

自動車ディーラー・ビジョン  
(平成19年版・2007年版)

乗用車店編

2007年7月

社団法人 日本自動車販売協会連合会

**MRI** 株式会社 三菱総合研究所

## はじめに

2006年の国内自動車販売は全体で574万台と2年連続で前年を下回り、1980年代半ばの水準にまで落ち込む結果となった。この内、軽乗用車は対前年比8.7%の成長を見せ3年連続の販売拡大を記録したものの、逆に登録乗用車は対年比6.8%減と3年連続の販売減少となり、市場の構造も変化を続けている。

2003年版の『自動車ディーラー・ビジョン』以降、市場拡大が期待できない中でのディーラー経営のあり方を求めて、顧客志向経営の実践に向けた検討を続けてきたが、以上のような市場環境を踏まえると、収益性の確保を念頭にコスト削減・生産性の向上という問題意識をも併せ持つことがより重要性を増してきている。我が国全体についても、今後労働力人口の減少が見込まれる中で持続的な経済発展を実現するためには生産性の向上が重要なポイントとなっており、その実現に向けてITの積極的な活用の可能性が議論されている。

以上を踏まえて、本年度は、顧客との関係強化と業務の標準化・定型化を通じて事業規模の確保と収益性の強化を図るためのITを活用した経営として「IT経営」について検討を行った。検討に当っては、学識経験者・自動車メーカー・会員ディーラー・ITコーディネーター協会・経済産業省の委員からなる「IT経営研究特別部会」(部会長:松島 桂樹 武蔵大学経済学部教授)を流通委員会の下部組織として設置し、5回にわたって様々な角度から関連するテーマの議論を行った。

|                   | 開催日        | 検討内容  |
|-------------------|------------|---|
| 第1回<br>IT経営研究特別部会 | 平成19年2月15日 | ・IT経営による企業の競争力強化について<br>・自動車メーカーのIT取り組み状況について |
| 第2回<br>IT経営研究特別部会 | 平成19年3月15日 | ・自動車メーカーのIT取り組み状況について<br>・論点整理                |
| 第3回<br>IT経営研究特別部会 | 平成19年4月16日 | ・「IT経営力診断システム」について<br>・論点整理<br>・インタビュー調査報告    |
| 第4回<br>IT経営研究特別部会 | 平成19年5月15日 | ・論点整理<br>・インタビュー調査報告                          |
| 第5回<br>IT経営研究特別部会 | 平成19年6月14日 | ・『平成19年版自動車ディーラー・ビジョン』報告書(案)について              |

本報告書は、「IT経営研究特別部会」での検討結果を踏まえつつ、(株)三菱総合研究所の協力を得ながら、流通委員会(委員長:天野 洋一 自販連副会長・群馬日産自動車(株)社長)において議論を重ねた結果を、今後の自動車ディーラーにおけるIT経営の更なる推進・強化に向けた課題と方向性として取りまとめたものである。

|                | 開催日               | 検討内容  |
|----------------|-------------------|---|
| 第98回<br>流通委員会  | 平成 18 年 11 月 27 日 | ・全体構成、調査アプローチ<br>・調査項目とアウトプット               |
| 第99回<br>流通委員会  | 平成 19 年 4 月 5 日   | ・現状の自動車市場の分析と今後の展望<br>・自動車販売業界における IT の位置付け |
| 第100回<br>流通委員会 | 平成 19 年 5 月 17 日  | ・自動車販売業界における IT 経営の現状<br>・最終的なとりまとめの方向性     |

自動車の卸売段階までは経営における IT の活用は比較的浸透しており、多くのディーラーにおいてもメーカーが構築・提供する情報システムが利用可能な状況にある。しかしながら、基幹業務における IT の活用は進展している一方で、既納客（新車・中古車の既納客とサービス入庫客）に関する情報の組織的共有やその戦略的な活用、業務の標準化・定型化によるコストの削減や業務負荷の軽減、顧客視点に立った現場での柔軟性・多様性を取り込んだ販売力の強化に向けた IT の活用については、多くのディーラーにおいて依然として多くの課題がある。その背景としては、以下のような点について、取り組みが不足していると考えられる。

- 現在取り組むべき経営課題を明らかにし、IT の活用を通じて達成すべき目標・目的の設定、さらに、それらをどのように解決するかについての、社内コンセンサスの形成、と浸透・徹底
- 上記の目標・目的に照らした、整備すべき情報システムの構想づくり、業務プロセスの効率化、とりわけ顧客サービス向上への具体的な活用方法の検討
- 情報・データを効果的に活用できる人材の強化、人材マネジメント・労務管理

以上のような各局面について具体的に取り組んでいくことが、不可欠になっている。また、これらを解決するために、具体的に以下のような諸点への取り組みが各委員から提起された。

- ①メーカーの情報システムにおいてカバーされていない機能についてのディーラーにおける対応・工夫のあり方
- ②法的・社会的に共通して対応が要請されている業務の標準化・効率化
- ③ディーラーが顧客に提供すべき付加価値、およびそのための IT の役割
- ④顧客の層別管理の深化による顧客関係・マーケティングの強化
- ⑤顧客情報の一元的・組織的管理の推進
- ⑥情報システムのコスト削減とオープン化
- ⑦業務効率化のための IT 活用の設計と具体的な実施
- ⑧営業員の行動管理・人的資源管理ツールとしての IT の活用
- ⑨マネージャー・スタッフの IT リテラシー (IT を活用する能力) 向上による、経営への参加意識の向上

一方で、各ディーラーが置かれた経営環境・条件は一樣ではなく、また、ディーラー各社における IT の活用状況は様々であるため、自動車ディーラーにおける IT 経営に関して、完全に共通なモデルが存在するわけではないのは当然である。自動車ディーラーが共通に解決すべき課題と、各社が主体的な創意工夫によって取り組むべき部分も少なくない。

したがって、業界として、さらに企業横断的に取り組むべき課題と、個別企業の経営戦略に依存する課題とを識別し、顧客の視点に立った IT 活用のあり方に関して、業界レベルと各企業レベルの両方において検討し、実施していくことが必要であろう。当然ながら、業界全体としての共通の課題やレベルアップに向けた施策については、今後当連合会としての取り組みの強化が求められる。

以上のように、本報告書は、今後の自動車ディーラーにおける IT 経営の更なる推進・強化に向けた課題と今後の基本的方向性を取りまとめたものであり、引き続き、取り組むべき具体的方策やその進め方等について以下のような観点からの検討を継続していきたい。

- ①業界として或いは企業横断的な取り組みと個別企業による取り組みとの峻別
- ②IT 活用による営業員の効果的な業務活動支援への方策、IT 支援の内容の検討
- ③成功事例の研究と会員企業での知識共有
- ④生産性向上に向けた具体的な方策の検討
- ⑤顧客の視点から見たディーラーの IT 経営に対するニーズ・可能性の検討
- ⑥「IT 経営力診断」による自社 IT 経営の現状の客観的診断と「IT 経営百選」への挑戦を通じたメーカー及び業界外への PR、及び影響力の向上

今回の報告書が、会員各位にとって、厳しい経営環境の中で事業規模の確保と収益性を強化する目的で IT を一層活用できる可能性があるということに着目する契機となれば幸いである。

平成19年7月

社団法人 日本自動車販売協会連合会

## 目次

|   |    |
|---|----|
| 1. 近年の自動車市場の特徴と今後の市場見通し                         | 1  |
| 1-1. 自動車販売市場の動向                                 | 1  |
| 1-1-1 2006年の自動車市場の状況                            | 1  |
| 1-1-2 2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』予測結果との対比             | 2  |
| 1-2. 自動車販売を規定する景気動向以外の要因                        | 3  |
| 1-2-1 消費者の車に対する意識(所有状況)                         | 5  |
| 1-2-2 消費者の車に対する意識(セグメント別所有状況)                   | 10 |
| 1-2-3 消費者の購買行動(自動車購入費・自動車維持費の動向)                | 14 |
| 1-2-4 消費者の購買行動(他商品との競合)                         | 21 |
| 1-3. 今後の自動車市場の見通し                               | 23 |
| 2. 自動車販売業界におけるIT経営の前提とIT経営の現状                   | 29 |
| 2-1. 我が国経済が直面する課題としての生産性の向上とITの活用               | 29 |
| 2-2. 自動車ディーラー経営におけるITの可能性                       | 32 |
| 2-2-1 自動車ディーラーを取り巻く経営環境                         | 32 |
| 2-2-2 自動車ディーラー経営におけるIT活用の位置付け                   | 44 |
| 2-3. 自動車ディーラーにおけるIT経営の推進・強化に向けた現状と課題            | 49 |
| 2-3-1 自動車ディーラーにおける<br>経営課題への取り組みに向けたIT活用の現状     | 49 |
| 2-3-2 自動車ディーラーにおける<br>IT経営の推進・強化に向けた現状における課題    | 52 |
| 3. 今後の自動車ディーラーにおけるIT経営の更なる推進・強化に向けた課題           | 61 |
| 3-1. 今後の自動車ディーラー経営に果たすべきITの役割                   | 61 |
| 3-2. 今後の自動車ディーラーにおけるIT経営の今後のあり方                 | 64 |
| 3-2-1 自動車ディーラーにおける<br>IT経営の推進・強化に向けての課題         | 64 |
| 3-2-2 自動車ディーラーにおける<br>IT経営の推進・強化に向けた基本的方向性と検討課題 | 68 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 参考資料 .....                | 73  |
| 1. IT 経営研究特別部会 委員名簿 ..... | 74  |
| 2. 自動車販売市場の推移 .....       | 75  |
| 3. インタビュー調査結果 .....       | 96  |
| 4. 「IT 経営力診断」について .....   | 128 |

# 1. 近年の自動車市場の特徴と今後の市場見通し

## 1-1. 自動車販売市場の動向

### 1-1-1 2006年の自動車市場の状況

2006年の自動車販売は全体で574万台と、前年比1.9%の落ち込みとなった。最近5年間で最低を記録した2002年の579万台の水準を下回る結果となっている。

登録乗用車の落ち込みがマイナス6.8%と顕著であり、登録車全体の販売減少（マイナス5.4%）の要因となっている。登録乗用車の内訳を見ていくと、普通車、小型車ともに前年から減少している。普通車は2005年の127.1万台から122.6万台へと3.6%減少している。小型車は普通車以上に大きく落ち込み、2005年の209万台から190.8万台へと8.7%減少している。2005年では普通車の不振が登録乗用車系の販売成長を抑えていたが、2006年では再び小型車の不調が大きな阻害要因となっている。

図表 1-1-1: 国内自動車販売台数の推移（単位:千台）

|        | 99年<br>実績 | 00年<br>実績 | 01年<br>実績 | 02年<br>実績 | 03年<br>実績 | 04年<br>実績 | 05年<br>実績 | 06年<br>実績 |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 自動車合計  | 5,861     | 5,963     | 5,906     | 5,792     | 5,828     | 5,853     | 5,852     | 5,740     |
| 乗用車計   | 4,154     | 4,260     | 4,290     | 4,441     | 4,716     | 4,768     | 4,748     | 4,642     |
| 登録乗用車  | 2,918     | 2,979     | 3,016     | 3,134     | 3,424     | 3,396     | 3,361     | 3,134     |
| 軽乗用車   | 1,236     | 1,281     | 1,273     | 1,307     | 1,292     | 1,372     | 1,387     | 1,508     |
| トラック計  | 1,693     | 1,687     | 1,600     | 1,334     | 1,091     | 1,067     | 1,086     | 1,080     |
| 普通トラック | 85        | 85        | 83        | 76        | 209       | 187       | 198       | 209       |
| 小型トラック | 970       | 1,015     | 944       | 740       | 373       | 361       | 352       | 355       |
| 軽トラック  | 637       | 587       | 574       | 519       | 509       | 519       | 537       | 516       |
| バス     | 14        | 17        | 16        | 16        | 21        | 18        | 18        | 18        |
| 登録車計   | 3,987     | 4,096     | 4,059     | 3,966     | 4,027     | 3,962     | 3,928     | 3,716     |
| 軽四輪計   | 1,873     | 1,868     | 1,847     | 1,826     | 1,801     | 1,891     | 1,924     | 2,024     |

出所: (社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会。

図表 1-1-2: 国内自動車販売台数成長率の推移（単位: %）

|        | 99年<br>対前年<br>伸び率 | 00年<br>対前年<br>伸び率 | 01年<br>対前年<br>伸び率 | 02年<br>対前年<br>伸び率 | 03年<br>対前年<br>伸び率 | 04年<br>対前年<br>伸び率 | 05年<br>対前年<br>伸び率 | 06年<br>対前年<br>伸び率 |
|--------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 自動車合計  | -0.3              | 1.7               | -0.9              | -1.9              | 0.6               | 0.4               | 0.0               | -1.9              |
| 乗用車計   | 1.5               | 2.5               | 0.7               | 3.5               | 6.2               | 1.1               | -0.4              | -2.2              |
| 登録乗用車  | -7.2              | 2.1               | 1.3               | 3.9               | 9.2               | -0.8              | -1.0              | -6.8              |
| 軽乗用車   | 30.5              | 3.7               | -0.6              | 2.7               | -1.2              | 6.2               | 1.1               | 8.7               |
| トラック計  | -0.8              | -0.4              | -5.1              | -16.6             | -18.2             | -2.2              | 1.8               | -0.5              |
| 普通トラック | -9.3              | -0.5              | -1.9              | -8.4              | 174.5             | -10.6             | 5.9               | 5.9               |
| 小型トラック | -6.5              | 4.6               | -7.1              | -21.6             | -49.5             | -3.2              | -2.7              | 0.9               |
| 軽トラック  | 4.9               | -7.9              | -2.2              | -9.6              | -1.9              | 1.9               | 3.4               | -3.8              |
| バス     | 2.4               | 14.5              | -3.9              | 2.7               | 29.9              | -14.6             | -2.2              | -0.9              |
| 登録車計   | -7.8              | 2.7               | -0.9              | -2.3              | 1.5               | -1.6              | -0.9              | -5.4              |
| 軽四輪計   | 20.5              | -0.3              | -1.1              | -1.1              | -1.4              | 5.0               | 1.7               | 5.2               |

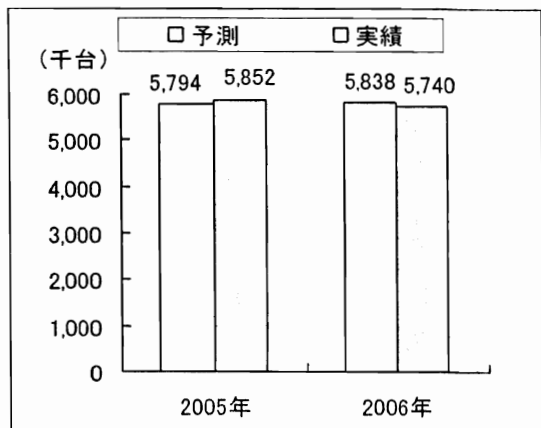
出所: (社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会。

その一方、前年は成長鈍化が見られた軽乗用車が、2006年は再び顕著な伸びを見せている。軽乗用車の販売は前年に比べて12万台・8.7%の成長を達成している。上記の小型車の販売不振と重ねると、軽乗用車販売の急増が小型車市場の縮小に影響する構図となっている。

### 1-1-2 2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』予測結果との対比

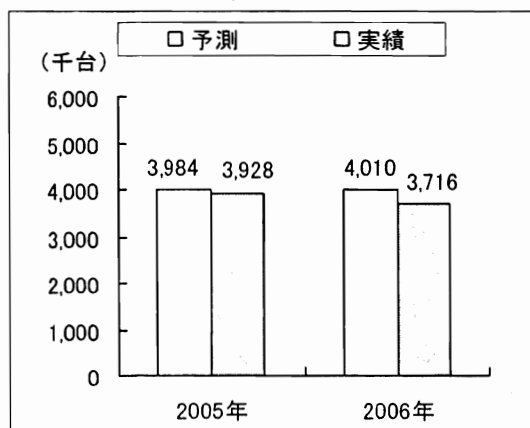
以上のような2006年の国内自動車販売市場の状況を、2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』の予測結果と比べてみると、自動車合計で2006年実績が9.8万台、予測値を下回っている。登録車では実績値が予測を29.4万台下回り、軽自動車では実績値が予測を19.6万台上回っている。2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』での予測に反して登録車の販売が減少に転じた一方、軽自動車が200万台を超えるなど予想以上に大きく伸びたことが影響している。

図表 1-1-3: 自動車販売台数の予実分析(1)  
(自動車合計)



出所: (社)日本自動車販売協会連合会データ、  
(社)日本自動車販売協会連合会、2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』。

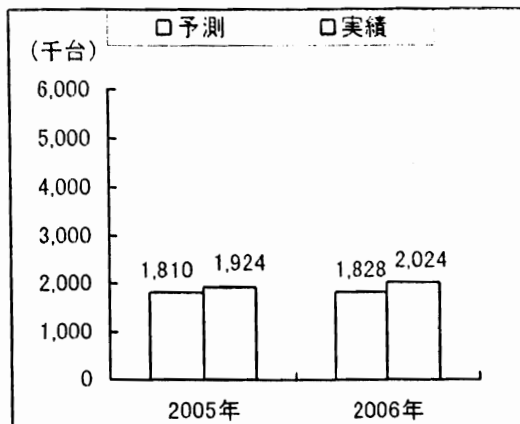
図表 1-1-4: 自動車販売台数の予実分析(2)  
(登録車計)



出所: (社)日本自動車販売協会連合会データ、  
(社)日本自動車販売協会連合会、2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』。



図表 1-1-5:自動車販売台数の予実分析(3)  
(軽四輪計)

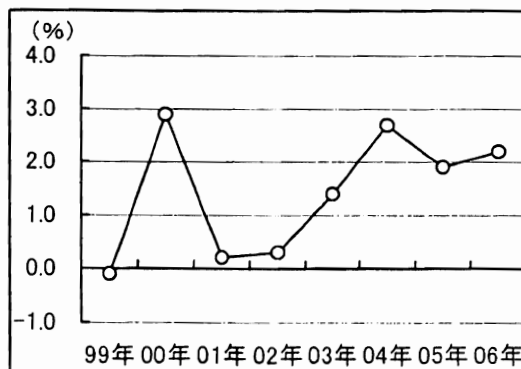


出所:(社)日本自動車販売協会連合会データ、  
(社)日本自動車販売協会連合会、2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』。

#### 1-2. 自動車販売を規定する景気動向以外の要因

先に見たように、1999年以降の我が国自動車市場は570万台～600万台の水準でほぼ横ばい傾向を続けている。登録車に限ると、同期間の市場規模は400万台前後で推移しており、前年を上回ったのは2000年と2003、2004年のみという状況になっている。確かに、同期間の前半は景気が後退・低迷した時期であるものの、少なくとも2002年以降は「いざなぎ景気」超えが確実視される景気拡大局面が続いているし、就業者数も2003年以降は純増を続けている。2006年の我が国経済成長率は2.2%と前年プラス0.3%の上昇を遂げている一方、先に見たように自動車販売実績は前年に対して大きく落ち込んでいる。

図表 1-2-1:我が国の経済成長率推移



出所:内閣府統計データ。

即ち、既に我が国自動車市場は、景気動向のみで説明しきれなくなっており、自動車が一定程度普及を遂げて買替需要が中心となる中で、消費者意識・購買行動・購買チャネルの変化といったその他の要素により大きく影響を受けるようになってきていると考えられる。

自動車の所有状況等から見て、国内自動車市場を構造的に規定していると考えられる景気動向以外の要因について、その近年の動向を整理したのが以下の図表である。

図表 1-2-2: 国内自動車市場を規定すると考えられる景気動向以外の要因の動向

|      | 消費者意識  |  | 消費者の購買行動  |                 |
|------|--|--|---|-----------------|
|      | (1) 所有状況   | (2) セグメント別<br>所有状況   | (3) 自動車購入費<br>・自動車等維持費  | (4) 他商品との競合     |
| 全体傾向 | ・減少傾向  | ・1500cc超2000cc以下クラスの所有比率が顕著に減少<br>・2001cc以上クラスの所有台数は堅調に推移                | ・自動車購入費が減少するのに対して自動車等維持費が増大する傾向                                 | ・自動車に対する支出割合の減少 |
| 年齢別  | ・若年層で減少幅が大きい   | ・20歳代・30歳代・40歳代で1500cc超2000cc以下クラスへの選好弱まる。<br>・40歳代以上で2000cc超クラスへの選好強まる。 | ・自動車購入から自動車等維持費へのシフトは世代に関係なく共通。<br>・自動車関連支出は高齢層と若年層で大きい。        | ・自動車に対する支出割合の減少 |
| 年収別  | ・高収入層ほど所有台数が多い<br>・高所得層ほど軽乗用車の所有比率は少なく、輸入車の所有比率が相対的に高い | ・高所得層では2001cc以上のクラスへの選好が強い   | ・年収に比例して自動車関連支出は増大。<br>・高所得層で特に自動車等維持費の増大が顕著。                   | ・自動車に対する支出割合の減少 |
| 地域別  | ・都市圏では頭打ち傾向が強い<br>・地方部では所有拡大が続く                        | ・地方部では軽乗用車・1500cc以下クラスの所有比率が拡大   | ・都市部よりも地方部での自動車関連支出が大きい。<br>・大都市圏では、中京、北九州・福岡での自動車関連支出の増大傾向が顕著。 | —               |

以下では、これらの(1)～(3)の要因の動向、及びそれらが自動車市場に及ぼしている影響について見ていくことにする。

### 1-2-1 消費者の車に対する意識(所有状況)

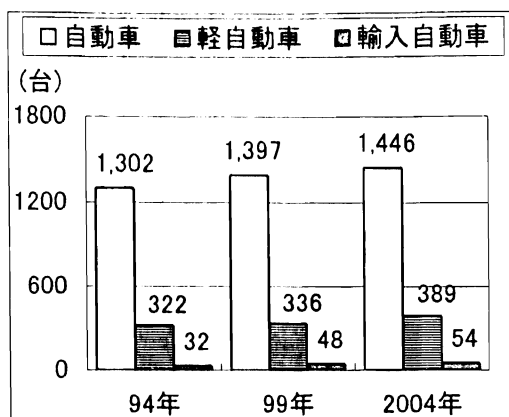
消費者の自動車の購入・所有に対する意識は近年の自動車所有状況の変化から窺うことができる。年齢や所得、地域といった消費者の属性別に見ることで、以下のような特徴が確認できた。

- 全体としては、世帯当たりの自動車所有台数は成長鈍化にある。  
⇒買い替え需要の母体の規模が頭打ちへ
- 年齢別に見ると、自動車所有台数の成長鈍化は若年層で顕著になっている。(P75、参考図表 2-1-1～参考図表 2-1-6)  
⇒自動車所有への指向がまだ強いシニア層との二極化傾向が見られる。
- 年収別に見ると、世帯収入が高いほど世帯当たりの自動車所有台数は大きい。軽自動車の所有比率に大きな変化は見られず、増加率は世帯収入が高いクラス程高い。(P76～77、参考図表 2-1-7～参考図表 2-1-16)
- 地域別に見ると、都市圏では所有の頭打ち傾向が顕著である一方、地方部では引き続き所有が拡大しており、また軽自動車の所有比率が高い。(P78～P81、参考図表 2-1-17～参考図表 2-1-33)  
⇒地方部での自動車利用形態(日常の「足」として使う)が反映された結果と思われる。

#### ①全体傾向

世帯当たりの自動車所有台数を見ると、全体としては増加しているものの、徐々に成長ペースが鈍化している。自動車所有台数の伸び率は1994年～1999年が7%であったのに対し、1999年～2004年は4%に落ち込んでいる。他方で、軽自動車・輸入自動車は比較的堅調に増大している。1994年から2004年の10年間に、自動車所有台数は11%増加している一方、軽自動車は21%、輸入自動車は69%の増加幅となっている。

図表 1-2-3: 自動車所有数量の推移

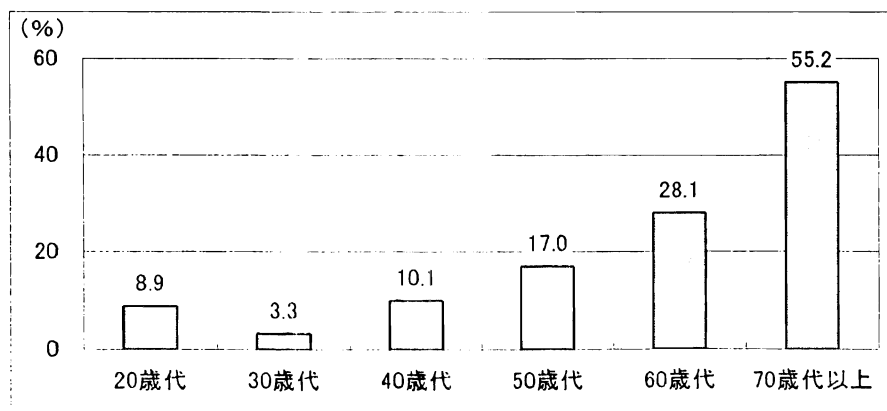


注: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。  
出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

②年齢別 (P75、参考図表 2-1-1～参考図表 2-1-6)

世帯主の年齢別に見ると、世帯当たりの自動車所有台数の成長鈍化は特に 20 歳代・30 歳代の若年層で顕著になっている。1994 年から 2004 年の 10 年間における自動車所有台数の増加率は若年層でもっとも低く、20 歳代では 9%、30 歳代で 3% の増大にとどまっており、頭打ち傾向が顕著である。他方、50 歳代以上の世帯主の世帯当たり所有台数は、50 歳代をピークに年齢階層が上がると共に所有台数の水準自体は低下しているが、増加率はむしろ大きくなっている。これに対して、若年層では自動車保有へのこだわりが希薄化しているという二極化の構図が進んでいるのではないかと考えられる。

図表 1-2-4: 世帯主の年齢階層別に見た自動車所有数量の増加率 (1994 年対 2004 年)

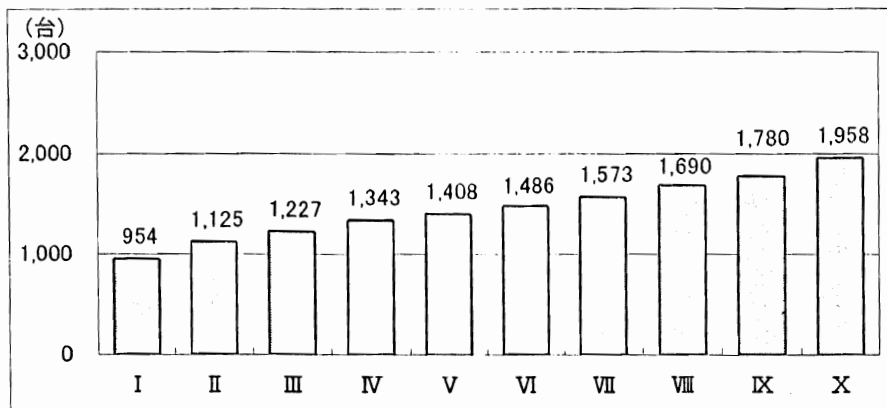


注 1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数より計算。  
注 2: 自動車は国産車と輸入車から構成され、前者は更に登録自動車と軽自動車とに区分される。  
出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

③年収別(P76～77、参考図表 2-1-7～参考図表 2-1-16)

年収別の傾向を見ると、過去 10 年間に、いずれの年収階級についても所有台数は増加している。世帯収入が高いほど世帯当たりの自動車所有台数の水準は大きくなり、輸入自動車の所有台数も増加する。しかし、軽自動車については、最も年収階級が高いクラスでも、所有数量、増加率は中位以下のクラスよりもともに大きく、単純な二極構造を示しているとは言えない。

図表 1-2-5: 年収階級別に見た自動車所有数量(2004 年)



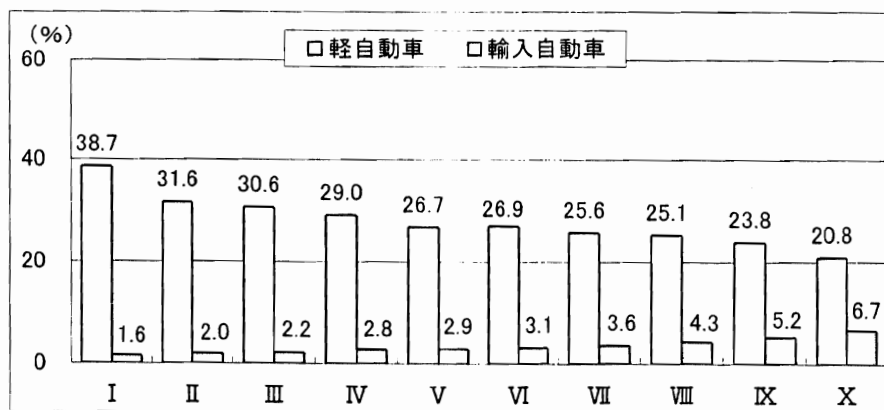
注 1: 2 人以上の全世帯千世帯当り台数より計算。

注 2: 所得収入十分位階級とは、世帯を収入の低い方から高い方へ順に並べ 10 等分した十のグループで、収入の低い方から第 I、第 II、…、第 X 十分位階級という。

注 3: 自動車は国産車と輸入車から構成され、前者は更に登録自動車と軽自動車とに区分される。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

図表 1-2-6: 年収階級別に見た軽自動車・輸入自動車の自動車所有全体に占めるシェア(2004 年)



注 1: 2 人以上の全世帯千世帯当り台数より計算。

注 2: 所得収入十分位階級とは、世帯を収入の低い方から高い方へ順に並べ 10 等分した十のグループで、収入の低い方から第 I、第 II、…、第 X 十分位階級という。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

④地域別(P78～81、参考図表 2-1-17～参考図表 2-1-33)

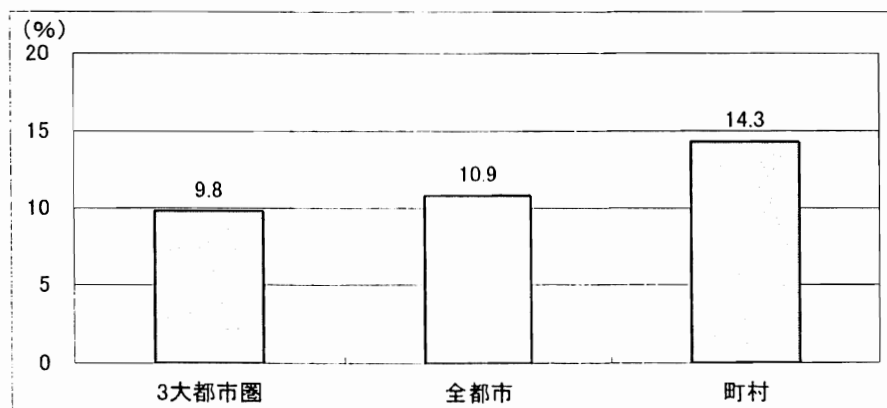
地域別の所有状況の動向を見ると、第1に、都市圏では成長鈍化の傾向が見られる一方、地方部では成長率は低下してきているものの、引き続き所有が堅調に拡大している。1994年から2004年の10年間に、3大都市圏では10%、全都市では11%増加しているのに対して、町村での所有台数は14%増大している。また10地域別の傾向を見ると、北陸地方の所有水準の高さが目立つ。他方、関東、近畿、東海は他の地域（沖縄を除く）に比べ頭打ち傾向が強い。

第2に、軽自動車の所有比率が高い点も、地方部の特徴となっている。軽自動車の所有比率は、関東・近畿・東海以外の地域では、北海道を除いておしなべて3割を超えている。特に四国地方、九州地方、沖縄地方における軽自動車の所有水準が高いことが分かる。

このような地方部での所有台数の多さ、軽自動車所有比率の高さの背景には、都市部と地方部での自動車利用形態の違いがあると考えられる。つまり、公共交通機関の便が悪い地方部では通勤や日常の買い物のための移手段、いわば「足」として自動車を使うニーズが強く、一世帯で自動車を複数所有し、経済的な観点からセカンドカーとして軽自動車を購入する傾向が強い、という背景がある。このような自動車の利用目的の特徴が、地方における所有状況に影響していると考えられる。

第3に、輸入自動車については、経済の好調、消費者の指向を反映してか、他とくらべ東海地方の所有水準が高い。

図表 1-2-7: 地域区分別に見た自動車所有数量の増加率(1994 年対 2004 年)



注 1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注 2: 大都市圏とは、政令指定都市及び東京都区部を「中心市」として、中心市と社会的、経済的に結合している「周辺市町村」によって構成される地域のことで、下記 4 大都市圏のうち、関東、中京及び京阪神の各大都市圏をまとめたものをいう。

関東大都市圏—さいたま市、千葉市、東京都区部、横浜市及び川崎市を中心とする地域

中京大都市圏—名古屋市を中心とする地域

京阪神大都市圏—京都市、大阪市及び神戸市を中心とする地域

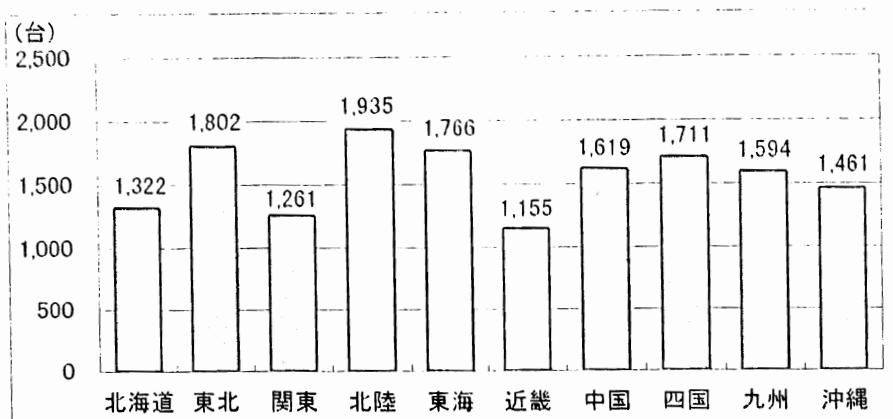
北九州・福岡大都市圏—北九州市及び福岡市を中心とする地域

注 3: 都市と町村は名称に則して分類されたものである。

注 4: 自動車は国産車と輸入車から構成され、前者は更に登録自動車と軽自動車とに区分される。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

図表 1-2-8:地域別に見た自動車所有数量(2004年)



注1:2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注2:地方区分は以下の通り。

北海道地方—北海道

東北地方—青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県

関東地方—茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、長野県

北陸地方—新潟県、富山県、石川県、福井県

東海地方—岐阜県、静岡県、愛知県、三重県

近畿地方—滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県

中国地方—鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県

四国地方—徳島県、香川県、愛媛県、高知県

九州地方—福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県

沖縄地方—沖縄県

注4:自動車は国産車と輸入車から構成され、前者は更に登録自動車と軽自動車とに区分される。

出所:総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

図表 1-2-9:地域別の所有状況、軽自動車所有比率

|     | 94-2004年における所有台数の伸び率 | 2004年轻自動車所有比率 |
|-----|----------------------|---------------|
| 北海道 | 17%                  | 20%           |
| 東北  | 14%                  | 31%           |
| 関東  | 9%                   | 20%           |
| 北陸  | 16%                  | 31%           |
| 東海  | 9%                   | 27%           |
| 近畿  | 8%                   | 25%           |
| 中国  | 12%                  | 35%           |
| 四国  | 14%                  | 38%           |
| 九州  | 17%                  | 36%           |
| 沖縄  | 10%                  | 37%           |

注1:2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注2:地方区分は図表 1-2-8 と同様。

注3:自動車は国産車と輸入車から構成され、前者は更に登録自動車と軽自動車とに区分される。

出所:総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

## 1-2-2 消費者の車に対する意識(セグメント別所有状況)

所有状況から見た消費者の車に対する意識は、セグメント別の選好の変化からも窺うことができる。年齢や所得、地域といった消費者の属性別に見ることで、以下のような特徴が確認できた。

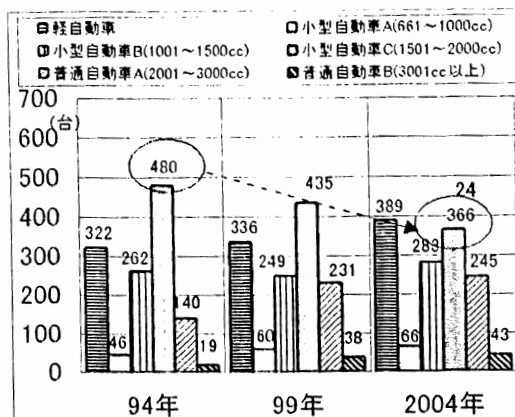
- 全体としては、1500cc 超 2000cc 以下クラスの所有台数落ち込みが明確化。  
⇒国内市場は軽自動車・1500cc 以下のコンパクトと 2001cc 以上クラスに二極分化傾向
- 年齢別に見ると、特に 40 歳以上の年齢層の、2000cc を超えるクラスに対する選好が強い。(P82、参考図表 2-2-1～参考図表 2-2-6)  
⇒40 歳以上の年齢層が上方セグメント(1501cc 以上)への需要シフトを牽引?
- 年収別に見ると、年収階級が上位にある世帯では 2000cc を超えるクラスに対する選好が強い。(P83～84、参考図表 2-2-7～参考図表 2-2-16)
- 地域別に見ると、地方部では 1500cc 以下のコンパクト・小型車の所有が拡大傾向を持続させている。(P85～88、参考図表 2-2-17～参考図表 2-2-33)  
⇒地方部での自動車利用形態(日常の「足」として使う)が反映された結果?

### ①全体

ボリュームゾーンであった 1500cc 超～2000cc 以下のクラスが急速に落ち込んでいる一方で、2001cc 以上のクラスは比較的堅調に推移している。1994 年から 2004 年の 10 年間で 1500cc 超～2000cc 以下クラスの所有台数は 24%減少した一方で、2001cc 以上クラスは 81%増大した。2004 年における 1500cc 超～2000cc 以下クラスの所有におけるセグメント構成比は 26%にまで減少し、同年の軽自動車の所有におけるセグメント構成比を下回った。ボリュームゾーンであった 1500cc 超～2000cc 以下のクラスの市場が、1500cc 以下と 2001cc 以上の上下層に二極分化されていく構図が見られる。コストメリットに加えて車内スペースや装備等の充実化が進んできた軽自動車へのニーズの高まり、及び富裕層を中心とした、中級車・高級車市場の拡大に挟まれ、小型車にとっては顧客層ターゲットの絞込みと製品差別化がますます困難になっている状況が背景にあると考えられる。



図表 1-2-10: 自動車セグメント別所有数量の推移



注 1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注 2 上記セグメントは国産車の内訳。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

図表 1-2-11: 自動車セグメント別構成比の推移

|                         | シェア |     |       | 所有台数<br>94年—<br>2004年 |
|-------------------------|-----|-----|-------|-----------------------|
|                         | 94年 | 99年 | 2004年 |                       |
| 軽自動車                    | 25% | 25% | 28%   | 21%                   |
| 小型自動車A<br>(661~1000cc)  | 4%  | 4%  | 5%    | 43%                   |
| 小型自動車B<br>(1001~1500cc) | 21% | 18% | 20%   | 8%                    |
| 小型自動車C<br>(1501~2000cc) | 38% | 32% | 26%   | -24%                  |
| 普通自動車A<br>(2001~3000cc) | 11% | 17% | 18%   | 75%                   |
| 普通自動車<br>B(3001cc以上)    | 1%  | 3%  | 3%    | 126%                  |

注 1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注 2 上記セグメントは国産車の内訳。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

## ②年齢別(P82、参考図表 2-2-1~参考図表 2-2-6)

年齢別・セグメント別に所有状況を見ると、1500cc超~2000cc以下のクラスの所有台数の落ち込みが特に大きいのが20歳代(29%減)、30歳代(25%減)、40歳代(26%減)である。また、40歳代以上では、2000ccを超えるクラスへの選好が顕著に強まっていることが分かる。先に小型車市場が軽自動車と普通自動車への二極分化にさらされている点を指摘したが、特に40歳以上の年齢層を中心となって上方セグメント(1501cc以上)へのシフトを牽引していることが窺える。

図表 1-2-12: 年齢別セグメント別自動車所有台数の伸び率

|        | 94年-2004年の伸び率 |                     |                          |                       |
|--------|---------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|
|        | 軽自動車          | 小型車<br>1500cc<br>以下 | 小型車<br>1501cc<br>~2000cc | 普通自動車<br>2001cc<br>以上 |
| 20歳代   | 26%           | 44%                 | -29%                     | 33%                   |
| 30歳代   | -2%           | 6%                  | -25%                     | 69%                   |
| 40歳代   | 16%           | -1%                 | -26%                     | 112%                  |
| 50歳代   | 42%           | 14%                 | -22%                     | 88%                   |
| 60歳代   | 30%           | 27%                 | -7%                      | 141%                  |
| 70歳代以上 | 65%           | 69%                 | 16%                      | 118%                  |

注 1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注 2 上記セグメントは国産車の内訳。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

③年収別(P83~84、参考図表 2-2-7~参考図表 2-2-16)

世帯年収階層別・セグメント別に見ても、既に見てきた基本的傾向は変わらないものの、年収階級が上位にある世帯では 2000cc を超えるクラスに対する選好が強いといった特徴が見出される。1994年から2004年の10年間で、2000cc を超えるクラス（普通自動車）の所有台数が最も顕著に増大したのは年収約 700 万円以上の年収階級Ⅶ（104%増）・年収階級Ⅷ（107%増）の所得層であった。40歳以上の層を中心に 2000cc を超えるクラスへの選好が強い傾向が見られたのと同様、所得が高いほどより車格の大きな自動車の購入指向が強まると考えられる。

<年間収入十分位別セグメント別自動車所有数量の推移>

|       | I      | II      | III     | IV      | V       | VI      | VII     | VIII     | IX        | X       |
|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|-----------|---------|
| 94年   | ~330万円 | 330~434 | 434~519 | 519~600 | 600~690 | 690~789 | 789~900 | 900~1053 | 1053~1308 | 1308万円~ |
| 99年   | ~319万円 | 319~411 | 411~494 | 494~577 | 577~665 | 665~766 | 766~884 | 884~1036 | 1036~1301 | 1301万円~ |
| 2004年 | ~288万円 | 288~367 | 367~439 | 439~512 | 512~598 | 598~693 | 693~800 | 800~951  | 951~1200  | 12007   |

図表 1-2-13: 年収別セグメント別所有台数の伸び率

|       | 94年-2004年の伸び率 |                     |                          |                       |
|-------|---------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|
|       | 軽自動車          | 小型車<br>1500cc<br>以下 | 小型車<br>1501cc<br>~2000cc | 普通自動車<br>2001cc<br>以上 |
| 年収階級Ⅰ | 34%           | 23%                 | -15%                     | 81%                   |
| 年収階級Ⅱ | 19%           | 22%                 | -17%                     | 70%                   |
| 年収階級Ⅲ | 16%           | 17%                 | -24%                     | 55%                   |
| 年収階級Ⅳ | 25%           | 16%                 | -23%                     | 72%                   |
| 年収階級Ⅴ | 9%            | 16%                 | -21%                     | 76%                   |
| 年収階級Ⅵ | 18%           | 6%                  | -23%                     | 91%                   |
| 年収階級Ⅶ | 22%           | 6%                  | -21%                     | 104%                  |
| 年収階級Ⅷ | 14%           | 8%                  | -27%                     | 107%                  |
| 年収階級Ⅸ | 20%           | 8%                  | -25%                     | 83%                   |
| 年収階級Ⅹ | 36%           | 21%                 | -29%                     | 73%                   |

注 1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注 2: 所得収入十分位階級とは、世帯を収入の低い方から高い方へ順に並べ 10 等分した十のグループで、収入の低い方から第Ⅰ、第Ⅱ、…、第Ⅹ十分位階級という。

注 3: 上記セグメントは国産車の内訳。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

④地域別(P85～88、参考図表 2-2-17～参考図表 2-2-33)

地域別・セグメント別の所有状況を見ると、1500cc 超 2000cc 以下の小型車については都市部・地方部ともに所有台数が落ち込んできている基本的傾向は変わらない。他方、地方部では 1500cc 以下のコンパクト・小型車の所有が拡大傾向を持続させており、地方部での実用的な自動車利用形態を反映した結果になっていると考えられる。

図表 1-2-14: 3 大都市圏

|       | 94年－2004年の伸び率 |                     |                          |                       |
|-------|---------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|
|       | 軽自動車          | 小型車<br>1500cc<br>以下 | 小型車<br>1501cc<br>～2000cc | 普通自動車<br>2001cc<br>以上 |
| 3大都市圏 | 445%          | 13%                 | -25%                     | 72%                   |
| 全都市   | 24%           | 13%                 | -24%                     | 81%                   |
| 町村    | 20%           | 17%                 | -22%                     | 87%                   |

注 1: 2 人以上の全世帯千世帯当り台数。

注 2: 大都市圏とは、政令指定都市及び東京都区部を「中心市」として、中心市と社会的、経済的に結合している「周辺市町村」によって構成される地域のこと、下記 4 大都市圏のうち、関東、中京及び京阪神の各大都市圏をまとめたものを 3 大都市圏という。

関東大都市圏－さいたま市、千葉市、東京都区部、横浜市及び川崎市を中心とする地域

中京大都市圏－名古屋市を中心とする地域

京阪神大都市圏－京都市、大阪市及び神戸市を中心とする地域

北九州・福岡大都市圏－北九州市及び福岡市を中心とする地域

注 3: 上記セグメントは国産車の内訳。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

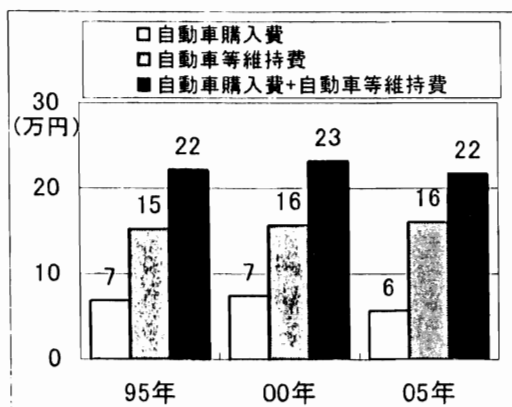
円～  
円～  
円～

### 1-2-3 消費者の購買行動(自動車購入費・自動車維持費の動向)

クルマの所有状況(台数ベース)に加え、以下では自動車に関連した支出(金額ベース)を見ることで、自動車ユーザーの消費性向の動向について分析を加えることとする。

全体傾向を見ると、10年間の間に自動車等維持費がやや増加した一方で、自動車購入費は若干減少していることが分かる。2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』におけるユーザー・アンケート分析でも検証したように、ここでも購入したクルマを大事に使い長く乗り続けようとするユーザー意識の変化傾向が窺える。

図表 1-2-15: 全国平均



注: 95年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00年・05年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

#### ①年齢別(P89、参考図表 2-3-1～参考図表 2-3-5)

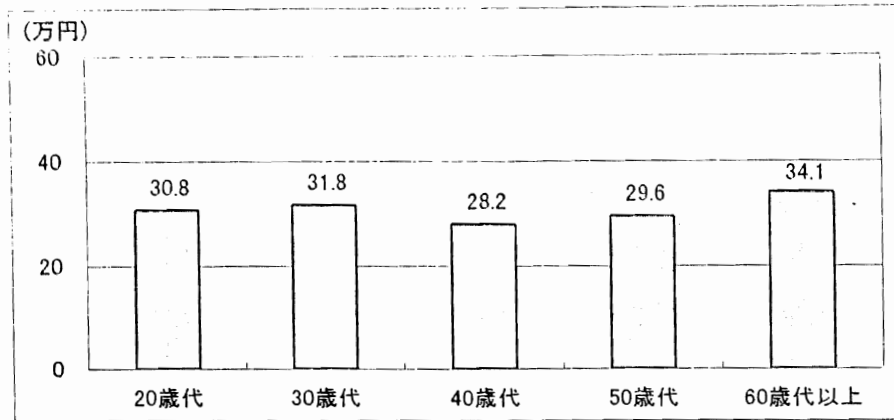
自動車購入よりも自動車等維持に支出ウェイトがシフトしている。自動車関連支出のボリュームが大きいのは高齢層(60歳代以上)と若年層(20歳代・30歳代)。

世帯主の年齢別に自動車関連支出動向を見ると、過去10年間で自動車購入費・自動車等維持費が共に上昇しているのは60歳代以上の層のみである。60歳代以外の世代では、過去5年間の推移を見ると全般的に自動車等維持費が上昇している一方、自動車購入費は減少している。

自動車購入費・自動車等維持費合計の金額ボリュームがもっとも大きいのも60歳代以上であり、これに20歳代、30歳代が続く。なお、自動車購入費が大きいのも20歳代と30歳代である。

60歳以上の高齢層を除けば、世代に関係なく自動車購入よりも自動車維持に支出ウェイトがシフトしてきており、全体傾向と符号した傾向を示している。自動車関連支出が相対的に多いのは60歳代の高齢層、及び20歳代・30歳代の若年層となっている。

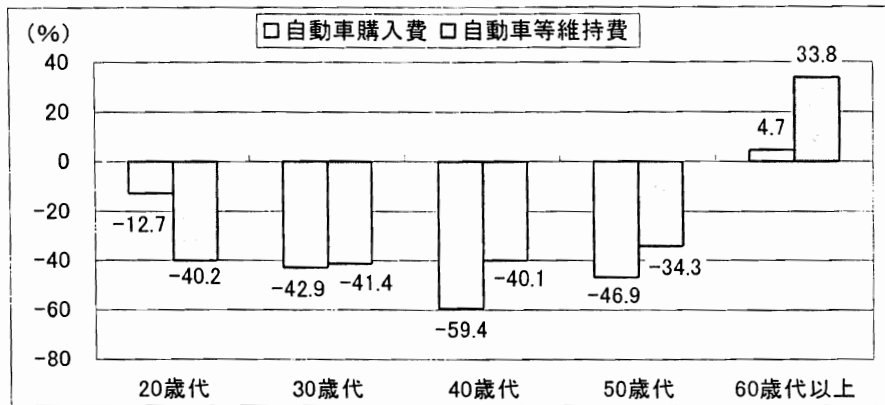
図表 1-2-16: 世帯主の年齢階層別に見た自動車関係支出額(2005 年)



注: 二人以上の全世帯を対象にしたデータ。

出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

図表 1-2-17: 世帯主の年齢階層別に見た自動車関係支出額の増加率(1995 年対 2005 年)



注: 95 年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00 年・05 年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

②年収別(P90～91、参考図表 2-3-6～参考図表 2-3-10)

自動車関連支出の金額は年収に比例して増大。特に年収階級ⅣとⅤの高所得層(2005年:年収 639 万以上)において、自動車等維持費の支出増大が顕著。

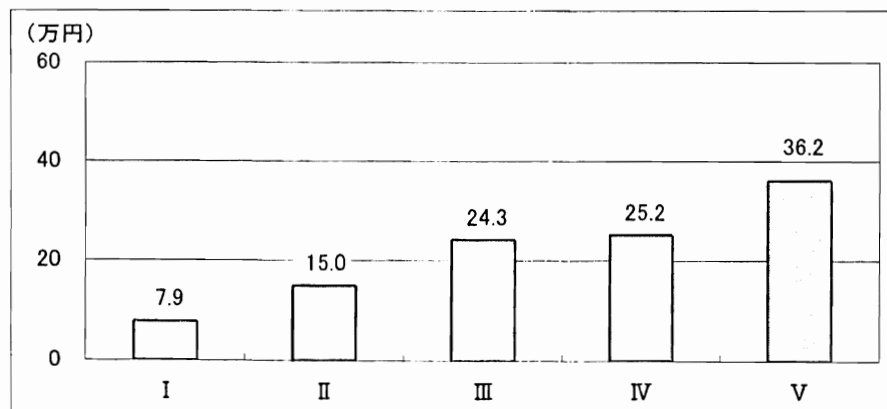
年収別に見ると、自動車購入費・自動車等維持費のボリュームはともに年収に比例して大きくなる。自動車購入費・自動車等維持費の合計額で見ると、年収階級ⅠとⅤの間には、4.5 倍の開きがある。年齢別では若年層と高齢層の自動車関連支出が多かった点を考えると、若年層の中でも資金的に余裕のある高所得層が相対的に多く自動車関連支出を行っていることが分かる。

時系列の傾向では、年齢別に見た場合と同様、年収階級Ⅲ以上の層では自動車購入費の横ばいあるいは減少しているのに対して自動車等維持費は増大している。特に年収階級ⅣとⅤの高所得層で自動車等維持費への支出増大が顕著である。年収階級ⅠとⅡでは、自動車購入費・自動車等維持費ともに減少している。

<年間収入五分位別自動車関連支出の推移>

|       | Ⅰ       | Ⅱ            | Ⅲ            | Ⅳ            | Ⅴ       |
|-------|---------|--------------|--------------|--------------|---------|
| 95年   | 404万円未満 | 404万～568万円未満 | 568万～742万円未満 | 742万～997万円未満 | 997万円以上 |
| 2000年 | 382万円未満 | 382万～533万円未満 | 533万～711万円未満 | 711万～964万円未満 | 964万円以上 |
| 2005年 | 356万円未満 | 356万～486万円未満 | 486万～639万円未満 | 639万～871万円未満 | 871万円以上 |

図表 1-2-18: 世帯主の年収階級別に見た自動車関係支出額(2005年)

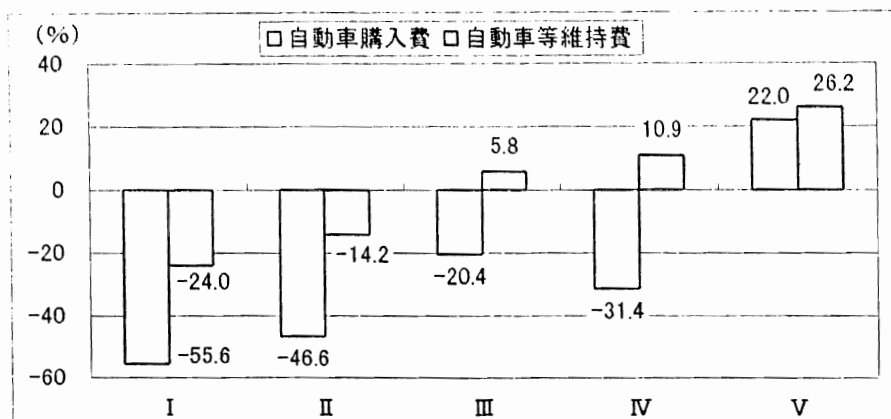


注 1: 二人以上の全世帯を対象にしたデータ。

注 2: 所得収入五分位階級とは、世帯を収入の低い方から高い方へ順に並べ 5 等分した五のグループで、収入の低い方から第Ⅰ、第Ⅱ、…、第Ⅴ五分位階級という。

出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

図表 1-2-19: 世帯主の年収階級別に見た自動車関係支出額の増加率(1995 年対 2005 年)



注 1: 95 年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00 年・05 年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

注 2: 所得収入五分位階級とは、世帯を収入の低い方から高い方へ順に並べ 5 等分した五のグループで、収入の低い方から第 I、第 II、…、第 V 五分位階級という。

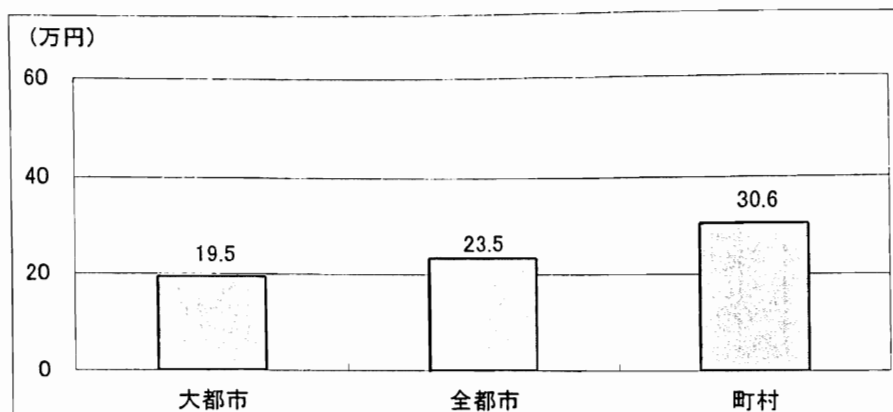
出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

### ③地域別 (P92~95、参考図表 2-3-11~参考図表 2-3-27)

自動車関連支出の金額ボリュームは都市部よりも地方部が大きい。大都市圏では、中京、北九州・福岡では自動車購入費・自動車等維持費ともに増大傾向にあり、自動車関連支出の金額ボリュームも他地域に比べ大きい。

地域別の自動車関連支出動向を見ると、まず大都市圏全体では自動車購入費が若干減少している一方、自動車等維持費が増大している。この傾向は全都市、町村で見た場合も同様である。自動車関連支出の金額ボリュームでは、都市部に比べ町村のほうが顕著に大きい。地方部での自動車利用形態に起因する自動車の複数保有が影響していると考えられる。

図表 1-2-20:地域区分別に見た自動車関係支出額(2005年)



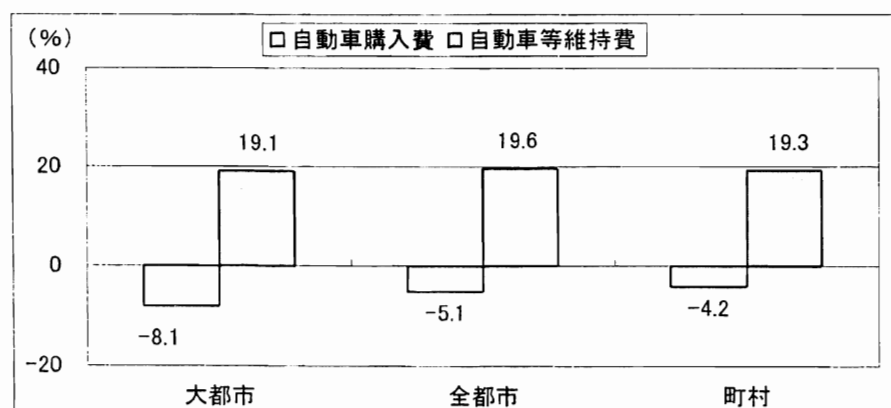
注 1:二人以上の全世帯を対象にしたデータ。

注 2:大都市とは、政令指定都市(除、静岡市)及び東京都区部をいう。

注 3:全都市と町村は名称に則して分類されたものである。

出所:総務省統計局、『家計調査年報』。

図表 1-2-21:地域区分別に見た自動車関係支出額の増加率(1995年対2005年)



注 1:95年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00年・05年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

注 2:大都市とは、政令指定都市(除、静岡市)及び東京都区部をいう。

注 3:全都市と町村は名称に則して分類されたものである。

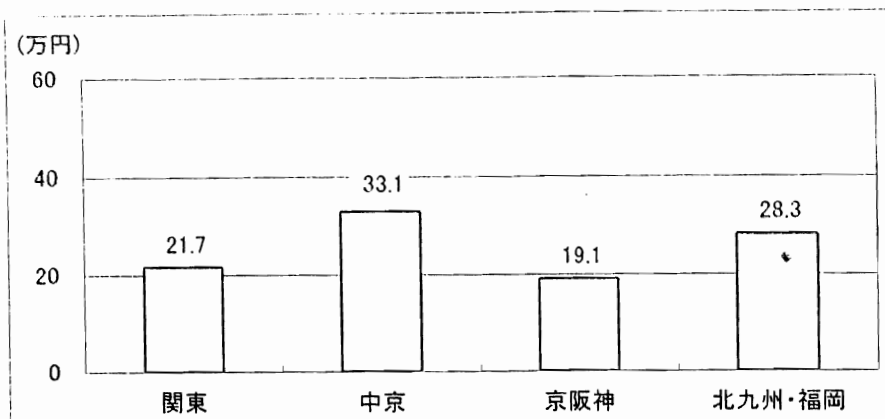
出所:総務省統計局、『家計調査年報』。

大都市圏の中を見ると、地域圏によって自動車関連支出の推移は異なる。中京、北九州・福岡では自動車等維持費だけでなく自動車購入費もここ5年間で増大している。他方、関東、京阪神では自動車購入費は減少している。

自動車関連支出の金額ボリュームでは、中京、北九州・福岡が他の地域に比べ相当に大きい。自動車関連支出額のもっとも少ない京阪神(19万円)に比べると中京は約1.7倍(33万円)、北九州・福岡は約1.5倍(28万円)となっている。



図表 1-2-22: 地域別に見た自動車関係支出額(2005 年)



注 1: 二人以上の全世帯を対象にしたデータ。

注 2: 大都市とは、政令指定都市(除、静岡市)及び東京都区部をいい、以下の 4 都市圏からなる。

関東大都市圏—古河市、伊奈町、さいたま市、川口市、所沢市、本庄市、朝霞市、熊谷市、千葉市、茂原市、佐倉市、浦安市、酒々井町、東京都区部、立川市、府中市、東村山市、横浜市、川崎市、横須賀市、厚木市、伊勢原市、愛川市、箱根町

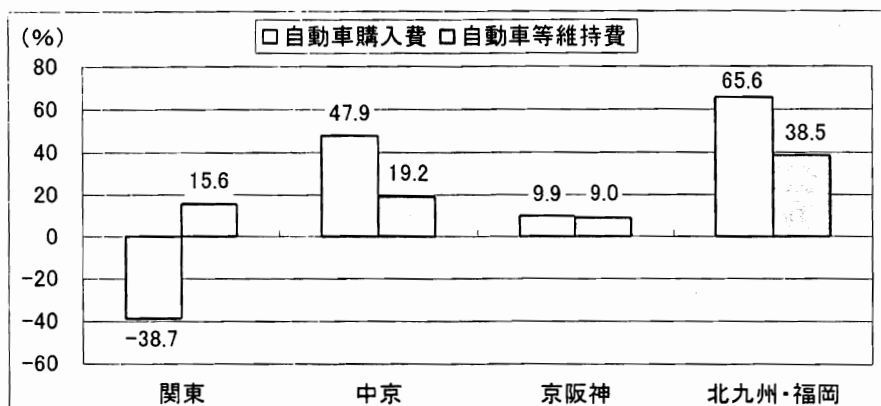
中京大都市圏—岐阜市、瑞浪市、笠原町、名古屋市、春日井市、豊川市、碧南市、江南市、清須市

京阪神大都市圏—大津市、京都市、山城町、大阪市、貝塚市、枚方市、富田林市、箕面市、東大阪市、神戸市、姫路市、西宮市、伊丹市、たつの市、神河町、奈良市、室生村

北九州・福岡大都市圏—福岡市、北九州市、柳川市、大野城市、岡垣町、小竹町

出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

図表 1-2-23: 地域別に見た自動車関係支出額の増加率(1995 年対 2005 年)



注 1: 95 年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00 年・05 年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

注 2: 大都市とは、政令指定都市(除、静岡市)及び東京都区部をいい、以下の 4 都市圏からなる。

関東大都市圏—古河市、伊奈町、さいたま市、川口市、所沢市、本庄市、朝霞市、熊谷市、千葉市、茂原市、佐倉市、浦安市、酒々井町、東京都区部、立川市、府中市、東村山市、横浜市、川崎市、横須賀市、厚木市、伊勢原市、愛川市、箱根町

中京大都市圏—岐阜市、瑞浪市、笠原町、名古屋市、春日井市、豊川市、碧南市、江南市、清須市

京阪神大都市圏—大津市、京都市、山城町、大阪市、貝塚市、枚方市、富田林市、箕面市、東大阪市、神戸市、姫路市、西宮市、伊丹市、たつの市、神河町、奈良市、室生村

北九州・福岡大都市圏—福岡市、北九州市、柳川市、大野城市、岡垣町、小竹町

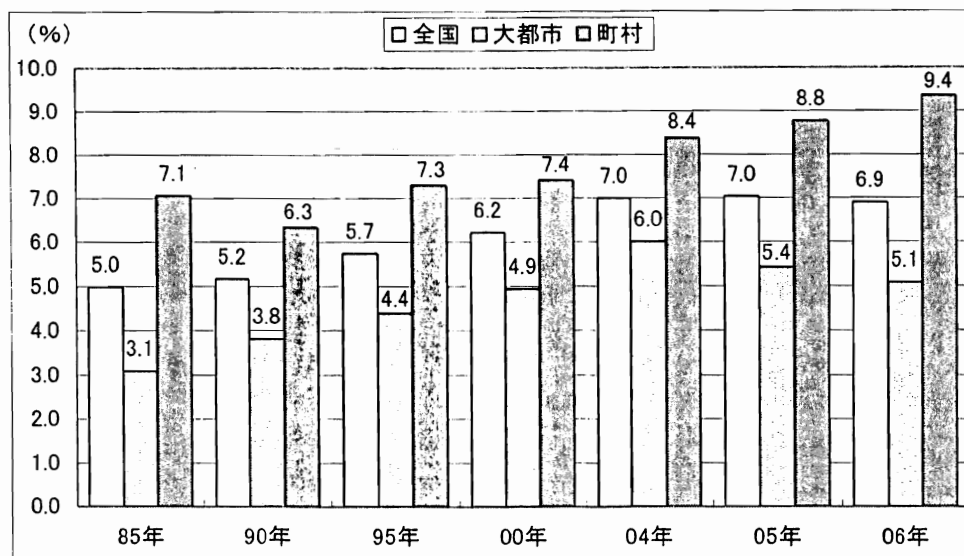
出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

自動車購入費、自動車等維持費を含む自動車等関係費が消費支出総額に占めるシェアの推移を見ると、全国では1985年から2004年にかけて自動車等関係費シェアは一貫して増加した後、2004年以降は7%水準で推移し、伸び率の鈍化が見られる。

しかし、地域別に見ると2004年を境に大都市と町村で異なる傾向が生じているのが分かる。大都市では2004年以降、自動車等関係費シェアは減少傾向にある一方で、町村では堅調に増大を続けている。大都市と町村の自動車等関係費シェアの差は2004年で2.4%であったのに対し、2006年ではそれが4.3%にまで広がっている。

分母である消費支出総額を見ても大都市・町村部ともに減少していることから、町村部にとっては自動車関連支出の負担がこれまで以上に重くなっていることが窺える。

図表 1-2-24:自動車等関係費シェアの推移



注 1: 95年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00年・05年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

注 2: 大都市とは、政令指定都市(除、静岡市)及び東京都区部をいう。

注 3: 全都市と町村は名称に則して分類されたものである。

出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

図表 1-2-25:消費支出総額の年平均伸び率

|                      | 全国   | 大都市  | 町村   |
|----------------------|------|------|------|
| 2004-2006年<br>年平均伸び率 | -1.5 | -2.0 | -1.2 |

注 1: 95年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00年・05年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

注 2: 大都市とは、政令指定都市(除、静岡市)及び東京都区部をいう。

注 3: 全都市と町村は名称に則して分類されたものである。

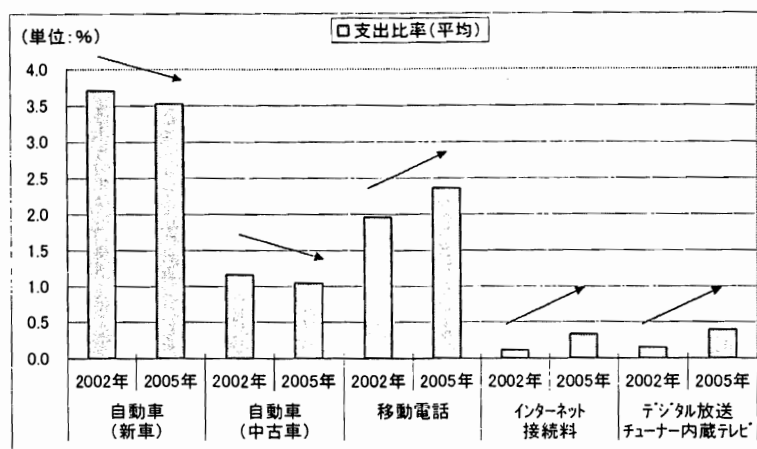
出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

#### 1-2-4 消費者の購買行動(他商品との競合)

また、フローでみた主な耐久消費財に対する支出金額からは、多くの世代に共通して自動車に対する支出割合が低下する一方、携帯電話や家電への支出が拡大するという購買行動の変化が見て取れる。

図表 1-2-26: 1世帯当たり1か月間の支出総額に占める各項目支出の比率(%)(世帯主年齢別)

|       | 自動車<br>(新車) |       | 自動車<br>(中古車) |       | 携帯電話  |       | インターネット<br>接続料 |       | デジタル放送<br>チューナー内蔵テレビ |       |
|-------|-------------|-------|--------------|-------|-------|-------|----------------|-------|----------------------|-------|
|       | 2002年       | 2005年 | 2002年        | 2005年 | 2002年 | 2005年 | 2002年          | 2005年 | 2002年                | 2005年 |
| 平均    | 3.7         | 3.5   | 1.2          | 1.0   | 2.0   | 2.4   | 0.1            | 0.3   | 0.2                  | 0.4   |
| 29歳以下 | 3.4         | 3.5   | 2.3          | 1.8   | 4.6   | 5.0   | 0.3            | 0.7   | 0.0                  | 0.1   |
| 30代   | 4.6         | 4.9   | 1.6          | 1.0   | 2.8   | 3.3   | 0.2            | 0.6   | 0.1                  | 0.4   |
| 40代   | 4.2         | 4.1   | 1.3          | 1.3   | 2.6   | 3.2   | 0.2            | 0.5   | 0.1                  | 0.3   |
| 50代   | 4.2         | 3.8   | 1.3          | 1.4   | 2.2   | 2.9   | 0.1            | 0.3   | 0.2                  | 0.4   |
| 60代   | 3.5         | 3.5   | 0.8          | 0.8   | 1.1   | 1.6   | 0.1            | 0.2   | 0.2                  | 0.4   |
| 70代以上 | 2.0         | 1.7   | 0.5          | 0.4   | 0.6   | 0.9   | 0.0            | 0.1   | 0.2                  | 0.5   |



注: 携帯電話は携帯電話・PHS、インターネット接続料はプロバイダ料と通信料。  
出所: 総務省統計局、『家計消費状況調査』。

また、世帯主年収別に見ても、1250万円～1500万円未満の高所得層では自動車に対する支出が相対的に大きく拡大しているものの、全体としては上記で見た基本的傾向は変わらず、通信・家電への消費指向が強まる傾向に差異は見られない。

図表 1-2-27: 1世帯当たり1か月間の支出総額に占める各項目支出の比率(%)(世帯主年収別)

|                   | 自動車<br>(新車) |     | 自動車<br>(中古車) |     | 移動電話 |     | インターネット<br>接続料 |     | デジタル放送<br>チューナー内蔵テレビ |     |
|-------------------|-------------|-----|--------------|-----|------|-----|----------------|-----|----------------------|-----|
|                   | 02年         | 05年 | 02年          | 05年 | 02年  | 05年 | 02年            | 05年 | 02年                  | 05年 |
| 平均                | 3.7         | 3.5 | 1.2          | 1.0 | 2.0  | 2.4 | 0.1            | 0.3 | 0.2                  | 0.4 |
| 200万円未満           | 1.1         | 1.6 | 0.7          | 0.7 | 1.6  | 1.8 | 0.1            | 0.2 | 0.1                  | 0.3 |
| 200～300万円<br>未満   | 2.3         | 2.5 | 0.7          | 1.1 | 1.5  | 2.0 | 0.1            | 0.3 | 0.1                  | 0.3 |
| 300～400万円<br>未満   | 2.7         | 2.7 | 1.2          | 1.1 | 1.8  | 2.1 | 0.1            | 0.3 | 0.2                  | 0.4 |
| 400～500万円<br>未満   | 4.1         | 3.4 | 1.2          | 1.0 | 2.1  | 2.4 | 0.1            | 0.3 | 0.1                  | 0.4 |
| 500～600万円<br>未満   | 4.1         | 4.0 | 1.3          | 1.0 | 2.1  | 2.7 | 0.1            | 0.4 | 0.1                  | 0.4 |
| 600～700万円<br>未満   | 4.3         | 4.0 | 1.2          | 1.2 | 2.1  | 2.7 | 0.1            | 0.4 | 0.2                  | 0.4 |
| 700～800万円<br>未満   | 4.2         | 4.4 | 1.2          | 1.3 | 2.2  | 2.7 | 0.1            | 0.4 | 0.2                  | 0.3 |
| 800～1000万<br>円未満  | 4.7         | 4.0 | 1.3          | 1.1 | 2.2  | 2.6 | 0.1            | 0.4 | 0.1                  | 0.4 |
| 1000～1250万<br>円未満 | 4.5         | 4.7 | 1.3          | 1.3 | 2.1  | 2.5 | 0.1            | 0.4 | 0.2                  | 0.5 |
| 1250～1500万<br>円未満 | 4.7         | 5.4 | 1.3          | 1.1 | 2.1  | 2.5 | 0.1            | 0.3 | 0.2                  | 0.5 |
| 1500万円以上          | 5.1         | 4.7 | 1.9          | 0.7 | 1.8  | 2.1 | 0.1            | 0.3 | 0.4                  | 0.6 |

注: 移動電話は携帯電話・PHS、インターネット接続料はプロバイダー料と通信料。

出所: 総務省統計局、『家計消費状況調査』。

### 1-3. 今後の自動車市場の見通し

これまでの予測モデルの課題を踏まえ、過去のトレンドと消費者の意識・購買行動の実態を勘案して予測を行った。

足元の市場環境の背景について分析を行った上で、以下では今後の自動車市場の見通しを行う。2005年版『自動車ディーラー・ビジョン』、2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』でも指摘してきたように、市場動向は経済成長率等のマクロ変数とリンクしなくなっており、これまで用いてきた経済変数に基づく予測モデルのみでは説明力には限界がある。そこで、ここでは過去のトレンドを見つつ、基本的な見通しを設定した上で、本章前半における消費者の意識・購買行動等といった景気動向以外の要因の実態を勘案し、いわば段階的な接近方法を用いて最終的な予測を行った。

具体的には、世帯当り自動車保有台数と世帯数の今後の動向を展望した上で、両者を掛け合わせることで保有台数を予測する一方、過去の代替需要の発生、代替需要と新規需要との関係や景気動向以外の要因の影響を個別に展望して、それらの関係を総合的に判断して予測を行った。

保有台数予測では、2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』でいったんは弱まったスプロール現象が再び加速、着実に進行し始めている。

まず、2006年の実績値に基づいて改めて将来の保有台数を展望してみると、大都市圏からその周辺部へと保有台数が減少する傾向が拡大していき、2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』における予測と同様、2016年以降に全国計の保有台数は減少に転じる見通しとなっている。今回予測では、前回予測と比べて神奈川、大阪などの大都市における保有台数減少の開始が早まったのと、2016～21年における全国計の保有台数減少幅が大きくなっている点が特徴的である。2006年実績保有台数が前回予測値を下回ったことや、スプロール現象が一段と進みはじめた影響が表れている。

図表 1-3-1:実績データ更新後の世帯当り保有台数の見通し

|     | 世帯当り保有台数(台/世帯) |      |      |      |      |      | 伸び率    |        |            |            |            |            |
|-----|----------------|------|------|------|------|------|--------|--------|------------|------------|------------|------------|
|     | →予測            |      |      |      |      |      | →予測    |        |            |            |            |            |
|     | 05年            | 06年  | 07年  | 11年  | 16年  | 21年  | 05年    | 06年    | 02<br>~06年 | 07<br>~11年 | 11<br>~16年 | 16<br>~21年 |
| 北海道 | 1.06           | 1.05 | 1.06 | 1.06 | 1.07 | 1.07 | 0.58%  | -0.55% | 0.15%      | 0.16%      | 0.08%      | 0.04%      |
| 宮城  | 1.31           | 1.32 | 1.33 | 1.35 | 1.37 | 1.37 | 1.09%  | 0.57%  | 0.83%      | 0.45%      | 0.22%      | 0.11%      |
| 福島  | 1.51           | 1.52 | 1.54 | 1.57 | 1.59 | 1.60 | 1.42%  | 0.65%  | 1.04%      | 0.56%      | 0.28%      | 0.14%      |
| 岩手  | 1.36           | 1.37 | 1.38 | 1.41 | 1.44 | 1.45 | 1.30%  | 0.38%  | 1.04%      | 0.63%      | 0.31%      | 0.16%      |
| 青森  | 1.23           | 1.23 | 1.24 | 1.26 | 1.28 | 1.29 | 1.01%  | 0.12%  | 0.94%      | 0.60%      | 0.30%      | 0.15%      |
| 新潟  | 1.53           | 1.54 | 1.56 | 1.59 | 1.61 | 1.62 | 1.16%  | 0.54%  | 0.97%      | 0.54%      | 0.27%      | 0.14%      |
| 長野  | 1.60           | 1.61 | 1.62 | 1.64 | 1.66 | 1.67 | 1.22%  | 0.21%  | 0.72%      | 0.41%      | 0.21%      | 0.10%      |
| 山形  | 1.65           | 1.66 | 1.67 | 1.71 | 1.73 | 1.74 | 1.28%  | 0.53%  | 1.03%      | 0.58%      | 0.29%      | 0.14%      |
| 秋田  | 1.38           | 1.38 | 1.39 | 1.42 | 1.44 | 1.45 | 1.14%  | 0.25%  | 0.98%      | 0.54%      | 0.27%      | 0.13%      |
| 東京  | 0.55           | 0.54 | 0.53 | 0.51 | 0.48 | 0.45 | -0.83% | -1.27% | -1.14%     | -1.27%     | -1.27%     | -1.27%     |
| 神奈川 | 0.82           | 0.82 | 0.81 | 0.78 | 0.75 | 0.71 | -0.29% | -0.88% | -0.55%     | -0.88%     | -0.88%     | -0.88%     |
| 千葉  | 1.07           | 1.07 | 1.06 | 1.03 | 0.98 | 0.94 | 0.49%  | -0.04% | 0.16%      | -0.74%     | -0.88%     | -0.88%     |
| 埼玉  | 1.09           | 1.08 | 1.08 | 1.05 | 1.00 | 0.96 | 0.22%  | -0.36% | -0.04%     | -0.74%     | -0.88%     | -0.88%     |
| 茨城  | 1.63           | 1.64 | 1.65 | 1.68 | 1.70 | 1.72 | 1.32%  | 0.67%  | 0.96%      | 0.50%      | 0.25%      | 0.12%      |
| 群馬  | 1.71           | 1.71 | 1.71 | 1.74 | 1.75 | 1.76 | 1.01%  | 0.18%  | 0.63%      | 0.33%      | 0.16%      | 0.08%      |
| 栃木  | 1.65           | 1.66 | 1.67 | 1.69 | 1.71 | 1.72 | 1.03%  | 0.57%  | 0.87%      | 0.46%      | 0.23%      | 0.12%      |
| 山梨  | 1.55           | 1.56 | 1.57 | 1.60 | 1.62 | 1.63 | 1.22%  | 0.79%  | 0.95%      | 0.53%      | 0.26%      | 0.13%      |
| 愛知  | 1.39           | 1.38 | 1.39 | 1.40 | 1.41 | 1.41 | 0.54%  | -0.16% | 0.34%      | 0.21%      | 0.10%      | 0.05%      |
| 静岡  | 1.46           | 1.47 | 1.47 | 1.49 | 1.51 | 1.51 | 0.90%  | 0.34%  | 0.66%      | 0.36%      | 0.18%      | 0.09%      |
| 岐阜  | 1.69           | 1.70 | 1.71 | 1.73 | 1.75 | 1.75 | 0.83%  | 0.36%  | 0.65%      | 0.37%      | 0.18%      | 0.09%      |
| 三重  | 1.50           | 1.51 | 1.52 | 1.54 | 1.56 | 1.57 | 1.10%  | 0.40%  | 0.84%      | 0.47%      | 0.24%      | 0.12%      |
| 福井  | 1.76           | 1.76 | 1.78 | 1.81 | 1.83 | 1.84 | 1.38%  | 0.25%  | 0.94%      | 0.52%      | 0.26%      | 0.13%      |
| 石川  | 1.54           | 1.53 | 1.54 | 1.56 | 1.58 | 1.58 | 1.10%  | -0.33% | 0.67%      | 0.38%      | 0.19%      | 0.10%      |
| 富山  | 1.73           | 1.74 | 1.75 | 1.77 | 1.79 | 1.80 | 0.71%  | 0.23%  | 0.62%      | 0.37%      | 0.19%      | 0.09%      |
| 大阪  | 0.73           | 0.73 | 0.73 | 0.72 | 0.70 | 0.69 | 0.27%  | -0.42% | -0.26%     | -0.42%     | -0.42%     | -0.42%     |
| 京都  | 0.92           | 0.92 | 0.92 | 0.91 | 0.89 | 0.87 | 0.50%  | 0.03%  | 0.05%      | -0.32%     | -0.42%     | -0.42%     |
| 兵庫  | 0.97           | 0.98 | 0.97 | 0.96 | 0.94 | 0.92 | 0.56%  | 0.15%  | 0.27%      | -0.32%     | -0.42%     | -0.42%     |
| 滋賀  | 1.47           | 1.48 | 1.48 | 1.51 | 1.52 | 1.53 | 0.97%  | 0.25%  | 0.74%      | 0.40%      | 0.20%      | 0.10%      |
| 奈良  | 1.16           | 1.17 | 1.17 | 1.19 | 1.20 | 1.20 | 1.05%  | 0.41%  | 0.67%      | 0.35%      | 0.18%      | 0.09%      |
| 和歌山 | 1.19           | 1.20 | 1.20 | 1.22 | 1.24 | 1.24 | 1.18%  | 0.65%  | 0.86%      | 0.46%      | 0.23%      | 0.11%      |
| 広島  | 1.12           | 1.13 | 1.13 | 1.15 | 1.16 | 1.17 | 1.14%  | 0.25%  | 0.78%      | 0.45%      | 0.22%      | 0.11%      |
| 鳥取  | 1.42           | 1.42 | 1.44 | 1.46 | 1.48 | 1.50 | 1.42%  | 0.18%  | 1.00%      | 0.56%      | 0.28%      | 0.14%      |
| 島根  | 1.38           | 1.38 | 1.39 | 1.43 | 1.45 | 1.47 | 1.43%  | 0.24%  | 1.18%      | 0.68%      | 0.34%      | 0.17%      |
| 岡山  | 1.39           | 1.40 | 1.41 | 1.43 | 1.45 | 1.46 | 1.36%  | 0.27%  | 0.90%      | 0.50%      | 0.25%      | 0.12%      |
| 山口  | 1.22           | 1.22 | 1.23 | 1.26 | 1.27 | 1.28 | 1.40%  | 0.42%  | 1.01%      | 0.56%      | 0.28%      | 0.14%      |
| 香川  | 1.32           | 1.33 | 1.34 | 1.36 | 1.38 | 1.39 | 1.15%  | 0.55%  | 0.96%      | 0.54%      | 0.27%      | 0.13%      |
| 徳島  | 1.35           | 1.35 | 1.36 | 1.39 | 1.40 | 1.41 | 1.30%  | 0.20%  | 0.86%      | 0.49%      | 0.25%      | 0.12%      |
| 愛媛  | 1.10           | 1.11 | 1.12 | 1.14 | 1.16 | 1.17 | 1.28%  | 0.71%  | 1.12%      | 0.61%      | 0.30%      | 0.15%      |
| 高知  | 1.06           | 1.07 | 1.07 | 1.10 | 1.11 | 1.12 | 0.97%  | 0.42%  | 1.00%      | 0.57%      | 0.29%      | 0.14%      |
| 福岡  | 1.11           | 1.11 | 1.11 | 1.13 | 1.13 | 1.14 | 0.97%  | 0.01%  | 0.58%      | 0.30%      | 0.15%      | 0.08%      |
| 佐賀  | 1.46           | 1.47 | 1.49 | 1.52 | 1.54 | 1.56 | 1.13%  | 0.44%  | 1.16%      | 0.66%      | 0.33%      | 0.16%      |
| 長崎  | 1.05           | 1.06 | 1.07 | 1.09 | 1.11 | 1.12 | 1.40%  | 0.70%  | 1.23%      | 0.67%      | 0.33%      | 0.17%      |
| 熊本  | 1.27           | 1.28 | 1.29 | 1.32 | 1.34 | 1.35 | 1.41%  | 0.56%  | 1.12%      | 0.64%      | 0.32%      | 0.16%      |
| 大分  | 1.25           | 1.26 | 1.28 | 1.31 | 1.33 | 1.34 | 1.37%  | 0.73%  | 1.13%      | 0.65%      | 0.32%      | 0.16%      |
| 宮崎  | 1.24           | 1.24 | 1.25 | 1.28 | 1.29 | 1.30 | 1.43%  | 0.37%  | 1.01%      | 0.55%      | 0.27%      | 0.14%      |
| 鹿児島 | 1.10           | 1.11 | 1.12 | 1.15 | 1.18 | 1.19 | 1.72%  | 0.85%  | 1.44%      | 0.78%      | 0.39%      | 0.20%      |
| 沖縄  | 1.27           | 1.27 | 1.28 | 1.29 | 1.30 | 1.31 | 0.85%  | 0.59%  | 0.60%      | 0.30%      | 0.15%      | 0.08%      |
| 全国計 | 1.12           | 1.12 | 1.12 | 1.12 | 1.12 | 1.12 | 0.71%  | 0.01%  | 0.40%      | 0.13%      | -0.02%     | -0.07%     |

注:太枠部分は、2006年版『自動車ディーラービジョン』で成長率がマイナスになると予測した期間。

出所:実績は総務省、「住民基本台帳データ」、(財)自動車検査登録情報協会データ、予測は(株)三菱総合研究所。

図表 1-3-2: 実績データ更新後の世帯数の見通し

|     | 世帯数(千世帯) |        |        |        |        |        | 伸び率   |       |            |            |            |            |
|-----|----------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|------------|------------|------------|------------|
|     | →予測      |        |        |        |        |        | →予測   |       |            |            |            |            |
|     | 05年      | 06年    | 07年    | 11年    | 16年    | 21年    | 05年   | 06年   | 02<br>~06年 | 07<br>~11年 | 11<br>~16年 | 16<br>~21年 |
| 北海道 | 2,545    | 2,581  | 2,593  | 2,604  | 2,582  | 2,529  | 0.91% | 1.39% | 1.15%      | 0.18%      | -0.17%     | -0.42%     |
| 宮城  | 865      | 874    | 883    | 906    | 926    | 942    | 0.98% | 1.04% | 1.01%      | 0.72%      | 0.45%      | 0.32%      |
| 福島  | 722      | 730    | 735    | 748    | 756    | 757    | 0.80% | 1.04% | 0.89%      | 0.49%      | 0.21%      | 0.03%      |
| 岩手  | 490      | 495    | 497    | 498    | 494    | 486    | 0.40% | 0.86% | 0.62%      | 0.14%      | -0.15%     | -0.35%     |
| 青森  | 555      | 560    | 563    | 565    | 562    | 551    | 0.52% | 0.96% | 0.77%      | 0.19%      | -0.13%     | -0.38%     |
| 新潟  | 816      | 825    | 830    | 840    | 843    | 840    | 0.66% | 1.11% | 0.87%      | 0.37%      | 0.08%      | -0.09%     |
| 長野  | 783      | 792    | 799    | 814    | 826    | 831    | 0.69% | 1.21% | 0.99%      | 0.54%      | 0.28%      | 0.14%      |
| 山形  | 390      | 393    | 395    | 397    | 394    | 389    | 0.57% | 0.71% | 0.63%      | 0.19%      | -0.12%     | -0.28%     |
| 秋田  | 412      | 415    | 416    | 413    | 404    | 391    | 0.44% | 0.77% | 0.54%      | -0.10%     | -0.43%     | -0.66%     |
| 東京  | 5,862    | 5,965  | 5,979  | 5,919  | 5,754  | 5,503  | 1.47% | 1.77% | 1.60%      | -0.16%     | -0.56%     | -0.89%     |
| 神奈川 | 3,654    | 3,713  | 3,750  | 3,828  | 3,868  | 3,852  | 1.41% | 1.64% | 1.59%      | 0.61%      | 0.21%      | -0.08%     |
| 千葉  | 2,379    | 2,415  | 2,449  | 2,542  | 2,623  | 2,667  | 1.29% | 1.55% | 1.48%      | 1.03%      | 0.63%      | 0.33%      |
| 埼玉  | 2,695    | 2,740  | 2,786  | 2,921  | 3,051  | 3,134  | 1.33% | 1.66% | 1.55%      | 1.29%      | 0.87%      | 0.54%      |
| 茨城  | 1,051    | 1,066  | 1,080  | 1,121  | 1,162  | 1,192  | 1.07% | 1.46% | 1.18%      | 1.01%      | 0.72%      | 0.51%      |
| 群馬  | 727      | 737    | 744    | 758    | 768    | 770    | 1.00% | 1.44% | 1.19%      | 0.56%      | 0.26%      | 0.06%      |
| 栃木  | 711      | 722    | 729    | 750    | 768    | 778    | 1.32% | 1.50% | 1.33%      | 0.78%      | 0.47%      | 0.25%      |
| 山梨  | 322      | 325    | 329    | 339    | 350    | 358    | 0.88% | 1.02% | 0.96%      | 0.85%      | 0.61%      | 0.44%      |
| 愛知  | 2,677    | 2,727  | 2,751  | 2,806  | 2,843  | 2,846  | 1.62% | 1.86% | 1.60%      | 0.57%      | 0.26%      | 0.02%      |
| 静岡  | 1,363    | 1,381  | 1,393  | 1,422  | 1,441  | 1,443  | 1.16% | 1.35% | 1.25%      | 0.58%      | 0.27%      | 0.02%      |
| 岐阜  | 709      | 718    | 723    | 736    | 746    | 747    | 1.13% | 1.21% | 1.10%      | 0.51%      | 0.25%      | 0.05%      |
| 三重  | 681      | 691    | 698    | 717    | 733    | 742    | 1.22% | 1.53% | 1.26%      | 0.73%      | 0.45%      | 0.25%      |
| 福井  | 262      | 265    | 267    | 269    | 269    | 268    | 0.56% | 1.12% | 0.79%      | 0.29%      | 0.03%      | -0.13%     |
| 石川  | 420      | 427    | 430    | 436    | 440    | 440    | 0.76% | 1.67% | 1.12%      | 0.39%      | 0.17%      | 0.00%      |
| 富山  | 372      | 376    | 379    | 384    | 386    | 385    | 1.05% | 1.29% | 1.04%      | 0.38%      | 0.11%      | -0.04%     |
| 大阪  | 3,692    | 3,738  | 3,753  | 3,752  | 3,690  | 3,569  | 0.94% | 1.25% | 1.12%      | 0.07%      | -0.33%     | -0.66%     |
| 京都  | 1,060    | 1,074  | 1,079  | 1,088  | 1,084  | 1,070  | 1.06% | 1.31% | 1.18%      | 0.26%      | -0.06%     | -0.27%     |
| 兵庫  | 2,211    | 2,241  | 2,265  | 2,316  | 2,350  | 2,353  | 1.08% | 1.37% | 1.19%      | 0.66%      | 0.29%      | 0.02%      |
| 滋賀  | 468      | 478    | 485    | 510    | 537    | 561    | 1.74% | 2.11% | 1.78%      | 1.31%      | 1.04%      | 0.88%      |
| 奈良  | 530      | 536    | 543    | 563    | 582    | 595    | 0.82% | 1.14% | 0.96%      | 1.00%      | 0.67%      | 0.43%      |
| 和歌山 | 414      | 417    | 420    | 424    | 425    | 420    | 0.63% | 0.90% | 0.76%      | 0.33%      | 0.01%      | -0.21%     |
| 広島  | 1,172    | 1,188  | 1,195  | 1,208  | 1,211  | 1,201  | 0.85% | 1.35% | 1.02%      | 0.34%      | 0.05%      | -0.17%     |
| 鳥取  | 219      | 221    | 222    | 223    | 222    | 219    | 0.72% | 1.21% | 1.00%      | 0.20%      | -0.09%     | -0.26%     |
| 島根  | 268      | 271    | 272    | 270    | 265    | 258    | 0.45% | 0.98% | 0.68%      | -0.05%     | -0.36%     | -0.57%     |
| 岡山  | 739      | 750    | 755    | 766    | 772    | 771    | 0.92% | 1.51% | 1.12%      | 0.43%      | 0.15%      | -0.04%     |
| 山口  | 624      | 630    | 631    | 627    | 615    | 594    | 0.58% | 0.90% | 0.73%      | -0.08%     | -0.41%     | -0.67%     |
| 香川  | 393      | 398    | 400    | 404    | 403    | 399    | 0.82% | 1.19% | 0.98%      | 0.29%      | -0.01%     | -0.21%     |
| 徳島  | 307      | 312    | 313    | 314    | 311    | 306    | 0.55% | 1.48% | 0.95%      | 0.14%      | -0.17%     | -0.35%     |
| 愛媛  | 608      | 614    | 616    | 616    | 608    | 593    | 0.67% | 1.00% | 0.85%      | 0.08%      | -0.27%     | -0.51%     |
| 高知  | 343      | 345    | 346    | 345    | 338    | 327    | 0.37% | 0.59% | 0.51%      | -0.04%     | -0.41%     | -0.65%     |
| 福岡  | 2,045    | 2,078  | 2,097  | 2,142  | 2,172  | 2,179  | 1.08% | 1.62% | 1.31%      | 0.60%      | 0.28%      | 0.07%      |
| 佐賀  | 296      | 300    | 302    | 307    | 309    | 309    | 0.92% | 1.21% | 0.91%      | 0.45%      | 0.16%      | -0.03%     |
| 長崎  | 594      | 599    | 601    | 600    | 590    | 573    | 0.51% | 0.89% | 0.70%      | 0.02%      | -0.33%     | -0.59%     |
| 熊本  | 696      | 706    | 710    | 718    | 720    | 714    | 0.82% | 1.38% | 1.00%      | 0.35%      | 0.04%      | -0.16%     |
| 大分  | 485      | 490    | 492    | 492    | 485    | 473    | 0.94% | 1.20% | 0.98%      | 0.05%      | -0.27%     | -0.49%     |
| 宮崎  | 479      | 486    | 489    | 494    | 495    | 489    | 0.72% | 1.30% | 1.02%      | 0.36%      | 0.01%      | -0.24%     |
| 鹿児島 | 764      | 771    | 774    | 774    | 763    | 742    | 0.59% | 0.90% | 0.74%      | 0.08%      | -0.30%     | -0.55%     |
| 沖縄  | 512      | 524    | 533    | 561    | 590    | 609    | 2.17% | 2.27% | 2.15%      | 1.41%      | 1.00%      | 0.64%      |
| 全国計 | 50,382   | 51,102 | 51,494 | 52,254 | 52,537 | 52,179 | 1.09% | 1.43% | 1.24%      | 0.45%      | 0.11%      | -0.14%     |

注: 太枠部分は、2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』で成長率がマイナスになると予測した期間。

出所: 実績は総務省、「住民基本台帳データ」、予測は(株)三菱総合研究所。

図表 1-3-3:実績データ更新後の保有台数(軽を含む)の見通し

|     | 保有台数(千台) |        |        |        |        |        | 伸び率   |       |            |            |            |            |
|-----|----------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|------------|------------|------------|------------|
|     | →予測      |        |        |        |        |        | →予測   |       |            |            |            |            |
|     | 05年      | 06年    | 07年    | 11年    | 16年    | 21年    | 05年   | 06年   | 02<br>~06年 | 07<br>~11年 | 11<br>~16年 | 16<br>~21年 |
| 北海道 | 2,694    | 2,717  | 2,743  | 2,763  | 2,751  | 2,699  | 1.50% | 0.83% | 1.30%      | 0.34%      | -0.09%     | -0.38%     |
| 宮城  | 1,136    | 1,154  | 1,173  | 1,223  | 1,265  | 1,293  | 2.08% | 1.61% | 1.85%      | 1.18%      | 0.67%      | 0.44%      |
| 福島  | 1,094    | 1,113  | 1,129  | 1,172  | 1,201  | 1,212  | 2.23% | 1.69% | 1.94%      | 1.05%      | 0.49%      | 0.17%      |
| 岩手  | 669      | 678    | 687    | 704    | 710    | 703    | 1.71% | 1.25% | 1.67%      | 0.77%      | 0.17%      | -0.19%     |
| 青森  | 680      | 687    | 698    | 715    | 721    | 713    | 1.53% | 1.08% | 1.72%      | 0.79%      | 0.17%      | -0.24%     |
| 新潟  | 1,252    | 1,273  | 1,291  | 1,332  | 1,356  | 1,359  | 1.82% | 1.66% | 1.84%      | 0.91%      | 0.35%      | 0.04%      |
| 長野  | 1,255    | 1,273  | 1,291  | 1,335  | 1,368  | 1,385  | 1.91% | 1.42% | 1.72%      | 0.96%      | 0.49%      | 0.24%      |
| 山形  | 643      | 651    | 659    | 676    | 682    | 677    | 1.86% | 1.25% | 1.67%      | 0.77%      | 0.17%      | -0.13%     |
| 秋田  | 568      | 574    | 580    | 587    | 582    | 567    | 1.58% | 1.02% | 1.53%      | 0.44%      | -0.17%     | -0.53%     |
| 東京  | 3,213    | 3,229  | 3,195  | 3,005  | 2,741  | 2,459  | 0.63% | 0.48% | 0.44%      | -1.42%     | -1.83%     | -2.14%     |
| 神奈川 | 3,011    | 3,033  | 3,036  | 2,990  | 2,891  | 2,754  | 1.11% | 0.74% | 1.03%      | -0.28%     | -0.68%     | -0.96%     |
| 千葉  | 2,541    | 2,579  | 2,600  | 2,615  | 2,582  | 2,511  | 1.78% | 1.51% | 1.65%      | 0.28%      | -0.26%     | -0.56%     |
| 埼玉  | 2,933    | 2,972  | 3,004  | 3,053  | 3,050  | 2,997  | 1.55% | 1.30% | 1.51%      | 0.54%      | -0.02%     | -0.34%     |
| 茨城  | 1,715    | 1,752  | 1,784  | 1,888  | 1,980  | 2,044  | 2.41% | 2.14% | 2.15%      | 1.51%      | 0.96%      | 0.64%      |
| 群馬  | 1,239    | 1,259  | 1,275  | 1,317  | 1,345  | 1,354  | 2.02% | 1.62% | 1.83%      | 0.89%      | 0.42%      | 0.14%      |
| 栃木  | 1,171    | 1,195  | 1,215  | 1,271  | 1,317  | 1,341  | 2.36% | 2.07% | 2.21%      | 1.25%      | 0.70%      | 0.37%      |
| 山梨  | 498      | 507    | 517    | 543    | 568    | 584    | 2.11% | 1.82% | 1.92%      | 1.38%      | 0.87%      | 0.57%      |
| 愛知  | 3,711    | 3,773  | 3,820  | 3,923  | 3,995  | 4,010  | 2.16% | 1.69% | 1.94%      | 0.78%      | 0.37%      | 0.07%      |
| 静岡  | 1,993    | 2,027  | 2,055  | 2,125  | 2,174  | 2,186  | 2.07% | 1.70% | 1.92%      | 0.95%      | 0.45%      | 0.11%      |
| 岐阜  | 1,200    | 1,219  | 1,235  | 1,274  | 1,301  | 1,311  | 1.97% | 1.58% | 1.76%      | 0.88%      | 0.43%      | 0.14%      |
| 三重  | 1,023    | 1,042  | 1,060  | 1,107  | 1,146  | 1,167  | 2.33% | 1.94% | 2.11%      | 1.21%      | 0.69%      | 0.37%      |
| 福井  | 461      | 467    | 473    | 487    | 494    | 494    | 1.95% | 1.37% | 1.74%      | 0.81%      | 0.29%      | 0.00%      |
| 石川  | 646      | 654    | 662    | 680    | 693    | 696    | 1.87% | 1.34% | 1.80%      | 0.77%      | 0.36%      | 0.10%      |
| 富山  | 645      | 654    | 663    | 679    | 690    | 691    | 1.76% | 1.52% | 1.66%      | 0.75%      | 0.30%      | 0.05%      |
| 大阪  | 2,713    | 2,735  | 2,736  | 2,689  | 2,590  | 2,454  | 1.21% | 0.83% | 0.86%      | -0.34%     | -0.75%     | -1.08%     |
| 京都  | 979      | 992    | 995    | 989    | 966    | 933    | 1.57% | 1.34% | 1.23%      | -0.07%     | -0.48%     | -0.68%     |
| 兵庫  | 2,153    | 2,186  | 2,204  | 2,223  | 2,209  | 2,166  | 1.64% | 1.52% | 1.47%      | 0.34%      | -0.13%     | -0.39%     |
| 滋賀  | 690      | 706    | 721    | 769    | 818    | 859    | 2.73% | 2.36% | 2.53%      | 1.72%      | 1.25%      | 0.98%      |
| 奈良  | 615      | 625    | 635    | 668    | 697    | 715    | 1.88% | 1.56% | 1.63%      | 1.36%      | 0.85%      | 0.52%      |
| 和歌山 | 491      | 499    | 505    | 519    | 525    | 523    | 1.81% | 1.56% | 1.63%      | 0.79%      | 0.24%      | -0.10%     |
| 広島  | 1,316    | 1,337  | 1,354  | 1,391  | 1,410  | 1,405  | 2.00% | 1.61% | 1.82%      | 0.79%      | 0.27%      | -0.06%     |
| 鳥取  | 311      | 315    | 319    | 327    | 330    | 328    | 2.15% | 1.39% | 2.01%      | 0.77%      | 0.19%      | -0.12%     |
| 島根  | 370      | 374    | 379    | 386    | 386    | 378    | 1.89% | 1.22% | 1.87%      | 0.63%      | -0.02%     | -0.40%     |
| 岡山  | 1,029    | 1,048  | 1,062  | 1,097  | 1,119  | 1,124  | 2.29% | 1.79% | 2.02%      | 0.93%      | 0.40%      | 0.09%      |
| 山口  | 759      | 769    | 777    | 788    | 783    | 762    | 1.99% | 1.32% | 1.75%      | 0.47%      | -0.13%     | -0.53%     |
| 香川  | 519      | 528    | 536    | 551    | 558    | 555    | 1.99% | 1.75% | 1.95%      | 0.82%      | 0.26%      | -0.08%     |
| 徳島  | 415      | 422    | 427    | 435    | 437    | 432    | 1.86% | 1.68% | 1.81%      | 0.63%      | 0.07%      | -0.23%     |
| 愛媛  | 669      | 681    | 689    | 705    | 706    | 693    | 1.96% | 1.71% | 1.98%      | 0.69%      | 0.04%      | -0.36%     |
| 高知  | 364      | 368    | 372    | 378    | 376    | 366    | 1.35% | 1.02% | 1.52%      | 0.53%      | -0.12%     | -0.50%     |
| 福岡  | 2,269    | 2,306  | 2,335  | 2,412  | 2,465  | 2,483  | 2.06% | 1.63% | 1.90%      | 0.91%      | 0.43%      | 0.14%      |
| 佐賀  | 434      | 441    | 449    | 466    | 478    | 481    | 2.06% | 1.66% | 2.08%      | 1.11%      | 0.49%      | 0.13%      |
| 長崎  | 624      | 634    | 641    | 656    | 656    | 642    | 1.92% | 1.59% | 1.94%      | 0.69%      | 0.00%      | -0.43%     |
| 熊本  | 886      | 904    | 918    | 949    | 966    | 966    | 2.24% | 1.94% | 2.13%      | 0.99%      | 0.36%      | 0.00%      |
| 大分  | 608      | 620    | 628    | 642    | 644    | 633    | 2.32% | 1.94% | 2.12%      | 0.70%      | 0.06%      | -0.33%     |
| 宮崎  | 593      | 603    | 611    | 631    | 640    | 637    | 2.16% | 1.67% | 2.04%      | 0.91%      | 0.29%      | -0.11%     |
| 鹿児島 | 840      | 855    | 868    | 893    | 897    | 881    | 2.32% | 1.76% | 2.18%      | 0.87%      | 0.10%      | -0.35%     |
| 沖縄  | 649      | 667    | 681    | 726    | 769    | 797    | 3.03% | 2.88% | 2.76%      | 1.71%      | 1.15%      | 0.71%      |
| 全国計 | 56,288   | 57,098 | 57,687 | 58,756 | 59,023 | 58,421 | 1.81% | 1.44% | 1.65%      | 0.57%      | 0.09%      | -0.21%     |

注:太枠部分は、2006年版『自動車ディーラー・ビジョン』で成長率がマイナスになると予測した期間。

出所:実績は(財)自動車検査登録情報協会データ、予測は(株)三菱総合研究所。

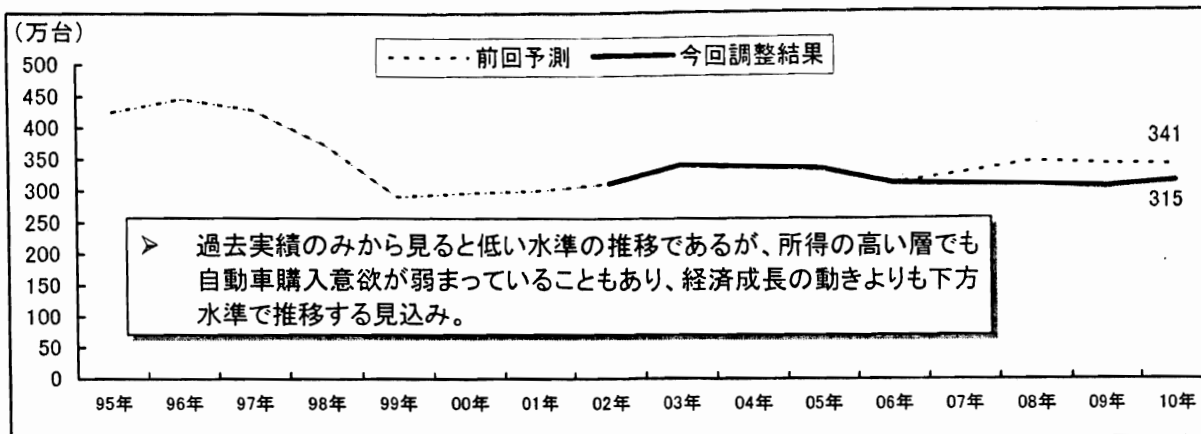


自動車市場の過去の実績を確認しながら、保有台数の予測値をベースに基本的な見通しを作成した上で、本章前半における消費者の意識・購買行動等といった景気動向以外の要因の実態を勘案し、自動車市場の予測を行った結果を次頁に示している。

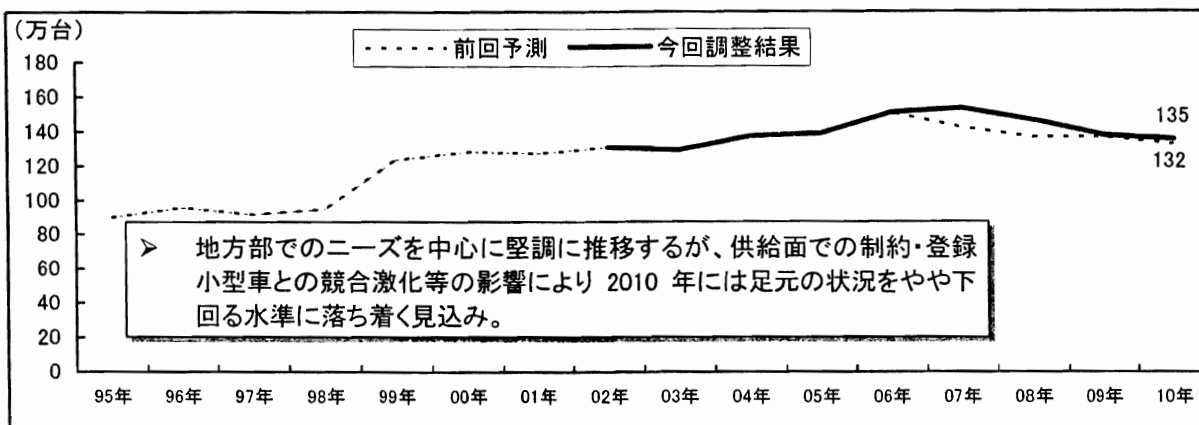
第1に、軽乗用車については、地方部でのニーズが中心となって軽乗用車需要を牽引するものの、2008年以降は135万台前後を推移する結果となった。軽乗用車市場の規模は、供給と需要の両面で一定程度の制約がかかると考えられる。供給面では、メーカー側の供給能力に限界があることと、大手乗用車メーカーの戦略による影響が想定される。大手乗用車メーカーは軽乗用車事業を積極展開しているものの、これらメーカーにとって軽乗用車は既存の登録車モデルにエントリー・モデルを追加して商品の幅を広げるという意味はあるが、軽乗用車は台当り売上高が相対的に低いことから、登録乗用車を極端に越える規模での供給は行わない方針をとる可能性が高い。また需要面では、現在新規に軽乗用車ユーザーとなった消費者のうち一部は次期購入車として小型乗用車など登録車へとシフトするものと考えられる。

第2に、乗用車販売市場全体は2010年には451万台へと推移する結果となった。これは前回予測に比べ低い水準となった。今後若年層と高齢層を中心に需要は根強く残るものの、全体として消費者の意識が自動車購入から自動車維持をより重視する傾向が続き、また他商品との競合が激しくなる中、購入意欲のある商品としての自動車のポジションがますます低くなると考えられる。このような状況下、登録乗用車は2010年に315万台へと推移する予測結果となっている。

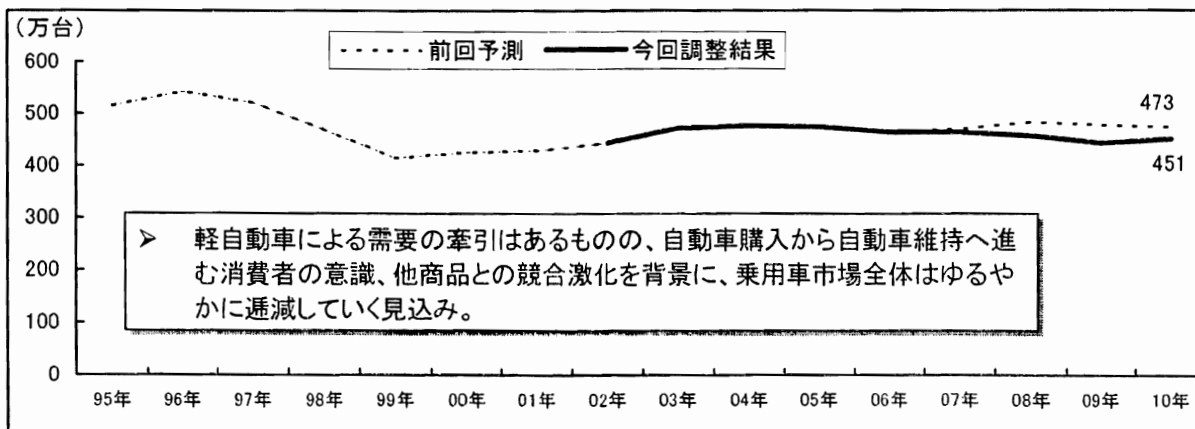
図表 1-3-4:登録乗用車の販売台数予測



図表 1-3-5:軽乗用車の販売台数予測



図表 1-3-6:乗用車合計の販売台数予測



出所: (社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会、2006年版『自動車ディーラービジョン』及びそれらのデータに基づく(株)三菱総合研究所推計結果。

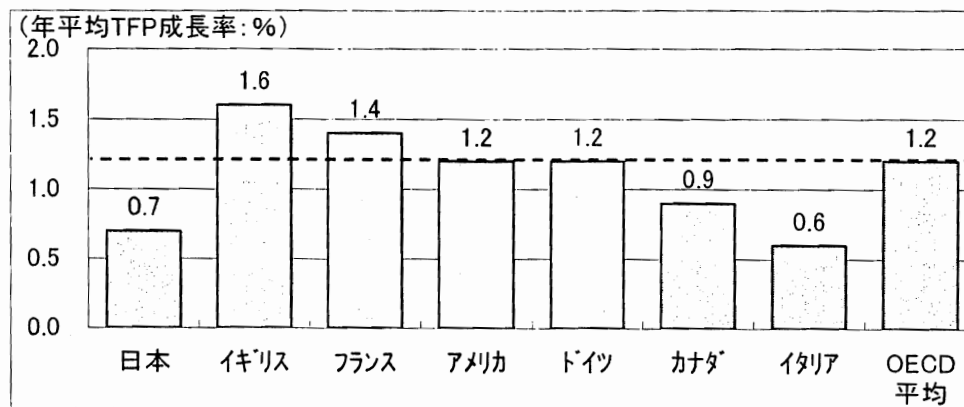
## 2. 自動車販売業界におけるIT経営の前提とIT経営の現状

### 2-1. 我が国経済が直面する課題としての生産性の向上とITの活用

経済産業省が2006年6月に発表した『新経済成長戦略』では今後、我が国では労働力人口の減少が見込まれることから、引き続き経済発展を持続させていくためには、これまで十分活用されてこなかった潜在的な労働力を顕在化させると共に、労働生産性の向上を実現していくことが課題として掲げられている。経済成長が、労働、資本、その他（技術革新、生産性の向上等）という3つの要素に規定され、労働供給に制約がある以上、資本投入の拡大が生産性等の向上を図らなければならないからである。そして、資本ストックの拡大のみで経済成長を実現しようとする、過剰設備の問題を引き起こしかねないので、生産性の向上が不可欠の課題となるのである。

しかし、過去約10年間の全要素生産性（Total Factor Productivity；経済成長の要因の内、労働と資本の投入以外の要素を意味し、技術革新、労働や資本の質的向上、経営の効率性向上等が含まれる）を国際的に比較してみると、日本の成長率は先進主要国の水準を下回っており、OECD加盟国の平均値にも達していない。

図表 2-1-1: 全要素生産性(TFP)成長率の各国比較(1990年～2003年)



注1: 日本は2002年まで、その他の国は2003年までの平均値。

注2: 国際比較を目的とするデータであり、国内のみを対象とした全要素生産性の計測結果とは必ずしも数字が一致しない

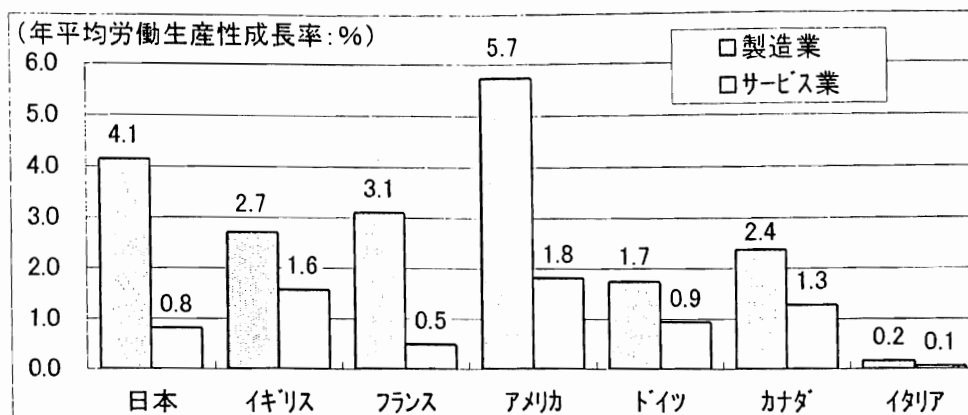
注3: OECD平均は、データを入手可能な国についての平均の値。

出所: 経済産業省、『新経済成長戦略』、2006年6月。

原典: OECD Productivity database (2006)。

また、日本経済全体の生産性を向上させていく上では、特にサービス業での取り組みに課題が残されているのが現状である。OECDの統計によれば、我が国製造業の労働生産性の成長率は、主要OECD加盟国と比較しても決して遜色ない一方で、サービス業については相対的に見ると低い水準に留まっている。

図表 2-1-2: 製造業とサービス業の労働生産性成長率の各国比較(1995年～2003年)



注: フランスは 1995 年～2002 年の成長率。

出所: The OECD STAN Indicators database

そして、生産性の向上を図っていく上で、IT 投資およびその高度利用が打ち出されている。1 つには、設備投資としての側面と効率性の改善等を通じて、労働生産性の向上に寄与することが期待されているからである。また、IT 投資と生産性向上との関係を日米で比較してみると、アメリカに比べた場合の我が国の、特に非製造業における両者の相互関係が希薄であるという結果が出ている。下の図表に示されているように、製造業についても、非製造業についても、IT 投資と生産性向上との間の相関係数は米国より日本のほうが小さい。つまり、日本では IT 投資を行っても生産性が向上しなかった企業が米国よりも相対的に多く、且つ、非製造業でそうした傾向がより顕著であることが示されている。それ故、IT 投資を生産性向上により直接的に結び付けていく余地が大きく残されていると考えられる。

図表 2-1-3: IT 投資と生産性向上の相関係数

|    | 製造業  | 非製造業 |
|----|------|------|
| 日本 | 0.19 | 0.03 |
| 米国 | 0.35 | 0.41 |

出所: 経済産業省、『新経済成長戦略』、2006 年 6 月。

原典: 日本経済研究センターデータベース、米国商務省、“Fixed Assets Tables”, “GDP by Industry Data”

以上を踏まえて、IT による生産性の向上を加速させるために、IT 投資の質の向上と量の拡大と共に、社会参加を促す IT の活用を推進するという「IT 生産性向上運動」の支援を打ち出している。その方策として、「IT の戦略的導入のための行動指針」の策定、「IT 経営力指標」(仮称)と「IT 経営力格付け」(仮称)としての活用、「IT 経営大賞」(仮称)といった具体的施策が検討されている。

図表 2-1-4: 今後 5 年間の「IT 生産性向上運動」

① IT 投資の質については、情報システムの導入という第一段階、情報システムの高度利活用により部門内最適化を図るという第二段階をさらに推し進め、企業内全体最適(第三段階)から企業間全体最適(第四段階)まで達成した企業の割合を米国水準以上とする。

|     |    | 第 1 段階<br>情報システムの導入 | 第 2 段階<br>部門内最適化<br>(情報システムを部門<br>内で活用) | 第 3 段階<br>組織全体最適化<br>(情報システムを企業<br>内で最適に活用) | 第 4 段階<br>企業・産業横断的<br>最適化(情報システム<br>を取引先・顧客等も<br>含め最適に活用) |
|-----|----|---------------------|---|---|---|
| 構成比 | 日本 | 6%                  | 68%                                     | 24%   | 2%  |
|     | 米国 | —                   | —                                       | 41%   | 11%   |

出所: 経済産業省、『「IT経営」を通じた「新しい成長」の実現』、2006 年 4 月。  
 原典: 経済産業省、「IT 投資促進税制に関する調査」、2005 年 8 月、ガートナー ジャパン株式会社、「IT 投資動向に関する海外調査」、2005 年 8 月。

② IT 投資の量については、現在の 5 割以上増加した水準とする。  
 ③ IT による経済・産業活動参加を促し、テレワークを就業者人口の 2 割以上とする。


出所: 経済産業省、『新経済成長戦略』、2006 年 6 月。

以上のような取り組み・施策を進め、生産性の向上を実現することを通じて、それがなかった場合を上回る成長率を実現するというのが、『新経済成長戦略』の基本的考え方となっている。

図表 2-1-5: 新経済成長戦略の目標

<試算の前提>

- 経済成長は、労働、資本、生産性という供給サイドから規定される
- 物価上昇率は、2010 年度にかけて年率 1.5%にまで上昇し、以降は一定で推移
- 長期金利は、長期的に名目 GDP 成長率と同じ値をとる
- 2011 年度にプライマリー・バランスが黒字化
- 「新経済成長戦略」の施策を展開  
 (90 年代以降の米国と同程度ないしそれを上回る全要素生産性は 2015 年まで 1.3%程度で上昇)



|                           | 実質 GNI 年平均<br>成長率 | 実質 GDP 年平均<br>成長率 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| 「新経済成長戦略」の<br>施策が講じられる場合  | 2.4%程度            | 2.2%程度            |
| 「新経済成長戦略」の<br>施策が講じられない場合 | 1.1%程度            | 0.8%程度            |

注: GNI は国民所得、GDP は国内総生産であり、後者に海外からの純受取額を加えたものが前者。

出所: 経済産業省、『新経済成長戦略』、2006 年 6 月。

## 2-2. 自動車ディーラー経営におけるITの可能性

### 2-2-1 自動車ディーラーを取り巻く経営環境

今後のわが国経済が持続的成長を達成していく上で、生産性の向上を図っていくことが求められている。この点については、特にサービス産業において重要な課題となっており、その意味では自動車販売業界においても同様であると考えられる。

加えて、自動車販売業界を取り巻く環境は、大きな構造変化を遂げつつあり、新たな環境を前提にした経営も求められている。2006年版までの一連の『自動車ディーラー・ビジョン』においては、以下の3つの要素が、今後の自動車販売業には求められていくと分析した。

#### ①売上から収益へ

人口動態・世帯構造や消費者の意識・購買行動を勘案すると、今後新車の販売市場が大きな拡大に転じることは期待し難い。その意味で、新車販売力の強化に引き続き取り組むことが必要であるにしても、新車販売台数を基準にした経営から質・収益性重視の経営にシフトしていくことが重要である。

#### ②組織運営・人材マネジメントの変革(業務の効率化、「個」の力から「個+組織」への転換、等)

①及び以下の③のようなシフト・転換を図る上では、意識改革に留まらず、具体的な事業の仕組みも変革していかなければならない。例えば、個別ディーラー・店舗レベルでは、徐々に取り組みが進みつつある個人依存型の営業体制、新車販売業績重視の評価体系、部門間連携・情報共有の弱さ等の是正は、今後も不可欠である。

#### ③フロー型ビジネス・モデルからストック型ビジネス・モデルへ(既納客(新車・中古車の既納客とサービス入庫客)のリテンション向上、既納客ビジネスの開拓、等)

全体としての新規顧客数が大きく拡大しない以上、既納客(新車・中古車の既納客とサービス入庫客)の囲い込み・守りきりを図りつつ、既納客を主なターゲットとした事業の開拓・強化を図っていくことが重要になる。新車の販売というフローから、既存の顧客を資産(ストック)と捉えて事業展開を図るといった視点である。

こうした点は、上記3つのポイントとは若干異なる視点や抜け落ちていた要素が重視されている場合も見られるとは言え、(社)日本自動車販売協会連合会の『自動車ディーラー経営状況調査』の2005年度のデータに基づいて、乗用車メーカーの系列毎に利益率が上位にあるディーラーから9社を選定して実施したインタビュー調査の結果からも確認できる。

### ①売上志向から収益志向への転換

経済・社会構造や消費者意識の変化等に起因して国内市場が成熟化傾向を強める中、新車販売台数の伸び悩み傾向の定着が想定されることから、売上という量よりも収益という質を重視することが必要であることについては、9社とも共通した認識になっている。

但し、「売上志向から収益志向への転換」という表現では十分説明しきれない以下の2点については、改めて強調しておくことも重要であると考えられる。

第1に、収益を追求する上では、顧客基盤の量的規模を維持することが前提となるが、現実問題として離脱する顧客をゼロにすることは不可能であることから、新規顧客開拓を中心とする売上台数を決して無視することはできないという点である。

図表 2-2-1: E社における売上志向から収益志向への転換に対する考え方

- ✓ 台当たりの利益を追求しすぎると、販売台数のボリュームが極端に減少してしまう。また、1台新車販売を逃すと、その分に関わるサービス収益も逃してしまう。更に、近年は買い手市場であり、かつクルマの性能・魅力が横並びで差別化が図りにくい中、販売につなげるには価格訴求力がどうしても必要になる。
- ✓ それ故、値引きをある程度行い、販売台数を重視することは不可避である。

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

図表 2-2-2: F社における売上志向から収益志向への転換に対する考え方

- ✓ 売上志向から収益志向へという流れは重要ではあるが、そうした転換は新車販売を軽視することにはつながらない。
- ✓ ディーラーにとっては、現場では売ることが第一である。現在求められているのは、売るための方法、仕組みを考えることである。

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

第2に、ディーラー経営の視点に立った過度の収益性追求は、結果的に量を軽視する危険性をはらんでおり、利益率の低い業務の優先順位を下げ、顧客視点との乖離を引き起こしかねないという点に留意することが重要である。この点は、粗利益の規模が小さい新車販売を軽視した場合に、その後の収益性追及の基盤となる既納客(新車・中古車の既納客とサービス入庫客)数の維持に支障をきたすことになることから、第1の点とも密接に関係してくる。

図表 2-2-3:H社における売上志向から収益志向への転換に対する考え方

- ✓ 基本的に収益重視の経営への転換に取り組んできたが、現場への徹底は決して容易ではない。特に、収益重視という点を捉えて、収益水準を過度に重視し小さな仕事を軽視するという誤解も見られる。
- ✓ 現在は業務毎の収益水準ではなく、件数を掛け合わせた面として利益を重視するという視点を浸透・定着させることに取り組んでいる。

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

その意味では、「売上志向から収益志向への転換」という経営上の課題については、持続的なディーラー経営の基礎となる顧客基盤の強化と改めて位置付け直すことがより適切であると考えられる。すなわち、持続的なディーラー経営を図っていく上では、顧客のトータルカーライフをどこまで支援し事業として取り込めるかが鍵となる。そしてそれは、以下の2つのアプローチを総合して取り組むべきものである。第1が、新車販売のタイミング以降に発生するサービス・保険等の事業強化を重視することや、新車購入顧客以外を対象にした中古車販売やアフターサービスを強化することである。第2が、顧客のモデル選択は飽くまで顧客の意向によるものである以上、顧客基盤はディーラーが何もしなければ減少する可能性が高いことから、その補充・再強化を図るべく新車販売も並行して取り組むべきである。つまり、従来の新車販売に向けられた位置付け・ウェイトをその他の分野に相対的に振り向けて、事業全体としてのバランスを確保するという点こそが重要になってくるといえる。そして、新車販売の重要性を改めて位置付けることは、ディーラー経営の拡大再生産の可能性を再認識するという意味でも重要であるといえる。



図表 2-2-4: 収益志向への転換に向けた認識と取り組みに関わる企業事例のまとめ

|    | 共通認識  | 新たな視点・補完的視点   | 課題への取り組み  |
|----|---|---|---|
| A社 | ・ 台当り売上高が相対的に小さい軽自動車を販売しているため、元々売上志向は強くなく、新車以外の分野(サービス、保険、中古車等)での収益確保志向 | —   | ・ サービス強化  |
| B社 | ・ 消費税が3%→5%になった時点で、また人口動態や人口構成変化に伴う需要構造の変化から、新車販売市場は頭打ちになることを認識         | —   | ・ ターゲット戦略(適切なタイミングで適切な提案をするために顧客をグルーピング)と連携戦略(営業・サービス・部品部門及び本社が連携した顧客対応)からなる総合営業(顧客に新車販売だけでなくカーライフの全てを提案) |
| C社 | ・ 収益性の一層の重視(中古車・保険等新車販売粗利に左右されない基盤収益の強化)                                | —   | ・ 認定中古車を取り扱うチャネルを展開しているという直販体制を最大の強みとして活用   |
| D社 | ・ 90年代半ば以降、商品力低下を前提に、収益性(粗利益)を重視した経営にシフト                                | —   | ・ 独立採算制での利益重視経営<br>・ 予定原価をあらかじめ設定し台当り粗利益をすぐに計算できる仕組み構築  |
| E社 | —   | ・ 台数主義(過度の台当り利益追求は、販売台数の極端な減少に帰結、新車販売の逸失は関連サービス収益逸失に直結) | ・ 値引きをある程度行い、販売台数を重視する方針  |
| F社 | ・ 売上から収益へ   | ・ 現場では売ることが第一(収益重視は、新車販売軽視ではない)で、売るための方法・仕組みを考えることがポイント | —   |
| G社 | ・ 方向性としての収益重視への転換   | ・ 一定の新車販売台数の確保(利益確保、ストック型ビジネスの基盤強化)                     | —   |
| H社 | ・ 利益重視<br>・ コスト削減   | ・ 収益水準を過度に重視し、小さな仕事を軽視する風潮への警戒                          | ・ 従業員の若返り<br>・ 業務別収益ではなく、件数を掛けた面としての利益重視  |
| I社 | ・ 台数から収益性への重視への転換に向けた取り組み   | —   | ・ 基本路線としてのサービス等周辺領域の強化<br>・ 狩猟型経営というより農耕型経営<br>・ 担当者毎のテリトリー制の導入<br>・ 下取率向上への取り組み                          |

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

## ②組織運営・人材マネジメントの変革

収益志向への転換及びストック型ビジネスへの移行に伴って、当然のことながら、組織運営や人材マネジメントのあり方も変革する必要があることは共通して認識されている。具体的には、収益志向及びストック型ビジネスという基本的な経営方針を、現場を中心に組織全体に浸透・定着させることが重要な課題であると認識されている。そしてそのために、情報共有や人材交流等を通じた部門横断的な顧客対応、それらの実践を支える組織・個人評価の仕組みの見直し等が行われている。

ただ、基本的な経営方針を現場レベルでの業務における実践に具体化するという点については、多くの企業が依然として改善の余地があるとしている。その際にポイントになる点としては、以下の2点が挙げられる。

第1に、基本方針を現場における業務での実態・個別の状況といかにバランスさせるかということである。顧客視点で業務を遂行する場合には、少なくとも具体的な業務という面では、方針としての組織的対応と顧客ニーズに基づく担当者による個別対応にずれが生じることもあり得るからである。例えばA社では、店舗単位での顧客情報管理と営業員個別の顧客情報管理、顧客のニーズに則した顧客対応のあり方を現場で工夫するといったことの必要性が認識されている。

第2が、上記の点を含めて、本社のトップ主導で、いかに基本的な経営方針がぶれない仕組みづくり・運営を行えるかという点が重要なポイントとして指摘できる。その際、基本方針に則した業務を現場で着実に実践するための要件の1つである組織（拠点或いは部門）と個人の評価のあり方を、基本方針に合致させることが不可欠の要件となる。その点、今回インタビューを行ったディーラーの多くでは、在庫率等新車販売後の顧客との関係強化・収益拡大といった要素が、評価項目として明示的に取り込まれている。更にその場合、基本方針に照らした成果評価は不可避であるものの、全社の方針として腰を据えて取り組むのである以上、短期的には成果として現れなかったが今後の成果につながる可能性のあるプロセスをいかに評価するかという点も重要な課題になってくる。

図表 2-2-5: B社における組織運営・人材マネジメントの変革に向けた取り組み

- ✓ 新車販売台数以外の指標も含め、拠点を量・質の両面で評価・マネジメントするため、「総合営業指標」を設定している。具体的には、新車販売台数、車検カバー率、在庫率、自社系列メーカーのユーザー（自社エリアに引越してきた自社系列ユーザー等）の新規取り込み率、等を拠点別に見て、全社平均との比較・時系列比較・拠点間比較を行っている。
- ✓ 経営を本社から各拠点に委託する際、文書で拠点別の数値目標（量）と取り組むべき課題（質）が示される。したがって、拠点は単純に台数のみでなく、管理ユーザーの確保・拡大、顧客との信頼構築を目指した総合的な指標で評価・マネジメントされている。

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

図表 2-2-6: I社における組織運営・人材マネジメントの変革に向けた取り組み

- ✓ 個人評価の結果については、昇格・昇給に反映される。前者は売上台数やサービス入庫という目に付く指標に影響されがちであるので、後者については利益・台数・プロセス・総合販売(周辺利益)・マネジメント(マネージャー以上)といった側面から点数化して定量的に判断した上で評価している。
- ✓ 以上の側面は、個人・課・拠点の各レベルで、必要に応じてウェイト付けを行いつつ、適用している。

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

図表 2-2-7: 組織運営・人材マネジメントの変革に向けた認識と取り組みに関わる企業事例のまとめ

|    | 共通認識  | 新たな視点・補完的視点                 | 課題への取り組み   |
|----|---|-----------------------------|--|
| A社 | ・ 個人に過度に依存した経営から組織的に顧客を守る方向への変革                     | ・ 但し、ポイントは運用の面での個別の判断・工夫    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定型化された顧客情報とパーソナルな顧客情報についての区分けの必要性</li> <li>・ 担当者指名の顧客に対する個別の対応の必要性</li> </ul>   |
| B社 | ・ マネジメントの質的な向上                                      | ・ トップによる主体的な仕組みづくりと顧客視点での実践 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 拠点を量・質の両面で評価・マネジメントするために「総合営業指標」を設定</li> </ul>  |
| C社 | ・ 売上志向から収益志向への転換とストック型ビジネスモデルへの移行に合わせた組織運営・人材マネジメント | —                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在評価制度の見直し中</li> <li>・ 営業スタッフの店舗間異動を意識的に推進(究極的な姿としての、組織として顧客に対応した引き継ぎ)</li> <li>・ サービスマンやメカニクスの顧客対応力の強化(重点課題としてのCSの向上)</li> </ul> |
| D社 | ・ サービス中心主義を、拠点・従業員の評価・育成制度にも反映                      | —                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ FM 比率(損益分岐点比率)、販売台数、保険付保率、車検・点検入庫率による拠点の業績評価</li> <li>・ 入庫率については新入社員のときから具体的な目標設定</li> </ul>                                      |
| E社 | ・ 顧客視点の組織運営・人材マネジメント                                | —                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新車・中古車・サービス全ての対応の一本化</li> <li>・ 顧客本位の意識を現場に徹底させる余地</li> </ul>   |
| F社 | ・ 営業員個人に依存した体制から、組織をかみ合わせた形での販売力強化                  | —                           | —  |
| G社 | ・ 新車販売だけに向けた経営からの転換                                 | —                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新車・中古車・サービス各部門別にマネージャーを置き、3部門を統括するポジションとして拠点長を位置づけ</li> </ul>   |
| H社 | ・ 収益重視経営への転換の現場への徹底                                 | ・ 優秀な人材の確保                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本社スタッフが毎日店舗を訪れて、ロードマン的な説明・指導を繰り返すことで、浸透・定着</li> </ul>   |
| I社 | ・ 会社としての収益性重視や既存顧客の守りという方針の反映・徹底                    | —                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利益・台数・プロセス・総合販売(周辺利益)・マネジメント(マネージャー以上)といった面から点数化して定量評価(個人・課・拠点の各レベルで、必要に応じてウェイト付けを行いつつ、適用)</li> </ul>                             |

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

### ④フロー型ビジネスモデルからストック型ビジネスモデルへの移行

新たな顧客開拓が容易でなくなっている中、既納客(新車・中古車の既納客とサービス在庫客)との関係を強化することで、基本的に以下の2つの目標達成に向けた取り組みが強化されつつあるといえる。

第1に、既納客(新車・中古車の既納客とサービス在庫客)との関係を強化することで、利用期間の長期化に伴って離脱していく顧客数を抑制し、顧客基盤を守り維持することである。

第2に、単に数としての顧客基盤を守り維持するのみならず、トータルカーライフにおける顧客との接点・関係を拡大・強化することで、既納客(新車・中古車の既納客とサービス在庫客)との間の取引自体を増大させることである。

但し、ストック型ビジネスモデルを推進するに当たっては、「売上志向から収益志向への転換」という課題に関連して既に触れたように、上記の2側面だけでは必ずしも十分ではない。日本市場全体としてもまた個別のディーラーレベルで考えても、新車あるいは中古車販売が低迷する以上、ストック自体が縮小していく可能性が否定できないからである。モデル選定や引越しといった顧客固有の事情に起因して、ディーラーとの関係が途切れる顧客が存在することが避けられない以上、そうした顧客基盤の自然減を補完しない限り、縮小均衡に陥ってしまう可能性があるからである。

それ故、「フロー型ビジネスモデルからストック型ビジネスモデルへの移行」という課題については、2006年版『自動車ディーラービジョン』でも提言したが、既納客(新車・中古車の既納客とサービス在庫客)という経営上のストックの質的な強化(離脱抑制を通じた劣化の防止と関係強化を通じた顧客資産の価値の向上)と共に、継続的な新規積み増し(新規顧客の開拓)を含めて考えるべきであるといえる。

図表 2-2-8:ストック型ビジネスモデルへの移行に向けた認識と取り組みに関わる企業事例のまとめ

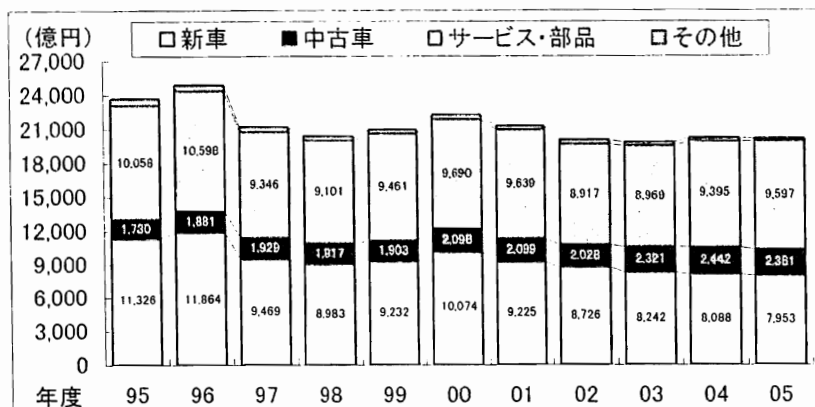
|    | 共通認識  | 新たな視点・補完的視点   | 課題への取り組み   |
|----|---|---|--|
| A社 | ・ 軽自動車ユーザーは一度上級移行すると、ほとんど軽自動車に回帰しないことから、顧客の囲い込み・保有ユーザー管理に対する意識はもともと強い   | ・ 流出した顧客分を新規顧客の獲得・他銘柄からの代替でいかに埋めていくかが重要な課題              | ・ 自社防衛率の維持強化と新規獲得の両面戦略(新車で得られる利益分をサービスだけではカバーしきれない)  |
| B社 | ・ ディーラーの役割は、既納客(新車・中古車の既納客とサービス入庫客)を守り拡大していくこと(メーカーの役割はクルマ作りを通じた新規顧客開拓) | ・ 顧客囲い込みを中心としたストック型ビジネスモデルだけでは不十分(新車を販売しなければサービスの母体も減少) | ・ ターゲット戦略(適切なタイミングでの適切な提案のための顧客グループینگ)と連携戦略(営業・サービス・部品部門及び本社が連携した顧客対応)からなる総合営業(新車販売だけでなくカーライフ全体の顧客への提案活動) |
| C社 | ・ スtock型ビジネスモデル(管理内ユーザーを中心としたビジネスモデル)の確立                                | —   | ・ 新車販売時に、保険・クレジット・メンテナンスパック等を合わせて、車両に付随する付加価値を最大化した上で提案  |
| D社 | ・ 十数年前からストック型ビジネスを意識した経営実践  | ・ スtock自体が縮小していることへの対応も必要                               | ・ 新車以外の部門(サービス、中古販売、修理、保険等)で経費の90%カバーが目標<br>・ 入庫率確保・上昇の重視  |
| E社 | ・ 新車分野以外の重視   | —   | ・ 中古車(相当以前)とサービス(ここ4~5年)に注力  |
| F社 | ・ 販売台数という量に相対的に依存したビジネスから、顧客を資産としてとらえた上で収益力を挙げる方向に重要性はシフト               | —   | —  |
| G社 |   |   | ・ 店舗内の全員が情報を共有し、店舗全体で顧客対応  |
| H社 | ・ 代替のタイミングをにらんだ既納客(新車・中古車の既納客とサービス入庫客)の維持・確保                            | —   | ・ CA・サービスフロント・TA・マネージャー等が連携して顧客対応  |
| I社 | ・ 既存客の守りというストック型経営への転換への取り組み  | —   | ・ 特に3回目・4回目車検の入庫率向上に向けた取り組み(積極的に安価なメニュー提案)   |

出所:(社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

以上のように、引き続き課題が残ったり或いは若干異なる視点からの取り組みが見られたりするものの、自動車販売業の今後の基本的方向性については様々な形で既に取り組みが行われている。この点は、(社)日本自動車販売協会連合会会員ディーラーの部門別売上利益額からも窺える。すなわち、長期的に売上利益額全体が漸減する中で、95年には全体の47.8%を占めていた新車販売の比率は、2005年には39.4%にまで低下してきている。新車販売が低迷する中で、その売上利益額減少分を、まだ完全にカバーできていないものの、サービス・部品部門を中心とするその他部門での売上利益額拡大

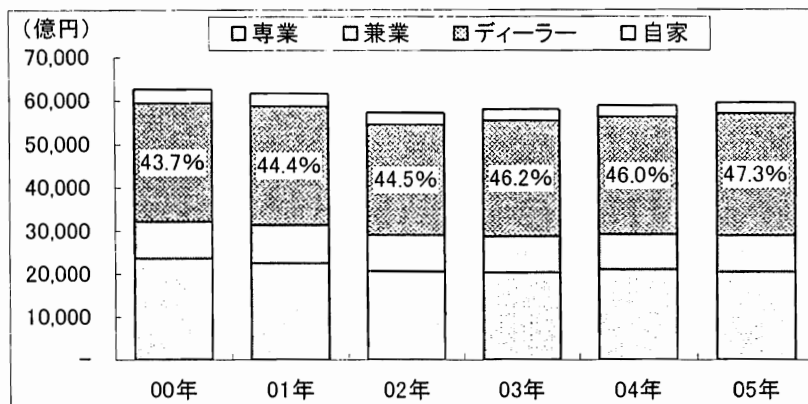
で補完するという構図が見て取れる。また、車検整備・定期点検整備・事故整備等の自動車整備事業全体の売上規模を見ると、専門整備事業者等との競合がある中で緩やかではあるものの、売上規模・シェアを拡大させており、需要の取り込みは一定程度進んでいるとみられる。

図表 2-2-9: (社)日本自動車販売協会連合会会員ディーラーの部門別売上利益額の推移 (企業計)



注: 2001 年度までは三菱ふそう連結販売社を含み、2002 年度以降は三菱ふそう連結販売社を除くデータ。  
出所: (社)日本自動車販売協会連合会、『自動車ディーラー経営状況調査報告書』。

図表 2-2-10: 自動車整備市場の推移

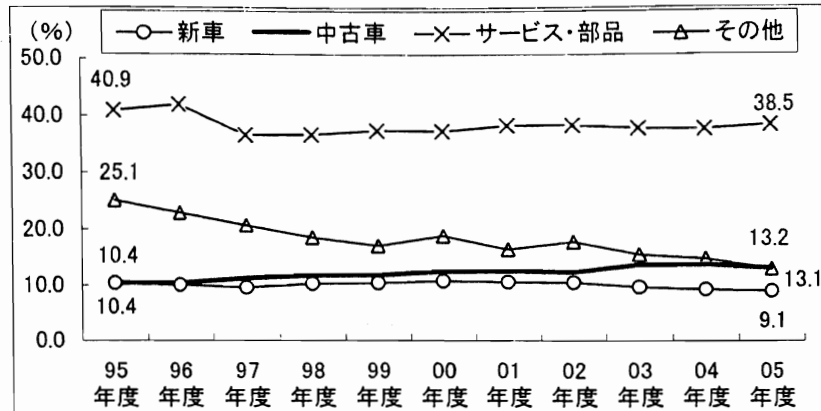


注: 専門とは自動車整備の売上高が総売上高の 50%超の事業場、兼業とは自動車や部用品販売等の兼業部門の売上高が総売上高の 50%以上の事業場、ディーラーとは自動車製造会社又は国内一手卸販売会社と特約販売店契約を結んでいる企業の事業場、自家とは主として自企業が保有する車両の整備を行っている事業場。

出所: (社)日本自動車整備振興会連合会、『平成 18 年度版 図で見る自動車整備白書』。

とは言え、売上利益額が縮小する新車販売部門やその他部門では売上高総利益率が低迷する一方、売上利益額の下支えをしているサービス・部品部門では利益率はほぼ横ばいで推移している。また、中古車部門の利益率は緩やかに向上してきたが、近年では伸び悩み傾向にある。

図表 2-2-11: (社)日本自動車販売協会連合会会員ディーラーの部門別売上高総利益率の推移  
(企業計)

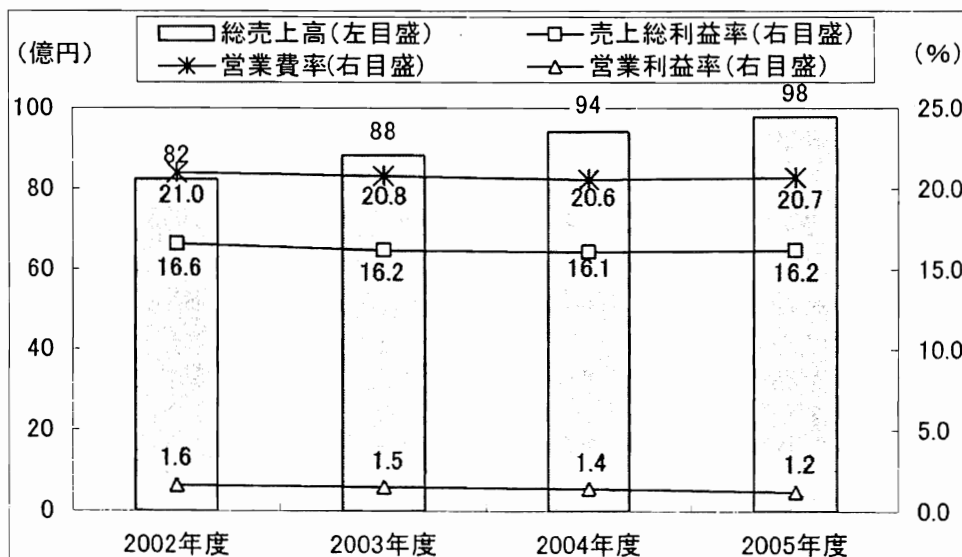


注: 2001年度までは三菱ふそう連結販売社を含み、2002年度以降は三菱ふそう連結販売社を除くデータ。

出所: (社)日本自動車販売協会連合会、『自動車ディーラー経営状況調査報告書』。

その結果、総売上高を拡大し、他の業態との競争がある中、新車販売部門での売上利益額の減少を他部門での利益額・シェアを底上げしつつあるものの、売上総利益率の減少傾向を抑え切れていない。また、営業費の削減も十分に進展しておらず、必ずしも高くない営業利益率自体が引き続き低迷する状況にある。

図表 2-2-12: (社)日本自動車販売協会連合会会員ディーラーの経営状況の推移  
(乗用車店1社平均)



出所: (社)日本自動車販売協会連合会、『自動車ディーラー経営状況調査』。

このように、今後のディーラー経営においても、新車販売台数という量を基準にした経営から収益性を重視した経営へのシフト、それに合わせた組織運営・人材マネジメントの確立やストック型ビジネス・モデルへの移行は、引き続き実践を強化すべきポイントとして残されている。

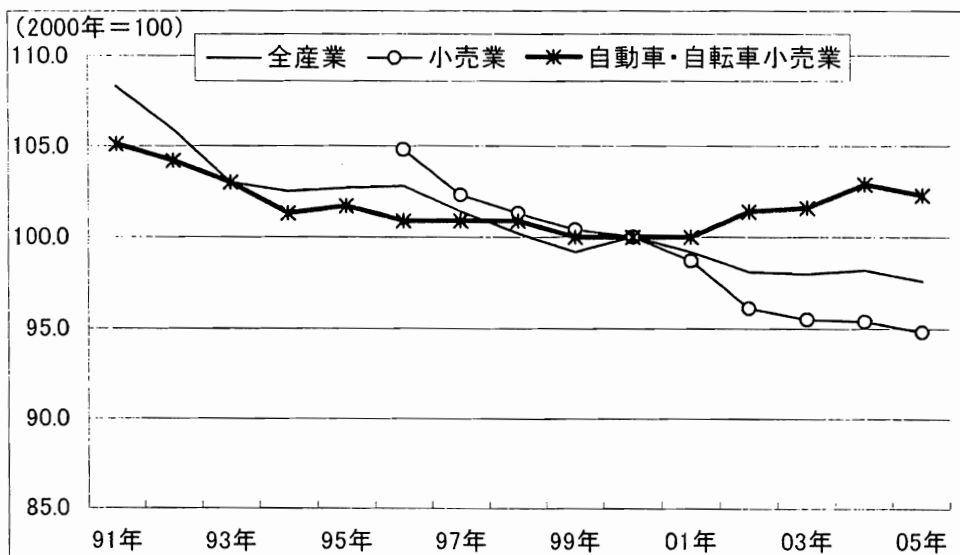


更に、今後の市場環境への対応として既に取り組みられている上記ポイントに加えて、業務の効率化・コスト削減への取り組みも、重要性を増していることに改めて留意する必要がある。上記のような取り組みにもかかわらず収益性の維持・向上が進展していないことに加えて、経営環境の構造的な変化が効率的な業務運営に取り組むことを不可欠にしているからである。

具体的には、法律上・社会上の要請から、自動車販売業として取り組むべきテーマが拡大しており、構造的な革新を遂げない限り、更に収益を圧迫する要因になりかねないのみならず、従業員の負荷を拡大し、本来追及・強化すべき顧客サービスにもマイナスの影響を及ぼしかねないからである。

常用労働者5人以上の事業所における総実労働時間(就業規則等に定められた所定内労働時間数と、残業・休日出勤等の所定外労働時間数の合計)の推移を見ると、製造業及び小売業全体では着実に低下する傾向にあるのに対して、自動車小売業(含、自転車小売業)では1990年代半ばまで着実に減少した後、近年では再び増加傾向に転じている。

図表 2-2-13:自動車ディーラーにおける総実労働時間の推移



注:事業所規模5人以上。

出所:厚生労働省、『毎月勤労統計調査』。

このように自動車販売業界(含、自転車小売業)において総実労働時間が相対的に高止まりしている背景としては、法律上及び社会的に対処すべき課題が構造的に起因し、業務として行わなければならないことが拡大していることが指摘できる。

例えば、近年様々な法律・方針等を通じて、企業経営における統治(ガバナンス)やコンプライアンス(法令遵守)が厳しく問われる状況になってきている。例えば、2006年4月に改正された会社法では大会社に対して内部統制システム(取締役の職務執行が法令・定款に適合すること等、会社の適正業務を確保するための体制)の確立等が求められているし、2006年6月に成立した金融商品取引法

でも対象となる上場会社に対して「内部統制報告書」の提出を義務付けている。

これらの法律・規制が全てのディーラーに直接適用されるわけではないものの、基本的な考え方や仕組みを経営に取り入れていくことは自動車業界においても要請されている。その具体的な例として、個人情報保護や自動車損害保険販売に関わるコンプライアンス強化といった動きを見ればよくわかるであろう。

個人情報保護については、2003年5月に「個人情報の保護に関する法律」（「個人情報保護法」）が公布され、利用目的の特定や利用目的による制限、適正な取得、安全管理や従業者・委託先の監督、第三者提供の制限等の義務が、個人情報を取り扱う事業者の義務として規定されることになった。顧客の個人情報を取り扱う自動車ディーラーにおいて、個人情報保護は従前にも増して強化すべき取り組みとなっており、業務に付随した様々な対策・方策が必要となっている。

自動車損害保険販売については、様々な金融商品の販売・勧誘に当って遵守すべき行為規則の明確化・厳格化が図られる中、一部損害保険会社の不適切な業務運営が問題化したこともあり、2006年頃から、信頼回復に向けた消費者の声を原点とした業務運営の見直し・コンプライアンスに関する取組強化等の取り組みが、(社)日本損害保険協会が中心となって強化されてきている。当然、自動車損害保険を販売するディーラーの現場においても、勧誘・商品説明のあり方、重要事項の説明、告知の受領・契約意思の確認、個人情報管理の一層の改善・強化が求められようになってきている。

以上のように、市場環境から要請されるバリューチェーンの拡大・強化というストック型ビジネスモデルの強化やコスト削減と共に、法律上及び社会的に企業経営に対して要請される業務の標準化・定型化やそれを通じた労働環境の改善は、ITの活用可能性を考える上でのポイントになってくるといえる。

## 2-2-2 自動車ディーラー経営におけるIT活用の位置付け

2-2-1で見たように、自動車ディーラーを取り巻く経営環境という点からは、以下のようなポイントが引き続き重要な課題になっていると整理することができる。

### ① ストック型ビジネス・モデルの強化(バリューチェーンの拡大・強化)

- ✓ 既納客(新車・中古車の既納客とサービス入庫客)との関係強化のための情報共有・戦略的活用
- ✓ 既納客(新車・中古車の既納客とサービス入庫客)との取引拡大に向けた情報共有・戦略的活用
- ✓ 既納客(新車・中古車の既納客とサービス入庫客)との関係についての情報共有・戦略的活用を通じた新規顧客開拓

## ② 業務運営・遂行の効率化

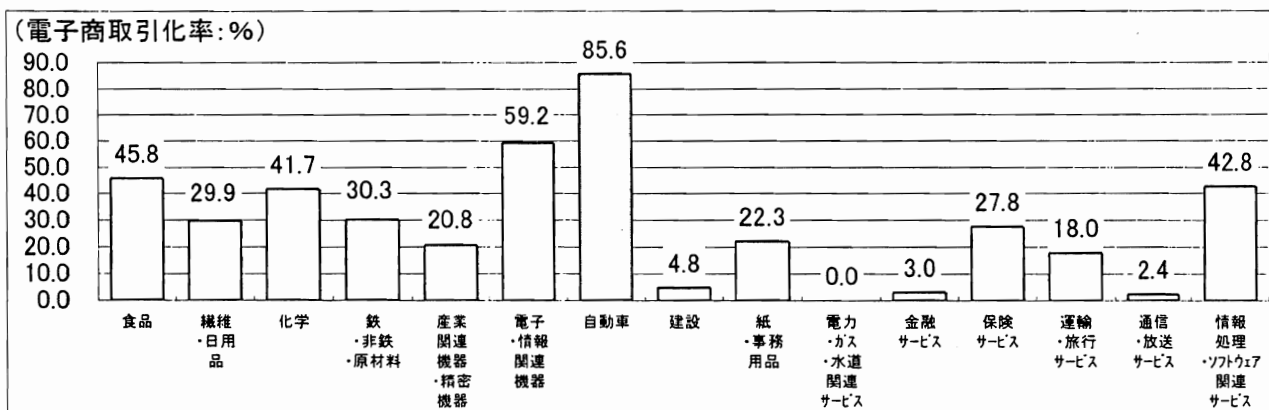
- ✓ 人件費を中心とする営業費の削減に向けた業務の標準化・定型化
- ✓ 個人情報管理、コンプライアンス対応、顧客対応力強化等の拡大する業務負荷の軽減  
低減に向けた業務の標準化・定型化

そこで、以下では、こうしたストック型ビジネス・モデルの強化（バリューチェーンの拡大・強化）と業務運営・遂行の効率化という経営課題に取り組むために、IT を更に有効に活用して、既納客（新車・中古車の既納客とサービス入庫客）との関係強化・拡大及びそうした関係を起点とした新規顧客開拓や業務の標準化・定型化を図っていくことを、今後のディーラー経営における IT 経営のあり方と位置付けることとする。

但し、ディーラー経営における IT 経営を考えるに当たっては、業界全体が置かれた相対的な状況・条件を念頭におく必要があり、それらが IT 経営のあり方にも影響を与えていることに留意する必要がある。

自動車ディーラーにおける IT 経営の推進・強化という課題は、開発・調達・生産・卸売といった機能における電子商取引で見ると、他産業に比べても自動車産業ではかなり浸透しているが、小売という対消費者との関係では必ずしも取引関係の電子化は進んでいないという点をあげることができる。つまり卸売より川上の部分では情報システムの活用が進んでいるのに対して、ディーラー以下の川下の業務では電子化を推進する余地が大きく残されている可能性があると言える。

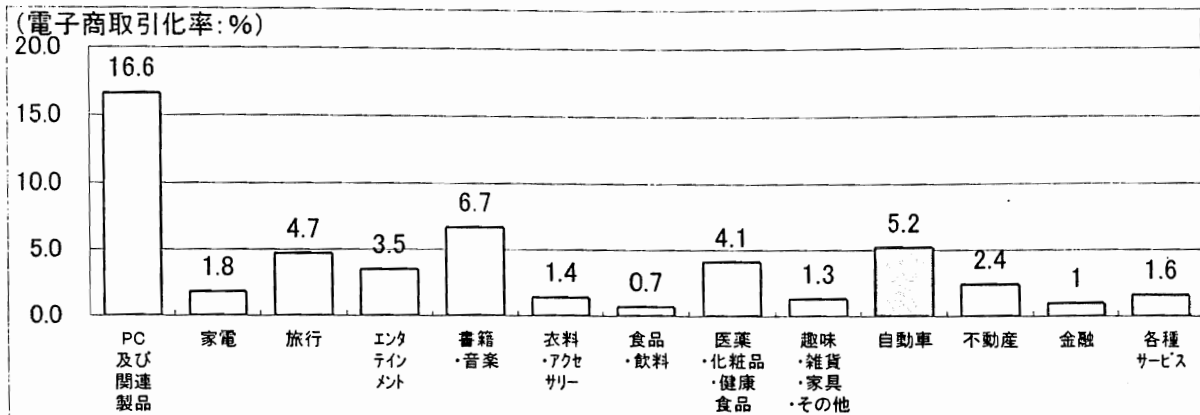
図表 2-2-14:業種別に見た BtoB 電子商取引化率



注：電子商取引化率は、中間需要と最終需要の関連部分との合計金額に対する電子商取引金額の割合。

出所：経済産業省・ECOM・NTT データ経営研究所、「平成 16 年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」（情報経済アウトルック 2005）、2005 年。

図表 2-2-15:業種別に見た BtoC 電子商取引化率



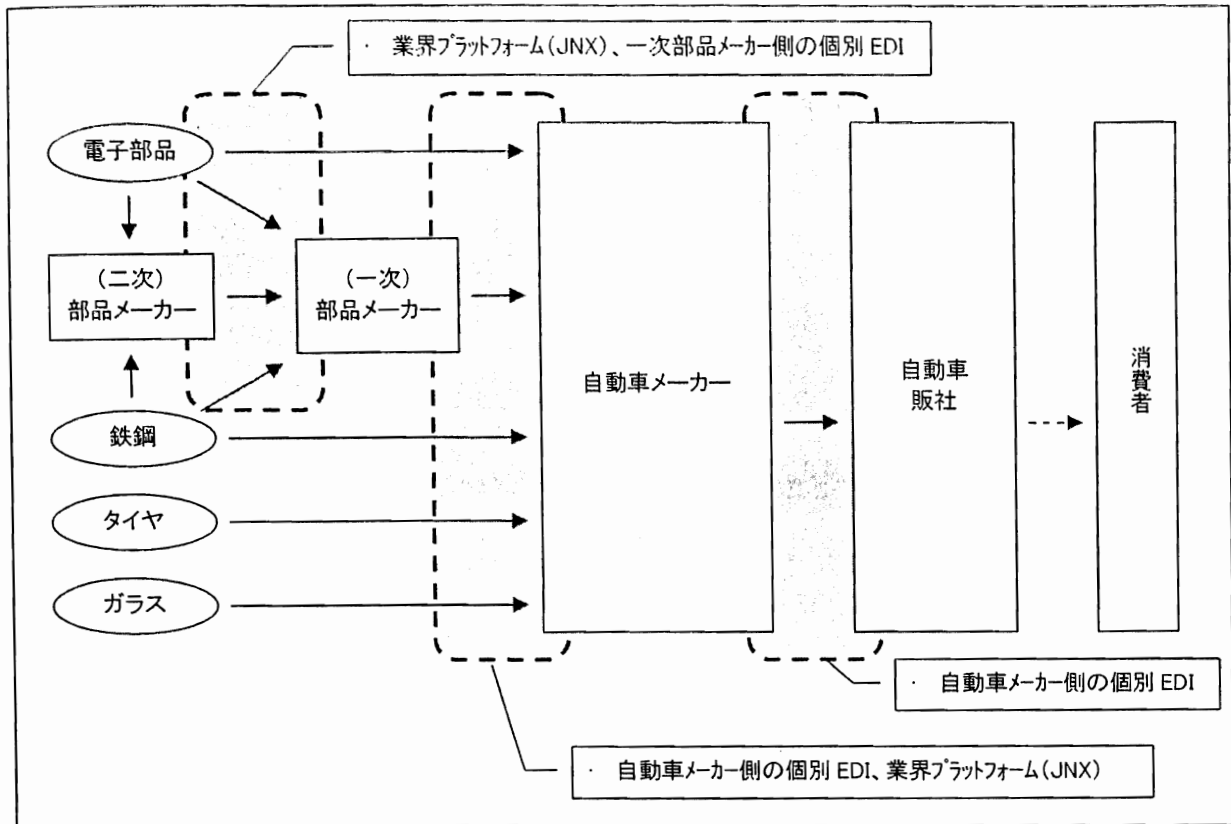
注: 電子商取引化率は、家計部門の最終消費、住宅投資金額などに対する、電子商取引市場規模金額の割合。  
 出所: 経済産業省・ECOM・NTT データ経営研究所、「平成 16 年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」(情報経済アウトルック 2005)、2005 年。

但し、この点は、ディーラーにおける IT 経営を、ゼロから導入・推進すべきものと位置付ける必要は必ずしもないということにもつながる。現実にも、主に基幹業務を対象にして既にメーカー主導で展開されている情報システムが既に存在し一定程度浸透していることを勘案すれば、それを有効活用するのか或いは全くの独自システムを構築するのかという選択は、多くの場合、現実的にはあり得ないのではないかと考えられるからである。

もちろん、メーカーが提供する情報システムの活用を基本にするとしても、それで問題が解決するわけではない。

- ① 自動車メーカーとディーラーとの取引はほぼ 100% 電子的に処理されているが、インターネットではなく専用線による従来型の電子商取引も引き続き採用されており、ネットワークコストや回線速度の高速化といったメリットが期待でき、企業間取引で浸透が進むインターネット技術の活用は必ずしも進んでいない(専売制を前提としたメーカーの枠組み)
- ② ディーラーの視点に立った場合、メーカーのシステムには柔軟性がない或いは顧客中心の管理が重要であるのに車両中心の管理になっている等の意見も聞かれ、利便性向上に向けた課題も少なくないことから、メーカーが提供する情報システムに 100% 依存する必要はない。
- ③ 現行のメーカー・システムでディーラー経営の全ての側面をカバーしているわけではないので、メーカーが提供する情報システムを利用することで、ディーラー経営全体の効率性や販売力が決定されてしまうわけではない。

図表 2-2-16:「自動車」業界構造の概略と主な EC(電子商取引)取組(除、二次流通)



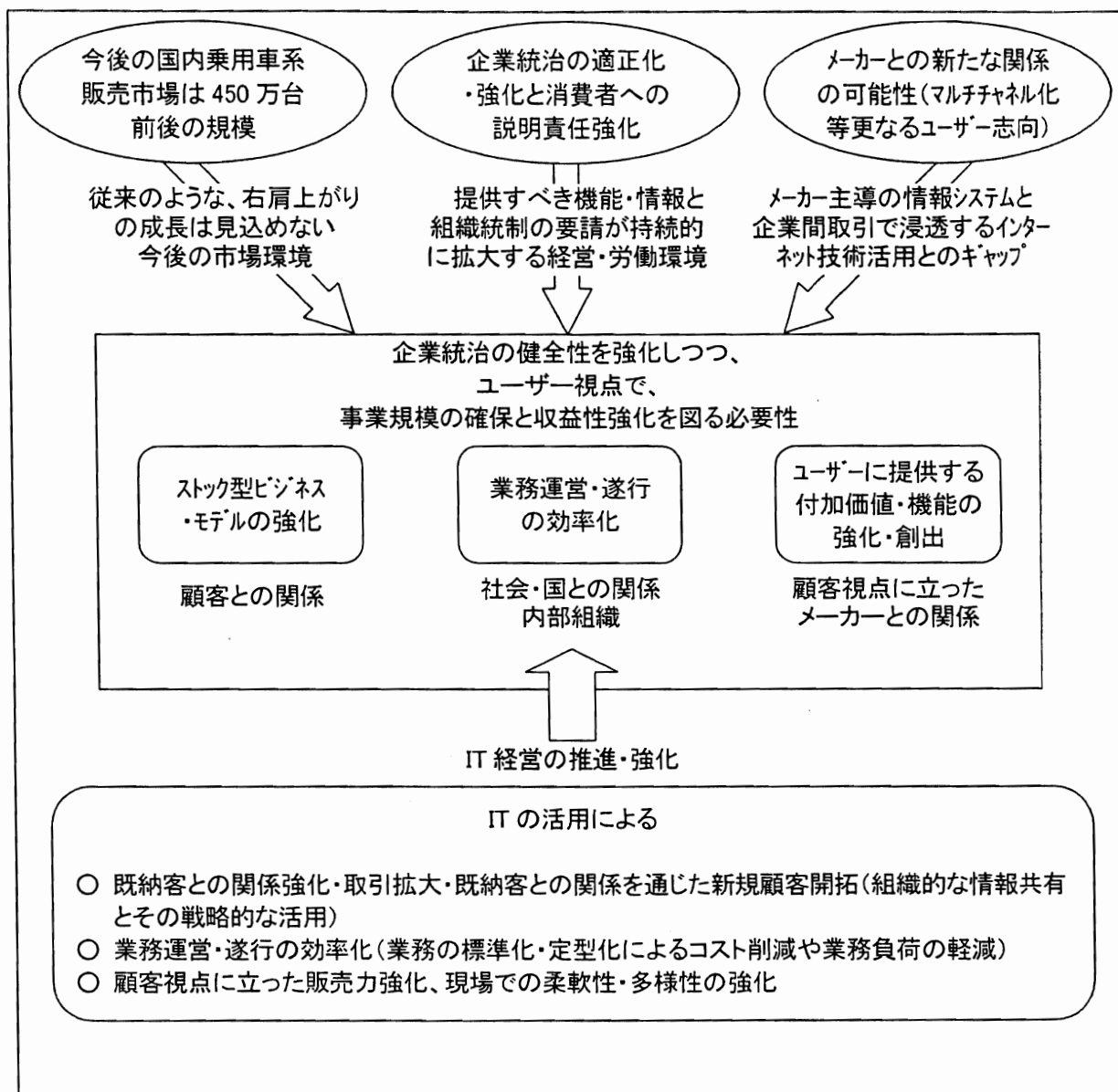
注 1: JNX (Japanese automotive Network eXchange) とは、企業間電子商取引のためのインフラとして、自動車産業をはじめとする産業界の IT 化に向けて 2000 年からサービスが開始されている共通ネットワークで、財団法人日本自動車研究所 JNX センターによって運営・管理されている。

注 2: EDI (Electronic Data Interchange) とは、「業界等で定められた標準的なメッセージ規約、または企業独自のメッセージ規約を用いて、受発注情報などを記述した電子データの交換を行うもの」(下記出所による定義)

出所: 経済産業省・ECOM・NTT データ経営研究所、「平成 16 年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」(情報経済アウトルック 2005)、2005 年。

それ故、ストック型ビジネス・モデルの強化 (バリューチェーンの拡大・強化) という顧客との関係から見た経営課題、業務運営・遂行の効率化という社会・国との関係 (法律・規制の遵守や社会的要請への対応) や内部組織の視点 (業務負荷の軽減、行動管理・労務管理) から見た経営課題に加えて、顧客視点に立ったメーカーとの関係の新たなあり方の追求という経営課題に、IT を一層活用して取り組むことを、改めて今後のディーラーにおける IT 経営の位置付けとして捉えなおすことが必要である。

図表 2-2-17: 自動車ディーラーにおける IT 経営の位置付け



### 2-3. 自動車ディーラーにおけるIT経営の推進・強化に向けた現状と課題

以下では、利益率が上位にある（社）日本自動車販売協会連合会の会員ディーラーに対するインタビュー調査と、これらディーラーが実施した経済産業省の「IT経営力診断」の結果に基づいて、IT活用の状況や今後検討すべき課題について、検討を行う。

#### 2-3-1 自動車ディーラーにおける経営課題への取り組みに向けたIT活用の現状

次にディーラー9社の経営におけるITの活用状況を見ると、一部の機能については紙媒体等IT以外のツールを併用している或いはIT以外のツールに依存している例はあるものの、基本的にはディーラー経営において広く活用されていると判断できる。

また、インタビュー調査を実施したディーラーにお願いした経済産業省の「IT経営力診断」の結果（図表2-3-2）からも、他業界との比較で見てディーラーにおけるITの活用が少なくとも外形的には決して遅れているわけではないという点が確認できた。ITの活用状況を示す点数は、100点満点で63.6～100.0点に分布しその平均値は77.3点と、「IT経営力診断」に全問入力した全産業の平均値68.7点を上回っている。また、ITの戦略的導入の達成度合いを示すステージも、8社全てが「部門内最適化企業群」であるステージ2以上となっており、少なくとも特定業務・特定部門でITの活用による最適化が実現されていると評価されている。

図表 2-3-1: 収益性の高いディーラーにおける情報システムの活用状況

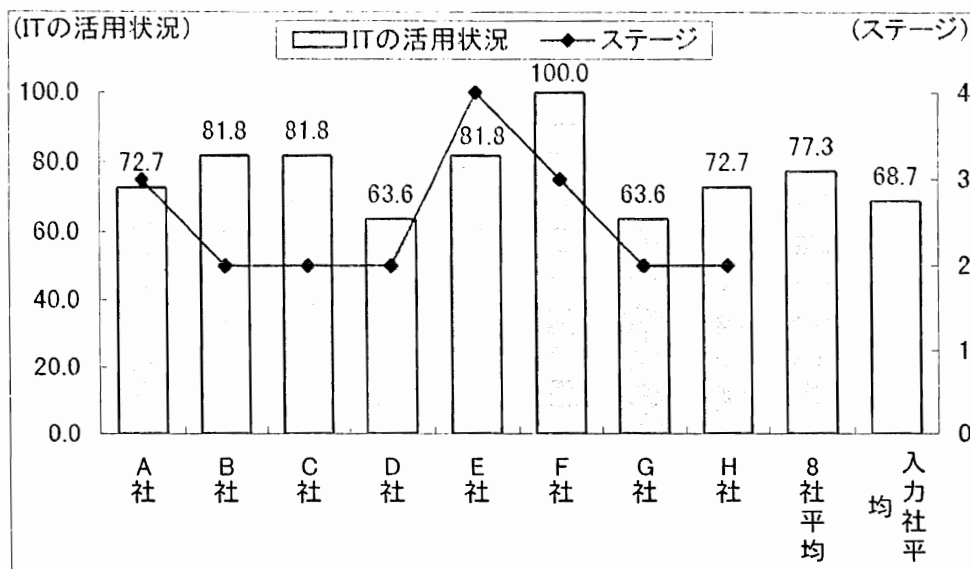
|    | 基幹業務<br>(受発注、在庫管理) | 内部部門間<br>業務連携       | 顧客管理                                 | 販売支援・営業                                       | その他                       |
|----|--------------------|---------------------|--------------------------------------|---|---------------------------|
| A社 | ○                  | ○                   | ○                                    | ○   | —                         |
| B社 | ○                  | ○                   | ○                                    | △<br>(紙情報と併用)                                 | —                         |
| C社 | ○                  | △<br>(一部機能は<br>店舗毎) | △<br>(紙情報と併用)                        | ○<br>(モバイルは未活用、<br>紙情報と併用)                    | 人材教育<br>(メーカーの情報<br>システム) |
| D社 | ○                  | ○                   | ×(情報システムは<br>あるが利用せず、<br>紙媒体を活用)     | ×(情報システムは<br>あるが利用せず、<br>紙媒体を活用、<br>モバイルは未利用) | —                         |
| E社 | ○                  | ○                   | ○                                    | ○   | —                         |
| F社 | ○                  | ○                   | ○<br>(営業員レベルでは<br>紙媒体を併用して<br>いる可能性) | ○(営業員レベルでは<br>紙媒体を併用して<br>いる可能性、モバイル<br>は未利用) | —                         |
| G社 | ○                  | ○                   | ○                                    | ○<br>(モバイルは未利用)                               | 与信管理(クレジット<br>会社の情報システム)  |
| H社 | ○                  | ○                   | ○                                    | ○<br>(モバイル利用)                                 | —                         |
| I社 | ○                  | ○                   | △<br>(紙媒体と併用)                        | △<br>(紙媒体と併用)                                 |                           |

注: 総務・人事等の機能は除く。

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。



図表 2-3-2:「IT 経営力診断」に見える収益性の高いディーラー8社の経営におけるITの活用状況



注1: ITの活用状況は100点満点換算した場合の点数、ステージはITの戦略導入の達成度合いに応じて分類されており、IT不良資産化企業群である第1ステージ(導入されたITは活用されず)、部門内最適化企業群である第2ステージ(特定業務・特定部門でITの活用による最適化を実現)、組織全体最適化企業群である第3ステージ(企業組織全体でITの活用による最適化を実現)、企業産業横断的企業群である第4ステージ(企業・産業横断的にITの活用による最適化を実現)の4つからなる。

注2: 入力社平均とは、「IT経営力診断」に全問入力した全産業の平均値を示す。

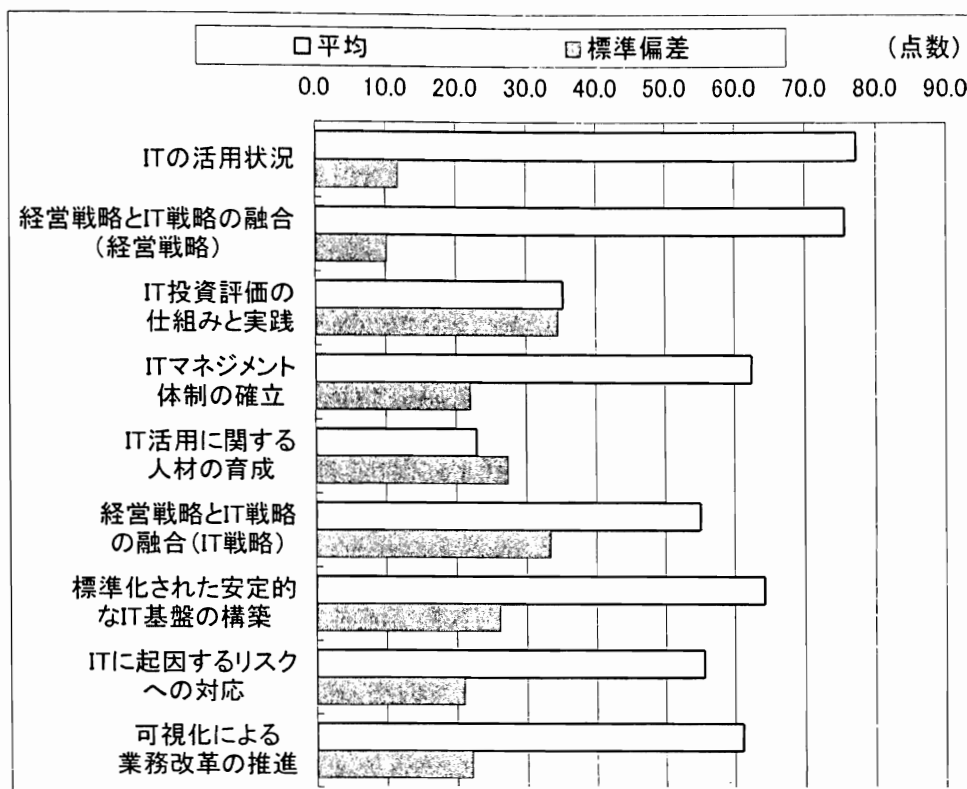
注3: A社～H社のアルファベットはインタビュー調査のA社～H社のアルファベットに対応。

出所: 経済産業省。

但し、以下の2点については、注意を要する。

第1に、更に、今回事例として検討したディーラー9社の中でもITの活用状況には企業毎の違いが大きいことから、自動車ディーラー業界全体としてみると様々な課題と可能性を想定するべきであると考えられる。インタビュー調査から、各ディーラーにおけるITの活用状況は様々であることが明らかになると共に、「IT経営力診断」の結果からも、総じてITの活用が進展しているとは言え、具体的な活用状況を中心にばらつきが小さくないという状況が示されている。

図表 2-3-3:「IT 経営力診断」に見える収益性の高いディーラー8社の経営におけるITの活用状況



注:各項目の平均の数値は100点満点とした場合のディーラー8社の平均値を示す。標準偏差とは、各ディーラーの点数がその平均からどれだけ広い範囲に分布しているかを示す指標であり、大きいほど分布の範囲が広いことを示す。

出所:経済産業省。

第2に、外形的な意味での情報システムの導入を超えて、情報・データの活用度合いという点では、少なからず課題が残ると各社が認識している点には十分留意しておくことが重要であろう。この点は、「IT 経営力診断」の結果を見ても、「組織全体最適化企業群」として位置付けられるステージ4と評価されているディーラーは8社中1社、ステージ3と評価されているディーラーも2社に留まり、組織全体での活用については依然として課題が残されていることを窺わせる。ITの更なる有効活用に向けた課題という点については、以下で個別に検討を行うこととする。

### 2-3-2 自動車ディーラーにおけるIT経営の推進・強化に向けた現状における課題

2-3-1で整理した点からも、実際的な意味で、ディーラーにおけるIT経営の導入は未だ十分とは言い難く、更なる推進・強化を図っていく余地が残されている可能性が窺えた。この点は、収益性の高いディーラー8社の「IT 経営力診断」結果からも確認できる。

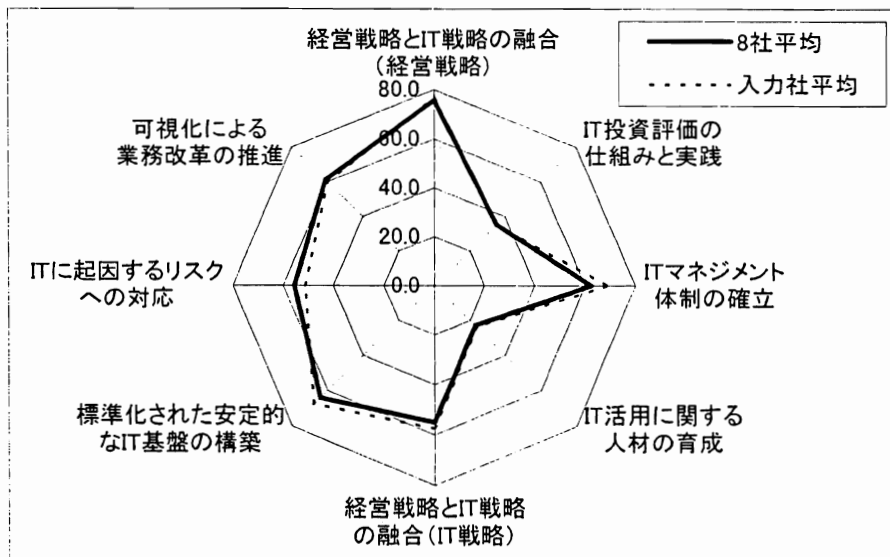
すなわち、ディーラー8社の「経営力診断」結果を見ると、他産業を含む平均的な企業の取り組みと比較すると、

- IT活用の基本方針(経営戦略とIT戦略との融合:IT戦略の策定、IT導入の目的、経営者の関与、全社的な視点等)、
- IT活用の実践(ITマネジメント体制の確立:IT戦略の策定、経営者の関与、情報統括責任者の存在、全社的な視点等)、
- ITを活用するための人材育成(IT活用に関する人材の育成:IT活用能力の向上、情報統括責任者の存在等)
- ITの費用対効果の把握(IT投資評価の仕組みと実践:IT投資についての考え方・判断基準、投資効果の測定等)

といった、ITを使っていかなる業務改革をどのように推進していくかといった基本方針・実践面での対応が相対的に遅れているという現状が明らかになっている。つまり、ITの基盤は整備されているものの、その有効活用は未だ不十分であるという姿が浮かび上がってくる。

また、前掲図表 2-3-3 にも示されるように、こうした項目については標準偏差(バラツキ)が大きく、企業によって状況が異なる度合いが大きいことを示唆している。なお、全体平均と比較で見ると、リスクへの対応は相対的に進展していると見られるが、これは個人顧客への対応の必要性に直面していることを反映した結果ではないかと考えられる。

図表 2-3-4:「IT 経営力診断」に見える収益性の高いディーラー8社の分野別活用状況



注1:各項目の平均の数値は100点満点とした場合のディーラー8社の平均値を示す。

注2:入力社平均とは、「IT 経営力診断」に全問入力した全産業の平均値を示す。

出所:経済産業省。

そこで、いかなる目的で IT を活用していくのかという視点、情報システムの位置付けという視点から、より具体的な現状における課題を以下で整理する。

#### (1) 活用分野から見た課題

既に見たように、ディーラーにおける IT 経営の位置付けの 1 つとして設定した「顧客との関係の強化（組織的な情報共有とその戦略的な活用）」の分野で、IT の活用余地が少なくないと見られる。

というのも、現状では、紙媒体等 IT 以外のツールを活用している業務が、顧客管理と販売支援・営業支援という 2 つに集中しているからである。この点は、後述するように、多くのディーラーが活用しているメーカーによる情報システムは最大公約数的な仕様となっているために、実際の活用現場の実態とのギャップが不可避であり、それが顧客管理と販売支援・営業支援の 2 つの分野で顕著に現れやすいことに反映されていると考えられる。

例えば、D 社では、基幹業務についてはメーカーの情報システムを活用しているが、販売・顧客管理機能についてはメーカーの情報システムに当該機能も含まれているが、重点アプローチすべき顧客抽出や優先度の設定等において現場の実態に合わないということで、紙媒体の顧客リストに基づいて業務展開が行われている。また、C 社でも 1 年後をにらんだ営業についてはメーカーの情報システムでは十分対応できないという理由で、I 社でもデータベース化の労力の大きさと顧客カードに様々な形で盛り込まれた各種情報（文字に現れる意欲や、カードの汚れが示す営業員のチェック回数等）の重要性を勘案した結果、紙媒体での情報を並行利用している。

また、逆に、以下のように、顧客管理や販売支援・営業支援の分野に、IT を活用した個別の取り組みも見られることから、業界として或いは個別ディーラーにおいて工夫していく余地は大きく残されていると考えられる。

図表 2-3-5: B 社における顧客管理や販売支援・営業支援の分野での IT の活用状況

- ✓ 新車部門と中古車部門の連携の一例として、中古車部門は新車部門に対して中古車市場で人気のある車種の情報を提供し、それを受けて新車部門はその人気車種を保有する管理ユーザーをデータベースから割り出し、当該管理ユーザーに対して高値買取り・代替を提案するといった取り組みを進めている。
- ✓ 営業部門とサービス部門との間で、在庫予約を取り付けるときは月末に集中しないように営業マンがサービス部門と連携をとるようにしている。

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

図表 2-3-6: I社における顧客管理や販売支援・営業支援の分野での IT の活用状況

- ✓ IT を活用して、現在ファミリーパックの推進に取り組んでいる。具体的には、担当営業マンが IT を活用することを通じて家族全体のフォローを強化するというものであり、新車下取率や家族への中古車紹介が拡大するといった効果につなげている(中古車販売の過半は中古車担当組織による買替需要向けであるが、新車ユーザーの家族を中心とした新車スタッフが中古車紹介によって販売する台数は、店頭販売の規模を既に上回っている)。

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

ディーラーにおける IT 経営の位置付けの 1 つの柱である「顧客との関係の強化 (組織的な情報共有とその戦略的な活用)」の分野で、IT の活用余地が残されているという点は、IT の活用の目的が経営との関係で十分明確になっておらず、標準化・定型化だけでは対処しきれず多様且つ柔軟な対応や個別の創意工夫が求められる顧客との接点において、IT 基盤の定着と活用度合いとの乖離が大きく現れているためであると考えられる。

この点は、情報システムの導入による費用対効果を明確且つ定量的に把握できているケースではあまり見られないといった状況からも窺える。

図表 2-3-7: 収益性の高いディーラーにおけるにおける情報システムの費用対効果

|     | 効果  | IT 投資の費用対効果  | 課題   |
|-----|---|--|--|
| A 社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>経費削減(人員削減)</li> <li>営業活動の効率的支援</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>メーカーの情報システム導入時は、一時的に二重投資にはなったが、メーカーの情報システムのランニングコストが低いため、1年ほどで投資回収</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客情報データベースのメンテナンス</li> <li>バーチャルな機能が持つ可能性は、店頭にリアルがある以上、その効果は限定的?</li> </ul>   |
| B 社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>部門間連携による事業開拓</li> <li>IT を活用した総合営業力と拠点経営の強化</li> </ul>                                   | —  | <ul style="list-style-type: none"> <li>性善説に基づく IT の限界(紙媒体の併用)</li> <li>基本としての IT とそれを補完する現場力</li> </ul>  |
| C 社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>業務時間の短縮</li> <li>効ノックス間の情報共有・教育</li> <li>(データをを用いた経営の検証・足跡の確認といった今後の活用余地)</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>評価困難(効果に対する期待は過大になりがちな一方、投資額が大きい)</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>全てを情報システムの情報に依存することは不可能(業務上必要な情報でカバーされていない情報もあり、なくならないヒューマン・コミュニケーションの重要性)</li> <li>IT リテラシーの格差是正</li> <li>情報量の増大に伴うマネージャー・拠点長の負担増大</li> <li>システムの更新頻度</li> </ul> |
| D 社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>基幹業務の効率化</li> </ul>  | —  | <ul style="list-style-type: none"> <li>メーカーの情報システムであるが故の最大公約数的限界</li> <li>店頭販売・顧客管理分野におけるシステムと実態の乖離</li> <li>パソコンの機動性の低さ</li> </ul>  |
| E 社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>省人化</li> <li>現場の創意工夫のシステム化</li> <li>e-文書化による文書保管スペースコストの節約、紙の削減、文書配送・授受コストの削減</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>定量的に把握することは困難</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>対話式コンピュータの開発余地</li> </ul>   |
| F 社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>追求する効果としての生産性向上と顧客の囲い込み</li> </ul>   | —  | <ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング・ツールとしての活用</li> <li>個人情報保護、セキュリティ(内部的アクセス権)</li> <li>対業販ビジネスでの活用(実態の多様性)</li> <li>データのメンテナンス</li> </ul>  |
| G 社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>紙の使用削減、情報の送受信効率化、メール連絡を通じた営業員の活動管理</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>外部システム導入費用の相対的低さ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>作業生産性の向上につながらないケース(機械に依存)</li> <li>データのメンテナンス</li> <li>異なるシステム間のインターフェース</li> </ul>   |
| H 社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>営業員の行動管理(業務の定型化)</li> <li>営業活動の生産性向上(モバイルの活用)</li> <li>外部システム導入による開発人員の削減</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>外部システム導入費用の相対的低さ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>システムの硬直性・画一性と実態の多様性との乖離</li> <li>乾いた情報量の増大</li> <li>情報入力・管理・出力に伴う情報処理業務の負担増</li> </ul>  |
| I 社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>間接部門人員の削減(但し、一代前前のシステム段階であり、現行システムでの効果は限定的或いは増員の可能性)</li> <li>部門間連携の促進</li> </ul>        | —  | <ul style="list-style-type: none"> <li>アナログ情報を併用する必要性</li> <li>システムの硬直性・画一性と実態の多様性との乖離</li> <li>マネージャー向け機能の欠如</li> <li>データ・システムの保守・管理</li> </ul>   |

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

確かに、情報システム導入に伴う個別・具体的な効果は認識されており、先ず広い意味でのコスト削減（省人化、業務の効率化）を挙げるディーラーが多くなっている。しかし、経営全体にとっての効果は十分把握されておらず、比較的顕著な効果であるコスト削減について情報システム導入時に大きく現れることから、本来 IT 経営によって追求すべき情報システムの活用による継続的な業務改革・革新という効果は必ずしも明確にはなっていないのが現状である。また、システム自体については、データのメンテナンスやシステム・アプリケーションの保守・管理・更新に費用が掛かるといった点が指摘されているが、それ以外に、現場の実態との乖離や拡大する情報量に伴う従業員の負担増等、情報システムが提供し得る情報・データをどう活用するか・いかに活用するかという課題に直面するディーラーも多いという結果になっている。

目標・目的が明確になっていれば、具体的な方法論を別にしても、効果測定の見え方や改善の方向性はおのずと導き出されるはずであることを考えれば、IT の活用を通じて達成すべき目標（顧客対応時の時間短縮、網羅的な促進勧誘による在庫率の向上、世帯複数保有率の向上等）が十分明確になっていない或いは組織内に広く定着していないということに、上記の現状は起因していると考えられる。

図表 2-3-8: 収益性の高いディーラー9社における活用分野から見た IT 活用に関わる課題

- 収益性の高いディーラーでは情報システムの導入が、少なくとも外形的には進展しているが、特に、顧客管理や販売支援・営業支援分野（多様な顧客ニーズへの対応、定型化されないオーダーメイド型の対応による訴求力向上等が必要）では、IT の更なる活用を図る余地が高い。
- 顧客管理や販売支援・営業支援分野での IT の更なる有効活用を図る上では、IT の活用と経営との関係を明確化し、組織的に浸透させていくことが不可欠である。この点が不十分であることが、費用対効果の評価や情報システム自体の改善・活用が進まない一因となっている。



- 顧客との関係強化と業務の標準化・定型化という IT 経営の位置付けを、各ディーラーを取り巻く環境・条件に照らし合わせて明確化・具体化し、組織全体への浸透・徹底を図ることが課題。

## (2) 情報システムのあり方から見た課題

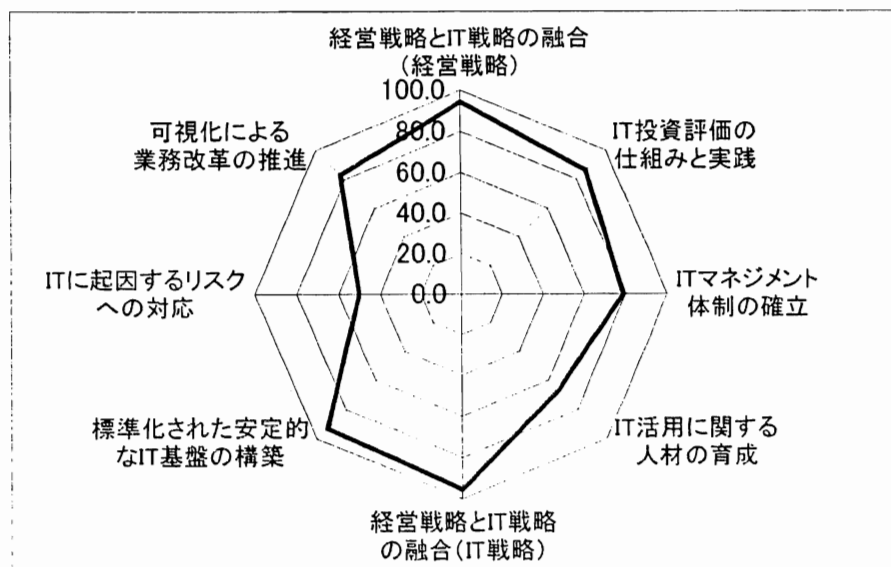
今回インタビュー調査を実施した9社のディーラーにあっては、1社を除き、基本はメーカーが提供する情報システムを利用し、そこにストックされた情報・データをディーラーで独自に加工・分析・活用するという形がとられている。また、方向性としては、従前の自社による情報システムの開発からメーカー提供の情報システム活用へという流れにあるといえる。

但し、具体的に活用している情報システムに違いはあるものの、最大公約数的なメーカーが提供する情報システムに内在する課題に直面している点は各社同様であり、自社人材及びコスト面から自社開発するのかメーカー提供の情報システムをベースにそこに蓄えられた情報・データを個別の事情・必要性に合わせて加工・活用するかというアプローチの違いが現れているに過ぎない。実際、メーカーの情報システムを活用している8社のディーラーでも、使い勝手が十分ではない、必要なデータ・フォーマットが情報システムとは異なるといった不満があるために、メーカーの情報システムにデータベース化された情報・データを自社の必要性に応じて個別に加工・活用している。

そして、メーカー提供の情報システムから得られる情報・データをディーラーで個別に加工・活用している分野として、顧客管理や販売支援・営業支援を挙げるディーラーが多い。このことは、こうした業務については、各ディーラーが直面する状況や課題に多様性がある中、自らの強みや経験を活かしながら、独自に工夫して成果につなげていることを反映していると考えられる。

しかも、メーカーがある程度ディーラーのニーズや意見を取り入れながらシステムの改善を図っているとは言え、各ディーラーの全ての要望を反映することは現実的には困難であると考えられる。また一方で、例えば、平成18年度のIT経営百選に選ばれた自動車販売事業者では、顧客情報・取引情報をデータベース化し、各部門横通しの情報システムとして活用することで、顧客のトータルカーライフを囲い込む形で事業展開を行っているが、自社開発システム（SFA（Sales Force Automation）：販売・営業支援のために使う情報システムやそれを活用した販売・営業機能の効率化）を社内でするのみならず、外部の企業に販売していくことも視野に入れている。更に、アメリカでは、ディーラーの経営マネジメントシステムを販売するレイノルズ&レイノルズ社等も存在している。

図表 2-3-9:平成18年度のIT経営百選に選ばれた自動車販売事業者の「IT経営診断結果」



出所:経済産業省。



つまり、自動車販売業界において利用が定着しているメーカーの情報システムがディーラーのニーズに照らして構造的な問題を抱えている一方、それを補完する外部からのパッケージ化された情報システムの活用可能性も高まっているといえるのである。定型化・標準化という点でメーカーの情報システムの有用度は無視できないが、依然としてヒューマン・インターフェースが重要な意味を持つ機能については別の可能性を追求しながら、顧客との関係の強化と業務の標準化・定型化を図っていく余地が残されていると言える。

図表 2-3-10: 収益性の高いディーラー9社における情報システムの活用に関わる  
メーカー・ディーラーの役割分担

|    | メーカー等   | ディーラー   | 備考   |
|----|---|---|--|
| A社 | ・ 数年前から機能を統合した情報システムをディーラーに提供   | ・ メーカーの情報システムをカスタマイズしながら活用(組織内に情報システム部門)<br>・ 総務・経理関連は自社開発システム    | ・ 従来は自社開発であったが、メーカーの情報システムの導入に伴い、ベースをメーカー・システムに移行                  |
| B社 | ・ 機能を統合した情報システムをディーラーに提供  | ・ メーカーの情報システムを活用(顧客情報についてはメーカーの情報システムを活用して、自社独自に拠点・顧客別のデータベースを構築) | ・ 週ベースのメンテナンスが不可欠であり、現場で対応することで資産価値の維持・向上が可能                       |
| C社 | ・ 機能を統合した情報システムをディーラーに提供  | ・ メーカーの情報システムの活用(自社で追加的なシステムの構築等はしていない)                           | ・ これまではメーカーの情報システム・仕組みに慣れるという面が大                                   |
| D社 | ・ 機能を統合した情報システムをディーラーに提供(ディーラー側でのカスタマイズは不可能)                                    | ・ 基幹業務系システムは基本的に活用(データを抽出、自社 LAN で展開)、店頭販売・顧客管理支援システムは殆ど活用せず      | ・ 店頭販売・顧客管理支援システムの、実際面での使い勝手の悪さ                                    |
| E社 | ・ 機能を統合した情報システムをディーラーに提供  | ・ メーカーの情報システムの内サービス分野のみを使用し、それ以外は全て自社開発(組織内に情報システム部門)             | ・ コスト面・使い勝手を考え、サービス機能以外の情報システムを自社開発(メーカーのシステムとのインターフェース確保は重要なポイント) |
| F社 | ・ 機能を統合した情報システムをディーラーに提供  | ・ メーカーの情報システムを活用  | ・ メーカーのパッケージは機能としては網羅性が高いが、使い勝手に課題(自社開発の負担大)                       |
| G社 | ・ 機能を統合した情報システムをディーラーに提供(与信システムとリンクせず)<br>・ クレジット会社が情報システムをディーラーに提供(特定損保のみ利用可能) | ・ メーカーの情報システムを活用(データを取り出し各種加工)                                    | ・ 自社開発のコスト劣位性  |
| H社 | ・ 機能を統合した情報システムをディーラーに提供  | ・ メーカーの情報システムを活用(データの加工・分析等のニーズに対応したプログラムを自社開発)                   | ・ システム更新に合わせ、従来の自社開発システムから転換(開発・運用コストの削減)                          |
| I社 | ・ 機能を統合した情報システムをディーラーに提供  | ・ 基幹系情報システムは全店で活用、販売支援系情報システムは一部店舗のみで活用                           | ・ 販売支援系情報システムについては、顧客カードの方が有効性が高い                                  |

出所: (社)日本自動車販売協会連合会会員企業へのインタビュー調査より作成。

今後はメーカーの情報システム、外部から調達する情報システム、自社開発のプログラム等を有効に組み合わせることで、顧客管理や販売支援・営業支援といった、単なる標準化・定型化だけでなく実際の現場に則した活用のあり方が求められる分野を中心に、各社が目標・目的に照らして使い勝手のよい最適な情報システムとその活用の仕組みを確立することが課題となっている。

図表 2-3-11: 収益性の高いディーラー9社における情報システムのあり方から見た  
IT 活用に関わる課題

- 費用負担の視点等から、メーカーが提供する情報システムを利用するディーラーが多いと見られるが、メーカーの情報システムが各ディーラーの個別ニーズを充足することは困難である(元々、平均的なディーラーを想定した最大公約数的なシステムであり、更なる機能拡張には限界がある)。
- 顧客管理や販売支援・営業支援分野といった多様性・柔軟性を確保するための創意工夫が求められる機能を中心に、外部の情報システムに完全に依存することはあり得ない。



- 顧客管理や販売支援・営業支援といった実際の現場に則した活用のあり方が求められる分野を中心に、課題の抽出と課題克服に向けた目標をディーラー毎に問い直し、メーカーの情報システムとそれ以外の IT ツールの連携・役割分担のあり方を構築することが課題。

### 3. 今後の自動車ディーラーにおけるIT経営の更なる推進・強化に向けた課題

#### 3-1. 今後の自動車ディーラー経営に果たすべきITの役割

今後の自動車ディーラーの経営を考えるに当たっては、

- 新車販売市場の拡大が見込めない今後の市場環境
- 法的・社会的にディーラーにおいて提供することが要請される機能・情報が拡大しそれに相応した企業統治の適正化・強化が持続的に求められる経営・労働環境
- 企業間取引で浸透するインターネット技術の活用とメーカー・ディーラー間の既存の情報システムとの乖離している技術環境

等を考慮する必要がある。こうした環境に対応する或いはそれを先行して取り込んでいく上では、

- スtock型ビジネス・モデルの強化(顧客との関係という視点)
- 業務運営・遂行の効率化(社会・国との関係という視点、内部組織の視点)
- 顧客に提供する付加価値・機能の強化・創出(顧客視点に立ったメーカーとの関係という視点)

等が取り組むべき重要な課題になっている。これらの課題に対しては、各々、以下のような視点からITというツールを活用し得る余地が残されている。

- 既納客(新車・中古車の既納客とサービス入庫客)との関係強化・拡大及び新規顧客開拓に向けた既納客に関する情報の組織的共有やその戦略的な活用
- 業務の標準化・定型化によるコストの削減や業務負荷の軽減
- 顧客視点に立った現場での柔軟性・多様性を取り込んだ販売力の強化

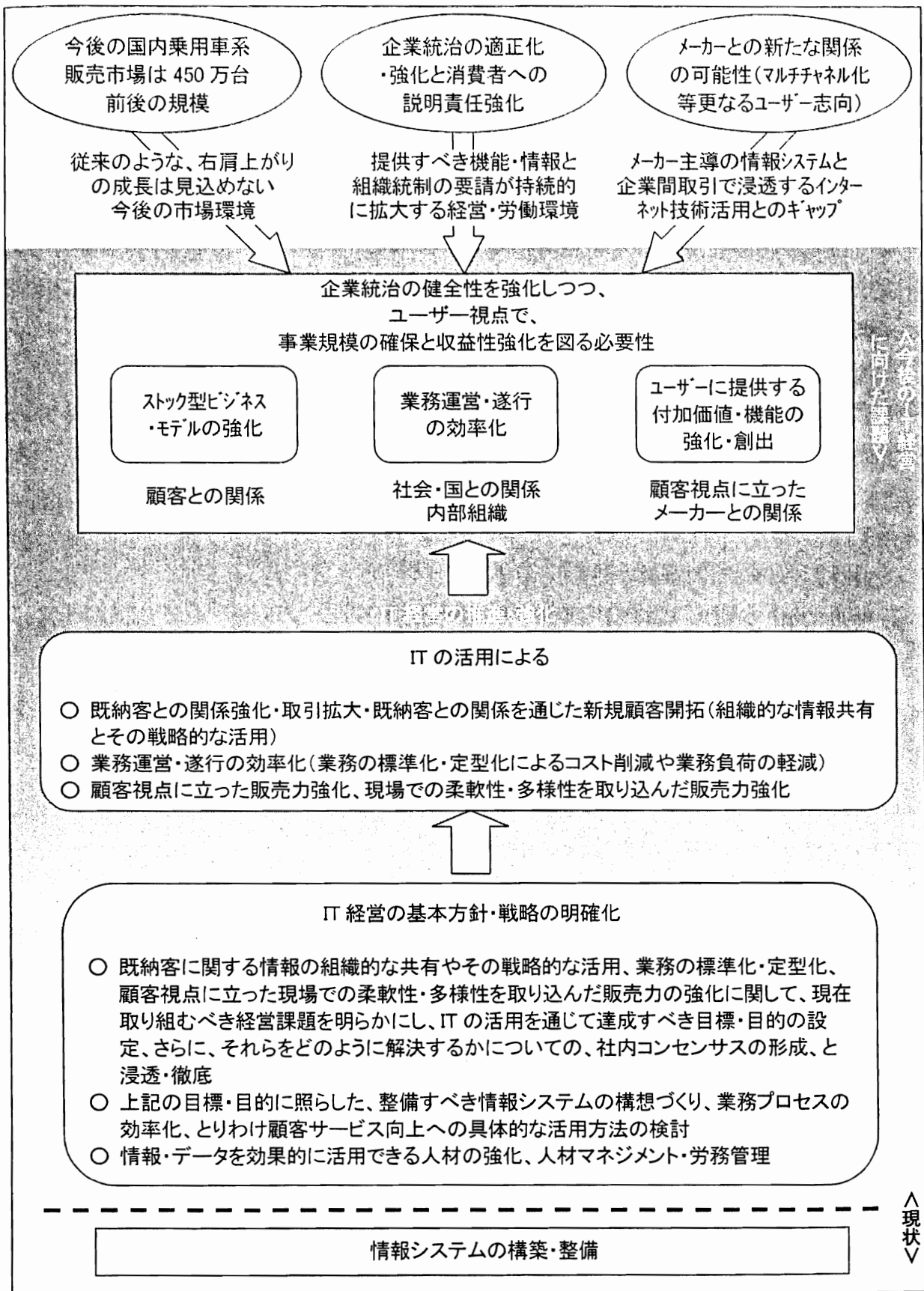
情報システムの活用度の現状を見てみると、情報システムの構築・導入といった外形的な基準からは、ITの活用は進展しているものの、潜在的な可能性を十分活用し切れているとは言い難い。その意味では、上記のような今後の経営環境から想定される課題に取り組んでいく上で、ITを戦略的に活用していく余地は大きく残されているといえる。

そして、その背景としては、

- 各々の経営課題に対応した IT の更なる活用が考えられる既納客に関する情報の組織的な共有やその戦略的な活用、業務の標準化・定型化、顧客視点に立った現場での柔軟性・多様性を取り込んだ販売力の強化に関わる具体的問題点の特定と IT を活用して達成すべき目標・目的の設定と組織内への浸透・徹底
- 上記の目標・目的に照らした、整備すべき情報システムの全体構造と業務プロセスとの関係を考慮した具体的な活用のあり方・仕組み
- 情報・データを活用する人材の強化及び人材マネジメント・労務管理

といった点での取り組みが未だ不十分であるといった点を、比較的共通する問題点として整理することができる。逆に言えば、以上のような現状における問題点に取り組んでいくことが、今後の自動車ディーラーにおける IT 経営のあり方になるといえる。

図表 3-1-1:自動車ディーラーにおけるIT 経営の位置付けと現状



出所:(株)三菱総合研究所作成。

### 3-2. 今後の自動車ディーラーにおけるIT経営の今後のあり方

以下、今後ディーラーにおけるIT経営を積極的に推進・強化していく上での、課題として整理した3点について、インタビュー調査の内容やIT経営研究特別部会における議論を参考にしながら、具体的なポイントを整理すると共に、そうしたポイントに取り組んでいくために何を考えて何をすべきかといった点について今後の検討課題として取りまとめた。

#### 3-2-1 自動車ディーラーにおけるIT経営の推進・強化に向けての課題

##### (1) 各経営課題に対応したITの更なる活用が考えられる具体的問題点とITを活用して達成すべき目標・目的の設定と組織内への浸透・徹底

今後ディーラーにおいてIT経営を推進・強化することで克服すべき基本的な経営課題として、既納客に関する情報の組織的な共有やその戦略的な活用、業務の標準化・定型化、顧客視点に立った現場での柔軟性・多様性を取り込んだ販売力の強化という3点を整理した。しかし、これらについては一般化して整理したものであり、具体的な問題点は様々であり、業界として共通するものと各社によって異なるもの等、更に明確化・具体化した上で、最終的にどのように改善するかというIT経営を通じた目標・目的を設定して組織内に浸透・徹底を図ることが重要である。

具体的な問題としては、以下のようなポイントが指摘された。

##### ①メーカーの情報システムにおいてカバーされていない機能についてのディーラーにおける対応・工夫のあり方

多くのディーラーにおいて利用されているメーカーの情報システムは、基幹業務を中心に省人化・業務の効率化といった面で少なからずの効果を発揮してきたと考えられる。しかし、ディーラーの現場において求められる多様な状況に柔軟に対応するというニーズ全てを、メーカーの情報システムに期待することはできない。

その意味で、顧客に直接的に接している販売の現場という視点から、ITを用いることで必要な機能を効率化・強化するという視点から、経営におけるITの位置付け・役割を考えていく必要がある。

##### ②法的・社会的に共通して対応が要請されている業務の標準化・効率化

ディーラーの組織及び販売の現場では、法律に基づいて或いは社会的な責任として、対処すべき管理・説明責任の範囲が拡大している。そしてそれらは、法的義務や社会的責任のみならず、従業員の負荷や労働環境や潜在的なリスクも含めてコスト面にも影響が及んでくる。既に触れたように、個人情報保護法への対応ではセキュリティ確保のための管理、自動車損害保険の販売では金融庁や日本損害保険協会のガイドラインや指針の遵守、労働基準法で求められる労働時間の適正な管理が求められ、何もしなければ実務的なコストの拡大は不可避である。

しかし一方で、こうした義務・要請については、ディーラーとして直面する共通の課題も少なくなく、文書化・管理といった点では情報通信技術を活用する余地も大きい。それ故、こうした義務・要請に基づく具体的な実務の内、定型化・標準化できるプロセス・内容を特定し、IT というツールの具体的な活用を検討していくことが必要である。

### ③ディーラーが顧客に提供すべき付加価値、およびそのための IT の役割

消費行動の視点からは、自動車の購入とその他の耐久消費財やサービスとの競合は、これまで以上に強まってきていると考えられる。携帯電話や情報家電等は、競合対象の代表例であると考えられる。

しかし、先端的な情報通信技術という点から見れば、携帯端末等を利用した情報サービスの提供等自動車の電子化・サービス化という面は着実に進化してきている。逆に言えば、車が携帯電話や情報家電が提供しているのと同様の機能を果たせるようになってきている。

それ故、経済・社会・産業の情報化が進む中で、ディーラーが車や関連サービスの販売を通じてユーザーに提供すべき付加価値・機能を改めて見直すことで、ディーラーの位置付けを再定義してそれを組織的に徹底して顧客に遡及・説明していくということも重要になってきている。

### ④顧客の層別管理の深化による顧客関係・マーケティングの強化

既納客（新車・中古車の既納客とサービス入庫客）及び潜在顧客のニーズや置かれた環境・状況は様々である。その意味では、対顧客関係にあっては多様性への対応と柔軟性が求められる。この点は、一見すると定型化・標準化に向く情報通信技術とは相容れないように見えるが、顧客の基本属性や過去の行動履歴等をデータベース化することで、多様性への対応と柔軟性の発揮をより効率的且つシステムティックに行うことが可能となる。

その意味で、顧客との関係強化・取引拡大といったストック型ビジネス・モデルの強化に向けて、顧客の基本属性や行動履歴に関する情報を電子化・データベース化して、柔軟且つ多様なマーケティングの手段として捉え直してみる必要もある。実際、インタビュー結果にも、新車部門と中古車部門との連携や、既納客（新車・中古車の既納客とサービス入庫客）を軸に家族へのマーケティングを強化するといったクロスセリング（購入希望の商品やサービスに関連する商品・サービスの販売促進をすることで、販売増加を目指すマーケティング手法）を発展・変形させたアプローチが展開されている例が見られ、参考になるといえる。

#### ⑤顧客情報の一元的・組織的管理の推進

今後の市場環境を展望した場合には、「個」の力から「個+組織」を軸とした業務展開が必要になると考えられるが、特に顧客との関係についていえば、詳細且つ定性的な顧客情報をどのように管理していくかが課題になっている。本来それらはディーラーという組織全体の資産であるはずだが、現実には個別の営業員等が把握・管理している場合も少なくない。

しかし、②で見たように、法的にも社会的にもこれまで以上に個人情報管理の徹底が求められることから、個人による情報管理から組織的な情報管理体制へと移行させていくことは不可避であると考えられる。

個人情報管理の徹底という目的から、ITを活用することで顧客情報を一元的・組織的に管理し、法的義務・社会的責任に積極的に応えていくという視点からも検討するべきである。

#### (2)目標・目的に照らした、整備すべき情報システムの全体構造と業務プロセスとの関係を考慮した具体的な活用のあり方・仕組み

ITを一層活用して経営課題に取り組んでいくという点からは、課題の具体化とITの活用を通じて達成すべき目標・目的の設定のみでは不十分である。そうした戦略を実践に移して初めて、経営課題の克服と事業革新を実現することが可能となるからである、つまり、具体的にどのような情報システムを構築・活用して、日々の業務にいかに関連付けていくかという具体的な活用のあり方を明確にし、仕組みを構築・導入することが不可欠となる。

そこで次に、情報システムの全体構造をどう考えるべきか、ツールとしてのITをいかに日常の業務とリンクさせていくかという点に関する具体的な問題点を、以下に整理した。

#### ⑥情報システムのコスト削減とオープン化

既に見たように、現状、多くのディーラーではメーカーの情報システムを利用しており、基幹業務を中心に一定のメリットを享受している一方で、個別ディーラーの具体的なニーズに応え切れていないという声も聞かれる。しかし、経営環境や条件、ニーズが異なる多数のディーラーを満足させ得る最大公倍数的な情報システムを期待することは非現実的である。その意味では、その範囲と内容は様々であろうが、メーカーの情報システムに不足する機能を各ディーラーにおいて工夫しながら満たしていくことは不可欠である。

その場合、以下の2点に特に留意して、メーカーの情報システムとそれ以外との連携・役割分担を考えることが必要である。

第1に、インターネット技術の普及・高度化によって、情報システム・通信のコストは、機能当り



でみれば大きく低下してきており、川上を中心に比較的早くから情報化が進展してきた自動車業界にあっては、連携・役割分担によってコスト削減につながる可能性が大きいという点である。

第2に、これまでの自動車販売業界はメーカーとの系列関係がかなり明確であったが、インターネットをはじめとする情報通信技術では、オープンな関係を利用できる可能性が広がっているという点である。

2005年から開始されたワン・ストップ・サービスは、顧客を軸に各種手続と税・手数料納付の一元化を行うものであり、顧客視点に立つ、メーカー系列を超えたオープンなIT活用の身近な事例である。現状では、「住民基本台帳カード」が必要とされる等、自動車登録件数に占めるワン・ストップ・サービスの申請件数は限定されているが、オープンなシステムを採用することによって、顧客視点に立った利便性の向上とコスト削減を目指す動きとして、参考にする余地は大きい。

#### ⑦業務効率化のためのIT活用の設計と具体的な実施

経営課題としてのストック型ビジネス・モデルの強化や業務運営・遂行の効率化、及びそのためのポイントである既納客に関する情報の組織的共有やその戦略的な活用や、業務の標準化・定型化によるコストの削減や業務負荷の軽減は、正に業務プロセスにITの活用のあり方を落とし込まないと実現できない。

それ故、一連の業務プロセスで必要とされる役割とその目的に照らし合わせて、どこにITが活用できるのか、どのように活用できるのか、IT以外のツールを用いて果たすべき機能・役割は何かといった全体構造を明らかにすることが必要である。

#### (3)情報・データを活用する人材の強化及び人材マネジメント・人的資源管理

ITを活用して、既納客に関する情報の組織的共有やその戦略的な活用、業務の標準化・定型化によるコストの削減や業務負荷の軽減、顧客視点に立った現場での柔軟性・多様性を取り込んだ販売力の強化といった取り組みを図り、経営課題に応じていくにしても、現場で臨機応変に対応すべき場面は残らざるを得ない。そのためにも、ITによる情報の有効活用や業務の標準化・定型化と共に、情報・データを踏まえつつ個別の状況を主体的に判断して行動に移すことができる人材の存在は重要な役割を果たす。

人材育成や人材マネジメント・人的資源管理といった面から見た、IT経営を考える際の具体的な問題点としては、以下のような具体例が指摘された。

### ⑧営業員の行動管理・人的資源管理のツールとしてのITの活用

法的義務・社会的要請によって、顧客との接点では、ディーラーの営業員に求められる説明責任・情報管理の幅・内容は拡大する傾向にある。そして、そうした義務・責任の内、定型化・標準化しやすすいものについては、ITの活用余地がある点は前述したとおりである。

しかし一方で、義務・責任の履行という視点ではなく、顧客のニーズ・意図を充足するという本質をチェックする機能は必ずしも十分ではないと見られる。また、ITというツールが単にヒューマン・コミュニケーションに代替するだけでは、本来追求すべき顧客に対する良質なサービスの提供がおろそかになってしまう危険性もある。定型化・標準化された業務のみを行い、その目的・本質を見失ってしまう場合などである。

その意味で、ITが持つ限界を認識した上で、いかに営業員が本来の目的・意図に則した行動を行っているのかという面での行動管理や人材管理という面からもITのあり方を考えていく必要がある。

### ⑨マネージャー・スタッフのITリテラシー(ITを活用する能力)向上による、経営への参加意識の向上

情報・データを、(1)で明確化・具体化が必要であるとしてきたがIT戦略や基本方針に則して活用するためには、従業員のITリテラシー(ITを活用する能力)と経営意識の向上が不可欠である。マネージャーについては、部門・拠点の管理責任を有することから、本部の基本方針の徹底と、異なる環境にあり且つ店頭販売の主体となる現場での実践の要として位置付けられるが、その両機能を兼ね備えた人材の不足・育成が不十分である点は、インタビュー調査からも窺えた課題である。また、最終的に情報・データの加工・分析結果を、具体的な行動に結びつけるのは個々のスタッフであることから、経営意識を持ってITの活用を図っていくための訓練が欠かせないといえる。

例えば、直面する経営課題に対応して、社内のデータベースを使っていかなる取り組みが可能かといった点について主体的に考えるといった訓練プログラム等、主体的な経営への参加につながるための仕組みづくり等を考慮すべきである。

## 3-2-2 自動車ディーラーにおけるIT経営の推進・強化に向けた基本的方向性と検討課題

### ①業界として或いは企業横断的な取り組みと個別企業による取り組みとの峻別

自動車販売業界におけるIT経営の実践を強化していくに当たっては、その具体的な有り様は1つではなく、具体的な姿としては多様なビジネス・モデルがあり得ると考えられる。インタビュー調査を実施した9社だけを見ても多様性が見出されたことから、業界全体で見れば現状・課題・今後の方向性も様々であると考えられる。

一方で、顧客との関係強化と業務の標準化・定型化というディーラーにおけるIT経営の2本柱を

実践する上で共通する要素、業界全体として底上げを図っていくべき側面も存在していると考えられる。例えば、課題毎に共通性の高い内容と個別性の高い内容を、イメージとしては以下の図表のように整理することができ、共通性の高い部分については業界として最低限実践すべき取り組みとして位置づけることも可能である。

図表 3-2-1:ディーラーにおける IT 経営の実践に向けた多様なアプローチの可能性  
(取り組むべき経営課題の明確化、IT の活用を通じて達成すべき目標・目的の設定、課題解決方法についての社内コンセンサスの形成、と浸透・徹底)

|  |  |                                       |                                   |                              |                                   |
|--|--|---------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| 個別性<br>↑<br>個別企業の取り組み                        | ○具体的な課題の特定<br>○IT の活用を通じて達成すべき具体的な目標・目的の設定<br>○目標・目的達成に向けたロードマップ | ○法的義務・社会的責任+αの取り組み                    | ○新たなビジネス・モデルの開発・構築                | ○情報・データの活用方策                 |                                   |
|  | 対社会・メーカーとの関係   |                                       |                                   |                              |                                   |
| 業界としての取り組み<br>↓<br>法的義務・社会的責任の充足<br>↓<br>共通性 | ○ディーラー視点とメーカー視点との調整<br><br>○ワンストップサービス                           | ○標準的な業務指針の策定<br>○標準化可能な業務項目の抽出・リストアップ | ○情報通信技術との関係で見たディーラーの将来像の提示        | ○ベストプラクティスの共有                | ○自動車販売業個人情報保護指針<br>○自販連プライバシーポリシー |
|  | ○関連法制度・義務等の遵守  |                                       | 対国・対社会との関係                        |                              | ○関連法制度・義務等の遵守                     |
|  | メーカーの情報システムにおいてカバーされていない機能についてのディーラーにおける対応・工夫のあり方                | 法的・社会的に共通して対応が要請されている業務の標準化・効率化       | ディーラーが顧客に提供すべき付加価値、およびそのためのIT の役割 | 顧客の層別管理の深化による顧客関係・マーケティングの強化 | 顧客情報の一元的・組織的管理の推進                 |

出所: (株)三菱総合研究所作成。

図表 3-2-2:ディーラーにおける IT 経営の実践に向けた多様なアプローチの可能性  
 (整備すべき情報システムの構想づくり、業務プロセスの効率化及び情報・データを効果的に活用できる人材の強化、人材マネジメント・労務管理)

|                           |  |  |  |   |  |
|---------------------------|--|--|--|---|--|
| 個別性<br>↑<br>個別企業の取り組み     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○具体的な課題の特定</li> <li>○具体的な目標・目的の設定</li> <li>○目標・目的達成に向けたロードマップ</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○具体的な行動管理規則の策定・実施</li> <li>○労務管理施策の策定・実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○個別具体的な人材育成プログラムの導入・実施</li> <li>○本社と店舗・現場との役割分担のあり方</li> </ul>                                       |  |
|                           | 対社会・メーカーとの関係   |  |  |   |  |
| 業界としての取り組み                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○業界標準 SFA(Sales Force Automation) の検討</li> <li>○ワン・ストップ・サービスのようなオープン・システムの構築・利用推進</li> <li>○ワン・ストップ・サービス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○標準作業とそこでの IT 活用に関わるマニュアルの作成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○労務管理指針の策定</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>○現場で備えるべき最低 IT スキルの特定</li> <li>○標準的な研修プログラムの策定・運営</li> <li>○情報・データの活用のあり方に関するベストプラクティスの共有</li> </ul> |  |
| 法的義務・社会的責任の充足<br>↓<br>共通性 | 対国・対社会との関係   |  |  |   |  |
|                           |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○関連法制度・義務等の遵守</li> </ul>                            |   |  |
|                           | 情報システムのコスト削減とオープン化   | 業務効率化のための IT 活用の設計と具体的な実施  | 営業員の行動管理・人的資源管理のツールとしての IT の活用   | マネージャー・スタッフの IT リテラシー(IT を活用する能力)向上による、経営への参加意識の向上  |  |

出所: (株)三菱総合研究所作成。

以上のような業界として或いは企業横断的な取り組みと個別企業による取り組みとを整理することで、今後のディーラーにおける IT 経営の推進・強化に向けた役割分担が明確になると期待される。業界全体として取り組むべき具体的なテーマとして指摘された事項としては次頁の②～⑤のポイントが挙げられる。ディーラーが今後の IT 経営の推進・強化を進めていく上では、後述する⑥のような点に、自動車販売業界の各社が取り組んでいくことが望まれる。

## ②IT活用による営業員の効果的な業務支援活動への方策、IT支援の内容の検討

3-2-1でも言及したように、情報システムを営業員の日常の行動にいかに落とし込んで活用していくかは、重要な課題となっている。営業員の行動については、各社の競争力に影響が及ぶ面もあるが、新車販売、サービス入庫、車検・代替、保険販売といった標準的なディーラー業務のベースの部分については、ある程度一般化・共通化も可能であると考えられる。

そこで、情報システムと営業員の基礎的活動をリンクさせていくための具体的な方法と、必要とされる情報システムの内容について、引き続き業界として検討を進めていくことが期待される。

## ③成功事例の研究と会員企業での知識共有

今後のディーラーにおけるIT経営の推進・強化に当っては、顧客管理や囲い込み、販売支援といった業務が重要なポイントの1つになる。こうした点については、確かに各ディーラーの創意工夫によるところが大きく、組織横断的に情報を共有することは困難であるとも考えられる。しかし一方で、各ディーラーの置かれた環境・条件は異なり、成功事例を他のディーラーがそのまま適用できる場合は決して多くない。

それ故、他業界の例を含めてベストプラクティスとして、共有・横展開を推進することで、全体としての水準向上に業界として取り組んでいくことの意義は大きい。

## ④生産性向上に向けた具体的な方策の検討

我が国経済全体でも、ディーラーの経営においても、生産性・効率性の向上は重要な課題であり、それを実現するための有力な手段の1つとして位置づけられることは、前述したとおりである。しかしながら、現状を見る限り、IT投資の費用対効果が明確に時間を追って確認・評価されている例は、自動車販売業界では極めてまれである。

その意味で、具体的なレベルにおいて、いかなる取り組みが、生産性・効率性の向上（コストの削減）にどの程度貢献したかについては、必ずしも明確になっていない或いは実感されていないのが現状である。

逆に言えば、具体的な課題・意味ある取り組みとしてIT経営に対する意識をより切実なものとして自動車販売業界に定着させていく上でも、生産性の向上につながる具体的な方策・取り組みについて今後は実証的に検討していくことが望ましい。

#### ⑤顧客の視点から見たディーラーのIT経営に対するニーズ・可能性の検討

3-2-1の③で指摘したように、ディーラーにおけるIT経営を考える際には、車の電子化・サービス化が進展していることを踏まえると、ディーラーが顧客に提供すべき付加価値・機能に果たすITの役割という点から今後の可能性を考えることは中期的には極めて重要であると想定される。

しかし一方で、顧客が、携帯電話や情報家電に期待し享受している機能を車及びディーラーに、仮に可能であっても求めるか否かは決して明らかではない。或いは、一定の条件が満たされれば、自宅の端末から車の整備状況や調子を確認する等、車やディーラーと情報通信技術の新たな可能性を望む可能性があるかもしれない。

こうした可能性・仮説を、より実態的に検証し、情報技術の関係で再定義したディーラーの将来像実現に向けた課題や問題点を明らかにすることも重要なテーマとして提起できる。

#### ⑥「IT経営力診断」による自社IT経営の現状の客観的診断、「IT経営百選」への挑戦を通じたメーカーおよび業界外へのPR、および影響力の向上

今回の検討に当たっては、収益性の高いディーラー9社に対するインタビュー調査と、「IT経営力診断」の結果を活用した。「IT経営力診断」の結果は、IT経営に関わる様々な側面を100点満点で指数化すると共に、他産業との比較で相対的なポジションが示されることから、インタビュー調査で得られた定性的な情報を補完・確認する上でも有効であった。

自動車販売業界としても、今後の経営環境を踏まえてディーラーにおけるIT経営の推進・強化が重要なテーマになっていると認識しており、その出発点として会員ディーラー各社が、自社の現状について「IT経営力診断」を受診し、自己評価を行うことを提案したい。また、評価結果については、自販連支部毎に持ち寄る等して、診断結果の確認、背景要因の検討、IT経営力強化に向けた材料として活用されることが期待される。

また、経済産業省では、経営戦略やITの活用実態が優れ、中小企業経営者の目標となるような企業を選出し、事例として提供する「IT経営百選」という事業を2004年から実施してきた。同事業のサイト (<http://www.itoutentai.jp>) では、過去にIT経営百選に選出された企業の事例・データが公表されているのみならず、選出のポイントについての資料も掲載されている。今後のIT経営の推進・強化に向けたステップとして、政府等による評価制度への応募をすることも可能であり、過去の選出事例や選出ポイントを参考に、自社のIT経営の改善や対外的PRに取り組むことも提案したい。

参 考 资 料

## 1. IT 経営研究特別部会 委員名簿

### 部会長

松島 桂樹 武蔵大学 経済学部 教授

### 委員

|       |                                 |                         |
|-------|---------------------------------|-------------------------|
| 森田 正隆 | 明治学院大学 経済学部                     | 助教授                     |
| 夏目 健夫 | 経済産業省 商務情報政策局<br>情報処理振興課 情報化人材室 | 室長                      |
| 下田 邦典 | IT コーディネーター協会                   | 専務理事                    |
| 小栗 一郎 | 名古屋トヨペット株式会社                    | 代表取締役専務                 |
| 津田 拓郎 | 神奈川日産自動車株式会社                    | 常務取締役                   |
| 堀田 弘一 | 東北三菱自動車販売株式会社                   | 代表取締役社長                 |
| 生津 晟  | 宮城スバル自動車株式会社                    | 代表取締役社長                 |
| 三宮 士郎 | 大阪ダイハツ販売株式会社                    | 代表取締役専務                 |
| 川井 正次 | 株式会社奈良マツダ                       | 代表取締役社長                 |
| 石山 稔  | 宮城ホンダ販売株式会社                     | 代表取締役社長                 |
| 松村 一  | 株式会社スズキ自販東京                     | 代表取締役社長                 |
| 小西 一寿 | トヨタ自動車株式会社                      | 国内業務部統括室渉外グループ長         |
| 高柳 安臣 | 日産自動車株式会社                       | 営業支援本部店舗企画部主担           |
| 豊田 輝彦 | 本田技研工業株式会社                      | 四輪営業統括部<br>CS 販売部販売業務課長 |

### オブザーバー

|       |                  |                 |
|-------|------------------|-----------------|
| 鶴岡 正道 | 経済産業省 製造産業局 自動車課 | 課長補佐            |
| 鈴木 美保 | 経済産業省 製造産業局 自動車課 | 流通係長            |
| 片倉 正美 | 新日本監査法人          | 公認会計士           |
| 島田 恒夫 | 本田技研工業株式会社       | 日本営業本部 営業 IT 室長 |
| 鎌野 光治 | 東京トヨペット株式会社      | 新車部販促グループリーダー   |
| 川内 晟宏 | プロセス経営研究所        | 代表              |

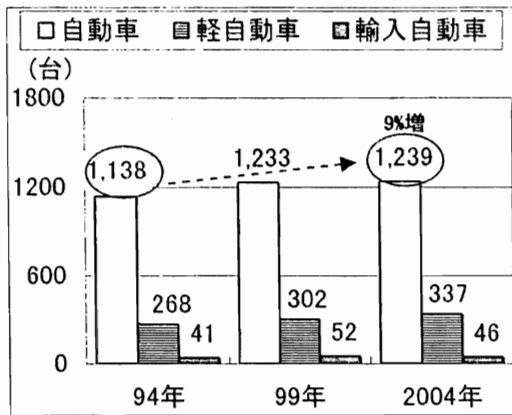


## 2. 自動車販売市場の推移

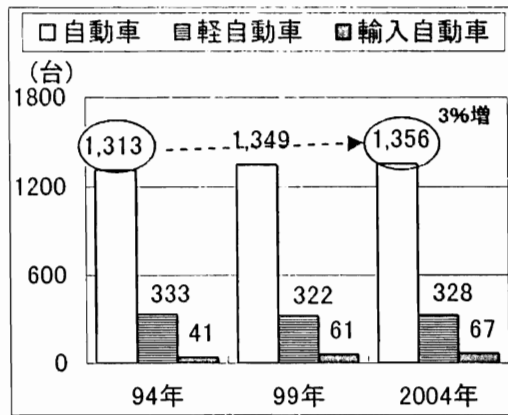
### 2-1. 消費者の車に対する意識(所有状況)

#### <世帯主年齢>

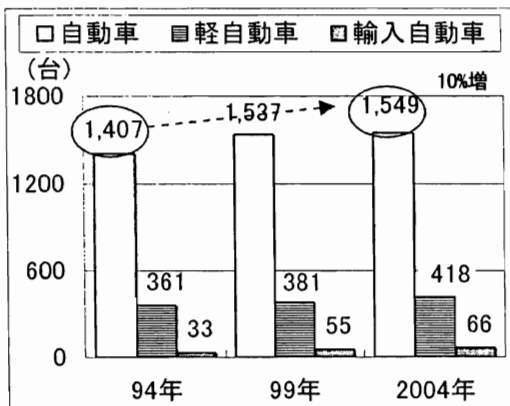
参考図表 2-1-1: 20 歳代世帯主



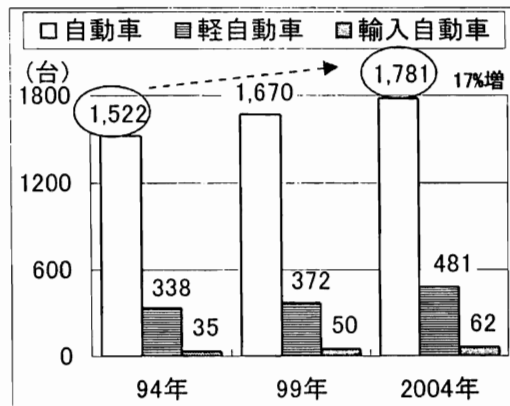
参考図表 2-1-2: 30 歳代世帯主



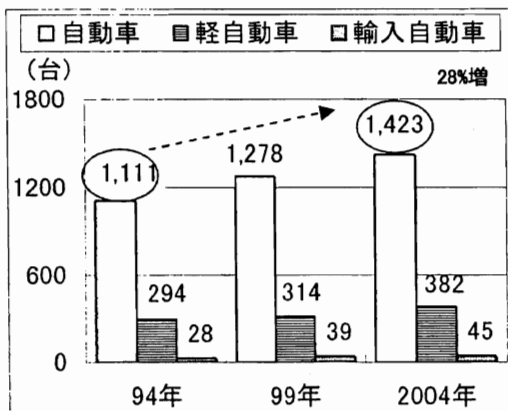
参考図表 2-1-3: 40 歳代世帯主



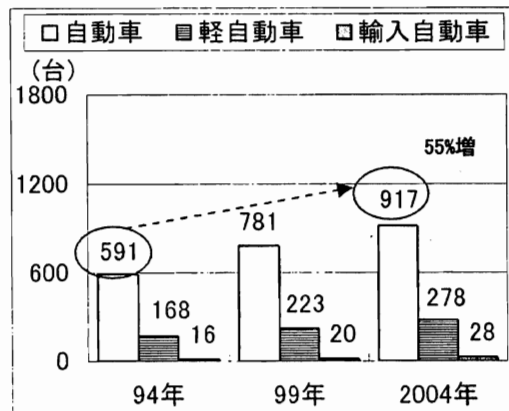
参考図表 2-1-4: 50 歳代世帯主



参考図表 2-1-5: 60 歳代世帯主



参考図表 2-1-6: 70 歳代以上世帯主



注 1: 2 人以上の全世帯千世帯当り台数。

注 2: 自動車は国産車と輸入車から構成され、前者は更に登録自動車と軽自動車とに区分される。

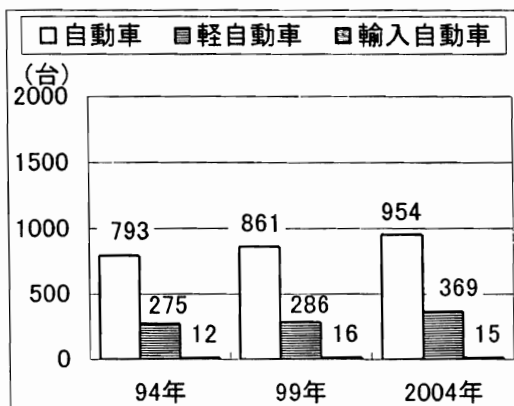
出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

<世帯年収階級>

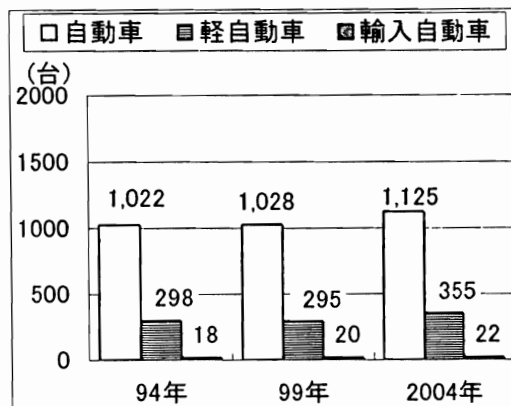
<年間収入十分位別自動車所有数量の推移>

|       | I      | II      | III     | IV      | V       | VI      | VII     | VIII     | IX        | X       |
|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|-----------|---------|
| 94年   | ~330万円 | 330~434 | 434~519 | 519~600 | 600~690 | 690~789 | 789~900 | 900~1053 | 1053~1308 | 1308万円~ |
| 99年   | ~319万円 | 319~411 | 411~494 | 494~577 | 577~665 | 665~766 | 766~884 | 884~1036 | 1036~1301 | 1301万円~ |
| 2004年 | ~288万円 | 288~367 | 367~439 | 439~512 | 512~598 | 598~693 | 693~800 | 800~951  | 951~1200  | 1200万円~ |

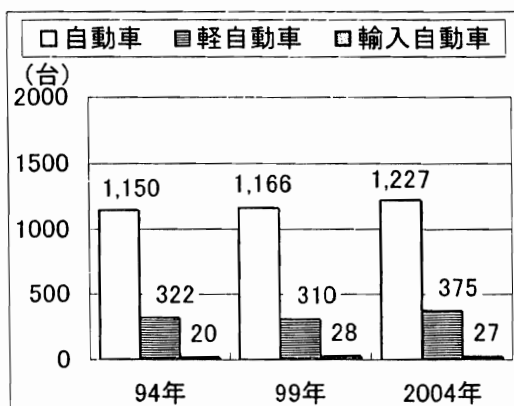
参考図表 2-1-7: 年収階級 I



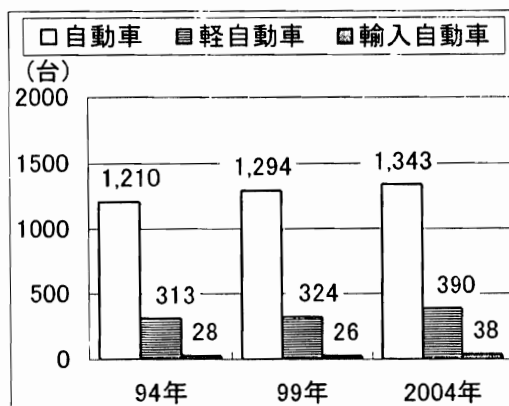
参考図表 2-1-8: 年収階級 II



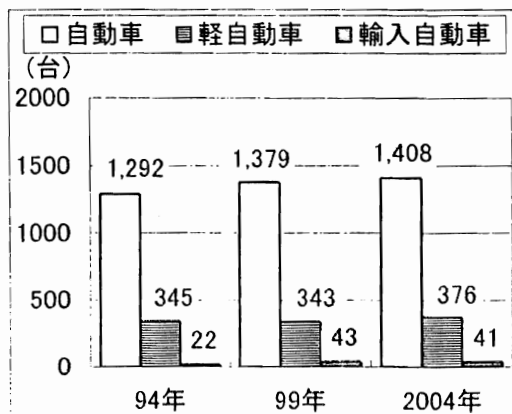
参考図表 2-1-9: 年収階級 III



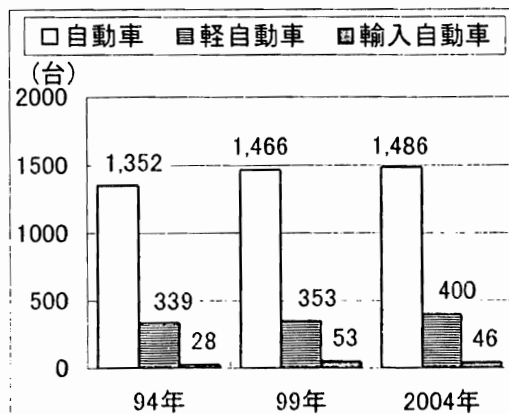
参考図表 2-1-10: 年収階級 IV



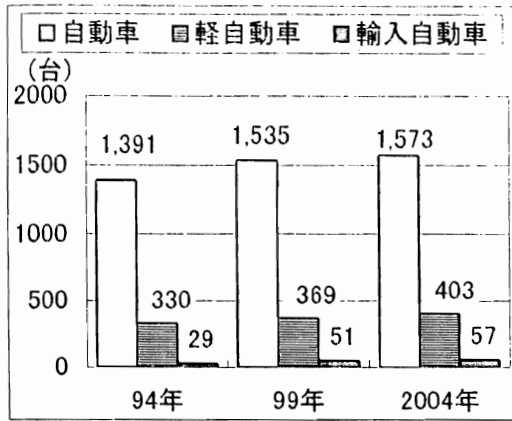
参考図表 2-1-11: 年収階級 V



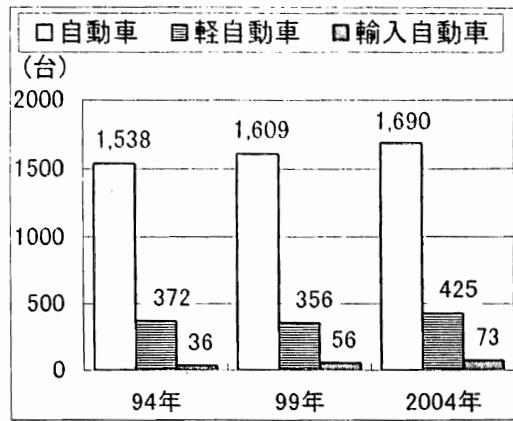
参考図表 2-1-12: 年収階級 VI



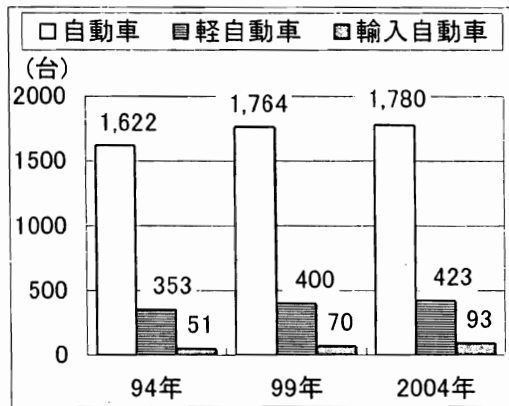
参考図表 2-1-13: 年収階級Ⅶ



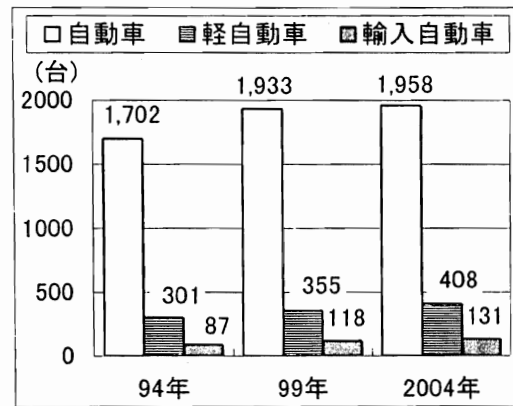
参考図表 2-1-14: 年収階級Ⅷ



参考図表 2-1-15: 年収階級Ⅸ



参考図表 2-1-16: 年収階級Ⅹ



注 1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。

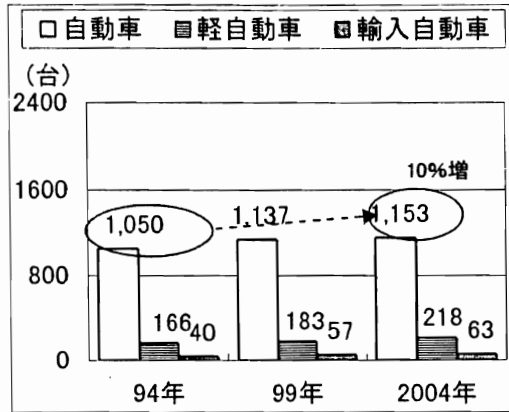
注 2: 自動車は国産車と輸入車から構成され、前者は更に登録自動車と軽自動車とに区別される。

注 3: 所得収入十分位階級とは、世帯を収入の低い方から高い方へ順に並べ 10 等分した十のグループで、収入の低い方から第Ⅰ、第Ⅱ、…、第Ⅹ十分位階級という。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

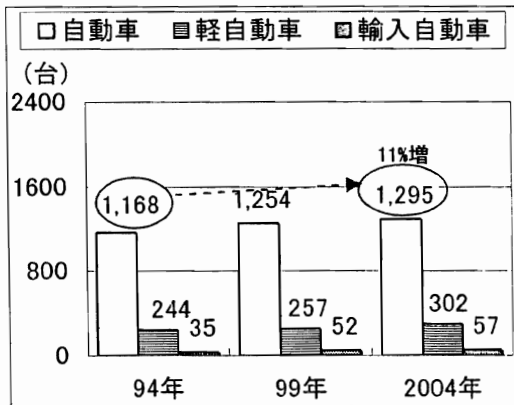
<地域>

参考図表 2-1-17:3 大都市圏

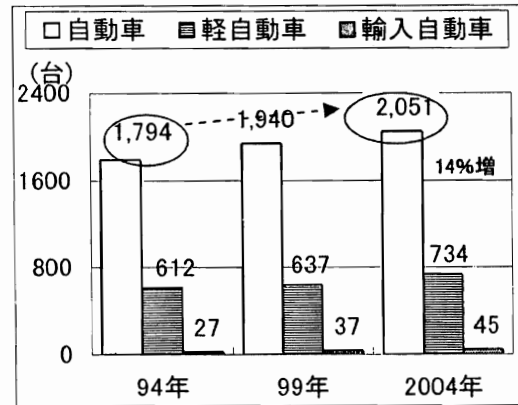


S

参考図表 2-1-18: 全都市



参考図表 2-1-19: 町村



注 1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注 2: 大都市圏とは、政令指定都市及び東京都区部を「中心市」として、中心市と社会的、経済的に結合している「周辺市町村」によって構成される地域のこと、下記 4 大都市圏のうち、関東、中京及び京阪神の各大都市圏をまとめたものをいう。

関東大都市圏—さいたま市、千葉市、東京都区部、横浜市及び川崎市を中心とする地域

中京大都市圏—名古屋市を中心とする地域

京阪神大都市圏—京都市、大阪市及び神戸市を中心とする地域

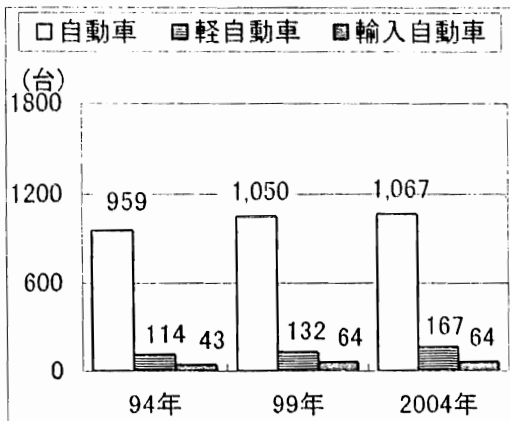
北九州・福岡大都市圏—北九州市及び福岡市を中心とする地域

注 3: 都市と町村は名称に則して分類されたものである。

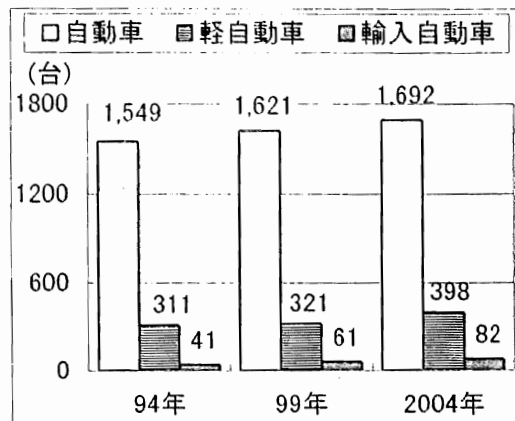
注 4: 自動車は国産車と輸入車から構成され、前者は更に登録自動車と軽自動車とに区分される。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

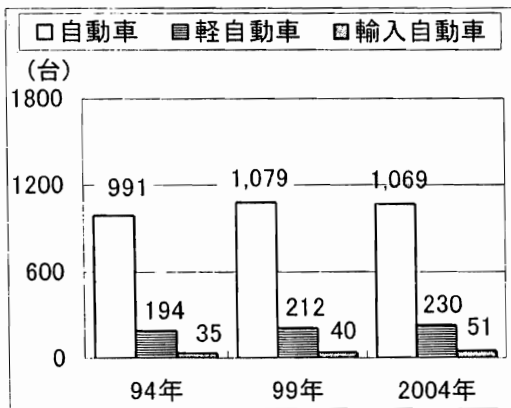
参考図表 2-1-20: 大都市圏: 関東



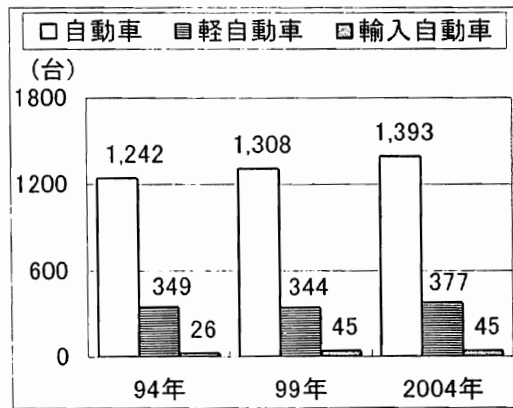
参考図表 2-1-21: 大都市圏: 中京



参考図表 2-1-22: 大都市圏: 京阪神



参考図表 2-1-23: 大都市圏: 北九州・福岡



注 1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注 2: 地域区分は以下の通り。

関東大都市圏—さいたま市、千葉市、東京都区部、横浜市及び川崎市を中心とする地域

中京大都市圏—名古屋市を中心とする地域

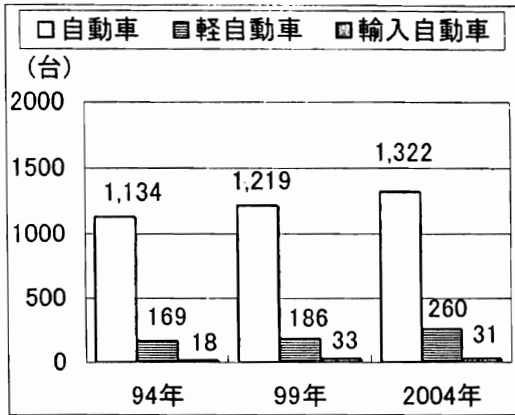
京阪神大都市圏—京都市、大阪市及び神戸市を中心とする地域

北九州・福岡大都市圏—北九州市及び福岡市を中心とする地域

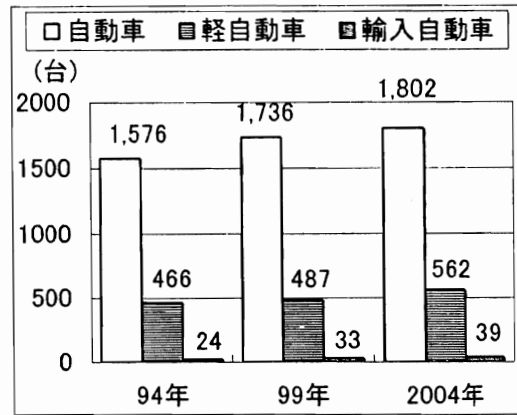
注 3: 自動車は国産車と輸入車から構成され、前者は更に登録自動車と軽自動車とに区分される。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

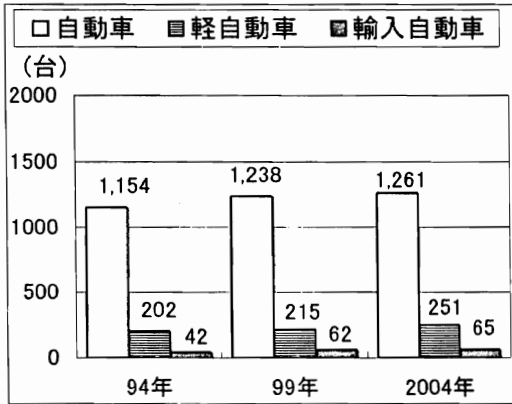
参考図表 2-1-24:北海道



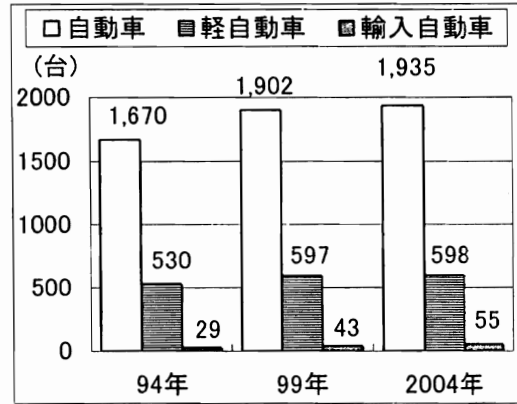
参考図表 2-1-25:東北



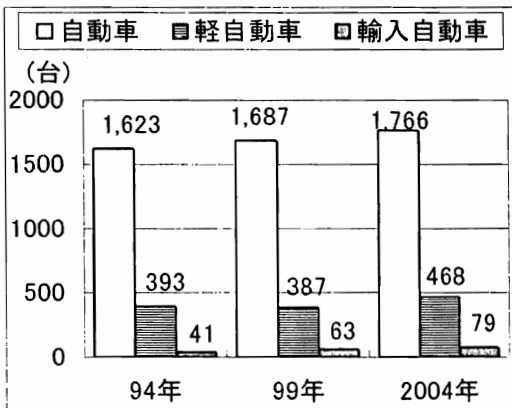
参考図表 2-1-26:関東



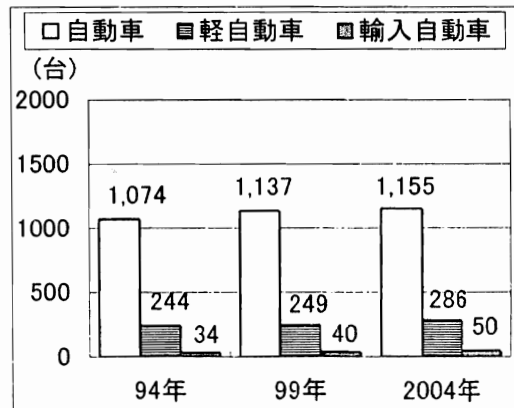
参考図表 2-1-27:北陸



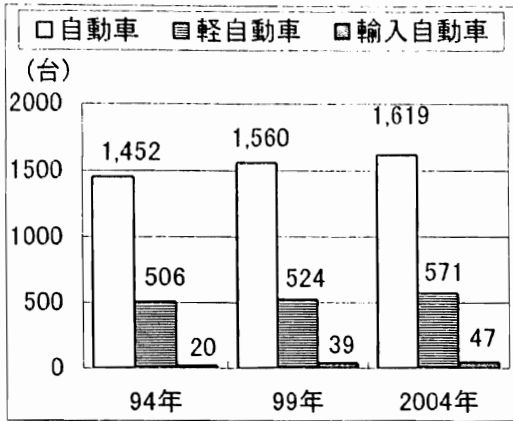
参考図表 2-1-28:東海



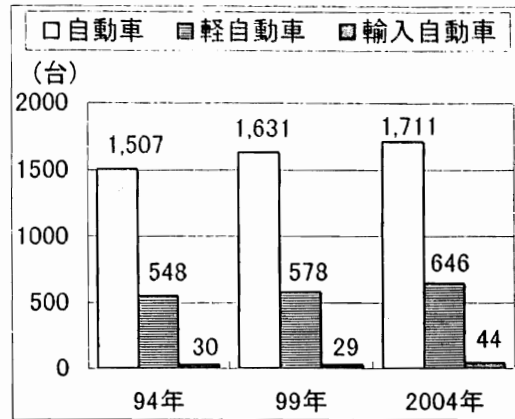
参考図表 2-1-29:近畿



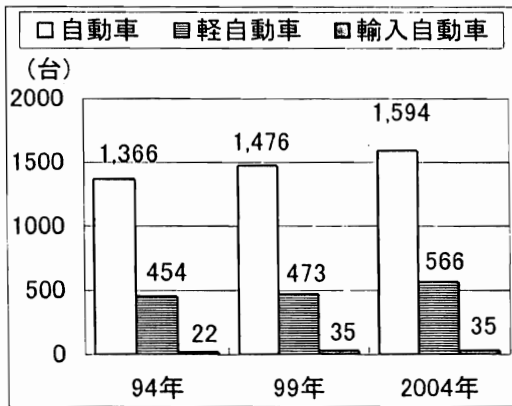
参考図表 2-1-30:中国



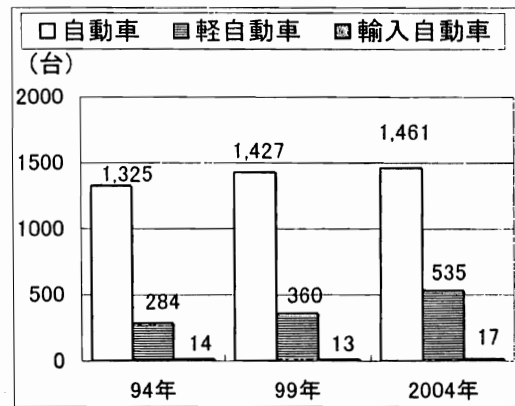
参考図表 2-1-31:四国



参考図表 2-1-32:九州



参考図表 2-1-33:沖縄



注1:2人以上の全世帯千世帯当り台数。

地方区分は以下の通り。

北海道地方—北海道

東北地方—青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県

関東地方—茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、長野県

北陸地方—新潟県、富山県、石川県、福井県

東海地方—岐阜県、静岡県、愛知県、三重県

近畿地方—滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県

中国地方—鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県

四国地方—徳島県、香川県、愛媛県、高知県

九州地方—福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県

沖縄地方—沖縄県

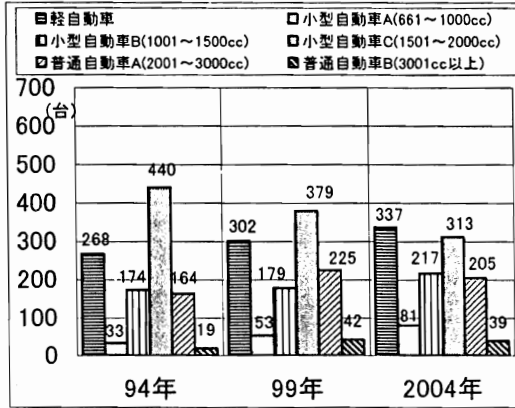
注2:自動車は国産車と輸入車から構成され、前者は更に登録自動車と軽自動車とに区分される。

出所:総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

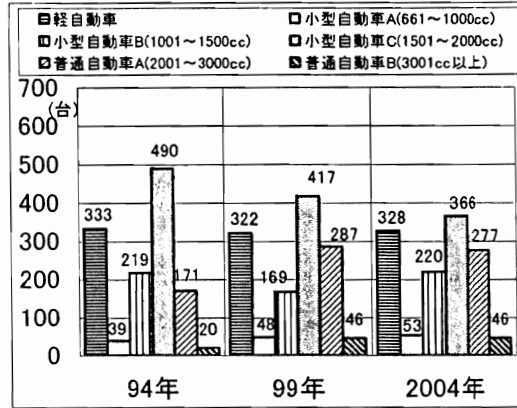
2-2. 消費者の車に対する意識(セグメント別所有状況)

<世帯主年齢>

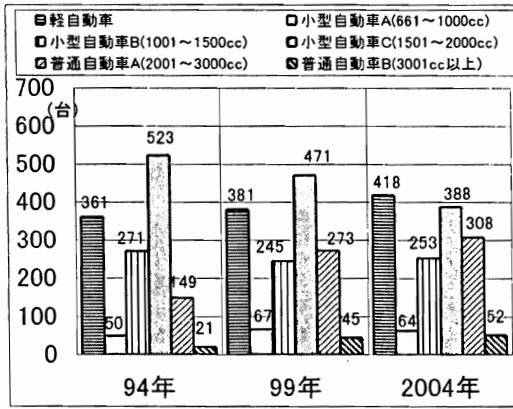
参考図表 2-2-1: 20 歳代世帯主



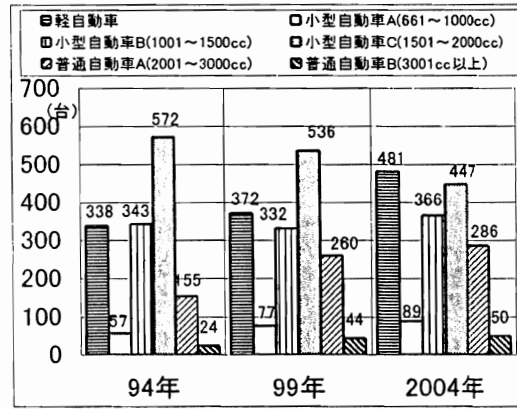
図表 2-2-2: 30 歳代世帯主



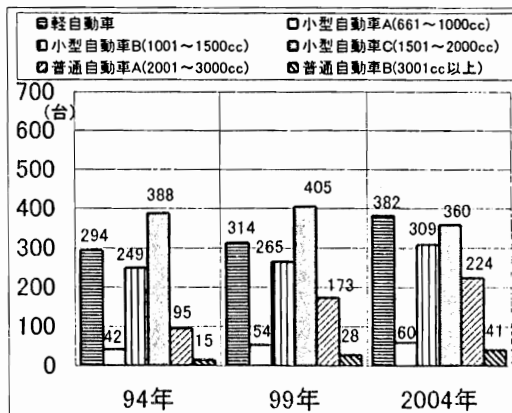
参考図表 2-2-3: 40 歳代世帯主



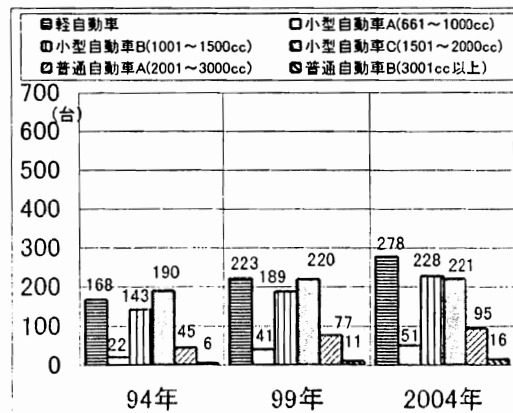
参考図表 2-2-4: 50 歳代世帯主



参考図表 2-2-5: 60 歳代世帯主



参考図表 2-2-6: 70 歳代以上世帯主



注1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注2 上記セグメントは国産車の内訳。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

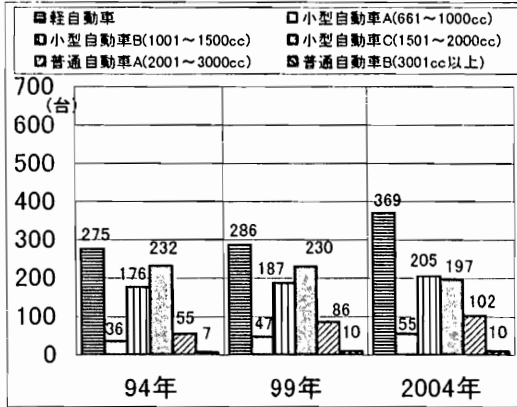


<世帯主年収階級>

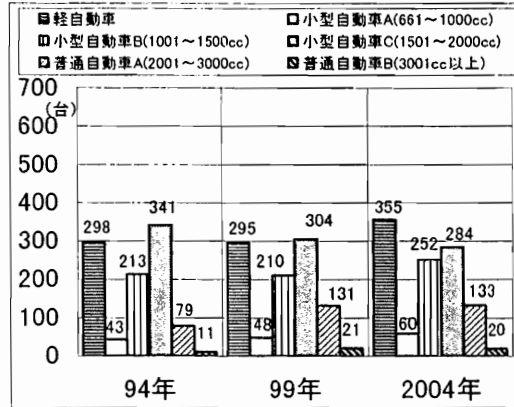
<年間収入十分位別セグメント別自動車所有数量の推移>

|       | I      | II      | III     | IV      | V       | VI      | VII     | VIII     | IX        | X       |
|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|-----------|---------|
| 94年   | ～330万円 | 330～434 | 434～519 | 519～600 | 600～690 | 690～789 | 789～900 | 900～1053 | 1053～1308 | 1308万円～ |
| 99年   | ～319万円 | 319～411 | 411～494 | 494～577 | 577～665 | 665～766 | 766～884 | 884～1036 | 1036～1301 | 1301万円～ |
| 2004年 | ～288万円 | 288～367 | 367～439 | 439～512 | 512～598 | 598～693 | 693～800 | 800～951  | 951～1200  | 1200万円～ |

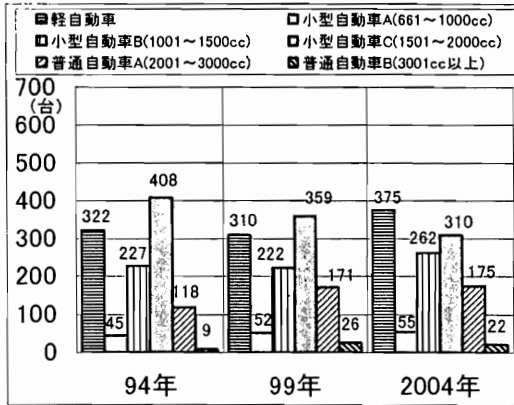
参考図表 2-2-7: 年収階級 I



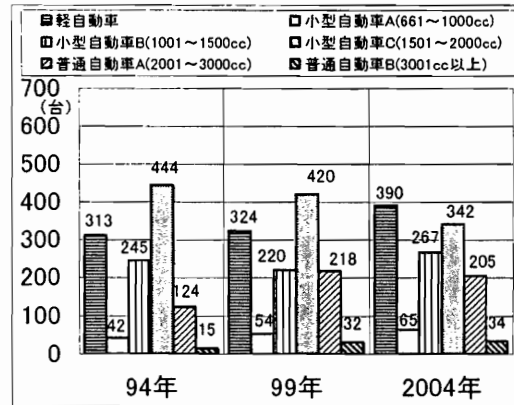
参考図表 2-2-8: 年収階級 II



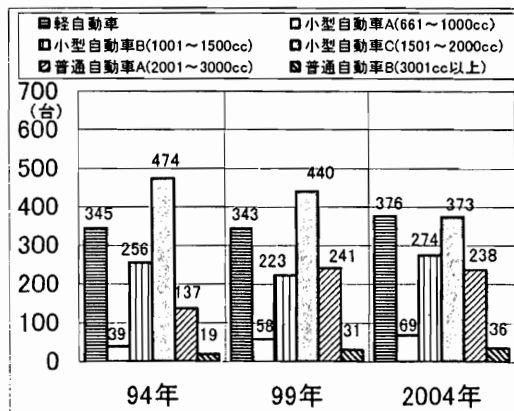
参考図表 2-2-9: 年収階級 III



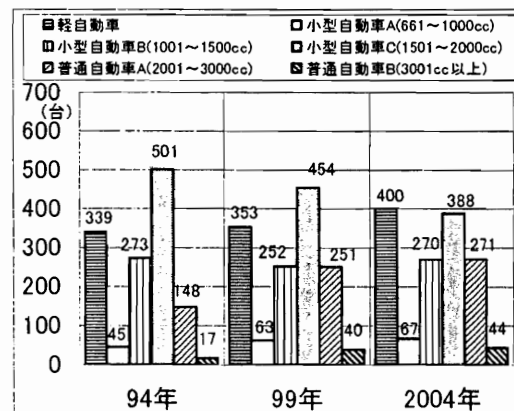
参考図表 2-2-10: 年収階級 IV



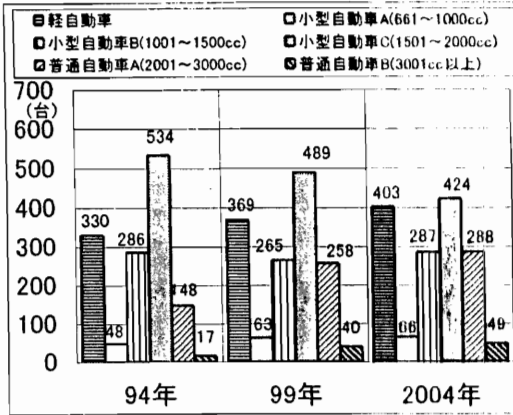
参考図表 2-2-11: 年収階級 V



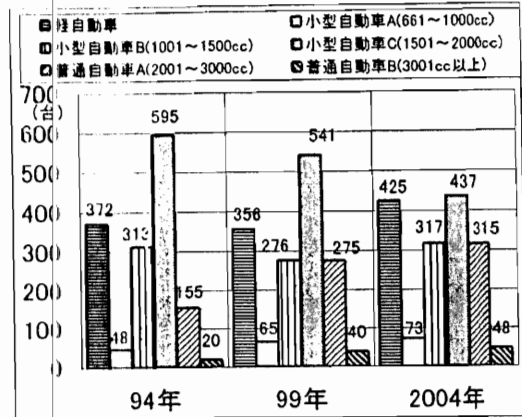
参考図表 2-2-12: 年収階級 VI



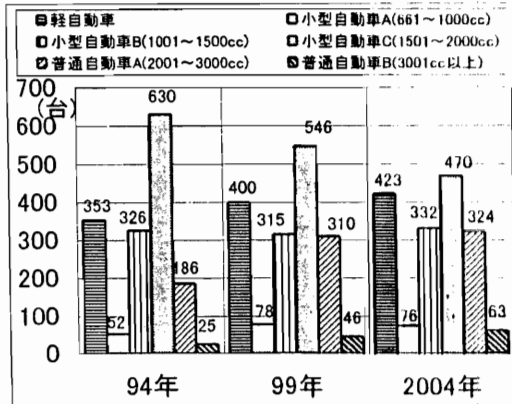
参考図表 2-2-13: 年収階級Ⅶ



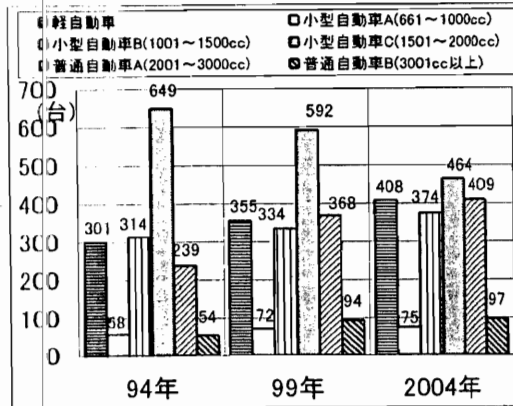
参考図表 2-2-14: 年収階級Ⅷ



参考図表 2-2-15: 年収階級Ⅸ



参考図表 2-2-16: 年収階級Ⅹ



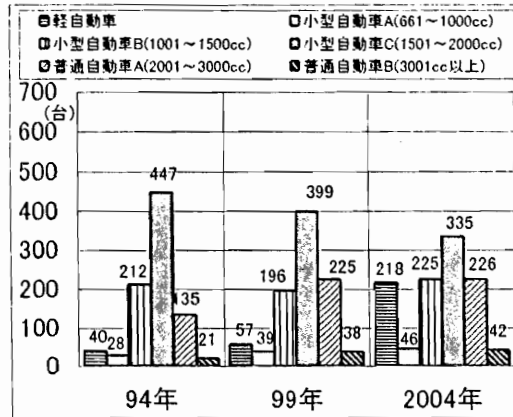
注1: 2人以上の全世帯千世帯当り台数。

注2 上記セグメントは国産車の内訳。

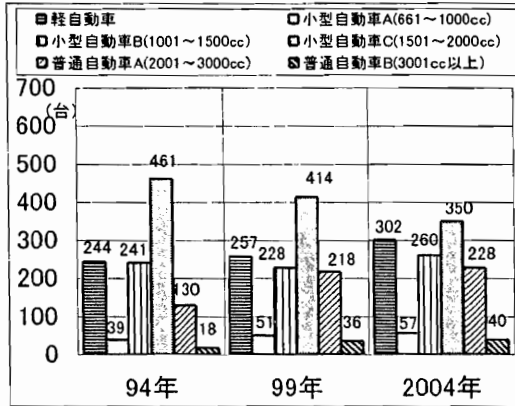
注3: 所得収入十分位階級とは、世帯を収入の低い方から高い方へ順に並べ10等分した十のグループで、収入の低い方から第Ⅰ、第Ⅱ、…、第Ⅹ十分位階級という。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

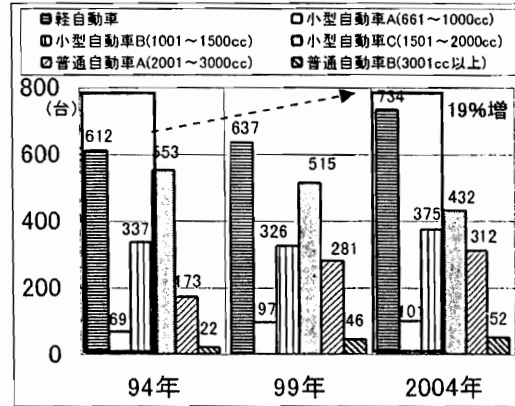
参考図表 2-2-17:3 大都市圏



参考図表 2-2-18:全都市



参考図表 2-2-19:町村



注1:2人以上の全世帯千世帯当たり台数。

注2:大都市圏とは、政令指定都市及び東京都区部を「中心市」として、中心市と社会的、経済的に結合している「周辺市町村」によって構成される地域のことで、下記4大都市圏のうち、関東、中京及び京阪神の各大都市圏をまとめたものを3大都市圏という。

関東大都市圏—さいたま市、千葉市、東京都区部、横浜市及び川崎市を中心とする地域

中京大都市圏—名古屋市を中心とする地域

京阪神大都市圏—京都市、大阪市及び神戸市を中心とする地域

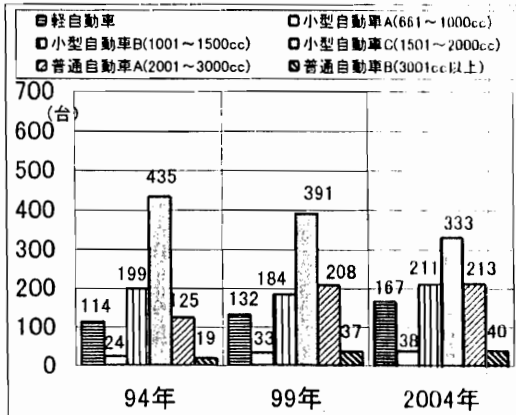
北九州・福岡大都市圏—北九州市及び福岡市を中心とする地域

注3:都市と町村は名称に則して分類されたものである。

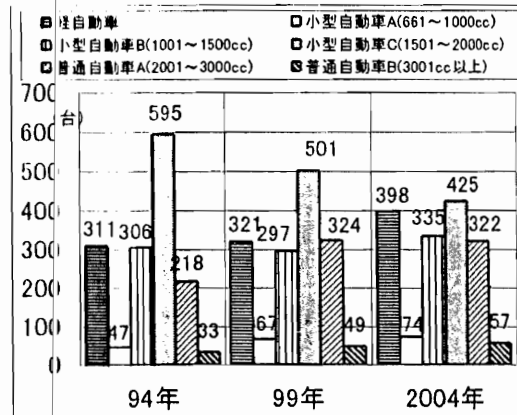
注4:上記セグメントは国産車の内訳。

出所:総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

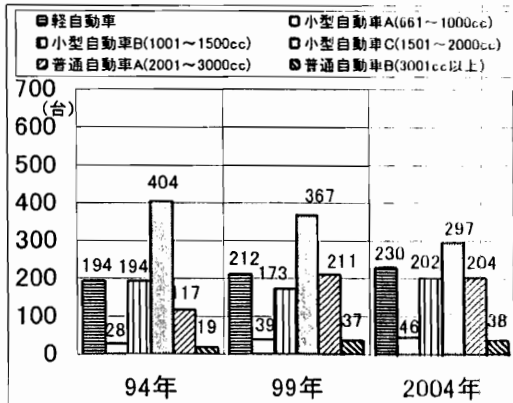
参考図表 2-2-20: 大都市圏: 関東



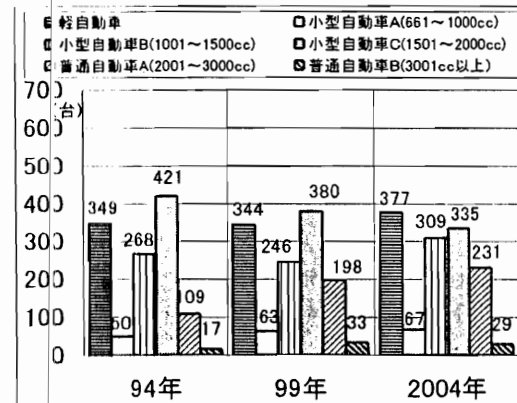
参考図表 2-2-21: 大都市圏: 中京



参考図表 2-2-22: 大都市圏: 京阪神



参考図表 2-2-23: 大都市圏: 北九州・福岡



注 1: 2人以上の全世帯千世帯当たり台数。

注 2: 地域区分は以下の通り。

関東大都市圏—さいたま市、千葉市、東京都区部、横浜市及び川崎市を中心とする地域

中京大都市圏—名古屋市を中心とする地域

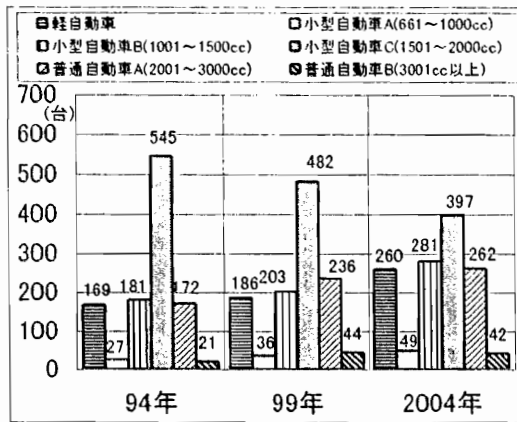
京阪神大都市圏—京都市、大阪市及び神戸市を中心とする地域

北九州・福岡大都市圏—北九州市及び福岡市を中心とする地域

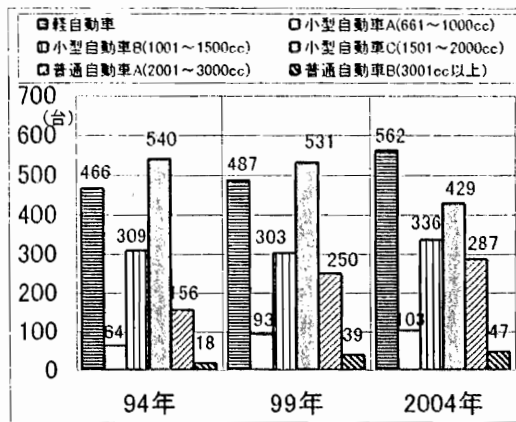
注 3: 上記セグメントは国産車の内訳。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

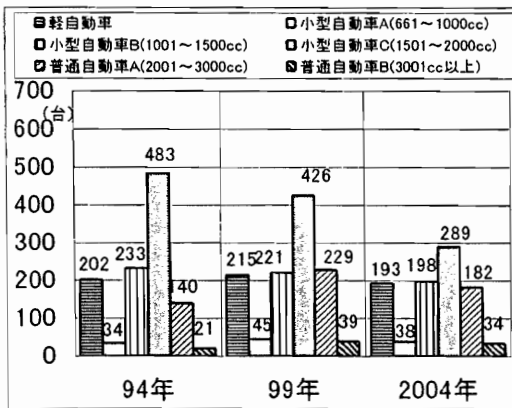
参考図表 2-2-24:北海道



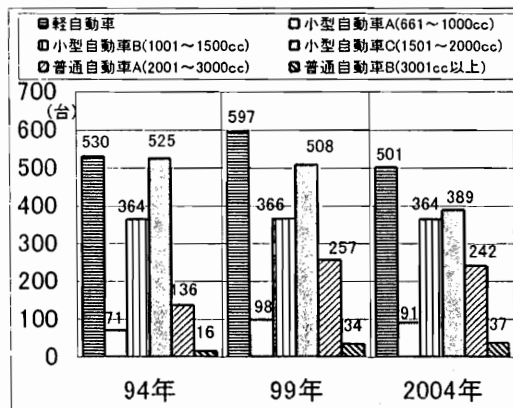
参考図表 2-2-25:東北



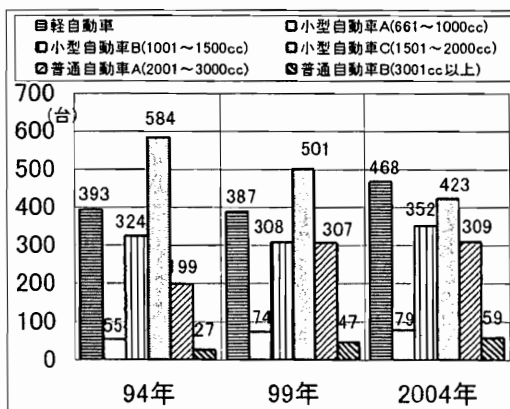
参考図表 2-2-26:関東



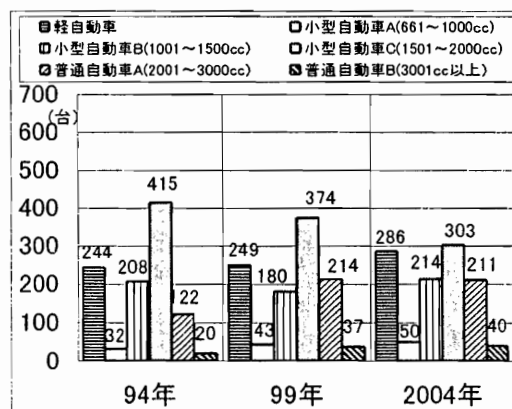
参考図表 2-2-27:北陸



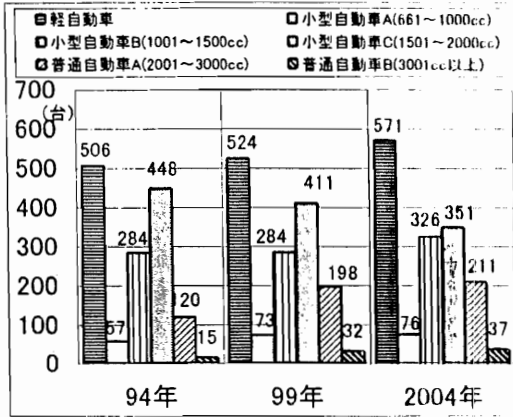
参考図表 2-2-28:東海



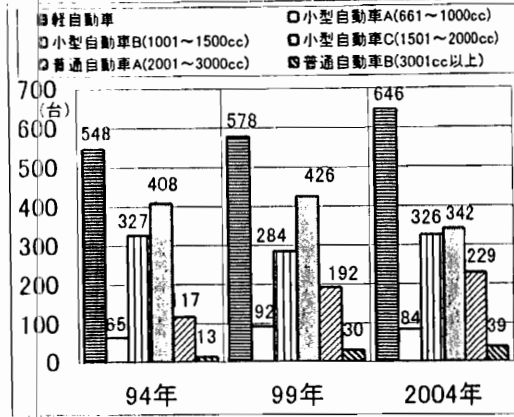
参考図表 2-2-29:近畿



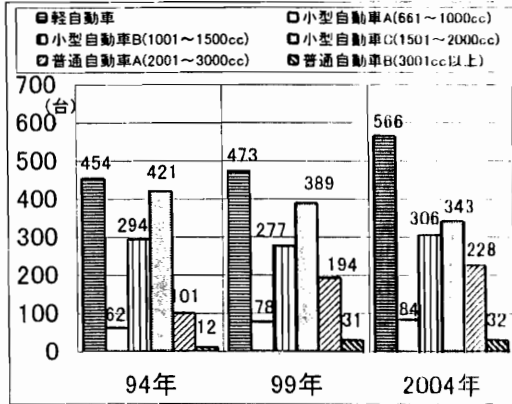
参考図表 2-2-30: 中国



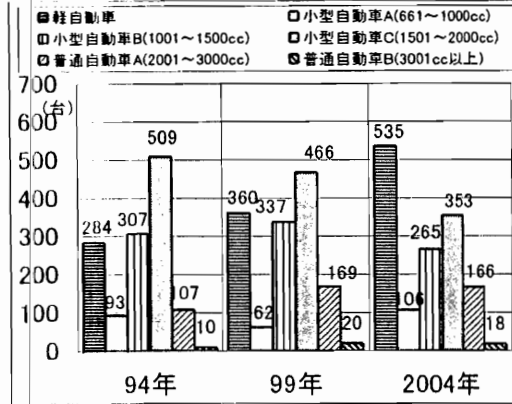
参考図表 2-2-31: 四国



参考図表 2-2-32: 九州



参考図表 2-2-33: 沖縄



注 1: 2人以上の全世帯千世帯当たり台数。

地方区分は以下の通り。

北海道地方—北海道

東北地方—青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県

関東地方—茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、長野県

北陸地方—新潟県、富山県、石川県、福井県

東海地方—岐阜県、静岡県、愛知県、三重県

近畿地方—滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県

中国地方—鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県

四国地方—徳島県、香川県、愛媛県、高知県

九州地方—福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県

沖縄地方—沖縄県

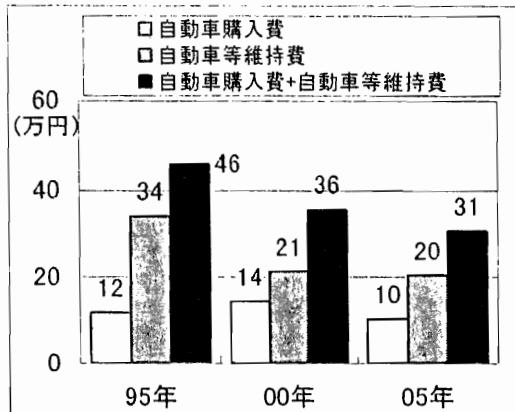
注 2: 上記セグメントは国産車の内訳。

出所: 総務省統計局、『全国消費実態調査報告』。

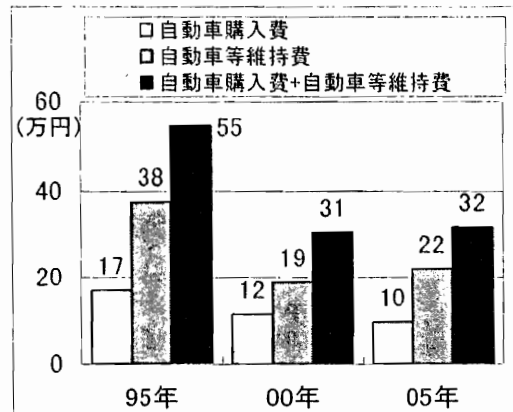
2-3. 消費者の購買行動(自動車購入費・自動車維持費の動向)

<世帯主年齢>

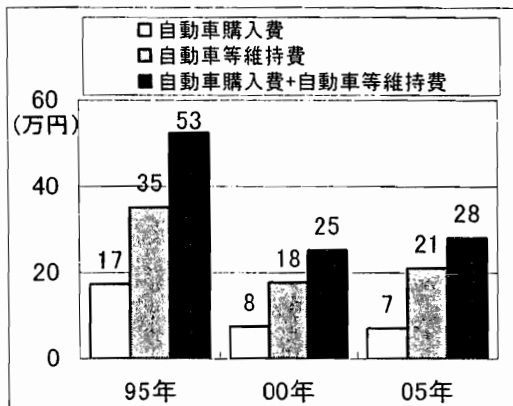
参考図表 2-3-1: 20 歳代世帯主



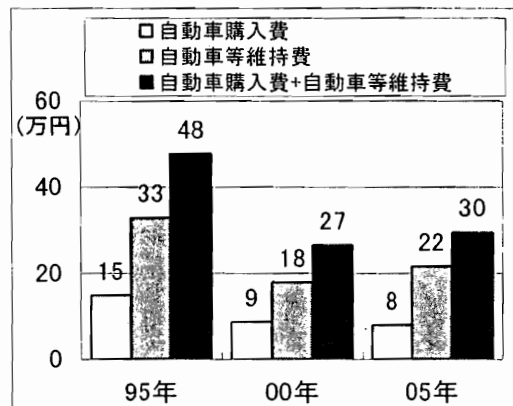
参考図表 2-3-2: 30 歳代世帯主



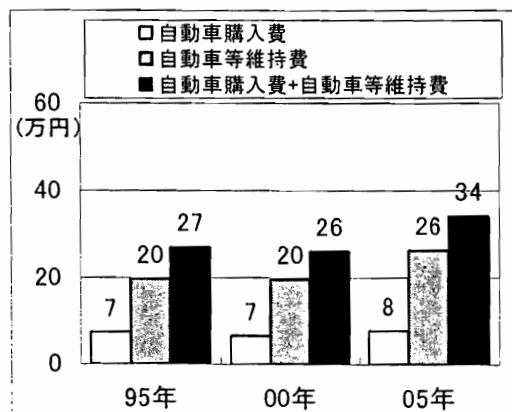
参考図表 2-3-3: 40 歳代世帯主



参考図表 2-3-4: 50 歳代世帯主



参考図表 2-3-5: 60 歳代以上世帯主



注: 95 年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00 年・05 年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

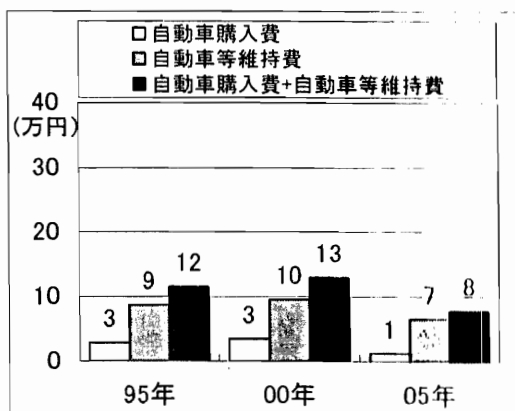
出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

<世帯年収階級>

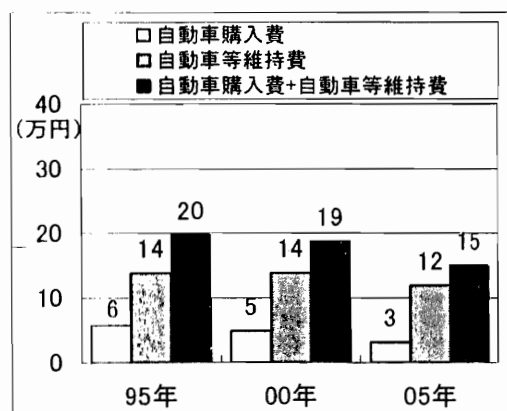
<年間収入五分位別自動車関連支出の推移>

|       | I       | II           | III          | IV           | V       |
|-------|---------|--------------|--------------|--------------|---------|
| 95年   | 404万円未満 | 404万～568万円未満 | 568万～742万円未満 | 742万～997万円未満 | 997万円以上 |
| 2000年 | 382万円未満 | 382万～533万円未満 | 533万～711万円未満 | 711万～964万円未満 | 964万円以上 |
| 2005年 | 356万円未満 | 356万～486万円未満 | 486万～639万円未満 | 639万～871万円未満 | 871万円以上 |

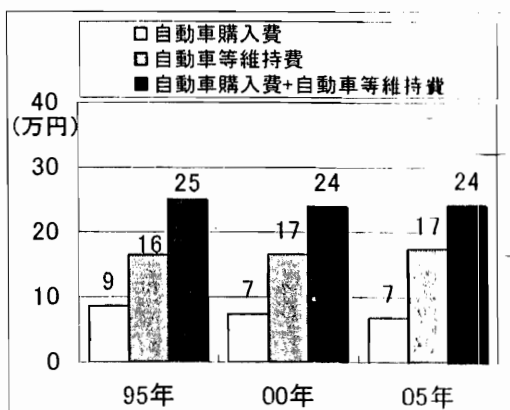
参考図表 2-3-6: 年収階級 I



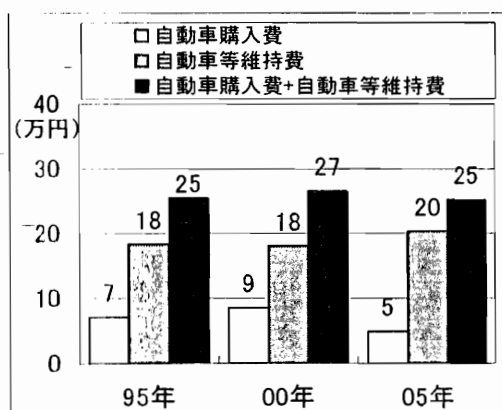
参考図表 2-3-7: 年収階級 II



参考図表 2-3-8: 年収階級 III

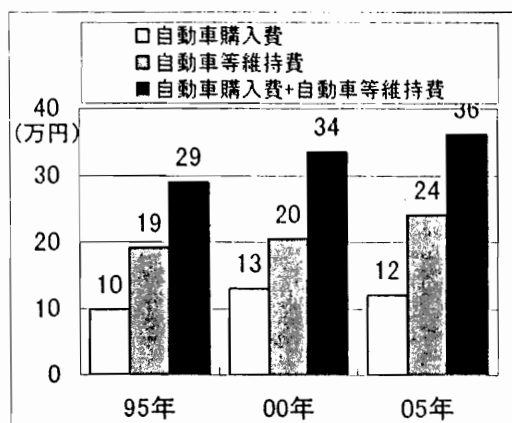


参考図表 2-3-9: 年収階級 IV





参考図表 2-3-10: 年収階級Ⅴ



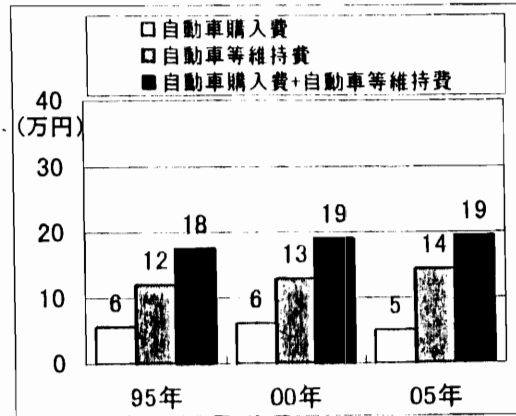
注 1: 95 年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00 年・05 年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

注 2: 所得収入五分位階級とは、世帯を収入の低い方から高い方へ順に並べ 5 等分した五のグループで、収入の低い方から第Ⅰ、第Ⅱ、…、第Ⅴ五分位階級という。

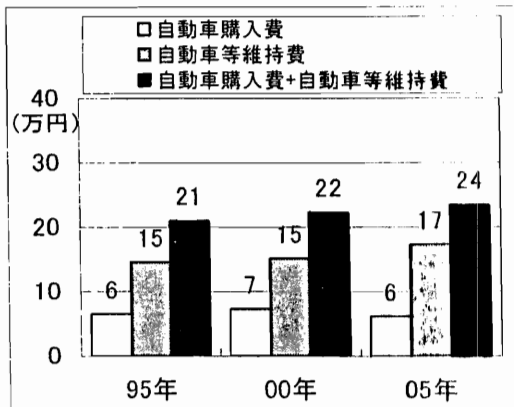
出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

<地域>

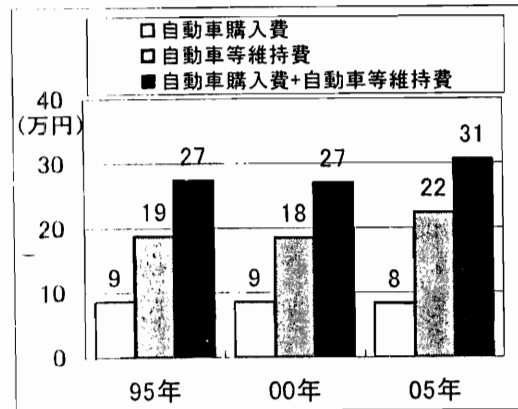
参考図表 2-3-11:大都市



参考図表 2-3-12:全都市



参考図表 2-3-13:町村



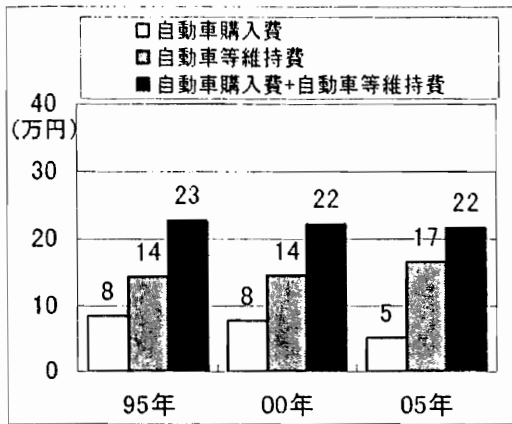
注1:95年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00年・05年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

注2:大都市とは、政令指定都市(除、静岡市)及び東京都区部をいう。

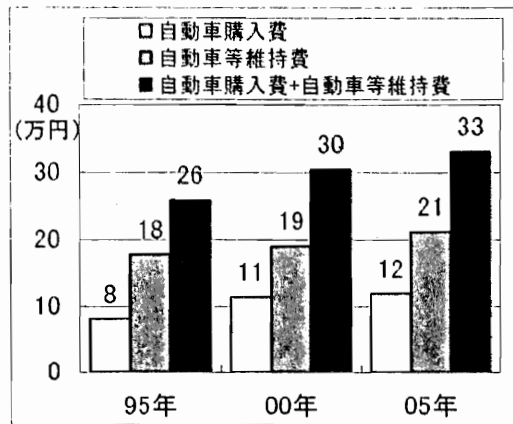
注3:全都市と町村は名称に則して分類されたものである。

出所:総務省統計局、『家計調査年報』。

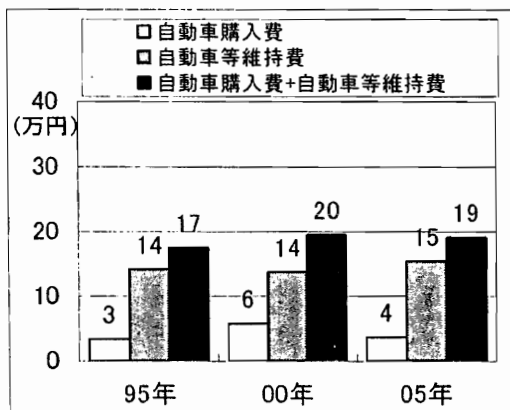
参考図表 2-3-14: 大都市圏: 関東



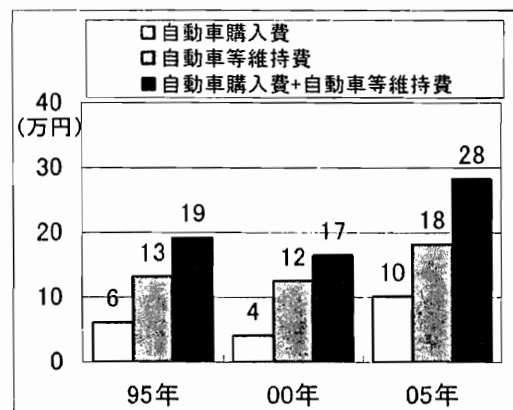
参考図表 2-3-15: 大都市圏: 中京



参考図表 2-3-16: 大都市圏: 京阪神



参考図表 2-3-17: 大都市圏: 北九州・福岡



注1: 95年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00年・05年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

注2: 大都市とは、政令指定都市(除、静岡市)及び東京都区部をいい、以下の4都市圏からなる。

関東大都市圏—古河市、伊奈町、さいたま市、川口市、所沢市、本庄市、朝霞市、熊谷市、千葉市、茂原市、佐倉市、浦安市、酒々井町、東京都区部、立川市、府中市、東村山市、横浜市、川崎市、横須賀市、厚木市、伊勢原市、愛川市、箱根町

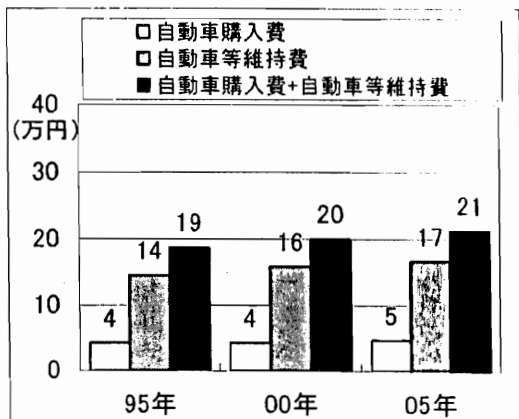
中京大都市圏—岐阜市、瑞浪市、笠原町、名古屋市、春日井市、豊川市、碧南市、江南市、清須市

京阪神大都市圏—大津市、京都市、山城町、大阪市、貝塚市、枚方市、富田林市、箕面市、東大阪市、神戸市、姫路市、西宮市、伊丹市、たつの市、神河町、奈良市、室生村

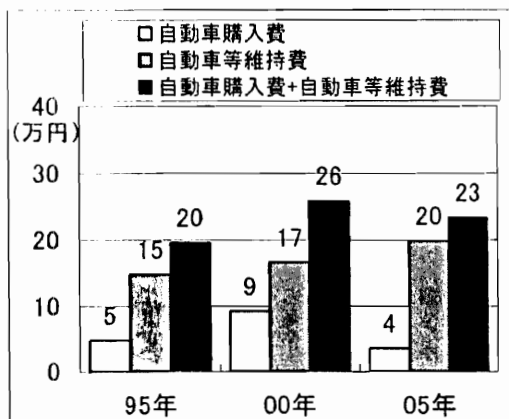
北九州・福岡大都市圏—福岡市、北九州市、柳川市、大野城市、岡垣町、小竹町

出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

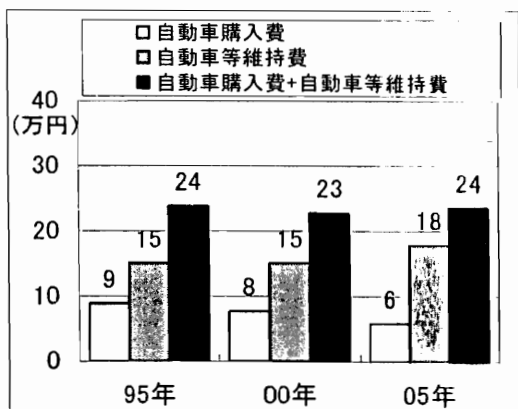
参考図表 2-3-18:北海道



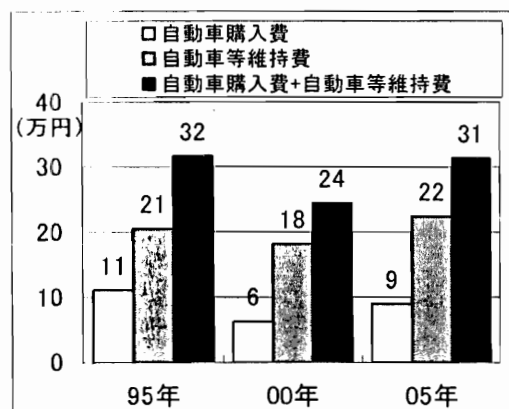
参考図表 2-3-19:東北



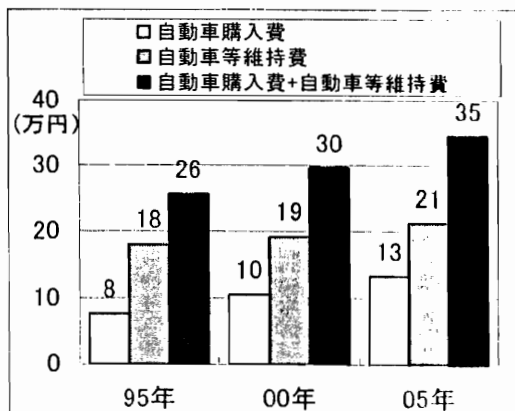
参考図表 2-3-20:関東



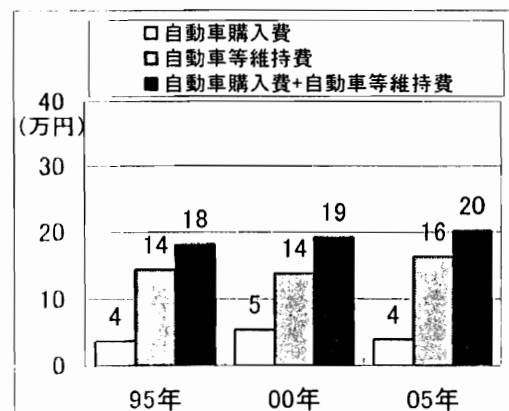
参考図表 2-3-21:北陸



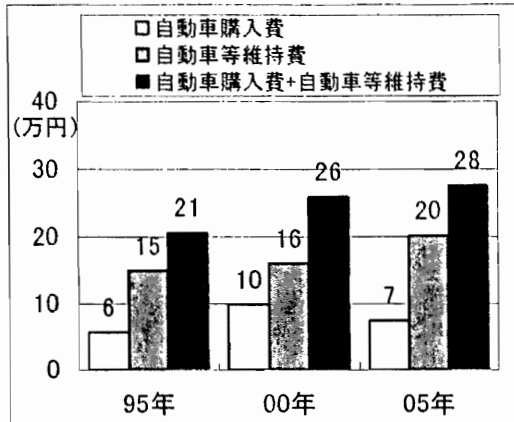
参考図表 2-3-22:東海



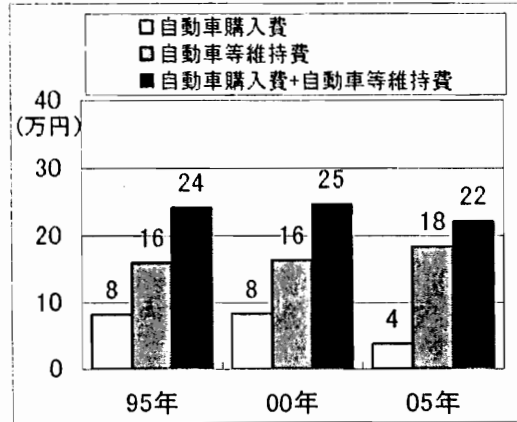
参考図表 2-3-23:近畿



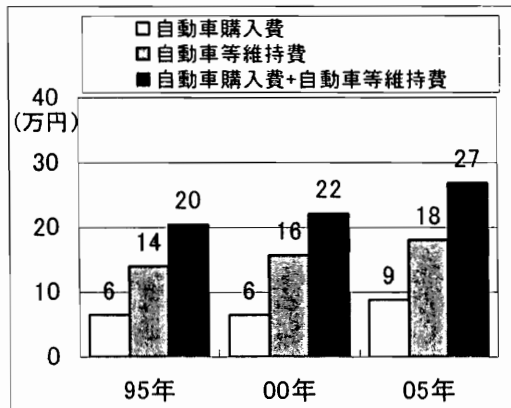
参考図表 2-3-24: 中国



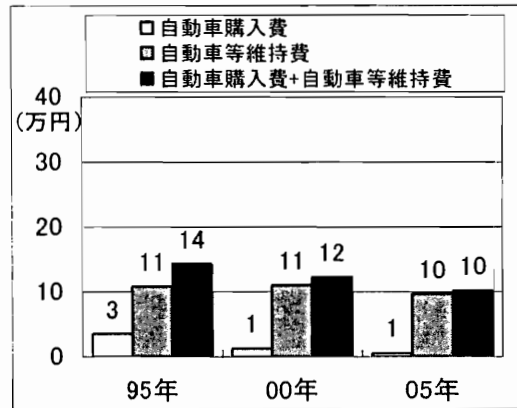
参考図表 2-3-25: 四国



参考図表 2-3-26: 九州



参考図表 2-3-27: 沖縄



注: 95年は農林漁家・単身者以外の全世帯、00年・05年は二人以上の全世帯を対象にしたデータである点には注意を要する。

地方区分は以下の通り。

北海道地方—北海道

東北地方—青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県

関東地方—茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、長野県

北陸地方—新潟県、富山県、石川県、福井県

東海地方—岐阜県、静岡県、愛知県、三重県

近畿地方—滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県

中国地方—鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県

四国地方—徳島県、香川県、愛媛県、高知県

九州地方—福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県

沖縄地方—沖縄県

出所: 総務省統計局、『家計調査年報』。

### 3. インタビュー調査結果

#### A社

##### 1. 現状の課題について

###### (1) 売上→収益について

- ・ 軽自動車は台当たりの売上が低いこともあり、売上主義という意識は強くない。むしろ新車販売での利益が相対的に少ないことから、新車以外の分野（サービス、保険、中古車等）でも収益を上げようとする指向が当初からある。

###### (2) スtock型ビジネスモデルについて

- ・ 軽自動車ユーザーは一度上級移行すると、ほとんど軽自動車に戻ってこないことから、顧客の囲い込み・保有ユーザー管理に対する意識はもともと強い。特に大都市圏ではそもそもの軽自動車保有シェアが地方に比べると少ないので、歩留まり率を高めようとする指向が強く働く。その意味で、相当以前からストック型ビジネスを意識して行っている。
- ・ むしろ近年の重要課題は、流出した顧客分をいかにして補填するかということにある。現状、顧客の自社防衛率を7割とすると、3割は流出・消失している。防衛率を高める努力を行うのは勿論だが、3割の流出分をエントリー客の獲得・他銘柄からの代替でいかに埋めていくかを、重要な課題として認識している。

###### (3) 組織運営・人材マネジメントの変革について

- ・ 個人に過度に依存した経営から、組織的に顧客を守りに行く方向に進む必要性については、その通りだと考える。
- ・ 上記の点は方向性としては妥当だが、後は運用の面で個別に判断・工夫をしていく必要がある。例えば顧客情報の管理については、店舗が管理する顧客の基本情報と、営業マンが管理する顧客のよりパーソナルな情報については一定程度の区分けをする必要があるかもしれない。また、顧客対応についても、営業マン指名で個別の対応を望む顧客がいればその要望に沿う必要があるだろう。

## 2. 課題に対する対応策

- ・ 事業環境という面では、軽市場全体のボリュームは拡大したが、その中での競争は激化している。大手乗用車メーカーも近年軽自動車を扱い始めており、ブランド力といった面で強みがある。また、軽市場が縮小した場合も、これら大手乗用車メーカーは登録車市場に撤退するというオプションがある。その意味でも、今後の市場・事業環境の動向は楽観視できない。
- ・ 1. で指摘した課題への対応策としては、基本的に①自社防衛率の維持強化、②新規獲得、の両面戦略になる。特に流出を補う意味での②は重要な課題であるが、そのための人的リソースに限りがあることも問題である。
- ・ 自動車の保有期間は延びてきており、12ヶ月点検等、サービス面でメニュー拡充の機会は強まっているといえる。その意味で、サービス強化は新車以外の分野で収益を上げる鍵となっている。他方、新車で得られる利益分をサービスだけではカバーしきれないだろう。軽自動車は台当たりの利益は相対的に少ないが、それでもサービスだけでその分をまかなうのは相当に困難である。
- ・ (自動車全体の)市場が縮小していく中で、今後は各社の市場シェア奪い合いが進むと思われるが、その中でITをどう活用できるのかについて可能性を探るのに関心がある。

## 3. ディーラー経営におけるIT活用

### (1) メーカー・システム

- ・ 情報処理は自社で相当以前から進めてきており、自社開発を行ってきた。数年前からメーカー・システムが出来たことで、以降はメーカー・システムを土台に活用している一方で、自社のプログラムをメーカー・システムに上積みする等のカスタマイズは行っている。また、システムを担当する部門も有している。
- ・ メーカー・システムの機能は主に顧客管理、受発注、在庫管理である。総務・経理の関連機能はなく、これについては自社システムを活用している。
- ・ メーカー・システム導入時は一時的に二重投資になった。

### (2) ITの活用状況

- ・ ①企業間関係(メーカー・システム)、②内部組織の効率化、③対顧客関係の3つの面で考えると、①も③も一定程度活用できていると考える。②については、効率化を徹底して人員削減につながることも可能であるが、本社の支援体制がある中で、どこまでディーラー独自で推し進めてよいか、簡単に判断できない部分がある。
- ・ 対顧客という意味では、ネット通販やメール問い合わせ等のツールは利用可能であるが、これら

は製品を直接見たり触ったりできないという状況下では有効であるといえるものの、ディーラーに来店して実際に車を見たり試乗したりすることが出来る中で、どれほどの効果があるかは疑問が残る。もちろん、その場合も、ディーラーに抵抗感なく来店できる環境を整える必要がある、という課題はある。

- ・ 顧客情報データベースについては、顧客の転居・流出が多いことからメンテナンス面で苦勞があるが、相当程度活用できていると考える。具体的には、顧客の取引履歴（どの店で・誰から買った、等）によって顧客をある程度層別管理し、顧客とのコンタクト頻度を偏りなく広範囲にカバーできるように営業マンをガイドする機能を果たしている。

### (3) IT活用の課題

- ・ IT活用の大きなメリットの1つは経費削減にあるが、それも相当程度進んでしまっている。また、他方で人材育成の必要性が残るため、単純に経費削減の観点だけから人員削減を追求することはできない。

## 4. ディーラー経営の今後の方向性について

- ・ メーカー系列を超えた情報プラットフォームの共有化（補修部品の共同調達等）については、あまり現実的でないと考える。他系列の補修部品の調達する必要性が生じた場合でも、少々時間はかかるが他系列のディーラーや部品商に行くことで調達は可能である。



## 1. 現状の課題について

### (1) 環境変化

- ・ 10年前(消費税が3%→5%になった時)から、新車販売市場は頭打ちになることを認識していた。
- ・ 人口動態の面から、自動車に限らず国内市場は縮小していくことは見えている。これまでの50年間で日本の人口は5,000万人増大したが、今後はそれが毎年60万人減少していく。つまり今後50年で3,000万人減少するという前提に立たなければいけない。
- ・ 人口構成の面でも、少子高齢化が進む中、需要構造は変化していくだろう。消費者の価値観としては、良いものを長く使っていくという方向に向かうと考える。また、これまでの供給主導の経済から需要主導の経済へのシフトは確実に起きている。

### (2) メーカーとディーラーの役割

- ・ メーカーの役割は、クルマ作りであり、クルマの商品力とマーケティングによって新規顧客を獲得していくことにある。
- ・ ディーラーの役割は、管理ユーザーを守り拡大していくことにある。ディーラーは自銘柄ユーザーにしか情報発信できない(例:他銘柄ユーザーにDM発送できない)ので、メーカーのように新規ユーザーを能動的に獲得することはできない。管理ユーザーに対して在庫や代替を勧めていくことが役割となる。
- ・ ただし、顧客囲い込みを中心としたストック型ビジネスモデルだけでは不十分である。新車販売は軽視してはいけない。新車は依然として事業の土台であり、クルマの保有期間が長期化している中、新車を販売しなければサービスの母体も減少していく一方となる。サービスで顧客との信頼関係を構築しつつ、代替も進めていくことが重要となる。
- ・ したがって、管理ユーザー+ $\alpha$ の方針が重要である。管理ユーザーをしっかりと守りつつ、非管理ユーザーに対してはアフターの部分でのコンタクトを活用し、可能な限り管理ユーザーに取り込む。

### (3) 経営方針

- ・ 経営活動としては重要なポイントは以下の3点である。現在の状況下では、3つ目のマネジメントが最も重要である。マネジメントそのものも、量から質が問われるようになってきている。

① 商品力

② 体制（拠点数、人員、等）

③ マネジメント（仕事の仕組み、段取り）

- ・ これまでは上記の①と②だけで何とかやってこれた。市場が右肩上がりの時は、体制の拡大で成長し続けることができた。しかし、市場頭打ちになる中で、拠点や人員を拡大してもコストに合うインカムは望めない。
- ・ 今は、マネジメントを質的に向上させることが必要。それも抽象論では現場では根付かない。トップが主体的に仕組みづくりを進めていく必要がある。同時に、それを顧客の立場に立った仕方で行う必要がある。CS向上も、顧客との信頼を通じて顧客に選ばれるようになった、という実績につながらないと意味がない。

2. 課題に対する対応策

- ・ 対応策としては、（1）総合営業力と、（2）拠点経営がキーである。

（1）総合営業力

- ・ 総合営業（顧客に新車販売だけでなくカーライフの全てを提案していく活動）は、①ターゲット戦略と②連携戦略という形で実践されている。
- ・ 業務の手順や段取りなどの行動基準はマニュアルとしてルール化されており、現場への浸透が図られている。

①ターゲット戦略

- ・ 適切なタイミングで、適切な提案をするために顧客をグルーピングする。具体的には、見込み客・潜在顧客（試乗・カタログ請求等を行ったユーザー）、自銘新規ユーザー（自社以外で自メーカー車を購入したユーザー）、管理ユーザーのグループ別に顧客対応を行う。
- ・ 管理ユーザーに対するターゲット戦略として「7・6・3・2・1 戦略」を打ち出している。これは顧客とのコンタクトを有効に行うための方針であり、車検・12ヶ月点検の7ヶ月前の顧客からコンタクトをスタートさせるものである。

| タイミング          | 取り組み   |
|----------------|--|
| 車検・12ヶ月点検の7ヶ月前 | ・ 6ヶ月点検の提案、代替提案<br>・ 必ず顧客本人にコンタクトを行うようにする。現状、この目標は80%達成。 |
| (6ヶ月前)         | ・ (6ヶ月点検実施)  |
| 3ヶ月前           | ・ 代替・入庫の確定<br>・ 入庫予約は月末に集中しないように調整。                      |

|      |   |
|------|---|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保険延長の提案</li> </ul>   |
| 2ヶ月前 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事前見積もり</li> <li>・ 保険延長の提案</li> </ul>   |
| 当月   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 車検・12ヶ月点検実施、あるいは新車代替</li> <li>・ (以降は、点検実施後であれば点検後調子伺い、新車代替後であれば納車後調子伺いを行う。)</li> </ul> |

## ②連携戦略

- ・ 営業部門、サービス部門、部品部門、本社が連携し、顧客対応を行う。例えば入庫予約を取り付けるときは月末に集中しないように営業マンがサービス部門と連携をとる。また、新車部門と中古車部門の連携もとる。例えば中古車部門は新車部門に対して中古車市場で人気のある車種を伝達し、それを受けて新車部門はその人気車種を保有する管理ユーザーをデータベースから割り出し、当該管理ユーザーに対して高値買取り・代替を提案できるといった新車部門・中古車部門連携での代替提案を行えるよう体制をとっている。

### (2) 拠点経営

- ・ 新車販売台数以外の指標も含め、拠点を量・質の両面で評価・マネジメントするため、「総合営業指標」を設定している。具体的には、新車販売台数、車検カバー率、入庫率、自銘新規取り込み率、等を拠点別に見て、全社平均との比較・時系列比較・拠点間比較を行っている。
- ・ 拠点経営の運営は以下のようにステップで行われる。

#### ①拠点別経営計画の策定

#### ②経営委託（半期毎に文書と共に拠点長に経営委託）

#### ③月次フォロー

#### ④状況把握（半期に一度、原因究明と対応を検討）

#### ⑤総括（次期課題を設定し、①に戻る）

- ・ 携帯委託をする際には、文書で拠点別の数値目標（量）と取り組むべき課題（質）が示される。したがって、拠点は単純に台数のみでなく、管理ユーザーの確保・拡大、顧客との信頼構築を目指した総合的な指標で評価・マネジメントされている。

## 3. ディーラー経営におけるIT活用

### (1) メーカー・システム

#### ①概要

- ・ メーカーによる情報システムを基幹システムとして活用している。情報システムの機能は以下の

通りである。

- ▶ 経理システム、受発注システム
- ▶ ユーザー管理システム
- 営業マンに対しては、担当顧客の基本情報、顧客へのアクションをとるべきタイミング・内容について示す「活動指示書」が送信される。これは全国のメーカー系列において共通に使われているシステムである。

## ②課題

- 「活動指示書」の対応について、営業マンは虚偽の入力を行っているかどうかはチェックできない。ITシステムは性善説によっていることに欠点がある。人間はごまかすという前提に立たなければいけない。

### (2) 自社独自の IT 活用

- メーカー・システムのユーザー管理機能を活用しつつも、自社独自に拠点毎、顧客別のデータベースを構築している。データ・メンテナンスは週ベースで行っている。週単位くらいの頻度で更新できていないと、データとしては使えない（問題の早期発見ができない）。
- 具体的には、毎週当たり管理ユーザーが何人増大・減少したかチェックし、大きな変動がある拠点がすぐ眼に見えて分かるようにしており、拠点経営に活用している。データは営業部長決済なので、営業マン等が勝手にデータを修正・削除できないようにしている。
- 顧客のセグメント分けも行っている。例えば、定期的にあるお客様感謝デーにDM 発送し、その戻り率などでユーザーの区分けを行っている。
- データベースはバランスシートに載らない最大の資産であり、実態を把握するための重要なツールと認識している。
- 営業マンの活動チェックについては、「活動指示書」だけでは不十分なので、現場で壁面書に毎日の記録を書き込みながら行う。
- 顧客ごとのきめ細かい対応については、現場（拠点長、営業マンレベル）の工夫で行う。本社として行うのは、ある程度基本的な方法を統一し、顧客対応に不平等がないようにすることである（誰が対応しても均一で標準化された提案や対応を顧客に行うことが出来るようにする）。

## C社

### 1. 現状の課題について

- ・ 基本的には、収益性の一層の重視（中古車・保険等新車販売粗利に左右されない部分である基盤収益の強化）、ストック型ビジネスモデルの確立（管理内ユーザーを中心としたビジネスモデル）、以上2点に合わせた組織運営・人材マネジメントが重要な課題であると認識している。
- ・ 顧客層が二極分化している。軽や小型車を購入する層と、300万円以上の高額車を購入する層とに別れ、その間の中間的セグメントのユーザーが減少している。高額車の新車粗利は大きいので、新車販売に占める比率を高めることがポイントとなる。その意味では、収益性の重視が販売台数自体への意識をなくすわけではない。
- ・ チャンネルの集約化によって、対象車種が下位セグメントへと拡大した。下位セグメントだからといって販売の仕方が根本的に異なるわけではないが、二極分化する顧客層の一方を取り込むことが課題になっているといえる。
- ・ 地域的には、経済が好調な名古屋経済圏に支えられており、名古屋圏を睨んだ世帯流入等が見られる。しかし、流出が必ずしも大きな地域ではないので、その点では既納客の移動が大きな課題になっているわけではない。
- ・ 基盤収益の強化との関連では、従来は新車販売か中古車販売のどちらかが好調で全体としてみるとバランスが維持されていたが、消費者の車に対する嗜好の変化や平均車齢の上昇等もあって、最近は必ずしもそうではない。その意味で、中古車の販売環境も決して良好ではない。また、良質中古車の確保が容易ではなくなってきているので、商品仕入れという面でも課題は少なくない。良質中古車の確保という点では、残価設定ローン車両やリース車両がその源泉になることも考えられるが、要は設定する残存価格しだいである。また、こうした動きは過去（「所有から利用へ」）にもあったが、ユーザーの保有意識がそう簡単に変わるとも考えにくく、急速に良質中古車の供給源として役割を拡大するとは想定し難い。

### 2. 課題に対する対応策

- ・ 重要な経営指標は、収益性（全社的な経常利益率）、販売台数・売上、顧客満足度である。収益性については全社的な目標経常利益率水準を設定した後、各拠点の環境・条件を勘案した上で、拠点別の売上・台数・最終利益としての目標値を設定している。その上で、各拠点の従業員に対しては、生産性（サービスマンであれば1人当りの粗利、営業マンであれば1人当りの収益と売上）

という管理・目標指標を設定している。

#### (1) 売上→収益について

- ・ 前述の通り、中古車事業は販売・仕入共に難しさを抱えてはいるものの、認定中古車を取り扱うチャンネルを展開しているという直販体制を最大の強みとして活用する方向である。中古車販売チャンネルにおけるオークションの制約率は高いことから、系列メーカーの中古車に対する需要は根強いと考えている。また、保有台数自体が頭打ちから減少に向かう中で、系列メーカー車のシェアは相対的に高まる方向にあるので、今後中古車の仕入環境は相対的には有利になっていくと考えている。

#### (2) ストック型ビジネスモデルについて

- ・ 新車を販売してから廃車されるまでの取引をできるだけ確保するように、取り組みを行っている。その基本は、新車販売時に、保険・クレジット・メンテナンスパック（以前は自社独自のメニューも取り入れていたが、現在はメーカーが設定したもののみ）等を合わせて、車両に付随する付加価値を最大化した上で提案を行うように努めることにある。従来にも、同じような付加要素は存在していたわけであるが、車両本体に注目しがちであった。

#### (3) 組織運営・人材マネジメントについて

- ・ 以上のような取り組みを営業マンに定着させていく上では、そうした取り組みを適正に評価する仕組みが不可欠であり、現在評価制度の見直しを進めつつある。
- ・ ここ数年、営業スタッフの店舗間異動を意識的に進めている。営業マンを新たな環境に置くという意図もあるが、個人としての顧客対応から組織としての顧客対応へと軸足を打つことが大きな目的である。個人に依存した顧客対応では必然的に顧客の引継ぎという問題が発生するが、究極的には組織として顧客に対応し引き継いでいくことがあるべき姿と考えるからである。
- ・ 結果としてみた場合には、CS向上が取り組み上の重点課題である。その意味でも、サービスマンやメカニックスの顧客対応力の強化に取り組んでいる。個人の特性を踏まえてのことではあるが、サービスマンの営業への転換等を図って、成果が出ている例もある。

### 3. ディーラー経営におけるIT活用

- ・ 従来、顧客管理・サービス管理・経理等のシステムがばらばらであったものを統合したメーカーによる情報システムは2005年の後半に導入をして、まもなく2年が経とうとしている。これまで

はシステム・仕組みに慣れるという面が大きく、データを用いた経営の検証・足跡の確認といった活用を今後図っていく余地は大きく残されている。

- ・ 情報が電子化されることによって、業務時間の短縮という効果は間違いなく現れていると感じている。
- ・ メーカーの情報システムには教育システムも含まれており、集合研修の一部機能を代替・補完している。実車研修に全てのメカニクスが参加するわけではないので、基礎的な情報伝達・教育という面での役割は大きい。
- ・ 情報システムにストックされた情報を通じて、営業マンの行動計画策定に役立て、1ヶ月・3ヶ月といった単位で拠点毎に営業活動の管理・チェックを行っている。但し、飽くまで定型的業務計画の策定が中心であり、全てを情報システムの情報に依存することはない。例えば、1年後に買替のタイミングが到来するような顧客の情報は情報システムから直接的に指示が出るわけではないので、別途紙ベースで情報を管理して、中・長期的な営業活動上のインプットとして活用している。
- ・ 情報システムを用いて、サービス入庫の予約管理も効率化されたが、現状では店舗毎の管理であり、全社的に業務の平準化や融通に役立てるところまでは現状で行っていない。
- ・ ITの活用には、従業員によって得手不得手があり効果が均一ではない点、機械に依存しすぎてしまうという点、計画された業務を遂行すること事体に満足してしまう可能性がある点等が、懸念されないわけではないが、基本的にはデータのみで業務の管理は不可能であり、データをベースにしたヒューマン・コミュニケーションが重要な部分として残ることを認識することが重要であると認識して活用するようにしている。
- ・ ITの活用によって取り扱える情報量が増大したため、マネージャー・拠点長にかかる負担が増大している。しかも、情報管理・チェックのみならず、それを補完する部下とのコミュニケーションや定型化できない部分・ノウハウを中心とした人材育成といった面でも果たすべき役割は増大している。
- ・ 個人情報管理という視点から、現状の営業活動では、PCは活用していない。顧客を訪問した際の対応は、店舗で資料を準備した上で、必要に応じて訪問先において手書きで修正・対応する形を取っている。
- ・ メーカーの枠を超えたビジネスについては、現状の環境を所与とすると、未だ理想論としての可能性の段階に留まるのではないかと。用品・補修部品のラインアップについても、根底には顧客のニーズがあるとはいえ、メーカー系列のディーラーとして全てに対応することが望ましいのか或いはできるのかという問題は残る。
- ・ 従来の手書き情報をベースにITの活用を考えると、失敗する。元々利用してきた情報の媒体が

ITに変わるという発想から出発すると、機械に使われてしまうことになりかねない。

- ・ メーカーの情報システムについては、ディーラー側から修正要望等を出し、定期的に反映される仕組みも導入されている。但し、変更・改善の頻度は数ヶ月という期間となっている。
- ・ IT活用の費用効果の評価は難しい。ITに対する期待は過大になりがちであり、また独自で取り組もうとしても膨大な投資を要することから、客観的な分析が難しいからである。但し、効率性が上がっていることは間違いない。メーカーの情報システムの活用を基本に自社で追加的なシステムの構築等はしていないので、今後、情報をいかに有効に活用するかによって評価は変わってくる。

#### 4. ディーラー経営の今後の方向性について

- ・ 売上から収益へ、台数至上主義からの脱却とはいえ、売上を無視するというわけではない。当然、若干収益性が低い取引であっても、それを理由に取引を拒むことはあり得ないし、新車販売をないがしろにするということでもない。その意味で、従来は1万円単位でしていた商売を1000円単位で行う商売へと意識を切り替えていくという認識が求められるものと言え、その徹底が今後の課題である。



## D社

### 1. 現状の課題について

- ・ 指摘の課題（①売上→収益へ、②ストック型ビジネスモデル構築、③組織運営・人材マネジメントの変革）については、認識は一致している。
- ・ メーカーの系列に共通して、十数年前からストック型ビジネスを意識して経営を行っている（具体的内容は以下の2. で記述）。
- ・ 重要課題なのは、ストック自体が縮小していることである。JAMA の予測では仮に年間 30 万台販売しても、2010 年には大きく減少することになる。このような厳しい環境変化の中、ストック型ビジネスモデルを進めること自体にも限界がある。

### 2. 課題に対する対応策

#### （1）売上→収益について

- ・ 1993～94 年では、人気の高いモデルが存在していたこともあり、目標売上高を達成できたが、以降は収益性を重視した経営にシフトしている。MQ（粗利益）を重視した経営への転換を行った。
- ・ 販社、板金業者等は全て独立採算制がしかれており、利益重視の経営を行う。予定原価をあらかじめ設定することで、例えば 1 台販売したときの粗利益がいくら計上されるか、すぐに計算できる仕組みが構築されている。
- ・ 毎月の粗利益を報告する DOC（損益計算書のようなもの）が作成され、黒字にしようという意識を現場に浸透させている。DOC は以前まで FAX で送信されていたが、現在はイントラ上で展開する形になっている。

#### （2）ストック型ビジネスモデルについて

- ・ メーカーの系列全体として、すでにサービス中心主義の経営を行っている。2001 年に経費の 70% をサービス修理でカバーするという計画が導入され、2～3 年後に達成された（サービス売上が大きかったため）。
- ・ 現在は新たな経営計画が展開されており、新車以外の部門（サービス、中古販売、修理、保険等）で経費の 90% をカバーすることが目指されている。
- ・ トヨタやホンダなど、定期的にヒット商品を投入している企業の場合、フロー型ビジネスを中心とすることは可能かもしれないが、それ以外のメーカー系列の場合は保有ユーザーを基盤にした

うえで、その中での買替の促進を図るという方向をとるしかない。

- ・ 十数年前から営業マンの仕事の1つとして在庫をとることを明確に位置づけている。現状、年当たりの在庫率は約80%と非常に高い水準を実現している。
- ・ 営業マンの活動フローでは、月曜日から金曜日までの顧客訪問は主に入庫と土日の来店のお願いを目的にしている。平日は在庫等のサービス販売、新車販売は土日に行うという傾向がある。
- ・ サービス中心主義は拠点・従業員の評価・育成制度にも反映されている。拠点の業績評価ポイントは、FM比率（損益分岐点比率）、販売台数、保険付保率、車検・点検入庫率で構成されている。入庫率については新入社員のときから明確に何%という目標が設定されている。

### 3. ディーラー経営におけるIT活用

#### (1) メーカー・システム

- ・ メーカー系列全体で、メーカーによる情報システムを共通で活用している。但し、一部のディーラーでは例外的に自社システムを活用しているらしい。
- ・ メーカーによる情報システムは、主に基幹業務に関わるシステム、店頭販売や顧客管理を支援するシステムから構成されている。
- ・ 基幹業務に関わる情報システムの前身は1994年に立ち上げられた。そのときにディーラーにある顧客情報等（サービスカルテ等）は全てメーカー側に移された。したがって現在ディーラーの手元には顧客データはなく、データを活用する場合はメーカー・システムを経由する必要がある。これは直資ディーラー、独立系ディーラーの区別なく同様の状況である。もっとも、メーカーが顧客情報を使ってアンケートを実施する場合等は、顧客の了解をとってもらうことにしている。

参考図表 3-1: D社のITシステム

|           | 名称          | 機能   |
|-----------|-------------|--|
| メーカー・システム | 基幹業務        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹系(新車、中古車、サービス、部品、経理)</li> <li>・ 車輛業務、在庫照会・納期照会</li> <li>・ 情報系(ダウンロード)</li> <li>・ エクストラネット</li> <li>・ 損保VAN</li> </ul> |
|           | 店頭販売・顧客管理支援 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 店頭販売</li> <li>・ 顧客管理</li> </ul>   |
|           | メール機能       |  |
| ディーラー独自   | 自社LAN       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ イン트라ネット(DOC)</li> <li>・ SQL、等</li> </ul>  |

出所：D社資料。

- ・ メーカーの基幹業務系情報システムの構築にはディーラーの意見は取り入れられているが、ディーラー意見のうち最大公約数に相当する部分が勘案されているので、個別ディーラーにとっては不満の残る部分はあるであろう。
- ・ 上位メーカーのシステムはある程度ディーラー側でカスタマイズできるらしいが、自社で活用しているシステムではカスタマイズはできない。
- ・ メーカー・システムの導入はディーラーの自社負担でまかなわれる（もちろん、システムの開発コストはメーカーが負担している）。
- ・ 基幹業務系の情報システムは活用しており役立っているが、2004年に導入された店頭販売や顧客管理を支援するシステムは使い勝手が悪く、ほとんど利用していない。

## (2) ディーラー独自のシステム

- ・ 自社が独自に行っている部分としては、メーカーによる基幹業務系情報システムの情報系機能を使い、メーカー・システムにストックされているデータ（エクセルデータ等）を抜き出し、自社 LAN で展開している点である。このようにしてダウンロードしたデータについては別途加工して活用している。
- ・ 店頭販売や顧客管理を支援するシステムは使い勝手が悪く、ほとんど利用していない。店頭販売や顧客管理を支援するシステム T は、平均的に全てのユーザーを訪問する必要があるという考えのもとに、営業タイミングを整理するシステムであるが、実際には電話問い合わせいただいた顧客には優先的に訪問する必要があるが生じる等、必ずしも現場の実態と整合的に稼動するシステムではない。また、リコール問い合わせの顧客を優先的に対応しなければならない等の事情もある。
- ・ そこで、自社では「CS リスト」という紙媒体を作成している。「CS リスト」には訪問しなければいけない顧客、顧客情報（車検・法定点検までの期間、先月の新車購入の有無、等）を手書きで入力・整理し、営業マンがそれを片手に行動するようにしている。
- ・ 上位メーカーのように見積もり書雛形をパソコン上で発行するといったことは行っていない。また、セキュリティの問題上、ノート PC を営業マンが持ち歩くこともしていない。

## 4. ディーラー経営の今後の方向性について

- ・ ディーラーは自社の顧客にしか情報発信できないという意味で、もともとストック型のビジネスモデルである。メーカーは新車販売やプロモーションで新規顧客に訴求することが可能だが、ディーラーではそのような情報発信能力はない。
- ・ (IT 活用可能な分野について) 例えばメールで顧客に点検の案内をお知らせすることも考えられ

るが、自社では行っていない。顧客アンケート結果を見ると、そのようなメールによる連絡に対するニーズは強くない。これは基盤とする地域の特性も影響しているかもしれない。

- ・ ショールーム内で IT を活用しながらの顧客対応は有効な可能性があるが、パソコンではなく携帯電話くらいの小さな媒体が使えないと難しい。営業マンは常に移動しており、ショールームでも定位置があるわけではない。IT システムが備えてある場所でないと顧客対応ができないというのでは、使い勝手が悪い。
- ・ 担当者不在のときに来店した顧客の情報を IT システムですぐに割り出して、別の担当者でも対応可能にするという方法もあるが、機動性の面から難しい。IT システムで検索をしている間に顧客が店内に来られると接客のタイミングが間に合わなくなる。
- ・ IT 活用の余地がある可能性としては、顧客データベースの中で過去の取引履歴等によって顧客のグループ分けを行い、顧客セグメントごとの対応を効率的に行うためのツールとする方法があるだろう。

## E社

### 1. 現状の課題について

#### (1) 売上→収益について

- ・ 現状の方向としては、台数主義をとらざるをえない。台当たりの利益を追求しすぎると、販売台数のボリュームが極端に減少してしまう。値引きをある程度行い、販売台数を重視する方針である。買い手市場であり、かつクルマの性能・魅力が横並びで差別化が図りにくい中、販売につなげるには価格訴求力がどうしても必要になる。
- ・ また、1台新車販売を逃すと、その分に関わるサービス収益も逃してしまうことになる。
- ・ 値引きしても購入してくれる顧客、そうでない顧客を見極めることが理想ではあるが、それは困難であるため、利益/台と台数を両立して追求することは難しい。
- ・ 値引き分については、その他アフター関連（部用品等）でカバーするようにしている。
- ・ CS向上は当然行うべきことである。アフターサービスで高いCSを獲得しながら、かつ価格面でも値引きを行って新車販売を強化しているのが今の状況である。

#### (2) スtock型ビジネスモデルについて

- ・ 新車以外の分野では、U-car（中古車）とサービスに力を入れている。
- ・ U-carについては、相当前から注力しており、10年前の10倍の売上を達成するにいたっている。
- ・ サービスについてはここ4～5年で力を入れ始めている。特にサービス入庫の強化については注力している。

#### (3) 組織運営・人材マネジメントの変革について

- ・ 顧客視点に立てば、新車、中古車、サービス全てを1人の担当者で行うべきだと思う。顧客にとって、どのサービスについても同じ担当者に対応してもらうほうが安心できるであろう。
- ・ スーパー営業マンのようなものが大分減った。新車販売だけでなく、アフターサービスについても営業マンは見ていかなければいけないので、1人の営業マンが必要以上に顧客数を抱えると業務がオーバーフローしてしまう。したがって、営業マン1人当たりの標準的な担当顧客数はある。
- ・ 顧客本位の意識を現場に徹底させる余地はまだある。ディーラーに勤めていると、顧客のように他社のディーラーでクルマを購入するという行為になじんでいないため、顧客の立場に立った発想がしにくい面がある。

#### (4) メーカーとの関係での課題

- ・ 個別の営業方法については、ある程度メーカーの施策に合わさなければいけない。メーカーによる商品告知（各種メディア等）の情報に即す必要がある。以前は告知情報が事前になかなかもらえず、商品知識の面で顧客対応に不十分なところがあったが、現在はメーカー告知情報がネットで全国ディーラーに事前に伝達されるようになっている。
- ・ ただし、特別仕様車の情報や、次期モデルチェンジのタイミング等の情報はまだタイムリーにメーカーと情報共有化できていない面もある。3 ヶ月後にモデルチェンジがあることを知らずに営業マンがクルマを販売し、後で顧客からクレームがくることもあった。
- ・ また、新車の発表会・試乗会にクルマ現物が間に合わないこともある。この点、メーカーとの役割分担をうまく行っていく必要がある。
- ・ メーカーによるクルマ直販は、現実的でないと考える。高価であり、納車後の整備が必要であるというクルマの性質上、直販は難しい。

#### 2. 課題に対する対応策

- ・ 人材育成面では、入社1～3年目の若手社員に対しては月2回の集合研修を行っている。なおメーカーは、店長レベルの育成を強化している。
- ・ 現場の声を経営につなげる仕組みを構築している。社員が顧客との会話等で得た情報、思いついた提案等を指定の用紙に記入し、経営に伝達することができる。これによって、現場のニーズに根ざした経営の仕組みがつくられていくとともに、社員のモチベーション向上にも役立っている。

#### 3. ディーラー経営におけるIT活用

##### (1) メーカー・システム

- ・ メーカー・システムとしては、サービス・システムだけを使用しており、それ以外は全て自社で開発・活用している。
- ・ メーカー・システムの課題は、現場の声を反映して改良を機動的に行うことができず、硬直的な点である。
- ・ 具体的には、メーカー・システムを採用すれば注文書はメーカー一律のフォーマットになるが、例えば印紙税を貼る／貼らない等の変更を行う場合、メーカーにまず問い合わせ・要望しなければいけないし、おそらく変更は難しいであろう。自社では独自の注文書を設定しており、このような問題はなく、変更についても機動的・柔軟に行うことが可能である。

- ・ また、契約書もメーカー・システムの下では一律になるが、自社では契約者は会社のアイデンティティであると考え、自社オリジナルのものを採用している。

## (2) 自社独自のシステム

- ・ 自社システムを使用している理由は、コスト面・使い勝手で現行のメーカー・システムより優れていると考えているためである。もちろん、自社開発システムの場合、メーカー・システムとのインターフェースをすり合わせる点で苦勞はする（メーカーへのフィードバックは必要なので）。
- ・ サービス・システム以外、つまり総務・経理機能や顧客との受発注システム、顧客データベース（2年前から全社統一システムを構築・メンテナンスも自社で行う）にいたるまで全て自社開発のシステムを運用している。
- ・ システムは経営力・販売力を左右する中核的な要素である。システムを各社一様にすれば競争力を強化するための差別化を行う余地がなくなると考える。
- ・ 自社独自のシステムの活用が可能なのは、自社の開発部隊がいるためである。
- ・ メーカー・システムと比べた自社独自システムのメリットとしては、現場の声を受けてすぐに改良を重ねていくことが可能な点である。例えば現場の営業マンに聞いた要望を、その日のうちに開発部隊に伝え、すぐにシステム改良につなげることができる。これも自社の開発力があってこそ可能な点である。
- ・ 営業支援については、メーカー・システムに従っていると営業マンが全て同じように動いてしまうので、訪問すべき人数の総数は決めておくと、日常ベースの活動（どこをどういう順番で回るか、等）は営業マンの裁量に任せている。

## (3) ITシステムのメリット

- ・ ITシステムの費用対効果を定量的に把握することは難しい。これまで10人で行ってきた仕事を、3人でできるようになるという省人化の効果はあるであろう。
- ・ 自社独自のシステムを使っていると、IT化の余地のある部分が見えやすくなる。主体的に現場の創意工夫でシステムを構築・改良しているので、現状の問題の顕現化がしやすくなるメリットがある。
- ・ ITはあくまでもツールであって、使いこなさないと意味がない。

## (4) IT活用の可能性

### ①e-文書化

- ・ 数年かけて取り組んでいるのは、各種文書の e-文書化である (e-文書法にのっとる)。
- ・ このメリットとしては、文書保管スペース・コストの節約、紙の削減、紙の文書を配送・授受するコストの削減、がある。
- ・ 注文書は顧客用と本社用の 2 枚で済むし、膨大な領収書等も保管するスペースが必要なくなる。
- ・ また、e-文書化の波及効果として期待しているのは女性社員の戦力化である。これまで文書処理といった事務作業に特化させる傾向があったのを、e-文書化によって人間にしかできないことに労力を振り向かせることができると考える。
- ・ 実際、社内 FAX の量は減少した (社外とのやり取りは残るが)。

## ②対話式のコンピュータ

- ・ まだ現実化には遠いが、営業マンが不調のとき (売れなくて困っているとき) に、コンピュータに相談できるシステムを考えている。
- ・ 顧客の推定走行距離データや査定価格等を活用して、営業をかけるべき顧客をコンピュータが対話式にアドバイスをくれるというもの。



## F社

### 1. 現状の課題について

- ・ 指摘の課題（①売上→収益へ、②ストック型ビジネスモデル構築、③組織運営・人材マネジメントの変革）について基本認識は一致している。
- ・ 以前は販売台数という量に相対的に依存したビジネスであったが、今は顧客を資産としてとらえた上で収益力を挙げるのが重要になってきている。
- ・ 売り方についても、営業マン個人に依存した体制から、組織をかみ合わせた形で、売った後の対応も十分行えるようにしないといけない。
- ・ メーカー系列では、業販比率が圧倒的に高い点に特徴がある。販売面は効率的だが、販売した後の対応については直接的に関与しにくい。その意味では、業販比率の低い他メーカー系列のディーラーと比べると、保有ユーザーの管理を行うのが難しいという独自の課題がある。
- ・ 確かに直販に比べるとアンテナ/ネットワークの網羅性は高いといえるが、それがメーカー・ブランドに対するロイヤルティの高さに直接つながっているわけではない。
- ・ 以前は、フロントランナーを見ていれば何とかなっていたものも、事業環境の厳しさから現在は通用しにくくなってきている。
- ・ 売上→収益という課題認識はありつつも、それが新車販売を軽視することにはつながらない。やはり現場では売ることが第一である。現在求められているのは、売るための方法、仕組みを考えることである。

### 2. 課題に対する対応策

- ・ メーカーによる販売支援は、具体的な方向性をもう少し示してほしいという意味で現状では不十分である。他方、メーカーとしてできる範囲と、ディーラーがやるべきことの境目がうまくかみ合わないとうまくいかない。グループ内に統一した運用ルールなどあるといいかもしれない。
- ・ ディーラーとしては、セキュリティを含め、もう少し運用の自由度を高めたい。

### 3. ディーラー経営におけるIT活用

- ・ 顧客情報については、ディーラー側が作成したデータをメーカー側が一度吸い上げる形になっている。その後、ディーラーがそれぞれ顧客データをメーカー経由で使うシステムになっている。

- ・ なお、ディーラーで参照する顧客情報は全て電子化されている。DM 発送等、日々の業務に活用しているものの、まだマーケティング・ツールとして使えるほどではない。
- ・ 他方、顧客情報としてどこまでユーザー属性データを入力してよいかという判断がある。顧客の誕生日など、個人情報に関わるデータは法的にもデリケートであるし、当然入力するには顧客に説明する必要があると考える。その意味では営業マンがノート PC を持ち出すのも同様に危険性がある。商品情報を出先から照会できるのは有効なシステムかもしれない。
- ・ 販売方法については、土日の店舗販売のウェイトが大きい。特に若年層は通常、来店して新車購入・サービス購入を行うことが多い。
- ・ IT システムの課題としては、PC の配置の仕方、セキュリティのかけ方、利用者の範囲（どこまで・誰までに使用を限定するか）、が問われる。現状は、担当者以外でもデータベースにアクセスして見られる形になっている。ただしデータをダウンロードできる利用者は限定されている。
- ・ ディーラー独自のデータベースの使い方という意味では、営業マンが個人レベルで工夫を行っている可能性はある（手書きの顧客メモとの併用等）。
- ・ 業販比率の高さとともに、販売先の数の多さも顧客データベースを使いにくくしている。一部チャンネルだけ見ても業販先は 1,000 社存在しており、小さいところだと年間当たり 1~2 台の販売というレベルのため、データベースを活用しにくい。なお、特に東京都内では業販に占める自動車業の割合が減っており、その一方でオートボックス等の自動車関連業や、ネット販売企業等、業種の幅は広がる傾向にある。
- ・ メーカー・システムのパッケージは機能としては網羅性が高いが、使い勝手にはまだ問題が残る。直販比率を高めたい方針の中で、業販向けにつくられたメーカー・システムをうまく活用するにはギャップが存在する。
- ・ IT を今後導入する余地が高い分野としては、営業マンの文書作業が挙げられるかもしれない。ただしその場合も、携帯電話くらいのサイズでモビリティを保証しないと使いにくいであろう。もっとも、一番重要なのは顧客とのコミュニケーションであり、この部分は IT 化を進めることが必ずしも有効とはいえない。
- ・ IT 化を進める目的としてのキーワードは生産性向上と顧客の囲い込みではないか。
- ・ データのメンテナンスも大きな課題である。データ=財産と考えると容易にはデータを削除しにくくなる一方、そうすると最新状況にアップデートするためのデータ整理が遅れる。

#### 4. ディーラー経営の今後の方向性について

- ・ 業販比率が高いという特殊事情はあるものの、目指す方向性は業界全体と同じだと認識している。

- ・ 業販に対する仕組みと、直販の仕組みは分けて考えている。ユーザー管理を行う営業マンと、店舗を管理する営業マンに区別している。
- ・ 特に今後はサービス（整備・一般修理、顧客対応）がますます重要となる。
- ・ （メーカー系列を超えた中古部品・補修部品の共同調達システム構築の可能性について）系列を超えたシステム構築は難しい。自社に来た顧客が他社の部品の要望するケースは非常に少なく、そもそもビジネスとしてペイしない。中古部品も同様で、自社のほうから積極的に中古部品を顧客に勧めにくい面があるし、ビジネスとしても規模は小さい。また、共同システムをつくっても参加企業がどこまで自社データをだせるかという問題がある。系列を超えず、例えばメーカー系列内での共同システム構築ということであれば、その場合はメーカーにまず打診するというのが進め方の順番となるであろう。

## G社

### 1. 現状の課題について

#### (1) 売上→収益について

- ・ 収益重視への転換は方向性としては間違っていないが、新車販売を軽視するわけにもいかない。ボリュームもある程度確保しなければ、利益も出ないし、ストック型ビジネスモデルのそもそもの基盤も固まらない。また、メーカーのインセンティブも台数とリンクしているため、乱売はしないまでも台数の確保は必要。

#### (2) 組織運営・人材マネジメントの変革について

- ・ 組織改編を行い、新車・中古車・サービスそれぞれの部門別にマネージャーをおくようにし、これら3部門を統括するポジションとして拠点長を位置づけた。これによって新車だけを向いた経営ではなく、部門別にバランスの取れた組織を構築した。

### 2. 課題に対する対応策

- ・ 業績評価では、新車台数だけでなく、拠点全体の採算、及びCSを評価している。
- ・ 昨年(2006年)からインカム・システムを現場で一部導入している。これにより、店舗内の全員が情報を共有し、店舗全体で顧客対応を実施できるようにしている。当初は導入に抵抗もあったが、実際に成功事例(成果としてのCS向上)を積み重ねていくことで普及が進んでいる。

### 3. ディーラー経営におけるIT活用

#### (1) メーカー・システム概況

- ・ メーカー・システム(現在バージョン4)が導入されている。以下の機能を有している。
  - 見積もり・商談支援：見積書計算、新車のリサイクル料金検索、見積書・注文書・リサイクル関連帳票の作成(印刷)、等
  - 見積もり・商談管理：顧客別の商談記録
  - 契約管理、契約承認：受発注情報の管理・報告、契約条件変更承認、等
  - 利益管理：利益計算書の作成
  - 納車管理：納入予定の車両の現在地確認

▶ 顧客管理：顧客情報データベースの管理

- ・ 顧客データはメーカーにサーバーにあり、ディーラーはそれを適宜抜き出すシステムになっている。なお、オーナー系ディーラーの顧客情報データにメーカーが触れることはできない（顧客情報はディーラーのものという方針がある）。
- ・ メーカー・システムは自社システムよりもコスト面で有利であるため、ほとんどメーカー・システムを利用している、
- ・ その他、クレジット会社の情報システムもある。これにより顧客の与信情報のチェックが数分で完了できる。クレジット利用率が高い中、与信業務のシステム化は効率化に役立っている。他方、与信システムとメーカー・システムはリンクしていないのが課題である。

(2) メーカー・システムの課題

- ・ データのメンテナンスがうまくいっていないことがある（削除したはずなのに残っていたりする）。
- ・ 与信システムとリンクしていない上、特定損保会社以外は使えないようになっている。
- ・ なお、メーカーによる作業指示書のようなものはない。

(3) 自社独自のシステム

- ・ 自社独自の取り組みとしては、自社の給与システムがあるほか、メーカーの情報システムからデータを取り出し各種加工を行っている。
- ・ 営業マンは各自パソコンを持っている（社外には持ち出さない）。そこにはシステムが含まれており、パソコン画面上で顧客に車のクラッシュテスト場面を見せることができる機能もある。
- ・ 販売については、訪問型よりも来店型が圧倒的に多い。
- ・ 顧客データベースから毎週データを抜き出し、チェックした上で、3ヶ月先行で営業マン活動に活用している。以前は7ヶ月先行で行っていたが、顧客をまわりきれない状況だったため、3ヶ月先行に切り替えた。データの更新チェック（DM・電話による反応などで確認）、進捗状況の確認は毎週行っている。
- ・ 顧客データの加工整理については、例えば特定車種ユーザーのみ切り出して顧客対応に活用したりしている。

(4) IT活用のメリット・課題

- ・ メリットとしては、紙の使用削減、情報の送受信効率化がある。またメール連絡を行うことで、営業マンの活動管理もある程度行うことができる。課題としては、パソコンばかり覗いている社員がいるなど、作業生産性の向上に必ずしもつながらないケースも発生している点がある。

## H社

### 1. 現状の課題について

- ・ 販売の落ち込みが大きい。稼ぎ時の3月の販売台数も、以前に比べると今年は1/3程度にまで落ち込んでいる。特に若年層顧客の減少が顕著である。クレジット優遇等の施策も効果がなく、そもそも車を必要としなくなったのか要因を特定しかねている。また、団塊世代についても台数の絞込みや小型車・軽乗用車へのシフトがあったり、高額所得者も必ずしも高級車を購入しなくなったりといった現象が見られ、構造的な変化を受けていると感じている。
- ・ 低年式車の顧客が増えてきており、代替のタイミングをにらんだ既納客の維持・確保が重要になってきている。
- ・ 新たな収益源として中古車事業が考えられるが、メーカー系ということもあり、販売した新車の50%程度は下取りの対象となっているが、中古車販売用の良質車は多くはない。オークションで仕入れる場合もあるが、仕入れの段階で期待できる利益は限定されており、事業としての妙味はあまりない。これまでに中古車販売拠点4つを閉鎖し、1つの展示場に集約する等して、玉不足を補っている。
- ・ 利益重視という観点からは、新車販売時に付帯サービスを推奨することを重視しており、これによって台当り単価の引き上げに取り組んでいる。
- ・ サービスも重要な強化分野であるが、メンテナンスパックについては、そうしたメニューを推奨しなくても入庫してくれていた顧客にも提供せざるを得ない結果、そうした顧客については利幅が減少するというデメリットもある。
- ・ 優秀な人材を確保することが容易ではない。先進技術車（例、ハイブリッド）を上市しているメーカーに比べて、エンジニアを確保することは困難であり、営業マンについても以前に比べて困り込むことが困難になっている。

### 2. 課題に対する対応策

#### (1) 売上→収益について

- ・ 生産性は、従業員1人当りの売上・利益として捉えるべきものであろう。但し、営業マンの効率性は実労働時間のみで決定されるわけではない。無駄な時間を削れば、その分、営業マンの顧客とのコンタクトという実労働時間が増えるわけではない。寧ろ、営業マンが営業マンとして最低限やるべき顧客とのコンタクトは、総労働時間に関係なく行っている。その意味で、必要以上に

時間管理をすることはあまり意味がないと判断している。

## (2) ストック型ビジネスモデルについて

- ・ 顧客との関係にあっては、CA・サービスフロント・TA・マネージャー等が連携して対応する仕組みが既に導入されている。また、TAも直に顧客にアプローチすることとしている。

## (3) 組織運営・人材マネジメントについて

- ・ メーカーにおける大胆な経営計画の導入を契機に、バックマージンが大きくカットされた。それに伴い、既に組織運営・人材マネジメントの改革に取り組んできた。基本的に収益重視の経営への転換を現場に徹底することに努めたが、台数至上主義時代の成功体験が強い現場の意識と間にあるズレは容易には解消しなかった。そのため、本社スタッフが毎日店舗を訪れて、ロードマン的な説明・指導を繰り返すことで、浸透・定着を図った。
- ・ 但し、今度は収益水準を過度に重視し、小さな仕事を軽視する風潮も出てきており、現在は業務毎の収益水準ではなく、件数を掛け合わせた面として利益を重視するという視点を浸透・定着させることに取り組んでいる。
- ・ その意味で、組織評価という点では、現在は軽自動車の販売と高級車の販売との間に特に区別は設けていない。ただ、営業マンのインセンティブを確保することを目的に、個人業績の評価に当っては、前者よりも後者の評価ポイントの方を高めに設定している。
- ・ 人材面では、コスト削減の視点から、ベテランから若手への人材の転換を進めている（ベテランの再雇用はせず、新人を着実に採用・育成）。この点との関連で、できるスター営業マンを育てるといよりも、平均値の底上げを特に重視した人材育成に取り組んでいる。

## 3. ディーラー経営におけるIT活用

- ・ 顧客情報はメーカーのシステムに取り込まれたが、それに基づき対顧客施策も展開されるので、ディーラーへの追加的コスト負担がない限り、顧客とのコンタクト回数が増えるというメリットを享受できる。また、事前告知を受けて、業販にはDMが送付されないようデータのメンテナンスやチェックを注意して行うようになった。但し、メーカーによる一律の施策であるため、準備から実施までに時間がかかる点が課題である。いずれにせよ、顧客とのコンタクトは、メーカーの施策がベースで、その上に、ディーラー・店舗の特性・状況を踏まえたよりきめ細かな対応をするという段階的アプローチをとっている。
- ・ ITの威力が最も発揮されたのは、メーカーの情報システムを通じた営業マンの行動管理の分野で

ある。特に、上述したように、人材の若返りを図っているのも、最低限すべきことをパターン化して指示するというITのメリットは大きい。具体的には、以下の通りである。月初に当月にアプローチすべき顧客リストが示され、営業マンは月間の活動予定を検討する。アプローチの内容・結果については入力をし、それを拠点長がチェックするという仕組みになっている。

- ・ 営業マンはモバイルをもって顧客訪問をしている。代替見込みのある顧客への訪問に際しては、事前に想定される条件で見積書を作成するようにしている。また、訪問先で細かな条件設定や照会が合った場合、モバイルで電子カタログ等を提示したり、見積書の修正をしてプリントアウトしたりして対応している。手書きでいちいち対応していたころと比べれば、格段に生産性は上がっている。
- ・ 但し、このITを活用した行動管理にもデメリットはある。第1に、システムは期日のみでリストアップしており、顧客の所在地を勘案した訪問スケジュール等を示すわけではない。第2に、従来の顧客カードに比べると、コンタクトすべき顧客ごとの対応状況をシステムから打ち出して拠点長がチェックする場合の方が、情報量が多く且つ重要度にメリハリがないので、負担が大きい。いずれにせよ、顧客リストは営業マンがスケジュールを変更することも可能であるので、飽くまで必要とされる顧客とのコンタクトを確認するための基本情報として位置づけることに留意している。
- ・ ITを活用することによって、営業マンが取り扱うべき情報量は拡大し、情報過多に伴う負担増は大きなマイナス面であると感じている。現在は、事業環境の変化も踏まえて、自動車販売直接関わるビジネスに集中することで、従来のような営業マンへの過重負担を軽減する方向に経営の舵取りをしている。
- ・ 輸入車も扱っているが、業務処理は国産車の情報システムと一体化している。
- ・ 日本車の場合、高額商品であることもあり、完全にヴァーチャルな取引関係は当面あり得ないであろう。電子カタログ等に基づいて商談を進めても、最後はハード・コピーとしてのカタログでの確認を望む顧客は多い。但し、輸入車の顧客については、そうした日本車顧客に対するようなこだわりは少ない。

#### (1) メーカー・システム

- ・ 発注等の取引管理、売上・利益等の経営管理、顧客管理はメーカーが提供している情報システムを活用している。システムの更新に合わせて、これまで自社で管理していた顧客情報についてもメーカーに提供した。
- ・ 自社開発に比べて、メーカーの情報システムに乗ることで、圧倒的に開発・運用コストの削減が図れている。また従来は、25人程度の開発要員によって各種情報の電子処理を行っていたが、現



在は後述するように、メーカーの情報システムから引っ張ってくるデータの加工・分析等のニーズに対応したプログラムを開発する要員3人にまで削減できている。

- ・ コストが安いのみならず、ディーラー側のニーズも逐次反映される仕組みが出来上がっているので、利便性は高い。現状、ディーラーとメーカー間でのニーズ・対応のやり取りは週1回（金曜日）のペースでシステムに反映される仕組みになっている。

## (2) ディーラー独自のシステム

- ・ メーカーの情報システムにストックされたデータは、そのままでは自社の経営に役立てることはできない。例えば、統計的資料や、新車の利益指標等は、自社の基準・視点で把握・分析する必要がある。現状、メーカーの情報システムに集約されたデータを取り出して、経営状況を判断する資料に加工・作りこみをしている。
- ・ メーカーの情報システムでは、顧客の層別管理に向けた情報を提供しているが、必ずしもその情報を用いて営業展開をしているわけではない。

## 4. ディーラー経営の今後の方向性について

- ・ 今後も当面、厳しい販売状況が続くと想定している。それに合わせて、現在ある拠点の1割程度は閉鎖・統合する予定である。商圈の中でも人口移動があるので、柔軟に再配置をしていくことが課題になっていると考えている。

## I社

### 1. 現状の課題について

- ・ 経営トップの環境認識に基づき、早い段階から、台数から収益性への重視と既存顧客の守りというストック型経営への転換に取り組んできた。また、最近では、メーカー側の販売力強化に向けた施策の推進もあり、一層協力に取り組んでいる。
- ・ なお、基本的な経営課題への取り組みやそこでの IT の活用状況については、複数取り扱っているブランドについても同様である（情報システムは異なる）。

### 2. 課題に対する対応策

- ・ 収益性や既存顧客の守りに共通した取り組みとしては、ファミリーパックという視点を打ち出している。具体的には顧客を個人として捉えるのではなく、家族・世帯として捉え、新車・中古車・サービス・各種保険・携帯電話等全事業分野で総合的に付加価値を提供するというアプローチである。そのためにも、同一ファミリーに対しては、基本的に同一の担当者を設定している。
- ・ こうした取り組みが可能になった主因が、後述する IT の導入である。現行のメーカー情報システムの前身であるシステムによって、顧客の担当を設定することが可能となり、担当者別にテリトリーを設定することが容易になった。

#### (1) 売上→収益について

- ・ 収益性の重視については、サービス等周辺領域の強化が基本路線である。狩猟型経営というよりも農耕型経営に取り組んでおり、担当者毎のテリトリー制（基本的に、担当者別にテリトリーを割り振り、責任を持たせる方式であるが、場合によってはこれまでの顧客関係に応じてテリトリーを越えて顧客対応する場合や未在庫顧客リストを本部から拠点に配布した段階で1ヶ月以内のフォローが困難な時に担当替えする場合等）を導入することで、テリトリー全体を開拓することに取り組んできている。そうすることで、他銘ユーザーを含めてまずは、サービス入庫を促進することに努めている。但し、各ディーラーで他銘ユーザーの引き抜き競争が存在している。
- ・ 中古車販売については、良質車両の確保がポイントであり、そのために下取率の向上を課題に取り組んでいる。車齢の低い車両の下取率を向上させることが望ましいが、利用期間の長期化を考えると、現実的には車齢の高い車両の下取りも強化している。その意味では、今後の課題は仕入れた中古車の販売力を強化していくことが重要である（各中古車の車齢等の属性に合わせて、ど

う売っていくか等)。

## (2) スtock型ビジネスモデルについて

- ・ 既存顧客の守りという点では、当時自社防衛率（新車販売台数に占める1回目車検入と代替件数の比率）が55%~60%であったものを、70%にまで高めることを目標に、顧客フォローの強化に努めてきた。現状は、全国でもトップクラスの水準にまで改善している。当然のことながら、3回目・4回目車検の入庫率が低かったわけであるが、その背景としては、ディーラー車検の高さや営業マンのフォローの不十分さ等の要因が想定されたが、理由ははっきりしていなかった。そこで、ユーザーの実態調査をしてみると、モータース等へ流れている顧客も実は相見積もりをとっている例はまれであることがわかり、積極的に安価なメニューを提案することでこれまで流出していた既納客取り込みに努力した結果である。

## (3) 組織運営・人材マネジメントについて

- ・ 営業マン個人別に自社防衛率や担当入庫率等の指標に基づいて、個人評価を行っており、会社としての収益性重視や既存顧客の守りという方針の反映・徹底を行っている。
- ・ 個人評価の結果については、ほめる・昇格という面と昇給という面がある。前者は売上台数やサービス入庫という目に付く指標に影響されがちであるので、後者については利益・台数・プロセス・総合販売（周辺利益）・マネジメント（マネージャー以上）といった側面から点数化して定量的に判断した上で判断している。以上の側面は、個人・課・拠点の各レベルで、必要に応じてウェイト付けを行いつつ、適用している。

## 3. ディーラー経営におけるIT活用

- ・ 従来は顧客カードを活用して営業活動を進めてきたが、メーカーの情報システムの導入・改善に合わせて両者を併用する仕組みに変化してきている。販売支援に関わるメーカーの情報システム導入に合わせて顧客カードの入力をやめる方向に進んだ。店頭で端末で顧客情報がすぐに確認することができて便利であった点が一番大きい。しかし、今では以下で見るように、販売支援に関わるメーカーの情報システムに依存しなくても、メーカーの情報システムで顧客情報を確認した上で、顧客カードを確認して取引・接触履歴を確認した方が、店頭での組織的な顧客対応を図る上で有効であると判断している。基幹業務系のメーカーによる情報システムの導入に際しても、顧客カードの全ての情報が情報システムに移管されたわけではない。
- ・ 現行活用している情報システムは、基幹業務系の情報システムと販売支援系の情報システムであ

り、自社独自のシステム開発や追加はしていない。前者については全店に導入しているが、後者については新車店舗全 18 店舗の内 4 店舗に留まっている（未在庫リストや車検リスト等の作成に活用）。その背景は、計算書類の作成といった商談支援には有効であるが、取引・接触履歴等を時系列で網羅的に把握したり顧客との接触状況全体の状況を包括的にイメージしたりするといった活動支援の上では、顧客カードの方が依然として有効だからである。また、データベース上のデータを活用するだけでなく、営業活動及びその支援においてはヒューマン・コミュニケーションが依然として重要であり、IT に全て依存することは妥当ではないからである。

- ・ デジタル情報とアナログ情報を併用するのは、IT 上の情報には手書情報の裏にある意欲・やる気といった定性的な情報や、カードを何度もめくっているといったカードの痛み具合といった実際の活用状況に関する情報が、抜け落ちているからである。こうした情報を、デジタル情報から推察・分析するよりも、顧客カードを通じてマネージャー（playing manager でありマネジメント上の負荷を課題にしないことが必要）がチェックする方が、人材育成や活動管理に役立てることができる。
- ・ メーカーによる基幹業務系の情報システムを通じて他銘柄部品の調達を行うことは可能であり、個別メーカーの情報システムであるが故の課題はない。
- ・ メーカーが構築した情報システムであるが故に、当初は作り手とユーザーとのギャップが大きいという問題が大きかったが、現状は改善されてきている。むしろ、データベースをディーラー側が使い切れていないという状況にあると認識している。但し、ディーラー側がより積極的に使いこなせるようになってくると、

- ① ハード・ソフトウェアとしての使いやすさに欠ける
- ② マネージャー向け機能が欠如している（各担当と拠点長向けの端末があるものの、マネージャーが担っている重要な役割を直接的に支援する情報システムが存在しない状況）
- ③ 保守・管理が大変

といった理由から、不満・問題が逆に顕在化する可能性が想定される。

- ・ 販売環境が厳しく人材育成に時間を要するようになってきている今日、人材育成という役割も拡大している結果、IT の導入・活用はマネージャー・拠点長の負担は増大する面も有している。それ故、データの管理・メンテナンス及び各種データの基本的加工・分析軸の設定等は、本部で集中的に行い、+αの部分のみをマネージャー・拠点長による独自の工夫・取り組みに任せる役割分担としている。
- ・ 一世代前のメーカーによる情報システム導入の主要な目的の 1 つは、間接部門の人員削減であり、その面での効果は大きかった。しかし、現行の基幹業務系情報システムを導入したことで追加的な人員削減にはつながっていない。むしろ、今後販売支援系情報システムの本格的な導入が進む

と、メンテナンス要員が増大する可能性もある。また、システム・ハードウェアが古いという要因も影響しているが、情報システムの活用によって業務時間の短縮が図られたとも言い難い（但し、紙ベースでの情報処理でも同様であるが）。

- ・ IT活用の効果としては、現在取り組んでいるファミリーパックの推進への貢献は大きい。営業マン個人が情報を抱えて管理しても現実には管理しきれない部分が残るし個人差も大きい。共通の情報基盤となり得るITの活用はこうした課題の克服につながる。例えば、ファミリーパックの推進では、担当営業マンがITを活用することを通じて家族全体のフォローを強化する試みであり、新下率や家族への中古車紹介が拡大するといった効果につながっている（管理客の御家族を中心にした新車スタッフの中古車紹介率は30%に達しておりこの部分は新車販売グループの営業マンが担当し、残りの15%の店頭販売・55%の管理顧客向け販売は中古車グループが担当）。

#### 4. ディーラー経営の今後の方向性について

- ・ メーカーの情報システムについては、未だディーラー側での活用余地が残されている。今年から、メーカーによる情報システムに家族・世帯情報を盛り込むことに取り組んでいる。こうすることで、ファミリーパックを実践し、サービス在庫や販売を面的に展開する上でより便利になると考えている（そもそも現行システムの一代前のシステムの段階では車軸でのデータベースであり顧客軸での情報活用はできなかったこともあり、現行の情報システムの導入に際しても、顧客カード情報の全てがデータベースに移管されたわけではない）。そうした情報は現状顧客カードに記載されているが、家族・世帯属性に応じた情報加工（ソート・リスト化）することには、情報量が多過ぎて限界があるからである。
- ・ ITは形式化可能な情報の共有化と分析には有効であるが、今後はその活用の強化と共に、形式化できないものをどう組織的に共有していくかが課題になると認識している。特に新車販売が難しく人材育成に時間を要することから、経験知的なものをどう共有するかは特に大きなポイントである。店頭販売力の強化に向けたフロアマネジメントの改善はその代表である（訪問販売であれば、ベテランとの同行商談を通じて経験知的なものの伝承・共有を図っている）。

#### 4. 「IT 経営力診断」について

「IT 経営力診断」は、IT 経営に関する客観的な評価によって自社の位置付けを客観的・相対的に確認することができるように、経済産業省が作成した仕組みであり、経済産業省の「IT 経営ポータルサイト」([http://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/it\\_keiei/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/it_keiei/index.html))において受診することが可能である。

受診に当たっては、上位のサイトから「IT 経営力診断」の頁に進み、以下のステップを取るようになる。

STEP 1: ユーザー登録

STEP 2: ユーザーページにログイン

STEP 3: 一覧からアンケートを選択

STEP 4: 表示される質問に回答

STEP 5: 登録内容の確認

STEP 6: 診断

STEP 7: 診断結果の表示

以下、上記 STEP 4 で実際に回答することになる質問と、各質問に対する回答の選択肢を参考のため整理した。

## I. 貴社の『IT の活用状況』について伺います。

(1) 手作業の自動化など、ITを活用することにより利便性の向上や効率化が実現できていますか。あてはまるもの全てを選択してください。

- ①業務の効率化や利便性の観点からは IT を活用していない、又は活用したが効果が得られなかった
- ②業務単位や部門単位で効果が実現できている
- ③全社的な一連の業務フローにおいて効果が実現できている
- ④調達先や販売先など複数企業が参加する業務連携の仕組み（電子商取引、サプライチェーンマネジメントなど）が構築でき、効果が実現できている

(2) IT を活用することにより情報の共有化が実現できていますか。当てはまるもの全てを選択してください。

- ①情報の共有化の観点からは IT を活用していない、又は共有化できていない→Ⅱへ進みます
- ②業務単位や部門単位で情報の共有化ができています
- ③全社的な一連の業務フローにおいて情報の共有化ができています
- ④自社だけでなく調達先や販売先などと、必要な情報の共有化ができています

(3) (2)の情報共有の結果として、迅速な意思決定や業務改善が実現できていますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①共有化された情報は意思決定や業務改善に活かされていない
- ②業務単位や部門単位で意思決定・業務改善が迅速に実現できている
- ③経営層の前者統一的な意思決定・業務改善が迅速に実現できている

## II. 貴社の『経営戦略と IT 戦略の融合』について伺います。

(1) 自社の解決すべき経営課題について経営層は把握していますか。

- ①十分把握している
- ②不十分なところもあるが、把握している
- ③把握できていない

(2) 経営戦略は策定されていますか。最もあてはまるもの1つを選択してください。

【貴社に企業グループが存在する場合】

（企業グループ：子会社・関連会社を有する場合、若しくは子会社・関連会社である場合）

- ①企業グループ及び企業単体のいずれにおいても経営戦略が策定されている
- ②企業単体としては経営戦略が策定されているが、企業グループ全体としてはない
- ③企業グループとしては経営戦略が策定されているが、企業単体としてはない
- ④企業グループとしても企業単体としても経営戦略は策定されていない → (6)へ進みます

【貴社に企業グループが存在しない場合】

- ⑤企業単体としても経営戦略が策定されている
- ⑥企業単体として経営戦略はない → (6)へ進みます

(3) (2)でお聞きした経営戦略はどこまで周知されていますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①経営層
- ②経営層+管理者層
- ③全社員（経営層・管理者層含む）
- ④全社員に加えて、企業グループや調達先や販売先など連携先企業など

(4) (2)でお聞きした経営戦略想定している期間はどのくらいですか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①比較的短期（概ね1年程度）
- ②比較的中長期（概ね3年程度）
- ③短期、中長期とも策定している

(5) 経営戦略策定には、ビジネス環境の変化を見極め、業務改革の実行や新しいビジネスモデルの展開などを織り込んでいますか。最もあてはまるもの1つを選択してください。

- ①「業務改革の実行」「新しいビジネスモデルの展開」のどちらも織り込んでいる
- ②主として「業務改革の実行」が中心であり、「新しいビジネスモデルの展開」は織り込んでいない又は不十分である。
- ③主として「新しいビジネスモデルの展開」が中心であり、「業務改革の実行」は織り込んでいない又は不十分である。
- ④「業務改革の実行」「新しいビジネスモデルの展開」のどちらも織り込んでいない又は不十分である

(6) IT戦略(IT活用方針、IT投資計画など)は明確に策定されていますか。最もあてはまるもの1つを選択してください。

【貴社に企業グループが存在する場合】



(企業グループ：子会社・関連会社を有する場合、若しくは子会社・関連会社である場合)

- ①企業グループ及び企業単体のいずれにおいても IT 戦略が策定されている
- ②企業単体としては IT 戦略が策定されているが、企業グループ全体としてはない
- ③企業グループとしては IT 戦略が策定されているが、企業単体としてはない
- ④企業グループとしても企業単体としても IT 戦略は策定されていない → (11)へ進みます

【貴社に企業グループが存在しない場合】

- ⑤企業単体としても IT 戦略が策定されている
- ⑥企業単体として IT 戦略はない → (11)へ進みます

(7)(6)でお聞きした IT 戦略はどこまで周知されていますか。あてはまるもの 1つを選択してください。

- ①経営層
- ②経営層+管理者層
- ③全社員 (経営層・管理者層含む)
- ④全社員に加えて、企業グループや調達先や販売先など連携先企業など

(8)IT 戦略は経営戦略と整合性がとれていますか。あてはまるもの 1つを選択してください。

- ①はい
- ②いいえ

(9)IT 戦略の決定プロセスには、経営層が参画していますか。あてはまるもの 1つを選択してください。

- ①はい
- ②いいえ

(10)IT 戦略には、単に自社の効率性を目指したのではなく、調達先や販売先などの連携先企業や消費者の利便性向上の視点を取り入れていますか。あてはまるもの 1つを選択してください。

- ①はい
- ②いいえ

(11)その他、「経営戦略と IT 戦略の融合」に関して、取り組んでいること全てを選択してください。

- ①IT 戦略に策定において、IT に関する新規技術や新規のソリューション動向を随時把握し、それらを適切に活用する視点が織り込まれている
- ②経営層は、自社の社風、企業規模、業種、製品やサービスなどと IT の親和性を理解している

- ③IT を適切なところに導入し活用することによって、新ビジネスの創出や競争優位性の獲得を実現している
- ④経営層は、経営と IT の橋渡しを行う CIO (情報統括責任者) や社内外を問わず CIO 機能を有する者と定期的・継続的に IT の活用に関する意見交換を実施している
- ⑤特に実施していない

### Ⅲ. 貴社の『現状の可視化による業務改革の推進と IT の活用による新しいビジネスモデルの創出、ビジネス領域の拡大』について伺います。

(1) 主要な業務について、業務プロセスが可視化(フローチャートなどによる“見える”化)されていますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①主要な業務について可視化を実施している
- ②一部の業務についてのみ可視化を実施している (可視化すべき業務は不十分と感じている)
- ③可視化は実施していない → (5)へ進みます

(2)(1)で実施した業務プロセスの可視化によって、無駄・重複・非効率・属人性の排除に取り組むための業務改革が行われていますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①事業部門、機能別組織単位での業務改革が行われている
- ②事業部門、機能別組織単位だけではなく、各組織、部門間にまたがる企業全体、企業グループ全体での業務改革が行われている。
- ③企業全体、企業グループ全体だけではなく、調達先や販売先など連携先企業とのやりとりも含めた連携範囲全体にまたがった業務改革が行われている
- ④無駄・重複・非効率・属人性の排除は問題が判明した都度実施している
- ⑤上記のような業務改革は行われていない

(3)(2)の業務プロセスを実施するにあたって、業務プロセスの標準化を進め、標準化した業務プロセスに IT を効果的に活用することで、組織やプロセスを最適化していますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①はい
- ②いいえ

(4) 業務プロセスの可視化による業務の見直しや標準化によって、実現できた効果としてどのようなものがありますか。あてはまるもの全てを選択してください。

- ①新しいビジネスの創出
- ②顧客満足度の向上
- ③商品・サービスの差別化、競争力の強化
- ④経営環境の変化に順応できる柔軟性の向上
- ⑤経営環境の変化を捉える意思決定スピードの向上
- ⑥企業横断的な情報・スキル・ノウハウ共有の向上
- ⑦コスト削減
- ⑧合理化、効率化
- ⑨あてはまるものはない

(5) 職務権限や職務分掌を定めたもの(職務権限規定など)はありますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①職務権限や職務分掌は明確に定められていない → (7)へ進みます
- ②職務権限や職務分掌は明確に定められている

(6) (5)の職務権限や職務分掌が定められている場合に、システム化された業務についてシステムでアクセス制限などを実施していますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①社内では実施している
- ②社内だけでなく調達先や販売先など連携先企業との間でも契約や覚書などを取り交わした上で実施している
- ③実施していない

(7) 業務上の不正や誤りをシステム上で発見できる仕組みを有していますか。最もあてはまるもの1つを選択してください。

- ①主な業務プロセスには仕組みを有している
- ②仕組みは有しているが一部の業務プロセスに限られている
- ③仕組みは有していない

#### IV. 貴社の『標準化された安定的な IT 基盤の構築』について伺います。

(1) ハードウェア、ネットワーク設備、基本ソフトウェアといった IT 基盤の導入にあたって、全社横断的な設計思想・構築ポリシーが確立されていますか。最もあてはまるもの1つを選択してください。

- ① 確立されているが、遵守は十分でない
- ② 確立され、遵守されている
- ③ 確立され、遵守されている。また、そのポリシーは調達先や販売先、又は産業内での連携先企業を横断するポリシーでもある
- ④ 確立されていない

(2) IT 基盤は標準化されていますか。最もあてはまるもの1つを選択してください。

- ① 確立されているが、遵守は十分でない

【貴社に企業グループが存在する場合】

(企業グループ：子会社・関連会社を有する場合、若しくは子会社・関連会社である場合)

- ① 企業グループ全体で IT 基盤の標準化が進められている
- ② 企業グループでは IT 基盤の標準化が進められていないが、単一企業内では標準化が進められている
- ③ 企業グループにおいても企業単体においても標準化は進められていない

【貴社に企業グループが存在しない場合】

- ⑤ 企業内において標準化が進められている
- ⑥ 企業内において標準化が進められていない

(3) 設計思想・ポリシーに沿った IT 基盤の構築を行うために、社内の利害調整を行い、全社的な観点からの IT 投資計画の推進が行われていますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ① はい
- ② いいえ

(4) 業務と IT の最適な連携を実現する観点から、利用状況・トータルコストをチェックするために定期的に導入済みシステムの棚卸しを行っていますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ① はい
- ② いいえ

## V. 貴社の『IT マネジメント体制の確立』について伺います。

### 1. 経営とITの橋渡しを行う人材について

(1) ITの導入や高度な活用にあたっては、経営のことが分かりITのことも分かる人材が必要です。このような経営とITの橋渡しを行う人材(CIOと定義する)について、あてはまるもの1つを選択してください。

- ①社内に、CIO(情報統括責任者)若しくはCIO機能を有する者がいる
- ②経営とITの橋渡しを行う人材については、ITコーディネータ・中小企業診断士・コンサルタント・ベンダーなど主に社外の人物に頼っている →(2)へ進みます
- ③経営とITの橋渡しを行う人材は社内外ともにいない →(2)へ進みます

(2) CIO(情報統括責任者)としての業務専従度合いはどのくらいですか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①~29%
- ②30~49%
- ③50~79%
- ④80~99%
- ⑤100%

### 2. ITガバナンス体制、IT戦略立案・管理組織

(1) ユーザー部門、自社・子会社のIT部門、ベンダーやアウトソーサーなどのそれぞれの役割や機能、責任などが明確になっていますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①はい
- ②いいえ

(2) IT投資を行う際、それぞれの役割や機能、責任分担に従った行動により、適正な価格で最も高い効果を実現していますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①はい
- ②いいえ

### 3. ITにかかるアウトソーサー・ベンダー管理

(1) システム開発ベンダーやアウトソーサーを選定する際には、プロジェクト毎に求める水準を定めて選定していますか。あてはまるもの1つを選択してください。

- ①はい

②いいえ

(2)システム開発契約やアウトソーシング契約の締結にあたり、法務部門・弁護士・コンサルタントなど、IT部門以外のチェックを受けていますか。あてはまるもの1つを選択してください。

①はい

②いいえ

(3)ITにかかるアウトソーサー・ベンダーの評価について、最もあてはまるもの1つを選択してください。

①アウトソーサー・ベンダーの評価は行っていない

②アウトソーサー・ベンダーの評価基準はないが、何らかの評価を行っている

③アウトソーサー・ベンダーの評価基準として定量的な基準（SLA など）を定めて、評価している

④アウトソーサー・ベンダーの評価基準として定量的な基準（SLA など）を定め、評価結果に対する賞罰を実行している

## VI. 貴社の『IT投資の客観的評価の実践』について伺います。

(1)「IT投資の客観的評価の実践」に関して実施していること全てを選択してください。

①IT投資に対する考え方や判断基準が明確になっている

②IT投資においては、経営課題の優先度・緊急度・期待される効果・リスクを整理して、総合的に判断している

③プロジェクトごとのIT投資の効果を、投資前に定量的に把握している

④プロジェクトごとのIT投資の効果を、投資後に定量的に把握している

⑤事後評価の結果に応じて、システムの改善やシステム停止など具体的な行動を伴う仕組みがある

⑥IT投資の評価には、従業員、調達先や販売先などの連携先企業、消費者の満足度などといった定性的な効果も重視している

⑦経営幹部が定期的にIT投資の効果についてIT部門やユーザー部門から報告を受け、意見交換を実施している

⑧IT投資の客観的な評価は実践していない →VIIへ進みます

(2)貴社のIT資産の導入コスト、維持管理コストなどについて、最もあてはまるもの1つを選択してください。

①年度ごとの予算ベースでは把握しているが、システムの使用期間トータルでは把握していない

- ②TCO（コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる総経費）を分析し、自社のITコスト構造を把握している
- ③TCO（コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる総経費）を分析し、自社のITコスト構造を把握した上で、最適なコスト構造を実現できている

VII. 貴社の『IT 活用に関する人材の育成』について伺います。(IT 部門が組織として存在しない場合は、「IT 部門」を「IT 担当者」に読み替えて下さい。)

(1)『IT 活用に関する人材の育成』に関して、貴社で取り組みを行っているもの全て選択してください。

1. 社員全般について

- ①経営層や社員の IT 活用能力を向上させるために、使い方を記載したテキストなどのマニュアルを整備している。
- ②経営層や社員の IT 活用能力を向上させるための研修や啓蒙活動などを行っている
- ③経営層や社員の IT 活用能力を向上させるために、ヘルプデスクの設置など社内外を問わず疑問点についての問い合わせ窓口を用意している
- ④調達先や販売先などの連携先企業との間で共通システムを使いこなすための研修会（共同開催も含む）を定期的に行っている
- ⑤特に行っていない

2. 社内 IT 部門(部門を有さない場合は IT 担当者)の社員について

- ①「IT スキル標準」や外部評価基準を参照するなど、社内 IT 部門の社員の能力を客観的に把握・評価するしくみを持っている
- ②社内 IT 部門の社員の能力向上は、人事評価やキャリアパスとリンクされている
- ③IT 戦略に沿って、社内 IT 部門の社員の採用計画（人数、能力などを考慮）、採用方針を設定している
- ④社内 IT 部門の社員に、業務部門を経験させるような仕組みがある
- ⑤特に行っていない

3. CIO 若しくは CIO 機能を担う人材について

- ①CIO や CIO 機能を担う人材に求められる要素と水準が明確になっている
- ②将来の CIO 候補者には CIO に必要とされるキャリアを積ませている
- ③特に行っていない、又は CIO はいない



VIII. 貴社の『ITに起因するリスクへの対応』について伺います。

(1) 情報管理についてあてはまるもの全て選択してください。

- ① 経営層は IT に関連・起因するリスク（情報漏洩・ウイルス・不正アクセスなど）の脅威を認識している
- ② IT に関連・起因するリスクの潜在・顕在要因を網羅的に把握し、発生の可能性、発生した場合の影響などを予測し対応策について見当を行っている
- ③ 情報セキュリティポリシーや情報セキュリティ管理規程を定めている
- ④ 情報セキュリティに関する推進体制を整備している
- ⑤ 機密情報・重要情報が外部に漏洩した際の対応マニュアルが整備されており、従業員は常時閲覧できる
- ⑥ システム停止などに伴う事業継続計画を策定している
- ⑦ 特に行っていない

(2) 情報セキュリティ・情報管理に関する研修などについて、あてはまるもの全て選択してください。

- ① 社員に対し、IT に関連・起因するリスクについて情報を提供すると共に、適切な情報セキュリティ対策・情報管理のための研修などを実施している
- ② パートタイマー・アルバイト・派遣社員など正社員以外の従業員に対しても情報提供や研修などをお行っている
- ③ 調達先や販売先などの連携先企業に対しても情報提供や研修などを行っている
- ④ 情報提供や研修などは行っていない

(3) システムの改ざん・不正アクセスを防ぐ仕組みについてあてはまるもの全て選択してください。

- ① アクセス権限やプログラム登録管理の設定などにより、事前にシステムの改ざんや不正アクセスを防ぐ仕組みがある
- ② アクセスログをとってモニタリングするなど、システムの改ざんや不正アクセスを発見できる仕組みがある
- ③ システムの改ざん・不正アクセスを防ぐ仕組みは特にない

IX. 貴社の IT による効果について伺います。

(1) IT 投資の結果として経営指標の向上は実現しましたか。あてはまるもの全て選択してください。

- ①新規案件の受注が高まった
- ②売上高が高まった
- ③利益率が高まった
- ④新商品や新サービスの開発につながった
- ⑤在庫が大幅に減少した
- ⑥特に変化はない

(2) IT 投資の結果として連携の強化は実現しましたか。あてはまるもの全て選択してください。

- ①調達先や販売先などの連携企業との間での情報共有や共同開発などの業務連携が進んだ
- ②顧客との情報共有や共同開発などの業務連携が進んだ
- ③特に変化はない

(3) IT 投資の結果として競争力向上・差別化は実現しましたか。あてはまるもの全て選択してください。

- ①顧客満足度が高まった
- ②自社製品・サービスの差別化が進んだ
- ③製品・サービス市場の動向を把握するスピードが向上した
- ④製品・サービス市場の動向を把握する際の精度が向上した
- ⑤欠品・返品が大幅に減少した
- ⑥特に変化はない

(4) IT 投資の結果として効率化は実現しましたか。あてはまるもの全て選択してください。

- ①間接部門人員（人事・経理・総務など、直接利益を獲得しない部門）が減少した
- ②トラブルの発生頻度や件数が一年前に比べてかなり減少した
- ③納期の短縮（サービス業においてはリアルタイムでの申込受付など）が進んだ
- ④社員一人当たりの TCO（コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる総経費）が一年前よりもかなり減少した
- ⑤特に変化はない

(5) IT 投資の結果として経営・組織の高度化は実現しましたか。あてはまるもの全て選択してください。

- ①組織のフラット化が進んだ

- ②人材の最適配置が進んだ
- ③社内情報の共有度合いが進んだ
- ④より多くの有用な経営情報の収集が可能となり、迅速な経営判断を行うことが可能となった
- ⑤特に変化はない

平成19年版・2007年版  
自動車ディーラー・ビジョン

定価 3,150円 (内税額150円)

平成19年7月

発行 社団法人日本自動車販売協会連合会  
〒105-8530 東京都港区芝大門1-1-30  
日本自動車会館15階  
電話 03(5733)3103 (ダイヤルイン)

印刷 株式会社 研恒社

<禁無断複製転載>