

|                  |   |
|------------------|---|
| Title            | 自動車教習所業界の環境分析及び成長戦略に関する考察   |
| Sub Title        |   |
| Author           | 櫛田, 拓真(Kushida, Takuma)<br>中村, 洋(Nakamura, Hiroshi)   |
| Publisher        | 慶應義塾大学大学院経営管理研究科  |
| Publication year | 2015  |
| Jtitle           |   |
| JaLC DOI         |   |
| Abstract         |   |
| Notes            | 修士学位論文. 2015年度経営学 第3044号  |
| Genre            | Thesis or Dissertation  |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3044">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3044</a> |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2015 年度）

論文題名

自動車教習所業界の環境分析及び成長戦略に関する考察

|     |           |
|-----|-----------|
| 主 査 | 中村 洋 教授   |
| 副 査 | 岡田 正大 教授  |
| 副 査 | 齋藤 卓爾 准教授 |
| 副 査 |           |

|      |          |     |       |
|------|----------|-----|-------|
| 学籍番号 | 81430425 | 氏 名 | 櫛田 拓真 |
|------|----------|-----|-------|

## 論文要旨

|   |       |      |          |    |      |
|---|-------|------|----------|----|------|
| 所属ゼミ  | 中村研究室 | 学籍番号 | 81430425 | 氏名 | 榎田拓真 |
| (論文題名)  |       |      |          |    |      |
| 自動車教習所業界の環境分析及び成長戦略に関する考察   |       |      |          |    |      |
| (内容の要旨)   |       |      |          |    |      |
| <p>修士論文の問題意識と目的</p> <p>自動車教習所の事業所数がこの 20 年で大きく減少しているということである。自動車教習所関連統計によれば 1990 年頃をピークに、自動車教習所の数は減少を続けている。全国で 4 輪車と 2 輪車の合計卒業生数は、ピーク時の平成 2 年の 2,612,961 人から、平成 26 年においては 39.7%減少の 1,316,214 人にまで減少している。その影響を受けて自動車教習所数は平成 3 年の 1477 社から平成 26 年には 1,300 社に減少している</p> <p>本稿では、α 県 a 市所在の A 自動車教習所を具体的な事例として取り上げ、ケース企業の環境分析及び事例研究を通じて成長戦略に関する考察を行う事を目的とした。</p>  |       |      |          |    |      |
| <p>研究手法</p> <p>本稿では、α 県 a 市所在の A 自動車教習所を具体的な事例として取り上げ、ケース企業の環境分析及び事例研究を通じて成長戦略に関する考察を行う。まず通学型自動車学校のビジネスモデルを整理し業界の環境を全国的な視点から分析する。続いて具体的な企業を例にとってよりミクロな視点で環境分析を行い、課題を明確化する。その上で、全国の自動車教習所がどういった成長戦略をとっているか事例研究を通じ明らかにし、また戦略の体系化に取り組む。最後に分析結果を踏まえて、A 自動車教習所が持続的成長をする為に中長期的に取るべき成長戦略の方向性を考察する。</p>   |       |      |          |    |      |
| <p>得られた主な結論</p> <p>A 社を取り巻く事業環境は全国的な傾向と同様に、少子化や若者のクルマ離れによる主要顧客層の減少、及び合宿型自動車教習所への顧客流出の影響で市場縮小傾向にある。そのため、まずは既存拡大型のマーケティング施策や新しいサービスを実施し、商圏内のシェアや顧客数を上げる施策を打つことが急務であると考えられる。しかし一方で新規拡大型に関しては、少子高齢化やクルマ離れの影響で市場全体が縮小していく構造自体は全国的な課題であるため、単純に合宿型への参入や周辺教習所買収による規模の拡大を行ったところで本質的な課題の解決にはつながりにくい。したがって合宿市場に参入するにしても少子化やクルマ離れの影響の少ない 2 種免許の事業領域に特化した合宿等の限定的な参入に止め、むしろ新規関連型として本論で例示する A 社の資産を活用した新規事業を展開することで利益率の高い持続的成長性が見込まれる産業へとシフトしていくことが望ましい。</p> |       |      |          |    |      |

2015 年度 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文

自動車教習所業界の環境分析及び成長戦略に関する考察

慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
81430425  
M37 櫛田拓真

## 目次

### 序章 本稿の趣旨

### 第1章 通学型自動車教習所の経営環境分析

- 1-1 通学型自動車教習所のビジネスモデルの整理
- 1-2 外部環境分析
- 1-3 主要な脅威の分析
- 1-4 通学型自動車教習所の経営環境分析から得られる結論

### 第2章 ケース企業の分析

- 2-1 ケース企業概要
- 2-2 ケース企業の経営環境分析:内部環境
- 2-3 ケース企業の経営環境分析:外部環境
- 2-4 ケース企業の分析から得られる結論

### 第3章 全国の自動車教習所の施策の事例

- 3-1 既存拡大型
- 3-2 新規拡大型
- 3-3 新規関連型
- 3-4 新規非関連型

### 第4章 A 自動車教習所の成長戦略に関する考察

- 4-1 既存拡大型に関する考察
- 4-2 新規拡大型に関する考察
- 4-3 新規関連型に関する考察
- 4-4 新規非関連型に関する考察

### 終章 本稿のまとめと課題

## 序章 本稿の趣旨

本稿は、市場規模が縮小傾向にある自動車教習所産業の市場規模が縮小傾向にある自動車教習所産業の構造、課題を明らかにした上で具体的に特定の企業を取り上げ、取るべき成長戦略について考察を行う事を目的とした。

まず、述べておきたいことは自動車教習所の事業所数がこの20年で大きく減少しているということである。自動車教習所関連統計によれば1990年頃をピークに、自動車教習所の数は減少を続けている。全国で4輪車と2輪車の合計卒業生数は、ピーク時の平成2年の2,612,961人から、平成26年においては39.7%減少の1,316,214人にまで減少している。

(※) その影響を受けて自動車教習所数は平成3年の1477社から平成26年には1,300社に減少している。詳細は1章において述べるが、こうした状況の背景には少子高齢化による母集団の減少や、若者の車離れによる免許取得率の低下といった問題がある。これらの影響によって1990年頃までは基本的に待っていれば顧客が来て儲かるビジネスであった自動車学校産業の構造が一変し競争が激化した。

また、多くの自動車教習所は所在地周辺を商圈とするローカル経済圏のなかで営業しているが、対して合宿所施設をもつ自動車教習所は地域経済圏を超えた集客力を持ち、他県からの顧客を取り込んでいる。しかも合宿免許市場は過去5年を見ても市場規模が成長傾向にあり、そうした意味で合宿所を持つ自動車教習所とそうでない自動車教習所では業界の構図は全く違った物となっている。したがって本稿においては合宿施設を持たずに近隣の商圈内の顧客を対象市場とする公安委員会指定の自動車教習所を「通学型自動車教習所」と定義した上で、市場が縮小する状況の中で通学型自動車教習所が持続的成長をするために取るべき戦略はどういったものかを考察する。

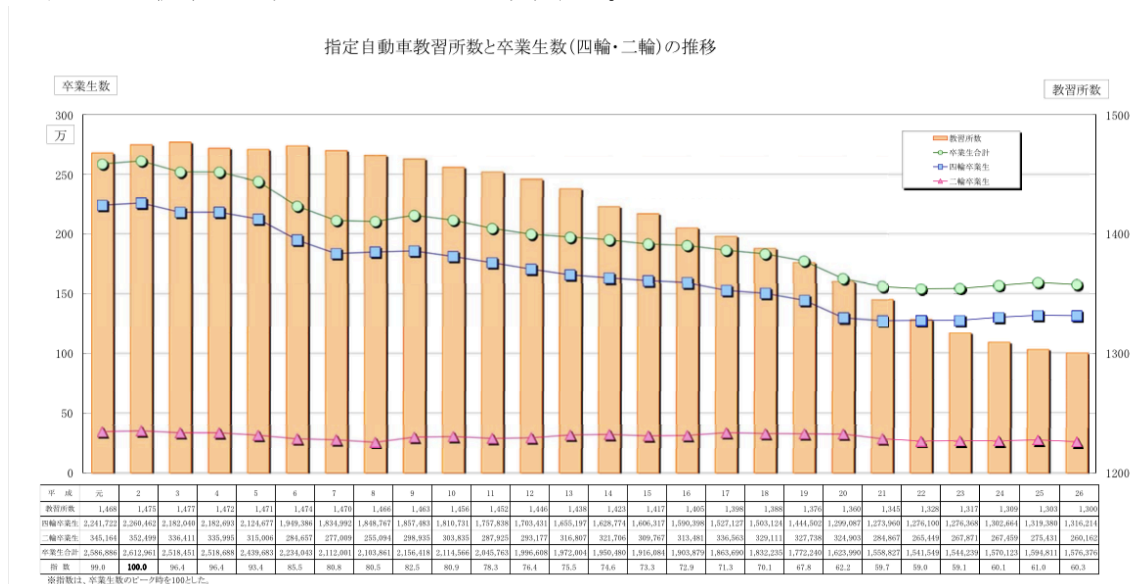


図1 指定自動車教習所数と卒業生数  
自動車教習所関係統計から作成(一般社団法人全日本指定自動車教習所協会連合会)H.26年版

本稿では、 $\alpha$  県 a 市所在の A 自動車教習所を具体的な事例として取り上げて、ケース企業の環境分析及び事例研究を通じて成長戦略に関する考察を行っていく。まず 1 章においては、通学型自動車学校のビジネスモデルを整理し業界の環境を全国的な視点から分析する。続いて第 2 章では、具体的な企業を例にとってよりミクロな視点で環境分析を行い、課題を明確化する。その上で 3 章においては、全国の自動車教習所がどういった成長戦略をとっているか事例研究を通じ明らかにし、また戦略の体系化に取り組む。最後に 4 章において分析を踏まえて、A 自動車教習所が持続的成長をする為に中長期的に取るべき成長戦略の方向性を考察する。

## 第1章 通学型自動車教習所の経営環境分析

本章においては、通学型自動車学校のビジネスモデルを整理した上で、まずは当産業の経営環境を全国的な視点から分析する。

### 1-1 通学型自動車教習所のビジネスモデルの整理

日本においては自動車を運転する際には運転免許の取得が必要であり、免許証を取得するには道路交通法第九十二条-九十五条の定めるところにより、各地域に置かれた運転免許センターにおいて公安委員会が所定する試験を通過する必要がある。自動車教習所は、この運転免許センターで試験を受ける事前段階において、運転に必要な技能や知識、適正判断を座学及び実車訓練によって行うサービス事業である。従って主たる顧客価値は、長期的に車を運転する際に必要となる、または免許取得の為に必要な技能知識の教育を習得にあるといえる。また公安委員会において教習内容について一定の基準を認められている指定教習所は非認可の自動車教習所と違い、免許センターでの実車試験等が一部免除されるため、確実に運転免許試験を通過する為のプロセスとなるということも副次的な顧客価値であるといえよう。

資産構成は土地、建物、教習員、顧客接点、近隣地域への認知度、公安委員会との繋がり等がある。顧客構成としてはその多くが比較的まとまった時間の取れる高校生や大学生が多く、その為、繁忙期は休みの2月3月8月9月に集中することが多いという特徴を持っている。

当産業の収益構造は非常に単純明快で、教習単価に顧客数をかけあわせた物が基本的にはそのまま収益となる。免許の種類が下記のように分類されているためそれぞれのコースによって教習単価は異なるが、基本的に収益の殆どは普通四輪車と二輪車免許である。実施されるコース内容は企業体によって任意であり、それぞれの所在する地域のニーズに応じてコースのラインナップを設定する。また、教習生のニーズに合わせて通学期間を通常よりも短く設定して教習を行う短期コースをもつ教習所も多く、これも単価に影響する。

管理系の職員以外はほとんどが教習員であることが多くその為コスト構造は、そのほとんどが施設や教習車の減価償却費及び人件費等の固定費が主なコストで総資産回転率が低い、いわゆる典型的な装置産業である。

当該ビジネスモデルはコスト構造の大半を人件費が占めているために、損益分岐点が高い。結果売上が減少した場合利益率を担保するために人員削減や人件費の変動費化などによって規模の縮小の必要性に迫られる可能性が高い、という構造上の課題を抱えたビジネスモデルであると言える。

通学型の自動車教習所の場合、合宿所を持つ自動車教習所と違い、近隣の商圈に居住する顧客が売上のほとんどを占めており、従って人口動態が売上に直接的な影響を与える。実際、平成4年に人口が減少し始めてから、市場規模の縮小に伴った競争の激化により、



価格競争に陥った結果企業の収益が悪化し、人員削減を行った事例は多く存在する。<sup>1</sup>  
 また教習内容はほとんどの<sup>1</sup>大きな差別化要因となっておらず、基本的にはサービス面以外の教習内容で差別化が図りにくいビジネスである事が言えるだろう。

| 第一種免許  |       | 第二種免許     |       |
|--------|-------|-----------|-------|
| 原付免許   | 16歳以上 | 大型特殊第二種免許 | 21歳以上 |
| 小型特殊免許 | 16歳以上 | 普通第二種免許   | 21歳以上 |
| 普通二輪免許 | 16歳以上 | 中型第二種免許   | 21歳以上 |
| 大型二輪免許 | 18歳以上 | 大型第二種免許   | 21歳以上 |
| 大型特殊免許 | 18歳以上 | けん引第二種免許  | 21歳以上 |
| 普通免許   | 18歳以上 |           |       |
| 中型免許   | 20歳以上 |           |       |
| 大型免許   | 21歳以上 |           |       |
| けん引免許  | 18歳以上 |           |       |

運転免許の種類

<sup>1</sup> 鈴木 鎗一 21世紀の自動車学校

## 1-2 外部環境分析

次に、こうした通学型自動車教習所の産業が現在置かれている外部環境を全国的な視点で見ると、分析にあたっては、マイケル・ポーターのする **5FORCES** に保管品を加えた **6FORCE** による業界の構造の論点分解、及び業界に關係する外部性についての **PEST** 分析のフレームワークを用いた論点分解によって、主要な脅威となりそうな要素を抽出する。抽出した要素の定量的な分析は次項にて詳細に行うため、ここでは各要素について想定される大まかな影響の強さの度合いを網羅的に述べる。

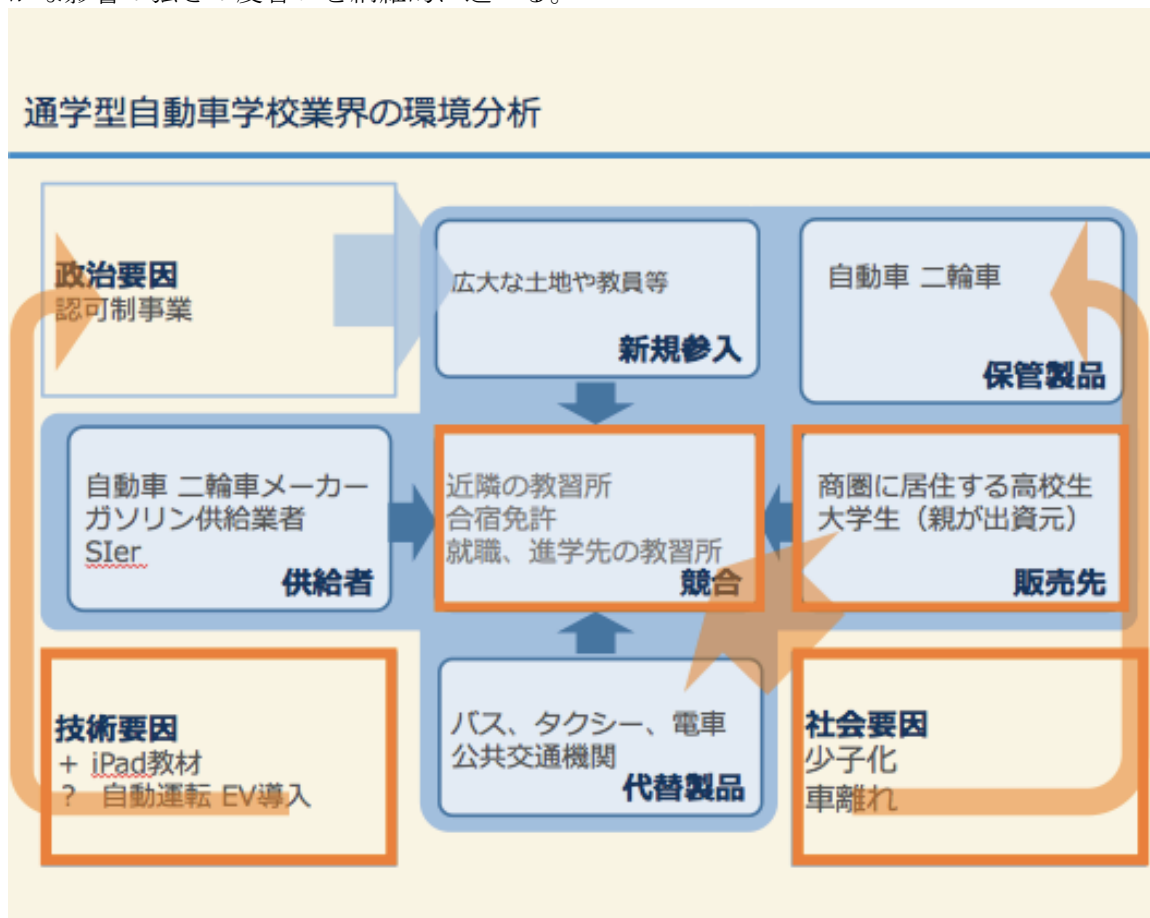


図 2 通学型自動車教習所の外部環境分析

### [PEST 分析]

#### -政治的要因

指定自動車教習所の営業は道交法の規定により、公安委員会からの認可が必要となる。これは参入障壁になりうる一方で、公安委員会の管理下に置かれるという制約的な側面ももつものである。

#### -社会的要因

教習所に影響を与える社会的要因としては、少子高齢化による若年層の人口の減少、都市

部への人口流出等が考えられる。これも影響としては強く教習所産業の市場縮小の大きな要因になっている事が想定できる。

また教習所に大きな影響を与える経済的な要因としてはいわゆる若者の車離れが挙げられるだろう。教習所のビジネスへの影響度合いは高いと考えられる。対象となる世代や地域に差など定義が曖昧である傾向であり、定量的な裏付けを取る必要がある。

#### -技術的要因

iPad等のIT端末の普及によりデジタル教材が普及する等の影響が考えられる他、EV、FCV等の次世代車の普及にあわせて教習のニーズが発生しビジネスチャンスに繋がる事が考えられる。また中長期的にはGoogle社等が開発している自動運転の技術も業界に大きなインパクトを与えることが想定される。但し自動運転の日本の免許制度にどう影響するかについてはまだ不確実性が高い段階である為、本稿では分析の対象外とする。

#### [ 5 Forces 分析]

##### -直接競合

直接的な競合は近隣の自動車教習所である。

##### -買い手

通学型の教習所において主な買い手（顧客）は近隣に居住する住民、近隣の企業や学校に通勤、通学している消費者である。顧客の特徴としては購買回数が基本的には1回のみである点や、18歳から24歳の比較的若い層が顧客の大半を占める点等があげられる。教習内容自体の差別化は図りにくく顧客の価格弾力性は強い。

##### -供給業社

供給業者教習車や送迎バス、教科書やガソリンの販売店等がこれに当たる。自動車学校からの購買は大口となる事が多いため供給業者の交渉力は弱いと考えられる。

##### -代替製品

本稿では通学型教習所と合宿免許型教習所は別の業界構造に属すると考える為、合宿免許は代替製品に分類する。この要素は通学型の自動車教習所産業への影響は極めて高いと考えられる。

-新規参入 広大な土地や教習施設等の巨額の投資が必要となるほか、先述したように営業には公安委員会の指定が必要である規制産業である点などから、新規参入の障壁は高く、脅威の度合いとしては低いと考えられる。

### 1-3 定量的な調査による主要な脅威の分析

上記の外部環境分析を踏まえた上で、特に業界に対してインパクトをもつ脅威を抽出すると①少子化による顧客層の減少②車離れによる免許取得率の低下③都市部教習所への流出④合宿免許への流出の4点があげられるだろう。そこでこれらに論点を絞り、定量的に分析を行い課題を明確化する。上記の仮説を概念図で表すと下図の通りである

本項では免許統計や人口動態、教習所関連統計等を元データとした上で、定量的調査によって上記の4点について分析する。

## 主要な脅威についての仮説

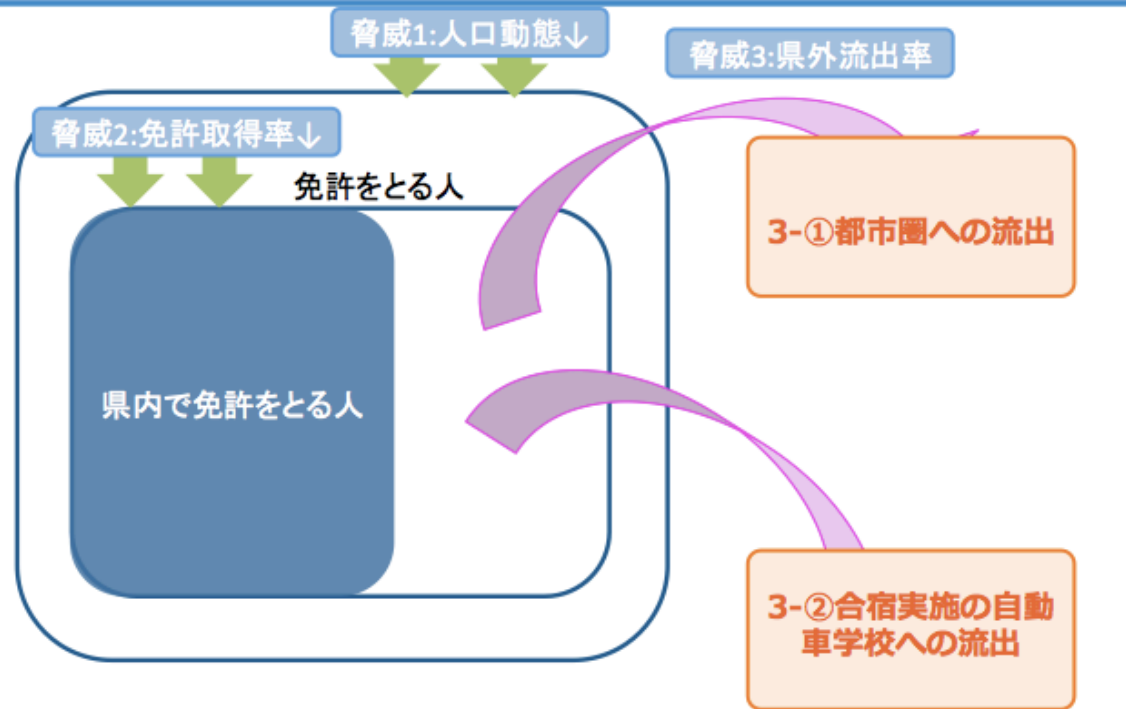


図3 通学型教習所にとっての主要な外的脅威の分類

-①まず少子高齢化に伴った人口減少による、母集団数減少について見る。次章のケース企業の分析においても後述するとおり当産業において17歳から20歳の顧客がほとんどである。したがって15歳-19歳の人口動態の影響を強く受けると考えられる。下表の通り国立社会保障・人口問題研究所の日本の将来人口によれば、15-19歳人口は今後30年で明らかな減少傾向にあるといえ、したがって非常に大きな脅威となっている。

| 15-19歳人口推計(専任) | 2015年 | 2020年 | 2025年 | 2030年 | 2035年 | 2040年 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 全国             | 5,933 | 5,578 | 5,251 | 4,945 | 4,333 | 3,933 |
| 増減率(15年比)      | -     | 94.0% | 88.5% | 83.4% | 73.0% | 66.3% |

国立社会保障・人口問題研究所:日本の将来人口:平成22年

-②次に当校周辺の免許取得率について見る。下記のグラフは、全国の人口と免許統計を元に作成した18歳から23歳の免許保有率推移である。

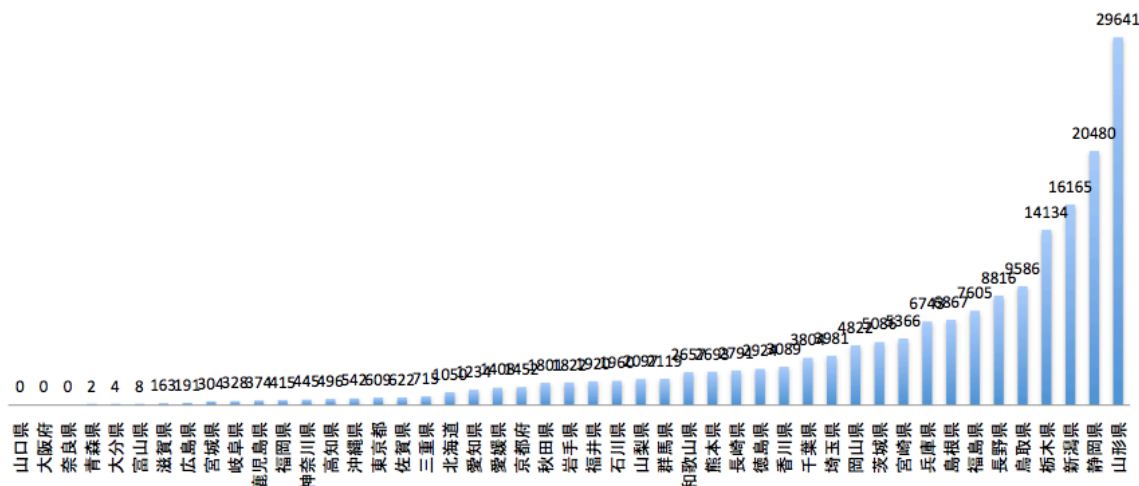
男女共に減少傾向にある事がわかる。

-③④最後に見込み顧客の都市圏への流出及び合宿型自動車教習所の流出について分析を行った。この際指標として顧客流出入率を設定し、県内で免許を新規に取得した人/免許を取得した県民と定義する。その上で都市部（東京都、愛知県）日本で合宿施設の最も多い山形県を例に顧客流出入率の算出し比較を行った。結果、都市部は県外への流出度合いが高く、流入が多いのは合宿施設の多い山形県という結果になった。

| 26年 比較           | 東京都     | 愛知県    | 山形県    |
|------------------|---------|--------|--------|
| 新規交付数            | 153530  | 88094  | 12580  |
| 新規併記交付数          | 42845   | 32173  | 4943   |
| 県内自動車学校の卒業生数     | 114,250 | 79,995 | 45,264 |
| 県内自動車学校卒業生/新規交付数 | 0.74    | 0.91   | 3.60   |

運転免許統計、自動車教習所関係統計から作成（一般社団法人全日本指定自動車教習所協会連合会）H.26年版

### 合宿教習実施状況比較(県別) H26



自動車教習所関係統計から作成（一般社団法人全日本指定自動車教習所協会連合会）H.26年版

この分析から言えることは、全国的に見て都道府県を跨いだ顧客の移動は都市圏への流出ではなく主に合宿の実施数が多い県への流出が原因だということである。

#### 1-4 通学型自動車教習所の経営環境分析から得られる結論

以上の本章でのビジネスモデルの整理及び外部環境の分析結果を踏まると、通学型自動車教習所は、商圈の顧客数の減少が売上をダイレクトに圧迫し、事業の縮小に直結するというビジネスモデル上の構造的な問題を抱えているという特徴を持っている。また商品の差別化図り辛い。その上で通学型自動車教習所は①少子化による顧客層の減少②車離れによる免許取得率の低下③合宿型教習所への顧客の流出、という3つの要因によって顧客数が構造的に減少しているため収益が伸び悩んでいるという課題を抱えていると言える。

## 第2章 ケース企業の分析

### 2-1 ケース企業概要

本章では1章で述べた全国的な通学型自動車教習所業界の状況を踏まえた上で、α県a市所在のA自動車学校を分析対象として、よりミクロな視点で自動車学校の課題を明らかにしていく。以下にまずは調査で得られたA自動車学校の概略を記述する。

-企業概要(※2014年度実績)

事業所名:株式会社A自動車学校

所在地 α県a市

事業規模 4.7億円

設立昭和37年1306人(高齢者教習は含まない)

社員40名(指導員30名)

-サービス内容:普通車4輪、普通2種、自動2輪(普通、大型)のコースの他、高齢者講習、ペーパードライバー講習も行う。

-立地:所在するα県a市は都市圏であるβ県から車で40分電車で1時間の距離にある。またa市には大企業の工場がいくつか所在しており、その労働者としてブラジル人の居住が多いという特徴がある。また観光資源としては全国的に知名度のあるテーマパークがある。

-組織体制:経営は一族経営で実質的な経営には社長のみが携わる。社員40名中30名が教習教員。社長直下に管理関連の総務係、管理係と教習関連の検定係、教習係、交通安全教育係の5部門が配置され、それぞれに係長(教員が兼務)が配置されている。係現社長体制から総務係下に営業担当部門を設置し、これも教員が兼務する形をとっている。

-経営資源:教習施設(校舎,教習所,託児施設),教習車40台程度,教員30名,教習ノウハウ,個別送迎ノウハウ,営業ノウハウ,社会的な信用,余剰資金,市政との繋がり。送迎バスは自社資産。ドライバーは委託ドライバーと教員による送迎の両方を行う。iPadを活用した独自の教習教材を開発。

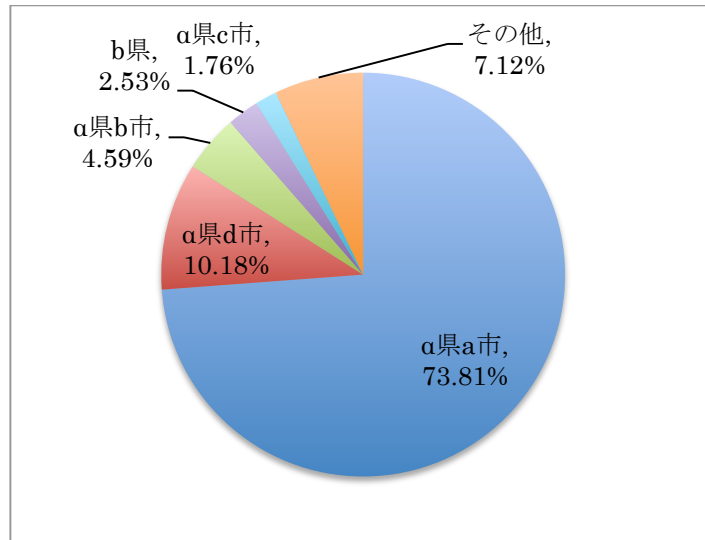
その他社長は県下の業界の協会長や地域の商工会議所の役員を歴任するなど地域の商工会所属の事業体や自治体など地域社会との繋がり是非常に強い。また半公共的的事业体であることから市政や県政、県警などとのつながりも強い。

-組織の文化:意思決定プロセス 前述のとおり基本的に経営に携わるのは社長のみであり、経営判断は社長のみが行う。財務状況も社長のみが把握している。しかし交通安全フェアや試乗会等の企画を教員職の者が担当し、また送迎バスのコスト削減策の立案を管理部門の社員が行う等、業界の中ではボトムアップの文化が強い。

-業績:売上規模は4.7億円。資産総額12億円。安定的に利益を出し銀行からの借入はほとんど行わないいわゆる無借金経営で余剰現金を。県内では入校生数は1位。a市内での教習所が一箇所のみであるためシェアは安定的である。

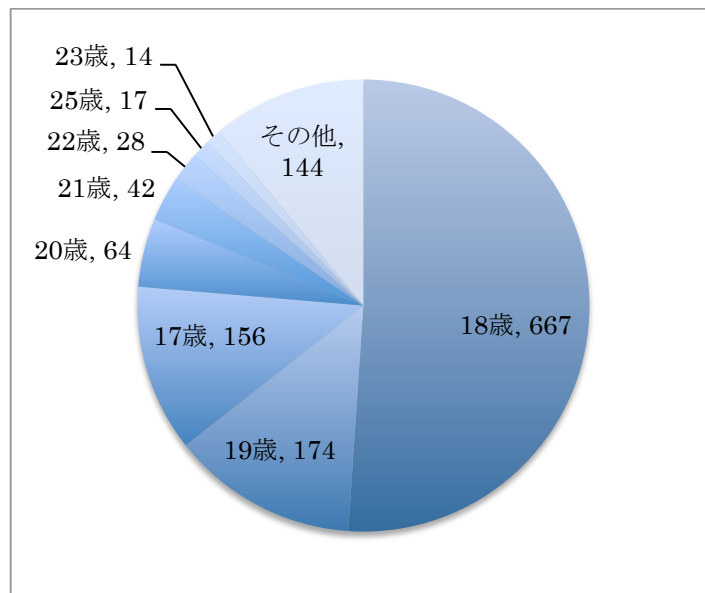
-顧客構成:下記のグラフの通りである。

地域別



顧客構成のほとんどが所在地のα市の顧客層であり、次に隣接するd市、b市と続き、都市部であるb県が続く。

年齢別

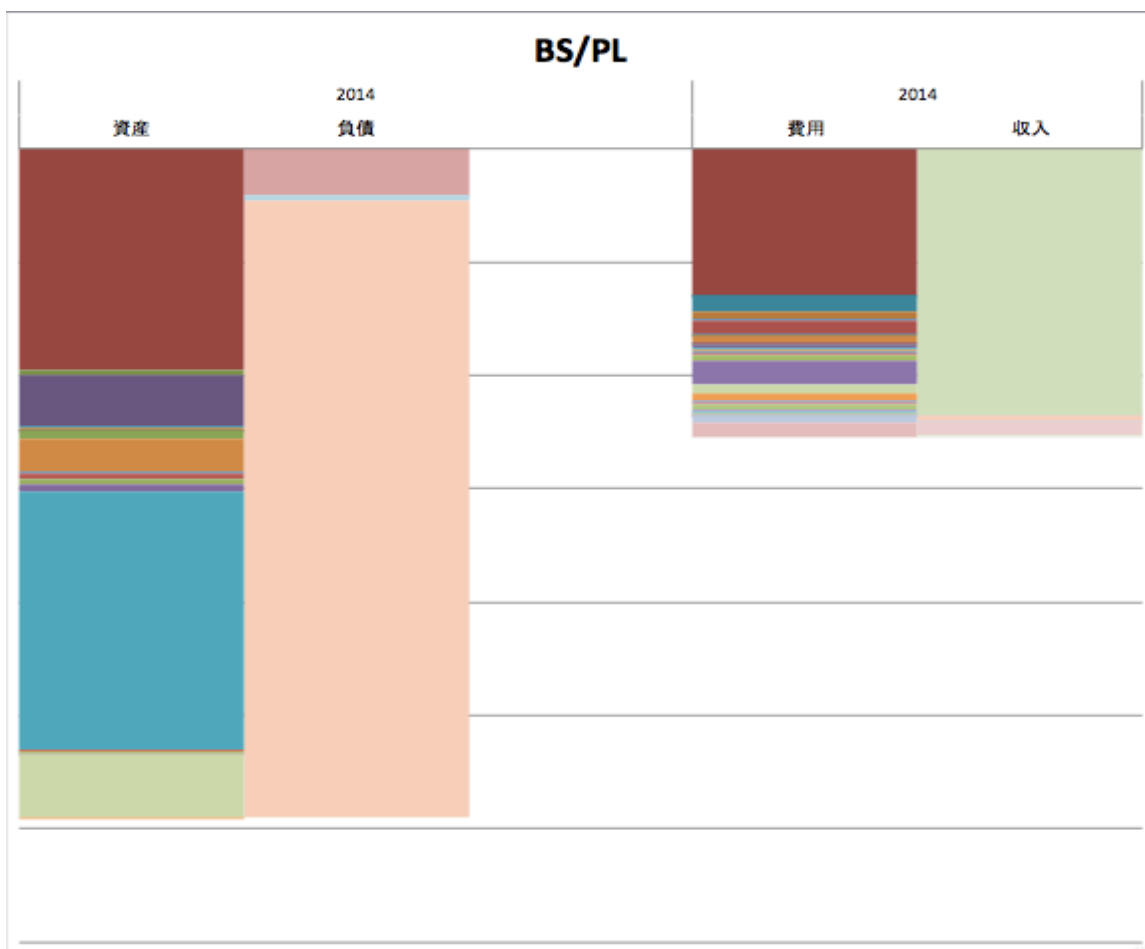


A自動車学校の顧客は17歳から20歳の顧客が8割を占める。



## 2-2 ケース企業の経営環境分析:内部環境

以上を踏まえた上でA自動車学校の経営環境の分析を行う。下図はA自動車教習所の実際の財務諸表の比例縮尺である。(収支の内訳は社外秘の為内訳の詳細は割愛) この財務諸表のこの財務諸表から当社も1章で述べた通り典型的な通学自動車学校の特徴を有している事が読み取れる。具体的には総資産回転率40.2%と低く、収益の56.62%は人件費と固定費がコストの大部分を占めている。



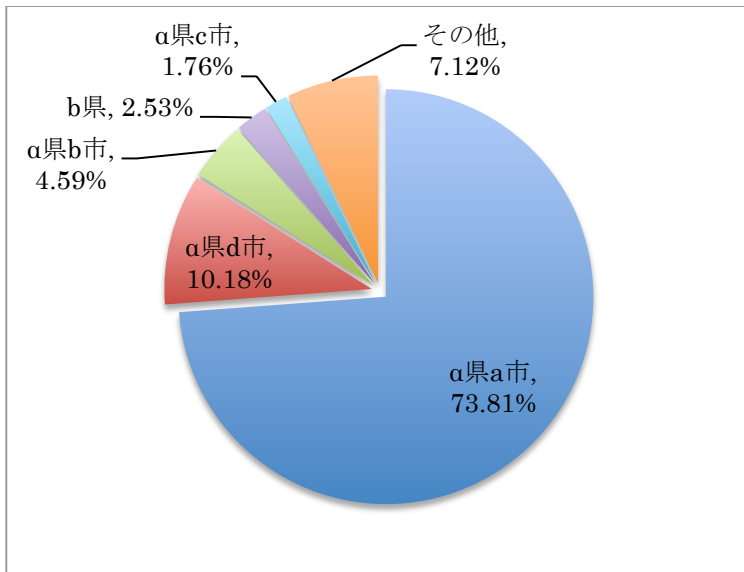
A 社 財務諸表 2014 年

## 2-3 ケース企業の環境分析:外部環境

では次に1章で抽出した通学型自動車学校の主要な脅威をA自動車学校についても見ていこう。

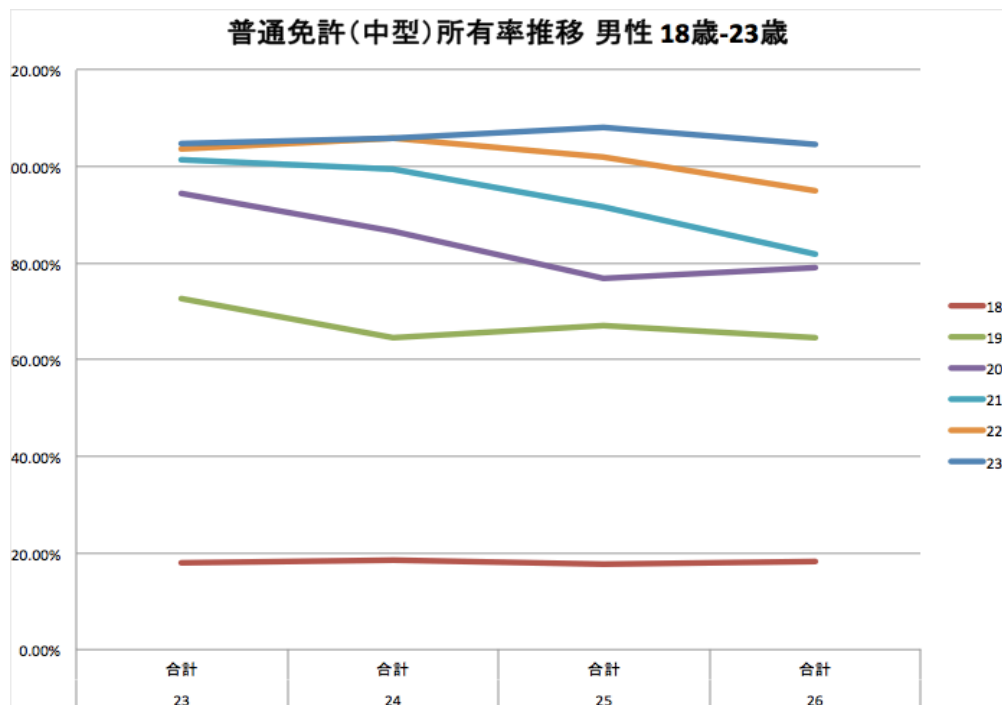
- ①まずは少子化についてである。下表は先述した顧客構成の中で占める割合が大きい地域の、主要顧客である15歳から19歳の人口推計及び2015年を基準とした増減率である。A自動車学校が所在するa市は県全域に比較すると緩やかな減少傾向にあるがそれでも10年後には10.8%、20年後には23.3%の見込み顧客が失われるという推計担っている。周辺の地域に関して言えば、唯一c市だけは10年後まで15-19歳人口は増えつづけ、20年後でも2.6%の減少にとどまるという推計が出ているが、しかし母集団がa市に比較すると2割程度とインパクトが低い

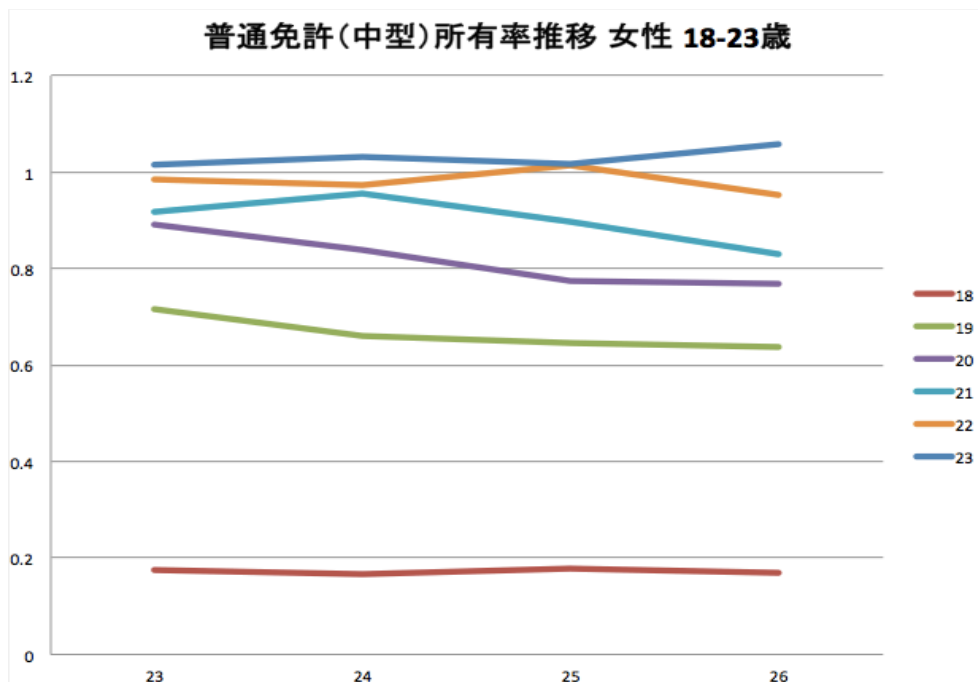
| 15-19 歳人口推計(人) | 2015 年 | 2020 年 | 2025 年 | 2030 年 | 2035 年 | 2040 年 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| a県全域           | 87,588 | 82,621 | 76,300 | 70,593 | 61,948 | 56,232 |
| a県 a 市         | 10,880 | 10,442 | 9,700  | 9,364  | 8,345  | 7,637  |
| a県 c 市         | 2,308  | 2,386  | 2,574  | 2,474  | 2,247  | 2,136  |
| a県 d 市         | 13,300 | 12,489 | 11,668 | 10,865 | 9,518  | 8,667  |
| a県 b 市         | 14,961 | 14,297 | 13,045 | 12,311 | 10,863 | 9,869  |
| 増減率(2015 年比)   | 2015 年 | 2020 年 | 2025 年 | 2030 年 | 2035 年 | 2040 年 |
| a県全域           |        | 94.3%  | 87.1%  | 80.6%  | 70.7%  | 64.2%  |
| a県 a 市         | -      | 96.0%  | 89.2%  | 86.1%  | 76.7%  | 70.2%  |
| a県 c 市         | -      | 103.4% | 111.5% | 107.2% | 97.4%  | 92.5%  |
| a県 d 市         | -      | 93.9%  | 87.7%  | 81.7%  | 71.6%  | 65.2%  |
| a県 b 市         | -      | 95.6%  | 87.2%  | 82.3%  | 72.6%  | 66.0%  |



A自動車学校の顧客構成住所別

②次に当校周辺の免許取得率について見る。下記のグラフは、α県の人口と免許統計を元に作成した18歳から23歳の免許保有率推移である。(新規免許取得者数の調査の最小単位が県であるため県単位で調査)





免許統計 H23-H26 a 県戦略企画部統計課「人口・世帯の動き」H23-H26 から作成

上記グラフから分かる通り車社会であるα県においても男女共に18歳から23歳までの免許保有率は年を追うごとに低下し車離れが進行している事がわかる。

③最後に県の顧客流出入率は下図の通りである。

| α県               | 22年    | 23年    | 24年    | 25年    | 26年    |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 新規交付数            | 21,857 | 21,223 | 21,375 | 21,735 | 21,496 |
| 県内自動車学校の卒業生数     | 20,443 | 20,165 | 20,378 | 20,735 | 20,656 |
| 県内自動車学校卒業生/新規交付数 | 0.94   | 0.95   | 0.95   | 0.95   | 0.96   |

こちらは全国的な数値からするとやや緩やかな流出でありまた若干の改善傾向にあることが言える。

## 2-4 ケース企業の分析から得られる結論

以上の分析から得られるA自動車学校の課題は以下の通りである。a市内の教習所は当校だけであるため、地域内のシェアは安定的である。しかし全国的な傾向と同様に①少子化による顧客の母集団の減少②クルマ離れによる免許取得率の低下、また若干であるが③合宿施設を持つ自動車学校への県外流出の脅威にさらされている。次章以降ではA自動車学校が具体的にどのような成長戦略を取るべきかについて示唆を得るため、同様の脅威にさらされる全国の自動車学校がどのような施策を行っているかについて事例研究を行い、A自動車学校の成長戦略の考察に繋げる。

### 第3章 全国の自動車教習所の施策の事例

1章の分析の結論によれば、全国的な通学型自動車教習所の経営課題は①少子高齢化による顧客の母集団数の減少②若者の車離れの影響による免許取得率の低下③合宿免許施設持つ県への顧客の流出である。したがって、①の少子化は所与としつつも②車離れによる免許取得率低下、③合宿施設への流出を防ぐ為の施策を打つ事が必要となるだろう。また、合わせて今後も少子化による若い世代を中心とした人口減少の傾向は続くことから、自動車教習所以外の新しい収益基盤となる新規事業の創発の必要性もあると言えるだろう。こうした視点を踏まえた上で、本章においては全国の自動車教習所がどのような成長戦略をとっているかを事例研究によって明らかにする。(過去20年間の自動車教習所関連の記事等を調査)

その際、事例としてリストアップした施策を下記のフレームワークを使って分類をした。

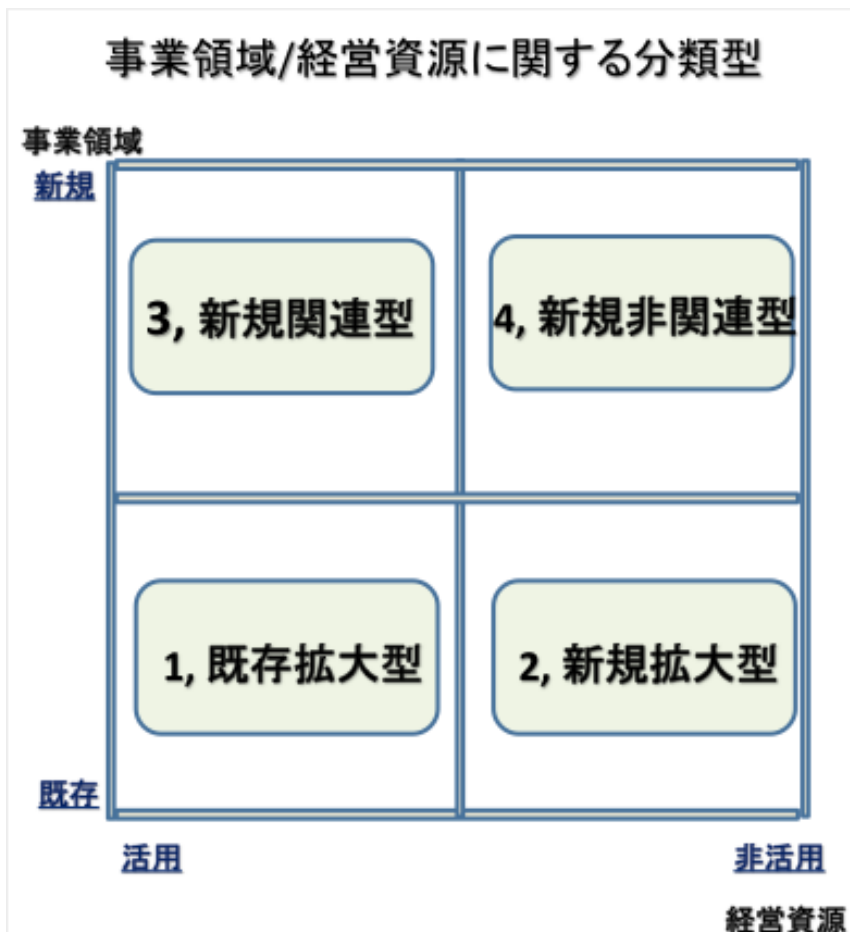


図4 通学型教習所が取りうる戦略の分類型

縦軸は事業領域が新規のものか既存のものかで分類し、横軸は既存の経営資源を使って行うか新規に獲得する資源を活用するかによって分類をしている。1章の結論を踏まえると、図の下部の1,既存拡大型、2,新規拡大型に関しては市場の免許取得率を向上させる、または合宿型教習所への流出を防ぐ戦略が有効となる。

また、図の上部の新規関連型、新規非関連型に関していえば、既存事業に対して一定以上の収益性面でのインパクトを与えつつ、先述の若者の免許取得率低下や他県への流出に対して訴求できるシナジー効果を持つものが望ましいと言える。

以下それぞれの分類を具体的な事例とともに説明をする

### 3-1 既存拡大型

まずは既存の経営資源を活用して、既存の事業を増強する施策の事例のグループである。このグループに属するのは教習車に高級車やEV等導入をしたり、顧客サービスを充実させるなど、マーケティングの要素が強い事例である。

具体的な事例は下記の通りである。<sup>2</sup>

マーケティング強化型の事例

2004年 コヤマドライビングスクール（東京） 女性教員を積極採用

2006年 星ヶ丘自動車学校（愛知） 高級車レクサスを高速教習に採用

2006年 総合自動車学校 教習車全車をBMWに買い替え

2011年 勝栄自動車学校（岡山）EV社（リーフ）を使った教習開始

2013年 南部自動車学校（三重）褒める教習を対外的に広報

2014年 コヤマドライビングスクール（東京）外国人向け営業指導開始

マーケティング強化型の事例は汎用性が高くコストも低い為導入しやすい。

### 3-2 新規拡大型

次に、既存の教習事業のなかで既存の資源を活用せずに事業を拡大する新規拡大型である。このグループの事例にはさらに大きく2つパターンがあり、1つはM&A等による規模の拡大事例。もう一つは合宿施設を開設し、合宿型教習所業界へ参入する事例が主な事例となる。具体的に記事になっている事例は次の通りである。<sup>3</sup>

規模拡大型事例

1998年 マジオドライバースクール（鹿児島）がFC形式で全国展開

2006年 オリックスが調布自動車学校の経営権を取得

<sup>2</sup>日本経済新聞、日本産業新聞、日経MJ（1995年-2015年）から抜粋

<sup>3</sup>日本経済新聞、日本産業新聞、日経MJ（1995年-2015年）から抜粋

2012年 浜松自動車学校が浜岡自動車学校を吸収合併

合宿型教習所参入事例

1997年 伊那自動車学校(長野) 合宿施設を建設

2004年 高梁自動車学校(岡山) 6億円を投じ合宿施設を建設

2007年 倉吉自動車学校 シアタールーム付き合宿施設を建設

2014年 市原工業(千葉) 教習所近くに合宿用温泉ホテルを建設

2014年 遠鉄自動車学校(静岡) 敷地内に1億6千万円を投じ合宿所を建設

2014年 セイブ自動車学校 8000万を投じ合宿所を建設

2014年 藤沢高等自動車学校(神奈川県) マンションを賃貸した合宿プランを開始

2014年 五井自動車学校(千葉県) 合宿所用ビジネスホテル開設

この領域の戦略はダイレクトに県外への顧客の流出を県外からの流入でカバーすることができる。注目すべき点としては、都市部近郊の地域においては近年でも盛んに合宿型教習所業界への参入が見られる事である。合宿免許市場自体は微増だが伸長傾向にあるので、サービス面や近隣の観光地等で競争力を持てる見込みがあるのであれば、参入のメリットがあるものと思われる。

### 3-3 新規関連型

次に既存の経営資源を活用して新規のビジネスを展開する戦略の事例である。

具体的には事例として企業が活用する資源は土地や送迎バスなどである。<sup>4</sup>

ただ現状ではこの領域には該当事業のみで収益化ができていない事例が見られない。

2002年 豊田自動車学校,トヨタ中央自動車学校(愛知)

高齢者障害者向けに買い物や秒インに通院する高齢者や障害者を無料で送迎するサービスを開始。

2004年 ブリジストンが自動車学校の敷地を使って安全講習を実施(全国)

### 3-4 新規非関連型

最後に経営資源を活用せずに、自動車教習所以外のビジネスを展開する新規非関連型である。コストシナジーは望めないため、本業との売上シナジーがあることが望ましい。具体的な事例としては下記の物がある。<sup>5</sup>

2014年 藤沢高等自動車学校(神奈川) 敷地内にレンタルバイク店を開設

上記の事例では、4輪免許取得過程の教習生に実物のバイクを見せて2輪の免許の取得意欲を上げる事を狙っている。教習所で2輪の免許を取得した直後に、路上で試乗ができる機会を提供できるという点でバイク店にもメリットがあるといえる。

<sup>4</sup>日本経済新聞、日本産業新聞、日経MJ(1995年-2015年)から抜粋

<sup>5</sup>日本経済新聞、日本産業新聞、日経MJ(1995年-2015年)から抜粋

## 第4章 A自動車教習所の成長戦略に関する考察

この章ではこれまでの環境分析と他社の事例を踏まえ、3章で定義したそれぞれの領域に分けてA自動車教習所が今後取るべき成長戦略について具体的に考察する。

### 4-1 既存拡大型に関する考察

この領域に関しては既存の自動車教習所事業の中で商圏内のシェアを広げる為の顧客マーケティング施策の検討をする。3章に挙げた他社事例の他にA自動車学校の特徴を踏まえた上で具体的に考えられる施策案を列举する。

-外国人向け学科切り売り

a 市では大企業の工場が多く所在しているために労働者としてブラジル人が多く在住している。こうした傾向を背景にポルトガル語に対応した学科の切り売りをする。

-BtoB向けペーパードライバー講習

a 市では高齢者の増加率が全国のそれを大きく上回っている。下がってデイケアの施設やリハビリステーションへBtoBでペーパードライバー講習を行う。

これらの既存拡大型の施策に関しては比較的投資額が小さく集客効果を望めるため積極的に実施していくべきであると言える。

### 4-2 新規拡大型に関する考察

次に新規拡大型である。この領域の事例として多いのは合宿型自動車教習所への参入及び他の自動車学校の買収による規模拡大の2パターンである。

まず合宿型自動車教習所への参入に関して述べる。全国的な市場規模縮小を背景に通学型自動車学校が合宿型自動車教習所産業への参入する事例は多く見られている。しかし通学型に比較すると短期間で卒業をする合宿型は必然的に一人あたりの顧客単価は低くなる上に、合宿型自動車教習所は泊まり込みの教習を行うために商圏の縛りがなくなり、全国の合宿型自動車教習所が競合となる。その為市場規模は微増しているとはいえ激しい価格競争の体をなしている。教習内容事態に差別化要因が低い為、競争優位性は観光資源やホテルサービス、イベントプランニング、都市圏からの距離等である。近隣の観光資源のないA社の場合価格による訴求参入に当たっては自動車学校のビジネスモデルの性質上、低価格戦略をとってその分収益をあげようとするとは今度は教習所のキャパシティを上げる必要性が生じ、結局教員の増強の為にコストも同時に上がってしまう収益構造になっている。したがって規模を拡大することはできても、今以上の利益率は担保できない薄利多売型の業界に参入する事になる。一族経営で株主が親族以外にいないファミリー企業である当社においては優先的な課題は企業の持続性と収益性利益率を無視した規模拡大はなじまない。したがってもし参入する場合はただ合宿市場に参入するだけではなく売上シナジー



がある別の新規事業を望ましい。合宿施設に運動施設の併設や、街コンなどのイベント企画業等である。-a 市商工会議所に所属するビジネスホテルと提携して、周辺の 2 種免許に特化するなどして合宿事業に限定的に参入する事であれば市場の影響を受けない。

次に M&A による自動車学校における M&A による規模拡大のメリットは、送迎や管理コストが削減できる事に限られ、所在地近郊の自動車教習所にのみ買収メリットがあると考えられる。したがって規模を拡大刷新にあたっては周辺の地域の人口動態を加味しながら決める必要がある。前述の様に a 市周辺において 14 歳・19 歳人口の減少率が a 市よりも少ない見込みであるのは c 市のみである。従ってこの場合、c に所在する自動車学校にたいして買収をする場合にのみメリットがあるといえる。

### 4-3 新規関連型に関する考察

次に新規関連型新規非関連型について述べる。この 2 つの領域では既存の事業とは別の新規の事業領域へ事業を拡大するという成長戦略ものである。

-送迎ノウハウを活用したオンデマンド交通事業

A 自動車教習所は教習生を自宅付近まで送迎するノウハウを資産として持っている。これはスクールバスとインターネット予約システム、ルート設計のノウハウの 3 つから成り立っている。a 市は車社会であり車が運転できない人にとっては不便な環境である。そこで当該ノウハウを横展開して予約制のデマンド交通を提供する。想定顧客としては病院や商業施設に行きたい高齢者、飲食店で飲酒をする予定のホテルの顧客などである。A 車の持つ予約送迎ノウハウ、バス、自動車学校のもつ交通面での安心安全への信用を有効活用する事業案である。

-広告事業

上記の送迎バスや教習車の内外に広告を掲示し、地域の事業者からの広告収入を得る。

-テナント運営、学童保育施設

A 社には現在託児所として使用している社屋がある。また 2-3 年を目処に校舎を新築する予定がある。それら建物のスペースを活用して、テナント事業を展開する。また近年女性の社会進出に伴い伸長する学童保育のニーズを背景に学童保育施設を運営する。A 社のもつ建物資産を活用し、自動車学校の持つ半公共的ブランドとの親和性も高いと考えられる

### 4-4 新規非関連型に関する考察

続いて同じく新規非関連型についても具体的な事業案を例示する。この領域に関しては既存資産を活用しない新事業への展開になる為。前項に比較すると競争優位を構築しにくい、A 社のブランドイメージなどと親和性が強い物が望ましい。

-近隣のテーマパークとの連携した教習事業

a 市内に所在するテーマパークと連携し敷地を活用した、レーシング用のカーライセンス教習、体験を提供する。

-教習生向け SNS 構築

資源としてタブレット端末を活用した教習教材及び教習内容のフィードバックシステムを構築している。これに SNS 機能を付け加えて広告収入を得られる形にする。

## 終章 本稿のまとめと課題

A社を取り巻く事業環境は全国的な傾向と同様に、少子化や若者のクルマ離れによる主要顧客層の減少、及び合宿型自動車教習所への顧客流出の影響で市場縮小傾向にある。そのため、まずは既存拡大型のマーケティング施策や新しいサービスを実施し、商圏内のシェアや顧客数を上げる施策を打つことが急務であると考えられる。しかし一方で、新規拡大型に関しては、少子高齢化やクルマ離れの影響で市場全体が縮小していく構造自体は全国的な課題であるため、単純に合宿型への参入や周辺教習所買収による規模の拡大を行ったところで本質的な課題の解決にはつながりにくい。したがって、合宿市場に参入するにしても少子化やクルマ離れの影響の少ない2種免許の事業領域に特化した合宿等の限定的な参入に止め、むしろ4章3章で新規関連型として例示したようなA社の資産を活用した新規事業を展開することで利益率の高い持続的成長性が見込まれる産業へとシフトしていくことが望ましいと言えるのではないだろうか。

本稿における課題 :本稿においては4章に列挙した成長戦略について、具体的な収益の具体的なシミュレーションによる収益性の検証までは至っていない。また合宿型自動車教習所業界については環境分析も行っていないため、より精緻に参入の可否を判断するためには詳細な合宿市場の調査が必要となる。