

## 自動車販売業界の変革

### － UNI Global Union の調査結果報告書 －

#### はじめに

何十年もの間、技術や経済の変化およびその社会的影響に関する議論において、自動車産業は常に中心になってきました。この点は現在も、自動車バリューチェーンの技術変革と組織変革に大きく依存するグリーン転換とともに非常に活発に議論されています。製造業は、大規模な鉄鋼生産設備から巨大な自動車整備ネットワークに至るまでの広大なエコシステムの一部に過ぎませんが、歴史的に見れば、これらの議論の主な（広義にはほぼ唯一の）焦点でした。このような事態になったのは、それなりの理由があります。自動車製造業は、新しい技術やビジネスモデルを開拓し、それらの変化がもたらす社会的影響の負担に耐えてきました。自動車バリューチェーンは長期的安定が証明されており、大きな構造変化が起こるとは考えにくいものでした。

自動車販売業にとって現状はもはや過去ほど安全ではなく、現在の変革は、自動車組立工場だけでなくディーラーシップネットワークに関係しています。自動車販売業で生じると思われる大きな変化は、社会的影響という点で、産業界の変化と同様に重要です。例えば日本では、約 100 万人が自動車販売・サービス業に従事しており、そのうち 57 万 1 千人が自動車販売業に直接雇用されているのに対し、自動車製造業には 89 万人が従事しています。<sup>1</sup> 欧州では、自動車販売業に 140 万人、車載部品・付属品販売業に 64 万 1 千人、自動車点検・修理業に 130 万人が従事しています。を合わせると、自動車産業それ自体に直接雇用されている 260 万人を上回る数字になります。<sup>2</sup> 確かに、世界中の経済と社会において自動車販売業は非常に重要な分野です。また、労働組合の組織化活動にも大きな関心が寄せられるはずで

本調査結果報告書では、COVID-19 や継続的な供給不足に関する同時発生的な側面から、電気自動車への移行に関する構造変化と、それが自動車の販売・サービス方法に与えると思われる大きな影響に到るまで、現在の自動車販売業が直面する主要な課題について概説しています。その目的は、企業と従業員の両方にとって問題となる事柄に関する最新の分析をこの業種の労働組合に提供することと、将来の変化を予測することです。

#### 最近の動向と展望

半導体不足や現在のインフレ上昇とともに、COVID-19 のパンデミックは、2020 年に入ってから自動車販売業が受けた一連の大きな衝撃の一つに過ぎません。2019 年に世界で 8890 万台販売された小型自動車は、2020 年には 13.4%減少して 7720 万台にとどまりました。他の産業と同様、その衰退の大きさとスピードは前代未聞でした。しかし、他の経済分野とは対照的に、自動車販売台数がパンデミック前の水準に回復するのはかなり先で、最近の予測

<sup>1</sup> 日本自動車工業会刊行「2021 年版 日本の自動車工業」3 ページ

<sup>2</sup> ACEA 刊行「2021/2022 年版 自動車産業ポケットガイド」7 ページ

では 2024 年になってからとされています。自動車販売業に関しては、中期的な取引量の低迷はもちろん、リストラや雇用喪失の可能性など、時間の経過とともに関連リスクが悪化することが考えられます。

### 小型自動車販売台数予想（出典：IHS Markit, May 2022）



自動車市場は地域性が強いため、世界各地が同じような軌跡をたどることはないと考えられます。実際、北米や欧州、日本などの成熟した市場と、中国やインド、東南アジアなどまだ飽和状態に達していない市場では、大きな違いがあります。：COVID-19 が世界中に多大な影響を与えましたが、米国、欧州、日本での回復は非常に遅く、これらの市場は実際にはパンデミック前のレベルまで回復することはないだろうというのが大方の見方です。日本で

は 2025 年までの販売ピークが 2019 年比で 5%減、欧州ではさらに減少する（2024 年予測で 2019 年比 9%減）と予測されています。欧州の市場ダイナミクスを理解するためには、さらに詳細な情報が必要になります。イタリアなどの南欧市場は、2019 年の販売台数の 4 分の 3 をやっと超えたところ（2019 年の 211 万台に対して 2021 年は 164 万台）ですが、英国などでは回復が大きく加速しています。それでもアジア市場のスピードには及びません。アジアにはまだ大きな成長の可能性があり、遅くとも 2023 年にはパンデミック前の販売量を超えるると予測されています。高い成長性が見込まれる大規模市場の中で異彩を放つのはやはりロシアですが、ウクライナ戦争の影響で売上が減少し、今後も減少が見込まれます。このように、自動車販売業は地域や国によって全く異なる状況で事業を展開しています。

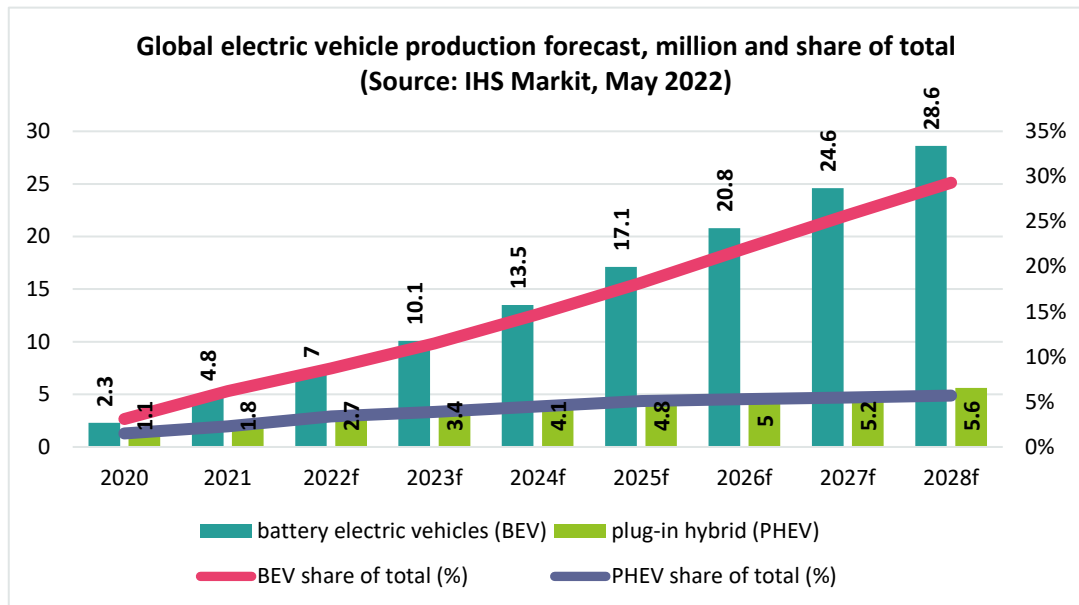
現在の環境は非常に不透明であり、自動車市場には、2021 年から 2022 年前半にかけて常に悲観的になる余地があることが証明されています。パンデミック後の回復については、当初は 2021 年に起こると予想されていましたが、その後、想定外の世界的な半導体不足により世界生産台数が 1000 万台減少しており、サプライチェーン問題は当分続くと予想されています。世界的なインフレの高まりにより、多くの消費者が新車の購入を控えるようになると、事態が悪化する可能性があります。

このような度重なるショックは、自動車バリューチェーンにさまざまな形で影響を及ぼしています。意外かもしれませんが、2021 年は自動車メーカーにとって歴史的に収益性の高い年でした。供給不足に対して「ストップ&ゴー」方式を採用し、収益性の高い車に生産を集中させて、他の生産設備を休止させたためです。このようなアプローチは、一般的にそのような運用の柔軟性を享受しておらず、自動車メーカーとの関係で交渉力が弱いサプライヤーに負担の大部分を転嫁することになる。その結果、ディーラーではかつてないほどの在庫不足、欠品、納期の長期化が発生し、購入者の多くが中古車市場に流れるという不満の声が上がりました。ディーラーはさらに、自動車メーカーからマージンの引き下げを要求されるなど、新たなプレッシャーに直面しました。

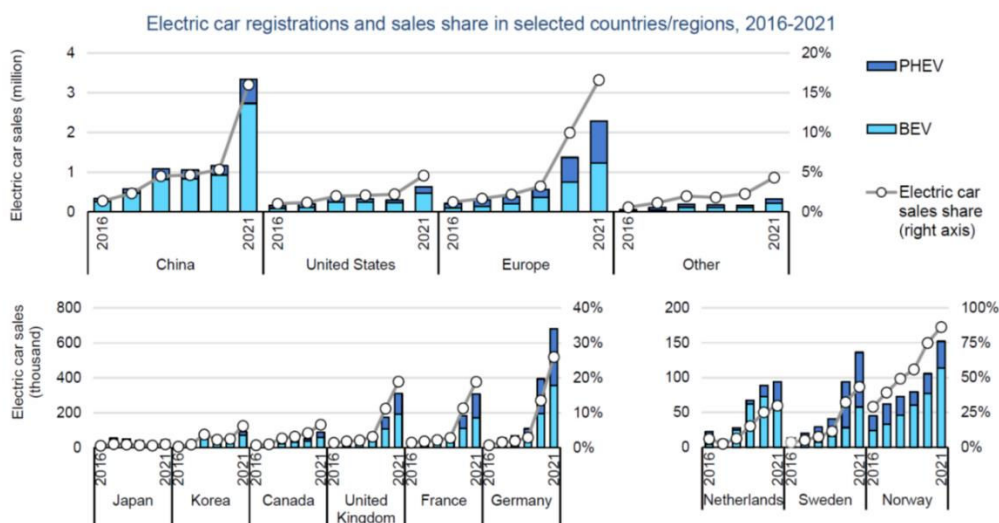
## 電気自動車への移行

自動車産業は長い歴史の中で危機に直面してきましたが、他のどの時点においても、これらの危機は、いずれは通常のビジネスに戻る産業に対する同時発生的な混乱にすぎないと見なされていたことでしょう。唯一の問題はどのくらいの時間がかかるのかという点です。今回の危機がもはや従来のケースではないと確信できるだけの根拠が数多く存在します。自動車産業が直面している現在の危機的状況の要因は、単なる同時発生的なものではないのです。つまり、COVID-19 や半導体不足、地政学的緊張がなくても、自動車産業は、サプライヤーから小売・修理業まで、構造転換の真っ只中にあり、この転換によってバリューチェーン全体が改革される可能性が高いということです。この構造転換は主に排ガス規制の強化により推進されます。これにより、電動パワートレイン技術の急速な進歩が促進され、支配的なビジネスモデルに大きな変化をもたらされます。後者は主に、自動車市場の将来の軌道に関する大きな不確実性と、電気自動車（EV）への移行がすでに企業財務に与えている大きなストレスへの適応です。EV 生産は、研究開発と製造に対する多額の投資を必要としますが、まだ収益性はありません。

2021 年には世界で 660 万台の電気自動車が販売されましたが、その内訳は、プラグインハイブリッド車が 180 万台、バッテリー電気自動車 (BEV) が 480 台となっています。比較的最近まで、ハイブリッド車は、バッテリー電気自動車の性能が上がって価格が下がるまでの過渡的な技術として機能すると考えられていました。しかし、規制の強化と予想以上に急速な技術進歩により、この仮説は成り立たなくなったのです。バッテリー電気自動車に直接的に移行し、ハイブリッド技術の成長の可能性は限定的なものになるというのが現在の標準的な見解です。予測では、世界の BEV 生産台数は、2028 年までに 2,860 万台に増加し、世界全体のほぼ 30%を占めるとされています。

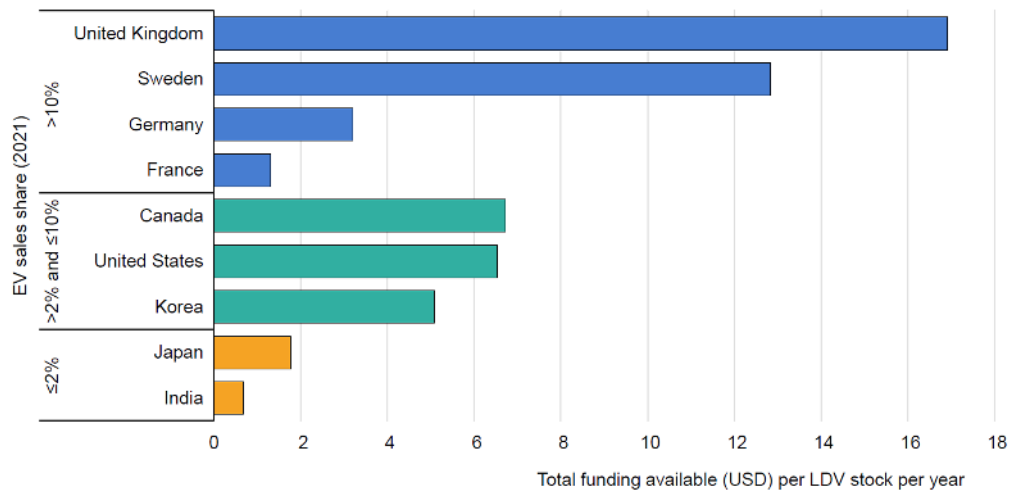


電気自動車の登録台数については、中国や欧州が他地域を大きく引き離しており、移行には大きなばらつきがあります。中国でも欧州でも、公共政策と自動車メーカーによる迅速な調整によって、このような状況が生まれました。欧州では、2035 年から新車への内燃機関の搭載が禁止される予定で、多くの欧州自動車メーカーが BEV 技術への完全移行時期をさらに早めることを発表しています。米国の EV 市場はそれに比べると小規模ですが、2021 年にはより強力な成長が見込まれるとの見方もあります。



出典：国際エネルギー機関刊行『Global EV Outlook』（世界における電気自動車の前途）（2022 年 5 月）

Government funding for publicly available charging infrastructure normalised by LDV stock and funding period, 2021



IEA. All rights reserved.

Notes: Funding shown reflects financing for all types of publicly available ZEV charging infrastructure that is currently available in select countries up to an announcement date of May 2022. Total funding amounts are based on total annual charging infrastructure budget announcements and programs which is then divided by the number of years the funding or programme is active. Annualised funding is then divided by the total LDV stock in 2021.

出典：国際エネルギー機関刊行『Global EV Outlook』（世界における電気自動車の前途）（2022年5月）

世界の主要な自動車市場の一つである日本市場では、まだ本格的な電気自動車への移行がほとんど進んでいません。2021年の日本の新車販売台数に占める電動車両の割合は3分の1ですが、その大半は、電気モーターが内燃機関のサポート役にとどまり、コンセントで充電できない、いわゆる「マイルド」ハイブリッド車です。日本市場の現状に関する最近の報告書では、日本がこれまで他の主要な自動車市場に比べて遅れをとってきた理由が3つ挙げられています。それは、電気自動車の普及率が低いこと、バッテリー製造への投資が少ないこと、充電インフラの不足です。<sup>3</sup>後者については、日本には急速充電器が7600基しかなく、その4割がカーディーラーに設置されている点が指摘されています。一方、世界には急速充電器が約60万基あり、日本はそのわずか1.2%に過ぎません。<sup>4</sup>

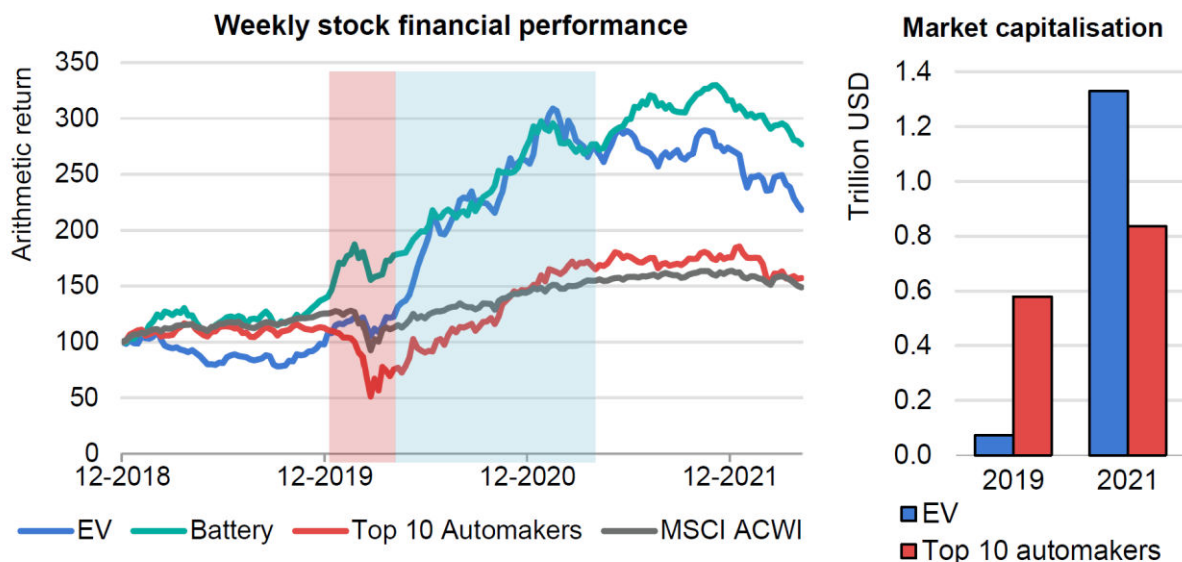
この背景には、日本政府の抑制的な政策対応と、日本の自動車メーカーが電気自動車に対して慎重な姿勢であることが関係しています。実際、日本政府が公的なインフラに投入する資金は主要な自動車市場の中でも最低水準であり、最近まで日本の自動車メーカーはすべて、バッテリー電気自動車ではなく、ハイブリッドや水素を燃料とするパワートレインを最適な技術として強調していました。事態は急速に変化する可能性があり、自動車メーカーは現在、より可能性の高い展開としてBEVへの迅速な移行を考えるようになってきました。トヨタは、2030年までに全販売台数の3分の1以上となる350万台のバッテリー式電気自動車を販売する意向を表明しています。他の日本車メーカー（日産を除く）は戦略転換を表明していません。しかし、欧州の経験は、トヨタがそうであるように、戦略の根本的な変更が極めて迅速に行われる可能性があることを示しています。

<sup>3</sup> ルートゼロ (RouteZero) 刊行『Japan and the Global Transition to Zero Emission Vehicles』（ゼロエミッション車に向かう世界の中の日本）（2022年5月）6ページ

<sup>4</sup> 国際エネルギー機関刊行『Global EV Outlook』（世界における電気自動車の前途）（2022年5月）46ページ



EV への移行は、当初から、最も複雑で付加価値の高い部品（エンジンやトランスミッション）が、歴史的に見ても実績の浅い新しい部品（バッテリーや電気モーターなど）に完全に置き換えられるという、自動車製造バリューチェーンにとって革命的な可能性を秘めていると考えられていました。これらの新技術や生産設備への投資は、自動車メーカーの財務を大きく圧迫しており、多くのメーカーが EV への投資資金や新技術の開発に苦勞しているのが現状です。テスラのような電気自動車に特化した会社はこのような問題に遭遇することなく、規制の強化と技術の進歩によって株式市場の時価総額を急増させています。つまり、EV 化が加速したことで、テスラは株式市場で大量の資金を集め、研究開発や生産に巨額の投資を行うことができたのです。これは従来の自動車メーカーのケースには当てはまりません。新規参入の EV 専門メーカーに対して株式市場が振るわない（言い換えれば、資金調達が相対的に難しい）ことが、従来の自動車メーカーの一部がこれまでにない反応を示すきっかけとなりました。例えば、フォードもルノーも、EV と従来の事業を全く別の会社に分割すると発表しており、その目的はテスラなどの企業に追いつけるようにするためと述べています。すべての自動車メーカーがこれに追随するというものではありません。フォードとルノーの両社は近年、大きな困難に直面しているのです。これはすべての自動車メーカーに当てはまるわけではありませんが、電気自動車への移行に対処するための最善策を見出すことに関して何も提案されていないということです。次のセクションで取り上げますが、



自動車販売業への影響は大きく、EV の小売は、内燃機関自動車の小売とは全く異なる様相を呈する可能性が十分にあるのです。

出典：国際エネルギー機関刊行『Global EV Outlook』（世界における電気自動車の前途）（2022年5月）

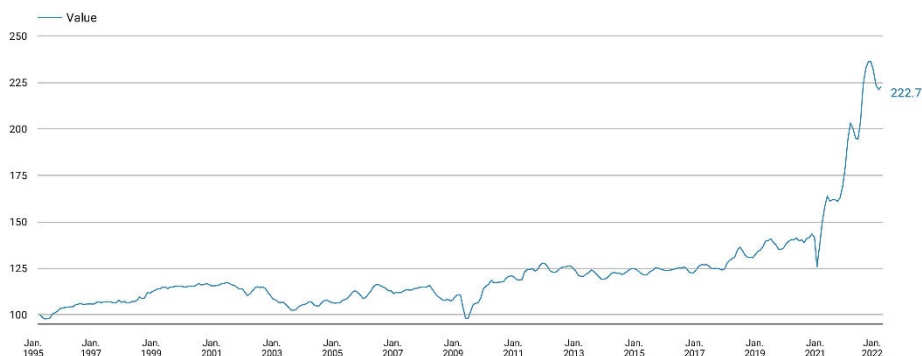
## 自動車販売業界への影響

自動車ディーラーには複数の収入源があります。それは、新車と中古車の両方の販売と、アフターマーケット業、車検・点検業などです。電気自動車への移行により、これらすべての市場に大規模な変革をもたらされる可能性があります。

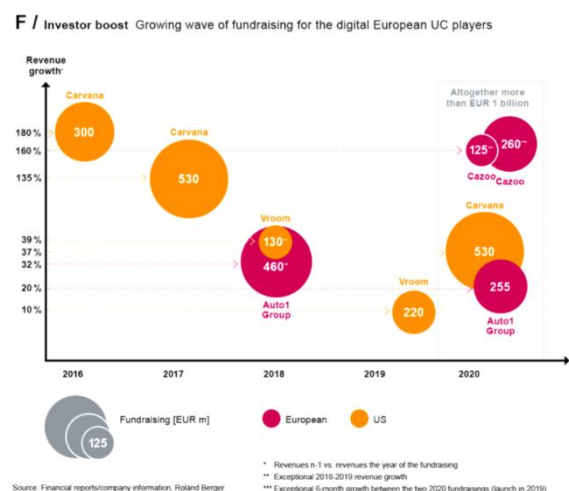
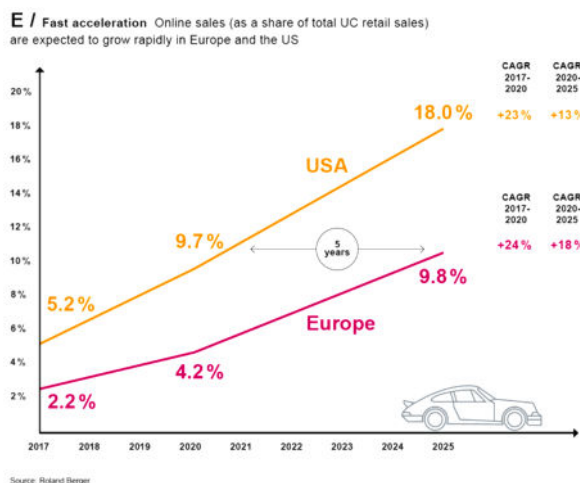
アフターマーケット業と車検・点検業へのインパクトについては、パワートレインの製造能力に関する議論と同様かもしれません。純粋な電気自動車は、部品数が少なく、構造が複

雑ではなく、機械的な信頼性も高いため、これらの業務が劇減する可能性があるためです。最近の試算では、自動車オーナーがバッテリー式電気自動車の部品にかかるアフターマーケット費用は、内燃機関自動車に比べて最大で 40%減少すると言われています。<sup>5</sup>しかし、バッテリー式電気自動車が主流になるまでには時間がかかり、さらに従来の内燃機関自動車が廃止されるまでにはさらに時間がかかるため、ディーラー収益への悪影響は長期的にしか現れないと思われます。内燃機関自動車は今後も長く路上に残り、少なくとも電気自動車の市場シェアが大幅に拡大するまでは、ディーラーのアフターマーケット業の収益が大幅に減少することはないでしょう。

**MANHEIM USED VEHICLE VALUE INDEX**  
Mid-June 2022



特に中古車市場の人気の非常に高まっていることと、景気変動の激しい時期に購入者が購入を先延ばしにしていることから、アフターマーケット業は、短中期的には実際に成長すると思われれます。パンデミック時に中古車市場が活況を呈し、新車の供給不足を主因に歴史的な高水準で推移していることは間違いありません。マンハイム中古車価格指数（米国市場で最も利用されている中古車価格指数）は、パンデミック前の数か月間は 150 以下でしたが、2022 年初頭には 220 以上に上昇しました（45~50%の価格上昇に相当）。半導体の供給不足が続き、インフレによって消費者心理が悪化するため、中古車市場で活動するディーラーは、今後しばらくは活況を呈すると予想されます。



<sup>5</sup> マッキンゼー社『A turning point for US auto dealers: The unstoppable electric car』（米国の自動車ディーラーのターニングポイント：躍進が続く電気自動車）（2021 年 9 月）、<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-turning-point-for-us-auto-dealers-the-unstoppable-electric-car>

出典：ローランド・ベルガー刊行『*The Online Boom in Used-Car Sales*』（中古車販売におけるオンラインブーム）（2021年4月）

中古車市場の好況は、すべての中古車販売店に等しく恩恵をもたらすわけではありません。小売全般と同様に、パンデミックによって中古車販売のオンライン化が加速し、その市場シェアは2020年には米国で9.7%、欧州で4.2%に達しました。ローランド・ベルガー（Roland Berger）社の予測によると、電子商取引の市場シェアは、今年半ばまでに、米国で18%、欧州で9.8%に達する可能性があるとのこと。6 中古車のオンライン販売ブームが注目を集めており、新たなオンライン専門業者が、成長率の高いビジネスチャンスを求める投資家から大きな関心を集めています。米国のカーバナ（Carvana）は2016年から2020年にかけて13億ユーロ以上の資金を調達し、欧州の中古車オンライン販売会社アウト・アインス・グループ（Auto1 Group）は2018年から2020年にかけて715百万ユーロ、カズー（Cazoo）は385百万ユーロを調達しています。このようなオンライン販売の増加は、他の市場と同じように、e コマースのシェア拡大により、実店舗の小売業者がますますプレッシャーにさらされることになると思われます。

また、新車のオンライン販売も急速に進んでおり、自動車メーカーがEVへの移行に対応するために、自動車チェーンにおけるディーラーの役割を大きく見直す動きも出てきています。テスラの流通モデルについては、現在、ディーラーが存在しない100%オンライン販売であり、現在、業界全体がこれに刺激を受けています。テスラは当初、従来のディーラーではバッテリー式電気自動車のマーケティングと販売を適切に行うことができないとして、第三者ディーラーを持たず自社で運営する店舗ネットワークでスタートしました。2019年2月、テスラは店舗ネットワークを閉鎖してオンライン販売のみとすることを発表し、これによって顧客が支払う価格を最大6%引き下げることができると主張しました。7 その後、もしテスラが店舗ネットワークの大半を維持することを新たに発表したとしても、販売手数料やボーナスが廃止されるため、小売店の従業員の収入は大幅に減少し、悲惨な結果になったことでしょう。8 その2年後、テスラは実店舗の販売ネットワークを縮小し、オンライン注文に対応する配送センターへの集中を強化する新たな取り組みを発表しました。9 テスラは、現在も実店舗を構えていますが、できる限りオンライン販売を推し進め、市場が許す限り店舗ネットワークを縮小していくことを長期的な目標としていることは明らかです。

---

6 ローランド・ベルガー刊行『*The Online Boom in Used-Car Sales*』（中古車販売におけるオンラインブーム）（2021年4月）

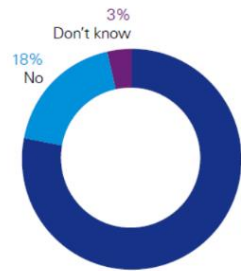
7 「Tesla shifts to online-only sales, will close stores to drive vehicle costs down」（テスラ、オンライン販売にシフト、車両コスト削減のため店舗閉鎖へ）（2019年2月）、<https://www.teslarati.com/tesla-closing-stores-online-only-sales/>

8 「Tesla's online-only sales strategy disguises massive pay cuts」（テスラ、オンライン専用販売戦略により大規模な給与削減を隠蔽）（2019年3月）、<https://electrek.co/2019/03/11/tesla-online-sales-strategy-disguises-massive-pay-cuts/>

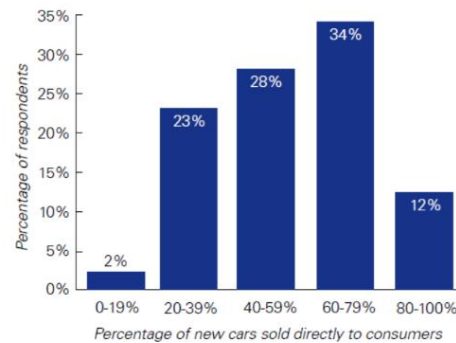
9 「テスラ（Tesla）、小売戦略の大転換を開始：「Tesla (Tesla) launches major shift in retail strategy: cheaper locations, remote working, and more」（テスラ（Tesla）、小売戦略の大転換を開始：安価な拠点、リモートワークなど）（2021年7月）、<https://electrek.co/2021/07/28/tesla-tesla-major-shift-retail-strategy-cheaper-locations-remote-working/>



By 2030, do you believe the majority of new vehicle purchases will be completed online? (Excluding test drive)



By 2030, what proportion of new cars will be sold directly to consumers by automakers in your home market?



出典：KPMG 「Global Automotive Executive Survey 2021」 (自動車会社役員を対象とした2021年グローバル調査)

テスラの小売戦略は、ディーラーを完全に回避し、顧客に自動車を直接販売することであり、可能な限りオンラインチャンネルでそれを行おうとしています。現在、業界全体がこの方向に向かう可能性があることが明確に示されています。2021年からKPMGが実施している自動車業界の企業役員を対象とした調査は、まさにこのことを裏付けるものとなりました。回答者の78%が「2030年までに新車販売の大半がオンラインで行われると思う」と回答し、75%が「その頃には新車の40%以上がディーラーを仲介させずに顧客に直接販売されると思う」と回答しました。<sup>10</sup>これはテスラの流通モデルの一般化を示唆しています。自動車販売業も大きな影響を受けることが考えられます。具体的な影響とは、実店舗の縮小、個々の店舗の自主性の制限、従業員給与削減の可能性などです。

自動車の間接販売と直接販売の比較	
間接販売	直接販売/代理店
ディーラーは独立企業家	ディーラーは自動車メーカーの代理店で、自主性が制限される
ディーラーは株式を保有し管理している	株式保有は自動車メーカーにとどまる
ディーラーが、値引きの設定や顧客との価格交渉を行い、利益率には柔軟性がある	最終的な価格は自動車メーカーが決定し、ディーラーは販売ごとの固定手数料を受け取る

<sup>10</sup>KPMG 「Global Automotive Executive Survey 2021」 (自動車会社役員を対象とした2021年グローバル調査)

自動車の小売は、従来の独立したディーラーを中心とした「間接型」から、自動車メーカーの代理店として販売する「直接型」に移行するとの見方が主流となっています。直接型の場合、自動車販売業者と自動車メーカーは別個の存在であることには変わりはありませんが、メーカーからの販売業者の独立性は著しく低下します。現在では、ディーラーが車両在庫を所有・管理し、顧客との価格交渉も自由に行えるため、収益目標に対して独立した経営判断ができるようになりました。代理店モデルに移行するとこのような自主性が失われます。自動車メーカーが株式を保有して、顧客が支払う価格の設定も行い、ディーラーにはあらかじめ設定された手数料が支払われることとなります。その場合、ディーラーは製造サプライヤーのように自動車メーカーに事実上従属することになり、自動車メーカーはディーラーのマージンを引き下げることで利益率を引き上げることができます。サプライヤーの場合と同様に、ディーラーが自動車メーカーから受ける追加圧力の多くが、従業員や労働組合に転嫁される危険性があります。

### 流通ビジネスモデルに関する自動車メーカーの発表

**フォルクスワーゲン**：ドイツの ID ファミリー（バッテリー式電気自動車）向けの直販/代理店販売モデル、ディーラー契約の再交渉、小売パートナー向けの共通 IT システムを運用。

**アウディ**：2023 年から EV の直販/代理店販売モデルの運用を開始。

**メルセデス**：スウェーデン、オーストリア、南アフリカ、ニュージーランドにて直販/代理店販売モデルを運用。2022 年 5 月の発表：2030 年までに世界でディーラーを 10%削減し、ドイツ国内でディーラーを 15~20%削減し、オンライン販売を 25%にする

**BMW**：南アフリカで直販/代理店販売モデルを試験運用。欧州における Mini（2024 年）と BMW（2026 年）の直販モデルへの完全移行に向けて協議中。

**ステランティス**：2021 年に流通ネットワークの全面的な見直し（契約の一方的な再交渉など）を開始。2030 年までにオンライン販売を 33%にする。

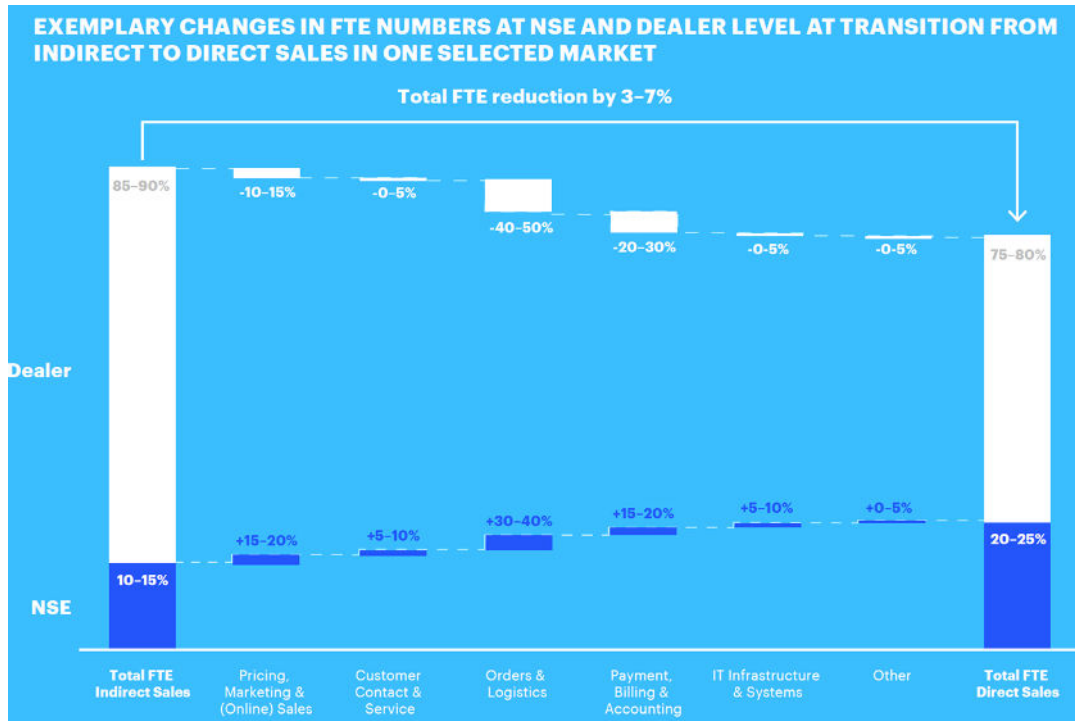
**トヨタ**：ニュージーランドで直販/代理店販売モデルを運用。トヨタは流通戦略について大規模な発表を控えている。

**ボルボ**：2030 年までにオンライン販売を 100%にする。

欧米の自動車メーカーの最近の発表によると、直販モデルへの移行が積極的に進められているようです。フォルクスワーゲンやステランティスといった巨大企業は、ディーラー契約の再交渉を行い、より「現場主義」的な小売アプローチを目指すと発表しました。フォードやボルボなどもテスラを模倣する意向を表明しています。この移行の主な理由は明白です。自動車メーカーは、現在赤字である電気自動車事業の収益性を改善するためにあらゆる手段を講じています。また、現時点で比較的高価である車種の価格の引き下げも実現しなければなりません。直販化によってディーラーのマージンが圧縮されると、流通コストが最大で 12%削減され、自動車の総コストが 3%削減されるとの試算が出ています。<sup>11</sup> 価格が一定であれば、この 3%がそのまま自動車メーカーの収益に転嫁されることとなります。これ

<sup>11</sup> ローランド・ベルガー刊行『Agency sales model. 自動車販売新聞 2 号』2021 年 5 月号、p. Automotive Sales News #2』（代理店販売モデル：自動車販売ニュース 2）（2021 年 5 月）12 ページ

とは別に、自動車メーカーは、EV 化がもたらす混乱からも利益を得ており、自動車サプライチェーン内の従来のパワーバランスを自分たちに有利になるように揺さぶりをかけていることは確かです。



\*NSE = National Sales Entities (国内販売会社。自動車メーカーが所有)、FTE = Full-Time-Equivalent (従業員の「フルタイム当量」)

出典：アクセンチュア刊行『Direct. A New Way for OEMs and Dealers to Thrive in Times of Disruption』(直販：OEM とディーラーが混乱期に成功するための新しい方法) (2019年) 35 ページ

繰り返しになりますが、間接販売から直接販売への移行により、自動車ディーラーの経営上の自主性が大きく損なわれます。さらに、物理的な販売ネットワークの縮小、一部の機能の集中化、完全オンライン化などにより、雇用も失われる可能性が非常に高くなります。アクセンチュアの評価では、自動車販売業の雇用は 3~7%減少する可能性があると言われていますが、このような比較的小さな数字の裏には、さらに大きな雇用の移動があります。<sup>12</sup> 間接販売モデルでは、ディーラーでの雇用が全体の 85~90%を占め、残りの 10~15%を自動車メーカーが所有する販売事業体 (National Sales Entity) が占めています。直接販売モデルへの移行は、自動車メーカーがより直接的に関与することを意味するため、ディーラーの営業職が自動車メーカーに移ることが予想されます。上記の評価では、自動車メーカーの営業職雇用に占める割合が最大で 25%まで上昇し、ディーラーの営業職雇用が現在の 4 分の 1 まで減少するというシナリオが描かれています。これは、スキル要件の変化や労働条件の変化、賃金の変化について議論する前の段階のことであり、これらの変化がすべて同様に重要であると考えられる理由はたくさんあります。

<sup>12</sup>アクセンチュア刊行『Direct. A New Way for OEMs and Dealers to Thrive in Times of Disruption』(直販：OEM とディーラーが混乱期に成功するための新しい方法)

## 結論

自動車業界が直面している同時発生的な課題（パンデミックと供給不足）と構造的な課題（電気自動車への移行）により、自動車流通の組織的変革が加速しており、自動車メーカーは大きなプレッシャーにさらされながら、コストを削減し、テスラなどの EV 専門企業との接点を失わないように取り組んでいます。このような状況において、自動車ディーラーはいくつかの課題を抱えています。

- EV への移行により、短期・中期的にはアフターマーケットの需要が伸び続けるものの、長期的にはアフターマーケット事業が縮小することになると考えられます。
- 中古車市場は活況を呈していますが、この市場では新たなデジタル専門企業がオンライン販売への大規模な移行を推し進めています。
- 新車については、自動車メーカーはコスト削減と利益率の再分配を目的に、直販/代理店販売モデルを積極的に推進するようになっています。

物理的な自動車ディーラーは、すぐに消滅することはないでしょうが、今後の 10 年間でこの分野に次のような大幅な変革が起こる可能性は非常に高いと考えられます。

- オンラインに移行できない業務のさらなる重点化（例：試乗、納車）
- 自動車メーカーへの従属性の高まり（自動車メーカーによる買収も拡大）
- 合併買収の加速（中小企業にとって状況がますます厳しくなる）。その結果、自動車メーカーからの圧力に耐えて多様なビジネス戦略（オムニチャネル販売など）を採用する「メガディーラー」の出現が予想されます。
- 業務の多様化：モビリティサービス、車両の改修

これらの変化のほとんどが完全に実現されるにはまだ時間がかかりますが、従来型ビジネスモデルの歴史的変革は雇用と技能と賃金に大きな影響を与える可能性があるため、自動車販売業の従業員と労働組合はその変革に備える必要があります。このような激動の時代に自動車販売業の労働者の利益を守るために、第一歩として、これらの課題の具体的な内容、促進要因、考えられる結果を理解しておくことです。本書に示した分析によると、自動車販売業における労働者と労働組合にとっての総合的な課題は、現在製造業が抱えている課題に類似しています。ディーラーと自動車メーカーの雇用が大幅に入れ替わるということは、多くの人々が職を失う一方で、より簡単に職を見つけられる人がいるということであり、全体的な雇用においてはそれほど大きな問題にはならないのかもしれませんが。仕事の量だけでなく、仕事の内容、労働条件、技能要件も変化しています。つまり、仕事の質に関する懸念は、少なくとも仕事の量に関する懸念と同じくらい重要な事柄として議題にすべきです。最後に、自動車販売業の変革が進む中で、財務的なプレッシャーの増大が大きな役割を果たすため、労災補償がより厳しく問われるようになると考えられます。このような共通点から、自動車産業の労働者の「公正な移行」は、製造業に従事する人々だけの問題ではなく、自動車販売業で働く多くの労働者にとっても重要な問題であると言えます。



**略語**

EV : Electric Vehicle (電気自動車)

BEV : Battery Electric Vehicle (バッテリー式電気自動車)