



慶應義塾大学ビジネス・スクール

オートバイテルジャパン・ドットコム¹

米国系サービスの日本進出

米国において「インターネットによる自動車購入支援サービス (Internet Car-Buying Support service)」(以下、ICBS。)を営んでいたオートバイテルドットコムは、1999年11月1日に日本の自動車市場に進出した。そしてその10日後、同社の米国における競合企業であるカーポイントも日本で事業を開始した。これらICBS企業の採用している新たなビジネスモデル、すなわちインターネット上での新車販売仲介が初めて世に出たのは、米国で23年間にわたってカーディーラーを経営してきたピート・エリスという人物がオートバイテルを1995年に創業した時であった。この事業モデルは消費者にとって大変目新しいものであると同時に、既存の自動車メーカーであるGMやフォード、日本ではトヨタ、日産といった企業は、この事業モデルが自社の脅威となる可能性をはらんだものかもしれない、と受けとめていた。オートバイテルとカーポイントが日本市場に参入した時点で、日本でも既に数社が同様のサービスをインターネット上で展開し始めていた。

消費者は、ICBSサービスのウェブサイトで、詳細な仕様やメーカー希望小売価格等、新車に関する様々な情報を入手することができた。特に米国ではディーラー向けの卸売価格までもが入手可能であった。日本では、潜在的顧客がこれらのサイトを通じて特定のモデルの見積り依頼をすると、その顧客の住むエリアの取り扱いディーラーが紹介されることが通常であった。このICBSビジネスの収益源は、固定の月額手数料か、登録ディーラーへの潜在顧客(リード)紹介毎のコミッション、もしくはその組み合わせなどであった。多くのICBSサイトは、中古車の在庫照会サービスも行っていた。既存の自動車産業界には、「このサービスは消費者の交渉力を強め、メーカーやディーラーの力を相対的に弱くしてしまうかもしれない」、という声もあった。1999年時点で、米国では新車を購入した消費者の40%が、自動車購入に関する情報を入手するために、何らかの形でインターネット上のサービス(ICBS含む)を利用しているという報告もあった。

このような新たなビジネスモデルが、米国から日本市場へ本格上陸してくるのを目の当たりにして、たいていの日本メーカーはこれらのサービスへの加入を決定したが、トヨタだけは別だった。当初トヨタは、その系列ディーラーを、これら米国系2社のサービスに加入・登録させ

¹ 本ケースは、慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 専任講師 岡田正大によって公表資料およびインタビュー取材に基づいて作成されたAutobytel-Japan.com(英語)の邦訳である(翻訳者:岡田正大)。本ケースはクラス討論のための資料であり、経営の巧拙を例示するものではない。(2000年11月訳)

ないようにする一方、純粋に日本人によって創業され事業展開している「民族系」ICBSサービスには加入を認めた。(注:その後1999年末以降、わずかのトヨタ系ディーラーが米国系サービスに参加の意向を徐々に示し始めた。カーポイントは年末までに数社のトヨタ系ディーラーを獲得し、オートバイテルは2000年2月ようやく最初のトヨタ系ディーラーと契約を結ぶに至った。) 一方トヨタは、自社単独で独自のICBSサービスサイトを立ち上げた(GAZOO)。他の日本メーカーのディーラーは、ほとんどオートバイテルとカーポイントの双方に登録していた。

(「付録A:日本のICBSサービス」参照。)

日本では、系列ディーラーを組織することによって、各メーカーが排他的な流通網を長い間形成してきていた。新車ディーラーは、その系列メーカー1社のモデル以外を販売することはなかったのである。例えば、ホンダ系ディーラーはクリオ、プリモ、ベルノという3系列のディーラー網に分かれているが、これらのディーラー網で販売されるものはもちろんホンダ車のみであった。ホンダは一時、米国クライスラー社製のリクリエーションナルビークルであるジープ・チェロキーを販売している時期があったが、これは日米貿易摩擦を緩和するための政治的圧力の下で行なわれた例外的なものであったし、販売量も無視できるほどに小さいものであった。

もちろん法的には、自動車メーカーが第三者であるディーラーに対し、自社の製品のみを売るようにあからさまに強要すれば独禁法に抵触して違法である。しかしながら、1970年代よりこのかた、日本の自動車メーカーはその系列ディーラーを直接間接にコントロールし、事実上の排他的流通網を築き上げていたのである。

1999年末時点で、トヨタはその系列ディーラーが、日本に進出した米国系ICBSサービスに加入することに大変慎重であった。オートバイテルジャパンにとって、日本の新車市場の40%以上を占めるトヨタ車のディーラーからの登録が得られないという事実は大変大きな痛手であった。

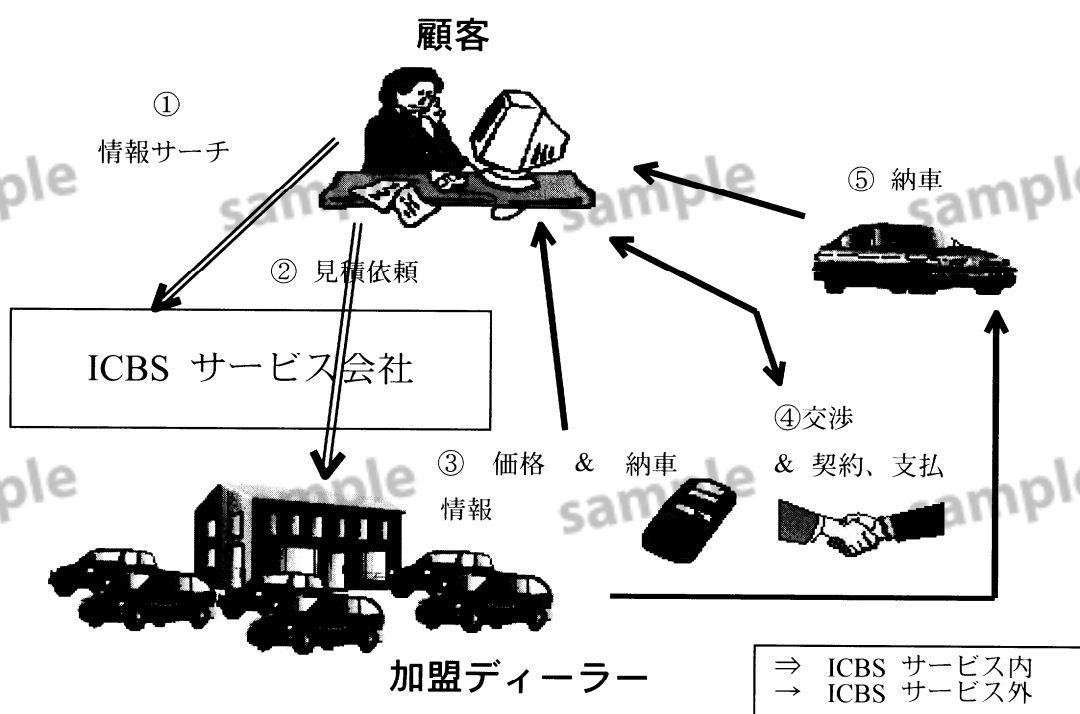
日本市場におけるICBS事業モデル

次頁の図1に見るように、ICBS会社の基本的役割は、1)潜在的新車購入者に対し、仕様と価格に関する詳細情報を可能な限り提供することと、2)登録ディーラーに対し潜在顧客からの見積り依頼(リード)を仲介すること、である。登録ディーラーは、ICBS企業のネットワークを経由してやってきた潜在顧客の見積り依頼を受けると、直接その潜在顧客にコンタクトを取り、より詳細な見積もり価格や在庫の状況、納車までの期間等の情報を提供する。すなわち、一旦見積もり依頼(リード)がディーラーに転送されてしまうと、その後の取引は全てICBSサービスの範囲外で行なわれることになる。

オートバイテルジャパンの場合、新車ディーラーはオートバイテルジャパンの加盟ディーラーとなるための加入金として300万円を支払い、あとは潜在顧客からの見積り依頼(リード)

が送られてくるたびに、1件当たり1000円を支払うことになっていた。さらに、加盟ディーラーはオートバイテル・ユニバーシティというディーラートレーニングプログラムへの参加が義務付けられた。ここではオートバイテルジャパンから提供される顧客情報の活用法（データマイニングとそれに基づく効果的マーケティング手法）が伝授された。本家の米国でのビジネスモデルは専門誌（Automotive Wire, Feb. 7, 1999）で次のように紹介されている。「オートバイテルの事業モデルでは、各加盟ディーラーは自社の中に「オートバイテル部」を新設し、100%オートバイテルからのリードに専念する部員を確保することが義務付けられる。その部署は歩合制で

図1：ネット上の新車販売支援サービス（ICBSサービス）の概念図



なく、固定給によって雇用されるオートバイテル・マネージャーによって管理される。このオートバイテル・マネージャーは、オートバイテル・ユニバーシティに参加し、『競争力のある価格』を提示したり、『手間ひまがかからず、セールスマンのプレッシャーから解放された快適な購入環境』を消費者に提供できる能力を身につける訓練を受けてきている。

では、ディーラーにとって、このサービスに加盟することはどの程度のメリットをもたらしてくれるのでしょうか。日本でまだ日が浅い段階でこのサービスの価値をうんぬんするのはまだ早すぎるかもしれないが、1999年末当時のオートバイテルジャパン社長、佐々木経信氏は次のように説明している。「アメリカでは、オートバイテル経由で100台の新車を販売するための

費用（人件費、マーケティング費、輸送費）として\$21,400（1ドル=110円として約235万円）かかっています。一方、同じ台数をこれまで通りの伝統的方法で販売するには\$126,500（約1,390万円）も必要なのです。」

このように、オートバイテルの事業モデルは、オートバイテルの地域マネージャーが各ディーラーのオートバイテルマネージャーに対し、詳細な顧客データ、経営手法トレーニング、広告宣伝等のマーケティング支援を提供する。すなわち「ディーラーとの深い関わり」を指向するタイプと言えよう。一方、カーポイントの事業モデルは潜在顧客の見積依頼を仲介・転送することだけに特化した「純粹ブローカー」タイプと言える。同社のサービスでは、加盟ディーラーはオートバイテルのような加入金を支払う必要はなく、潜在顧客の見積依頼（リード）が紹介されるたびに1件当たり3000から5000円をカーポイントに支払うだけである。オートバイテルジャパンのようなトレーニングプログラムは一切ない。

1999年末時点で、オートバイテルジャパンには約200社のディーラーが加盟していた。（2000年10月時点で500社に増加。）一方のカーポイントは1999年末時点で既に800社の加盟ディーラー数を誇っていた。加盟ディーラー数の違いを生んだ一因は加入費用の有無にあったが、それは別に両社のディーラーへのアプローチの仕方にも違いがあり、それが加盟数の差となって現れたとも考えられた。オートバイテルジャパンは基本的に各ディーラーを1件1件回り、加盟交渉を行っていたが、カーポイントは直接自動車メーカーと交渉していた。日本のメーカー各社は、ブランド限定とテリトリー制によるディーラーネットワークにより、独自の排他的流通網を支配していたので、カーポイントはあるメーカーと合意に至ると、その傘下のディーラー網を丸ごと加盟ディーラーとすることができた。カーポイントは既に米国では3000社のディーラーを加盟させており、毎月自社のサイトには3百万件のアクセスがあった。そのうち5%のユーザーが見積依頼をしていた。

エクイティアライアンス（所有に基づく企業提携）

オートバイテルジャパンには複数の企業が共同出資していた。出資者はインテック（電子商取引のシステムインテグレータ）、伊藤忠商事（総合商社）、リクルート（出版と情報サービス）、トランスコスモス（インターネット関連サービス）、そしてオリエントコーポレーション（金融とリース）であった。またオートバイテルジャパンは、Excite、Lycos、@nifty、Biglobeといったポータル・検索サイトと提携をしていた。「民族系」のICBSサービスサイトであるイサイズカーライフ（Isize Carlife）は、リクルートによって運営されていた（付録A参照）が、オートバイテルジャパンは上記のエクイティアライアンスに基づき、自力でカバーできていない車種・モデルや地域・ディーラーに関してはイサイズカーライフに頼っていた。一方、カーポイ

ントはソフトバンク（インターネット事業投資会社）、マイクロソフト、セブンイレブンジャパン、そしてヤフーによって所有されていた。

日本の独立系ICBSサービス企業

先に記したように、オートバイテルジャパンやカーポイントは、1999年11月の日本市場参入 5
時において、日本で初のICBSサービスというわけではなかった。既に数社のICBSサービスが立
ちあがっており（付録A）、それらは全て日本の起業家や投資家の手になるものであった。これ
らの「民族系」サービスの最古参は、クリエイティブハウス（Creative House）とクイックゴー
ツー（Quick-go.to）であり、共に1997年に事業を開始していた。もっとも両者は厳密にはICBS
のような「ブローカー」モデルではなく、自分自身で新車在庫を持ち、インターネット上で「自 10
動車の販売」を行っていた。これらの「直販型ネットディーラー」を除き、他のほとんどの
民族系サービスは1998年と1999年に開業していた。

日本の自動車メーカーによる独自のICBSサービス

ICBSサービスが日本でもだんだんと普及するにつれ、日本メーカーは独自のICBSサイトを開 15
始していった（付録B参照）。中でも積極的なのは日産とトヨタであった。日産は、自社独自で
クリッカー（Clicar）という日産車専門のICBSサイトをオープンするのみならず、顧客へのリー
チを大幅に拡大するためにカーポイントと正式に企業間提携を行なった。すなわち、クリッカー
が最初にオープンした1998年12月の時点では、月平均の見積依頼件数は150件ほどだったため、
ヤフーにサイト窓口を持つカーポイントと提携することにより、クリッカーをカーポイントに 20
接続したのである。ヤフーの日本サイトは1日当たり平均で4300件のページビューを誇っていた。

日産が外部のICBSサービスを積極的に活用するという意思決定を下したのに対し、トヨタは
より保守的なアプローチを取っていた。その優先順位の第1は自社占有のGAZOOサイトであっ
た。実際のところ、日本のメーカー各社はICBSサービスに関し、異なる方針で臨んでいた（図 25
2参照）。

図2：日本のメーカー各社のICBSサービスに対する政策

メーカー名	ICBSサービスにおける優先順位
5 トヨタ	・ 自社独自のICBSサービス (GAZOO)
日産	・ 米国系ICBSサービスとの提携 (CarPoint) 日産は1999年11月に自社のICBSサービスであるクリッカーをCarPointに接続。
10 本田技研	・ 自社独自のICBSサービスを持つが、ディーラーによる外部ICBSサービスへの登録は任意。
三菱	・ 自社独自のICBSサービス ・ 米国系ICBSサービスとの提携 (オートバイテルジャパン) ・ 東京、神奈川、千葉、埼玉の同社系列ディーラーに対し、カーポイントへの加盟も推進 (試験的)。
15 マツダ	・ 米国系ICBSサービスへの加入を推進 (Autobytel.com & CarPoint)

日産のジレンマ

1999年10月、ある文書が日産系列の全ディーラー（約200）へ送られた。送り主は日産本社でディーラー管理を担当する部の部長であった。その文書は「インターネット新車販売仲介企業との提携について」と題され、カーポイントとの正式な提携関係を結んだ理由を説明していた。

20
そこではカーポイントが「信頼できるネット自動車販売仲介サービス」として評価され、系列ディーラーが同社のサービスにのみ加入するよう「薦めて」いた。そのような文書が全ディーラーへ配布される一方で、日産の森山副社長は「どこのICBSサービスに登録するかは各ディーラーの自主性に任せる」とマスコミでは発言していた。

25 問題の所在

30
ネット上の商取引が日本でも拡大の一途をたどると予測される中で、全ての日本メーカーにとって、自社独自のICBSサイトに重点を置くか、外部の独立系ICBSサービスとの提携を本格的に推進するかは大変重要な意思決定のように思われた。歴史的に見ると、日本の自動車メーカーは重要な局面で常に横並びの「相乗り」行動を取ってきた。すなわち排他的ディーラー網の構築、自動車のモデルチェンジ政策や設計・製造プロセス等である。しかしながら、不確実性の非常に大きな「ネット時代」が急速に台頭しつつある状況下で、トヨタ、日産を始めとするメーカーはネット戦略において互いに異なるアプローチを取り始めていた。ここで問題とな

るのは、どのアプローチが最も有効であるか、トヨタ型か日産型か。またそれぞれのアプローチにはどのような潜在的な問題点が隠されているのだろうか。

5

10

15

20

25

30

付録A：日本におけるICBSサービスの主な競合企業（1999年12月現在）

	企業名 (出資元、親会社) (本社所在地) (創立年月)	取り扱い日本メーカー	取り扱い 輸入車	加盟 ディーラー 数
5	Autobytel-Japan.com (Recruit Co., Ltd.) (US) (Nov. 1999)	Nissan, Honda, Subaru, Isuzu, Mazda	Ford, Volvo, Porsche, Jaguar, BMW	200* (500 in Oct. 2000)
	CarPoint (Microsoft) (US) (Nov. 1999)	Nissan, Mitsubishi, Subaru, Mazda, Toyota	BMW, Ford, Citroen	800
10	Isze Carlife (Recruit Co., Ltd.) (Japan) (Feb. 1999)	Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi, Mazda, Subaru, Isuzu, Suzuki, Daihatsu	日本で入手可 能なほとんどの 輸入車	400
	Yahoo!Autos(= Netdealers) (NetAge, Co., Ltd.) (Japan) (Feb. 1999)	のちにCarPoint Japanと 統合 (November 1999)		
15	Car@Nice (Net Information Center) (Japan) (Dec. 1998)	Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi, Mazda, Subaru, Isuzu, Suzuki, Daihatsu	日本で入手可 能なほとんどの 輸入車	500
	.car24 (Ascii Corp.) (domestic) (Jan. 1998)	Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi, Mazda, Subaru, Isuzu, Suzuki, Daihatsu	日本で入手可 能なほとんどの 輸入車	150
20	Creative House** (Reo Co., Ltd.) (Japan) (Sometime in 1997)	Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi, Mazda, Subaru, Isuzu, Suzuki, Daihatsu	None	400
	Members* (Members) (Japan) (April 1999)	Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi, Mazda, Subaru, Isuzu, Suzuki, Daihatsu	日本で入手可 能なほとんどの 輸入車	100+
25	Quick-go.to** (Quick Co., Ltd.) (Japan) (Oct. 1997)	Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi, Mazda, Subaru, Isuzu, Suzuki, Daihatsu	None	50

* “Members” は、潜在顧客の見積依頼をディーラーに送るだけでなく、顧客の代理人としてディーラーとの価格交渉まで行なう。

**Quick-go.to と Creative House はブローカーモデルではなく、直販モデルである。例えば、Quickは様々なメーカーの正規ディーラーから業販ルートで新車を仕入れる独自ルートを開拓し、自社で在庫を持って割引販売している。

付録B：日本の自動車メーカーと自社独自のICBS サービス

メーカー名 (サービス 開始年月)	カタログ 請求機能*	新車価格見積 概算機能**	各ディー ラーへの紹 介機能***	Comments
トヨタ (April 1998)	Yes	Yes	Yes	GAZOO, http://gazoo.tns.ne.jp
本田技研 (July 1996)	Yes	No	No	Automobiles, http://honda.co.jp/auto/
日産 (Dec. 1998)	Yes	Yes	Yes	Clicar, http://nissan.co.jp/CLICAR/
マツダ	Yes	No	No	Buying Support, http://www.mazda.co.jp/Catalog/
三菱 (April 1999)	Yes	Yes	Yes	Showroom, http://showroom.mitsubishi-motors.co.jp
スバル	Yes	No	No	http://202.217.201.209/top.htm
スズキ	Yes	No	No	http://www.suzuki.co.jp/
ダイハツ	Yes	Yes	No	http://www.daihatsu.co.jp/

*特定のモデルのカタログ郵送を請求できる機能

**メーカー希望小売価格にオプションや税金を加えた合計価格の見積概算を算出する機能

***見積依頼をした潜在顧客を顧客の住むテリトリー内のディーラーへ紹介する機能

付録C: ネットインフォメーションセンター (Net Information Center。NICE。民族系。) 社長とのインタビュー (2000年1月26日、東京のNICE本社にて。)

回答者: 松林次朗 ネットインフォメーション株式会社社長 (当時)

5 聞き手: 岡田正大

質問 (岡田): 御社ではどのような方法でディーラーとの関係を開拓しておられるのでしょうか。

10 回答 (松林): 例えば我が社のNICEのサイトに新たに1件の見積依頼が来たとしましょう。そこで、そのお客様のお住まいのエリア (たいてい市区町村レベル) には我が社の登録ディーラーが存在しなかったとします。私どもはそのお客様が希望する車種を扱っているディーラーにコンタクトを取ります (多くの場合は電話)。NICEのサイトでは「独自の割引価格 (後述)」を公開しているので、そのディーラーがこの独自割引価格を承諾してくれる場合にのみ見積依頼をしてきたお客様をそのディーラーに紹介します。こうして新規登録ディーラーが増えていくわけ
15 です。現在、NICEは700件ほどの販売店をネットワークに持っています。しかし、全てのメーカーを日本全国でカバーするには2000件の販売店網が必要です。

質問 (岡田): その「独自の割引価格」というのはどのように決めているのですか。

20 回答 (松林): 一般に新車ディーラーでは、営業員の職位によって大体3つのレベルの値引き幅があるのです。いわゆる一般のセールス担当者、主任クラスのセールスパerson、そして店長クラスです。職位が高いほど、可能な値引き幅も大きくなります。私どもの独自の割引価格というのは、ここで言う店長レベルの可能値引き幅いっぱいから若干少ない程度の割引をした価格設定ですので、ディーラーにもまだ少しは儲ける余地を残してあります。潜在顧客にとっては、最初からかなり良い値引き幅で交渉を始められるわけです。

25 質問 (岡田): 貴社の収益モデルはどのようなものですか? 貴社の競合であるオートバイテルやカーポイントとどう違うのでしょうか。

30 回答 (松林): どちらのタイプでもありません。例えばオートバイテルの場合は、加入金で300万円、リード (ディーラーへの見込み客紹介) 1件当たり1000円を支払うわけです。しかしこの「リード」は玉石混交だ、というディーラーの不満を聞いたことがあります。オートバイテルやカーポイントの場合、これらのリードから実際の契約・売上に結びつく「成約率」は1から2%しかないのです。一方、我が社のシステムでは、紹介した潜在顧客が本当にそのディーラーから実際に車を購入した、つまり成約し売上が立った場合 (よって成約率100%) にのみディーラー

から3万円頂戴しています。「成功報酬」型です。ディーラー側には当社の加盟ディーラーになることに何のリスクも無いわけです。ここが我が社のセールスポイントです。当社からディーラーを紹介する「リード」は、既に一定の価格水準でディーラーと潜在顧客が折り合っているところから、成約率は約12%です。

5

質問（岡田）：御社では、オートバイテルのように、何か加盟ディーラーに対するトレーニングプログラムのようなものを提供されていますか？

回答（松林）：いいえ、全くありません。

質問（岡田）：新車ディーラーにとって、NICEのようなインターネットをベースとした新車販売仲介サービスに登録することのメリットは一体なんですか？

10

回答（松林）：これまでの自動車販売では、リードを1件獲得するのに平均5万円かかっていました。営業員の人件費、パンフレットやカタログの印刷と送付費用、シーズン毎のプロモーションイベント開催費用などです。私どものサービスを利用することで、この費用がゼロになるのです。

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.