

自動車整備業の ビジョンⅡ

転換期に立つ
これからの
自動車整備業のあり方



平成23年3月

〓日本自動車整備振興会連合会
日本自動車整備商工組合連合会

はじめに

21世紀という節目を迎えて間もない2002年(平成14年)5月に、「制度に守られた業界(保護された時代)」から「競争を前提にした業界(時代)」への転換」ということをキーワードに、「整備事業場は健全な危機感を持ち、真のサービス業(オアシス事業場)へ変身すべきである」というメッセージを掲げた「自動車整備業のビジョン ～21世紀への挑戦～」を発売致しました。

あれから10年近くが経過し、事業場数は2000年(平成12年)調査の約86,000事業場から2010年(平成22年)調査の約91,700事業場まで5,700事業場増加(6.6%増)したのに対して、総整備売上高は6兆2,683億円から5兆4,869億円へ7,814億円も減少(12.5%減)しており、業界内の競争は熾烈を極めています。

自動車整備業を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化、保有台数減少、ゼロ経済成長など成長性の乏しい時代に入るとともに、車は高度に進化・発展を遂げ使用が長期化しています。これまでの提言に基づく取組みだけでは先細りが懸念され、「環境変化に的確に対応しないと生き残れない時代」になっています。

今般、「競争を前提にした業界=競争が始まった時代」から「顧客に選ばれるように進化を遂げる業界=多様化するユーザーニーズに対応する時代」ということをキーワードに、「自動車整備業のビジョンII ―転換期に立つこれからの自動車整備業のあり方―」を発売致しました。

厳しい状況にあっては、事業経営者が何を考え、どのような行動を起こすのかが生き残る重要なポイントになります。

本書が多くの整備事業経営者の方々に広く活用され、今後の事業運営の方向性の判断材料として、また、事業発展を促進するために有効に活用されることを祈念致します。

平成23年3月

親日本自動車整備振興会連合会

日本自動車整備商工組合連合会

会長 坪内 協 致

目次

1. 自動車整備業を取り巻く事業環境の変化と今後の見通し	3
1. 1 保有車両の動向.....	3
1. 2 ユーザーの動向.....	7
1. 3 社会環境の動向.....	10
1. 4 事業場内の動向.....	11
1. 5 自動車整備需要の見通し.....	12
1. 6 経営資源に関する事項の見通し.....	13
2. 整備事業者の今後の取組みについて(課題への対応)	14
2. 1 整備技術力の強化.....	15
2. 2 CS(顧客満足度)向上による 入庫・売上の拡大.....	17
2. 3 経営資源の充実と活用の効率化.....	27
2. 4 健全な経営の実践.....	32
2. 5 事業場の個別事情に応じた事業経営.....	39

1 自動車整備業を取り巻く事業環境の変化と今後の見通し

自動車整備業を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化、保有台数減少、ゼロ経済成長など成長性の乏しい時代に突入するとともに、車は高度に進化・発展を遂げ使用が長期化しています。これまでの取組みだけでは先細りが懸念され、「環境変化に的確に対応しないと生き残れない時代」になっています。

1.1 保有車両の動向

(1) 総保有台数・継続検査台数の減少と軽乗用車の増加

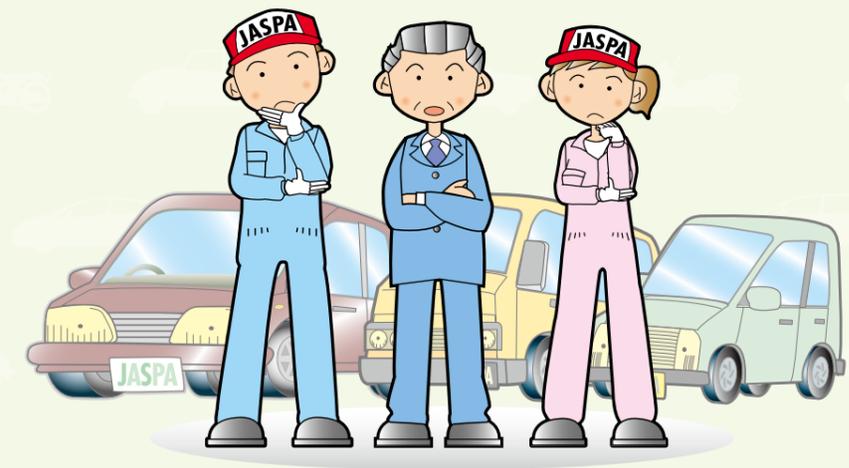
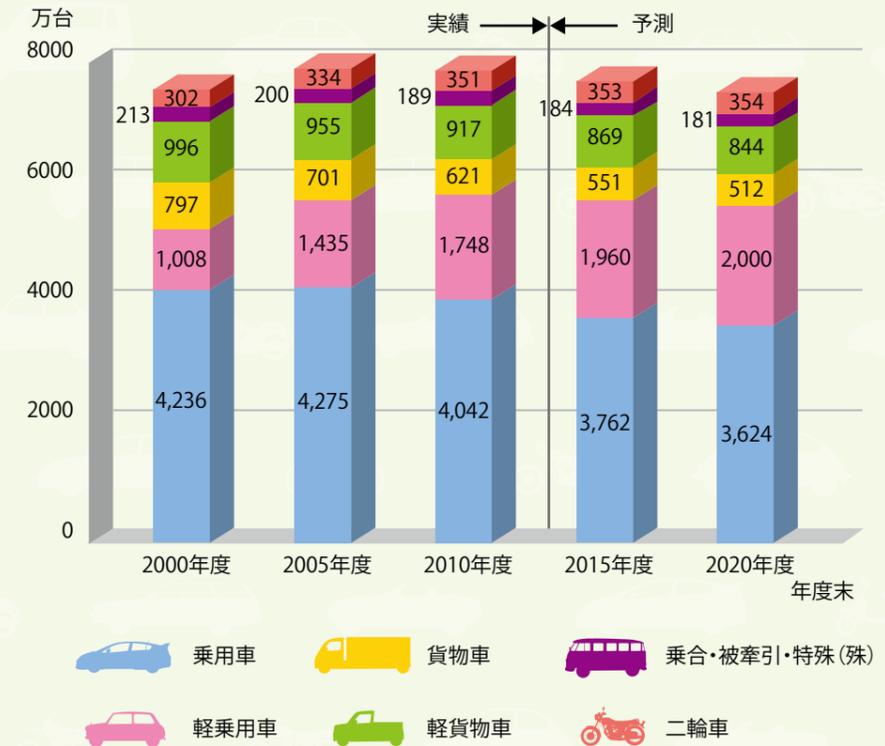
- 総保有台数は緩やかに減少 ⇒ ストックは依然大きい
2009年度：7,870万台 ⇒ 2020年度：およそ7,500万台（4.5%減）
- 継続検査の台数はこれから減少する（1年車検の車の減少に注意）
2008年度：3,190万台 ⇒ 2020年度：およそ3,000万台（6%減）

保有台数と継続検査台数



- 軽自動車（含む貨物・二輪）が保有台数に占める割合は4割を超える
- 軽自動車の分布は西高東低 ⇒ 西日本では5割を超える地域もある

車種別保有台数の推移



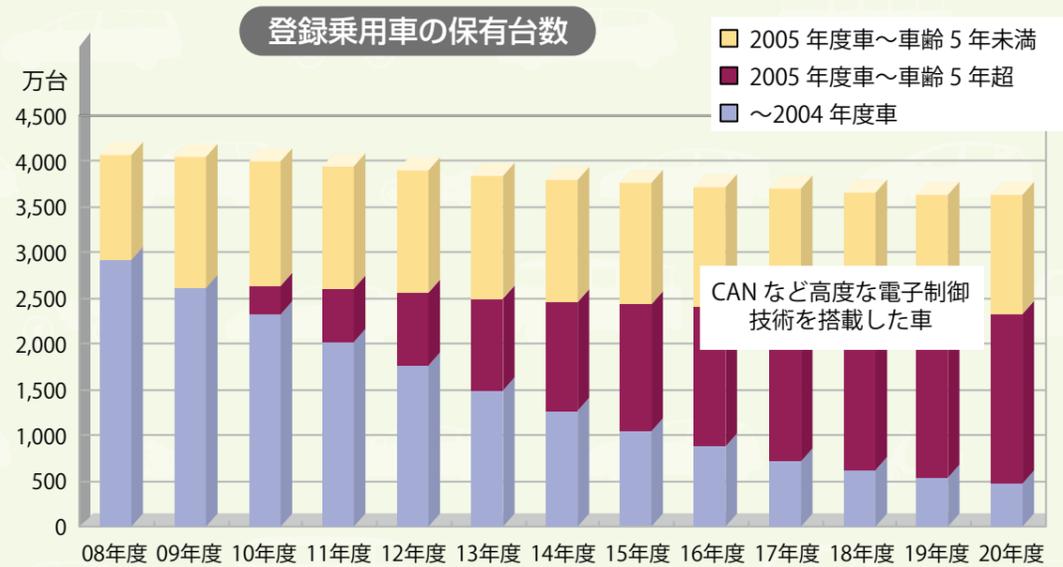
(2) 新技術搭載車両の動向

①新技術（電子制御技術）搭載車両の普及

- 新技術搭載車両が専・兼業に入庫するのは、新車登録から5年過ぎから本格化
- 次世代車の普及は、2020年に保有車両全体の15%程度
 - ・HV：2010年3月末で約100万台 ⇒ 2015年には350万台
(保有台数の5%)
 - ・EV：2010年3月末で約500台 ⇒ 2015年には数十万台程度

②基幹的新技術の浸透

新技術（電子制御）は、目先の次世代車だけでなく、基幹的なCANやOBD技術として既存の自動車に広く、深く浸透。整備にはその理解が不可欠。



③新技術への対応

新技術の整備には、電子制御装置を的確、かつ短時間でチェックするのがカギ。そのためにスキャンツールの果たす役割は大きく、ツールの活用が事業の隆盛を左右する。

④スキャンツールの普及状況（2010年）

- ディーラー 1.6万事業場のうち、1.6万事業場で保有（専用スキャンツール）
 - 専・兼業 7.3万事業場のうち、2.3万事業場で保有
 - ガソリンスタンド等⇒約1万事業場で保有
- [汎用スキャンツール普及検討会]（国土交通省）
- ・標準的な仕様を検討して、多機能スキャンツールの普及・活用を図る。

(3) 長期使用車両の増加

○登録乗用車で車齢9年以上（車検を4回以上受検）の車の割合は4割まで上昇



○登録貨物車は車齢15年以上の車の割合が4割まで上昇する



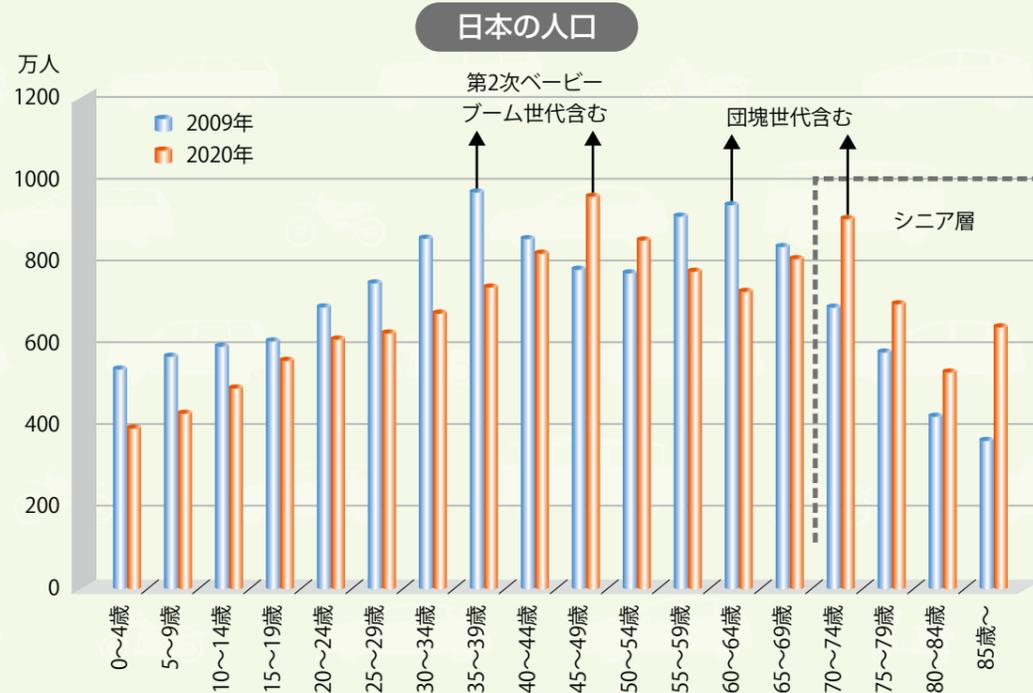
軽自動車も含め、平均車齢はどの車種もまだまだ伸びる！
点検と予防整備の重要性が増すことをチャンスに変えて
入庫台数の増加につなげましょう！



1.2 ユーザーの動向

(1) 世代交代が進むが、若年ユーザーは減少が続き取り込みが厳しくなる

- 団塊世代の高齢化 ⇒ ドライバーを勇退（固定顧客の減少）
- 40代・50代のユーザー数は横ばい
- 20代・30代の若年ユーザー数は減少



データ出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

若年ユーザーの取り込みが厳しさを増している！

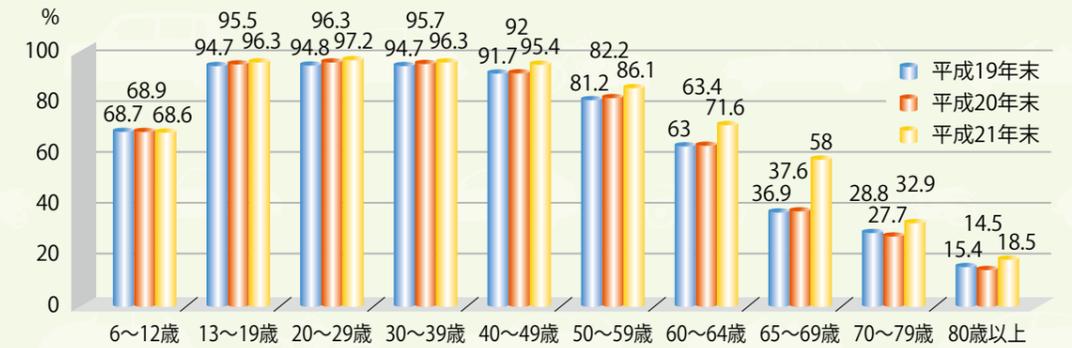
- 20代・30代の人口が減少する
- 若年者の失業率は高く、可処分所得も増えない
- 車に対する興味が低下している
⇒情報通信機器やゲーム機など多様な消費財への関心と支出が高まっている
- 地域コミュニティの希薄化
⇒幼馴染、中学・高校の同級生、地元での日常のつきあいなどが減少



(2) コミュニケーションのIT化

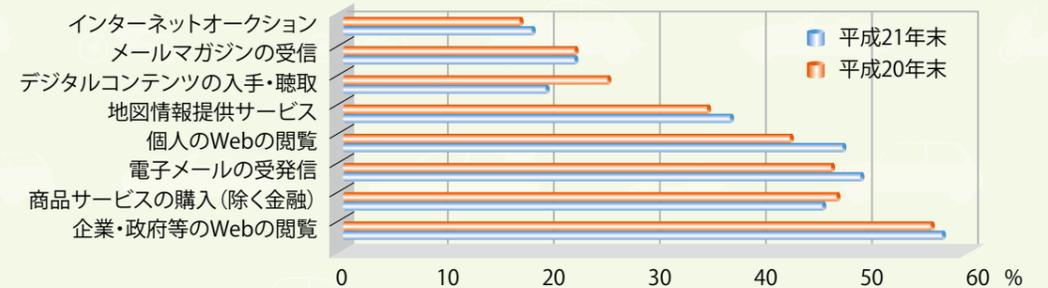
- コミュニケーションのIT化が有効から必須の時代へ
インターネット利用率：40代以下で95%、50代で85%

年代別インターネット利用状況

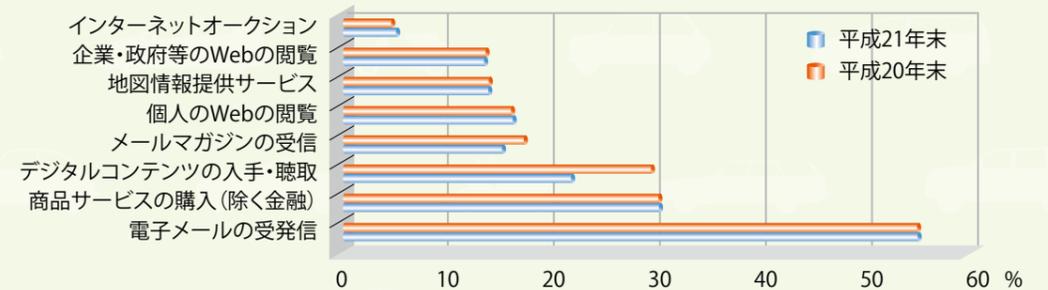


個人のインターネットの利用は、情報収集、連絡（コミュニケーション）、商品・サービスの購入・取引が上位にきている。個人のWebの閲覧（ブログ等）もインターネット利用目的の上位にきており、口コミの手段としてもインターネットが重要な役割を果たしていることを認識しておく必要がある

インターネットの利用目的（パソコン）



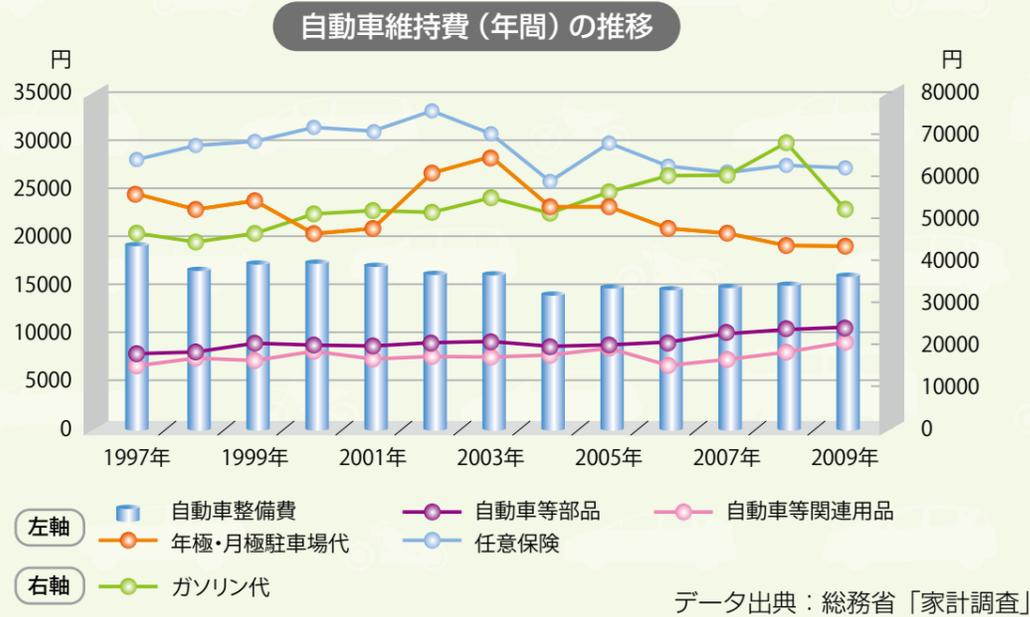
インターネットの利用目的（携帯電話）



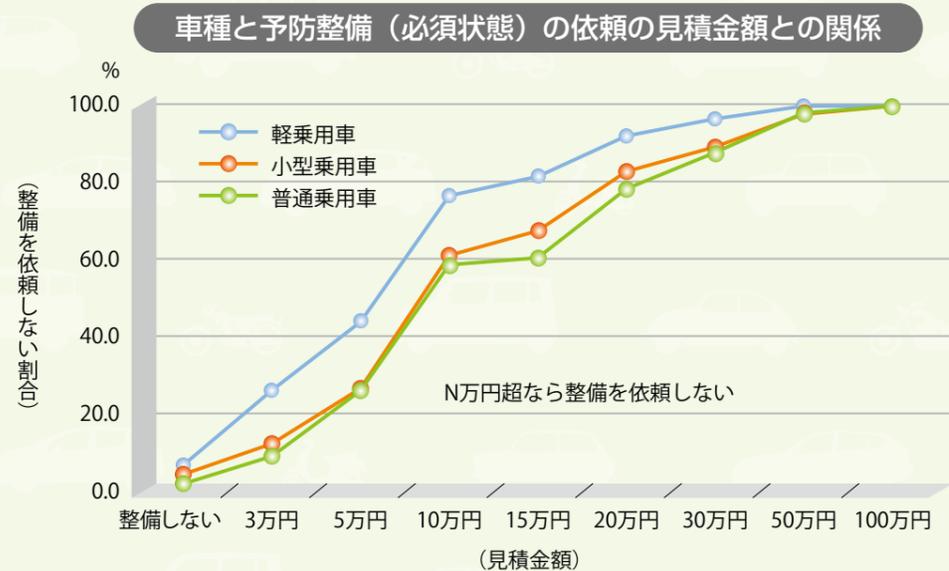
データ出典：総務省「平成21年通信利用動向調査」

(3) 整備費抑制指向は強い

○一般家計における車の維持費の中で、整備費はガソリン代、任意保険料、駐車場代に次いで4番目であり、他の項目が上昇すると抑制志向が強く働く。



予防整備が必須と判断される状態の場合、見積金額が5万円程度なら過半数のユーザーは整備を依頼するとしているが、見積金額が10万円を超えると6割、軽乗用車では8割のユーザーが整備をしないとしている。軽乗用車のユーザーは5万円を超えると4割強(44%)のユーザーが整備をしないとしている。



1.3 社会環境の動向

(1) 交通事故撲滅への社会的取組の成果



⇒ 事故整備に大きな期待はできない
 予防安全対策の充実等、交通安全への取組は進化する

(2) 社会的要請の増加

○積極的に取り組むことで社会的信用を獲得し、他社との差別化を図りましょう!

- 環境対策 (以下のツールを提供しています)
 - 「自動車整備業界の地球温暖化防止推進マニュアル(2009年)」
 - 「地球温暖化防止推進のための実践マニュアル(2011年)」
 - 「環境家計簿システム (<http://www6.jaspa.or.jp/hbenv/index.php>)」
 - 「自動車エコ整備に関する調査検討会報告書(2010年 国土交通省)」
- 消費者保護 「消費者保護推進パンフレット(2009年)」
- 労働安全衛生 ⇒労働災害の防止 “リスクアセスメント” の実践
- IT化 内部の事務作業でのパソコン利用は浸透してきた
 ⇒インターネットの利用を高めましょう!

1.4 事業場内の動向

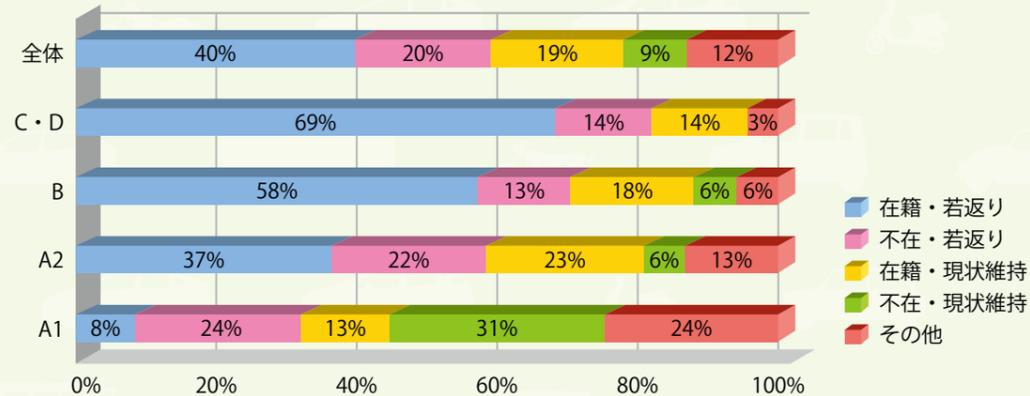
■整備要員の平均年齢は上昇

⇒ A2 規模以上では 6 割の事業場で若返りを希望しています。
従業員モチベーションや事業場の活力維持に取り組みましょう！

整備要員の平均年齢の推移



若年整備要員の在籍状況と今後の人員構成希望の関係



凡例（若年整備要員：30歳未満の整備要員）

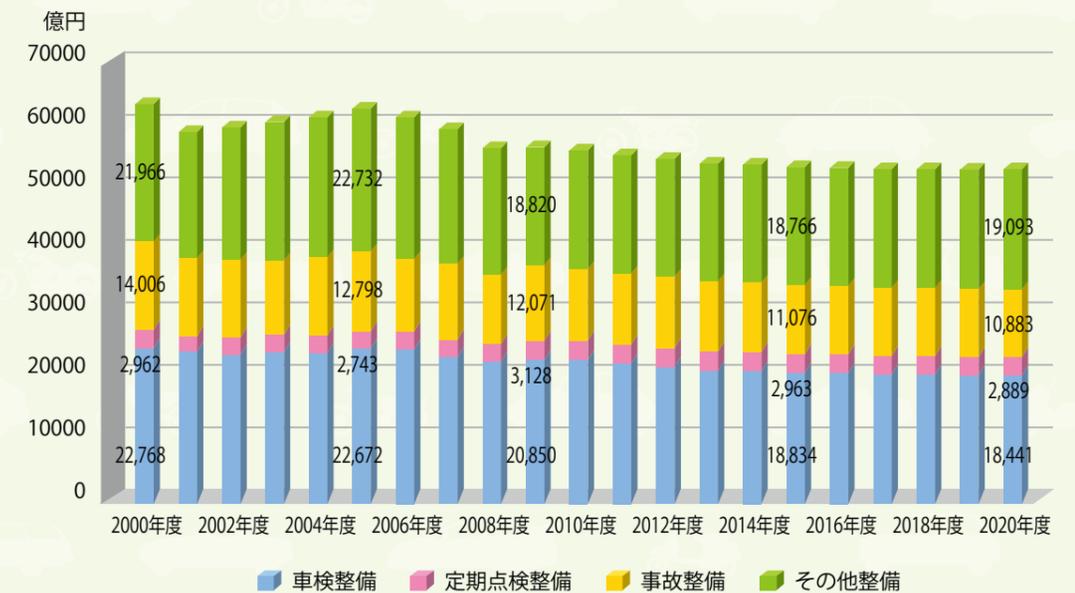
「在籍・若返り」：若年整備要員が在籍しており、今後の人員構成は若返りを希望している。
 「不在・若返り」：若年整備要員が不在で、今後の人員構成は若返りを希望している。
 「在籍・現状維持」：若年整備要員が在籍しており、今後の人員構成は現状維持を希望している。
 「不在・現状維持」：若年整備要員が不在で、今後の人員構成は現状維持を希望している。

1.5 自動車整備需要の見通し

■総整備売上高は現在よりやや低いレンジ 5兆円から5.5兆円で推移する

整備内容	今後の見通し
車検整備	継続検査台数の減少で入庫台数は減少、単価は低水準
定期点検整備	入庫台数拡大に余地がある、単価は低水準
事故整備	交通事故の減少等で入庫台数の増加は期待薄、単価は低水準
その他整備	これまでのサービス内容の需要減少は避けられない。 ユーザー視点での付加価値拡大に余地がある。

総整備売上高予測（現状維持ケース）



項目	年度	2000	2005	2009	2010	2015	2020	2009年度比	
		H12	H17	H21	H22	H27	H32	15/09	20/09
総整備売上高 (億円)		61,702	60,945	54,869	54,289	51,639	51,307	94%	94%
内 専・兼業 (億円)		31,345	29,097	26,305	26,041	24,626	24,430	94%	93%
比率 (%)		50.8%	47.7%	47.9%	48.0%	47.7%	47.6%		
内 ディーラー (億円)		27,372	29,289	26,311	26,016	24,893	24,770	95%	94%
比率 (%)		44.4%	48.1%	48.0%	47.9%	48.2%	48.3%		
内 自家 (億円)		2,985	2,559	2,253	2,232	2,120	2,107	94%	94%
比率 (%)		4.8%	4.2%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%		
事業場数		86,591	89,239	91,736	92,011	87,642	81,890	96%	89%
内 専・兼業		66,199	68,939	71,943	72,254	68,075	62,502	95%	87%
内 ディーラー		16,144	16,335	16,082	16,050	15,890	15,747	99%	98%
1事業場当り売上高 (万円)		7,126	6,829	5,981	5,900	5,892	6,265	99%	105%
内 専・兼業 (万円)		4,735	4,221	3,656	3,604	3,618	3,909	99%	107%
内 ディーラー (万円)		16,955	17,930	16,361	16,210	15,666	15,730	96%	96%

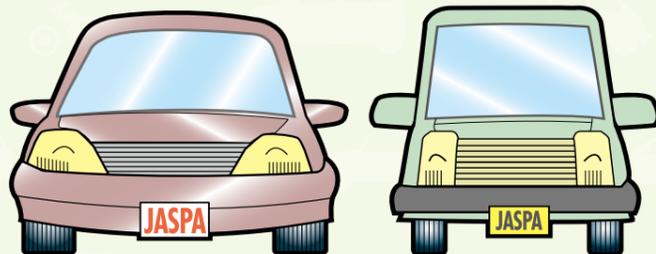
1.6 経営資源に関する事項の見通し

○支出に関する項目に増加要因が多い

項目	今後の見通し
人件費	ES（従業員満足度）向上や質の高い労働力の確保（採用）には賃金の引き上げや増員分の人件費確保が必要となる。 人材育成にも教育研修費が必要となる。 新技術対応のための教育研修費はなんとしても確保を！
工場費	新技術対応設備、環境対策、労働安全対策、消費者保護対策、IT 設備など経費が増加する要因が多い。
外注費 部品費	自社でできないことが増加すると外注費が膨らみ、できることをなるべく内製化することで外注費が節減できる。 品質を考えると外注の方がメリットが大きい場合もある 部品は取扱量の減少や多品種少量化で利益確保が難しくなる。
金利等	日本経済がデフレから脱却するまでは低金利状態が期待できる可能性が高いが、流動的な要因も多いので金利上昇には注意が必要となる。 取引先の倒産や代金回収遅延に備えて、キャッシュフローには余裕を持つことが望ましい。

○若年労働力や退職補充での即戦力の確保は難しくなる可能性がある

項目	今後の見通し
労働力の確保	20代・30代の整備要員は急速に減少していく可能性があるため、近い将来、退職補充（若年労働力等の確保）が難しくなることに注意が必要となる。



2 整備事業者の今後の取組みについて（課題への対応）

事業経営の原則は“健全な経営の実践”であり、「経営資源の充実」、「売上の拡大」、「経費の費用対効果の向上」を図り、収益（利益）を確保することである。

整備業を取り巻く環境で見てきたように、整備売上が減少する要因が多い状況にありながら、事業場活力の維持に必要な経費は増加する傾向にあり（経費が削減できる余地は大きくなく）、事業経営に必要な収益（利益）を確保するためには、“**新技術への対応**”と“**在庫・売上の拡大**”が優先課題となっている。

認識しておくべきこと

“これを実行すると、より儲かる可能性が高い”ことが学べた時代から、“今これを実行しないと将来生き残れる可能性が低下する”状況に陥る時代となっている。

本編で「整備事業者の今後の取組み」について提案しておりますが、一部は、これまで推進してきた「オアシス事業場への取組み」を、時代環境の変化に合わせて微修正しています。

2.1 整備技術力の強化

課題 1-1 新技術への対応

整備事業者には、スキャンツールの保有だけでなく、ツールを活用できる人材を育てること、さらに、自動車ユーザーの安心入庫を得るため、ツールの保有やツール活用の整備士の存在が分かる仕組み作りが重要となる。

【新技術等の人材育成】⇒ ・整備主任者研修の活用
・スキャンツール研修の活用

【新技術等の認定制度】⇒ ・スキャンツール技術の人的要件とツール保有の設備要件

◆◆◆スキャンツールを利用した点検・診断への対応スタンスの明確化 【お客様からの診断の依頼に対し、信頼関係を損なわない対応が重要】

- (1) 自社で診断して課題の解決を図る場合は、スキャンツールの確保と技術力の向上（勉強）が必要
 - ・ツールの確保は機器のレンタル・貸出サービスを利用すれば負担軽減が図られる。
- (2) 新技術への環境対応が難しい事業場の対応
 - a. 診断は他社の力を借りるが、課題の解決は自社で行う。
 - b. 診断から課題解決まで他社の力を借りる。
 - c. 最初から他社の専門店を紹介する（取次店に徹する）。

診断に他社の力を借りる場合の対策例

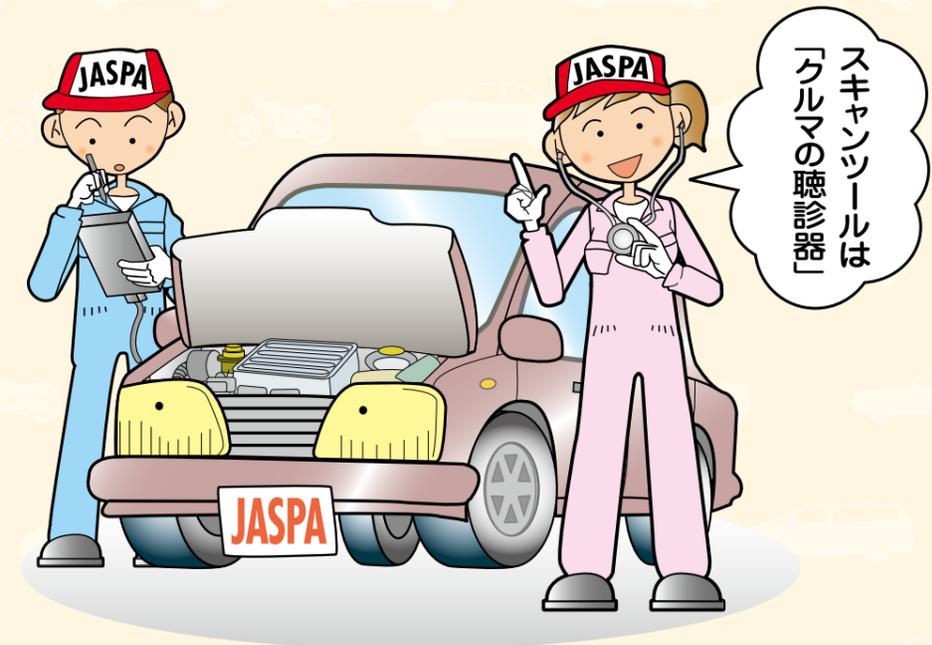
- ・車の持込み診断サービスを利用。
- ・診断から修理まで提供するサービスを利用。

▶技術力の向上

- 自分でやる気を持って、基礎知識を蓄積し、スキャンツールの操作に慣れ、データ分析の経験を積むことが必要です。スキャンツールは人間の医療の世界に例えると「車の聴診器」だとよく言われます。
- “スキャンツールを車に接続するだけで、診断から修理までの解決策が得られる”というわけではないことを正しく認識すべきです。

▶新たなビジネスチャンス

- スキャンツールが必須となることを新たなビジネスのチャンスととらえ、診断ビジネスなどの確立を目指しましょう。



2.2 CS（顧客満足度）向上による入庫・売上の拡大

ユーザーはネット社会の中で、車のメンテナンスに関しても多種多様な情報に接しており、自ら選択肢を考え、求めるものも多様化しています。このようなユーザーとのコミュニケーションの方法を向上させ、ニーズを的確に捉えるために、CS（顧客満足度）向上への取組みも、個々の事業場の強みや個性を活かして、今までにない工夫が求められます。



整備売上 = 入庫台数 × 整備単価

⇒ “入庫台数の拡大” と “整備単価の上昇” を目指します。

項目	可能性
入庫台数の拡大	点検と予防整備の重要性が増すことをチャンスに変え、入庫台数の増加を図る。
	損害保険の取扱いなど周辺業務を拡大し、入庫に結びつける。
	ユーザーとのコミュニケーションの方法を向上させ、ニーズの発掘に努める
整備単価の上昇	ユーザー視点での付加価値発掘に努め、作業を付加することで、入庫1台当たりの作業量を増やす。
	技術力の強化が必要なことは、新たなビジネスの確立のチャンスと捉え、これまでになかった料金体系のビジネスの創出に取り組む。(⇒1. 技術力の強化)
	ユーザーの価値観や価値観に響く提案を行う。

■カーライフコンシェルジュを目指しましょう！

地域に密着した地道な活動を続けている整備事業場だからこそ可能な、地域に根ざした家族ぐるみのお付き合いを通じ、車検整備以外の需要も積極的に開拓して、地域の方々に対するトータルカーライフサポートの内容を充実・進化させることでCS（顧客満足度）の向上を図り、売上の拡大を目指しましょう。

【コンシェルジュ (concierge)】

語源はフランス語でホテル宿泊客のあらゆる問合せ・要望に対応する総合対応係のような職務を担う人の職種名称である。近年、さまざまな業界や局面において“顧客満足度を高める付加価値の高いサービス業またはその職種名称”の代名詞としての使用が拡大している。

■ ユーザーに伝えるべき基本事項 ■

- 車は工業製品であり定期的なメンテナンスが必要である。
- 壊れてから修理するより、予防整備の方が経費面で安く、時間もかからない。車を長く使うためには壊れない（壊さない）ことが重要である。
- エコ整備の実践は燃費の向上とともにCO₂排出削減として社会貢献にもつながる。



(1) 顧客の獲得・固定化方法の見直し

課題 2-1 ユーザーとの接点拡大

固定顧客の高齢化が課題となり始め、新たな顧客（今までより若い世代）の獲得と固定化に注力する必要があります。地縁に依存した顧客の固定化が難しい時代になっているので、新たな顧客獲得策が必要となります。



○固定顧客の高齢化：定年退職や自営業者の勇退

⇒子供や孫が引き続き固定顧客となってくれるとは限らない。

○地域コミュニティの希薄化

- ・市街地郊外の住宅地では夜間保有台数や休日ドライバーが増加するものの、幼馴染、中学・高校の同級生、地元生活圏での日常のつきあいなどを接点にすることが難しくなっていく。
- ・都市部・市街地では（昼間）保有台数が増加しても、ユーザーと隣近所や町内会におけるようなつながりを期待することは難しい。



◎あらゆる機会を利用してユーザーとの接点拡大に努めましょう！

- ▶市町村広報に案内されている地元の活動、休日や夜間における趣味の活動などへの参加・協力で視野・接点をできるだけ広げる。
- ▶地元の商店街や消防分団など地域コミュニティの希薄化に似たような危機感を抱いている活動との連携を模索する。
- ▶子供や孫がいる場合はPTA活動、学校行事、地元スポーツクラブなどへの参加・協力が有効です。

◎自動車を通じた関係を発展させることが有効なこともあります。

- ・飲食店、弁当・仕出し業者等と営業面で協力する。
- ・ある程度の規模の企業には、車通勤者への福利厚生面での協力を打診する。
- ・月極め駐車場経営（業）者とのビジネス協力を模索してみる。

課題 2-2 カーライフアドバイザー（カーライフコンシェルジュ）への進化

燃料切れや脱輪など運転者の不注意によるトラブルを除き、車に機能的な不具合が発生する割合は低下していくと予想されます。若い世代ほど車に乗っていて、不具合により“困った”あるいは“苦労した”経験は少なく、車の維持管理における意識やニーズが変化しているのではないのでしょうか。



○定期点検を実施しないことがあるユーザーが車に関して持っている認識（自動車点検整備推進協議会の調査結果より）

- ・車は故障しないと思っている
- ・故障した時に修理すればいいと思っている
- ・あまり走らないから点検は必要ないと思っている
- ・車検時の点検整備で十分だと思っている

⇒車の維持管理におけるユーザーの関心やニーズは、車の機能の維持・整備だけではなく、車の使用全般における情報提供や提案に多様化している。



◎トータルなカーライフアドバイザー（カーライフコンシェルジュ）となってくれる整備事業者への期待や信頼が高くなると考えられる。

- ▶エコドライブ（運転による燃費向上）のノウハウ
- ▶車室内の清掃、消臭、除菌、花粉症対策
- ▶車体のコーティングや防錆対策や窓のくもり防止対策
- ▶まさかの時の対処方法と損害保険の設計

など

課題 2-3 コミュニケーションの IT 化

ユーザーと整備事業場とのコミュニケーション（連絡）は固定電話・FAX 中心から携帯電話、スマートフォン、パソコンなどの IT 機器を端末としたインターネットの利用が増えていく。



状況

○インターネットの普及

国内におけるインターネットの利用は社会に浸透していると言えるレベルに達しています。インターネット内には多種多様な情報が膨大な量で流通しており、正しい情報だけが流通しているとは限りません。整備事業者はユーザーに対して車の維持管理について重要な情報を正しく確実に提供することが求められます。



対策案

○インターネットの特徴を活かしたコミュニケーションの活性化

インターネットは短時間の内に不特定多数の人へ多種多様な情報を提供できるとともに、電子メール等で特定の相手とお互いに都合の良い時間を選んで、密度の濃いコミュニケーションが可能になるという特徴を備えています。

▶ 不特定多数への情報発信

- 一般的な営業情報や固定顧客に共通な情報は、自社のホームページを立ちあげ、情報発信したいことを掲載しておきます。
- ホームページでの発信内容は適宜更新することが肝要です。
- ホームページにアクセスしてもらうためには、課題 2-1 の対策案で示したユーザーとの接点拡大の中で、URL も PR します。

▶ 特定の顧客とのコミュニケーション

- 顧客のメールアドレス等（情報発信先）を収集して、顧客固有の事情に応じて、点検・予防整備の有効性を訴え、双方向のコミュニケーションを推進します。
- 事業場からは個別の車検・点検の案内、車の調子伺いなどの情

報発信と、見積書・請求書、診断結果、整備記録などの書類を電子書類として提供することが考えられます。（個人情報保護の観点から、顧客の事前了解を得てから行うこと。）

- 顧客からは、車検・点検の問合せや入庫予約、車の維持管理に関する相談、他の顧客の紹介などを受け取ることが考えられます。

▶ IT スキルの向上と IT 環境の整備

- 事業場の中の環境（端末とネットワーク）を整備するとともに、従業員にそれを使いこなすだけの IT スキルが必要となります。
- ネット社会のリスクについても勉強して、**顧客の個人情報**が漏洩しない対策を講じておくことも求められます。

(2) 点検と予防整備の有効性の案内

課題 2-4 計画的な点検の有効性の案内 (ユーザー視点での点検・整備の提案)

ユーザーは自身の体験から定期点検の必要性を感じるものが少なくなっており、定期点検整備の実施率はまだ伸びる余地が大きい。



対策案

○計画的な点検の有効性を案内して点検回数を増やしましょう！

- ▶ 点検の有効性（メリット）は、その時点で不具合はないか、あるいはメンテナンスが必要かどうかを判断できるだけでなく、**点検箇所の状況から、いつ頃、どのようなメンテナンスが必要となるかの判断材料が得られ、その後のメンテナンス計画の立案・修正に役立つ**ことであることを理解してもらい、台当りの点検回数を増やして点検工賃で増収を図りましょう。
- ▶ 電子制御が高度化するとバッテリーにかかる負荷は大きくなるので、バッテリー点検の重要性を説明して、交換需要を確実に取り込みましょう。

◎計画的な予防整備の提案でCS(顧客満足度)向上を図りましょう。

- ▶点検結果をもとに3～5年先までの予防整備を中心とした中期的なメンテナンス計画を提案することで、トータルの費用対効果が高くなることをPRして、1台当りの予防整備の入庫回数を増やしましょう。
- 長期使用の車両には特に有効です。
- ▶ユーザーはメンテナンス費用の負担時期や方法にも関心が高いはずです。
- ユーザーの事情を反映させ、費用の分散や時期の移動が可能なことを案内することも重要です。
- 個人ユーザーの場合、住居の購入・買換・リフォーム、住宅ローンの借換、子供の進学など、高額な支出を伴うライフイベントと車検の時期がかさなる場合、車検時の費用を計画的メンテナンスによって抑制する提案が有効です。

ユーザーのニーズ例	対応例
次回車検は子供の大学進学時期と重なるので、費用を抑えたい。	次回車検時に部品交換などの整備が必要となる可能性が高い箇所について情報提供して、それまでの定期点検やオイル交換のタイミングで交換などの予防整備を実施することを提案しておきます。時期がきたら案内することも予告しておき、該当時期の1～2ヶ月程度前になったら、車の調子伺いとともに、案内しておいた予防整備を打診しましょう。

現時点	6ヵ月後	12ヵ月後	18ヵ月後	24ヵ月後
車検 ⇒	(オイル交換)	定期点検	(オイル交換)	次回車検



- エンジンオイル交換のように単価の低い需要でも地道に獲得して、トータルで収益を確保しましょう。

- ▶ユーザー視点での提案を可能とするには課題2-3の対策案で示したように、日頃から顧客とのコミュニケーションを親密にして、信頼関係を構築しておく必要がある。その上で、時期をうかがいながら車の調子うかがいと案内をすることである。

(3) ユーザー視点での付加価値の拡大

課題 2-5 ユーザーの意識に響く提案

ユーザーは実感を伴わないサービスに対価を払うことには納得しなくなっています。また、エンジンやブレーキなどの機能部品を核とする従来型の点検と予防整備だけで収益を確保するのも難しい時代になっています。



点検・診断結果の見える化

- ◎法定点検を実施した場合、ユーザーに定期点検整備記録簿が発行されますが、どれだけのユーザーが、この記録簿の記載内容を正しく読み取れるでしょうか。どれだけの整備事業者がこの記録簿をもとにユーザーに点検した車の状況を説明してきたでしょうか。
- ▶点検や診断の結果、「現時点では問題がないこと、及びこの先はいつ頃まではメンテナンスの必要性が低いのか」という情報を見える化(視覚化)して提供しましょう。
- ▶スキャンツールを利用した診断結果の様式については、法令で定められていないので、わかりやすく、お客様の状況に応じたものにするなど、工夫してお客様に提供しましょう。

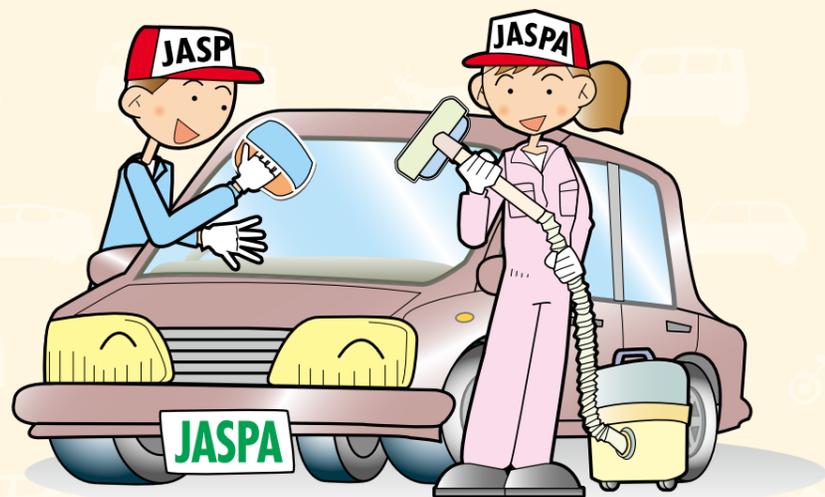


カーケアサービスへの取組み

◎ユーザーが実感できる付加サービスの提供は、収益の維持・拡大への有効策になります。基本は作業内容を増やして、工賃の増収につなげることです。近年、以下にあげるようなカーケアサービスの提供に取り組む事業場が増加しています。

(カーケアサービスの例)

車室内の清掃／車室内の除菌・消臭／エアコン（エバポレータ）の清掃／クリーンエアフィルタの交換／ボディコーティング／ガラスコーティング／ランプのクリーニング・コーティング／ホイールクリーニング／下廻り防錆コーティング など



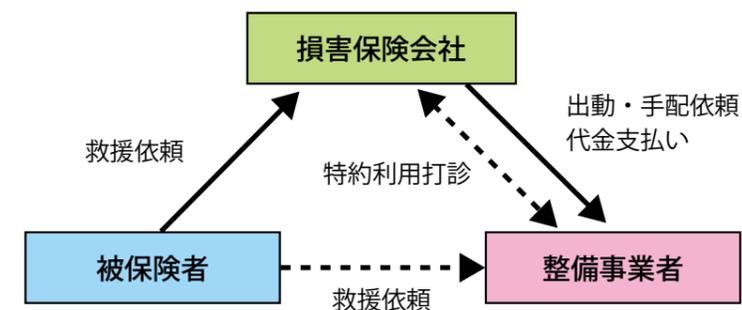
損害保険特約事項の履行の取込み

◎近年の自動車任意保険は、特約が多岐に渡り、内容が豊富です。損害保険会社がこの特約を履行する際に、自社でできることを可能な限り引き受けることで増収に結びつけましょう。

▶自動車任意保険の特約には、被保険者に対して、レッカー移動サービスや代車の提供など、トラブルに遭遇した場合に多様なサービスメニューが用意されています。被保険者は加入時にメニューの中から必要と思う特約を選択しているはずで

◎自社の固定顧客の任意保険を扱っている場合は、過去の経験から顧客が遭遇しやすいトラブルへの対処時に利用できる可能性が高い特約を追加することを勧めておき、万一、顧客がトラブルに遭遇したらその特約を利用して、代金を損害保険会社から受け取るのです。

▶顧客には保険設計からトラブル対処までトータルでの信頼が獲得できるとともに、代金は損害保険会社から確実に受け取れます。自社の固定顧客での実績が積み重なれば、損害保険会社に実績をPRして、自社での保険取扱顧客以外の場合でも、出動や手配の依頼を受けることができれば増収につながります。



2.3 経営資源の充実と活用の効率化

技術力を強化して売上の拡大を図るためには、質の高い労働力が求めている職場環境の整備や処遇の改善、生産性の向上、安全・環境等の社会的要請への的確な対応に努めて、事業場の活力や環境を維持・向上させる必要があります。

(1) ES (従業員満足度) の向上

課題 3-1 従業員のヤル気を出し・維持する

従業員のモチベーションが低いと、サービスの質の低下を招き、顧客が離れていくことも心配される。



状況

- 退職金制度、外部研修の受講、福利厚生面、教育面で同業者との差別化を図ることは難しい状況ではないかと推測されます。
- 給与水準、休暇取得、労働時間について他業種と比較すると、恵まれているとは言い難い状況にあり、若年労働力の確保において厳しい立場にたたされる可能性があります。
- 整備専門学校・大学の志望者が2005年頃から急減しているため、先輩である既存整備要員のモチベーションを高く維持して、事業場内の活性化を図るとともに、将来の人材確保に向けた取組みが重要です。



対策案

- ◎事業場の中が暗く沈んだ雰囲気である、人間関係が上手くいかず従業員同士のコミュニケーションが停滞している、将来の明るい展望が描けない、などの状況に従業員は敏感に反応するので、事業場内の小さな変化も見逃さないことです。
 - ▶特に従業員とのコミュニケーションの活性化が重要で、従業員の視点で前向きな発言が出てくるような環境を目指しましょう。
- ◎深刻な経済状況下では、既存従業員の流出も少ないと考えられるので、経営状況を正しく伝え、健全な危機感を共有することが有効です。
- ◎賃金引上げと柔軟な休暇取得体制が可能であれば有効です。

(2) 若年者の雇用と人材育成

業界や事業場の活力を維持していくためには、高齢者のノウハウを継承しながら整備要員の若返りを図ることが重要です。

1) 事業場の要員計画の策定 (採用)

課題 3-2 事業場の整備能力の維持

整備要員が高齢化すると退職や作業能力の低下等で、整備要員が不足する(作業能力が不足する)ことは心配ですが、事業経営が厳しい状況では、若年整備要員の採用に慎重となる事業場も多いのではないのでしょうか。



対策案

事業場への期待 (要員計画の策定)

- ▶増員を考えている事業場には若年整備要員の積極的な採用活動を期待します。
- ▶新技術への対応を重要な事項と考えている事業場には、職務開発等に努め、若年整備要員の積極的な活用・増員の早期実現を期待します。
- ▶増員や若年整備要員の早期登用がどうしても難しい事業場では、5年程度先までの整備要員の退職の可能性と時期、退職者に対する補充人員の考え方を整理して、退職が確実となった場合には速やかに採用活動が展開できるような準備をしておくことが肝要です。
- ▶短期間で退職補充するためには、日頃から募集をかける方法の調査や候補者を紹介してもらう人脈の形成などに努めておくことです。

2) 若年者の職務開発

課題 3-3 若年者の職務開発

現状の作業の継続には現在の従業員構成でも十分だが、市場環境が大きく変化している状況では、若年者の方が能力を発揮しやすい作業・業務が増えてくるのではないかと。

①ユーザーとのコミュニケーション

インターネットによる情報収集や電子メールでの連絡を、日常生活で、ごく普通に行う年代のユーザーに対して、電話・FAX・郵便といった従来の手法でのコミュニケーションのとり方で、どこまで効果的に対応できるでしょうか。同世代のプロに相談したいと願う若年ユーザーを取り逃がすことはないでしょうか。ベテランの職人が居並ぶ整備事業場は“何となく入りづらい”と感じてしまう若年ユーザーもいるはずであり、また、女性ユーザーが入りやすいイメージを醸成する配慮も重要です。

(例) IT を活用した営業活動・顧客とのコミュニケーション

- ・事業場 HP の作成（作成を外部委託する場合も含め）では、デザインやレイアウトも含めて、ユーザーへのアピールやインパクトある情報発信には、若年者の視点も有効です。
- ・管理顧客への案内に電子メールを活用することも有効です。

②新技術の習得

高度の電子制御装置を搭載した車両が、一般整備事業場に入庫する機会が増え、ディーラー以外の事業場でもスキャンツールを活用した電子整備の時代が到来しようとしています。

近年の整備専門学校・大学校では、カリキュラムを電子整備に対応できる内容にしているところが増えているので、新技術の基礎知識やスキャンツールの操作に関しても、ある程度教育を受けている若年者は増えている。中堅・ベテラン整備要員だけで、ゼロから新技術の習得に取り組むより、ある程度教育を受けている若年者を採用し、核として、事業場としての新技術対応体制を整備していくことが有効。

③シルバー人材の活用

ベテラン整備要員が高齢化してくると、力仕事が難しくなったり、作業時間がこれまでより多く必要となったりすることも出てきます。ベテラン整備要員の知識と経験は、事業場にとって貴重な財産となりうるもので、その有効活用は重要です。ベテラン整備要員が自分での作業が難しくなることを若年整備要員の助力を得て実行することができれば、事業場の技術力は維持され、若い世代への技術やノウハウの継承にもつながります。

(3) 生産性の向上

課題 3-4 計画入庫の徹底

臨時作業や待機時間の増加は、人的資源の浪費とともに従業員のモチベーションの低下につながる。



状況

- 予防整備を先送りした車の調子が悪くなり、突然の入庫が多いと車検や定期点検などで予約入庫している車の作業にも影響する可能性があります。
- 車検入庫台数が増加傾向にあり、車検の効率化が特に重要だった時代は終わっています。点検入庫台数の拡大を目指すための時間の使い方にシフトすべきです。



対策案

- ◎予防整備の徹底で不意の入庫を減らし、計画入庫を基本とする生産性の向上に努めましょう。
- ▶固定顧客を中心に点検時の予防整備を徹底してもらうことで、臨時入庫台数が増えないように注力し、計画入庫に対して丁寧かつ迅速に対応できる時間を確保しましょう。
- ◎指定工場となることで、生産性の向上を図る方法もありますが、認証工場のみで生産性の向上を図ることも可能です。
- ▶敷地が狭い工場にとって、代車を運転して顧客の所へ赴き、顧客の車を引き取り、点検・整備を実施、納車して代車を回収していただくことも、段取りが上手であれば、決して非効率ではありません。しかし、不意の臨時入庫（特に持ち込まれてきた場合）があると、計画が狂い、顧客を待たせてしまうことにもつながります。

(4) 社会的要請への対応

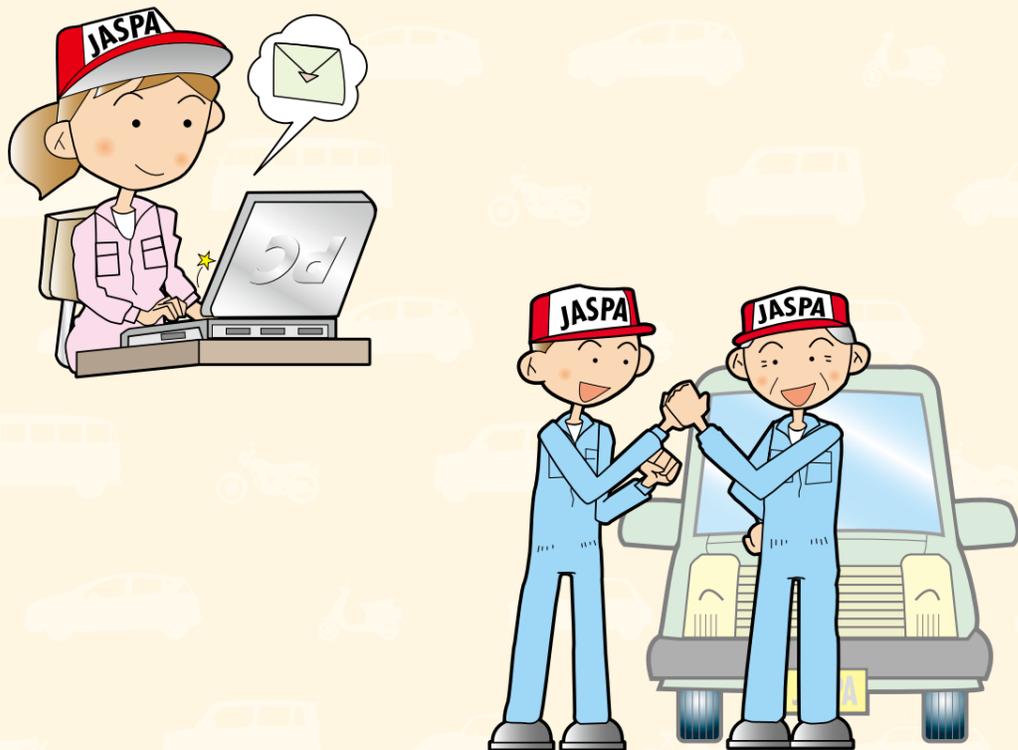
課題 3-5 社会的信用の獲得

環境問題対策、消費者保護対策、労働安全対策、IT化対策など社会的要請事項が増加しており、必要経費を確保して適切な対応が求められる。



◎社会的要請への対応は、費用対効果が見えにくいことが課題としてありますが、他社との差別化を図ることに有利に働くことも期待できるので、事業者が取り組み易いキーワードを選択して、確実な第1歩を踏み出すことが重要です。

◎事業経営の事情で、社会的要請のすべてに対応することが難しい場合には、対応すべき事項をリストアップして、優先順位をつけ、社会的信用が低下しないように細心の注意を払って実施計画を見直すことです。



2.4 健全な経営の実践

事業経営に必要な利益の確保を確実にするためには、計画に基づいた経営の実践、すなわち、経営計画・目標 (plan) を明確に掲げ、着実な実践 (do) を進め、的確な評価 (check) を行い、改善 (action) する経営を目指すべきです。

(1) 経営計画の検証 (策定) と実践

事業経営の基本は「現在より高い水準の目標を設定し、目標を実現するために、何をすべきかを明確にすること」です。経営計画を検証するところから話を進めます。経営計画が作成できていない場合はこれを機会に作成しましょう。

① 経営理念の確認 (設定)

「経営理念」は経営者の会社に対する思いです。適切な設定になっているか自分に問いかけ、下の枠内に記入してみましょう。

- 経営者の思いが明確になっている。
- 経営者はその思いに対して熱い情熱と強い信念を持っている。
- 従業員にもわかりやすい。

【経営理念】

(例)

車の安心・安全に関わるサービスを提供することで、住みよい地域づくりに貢献する。



② 経営基本方針の確認（設定）

「経営基本方針」は経営理念を具体化したもので、経営ビジョンや経営姿勢を明示したものです。従業員の意見も参考に（実現可能な内容になっているか）確認（設定）してみましょう。

項目	【経営基本方針】	(例)
市場・社会でのポジション		自動車整備業において、〇〇地域のニューリーダーを目指す。
経営姿勢		お客様が安心してくれるサービスを提供する
組織・人事姿勢		給与水準で地域内の業界トップクラスを維持する。
将来の数値目標		3年後の純利益を1.3倍に、借入金を5年後までに完済

③ 経営資源の状況確認

自社の経営資源の状況を確認して弱みを把握し、経営計画に反映させる必要があるものを整理しておきましょう。

人	適正な人員が揃っている	○ or ×
	従業員の質（資格、能力・経験など）は良好である	○ or ×
	組織がうまく機能している	○ or ×
カネ	必要な運転資金・設備資金は確保できている	○ or ×
	金融機関との関係は良好である	○ or ×
モノ	設備は適正な規模である	○ or ×
	設備は老朽化していない	○ or ×
	必要最低限の事務機器は確保している	○ or ×

（経営計画に反映すべき例）

- 適正な人員が揃っていない ⇒ 採用活動で人員を増やす（人件費増）
 設備が老朽化している ⇒ 設備の刷新（設備投資費の計上）

④ 経営計画の検証

経営基本方針に示した内容実現のための現実的な目標が定められているか、過去の実績も踏まえて確認（作成）してみましょう。

	前々々期	前々期	前期	当期	3年後	5年後
売上高 (A)						
売上原価 (1)						
売上利益(B)=(A)-(1)						
一般管理費等(2)						
営業利益(C)=(B)-(2)						
受取利息(3)						
営業外収益(4)						
営業外費用(5)						
経常利益(D)=(C)+(3)+(4)-(5)						
特別利益(6)						
特別損失(7)						
税引前当期純利益(E)=(D)+(6)-(7)						
法人税等 (8)						
当期純利益(F)=(E)-(8)						
借入金残高						

- 売上高 (A) の計画は、実績の傾向に対して妥当（実現可能）なものになっているか。（根拠もなく増加する or 高い設定になっていないか）
- 売上原価 (1)、一般管理費等 (2) の計画は、仕入れ、外注費、人件費、工場費等を考慮して、妥当（実現可能）なものになっているか。（根拠もなく過少設定になっていないか。）
- 当期純利益 (F) の計画は、借入金の返済や手元資金積増の目標が達成できる水準にあるか。（個人事業主の場合は当期純利益から生活費を捻出することになります。生活費は一般管理費等 (2) の項には計上できません。）

【経営計画の検証】

目標とする当期純利益 (F) の確保のためのポイント

- 売上高 (A) が実績レベルで十分か、どの程度の増加が必要か。
- 売上原価 (1) (仕入れや外注費など) はどの程度必要か (抑制は可能か)。
- 一般管理費等 (2) (人件費や工場費など) はどの程度必要か。

ここで、③経営資源の状況確認で弱み (×となった事項) を改善するための経費について、いつごろ、どの程度予定するかも明確にしておくことが望まれます。人件費の抑制は雇用調整や賃金カットに、工場費の抑制は職場環境改善の先送りにつながるため、一般管理費等 (2) を抑制すると一時的な当期純利益の増加は見込めても、3年・5年という期間での目標達成にはつながらない可能性が高いことを意識して計画を見なおすことが重要です。また、一般管理費等 (2) には近年、環境対策費やIT対策費なども必要になることを忘れないようにすべきです。

⑤ キャッシュフローの検証

事業経営を実践する上で最も大切なことはキャッシュフロー (資金繰り) です。決算書などの書面上は経営計画通りに事業経営が進んでいても、従業員の給料、取引先への支払い、金融機関等への返済などが滞る (資金がショートする) と会社は一瞬にして倒産してしまいます。倒産しないためには、当面3ヶ月先までのキャッシュフロー (資金繰り) をチェックし、運転資金が不足しないようにすることです。また、運転資金を借入 (1) の追加でしている場合、借入金残高が膨らみますので、経営計画の大幅な修正が必要にならないよう、借入金残高には注意を払うことが必要です。



キャッシュフロー チェックシート

	月		月		月	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
前月繰越高 (A)						
収	現金売上					
	売掛金回収					
	受取手形入金・割引					
入	借入 (1)					
	雑収入					
収入合計 (B)						
支	現金仕入					
	買掛金支払					
	支払手形決済					
出	借入金の返済 (2)					
	給料・諸経費支払					
	生活費 (個人事業主の場合)					
支出合計 (C)						
翌月繰越高 (A) + (B) - (C)						
発生利息 (3)						
借入金残高						

$$\text{借入金残高} = \text{前月残高} + (1) - (2) + (3)$$

【キャッシュフロー (資金繰り) のチェックポイント】

- 売掛金残高は多いが、現金化するまで時間がかかっていないか。
- 借入金の返済など費用計上されない現金支出が多くないか。
- 仕入れの決済など買掛金支払が、売掛金の回収 (現金化) より短期間内に設定され、バランスが崩れていないか。



(2) 業界団体支援策の有効利用

整備事業者の経営支援を実施している組織やサービスはいくつもあり、各事業者は自社の都合・状況に合わせて選択、利用していると思いますが、近年の厳しい環境を考えると、今後、ますます業界団体の経営支援策の有効利用が重要になっていくと予想されます。

(1) 背景

業界団体は、法制度に基づき、業界の健全な発展のために事業者を多面的な視点から指導・支援しています。民間企業のサービスは、サービス提供者の利益に寄与しなくなると廃止されることが自然であり、そのような時、業界団体の指導・支援は最後の助け舟になる可能性が高いと考えられます。

業界団体の存在意義を改めて認識し、自分達のための業界団体であり、事業者への公平な支援を期待するためにも重要な役割を果たしてくれることを理解した上で、積極的に利用すべきです。



(2) 業界団体の役員就任

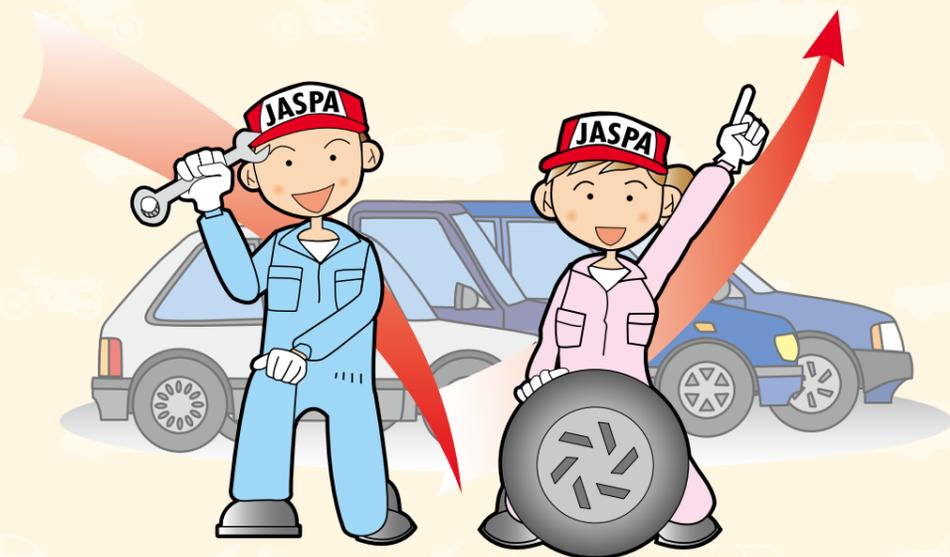
業界団体の役員や支部長に就任される事業者は、自身が業界団体の運営に積極的に協力するとともに、会員・組合員・支部員に対する強力なリーダーシップの発揮が望まれます。

(3) 業界団体とのつきあい方

国の中小企業支援策の方針が、業界底上げ型からヤル気のある事業者の個別支援に切り替わって10年が経過しており、業界団体に会費を納入したり、出資したりしただけの受身の姿勢では、団体の経営支援が届きにくい状況になっていると推測されます。

事業経営が行き詰まりそうな時には1人で悩まず、誰かに相談したり、同業者と交流したりすることで打開策を見つけて下さい。団体の支援策等を積極的に利用してみて、満足度や意見・要望を本部に伝え、役職員との親密なコミュニケーションをとり、支援策の向上を図ってもらうことも重要です。

次世代を担う若手の経営者の方々に構成される青年部など活発な活動をしている組織もあるので、これからは経営相談や人材育成などでも業界団体を上手に利用しましょう。



2.5 事業場の個別事情に応じた事業経営

事業場の“規模”や“立地”に起因する個々の事情に応じて、事業の方向性や取組みを最適化することが望ましい。

(A) 事業場の規模による事情

●小規模事業場 (A1 規模)

(1) 事業経営の必要条件

- 固定顧客を事業経営に必要な数だけ確保・維持することが、事業経営継続の必要条件です。
- 指定工場とならずに認証工場での事業経営を選択することになるので、検査場への往復を含めた車検対応に必要な時間を確保できる作業計画の立案が求められます。
⇒固定顧客として管理している車の計画入庫に注力することが有効

(2) 基本方針

- 地域の車に対する“かかりつけ医”の役割を果たす。
- 地域に密着した信頼関係の構築による固定顧客との（家族ぐるみの）長い付き合いを目指す。
- 固定顧客には予防整備を理解・徹底してもらうことで、臨時の（不意の）入庫を減らすことが有効です。

(3) サービスのあり方

- 固定顧客の“確保・つなぎとめ”に有効なサービスを工夫する。
 - ・顧客とのコミュニケーションを密にして、顧客の車の調子の把握に努める。
 - ・点検と予防整備を中心とするサービスで、顧客の経済的ニーズに応える。
 - ・信頼してもらえるサービスを目指す。
 - ・メニュー化するより、顧客毎に内容をカスタマイズする。

○状況によっては取次店の役割に徹することも有効です。

- ・近隣の提携先の得意分野（強み）を的確に把握しておく。
- ・スキャンツールでの高度な故障診断、事故整備、板金塗装など自社では実施しない作業について必要な措置を講じておき、顧客には丁寧に説明（情報提供）できる体制を確保しておく。
- ・自社で手に負えないと判断した時の紹介先も確保しておく。

(4) IT化対応

- 事務効率の向上のために、複数の端末と周辺機器（プリンタなど）でミニLANが構成されていることが望ましい。

●中規模事業場

(1) 基本方針

- （主に）指定工場として、地域の車に対して“複合クリニック（*）”の役割を果たす。
（*）複数の診療科を持つ医院、または医院が複数集まった集合体として複数の診療科が有機的に結合できる状態
- 車検・点検を中心としつつ、それ以外の一般整備、車体整備において、得意分野（強み）を持つ。⇒得意分野では地域一番店を目指す。

(2) サービス

- 固定顧客の確実な確保・つなぎ止めと、一見顧客獲得の両面作戦を展開する。
 - ・サービス内容と価格のメニューを多様化して、顧客がニーズに応じて選択できる状況を提供する。
- 状況によっては取次店の役割に徹することも有効です。
 - ・近隣の提携先の得意分野（強み）を的確に把握しておきます。

(3) IT化対応

- IT化された設備が事務所を含む工場内のLANで接続している。

●大規模事業場

(1) 基本方針

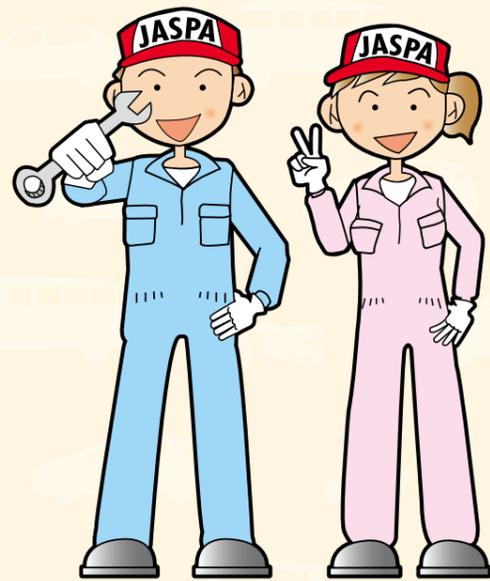
- 総合型自動車整備事業場として、車検・点検、一般整備、車体整備などを手広く手がける。⇒地域における総合病院に匹敵する存在感を目指す。

(2) サービス

- ユーザーからのさまざまな問合せ・相談に迅速かつ丁寧に対応できる体制を確保している。
- 中規模以下の事業場から、難度が高い診断や高度な設備を必要とする整備を受託することもある。

(3) IT化対応

- IT化された設備が高度化し、事務所内を含む工場内のLANで接続している。



(B) 地域による事情

●潜在需要が縮小する地域

車の保有台数が減少する地域に立地している事業場は、事業経営が厳しくなるので、移転、転業、廃業、整備業への依存度を低下させるなどの対応を迫られる時がいつか到来することになります。

潜在需要が縮小する地域には、地方の郡部など高齢化が進行して車に乗ることをやめる人が多い地域や、大中都市部の一部でかつて中小企業の集積地であったところが大規模開発で、マンションや商業施設等に変貌してしまったところなどがあります。

(1) 移 転

慣れ親しんだ土地を離れてマーケット規模の大きい新天地へ移転すると、それまでの人間関係も解消されることになるので、移転先での事業開始に向けた周到な準備が必要となります。固定顧客をゼロから確保するのは難しいことを覚悟する必要があります。

(2) 転業・整備業への依存度を低下させる

慣れ親しんだ土地での人間関係をそのまま利用することができます。整備業以外の事業においても、人と人の信頼関係が損なわれなければ、新たな事業での固定顧客とすることができます。

(3) 廃 業

マーケットはまだ残っているが、自身の高齢化などで店を閉める時は、お世話になった顧客に、信頼できる事業場を紹介することが望ましい。



●価格競争が激しい地域

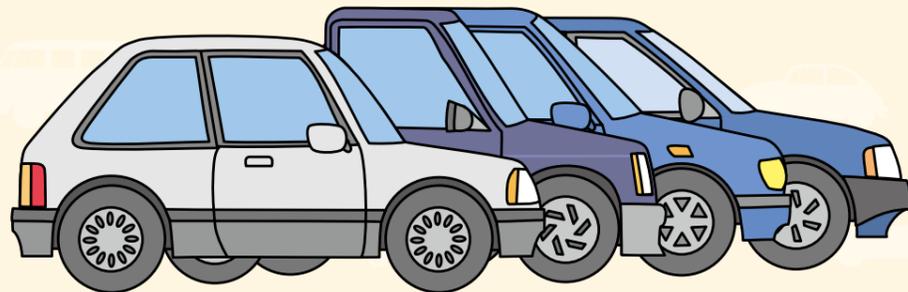
マーケット規模は大きいですが、新興住宅地で居住者の年代が比較的若い地域、近隣でロードサイドビジネス（鉄道整備より車社会の習慣が強い地方都市によく見られる商売。）が盛んな地域、工業団地など車通勤者が多い施設の近隣など、地縁に頼った営業活動が難しい地域では、車検の獲得などで価格競争が激しいと予想されます。

価格を最優先にするユーザーや点検の必要性や効果に懐疑的なユーザーも、ある程度の割合で存在することは確かだが、多くの方は価格以外の視点で、車のメンテナンス先を選別すると考えられます。来店された方のニーズ、取引のあった方の満足度をもとに、その地域の傾向分析を行い、顧客満足度の向上に有効な自社の「ウリ」を確立して、1人でも多くの固定顧客を獲得して、価格競争ではない取引を拡大させることです。

（地域の特徴と「ウリ」の例）

- 冬季の路面凍結や積雪がひどい → 凍結防止剤による錆の防止アドバイス
- 坂道が多く、車への負荷が大きい → エンジン、ブレーキ関係の点検アドバイス
- 海に近く塩分の影響が大きい → 塩害によるボディ損傷の防止アドバイス
- 早朝の通勤車が多い → 早朝営業によるお客様の取込み

など



●安定している地域

現状に大きな環境変化がないと予想される地域では、事業経営も安定していると考えられ、特に差し迫った危機感もないと予想されます。10年以上も前に宅地化された閑静な住宅街や、転入・転出の少ない集落・小都市などが考えられます。

このような地域で最も警戒すべきことは、静かな・小さな変化が積み重なって大きな変化として認識した時に慌てることです。日頃から小さな変化が起きていないか注意し、変化が小さいうちに対処することで、安定が長く保てることにつながります。

