

マーケティング・ファクターによる競争力分析

一 国内乗用車市場のケース 一

土屋 勉男 井上 隆一郎 武石 彰 川原 英司 横田 麻里
牛島 辰男

要 約

本研究は、乗用車市場をケースにとりあげて、2つの新しい競争力の分析手法の開発を試みたものである。第一は、競争力の要素を商品力と販売力という2つの主要マーケティング・ファクターに分け、各々を指標化してシェアに対してどの程度寄与するかを定量的に分析するCMS分析(Competitive Marketing Factor Scoring)。競争力は商品力3割、販売力7割というウェイト付けで構成されていることが明らかになり、この重み付けで指標化した競争力スコアにより、主要モデルのシェアの大小の8割弱を説明し、各メーカーの競争ポジションを計測することができた。

もう1つは、80年代半ば以降注目を集めてきた顧客満足(CS=Customer Satisfaction)が、実際の顧客維持にどの程度貢献しているかを分析し、CSと競争の関係を明らかにするCSC分析(Customer Satisfaction and Competition)。顧客満足が実際の次期車の購入においてどの程度寄与したかという観点から競争(定着率の向上=継続顧客の獲得)におけるCS及び営業活動(潜在顧客への接触)の効果を計測することができた。

いずれも競争力を総合的、定量的に計測し、マーケティング競争の課題抽出、戦略構築に活用することができる手法であり、自動車以外の分野への適用も可能である。

目 次

1. 本研究の目的と背景
 1. 1 本研究の目的・狙いと対象
 1. 2 本研究の背景 一何故今競争力分析か一
2. 従来型調査の概要と本研究の手法、特徴
 2. 1 従来型調査の概要
 2. 2 本研究の手法と特徴
3. 商品力、販売力指標による競争分析(CMS分析)
 3. 1 目的と特徴
 3. 2 データソース
 3. 3 分析の対象とステップ
 3. 4 分析結果
4. 顧客満足による競争分析(CSC分析)
 4. 1 目的と特徴
 4. 2 データソース
 4. 3 分析のステップ
 4. 4 分析結果
5. 結論
 5. 1 本研究の分析結果と評価
 5. 2 本研究の応用と課題

Competitive Analyses According to Marketing Factors: Automotive Market Case Study

Yasuo Tsuchiya, Ryuichiro Inoue, Akira Takeishi, Eiji Kawahara,
Mari Yokota, Tatsuo Ushijima

Summary

This study introduces two new methods for analyzing competition in the domestic automotive market.

The first employs Competitive Marketing Factor Scoring (CMS) analysis. With the results of a survey we sent to Japanese car dealers, we used CMS to measure the competitiveness of leading car models according to two primary marketing factors, product and sales competitiveness, and analyzed how each factor contributed to market share. Results show that sales competitiveness accounted for 70% of total competitive strength, while product competitiveness accounted for the remaining 30%. By factoring these weightings, we were able to assign competitive scores to leading car models and manufacturers.

The second method applies Customer Satisfaction and Competition (CSC) analysis. Here we examined how customer satisfaction affects actual customer retention. Based on a survey of consumers in and around Tokyo, we estimated the retentive effects of customer satisfaction and sales efforts when customers shopped for new cars.

Both of these methods are applicable to any industry or product. They allow us to quantitatively measure competitiveness through an integrated approach and obtain critical information for planning marketing strategies.

Contents

1. Objective and background
 - 1.1 Objective and scope
 - 1.2 Background - Why implement competitive analysis?
2. Existing studies vs. new methods
 - 2.1 Existing studies
 - 2.2 Methods and features of two new approaches
3. Competitive Marketing Factor Scoring (CMS)
 - 3.1 Purpose and features
 - 3.2 Data sources
 - 3.3 Scope and methods
 - 3.4 Results
4. Customer Satisfaction and Competitiveness (CSC)
 - 4.1 Purpose and features
 - 4.2 Data sources
 - 4.3 Scope and methods
 - 4.4 Results
5. Conclusion
 - 5.1 Summary and discussion
 - 5.2 Future research

1. 本研究の目的と背景

1. 1 本研究の目的・狙いと対象

競争力の強化は企業にとって最も重要な課題の一つである。その強化策を立案・決定する上で、まずその前提として自社の競争力がどのようなレベルにあり、競争力強化の上でどのような要素がどの程度重要なのかを知ることは不可欠の情報である。

しかし、実際には競争力を分析・計測することは決して単純・容易な作業ではない。競争力の指標としては例えば、コスト競争力、生産性、財務指標からみた効率性等様々なものが存在するが、それだけで競争力を総合的に評価できるものではない。

本研究は、こうした競争力の重要性とその計測の難しさを踏まえた上で、競争力をマーケティングの側面から分析する新たな手法を開発することを試みるものである。尚、本研究ではその対象分野として国内の乗用車市場に焦点を当てる。乗用車市場は競争構造が比較的安定しており、またデータも得やすいという事情もあり、本研究の目指す新しい手法を試みるには最も適した業界の一つであると考えられる。

1. 2 本研究の背景 一何故今競争力分析かー

日本企業にとって、今日、競争力分析の重要性はかつてなく高まっている。どのような競争力の要素に、どのくらい経営資源を配分すれば最大の競争力が得られるのか、という資源の最適配分への指針を求めるニーズは以前にも増して強くなっている。

特に自動車産業のように、中長期的にも成熟化への道を歩む可能性が高まっている業種にとってこのテーマは切実なものとなっている。商品部門は「商品は良いのだが、販売努力が足りないからシェアが伸びない、落ちる」といい、販売部門は「玉（商品）が悪いから売れない」という。逆に商品部門、販売部門が各々自部門の競争上の重要性を主張し、資源の優先的配分を求めてぶつかるという場面もあろう。限られた投資資源、人材を商品力、販売力いずれに対し、優先的に投入したら良いのかという問題に対するより客観的・合理的な判断が求められている。

そうした判断材料の1つとして、CS（顧客満足）があるが、これについては現在、その過度の追求に対して若干の反省がなされている。顧客満足の向上を至上命題として商品・販売・サービスの充実に努めてきた結果、効率が低下し、収益を圧迫するといった事態を招いている。顧客満足の効果・意味を客観的に分析し、より効率的・戦略的な対応が求められている。これも資源の制約が大きくなった今日の自動車産業において強く意識されるようになった課題である。^{*1}

こうした状況は日本経済が着実に成熟化していく中で、多かれ少なかれ全ての

業種、企業が直面する状況であり、競争力を総合的・定量的に分析する手法の必要性は今後一層高まっていくと考えられる。ここに、今新しい競争力分析を試みる意義がある。

2. 従来型調査の概要と本研究の手法、特徴

2. 1 従来型調査の概要

従来、自動車業界で行われてきたマーケティング・ファクターからみた競争力分析としては個々の商品の評価、販売・サービス活動の評価、CS調査等がある。

商品については社内スタッフあるいはユーザー調査（アンケート、グループインタビュー等）により自社のモデル及び他社のモデルを様々な要素について評価している。また販売・サービス活動についても同様である。この内、特にユーザー調査において近年顧客満足（CS）という視点からの調査・分析が重視されている。CS分析は商品・販売・サービスに対する顧客の満足度を高めることを目的に、満足度を定量的に計測・評価するものである。日本では、米国の影響もあって、80年代半ば頃から顧客満足を重視する自動車メーカーが増え、現在では殆どのメーカーにおいて、CS推進室を設ける等、全社的な取り組みがなされている。

こうした商品、販売、サービスに関する調査、CS調査を各メーカーは膨大な予算を投じて長年実施しており、詳細なデータと豊富な分析を蓄積していると思われる。これらの各社の分析の内容の詳細は外部にはわからない。しかし、我々の知りうる限りでは、いずれの分析も、トータルの競争力との関係、或は他の要因と比較した重要度の評価等については必ずしも充分行われていないように思われる。各々の調査が自己完結型の目的、つまり商品を良くする、サービスを良くする、CSを高めるといった目的を持っており、そこに分析が集中しており、他の指標と合わせて、総合的な分析までは至っていないのではないだろうか。担当セクションの違いによる組織の壁が阻害しているかもしれないし、そもそも全てを合わせて総合的に分析するという大胆すぎる発想が持ちにくいのかかもしれない。日々の業務に追われる中で、担当業務の目先の改善に結びつくことに注力が向かうのは自然の成行きともいえよう。

2. 2 本研究の手法と特徴

今回の我々の研究は、このように（少なくとも我々の知る限り）競争力との関係や他の要素と比較した競争上の重要度について必ずしも分析していない既存の分析手法を補完するものとして、位置付けられるものである。

つまり、競争力にどのように寄与するかという視点を基本に置き、かつ、なるべく競争力の要素を総合的に捉えることを目指して、手法の開発に取り組んだ。

その具体的な方法が次の2つ、すなわち

- ① 商品力、販売力という2つの主要マーケティング・ファクターによる競争力の分析手法（CMS分析=Competitive Marketing Factor Scoring）
- ② 顧客満足と競争の関係の分析手法（CSC分析=Customer Satisfaction and Competition）

である。

前者は自動車販売ディーラーを対象とするアンケート調査データに基づき、マーケティング・ファクターから競争力を総合的・定量的に分析し、競争力強化の上でいかなる要素がより重要であり、各社がどのようなポジションにあるかを明らかにするような指標を開発することを狙ったものである。後者はユーザー調査データに基づき、車の購入における定着率に対する過去のCS及びその他の要因の寄与度を分析し、顧客満足が実際の競争においてどのような位置付け、重要度を占めているかを明らかにすることを目的としたものである（表1）。

表1. 本研究の特徴

	内 容	特 徴	情報源	目 的
従来の競争力分析	・ 主要商品の社内評価 ・ 主要商品の顧客・CS調査 ・ 販売サービスの顧客・CS調査 など	・ 顧客、社内評価による商品もしくは販売力の個別・詳細分析。 ・ 競争力（シェア）との関係、他の要素との関係・重要度については必ずしも明示的ではない。	・ ユーザー調査 ・ 社内評価評価 など	・ 個別要素の強化策の分析
CMS分析	・ 主要セグメントにおける商品力・販売力の統合的分析	・ 商品力・販売力を統合的に分析。 ・ 競争力（シェア）向上に対する効果を明示的、定量的に分析。 ・ ディーラー評価をベースとする。	・ ディーラー調査（プロフェッショナル・アンケート）	・ トータルな競争戦略上の優先順位付け
CSC分析	・ 購入における定着に対するCSの寄与の分析	・ 実際購入に対する過去のCSの寄与度を分析（将来の購入意向分析ではない）。 ・ CS以外の要因（営業努力等）と合わせて分析。	・ ユーザー調査	・ CSの競争戦略上の位置付け

注：CMS分析=Competitive Marketing Factor Scoring

CSC分析=Customer Satisfaction and Competition

資料：MRI

3. 商品力、販売力指標による競争分析（CMS分析）

3. 1 目的と特徴

CMS分析は、①国内乗用車系市場におけるマーケティング・ファクターでとらえた競争力要素の重要度を明らかにし、②それに基づき各社のポジションを計測した上で、③各社の競争上の課題、競争力強化策を検討するための資料を提供することを基本的な目的としている。

具体的な手法としては以下のようなアプローチをとった。第一に、競争力を構成するマーケティング・ファクターとして大きく商品力、販売力を設定し、これらを統合して分析を行うというトータル・アプローチを用いた。商品力、販売力各々についての分析は数多く存在するが、両者を一括して分析するという方法は限られている。

第二に商品力、販売力が最終的にシェアに対してどの程度貢献するかを明示的・定量的に分析した。商品力、販売力についての他社との比較はあっても、結果的にシェアにどう寄与しているかという分析アプローチは少ない。2つのマーケティング・ファクターを一括して扱い、かつシェアとの関係に焦点を当てることにより、各ファクターの重要度、優先順位付けが可能になる。

最終的に競争力を図るものとしてシェアを用いたが、この点については異論もあろう。今やシェア拡大を狙う時代ではないとか、シェアよりも収益を重視すべきであるとの見方もある。またニッチを狙うべきであり、同質の商品の中でのシェアを競うのは望ましくないとの考え方もあろう。しかし、シェアが重要な目標の1つである点には変わりなく、特に自動車産業のような量産型産業であればシェアをとり、量を確保することは収益を高める最も基本的な戦略の1つである。またニッチ戦略というのも結局は（限定的ではあるが）ある市場において高いシェアをとることである。しかも、日本の乗用車市場のように競争の激しい世界において他社が参入してこないニッチ市場で独占を一定期間以上続けることは容易なことではない。こうしたことを考えれば、少なくとも自動車メーカーにとってはシェアを競争力を計るための指標とすること、あるいは競争力向上の目標とすることは決して無意味なこととはいえないだろう。更にいえば、シェア至上主義への批判は、効率、利益を無視したシェア拡大のやみくもな追求をいさめているのであって、いかにシェアを効率的に高めるかを明らかにすることを目的とする本研究はむしろそうした考え方に応えるものとして位置付けられる。

第三に、データとしてディーラー評価をベースとした。シェアと商品力、販売力の関係を分析するとして、問題は商品力、販売力をどう測るかである。自動車業界は比較的データのとりやすい産業ではあるが、多くの質的評価を含む商品力、販売力を一般的な統計データ、公表資料から得ることはできない。何らかのオリジナルなデータ作りが必要である。そこで本研究ではディーラーに対するアンケート調査を実査してデータを得ることとした。この点に関しては次節で詳しく論じる。

3. 2 データソース

前述の通り、今回の研究のデータソースとしてはディーラーに対するアンケート調査を用いた。国内主要ディーラー新車販売部門トップ担当者を対象に主要モデル・チャネルの商品力・販売力の評価をアンケートで尋ねた。

一般に商品力・販売力を評価する際に用いられるのはユーザーを対象としたアンケートである。最終的に購買を決定する消費者の意見が重要であることは誰もが認める点である。今回ユーザーアンケートでなく、ディーラーアンケートを用いた理由の1つはユーザーアンケートは費用がかかりすぎるという点にある。これに対して、ディーラーは比較的母数が限られており、費用負担が軽い。

これはユーザー調査の代替としてディーラー調査を選んだ「消極的理由」であるが、むしろそれ以上に我々が強調したいのは、ディーラー調査を用いた「積極的根拠」である。それは次の4点である。

第一に、ディーラーの担当者は競争の第一線・現場にいる専門家＝プロフェッ

表2. メーカー系列別アンケート回収サンプル数

	アンケート発送数	有効回収数	回収率 (%)
トヨタ自動車の系列ディーラー	266	50	18.8
日産自動車の系列ディーラー	200	46	23.0
本田技研工業の系列ディーラー	371	71	19.1
マツダの系列ディーラー	238	33	13.9
三菱自動車工業の系列ディーラー	212	55	25.9
いすゞ自動車の系列ディーラー	106	8	7.5
富士重工業の系列ディーラー	62	10	16.1
スズキの系列ディーラー	75	6	8.0
ダイハツ工業の系列ディーラー	71	9	12.7
輸入車の系列ディーラー	61	13	21.3
合計	1,662	301	16.1

* オートラマはマツダ系に含む

資料：MRI

表3. セグメント別アンケート回収サンプル数

	アンケート発送数	有効回収数	回収率 (%)
L L L クラス	162	29	17.9
L クラス	216	38	17.6
M クラス	236	47	19.9
S クラス	249	47	18.9
S S クラス	167	33	19.8
S S S クラス (軽)	251	51	20.3
スペシャルティ	142	29	20.4
オフロードタイプ	239	27	11.3
合計	1,662	301	16.1

* オートラマはマツダ系に含む

資料：MRI

シヨナルであり、その生の評価は競争の分析をする上で有用であると考えられる。

第二に、ユーザーの評価に比べてディーラーの評価の方が競争の分析には適していると考えられる。ユーザーは確かに最終的意思決定者であるが、その関心の及ぶ範囲は自身の購入の際の興味のあるモデル・お店だけであり、視野・経験は限られている。これに対してディーラーの販売担当者は毎日多数のモデル・お店と競争を繰り広げており、評価のベースとなる視野・経験は一般のユーザーより広く豊富である。

但し、ディーラーの場合、自身の都合のよいように評価してしまうという懸念がある。この点については本研究のアンケートでは、自社の扱いモデル、自社の販売力の評価だけではなく、他社のモデル、他販売店の評価を尋ね、相互に評価し合う形式をとっている。従って客観性を確保し、バイアスを排除することが可能であり、これがディーラー調査を用いる第三の積極的根拠である。

第四に、これは結果論ではあるが、こうしてディーラーのアンケート結果をベースに構築した競争力指標は、結果的に実際のシェアの8割弱を説明することができた。

アンケートは1993年2月に実施し、その回収状況は表2、3の通りである。日本自動車販売協会連合会所属のディーラー及びその他の国内の主要ディーラー合計1662社にアンケートを発送し、最終的に301社から回答を得た（回収率18%）。メーカー系列別の回収数は表2の通りで、主要5社（トヨタ、日産、本田技研、マツダ、三菱自工）については各々30～70社からの回答を得て、一定のサンプル数を確保することができた（後述）。

3. 3 分析の対象とステップ

分析の単位・対象・項目

本研究では、競争は競合する主力商品で構成されるセグメントを場として展開されると仮定し、セグメント単位で分析を行った。

具体的には対象セグメントとしては、①LLL、②L、③M、④S、⑤SS、⑥SSS、⑦スペシャルティ、⑧オフロードの8クラスを設定した。

各セグメントを構成する主要モデルは我々自身による選定とディーラーの回答に基づき設定している。具体的には、まず、我々が各セグメントで主要モデルと考えられる車種を設定し、そのモデルを売っているディーラーに質問票を送付した。そして回答者に、指定モデルと最も競合するモデルを上位3車種まで選んでもらった。こうして得られた回答をもとに、各セグメントで競合車としてリストアップされた上位の車種をそこでの主要モデルとした。その中には我々が当初選定したものとディーラーの回答からリストアップされたものが含まれている。

通常セグメントというと車のサイズや、価格帯などをベースに設定するが、ここでは主に競合し合っているモデルの集合をセグメントとして定義している。そ

の意味でユニークであるとともに、競争を分析する上ではより適したアプローチであると考えられる。具体的に各セグメントでリストアップされたモデルは表4の通りである。

分析の項目、つまり競争力の要素としては表5に示す40項目を設定した。主に商品力に関する項目が11、主に販売力に関する項目（「営業部員」、「店頭」、「サービス」、「その他」）が29項目設けられている。

アンケートではこれらの各項目について競合するモデル（自社取り扱いモデルを含む）とそれを販売しているディーラーについて、相対評価をしてもらう形をとっている。評価のスケールは5段階で、競合し合うモデル・ディーラーの平均に対し、「かなり優れている」場合は5、「やや優れている」場合は4、「同程度」は3、「やや劣る」は2、「かなり劣る」は1とした。本分析は競争の分析であることから、商品力・販売力の評価もあくまでも競合の中での相対的ポジションに基づくようにしてある。

表4. 対象セグメントと主要モデル

<u>LLLクラス</u> ・トヨタ・セルシオ* ・日産・シーマ ・日産・プレジデント* ・ベンツ・Mシリーズ他* ・BMW・5シリーズ他* <u>Lクラス</u> ・トヨタ・マークII* ・日産・ローレル* ・本田・インスパイヤー/ビガー* ・マツダ・センティア/MS-9* ・三菱・ディアマンテ* <u>Mクラス</u> ・トヨタ・カムリ/ビスタ* ・トヨタ・コロナ ・トヨタ・カリーナ* ・日産・プリメーラ* ・日産・ブルーバード ・本田・アコード/アスコット* ・マツダ・ユーノス500* ・三菱・ギャラン* <u>Sクラス</u> ・トヨタ・カローラ* ・日産・サニー* ・本田・シビック* ・マツダ・ファミリア* ・三菱・ミラージュ*	<u>SSクラス</u> ・トヨタ・スターレット* ・トヨタ・カローラII ・日産・マーチ* ・マツダ/フォード・フェスティバ* ・ダイハツ・シャレード* <u>SSSクラス</u> ・本田・トゥデイ* ・マツダ・キャロル* ・三菱・ミニカ* ・スズキ・アルト* ・ダイハツ・ミラ* ・富士・レックス/ヴィヴィオ <u>スペシャルティクラス</u> ・トヨタ・MR2* ・日産・シルビア/180SX* ・本田・プレリウド* ・マツダ・ロードスター* <u>オフロードクラス</u> ・トヨタ・ハイデラックスサーフ* ・トヨタ・ランドクルーザー ・日産・テラノ* ・三菱・パジェロ* ・いすゞ/富士・ビッグホーン*
--	--

注：各セグメントにおいて強い競合関係にある主要モデルを示す。

*はMRIで設定したモデル。その他はディーラーの回答をベースに追加したもの。

これ以外に多数のモデルがリストアップされたが（計123モデル）、ここでは評価サンプルの多いもの、つまり多くのディーラーが競合し合っていると認識しているモデルのみを対象とした。

資料：MRI

表5. 競争力要素（全40項目）

商 品	
15- 1	スタイル、外観
15- 2	室内デザイン
15- 3	エンジン性能
15- 4	運転のしやすさ
15- 5	乗り心地
15- 6	技術先進性
15- 7	価 格
15- 8	燃 費
15- 9	安全性
15-10	信頼性
15-11	個 性
営 業 部 員	
4- 1	営業部員の数
4- 2	営業部員の経験年数
4- 3	女性営業部員の数
4- 4	営業部員の訪問件数
4- 5	営業部員の商品知識
4- 6	営業部員の挨拶・対応
4- 7	営業部員の意欲・モラル
4- 8	基盤顧客との信頼関係
店 舗	
6- 1	新車販売店舗の数
6- 2	新車販売店舗の規模
6- 3	新車販売店舗の美しさ
6- 4	展示会・フェアの集客力
6- 5	休日・夜間営業
6- 6	訪れ易い雰囲気・設備
6- 7	試乗車の取り揃え
サ ー ビ ス	
8- 1	サービス人員数
8- 2	サービス拠点の数
8- 3	サービスの技術力
8- 4	サービスの価格競争力
8- 5	休日・夜間の対応
8- 6	ユーザーへの定期連絡
そ の 他	
10-1	ディーラーの広告宣伝
10-2	車種の広告宣伝
10-3	ブランドイメージ
10-4	在庫の品揃え
10-5	DM・チラシの送配布
10-6	納期の早さ・正確さ
10-7	新車値引きの大きさ
10-8	メーカーイメージ

注：番号はアンケート調査票の質問番号を示す。
資料：MRI

分析のステップ

分析のステップは図1のように描ける。全体は大きく2つに分かれる。まずディーラーアンケートで得られた競争力要素（全40項目）に関する評価スコアとシェアの関係を統計的に分析し、各競争力要素の重要度を明らかにした。

そして次のステップでこの結果に基づき、主要モデル・チャネル別の商品力・販売力ファクター別スコア、商品力・販売力スコア、競争力スコアを算出し、各モデル、チャネル、メーカーの競争上のポジションを明らかにした。

図1. 分析の主要ステップ。

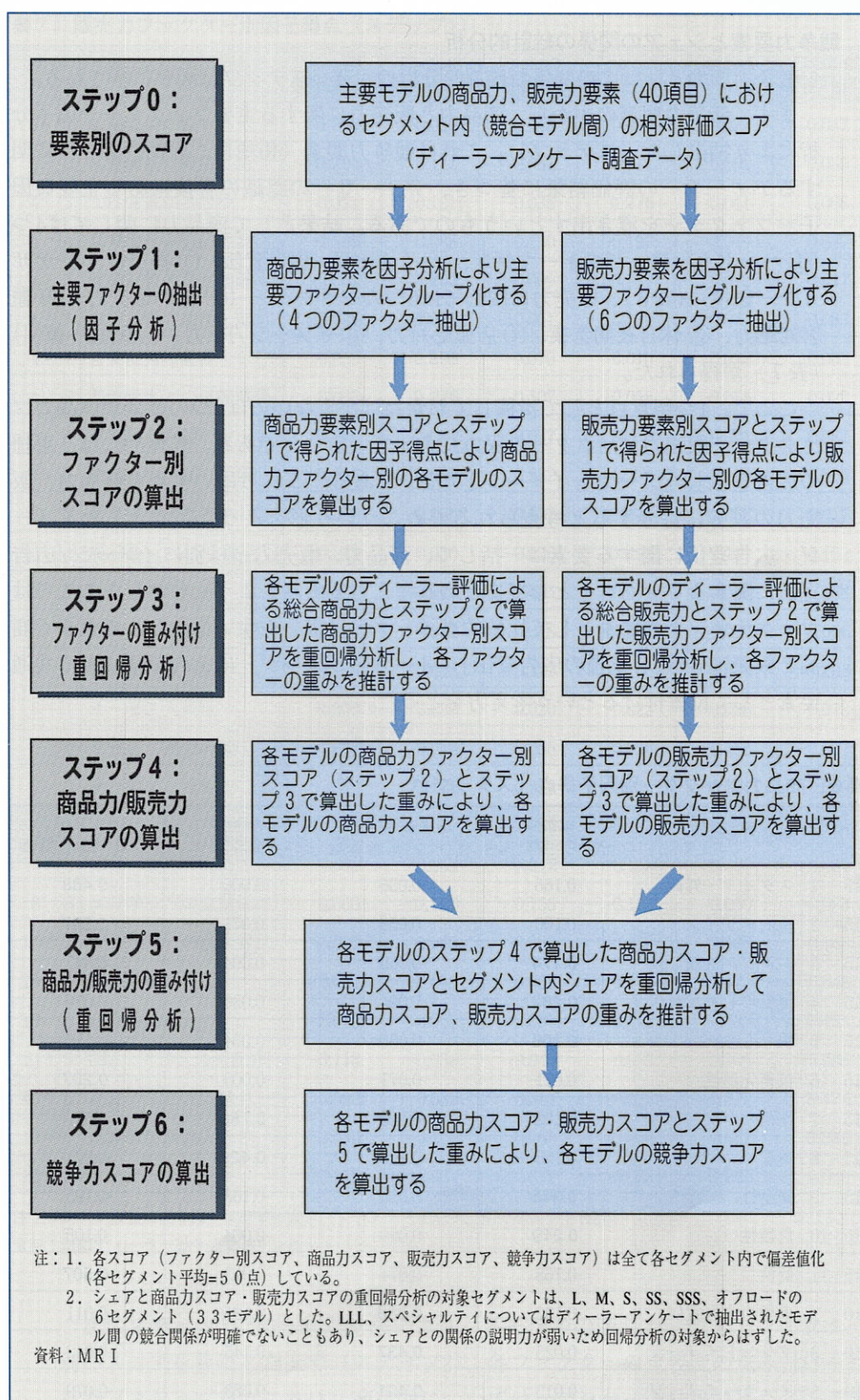


図2. 競争力要素とシェアの関係の統計的分析の内容 ―競争力スコアの導出ステップ―

競争力要素とシェアの関係の統計的分析

競争力要素とシェアの関係の統計的分析の主要なステップは図2に示される。

まず、競争力要素の中から、商品力と販売力に関する主要ファクターを因子分析により抽出した（ステップ1）。これは競争力要素（40項目：前掲表参照）に関するディーラーの評価結果に基づき、ディーラーの認識の背後にある主要な因子＝ファクターを導き出すというものである。結果として商品力に関しては4つ（①ハードウェア・パフォーマンス、②イメージ・広告宣伝、③経済性、④デザイン・個性）（表6）、販売力に関しては6つのファクター（①量的販売力、②顧客対応力、③休日夜間営業、④店頭対応力、⑤イメージ/PR力、⑥便宜・値引）（表7）が得られた。

ここで、1つ留意点として指摘しておかねばならないのは2つの要素が商品力ファクター、販売力ファクターの双方に入っていることである。具体的には「車種の広告宣伝」、「メーカーイメージ」の2つである。これらはいずれも商品力、販売力の双方に寄与すると考えられるためこういう形をとった。こうしたイメージ・広告宣伝に関する要素は一括して、商品力、販売力とは別にイメージ/広告宣伝に関するファクターとしてまとめる考え方もありえよう。しかし、ここではマーケティングの要素として比較的ダイレクトに扱いやすい単位として大きく商品と販売に分け、「車種の広告宣伝」「メーカーイメージ」はその背後にある共通要素として位置付けるという考え方をとった。

表6. 商品力ファクター別因子得点（ステップ1）

商品力要素		Factor1 ハードウェア・パフォーマンス	Factor2 イメージ・広告宣伝	Factor3 経済性	Factor4 デザイン・個性
15 - 1	スタイル・外観	-0.166	-0.036	-0.006	0.488
15 - 2	室内デザイン	-0.100	0.058	0.071	0.307
15 - 3	エンジン性能	0.174	-0.065	-0.004	0.047
15 - 4	運転のしやすさ	0.282	-0.094	0.036	-0.076
15 - 5	乗り心地	0.306	-0.060	-0.054	-0.116
15 - 6	技術先進性	0.071	-0.071	-0.003	0.207
15 - 7	価格	-0.102	-0.003	0.780	-0.017
15 - 8	燃費	0.156	-0.106	0.429	-0.071
15 - 9	安全性	0.346	0.020	-0.168	-0.195
15 - 10	信頼性	0.219	0.099	-0.004	-0.105
15 - 11	個性	-0.168	-0.074	-0.073	0.507
10 - 2	車種の広告宣伝	-0.132	0.368	0.136	-0.011
10 - 3	ブランドイメージ	-0.025	0.437	-0.145	-0.042
10 - 8	メーカーイメージ	-0.015	0.421	-0.083	-0.079

注：ゴシック数値は最も因子負荷量の大きいファクターを示す。全セグメント合計。

資料：MRIディーラー競争力意識アンケート

表7. 販売力ファクター別因子得点 (ステップ1)

販売力要素		Factor1 量的販売力	Factor2 顧客対応力	Factor3 休日夜間営業	Factor4 店頭対応力	Factor5 イメージ/PR力	Factor6 便宜・値引
4-1	営業部員の数	0.206	-0.039	-0.043	-0.037	0.027	-0.047
4-2	営業部員の経験年数	0.201	0.111	-0.051	-0.114	-0.052	-0.085
4-3	女性営業部員の数	-0.011	-0.121	-0.036	0.275	-0.041	0.068
4-4	営業部員の訪問件数	0.188	0.088	0.150	-0.197	-0.049	0.027
4-5	営業部員の商品知識	-0.007	0.233	-0.009	-0.147	0.012	0.047
4-6	営業部員の挨拶・応対	-0.078	0.258	-0.061	0.119	-0.037	-0.083
4-7	営業部員の意欲・モラル	-0.050	0.298	-0.079	-0.010	-0.032	-0.005
4-8	基盤顧客との信頼関係	0.035	0.276	-0.107	-0.058	-0.054	0.027
6-1	新車販売店舗の数	0.224	-0.084	0.037	0.025	-0.024	-0.081
6-2	新車販売店舗の規模	0.116	-0.040	-0.032	0.276	-0.111	-0.056
6-3	新車販売店舗の美しさ	-0.030	-0.005	-0.101	0.425	-0.088	-0.017
6-4	展示会・フェアの集客力	-0.039	0.020	0.026	0.221	0.111	-0.152
6-5	休日・夜間営業	0.019	-0.077	0.481	-0.011	-0.048	-0.158
6-6	訪れ易い雰囲気・設備	-0.124	0.083	-0.018	0.302	-0.029	0.056
6-7	試乗車の取り揃え	-0.138	0.018	0.127	0.106	0.026	0.223
8-1	サービス人員数	0.206	-0.039	0.020	0.022	-0.028	-0.073
8-2	サービス拠点の数	0.219	-0.078	0.055	0.026	-0.056	-0.047
8-3	サービスの技術力	0.083	0.138	0.019	0.016	-0.084	-0.040
8-4	サービスの価格競争	0.012	-0.049	0.256	-0.073	-0.064	0.164
8-5	休日・夜間の対応	0.016	-0.063	0.512	-0.112	-0.066	-0.034
8-6	ユーザーへの定期連絡	0.060	0.120	0.156	-0.153	-0.040	0.023
10-1	ディーラーの広告宣伝	-0.007	-0.089	-0.020	-0.086	0.467	-0.148
10-2	車種の広告宣伝	-0.021	-0.040	-0.058	-0.148	0.470	-0.049
10-4	在庫の品揃え	-0.076	-0.005	-0.091	0.042	0.022	0.451
10-5	DM・チラシの送配布	-0.118	-0.038	-0.049	0.023	0.305	0.095
10-6	納品の早さ・正確さ	-0.098	0.082	-0.009	-0.032	-0.072	0.474
10-7	新車値引きの大きさ	0.039	-0.109	-0.053	-0.006	-0.082	0.345
10-8	メーカーイメージ	-0.032	0.057	-0.071	-0.023	0.255	-0.060

注：ゴシック数値は最も因子負荷量の大きいファクターを示す。全セグメント合計。

資料：MRIディーラー競争力意識アンケート

次にステップ1で得られた結果により、各モデルの商品力、販売力ファクター別のスコアを算出した上で（ステップ2）、各ファクターの重要度の重み付けを行った（ステップ3）。これは、商品力については、アンケート結果で得た各モデルの総合商品力に関するディーラーの評価スコアと各商品力ファクターのスコアを

重回帰分析し、各ファクターの重みを推計した。販売力についても同様である。重回帰分析の結果は以下の通りである。

総合商品力得点 $= -1.1276 + 0.3121 < \text{商品力ファクター①: ハードウェアパフォーマンスのスコア} >$
(2.0187)
 $+ 0.2629 < \text{商品力ファクター②: イメージ・広告宣伝のスコア} >$
(1.5937)
 $+ 0.0699 < \text{商品力ファクター③: 経済性のスコア} >$
(0.4564)
 $+ 0.3718 < \text{商品力ファクター④: デザイン・個性のスコア} >$
(2.4148)

Ajusted R square: 0.432, F ratio: 8.9928 () 内はt値。

注: 各スコア、得点はいずれも各セグメント内で偏差値化してある (セグメント平均=50)。

総合販売力得点 $= -14.6999 + 0.5940 < \text{販売力ファクター①: 量的販売力のスコア} >$
(8.3904)
 $+ 0.2455 < \text{販売力ファクター②: 顧客対応力のスコア} >$
(3.1767)
 $+ 0.1209 < \text{販売力ファクター④: 店頭対応力のスコア} >$
(1.8109)
 $+ 0.3337 < \text{販売力ファクター⑤: イメージ・PR力のスコア} >$
(4.4562)

Ajusted R square: 0.909, F ratio: 105.6026 () 内はt値。

注: 販売力ファクター3 (休日夜間営業) 及び、販売力ファクター6 (便宜・値引) は係数
符合条件が一致せず、かつ統計的有意性も低かったため、説明変数から除いた。

各スコア、得点はいずれも各セグメント内で偏差値化してある (セグメント平均=50)。

販売力については説明力の高い結果が得られた。但し、販売力の6つのファクターの内、ファクター③ (休日夜間営業)、ファクター⑥ (便宜・値引) については係数の符合条件が一致せず、かつ統計的有意性も低かったため、説明変数から除いた。他方、商品力については、販売力に比べて説明力は低い。但し、符合条件はいずれも一致している。尚、経済性についてはt値が低いがマーケティング上の分析をする上で、この変数が含まれている方が望ましいため、説明変数として残した。

次に、ステップ3で得られた重みを用いて各モデルの商品力・販売力スコアを算出した (ステップ4)。つまり、元々ディーラーが回答していた総合商品力、総合販売力の評価スコアに代わって、ステップ3の統計分析を踏まえて、商品力、販売力スコアを再計算するわけだが、これは、個々の回答者は各自の重み付けで総合スコアを記入しているのに対し、全回答の平均的重み付けを出し、それに基

づいて商品力、販売力のスコアを計算し直していることを意味している。こうして得られた各モデルの商品力スコア、販売力スコアと実際のモデルのシェアの関係を重回帰分析し、商品力、販売力の重み付け（シェア拡大への寄与度）を算出するのがステップ5である。但し、ここでの商品力スコア、販売力スコアは共通の要素を2つ（「車種の広告・宣伝」「メーカー・イメージ」）を含んでいる（前掲表6、7参照）。先述の考え方により、商品力、販売力スコアを作ったためであるが、統計的には問題がある（説明変数間に独立性がない）。但し全40項目の内の2項目であり、決定的な問題ではなく、むしろ車種の広告・宣伝、メーカー・イメージは商品、販売の両方に寄与し、それが競争力に影響するという構造を前提に分析を進めることを優先した。

得られた重回帰分析の結果は次の通りである。

$$\text{シェア} = -5.7549 + 0.4532 \text{ 商品力スコア} + 0.6690 \text{ 販売力スコア}$$

(3.1834) (7.7132)

Adjusted R square: 0.757, F ratio: 50.7435

注：シェアと商品力スコア・販売力スコアの重回帰分析の対象セグメントは、L、M、S、SS、SSS、オフロードの6セグメント（33モデル）とした。

LLL、スペシャルティについてはディーラーアンケートで抽出されたモデル間の競合関係が明確でないこともあり、シェアとの関係の説明力が弱いため回帰分析の対象からはずした。

シェア、各スコアはいずれも各セグメント内で偏差値化してある（セグメント平均=50）。

ステップ4で得られた商品力と販売力スコアによりシェアのレベルの8割弱を説明しており（調整済 R square=0.757）、今回の分析で得られたデータ、スコアが一定の説明力、意味をもつものであることを示している。尚、ここでのシェアは各モデルのセグメント内でのシェアである。これは各モデルの商品力、販売力スコアは全て競合するモデルとの相対的評価に基づいているためである。また商品力、販売力スコアは各セグメント内で偏差値化しており、シェアについても同様に各セグメント内で偏差値化してある（いずれもセグメント内平均=50）。

また、重回帰分析の対象セグメントはL、M、S、SS、SSS、オフロードの6セグメントとし、LLL、スペシャルティは除外した。これはこの2つのセグメントを入れると説明力が落ちるためである。この要因としては、LLL、スペシャルティの2つのセグメントは対象としてリストアップされたモデルの競合関係が必ずしも明確ではないことが考えられる。例えばLLLにはセルシオ、シーマのような国産車とBMW、Benzのような高級輸入車が入っている。確かに高級セダンとして競合関係にはあるが、国産車と輸入車が正面から競合し合っているかどうかは必ずしも明確ではない。またスペシャルティについてもトヨタ・MR2、日産・シルビア/180SX、本田技研・プレリウド、マツダ・ロードスターといずれも個性的で必ずしも正面から競合し合っているとは考えられないモデルから構成されている。

最後はステップ5で得た商品力、販売力スコアの重み付けにより、競争力スコアを算出するステップ6である。これにより、ディーラーの回答結果をもとに、

主要モデルの競争力を示すスコアを得ることができ、このスコアは実際のシェアの8割弱を説明するものとなっているのである。

3. 4 分析結果

競争力の全体構造

図3は今回の分析結果に基づき競争力の構造を示したものである。今回の分析によれば競争力は商品力30%、販売力70%から構成されるといえる。比率はシェアに対する寄与度を意味しており、つまり商品力よりも販売力の向上の方が競争力に対する寄与度が大きく、シェアの上昇により貢献することを示している。

商品力はデザイン・個性（商品力に対する寄与度36%）、ハードウェア・パフォーマンス（31%）、イメージ・広告宣伝（26%）、経済性（7%）、の4つの主要商品力ファクターから成る。他方販売力は量的販売力（46%）、イメージ/PR力（26%）、顧客対応力（19%）、店頭対応力（9%）の4つの主要販売力ファクターから成る。

全体を通じてみると計8つのファクターの中では量的販売力の重要度が大きく、次いで販売面でのイメージPR力が重要である。商品力についてはトータルで30%の寄与度であり、商品力ファクターのレベルまで降りると全体の中での寄与度は小さい。但し、販売力のファクターは各々について強化策を構じることができるが商品はトータルで強化すべきものであることから、商品力を一括して捉えれば、量的販売力とイメージ/PR力の間に入ってくる。つまり、競争力戦略を考える上での戦略単位に基づいて重要度の順に並べると、① 量的販売力、② 商品力（一括）、③ イメージ/PR力、④ 顧客対応力、⑤ 店頭対応力の順番になる。

競争力スコアとシェアの関係

今回導出された競争力スコアと実際の各主要モデルのセグメント内におけるシェアの関係を図4で確認してみよう。右上がりのトレンドが観察され、シェアの8割弱を競争力スコアによって説明できることがみてとれる。

また、図5は商品力スコアを横軸と販売力スコアを縦軸にして主要モデルのポジションをプロットしたものである。商品力スコアに比べて、販売力スコアの方がメーカー間の格差が大きい。商品力では差がつきにくく、格差の大きい販売力が競争に対してより大きな影響をもつことがうかがえる。商品力30%に対して販売力70%という重要度の差をこの図からみてとれることもできよう。

主要モデル・主要メーカーのポジション評価

主要モデルの評価を図で示すと図6のような形になる（参考としてSクラスの例を示す）。最終的な競争力スコアが最上段、その次の段が商品力スコア、販売力スコアとなっている。次いで商品力スコアを構成する4つの商品力ファクターにおけるスコア、そして販売力スコアを構成する4つの販売力ファクターにおけるスコアが示されている。いずれも各セグメント内で偏差値化されたスコアであ

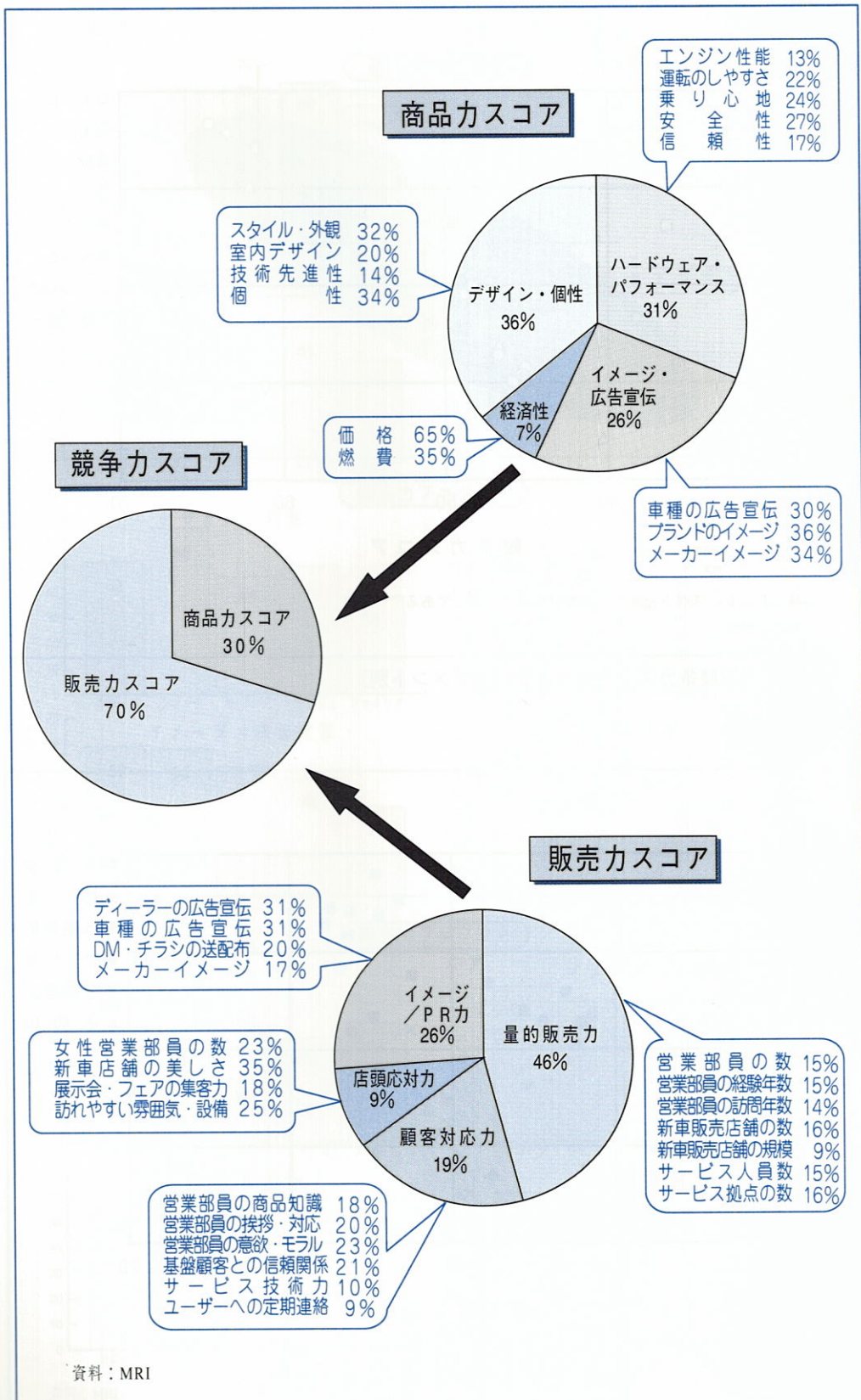


図3. 競争力ファクターの構造

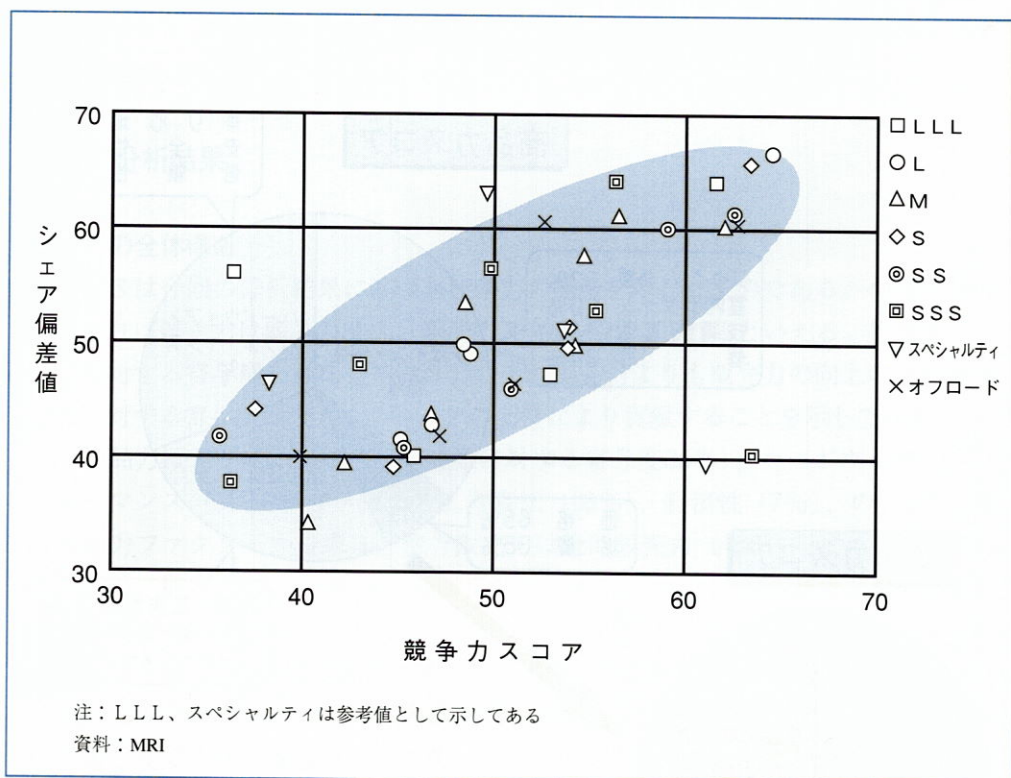


図4. モデル別競争カスコアvsシェア（セグメント別）

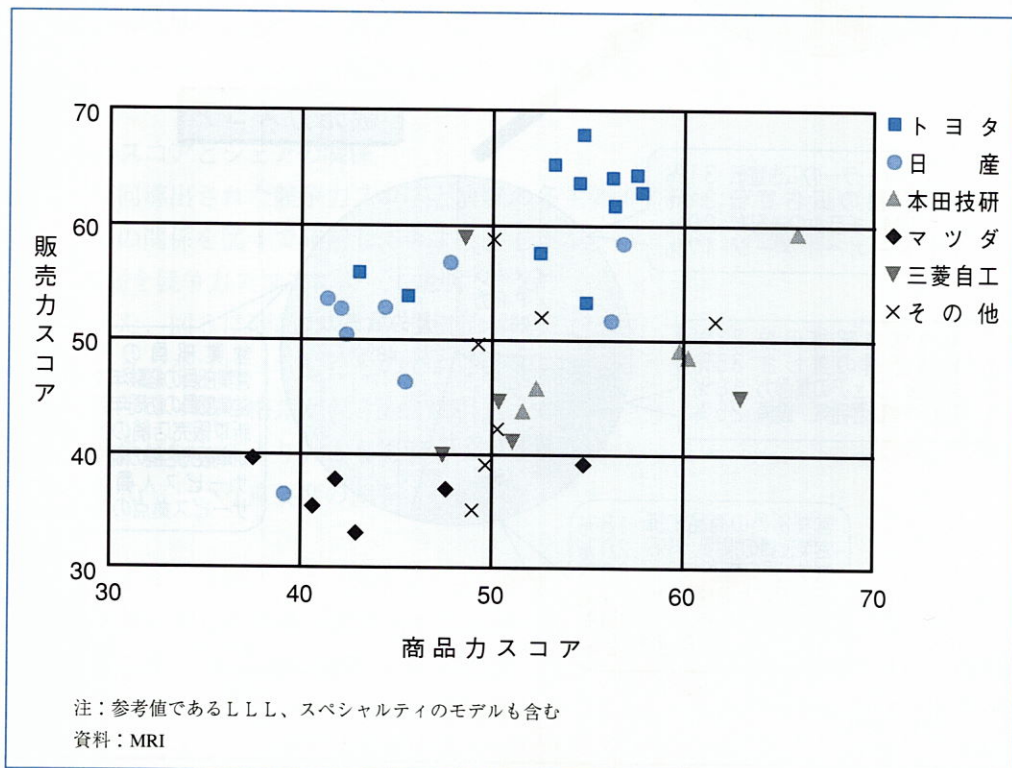
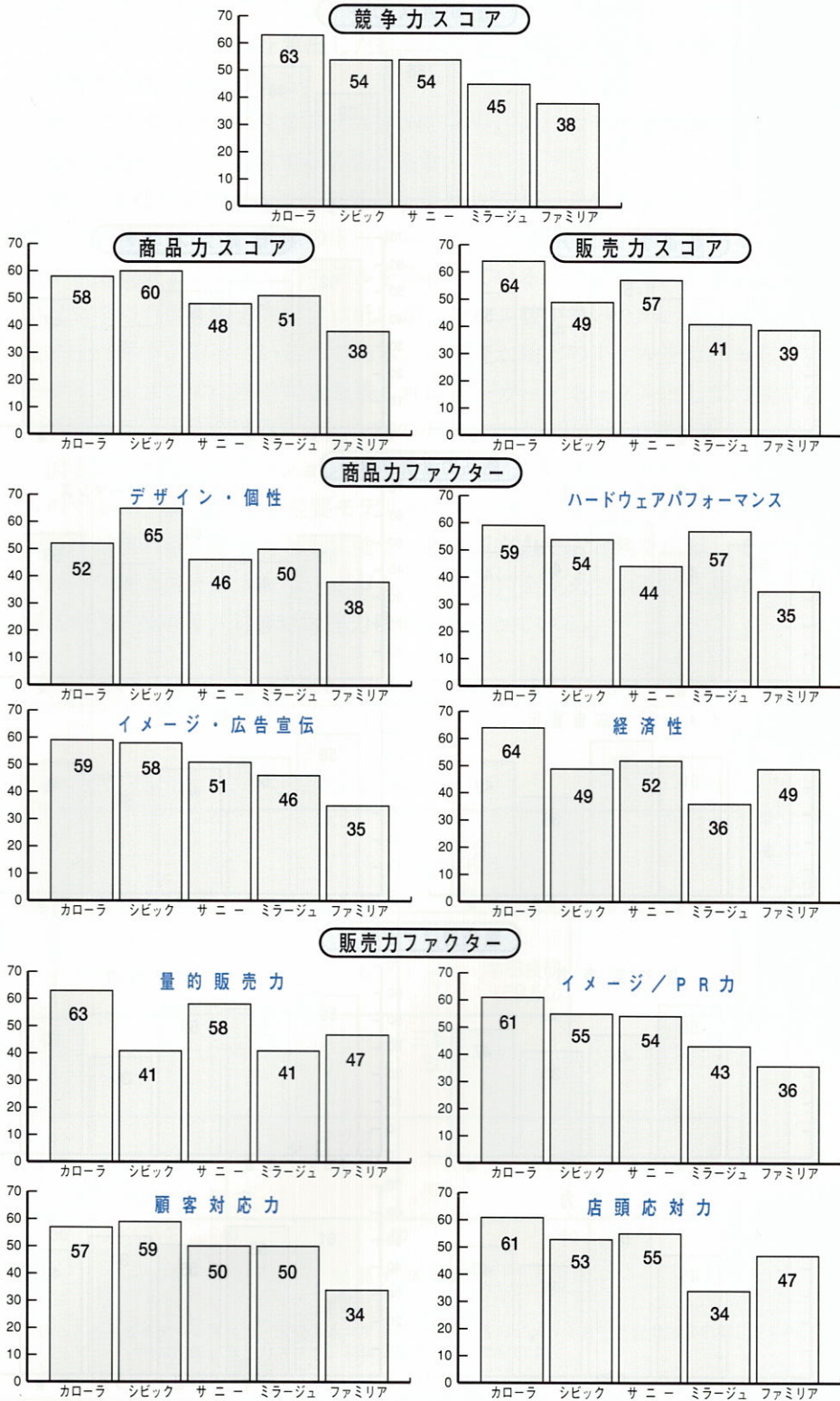


図5. モデル別商品カスコアvs販売カスコア（メーカー別）



資料：MRI

図6. Sセグメントにおけるモデル別スコア

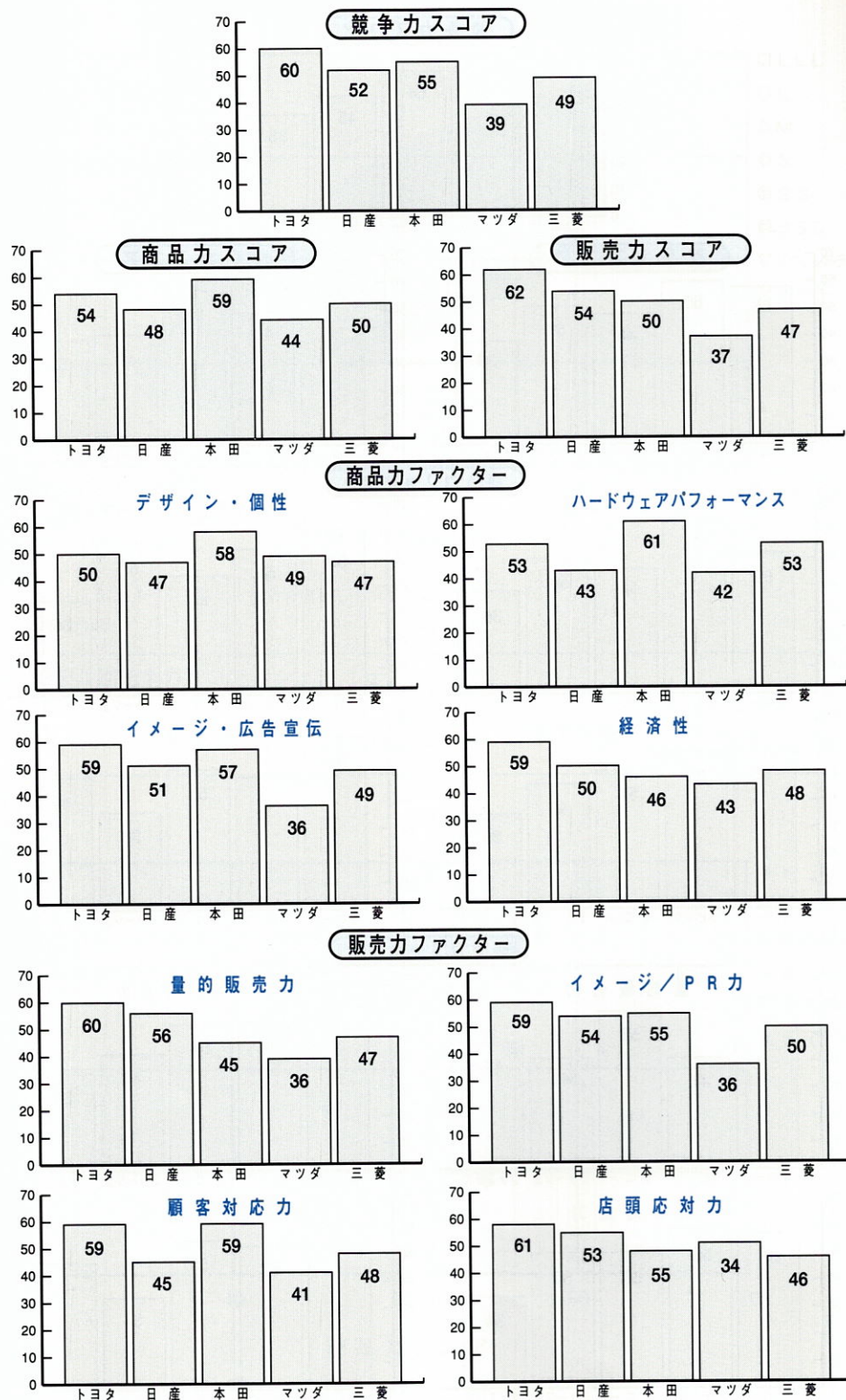


図7. 上位5社競争力スコア（主要モデル平均）

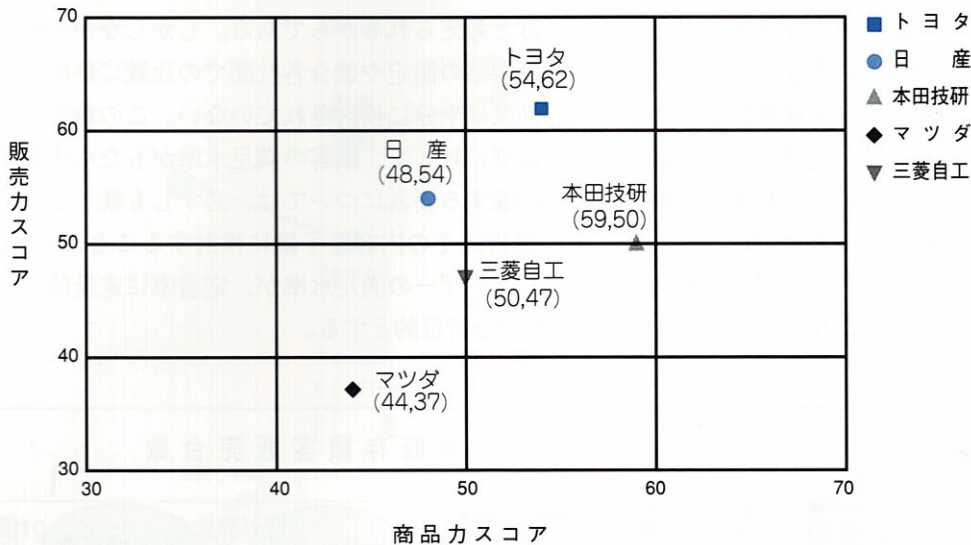
る（セグメント内平均＝50）。モデルは競争力スコアの高い順に並んでいる。

次にモデル別スコアを加重平均（各セグメントの市場規模により加重平均）し、メーカーとしての評価を算出した結果を図7に示す。この図の形式は上述のモデル別評価の図と同じである。

尚、ここでも評価は主要モデル平均であり、メーカーの総合的な競争力を示したものでないことに留意する必要がある。

例えば5社の競争力スコアを見ると日産（52点）よりも本田技研（55点）が上回っている。しかし、実際のトータル・シェアは日産が上回っている。これは日産が本田技研よりも多くのモデルを供給しているためである。主要モデルの平均では日産の方が競争力スコアは低いが、モデル数が多いため、トータルのシェアは本田技研を上回っているのである。本調査が殆どのモデルをカバーしていればモデル平均スコアにモデル数を乗じればメーカー・トータルとしての競争力スコアを算出することができるが、今回のデータではそれは不可能である。

図8は主要5社のポジションを商品力スコア、販売力スコアからプロットしたものである。あくまでも主要モデルの平均であるが、各社の位置付けがわかる。トヨタは商品力、販売力ともに強く、特に販売力で62と他を圧倒しており、これが競争力スコアでのトップ・ポジション（60）を支えている。これに次ぐ本田技研は商品力依存型、日産は販売力依存型となっている。



注：各社主要モデルの商品力・販売力スコアを各モデル、各セグメント販売台数で加重平均したもの。
（ ）内は左側が商品力スコア、右側が販売力スコアを示す。

図8. 上位5社の商品力・販売力スコア（主要モデル平均）

4. 顧客満足による競争分析（CSC分析）

4. 1 目的と特徴

2つ目の手法であるCSC分析では首都圏自動車ユーザーを対象に実施したアンケート調査を用いて、顧客満足度と市場競争との関係进行分析した。顧客満足度は自動車産業における重要な競争要素として広く認識されている。しかしながら顧客満足度の意味内容については、必ずしも定着した定義は存在しておらず、それが企業の競争戦略にとっていかなる形で、どの程度重要なかは十分明らかにされていない。ここでは極めて限定された形ではあるが、顧客の満足水準が企業の市場競争力に持つ影響を定量的に分析する。

ここで分析の対象とする競争力は定着力である。企業の競争力をマーケットシェアで近似すると考えると、ある全体市場規模の下では、マーケットシェアは企業の販売台数に比例する。さらに販売台数は新規顧客に対する販売台数と、既存の顧客に対する再販売台数に図9のように分離される。

ここで定着率とは既に自社製品を購入し現に使用している顧客（こうした顧客層を既納顧客と呼んでいる）が、再び自社製品を購入する確率である。企業が市場でのシェアを拡大させるには、新規に顧客を獲得することに加えて、既納顧客の定着率を高く維持することが戦略上極めて重要である。とりわけ成熟市場においては、高い定着率は自社製品に対する安定的な需要の発生を保証するという意味で、大きな競争優位となりうるのである。

自動車産業において顧客満足度の向上が戦略的に重要視される大きな理由として、それが定着率の向上に寄与すると考えられるからである。しかしながら顧客満足度に関する多くの研究は、その水準の測定や競合各社間での比較に終始しており、その競争成果への定量的な効果は十分に検討されていない。この章での分析では、定着力という競争力の1要素に対して、顧客の満足水準がもたらす影響を定量的に分析する。顧客満足を構成する要素については、必ずしも統一した見解があるわけではない。ここでの分析はその内容を子細に検討することよりも、アンケートの回答結果から得られるユーザーの満足水準が、定着率に定量的にどのようにリンクしているのかを主要な分析目的とする。

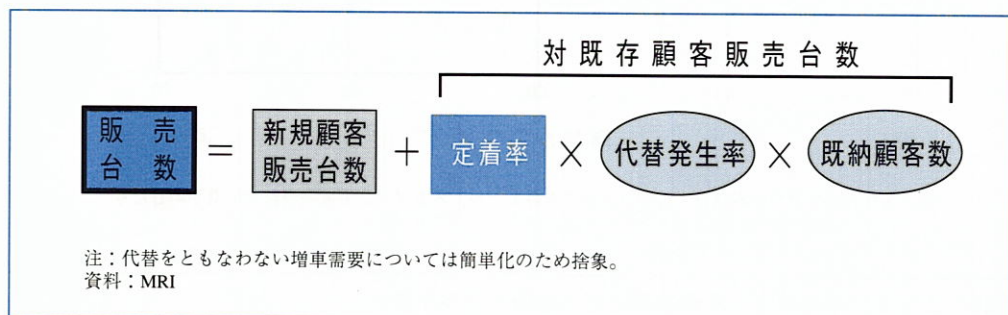


図9. 自動車販売における定着率

また、例えば、J.D. パワー社等の調査では今後の購入意向をきき、そこでの定着率とCSデータとの関係についての分析はある程度なされている。しかしこれはあくまでも意向であって実際の行動ではない。これに対して、我々のアンケートは現在の車を購入するに際してその前に乗っていた車をめぐる満足度がどのように影響しているかを分析している。また分析に際しては満足度以外の要因についても併せて影響度を計測した。

分析の対象となる定着率は3つの次元で定義する。すなわちメーカー定着率、チャンネル定着率、営業店定着率である。メーカー定着率はあるメーカーの自動車を利用してユーザーが、買い換え時に、再びそのメーカーの製品を購入する率である。チャンネル定着率とは、あるメーカーのある販売チャンネルで購入したユーザーが、再び同一チャンネルで購入する率である。チャンネル定着とはメーカー定着を前提として意味を持つ概念であり、メーカー定着の下位概念と呼ぶこともできよう。営業店定着率とは、あるメーカーのある販売チャンネルのある営業店で購入したユーザーが、再び同一営業店で購入する率である。営業店定着はメーカー定着とチャンネル定着を前提とする。以上をユーザーの定着状態として整理すれば、図10のように整理できる。

自動車産業では顧客の自動車そのものに対する満足に加えて、自動車の販売と種々の顧客サービスに関わるディーラーのサービスに対する満足も、顧客満足度を規定する重要な要因であると考えられている。その意味ではチャンネル、営業店といった販売レベルでの定着率指標も重要な分析対象となりえよう。

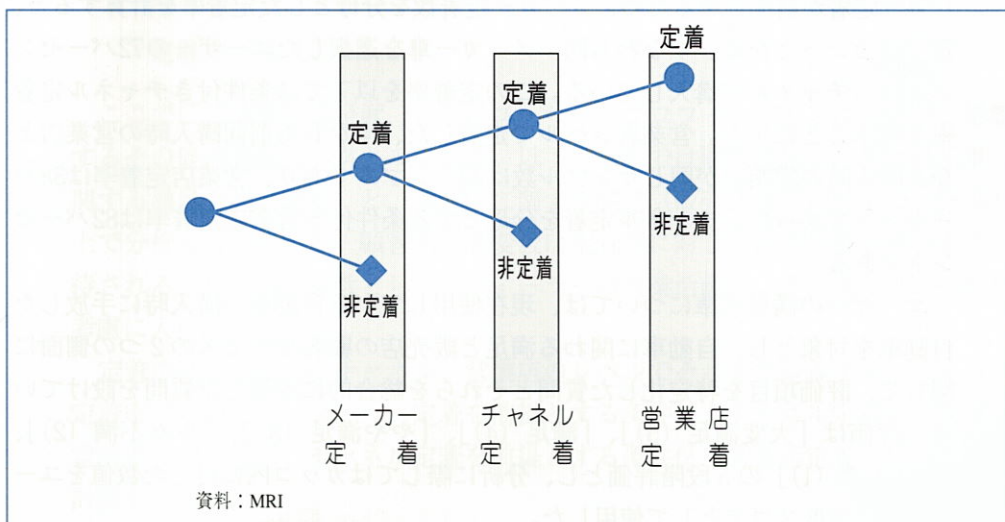


図10. ユーザーの定着状態区分

4. 2 データソース

ここで使用するデータは、我々が本研究開発プロジェクトの一環として独自に実施した自動車ユーザーアンケート調査（以下アンケートと略する）である。調

査対象はランダムに抽出された首都圏に在住する自動車買い換え・買い増し経験を有する自動車保有世帯であり、購入時の主な意思決定者を回答者とする。調査期間は1993年7～8月、留置方式で300の回答を収集した。

このアンケートではユーザーに対して、最も最近時点で購入した車のメーカー、モデル、及び購入店舗名を尋ねているほか、その車を購入する際に手放した車のメーカー、モデル、及び購入店舗名、手放さないまでも購入時点で保有していた車のメーカー、モデル、購入店舗名を尋ねている。ここからユーザーのメーカー、チャンネル、営業店ベースでの定着状態を知ることができる。さらに手放した車、手放さずに保有していた車に関わる満足の水準を聞いている。

分析の簡素化のため、ここでは購入時に手放した車がかった世帯、すなわち買替えとして現在保有車を購入した世帯に分析を限定する。またディーラーの顧客サービスと、メーカーへの定着との関係を見るために、手放した前保有車両をメーカー系列のディーラーで購入した回答者に絞り、中古車ディーラー等から購入したサンプルを除いた。この結果として、本分析で使用されるサンプル数は245サンプルとなった。

この245サンプルの内訳を、先に定義した定着指標で区分すると次のような構成となっている。メーカーレベルで定着した、すなわち前回購入車メーカーと今回購入車メーカーが同じであったケースは156サンプルであり、メーカー定着率は63パーセントであった。チャンネルレベルで定着した、すなわち前回購入時のメーカー及び販売チャンネルと、今回購入時のメーカー及びチャンネルが同じユーザーは112世帯であり、チャンネル定着率は46パーセントであった。チャンネル定着はメーカー定着が前提となるため、メーカー定着数を分母とした定着率を計算すると、72パーセントとなる。すなわち同一メーカー車を選択したユーザーの72パーセントは同一チャンネルで購入している。この定着率を以下では条件付きチャンネル定着率と呼ぶことにする。営業店レベルで定着した、すなわち前回購入時の営業店と今回購入時の営業店が同じサンプル数は92サンプルであり、営業店定着率は38パーセントであった。チャンネル定着を分母とする条件付き営業店定着率は82パーセントである。

ユーザーの満足水準については、現在使用している自動車の購入時に手放した自動車を対象とし、自動車に関わる満足と販売店の顧客サービスの2つの側面に関して、評価項目を特定化した質問とそれらを総合的に評価した質問を設けている。評価は「大変満足 (5)」、「満足 (4)」、「やや満足 (3)」、「少々不満 (2)」、「大変不満 (1)」の5段階評価とし、分析に際してはカッコ内に付した数値をユーザーの満足度スコアとして使用した。

4. 3 分析のステップ

分析手法

分析は質的選択モデル (Qualitative Choice Model) の基本的分析手法であるロジットモデル (Logit Model) を利用した。質的選択モデルは、家計や企業といっ

た経済主体の質的な選択行動を記述するモデルとして広く使用されている。ここでは自動車ユーザーが製品を購入するに際して、今まで使用していたメーカーの製品を再購入するか、前回と同一の店舗で購入するかという二者択一的な選択行動を分析対象とする。ロジットモデルは以下のような分析構造を有している。

ある選択の行なわれる確率を P 、主体の選択行動に影響を与える変数のベクトルを X とし、 P と X の間に $P = g(X)$ の関係が成り立つものとする。ロジットモデルとは、 $g(X)$ をロジスティック関数として定式化したものである。具体的には、

$$g(X) = \frac{1}{1 + \exp(-X\beta)}$$

となる。このモデルは非線型であるため、最尤法の適用により β を推計する。すなわち次の尤度関数を最大にするように β の値を推計する。

$$L = \prod P^n (1 - P)^{m-n}$$

ただし n は選択を行なった主体のサンプルの数、 m はサンプルの総数、 $m - n$ は選択を行わなかった主体のサンプル数である。このようにして推定された β は変数ベクトル X の変化が選択確率 P に持つ定量的な影響を示すことになる。

モデルの定式化と変数

ロジット分析の適用により、ユーザーの定着率関数の計測を行った。前提とされる関係は次のように表される。

$$\text{定着率} = g(CS, CP, Z)$$

ここで CS は顧客満足度、 CP はユーザーのプロフィール、 Z は定着率に影響するその他の変数のベクトルである。以下の分析では顧客満足の内容を自動車に関する満足（製品満足）と、販売店に関する満足（販売店満足）の2つに分けた上で分析を行っている。顧客満足度変数は定着率に対して正の効果を持つもの期待される。その他の変数としてはディーラーの営業活動や、メーカーダミー等を考慮に入れた。

定着率はメーカー、チャネル、営業店のレベルでそれぞれ定義する。チャネル定着率については、メーカー定着を前提とする条件付きチャネル定着率、営業店定着率については、チャネル定着を前提とする条件付き営業店定着率についても計測を行った。

4. 4 分析結果

メーカー定着率

推計結果（表8）によると自動車に関する満足度（VSTTL）のパラメーターが有意な正值をとっており、製品の使用を通じて形成された満足が、次回購入におい

表 8. メーカー定着率関数の推計結果

	(1)	(2)	(3)
定数項	-3.2316 *** (-3.389)	-2.9440 *** (-3.035)	-3.8354 *** (-3.527)
VSTTL	0.5647 *** (2.873)	0.5016 ** (2.527)	0.4179 ** (1.958)
SSTTL	0.0463 (0.304)	-0.0360 (-0.233)	0.1703 (1.025)
AGE	0.0450 *** (3.532)	0.0393 *** (3.009)	0.0361 ** (2.543)
MALE	0.5458 (1.621)	0.7587 ** (2.109)	0.3147 (0.844)
USED	-0.8123 ** (-2.336)	-0.5599 (-1.581)	-0.9766 ** (-2.578)
DURATION	-0.0094 ** (-1.989)	-0.0092 ** (-1.927)	-0.0120 ** (-2.330)
CONTACT		2.1022 *** (3.265)	
TOYOTA			2.2674 *** (4.394)
NISSAN			1.7316 *** (3.257)
HONDA			0.3421 (0.479)
MMC			0.7332 (0.951)
MAZDA			-0.1027 (-0.136)
対数尤度	-143.7892	-135.7618	-125.9854
サンプル数	245	245	245

注：() 内はt値.

*** 1%水準有意、** 5%水準有意、*10%水準有意

- VSTTL : 現有車購入時に手放した車に対する総合満足度 (5点評価)
 SSTTL : 現有車購入時に手放した車を購入した店舗に対する総合満足度 (5点評価)
 AGE : 回答者の年齢
 MALE : 回答者性別のダミー変数 (男性=1、女性=0)
 USED : 手放した車が中古車であれば1、新車であれば0のダミー変数
 DURATION : 手放した車の使用期間 (月数)
 CONTACT : 現有車購入時に手放した車を購入した店舗より接触があれば1、なければ0のダミー変数
 TOYOTA : 手放した車がトヨタ車であれば1、なければ0のダミー変数
 NISSAN : 手放した車が日産車であれば1、なければ0のダミー変数
 HONDA : 手放した車がホンダ車であれば1、なければ0のダミー変数
 MMC : 手放した車が三菱自工車であれば1、なければ0のダミー変数
 MAZDA : 手放した車がマツダ車であれば1、なければ0のダミー変数

資料：MRI

て同一メーカー車の再購入を促す方向に作用することを示している。すなわち自動車に関わる顧客満足度の向上は、ユーザーの定着率を高めるのである。満足度スコアの1ポイントの上昇が定着率を何パーセント高めるかは、すでに指摘したように一定ではない。(1)の推計結果を用い、ユーザーが男性、新車で、その他の変数を標本平均値で評価したときの効果は0.038となる。すなわち満足度の1ポイントの上昇は定着率を3.8パーセント上昇させる。

対照的にディーラーのサービスなど販売店に関する満足(SSTTL)のパラメータは全く有意ではない。推計結果のロバストネスを確認するため、VSTTLを除き、SSTTLを単独で使用した推計も行なったが、結果に影響はなかった。したがって販売店に関する顧客満足は、メーカーへの定着率の向上に寄与しないと見ることができる。

しかしながらこのことは、販売店に関連した要因がメーカー定着に全く関係ないということを示すものでは決してない。販売店による買い換え時の顧客への積極的な接近(CONTACT)は、非常に大きな正の効果を有意に示しており、販売店の販売力が製品満足と共に重要な定着促進要因であることを示している。

これらの結果は一口に顧客満足度といっても、実際にメーカーへの定着率向上という形で成果が還元されるのは、主として自動車に関わるものに限られるという事を示唆している。メーカーとして定着率を高めるために第一次的に要求される要件は、ユーザーのニーズにかなった良質な製品を提供した上で、既納顧客を他社に流出させない販売力を持つことなのである。

その他の変数を見ると、ユーザーの年齢が高いほど定着率が高まること、男性の方が女性より定着率の高いこと、前回購入車が中古車であると定着率が低下すること、前回購入車の使用期間が長いユーザーほど定着率が低下することが示されている。メーカーダミーではトヨタと日産のみが有意な効果を示しており、上位2社が優位な定着力を保持していることを示している。これはトヨタと日産の製品が、顧客満足度水準にプレミアムを付けて評価されているということであり、ユーザーの間に2社に対する強いGoodwill(のれん)が形成されているためと解釈できるだろう。

チャンネル定着率の推計結果

チャンネル定着については、全体サンプルを分母とする定着率と、メーカー定着数を分母とする(サンプルをメーカー定着サンプルに限定する)条件付き定着率の双方について推計を試みた。表9の推計結果の(1)～(3)が全体サンプルを用いた結果、(4)がメーカー定着サンプルに限定した推計結果である。

製品満足(VSTTL)のパラメータは(1)～(3)で有意に正の符号を示しており、自動車に関連したユーザーの満足水準の向上が、定着率の向上に寄与することを示している。しかしながらメーカー定着サンプルのみを対象とした(4)では、全く有意ではなくなる。これはメーカー定着を前提とした上でのチャンネル定着率を問題としているためである。

販売店に対する満足度(SSTTL)は(2)で有意度が低下するものの、その他

表9. チャネル定着率関数 (1~3)、条件付きチャネル定着率関数 (4) の推計結果

	(1)	(2)	(3)	(4)
定数項	-3.2853 *** (-3.370)	-2.9087 *** (-2.862)	-3.7012 *** (-3.409)	0.8575 (0.604)
VSTTL	0.4651 ** (2.388)	0.4044 ** (2.000)	0.3823 * (1.821)	-0.0096 (-0.032)
SSTTL	0.3250 ** (2.097)	0.2284 (1.417)	0.4048 ** (2.448)	0.5085 ** (2.190)
AGE	0.0193 (1.625)	0.0109 (0.877)	-0.0101 (0.796)	-0.0184 (-1.074)
MALE	0.5705 (1.647)	0.829 ** (2.192)	0.4312 (1.174)	0.3160 (0.627)
USED	-1.7490 *** (-4.283)	-1.4654 *** (-3.531)	-1.8143 *** (-4.342)	-1.8998 *** (-3.806)
DURARION	-0.0127 *** (-2.668)	-0.0128 ** (-2.581)	-0.0139 *** (-2.822)	-0.0132 ** (-2.058)
CONTACT		1.9187 *** (4.066)		
TOYOTA			1.5075 *** (2.927)	
NISSAN			1.0991 ** (2.030)	
HONDA			0.1838 (0.241)	
MMC			0.9479 (1.165)	
MAZDA			-0.1894 (-0.231)	
対数尤度	-147.7525	-137.4627	-140.0011	-81.0222
サンプル数	245 245	245	156	

注：() 内はt値

*** 1%水準有意、** 5%水準有意、* 10%水準有意

資料：MRI

の推計式では有意に正の効果を示している。すなわち定着率をメーカーの販売系列レベルでとらえると、ユーザーの販売店に関する評価も、ユーザーの定着促進要因となるのである。(4) ではVSTTLが有意性を喪失するのに対し、SSTTLは有意に正の効果を示している。したがってメーカー定着したユーザーがさらにチャネルレベルで定着するか否かは、製品よりも販売店に関する満足に依存するといえることができるであろう。

CONTACTは有意に正の符号をとっており、販売店の販売力ないし販売努力が、チャネル定着率を高めることを示している。その他の変数ではAGEとMALEの有意性が失われるものの、それ以外の変数ではメーカー定着率関数と整合的な結果となっている。

営業店定着率

営業店定着について、全体サンプルを分母とする定着率と、チャネル定着数を分母とする（サンプルをチャネル定着サンプルに限定する）条件付き定着率の双方について推計を試みた。表10の推計結果の（1）～（3）が全体サンプルを用いた結果、（4）がチャネル定着サンプルに限定した推計結果である。

製品満足度（VSTTL）は（1）で有意な正の効果を示しているものの、その他の特定化では有意性を失う。とりわけチャネル定着サンプルに限定した（4）での有意性が低くなる。製品満足度の重要性はメーカー定着、チャネル定着に比べて大きく低下するといえることができる。

表10. 営業店定着率関数（1～3）、条件付営業店定着率関数（4）の推計結果

	(1)	(2)	(3)	(4)
定数項	-3.6033 *** (-3.466)	-3.0985 *** (-2.801)	-4.2889 *** (-3.563)	1.6051 (0.751)
VSTTL	0.3815 * (1.861)	0.2986 (1.373)	0.3195 (1.396)	-0.4626 (-0.973)
SSTTL	0.4490 *** (2.671)	0.3359 * (1.892)	0.5659 *** (3.092)	0.6378 * (1.771)
AGE	0.0194 (1.569)	0.0095 (0.721)	0.0079 (0.592)	0.0058 (0.261)
MALE	0.5781 (1.568)	0.9044 ** (2.199)	0.4572 (1.134)	0.3317 (0.494)
USED	-2.2880 *** (-4.531)	-1.9591 *** (-3.835)	-2.3983 *** (-4.616)	-2.0548 ** (-2.812)
DURATION	-0.0157 *** (-3.083)	-0.0168 ** (-3.042)	-0.0170 (-3.202)	-0.0157 * (-1.764)
CONTACT		2.0533 *** (4.553)		
TOYOTA			1.7459 *** (3.110)	
NISSAN			1.1169 * (1.889)	
HONDA			-1.1084 (-0.943)	
MMC			1.5648 * (1.810)	
MAZDA			0.3159 (0.368)	
対数尤度	-137.0525	-124.5960	-126.1460	-46.5312
サンプル数	245	245	245	112

注：（ ）内はt値

*** 1%水準有意、** 5%水準有意、* 10%水準有意

資料：MRI

販売店満足度（SSTTL）は全ての特定化で有意な結果を示しており、(2) と (3) の推計では1%水準で有意である。このことから販売に直接携わっている営業店レベルでの定着には、営業店の提供するサービス等に対する満足が重要になってくると解釈できる。もちろんこれは製品満足が営業店レベルでの定着にとって重要ではないということを意味するものではない。なぜならば冒頭に指摘したように営業店定着は、メーカー定着の下位概念であり、専売的なディーラー制の下では、メーカー定着が確保されてはじめて、営業店定着が実現する下地ができるからである。その意味で高い製品満足は、全てのレベルの定着における必要条件といえる。

その他の変数に関する推計結果はチャネル定着率の推計結果に近似している。CONTACTは極めて高い水準で有意に正の効果を示している。メーカーダミーでは三菱自工のパラメーターが、10%水準ではあるが有意に正の値をとっているのが注目される。

分析結果まとめ

以上の推計結果に基づき、定着率と顧客満足度の関係を要約すれば表11のようにまとめられる。

表11. 定着率に寄与する顧客満足項目

	全サンプル	メーカー定着 サンプル	チャネル定着 サンプル
メーカー定着率	製品満足度		
チャネル定着率	製品満足度 販売店満足度	販売店満足度	
営業店定着率	販売店満足度		販売店満足度

資料：MRI

メーカーレベルで見ると、ユーザーの定着に寄与するのは製品満足要因であり、販売店満足は重要な要因ではない。チャネルレベルでは、製品満足と販売店満足の双方が定着促進要因として作用する。メーカー定着サンプルに限定した解析では、販売店満足のみが定着促進要因となった。営業店レベルで見ると、販売店満足度のみが定着率に対する寄与項目となる。このように、より下位の定着段階に行くほど、販売店満足要因のウェイトが増加し、上位では製品満足のウェイトが増加する。したがって、メーカーとディーラーでは戦略的に重要な顧客満足の内容は異なるということができる。

製品満足と販売店満ちに競争戦略上のプライオリティをつけるならば、製品満

表12. ユーザー定着に寄与する顧客満足要因

		メーカー定着	チャネル定着	営業店定着
製品満足度要因	有意な定着促進要因	値落ちの少なさ*** (0.4646) 故障の少なさ*** (0.3715) ブランドイメージ/ 世界の評判** (0.3700) 性能・走り・乗り心地** (0.3634) 燃費* (0.2749)	故障の少なさ** (0.2167) 価格* (0.3278) ブランドイメージ/ 世界の評判* (0.2943) 性能・走り・乗り心地* (0.2805)	
	非有意要因	外観・デザイン 価格	外観・デザイン 燃費 値落ちの少なさ	
販売店満足要因	有意な定着促進要因		販売担当者とのつき合い** (0.3111) 販売担当者の人柄・態度* (0.2659)	販売担当者の人柄・態度** (0.4070) サービスマンの人柄・ 態度** (0.3277) 販売担当者とのつき合い** (0.3252) 値引き・下取り条件** (0.3129) 店舗の雰囲気・設備* (0.2990) 故障時の対応・処理* (0.2679)
	非有意要因		お店の事務・対応 店舗の雰囲気・設備 値引き・下取り条件 サービスマンの人柄・ 態度 点検・整備の内容・費用 故障時の対応・処理 販売担当者の人柄・態度	お店の事務・対応 点検・整備の内容・費用

注1：推計は以下の説明変数に加えて、上記個別要因を単独で使用したロジットモデルによる

製品満足要因：SSTTL,AGE,MALE,USED,DURATION

販売店満足要因：VSTTL,AGE,MALE,USED,DURATION

注2：() 内の数字はロジット推計によるパラメータ推定値

注3：***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意

資料：MRI

足がより大きな重要性を有しているといえるであろう。なぜならばメーカー定着を実現せずに、チャネル、営業店での定着を確保することは、現行の専売性を主体とする販売システムを前提とする限り、不可能であるからである。ディーラーにとって重要なのは、高い製品満足を提供できる商品を確保した上で、サービス面での顧客満足を高めていくことであるといえる。

一方メーカーにとっては、販売チャネルベースでのマーケットシェアを問題にするのではない限り、競争上重要なのは製品満足のみであるという分析結果となっている。この結論は顧客満足度の効用をめぐる通常の見解とは、必ずしも一致しない。本章における分析は、アンケート実施地域が首都圏に限定されていること、サンプル数が少ないこと等の限界を有しているため、過度な一般化は避けるべきである。しかしながら、ここで得られた分析結果は競争戦略上、真に意味のある顧客満足とは何か、再検討の必要性を示唆するものといえるであろう。

前述の分析では顧客満足度を、製品と販売店に対する総合満足度で評価したが、それぞれを構成する具体的な個別項目の寄与も重要な分析テーマといえよう。表12は製品及び販売満足に関する総合評価の代わりに各々を構成する個別項目の満足度スコアを使用した推計の要約である。繁雑さを避けるため、各項目のパラメータ推計値のみを示した。販売店満足要因では、販売担当者やサービスマンの人柄・態度といった営業所員の属人的要因が強く寄与していることが注目される。

他方、製品満足では、故障の少なさ、ブランドイメージ／世間の評判が効果が大きい。CMS分析では重要だったデザイン／外観は余り寄与していない。ある車を売るときに重要な要素と次の車につなげるために重要な要素は異なるということであろう。

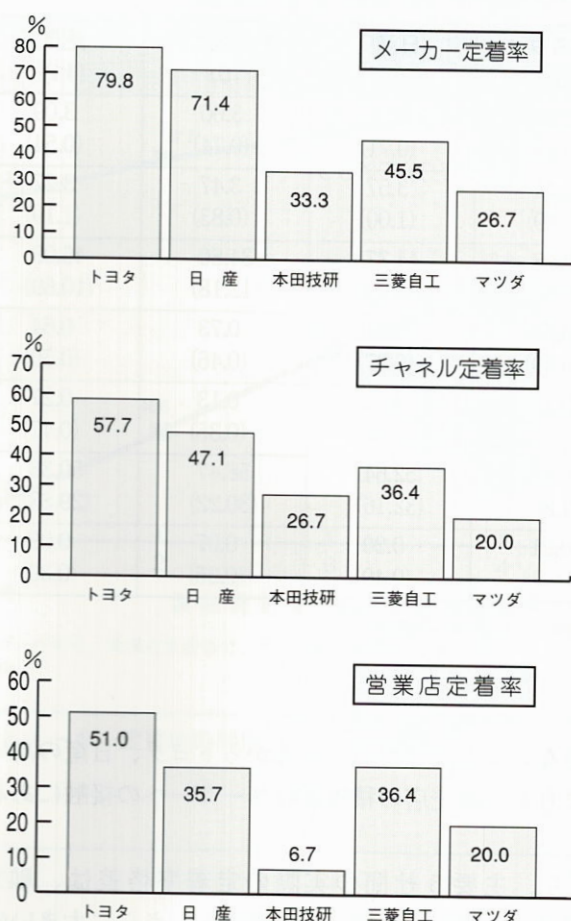
また、顧客満足という形ではないが、メーカー定着を含む全ての定着段階で、販売店の積極的な販売姿勢（CONTACT）が効果的に定着率を高めていることが確認された。CONTACTは全ての定着段階において、極めて高い有意水準で正の効果を示しており、無視することのできない変数である。この変数は顧客満足度のような質的な競争力よりも、販売店の機動力といった量的な競争力を反映するものと考えられ、販売店の販売力がメーカー競争力を維持する上で、重要な役割を担っているものと推察される。

主要メーカーの競争力の評価

以上の分析結果に基づき、国内主要メーカーの競争力（定着率）の差異の源泉について、簡単な考察を試みよう。今回の分析に使用したサンプルによると、国内メーカー主要5社の定着率は図11のようになる。

メーカー定着率で見た場合、トヨタ、日産の上位2社が70パーセントを超える高い定着率を示しているのに対し、その他3社の定着率は50パーセントに満たない。低い定着率は同一の販売台数を確保するのに、より大きな部分を新規の顧客開拓に依存しなければならないことを意味しており、過去に投入された経営資源が十分に活かないということを示している。

こうした格差が生じる背景を検討するために、ロジット分析の説明変数の値を比較したのが、表13である。本田技研、三菱自工、マツダについては十分なサンプル数が確保できないため、単純な比較は難しいが、顧客満足度スコアの平均値は5社間で、定着率格差から予想されるほどの違いを示していない。製品満足度、販売満足度ともにトヨタ、日産の優位性が認められるものの、本田技研も高い満足度水準を示している。むしろ明白な違いが認められる変数はCONTACTである。



資料：MRIユーザー調査

図11. 主要5社の定着率

この変数はダミー変数であるから、その標本平均は各社のサンプル中において、何パーセントのケースで再購入時に販売店からの接触が持たれたかを表している。それによると、トヨタ、日産では買い換え時に2割のユーザーが販売店からの働きかけを受けているのに対し、その他3社での割合は半減する。こうした販売力の違いが、定着率の格差をもたらす主因の一つになっているものと予想される。

実際にユーザーの顧客満足度と販売力（CONTACT）が定着率にどの程度の定量的効果を有しているのか調べるために、メーカー定着率に関して簡単なシミュレーション分析を実施した。ある標準的なユーザーの定着率が、顧客満足（VSTTL）の水準と、買い換え時のディーラー接触の有無によってどのように変化するか調べるのである。図12がその結果である。ここから明らかなように、買い換え時の接触の有無はユーザー定着率に決定的な影響を保持している。また上表に示された程度の各社間の顧客満足度水準の格差では、それほど大きな定着率

表13. 主要5社サンプルの標本特性

サンプル数	トヨタ (104)	日産 (70)	本田技研 (15)	三菱自工 (11)	マツダ (15)
VSTTL	3.64 (0.61)	3.69 (0.71)	3.60 (0.74)	3.09 (0.54)	3.33 (0.82)
SSTTL	3.44 (0.89)	3.57 (1.00)	3.47 (0.83)	3.27 (1.19)	3.27 (1.33)
AGE	43.78 (12.58)	44.37 (12.24)	34.80 (12.18)	46.09 (10.69)	38.93 (9.95)
MALE	0.82 (0.39)	0.84 (0.37)	0.73 (0.46)	0.64 (0.50)	0.80 (0.41)
USED	0.16 (0.37)	0.29 (0.46)	0.13 (0.35)	0.27 (0.47)	0.20 (0.41)
DURATION	56.81 (31.85)	52.64 (32.16)	58.47 (30.22)	50.36 (29.83)	51.73 (32.79)
CONTACT	0.21 (0.41)	0.20 (0.40)	0.07 (0.26)	0.09 (0.30)	0.13 (0.35)

注：上段は標本平均値、下段の（ ）内は標準偏差。

資料：MRIユーザー調査

格差をもたらさないことが分かる。ここからトヨタ、日産の高い競争力は、顧客満足度の水準よりも、販売店の積極的なユーザーへの接触にあることがうかがわれる。

しかしながら、主要5社間の実際の定着率格差は、顧客満足度水準やCONTACTの頻度の差異から予想されるよりも、さらに大きいのである。今回推計結果に基づき、各社の定着率を推計してみると図13のような結果となる。注目されるのは本田技研、三菱自工、マツダの推計された定着率が、実際の定着率に比べると非常に大きくなっていることである。推計された定着率を企業の潜在的な競争力と見なすならば、これら3社は潜在競争力を十分に活かしていないことになる。逆にトヨタは潜在競争力以上の高い定着率を享受している。

こうした差異が生じる背景には、顧客満足度をいかに高めるかという問題もさることながら、高められた顧客満足度をいかにして次回の再購入へと効果的に結びつけていくかという販売システムの在り方の差異が存在しているように思われる。自動車メーカーにとっての今後の競争力向上の上での課題は、顧客満足度の向上にもまして、それを市場競争力に効率的に反映させる仕組みの確立にあるといえよう。

但し、ここで注意しなくてはならないのは、これは顧客満足度が重要でないことを意味しているのでは決してないということである。顧客満足が定着にあまり影響を与えないのは、それが重要でないからではなく、メーカー間の差がないからであることを忘れてはならない。前掲表をみるとVSTTL、SSTTLにおいて5社間の差はそれほど大きくない。これはCONTACTにおける差と比べると明らかである。VSTTL、SSTTLはいずれも3点台にあり、つまり全てのメーカーが平均で

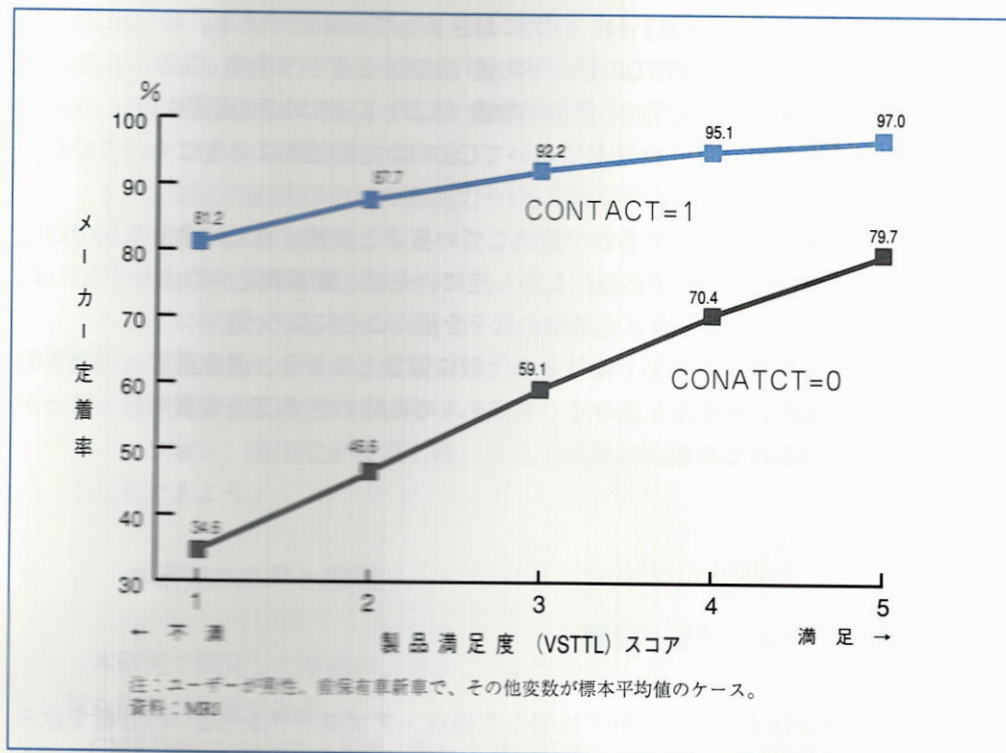


図12. 製品満足度とメーカー定着率の関係

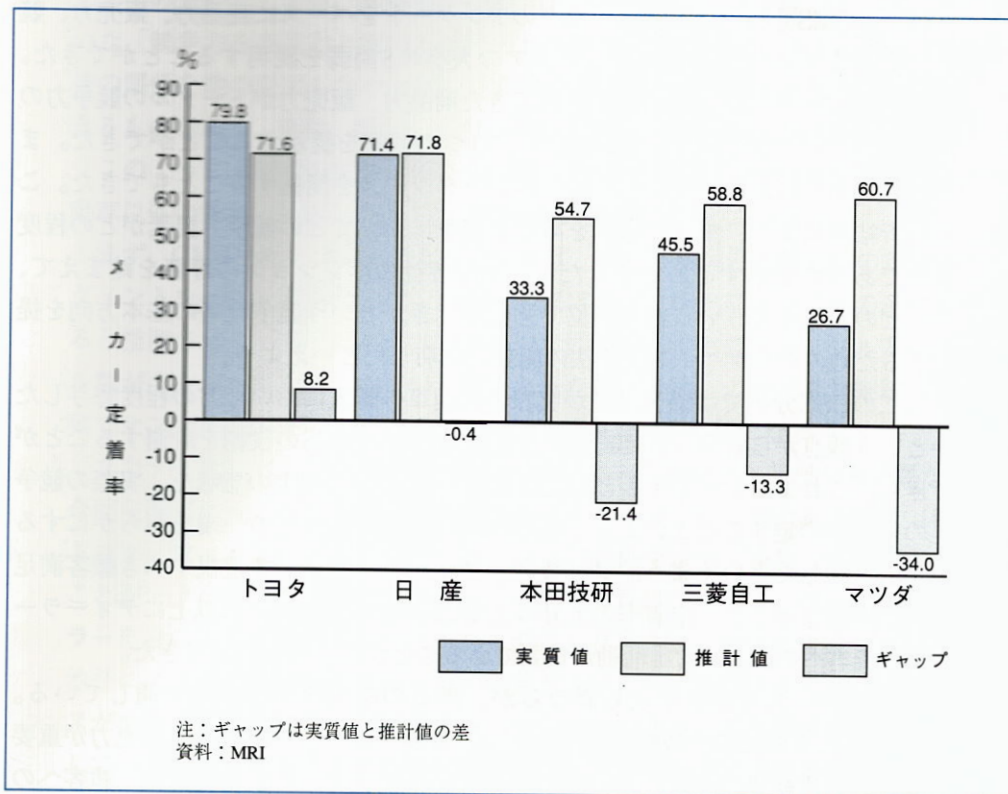


図13. 主要5社のメーカー定着率実績と推計値

「やや満足」(3)と「満足」(4)の間におさまっているのである。特にSSTTLの格差は小さい(5社中VSTTLの最大平均値(3.69)と最小平均値(3.09)の差は0.6、SSTTLの最大平均値(3.57)と最小平均値(3.27)の差は0.3に過ぎない)。従来から顧客対応を重視してきた日本においてCSでは大きな差はつきにくいのであろう。^{*2}

こうした満足度において各社が拮抗していることが統計的には余り重要ではないという結果になったのである。しかし逆にいえば、顧客満足への注力を怠れば、ここで他社に差をつけられ、定着率の低下を招くことになる。

要は顧客満足向上の効果と他社との比較に留意しながら、潜在顧客への効果的接触など、他の競争要因と合わせてトータルの戦略の中でCSを位置付けることが求められているのである。

5. 結論

5. 1 本研究の分析結果と評価

本研究では従来の競争分析とは異なる視点・アプローチから2つの分析を試みた。いずれも、従来の競争分析を否定したり、代替したりするものではないが、多様な要素と複雑なメカニズムからなる競争の世界を分析する上で新しい視点を提供することができたといっていよう。

第一のCMS分析では、ディーラーのアンケートをベースに商品力、販売力、競争力を測るスコアを導き出し、シェアの大小の8割弱を説明することができた。CMS分析により従来個別に論じられてきた商品力、販売力がトータルの競争力の中でどのように寄与しているかについて1つの回答を提示することができた。またディーラーによる評価という新しいデータソースを開拓することもできた。この分析結果により、乗用車市場をめぐる競争においてどの競争力要素がどの程度重要であるかを示すことができたし、また各社のポジションの評価を踏まえて、各々どの要素をどういう優先順位で強化すべきかという競争戦略の基本方向を提示するためのデータベースと手法の開発に成功したといえよう。

第二のCSC分析では顧客満足が実際の次期車の購入においてどの程度寄与したかという観点から競争(=継続顧客の獲得)におけるCSの役割を計測することができた。これまでややもすると自己目的化していたCS向上の意味を、実際の競争上の効果を測定することにより、競争戦略の観点から、その一端を明らかにすることに成功したといえよう。メーカー、ディーラーにとって重視すべき顧客満足の項目が異なること、定着率の上昇の上でCSは重要だが、それ以上にディーラーの潜在顧客への接触=営業活動が重要であることが浮かび上がってきた。

データソースも分析手法も異なるが、両者の結果はある面で共通している。CMS分析によれば競争戦略上販売力がより重要であり、中でも量的販売力が重要であるという結果となったが、これは、特にディーラーによる(潜在)顧客への

積極的アプローチの効果が大きいというCSC分析の結果と符合している。CMSは新車販売シェアをめぐる分析であり、今回のCSC分析はその内買替需要の定着率だけを分析したものであるが、いずれも販売力強化により効率的に競争力を高めることができることを示している。

但し、以上の結果は決して商品力やCSが重要でないということを意味しているわけではない。むしろ先にも述べたように、これらでは他社との差がつきにくいのである。特に今回のCMS分析のデータは比較的有力なモデルのみを対象としていることに留意する必要がある。従って商品、CSを軽視して他社に差をつけられれば競争上劣位になることは明らかである。激しい国内自動車メーカー間の競争の実態がここに反映されているとみることができよう。また商品等での大きなイノベーション、差別化が成立し難い成熟型産業の特性がここに現れているということもできよう。

5. 2. 本研究の応用と課題

本研究で開発した手法は、調査、コンサルティング・プロジェクトにおいて多様な応用が可能である。

CMS分析についていえば、個別企業の競争力の調査や競争戦略のコンサルティングに利用できる。またCSC分析についても個別企業のCS活動に関するコンサルティングや、CSを視野に入れた競争戦略のコンサルティング等に利用できよう。

応用の分野としては、本研究では国内乗用車市場を取り上げたが、本分析で用いた「競争力を商品力と販売力に分けて定量的に分析する」、「顧客満足と顧客維持の関係を他の要因も含めながら定量的に分析する」といった考え方は一般化できるものであり、業種・製品、国内・海外を問わず適用することが可能である。

このように本研究の成果は様々な応用が可能であるが、その質を高め、また自動車以外の領域に応用していく上で残された課題は少なくない。

まず、CMS分析についていえば、例えば、今回は商品力と販売力の重みは全セグメントを一括して回帰分析したが、本来はセグメントによってその重みが異なると推測される。今回はセグメント単位で回帰分析するにはサンプルとなるモデル数が少なかったため、こういう形をとったが、今後、この調査を継続し、時系列でサンプルを蓄積すればセグメント別の競争分析が可能になろう。

またデータソースについていえば、一つはサンプルをもっと増やす必要がある。今回主要モデルとしてリストアップされたものの中でも、有力なモデル（例えばトヨタ・マークII）は競合ディーラーからの評価を含めて多数のサンプルを得ることができたが、一方で競合ディーラーからの評価が少なく、扱っているディーラー自身による評価が主体になったモデルも存在する。自社によるモデル評価と他社によるモデル評価の差は一般には殆どないことが確認されたが、よりバイアスが少なく、精度の高い分析をするにはなるべく他社による評価サンプルを増やしていく必要がある。また分析の対象モデルも増やす必要がある。この点に関連して今回はデータソースをディーラー評価のみに依存したが、ユーザー評価、

専門家（自動車評論家）評価等、他のデータと併用して様々な角度から商品力、販売力を計測していくことも考えられよう。

可能な限り相互チェックにより客観性を確保しているが、あくまでもディーラーの担当者の意識の中での評価であることに変わりない。果して本当に商品力と販売力を客観的に評価し得るのかという懸念はどうしても払拭できない。つまり、結果として売れている（売れていない）という事実に関係なく商品力、販売力の評価を下しているのではないかという可能性である。あるモデルが販売力によって売れている中で、客観的にみた商品力以上に商品力が高いと「誤認」しているかもしれない。これはディーラーの意識調査という形をとる以上避けられない問題である。勿論日常的に競争の最前線にいるプロフェッショナルによる生の相互評価データの価値は決して小さくないと考えるが、こうした懸念を解消し、より客観的な分析とするためにも他のデータを併用していくことが重要であろう。

更に、先に指摘したように、今回は商品力と販売力の2つの要素から分析したが、イメージ、広告宣伝という要素をより前面に出して商品力、販売力と同格に並べて分析するという枠組もありえよう。

我々としては今後ディーラー調査を継続して実施していく計画であり、以上のような点について改善を加えながら、より充実したものにしていきたい。

次に、CSC分析については、今回は競争力を定着率という側面から捉えたが、新規の顧客を獲得する上で、購入プロセスでのCSやその他要因がどのように寄与するかといった分析や、2台目の車を買う際の1台目の車に関するCSの影響の分析も重要であろう。

第二に、今回は現保有車購入時の定着を考える上で手放した車に関するCSを考慮したが、実際には現保有車自身に関するCSの影響についても考察する必要がある。現保有車の購入を決定する上で、比較検討した車はどんなものがあるか、どの営業店と接触したか、その中で現保有車のCSはどのようなポジションにあったかといった点について合わせて分析する必要があるだろう。更にCS以外の要因としてディーラーからの接触が重要であることが判明したが、それ以外にどのような要因が寄与しているのか、更に検討・分析していく必要があるだろう。

CSC分析においてもCMS分析同様データの精度の問題がある。今回は首都圏で300サンプルという限られたサイズのデータに基づいている。トヨタ・日産以外の車を保有しているユーザーのサンプルは少なく、精度に問題が残ることは否めない。

CMS分析、CSC分析共通の課題として重要なのは、費用対効果の分析である。商品力、販売力、CSがどのようにシェア、定着率に寄与するかを分析したが、そもそも、それらの競争力要素を各々向上するにはどの程度の費用が必要なのかを定量的に分析する必要がある。これがわかって初めて経営上、費用対効果の観点からみてどの要素を向上させることが一番効率的で、収益に貢献するかを判断する材料を提供することができる。商品力より販売力が重要でも、例えば、商品力アップに比べて販売力アップに多大な投資が必要であれば、金額ベースでは商品

力強化の方が効率的であるという結果になる。CMS分析、CSC分析を経営上、マーケティング上のより実地的な判断材料に仕上げていく上では、こうした費用対効果の測定を組み込むことが求められよう。

最後に他業種への応用について触れておこう。冒頭でも述べたように、乗用車市場は競争構造が比較的安定しており、データも得やすいという好条件を備えている。しかし、業種によってはよりダイナミックで複雑な競争構造となっている。例えば乗用車は基本的には各社の専売ディーラー間での競争が中心であるが、家電の場合には街のメーカー系列店と量販店が競争しており、自動車のように「すっきりした」分析の枠組はとれない。各業種の事情、競争構造を充分踏まえて、最も適したアプローチ、データをその都度工夫していく必要があろう。

注

- *1) この点については武石・川原「自動車業界過度の顧客満足追求再考を」(日本経済新聞「経済教室」1992年10月15日)参照。
- *2) もう1つ、ありうる問題は、今回用いたような5段階評価において、特に日本人は本来極端な回答をしたがらないといわれているという点が挙げられる。なるべく無難な範囲で回答する傾向があるとすると、こうした結果になりやすい。これは満足度をどういうスケールで測るべきなのかという問題にも関わってくることで、留意しておく必要があろう。