

# これからの 「メルセデス・ベンツ日本」 上野副社長に販売戦略を訊く

輸入車のなかでプレミアム・ブランドとして確固たる地位を築いているメルセデス・ベンツ。しかし、積極的な販売政策を推し進めてこそ実績につながるのも事実。2008年、果たして彼らはどんなポリシーで販売していくのか。メルセデス・ベンツ日本株式会社(以下MBJ)の上野金太郎代表取締役副社長に訊いてみた。インタビュー:阪和明 写真:松本高好



## 順調に推移した2007年、 そして2008年は?

日本の輸入車市場におけるメルセデス・ベンツは常にトップクラスに位置している。それは、長い歴史と高い技術力に裏打ちされた圧倒的なブランド力の強さによるものであることは言うまでもない。2007年も彼らの販売実績は好調で、新車登録台数でみると約4万7000台を記録。2年前の4万9000台には届かなかったようだが、景気低迷の経済状況を考えるなら、かなりの健闘ぶりと言えるだろう。

「Cクラスの(新旧)切り替えがスムーズにい



上野 金太郎\_メルセデス・ベンツ日本株式会社  
代表取締役副社長 営業/マーケティング部門担当  
1987年入社。2003年から同社取締役(商用車部門担当)。  
2007年より現職。1964年生まれ。

ったのが大きいですね。旧型の在庫が売れ残ってしまうということもありませんでした。とくにCクラスのステーションワゴンが新型が出てくることをお客様にご存知だったと思うのですが、順調に売れました。当然条件面でお客様に受け入れられたのと、セールスマンが頑張ったというはあるでしょうが、商品として完成度が高かったことも大きな要因でしょうね。Bクラスも好調、Sクラスも安定して売れていましたし、全体としてみれば、とてもすっきりした一年でした。新型Cクラスはエレガンスよりもアバンギャルドが予想以上に売れました。期待していた以上にアバンギャルドで新しいお客様をけっこう獲得できたのが嬉しい」

順調だった2007年を経て、2008年、MBJはどのような戦略で臨むのだろうか。相変わらず消費者の財布の紐が緩みそうもない世の中である。2007年に比してどれほどのプラスを見込んでいるのだろう。

「どれくらいのプラスなんていうよりも、まずやらなくてはいけないことをきちんとやっていくということです。今年はCのステーションワゴン、C63AMGなどが入ってきますから、Cクラスというものを、セダンとワゴン全体でもう少し高い次元で安定させたい。台数の引き上げもそうですが、幅広い展開を目指します。それが目標です。やはりCクラスに乗っていただいて、そのあとはEクラスに乗っていただきたいし、逆にCクラスに乗っていただくために、AクラスやBクラスも

きちんと訴求していきたい。そういった階段をきれいに演出していかないといけないでしょう。メルセデスはSクラスを頂点としたピラミッドがありますから、道筋はちゃんとできています」

## ディーゼル・モデルと 長距離試乗会

このところ日本で話題になっているのがディーゼル・モデルを投入したことだ。日本ではとかく白い目で見られがちだったディーゼルを発売したことで、MBJの企業イメージはずいぶん上がった感が強い。もっとディーゼル・モデルを拡大してほしいと願うひとは少なくない。

「私はかつて商用車部門の仕事をしていた頃からディーゼルのよさには気づいていました。それなりの知識も得ましたし、これはディーゼルを日本に持ってくるしかないなと思いました。あれほどのアンチ・ディーゼルの風潮のなかで、うちの社長(テンペル氏)はかなりの英断をしたと思います。Eクラスのディーゼルは決して安くはないですけど、同じ800万円台のクルマを買うのであれば、世の中にとってエコなんだということ、かつ燃料代が安いということを考えれば、しかも排ガスもクリーンになりましたから、当然ディーゼルを選択肢のひとつとして検討するのはアリでしょうね。ですから、これからもディーゼル・モデルを増やしたい。毎年1車種、あるいはエンジンを改善した車種を入れていきたい。まだ決まってはいませんが、たとえばSUVに1車種

加えるとか。そういうかたちでディーゼルを増やしていきたいと思っています」

日本市場での輸入車のシェアはほぼ7~8%、この割合は長年変化はない。それだけに限られたパイを取り合っていくしかなさそうだが、もちろん販売面での新たな試みも必要になってくるはずである。

「年間の販売台数を約5万台といちおう想定した場合、販売店は214店ですから、お客様に対応できるキャパシティに限界があるのは確かです。ただ、お客様に実際にクルマに乗っていただく機会を増やすことにこれまでどおり力をいれなくてはいけないでしょう。試乗会や展示会のようなイベントの重要性がより高まっています。新型Cクラスが登場したときも、小規模の試乗チームを作って、お客様にどんどん試乗する機会を設けました。AクラスやBクラスでもそういうことをやっています。それでも皆さんがいつでもショールームに来場できるわけではないので、お客様の集まりそうなショッピングモールにクルマを持ち込んだりして、タッチポイントを増やそうと思っています。とにかく見て触れて乗っていただくのがイチバンです」

たしかにメルセデス・ベンツというブランド名を知っているにしても、具体的にどんなクルマなのかを肌で感じる機会はなかなかないものだ。乗ってはじめて、なるほどメルセデスはこういうクルマなのかと思うものだ。仮に試乗するチャンスがあるにしても、できれば長い時間付き合ってみたいとも思うのが顧客の心理だ。

「長距離ドライブを体験していただくプログラムをいま考えているところです。検討しているのは、ホテルやゴルフ場、リゾート、遊園地などと提携することです。そういうところには皆さんクルマで出かけますから、そこへ行くための足としてメルセデスに乗っていただこうと。たとえばゴルフ場やホテルを予約するときに、メルセデスで行ってみませんかとお誘いするのです。そんなインフラを整えてみたいと思っています。街なかの試乗で交差点4つくらい曲がるより、長距離乗っていただいたほうが印象も違ってくるからですね。とにかく、これまでやってきた方法だけではなく、何か新しいことを試さなくてはなりません」

## 認定中古車も 大きな柱のひとつ

どうやら上野副社長の頭のなかはさまざまなアイデアに満ちているようだが、クルマを販売するとすると、もちろんインポーターであるMBJの力だけでは計画はなかなか実現できないもの。そこには販売店のパワーが必要になるのももちろんだが、それではこれからのインポーターと販売店との関係はどういう方向に進むのだろうか。

「私たちがディーラーさんに提供できるものは、サービスやサポートです。販売することはディーラーさんに頑張ってもらわなければなりません。ただ、ディーラーさんはそれぞれ違います。地域によっても違いますからね。そんななかで、いろいろな策を打ち出して、ディーラーさんにそれを理解していただき、私どもと考えを共有していただかなくてはなりませんが、地域ごとに対応しています。ある地域によってうまくいくことも、べつの地域では効かないこともあります。ウェルカムローンですとか残価設定ローンといったファイナンス・プログラムにしても、うまくいく地域とそうでないところがある。同じ日本なのにそんなに違うのかと思うほどです。一辺倒なマーケティング戦略では難しい。地域に合ったマーケティングスタイルを考える必要があります。そのためにも、私は毎月数カ所のディーラーを訪問して、オーナーや営業責任者とざっくばらんに話すことを心がけています」

販売店にとって新車を売ることだけがすべてではない。現在日本全国で使われているメルセデス・ベンツは60万台はくだらないはずである。



そしてそのなかの多くは中古車として第二、第三のオーナーのもとで生き続ける。中古車販売もまた販売店の売上に大きく貢献する商品のひとつとなる。

「かつては中古車販売に関してはディーラーさん独自の考え方で進めていました。オークションに流す場合もありましたし、自社のネットワークだけで販売することも多かった。しかし、ディーラーさんはプロの自動車屋さんですから、皆さん中古車の重要性はよく理解されていると思うのですが、これからはさらに積極的に展開したいと思っています。ディーラーさんの売上は、新車とアフターサービス、そして中古車の3本柱なんです。どれが欠けていても経営は難しくなります。ご存知のように認定中古車を新たにサーティファイドカーと名付けましたし、新たな気持ちで中古車販売に取り組んでいきたいですね」

前述のように、多くの人にメルセデス・ベンツを見て触れて乗ってもらうことで、さらなる顧客を呼び込めるに違いないが、きちんとした商品説明をお客様にセールスマンが行うことがより大切になると上野副社長は語る。

「たとえばAMGというクルマはどういうクルマなのか。AMGという名前は知っていても、他のメルセデスとは違う部分も多い。お客様の満足度をより高めていくためにも、AMGにかぎらず商品の説明は重要です。充分理解して納得して買っていただくことが大切なんです。高いクルマがほしいからとか、たまたまお金が余っているから買っていただくというのでは長続きしません。そうすることがお客様へのサービスですし、セールスそのものがサービスなんです」