課題論文

「国内自動車販売店の未来と営業スタッフの役割」

2016年4月入学 戦略経営研究科戦略経営専攻専門職学位課程

1651101001J 高田敦史

田中洋教授(主査)

1. 序文

日本国内の自動車市場は1990年をピークに長期低落の傾向にあり、既存販売体制の 再構築が必要と言われてきた。国内メーカーで唯一販売チャネル制を維持してきたトヨタ 自動車も、昨年10月に国内販売体制の本格的な見直しに入ることを公表した。長年維持し てきたチャネル制度の見直しも行われると言われている。

トヨタのグローバル販売台数(920万台、2016年)のうち日本国内は約17%に過ぎないが、日本におけるトヨタ自動車と販売会社の関係は特別なものがある。販売の神様と言われた神谷正太郎氏(トヨタ自動車販売の初代社長)が日本各地の有力資本家を口説き落とし、メーカーと販売店が一体となって戦後のモータリゼーションを牽引してきたとの思いが強いからである。トヨタには「一にユーザー、二にディーラー、三、四がなくて、五にメーカー」という言葉があるが、他社は早々に廃止したチャネル制度の維持にトヨタがこだわってきたのは、チャネル毎に各地域の有力資本家に任せている販売会社を簡単に統合したくなかったからである。そのトヨタがチャネル制度の見直しも視野に入れた検討に入ることは国内の自動車販売事業の厳しい現実を物語っている。

国内の新車市場が縮小する中で、トヨタ系に限らず販売会社各社は懸命な経営努力を行っている。中古車販売、メンテナンスサービス(車検、修理)、その他周辺事業(保険販売等)も含め、新車販売に頼らない多角的な収益構造への転換が進められ、現在では新車販売による収益貢献が5割を切っている販売会社も多く、経営体質の強化は進んでいる。

そんな中、今後の自動車産業は EV 化、自動運転、IOT 化による外部情報との連結(コネクテッドカー)、カーシェアの普及等の従来とは次元の異なる変化を迎えようとしている。新技術の登場により自動車関連産業が拡大する一方で、販売会社も含めた既存プレイヤーのビジネスモデルは更なる変革を迫られるであろう。

本稿の構成は、第2節で国内自動車販売会社と営業スタッフの今日的な特徴をまとめ、3、4、5節で顕在化しつつある周辺環境の変化と販売会社の新しい試みを整理した上で、第6、7節では今後の国内自動車販売事業の課題と、営業スタッフの新しい役割について論じる。営業スタッフに特に着目した理由は、長年自動車メーカーに勤務した著者の経験から、デジタル化が進んでも自動車のような高額商品の購入については営業スタッフの人的能力は依然として重要な役割を果たすと考えるからである。

なお、リサーチクエスチョンは以下の通りである。

RO1:環境変化とは具体的にどのような事象であるのか。

RQ2:上記の環境変化が自動車販売事業に及ぼす影響とはどんなことなのか。

RQ3:今後の営業スタッフは具体的にどう変わっていくのか。

2. 自動車販売会社と営業スタッフの今日的特徴

メーカーと販売会社が一体となった「護送船団方式」

現在の自動車販売事業の原型は1920年代に米国でゼネラルモータースがつくったと言われている。ライバルのフォードがT型フォード1車種を大量に販売していたのに対し、ゼネラルモータースは大衆車のシボレーから高級車のキャデラックに至る序列付けと定期的なモデルチェンジによって顧客の購買意欲を掻き立てる戦略を導入した(桂木、2004)。販売はメーカーと契約を結んだ販売会社が行い、メーカーは広告宣伝活動や販売支援金によって販売会社を支援する。ゼネラルモータースが確立したこの方式は、その後の自動車販売事業の世界的スタンダードになった。

日本の自動車販売会社も同様の方式を採用したが、米国との大きな違いは実質的な専売方式(一販売会社は一メーカーの商品のみを販売)となっていることである。販売会社のほとんどは契約上、系列メーカー以外の製品の取り扱い制限はないが、現状では専売店の形態をとり、他社製品の併売はほとんど見られない(荒川、2008)。

また、ほとんどのメーカーがテリトリー制(責任販売地域制)を採用している。この目的は自社系列内での過度な競争を排する販売会社保護の考え方に基づいている。専売制とテリトリー制はメーカーと販売店の一体感を高め、護送船団方式で戦後日本の自動車ビジネス拡大に貢献してきたのである。

営業スタッフは「企業内個人事業主|

自動車販売店のトップセールスが書いた「営業本」が多く出版されているが、このこと 自体が自動車販売における営業スタッフの人的スキルの重要性を示している。

メーカーも新型車の発売時に商品情報や商談トークの事例を作成、配布したり、営業スタッフを対象にした試乗会を開催したりはするが、実際の営業スタイルは個人毎に様々であり、かなり属人的である(新井、2017)。自動車販売会社の営業スタッフは企業に所属してはいるが、個人事業主に近い存在であり、優秀な営業スタッフが他社に転職すれば顧客も一緒に流出することが多いのはそのためである。

BMW の元トップセールスである飯尾昭夫氏の著書「なぜ、私は BMW を 3 日に 1 台売ることができたのか」の中にも、本人とは異なる様々なタイプの優秀セールスが登場する。豊富な商品知識を武器にするタイプや、趣味などの話題が得意なタイプ、雄弁なタイプもいれば、寡黙でも多く売るタイプもいる(飯尾、2012)。

一般的に営業スタッフの能力には二つの側面があると言われている。一つ目は来店客と の商談スキルである。第一印象で好感度を高め、会話の中から顧客のニーズを読み取り、購 入に導く技能である。

二つ目は、顧客との中長期的な関係づくりである。国内の自動車市場の大半は買替市場であり、一旦獲得した顧客と強い人間関係を築くことで、その後の買替のみならず知り合いの紹介も含めて、1台の販売が数倍、数十倍に拡大していくからである。

以下は数冊の営業本に書かれている内容(飯尾、2012;高塚、2011;中野、2016;林文子、2005)を上記2つの視点に「心構え」も加えて整理したものである。

①来店客との商談スキル

◆第一印象を大事にする

- ・礼儀正しさ。ただしへりくだるのも逆効果
- きっちりとした服装
- ・笑顔(口角を上げ、目じりを下げる)
- ・お客様の話しやすさ (例:正面ではなく斜め前に座り、手は机の上に…等)

◆顧客情報の収集能力を高める

- ・聞き上手になること。しゃべりすぎると顧客はストレスを感じる
- ・趣味や家族のこと等、さりげない会話からニーズを読み取る
- ・顧客の情報源(新聞、雑誌)を知る、自分自身も色んな情報へのアンテナを張る

◆お客様との距離を縮め、親近感を感じてもらう

- ・相手を褒める。特に服装や時計などの持ち物を褒めることは重要
- ・趣味や出身地、学校などから自分との共通点を見つける
- ・自分自身がお客様を好きになる

②中長期の関係づくり

◆お客様と人間関係をつくる

- ・来店へのお礼は必ず手書きで送る
- ・お客様からの連絡には24時間対応する
- ・来店されたら極力次回の約束を取る

◆買ってくれなくてもお客様との関係は財産

- ・買ってくれなかったお客様も大切にする
- ・次回には買ってくれるかもしれないし、他のお客様を紹介してくれるかもしれない

③心構え

◆自身も商品を好きになること

- ・商品を愛する気持ちは重要。納車前の洗車は自分自身が行う
- ・商品知識を自分で学ぶには限界がある。詳しいお客様に教えてもらうことも大事

◆目標達成に計画性を持つ

- ・販売目標を明確にして、それを達成するために日々の計画を立てる
- ・特に商談の前日は「提案内容」をきっちり作り込み、必ず決める気持ちで臨む
- ・達成できなければ辞めるぐらいの覚悟を持つ



◆簡単にあきらめない

- ・顧客は「買わない理由」を多く持っている。それを「売れない理由」にしない
- ・決してあきらめずに、お客様の問題を解決する方法を提案する

しかしながら、営業本に書かれているような知見は企業内個人事業主ともいえる営業スタッフに属人的な暗黙知として蓄積されている場合が多く、その暗黙知を形式知化することは簡単ではない。人間的スキルは千差万別であり、一律的な教育は難しい(新井、2017)からである。販売会社ができることは、表層的なマニュアル化ではなく、「売る楽しさ」を体験させて本人の向上心を促すことであり、「個」の力を磨く機会を増やすことである(新井、2007)。その点においては店長のようなミドルマネジメントの役割は大きいと言える。

以上のような「メーカーと販売店が一体となった護送船団方式」と「営業スタッフの個人事業主的スキル」は日本の自動車販売事業の典型的な特徴と言えるだろう。

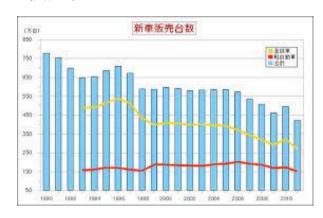
3. 国内自動車販売事業の現状

縮小する新車市場

前述の通り、国内の自動車市場は大きく減少している。図表1は1970年以降の国内乗用車の販売台数を示している。乗用車総市場、含軽乗用車、除軽乗用車の3区分ともに販売台数のピークは1990年まで遡らなければならない。

乗用車総市場については、1990年の510万台から下降局面に入り、2009年の392万(リーマンショックの影響)、更には2011年の352万台(東日本震災による工場稼働停止)まで落ち込み、その後のエコカー優遇税制の効果により持ち直したものの、足下では1990年比で8割程度の400万台前半に留まっている。(図表1)

(図表 1)



特に減少幅が大きいのは登録車(3ナンバー車、5ナンバー車)である。登録車と軽自動車別の台数で見てみると、軽自動車は1990年比で大きく増加(168%)しており、登録車の対1990年比が65%であるのと対照的である。結果として1990年に15%程度であった軽自動車比率は現在30%を超えており、都道府県別に見ると、地方部を中心に軽自動車の比率が5割を超えている県がほぼ半数もある。

バブル景気以降国内消費が消え込む中で、税制恩典に加えて任意保険料も割安な軽自動車は地方を中心にして台数を伸ばした。軽自動車自体も1990年に排気量の拡大(550 CC \rightarrow 660CC)、1998年に車両サイズの拡大(全長3.0 m \rightarrow 3.4 m)と、より登録車に近い商品力を持ったことも一因である。

軽自動車比率が高まるにつれ、従来から軽自動車を販売していたホンダ、三菱に加えて、 日産は三菱から、マツダはスズキとダイハツから軽自動車の供給を受けて販売を行ってい る。子会社であるダイハツとの関係から系列販売会社での軽自動車販売に消極的であった トヨタも現在ではダイハツ製軽自動車を自社ブランドで販売している。

縮小する市場でのパイの取り合いは各社の収益率を下げる結果となっている。多くの登録車メーカーは米国を中心とした海外市場で収益の大半を上げ、国内市場は低収益または赤字というのが実情である。

高齢者の保有中止が販売店ビジネスを直撃

団塊世代が後期高齢者となる2025年問題は、自動車ビジネスにとっても深刻である。 新車販売の減少に加え、彼らが自動車の保有自体を中止すれば、サービス需要(車検、修理等)も大きく減少するからである。 バブル崩壊以降、販売会社は新車収益の減少分をサービス収益等で補填してビジネスを維持してきた。販売ビジネスから保有ビジネスへの転換である。しかし、最近は高齢者による自動車事故が増加し、警察庁も高齢者の免許返納を推進している。保有台数の減少によりサービス収益まで縮小することは自動車販売会社にとって極めて大きな問題である。

加速する地方市町村部での人口減少

2008年から日本は人口減少の局面に入ったが、減少幅は地方市町村部が都市部を大きく上回っている。国立社会保障・人口問題研究所が平成25年に行った推計によれば、2010年から2040年の全国ベースでの人口減少が▲16%であるのに対し、10万人規模の都市は▲22%、5万人規模の都市は▲30%となっている。ちなみにこれらの小規模都市は全人口の約3割を占める。

少子高齢化も深刻である。2040年には地方市町村部の65歳以上比率は約4割となり、更にその多くが20~39才の女性人口の減少率が50%を超える「消滅可能性都市(増田2014)」になるのである。

トヨタ自動車を例に取ると、全国の新車販売拠点(約5000店舗)の約4割は3大都市 圏以外(北海道、東北、北陸、中国、四国、九州)にあり、高齢化に加えて人口減少が進む 地方部においては既存店舗の維持も困難な状況になりつつある。

チャネル制の維持にこだわってきたトヨタ系販売店でも、チャネルを横断した店舗統合

の動きが始まった。北海道日高郡の「ひだかトヨ タ自動車販売合同会社」が一例であるが、資本の 異なる道内の販売会社5社が共同出資で設立した 会社である。

日産も兵庫県但馬地域で但馬日産販売(株)が 既存系列ディーラーを統合、継承し、4店舗の運 営を行っている。



コンパクトシティ政策の影響

国土交通省が推進するコンパクトシティ構想は中心市街地の活性化と居住地域の再構成 (中心市街地周辺への移住促進)を提言しているが、この動きは郊外立地型販売店舗の商圏 縮小を加速する可能性が高い。「ひだかトヨタ自動車販売合同会社」のような統合店舗は今 後も増加するであろう。

一方で、公共交通機関が整備されていない地域で、高齢者の移動手段をどうするかは地方行政の大きな課題である。国土交通省による「国土のグランドデザイン 2 0 0 5 」によれば、コンパクトシティ政策で人口減少地域から商業施設の撤退が進めば、人口閑散地域住民の移動距離は今まで以上に長くなると指摘されている。

地域の有力企業である自動車販売会社が、自治体と連携し、ライドシェア事業や高齢者の足としてのオンデマンド交通システム事業に参画する可能性もあるだろう。

都市部で進むカーシェアリング

都市部においては、カーシェアへの対応が課題となっている。公益社団法人交通エコロジ

ー・モビリティ財団によれば、カーシェアサービスの会員数は既に100万人を突破し、車両台数も24000台を超えた。地域別に見ると、カーシェアの上位3社(タイムズカープラス、オリックスカーシェア、カレコ)のステーション設置場所は都市部、特に東京、神奈川、大阪に集中している(図表2)。 カーシェアは都市部の自動車販売と競合関係になっているのである。

(図表2)

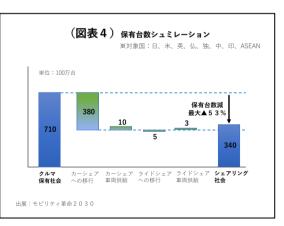
	タイムズ	オリックス	カレコ
全国計	5.794	1.381	780
東京	1,791	835	584
神奈川	658	148	118
大阪	1,161	171	0
3 地域比率	62%	84%	90%

※出展:carshare-life.com (2014 年末)

図表3、図表4は、デロイトトーマツコンサルティングによる「移動手段別コスト比較」 と、カーシェア普及をふまえた「自動車保有台数のシミュレーション」である。

年間走行距離が $12000 \, km$ を下回れば、保有よりもカーシェアが割安であることが分かり、消費者が経済的合理性に基づいた移動手段の選択を行った場合は自動車の保有台数は最大53%減少するという衝撃的な試算結果が出ている。これは極端すぎる数字との意見もあるが、一般的にもカーシェアが増加すれば20-30%の保有台数減は避けられないと言われている。





定常化する若者のクルマ離れ

若者のクルマ離れが言われて久しいが、兆候が現れたのは1990年代であった。団塊ジュニア世代(1970年代生まれ)が免許取得年齢になった頃から若者の購入するクルマの中古車比率が上がり、免許取得年齢も徐々に上昇し始めた。2000年代に入ると、その傾向はますます顕著になり、若者の人口当たりの新車購入率は1990年代と比較すると1/4前後まで急激に低下した。

若者のクルマ離れの要因については様々な意見がある。2000年前後から続いた就職 難もよく言われるが、大企業に就職した人も含めて新車購入率は下がっていることを考え ると十分な説明にはなっていない。携帯電話などの通信機器にお金がかかるとよく言われるが、数百万円もするクルマの購入金額と携帯電話の通話料金を比較するのはかなり無理があるだろう。いずれにしても若者にとってクルマは大金を投じるだけの対価が得られない商品になったのは確かである。

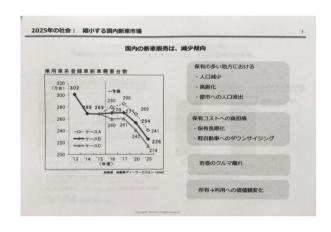
個人的には、若年男性の大きな関心事である恋愛において、クルマの持つ効力が大幅に低下したのが大きいと考えている。筆者が自動車会社でスポーツカーの商品企画を担当した際、多くの女性から「スポーツカーに乗っている男性はオタク」「輸入車に乗っている男性は浮ついている」といったネガティブな意見を多く聞いた。

今後はカーシェアの普及が若者のクルマ離れに拍車をかけると言われているが、多くの若者にとってのクルマは所有の対象ではなく共有するコモディティになるのは避けられないだろう。一方で、カーシェア大手のタイムズが10代、20代の顧客を対象にした調査によれば、カーシェア利用前に49%だった自動車購入意欲が、利用後に86%まで上昇したとの結果もある。自動車メーカーもカーシェアを敵視するだけではなく、クルマへの興味関心を喚起する手法として自ら取り組むという考え方もあるだろう。

以上のような厳しい市場環境をふまえ、自販連(日本自動車販売協会連合会)は今後の登

録車市場が現状から更に2割程度減少し、 200万台前半になると予測している。 (図表5)

これは、1990年であればトヨタ1社の販売台数である。



4. 情報技術を活用した顧客情報管理の可能性

前述の通り、自動車販売業を取り巻く環境は極めて厳しい。EV や自動運転車といった商品が一時的な新規需要を生み出すであろうが、EV はカーシェアを促進し、自動運転による事故の減少は販売店のサービス収益や保険販売にマイナス影響が出ることも懸念される。

一方で、最近は「コネクテッドカー」という言葉がマスコミ等でも取り上げられるようになった。車載器や情報端末を通じてクルマが外の情報とつながることも自動車の販売事業にも大きな変革をもたらすであろう。

コネクテッドカーについての様々な動き

かつてのクルマが外部とつながる機能はラジオ放送程度しかなかった。2000年代は

トヨタが車載情報通信サービス「G-BOOK (写真)」を導入 したが、普及には至らなかった。当時としては意欲的な取り 組みではあったがトヨタ単独での情報サービスの提供には 限界があり、商品魅力が十分でなかったからであろう。

現在起ころうとしているのは、従来の自動車産業の枠を 越えたデジタルプラットフォーマーの参入であり、その筆 頭は Google である。自動車版 Android ともいえる 「Android



Auto」は既に20社以上の自動車メーカーで採用されている。Google のような巨大情報企業がメーカー横断的に顧客とつながり、情報提供サービスを行うことは、顧客情報を囲い込んでいた自動車会社にとっては大きな脅威である。

それに対抗して自動車会社が独自のプラットフォーム構築を模索する動きもある。トヨタ自動車は2016年4月にマイクロソフト社と合弁で、コネクテッドカー関連の研究開発および商品開発を行う新会社「Toyota Connected」を設立し、クラウドシステムのMicrosoft Azure を活用してビッグデータの収集、解析活動を行うと発表している。さらにはスマートフォンと連携をするためのアプリはフォードが提唱する「SDL(Smart Device Link)」を採用するなど幅広い企業との連携を進めている。

同社の友山専務役員は「つながるプラットフォームは自動車メーカーとして重要なビジネス基盤になる」と語り、全車のコネクテッド化、新価値創造とビジネス変革、新たなモビリティサービスの創出を活動の目標に掲げている。

車載通信モジュールである DCM (Data Communication Module) を搭載したクルマが各地を走ることで、渋滞情報や事故情報、積雪などあらゆるデータがビッグデータとしてクラウドに集約される。そのデータを元にほかのドライバーに注意を促したり、渋滞回避ルートを推奨したりといったことが可能になる。友山専務役員は「トヨタは自動車を作って販売するだけの企業ではなく、移動を提供してユーザーとの接点を作っていく企業へと変革する」と語り、Google などの IT 企業へ顧客情報が流出することへの対抗心、警戒感を隠さない。

巨人情報企業対既存自動車メーカーの争いの雌雄がどう決するかは定かではない。ただし、今までのクルマが世間とは隔絶された機械であったのに対し、将来のクルマは外部とインタラクティブにつながる「動くスマホ」になる。音声認識技術や、ウェアラブル端末の進化もその流れを後押しするであろう。

顧客情報管理はどう変わるのか

現在の国内自動車販売においては、顧客情報は販売会社に帰属しているケースがほとんどである。購入客、店舗訪問客等の情報は、店舗単位でまとめられ、販売会社の本社がデータベース化して管理している。顧客情報は販売会社単位であるため、ある顧客が引っ越して、他の都道府県で自社の車両を購入してもメーカーはその情報を把握することができないことが多い。特にトヨタ自動車は顧客情報の一元化が遅れているように感じる。

トヨタは販売会社同士が厳しい競合関係にあり、「トヨタの敵はトヨタ」と言われるように、販売会社同士が日々顧客を取り合っている。そんな中でメーカーが顧客情報を一手に握り、自社の顧客に他の販売チャネルの商品告知が行われることに強い抵抗感があるからである。

しかし、最近はメーカー各社も顧客データの一元管理に動き始めた。その背景は前述のコネクテッドカーの流れが急速に進むからである。コネクテッド化が進むと Google やAmazon を経由して競合メーカーの情報が直接クルマに送られてくる。このような動きから自社顧客を防衛するにはメーカー自身が本格的なデータ管理と CRM 活動を開始するしかないと考えているからである。トヨタ自動車の担当者によれば、現在各販売会社に理解を求めながら、既存の顧客データ、クレジットカード情報データ(トヨタファイナンスが発行する TS3 カード)、メール会員データ等の名寄せを行っている模様である。

既存客の管理に加えて、新規顧客の開拓についても変化の兆しが見えはじめている。従来 新規顧客開拓の役割を担っていたのはマス広告であった。モデルチェンジや特別仕様車発 売のタイミング等でメーカーがテレビを中心としたマス広告を打ち、店頭来場の促進を行っていた。しかし、最近は自動車会社もデジタル広告の比率を急速に高めている。

自動車メーカーが特に重視しているのは自社サイトへの誘導である。ディスプレイ広告や SNS 広告によって想定ターゲットに広告を配信し、自社サイト内の商品ページに誘導した上で、カタログ請求や市場予約を行う仕組みを各社ともに導入している。自社サイトが広バーチャル店舗化しているのである。

自社サイト内で獲得した顧客情報は居住地域と購入希望車種により販売会社に送客する とともに、メーカー、販売会社共有の財産として活用する仕組みを目指しているのである。

5. 販売会社の新しい試み

コネクテッドカーを始めとしたデジタル化の波が押し寄せる中で、販売店舗でも新しいトライアルが散見され始めた。

①オンライン商談 (関東マツダ)

欧米では一部オンラインでの車両販売も一部行われているようだが、日本では、中古車販売のネクステージがアマゾンでの販売を行っている程度である。クルマは商品の特性上、ECが主流になるとは考えにくいが、インターネットの活用は徐々に進み始めている。

その中で、最近注目されたのは関東マツダが開始した「オンライン商談予約」である。車 検や修理のオンライン予約は既に各メーカーが実施しているが、商談予約をオンランで行 えるのは現時点では同社のみであり、具体的には、ホームページで来店日時や要件に加えて 担当営業スタッフも指名できる予約システムである。

画面上で「営業スタッフの選択 | をクリックすれば、全員の顔写真の他に趣味や特技と言

ったプロフィールが紹介される。当初は女性スタッフ に予約が集まるのではと懸念されたが、趣味や特技で 指名される例も多く、顧客との関係構築に一役買って いるようだ。現在は高田馬場店のみで導入されている が、顧客の反応を見ながら他店舗への展開も予定され ている。



コネクテッドカーが普及すると、顧客とのコミュニケーションはオンライン上で行われることが多くなるだろう。従来型の電話や DM に代わり特に若い世代の顧客に対しては一定レベルの商談まではオンラインで行い、クロージングのみ面着で行うというやり方も出てくるであろう。

②体験型店舗(BMW、VOLVO、LEXUS)

オンラインでの情報提供が進む反面、リアルな体験に主眼においた店舗も登場してきた。 一つ目の事例は、2016年に東京のお台場地区にオープンした「BMW Group Tokyo Bay」

である。広大な敷地に日本最大となる BMW と Mini のショールーム、試乗に加えて運転トレーニングも 行える施設、300人の収容が可能な会議ホールも 備えた複合施設である。



BMW は米国において走行体験型ディーラー

「BMW エクスペリエンス」を展開しているが、ブランドが提供する様々な体験を直接顧客に伝える努力を始めている。

その「体験」の対象をブランド発祥国の文化にまで広げているのがボルボである。新 CI (Volvo Retail Experience…略称 VRE) を 2 0 1 5 年から徐々に販売店舗に導入しはじめ、

現在20店舗がVRE店舗として運営されている。現在ボルボは中国の自動車会社の吉利汽

車の親会社(吉利控股集団)の傘下に入っているが、発祥地である北欧(スウェーデン)の文化を発信することでブランドの独自性を出そうと試みている。Cool Outside, Warm Inside というコンセプトの下、先進的なデザインの外観と北欧家具を配した温かみのあるインテリアのギャップが顧客に好評で、北欧を意識した各種のイベントも実施している。



文化発信の点では国産メーカーであるレクサスも力を入

れている。2013年に南青山にオープンした Cafe & Restaurant 「Intersect by LEXUS Tokyo」は一見したところレクサ

スの施設とは分からない。内装デザインはファッションブランドの店舗を多く手掛ける片 山正通氏が担当している。

レクサスオーナーの家をイメージしたこの施設は、同種の施設である Mercedes Benz

Connection に較べてもクルマ色が薄く、オープン直後から「クルマを置いていないカーショールーム」として話題になった。レクサスの担当者はこの場所を「自宅と職場の間にある 3rd Place」として活用してほしいと説明している。

2015年の12月にはドバイに2号店がオープンし、 2017年の秋にはニューヨークの最新スポットであるミードパッキングエリアに3号店がオープンする予定である。



③地域密着型店舗(札幌トヨペット)

最近は販売店舗を地域に開放する動きが出てきている。自社施設を一般の方々にも活用してもらうことで積極的に地域との交流を進める動きである。

一般的に自動車販売店を訪問する機会は購入時と車検整備以外だけという顧客も多い。ましてや当面自動車購入の予定がない消費者が店舗に来訪することはほとんどない。しかし、国内の自動車市場が飽和する中で、商品効果だけでビジネスを維持することは難しくなった。新たな「地縁」を構築し、車両販売の



みならず、他社車両保有者の車検や修理、知り合いからの紹介等も含めて、中長期的なビジネスの間口を広げることが、この「地域密着型店舗」の目的である。

具体的には、ショールームを地域住民の会合やカルチャースクールへ開放したり、写真展、 絵画展、アマチュアコンサート等への無料貸し出し、フットサルやパターゴルフが行える常 設の運動場を設けている販売会社もある。 2016年2月にリニューアルした札幌トヨペットの本社は住民への施設開放を徹底的に行った例である。車両展示スペースの無料貸し出しに加えて、社員食堂も開放し、ペット用のラウンジやドッグランは購入客以外も使うことができる。イベント活動も積極的に行い、広大な敷地を活用して、レーシングカートの試乗、ロッククライミング体験、ポケットビリヤードの公式試合「第29回北海道オープン」の開催など、多彩な活動を行ない、多くの地域住民が参加した。

以上、自動車販売会社の新しい事例を整理してみたが、巷間言われるような「ネットとリアルの融合」については、関東マツダの「オンライン商談予約」にその兆しが見える程度であり、新しい業態を打ち出し切れていないのも事実である。その理由は、現時点での自動車販売業が他の小売業ほどには IT 業界の脅威に晒されていないからであろう (デルフィス2007)。

日本においてもネット通販の市場規模は年々伸長しているが、クルマのような高額商品を EC のみで購入することが主流になるとは考えにくい。しかしながら、ドライバーと外部情報がつながるコネクテッドカーの登場は、自動車の購入方法にも大きな変化をもたらすはずだ。EV 化、自動運転化とも相まって、クルマは「自分で運転する移動手段」から「動く情報機器」「動く部屋」に変わっていく。自動車各社はデジタル化の波に早急に対応し、既存顧客の CRM と新規顧客の開拓を組織的かつ効率的に行わなければならない。

一方、デジタル化が進めばリアルな体験を求める志向も並行して高まってくると言われている。画一的な販売店舗をより魅力的で行きたくなるような場所に変えていくことも必要であろう。

図表6は、今まで述べてきた自動車販売事業を取り巻く環境を整理したものである。これに基づいて第6節(今後の自動車販売の課題)、第7節(新しい営業スタッフのあり方)を考えていく。

<図表6>

	ı	
市場	現状	 ◆市場の成熟と規模の減少 ・市場はピーク(1990年)の510万台から400万台規模まで減少 ・地方部を中心に軽自動車比率が大きく上昇。登録車(5ナンバー、3ナンバー)は1990年比▲35%。一部販売会社の経営統合
	将来	◆更なる市場縮小が確実 ・地方市町村部の高齢化、人口減少(既存販売網の維持が困難) ・都市部の「若者のクルマ離れ」と「カーシェアリング」の伸長 ・登録車については更に2割市場縮小が予測される
	技術の進 預客管理	 ◆コネクテッドカーの登場 ・ドライバーが外部情報と直接つながる(クルマのスマホ化) ・新たなプラットフォーマー(Google 等)との顧客の奪い合い ◆顧客情報の一元管理化 ・販売店に帰属していた顧客情報をメーカーとの共有化する流れ ・デジタル広告を活用した精緻なターゲティングと潜在顧客の探索
販売店の現状		◆体験型、地域密着型店舗の登場・商品だけに頼らない新たな顧客接点の模索◆依然限定的なデジタル関連施策・販売活動へのデジタル活用は限定的、ネット通販は皆無

6. 今後の国内自動車販売の課題

市場環境の厳しさが増す中で、販売会社は以下の課題に直面するであろう。

①収益圧迫要因の増加

市場規模が中長期に減少する中で、前述の通り販売会社は様々な収益対策を既に行ってした。サービス業務(車検、修理)を中心に、中古車販売、割賦、自動車保険の販売等に注力してきたことにより、収益の7割以上を占めていた新車販売利益が5割を下回る販売会社も多い。販売ビジネスから保有ビジネスへの転換が成功し、販売会社の経営体質は安定してきている。

しかしながら、今後は保有ビジネスの収益源である保有台数の減少に加え、衝突安全技術 の進歩は利益率の高い板金修理や、車両保険販売を減少させる可能性が高い。

②競争環境の激化

市場が縮小する中で一定の販売量を確保するためにはシェアを高めなければならない。 現在の市場は新規購入や増車の比率が低下し、買替え需要が大半となっている中で、シェア を高めることは他社から顧客を奪うことであり、厳しい戦いに生き残るためには、戦闘力の 高い販売会社を中心に資本統合が行われるだろう。

外部データを活用して他社顧客にアプローチする技術も日々進歩している。競争を勝ち 抜くには高い情報力を持つことは不可欠である。

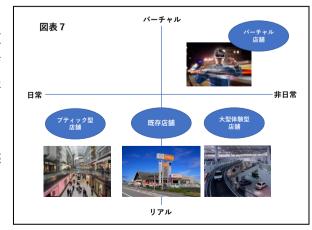
③店舗機能の見直し

人口減少地域での店舗統廃合については前述の通りであるが、その他の地域でも店舗機能の全般的な見直しが必要であろう。自動車販売会社の店舗は、ショールームと、サービス工場が一体となっているケースがほとんどである。サービス工場を設置する場合は第一種住居地域での建設は不可能であり、郊外の幹線道路沿いに出店し、顧客は休日に車で来訪し、現車を見ながら商談するケースを想定している。

しかしながら、若者を中心にクルマ関心度が低下している中では、生活動線の中での顧客

接点を増やして興味関心を喚起することや、自動運転やコネクテッドといった新技術を理解してもらう体感型の店舗など、店舗機能の多様化が進むだろう。特に他社客の吸引を増やすには自社にしかない個性も必要になる。

図表7では今後求められそうな店舗形態 を整理してみた。



<図表7(補足)>

	ブティック型 店舗	・ショッピングセンター等、生活延長線上にある小型店舗。 ・展示車は1台程度だが、デジタルデバイスを活用し、 遊びながらクルマの情報に触れる。	
攻め	体験型 大型店舗	・全車種展示、全車種試乗可能。 ・カスタマイズの相談、グッズの販売等	
	バーチャル店舗	・VR により全車種、全仕様の内外装が見られる ・デオチャットやテキストチャットで商談も可能	
守り	既存型店舗	・既存客を中心に、買替、サービス入庫をしっかりフォロー ・施設の貸し出し、イベント等、地域に密着した活動	

④営業スタッフの役割見直し

今更言うまでもなく、自動車販売会社にとって販売スタッフは戦闘力の源泉である。第2節では営業スタッフのスキルを「来店客への商談スキル」と「顧客との中期的な関係づくり」の2点に区分し、その具体的な事例を所謂「営業本」から抜粋、整理した上で、それらの知見が属人的な暗黙知として蓄積されていることを述べた。

一方で、本論の課題は自動車販売を取り巻く環境が変化する中で、新しい営業スタッフ像をより具体的に提示することである。店舗形態が多様化し、メーカーによる一元管理も含めた顧客情報のデータベース化、各種のデジタル技術の導入等により、従来型の営業スタイルも変化すべき部分がでてくると考えられる。

7. 新しい営業スタッフのあり方

今回の課題に取り組むにあたり、株式会社 NEZAS ホールディングスの新井将能社長にインタビューを行った。NEZAS ホールディングスは栃木トヨタ自動車、トヨタレンタリース栃木、福島トヨタ自動車、トヨタレンタリース福島を始めとした全11社で構成されている。新井社長はトヨタの国内販売会社として初のミャンマー進出も計画、自身もマーケティング研究者として論文や本の執筆もされている異色の販売店経営者である。

今回のインタビューでは、今後も厳しい市場環境が予見される中で、店舗のあり方や、営業スタッフの役割、顧客データベース、働き方改革等について示唆に富んだご意見をいただいた。

<新井社長インタビュー(要旨) >

①国内の販売体制について

国内の自動車市場が低迷する中で、トヨタ自動車は販売会社の支援体制をチャネル別から 地域別に変更することを決めました。その狙いは何だと思われますか。

今回実施された地域別支援体制導入の背景には、メーカー側が地域別に販売会社を査定・ 管理することにより「生き残れる会社」を見極めたいという考えがあるのではないか。

栃木の場合は4チャネルが別々の資本によって経営されているが、業務提携も含めて合理化、効率化を進めていくことは必要だと思う。

販売店経営者から見て、最近のメーカーの考え方は変わってきたと感じますか。

かつては管理主義、公平、平等主義が強かったが、色んな点で柔軟になってきたと感じる。 例えば、栃木は3資本が1店舗ずつレクサス店を経営しているが、弊社が2店舗目の出店を 相談すると「他の販売会社とのバランスが崩れる」と言われて話が進まなかった。 しかし最近は販売店の要望を柔軟に検討し、自主性を尊重する傾向が強くなったように感 じる。逆に言えば、生き残り策は自分で考えてくださいということかもしれない。

新車販売の増加が見込めない中で重要な収益源であるサービス(車検、修理)についてはど うお考えですか。

サービス収益も将来的に低下する懸念がある。これから増えると言われる EV や、情報機器についてはメカニックが修理するというより部品そのものを交換する作業が増えていく。

整備にかかる時間が少なくなれば整備費用も下がる。現状はメカニックの採用難が問題になっているが、将来的にはメカニック自体の需要が低下するかもしれない。

古いクルマについては将来に亘って人間がやらないといけないだろうが、街の整備工場と の価格競争をしたら勝ち目がない。

②店舗のあり方について

デジタル化が進む中で、店舗のあり方についても見直しが必要との声もありますがどう思われますか。

VR 技術等が進歩すればショールームの必要性は低下するだろう。一方で、ネット上では 実際の運転はできないので、色んなクルマを試乗できる施設があれば、全ての新車店舗に車 両展示をしていなくてもいい。既存の新車店舗を車検や修理といったサービスのみに特化 した店舗に転用するケースが増えていくかもしれない。

クルマへの興味関心が低下する中で、ショッピングセンターなどの生活動線の中でクルマ の魅力を伝える施設をつくるのはどうでしょうか。

十分にある。メーカーと相談してショッピングセンターに併設した「試乗センター」の検 討を進めている。

一方で、人口減少地域での店舗の統廃合についてはどうお考えですか。

栃木でも店舗の統廃合は当然考えないといけない。タイミングは施設が老朽化化して改修が必要になった時に考えることになる。その場合は「トヨタ日高合同会社」のように他の資本と共同運営することもあるだろう。

撤退したエリアについては一般の修理業者を販売会社の退職社員の再雇用先として提携し、 「離島のお医者さん」のように地域のお客様の窓口になる手もあると思うのですがどうで しょう。

高田さんが言われる通り、修理業者を活用する手はある。場合により買収することも考えてもいいかもしれない。その地区に実家がある販売会社の退職社員を再雇用するという考え方もあるだろう。

③営業スタッフの役割について

デジタル化が進む中で、今後営業スタッフに求められる能力は変わっていくのでしょうか。

変わる部分と変わらない部分があるだろう。変わらないといけないのは IT リテラシーを高めることだ。弊社では顧客との連絡用に業務用の LINE を導入しているが、下取りの査定等の連絡にも大変に便利だ。クルマの営業スタッフの IT リテラシーは総じて低く、今後も勉強していかないと新しい技術を活用しきれない。

一方で IT に詳しいだけでもいけない。デジタルツールの力を借りなくてもお客さんと話せる力が必要だし、質問に対しては自分の頭で考えて答えられないとお客さんの信頼を得られない。「人を見ながら臨機応変に話せる能力」「お客さんを気持ち良くする能力」は今後も必要な能力であり、簡単に IT では置き換えられない。

最近のお客様は事前にネットの情報を調べてから来店されるので、店舗での商談時間が短くなっています。逆に言えば「営業スタッフ」の役割が減少しているようにも思えますが…。

今までの優秀な営業スタッフは「簡単に買ってくれるお客」をうまく見つけてくる人。ただしこれからはお客様が自ら情報収集したり、販売側がデジタル広告等でお客を探せる時代になる。その意味ではお客様を見つける作業の一部はITに代替されるのでしょう。

一方で、なかなか決めてくれないお客様、要求レベルの高いお客様をどう説得するかといった点では営業スタッフの能力差が出る。今後はより高い商談力と魅力的な人間力が必要になってくるだろう。

「魅力的な人間力」ですか。そのような能力はどのようにして教育していくのでしょうか。

栃木トヨタでは休みを積極的に取って、色んな人と会う機会を増やすことを推奨している。「栃木トヨタに勤める私」ではなく「私が栃木トヨタに貢献している」と考える人を増やしていきたい。このような活動も徐々に浸透し、最近では問題意識の高い社員も増えてきたと感じる。昔はお客さんとゴルフするのも仕事の一部だったが、最近はそのような機会も減ってきたが、いつの時代も人脈の形成と人間力を磨くのは営業スタッフにとって重要なことだ。

今までは一人の営業スタッフが販売から CRM まで全ての窓口になっていました。 一方、BMW がお台場にオープンした「BMW Tokyo Bay」では商品、ブランドに精通した エキスパート制を導入しています。レクサス店で同様な試みをされる考えはありますか。

現時点ではエキスパートスタッフの必要性を感じていない。コールセンターに来る質問を見ても、クルマの商品知識についての質問はあまり多くないからだ。メーカーが主導して

マイスター制度のようなものも検討しているがあまり進捗していない。

ただし、レクサスが日比谷にオープンする新店舗(レクサス日比谷)のような都市部の店舗では可能性があるかもしれない。

レクサスは富裕層の顧客も多いので、クルマだけでなく資産運用のアドバイス等、コンシェルジェ的な人がいればいいと思うのですがどうでしょうか。

顧客の資産管理までやることを考えたことはなかった。レクサスは高級ブランドではあるが販売台数の多くは CT (レクサスの小型モデル)を中心にした比較的廉価なモデル。ご主人用がトヨタ (クラウン)、奥様用が CT (レクサス)というケースもある。

ただし、東京を中心とした都市部なら可能性があるかもしれない。

4)顧客データベースの構築

最近はメーカー主導で顧客データベースの構築が進んでいます。販売店の立場からはどのような取り組みをお考えですか。

メーカーが進めている顧客データベースの一元化は、メーカーと販売店の役割がまだ定まっていないように感じる。新型車の発売告知や車検の案内程度であれば従来通り販売店が行えば十分だ。メーカーから顧客に対してどのような情報を送れば効果的なのかの検討が必要。一方で、現状の顧客情報は修理歴等のクルマの情報しかない。お客様自身の趣味や家族構成等の情報もデータベース化することで営業スタッフの商談に役立てることは大いにあると思う。

5業務の効率化、働き方改革

販売の業務を見渡して、一番無駄だと感じるのはどんな点ですか。

最も減らすべきは接客時間以外、特に「報告業務」だ。店長への報告、本部への報告、メーカーへの報告と報告することが仕事になっている。もっと「売る時間」を増やさないといけない。来場者、受注、登録見込み等をデジタル化し、販売会社の管理部署、トヨタ自動車と自動的に共有できるようになれば報告業務は大幅に減る。現状の報告数字は体裁を繕うため虚偽であることも多い。デジタル化でそれもなくなる。

世の中全体で「働き方改革」が言われています。クルマの営業スタッフは公私の区別があいまいになりがちな職業だと思いますが、今後の取り組みを教えてください。

販売会社も営業スタッフの労働環境を考えなければいけない。弊社は社員に会社携帯を

渡し、業務用LINEを使えるようにしているが、就業時間の考え方を守ることが重要だ。

営業時間外の問い合わせに対してはチャットボット機能を備えたコールセンターで対応 し、緊急時のみ必要に応じてスタッフからも電話を入れられるような体制をつくることは 技術的には十分に可能だと思う。

インタビューを通じて感じたことは、デジタル化や顧客データベース化を進めることは 当然だが、営業スタッフの人的スキルの向上は今後も変わらずに重要だということであ る。ネットで情報収集して短期間で購入を決める今日的な顧客に対してのデジタル戦略を 固める一方で、「なかなか決めない顧客」「要求レベルの高い顧客」をどう説得するかによって販売会社の優劣が分かれるという話は大変参考になった。

優秀な営業スタッフは IT を有効活用するのに併せ、人的なスキルで顧客との関係構築ができる能力を備えなければならない。サイトを経由して販売店への送客が行われた顧客の場合は、閲覧履歴から顧客の興味関心を事前に把握した上で商談に臨み、商談時の会話から聞き出した趣味や家族構成等の情報をデータベースに記録して今後の関係構築に役立てるようなことである。新井社長も言われるように顧客との連絡ツールとして SNS を活用することも販売会社全体として早急に検討に入るべきであろう。若い営業スタッフの中には SNS を武器にして顧客の輪を広げるような人も出てくるかもしれない。

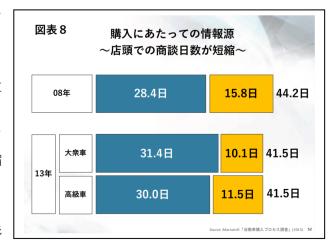
「働き方改革」も今後の販売会社にとっては重要な課題である。個人の顧客を相手にする販売スタッフは勤務時間とプライベート時間が曖昧になりがちな職種であり、会社側もそれに甘えてきた面もある。しかし優秀な人材を確保していくためには、働き方改革は外せない課題である。この部分についてもデジタル技術の活用余地が多くあるだろう。

総じて言えば、昔に比べて顧客はよりドライになっている。若い層を中心に、新車購入時の値引き交渉や、購入した後の営業スタッフとのウェットな人間関係を好まない人も増えている。特にクルマへの興味関心が低い層ほど、インターネットでモノを買うようにシンプルにクルマを購入したいと思う人が増加していくだろう。

一昔前であれば、クルマを購入する際には各社のショールームを回って情報収集する人

が多かったが、今はほとんどの情報をインターネットで調べることができる。メーカーのサイトには詳細な商品情報が掲載されており、第3者情報を検索すれば競合車種との比較や、値引き情報などを入手することも可能だ。事前の情報収集が充実してきたことで店舗来店後の商談日数も短縮化の傾向にある。(図表8)

前節までで論じたように、今後の国内自動車販売業は大きな変革期を迎え、店舗形態も多様化も進む。



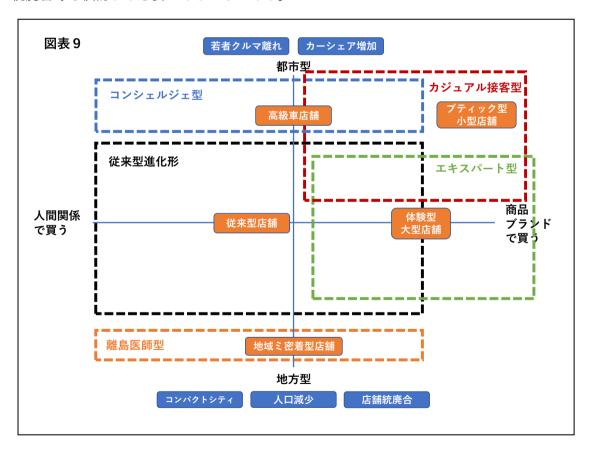
そんな中で、営業スタッフの人間的スキルは依然として重要でありつつも、その役割は店舗形態等に応じて「多様化」し、デジタル技術の進歩、顧客データの一元化に応じて「組織化」されていくだろう。

今後の営業スタッフの類型化

図表 9 は、前節までで論じた内容や、新井社長へのインタビュー結果もふまえた今後の 営業スタッフのイメージ図である。

横軸は顧客の購入志向により「人間関係で買う」と「商品、ブランドで買う」で分類した。総じて言えばクルマへの関心度が高い顧客は「商品・ブランド」を重視して買い回りをするケースが多く、関心度の低い層は営業スタッフとの人間関係により買替をするケースが多いと考えられる。

縦軸は「都市型」と「地方型」で分類した。この両地域は今後直面する課題が大きく異なるからである。都市部の販売店にとっての課題は若者の深刻なクルマ離れとカーシェアの普及であり、一方で地方部の販売店は人口減少が進むことで市場自体が縮小し、店舗の統廃合等も検討する必要があるからである。



以下は、①主な勤務店舗、②果たすべき役割、③備えるべき能力の3点から各タイプの 特徴を整理したものである。

<カジュアル接客型>

①主な勤務店舗:ブティック型小型店舗

他社吸引を考えた場合、ショッピングセンターなどの生活動線上にブティック型小型店舗を構え、商品の PR を行うことは効果的な施策である。展示車両は 1 台程度としても、VR 技術等を活用して楽しく商品 PR を行えることは若年層の吸引にも有効である。

②果たすべき役割:新規顧客の開拓、販売会社の好感度向上

生活動線上にあるブティック型小型店舗は従来の店舗に較べると来場者は多いが、所謂冷やかし客が大半でもある。「カジュアル接客型」は、女性も含めた若手スタッフが、短期的には購入意向のない来場者にも楽しくクルマに触れる機会を提供することで、販売会社の認知度、好感度を高めることが重要な仕事である。

その場で商談は行わず、購入意向のある方は居住地に近い販売店の担当者を紹介する。

③備えるべき能力

(クルマ全般というより)展示車両についての知識があることが条件だが、アパレル店舗のようなカジュアルな接客技術。お客さんと楽しく会話ができる能力の方が重要。

<エキスパート型>

①主な勤務店舗:体験型大型店舗

ネット経由での情報収集が更に進化すると、リアル店舗はより体験志向になっていくだろう。エキスパート型スタッフはクルマという商品を「体験」として伝えることができるプロである。

②果たすべき役割:新規顧客の開拓、商品技術のPR

顧客との商談や販売は行うが、販売業務は行うが、その後のフォローは他の担当が引き継ぐことで、他社吸引を中心とした新規顧客の獲得を主な役割とする。

また、EV、自動運転等の新技術も含めた商品技術情報についても正確な情報をお客様に 伝える PR 担当としての役割も担う。

③備えるべき能力

商品、技術、ブランドについて豊富な商品知識を持ち、商品を強引に薦めるだけでなく、他社商品の良いところも顧客に説明しながら、自社商品へと誘導する。

また、一見客を一瞬で自社および自身のファンにする高いプレゼンテーション能力が必要である。アパレル業界におけるカリスマ店員のような存在であり、容姿も端麗である方

が望ましい。タブレット端末や館内の VR 機器等を使いこなす。クルマ好きのお客に対してはプレイステーションのゲーム「グランドツーリスモ」では高得点をはじき出す。

<コンシェルジェ型>

①主な勤務店舗:販売会社本部

大都市圏の高級車ブランド(例えばレクサス)を中心に、特に高価格(例:1000万円以上)な商品を購入する富裕層 VIP を対象にする少人数のスタッフである。店舗というより販売会社の本部に所属し、VIP への対応を専門業務とする。

②果たすべき役割: VIP 顧客への対応

顧客のライフスタイル全般を理解し、また顧客にとって有用な情報を発信し続けるパートナーとしての位置づけが求められる。高級輸入車のトップセールスにはそのような人材が少数ではあるが存在している。

業務は自動車販売の枠を超え、資産運用や子供の海外留学など、富裕層の関心事項について一定のアドバイスと専門家の紹介等も行う。

一流ホテルが行っているように、VIP 顧客の情報については会社としてもデータベースを充実されており、CRM 目的であれば一定の枠内で予算の執行権が付与されていることが望ましい。

③備えるべき能力

クルマに限らず、様々な分野の知識、人脈、人望。

「急な接待が入ったのでレストランを押さえてほしい」というような要望にも対応できなければならない。

<離島医師型>

①主な勤務店舗:中山間部のサテライト店舗

地方都市の人口減少と市街地への人口集中(コンパクトシティ化)により、中山間部の店舗閉鎖は避けられない状況にある。店舗が撤退したエリアに小型のサテライト店舗の責任者が「離島医師型スタッフ」である。

②果たすべき役割:店舗撤退エリアのフォロー、新担当店舗への橋渡し

既存顧客の継続的なフォローアップを主業務とする。具体的な業務(販売、サービス)が発生した場合は新しい担当店舗への橋渡しをしっかり行うことで、店舗撤退による顧客の離反を防ぐ役目を負う。

③備えるべき能力

従業員は1名のみであるので販売に関する全般的な知識は必要。そのために、該当地域の出身者を中心に地縁のある定年退職者を契約社員として再雇用することで、地域への密着度を高めることが望ましい。

<従来型進化形>

①主な勤務店舗:従来型店舗

店舗の多様化が進んだとしても、今後も地域に根付いて販売活動を行っていく従来型店舗は依然としてマジョリティであり続けるだろう。

②果たすべき役割:既存客の CRM、地域密着による紹介顧客の開拓

地域の顧客に向き合い、販売活動の中心である買替客をしっかりフォローすること。クルマのコモディティ化が進むほど、「どうせ買うならあの店で」「どうせ買うならあの担当者で」と思ってもらえることで、既存顧客による紹介も増やす。

③備えるべき能力

従来型の販売スタッフ同様に販売についてのオールラウンドな知識。

一方で、札幌トヨペットの事例にもあるように、今後は店舗を一般にも開放し、様々な 地域貢献活動を行っていくことが安定的な販売にも貢献すると考えられ、その種の活動に も積極的に参加できる人材が望ましい。

8. 結論

人間力とデジタルスキルが合体化した新しい人材育成が求められる

市場変化に伴い、店舗が多様化し、それに応じて営業スタッフにも様々なスタイルが登場することを論じてきたが、新井社長へのインタビューの中でも、魅力的な人間力の重要性は今以上に高まるという話があった。

人間的スキルとデジタルスキルは決して背反するものではない。デジタルツールを活用 した新しい営業スタイルを検討していくのは時代としての要請である。

今後はメーカーと販売店が協力して顧客データの一元化が進み、CRM 活動が強化されていく。新規顧客の開拓についても「ターゲティング広告→自社サイト→販売店への送客」という流れはより広がり、リード客の発見と、既存顧客の CRM を一体化した MA (Marketing Automation)の流れの中に営業スタッフも組み込まれていき、営業スタッフが企業内個人事業主であり続けることは難しい時代になる。この流れに乗れない営業スタッフは生き残れないだろう。

顧客とのコミュニケーション手段も SNS 等が中心になっていくだろう。現時点で IT リテラシーの高い営業スタッフは決して多いとは言えないが、今後は若い世代を中心にデジタルツールを使いこなす新しいタイプの優秀人材が生まれてくるはずである。

トップセールスの書いた営業本からも読み取れた「顧客の趣味やライフスタイルを知り、 クルマの提案につなげる」「顧客との人間関係を維持し、買替、紹介など長期間のお付き合いができる」といった活動も SNS を活用すればかなり効果的な情報収集と関係構築ができる。これは人間力とデジタルスキルが合体する典型的な例である。

トヨタ系販売店の女性営業スタッフが自ら情報を集めてオリジナル情報誌を顧客に配布している例もあると聞いたが、そのようなことも SNS を活用すればもっと簡便にできるだろう。一般的に一人の営業スタッフが管理している顧客は数百人の規模であるが、SNS を通じて地元の飲食店情報などを顧客に発信すること程度でも CRM には十分に有効である。個人の足で情報を集めるのもいいが、会社側が地元のミニコミ誌等から情報を取り、販売スタッフの情報発信をサポートする方法もある。

非販売業務の効率化

新井社長からも「最も減らすべきは報告業務である」という意見があったが、最新のデジタル化を活用すれば、各販売スタッフの活動状況の社内共有に加えて、来店者数や顧客の滞在時間、更には顔認証技術による顧客の反応度等もデータ化することが可能である。これらの情報を分析し、課題を抽出することにより、無駄な報告時間や会議時間を大幅に短縮することも可能であろう。

「非販売業務(売る時間以外)が長い」という実情を変えることも販売店におけるデジタル化のもう一つの効能であると考える。

以上をふまえ、再度リサーチクエスチョンに立ち戻り、結論としてまとめる。

RQ1:環境変化とは具体的にどのような事象であるのか。

国内自動車市場において最大の危機は既存オーナーの高齢化による保有中止である。 特に団塊世代が後期高齢者になり免許返上、保有中止をすることは買い替え需要のみならず、サービス需要(車検、修理)の減少ももたらす。特に地方部では人口自体の減少が加速し、既存の店舗の多くを統合、閉鎖する必要が出てくるであろう。都市部においては既に起こっている「若者のクルマ離れ」がカーシェアの普及によって更に加速していくことが予想される。

一方で、情報技術の進歩はクルマと外部情報がつながるコネクテッドカーという新たな市場を生み出すが、Google のような情報プラットフォーマーに顧客情報が流出することが 懸念されている。

RO2:上記の環境変化が自動車販売業に及ぼす影響とはどんなことなのか。

高齢者の保有中止によるサービス収益の減少や、地方部での人口減少、都市部での若者の クルマ離れの加速は販売会社の経営に大きな影響を及ぼす。かつて新車市場の減少をサー ビス需要で補ったような新たな収益源を見つけることは困難であり、生き残りをかけて自 動車会社同士のシェア争いは激化する。もはやメーカーによる「護送船団方式」ではなく、 生き残り策は販売会社が自らで考える時代に入ったとも言える。

シェア争いを勝ち抜くためには自社客の防衛と他社客の取り込みが必要になる。自社客の防衛策としては、従来は販売店に帰属していた顧客情報をメーカーで一元管理することで、顧客の囲い込みを強化していく方策がとられる。

一方、他社客を取り込むためには、従来のマス広告に加えてターゲティングが容易なデジタル広告の比率を従来以上に増やすとともに、自社への興味関心を喚起するために体験型大型店舗やブティック型店舗等の新型店舗が登場し、店舗の多様化が進むと考えられる。

また、顧客情報の一元化が進むことで、従来は企業内個人事業主的な存在であった営業スタッフもメーカー、販売店が一体となった MA(Marketing Automation)の中に組み込まれ、店舗の多様化と相まって新しいスタイルの営業スタッフが登場してくるであろう。

RQ3:今後の営業スタッフは具体的にどう変わっていくのか。

店舗が多様化することにより、「カジュアル接客型」、「エキスパート型」、「コンシェルジェ型」、「離島医師型スタッフ」といった多様な営業スタッフのスタイルが生まれてくるであるう。

メーカーと一体となった MA に組み込まれ、コミュニケーションのデジタル化も進行するが、そのこと自体が営業スタッフの従来的な人間力の必要性を否定するものではない。営業本に書かれていたような人間力とデジタルスキルが合体した新しい人材育成が求められるであろう。これは従来型店舗で働く営業スタッフも含めて共通である。

SNS で顧客とつながり、自らも情報発信する営業スタッフをメーカーや販売店本部が各種の情報面でバックアップし、それを巧みに使いこなす若い世代の優秀人材が生まれてくる。また、エキスパート型、コンシェルジェ型といった高度な知識、技能を要する職種については資格制度や特別な給与待遇の検討も必要であろう。

一方で、デジタル化の効能として、社内報告、メーカーへの報告といった「非販売業務」 を減じることがある。これが実現すれば、営業スタッフはより「売り」に集中できるはずだ。

9. 最後に

長きにわたりメーカーと一体となって国内のモータリゼーションを支えてきた自動車販売会社にも大きな変化の波が訪れようとしている。1985年に自動車会社に入社し、国内販売が隆盛を極めたバブル期を知っている私自身にとっては隔世の感がある。

流通業の世界では、多くの既存プレイヤーがアマゾンエフェクトにより苦境に陥っている。その商品特性から自動車業界が容易に EC に移行することは考えにくいが、デジタル化の進展による顧客のライフスタイル変化は自動車販売業、そこで働く営業スタッフのあり方にも影響を及ぼすだろうと考えたのが当論文を執筆した理由である。

インタビューに応じていただいた NEZAS ホールディングスの新井社長、情報提供に応じてくれたトヨタ自動車の後輩の皆様、デルフィスの皆様に感謝いたします。

引用文献

新井将能(2017)NEZAS ホールディングス代表取締役社長、新井将能氏インタビュー(於シャングリ・ ラホテル東京 2017 年 5 月 19 日、於栃木トヨタ自動車本社 2017 年 12 月 7 日)

荒川潔 (2008)『自動車ディーラーの空間的分布』大妻女子大学紀要、社会情報研究 17

飯尾昭夫(2012)『なぜ、私は BMW を 3 日に 1 台売ることができたのか』ダイヤモンド社

桂木洋二(2004)『欧米日・自動車メーカー興亡史』グランプリ出版

高塚苑美 (2011)『クルマを売りたいならクルマの話はやめなさい』すばる舎

デルフィス(2017)『デルフィス買う気研究所、買う研レポート 2017 Spring』株式会社デルフィス

デロイトトーマツ (2016)『モビリティ革命 2 0 3 0』 日経 BP、2016 年

中野麻由美(2016)『永遠にトップを行くためのセールス術』幻冬舎

林文子(2005)『失礼ながらその売り方ではモノは売れません』亜紀書房、2005

増田寛也(2014)『地方消滅 東京一極集中が招く人口急減』中広新書

参考文献

泉田良輔(2014)『Google vs トヨタ』角川 EPUB 新書

国土交通省国土政策研究会 (2014) 『国土のグランドデザイン 2 0 5 0 が描くこの国の未来』大成出版社 日本自動車工業会 (2017) 『日本の自動車工業 2 0 1 7 』一般社団法人 日本自動車工業会 桃田健史 (2014) 『アップル、グーグルが自動車産業を乗っ取る日』洋泉社