせると、より一層自動車市場の特異性が際立つ。自動車は、大抵は1つのブランドしか販売していない小規模のローカル・ディーラーの店頭においてセールスマンによって対人販売されるという形態が、この百年近く基本的には何も変わっていないからである。

自動車業界の場合、メーカーとディーラーの組合せがほぼ固定されてきたのであれば、その安定した環境を所与として「プロセスの最適化」を志向した競争が進行したと考えられるが、実はそうならなかった。日本と異なり、米国ではメーカーがディーラーに対して指導力や強制力を行使するための手段が少なく、双方が販売政策などで協調しながら業務を効率化していこうという構図を定着させることが困難であった。

また、10マイル法に代表されるディーラー保護政策によって、消費者側からの選択圧力が働かず、適者生存の淘汰プロセスを経由した小売集中がおこらなかった。このように、米国の自動車流通においては、「組合せの最適化」を志向した戦略パターンも表面化せず、また「プロセスの最適化」を志向した戦略パターンも同様に表面化してこないという停滞期が長く続いてきたといえる。

## 第2項 小売主導の業態革新

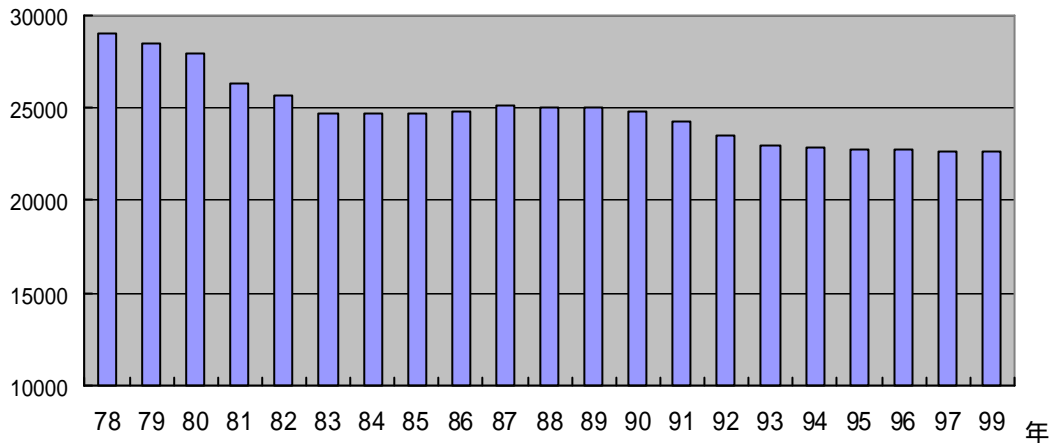
しかしゆっくりではあるが、米国における新車ディーラーの数は減少してきた。78年には全米で2万9千あったディーラー店舗が、99年には2万3千にまで減少した。また、それと平行して1店当たりの販売規模は年々拡大してきた。たとえば、79年には年間の新車販売台数が150台未満のディーラーが全体の4割弱を占めていたのに対して、99年にはその比率は2割弱までに低下した。図1と図2はそのような店舗減少と1店当たりの規模拡大の傾向を示している。

また、他の小売業と比べると変化の動きは遅かったが、近年ようやく自動車販売においても小売業主導の業態革新の動きが目に見えるようになってきた。ここでは、(1)

<sup>14</sup>具体的には、日本でいうところの大店法のような出店規制がほとんど存在しないこと、問屋や卸売のような時として新規参入者に排他的になりうる流通の中間段階が少ないこと、地価に代表される出店コストが相対的に低いことなどが要因として挙げられる。

ディーラーが集積立地によって集客力を高めようという動きであるオート・モールと、  
 (2) 新規参入者が複数のディーラーを買収して傘下に収め、全国規模のディーラー・  
 チェーンを構築しようとする動きを、小売業主導業態革新の代表例として取り上げる。

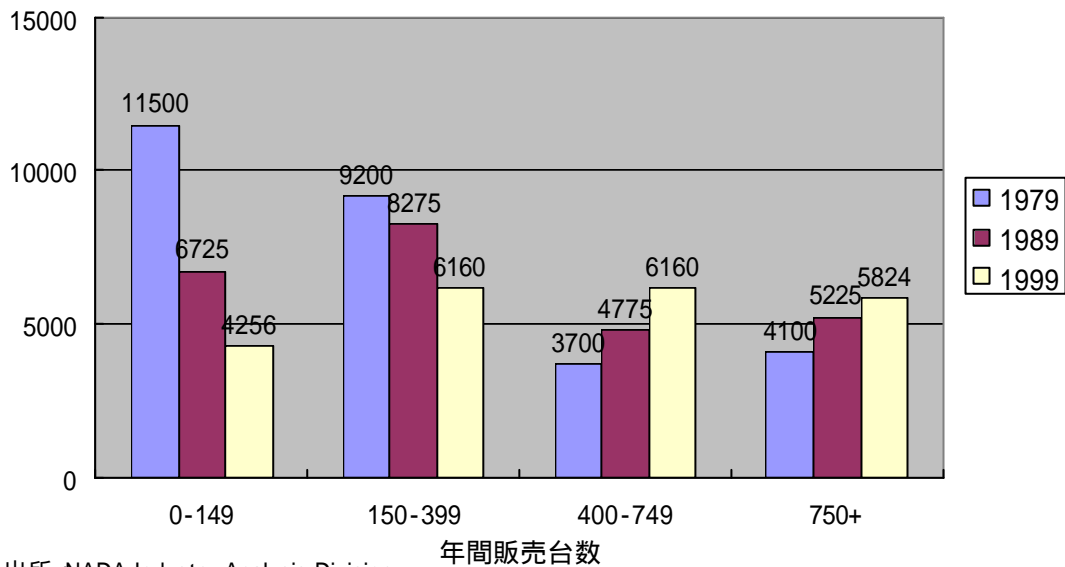
図1 米国の新車ディーラーシップ(店舗)の数



出所 NADA Industry Analysis Division

図2 米国新車ディーラーの規模(年間販売台数)

ディーラー数



出所 NADA Industry Analysis Division



## オート・モール

オート・モール<sup>15</sup>は、複数のディーラーが孤立しながら分散している状態のままでは集客効果が弱いとして、小売主導で集積立地を目指す動きから生まれた。73年にカリフォルニアに誕生したオート・モールは現在全米に190ヶ所以上に増え、新車販売に占めるシェアは約10%と推定されている<sup>16</sup>。

オート・モールの存立基盤は、集中して立地する競合ブランドの存在が広域からの消費者の集客を実現することで生み出される相乗効果である。更にオート・モールの近隣には他にもショッピング・モールが進出し、相乗的な集客効果を上げている場合も多い。ただし、モール間の集客競争も激しく、老朽化したモールや中途半端な規模のモールは、より新しくより大規模なモールに客を奪われ、衰退していく。

ただし、オート・モールによる販売効率化には限界がある。各店舗のオペレーションがそれぞれバラバラに行なわれているために、モール全体としての業務効率化が進まない。また、多くのディーラーの在庫を1ヶ所の店舗の端末で情報検索できるわけではないので、消費者は検討対象となる店舗を渡り歩かなくてはならない。つまり、独立した多数のディーラーが1ヶ所に集積したオート・モールは、ディーラーにとっては集客効果を、消費者にとっては品揃えによる利便性をもたらすものの、オペレーションの統合がない以上、効率化をともなった革新にはおのずから限界がある。業態としてのオート・モールは独立運営の店舗を集めた「商店街」の域を出ておらず、1つのシステムで大量展示・大量販売をおこなう「スーパーマーケット」レベルの革新にまではいまだ達していない。

## ディーラーのチェーン化

近年では更に進んで、既存の小規模ディーラーを多数買収し、それをチェーン化しようという動きがある。

93年に中古車販売に新規参入した家電量販店サーキットシティが展開したカーマックスの戦略がその例である。カーマックスは「中古車スーパーストア」であり、大量展示・明朗価格をセールス・ポイント<sup>17</sup>にして97年までに6店舗を展開した後、新車販売にも進出、アトランタで新車ディーラーを1店舗傘下に収め、同年には株式を公開した。99年末の時点でカーマックスは中古車スーパーストアを34店、新車ディーラーを20店展開している。

そして、この業態を模して、さらに積極的かつ大規模に業容を拡大してきたのが、オートネーションである。リパブリック・インダストリーズ社（その後99年4月にオー

<sup>15</sup> オート・モールの例を以下に紹介する。カリフォルニア州南部のセリートス市にある「セリートス・オート・スクエア (CAS)」はオート・モールの草分けであり、ここには、14ディーラー、24ブランドのフランチャイズが揃い、年間4万8500台を販売している。このモールはセリートス市の地域振興政策によって78年に設立された。面積は33万㎡、幅300メートルの敷地が1キロ以上にわたってつづく。CASには代表的なルールがあり、(1)消費者はどの店の駐車場に車を止めてもいい(2)店から出て行く客を引き留めてはいけない(3)強引な押しつけ販売をしない というものである。

<sup>16</sup> 日経産業新聞 1997年12月3日9面。

<sup>17</sup> カーマックスは、(1)1店舗で500~1000台もの大量展示、(2)値引交渉なしのワンプライス販売、(3)コンピュータ端末による在庫検索、(4)購入後5日間のクーリングオフ期間の設定、(5)30日間の保証、などの販売形態をとっていた。(安森寿朗『自動車流通革命』日本能率協会マネジメントセンター、1997、p.108.)

トネーションへ社名変更)は、96年から中古車スーパーストア「オートネーション USA」を全米に急速に展開して業界の注目を集めた後、98年には新車ディーラーの買収へと手を広げた。99年末現在で、オートネーションはすでに全米で400以上の新車フランチャイズを傘下に収め、同年の新車売上高は117億ドルに達した。また、オートネーションはアラモやナショナル・カー・レンタルといったレンタカー会社も傘下に収めた。

オートネーションのオペレーションは、次のような規模の経済、範囲の経済を目指す。レンタカーの大量仕入れで自動車メーカーに対する交渉力を蓄積する。レンタカーを2年程度で新車に切り替えていくことによって、それらを良質な中古車の安定的供給源として利用する。中古車スーパーストアと新車ディーラーを隣接して同一ブランドのもとに展開し、集客向上とイメージ強化を図る。中古車、新車双方ともに、ワンプライス販売をおこない、不人気な価格交渉を排することによって、オートネーションを革新的で顧客志向の店舗ブランドとして確立する。そして、新車・中古車を問わず、複数メーカーの複数車種を1ヶ所(あるいは1つのWebサイト)で提供する販売形態を実現することによって、販売シェアを拡大していくといったストーリーである。

ただし、こうした小売業主導型業態革新は必ずしも成功したとは言えない。オートネーションを例にとると、オートネーションはディーラーを買収したが彼らのマネジメントを変化させずに単に統合しただけなので、彼らをコントロールできていないし、ディーラーの数も多すぎるという問題を抱えている<sup>18</sup>。実際、オートネーションの株価は2000年4月現在で8ドル台と低迷しており、97年初頭の最高値が40ドルを超えていたことから考えると、5分の1近くまで下落していることになる。これまでオートネーションがディーラーの買収をおこなう際には、自社株との交換という方式を取っており、株価が好調なときには急拡大も可能だが、株価が低迷するやいなやこの手法では急速に手詰まりとなってしまう。事実、オートネーションはすでに事業再構築の過程にあり、中古車スーパーストアからの撤退やレンタカー事業のスピンオフなどのプランが発表された。

なお、表1は、オートネーション、カーマックスを含む複数ディーラーを参加に収める全国チェーン(ディーラーシップ・グループ)の代表的な企業に関してその経営規模を簡単にまとめたものである。

表1 主要なディーラーシップ・グループの規模

会社名	新車販売拠点数	新車売上高(年)
オートネーション	400以上	117億ドル
カーマックス	20	4億ドル
ソニック	172	20億ドル
ユナイテッドオート	104	24億ドル

1999年の数値。各社公表資料より。

<sup>18</sup> 筆者の一人(西村)による米国リーマン・ブラザーズ社でのインタビューに基づく(1999年11月2日)。

### 第3項 インターネットを利用した新たな業態

以上見たようにオート・モールや、オートネーションに代表される全国チェーンなどの試みは、自動車販売における業態革新の突破口を開いたことは間違いないが、その限界もすでに見え始めている。これに対して現在急速に拡大しているのがインターネットを戦略的に活用して台頭してきた新たな業態である。

米国の小売業では、書籍のアマゾンに代表されるように、インターネットによる電子商取引をテコにして新規参入を果たした企業が業界構造に変化をもたらすケースが相次いでいる (US Department of Commerce, 1998; 1999)<sup>19</sup>。そのような中、米国では自動車のインターネット販売もまた急速に拡大しているという報道を目にするようになった<sup>20</sup>。しかし、それらのニュースには2つの点で誤解を生じさせる危険性がある。

第1に、一般に自動車のインターネット販売と呼ばれている業態は、既存店舗を持たないオンライン直販のことではなく、正確にはオンライン見積もりサービスのことである。オートバイテルに代表されるオンライン購買支援サイトでは消費者からの見積もり依頼を加盟ディーラーに取り次ぎ、ディーラーから手数料や会費収入を得るという形態で営業をおこなっている。つまり、多くの場合、自動車を「販売」しているのではなく、見込み客を「紹介」しているに過ぎない。

第2に、インターネット販売が新車販売に占める比率のことである。現在、米国では年間約1千7百万台の新車が販売されている。JDパワーの調べ<sup>21</sup>によれば、99年第1四半期には新車購入者の40%が何らかの形でインターネットから情報を得ており、その比率は前年同期の25%から15ポイントも上昇した。しかし、実際にインターネットを購入手段として活用した人は前年の1.1%から2.7%に上昇したに過ぎない。

そこでインターネットによる自動車購入支援サイトの特徴を整理する。現在、新車のインターネット販売仲介の市場リーダーはオートバイテルと、マイクロソフトが運営するカーポイントである。草分けであるオートバイテルは95年にWebサイトを立ち上げたが、96年には早くも34万5千件の見積もり依頼を受け、18億ドルの新車販売につながったと言われている。カーポイントの経営数値は非公開であるが、オートバイテルは経営状況を公表している。同社は、99年12月時点で会員ディーラー数が3323に達し、年間で約2百万件の見積もりを取り次いだ。しかし、同社はこの99年通期でも純損失2千3百万ドルを計上しており、累積損失は増える一方である。同社の99年の売上高が約4千万ドルであるのに対して、マーケティング・広告費用は2千3百万ドルにも上っている。これは、オートバイテルというリーダー企業においても売上高の半分

<sup>19</sup> US Department of Commerce, "The Emerging Digital Economy,"

<http://www.ecommerce.gov/viewhtml.htm>, 1998.

US Department of Commerce, "The Emerging Digital Economy II,"

<http://www.ecommerce.gov/ede/ede2.pdf>, 1999.

<sup>20</sup> 以下はそのような記事の例である。「米国ではインターネットを利用した自動車販売が年間三百万台となり、市場全体の二割に達しているという。こうしたネット販売が流通再編を加速化し、現在約二万二千店ある米国内の自動車ディーラーは半減するとの声も出始めている。(朝日新聞1999年5月24日夕刊)」

<sup>21</sup> J.D.パワー・アジアパシフィックのプレスリリースより。<http://www.jdpower.co.jp/us/99int-car.html>, 1999.

以上を広告費などに支出しなければインターネット上でのブランドを維持できないということを意味している。

両社に続く位置にあるのが、オートウェブ、オートバンテージ、カーズ、カーズディレクト、プライスラインなどの各サイトである。彼らは、基本的にはオートバイテルらと同じ取引仲介の仕組みを採用しているサイトが多いが、一部のサイトでは多少取引形態が異なっている<sup>22</sup>。

消費者は、これらの販売仲介サイトにアクセスすれば、新車の価格情報や品質情報を無料で入手することができる。更にこうした販売仲介サイトと提携した情報提供サイトから、卸価格、メーカーからのレポートなどの情報を売こともできる。こうしてこれまでよりも豊富な情報を手にして購買意思決定プロセスに従事することが可能になる。更に、価格交渉をすることなく、割安価格の見積もりを会員ディーラーから得ることができる。一方、ディーラーから見れば、仲介サイトから購入希望者を紹介してもらうことによってこれまで集客や見込み客探索に要していた費用が節約される。

要するに、インターネットによる販売仲介業者が売手（ディーラー）と買手（消費者）の双方にもたらしている便益は、「取引費用<sup>23</sup>」の削減と見なすことができる。インターネット上での販売仲介業や情報提供業に徹するこれら新たな業態には、販売形態のモジュール型と、各モジュール単位で「広く薄く」「水平展開型」に展開していこうという戦略パターンのあらわれが見られる。

## 第4項 メーカー主導の業態革新

小売主導によるディーラー統合とインターネット販売仲介業者の動きに対して、メーカーは自らディーラーを買収、インターネットへ進出し、メーカーの直接管理下で流通統合を実現しようという試みに乗り出している。

しかし、ディーラー統合の試みは必ずしも成功していない。米国では、メーカーがディーラーを直接買収することを禁ずる明文規定を設けている州はわずか数州しかないが、買収可否を検討する公聴会で地域のディーラーが結束して反対意見を述べたような場合には最終的に買収許可が降りないことが多い<sup>24</sup>。また、メーカー主導でディーラーを統合しようという動きに対するディーラー側の警戒感と不信感は根強く、99年にはGMが全米のGM車ディーラーの10%を買収すると一旦は発表したものの、ディーラーの反発が大きかったため、GMはその数週間後には決定を撤回せざるをえなかった<sup>25</sup>。

<sup>22</sup> 仲介サービスと異なるサービス形態としては、「入札型」と「直販型」がある。プライスラインに代表される「入札型」では、購入希望者が希望価格とエリアを申告すると、その情報が多くのディーラーに流され、入札が促される。そして、最も低い価格で入札したディーラーが商談の権利を獲得する。「直販型」には、カーズディレクトやカーオーダーなどのサイトがあり、これらのサイトはディーラーから車両を仕入れてユーザーに直販するか、あるいは買収し傘下に収めたディーラーから直接ユーザーに販売する。

<sup>23</sup> Williamson, Oliver E., "Markets and Hierarchies," Free Press, 1975. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980.)

<sup>24</sup> "Expert: Few franchise laws ban factory dealerships," Automotive News Archives, January 31, 2000.

<sup>25</sup> "GM moves to mend fences with dealers," Automotive News Archives, January 31, 2000.

インターネットによる販売仲介に対しては、GM、フォードらメーカー側も自ら見積もり仲介のためのサイトを立ち上げた<sup>26</sup>。とくに、GMは電子商取引に焦点を当てたe-GMという社内カンパニーを立ち上げ、部品取引から新車販売、そしてアフターサービスまでをも一貫してインターネット技術を利用して効率化していこうという試みに着手している。

ここで、メーカー主導でインターネット取引を統合しようとする例として、e-GMについて概観する<sup>27</sup>。e-GMに代表されるメーカーのインターネット利用目的の一つにインターネットを広告やカタログの代わりに活用しようという取り組みがある。実際GMは2000年1月にデトロイトで開催された自動車ショウで、Webカメラを用いたライブ中継をおこなったところ、実際に来場して見学した観客は百万人弱に過ぎなかったが、インターネットの観客は280万人に上り、その平均滞在時間は37分という長時間であった。そして、この来場者によって、GMのWebサイト訪問者は平月の80%増となったのであり、その広告効果は巨大なものがある。

また、e-GMのもう一つの特徴は、ネット上の提携強化である。まず、第1に、集客のために、AOLやネットゼロと提携し、トラフィックそのものの増大をねらう。第2に、ケリー・ブルーブックやエドモンズなどの情報提供サイトと提携し、購買のための探索行動を始めようとする消費者をこうした情報提供サイトから自社のサイトに流し込む。そこから流れてきたトラフィックはe-GMが構築する「BuyPower」というサイトに集められて、GM車の電子販売にむすびつけられ、販売コスト削減を実現し、やがて関連商品や購買後のサービス売上増や買い替え喚起にもつなげるという計画である。

さらに、e-GMは、「SupplyPower」というサイトも立ち上げた。こちらは、自動車の企画、デザイン、開発、生産、ロジスティクスなどのサプライチェーンを、リアルタイムの情報システムでサポートしていこうというものであり、それによって取引先や提携先との関係を強化するものでもある。一方、よりオープンな仕組みとしては、「Automotive b2b exchange」という名称の部品取引のサイトを運営することに関して、フォードおよびダイムラー・クライスラーとの間で合意に達した。ここでは、自動車部品のオンライン・カタログが提供され、見積もりや入札もやり取りされ、そしてオークションも開催することになっている。つまり、e-GMが目標としている改革は、単に販売段階でのインターネット活用ではなく、サプライチェーン全体を電子化することによって業務全体を効率化していこうという、より広範な取り組みである。このようなe-GMの取り組みは、垂直囲い込み型の「縦に深く」を志向した戦略パターンの表れとして考えることができる。

以上、米国における自動車販売の現状ならびに変化の動きを論じてきた。そこには「組合せの最適化」をめざす小売主導の業態革新、それに販売過程の「モジュラー型」に基

<sup>26</sup> フォードは、1999年9月20日、マイクロソフトと提携し、同社のサイトであるカーポイントにおいて共同で自動車の販売を行うと発表した。

(フォードのプレスリリース資料：<http://www.ford.com/default.asp?pageid=106&storyid=405>)

<sup>27</sup> e-GMの取り組みに関しては、筆者の一人(森田)が出席した下記会議でのGMのプレゼンテーション資料および講演内容に主として基づいている。

Richard Lee, General Manager, North America Regional e-GM Operations, General Motors, "The Manhattan Project of the Internet: The Explosive Transformation of General Motors into e-GM," Marketing on the Internet for the Year 2000, IMC Conferences, at Pasadena, CA, USA, March 31, 2000.

づく「広く薄い」「水平展開型」ビジネスモデルを目指すインターネット販売仲介業、そしてインターネットを利用して顧客と供給者双方向の「垂直囲い込み」をねらうメーカーの動きがある。そして2000年6月現在、状況はきわめて流動的であり、まだどの戦略パターンが主導権を握りつつあるか、判明ではない。実際、過去2年間の変化は、その前の50年間の変化に匹敵すると言われる状況である。この米国の状況を念頭に置いて、次節では、日本における自動車販売の現状を見てみよう。

## 第3節 自動車流通の現状：日本

### 第1項 日本の新車ディーラーの特徴

現在、一般に日本の新車フランチャイズ・ディーラーは概ね都道府県単位、あるいはその半分程度を事実上のテリトリーとして販売拠点を展開している。トヨタの5チャンネル制に代表されるように、複数チャンネル体制を引くメーカーは複数の販売系列に同一ないしは姉妹車種を供給していることが多いので、同じメーカー・ブランドの中でもある種の競争状態がある。

日本のディーラーは1社当たり数ヶ所から数十ヶ所の販売拠点をテリトリー内に展開しており、その点が米国の一般的なディーラーと大きく異なっている。米国のディーラーは通常1社1店であるところが多い。GM1社だけでも北米で7700ものディーラーを抱える米国とは異なり、日本では最大手のトヨタでさえ、国内には約300のディーラー（法人数）しか存在しない。ただし、トヨタではその300社のディーラーが約5000ヶ所の新車販売拠点を展開している。

また、ディーラーとメーカーとの間には貸付金や営業教育さらには役員派遣などの形で、単なる商品売買の関係を越えた密接なつながりがある。さらに、日産などではディーラーの半数近くは、メーカーが経営権を持つ直営ディーラーである。よって、メーカー本社（1社）ディーラー本社（数百）営業拠点（数千）という形でメーカー単位のヒエラルキーが確立している日本の自動車流通では、これまで組合せの変化はあまり起こらず、あたかも内部組織に近い形での「プロセス最適化」が進行しやすい状況にあった<sup>28</sup>。

なお、図3は、筆者の一人が93年から95年にかけての公開財務数値に基づいて調査した「メーカーとディーラーの資本関係」の状況である。各メーカー系列のディーラー全社を、「50%+（メーカーの持株比率が50%超）」、「~50%（同50%以下）」、「詳細不明」「財務データ入手不可能」に分類している。これを見ると、日本の新車ディーラーにはメーカーの資本が数多く入っていることがわかるが、メーカーごとにはっきりとした特徴があることもまた判明する。たとえば、トヨタは他社と比較して、子会社化され

<sup>28</sup> ディーラーを選別するのではなく、育成するのだというメーカーの姿勢をトヨタの張富士夫社長は次のように説明している。「部品会社やディーラーとの関係では、長い時間をかけて育てながら、一緒に仕事をしていくのが日本の文化。それを豊田英二最高顧問は「育てる文化」と表現している。これに対し、米国は「選ぶ文化」だ。「選ぶ文化」もある程度必要だが、例えば自動車のインターネット販売など消費者向け取引の「BtoC」を無条件で推し進めたらディーラーはどうなるだろう。お互いが切磋琢磨する関係を我々は断ち切るわけにはいかない（日本経済新聞2000年5月13日朝刊）」

たディーラーの比率が圧倒的に少ない。反対に、日産とマツダは子会社ディーラーの比率が高く、ほぼ半分以上を占めるに至っている。ホンダと三菱はその中間に位置づけられる。

また、表2は、日本国内の各メーカー系列毎のディーラーの規模を示したものである。データによれば、日本の新車ディーラーは1社当たり平均して約10店舗を展開しており、200名程度の従業員を雇用している。

図3 ディーラーのメーカーとの資本関係

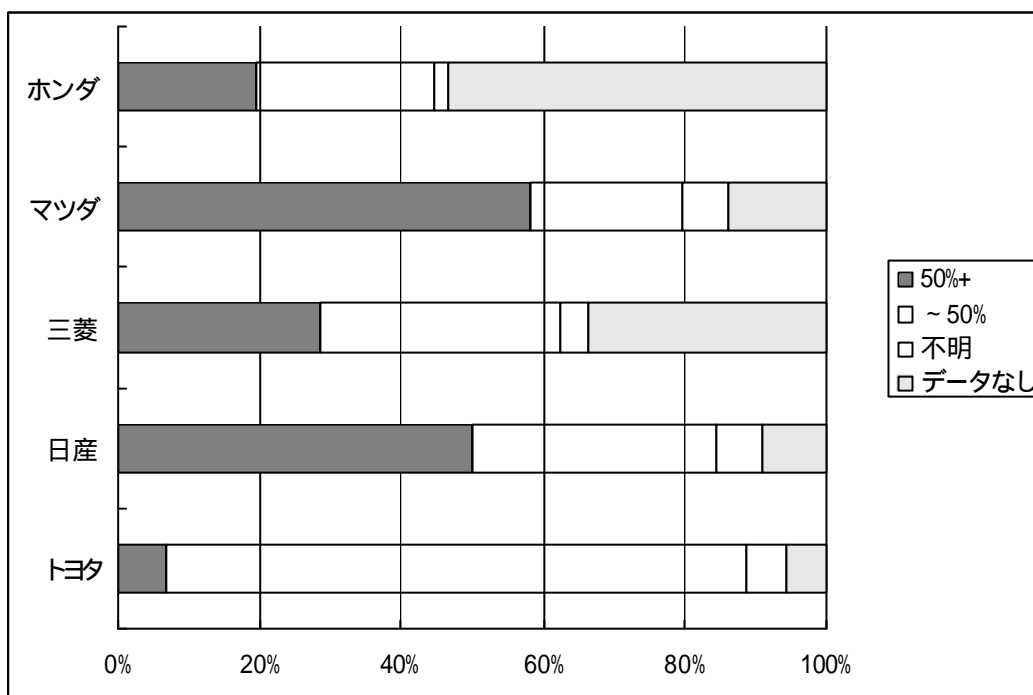


表2 国内ディーラーの規模 (1999年)

メーカー系列	ディーラー法人数	新車拠点数	ディーラー従業員数
トヨタ	309	5,011	121,964
日産	196	3,039	67,590
三菱	294	1,477	39,738
マツダ	127	1,138	20,862
本田	176	864	15,800
いすゞ	75	480	15,056
富士重工業	62	553	12,283
ダイハツ	71	693	14,650
スズキ	163	1,381	12,472
合計	1,473	14,636	320,415

出所：『自動車年鑑 1999年版』日刊自動車新聞社, 1999.

整備工場等の兼業が主体である小規模の業販店から拡大したチャンネルに関しては集計から除外した。具体的には、「ホンダ・プリモ店」と「マツダ・オートザム店」の2チャンネル。

## 第2項 高コストな流通システム

高度成長期以来、法人顧客だけでなく個人顧客に対しても自動車のセールスは訪問販売が主体であった。セールスマンの数と拠点の数によって販売台数が決まると言われ、量的拡大の競争に力が注がれてきた<sup>29</sup>。極端化して言えば、労働と土地建物の投入量を増やすことによって、産出を増やそうという図式であった。労働投入の限界収益がその限界費用を上回る限りは、セールスマンを増員しつづけることが目的に適っている。とりわけ、賃金コストが他の生産要素のコストと比べて相対的に低かった高度成長期の日本経済においてはこうした方法には合理性があった。

ただし、時代が移るとともに、セールスマンによる労働集約的な訪問販売という手法は2つの点で問題を抱えるようになってきた。1つには、賃金上昇に比例して、このやり方自体が高コストな手法へと変化した。もう1つは、訪問販売という手法そのものが消費者のライフスタイルや態度に対して不適合を起こしつつある<sup>30</sup>。依然として訪問販売がきっかけで成約した商談の割合は現在でも六割近くあるものの<sup>31</sup>、最近では訪問しても不在の家が多く、訪問販売の効率は低下する一方である<sup>32</sup>。

また、平均的に日本のディーラーではセールスマン1人あたりの月間販売台数が4台から4.5台程度であるのに対して、米国のディーラーでは1人あたり7~8台程度を販売している<sup>33</sup>。また、オートバイテルなどのインターネット仲介業者に受注を依存しているディーラーではセールスマン1人あたり30台以上販売しているところもめずらしくはない<sup>34</sup>。

表3は、日米のディーラーの経営状況を比較したものである。多店舗展開している日本のディーラーの方が売上高規模も大きく、粗利益率も高いが、売上高営業費用率が米国の約11%に対して約20%と高いため、利益はほとんど計上されていない。また、表4は、日本のディーラー車種店別の欠損企業の比率であるが、3社に1社が赤字である。

<sup>29</sup> 『自動車販売』Vol. 35, No.1, pp.30, 日本自動車販売協会連合会, 1997.

<sup>30</sup> たとえば、あるディーラーの人事マネージャーは次のように語っている。「いわゆるショールームでの店頭販売比率というのがどんどん上がってきている、特に40代以下の人たちの顧客層に対しては(『自動車販売』Vol. 35, No.7, pp.4, 日本自動車販売協会連合会, 1997.)」。

<sup>31</sup> 『自動車販売』Vol. 35, No.7, pp.4, 日本自動車販売協会連合会, 1997.

<sup>32</sup> とくに若年層では、たとえ在宅であってもセールスマンが自宅にやってくることを好まない傾向が高いという。

<sup>33</sup> 下川浩一「第4章 情報革命と自動車流通イノベーション」下川浩一・岩澤孝雄編著『情報革命と自動車流通イノベーション』文眞堂, 2000, p. 78.

<sup>34</sup> 日経産業新聞 1997年12月2日



表3 日本と米国のディーラー経営状況 (1998年平均値)<sup>35</sup>

	米国	日本
売上高 (対売上高比)	2,608 百万円 100.0%	7,916 百万円 100.0%
粗利益 (対売上高比)	336 百万円 12.9%	1,165 百万円 20.3%
営業費用 (対売上高比)	292 百万円 11.2%	1,603 百万円 20.3%
経常利益 (対売上高比)	44 百万円 1.7%	2 百万円 0.0%

表4 車種店別欠損企業比率の推移 (日本)<sup>36</sup>

(単位：%)

	94年度	95年度	96年度	97年度	98年度
大型車店	22.3	18.2	22.1	53.2	69.0
中小型車店	32.1	22.7	17.6	42.9	40.8
大衆車店	22.3	20.5	13.3	29.0	31.9
軽四併売店	32.4	23.1	2.7	22.4	18.9
輸入車店	49.3	23.4	13.9	35.5	42.5
<b>総合</b>	<b>28.6</b>	<b>21.4</b>	<b>14.8</b>	<b>36.5</b>	<b>38.2</b>

この自動車販売における高コスト問題の主要因は、小売段階での最適化を犠牲にしても生産段階での最適化を優先して追求してきたメーカーの姿勢にあると考えられる。消費者の立場に立てば、複数メーカーの複数モデルの中から比較購買したいと考えるのが自然であり、小売側がそのニーズに応えるのであれば、メーカー横断的に品揃えをし、消費者の商品選択を手助けしながら店頭販売していくのが自然な姿である。百貨店、スーパーマーケット、ディスカウント・ストアなどの小売業態が多数の集客ができるのは、特定メーカーにこだわらずに、売れる商品の品揃えをおこなってきたからである。そして、売れない商品はあえて押し込んでまで販売し続ける必要はなく、追加の発注が止まりやがて店頭から消えていくことによって、淘汰がおこなわれる。

しかし、メーカーの立場に立てば、小売段階での横断的な効率向上などには目が向きにくく、さらには消費者からの人気がないからといって自社の商品が店頭から消えてしまうなどといった事態は到底受け入れがたい。とくに、自動車メーカーは、開発費、設備償却費、人件費といった固定的な性格が強い費用の比率が高いため、生産平準化のインセンティブが強く働く。よって、ディーラーが自社製品だけをコンスタントに販売してくれるのであれば、あえて小売段階での高コスト構造を受け入れてもよいということ

<sup>35</sup> 出所：『自動車販売』Vol. 37, No.10, p. 13, 日本自動車販売協会連合会, 1999.

NADA 公開資料 (<http://www.nada.org>)

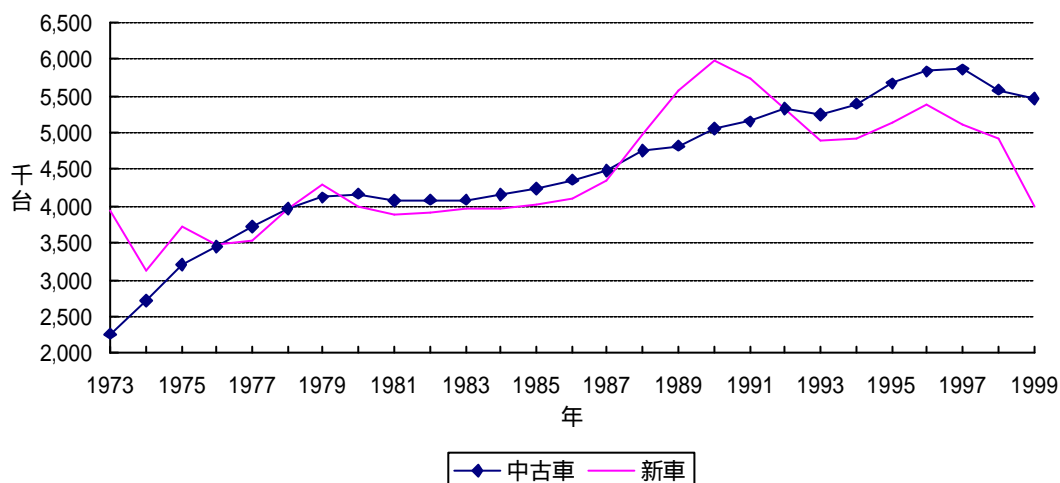
米国の数値は1ドル110円で換算したもの。日本のディーラーの売上高・粗利益には収入手数料を含む。

<sup>36</sup> 出所：『自動車販売』Vol. 37, No.10, p. 13, 日本自動車販売協会連合会, 1999.

になる。そこで、系列ディーラーのセールスマンによる手厚い販売サービスや、商談時間を長くかけてでも自社製品に購買を誘導していく販売手法が正当化されてきたのである。そして、前述したメーカー・ディーラー間の資本的・人的なつながりが、両者が一体となつての高コスト販売政策の推進を可能にした。

しかし、90年代に入り日本の新車販売は低迷し、99年の小型車以上の販売台数は400万台を割り13年前の水準にまで逆戻りしてしまった。高コストな流通システムは、開発や生産まで含んだ全体システムのパフォーマンス向上にそれが寄与している限りにおいては合理性が継続する。しかし、市場が停滞あるいは縮小傾向にある中、流通システムの高コスト体質は全体システムにとって負担が増してきている。

図5 新車と中古車の販売台数の推移（日本、軽は除く）<sup>37</sup>



### 第3項 インターネットを利用した動き

日本では、米国のような新規参入者による横断的なディーラー統合の動きも見られず、また、既存ディーラー主導の業態革新にもこれまで目立つものはなかった<sup>38</sup>。しかし、米国と異なり、メーカーとディーラーの関係ははるかに密接であり、各系列ごとにメーカーとディーラーがほぼ一体となって「プロセスの最適化」がおこなわれてきたものと考えられる。

しかし、日本においても、インターネットを利用した「広く薄く」の「水平展開型」ビジネスモデルが米国から進出してきた。オートバイテルとカーポイントがその代表例であり、両社は相次いで99年秋に日本での営業を開始した。

<sup>37</sup>資料：日産自動車(株)調査部『自動車産業ハンドブック 1985年版』紀伊国屋書店、1985。

資料：『自動車産業ハンドブック 2000年版』日刊自動車新聞社、1999

<sup>38</sup>しかし、日本の自動車市場で必ずしも流通革新の動きがないわけではない。たとえば、中古車販売は新車とは異なり、メーカーとのフランチャイズ契約の必要がないため、新規参入の自由度が高く、様々な革新的試みが観察される。代表的なものには、衛星回線を利用した業者間オークションのオークネット、中古車買取り専門店の全国チェーンであるガリバー、大規模オークションから小売進出を目指すユーエスエスなどがあり、革新的な新規参入者たちを確認できる。

オートバイテルは、インテック・リクルート・伊藤忠商事らと共同出資で日本法人を設立し、99年11月に日本サイトをオープンした。加盟ディーラーは年末までに200社を超えた。また、見積もり取次ぎ件数は、11月からの5ヶ月間で11万件で、2000年3月時点の成約率は9.1%である。

一方のカーポイントは、マイクロソフトとソフトバンクが中心となり、99年11月から日本法人で見積もり仲介サービスを開始した。2000年3月時点で加盟ディーラーは800社に達した。2000年5月の月間見積もり取次ぎ件数は5千件程度、成約率は15~25%と公表されている<sup>39</sup>。カーポイントはとくにメーカーとの包括契約に力を入れており、日産、三菱、マツダ、富士重工、いすゞ等の各社がそれに応じている。

両社の加盟ディーラーには各メーカー系列の社名が数多く見られるが、その中にトヨタの名前だけはない。トヨタは、「Gazoo(ガズー)」という名称のWebサイトを独自に立ち上げており、トヨタ系列のディーラーにはそちらを利用しているものが多い。

トヨタが98年4月から始めた「ガズー」は当初、系列ディーラーの店頭などに置いた専用端末を使って新車に関する情報を提供するサービスであった。しかし、その後、端末の設置先をコンビニなどに広げるとともに、インターネット上にもWebサイトを立ち上げた。現在では、ガズー経由でトヨタの新車やディーラーが保有する中古車のデータベースを検索でき、見積り依頼や商談予約もできる。2000年1月時点でのガズー会員は約50万人に達した。

トヨタは、ガズーを自動車分野に限定することなく、広く他の商品やサービスも取り扱う総合的な電子商取引サイトに成長させていく考えである。そのため、すでに洋服や食料品などの商品の取り扱いも始めた。また、ガズー事業部を2001年にも分社化し、株式公開を目指すと発表した。オートバイテルらのサードパーティに依存することなく、自らの手で自動車のみならずあらゆる商品の販売を手がけようというトヨタの姿勢は、他の自動車メーカーとは大きく異なっている。こうしたガズーの取り組みは、まさしく「垂直囲い込み型」の統合的な戦略パターンの表れである。

以上、メーカー主導の流通構造が確立し、メーカー側の生産の論理に基づいた販売「プロセスの最適化」戦略パターンが広範に見られる日本の現状を見てきた。しかしながら、こうした既存の戦略パターンは高コスト化して収益を圧迫している。さらに「広く薄く」浸透する「水平展開型」戦略パターンを持ったインターネット販売仲介業が米国より進出してきた。こうして今後大きな変化が起こるといふ不確実性は高まってきているが、しかし現在はまだそれが顕在していない状況であると言えよう。次節では、日米の環境の違いを更に掘り下げ、それに対応する戦略パターンを分析することで、日本と米国の自動車流通の将来を展望する。

<sup>39</sup> Biztech News, 日経BP社, 2000年5月30日,  
<http://biztech.nikkeibp.co.jp/wcs/show/leaf?CID=onair/biztech/inet/103274>

## 第4節 将来展望：日米環境の差と戦略パターン

### 第1項 利用可能な情報の質と量

米国の消費者は、日本の消費者と比べて新車に関する価格情報をより詳細に入手することができる。たとえば、インターネット上でエドモンズやケリー・ブルーブックなどの自動車情報プロバイダーのサイトに行けば、全米で販売されているほとんどすべての車種に関して、「メーカー希望小売価格」はもちろんのこと、「メーカーからディーラーへの卸価格」「メーカーからディーラーへの報奨金」「メーカーが提供するリベート」などほとんどありとあらゆる価格情報が無料で入手できる。これだけの情報が入手できれば、ディーラーのマーゲンはすべて透明になるので、消費者はディーラーがいくらの粗利益を上乗せしてその車を販売しているのかが一目で見通せ、交渉力が増す。

一方、日本の消費者は商業的に運営されているサイトでそのような情報を系統だっって入手することはできない。オートバイテルなどの見積もり仲介サービスを利用したとしても、最初にディーラーから送られてくる見積もり価格は本当の実売価格ではない。そこから値引き交渉をして初めて最終の提示価格が出てくる。ただし、ネット上の掲示板などでは、ユーザーが自らの商談プロセスや購入価格を披露し合っているところもある。しかし、それらの情報は散発的で系統だっっていない上、特定商談の実売価格ではあってもディーラーのマーゲンを明らかにする類の価格情報ではない。

また、米国では価格関連以外の公開情報も多い。たとえば、米国の損害保険会社が組織する団体の一つである米国道路安全保険協会は、過去の統計資料として、モデルごとの交通事故死亡率を公開している。また、同様に、現在販売されている車種の衝突試験データとその評価も公開されている。

日本においても、同種の安全性に関するデータは公開される傾向にあるが、それでも米国と比べて情報の質と量で圧倒的に劣っている<sup>40</sup>。衝突試験などの結果が公開されている車種は一部にすぎず、また死亡事故のデータなども非常に少ない。

今後、日本においても消費者が自動車購入に際して参考になる情報は増えていくとは考えられるが、メーカーとディーラーの密接な関係や、第三者機関の充実度などを考慮すると、少なくとも米国と同じレベルに達するまでにはかなりの時間がかかると予想される。つまり、日本の消費者は米国の消費者と比べて、自動車に関して入手できる情報の質と量において劣っている。

### 第2項 販売形態

米国では、新車販売のほとんどが在庫販売である。米国では長年、新車も現物を確認してから購入するという習慣ができあがっており、これは新車の品質にはバラツキがあるのが当然という消費者の信念を反映したものであると考えられる。その確認行為は通

<sup>40</sup> 運輸省による自動車アセスメント事業の一環として、以下のサイトで評価試験のデータが公開されている。99年度に試験が実施されたのは、小型・普通乗用車が18台、軽自動車が7台、ライトバンが2台の計27台。

[http://www.motnet.go.jp/carinf/ass/ass\\_m\\_11.htm](http://www.motnet.go.jp/carinf/ass/ass_m_11.htm)

称「キック・タイヤ」と呼ばれているが、ディーラーの店頭で在庫商品の中から候補を選び、それこそ本当にタイヤを蹴ったり、ドアを開け閉めしたり、あるいはエンジンをかけて動くかどうか確かめてから、契約書にサインをし、その車に乗って家に帰るといったのが標準的な購買行動であった。つまり、消費者が現物を見ないと購買意思決定できないと信じ込んでいるのであれば、在庫販売が最も簡単な適応戦略となるであろう。

一方、日本の消費者はカタログや展示車を頼りに注文書や契約書にサインする。そして、納車日になって初めて自分が購入した車を目にし、よほどのことがない限りはそれを素直に受け取る。これは、日本の消費者が新車の品質にはほとんどバラツキはないものと信じていることの反映であると考えられる。よって、日本では注文生産による販売が可能であり、実際、全体の5割が消費者の注文を受けてから生産されているともいわれている。

要するに、米国では今後とも在庫販売が主流であるならば、ディーラーの在庫を横断的に検索し引き当てるようなシステムに優位性が出て、逆に注文を受けてから商品をあつらえたり遠方から取り寄せたりするようなシステムには困難が生じると予想される。一方、日本においては、引き続きカタログや展示車を見せるだけで契約や注文が取れるならば、米国以上にオンライン販売の見通しが明るいことになる。

### 第3項 メーカーによる系列化

すでに見てきたように、米国ではディーラーの数が多く、かつその独立性が高い。また、ディーラー統合の動きも見られるが、現在のところその流れは新規参入者が主導している。メーカー主導によるディーラー統合は法律や手続き上の問題などもあり、これまでは成功していない。

一方、日本では、新車販売の営業拠点数は多いものの、法人としてのディーラー数は米国に比べて圧倒的に少ない。しかも、米国と比べてメーカーとディーラーの関係がはるかに密接であり、資本関係や人的関係を通じてメーカー側の販売政策が系列ディーラーに浸透しやすい状態にある。

よって、米国の場合には、メーカーがディーラーまで取り込んで、一体となって「プロセスの最適化」を志向した戦略を取っていくことは非常に難しいと考えられる。一方で、オートネーションのような新規参入者がディーラーを買収して、メーカーとは異なる立場から「組合せの最適化」を志向した戦略を実行し、彼らを統合し事業デザインを固めた後に小売側主導で「プロセスの最適化」を志向した戦略を実行していくという可能性が残されている。

一方の日本の場合は、すでにディーラーはメーカーと密接な関係にあるので、メーカー主導のもと、これまでの組合せやデザインの延長線上で「プロセスの最適化」戦略を推進していくことが容易である。しかし、逆にいえば、新規参入者がディーラーを買収し、メーカー横断的な品揃えを図ろうとしたり、あるいはインターネット上の販売仲介サイトがディーラーを網羅的に取り込もうとしたりといった、新たな事業デザインに基づく「組合せの最適化」を志向した戦略を取ろうとした場合に、その実行が阻害される可能性が高い。

## 第4項 ディーラーに対する消費者の態度

極端な表現をすると、米国においてはディーラーで新車を購入するという体験を苦痛と感じている消費者が多いのに対して、日本の消費者はそれほどでもない。

筆者らが所属する日本自動車流通研究会が99年におこなったアンケート調査<sup>41</sup>によれば、自動車購買経験が苦痛だったと答えている日本の消費者は6.2%に過ぎず、この数値はここ数年この水準で安定している。この数字は同様の調査の英国での数字よりも低くなっている。米国で対応する調査が利用可能ではないが、日本よりもかなり高いのではないかと予測される。

米国では、ディーラー・セールスマンとの交渉をきわめて不快と思う消費者が多く、そのため自動車購買の満足度が低く、これが自動車購買でインターネット利用が広がった大きな理由の1つとされている。よって、日本の消費者の多くが、現在のディーラー経由での自動車購買経験に比較的満足しているのであれば、オートバイテルに代表される米国型のビジネスモデルはそのままでは日本では成功しないと考えられる。

また、自動車流通研究会が2000年3月にインターネットを利用している自動車購買者を対象にほぼ同じ調査をおこなった結果によると、インターネット利用者においても購買経験が「不快だった」と答えた者は6.1%に過ぎなかった。しかし、同調査では、インターネット利用者は、明らかに一般購買者と異なっていることも同時に明らかにしている。

まず第一に、インターネット利用者は、一般購買者に比べて遙かに頻繁にそして深く情報収集を行っていることがあげられる。主要な情報源は依然としてディーラーであるが、その他に自動車雑誌記事を参考にする割合は一般購買者の19%に対して2倍以上の45%、テレビ・ラジオなどの広告への反応も一般購買者の26%に対して2倍近い46%であった。どのような情報収集に時間をかけたかを一つだけ聞く問いについて、一般購買者の50%以上が「自然に得られる情報で済ませた」と答えたのに対して、インターネット利用者ではこの比率はわずか17%に過ぎない。また、実際に試乗したと答えた比率は一般購買者が19%であるのに対して、これも2倍以上の45%がそう答えている。

第二に、インターネット利用者は、一般購買者より積極的に価格交渉を行っていることがあげられる。インターネット利用者は、一般購買者に比べてディスカウントを得るために他のディーラーの値段を調べたり(16%対23%)、交渉を長引かせたり、下取り価格を高くさせたりしている。何もせずに商談に入ったのが一般購買者では35%いたのに対し、インターネット利用者では17%と半分以下に過ぎない。その結果、インターネット利用者の方が、多額のディスカウントを得るという結果になっている。

第三に、インターネット利用者は自動車購買の主導権を握っていることがあげられる。「自分が購買を決定した」と回答した比率は、一般購買者の45%に対して、インターネット利用者は52%であった。特に一般購買者の9%が、購買決定にはほとんど関与していないと答えたのに対し、インターネット利用者ではそのような回答者は全くいない。

<sup>41</sup> 日本自動車流通研究会が実施しているアンケート調査は、研究会員の研究資料として利用されており、現在のところ一般には公開されていないが、2000年中には会員向けにWeb上で公開される予定である。日本自動車流通研究会のホームページは<http://www.jcdp.net>。

このように、現在のディーラーサービスを信頼し、それに満足し、受動的な購買行動をしがちな一般購買者に対し、積極的に情報を収集し、価格交渉にもアグレッシブで、自分のイニシアチブで自動車を買おうとするインターネット利用者の対比は印象的である。これはもちろん、過度の単純化であり、実際はもっと複雑な様相を示しているのだが、大まかな傾向としては間違いない。

よって、ディーラーとの商談に対する日本と米国の消費者の態度の違いはもちろんのこと、こと日本に限っても一般購買者とインターネット利用者との間には態度や行動に違いが見られ、これが今後自動車の流通戦略に影響を及ぼすと考えられる。

## 第5項 自動車に対する消費者の態度

自動車という財に対する態度が日米の消費者では異なるという共通認識がある。たとえば、よく言われるように、米国では多少のキズやへこみを気にする人はほとんどおらず、バンパーというものはぶつけるためにあるのだという認識すら一般的である。

それに対して、日本の一般的な消費者は極力キズや汚れのない状態に自家用車を維持しようとする傾向が強く、週末のセルフ洗車場は数多くのオーナー・ドライバーで賑わい、少しでもキズやへこみがあれば、すぐ修理に出そうというユーザーも多い。

このように考えていくと、米国においてはすでに自動車という財が日用品化しており、車が果たす機能に主眼が置かれているものとして位置づけられる。一方、日本においては自動車はその手入れの具合までも含めてオーナーのステータスや人格をあらわすものとしてとらえられる傾向が強く、時には車を擬人化して愛好するほどである。もちろん、この比較は相対的な傾向ということであり、すべての消費者がそうであるというわけではない。

この違いを自動車という財に対して消費者が感じる「関与」の高低としてとらえることができる<sup>42</sup>。つまり、米国の消費者が自動車に対して知覚する関与のレベルは日本の消費者のそれと比較して相対的に低いということである。

関与が低い製品の購買意思決定は、高関与製品の意思決定とくらべて、狭い情報処理がおこなわれることが多い。よって、米国の消費者は自動車がもたらす社会的価値やそれが持っている意味などについて深く考えることが少なく、それよりは価格であるとか、具体的な機能や便益に意思決定が左右される傾向が強いであろう。

一方、関与の高い製品の購買意思決定には、ブランドの持つ意味や、製品がもたらす社会的価値などが大きく影響を及ぼすので、日本の消費者に対しては、イメージ戦略やブランド戦略を通じて、メーカーが直接消費者にコミュニケーションを働きかけ、需要を喚起することが有効な方策となりうる。

<sup>42</sup> マーケティング研究における関与概念に関しては以下の著作が詳しい。

Laaksonen, Pirjo, "Consumer Involvement: Concepts and Research," Routledge, 1994. (池尾恭一・青木幸弘訳『消費者関与』千倉書房, 1998.)

## 第6項 想定される戦略パターン

表3 日米の自動車流通市場の比較

項目	米国	日本
情報の質と量	詳細かつ豊富	限定的
販売形態	在庫販売が多い	注文販売が多い
メーカーによる系列化	メーカーとディーラーの一体的運営は困難	メーカーとディーラーの一体的運営が容易
ディーラーに対する態度	消費者は不満	消費者は満足 ただし、ネット利用者は情報を利用した価格交渉に積極的
自動車に対する態度	低関与 日用品感覚	高関与 社会的価値や意味も内在

ここまで見てきたように、日米で自動車流通の市場環境は大きく異なっている。まず、米国の場合であるが、米国の消費者は自動車に対してあまり夢を抱いておらず現実的であり、既存のディーラーとの接触を不快に思っており、すでにインターネットで詳細な価格情報や品質情報を入手できる立場にある。ただし、購入する前に現車を自分の目で見て確認したいというニーズが存在する。

一方、日本の消費者は依然として自動車に対して社会的価値や意味を感じるなど相対的に関与が高く、既存のディーラーとの商談にそれほどストレスを感じておらず、インターネットなどで得られる新車の価格や品質に関する情報は米国に比べて少ない。ただし、カタログや展示車を見て注文して届けられた新車を素直に受け取ることからわかるように、新車の品質に関しての信頼が高い。

このような前提条件を踏まえて、自動車流通において主要プレイヤーが取り得る戦略パターンを検討してみることにする。

第1の戦略パターンは、「プロセスの最適化+インテグラル型+垂直囲い込み型」に対応したものであり、「メーカー主導によるディーラー統合」戦略である。これは、メーカーがディーラーを傘下に収め、自社のサプライチェーンの中に完全に統合し、消費者の注文に応じて生産から販売までを一貫して遂行するなど、「プロセスの最適化」による競争優位をねらった戦略である。この場合、情報技術は主としてサプライチェーン内の情報処理を迅速かつ円滑に実行するための道具として使用される。たとえば、消費者から直接 Web 経由で細かい仕様まで特定された注文を受け、それをメーカーのオーダー・エントリー・システムに取り込み、かんぱん方式に代表されるリーン生産システムへと情報展開していくといった形が考えられる。

第2の戦略パターンは、「組合せの最適化+モジュラー型+水平展開型」の1つのパターンである「小売主導によるディーラー統合」戦略である。これは、横断的にディーラーを傘下に収めるオートネーションのようなナショナル・チェーンがさらに規模を拡



大し、消費者への販売という機能に徹した上で、新車・中古車・レンタカーなどの関連ビジネスを水平的に展開するという戦略である。この場合、情報技術は、多数の独立したディーラーのオペレーションを統合したり、業界横断的な在庫情報検索に利用したり、レンタカーや中古車などの関連ビジネスとの間のスムーズな情報連携を促進して相乗効果を高めたり、あるいは全国の消費者からのアクセスを24時間受けつけるなどの目的で使用される。ひとたびオペレーションが確立した後は、情報技術が「プロセス最適化」の目的で利用されることもありうる。

第3の戦略パターンは、「組合せの最適化＋モジュラー型＋水平展開型」のもう1つのパターンである「情報プロバイダーによる取引仲介」戦略である。これは、オートバイテルやエドモンズといった自動車購買に関する情報を消費者に提供したり、あるいは取引を仲介したりすることによって利益を得ている業態が成長し、多数の売手（メーカーとディーラー）と多数の買手（消費者）のマッチングをネット上でおこなうことにより、取引仲介段階でのプロセス統合を「薄く広く」果たすというものである。この場合、情報技術は、多数の売手と買手、いかにえれば異なる戦略を内在した流通システムと多数の消費者とを標準的なインタフェースのもとに引き合わせる目的で利用される。

## 第7項 戦略パターンの比較と将来展望

以上見たように、日米の自動車流通には、少なくとも3つの戦略パターンが表れうると考えられる。以下ではこの戦略パターンが、日米それぞれの環境の中にどのように適合しているかを考える。特にその際、日米で違いが生じるのか、あるいは1つの戦略パターンが圧倒的な優位を得るといえることはありうるのか、という点について注意する。

### 米国の場合

米国の場合は、第1の「メーカー主導によるディーラー統合」は可能性はあるものの、法的な制約などを考えると実現の可能性は低い。また、仮に実現したとしても、メーカー側に小売業の経営ノウハウが蓄積されていないといった問題や、単一メーカー主導の狭い品揃えにどの程度消費者の支持が集まるのかという問題が残る。また、米国では自動車が日用品化している現状を考えると、一部の高級ブランドやスペシャルティを除き、メーカーやブランドによる垂直型の消費者囲い込みが成功する可能性は低い。

次に、第2の「小売主導によるディーラー統合」であるが、これは独立したディーラーを買収できるだけの資金的な裏づけがあれば実現可能である。ただし、地域ごとに性格が異なる現場レベルでのオペレーションを維持しつつ、同時に全国ブランドとしてのオペレーション統合を果たせるかどうかという課題を解決する必要がある。また、小売段階でメーカー横断的な品揃えを志向したとしても、メーカー側の供給体制との連携や協調がうまくいかなければ、大量の在庫や反対に売り逃しといった需給ミスマッチを起す危険性がある。

第3の「情報プロバイダーによる取引仲介」については、情報プロバイダーに対する消費者の信認や支持に成否が大きく左右されると考えられる。米国の場合、消費者に提供できる公開情報が大量にある上、ディーラーが独立して乱立しているため、情報提供による集客とマッチングによる利益は大きいものと予想される。よって、情報プロバイ

ダーが積極的に中立的な情報を消費者に提供し、彼らの注目と信託を集め、一定のバイイング・パワーを結集することができれば、この業態は一定の成功を収めると考えられる。ただし、新車ディーラーからの手数料に依存する取引仲介型ビジネスは市場規模が小さい上に収益性が低いので<sup>43</sup>、この業態が真に成功を収めるためには、単に見積もり仲介にとどまらずに保険・保証・ローン・メンテナンス・ロードサービスといった関連ビジネス、すなわち自動車にまつわるありとあらゆるサービス取引の仲介業へと事業範囲を広げていく必要がある。

また、「情報プロバイダーによる取引仲介」については、小売段階でのオペレーションが統合されていないことから様々な問題が生じる危険性がある。マッチング段階での「組合せの最適化」が実現したとしても、いざ最終商談ないしは納車の時点で、消費者がこれまで不快に感じてきたディーラー体験が同じ形で待っているとしたら、消費者はそれに失望し、次の購買行動にそれを反映させるに違いない。

このように、米国ではディーラー保護法の影響が色濃く、三つのパターンのどれもがその将来性に不安がある。従って、近い将来においてどれが特定のパターンに収束するのではなく、三つのパターンが共存し、競い合う状況が続くと考えられる。

## 日本の場合

日本では、事実上系列ディーラーがメーカーのコントロール下に置かれていることを考えると、第2の「小売主導によるディーラー統合」は実現可能性が非常に低い。メーカーに正面から対抗してディーラー網を買収するか、あるいは全く新規でディーラー網を築き上げてメーカーから販売権を得るといった選択肢が考えられるが、双方ともに実現可能性は低い。よって、この案を実現するのであれば、やはり、中古車やレンタカーなどの関連ビジネスで圧倒的な実績を作り、その購買力や販売力を背景にして、メーカーとの交渉に臨むといった時間を要するプロセスが必要であると考えられる。現在の日本の自動車関連業界には、自動車メーカーに対抗できるだけの実績や交渉力を蓄積した小売業者は存在しない。

次に、第3の「情報プロバイダーによる取引仲介」であるが、これについても「小売主導によるディーラー統合」と同様の問題がある。情報プロバイダーがディーラーを横断的・網羅的に加盟させることは、米国と比べて難度が高い。また、現在の日本では米国ほど新車の価格情報や品質情報が公開されていない。よって、情報プロバイダーが消費者に情報を提供したとしても、消費者がそれに対して感じる魅力度は相対的に低い。

しかし、インターネット利用者の態度や行動について見てきたように、彼らは積極的な情報探索や情報に基づく交渉行動に特徴がある。そして、満足度が高くおとなしい一般購買者の多数を占める40代後半から60代前半の層が今後10年で急速に購買層の主流から外れていくのに対して、20代から40代前半が大多数を占めるインターネット利

<sup>43</sup> 全米で年間に販売される新車は1千7百万台に上るが、取引額はともかく、取引の回数としては他の消費財やサービス（たとえば航空券など）に比べて圧倒的に数が少ない。たとえば、非常に楽観的な見積りとして、全ての新車が何らかの形で仲介ビジネスを経由するようになり1台あたり100ドル程度の手数料を業界にもたらすようになったとしても、仲介ビジネスの市場規模は売上ベースで年間最大17億ドル程度に達するに過ぎない。また、オートバイテルの例で見たように、ネット上でブランド認知を維持するために必要な広告費やマーケティング費用は巨額である。よって、新車販売仲介ビジネスは、業界全体でも純益ベースでせいぜい数億ドル程度の規模にしかないと予想される。

用者がますます購買層の主流を占めるようになる。このことを考えると、ブランド力の弱いメーカーや、品揃えが偏っているメーカーの中には、自社系列が「垂直型」に展開する店舗や Web サイトでは十分な数の見込み客を「囲い込む」ことができないという課題を抱えるところが出てくると予想される。そこで、「垂直型」に徹しきれない一部のメーカー側の現実的な妥協案として、見込み客を集めやすい「情報仲介」段階は中立的なサード・パーティーに任せようという動きが出てくるものと考えられる<sup>44</sup>。

また、新車の品質に対する信頼が高い日本の消費者にとっては、オンライン販売は相対的になじみやすい。よって、メーカーとディーラーの関係が強固であっても、彼らから独立した立場で幅広い品揃えと中立的な情報を消費者に提供し、受注あるいは問い合わせの窓口となることができるのであれば、集客力を背景に「情報販売」を軌道に乗せることが可能である。ただし、米国のケースで述べたように、仲介型ビジネスの市場規模や収益力はそれほど魅力的なものではない。

3つの戦略パターンの中で、日本において最も実現可能性が高いと考えられるのが、現在の延長線上にある第1の「メーカー主導によるディーラー統合」案である。日本の消費者の場合、相対的に既存ディーラーとの接触に対する満足度が高いので、情報技術を活用しながら店頭や Web サイトでの情報提供やコミュニケーションを強化していけば、さらに消費者を垂直的に囲い込んでいくことができる可能性がある。ただし、メーカー主導のサイトやディーラーにどの程度消費者の支持が集まるか疑わしいと先に述べた問題は残る。とりわけ、満足度が高く受動的な一般購買者が急速に購買層の主流から外れ、反対に購買行動においてアグレッシブで能動的なインターネット利用者が主流を占めるようになってくると考えると、メーカー主導の囲い込み戦略は行き詰まる可能性がある。

しかし、日本の消費者の場合、自動車に対する関与が相対的に高いと考えられるので、とりわけブランド力や製品力において他社を圧倒するメーカーであれば、メーカー主導の囲い込み戦略でも成功する可能性は高い。ただし、ブランドに対する認知や支持という無形資産は顧客の頭の中にしか存在しないので、顧客が歳をとるとともに、この無形資産の性質が変化してしまう。たとえば、現在の20代に強い支持を受けていたとしても、彼らは10年後には30代、20年後には40代となり、若々しかったブランドのイメージはそのころには変質している危険性がある。

また、「垂直囲い込み型」戦略に基づいて展開されたガズーのようなメーカー主導の小売サイトが成長して独立色を強め、やがてメーカー本体とは距離を置いた意思決定を取るようになった際には、小売サイトの成長のためには親会社の新車だけでなく他社の新車も取り扱いたいと考えるようになる可能性がある。つまり、メーカー主導の「垂直」戦略を優先すれば小売サイト自体の魅力や成長性が犠牲となり、一方小売サイトの「水平」方向への成長圧力を優先すればメーカーにとっての戦略的優位性が弱まるというジレンマが発生する危険性が考えられる。

このように、日本の場合は第1の「メーカー主導によるディーラー統合」とそれを実現するための情報技術の利用、という形が市場のかなりの比重をしめることが予想される。しかしながらこれは同時にメーカー側の負担が大きい高コストの現状をそのまま引

<sup>44</sup> ただし、情報プロバイダーがメーカーとの協力関係を維持するために、メーカー寄りの姿勢をとった場合には、その中立性が薄れることにより、消費者からの信頼を失う恐れがある。

き継ぐことになるので、「垂直囲い込み」を継続できるだけの経営体質とブランド力を併せ持った一部のメーカーのみに許される戦略パターンとなる可能性も高い。

さらに「メーカー主導によるディーラー統合」パターンを続けることは、若年のインターネット利用層への浸透が妨げられることになる。こうした傾向が今後顕在していく可能性が高いことを考えれば、垂直型戦略のみでは存続できない中下位メーカーが妥協案として水平展開型の仲介業者と連合を組むという形での、「情報プロバイダーによる取引仲介」パターンが現実味を帯びてくることになる。

## 第8項 多様な戦略パターンの共進化

最後に、おそらく日本の自動車流通における、主要な戦略パターンとして残ると考えられる「プロセスの最適化」の将来について、付け加えなければならない。情報技術の進展から、今までの「プロセスの最適化」についての批判が多いが、これは硬直化した過去の「プロセスの最適化」実践方法に対する批判であり、「プロセスの最適化」の戦略パターンそのものが無意味になったのではないし、逆に今ほど新しい「プロセスの最適化」が必要とされているときにはないのである。

新たな事業デザインを試すための「組合せ最適化」を志向して、情報技術を利用することはある時点・ある環境においては競争優位を実現するための一方策であるが、ドミナント・デザインが確定した後は、「プロセス最適化」や「インテグレーション」のために活用された方が情報技術の効果が高くなる。もちろん、変化の激しい時代においては、ドミナント・デザインの寿命も短くなる。しかし、純然たるデジタル財のビジネスと異なり、これまで見てきたような「自動車流通」といった多数のフィジカルな要素が複雑に関わりあうシステムにおいては、依然として「プロセス最適化」の努力は無意味なものにはならない。フィジカルなシステムは無コストでコピーすることはできないし、システムが持つ過去の記憶や慣性に大きく左右されるからである。また、多数の主体に関わりあう複雑なシステムを完全にモジュール化することは不可能である。このように、自動車流通システムにおいては、デジタル革命が第1節第3項で示唆したような単純な形で一方に「プロセスの最適化+インテグラル型+垂直囲い込み型」を不利にし、「組合せ最適化+モジュラー型+水平展開型」戦略の優位性を高める方向で働くとは限らない。

ここまで明らかにしてきたように、日米で自動車流通の環境が異なることにより、戦略パターンの予想される優位性に違いがあること、そして、いずれかの戦略が完全に優位であるというよりは、それぞれが優位な点と劣位な点を抱えていることや、戦略実行の巧拙にも依存することが確認された。従って、自動車流通の将来は、日本、米国共に、戦略パターンが収斂していくと考えるよりも、多様な戦略パターンが共存し、それが共に進化していくと考えた方がよい。自動車流通の世界では、予測不可能な大変化の時代は、依然として続いているのである。

そうした中では、「最適な戦略の組」をまず特定化し、それをどのように達成するのか、という通常のやり方では明らかに不十分である。自分が現在とっている戦略パターンの長所と短所を常に認識し、それが現在の環境とどう適合しているかを考慮し、環境の変化にはすぐに対応できるような柔軟でスピードのある戦略をたてて、実行すること

が求められている。予想しがたい大きな変化があるときは「最適性」よりも「生存可能性」がより重要になる。環境の激変の中で多くの企業が死に絶えていくとき、生き抜く企業が最終的に覇者になるのである。