

自動車流通再編支援における商社の役割



長谷川博史（はせがわ ひろし）
住友商事株式会社
自動車企画部
兼 住商オートインベストメント株式会社
取締役・マネージングディレクター

1. 付加価値の高い自動車流通市場

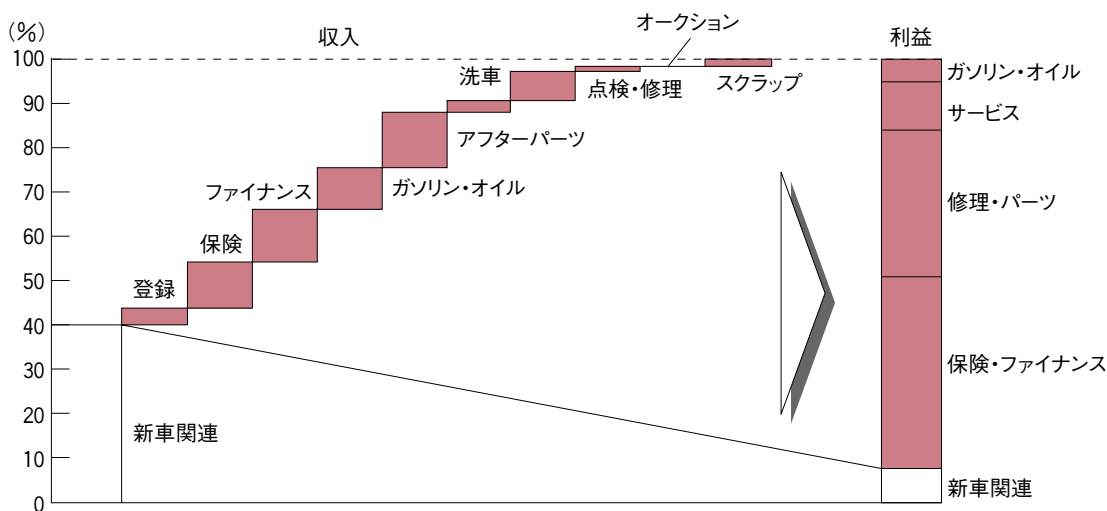
日本国内の自動車関連産業の総市場は約100兆円、国内総生産（GDP）約500兆円の20%を占めると言われている。この自動車関連産業100兆円の内訳を見ると、約60兆円、つまり6割は流通、整備、サービス、ガソリンステーション、資材関連、駐車場といったいわゆる新車販

売以降の流通部門が占めている。また、自動車関連産業に従事する総就業人口726万人のうち約88%が自動車流通市場に属している。さらに、10年間車両を保有する前提での売上総利益の総額で見ると、一説では自動車産業全体の90%以上が流通部門で発生していると言われており、自動車流通市場は極めて付加価値の高い魅力的な市場となっている。

しかし市場内個々のセグメント（新車ディーラー、買取事業者、オートオークション、中古車専門店など）では多数の中堅・中小企業が、顧客の視点から見ると重複するアセットを非効率に保有している状態にあることから、市場全体の利益絶対額は多いものの1社当たりの利益は限定的となっており、業界再編ポテンシャルが大きな市場とも言える。

こうした中堅・中小企業の再編ニーズを満たす支援サービスへの対価を受け取るモデルとしては、従来商社が得意としてきたビジネス形態

図1 トータル・ライフ・サイクルでの収入と利益



(注) 10年間・10万マイル
(出所) Kelley Blue Book、他

である「サービス提供への対価をモノの取り扱いに変動させて受け取る形」では顧客の企業規模の面や提供するサービス内容から見ると必ずしもマッチングが良くない場合がある。

また、昨今確立しつつある「自らの資金と人材を投入する形」での「事業投資に対する総合的なリターンを獲得するモデル」で対応しようとしても、巨大な市場における無数の企業に対して、漏れなくサービス提供機会を確保するには限界があると考えている。

2. 投資ファンドの活用

住商オートインベストメント（以下、SCAI）ではこうした細分化された巨大市場へのアプローチ方法として、投資事業有限責任組合の仕組み（いわゆる投資ファンド）を活用して、

- ① 出資者（Limited Partner）として業界内で事業展開を行っている複数の戦略投資家を募る、
- ② 自動車流通領域を含む複数企業向けコンサルティングや知識発信、各種レポート発行、執筆・講演活動などに従事する住商アビーム自動車総合研究所（住友商事とアビームコンサルティングとの合併）と、顧客の理解を得たうえで企業紹介やバリューアップに関する個別の提携を実施する、

ことにより、LP出資者の既存ビジネスとのシナジー追求による再編の加速と、より多くの企業へのより深い知見に基づく支援が可能な体制を整えることを狙っている。

総合商社のビジネスは、産業界において必要とされるヒト、モノ、カネ、知識といった経営資源を最適な形で個別に提供することにより成り立っているが、世の中のニーズに合わせて自らの姿を変革させていく結果として、そのビジネス形態が投資会社やコンサルティング会社に近いものになっていっても不思議ではないと考

えている。否、昨今の投資会社やコンサルティング会社によるカネや知識といったものを媒体としたサービス提供は、従来商社が得意としてきたものであり、SCAIではむしろ「本来の商社の姿へのルネッサンス」の手段として投資事業有限責任組合の組成という形態を選択していると言っても過言ではない。

当投資事業有限責任組合は、住友商事の中でも投資を専門とする部隊である「投資開発部」と、自動車事業を専門とする部隊である「自動車企画部」が共同で立ち上げたSCAIと、投資会社である日興アントファクトリーとが共同業務執行組合員として組成・運営管理しているが、両社共通のスタイルとして、株式短期転売により利鞘^{りざや}を稼ぐのではなく「自らが経営主体となれる規模の投資先に対して、投資スタッフを常駐させて経営課題を明確にしたうえで、経営管理・営業改善を徹底させ純粋に企業価値を高めていく」というものである。投資資金は本来に投資先が必要とする支援を行うための飽くまでも「媒体」であり、自らが汗を流して経営に深く参画していくことを前提としている。

商社固有の業者間取引における信用力、アライアンス構築能力、事業成長支援能力に、投資会社固有の案件発掘力、企業ポテンシャル最大化能力を掛け合わせたハイブリッドモデルにより、お客様（業界企業）から見ても、従来の商社にはない効率的かつ効果的な支援を受けることが可能となっている。

本自動車流通再編ファンドでは、業界再編・活性化が必要な自動車流通業界で再編の核となる企業を買収し、経営改善による企業価値向上をめざし、その後積極的なロールアップにより企業規模の拡大をめざしている。ファンドの規模は総額60億円弱と業界全体への再編を促すには限定的ではあるが、その起爆剤となる企業への積極的な支援の波及効果は大きな動きにつながると考えている。

JF
TC