

# 企業探訪



〔写真左：青柳 廣則氏 写真最右：小倉 利男〕

## 株式会社 ホンダ茨城南

代表取締役社長 青柳 廣則 氏

聞き手／筑波総研 株式会社

取締役社長 小倉 利男

### ■会社概要

本 社：茨城県つくば市花室1127-6

設 立：昭和53年8月

資 本 金：4,995万円

従 業 員：208名

事業内容：新車・中古車販売、自動車整備、  
部品用品販売、損害保険代理店、その他

ホンダ車のディーラーとして、茨城県南地域を中心に、12店舗を展開されている「株式会社ホンダ茨城南」の代表取締役社長青柳廣則氏に、事業戦略や人材の活用方法などについてお話をお伺いしました（インタビュー：平成25年6月20日）。

1. 今年の9月7日に、つくば市の研究学園に新店舗をオープンされるとお聞きしていますが、現在、どのような販売体制を構築されているのでしょうか？

当社は昭和53年の創業以来、ホンダ車の専業ディーラーとして、新車販売を中心に事業を展開してきました。おかげさまで、今年創業35周年を迎え新車販売の拠点を茨城県南地域を中心に、12店舗まで拡大することができました。今年の9月7日には、つくば市の研究学園地区に、13番目の新店舗をオープンする予定です。この研究学園地区の拠点では、新車販売の店舗「Honda Cars 研究学園中央店」と共に、中古車販売の店舗「オートテラスつくば」を併設いたします。

また、近年は、お客様の多様なニーズにお応え

し、環境に配慮した経営を実践していくために、中古部品販売（「オートレット牛久店」）やレンタカー事業（「桜土浦インター店に併設」）も行っています。

2. 国内での4輪車販売では、後発組であったホンダ車の4輪車販売事業を、はじめられたきっかけを教えてください。

もともと私の生家は、江戸時代から続く商人の家系で、私で17代目になります。はるか昔江戸時代は両替商を、その後、高浜（石岡市）から江戸に、霞ヶ浦を利用し綿花を運ぶ仲買・廻船問屋を営んでいました。明治20年代に入り、水戸線が開通し、常磐線が開通されることから、先代は運送手段が水運から鉄道に移ると見込み、廻船問屋を止め、米の集荷や肥料の販売を行う事業に転換しました。米の集荷や肥料の販売事業は現在も行っており、私の弟が実務を執っています。私は、大学を卒業し、法律事務所数年間勤務した後、実家に戻り、毎日、農業経営者のお宅を一軒一軒訪問し、米の集荷や肥料の販売を行っていました。

しかし、学生のころから、事業経営に興味があり、いつか自分で事業を興してみたいという気持ちがありました。実家に戻ってからは、青柳家の長男として、江戸時代から続く家系を今後も維持させるためには、江戸時代、明治時代の先代のように、時代に合わせた自分の人生を賭けられる、新たな事業に取り組んでみたいという思いが強くなりました。

実家に戻って2年たった頃でしょうか、ある日、日経新聞を見ていると「ホンダ本格的に小型車進出！」という記事が目にとまりました。その当時ホンダは、4輪車としてはシビック一車種しか取り扱いがなく、町で2輪車を扱うお店（特約店）が2輪車と共に4輪車を販売している状況でした。このような状況では、ホンダは本格的な4輪車販売が出来ず、将来何らかの販売体制の見直しを行うだろうから、その時がホンダ自動車販売事業に参入するチャンスだと予想しました。

その後、昭和52年にその予想通り、ホンダが販売体制の見直しを行うこととなり、その一環として、「ホンダベルノ」チャンネルの事業応募がありました。迷い無く申し込みを行い、昭和53年8月に、念願かなって「株式会社ホンダベルノ茨城南」を設立することが出来ました。もともと、ホンダの創業者である本田宗一郎の経営に対する姿勢には共感、尊敬するものがあり、また、当時日本ではあまり評判が高いとは言えなかったホンダ車が、海外で高い評価を受けていることもあり、創業当時は30歳でしたが、ホンダ車のディーラー事業に参入することに対して、不安より念願がかなったという気持ちのほうが強かったと思います。その後メーカーのチャンネル政策変更に伴い、社名を「ホンダ茨城南」に、店名を「Honda Cars 茨城南」に変更し、現在に至っております。

3. 念願がかない、ホンダ車の販売を始められましたが、その後、どのように業務を拡大されてきたのでしょうか？

昭和53年に創業以来、ほぼ2、3年間隔で、店舗

を拡大してきました。創業当時の自動車ディーラーのイメージは、「営業あって、経営なし」という感じで、メーカー主催の研修等に参加しても、営業がメインでディーラーにおける経営方針、経営戦略については、メーカー自身もそれほど重視していませんでした。

そのような状況でしたが、私なりの経営方針として、「まごころこめた1台をお届けしよう！」というスローガンを掲げ、車を売ることだけに執着せず、お客様の満足度を第一に考え、車の販売から、その後の点検、修理等のアフターフォローまで、お客様に総合的な満足をいただけるような会社作りを目指しました。

そのために、何年後に店舗数何店達成、売上高何十億円達成という目標は、持ちませんでした。心の中では、売上高や何店舗にすべきかを考えますが、社員に対して、何年後、何店舗、売上何十億円達成という目標を掲げたことはありません。あくまでも、お客様の満足度を第一に考え、そのための体制が整ったら、新たな拠点を構築していくという形をとりました。

新たな拠点を構築するためには、①立地、②投資採算、そして最も重要な③人材の3つがバランスよく具備されないと、決してお客様に満足していただけるお店を作ることができません。特に車の販売では、人材が重要となります。いくら機械化が進んでもディーラーで、人を全く介さず車を販売したり修理することは、今後も出来ないと思うからです。

4. ディーラーは、メーカーが作る車によって業績が影響されるかと思いますが、経営上どのように対応されていますか？

ディーラーの宿命ですが、ディーラーは、メーカーと命運を共にする運命共同体です。メーカーがヒット商品を作れば、ディーラーの業績は当然上がります。ヒット商品に、ディーラーの業績が左右されるのは事実ですが、ヒット商品が無いことを嘆いたり、メーカーに対してヒット商品



を生み出さないことについて文句を言うことは、ディーラーの考えとして間違っていると思います。ヒット商品が有る時も無い時も、お客様の満足を第一に考え、常に最高のサービスを提供することで、安定的に経営を行うことが、ディーラーの責務だと考えます。

そもそも、ディーラーは、スーパーやホームセンターなどの小売店様からみると恵まれていると思います。メーカーが、合理的に車を供給してくれるので、仕入れにおいて、スーパーやホームセンターのように、バイヤーの方が何千、何万種類の商品を管理し、さらに1円単位の価格交渉をする必要がありません。だからこそ、仕入れにかかる手間が無い恵まれた環境である分、経営資源を人材教育にあてなければいけないと思います。

また、ディーラーのお客様は、車を購入して頂いた後も、点検や修理等で、その後何年もの間ディーラーに収益をもたらしてくれます。やがては代替もして頂けます。商品を一度販売したら終わる関係ではありません。この点も、ディーラーは本当に恵まれていると思います。それゆえ、ディーラーは、その環境に甘んずることなく、ご購入、点検、修理、保険、事故、リコール等のお客様との接点（コミュニケーション）を大事にし、お客様の気持ちにお応えしていくことが大切だと思います。

5. 車の販売においては、“人材”が特に重要ということですが、御社の人材活用方法について差し障りの無い範囲で結構ですので、教えていただけないでしょうか？

創業当時から、ディーラー経営においては、人

材が特に重要であると分かっていました。しかし、現実の経営においては、最初から上手くいった訳ではありません。現在も、試行錯誤を重ね、少しずつ変化させています。

創業後、6年経った頃でしょうか、ストレスで大病を患ってしまいました。ちょうど、36歳の時でした。その当時の私は、会社の総務、経理の仕事もすべて一人で抱え込んでいる状況でした。これではダメだと思い、会社の権限を思い切って分散させました。その結果、組織が以前に比べ円滑に動くようになりました。

その後は、会社のナンバー2（副社長、専務クラス）の存在、仕事の進め方を尊重し、会社のナンバー2が営業しやすい環境を作るのが社長の役割と考え、そのための環境作りを行っています。営業スタイルは、ナンバー2にすべて任せています。最近、ナンバー2が、（新しい者に）代わりました。それに合わせ、新しいナンバー2の営業スタイルに合うように、また、ナンバー2が気持ちよく仕事出来るように、新たな環境作りを行っています。

ただし、これが人材活用の最終形という訳ではありません。まだまだ目指すべき先があります。

これまでは、列車に例えると、「蒸気機関車」でした。社長、副社長が先頭の動力車となり、列車を力強く引っ張るスタイルでした。現在は、「在来線特急」というところでしょうか。3台に1台が動力車（社長、副社長、各部長等の役員がモーター）となって、蒸気機関車に比べ軽くなった車体を動かしている感じです。でも、これで十分という訳ではありません。各店舗の店長が自主性を強くもって店舗を運営し、車両1台毎に1台あるモーターが駆動する「新幹線」スタイル、更には、社員一人一人が駆動力となる「リニアモーターカー」スタイルを目指していかなければならないと考えています。

そのために当社では、社員に「シンプル」「スピード」「コミュニケーション」の重要性を意識させ、お客様との対応だけでなく、社員同士、社員と役

員の間でもこの3つを徹底し、当社の社風として定着するように努力しています。

また、管理職に対して、「他者感覚」を磨くようにと、事あるごとに話しています。当社は、お客様と社員、社員同士、社員と役員間のコミュニケーションで成り立っている会社です。コミュニケーションは、いくら論理的に正しいことを相手に伝えても、相手が理解し、納得しなければ成り立ちません。コミュニケーションをとった時に、相手がどのように感じるか、どのようにすれば理解するか、相手の気持ちを考えながら、コミュニケーションをすることが大切だと考えます。特に、管理職が部下を叱る時は、「他者感覚」をもって指導しないと部下にはその意図が上手く伝わりません。私はそのような時、管理職に対して、「他者感覚」の話を行い、他人の気持ちを感じ理解してコミュニケーションをすることの重要性に気付いてもらうようにしています。この「他者感覚」は、非常に難しい部分で、「センス」に近いものかもしれませんが、今後も「他者感覚」を磨くように、社内で事あるごとに話していきたいと思っています。

6. 社長として多忙な毎日を過ごされている一方で、プライベートも非常に充実しているとお聞きしています。そのあたりの秘訣を教えてください。

「仕事」、「プライベート」、「家族」、この3つのバランスをとることが重要だと思います。「プライベート」では、クラシック音楽を趣味としています。仕事から自宅に戻り、夕食を済ませた後は、自宅の音楽室でクラシック音楽を聴いて、心をリラックスさせています。このリラックス、まどろみの時間が一日の仕事の緊張をリセットし、次の日新鮮な気持ちで仕事に向かわせてくれるのかもしれませんが、また休日は、より良い音を求めてオーディオを調整したり、蓄音器やアンティークオルゴールの音に耳を傾けます。年に2回程、1人で海外のオペラ・コンサートの旅をするのも楽しみです。また、下手ではありますが、バロック時

代のフルートやオーボエを少々たしなみます。

「家庭」では、私のモットーの一つに「良い仕事は良い家庭から」というのがあります。その様な事から、年に数回「全員集合」と称して、孫や子供達全員と食事会をします。我家で行われる時は、私の手料理を皆に振る舞います。これも私の楽しみの一つです。お盆や1月1日の晩の全員集合は、恒例となっています。

7. 最後に、今後の夢を教えてください。

世代交代を息子にきっちり行うことです。そしてお客様の満足を第一に、社員が活き活きと働くことのできる環境を作り、江戸時代から続く商家の家系を守っていきたくと思います。

将来は、一人一人の社員がその持てる力を最大限発揮し、お客様に最高のサービスができる、スピード感のある「リニアモーターカー」のような会社にすることを目標にしています。「リニアモーターカー」のような会社になった時には、運転は息子に任せ、私は車掌になり、会社の行く末を後ろから見守りたいと思っています。そして、家族や趣味の時間をもっと充実させたいですね。

聞き手 小倉 利男

(筑波総研株式会社 取締役社長)

文 責 佐々木里也

(筑波総研株式会社 主任研究員)



30km/Lの燃費を誇る新型アコードハイブリッドの前で