

CIRJE-J-8

米国自動車流通の新展開と情報技術：  
実態調査資料を中心に

藤本隆宏  
(東京大学大学院経済学研究科)

1998年10月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられたい。

## 米国自動車流通の新展開と情報技術：実態調査資料を中心に

東京大学経済学研究科 藤本隆宏

### Abstract

Based on clinical field research data, this paper explores emerging patterns of automobile distribution in America. The paper focuses particularly on two aspects of the changes in the late 1990s: (1) new forms of automobile retailers in both used cars and new car businesses (e.g., so called "used car super store," or a public large firm owning a chain of large used car stores); (2) New patterns of sales processes through the use of new information technologies (IT) such as internet.

Although there are conflicting views about the future of the US automobile distribution systems, my field research seems to indicate that the current changes may be evolutionary rather than revolutionary. First, because of the diversity of purchasing behaviors and attitudes of the US automobile buyers, a unilateral shift from a traditional pattern of sales processes to a new dominant one (e.g., one-price or "no-haggling" sales system, car sales by internet, etc.) is rather unlikely. Instead, there may be a growing diversity in sales processes as new technologies and business formats diffuse in this industry. Second, as long as consumers stick to the existing patterns of car purchasing from inventories, the new information technologies (e.g., internet) may simply rationalize and thereby strengthen the existing patterns of inventory sales, rather than switching to a new pattern such as mass customization.

To sum up, the magnitude of changes in the US car distribution system would tend to be limited by the degree of changes and diversity of the consumers' car buying behaviors and attitudes. New technologies will be able to change the distribution system radically only when patterns of customer needs change drastically as well.

## はじめに

本稿の目的は、1990年代の米国自動車流通業における新しい業態の台頭、およびインターネットなど新情報技術の販売プロセスへの応用など、構造変化の動きを概観することである。90年代後半において進行中のダイナミックな現象に関する、探索的な調査研究であるため、米国における現地実態調査をもとに、現状の記述と若干の分析を行なうことにする。具体的には、主に米国自動車メーカー、自動車ディーラー関係者、産業アナリスト、学術関係者などへのインタビューおよび現地実態調査（1997～98年実施。法政大学の下川浩一教授、東京大学の西村清彦教授らとの共同研究）を再構成する形で、米国自動車流通業において、大規模な流通企業のような新しい販売業態、あるいはインターネットを利用した新しい販売プロセスが、既存の販売システムに対してどのようなインパクトを与えつつあるのかをみていくことにする。

一国市場としては世界最大である米国の自動車流通業は、歴史的な経緯もあって、自動車メーカーや大規模流通企業の参入を制限する法的な規制のもと、極めて多数の小規模フランチャイズ・ディーラー群が主役であった。また、米国では、ほとんどの自動車販売が、いわゆる在庫生産・在庫販売、つまり、最終顧客の確定注文なしに見込み生産された製品をディーラーが在庫として持ち、消費者はその完成車在庫の中から好みのものを選んで買っていき、という形態をとる。つまり、注文生産体制が中心ではなかった。こうした現状のシステムは、多分に歴史の産物といわれており、一定の流通機能は持つものの、現在の市場条件からみて必ずしも最適とは言えない、という指摘が少なからず聞かれる。特に、顧客からみた販売サービスの品質や流通コスト、あるいは市場ニーズに対する製品スペックのマッチといった面で、現在のシステムは満足すべきものではない、との指摘が、実務家、研究者、アナリストの間で多く聞かれる。

それでは、近年出現した大規模流通企業やインターネット販売方式は、こうしたアメリカの伝統的な販売システムを根底から変えていくのか、あるいは漸進的な変化あるいは販売形態の多様化といった程度のインパクトに留まるのか。例えば後述のような、株式公開と大量販売を特徴とする、いわゆる中古車販売のスーパーストアは、米国における自動車メーカーと自動車流通業者との間の力関係を決定的に変えるのか、あるいはメーカー主導の流通体制が続くのか。自動車販売へのインターネット利用は、在庫生産から注文生産へという米国自動車販売の根本的な変化をもたらすのか、あるいは現在と同様の在庫生産の合理化へと向かうのか。

こうした流通システム進化のプロセスは現在進行中であり、その方向性について結論を出すのは時期尚早であるが、本稿では、現在入手できる情報をもとに、現状と今後の展望に関して輪郭を描いてみることにする。特に自動車流通における新情報技術のインパクトに関しては、米国の実情を検討することは、日本の自動車流通システムの今後を考える上でも有意義と考える。

以上の問題意識を前提に、本稿では、まず第1節で全体の流れを概観する。第2節では、自動車購買行動に関して消費者が多様化する傾向のあることを確認する。第3節では、米国自動車流通システムの現状を概略説明する。これを踏まえて、第4節では、いわゆる中古車スーパーストアといわれる大規模チェー

ンの出現に代表される、米国自動車流通における新しい企業形態について説明し、第5節では、その新車販売ビジネスへのインパクトを考察する。そして第6節では、もう一つの新しい動きとして、インターネットなど新情報技術の自動車販売への利用について論じる。第7節では、これらの活動の結果としての、米国自動車流通システムのパフォーマンス（成果）について概略論じ、第8節で全体をとりあえずまとめることにする。

## 1 全体の流れ

ある米国自動車メーカー販売担当マネジャーによれば、これまで、製造や開発でプロセスの改変を行ってきたが、21世紀に向けた次のフロンティアは販売コストの削減である。90年代後半の米国での販売には大きく二つの変化がある。

- (1) 伝統的な既存ディーラーの改革。コストダウン、効率アップ、ディーラー数削減、規模拡大などを通じて、規模の経済を高め、また中古車、ファイナンスなどへと多角化する必要がある。しかし、販売技術は根本的には変わらない。
- (2) ニュー・テクノロジー・チャンネルの登場。技術変化を反映した動きである。主に3つの方向での変化がある。第1は、オンラインで双方向のインタラクティブ・コミュニケーション。例えばインターネットである。第2はローコストのコミュニケーション・ツール。第3はスマート・ソフトウェア。具体的には、消費者も使える安くて使いやすいデータベースである。消費者は、ディーラーの外で、インターネットで車情報や価格情報が得られる。これらがそろえば、インターネットを使って電子的な環境で車が売れるようになる。

別の米国自動車メーカーの販売担当者も「ただ、いい車を安く作るというだけではもはや十分ではない。例えば製造コストの削減は過去15年ほど取り組んできており、大幅な改善はもはや限界があるのだ。これからは販売コスト削減が鍵を握る」とみている。

日本車メーカーも見方は同様だ。製品の品質、技術、スタイリングなどの差は縮小している。品質では依然として一部日本車がリードしているが、米国車も十分に許容できる水準に達している。一方、この20年間、ディーラー経営の改善には焦点が当てられて来なかった。いまや、ここが、大幅コストダウンの可能な領域である、とみる。

しかしながら従来、米国自動車業界は内向き指向がつよく、他の小売業からあまり学んで来なかった。アメリカは、小売流通業の世界の技術革新では世界をリードしてきたが（例えば、街角の食品店→スーパーマーケット→メガマーケット）、自動車流通は、いまだに1920年代の「メーカーが作った、あとはディーラーが売れ」といったメンタリティで商売を行っており、一種のプッシュ・セールス（在庫を押し出す販売方式）が続いている。メーカーがディーラーに対して「今月はこのモデルをX台送るから売ってく

れ」といって車を押し付けるのでは、いくらフレキシブルな生産を行っていてもだめだ、とある自動車メーカーの販売マネージャーは語る。

むしろ、今後の自動車ディーラーのありかたとしては、

- (1) 出し惜しみをせず、豊富な情報を顧客に提供すること。
- (2) むしろ知識提供、信頼獲得によって、顧客の相談相手となること。
- (3) 顧客が自動車購入に関して、十分な情報を得た上での意思決定が出来るように助けること。
- (4) 顧客がベストの意思決定をしたと確信してもらえるようにすること

が重要だ、との指摘もあった。

また、別の自動車メーカーの販売担当役員は以下のように指摘する。「1店舗マルチブランド販売（例えばAuto Nation店）は、他の産業では当たり前に行われていることだ。メーカーとして必要なことは、そうしたマルチブランドの環境の中で、ブランドメッセージを顧客に伝える努力をすることであり、1店舗シングルブランド体制を防衛しようとすることでは決してない。」「自動車メーカーは、二つの方法でブランド強化を行なう必要がある。一つは、専売ディーラー（exclusive）の確保であり、もう一つは、並売（dual）状況、特にスーパーストアを想定した、商品力の強化・フロアスペース確保・ブランド広告（あるいは商品広告）強化だ」

## 2 消費者行動の多様性

一般的にいえば、消費者も、5年前に比べれば賢くなり、商品知識を蓄積しつつある。これに従い、製品そのもののスペックが重要性を増すだろう。したがって、今後は、顧客の販売店に対するロイヤルティ（リピート購買）を当てにしていけない。特に若い層においてはそうだ。ブランドのマネジメントは大事だが、ロイヤルティは保証されないとみるべきであろう。

とはいえ、アメリカの消費者は決して一様ではない。例えば、米国における、大量サンプルを使った、ある消費者行動特性の調査によれば、米国の自動車購買者は、その購買パターンによって、幾つかのタイプに分類できる。例えば、一方において、ディーラーのセールス担当者との駆け引きにうんざりしている層（若い層、女性層に多い）がかなりいる反面、むしろディーラーとの駆け引きを好む人々（中年男性に多い）も少なからずいる。価格のみに反応する層も、クルマそのものにこだわるマニア層も、ディーラーに対するロイヤリティの依然高いグループ（高年齢層に多い）もある。衝動買いをする消費者層も、逆に徹底的に情報を集める層もある。そして、インターネット販売のような新しい購買方法そのものに魅力を感じているグループ（主に若年層）もある。全体に、アメリカにおける最近の自動車流通の変化において、顧客に対してフレンドリーな販売方式への移行は共通の流れであるが、同時に、アメリカの消費者は価格にも敏感であり、要するに販売サービスの質と価格の両方を重視する必要がある。

このような多様性が消費者の購買行動の側にみられる場合、対応する販売システムも多様化すべきだろうか？ ここでは、自動車企業により、意見はやや分かれる。一方においては、ワンプライス制（恣意的な値引き慣行の排除）も含め、ただ一つの販売システムが解答ではない、との意見がある。顧客選好の多様性を反映して、小売業態も多様性を持つことになる、との見方である。一方、消費者の購買行動スタイルに多様性があるとしても、それに対応して異なる販売形態の店舗が同一地域に共存するという結果にはならないだろう、との予想もある。顧客の購買行動に多様性があるといっても、「迅速でプロフェッショナルな販売を望むこと」においては共通しているとみるからである。

それでは、販売システムの情報化などにともない、在庫販売という現在の「押し出し販売方式」に慣れたアメリカの消費者が、今後、自分のスペックにこだわり注文生産を選好する、ドイツ・北欧型の消費者に変容することはあるだろうか？ いまのところ、そうした変化の兆候はみられない。従来は、アメリカの消費者にとっては自動車はあくまでも「足」であり、自分のニーズと製品スペックとの厳密な一致などはあまり気にしていなかった、といわれる。しかし、今後は変わるかもしれない、との指摘は自動車メーカーの側にもある。

### 3 米国自動車流通の基本構造

#### 3-1 概観

1990年代なかばにおいて、自動車小売業は、新車販売、中古車販売、部品用品販売を含めて約6800億ドル（新車3000億ドル、個人売買を含む中古販売3000億ドル、他）と推定される、アメリカ最大の小売産業である。ちなみに、スーパーマーケットは3000億ドル、家電販売は1000億ドルであり、自動車販売の巨大さが際立つ。

1997年初の新車ディーラーシップ数は22700である（用語説明参照）。現在のところ、約22000のディーラーシップと、それを所有する15000のオーナーがいるが、この数は減少しており、今後も減少するだろうといわれている<sup>注1</sup>。特に米国のビッグ3の場合、いわゆる「10マイル法」など、歴史的・制度的な理由により、ディーラーの数（GM：8600店、フォード：4000店）が多すぎるといわれている。

このように、米国の自動車小売業はきわめて細分化されている。最も大きな自動車小売業者は新興のRepublic社で、97年秋には175ディーラー（30グループ）を所有し、売り上げ50億ドルだった

<sup>注1</sup> ある日系自動車メーカーの米国ディーラー（約1000店）における離脱率は年間2～3%である。ディーラーの交替は、ディーラー（新旧）同士で話を付けて自動車メーカーは事後承認、というケースと、メーカーの地域オフィスに「買い手を見つけてくれ」と打診が有る場合とがある。フランチャイズ売買のプロカーは公式には存在しないが、非公式には存在するかもしれない。一方、メーカーの地域オフィスの機能の一つは、ディーラーシップの申請の処理である。まず地域オフィスで受ける。申請を却下すると、訴訟になるリスクがあるが、ほとんどの場合は承認される。

が、それでもシェアは、この6000億ドル市場の1%以下である。トップ3のRepublic, United Auto, CarMax を合わせても100億ドル、全体の2%に過ぎない。

この他、比較的大規模なディーラー経営として、いわゆる「メガディーラー」がある。既存型のメガディーラーは、オーナーシップの点から見れば多店舗経営であるが、個別の店舗は、普通のローカルディーラーと変わるところはない。例えば、ヘンドリック社は、代表的なプライベート（非公開）のメガディーラーである。一般には、現在のプライベートでのメガディーラー経営がうまくいっており、資金調達に問題が無ければ、メガディーラーに特に株式公開のインセンティブはないといえよう。

### 3-2 伝統的なビッグ3系新車フランチャイズ・ディーラー

自動車流通の進化は、過去のシステムの制約を受ける。仮に今、白紙状態から自動車流通システムを構築するとすれば、その形は今とは違ったものになるだろう、との指摘もある。例えば、今から白紙状態でディーラー網を構築できるとすれば、現状とは異なる、機能別の複数チャンネルを作るだろう、とある自動車メーカーの販売担当者は答える。

アメリカの自動車流通に特有の条件は、過去40年にわたる、州法（state law）によるディーラー保護である。メーカーとディーラーのパワー・バランスを取るためにこうした保護が行われてきた。アメリカでフランチャイズ制が残っている数少ない分野の一つが自動車小売であるが、州法の保護下で、メーカーとディーラーは反目し合ってきたのがこれまでの歴史である。ディーラーを保護する州法そのものは、今後変化はないだろう、との見方が業界専門家の中には強い。したがって、1ディーラーがある地域でドミナントになることはあるだろうが、独占は出来ないとみられている。こうした群小の伝統的ディーラーは、新車販売ではあまり儲かっておらず、ディーラーの権利を売りたいと考えている者も多い。過去20年間、新車販売のマージン率は傾向的に低下してきたのである。

また、アメリカの伝統的ディーラー経営のレベルは、一般にばらつきが大きいと言われる。ディーラー経営者はそれぞれ個人的な目的と経営理論を持っており、画一性はあまり無い。あるディーラーは顧客に対しフレンドリーだが、ある者は攻撃的に顧客に対する。ある者はプロフェッショナルだが、ある者は全くだめである。競馬に儲けをつぎ込んでしまうディーラー経営者もいる。非道徳的な行為に走るディーラーもいる。このように、ディーラー経営には、一貫性がない。ところが、大手自動車メーカーが開発し生産する製品のイメージは結局、こうしたディーラーによって左右されるのだ。

さらに、現状では、ストアレベルでの商品のブランド差別化が出来ていない、ともいわれる。複数のチャンネルが各々重複したフルラインのモデル・ラインナップを抱えているため、チャンネル間でのブランド差別化が十分でない。ブランド防衛のためには、一部の衣服のように、専属店におけるブランド確立と、マルチブランド店における競争を同時に行う必要がある、との声もある。

こうしたことから、自動車小売業の集約化を予測する声が、自動車アナリストの間では強い。非公開の群小ローカル・ディーラーは、その数を減らすとみられている。例えば、クライスラー社は、既存のデ

ディーラーについては、2000年までに4000、2010年までに2000に減らす予定といわれる。販売網は3チャンネルあったが、これからは2チャンネルに統合する計画である。ローカル・ディーラーであっても、立地に恵まれ、サービスの質が良ければ、大規模チェーンとも共存できるだろうが、既存のローカル・ディーラーの大半はそうした能力を持たないとみられる。ただし、ビッグ3が自らディーラーを買収していくことはないだろうとみられている。

「新しい販売方法に対するディーラーの抵抗が問題だ。彼等の多くは、ショールームを作り、裏にサービスショップを建てればそれで良いと考えている」との指摘も自動車メーカー側にはある。確かに、アメリカの自動車フランチャイズ・システムは、長年変化が少なかった。したがって、改善の機会は多く存在する。実際、既存フランチャイズ方式に対する挑戦が始まっている。例えば、今日、情報提供はインターネットやクレジットユニオンを通じて可能である。

また、従来は中古車販売のはっきりしたビジネスモデルは存在しなかったが、RepublicやAuto Nationといった新興勢力は、新しい方法を提案している。現在、アメリカは新車1500万台、中古車を含めて年間5600万台の市場といわれるが、中古車といえども、今後は良い商品の品揃えが重要であり、そのためには優良な中古車のチェーンが必要といわれる。中古市場はますます重要になる。情報技術の進歩により、中古車が買いやすくなった。今や、車の寿命は12~14年であり、状態の良い中古車は新車の代替財たりうる、とあるビッグ3の販売担当マネジャーは主張する。

修理サービスは、ディーラーから分離して、一般の業者に任せるようになるだろう。ニューサービスチャンネルの出現である。また、Republic社は修理部門を統合した。一般のメガディーラーは、セントラル・サービスセンターを作っている。従来半日かかったオイル交換を10分で行なう専門業者も出現している。こうした新しい動きは、一部は、規模の経済を追求する、いわゆる「メガディーラー」が既に試みてきたことである。歴史的にいえば、自動車ディーラー関連の5ビジネス、すなわち補修部品販売、ボディ修理、修理サービス、中古車販売、ファイナンスの部門は、次々と専門企業に浸食されていったといえよう。

一方、既存ディーラーの業界団体は、当然ながら、現在あるフランチャイズシステムの機能制と適応能力を強調する。例えば、全米自動車ディーラー協会(NADA)のアナリストは、既存ディーラー批判に対して次のように答える。

「既存のフランチャイズ・システムは、75年間にわたって、市場のディマンドに柔軟に 대응するシステムであり続けた。その点では、よい実績を残している。フランチャイズ・システムには、自律調整機能があるのだ。例えば、あるブランドの商品力が低下すれば、そのブランドのフランチャイズの数も徐々に減少する。したがって、現在起こっているのは、着実な累積進化であり、自動車小売業の「革命」など、どこにも存在しない。既存のシステムが急速に適応変化しているとき、それを破壊する革命は起こりにくいのだ。」「既存のフランチャイズの枠組の中で、ディーラー規模の拡大、メガディーラーの増加は着実に起こっている。現在、1ディーラー当たり平均約3フランチャイズにまで拡大しており、最適のレベルに近づきつつある。おそらく、店舗の数は既に市場をカバーする上で最適に近いが、フランチャイズ数はもっと



少なくともよいかもしれない。」「消費者の購買スタイルの多様化は、個別ディーラーのレベルで吸収できる。全米で年間1500万台の新車と2000万台の中古車をディーラーが売りさばいていることが何よりの証拠である。確かに、アンケートをすれば、3%の人間は現在のディーラーに不満があると答えるが、どんなことでも3%程度の人間が不満をもつのは仕方が無い。」「新車部門で成功する方法は、何よりもまず、良いフランチャイズを保持することである。そうすれば、売上成長率が上がり、販売生産性も上昇し、人件費が低減し、価格競争力がつき、広告費の負担も減る。結局、ディーラーの適応能力とは、販売方法の改善などよりも、まず、良いブランドのフランチャイズに柔軟に切り替えることである。」

### 3-3 直営店化の動き

ディーラーを省略してメーカーと消費者を直結した販売をすることは、今は法律的に出来ない。ディーラーを保護し、買収を禁止する州法などが存在するからだ。したがって自動車メーカーによる直営店販売は現在は存在しない。メーカーによるインターネットを使った直接販売（ディーラーの省略）も、制度的に難しい。しかし、米国自動車メーカーは、将来、直営店の実験をすることを考えている。メーカーが消費者の動向を直接知るためのアンテナとして直営店を持つことは意味がある、という考えである。また、ディーラーの多すぎるチャンネルや地域では、集約化による効率アップが期待できる。フォード社は1997年、インディアナポリスとソルトレークシティでディーラーを買収しようとして失敗した（フォードの提示した買収額では合意ができなかった）が、今後もこうした試みは続こう。

とはいえ、メーカー直営店は、増えることは増えるかもしれないが、限界があるともいわれる。既存ディーラーを敵に回すような直営店化は行うべきでない、との意見もある。例えば、直営店が値下げに走らず、むしろブランド確立を通じて既存小売店を助けると理解されるならば、既存ディーラーの支持を得られるかもしれない。

ちなみに、ディーラー団体であるNADAは、メーカーによるディーラー経営への介入には反対している。「自動車メーカーは生産に専念してもらいたい。流通システムは、自力で問題を解決する能力をもっている。これは歴史が証明するところである。メーカーは自分の流儀をディーラーに押し付けるのではなく、むしろディーラーの声をもっと聞くべきである。」との言い分である。

### 3-4 日本車ディーラー

日系自動車メーカーおよびGMのサターン社などは、後発であることもあり、現在の環境によりフィットした店舗展開が出来ている。既存米国系メーカーに比べれば、ディーラーの過剰感は比較的にないようだ。例えば、トヨタ店の数は最近10～15年、1200店前後で安定している。

特に現在、顧客満足度が高いことが既に証明されているチャンネル（サターンやレクサス・チャンネルなど）では、現在のディーラー経営に対する自信を持っている。こうした日本企業は、ワンプライス制や中古車スーパーストアといった新しい動きによって、自社店の経営が集約化などの影響を受けることは無

いとみている。一方、GMは、現在のディーラーの数を減らしたいと考えているようである。

日本メーカーのディーラー数（1200前後）は、サービスの品質と密接に関連している。例えば、ある日系自動車企業の販売担当者は次のように語る。「わが社は、既存顧客の維持を戦略的に重視する。そのためには、修理サービスが重要である。しかし、現実には、アメリカではサービスもセールスも要員の離職率が極めて高く（セールスでは年間100%以上）、したがって、満足な水準のサービスを維持するためには、メーカーがディーラーに対して、常にトレーニングを続けて行かねばならない。しかし、そうしたコストをかけてでも、サービスの質を維持する必要がある。しかし、こうした密度の濃いトレーニングを行なうことは、現在の約1200店なら可能だが、GMのように8000店もあっては不可能である。」

しかし、ディーラーのさらなる質の向上を重視する企業はある。ある日系自動車メーカーの販売担当者は次のように語る。「ディーラーの経営能力には大きなばらつきがあり、人が代われば生産性が倍増することもある。優良ディーラーは地元の名士であり、その取り扱うブランドの地元での評価も自然に上がる。ということで、わが社としては、店舗の数は現在の水準でよいが、これを比較的少数の優良なディーラーに所有してもらいたい。優良でないディーラーにやめてもらい、空いた場所に、より優良なディーラーに出店してもらいたいのである。」

#### **補足：Saturn ディーラー見学（97年10月）**

デトロイト郊外の自動車ディーラー街の一角にある、サターン店を訪問した。店は特に大きくはないが、白くシンプルな建物（全店統一）で清潔感がある。セールの貼紙などは無く、すっきり明るい印象である。店内には2台、屋外には数十台の在庫がある。在庫は整然と並び、きれいな状態に保たれている。

スタッフは十名前後。店の入り口には受け付けカウンターがあり、受付が挨拶し、来店者がどんな車を探しているかを質問する。別の販売員の一人が、説明に付いて回る。しかし、特定の車を勧めることはなく、むしろモデルの技術的な説明、バリエーションの違いの説明、ワンプライス、no-haggle 政策の説明などをする。車に対する知識がかなり豊富。よくしゃべるが、押し付けがましくはない。信頼できそうであり、服装・接客態度も良く、印象はとてもよい。

店内に、在庫とは別にカットモデルが1台置いてあり、それを使って販売員が技術的な説明をする。例えば、復元可能なプラスチック製のドア・フェンダー・パネルには、乗ってみせて復元性をデモンストレーションする。

説明付きのトリップが15分～20分ぐらいか。その後、カタログと値段表（セダン、ワゴン、クーペ各々ベースは2～3種類でワンプライス。オプション価格も明示）をもらって帰る。無理に顧客を引き留めることはしない。

全体に、ディーラーの接客の印象はとても良い。

## 4 中古車スーパーストアの新展開

### 4-1 中古車スーパーストアの概要

アメリカの自動車販売業は、州法による保護の下、小規模なフランチャイズ・ディーラーを中心に展開してきた。しかし、これからは大規模な株式公開企業（public business）が増える、との予想が、業界アナリストの間では多く聞かれる。そうした企業としては97年時点で、United Auto, Republicなどが既に存在する。こうした株式公開企業（public company）が追求するビジネスモデルとしては次の3つがある、とあるアナリストは指摘する。

- (1) 新車販売専門：Cross Continent, United Auto など。
- (2) 中古車販売：CarMax（今のところ98%中古車販売。非効率なディーラーを買収して成長）
- (3) 総合的な自動車販売業（entire transportation）：新車、中古車、レンタル、リースなどのミックスを顧客に提供。たとえば Republic社。同社は、比較的新しい中古車はAuto Nation、古い中古車は Value Stop といった具合に、店舗を機能別に差別化している。

特に、(2) (3) に関連しては、中古車スーパーストアが、フロリダ州を起点に急速に展開している。Auto Nationは50店、CarMaxも45店の進出が目標である。こうした米国東南部に新しい中古ビジネスが多く見られる理由は、この地域にリース流れ・フリート流れの車両が多く出ることと、州法が比較的有利なことである。

一般に、中古車ビジネスは規制が少ないので、Circuit City (CarMax)や Republicのような異業種参入が多い。これらの新規参入企業は、株式公開し、ストックオプションによるディーラー買収で急速に成長してきたのである。

例えば、Republic社 (Auto Nation店) は、中古車、新車販売、レンタル、リース、ファイナンスなどに多角化しているのが特徴である。店舗の規模も、例えば CarMax と比べても2倍程度と大きい。しかし、中古車の販売プロセスはCarMaxとAuto Nationとで基本的に変わらない。整備点検をした中古車をワンプライスで販売する。託児スペースなどを店内に持つ。Auto Nationでは、110カ所の整備を行い（re-conditioning center）非常に状態の良い、年式の新しい中古車を、保証（ワランティ）付きで、比較的高い価格で売る。自動車の品質・耐久性は上がっており、中古車は品質の割には安い。こうした中古車の販売は、新車販売にとって脅威となっている。

とはいえ、Auto Nationのような中古車スーパーストアの、既存フランチャイズ・ディーラー体制への影響はまだ未知である。例えば、高収益源である中古車販売にAuto Nationなどが新規参入することによって、既存ディーラーは収益源を失うという見方と、そうはならない、という見方とがある。しかし、いずれにしても、優良ディーラーの強化と、弱体ディーラー（特に小規模家族経営のディーラー）の撤退は促

進されることになろうといわれている。

また、今後こうした中古車スーパーストアの追随者が続々と新規参入する、ということにはならないだろう、との見方もある。中古車の補修（reconditioning）など難しい分野もあり、資金があっても簡単には追随できない、というのがその根拠である。

#### **4-2 中古車スーパーストアの優位点**

一般に、Auto Nation のような多角化した中古車スーパーストアには、様々なシナジー効果や規模の経済が作用するといわれる。例えば、仕入れにおいても（現在はやっていないが）メーカーからのリース・バック車をボリューム・ディスカウントで大量に安く買うようになるだろう。新聞広告でも、紙面取りをまとめて行ない、これを分割して利用することによって、費用を節約できる。顧客にメンバーカードを持たせることで、顧客確保をねらうこともできよう。

とはいえ、1 地域内において規模の経済を追求する必要がある。この業界では、規模の経済はローカルのレベルでしか効かない。成功のためには、全国規模での規模の経済の追求ではなく、むしろ特定地域で勝つことの方が重要である。

ナショナル・レベルのスケールエコノミーは、よほど規模が大きくない限り効かない。例えば、広告の効果はローカルなもので、ナショナルレベルでのシナジー効果は期待できない。しかし、例えば、新車のフロアプラン金利は、Republic や CarMax のような、自社の資金調達ユニットを持っている巨大企業であれば 6.5% だが、普通は 8.5% といわれる。これはナショナル・レベルの規模の経済といえる。この他、広告費の節約、管理費の低減、安い保険費などによってコストを低減できる、との指摘もある

また、中古市場と新車市場の相対的重要性は、地域によって違う。季節性のパターンも地域により違う。したがって、地域を多様化して変動リスクを分散させることがコスト節約につながる。さらに、大規模なチェーン・オペレーションであれば、優秀な人材をフレキシブルに店舗間で動かすことが出来る。昇進の機会も増えるので、良い人材が定着しやすいかもしれない。買収したディーラーを再組織してコンピュータで結び、POSを導入し、ディーラーの店頭と自動車製造企業を直結できれば、大幅なコスト低減につながるだろう。

中古車スーパーストアにも弱点はあるといわれる。購入した中古車の整備・点検（reconditioning）である。現在、CarMax も Auto Nation も、経験不足から、こうした整備・点検が計画通り行かず、業績不振の原因になっているといわれる。Auto Nation は、この弱点を補うため、部品販売の Pep Boy 社との提携を行なった。また、Auto Nation は、買収した新車ディーラーのサービス部門も使って、中古車の整備・点検強化を行なうだろう。

#### **4-3 中古車スーパーストアによる株式公開と新車ディーラー買収**

株式公開をした大企業、例えば CarMax, Republic, Cross-Continent, United Auto Group などは、株

式非公開である「メガディーラー」が進化した新段階とも理解できる。特にRepublic社は、は新車ディーラーの買収に積極的である。

Auto Nationのような、新しい年式の中古車を販売する大型店の場合、メーカーの保証が残っている商品が多い。その場合、修理サービスの仕事が、既存の新車ディーラーに流出してしまうのを防ぐために、新車ディーラーを自分で持ちたいという動機が生まれる。

こうした中古車チェーンによるディーラーの買収は、現金ではなく、多くの場合、株（ストックオプション）によって行われている。仮にあるディーラーが1000万ドルでは自社の株を売却しないとしても、4000万ドルならば自ら進んで売却する。簿価よりずっと高い買値だからである。例えばRepublicは、ディーラーに高い買値を提示した、ディーラーは何ら強制されることなく、進んで自分の株を売却したのである。その結果、ディーラーの集約化が進み、アメリカの自動車ディーラーは、徐々に少数の地域単位、あるいは全国単位のストアのチェーンに再編されていく、との予想が、ニューヨークの証券アナリストの中では多く聞かれた<sup>注2</sup>。現在の州法には、ディーラーの集約化・チェーン化の拡大を制止する要素はないので、既存ディーラーが買収額に満足し、顧客のディーラー満足度が上がり、自動車メーカーのシェアが上昇するならば、集約化は続く、というわけである。もっとも、こうしたチェーン化を制限する力があるとするれば、それは州法ではなく、連邦取引委員会（Federal Trade Commission）かもしれない。例えば、特定の地域（メトロポリタンエリアなど）で、市場占拠率が高まった場合、州法は、ディーラーが自発的に買収に応じている限りこれを制止しないが、FTCは制止に動くかもしれないとの予想もある。

一般に、1ディーラーがある地域で優勢になることはあるだろうが、独占は出来ない。例えば、ある大手フォード・ディーラー経営者は、株式公開会社の傘下に入るのが得策と確信するに至り、自社をリパブリック社に売却しようとしたが、これは不調に終わった。その地域でリパブリックは既に他のフォードディーラーを買収しており、リパブリックとフォードとの協定で、同じエリアでリパブリックが独占状態にしてはいけないことになっていたからである。結局、このディーラーは、もう一つの株式公開会社であるソニック社に売却され、この地域には、リパブリック 対 ソニック という公開企業（チェーン）同士の競争、という構図が現われた。このように、ある地域範囲内を、一つのチェーンが独占することはできないため、各地域で、少数のチェーンの間での競争が出現する可能性がある。

既存フランチャイズの、大規模オペレーションに対する反応は二つに分かれよう。撤退を考えているディーラーにとっては、資金回収のための有利な売却先として歓迎される。後継者が無く、撤退を考えている個人ディーラーから見れば、Republicのような大規模オペレーションは、よい売却先である。個人では、ディーラーシップの買い取りは難しい状況である。一方、自動車小売業界に留まってディーラーシップを家族に継がせようと考えているディーラーにとっては、これは脅威であろう。

このやり方の場合、株価が低迷した時が問題である。実際、97年現在、株式公開した大規模オペ

<sup>注2</sup> 既存のフランチャイズ・ディーラーが単独か複数共同して株式公開するケースもある。例えば、Cross-Continent（テキサス州）は、別々のフランチャイズを持つ3社が合同して株式公開したものである。

レーションの初期における株価は低迷気味である。このため、他グループの追随によるこうしたチェーンの爆発的な増加は起こっていない。また、次の不況が来て株価が下がった時、高値で買収したディーラーが負担になることが懸念される。規模の経済でこれを乗り切るか、低業績のディーラーを切り捨てるか。98年時点では、新しいオペレーションは不況に対する抵抗力がテストされていないのである。

#### 4-4 中古車スーパーストアの新車オペレーションとその限界

しかし、こうした株式公開企業のチェーンが、どのようなオペレーティング政策やマーケティング政策を持つことになるかは、まだはっきりしない。おそらく基本的には、特定ブランド専属で、ワンプライス（恣意的な値引き慣行の排除）が基本だろうといわれる。しかし、立派なビジョンや戦略は存在するが、問題は実施（execution）だとの声もある。CarMaxなどは、自動車小売経験者を意識的に排除しており、経験不足から来る、実施段階での失敗も懸念される。

既存ディーラーの業界団体(NADA)は、さらに懐疑的である。「大規模な公開（public）企業は、現在、自動車流通革命の担い手として騒がれているが、実際には、既存のメガ・ディーラと何ら変わるところはない。販売プロセスや店舗経営に目新しいものはなく、違いは単に、株式を公開していることに過ぎない。したがってこうした中古車販売スーパーストアの新車ビジネスは脅威ではない。彼等は、未だその力を見せつけたことがない。こうしたスーパーストアは、景気拡大と株高の局面で登場してきたが、景気変動に対する強さを、彼等はまだ証明していないのだ。」

#### 4-5 中古車スーパーストアに対する自動車メーカーの対応

Auto Nationのようなスーパーストアに対する自動車メーカーの政策は微妙である。メーカーとしては、こうしたタイプのスーパーストアには、あまり依存したくない。例えば、現在、Republic (Auto Nation) と仲良くやる方針のメーカーと、係争中のメーカーとがあるが、結局はどちらの場合も、和解に落ち着くだろう。いずれにしても、スーパーストアが力を持ちすぎるのは、メーカーからすれば好ましくない、ということであろう。例えば、クライスラーは、業界ではじめてCarMaxをフランチャイズにした。特に歓迎はしないが、実験、あるいは学習の機会と考えている。ショールームの技術や、ヒューマンエラーをなくす自動化などを彼等から勉強したい、という。

米国のビッグ3の場合、前述のように、歴史的・制度的な理由により、ディーラーの数（GM：8600店、フォード：4000店）が多すぎる。このため、流通コスト、在庫コストが高すぎる。補修部品の拠点も、ディーラーが多ければコストが高くなる。しかし、今となっては、ビッグ3は、こうしたディーラーの面倒をみるしかない。中には切りたいディーラーも多いが、メーカーが自らディーラー集約化を行なおうとすれば大変である。例えばフォードは最近、自ら買収によるディーラー集約化を試みたが、失敗している。したがって、米国メーカーの場合、Auto Nationのような第三者が、ディーラーの集約化をやってくれるのならば、それはいいではないか」という期待があるといえよう。

これに対し、現在の米国ディーラー網に比較的満足している日系メーカーのスタンスは、より慎重かつ微妙である。以下、3社のコメントを示す。

「わが社は、日本メーカーとしては米国販売トップではないので、現状を変えるモチベーションがより大きい。新しい販売の仕方を、いろいろパイロット・テストし、結果を評価して判断する。したがってわが社としては、Republicのような企業を差別するつもりはない。」

「Republicは1997年初めに新規参入したばかりで、実績（track record）が無い。そこが、メーカーが心配しているところである。わが社は、Republicの出現にはやや懸念があるが、これがリアリティであると認識し、彼等と一緒に協調していく準備がある。しかし、顧客のロイヤルティを確保して長期的に生き残っていく戦略であるが、大規模オペレーションはこの方針に合うだろうか？」

「Republicのような新業態は、今のところ、単に金だけではなく知恵も出そうとしている点は評価できる。すなわち、ワンプライス、点検整備（reconditioning）、保証といった点で、新しい販売の在り方を提案している点である。大規模だからよいのではなく、新しい知恵を付け加えるからよいのだ。しかし、このアイデアが実際に実行できるかどうか、結果はまだ出ていない。Republicが買収したディーラーが、本気でこうした新販売方式に取り組むのか、創業者利益を先取りした後も新方式への意欲が持続するのか、不確定である。お金はもらったので新しい販売への取り組みはやめた、ということでは、メーカーとしては困るのである。いずれにしても、現在の動きは、マネーゲーム的な色彩が強く、お客の視点に立って考えているのかどうか疑問である。」

#### **補足： Auto Nation 見学（1997年10月）**

デトロイト郊外にある Auto Nation（中古車スーパーストア）を見学する。新しいワン・ルーフの広大な店舗と、百数十台程度の屋外スペースがある。入店すると、正面に受け付けがあり、簡単な挨拶・質問と店の説明がある。店内には、目玉商品らしい、様々なブランドの中古車が十数台ぐらいい陳列してある。店内スペースはオートショー並みにゆったりと取ってある。中央に、実車のカットモデルが置いてあり、110カ所の re-conditioning（車検と部品取り替え）を全ての車で実施していることを示している。

店内数カ所に、端末とカラープリンターが置いてあり、来店者は、これを使って、現在この店に有る在庫を検索できる。検索方法は、カテゴリー→メーカー、カテゴリー→価格帯の2方法である。まず、概略を示したモデルが複数、画面上に現われる。調べたい1モデルをクリックすると、詳細情報が現われる。カラー写真（解像度はかなりよい）と価格、年式、specification、走行距離、展示位置などを示した画面が出る。ファイナンス方法などの詳細情報も得られる。こうした画面は、無料でカラープリントアウトできる。

店内には十数人程度のスタッフがいるようだが、その一人が簡単な店の紹介と、こちらが何を探しているかの質問をただけで、あとは、こちらから質問しない限り、うるさく付いてくることはない。

店内の一角には、用品コーナーがある。一定額の用品を無料サービスしているようであり、客はここで用品を選ぶのだろう。その他、簡単な飲食スペースや託児ルームが用意されている。

屋外の展示スペースは、モデル別に整理されて整然と並んでいる。来店者は自由に見て回れる。各車には、仕様、年式、走行距離、価格（ワンプライス）などを示した貼紙が付いている。車はきれいに洗車されているわけではないが、車両の状態は良い。ほとんどが95～96年式（2年以内）で、走行5万マイル以下のものが多い。値段は高めの印象である。

## **5 米国における新車販売システムの新展開**

### **5-1 伝統的な販売方法の評価**

米国において、伝統的な販売方法の質の問題が指摘されて久しい。端的に言って、米国の消費者の多くは、既存フランチャイズディーラーの伝統的な売方を嫌っているといわれる。具体的には、販売員が本当のことを言わない、駆け引きの多いハード・ネゴシエーションになる、時間がかかる、もっと得をしている人がいるのではという懐疑心、等々である。

したがって、現状の売りに比べてよりコスト・パフォーマンスがよく、かつ顧客にフレンドリーな販売プロセスが提案されれば、消費者はそちらを選択するだろう。しかし、そのような新しいトータル・システムは、まだ明確化していない。例えば、ワンプライス制のような「駆け引き一切なし」（no-haggling）の方式は一つのアイデアだが、まだ、これが実際に顧客満足を生み出すかどうかは、実はまだ証明されていないのである。

### **5-2 在庫販売とその改善**

アメリカではこれまで、90%が在庫販売だった。アメリカ独特のパターンである。在庫は平均すれば60日分で、その分ショールームも在庫スペースも必要で、コストも相当にかかっていた。日本メーカーの場合も、アメリカ市場向けの車は、ほぼ100%在庫生産である。日産の組立工場の場合は、アメリカ市場に関しては、いわゆるソフト・オーダー（確定していないディーラー注文）に基づいて生産を行なう（日本では、ディーラーの確定注文に基づいて生産が行なわれている）。つまり、ディーラーレベルの注文生産方式も確立していない。

こうした中で、現在のところ、アメリカにおける販売プロセスの改善は、「在庫生産から注文生産へ」といったドラスティックなものではなく、むしろ在庫生産という基本線は変えずに、それを徹底的に合理化する、という方向に進んでいる。米国のあるアナリストも、「デルのパソコンなどとは違って自動車の顧客注文生産はそう簡単ではない。20年後を見据えたビジョンとしては考えられるが、今すぐは難しい。」と認めている。当面は、在庫生産の合理化が基本である。

例えば、ある米国自動車メーカーは、メトロポリタン地域のマーケットでは、情報技術の導入などによって、在庫水準を現在の60日から30日に低減したい、としている。また、別のビッグ3メーカーは、1997年から、ディーラーの注文方式を「サジェステッド・オーダー・システム」に切り替えた。各



ディーラーのこれまでの販売実績を勘案し、また在庫状況や、生産制約も考慮して、ディーラーごとに、何をオーダーしたら良いかをメーカー側から示唆する。ディーラーはこの示唆を無視してもよいが、これにより、メーカーからみればディーラーの注文がより予測しやすくなる。このシステムにより、完成車在庫の最小化を目指している。

一部の大型販売店の側も、在庫販売の合理化に取り組んでいる。例えば、Car Max は、先進的な在庫トラッキング・システムを作っている。これに在庫システムの合理化で、在庫水準は現在の60日から30日位には減るかもしれない、しかし、それ以上の在庫圧縮は難しいだろうといわれる。

もっとも、日系メーカーの中には（例えばトヨタ店）、在庫の水準が既に30日分程度（1997年）にまで下がっているところもあったようである。このように在庫が少ないのは、製品の人気、製造リードタイムが短いこと、製品ミックスがシンプルなこと、品揃え不足で顧客を逸失しても無理に追わないこと、などの結果と見られる。

ちなみに、既存ディーラーの団体（NADA）は、在庫販売の合理化は、本質的にメーカーの生産合理化の問題だ（販売問題ではない）と主張している。すなわち、「ディーラーの在庫コストが高いことは確かに問題だが、有効な削減手段はわからない。ディーラー間のトレードや配車センターの在庫プールなどは、根本的な解決にはならないだろう。結局、在庫の問題は、生産側の問題だ。メーカーが正確なニーズ予測を出来ないことが原因である。この点では、メーカーは過去20年間、生産リードタイム短縮の問題もフレキシブル生産の問題も解決していない。問題は、必要な情報が入手できないことではなく、必要な製品が入手できないことなのである。これはメーカーの問題だ。」

### 5-3 ディストリビューション・センター

在庫販売合理化の一つの方法として、中間ディストリビューションセンターの設置がある。例えば、あるビッグ3メーカーは、在庫販売合理化方策の一つとして、中間的な在庫拠点（Vehicle Mixing Center）を全米に4カ所作り、そこから各ディーラーに配車するシステムを98年から実施する。これまでは、販売の10～20%は、ディーラー間でのトレード（実車の交換）であったが、これは輸送中の車の破損の恐れもあり、品質が落ちる。そこで新システムでは、工場での生産計画のレベルにまでさかのぼって、バーチャルな在庫（発注残）の段階でトレードを行うのである。

別の米国メーカーも、高級ブランド・チャンネルを対象に、地域ごとの在庫センター（regional pool）を利用して、売れ行きが悪い製品をそこから供給している。ディーラーとしては、高いフロアブランド金利を払った後でトレードに出すよりはこのほうが良いのである。

一方、もう一つの米国メーカーは、そのような中央のディストリビューションセンターを持たず、工場からディーラーに直接出荷している。つまり、対応にやや差がある。ある日系メーカーも、ディーラー間の在庫の融通（trade）は調整が難しいことは認めながらも、「メーカーとしては、余計な在庫はもちたくない。それよりは、ディーラーに、店舗以外の所に場所を確保してもらい、そこにディーラー所有の在庫

をプールするのが、メーカーとしては望ましい。」と述べている。

このように、中間ディストリビューション・センターという方策は、主に大手メーカーが取り組んでいるが、企業による方針の差もあるようだ。

#### 5-4 オーダーエントリーと生産計画

ある程度在庫生産を前提にした車両受注管理方式としては、トヨタ自動車の「オーダーエントリーシステム」が世界的にも有名である。米国自動車メーカーも、この種のオーダーエントリーシステムの確立によって在庫生産・在庫販売を合理化しようという動きが明確に見られる。これは、日本発のいわゆる「リーン生産方式」の学習・導入と連動した過程ととらえることが出来よう。例えば、あるビッグ3自動車メーカーの販売担当マネジャーは、「生産も変わる必要がある。これまでのような、バッチ生産で、リードタイムが長く、フレキシビリティの低い生産システムではだめである。また、今後は先進的なオーダーエントリーシステムに変える必要がある。」と明言している。

また、別のビッグ3企業も、オーダーエントリーシステムにより、顧客の声と生産側の制約条件とのバランスをとる必要がある、としている。生産側の抵抗は大きいですが、組立ラインや製造部門の発想を変えていかねばならないのである。

この企業のオーダーエントリーシステムを概略見ていこう。基本的にはトヨタに近い方式といえよう。このシステムは、基本的には、ディーラーとメーカーをコンピュータで結び、生産の直前まで一定のオーダー変更を可能とし、これにより納期を短縮するシステムである。このシステムでは、ディーラーはいつでも、すでに出した車両オーダーの変更が出来る（新規オーダー、スペック変更、優先順位変更など）。変更は、ディーラーのコンピュータの「スケジュール未定ディーラー発注バンク」に入力される。これは日別・ディーラー別のオーダーであり、これがメーカー側のコンピュータファイル（コンピュータ・オーダー・セレクション）にインプットとして入る。

一方、メーカーの側では、全米レベルで1か月分の月次計画を作成する。次に、季節性やトレンドを勘案しつつ、これを翌月分について、全米の各販売地域に分けて割り当てる。これを、週別・ディーラー別のオーダーに、さらに細分する。これら、ディーラーのオーダーや、生産上の制約（平準化の必要性、休日、季節変動の回避など）を勘案して、メーカーの「コンピュータ・オーダー・セレクション」を作成する。各ディーラーから入ってきたオーダーのうち、地域別の供給可能性とディーラー割当（車両および部品のレベル）で条件に合致するものを選びだし、金曜日に翌週のオーダー（コンピュータ・オーダー・セレクション）を確定する。これを決める際には、ディーラーへの割当、各ディーラーのオーダー変更、生産の制約を勘案する。

「生産の制約」として重要なのは、組立工数の平準化である。例えば、あるモデルのコンバーティブル・タイプは、夏前にオーダーが集中する、季節性の高い商品だが、これは組立工数が大きいので、集中生産するためには、臨時で人を雇い、シーズン後にレイオフする必要がある。これを避けたいのであれば、

納期を延ばしてでもコンパティブルの生産を平準化する必要がある。納期とコスト、どちらを優先するかは難しい。

最後に、「コンピュータ・オーダー・セレクション」に基づき、工場への生産オーダーのバンクを確定する。3週間前に目標を出し、2週間前に確定する。生産オーダーの状況は毎日ディーラーに報告される。

一方、翌月の販売予測は、メーカーの営業部門がディーラーと打ち合わせをして固め、これを生産計画に反映させる。生産計画は生産の3週間前に目標として作成するが、その後、オーダー修正を経て、2週間前に確定する。現状では、生産計画の最終確定は生産日の10日前である。生産後、納車までに平均12日かかるので、合計で生産計画確定（最終のオーダー変更）から納車まで22日となる。目標は、最終確定（オーダー修正）を生産の6日前にすることで、特定のモデルで実験している。

もっとも、目標計画（3週間前）から最終計画（2週間前）までの間の変更（オーダー修正）は全体の1%程度にとどまる（今後は上昇するだろうといわれるが）。つまり、在庫販売が中心の現状では、このオーダーエントリーシステムが潜在的に持っているヒレキシビリティは活用されていないといわざるをえない。いずれにしても、オーダー変更に対する制約は、生産期日が近づくとつれて厳しくなる。これを「漸進的（progressive）スペック変更」という。例えば、3週間前の段階では、すでにシリアルナンバーは決まっているのでボディタイプは変更できないが、外板の色は変更できる。内装の色の変更はそれより難しい。

このように、98年現在、米国自動車メーカーでは、在庫生産（ただしディーラーの注文に応じた生産）を前提にした、フレキシブルなオーダーエントリーシステムの導入が進行中なのである。

## 5-5 バリエーション削減

米国流の在庫販売システムを前提とした場合、在庫を低減してシステムを合理化する方法の一つの方法は、バリエーションそのものの削減である。いわば、注文生産方式（普通は生産されるバラエティの増加を伴う）とは反対の方法で、顧客の注文とメーカーの生産のマッチング率を高めることだといえる。

ある日系メーカーの販売担当者は、人気パッケージへのバリエーション集約化が有効だと考えている。たとえ顧客がバラエティを要求しているとしても、過剰なバリエーション増加は顧客が望む以上のコストアップ、あるいは顧客の側の混乱を招くので好ましくないと考えている。いずれにしても、重要なのは、トータルシステムの観点からコストとのバランスを取ることだとする。

一方、あるビッグ3メーカーの物流担当者は、そうしたオプションのパッケージ化そのものにも否定的である。これまではオプションをパッケージ化して「お得な値下げ車」として売っていたが、これは消費者をかえって混乱させるので、ベーシックなモデルは2種類に統合し、オーダーのシンプル化を目指すことにしたのである。また、これまでモデル間で価格帯のオーバーラップがあったのを解消した。

米国市場は、日本や欧州に比べれば少品種大量販売の傾向が強いといわれるが、さらにバリエー

ションを絞ることによって、在庫販売の合理化をめざす方向がみられるわけである。

## 5-6 注文生産への転換の可能性

前述のように、アメリカ全体についてみれば、在庫生産・在庫販売が中心である（カリフォルニア州では注文生産比率が多少高い傾向があるが）。それでは、今後、注文生産（mass customization）への転換が進む可能性はどうか？ 調査した範囲でみる限り、注文生産に対しては、積極派と消極派とに分かれるようである。

例えば、あるビッグ3自動車メーカーの販売担当マネジャーは、現在の10%程度である注文生産比率を将来は30~40%に高めたい。としている。ある日系メーカーも、注文生産方式を検討していると述べている。その場合、納期の短縮が鍵である。注文（デイリーオーダー）から納車まで2週間をめざしているが、しかし今のところは、この会社の米国工場のオーダーエントリーシステムは日本のシステムほどにフレキシブルではない。

一方、別のビッグ3企業は、「製品体系を整理してチョイスを削減することを前提条件とするならば、注文生産も良いかもしれない」とやや慎重な姿勢である。現状のようにバリエーションのチョイスが多すぎる場合、消費者が情報過多に陥り、かえって混乱する恐れもあると考えるからである。そして、もう一つの米国メーカーは、「顧客注文生産比率は現在5%ぐらいだが、この水準は今後も変わらないだろう」と、在庫販売中心の現状が続くと見ている。別の日系メーカーも、「消費者のニーズは変わってきているし、注文生産に向けた試みも多少はあるが、アメリカ人の自動車の買い方は、多分、基本的には変わらないだろう。」と、注文生産には消極的である。証券アナリストの一部にも、米国での自動車の顧客注文生産はそう簡単ではない、との意見がある。20年後を見据えたビジョンとしては考えられるが、今すぐは難しいとの予想である。

土壇場で顧客注文がキャンセルされる恐れがあることが、注文生産に対する一つの障害となる可能性もある。この点、日本市場では、顧客の確定注文（firm order）に基づいての注文生産の比率が高い。顧客に契約書にサインしてもらい、確定注文としてから生産するので、不確実性が低いのである。注文に基づいて運輸省で新車登録した時点でその車は中古車になる（中古車価格でしか転売できなくなる）ので、それ以後の顧客の注文変更は抑制される。これに対し、アメリカでの注文生産は、確定注文に基づかないので、メーカーにとっての注文生産のリスクがそれだけ大きい、とある日系自動車メーカーの販売マネジャーは指摘する。

いずれにしても、どの程度、注文生産に応じられるかは、工場の製造能力、製品のバラエティ、そして製品のアーキテクチャ（例えばモジュラー的な汎用部品の比率）などによって異なってくるだろう。例えばリーバイスのジーンズは、店頭にしたCAD-CAMターミナルを通じて顧客が自分の好みのスタイルとサイズを選び、それが後日郵送されてくる、という注文生産システムで大成功した。DELのパソコン注文生産システムも同様である。自動車でこの方式がどこまで通用するかは今のところ分からないが、少なくとも

も用品（アクセサリ）の選択には注文販売方式がすぐに使えるだろうといわれている。

注文生産の比率や納期は、単純にモデルの売れ行きにもよる。例えば、1997年当時、米国市場でよく売れていた日本車の場合、多くの顧客は1～2ヵ月待たされていたようであり、それだけ納期は長く、注文生産の比率も高いのである。

## 5-7 ワンプライス

価格の透明性を強調する「ワンプライス」制に対しては、評価、実現可能性ともに、微妙な意見の違いがみられた。

あるビッグ3販売担当マネジャーは、「ワンプライス制は、確かに駆け引きの煩わしさが無い（no haggle）というメリットはあるが、価格そのものはかなり高いことがある。ワンプライスがベストプライスとは限らない。」と指摘する。また、ある日系メーカーの営業スタッフは、「ワンプライスの代わりに最高価格として『メーカー示唆小売価格』（manufacturers suggested retail price）を設定するという試みもある。ワンプライスといっても、全米で全く同じ価格にすることを消費者は必ずしも求めていない。要は、同じ店・同じ製品・同じ時間に対して、同じ価格が提示されればよいのだ。」と述べている。つまり、ワンプライスが無条件でベストだとは考えない、という立場である。

ワンプライスの実現可能性に対しても、慎重な意見が多い。ある日系メーカーの営業担当者は、ワンプライス制が成功する条件として、(1) テリトリーが十分に広域であること、(2) 需要が供給を上回る人気車種であること、(3) 地域の全ディーラーが同時一斉に実施すること、を挙げている。例えば、南カリフォルニア地域のある日本車ディーラーはワンプライス化に成功しているが、これは、その地域にある2店の同系列店が同じオーナーにより所有されていたからである。GM系サターン・チャンネルのワンプライスが成功したのも、このチャンネルが持つ一貫性の寄与するところが大きい。

しかし実際には、数年前から一部で試行されてきた従来型フランチャイズ・ディーラーのワンプライス制は、多くが失敗している。例えばあるビッグ3の販売チャンネルによるワンプライス政策は、ディーラーの抵抗で失敗した。仮に同系列の3店がワンプライス制を導入したとしても、残り1店がこれに従わず値下げをすれば、システムそのものが信頼を失ってしまうからだ。

いずれにしても、セールスプロセス全体を改善しない限り、ワンプライス制などを単発で導入しても、それだけでは効果は少ない、との見方が一般的といえよう。

## 6 インターネット販売

### 6-1 販売におけるインターネット利用の可能性：まず情報提供機能から

インターネットの利用が、自動車の販売プロセスに影響を与えつつある。ここでも、従来型の在庫販売を前提にしたインターネットビジネス（例えば在庫サーチ）と、注文生産への展開（例えばオンライ

ン・ファクトリー・オーダー) とが考えられるが、米国では現在のところ、前者が先行している。

例えば、Auto-by-TEL (ABT) 社や Car Point に代表される、顧客要望とディーラー在庫のマッチングを行なう仲介業 (broker) である。希望するディーラーはこれに参加料を払って加入し、仲介業者はディーラーの引き合い情報を集めて「XXディーラーに行けば希望の製品がある」と顧客に紹介する。ABT社の場合、成約したら、そのディーラーから5%のコミッション (手数料) を取る。いわば、オークションに近い仕組である。こうしたインターネット仲介業者は、顧客の要求をディーラーへと仲介して手数料を稼ぐが、自ら売買は行わない。

インターネットによる仲介業は、Auro Nation のような大規模チェーンとは全く異なるビジネスモデルを提供する。第1に、中古車販売と同様の、オンラインの新車在庫サーチがある。顧客はまずインターネットにアクセスし、価格情報を収集し、知識武装してから、ローカル・ディーラーのショールームにでかける。つまり、ディーラー訪問を通じた購入を補完する形でインターネットが使われている。ちなみに、こうしたインターネットによる顧客の情報収集がもたらす価格平準化効果は、新車の場合により著しい。中古車の場合は、条件のばらつきが大きいので、この効果はやや出にくい。

第2に、インターネットによって、契約に至る自動車の販売プロセスが完結する、全面的なインターネット自動車販売ビジネスがありうる。10年後ぐらい先には、こうしたインターネット上で完結する自動車販売も増えているかもしれないが、しかしまだ先の話だ。現在のところ、インターネットの利用は、前者の在庫サーチが中心である。

インターネット販売が発達した場合、在庫販売と注文販売の間の垣根が低くなる可能性も一部で指摘される。例えば、顧客がディーラーに来て、インターネットなどを使って欲しい車を探す場合、はじめはそのディーラーのローカル在庫のサーチを行なうことになるが、それでも欲しい車が見つからない場合、その時点で、自然にインターネットを通じた工場に対する注文生産にスイッチする可能性もある。このように、インターネットが顧客と工場を直結するゲートウェイになる可能性を指摘する販売マネジャーもいる。

他方、自動車メーカーによるインターネットの販売面での利用も考えられる。例えば、インターネットを使えば、例えば特定のモデルに何回アクセスがあったかを調べることで、各モデルの相対的な売れ行きを予測できる。つまり、POS (ポイント・オブ・セールス) 情報を活用することにより、車の販売における情報の利用パターンが、スーパーマーケットやコンビニエンスストアの食品販売のそれに近づく。ディーラーを単なる在庫の受け手と考えず、計画にディーラーを巻き込むのである。

ウェブサイトを使ったバーチャル・ディーラーシップの試みもある。既存ディーラーによるインターネット利用の事例は、1995年には存在しなかったが、1997年には、既に22700のフランチャイズ・ディーラーシップのうち60% (『NADA Industry Analysis and Outlook』1997/9号によれば53%) が既に自分の店のウェブサイトを持っていた。ある日系自動車メーカーでは、メーカーのウェブサイトと、ディーラーのウェブ・サイトをリンクさせるシステムを立ち上げている。顧客がディーラーへとのアポイントメントを電子メールを通じて取る、といった利用もある。

ディーラーの販売手続きそのもののコンピュータ支援というメリットもある。そもそも米国では、セールス要員の離職率が極めて高く、むしろ消費者のほうが商品知識が高いことも多い。こうした販売店のスキル不足を補うためには、コンピュータの画面を見ながらセールスプロセスを進めるのが良いかもしれない

## 6-2 完結型インターネット販売の限界

しかし、インターネットによる販売が普及しても、それによってディーラーのビジネスが完全に代替されてしまうことは無いだろう、というのが専門家の一般的な意見である。要するに、米国の自動車ディーラーは現在のところ、インターネットで自動車販売を完結させるメカニズムを作り上げていないのである。仮に顧客がABTのようなインターネット仲介業を利用したとしても、実際の下取り査定や価格交渉は、結局従来通り、ディーラーを訪問して現物を見てのディーラーとの交渉、というパターンが多い。また、インターネットによるバーチャル・ストア といっても、車の物理的な配車（デリバリー）は必要である。修理サービス、ファイナンス、中古車販売、アクセサリ販売などの仕事もディーラーに残るだろうといわれている。

実際、アメリカにおいても、完結したインターネット販売はまだ少ない。顧客のインターネット利用は、在庫サーチや価格情報収集などの情報提供機能、あるいはファイナンスに限られる傾向がある。また、アメリカの自動車ディーラーの中にも、インターネット仲介業に積極的に参加する所と、これを嫌う店とがある。

自動車のインターネットビジネスが完結しにくいのは、複雑な製品という自動車の特性にも起因しているかもしれない。例えばある種のアパレル製品ならば、完結したインターネット販売も可能だろう。カタログから選んで、郵送してもらい、気に入らねば返品すればよい。しかし、自動車はそうはいかない。自動車を購買する上で考慮すべきファクターは多いのである。また、仮にインターネットで自分が欲しい在庫を持っているディーラーを見つけたとしても、その店が遠隔地であれば、修理がやりにくい、という問題は残る。

インターネットの仲介業にも課題はある。例えば、一部の仲介業者は、ディーラーの質をあまり考慮せず、顧客に近いところに立地するディーラーのみを紹介しているため、結局顧客は、ディーラーに来店して従来通りの駆け引きを行なうことになってしまい、彼等の失望感が大きいことも多いといわれる。

また、自動車メーカーは一般に自動車直販ができず、したがって、メーカーはインターネットを使った在庫情報提供、製品情報提供、マッチ・メーカーなどは出来るが、インターネットを使った自動車直販は出来ないのである。

このように、インターネットは便利なツールだが万能ではない、というのが、多くの米国自動車業界関係者の意見のようである。

### 6-3 インターネットとワンプライス

一般に自動車販売におけるインターネット利用、とくにその価格情報の事前提供機能は、新車小売価格の均一化（ワン・プライス化）を促進するといわれる。例えば、消費者は、まず ABT などのインターネット仲介業者にアクセスし、特定モデルの価格情報を得た上でディーラーにやって来て「これより安い価格なら買う」と交渉するようになる。つまり、価格交渉は、ちょっとしたオークションと同様の状況となり、インターネットで事前に情報武装した消費者は相対的に有利となる。逆にディーラーからみれば、顧客との情報格差を利用して個別価格交渉を有利に展開できるケースが減少することを意味する。結局、インターネット価格情報の普及により、ディーラーにとっても、個別交渉よりも、交渉抜きで事前に価格を固定すること、つまり「ワンプライス」の方が有利と判断されやすくなっていくのである。

しかしながら、インターネットがワンプライス化を促進するかについては、懐疑的な声も業界関係者の中にはある。仮にインターネットの提供する価格情報によって、取引価格が収斂化したとしても、その価格が消費者にとってベストプライスとは限らない、というのがその言い分である。また、「インターネットでディーラーコストを知ることによって、顧客は価格交渉を有利に展開できる」とも言われるが、現実には、価格交渉の時点ではディーラー自身も自分のコストを知らないのが実情だ、というのである。

また、実際の価格決定には下取り車の価格が影響するのであるから、下取り車の価格もワンプライス化が出来るかどうか、インターネット販売の将来に大きく影響を与える、との声もある。

## 7 米国自動車販売のパフォーマンス

### 7-1 米国ディーラーの利益率

新車販売の利益率（gross margin）は、ディーラーにより大きく異なるといわれる。取り扱うブランドにもよる。1997年時点では、利益率がよいといわれるトヨタ系のディーラーは17%~18%だが、一方、3分の1のディーラーはグロス・マージン10%以下である。

これに対して、新勢力である大規模チェーン、例えばRepublic社の税引き前純利益は、1997年時点では、売り上げの2%で、業界平均と差はない（同社の最終利益率目標は4%といわれている）。

### 7-2 販売コスト削減

一般に、自動車販売は、非効率な産業だといわれている（アメリカに限らず、世界的にそうである）。特にリベートのようなインセンティブ（メーカーからすれば販売促進費用）は、過去において失敗した製品開発や市場ニーズに対する製品のミスマッチを反映しているといえる。

例えばアメリカでは、組立ラインの末端（生産の完了）から消費者への納車までの間に、販売価格の20~30%の流通コストがかかっているといわれている。自動車の小売価格が平均20000ドルとすれば、これは4000ドル以上に相当する。内訳をみると、販売コストの約80%は、以下の3つのカatego



リーにほぼ均分されるといわれている：（１）在庫コスト（アメリカ全体で４～５００万台分、約２０００億円に相当）；（２）直接販売費用（セールス要員一人あたり１ヵ月６台程度の生産性）；（３）広告費。

いずれにしても、ディーラーにより、流通コストのばらつきは大きい。例えば、フロアプラン利率は５．５％から８．５％までにばらつく。広告費も、ディーラー平均では１台あたり約４００ドルといわれるが、大手のディーラー（例えば Cross Continent社）はこれを１００ドル程度低減できていると言われている。

電子技術の導入は、こうした流通コストの画期的な削減を可能にする、との期待が、自動車業界にはある。例えばあるビッグ３自動車メーカーの販売マネジャーは、インターネットなど情報技術の導入によって、既存のディーラーでも販売コストを３分の１減らせる、また新しいタイプのディーラーなら３分の２は削減できると見ている。前者の場合、前述の在庫コスト、直接販売費用、広告費のそれぞれが３分の１ずつ節約できる、との計算である。問題は、こうした流通コストの節約分を、メーカー・ディーラー・消費者のいずれが享受することになるか、であろう。

### 7-3 納期短縮

在庫販売中心であるアメリカでは、顧客が注文をしてから納車までの期間はきわめて短い。ディーラー在庫の中から現物で車を選び、契約してそのまま家に乗って帰るといったパターンが多いからである。

しかし、これとは別に、工場生産から納車までの期間を短縮化する努力、また工場での生産期間も含めたリードタイムを短くすることは、ビッグ３、日系に関わらず、自動車メーカーの課題として意識されている。

例えば、あるビッグ３自動車メーカーでは、生産から納車までは全米平均で１２日だが、距離のある西海岸だと最高２０日はかかっている。ミキシングセンターの設置により、このばらつきが減らすことが一つの目標とされている。また、ある日系自動車メーカーは、工場から顧客までのリードタイムが、従来は最長（東海岸から西海岸までの場合）で１４日ほどかかっていた。これを３分の１程度にまで短縮することが将来の目標といわれている。

また、別のビッグ３メーカーは、「顧客は、今すぐ乗って帰りたいというのでない限り、納期そのものの長さよりも、納入期日の正確さの方を重視する。１４日納期を９５％のサービス水準で達成するのが目標だ。」と指摘し、納期の不確実性を抑えることを重視している。

また、あるビッグ３メーカーでは、最終のオーダー変更（注文）からデリバリーまで１５～２０日間といわれているが、その短縮化も課題である。

### 7-4 スペック・マッチング

顧客自身がスペックを指定して注文する「顧客注文生産方式」と比べた場合、ディーラーが自己責任で工場に発注して在庫販売する方式は、次の二つの点で問題が生じうる。第一は、最終顧客が、自分の欲

しいスペックの製品が在庫の中に無いために、スペックの面で妥協すること（納期を優先すること）である。第2は、顧客ニーズの伴わないスペックの製品をディーラーが見込み発注してしまうことで、この場合は、不必要な多品種少量生産化の問題が生じる。いずれにしても、顧客の要求するスペックと、メーカーの生産する製品のスペックとの間にギャップが生じることになる。これらの問題は、自動車メーカーも把握している。

例えば、あるビッグ3自動車メーカーの生産計画スタッフは、完成車在庫の削減とスペック適合度とのトレード・オフについて次のように述べる。「当社のイニシアティブにより、完成車在庫の最小化を目指しているが、しかし、カスタマーが欲しい車のスペック（色やオプション）を削るような妥協はすべきでない。我々の調査によれば、顧客が車の購買時にスペックで妥協した場合、買ってから2～3カ月は顧客満足度は落ちないが、その後、6～12カ月後に落ちてくる傾向があるのだ。」

一方において、ディーラーが過剰なバリエーションを見込み発注してきている可能性も指摘される。上述のスタッフは以下のように指摘する。「品種の数を減らしても顧客満足度が低下しないかどうかの問題である。例えばあるスポーティ・モデルの場合、ディーラーは全体で2000種類ぐらいのオーダーを工場に対して出してくるが、これは本当に最終顧客のオーダーの多様性を反映しているのか？ 顧客満足度を犠牲にせずにバリエーションが減らせれば、当然コストダウンにつながるので望ましいことだ。」

## 8 おわりに：流通形態の多様化と市場淘汰

以上、1990年代後半の米国自動車流通業における変化を、主に（1）大規模チェーン企業の台頭に代表される既存ディーラー・チャンネルの変革の動きと（2）インターネット利用に代表される新情報技術による新しい販売形態、という二つの側面から検討した。しかしながら、この二つの流れは、相互に代替的ではなく、むしろ補完的といえるかもしれない。顧客の購買パターンも多様化・セグメント化しており、販売システムの方も、どれか一つの形態に収束するというよりは、むしろ多様化の方向に向かうかもしれない。顧客の中には、従来通り、パーソナルな接触や、実際に車に触って感触を得ることを通じて車を買いたい人間もいる。そのために、既存の販売チャンネルも残るだろう。一方、本稿でみてきたような新業態・新技術が、販売システムの多様化をもたらすことも間違いないだろう。

無論、既存ディーラーの中には、こうした変化に対する抵抗もみられる。一方、証券アナリストの中に、自動車流通の変革の必然性を強調する声が多くみられるのも、商売がら当然ともいえよう。これに対し、自動車メーカーは、やや中立的な立場である傾向がある。将来どんな自動車販売システムが望ましいのかは、結局は顧客自身が決めることであり、市場における適者生存に任せたほうがよい、メーカーとして不自然な介入をすべきではない、というのが、メーカー関係者の多くに共通する理解のようである。例えば、あるビッグ3の販売マネジャーは、「小売業態の変化は、市場の力に強制されるか、事前の計画に従って実現するかにかかわらず、複数のオプションの並存（マルチプル・オプション）という結果に落ち着くだろう。消費者の選好が、多セグメント化しているからである。こうした並存現象は、家電など他の耐久財でも

起こっていることである。」と語っている。結局、顧客にとっての価値を提供する能力があり、しかも地域レベルでローカルな規模の経済を享受できる業態が存続するだろう、ということである。

しかしながら、メーカーによって微妙なスタンスの違いがあることもまた確かである。一般的に言えば、販売台数において下位メーカーの方が、よりラディカルな流通システムの変革を期待する傾向がある。一般に下位メーカー、特に商品力に自信のある下位メーカーは、ディーラーの実力が、車の商品力に比べ不足しており、古いシステムのままではシェアが伸ばしにくいと考えるからである。要するに、ディーラー数で上位メーカーに負けている現状を変えたいのである。

特に、これから自動車流通に参入する企業のほうが、新しいことを行なう上では有利である。いわゆる、後発の利益である。例えば、韓国の大宇自動車が、欧州で、大規模流通業者と組んで自動車販売を行なおうとした。ディーラーを抜かして直販ということになれば、現在のアメリカの州法には抵触するが、州法そのものの違法性を争う、という手段も残されているのである。

また、現在のフランチャイズ・ディーラーシステムをうまく運営しているという自信を持っているメーカー（例えば一部の日本車販売チャンネル）の方が、そのシステムを外から変えようとする力、例えば大規模チェーンのような存在に対して警戒感が強いようである。一方、現在の自動車流通システムが最適ではないという判断を持っているメーカーは、大規模チェーンのような新しい業態に対する期待も大きいようである。例えば、自社の流通チャンネルに比較的に自信を持っているある日系メーカーの販売担当者は、「流通システムの改善は、あくまで顧客ニーズ主導（customer-driven）で行なわれるべきであり、それは革命（revolution）というよりは、累積的な進化（evolution）という形をとるだろう」と予想している。このように、メーカーの現在のポジションによって、自動車流通システムの変化に対するスタンスは自ずと異なってくる。

また、他業種の流通システムとの比較分析を行なうことも、自動車流通の将来を考える上では重要であろう。例えば、メーカーと小売との力関係はどうなるか？ 例えば、ニューヨークのある証券アナリストは、二つのパターンが有りうると論じる。

- (1) 家電型：米国の小売のトップ5社を合わせてもシェアは20%に満たない。一方、メーカーは強いブランド・アイデンティティを持つ。ここでは、小売業のROIは低く、家電メーカーの方が高い。
- (2) 住宅改修用品型（home improvement）：この分野では、米国で小売トップの「ホーム・ディポ」系列だけでシェアは20%に達する。一方、この業界のメーカーのブランド・アイデンティティは低い。したがって、住宅改修用品の分野ではメーカーよりディストリビュータの方がROIが高い。

自動車はどちらのパターンになるだろうか？ 現状をみる限り、自動車の場合は、相対的には小売へのパワー・シフトは有るものの、結局はメーカーがパワーを維持するだろう、との見方もある。例えば、米国で最も大きな自動車小売業者は、1997年時点ではRepublic社で、その売り上げは50億ドルだが、それでも6000億ドルといわれる米国自動車市場の1%以下である。トップ3のRepublic, United Auto, CarMaxを合わせても100億ドルで、全体の2%に過ぎない。つまり、米国の自動車流通は、今のところ

は家電型だといえよう。しかし、少なくとも相対的には、今後、小売側がより大きなパワーをもつようになるかもしれない。一つには、自動車メーカーが、世界的に過剰生産能力の問題を抱えているからである。

以上の議論を暫定的にまとめよう。米国自動車流通業においては、90年代に入って、その基本構造を根本的に変えるかもしれないといわれる、大きな構造変化がみられた。中古車販売を足掛りに新車販売へも浸透しようとする大規模チェーン（Republic社など）がその一つであり、もう一つは、インターネット販売の様な新情報技術の自動車販売への応用であった。しかし、これらが実際に、米国自動車流通システムを根底から変化させることになるかどうかは、現段階では判断できない。中古車販売に革新をもたらした大規模チェーン企業も、新車販売の分野では、消費者に圧倒的なメリットをもたらしてはいない。インターネットによる販売支援も、価格・在庫情報供給ビジネス（仲介業）においては目覚ましい成果をあげているが、完結したインターネット自動車販売ビジネスは発展していない。また現状では、新情報技術の推進力は、米国では従来型の在庫生産方式を合理化する方向に向かっており、注文生産中心のシステムへの根本的な転換といった動きはみられないのである。

結局、流通システムの進化の方向を決定づけるのは、米国の消費者である。仮に、消費者の大多数が、従来通りの在庫生産方式にメリット（例えば納期の短さ）を感じているのであれば、新情報技術は、注文生産への転換（いわゆるマスカスタマイゼーション）を加速化するよりはむしろ、在庫生産方式の合理化の方向に作用する可能性が高いといえよう。また、米国消費者の購買行動に多様性がみられる限り、ある販売システムが他の販売システムに、短期間に完全に取って代わるということはなく、むしろ新技術や新業態は、流通システムの多様化をもたらすことになるかもしれない。

メーカーやディーラーのシステムと同様、消費者のニーズそのものも進化している。後者の動向を抜きにして、企業側のシステムだけが独走して進化していくという事態は、少なくとも長期的には考えにくいと考えるべきであろう。

## 補足：アメリカ自動車販売システムに関する基本用語

- dealer = 人としてのディーラー (owner)
- dealership = 店舗 (store) のこと
- franchise = dealer が持つ特定 brand の販売権
- mega dealer = multi-franchise dealer (複数のfranchise を持つ dealer) のこと
- dual = 1店舗 (同一ショールームで仕切無し) で複数のfranchise を持つ dealership (店舗) のこと。
- exclusive = 専売店。(i) 1建物1ブランドの場合も、(ii) 1建物複数ブランドだがブランド間に固定した壁があり、受付も店員も別々の場合も、exclusive と見なすことがある。
- 1 dealer, 1 franchise, multiple dealership (日本型) は、特に名前が付いていない。原則として、日本メーカーの米国ディーラーの多くは1店舗で営業する。例えば、日産channel 1085店は、900~1000のdealer が経営している。ただし、「インフィニティ」と「日産」の両方のdealership を持つdealer は多い。
- dealer road = dealer が自然な形で主要道路沿いに集積していること。
- auto mall = dealer road の発展型。他業種が間に混入せず、自治会組織があり、共同広告などを行なっている。開発主体は、民間 developer か地方自治体である。