



AHSFの前景。1968年ごろの長岡SF（写真提供 工藤勤悦氏）

四輪車の販売体制づくり

四輪最後発ゆえの 独自の営業政策の展開

販売店が 売ることだけに専念できる 仕組みを

一九六一年五月、通産省から自動車行政の基本方針（後の通称・特振法案）が示された。ホンダはこの法案が成立すると、四輪業界に進出できなくなるため、急ぎ、四輪車の生産実績をつくらなければならなかった。

一九六二年十月に開催された第九回全日本モーターショーに、ホンダは初の四輪車、軽トラック・T三六〇と、ホンダスポーツ・S三六〇、同S五〇〇を出展した。世の中の好評とは裏腹に、専務の藤澤武夫は苦しい思いを持っていた。自ら考へていたよりも数年早く準備もままならぬ状態で四輪業界入りを余儀なくされたからである。

「当時の四輪業界から見れば、ホンダは全くの新参者であり、カブの時のように全国へ

呼び掛けようにも、実績がなかった。また、トヨタや日産と同じように大型店を設置していたのでは、資金面で太刀打ちできない。そこで、藤澤はホンダの商品を扱う二輪販売店の中で、余裕があり、四輪へ進出する意志のあるお店で販売網をつくらうとした。

しかし、これらのお店は地域社会に密着しているという利点と、四輪を扱うには小規模すぎるという不利な点を持っていた。そこで弱点はメーカーが補い、お店には売ることだけに専念してもらおうと、サービス面でSF（Service Factory）、中古車の下取り・再販でホンダ中古車販売株、営業面における援助を営業所、販売のサポート等を株主ホンダ営業が担当する仕組みをつくった。

つまり、二輪販売店を四輪販売店の戦力とせざるを得ない状況にあって、その戦力をどのようにすれば実際の戦力となし得るのか、そつした背景から支援体制が生まれてきたのであった」

と、一九七八年十一月発行のホンダ社報百五十一号の中で、川島喜八郎（当時、副社長）は述べている。

なお、資金面を担当するホンダ信販株も同時期に設立された。

このような一連の支援体制を、ホンダでは『業販』と呼んだ。

ユーザーをつくり、 守るためのSF

販売店を支援するために、まず設立されたのはSFであり、一九六四年七月から各地で建設がスタート。SFでは、修理・点検業務を専門に行った。

当時のクルマは、現在とは比較できないほど修理に対するニーズが高く、サービスの果たす役割は大きかった。ここに副社長の藤澤武夫は着目し、力を注いだのである。

一九六七年十月には、全国で百三十一カ所



営研マンの募集広告。1966年3月24日の朝日新聞より



墨田区のAHSF東京支部での点検・修理風景（1964年10月）

のSFネットワークが完備された。
 一九六八年秋に鈴鹿サーキットで開かれた専門店大会で藤澤は講演を行い、SFの役割と業販について次のように語った。
 「ホンダは、このSFに百五十億円かけております。この百五十億といふ金額はどのくらいかといえば、ススキの、あるいはダイハツの全工場の評価額より余計なんでございませぬ。
 では、ホンダSFでもうけているのかと言えば、全然もうけておりませぬ。皆さま方がユーザーをつくり、守っていかれるための道具としてしか使っておりませぬ。皆さまがユーザーを守られるための手助けに百五十億円もかけているのです。（中略）
 ホンダが業販一本の方針を明確に打ち出して好成績を収めているというので、よそのメーカーが『私の所も業販だ』と主張して皆さまに接近しているんですけど、『業販だ』と言つてこられたら、ぜひ、次のように返事

をしていただきたいと思ひます。『ホンダは業販一本で、直販の手は自分でしつかり縛つてきているよ。貴方のところも業販だと言われるなら、手を縛つてから来てください。メーカーが直販をしないと天下に声明したら、本物の業販と認めまじょう。そして、そのメーカーが『業販一本で行く。直販はしない』と言つたら、ホンダと同様にお取り引きをしていただきたい。それでこそ公平の原則に立つた、公平な商売ができるのだと思ひます。
 ただし、その時に、『修理や車検はどうするのか』ということだけはお確かめください。何と申しましても一生のご商売ですから、一時の利益のために大局を誤られることがあつては残念です。』

ヤールスを科学する会社

本田技術研究所が技術を追求める会社であると同様に、ホンダ営研はヤールスに伴つた問題を前向きに研究し、ホンダの営業政策に反映する『ヤールスを科学する会社』として、また、ホンダと販売店を結ぶ重要なパイプの役割を担うために、一九六六年四月に設立された。今風に言つと、マーケティングと販売店のサポートである。
 ホンダ営研の具体的な運営と特徴は次のようなものであつた。
 ① 末端販売の正しい実態を科学的に把握し、その結果を自動的に本田技研に送り込むシステムの会社である
 ② 本田技研の思想、考え方、現状を正しく販売店に伝え、メーカーと販売店の『話し合いの場』とする
 ③ 従来のディーラー網の販売活動を促進する

④ ユーザーに対する直接販売は行わず、販売はあくまでも販売店を通じて行う
 ⑤ 原則として、管理職も設備も事務作業すら必要としない、ヤールスマンだけの会社である
 ⑥ 従つて、給与もエキスパートに見合う独特の制度を採用する
 一九六六年三月、『ヤールスマンを求めます』という、営研マン募集の新聞広告が掲載された。
 ① 働きがいのある、全く新しい『ヤールスを科学する会社』である
 ② 組織の鎖のない職場で、考えるヤールスマンとして、存分に腕を振るつてほしい
 ③ 一人ひとりがホンダのスポッサーで活動する
 ④ エキスパートを尊重する

という形破りの内容であり、全国からの応募者は約三千人にのぼつた。学科試験と面接の選考により、百二十七人の営研マンが誕生。第一期営研マンの宮川哲夫は言つた。
 「新卒は珍しく、ほとんど途中入社でした。経歴も多岐にわたり、医者と弁護士以外はみんなそろつていたと言われたほどでした。給料を含めてすべての条件が破格であつたことと、藤澤さんの営研マンに対する強い期待が表われていました。』
 研修は鈴鹿サーキットで一月にわたり行われたが、なにぶんにも本田技研には、お客さまと直接対面しての販売経験がなかつた時代である。
 「本田技研から派遣された講師も、四輪の営業研修は初めての経験であり、研修でも討論形式も採り入れられていました（宮川）。
 営研マンの仕事には、クルマの販売や、自分



1971年ごろのホンダ中古車販売・上田センター
 (写真提供 高橋 誠氏)

のテリトリーの販売店調査(店の間口、修理力)等があった。毎日決まったオフィス出勤するのではなく、現場へ直行し、仕事が終わったら直帰するといったように自分の判断で動いていた。当時としては斬新な勤務形態であった。販売については、販売店の社長に同行し、お客さまとの商談を進める同行販売と、社長に代わって行う代行販売があった。

「N三六〇の出現により、購入者がサラリーマン層まで広がったのですが、四輪車を初めて購入する人たちがかりで、何を話しても家族みんなが興奮し、喜んでくださったので、商談は楽しかったですね(宮川)。」

ホンダ中古車販売(株)は、四輪中古車を中心に、その流通経路を円滑化して新市場を開拓するなど、中古車全般を扱う会社として、一九六六年四月に設立された。その狙いと目的は次のようなものであった。

- ① 販売店の下取り車負担を軽減すること。つまり、下取り中古車を換金すること
 - ② 自社銘柄を良質な中古車として再販し、ブランドイメージの高揚と価格維持を図ること
 - ③ 中古車の全国的な流通と販売網を確立すること
- 先にスタートしていたSFも、ネットワークが広がり、翌一九六七年には株(AHSF (All Honda Service Factory))として、全国ネットワーク化がほぼ完成し、業販体制が急速なビッチで整備されていった。

営業所の設立でつながった業販体制

一輪販売店を基盤としていた四輪販売網

は、一輪の販売網と同様、代理店から販売店へと流し流通経路を踏んでいた。ところが、当時の代理店は規模が大きくなるに従って、直販に頼ることが多くなり、販売店を育てる機能は弱まっていた。

ホンダが業販を成功させるには、販売店の姿を止しとらえ、販売店を大きく育てなければならぬ。そうしないと、先行メーカーに対抗できる販売網はつれない。藤澤は考え抜いた結果、一九六七年三月に発売する軽乗用車・N三六〇の販売は、代理店制度を採らず、営業所を設立し、ホンダから直接販売店へとシステムを導入を決定した。

しかし一方では、商用車のN三六〇とN三六〇は、代理店を経由して販売店へという流通経路としたが、代理店からユーザーへの直販は固く禁じていた。

一九六六年十一月、N三六〇が発表され、その年の暮れから翌年春にかけて、全国の主要都市七十九所に営業所が開設された。これによつて、SF、中販、営研、信販の業販体制のつながりが一層、強固なものとなり、業販体制は本格的に動き出した。また、営業所長にはホンダの従業員が赴任したが、営業を初めて経験する者が多かった。

一九六七年から一九七四年にかけて、愛知・福岡・鹿児島県の各営業所に勤務した宗国(よしのぶ)英彦は

「営業所のスタート時は所員も少なく、金もなく、ホンダの四輪ユーザーは、ほとんどいなかったわけですから、いかに効率良く多くの人々にお会いできるかを考えなければならなかった。従って、新しい勤務地に着くとき、市役所に行き、その町の人々の暮らし方や行事、歴史などを調べましたね」

と語る。宗国たちは、その地の三百六十五日のスケジュールを時間軸に整理し、人の集まる場所を追い求めて、そこでクルマの展示会を行った。例えば、午前四時、漁船が港に着く時間に合わせて港で展示会を行う。その町の一日の始まりとともに、営業の一日も始まるのだ。港からの帰りには、新聞配達の人と一緒にチラシをポストへ入れる日々が続いた。昼は昼食時に役所や企業などの職場で展示会を行い、夜は地方の夜祭りを行い続けた。

「これら販売店さんと一緒に行うことにより、信頼関係も生まれました。もちろん販売店さんとの間に信頼関係がなければ、お客さまとの間に信頼関係は生まれません。」

私は、終始一貫、社是、つまりお客さまの満足ということを自らの行動規範としてきました。営業所はお客さまや販売店さんの話を直接、聞くことができる。人に頼らず、自らのマーケットを自らで確認し、限られた時間と限られた資源の中で、お客さまの満足を最大限に高めること。これがお客さまに一番近い営業所の仕事であると考えてきました。

そのためには、SF、中販、営研、この三社の結束を高める必要があり、例えば、鹿児島では土地を買って、三社を同じ敷地内に配置。分散から集中へとという形を採りました。当時は地方で土地を買うというようなことはない時代でしたが、私は社是に則つて提案を行ったのです。その結果、お客さまにも販売店さんにも喜んでいただけた販売体制に進できました(宗国)。

苦難の道、販売店育成

業販という形でホンダの四輪販売体制が整



1967年4月にオープンした静岡営業所の前景



営業所ができたころは、お客さまを求めて各地で展示会が開かれた。写真は1968年ごろ広島県内で行われたもの（写真提供 大山 昇氏）

った後、ヘルノ店設立までには実に多くの営業政策が実施された。

一九六八年、より多くホンダの製品を販売してくれる販売店に対し、商売上の援助や福利厚生制度の採用を進めた専門店制度を導入。さらに、専門店の中から、ホンダ製品を主力に販売していこうと決断した店を「マルA店」とし、差別化を図った「マルA店制度」を一九六九年に導入した。このような専売化・差別化の過程で、いくつかの販売空白地帯（オーブン・ポイント）が浮かび上がり、一九七〇年に『OPI』と呼ばれる政策が導入された。

これは、独立して販売店を始めたいという意欲があるにもかかわらず、資金力がなくて果たせないでいる人のために、販売空白地帯を選定し、ホンダ信販が店舗をつくり、リース方式で営業を推進するシステムであった。一九七二年にはOPIⅡがスタートし、第一

号店が株（ホンダ東岡山）として岡山県にオープンした。OPIⅡは、従来のOPIのように土地・建物・資本金をホンダ信販が出資するだけでなく、ホンダの考え方をより浸透させるために、運営に当たる代表者（社長）とセールスマンは本田技研とホンダ信販、ホンダ中販から、また、セールスマンはSFから出向するという体制を採った。

販売以外の機能も備えた、当時としては大型店、しかもホンダの直営店が初めてできたのであった。これは、買った店でセールスマンを受けたいという、お客さまの要望を実現したものであった。従来の業販のように、販売店が売ることと専念するだけでは、お客さまをつなぎ止められなくなってきたのだ。加えて、当時ホンダは、軽自動車中心から小型自動車（登録車）中心へと、商品構成を大きく拡大しようとしていたのである。

「OPIⅡは、小型自動車を中心に販売する適正規模のお店をつくり、その中で販売もセールスマンもやって、お客さまを守っていく」という考えでした。結果的には、それまでの業販という概念を大きく変えた面もあり、『ホンダは直販をしないと行っていただけではないか』という声も上がって、導入当初の推進者は大変な苦勞をされました。いくらオープン・ポイントとはいえ、周辺販売店との競合は当然ありましたからね。

OPIⅡはモデル店でもあり、意欲のある販売店には、その成長のために物心両面での援助を惜しまなかったつもりです。いかにして四輪の販売店を育てるかという、一連の営業政策の中で、OPIⅡは認知されてきました。」

と吉澤幸一郎（元、会長）は言う。

一九七二年には、四輪専門店としての自立

を促すための特約店制度もでき、さらにシビック発売と同時に小型特約店制度ができた。

この時代、お客さまに近付くための努力をする販売店は時代の流れに乗って大きくなり、そうではない販売店は淘汰されていった。

一方、代理店も時代の変化の中で、ホンダの営業政策を理解して、逐次、大規模の特約店へと移行していった。

理想的な

販売網の構築へ

右肩上がりの自動車業界の中で、一九六九年のN三六〇欠陥車事件で販売台数を下げたホンダは、一九七〇年に入ってから販売台数は低迷していた。その原因の一つとして、現有販売網での販売台数に限界がきていることが考えられた。

当時、トヨタは四系列、日産は五系列で、年間販売台数が百万から百二十万台であることから見れば、ホンダの二十五万台は、一系列の台数としては、既に他社の水準に達していたのである。

そこで、一九七八年秋に発売のプレリウドは、既存の販売網とは別の新しい系列から発売することとなり、同年十一月にヘルノチヤネル店が誕生した。同店は特約店を中心に全国で募集をかけた。その結果、地場資本も相当導入された。資本が不足している特約店は本田技研との合弁形態を採り、全額自己資本での新規参入もあった。それでも埋まらない地域については、本田技研の直営店などで埋めた。

従来の自然発生的に増えていった販売店に対し、ヘルノ店はホンダで初めて、計画的に



ベルノ系列スタート時に示されたベルノ店のイメージスケッチ、シンボルマークと主力商品のプレリュード。続いて展開されたクリオとプリモ系列も、商品ぞろえとイメージカラーの組み合わせで、その特徴をアピールした

【注1】 C S ...Customer Satisfaction

【注2】 H E A T ...Honda Exciting Active Terminal

市場の大きさと販売店のロケーションを決めたのである。また、販売店の責任において、積極的かつ効果的に製品の販売活動を行うべき販売責任地域（PMA＝プライマリー・マーケット・エリア）という考え方も、この時に生まれた。

一九八四年七月にはクリオ店、一九八五年一月にはプリモ店がスタートし、ホンダの国内四輪販売体制は三系列となった。この狙いについて、宗国は次のように言う。

「当時、日本では四輪車販売は訪問販売が中心でした。そんな中で、より高効率な販売を目指し、お客さまに店頭に来店していただくようにし、ホンダは「個性明快三チャネル」で、商品ラインアップと販売・サービス体制をアピールしたのです。」

シビックを中心にした経済的な商品と赤いイメージカラーのプリモ、アコードを中心にしたラグジュアリーな商品でシルバーのクリオ、プレリュードを中心にしたスポーツテイーな商品でグリーンのベルノというように、各々のチャネルの特徴を、品ぞろえとイメージカラーを組み合わせることで、お客さまに分かりやすくしたのです。

併せて、CS活動を高め、ホンダの商品を購入したお客さまに満足していただき、継続して来店いただくという、最高効率を求めた販売体制がスタートしたのです。

現在、四輪の販売業界では無人の店舗、インターネット販売など、新たな試みが始まっている。ホンダも一九九八年九月には神奈川県内で、実験店舗・H E A Tの運営を開始した。

業販各社、その後の展開

お客さまの求めるもの、時代の変化、そして、ホンダの営業政策の変化に伴って、業販各社の役割も大きく変化した。

ホンダSFは、一九八四年七月、(株)ホンダサービスが発足したことにより、二十一年間の歴史の幕を閉じた。これは国内サービス機能と国内パーツ供給機能、そしてホンダSFの機能を集約し、国内サービス体制の強化・拡充を図るものであり、業務内容もマネジメントの提案や人材育成など、販売店サービスの自立化支援へと大きく変わっていった。

ホンダ中古車販売は、一九七〇年三月、(株)ホンダ中販と社名を変更。その後、フォード車の販売に当たり、一九七四年一月、ホンダインターナショナルセールス(HISCO)と

名称変更した。そして、一九九五年十月、販売店におけるサービス・新車販売・中古車販売の三つの機能を強化させる三位一体体制を構築するために、HISCOを解消することとなった。それに伴って本田技研の中古車施策を、販売店を通して実行する会社として、ホンダ中古車販売(株)が新たに設立された。

ホンダ営業は一九七四年四月、発展的解消が図られた。それは、販売店が営業マンの指導を受けなくても販売実務をこなせるまでに成長したためであった。営業の従業員は本田技研に受け継がれ、その活動の場は、営業所を中心として広がっていった。

ホンダ信販(株)は、一九八八年四月、(株)ホンダファイナンスと名称を変更し、現在も活動を続けている。

お客さまに近付きたい

営業政策や販売網は、時代とともに変化する。営業活動における永遠のテーマは、その時代に合わせた営業政策を打ち出し、最適な販売網をつくることである。

それならば営業政策において変わらないものとは何か。川島や中野 保(元 取締役)によると、藤澤はメーカーという立場から常に二つのことを考えていたという。

一つは、お客さまに近付きたいということ。そのために、(中間の階層を外して)いかに安く、いかに良いものを売るか、さらに、いかに良いサービスを提供するかを考える。

二つ目は、販売店が販売意欲を持って、ホンダとともに成長してもらうこと。そのために、メーカーとして何をすべきかを考えるということであった。