

自動車アフター市場の重要性の高まりと 事業機会



小林敬幸



張 翼



江 庭豪



Ana Ramos

CONTENTS

- I 自動車アフター市場に注目する背景
- II 成熟国における自動車アフター市場
- III 中国に見る自動車アフター市場の事業機会
- IV 自動車アフター事業における新たなビジネスモデル
- V 新興国自動車アフター市場開拓に向けた取り組み策

要 約

- 1 現在、新興国を中心に自動車の保有台数が増加したことで、部品交換、修理、中古車、サービスといった自動車アフター市場が世界的に大きく拡大している。アフター市場はストック市場となるため、関連企業にとっては、単年の自動車販売に左右されない安定した収益性の高い事業を狙うことができる。
- 2 成熟国では、長い年月をかけてアフター市場が構築されてきたが、国によって流通構造やプレーヤーは異なる。たとえば米国では非ディーラーチャンネルの割合が高く、日本では、ディーラー系チャンネルや自動車メーカー、純正部品メーカーのプレゼンスが高い。
- 3 今後成長する新興国では、米国のように非ディーラー系チャンネルが拡大していくと予測される。たとえば、成長著しい中国では、ディーラー系以外にも広く純正部品を流通させるようメーカーに求める法規制の変化や、コストパフォーマンスなどの点から、米国型の非ディーラー系チャンネルが拡大する動きがある。これはインドやASEANでも同様である。
- 4 これら非ディーラー系チャンネルの開拓が、各プレーヤーにとっては必須となるが、その際、供給側の論理ではなく、いかに消費者側の論理で利便性を訴えられるかが鍵となる。たとえば、米国に登場したりパッケージと呼ばれる業態では、自らは部品の企画・設計・品質保証に専念し、部品自体は中国・台湾のアフター部品メーカーから調達する。結果として、消費者に安価でスピーディーな部品供給を可能としている。
- 5 今後、中国など新興国市場でアフター市場へ参入する企業にとっては、顧客視点に立った部品・サービスを提供するための事業構築が必要となる。

I 自動車アフター市場に 注目する背景

1 自動車アフター市場とは

自動車市場というと、トヨタグループの2014年の世界販売台数はフォルクスワーゲン（VW）グループを抑えて世界第1位になるとか、日本の販売台数は消費税の影響があり前年を割り込むとか、とにかく新車販売台数が話題が集まる傾向がある。しかし、自動車は新車を販売すれば終わりということではなく、その後も車検や部品交換、故障・事故の際の修理が必要となる。また、次の新車購入時には中古車として下取りがなされ、中古車が取引される中古車市場が形成される。

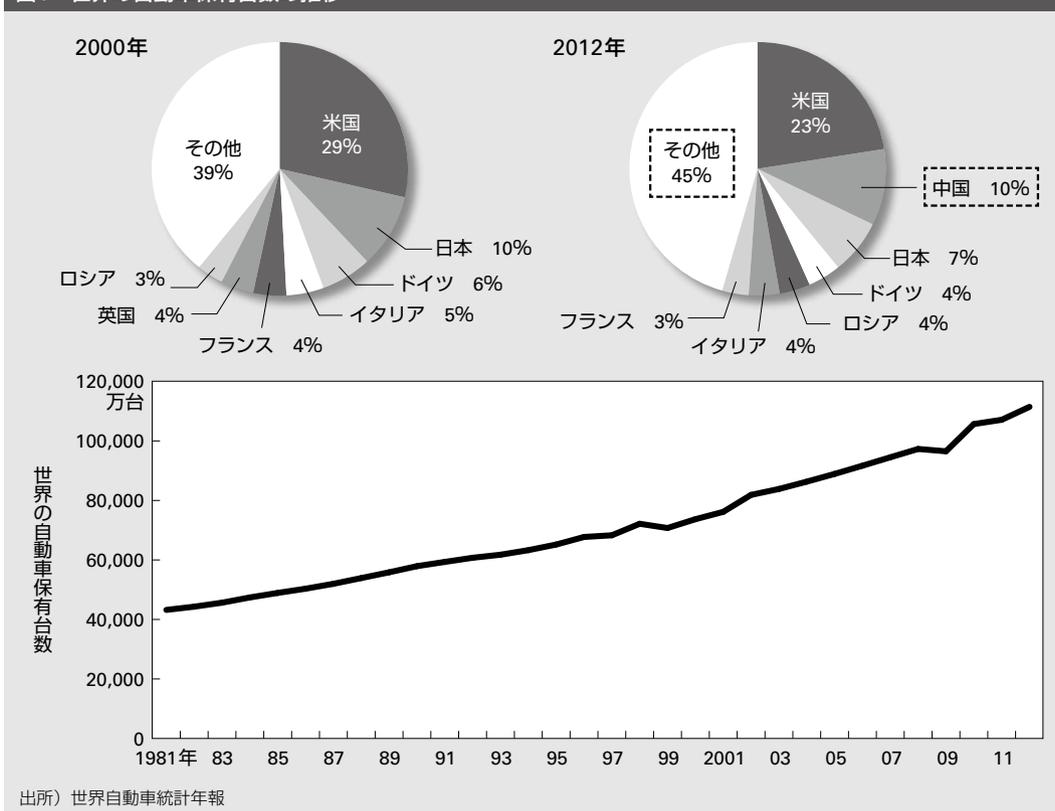
これはつまり、クルマを購入した消費者にとっては購入後もその維持のための費用が掛かるということであり、逆に事業者側の視点

に立てば、新車販売後にもさまざまな事業機会が存在するということである。ここでは、クルマを販売した後に発生する部品交換、修理、洗車などのサービス、中古車売買、を自動車アフター市場として定義する。なお、クルマ販売時に発生するローンや保険などの金融サービスも含めてアフター市場として定義されることもあるが、本稿ではこれら付帯金融サービスはアフター市場には含めないこととする。

2 過去10年における 世界の自動車保有台数の変化

自動車アフター市場の市場規模で重要になるのは、毎年の新車販売台数ではなく、実際に利用されているクルマの台数、すなわち保有台数である。つまりフローの台数ではなくストックの台数が重要になる。

図1 世界の自動車保有台数の推移



2005年から12年における世界の自動車保有台数の推移を見ると、約9億台から11億台へと2割以上も増加している（前ページの図1）。さらに、国別の保有台数シェアを見ると、2000年から12年にかけて、急激に中国がシェアを伸ばしているのが分かる。直近でも2014年に中国は新車販売台数2349万台と6年連続世界第1位を獲得しているため、中国の保有台数はさらに伸びている。また、保有台数上位7位までに入らない「その他」の国のシェアが39%から47%へ拡大している。自動車保有台数が特定の先進国から、広く新興国を中心に分散してきたことが分かる。

保有台数の上位に着目すると、米国の2億5149万7000台と中国の1億944万台（ともに2012年）が2大市場となったといえる。成熟した市場とはいえ第3位の日本が7612万6000台であることから、米国と中国の突出ぶりがうかがえる。

3 アフター市場に注目する背景 (収益への貢献)

日本の自動車ディーラーの売上高と粗利を

示したのが図2である。この図から日本の自動車ディーラーは、新車販売よりも部品販売、車検、修理、中古車といったいわゆる自動車アフター市場で粗利の48%を稼ぎ出していることが分かる。日本は車検制度が義務付けられているという特殊性はあるが、一般的にディーラーの収益構造は、米国やほかの先進国でも同様である。仮に新規顧客が開拓できなくても、既存顧客（ストック）だけで利益が出るようになることが現在のディーラーの成功要因であるといえる。そうなると、ディーラーの業務にとって重要なのは新車の販売競争でなく、いかに顧客と永続的な関係を構築できるかといった顧客密着戦略となる。

ただし、アフター市場規模が大きく収益性も良いとなると、ディーラーチャンネルでない新たな一般チャンネルが登場する。日本でも、中古車オークションサービス、中古車買い取り・販売店、オートバックス、イエローハットなどの用品販売・修理店などが登場していることを考えれば分かる。

アフター市場の収益面からの重要性は、部品メーカーにとっても同様である。特に交換頻度の高い部品については、アフター市場は重要となる。たとえば、タイヤやバッテリー、スパークプラグなどの交換部品は、一般的に、新車時に自動車メーカーに供給するOE（Original Equipment：純正）部品よりもアフター市場で販売する部品の方が利益率は高いといわれている。これは、OE部品については自動車メーカーが大量に同一部品を購入するため、自動車メーカーが価格交渉力を持つことから生じる。一方、部品メーカーにとっては、OE部品は収益性が低いとはいえ、大量に購入してもらえるため工場稼働率

図2 日本の自動車ディーラーの売上高と粗利

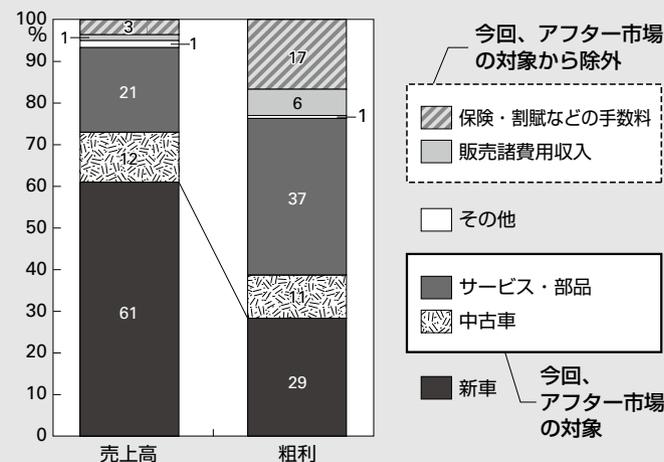
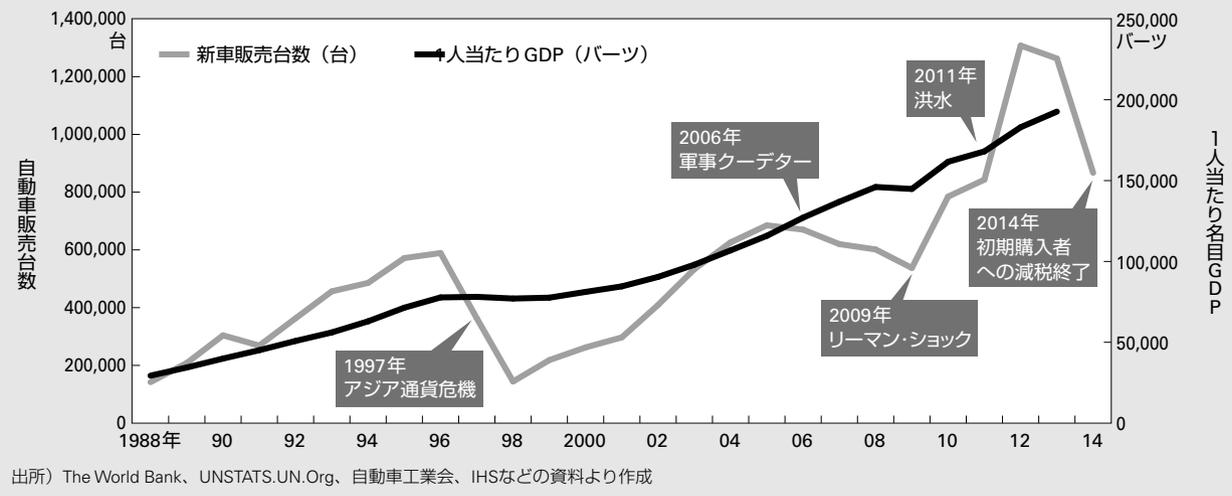


図3 タイのGDPと新車販売台数推移



を高く維持できる、自動車メーカーから認められた純正部品メーカーというブランド効果を得られるといった理由から、収益性が低くとも関係は維持することになる。

もちろん、部品メーカーはアフター市場での収益性の高さを認識しており、アフター市場開拓は多くの部品メーカーにとっての経営課題となっている。

アフター市場の規模が大きく収益性が高くなれば、サードパーティー（非純正）の部品メーカーが登場する。近年、中国・台湾のアフター市場向け部品メーカーが多く登場しており、純正部品メーカーとの競争が激しくなっている。

4 アフター市場に注目する背景 (経営安定化)

アフター市場に注目する背景には、収益性の高さのほかに、メーカーやディーラーなどにとっての経営の安定化が挙げられる。新車販売は金融危機や自然災害、増税などにより大きく落ち込む。2009年のリーマン・ショック

直後に、世界の自動車販売が落ち込んだことがよい例である。だが図1に示すように、保有台数は大きく落ち込むことはない。

また、新車販売における新興国の比重が高まっているが、将来のさらなる成長を見込み多大な先行投資を行っているメーカーなどにとっては、新興国での新車販売の落ち込みは経営的影響が甚大である。

前述の通り、中国の自動車市場は過去10年強の間に急速に拡大している。この中国市場で販売減速が起きると、投資競争を行ってきたメーカーやディーラーにとっては大きなダメージとなる。中国よりもモータリゼーションが早く訪れたタイを事例として挙げると、過去、GDPの伸びに対して長期的には新車販売は増加しているものの、単年ではかなり上下変動が激しく生じていることが分かる(図3)。

以上のように、自動車メーカーや部品メーカーの経営安定化の観点からも、中国市場のような巨大市場では、いち早く新車販売に依存したフロービジネスから、保有台数に着目

したストックビジネスへと発想を切り替えることが重要となってきている。

II 成熟国における 自動車アフター市場

第II章では、既に自動車アフター市場が形成され、さまざまなプレーヤーが存在する米国と日本の業界特徴とその背景を述べる。現在、市場が拡大している中国などの新興国では今後どのようなアフター市場が形成されるのか、アフター市場での成功要因はどういったもので、各企業はどのような戦略を取るべきなのかを検討するためのベンチマークとしたい。

1 米国における自動車アフター市場

米国では、アフター市場の主役は自動車ディーラーではなく独立系修理店である。ここで独立系修理店とは、自動車ディーラー以外の部品販売・修理を行う店舗すべてを指す。後述するように、日本では自動車ディーラーがアフター市場での主役であるのとは対照的

である。2012年時点では、図4に見られるように、米国アフター市場の売上の実に72%を独立系修理店が占める。

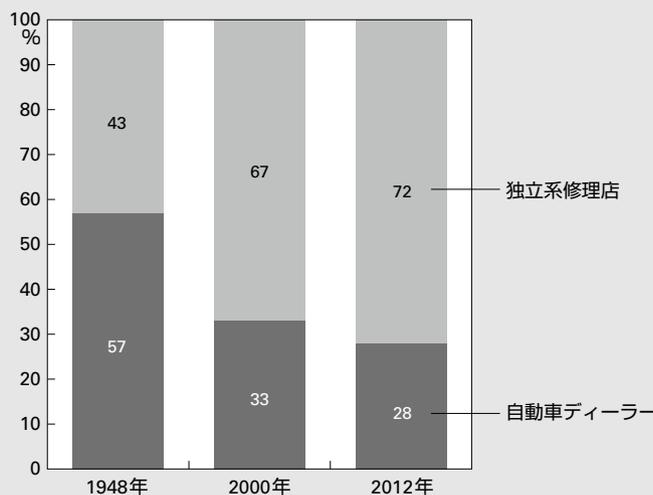
もともとは米国でも自動車ディーラーの方がアフター市場での売上シェアは高く、第二次世界大戦後の1948年時点では、自動車ディーラーの売上シェアは過半の57%であった。しかし、それ以降自動車ディーラーがシェアを落としていく背景には、自動車ディーラーの収益源が新車販売にあった点が大いと考えられる。1990年以前は米国でも新車販売は伸びており、自動車ディーラーは新車販売に注力していた。図5のように、平均的な自動車ディーラーの利益のうち、新車販売の占める割合は非常に高かった。そのため、この間、購入者へのアフターサービスが疎かになり、給与面で不満のあったメカニック（修理工）が独立し、自ら修理店を開業するようにもなった。

現在では自動車ディーラー自身も購入者へのアフターサービスの重要性に気付いているものの、消費者サイドから見れば、独立系修理店は安価な非純正部品も揃えている上、修理工賃が安い点、あらゆるブランドの車を修理してもらえる点、家の近くにあり修理時間などに融通が利く点などから、自動車ディーラーよりも広く支持される構造となっている。

2 米国における独立系修理店の 流通構造

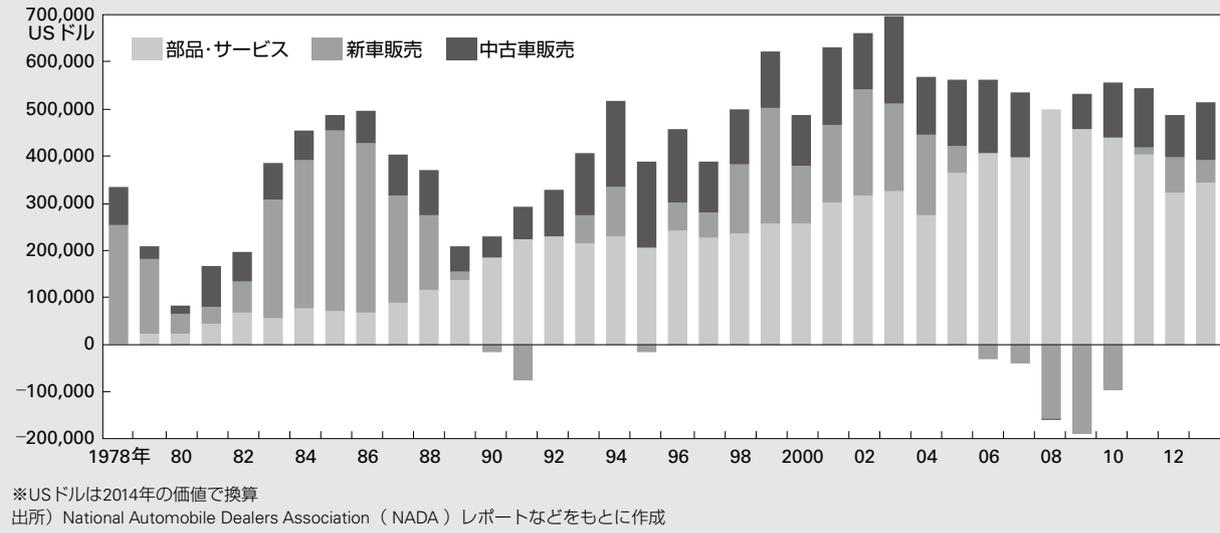
米国アフター市場で存在感のある独立系修理店であるが、過去、部品の流通構造は大きく変わってきている。大きな変化は、1970～80年代に米国の排ガス規制、CAFE規制導入の際に起きた。この時期、日本車などの燃費

図4 米国アフター市場での自動車ディーラーと独立系修理店の売上割合



出所) The Automotive Aftermarket Industry Association (AAIA)

図5 米国自動車ディーラーの税引前利益の推移



の良い輸入車増加に対応し、部品在庫も多く抱える必要が出てきた。その際、2つの業態が登場している。1つが、AutoZoneに代表されるリテールチェーンと呼ばれるフランチャイズショップと、NAPA、Carquest（現Advanced Auto Parts）に代表されるプログラムグループと呼ばれる業態である。どちらも、部品流通構造を効率化し、消費者にさまざまな部品を素早く、かつ、安価に提供するという意味では同じである。

まず、AutoZoneに代表されるリテールチェーンは、資本力をもとに自ら末端店舗を立ち上げていく。自社で物流網と倉庫を保有することで、複雑な卸構造の途中で発生していたマージンがなくなり、安価に部品を店舗に並べることが可能となった。また、標準化された店舗は綺麗で、価格にも透明性があり、消費者の支持を集めることができた。2014年8月時点で、AutoZoneは米国に4984店舗を持つほか、メキシコに402店舗、ブラジルに5店舗を持ち、米国以外にも進出を始めてい

る（AutoZone, Annual report 2014）。

一方、NAPAに代表されるプログラムグループは、いわば巨大な部品卸である。プログラムグループは多数のメンバー（独立系修理店）を募ることで、部品メーカーに対して交渉力を持つ。その結果、一店舗一店舗は小さくても、まとめて交渉することで部品仕入価格を安く抑えられる。また、プログラムグループが全米に倉庫・物流ネットワークを張り巡らせることで、各独立系修理店は自分で部品在庫を持たなくても、原則として注文の翌日には部品を手に入れることができる。逆に、プログラムグループ側としては、独立系修理店を束ねて部品流通量を増加させることで、部品卸マージンを稼げる。

3 日本におけるメーカー・ディーラー共存モデルの歴史と特徴

米国のような独立系プレーヤー主導のアフター市場形成とは異なり、日本のアフター市場形成には、自動車メーカーが非常に積極的

かつ深く関与してきた。

たとえば、トヨタ自動車は部品の卸売および小売ではそれぞれ、「トヨタ部品共販」および「ジェームス (jms)」などの施策を展開し、部品の供給・在庫管理・物流・販売におけるグループシナジーの最大化を実現させた。以下、トヨタ自動車を例として説明する。

(1) 「トヨタ部品共販」による自動車メー

カー・ディーラー共存モデルの構築

「部品共販 (トヨタ自動車の場合)」もしくは「部品販売 (ホンダの場合)」とは、自動車ディーラーの部品在庫管理やディーラーへの部品卸販売・物流を担当する自動車メーカーの関係会社で、自動車メーカーなど純正部品サプライヤーとディーラーなどの間をつなぐ専門商社と位置付けられる。

トヨタ自動車の場合、各地の部品共販は純正部品を中心にトヨタ系ディーラーに供給する。部品共販は基本的にトヨタ自動車とディーラーの共同出資で設立されるため、サードパーティーの部品商に対する参入障壁となる

ものであり、トヨタ自動車にとっては自社純正部品の強固な流通体系の確保に資するものである (図6)。1966年にトヨタ部品東京共販が設立されて以来、トヨタグループの成長に伴い、既に日本全国で34社・約280拠点の広いネットワークが構築されてきた。たとえば愛知県におけるトヨタ部品愛知共販は18営業所を持ち、現在、月間約50万点もの部品を取り扱っているという。

オペレーション面では、各地の部品共販は一般に複数の営業所・物流センターを持ち、担当エリアにおけるディーラーに対し、部品を一括管理・供給する。かんぱん方式や高頻度のディーラー訪問などを通じ、急なニーズにも対応できる体制が整えられたほか、在庫管理から配送までのリードタイムの徹底的な短縮化も図られた。

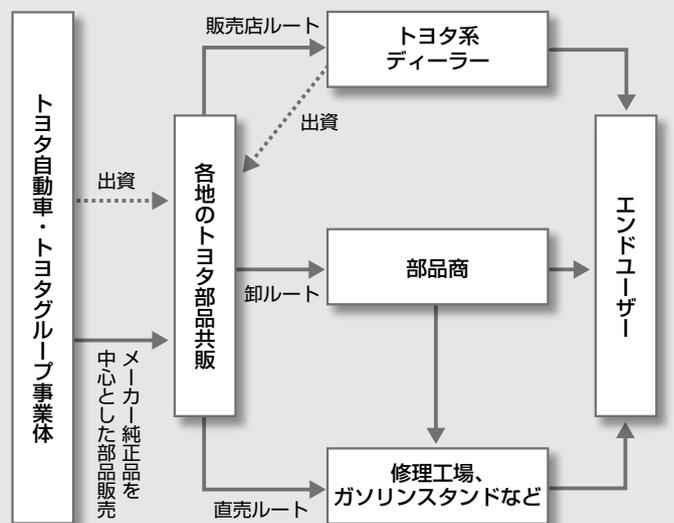
特に興味深いのは、部品共販はトヨタ系ディーラーへのみならず、部品商や修理工場などサードパーティーへの卸販売も行っている点である。部品共販という流通プラットフォームを通じたグループ内外の販売チャネルへの同時展開により、トヨタ自動車はアフター市場全体において確固たるポジションを確立できた。

(2) ジェームスなど第二純正ブランドによるユーザーの囲い込み

トヨタ自動車のアフター部品の小売の事例としては、ジェームスによる第二純正部品への取り組みが挙げられる。

1996年、トヨタ自動車は日本国内のアフター市場における各種のカー用品・軽整備チェーン店に対抗するために、ディーラーへの支援策として第二ブランドの補修部品とサービ

図6 トヨタグループにおける「部品共販」の位置付け



出所) 有識者ヒアリングより作成

スショップであるチェーン店「ジェームス」を立ち上げた。トヨタ自動車の第一純正部品と一線を画するために、商材も「Drive Joy（主に各種フィルターやポンプ、ベルト、電球、クリーナー、芳香剤など消耗品およびケミカル品）」や「Castle（主にエンジンオイルやブレーキフルード、不凍液など）」のようなブランド名で、第二純正部品として販売されている。

前述した部品共販の仕組みのように、ジェームスの事業スキームにおいても、トヨタ自動車と部品サプライヤー、系列ディーラーとの緊密な共生関係・プロフィットシェアリングが織り込まれている。

たとえばジェームスのブランドフランチャイザーであるタクティー社は、トヨタ自動車（80%）・デンソー（10%）・アイシン精機（10%）の3社共同出資により設立された。また、ジェームスの店舗の組成は、タクティー社の直営店以外に、系列ディーラー独自や共同出資によるフランチャイズ店舗も多数存在する（図7）。

ジェームスの事業内容の大きな特徴は、トヨタ車向けのサービスに専念するディーラーとは違い、すべての国産自動車メーカーのモデルに対応することである。これにより、ジェームスブランドをフランチャイズ店舗として持つディーラーは、間接的に中古車や他社ブランドにもアプローチでき、より幅広い顧客層を取り込み、収益の拡大につながった。

その結果、ジェームスの店舗数と売上金額は、1996年設立当初の1店舗5億円から、13年の89店舗349億円へと着実に伸びてきた。

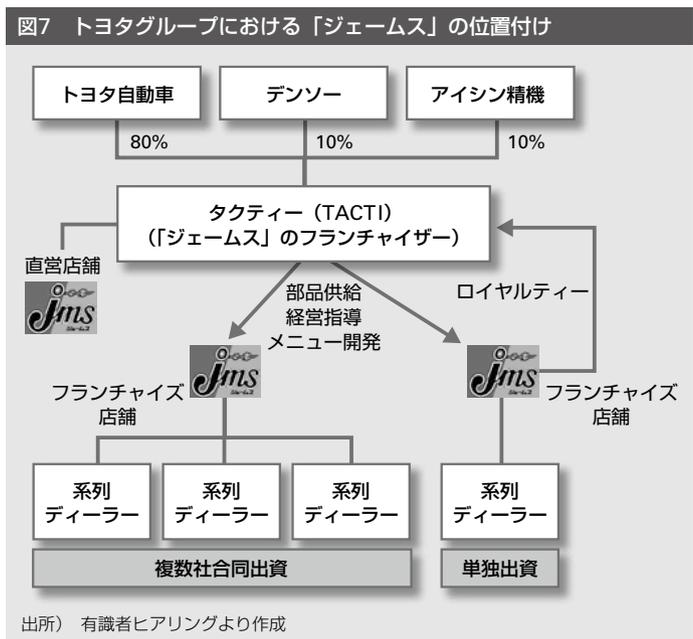
「部品共販」や「ジェームス」のようなモデルは、いわば自動車メーカー・ディーラー共

存モデルと呼べる。共存モデルが実現された背景には、無論、日系自動車業界特有の信頼関係があったと考えられるが、自動車メーカーが全国レベルでの流通ネットワークの必要性を認識し、早期構築を目指していたことが、極めて重要であったといえる。

4 成熟国における自動車アフター市場（まとめ）

以上のように、これまでの2大市場であった米国と日本ではアフター市場のプレーヤーや構造が大きく異なる。つまり、米国のように非自動車ディーラー系が強く、プログラムグループのようなさまざまな部品卸業者、大手リテールチェーン、部品メーカーが競争し合う形と、日本のように自動車メーカーと自動車ディーラーの強い結び付きのもと、自動車メーカー系の部品卸業者である部品共販がディーラー外も含めて地域を強く支配する形だ。

今後、新たに拡大が見込まれる新興国でのアフター市場は、米国型と日本型のどちらに進むのであろうか。実際には、アフター市場



の形成のされ方によって、自動車メーカー、部品メーカー、卸・小売業者にとっての取るべき戦略は異なってくると考えられる。次章以降で、中国を中心にアフター市場の構造と、各プレーヤーにとっての市場開拓に向けた取り組み策を検討していく。

Ⅲ 中国に見る自動車アフター市場の事業機会

1 中国における自動車アフター市場

中国のモータリゼーションは急速に進んできている。新車販売市場で、世界第1位の市場規模に躍進しただけでなく、アフター市場でも米国に次ぐ2番目の市場規模を持つほどに拡大している。本節では、中国における自動車アフター市場の実態や流通再編の動きなどを明らかにしていく。

(1) 自動車アフター市場の規模の急拡大

アフター市場の需要規模は前述の通り自動車保有台数に関係する。これからは、新車販売台数の成長率が鈍化していくものの、保有台数の伸びは2桁台超のペースが継続してい

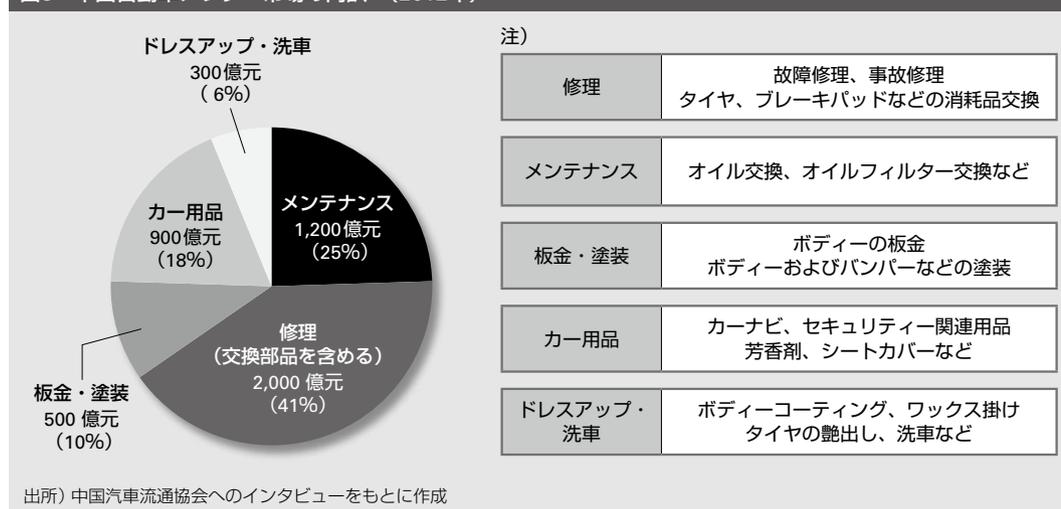
くと見られている。「中国自動車アフター市場青書」の統計によると、アフター市場の金額規模は2005年に880億元（1兆6720億円、1元=19円とする、以下同様）であったが、09年に2400億元（4兆5600億円）、12年には4900億元（9兆3100億円）まで急増している。2009～12年の年平均伸び率は27%に達し、中国自動車販売台数の年平均伸び率を上回った。

また、中国汽车流通協会へのインタビューによれば、アフター市場全体の41%に当たる2000億元（3兆8000億円）が修理（交換部品を含める）の売上である。残りの2900億元（5兆5100億円）は、メンテナンスが1200億元（2兆2800億円）、板金・塗装が500億元（9500億円）、カー用品が900億元（1兆7100億円）、ドレスアップ・洗車が300億元（5700億円）という内訳である（図8）。

(2) アフター部品・サービス店舗の業界構造

中国の自動車アフター市場において、各種商品（部品・用品など）およびサービス（修理・メンテナンス・洗車など）を提供する店舗は、新車ディーラー（4S店）、一般修理

図8 中国自動車アフター市場の内訳（2012年）



店、自動車修理チェーン店、カーケア・用品店など、合計すると30万店程度ある。

①新車ディーラー（4S店）

中国の新車ディーラーは、新車販売（Sales）、アフターサービス（Service）、部品供給（Spare parts）、メーカーへの情報提供（Survey）の4つの機能を整えており、「4S店」と呼ばれている。このような整備工場併設型の4S店は、中国自動車流通協会のまとめによると、2013年末には2万5000店にのぼっている。

4S店は、自動車メーカーの技術指導や純正部品の排他的供給などの恩恵を受けており、現段階においては高い競争力を見せている。サービス価格も部品価格もほかのチャネルより高いにもかかわらず、アフター市場の半分のシェア（金額ベース）を獲得できている。サービス別に見ると、修理サービスのみならず、メンテナンスサービスの業界シェアも非常に高い（図9）。

②一般修理店

4S店は自動車メーカーからの直接的支援

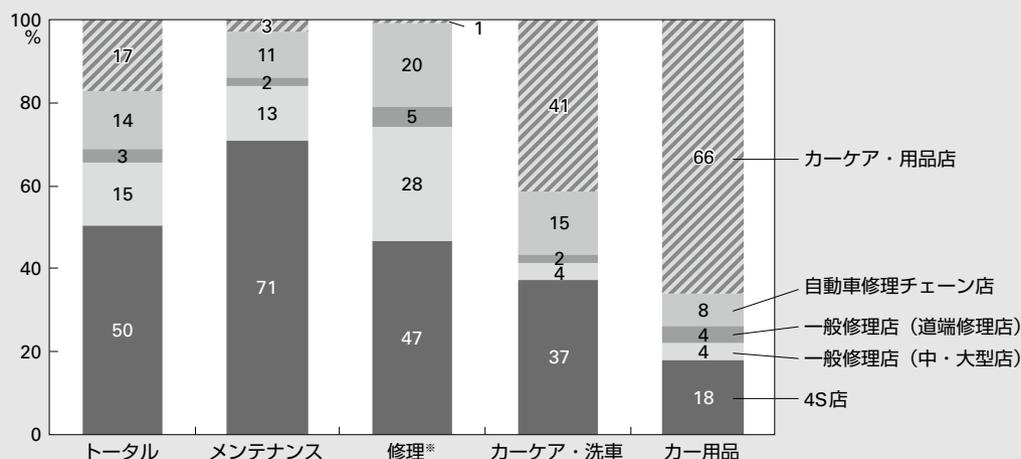
をベースに専門的な技術と品質管理、標準化されたサービス環境を提供しているが、店舗建設・運営のコストを吸収するために高い部品価格、サービス料金を設定している。多くのカーユーザーは、保証期間が過ぎてから部品価格、サービス料金のより安い一般修理店へと流れる。

このような一般修理店は、ある程度の技術力と資金力を有している中・大型の自動車整備業者と、道端の個人修理店によって構成されている。前者は5万店程度存在しており、マルチブランド対応で高いコストパフォーマンスを実現できているところも少なくない。修理サービスでは、市場全体の28%のシェア（金額ベース）を獲得しており、メンテナンスサービスにおいても、13%のシェアを実現している。後者の個人修理店は、20数万店存在しているが、アフター市場における市場シェアは数%にすぎない。

③自動車修理チェーン店

自動車修理チェーンは、自動車の修理、部品の販売およびメンテナンスが一体となった

図9 サービス別のチャネル利用状況（金額ベース）



※板金・塗装を含める

注) 小数第1位で四捨五入をしたため、合計が100にならない場合がある
出所) 慧聪鄧白氏研究 2013年

総合的修理工場である。通常、フランチャイズ展開となっており、加盟金や月々のロイヤルティーを支払う義務が発生するものの、修理技術や事業ノウハウ、そしてチェーン全体の知名度を得て商売できるので、加盟のメリットは大きい。

2013年末の時点で、自動車修理チェーン店は、推計1万店舗の規模に拡大してきており、アフター市場において修理サービスの20%、メンテナンスサービスの11%、そしてカーケア・洗車サービスの15%を獲得している。

④カーケア・用品店

中国においては、黄砂などの影響で車が汚れやすいことから洗車頻度が高い。また、洗車やワックス掛け以外に、比較的安価、短時間で作業が終了する小さなキズの補修や車内脱臭、ラジエーターに付着した虫を取り除くサービス、そしてボディコーティングといったサービスも同時に受けているカーユーザーが多い。このようなサービスをワンストップで提供しているのが、カーケア店（中国語では「美容店」と呼ばれている）である。

このようなカーケア店においても、新規顧客の獲得や固定客化などのカーユーザー囲い込みの一環として、フロアマット、芳香剤などのカー用品も扱っている。一方、大型カー用品店も、カーケア類のサービスを兼営しているケースがほとんどである。業界エキスパートへのインタビューによると、このようなカーケア・用品店は、2013年末の時点で8000店舗程度に達しており、カーケア・洗車のサービス需要の41%を吸収している。また、カー用品の販売にも注力しており、66%の市場シェア（金額ベース）を獲得している。

(3) 中国アフター部品の流通構造

これまでの中国におけるアフター部品の流通ルートは大きく2タイプに分けられ、それぞれ異なる流通業者によって構成されている。

①OESルート

流通ルートの1つ目は、自動車メーカーが販売する車両向けの純正補修用部品供給ルートであり、自動車メーカーのアフターサービス部門によって完全に支配されている流通ルートである。

現在は、「自動車ブランド販売管理実施弁法」と各自動車メーカーの政策により、純正品はOES[※]ルートに限られるのが現状である。4S店を主とするディーラーは、高価な純正品しか取り扱えず、それ以外の部品は一切取り扱い禁止となっている。

なお、中国では完成車メーカーが現在も部品の販売点数の達成度合いで4S店の業績を評価するため、部品点数のノルマを消化するために、一部の4S店が純正品を一般流通ルートに横流ししているとされている。

②汽配城ルート

OESルートと対照的に、補修部品専門市場を経由するルート、いわば、一般補修部品流通ルートが存在しており、補修部品流通においては重要な役割を果たしている。このような専門市場は、中国語で「汽配城」と呼ばれ、デベロッパーによって建設・運営される大型施設に、多数の部品商がテナントとして入居する商業集積モデルを形成している。

流通段階における部品商は、部品の調達先、流通のロット、販売対象によって、一級部品商と二級部品商に分類できる。一級部品

商は資金力を有し、一般的には汽配城内に販売店を設置しながら、汽配城外にも専用の倉庫がある。部品メーカーの販売代理店の役割を持っており、非純正部品を中心に二級部品商に卸している。二級部品商は一級部品商ほど資金力がなく、汽配城に構えた店舗は販売、在庫保管そして配送などの多くの機能を担っている。これらの二級部品商の客層は主に、近隣の一般修理店と個人の顧客であり、小ロットの卸売と小売を兼営している場合が多い。

こういった一般部品流通ルートのハブ機能を担っている汽配城は、全国に数百カ所存在しており、主要都市のほとんどがカバーされている。

2 業界構造の変化と事業機会

上述のアフター部品・サービス店舗の構造および部品流通構造は、それぞれの時代の外部環境によって変化していく。本節では、中国のアフター市場に関連する法規制および消費者意識などの面から、今後どのような業界構造に変わっていくか、どのような事業機会が生まれてくるかについて論じてみる。

(1) 法規制の変化からの影響

2014年、中国の交通部、国家発展改革委員会、公安部などの中央官庁は連名で、「サービス向上に向けた自動車補修業のモデル転換・レベルアップに関するガイドライン」を発表した。完成車メーカーに対して、自社で生産する自動車の修理に伴う技術資料や純正部品の情報を2015年1月1日から開示するよう求めた。これにより、契約ディーラー、個別の整備工場の区別なく、情報を一律的に公

開しなければならなくなる。これは、従来完成車メーカーが握っていた純正補修部品の流通経路が開放されることを意味している。

また、部品メーカーがアフター市場で直接自社製品を販売することを奨励する旨も明記されている。自動車メーカーに供給する純正部品と、独自ブランドで展開する補修部品の両方をアフター市場に流通させるよう促している。

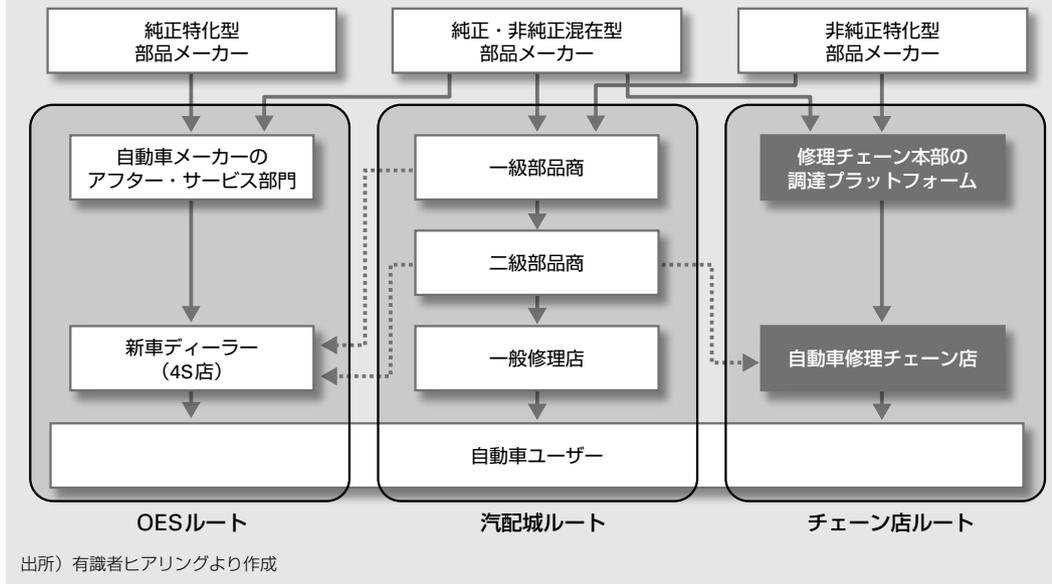
この法規制以外にも、独禁法を武器にアフター市場における自動車メーカー主導の動きを弱めようとする動きも見られる。2014年に中央政府の発展改革委員会は、自動車メーカーが、純正部品およびアフターサービスの価格を統制していることを問題視して、独禁法違反容疑の調査および各社との面談を実施した。今後、「純正にしかない専用部品（ボディパネルや機能部品）との抱き合わせ販売」や「純正のオイル・交換部品を継続的に利用しないと品質保証の責任を取らない」などといった自動車メーカー側の行き過ぎた営業活動は減少することであろう。

(2) 自動車修理チェーン店の躍進

前述のように、現在の中国自動車アフター市場において、自動車メーカー主導の4S店は最も高いシェアを獲得してきたが、今後、4S店以外の一般サービス・チャンネルの成長に非常に有利な法規制環境に変わっていくに伴い、自動車修理チェーン店の成長が大きく期待されている。

一般修理店は、価格競争力は高いが、製品・技術知識の欠如、顧客満足や品質、ブランド意識の低さなどから課題も多い。そのため、フランチャイズ展開している自動車修理

図10 中国の自動車アフター市場における補修部品の流通構造



チェーン店は、4S店より安く、品質・信頼性もそこそこであり、現在の市場ニーズにマッチしていることから、非常に将来性の高い業態だといわれている。

また、部品調達面においても優位性が高い。図10に示したように、自動車修理チェーン店の本部は自ら共同購買のプラットフォームを構築し、各加盟店・直営店に提供しているケースが多い。従来型の一般修理店への卸機能を担う汽配城ルートは、粗悪部品やコピー部品なども取り扱っているとされ、信頼性の側面において課題は多い。自動車修理チェーン店ルートは、近代的な品質管理、在庫・配送管理体系を持っているがゆえに、自動車メーカー系以外の一般ルートにおいては強い優位性を持っている。

(3) 新たな事業機会

法規制の変化に伴い、今後このようなチェーン店にとっては純正補修部品の仕入れも可

能になり、部品メーカーからの非純正品の選択肢も増えていくことになる。将来的には、ボディーパネルや機能系をつかさどる専用部品では純正部品またはリサイクル部品を使用し、その他汎用性のある補修部品ではサードパーティーの部品を使用するという、自動車ユーザーから見れば最もコストパフォーマンスの良い提案もできるようになる。

また、中国の自動車ユーザーは、車検制度の未整備の影響もあり、自動車購入後のメンテナンスに主体的に取り組むユーザーの割合が高い。今後、平均車齢の長期化に伴い、このようなユーザーの主体的消費判断が一層顕在化してくると思われる。コストパフォーマンスの良い自動車修理チェーンにとっては、大きな事業機会が訪れてくるであろう。

図11に示すように、地場系企業のみならず、ボッシュやミシュランなどの外資系企業も中国における自動車修理チェーンの領域に既に進出してきており、布石を打ち始めた。

図11 中国の自動車アフター市場における代表的な自動車修理チェーン

分類	代表的チェーン	フランチャイザー	イメージ・概要	店舗数	
部品メーカー系	Bosch Car Service (博世汽修)	ボッシュ (欧州系 総合部品メーカー)		<ul style="list-style-type: none"> ドイツRorbert Bosch GmbH100%出資の子会社が中国で事業を運営 独自の補修部品や機能部品を販売 診断設備の提供や修理技術の研修など、加盟店に手厚く支援 	1,300
	Tyre Plus (馳加)	ミシュラン (欧州系 タイヤメーカー)		<ul style="list-style-type: none"> フランスのタイヤメーカーミシュランが運営しているチェーン。メンテナンスから板金・塗装まで幅広くカバー 上海に大規模な研修施設を抱えており、加盟店の教育に注力 	1,000
流通系	SUREMOOV (小拇指微修)	杭州小拇指 汽車維修科技 (地場系修理店)		<ul style="list-style-type: none"> 浙江省・杭州市に本部を置いたフランチャイズ・チェーン 板金・塗装業務に強みを持つ 全国の110都市に出店、顧客満足度が修理チェーン分野ではNO.1 	800
	JINGDIAN Auto (精典汽車快修)	四川精典汽車 貿易有限公司 (地場系ディーラー)		<ul style="list-style-type: none"> 四川省・成都市に本部を置いている大手新車ディーラーが運営しているチェーン（すべて直営店） 店頭では軽整備に特化、板金・塗装業務はBPセンターに集約 	60

出所) 有識者ヒアリングより作成、写真は各社ウェブサイトより

前述の市場規模の急拡大という背景からすると、いまださまざまなプレイヤーが参入できる余地があり、自動車メーカー、部品メーカー、小売業のいずれにとっても参入を検討する価値がある。

IV 自動車アフター事業における新たなビジネスモデル

1 新興国でのアフター市場開拓の鍵

第Ⅲ章では新興国の代表として、中国のアフター市場動向を述べた。中国ではディーラー系以外でも広く純正部品が手に入るような法規制の変化や、コストパフォーマンスの良い修理チェーン店を利用する人が増えている点など、どちらかという米国の非ディーラー系チャンネルが拡大する動きがある。アフター市場にかかわるプレイヤーとしては、い

かに非ディーラー系チャンネルを開拓していかねばならないが、その際に重要な点は、「顧客視点での部品・サービス提供」にあると考えられる。価格・品質・納期・部品単位など、市場ニーズを踏まえて部品・サービスを提供する必要がある。

ここでは、そのような顧客視点での事業形態で、最近注目を集めている米国のリパッカージャーと呼ばれる業態を紹介する。リパッカージャーの顧客視点の発想は、今後新興国アフター市場を開拓するあらゆるプレイヤーにとって参考になると考えられる。

2 米国における新たなビジネスモデル——リパッカージャー型ビジネスモデルの経緯および成功要因

前述の通り、米国ではNAPAやAutoZoneなど独立系のカー用品チェーン店が自動車メ

ーカーから大きな市場シェアを獲得できている。背景には、DormanやBeck/Arnleyなどリパッケージャー（Repackager）による支援がある。

リパッケージャーは従来の自動車部品メーカーとは異なり、製造活動に重点を置かずユーザーに一刻も早くかつ安くアフター部品を提供することに専念するプレーヤーである。製造に関しては、主に中国や台湾、韓国などアジア部品メーカーから調達する。本節では、米国アフター市場におけるリパッケージャーの役割および成長の背景、代表プレーヤーの強みなどを述べる。

(1) リパッケージャーの役割と成長の背景

リパッケージャーのビジネスモデルは、独立系のカー用品チェーン店とアフター部品サプライヤーとの間をつなぐ専門商社の役割にある。

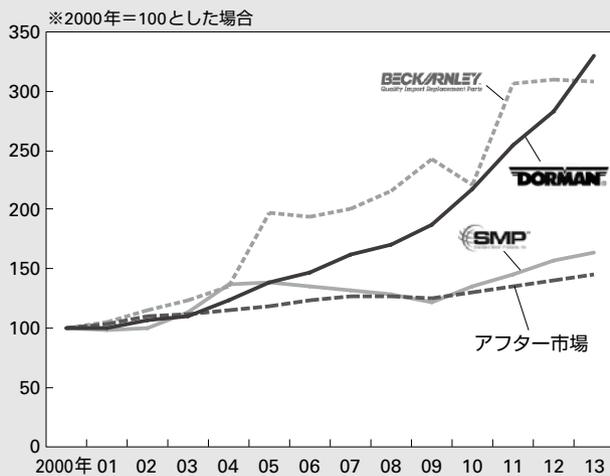
自動車ディーラーのルートで流通されるOE部品と違い、リパッケージャーは、中国や台湾、韓国などから「純正相当部品（OE Equivalent Parts）」を調達し、低コストで

独立系のカー用品チェーン店に供給する。また、OE部品より手頃な価格で修理工場とユーザーに販売され、なおかつ自動車メーカーを跨いだ複数ブランド・年次のモデルに対応できるため、修理工場とユーザーの多大な支持を得られ、チャンネルである独立系のカー用品チェーン店の成長につながった。

リパッケージャーの代表企業としてDormanやBeck/Arnleyが挙げられる。1970年代前後に出現したDormanやBeck/Arnleyが置かれた事業環境では、前述の通り、日系自動車メーカーなどの参入により、自動車メーカーとモデル、部品の種類（ストック・キーピング・ユニット；SKU）は共に大きく多様化・複雑化した。結果、特定のカテゴリーではなく、分野を問わず「壊れやすい部品」であれば何でも提供するようになった。

ただし、1970～80年代まで、リパッケージャーは米国製のコピー部品（少量）およびディーラーより調達してきたOE部品を供給していた。当時、リパッケージャーはディーラーと比較し、取り扱い部品にさほどの違いがなく、市場プレゼンスも抑えられていた。

図12 米国アフターマーケット市場規模とリパッケージャーの売上成長の推移



プレーヤー	設立年・本社	主力製品
DORMAN	1978年・ペンシルベニア州	・ドライブトレイン、シャシー、サスペンション、ドアモーター、照明など、カテゴリを問わず壊れやすい部品
BECK/ARNLEY	1969年・テネシー州	・ブレーキ、シャシー、エンジン管理、フィルター、冷却システムなど
SMP	1919年・ニューヨーク州	・電子点火
Bendix <small>by Honeywell</small>	1924年・ニュージャージー州 本社はハネウェル	・ブレーキ部品
Centric	2000年・カリフォルニア州	・ブレーキ部品

出所) AAIA、各社アニュアル・レポートおよびウェブサイトより作成：Beck/Arnleyは親会社Uni-Selectの業績

リパッカーの飛躍的な成長が見られたのは、1990年代後半～2000年代であった。この時期、アジア部品サプライヤーの品質向上・供給拡大が実現され、一部のリパッカーがアジアからの調達を試みた。その結果、「安く使える」純正相当部品が一気に米国市場に流入し、2000年以降の独立系カー用品チェーン店のシェア拡大に大きく寄与した。リパッカーの業績も、アフター市場全体の伸びに比べ著しい成長を実現した(図12)。

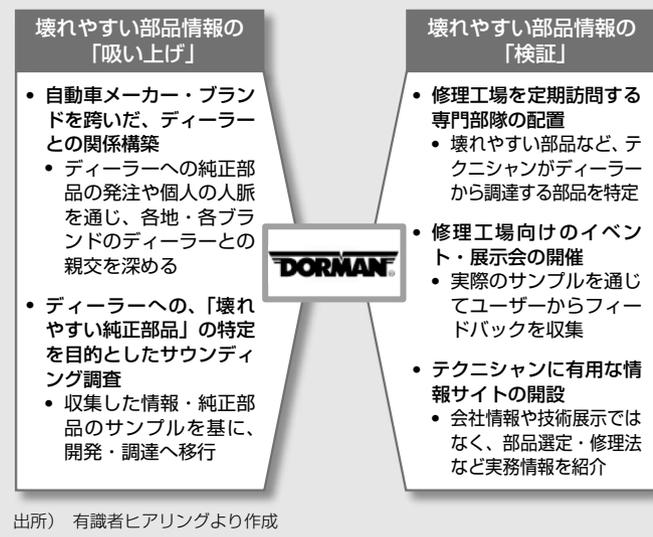
(2) 代表的なリパッカー・Dormanの強み

いくつかのリパッカーの中でも、特にDormanが近年の急成長で業界から注目を集めている。同社の業績は2000年の約2億ドルから、13年の約7億ドルへ大幅に成長したほか、収益性も同業他社より高い。競合の粗利益率が約30%であるのに比べ、Dormanは約40%という高水準を維持できている。

現在、Dormanは約150の製品ラインを持ち、ボディー(車体)・パワートレイン(動力を車輪に伝える一連の機構)・シャシー(車体を除くフレーム機構)・修理工具の4つの部品群をカバーして約6万点の部品・15万点の種類(SKU)を常時供給している。Dormanの高成長・高収益の背景には、企画、開発、オペレーションという一連のプロセスに対する3つの強みがあると考えられている。

- ①企画:「壊れやすい純正部品」を特定するための情報ネットワーク
- ②開発:「複数モデル対応可能な部品」を狙う製品開発

図13 「壊れやすい純正部品」を特定するための情報ネットワーク



- ③オペレーション:「低コストと短納期」を実現させる調達・物流体制

①企画:「壊れやすい純正部品」を特定するための情報ネットワーク

主要顧客である独立系カー用品チェーン店に対し、Dormanの提供価値で最も重要なのは、「徹底した情報収集」により、顧客がアフター市場で欲している部品を提供することである。

そのため、カテゴリーを問わず、数多くの自動車部品から修理・交換ニーズの高い品目を特定することを目的に、Dormanは自動車メーカーのディーラーとアフター市場の修理工場を巻き込んだ情報ネットワークの構築に注力してきた(図13)。具体的には、Dormanは自動車メーカー・ブランドに関係なくディーラーとの関係構築・情報交換を通じ、売れ筋や壊れやすいOE部品を特定しようとしている。また、修理工場・テクニシャンなどユーザー側にもアプローチし、定期訪問や

技術展示会による情報交換を通じてディーラー側から得られた情報を検証する。

これらにより、Dormanの製品企画・開発は「確実にニーズがある」といった前提で行われるため、NAPAやAutoZoneなどチャネル側の商品回転率と売上の向上にも寄与できる。

②開発：「複数モデル対応可能な部品」を狙う製品開発

Dormanは壊れやすいOE部品を特定できると、なるべく複数の自動車メーカー・ブランド・年次のモデルに共通に対応可能な商品を再設計する考えがある。

単なるOE部品のコピーだけなら、すぐに競合に追いつかれる恐れがあるため、Dormanはこの10年に「多モデル対応」を軸とした製品開発に注力してきた。開発リソースへの投資も積極的に行われ、開発予算は、2010年の460万ドルから13年の1340万ドルへ増加された。その成果の一つとして、たとえばマイコンの変更およびカスタマイズにより、Dormanのヘッドランプ制御モジュールはGMやクライスラー、BMW、メルセデスベンツ、フォルクスワーゲン、ボルボなど複数自動車メーカーのモデルで共通利用されることができた。

NAPAなどの顧客にとって、Dorman製品を採用すれば最低限の部品種類（SKU）だけで最大限のモデルに対応できるため、限られた販売スペースの価値最大化も実現された。

③オペレーション：「低コストと短納期」を実現させる調達・物流体制

15万点もの種類の部品を取り扱っているDormanだが、オペレーションは実にリーン

かつ迅速である。

まず、基本的に自社生産せず、中国・台湾・韓国を中心としたアジア調達を採択する方針である。2014年、金額ベースで約75%の製品は海外から調達され、うち9割以上はアジアからとされる。膨大な品目数を効率よく管理するため、2004年、上海にアジア調達センターを設置し、中国と台湾、韓国における部品サプライヤーとの間の直接貿易へ切り替えた。現地の輸出商社によるコストの削減および在庫・納期に対するコントロールの強化を狙うという。

また、米国側では本社所在地のペンシルベニア州などに5カ所の倉庫・配送センター（合計162万平方フィート）を集約させ、各拠点からまた5～10カ所の顧客倉庫・配送センターに対応するという配置である。米国内、海外物流を含め、基本は大手物流会社に業務委託する方針のため、Dormanは最も付加価値の高い企画・開発・調達という3つの業務に専念することができた。

(3) アフター市場におけるリパッケージャーの意義

「最も必要とされる部品を迅速かつ手頃な価格で供給する」。Dormanに代表されるリパッケージャーはアジア部品サプライヤーのコスト競争力と迅速な対応力を活かし、この10年の独立系リテールチェーンの成長を支えてきた。

具体的には、Dormanは従来の部品メーカーのように自社製品を中心に展開する「プロダクトアウト型事業」ではなく、ユーザーのニーズに的確に対応できる製品を幅広く供給する「マーケットイン型事業」を実現させ

た。また、成長してきたアジア部品サプライヤーから、安価で一定の品質を満たした部品を調達し、コスト優位性も確保できている。このような需給の最適マッチングこそが、リパッケージャーの重要な価値と考えられる。

V 新興国自動車アフター市場開拓に向けた取り組み策

1 自動車メーカーにとっての新興国アフター市場の事業機会と取り組み

この10年、世界の自動車市場は中国に代表されるアジア地域を中心に成長してきた。今後、中国の自動車市場は保有台数の拡大に伴い、アフター市場もより活発化していくだろう。これまでの成長エンジンである中国のみならず、アジアにおいて中国に次ぐ成長市場のインドとASEAN（東南アジア諸国連合）における自動車メーカーの事業機会・動きも含めて注目していきたい。

現在、中国と同様に、インド、ASEANにおいても非ディーラー系のアフター市場が形成されてきている。これらの市場では、共通して自動車メーカーが非ディーラー系に進出する事例が出てきた。以下、各国での自動車メーカーにおける取り組みの萌芽といえる事例を紹介する。ほかの自動車メーカーは、これら事例を参考にすることに加え、米国や日本での過去を振り返り、いかにして「顧客視点での部品・サービス提供」を自動車メーカーとして実現できるかが問われる。

(1) 中国：先行する自動車メーカーは、自らリペアチェーンを構築

2000年代の前半から始まった中国のモータ

リゼーションは、既に10年以上続いている。この自動車市場の高度成長を販売・サービス面から支えてきたのが、前述の「4S店」モデルである。自動車メーカー各社はこの製販一体型の店舗モデルを武器に、アフター市場においても強い優位性を築き上げてきた。

一方、法規制の変化や消費者認識の進化に伴い、今後の市場構造が米国型に変わっていくことは既に論じた。このような環境変化を踏まえ、4S店チャンネルで先行してきた自動車メーカーは、これから劣勢にならないようにメーカー系自動車修理チェーンを構築し始めている。

上海VWや華晨BMWなどの欧州系自動車メーカーは、4S店以外に「自動車メーカー系クイックリペア・チェーン」という新たなサービスチャンネルをフランチャイズ形式で構築し始めた。独自の管理本部を設けた上で、各地域のディーラーへの出店勧誘や店舗管理を実施している。次ページの図14に示すように、当面のところ、「利便性」と「アクセス性」において、既存の4S店へのサービス補完を主たる目的としている。自動車メーカー系の修理チェーン店が扱う補修部品は、今のところ純正部品に限定しているが、今後はより幅広く自動車ユーザーのニーズに対応するために、部品メーカー主導の良質な非純正部品や自動車メーカー主導の第二純正部品の設定も増える見通しである。

このようにして、先行する自動車メーカーは、修理チェーン店を通じて、アフター市場での既存顧客の満足度向上を拡大しているところであるが、これらは将来の車両買い替えへの結び付けを図り、次世代型新車の開発における競争優位を確立する動きとも考えられている。

(2) インド：マヒンドラ&マヒンドラ（以下、マヒンドラと略す）は、独立したアフター部門を設立。他社ブランドを含めた中古車・サービスチェーンを展開

インドの2014年の1人当たりGDP（国内総生産）は1626ドルであり、モータリゼーションが本格的に始まるとされる3000ドルに及ばない。しかし、マヒンドラは保有台数の増加による高収益のアフターサービス部門の拡大を狙い、2008年4月に早くも中古車事業「First Choice Wheels」および部品・サービス事業「First Choice Services」を同時に展開し始めた。

米国と同じく、インドのアフター市場も主にマルチブランド対応が可能な独立系修理店により形成されてきた。このようなユーザーの習慣に対し、マヒンドラの中古車・アフターサービス事業の最大特徴は、自社ブランドのみならず、他社ブランドの中古車買取・販売およびスペア部品、修理サービスにも対応できることである。また、保証・保険など付随サービスも提供し、売り切りではなく継続メンテナンス・アフターサービス収益の確保

を図った。

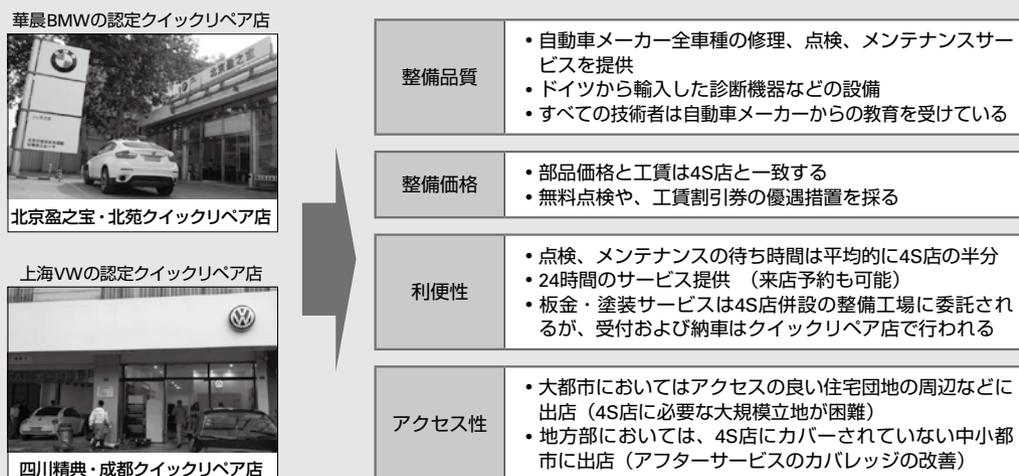
2014年12月、マヒンドラはさらなるシナジーを創出させるため、これまで独自展開してきたFirst Choice Wheels（160都市に300店舗）・First Choice Services（11都市に17店舗）・スペア部品の3事業を「アフター市場セクター（After-Market Sector）」として集約させ、新興国における自動車メーカー主導のアフターサービス事業展開の代表例となりつつある。

(3) ASEAN：新車以外のもう一つの切り口。アフター部品・中古車から市場参入を図る

乗用車・商用車を含め、ASEAN地域は日系自動車メーカーの牙城であり、大きな収益の柱でもある。特に主要市場のタイ、インドネシアでは、日系の市場シェアは9割前後と、非日系プレーヤーとの間に大きな差を付けている。

ただし、ASEAN地域といっても、各国の市場規模や経済・産業発展状況は大きく異なるため、国別に丁寧にアプローチしていく必

図14 自動車修理チェーンを構築し始めたカーメーカーの事例



出所）有識者ヒアリングより作成、写真は野村総合研究所撮影

要がある。

たとえばタイやインドネシアなど日系ロイヤルティの高い新車浸透型市場（新車販売を中心に形成されている市場）では、既に豊田通商・アイシン精機・デンソーの3社協力による「PIT & GO」のような日系アフターサービス事業が進展しつつある。

一方、ミャンマーやカンボジア、ラオスなどいわゆる「陸のASEAN」はいまだに中古車先行型市場（中古車販売を中心に形成されている市場）であり、各国の自動車メーカーにとっては生産・販売からアフターサービスまで、すべてがまさしく未開の地である。

特に近年、中国系自動車メーカーが低価格新車により攻勢を強める中、日系自動車メーカーがいかに中古車やアフターサービスなど新車以外の切り口を見つけ、ブランドとマーケットポジションを守るのかが重要な課題であり商機ともなっている。ミャンマーなどの中古車先行市場では、自動車メーカーは新車を販売するだけでなく、ユーザーの間にこのブランドは壊れてもすぐ直せるという認識を醸成することも重要である。それが、結果的に将来、新車が売れることにもつながる。

2 部品メーカーにとっての新興国アフター市場 (事業機会と取り組み策)

(1) 新興国アフター市場では、 非ディーラー系への展開は必須

OE部品メーカーにとっては、まずは、自動車メーカーとの関係が重要である。特に日系部品メーカーにとっては、自国の日本ではディーラー系への部品販売がメインであるた

め、自動車メーカーと対抗する形となる自動車ディーラー以外へ販売することは難しかったと考えられる（非ディーラー系の一般市場へ部品を流すことは、ディーラーへの顧客誘導にならず、自動車メーカーの利害に反するとも考えられている）。また、非ディーラー系への販売は、自動車メーカーとの共同開発に関する知的財産権や金型の所有権なども絡み、話は複雑になる。

しかし、今後新興国では、修理価格の安さ（そもそも工賃が独立系修理店の方が安い）などから、非ディーラー系へ消費者が流れることは避けられない。

その際、野村総合研究所（NRI）では次の2つの理由から、OE部品メーカーにとっても、今後非ディーラー系への部品販売を拡大していく必要があるものとする。まず、自動車ディーラー以外のどこでも部品が入手できることが、次にクルマを購入する際の決め手となる点が挙げられる。特に新興国の消費者は、どこでも修理できると考えるクルマを次に購入する。従ってこれについては、自動車メーカーとも同じ目標を共有できるといえる。たとえば、ロシアやミャンマーといった国は、現在、日本から多くの日本車の中古車を輸入しているが、そこで、たとえば、日系部品メーカーが日本車向け部品を独立系修理店にも供給することで、次の日本車販売につなげられるものと考えられる。

次に、単純に収益面からアフター市場、とりわけ非ディーラー系の一般アフター市場を開拓することに意味があることが挙げられる。アフター市場の収益性などはこれまで述べてきた通りである。自動車メーカーにOE供給するだけでなく、アフター市場でも確固

たる収益源を持つことで、部品メーカーは十分な研究開発費用を捻出でき、次の新たな部品開発への好循環を形成できる。結果として、自動車メーカーにとっても良い部品を採用することができる。

(2) 非ディーラー系アフター市場はOE事業とは異なる事業と認識すべき

OE事業では、部品メーカーは決められた部品を高品質かつ安定的に自動車メーカーに納入することが重要であった。しかし、アフター事業では、さまざまな自動車メーカーの車種に対応する必要がある。一品一品の品質だけでなく、いかに品揃えを増やすかが重要となる。そのためには、他部品メーカーと提携しラインアップを増やすことも考えられる。また、自社にない製品群（価格帯、カテゴリー）を揃える意味で、他社買収も手段として必要となる。前述したように、中国や台湾をはじめ、インドやタイなど新興国ではさまざまなアフター専用の部品メーカーが登場してきている。

たとえばドイツの自動車部品メーカーのボッシュは、新興国の部品メーカーを買収することにより、製品ラインアップを拡充してきた。2011年にスターター、オルタネーター、ワイパーブレードなどのアフター部品を手掛ける台湾のユニポイント社を買収し、新興国向けの品揃えを拡張したほか、同年、中国のスパークプラグメーカー南京電気集団との合弁企業NHSPを完全子会社化し、アフター専用会社Bosch Automotive Products Nanjing (RBNJ)とした。RBNJでは、現在スパークプラグにとどまらず、ブレーキパッド、診断装置を製造し、新興国を中心にアフター製品

を拡販している。

また、ボッシュは、単に部品を外販するという目的でなく、何を取り揃えればアフター事業で収益を稼ぐことができるかという発想での取り組みを行っている。電子部品が増える中、修理店で高度な診断へのニーズが高まっていることから、診断機を自社で取り揃えたり、新興国での中古部品の需要増からリビルト（中古部品の再生）メーカーを買収したりしている。

さらに、需要サイドから見れば、非ディーラー系アフター事業は、OE事業のように特定自動車メーカーとやり取りすればよいわけではない。各国で卸業者や独立修理店を回り、技術指導や販売促進を行う必要がある。また、ブランド構築活動も必要になる。したがって開発、製造費以外に、マーケティング費用や販売員の人件費がかさむことになる。逆に、このような地域密着の活動をいち早く実施すれば、他社に高い参入障壁を築くことになる。

このようにアフター事業はOE事業とは異なる性質のものであり、単なる部品拡販の延長と考えずに、社内の体制構築を行う必要がある。

3 最後に

(顧客視点での事業再構築が必要)

以上述べてきた通り、今後は、新興国を中心に自動車メーカー、部品メーカー、卸業者、小売業者といったさまざまな層が、拡大するアフター市場で熾烈な競争を繰り広げると考えられる。そこでは、リパッケージャーDormanの例でも紹介したように、供給側の論理でなく、いかに顧客視点でタイムリーに

適切な品質・価格で部品・サービスを提供できるかが鍵となるのではないだろうか。その際、①自社製品ラインアップの再定義と、②自社バリューチェーンの再定義の2点が重要であると考えられる。

まず、①自社製品ラインアップの再定義では、「顧客接点」で発想する必要がある。メーカーにとっては、自社製品をベースとした供給側の論理でなく、消費者や修理店が望むことは何かを考える必要がある。自社製品群としてラインアップが足りなければ、他社調達や協業、買収などが考えられる。近年、台湾・中国などのアフター部品メーカーが著しい成長を遂げている。これら新興メーカーとの協業は、米国リパッケージの事例に見られるように、より安価で適正品質な品揃えを探る場合には鍵となる。

また、②自社バリューチェーンの再定義では、川上（ものづくり）と川下（顧客サービス）のどこまで自社の事業範囲を広げることによって顧客ニーズに合った製品を迅速に提供できるかを検討することになる。たとえば、消費者からすれば、修理は、部品が新品でなくても機能が正常に戻ればよいと考えるかもしれない。そのような地域では、メーカーが中古部品を再生し、供給することも考えられる。その場合は、中古部品の回収から組み立てといった新たなバリューチェーンを構築する必要が出てくる。一方、卸・小売業者にとっては、より顧客に近い立場にいたので、顧客ニーズを踏まえ、商品を企画し、自らが部品メーカーに製造委託をするプライベートブランドづくりも考えられる。

以上、新興国を中心に拡大するアフター市場では、市場規模が拡大する一方、流通構造は固まっていなかったため、あらゆる企業にとってチャンスであると同時に、新たなビジネスモデル構築まで踏み込んだ検討が必要になる。

注

OES (Original Equipment Spares) とは、自動車メーカーが補修用に供給している部品のことであり、純正補修用部品とも呼ばれている

著者

小林敬幸 (こばやし のりゆき)

グローバル製造業コンサルティング部グループマネージャー

専門は製造業の経営・事業戦略立案。特に自動車業界を中心としたグローバル展開支援、研究開発マネジメントの変革支援、新規事業開発支援など

張 翼 (ちょうよく)

グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は自動車をはじめ製造業全般の事業戦略策定、新興国市場の進出支援

江 庭豪 (チャン・ウィリアム)

グローバル製造業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は自動車・電機・エネルギー業界を中心とした事業戦略立案およびM&A・提携支援など

Ana Ramos (アナ・ラモス)

NRIアメリカ リサーチアナリスト

専門は自動車業界における調査・戦略立案支援。米国、ラテンアメリカを中心に、企業の参入支援を行う