

# コロナショック後の 市場激変へのディーラー 経営力の強化に向けて



(株)現代文化研究所 取締役 白木 節生

国内自動車市場は、CASE技術の進展や流通・消費形態の変化などから百年に一度の大変革期に突入していた中で、新型コロナウイルスの影響が人々の生活習慣を根底から覆すインパクトを与え、市場環境は激変し、自動車市場にも大変大きな影響が続く見込みである。

そこで非常に厳しい市場環境の中でも、会員ディーラー各社が変化に対応しながら経営体制を改めて強化し、生き抜く力を高めていただくために少しでもお役に立てればとの思いから、「Ⅰ・コロナショックの市場への影響」「Ⅱ・変化に耐える経営力の要件」「Ⅲ・変化への具体的な対応策」について考えていきたい。

## Ⅰ・コロナショックの市場への影響

### 1. 自動車需要への影響

もともと今後の日本は、国家財政が厳しい中で少子超高齢化に伴う医療・福祉負担の増大等に対し、国民の先行き不安意識が強く、所得も伸び悩む中、節約志向が強い状況が続いていた。コロナショックにより、所得や雇用環境が一層厳しくなり、地方部ほど車の必要性は残るが、

代替サイクルは従来の長期化トレンドが一層強まる恐れがある。

過去の経験からは車検一回分程度保有を延ばす人が増える可能性があるが、政府が行動様式の転換を要請するなど車利便度の水準も一層下がるようであれば、さらなる影響も考えられる。また中小法人の需要は、保有そのものの減少への影響も懸念される。

### 2. 自動車市場の構造変化要因

#### ① 保有・需要の形態

人の移動を遠隔通信で置き換えることが習慣化した結果として、車による移動量も水準が低下する可能性がある一方、公共交通機関と異なりパーソナルな移動が可能な自動車の交通分担率が高まる可能性もある。

またコロナショックは車のシェアリングや自動運転などへの見方にも少なからず影響を与えるだろう。またテレワークが浸透すれば、過密な大都市よりも地方で居住しようという動きも若年層を中心に強まり、地方部の車需要に影響を及ぼす可能性もある。

## ②求められる商品・サービス

今後は感染の恐れのない空間としての自動車の価値と機能が再評価されるだろう。また運動不足も続いた中、モビリティの活用を通じて感染防止を果たしつつ、免疫力を高め「生活の質」を高める様式の提案力にも期待が高まるだろう。

また人流を物流で置き換える動きに伴い、物流と人流を組み合わせたシェアリングサービスや、三密を避けたレジャーとして「ソロ（ひとり）キャンプ」用の車両や用品販売など、ニーズが高まるものもあるだろう。

## ③流通形態

人とのコミュニケーションの手段は、「非接触型」が当面のキーワードになると見られ、ネット通販・出前や、ドライブスルー・持ち帰り、遠隔診療など、直接の接触を避ける形態へのシフトは、どの業種でも続くだろう。ディーラーでも遠隔通信等を活用した「非接触型」の顧客対応の仕組みが求められ、それが競争力の格差にもつながるとみられる。

また他地域への依存度を下げするため、IOTを活用しながら地産地消型の流通

形態の模索も強まる可能性がある。

## Ⅱ・変化に耐え得る経営力の要件

コロナショックによる自動車市場への今後の影響度にもよるが、ディーラー業界では市場縮小による淘汰の圧力が加速する懸念もある。そのため生き残りのための要件について考えたい。一言で言うと、顧客からの支持の度合という日頃の経営努力の蓄積そのものが問われる点と、新たな環境変化への適応力の度合が要諦になると思われる。

### 1. 顧客からの支持度合が存続力の基本

①不況になるほどCSの違いが経営力の格差に影響

バブル期以降、自動車業界はCS向上を重視した活動が続けてきたが、CSと業績の相関関係には見方が分かれる面も強かった。しかし、様々な取材経験を通じて、CSの高さは不況時にこそ明確に真価を発揮するものと感じている。

常日頃から、地域への感謝に基づく貢献活動を当たり前のように入力していき、各顧客とスタッフが心の通うパソ

ナルな信頼関係を築けている企業は、不況時には地域での存続を願うその企業を応援しようとする顧客から支えられるという結果につながるものと見られる。

### ②企業活動の目的は何か？が重要

地域住民に真に信頼される企業として安定的に認知されるには、企業活動の第一目的をどこに定めるかが明確で、それが日頃の様々な経営判断ともつながりを持つていくことがやはり重要である。

その地域で企業経営をするのは「地域住民に幸せをもたらす」ことが目的であり、スタッフはそれをどのように実現するかに知恵を絞り、高い働き甲斐と伴に組織一丸で追求・研鑽していく中で、顧客に感謝・支持され、自然に経営も安定・拡大していく姿が理想だろう。

理念は立派でも日常の経営管理の現場で、目先の利益追及に忙殺され、顧客が「数」として議論されるような実態では、本質的なCS追及は困難だろう。

一方で、企業目的を軸にした行動基準が明確になっていけば、各現場のスタッフが主体的判断で、状況に合わせた顧客サービスを開発し、経営の持続可能性を

高める原因を、管理で見えにくいものも含め、地道に積み上げてくれるだろう。

## 2. 環境変化への適応力も格差要因に

### ①事業継続力への対応は不可欠に

東日本大震災の際には、自然災害に対する事業継続性に関し、BCP（非常時の事業継続プラン）の策定の必要性が目された。中小企業ほどBCPの策定や運用準備が不備な場合が多く、震災後にはディーラーを含めて対応を進めた企業も多かった。

しかし今回のコロナショックはその際の経験とは異なる側面も強く、様々なリスクへの備えとして、改めてBCPの整備が求められてくる。

今回は、まず外出抑制で経済活動の多くが止まり、中小企業ほど「資金繰り」が差し迫った課題となった。こうした状況から、日頃から様々なケース設定とシミュレーションを行い、リスク発生時に迅速で適切な資金確保の行動が取れるよう、金融機関等との相談も含め、準備をしておく必要があるだろう。

また社内オペレーションに関しても、

出勤抑制となっても顧客との連絡・対応など全社連携でカバーして対応するあり方を構築しておく必要がある、そのためにもなるべく「多能工化」を進める育成や配置にも注力していくことが望まれる。それらは、通常時の生産性向上にも、そのまま生きてくると思われる。

### ②IT活用による「非接触型」シフトへの対応力も重要に

今回のコロナショックは、先にも触れたように「非接触型」の行動様式へのシフトをもたらしており、その対応が欠かせなくなっている。

ディーラーにおいても、新規顧客の誘引、車の商談・販売、車販売後の顧客との関係性強化とも、今後はデジタル技術を有効活用した手法をどれだけ整備できるかが競争上かつてなく重要となる。

ディーラーは正直デジタル活用が進んだ業界とは言えないが、各種会議のweb会議への転換など社内オペレーションでの効率化も含め、この機にIT活用の仕組みを本格的に強化することは、生産性向上にも寄与すると思われる。

また採用活動でも、ディーラーは保有

ビジネスの底堅さもあり競争力は低くないが、webを活用した採用技術の進化は課題である。

## Ⅲ・変化への具体的対応策

### 1. 営業活動の基本の見直し

新型コロナウイルス感染防止のため、店舗活動の基本であるクレンリネスの徹底はより重要となり、清潔さのレベルを改めて革新したい。スタッフの心を磨くような気持で、店舗全体を隅々まで磨き上げて顧客を迎える体制が望まれる。

また顧客も、車商品に関して除菌・殺菌などの機能への関心が高まり、安全・安心につながる商材を増やすことが可能と見られることもできる。

例えば、赤外線を活用して体温を測定したり、紫外線を活用して車内殺菌をしたり、減圧して感染拡散を防止したりと、実用化可能な機能も登場している。（次頁図表1）

さらに顧客の「免疫力」向上など、健康の自己管理能力を高められる商品・サービスや情報提供も、今後は有効性を増すと思われる。

図表1 バイドウ（百度）が開発したウイルス対策機能付き自動運転タクシー

\*赤外線で乗車する人の体温を測定する装置（赤）と、紫外線を照射し車内を殺菌する装置（青）を搭載。



出所) バイドウ（百度）リリースより

なおコロナショックで支払い余力に難を抱えた顧客や、先の見通しがつき難い顧客向けに、短期リリース商品を展開することなども今後は有効だろう。

2. 非接触による新規顧客吸引策の改革

① 自社ホームページの内容見直し

どの業種でも、IT技術を活用した新規顧客との接点拡大の方策としては、まずは自社ホームページを充実させることが基本となっている。

生き残りのための競争が激しくなるこ

とを想定した場合、自社ホームページの内容も個性化することが必要である。

トップの理念・考え方や他社との差別化ポイントを明確に伝え、顧客視点から信頼できる点（信頼の高さを示す客観的指標の開示など）をアピールしたい。

現状は、メーカーが提供するテンプレートに沿った汎用的内容のみで、内容に独自性を感じられない企業も多く、就職希望者の視点から見ても魅力向上への課題は大きいと感じられる。

② VR技術活用のショールーム機能

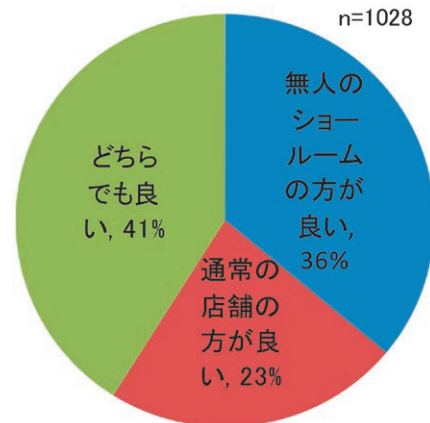
弊社ユーザー調査の結果では、車商品の説明でもVR（仮想現実）など映像によるプレゼン技術をより有効活用して欲しいというニーズは根強い。

特に車を保有していない若年層は、ディーラーには敷居の高さを強く感じており、既存の有人ショールームよりも、映像等を活用した無人ショールームを望む人の方が多く集まる場所である。（図表2）

また人が多く集まる場所に、小スペースを借り（固定費を抑え）、VR技術などで車商品の紹介と自社の存在のアピールを行う「ポップアップ型」店舗も、今

後展開の余地は大きいだろう。

図表2 無人ショールーム（映像などITを活用）と通常店舗のどちらが良いか？（車非保有の若者：20～30代）



出所) 現代文化研究所「車非保有の若年層調査（2019年4月）」

③ イベントのライブ配信や遠隔商談システム

コロナショックにより、イベント系の行事は開催が軒並み困難となり、関連事業者は、代わりにイベントをライブでネット配信する事例が増えている。それを機に、想定外の視聴者まで引き付けることが出来たという事例もある。

そこでディーラーも、店舗イベントをweb経由で動画配信し、きっかけ作りとする手法も考えられる。但し、個性が

ある楽しい内容にする必要があり、企画内容の十分な検討が必要である。

また各種のweb会議システムは、コロナショック後急速に一般化が進んだため、車の商談時に遠隔商談を導入することも検討価値があるだろう。車の動画等を活用し魅力が十分伝わるような説明・商談方法を磨き、試乗車は自宅への配送も可能など、遠隔と対面の使い分けは、様々なトライアルを通じて最適解の知見を積んでいくべきだろう。

### 3. ITを活用したCRM（顧客関係管理）プログラムへの進化

先にCSレベルの高さは、不況時にこそ経営を支えてくれるキートなることを記したが、車購入後の顧客とのコミュニケーションが十分とは言えない企業が多く、調査でも車購入後の経年と共に購入先への評価は低下し、店舗の利用頻度も減少する構造的問題は続いている。

ITの活用を考える場合、既存顧客との関係性強化には、「会員アプリ」の活用が多くの業種で成果を挙げている。どのメーカー系列でも新車購入直後と初回車検に入庫した顧客にはCS調査を

実施する慣習が30年来横並びで続いているが、大量の質問で回収率が低い、流出していく顧客の声は拾えない、調査を実施しても対話の双方向性に欠けるといった課題が続いている。

既存顧客との関係性で本質的に重要なことは、顧客（個客）の状況をいかにリアルタイムに把握し、双方向の対話を増進できる仕組みを導入できるかである。

個客情報の収集・蓄積を踏まえ、パーソナライズされた最適な情報を提供し、関係性を強固にしていく仕組み開発のほかが、郵送を含めたCS調査に多大な費用を投じるよりも重要と考える。

他業種での先行事例を見れば、アプリの活用により、個客に合った情報を提供しつつ、多頻度の双方向コミュニケーションが可能となり（適宜のCS測定も含む）、アプリのコミュニティ内活動への参加にはポイントやクーポンを付与し、さらなる固定化やファン化を進めることもできる。さらにアプリには反応率が高い「プッシュ通知」が可能という強みがあり、点検・車検の案内・誘致でも効力を発揮する可能性が高い。

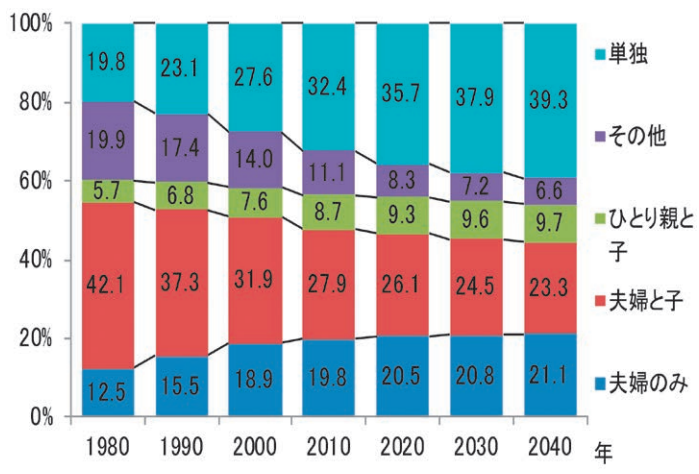
多面的機能を持つCRMプログラムを

デジタルツールで構築できれば、顧客情報の組織的一元管理、効率的活用（労力・コスト低減）、CS提供レベルの革新等、多くの実際的な成果が見込まれる。

### 4. 個性ある「コミュニティ」としてのリアル店舗の変革

日本では高齢化の進展と共に、単身化も急速に進んでおり、単独世帯比率は2040年には39%強と約4割に達する見込みである。（図表3）

図表3 世帯類別世帯構成比の推移と見通し



出所) 国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所

近年は「おひとりさま」消費への対応の重要性も高まってきている。

そこにコロナショックが起こり、「社会的な距離」の確保が制約として加わり、心理的な孤立感ややり場のない欠乏感に支配される傾向が強まっている。

そうした中では、温かな心の通う関係性を築けることの価値が従来以上に高まり、オンラインでは得られない対面でのコミュニケーションの醍醐味も改めて認識されるようになるだろう。

### ①対話で心が明るく豊かになる「場」

ネット通販やSNSは確かに便利なものであるが限界もあり、その限界を超える所がリアルな店舗が価値を発揮し得る領域である。

顧客の状況・ニーズを十分把握した上で、ベストなものを推奨する、新たな発見を与える、判り易い説明で納得感を高められることなどが挙げられる。

また一人の顧客でも、様々な面を複合的に考慮して選びたい場合も多く、高額品ほどプロとの気兼ねのない対話の方が充足感や安心感を高めやすいだろう。

スタッフへの信頼感があれば、雑談で

さえ心を潤す価値があり、リアル店舗は心を明るく豊かにする対話の「場」としても価値を発揮できるだろう。

### ②個性ある「コミュニティ」としての場

コロナショックで閉塞感や孤立感が深まり、運動や交流の不足に悩まされたが、今後はモビリティ活用との関連を基本に、心豊かな生活スタイルを、各店舗が個性あるストーリー性を持たせ提案していくことが望まれる。外出抑制緩和の行方はまだ不明だが、三密を避けたアウトドア活動は再び希求されてくるだろう。

例えば、海、山、緑、土、花、鳥、星など大自然を観察し、知識を深め楽しむための専門ガイドが、ドライブ中や行き先での楽しみ方も含めて独自の提案ができるような店舗が挙げられる。

また地元の作家による写真や絵画のギャラリー、歴史・文化・芸術の紹介、地域の一次産業やベンチャー企業の応援などのテーマ設定も考えられる。

店舗のコンセプトに関し「うちちく」を語るスタッフを育成し（定年再雇用者などでも可）、関心ある顧客層を集め、コミュニティを形成し、その絆を永続性

への糧にすることが期待される。

### ③顧客との絆を基盤とした生活サービスへの参入

これまで触れてきたデジタル・リアルの双方を活用した顧客関係強化ができれば、地域社会が求める潜在ニーズを察知し、新たなコミュニティ・ビジネスの展開も考えられる。

例えば、今後のニーズとしては「免疫力」を高める健康寝具・空気清浄機、健康モニタリング装置、簡易型モビリティ、運搬支援ロボット、農業や趣味用ドローンの販売・メンテナンス等も、店舗のストーリーと整合できれば、生活サービスとしての参入が可能と思われる。

またMaasとしては、地域の足として人を運ぶ手段に加え、物流手段への関与強化へのニーズも高まるだろう。給油所の淘汰加速を補う期待も増えるかもしれない。

遠隔診療が進んでも薬は物流が必要で、軽量品輸送は地方ではドローン活用が効率的など、地域の実情に応じた提言機能も発揮し、地域活性化に真に貢献しビジネスも出来れば理想である。