

自動車流通における新業態の登場¹⁾

—消費市場の変化の視点から—

川 北 眞紀子

全メーカーの新車を購入できる、買取保証の仕組みを利用したフランチャイズ・チェーン、Fシステムは、閉鎖型の流通システムであった日本の自動車流通に対する革新的業態として登場した。本稿では、Fシステムの成長要因と課題を、商業者の介在原理と消費市場の変化の視点を通して明らかにした。

キーワード：自動車流通，中間業者の介在原理，探索コスト

I はじめに

新車の販売チャンネルは、メーカー主導型の閉鎖型流通が主なものである。しかし近年、全メーカーの新車を購入できる、買取保証の仕組みを利用したフランチャイズ・チェーン、Fシステム²⁾が登場し店舗数を伸ばしている。

本稿では、閉鎖型の流通システムであった日本の自動車流通に対する革新的業態として登場したFシステムの成長要因と課題を、商業者の介在原理と消費市場の変化の視点を通して明らかにする。

II Fシステム

エフシステム株式会社は、2000年に設立された、買取保証型ローンで車を購入するシステムを提供するフランチャイズ・チェーンを運営する会社である。その後、順調に加盟店を増やし、2009年12月に163店舗を達成している。

Fシステムの特徴の第1は、購入時に将来の買取金額を保証し、その保証額とクレジット残価とを等しくするというFクレジットという仕組みを実現している点である。第2は、国内の自動車メーカー全車種を取り扱っている点である。第3は、購買代理業というコンセプトを掲げ、ワンストップショッピングを可能にし、それにより顧客生涯価値の最大化を目指している点である。

1) 本稿はエフシステム株式会社 代表取締役会長藤井進氏らへの取材をもとにしている。

2) Fシステムとは、エフシステム株式会社による買取保証システムの名称である。

Ⅲ Fクレジット

このビジネスモデルの最も大きな強みは、買取保証を組み込んだFクレジット³⁾である。

通常に残価設定ローンは、車両購入時に新車価格からローン終了時（3年から6年）の残価設定価格を引いた金額を、分割払いするローンである。この仕組みは以前からあり、リース会社が始めたワンナップシステムが代表である。現在では「トヨタ3年分ください」というCMに見られるように自動車メーカー各社も独自の残価設定ローンを開始している。

エフシステム株式会社は、1973年設立の中古車販売会社、株式会社フジサンオートを母体としている。フジサンオートは、エフシステムを設立した2000年以前、新車購入時のオートローンとしてワンナップシステムを利用していた。その当時、購入3年後の買い替え時期になると、顧客との間にトラブルが発生することがあったという。それは、新車購入時に詳細な条件を約束できないことが原因であった。中でも大きな問題は、残価を算出しているも実はそれが買取金額として保証されていないという点にあった。購入時に50%の残価を想定しているも、実際の下取りが50%にならないといったことも生じるため、手放す場合に追加金額が発生することもあった。また、乗り続けるという選択をした場合には、残価に対して再度ローンを組むことになり、その場合は中古車としてのローン金利が設定されるため、それまでのローン返済額より高くなる場合もあった。

一方、顧客の認識はそうではなかった。顧客は50%の残価が設定されたのだから、50%で下取りしてくれるものだと思ってしまう。顧客が3年後に乗り続けると決めた場合も、ローン返済額が高くなってしまふことは納得がいかない。つまり、顧客にとって非常にわかりにくい仕組みであったと言えるだろう。顧客の不信感を招きトラブルとなった場合には、せっかく困り込んだ顧客を失うことになってしまっていた。そのため、フジサンオートはワンナップシステムのメンバーをやめた。

そして、トラブルのない仕組みを独自につくろうと考えた。これが買取保証と6年間のローンを組み込んだFクレジットである。Fシステムでは、新車購入時に3年後（～6年後）の下取り価格を保証している。Fシステム本部は、新車の将来価値を予測するデータを持っており、車種、色、スペックによって将来の下取り価格が詳細に決められている。この予測値は、今のところ±1%以内におさまるほど正確であるという⁴⁾。なお、この値はデータに基づいて毎日変更され、この予測システムのひとつの強みとなっている。3年後の買取保証額は最大で55%であり、他社と比較しても高いものである。

このように買取保証額を決定した上で、新車全額に対して6年間のローンを設定している。ローン返済計画は、購入3年後のローン残高と3年後の買取保証額が一致するように設定されている。

3年後に顧客が車を手放す場合は、その時点でローン残高と買取保証額が一致しているた

3) Fクレジットは特許申請中である。そのため現時点では他社が、この仕組みを模倣できない。

4) 三菱のリコール事件の場合は除く。

め、店舗側は追加金額なしで引き取ることが可能となる。顧客が車に乗り続ける場合は、すでに6年間のローンを組んでいるため、当初の計画通りの返済金額を払いつづければ乗り続けることができる。つまり、最初にすべてを約束しているために、顧客とのトラブルが起りにくい仕組みを作り上げたのである。

その他にも、傷がついた場合も免除額が設定されており多少の傷では減額対象とはならない。また、事故修理歴減点額も30万円まで免除している。つまり50%の買取保証がついた60万円の軽自動車を契約し、車両保険に加入していれば、たとえ大きな事故修理を行ったとしても査定落ちの30万円分は保証されるのである。これは、低価格の車にとって有利な設定である。また、走行距離減額も他社の設定よりも優遇されている。

そのため、1万台以上の車を販売してもトラブルはゼロであるという。

この仕組みを利用すると、軽自動車など買取保証価格の有利な車種を選択し、3年で乗り替え続ける場合、新車から長期間乗り続けるより維持費用も含め価格は安くなるという。

IV 全メーカーからの仕入れの仕組み

日本の自動車流通は、メーカー主導型の閉鎖的流通システムである。専売制、テリトリー制が特徴であり（塩地 2002）、トヨタの車はトヨタのディーラーでのみ購入が可能である。その上、大手は系列店という販売網を作り上げている。たとえばトヨタの場合、ディーラーを五つの店舗系列として管理しており、系列ごとに取り扱い車種を変えるという方法をとっている。顧客がトヨタのランドクルーザーを購入しようとネット店に行っても、そこでは取り扱っていない。ディーラーはメーカーに指定された車種しか扱うことはできないのである。

このような管理された流通システムにおいて、小さな中古車販売店が、車をメーカーから直接仕入れることは難しい。そのため、すべてのメーカーの車を扱うため、Fシステムでは地域のディーラーから商品を仕入れ、ディーラーとの共存を図っている。

そこにはメリットとデメリットがある。メリットは、ディーラーのリソースが使用できることである。店舗との関係が良好なディーラーがある場合には、店頭で試乗車を置くこともできる。たとえ店頭で試乗車を置くことができなくても、事前予約があれば整備された試乗車を用意することもできる。また、ディーラーから購入するために、ディーラーからの保証やサービスも利用可能である。新車販売時の登録といった作業もディーラー側が行っている。つまり、Fシステムの各店舗は、ほとんど手間をかけずに販売することができるのである。

ただし、仕入れ金額はディーラー経由の価格になるために、マージンがそれほど多く確保できるわけではない。Fシステムの場合、顧客への新車販売価格は、全国同一価格を基本としている。顧客が、地域のディーラーで値引率の大きい時期に交渉した場合には、その方が安い価格である場合もあるという。ただ、Fシステムの顧客が求めているのは新車価格の安さではなく、使用期間に対する支払価格であるため、その点はあまり問題になっていない。

そもそも、Fシステムの考え方は管理ユーザー（顧客）を囲い込み続けることによる顧客生涯価値の最大化にある。そのため、新車販売時の利益はそれほど重要視されていない。

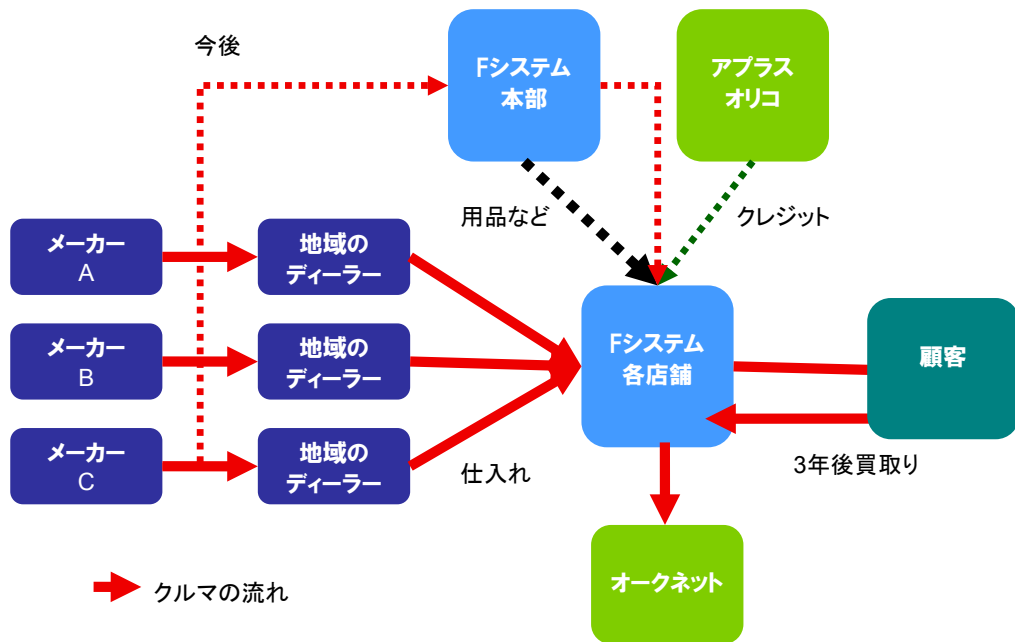


図1. Fシステムの商品の流れ (筆者作成)

V 顧客生涯価値の最大化

Fシステムは、顧客の購買代理業であることをコンセプトとして打ち出しているが、それは店舗にとってみると顧客生涯価値の最大化に寄与するものである。

実際に、自動車のアフターマーケットの市場は13兆円以上と言われており⁵⁾、自動車流通にとっては見逃せない市場である。全国の新車登録台数は、2003年には400万台を超えていたものの、それ以降減少しつづけ2009年には300万台を割り込む見込みであり⁶⁾、自動車流通にとってアフターマーケット市場を取り込むことはひとつの大きな課題である。

新車購入後には、ファイナンス、保険、カー用品、整備・点検・車検、カーケア、ロードサービス、買取・中古車、といった市場がある。Fシステムは、管理ユーザーに対して、これらのすべてについて購買代理の役割を果たそうという考え方をとっている。そのために、Fクレジット以外にも、Fメンテナンスパック、Fメンテナンス+、Fロードサービスといったサービスメニューを提供している。一般のディーラーの場合、売上に占めるサービスの比率は2割程度であるが、Fシステムの場合は4割近い。

例えば、Fメンテナンスパックは、3年間で6回の点検とオイル交換をセット販売にしたものであり、他社に先駆けて導入されたものである。このメンテナンスパックに加入すれば、1回の点検ごとに1,500円（軽自動車の場合）の査定アップとなる。そのため、5割以上の

5) 矢野経済研究所 『アフターマーケット総覧』より。

6) 社団法人日本自動車販売協会連合会 より。

顧客がこのメンテナンスを利用している。ディーラーのメンテナンスパックの加入率が2～3割と言われている中で、この数字はかなり高い。店舗は、このサービスに加入している顧客と年に2回は顔をあわせることができるため、顧客の囲い込みに効果を発揮している。

VI 顧客⁷⁾

Fシステムの管理ユーザーは、クレジット会社のデフォルト率が非常に低い優良顧客である。男女比率は、契約者ベースでは半々であるが実際の車の利用者は女性が多く、年齢は20代後半～60代であり、学生などの若い人たちは少ない。Fシステムは、月々の負担が少なく新車に乗ることができる仕組みであるため、若者にとって利用価値が高いはずであるが、実際の利用者に若者は少ない。会社としては、このセグメントに利用して欲しいのだが、実際はそうになっていない。

顧客のひとつのタイプは、男性顧客がセカンドカーを買いに来る場合であるという。すでに他の店舗で車を比較検討し試乗した上で店頭に残れ、条件を相談しながら設定し契約していく。そのため、店頭のカatalogはほとんど減らない。

もうひとつのタイプは、ディーラーに対しては、無理矢理買わせられそうで入りにくいと感じている層であるという。ディーラーはメーカー専業であるため、自社の車の良いところしか言わないと考えている。そのため、中立的な立場での説明を受けることができる店舗のほうが正直な説明を受けることができると感じている顧客である。

顧客は、店舗に来る時点で車種は概ね決まっていることが多いが、将来の買取保証額を知り、車種や色、オプションなどの詳細を変えることはある。よく売れる車はやはり軽である。Fシステムの仕組みが低価格の車に有利に設定されているため、軽やコンパクトカーを3年ごとに買い替え続ける顧客にとって魅力がある点が理由として考えられる。

来店のきっかけは、チラシや知人の口コミが中心である。販促媒体は、加盟店舗によっても異なるが、インターネット、チラシ、店頭のPOPである。

3年後のリピート率は70%以上であり、45%は乗り替え、25%が乗り続ける。リピートしない場合でも買取保証を必要とするため、ほとんどの顧客が戻ってくる。

実はこの乗り替えユーザーにとって、「全メーカー取り扱い」という点が、魅力となっている。たとえば「トヨタ3年分ください」で残価設定ローンを組んだ場合、3年後に同じトヨタ車にしか乗り替えることができない。しかしFシステムであれば、違うメーカーの車に乗り替えることが可能である。

これはメンテナンスパックにも言えることである。ディーラーのメンテナンスパックに入っている顧客が遠方へ転勤した場合、同じディーラーのメンテナンスを受けることはできない。日本のディーラーは、地域ごとの排他的なディーラー網となっており、関東エリアのディーラーと中部エリアのディーラーとは会社が異なるためである。そのため、転勤した場合にはメンテナンスパックを解約することになる。ところが、Fシステムの場合、全国に

7) 顧客については、カネマツ自動車株式会社の大野哲也氏からの取材も参考にしている。

163店舗⁸⁾の店舗網をもっており、全店舗で対応が可能となっている。

VII 加盟店と加盟システム

Fシステムの加盟店は、中古車販売、整備業、タイヤ販売、カー用品といった業種が多い。ディーラーを経営している会社がグループ会社として始めるケースも増えてきている。ディーラーにとっては、現在の顧客が他社メーカーの車に乗り替えたいというニーズを持った時に、別会社であるFシステムの店舗を紹介することができれば、同じグループ会社内に顧客を囲い込み続けることができるという点で、メリットが高い。ただし、トヨタ系のディーラーに関しては、まだ加盟店はない。

加盟金は200万円、月々の見積り端末リース料金が8万円/1台、データ更新料金が8万円である。Fシステム設立当初は、加盟金800万円、月々のロイヤリティ27万円、リース料8万円と、現在より高く設定されていた。しかし2007年に料金を下げ、非常に軽い負担で始められるようにしたため、その時期から加盟店が増加した。

加盟した場合、初期研修が5日、店舗での実務1ヶ月の後、3日間の研修で加盟店としての認定を出している。その後のフォロー研修の仕組みはあるが、あまり機能していない。スーパーバイザーの訪問指導は、2ヶ月に1回である。

加盟店の多くが兼業店であり、中古車やタイヤ、カー用品を扱っている店舗が多い。加盟店は、カーライフ関連のニーズに応えるために、「低価格で新車に乗ることができる仕組み」を品揃えのひとつとするために加盟している場合が多い。

VIII 流通システムの変化に影響する要因

このFシステムが、なぜ自動車流通に介入することができたのかについて、田村(2001)の説を参考にして検討していきたい。その中でも、流通システムの変化へ影響する要因として、消費市場の変化の点から検討する。

田村によると、流通システムの発展は次のように説明できる。流通システムの発展は、生産部門の変化だけでなく、消費市場の変化によって影響されているという。消費市場の変化とは主に、消費の主体化、移動の自由化という変化である。消費の主体化とは、消費者が購買力を持ち、商品への欲求を持ち、自由に選択できるようになることである。都市生活者の場合、市場で商品を購入する必要があるため、多様な商品への消費欲求を持つ。このような都市の環境は、消費者の消費欲求のルールを変化させる。その変化とは、節約原則に加え快楽原則が生まれることである。快楽原則の場合、商品が顕示的消費(ヴェブレン 1899)に対する欲求充足手段として使用され、他者との差異化のための文化記号として使われることになる。そうすると商品取得はその商品への欲求を引き下げるのではなく同種の商品への欲求を強化させる。また、買い物様式も、購買を目的とする用具型ショッピングから、ショッピ

8) 2009年12月現在。

ング行為自体を目的とする娯楽型ショッピングへと変化する。

消費者は、買物効率化を向上させるとい原理につらぬかれており、買物産出を高め、買物費用を減らそうとする。しかしその探索価値や探索費用は商品によって異なっている。その差異が多様な買物パターンを生み出す。買物産出は、購買した商品数量、将来の買物のための情報取得、買物自体の楽しみ、買物満足で構成され、買物費用は、商品費用と消費者費用（購買のための貨幣費用、時間費用、心理的コストや手間など）で構成される。これが田村の主張である。

顕示的消費を代表する商品は、成長し続ける戦後の日本においてはまさに自動車であった。自動車は、高度成長期に家族が目標とする消費財の3C（カラーテレビ、クーラー、カー）のひとつでありまた、バブル期には自らの個性を演出するための差異化の道具であった。ところがバブル崩壊を経た現在において、車の持つ意味が変化してきている。自動車への関心があると答える若者は半数しかおらず、その重視項目は、使い勝手とコストパフォーマンスである。また、自動車の所有意向は、40代では70%であるのに対し、20代前半で50%、20代後半は60%である⁹⁾。必要な時にレンタルすればよいと考えている若者が半数近くいることになる。自動車所有によって社会的なステイタスや価値観を表現してきたこれまでの消費スタイルは、快楽原則の消費市場であったといえるだろう。ところが、コストパフォーマンスを重視し、所有そのものを疑ってかかる消費者たちを見ると、以前とくらべて相対的にだが、自動車への購買関与¹⁰⁾が下がり、節約原則に戻っていると考えて良いだろう。

そうなると、買物自体の楽しみや買物満足は低下し、将来の買物のための情報取得も必要なくなり、買物産出は下がる。であれば買物の効率化原則に基づき、消費者は買物費用、つまり購買コストや探索コストを減らそうとする。結果として、購買コストや探索コストを減らすためのFシステムの仕組みが受け入れられる消費市場になったと言えるだろう。

IX 課題

Fシステムは、このように非常に優れたFファイナンスというモデルを創り上げ、消費市場の要請に応じてきた。しかし、一方で大きな課題に直面している。それは、店舗数は増加したものの、それに比例して売上高が増加していないことである（図2、図3参照）。

その理由は、この仕組みを必要とするセグメントと、流通サービスの不適合にあると考えられる。つまり、低価格の車を必要とし、かつ、買い替えサイクルの短い若者たちにとって、この仕組みは非常に有用であろう。しかし、彼らは自動車購買の経験は少なく製品判断力¹¹⁾は低い。判断力が低い場合には、双方向コミュニケーションが可能な人的情報源が利用され

9) Yahoo!リサーチ「男性の消費と恋愛意識」に関する調査より、2009.5.20
http://www.yahoo-vi.co.jp/research/soshokudanshi_090520.html#pdf

10) 関与とは、対象に関して消費者が感じる心配や関心の程度をさす（池尾 1999）。

11) 製品判断力とは、「どの程度まで要約された情報ならば、消費者が自己のニーズと関連づけて処理できるか」を表す概念である。これが高い消費者は、自己のニーズを満たしうる製品を製品スペックといった要約度の低い情報で選択することができる。逆に低い消費者は、店員の推奨といった要約度の高い情報で選択を行う傾向があるとされる（池尾 1999）。

る(池尾1999)。

では、Fシステムの店頭では、どのような情報提供がなされているのであろうか。相対的に自動車への購買関与が下がった消費者は探索費用を低下させたいと考えているが、実際にFシステムの各店舗において、すべての車種についての情報が豊富に得られる状況にはない。店頭にはカタログが設置されているが、複数社の車を試乗して乗り比べることができるわけではない。また、販売スタッフ(Fシステムではカーライフアドバイザーと呼ばれている)の知識や接客能力が、他のディーラーの販売スタッフと比較して高い水準であるかには疑問が残る。ディーラーの場合は通常、入社して2ヶ月程度の研修で接客や商品知識を習得し、その後も定期的に研修を受けることになる。一方Fシステムの場合、研修は最初の2週間であり、その後のフォロー研修は加盟店の任意である。しかも、通常のディーラーは限られた車種だけを扱っているが、Fシステムの場合は、より広い範囲の商品知識が必要とされ、より多くの知識習得が必要とされるのにもかかわらずである。

また、Fシステムが果たしているのは情報縮約の機能、保証機能、金融機能であることを考えると、Fクレジットの仕組みを顧客に理解してもらい、信用してもらわないと契約にこぎつけられない。消費者が、この仕組みを理解するか、万が一理解できなくても信用してもらえるだけの店舗ブランドをもつことが必要となってくる。

しかし実際には、Fシステムの仕組みを理解するために、かなりのコストを要する。しかも、ある程度、製品判断力のある消費者でないと、この仕組みの優位性は理解されにくく、買い替えサイクルが相対的に短い購買経験の浅い若者には理解されにくい。

つまり、Fシステムは、買い替えサイクルが短い若者たちというセグメントに必要とされるシステムであるにもかかわらず、このセグメントは製品判断力が低く、このシステムの利点を理解することが難しい。その上、Fシステムは、それを伝えるべき人的情報源への投資が不十分であった。

実際に、ある程度、製品判断力の高い消費者はメーカー管理型の営業店舗で試乗をしてから来店するという。この場合は、店舗に情報縮約の機能さえ求めている。将来価値への保証とクレジットを買いに来ている。すなわち、金融機能とリスク負担のための情報提供機能を求めていることになる。であるならば、他の金融サービス同様、自社ビルや広告といった、サービス品質を可視化させる仕掛けが必要になってくるだろう。Fシステムはテレビ広告も打たず、大手の資本が入っているわけでもない。また、店舗は中古車販売店もしくはパーツ販売店の店頭を少し改装した場合が多く、通常のディーラー店舗の豪華さを演出するには限界がある。消費者にとって、その店舗を信用できるのかの手がかりが、ほとんど提供されていないのが実情である。

システム設計に関しては優れた仕組みであったものの、Fシステムが果たすべき機能が、充分果たされていない点が課題であるといえよう。フランチャイズ運営、加盟店の負担を軽くしようと加盟金やシステム料金を減額した結果、サポートやフォロー、規制も緩くなってしまっていると言えるのではないだろうか。設立から2005年までの売上は着実に増加している。当時は比較的高い加盟金を払ってでもFシステムの仕組みを顧客に売り込んでいこう

とする加盟店が多かったと考えられる。しかし、加盟金やシステム料金を減額した2007年頃から、新車を売らなくても経営が成り立つ兼業店の加盟が一気に増加し、Fシステムの売り込みにかける熱意が感じられない状況になっている。

X まとめ

Fシステムが目指した自動車流通の革新は、消費者市場の変化に対応したものであった。消費者にとっての自動車所有の意味が変化し、相対的にはあるが快樂原則から節約原則へとシフトしたことにより、消費者は自動車の買物行動において買物産出が減少したために買物費用を節約しようとする。買物費用、つまり購買コストと探索コストを減らすためのFシステムの仕組みが受け入れられることになる。その仕組みは、下取や維持費用までを含めたトータル金額の節約により、購買コストを低下させた。また、そして全車種の取り扱いによる品揃えの深さと、車体からアフターサービスまでのワンストップショッピングにより探索コストを低下させている。

Fシステムの課題は、セグメントと戦略の不適合にある。このシステムへのニーズが高いと思われるセグメントは、買い替えサイクルの短い若者たちである。しかし、そのセグメントは製品判断力が低く、この仕組みを理解することが難しい。そのため彼らは人的情報源を必要とし、この仕組みを信頼するためのブランドも必要とする。これらの情報提供やブランドなどによる保証機能が果たされていないため、セグメントと戦略の不適合が起こっているのである。

これらにより、自動車流通の革新の萌芽ともいえるFシステムが、その変化の道半ばである点が明らかになった。

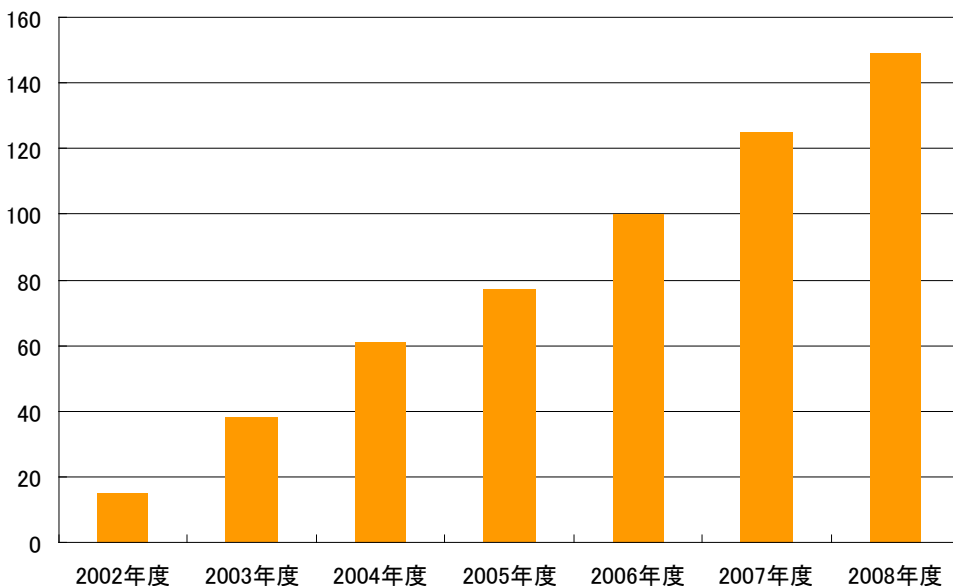


図2. Fシステム加盟店舗数推移 ※エフシステム 社内資料より

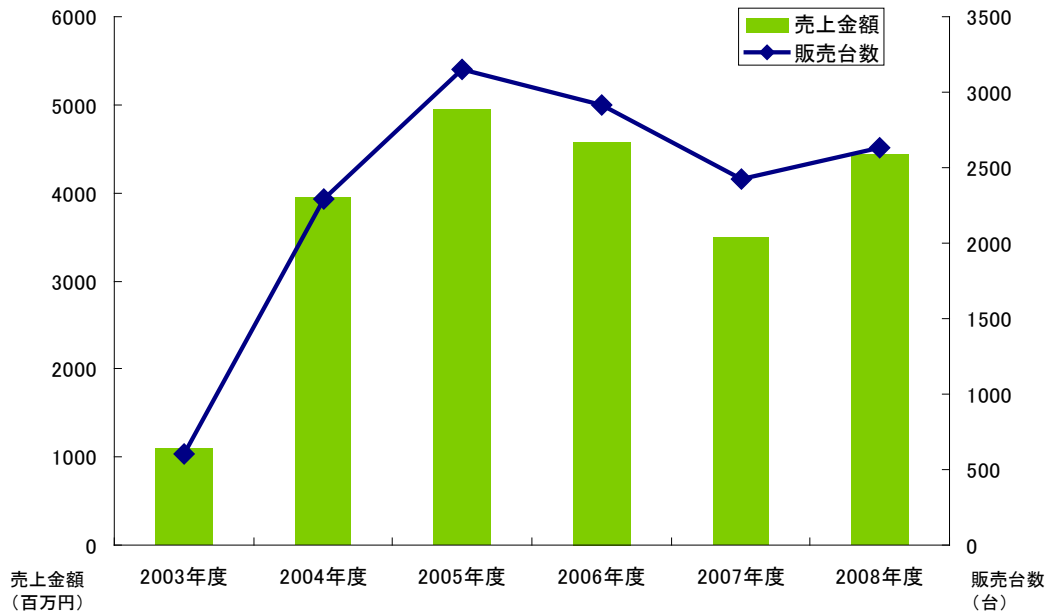


図3. Fシステム全店舗、売上金額、販売台数の推移 ※エフシステム 社内資料より

【参考文献】

- 池尾恭一, 『日本型マーケティングの革新』, 有斐閣, 1999
 S. ヴェブレ著, (1899), 高哲男訳, 『有閑階級の理論』, ちくま学芸文庫, 1998
 塩地洋, 『自動車流通の国際比較—京都大学経済学叢書7』, 有斐閣, 2002
 田村正紀, 『流通原理』, 千倉書房, 2001
 A. ヒューズ著, (1994), 秋山耕監訳, 小西圭介訳, 『顧客生涯価値のデータベース・マーケティング—戦略策定のための分析と基本原則』, ダイヤモンド社, 1999