

## 情報技術導入による自動車ディーラー機能の変質

山崎, 朗

吉川, 勝広

<https://doi.org/10.15017/1068>

---

出版情報：経済学研究. 68 (6), pp.65-80, 2002-10-18. 九州大学経済学会  
バージョン：  
権利関係：



# 情報技術導入による自動車ディーラー機能の変質

山崎 朗／吉川 勝広

## 1. 課題設定

ノート型パソコン、携帯電話の登場は、消費者における商品の価格、性能、機能、デザインに関するデジタル情報収集を容易かつ低コストにしつつある。インターネット活用は、企業内の事業所間の新しい情報ネットワークとしても機能的・効率的であることが明らかになってきている。企業間取引、対消費者との直接取引へのインターネットの積極的な活用策も開始されている。

書籍、パソコンなどの先行事例と比較すれば、自動車という商品特性（高額、試乗などによる性能の確認）ゆえに、インターネットの対消費者直接取引への応用は遅れている。しかし、情報ネットワークの進化と普及は、自動車産業においてもインターネットを活用した新しい対消費者マーケティングの構築を求めているとあってよいであろう。

トヨタについての主要研究としては、藤本・西口・伊藤氏によるメーカーとサプライヤー間の取引関係の研究<sup>1)</sup>、藤本氏による競合メーカーに対するトヨタ式生産システム(トヨタシステム)の競争優位性の研究<sup>2)</sup>、佐武氏のトヨ

タシステムのコストパフォーマンスと産業政策との関連についての研究がある<sup>3)</sup>。これらの先行研究は、トヨタシステムが、その生成過程で独自の下請け制度、日本的取引慣習を活用し、低価格・高品質な自動車製造を実現し、競争優位性を確立してきた点を強調してきた。また、浅沼氏は、製造・販売統合による流通効率化に着目し、メーカーとディーラー間のオーダー・エントリーシステムの特質を解明しようとしてきた。

すなわち、トヨタの競争優位性は、生産システム、トヨタとサプライヤーとの関係、トヨタとディーラー間関係から説明されてきたのであり、対消費者マーケティングの観点はきわめて希薄であった。

マーケティングの立場から自動車産業を研究してきた下川氏は、「今までの自動車の販売流通、マーケティングにおいて、消費者志向ということが常に言われてきたが、その中身が本当の意味で顧客が満足するもの、本当に納得の行く形で提供されてきたか根本的に考えなければならない<sup>4)</sup>」と指摘し、ITを活用した消費者志向の新しいマーケティング構築の可能性に期待している。

1) 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史『リーディングス サプライヤー・システム』有斐閣、1998年

2) 藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣、1998年

3) 佐武弘章『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』東洋経済新報社、1998年

4) 下川浩一・岩澤孝雄編『情報革命と自動車流通イノベーション』文真堂、2000年、p. 69

ディーラー経営に注目してきた塩地氏は、「ディーラーの値引取引販売慣行が、ディーラー経営を悪化させた要因である」と指摘し、IT技術の活用は、このようなディーラー機能をも変容させようとしていると指摘している<sup>5)</sup>。しかし、氏のマーケティングの研究も、自動車e-マーケティングについての本格的な研究段階には至っていない。

本稿では、まだ過渡期ではあるが、トヨタのIT活用における流通システム上のディーラー機能変容について検討することにしたい。その理由の一つは、日本の自動車産業、とくにトヨタについての競争優位の源泉として指摘されてきた生産システムの優位性は、自動車メーカーの国際的再編成、生産のグローバル化、系列解体、部品メーカーの自立化、部品の共通化、モジュール化の進展によって、他社と差別化しにくい生産システムへと進化しているように思われるからである。今後は、生産システムの優劣によって競争する余地は大幅に圧縮され、各種規格の統一、共通化、モジュール化は、製造から販売、リサイクル部品の再利用や自動車廃棄を含め、各社共通性の高い生産システムへと変化していくであろう。

すでに世界的な生産システムへの変貌を遂げた例としては、家電業界が挙げられる。日本の家電メーカーは、生産システムのモジュール化と生産のグローバル化（とくに中国への生産移転）によって、生産システムにおいてアジア企業との差別化の根拠を失い、日本的生産システムの優位性は徐々に劣化しつつある。日本企業

の生産システムの優位性を力説してきた藤本氏自身、「生産システムの効率化に重点を置いてきた日本企業の戦略が現在の日本企業の苦境原因である<sup>6)</sup>と指摘せざるをえない状況にきているのである。

それに対して、新しい情報技術を活用した流通システムの変革は、これまでの自動車産業の古典的なマーケティングを根本的に変化させる可能性がありうる。導入形態、導入速度の差異が生じれば、中期的には企業間の新たな競争力格差の源泉となる可能性もあると考えられるのである。

仮に自動車メーカー各社でe-マーケティングの導入形態、導入時期に差異がなかったとしても、情報技術は、大量生産システムと連動してきた大量販売マーケティングとの複合的システムの競争優位性を覆す可能性がある。これまで大規模大量生産企業は、大規模なディーラー網を構築することができ、ディーラー網は、販売エリアを細分化することで消費者密着型営業活動が可能となり、その結果、他社との販売力格差が生じ、それが大量生産をさらに加速するという生産と販売間の連鎖的相乗効果が存在してきた。

ところが、生産システムのモジュール化、生産委託企業の登場により生産システム上の優位性が消滅したパソコン生産では、デルのようにインターネット販売を駆使した新規参入企業が製品企画とマーケティング力によって競争優位を獲得した例も生まれている。パソコンの心臓

5) 塩地洋「値引販売慣行の改革方向(1)、(2) - 自動車フランチャイズ・システムの制度疲労-」『経済論叢』第163巻第4号、第5・6号、1999年は、価格戦略面から日本の自動車流通を捉えようとした論文である。

6) 藤本隆宏『生産マネジメント入門：生産システム編』日本経済新聞社、2001年、pp. 347-328。藤本氏は、効率性を重視した結果、部品の共通化が進んだと論じている。ただし、中枢部品の強引な共通化は、商品力、ブランドイメージを損ねたとも指摘している。

部であるハードディスクやCPU、ウインドウズXPといったOSの開発能力はなくとも、全体のコンセプト、デザイン、販売戦略によってシェアを拡大しつつあるソニーのパソコン、バイオもまた、生産システムの優位性によってシェア拡大を成し遂げたわけではない。このような構造変化が自動車産業においても部分的にはあるが、実現しつつあるのである。

自動車における生産システム上の優位性は、部品点数の多さ、長期の開発期間ということもあり、家電、パソコン的な生産システムの外部化は簡単に実現できないとしても、自動車産業において生産システム・販売システムにおけるこれまでの規模の優位性、生産システム構築の優劣といった要素を変質させうると考えられる。デル、ソーテック、アキアのような新規参入ベンチャー企業が自動車産業において参入できる素地はまだないものの、既存の自動車メーカーもITを駆使することにより、ソニーのバイオのように生産システムではなく、全体のコンセプト、デザイン、販売戦略を重視したマーケティング力によって競争優位を獲得するケースが生まれる可能性も否定できない。

自動車マーケティングに着目する第二の理由は、1980年代後半から代替需要が増加し、かつ顧客の嗜好が高度化し、デザイン、メーカー名、周囲の評判、アフターサービス等が自動車を選ぶ選択肢に加わるようになったためである。とくに収益性の高い高級車購入層を対象としたマーケティングの重要性が高まっている。

そこで本稿では、トヨタにおけるグローバルブランド力を活用したマーケティングとIT導入による自動車流通におけるディーラー機能の変化について考察することにした。

## 2. 1990年（バブル期）までの自動車市場

自動車市場は、1970年代までの自動車市場確立期、それ以降の市場成熟・情報システム対応期に大別できる。

1970年代までの市場確立期における販売スタイルは、メーカーを頂点に系列化されたディーラーに属するセールスマンによる訪問販売が主流であった。新規需要が見込めた1985年までは、人件費のかさむ訪問販売でも利益は計上できた。なぜなら、運転免許を取得してはいるが、自己所有車を保有しない新規の潜在顧客が存在していたからである<sup>7)</sup>。

これら初めてマイカーを購入する新規潜在顧客層は、現在の買い換え層と比較すれば、自動車の機能、性能、デザインに対する主体的要求は少なかった。自動車が全世帯に普及していなかった時期においては、社会全体に使用経験、情報が不足していた。自動車利用に関しての経験不足、情報不足のために、結果的には性能、デザインが多少気に入らない車であるとのちに判明することになったとしても、購入時に自動車知識に勝るセールスマンの誘導に影響されるケースが多かった。1985年頃までは、このような新規の潜在顧客が相当数存在していたため、訪問販売の非効率性は、問題視されなかった<sup>8)</sup>。

その一方で日本メーカーは、「品質やコストでは世界的な評価を受けたが、ブランド戦略は

7) 1970年に2,084万人であった運転免許保有者数は、1985年には4,620万人となった。その間、運転免許保有者数増に比例して自動車保有台数も1,758万台から4,616万台にまで増加した。1986年以降、保有台数は、運転免許保有者数を恒常的に上回るようになった（トヨタ自動車広報部『トヨタの概況2000』トヨタ自動車、2000年、p75）。つまり平均的には、運転免許保有者一人に対し、自動車一台が保有されているということを意味している。

ほとんど不在に等しく、価格競争が激化する中でどんどん利益をうしなっていた<sup>9)</sup>と指摘されるようになる。製品戦略を重視してきた日本メーカーも、新車販売台数および収益が減少することによって初めて、ブランド戦略の重要性を意識するようになったのである。

浅沼氏によると、自動車の受注・生産・物流・販売システムの情報ネットワークは、1980年代までに完成されたとされている。とくに、販売管理部門とディーラー間の情報システム（オーダー・エントリー・システム）は、自動車流通に重要な役割を果たしてきた。

浅沼氏はトヨタを分析した結果、「在庫を極力減らし、他方で顧客の待ち時間を極力減らしながら、なおかつ顧客の多様な嗜好に応えうるシステムを築くこと。これが、現代の自動車産業に課されている至上の課題である<sup>10)</sup>と指摘している。福井氏も日産を例に取り、「このシステムも不要な在庫を減らし在庫管理コストを削減することが主眼であった。」<sup>11)</sup>と結論づけている。

要するに、この情報システムは、顧客への迅

8) 1965年59万台であった新車登録台数は、1970年237万台、1975年273万台、1980年285万台、1985年310万台、1990年510万台と増加の一途をたどってきた。ところが、1991年に486万台となり、それまでの増加傾向から一転減少傾向を示した。（日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック』日刊自動車新聞社、2001年、pp. 318-319）また、自動車工業会統計によると、1975年乗用車販売台数比率が市場調査ベースで新規17%、増車7%、代替76%であったものが、1987年には、新規13%、増車10%、代替77%となっている。この間、代替比率は75%前後で推移、新規比率が1983年以降徐々に減少し、増車比率が増加している。1980年代は、世帯における新規需要が減少し、増車需要が増加した時期といえる。

9) 『日経産業新聞』2000年5月11日朝刊。

10) 浅沼萬里「情報ネットワークと企業間関係」『経済論叢』第137巻第1号、1986年、p. 10

11) 福井幸男「経営戦略と情報システムの有効性—日産自動車の生産・販売統合システム—」『関西学院大学商学論究』第44巻第1号、1996年、pp. 23-24。

速な納車、ディーラーの不要な在庫コスト削減、メーカーにおける生産計画データ収集等に利用されてきたのである。このシステムも当初は、旬間オーダー（細部仕様まで確定したオーダーを月に3回、10日分づつオーダーすることで最終需要との食い違いを減少させるシステム）であったが、後にフレキシブルなデイリー変更オーダー制度へと発展する。

しかし、ここで忘れてはならないことは、自動車会社間におけるシステム導入時期の時間差である。先行研究は、この情報システムが多様化する顧客ニーズへの迅速な対応が目的であったことを強調してきた。だが、競争力の観点からいえば、いかに優れたシステムであったとしても、導入時期を誤れば、競争優位性を損なう要因に転化する。

トヨタは、1966年に旬間オーダー、1971年にはテレックスによるシステムを導入、さらには1974年にはデイリー変更オーダー制度へと進展している。それに対して日産は、1971年に旬間オーダー、1983年にデイリー変更オーダー制度を導入した。この二社間だけでも、その導入時期に約10年の時間差が存在する。

この時期は、1963年からの岩戸景気による所得水準上昇、自動車の価格低下によってモータリゼーションが進展した時期にあたる<sup>12)</sup>。とくに1965年から1975年頃までの10年間は、生産システム、販売システムの構築に重要な影響を与えた時期であったと考えられる。

この時期に競合メーカーに対して競争優位性を確立しえたかどうか、その後のシェアに影響したと考えられる。この時点でトヨタのみが競合他社より顧客の待ち時間が少なく、顧客の多様な嗜好に応えることができる販売システムを構築していたのである。

新車登録台数に占めるシェアをみると、トヨタが1970年39.0%、1975年38.8%と同水準をほぼ維持したのに対し、日産は1970年32.6%から1975年31.6%と減少傾向を示した<sup>13)</sup>。

乗用車購入の顧客層が急増していた時期に、オーダー・エントリー・システムによる迅速な対応ができたのか否かが、販売台数やシェアを左右したひとつの要因であったと考えられる。

1975年までにデイリーオーダーまで実現していたトヨタは販売台数、シェアにおいて日産に対して優位に立ち、1983年になってようやくこのシステムを導入した日産は、マーケットシェアを低下させている。

浅沼氏は、「特定のブランドを付与されている製品の生産と流通は、そのブランドに責任を持つ企業が他の諸企業との間に関係を作り出すことを通じて構築された複数の企業システムによって担われている」とも主張している<sup>14)</sup>。つまり、1980年代までにオーダー・エントリー・システム構築に携わった複数の企業システム間

ネットワーク構築が、1990年代からの情報技術活用による自動車流通システムの基盤となっていくのである。

### 3. 情報技術 (IT) の自動車流通への活用

1990年のバブル経済崩壊後、自動車ニーズは、代替、複数乗用車世帯保有へとシフトした。このような需要構造変化に対し、これまでのマーケティングは、「メーカーがこれまで台数拡販のために培った資産を維持するため、表面的には新たな試みを導入したが、本質的な部分に変革できないため、負担増となってきた。」<sup>15)</sup>と指摘されている。情報技術活用は、この指摘にもある「本質的な部分の変革」という歴史的状況のもとで導入されようとしている。

1980年代まで、顧客ニーズはセールスマンが取引のあった御得意先を個別管理する傾向にあった。そのためセールスマン数を削減できず、人件費高騰を招き、高コスト体質に陥った。この体質を改善するためには、流通システムの根本的改革が必要である。そのためには、以下の二つの情報が必要であった。一つは、買い換え需要喚起のために、ユーザーの自社の車に対する満足度に関する情報であり、もう一つは、自社の顧客となったユーザーを他社に奪われないように、いかにして顧客満足度を高めることができるかという情報である<sup>16)</sup>。これらの情報をもとに、人件費を抑え、かつ効果を上げることのできる改革が求められた。

その改革手法の一つは、低コストの情報技術

12) この時期の乗用車保有台数をみると1955年153,325台、1960年457,333台、1965年2,181,275台、1970年8,778,972台、1975年17,236,321台、1980年23,659,520台へと増加している(日刊自動車新聞社前掲書、p.388)。また、乗用車の世帯普及割合(1台当り人口)は、1955年100人、1960年43.9人、1965年14.3人、1970年5.9人、1975年4人、1980年3.2人となっている。

家計に占める自動車購入支出においても、1965年2,080円、1975年9,368円、1980年20,493円と年々増加している(総理府『家計調査年報』1979年より算出)。自動車等関係費の割合も、1965年1.0%、1975年2.2%、1980年3.1%と増加。国民所得と自動車普及率をみても1965年267,029円で普及率は14.3人に1台、1970年586,790円で5.9人に1台、1975年1,109,121円で4.0人に1台の普及と増加している(トヨタ自動車販売、1980年、p.139)。

13) 日産自動車『自動車産業ハンドブック』紀伊国屋書店、1992年、pp.332-335。

14) 浅沼萬里「現代の産業システムと情報ネットワーク-『市場』概念の再構築をめざして-」『経済論叢』第146巻第1号、1990年、p.75。

15) 下川浩一・岩澤孝雄編、前掲書、p.12。

16) Hawkins D. I. and R. J. Best, K. A. Coney, *CONSUMER BEHAVIOR Building Marketing Strategy*, 1998, pp. 625-626。

表1 自動車マーケティング戦略の変遷

|           | 1965～1975年            | 1976～1983年  | 1984～1990年          | 1991～1995年           |
|-----------|-----------------------|-------------|---------------------|----------------------|
| 需 要       | 新規（大衆車）               | 新規・代替       | 代替（高級車）             | 代替・新カテゴリー（RV・SUV）    |
| 単 位       | 製品                    | 同左          | 同左                  | 製品・サービス              |
| 目 標       | 車の便益性を知らしめる           | 新規需要の開拓     | 収益性の重視              | 新しいカテゴリーの開拓          |
| マーケティング戦略 | 製品戦略・訪問販売             | 製品戦略・訪問販売   | 製品戦略・訪問販売・プレミアムサービス | 製品コンセプトの明確化・店頭販売への移行 |
| コミュニケーション | 情報提供                  | 情報提供・買い換え促進 | 上級車移行               | 用途に応じた情報提供           |
| 情報伝達手段    | 新聞、テレビ、ラジオ、その他、セールスマン | 同左          | 同左                  | その他、セールスマンの比率増加      |
| 取 引 期 間   | 短期                    | 短期          | 長期                  | 長期                   |

|           | 1996年～                 |
|-----------|------------------------|
| 需 要       | 多様化・個性化                |
| 単 位       | 製品・サービス                |
| 目 標       | ブランドロイヤリティの維持・シェア確保    |
| マーケティング戦略 | リレーションシップ構築            |
| コミュニケーション | ロイヤリティ構築、情報技術への対応      |
| 情報伝達手段    | 既存メディアに加えて携帯電話・インターネット |
| 取 引 期 間   | 長期                     |

（出所）各社社史および聞き取り調査により著者作成。

を使って顧客満足を向上させることである。ロイヤリティ維持を補助し、ニーズに迅速に対応するため、既存のネットワーク拡充し、インターネット等を活用することで、自社の車に買い換えてもらうように誘導することにほかならない。

トヨタは他メーカーと異なり、既存の5チャンネルを維持した上で、ディーラーとのネットワーク強化を試みている。情報技術活用においても競合メーカーに比ベガズー、モネ等の積極的な取組みを行っている。

### 3-1 グローバルブランドの活用

1996年以降、トヨタのマーケティング戦略には、四つの方向性がある。ハイブリッド車によ

る環境へのアピール、異業種プロジェクトによる新しいセグメント開拓、グローバルブランド力の活用、従来からの製品キャラクターに合わせたマーケティングである。これらを状況に応じ組合せることで、需要の多様化・個性化に対応しブランドロイヤリティ維持とシェア確保を画策しようと試みている（表1参照）。

とくにこのなかで、グローバルブランド力の活用は、競合メーカーにはまだみられない手法といえる。トヨタは、ウイナムにおいてグローバルブランド力を活用している。ウイナムは、レクサスES300として北米で1988年から高級車ブランドレクサスで先行販売され、販売目標を達成し成功をおさめている。レクサスES300は、高級車として認知された。トヨタは、ウイナムの国内販売促進においてレクサスの

国際ブランド力を利用しようとした。

日本経済新聞社は、国内有力企業を対象に製品の品質、技術開発力、信用度等を集大成させた企業ブランド力を比較する「企業ブランドスコア・ランキング」調査を毎年行っている<sup>17)</sup>。その2000年の分析結果として、「企業の合併・買収や提携などで国境を超えた企業再編が進む中で、企業ブランドのメッセージ性を高める攻めの姿勢を続け、世界中“共通語”で受け止められるブランド価値を持つ企業が強い競争力を発揮し、優位に立つ」と指摘している。グローバルブランド力が世界的視野からも必要条件となってきたのである。

レクサスのブランド力とはどのようなものなのであろうか。アメリカでは、ES300（ウインダム）はNear luxuryクラスに属し、アキュラ（ホンダの高級ブランド）CL、TL、インフィニティ（日産の高級ブランド）I 30、BMW 3 series、Audi A6、Mercedes C class、Volvo 70 seriesと同一カテゴリーに属する高級車に分類される<sup>18)</sup>。

レクサスES300は、主に北米のレクサスブランドで販売する目的で開発されており、ウインダムのみならずレクサスブランドの車は医者、

弁護士、ビジネスマン等の富裕な50歳代前半をメインの顧客としているといわれている。レクサスは、意図的にアメリカの成功者のための高級乗用車というブランドイメージを構築する計画のもとに製造・販売されているのである<sup>19)</sup>。

レクサスブランドイメージを構築し維持する手段として、広告がある。2000年、アメリカでの調査によればレクサス一台当りの広告費<sup>20)</sup>は、（アキュラに比べ303ドル、インフィニティより697ドル広告コストが低い。）892ドルと比較的安い。にもかかわらずディーラー当り販売台数は、同一カテゴリー中トップである。（レクサスと比較するとアキュラは23台、インフィニティは166台少ない。）BMW とでは、BMWの方が広告費は483ドル、販売台数も64台少ないが、一台当りの販売益はほぼ同額となっている（表2参照）。

すなわちレクサスは、479,004ドルの広告費で1,822,578ドルの販売利益を計上し、1,343,574ドルの純利益を得たことになる。インフィニティは広告に589,519ドルを使用し、販売利益656,670ドル、純利益67,151ドルである。アキュラは広告費614,230ドルに対し、販売利益1,064,494ドル、純利益450,264ドルとなっている。BMW は広告費193,457ドル、販売益1583,131ドル、純利益1,389,674ドルであり、相対的に少ない経費で高級車としてのブランドを維持しているといえよう。レクサスはそれに次ぐ位置にある。

17) 『日経産業新聞』2000年2月28日朝刊。この調査は、主導性25点、安定性15点、市場性10点、展開性25点、サポート性10点、方向性10点、法律的保護性5点の合計100点で企業ブランドを評価している。例年ソニー、トヨタ、味の素、富士写真フィルム、富士通、本田技研工業（ホンダ）、資生堂、松下電器産業等が評価対象とされている。

18) トヨタは2001年、SmallクラスにToyota Echo、Toyota Corolla、SportyクラスにToyota Celica、Toyota MR2 Spyder、Alternative powerクラスにToyota Prius、Toyota Camry、Mid-rangeクラスにToyota Camry、Toyota Camry Solara、TraditionalクラスにToyota Avalon、Near luxuryクラスにLexus ES300、Lexus IS300、LuxuryクラスにLexus GS300/400、Lexus LS430、Lexus SC300/400、Lexus SC430を投入している。

19) ディーラーにおけるヒアリングによる。

20) アメリカでは顧客への自動車情報提供は1980年代までは、利用頻度の多い順に新聞、テレビ、ラジオ、その他によって行われてきた。それが1990年代になってこれら媒体の活用割合は、新聞とラジオが減少し、その他のツール活用（インターネット等）が増加傾向にある（*Automobile Executive*, NADA, Aug. 1999）。

表2 2000年ブランド毎の状況

|                        | Lexus | Acura   | Infiniti | Audi  | BMW   | M. Benz | Buick   | Cadillac | Chrysler | Lincoln |
|------------------------|-------|---------|----------|-------|-------|---------|---------|----------|----------|---------|
| 1台当り平均広告費(\$)          | 892   | 1,195   | 1,589    | 919   | 409   | 728     | 621     | 1,101    | 940      | 443     |
| ディーラー当り販売台数(台)         | 537   | 514     | 371      | 310   | 473   | 493     | 145     | 110      | 106      | 99      |
| 顧客サービススコア(Av.692)      | 811   | 760     | 765      | 733   | 783   | 746     | 739     | 766      | 700      | 736     |
| 顧客サービスランク              | 1     | 8       | 7        | 14    | 3     | 10      | 11      | 6        | 19       | 13      |
| ディーラー対応スコア<br>(Av. 88) | 164   | Low Av. | Low Av.  | 112   | 115   | 115     | Low Av. | Low Av.  | 101      | Low Av. |
| ディーラー対応ランク             | 1     | 20位下    | 20位下     | 10    | 8     | 8       | 20位下    | 20位下     | 16       | 20位下    |
| 平均新車販売益(\$)            | 3,394 | 2,071   | 1,770    | 2,399 | 3,347 | 3,856   | 1,259   | 2,052    | 1,202    | 1,352   |

(出所) Automotive News Data, 2000 J. D. Power and Associates, "Customer Index Study", 2000 J. D. Power and Associates, "Dealer Attitude Study"より作成。

高級ブランドを支えるもう一つの要因として顧客サービスがある。レクサスは、顧客サービスにおいて最もよいとされている。

ディーラーにおける対応もアキュラ、インフィニティが平均値以下であるのに対し、レクサスはベンツ、BMWよりも対応がよいブランドであるとの評価を受けている。

つまりレクサスブランドは、「メーカーにとって低コスト、高収益であり、顧客にとって престиージュ性があり、ディーラーの対応もよく、アフターサービスを含めた顧客サービスが充実している」というイメージが導きだせるのである。

顧客層に対し高級車として好意的なブランドイメージが構築されれば、そのイメージを維持するための広告費用は、イメージ構築費用よりも少なくすむ。しかも高級車として認知されれば、大衆車クラスに見られるような、過酷な値下げ競争をする必要もない。

### 3-2 ディーラーにおけるブランド維持

日本ではバブル以来、メーカーからディーラーへのリベートが減少し続けている。これは

メーカーのリベート基金となる輸出収入の減少、市場変化を見誤り、売れない車を製造してきたことに由来する<sup>21)</sup>。ウインダムを扱うカローラ店では、1980年代まで主力車種であったカローラセダンが1990年代になって販売業績が悪化し、収益減を招いた。ディーラーは「リベート支給が当然のこととして経営計画を立ててきた我々も、自助努力を強いられようになりました。このリベートがあったので値引販売が成り立っていた。一方的にリベートを減らされて経営は苦しい<sup>22)</sup>」という。

ディーラーが、メーカーからのリベート依存型経営を行ってきた矛盾が限界に達しているのである。カローラ店では、これまでカローラを薄利多売することで経営を維持し、ウインダム等の高級車で利益を確保するという構図が出来あがっていた<sup>23)</sup>。

ところが1990年以降、マーケティング目標は、新しいカテゴリー開拓、ブランドロイヤリティ

21) 『日経ビジネス』1995年9月18日号。

22) ディーラーにおけるヒアリングによる。

23) トヨタカローラ店におけるヒアリングによる。カローラ店は、トヨタの5チャンネル中最大で74社、約1,610の営業所がある。(2000年)トヨタ最大チャンネルが経営不振に陥れば、トヨタの販売力及び収益減を招く恐れがある。

構築、シェア確保へと移行した。顧客ニーズも代替、新しいカテゴリー、多様化、個性化へと変化している。低価格かつ高品質な車を迅速に納車するといったこれまでの手法では、顧客が満足しなくなってきたのである。

塩池氏は、「拡販目的で行われてきた値引販売までもが、変化をよぎなくされ始めた。顧客のなかにはインターネットを利用し、商談前に情報収集を行い、そこで得た情報をもとに値引交渉を行う人も出始めた。」と指摘している。情報ツールを活用する人とそうでない人の間には、情報格差による優劣が生まれつつあるというのである。そのためメーカーは値引交渉をする人とならない人の個人差を小さくするために、希望小売価格を引き下げ、ワンプライス制導入を模索した。しかし、仕切価格と販売価格との差が少なくなり、値引の余地が狭くなっただけで、格差は改善しなかった<sup>24)</sup>。

値引かないことで車の高額取引が行われ高級感、維持できる<sup>25)</sup>。しかしそうなると価格以外で顧客層をひきつける要因が必要となる。ウインダムのような高級車は、「この車になれば出費は惜しまない」と思わせる明確な動機付けが必要となるのである。

発売から10年を経た今日、レクサスは、北米においてトヨタの高級ブランド車というイメージを顧客に対して認知させることに成功した。とくに広告による一貫したメッセージの繰り返しが効果的であったと考えられる。ウインダム(ES300)は、北米におけるレクサスの高級ブラ

ンド車というイメージを顧客に認知させ、購買動機付けの一つとして活用しようとしている<sup>26)</sup>。そのためにディーラーではメーカーのコンセプトをうけて「メーカーの意図する製品ブランドイメージを的確に顧客に伝え、レクサスという高級な雰囲気を維持し、それを損なわないようにサービスすることが大切です<sup>27)</sup>」とされている。

ディーラーにおけるサービスと並行して、トヨタは広告による一貫したメッセージを繰り返し消費者に伝達した。自動車メーカーは広告上の課題として、ブランド広告の戦術的効果的展開、販売部門との連動と支援の展開、統合的企業イメージの強化確立、トータルな広告宣伝予算の効率運用を考慮するといわれている<sup>28)</sup>。

ウインダムの場合、レクサスブランドを積極的に知らしめるように、ディーラーイベントを新聞広告に出すに際して、「レクサスES300、日本名ウインダム」を意識的に打ち出してきた。このことから販売部門との連動と支援の展開及びトータルな広告宣伝予算の効率運用に重点が置かれてきたといえよう。「これまでの日本の高級車にはなかったグローバルなイメージを押し出し、顧客に買いたい思わせること」が広告目的であったと考えられる。そのためにディーラーと連動し、支援することで協力体制を強化

24) 塩池 洋「値引販売慣行の改革方向(2) -自動車フランチャイズ・システムの制度疲労-」『経済論叢』第163巻第5・6号、1999年、pp. 52-53。

25) 値引販売せず、かつ車種の人気が高まれば、中古車になっても高値で取引され、高級であるというイメージを顧客に持たせる一つの手段となる。

26) 2001年にモデルチェンジしたウインダムの開発チーフであった山田氏は、「レクサスというブランドのもつ高級な雰囲気を日本国内でもアピールさせようということで、積極的にその名称を掲げていくことにしました」と述べている。また、「クラウン、マークIIといった従来のトヨタの系列を好まない人達にアピールしていきたいですね」と新しいターゲット開拓を初めから視野に入れて開発したことを示唆している(『モーターファン』別冊第289号、2001年)。

27) ディーラーにおけるヒアリングによる。

28) 日経広告研究所『広告白書 平成13年度版』日本経済新聞社、2001年、pp. 260-261。

し、ブランド構築する必要があった<sup>29)</sup>。

統一されたブランドイメージを作り上げるためには、メーカーが主導で広告活動を行ったほうがコスト的に効率的である。メーカーは低コストで最大の効果があがるように、これまでのテレビ、新聞、ラジオ等の広告媒体に加えてインターネットを情報発信目的に利用するようになってきたのである。

梶原氏は、「メーカーは流通経路を系列化することにより、自己のブランドについて、流通企業間での計画しない価格競争を排除し、流通過程を通じて特別の販売努力を促進する差別化が可能になる。」と自動車・家電流通システムを分析している<sup>30)</sup>。周知のように家電では、量販店が増加し安売り競争が激化した結果、系列小売店舗は事実上崩壊した<sup>31)</sup>。

それに対して、自動車は、系列販売網を温存している。これは、メーカーの支配力が強固であるという以外にも要因があるように思われる。ディーラーがメーカー別に系列化されていることは、川上から川下まで情報がスムーズに流れやすいというメリットがある。その一方、ディーラー網維持に補助が必要となり、コスト的にはかならずしも有利であるとはいえない。

このようなデメリットを内包しつつも、系列

を温存する背景には、ブランド構想が根底にあったからだと考えられる。統一されたブランドイメージを創り上げるために、多少の出費はやむをえない。

メーカーとユーザー、あるいは自動車販売店（ディーラー）とユーザー間でインターネットが使われるようになったことで、ディーラーからの情報提供だけでなく、幅広い顧客層からの情報収集も可能になった。例えば地域別、年齢別に売れている車種、好まれる色、グレードといった情報から、買い替え時期にある顧客リストといったあらゆるデータを収集することができるのである。このデータを管理することで必要な情報を瞬時に取り出せるようになってきた。メーカーは、このような情報をデータベース化して分析することにより、市場調査ツールとしても機能するようになってきたと指摘する先行研究もある<sup>32)</sup>。

一方、情報技術は、情報のタイムラグを消滅させた<sup>33)</sup>。インターネットが普及したことで、あらゆる業務に対して「スピード」が要求されるようになり、その対応が求められるようになったためである。

だがディーラー側は「どんなに我々が頑張っても車自体に商品的魅力がないと売れません。新車販売台数全体が減少してきており、リベートも減らされ自助努力を強要されているような状況では、新たな投資は難しい。特に情報端末

29) スタンリー・ブラウン『顧客マネジメント戦略』東洋経済新報社、2001年、p.133。ブラウンは、IT技術の活用によってセールスマンの負担が軽減し、その結果、顧客満足度は改善し、セールスマンの生産性も向上したと指摘している。

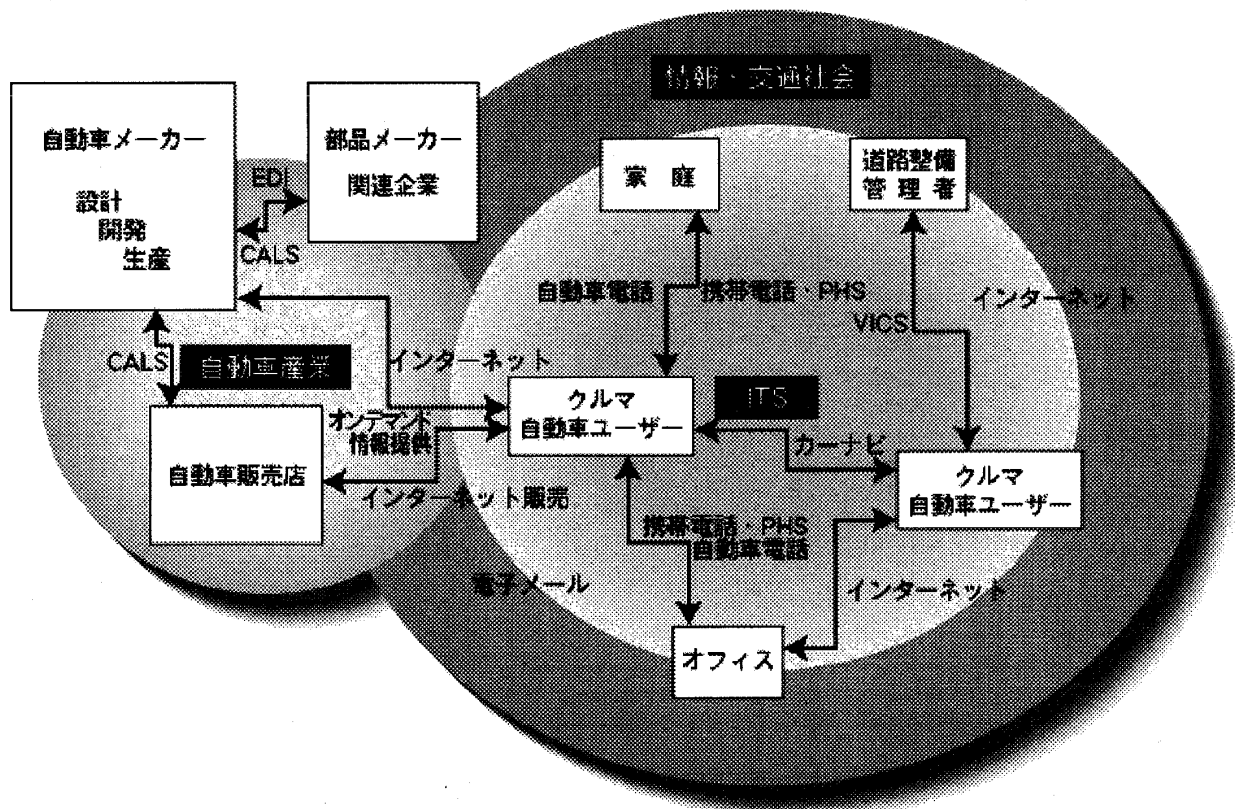
30) 梶原は「メーカーによる流通支配の下では、製品・価格・コミュニケーション等、主要なマーケティング政策はすべてメーカーレベルでメーカーの利益や売上の拡大を基準に決定され、流通経路に組み込まれている卸売商や小売商は、市場政策に決定には参加できない」（梶原 禎夫『情報化・価格競争とマーケティングの再編成』財務省印刷局、2001年、pp.28-29）と指摘している。

31) 現在残されている松下の系列小売店舗では、その重点はアフターサービスに移行している。

32) レイモンド・フロスト、ジュディ・シュトラス（麻田孝治訳）『インターネット・マーケティング概論 ネット時代の新たなマーケティング戦略と手法』ピアソン・デュケーション、2000年、p.123。

33) インターネットが普及するまでは、市場における車の評価は海外、国内共にマスコミやディーラーからの報告によって間接的に情報を得ていたが、インターネットの普及によって、ディーラーからの報告はリアルタイムかつダイレクトにメーカーに伝わるようになった。

図1 情報化時代の自動車産業



(出所) 日本自動車工業会資料。

導入となると億単位の投資が必要になる。メーカーさんには売れる商品を作ってもらわなければディーラーも苦しい<sup>34)</sup>という。

情報技術を積極的に活用しようとしているメーカーと製品に固執するディーラーの見解は、必ずしも一致してはいないのである。図1からも分かるようにインターネット、携帯電話・PHS・自動車電話といったITの導入は、メーカーの商品開発力、ディーラーの販売力といった役割分担をより明確にしようとする方向に作用している。

情報化時代のディーラーに求められる役割と

34) ディーラーにおけるヒアリングによる。

は何であろうか。それは、コアになるサービスもしくは製品について顧客と親密な関係を進展させること、顧客にとってコアサービスもしくは製品における特別利益の供与増大という二点<sup>35)</sup>であろう。これらをディーラーにおいて充足するかがブランド維持の課題となる。

35) ホーキンスらによると、メーカーと顧客がリレーションシップを構築するための要因として以下の5つがある。①コアになるサービスもしくは製品について顧客と親密な関係を進展させること。②個々の顧客に合わせたマーケティング戦略のカスタマイズ。③顧客にとってコアサービスもしくは製品における特別利益の供与増大。④メーカーの顧客ロイヤリティを刺激するプライシング戦略。⑤顧客に良好なマーケティング活動を提供するための人的資源確保、である (Hawkins, *op.cit.*, p. 630)。

### 3-3 情報技術を使った一つの試み

1999年、アメリカ資本のオートバイテル、マイクロソフト社が運営するカーポイントが参入した。これらはアメリカで実績を上げてきたインターネットを利用した自動車情報提供会社である。これらの企業は日本参入に際しディーラーの雇用体系を壊さず、テリトリー制等の日本的ディーラー体系をこわさないように考慮したという。なぜなら、これらは仲介手数料で利益を得ることになっており、ディーラーの経営を脅かすようでは手数料を支払ってまで加入したりしないと考えるからである。

これら外資に対してトヨタが顧客との接点の場として、提供しているのがGAZOO（以下ガズー）である。トヨタのIT戦略スローガンは「ITにサポートされたSCM (Supply Chain Management) とCRM (Customer Relationship Management) を駆使することで、トヨタは真のマーケットイン環境を創造します」<sup>36)</sup>となっている。この二つのスローガンのうちCRMをサポートする目的で、情報機器を利用したネットワーク構築をおこなったのが、ガズーである<sup>37)</sup>。

インターネットをはじめトヨタディーラー、アムラックス<sup>38)</sup>、カー用品店、CD・ビデオレンタルショップ、コンビニなどに設置された端末及び携帯電話からアクセスすることができる

(図2参照)。

情報提供端末となるガズー専用端末 (G-TOWER) はディーラーネットワーク、エリアネットワークに設置されている。しかし、この端末で情報を得ようとした場合、設置場所まで足を運ばなければならない。この煩わしさを解消するためインターネット、モバイルネットでもガズーへのアクセスができるようになっている。

ディーラーでは「これだけインターネットや携帯電話が普及すると、とくに20、30歳代の自動車に興味のある若い方々は、ディーラーでセールスマンと話して情報をえるよりも、今もっているツールを使って情報収集をしたいと考える方々が多いようです。」<sup>39)</sup>と顧客行動の変化を肌で感じ始めている。

ガズーは、トヨタの業務改善室がディーラーにおける無駄を徹底的に排除するため、カイゼン活動を行ってきた過程で浮上した問題に対応するために考案されたものである<sup>40)</sup>。ガズー事業担当の豊田は「消費者ニーズをいかに素早くとらえ、商品開発やマーケティングに反映させるか。一度自動車を購入した顧客とどう接点を切らさずに、車検や補修部品の販売や次回の新車購入につなげるか。」という。ガズーは顧客との接点の極大化を目的としてを展開され始めたのである<sup>41)</sup>。

トヨタは、このガズーを使い自動車、住宅、

36) <http://www.toyota.co.jp>を参照。ガズーは、販売から開発まで顧客個人を基本として販売、生産・物流、調達、開発のそれぞれの部門が「IT」を駆使し、顧客のニーズを探り、個々に真にフィットするOne to Oneなビジネスモデルをつくりあげることを目的としている。

37) ガズーは、自動車街、バイク街、商店街、メディア街、書籍街、トラベル街、ガズー広場からなり、顧客とのコミュニケーションの場を提供している。

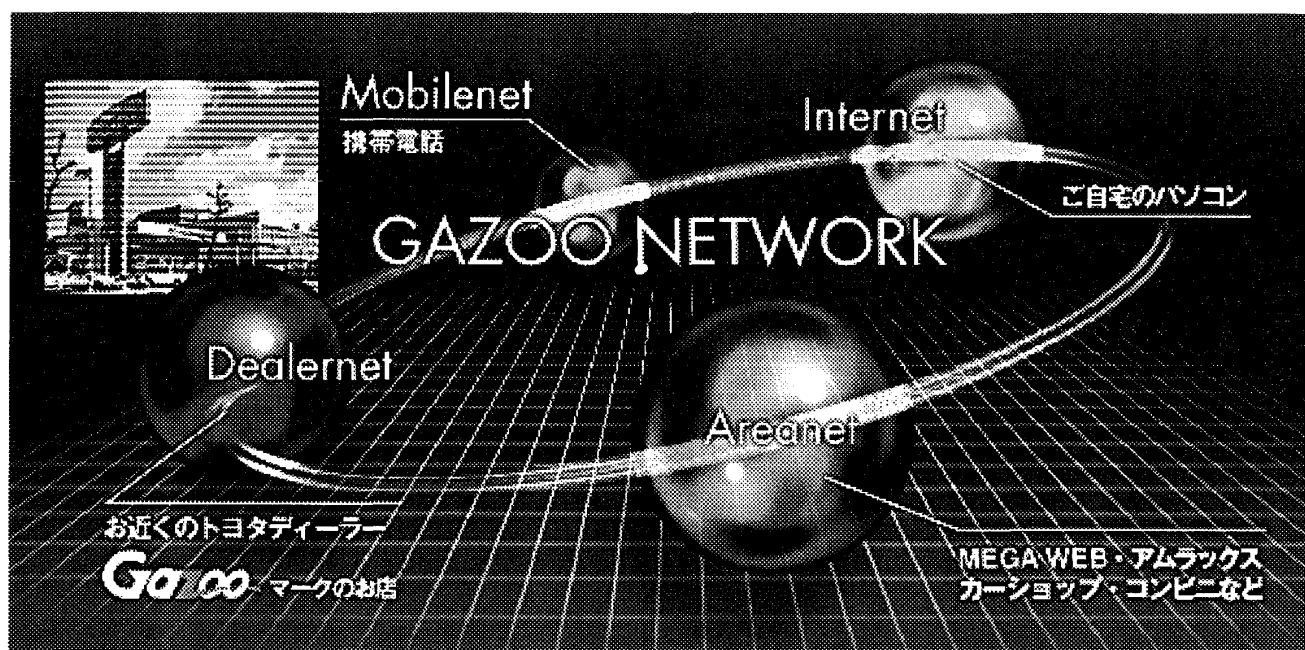
38) トヨタが生産する車を一箇所に集めて展示する複合施設。

39) ディーラーにおけるヒアリングによる。

40) その問題とは、「顧客情報がディーラーのセールスマン個人によって管理され、会社の財産として使われていないということである。セールスマンは新車販売にしか関心がなく、車を売ってしまうと、顧客と接触する機会がほとんどなくなってしまう。これでは買い替えまでの数年、トヨタとの接点が無くなってしまい、他のメーカーに顧客を奪われる可能性がある。」という問題である。

41) 『日経ビジネス』2001年1月1日号。

図2 ガズーによる情報ネットワーク



(出所) <http://gazoo.com>

金融、通信、インターネット等、24時間、一年中、トヨタグループが扱っている事業に関するものすべてに関して、新しい接点を持つようとしている。

ガズーがオートバイテル、カーポイントと異なる点は、新車、中古車の見積もり、修理の見積もりができることである。これは「メーカーならではのきめ細かい情報の提供」の結果である。トヨタは、特別仕様車などを含めた車種変更は、4～5日に1回あるとされる。こうした頻繁なモデル変更には、「メーカーでなければ対応できない」とトヨタは主張している。トヨタのように独自のネットワークを構築できなかった富士重工業等は、自前のネットワークをあきらめ、カーポイントに参加している<sup>42)</sup>。

それではガズーを利用したディーラーにおける取組みとして、名古屋トヨペットの取組みをみてみよう。ガズー事業部によれば「我々のサイトを通じ、ネット上でブックオフなどの書籍

を購入したユーザーの1割は新車の商談を申し込み、その1割が成約に達している」<sup>43)</sup>という認識がある。

そこで名古屋トヨペットは、本やCDを販売する「TSUTAYA (ツタヤ)」と提携し、稲沢店を同一店舗とした。この提携によりそれまで数十名しかなかった来客が、週末で1,400～1,500、平日でも800人が来客するようになったという<sup>44)</sup>。ツタヤの会員になれば無料でオイル交換券が付き、毎月一回、G-TOWERから無料洗車券が取り出せるサービスもある。しかし、ツタヤを利用する若者層の来客は増加したが、自動車成約数は多くないようである。

ツタヤとの連携をみるかぎりでは、若者層を呼び寄せることには一応の成功を見たと考えられる。しかし本稿で考察している高級車ウインダムの例に関していえば、ガズーが効果的に機

43) 『日経ビジネス』2001年2月26日号。

44) ガズーでは、ネット上での書籍、音楽CD販売に成功したとされている。これを現実の店舗にも応用できないだろうかという発想からツタヤとトヨペットの連携が実現したという。

42) 『日経ビジネス』1999年7月5日号。

能したかといえれば必ずしもそうではない。福岡、熊本に限定した例ではあるが、G-TOWERはトヨタディーラーすべてに完備されているわけではないからである。とくに熊本（2001年末現在）においては、ウインダムを扱うカローラ店には設置されていない。すでに指摘しておいたように、ディーラーにガズー専用端末を導入するためには、億単位の投資が必要である。その投資に見合うだけの収益が見込めないために、ディーラーにおける専用端末導入は、メーカーが期待したほどには進んでいないのが現状である<sup>45)</sup>。

ガズーの会員層は、10代6%、20代31%、30代29%、40代16%、50代12%、60代以上6%である<sup>46)</sup>。確かにガズーは、20代・30代の顧客取り込みには有効であろう。だがウインダムのターゲット層は40代・50代がメインである。「若年層は、インターネットを使って情報を集めたりされますが、中高年の方々はセールスマンのマンツーマンのセールスがまだ多い」とディーラーは主張する。ウインダムの例に関してはガズーが対象としているターゲット層と異なるため、囲い込みが成功しているとはいえない。ただし、今後のインターネットの普及によっては、ウインダム購入層についてのマーケティングツールとしての有効性を増す可能性は否定できない。

#### 4. 結 論

1990年をターニングポイントとして自動車マーケティング環境は、大きく変化したように思われる。1990年以前は、メーカーの製品戦略

に依拠し、いかに迅速に製品を顧客に届け、使用価値維持のためにアフターサービスを行うかが重視されてきた。ところが1980年代後半から代替需要が増加し、新規需要が見込めなくなり、それに加えて顧客の嗜好も変化してきた。デザイン、メーカー名、周囲の評判、アフターサービス等が自動車を選ぶ選択肢に加わるようになった。そのため顧客に選ばれるメーカーとなるために、顧客を引き付ける動機づけが必要となったのである。

本稿では動機づけの一手段として、グローバルブランド力を活用したマーケティングについて議論した。その例として、トヨタのレクサスブランドの一車種であるES300（ウインダム）について検討してきた。1991年の発売当初から、「レクサス」というブランド名を知らない日本の顧客に対して、メーカー主導で「レクサス」を知らしめる広告活動に力点が置かれてきた。メーカーの広告戦略によってブランドイメージを構築し、ディーラーでフォローしてきたのである。

ウインダムの事例研究によって明らかになったのは、メーカーの商品開発力とディーラーの販売能力という機能の差異がより明確になったという点である。しかし、IT革命が進展したとしても人と人との接触によるコミュニケーションそのものが消滅するわけではない。自動車は高価な商品であり、画面や紙面による情報のみをもとに購入する人が急増するとは考えにくい。IT革命は、カーナビゲーション、携帯電話、インターネットを普及させただけでなく、部品メーカー、自動車メーカー、ディーラー、自動車ユーザー、道路整備管理者といった自動車に関わる業界との新たなネットワークを構築した。自動車に関する情報が豊富に提供されるように

45) ディーラーにおけるヒアリングによる。

46) デルフィスITオフィス編『トヨタとGAZOO戦略ビジネスモデルのすべて』中央経済社、2001年、p. 90。

なっても、クルマの質感や雰囲気等は目で見て、体で感じて納得したうえで買いたいと思う顧客（とくに高級車の購買層）が存在する。そのために顧客は、ディーラーへ足を運ばざるをえない。ディーラーでは、セールスマンが顧客を接客し、必要な時は説明をしたり、価格交渉に応じたり、支払い、車庫証明、オプション部品の装着、自動車保険の手続きまで対応することになる<sup>47)</sup>。デジタル情報の伝達スピードが速まるにしたがって、逆にこれらの煩わしい業務を迅速に処理してくれるセールスマンの役割が見直されることになろう<sup>48)</sup>。

IT活用によるマーケティングのキーワードは、「ネットワークの活用」、「スピード」（迅速性）と「アフターサービス」（顧客満足）および「顧客にとっての好意的ブランドイメージの構築」（差別化）である。「スピード」は、オーダー・エントリー・システムによる迅速な納車、「アフターサービス」は従来からディーラーにおいて、迅速な対応が行われてきた。

「顧客にとっての好意的ブランドイメージの

47) 玉田洋は、「情報提供サービスはネットワーク上には限らない。ネット上では製品そのものといったリアルな情報は提供できない。しかし、実物に触ってから物を買いたい消費者は多い。そこでダイレクトモデルで“中抜き”された小売が、製品情報を提供するショールームの役割を果たし始めた」（山崎朗・玉田洋編『IT革命とモバイルの経済学』東洋経済新報社、2000年、pp. 139-140）とガズー等の自動車購入支援サービスについて述べている。玉田が指摘するように、今後はディーラーの機能として製品情報提供の役割の重要性が増すであろう。

48) セールスマンは、これまで車に関する関連情報提供、自動車保険の加入手続き、車庫証明の取得など、顧客にとって煩わしい業務を代行してきた。IT革命の進展によって、ディーラーによる自動車製品そのものについての形式的情報提供の機能は減少した。しかし、顧客にとって自動車購入の際に発生する煩わしい各種事務処理量は、大きな差異は生じていない。もちろん、これらの公的業務や損害保険の加入手続きも、デジタル的に処理される可能性も徐々に高まっている。

構築」に関しては、まだ明確な戦略が確立していないように思われる。というのは、インターネット等でレクサスという高級イメージを広告で作り上げつつも、ディーラー段階では、高級車としての雰囲気造りに成功していないからである。例えば2000年までトヨタのDuoでフォルクスワーゲンと一緒に販売されてきた高級車アウディは、ヤナセによる専売店制へ移行した。これは大衆車であるフォルクスワーゲンと高級車アウディを同一店舗で販売したため、高級車としてのイメージが曖昧になったためである<sup>49)</sup>。ウインダムを販売しているカローラ店は、高級車販売店舗という意味においてアウディのような明確なコンセプトがない。同一店舗で大衆車であるカローラの横にウインダムが展示してある。

ウインダムを高級車レクサスとしてプッシュするからには、北米で得たノウハウを国内ディーラーにフィードバックする必要がある。だがトヨタのディーラーは地場資本が多く、多大な資本投資の必要な専売店化は難しい。

「ネットワークの活用」に関してトヨタは、2002年中にガズー、車向け情報サービス「モネ」を融合させ、カーナビゲーションで情報提供を行う「G-BOOK」を展開する予定である<sup>50)</sup>。情報提供の他に電子メールの送受信、ゲーム、ネットワークカラオケ、ネットケアサービス（使用状況に応じた、修理やメンテナンス情報をタイムリーに提供する）を提供する予定である。これにディーラーがどのように関係してく

49) 広告戦略において「上質でスポーティな車」というブランドイメージを重視するアウディとフォルクスワーゲンでは異なる。そのため2001年からブランド再構築のため専売店ネットワークを再構築している（『日経ビジネス』2000年8月21日号）。

50) <http://www.toyota.co.jp/News/2001>

るかは、現在のところ不明であるが、少なくともネットケアサービスに対するサポート役を果たすのではないかと考えられる。

ITは自動車情報の提供という面では、効率性を高めている。しかし、ディーラーにおける訪問販売から店頭販売中心へのひとつの誘引として作用したものの、情報提供と連携した店舗の雰囲気作りという点においては、いまだ改革の余地を残しているように思われる<sup>51)</sup>。

ITによって表面的には流通システムは劇的に変化したように見えるが、現実には人件費は削減されておらず、投資に見合っただけの効果は得られていない。現時点では新しい効率的な流通システムへと移行してはいないのである。情報技術導入によってディーラー機能が効率化するためには、ディーラー店舗の問題、セールスマンを中心としたサービス体制も変化しなければならない。

---

51) 商談と自動車購入後のアフターサービスは、セールスマンを通して行われており、従来と何ら変化がみられない。