

第246回(4月)

「企業戦略と地域戦略—トヨタのケース」

仙台トヨペット株式会社 代表取締役社長 天野平八郎氏

昭和23年の暮にトヨタ自動車は倒産の危機に瀕し、製造と販売を分離して売りのトヨタに変身した。この厳しい試練の結果が今の繁栄を生んでいる。トヨタは、地域の有力資本を使ってディーラーとして育て上げる。地域代表を派遣し、ノウハウを提供し、トヨタの方針通りにやらせるが、金はいらない。資本を外部に依存しているのだ。

今なら当前のことだが、発足当時に重要順位を1位：ユーザー、2位：ディーラー、3位：メーカーと宣言した結果、販売店とメーカーのパートナーシップが緊密になり、トヨタファミリーが形成された。

トヨタの庇護のもと、決められたテリトリーの中で販売している限り、儲かるような仕組が作られている。だが、今や自由競争の時代に入り、自然淘汰が進む。その結果10年以内にディーラーの数は半分になる。そうなるとうんざりをむさぼってきた経営者は淘汰される。出資先が地元の有力者とはいえ、規模が小さく、コントロールが可能だ。

トヨタは、外車は初期故障の多さから競争相手とは見ていない。軽自動車もコンセプトが違うので大きな競争相手とはならない。ただ、中古車の市場は特殊で、既に大手が寡占状態に入り、閉鎖的な市場になってしまった。しかも車を乗り換えるまでの期間が長くなり、良い中古車の発生が少ない。中古車は、新車に比べてコストパフォーマンスがよく、その業界に入れないというのは、何とも悔しい。

日本全国の車の生産能力は1200万台であるが、96年の生産台数は1033万台である。ギリギリのコストダウンを行なっても14%の生産減は響く。その上販売費用がかかる。ディーラーの体質強化のための低利融資、催事などのバックアップなどテリトリー侵害を防ぐための販促コストが高くつく。ディーラー自身も地域密着型の販売は諸経費が高くつく。米国のディーラーが1か月1人当たり10台の車を売るのに対し、日本は3.5台である。その分車検その他でユーザーに高い費用を負担させている結果、経営が成り立っているのだ。

また、ディーラーは、メーカーの押し込み販売を引き受けざるをえない。工場出荷1年以上経過した新車は車検場に持ち込まなければナンバーが取れず、売れないディーラーでは営業マンが毎日そのために忙殺されている。

当社の販売ポスターは「メーカー販売代理店からお客様の購入代理店へ」と「お客様に喜んでほしい」の2つを使っている。トヨタから反逆だと言われたが、田舎のディーラーから上場企業になることで、さらなる発展のために努力してみたい。