

地道に足を運んで築いた地域の信頼を 新しい時代にどう引き継ぐか

株式会社カワムラモーターズ

■福井県三方郡美浜町河原市 ■従業員数 35 人



ホンダプリモカワムラ美浜店

地域密着型営業活動への転換

関西電力の原子力発電所がある福井県美浜町は人口1万1,000人の小さな町である。1店舗で10～20万人の人口を抱えているのが普通という自動車ディーラー業にとっては、商圈はかなり小さく、困難な地域で商売しているという思いが先代の創業社長、河村政義さんにはずっとあったようだ。

その困難さをカバーしようとして、営業マンは東は福井県の嶺北地方から西は小浜市まで、あるいは南の山を越えて滋賀県まで、車で片道1時間近くの範囲にまで足を伸ばして営業活動を行っていた。時間と労力がかかる割には成果が上がりず、そのため営業マンは採用しても採用してもすぐ辞めていった。

あるとき講演会で知り合った経営コンサルタント

トの先生から「会社から半径2キロの範囲に何軒の得意先がありますか?」と聞かれて答えられなかったことに先代社長は愕然とする。美浜町は小さな町だが、その小さな町のお客さまもしっかりと把握していなかった。自分は間違っていた。これからはもっと地域から支持される会社を目指したい、と先代社長は方針の転換を決意する。今から15年前のことである。

美浜町と隣接する三方町(現在は若狭町)の一部まで含めて車で10分の範囲の3,600世帯を3つの地域に分け、1,200世帯ずつを3人の営業マンに担当させる地域担当制を敷いた。既存のお客さまからご近所、親戚、知人、友人を紹介してもらいながら、その1軒1軒を毎月1回以上訪問するという計画を立てた。決して売り込むのではない。何かあったらお客さまの側から声をかけてもらえる人間関係づくりをめざす。稼動日数を月20日とすると1日60軒。商談、事故処理、トラブル対応などで訪問できない日を差し引くと1日70～80軒を訪問するという計画だった。

地域密着型営業活動の実際

営業マンたちは担当の集落まで車で出かけ、車を止めて1軒1軒歩いて訪問する。そこが終わるとまた次の集落まで車で走る。「ホンダプリモカワムラです。こんな情報誌をつくりましたので見てみてください」そういって「瓦版」と題する

手づくりの情報誌を手渡していった。はじめのうちは「そんなのは要らないから……」と断る人が少なくなかった。それでも根気よく配って歩いた。

何回足を運んだらお客さまになってもらえるという当てのないまま訪問を続ける営業活動はつらい仕事だった。100回訪問しても、玄関のベルを200回鳴らしても期待する反応が返ってくるという保証はない。その不確実さへの不安に誰もが押しつぶされそうになる。

それだけ不確実な仕事に成果を求めればそれに耐えられる人はいなかっただろう。先代社長は一切成果を求めなかった。とにかく、ピンポンとベルを押して「こんにちわ」と声をかけて瓦版を置いてくればよい。ご本人に会えなければ、おじいちゃんやおばあちゃん、子供さんに渡してくればいい。そんなふう月に1回の訪問で「こんにちわ」と心をこめてあいさつし続けることが私たちの誠意であり、地域に根を下ろすための第一歩なのだ。と先代社長は説いた。

営業マンの負担を少しでも軽くするために、定期的な点検や車検、自動車保険のための既存の得意先に対するアプローチなどの周辺業務は事務部門や整備部門で肩代わりして、地域とのつながりをつくるための営業マンの活動を全社を挙げてバックアップした。

幸いなことに美浜町でこの会社を知らない人はほとんどいなかった。河村商店として明治時代か



河村将博社長

らこの地で商売を始め、先々代が自転車屋を開業し、先代がホンダの二輪車、次いで四輪車を扱うようになり、町のほぼ真ん中の国道沿いに「ホンダプリモカワムラ」の看板を掲げていたからである。

その会社から毎月根気よく通ってくる営業マンを、人々はやがて「悪い人ではなさそうだ」と思うようになり「じゃあ、次の車検はお宅にお願いしようか」とか「自動車保険、お宅でお願いするよ」と言ってくれる人がポツリポツリと現れ始めた。

CSナンバーワンになる

地域密着型の営業活動に先代社長がはっきりと自信を持ったのは地域担当制を始めてほぼ5年が経過してからのことである。まず、自分

たちの活動に手ごたえを感じ始めた営業マンが辞めなくなった。売上が大きく伸びたわけではなかったが、販売台数当たりの収益は大きく改善された。

かつて広範囲を走り回って車を売ることに必死になっていたときは「じゃあ、お宅で買うからこれだけ値引きして……」とか「車はお宅で買うけれど車検や保険は別の会社に頼むから……」というお客さまが少なくなかったが、何年も通い続ける中でいつのまにか親しくなり、その人間関係をベースに車を



美浜店の店内

買ってくれるお客さまは、「いつもお世話になっているから無理は言えないね」とむやみな値引きを要求しなかった。さらに車を1台販売すると点検や車検や自動車保険もすべて任せてくれるお客さまが増えたのである。

これに自信を得て1994年、先代社長は新たに敦賀店を開設する。人口7万人、美浜町よりずっと大きな人口を抱えた都市への進出だった。

同じ年、ホンダプリモカワムラは全国のホンダプリモ系列店で行われるメーカーのCS調査で日本一になっている。車の購入後半年を経過したお客さまの中から無作為抽出して、店の印象、従業員の対応、車を購入するについて適切な商品説明があったかどうか……など60項目について調査するもので、同社はその後97年まで連続4年間日本一の座を占め続けた。

後継者になろうという決心

今年4月、河村将博さんは父、河村政義先代社長から社長職を引き継いだ。晴れやかな笑顔が印象的な好青年である。学生時代、自分には親父とは違う自分の人生があると思っていたと言う。ウインドサーフィンの選手としてオリンピックを目指したという経歴を持ち、ウインドサーフィンの国際機関の広告宣伝の仕事をやってみないかと大手の広告代理店から持ちかけられ、大いに心を動かされた。ある人にその自分の将来計画を真剣に相談した。

ホンダプリモカワムラ

梅の雨

中国で生まれた名産「梅雨」

梅雨入りと梅雨明け

日本で「梅雨(つゆ)」と呼ぶようになった由

香枝に手をかけて寝る程かな
五月雨や梅の物切る夜の声

得意先に毎月お届けする「瓦版」

ホンダプリモカワムラ

新装ホンダプリモカワムラならずっと安心!

ホンダプリモカワムラ安心サービス

レッカー駆けつけサービス

故障時緊急修理サービス

前泊・帰宅・搬送サービス

ホンダプリモカワムラ安心サービス
へお電話ください!

ホンダプリモカワムラ 販売店 32-9078
投資店 25-1178

「君のお父さんはどんな思いで君を大きくしたと思うのか。そんな親不孝を私は許せない」その人はひどく叱ったという。東京都内のホンダのディーラーの社長で、父、政義氏が息子の育成を託した人である。他人でそれだけ真剣に叱ってくれたのはこの人が初めてだった。「この人について行こう。この人の下で修業を積んで、ホンダプリモカワムラの後継者になろう」河村さんはこのときそう心を決めた。

その社長の会社で自動車営業マンとして5年間の経験を積んだ後、河村さんは、なぜ自分を育てようと思ったのかとその社長に聞いてみた。「ホンダプリモカワムラの地域戦略は全国のホンダ系列ディーラーの中でも注目されている。その会社の社長さんのご息なら引き受けてみようと思ったのだ」と聞いて、美浜店の先輩社員たちのあの努力が自分のすすむべき道を導いてくれたと思ったという。

時代の変化と 新しい戦略の模索

だが、得意先の1軒1軒を訪問して築いた人間関係をベースに商売をするという戦略は、15年を経過して次第に難しくなっているという河村さんは言う。美浜町にも核家族化の波が押し寄せ、2世代、3世代同居の家庭がめっきり減ってしまったからだ。

以前ならお父さん、お母さんが不在でもおじいちゃん、おばあちゃんがいて話を聞いてくれ、営業マンが訪問したという痕跡を残すことができた。それが、核家族化がすすんで訪問しても、お父さんは仕事、お母さんはパート、子供は学校……と家族の誰もが留守という家が多くなり、何度足を運んでも成果が蓄積されていかないケースが増えてきたのである。

これまで10回、20回と訪問回数を重ねることで築くことができた信頼を、今は1回1回に全力を集中して築かねばならない時代になってきていると河村さんは思う。そこで、お客さまが夜いらっしゃる時間帯に電話をしたり、手紙を書いたり、チケットを持ってきてくださった方に粗品をお渡しするという形で来店していただく機会をつくるなどの工夫を始めている。

もうひとつの大きな変化はIT化が進んだことだ。これまでは車を求める側と販売する側とでは圧倒的な情報格差があった。販売する側はお客さまの何倍もの情報を持ってお客さまに適した車を提案することができた。だが、最近はインターネットの普及で販売店側を上回る豊富な知識を持って来店されるお客さまが増えている。ホンダプリモカワムラでは20車種を取り扱っているから、もちろんトータルの情報量では販売店側の方が上回っているのだが、自分が欲しいと思っている車種については営業マンがタジタジになるほど徹底的に調べているお客さまが少なくない。「価格ドットコム」などといったサイトもあってその商品の市場価格にどれくらいの幅があり最安値がいくらかと

いうことまできちんと調べた上で店に来られる。

その結果、その場合の商談は「ここまで値引きできる?」「そこまではちょっと勘弁してください。これくらいなら」といったやり取りだけで決まってしまうことになる。

販売する側が商談でイニシアチブを取ろうとすれば、もう一步踏み込んで相手のニーズに沿った情報をリンクさせて新しい価値の提案をしていく必要があると河村さんは言う。

たとえば、専業農家の方が車を使う場合にどんなニーズがあり得るのか、小さな子供を持った家族なら車にどんなニーズを感じているか、高齢者の場合はどうか、介護が必要な家族を持った人の場合はどうか、釣りの好きな人、マリンスポーツを趣味にしている人、原子力発電所に勤務する人、お医者さんの場合はどうか……など、職業や趣味、家族構成ごとにお客さまが車に対して潜在的に持っているニーズを調べ上げ、データベース化しておいて、お客さまとの会話の中で相手のニーズをつかんで、そのニーズに合わせてこちらから提案をしていく、などといったすすめ方がこれからの営業活動では必要になってくるのではないかと。

先代社長は15年前に地域密着型営業活動のあり方を確立した。それを核家族化とIT化が進んだ今の時代に相応しいものにどうレベルアップしていくか。「それが2代目としての私に与えられた使命だと思っています」河村さんの晴れやかな笑顔の向こうに新しいチャレンジへの意欲が見てとれた。



店内オフィスにて