

コロナ危機に克つ

自動車関連サービス・ヤマヒロ代表取締役社長 山口寛士氏

ヤマヒロのビジネスの強みは、狩猟型から農耕型の営業スタイルに変革することで、新型コロナウイルスの感染拡大など不透明な経営環境の中でも収益を高めることができてきていることだ。

規制緩和によってガソリンスタンドの競争が激化し、多くのガソリンスタンドは、洗車、車検、整備をはじめとする「油外サービス」を積極的に提供するなどサービスステーション化を進めている。しかし、顧客より店の都合を優先した販売方法は、顧客に敬遠されるだけでなく、業界内外の競争によって、近年は収益性も伸び悩んでいる。

ヤマヒロも以前は、各店舗でさまざまなサービスを取り扱い、声掛けによるキャンペーン商品の販促を実施していた。しかし、顧客のニーズとかけ離れた狩猟型の営業を続けることで、店長をはじめ、現場の従業員は疲弊していると感じた。

そこで、一方的で無用なサービスを廃止し、店舗の立地と設備環境に合わせてサービスを特化するため、2015年から事業部制に移行した。第1事業部は点検・整備と車販・保険のサービス、第3事業部は洗車・コーティングと钣金・リペアのサービス、そして、第4事業部はレンタカーとドライブスルー洗車のサービスを提供する。

事業部を構成する各店舗によって、訴求するサービスを絞ることで、社員は狭い範囲を深く学んで専門性が高まり、蓄積された知識・技能を事業部内で共有することで、事業部全体の成長につながった。近年、サービスステーション業界の収益が減少傾向にある中で、ヤマヒロ

農耕型営業戦略で収益伸ばす

口は2016年度以降、サービス収益が増加を続けており、現在は16年度比で1.5倍となっている。

「油外サービス」専門性磨く

ガソリンの提供サービスが儲からないから、他のサービスによる収益で補完しようという考えで、ガソリンスタンドのほか、車検や洗車やレンタカーなどを同一の店舗で手掛けようとする、強いサービスは生まれにくい。

それよりも、それぞれの専門性を高めた専門店をしっかりと開発していけば、そこにノウハウが蓄積される。ヤマヒロの強みは、店舗が持つ特徴的で専門的な要素をアピールしながらサービス力を高めることができていくことだ。

顧客DB構築、タイムリーに活用

ガソリンを補給するために来店したお客様に車検を勧めるのはいいが、1台当たりの粗利を高めるために、「ここがダメ、あれもダメ」と声をかけてしまつと、結果として「ガソリンスタンドは押し売り強い」というイメージが出来上がってしまう。ディーラーも同じような提案をしているが、ディーラーのほうは、信用力が高い。

点検整備は予防のための整備であり、何かトラブルが起こってからは困るが、その措置が本当にやる必要があるのかグレーな部分もある。やったほうがいいと思う措置については勧めるが、それ以外の措置についてはお客様に決めていただくのがいい。その時に返事が「ノー」であっても構わない。「半年後にもう1回状況を見せて下さい」と言

えば、お客様の納得度が上がるだろう。このほか、事業部による縦のラインと、スタッフ部門による横のラインのほか、社員主体の部門横断型の六つのワーキンググループ(WG)を設置し、現場目線で全体最適の改善活動も推進している。

WG活動は、顧客の声に基づく改善提案件数の増加や、社員満足度調査結果を踏まえた働きやすい職場環境づくり、社員・アルバイトスタッフの能力開発などに貢献しており、会社の戦略策定にも欠かせないものとなっている。

また、1998年の解禁にあわせて、セルフ式ガソリンスタンドをいち早く展開している。現在は35店舗中33店舗がセルフ式だ。

業界のセルフ式ガソリンスタンドでは、スタッフ数を減らしているケースが多い。しかし、顧客との継続取引を目指すためには、顧客接点を形成する場として店頭接客は重要なのだ。このため、各店舗に社員とクルーと呼ばれるアルバイトスタッフを配置し、サービス力の向上に取り組んでいる。

車両情報管理システムによる顧客データベースを、市販のアプリケーションやシステムなどを使って、独自に構築することができた。このシステムには、約5万人分のお客様のデータが蓄積されている。顧客属性や車種情報だけでなく、前回入庫時の提案内容やヒヤリング内容、お客様が気にしている点など、さまざまな情報が詳細に記録されている。

中古車を限界近くまで稼働させた後、廃車または格安で売却することが一般的だが、ヤマヒロでは、カーナビやドライブレコーダーを装備した新車を購入することで顧客満足度を高める戦略を取り、それがうまく機能している。

この情報を活用し、次回入庫時に、過去履歴や顧客の意向へ配慮した接客が可能だ。車番認証システムと連動させることで、入庫車のナンバープレートを認識し、瞬時に履歴や次回来店時のテーマなどの情報を表示することができるようになった。

こうした取り組みにより、店舗側の都合ではなく、お客様のカーライフに寄り添った提案ができるようになった。次の車検まで顧客とコンタクトをとらない整備工場やガソリンスタンドが多い中で、顧客と継続的に接点を保ち、関係性と信頼性を高めることができていく。

2008年にFC契約によって、レンタカー事業を開始した。格安レンタカー業界では、古い

新しいクルマを持っている人は、購入したディーラーで車検をするが、ガソリンスタンドで車検をするお客様は、古い車を持っている。

不採算店を引き受ける際には、従業員も受け入れ、掲げる顧客本位の経営理念と価値観を学ばせ、ビジネスマンとして再教育している。目標設定についても、達成することが目的ではなく、大きな目標に向かって努力するプロセスを重視している。アルバイトスタッフにも資格取得を奨励しており、価値観共有のための研修受講も義務づけている。

自動車業界では、整備士など技術者の成り手不足が深刻だ。ヤマヒロは大学の新卒を採用し、入社してから整備士などの資格取得を推奨している。有資格者を中途採用するより、育てがいがあるし、人を大切にしたい会社であることが伝わっている。

車両情報管理システムでこうした情報を管理し、お客様のニーズにマッチした車両が出てく

(取材日6月6日)