



販売は日々の生きた歴史 販売の原理を語る

東京トヨペット株式会社 取締役社長

神谷 昭男

故・神谷正太郎氏(殿堂者)三男

対談者

日本自動車殿堂理事 猪本義弘

猪本 トヨタ自動車販売株式会社(通称=自販)の設立は昭和25年。当時のトヨタの主力製品は4トン積みトラック。業績に大きな変化がみられ始めたのが、カロラの出現以降のこと。自販設立後から、初代カロラの出現に至る迄の10年の間に、トヨタは「工」「販」の分離があり、この機能が発展途上時代の需要拡大を予見できたこと、そして「販」の経営に神谷正太郎氏という人材を得たことが幸いしましたね。

歴史の流れとして振り返ってみますと、まず作るほうに技術依存が過ぎると、自動車という製品は作れても、時代と価値観の変容を受けとめる商品になり得ないことがあります。トヨタ自販は需要構造の変化を精査し、精密な予測を立てた。ユーザーの認識のレベルを見抜き、それに基づく販売のあり方の研究を続けて施策を講じた。作るものは、当初から商品として位置づけていた。トヨタは底辺の大きな大衆消費者の開拓にまず焦点を絞り、需要に先行してユーザーとニーズを育てる努力を重ねた。それと「販」であればこそ出来たことに「お客さま第一主義」があった。こうしてお話しをしていますが、社長の口から自然に「お客さま」という言葉が出ます。今では何処の販売店でもお客さまといいますが、誰もいない内輪の会話では「客」といったりします。トヨタの場合には昭和20年代末から、販売員の全てが自然にお客さまと口にしていました。こうした接客への徹底ぶりも、神

谷正太郎社長率いる自販あつてのものでした。

神谷 確かにおっしゃる通りです。自動車は高額な商品で信頼性と品質をこれ程に求められるものは他にありません。まさに人命に関わる商品であり、それを求めて下さるのですから、これはもう「お客さま」以外の何ものでもありません。しかも販売店とお客さまとの関係は常に密接なものであり、引き継がれてゆくものです。父はそのことを肝に銘じていたようです。まあ販売の実情については、父の時代は潜在する需要が山程ありました。初めての車を手に入れたいという願望が強くあつて、その潜在する欲求を刺激すれば良かったのです。当時は車を持ち、車を走らせるだけで喜びがあり、車という存在が「目的」となっていました。それがパブリカ、カロラの時代です。

次なる時代が「上級志向」です。カロラのお客さまはコロナを望み、コロナのお客さまはマークⅡへと進み、「いつかはクラウン」というキャッチフレーズが示すように、その時代の頂点にはクラウンが位置していました。ところが今ではもはや車は手段であつて、既に目的ではなくなったのです。父の時代とは違ってお客さまとなる人々は、産院から車に乗って帰る世代です。車と共に育ちますから、当然に目も肥えています。買い替えを薦める時にも、昔とはその様相が違ってきます。これからは、お客さまの造詣と共にある深いコミュニケーション構築が

重要と考えています。

猪本 東京トヨペットは、本年度で創立50周年を迎えると聞いています。自ら育てた販社以外に直営店を設立することに、各チャンネルの既存の販売会社が、異を唱えたり抵抗することなどは無かったのでしょうか。

神谷 販売面で種々の実験的な試みを、父は誰に気兼ねもなく実行してみたかったのだと思います。販売の実験モデルが、必ずしも全て成功するとは限りませんし、既存の販売店に押し付けることも出来ません。当時この東京地区は全国の販売台数の三割近くを占め、競合も熾烈なものがありました。この地での施策の成功は全国に波及します。その事情を国内大手の販売店社長に説明し、モデル店設立の必要を説き、納得を得た上で各社からの出資も得て設立したと聞いています。

まずセールスの現場に学卒の社員を採用、販売担当として人材の養成を行ないました。また綿密な予測のもとに生産を行なっても時には誤差が生じますが、その場合、地区の販売店に無理な押し付けは出来ませんから、直営店で売りさばく必要を父は強く感じたのだと思います。しかしそれも昔のことで、今は需要予測と生産がシステムとして機能していますから、そのようなことはありませんが。また、新型車が好調で予約が殺到した場合などでも、今の需要事前予測はかなりの精度ですから、作る側の対応も機敏です。何しろ今のお客さまは、辛抱強く待ってくれませんか。

猪本 昭和57年に工販合併して、トヨタ自動車株式会社になりました。現在は製品への要望などはメーカーの販売部門を通じて行なわれるのでしょうか、意志の疎通はどうなっていますか。トヨタ自動車への要望など何かありますか。

神谷 工販合併したといっても実質は変わっていません。ただ売る立場から作る側への将来の要望なら、二つほどあります。そのひとつがサービスに関することです。不具合の箇所などが生じた場合に、その対応を出来るだけ早くして貰いたい。私もつい最近まで作る側にいて、そうした対応は他社に較べてトヨタは早いと思っていたのですが、立場が変われば意見も変わってきます。もう少し早くと思っています。

もう一つが新型車への理解を深めるためのプロセスの改善です。例えば新型車の発表時期になりますと、開発主査とかデザイン部門から人が見えて、オリエンテ

ーションが行なわれます。しかし、私は、そうした通り一遍の説明では不十分と思っています。理想的にいいますと、一次試作といいますか新型車の骨格が決まった段階から、開発側との意見交換を繰り返す。その対象は販売のリーダー達です。目的は新しい製品の付加価値、特長や傾向などを売る立場の人間に理解をしてもらうためです。例えばスタイリングやインテリアのデザイン傾向が、アドバンスしたものであるとします。営業への技術説明や販促資料類には、ことデザインに関しては極めて抽象的な表現の羅列しかありませんし、それでは販売に役立ちません。デザインの傾向・風潮・意図をデザイナーに生の言葉で語って貰い、我々は質問をし、意見も述べ、完全に消化し理解した上で販売に当る。そうありたいと考えています。

猪本 しかし、開発中のデザインについて販売側に意見を求めても、現実の販売のなかで常に売れ筋の商品しか意識にないので、意見を聞いても無駄だという説もあります。

神谷 そういう一面的なことでは駄目なのです。現代の販売担当者は感性や知識の面でも良く学んでいますし、理解力も充分にあります。デザイン・クリエイターの作品に賭ける熱い思いや熱情を忌憚なく語って貰い、



東京トヨペット株式会社新社屋



創立50周年を記念して本社移転が行われた

デザインを生み出す背景やその必然性も承知し納得した上で、始めてお客さまに自信を持ってリコメンド出来るのです。先進する要素を理解出来ないといわれても、実際にそれを売るのは我々なのです。先程お客さまとのより深いコミュニケーションを保つといいましたが、一方で製品を開発する技術者との意志の疎通も充分に図っておきたい、つまり双方向のコミュニケーションの結節部分に我々がいて、真摯にセールスとして機能するのです。

我々売る立場にあるものも、車のプロです。我々はまたお客さまの心の内や感性に、誰よりも通じています。私たちは自分が売る車に、何よりもまず自らが惚れ込まねばなりません。そのために我々が商品を熟知し、我々の言葉としてその商品を語りたい。車にかける熱い想いをどれだけお客さまに伝えられるか、そのために両方向へのディープ・コミュニケーションが必要なのです。

猪本 東京トヨペットの社長に就任されて約一年半、50周年の節目にどのような抱負をお持ちですか。ご尊父への思いは、おありでしょうか。

神谷 私の父親はまさに仕事、会社のみが人生だったと思います。家庭でくつろいだ姿など見たことがありませんし、家でも何時もネクタイ姿でした。今になって、仕事を通じて父の苦勞を垣間見ている気がしています。父がというよりも、当時の自販が当社（東京トヨペット）を作った目的の一つは、販売の有様を模索することにあ

りましたが、早いもので本年で半世紀を経た訳です。販売の基本モデルについては、簡単に変わるものではありません。ただ半世紀もの時間の経過をみますと、販売の環境は大きく変わりました。このことへの対応が今後の課題と認識しています。今後の抱負は、真のNo.1ディーラーになることです。決して売上台数や収益だけではありません。その昔、欧米はカウンターセールスで、日本の販売は訪問に頼る古いあり方などとの指摘を受けましたが、それも一面的な見方でした。車種やお客さまの状況によっても対応は変わります。もちろん来店のお客さまを多くする試みも重要です。セールスの担当者によく言うことですが、店にみえたということは何かの目的がおありの筈、少しでも居心地が良く長く居ていただけるようにしなさいと。店頭にはテーブルも椅子もあり、車に関する情報も山程ありますし、コーヒーもお出しできます。お客様と心をかよわせ、良くコミュニケーションし、少なくともお客さまがお帰りになる時には、トヨタ車通になって頂きなさいと指導しています。メーカーにいて作る立場にいる者は、商品を通してのお客さま像しか知りませんが、私たちが日々接しているのは真のお客さまです。商品やサービスの満足感がお客さまの喜びとなり、トヨタ車への信頼感へと変る。そのことを理想としています。お客さまとの一体感においてNo.1になりたいと思っています。