

eビジネスの自動車業界へのインパクト：革命か幻想か

(株)ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン アソシエイト パートナー 服部 健一

eビジネスによるバリューチェーンの変革は、仲介モデル、直販モデルの形でコモディティ・セグメントを中心に将来展開し得る。又CRMは、顧客との関係を1ウェイから双方向性に変え、営業・マーケティングだけの取組から技術も含めた全機能的取組とする事が重要である。

1. はじめに

2000年初頭の株価暴落に端を発する所謂インターネットバブルの崩壊は、eビジネスに対する熱狂を沈静化させ、現在はインターネットの将来性に関して、やや行過ぎた悲観論と本来の応用性を信じる楽観論が交錯している。同様に、自動車業界におけるeビジネスに関しても両者の考えがある。以前の楽観論は、第1に、オートバイテルに代表されるインターネットを活用した仲介業者（ブローカー）が、販売ディーラーの競争を加速させ、顧客に購買の主導権をもたらす、ゆくゆくはPC事業におけるデル・コンピューターのような、顧客への直販プレーヤーが主体となるという仮説。第2に、B2Bマーケットプレーヤー提供者が出現し、サプライチェーンが大幅に革新されるという仮説。第3に、インターネットとデジタル・エンジニアリングが組み合わせられ、企業内での運営が大幅に効率化されるという仮説であった。これらの方向性を反映し、2005年には自動車産業におけるeコマース化率が20%程度、規模にして2兆円にも達するという予想もある。しかしそれは、昨今のeビジネスプレーヤーの不調さとeビジネス体系の複雑さから、ピンとこない数字であろう。従って、現段階では自動車産業におけるeビジネスの中身をより精緻に考える必要がある。

考える対象として、上記第2仮説のB2B分野に関しては、昨年のナビゲータVol.1において既に述べた。また第3の分野は、既に各社社内で実践段階の事柄である。従って本稿では、第1の分野（顧客との関係）を中心に、eビジネスが自動車産業においてどう活用されていくのか、そのインパクトと意味合いは何かについて、ローランドベルガー社の情報技術・情報通信、自動車産業分野における多くのプロジェクトを通して得られた知見を踏まえつつ、検討を行う。

2. 仲介モデル・ダイレクトモデルのその後の発展と将来性

2.1 その後の発展

顧客が企業から受け取り利用する価値は、ピット的なものとアトム的なものに大別される。ピット的とは、証券売買のように数字の記録で事足りる行為をさし、アトム的とは、自動車のように実際にモノとしての存在があり、触って利用することに顧客が価値を見出す場合をさす。インターネットの成長に従って、たしかに証券売買、

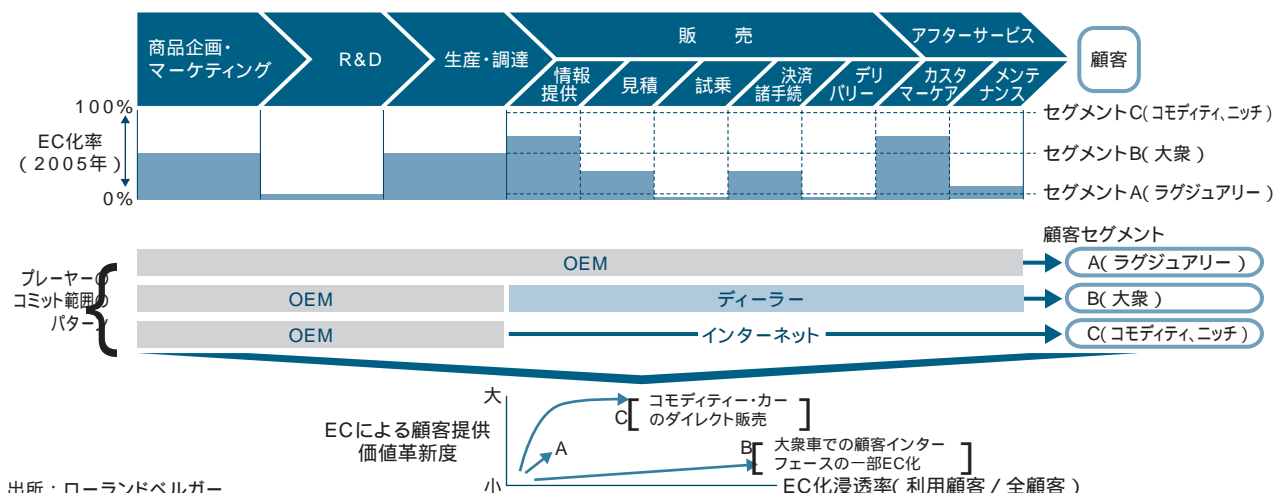
書籍、PCなどでオンライン購入が進んできた。しかし、実際には車という現物的側面が大きい商品では、インターネットのみで閉じた購買活動となることは少なく、J.D.Powersによる調査では米国でも2001年において4%に過ぎない。また現在の成長率が維持されても2006年には10%程度であろう。

しかし、折衷型、即ち「情報収集・見積り検討・ディーラー決定はネットで、試乗・価格交渉・購入手続きはディーラーで」という顧客（図1参照）は多く、その数は米国では既に2000年に全購買者の54%、2001年には62%となっている。又昨年12月には、米国Autobytel社の累積顧客が1000万人を超えるという画期的な事も起こった。4年間で10倍の成長である。オートバイテル・ジャパンでも、見積もり依頼者が2001年では34万件、国内の年間自動車購入取引数の約5%という無視できない存在になっている。ただし、折衷型に留まっていたは、インターネット・カー・ブローカー（iブローカー）の付加価値規模は、限定的である。例えばオートバイテルの2001年の売上高は、米国で約70億ドル、日本で23億円であり、自動車産業の総付加価値に比較すると微々たるものである（ただし、オートバイテル・ジャパンは、ディーラー400社のネットワークを活用した自動車部品のB2B流通事業を開始し、元々のB2B2C事業と合わせて、黒字化を射程距離内にした功績は大きい）。

さらにインターネットの活用法が進化すると、ダイレクトモデル、即ち販売機能そのものが中抜きされた新たな事業形態となり得る。ダイレクトモデルの出現は、大きなイノベーションをもたらす。なぜなら、iブローカーは、顧客に数%の価格メリットをもたらすのに対し、ダイレクトモデルは数10%の価格メリットをもたらすからだ。現在、形式的に類似モデルが存在はするが（マツダ）業態革新には至っていない。

eビジネスの以上のような伸び悩みは、特に驚くべき事ではない。なぜなら、自動車は、PCよりもはるかにアトムの側面を強く持ち、実際に現物を見、試乗する現物体感（非カタログ）情報、営業マン・サービスマンへの信頼と故障時のサービス対応を担保し、安心を得ることの重要性が、予想以上であった。又、既存販売チャネルの慣性も実際には変化の阻害要因として働いている。

図1 バリューチェーンとEC化の構造



出所：ローランドベルガー

2.2 今後の展開と意味合い：セグメント別取り組みの重要さ

しかし、だからといって自動車におけるiブローカーとダイレクトモデル・プレイヤーの存在が、今後も脅威にならないと考えるのは早急である。変化を示唆するトレンドがあるからである。例えば中古車販売市場では、ガリバー社のインターネット取引量は、年間6万台に達しており、‘思ったより品質の良い車がきて感謝している’という顧客からの支持も見られる。また、米国のように、ディーラーの品質にばらつきが大きい場合は、顧客の高いネット志向性（Autobytelの見積もり依頼から購入に至る成約率が25%、即ち日本の場合の2.5倍）が見られる。FordDirectも北米50州をカバーし、16%という高い成約率（業界平均は10%）を得ている。また地域のディーラー密度とネット密度の比も影響する。GM BuyPower.comでは、アフリカでは顧客の54%が、ブラジルではセルタ7万台のうち4万台が、オンラインで購入された。

これらは、‘品質が担保されていれば、試乗確認よりも安い事を重視し、営業マンとのやりとりをうっとうしく感じ、販売拠点から遠くに住んでいる’顧客セグメントは、ネット完結型で車を購入する事を示唆する。図1に示すように、2005年におけるバリューチェーン別のEC化率は、商品企画・マーケティング、生産・調達、情報獲得、見積、決済・諸手続き、カスタマーケアで特に大きくなると予想される。さらに販売・アフターサービス関連を詳細に見ると、ラグジュアリー・セグメント（A）では、平均的EC化率（顧客のインターネット利用率）が低い、大衆セグメント（B）、コモディティ&ニッチセグメント（C）となるにつれ、EC化率は高くなるだろう。従って、顧客への提供価値とブランド価値を最大化するためには、すべてが一般的なバリューチェーン構造でなく、ラグジュアリーセグメントではOEM(完成車メーカー)一気通貫型、大衆セグメントではOEMとディーラーの川上川下分離型、そしてコモディティ&ニッチセグメントでは川上OEM・川下インターネット（メーカー直販型）という組み合わせが好ましい。この場合、ビジネス・システムの再構築とともに、ブランド戦略もセットで取り組む必要がある。

バリューチェーンのセグメント別再構築が成される場合、提供価値革新度とインターネット利用者率は、図1下部のように分離した軌跡を描くことになる。ラグジュアリーセグメントAでは、情報収集程度のネット使用法

が多いので、顧客提供価値革新（貢献）度もEC化度も小さい。前者は数千円であると予想される。次に大衆セグメントBでは、多数が仲介モデルを利用するようになりEC化率が増えるが、時間の節約分とディーラー間競争による低価格化分の数万円がゲインとなるだけなので、顧客提供価値革新度は中程度である。コモディティ・セグメントCでは、真のダイレクト型に轉換される可能性が高く、その場合顧客提供価値革新度は大きく、価格換算比20 - 30%のゲインになる。

この自動車産業への意味合いは、バリューチェーン毎のリソース配分が、ブランド別に全体最適化され、効果の低い投資が減少すること、また、Built To Order化によって売れない車の生産過剰・不良在庫がなくなり、結果として、利益が市場と生産者に還元されるわけである。このような脅威と機会が潜在的に存在し、攻撃側と防衛側のどちらのポジションを取るかによって、戦略が根本的に異なることに注意すべきであろう。

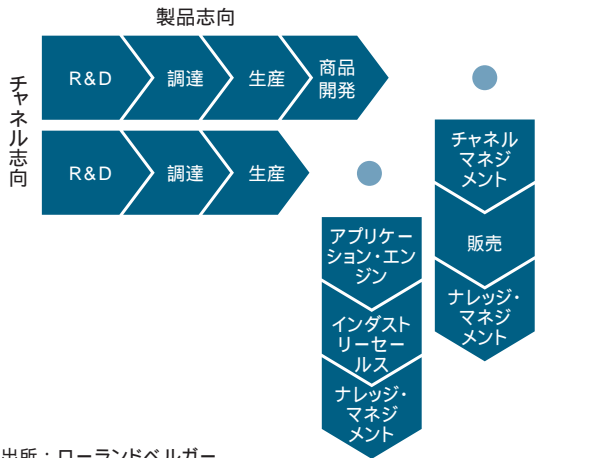
3. CRMとしてのe-business

3.1 現状

eビジネスによって、図1のバリューチェーンの構造が変革されるのはまだ時期尚早であるが、図1右側の顧客との接点では、インターネットのコミュニティ性を活用したCRM（Customer Relationship Management）の大きな発展余地がある。

もちろん、意図に多少の差はあれ、既に多くの試みがなされている。例えば、トヨタのガズーは総合志向のポータルを持ち、2002年1月段階で288万人の会員を集めている。又ホンダのインターナビも約20万人の会員を集め、車種グループでのeメールを活用した顧客とのコミュニティーの育成を進めている。GMIは、日本でパイパー・ジャパンを立ち上げ、1週間当り8000人のWeb訪問者を得ている。又、BMWは、著名な映画ディレクターによる5分間のフィルムを使い、ネット上でのプロモーションを行っており、1月80万人のWeb訪問者を得ている。ただし、CRMメニューはオプションであり、サインアップして初めて新規フィルムのニュースをもらえたり、‘tell a friend’的なバイラル・プロモーションを選ぶことができる。Chryslerも同様の試みを行っている。メルセデスは、T-onlineと組んでカーポータルに集中している。

図4 CRMのプロセス
古い考え



出所：ローランドベルガー

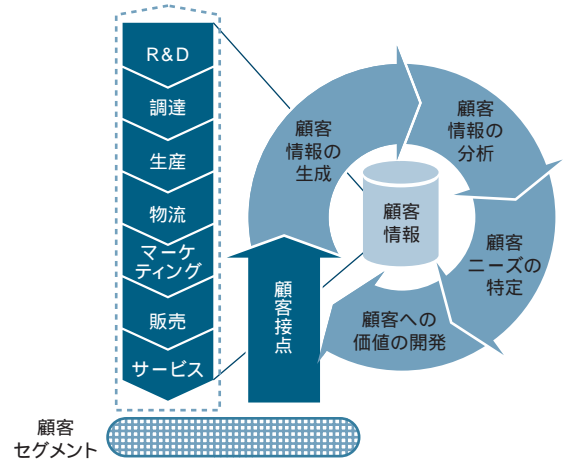
つくことによって、マインドのシェアに結びつくことがあり得る。顧客のロイヤリティは、ディテールに宿る何かに共鳴して生まれることが多いのだ。ちょうど建築物の感動が全体設計とともにディテールにも内包されるように。究極的には、CRMを通して得られた顧客の潜在的ニーズに対して、研究開発やデザインのコアコンピタンスが反応し、‘魂のこもったクルマ’を将来出現することが、CRMの真の成果である。

その意味で、CRMは顧客に近い営業・マーケティング部門だけのことでなく、R&D、調達、生産、物流、サービス部門等、全体のことと捉えるべきである。その上で顧客接点を起点とした、情報生成・分析・ニーズ特定・価値開発といったプロセスを踏むことが必須となる（図4参照）。現在のCRMの試みは1ウエイ、即ち広告発信的なものが多いが、2ウエイ、即ち顧客と作り手が相互にコミュニケーションするよう発展させる事がカギである。

（3）第2世代カーポータルテレマティクスとの融合

自動車メーカーが運営する独立系ポータルは、G-bookに見られるように、新たな出発点を迎えている。また、旧来から喧伝されていたITSが、テレマティクスという形で（経済的成立性は別として）本格的離陸期を迎えている。GMのOn-Starは無料サービス期間ということもあり100万人以上のユーザーを獲得し、日産マーチの簡便型テレマティクスも上市された。これまでのB2Cインターネット・ポータル戦争の成功条件は、‘特定の用途でのナンバー1となる事’であり、それは不変であろう。やはり一般的使用法では、普通の客はヤフーや楽天を選ぶものである。すると、カーポータル系でのナンバー1戦略は何か、という課題に帰着される。ヤフーや楽天にできなくて、自動車メーカーにでき、顧客に喜ばれるものは何かと考え

新しい考え



ると、やはり自動車を使う場面を中心に添え、合理的な文脈・関連性のあるメニューによって構成されたカーポータルの設計であろう。味噌を売るのも悪くはないが、味噌は味噌でも、自動車で訪問可能な特別な場所で、顧客一人に特別にカスタマイズされた味であったり、マイ農園で作る野菜と組み合わせられた、健康・趣味・旅行・ナビという自動車と近い‘文脈’で構成されるメニューであれば、ナンバー1になり得る。それ以外にも、ブロードバンドと絡んでカー・オフィス、セキュリティ、エンターテインメントなどの分野別にキラアプリケーションとビジネスモデルがある。従って、第2世代カーポータルはテレマティクスとの融合によって、自動車使用時とそうでない時のシームレスな存在として進化するのではないか。

4. 終わりに

以上、eビジネスの自動車産業への意味合いについて述べた。大きなインパクトを与え得る存在ではあるが、eビジネスありきの発想では限界がある。自動車と顧客ありきの発想と組み合わせ、ビジネスモデルの構築を検討することが重要である。

プロフィール



アソシエイトパートナー
服部 健一 Kenichi Hattori

東京大学工学部大学院卒（工博）
プリンストン大学プラズマ物理研究所、通産省電総研を経て、米系大手戦略コンサルティング・ファームに参画。大企業からベンチャーまでを対象とした事業戦略構築、R&Dマネジメント、組織改革のプロジェクトを実施する。ローランドベルガー・社に参画後は、同分野及び第2世代eビジネスをテーマとする。

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン
〒107-6022 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル22階
電話 03-3587-6660(代表)
ファックス 03-3587-6670
e-mail automotive@jp.rolandberger.com
URL http://www.rolandberger.co.jp

自動車産業チーム

遠藤 功	パートナー	渡邊 究	プロジェクトマネージャー
水留 浩一	パートナー	長島 聡	プロジェクトマネージャー
丹治 和男	アソシエイトパートナー	南 正真	シニアコンサルタント
服部 健一	アソシエイトパートナー	築地 克己	シニアコンサルタント
宮崎 真澄	シニアマネージャー	貝瀬 育	コンサルタント
石黒 泰時	シニアマネージャー		