

整備業&車両販売業のCS経営をコンサルタントする

DOWNLOAD



無断複製・転用禁止

T-CAB レポート

Tio-Car After Business レポート

2010年1月号

サンプル

株式会社ティオ

❖中古車販売のコスト削減

中古車販売は最悪の状況である。昨日のティオブログのとおり、09年の中古車販売は78年の399万台に次ぐ過去2番に低い販売(登録)台数であった。ピークの97年の580万台と比べれば約30%の減少だ。

こうした状況の中で、経営者は販売台数の落ち込みを少なくするべく、色々な方策を講じることは当然であるが、販売増を見込むこと以上に、やらなければならないことは「コストダウン」である。



コストダウンは、当たり前だがコストを下げた分だけ利益になる。1円下げれば1円の利益になるのである。また、コストダウンは価格競争力を上げることにともなる。言わば一石二鳥の効果があるわけだ。今トヨタ自動車在必死にやっていることが、このコストダウンである。

中古販売店のコストダウンの対象は、次の3つが主役である。

- ・在庫経費
- ・人件費
- ・広告宣伝費

在庫経費は、適正在庫から在庫台数の見直しをまず行うことだ。その上で、勘定科目の削減策を考える。在庫台数は、基本的に回転率で求める。仮に平均在庫台数が60台、月の平均販売台数が20台、営業マンが3.5人とした場合の在庫日数は90日(60台÷20台×30日)になる。これを見なおすことだ。

目標を60日にすると、在庫台数は40台(60日÷30日×20台)となる。45日に目標を設定すれば30台(45日÷30日×20台)で済む。1台当たりの月間平均在庫経費が2万円とすれば、単純計算で60台の場合は400千円、30台場合は600千円のコストダウンになる。

次に人件費である。営業マンを一人正社員からパート社員にし、営業事務に配置換えする。これで、営業マン一人あたりの販売台数は、月間2台アップになる。一人営業マンが減ることで、営業マンには、登録業務や納車準備と、納車後の点検・車検コールなどの付帯業務は営業事務に移管する。こうしたことで、営業マンの業務量を減らし、売りに専念させることだ。

既納客フォローは、営業事務が担当し、今まで以上の濃い内容のフォローを行うことで、サービス入庫率や自社代替率を上げることが出来る。

広告宣伝は、雑誌広告を思いきって止める。その代わり地元のバスなどの広告や野立て看板、コミュニティー誌・紙に切り替え、地元密着の告知と宣伝費を削減することだ。また、ネット広告にも進出する時だ。クリックしたら広告費が発生する広告もある。お客さまの情報源は、雑誌からネットに切り替わり、ネットの方が雑誌を上回っていて、その差は大きくなるばかりだ。こうしたことによって、目標として半額に減額できるように努めること。

売れない時代だからこそ、コストダウンは真剣行う必要がある。

❖中古車販売のネット通販を考える

日経新聞に、マイボイスが行ったアンケートの結果が紹介されていた。それによると、衣料品を購入する場所で一番多いのが「インターネット通販」だと回答した人が 11%いるという。しかも、09 年は 04 年調査と比べて 5 %も伸びているという。

こうしたライフスタイルを「巣籠り消費」と言うそう。ネット通販、カタログ通販、ケータリングなどを利用し、外出せずに家の中での生活をたのしむ消費傾向のこと。08 年の年末商戦から広く使われるようになった。「家ナカ消費」「ウチごもり消費」などとも言われる（一部知恵蔵 2009 より引用）。



特に、ガソリン価格が高騰した 08 年ごろに、外出を控え、レジャーや外食を減らすニュースが目についた。その結果、「すかいらーく」が昨年 39 年の幕を下ろした。「ディズニー」も 130 店舗を閉店するという。

一部のセブンイレブンが商品を配達までする時代だ。インターネットというインフラが整ったことも、巣籠り消費に拍車をかけている。楽天の業績は順調と聞くし、他の通販もリアル店舗をしり目に業績を伸ばしている。

ネット通販が伸びているのは、時間的制限と場所的制限がないことだ。また、価格やデザインなどの比較ができる点も受けているという。家に居ながらにして、遠方のお店に行ったように買い物が出来る。これは便利なことだ。

そこで、中古車販売も本格的にネット販売への対応を急ぐ必要がある。対応の第一は、在庫車の見せ方の工夫が必要ではないだろうか。在庫情報を見る限り、どの会社も雑誌の延長線上の掲載である。雑誌とネットでは、見せ方は違っていいはずだ。雑誌では、紙面のスペースに限りがあるが、ネットの場合は、その部分を考えないでいい。したがって、ネット独自の見せ方が必要なのだ。

例えば、外観も 5 方向（左右前方斜め、同後方斜め、フードの 5 箇所）から、室内も運転席、メーターパネルやナビ・オーディオ周り、2 列目シートやトランクルーム内は、見せてほしい。また、下回りなども見せると面白い。撮影に当たっては、展示場に展示したままではなく、周りに何もない撮影場所を作ってそこで撮るべきだ。カタログを作るイメージでの撮影だ。

また、傷やへこみなどがある場所に印をつけて表示し、クリックすればその箇所が大きく見えるようにする。あるいは、ブレーキパッドとタイヤは厚みを見せる。バッテリーは、電圧を計測しそのデータを見せる。つまり、興味あるお客が展示場にいるのと同じように見せるのだ。

これは、価格に対する信頼と説明を兼ねていることになる。面倒ではあるが、ネット通販を本格化させるには、必要なことと考えるがいかがだろうか。共有在庫が進む中で、独自の見せ方が難しいのは確かだが、逆に考えれば、だから独自の見せ方で差別化が図れる。やってみる価値があると思うのだが……。

❖カレンダー配りに工夫を

さて、整備工場や中販店で年末に「カレンダー」を、お客さまに配られた会社も多いのではないかと思います。風景を楽しむカレンダー、メモなどを書くことが出来るカレンダーなど種類は様々だ。ここで質問、カレンダーを配る目的は？

日頃のお取引に感謝し、来年もよろしくお願ひしたい、という気持ちをカレンダーに込めプレゼントする。あるいは、毎年のことだからなんとなく、など目的も様々だと思う。



水を差すようだが、そうした気持ちを込めて、カレンダーを配るだけだったら、どのお店でもやっていることだ。渡し方には差があるとは思いますが、銀行でも、農機具ディーラーでもやっている。

その同じような中から、自社のカレンダーを飾ってもらうには、それなりに豪華さとか可愛らしさ、あるいは珍しさが必要だ。貴社のカレンダーはいかがだろうか。豪華？可愛い？珍しい？

当社は12枚のカレンダーで、豪華で評判である。と胸を張る会社もあると思うが、整備工場や中販店などがカレンダーを配る意味を今一度考えて欲しい。私は、お客さまのメンテナンススケジュールや保険満期の期日などを、お知らせするためのカレンダーであって欲しいと、常々思っている。

この月のこの日がオイル交換、この月が自動車税の支払い月、この月が安全運行のための定期点検、この日が自動車保険の満期日、などの印を顧客ごとに作って、手渡したら、お客さまはどのように感じてくれるだろうか。

これが、顧客管理ではないだろうか。これが、整備工場であり中販店がプレゼントするカレンダーではないだろうか。飾ってもらうために必ずしも豪華絢爛なカレンダーである必要はない。1年安心に、経済的に、安全走行が出来るためのメンテナンス提案であり、カーライフを満喫するために必要な情報提供を、カレンダーを通じて行うところに、価値があるのだ。

保有台数が減少する大変な時代である。だから、去年と同じことを行っていてはじり貧になるばかりだ。お客さまに注目をしていただき、頼れる存在であることをアピールしていかなければ、経営計画を達成できない。

寅年にちなんで、虎のつく故事を一つ紹介する。「虎溪三笑（こけいさんしょう）」、これは、あることに熱中しすぎて、他のことをいっさい忘れてしまうこと、だそう。儒教・仏教・道教の三人の賢者が、話に夢中のあまり、気がつくと虎溪を越えてしまい、虎のほえる声を聞いて、初めてそれに気づいて、三人とも大笑いをしたとのこと。

夢中・熱中もいいけど、よく周りの状況を見ながら、適時変化を心がけていくことが、大事。私への戒めとしてこれを紹介した。

❖整備工場のレバレート改訂

整備売上が07年、08年と2年連続してダウンしている。2年ともその大きな要因は、ディーラーの整備売上高の減少だが、業界全体では、台当たり単価の下落が止まらない状況が続いている。

工賃売上は、作業指数（作業時間）にレバレートを乗じて求める。単価が下がっているということは、基本的にレバレートを下げていることになる。作業指数である作業時間は、従来の作業工程を踏襲している以上、短縮は難しい。



寝板で作業していたものを「リフト」を使うのとで大幅に作業時間を縮めることができたが、今やこうした省力機器は行きわたっている。強いて挙げれば「診断時間」を、専用テスターと高度な専門知識によって短縮することは可能だ。

レバレートを下げるということは、当然のことながら利益を圧迫する。したがって、下げた分以上のコストを下げる必要がある。が、整備工場においてコスト削減の努力を真剣に行っている工場は少ないように感じる。

その一番の原因は、自社のレバレートを、経営実態に沿って求めているためだ。つまり、1時間当たりの作業コストがどれくらいになっているかが正確につかめていないためだ。

これでは、話しにならない。地域の相場的なレバレートは、いってみれば過去のものであり、自社の経営に必ずしも合っていないため、実態に即したものではない。だから、地域相場レートを使ってはダメなのだ。

経営計画（立派なものではなく、売上と経費計画でもよい）をたて、実際のコストを把握し、地域相場レートと比べて、高いようであれば、高くしている科目を抽出し、改善のメスを入れることだ。

このことは、毎年行う必要がある。私は、自社のレバレートを計算すれば、価格競争はある程度は治まるものと思っている。それが、実態を掴んでいないために、安易に下げることになっているのだ。

また、地域相場レートを使っていると、経営の実態が見えてこない。見えたとしてもそれは「勘」によるものだ。そうではなく、計数として捉らまえて改善の課題を掲げることが、会社全体のレベルアップになる。そのためにも、レバレートの改訂を行って欲しいものだ。

❖CSの目的は何か

CSの究極的な目的は「売上アップ」である。

エッ、目的は「満足していただいた客作り」ではないのか、といわれるかもしれないが、目的は「売上アップ」なのだ。CSを企業が経営活動として行っている以上は、つまるところ利益を増やすことである。では、CSは何かといえば、目標である。

CSイコール売上という直接的な表現ではなく、CSの結果として売上や利益が上がるという言い方をするが、結果という目的であることに間違いはない。だから、CSを掛け声で終わらせてはダメなのだ。

CSの向上が売上の向上に結び付ける確固たるデータが手元にあるわけではないが、売上に結び付くことは間違いはない。それは、 $\text{売上} = (\text{単価} \times (1 + \text{CS度})) \times (\text{既納客数} \times \text{CS度})$ で求められる。それぞれのCS度によって売上は上下する。

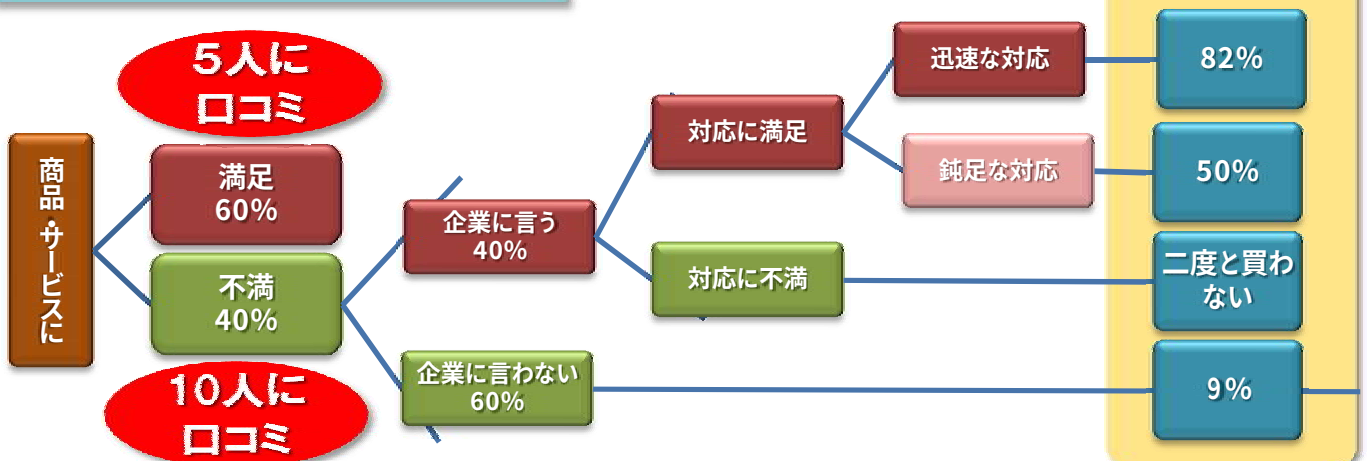
もっと分かりやすい話し、既納客の車検入庫台数は、 $\text{車検到来台数} \times \text{CS度（回帰率）}$ で求めることが出来る。CS度という回帰率が50%の会社と65%の会社では、到来台数が同じであれば、当然車検入庫台数は、65%の会社が多いに決まっている。

車両の代替についても同様の事が言える。代替見込み客 $\times$ CS度（自社代替率）で販売台数が決まる。自社代替率というCS度は、納車から代替時期までの期間に於けるサービスCSで決まってくるからだ。

給料はお客さまが払ってくれる。当たり前のことだが、この給料の額が多いか少ないかはCS度で決まる。CS度が高ければ、売上は上がり給与の原資が増えるので、比例的に給与も高くなる。

CSに取り組みをされる企業は、このことをしっかりと踏まえて心して実行をして欲しい。

ジョン・グッドマンの法則



回覧	読後感	当社に必要なこと

T-CAB レポート

Tio Car After Business レポート

§ 発行人：山本 覚（ティオ代表取締役）

§ 発行元：株式会社ティオ（<http://www.tio21.co.jp>）

§ 所在地：〒236-0046

横浜市金沢区釜利谷西 5-4-21

TEL:045-790-3037 FAX:045-790-3038

Mail：info@tio21.co.jp

本書収録の全てについて複製・再配布を禁じます