

## 『トヨタ販売店の経営哲学に学ぶ』

### 1. トヨタ販売店の哲学

右掲は、私がトヨタ販売店に勤務していた時に教わったサービス・アブソープション(Service Absorption)という指数であります。Absorptionという単語の意味は、吸収するというもので、文字通り、サービス部門の利益で「吸収する」ということです。何を吸収するのかと言えば、全社の**販売管理費**なのです。これが100%という数字になれば、新車販売の価格競争力が格段と高まるのです。

$$\frac{\text{サービス・アブソープション}}{\text{サービス部門の利益}} = \frac{\text{サービス部門の利益}}{\text{全社の販売管理費}}$$

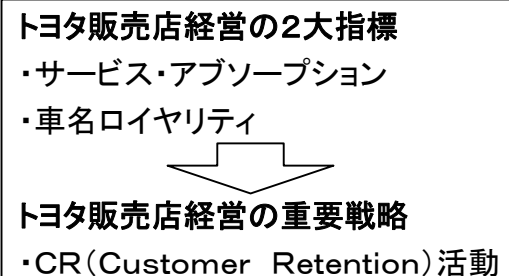
また、サービス部門は「**不変部門**」と呼ばれて、クルマが稼動している限り出て来るビジネスなのです。日本の場合、法定点検や車検という制度があるので、例えば、法的強制力の高い「車検」では、自社工場で何%実施できるかという点で大きく収益性が変わって来るのです。私の勤めていた会社はオート店(現ネッツ店)という系列で、チェイサーやスプリンターなどを販売していたのです。その為に、右掲の車名ロイヤリティ(同じ車名のクルマに乗り換える率)という指数があるのですが、例えば、クラウンやマークIIなどは60%を超えるのですが、チェイサーやスプリンターは20数%と低い状態だったので、自社工場に車検で入庫してもらうという事が他系列店より数段の努力がいったのです。

$$\frac{\text{車名ロイヤリティ}}{\text{同じ車名に乗り換える数}} = \frac{\text{同じ車名に乗り換える数}}{\text{車名別母体数}}$$

また、この「車検」には、整備料と部品代の他に税金や保険代があり、さらに、車検代行手数料という項目があるのです。普通車では、約13万円程度の車検代ですが、約6万円が税金や保険代なので、実際に売上となるのは約7万円なのです。その中でも、車検代行手数料は、1100円の印紙代は預かり金で、その他は、100%粗利の手数料なのです。これは、非常に大きな収益源なのです。さらに、サービス部門の利益は、工賃原価としてメカニックの人件費は吸収されているので、このサービス部門の収益が高いと営業マンや事務員などの人件費を含む販売管理費を賄えるのです。この背景があるので「サービス・アブソープション」は重要な指標なのです。

### 2. 2大指標に基く守りの戦略

前述のように、トヨタ販売店が重要視していた2つの指標、すなわち、「サービス・アブソープション」と「車名ロイヤリティ」が温故知新なのです。今、未曾有の危機と言われて、トヨタすら赤字転落という事態に陥っており、その影響が中小企業に及んでいます。どこの会社もサバイバルをかけているのですが、その時に、経営理念として、この2つの指標を織り込む必要があるのです。非常時こそ、まずは「守り」なのです。



この「守り」を現場展開するのが**CR(Customer Retention)活動**という顧客戦略なのです。一般的には、CRのRはRelationと言われることが多いのですが、トヨタでは、Retention(維持する)という単語を使っているのです。Retentionには、逃げて行こうとするものを引き寄せるといような意味があるそうです。お客様との間に「関係」があると言うのは幻想であって、購入した瞬間から自分の行動が正しかったかと猜疑心を抱くものと教えられて、これが、一番重要な**第1ステージ**だと教えられました。この時に、キチンとお客様の心に入り込むと「生涯顧客」として長いお付き合い

いになると言うのです。右掲の購入者心理の変遷は、他の耐久材のビジネスに共通するものがあると思います。第2ステージでは、1ヶ月、6ヶ月の無料点検があって、自社工場に入庫するように営業マンが勧誘する指導をしています。この無料点検で工場へ入庫する癖をつけて顧客満足度を高めるのです。

ところが、事務機の業界を見ていると消耗品ビジネスに頼りきってしまい、営業マンは「売りっ放し」状態にいるのです。「去るもの日々に疎し」と言いますが、うちのFaxコピー機の営業マンは誰であったか忘れてしまっています。これでは、「商品銘柄ロイヤリティ」が低くなるのです。この指標が低いという事は、常に新規客を追いかけることになってしまうのです。トヨタのCR活動は、「守り」を基本としてお客様の心理を計算した戦略なのです。少し、参考にされたら良いのと思っています。

### クルマ購入者の心理的変遷

第1ステージ: 購入～納車まで

⇒自分の行動が正しいか猜疑している

第2ステージ: 納車～6ヶ月(入庫癖)

⇒一番クルマに関心の高い時期

第3ステージ: 納車後6ヶ月～

⇒満足している時期

第4ステージ: 乗り換えようと思う時期

⇒この時期は？

### 3. セールス・オン・ザ・ボール

右図は、上司の十河専務から教わった「ピエロ・オン・ザ・ボール」という話を表しています。十河さんは、販売会社は社員を遊ばせてはいけない、ボールの上のピエロのように、常に、足を動かすように「仕事量」を確保する必要があると教えて下さいました。同じ事が「変な人が書いた成功法則」(斉藤一人)という著書の中で、ヒマな波動として

「1: 倉庫に積まれた在庫の山、2: 遊んでいる社員、3: 広々としたスペース」が会社をつぶすと書いてあります。まさに、視点は同じなのです。

しかし、製造業ならば、設備の稼働率を上げるという事が生産性を向上させる大きな要因になるのですが、販売業では、営業マンが忙しく動いても生産性という面では大きな差が出るのです。ただ、動き回れば良いというのではないのです。そこには、戦略というものを織り込んだ活動の指示が重要なのです。

私の経験なのですが、営業所にCR活動カードを送って、そのフォローの指導に行った事があるのです。確かに、コンピュータから訪問時期のカードがドサッと大量に送っているのですが、営業所によって「格差」が大きくなるのです。同じように見えるのですが、違いがあったのです。賢い営業所では、カードを仕訳して「今日は、これだけ」として「車検」などのお客様に勧誘に行かせているのです。「車検」は、代替か車検かの2者選択しかないので、必ず、「成果」が出るのです。この結果が出るデータを中心にするので、労少なくして成果が出ると営業マンも「ヤル気」を維持できるのです。ところが、成果の出ない営業所では、コンピュータから出て来たカードをそのまま営業マンに渡すのです。辞めた営業マンのお客様や法定点検などと種々雑多なのです。これでは、幾ら訪問しても成果が出ないので、数だけこなす、中には、ウソの報告をするという結果になっていたのです。

このように、「仕事量」を確保する事が大切なのだが、「戦略」というものを明確にして指示する事が、より重要なのです。「今は非常事態だから、何でもよいから売って来い」というのでは、営業マンは、「犬も歩けば・・・」という状態になり、手間の割には実りが少ない新規案件に振り回されてしまっ、肝心のSA・Aランク客への顔出しが疎かになってしまい、気がつくとも他社が入り込んでいた



というノータッチ敗戦が起こってしまうのです。

十河さんは、「ボール」を選ぶ事が重要だと教えてくださったのです。営業マンの熟練度に応じた「ボール」なのです。最初は、保険や車検という期日がハッキリしているものをボールにして、徹底して取り逃がさないようにする事が重要とされていました。その管理の手法として、保険継続率や車検掌握度という指標を個人別、営業所別に作成していました。この保険や車検を徹底する事で、新人営業マンでも辞めた営業マンのお客様を獲得する事ができる点と地域を動くので場所を覚えるという一石二鳥の効果を発揮していました。

右の図は、「ボール」の種類を7つに分けて、営業の使命を「売るだけではなく、リピート客化すること」と明確に示したものであります。管理点・管理項目と言いますが、現場では、毎日「ボール」となるカードを手渡して指示を行い、グループ、営業所単位では、毎月、統計的に処理していたのです。PDCAをキチンと仕組み化していたのです。



#### 4. 一般の企業では

このように、トヨタ販売店で学んだ事をご紹介して来ました。「サービス・アブソープション」では、機械本体を売るという事よりもリピートする整備・車検などの収益で販売管理費を賄うという戦略があり、「車名ロイヤリティ」という視点で、同じ銘柄に代替してもらう為に、CR活動でお客様を繋ぎとめるようにしている、しかも、心理ステージを考慮した活動、成果の出やすい「ボール」を選ぶなどの一連の事をご紹介しました。

これは、一般の企業でも参考にされる事をお勧めします。今、100年に1度という未曾有の危機に見舞われているのですが、見境なく何でも売って来いでは乱暴なのです。こういう会社では、営業マンは、小さな案件に振り回されて、大事なSA・Aランク客への訪問が疎かになってしまうのです。私は、まずは「守り」だと指導しています。こんな時こそ、SA・Aランク客を起点にした営業活動に変革する必要があります。サービス・アブソープションという指標のように、消耗品・小物・メンテという日常活動で出て来るものを大事にする事で、安定した収益が得られるのです。

この基本を守れば、「車名ロイヤリティ」というように、「次も・・・」というお客様の気持ちが高まるのです。今、非常時だからと言って、新規の案件ばかりに目が行くと重要な既存客の日常消耗品が他社に奪われる、しかも、気がつかないうちに・・・というノータッチ敗戦が起こるのです。これは、「ボール」を選択しなかった上司の責任なのです。ぜひ、「日常管理」という極「当たり前」なことをもう一度見直してください。「当たり前」なことを当たり前に行うことが凡事徹底なのです。この基本をしっかりと見直してください。

#### 【まとめ】

1. 「サービス・アブソープション」と「車名ロイヤリティ」が根本の考え方
2. Retention (維持する) という積極的な顧客活動で守り勝つ
3. 「ボール」を選択して与えないと営業マンは「だぼハゼ」になる

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】