

1. ディーラーがメンテナンスパック販売を更に強化

国内の新車需要の伸び悩みを受け、新車ディーラー各店舗も収益体質の強化に取り組んでいる。中でもメンテナンスパック販売を強化するディーラーが増加傾向にある。

更に多くの業販店でも自社ブランドでのメンテナンスパックの販売に注力するところも多くなってきた。

メンテナンスパック販売の現状としては、メンテナンスパックの新車購入時の付保率が約80%と最も高い輸入車ディーラーでも新車購入後の約3年間を基準としたメンテナンスパックが主流となっている。しかし、

メンテナンス付き新車販売比率の上昇	⇒	現在の45%から70%へ
メンテナンスパック期間の更なる延長	⇒	現在の3年から5年、そして7年へ
販売台数の激減による整備部門の更なる強化	⇒	整備部門強化へとシフト

【メンテナンスパックがもたらす効果】

では、そもそもメンテナンスパックを販売することで新車ディーラーが得られる効果とは何だろうか。その点について考えてみたい。

(1) 整備在庫率向上による整備売上の増加

上記の如く、乗用車の保有期間が長くなるほど新車の売上は厳しさを増す。新車販売による売上げが見込めなくなるとサービス等新車以外の売上げを伸ばす必要が出てくる。

保有台数及び台あたり整備頻度はほぼ横這いだから、結果として整備在庫台数を増やし、整備売上げを増やすためには整備在庫率を向上させることがキーになることが分かる。

矢野経済研究所のレポートによると車検サービスの利用先として、新車ディーラーは46.8%と最も多いものの、残りの約50%以上が整備工場やカー用品店、ガソリンスタンドなど他方面に流出していることなる。このような顧客の流出を防ぐために付加価値の高いメンテナンスパックを積極化しているのである。

(2)顧客の囲い込みによる新車代替機会の効果的獲得

多くのディーラーでは、このようにしてメンテナンスパックを売り込むことにより、期間中は基本的に無料で点検・整備が受けられるため確実に入庫が期待でき、営業マンと顧客とのコミュニケーションが増える。その結果、新車買い替えのタイミングや家族内の増車紹介等の情報が入りやすくなり、タイミングを逃すことなく効果的な新車販売活動の展開ができることになる。

(3)経営の安定性の向上

ディーラーにとって新車売上は「水もの」である。景気が良くなったり、魅力的な商品が出たり、ボーナスシーズンになったりすると売れるが、その逆にさっぱり売れない時もある。だが、サービス入庫は獲得率さえ維持できれば保有台数を母体に確実にかつ定期的に見込むことが出来る固定収入である。

人件費、家賃、減価償却費等、ディーラーの固定費は決して小さくないから固定費に対する固定収入の割合(固定費カバー率)が大きければ大きいほど経営が安定してくる。

(4)良質な中古車の確保

ディーラーはメンテナンスパックを販売することにより、自らの目と手で定期的な点検・整備を行えるからクルマのコンディションを他の誰よりも熟知しコントロールすることも可能となる。

【メンテナンスパックの課題】

メンテナンスパックを購入することはディーラー、消費者のお互いがメリットを分け合えるものが多く、もっと普及してもよさそうなものだが自販連のデータによると国産車の場合、実際には乗用車で34%と低い。

その原因としては、まだメンテナンスパックの認知度が低いことを指摘する声もある。だが、輸入車の普及率が 8 割近いことを考えるとそれだけでは説明がつかない。では、輸入車と国産車のメンテナンスパック販売環境の差はどこにあるのだろうか。原因は 3 つあると思われる。

第一に、輸入車に比べて国産車の方が品質が高いという認識が顧客が持っていること。つまり、国産車はそうそう故障しないと信じているからメンテナンスに対する関心も低いということ。

第二に、輸入車の整備代は国産車に比べて一般に高くつくこと顧客が懸念していること。車両価格と比例して部品代や工賃が高いと思っているから、少しでも安く抑えたいという気持ちが働く。

第三に、メンテナンスパックの初期投資が国産車では割高に感じられること。いくらディーラー側では安くしたと書いていても、顧客心理としては「どうせ故障しないし、1 回あたりの費用も安いから万一、故障したらその時に払えば十分」と考えているのだ。

もしそうだとしたら、いくら新車ディーラーがメンテナンスパックに投資して力を入れたとしても国産車の場合は構造的にメンテナンスパックを普及させることは無理だということになる。

【異業種に学ぶ】

メンテナンスパックを普及させることが構造的に困難だと結論付けてしまうと、せっかく普及に努めてきたディーラー業界は混乱と思考停止に陥ってしまうかもしれない。こういう時こそ異業種に学ぶことを考えてみたい。

ここでは家電量販店業界を引き合いに考えてみたいと思う。家電量販店業界ではヤマダ電機の連結売上が 1 兆円を突破し、2 位のヨドバシカメラ、3 位のコジマの売上も 5,000 億円前後に達するなど一見好調に見える。だが、内実は民事再生に陥る企業や、ライバル企業との統合で生き残りを図る企業、投資ファンドの傘下に入って建て直し中の企業など、業界内での競争は熾烈さを増している。

その最大の理由は、売上は 100% 商品代に依存するのに、その商品はどこのお店でも同じものを扱っているため、価格競争力がなければ顧客はすぐに他店に移ってしまうという業界構造にあり、顧客の囲い込みと商品代以外から利益を生み出すことが最大の課題だった。

そこで家電量販店業界が打った施策は次のようなものであった。

(1) ポイントカードを発行して常連客を作り出す(他店に浮気するよりも得だと思わせるインセンティブをオファーして顧客を囲い込む)

(2) メーカー保証が切れた後の独自の延長保証を売る(ソリューションを売ることによって商品代に依存しない収益構造を作る)

(3) 延長保証の代金を貯めたポイントで払えるようにする(顧客の初期投資のハードルを下げて実現性を高める)

これらの施策の意味合いを先ほどのメンテナンスパック普及の課題と照らし合わせて考えてみたい。

●他店に浮気するよりも得だと思わせるインセンティブをオファーして顧客を囲い込む →メンテナンスパックに固執しない

もともとメンテナンスパックはそれ自体が目的だったのではなく、顧客の囲い込み・常連客の創出のための手段に過ぎなかった。他の手段で常連客を作り出せるのなら、メンテナンスパックに固執する必要はない。

ずばり、ポイントカードを発行する方法もある。ネットヨタ兵庫では、自社で購入した商品・サービスだけではなく、近隣の飲食店等の利用に対してもポイントを付与している。メーカーが発行するクレジットカードと違ってディーラー単店が発行するポイントカードは利用できる範囲が限られる部分を地域との連携でカバーするとともに、自社のユーザー以外に他社のユーザーまで引っ張り込むことを可能にしている。

●ソリューションを売ることによって商品代に依存しない収益構造を作る →メンテナンスパックのターゲットを変更する

メンテナンスパックのターゲットは、基本的にメーカー保証期間中にあるユーザー・車両である。54 カ月パックでは確かに保証期間後までをも対象にしているが、保証期間内の部分が重複になっている。逆に、今や平均保有期間が 80 カ月を超えている中で 54 カ月までの安心では十分でない。また、新車購入後数年間は保証の有無にかかわらずメンテナンス費用は殆ど掛からないが、車齢が伸びるに連れて加速度的に増加するという事は顧客も知っている。

いっそのこと、メーカー保証期間が切れた後(新車登録から 37 カ月以降)に的を絞った延長保証を商品化してみたら、顧客の食指も伸びる可能性がある。徒に車齢を伸ばすことは本意でないというのであれば、延長保証期限前の代替の際には残期間分を買い取る等の施策も考えられる。

●顧客の初期投資のハードルを下げ実現性を高める →メンテナンスパック
(または延長保証)の売り方・見せ方を変える

家電量販店の延長保証も、キャッシュでしか買えなかったとしたら、あれほど一般化しなかったであろう。貯まったポイントを使って買えるというハードルの低さが普及を促したのだ。また、実は家電量販店は過去の統計を使って保証修理に持ち込まれる確率やその際のコストの見通しも立てているはずで、ポイントを商品代の値引きに使われるよりは保証料として使ってもらう方が得だという冷徹な計算もしているに違いない。

翻ってメンテナンスパックの方はどうだろう。新車ディーラーだって統計的な保証コストの見積もりは可能だし、他の誰よりもその精度は高いはずである。

問題はその売り方・見せ方であろう。

ポイントカードを発行するのであれば、家電量販店と同様の売り方が可能になるだろうし、見せ方としても「初期投資 10 万円」という見せ方以外にも方法はある。新車価格に含めてしまう方法もあろうし、他の誰にも出来ないことだがディーラーなら新車のローンに織り込むことも出来るのだから、「月々 1,850 円でメンテナンスコストまで込み込み」「一日あたり 60 円」という言い方だってある。ポイントで払えたり、月割り・日割りで見せたりすることで心理的抵抗は下がるのではないだろうか。

●この資料の出所は:住商アビーム自動車総合研究所です。一部を筆者が加筆修正しています。