

일본의 자동차 유통시스템

권혁기

숙명여자대학교 일본학과

요약

일본 자동차 유통계열 구조에 변화의 조짐이 일어나고 있다. 가전 부문의 유통계열이 신유통업태의 성장이라는 외부적 요인에 의해 변화되었다면, 자동차 유통계열은 내적·외적 요인의 상호작용에 의해 그 문제점이 노정되고 있다. 내적인 요인으로는 메이커의 경직적인 도매가격 운용을 들 수 있는데, 이는 딜러 경영을 압박할 뿐만 아니라 메이커-딜러간 갈등을 야기하는 주된 요인이 되고 있다. 한편 급속한 정보화는 딜러의 할인판매 경쟁만 가속시킬 뿐, 유통계열의 개선에는 유용성이 없는 것으로 분석된다. 장기적으로는 자동차 유통계열의 내부적 모순이 점차 가시화되고 정보화가 확산됨으로써 점차 변화할 것으로 예상된다. 한국 자동차기업은 이러한 유통계열의 약점을 전략적으로 이용하면서 차별화된 제품으로 승부하는 전략을 구사하는 것이 바람직할 것이다.

서론

일반적으로 자동차의 판매경로는 자동차메이커 → 유통업자(딜러) → 고객이라는 단계를 거치게 되는데, 유통업자의 수나 판매형태 등은 각국의 상황에 따라 각기 상이하게 나타나고 있다. 또한 같은 국가 내에서도 자동차메이커의 마케팅전략에 따라 유통채널은 다르게 나타난다. 구미 각국의 자동차메이커가 딜러(영어의 Dealership을 의미)를 경유하는 프랜차이즈 시스템을 근간으로 하고 있는데 반해, 한국의 경우에는 유통업자를 개입시키지 않고 메이커가 자사 직영의 영업소를 통해 자동차를 판매하는 비중이 매우 높은 특이한 유통시스템을 유지해오고 있다. 일본의 자동차 유통시스템은 구미의 프랜차이즈 시스템을 도입했다는 점에서 한국과 차이가 있다.

특히 일본은 전후 메이커 주도의 대량판매시스템을 구축하는 과정에서 구미의 프랜차이즈 시스템과는 구별되는 독자적 유통시스템이 구축되었다. 소위 '유통계열'이 바로 그것이다. 유통계열은 1950년대 이후 일본의 자동차산업 뿐만 아니라 전자·화장품 등 여타 제조분야에서도 형성되기 시작해 일본의 제조유통의 특징을 규정짓는 대표적인 개념으로 알려져 왔다. 그러나 1980년대 이후 전자·화장품 등의 분야에서는 메이커의 시장가격 지배력이 현저히 약화됨으로써 메이커 유통 지배력은 약화되어 왔다. 반면 자동차 분야는 최근까지도 유통계열이 온존되고 있으며, 메이커의 프로세스 최적화 전략이 유지되고 있다고 할 수 있다. 그런데 이러한 자동차 산업의 유통계열도 최근 여러 가지 문제점이 노정됨으로써 새로운 변화의 가능성마저 점쳐지고 있다. 흔히 일본 유통계열의 문제점으로 전매제(專賣制)로 대표되는 배타적인 거래 관행, 자본출자 및 임원 파견 등에 초점이 맞추어져 온 반면, 메이커와딜러 간의 갈등이라는 관점은 상대적으로 등한시되어 온 것이 사실이다. 특히 가격 결정을 둘러싼 메이커-딜러, 딜러-고객 간의 갈등은 2차대전 후 일관되게 추진되어 온 자동차메이커의 프로세스 최적화 전략에 적지 않은 영향을 미칠 가능성이 큰 것으로 보인다. 본고에서는 이러한 관점에서 일본의 자동차유통시스템의 특징과 역사적 생성배경을 간략히 짚어보고, 최근 노정되고 있는 유통계열의 문제점과 변화의 방향을 살펴보고자 한다.

일본 자동차유통시스템의 생성과 발전

1. 자동차 유통시스템의 생성

일본의 자동차 프랜차이즈 시스템은 1920년대 후반 미국 자동차메이커들이 일본에 직접 진출하여 딜러 방식을 채용한 데서 그 연원을 찾을 수 있다. Ford Japan(1925년 설립), GM Japan(1927년 설립) 등 미국 자동차메이커는 자국에서의 프랜차이즈 시스템을 일본에 적용하여 전국적인 딜러망을 형성하였으며, 이러한 딜러망의 대부분은 1930년대 들어 도요타자동차, 닛산자동차 등에 인수되었다. 즉 일본의 자동차메이커들이 처음부터 딜러망을 독자적으로 구축한 것이 아니라 이미 형성되어 있던 미국기업의 일본내 프랜차이즈시스템을 그대로 흡수하였던 것이다. 그렇기 때문에 오늘날 메이커 계열이라는 일본 자동차 유통시스템의 원형은 1920 ~ 30년대로 거슬러 올라가 볼 수 있다. 1920년대 당시 미국의 포드, GM 양사는 각 지역의 유력한 자본가들을 딜러로 모집하였으며, 딜러 수(승용차 기준)는 각 현(縣)별로 1 ~ 2개사를 원칙으로 하였다. 예를 들면, GM Japan의 「시보레店」은 1932년 시점에서 일본 전국에 47개의 딜러가 설립되었는데, 이는 일본의지방행정단위인 현(縣) 수와 거의 동일하다. 이것은 1920년대 미국자동차 메이커들이 자국에서 펼쳤던 딜러 수의 확대정책, 즉 'The More, The Better' 라는 전략과는 상반된 것이었다. 당시 미국 자동차메이커들이 일본에서 「1현 1딜러」라는 제한된 판매채널을 선호한 이유로서 다음을 지적할 수 있다. 첫째, 당시의 일본시장 규모는 기껏해야 연간 2~3만대로서 미국시장과는 비할 바가 아니어서 많은 딜러가 필요한 상황이 아니었던 것이다. 둘째, 당시 일본의 각 지역에서 딜러 경영을 영위할 만한 자금력 있는 경영자도 찾아보기 어려웠던 상황이었다. 따라서 소수의 딜러가 광범위한 영역을 담당하는 딜러시스템을 선택할 수밖에 없었던 것이다. 이렇게 출발한 일본의 프랜차이즈 시스템은 1936년 「자동차제조사업법」의 시행에 의해 전환기를 맞게 된다. 자동차제조사업법의 골자는 자동차 관련사업을 허가제로 하고, 일본인의 지분이 50% 이상이어야 한다는 강제 조항에 있다. 당시 Ford Japan, GM Japan 등은 미국의 포드, GM이 각각 100% 출자한 상태였기 때문에 일본인의 지분참여 없이는 일본내에서 더 이상 자동차사업을 영

위할 수 없게 되었다.

동법은 사실상 미국 자동차기업을 일본에서 몰아내고 도요타, 닛산 등 일본 자동차 메이커에 의한 국산화를 추진하려는 의도에서 만들어진 것이나 다름없었다. 어쨌든 동법에 의해 포드 등 미국기업들은 더 이상 일본국내에서 경영활동을 할 수 없게 됨에 따라 철수하게 되는데, 그 결과 미국차 딜러들은 자연스럽게 도요타, 닛산으로 흡수되었다. 이때부터 일본 자동차메이커에 의한 독자적인 프랜차이즈 시스템이 구축되기 시작하는 것이다.

그러나 1930년대 후반 전시통제에 의해 자동차 딜러 각사는 일본전체를 통괄하는 「일본자동차배급 주식회사」 및 각 현별로 설치된 「지방자동차배급주식회사」의 산하로 들어가게 됨으로써 사실상 메이커 계열의 프랜차이즈 딜러는 일시적으로 소멸하게 된다. 따라서 일본의 독자적인 자동차 프랜차이즈 시스템의 발전은 전시통제가 완전히 철폐된 1950년대 이후 재개된다.

2. 전후의 발전 과정 : 광역복수판매거점형 딜러망의 구축

전후 일본의 자동차시장은 크게 확대된다. 1955년 불과 7만대 규모였던 판매대수는 1960년에는 5배에 달하는 36만대, 1965년에는 170만대, 1970년에는 410만대로 급속히 증가했다. 이러한 폭발적인 모토리제이션에 대응하여 메이커는 두 가지 측면에서 판매채널의 확충을 기했다.

첫째, 각 현별 하나의 딜러를 두는 전전의 프랜차이즈 네트워크의 기본 골격은 유지하되 각 딜러로 하여금 경영규모의 확대, 특히 영업소(판매거점)의 수를 확대하도록 각 딜러에 강력히 요구하게 된다. 자금력이 약한 딜러에게는 금융지원을 통해 영업소를 확충하도록 유도하였다. 이같은 메이커의 강력한 판매거점 확대 정책에 의해 영업소수는 비약적으로 증대하게 된다. 예를 들면 도요타자동차의 대표적인 딜러의 하나인 「아이찌(愛知)도요타자동차」의 경우, 영업소수는 1951년 불과 4개였으나 1964년 말 16개, 1967년 3월 34개로 크게 늘어났다.

둘째, 각 메이커는 프랜차이즈 채널을 다원화하였다. 도요타자동차의 예를 보면, <표 1>에서 보는 바와 같이 1936년 「도요타」 채널 하나만이 존재하였으나, 전후 도요멧트(1956년), 퍼블리카(1961년, 현재의 도요타카롤라), 도요타오토(1968년, 현재의 도요타넷츠), 도요타비스타(1980년) 등 4개의 채널이 추가되었다. 메이커에 의한 채널 다원화 및 영업소 확대 전략이 추진된 결과, 하나의 현(縣)을 광역으로 하는 2차대전 이전의 영역제(territory)는 계승되는 가운데 경영규모면에서 미국과 비교하여 3~8배에 달하는 대규모 딜러가 탄생하게 된 것이다. 이처럼 현이라는 광범위한 영역내에서 다수의 판매거점을 전개하는 딜러를 여기서는 「광역복수판매거점형」 딜러로 정의하기로 한다. 영업소를 증대시키기 위해 메이커는 딜러에 대한 출자, 융자, 임원 파견 등을 통해 딜러와의 관계를 더욱 강화하였으며, 이것이 일본의 메이커에 의한 유통계열 지배를 공고히 하는 요인으로 작용하였던 것이다.

〈표 1〉 도요타의 프랜차이즈 채널의 전개

| 채널 | 영업개시연도 (딜러 수) | 최대의 딜러 보유 연도 | 현재의 딜러 수 (2003년 5월) |
|--------|------------------|-------------------|------------------------|
| 도요타 | 1936년(8사) | 1975 ~ 2003년(50사) | 50사 |
| 도요팻트 | 1956년(40사) | 1963 ~ 67년(53사) | 52사 |
| 도요타카롤라 | 1961년(31사) | 1966년(86사) | 74사 |
| 도요타넷츠 | 1968년(45사) | 1979 ~ 82년(69사) | 66사 |
| 도요타비스타 | 1980년(66사) | 1983 ~ 86년(67사) | 66사 |

자료 : トヨタ自動車販賣社史編纂委員會編(1970), 同社史編纂委員會編(1980)

도요타자동차 홈페이지 <http://www.toyota.co.jp>

일본 자동차 유통시스템의 현황 및 특징

1. 자동차 유통경로상의 특징

앞에서도 언급하였듯이 일본의 신차 딜러는 기본적으로 대도시권이 나 지방 현(縣)을 하나의 판매 영역으로 해서 경영활동을 하고 있다. 그리고 도요타의 복수판매채널에서도 나타났듯이 하나의 판매 영역에 복수채널을 전개하는 메이커도 있다. 복수채널을 전개하는 메이커의 경우에는 복수의 판매계열에 동일 또는 자매차종을 투입하고 있기 때문에 딜러간 경합이 불가피하게 발생하고 있으며, 이는 딜러간 가격 할인 경쟁을 야기하는 요인이 되고 있다.

일본의 딜러는 1사당 판매거점이 수십개에 달하는 경우도 있다. 미국의 경우 1사 1점포인 소규모 딜러 수가 많은 데 비해, 일본은 다점포의 대규모 딜러가 많다는 점이 특징이다. 즉 미국 자동차메이커가 「소규모·다수 딜러」체제를 전개하고 있는 데 반해, 일본의 자동차메이커는 「대규모 소수 딜러」체제를 유지해오고 있는 것이다.

예컨대 도요타자동차의 경우 <표 2>에서 보는 바와 같이 1999년 딜러 수는 309사에 불과하나 신차 판매거점은 5,011개에 달해 딜러 1사당 약 16개의 판매거점을 갖고 있다. 또한 메이커와 딜러간에는 메이커로부터의 자금지원(출자·대출), 영업 교육, 임원 파견 등 밀접한 관계가 형성되어 있다.

이처럼 일본의 자동차 유통경로는 메이커(1사) → 딜러(수백) → 영업거점(수천)이라는 형태의 위계구조를 띠고 있으며, 메이커의 딜러 경영에의 관여도가 높다는 사실을 알 수 있다.

〈표 2〉 일본의 자동차 딜러 현황 (1999년)

| | 딜러법인수 | 신차거점수 | 딜러종업원수 |
|-----------|-------|--------|---------|
| 도요타 | 309 | 5,011 | 121,964 |
| 닛산(日産) | 196 | 3,039 | 67,590 |
| 미쓰비시(三菱) | 294 | 1,477 | 39,738 |
| 마쯔다 | 127 | 1,138 | 20,862 |
| 혼다(本田) | 176 | 864 | 15,800 |
| 이스즈 | 75 | 480 | 15,056 |
| 후지(富士)중공업 | 62 | 553 | 12,283 |
| 다이하쓰 | 71 | 693 | 14,650 |
| 스즈끼 | 163 | 1,381 | 12,472 |
| 총계 | 1,473 | 14,636 | 320,415 |

자료 : 日刊自動車新聞社, 『自動車年鑑1999年版』, 1999

2. 딜러 계약을 통해 본 유통상의 특징

(1) 전매제(專賣制)와 영역제(領域制)

메이커는 딜러와 「딜러 계약」을 맺게 되는데, 딜러 계약서를 통해 일본 자동차유통시스템의 특징을 유추해볼 수 있다. 먼저 「전매제(專賣制)」란 자동차메이커가 딜러에 대해 계약 조항 또는 경제적 불이익 부과 등의 수단을 통해 딜러가 자사 이외의 자동차를 판매할 수 없도록 금지 또는 제한하는 것을 말한다. 1950년대 이전의 미국이나 1970년대 이전의 일본에서 이러한 전매제가 시행되었지만, 미국 법원의 판례나 일본 공정거래위원회의 행정지도에 의해 각각 폐지되었다. 현재 일본의 딜러 계약서에는 '△△의 차량만 판매한다'거나 '△△이외의 차량을 판매해서는 안된다'는 등의 전매 조항은 존재하지 않는다. 딜러 계약서에는 '甲이 제공하는 차량'이라는 문구만 들어가 있다. 그렇지만 실제로는 현실적에서도 일본의 딜러 가운데 약 80%는 특정 메이커의 차량만 판매하는 전매점인 것으로 파악된다. 이는 메이커와 딜러간에 전매에 대해 명시적인 합의는 없지만 일종의 암묵적 계약(implicit contract)의 형태로 전매제가 유지되고 있음을 의미한다. 다음으로 「영역제(領域制)」인데, 자동차 유통에서 영역제는 크게 4가지로 분류된다. ① 딜러의 판매활동 범위를 일정지역으로 전면 제한하는 「폐쇄적지역제(Closed territorial restriction)」, ② 판매활동 영역이 제한되어 있기는 하나 여타 지역의 소비자가 자신의 영역으로 들어온 경우 판매가 허용되는 「배타적지역제(Exclusive territorial restriction)」, ③ 일정지역 내에서의 판매 책임이 있으나, 판매지역에 대한 제한은 없는 「주된 책임지역제(Area of primary responsibility)」, ④ 영업소의 설치 장소는 일정지역으로 제한하나 판매지역은 제한이 없는 「로케이션제(Location clause)」 등이다. 1970년대 이전 일본에서는 폐쇄적지역제나 배타적지역제가 시행되었으나, 이후 주된 책임지역제 또는 로케이션제로 전환되었다. 미국도 일본과 마찬가지로 책임지역제 또는 로케이션제를 채택하고 있다. 다만 미국의 경우 영업소 설치 장소가 특정 지점으로 지정

되는데 반해 일본은 광범위한 지역(현) 내에서 영업소 설치가 가능하다. 이는 앞서 살펴 본바와 같이 현 단위의 광역딜러시스템을 일관되게 유지해 온 메이커의 유통전략에서 기인하는 것이라고 하겠다.

(2) 고정 도매가격제

자동차 프랜차이즈 시스템을 다룬 종래의 연구는 이러한 전매제와 영역제에 초점을 두는 경우가 많았다. 그러나 최근 자동차 딜러 경영 상황이 악화되는 가운데 메이커의 도매가격 설정모델의 비효율성 문제가 새로운 이슈로 부각되고 있다. 딜러가 메이커로부터 차량을 매입할 때 적용되는 도매가격에 대해서는 딜러 계약에도 명기되어 있다. 도매가격은 계약서상에 '시키리(仕切)가격'으로 표현되는데, 딜러 계약에는 '갑을간(甲乙間) 시키리(仕切)가격은 갑(甲)이 정한다'라는 조항이 있다. 즉, 도매가격은 메이커가 일방적으로 정하도록 되어 있는 것이다. 물론 '필요에 따라 갑(甲)은 이것을 변경할 수 있다'라는 단서조항이 있지만 특별한 경우를 제외하고는 거의 변경되지 않는 것이 통례이다.

이러한 도매가격제는 최근 변화하는 환경하에서 딜러의 경영을 압박하는 최대의 요인으로 떠오르고 있다. 자동차의 디자인이나 기능면에서 평준화가 진행됨에 따라 제품차별화 경쟁이 약화되고 전세계적인 자동차 공급 과잉으로 가격 경쟁이 격화되고 있는 시장환경을 고려할때 고정가격제는 메이커 주도의 유통계열이 낳은 최대의 폐해로 지적할 수 있다. 실제 일본의 영업소 현장에서는 영업사원들이 마진 축소를 감수하면서까지 할인 판매를 불사하는 행위가 다반사인 것이 현실이다. 도매가격제의 문제점에 대한 구체적인 분석은 뒤에서 다루기로 한다.

(3) 애프터서비스의 공급 의무

딜러가 소비자에게 애프터서비스를 제공해야 한다는 것은 딜러 계약에 명기되어 있다. 뿐만 아니라 딜러 계약의 부속문서에는 딜러가 보유해야만 하는 애프터서비스 설비에 관해서 상세히 정해두는 경우가 많다. 그런데 딜러 입장에서는 애프터서비스의 제공 의무가 부담이기보다는 수익의 중요한 원천이 된다. 일본 딜러의 수익구조를 보면 애프터서비스 부문의 매출이익률은 약 40%에 달해, 신차 및 중고차 부문의 매출이익률 10% 수준을 훨씬 상회한다. 그 뿐만 아니라 딜러는 자사점포에서 신차를 구입한 고객에 대해 양질의 애프터서비스를 제공함으로써 자사제품에 대한 고객충성도를 높이는 효과도 기대하고 있다. 신차 딜러가 애프터서비스 업무를 겸하고 있는 일본의 자동차 유통시스템은 한국과 다른 점이라고 할 수 있다. 물론 1990년대 후반 이후 한국의 자동차 신차판매점도 애프터서비스 영업을 전개할 수 있도록 규제 완화가 이루어졌지만, 실제 애프터서비스를 갖춘 영업점은 거의 없다고 할 수 있다. 반면에 일본의 딜러는 계약서상에 명시적으로 애프터서비스 업무를 영위하도록 규정하고 있고 딜러 입장에서도 애프터서비스는 수익성이 높은 분야로서 경영의 중요한 일부분이 되어 있는 것이다.

2. 딜러 경영의 특징

(1) 딜러의 영업구조

딜러는 메이커와의 계약에 의해 신차 판매, 애프터서비스 및 부품 판매 활동을 영위하고 있다. 이 가운데 주요 판매원은 신차 부문으로서 전체 매출의 약 70%를 차지하며, 애프터서비스 및 부품 판매 부문등이 약 30%를 점하고 있다. 그런데 일본의 딜러 영업 상황을 보면 한국과 비교하여 큰 차이를 발견할 수 있다. 일본의 경우 딜러 영업소에서 애프터서비스를 직접 하고 있다는 점에서 한국과 차이가 있을 뿐만 아니라 또 하나 큰 차이점은 딜러가 중고차 영업을 병행한다는 점이다.

대부분의 딜러 계약에는 중고차 판매에 관한 조항이 없지만, 중고차 판매는 딜러가 독자적으로 영위할 수 있는 사업으로 인정되고 있다. 일본에서 중고차 판매는 「고물상」의 자격만 있으면 누구든지 자유롭게 할 수 있다. 신차 딜러도 고물상 자격을 보유하고 있다. 참고로 일본에는 전시장과 점포를 갖춘 중고차 전문업자가 약 2만사 존재한다. 또한 정비공장이나 개인이 중고차거래에 관여하는 업자도 수만사에 이를 것으로 추정된다. 이러한 업자들이 중고차시장에서 딜러와 경합하고 있다. 중고차부문의 주된 수익원은 중고차의 매매 차익, 개수(改修)·정비, 사정료(査定料), 수속대행비용 등이 있다. 한편 신차판매에 부수적으로 따르는 영업으로서 론(loan) 계약, 보험, 차량 정기검사 대행, JAF(일본 자동차연맹) 입회 수속 대행 등이 있다. 론 계약은 크게 두 가지 방식이 있다. 첫 번째 방식은 딜러 자사할부방식으로서, 딜러가 직접 할부금융업무를 취급하는 경우이다. 딜러로서는 위험부담이 있는 반면, 마진이 크다는 장점이 있다. 둘째, 외부의 할부금융기관에 위탁하는 방식이다. 딜러의 자금조달 능력이 낮은 경우 이용되는 방식이다. 보험의 경우에는 딜러가 보험회사의 대리점으로서 보험계약을 대행하고, 보험회사로부터 수수료를 취하는 방식이 일반적이다. 수수료는 보험료의 15 ~ 20% 정도이나, 매출액에서 점하는 비중은 1% 정도에 불과하다. 이 외에도 정기검사 대행, 등록, 차고지 증명 등에 수반되는 제 업무를 대행함으로써 고객으로부터 대행비용을 받고 있다. JAF 입회의 경우 입회금(2,000엔) 및 연회비(1,000엔) 가운데 1,000엔은 취급수수료로서 딜러의 수익이 되고 있다.

(2) 딜러의 수익구조

일본의 자동차 딜러(조사대상 1,578사)의 수익구조를 보면, <표 3>에서 보는 바와 같이 2002년 딜러 1사당 평균매출액은 연간 82억엔으로 소매업으로서의 그 규모가 매우 큰 것을 알 수 있다. 각 부문별로 보면, 신차판매 부문이 55억엔으로 66%, 중고차가 10억엔으로 16%, 서비스 등 기타부문이 17억엔으로 21%이다. 7년전인 1995년과 비교해보면, 신차 부문의 매출은 줄고, 중고차·서비스·부품 등의 매출은 증가 추세에 있음을 알 수 있다. 이는 일본 자동차 딜러의 경영이 신차부문보다 중고차 등 부수적인 부문을 중시하는 방향으로 전환되어 왔음을 시사한다. 한편 2002년 딜러 매출이익률(1사 평균)을 보면, 신차 11%, 중고차 13%, 서비스 41%, 부품 26%로 서비스 부문의 수익성이 가장 높은 것을 알 수 있다.

〈표 3〉 일본 자동차딜러의 경영실적

(단위:백만엔, %)

| | 부문 | 매출액(구성비) | | 매출이익(구성비) | |
|----------------|-----|------------|------------|------------|------------|
| | | 1995년 | 2002년 | 1995년 | 2002년 |
| 차량 부문 | 신차 | 5,900(72) | 5,453(66) | 612(47.8) | 585(43) |
| | 중고차 | 900(10) | 1,044(13) | 93(7.3) | 133(10) |
| | 소계 | 6,800(82) | 6,497(79) | 705(55.1) | 718(53) |
| 서비스 등 기타 부문 | 서비스 | 1,089(13) | 1,325(16) | 481(37.6) | 538(40) |
| | 부품 | 239(3) | 266(3) | 62(4.8) | 73(5) |
| | 기타 | 124(2) | 128(2) | 31(2.4) | 21(2) |
| | 소계 | 1,452(18) | 1,719(21) | 574(44.9) | 632(47) |
| 총계 | | 8,252(100) | 8,216(100) | 1,279(100) | 1,350(100) |

자료 : 日本自動車販賣協會連合會, 『自動車ディーラー經營狀況調査報告書』, 各年度

주 : 집계기업수는 1995년 1,852사, 2002년 1,578사임.

(3) 딜러 및 영업소의 조직구조

딜러 및 영업소의 조직구조를 보면, 먼저 딜러 산하의 영업소에는 ① 신차판매 기능만 있는 영업소, ② 중고차판매 기능만 있는 영업소, ③ 신차·중고차·애프터서비스 기능을 모두 보유한 영업소 등이 각각 존재하나 여기서는 종합적인 기능을 보유한 영업소를 대상으로 조직구조를 살펴보기로 한다.

영업소에는 영업소장 산하에 신차판매, 중고차, 애프터서비스를 담당하는 매니저(관리직)가 있고 매니저 밑에 영업사원이 수명 배치되어 있다. 영업소는 이같은 영업 중심의 간결한 조직으로 구성되어 있을 뿐, 인사·노무·경리·영업기획·총무 등 스태프 기능을 갖고 있지 않다. 예를 들면 영업사원의 이동·승진 등은 딜러 본사의 인사부문이 장악하고 있으며 영업소장은 결정권이 없다. 또한 자동차 메이커로부터의 인센티브나 차량수수료 등은 본사의 경리부문이 집중적으로 관리하고 있기 때문에 영업소장은 그 금액을 정확히 모르는 경우가 많다고 한다. 이는 영업 일선에 있는 관리직(영업소장)이 실제 원가를 제대로 파악하지 못한 채 고객과의 할인교섭에 응하고 있음을 의미하며, 이것은 바로 할인판매가 안고 있는 문제점이기도 하다.

일본 자동차 유통시스템의 문제점과 변화 방향

1. 일본 자동차 유통시스템의 문제점

(1) 신차 할인 판매로 야기되는 채널 갈등 문제

일본의 자동차 판매에 있어서는 복수의 가격이 존재한다. 첫째, 메이커가 설정하는 「희망소매가격」이다. 이것은 메이커가 광고나 자동차관련 잡지 등에 기재하는 가격이다. 둘째, 딜러가 독자적으로 점포나 선전물에 표시하는 가격이 있다. 일본의 공정거래법에서는 메이커의 재판매가격유지 행위를 금지하고 있기 때문에 딜러가 표시하는 가격을 메이커가 구속할 수 없다. 딜러는 표준장비를 장착하고 있는 표준 사양의 차량에 대해서는 이른바 「차량본체가격」을 독자적으로 정할 수 있는 것이다.

다만, 일본에서는 차량본체가격을 메이커 희망소매가격과 동일하게 설정하는 것이 관행으로 되어 있다. 이 경우 가격할인 교섭은 차량본체가격을 기점으로 시작된다고 할 수 있다. 그러나 일부 차종에 대해서는 차량본체가격을 표시하면서 할인금액을 동시에 표시하여 처음부터 할인된 가격을 표시하는 경우가 있는데, 이러한 가격을 흔히 「특별가격」이라 한다. 문제는 이러한 특별가격대로 차량이 판매되는 경우는 거의 없으며, 통상적으로는 이 특별가격을 기점으로 가격할인 교섭이 행해져 실제 판매가격은 더욱 떨어진다는데 있다. 이러한 상황은 자동차를 구입하는 고객에 유리한 것처럼 보여지지만 또 다른 갈등을 야기시킨다는 데 문제가 있다. 즉, 고객들의 실제 구입가격은 각 개인의 가격 교섭력에 따라 다르게 나타나고 있기 때문에 여타 고객보다 덜 할인된 가격으로 자동차를 구입한 고객은 상대적으로 손해를 보았다는 느낌을 갖게 되는 것이다. 동일한 딜러에게 자동차를 사더라도 고객별로 최대 20 ~ 30만엔의 가격차가 밀실교섭에서 발생하고 있는 것이 현실이다. <표 4>는 차량 가격대별 평균 할인액 및 할인율을 나타낸 것이다. 가격대가 150만엔 미만인 경우를 제외하면 할인액은 모두 20만엔을 넘고 있다. 350만엔 이상의 할인액이 가장 높지만, 할인율은 고가격대로 갈수록 저하됨을 알 수 있다. 할인율은 대략 7 ~ 15%를 기록하고 있다.

〈표 4〉 자동차 할인판매의 실태

| 차량가격 | 평균할인액(만엔) | 평균할인율(%) |
|--------------|-----------|----------|
| 150만엔 미만 | 14.8 | 13.6 |
| 150 ~ 200만엔 | 22.6 | 14.1 |
| 200 ~ 250 만엔 | 22.5 | 10.8 |
| 250 ~ 300만엔 | 24.3 | 9.9 |
| 300 ~ 350만엔 | 22.8 | 8.7 |
| 350만엔 이상 | 27.9 | 7.9 |
| 전체 | 22.0 | 11.4 |

자료 : 日本自動車流通研究會(1995), 「自動車値引販賣に関する分析と提言」

각 영업소에는 영업사원의 재량으로 할인해줄 수 있는 한도액, 영업소장이 할인해줄 수 있는 한도액이 정해져 있다. 어떤 고객은 영업사원이 제시하는 특별가격을 액면 그대로 믿고 사는가 하면, 어떤 고객은 영업사원의 할인한도액까지 받아내는 데 성공하는 경우도 있는 것이다. 또 어떤 고객은 거기에 한 술 더 떠서 영업소장이 갖고 있는 할인한도액까지 받아낸다. 심지어는 극소수이긴 하나 딜러 본부의 영업본부장이 갖고 있는 할인한도액을 디스카운트 받는 고객도 있다고 한다. 그러다 보면 할인 받는 금액이 고객에 따라 수십 만엔에 이르게 되는 것이다.

이처럼 고객에 따라 실제 구입가격이 상이하다는 것은 어느 의미에서는 불공평·불공정 판매인 셈이다. 미국에서도 이러한 문제가 발생해 1990년대 이후 「단일가격제(one price)」로 전환한 바 있다. 즉 특정 시점에서 일단 표시된 판매가격에 대해서는 일체의 할인교섭을 하지 않는 것이다. 이 방식을 택하게 된 것은 실제 구입가격의 상이함을 알게 된 고객들로부터의 불만이 증대되었기 때문이다. 그리고 마케팅 능력이 약한 딜러의 경우에는 극단적인 디스카운트 전략을 취하는 경우가 흔히 있다. 이러한 전략은 자동차 전문잡지 등을 통해 다수의 고객에게 알려지게 되며, 결국 여타 딜러들도 극단적인 할인판매를 하지 않을 수 없게 된다. 따라서 특정 딜러의 극단적인 행동은 자신의 수익 악화를 초래할 뿐만 아니라, 여타 딜러들에게까지 할인 압박을 가함으로써 딜러 수익력을 지속적으로 저하시키는 요인이 되기도 한다.

(2) 경직적인 메이커 고정가격제

그러면 왜 일본의 자동차 시장에서는 할인판매가 일상화되어 있을까? 이 문제의 근저에는 앞서 언급한 바 있는 고정도매가격제가 자리잡고 있다. 학습효과와 규모의 경제가 작동하는 자동차산업의 특성상 생산대수가 일정 수준을 넘어 증가할수록 제조원가는 하락하게 되어 있다. 그럼에도 불구하고 자동차메이커로부터 딜러에의 도매가격은 고정되어 있다. 따라서 시장가격이 지속적으로 하락하는 일본 자동차시장에서 딜러의 마진율은 점차 축소되는 반면, 메이커의 마진율은 증가하게 되어 있다. 일반적으로 일본의 자동차메이커는 시장에서의 수요 변동을 생산계획에 기민하게 반영하는 유연한 생산방식을 채용하고 있는 것으로 알려지고 있다. 고객의 주문을 생산계획에 반영하는 이른바 「order entry system」이 그것인데, 도요타자동차의 경우 기본적으로는 딜러 주문에 의해 생산하는 것을 원칙으로 하고 있으며, 조립라인을 흐르는 차량 가운데 약 60%는 고객으로부터 실제 주문을 받은 것이다. 언제, 어떠한 차종을, 얼마만큼 생산할 것인지를 결정할 때 시장의 수요 변동을 기민하게 포착하고 있는 것이다. 그러나 정작 딜러에게 판매하는 도매가격만은 시장의 변동을 거의 반영하지 않고 있다.

가전업계의 경우에는 가전 메이커와 가전 양판점 사이의 교섭에 의해 결정된다(표 5). 가전과 자동차 유통계열을 비교할 때 흔히 전매제와 영역제를 논의하지만, 사실 도매가격 결정 방식에 차이가 있음을 유의할 필요가 있다. 그리고 가전 메이커와 계열점과의 거래시, 도매가격은 메이커가 결정하지만, 한번 정하면 고정되는 것이 아니라 시장상황의 변화에 따라 탄력적으로 변경하고 있다.

〈표 5〉 일본의 자동차 및 가전 유통 비교

| | 자동차 딜러 | 가전 계열점 | 가전 양판점 |
|-----------|--------|---------|--------|
| 전매제 | ○ | ○ | × |
| 영역제 | ○ | × | × |
| 도매가격 결정방식 | 메이커 | 메이커 | 교섭 |
| 도매가격 변경빈도 | 少 | 中 | 多 |
| 리베이트 결정방식 | 메이커 | 메이커 | 교섭 |
| 리베이트 지급기준 | 판매가격 | 매입·판매가격 | 매입가격 |

(3) 메이커의 자의적인 판매장려 정책

자동차 메이커는 판매 촉진을 위해 딜러에게 「리베이트(판매장려금)」을 주고 있는데, 이는 고정도매 가격제로 인해 야기되는 딜러 마진의 축소를 보전하는 의미가 있다. 일본 자동차 메이커의 리베이트 규모는 〈표 6〉에서 보는 바와 같이 매출이익의 14 ~ 27%, 1대당 리베이트 관련 비용은 5 ~ 11만엔 수준이다. 일본 자동차 메이커의 리베이트는 딜러의 경영 불안정성을 어느 정도 보완해주는 측면이 있지만, 리베이트 방식은 다음과 같은 문제점을 내포하고 있다.

첫째, 리베이트 투입 결정이 메이커의 의사에 의해 일반적으로 행해진다는 점이다. 가전업체의 경우에는 유통업자(가전양판점)와의 교섭을 통해 이루어지고 있지만 자동차업계에서는 메이커가 시장 및 딜러의 상황을 감안하여 독자의 판단에 의해 리베이트 투입시기 및 금액을 결정하고 있다. 메이커의 마케팅전략의 일관성이라는 관점에서 보면 일견 긍정적으로 비쳐질 수도 있지만, 메이커의 자의성이 개입될 여지도 큰 것이다. 메이커의 입장에서 수익성보다 판매량·시장점유율이 중요할 때에는 상대적으로 대량의 리베이트가 투입되지만, 그 전략이 바뀔 때에는 리베이트가 급격히 축소된다.

〈표 6〉 일본 자동차 메이커별 리베이트 관련 비용(1995년)

| | 리베이트 관련비용 | 매출이익에서 차지하는 비중 | 1대당 리베이트 관련비용 |
|------|--------------|-------------------|------------------|
| 도요타 | 1,639억엔 | 17.3% | 8만엔 |
| 닛산 | 1,153억엔 | 20.8% | 11만엔 |
| 혼다 | 401억엔 | 14.6% | 5만엔 |
| 미쓰비시 | 865억엔 | 26.2% | 11만엔 |
| 마쯔다 | 384억엔 | 24.6% | 10만엔 |

메이커 편의적인 리베이트 정책은 결과적으로 딜러의 장기적인 관점에서의 전략 수립을 곤란하게 하는 측면이 있는 것이다.

둘째, 리베이트 금액이 사후적으로 결정됨으로써 야기되는 문제를 지적할 수 있다. 가전업계에서는 유통업자의 매입금액을 기준으로 리베이트를 결정하기 때문에 유통업자가 매입량을 결정한 단계에서

사전적으로 리베이트 금액이 확정된다. 그런데 자동차업계에서는 판매대수를 기준으로 리베이트가 결정되기 때문에 딜러가 메이커의 차량을 매입하는 시점에서는 리베이트 금액이 얼마가 될 지 알 수가 없다. 더욱이 리베이트 가운데 약 65%를 점하는 목표달성 리베이트는 타사 딜러의 실적이 알려지고 나서야 결정되기 때문에 딜러 수익의 불안 정성을 증대시키는 요인이 된다.

이상에서 본 바와 같이 고정도매가격제로 인한 딜러 경영의 리스크를 보완해야 할 메이커의 리베이트 정책조차 딜러 경영을 오히려 불안정하게 하는 요소를 내포하고 있음을 알 수 있다.

2. 일본 자동차 유통계열의 변화 가능성

가격할인 문제로 파생된 제문제는 단기간에 해소될 것으로는 보이지 않으며, 채널간 갈등의 정도, 메이커의 대응 전략 등에 따라 향후 일본의 자동차 유통계열의 방향성도 좌우될 것으로 보인다. 또 하나 중요한 변수는 최근의 디지털 환경의 진전이다. 디지털화의 진전으로 자동차 유통계열에도 혁신의 바람이 불지 않을까라는 기대도 있었으나, 최근의 상황을 보면 그렇지 못한 것이 현실이다. 디지털화가 일본 자동차 유통시스템에 미치는 영향은 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 인터넷을 통한 메이커의 자동차 판매가 유통경로에 미치는 영향이다. 일본에서의 인터넷 채널을 통한 자동차 판매 형태는 ①메이커가 홈페이지 상에서 판매하는 경우, ② 독립적인 인터넷 전문 기업이 웹사이트에서 판매하는 경우를 들 수 있다. 메이커에 의한 인터넷 판매의 대표적인 예로서 도요타자동차의 「Gazoo」, 마쓰다의 「Web Tune Factory」등을 들 수 있다. Gazoo는 98년 출범 초기만 하더라도 계열 딜러 점포에서 사용하던 전용단말이었으나 이후 단말을 편의점으로 확대하는 한편 Web 사이트에까지 발전했다. 신차 및 중고차의 견적 의뢰, 상담 예약 등을 인터넷에서 받고 있으며, 고객이 신차구입을 원할 경우 가장 가까운 딜러점을 소개해주고 그곳에서 신차를 구입하도록 하고 있다. 2001년 2월에 설립된 마쓰다의 Web Tune Factory는 인터넷을 통한 수주생산방식(BOT : Build to Order)을 도입했다. 고객은 자신이 원하는 차량 사양을 정해 인터넷 가격으로 주문하며, 계약 및 차량 인도, 애프터서비스 등은 판매점에서 취급하고 있다. 인터넷 주문에서 차량 인도까지 대략 2주 정도의 기간이 소요된다. 도요타자동차나 마쓰다 모두 공통적인 점은 신차 판매 프로세스의 실질적인 거점은 인터넷이 아니라 여전히 오프 라인의 판매점이라는 사실이다. 온 라인과 오프 라인 간의 역할 분담은 명확히 이루어지고 있으며, 딜러의 독립적인 온 라인 영업은 사실상 불가능하다는 점을 알 수 있다.

둘째, 인터넷 전문 기업의 출현에 의한 유통계열의 변화 가능성이다. 인터넷 전문기업으로는 99년 가을부터 일본내 영업을 시작한 Auto-by-tel, CarPoint등이 있다. Auto-by-tel은 인텍·리크루트·이포츄상사 등의 공동출자로 99년 11월에 설립되었다. CarPoint(2001년 carview로 사명 변경)는 마이크로소프트와 소프트뱅크가 주축이 되어 설립된 회사로 2000년 3월 시점에서 가맹 딜러는 약 800사에 달한다. 닛산자동차와 포괄적인 업무 제휴 관계를 맺었으며, 미쓰비시, 마쓰다, 후지중공업, BMW, Ford등의 딜러가 참여하고 있다. 그러나 도요타자동차의 딜러는 전혀 참여하지 않다. 이는 도요타자동차의 유통계열 지배력을 시사할 뿐만 아니라 일본에서의 인터넷 자동차 판매 방식의 한계를 보여주는 것이기도 하다. 일본 자동차시장에서 인터넷 판매가 차지하는 비중은 1%에 못 미치는 것으로 추정되고 있다. 결론적으로 인터넷 판매는 메이커의 유통계열 지배력에 별 영향을 미치지 못하고 있으며, 오히려 메이커가 인터넷을 통해 다량의 정보를 집중적으로 관리하는 시스템을 견지함으로써 역의 방향 즉 메이커의 유통 지배를 더욱 강화하는 방향으로 이용될 가능성도 있다.

셋째, 인터넷이 딜러와 고객간의 관계에 미치는 영향이다. 인터넷의 등장으로 인해 소비자들은 예전

보다 훨씬 더 많은 정보에 접하게 됨으로써 자동차 유통에도 적지 않은 영향을 주고 있다. 5년전 까지만 하더라도 고객들은 자동차 전문잡지를 통해 정보를 얻었으며, 정보를 얻는 소비자 유형도 자동차 매니어 등 소수에 불과했다. 그러나 최근 들어 인터넷을 통한 정보 교환, 특히 가격 할인 정보가 증가하면서 인터넷을 적극적으로 활용하는 고객층이 증대되면서 가격 할인 교섭력이 강한 고객층이 증가하고 있다. 그렇지 못한 일반고객과의 사이에 정보의 격차가 붓물처럼 나오고 있다. 일본자동차유통연구회의 자료(2000년)에 의하면, 인터넷 이용자가 일반구매자보다 훨씬 적극적으로 가격 할인 교섭에 응하고 있는 것으로 나타났다. 인터넷 이용자는 여타 딜러들의 가격 정보, 자동차잡지 기사 검색 등의 측면에서 일반사용자보다 2배 이상 정보를 활용하고 있다. 이처럼 인터넷을 적극적으로 활용하는 고객층은 오히려 현재의 할인 판매 관행을 계속 선호할 가능성이 높다. 다만 현재 20 ~ 40대의 인터넷 세대가 장년층이 되면 가격할인 문제는 새로운 양상으로 발전하게 될 것이다. 즉 장기적으로는 가격할인의 폭과 정도가 심화됨으로써 메이커·딜러 모두에게 가격할인 방식보다는 정가제 또는 단일가격제(One Price)를 선택하도록 하는 방향으로 진전될 가능성이 있어 보인다. 이렇게 되면 메이커의 고압적인 가격 설정 정책도 약화될 것이며, 유통계열의 의미도 퇴색되어 갈 것으로 보인다.

3. 한국 자동차 유통시스템에의 제언

최근 도매가격 설정 문제를 놓고 메이커-딜러 간의 갈등이 나타나고 있지만 일본의 자동차 유통시스템은 비교적 안정적인 상태를 유지해 왔다. 그 주된 요인은 딜러의 경영 수익구조가 비교적 건실한 상태를 유지해왔기 때문이다. 앞서서도 본 바와 같이 일본의 자동차 딜러의 주된 수입원은 애프터서비스, 부품, 중고차 영업 등이다. 한국의 경우 자동차 영업소는 신차 판매로부터 얻는 수익에 전적으로 의존해 왔으며, 신차 판매 일변도의 경영구조는 경기 변동에 극히 취약한 단점을 지니고 있다. 한국의 자동차 유통시스템은 일본과는 다른 문제에 직면하고 있는 것이다.

이러한 상황에서 한국의 자동차 메이커들은 딜러 시스템을 도입하고 있으나 여러 가지 문제가 노정되고 있다. 구미나 일본의 자동차 딜러가 다양한 수익원을 가지고 있는 데 반해 한국의 자동차 딜러는 그렇지 못하다. 물론 한국의 딜러는 자기자본에 의한 투자가 거의 없는 영세 딜러의 성격을 띠고 있으나, 규모가 작은 딜러라 하더라도 신차 판매만으로는 안정적인 수익을 기대하기 힘든 것이 현실이다. 또한 메이커의 직영영업소도 내수가 성숙기에 접어들어 신차 부문의 수익성이 떨어지고 있는 것으로 파악된다. 수요자 측면에서는 메이커의 불충실한 애프터서비스에 대한 불만이 여전히 높은 실정이다. 한국기업들은 이러한 상황을 타개하기 위해 딜러 시스템으로의 전환을 꾀하고 있으나, 이는 앞서서도 지적했듯이 영세 딜러만을 양산하는 결과를 초래할 뿐이다.

따라서 한국의 자동차 메이커는 영업소의 효율성과 소비자 만족을 높이기 위해 새로운 마케팅 투자를 적극 추진할 필요가 있을 것으로 보인다. 애프터서비스 공급능력을 갖춘 자본력 있는 대규모 딜러의 출현을 기대하기는 현실적으로 어렵기 때문에 기존 영업소의 수익원의 다양화와 영업소의 통폐합을 통한 대형화를 추진하는 것이 현실적인 대안으로 판단된다. 물론 여기에는 상당한 규모의 자금 부담이 문제이긴 하나, 그렇지 않고서는 장기적으로 수입차 메이커의 공세에 대항하여 국내시장을 수성하기란 쉽지 않아 보인다. 즉 장기적 관점에서 애프터서비스의 확충 등 고객 만족을 위한 판매망의 질적 향상, 영업 부문의 수익원 다양화 등을 전략적으로 추진할 필요가 있어 보인다. 다행히 한국은 메이커의 직영체제를 근간으로 하기 때문에 메이커가 리더십을 갖고 유통시스템의 효율화 전략을 추진할 수 있을 것으로 기대된다. 기존의 독립적인 애프터서비스 업체의 반발도 예상되지만, 상호 협력의 대

안을 이끌어내면서 공생의 길을 도모해야 할 것이다. 또한 대규모 자금 부담을 회피하는 방편으로 여러 국내 메이커들이 공동으로 투자하여 「오토 몰(Auto Mall)」을 설립하는 것도 생각해볼 수 있을 것이다.

결론

이상에서 본 바와 같이 일본의 자동차 유통시스템은 과거 대량생산, 대량판매의 고도성장기에는 볼 수 없었던 새로운 문제에 봉착하고 있다. 장기 불황과 동시에 자동차 시장의 성숙화가 급진전되면서 자동차 유통시장에서는 할인판매가 성행하고 있고 이는 메이커와 딜러 간의 갈등, 딜러와 고객 간의 갈등을 야기하는 주된 요인이 되고 있다.

이는 종래의 메이커 주도에 의한 프로세스 최적화 전략에 변화가 일어날 것임을 시사하는 것이기도 하다. 다만 기존의 유통계열이 어떻게 변화할 지는 예단하기 어려운 상황이 지속되고 있다. 최근의 일부 사례를 보면 오히려 메이커의 유통계열 지배력이 강화되는 징후마저 엿보인다. 예를 들면, 도요타 자동차는 1998년 10월 전국 최대 규모의 딜러인 「도쿄도요타자동차」를 100% 자회사로 인수한 바 있다. 또한 지방 도시를 중심으로 등장한 대형 「오토 몰(Auto Mall)」도 비즈니스의 주체가 딜러들이 아니라 자동차메이커의 주도로 이루어지고 있다. 따라서 현재로서는 일본 자동차시장에서 소매업자 주도의 유통혁명이 가까운 장래에 일어날 가능성은 극히 낮은 것으로 판단된다. 다만 장기적으로는 가격 할인 문제로 불거진 메이커-딜러, 딜러-고객간 가격결정 방식에 변화가 올 것으로 보이며, 결국 유통계열도 시장에서 의 압력에 의해 변화의 과정을 밟게 될 것으로 예상된다. 이러한 관점에서 본다면 한국 자동차 기업의 일본시장 진출은 앞으로도 상당기간 난관에 부딪히게 될 것으로 보이며, 이러한 난관을 헤쳐 나가기에는 적지않은 코스트를 지불해야 한다는 점을 시사하고 있다. 따라서 유통망을 개척한다는 판매전략에 집착하기보다는 장기적인 안목에서 차별화된 제품으로 일본차와 승부한다는 기술 전략에 집중하여 일본시장 공략에 나서는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

참고문헌

- 日本自動車販賣協會連合會, 「自動車ディーラー經營狀況調査報告書」, 各年度
- 日本自動車流通研究會(1995), 「自動車値引販賣に関する分析と提言」
- トヨタ自動車販賣社史編纂委員會編(1970), 「モータリゼーションとともに」
- トヨタ自動車販賣店協會(1997), 「トヨタ自動車販賣店協會50年のあゆみ」
- 日刊自動車新聞社, 「自動車年鑑」, 各年度
- 浅沼萬里(1997), 「日本の企業組織-革新的適應のメカニズム-」, 東洋經濟新聞社
- 石橋貞男(1991), 「自動車流通の日米比較」(九州産業大學)商經論叢第32卷第2號
- 日本公正取引委員會(1991), 「流通?取引慣行に関する獨占禁止法上の指針」
- 鹽地 洋(1994), 「自動車ディーラーの日米比較」, 九州大學出版會
- 下川浩一?岩澤孝雄編(2000), 「情報革命と自動車流通イノベーション」, 文眞堂
- 日經ビジネス編, 「自動車流通革命 勝のは誰だ! C to Bの衝激」, 「日經ビジネス」2000年5月22日