
MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

MMRC-J-50

トヨタ生産方式の自動車販売業
への活用と一般化
—自動車販売業の業務改革プロジェクト—

東京大学 COE ものづくり経営研究センター
田 中 正

2005 年 9 月



東京大学21世紀COE [モノづくり]
ものづくり経営研究センター

トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化

—自動車販売業の業務改革プロジェクト—

東京大学 COE ものづくり経営研究センター

田中 正

2005 年 9 月

第 1 章

- 1 はじめに
- 2 自動車販売会社の現況
 - (1) 従来型の販売の特徴
 - (2) 現在の販売課題
- 3 トヨタ自動車とその生産方式
- 4 自動車メーカーの販売会社改善支援

第 2 章 ケーススタディ「神奈川トヨタ自動車の業務改革」

- 1 会社の概況
- 2 神奈川トヨタの業務改革
 - (1) BR1-1 クオリティー45 車検
 - (1-1) Q45 車検の概要
 - (1-2) TPS の活用
 - (1-3) 改善の成果
 - (2) BR1-2 営業スタッフとサービスアドバイザーの職種合体
 - (2-1) 概要

- (2-2) TPS の活用
- (2-3) 改善の成果
- (3) BR-2 お客様フォローシステム
 - (3-1) 概要
 - (3-2) TPS の活用
 - (3-3) 改善の成果
- (4) BR-3 大福帳フォーカスシステム
- (5) BR-4 テレコミュニケーションスクリプト
- 3 改革・改善の成果＜3年間で何が変わったか？＞
- 4 ケーススタディー店（1）厚木店
- 5 ケーススタディー店（2）大船店
- 6 秦野店の改善事例
- 7 改善の一般化
- 第3章 改善の一般化・理論化
 - 1 表層と深層の競争力
 - 2 販売会社の表層と深層の競争力
 - 3 営業活動の Q、C、D、F と S、E
 - (1) 営業活動の Q（販売・サービスの質）
 - (2) 営業活動の C（販売コスト）
 - (3) 営業活動の D（納期）
 - (4) 営業活動の F（販売・サービス弾力性）
 - 事例 1
 - 事例 2
 - 事例 3
 - (5) 営業活動の S（システム・ツール）
 - (6) 営業活動の E（教育・人づくり）
 - 4 組織能力
 - (1) 「ものづくり」と「ものうり」の能力
 - (2) 改善能力
 - (3) 進化能力
 - 5 組織進化の根源
 - 6 組織内の共有、解釈、読み取り能力

- (1) 共有
- (2) 解釈
- (3) 解釈と読み取り能力
- (4) 共有のためのコミュニケーションとチームワーク
- 7 組織進化の動機づけ
 - (1) 環境適合という動機
 - (2) 心構え、意識による動機
 - (3) 認知、評価による動機
- 8 裏層の非競争力
- 9 進化する組織の構築
- 第4章 戦略能力とアーキテクチャー
 - 1 マーケティング戦略とお客様価値の最大化
 - (1) お客様価値について
 - (2) お客様の層別
 - (3) お客様の維持：CR
 - (4) BR 活動の成果とお客様価値最大化
 - (5) お客様価値最大化への課題
 - (6) 新規のお客様獲得
 - (7) 新車販売における CR 代替と新規購入の関係
 - (8) 新車販売の成果をいかに生み出すか
 - 2 アーキテクチャーと戦略能力
 - (1) 自動車販売とアーキテクチャー
 - (2) すり合わせ型とモジュラー型の販売
 - (3) すり合わせ型とモジュラー型の組み合わせによる高効率販売
- 第5章 まとめ
 - 1 K 社の観察のまとめ
 - 2 改善の一般化のまとめ
 - 3 戦略能力のまとめ
 - 4 ものづくり企業は販売の現場から何を学ぶか
 - 5 今後の課題
- 付記1 プロジェクトの経緯
- 付記2 ゼミ学生による店舗参与観察

付記3 2004年度主要活動記録及びプロジェクトメンバー

あとがき

参考文献

＜第1章＞

1. はじめに

このプロジェクトは、ものづくり現場の改善のノウハウ、中でもトヨタ生産方式（TPS）が、販売サービス業においていかに活用されているかを観察し、一般化を図ることを目的とする。例えば自動車では、設計思想が設計図となり、鋼板に転写され、付加価値が加えられて、お客様の求める商品（車）となる。販売の現場でも、商品（車）に営業サービスの付加価値を加えて、お客様に価値を提供し、価値を認めたお客様に買っていただく。“もの”に付加価値を加えて商品価値を高め（価値を創造し）お客様に提供するという意味では、販売業もまた“ものづくり企業”と考えられる¹。こうした観点からすれば、販売業へのTPS活用はきわめて自然であり、販売サービス業の効率化に有意な課題であるといえよう。

本論では、第1に、神奈川トヨタ自動車（以下K社）を事例に取り上げて、トヨタ生産方式（以下TPS）の改善の考え方、ノウハウが、営業、販売の現場、業務にいかに活用されているか、検証し、第2に、それらが販売会社の組織に定着し進化していく過程を、K社以外の事例も引用しながら、組織進化を中心に観察し、理論化を試みる。

第3は、利益への道筋としての戦略能力、中でもマーケティング戦略能力についてふれる。これらの改革、改善が、お客様価値の最大化にどのように結びついているか、さらに高コスト体質、薄利といわれる自動車販売会社を、アーキテクチャーで位置づけ、今後の課題を検討したい。

ものづくり現場の改善については、多くの事例紹介、理論化が行われてきたが、営業、販売の現場、業務改善を観察し理論化した論文は少ない。

藤本教授が指摘するように、「ものづくりの改善ノウハウが、営業・サービスの現場に活用されることに意義があると同時に、営業・サービスの改善の取りくみから、ものづくり企業が学ぶことも多いのではないか」²。なぜなら、「お客様に最も近い現場からの改善、情報の発信」だからであると、筆者は考える。

¹ 藤本隆宏（2003）P.3 ものづくりとは、生産のみならず製品開発や購買など、製品が出来上がるまでの総ての価値創造という広義の概念。

藤本隆宏（2004）P.295 開発・購買・生産・販売・消費とつづく、ものづくりのプロセス…。

² 第12回MMRCコンソーシアム会議（2005/3/25）における筆者本プロジェクト報告に対する藤本教授のコメント。

トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化

業務改革、改善がテーマであるから、改善に終わりがないように、このプロジェクトも可能な限り継続していくプロジェクトである。したがって、この報告と若干の分析、理論化の試みも、現段階におけるとりあえずの中間報告である。

なお、筆者のレポート視点は、メーカーでの企画・調査、マーケティングと販売会社でのマネジメント経験による、実務的興味に基づくことを、最初にお断りさせていただきたい。

レポートの前半は、日本の自動車販売業の特長、問題、課題について、また、トヨタで改善が行われる風土としてのトヨタイズム、メーカーによる販売会社改善支援などについて簡単に触れた上で、K 社が約 3 年前（2001/12）から取り組んだ新営業政策（ビジネスリボリューション BR）について述べる。トヨタ自動車開発改善支援室（販売会社の改善を支援する組織）の開発した改善システムを基本に、さらに、新たな工夫を凝らし K 社独自の改善システムとして、活用、定着をはかった。

特に、Q45 車検（クオリティー45 車検）と名づけた短時間車検は、K 社の改革の中でも効果の大きい業務改革といえよう。従来一人のエンジニアが 2～3 時間かけていた車検作業を、3 名のチームワークに標準化し、45 分で納車、代金回収まで完了するシステムである。お客様が車検終了までその場で待たれる「待ち車検」は、車検全体のうち当初 10%でいど、Q45 を導入した現在でも全社平均 15%ほどに過ぎない。しかし、「待ち車検」ではない残り 85%の車検も 45 分標準作業で行うことにより、工場の効率化と余裕が生まれ、結果、お客様の常時受け入れ態勢が整い、来店増加、サービス・用品売り上げ増加、新車販売機会の増加、スタッフの改善マインドの醸成、などにつながった。藤本教授の「生産マネジメント」でいえば、15%の待ち車検がお客様から見える「表層の競争力」であり、残りの 85%を全数 45 分工程に乗せて得られた効率化は、お客様からは見えない「深層の競争力」といえる。

レポートの後半では、K 社の事例から、販売・営業活動の理論化、一般化を試みる。深層の競争力を生み出す「組織能力」、「組織能力」の中でももっとも根幹をなし、かつ醸成に時間と努力を要する「組織進化能力」について考察をくわえ、改善の現場定着や、独自の工夫、進化が行われるようになるにはなにが必要なのか、社長の強い改善意思を背景に、現場の店長の重要性、スタッフのマインドづくりなどによるマインドの変化、これらを支える本社人材育成スタッフの役割など、ゼミ学生による K 社のケーススタディー2 店舗での参与観察、法令 20 分点検を独自に工夫した他店の事例などをみながら、検討した。その際、営業活動における「表層の競争力」には、ものづくりの 4P（Production、Price、Promotion、Place）に、営業スタッフなど人：Person を加えて 5P と考え、さらに、「深層の競争力」をあらわす、Q（Quality）、C（Cost）、D（Delivery）、F（Flexibility）には、営業活動独特の改善システム（System）と人づくりの教育（Education）の S、E を加えた。

レポートの最後は、もろもろの改善活動をどのように成果、利益に結びつけるか、マーケティング戦略とお客様価値の最大化にふれた上で、日本の自動車販売業のアーキテクチャーにおける位置づけを試みる。

ものづくり企業・事業のアーキテクチャー（基本設計思想、事業戦略の位置づけ）が論議されているが、自動車販売業を仮説的に位置づければ、日本では「すりあわせ型」の商品サービスを求める消費者に対応して、販売会社も「すり合わせ型」の販売・サービスを行っている。日本の消費者は、車を機能商品（価格、性能、燃費など）と見るだけでなく、非機能商品・価値（デザイン、カスタマイズ、営業スタッフとの親密な関係など）をも重視する。また、サービスにおいても、点検の引き取り納車、点検時の洗車、おもてなしなど、販売会社との親密な関係を求める傾向があり、販売も在庫車よりオーダー車が増えつつある。

一方米国では、消費者は、車をどちらかといえば機能商品（価格、性能、燃費、インセンティブの多寡、など）と見、販売もこれに対応して、在庫車販売、インセンティブなどによる「モジュラー型」といえる販売を行っている。

ただ、「すり合わせ型」販売は、手間のかかる「高コスト体質」になりがちであり、消費者のアーキテクチャー（お客様のカーライフ設計図）を描きながら、サービス機能商品を組み合わせ販売・サービスする「すり合わせ+モジュラー型」の販売を用意し、高コスト体質の改善を図ることが今後の課題の一つと考えた。

2. 自動車販売会社の現況

（1）従来型の販売の特徴

従来型の自動車販売の特徴は、実務経験的に述べると以下の通りである。

① お客様と営業スタッフ個々の人間関係に依存、結果重視の経営

ベテラン営業スタッフがお客様と親密な関係を築き、手段を問わず結果さえ出ればよいという売り方。経営トップ、現場の店長もこれらのスタッフを鼓舞激励し、どちらかというと指示号令型、結果重視のマネジメントが多い。

② 訪問販売主体

営業スタッフが担当エリアを軒並み訪問。効率の悪化と同時に、お客様も、不在が多く、かつ、来訪を好まない世代も増えてきた。

③ 高コスト体質

営業スタッフ、エンジニアなど人手（人件費）がかかる。自販連調査（03 年度大規模乗用車店 551 社平均）によれば、営業費にしめる人件費は 50%（売り上げ高比 10.4%）にのぼる。また、店舗費用も、特に大都市圏で高コストの要因となっている。

④ ムダが多い

整備点検終了済みで納車までの預かり在庫、納車待ちの新車在庫、工場での非稼働時間、有効でない販売促進チラシなど、お客様に価値提供していない時間、在庫、ものすべてがムダである。売上高比で数%にのぼるとの試算もある。仮りに“売上高ムダ率”とでも呼ぶべきものを計れば、それは経常利益率より大きい。

K社の45分車検なら、「待ち車検」³が増えれば、無駄な在庫が減少する。

⑤ 低収益

高コスト、ムダなどの結果、販売会社の利益率は低い。自販連調査（同上）では、売上高経常利益率は03年度で約1%であり、欠損店が25%ある。

⑥ メーカーの商品・ブランドへの依存

新車の人気、ブランドに大きく依存した経営形態である。

⑦ お客様が特定される

新たなお客様は不特定であるが、購入後はお客様が特定される。これは自動車販売業の好处であり、CR（Customer Retention 顧客維持）は重要である。

上記の負の特徴から脱皮する経営努力はされているが、多くの販売会社が現在もなお、これらの状況を引きずっているのではないかと。

（2）現在の販売課題

（1）で述べた従来型販売を脱皮するため、次のような試みがなされている。

① 訪問販売から店舗販売へ

営業スタッフ個人個人に依存した訪問販売から、店舗へのお客様の来店を促進し、組織で販売・サービスする方向へ転換しつつある。それには、お客様が来店しやすい店舗の、受け入れの仕組みが要求される。

店舗販売は、数十年前から模索されてきた。しかし、現状を見ると、「店舗を活用した訪問販売」といわれるようなものでしかなく、後述するK社が構築しているような店舗販売の仕組み、お客様の受け入れの仕組み、体制が確立されていない販売会社が散見される。

① 新車依存からサービス、用品などのカーライフサポート営業へ

自動車販売は、新車の販売が中心であると受け止められがちであるが、代替期間の長期化（平均7～8年に1回の代替といわれる）により、CRには、サービスの在庫促進、用品の販売などが重視されている。K社の場合、店舗ショールームも、旧来の新車展示中心ではなく、

³ お客様が来店し、車検終了後乗ってお帰りになること。

サービス点検来店客向けの用品展示、くつろぎスペースなどにこそ配慮がされている。

② ムダの排除、高効率営業へ

高コスト体質の要因の一つであり、TPS 活用による改善が期待される。

③ 新車販売代理店からお客様購買代理店へ

販売会社はメーカーと販売代理店契約を結んでいる。この前提で、メーカーが販売会社に期待するのは、新車の販売台数であり、担当エリアにおけるシェアの確保である。メーカーでも営業部門が販売計画の責任を負っているので、営業部門は販売会社に販売台数の結果を求めることになる。畢竟、販売会社のトップも結果重視のマネジメントに偏る。

後述するように、K 社は「車生活における豊かさの創造に最高の貢献をする」を経営理念に掲げ、「新車販売代理店」だけではない、「お客様購買代理店」としての役目を目標としている。上記のようなメーカーとの関係の中、求められる結果を出しつつ、さらに「お客様購買代理店」を実現していくことは並々ならず、これを目指して改革に取り組んでいる K 社は、注目に値する。

⑤ 指示号令型、結果重視からプロセス重視のマネジメントへ

TPS 活用の改善は、改善ツールの導入後、現場で自発的に工夫、進化がおこなわれるまで定着することを目標にしている。指示号令、結果重視でなく、改善活動のプロセスを重視してこそ、始めて現場での自発的活動が促進される。新車販売台数の結果を求められる中で、プロセス重視のマネジメントを行わなければならないのだから、トップ（社長）の強い意思が必須である。この点でも K 社の取り組みに注目したい。

⑥ 新車販売の減少傾向に対応して、さらなる CR 強化活動

新車代替の長期化によって、CR の目的も、新車の再購入から、保有期間中のサービス入庫や用品の販売など、カーライフの継続的サポートに重点が移っている。

3. トヨタ自動車とその生産方式

大野耐一氏の著書「トヨタ生産方式」（1978、P.147）によれば、創業社長豊田喜一郎氏が1936年（昭和11年）創業当初に描いた事業のあるべき姿は、次のようなものである。すなわち、

- (1) あくまで目標は大衆車とする
- (2) 乗用車工業を完成させねばならない
- (3) 売れる値段の自動車をつくる
- (4) メーカーの計画をいかすものは販売力
- (5) 基礎資材工業の確立

まだ車がつくれるかどうかさえ怪しまれた時代に、“売れる価格の車をつくる”といい、“販売力”といった言葉を使うなど、驚きを禁じえない。さらに 1945 年、戦後の荒廃の中、豊田喜一郎社長は、社内幹部に言い渡した。「3 年で米国に追いつけ」と（同上、P.7）。当時米国の乗用車販売台数はすでに 5～600 万台のレベル⁴であり、3 年で追いつけるわけがないが、そのくらい高い目標を持って一所懸命やれ、という趣旨であったろうと推測する。

1950 年には、斉藤尚一常務（製造部門担当で、大野耐一氏の上司）が、米国自動車工業技術調査団の一員として、4 ヶ月に亘る米国視察を果たす。フォード・ルージュ工場での 1 ヶ月半の研修をはじめ、工作機械メーカー、部品メーカーなどを巡り、帰国後の 1952 年、「自動車の国アメリカ」という本を出版した（斉藤尚一（1952））。自動車が好きで米国車に憧れていた筆者は、本格的な米国自動車事情見聞記であるこの本を、中学 1 年当時にたまたま買って、今でも愛蔵している。

大野耐一氏が米国視察したのは、その後の 1956 年である。その頃の米国乗用車販売台数は 700 万台前後⁵、日本はまだ数万台の頃であった。以後、豊田英二社長、斉藤尚一氏の後押しを得て、トヨタ生産方式につながる生産システムの構築が始まり、トヨタイズムが具現化していった。

4. 自動車メーカーの販売会社改善支援

「販売会社にはムダが多い。TPS を活用して改善ができないか」、1994 年に営業部門（カローラ店中部地区担当）を担当されたトヨタ自動車の豊田章男氏（2005/6 現在副社長）のこの発言がきっかけとなって、販売会社の業務改善が動き始めた。

「販売はお客様商売であり、生産現場とは違う」という思惑は根強いにもかかわらず、販売の中の“つくりの世界”（サービス工場、板金工場の効率化、新車ステータス管理の物流、商流改善など）を中心に、TPS の考え方・ノウハウを活用した。1996 年には、業務改善支援室（現：国内マーケティング部開発改善支援室 2004/12/14 訪社ヒヤリング）を組織化し、販売会社での成功事例を少しずつ増やしていった。

改善支援室のスタッフの多くは、現場の人たちである。現場の改善経験の眼で販売現場を見ることが、有効なのである。

豊田自動織機の支援の基、改善先行店舗として、バックヤードの改善を進めた大手スーパーの事例があるが、販売・営業の業務改善は、“売りの世界”よりも“つくりの世界”のほうが入り易いと考えられる。

⁴ 販売台数は自工会統計による（「自動車統計年報」（1974）日本自動車工業会）。

⁵ 脚注 4 に同じ。

開発改善支援室の活動は、その後、新車・中古車の物流改善（受注から納車、下取り回収までのリードタイム短縮など）、サービス物流改善（45 分車検など）、板金物流改善、お客様向けの CR 活動管理改善など、範囲を広げて活発化した。

TSL 推進会議（Toyota Sales Logistics）と名づけた改善推進販社の会議によって情報交換を行い、販売会社改善活動の水平展開も図っている。

メーカーが販売会社の改善を支援する目的は、メーカーのブランド向上に流通の質向上が欠かせないためである。

TSL はバックヤードの改善だから、TSL で直接車が売れるようになるわけではない。しかし、バックヤードの改善は、心にも影響する。詳細は後述を待たれたいが、心の問題は、改善を進める上で大変重要である。

最後に、トヨタという改善とは、改善活動の現場への定着による、現場の自発的な改善進化の活動を指している。TPS という“自動化”である。メーカーの改善ツールを導入した販売会社は多いが、現場自ら改善をさらに進化させている、真の改善が定着した販売会社は、まだ多くはないと推測される。

＜第 2 章＞ ケーススタディー：神奈川トヨタ自動車の業務改革

詳細は巻末の補章「プロジェクトの経緯」で述べるが、神奈川トヨタ自動車は、改革の困難な大規模販売会社でありながら、積極的に TPS 活用による業務改革、改善を行って 3 年目（2004 年）をむかえ、改善が定着進化しつつあって、プロジェクトの事例として格好であり、また、同社社長のプロジェクトに対する理解協力が得られた。これらが、ケーススタディー販売会社として神奈川トヨタ自動車を対象とした主な理由である。

1. 会社の概況

神奈川トヨタ自動車（以下 K 社）は、神奈川県を主たる営業エリアとする大規模販売会社である。神奈川県の最初のトヨタ販売店であり、グループにカローラ、ネッツ、他多くの関連会社を有する。店舗、人員、販売規模は、2004/5 時点で以下の通りである。

- ① 新車店舗 57 店
- ② 中古車店 19 店
- ③ DUO 店 4 店
- ④ 社員約 1700 名
- ⑤ 新車販売台数約 2 万台／年

経営理念は、「くるま生活における豊かさの創造に最高の貢献をする」であり、お客様のカーライフをあらゆるサービスでサポートする。また、「新車販売代理店」から「お客様購買代理店」を目指すことを目標にかかげている。

K 社は、01 年度に現在の社長の下で、業務改革に取り組んだ。その目的は、一言で言えば、同社を取り巻く「環境変化への適合」のため、といえよう。

具体的には、

- (1) 新車販売の停滞（図 2）、少子化などによる今後の保有減少
- (2) 上記環境でお客様の囲い込み（CR）とお客価値の増大の必要性
- (3) お客様のカーライフを創造しサポートする経営理念の具現化

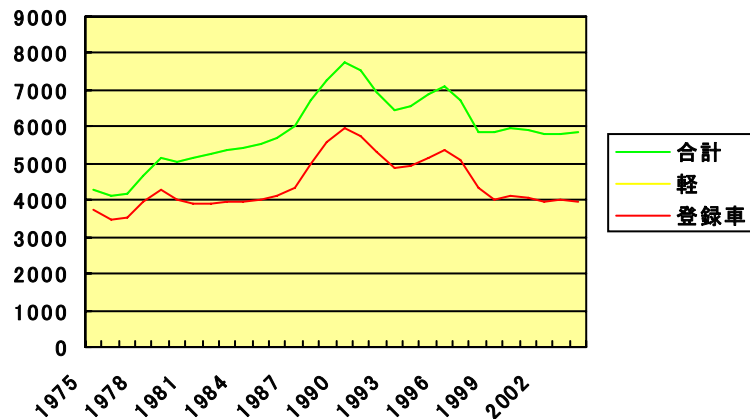
などが、改革を誘引する環境変化、目標であると考えられる。これらの環境変化に適合し、その目標を達成のため、K 社は業務改革、改善を行った。だが、この改革を、これまでの「指示号令型」ではなく、「現場スタッフが自発的に改善する」という TPS の基本的な考えにたって行ったことこそ、最も大きい「改革」といえるかもしれない。大規模販売会社の社員のマインドを変える、という最も困難で時間のかかる改革に取り組んだのである。

「何故改善に取り組まなければならないとお考えですか？」との問いに K 社のある店長が答えた「少子化などによってこのままでは保有が減少し、また、これまでのようにベテランの営業マンの台数に頼るような売り方をしていると、だんだん先細りになる。訪問販売も効率が低下している。今のうちに、店舗を核に、お客様に来店いただきやすい仕組みや店づくりをやらなければ、将来はない。こういう状況を機会あるごとにスタッフにも話をして、BR・改善の必要性、目標を共有する努力をしている」とのお話が印象に残っている。経営目標、改善の狙いが、現場の店舗に共有されていると感じられた。

図 1 神奈川トヨタ本社（横浜市神奈川区）



図2 国内新車販売台数の推移



出所：自動車統計年報（1974）、世界自動車統計年報（2004）、日本自動車工業会

2. 神奈川トヨタの業務改革：BR（Business Revolution）

K 社は業務改革を BR と名づけ、2001 年より取り組んだ。2～3 の店舗での試行後、2001 年 12 月 13 日全店長への BR 説明会を実施、正式にスタートした。

BR は、BR1 から BR4 まであり、次の通りである。

- ① BR1(1) クオリティー45 車検
- ② BR1(2) 営業とサービスアドバイザーの職種一体化
- ③ BR2 お客様フォローシステム
- ④ BR3 大福帳フォーカスシステム
- ⑤ BR4 テレコミュニケーションスクリプト

その他にも新車ステータス管理の改善、板金工場の改善などを実施しているが、それぞれ基本はトヨタ開発改善支援室の改善システムを活用しながらも、同社の工夫によって、独自のシステムとなっているものもある。以下、各システムについて説明したい。

(1) BR1-1：クオリティー45 車検（Q45 車検）

(1-1) Q45 車検の概要

最初に取り組んだ改善は、車検の短時間化である。Q45 車検と名づけて、作業を 45 分の作業に標準化し、2001 年後半から試行店にて実施、2002 年より全店に導入された。従来の車検作業は、エンジニア 1 名による点検作業ののち、検査員の資格を持つエンジニアが検査を行い、2～3 時間をかけていた。これに対し、作業内容を詳細に分析して標準化した新方

トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化

式は、検査員の資格を有する 1 名を含む 3 名のエンジニアのチームワークによって、「点検、簡単な付帯整備、検査、洗車、代金回収、納車」まで、45 分で完了する。車検作業を観察した結果では、実際の点検作業は 20～25 分で完了しており、その後の検査、洗車、請求書類の作成、お客様への納車まで、すべてで 45 分を目指している。

車検作業現場には、3 人のエンジニア用に 3 台の標準点検作業台（メーカー支給）があり、無駄な動きを最小化している。部品は、専用ストール近くに整理・整頓して配置され、カンバン方式で補充される。

決められた法令点検作業以外の付帯整備（オイル交換、冷却水交換、バッテリー交換など）は、車の状況、お客様の要望などによって、時間内作業として行うが、これら付帯作業は、作業洩れのないように専用ボードで「見える化」されている。

「待ち車検」では、お客様が来店され、作業完了を待って代金を支払い、お持ち帰りされる。車検全体に占める「待ち車検率」は、当初 10%程度で、現在は 15～20%程度である。車検作業ストールサイドに作業見学用のいす、テーブルを置き、お客様が担当営業スタッフと一緒に作業を見学できる店舗もある。（図 3②参照）

さて、Q45 車検の最大の特徴は、上記のような「待ち車検」に限らず、総ての車検作業を 45 分の標準工程で行うことである。レポート冒頭の要旨で述べたように、これによって工場の効率化、余裕が生まれ、お客様の来店受け入れの体制が整った。「待ち車検」をお客様から見える「表層の競争力」とすれば、車検全数を 45 分工程で作業し、効率化につなげていることは、お客様からは見えない「深層の競争力」といえる。（表層、深層の競争力については、第 3 章で取り上げたい）。45 分車検を“商品”と考え、お客様が要望したときのみ 45 分の作業をしている販売会社もあるが、この場合は、工場に二通りの作業工程が混在し、工場の効率という点では、かえって非効率ではないかと推測される。K 社は、45 分車検を、単に商品でなく、“つくりの世界の改善”と位置づけた。ここに大きな意味がある。

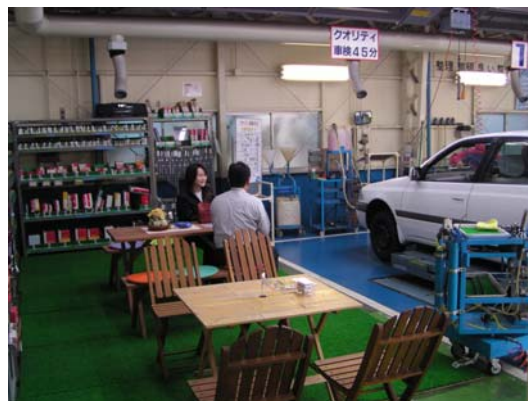
なお、そんな短時間で大丈夫か、という不安感を持つお客様もいるが、実際に車検を見学し、3 人のエンジニアのてきぱきとした作業を見れば、ほとんどのお客様が満足されるそうである（図 3）。

図3 K社店舗でのQ45車検現場

①告知かんばん



②お客様の車検見学



③3名のチーム作業



④専用作業台



(1-2) TPS の活用

Q45 車検は、工場のつくりの世界の改善であり、TPS が活用しやすい分野である。具体的な TPS の活用は、以下の通りである。

- ① カンバンシート（カンバン方式）による部品管理、補給手配
- ② 作業の標準化による「ムダの削減」
- ③ 付帯整備ボードによる「見える化」
- ④ 効率化による余剰人員の発生と活用

など。この中で、“ムダ”についていえば、1 人のエンジニアで作業していたときには、作業中に他の作業を手伝う、電話に出る、ちょっとタバコを吸う、など、様々なムダが発生していたが、3 人でチームを組み、45 分以内で作業が標準化すると、ムダの入り込む余地が少なくなる。「一人ひとりのムダが3 人のムダの団子になる」ことを顕在化したといえる。

(1-3) 改善の成果

Q45 車検による工場の作業改善は、次のような成果につながった（K 社取材）。

① 標準化による工場作業の効率化（ムダの排除）

従来は、車検の作業時間が明確でなかったため、作業工程間に余裕（ムダ）時間があった。新方式では、時間管理が明確になり、工程間の遊びが減少した。結果として、エンジニアの残業も減少した（K 社幹部によれば、20 時間台が 10 時間台に減少）。

② 工場作業工程の余裕の増加

余裕で生まれたエンジニア 1 名（平均的店舗でエンジニア総数 6～7 名）を緊急要員として配置することにより、不意の来店客や緊急作業、オイル交換など簡単な点検などにいつでも対応できる仕組みを確立した。これで、店舗販売の仕組みとしてのお客様の受け入れ態勢ができ、来店客の増加につながった。来店増加の代表例として、Q45 車検の待ち車検率（来店して車検終了まで待つお客様の割合）は、Q45 車検開始年 2002 年の全社平均では、車検全数 70～80 台/月の内約 10%であったが、1 年後（2003 年）には 15%、現在（2005 年 6 月）は 17%程度となっている（K 社 BR フォロー資料より）。来店率の増加は、お客様との商談機会を増やすと同時に、訪問による点検の車の引き取り、納車の減少にもなり、営業活動の効率化につながった。

③ サービス入庫、来店増加によるサービス売り上げと、新車、用品の販売機会増加

お客さまの受け入れ体制の成立によって、サービス入庫が増し、売り上げが増加した。サービス売り上げは、BR 開始 3 年目の 2004 年度で、BR 開始前の基準値（2～3 年平均値）に対し約 20%増加となった（K 社社長）。また、お客様との接触機会が増え、お客様の情報収集、商品提案の機会を増加せしめた。

④ 社員の改善、工夫意識のマインドの醸成

改善の成果がスタッフの自信となり、さらなる工夫改善を志すマインドが高まった。スタッフのマインドづくりは、K 社トップ、店長が最も重視していることの一つである。

④ 予約管理の簡便化

車検が 45 分単位になったことで、車検、点検予約がとりやすい営業スタッフは、自ら工程管理ボードを見て、お客様からの車検、点検の予約を取り、車検の場合は、45 分の長さのチップをボードに貼っていく。従来の何時間かかるかわからなかった車検工程管理に比べて、予約管理が単純化された。

以上のように、一言で言えば、“お客様の受け入れ体制”ができ、店舗販売の仕組みが構築された、という大きな改革である。

(2) BR1-2 営業スタッフとサービスアドバイザーの職種合体

(2-1) 概要

Q45 車検による工場作業の効率化改善とほぼ平行して取り組んだのが、次に述べる営業スタッフとサービスアドバイザーの職種合体である。

営業とサービスは販売会社の大きな柱であり、二つの部門が連携してお客様に対応する。従来は、店舗の店頭では、新車の商談は営業スタッフが行い、点検・修理の対応はサービスフロント（点検、修理などについて対応する）でアドバイザーが行っていた。ほとんど総ての販売会社が、こうした組織である。

お客様から見れば、営業とサービスの二人の担当者がいることになる。もしその間の連携が取れていなかったならば、お客様に不満を与える原因にもなりかねない。そこで K 社グループのネット店では、K 社の上野社長がネット店の社長を勤めておられた 7~8 年前に、営業スタッフとサービスアドバイザーを一体化した。

K 社では、規模の大きい販売会社ゆえの準備を整え導入のタイミングを計り、2004 年になって Q45 車検導入とほぼ連動して、この職種合体に取り組んだ。

企業としては、一人二役の効率化であり、また、お客様にとっては、新車もサービスも相談はすべて一人の担当者ですみ、好評とのことである。

これは、組織の水平統合である。しかし、サービスアドバイザーが営業スタッフの仕事を覚えるのは比較的容易でも、営業スタッフの、部品の手配、車検点検の基礎的知識の習得などには時間がかかった。

従来の営業スタッフは、点検、車検などの予約日程を、アドバイザーにいちいち確認し、了解を得なければならなかったが、新営業スタッフは、店頭のボードに照らして決められる。なお、こうした新営業スタッフは、営業スタッフの概ね 70%程度で“店舗スタッフ”と称し、基本的に店頭活動中心である。残りの約 30%のスタッフは、“外商スタッフ”と呼び、法人顧客などの訪問活動を中心とする。ただし、土日の展示会には、全員で店頭活動を行う。

(2-2) TPS の活用

複数のタスクを一人でこなす“多能工化”は、TPS の基本的な考え方だが、営業スタッフとアドバイザーを合体したのは、K 社独自の仕組みであり、注目される。

TPS 活用を整理すると、

- ① 多能工化
- ② 店舗スタッフ活動の標準化
- ③ 車検、点検などの予約管理ボードによる“見える化”。“異常”を見つけた場合に対応する仕組みである。ここでいう“異常”とは、予約の不足、極端に長い修理時間

などをいう。管理者である店長、サービス担当の副店長は、この異常を発見し、指導、フォロー、要すれば改善を行う。

(2-3) 改善の成果

以上の改善による成果は次のようなものである。

① 営業とサービスの部門の壁の排除

組織の水平統合により部門間の壁が除かれ、スタッフ間のコミュニケーションがよくなったと同時に、お客様とのコミュニケーションも向上した。

従来では、営業スタッフがお客様から点検の予約を受けようとすれば、サービスアドバイザーに工場の空き具合を確認する。その際、サービス側は工場が忙しいと「今日はダメ」など、いわばサービス側と営業側のかけひきが行われ、新人営業スタッフが後回しにされることさえある。新体制では、店舗スタッフが作業ボードを見て自分で空きスペースに予約チップを貼っていくので、サービスと営業との折衝は起こらない。

スタッフにこの体制の評価を聞くと、「慣れるまで業務が増えた分大変だったが、現在を見れば、よい改善だった」との声が多い。

② 業務の効率化

多能工化により、①で述べたように、業務が効率化された。

③ お客様の受け入れ体制と店頭営業の強化

店舗販売の仕組み構築のよい事例となった。店舗販売は「お客様の来店を促進し組織的に対応する仕組み」である。Q45 車検による工場の余裕創出と店舗スタッフによる予約即答によって、お客様も来店し易くなった。例えば、お客様の希望時間が工場側の都合で変更されると、お客様は「それなら車を取りに来てくれ」ということになり、“引取り、納車”という余分な業務が発生していた。サービス入庫での納車引取り率は、BR 前の 40% 近く（ケーススタディー店長経験値）から BR 開始半年の 2002 年 8 月には 32%（K 社 BR フォロー資料）、現在（2005 年 4～6 月）は 26% に減少している（同資料）。

また、一人の店舗スタッフの判断で、お客様の来店入庫を促進できるようになった効果は大きい。

④ 結果としてお客様の満足向上

サービスの受け入れ体制の効率化は、そのままお客様の満足につながった（K 社幹部）。

(3) BR-2 お客様フォローシステム

(3-1) 概要

従来、お客様へのサービス商品提案は、営業スタッフ個々の活動に依存し、店舗としての組織的フォローが欠けていた。「お客様フォローシステム」は、店舗として組織的にもれなくお客様にサービス商品（車検、点検、用品など）を提案していくシステムである。お客様に提案する商品は、車検、法令点検、愛車点検など、点検時期が明確な「定期商品」と、タイヤ交換、オイル交換、傷の板金修理など、不定期で、お客様とのコミュニケーションによっておすすめできる「コミュニケーション商品」に分かれる。

従来は、これらの活動は営業スタッフ個々が、お客様リストや、手帳ノートなどで行っていたが、洩れが発生し易く、また、お店として管理する“見える化”になっていないので、異常もわからない。

そこで、「フォロー進行ポスト」と呼ばれる棚を作った。定期商品とコミュニケーション商品にそれぞれ分けて、棚の中にフォローシートを差し込み、60 日間にわたってフォローする（図 4）。例えば車検の場合は、車検日の 50 日前にお客様に 1 回目の連絡、車検のお勧めをし、以下、予約が取れるまでルール化されたタイミングで連絡、商談を進めるため 60 日単位とした。

あらかじめお客様に連絡、提案すべきタイミングの日の棚に、フォローシートを入れておき、その日（今日）に担当スタッフがシートの提案内容にもとづいて、お客様に連絡する仕組みである。フォローの結果、車検、点検などの予約が取れた場合は、サービスフロントにある予約管理ボードに該当するチップ（車検の場合は作業時間 45 分チップ）を貼っていく（図 4）。

図 4 お客様フォローシステム

①フォロー進行ポストによる管理



②予約点検ボードによる管理



(3-2) TPS の活用

お客様フォローシステムには、下記の通り、TPS が活用されている。

- ① フォロー進行ポスト、予約ボードによる“見える化”
- ② 営業活動（お客様への提案）の標準化
- ③ 提案商品は、お客様への提案すべきタイミングでシートをフォローしていく形態が、一種の「ジャストインタイム」の考え方と言えよう。お客様の求めるタイミング（車検前、タイヤ交換時期など）に、もれなく連絡、提案、フォローする仕組みである。

(3-3) 改善の成果

フォロー進行ポストの仕組みの活用は、次のような成果に結びついた。

- ① お客様が必要なときに必要なものを洩れなく提案できる。
“お客様が必要なとき”とは、例えば、タイヤの磨耗を放置すれば、お客様にとって危険である。したがって、営業スタッフが、適当なタイミングでタイヤ交換を勧めれば、お客様にとっての便宜となる。“洩れなく提案”とは、お客様への押し付けでなく、お客様のため、という考え方を基本としている。
- ② 個人依存からお店による管理となって、店長による異常の管理もできるようになった。
- ③ 結果として、サービス商品の売り上げ増加に繋がった。BR2 だけの成果は計測できていないが、BR1（Q45 車検など）と合わせた改善開始 3 年目のサービス売り上げは、改善前に比べ、約 20%増加した（K 社データ）。

このシステムは、活用までにかかなりの努力を要した仕組みであったようだ。特に、ベテラン営業スタッフには、こんなことをしなくてもちゃんと実績は上げていた、という気持ちもある。また、自分たちで作ったシステムではなく、上から与えられたシステムは、活用意欲が沸きにくい、という声もあった。それでも、トップの強い意思の継続もあって、徐々に浸透していったとのこと。1 年後には、フォロー進行ポストをさらに使いやすく工夫する（個人別のフォローができる棚の仕組み）などもあり、漸う定着が進んだ。

(4) BR3 大福帳フォーカスシステム

大福帳フォーカスシステムは、営業スタッフが新規見込み客を含めたお客様情報を蓄積してデータベース化し、営業活動に活用するシステムである。江戸時代の商人が、お客様との取引を帳面につけ、活用したのに倣って“大福帳”と名づけられている。BR2 のフォロー進行ポストのフォローシートへのインプット情報ともなる。

図 5 ai21 と大福帳フォーカスシステムの関係

ai21 システム (車検情報など CR 客の情報)	
共通部分	大福帳フォーカスシステム (営業スタッフとお客様とのコミュニ ケーション情報、含む見込み客)

なお、メーカーであるトヨタ自動車は、IT 支援として、ai21（顧客車両情報など基幹的システム）と Tee21（データ分析など営業活動支援システム）の二つのシステムを販売会社に提供している。大福帳フォーカスシステムは、これとは別の K 社独自のシステムであるが、車両情報の部分は、ai21 と重なって管理活用される仕組みである（図 5）。

ここで、ai21 と大福帳フォーカスシステムの主なフォーマットと活用の状況を説明したい。

<ai21 のフォーマットと活用状況>

車両、サービスなどの取引（売り上げ）があったお客様は、すべて CR 客として ai21 に登録される。新車の場合は、車検情報（氏名、車種、年式、登録年月日、登録ナンバーなど）、サービス点検の場合は、入庫年月日、点検内容、金額、簡単な顧客情報などがインプットされる。

お客様の車が点検入庫した際は、登録ナンバーから過去の入庫歴、点検内容がわかり、点検終了後は、請求書の発行、整備記録のインプットを行う。また、営業活動では、例えば、車検到来 3 ヶ月前のリストを抽出し、DM の送付を行うなど、活用頻度の高いシステムである。

<大福帳フォーカスシステムのフォーマットと活用状況>

大福帳フォーカスシステムは、お客様の情報がベースになっている。インプットの基本は、新車納車時、またはサービス点検入庫時にお願いしている「ご要望承り書」というお客様へのアンケート情報である。内容は、お客様とのコミュニケーション手段（TEL、メール、郵便など）、連絡場所（自宅、勤務先）、連絡可能曜日時間、主たる運転者、用途、車の手入れの仕方、趣味、家族情報などである。システムに“フォーカス”という言葉を使っているように、お客様をフォーカスし、ターゲット客を絞ってイベントの企画、DM の送付などの営業活動を行う。

このシステムは、いまだ取引のない“見込み客情報”もインプットでき、取引ができると、

その時点で自動的に ai21 に登録される。但し見込み客情報は、1 年間の間に取引が発生しない場合は、自動的に消滅する。

以上のように、二つのシステムを、用途に応じて営業活動に活用しているが、いずれも本社管理のシステムであるため、オンライン活用時間には一定の制限がある。

(5) BR4 テレコミュニケーションスクリプト

お客様への提案話法、応酬話法などを標準化し、営業スタッフのお客様との商談、対話に役立てる。

BR3、BR4 とともに、BR1、2 の営業活動を支援するシステムだが、スクリプトの目的は、例えば車検の予約を取るという成果であり、成果にいたるいくつかのパターンごとに、対話の仕方がきめ細かい表現で記載されている。ある店長のお話では、習熟するために、何回もロールプレイングを繰り返しているとのことであった。筆者の感想として、言葉を大事にするトヨタらしいシステムであると感じた。

3. 改革・改善の成果：＜3 年間で何が変わったか？＞

2001 年 12 月に全店長対象の BR 活動説明会を行い、2002 年より活動に入って、約 3 年が経過した現在（2005 年初頭）、これまで述べた BR 活動によっていかなる成果があがったか、整理すると次のようになると考える。

- ① Q45 車検など、工場の「つくりの世界の改善」によって、お客様の受け入れ体制ができた。いいかえれば、「店舗販売の仕組みづくり」ができてきた。
- ② お客様の来店が増加した結果、点検の引き取り納車などが減少し、営業効率向上に繋がった。
- ③ 店舗ぐるみによるお客様との接触機会の増加は、新車商談、用品販売、点検入庫促進などの機会を増やし、サービス売り上げは、BR 前の基準平均値に対し、約 20%増加した⁶。
- ④ スタッフの改善マインド（mind：心、精神）の醸成が促進された。

K 社社長によれば、「この改革はまだ完成したわけではなく、先の光を見ながら、長いトンネルを抜けつつある状態」。改善に終わりが無いともいえるし、現場のスタッフが自ら工

⁶ サービス売り上げは社内データのため公表できないが、20%増という表現は、K 社でのプロジェクトチームとの会議（2004/8/3）で、K 社幹部が述べた数値である。市場環境などにより、期により変化することもありうる。

夫し、改善ツールをマインド：心を伴って活用するのには、時間がかかり、また、繰り返し繰り返しの教育が必要だ、ということであろう。

ある店舗の店長は、「社長のスタンスには、BR を始めたときからぶれがない。経営目標を計画的に一步一步進めていると感じている」と語っておられた。社長の改善に取り組む強い意思と、それが店舗、店長に共有されていることを感じる。とはいえ、現場のスタッフまで含めて、改革、改善の目標がマインドまで共有され、改善システムを活用し、システムそのものをさらに進化させるようになったとき、はじめて改善が定着したといえようが、このような意味では、現在は、まだ全店に定着したわけではなく、道半ばといえる。

4. ケーススタディー店（1）厚木店

前節までで、K 社全体の BR 活動の概要をのべたが、本節では、実際の店舗でどのような改善活動が行われているかを観察したい。

二つの店舗をケーススタディー店とした（K 社推薦）。

二店の選定の理由は、BR 活動の定着を促進中の店舗、具体的には、BR 活動を「システム」、「アクション」、「マインド」とわけ、システム（BR の仕組み、道具）を導入し、それなりのアクション（活用、活動）をしているが、いまひとつマインド（心、意識）が足りない、という店舗を選んで、いかにスタッフのマインドづくりをして、活動が定着されていくか、あるいは、定着させるのがいかに難しいかを学習するためである。

観察は、二つの方法で行った。第 1 は、2004 年 5 月下旬から 8 月にかけて、ゼミ学生の参与観察（原則週 1 回始業から就業まで）、第 2 は、参与観察時の同行を含め、筆者の取材による。（04 年 5 月～05 年 6 月両店各 26 回の訪問取材、内参与観察同行は 12 回）。

厚木店は小田急線本厚木駅が最寄りの、国道 129 号線沿いの中核店で、営業スタッフ 9 名エンジニア 7 名を含む 23 名体制。各社の競合の激しい市場。03/10 より現在の店長となった。観察を始めた時点（04/5/21）は、店長によるスタッフのマインドづくりがすこしずつ実り始めた頃であった。具体的には、

- ① お店の目標を明確にしてスタッフと共有する。目標は K 社の経営理念を具体化した「お客様がつつい何かを買ってしまうお店づくり」。
- ② スタッフとのコミュニケーションを大事にする。
- ③ 営業とエンジニアの壁があったのでエンジニアをできるだけ表に出す。例えば、点検結果をエンジニアが直接お客様に説明する、営業とエンジニアの合同朝礼、合同ミーティング（月 1 回）など。
- ④ 屋外展示場中心に店舗を改装（6 月）。

トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化

⑤ 市場を分析し、客層を分析して、それに見合ったイベント企画、層別 DM 発信。

(ア) このイベントもスタッフが自主的に工夫するように仕向け、結果が出るとスタッフの自信となるようにしていく。

結果、04 下期には、新車店 57 店舗中、ベスト 10 入りの利益を達成した。

図 6 は、厚木店の外観、ショールーム、工場の写真である。

サービス工場（同図③）のファサード（工場入り口上部の部分）に、「思いやりのサービスがここにあります」と書かれている。通常の工場では、“Technical Pit”とか、“Service Factory”などの表示がされている。これは、昨年（04/6）店舗改装の際、店長の提案で、エンジニアの人たちで考えた表現である。エンジニアのマインドを少しでも高めたいとの店長の配慮であった。

図 6 K 社厚木店

① 外観



② ショールーム



③ サービス工場



スタッフの皆さんに、BR 活動について、簡単なアンケートをしたことがある(04/7 実施)。例えば、Q45 車検について、スタッフの約 80%はよい仕組みだと考えているが、活用については、活用しているとの答えは 30%、どちらともいえないが約 50%で、多くのスタッフが、「よい仕組みであることをもっとお客様に告知し、待ち車検を増やしていきたい」と考えている。

Q45 車検についての学生とスタッフとの会話で、45 分で終わらなかった経験から「待ち車検を受注するのに不安感がある、初回車検以外の車検は、長くかかる場合もあるので、待ちにしないようにしている」という声もあった。店長は、そんな不安感があるとは思っていなかったのもので、早速ミーティングをしてフォローした。仕組みがマインドにまで定着するには、このように、繰り返し繰り返しのコミュニケーション、教育が必要であることがわかる。また、学生の就業学習から、上記のような興味ある対話が得られたことも収穫の一つである。

また、営業とサービスアドバイザーの職種が一体化されたことについても、約 70%のスタッフはよい仕組みだと考え、スタッフの負担が増えたと感じる反面、お客様に今まで以上にアドバイスができるようになった、という答えもある。スタッフ本人の仕事の幅、深さが広がることで、人づくり、育成にもなっている。

5. ケーススタディー店(2) 大船店

大船店のケーススタディー店選定理由は、厚木店の選定と同じく、改善のマインドを新店長のもとでいかに高めていくかを観察することにある。

04/4 月に同一グループネッツ店から現在の店長が赴任された。営業スタッフ 9 名(含む新人 1)、エンジニア 7 名、計 21 名体制。観察開始の 5 月では、BR 活動は、スタッフのマインドを含めてこれからという店舗であった。

新店長中心に進めたことは、

- ① ゼロベースでスタート、基本に戻る。例えば、2 階にあった営業スタッフのデスクは、お客様に近い 1 階へ。
- ② ショールーム中心に、お客様が入りやすく居心地のよいスペースに変える(古いテーブル、椅子の買い替え、キッズスペース拡大・清潔化、用品中心のショールームへ)。
- ③ BR のツールも、与えられたものというより自分たちのものにするための工夫をして活用。
(例) BR2 フォロー棚を個人別の棚も加えて活用。
- ④ お客様への「提案力」強化、提案マインドづくり。

トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化

- ⑤ 毎週のミーティングで、スタッフが自分で考え、実行、反省を繰り返す。
- ⑥ 企画したことの成果を喜び自信とし、また次の企画へ・・・成功体験の積み重ね。
- ⑦ 店長は「気づき」を重視、気づいたことをスタッフに投げかけ、改善に結び付けていく。

以上のように、言ってみれば当たり前のことができるように指導しながら、スタッフの自発性を重視してきた。下期に入って、スタッフの提案意識やイベント企画に対する参画意識が高まってきた。12月のKTPS（カーポリッシュ）の強化イベントで50件以上の受注をあげ、全店1位になるなど、スタッフが少しずつ成功体験を感じ、また次のイベントに向かうという、PDCのよいサイクルになってきた。結果、下期は、店舗利益達成率で最下位に近い状態から、20位前後に上昇。ベスト10入りも期待できる状況となった。

5月から8月までの学生の就業学習が終わって、学生の一人は、学習レポートの課題に「スタッフのマインドの変化」を選んだ。マインドといってもあいまいな表現であるが、BR活用マインド、お客様への商品提案マインド、などである。夏の時点では、営業スタッフとエンジニアの連携、BRの取り組み意識など、いまひとつと感じられたそう。

その後の変化を観察したいとのことで、11月（11/25）の週一のミーティングに、学生に参加してもらった。前週実施したイベントの反省と次の取り組みがテーマだったが、学生の感想は、「夏頃に比べてスタッフのマインドがすごく高くなっている」ということだった。スタッフ全員が高い意識で意見を述べ合っていた、と感じたらしい。

マインドを高めていくということは、時間のかかることであり、店長はともすると「指示号令」をしてしまう。大船店の店長は、スタッフが自分で考え実行するよう、スタッフと「お客様に提案する店」という目標を共有し、環境づくりをし、コミュニケーションをとってきた。

図6 K社大船店

① 外観



② ショールーム



いま、ちょうど1年をへて、社長の言葉をお借りすると「飛行機が上昇中」と言う状態である。

6. 秦野店の改善事例（04/11/24 取材）

ケーススタディー店ではないが、店舗で自発的な改善が行われた事例として、秦野店を取り上げたい。これは、次章で述べる組織の進化能力の事例でもある。

秦野店は、国道 246 沿い、小田急線秦野駅近くの郊外店。ここでは、Q45 車検を応用して、法令点検（1年ごとに義務づけられた定期点検）を標準化し、「H20 点検」として 20 分で点検作業をおこなうことを始めた（04/2~）。従来 1 人のエンジニアが、1 時間近くかけて行っていた点検を、2 名のチームで、独自に工夫した専用作業台を使い、20 分で完了、納車するのである。

図 8 K 社 秦野店

① 外観



② サービス工場



③ H20 点検作業



④ 専用作業台



この標準化は、本社からの指示ではなく、店舗独自の工夫による。こうした独自の改善が現場で行われることこそが、K社のBR活動（新営業政策）の狙いでもあり、社長が評価したものである。

では、何故このような改善が行われたのか。いいかえれば、このような「組織の進化」がどのように起こったのか。取材からまとめると、次の3点と考えられる。

- ① 環境への適応：近くに工場があり、勤務帰りに短時間点検をして欲しいとのニーズがあった。
- ② 店長の改善意識、気づき：法令点検を待っているお客様より、車検（Q45 車検）待ちのお客様のほうが、先に帰られたことに店長が気づき、「簡単な点検のほうが長くかかるのはおかしい、法令点検を短時間でやることを検討しよう」と、スタッフに投げかけ、標準化、試行の上実現した。
- ③ スタッフの改善マインドの醸成を日ごろから実践。自分たちの手づくりで、店をよくしていこうという意識が高い。（例：お客様パーキングの地面の塗装も、本社に頼まず自分たちでやることにより、きれいに維持しようという意識を持たせるなど）。

7. 改善の一般化

本章のまとめとして、ケーススタディー店を中心に、K社のBR活動の取り組みを観察した結果から、企業組織が改善を進めていくための要因を整理すると、次があげられる。これらの要因は、自動車販売業にかぎらず、お客様に接する一般の営業・サービス業にとっても、共通な要因ではないかと考える。

- ① 社長（トップ）の改善を進める強い意思と、トップ幹部が一枚岩になること。
トップ幹部の多くは、従来型のやり方で成功し、トップに上りつめた人が多い。従来のやり方を否定して改善を進める場合、特に成果がすぐにでない場合、改善に批判的になりがちである。現場のベテラン店長、スタッフは、そうした空気を敏感に感じとり、本気で改善に取り組まなくなる。
- ② 店長の役割、リーダーシップの重要性。具体的には、以下の通りである。
 - 改善の目的・内容を理解し、部下スタッフと共有していく能力
 - そのためのスタッフとのコミュニケーション、チームワーク
 - エリアにあった現場での改善工夫と定着化
 - 日常の営業活動と改善活動の両立
 - 指示号令型ではなくスタッフの自発性、マインドづくり
- ③ 改善を「システム（仕組み、道具）」、「アクション（活用、活動）」、「マインド（心、

意識)」の三つにわけると、仕組みのよさも必要であるが、改善を進める根源は、改善・活用のマインドの醸成にあり、最も時間がかかることといえる。ツール（システム）の“使い方”よりも何故そのツール（システム）が必要か、“目的の理解”がないと、マインドの醸成、改善の定着が進まない。

- ④ 長期・短期の経営計画の中で、一步一步（一進一退）改善を進めていく必要がある。トップの発言にぶれのないことが必要である。

- ⑤ 黒字の中での改善が望ましい。

改善はすぐ結果に結びつくとは限らず、時間とコストを要する。赤字の中ではすぐ結果を求めがちで、我慢強く改善を進めることが難しい。

（大野耐一氏も著書「トヨタ生産方式」の中で、同様のことを述べている）

- ⑥ 深層の競争力の強化。

中でも組織能力、組織の進化能力の構築が重要であり、BR 活動そのものが、表からは見えない深層の競争力である。

- ⑦ 人づくり、マインドづくりのための繰り返し繰り返しの教育・コミュニケーションと、人材教育のための優秀なスタッフの配置をする必要がある。

K 社人材開発部女性ディレクター K 氏は、社外の企画会社の人であるが、20 年近く K 社とグループ会社の教育・研修に従事している。BR 活動についても、社長の意を受けて、現場の店長、スタッフを指導し、店長が問題を抱えているときには、相談相手として店長をサポートしている。K 社の社員以上に K 社を知り抜いているとも言える人で、営業経験のあるベテランディレクターとのチームワークで、人材開発部を機能させている。こうした人材は、簡単に他社の真似ができない K 社にとって、宝のような存在である。

- ⑧ 「見える化」による管理。

K 社 BR2 の「提案商品のフォローシート棚」や、サービスフロントの壁に貼られた入庫予約ボードなどの各種管理ボードは、すべて「見える化」されている。異常の発見と、現場での工夫、チームワークを促進するために必要な TPS の基本の一つである。

- ⑨ 指示号令型ではなく現場の自発性を重視すること。

現場で改善が自発的に行われるような、改善の定着のためには、現場スタッフが自分で考え、工夫する改善マインドを醸成することが必要である。時間はかかるが、繰り返しの教育や、店長とスタッフのコミュニケーションによって、少しずつ醸成されていく。

⑩ 結果よりも結果につながるプロセスを評価する。

結果に責任を持つ立場である社長、店長にとって、最も我慢を要するといえる。新車販売台数に例をとると、店舗と各スタッフの目標台数はあっても、台数を目的化していない。目的化して台数結果を求めると、プロセスが軽視され、何をしてでも結果だけ、というように、元に戻ってしまう。

⑪ 利益への道筋をつける経営・マーケティング戦略とお客様価値の最大化。

戦略能力の問題であり、第4章で詳述したい。

改善を進め定着させる要因は、上記のようにいろいろあるが、これらの中で最も重要なことは、社長（トップ）の改善を進めたいという強い意思ではないだろうか。それが総てといっても過言ではないと考える。

社長の強い意思とは、現場のある店長の「社長の方針はぶれがない」という言葉に表れる。また、別の店舗の店長の言葉で言えば、「BRを始めた頃は、半信半疑で本当にこれをやるのか、といった声が、特にベテランスタッフにあったし、店長の中にも、同じ声があったが、そのうち、社長はどうやら本気らしいという声に変わり、われわれも本気になった」というお話にもなる。社長、トップの一枚岩、強い意思を現場に伝えていくことが、改革、改善をすすめる大前提なのである。

また、「結果を問わず、プロセスを重視する」という点では、ある店長から、「従来は、結果である数値が目的で、結果さえよければ何をやっても文句はない、という雰囲気だったが、やっと最近、現場でもプロセスを重視する空気が定着してきた。数値目的からプロセス目的になってきた」とのお話が聞けた。この事例について、前出の人材開発部のK氏は、「“数値目標”は必要だが“数値目的化”するといけない」とコメントした。数値目的（結果重視）になると、結果さえよければ何をやっても…という従来型にもどってしまう、ということである。プロセスを重視しながら結果に結び付けていくという、困難な課題を克服しなければならない。

＜第3章＞ 改善の一般化・理論化

本章では、これまで観察してきたK社のTPS活用の改善活動から、組織がどのようにして改善能力を持ち、進化していくか、理論化し、一般化を試みたい。理論化の軸は、藤本教授による日本のものづくり企業の競争力構築の仕組みであり、『生産マネジメント入門』（藤本隆宏（2001）、（2001））、『能力構築競争』（藤本隆宏（2003））、『日本のもの造り哲学』（藤本隆宏（2004））などを参考にしている。論文の冒頭で述べたとおり、販売業も、販売の現場で「もの（自動車）」にサービスなどさまざまな付加価値を加えて、お客様に価値提供

をし、お客様もその価値を認めて代価を払っている。このような意味では、販売業も広義の「ものづくり企業」であり、生産のものづくり能力構築の理論が、販売業にも当てはまることが多いと思われる。

最初に、お客様から見える競争力「表層の競争力」と、裏で支える、お客様からは見えない競争力「深層の競争力」にふれ、次に、深層の競争力を生み出している「組織能力」について、さらに、どのようにして組織が進化していくのか、その根源は何か「組織進化能力」について述べる。理論化の中で、主に K 社の事例を参考にしているが、必要により異業種の事例も引用した。

1. 表層と深層の競争力

表から見える「表層の競争力」は、ものづくり企業の場合“4P”からなりたつといわれる（藤本隆弘（2003）P.36）。

Product （製品・商品）

Price （価格）

Promotion （販売促進）

Place （流通チャンネル、販売網）

この表から見える競争力を生み出す表からは見えない「深層の競争力」は、一般に「Q・C・D・F」であらわすことができる（藤本隆弘（2003）P.36）。すなわち、

Q : Quality （品質）

C : Cost （コスト、原価）

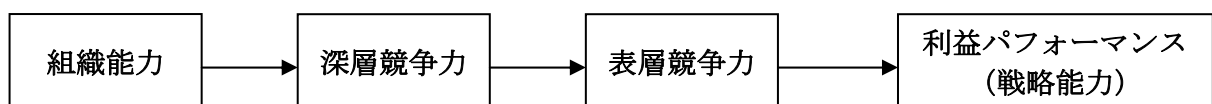
D : Delivery （納期）

F : Flexibility （多品種少量生産や生産の変動などに対する弾力性）

この深層の競争力を生み出すものが企業の「組織能力」である。これらの「組織能力」、「深層競争力」、「表層競争力」が企業の利益を生み出す能力、競争力である。これを図示すると図 9 となる（藤本隆弘（2003）P.41）。

表層の競争力は表から見えるがゆえに、価格など、すぐ真似のできるものが多いが、深層の競争力は、容易に真似ができない。さらに、深層の競争力を生み出す組織能力の高低が真の競争力の源といわれている。

図 9 組織能力・競争力・収益力の構図



以下、販売の現場でどのような深層の競争が行われているか、可能な限り観察し、理論化を試みたい。

2. 販売会社の表層と深層の競争力

販売における「表層の競争力」を、ものづくり企業と同様 4 つの P で表現すると以下の通りである（筆者意見）。

Product : 商品（車だけでなくアフターフォローのサービスも商品）

Price : 価格

Promotion : 販売促進

Place : 店舗

お客様と直接接する販売の現場では、お客様から見えるものは、上記 4P の他にもある。例えば、営業スタッフの接客の良悪や、お客様と営業スタッフとの親密な関係である。このような理由で、販売の表層の競争力に、P（Person）を加え 5P とした。この 5P という考え方は、マーケティングの分野では競争要因の一つにあげられている。（ピーター・ドイル（2004）「価値ベースのマーケティング戦略論」）。

次に、上記 5P の表の競争力の裏にある、販売における「深層の競争力」はどのようなものから成り立つか、ものづくり企業の QCDF にならって次のように置き換えてみる（筆者意見）。

Q（Quality） : 販売・サービスの質

C（Cost） : 販売コスト

D（Delivery） : お客様の要望する納期

F（Flexibility） : お客様へのサービスの弾力性

このほか、K 社の観察から、Q、C、D、F 以外に深層の競争力と考えられるものがある。それは、K 社の BR のシステムである。車検全数を 45 分工程で作業していること、お客様への提案フォローシステム、大福帳データベースなどは直接お客様から見えるものではない。また、5 番目の P とした Person（営業スタッフ・人）を繰り返し教育する人づくり、本社の卓越した人材開発・教育スタッフなども、表から見えない「深層の競争力」といえるだろう。

そこで、BR のシステムを“S”とし、また、人づくりを“E”（Education）として、

S（System） : システム、仕組み、ツール、IT 活用データベース

E（Education） : 教育、人づくり、マインドづくり

を、販売・営業・サービス業の「深層の競争力」に加えたい（筆者意見）。もちろん上記 S と E は、ものづくり企業でも重要である。しかし、K 社の表から見えない競争力で、特に

これら S と E は、簡単に他社が真似できない重要な「深層競争力」と考えられる。ただし、S と E は、Q（販売・サービスの質）に含まれると考えてもよいが、あえて、別個に取り出してみた。

K 社の人材開発スタッフに、20 年近く人づくりをサポートしている女性シニアディレクターがいる。外部のコンサルティング会社を経営する方であるが、社員以上に K 社を熟知し、BR の導入をはじめ、店長、スタッフ教育、組織能力向上に日夜尽力している。まさに K 社の「深層の競争力」である。

3. 営業活動の＜Q、C、D、F＞、と＜S、E＞

本節では、深層の競争力要因としてあげられる Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）、Flexibility（弾力性）が、営業活動では、どのように意味づけられるかを論ずる。また、K 社の観察から、System(BR のシステム)、と Education（教育）が K 社の強い深層の競争力となっていることにもふれたい。

(1) 営業活動の Q（Quality 販売・サービスの質）

販売・サービスの品質はお客様の信頼に直結するものである。いくつか事例をあげると、

- ① 新車（または中古車）の持つ商品力をお客様に伝える営業スタッフの「商品提案力」または「商品媒体能力」

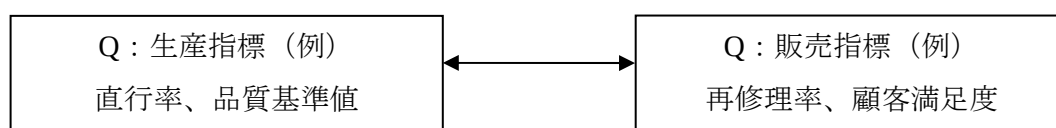
お客様の求めるもの、カーライフに対応した商品提案ができるか否かが「質」である。

- ② お客様に洩れなく点検、タイヤ交換などを提案、お勧めする能力
- ③ ミスのない点検、修理する工場でのサービスの質

お客様に買うことの喜び、車を使うことの喜びなど、お客様の求めるカーライフを充足できるかどうか、これらの質にかかっている。

ものづくり現場では、上記“Q”は、一般に、生産工程の「直行率」や所定の「品質基準値」で定量的に比較、管理することができる。営業活動では、数値化できないものが多いが、例えば、「再修理率」（点検の 2 洩れやミスで再点検する割合）や、「お客様満足度」と呼ばれているもので、評価できるものもある。

図 10 生産と販売の Quality 比較



(2) 営業活動の C (Cost 販売コスト)

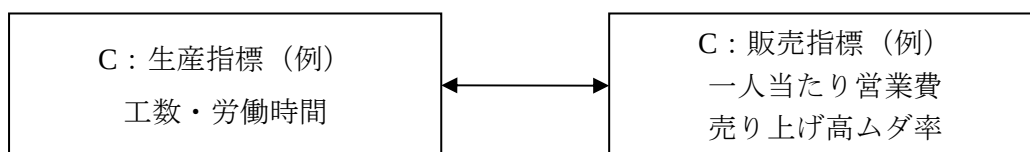
自動車販売会社の現況でふれたように、販売会社の現状は高コスト体質といわれ、特に拠点費用の高い大都市ではその傾向が続いている。自販連調査（自動車ディーラー経営状況報告書（2001））では、乗用車大規模店（551 社）の全国平均営業費（03 年度）は、売上高の約 21%で、従業員一人当たり 766 千円であるが、東京、愛知、大阪（58 社）に限れば、895 千円と高い。

この高コストの背景は、基本的に自動車販売は営業スタッフ、エンジニアなどに依存する人手がかかる商売であり、ものづくり企業でいう「すりあわせ型」といえる企業体質である。上記営業費のうち人件費は約 50%を占める。

さらに、高コストになる要因に、営業活動での“ムダ”の多さがあげられる。車両でいえば、納車待ちの在庫、点検預かり車の在庫、下取り車の在庫など、有効な価値を生んでいない在庫車は“ムダ”であり、また、有効でない販促チラシ、工場の非稼働時間など、これらのムダは、売上高の数%にもなるとの試算もある。

これらの高コストをいかに効率化、TPS 活用による改善で減らしていくかが課題である。生産活動における代表的なコスト指標として、「労働時間」を用いる場合があるが、販売活動では、実務的には「一人当たり営業費」を用いることが多い。高コスト要因の一つである“ムダ”を金額換算して、“売上高ムダ率”を算出してみるのも同じく実務的に意義がある（筆者意見）。

図 11 生産と販売の Cost 指標の比較



(3) 営業活動の D (Delivery 納期)

生産活動の delivery が、生産リードタイムで代表されるのに対し、営業活動では文字通りお客様への新車の納期（納車）のリードタイムが代表指標となる（図 12）。納期は、お客様の要望するタイミングに納車することであり、一般に、受注までは時間がかかるが、お客様はいったん注文すると、今度は“早く車が欲しい”と要望することが多い。

トヨタ開発改善支援室の改善ツールに「新車ステータス管理の改善」があり、受注から納車、代金回収まで、最短期間に標準化しようとするものである。K 社でも、独自のプロジェ

クトで物流改善を検討した上で、中古車下取りまで含め、標準化管理を開始した。車両の引き当て（振り当て）から納車回収、下取り入庫までの期間を標準化した。

図 12 生産と販売の Delivery 指標の比較

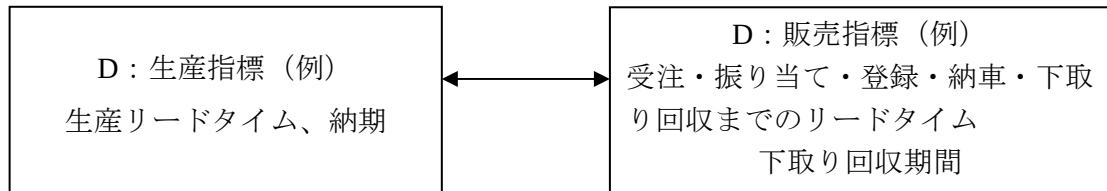


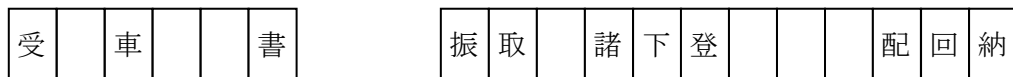
図 13 は、受注から納車までの「新車ステータス管理」の流れである。

受注した車をメーカーにオーダーする場合（同図①）は、受注後通常 1 週間～10 日で生産車両の車両ナンバーが確定し（振り当てと称する）、振り当てから納車まで 11 日を標準リードタイムとして管理する。

また、受注した車が、販売会社の在庫車であれば（同図②）、翌日には車両が振り当てられ、受注から納車まで 13 日を標準リードタイムとして管理していく。

図 13 新車ステータス管理

① オーダー車の新車ステータス



② 在庫車の新車ステータス



受：新車受注
振：車両確定（振り当て）
車：車庫証明の申請
書：登録書類準備完了
下：下取車の書類
登：ナンバー登録
配：新車センターから車両配車
回：車両代金の回収（通常は振込み）
納：お客様へ納車

図 14 新車ステータス管理ボード (K 社辻堂店)



オーダー車の振り当て後のリードタイムが 11 日と在庫車より短いのは、振り当てが決まるまでに車庫証明の準備をしておくことにより、振り当て後のリードタイムを少しでも短縮した結果である。

新車ステータス管理は、図 14 のボードの通り「見える化」されて、フォローする仕組みになっている。このステータス管理の目的は、第 1 に、納期の標準化で新車の無駄な在庫をなくすこと、第 2 は、ボードによる「見える化」で異常（納車が遅れた場合など）が発見された場合、遅れの原因が、お客様の都合か、スタッフの活動の遅れか、本部の車両手配の問題があったかなど、その理由を確認し改善につなげることにある。

(4) 営業活動の F (Flexibility 販売・サービス弾力性)

ものづくりでは、多品種少量生産や需要の変動に対応する弾力性が、深層の競争力の重要な要素であるが、販売・営業活動における弾力性は、お客様から見える「表層の競争力」の要素もある。いわゆる“融通が利く”とか、お客様の要望に“臨機応変”に対応するなど、サービスの弾力性は、“お客様に感動をあたえる”ことが多い。広い意味では、サービスの質 (Q、C、D、F の Q : 品質) に含まれると考えられるものもある。

お客様から見えるものは、「表層の競争力」といえるものの、弾力的な対応を生み出すのは社員の“おもてなしの心”の醸成、スタッフのマインドづくり、弾力性のルール、標準化、商品化など、表からは見えない組織能力であり、そういう意味でサービスの弾力性も「深層の競争力」の重要な要素と考えたい。

＜事例 1＞伊東屋のおもてなしの心

サービスの弾力性、社員の“おもてなしの心の醸成”の事例として、東京銀座の文具店の老舗（創業 100 年を超える）を取り上げてみよう。約 30 年前の話であるが、クレヨンにまだ“ばら売り”がなかった頃、店頭には子供連れのお母さんが見え、「うちの子は、なぜか赤のクレヨンばかり使うので、赤のばら売りはないですか？」といわれたが、店頭には 12 本、24 本などのケース売りしかなかった。その時対応した店員が、臨機応変、「それでは、赤を一本 40 円でお売りいたします」といってセットのケースから赤だけを取り出し、そのお母さんに販売した。そのお客様は非常に感動して、会社宛にお礼の手紙を送り、社長もその社員の対応を評価し、以後、「おもてなしの心」を社の共有理念とし、現在に続いているという話であった。

伊東屋のもう一つの事例は、同じく 20 数年前、広尾店のオープン直後の話である。広尾店に見えたお客様が買いたいサイズがなくて社員に聞いたところ、社員は三つの選択をお客様にご説明した。一つは近くの他の文具屋さんをご紹介、二つ目は、銀座の本店からお取り寄せ、三つ目は、もしお客様が本店に行かれるのであれば、地下鉄の往復回数券をどうぞお使いください。この対応で、そのお客様は大変感動されたとのこと。

上記二つの話は、片平秀貴氏（MMRC 特任教授、丸の内ブランドフォーラム代表）のものづくり寄席（04/12/13 於：丸の内三菱ビル）での報告。

下名は、この話を最近の事例だと思い、その弾力的に対応した店員取材のため、銀座の伊東屋へいった（05/1/7）。7 階のクレヨン売り場に行くとクレヨンのばら売りが多数置いてある（一本 63 円）。年配の店員に、いつごろからばら売りをしているのか尋ねると、30 年以上前だと思ふとのこと。そこで、広報担当の役員とお目にかかり、上記の話も含め、伊東屋の様々な「おもてなしの心の事例」を伺った。

例えば、朝 10 時の開店前にお客様が何人か見えていると、寒い季節には開店前のお店の中に入って待っていただく。その間熱いお茶をサービスする。それは、横浜元町のブリキおもちゃ店で並んでいるお客様にコーヒーをサービスしているのを見て、真似したのだとのこと。老舗店ゆえ、よいことはどんどん吸収している由。

図 15 東京銀座伊東屋



また、営業中雨が降り出すと、来店客の傘を店員がビニールに入れて差し上げる、自転車のお客様には、サドルにビニールカバーをかける、エレベーターが混んで並んで待っているお客様がいる場合は、かならず担当の若い女子社員の他に、年配の管理職と一緒に立ち、お待たせを詫げる、など。（下名が伺ったときも正月明けで混んでいて、エレベーターに長い行列ができており、年配の方のお詫びがなかったら、かなりいらいらしたことは間違いない）。

以上、事例紹介が長くなったが、クレヨンのばら売りをきっかけに、「おもてなしの心」を社として共有し、サービスの質（表層の競争力）と弾力性（深層の競争力）を高めているよい事例かと思う。

＜事例 2＞自動車販売業のサービス弾力性

従来型の販売では、ベテラン営業スタッフとお客様の深い人間関係に依存するケースが多かった。この場合、お客様は、担当営業スタッフの自分に対する“献身的”な対応にそれなりに感動し、車の購入、サービス点検の依頼を担当営業スタッフに依存していた。何か困ったことがあると速やかに対応してくれる、点検はいつでも取りに来てくれる、夜遅くでも訪問商談し、一生懸命やっているスタッフの姿に感動（？）し、車の購入をする。これらの営業行為、人間関係の中に、“気が利く”とか“融通がきく”などの少なからぬ“サービス弾力性”があったものと思われる。

営業スタッフが“気が利く”とか“融通が利く”こと自体は、大切であるが、従来はそれに依存しすぎていたといえる。

従来型の販売を脱しつつある K 社の営業活動で、サービスの弾力性、お客様へ感動を与えるものはなにか、観察の中からいくつかの例が上げられる。

- ① Q45 車検の「待ち車検（お客様が来店、車検完了まで待つ）」で、お客様が予約時間に遅れた場合の対応、あるいは、45 分では収まらない予期せぬ修理を要する場合などには、ものづくりの生産の弾力性に似て、工場でのつくりの世界での弾力的な対応力が求められる。また、一般に長くかかると思っていた車検作業を、3 人のチームワークで時間内にてきぱきと作業するのを見ていると、それなりの感動を覚えるお客様もいるのではないか。
- ② BR2 のお客様への洩れのない商品提案システムは、連絡を受けるお客様の立場からすれば、忘れずにきちっと点検やタイヤ交換などの連絡を受けることに、感動とまで行かなくても安心感を覚えるお客様もおられるであろう。

BR2 の情報源は、車検時期などの定期的な情報と、お客様とのコミュニケーションによって得られる情報があり、お客様とのコミュニケーションが、弾力的なサービス対

応につながるものと考えられる。

- ③ 厚木店の事例であるが、点検の終わったお客様に、エンジニアが直接ご説明する場合がある。また、車検ストール際にテーブルのある他店では、待ち車検は、お客様とエンジニアが直接会話できる機会となっている。

これは、レストランでシェフがでてきて直接お客様に料理を説明したり、今日はいかがでしたか？ と、フォローの会話をするということにも似ている。お客様に感動、満足をあたえる行為である。

なお、弾力性のない事例もある。例えば、

- ① 納車直前にお客様が付属品（オプション部用品）の変更を希望された場合、販売会社で装着する部用品（ディーラーオプション）は変更できるが、メーカー装着部用品は、一定の期間（例えば、10 日～2 週間）がないと変更できない。お客様から見ると弾力性に欠ける対応となる。
- ② 新車発売直後で受注がメーカーの計画を上回った場合、お客様の発注の際に、納期が確定できないことが多い。お客様だけでなく販売会社にとってもいろいろな原因となる。これは、メーカーの弾力性の問題である。

＜事例 3＞その他の事例

サービスのフレキシビリティという事例は、日常注意していれば、いろいろと体験できる。下記は、大前研一氏以外は、筆者の体験である。

① そごうのある店舗の駐車料金

2000 円以上の買い物で 1 時間半の無料駐車ができるが、1990 円の時、スタンプを押してくれた。小さな感動である。本来は、他のレシートと一緒にして 2000 円を超えなければならない。お店としてはルール違反だがお客様心理としてはしょっちゅう買い物をしているのだからそのくらいのサービスはしてくれても、と期待する。

② 郵便局の駐車場で年賀はがきの受け取り

年末、郵便局は、年賀はがきを出す人で混み合う。駐車場もいっぱい。2004 年末、その駐車場にアルバイト学生が出て、車の誘導と共に、年賀はがきを配っていた。そのちょっとしたサービスで、わざわざ車を止め、局のポストに行かなくてもすんだ。これも小さな感動であり、且つ、業務効率化ともなる。

③ 米国航空カウンターでの手荷物超過料金

1984 年に米国出張したときの帰り便のこと。USAir のカウンターでトランクなどの預ける荷物を計量したら、何キロか超過していた。カウンターの女性スタッフは超過料金がいると

いう。そのくらいサービスしてくれといったが“No”。そこで、「私の体重は57kgだ。他の客を見ろ・・・70kg、80kgの人がたくさんいるではないか。何で軽い私からそんな超過料金を取るのか？」といったら、その女性スタッフは笑ってしまって、「OK・・・Please・・・」ということになった。正確にはルール違反だろうが、サービスの弾力性の例といえる。

④ 大前研一氏の朝食卵の経験

これは大前研一氏の「遊び心」という本（大前研一（1988））にある話で、サービス弾力性のない事例である。「氏が新大阪駅構内の食堂で朝食に“和定食”を頼んだら生卵がついてきた。氏は、生卵が食べられないので、洋定食のように、ゆでるか、目玉焼きにできないかウェイトレスにたのんだが、エキストラ料金を払うといってもだめといわれ、マネージャーが出てきたが同じ答えであった。結局650円の洋定食を余分に頼んで落着いた。これが米国だったら、1ドルのチップでも渡してウェイトレスに頼めば、ウィンクしながら“お前だけだよ”とでも言いながら愛想よくやってくれるのに・・・」という話である。

氏は、「日本人は親切で柔軟性に富んでいるといわれていたはずなのに、最近平均値に合わせたマニュアルだけで動くようになってしまった」、と嘆いている。

サービス弾力性は、現場スタッフのちょっとした気の利かせ方や機転でいくらかでも生み出せる。要は、会社の都合、自分たちの都合で動くか、お客様の喜ぶことをしようという“心構え”をもって動くかの差ではないだろうか。企業としては、お客様志向を現場に共有させることと、サービス弾力性の事例をメニュー化（モジュラー化）して、気が利く行動そのものをある程度標準化して用意しておくといよい。後述するように、消費者は、どちらかというところ「すり合わせ型」のサービスを求めてくる。“自分のために特別に”という商品、サービスがそのお客様にとっての大きい価値である。そうした「すり合わせ型」をもとめるお客様に、すべて「すり合わせ型」のサービスで対応していると高コストになる可能性があるため、ある程度標準化し「モジュラー型」サービスとの組み合わせで対応するとよい。レストランで、“これはあなただけのメニューです”といわれれば、お客様は感動する。大前氏の話のように、卵を焼くだけで“あなただけのメニューです”といえるのである。これらに関しては、第4章で取り上げる。

(5) 営業活動のS（System システム・ツール）

改善活動には、それなりのシステム、道具が必要であり、深層の競争力の一つとなっている。K社の場合は、メーカーの改善支援ツールをベースに、独自の工夫を加えてシステムを構築している。システム（BR1～4）、アクション、マインドの三つがバランスを取れるよう

に留意している。アクション、マインドのレベルアップに伴って、道具であるシステムもさらにレベルをあげたり、新しく加えたりしている。

改善が定着すると、そこにさらに現場での工夫や進化が見られるようになる。K 社秦野店の H20 点検の専用作業台も、お店独自の工夫で作られたツールであった。

(6) 営業活動の E (Education 教育・人づくり・マインドづくり)

深層の競争力で最も時間のかかるものが、人づくりといえる。

トヨタでいう人づくりは、指示号令で人を訓練するのではなく、現場で自発的に活動し、目標を理解して工夫し、改善する人づくりである。したがって、人づくりには時間がかかり、繰り返し繰り返しの教育、理解したと思ったらまだ理解していない、というような人を理解するまで一進一退教育していくような泥臭い人づくりといえる。

後述する組織進化能力そのものが成功と失敗の繰り返しの泥臭い中で醸成されるというが、このような泥臭い人づくりと無関係ではないのではないか。店舗の現場の店長が苦勞するもの、こうしたスタッフのマインドづくり、人づくりであり、優秀な店長ほど、スタッフとの繰り返しのコミュニケーションをしている。

人づくりで、重要な役割を担っているのが、本社の優秀な教育スタッフである。K 社には、全店の店長、スタッフを教育指導する優秀なディレクターがいる。店長は、営業活動の改善や、マーケティングの新しい試みなども、ディレクターに相談し、アドバイスを受けることが多い。OJT : On the Job Training と Off the Job Training がうまく組み合わさって、店長をサポートしているといえる。

4. 組織能力 (Organized Capability)

前節でのべた「深層の競争力」を生み出すものは、藤本教授の定義によれば「組織能力」である。組織能力は、次の三つからなる（藤本隆宏（2004）P.78、84）。

- ① 統合能力（現場のルーチン化した“ものづくり能力”）
- ② 改善能力
- ③ 進化能力

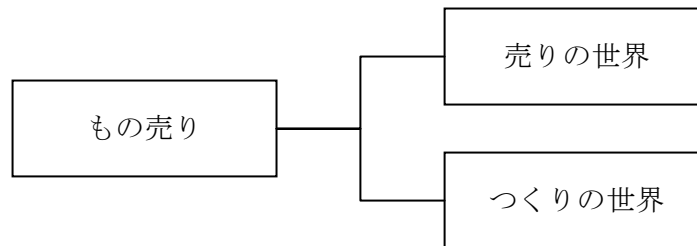
(1) 「ものづくり」と「もの売り」の能力

営業活動において「ものづくり能力」に相当するものは、言ってみれば「もの売り能力」ということになる（筆者意見）。ものづくり企業が、開発コンセプトから設計、調達、設計図面の鋼板などへの転写、生産、といった流れで、必要なものを、必要なときに、必要な

け、できるだけ低い原価で、標準品質を保って生産していくことに対して、販売、営業の世界はどうか。

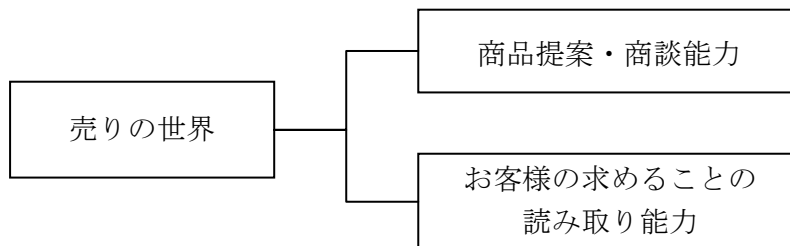
「もの売り」は「売りの世界」と「つくりの世界」から成り立つ（筆者意見）。

図 16 ものうり（販売）の能力構図



「売りの世界」では、お客様がどんな商品・サービスを求めているかを読み取る「読み取り能力」と、お客様に商品・サービスを提案し、販売する「商品提案・商談能力」の二つの能力が求められる（筆者意見）。

図 17 売りの世界の能力構図 ①



「商品提案・商談能力」は、比較的訓練しやすいが、「読み取り能力」に欠けると、お客様の求めることとずれた提案をすることになる。「読み取り能力」は、相手の立場に立って考える能力、心、観察力、経験などが必要であり、誰にでも簡単にできるものではない。この能力は、スタッフによって差がある。人間の基本的態度、素養にかかわることでもあり、いかに高めていくか、課題といえよう。

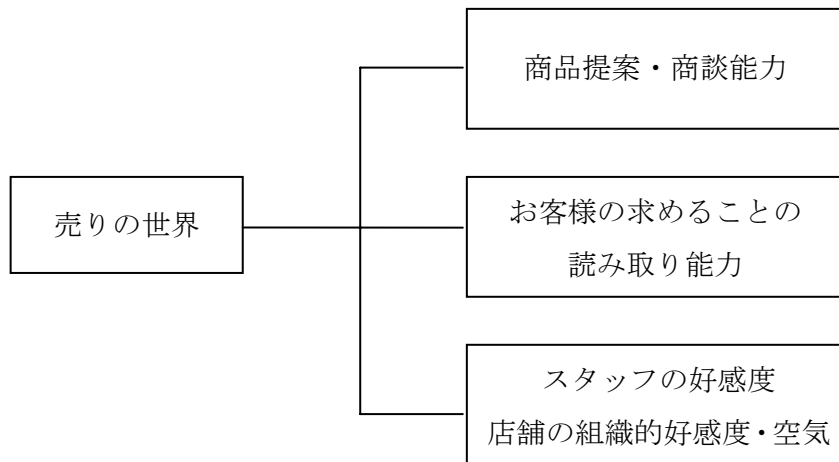
さらに付け加えると、売りの世界には、店舗と営業スタッフが“お客様に与える好感度”がある。お客様は、感じのよい店、感じのよい営業スタッフから買いたいと思う。お客様がお店に入った時の空気、活気、担当営業スタッフ以外のスタッフの態度（これらは、店舗全体の組織的高感度といえる）などが重要である（筆者実務経験）。そこで、図 17 は次の図 18 のように表現するほうが、より実務的であろう。

「つくりの世界」は「売りの世界」のバックヤード（裏庭）である。新車をお客様の求め

るタイミングで（一般にはできるだけ短期間で）仕入れ、点検、納車、代金回収する新車物流能力、中古車の下取り、代金回収、再販する中古車物流能力、サービス工場の点検修理の能力、板金工場の能力、カーライフ用品の仕入れ、在庫管理、データベース・システムの構築など、さまざまな分野があり、業務改善の対象にもなりやすい。

以上、「ものづくり」に対応して、営業活動の“売り”と“つくり”という表現をしたが、藤本教授は、ものづくり企業、例えば自動車でいえば、設計コンセプトを鋼板に転写し、付加価値を加えて車という商品になるのと同様、販売・サービス企業も、メーカーの造った“もの”に、サービス、などの付加価値を加えて、お客様に販売する、その意味では、販売サービス業も、広義の“ものづくり企業”である、と論じている。この観点から、前述の“つくり”、“売り”は、狭義に解釈して論じたものである。

図 18 売りの世界の能力構図 ②



（2）改善能力

「改善能力」とは、ものづくり企業でいえば、生産性や品質を継続的に向上させることである。ものうり企業では、販売・サービスの Q（サービスの質）、C（コスト）、D（納期リードタイム）、F（弾力性）と S（仕組み）、E（教育）などの深層競争力の構成要素をそれぞれ継続的に向上させること、と定義できる（筆者意見）。

その上で、トヨタが定義する改善能力とは、単に業務を改善するだけでなく、それが現場に定着し、「自動化」するまでをいう。したがって時間はかかるが、いったん定着したら現場から独自の工夫や改善の進化が行われるようになる。

トヨタのある販売会社の事例（2004 年 11 月 TSL 推進会議での発表事例）を述べたい。その販売会社では、メーカーの支援を受けて改善に取り組んだが、改善ツールの使い方の指導が中心となってしまう、“何故改善をする必要があるか”ということを現場スタッフに十分

理解させることが結果的にできていなかった。そのため、指導した本部スタッフが引き上げ、しばらくしたら元の状態に戻ってしまい、また他店への波及も期待通りには行かなかった。そこで、再度、全店舗全スタッフ対象に、改善の目的の理解徹底をはかる教育を行い、以後改善は軌道に乗っていったとのこと。

このように、改善を定着させるのは容易ではない。特に、自動車販売のように長く従来型の販売が続いてきた業種では、多くのベテラン店長、ベテランスタッフがおり、それなりの実績を上げてきているので、これらの人たちが本気でやり方を変えていくまでには、このままでは会社の将来はないという改善の目的の理解と、繰り返し繰り返しの教育が必要である。

販売会社における改善能力は、基本的には販売会社独自の問題ではあるが、トヨタの開発改善支援室のように、メーカーが支援する意義は四つの理由で大きい（筆者意見）。

- ① TPS のような改善の基本的考え方の伝達、普及
- ② 改善システム、ツールの開発、提供
- ③ 全国販売会社間の水平展開の促進
- ④ 販社での改善がさらに進化するように後押し

このように、メーカーと販売会社が改善の必要性を共有することで、改善能力はさらに高まっていくと考えられる。これらについては、第7節で再度とりあげたい。

(3) 進化能力

「進化能力」とは、「組織能力そのものを長期にわたって進化させる学習能力」と定義され、改善を生み出す源である（藤本隆宏（2004）P.84、99）。

いいかえれば、進化能力がないと改善は継続して進まない。ものづくりの現場では、改善は常に理論的に進むものではなく、成功、失敗の繰り返し、あるいは失敗の中から思わぬ改善が生み出されるという、きわめて泥臭いものだといわれている。

しかも、その進化は、基本的には現場から発生する。

第1章のK社の事例で、秦野店の、法令1年点検を20分で標準作業化した“H20点検”について述べた。それは、店舗独自の工夫発案である。なぜ、こうした改善が生まれたのか。その店に継続的に改善を進める“組織進化能力”があったからだといえる。店長の“心構え”か“意識の高さ”が、進化を引き起こす要因と考えられる。

45分車検を待っていたお客様が、簡単な法令点検を待っているお客様より先にお帰りになるのを店長が見て、こんな馬鹿なことはない、と“気づく”。意識がないと同じものを見ていても気づかない。その結果、法令点検の短時間化をスタッフと一緒に検討し、2名のエンジニアのチームワークで20分に標準化することができた。このような改善の“自発的進

化”を社長が正当に評価した。

さらに付け加えれば、この店の付近に大きい工場があり、そこの社員が帰りがけに短時間で点検を求める、というお客様のニーズもあったようだ。お客様のニーズが店長の改善意識の誘引となったといえる。

上記事例のように、改善を長期的に継続していく進化能力は、お客様のニーズに、まず“気づく”こと、さらにこれを改善に結び付けようとする“意識”が働いて実現していくものである。

以上をまとめると、組織進化をうながす誘引、動機となるものは、次の4つであると考え（筆者意見）。

- ① 組織を取りまく環境変化に適合するため
- ② 組織の目標、経営計画の達成、課題解決のため
- ③ お客さまの求めることに対応するため
- ④ 夢の実現（組織と個人の夢が共有されていると理想的）

5. 組織進化の根源

本節では、組織を進化させる根源はなにかをとりあげたい。前節で、“心構え”とか“意識”という言葉を使ったが、藤本教授が強調される言葉は“心構え”である（藤本隆宏（2004）P.107）。また、K社社長は、“マインド”、“魂”などの言葉を状況により区別して使っている。結局、改善というものは、単に一時的に改善行為をするのでなく継続的に改善してこそ意味があり、その中には、“改革”といえるような大きなものから小さな改善の積み重ねのようなものまでであるが、いずれも、「現場で改善が継続されること」が“改善”なのである。となると、現場の組織と組織を構成する人の“心構え”や基本的な考え方によって、改善が継続、進化するかどうかが決まってくる。

類似の言葉をいくつかあげてみよう（筆者意見）。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① 心構え：Mental Attitude、Preparation：覚悟すること、用意、心組み。② マインド：Mind：心、精神。③ 意識：Consciousness：自覚、何か物事に気がついている心の働き。④ 魂：Spirit：精神、気力。⑤ 人生観：View of life、Outlook on life：人生の価値・目的などに関する考え方。⑥ 意欲：Will、Desire：何かしたいという気持⑦ 意志、意思：Will、Mind：こころざし、物事を進んで使用とする心の働き。⑧ 決意：Determination：考えを決めること、決心。 |
|---|

(解釈は、日本語大辞典 講談社)

これらの言葉をどう使い分けるかは、組織内で定義しておいたほうがよい。

さて、それぞれの言葉には、「何の…」とか「何を…」などの「目標」「目的」がつく。

- 改善しようとする「心構え」「マインド」。
- 目標を達成しようとする「意識」、問題解決の「意識」。
- 商い、商売の「魂」、**「魂」**を入れて聞く。
- 目標達成の「意志」、「意欲」、「決意」。

組織内でこれらの言葉を使うときは、上記のように「何を」「何の」を明確にする必要がある。それは、後述するように、組織内での「目標の共有」、組織内での「共通の解釈」が、改善を進める上で大事だからである。

さらにいえば、それぞれの言葉が、組織内の人の心の中で、「強く」もたれるか、「弱く」もたれるか、「高く」もたれるか「低く」もたれるか、によって、組織進化の度合いが異なってくるといえる。「強い意識」を持っていれば、寝ても覚めても抱える課題が頭に浮かび、「寝ている最中に解決のヒントが浮かぶ」というだれにもある経験が、課題に結びつく。K社の大船店長は「寝ていて朝思いつくことがよくある、会社に行ってすぐやってみる」と語った。改善の継続、すなわち組織進化とは、このように一進一退の泥臭いものの積み重ねである。

次節では、上記のいくつかの言葉が、いろいろな場面で使われる事例にふれ、組織進化の根源がどのようなものか、考えてみたい。

＜意識の事例＞

“意識”といった場合、かならず“目標意識”とか“問題解決意識”といった目標を伴う。その意識が高いか低いかによって、進化の度合いが異なると考えられる。例えば、若手女子プロゴルファーで注目されている横峰さくらが、年頭のインタビューで、「今年は、1 億円プレイヤーを目指したい」と答えていた。ほとんどのスポーツ選手は、そうした目標を持って練習、プレーに望む。松井選手は米国大リーグの投手の球に慣れるまで、バットの構え方をいろいろ工夫し、見つけた最善と思われる構えを意識してプレーしている。また、NHKの「プロジェクト X」では、必ず、高い目標や困難な問題解決へ向けてあらゆる努力をした結果、目標達成、問題解決、したことが紹介される。実際には、成功例より失敗例のほうが多いに違いない。組織進化能力は、成功、失敗の繰り返しから学習されていくわけで、いかに高い意識、心構えを持続けるかが、重要である。

企業の場合、継続的に改善をすすめる、すなわち、組織進化を計るには、組織としての目

標意識、課題解決意識をできるだけ高くもち、スタッフ一人ひとりとその意識を共有する必要がある。

＜魂の事例＞

「魂が入っている、入っていない」という言い方がされる。

K 社の例では、「商いの魂を入れる」ということが社員に投げかけられている。

聖路加病院の今年 93 歳の高齢でなお活躍している日野原院長は、若い医師たちに、患者を診断するときには、「患者の目線に立って、魂をいれて患者の話を聞け」といっておられるのが、NHK TV で紹介されていた。「患者を“もの”と考えて、機械的に診断する医者が多い、魂を入れないと本当の患者の話は聞けず、よい治療はできない」ということである。

営業活動の場合は、「お客様の求めることを、魂をこめて聞け」ということになるだろう。“魂”は“マインド・・・心”に近い言葉で、「魂を入れてお客様に対応する、心をこめてお客様の求めることを聞き、読み取る」、このような“心構え”を持つことで、改善のヒントが得られ、また、お客様が何を求めているかが少しでも多く理解でき、より適切な対応、提案ができるはずである。

以上、営業活動の深層の競争力と、その競争力を生み出す組織能力（ものづくり能力、改善能力、進化能力）、組織進化の根源などについて述べてきた。

論文の主題は、「組織はどのように進化するのか」を観察しながら「進化する組織をどのように作るか」、「組織能力をいかに高めるか」を検討することである。以下の章では、人が構成する組織の中で、組織の目標、情報がどのように共有され、どのように解釈されていくか、また、どんな目的で組織進化が求められるのか、などにふれてみたい。

6. 組織内の共有、解釈、読み取り能力

(1) 共有 (Joint Ownership、Common Understanding)

組織が長期的に改善を行う、すなわち組織進化が行われるにあたって、最も大事なことは、改善の目的、なぜ改善しなければならないのかが、組織全員に“共有”されることである（筆者意見）。

K 社のある店舗の店長は、「今改善しなければ会社の明日はないし、君たちの明日もない」と、機会あるごとにスタッフと BR の必要性についてコミュニケーションしている。スタッフの理解を図るため、店長自身が夢を持ち、スタッフにも夢をもつよう話し合っている。店長とスタッフの夢が共有されるとき、店舗の組織能力、進化能力は確実に高まるものと思う。

＜共有の事例＞

日露戦争の事例を引用したい。1905 年（明治 38 年）日本艦隊がロシアのバルチック艦隊を日本海海戦で破ったとき（NHK が、「その時歴史が動いた」という特集番組で紹介し、小説では、司馬遼太郎著「坂の上の雲」で詳しく述べられている。）、参謀の秋山真之少佐は、「近代海戦では作戦の理解の徹底が勝利を得る」と部下を教育し、作戦の基本を理解し共有した上で、戦いの現場では創意工夫し、不測の事態に対応することを求めたといわれる。作戦の基本とは、有名な「T 字戦法」といわれ、味方の複数の艦船が敵の一部の艦船を集中攻撃するというものである。

実際に日本海戦で逃げる敵艦隊を、秋山の乗った旗艦を含む第 1 船隊が追い損なったとき、後続の第 2 船隊が、旗艦の進路から独自の判断であえて離れて敵艦隊の前方を塞ぐ進路を臨機応変にとり、敵艦隊の前方に出て、集中攻撃をして成功した。

司令官以下全員が作戦（T 字戦法）を理解し、組織として共有して不測の事態に対処した。秋山真之はこれを海戦終了後高く評価したといわれる。

以上「組織内の目標の理解と共有」の事例である。

K 社の場合、「BR：新営業政策という作戦をスタッフがよく理解して組織として“共有”し、現場で独自の工夫が行われ、長期的に組織が進化して改善を生んでいく」という状態に、一進一退しながら進んでいる。

（2）解釈（Interpretation）

組織で目標を共有するには、トップから現場のスタッフまで全員がまず共通の“解釈”をする必要がある（解釈の重要性についてはチームメンバーの松尾助教授が指摘している）。トップの言っている意味と現場の解釈が異なれば、組織のベクトルがばらばらになる。それぞれの立場で都合のよい解釈がなされると、社長の期待と現場の対応にずれが生じる可能性がある。トヨタが言葉の定義を大事にするのは、共通の解釈の上に立って施策を行う、改善を進めるため、と考えられる。

K 社のケーススタディー店で、あるエンジニアが「待ち車検」だけを「Q45 車検」と理解している（待ち車検以外の車検は、場合によって 45 分で仕上げる必要はないといういわば勝手な解釈）と既述したが、会社の期待する Q45 車検は、お客様が待ちであるか待ちでないかに係わらず、総ての車検作業を 45 分工程で仕上げていくことにあらずである。

また、社長があるときスタッフに「整理、整頓、清潔、清掃」の意味を問うたところ、そのスタッフは、即答できなかった。社長が、「整理は不要なものを置かない（捨てる）、整頓は必要なものをそろえる、清潔はそれらを使える状態にする、清掃はその状態を維持するこ

と」と説明すると、すぐ理解した。整理、整頓・・・など、わかっているようで正しく理解されていない場合がある。施策の理解、改善の目標の理解は、言葉の正しい解釈からはじまる、といえよう。

＜解釈の事例＞

NHK の正月番組（2005/1/1 日本の歌絵巻）で、日本画家千住博氏が、最新の作品「ウォーターホール（滝）」について対談を行った（図 19）。その中で千住氏は、「絵というものは、作者の意図で描かれるが、いったん作者の手をはなれると、見る人によってさまざまな解釈、見方をする。“ウォーターホール”を見て、ある欧州の人は、これは“神の降臨”を表現しているみたいだ、といい、また、日本のある人は、この絵を見て、“原爆”をイメージした」と話していた。この事例について K 社の人材開発の K 氏は、「結局経験の差が解釈の差になる」とコメントした。

組織内で社長の方針、指示が、どのように現場で解釈され共有されていくか、社長の期待通りに解釈され、実行され、かつ、組織進化のマインドが醸成されていくかが課題である。

（3）解釈と読み取り能力（Reading Capability）

第 4 節の組織能力の“売りの世界”でもふれた「読み取り能力」は、組織内でそれぞれの構成員がさまざまな解釈をするとき、この読み取り能力の差が、解釈の差になる可能性がある（筆者意見）。

解釈、読み取りの対象は、言葉、文章、人の行動、情報、などさまざま。また、言葉や文章の発信源も、社長、上司、仲間、部下、お客様、メディア、などさまざまである。例えば、お客様との商談の場合、お客様は相手のスタッフに対して、言葉、態度などいろいろの情報を発信する。それらを、どのように読み取り、どのように解釈するかによって、スタッフの対応も異なってくる。優秀な営業スタッフは、お客様の求めていることを感度よく読みとり、前向きの解釈をして、商談をよい方向に進める能力がある。これに対して、売れない営業スタッフは、お客様が情報、ヒントを

図 19 千住 博の作品「ウォーターホール」



（NHK2005/1/1 日本の歌絵巻より）

発信しているのに読み取れず、商談が前にすすまない。

あるいは、社長の言葉、文章を見て、社長が本当は何を期待しているのかを読み取り、解釈し期待に沿う行動を取るスタッフと、言葉通りにしか解釈、読み取りができないスタッフがいる。前出の K 社の人材開発の K 氏は、ある店舗のミーティングにでて、店長とスタッフとの会話のやり取り、スタッフの態度などを“読み取り”、店長はここで強く出るべきだと感じ、店長に的確なアドバイスをした。店長も部下を強く叱って、スタッフに真剣なマインドが生まれ、以後、お店の改善が進み始めた、という事例を話されたことがある。

「読み取り能力を高め、適切な解釈をして、しかも、組織内でその能力を共有する」ことができれば、組織は、進化能力を持つことになるのではないか。このような“読み取り能力”は別の言い方をすれば、“感じ取る”“感じ取り能力” Feeling Sensitivity ともいえる。

(4) 共有のためのコミュニケーションとチームワーク

店長がスタッフのマインドづくりで力を入れているのが、スタッフとのコミュニケーションである。改善の目標、その店舗の目標などをスタッフと共有することが、組織能力を高める前提である。指示号令でなく、スタッフが自分で考え、工夫するようにするマインドづくりのため、あるいは、改善の目的を理解させるため、店長は日夜コミュニケーションに努力しているといっても過言ではない。店舗レベルのコミュニケーションは、

- 店長とスタッフのコミュニケーション
- スタッフ間、特に営業スタッフとエンジニア間
- コミュニケーション手段としての“見える化”
- お客様とのコミュニケーション
- スタッフの“勝手な解釈”を防ぐためのコミュニケーション

などがある。

付け加えていえば、コミュニケーションというとき、単にスタッフ同志が“仲がいい”ということではなく、「何のコミュニケーションが取れているか」、といった視点が欠かせない。

さらに、組織能力で重要なのは、チームワークである。チームワークは、文字通り組織の共同作業である。

営業活動の事例でいうと、

- 仲間のお客様にも自分のお客様同様の対応をする
- チームで決めたルールを守る（トヨタでいう“躰”）
- 自分の経験をチームの経験とする（個人の経験を組織の経験とする、水平展開）

- 個人の実績も大事だが、お店の実績重視（褒賞をチームにあたえる）

前述の読み取り能力は、このチームワークの構築に当たって、重要な能力である。

スタッフ個人個人が、チームにとってどのような役割を期待されているか、基本的には決まっていますが、その時々情勢に応じて、自分の役割を読み取り、感じ取り、瞬時に対応することが、求められる。

7. 組織進化の動機づけ

組織進化能力は、「組織能力そのものを長期にわたって進化させる学習能力」である、として事例を引用しながら述べてきた。本節ではさらに、組織進化を促す動機は何かを考えてみたい。これは、何故改善をする必要があるか、という改善の目的とも重なるが、次の三つの動機が考えられる（筆者意見）。

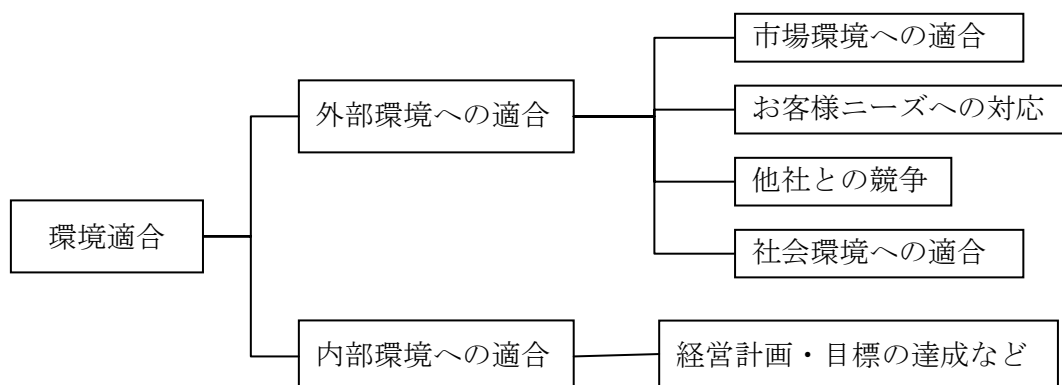
- ① 企業、組織を取り巻く環境に適合しなければならない「環境適合」のため
- ② 進化の根源であるところの社員の心構え、意識から進化が生まれる「意識」の側面
- ③ トップ、周囲などからの評価が進化の動機付けとなる「認知・評価」の側面

（1）環境適合という動機

企業、組織を取り巻く環境は外部環境と企業内部の環境に分けられる（図 20）。

図 20 のように、さまざまな環境が絶えず変化していくことに、企業、組織は対応しなければならない。したがって改善活動にも終わりはなく、組織能力を長期にわたって進化させる必要がある。

図 20 企業を取り巻く環境への適合

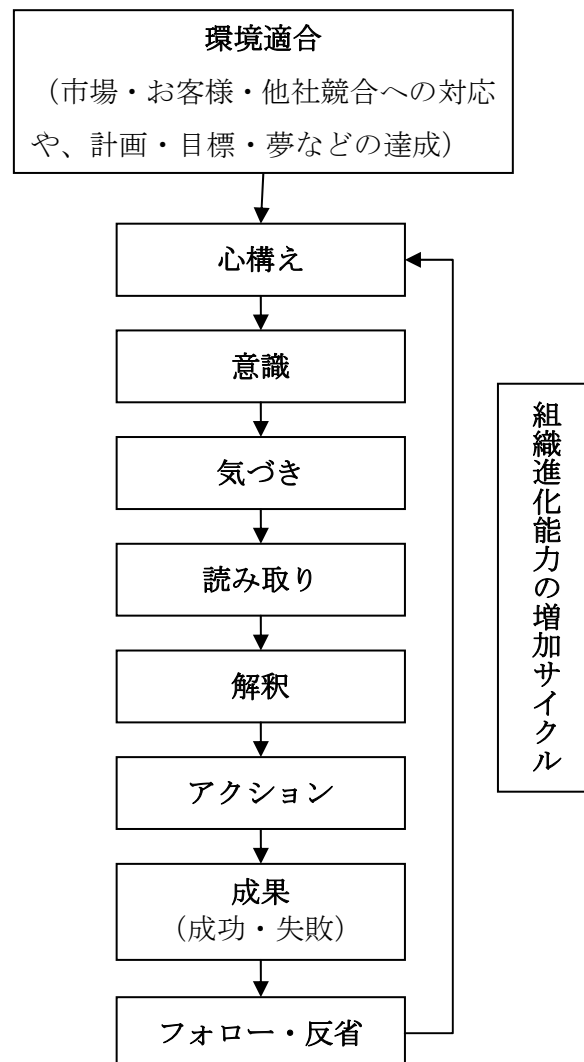


（2）心構え、意識による動機

進化能力の根源は、組織を構成する人の“心構え”に帰するとの藤本教授の指摘であるが、

「なんの心構えをするのか?」という、上記(1)のような“環境変化に適合しないと企業の存続はない”ことを、組織として、また、組織を構成する一人ひとりとして“心を構え、意識する”ということであろう。あるいは、自分の今年の目標に対して、何らかの“心構え”をもって仕事にあたる。そうした“心構え”を“意識”して具現化することで、周囲に起こる事態や、お客様のニーズなどに“気づき”、そこからなにかを“読み取り”、“解釈”し、何らかの“アクション”を行う。アクションは、改善の試みであったり、スタッフへの投げかけであったり、さまざまである。その結果は、成功もあれば失敗もある。このような学習を積み重ねながら、組織進化が行われると考えることができる。これらの一連の流れを図示すると図21のようになる(筆者意見)。

図 21 環境適合のための組織進化の流れ



(3) 認知・評価による動機

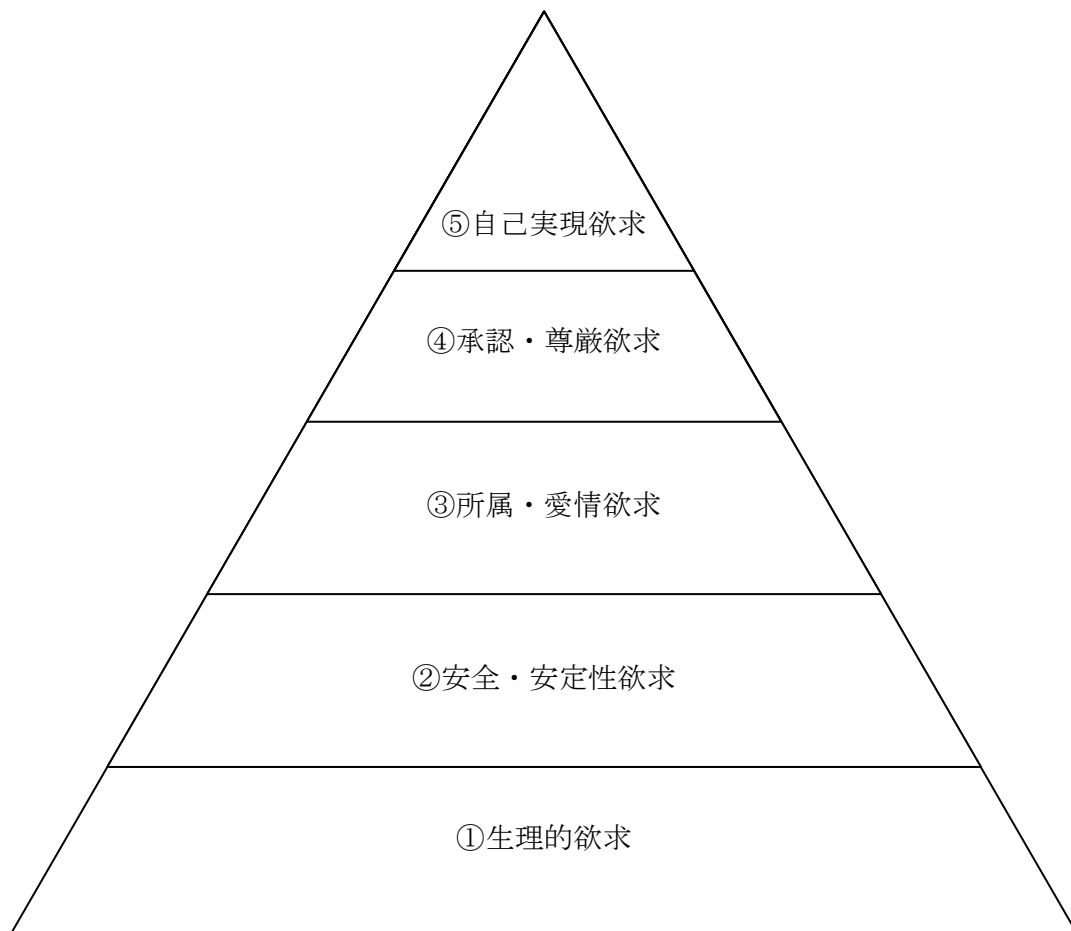
組織の進化能力を高めていくため、組織が独自の工夫で改善を行い、成果（成功・失敗）が出たとき、それを正当に評価することが、更なる進化を生むと考えられる。

次のようにさまざまな立場からの評価がある（筆者意見）。

- ① 社長の評価
- ② 上司からの評価
- ③ 仲間の評価
- ④ 部下の評価
- ⑤ 市場（お客様）の評価
- ⑥ 営業会議など組織的評価

人間がしかるべき評価を受けたときの喜びは、マズローの欲求階層でいうと、上から2番目の欲求を満たすことになる。（図 22）

図 22 マズローの欲求階層



一橋大沼上幹教授は（沼上幹（2003）P.89）、企業組織における自己実現は、実際には難しく、むしろ組織内で承認されることが最も欲求を満たす、すなわち企業組織では、④の承認・尊厳欲求が上位の欲求となるのではないかと論じている。

K 社秦野店でお店独自の工夫で法令点検を標準化したとき、本社での営業会議で、社長が「BR 活動もやっとうこういうこと（現場での独自の進化）ができるようになってきた」と評価されたと伺った。秦野店の店長、スタッフにとって、②の承認・尊厳欲求が満たされたと推測される。このような進化を体験すると、組織はさらに進化していくプラスのサイクルに入る。

筆者の私見ではあるが、上記のように、現場での改善、進化にとって、さまざまな評価が動機付けになるといえる一方で、トヨタ自動車の求める“人づくり”は、そのような評価の有無を越えて、やはり「自己実現欲求」のレベルではないかとも思われる。また、評価されなければ動かない人と、自己実現で動く人、リーダー、スタッフ、それぞれレベルの差があるかもしれない。“人づくり”を行うとき、これらを認識してかかる必要があろう。

8. 裏層の非競争力

「深層の競争力」は、表から見えないために他社が簡単に真似できない競争力であるが、深層の競争力醸成の裏で、組織内でそれらを阻むもろもろの「非競争力」とでも呼ぶべきものが見受けられる。それらを仮に「裏層の非競争力」と表現する（筆者意見）。

いくつかの事例をあげると、

- ① トップからの指示、会社の目標などを現場で勝手な解釈、都合のよい解釈をする。組織の目標の共有ができない。
- ② 従来のやり方になれたベテラン店長、ベテランスタッフが業務の改善を適当に受けとめる。一見やっているように見えるが、マインドが伴わないから真の改善ができない。
- ③ 結果だけ求めると悪さが発生する。先に述べたように、“数値目標”が“数値目的”になると、現場で数値（売り上げ金額など）の操作などが起こりかねない。あるいは、トップが喜ぶ情報だけが上がり、本来大切な悪い情報があがらなくなる。
- ④ 環境適合できない企業のトップ自身が、情報操作をしたり都合の悪い情報を隠す。
- ⑤ 指示号令型の経営、指導をしていると、指示がなくなると（指示している人がいなくなると）元に戻ってしまう。

以上の事例のいくつかは、現場の観察で実際に見られる。こうした改善の足を引っ張る「裏層の非競争力」を克服するため、「繰り返し繰り返しの教育」、「店長とスタッフの日夜のコミュニケーション努力」、「結果を求めずプロセス重視の我慢」などが K 社では行われている。

る。

これらの「裏層の非競争力」は、改善の足を引っ張るだけでなく、極端な場合は、社会、株主、顧客、社員を裏切る事件にまで発展する可能性もある。結果を求めるあまり、情報、データを操作する、事実を隠す、等々。企業、組織は、ぎりぎりのところでこれらの「裏層の非競争力要因」を克服して、健全な企業、組織を維持していると言えるのではないだろうか。これも、改善が成功するかどうかと同様、社長、トップの強い意思によるところが大きい。

9. 進化する組織の構築（一般化）

第2章のまとめとして、組織進化能力を高めていく要因を整理し、そのような組織をどのように構築すればよいか、以下のようにまとめた。

- ① 企業、組織としての理念、夢、目標を設定する。
- ② 目標を長期、短期の経営計画に組み込み、一步一步改革・改善をはかる。
- ③ 目標、計画をトップ、現場で共有する。

目標が現場で理解され、共有されるまで繰り返し繰り返しの教育、コミュニケーションの徹底。

- ④ 現場スタッフが自働化・進化する土壌づくり、マインドづくり。
- ⑤ 改善ツール・システムの導入と活用。
- ⑥ 現場の進化に合わせた改善ツール・システムのレベルアップ。
- ⑦ 改善、進化を正當に評価する。結果を性急に求めず、プロセス重視。
- ⑧ 進化の喜び、成功体験をさせ、組織内での水平展開をはかる。
- ⑨ トップ（社長）の強い意思の持続。

これらについては、章の中で詳細に記述したので、ここでの説明は省略したい。K社は、実際に上記のほぼ総てを実行しつつある。

<第4章> 戦略能力とアーキテクチャー

組織能力が深層の競争力を生み、深層の競争力が表層の競争力となって、成果としての利益への道筋ができていくとされる（藤本教授）。本章では、利益パフォーマンスとしての戦略能力について、K社の観察から論じてみたい。利益は販売会社では、主に「売りの世界」にかかわるものである。改善のかなりの部分は「つくりの世界」を対象にしているので、改善が直接売りにつながるわけではない。第1章のメーカーの改善支援で述べたように、TPS活用で販売は増えるのか、という販売会社の問いに対し、改善支援の立場からは、“YES and

NO”と答えている。それは、TPS 活用の改善でバックヤードが効率化されることで、結果的に売りにつながるということである。

さらに、バックヤードの改善によって、販売・サービスの質が向上し、メーカー・商品の持つブランド力とあいまって、お客様に対するトータルブランド力が向上することで、売り上げ・利益に寄与するということもできる。

ものづくり企業で、現場の改善活動の結果よりも、戦略そのものが利益を大きく左右するという論もあるが、考え方は同じに思われる。

本章では、K 社の改革、改善活動の成果が、マーケティング戦略として同社が目標としている「お客様価値の最大化」にどのように結びついているか、また、販売会社一般に言われる高コスト体質、低利益率の体質をアーキテクチャーの観点で見たとき、どのような位置づけと課題を見出すことができるかを論じる。

“TPS 活用の改善がお客様価値をどのように高めるか”は、本プロジェクトの重要な課題の一つである。

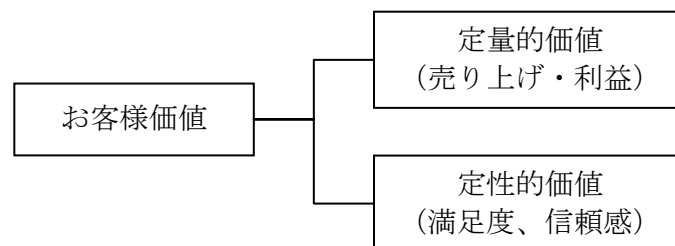
1. マーケティング戦略とお客様価値の最大化

(1) お客様価値について

K 社の経営理念である「くるま生活における豊かさの創造に最高の貢献をする」から生まれる重点的な戦略は、「お客様価値の最大化」である。

経営戦略の視点から、企業の目的は「株主価値の最大化」であり、「お客様価値の最大化」はマーケティング戦略の目的と考えることができる（Peter Doyle(2004) P.3, P.115。但、経営者によっては、“お客様価値の最大化”こそ企業の目的だ、と言う人もいる）。

図 23 お客様価値



実務的に「お客様価値」は、企業がお客様に提供する商品・サービスに対して、お客様が価値を認めて代価として支払う金額、企業にとっては売り上げ・利益のように定量的にあらわせるものと、お客様満足、企業への信頼感など定性的なものがある（図 23）。定性的とい

っても、お客様満足の程度は、アンケート調査などで満足度としてある程度定量化できるものもある。

<自動車販売会社の定量的価値の例>

- 新車売り上げ・利益
- サービス、用品等売り上げ・利益
- クレジット、保険などの手数料
- 中古車売り上げ・利益
- 上記売り上げにつながる営業活動の諸データ（車検・点検入庫率、お客様維持率など）
- お客様の視点から、年間価値（一人のお客様の年間売り上げ）、生涯価値（一人のお客様の生涯売り上げ）

<定性的価値の例>

- 商品・サービスなどに対する満足度（販社独自のアンケート、J.D.Power 社調査）
- 販売店、営業スタッフに対するお客様の信頼感、感動

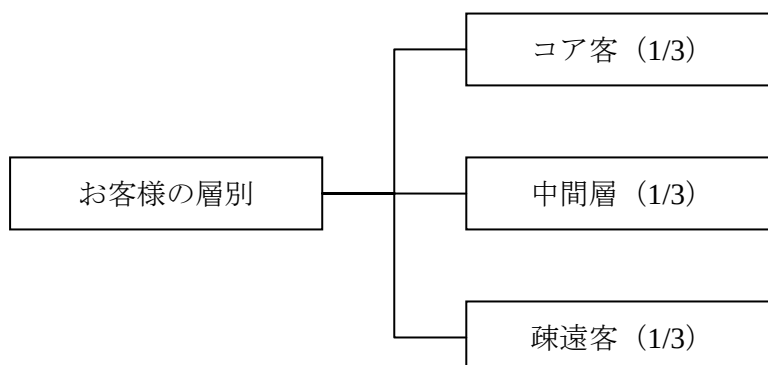
販売会社は、これらの価値提供のため、営業スタッフの商品提案力の強化、商談力の向上、もれなくお客様に提案する仕組みの活用（K 社の BR2：お客様フォローシステム、BR3：大福帳フォーカスシステム）、営業スタッフのお客様志向のマインドづくり、など営業活動と教育に力を入れている。

(2) お客様の層別

お客様価値を考えると、お客様を層別すると、価値の計測がさらに具体化する。

一般には、客層を三つにわけ、お店とのつながりの深い「コア客」、車を買ったきりほとんど点検にも入らず、お客様の顔も浮かんでこないような「疎遠客」、そしてその「中間のお客様」である。どの店舗の店長に伺っても、おおよそ三分の一ずつに層別される（図 24）。

図 24 お客様の層別



コア客は、正確に定義されているわけではなく、K 社の場合は、営業スタッフの自己申告による。メーカーの定義では、半年に 1 回はサービス点検に入庫するお客様をコア客に相当するランクづけをしているようだが、この定義だとお客様の 45%くらいになり、コア客を広義に解釈している。

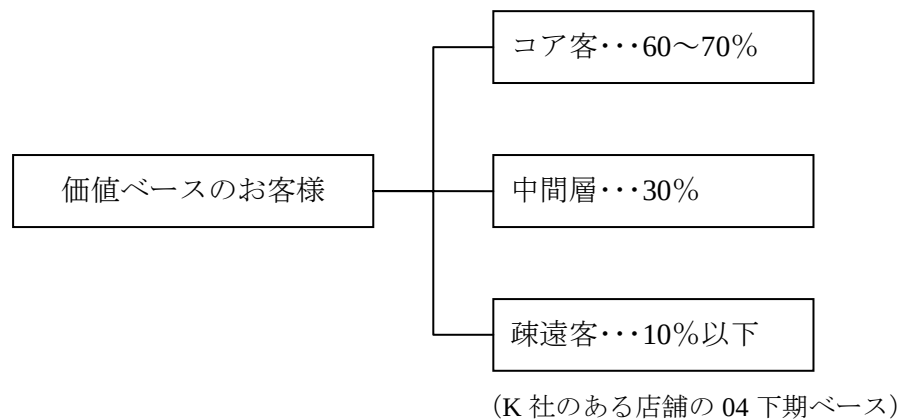
「コア客」がサービス売り上げのかなりの部分を占めることを、K 社店舗の事例で検証する。

<K 社店舗の事例>

K 社のある平均的店舗で、コア客を「有料サービス三ヶ月に 1 回以上入庫のお客様」（新車ユーザー1900 台の 34%）とすると、サービス売り上げ約 2000 万円/月のうち、約 60%の売り上げを、このコア客が占めていた（2004 年度実績）。三ヶ月に 1 回入庫ということは年 4 回以上の入庫であるが、これを年 3 回以上入庫（メーカーのいう最上位ランク客）のお客様の売り上げで見ると、サービス売り上げの実に 75%を占めていることがわかった。この数字は、他店の店長も、感覚的に当店でもそのくらいだろう、というお話だった。お客様価値を販売会社全体で見た時、いかにコア客を増やしていくかが重要な課題である。

お客さまの層別をサービス売上額に例をとって、価値ベースで区分すると図 25 のようになる。

図 25 客層別のサービス売り上げ額



以上のように、コア客が売り上げの大きな部分を占めることは、サービス企業の多くでいえることであり、自動車販売業もその一つであることを確認した。

他業種の場合は、コア客はリピーターと呼ぶことが多い。ただ、自動車販売の場合は、一度取引が始まれば、お客様を特定できることが特徴といえよう。（One to One Marketing が可能）。K 社では、お客様をコア客にすることを「引き上げ」と呼び、新規のお客様獲得を「引き込み」と呼んでいる。

すなわち、マーケティング活動は、

- ① 新規のお客様をいかに獲得するか（K 社では“引き込み”）
- ② 新規のお客様をいかに引き上げて“コア客”にしていくか（同上“引き上げ”）
- ③ コア客をいかに維持していくか（CR）

の諸活動であるといえる。そして、②と③が「お客様価値の最大化」の活動である。

（3）お客様の維持：CR（Customer Retention）

お客様を維持し、且つコア客化を計ることがお客様価値の最大化につながる。

一般に CR といわれるお客様の維持とは、自動車販売では次の二つの意味を持つ。

- ① 新規のお客様に再び代替していただくこと。
- ② 新規のお客様に、サービス点検でリピーターとして入庫していただくこと。

従来は、“お客様に再び車を購入していただく”という意味で、お客様の維持と考える傾向があった。しかしながら、次の理由で、むしろ②のサービスリピーターを増やす活動に重点が移っている。

- ① お客様の代替サイクルの長期化（一般に 7～8 年に 1 回といわれている）。
- ② 同じ販売会社からの再購入比率は経験的に 30～40%と低い。（同一メーカーの最購入率：メーカーロイヤルティは、トヨタでは 60%前後と推測されるが、チャネル間の競合のため販売会社のロイヤルティは低い）。

K 社のショールームでの新車展示台数が減少し、サービス点検来店のお客様のための用品展示スペースを増やしたことも、このような意図の表れといえよう。

（4）BR 活動の成果とお客様価値最大化

K 社の BR 活動が、どのように成果としてお客様価値の最大化に結びついているか。より広くいえば TPS 活用の改善が、戦略能力（マーケティング戦略能力）の増加にどのように寄与しているかをここで論じたい。

先に、「TPS 活用の改善は主にバックヤードの改善であり、“売りの世界”の直接的改善ではない」とした一方で、「マーケティング戦略能力は、お客様価値を最大化していく能力である」とすると、この二つがうまく連動して成果に結びついていれば、TPS 活用の改善が結果的にお客様価値の最大化につながり、マーケティング戦略が効奏したと考えることができる。

K 社の場合、BR 活動開始前のサービス売り上げ基準値に対し、3 年目の 04 年度のサービス売り上げが、約 20%増加したことは第 2 章の K 社改善の成果で述べた。お客様の絶対数

(保有台数) はほとんど増えていないとすると (K 社ヒヤリング)、お客様価値が約 20% 増加したといえる (この価値増加が、お客様の引き上げ効果でコア客の絶対数が増えた結果か、コア客のサービス入庫がさらに増えたのか、あるいは両方か検証はしていない)。このような成果に結びついていることは、マーケティング戦略能力が BR 活動 (新営業政策) によって組織的に発揮されつつある、と考えることができる。

(5) お客様価値最大化への課題

サービス売り上げの約 60~70% が約三分の一のコア客で占められることを前提にすれば、コア客を増やすことと、コア客の価値をさらに高める (価値最大化を図る) ことが戦略目標となる。この実現のためには、コア客が何を求めているかを各店舗のエリアごとに知ることが重要である。

そのためには、お客様の情報の質を高めること、K 社で言えば、BR3 の「大福帳フォーカスシステム」の質をさらに高めて活用すること、すなわち、後述するように、コア客のカーライフを一人ひとりに合わせて設計し、これに対応する必要がある。

従来型の訪問販売が主体であった頃は、営業スタッフが何度もお客様の家庭や会社を訪問し、極端な例では、お客様の引越しの手伝いまでしてお客様との関係を深めて、車を購入していただいていた。営業スタッフは、コア客のことなら何でも知っていた。

これに対して、現在志向している店舗販売では、お客様が来店し車を購入し、店頭で納車し、点検サービスも極力来店を促進しているので、効率的ではある反面、お客様の家も知らない、という営業スタッフもいる。このようなお客様との関係の中で、お客様の情報の質を高め、お客様の求めることを読み取り、対応していく必要がある。この辺りが、まだ不十分で、お客様価値の最大化がしきれていないのではないだろうか。

(6) 新規のお客様獲得 (引き込み活動)

新規開拓のマーケティングについて、簡単に触れたい。主に売りの世界の話で、TPS 活用の改善からはやや遠い分野に思われるが、新車ステータスの効率化 (お客様の必要なタイミングで車を納車する仕組み)、45 分車検などバックヤードの充実と安心感、営業スタッフのチームワーク、お店の雰囲気など、改善の結果が、新規のお客様にも影響を与える。

一般的には、新商品が新規開拓の大きな引き金になる。新規のお客様獲得がないと、保有客は減少するから、販売会社にとっては、CR 同様重要な戦略対象である。

ケーススタディー店厚木店では、昨年夏以降、エリアマーケティングを試行し、成果を挙げつつある。エリアの市場分析からターゲット層が多く居住するエリアを絞り込み、イベン

トを企画して、そのエリア向けに重点的にチラシなどの告知を行う。

来店したお客様のアンケート情報を蓄積して、再度のイベントを絡ませた呼び込みをおこない、漸次見込み客を増やしていく。ターゲットに近いお客様層が実際に来店することで、営業スタッフに自信がついてくる。05 年の 4 月時点では、このようにして蓄積した見込み客が 400 件に達し、4 月中旬にはこの見込み客を対象に、イベントを実施、約 100 組の来店を得た（図 26）。

図 26 K 社厚木店での引き込みイベント



厚木店イベント①（2005/4/16）



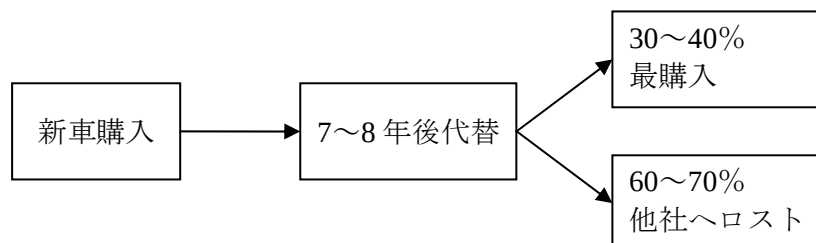
厚木店イベント②（2005/4/16）

（7）新車販売における CR 代替と新規購入の関係

マーケティング戦略における CR（引き上げ：お客様価値の最大化）と新規のお客様の獲得（引き込み）とは、どのような関係になっているか、検証しておきたい。

前述したように、お客様が新車を代替するときの同じ販売会社での再購入率（販売店ロイヤルティ）は、一般に 30～40%といわれているので、販売会社として、もし代替に依存していると、保有台数は減少してしまう。保有台数を維持するためには、新規のお客様を 60～70%獲得しなければならない（図 27）。

図 27 自動車販売会社の新車代替え継続率
（業界経験値）



トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化

前述の業界経験値を裏付けるため、K 社のある平均的店舗の最近の受注実績（05/2～4 月累計）の受注源を調べた結果は、次の通りである。

(1) 新車 CR のお客様からの代替・・・・・・・・・・	30%
(2) サービス・保険などの CR のお客様からの代替・・・	12%
(3) 新規（引き込み）のお客様の購入・・・・・・・・・・	58%
＜他社からの流入＋純新規＞	
計	100%

3 ヶ月の実績ではあるが、店長の経験では、おおむね年間の傾向で、図 27 の業界経験的な継続率を裏付けている。新型車の発売は 04 年 9 月（アイシス）であるから、特別に新規が多い偏った時期とはいえない。新車の新規ユーザーという意味では、(2) も新規であり、広義の新規のお客様が 70% をも占める。

付言すると、新規のお客様の中には、CR 顧客の知縁、友人などへの紹介から受注するものが含まれているので、CR 顧客になんらかの関係のある受注は、本人の代替も含め、50% に近いとの見方もできる。

この結果から販売会社の新車販売関連のマーケティング戦略は次の四つとなる（筆者意見）。

- ① CR 活動（お客様の引き上げ活動）による新車代替維持率の保持・向上
- ② サービス入庫、保険、用品販売などの受注につながる CR 活動と新車販売機会増
- ③ 新規引き込み活動の強化
- ④ CR 顧客からの紹介獲得

上記で、①、③は簡単には数値が上がらないとすると（特に③は新型車の発売にも左右される）、②の数値はさらに上げていくことが可能ではないか。

販売会社の利益の中心は、サービス・用品になりつつあり、CR 活動もサービス入庫のリピーターを増やすコア客化が中心になっている。その上、新車受注の 12% を占めるとすれば、戦略的にも②は重要である。

(8) 新車販売の成果をいかに生み出すか

TPS は、「売り」の直接的改善ではなく、主にバックヤードの改善が、結果として売りの機会も増やしていく、と論じてきたが、マーケティング戦略と絡めて、新車販売をいかに増加させるかは、やはり販売会社の最重要課題の一つである。

前節まで述べてきたように、マーケティング施策として、大きく分ければ“CR 顧客から

の施策”と、“新規の引き込み活動”の二つがあるが、自動車販売会社が伝統的に抱える問題が、“価格”、“値引き”である。これは、“売り手”（営業スタッフ）にとっても“買い手”（お客様）にとっても、商習慣となってきた問題といえよう。

自販連調査（「第 57 回 自動車ディーラー経営状況調査報告書」（2001）日本自動車販売協会連合会）によれば、大規模乗用車店 551 社の平均新車売り上げ利益率は約 11%（03 年度）であり、業界経験値では、数%が、値引き、用品のサービス、下取り価格の上乗せ、などに使われていると考えられている。

その数%が、お客様に対して有効な価値提供になっているかどうかは課題である。

価格や値引きは、表層の競争力の要因であるので、その裏側の深層の競争力をいかに高めるかが、TPS を活用する対象になる。競争力のある商品を、価格を含めてつくりあげるのは、基本的にはメーカーの責任であるとしても、それをベースに付加価値を加えるのは、販売会社の役割である。そこで、お客様と直接接する営業スタッフの役割が重要になる。

ここで一つ、営業スタッフが“商人”としての役割を果たしているか、という課題を提起したい。“商人”の役割は、「商品の仕入れ、商談、販売、代金の回収、お客様とのお付き合い」などである。

この中で、自動車販売の特徴は、商品（車）の仕入れが、お客様の注文をメーカーにオーダーすることであり、売りたい商品を売る前に仕入れることではない。余分な在庫を持たない高額商品の特徴でもある。勿論、販売会社本社には仕入れ担当部門があり、仕入れ業務を行っているが、月次販売計画に基づく車種別台数枠をメーカーに提出することが中心で、あとは受注し車種、型式、オプションなどが確定の都度、デイリーにオーダーすることが仕入れ業務となるのが一般的である。まして、店舗現場の“商人”である営業スタッフが、直接仕入れをやっているわけではない。このように営業スタッフが商人であって商人らしくないのは、自分の責任で商品を仕入れない、という点にあるように思われる。

ここで、例えば、店舗ごとにメーカーオプション、ディーラーオプションを組み合わせた商品を企画し、店舗、スタッフの責任で仕入れ、イベントと組み合わせた“提案車を展示”するなどの“仕入れ能力”を養う活動方式が考えられる。K 社社長が本年年頭に現場向けに発信した「商売の魂」を発揮する活動を具体化したい。

2. アーキテクチャーと戦略能力

(1) 自動車販売とアーキテクチャー

アーキテクチャー（Architecture）とは、藤本教授によれば、ものづくり企業における、「製品の設計思想」と定義される（藤本隆宏（2004）P.17、P.120）。アーキテクチャーの基本タ

トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化

イプは、「すりあわせ型（インテグラル）」と「組み合わせ型（モジュラー）」にわけられる。

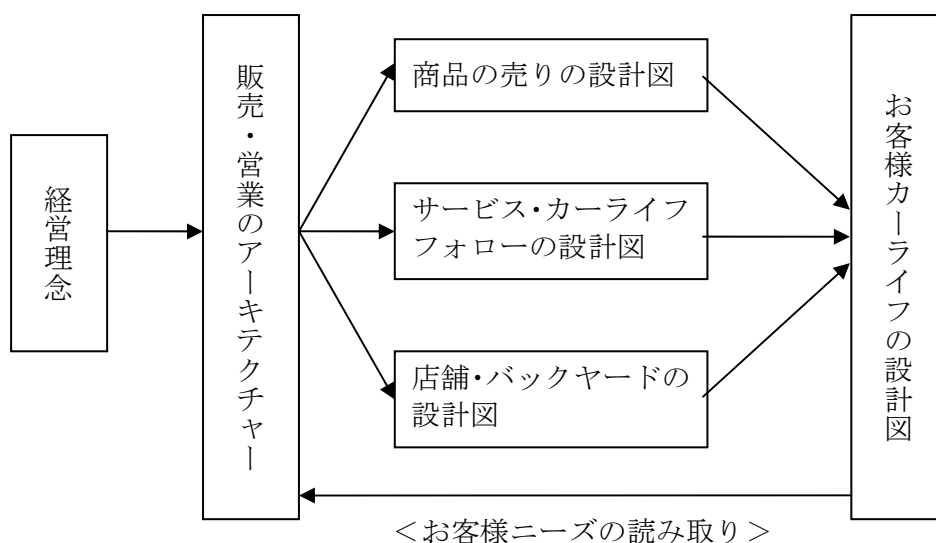
自動車は典型的な「すりあわせ型ものづくり」といわれている。基本設計思想が設計図となり、2～3万点の部品が組み合わせられ、すりあわされて、生産技術により鋼板に転写され自動車となっていく。現場の工夫、改善によって、品質、原価が標準どおりに保持され、さらに原価低減がおこなわれる。製品が戦略的に価値を生むか、お客様の求める商品になるかどうかは、基本設計思想の善し悪しにかかる。このような意味で、アーキテクチャーに基づく戦略が重要だとされる。

この考え方を、販売、営業の企業に当てはめるとどのようなになるかを論じてみたい。

自動車販売業のアーキテクチャー（基本設計思想・・・設計図）は、販売会社の経営理念、K社でいえば、「くるま生活における豊かさの創造に最高の貢献をする」という理念が、基本の思想である。これを具現化するため、第1にお客様に商品（車）をいかに提供していくか、車の持つコンセプトを正しくお客様に伝えていく能力、商談力の設計である。さらにつけ加えれば、メーカーの提供する商品は、多数の消費者を意識して開発されているので、個々のお客様に合わせた商品にするのが販売会社の役割である。お客様のニーズを読み取り、メーカーオプションとディーラーオプションを組み合わせ、少しでもお客様の求めるものに近づける仕組み、設計が要求される。

第2に車を買っていただいた後のアフターフォロー、お客様のカーライフのお手伝いといった設計があり、第3に、これらのサービスを提供するお店、仕組み、バックヤードなどの設計が必要である。

図 28 販売のアーキテクチャー（基本設計）



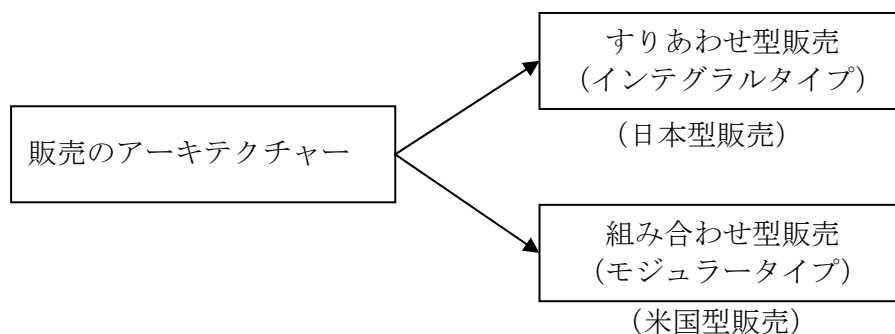
これらの設計思想は商品、サービスを提供する販売側の設計図である。これに対し、受け手としてのお客様がどのようなことを求めるかを設計図として描く必要がある。それが、「お客様カーライフ設計図」である。前節で述べたように、お客様を層別し、コア客、中間層、疎遠客にわけると、それぞれの層別にカーライフ設計図を描き、これに対応する販売の設計図を用意する必要がある。これらを図示すると図 28 のようになる（筆者意見）。

（2）すり合わせ型とモジュラー型の販売

（Integrated type sales and Service, Modular type Sales and Service）

販売・営業活動のアーキテクチャーは、ものづくり企業の場合と同様に、「すり合わせ型（インテグラルタイプ）」と「組み合わせ型（モジュラータイプ）」にわけることができる。「すり合わせ型」は後述するように、どちらかという日本型の販売・サービス、「モジュラー型」はどちらかという米国型の販売・サービスとそれぞれ考えることができる（図 29）。なお、言葉の表現上、以下、「すり合わせ型」（日本的呼称）と「モジュラー型」（米国的呼称）と記述する。

図 29 販売のアーキテクチャー（すり合わせ型と組み合わせ型）



「すり合わせ型販売」とは、お客様の求める商品、サービスに対応して、きめ細かいサービスを提供する販売であり、日本における販売会社の特徴といえる。事例をあげると、

＜すり合わせ型販売事例＞

- ① 商品：機能価値（性能、価格、燃費など）＋非機能価値（デザイン、カスタマイズ）
- ② メーカーオプションによるオーダー注文＋ディーラーオプション
- ③ 営業スタッフとの親密な関係
- ④ 点検の引き取り、納車
- ⑤ サービス、点検時の洗車サービス
- ⑥ 店頭でのきめ細かいサービス、もてなし

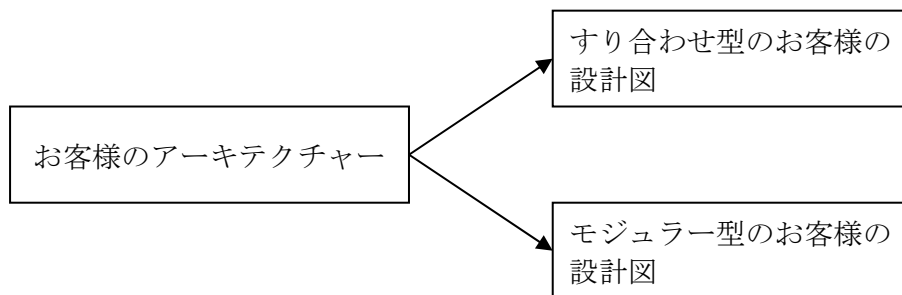
一方、「モジュラー型販売」は、主に米国型の販売、サービスであり、事例をあげると、
＜モジュラー型販売事例＞

- ① 商品は主として機能価値が中心
- ② 在庫車販売（オプションはディーラー取り付け）
- ③ 販売促進の手段はインセンティブ（05 年第一四半期 BIG3 平均 \$ 4000/台といわれる）

なぜ日本は「すり合わせ型」で、米国は「モジュラー型」なのか。それは、お客様がどちらの販売・サービスを求めているか、という消費者性向、商習慣によるものと思われる（筆者意見）。ただ、日本も総てのお客様が、すり合わせ型の販売・サービスを求めているわけではなく、中にはモジュラー型でよいと思っているお客様もいるかもしれない。

このことを考慮しながらも、典型的なお客様のアーキテクチャー（お客様のカーライフ設計）は、下図（図 30）のようになる。

図 30 お客様のアーキテクチャー



実際にお客様のカーライフを設計する場合は、お客様を「コア客」、「中間層」、「疎遠客」に層別して作るとよい。実務的には、少なくとも「コア客」の設計図はお客様一人ひとりについて、K 社のシステムで言えば「ai21」と「大福帳データベース」を組み合わせたお客様情報を充実させながら、対応していくことが望まれる。

（3）すり合わせ型とモジュラー型の組み合わせによる高効率販売

すり合わせ型販売・サービスは、お客様の要求にきめ細かく対応する必要があり、店舗費用や、人手もかかることから、一般に高コスト体質といわれている。国内大規模販売会社の経常利益率は 1%前後、欠損店比率は 03 年度で 25%（自販連：日本自動車販売協会連合会の調査、図 31、図 32 参照）と低収益である原因の一つが、この高コスト体質と考えられる。

一般に販売サービス業のアーキテクチャーを、サービスの提供企業と受け手としてのお客様にわけて事例的に位置づけてみると図 33 のようになる（筆者意見）。

図 31 大規模販売会社の経常利益率

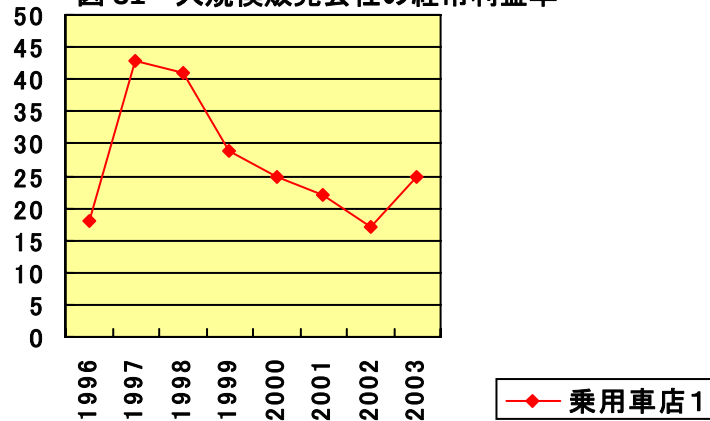
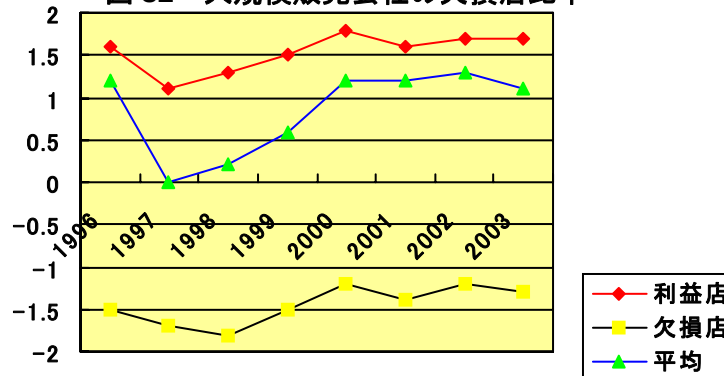


図 32 大規模販売会社の欠損店比率



日本自動車販売協会連合会

図 33 販売・サービス業のアーキテクチャー（事例）

		お客様	
		すり合わせ型	モジュラー型
販売会社	すり合わせ型	① 自動車販売（日本） 注文住宅・注文服 生命保険業 ガソリンスタンド （人手がかかり高コスト）	② デパート レストラン （高コスト低収益）
	モジュラー型	③ お好み弁当 回転寿司 建売住宅 海外パック旅行 （質の高いモジュラーサービスの組み合わせ）	④ スーパー・コンビニ ファーストフード店 セルフスタンド 家電量販店 自動車販売（米国） （低コスト・低価格）

トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化

縦軸はサービスを提供する側（販売会社）、横軸は、サービスの受け手としてのお客様。
日本の自動車販売業の場合、基本的には、すり合わせ型のきめ細かいサービスを要求するお客様に対し、すり合わせ型の**販売・サービス**で対応する①のエリアに位置づけられる。一方、米国の自動車販売業の場合は、モジュラー型の機能商品価値・サービスを求めるお客様に対応して、在庫車販売などのモジュラー型の販売・サービスで対応する。すなわち、④に位置づけられる。家電量販店も④になる。

②のサービス業、デパートは、モジュラー型のサービスでよいお客様に対し、人手をかけたすり合わせ型の販売・サービスを提供している。どちらかというと、高コスト低収益になりがちである。

4つの位置づけで、最も低コスト・高収益の可能性のあるのは、③である。モジュラー型のサービスをうまく組み合わせて、あたかもすり合わせ型商品のごときサービスを提供する。

自動車販売業をこのアーキテクチャーで整理すると、**図 34** のように位置づけることができる（筆者意見）。

**図 34 自動車販売業のアーキテクチャー
(狙うべきポジション)**

		お客様	
		すり合わせ型	モジュラー型
販売会社	すり合わせ型	① レクサス・クラウン など高級車販売に適す。 (人手をかけ、きめ細かい 高級サービスを提供 高コスト高付加価値)	② 日本の販売会社は モジュラー型のお客様 にもすり合わせ型で対応。 過剰サービスとなり 高コスト低収益
	モジュラー型	③ 大衆車販売 (これからの販売課題) 建売住宅 (質の高いモジュラー商品 サービスの組み合わせ 低コスト高付加価値)	④ 米国型販売 (車を道具、手段とする 機能志向ユーザー向け販売。 低コスト量販による収益)

①は、すり合わせ型の商品、サービスを求めるお客様に対して、すり合わせ型の販売・サービスを提供する。高コストではあるが、高付加価値の提供ができれば高収益にもなる。8月に新チャンネルでオープンするトヨタ・レクサス店などは、このタイプの販売が期待される。

日本の販売会社は、前述したように、②のモジュラー型の商品を望むお客様を含め、総て

のお客様に、すり合わせ型の販売をしているように見られる。高コスト低収益の一因となる。これからの販売の課題として、上図③の戦略を検討したい。すなわち、お客様は本来すり合わせ型のサービスを望んでいるとの前提で、商品、サービスをモジュラー化（機能部品化）して用意し、お客様に合わせてそれらを組みあわせて提供する。TPS を活用した改善ツールは、45 分車検にしても、標準化されたモジュラーサービスと考えることもできる。モジュラーの開発と活用が課題となる。

＜第5章＞ まとめ

自動車販売業が、一部の高額所得層を対象にしていた時代から、大衆車（トヨタカローラ、日産サニーなど）を発売して一般のお客様を対象にするようになったのは、1965 年以降の高度成長期からである。1965 年に 59 万台だった乗用車販売台数（含む軽、出所：自工会統計、自動車統計年報（1974）、世界自動車統計年報（2004））は、1970 年に 238 万台に達し、以後、オイル危機など一時的減少を除けば、1990 年のバブルピーク時の 510 万台まで上昇し続けた。この間、販売会社は、営業スタッフの訪問販売による新車販売台数依存の経営体質を持ち続けた。バブル崩壊により、最低年 1998 年には 409 万台にまで落ち込んだ業界は、訪問販売の効率低下、人件費、店舗費用などの高コスト体質とあいまって、急速に採算が悪化し、経営の改善を迫られる。

トヨタ自動車が、このような背景の中で、1996 年、業務改善支援室（現：開発改善支援室）を組織化し、販売会社の業務改革を支援し始めたことは、タイミング的にも意義あることであった。

1. K 社の観察のまとめ

上記のような経営環境下で、K 社が取り組んだ改革の観察を総括すると、三つにまとめることができる。

第1は、上記のような“営業スタッフ依存の訪問販売”を“店舗を核にした組織的な店舗販売”に変えたことである。これは、業務改善というよりは、経営戦略的な改革である。論文中で述べたように、“店舗販売”という概念は、数十年前、おそらく 1980 年代には、業界で“店舗劇場論”とか“ショールーム販売”などの表現が使われ、1990 年のバブルピークにむけて、チャンネルの拡大と大きなショールームを持った店舗づくり、拠点拡大が推進されていた。しかしながら、店舗販売といいながら、それらの店舗を活用した訪問販売を行っている販売会社が多く、K 社のように、45 分車検をはじめ、TPS を活用して、店舗での組織的なお客様の受け入れ体制を構築したことで、初めて、店舗販売の仕組みができたといえる

のである。

第2は、TPS活用の改善そのものである。K社では、その目的が、長年の販売のやり方を変える経営改革であったから、あえて、改善でなく改革という言葉を使って、BR（Business Revolution 新営業政策）と名づけた。取り組みから約3年を経て、TPS活用の仕組みは、全店に導入され、かつ、活用されている。現場に定着し、進化するためには、スタッフの改善マインド、活用マインドが必要であるが、店舗の差はあるものの、厚木店、大船店のケーススタディー二店では、店長の意識の高さ、リーダーシップ、人材開発部の教育などによって、スタッフのマインドづくりは、成功しつつある。

また、秦野店の法令20分点検の仕組みのように、店舗現場での工夫、進化も見られるようになった。

第1の店舗販売の仕組みの構築、第2のBRという改革・改善活動、共に従来のやり方を抜本的に変えることであり、しかもその活動を定着させていくことは、K社のような大規模販売会社ではいかに難しい取り組みであったかが理解できる。結局それは、社長の強い意思と、トップが一枚岩になったことで、達成されつつあるといえよう。

第3は、それらの改革・改善、BR活動がどれだけ成果に結びついたかである。サービスの売り上げは、BR前の水準から、3年を経て約20%増加した。目標の30%増しは未達であるものの、大きな成果である。しかし、売り上げのもう一つの柱である新車の販売台数には必ずしも結びついていない。Q45車検などの工場の効率化・改善によりお客様の常時受け入れ体制ができ、組織的な店舗販売の構築によって、お客様の来店増加、サービス売り上げ増、新車販売機会の増加となったはずで、サービス売り上げの増加まで成果を見た今、販売台数増が期待される場所であるが、この成果は必ずしもでていない（K社幹部）。TPS活用による改善と定着のため、「すぐには結果を求めず、改善活動のプロセスを重視してきたことが、改善の成功につながった」一方で、「新車、サービスの売り上げ成果を求めなければならない」ところに、ある意味では矛盾する難しさがある。

K社社長が本年年頭に、全店長に向けて「商いの魂」をいれて活動するよう求めたのも、今年の“成果”に期待するところが大きいものと推測している。スタッフ一人ひとりが、プロセス活動をするだけでなく、プロセスの目標は成果に結びつけることであると認識し、1台でも多い受注に結び付けたい、という“心構え”、“商いの魂”で営業活動をすることを期待したい。

2. 改善の一般化のまとめ

K社を事例とした、自動車販売業の営業活動へのTPS活用を観察した結果から、異業種を

含めた流通・販売・サービス業への一般化、理論化を論じてきた。藤本教授が指摘するように、販売・サービス業も“もの”にサービスなどの付加価値を加えてお客様に価値を提供する“ものづくり企業”であると考えれば、TPS を同じように活用できるはずである。

トヨタ開発改善支援室の取材によれば、改善支援を始めた当初、販売会社の社長の多くは、「生産と販売は世界が違う。お客様商売に生産現場の改善など当てはまらない」との声が多かったとのことである。したがって、支援室の活動も、あいまいさの多い販売・営業の“売り”の改善ではなく、サービス工場、物流などの“つくり”の世界から手がけたとのことであった。それ自体は、極めて効果的な取り組み方といえるが、本来は、売りの世界を含めたTPS 活用の改善が可能であろう。

そこで、一般化の第1は、TPS 活用の改善は、営業活動の中でも“つくりの世界”（バックヤード、物流など）からはいい、漸次、“売りの改善”に拡大していくことが实际的である、ということができる。トヨタ開発改善支援室のメンバーには、現場で改善経験をした組長やスタッフが多く参加している。彼らは、販売は未経験でも、サービスや物流のバックヤードを見ると、多くのムダが目につくという。

第2は、組織はどうしたら進化するか、という課題である。第3章の改善の一般化では、利益、成果への道筋として、営業活動における表層の競争力、深層の競争力、組織能力を取り上げ、組織能力の中でも改善を継続的に生み出す組織進化能力について、できる限り深く分析した。その根源は、藤本教授が指摘する“心構え”や、K 社社長がおりにふれ用いる“マインド”などに行き着くが、どうしたら企業として、また、店舗などの組織として、そうしたマインドをスタッフと共有できるかが課題である。あえて結論的に言えば、K 社の観察からも言えるように、組織としての目標を共有すること、目標を達成しないと、組織も個人も将来はないと理解しあうこと、といえる。“目標”というと、コミットなどプレッシャーとなる場合もあるが、“夢の実現”といいかえられれば、明るさが増してくる。目標を一つずつ達成しその喜びを組織として共有できれば、進化のプラスのサイクルになっていく。K 社厚木店では、「お客様がつつい何かを買いたくなるような店づくり」という目標を共有し実践している。大船店ではスタッフの企画したイベント、狙いが成果となったときのスタッフの喜び、自信、が次の提案につながっていた。また、秦野店での法令 20 分点検の独自の工夫が評価されたことなど、進化のよい事例であった。

第3に、TPS 活用は、“現場”から、かつ、“事実”にもとづいて行うということである。これは、トヨタ開発改善支援室が主催する TSL 推進会議（全国の改善実施販売会社の情報交換会議）においても、担当役員が「現場を熱く語る経営者がいる販売会社では、改善が成功する」と強調していることでもわかる。現場を知らない経営者では、TPS の活用は、お題

目だけになるか、改善のツールの導入だけで、TPS が求める現場での定着は難しい。また、プロセス重視でなく、結果だけ求めると、往々にして、現場から上がってくる情報が心地よい情報だけに歪曲され、事実があがってこないことがある。このような観点からも、“現場”と“事実”を大切にしなければならない。ただし、“事実”といった時、注意しなければならないのは、組織のそれぞれの立場で“解釈”が行われることである。社長の発信する情報を、現場で勝手な解釈をしたり、また、現場の情報をトップが都合よく解釈したりすると、組織内での“事実”が正しく共有できないし、正しい改善につながらない。トヨタ自動車が、言葉の定義、解釈を大事にするのも、こうしたことを防ぐ手段であると思料する。

3. 戦略能力のまとめ

次は、利益への道筋ともなる、戦略に関する問題である。

第 1 に、本論では、日本の自動車販売会社をアーキテクチャーの観点から、「すり合わせ型」と位置づけ、米国の「モジュラー型」と対比させた。日本では、「すり合わせ型」の販売・サービスを求めるお客様に対応する必然的な販売形態と考えられる。しかし、自動車メーカーが、部品の共通化、モジュラー化によって、「すり合わせ型」の設計、生産形態の中でコスト低減を計っていることをみると、販売会社においても、「モジュラー型」の販売・サービスを開発して、「すり合わせ型」のお客様に対応することで、ムダを削減し、高コスト体質を改善することができるのではないかと考えられる。45 分車検も、所要時間が不定期であった車検作業を標準化したことで、車検というサービスが「モジュラー化」された結果、45 分車検というお客様に見える商品であるばかりでなく、バックヤードの効率化につながったよい事例と考えることができる。TPS という改善の軸を活用し、現場の工夫でモジュラーサービス部品を開発していくことが第 1 の課題である。

第 2 は、マーケティング戦略に関する課題である。お客様を層別すると、売り上げ（サービス売り上げ）に占めるコア客の比率が、約 70%（K 社店舗事例）を占めることから、コア客をいかに増やすかがまず重点課題となる。K 社では、これを「引き上げ活動」として実践している。さらに、受注時、点検入庫などの機会に、コア客およびコア客候補の「カーライフ設計図」をつくり、これに対応してきめ細かく商品を提案していくなど、きめ細かい引き上げ活動が期待される。一般のサービス業では、これはリピーターを増やす活動となる。

一方、新車の代替時に同じ店から再び購入する割合（顧客新車維持率：ストアロイヤルティ）は、K 社店舗での取材では、店長経験値で 30%程度であり、約 70%はロストしていることになる。保有を維持するためには、絶えず新規引き込みをしなければならない。本論で検証したように、サービスの CR 客を含めると、受注実績の約 70%は新規顧客であり、現

状は、保有を維持するバランスが取れているといえる。しかし、新規引き込みは、メーカーの新車発売や、人気に依存せざるを得ない不安定な部分であり、安定した新車受注を維持するためには、ストアロイヤルティーを高めることが課題である。

まとめの(1) K 社観察で触れたように、TPS 活用を成果（新車受注）に結びつける努力が望まれる。

4. ものづくり企業は販売の現場から何を学ぶか

論文の冒頭（はじめに）で、藤本教授が指摘する「ものづくりの改善のノウハウが、販売・サービスの現場に活用されることに意義があると同時に、販売・サービスの改善の取り組みから、ものづくり企業が学ぶことも多いのではないか、」と述べた。また、それは、お客様にもっとも近い現場での改善であり、そこからの情報の発信によるものではないかとの仮説を立てた。

これまで述べてきたことを総括して、最後に、それでは“ものづくり企業は何を学んだか”、あるいは、“学ぶべきか”にふれたい。

ホンダの元役員が、「本田宗一郎はよく“つくって喜び、売って喜び、買って喜ぶような車をつくりたい”と、言っていた」と話していた。販売の現場には、営業スタッフが車を受注したときの喜び、納車のときのお客様家族の楽しそうな顔、車の不具合でお客様から文句を言われているときの営業スタッフの苦しい顔、競合で他社に受注を取られたときの無念な顔、など生々しい場面が多々ある。

ものづくり（生産）企業の立場から見れば、少しでも営業スタッフの売りやすい車、品質で問題のない車、お客様の喜ぶ車、他社に負けない差別化された車、をつくろうという思いを強くするだろう。ものづくり企業の学ぶ第1は、このようなものづくりのための“心構え”を新たにすることであろう。

第2は、メーカーが発信する情報が、販売の現場へ行く過程で、いろいろの解釈がされていくことを確認できることである。メーカーの意図が必ずしも現場に意図通りにつたわっていないことがありうる。逆に、現場の情報が、メーカーに事実どおりに伝わらない場合もある。TPS は、“事実”をもとに改善を推進することが基本であり、事実“に”“解釈”が加わることで、特に部門ごとの都合のよい解釈をどのように修正するか、“つくり手”と“売り手”のコミュニケーションをいかに高めるか、などが課題となる。

第3は、販売会社がメーカーの「新車販売代理店」として契約上位置づけられている現状で、K 社のような販売会社が、「くるま生活における豊かさの創造に最高の貢献をする」という経営理念実現のため、目標は、「お客様購買代理店」を目指していることを学ぶ必要が

ある。何が違うのか。例えば、お客様が3回目（購入後7年）の車検を受けたいと考えたとき、新車販売指向の強い販売会社では、車検よりも何とか新車の代替えを勧めようとし、結果的に利益率を低下させてでも新車を販売することもありうる。これに対して、お客様購買代理店を志向していれば、無理に新車を勧めることなく、お客様の希望にあわせて車検をとる。どちらがお客様の求めることに対応しているのか、メーカーは、学習しなければならない。

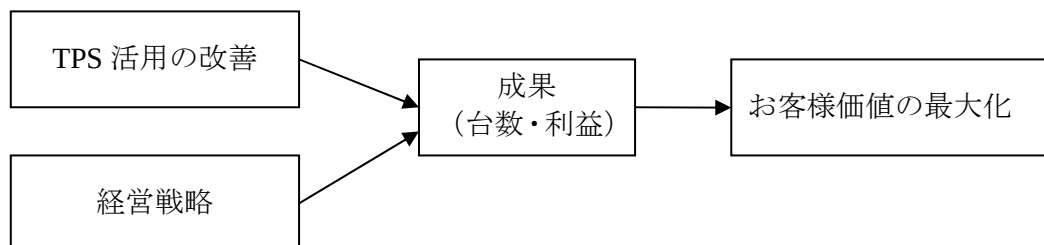
TPS 活用の改善を進めている販売会社が、改善のプロセスを重視して、販売台数が一時的に低下しているときも、同じように、メーカーの販売会社に対する評価が、担当部門によって異なることがありうる。営業部門は、新車台数の成果を求め、マーケティング戦略部門、改善支援部門は、成果に結びつく過程として評価する。メーカーとしての軸をどこにおくのか、学習課題である。

5. 今後の課題

TPS 活用の改善は、継続的に推進、進化するものであり、いくつかの課題軸をもって、研究を継続したい。企業の目的である成果は、株主利益とお客様価値の最大化であるとすれば、それは、改善の継続から得られる成果と、経営・マーケティング戦略の舵取りの結果とが融合されることがベストであろう（図 35）。

課題の第1は、上記の考え方に基づいて、「TPS 活用の改善がどのように成果に結びついているか」とし、引き続き K 社を事例に観察研究したい。この課題は、本論まとめて述べたように、結果をすぐには求めないプロセス重視の我慢と、それでも成果に結びつけなければならない経営上の課題であり、また、メーカーと販売会社の双方の期待関係の課題でもある。また、「お客さま価値の最大化」というマーケティング戦略も含んでいる（この課題は、2005 年度のゼミ学生新メンバーの参与観察テーマとなっている。）

図 35 成果への道筋



第2は、「組織進化について」である。K社の進化のほかに、トヨタ自動車TSL推進会議参加販売会社の事例を加え、どうすれば組織は進化するかを一般化していきたい。販売会社によっては、必ずしもTPS活用の改善が定着していない会社もある（トヨタ自動車開発改善支援室）とのことであり、それは販売会社自身の問題か、メーカーの係わり方（部門間のスタンス）の問題か、課題としたい。

第3は、1、2の課題とは視点が異なるが、IT活用の課題である。K社のBR活動は、いろいろなところに“見える化”の工夫がされている。サービスフロントの壁面は、点検予約ボードを始め各種の管理ボードが貼られ、店舗全体の動きが一目でわかると同時に、“見える化”の目的でもある「異常の発見」ができるようになっている。また、営業室にある「お客様フォロー進行ポスト」も、従来の営業スタッフ依存の個人管理から店として洩れなくお客様に提案していく“見える化”されたシステムである。

一方、トヨタ自動車が開発したe-CRB（e-Customer Relationship Building）というシステムは、お客様のサービス入庫促進、予約管理、入庫時の作業の進行状況、売り上げ管理、などIT活用のシステムで、タイのトヨタ販売店に導入され、日本でも、レクサス店で導入を検討中である。このシステムには、ボードに相当する“見える化”された画面があり、お客様も自分の車の点検進行状況が見えるようになっているなど、端末内の情報管理だけの弊害（外から見えない弊害）を少なくするよう工夫されている。このような店舗の営業活動のIT活用が、現在の手づくりの見える化ツールとどのように融合していくか、TPS活用の業務改善にどのように寄与するか、興味あるところである。

本レポートをもとに、以上のような課題を引き続き観察、学習しながら、できれば、藤本教授の教科書「生産マネジメント入門」（藤本隆宏（2001））を手本に、「販売マネジメント」のノートをまとめていきたいと考えている。

(補1) プロジェクトの経緯

6年間の販売会社経験中、マーケティングで最もお客様に近い立場にある自動車販売会社で、お客様の求めることにどれだけ対応できるか、試みたいことがいろいろあったが、残念ながら後半の2年間は、世に言うリストラに追われて、終わってしまった。

2002年6月退職後、これからの自動車販売はいかにあるべきか、もう一度考えてみたいと思った。

お客様の求めることに対応できていない、というより、お客様の求めることを正確につかんでいない、旧態依然とした営業スタッフ依存の販売体質、首都圏の店舗コストなどの高コスト体質、薄利というより赤字体質からの脱却、などなど。

従前から折々教えを乞うていた神奈川トヨタの上野社長をおたずねして、どのような改革、改善をやっておられるか、お話を伺ったのが2年前(2003/3/4)。特に、「営業スタッフとサービスアドバイザーの職種合体」を上野氏が、ネッツトヨタ横浜(神奈川トヨタグループ)社長時代にされたことに興味を持っていたので、神奈川トヨタでも同様なことをされているかどうかなどを伺った。結果、約1年前、02年4月より本格実施とのこと。ネッツにくらべて、大規模であり、かつ、クラウンを主体に訪問販売に慣れている体質を改善するのに、それなりの準備とタイミングが必要だったとのことであった。

そこでいくつかの店舗を紹介いただき、現場を訪問、店長から改善の実態のお話をうかがうことができた。これが現場観察の始まりである。

辻堂、平塚、平塚四之宮、戸塚、中田、金沢、港北ニュータウン、青葉などの各店舗を訪問した結果を小レポート(ディーラー経営の現況と課題:2003/6/21)にまとめた。今後の研究でご指導を仰ぎたいと思っていた、メーカー時代よりお付き合いいただいている藤本教授を東大キャンパスにお訪ねし、レポートをみていただいた(2003/6/27)。その時は、神奈川トヨタが、トヨタ生産方式を活用しているとは上野社長から伺っていなかったが、藤本教授からは、「トヨタ方式に代表される、ものづくりの改善の考え方を、サービス産業に活用していく一般化が、これからのディーラーのオペレーション改革にとって課題となるのではないか。神奈川トヨタの改革は、その先駆的事例となるかもしれない」とのコメントがあった。

そこで、再度上野社長を訪ねたところ(2003/7/1)、「7~8年前、豊田章男氏(現専務)がTPS活用による販社業務改善を提唱されたのがきっかけで、当社の改革も基本はTPS活用だ」とのこと。営業とサービスアドバイザーの職種合体のほかにも、45分車検(短時間車検)など、BR(ビジネスリポリューション)と名づけた業務改革をされているとのこと。早速藤本教授に報告し、一度上野社長と一緒ににお訪ねしようということになった。

こうして上野社長、藤本教授、松尾助教授(東京都立大)、下名と藤本ゼミの学生2名も

同行したミーティング（2003/8/2）となった。夏の暑いさなかの2時間にわたるこのミーティングは、大変有意義なもので、藤本教授も、販売の現場でこれほどTPSの基本を活用した業務改革が行われているとは、と実感されたのではないかと。また、上野社長の深い経営理念、改革の実行力にも、感銘を受け、興味をもたれたと思われる。

結果、来年度発足を目指して準備中の「東大ものづくり経営研究センター」が予定通り認可されたら、「トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化」というテーマでセンターのプロジェクトの一つとして取り上げていただくことになったのである。

（補2）ゼミ学生による店舗参与観察

藤本ゼミ、松尾ゼミより2名ずつ参加し、ケーススタディー2店舗で、実際に店舗の現場で参与観察を行った。

2004年5月下旬から8月上旬にかけ、週1回フルタイムで店舗での簡単な業務をしながら、営業活動を観察し、学習する。店長、スタッフとの対話、ミーティングへの参加など、貴重な経験となった。それぞれの課題をレポートにまとめ、8月K社への中間報告、2005年2月最終報告を行った。これらについては、別途、DPにまとめる予定である。

なお、店舗に出る前、K社の人材開発部の幹部から、1日の集中研修を受ける機会をいただいた。新営業政策（BR）について、店頭に立ったときの基本マナーなど、貴重な研修であった。

経験のない眼で現場を見、感じることに意義がある。世代の近いスタッフと本音の話をすることで、上司や経験者にはわからないことを聞き取る。例えば、BRの内容について、当然理解しているものと思っていたことが、スタッフによってはまだ理解できていないことが、学生とスタッフの本音の話からわかったこともある。彼ら（彼女ら）のレポートからもヒントを得ることができる。

“観察”では、日露戦争で有名な秋山真之の観察力と、そこから理論化していく能力は、抜群だったといわれている。

たまたま米国視察で米国とスペインの海戦に遭遇し、米国海軍のスペイン艦隊攻略のやり方を見て、後にT字戦法といわれる戦術として応用し、日露戦争でのロシア艦隊への攻撃の基本戦術となったともいわれる（T字戦法の発案者は別の人の説もあるが、実践したのは秋山少佐と考えられる）。

それはそれとして、現場の“事実を観察”し、理論化、公式化を試みるのが、本プロジェクトの目的の一つである。観察のチームにゼミ学生が参加してくれたことは、大変有意義であったし、下名も学生の観察日すべてに同行し、現場と一緒に観察学習することができた。

(参考) 参与観察の課題

佐藤 裕 : 環境変化に対応する組織・資源の適合分析 (院司論文)

張 鋭 : 自動車流通業の競争能力 (卒論)

岡野亮太 : 大船店のマインド変化

筒井恵子 : BR の活用状況—パラダイムの概念を中心として—

(補3) 2004 年度主要活動記録及びプロジェクトメンバー

(1) 04 年度の主要な活動は、以下の通りである。

2004 年 4 月 17 日 : 神奈川トヨタ自動車でのキックオフミーティング (上野社長、藤本教授
ほか出席)

5 月 8 日 : K 社人材開発部による参与観察学生の研修 (浅井室長、上久保ディレク
ターによる。学生 4 名受講)。

5 月 13 日 : K 社営業会議で全店長にメンバー紹介、挨拶。

5 月 21 日 : 参与観察開始。厚木店 (佐藤、筒井) 大船店 (岡野、張)
原則週 1 回 8 月 6 日まで 8~12 回実施。その後、必要により取材訪問実
施。

8 月 3 日 : K 社で中間報告会 (上野社長、藤本教授ほか)。

9 月 6 日 : ものづくり寄席 第 1 回報告 (於、丸の内)

10 月 19 日 : 自動車問題研究会報告

10 月 28 日 : ものづくり寄席 第 2 回報告

12 月 14 日 : トヨタ自動車開発改善支援室取材。(国内マーケティング部新井部長、
疋田開発改善支援室長。チーム松尾、田中、佐藤)

2005 年 1 月 31 日 : ものづくり寄席 第 3 回報告

2 月 3 日 : 自動車流通研究会報告

2 月 26 日 : K 社最終報告会 (上野社長、藤本教授ほかメンバー全員)

3 月 25 日 : MMRC コンソーシアム会議でプロジェクト報告。

5 月 26、27 日 : トヨタ自動車第 5 回 TSL 推進会議聴講、藤本教授コメンテーターと
して講演。

(2) K 社店舗への 2004 年度活動取材状況 (含む参与観察) は、以下の通りである。

厚木店 : 2004 年 5 月 21 日~2005 年 6 月 9 日 訪問取材 26 回 (内 参与観察同行 13 回)

大船店 : 同上期間 訪問取材 26 回 (内 参与観察同行 14 回)

平塚四之宮店：訪問取材 6 回、辻堂店：同 5 回、中田店：同 2 回、秦野店：同 1 回

(3) 特定プロジェクトメンバー

総合指導：藤本隆宏 東京大学大学院経済学部教授（MMRC センター長）

松尾 隆：首都大学東京助教授、MMRC 特任研究員

呉 在恒：MMRC 特任助教授

田中 正：MMRC 特任研究員

藤本ゼミ：佐藤 裕（4 年）、張 鋭（4 年）、糸久正人（4 年）

松尾ゼミ：岡野亮太（3 年）、筒井恵子（3 年）

<あとがき>

このプロジェクトは、いくつかの偶然の縁が重なって成立した。第 1 は、約 2 年前（2003 年 3 月）、神奈川トヨタの上野社長をお訪ねし、今後の研究のご協力をいただいたこと、しかも、TPS 活用の改革に取り組んでいたこと。第 2 は、藤本教授を訪ね、トヨタ生産方式の流通販売業への活用事例として、よいテーマになりそうだとコメントがあったこと（藤本教授には、その後プロジェクトの総合指導を受け、K 社との重要な会議にはすべて出席いただいた）。第 3 は、2004 年度に東京大学ものづくり経営研究センターがスタートし、特定テーマに取り上げていただいたこと、である。それぞれの確率を掛け合わせると、極めて低い確率の下にプロジェクトが成立したことになる。これらの皆様に心から感謝したい。

本論の“はじめに”でおことわりしたように、筆者のレポートは、メーカーでのマーケティング実務と、販売会社でのマネジメント経験からの興味からの視点である。どちらかというといまいな営業の世界を、藤本教授のものづくりの理論軸で眺め、理論化を試みたが、下名の勝手な解釈が多々あり、未完成なレポートとなっていると思う。その意味で、TPS の改善に終わりがなく、このプロジェクトもできる限り継続して内容を充実させていきたい。

先般、トヨタ自動車 TSL 会議があり（2005/5/26,27）、全国から主要改善推進販売会社が参加され、プロジェクトメンバーで聴講することができた。事例発表のあと、藤本教授がコメンテーターとして、講演をした。「販売会社も広義のものづくり企業であり、生産と販売の知識の交流が大事である」、などの話は、参加された販売会社に好評であった。今後、本プロジェクトが、販売・サービス業での TPS 活用をテーマにしながら、メーカーとの係わり合いについても意義のある研究ができれば幸いである。

プロジェクトの研究活動にご協力いただいた、神奈川トヨタ自動車上野社長をはじめ、畠

トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化

専務、事務局役をお願いした豊田主査、荒井室長、田代室長他、本社スタッフの皆様、ケーススタディー店として学生の参与観察を受け入れてくださり、また現場の活動を教えていただいた厚木店市川店長、大船店本田店長、両店のスタッフの皆様、取材にご協力いただいた平塚四之宮店千野店長、辻堂店御所谷店長、秦野店深澤店長、中田店金子店長、ゼミ学生に研修をしてくださった人材開発部浅井室長、上久保真弓ディレクター他、多くの皆様に感謝申し上げたい。上久保さんには、本論についてもいくつかの有益な示唆、コメントをいただいた。

また、トヨタ自動車国内マーケティング部新井部長（2004/11 取材時点）、販売会社の TPS 活用の改善を指導されてきた疋田室長には、活動全般のお話を伺い、また、TSL 推進会議の聴講をさせていただくことができ感謝申し上げたい。

東海学園大学の下川浩一教授（法政大学名誉教授）には、自動車流通研究会を通じて、筆者の研究をサポートいただき、(株)アサツーデイ・ケイの福島容一 VP、鴨野一裕部長とは、マーケティング分野の勉強会で有益なアドバイスをいただいた。丸の内での“ものづくり寄席”（3 回にわたり本テーマで報告）では、福田隆二特任研究員（総合教育企画社長）と高井さんに事務局役としてお世話になった。プロジェクトのチームメンバー松尾助教授（東京都立大：現首都大学東京）、呉 MMRC 特任助教授、藤本ゼミ、松尾ゼミの学生メンバーの皆さんにも、よいプロジェクトが進行できたことを感謝申し上げたい。さらに、MMRC で事務局として研究をサポートしてくださった大鹿特任教授、新宅助教授、横田特任研究員、岩崎さん、秋田さん、鎌田さんの皆様に感謝したい。岩崎さんには、本レポートの作成を応援していただいた。

＜参考文献＞

- 藤本隆宏（2001）「生産マネジメント入門（Ⅰ）」日本経済新聞社
- 藤本隆宏（2001）「生産マネジメント入門（Ⅱ）」日本経済新聞社
- 藤本隆宏（2003）「能力構築競争」中公新書
- 藤本隆宏（2004）「日本のもの造り哲学」日本経済新聞社
- 自動車統計年報（1974）日本自動車工業会
- 世界自動車統計年報（2004）日本自動車工業会
- 第 54 回 自動車ディーラー経営状況調査報告書（2001）日本自動車販売協会連合会
- 第 57 回 自動車ディーラー経営状況調査報告書（2004）日本自動車販売協会連合会
- 斉藤尚一（1952）「自動車の国アメリカ」誠文堂新光社
- 大野耐一（1978）「トヨタ生産方式」ダイヤモンド社
- 大野耐一（1982）「大野耐一の現場経営」日本能率協会マネジメントセンター
- 沼上 幹（2003）「組織戦略の考え方」筑摩書房
- 大前研一（1988）「遊び心」学習研究社
- Peter Doyle 恩蔵直人監訳（2004）「価値ベースのマーケティング戦略論」東洋経済新報社