

一番古くて、一番新しい ディーラーであり続ける

山口日産自動車株式会社 代表取締役社長

末富 喜昭 氏



『Endless Challenge』という言葉に胸に、常に新しい挑戦を続ける山口日産自動車の末富社長。さまざまな厳しい局面を乗り越えてきたのは、情報収集力と分析力。そして何よりも自身の感性によって磨かれた、時代を読み取る力。一歩先を行く経営で、山口に地域活性の旋風を巻き起こす。

すえとみ よしあき / 1948 年生まれ。山口県出身。山口大学経済学部卒業。1971 年日産自動車株式会社入社。1978 年山口日産自動車株式会社入社。1980 年同社取締役業務部長、1985 年常務取締役電算室長などを経て、1987 年より現職。趣味はタウンウォッチング。東京、海外出張など多忙な毎日を通すが、旅先で出会う貴重なシャッターチャンスが幸せなひととき。

山口日産自動車株式会社

- 所在地：〒753-0214 山口県大内御堀 1220-1
- TEL：083-922-2200
- http://www.yamaguchi-nissan.jp/
- 創業：1929 年
- 資本金：4500 万円
- 売上高：119 億円（2009 年度）
- 従業員数：366 人
- 関連会社：日産部品山口販売株式会社 トータルカーサービス山口株式会社 ネットワークシステムサービス株式会社 山口標板株式会社 山口スズキ株式会社

自動車産業と共に 80年の歴史あるディーラーとして

山口日産自動車株式会社の経営ビジョンは、『一番古くて、一番新しいディーラーであり続ける』ことです。

当社が創業したのは1929（昭和4）年。地元の山口でアメリカからフォード車を輸入して販売する会社として創業し、さらに仕様に合わせた架装や車体部品の製造なども行っていました。日産自動車の設立はその5年後ですので、すでにこの時代に自動車のディーラーがあったことを驚かれる方もいらっしゃるかも知れません。その頃の国内では自動車自体がまだまだ少なく、消防車や業務用のトラックが主で、乗用車に乗るような人は限られたほんのわずかな人たちでした。そんな自動車産業がまだ産声を上げたばかりの時代に誕生したディーラーが、今日まで生き延びてきたことを、私たちは誇りにしています。そこには常に時代の先を読み、お客様に支持され続けた会社であったこと。誕生したのは古くても、しかし常に新しい企業である姿勢を保ち続けたことが、わが社の80年を超える歴史を支えてきたといえましょう。

さて、私が入社したのは1978（昭和53）年のことです。祖父が創業した会社であり、当時は父が2代目社長を継いでおりました。私は祖父、父と同じく、3代続けて地元の山口大学経済学部を卒業し、その後日産自動車株式会社での約7年半の勤務を経て、地元の山口へと戻ってまいりました。その後、社長に就きましたのが1987（昭和62）年ですので、すでに社長業を営み20年以上の月日が経ったこととなります。その間、日本の経済の浮き沈み、また自動車業界においてもさまざまな厳しい局面があり、経営者としての道のりは決して平坦なものではありませんでした。

私が経営者となったとき心に決めたことがありました。それは何十周年という会社の区切りをひとつの目標と定め、企業の未来を見据

えた変革に挑んでいくことでした。社長に就任した頃の当社は、地元にも古くからある企業としての信頼は厚かったのですが、社内の体質は旧態依然。課題をたくさん抱えていましたので、会社を変えたいという熱くチャレンジする心が沸き立っていたことを記憶しております。

時代が後から付いてくる 一歩先を行く戦略が奏功

社長に就任して2年後、1989（平成元）年に60周年を迎えるのを機に、新たな経営戦略を立てたのが大きな転機となりました。

私が着目したのは販売の手法です。その時代のディーラーの営業といえば、それぞれのお宅を訪ねる訪問販売が主流でした。それを思い切って来店型の店舗へと仕組みを変えたのです。そうはいつても、何もせずにお客様がご来店されるわけではありません。そこでお客様が行きたいと思うような、楽しいお店、行くとか何かメリットがある、イベントが面白いなど、さまざまな工夫をして、店舗の魅力を高めました。日本の社会全体が好景気だった時代に資金を投入し、思い切った転換を図ったこと。それが功を奏したのは、その後一気にバブル経済が崩壊していった後です。他社が売り上げを落とす中で、お客様との信頼関係を着実に築いていた当社は、ダメージを最小限に抑えることができました。バブル崩壊後、低迷をきたしていた日本経済が徐々に復活していく中で、さらなる打撃となったのが、私たちの記憶にも新しい2008（平成20）年秋のリーマンショックでしょう。

この翌年の2009（平成21）年に当社は80周年を迎えることとなり、その区切りに向けて2006（平成18）年から新たな戦略として、県下にある店舗網の再構築に取り掛かっていました。というのも日産自動車では販売店ごとに異なっていた販売車種ラインナップの統一が進められ、競争が生じていたこと、さらに近年、山口は国内でも人口減少率が高く、20年後には人口が120万人を切ってしまう

といわれていることに危機感を募らせていたからです。効率的な店舗配置でネットワークを再構築する必要性を痛感し、店舗の統合・リニューアル新設、さらに直営メーカーの買取などのネットワーク改革プロジェクトを立案して実施。それがほぼ完了したときに、リーマンショックがやってきました。

実はこの計画は、山口の10年後、20年後を見据えてのものでしたが、その予測した状況が一気に来てしまった、というのが現実でした。しかしこうして体勢を整えていたおかげで、むしろ効率的な業務が遂行でき、80周年を迎えた2009（平成21）年には当社の過去最高益を上げるに至り、取引先の銀行からも驚かれたほどでした。

感性を育てる人財教育で 社員・お客様満足度も高評価

20代の頃は東京に勤務しており、休日は信州を中心としたラリー競技や表参道をはじめ、都内各地のタウンウォッチングをしていました。人を見る、街を見る、定点観測でその変化を捉える。そうして感じる力を高め、感性を磨くことにより、大きな意味で環境変化を捉える力を養えると私は考えます。

社長就任と同時に私はこの20年間、経営とは何か、時代の変化とは何か、人財とは何かなど、テーマを決めてさまざまな物事を見つめ、いろいろな経験の中で出会った言葉や出来事をキーワードとして年表にしたり、スケッチブックに構造化しています。こうしていろいろな情報をインプットしていくと、過去だけではなく次第に未来はこう動くのではないかという予測ができてくる。時代を読む力、チャンスをつかむ感性というのは、やはり経営者にとって不可欠だと思うのです。

しかし経営者にどんな先見の明があっても、人が育たなければ企業の成長はありません。私は入社時から採用部門にいましたが、せっかくよいと思って採用した社員が辞めていってしまうという辛い体験が最初にありました。当時はノルマ・長時間営業という体質がありましたが、社長就任より、社員にとってお客様にとって、魅力的なディーラーづくりの改革をするなど、矢継ぎ早に体質転換を実施。社員満足度・お客様満足度において全国トップレベルの企業となりました。いい会社づくり、店づくりのためにこそ、人財育成がまず大切なのです。

私が理想とする社員とは、豊かな感性をもった社員です。また訪ねてきたいと思わせる接客、お客様がこの店で車を買いたいと思っていただけるサービス、そうしたものはすべて感性によって磨かれるのです。当社の人財育成のユニークな点は、感性を高めるためのさまざまな教育を行っていることでしょうか。私自身が東京や海外出張、パーティーなどで見聞きして感動した体験を社員とも共有したいという思いから、ミュージカル鑑賞を行ったり、一流のミュージシャンのコンサートを自ら企画して開催したり、料亭でおもてなしの極意を学んだり、多様な機会を人財育成に活用しています。

社員の感性の磨かれ方にはもちろん個人差はありますが、それぞれの得意分野や興味が花開き、それが仕事にも活かされています。

たとえば私どもの店舗のショールームは、社員がテーマを決めた店づくりを行っています。パリの街角をイメージしたもの、家族でのピクニックシーンを演出したものなど、お客様が足を運ぶだけで楽し

くなるような、そんな店舗づくりが実現しています。

社員の成長によって店が変わり、お客様にとっても魅力ある店づくりができる。それは私どもにとって大きな武器となります。

当社は全国日産販売会社社員の意識調査で、社員満足度は全国トップクラス、さらに全世界の日産販売会社の中でセールス及びサービス分野の顧客対応での実績を評価される『GLOBAL NSSW AWARD』を21世紀に入ってから3年連続受賞、また毎年、『日産お客様満足度調査』でも高い評価を得ていることも、その成果のひとつといえましょう。

母校で経営学を講義 地元の活性化にも尽力しています

創業当時、車は限られたほんのひと握りの人たちの乗り物でした。しかし現代では、1家に1台からさらに1人1台の時代です。当社は車をご活用されるすべての人たちが、自分の望まれるものを当社でご購入いただけることを可能にするべく、外車販売にも積極的に参入し、ポルシェ、ルノー、さらに昨年（2009年）よりアウディの販売も手がけています。こうした高級外車だけではなく、ご家族の方の2台目、3台目としての需要が大きい軽自動車にも着目し、今年からズキ自動車の販売店としての業務も展開しています。

常に前向きに挑戦していくこと、『Endless Challenge』こそが私どものテーマです。当社の歴史を振り返りますと、創業の年が世界大恐慌、そして私が社長に就任した1987（昭和62）年はブラックマンデーといわれる株が大暴落した年でもあります。こうした年回りであっても、今日まで会社があり続けられた、それは常に時代へのチャレンジ精神があったからだと思うのです。

三方を海に囲まれ、豊かな自然に溢れ、風光明媚な山口。しかも新幹線に乗ればすぐに福岡、神戸、京都といった大都会にもつながり、とても暮らしやすい環境です。道路整備も進み、海岸線をドライブする気分はなんともいえない爽快感があります。気候も温暖で、素晴らしい釣りのスポットやゴルフ場もたくさんあり、子育てやリタイア後の生活を送るには最適な場所だと、知り合いにはよく勧めています。

しかし私はまだまだ現役。山口を元気にしたいというのも私のひとつの使命。最近は山口大学で非常勤講師として、社会人力、経営力について後輩たちに講義を行うなど、後進の育成にも力を注ぎ、地域の活性化にもお役に立ちたいと考えております。



トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ ▶

eふあみり もあわせてご覧ください!

eふあみり

<http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/>