

# MaaS時代に求められる マーケティングの高度化



小林敬幸

## 1 現在の自動車サービス市場 (既に大きい、既存市場は成熟)

近年、自動車産業ではコネクテッドカー(つながる車)やMaaS(Mobility as a Service: サービスとしてのモビリティ)というキーワードの下、自動車サービスに関心が集まっている。しかし図1に示す通り、現在の自動車産業を見ると、既に車を造って売る新車販売よりも、売った後のアフター市場の方が約3倍も市場規模が大きい。このグラフは個人消費者を中心に作成したものだが、トラック輸送を含めると、さらにその市場規模は大きくなる。現在既に自動車産業では周辺サービス業の割合の方が大きいのである。

コネクテッドカーやMaaSという言葉以前に、現在、自動車サービスが注目されている背景には、企業側の都合も大きくかかわっているだろう。一部の新興国では今でも新車販売は伸びているが、日本、米国、欧州といった先進国市場では、長い間新車販売は頭打ちである。自動車メーカーとしてみれば、売上成長を実現させるには単に車を造って売るだけではなく、売った後のサービス事業にも参

入したいという思いが強くなる。これは自動車メーカーに限らず、ほかのプレーヤーにとっても同じだ。たとえばガソリンスタンドでは、車の燃費向上などにより自動車燃料の販売は近年伸び悩む。ディーラーや修理工場では、車への自動ブレーキ装着などの予防安全技術が進歩し、修理入庫の増加は期待し難い。

これまで、自動車関連市場が伸びている間は、自動車製造、販売、修理、給油、と各企業は自社の本業に特化してきたが、各市場が成熟化する中、新規事業として周辺業界に進出する動きが激しくなってきた。

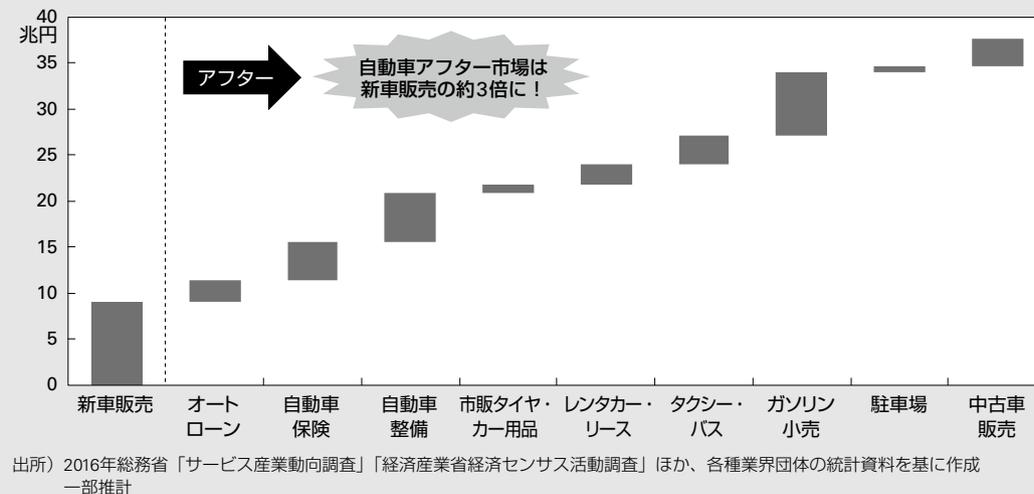
## 2 業界横断で自動車サービスをめぐる 競争が激化

### (1) 企業は自社の既存事業を軸に、

#### 複数のモノ・サービスを束ねて販売

周辺業界に進出するに当たっては、顧客接点が必要となる。じかに顧客に接している企業が顧客情報を取得し、さまざまなサービスを提案できるようになる。代表的な事例として、コスモ石油の自動車リース事業への進出が挙げられる。幾つかの契約形態があるが、

図1 自動車関連の年間小売市場規模（日本）



フルメンテナンスリースを選択すると、車検、整備、消耗品交換などの必要な費用がすべて含まれており、ユーザーは毎月一定金額を支払うことになる。加えて、ガソリン代が割引になるほか、ロードサービスも受けられる。ユーザーにとっては車に関する出費が一定に保てるほか、各種見積りの煩雑さから解放され、日々の燃料代も下がるメリットが得られる。

これまで、車の販売や車検、整備などは自動車ディーラーや町の修理店が主に担ってきた。それに対しガソリンスタンドは、ガソリン供給という日々の顧客接点を使い、さらに自らガソリン価格を設定できる強みを活かすことで、業界の垣根を越えて、ユーザーに向けたトータル・サービスを開始した。

ほかの事例としては、自動車会社のテレマティクス保険事業参入が挙げられる。トヨタ自動車は、あいおいニッセイ同和損保と「運転挙動反映型テレマティクス自動車保険」を共同開発し、2018年より販売を行っている。DCM（データ・コミュニケーション・モジ

ュール）という専用通信機が搭載されたトヨタ車が対象になる。このテレマティクス保険は、従来のような年齢、年間走行距離、事故経験有無などの情報とは異なり、個人の自動車の乗り方、運転の仕方に応じて保険料を設定するところに特徴がある。個人ドライバーごとに、スピードやアクセル・ブレーキの踏み方をセンサーで取得し、無線で飛ばして、トヨタでデータ解析を行う。欧米が先行しているサービスであり、コネクテッドカーの代表的な事例である。従来の自動車保険は保険会社の事業であった。それが車の挙動をセンサーで把握するといった自動車メーカーの特徴を活かし、自動車と保険をセットで販売するようになってきた。

## (2) バンドリングでは、価格競争に陥らない顧客囲い込みの工夫が必須

このように、企業は顧客接点を握ることで、複数のモノやサービスを束ねて売ることが可能となる。コネクテッドカーのように情報通信技術を活用すると、さらに、バンドリ

ング（複数のモノ・サービスの組み合わせ）は行いやすくなる。

特にこれまで最終消費者との顧客接点を持っていなかった自動車メーカーにとっては、工場の稼働率を高め、無駄なくディーラーに車を卸すことが重要であった。だが、車にセンサーを付けることで車両情報や運転情報を入力できるようになると、自動車メーカー自らが最終消費者へダイレクトにマーケティングすることが可能になる。テレマティクス保険に限らず、修理、ソフトウェア書き換え、カーナビ地図更新など、ディーラーを越えて最終消費者にアクセスできる。このように、コネクテッドカーやMaaSの分野では、自動車メーカーも情報通信技術を活用しサービス市場に参入する。従来型サービス業の枠を越えた顧客接点競争が激化し始めた。

バンドリングで重要になるのは、単純にモノ・サービスを組み合わせて販売するのではなく、いかに顧客を囲い込めるかだろう。価格以外のメリットを顧客に訴求できなければ、単なる価格競争に陥ってしまう。顧客の属性に応じた最適な提案や、顧客のサービス利用金額に応じた特典などが考えられる。これまで、自動車サービス業は市場が細分化されていたため、このような顧客軸での顧客分析は考えられてこなかったのではないだろうか。これからはほかのサービス業同様、顧客情報を蓄積し個人に応じたマーケティングが重要になる。

### 3 これからの自動車サービスに 求められる需要創造型の事業

前章では複数のモノ・サービスの組み合わせに関する企業戦略のあり方について述べた

が、ここまではいわば新サービス化検討の第一ステップと考えられる。なぜなら、車両維持のための既存市場を対象としており、企業間の競争は激しくなる一方、新しい市場・需要を創造したとは言い難いためだ。第二ステップとしては、さらに情報通信技術も活用し、既存サービスのバンドリングにとどまらない需要創造型のサービスが必要になる。

#### (1) 需要創造としてのシェアリング

最近、世界的に、カーシェアやライドシェアが普及してきている。このようにシェアリングが進むと、「消費者は車を持たなくなるのではないか」「タクシー業界は価格競争に巻き込まれて大変になるのではないか」といった懸念もあるが、新たな需要を創造していると考えられないだろうか。

日本のカーシェア事業（主に短時間利用を想定した車のレンタル）の代表事例として、駐車場運営事業者のタイムズ24が挙げられる。同社では、既存の駐車場スペースの一部にカーシェアの車を配置している。駐車場ごとの空き状況も参考に、空きが多い駐車場では多めにカーシェアの車を置き、駐車場面積当たりの売上高の最大化を狙う。また、カーシェア事業向けに新たに土地を用意しては土地代がかかるが、既に保有する駐車場というスペースを利用することでカーシェア事業の利益を出しやすくしている。この例では、駐車場事業者が「空いているスペース」という自社資源を有効活用し、コストを抑えてカーシェア事業に進出した好事例といえる。顧客に対しては、「ちょっとした近場の外出」や「出張先での営業まわり」というニーズに応えている。

ライドシェアも日々進化しており、さまざまな需要を創造するサービスが登場してきている。最近ではたとえば、米国で乗り合いバスのライドシェア版といえる事例がある。

バスは安い運賃である一方、一定ルートのみを運行するため、家からバス停までが遠い人は、バス利用からは足が遠のく。しかも、バスの運行ルートは従来、公共性の観点からなかなか変えることが難しかった。消費者の利便性の観点から、ここに目をつけたのが、米国の「Chariot」という通勤バスサービスだ。もともとベンチャー企業が立ち上げた事業だが、現在はフォードが買収している。

Chariotでは、消費者が自分はどこからどこまで通勤バスを利用したいかを同社のアプリ上で登録する。その走行ルートにある一定以上の登録者が集まれば、ルートが開設されることになる。乗客数の上限が決まっていることから必ず全員座れるし、利用客のいないバス停で止まることもない。消費者の人気投票で新規ルートが開設され、新たなモビリティサービスがタイムリーに生み出される。

ほかにも、潜在需要を上手に事業化に結びつける事例はいろいろと登場してきている。中国は急激にモータリゼーションが進んだため、都市部では駐車スペースが見つげにくいのが、停簡単というベンチャー企業は、既に数千規模の駐車場と提携している。大型ショッピングモール、オフィスビル、ホテル、高級マンション、病院、学校など、これまで有料駐車場ではなかったスペースも扱う。しかも最近では、駐車場一台一台の「車室ごと」にセンサーやカメラを取り付け、空き・利用状況を把握し始めたことに加え、ネット上でも決済できるので、出入口に支払いゲートを設け

る必要もない。これまで有料で外部に開放されていなかった駐車場も扱い、新たに市場が創出された上に、路上の無断駐車を減らすことにも貢献している。

これらシェアリング事業に共通しているのは、広域で需要と供給をマッチングさせているのではなく、局所的かつタイムリーに需給をマッチングさせ、市場を創出している点だ。スマートフォンの普及や車の位置情報、駐車場の空き状況をタイムリーに把握するセンサー、無線の進化・低コスト化がこうした事業を後押ししている。

## (2) 電気自動車や自動運転による

### 新たな需要創造

局所的かつタイムリーな需給マッチングは、将来的に電気自動車や自動運転車へと車自体が進化することで、さらに新たな市場を創出し得る。

たとえば電気自動車（EV）の登場で、自宅や出先での新たな電力需要が生まれる。自宅で充電する場合、いつ充電するだろうか。多分帰宅後、それも料金が安く切り替わる深夜電力の時間帯が多いだろう。もし皆が同じ発想で同じ時間に充電を開始すると、逆に、電力需給がひっ迫する恐れが生じる。電力会社としては、電力の時間帯別の料金をもっと細かく設定する必要性も出てくる。

時間帯以外でも、消費者によっては発電源までさかのぼり、太陽光、風力、バイオマスなどで発電されたグリーン電力にこだわるかもしれない。電力会社は、発電源にも応じた消費者別の電力メニューを整えていく工夫も必要だろう。さらに、自宅ではなく外出先で充電する場合などは、その緊急性から、通常

より高い電気料金設定も可能となる。

今まで電気には、いわゆる色が付いていなかった。皆が同じ電気を同じ金額で使っていたが、EVが広く普及することを契機に、時間帯・場所別や電源別で細かく料金が変わる「色を付けた」電力小売が可能になるのではないだろうか。

EVのほかに、将来的には自動運転車の登場も新たなサービス需要を生み出す。そもそも、自動運転車の登場により高齢者が車を手放さないで済む。これからの高齢化社会では、高齢者が車によって行動範囲を広げることがサービス需要の創出につながる。

需給マッチングの観点からは、自動運転車を活用することで、人の移動やモノ輸送を大量かつタイムリーにマッチングさせることが可能となる。現状のライドシェアではドライバーが必要になるため、ドライバーが多くいる都市部が主な市場であった。また、ドライバーの人件費がかかることから、どれほどタイムリーな需給マッチングとはいえ、ある一定料金以下に下げることが難しかった。それが自動運転になることで、ドライバー不要でコストも下がることから、地方でもライドシェアの事業化が実現できるようになる。

またモノ輸送の分野でも、自動運転の効果が出る。インターネットでの買い物、宅配が急増している現在、ドライバー不足は深刻な問題だ。自動運転車を利用することで、今後も需要増加が見込めるネット販売を、物流というインフラ面で支えることが可能となる。

#### 4 企業は一物一価を超えた マーケティング力が問われる

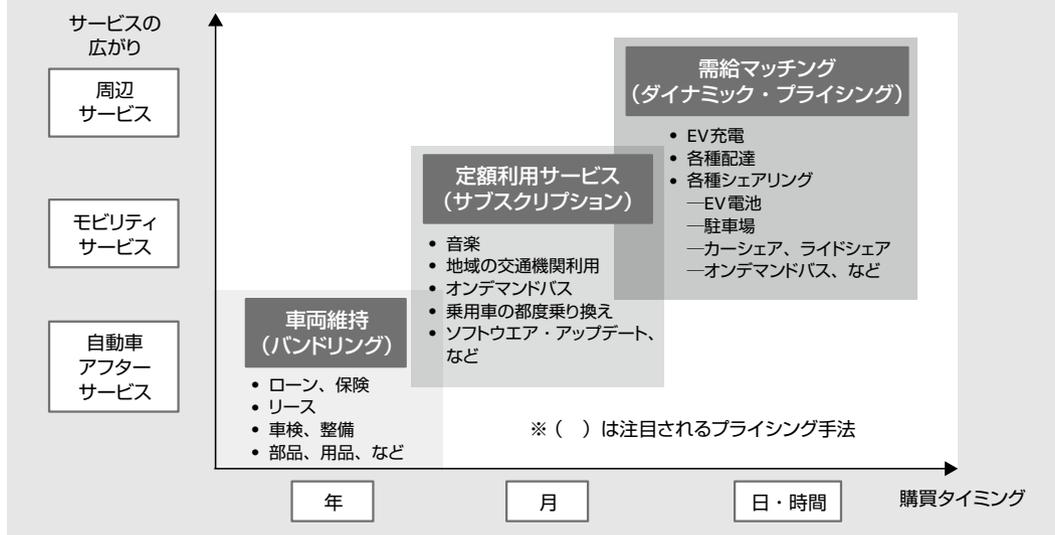
以上、述べたように、企業は、まずは従来

の自社本業にとどまらず、周辺の市場に出ることで、複数のモノ・サービスを束ねて提供し始めた。加えて、スマートフォンの普及や情報通信技術の進化により、ライドシェアに代表されるような需要者と供給者をマッチングさせる事業が登場してきた。この需給マッチングは、バスルート開設、駐車場、電力小売、宅配など、さまざまなシーンで応用が可能になる。

このような新市場では、企業はマーケティングのあり方を見直す必要がある。従来の自動車サービスは、広域でユーザーニーズを確認し、決まった金額で特定のモノやサービスを個別に提供してきた。顧客セグメンテーションも、年齢、性別、地域、保有車両、車齢などの静的データがほとんどであった。しかし、MaaSと呼ばれる新市場では、タイムリーかつ局所的に移ろいやすい顧客ニーズに応じていく必要が出てくる。同じ顧客であっても、時間と場所が違えば、全くニーズがなくなる可能性もある。そのため、従来のような広域かつ静的なマーケティングではなく、局所的かつ動的なマーケティングに切り替えていく必要が出てくる。

動的なマーケティングにおいては、顧客をどうセグメンテーションするかに加え、どうプライシングするかも併せて重要になる。図2に示すように、日・時間単位での需給マッチングでは、その都度、価格を変えるダイナミック・プライシングという手法も取り得る。単純な価格競争に陥らないことに加え、需要を分散化し、全体システムを最適化させる利点もある。これまで、企業や社会は需要が集中する場所・時間に合わせてモノ・サービスを用意しておく必要があった。しかし、

図2 MaaS時代に求められるマーケティングの高度化



需要に応じて価格を変えることで、顧客の需要を分散させ、平準化させる利点がある。道路であれば渋滞緩和に、電気であれば発電資産の効率化につながる。

ダイナミック・プライシング以外にも、サブスクリプションという手法もある。モノ・サービスを販売するのではなく、一定期間の使用権を販売する手法だ。乗用車では、一部の高級車メーカーがこの手法を使ったサービス提供を始めている。たとえば毎月定額でお金を払ってもらい、顧客の気分や利用シーンに応じてさまざまな車種を使ってもらおう。これは乗用車に限らず、ほかのサービスにも応用可能だ。特定地域で毎月一定金額を払ってもらい、鉄道・バス・タクシーなどに乗り放題という事業もあり得る。ダイナミック・プライシングがその都度値段を決めていることに対し、顧客はある一定金額を払うことで、その時のニーズに応じたサービス提供を受けることができる。

どちらのサービスもプライシング手法は異

なるが、共通していえることは、タイムリーかつ局所的に発生する移ろいやすい顧客ニーズに込んでいる点であろう。

MaaS時代においては、情報通信技術の進化、車の進化に合わせ、人・モビリティ・企業・インフラがつながり、さまざまなサービスが登場する。こういった場面でこういったサービスを提供すれば幾ら払ってくれるのか、現在の一物一価の固定化された売り方やサービスでは、どのような潜在需要に応えられていないのか、詳細な顧客分析を行うなど、企業にとってよりきめ細かなマーケティング力が問われる時代となるだろう。

著者

小林敬幸 (こばやし のりゆき)

野村総合研究所 (NRI)

グローバル製造業コンサルティング部長

専門は自動車業界を中心とした、製造業の経営・事業戦略立案