

●まえがき

2024年夏、自動車アフター業界の変化を日々実感しています。

昨年の大手中古車事業者やディーラーの不祥事に端を発した自動車アフター業界の信頼失墜は、メーカーも巻き込む自動車産業全体に波及し、不可逆的な社会問題となってしまいました。とうとう「自動車偽装」として食品偽装や建築偽装の不名誉な仲間入りを果たしてしまいました。

消費者は自動車業界のことを「騙す」「信用しない」と見るようになりました。もう昔の「良かった時代」には戻れません。

私はこれらの一連の不祥事を他人事とは見ていません。業界人の端くれとして、私にも責任があると痛感しています。

私は2004年にこの業界に入り、これまで多くのことを学び実践してきました。だからこそ、経営者の悩みは痛いほどよく分かります。

- 「先代との軋轢を解決できない」
- 「ベテラン社員との対立を解消できない」
- 「今の若者が何を考えているか分からない」
- 「借入金が返済できない」
- 「無借金だけど誇れる資産もない」
- 「競合に対する無力感」
- 「EVなど車の進化についていけない」
- 「車検制度や保険制度がなくなったら終わりだ」
- 「自分の代で終わりだろうな」

こうした悩みのすべてを分かっているつもりです。

だからこそ言いたいです「業界の未来は明るい」と。
なぜなら未来は我々が切り拓くものだからです。

「カーライフ革命を起こせ！」とは、共に業界の未来を創造する仲間と同志的結合をしよう！という想いから呼びかけたものです。

この言葉に共感いただいたプロトrios社の「BSR」からのお声がけがきっかけで、2016年から2022年までの6年間に渡りコラムを連載させていただきました。

今回このコラムを一冊の書籍にまとめ、私の経営者人生の「前半」部分の集大成として皆様にお届けする機会に恵まれました。

出版に際してはプロトrios社の皆様に心から感謝の気持ちを表したいと思います。

BSRは鍍金塗装業向け業界誌ではありますが、コラムは時代や業界に関係なく通用するように執筆しました。どなたでも手に取っていただき、共感できるところが一つでもあれば幸いです。

最後に、2024年の今、私は現在経営者人生の「後半」に入ろうとしています。その最初の関門が「上場」です。

整備屋・鍍金屋だって上場できるんだということを証明すべく、難攻不落の山に向かって日々悪戦苦闘しています。

なぜ上場を目指すのか。上場して何を成そうとしているのか。

私にはまだまだ解決すべきことがあるのです。

いつかまた皆様にお話しできる日が来ることを願っています。

皆様に心からの感謝を込めて。

2024年9月 藤堂高明

「カーライフ革命」 を起こせ!

Contents

まえがき	2
------	---

Chapter1 自整業を取り巻く環境変化と経営戦略

チャンス到来！今こそ「クルマ屋」を再定義します！	6
自整業の戦略「地域密着戦略」「地域拡大戦略」	9
自整業に革命をもたらす組織「CAMP」	91
自整業における組織の現状	94
CAMP ミーティング 2019SS	115

Chapter2 第四次産業革命の到来、自整業に求められる対応

第四次産業革命とその影響	120
BP 業界の新業態「シェアファクトリー」	133
オートアフターマーケットの方向性と可能性	146
デジタル時代の三種の神器とは？	149
自整業における DX 化の本質	158
技術の差が未来を分ける	161

Chapter3 社会環境の変化を受けて

異業種の事例に学ぶ	165
今こそ重要な「地政学」	175
2019年台風15号の発生を受けて	178
新型コロナによる影響	182
コロナ時代の車屋経営	185
with コロナ時代の自動車整備業とは?	196

Chapter4 経営者に求められるリーダーシップとは

リーダーシップの必要性	200
リーダーシップ論	203

Chapter5 これからの整備業界に必要なこと

新しい時代の潮流	222
どうする? どうなる? 今後の自整業	225
青年よ大志を抱け! 誰もが挑戦できる社会の実現	233

自整業を取り巻く 環境変化と経営戦略

● 1-1 チャンス到来！今こそ「クルマ屋」を再定義します！ (月刊ポデーショップレポート 2016年4月号掲載より一部修正)

ファーストグループの藤堂とは？いったい何者？

「ポデーショップレポート」を愛読されている読者の皆様、初めまして！株式会社ファーストグループの代表取締役をしております藤堂高明と申します。奈良県天理市に本社を構え、現在は東京・大阪・奈良で事業を展開しております。

車検店舗（民間車検）を5つ、钣金塗装工場を3つ、車販店舗（買取・販売）を6つ、レッカー会社を2社、保険のプロ代理店を1社……。ざっくり言いますと、このような規模で現在事業展開を行っております。ちなみに、年間のボリュームとしては、車検台数は7,000台、钣金塗装の総在庫数は4,000台、車販は2,000台、保険は6億円……という状況です。拠点数にして23拠点、法人数が9社、社員数はグループで160人をようやく超えた程度です。まだまだ駆け出しのクルマ屋です。

私はもともと、東京の通信会社で働いておりましたが、父に誘われて自動車業界に入ることになりました。その当時は整備工場1工場のみでした。社員数24人、年商が1.5億円程度。車検台数も年間500台のどこにでもある町の自動車整備工場でした。ところが、その経営実態はひどいもので、毎年7,000万円の赤字を垂れ流していたのです。社員の士気も低く、お客様からも見放されて売り上げも右肩下りのまさに「負け組整備工場」でした。

それから13年……。現在では先ほどお話したような規模まで、何とか事



戻ったばかりのころの本社

業を進展することができました。この間、父が他界し事業承継・相続を経験し、事業のほうも年商が20倍以上になり、大赤字からのV字回復とさらなる事業の拡大をしている最中です。

そんな私が「人生をかけて目指している山」は、全国100拠点のグループ体です。年間のボリュームとしては、車検台数10万台、钣金塗装は1万台、車販も1万台、保険の挙績で30～50億円程度は生産できる組織体を作ることです。グループ社員数として1,000人、年商規模で数百億円程度までは成し遂げたいと思っています。社員24人の整備工場が、このような志を持つに至った経緯などを、これまで「ガレージア」（月刊ボデーショップレポートの姉妹誌。2016年にボデーショップレポートと統合）にて赤裸々にお伝えしてきました。また、最近は講演なども行っております。全国各地の各種団体などからご依頼をいただき、毎月数件は講演させていただいております。講演のテーマは、「大赤字からの事業再生」、「自動車整備業の年商10倍の秘訣」、「古参社員の首を切らずに黒字化」などの＜事業再生＞のお話と、「カーライフ革命を起こせ!」、「年商100億のクルマ屋集団を全国各地につくろう!」という＜事業の拡大・飛躍＞に関するお話の、大きく2つのテーマでお話させていただいております。それぞれ2～3時間の講演です。

今回、本誌にてコラムを継続するにあたりましては、钣金塗装だけに縛られず、自動車事業全般の視点から述べてまいりたいと考えております。

読者の皆様もお気付きだと思います。「技術だけで食える時代は終わった」、「価格だけで食える時代は終わった」、「各種団体に加盟すれば仕事が紹介される時代は終わった」、「保険の挙績を上げさえすれば仕事が確保できる時代は終わった」……と。そして同時に、今後の打開策を考えあぐねている、そんな状況ではないでしょうか？

我々を取り巻く業界環境は、全体としては縮小しながら、同時に、参入業者の増加や技術の高度化など「複雑化」しています。つまり、四方八方から壁が迫ってきている状況です。特に



新しくアーケード内に移転した本社

鈑金塗装については、ディーラーのみならず、用品販売店や大規模中古車販売店、ガソリンスタンドや自動車整備工場までもが鈑金塗装の内製化を推し進めています。その参入の勢いは、鈑金塗装工場そのものが拡大しているのではないかと考えるほどです。「昨日の客が明日の敵」、まさにそのような表現がピッタリなほど、油断ならない状況に巻き込まれているというのが正直なところではないでしょうか？

このような環境変化を踏まえて「鈑金塗装業がそのままではたして生き残れるのか？」という問いに、私がこれまで行ってきたこと、そしてこれからしようとしていることがお役に立つのではないかと考えています。つまり、鈑金塗装業そのものが変化していくことで生き残っていけると私は考えていますが、これは1社では到底できません。多くの事業者が同志的に結合し、戦略・戦術を有機的に共有し、進めなければなりません。

私は、昨年ファーストグループ・カー・アライアンス・メンバー・プログラム(CAMP)という勉強会組織を立ち上げました。この組織は、私が現在取り組んでいる自動車関連事業の「産業化」及び「エコシステム」構築の実務実証データや、具体的な手法などのノウハウを共有していただき、新しいビジネスモデル作りに参加いただくために設立しました。

メーカー・ディーラーが国策産業として日本の国の交通産業をリードしてきたのを第1局とするならば、用品販売店や大規模中古車店、大規模車買取店などが本業を軸に横展開をしてきたのが第2局。これが現在までの業界シナリオです。

そして、今まさに、我々のような小規模事業者による連合体が「周回遅れで先頭に立つ」という第3局の幕が開けたと私は見えています。地域を持ち、機動力を持つ我々がその強みを最大限発揮できる様々な環境が整いつつあり、今後その環境はますます我々に有利に働くと私は見据えております。このチャンスに人生最大規模の投資を行い、自動車関連事業の第3局を「現実のものにする」のが私の人生計画です。

本誌においては、このCAMPにお



2015年9月に開催された「自整業に特化した車販強化セミナー+講演」でCAMPが発足した

ける考え方に基づいて、コラムを進めていこうと考えています。自動車整備業からスタートした私の事業承継及び第二創業でしたが、現在ではそのような自整業といった単一的な業態のくくりでは戦えません。本気で钣金塗装業を再設定する必要に迫られています。まさに自動車業界に「ボーダーレス社会」が到来したと言えます。

その点において、読者の皆様におかれましては、「俺は钣金塗装業だから車検は関係ない」とか「技術さえあれば仕事は確保できる」と言わずに、ぜひご一緒に頭を悩まし、現状を打破する糸口を見い出していきたくて考えておりますので、先入観や思い込みを横において、本コラムをお読みいただけますと幸いです。

このような形で、「現役」社長が事業拡大のノウハウを、コラムや講演を通してリアルタイムに公開したような例はこれまではなかったのではないのでしょうか？

私どもは本業として自動車関連事業を拡大させながら、その飛躍の要素を整理し体系化することで、並のコンサル会社を凌駕するノウハウを生み出し続けております。ファーストグループの精神の一つにある「実業」、「実務」、「実学」。この「3実主義」の観点からも、本コラムが鮮度抜群で極めて「尖った」コラムになるよう頑張っていきますので応援をよろしくお願いいたします。

● 1-2 自整業の戦略「地域密着戦略」「地域拡大戦略」(1)

(月刊ボデーショップレポート 2016年6月号掲載より一部修正)

自整業の本質そして本当の「強み」「弱み」とは？

ここでは、まず自動車整備業（钣金塗装業含む）の本質について考えてみたいと思います。本質をとらえ、我々の持つ強みと弱みを分析することで、勝ち残るための道筋が見えてきます。

自整業の本質は「地域の安心と安全を守り、自動車関連事業を通じて豊かな国土の維持発展に貢献する」と私は考えています。単に車検をすとか、整備・修理を生業にするという浅い理解ではなく、真に地域に存在する理由があり、地域からも必要不可欠な存在として認知されなければ、自整業は存続することはできないのです。そこから導かれる「自整業の強みと弱み」について、次にご説明します。