

SS MAGAZINE

ガolin・スタンド

9月号

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする。



日本全国へ暮らしの大切なエネルギー・素材をお届けする私たちENEOSグループが、各地にある“グループ関連施設”やその周辺で出会った“元気をもらえるスポット”などを #エネルギー になる風景として紹介しています。



ENEOSグループの最新情報から、あまり事業に関係のない話まで、見ていただいた方のエネルギーになれるような話題を発信。



♥のタップとフォローを
よろしくお願いします！

ENEOS WAYS

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードするENEOSグループの情報発信サイトです。国内有数のエネルギー・素材企業として、日々の取り組みや事業戦略、社員の活躍を発信しています。



Follow
Me!



ENEOSグループ

特別寄稿

お客様作りが 未来を創る

社長の戦略とマネージャーの
実践が会社の未来を切り拓く

「経営で、一番大切な仕事は何ですか」。

私がこの質問をするに「人材育成」「評価制度」「DX化」など、様々な答えが返ってきます。

どれも会社経営には欠かせません。しかし私は、それらより先に考えないといけないことがあると信じて疑いません。

それは「お客様作り」です。

会社の目的は「利益を生むこと」「利潤の追求」です。

その利益により設備投資を行い、従業員の待遇を改善し、

地域貢献活動などにも取り組めます。

人が食事を摂らないと生きられないように、会社も利益を確保しないと、倒産してしまいます。その利益をもたらし

てくれるのは、お客様です。経営で最も重要な仕事は、「お客様作り」です。

どの商品やサービスで
お客様の数を
増やしたいのか

当社は近年、SS事業者各

社から先方の人事制度や評価制度についてもご相談を受ける機会が増えました。

私は、その前に必ず社長にお聞きしています。

「これから、どの商品やサービスでお客様の数を増やしたいのですか」と。

この答えが曖昧であると、

どれほど立派な制度を新たに設けたとしても会社の中身は変わりません。評価制度も教育制度も目的ではなく、手段に過ぎないのです。

谷口 竜司
スキルパス(株)代表取締役



前述のとおり会社の目的は、お客様を増やし利益を生み出すこと。その目的のために制度や仕組みづくり、社員教育は存在します。

戦略を描けるのは
社長のみ

ランチエスター戦略では、「戦略は將軍の仕事」といわれます。

会社でいえば、將軍は社長です。つまり「何で勝つか」を

スキルパスの考える「これからSSが力を入れるべき商品」ランキング (表1)

順位	商品	選択理由
1	車販売 (中古車・リース含む)	利益額が最も大きく、他商品への波及効果も高い。また、新車価格はここ数年で大きく上昇。市場は、今の車を長く乗る・中古車・リースという選択も増加傾向にある。
2	車検・整備	お客様との接点を継続できる基盤商品であり信頼構築商品にすることができる。車齢が伸びて整備需要も増加。さらに整備士不足で整備工場は減少傾向にある。
3	コーティング・高付加価値洗車	「買い替えるよりキレイに維持する」という需要が拡大。もしあなたの地域で競合が価格競争しかしていないなら「地域で一番きれいになる店」というポジションは十分狙える。
4	保険	長期契約による安定収益を生みやすい。一度契約すると基本、長い付き合いになる。さらに車販・車検・整備との相性が非常に良い商品でLTV (顧客生涯価値) は非常に高い。
5	タイヤ・オイル	車は長く乗るほどオイル管理が重要。タイヤも近年は豪雨・高速道路利用・長距離旅行が増え安全意識も高まっている。エアチェック・安全点検を入口に出来る。車検につながる商品。

決めるのは、社長自身です。

ガソリンを経営の柱にするのか、洗車・コーティングを伸ばすのか、車検や車販に集中するのか、タイヤやオイルを強化するのか…。

限られた人員・時間・資金を、どの商品や関連サービスに集中させるか―そのための「商品戦略」を立て、確実に実行し、結果を出し続けなければなりません。

この経営判断こそ、経営者最大の仕事です。「全部やれっ!」これは戦略ではありません。単なる無策です。

選択のポイントとは「今伸びている市場」×「自社が地域一番になれる商品」×「他の商品へつながる商品」を選ぶことです。

※当社スキルパスの考える「これからSSが力を入れるべき商品」ランキングは、表1参照。

私が全国のSS各店を訪

問して率直に感じるのは、成果を出している会社には必ず「経営資源の集中が認められる」ということ。

ガソリンの量販とドライブスルー洗車を軸に、最少の人員体制で切り盛りしているSS。

年間数千本ものタイヤ販売を実現するSS。

地方の小規模フルサービス運営ながら、車販を経営の柱にしているSS。

成功している会社は、何でもあつかい、売っているわけはありません。「何で勝つか」を明確化しています。

私が以前、勤めていたSSも「洗車のデパート」という店舗コンセプトで大きく成長しました。

しかし市場環境の変化をとらえ、くだんの社長は、車検・車販・レンタカーに事業可能性を見出し、店の方針を大きく転

換しました。

その結果、会社は現在、国内トップクラスの収益を稼ぎ出しています。

SSマネージャーには、店の方針をこのように大転換することはできません。経営責任を負う経営トップの立場にある社長だからこそ、できる事です。

「どう売るか」まで決める
初めて戦略と呼べる

重点商品を定めたとして、そこまで止まっているように、だと、社長の仕事としては不十分。SSマネージャー以下、現場最前線に立つ者たちがどこへ向かって走ればよいかわからない状態に陥ってしまいます。

次に考えるべき点は「どうやって売るか」。要は、営業戦略です。

インセンティブ(報奨金)で釣る組織運営は、経営とは呼ばれません。その思考はやめましょう。

店頭演出の工夫、チラシ配布、DM(ダイレクト・メール)発信など、従来の告知活動を中心に集客を狙うのか。

自社ホームページやWeb広告、SNS(交流サイト)を活用するのか。店頭での接客応対を最大の武器にするのか。

まずは社長が腰を据え、販売方法についてじっくり考えるのが重要な事です。それが上手く運ばない場合は、成功店のマネをしてください。

販売方法をどう実践するかでも、社員教育の内容は変わります。Web広告やSNS広告への比重が増せば、注文客へのSS店頭での受付対応が重要になります。

一方で、店頭活動を重視するなら、SS来店客への声掛け・ヒアリング・提案型の営業など、SSスタッフたちが自らその行動をとれるように人材教育を施していかないと、なかなか成果は挙がりません。

営業戦略作りと従業員教育、当社スキルパスはそこへ焦点をあてて、弊社の顧問先であるSS各店の皆様とともに将来へ歩み続けるため、今後またゆまぬ経営努力を重ねていく決意です。

新規客を集めるだけでは 経営は安定しない

一度来店されたお客様に対しては、再来店していただける仕組みづくり——「顧客戦略」が必要です。

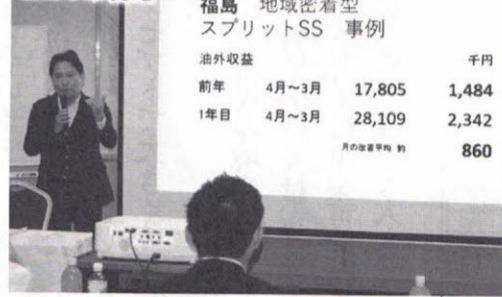
例えば、オイル交換。交換目安の半年後に、LINEで案内するのか、ハガキを送るのか、電話するのか。

車検を経営の柱としている

スキルパス活動 実績

福島 地域密着型 スプリットSS 事例				千円
油外収益				
前年	4月～3月	17,805		1,484
1年目	4月～3月	28,109		2,342
月の改善率 約				860

「SS研修」 (座学)の様子



谷口社長が講師を務める

LINEやアプリで通知するのか。また、その際の文言はどうするのか、値引き特典も添付するのかといった事を網羅するのが顧客を維持することの意味し、真の顧客戦略を実践する上で不可欠です。

顧客戦略での取り組み事例のひとつを示すと――。

見込み客には、翌日、直接電話しお問い合わせをしてください。さつたお礼を述べる(点数配分2点)。

さらに翌3日以内にLINEを送信し、いつでもご相談して欲しい旨をお伝え申し上げます。ここでの相談の手立ては問いません。LINEのほかに、ハガキやファクスなどのアナログ形式でも構わない(点数配分1点)。

ご相談に応じたのち1週間以内に先方宅をご訪問し、様子うかがいをする(点数配分2点)。

見込み客への直接の接触を2点、間接的な接触を1点として割り振り、1人の見込み客に対し「1週間以内で5点取ること」を従業員に徹底させている会社があります。

この会社は、近所のごく普通の若者たちを採用して、地域で圧倒的なクロージング力を誇る。これが当該社長の顧客戦略です。

顧客戦略の実践はSSマネージャーが担う仕事

その顧客戦略を現場で実践するのが、SSマネージャーが担う重要な仕事です。

私は全国でSS研修を行っています。若手のSSマネージャーからの相談事も多い。

「もつと評価されたい」「もつと給料を上げてほしい」「将来、独立したい」その折、私は常々、こう言葉を返しています。

「お客様を作る人になるうよ」と。

会社から評価される人も他社から引き抜かれる人も独立して成功する人も、共通して持つている能力があります。

それは、お客様を作る力です。私はこれまで25年以上、会社を経営してきました。

当社を支えてくれたのは立派な事務所でも、高価なシステムでもありません。お客様です。だから私は「お客様作りができる人ほど、自由を手に入れられる」と考えます。

お客様づくりには二つの方法しかない

お客様を増やす方法は、大きく分けると二つしかありません。

広域戦と接近戦です。

広域戦とは、不特定多数へ情報を届ける活動です。チラシ、ポスティング、ホームページ、Googleビジネスプロフィール、SNS、Web広告、楽天車検、テレビやラジオCM、イベントなどが代表例です。

広域戦は、いわば、絨毯爆撃（じゅうたんばくげき）です。広く情報を発信し、その中の一部の方々がお客様になります。もちろん広告費も必要ですし、企画力も必要です。しかし、ここで勘違いしてはいけません。広域戦だけでは売れません。

広域戦で来店されたお客様を、本当のお客様へ変えるのが接近戦です。

店頭で声を掛ける。空気圧を点検する。タイヤの状態をみる。チラシを手渡す。洗車した後で一言、助言する。車検時期を確認する。

つまり、一人のお客様と、一人のスタッフが向き合う活動です。ここで大切なのは、SSス

タッフたちが自らその行動をとることです。

お客様が話しかけてくれるのを待つものではありません。こちらから、近づく。例えば、「来月、車検ですね」「タイヤの空気圧見ておきましょうか」「たった一言ですが、この積み重ねが店の信用・信頼を生み、さらに高めてくれます。」

お客様は、自分に興味を持つてくれる人を好きになります。そして、「あなたにお願いしたい」という関係性が育まれていくのです。

私はSS研修で必ず伝えていきます。

「言われてやるのは作業。自ら気づいて動くのが仕事」

お客様が、キョロキョロ辺りを見回している。そんな時、「お困りですか」と率先して声を掛けられる人は、会社の大切な財産です。

その行動をとるようにSS

スタッフたちに徹底できるS
Sマネージャーには、他社から
「ウチに来てほしい」と声が掛
かります。

主体的に動ける従業員を育
てるのができるリーダーは、
重宝されます。その結果とし
て「ウチの店へ会社へ、ぜひ来
ていただませんか」となるの
です。

「実績を作ることが出来る
人」「イコール」部下を動かせる
人。市場が高い価値をつけて
くれます。

お客様を つくれる人には 三つの自由がある

私は、お客様作りができる
人には三つの自由があると
思っています。

一つ目は、今の会社で出世
する自由。二つ目は、他社から
選ばれる自由。三つ目は、自分
で独立する自由です。



現場に入り、依頼を受けた研修先の
SSスタッフたちと一緒に課題へ取り組む

私自身は、三つ目を選びま
した。25年以上、会社経営を
続けてこられた理由は一つ。

お客様をつくり続けてき
たから。これまで多くの優秀
な人たちと出会いました。知
識もあり、分析力もあり、提
案書も素晴らしい。

有名大学を出て、一流企業
(石油元売、商社ほか)に勤務。
しかし、自身の力でお客様を
つくった経験がない人は少な
くありません。

会社のブランド力や会社の
信用の上で仕事に励んできた
だけ、そんな感じなら、本当の
実力とは呼べませんね。

学業優秀、大手企業出身、

そういう方々が独立したのち、
なかなかお客様作りが出来
ない。当社スキルパスへ「仕事
をください」などと懇願する
場面にも、しばしば出くわす。

会社を離れても、お客様か
ら「あなたにお願いしたい」と
言われる人。その人こそ、本当
の実力を持った人です。

私は、「戦略は社長、実践は
マネージャー」そのように考
えています。

社長は、「何で勝つか」どう
やってお客様を増やすか」ど
う維持していくか」を考える。

マネージャーは、その戦略
を現場で実現し、一人ひとり
のお客様との信頼関係を築い
ていく。この役割が噛み合っ
た会社は強い。

逆に、社長が戦略を描かず、
現場任せにしているのは、会社
は長続きしないでしょう。

これからの時代を生き抜く
には、金融機関への対応や元売

との交渉事、組合活動それら
を社長の重要な仕事としてい
ては、おそらく覚束ない。
おぼつか

市場を見て、お客様を見て、
自社の強みを磨き続けること
が求められます。

マネージャーには、お客様
作りという一生使える力を身
につけてほしいと思います。

会社があなたの人生を守
る時代はすでに過去のもので
す。「あなたのお客様」が、あな
たの人生を守ります。

社長は、お客様を増やす
戦略を描き出すこと。マネー
ジャーは、接近戦でお客様と
の信用・信頼を築くこと。この
二つが揃ったとき、会社も人
も未来も、大きく成長します。

結びに一言。

戦略とは、何をやるかでは
ない。「何をやらないか」を決
めること。お客様をつくれる
人だけが、本当の自由を手
に入れられる。