

テーマ:

日本産業社会の深層構造分析

Ⅲ 日本産業のシステム安定性:
構造と限界

システム安定と ディーラーシステム

——日本の自動車ディーラー
システムの構造と課題——

武 石 彰

(株式会社 三菱総合研究所 主任研究員)

川 原 英 司

(株式会社 三菱総合研究所 副研究員)

1. はじめに

日本のリーディング産業、モノ作りの強さの象徴として君臨してきた自動車産業が苦境に陥っている。90年代に入り、国内市場がそれまでの絶好調から一転して戦後最長の不振に陥り、更に最近の円高が追い打ちをかけ、収益の悪化に直面している。今、自動車産業がどのような構造的問題を抱えているのか、冷静に分析、評価すべき時期にあるといえる。

本稿では特に日本の自動車産業のディーラーシステムに焦点を当ててみたい。従来日本の自動車産業については内外の研究者が多数の研究を行ってきたが、その多くは車がどのように開発され、どのように作られるかを分析し、日本のシステムの優位性を明らかにしたものであった。しかし、作られた車がどのように消費者に届けられるか、つまり販売システムについては必ずしも十分な分析が向けられてこなかった。販売活動はローカルなオペレーションであり、データが限られ、国際比較も困難であったことがその理由だったかもしれない。しかし、販売を抜きにして自動車産業を語ることができないのもまた事実である。開発、生産面での分析、評価は別の機会に譲るとして、以下、問題提起

の域を出ないが、日本のディーラーシステムの構造と課題について論じてみたい。

具体的には、まず、議論の出発点として、日本の自動車販売システムの特徴を、欧米との比較を交えながら浮き彫りにする。次いで、80年代後半に取り組みされた新たな販売システム作りの動向とその問題点を明らかにし、最後に今後の課題について論じてみたい。本稿の問題意識を一言でいえば、持続的な成長を期待しにくくなる中で、いかに従来型システムの長所（自動車産業トータルとしての安定性）を活かしなが、新しい環境に適応しうる仕組みを構築できるかがディーラーシステムの課題であるという点にある。

2. 日本のディーラーシステムの概要

まず、日本のディーラーシステムの特徴を概観したい。日本、米国、欧州の三地域を比較すると、自動車販売システムの基本的な枠組、つまり、販売権を与えられたフランチャイズ・ディーラーがそのメーカーの商品を売り、アフターサービスを提供するという点では共通している。しかし、各地域の歴史的背景、競争、市場環境、法的条件などにより、それぞれ異なった

表 1 日米欧ディーラーシステムの比較 (一部推計を含む)

		日 本	米 国	欧 州
ディーラー 数・規模	店舗数	17,800	24,272	41,900
	企業(オーナー)数	4,440	14,850	32,200
	企業当り店舗数	4.0	1.6	1.3
	店舗当り販売台数	422	518	319
	企業当り販売台数	1,695	847	414
併 売 比 率	店舗レベル	24% (1992年)	29%程度 (1992年)	11%前後 (1990年)
	オーナーレベル	55% (1992年)	29%程度 (1989年)	n. a.
	資本参加 状況	・全国産ディーラーの16%にメーカーが資本参加(株式会社組織をとるディーラーの内の25%)。 ・内 100% 出資が 8% を占める。	・メーカー出資のディーラーは全体の1%前後か。 ・その殆どは 100% 出資もしくは経過的部分出資。	・平均3.1%(欧州17カ国平均)。 ・欧州民族系メーカーが比較的 100% 出資ディーラーが多く、フランスで12%、ドイツ、イタリアで4%前後を占める。

- 注：1. 日本のディーラー店舗、企業数には輸入車ディーラー(推計)を含むが、トラック、バスのみを扱っている大型車ディーラーは除く。サブ・ディーラー(業販店等)を除く。
2. 欧州のディーラー数は EC 12カ国。その他(併売比率、資本参加状況)は欧州17カ国平均。
3. 欧州の店舗数は Harbour Wade データ他に基づき MRI で推計した。企業数は D. Jones 推計及び Harbour Wade データをベースに算出。日本と同様サブディーラーを含まず。
4. ディーラー企業数、自動車販売台数は日、米、欧ともに 1991 年の実績。但し、販売台数にはディーラー数に含まれていない大型トラック・バスも含まれている。また、米国の 1991 年は市場の低迷期であることに留意する必要がある。
5. ここで併売とは異なる複数のメーカーを取り扱っていることを意味する。特定メーカー内のディビジョンを複数扱うケースや、他社からのキャプティブ・インポート(OEM 調達による自社ブランド販売)は併売には含まない。
6. 日本、欧州の併売率はメインディーラーを対象としており、サブ・ディーラーは含まず。
7. 欧州のオーナーレベルでの併売率は不明だが、店舗レベルと大きな乖離はないと考えられる。
8. 米国のオーナーレベルの併売は国産車と輸入車を少なくとも一つずつ取り扱っているオーナーと、アジア系輸入車と欧州系輸入車を少なくとも一つずつ扱っているオーナーを対象としている(J.D. Power 資料, 1989年)。前者は25%、後者は4%を占める。その他、国産車のみ二つ以上取り扱っているオーナーもいる。これらを含めるとオーナーレベルの併売比率は30%を上回ると考えられる。

資料：日本自工会、日本自販連、公正取引委員会、NADA, Automotive News, Euromotor Reports, D. Jones "Lean Retailing a Better Future" (Sewells Automotive Marketplace Report), Harbour Wade, J.D. Power, MIRU, L'automobile, Unternehmermagazin, インタビュー調査より MRI 作成。

側面ももっている。

大規模ディーラー主体の日本

三地域の中で日本だけが持っている販売システムの特徴として、第一に、ディーラーの規模が大きいことが指摘できる。ディーラーを分析する単位としては、店舗レベルと企業(もしくはオーナー)レベルがあるが、表1にみるように、日本のディーラー企業は平均して4店舗を持ち、欧米ディーラー企業/オーナーの平均規模の1.3~1.6店舗と格差がある¹⁾。日本の流通組織は一般に小規模であるが、自動車販売の場合は米国をも上回っている。

ディーラー企業の規模に差があるのは、欧米

が細分化された販売地域を担当する単独店舗ディーラー(シングルポイント・ディーラー)主体なのに対して、日本のディーラー企業は主たる販売地域として広域(基本は一道道府県に1ディーラー)をカバーし、多数の店舗を展開していることによる²⁾。このため、ディーラー企業の販売台数規模も日本が年間1,600台以上で、米国の2倍、欧州の3倍と他を圧倒している。但し、店舗レベルでみると、日本は米国を下回る。

日本でこうした大規模ディーラー主体の販売体制ができたのは戦中(1942年)の統制経済下で各県のディーラーが統合されたこと(買い取り・配給先としての「日本自動車配給株式会社」と道府県別の下部組織である「地方自動車配給株式会

社)に端を発している。戦後この体制を継承した主要メーカーが広域エリアをカバーする中核ディーラーを軸に販売網を拡充していった結果として今日の仕組の原型が作られたのである。日本の主要メーカーは、その後、市場の拡大に合わせて特定のディーラー企業を育てることによって販売網を拡張し、今日のシステムに至っている。

相互コミットメント大きい日本のメーカー＝ディーラー関係

大規模ディーラー主体の構造は、日本の二番目の特徴である。メーカーのディーラーに対する資本参加や人材派遣が多くみられることや、サポート(融資や経営指導)が充実していることの背景ともなっている。つまり、少数のディーラーに広範囲の地域の販売を任せている結果、ひとつひとつのディーラー企業の重要性が高く、その維持、強化のために、メーカーからの様々なコミットメント、サポートがなされてきたと考えられる。

例えば、日本では全ディーラーの内、メーカーが出資しているものが16%を占め、株式組織をとっているディーラーに限ると25%がメーカーの資本参加を受けている(前掲表1)。こうした出資ディーラーに対しては、メーカーから役員、管理職、営業部員と色々なレベルで人材が派遣されるケースがある。欧州でもメーカーが出資しているディーラーは存在する。欧州平均では3%程度だが、各国の国産メーカーがディーラーに資本参加するケースは比較的多い。特にフランスにおけるPSA、Renaultは自社のメインディーラーの12%程度に対して100%出資しているし、ドイツにおけるベンツのメインディーラーの直営店比率は約4割に達している。

欧州メーカーがディーラーの株式を100%保有する理由は、重要な地域における自社の販売網を確保するためで、倒産したディーラーを買い取ったりしている。出資先ディーラーへの人材派遣は欧州でも行われている。米国でも例外的(1%前後)ではあるが、類似のケースは存在する。

日本の資本参加もその目的は欧米メーカーと基本的に共通であり、実際、資本参加は、重要市場で、事業コストが高い大都市部に多く観察される。ただ、日本の場合には、ディーラー企業数が限定され、各々が重要なため、資本参加の必要性や、頻度が高いことと、その形態として部分出資という欧米にはみられない形態が多くみられることが特徴となっている。メーカーにとってのディーラーの重要性を象徴しているのが、ディーラーが経営危機に陥った場合のメーカーの対応の差である。米国では比較的静観するケースが多いが、日本のメーカーは資本参加を含め、可能な限りのサポートにより存続を図ってきた。

メーカーからディーラーへの融資についての国際比較のデータはないが、日本の場合、ディーラーの15%が融資を受けており、その平均額は一社当たり6.5億円となっている(公取調査)。米国でもメーカーからの融資は存在するが、より例外的であるといわれている。

一方、ディーラーの立場からみても、一つのフランチャイズを軸に店舗投資を増やししながら、事業を拡大してきた中で、そのメーカーとの関係が密になり、更なる拡販のため、コミットするという形が定着したといえる。こうして、多店舗型の大規模ディーラー主体の日本型システムは、結果としてメーカーとディーラーの相互コミットメント、運命共同体的関係を強めてきたといえよう。

メーカーが限られたパートナーと長期的かつ密接な関係を築くという点で、日本のメーカー＝ディーラー関係は丁度日本におけるメーカーと部品サプライヤーの関係に似ているといえるかもしれない。米国では例えば GM が5,000社以上ともいわれる部品メーカーから直接部品を調達している。これに対し、日本ではメーカーは200～300社の一次部品メーカーから調達し、その下に二次、三次のサプライヤーが存在するという多層構造を形成している。これは日本の自動車メーカーが限られたディーラー企業と直接契約し、その下に各ディーラーが多店舗を配備するという多層システムと類似の構造であるといえよう。例えば GM の米国での販売店舗数は約8,800カ所（1992年1月現在）あり、その大半はシングルポイント・ディーラーなのに対し、トヨタ自動車の日本でのディーラー企業は311社（店舗数は約4,800カ所）に過ぎない（1992年2月現在）。少数のディーラー企業に販売を任せるといふ日本の仕組みが、メーカーによるディーラーの管理、支援を効率的かつ充実させるとともに、相互のコミットメントを深いものにするのは自然な成行である。

なお、欧米が単独店舗主体のディーラー網を構築してきた理由のひとつは、欧米では特定のディーラーに広域の地域を任せると、メーカーのディーラーに対する交渉力が低下するとみているためである。日本の場合はこうした潜在的問題を、各メーカーが複数チャンネルを展開してチャンネル間競争を刺激するとともに、資本参加や経営指導などを通じてディーラーの販売努力を促すことによって克服してきたと考えられる。

希薄な米国のメーカー＝ディーラー関係

日本と対照的なのが米国である。米国の場合

は戦前に BIG 3 を中心にディーラー獲得競争が展開され、多数のディーラーを競争させながら拡大を図った。市場拡大に対してディーラーの成長とチャンネルの増加によって対応した日本に対し、米国ではディーラーの数を増やすことによって対応した。このため、米国では1940年代には5万店を超えるディーラーが存在し、市場規模に比べてディーラーの数が多すぎるという「過剰ディーラー問題」を抱えてしまった。この結果、戦後過剰ディーラーの淘汰が進み、米国のディーラー数は1949年の約49,000店から1992年現在23,000店まで半減している。

ディーラーに対する交渉力維持を狙って、小規模ディーラー同士に競争させることで拡大をはかってきた巨大なメーカーにとっては、ひとつひとつの小規模ディーラーの位置付けは小さく、その経営状況にも相対的に関心が小さかったと考えられる。何よりも約40年間で2.6万店が消えてしまったという日本にも欧州にもみられない事実、米国のディーラー業界の変遷、メーカーにとってのディーラーの位置付けが象徴されている。米国ではディーラー保護の法律が強いが、これはもともと独禁法の生まれ故郷であり、大企業である自動車メーカーに対して厳しい条件が課せられやすいこともさることながら、こうした過剰ディーラー問題を背景とするドラスチックな構造変化の下で醸成されてきた希薄なメーカー＝ディーラー関係が背後にあったとも考えられる。

因みに、GM が最近新設した Saturn という新しいチャンネルでは、多店舗型のディーラーシステムを構築している。少数のディーラーを選び、比較的広域の販売地域を任せ、そこが複数の店舗を展開する形をとっている。メーカーとして限られた数のディーラーにコミット、協力

し、他方でディーラーのマーケティングへの参画を求めている。メーカーのサポートに対するディーラーの満足度でも、Saturn は比較的高い評価を得ているという (J.D. Power 調査)。これは、米国において、日本に類似したシステムを取り入れようとする新しい試みとして注目される。

併売をめぐる日本の現状と背景

三番目に指摘できるのは併売における日米の差である。併売の状況をみる場合には、店舗における併売 (一つの店舗内で複数のフランチャイズを扱う場合) とオーナーもしくは企業レベルでの併売 (一人のオーナーもしくは一つのディーラー企業が複数のフランチャイズを扱う場合。店舗は特定のフランチャイズ専売の場合もある) に分けて分析する必要がある。日本は店舗レベル、企業レベルのいずれにおいても、併売を行うディーラーは増えており、1985年には店舗レベルで12%、企業レベルで8%だった併売率は、1992年末現在、それぞれ24%、55%となっている。企業レベルでは米国の併売率を上回る水準にある (前掲表1)。しかし、その多くは、実は近年活発化している日本メーカーによる国内での海外メーカーへの販売協力に基づいている。ディーラーが直接海外メーカーとフランチャイズ契約を結んでいるわけではなく、メーカー主導によるものである。この点で欧米におけるディーラーが個別に複数のメーカーとフランチャイズ契約を結んで行う併売とは異なる。

ただし、国産車ディーラーが実質的に専売主体なのは欧州にも共通してみられる現象である。欧州で11%を占めると推測される併売店の殆どは、販売台数の少ない下位の海外メーカーのディーラーが占めている。上位のメーカーは専売

体制を維持しており、例えば、ドイツにおける VW, Benz, BMW, フランスにおける PSA, Renault, イタリアにおける Fiat 等、各国における国産メーカーは店舗レベルにおいて100%専売体制を維持している。オーナーレベルにおいてもほぼ100%専売を維持しているといわれている。欧州における米国系メーカーについてもほぼ95%は専売店となっている。これは、日本、米国と異なり、EC では自動車販売については専売条項をフランチャイズ契約に組み込むことが独禁法の一括適用除外 (ブロックエグゼンプション=Block Exemption) となっていることが背景の一つとなっている。

米国では現在店舗レベルでもオーナーレベルでも三割前後が併売となっており、三地域の中では (ディーラーが複数のメーカーと契約を結んでいるという意味での) 併売が突出して活発な地域となっている。しかし、実は米国でも1960年代まではBIG 3 各社内のディビジョン間でも併売が難しいほど、強固な専売体制が築かれていた。米国では当時から法律上既に契約に専売条項を入れることはできなかったことを考えると、併売は法的条件のみでは決まらないことがわかる。

法的条件は併売の必要条件にはなるが、十分条件ではない。実際に併売が活発化するかどうかは、当該国の国産メーカーが競争力を維持し、自社のディーラーに専売を維持させるだけのコントロール力、あるいはディーラーにとっての魅力を維持できるか否かによって左右されてくるのである。米国で60年代には専売制主体だったのが、今日、併売店や併売オーナーが全体の約30%を占めるようになったのは、BIG 3 の競争力が後退し、また何度かの市場の大幅な後退を経験する中で、ディーラーが存続のためにマルチフランチャイズへの移行を望み、BIG 3 が

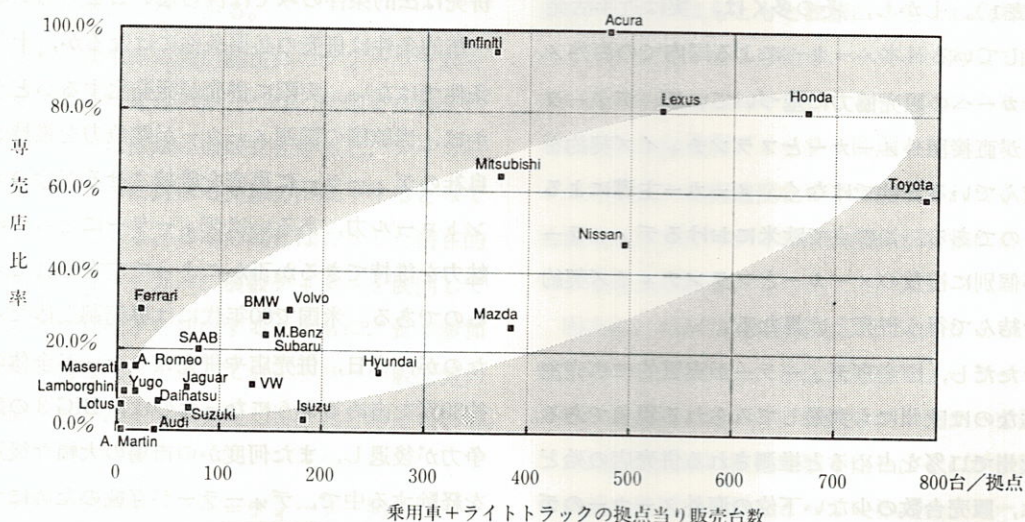
専売維持を説得できなかったからに他ならない。併売化の動きが本格化し始めた70年代後半には、BIG 3はディーラーに対して、例えばディーラー施設の基準面積をタテに専売維持を迫るなど、様々なプレッシャーをかけたといわれる。しかし、ディーラーが抵抗し、また、市場後退時に扱いフランチャイズを増やさない限りディーラー事業を維持できないような状況に直面する中で、BIG 3は消極的に併売を認めざるをえなくなっていった。もともと過剰ディーラー問題で自己防衛を迫られてきたディーラーが、米国国産メーカーの競争力後退で併売への移行を加速したと考えられる。図1は米国の輸入車メーカーのディーラーの販売効率と専売店比率をプロットしたものだが、販売効率が高いほど専売店比率が高い傾向が観察される。専売、併売を決める要因としてメーカーの競争力が重要であることがわかる。

この点に関連して興味深いのは、欧州の各国産メーカーについては、たとえブロックエグゼンションが撤廃されても、専売体制を維持し

ていく可能性が高いことである。これは各国の国産メーカーがそれだけの競争力とディーラーにとっての魅力を持っており、ディーラーにとって従来の比較的安定した国産メーカーとの関係を失うリスクを犯してまで、輸入車を扱うメリットが少ないためである。実際、欧州の多くのディーラーやディーラーの業界団体がブロックエグゼンションの継続を望んでいる。これはブロックエグゼンションがなくなると、ディーラー間の競争が激化し、ディーラー事業の安定性が失われることを恐れていることに一つ理由がある。事業が不安定で、メーカーからの自由を重視している米国のディーラーと異なり、欧州のディーラーは、取り扱いフランチャイズの自由よりはメーカーとの安定的事業関係を重視しているのだらう。

こうした欧米の併売の状況とその背景との比較から考えると、日本でディーラー主導の併売が少ないのは、国産車の競争力が強く、ディーラーに専売を維持させるだけの魅力を持っていることに理由があることがわかる。仮に70年代

図1 米国輸入車ディーラーの販売効率と専売店比率 (1991年)



資料: Automotive News より MRI 作成。

以降の米国のように国産車の競争力が相対的に低下し、あるいは輸入車の商品力や事業としての魅力が高まれば、店舗やオーナーレベルで併売に転ずるディーラーが増えていく可能性もある。ただ、そこで日本が米国や欧州と異なるのは、先程指摘したように、ディーラー規模が大きく、メーカーとディーラーの資本関係を含めた相互のコミットメントが大きい点がある。この特徴は、米国や欧州に比べると、結果としてディーラーが輸入車の併売に踏み切るのを遅らせる効果を持つかもしれない。

しかし、メーカーが競争力を失い、ディーラーをサポートできなくなる、あるいは輸入車の事業性が一層高まれば、緩やかであれ、ディーラー主導による併売化は進行するであろう。実際、有力ディーラーの中には最近販売台数が拡大してきた輸入車の取り扱いに興味をもつところも出てきている。

訪問販売主体の日本

もう一つの日本の特徴として指摘できるのが車の売り方である。日本では営業部員が（潜在）顧客の家を訪ねながら販売活動をする、いわゆる訪問販売が重要な手段となっている。始めにショールームを訪ねてきて、その後営業部員が

訪問して成約する場合など、訪問販売と店頭販売の間に明確に線を引くのが難しいケースが多いが、我々が昨年実施したディーラー・アンケート調査によれば、平均して7割前後は訪問販売が占めているという結果を得ている。欧米ではこうした訪問販売は例外的で、店頭販売主体となっている。

日本は自動車市場の本格化が第二次世界大戦後商用車（トラック、バス）市場からスタートし、そこでは法人ユーザーを訪ねながら販売活動を行っていた。乗用車市場が立ち上がった後も当初の訪問型の売り方が継承されたこと、また、当初乗用車は非常なぜいたく品であり、営業部員が訪ねてくるだけの価値があり、またアフターサービスの保証のためにも販売店、営業部員とつながりを保っておきたいという認識がユーザーにあったこと、などが背景となってこうした売り方が定着していったといわれる。人口密度が高いこと、車検があり買替え時期がある程度見通せるため訪問販売が比較的効率的にやりやすいことも一因と考えられる。

ただ、潜在顧客が店頭を訪ねてくる店頭販売に比べて訪問販売はより人手を必要とする傾向にある。表2は訪問販売主体の日本と店頭販売主体の米国の販売効率（労働生産性）を比較し

表2 日米の自動車ディーラー販売効率の比較

	日 本 (1988年)	米 国 (1988年)
自動車販売台数	6,721,004	15,691,031
自動車小売業従業員数	435,547	960,100
内販売部員	130,000*	185,000*
販売部員1人当り月販台数	4.7 (5.0台)	7.1台
従業員1人当り月販台数	1.3 (1.6台)	1.4台

注：*は推計。日本は自販連データの総従業員に占める販売部員の比率により推計。

米国の1988年は1990年の従業員に占める販売部員の比率により推計。

日本の1988年、米国の1988年は各々1992年現在史上3番目、2番目に販売台数が多かった年であり、効率を比較する上で適した年であると考えられる。日本の（ ）内は自販連加盟ディーラーの実績。

資料：日本のディーラー従業員数は商業統計表による。日本の（ ）内の数値は自販連の会員データによる。

米国のディーラー従業員数は米国 National Automobile Dealers Association の会員データによる。

自動車販売台数は日産自動車「自動車産業ハンドブック」による。

たものである。営業部員の効率（営業部員一人当たり月販台数、労働時間は考慮していない）をみると日本が月4.7台/人に対して、米国は7.1台/人と約5割上回っている。しかし、ディーラー・トータルの効率性として従業員一人当たり月販台数をみると、日本が1.3台/人、米国が1.4台/人とほぼ同じ水準となる。これは営業部員以外で日本のディーラーが効率が高いことを意味している。日本のディーラーが複数店舗を構え、大規模であり、規模の経済から管理、間接、技術部門の効率が高いこと、営業部員が営業活動以外の広範囲の業務をカバーしていること、地域内の部品を共同で取り扱う会社の存在により部品部門がスリムなこと、などがその背景として考えられる。逆にいえば、日本の訪問販売主体の売り方はディーラー事業規模が大きいことによって支えられている部分があるといえるかもしれない。

3. 日本のディーラーシステムの役割

ここまで、欧米との比較から日本のディーラーシステムの特徴を挙げてきた。大規模ディーラーが主体であること。その結果メーカー＝ディーラー間の相互コミットメントが大きいこと。専売主体であること。訪問販売主体であること。では、こうした日本のディーラーシステムの特徴はどのような意味を持っているのだろうか。

第一に指摘できるのは、メーカーにとってメリットの大きい仕組みであるという点である。限られた数のディーラーを管理、支援すれば多数の店舗を維持できるため、効率的に販売システムを運営することができる。専売を確保し、ディーラー側からのコミットメントも維持できるため、販売サービス活動の指導も通やすく、営業努力も期待できる。この点は現在の米国の

事情と比較してみると鮮明になる。

米国の有力ディーラーは、いかに売れる商品を扱い、事業の収益、成長を確保するかを軸に経営を行っている。売れないフランチャイズは他のフランチャイズと同じショールームの中で併売され、あるいは販売権が放棄される。自動車メーカーにとっては、優秀な販売拠点の確保が販売維持の生命線となるが、ひと度商品力、ディーラーにとっての魅力が薄れると、販売体制の衰弱に直結する仕組みになっているのである。安定的な専売体制に比べて、併売店の営業、サービス活動の質（取り扱い商品の知識、サービス技術のレベル）が劣るかどうかは客観的に評価しにくい問題ではあるが、複数のメーカーを扱う併売ディーラーの場合、少なくとも個々のメーカーの意向、管理が通りにくいのは確かであろう。世界中で、専売を望まないメーカーは存在しないのである。

訪問販売主体の仕組みも、店頭販売主体の仕組みに比べてメーカーにとって有利な側面を持っている。特に市場が沈滞している時、需要の掘り起こしが可能な訪問販売は販売の維持、生産量の確保に寄与する。日本では、その効果に限界はあるものの、潜在顧客を訪ね、主体的、能動的に市場に働きかけることができ、既納顧客とより安定的な関係を築くことが可能となる³⁾。しかし、米国の場合、売れ行きが悪くなれば、ダイレクトメールや新聞広告による需要喚起を図るものの、基本的には顧客が訪ねてくるのを文字通り座して待つ。ある米国ディーラーへのインタビューを引用してみよう。

父が GM・シボレーのディーラーでスタートし、私の代になって欧州と日本の車を70年代後半に加えた。しばらく一つの店舗

で併売していたが、80年代に日本車、欧州車のための専売拠点を別々に近くに設けた。しかし、80年代末になって、欧州車は儲からなくなったのでやめ、日本車とGMのショールーム二つの体制になった。最近の不況は厳しく、1992年4月にショールームも一つにまとめてしまった。今は一つのショールームの中で、GM車と日本車を3台ずつ並べている。営業部員も全て共用で、皆GM車と日本車を売っている。1987年には150人の従業員がいたが、今は売上は当時の5分の1、従業員は35人だ。これで、なんとか利益を出している。ショールームをまとめる時には特にメーカーの承認は得ていない。勿論契約に規定されている施設の必要面積などは満たしていない。でもこうしないと事業を続けることができない。やめればお客さんに迷惑がかかる。メーカーも圧力をかけてくるが、結局認めざるを得ないだろう。

景気が悪くなれば、不振のフランチャイズは放棄し、オペレーションもスリム化し、訪ねてくる顧客の数に合わせて営業部員の数も調整するというのがアメリカのディーラーのやり方である。あくまでも自社の生き残りが第一であり、既存の取引先メーカーの販売台数を何とか維持しようとするインセンティブは弱い。対照的に、長年の取引関係がある専売のメーカーの車を、既存の営業部員をフルに動員して、訪問販売を展開しながら何とか販売量を確保していくという日本のディーラーの取り組みは、不況時の生産量の縮小を抑えるという役割を担っているとみることができよう。勿論、買うか買わないかは顧客の決めることであり、また、メーカーが

ディーラーに販売を強いるようなことはできない。ここで言っているのは、店頭で座して待つやり方に比べて、訪問販売はより主体的、積極的に市場に関与し、働きかけ、刺激することが可能であり、その限りで生産の安定に寄与しているということである。

メーカーにとってのメリットは、日米で工場管理を経験した日本人も感じている。ある日米の自動車メーカーの合弁工場で日本側の責任者であった日本人は次のように述べている。

アメリカでやってみて分かったのは、生産管理がしにくいということだ。特に合弁先の米国メーカーに納入する車種は難しい。生産量の変動幅が大き過ぎて生産管理ができない。営業からくる数字のゆれがひどい。市場自体の変化が大きいのということもあるだろうが、店頭販売主体で、いい時は在庫の積み増し、悪いときには在庫の整理に一齐に走るディーラーの注文の波をダイレクトに被っているようだ。日本ではもっと生産量が安定的に推移し、生産管理もはるかにやりやすい。

いわば、日本の販売システムは、ディーラーとメーカーの安定的な関係を軸に形成され、顧客とディーラーの安定的な関係を訪問販売などを通じて維持し、メーカーの生産の安定的拡大を可能にしてきたということができよう。つまり、顧客＝ディーラー＝メーカーの三者を安定的に結び付け、これがメーカーの生産の安定的管理に寄与するというメカニズムが日本のディーラーシステムを通じて働いているのである。

4. ディーラーシステムをめぐる80年代後半の 試みとその問題

このように、日本のディーラーシステムは顧客から工場に至るトータル・システムに安定性を付与し、メーカーにとってメリットの大きい仕組みとなっているが、他方で、販売体制自体としては必ずしも効率のよいものとはいえない側面を持っている。先程、日本のディーラーの販売効率を米国と比較して、ディーラー単位でみれば、必ずしも非効率ではないと述べたが、しかし、訪問販売が人手とコストを要する売り方であることは事実である。営業部員一人当りの販売台数を長期にみると、1970年代に入ってからほぼ一人5台/月という水準のままである。製造部門の生産性の推移と比べて、その停滞振りは明らかである。効率が悪く、労働条件も厳しい訪問販売主体の営業職は人手を集めにくいという問題も抱えている。

収益性も同様である。自動車メーカー、部品メーカー、自動車ディーラーの売上高経常利益率を比較すると、製造部門に比べて販売部門の収益性の低さは顕著である。しばしば、自動車販売業は業態として自立していないと指摘される由縁である。消費者の目が肥え、その要求が厳しくなる一方、プライバシーを重んじるようになって訪問販売も好ましくないとの指摘もでるようになった。こうした状況を踏まえて、日本では1980年代後半幾つかの新しい動きがみられた。

店頭販売の充実、受注一納入システムの高度化、インセンティブ・システムの変更といった動きである。これらの動きの背景には自動車メーカーによる顧客満足（CS=Customer Satisfaction）重視の姿勢もあったと考えられる。この時期の動きについて概観してみよう。

80年代後半の新たな試み

1980年代前半、日本の自動車市場が年平均約2%前後と安定的ながらも低成長率で推移する中で、自動車メーカー間の国内販売競争は激化した。当時円安と対米輸出自主規制のもとで輸出部門が稼いでいた大きな利益が国内に注がれ、競争の熾烈化に拍車をかけたともいえよう。競争激化の中で、自動車メーカー各社は従来のプロダクト・アウト型の要素を含んだ仕組みをやや修正し、よりマーケット・イン志向の仕組み作りに競って取り組み始めた。日本の自動車販売は、顧客対応の水準が欧米に比べて従来から高かったが、米国でJ.D. パワー社のCSI調査等が火付け役となってCSの重要性が認知されるにいたり、日本においても次第に競争の概念の中にCSが明確に位置付けられていったこともその背景として指摘できる。

自動車メーカーの中には企業理念の中にCSを明確に打ち出すところもあり、CSは全社の戦略から日常業務に至るまで、広範な部署の広範な活動の根底的価値判断基準として、部門間、部署間の対立を仲裁する効果も持つようになった。メーカー側の理論と顧客側の理論とが対立するケースでは、顧客側の理論が優先される場合が多く、特に資金が潤沢であった1980年代後半以降のバブル期には、CS向上を目的とする有形無形の様々な取組が展開された。自動車の保有台数が拡大し買替需要が全需の約7割以上を占める状況で、いかに自社顧客の満足を高め自社定着を促進するか、また、いかに他社顧客・新規顧客が満足できる商品・販売の提供により移行流入を促進するかがマーケティング上重要な戦略となっていた。

販売方法における新しい取組みの代表例としては顧客管理情報システムの充実がある。これ

は自社顧客を自動車ベースあるいは顧客ベースでデータベース化し、定期連絡や整備入庫、販売促進をよりシステムティックに行うためのもので、日本の定期点検制度、車検制度と相俟って自動車ディーラーと顧客と定期的コンタクトを通じて両者間の関係を安定的なものとし、自動車の購入サイクルをも安定化させて行く効果を持った。この情報システムによる顧客管理は、訪問販売を伴って一層効果を高めた。営業マンと顧客が実際に会ってコミュニケーションをとることが両者間の人間関係を深め、安定性をさらに高めたのである。

ところが、自動車メーカーの行う調査結果は、「多くの顧客は営業マンの訪問を望んでいない」ことを示し、この顧客の声に従って各社の販売方法は次第に店頭販売（ここでの店頭販売は米国のそれとは異なり、「店頭での販売」という意味ではなく、店舗を軸とした販売の意）へとシフトしていった。訪問販売に比べて店頭販売の方が効率的であると考えられたこと、また、80年代後半の人手不足傾向の中で、特に人気の低い営業マンの定着と新規採用の謳い文句として、よりスマートな印象の店頭販売へのシフトが望ましかったことも影響した。時を同じくして1980年代後半日本の自動車市場は活況を呈し、供給能力が需要に追いつかない状況となり、自動車ディーラーの店頭には自動車メーカーが次々と発売する魅力的な商品を購入するために多くの顧客が訪れ、店頭販売が隆盛を極めた。

受注—納入システムにおいては、1980年代後半以降、従来の月間・旬間オーダー（デیلیー変更を含む）からデیلیーオーダーへの転換の取組が行われた。この生産販売統合によるデیلیーオーダーシステムは、月3回の発注日を持つことなくメーカーへの発注ができ、顧客の注

文した車の納車までのリードタイム短縮や納期の明確な提示を可能とし、増加傾向にある受注販売分の顧客の納期に関する満足度を高めることに貢献した。また、ディーラーの見込在庫を削減し、顧客に対する在庫車の売り込みといったプロダクトアウトの販売方法を転換させる効果もある。当時顧客の幅広いニーズを最大限満足させるために拡大して行ったワイドセレクション（バリエーションの増大）が、在庫と顧客の要望とのマッチ率を低下させたことも、全体の販売に占める新規発注分の比率を増大させた。

もうひとつの例は、インセンティブ・システムの見直しである。多くのメーカーは、ディーラーの発注・仕入が安定的かつ一定規模確保できるようにインセンティブを与える政策を取り入れている。これは、一定期間を通じての販売台数や目標達成度合、重点車種販売状況、重点中古車下取状況などに応じて、メーカーからディーラーに販売奨励金などが与えられるもので、その期間中のディーラーの販売努力を促す効果を持った。しかし、80年代末にかけて、一部メーカー系で見直しがなされた。インセンティブによる台数の確保は、ディーラーにとって台数確保のための無理な販売が避けられず、体力を疲弊するというデメリットの他、達成できるか否かによって収益が大きく異なってくるため事業計画がたてにくい。また、メーカーはインセンティブを振りかざして自らの政策をディーラーに貫かせようとするため、ディーラーの自立性を損なう結果となる。そこで、一部のメーカーは、仕切り価格を引き下げるかわりにバックマージンとしてのインセンティブを下げていった。これは、ディーラーの裁量の幅を拡げ、自立性を高め、メーカーの負担を軽減するとともに、ディーラーの満足度を高めることを目指し

たものでもあった。

マーケット・インの反動

80年代後半に新たに取り組まれたこれらの動きは、顧客の立場、ディーラーやその従業員の立場に立ち、よりマーケット・インの志向を強めたものであったといえよう。国内市場をめぐる競争の激化、顧客満足重視の姿勢、そして国内市場の活況とその下での人手不足傾向などがこうした動きを促したと考えられる。

しかし、1990年代に入り自動車市場が冷え込むと状況は一変した。1986年から1990年の4年間に日本の国内販売台数は約200万台の純増、年率8%の増加をみたが、この間販売体制も急ピッチで拡充された。だが、市場が一転して縮小した結果、今や、過剰ディーラー（拠点、人員）を抱える結果となってしまった。このため、最近では、一部でディーラーの統合が行われるなど構造調整を余儀なくされている。

こうした量的反動に加えて、80年代後半に導入された仕組みは質的な問題をもたらしている。店頭で待っていても消費者は訪れず、店頭販売に傾斜してきた営業マンももはや訪問販売への方向転換が難しかった。顧客の満足度を高めるために、顧客の望み通り訪問販売から店頭販売へとシフトしてきた結果が、需要の冷え込みを受けやすい販売システムへのシフトを意味していたのであった。訪問販売を伴ってより威力を高める顧客管理システムも、単に電話やDMによる事務的なフォローを支えるに過ぎず、ディーラーと顧客との関係の安定性は徐々に崩れていった。

デイリーオーダー・システムについても、導入の結果、マーケットの需要動向をよりダイレクトに受けることになり、ディーラーの見込み

発注によってある部分支えられていた生産の安定性を揺るがす結果をもたらした。また、商品仕様が增え、売れ筋商品の予測が困難になり、一定の在庫管理販売分についてはかえって長期在庫車両が蓄積するといった事態も招いた。インセンティブの見直しも、ディーラーの自立性を高めようとしたのであるが、他方で、従来のメーカー主導、プロダクトアウトに基づく安定的関係を揺るがした面も持っていたと考えられる。

結局、マーケット・イン志向のシステムを取り入れたものの、日本のディーラー/生産システムの三つの安定性、すなわち、顧客とディーラーの関係の安定性、ディーラーとメーカーの関係の安定性、そしてメーカーの生産活動の安定性が部分的に損なわれる結果となったといえよう。

5. 成熟期における課題

80年代後半に取り入れられた新たな仕組みは、結果としてかえって重荷となっている面があることを指摘したが、そこでの最大の問題は、市場の後退にあったといえる。市場がある程度の水準を保っていれば少々の安定性の喪失は大きな問題とはならなかったであろう。これまで、日本の自動車市場は短期的な若干の浮き沈みは経験したものの、ほぼ持続的に成長を遂げてきた。それが、ここにきて戦後最長の不況に見舞われており未だに回復のシナリオが描けていない。当面1990年のピーク時の水準に戻る可能性が低いと言うのが大方の見方となっている。重要なのはこの予測が当たるかどうかではなく、そうした見通しが一般的になっており、人々はそうした将来への期待に基づいて行動することである。

これまでの日本の自動車産業の仕組みは将来の拡大を前提に成立してきた面があった。例えば、部品メーカーが毎年納入価格の引き下げに応じてきたのも、結果的に量が拡大し、量産効果を享受できるという良循環が維持されてきたのによるところが小さくなかったと思われる。ディーラーシステムにおいても、例えば、ディーラーが専売を維持し、訪問販売を続け、また、メーカーがディーラーをサポートしてきたのも、常に市場がある程度拡大してきたことが寄与してきた面であろう。メーカーにとってメリットの大きいシステムが維持されてきたのは、結果として成長を通じてディーラーに見返りがあったからであろう。しかし、成長が期待できなくなれば、この良循環は成立しなくなる。メーカーはディーラーをサポートする余裕が次第になくなっていくかもしれない。米国で併売が進行したきっかけの一つは市場の大幅な後退であった。米国ほどの市場の振幅があるかどうかは別にして、成長から成熟への転換は量的変化にとどまらず、質的に産業システムに影響を及ぼす可能性がある。現在の短期的な不況への対応もさることながら、今後持続的拡大、成長が期待し難くなるという環境の下で、新たな仕組みを構築していくことはより困難な課題であると思われる。

例えば、現在の不況下で、特定モデルの扱いチャンネルの追加（従来あるモデルを特定のチャンネルだけに扱わせていたものを、他のチャンネルにも扱わせるようにする）や、メーカーからの営業マン出向の増強などの対策が講じられつつある。いずれも、販売台数の落込みを食い止めるための政策であるが、しかし、これは結果的に安定性を損なう可能性がある。前者は、ディーラーが売れ筋商品に努力を傾斜し、それ以外の車種の

販売台数が不安定化しかねない。また、後者は、ディーラーとユーザーの関係を希薄にするかもしれない。1～3年と期間を限定された出向営業マンは、出向期間中にできるだけ業績を挙げようと努力する結果、顧客との関係の安定化についてはそれほど大きな努力を払わない場合が多く、顧客との関係を希薄化してしまうケースが多い。仮に顧客との安定関係を築けたとしても、出向終了後は個人的関係は残ってもディーラー・ユーザー間の関係は希薄にならざるを得ない。低成長下での効率性の向上、販売力強化とトータルシステムの安定性の確保をどうバランスさせるかが課題となろう。

同時に、厳しさを増すユーザー・ニーズへの対応も一層重要となる。80年代後半の新たな取り組みは、要するにユーザーの満足を高めることを目指したものであった。成熟化する市場においてこうした取り組みをさらに強化する必要がある中で、ここでもシステムの安定性の確保とどうバランスさせるかが難しい課題である。例えば、デイリーオーダー・システムを一層充実し、ユーザーの希望を実現していけば、生産の安定性が損なわれる可能性がある一方で、値引きを抑え、トータルの収益性を上げることができるとの指摘もある。

さらに、最近の問題として、日本のシステムの開放に対する海外、特に米国からの要求がある。日本で併売が少ないのは、前述の通り、輸入車の魅力が国産車に比べてまだ不十分であることが背景にあるし、そもそも非難されるべきことかどうか疑問である。しかし、米国に比べて、メーカーとディーラーの結び付きは強く、結果的に併売がしにくいのは事実であり、よりオープンな仕組みにしていくことが求められよう。

日本の対極にあるのは米国型のシステムである。それは短期的部分解を追求していくアプローチである。先程、インタビューを引用した米国ディーラーのように、不況になれば効率の悪いフランチャイズは放棄して、スタッフもスリムにし、収益を確保し、事業を維持していく。ディーラー単独で生き残る道を見出していくやり方である。メーカーはサポートする必要はなく、自力のないディーラーは撤退していく。メーカー、ディーラーが各々部分解を追求し、環境変化に対してフレキシブル、オープンでダイナミックな適応を進める形である。しかし、伴う調整のコストは大きく、そこには日本のようなメーカー＝ディーラー＝ユーザー間の安定性は期待しえない。メーカーとディーラーの関係は流動的であり、ディーラーにとって魅力のないメーカーは販売拠点の衰退を余儀なくされる。メーカーの生産量の変動は大きい。自分が車を買ったディーラーが何時扱いフランチャイズを変え、事業から撤退するかわからない中で、ユーザーにとってもディーラーと安定的な関係を維持し難い。ディーラーの営業部員も常にレイオフのリスクがつきまとう。

これまでの成長を前提とし、成長に支えられた仕組みではなく、かといって、部分解の追求に走る米国型のシステムも受け入れ難い。今後の日本のディーラーシステムは、従来の良さである、メーカー、ディーラー、ユーザーの関係の安定性からくるマーケティング、販売・サービス活動の質の高さや、生産の安定性の基盤は可能な限り保ちつつ、環境変動、とくにマイナ

スの変動に柔軟に、効率的に対処し、なおかつユーザーの多様で厳しい要求にできるだけ応えうる、第三の道を模索せざるを得ないであろう。第三の道は、ディーラーの主体的課題でもあるが、それは従来のシステムを主導し、そのメリットを享受してきた自動車メーカーにとってより重い課題であろう。

【注】

- 1) 日本では、80年代後半に、海外メーカーや一部国産メーカーが有力業販店（注2参照）を組織化してディーラー網を拡充する動きが活発化している。このため、ディーラー企業の平均規模は小さくなる傾向にあり、国産メーカーのディーラー企業当りの平均店舗数は85年の8.0から、92年には4.0まで落ちている。ただ、既存の主要ディーラーについてはこうした変化はみられず、既存の有力ディーラーでは依然として平均店舗数は8.6と大きい。
- 2) なお、日本と欧州には、メインディーラーから車を仕入れてユーザーに売ったり、メインディーラーに顧客を紹介したりする小規模なサブディーラー（業販店）が多数存在する。特に、フランスやイタリアではサブディーラーが多い。ただ、日本の場合、販売の7割以上はメインディーラーから直接ユーザーに売られているといわれており、その意味で大規模ディーラー主体といっていだろう。
- 3) 最近我々が行った研究によれば、自社の車を買った顧客（既納顧客）の「定着率」（買い換えの際に、再度自社の車を購入する比率）を高める上で、ディーラー側から既納顧客にコンタクトすることの効果が大きいことが明らかになっている。
- 4) こうした問題意識から自動車産業の課題を論じたものとして、藤本隆宏「今こそバランス型リーン方式を目指せ」（週刊エコノミスト1993年3月2日号）参照。

BUSINESS REVIEW



テーマ 日本産業社会の深層構造分析

Ⅲ 日本産業のシステム安定性：構造と限界

論文

- 日本産業のシステム安定性——伊丹敬之 1
- 分散か統合か
——日本型流通システムの功罪——伊藤元重 21
- システム安定とディーラーシステム
——日本の自動車ディーラーシステムの構造と課題——武石 彰 37
川原英司
- 「日本型」雇用システムの安定性——中馬宏之 51
- 為替変動と金融システムの安定性
——1980年代後半の日本銀行の金融政策運営を中心に——小川英治 69