

研究論文

トヨタ自動車の GNT 計画とトヨタ国内販売店の 経営改善活動に関する考査

—トヨタ生産方式(TPS)を深化させた
トヨタ国内販売店物流改善活動(TSL)の成果と問題点研究—

A Study of GNT Plan of Toyota Motor and the Management Improvement Operation of Sales Dealer of Domestic Toyota
— A Study of Results and Issues of TSL as Deepen Developed TPS —

神崎 洋治*

はじめに

- I. トヨタ自動車とトヨタ販売店の歴史的関係
- II. トヨタ自動車 GNT 計画の展開
- III. TPS から TSL への応用
- IV. トヨタ販売店経営指標の改善項目
- V. トヨタ販売店の改善活動の取り組み方と今後の問題点
- VI. 結論

トヨタ自動車（以下トヨタと表記する）に関連する研究は、既に数多くの分野で先達研究者が携わっているが、その視点はトヨタ自動車の製造過程を注視した研究が多い。

本稿は、2003年にトヨタからトヨタ国内販売店（以下販売店と表記する）に発表された「GNT 計画とトヨタ国内販売店の経営改善策」を販売店の視点で論じる。販売店の経営改善はトヨタ全体の改善活動に連動し、成熟期の国内販売の経営改善に寄与した。

この活動は TPS (TOYOTA Product System=トヨタ生産方式) の原点である「原料調達から生産まで」の考え方を、次の工程である「販売から顧客サービスそして廃車」までに拡大し深化させ TSL (TOYOTA Sales Logistics=トヨタ販売店物流) 活動として展開したところに特徴がある。

その改善活動の成功の真因は、生産者と販売者が戦後に築いた強力な信頼関係を基に、トヨタの積極的な支援と、販売店の主体的な改善活動の努力であった。

キーワード：トヨタと販売店の歴史, GNT 計画, TPS, TSL, チェンジリーダー育成

* 福井県立大学地域経済研究所 客員研究員

はじめに

日本国内の自動車販売市場はバブル景気崩壊後の1990年の598万台をピークに成熟期に入り、右肩上がりの時代から別れを告げ、新車販売依存の経営体質に変革が求められた。

トヨタは販売店の経営体質を成熟期に適應するように改善する事と、トヨタのグローバル戦略に打ち勝つためにも国内販売の高コスト状況にも待たなして改善に取り組む必要があった。

その改善策として2003年12月にトヨタから流通戦略としての施策、GNT計画¹パートIが発表になり、TPSを深化させたTSLを販売店の経営改善策として展開した。

全国298社の販売店が一斉に、愚直に、経営指標の改善に取り組み、お互いに経営改善数値を競い合いだした。この改善策は従来の売り上げ、利益、シェア中心の経営基盤を、顧客、社員、社会、株主などのステークホルダーにスタンスを置きそこから企業価値を見つけ出す経営に変化させるものである。

トヨタから提言されたTSLであったが、販売店がGNT計画に取り組むポジティブな姿勢があつてこそ大きな成果を上げたのである。ではその根源はどこにあるのか。それは第1章に記述するトヨタと販売店との関係が、1945年から1953年頃まで戦後の混乱時期の8年ほどの短い期間と、1960年代からの高度経済成長期をへて1982年トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が合併したことに凝縮された歴史的背景である。このことを理解すれば、二者が現在Win・Winの関係にあり、意思の疎通が全国隅々まで瞬時に行き通る根源が理解できる。

本稿であえて戦後の歴史を述べるのは、壮大なGNT計画を10年以上にわたり全国298社の販売店一丸となり経営改善に取り組んだ背景が理解できるからである。

また本稿に関する先行研究としては東京大学COEものづくり経営センター田中正氏『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 藤本隆弘研究室, 2005年9月などがあるが、GNT計画が近年のトヨタの改善活動であり事例が少ない。

東京大学田中正氏の研究は都市部型大規模販売店、神奈川トヨタの業務改善を事例研究したものである。この研究の基本は、トヨタの「ものづくり=TPS」が根底に流れ、「トヨタのものづくり」側から見て、TPSを販売店の経営改善にどのようにフィットさせているのかを、先行導入販売店で改善活動に取り組む神奈川トヨタの事例で詳細に証明している。この改善活動は、筆者が述べるサービスリポリューションの中の販売部門とサービス部門の連携部分であり、販売店バリュー・チェーン・カバー率改善活動の中の一部である。

これに対して本稿の特徴は販売店の主体的な改善活動が、従来の経営方針に新たな風を吹き込んだこと、すなわち見えていなかった経営改善策をTSLで示したトヨタの国内販売改善の取り組みについて、販売店側の視点から明らかにして検証したことにある。

またトヨタには販売店の立場に立ってTPSをTSLに深化させてGNT計画を推進する心強い伝道師が存在した。トヨタは伝道師(インストラクター)を積極的に送り込み、販売店は積極的に受け入れて、お互いが切磋

琢磨して改善活動を研究した。そこにはトヨタと販売店との歴史に基づいた信頼関係が存在した。その点に着目したことにも先行研究との相違点がある。

第2章で述べるようにトヨタから提示されたGNT計画の内容は販売店物流改善策と人材育成策であり、販売店が成熟期に取り組む最善の施策であった。全国の販売店に物流改善の伝道師が入り込み販売店の隅々までTSLの改善活動を熱心に伝授し、販売店の業務改善、人材育成（チェンジリーダー）をする様は、トヨタと販売店との強力な結束の成果であり、しかもその成果を実現したもう一つの背景は、販売店においても経営幹部自らが率先し社内の隅々までTSLの改善活動を十分に理解した事である。社内に改善活動の機運を醸成し、これらの改善活動に精通し、いかなる状況の変化にも対応でき、社内のリーダーシップを取り、改善活動を強力に推進できる販売店内の人材（チェンジリーダー）の育成をしたことも要因の一つである。

このことを明らかにするため販売店に落とし込んだGNT計画の取り組みの詳細を第3章で分析し、第4章では進捗状況を数値で「見える化」にすることによってTSLの成果とした。

2013年の販売台数、シェア、経常利益実績で評価すれば販売台数減にもかかわらず、シェアアップ、経常利益は倍増である²。また最も難しい改善といわれたステークホルダーに軸足を置く深層部分の改善については第5章で、10年間の進捗度合いを複数の経営幹部とヒヤリングを行い検証した。最後に第6章で本稿の結論として今後派生する販売店の問題点を述べる。

尚、本稿は2013年度に提出した修士論文の一部要約である。

I. トヨタと販売店の歴史的関係

1. 販売店組織立上げ

神谷正太郎氏は戦前豊田章一郎氏の志を感じ日本GMからトヨタ（設立当時はトヨタのブランド）に転身し販売部門を全て一任された。神谷正太郎氏は終戦後すぐ行動を興し、トヨタブランドの販売店作りをした。優秀な国内の自動車販売経営者の戦中、戦後の動向は部下を通じて把握していた³。

1946年5月18日に全国自動車販売会社の代表者をトヨタ拳母工場に招いて今後のトヨタの進むべき方向について懇談会を催した。この席で社長の豊田喜一郎氏と常務の神谷正太郎氏が講演を行った。この二つの講演はその後の自動車業界の行方を左右する重要なものであった。参加者一同に深い感銘と関心を与えたのであった⁴。

特に販売店作りの中で特筆すべきは日産系有力者のトヨタへの転向である。上記の講演会を通じて戦前の日産系販売店の有力資本がトヨタ販売店となった。特に戦前日産の販売店組合理事長の菊池武三郎氏が転向した影響は大きかった。1946年の発足会で各県の有力資本家が参加し46社であった。その内26社は65年経過した現在も継続してトヨタ販売店として存続している初期オーナー系の販売店である⁵。

戦後の販売体制の成長過程で起きるさまざまな苦難な事柄が多い時代であったが、その時代から現在に至るまでトヨタと販売店の関

係の基礎を築いた重要な人物は、豊田家以外で4人がいた。それはトヨタの神谷正太郎氏、大野耐一氏、販売店側では愛知の山口昇氏と奈良の菊池武三郎氏である。

2. トヨタ社長のパーシ阻止に立ち上がる

GHQの動きの中で豊田喜一郎社長は公職追放の危機にあった。そこで全国トヨタ販売組合では陳情書を作成、全国代表者の署名捺印を集め、1947年3月30日付けで総理大臣吉田茂宛てに提出した。その陳情書は13000字に及ぶものであり、全国販売店がいかに豊田喜一郎氏を信頼していたかを示す資料である。

3. トヨタ自動車資金難問題と労働争議、 自工・自販分割

1947年4月、トヨタの資金難が大きな問題となった。トヨタから当時の金額で、47店で470万円の融資依頼があり、役員会ではトヨタの依頼に販売店には大きな負担だが全員異議なく諒承し協力しようという事になった。

1947年5月26日総会で参加者一同がトヨタ自工と自工労組にあてて、「我々全国トヨタ販売店は強固に団結し、総力を挙げてトヨタの画期的増産に協力するとともに、輸送力の増強を推進し、もって日本国民の生存と繁栄に寄与貢献せんことを衷心より誓う。右決議す」という大時代的な決議を採択して、菊池理事長より豊田喜一郎社長と労組委員長それぞれに手交した。

しかし、1949年のドッジ・ラインによる金融逼迫は、企業に大きな打撃を与え、軒並に人員整理や賃金カットを行わざるを得なくな

って、労働争議が頻発するようになった。局面打開に最も努力していたトヨタも、1950年4月ついに2ヶ月にわたる大争議に入った。この争議によってトヨタは大転換期にはいり大変貌を遂げる。紆余曲折があり日銀名古屋支店の計らいで協調融資を受けた。(住友銀行以外) その代償によりトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売株式会社に分離させられて2社体制が誕生、再スタートした。この体制が1982年まで続いた。

しかし、この争議の代償の最も大きなものは、全国の販売店が全幅の信頼を寄せていた豊田喜一郎社長の退陣という事態が生贄として供せられていたのである。

4. 工販合併と販売店

国内の経済成長が1960年代から急激に伸長し、また個人所得も毎年増加する時代背景であり、自動車の販売も企業から個人へ、運転者が男性から女性もと変化した。そこで大衆車と呼ぶ車種の投入や、販売方法、販売網の整備がされた。

トヨタも1982年工販合併を決断した。背景には海外輸出規制による欧米との通商摩擦や石油危機などが頻繁に起き、国内販売に加速をつけるためにも社内に迅速な意思決定と経営資源の効率化が求められてきたからである。

販売店にとっては、トヨタから次々と国内販売体制の積極的な営業支援強化策が打ち出された。製品面では大ヒットした2000cc新型エンジンの投入、経営改善面では低利融資策、営業部門強化策、販売マージン増額などの施策であった。

トヨタ販売店協会とトヨタトップとの懇談会も頻繁に開催され、新生トヨタと販売店との距離が縮まったことを実感した。

また、一部に合併を危惧する見方もあったが合併効果が国内販売シェアの回復と言う形で現れた。1982年が38.8%、1983年が40.2%と改善された。

5. トヨタと販売店の関係の真因

戦後販売店立ち上時に、一に顧客、二に販売店、三に製造者という神谷正太郎氏の考えた、お客様と製造者と販売店の関係の哲学が、2013年の現在に至るまでトヨタと販売店に脈々と引き継がれている。地元資本で、地元人材でディーラーを設置し、「相互利益関係」を築くことに主眼を置いた。1県1ディーラーとして指導教育しながら信頼合える関係を構築していった。それは後述するトヨタ社員の「私たちの心構え」に表れている。

本論文のテーマである GNT 計画を全国販売店が一斉に取り組み、大規模な経営改善活動がスムーズに進展し、販売店の収益改善に寄与し、成熟期の自動車販売店の経営方針を大転換し国内販売店の経営が立ち直った深層には、それは正に「真因」である上記の歴史的事実と、神谷氏の販売哲学と言われるものが存在する。

メーカーとしてのトヨタと、ディーラーとしての販売店の関係で流通系列化の問題としては販売店のデータや情報公開には微妙な点がある。ほとんどが地元有力オーナー系の販売店でありながら、その日の実績数値がその日のうちに、瞬時にトヨタに集計されて月次毎に各社にオープンにされる。地区担当員

が毎週販売店を訪問し代表者や経営幹部との打ち合わせや店舗巡回も行っている。そこまで詳細な情報がオープンにできるのは苦難の歴史が積み重ねてきた信頼関係であり、販売店の視点が製造部門に活かされている証明である。

以上の歴史的経緯を踏まえ、本稿は、トヨタと販売店との関係で、販売店は市場のお客様との接点である車両販売と、お客様の満足度に基準をおいた高品質なアフターサービスを供給するのが役割であり、また市場の要望、要請を吸収しトヨタに提供する役割もある。トヨタとお客様との重要な結節点のところ販売店の業務があるという考え方に立って論じる。

II. トヨタ GNT 計画の展開

1. GNT 計画導入の背景

日本経済はバブル崩壊後、各企業が経営改善策を講じて経営体質の再構築を図った。自動車販売市場においても、登録車の台数が1990年にはピークの598万台に達し、そこから1992年の530万台、10年後の2002年には390万台に減少した⁶。この12年間の落ち込みは各社の経営状態に大きな影響を及ぼし、従来の販売店の経営手法では、多くの販売店で継続して収益確保する事が苦難の時代であった。その中で1990年代後半頃からトヨタ自動車は国内販売全体の見直しを行い、生産性を高めて販売店ビジネスの構造改善を行い更なる進化の方策をトヨタ販売店協会と検討し始めていた。

2003年にトヨタの GNT 計画が販売店に

提示されたのは⁷、次のような背景からである。トヨタ側の背景は、急成長したトヨタのグローバル化の中で、2002年からは世界戦略の対応策として海外営業、国内営業、人事、調達、経理などの機能別「トヨタウエイ」を作成し各部門で徹底を図った。母国日本のみならず全世界に海外事業が拡大したことによりトヨタの基本理念を共有しやすくするためには、「母国」の生産性向上が重要課題であった。

トヨタはこの活動が基本にあり、以下に述べるGNT計画がトヨタウエイ国内販売版としてトヨタから発表になった。「国内販売のコストダウンをめざした生産性向上策」と、販売店に対しては「自主自立的経営」を促す方策であった。

販売店の背景には、バブル崩壊後、シェアトップを維持していても販売台数減と1990年代に各社が投資した固定費のカバーに対する苦慮があった。販売店は「バブル期の人員」、「高コスト体制」、「新車販売偏重」「トヨタ依存体質」の経営体質の脆さが露呈し、苦難の経営に没していた。しかし多くの販売店が自社の経営改善には旺盛な意欲があった。

2003年トヨタ自動車のGNT計画がトヨタ国内販売店に発表になったのは、以上のような生産と販売の両面を含む背景からである。

2. GNT計画で提示された販売店改善策

TSLの考え方を導入したGNT計画は、顧客価値を中心とした新たな経営の方法、新たな価値観への変革による経営革新、明確な戦略意図の社員への呈示、真因を追求し構造的欠陥の改善を繰り返す革新、組織の成熟度

を高める自己改革の実現策である⁸。従来の台数偏重主義からの脱却であった。

トヨタから提示された販売店の改善策は大別して「働き方の変革」と「販売方法の変革」の二点であり、その中には「販売店物流改善」と「販売店人材育成」が詳細にプログラミングされている。

その指針は1995年8月に社長に就任した奥田碩社長のインタビューにある。「これからのトヨタは何も変えないことが最も悪いことだと思ってほしい。トライ・アンド・エラーで構わない。果敢に挑戦した事実に対して評価してゆきたい。皆さんが思い切ってトライできるように、経営資源の投入や権限の問題について大胆に見直してゆきたい⁹」と述べた事実があり、これによりトヨタ独特の企業風土である改革・改善のDNAがより一層増殖した。

2003年2月14日突如発表になったピスタ店のネット店への1年後統合は5チャンネル政策見直し第一弾であり販売店には強烈な衝撃があり生産性改善の典型的な方策として発表された。これがGNT計画の真の姿であり「新流通政策」を具現化した国内販売の大幅なテコ入れ第一弾であった。それを受けて販売店は自社の経営改善に真剣に取り組まざるを得なかった状況である。

また、従来の金融部門を切り離し2000年にトヨタファイナンシャルサービス(株)を立ち上げ、販売店の資金運用、割賦販売など販売金融政策面での強力な支援もこの新組織で積極的に始まった。固定費改善などキャッシュフローの改善支援などもあり、この金融面の支援策で販売店は資金調達の安定化が図られ、設備投資も積極的に行えるようになり

経営改善にも拍車がかかった。1946年頃のトヨタ資金難時代から見ればわずか50年余であるが企業の変貌に隔世の感がある。

3. トヨタ販売店物流改善の考え方・進め方

トヨタ販売店物流改善室の販売店物流の基本方針は、物流改善とは¹⁰①物溜を物流に変えることであり、物＝人、車＝商品、金、情報などの経営そのものに流れを造る。これがリードタイムの短縮になり資金の回転で利益を稼ぎ出す体質になり、設備、人、資金の余力が見えるようになる。そこで改善が進み経営体質の強化が図れる。②改善とは実践的な人材育成であり、システムとか、仕組はすぐに同質化が可能であるがそれを維持、改善してゆく人材、企業風土は一朝一夕にはできない。本質的に経営体質はこの部分によるところが大きい。この人材育成を継続していくか、いかにいかでは5年後、10年後¹¹には大きな差ができてしまう。③余力（贅肉）があるのか、ないのかを見る（ムダを認識し撲滅する）。コストの中には資金繰りコスト、外注費コスト、人件費コスト、材料費コスト、などなどさまざまである。この中に贅肉があることが問題ではなく、贅肉（余力）がどれだけあるのか見えるようになっているのかが問題である。改善とは日々の販売の1台1台のすべてが見えるようにするものである。いわゆる「見える化」である。販売店の物流改善とは新車、U-Car、サービスの人、物、金、情報の流れを全体的に見渡して販売店の物流を造り上げることである。

Ⅲ. TPS から TSL への深化

1. TSL の導入

GNT 計画で販売店に導入した TPS の思想は、販売店の現場中心に TSL として導入され経営指標の改善、人材育成・能力の開発、CS、ES 向上などに大きく寄与している。

従来、販売店が自主的に取り組みを行ったが継続して改善が困難であった数多くの分野をトヨタが支援して、全国の販売店に展開し標準化した。

経営状況に苦慮していた販売店は積極的に TSL を社内に導入し、生き残りをかけ経営トップから新入社員まで自主自立経営をめざし、販売店現場の経営品質向上のため真剣に改善改革活動に取り組む姿勢が見られた。

この事に関して、佐武弘章氏は著書「整流」によるものづくり、の中で「トヨタ生産方式（整流）における人材育成・能力開発は現場の製造および物流現場を中心に重点を置いて行われるのであり、現場を離れて能力開発はない。生の現場で行われるから、能力開発は作業能力の多面的な形成（例・多能工）だけでなく、これと無区別に管理能力（自己制御能力、例標準作業の遵守と前工程への配慮）の形成を含んでいる。」と述べ、「つまりトヨタ生産方式の生の現場では、一方で改善によるムダの徹底排除と利益の最大化が追求されると同時に、他方で従業員の人材教育・能力開発が行われている。トヨタ生産方式では生の現場で問題点を見つけ出し、その解決のために目標値を設定し、これを証明していく。これが「改善」活動である。現場で実践されている改善活動の場が、人材育成・能力開発

にリンクしている。¹²⁾

このような基本的考え方がメーカーであるトヨタのTPSから販売店のTSLへと深化され、販売店の現場で実践的にトヨタのTPSの伝道師によりTSLが298社一斉に導入されていったことは「トヨタ販売店経営の歴史的な変革」として意義がある。

2. TPS から TSL への応用

TPSからTSLの応用した事例は、「ジャスト・イン・タイム」、「目で見える管理」、「かんばん」、「標準作業の徹底」は、販売店のサービスリポリューションを中心に多岐部門の改善の根底に流れている。「原因より真因」の思考方法は改善を行う前段階で、表層の「原因」でなく深層の「真因」を求めてそれを改善する小集団活動に特に役立っている。この真因を求める過程は特に重要であり、妥協を許さぬ議論が必要である。「省力化→省人化→少人化」、「多能工化＝多工程持ち」は特に内勤者の複数セクション化、女子社員の産休などのサポート体制に採用された。「業務の平準化」、「同質化」、「横展開」なども改善活動の過程で販売店の組織を見直しする時に必ず有用である。「リードタイムの短縮」も、受注から納車、回収までが10日を切るところまで改善されて来ている。資金の流動性、キャッシュフローに貢献している。お客様のニーズ（そのニーズに、どれだけのお客様がいるのか把握すること）は品質、売価、納期、リードタイムにあり、これに対して販売店の対応は品質、量、種類、原価、タイミングで対応するのである。その中にタクトタイムが入り、労働生産性、材料生産性、設備生産性

が入り、受注から回収までのリードタイムがある。それを改善するのがTSLの大きな役割である。

3. TSL におけるトヨタの問題解決方法の基本ロジック

PDCAサイクルを回す問題解決方法は広く企業や組織に浸透しているが、トヨタの問題解決法を研究すると行動手順や心構えにニンベン（人）の付く「トヨタで言われているところの働＝智」、すなわちthinkが入っている。Planを立てる段階で問題意識から目標設定、真因の特定、対策の立案と5つのStepを要し慎重に立案し実行に移すthinkが入っている。DoからCheckに移る過程にも行動手順として2項目のthinkで再度見直しをしている。このthinkはPDCAサイクルを回して何度も問題解決を行っていくと、パラダイムの変革により意識、行動、思考、対話、成果などに従来とは異なる自己革新能力が芽生えてくる。それが継続して行われて健全な組織の成熟に変化する。

表Ⅲ-1 トヨタの問題解決方法

	Step	大項目	行動手順	心構え
Plan	Step 1	問題を明確にする	①仕事の目的を考える	問題意識を持って
			②仕事のあるべき姿を考える	
			③現状を把握する	
			④ギャップを明確にし、現状の問題と捉える	
	Step 2	問題を層別し、問題点を設定する	①問題を層別し、絞り込む	目的意識を持って
②取り組む問題を決める				
③プロセスを見て、問題点を設定する				
Step 3	目標を設定する	①定量的、具体的な目標を決める ②あるべき姿への貢献度を確認する	当事者意識を持って	
Step 4	真因を特定する	①多くの要因を洗い出す	事実に基づいて	
		②なぜを繰り返して、絞り込む		
		③真因を特定する		
Step 5	対策を立案する	①真因に対する対策案を出す	諦めずに	
		②効果的かつ効率的な対策に絞り込む		
		③関係者との合意を形成する		
		④具体的な実行計画を作る		
Do	Step 6	対策を実行する	①実行計画に基づいて、対策を実行する	愚直に
			②関係者と進捗を共有する	
Check	Step 7	結果と取り組み過程を評価する	①目的に対する結果と、あるべき姿への貢献度を確認する	迅速に
			②結果に応じてこれまでの取り組み過程を振り返る	
Action	Step 8	標準化し、横展開する	①成功の仕組みを作り定着化させる	全員と共有して、全員参加で
			②成功の仕組みを横展開する	
			③残した問題の解決に着手する	

みやすい改善活動として、各販売店が月次毎に数値を競い改善に取り組む最重要経営指標である。

同時に分母になる一般管理費合計の圧縮にも改善のメスを入れて、人件費、事務費、施設費などを、可能な限り固定制から売り上げに比例するような変動制に変換し、見直し圧縮するような活動も当然のことながら行っている。特に残業代、旅費、交際費、販売報奨金などである。財務内容では従来の慣習の売掛金を発生させない取組でキャッシュフローの改善も図られた。

販売店内でのバリュー・チェーン・カバー率向上活動は、販売店経営における収益に直接影響を与えるほど高い付加価値の創造活動である。毎月の収益状況に直接影響があり、改善価値の高い数値項目である。

特に各社が積極的に取り組みを始めたのは、U-Car 部門とサービス部門の2部門の改善である。この2部門は従来から街の自動車整備店が得意とする部門で、新車販売が右肩上がり時代には、ディーラーと称する販売店では全メーカーのほとんどの販売店が積極的に収益向上の分野として経営資源の投下を行わなかった。

2. 販売店のバリュー・チェーン・カバー率の状況

GNT 計画の改善項目の根幹である全国販売店平均バリュー・チェーン・カバー率は1990年度60%、2007年度85.5%、2010年度が91.1%に達し、この20年間で約31%伸びた。そして2011年度全国販売店平均は92.8%まで改善した。2001年と比較し10年で数値を30%改善した。トヨタの得意とすると

IV. 販売店経営指標の改善項目

1. 販売店経営指標の改善

GNT 計画の中で、販売店の経営指標改善で最も重要視されたのが、「一般管理費¹³のバリュー・チェーン部門でのカバー率¹⁴」改善である。この項目には販売の第一線から内勤の動線、サービス工場の生産性向上などが全て改善項目に含まれている。

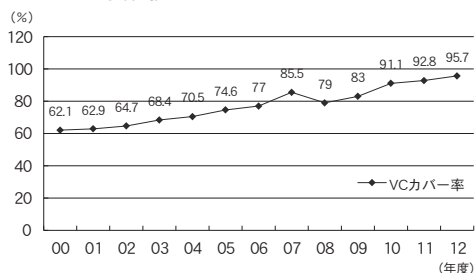
過去の販売店活動では新車販売の陰に隠れていたU-Car 部門、サービス部門、自動車保険部門、割賦販売部門をトヨタではバリュー部門（未開発の「宝の山」）と位置づけ、バリュー・チェーンと総称した。新車販売との関連性が高い項目であり、顧客目線を見た顧客価値を提供するのに比較的各社が取り組

ころの横展開の改善競争意識が働き2010年頃から販売店の収益は急速に改善されてきた¹⁵。要因の一つには、プリウス、アクアをはじめ次々と投入されたハイブリッド車の販売好調が挙げられるが、それと相まって、「好調な時に改革・改善を」というトヨタのDNAが作用して各社がバリュー・チェーン・カバー率の改善に邁進した結果である。

2011年度のバリュー・チェーン・カバー率はトヨタ店84.4%、トヨペット店87.5%、カローラ店100.4%、ネッツ店97.3%¹⁶となっている。2012年度は全国販売店の平均は過去最高の95.7%であった。近年のように需要が低下すると必然的にバリュー・チェーン・カバー率アップが収益力向上の原動力として改善の方向に努力せざるを得ない。

現在カバー率の高い販売店で、2011年度で125%以上の優秀な販売店が数社出始めてきた。2012年度はさらに改善され約半数の販売店で100%超えである。既に優秀な販売店ではサービス、U-Car部門、割賦販売などの自社の強みを活かして、135%超えの販売店も出てきている。

表IV-1 販売店バリュー・チェーン・カバー率推移¹⁷



今後とも、販売店はバリュー・チェーン・カバー率の強化を強力に推し進め、取り扱い車種の販売台数変動の影響が極力、収益減に

反応しないように市場の変化などで新車販売が落ち込んでもバリュー・チェーン・カバー率が100%を超えれば、収益が安定的に確保できる経営体質に変化させる必要がある。125%を超えれば、販売費もカバーし、完全に新車販売の収益が営業利益として残る計算である。これはバリュー・チェーン・カバー率アップによる売上向上だけでなく、「ムダ」を最大限削除してコストを下げつつ最大成果を生み出す経営体質への変換となる体幹の筋肉強化活動で、絶え間ない努力が実る活動である。

表IV-2 標準的販売店月次決算書(P/L)¹⁸

新車販売台数	実績数
U-Car販売台数	実績数
売上高	新車
	U-Car
	サービス
	計
売上利益	新車
	U-Car
	サービス
	合計
収入手数料	販売報奨金
	販売諸手数料
	割賦手数料
	保険手数料
	計
売上利益+収入手数料合計	
販売費	納入費
	販売活動費
	販売促進費
	割賦保証費
	計
販売利益	
一般管理費	人件費
	事務費
	施設費
	計
営業利益	
営業外収支	
経常利益	

3. U-Car 部門改善小売強化プログラム

1990年半ば頃までは下取り車を自社の中古車センターで早期に販売するのが販売店の中古車業務であった。下取り車は新車代金の「頭金」の一部であり、早期に換金することにより販売店の資金繰りを円滑にするための常識であった。

1996年に改善活動がトヨタから導入されて、U-Car の取り扱いが収益部門への転換となった。自社で付加価値や価格を決定する商品であり、粗利益の高い部門になり多くの販売店が小売部門の増大施策を打ち出した。従来からの中古車販売とは全く180度方針が転換した。

例えば、ネットトヨタ福井では2000年前半から、代表者が経営改善の柱として従来の中古車部をU-Car 事業として捉え、積極的に全国の成功事例店のベンチマークを行い事業化計画を推進した。経営の柱を新車、U-Car、サービスの大きく3本柱に分け、U-Car 展示場を従来から3倍に拡張、人事もポジティブな組織に変更し、カービジネスとしてのU-Car 事業部を立ち上げた。

すぐにトヨタのU-Car モデル店になり3名の伝道師に3ヵ月の指導を受け、全国に先駆けて、2005年7月よりU-Car 小売拡大プロジェクトを立ち上げた。そのような変化は社員のモチベーションに直接影響し小売拡大プロジェクトの中期ビジョンが全社的に躍動し始めた。その改善の骨子は以下の4項目である。

一つ目はU-Car の物流改善であり、入庫時の車両チェック精度向上、商品化のルールづくり、商品車の鮮度管理徹底、長期在庫車

の販売ルールづくり、大型管理ボードでの在庫車の見える化を全スタッフで共有である。

二つ目は商品化の重要な要素である、まるまるクリーン¹⁹の導入であり、小売車の自社商品化を行い、従来の外注から新システムに移行してコスト低減と従来よりも数段ブラッシュアップされ、付加価値の高い商品車をお客様に提供するためである。

三つ目は販売のしくみ作りである。全社で営業本部が主体で営業活動の変革を行い、U-Car 事業部主体のチラシ、新聞広告などの販促活動を行い、新車と同様な販売の方法で展示場にお客様を誘致促進した。

四つ目は全国販売店の先駆けとなるガズー(G-Zoo) の端末を全店に導入(2005年10月)した。これは全国で提携しているトヨタ販売店の在庫車を画面で検索できるシステムである。当時加盟店は10社であったが現在では166社で在庫車数は15000台の中から検索できるようになっている。

現在ではこのようなネット福井方式の改善方法が主流となり全国の販売店のU-Car 事業改善に使われている。この改善により1台当たりの粗利益額は2006年に150千円であったが2012年では180千円に改善し、ネットトヨタ福井のU-Car のバリュー・チェーン・カバー率は、2012年度実績26%で全国2位の実績である。全国ネット店平均は16%である。全国販売店もここ数年取り組みを強化し、2012年度に全国販売店平均は17%を超えた。

2013年8月に全国ネット店U-Car 部会が福井で行われた。これはネットトヨタ福井のU-Car を従来の新車の付帯事業から脱却させ、重要カービジネスとして収益改善に取り

組んだ成果を全国ネット店各社がベンチマークして横展開するための成果報告会であった。

規模の比較的小さな販売店でも改善のプロセス通り実践すれば大きな成果が得られる事例である。

4. サービス部門改善活動プログラム

1990年代後半トヨタと販売店はこのサービス部門に販売店の収益拡大を求めて改善活動を全国的に導入した。販売店が販売した自動車の修理入庫率をアップさせるためのシステムづくりから始まった。それが後のGNT計画で改善が行われるトヨタ・サービス・リポリューションであり顧客目線で顧客価値を取り入れた販売店の改善活動である。先行研究の東京大学田中氏の論文は神奈川トヨタ自動車のこの改善活動の研究事例である。

従来から販売店の収益に占めるサービス収益の比率は30%前後であり、先行の優良販売店は70%を超えて取り組みに格差が見られたが、販売店の経営には重要な部門である。

改善活動の始まりは1997年、これからの販売店の収益確保策として「店舗を舞台に、サービスを軸に新たな改善活動」を命題に Tee 21²⁰誘致管理システム導入の指導があり、当時のピスタ店地区販売店同志で、改善推進担当者、サービス責任者、営業本部長のみならず、各社の代表者が積極的に出席して事例発表や改善発表などの横展開研修が毎月行われた。

高い生産性と強靱な改善体質を持った販売店サービスを構築するための改善活動である SROP²¹が1997年に発表になり、そのシステムは TPS に基づいた販売店サービスの業務

改善 TSL を自主的に推進する販売店自社改善サポートシステムとして提示された。

このシステムで提示された TSL の、「しくみ・ツール」は TPS のジャスト・イン・タイム（必要なものを、必要な時に必要なだけ各工程に供給）、自動化（異常があれば自動的に停止し人が異常処置を行う）や、その他 TPS の重要な考え方が根底にある。

以上のように、サービス部門の販売店での改善活動は、主にサービス工場現場と営業スタッフのお客様誘致管理が中心におこなわれた。

5. 現場作業の時間軸の見える化

短く、安定した作業時間により、現場の状況が営業スタッフやお客様にも見えるように、また、予約の取りやすいように、ツールとして予約管理ボードや作業推進管理ボード (SMB)²²を設置する改善をした。予約管理システムを導入することは自動車整備業界としては画期的なことである。すでに全国の先行販売店では従来から独自の予約管理システムを取って業績を伸ばしていた。

SMB 導入で「見える化」の効果は納期目標のなかった従来と比較してエンジニアのモチベーションが格段に上がり、エンジニアは自分（チーム）の作業がいかに効率よく出来たかを図るスケールになり作業に躍動感が出てきたことである。また営業スタッフは SMB を見て、お客様との入庫約束が取りやすくなり積極的に誘致活動に入れるようになった。当初とまどいがあったが現在では PAL²³から直接予約入力が可能になり SMB なしでの店舗の活動は出来ない状態であり定着してき

た。

6. 改善手法の習得を目的にしたプログラム

トップから新入社員まで改善組織の定着を図るために、改善の人事評価への折り込みや改善組織の設置と役割の明確化を図り、改善技能を伝承する人材づくりが重要になった。

社内活動で小集団活動を毎週定期的に行い改善点の発掘やヒヤリ、ハット提案制度を定着活動として来店型店舗を目指した。店舗づくりをメンバー全員で決められた時間に全員発言が原則で行われた。ボトムアップで出てきた社内の問題点は、店舗毎やセクション横断型の全社小集団活動で改善活動を討議し、店舗の意見が本部方針に反映され社内意見くみ上げの成果があった。

7. トヨタ部品共販店の取り組み

2004年からトヨタ販売店とトヨタ部品共販店²⁴とでSROPに呼応して部品管理のルールづくりを基本から見直した。

全国部品共販店は各県の販売店と「引当部品管理改善活動」研修会を頻繁に、綿密に開催している。各社モデル店を中心にトライアルを行い、議論、改善を行い定着した店舗のシステムを横展開する方法で、県内の販売店全店舗が取り組んだ。背景には長期仕掛部品が恒常的に発生しているなど、滞留部品が会社のコスト負担の増大の一因にもなっているからである。

また、来店型サービスに向けた常備部品充足によるお客様へのCS向上、使用日に合わせた引当部品の3日前・予約オーダーによる

発注、誰が見ても一目で「異常」がわかる引当部品管理を実現する「見える化」、長期仕掛在庫の発生しない仕組みを実現するのが「目指す姿」である。

部品が入ってからお客様に連絡では部品の保有期間が長くなる。これを、お客様の在庫予定日を確定させ部品発注を行い部品が入庫、即お客様入庫、即作業開始の流れに乗せることでジャスト・イン・タイムが可能になり、サービスの効率化が図られSROPとの連携が図られるのである。

8. バリュー・チェーン・カバー率のまとめ

バリュー・チェーン・カバー率改善を愚直に推進し実績を上げた販売店は数年で業績が安定して優良企業に替わった例は、VIの表1と2を参照すれば数多くあることがわかる。

バリュー・チェーン・カバー率の基本となるのは新車、U-Carの販売、保険客などによる保有客数の増大が必須条件である。車両の販売で保有客数を増大させることは販売店にとって最優先であり、毎月の販売台数目標達成にこだわりを持つことが重要課題である²⁵。

販売店は強く戦略的な営業活動を展開するために人材育成や改善活動を日々行い、全国の販売店の中から自社と類似する複数のベンチマーク社の数値を絶えず注目し、月次毎のバリュー・チェーン・カバー率などの経営数値の厳しい競争が代表者レベル、営業本部レベル、店長レベルなどで暗黙的に行われている。

ただし、あまりにも経営的成果、特に営業成果だけに傾注し過ぎると、改善の基本であ

顧客価値基準やESが疎かになり、ノウハウの定着化や人材育成のサポートが不十分になる。改善の目的を絶えず確認し軌道修正しながら改善を深化させなければ、これまでに積み上げてきた「店舗改善の仕組み」が崩れ「改善の風土」が崩れる危険がある。

V. 販売店の改善活動の取り組み方と今後の問題点

1. 販売店改善のDNAとしてTSLの定着化

トヨタから提供される「TSL改善のしくみ」を販売店で定着させるには、それを販売店の社内で推進するチェンジリーダーの不断の研究と、改善を成し遂げるという不屈の精神力が不可欠である。特に販売店の代表者の改善意欲と、その意向を汲んで実戦部隊を動かす経営幹部の指導力、そして社内伝道師役のチェンジリーダー社員の存在が重要である。

近年、多くの販売店でみられる現象は2004年の改善導入時の頃のチェンジリーダーが現在では改善担当を離れて別部門で活躍しており、後任となるチェンジリーダーに改善の目的や考え方の全てが伝承されず、改善のしくみの崩れがでている販売店も数多く見受けられる。トヨタの改善の特徴は、いつでも、どこでも、たゆまぬ改善である。チェンジリーダーの役割は重要なものである。

2. チェンジリーダー育成事例

例えば、ネットトヨタ富山では2010年からチェンジリーダーを選任し3ヵ月間トヨタ自動車で研修を行っている。第一期にはSROP関係2名、営業企画誘致システム関

係2名の合計4名を研修に派遣した。現在取り組み項目別に強化店を選定し4名がチェンジリーダーとして店舗の指導をおこない改善成果がでてきている。2013年はU-Car部門の人材2名をトヨタのチェンジリーダー研修に派遣している。

ネットトヨタ富山では改善の考え方を継続的に行うために、経営者自ら率先して改善の先頭に立ち、社内の隅々まで見通し、現場を熟知し、絶えずチェンジリーダーを育成し人材投資している。自社に自立した改善DNAを植え付ける先行販売店の投資活動である。まさしくGNT計画の目的である販売店の自立、自前の人材育成策の通りである²⁶。

3. CS, ESに対する販売店の取り組み方

この項目には多くの販売店経営者からのヒヤリングの結果でも全員が重要視している。経営の安定化に向けて、特に営業収益以外の重要な項目、CS (Customer Satisfaction), ES (Employment Satisfaction) に積極的に再度取り組むべきであり、特にステークホルダーを意識した経営改善をしなければ、シェア、収益の確保が困難な時代になっていることを販売店は十分に認識している。

CSに対する取り組みは、トヨタの調査でここ数年の購入3年後のCS調査は停滞気味である。例えば、サービスエンジニアの部門で、お客様評価の「見積もり料金の解りやすさ」や、「アドバイスの解りやすさ」は2009年から2012年まで55%から56%で変化が見られない²⁷。2002年からの10年で経営上の収益改善スピードは目覚ましいものがあるが、CSはそのスピードに比例していないのが現

状である。

販売店のみならず、異業種も含めてCS評価が上がらず停滞している原因は、本来お客様の視点、お客様の価値観が優先するCS向上活動であるが、社内で議論する時点で企業の価値観が優先し、お客様の価値観が隅に追いやられることである。またお客様の価値観の変化に社内の議論が追従できていない点である。

第三者の意見を直接取り入れている企業も多くなっているが、誰のために、何のためにCS・ES活動を行うかを基本に立ち戻って議論し実践をすることが重要である。この部門にこそトヨタの得意とする改善の輪を広げ真因を追求して、真の意味でのトップ企業となる。

ESとは「どの部分をどうすれば満足度が上がる」と言う単純明快な答えはない。しかしその問題点を出して一つずつ整備している販売店はESの改善で先行している。一般論として販売店では社員、特にエンジニアの処遇が営業職に比べて比較的低い。自動車整備学校への入学者が2003年の14000人から2011年には8700人に減少した²⁸。原因は数多くあるが、技術職としての評価と処遇改善、本質的な魅力向上と生産性の両立＝働き方・役割・キャリアの変革で対外的な魅力訴求が不足している。SROPの改善取り組みでエンジニアの存在はバリュー・チェーン・カバー率の中でも重要な位置を占めている。

2014年4月16日NHKニュースで（07時31分）放送された「自動車整備士不足の恐れ・国が対策」でも問題視されているように、彼らの処遇は生産性や社内の収益構造の視点から、従来からの評価を変更することも考え

る時期に来ている。具体的にはエンジニアが光を浴びる機会の増大と高い技術を発揮する場を創りだし、お客様と接する機会の創出、工場環境改善、所得の改善などが挙げられる。

また、収益の投資先にはお客様中心の店舗づくり（ハード、ソフト両面）、社員教育などのソフトがあるが、営業スタッフの人材育成に絶え間ない投資が望まれる。販売店の基本は顧客数を増大することである。営業スタッフの質向上は企業の最も重要な点であり、お客様からの信頼感を得るだけでなく、新規学生採用時の選択先に入るような企業を目指すのも重要である。

幹部社員の質の向上はトヨタの研修制度を利用し、自立した社員として自己改革、社内改善改革が出来る幹部を育成することが望まれる。部下を育成できる幹部社員を目指すべきである。

ESに投資することはどの部門も重要であるが、究極的には自社のステータスを上げることになる。直接収益に反映する現在のCS、ESの多くの部分は「トヨタ」ブランドに保護されて販売店独自の改善努力部分はまだ数多く残されている²⁹。ここに大きな問題が横たわっている。この項目はトップブランドであるがゆえに販売店の収益とは別に、トヨタブランドとしてステークホルダーや市場に絶えず注視されている事、また他企業よりも高いレベルのCS、ESが市場から求められている事を自覚しなければならない。

延岡健太郎氏はES、CSについて深層の価値創造を目指す説明で、「表層の価値創造では、持続的で安定的な価値創造は出来ない。深層の価値創造では、表に現れない、企業の

根底にある組織能力などの底力によって、顕在化していないが、顧客が心から喜ぶ価値(潜在的ニーズ・意味的価値)を創り出す。逆に表層の価値創造では、表面に現れている商品の機能や特許などの強みによって、顕在化した顧客ニーズに応じた価値(顕在的ニーズ・機能的価値)を提供する表層の価値創造も必要であるが、それだけでは近年はすぐ過当競争になり価値づくりはできない。³⁰⁾と述べている。

また、延岡は価値づくりには「顧客価値」を創出するために、一つには優れたものを、競合他社との独自性・差別化に結び付けること、二つ目にはその独自性に対して顧客が大きな対価を支払ってくれることであると述べている。販売店の独自性・差別化はネットヨタ福井のU-Car事業部小売拡大プロジェクトや、ネットヨタ富山の集客イベントから顧客数の増大、サービス客の安定化などがその典型でありTSLの基礎的改善策から深化させた応用編が顧客価値創造に成功した事例である。

これまで約8社の販売店経営者、経営幹部の方々からヒヤリングを行った。各社が同様に考えている点は、TSLの改善に着手しある程度の一次成果を獲得したが、2013年からの中期計画で自社オリジナリティーをどこに求めるかであった。それには前述した表層の価値を前面に出すだけでなく、深層の価値を十分に活かして第二次成果獲得策を作成することが必要になる。

2013年度に入りトヨタからは「GNT計画パートIIアフター」が発表されているが、先行している販売店は積み重ねてきた得意分

野、自社の強みを深層の経営価値として前面に押し出すことにより他社を引き離す施策をより強化する経営者が多い。

4. 市井の異業種経営者から見たトヨタ販売店経営

近年の販売店経営は系列化されたトヨタ経営システムに取り囲まれ、トヨタからの強力な支援が絶えず行われている。市井の系列化されずに独自で市場を切り開いている中小企業経営者の経営努力に比べれば非常に恵まれている。

そこで、全く自動車販売には関連しない業種の数人の経営者に聞き取り調査を行い、異業種から見たGNT計画を考察する。

製品加工メーカーの経営者は基本的に自前で市場の開拓を行い、自社製品の優位性をアピールするにも競合メーカーが多く厳しい競争の中で勝ち残ってゆく努力は並大抵ではない。何十年と掛けて築いたブランドや技術が絶えず厳しい競争にさらされている。トヨタ関連企業主催のTPS研究会や京セラ主催のアーメーバー経営や横河電気主催の横河経営塾などにも独自で社員を派遣し優良企業のノウハウをベンチマークしているが、販売店はトップから新入社員まで、TPSの思想が毎日のルーティーンに入っているという点や、人材育成がシステム化し企業経営が維持されている環境は、贅沢であり甚だ羨ましい環境である。他業種では時代の変革で長年続いた製品市場が突如消える経験もしているが、自動車産業はまだその経験がない。

特に従業員20~30人の多くの小規模企業は日々の多忙な業務に追われ、自社のビジョンや中期計画策定などは全く手つかずの状態

である。本来は多忙で業務が円滑に推進している時期に、ビジョンや中期計画などを代表者が幹部社員を巻き込んで作成するのがベストであるが、目先優先になりがちである。人材教育も同様で業務量が衰退してから慌てて行っても良質な改善案は生まれてこない。

この点、販売店の経営改善の方針を見ているとトヨタからの手厚い経営指導の基に人材育成、経営改善、資本投下方法などの指導が、好不況に拘わらず行き届いている。このような現状を市井の中小企業からは羨望の眼差しで見られている。しかし本論文で述べた国内自動車販売市場が持つ諸問題があり、未来永劫穏やかな市場とはならない。グローバルな経済の中では企業の盛者必衰の歴史がある。販売店も絶え間ない改善マインドが定着しなければ時代の変革に適合できずトップの道を走ることはない。

5. 販売店の経営幹部及び社員人材育成に求められること

市井の企業経営者の言葉の様に、特に販売店の経営幹部はトップブランドのトヨタに、秘めた矜持を持ち、それにふさわしい企業努力、自己研鑽を愚直に行い、謙虚に、かつ積極的な自主的な企業運営をすることが求められる。

「トヨタの敵はトヨタにある」という説は数多くの人から言われているが、原材料調達からお客様に販売して廃車までをビジネスにする時に、コントロール不能に陥る内部崩壊（オウンゴール）が最も危険である。それはトヨタも販売店も「愚直」と「矜持」を忘れた時であると考えられる。

残された販売店の課題の第一は、会社の人

材戦略を描ける人づくり（コア人材）をすることである。特に小規模販売店の人材育成要件の問題が残った。個々の販売店において、どの程度自前で人材育成を進めているか現状把握が難しいこと、また販売店自身としてどのような人を育てるかが明確でないこと、自前での人材育成の取り組みの継続的なレベルアップが図れていないことなどがある。その点でトヨタの課題として、販売店の人材育成の取り組みや進捗が現状の不完全な状況からの改善策を打ち出すことが今後の重要な問題点である。

第二は改善の「くずれ」から「立て直し」そして「効果だし」のストーリーを描くのが困難な販売店の対応である。現在、改善活動の成果はどの部分でも多くあるが、同時に販売店で改善活動の「くずれ」が出てきている。

原因は表層部、深層部と数多くあるが、表層部の最大の要因は、初代社内 TSL チェンジリーダーの配置転換やその後の人材不足が影響している。その対応策として販売店は、サービス部で行っている再度の「磨き上げ活動」や、トヨタの TSL インストラクター（社内伝道師）養成講座への人材派遣などで立て直しをしている。

深層部の主たる要因は、2012年度までで一時的な業績の向上があり、過去の成功体験や保守的な思考に陥り継続的な改善が多くの販売店で停滞している点も指摘できる。くずれの立て直しは一義的な原因追求ではなく、くずれの真因を組織挙げて追求して改善する作業が組織の強靱化を図ることになる。

このような改善の停滞時にその阻害要因を無くし、継続的な組織変革を可能にする状態を作ることに経営幹部のリーダーシップが発揮

されることが重要であり、得意の販売店の横展開を積極的に推進し、同じ船に乗っているトヨタと販売店の相互活性化も重要である。

今後トヨタは販売店ごとの人材力・人材育成力の状況を継続的に把握し、人材育成のPDCAを回せるように「仕組み化」をして計画的・組織的・継続的な「人材育成強化＝人材（基盤）づくり」を支援する方向性である。営業人材開発部のポストGNT計画の方向性としては、「人を育てる」人づくり、「自前で社員育成ができる」販売店づくり、人材育成を中心とした経営力強化をコンサルティングできるトヨタの「人材」づくり、この三点を今後の課題として改善を行う方針である。

6. 販売店経営者の考え方³¹

(1) バリュー・チェーン・カバー率向上のために重要な項目は？

・サービス部門

収益源として最も伸びしろがある部門で期待できる。お客様掌握度向上、エンジニア一人当たり、サービスストール当りの生産性を上げれば収益力が上がる。ただサービス部門の掌握率向上などに偏ると、営業現場が守りの経営に入りがちである。トヨタの改善活動を早期に取り入れ、サービスモデル店としてトライアルを行い常に新しい改善モデルを吸収する。

・U-Car 部門

国内販売店の中でU-Car部門が得意な販売店と取り組みの遅れている販売店が極端に分かれている。小売強化策を推進すれば更なる収益力が増してくる。市場も未開拓であり強化して参入する余地が十分にありトヨタブ

ランドU-Carとして販売拠点づくりやシステムの勉強、人員の教育研修を行っている。

(2) 人材育成についての考え方

- ・販売会社は「人」そのものが会社を構成しているという強い認識で人事制度、教育制度OJTなどを多面的に取り組んでいる。
- ・「自ら育つ」、「共に育て合う」を基本に組み合わせ、人事制度の抜本的見直しを行う。その柱は『自己成長テーマ』で「獲得利益」、「CS」「ES」の3項目で1年間取り組み3ヵ月ごとに見直しを行う。
- ・トヨタヘトレーナー研修（チェンジリーダー養成研修）に定期的に派遣し自社の改善マインドを維持することと、DNAとして定着するために優秀社員を選抜している。
- ・店長は社長である事を認識させて勉強させながら高品質なサービスのOJT研修も継続的に行う。

(3) お客様満足度(CS)についての取り組みと社員満足度(ES)についての取り組み
第6章2節で述べたとおりである。GNT計画が提示された当初から難しいと言われてきた。

(4) 販売店の同質化について

各社の経営者は同質化についてはこれまでと同じように推移していくと考えて当面は問題視していない。各社とも同じトヨタの船に乗り、競争と協調でトヨタブランドを共有する現状を肯定的に捉えている。将来の販売網の再編はトヨタ自動車主導でありその時に、各テリトリー内で主導権を握る販売店であるがために現在の改善活動があると考えている

経営者もいる。再編は弱みが表面化した販売店が吸収される恐れがある。

(5) トヨタと販売店の良好な関係は何に起因しているのか

- ・両者の歴史的に培われた相互信頼の風土は第1章の記述の時代からバブル崩壊後の販売店の苦悩時代までの約50年間で培われた相互信頼関係である。
- ・トヨタ販売店協会の活動の中で、特にトヨタトップとのコミュニケーションの充実が図られ、全国の販売店の声を吸収しトヨタとの議論を尽くす機関としての役目や、両社共同での改善活動作成。「働き方の変革」、「販売方法の変革」などが起因しているとしている。
- ・販売店後継者育成に関するトヨタの支援も挙げられている。販売店のオーナーは3代目に受け継がれている。起業家精神旺盛な1代目、厳しく育てられた2代目、そして今困難な時代に3代目にバトンタッチが進んでいるが、ほとんどがトヨタでの教育、研修を十分に受けて地元に戻り先代の後継者として販売店経営に携わっている。
- ・担当員制度による密度の濃い販売店サポートシステムがある。これは、優秀な担当員が毎週のように各社を訪問することにより、ワンクッション経由で販売店のエア抜きやフランクな関係づくりが出来ている。この制度により各社の経営指標が明確になっているのであり、重要なサポートシステムである。この制度を活用し、お互いに誠実に、経営や商品に関して議論を尽くし、長い年月をかけて良好なコミュニケーションを作り、経営改善をするところまで来た。

- ・「同じ船に乗っている」という気持ちを両社が持っていて販売店はトヨタの指導にゆるぎない信頼感を持ち、トヨタは販売店が成長するおかげで車が売れるという気持ちを持っているところがポイントである。またそれを裏付ける成功事例が数多ある事も事実である。今後、トヨタのグローバル化がますます進化してもこのゆるぎない関係はしっかりと維持されていくと考える。

(6) 聞き取り調査の要約

各社とも直接収益に直結する部門の強化策は十分に検討されて自社の方針管理に落とし込みチェック機能も十分であると考えているが、「人材育成」、「CS」、「ES」などのソフト部門に対しては、重要なテーマであることは理解しているが取り組み順序として、バリュー・チェーン・カバー率の後の項目になっている。前述のように、一次成果の投資は経営成果を上げながら自社のソフト資産に投資する時期であると考えている。バリュー・チェーン・カバー率向上活動で成功したとおり、今後のソフト部門投資の取り組みは5年、10年後には他社と格段の開きになる。

今回の聞き取り調査で表面に出ていないが、販売店の将来にわたり描いている成長戦略を描くなかで、各販売店がGNT計画で成果を得て自動車市場の成長期から成熟期への経営基盤の改善整備はほぼ整ったが、現状満足ではなく将来満足の継続的戦略をトヨタとトヨタ販売店協会との協同作業で、絶えず取り組んでいることに期待している意見が多い。

しかし販売店のビジネスフィールドは現状のままで良いのか検討に値する。日本の人口構成の中で65歳以上が30%に及ぶ近い将来

に、現在の販売店網の整備は国内販売の更なる生産性向上の視点でも避けて通ることのできない重要課題である。

VI. 結論

1. GNT 計画でのトヨタ国内販売実績検討表³²

表 VI-1 トヨタにおける国内販売台数・シェア推移（軽自動車を除く）

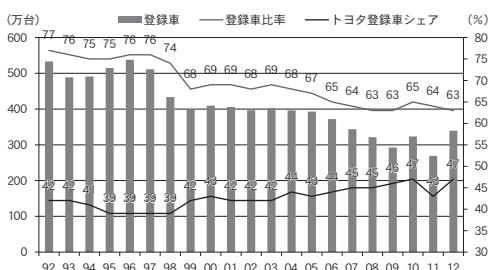
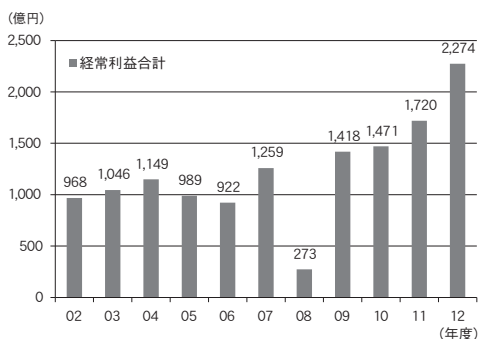


表 VI-2 販売店における経常利益の推移



2002年にGNT計画が始まり販売店が経営改善に邁進した成果として、上記の表のごとくシェアの上昇が見られた。また顕著な点はバリュー・チェーン項目を改善した結果、経常利益が2002年開始時期の2倍以上を達成したことである。2012年はハイブリッド車の販売も経常利益を押し上げるのに大きく寄与している。2008年の数値はリーマンショック時の国内需要の減少である。表VI-1と表

VI-2を見比べればシェアと収益が正比例することが分かる。これは新車販売とバリュー・チェーン部門での収益源の改善ができた表れである。今後とも引き続き新たな部門に改善を図り収益増に結び付ける愚直な努力が必要である。本論文で述べたバリュー・チェーンの改善策が浸透してきて、ハイブリッド車の販売も好調でありGNT計画が一応の成果を見た。以前の収益状況から見れば格段の改善が進んでいる。

2. 高い改善能力で成熟度の高い組織づくりに再度挑戦

2013年4月にトヨタ国内サービス部から「改善の目的・考え方の伝承」と「全社一丸」を目指した提案がありSROPの再取組みが始まった。これは、2002年から始まったGNT計画パートIの改善活動が、サービス部門のみならず改善全般の定着が販売店によっては崩れが生じ、店舗間格差が拡大してきたからである。改善導入から10年の現在が改善力定着の重要な時期であり、全国販売店がバリュー・チェーン・カバー率向上などで収益の好調な今の時期に、販売店ごとに再度改善点を洗い出し、更なる販売店経営効率化を深化させる事はトヨタの最も得意とするDNAである。販売店同志の健全な競争原理が働くためにも改善活動定着に再点火することが重要である。

絶えず先の改善を考える社内風土構築をしている販売店のみがトップランナーとして経営の果実を得るのである。同質化経営の平均値に安住している販売店はすぐに周回遅れになる可能性がある。先行する販売店に追いつくのは非常に困難になり、販売店格差が大き

くなる。

このような相互の切磋琢磨したハイレベルな顧客価値視点の企業間競争がトヨタとお客様との信頼関係構築に高く寄与すると確信する。もとより TSL 改善活動はたゆまない活動であり、終点のない究極の企業収益改善の経営手法である。

TSL を導入した企業の経営トップが十分なリーダーシップを発揮し、社内体制を同じベクトルに向かせる手法が重要になる。同時に全国の販売店が全く同一手法で経営改善を同時進行で進めている。同じテリトリー内で、この中から抜け出し自社のオリジナリティーをお客様に提示し、企業間競争を積極的に捉えて、絶え間なく社内の経営改善をする販売店が、将来くる需要減時代の軸企業となるのである。

3. 本研究の結論

TPS の改善の基本理念は大野耐一氏の「トヨタ生産方式は周囲の協力業者共々『運命共同体』の関係である」³³から派生しているが、2002年からの10年間で GNT 計画が歴史的な国内販売店の経営改善を成し遂げた背景には、戦後のトヨタと販売店の『運命共同体』が苦悩の時代を乗り越えてきた歴史が深層に脈々と流れている。

GNT 計画が発表され、TSL をトヨタが販売店に導入したことは、販売店にとって未知の部門への挑戦であった。トヨタからの伝道師は販売店に積極的に入り込み改善の基本を伝授して歩いた。これにより販売店は更に改善意識が目覚め、販売店同志が横展開で研究し合い改善を競うようになった。

時代が要求したハイブリッドが主の新型車販売が成功し、バリュー・チェーンの改善も成果を出し販売店収益とトヨタのシェアが改善された。これは主として表層の部分の改善効果が大きいですが、深層の部分での改善はまだ道半ばである。

GNT 計画の果実として、トヨタは国内販売が安定したのに伴い、グローバル展開に十分資源が投入され生産、販売ともに紆余曲折があったが結果的には GM と覇を競うほどに順調に進捗した。

国内販売の果実は、自ら課題を見つけて社内改善に取り組む手法が定着し、自主自立の考え方が根付いてきたことである。多岐にわたる収益部門の改善も深堀して自社の強みにする手法も身につけてきた。何よりも社員の中にトヨタの問題解決ロジックの手法を使って改善が根付いてきたことが大きな収穫である。

トヨタの実利は販売店が TPS により改善マインドが定着し自主、自立の経営を可能にしたことであり、易しく言えば、子供が自分のことは自分である程度のことのできるようになったことである。

TPS、TSL はまさに現場で実践するものである。そのため企業が、ステークホルダーに価値基準を置き、それを達成可能な人材育成のために OJT を重視し、現場、現物を重視することは適切である。それが強い現場を作る上では効率も良く効果も高く最終的な成果を求める最善の方法である。

自動車販売店の「働き方の変革」や「販売方法の変革」は社会システムや経済の流れ、消費者の意識変化などと比例し変化して行くものである。特に ES (社員満足度)、CS (お

客様満足度)は販売店にとって永遠の課題ではあるが、依然として十分お客様を満足させて、社員が生き生きと仕事に取り組む余地が残っている。

真に顧客が販売店に何を求めているのかを深く追及し、真因を出し実践する販売店が、同質化された時代の競争から抜け出している。それには十分なESが最優先であり、社員の高いモチベーション醸成には、業務の目的意識や企業の将来のビジョンが明確に示され、ステークホルダーにもそれが見えることが重要である。

ステークホルダーを意識した経営戦略は、右肩上がりの時代のように活動量が直接シェアや収益に跳ね返ることはない。販売店の人材、CS、ESの改善活動で得られる「良い人材のいる」、「活き活きした社風」、「お客様の要望をよく理解している」販売店が、お客様が販売店を選択する基準である。それが企業の活性化に直結し、シェアや収益にも反映する。その果実を得るために、販売店の経営幹部は現場重視、顧客価値基準、ESの重要性を理解し、率先して組織を牽引することが重要である。

販売店の今後の課題として、経営価値基準の基本理念に沿った定着が残っている。販売店経営はあくまでも自主自立が原則であり、トヨタの方針提言は各社への羅針盤である。将来満足の継続的改善で、新たな収益部門を探し出し販売店の経営を安定軌道に乗せるのは、各販売店の日々の愚直な努力である。

特に経営幹部は企業の将来を担う時に、この10年間、現場で実践し経験した経営改善の努力の蓄積が、また将来、幾多の重要な場面が必要となってくる。

4. トヨタ社員の「私たちの心構え」 (Our Attitude)

「私たちの心構え」はトヨタ自動車の社内各部署に必ず掲示されているものである。

本論文の集約がなされている象徴的なトヨタのものの考え方なので最後に示しておきたい³⁴。

①お客様第一 (Customer First)

お客様にご満足いただける商品・サービスを提供する。

②チャレンジ (Challenge)

高い目標を掲げ、勇気と創造力を持って挑戦する。

③改善 (Kaizen)

常に進化、革新を追求し、絶え間なく改善に取り組む

④現地現物 (Genchi Genbutsu)

現場に足を運び、事実を確認し「なぜなぜ」で真因を追求する。

⑤質実剛健 (Shitsujitsu Gouken)

安易にお金を使わない。どんな仕事でも誠実に取り組む。

⑥チームワーク (Teamwork)

自分の役割と責任を果たし、相手の長所を引き出しながら、お互いに助け合う。自分とチームの力を高める。

⑦当事者意識 (Ownership and Responsibility)

自分事として考え行動する。

⑧謙虚・感謝 (Humility and Gratitude)

人の意見に耳を傾け、他から学ぶべきは学ぶ。

いつも誰かに支えられていることに対する感謝を忘れない。

⑨正直 (Integrity)

事実を正しく伝える。

⑩愛社精神 (We Love TOYOTA)

「私たちの心構え」を実践し、結果として会社への愛着・誇りを持つ

【参考文献】

- ・石川和男著『わが国自動車流通のダイナミクス』専修大学出版局 2011年
 - ・井上久男著『トヨタ愚直なる人づくり』ダイヤモンド社 2007年
 - ・稲盛和男著『稲盛和男の実践経営塾』PHP研究所 2002年11月
 - ・大野耐一著『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社 1994年
 - ・片山修著『トヨタはいかに「最強の社員」をつくったか』祥伝社 2002年
 - ・國武義弘著『会社のくすり、組織のくすり』シリーズ①&② 日本エル・シー・エー出版 2002年
 - ・株式会社現代文化研究所編集『トヨタ自動車販売店協会50年のあゆみ』トヨタ自動車販売店協会 1997年
 - ・佐武弘章著『「整流」によるもの造り・トヨタ生産方式を導く八つの原則』東洋経済新報社 2005年
 - ・社会経済生産性本部編『日本経営品質賞とは何か』生産性出版 2007年
 - ・鈴木敏夫・関口正弘著『裸の神谷正太郎』ダイヤモンド社 1971年
 - ・舘沢貢次著「トヨタの [哲学]」奥田碩の『人間の顔をした市場主義』山下出版 2001年
 - ・高木敏行著『トヨタ最強企業の哲学』実業之日本社 2003年
 - ・豊田英二研究会著『豊田英二語録』小学館 1999年
 - ・トヨタ自動車販売店協会広報部編集 トヨタ自動車販売店協会年史『30周年の歩み』トヨタ自動車販売店協会 1977年
 - ・東京大学 CEO ものづくり経営研究センター田中正氏著「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>」2005年9月
 - ・中谷彰宏著『あなたのお客さんが戻ってくる!』三笠書房 2000年
 - ・日本経営品質委員会編集発行 日本経営品質賞 アセスメント基準書 2011年度版
 - ・日本経済新聞社編者『トヨタ「奥田イズム」の挑戦』日本経済新聞社発行 1999年
 - ・日刊自動車新聞
 - ・沼上幹著『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣 2008年4月
 - ・延岡健太郎著『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社 2011年9月
 - ・原丈人著『21世紀の国富論』平凡社 2008年
 - ・藤本隆宏著『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社 2004年
 - ・マイケル・Eポーター著竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社 2002年
 - ・三品和広著『どうする? 日本企業』東洋経済新報社 2011年
- 【GNT 計画に対する調査・ヒヤリング協力者】
- ・ネットトヨタ福井株式会社 多田伸社長以下営業本部役員スタッフ聞き取り調査 2011年より随時実施
 - ・トヨタ自動車株式会社ネット店営業部 阿部誠司部長 (現札幌トヨペット社長), 辰巳晴朗地区担当員聞き取り調査2012年2月8日実施

- ・トヨタ自動車株式会社営業人材開発部「ポストGNT計画」について（2009年6月版）2009年「人材育成フォーラム」のレジメヒヤリング
トヨタ自動車株式会社日進研修センター T-HILLS 紹介資料
販売店業務部 佐藤哲也部長聞き取り調査 2012年2月8日実施
 - ・トヨタ自動車株式会社販売店物流改善部資料「販売店での物流改善活動概要」レジメ販売店物流改善部 伊藤英明部長聞き取り調査 2012年2月8日実施
 - ・福井トヨタ宮嶋良夫社長聞き取り調査 第1回目2012年10月
 - ・ネッツトヨタ富山株式会社 代表取締役社長 品川鐵男氏 専務取締役 原島義正氏 2013年6月25日, 26日ヒヤリング調査
 - ・トヨタカローラ宮城株式会社 専務取締役 海本宏治氏（元北陸地区担当員）
2012年10月東京にてヒヤリング, 2013年7月メールにて今後の取り組みヒヤリング
 - ・トヨタ部品共販福井株式会社 取締役 大川勝正氏, 坪田英樹氏
2013年6月15日訪問ヒヤリング
 - ・株式会社富士スピードウエー 専務取締役 橋本秀喜氏（元北陸地区担当員）
2011年から随時3回東京にてヒヤリング
 - ・県内中小企業経営者聞き取り調査
株式会社アイテック 代表取締役会長 黒田一郎氏
共立産業株式会社 代表取締役社長 酒井達郎氏
- 注)
- 1 「頑張ろう・日本の・トヨタ」の頭文字であると一般的に言われている。
 - 2 表VI-1, VI-2参照
 - 3 トヨタ自動車販売店協会発行（1997）19ページ。
 - 4 トヨタ自動車販売店協会（1977）21ページ。
 - 5 ネットトヨタ福井提供資料。
 - 6 表VI-1, VI-2参照 ネットトヨタ福井提供資料。
 - 7 トヨタとトヨタ販売店協会が長年研究会を共催して出された提言である。
 - 8 2001年に1年間にわたりトヨタ自動車主催で開催された経営者対象の経営改革ワークショップ研修が該当する。
 - 9 日本経済新聞社 1999年 29ページ。
 - 10 2012年2月8日トヨタ自動車販売店物流改善室 伊藤 英明部長ヒヤリング一部引用。
 - 11 表VI-1, VI-2参照。
 - 12 佐武弘章（2005）153～155ページ。
 - 13 トヨタ自動車販売店統一会計要綱の中で一般管理費は表IV-2の通りである。
 - 14 販売店のバリュー・チェーン・カバー率とは分母に一般管理費合計, 分子にU-Car売上利益+サービス売上利益+割賦手数料+保険手数料である。目標は100%超えの安定経営状態である。トヨタ社内での用語である。
 - 15 表VI-1, VI-2参照。
 - 16 トヨタ販売店経営者提供情報による。
 - 17 ネットトヨタ福井提供資料。
 - 18 ネットトヨタ福井提供資料
 - 19 トヨタ U-Car 事業部指導で中古車を商

- 品化するための内装外装をクリーニングするシステム名である.
- 20 お客様在庫誘致管理システム
- 21 Service Revolution Operation Program 1997年から全国販売店で取組み始まる.
- 22 Service Maintenance Board 現在は電子表示で、お客様も見て解るシステムである.
- 23 営業スタッフの販売活動用ノートパソコン
- 24 トヨタ自動車製造の車の部品を卸売販売する部品販売店. 各県に1社程度ある. ほとんどがトヨタ自動車の直営店である.
- 25 ネットトヨタ福井, ネットトヨタ富山, トヨタカローラ宮城の取り組み等.
- 26 ネットトヨタ富山 品川鐵男社長, 原島正義専務聞き取り調査 2013年6月25日.
- 27 2013年4月トヨタ自動車国内サービス部提供資料.
- 28 トヨタ自動車整備大学資料参照.
- 29 2012年~2013年国内販売店複数営業担当役員聞き取り調査参照.
- 30 延岡健太郎著 (2011) 278ページ.
- 31 ネットトヨタ福井多田社長, ネットトヨタ富山品川社長, 札幌トヨベツト阿部社長, トヨタカローラ宮城海本専務, 福井トヨタ自動車宮嶋社長からの聞き取り調査.
- 32 表VI-1, VI-2はネットトヨタ福井提供資料
- 33 大野耐一氏著 (1994) 118ページ.
- 34 トヨタネット店営業部提供資料.

