

事例3

日産の“SUKET”が 販売店の改善活動を“助っ人” 製造現場でのアプローチを営業改善に生かす

日産プリンス長野販売 北長野店

日産プリンス長野販売・北長野店では、2011年6月から4カ月間、NPWの一環として日産自動車販売店を支援する“SUKET(スケット)”の導入で、営業の改善活動に取り組んだ。営業部門と整備工場と一緒に参加する改善ミーティング、営業活動のデータ分析の実施により、来店者数の増加、新車提案率向上など目標を達成。今後のさらなる改善活動が、同期生産を目指すNPW活動に反映されることが期待される。

日産がNPWの一環として推進する “SUKET(スケット)”

長野県長野市の市街地にある日産プリンス長野販売・北長野店。ガラス張りで天井の高い新車ショールームに入ると、フロントから「いらっしゃいませ！」とスタッフの元気な声が飛んでくる。店内入り口では、「ようこそ北長野店へ——お客様にご満足いただけるよう心掛けております」のボードに、店長を始め、フロントレディ、テクニカルアドバイザー、営業を担当するカーライフアドバイザー(CA)などの顔写真入メッセージが並ぶ。

店長の横にはサービス工場の工場長の写真とメッセージもある。店には車の整備などを行うサービス工場が併設しており、営業とサービスが一体となって来店するお客様を迎えようとする意気込みを感じさせる。

日産プリンス長野販売北長野店は、長野市内を含む北信部をエリアとする日産車の販売店。店がオープンした約20年前から同店に勤めるといえる生え抜きの松本一雄店長以下、工場長とスタッフ総勢15人の中堅店舗だ。同店が、営業の改善活動に取り組んだのは、2011年6月から。日産自動車から派遣されたSUKETのトレーナーを交えての改善ミーティングに始まった。

日産では、1994年から日産生産方式(NPW)に着手した。NPWは、サプライヤから工場、販売までのサプライチェーンを一貫・連携して、最適

北長野店の店内。車が展示され、試乗もできる



事業所概要

会社名：日産プリンス長野販売(株)北長野店
所在地：長野県長野市三輪2-2-4
生産開始：1978年
従業員数：15人
事業内容：車、車用品販売、整備、リース等

整備工場のスタッフが紹介されたボード



な同期生産を追求する日産のコンセプトで、全国の販売店3,200店舗で受注した顧客注文内容を本社コンピュータでまとめ、このデータを基に生産計画や工程管理などを行っている。販売店には、売上向上とともに、精度の高い販売計画と売上管理が求められるため、NPW推進の一環として、2006年には販売店を支援する支援グループの活動を始めている。その名も“SUKET(スケット)”。「セールス・ウルトラ・カイゼン・エキスパート・チーム」の略で、日産の生産工場で生産に携わった経験豊かなトレーナー約30名が、全国の販社の支援に飛び回っている。

日産自動車生産事業本部NPW推進部販売会社支援グループの増澤増夫氏も、その1人だ。増澤トレーナーは、追浜工場の工長として現場監督を15年間務めたあと、2008年1月からSUKETのメンバーとなって各店舗をサポートしてきた。長野県では昨年度上田店の支援にあたり、2011年6月から9月まで北長野店に赴いている。

北長野店におけるこれまでの営業活動について、松木店長は「販売は最終的には実績の世界なので、会社や店の基本方針の下で『今月何台売る』という数字を掲げ活動してきたわけですが、『どう売るか』という部分では大半は営業マンに任せていました」と、個人任せの部分もあった点を指摘する。これを踏まえて、北長野店のSUKET活動では、営業マン(CA)1人ひとりの活動プロセスがわかるようにデータを取ることで、営業マンが集まって毎週1回、改善ミーティングを持つことにした。

玄関に入ってすぐスタッフボードが出迎えてくれる



訪問営業から来店型へ

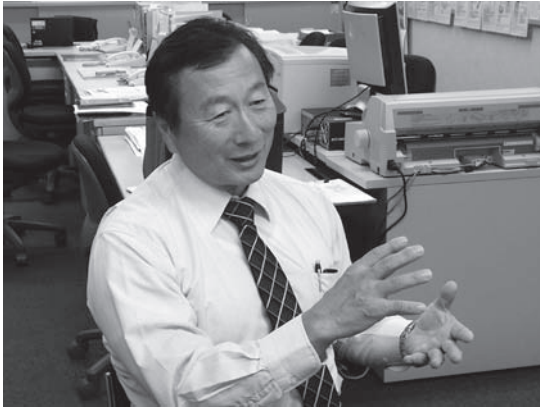
SUKET活動で、最初に取り組んだのは、重点的に取組む管理項目の設定だった。「この店は何をやりたいのか?」というところから、増澤トレーナー、日産プリンス長野販売営業本部長兼新車担当部長の金井正幸氏、松木店長の3人で話合った結果、それまで最も弱かった「土・日の来店を増やす」ことを目標にした。ちなみに、営業スタイルを訪問から来店型にすることは、2011年1月に、本社を交えた話し合いで方針として決定しており、「土・日の来店増」はこの方針を受けた目標でもある。

同店における従来の営業スタイルは、訪問営業が中心で、車の半年点検、1年点検なども、サービススタッフが外向いて車を預かり、整備して届けていた。訪問営業での課題の1つは、効率の悪さだった。営業で言えば、1軒1軒訪ねるのに時間を要するうえ、いったん店から出てしまうと営業マンの管理が難しく、新規顧客の開拓もしにくい。サービスも、顧客先に向かうのに時間を取られるため、本来業務の整備作業の効率が悪くなる。もう1つの課題は、営業は営業、サービスはサービスと別々に動くため、整備や修理を依頼する顧客をサービスだけで終わらせてしまい、新車販売の潜在顧客として活かせていないという点だった。

一方で、顧客サイドの市場にも変化が見られていた。松木店長は、「昔は『家に来てもらうのは当たり前』というお客様が多かったのが、最近のお



日産自動車NPW推進部 販売会社支援グループの
増澤増夫氏



お客様、特に若い人は、『家に上げるのはいやだ』という方が増えてきています。20年、30年付き合っているお客様でも、息子さんの代になれば店頭型になる傾向があり、今では、昼間訪問しても8割方お会いできない状況です」と語る。さらに、訪問に比べて来店は、顧客自身がアクションを起こすので販売につながりやすいというメリットもある。「来店してもらえば、新しい車種も見てもらえて試乗してもらえらえるということで、『来店増』は、世の中の流れ、お客様の指向にもあった目標だと考えています」（松木店長）と、一石二鳥も三鳥もねらえるというわけだ。

「土・日の来店増」を目標に設定したところで、次に、目標を達成するための具体的な指標として、KPI(重要業績指標)項目とその目標値を定めた。KPI項目は、①「有効対応率」（営業マンが訪問あ

日産プリンス長野販売 北長野店の松木一雄店長



るいは電話した総数のうち実際にコンタクトがとれた率)、②「シーズン点検来店率」（シーズン点検のうち来店して点検した率)、③「呼び込み実来店組数」（実際に来店した件数)、④「土・日ホット化件数」（土・日来店者のうち需要が顕在化した件数)、⑤「土・日成約件数」（土・日来店者で成約した件数)、⑥「既納先守備率」（車を購入済の顧客の他社への流出を防ぐ)などとなっている。

これらの項目について、トレーナーが営業マン1人ひとりのデータを取り、数値化して分析する。これによって、これまで漠然としていた営業マン個々人がどのような動き方をしているか、どの点が弱いかなどが「見える化」されるとともに、北長野店全体としても、どの部分を強化すべきかなどがひと目で分かるようになる。このデータは、店長が店の営業活動の方向性を決め、営業マンを指導する際に参考とするが、改善ミーティングで

壁一面に掲示された営業活動情報。SUKETが入る前から行われていたという

