

# 経営改革、私が感じたこと・進めてきたこと

トヨタモビリティパース株式会社 シニアプロフェッショナル  
C.E.M.マネジメント株式会社 代表取締役 駒月 純 氏



## お役立ち活動と人材育成で多様な経営革新を実現

お招きいただき、ありがとうございます。私はトヨタに入社して44年間、一貫して国内の営業ネットワーク育成に携わってきました。部品販売会社を育てたり、ベンチャー企業の立ち上げを手伝つたり、中古車の流通のあり方を検討したり。リサイクル券の原案などもつくりました。

車両販売店の経営改革に携わったあとトヨタ系カーショップが集まる大型複合商業施設「トレッサ横浜」の運営会社で社長を6年務め、次に

「トヨタ部品茨城共販（現・トヨタモビリティパース茨城支社）」の経営を任せられました。県内のトヨタ車販売店やカー用品店、整備工場などへ純正部品を供給するB2Bの会社です。右肩上がりの市場に入って事業をリフォームするような仕事が多かつたですね。今年4月に65歳で経営アドバイザーとして独立しました。

商業施設の運営など未知のチャレンジもある中で、織研新聞さんから「ディベロッパー＆テナント大賞」、日本ショッピングセンター協会さんから「地域貢献大賞」をいただきました。小売業界の皆様には大変お世話になつたと深く感謝をしております。

本日のテーマは「本当に立つ会社になるにはどうしたらよいか」

「社員みんなが自由に考えて動けるようになるにはどうしたらよいか」

これまでの事業と人材のイノベーションについて私のトライ&エラーをお話しようと思います。

## 競争相手もルールも変わる これからのクルマ社会

初めにクルマ社会の変化と組織変革の取り組みについて。

「車を走らせる550万人へ。動かそう」

これは今年の日本自動車工業会のスローガンです。クルマで生活インフラを支える我々550万人が今こそ日本を元気にするつもりで仕事をしようということになります。その自動車業界をとりまく環境変化と経営改革ニーズについてご覧いただけますよう。

## お客様一人ひとりに合わせた 価値の提供へ

では、どうするか。

トヨタはクルマをつくる会社から、人々のさまざまな移動を助けるモビリティ・カンパニーへと新たな成長をめざしています。静岡県裾野市の工場跡地に「ウーブン・シティ」と呼ばれる実証都市も計画。クルマから得られるビッグデータを活用、他社とも協働して新しいサービスや商品を創造していきます。SDGsの達成や幸せの量産も目標です。

100年に一度の変革ともいわれるのが「CASE（接続・自動化・共有・電動化）」や「MaaS（最先端の情報通信技術を使った移動の効率化）」です。クルマが移動手段から社会インフラになり、グーグルのようなIT企業や家電量販店が参入する可能性があるなど、競争の相手もルールも大きく変化することを前提にしないといけません。

自動車流通に関わる人にも変革が必要です。お客様ごとにニーズが多様化していく、商品の売り方を大き

いといけません。またデジタル化とサブスク、環境政策の加速という時代の波も大きな影響があります。アメリカでさえも二酸化炭素ゼロに向けて構造転換を進めています。

く変えていく場面です。売り切りだけでなくサブスク、リース、カーシェアと、最適なサービスを提案していく必要があります。

私が担当してきたアフターマーケットビジネス（カー用品店、中古車店、整備会社など）は、これまで頼まれたものを正確・ていねいに届ければよかったです。これからは売り方・仕事のしかたまでサポートしていくかないと、パイは広がらないでしょう。日々のオペレーションをベースとしつつ、独自能力や新しいビジネスモデルを磨いてお客様に価値を提供していくことが求められます。

理念と大局観を持つて新しい価値を提供することが企業の存在意義。企業の目的が売上げや収益だとインベーションは起こせません。自分の都合ではなく、お客様の価値をつくことから変革は始まります。企業のトップがイノベーターとなり、時間がかかるけれどもめざす方向へ向かっているよねと社員を勇気づけることがより重要になつています。

## オープン翌月での敗北から日本一をめざす

では私が経営改革でとくに注力したことをご紹介します。ひとつはトレッサ横浜で地域に深くとけ込み、



安定成長を実現した取り組み。もうひとつはトヨタ部品茨城共販での自由に考え動ける人材の育成です。

2008年4月にオープンしたトレッサ横浜は最初、うまくいきませんでした。年間約350億円の売上げを想定しておりましたが2割足りない。認知度が低く広域集客できなかつたことが敗因でした。

翌月には早々に敗北宣言をしまして、営業戦略から需要調査まで全部やり直しです。そのうえであらためて日本一のショッピングセンターをめざす決意をしました。営業戦略になるキーワードは「地方分権」「マーケットイン」「リピーター」。

ミュニケーション。マーケットイン

## 地域やテナントとの連携を重要な指標に

その中でこだわって取り組んだことが大きく4つあります。

まず、地域の核になること。期日前投票所の会場になる、節分に豆まきをするなど、地域の方々の生活に寄り添う活動を地道に展開しました。

第2に、地域の方に良い思い出をつくりようと努力しました。横浜市の中核都市であるリヨン市との国際交流ですとか、地域の古民家での文化交流などを積極的に支援しました。

それから、テナントさんとトヨタ

とはお客様の声や視点を重視してサービスを提供していくことで、トレッサ横浜では日常的に主婦の方にグループインタビューしたり、マイナスの評価をお聞きして都度直していくことをかなり集中してやりました。それからリピーター7割をめざしました。「地域の人に豊かな暮らしを提供する」。そんなミッションを掲げました。

## ミッションを追求して地域とともに成長

おかげさまで来場数、売上げとも右肩上がりで推移することができます。ショッピングセンターは立ち上がりが来場と売上げのピーカーと聞いて青くなつていましたが、なんとか安定成長することができました。

その中で学んだことが3つあります。  
①ミッションの追求

「地域の方々に豊かな暮らしを提供する」という社会的使命を決めたことで、みんなが日常業務を見直し、やるべきことを追求する、ミッション型の仕事ができたことがよかつたのだと思います。

売促進にも力を入れました。

もうひとつ、独自のKPI（重要業績評価指標）を設定しました。来

## ②テナントさんはイコールパートナー

トレッサ横浜という名前のショッピングはありませんといつも言っています。それぞれのテナントさんに輝いてほしいという想いで対等な仕事をする姿勢がお互いにうまく浸透できましたかなどと思います。

### ③地域とともに成長する

社会科見学に来てくれた地域の子どもたちが成長してリピーターになつてくれています。地域とともに育つことができたと自負しています。

## 無気力な社員、押し込む営業を人材育成で変える

次に、トヨタ部品茨城共販で注力した、自由に考え動ける人材の育成についてです。社員が自由に考えるために、経営理念、ミッション、仕事の進め方がわかるよう改革に取り組みました。柱にしたのは「トヨタ式改善でお取引先にお役立ちする」それから「学校のように勉強する会社になる」ということ。

私が赴任したときは言われたことをやればいいという集団でした。会議をしても議論しないし質問もない。はい、わかりましたと答えるけれど、誰もやらない。問題があつても報告しないとか、そういう風土でした。

一番驚いたのは、整備工場さんにタイヤを売るための販売協力店施策案です。タイヤを10本買うと1本おまけする値引きだというんです。本来、整備工場さんでタイヤが売れるようになるには仕事のやり方を変えないといけないんです。まず納車引取から来店型の営業スタイルに。点検整備の際にタイヤの溝などを計測する、交換するタイヤや他グレードの見積もりをすぐ出す、といったことが不可欠ですが、できている事業者さんはほとんどいませんでした。

ところが現状を変えない前提のマネジメントをしてるので、問題をえぐらない、真因を追求しない、調査研究しない、会議でも深追いしない。売上収益が目的で、自分都合で商品を売っているから「値引きします。買ってください」という押し込む販売になってしまふ。整備工場さんやそこに来るお客様にとつてなにがうれしいのかを考えていませんでした。

### ①KPIはすべて業界ナンバーワンをめざす

②流通できる人材を育成する  
③取引先の内側に深く入つてお役立ちの活動を展開する

売上目標は立てず、2030年に向けて骨太の目標を設定しました。とにかく15年間で全社員がトヨタ式の改善ができるようになります。それから1割しかなかつた女性比率を、毎年コンスタントに採用して3割に上げる。30人程度の次期幹部社員を育成する。これらを時間をかけてもやるという決意を明らかにしました。

## 全社員へ階層別に研修 社内アワードも新設

最初の2年間は仕事の進め方や大切にする行動をくりかえし学んでいたことに終始しました。まず挨拶状、報告書、企画書など、基本となるビジネスコミュニケーションのやり方からです。調査業務や交渉の手順もとりました。

はとにかく世のため人のために頑張る人を讃える。仕事の改革はトヨタ式のお役立ちを営業の基本としました。買つてくださいと言わない営業です。めざす水準はすべてにおいて「卓越」のレベル。「ちょっといい」ではなく「すごくいい」を志しました。具体的には、

一番時間がかかったのは仕事のつくり方です。言われた仕事しかしてこなかつたので自分の役割や仕事の意義を想像できない方が多かつた。そこでマネージャー以上の全員にやるべき仕事を全部書き出してもらうミーティングを2年間続けました。並行して研修にも力を入れました。役員・室長は3か月に1回、管理職は年に2回の合宿研修です。またトヨタの問題解決の研修を15人ずつのチームに分けて全社員に行いました。笑顔研修はパートさんも含めて毎年です。さらに外部講師を招き、選抜で寺子屋や店長塾、社長塾といった学びの場を用意しました。

## 買つてくださいと言わない お役立ちが基本の営業へ

そういつた背景のもと、2014年から改革をスタート。めざす姿は「日本一頼られる部品共販店」です。そのために風土の改革と仕事の改革をセットで柱としました。風土改革

正社員150人のうち38人を新規プロジェクトや改善マン専任にして残りの人員で日常業務を回してもらう荒療治も行いました。「スマイルグランプリ」「革新賞」など改革をクローズアップして全社員に見える制度。仕組みも新設。費用もたっぷり使い、とにかくお役立ちによる価値転換を可能にする能力要件を整えることに集中して取り組んだわけです。

## 大学との連携もスタート 売上げ・利益とも大幅プラス

さて、こうした取り組みによってなにが変わったでしょうか。

まず価値転換が進みました。お取引先で役立つ仕事をした結果、尊敬や感謝されるような事例が増えました。お取引で役立つ仕事をした結果、尊敬や感謝されるような事例が増えたんです。研修や企画も改革を始めて4年目くらいから目に見えて変化しました。

たとえば新しい価値を生む仕事をプレゼンしてもらう革新賞。2019年の個人賞を受けたのは当時26歳の女性で、ファンづくり活動を茨城の大学と連携。授業の中でイベント企画や社会貢献活動を経験してもらえるように、ひとりで交渉し、実現させました。

### 人材育成のイノベーション事例

#### ①機能別人員配置

正社員150人のうち38人を新規業務専任やトヨタ式改善部隊などに配置して、改革を加速。

#### ②学校のような会社へ

- 幹部、マネージャー、社員と、階層別に徹底したマネジメント研修を実施。
- 新しいことを生み出す「創発」、お客様の内部を理解する「インサイト」について経営品質特別研修を継続。
- 調査・研究も業務の基本に据え、そのための出張を奨励。費用も大幅増へ。
- 独自のコンサル人材育成プログラムを始動。全社員を対象にした基礎級・初級から、中級、上級、プロ級と、それぞれのレベルに応じた「改善の基本」「改善の実践」「事業計画」「教える力」「実践の場」を設定。たとえば中2級は約1年間、地元の車両販売店に出向し、小売の経営ノウハウを実習で理解する。



ハワイ研修旅行

それから、高卒2年目のこれも女性社員ですが販売店の営業部長たちと話をして、約300時間の工数削減につながるスタッフドレスタイアの予約管理システムを立ち上げました。

新しい仕事のやり方を覚えた人材は減につながるスタッフドレスタイアの予約管理システムを立ち上げました。

こういうことができるんですね。

収益構造改革も進みました。売上高は117%伸び、ドライブレコード装着率が全国一に輝きました。

保険ショップなどの新規リテールビジネスと既存商品の売り伸ばしによって2025年の経常利益はプラス2億円になることが確実に。

社員も多様化しました。女性比率が3割に増え、平均年齢が若くなりました。パートさんもリーダーになりました。

パート企画や社会貢献活動を経験してもらえるように、ひとりで交渉し、実現させました。

2019年の個人賞を受けたのは当時26歳の女性で、ファンづくり活動を茨城の大学と連携。授業の中でイベント企画や社会貢献活動を経験してもらえるように、ひとりで交渉し、実現させました。

### 理念を持ち、担当領域を一貫して考えられる人材を

女関係なく、仲間としてともに仕事ができる会社をめざした成果が出でたかなという印象です。

係なくて、新入社員のときからそのように育てます。

最後になりますが、本当にお役に立つには、相手のインサイトに入って真の課題を探ることが大切です。ただし、よくいわれる困りごとへの対応はダメです。困りごととは顕在化された問題点であって本当の問題点ではない。どこまで問題に気づいているかを示す材料なので必ず聞かなければなりませんが、問題をえぐつていかないとお役に立てる仕事は実現できません。

それから自由に考え方でできる人とは、理念に基づいて本気でやる、諦めない人です。できないことをでききるようになるのが「仕事」なので、毎日できないことにぶつかっていく中、志がないとめげてしまう。理念に基づく取り組みが大事かと思います。大事なことは時間がかかります。

時間がかかることは早く始めましょう。「難しいことは後にしよう」ではいけませんね。

### 駒月 純氏 プロフィール

1978年4月トヨタ自動車株式会社入社。2007年よりトヨタ唯一の大型複合商業施設運営会社で事業再生を果たし、ディベロッパー＆テナント大賞、地域貢献大賞を受賞。13年、トヨタ部品茨城共販株式会社（現：トヨタモビリティパーソ茨城支社）へ。卓越した経営改革により、茨城県経営品質優秀賞、日本経営品質賞。現在は経営アドバイザーとして活躍。