



慶應義塾大学ビジネス・スクール

カーロツ トヨタの大規模中古車小売店舗―

5 2003年の4月、トヨタ自動車の国内営業・中古車事業部門の責任者である島田常務は、今後の事業展開について考えを巡らしていた。大規模中古車小売店舗“カーロツ”を、トヨタ中古車の1つのビジネスモデル事業として推進するかどうかの最終的な決断を迫られていた。

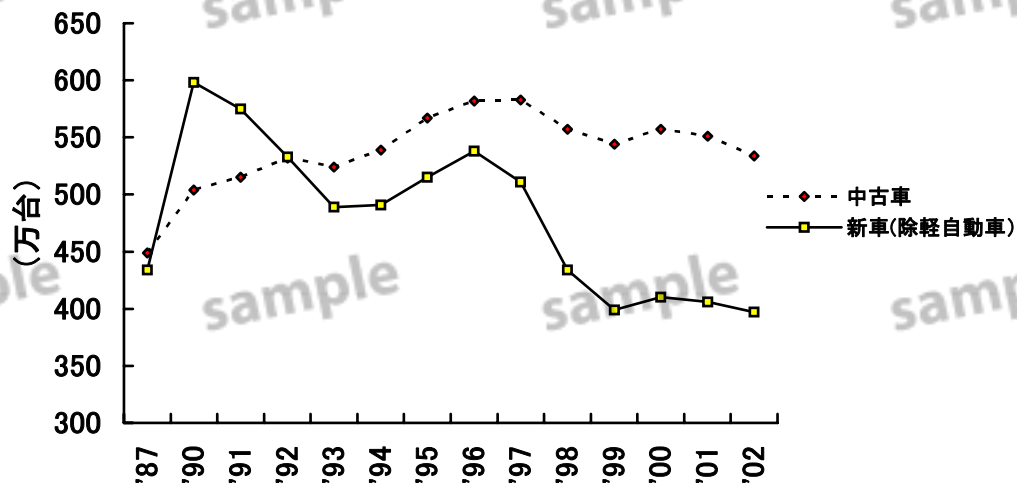
10 中古車市場の現況

わが国の国内自動車販売（新車・中古車）市場は、新車と中古車で明暗を分けていた。新車は、‘90年代初頭には約600万台近く（除軽自動車市場）まで伸長したが、その後は低減傾向で‘02年には397万台とピーク時の2/3規模となった。対照的に、中古車は、緩やかに上昇基調を続け、新車市場を逆転して現時点では140万台ほど上回っていた（図表
15 1 参照）。

本ケースは、真塩敏幸ならびに慶應義塾大学ビジネス・スクール余田拓郎によって関係者へのヒヤリング取材に基づいて作成された。本ケースは、討議ならびに分析の基礎資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

図表1 国内自動車販売市場 出典(自販連、トヨタ自動車広報資料)



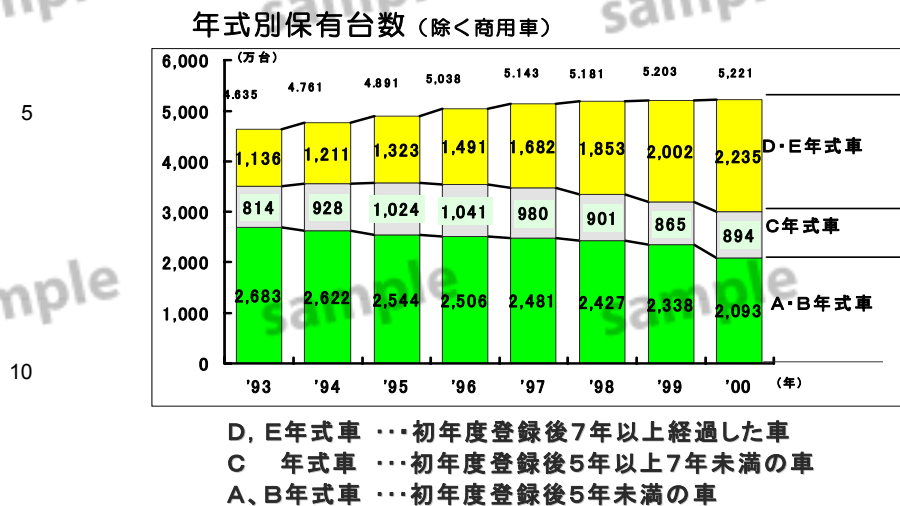
市場がこのように中古車優位に転じたひとつの要因は、新車保有期間が伸びていることが考えられた。新車を購入した最初の1次顧客が使用する平均保有期間は、'94年の4.9年から、'99年では7.2年と伸びている。同様に自動車耐用年数は、90年代の9年間から、'01年には11.3年と欧米市場並^{注1}に近づいている。

この結果、自動車保有状況は図表2のように、登録してから7年以上経過した年式^{注2}の古い車が約4割を占めるに至った。

^{注1} 欧米では、わが国のような厳格な車検整備が求められないため、保有が長期化するといわれてきた。

^{注2} 車が生産登録された年を年式として車歴が計算されている。

図表2 国内自動車保有状況 出典(自販連、トヨタ自動車広報資料)



我が国の中古車流通の特徴

自動車メーカーが生産し、系列販売店を経て顧客へ販売される新車流通と異なり、中古車は発生源が個別顧客であることから、その流通ルートは多岐多様なものとなっている。中古車の流通を台数ベースで見ると、添付資料1のようになる。中古車の発生・中間流通・小売販売と3段階に分けると、今まで使用していた車を買換えたり(代替)、保有を止めることなどによって、'99年には、1220万台が中古車として発生している。これを発生ルート別に見ると、中古車専門業者や修理業者扱いが6割近くを占めており、メーカー系の新車販売店ルートは3割程度である。こうした中古車の一部はオークションと呼ばれる卸売り市場でセリに掛けられるが、ここでの卸取引価格が中古車小売価格形成に大きな影響力をもつことになる。中古車として発生した車の多くは、一般顧客に販売されており、軽自動車とあわせて790万台が中古車小売台数である。発生台数と小売台数との差は、年間約500万台になるが、これはスクラップと海外への中古車輸出である。

トヨタ販売店が扱う中古車取引量を夫々の段階で捉えると、発生ベースでは11%を占めるが、中間流通段階や小売販売段階ではその取扱いシェアは低下する傾向になる。つまり、オークションや小売りでは、トヨタは必ずしも高いシェアを有しているとはいえなかった。

かつて市場成長期には、自動車メーカーとの連携の下、販売店は新車販売店舗網をくまなく拡充し、更にチャネル・ブランド数を増やしてきた。新車需要構造が新規から代替主体に移行する過程で、販売店では下取り車を積極的に受け入れるべく、新車店舗の傍らにサービス工場と中古車用施設を併設していった。日本には車検制度があることから代替が早期に出現する傾向にある。車の商品価値には法定償却率が定められており、使用期間や走行距離等をベースに市場価値が評価算定される。商品価値が残存している時期に下取り入庫されれば、中古車として再流通されることになる。

わが国のモータリゼーションが進展したのは、中古車流通市場の発展に支えられてきたところが大きい。またメーカー側からいえば中古車営業体制の差によって新車販売力が左右されてきたともいえる。図表3は市場が拡大していた‘78年当時の平均的な販売店の経営概況を表すものである。中古車の売上構成（金額ベース）は必ずしも高くはないが、台数ベースでは新車の7割を占めており、新車販売に対する下取りの役割の高さを裏付けている。

図表3 ‘78年当時の平均的なトヨタ販売店の姿 出典:トヨタ自販30年史の通産省データから

- ・ 新車販売台数 : 261台(月)
- ・ 中古車販売台数 : 187台(月) → 新車販売の7割相当規模
- ・ 年間売上高 : 5041百万円
- ・ <売上構成比は、新車(68%) 中古車(14%) その他(18%)>
- ・ 店舗数:9箇所 総人員 :240、内セールス69、サービス58名

トヨタの中古車販売戦略

さて、トヨタ自動車に本格的な中古車営業部署が発足したのは‘66年^{注3}であった。『中古車を独立した商品とみなし、新車需要開拓の牽引役とするため、販売店の体質改善と利益管理を行う』というトップの判断の下、a 販売力強化、b 価格・品質の信頼性向上、c 流通ルートの整備、という3つの基本政策をまとめた。具体的には、全国統一の保証制度やトヨタ中古車のシンボルマークを制定した。また、中古車の流通を促進させるために、業者間の卸売りを行うオートオークションを東京、名古屋、大阪で先鞭をつけ立ち上げた。当時は、都市部で多く発生する中古車を買付け、地方部の市場に送り込む流れが顕著であった。

このように、中古車販売が成長を遂げる初期段階ではトヨタ自動車は業界先導的な役割を果たしてきた。爾来30～40年の間に、新車販売と歩調を揃えて推移していれば、中古車

^{注3} それ以前‘55年には、まだ中古車金融を行わない市中金融機関に代わって、中古車の小売・卸金融や中古車の市場調査、標準価格表を作成する中古車専門会社を設立している。

販売でも相応の地位を確保していてもよいと思われた。ところが現実には、中古車専門者の台頭が著しく、必ずしも順調に中古車販売事業を拡大してきたとは言い難いものであった。

トヨタにおける中古車事業

- 5 トヨタの中古車店舗は、全国で約1800箇所あった。全てトヨタ系車両販売店308社^{注4}が経営しており、中古車の営業は各社の営業本部組織に組み込まれていた。小売台数（年間）は、90年代以降、44～47万台で推移しており、市場で売り買いされるトヨタ車（新車）比率は4割にも登るが、その一方中古車の小売シェアではわずか7～8%強と新車小売シェアの1/5に過ぎなかった。トヨタの中古車の小売りシェアの推移は図表4に示すとおりである。
- 10

図表4 トヨタ中古車小売シェア 出典：筆者計算値

年	台数（千台）	シェア（%）
‘02	455	8.5
‘01	460	8.3
‘00	455	8.2
‘99	438	8.1
‘98	457	8.2
‘97	469	8.0
‘96	456	7.8

- 中古車を販売するセールスの総人員数は5～6千人で、多くの販売店では専任制であった（つまり新車販売はしない）^{注5}。月間の中古車セールス一人あたり販売台数は平均6～7台である。新車セールスの平均である3～4台（月間）と比較すると高くなっていた。
- 15

- 他方、メーカー系の中古車販売をしのいでいるのが専門の中古車専門業者であった。中古車小売専門業者の経営規模は大小様々であるが、有力なところでは、東のケーユー自動車や西のハナテン等がある（ケーユーの概要については、添付資料2を参照のこと）。こうした有力業者の中には、2～3千台という大規模展示場を持ち、広域からの買い回わり来店客を対象に、営業一人あたり月販20台超という高効率販売のところもある。しかし、その一方では10台前後の展示車を並べて顧客との人間関係だけを頼りに僅かな小売しかない零細企業が存在
- 20

^{注4} トヨタの販売店は、東京や大阪などの大都市部にある一部の経営不振の販社を除いて、基本的には、トヨタ自動車から独立した資本によって経営される。

^{注5} 北海道などセールスの主たる販売担当エリアが広い地域では、効率を考えると新車と中古車販売を兼任するケースがある。

しており、数からいえばこちらがはるかに多い（図表 5 参照）。

図表5 顧客の中古車購入先 出典：自工会資料

購入先	シェア（％）
メーカー系（11）	32
専門業者	35
整備・修理業	18
インターネット	9
無料で譲り受け	5
個人間売買	1

5 トヨタにおける中古車流通

トヨタにおける中古車の仕入れルートは、新車販売時の自社下取りと買い取り、オークションによる外部仕入れに大別される。新車販売時におよそ100～130万台レベルの下取りがあるが、下取り車がすべて販売に回されるということにはならず、年式が古いものや程度が劣るもの等30～40万台がスクラップに、それ以外に45～50万台が卸販売に回された。自社ルートだけでは小売に必要とされる品揃えが量質面で足りないので約30万台程度を外部から仕入れしていた。販売店の経営方針で一概には言えないが、個別店舗でみると展示車両の7～8割程度が自社下取りルートの車両というのが平均的な姿であった。

オークションは、各地域の常設会場で定期開催され、出品・入札に多くの企業が参加する。持ち込まれた出品車が、セリで落札されると成約車となり、小売に回される。開催者は出品手数料を徴収する。トヨタはTAA（トヨタ・オート・オークション）と呼ばれるオークションを主催していた。関東・中部・関西の先発3会場と、その後開設されてきた中四国・東北・九州という3会場の合計6箇所を持ち、トヨタユーゼックという子会社が運営していた。年間出品台数は、30万台を上回り40万台レベルを目指しているが、成約台数の方は20万台を下回っていた。これ以外にも、有力なトヨタ系販売店が独自に開催するオークションもあった。

同様のオークションはトヨタ以外のメーカーでも運営されていた。オークションの優劣は出品規模と品質評価が命といわれる。出品車の品質水準が落ちると成約率が下がる。最近では、出品規模や参加企業を拡充するため、便利なインターネット・オークション制度を導入する動きがあった。

オークション分野では、なんといっても、USSやJSSという専門業者が圧倒的な地位

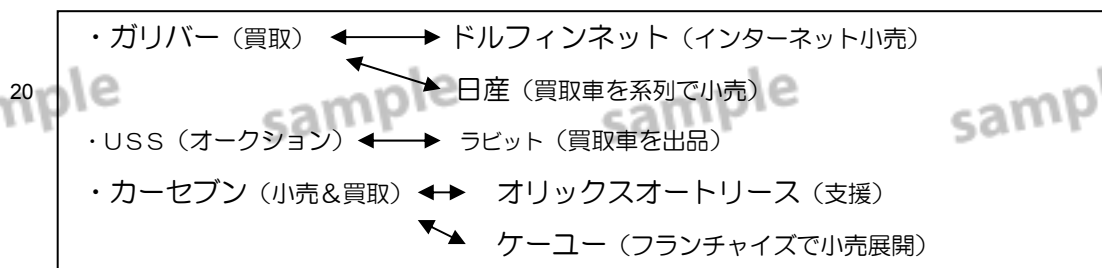
を占めていた。特に最大手のU S Sは、80年の創業以来積極的な投資を進め、今や出品台数で200万台を狙う取引量を持ち、中古車卸価格の相場形成に大きな力をもっていた。‘03年の業績は、売上高338億円、経常利益153億円と高収益を誇る上場企業であった。

5 新車販売時の下取りや上述のオークション以外に、個人顧客から新車販売を伴わずに直接買い取りする仕入れルートがあった。トヨタでは、‘00年から“TUP”というブランドで遅れて買取分野に参入し、現在は全国に赤い鳥の看板を目印にした約800の店舗を展開していた。

10 この買取分野では、ガリバーやアップルが先行勢力であった。パート社員を活用したり、即断即決のスピーディーなやり方で顧客を増やし躍進してきたが、最近ではインターネットを使った双方向の見積もり査定システムを導入したり、本部主導の全国統一買取価格で信頼性を訴求していた。総じて中古車流通は、ネットワーク化・大型化が加速しており、更に寡占化が進むものと予想されていた。

15 近年、買取・オークション・小売という事業分野の垣根を越えて有力事業者同士が横断的提携の動きを見せ、ボーダーレス化と全国フランチャイズ化・ネットワーク化が進展していた。積極的な先行投資の姿勢は変わらず、中古車流通では既存の縄張り・秩序が崩れて弱肉強食の観を強くしてきていた。有力事業者の提携関係を図表6に示す。

図表6 有力事業者相互の提携関係 出典:新聞記事より筆者纏め。‘03年時点



25 トヨタや日産・ホンダというメーカー系が低シェアで苦戦している事実は、新車販売のノウハウや定石がそのままでは強みとして通用しないことを物語っていた。自動車販売の世界に遅れて参入してきた有力な中古車事業者が躍進成長している要因としては次のようなことが考えられた。

30

1)自動車流通の間隙について伸びてきた

中古車の多くは買い換え時に発生する。従って、新車販売の際に確実に下取りを行ってれば、顧客情報に基づいて顧客との強い結びつきができるはずである。実際に、販売店には

継続的なC R（顧客フォロー）活動を維持するシステムが用意されている。けれども、新車販売の方に意識が向いて、中古車入庫の方に意識が向かないことが多い。また、新型商品に切り替わる増販期には、一時に多くの旧型車が下取り車として販売店に大量入庫されてくる。そうした場合、販売店としては下取りが手元にたまらないよう捌くことになるが、余剰分については縁故のある地場事業者に戻すことで新車販売を下支えする役割を一部肩代わりさせてきた。そのことが結果として専門家の成長を助けてきたという歴史的な背景がある。

2) 商売のやり方の違い

専門家の利益意識は徹底している。1台の車の小売価格は、車両利益は勿論、割賦や保証料を乗せて利幅が最大にとれるよう設定される。どちらかといえば専門家は顧客を選び、不利な取引は避ける。また、相場の先行き動向を勘案して、人気筋の商品については思い切った買取価格を提示するなど柔軟性のある商売をする。これに対して、新車販売店では、新車販売を下支えするため相場価格が軟化していても一定程度以上の下取り価格をつけざるを得ないケースがあるなど、下取りに関して制約が多い。また、新車販売時に発生した下取り車中心の商品揃えを行おうとすれば、展示内容に車種面での偏りが出たり品揃えの一貫性が失われ、特色ある店づくりをする上で限界がある。さらには、下取り車の買い増し処理をめぐって、新車部門と中古車部門とで負担区分をどう調整するかという社内処理の難しさもある。中古車は鮮度商品とも呼ばれる。新車市場の商品切り替えを敏感に反映して相場価格が変動するので、展示期間が3ヶ月も過ぎると長期在庫となり、仕入れ価格や加修費用を加味した原価を割り込んで赤字になることもあるので、商品の見切り決断など在庫管理上の手腕が求められる。

中古車事業の再編に向けて

50歳代になった島田にとって、トヨタの中古車営業に対して特別の思い出があった。島田は、新入社員として発足したばかりの中古車部署に配属された。新しく発足した職場の熱気の中で、上司や先輩から叱咤され、どやしつけられながら、オークションや査定という耳慣れない言葉に戸惑いながらも、全国の販売店を駆け巡って中古車施策への理解や協力を説いて回ったなつかしい日々を思い出す。爾来30年近く経って、トヨタの中古車事業を販売店経営上魅力あるものとしてどう再構築するかという経営課題の責任者として決断を下すめぐり合わせが自己の会社生活とラップしていることに気づき、思わず感慨を覚えた。わが国の中古車市場は大よそ5兆円規模と試算されている。これは新車市場の3割に匹敵する大マーケットである。トヨタ販売店の経営にとっても、年間総売上の2割を占める大切

なビジネスである。しかも、下取り価格という形で新車価格構成の一環を構成している。メーカーとしても相場価格形成や商品評価面で中古車市場のイニシアティブが思うように取れないとすれば、死活問題であり放置できないと島田は考えていた。

とりわけ、トヨタ自動車の生命線とも言われる販売店対策の一環として、中古車販売は次の2点で重要な戦略課題であると位置づけられた。

1) 小売店収益構造の転換

中古車販売は、トヨタ販売店308社の獲得粗利益ベースで、2割弱を占める。今後大きな伸びが新車市場に期待できそうにないことから、安定的で膨大な7千万台の自動車保有をベースとしたサービスや中古車という事業基盤を強化する必要がある（トヨタの新車販売台数については図表7参照）。ちなみに、日本と米国を比較すると、図表8のように中古車販売の利益貢献に大きな差がみられた。

図表7 トヨタ自動車の国内新車販売台数(単位:千台 4月-3月)

1997.3	1998.3	1999.3	2000.3	2001.3	2002.3
2,232	1,930	1,687	1,711	1,816	1,720

図表8 日米販売店の自動車販売の粗利益構成比 <>は粗利益率

	新車	中古車	サービス・部品	合計
日本 <93 年度>	58 <15.8>	8 <14.9>	34 <38.9>	100% <21.6>
米国 <94 年>	36 <7.9>	24 <11.7>	40 <42.8>	100% <13.4>

出典：安森寿朗 『自動車ディーラー革命』 注：米国では'80年前後の不況期に、中古車サービス部門へ収益構造を変えていった。

2) 新車販売の支援

中古車施策は、販売店が新車増販に打って出る時の有力な側面支援策であるがゆえに、中古車販売事業が弱体化するとその効果が削がれることになる。すなわち、新車と中古車の相対価格差のコントロール（市場で中古車価格が軟化すると、新車価格へマイナスの影響が出る）が困難になる、下取り施策（査定時の政策的な価格上乘せ）による販売支援が困難になる、あるいは自社管理顧客が外部流出する等のダメージが指摘される。

このまま手をこまねいては、競争の激化する中古車流通で置いていかれてしまう。一刻も早く中古車営業を抜本的に改革し、市場イニシアティブを取り戻さなくてはならない、

その時間的な猶予は2～3年以内と考えられた。この間に有効な対策が打ち出せないと迫いつくのが一層困難になる。立ち遅れたハンデはなんとしても取り戻す―島田常務は中古車販売事業についてこのような問題意識を持っていた。

5 中古車施策の改革―“カーロツツ”のコンセプトづくり

改革の方向性をどう整理するか、まずはここをはっきりさせねばならなかった。それには、従来のように販売店の中で新車販売と共存する形の再編強化策なのか、あるいはこれとは全く別に独立採算事業として新しい中古車営業様式を立ち上げるのかという選択をしなければならなかった。島田常務は、新車営業と中古車営業の違いを次のように整理してみた。

10 a: 価格

新車は、小売価格についての信頼性が顧客にあり、商談はこれをベースにスタートする。これに対して中古車は、同じ型式、年式でも1台ずつ価格は違う。走行距離や程度、色や装備品、保証内容あるいは瑕次第で数万円も上下する。また人気筋により相場価格が変化し、在庫期間が長くなればその分見切り処分するケースもあるので、顧客としてはなるべく多くの候補車を見比べてお買い得車を掘り出したいと考える。

b: 商品

中古車は現物限りであり、顧客としては気に入った車があれば早期に結論を出さないと他の顧客に売れてしまい、購入できないことになる。一方、トヨタ車といえども扱っているのはトヨタ販売店ばかりでなくひょっとしたら同じタイプでもっと良いものが他の店舗にあるのではないかと逡巡してしまうこともある。新車と異なりチャネルブランドで店舗の差別化を図るのは難しい。同じような中古車店舗が立ち並ぶ中、どうしたら商品揃えで店舗の特色を出し、顧客を引き留めることができるのか。

25 c: 営業活動の場

新車では、セールスはカタログを持って顧客のもとに向向くことがあるが、中古車では店舗が営業の中心である。一般的には、週末土日のイベントを中心とした店頭販売比率が6～7割というように店舗構えと展示車揃えによって販売規模が決まってくる。にもかかわらず展示台数が30～40台という旧態依然とした老朽化店舗が相当数残っている。これでは、満足な品揃えが出来ず顧客にとっても見比べることが出来ない。こうした店舗では、週末で20～30組、平日に至っては数える程の来店しか見込めない状況である。

このように、中古車販売では積極的な営業活動が思うようにできないという側面もある一方、新車販売と異なって、いわゆるテリトリーに制約されることなく遠方からでも自由に顧

客を呼ぶことができる。

d:販売プロモーション

販売活動は毎週末のイベントが山場であり、セールスは1週間サイクルで活動している。

- 5 週前半は買い回り客や見込みのありそうな顧客にチラシやDM、電話により告知し誘致を呼びかけることで、後は週末に来店してくれるのを待つという相手次第のやり方になってしまう。あるいは月単位の目標販売台数達成の読みが最後まで立たない。この点は、新型車の発売をマス広告やキャンペーンで販売促進費を投下して大勢の顧客を呼び込む新車営業と対照的に、中古車販売では、成約1台あたり数千からせいぜい数万円単位のチラシ・DMによってプロモーションを行うのが一般的である。
- 10

e:商談スタイル

中古車顧客は買い回り行動が多いが、来店してから購買に踏み切るまでの決断期間は短いと言われる。セールスとしては商談に入る以前に、この顧客はどんな目的で、どんな車を幾ら位の予算で探しているのかを見極めることが重要となる。初対面からコミュニケーションを取れることは稀であり、先ずは展示場の方へ誘導し、どんな車に関心を示すかを見極めることで展示場の活用が最大の舞台装置になる。また、中古車は新車と違ってひょっとしたら隠れた不具合があるのではないかと顧客が不安を感じるので、セールスへの信頼感や自分を売り込むという人間的要素が重視される。

f:顧客へのアフターフォロー

上手く販売に漕ぎ着けた場合、中古車保証が制度化されており、万が一不具合や故障などあれば最寄のサービス工場に対応することになっている。また販売してから1ヶ月以内に無料点検整備を必ず受けるよう指導している。しかし、顧客は遠方から来店することが多く、また新車と違って中古車店舗にはサービス工場が併設されていないケースがあり、また心理的にも中古車顧客の場合サービス入庫の敷居が高いと感じている、という声がある。結局、セールスが個人として人間関係を作って面倒を見ないと折角販売した顧客との関係が希薄になりかねない。そうなると次の代替や紹介話が舞い込むことは期待できない。

g:販売店の経営方針

新車販売では、過大な値引きになっていないか小売価格をチェック管理することが利益管理のポイントになる。一方、中古車は、販売店内部で仕入れと小売という商売の両端をコントロールしているため、販売店としては、仕入れと小売の価格差や在庫回転をコントロール

することで、より自由度の高い経営を追求できる。新車販売を下支えしていればそれで良しとする消極的な立場に甘んじるか、あるいは外部から積極的に魅力ある商品を仕入れて小売台数を伸ばして中古車部門として利益を稼ぐことを目指すか経営方針は、販売店の自由である。

- 5 その一方、新車と中古車の取引一体化（中古車の下取りを新車販売の下支えと位置づけること）にという名のもとに、新中部門の損益勘定が曖昧でもたれあいというケースがある。結果として中古車部門は管理が甘いという批判や、人事処遇面で新車部門の下支えに甘んじることとなる。

- 10 このように比較すると、中古車販売と新車販売とは競争の土壌が異なり、同じようなやり方では成功しそうにない。また中古車部門について新車販売を側面支援する補完ビジネスとみなすやり方では曖昧さやもたれ合い意識が生まれ組織内部での責任分担や競争原理が発揮されないーと島田常務は考えた。

- 15 数年前から島田は、中古車事業を改革する切り札として大規模中古車小売店舗“カーロツツ”なる構想を暖めてきた。それは、大手専門業者のやり方をベンチマークにして、今までのやり方から思い切って離れることを意図していた。島田常務は、この“カーロツツ”を具体化してトヨタの中古車事業を抜本的に改革しよう、そのように腹を固めた。

中古車事業改革の方向・戦略

20 1. 既存事業との分離独立

改革の方向としては、トヨタマイカーセンターという既存の中古車販売店舗とは別に、独立事業体の店舗を立ち上げることにした。既存店舗をスクラップ&ビルドするよりも新たに作るほうが効率的であるし、リスクも低いと考えた。それによって、多くのトヨタマイカーセンターに刺激を与え競争意識を植え付けることが出来ればよいと思った。

- 25 カーロツツ事業を、新車部門とは完全に切り離した自己完結の中古車独立組織として位置付ける。新車部門とのもたれ合い構造を是正して自主自立の経営を通じて、自己責任によりマイカーセンターを凌駕する高い利益を生み出す。・・・島田常務はまず、カーロツツビジネスの戦略をこのように位置づけた。

- 30 2. 顧客志向型営業様式
- では、新しい営業様式とはどんなものになるのか、これが2番目の戦略となる。中古車は、商品揃え・価格設定・店づくり・プロモーションという4Pの足並みを全国販売店で揃える

のが難しい。新車のように店舗C Iが明確ではなく、店舗オペレーションや営業の仕組みは店によりバラバラである。新車のように全ての店舗が統一均一にはなりえないので、地域顧客に存在感を認知浸透させることが難しく、ブランドとして打ち出すことが出来ないとされてきた。

- 5 島田は、統一性を確立することが難しい中古車だからこそ、徹底した顧客志向と店舗経営の独立化をもって、強烈なC Iを確立することが効果を持つと考えた。様々な中古車店舗がひしめく中、統一されたマーケティング・ミックスを構築することが重要だと考えた。体力のある今の内ならC I確立のための投資リスクを取ることが出来るとも考えた。

10 3. 豊富な品揃えの大型店舗

- ある調査データによれば、買い回り顧客の行動半径は、30～40キロを超えている。有力専門家は展示規模千台以上の大型店舗を交通の便のよい都市郊外に整備し、商品を大量に揃えている。それならば、我々は新車販売店とオークション事業者という有利さを活かして、良質な商品を仕入れて大型店舗に並べよう。来店誘致型の特色ある店づくりをして、トヨタを敬遠していた潜在顧客層をも発掘しよう。トヨタ中古車のイメージを思い切って一新し、統一したコンセプトで全国に展開しよう。いずれ店舗ネットワークが整ってきたら、メーカーとしてマス広告を投入することも辞さない。
- 15

- 新業態店は、CARとLOTSを掛け合わせた“カーロツ”というネーミングとすることにした。積極果敢さを自認する島田は、早速組織内にプロジェクトチームを立ち上げて、カーロツのモデル店舗について詳細なプランを詰めるよう若手社員に指示を出した。その際、商品づくり・店舗づくり・売り方改革から、画期的なやり方を確立し、新業態カーロツを現実のものにするように希望した。
- 20

新業態店舗“カーロツ”のコンセプトと事業採算性

- 25 若手社員主体のプロジェクトメンバーは、鋭意検討を重ねて2ヶ月後に検討案を報告書に纏めてきた。そのコンセプトと特徴は以下の通りであった。

a: ノントヨタブランド

- 従来のトヨタ中古車店舗であるマイカーセンターを示すIDは、赤を基調とする色使いである。
- 30

カーロツは、買い回りの若年層をターゲットに、トヨタ車以外に他メーカー車も展示してマイカーセンターと棲み分けをする。そこで、青と黄色を基調に若々しさを打ち出す。新規顧客を開拓するためにトヨタというネーミングはあえて入れない（カーロツのロゴマー

クは添付資料3参照)。あえてトヨタの名前を冠さない方が、トヨタ販売店と縁遠い顧客層に足を運んでもらえる可能性があると考えた。

b:来店型の大規模展示場

- 5 展示規模は、常時300～400台と思い切って広くとる。また初めて店舗にやってきた顧客でもゆっくりと見て回るよう用途や車のサイズ毎に9つのカテゴリーに分けて展示コーナーを配置し、間隔をとって車を見やすく配置する。広域からの来店集客を図るため、マス告知をより強化する必要がある。これだけの店舗となると敷地面積としては3～4千坪は欲しい。交通条件に恵まれた土地を調達するのは容易なことではないが、自社地の捻出や場合
- 10 によっては借地という形で確保する。

c:サービス工場を併設

- 中古車店舗といえども併設サービス工場が無いと、顧客としてはサービス入庫する足が遠のく。新規来店客がリピートするあるいは既存顧客との人間関係を強固なものにするためには
- 15 簡単な点検サービスだけでなく本格的な車検サービスが提供できる指定整備工場を設置する必要がある。そうすれば中古車売上以外に、粗利益率の高いサービス売上を確保することも可能である。但し、サービス要員を配置してそれに見合う利益を上げるためには、安定的なサービス入庫を獲得して施設の稼働率を上げなくてはならない。そのためには店舗中心にエリアマーケティングを強化して店舗認知と店舗誘致の活動を強化しなくてはならない。

d:オペレーションの標準化

- 独自ブランドとして認知してもらうには、顧客視点に立った何らかの特色を盛り込んで統一訴求しなくてはならない。先ず来店型店舗と謳うからには365日営業とする。月間、週間単位の活動サイクルの閑繁に対応するためには正規従業員以外にアルバイトを活用して、
- 25 労働条件を整えつつ年中無休の営業体制を維持する。次に、マイカーセンターのようにセールスが探客のために外に出る営業様式では非効率となりその分店づくりが弱くなるので、営業活動は店舗内で極力完結させる。また、中古車営業では新車以上に属人的なやり方が色濃くなるものだが、カーロットでは店舗全体のチームワーク制を敷き分け隔てない顧客応対をする。そこで仕事の流れを全員が理解して協力しあえるよう職場の話し合いを通じてノウハウやルールを標準化し共有していく。
- 30

例えば、セールスの顧客応対でいえば、来店した顧客が気楽に見て回れるようセールスは密着せずつかず離れずの距離感を保って必要な時だけ応対するノンプレッシャー型スタイルを取り入れる。また、顧客には担当以外のセールスも含め全員で挨拶することをルール化す

る。また、商談が長引く価格交渉を排除するため価格表示を透明化する、いわゆるワンプライス^{注6}制を採用する。

e:ネットワーク展開

- 5 投資規模が大きくなるので参加する販売店は最初から多くを見込めない。そこで、モデル店舗を募って先ずは点からスタートし、その後実績を作りながら次第に数を増やしていく。カーロツツのコンセプトやブランド認知が全国に浸透し、同時に店舗がネットワークとして出来上がってくれば、展示在庫を相互に融通するなどしてスケールメリットを発揮することが出来る。

10

その他、常設の本格的試乗コースの整備、在庫車両の画像検索システム、カーロツツ独自の車両点検項目・保証&返品制度・顧客カードシステムなどがプロジェクト報告には盛り込まれていた。

15

カーロツツ構想を推進する上で大きな課題は、その膨大な投資規模であった。中古車営業については販売店によって投資や人員配置など取り組み方に差がある。特に今日のような過渡期ともなると、中古車を有望なビジネスと捉えて、自社下取り車以外の人気車を多少割高な仕入れ値になってもオークションなどで外部から調達してくる積極的な販売店と、対極には仕入れは自社下取り車の範囲にとどめて手堅い商売に徹している販売店がある。どのようなバランスをとるかは販売店トップの経営方針次第である。後者の立場は、中古車部門に多額の投資を行うよりも、リスクの少ない手堅いやり方で、新車と取引一体として支援していればそれで良しとされる。カーロツツの投資規模は既存店舗とは比べものにならないだけに、慎重にならざるをえない。それではいつまで経ってもカーロツツ構想は進展しない。そこで、投資をどのように回収できるか、カーロツツ事業の採算性をどう見積もるかが、全国展開（販売店にのってきてもらう）をする上で鍵になる。プロジェクトチームの検討案によれば、カーロツツの初期投資、オペレーションコストについては以下のように見積もられていた。

20
25

カーロツツの投資・採算計画

- 30 カーロツツでは、単年度黒字を事業開始3年間で達成、投資による累積損の解消を5年間で達成することが前提とされた。店舗敷地は300～400台の展示と付帯施設を合わせて

^{注6}販売店が独自判断により値付け価格を設定しており、正しくはフェアプライスなどと呼ばれる。

4千坪程度は必要であると見積もられていた。建屋と付帯施設で、2～3億円強、また、車両の仕入れとして3億円程度（約300台の場合）の初期投資が必要であった。設備等の減価償却は7年程度を想定し、3600万円～4800万円が年間の減価償却費となる予定だった。人員体制は、店長とマネジャー各1名とセールス10～12名、その他にサービス要
5 員（アドバイザーとメカニック）として5～7名を想定した。つまり人件費としては18名から22名分（平均で一人あたり60万円/月）が必要であった。この他に、トヨタ自動車へのフランチャイズ・フィー^{注7}（月間数十万円の固定フィー）が必要で、又、光熱費や販売促進費などが月当たり400～500万円程度必要とされた。土地代については自社保有地であれば費用はかからないが、多くの場合借地になる予定で、その借地料は坪単価で1000
10 円程度（月当たり）を計上する必要がある。また、借地料に関しては、より便利な立地を指向するならば、2～3倍の借地料に跳ね上がるが、投資回収が困難になることも予想され、ある程度郊外の立地にせざるを得ないと思われた。多少郊外であっても、品揃え等で魅力を高める工夫をすれば、来店してくれるだろうと予想していた。

一方、収入は、中古車本体で、10～15万円/台、割賦・保険その他で、4～5万円/台
15 で合計14～20万円/台の粗利益が期待できた。その他にも、車検や修理などのサービスとして、サービスメカニック1名当たり月間200万円の売上（粗利益率は50%程度）が期待できた。

これらの収支試算から店舗の損益分岐台数を見積ると、既存のトヨタマイカーセンター平均
20 値（セールス一人あたりの月間小売台数）6～7台を相当上回る台数を販売することが不可欠と思われた。在庫コストや投資規模を考えれば仕方のないことであったが、どうすれば一人あたりの小売台数を格段に上げることができるだろうか。それが難しいようであれば、コストを切りつめる方向で、もう一度カーロツツビジネスを見直す必要があると思われた。

25 今後の課題

島田常務は、実現の可能性を検討する中で、以下のような疑問をもつにいたり、これらの問題に何らかの見通しを得た上で、カーロツツビジネスをスタートさせたいと考えた。

1. 店舗来店客数の確保

30 これだけの大規模店舗では、月間小売目標の7割程度をフリー客といわれる新規の買い回り顧客から獲得する必要がある。そのためには月間大よそ2千～3千人を誘致しなくてはな

^{注7} フランチャイズチェーンにおけるロイヤリティは、コンビニエンスストアで約15%（通常粗利に対する徴収となるが、これを売上比に換算）、コーヒーチェーンで、2～3%（売上比）というところが平均的である。

らない。これは既存店舗の10倍相当の規模である。どのような活動を展開すればこの数字が可能になるだろうか。毎週末のイベントを軸に大量集客を図るべく誘致予算を強化しなくてはならないだろうが、集客可能な商圈にエリアを絞り込んで、できる限り効率的に集客をはからなければならなかった。

5

2. 仕入れの確保

顧客を引き寄せることができるかどうかは、品揃えが大きく関係していると思われた。顧客は、通常、コンパクトカーのヴィッツと高級車クラウンを比較することはしない。コンパクトカーが欲しければ、ヴィッツと例えば日産のコンパクトカーであるマーチを比較する。

10 つまり、小売店としては、ヴィッツとマーチを取り揃えておいていた方が、コンパクトカーを求める顧客にとってより魅力的であり遠くからでも来店する価値がある店舗である。フリー客を呼び込むには他メーカー車を含めて良い商品を車種・価格・色など偏り無く揃えなくてはならない。これだけの品揃えをするには、自社の下取り車入庫だけでは不十分で、店舗独自の判断に基づいて売れ筋車については外部仕入をしなければならない。けれども、外部
15 仕入れを拡大していくと調達コストは上昇し、マージンが圧迫される。展示車のうちの程度を外部仕入れに依存すべきかという点も課題であった。

3. 販売効率の向上やクロスセリング(修理点検、サービス商品の拡充)

中古車価格はその根拠が顧客にはわかりづらく、又相場で変動する。相場そのものが低下した値下がり、と、価格を割り込んで特別に安く売る値引きとを顧客は区分することが出来ない
20 ので、僅かな金額を巡って商談が行ったり来たりする。フェアプライス制度を取り入れることで、セールスはこうした駆け引きから開放されるし、価格交渉を排除することによって、顧客の信頼感も増すことが期待される。その一方、成約の寸前で迷っている顧客には多少の値引きで背中を押すという効果も捨てがたい。はたして、フェアプライス制度を採用することで、営業効率は高まるのだろうか。また、信頼を獲得するという意味では、やはりトヨタ
25 という名前は絶大なものがあり、ノントヨタブランドとすることが果たしていいのだろうかという問題もあった。つまり、カーロツツというトヨタと無関係のネーミングが果たしていいのだろうかという点で多少疑問であった。

カーロツツでは、サービス工場を持っているので顧客は安心して再来店することが出来るはずである。また、販売後1ヶ月の定期点検や車検など、サービス商品を拡充して顧客関係
30 の維持に努めれば、それだけ売上への貢献も期待できるし、次回購入や顧客紹介も期待できる。けれども、そのような活動のためには販売促進費や人件費も考えなくてはならない。果たして、中古車販売でも費用対効果は上がるのだろうか。

また、サービス工場の泣き所としては、サービス入庫が平準化せずバラついて稼働率が上

がらないことが指摘される。それを防止するために、サービス作業時間を標準化して1日の作業時間帯を表示して、サービス予約を事前に獲得するようにしなければならない。何らかの対応が必要であると思われた。

5 4. 営業活動の改善

店舗営業では、セールスは来店した顧客と気軽な会話の糸口ができるかどうか、さらには展示商品のところに足を運んで、関心を示してくれるかどうか最初の関門となる。カーロツツでは、セールスはカジュアルな服装で、つかず離れずの距離感を保ちながらノンプレッシャーの営業スタイルを取り入れて顧客がストレスを感じることなくゆっくり見てもらうことにした。そのことで、顧客は寄り付き、見比べてこれなら良い買い物が出来そうだと安心感を覚えるだろう。

顧客のタイプや購買行動は色々あり、通り一遍の応対だけではより踏み込んだ話には発展しない。車種とか予算とかについてある程度目星を付けて来店する顧客もいれば、単に立ち寄ることもある。セールスとしては、顧客から幅広い情報を聞き出すことで話を前に進めていくかの手掛かりが出来る。中古車の場合、顧客の希望と展示商品が完全に合致するケースはまれであり、むしろどのような形で納得してもらうかはその商談プロセスと切り離せない。この点において、どのような営業スタイルをとれば、顧客の満足度を高めることができるのだろうかという点で暗黙知の掘り下げは十分ではなく、これといった方針が提示されてはいなかった。

中古車是个々の車が、同じものが二つとないという点において差別化されており、顧客ニーズとのマッチングが難しい。1台ずつ商品特性（価格、年式、品質、装備など）が異なるので、他店の他の車両と比較してお買い得かどうか顧客が判断することは、必ずしも容易なことでない。その意味において、交渉プロセスにおける表示価格からの値引きが、お買い得感を生むことも多いのも事実である。それだけに、価格交渉を排除するフェアプライス制が、顧客の満足度にどのような影響を与えるかについても未知数であった。ただ、優秀なセールスの商談プロセスを見ると、顧客から周辺情報をより多く聞き出すことにより、それだけ展示商品の価値を多面的に説明して、顧客ニーズとの引き合わせが巧みである。そして、そのようなセールスは、必ずしも値引き販売をしているわけでないことも、経験から感じ取っていた。

車両の購入における顧客満足度を高めれば、割賦や保険などのクロスセリングも可能であり、満足度を高めることが、このカーロツツビジネスを成功させる一つの鍵であると思われた。

カーロツツは業態改革と呼ぶに相応しい。旧来型の営業スタイル、つまり、非効率的な探客活動に多くの時間を費やし又僅かな来店客へ売り込み型のプレッシャー営業を行わざるを得ない、という旧来スタイルのもつマイナスの循環、縮小均衡のやり方を根本から改めることが、カーロツツビジネスの本質であるように思われた。

5

カーロツツ事業のスタート

‘03年、中古車事業部は、カーロツツ事業についての説明会を全国各ブロックにおいて開催した。説明会には、販売店各社のトップ・中古車担当役員を招いて、その考え方や事業計画を紹介し活発な質疑が行われた。多額の投資やフランチャイズ・フィーが求められるだけに、メーカーと販売店相互の事業範囲や責任分担について真剣なやり取りが交わされた。説明会の後、参加締め切りの秋口までに事業展開を希望する販売店がいくつか名乗りをあげてきた。残念だがこれだけでは未だ全国ブランドとしてマス広告で打ち出すことはできなかった。けれども、手を挙げてきた販売店があったということは、当初計画通りカーロツツ事業をスタートすることが可能になった。

15

‘03年秋、まず7社によってカーロツツのビジネスが立ち上った。島田常務は、このビジネスを本格的に全国展開させるべきかどうか、もし本格展開を加速させるのであれば、先に挙げた未解決の点について至急検討を加え、ある程度の見通しを得た上で次のステップに踏み出したいと考えていた。

20

図表9 トヨタの大規模中古車小売店舗カーロツツ事業の展開^{注8}

カーロツツ店	事業参加の販売店
カーロツツ三好	名古屋トヨペット
同 岐阜	岐阜トヨタ、カローラ岐阜
同 浜松	トヨタユーゼック
同 札幌	札幌トヨタ
同 香川	カローラ香川
同 岡山	岡山トヨペット
同 長良	カローラ岐阜

^{注8} ‘04年秋には、新大阪・小平・府中の3店舗が追加され、10店舗となる予定であった。

添付資料1 中古車の流通構造と規模('99年実績) 出典:トヨタ自動車広報資料をベースとした筆者推定値



添付資料2 株式会社ケーユーの概要

販売実績

		2000.3			2001.3			2002.3		
		台数(台)	売上高(千円)	構成比	台数(台)	売上高(千円)	構成比	台数(台)	売上高(千円)	構成比
四輪	新車	2,644	7,275,178	29.2%	2,362	8,250,653	29.1%	2,585	8,740,185	28.4%
	中古車	14,129	14,206,768	56.9%	15,775	16,056,426	56.6%	16,966	17,483,350	56.8%
	計	16,773	21,481,947	86.1%	18,137	24,307,080	85.7%	19,551	26,223,536	85.2%
二輪	新車	497	364,263	1.5%	579	392,998	1.3%	598	429,781	1.4%
	中古車	828	310,855	1.2%	783	271,672	1.0%	783	268,039	0.8%
	計	1,325	675,118	2.7%	1,362	664,670	2.3%	1,381	697,820	2.2%
修理売上高			1,484,412	6.0%		1,922,699	6.8%		2,237,315	7.3%
手数料収入			1,297,705	5.2%		1,480,927	5.2%		1,629,214	5.3%
合計			24,939,183	100.0%		28,375,377	100.0%		30,787,887	100.0%

沿革

- 1972.1 東京町田市においてケーユー商事(株)を設立、自動車販売業を開始
- 1988.6 商号を(株)ケーユーに変更
- 1989.12 社団法人日本証券業協会(現日本証券業協会)に株式店頭登録
- 1996.12 東京証券取引所(現(株)東京証券取引所)市場第二部に株式上場

店舗数 (2002年3月末現在)

販売店(新車及び中古)	16店
仕入れ店(中古車買い取り)	6店
関係会社店(シュテルン及びクライスラー)	7店

販売店本店(立体展示場)

敷地面積 17,565 平方メートル

展示台数 1,000 台

添付資料3 カーロットのロゴマーク



©トヨタ自動車

添付資料4 新業態店と既存店の比較

既存店：トヨタマイカーセンターの姿（特徴）

- ・統一の中古車表示
- ・賑々しい飾り、ノボリ
- ・展示場スペースは30～40台で、車の間隔は狭い。
- ・店舗は簡単なつくり、サービス機能は付いていないことが多い。
- ・自社下取り車中心の品揃えで、車種バリエーションが乏しい。



Copyright©2004 は筆者が保有する

新業態店：カーロツツ

Copyright©2004 以下のカーロツツ写真は筆者が保有する

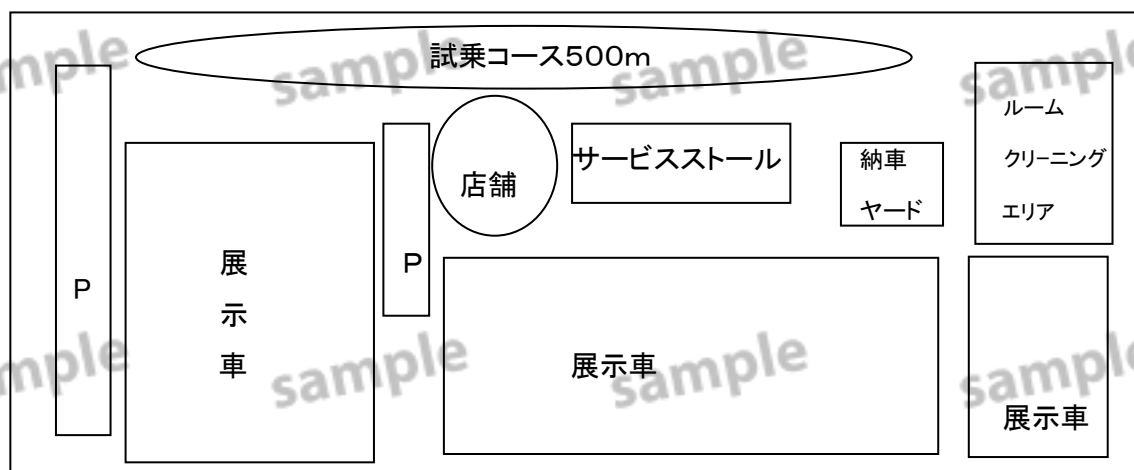


カーロツツの特徴

- ① 大規模展示場、試乗コース
- ② ノントヨタブランド
- ③ サービス工場併設ときめ細かなアフターフォロー
- ④ 販売オペレーションの標準化（365日営業体制、外へ出ない営業活動）
- ⑤ ノンプレッシャー型の営業スタイルとフェアプライス
- ⑥ 全国ネットワーク展開の構想

カーロツツ三好の概要と店舗レイアウト

販売店	P名古屋	展示台数	300 台	お客様P	68 台
オープン時期	1999/7/1	敷 地	約 4,400 坪	試乗コース	専用コース(500m)
住 所	愛知県三好町	人 員	24 人	仕入れ	オークション+新車下取り
				展 示	カテゴリー別展示
立 地	ジェームズ隣接	サービス工場	5ストール+検査ライン	価 格	店頭表示価格販売
				営業日・時間	年中無休・10:00～20:00





<中央パーキングエリア>



<店舗北側の外観・障害者パーキング>



<サービスストール>



＜サービス待合いコーナー＞



＜南側展示場付近＞



＜店舗内掲示のイベントチラシ＞



<中央入り口・インフォメーションカウンター付近>

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

sample

sample

不許複製 慶應義塾大学ビジネス・スクール 2005 Aug.

コンテンツワークス株式会社 BookPark サービス
