

生涯顧客の創りかた

～売上13倍！！

たった1つの方法で会社が変わった～

(有)西自動車商会

津嘉山 修

2016年4月に株式会社 西自動車商会に社名変更しています

目次
CONTENTS

第0章 はじめに1

第1章 生涯顧客を創らなければならない3つの理由.....5

第2章 これからの自動車業界13

第3章 どん底の会社17

第4章 倒産寸前からの復活23

第5章 いまの業界に足りないもの29

第6章 生涯顧客を創るために大事な2つのこと35

第7章 自動車業界最強の仕組み43

第8章 百年企業51

おわりに58

第0章 はじめに

「生涯顧客」という言葉を知っていますか？

こんにちは。

わたしは(有)西自動車商会代表の津嘉山と申します。

「生涯顧客」

もちろん、その言葉はあなたも目にしたことがあるはずです。

それは文字通り、生涯他の会社には目もくれず、あなたの会社とお付き合いをしてくれる。そんなありがたいお客様です。

「生涯顧客」のお客様は、低価格チラシをみても、CMをばんばんうつFCチェーンに加盟した企業が同じ商圏に進出してきても、浮気しません。あなたの会社を心から信頼してくれます。なにかあれば、こちらからセールスの電話をしなくても、お客様のほうから連絡してくれます。「車が故障したんだけど」「車を買いたいんだけど」。さらに、あなたの会社を信頼してくれているので、自分の周りの方にもどんどん紹介してくれます。お客様が勝手にお客様を呼んでくれるのです。

それが「生涯顧客」です。「生涯顧客」と呼べるお客様が、あなたの会社には何人いらっしゃいますか？

経営者にとって、自社の「生涯顧客」の比率を少しでもあげることこそが、究極の使命といえるのではないのでしょうか？

「生涯顧客化システム」は、その生涯顧客を自動的に創り上げていくためにはどうしたらいいのか？という長年の試行錯誤、そしてその過程で得られた様々なノウハウがつまっています。文字通り、自動的に目の前のお客様を生涯顧客化するお手伝いをさせていただくシステムです。

しかし、現代のお客様はシビアです。すごく賢くなっているのです、少しでもこちらに落ち度があったり、他の企業や商品に魅力を感じると、すぐにそちらに流れていきます。経営者にとっては、非常に厳しい時代といえます。企業が努力しているかどうかを、いまのお客様は瞬時に見抜く力をつけています。

しかし、逆にいえば「努力を続ける企業をお客様は確実に支持してくれる」ような時代になった、ということです。

この小冊子には、今という時代にあなたの会社にとって、莫大な価値をもつ『「生涯顧客」のつくりかた』が書いてあります。書かれていることは、わたし自身が泥まみれになり、のたうちまわり、苦しみながら、つかみ・練り上げ・磨き上げてきたものです。美しい文章で、理路整然と書かれたものではありません。拙い表現だと感じる方もおおいことでしょう。しかし、本屋に大量に溢れかえっているような、理論先行でもっともらしい言葉や難しい理屈を並べてはいるけども、自分で経営をしたことはないというような“自称コンサルタント”が書いた本とは違い、この小冊子にはわたしが何年も何年もかかって積み重ねてきた、ほんとうの「現場のノウハウ」がつまっています。

この小冊子が、少しでもあなたのお役にたてるなら幸いです。

(有)西自動車商会代表

津嘉山 修

第1章 生涯顧客をつくらなければならない 3つの理由

なぜ「生涯顧客」なのか？

一生涯、あなたの会社のお客様でいてくれる方・・・

価格や知名度で他社へ浮気することなく、あなたの会社を信頼してくれて、新しいお客様まで連れてきてくれる・・・それが「生涯顧客」。そんなありがたいお客様がふえてくれたら、経営者としては、もう何もいうことはないでしょう。

わたしは、数年前からこの「生涯顧客化」に取り組んできました。これからの時代、この業界で中小企業が生き残っていくには、それしか方法がない。そう信じ、様々な取り組みを繰り返してきました。

なぜ、「生涯顧客」でなければならないのか？そしてなぜ、「生涯顧客化システム」の製作をはじめたのか？そして「生涯顧客」をつくるにはどうすればいいのか？それをこの小冊子でご説明させていただきます。

説明をはじめる前に、改めて自己紹介をさせてください。

わたしは、有限会社 西自動車商会 代表の津嘉山修と申します。沖縄県沖縄市にて整備工場を営んでおります。10年前、まったくの異業種から自動車業界に飛び込んでまいりました。入社した当時の西自動車は倒産寸前でしたが、いまでは軽自動車販売においては、沖縄県ナンバーワンになっただけでなく、九州地区でもナンバーワンを達成し、さらに全国地区でも上位入賞を果たすまでになり、会社もようやく軌道にのることができました。そのあたりの経緯は、後ほどくわしくご説明させていただきますが、主な実績をあげさせていただきますと、この約10年間で約40

第1章 生涯顧客をつくらなければならない3つの理由

00台の新車を販売。年間最高記録は630台。この記録は、単独店舗で、営業スタッフが3人(3人とも業界未経験。うち1人は入社数ヶ月の新人)という体制での記録です。スズキやダイハツの軽自動車販売台数では、いずれも4年以上連続県内ナンバーワンになりました。車検は月平均170台。12ヶ月点検や6ヶ月点検などの定期点検の入庫が月平均160台 etc…。その実績のおかげで、業界各誌から取材の申込みがくるようになりました。同業の方からも、当社は「安泰」「順調」だという風に見えていただけようになりました。

その実績を残せるようになったポイント。それが「生涯顧客化」へのチャレンジの結果なのです。入社からしばらくして、わたしは「生涯顧客化への取り組みをいまから始めなければ」という信念を持つにいたります。わたしの経営者としての仕事。それは生涯顧客化をすすめるために必要な仕組みを創る、ということに集約できるといえるでしょう。

取り組み始めた当初は、その糸口すらみえずに苦しんでおりました。どうすればお客様に生涯、自社を利用していただけるのか？その悩みや取り組みは、当初は同業の方々どころか、会社のスタッフにも理解してもらえず、たった一人で悩み続けたのです。

それではなぜ、「生涯顧客」を創ることに力をいれなければならないのか？

その理由は大きく分けて次の3つ。

一つ目 「顧客の変化」

二つ目 「大企業の変化」

三つ目 「100年企業」

それでは、順を追ってご説明させていただきます。

まず一つ目、「顧客の変化」。

もう何年も前から、その変化を感じている経営者の方が多いでしょう。お客様が、地縁血縁によって車を預ける工場を決めていた時代から、価格やサービスなどによって工場を選ぶ時代にシフトしてしまいました。お客様と人間関係を築いた、信頼関係を築いた、そう信じていても、現代のシビアなお客様は簡単に別の工場に流れていくようになったのです。今年車検で自社を利用してくれたからといって、次回の車検で在庫するという保障は全くありません。あなたは会社のリピート率を把握しておりますでしょうか？おそらく60%以下。70%に達すれば優良企業だといえるのではないのでしょうか？

新規顧客獲得コストは年々あがっており、例えば代表的な広告媒体のチラシでいえば、かつてはセンミツ(1000枚に3件の反応)といわれたチラシ反応率もいまではマンミツ(1万枚に3件の反応)であればよしとせざるを得ないほど。チラシの印刷代や折込料などの経費と売上金額を比べると、利益はあるのかないのかわからない、という工場も多いのではないのでしょうか？

反応率をあげるために、車検代やオイル交換料金を安くしたり、無料にしたり、など様々な工夫はしているけども、その分当然利益は落ちる。結局、顧客獲得コストの増大を招く。あるいは、元をとるために来店していただいたお客様から追加整備をとるためにスタッフが必死になることで、「この工場は高い」という印象を与えるなど、相対的なサービスの質の低下を招き、次回来店の確率が低くなってしまふ。という悪循環を繰り返す。

第1章 生涯顧客をつくらなければならない3つの理由

それらを解決するための対策として考えられることはなにか？

当然経営者としてはリピート率に目をつけるでしょう。一件あたりの新規顧客獲得コストが高くなっても、リピート率さえあがれば、2回目、3回目の来店時に元がとれるだろうという計算。というより、とらなければいけない、という状態になってしまっているはず。

いまの状態で、新規顧客獲得への投資をずっと続けていけるかはわからないし、おそらくチラシに限らず、広告への反応率はこれからさらに落ちていくことは予想できます。ますます増加する異業種からの参入組やFCとしては当然、価格戦略で新規顧客獲得を狙ってくるでしょうから、値下げ競争は年々激しくなっていくことは予想に難くありません。

かといってリピート率をあげるのも容易ではありません。

そのためにはサービスの充実が必須。人材育成には力をいれなければなりませんし、お客様が来店しやすい待合室づくりといった外観・内観の改善も必要です。それ以外にも価格の見直し、取り扱い商品の充実etcetc…。それらを全て同時進行させなければなりません。

それだけでも、頭が痛いものです。

どうやってスタッフを成長させようか…経営者のみなさんは日々頭を悩ませているでしょう。けれども、一所懸命投資して、ようやく一人前になったと思ったら辞めていく…ということが起こるのも、この業界では珍しくありません。

わたしも悩みました。毎日胃が痛くなり、眠れない日々を過ごしたものです。

そこでわたしがいきついたのが、「生涯顧客化」とそれを達成する仕組

みを「自動化・システム化」すること。なるべく熟練スタッフに依存せず、システムとして達成できるようになれば、これほど理想的なことはありません。

今回、あなたが目にした「生涯顧客化システム」はそれを達成するためのわたしの10数年の集大成だといえるでしょう。

その「生涯顧客化」を目指すことになった理由の二つ目は、大企業の変化です。

トヨタを代表とするメーカー・ディーラーも、かつてのように「新車を売っていればいい」という時代ではありません。いまでは「サービスによる収益率50%以上」を目標に掲げるディーラーが当たり前になり、そのために新車販売時に「メンテナンスパック」を付与する仕組みを作り上げてきました。メンテナンスパックをつける率があがればあがるほど、当然ですが一般の整備工場に初回車検が入庫する率は低下します。

車の買取にも力を入れ始めているので、5年後、7年後の車両買い替えの際にも、ディーラーを利用する方が増える可能性はグンと高まっています。G-BOOKなど、新車販売時からメンテナンス情報をナビを通じてお客様にお知らせする仕組みもできており、その強大な資本力を背景にした顧客の囲い込み戦略は今も進行中です。

メーカー・ディーラーが、囲い込み戦略にますます力を入れてくるのはまず間違いありませんし、資本力からいって中小企業であるわれわれ一般の整備工場が、同じ土俵で勝負しようとするのはまず無理です。かといって、7年後、9年後の車検や一般整備、オイル交換のみでは工場を維持することはできません。

整備工場が生き残るには、車の修理をしていけばいいという時代は終わりを迎えています。これから生き残っていくには、どうしても**川上を押さえなければいけません**。新車、あるいは中古車販売をすることは、生き残るための必須条件になります。

実は当社も、わたしが入社した頃は、新車どころか中古車も販売しておりませんでした。車検の入庫台数が順調に伸びていく中、わたしが強い危機感をもったのは車検案内の電話をかけたときです。

相当な数のお客様が「車は買い替えた」「買ったお店にもっていく」とおっしゃったのです。

「これでは、どんなに車検を獲得しても、2年後にはまた新しいお客様を探すところからはじめなければいけない……」強烈な不安を感じたのです。一件の車検を獲得するのに、多大な労力が必要であると知っている経営者なら、その不安を理解してくれると思います。

加えてディーラーの上記の攻勢です。新車あるいは中古車を販売しない限り、生涯顧客どころかリピート率も収益ものぞめません。そして当然、川上を押さえるだけでは不十分です。

新車は販売利益がうすく、中古車は車輛の寿命がそれほど長くないため長期的なリピートにはつながらないしクレーム処理にも頭を悩ませる必要がある。

川上をおさえ、利益を確保し、なおかつ必ずリピートをさせるようにしなければなりません。それらの全てを解決するために独自で開発したのが「スーパー乗るだけセットR」。**5年間のメンテナンスパック込みの新車リース販売です。**

苦心して開発した独自の仕組みのおかげで、すくなくとも5年間の車検やメンテを確保できるようになりました。年間600台前後の販売とそのリピート入庫。経営が安定したのはいうまでもありません。

そして3つめの理由。100年企業です。

経営者の最も大切な仕事は、「**会社を存続させること**」にほかなりません。会社を創業した先代の想い。そしてその家族の想い。この会社を育て、支えてくださった協力者の方々。一生懸命働いてくれている社員。そしてその家族。なにより、会社とお付き合いくださっているお客様。その方々のためにも、会社が無くなるという事態だけは、なんとしても避けなければなりません。そして、未来にこの想いを継承していくこと。それこそが、経営者がなによりも最優先に取り組まなければならないことです。

そのために必要なこと。それこそが、会社のファン＝生涯顧客を創ること。生涯顧客になっていただいたお客様のお子さんにも、生涯顧客になっていただける会社を創ること。そのために、なにが必要か？なにをすべきか？考え、悩み続けてきたといってもいいでしょう。

以上が、生涯顧客化を目指す3つの理由です。おそらく、あなたにも思い当たることがあるはずです。

中小企業であるわたしたちが生き残るには、「生涯顧客化」への道は絶対に避けて通ることはできないのです。

第2章 これからの自動車業界

自動車業界のこれからを読み解く

前章で生涯顧客化を目指すべき理由をいくつか説明させていただきました。そのなかであげた「大企業の変化」は、自動車業界全体の流れ・変化ともいえるでしょう。

具体的に、メーカー・ディーラーの動きをまとめてみますと・・・

- 新車販売時のメンテナンスパック付与をほぼ義務付けしている。
- 収益に対するサービス部門の比率をあげることにますます力をいれてくる。
- G-BOOKなどによるメンテナンス案内・入庫誘導手法の強化。
- 他メーカー車種の買取も含めた、買い替え促進策の強化。(しかもご存知のように、下取り価格でディーラーにたちうちすることは不可能です。)

さらにこれからの動きとして**業界全体から注目されているのが、「マイカーリース」**です。

日刊自動車新聞や業界専門誌でも何度も取り上げられていますし、おそらく既にご存知のことと思いますので詳細は省きますが、法人リース市場が飽和状態になった現在、企業の狙いは車輛保有台数の少ない法人もしくは個人事業主、そして個人向けのリース市場。2010年には年間150万台を超える市場になると予測されています。

それだけおいしいマーケットを、年間新車販売台数が伸び悩み、血眼

になって新しい市場を開拓しようとやっきになっているメーカーやディーラー、オートローンやリース会社が見逃すはずはありません。

オリックスは「今乗り君」というサービスを開始しました。他のメーカーのチラシをみても、マイカーリースの宣伝に力を入れてきていることは伝わってきます。

昨年、某経済研究所の業界動向調査書に書かれていたことですが、「これからは業界全体がマイカーリース市場の獲得へ向けた競争を開始する。」と予測されていました。まだ各企業の現場スタッフが、マイカーリースという販売手法を理解していないという状況もあり、いきなり変わるといことはないけれども、業界全体としてはマイカーリースを販売の主力とする戦略をとる方向へ確実に進んでいくだろうと。

もし、ディーラーが新車販売をマイカーリース中心に始めたら・・・それがどれだけ我々整備工場にとって脅威になるかは、想像していただければおわかりになると思います。

リースはほぼメンテナンス付で販売されます。ということは、リース期間中は、車輛購入した工場以外に流れていく可能性がゼロになるわけです。リースの期間は3年から5年が主流になるはずですが、その期間、まったく入庫がなくなる、ということも大変な痛手になりますが、それ以上に恐ろしいのは、それだけ長い期間お客様と接触するということは、3年後・5年後のリース期間終了後にお客様が車を買って替えるにしても、継続車検を受けるにしても、リース先の工場が選ばれる可能性が圧倒的に高い、ということです。もう我々のつけいる隙など、ほとんど残されていないでしょう。

ディーラーが、マイカーリースへシフトしていく狙いが、その3年後、5

年後の買い替え需要を確保するためでもあることはいまでもありません。

ディーラーの新車販売に占めるマイカーリースの割合が伸びていくまで、あと2年ほどかかるとわたしは予測しております。現場スタッフのマイカーリースへの理解と営業手法の洗練、そしてお客様への認知、マイカーリースの仕組みの確立など、様々な壁もありそれほど簡単には移行できないはずですが。しかしそれでも、ディーラーという組織の規模や企業としての力を考えると、どんなに遅くても2年後にはある程度の目処がたつようになるはずですが。

日本のカーマーケットは、アメリカ市場の10年前を追っかけている、ということは聞いたことがあるのではないのでしょうか？アメリカでは数年前から既に、個人向けカーリースの新車販売全体における割合が20数%を超えています。これからの日本においても、某経済研究所も予測したとおり、マイカーリース市場が伸びてくることはまず間違いありません。

日本におけるマイカーリースが市場においてその地位を確立すると予想される**2年後までが勝負です**。この2年の間に、生涯顧客化をシステム化できなければ、旧態然とした経営手法のままでは、整備工場の運命は本当に厳しいものになるでしょう。

わたしが危機感をもって、生涯顧客化システムに取り組んでいる最大の理由はそこにあります。

第2章 これからの自動車業界

あなたもこの2年間の間になんらかの手をうっておくべきだというのが、
僭越ながらわたしからのご提案です。

第3章 どん底の会社

最初はどん底

わたしが前章まででお話したような、オリジナルのマイカーリースの仕組みをゼロから作り上げ、ある程度の実績を残せるようになるまでには、当然のことながら様々な困難がありました。が、それらの困難こそが、生涯顧客化システムをつくりあげる要因にもなったのです。

わたしがこの会社に入社したのは10年前、きっかけは義理の父でした。当時わたしは全くの別業界に勤めており、給料もよく、将来もある程度約束されていました。他の会社、ましてや全くの異業種に転職するなど微塵も考えておりませんでした。

しかしあるとき、その義理の父が重い病気であることが判明しました。癌です。癌であることがわかったときには、余命三ヶ月だと医者に宣告されるほど病状は悪化していました。義父は当社の創業者であり、当時も経営者として第一線で会社を引っ張っていました。義父を会社で支えていたわたしの妻を初めとする血縁者に激震が走ったのは当然です。医者の告知から数日間、これからの会社経営をどうするのか？ほぼ徹夜で話し合われました。

その当時は、義父の娘(女性のみ6人姉妹)だけでなくその婿も会社を手伝っており、わたしだけが別の会社に勤務しておりました。その状況を前にして、わたしは悩むことなく「おれもみんなと一緒に、この西自動車を支える。」そう決意しました。

妻からは反対されました。「この会社で働くのは大変なことだ。ましてや

これから、もっと苦勞していくはず。あなたにはきて欲しくない」そういわれたのです。当時の会社の上司や役員からも引き止められました。しかし、1度決意したこと。わたしは翌日には辞表を提出しました。

いまでも強烈に覚えているのは、義父がわたしを社員へ紹介した時のことです。当時の工場長から、こういわれました。「こんな厳しいときに、こんな素人を雇ってどうするんですか？」

社員には義父の容態については、なにも知らせておりませんでした。自動車業界の経験が全くないわたしに対する皮肉だったのでしょうか、生来負けず嫌いのわたしは怒りを感じ、入社初日にも関わらず言葉を返しました。

「これだけの社員がいて、たったこれっぽっちの数字しか残せないなんて情け無い。わたしがきたのは、数字をあげるためです。みなさんの仕事は、わたしがとってきた仕事をさばくことです！」

それから、自動車業界未経験のわたしの奮闘がはじまりました。入社してしばらくの間は、誰の手も借りることはできませんでしたから、本当の意味で「孤軍奮闘」です。右も左もわからなかったのですが、タンカをきった手前、絶対に数字を残さなければ格好が付きません。

まずはなにができるか、会社の状況から知ろうと帳簿をみたときです。愕然としました。経理についての知識は多少持ち合わせていたので、帳簿をみればある程度その会社の経営状況は理解することができたからです。厳しいと聞いていた会社経営は、予想以上に大変なものでした。

どこをみても明るい要素はありません。累積赤字6000万以上。短期借入金も1億円以上。対して主な収入源である車検は、日に1～2台程度。

わたしのそれまでの経験上、こういう数字を残している会社は明日にも潰れかねないと判断される状況だったのです。血の気が引いていき、妻があんなに入社に反対していた理由がようやくわかりました。

本当に待ったなしの状況・・・しかしそれが逆にわたしのすべきことを明確にしました。

当時、西自動車は新車どころか中古車も販売しておりません。収益はほぼ車検のみでまかなっている状況。なのに先ほども書いたように1日に1～2台程度の車検しか入庫していない。その状況で、どうやって短期借入金の返済ができていたのか、不思議なほどでした。

「とにかく車検の獲得」

わたしは当面の仕事をそれだけにしぼりました。

武器はホリデー車検という立会い車検が売りのFCに加盟していることだけ。にもかかわらず、会社のスタッフは、武器であるはずの立会い車検ではなく預かり車検ばかりを行っていたのです。しかも納車引取りばかりで非効率。店内も、とてもお客様が待つて座っていただけるような雰囲気ではありませんでした。

スタッフに入庫台数のことをきいても「忙しい」「ひま」くらいのことしか把握していない。立会い車検のFCに加盟しているにも関わらず、接客ができない、説明できない。挙句の果てに「人前で話せるくらいなら、この仕事に就いていない」という社員まででてくる始末。

途方にくれました。しかし、とにかくにも今日の入庫を確保しなければ、会社の明日が無い状況。ほかのことは当然気になりますが、徐々に手をつけていくしかありません。いまを乗り切る、ということに集中しなければならなかったのです。

毎朝出勤前に、1人で手作りのチラシを何百枚とまく。既存顧客へのアプローチ。数字を確保するために、商圏外にもたびたび出かけ「高速代を出すから、うちに在庫してください」とお客様にお願いすることもありました。入社してしばらくは、ほぼ休みもなく朝から晩までがむしやりに働き続けました。

その甲斐あって、年間500台の車検台数を増やすことができました。これだけ在庫台数を増やせば、社員もネをあげるかと思い「どうだ。忙しかったか。」と質問すると、「まだまだ全然いける」との返事。「よし。もっともっと車検をとってくるから、みてろ」わたしも返す。当時はそうやって、お互いが意地をはることでいい相乗効果が生まれていました。

数字は徐々にのびてはいたのですが、新たな悩みもでてきました。それは、お客様に車検案内の電話をかけて気付いたことです。

「もう車は買い替えたよ。お宅は車販売してないでしょ？車検は買ったところにもって行くから」といわれることが増えてきたのです。当時の沖縄は中古車天国。車の寿命が長くないということもありましたが、あまりにも他の工場へ流れていくが多かったのです。

またあるときはディーラーで車を購入したというお客様から、こういわれました。「車はよそで買ったけど、車検だけはお宅にもっていこうと思ってたんだけどねえ。向こうの営業マンが車検もうちでいれてくれないと保障がきかない、っていうんだ」。

不安にかられました。こんなに必死に駆けずりまわって車検を獲得しても、来年再来年の在庫台数は保障されない。ずっと、こんな努力を続けなければならないのか？いやそれどころか、このままでは車を販売してい

る工場に、どんどんお客様をとられて、ようやくなんとかかなりそうだったこの
厳しい状況がますますひどくなっていくのではないか？

残された道は、車輛販売の開始しかない。そう思いました。しかも可能性があるとすれば、新車販売のみ。自動車業界の知識がないわたしには、中古車の目利きはできないからです。また会社にも、在庫を抱える余裕などありません。

「新車を売らせてください」。危機感や悲壮感や、会社を守るという責任、そして決意をもってそう会社に提案したとき、みんなが笑いました。「おまえ、車売ったことあるの？」「そんなに甘いもんじゃないよ」。ある社員はこういいました。「じゃあ頑張って売って繁盛させて、この工場の敷地が新車の展示車で埋まるようにしてよ」

再び負けん気に火がついたのはいうまでもありません。

「売れなかったら給料はもらない」わたしはまたもタンカをきり、新車を売ること無理やり納得させました。車を売らなければ、この会社を存続させることはできない。それでは、義父に合わせる顔がない。そのときにはすでに亡くなってしまっていた義父への恩返しのためにも、誰にも理解されない状況だろうがなんだろうが、やり遂げなければなりませんでした。

そのときには、誰も、当のわたしでさえも、ここまでの実績を残せるようになるとは夢にも思いませんでした。

第4章 倒産寸前からの復活

スーパー乗るだけセットの誕生

再びタンカをきってはみたものの、業界未経験のわたしは正直途方にくれていました。

まずは展示車とカタログ。それがなければはじまらないと、近くのディーラーに頭を下げていくことから始めたのですが、その第一歩から壁に突き当たりました。

Hさんからは門前払い。その他のディーラーさんからも、西自動車のすぐ近くに当時の有力販売店があったこともあり、あまりいい返事がきけませんでした。S社の店長さんからは「わたしたちの営業マンがあなたの会社に入入りしているのを有力店の方にみられたら困る」とも・・・

それでも、新車を売らなければ会社の未来はないのであきらめるわけにもいきません。そこでわたしは業界素人という唯一の強みをいかして、従来の手法とは別の切り口でせめてみることにしたのです。

当時の新車販売チラシは、車輛の本体価格が大きく表示され、せいぜい特典として割引やサービス品などが載っている程度で、ほぼ「新車そのもののアピール」に終始したもののみでした。

車検のチラシを自らアイデアをひねって手作りし、自分の手で靴を何度も履きつぶすほど配って、じかにお客様の反応を体験してきたわたしの経験から、そのチラシにはある一つの疑問点がありました。

「100万以上の車輛本体価格をチラシにのせていたら、ほとんどの方が、見た途端に『自分には買えない』とあきらめてしまうのではないか？」

ということです。

実際にはローンその他の方法で購入することができるにもかかわらず、です。

もともと、わたしの会社とディーラーとでは客層も違い、同じ土俵で勝負できるとは思っていませんでした。会社の体力的にも値引きなどの競争で勝てるはずはありません。

西自動車の客層、つまり自分は新車にのれないとあきらめてしまっている人、中古車にしか乗れないと思っている人たちに新車を売ることはできないだろうか？ そう考えたのです。

チラシでアピールするなら、車の性能ではなく「**あなたにも新車が乗れる**」ということ。いきついたのが「マイカーリース」だったので。

現金、クレジット、ローンなどが当時の支払い方法のメインでした。リースで販売しているところはほぼ皆無。リースであれば、所有権はリース会社につくのでローンなどでは審査の段階で落とされていた方も通る可能性があります。

一般的には金利も安くなるので、価格的にも遜色ないものがだせる。ディーラーさんとも客層的に競合しません。

早速ディーラーさんへ出向き、「それなら」とOKをもらいました。カタログもそろい、待ちに待った展示車もおいてもらえることになりました。それも3台も。

決まった日は嬉しくて、自分で工場内の敷地をキレイにし、ペンキを塗り準備万端で届けられるのを待ちました。届けられた3台は軽トラなどの、いわゆる売れ筋とはいい難いものでしたが、それでもやっぱり嬉しいもの

でした。ともかくも、第一歩を踏み出すことができたのですから。

けれども当時はまだ、カーリースという商品自体の認知度がありませんでしたから、リース会社に自分のイメージを伝えるのにも苦労しました。リース会社担当の営業マンも、あまり理解してなかったと記憶しています。

そしてなによりもお客様です。チラシにはリースにした場合の月額を載せていましたから、少しずつ反応はありました。

当時の新車販売のチラシといえば何百万という本体価格を表示していましたから、リース月額の数万円の新車に乗れるということで、興味を示すお客様がちらほらでてきたのです。

しかし当然、お客様はカーリースでの車の購入について全く知識がありません。来店されるお客様の最初の言葉は、決まっていました。

「リースってなに？」。

わたし自身、うまく説明できずお客様と一緒に悩みながらの商談でした。

最初のころは、ですから商談の決定率も思うように伸びませんでした。当然です。質問されるたびに、「確認します」「調べてみます」となるわけですから。

車自体の質問に関しては、カタログとにらめっこしたり、ディーラーの営業マンに確認すれば済むのですが、リースに関してはリース会社の方と一緒に開発してきた商品なので、試行錯誤の連続。質問にも簡単に答えが出せない、という状態でした。

営業に大切なのは、「間」と「リズム」です。お客様から適切な言葉を引き出すための間、そして会話のリズム。それらがよければ、グ

ッと契約率はあがります。その「間」と「リズム」が悪いのですから、何十件も商談して、ようやく一件決まる、ということがしばらく続いたのを覚えています。結果が出ずにあせりました。

良い商談をするために、お客様からの質問事項を復習すると同時に、商品の改良も平行して行いました。当初はリース契約をした方に、エンジンオイル交換をセットでつけるだけでしたが、車検やその他のメンテナンスもセットで組むようにしました。新車を販売するそもそもの目的である「顧客の囲い込み」を確実なものにするために、です。

5年分のメンテナンスや車検をリース料金に組み込めば、お客様も余計な臨時出費がいらなくなるしこちらもしっかり囲い込める。課題であった「車検の獲得」にも悩まされなくて済みます。まさに一石二鳥三鳥です。

とても価値のあるメニューだということで、このメンテナンス付リースを「バリューセット」と名づけました。

苦心してつくりあげていた個人向けリースですが、しかし同業者からは、笑われました。

リースというと当時は法人リース。フルメンテナンスの法人リースだとリース代金は割高になるし、工場もリース会社から安い工賃でこき使われるというイメージが強かったのですから、

「リースは儲からない」「リースは高い」

というのが当時の常識だったのです。「個人向けリース？そんなの売れんの？」と冷ややかな反応しか返って来ませんでした。ですがわたしは逆に、「周囲のライバルが、まだその程度の認識しかもっていないのなら、この商品はいける」そう確信したものでした。

わたしが開発した個人向けリースは、それまでの法人向けリースとは全く違う、といってもいいものです。

この小冊子では紙面の都合上省かざるを得ないのが残念ですが、個人の方に「このリースを利用してよかった」といってもらえ、なおかつ販売する会社にとっても絶大なメリットと通常では考えられないほどの利益を得られるための工夫が細部にわたって凝らされています。

もちろん、同業のライバルに、その種明かしをするはずもなく、商談スキルを高めながら、さらに商品を煮詰め改良に改良を重ねていきました。

そしてある程度形になってきたとき、月の販売台数が30台を超えはじめたのです。営業はわたし1人で、です。

それからほどなく、県内ナンバーワンの販売台数を誇るまでになりました。

言葉には出しませんが、心の中でガッツポーズを何度も繰り返したものです。「見たか！」と。

数年後には、借金を完済することもできました。故き義父に胸を張って報告できるまでに、ようやく会社は立ち直ったのです。

余談ですが、現在のマイカーリース「スーパー乗るだけセットR」の名称はお客様の一言がヒントになってつけたものです。お客様から、こんな一言をいただいたのです。**「ほんとに、車に乗るだけでいいんだね。」**生涯顧客化を目指したわたしの試みが、ある程度成功したんだ、と思えた幸せな、ありがたい一言でした。

『生涯顧客の造りかた』

～売上13倍！！たった1つの方法で会社が変わった～

(有)西自動車商会
津嘉山 修

続きをご覧になりたい方

資料請求いただいた方は、
全文閲覧できます！
通常定価 1,200 円

資料請求フォームはこちら

<http://vc.norudakeset.net/request/>

