

ISSN 1345-0239

第39巻 第6号

商学研究所報

2008年2月

自動車ディーラーにおける日本経営品質賞への取り組み

石川和男

自動車ディーラーにおける
日本経営品質賞への取り組み

専修大学商学部
石川和男

The Efforts to Japan Quality Award on Automobile Dealers

Kazuo Ishikawa

自動車ディーラーにおける日本経営品質賞への取り組み

はじめに

(財)社会経済生産性本部は、アメリカにおける Malcolm Baldrige 賞(以下「MB 賞」)を研究し、国際的にも競争力のある「顧客主導の経営の仕組み」を持つ企業を育成するための表彰制度として、1995年12月に「日本経営品質賞」を創設した。そして、96年から表彰をはじめ、2007年で11年になる。この間、わが国の経済状況はバブル経済崩壊後の不況、2000年前後のIT不況といわれた時代を乗り越えてきた。不況の時代にあっても、顧客主導の経営の仕組みを構築している企業は存在している。このような企業や組織を表彰するのが日本経営品質賞であるが、これまで11年間で151組織が申請し、07年までに表彰された組織数は、24にのぼっている。

筆者はこれまで主として自動車流通の史的展開について考察してきた。わが国において、自動車流通といえば、メーカーという強大なパワーを持つチャネルリーダーが存在し、いわゆる「流通系列化」を進めてきた。わが国では家電製品や医薬品等、多くの業界ではほぼ崩壊している流通系列化ではあるが、自動車流通においては厳然と残っている。このような状況では、通常、独立系自動車ディーラーも資本的な関係がないにもかかわらず、メーカーの言いなりの経営を行っていると考えられがちである。

2007年3月現在、わが国には1,259社のディーラーが存在する。これらのディーラーのうち、これまで日本経営品質賞を受けたのはネッツトヨタ南国(株)と(株)ホンダカーズ中央神奈川の2社である。この2社において、評価された顧客主導の経営の仕組みについて考えるとともに、受賞後のさらなる磨きについて考察したい。

そこで、まず日本経営品質賞について概観した後、自動車ディーラー2社のケースを個別に取り上げる。取り上げる方法は、日本経営品質賞における経営品質向上プログラム・アセスメント基準のフレームワークをほぼ踏襲する。そして、ケースの最後では、2社において特異な部分を取り上げたい。その過程で、わが国ではこれまで自動車ディーラーの顧客対応は同様のものと考えられてきた「常識」に対して風穴を開け、他業種や他企業のベンチマークとなりうる部分について浮き彫りにしたい。

I 日本経営品質賞の概要とこれまでの形成過程

1. 顧客主導企業表彰としての日本経営品質賞

(1) 日本経営品質賞創設の経緯

日本経済がいわゆる「バブル経済」を経験したことは、多くの産業分野に様々な影響を及ぼした。特に日本経営品質賞委員会委員長であった山本卓眞(富士通(株)名誉会長)は、バブル経済崩壊前後に日本企業が直面した課題を3つ指摘している¹⁾。

1) ビジネスの急速な進展に対する顧客・市場への対応(顧客本位の経営への変革)

2) グローバル競争下における優位性の問題(自社の提供可能価値とその生産)

3) 持続的成長に向けた組織の変革能力の問題(経営幹部と社員が一体となった事業展開)

特にグローバル市場での日本企業の生き残りには、顧客・市場への対応が不可欠という認識から、93年4月に日本の顧客満足経営に取り組む大手製造業・サービス業20社の幹部が研究会を発足させた。この研究会が、self-assessment(自己評価)による経営革新や「経営品質向上プログラム」の基軸となった。このプログラムは、企業が卓越した経営を志向し、自らの経営を振り返ることで、目標である価値実現に向けた経営への変革を支援するものである²⁾。この中から「経営品質」の考え方を発見し、顧客価値を中心に経営を評価するアメリカのMB賞に逢着した。すぐにMB賞の枠組み研究が行われ、日本企業への適用可能性が検証され、MB賞の日本版創設の動きへつながった³⁾。

この研究会では、1年かけてMB賞を研究し、顧客価値中心の経営を日本に普及・導入する重要性を指摘した。その後、研究会に参画していた(財)社会経済生産性本部に事務局等の引き継ぎが要請された。これにより1994年5月に「CSフォーラム21」を設置し、「新たな価値に根ざした経営革新」が産業界に呼びかけられ、約100社の幹部が集まり、2年間、顧客価値の経営実践の評価基準や表彰制度を研究した⁴⁾。95年12月には、(財)社会経済生産性本部がCSフォーラム21の提案を受け、「日本経営品質賞(Japan Quality of Award)」を創設し、表彰制度が開始された。さらにCSフォーラム21を発展的に解消し、産業・企業の経営者15名が発起人となり、96年6月に民間組織により「経営品質協議会」が創設され、各地でプログラム展開の基盤が整備された⁵⁾。以上のような経緯からわかるように、日本経営品質賞は単なる顧客志向経営実践企業に対する表彰制度という表層でとらえるものではない。日本企業に芽生えていた危機意識から、他国の企業経営への取り組みに学ぶという態度から長い時間をかけて誕生したものであるといえよう。

(2) 経営品質の本質と経営品質向上プログラム

日本で「品質」という言葉は、製品機能や特性を表すのが一般的であった。そのためにサービス分野での品質活動が行われないのは、品質という言葉が問題であり、質という言葉への転換議論もあった。しかし、品質という言葉は、**quality** の訳であり、語源はギリシャ語の **qualis** に由来する。**qualis** は、「物事の明らかなさ、適切さ」を意味している。適切ということは、すべてに適切ということではなく、特定目的に対して適切か否かであり、特定目的では適切なことでも、目的が異なると適切ではなくなる⁶⁾。つまり、経営品質は顧客にとって適切であるかどうか、最も重要な判断材料となる。

経営品質向上プログラムにより経営革新を進める上で、常に新しい経営の考え方を取り入れ、自らの経営を自らが評価するための基準書が「日本経営品質賞アセスメント基準書」である。ここでは、製品・サービスだけでなく、企業活動全体について、顧客が他社との比較も含め評価したものをクオリティとしている⁷⁾。このクオリティには、品質についての新しい概念提起がある。1つは、進化・発展する品質概念であり、もう1つは品質対象と空間である。進化・発展する品質について、**B.T.Gale**⁸⁾ は、品質を戦略的武器と位置づけ、品質概念の進化を提唱し⁹⁾、それを4つのステージで説明した¹⁰⁾。**Gale** は、図表1のように4ステージを包括し、「顧客経営」としている。その中で、ステージ①～③までが**TQM**(Total Quality Management)の局面であり、アメリカ企業は当面の目標としてステージ③を目指すべきとしている。ステージ③から④へは、品質が価値を生み出す力を、企業のコア・コンピタンスとして徹底的に活用する戦略性において¹¹⁾。これは企業が売上高を増加させ、利益率を向上させることは企業の経営目的からは適切である。しかし、当該企業と取引関係にある企業や顧客にとって、当該企業の売上高増加や利益率向上のための活動が、彼らの目的と異なると当該企業の活動は取引企業や顧客にとって適切ではなくなる。ここで重要なことは、当該企業の活動についてすべての合意は得られなくとも、取引相手や顧客の過半数以上の合意は必要であり、そこではじめて品質という言葉が使用可能となろう。

<図表1 Galeによる4つのステージ—顧客マネジメント>

ステージ	主要な点
①ステージ1「適合品質 (Conformance Quality)」	要求仕様に適合させることを第一義とする、物事を最初に正しく行う、ムダ、やり直しを少なくする、を基本行動とし、企業内部の活動に重点を置く
②ステージ2「顧客満足 (Customer Satisfaction)」	顧客に接近し、顧客のニーズと期待を理解することを重視する、顧客志向になる、というステージ1の基本行動に加え、徹底して顧客に焦点を当てる
③ステージ3「競合相手との相対比較において優れている、と市場で認知された品質を通じての価値 (Market-perceived Quality and Value Relative to Competitors)」	競合相手以上に市場(顧客と競合相手の顧客)に接近する、顧客がするように、競合相手と比較した能力や実績を見るために、顧客価値分析の手法を活用する、なぜ受注できたのか、できなかったのかを明らかにする、市場志向になる、というステージ2から進んで、ターゲットとする市場と競合相手と比較した能力や実績に焦点を当てる
④ステージ4「顧客マネジメントのキーとしてクオリティを位置づける (Quality, a Key Customer Value Management)」	顧客価値分析の手法を活用して、自社の競争力を追跡、競争力を生かして、どんなビジネスに参入すべきかの決定、それに基づいての資本投資、結果の評価を行う、ターゲットとする市場で新たに表れてくるニーズに合わせて、自社の組織(人とプロセス)を再編成する、という完全な顧客価値マネジメント(経営)のシステムとして、クオリティ(品質)を通じての価値を全社的な戦略の枠組みの中で決定的な役割として位置づける

(出所) 味方守信 (1997) 『「日本経営品質賞」評価基準』日刊工業新聞社、pp18-21 より筆者作成

(3) 日本経営品質賞において重視する考え方

日本経営品質賞は、MB 賞や欧州経営品質賞(EQA)と同様に、世界から注目されるようになったが、創設当初は「経営」という表現から、営利企業(組織)だけが対象ととらえられていた。そこで関係者が、「経営品質」を「顧客価値」という概念に再整理した¹²⁾。それは企業などすべての組織は社会に対し、価値提供しなければ存在意義がなく、価値が受容されてはじめて利益が得られる。これは非営利組織も同様である。つまり、成果は価値を提供する相手＝顧客に対して、どの程度価値を生産したかである。それは企業の売上高や利益率で判断するのではなく顧客がどの程度価値を認めたかによるものである。

日本経営品質賞では、基本理念を具体的な行動に移すため、「経営において重視する考え方」として、7つの要素(①顧客から見たクオリティ、②リーダーシップ、③プロセス志向、④対話による「知」の創造、⑤スピード、⑥パートナーシップ、⑦フェアネス)に分けている。これは、8つのカテゴリと20の評価項目の中に織り込み、経営の様々な局面で判断や意思決定にあたって指針とすべき考え方となっている¹³⁾。

2 経営品質プログラムの実行

(1) 経営品質向上プログラムの中心としてのセルフ・アセスメント

経営品質向上プログラムは、セルフ・アセスメントという経営品質を高める方法を用いている。これは実施結果だけが重要ではなく、評価レポートや組織の成熟度判定が、将来の経営革新に重要なことを示唆している。また、セルフ・アセスメント企画時からの一連プロセスでは、関係者は「気づき(awareness)」と「学習(learning)」機会を得る。そこでセルフ・アセスメントの活動を軸に、現状把握から重要課題を抽出し、関係者の理解と協力から全体改善の方法を探り、その経験とノウハウを組織に蓄積し、より大きな課題へと向かう。この革新サイクルで組織の自己革新能力が向上する。ここではセルフ・アセスメントを、①自らの活動を自己評価し、改善・革新の課題を発見する方法、②継続的な経営革新を進めていく考え方とその活動プロセス、という2つの意味で使用している¹⁴⁾。

セルフ・アセスメントでは、自らの「気づき」で経営を革新し、卓越した経営の実現志向面がある。この過程で大切な態度は、過去の方法に疑問を持ち、自己否定を伴う可謬主義である。可謬主義には絶対に正しい知識や理論はなく、これまで正しいと思っていた考え方を見直し、その意味で自らの考え方に批判的でなければならない。可謬主義は対話にも影響し、自らの錯誤可能性から、他人の考え方を尊重するようになり、新しい知識や知恵を創造しようとする¹⁵⁾。MB賞が経営活動、特に経営の改善・改革活動に対する優れた測定法で、その審査基準から得る強みと改善点は、将来の改善活動に有用である。一方で、有用なコメントを得ても、それを受けた人が納得し、改善に取り組まなければ、真の効果は発揮できない。その点からいくつかの方策が指摘されている¹⁶⁾。

- 1) MB賞の評価基準でセルフ・アセスメントを実施すること¹⁷⁾
- 2) 企業活動の「成果」で、その成果を生み出す活動の「仕組み」を評価すること
- 3) セルフ・アセスメントは1人で行うのではなく、数人が集まってチームで行う
- 4) 「第三者による評価」

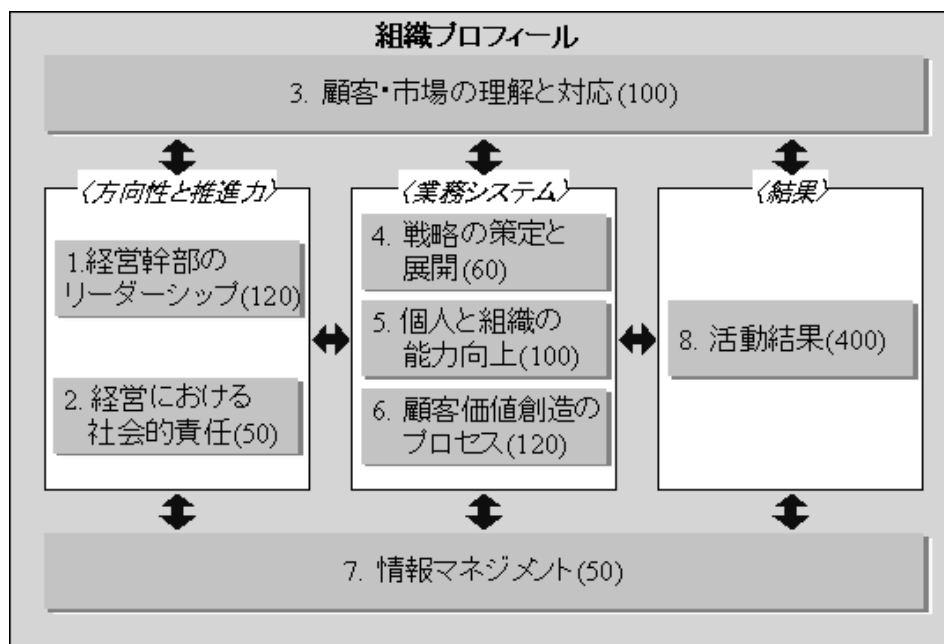
以上のようなことから、経営品質は自己の気づきによるもの、プロセスを重視すること、さらにそのプロセスを客観的に評価するという多方面から形成されているともいえる。

(2) アセスメント基準のフレームワーク

経営品質向上プログラムは、卓越した経営を追求し、最高の成果を目指すものである。卓越した経営実現には、価値観や目的から理想的な姿を描き、その目的から顧客、競争、

経営資源を正しく認識し、革新課題を明確にし、克服するための改善や革新の実施が必要である。この経営全体の枠組みがフレームワークである。これは、「組織プロフィール」と「8つのカテゴリー」から構成される。前者は、組織が目指す理想的な姿と対照し、顧客、競争、経営資源の現状を分析・整理することで、課題の発見・統合により、組織全体が取り組むべき革新課題を明確にする。一般論ではなく、価値前提の考え方にに基づき、自社の社会における理想的な姿から、自社の外部環境と内部環境を再確認する目的で作成されており、この作成プロセスから、組織の価値前提を明確にすることが重要である。一方、後者は、すべての組織に共通する経営要素の提示である。これは組織部門の提示ではなく、経営に必要不可欠な要素の提示である。8つのカテゴリーはさらに「アセスメント項目」に分けられる。アセスメント項目は、他項目と密接な関係があり、それぞれが価値創造に重要な意味を持つ経営要素である。8つのカテゴリーとそれを詳細にしたアセスメント項目は、組織の理想的な姿や目的実現の上での道標となり、この活動と学習による活動の結果とそれらによって導き出された顧客満足、社員満足、財務成果がどう改善されたかを示す¹⁸⁾。

<図表2 経営品質向上プログラム アセスメント基準のフレームワーク>



(出所) 日本経営品質賞委員会 (2007) 『2007年度版日本経営品質賞アセスメントガイドブック』 p20、(2007年度一部改)

(3) 組織学習と気づき

組織学習の定義としては、

- 1) 「組織メンバーが組織のための学習の主体として行為をするときに生じるもの」¹⁹⁾
- 2) 「歴史から導き出される推論を行動の指針となるルーティンへと成文化すること」²⁰⁾
- 3) 「組織の中で違いを創り出し、獲得し、変換、実行すること」²¹⁾
- 4) 「組織内でどのように知識が獲得され、共有され、活用されているかを検討すること」²²⁾
- 5) 「組織を構成する人々が、トップの提示するビジョンに基づいて、今自らが属している組織が環境変化に対してどのような変革を目指そうとしているのか、危機的状況の下で変革の方向に向かってイノベーションの実現のためにどのような課題を解決しなければならないのか、さらにそのためにはどのような解決策が考えられるのかについて積極的に取り組むことによって組織変革の実現に向けた動きは指導していくもの」²³⁾

などがあるが、明確な定義が存在するわけではなく、その用語には様々な意味が含まれている²⁴⁾。

学習は、評価、研究、経験、変革により獲得された新しい知識やスキルを指すが、MB賞の審査基準は、組織と個人という2つの学習を含んでいる。組織学習は、研究・開発、評価と改善サイクル、従業員やステークホルダーのアイデア及び入力データ、ベストプラクティスの共有、そしてベンチマークにより実現される。個人学習は、個人の成長を促進する教育、訓練、そして能力開発機会などによって達成される。それが効果的であるためには、学習は組織運営の方法に埋め込まれている必要がある。学習は組織とその従業員の競争優位に寄与する²⁵⁾。

特に学習する組織を形成する上で不可欠な要素として、①システム思考、②自己マスタリー、③メンタル・モデルの克服、④共有するビジョンの構築、⑤チーム学習という5つの要素が指摘されている²⁶⁾。これらはすべて社員の参画と学習を前提とした新しい組織運営の基本原則である。経営活動の全領域での高業績は、この基本原則の組織への浸透と実践である。学習組織では、チームが組織運営の軸であり、チーム対象の新しい研修方法が工夫されなければならない²⁷⁾。また、組織は主体が人間であるので、複雑で多様な意思や感情を持っている。さらにそれは時間経過によって変化するので、動的に把握することが必要である。組織という社会システムは、方法や仕組みの有無では評価不可能で、その社会システムの目的を実現する組織の状態に着目し、評価することが必要であり、どのよう

な学習をしたのかという目的実現のプロセスに着目することである²⁸⁾。これは「プロセスを通じての知識」であり、「他者からの知識」ではない。つまり、ルーティン業務であれ、非ルーティン業務であれ、業務の実施を通じて体験したことが、その獲得した知識となる²⁹⁾。

社会システムの状態把握の1つに成熟度がある。組織の成熟度という考え方が、組織の目的実現に向け、組織の状態をどのように革新・改善するかを認識するため、優れた成果を得ている組織とそうでない組織の比較検討により誕生した。誕生背景には、品質向上の様々な方法研究と実践がある。品質管理は、1930年代に W.A.Shewhart が提唱した統計的品質管理の原則を源としている。この品質原則は、のちに W.E.Deming³⁰⁾や J.M.Juran らによって発展・実証され、Deming は生産プロセスの問題解決のため、簡便な統計手法を導入し、現場での自律的な改善方法を導入した。これを発展させ、Juran は製品やプロセスの設計時点における品質管理の重要性を唱えた。2人が品質をプロセスの問題を取り扱ったが、P.B.Crosby は組織マネジメントが品質に重要な影響を持つと考え、よい組織のマネジメント、つまり経営が優れた製品やサービスを創造するとした。Crosby は、5段階の評価構造を提唱した。この Crosby のフレームをもとに、MB 賞の評点ガイドラインが策定され、組織経営の成熟度を測定する考え方が定着してきた³¹⁾。

(4) 競合やベスト・プラクティスへの注目

企業活動にとって競争は、重要要素であり、そこで競合比較とベスト・プラクティスのデータを収集、分析し、改善活動へ結びつけることが必要である。競合比較では、業界内のライバルとの競争に着目するが、ベスト・プラクティスでは企業に重要なプロセスに着目し、業界を超えて類似の特性プロセスを持つ企業に着目する³²⁾。ここで重要なのがベンチマーキングである。ベンチマーキングとは、「ベスト・プラクティスを探求し、優れた経営成果を実現すること」³³⁾とされるが、ベンチマーキングの基本は、ベストに学び、ベストに追いつき、ベストを追い越すということである。

組織としては、世界最高水準のパフォーマンス状況を理解し、段階的ではなく、飛躍的・画期的な改善実現のため、ベンチマーキング活動に取り組むことになる。ただ、ベンチマークは一種の比較データであり、組織が使用するその他の比較データには、第三者の集めた業界平均値のような業界関連データ、競合企業のパフォーマンス関連データ、同一地域の類似組織、異なる地域で類似の製品・サービスを提供する組織との比較データなどがある³⁴⁾。日本経営品質賞で、競合比較とベンチマーキングを重視する理由は次の3つである³⁵⁾。

1) 競争の優位性が素早く確立可能

厳しい事業環境で競争優位性を確保するには常に競合や世界のベスト企業に目を向け、その方法を学び即座に改善していくことが不可欠であるため

2) 既成概念を打ち破る考え方が可能

ベンチマーキングが業界を超えて世界のベストの方法を学ぶ方法であり、これまで考えつかなかった方法を知る最適な方法であるため

3) 比較分析により自社のプロセスを冷静に見ることが可能

競合やベストプラクティスのプロセスと実際の自社のプロセス比較により、相違点が明確になるため

ここでは競合企業を分析するという経営戦略上の定石と、現在好調な業績を上げている企業のベストプラクティスに学ぶという姿勢がある。また、ベンチマークを重視することは、直接競合する同業他社から学ぶだけではなく、競合しない企業からも経営品質の要素を学ぶという視点が打ち出されていることは重要である。

3 組織経営の評価

日本では、日本経営品賞よりも以前から、組織経営の評価をし、表彰する制度があった。その制度であるデミング賞について取り上げ、その目的や日本経営品質賞との相違を明確にしていきたい。

(1) デミング賞創設経緯

第二次世界大戦中、アメリカでは武器弾薬などの大量生産が発展し、性能と品質が向上した。1950年頃から日本の産業界では、その根底にあった Quality Control を学ぼうという動きがあった。50年に(財)日本科学技術連盟は、当時 GHQ と関係があり、日本の産業事情を熟知していたコロンビア大学教授で市場調査が専門の Deming を招聘し、統計的品質管理、いわゆる SQC (Statistical Quality Control) の講習会を開催した³⁶⁾。この講習会には、産業界や学会などから若手が参加した。Deming は講習会で、Plan→Do→Check→Action を事例によりまず説明した。商品は品質検査を経て市場に送り出すが、単に販売するだけでなく、当該商品の顧客反応を調査し、その結果を次の商品企画に反映させるサイクルの重要性を唱えた。それは当時の日本企業の経営や日本人の思考・行動の中に、PDCA が欠けていると認識したからであった³⁷⁾。これを1つの契機に、日本で QC が TQC に発展した。

ただ、TQC が一気に浸透したのではなく、50年代は、Deming に学んだ統計的手法を活用した統計的品質管理が先行した³⁸⁾。

そして、Deming らの指導により、科学的統計手法を応用した QC を学んだことで、生産現場を中心に 3M（ムリ、ムダ、ムラ）を排除する品質管理活動が展開された。その後 QC は、TQC として生産現場以外の領域や課題に QC サークルを中心とした活動として拡大された。しかし、依然生産現場重視の傾向が強い³⁹⁾。これが生産過程を偏重する日本の産業構造も表しているといえよう。

（2）デミング賞の評価方法

デミング賞は、先に取り上げたような Deming の貢献を記念し、日本科学技術連盟理事会の決議に基づき、設置された。デミング賞は、①デミング賞本賞（総合的品質管理(TQM) またはそれに利用される統計的手法等の研究に関し優れた業績のあった者、TQM の普及に関し優れた業績のあった者）、②デミング賞実施賞（TQM を実施してその年度において顕著な業績の向上が認められる企業または企業の事業部）、③デミング賞事業所表彰（TQM を指向し、それに基づいて品質管理を実施してその年度において顕著な業績の向上が認められる企業の事業所）からなる⁴⁰⁾。

特にデミング賞実施賞の対象企業・組織は、経営理念、実態、業種、規模に適った TQM を効果的に実施している応募企業である。具体的には①経営理念、業種、業態、規模及び経営環境に応じた明確な経営の意思のもと、積極的な顧客指向に基づく経営目標・戦略が策定されていること、②①の経営目標・戦略の実現に向けて TQM が適切に実施されていること、③②の結果として、①の経営目標・戦略について著しい効果を上げていること、である。これらについて「評価基準」をもとに審査が行われる⁴¹⁾。

評価基準は、「基本事項」「特徴ある活動」「首脳部の役割とその発揮」の3点から構成される。まず、基本事項における評価項目は、①品質マネジメントに関する経営方針とその展開、②新商品の開発及び/または業務の改革、③商品品質及び業務の質の管理と改善、④品質・量・納期・原価・安全・環境などの管理システムの整備、⑤品質情報の収集・分析と IT の活用、⑥人材の能力開発、の6つに分かれている⁴²⁾。

次に特徴ある活動とは、「基本事項」の6つを含め、企業発展の中核となる品質活動で力を入れ、独自の工夫を行い成果を得ているものであり、少なくとも1つはあることである⁴³⁾。そして、「首脳部の役割とその発揮」は、TQM 推進において彼らの果たす役割の重要性か

ら、①TQM に対する理解と熱意、②トップのリーダーシップ、ビジョン、戦略方針、環境変化に対する識見、③組織力(コア技術、スピード、活力の維持と強化)、④人材の育成、⑤組織の社会的責任、に関する理解、熱意、方針及びその展開、レビューの状況を評価する⁴⁴⁾。デミング賞実施賞は、これまで約 170 社が受け、製品・サービス等の品質を飛躍的に向上させる等の成果をあげている。特に受賞により期待できる効果をあげている⁴⁵⁾。

(3) デミング賞と MB 賞の相違

TQC と MB プログラムの比較ではいくつかの議論がある。まず、TQC の評価基準であるデミング賞と MB 賞との比較から優劣を論じるものである。しかし、その議論以前に根底にある経営革新の実態に着目しなければならない。デミング賞は評価制度として著名であるが、日本がアメリカに対する産業競争力をつけるために、第二次世界大戦直後からの積極的な経営改革・改善活動が背景にあり、その中身も時代とともに進歩し、それが 80 年代前半に開花した。一方、MB 賞も、現在、評価・表彰制度として注目されているが、80 年代前半からアメリカの経営者らが自社の経営革新に努力し、成功したという実態が先行しており⁴⁶⁾、主体が異なっている。そして、TQC は、当初品質管理の手法を企業全体で活用し商品品質を向上させることで、顧客満足度を高め、顧客と企業との良好な信頼関係を築くことが中心であった。その活動は当初、改善手法的な点を学んでいたのに対し、MB プログラムは当初から組織革新自体を目指すことを主要目的とした⁴⁷⁾。したがって、目標とする地点が異なっている。

MB 賞設立当初の基準には、製品やサービスの品質に重点が置かれ、設立に際し競争力を持った日本企業の経営を徹底的に研究し、その成果を取り込んでいる。そして、デミング賞にある統計的品質管理を基盤とした科学的アプローチとは異なる側面が多くある⁴⁸⁾。たとえば、MB 賞の基準には「awareness(気づき)」が多用される。それは顧客価値の問題に気づかなければ経営を向上できないことを示しているといえる。これが MB 賞の特徴である⁴⁹⁾。また、MB 賞の目的は、国家戦略としてアメリカ産業の競争力強化を目指す経営革新手法の確立であり、日本企業の品質経営の強い点、弱い点を徹底的に研究し作られたものである。そして、アメリカでは国家と民間が協力する国家プロジェクトという点にも特徴がある⁵⁰⁾。さらに MB 賞は、製造業、サービス業、中小企業というビジネス分野だけでなく、99 年度から異分野である教育・医療分野に拡大された。同時に当初は国家賞のみであったが、これを支える地方団体の賞(州賞)が 1990 年前後に設定され、その対象領域が

拡大した⁵¹⁾。したがって、MB 賞では対象範囲がデミング賞とは異にしている。

MB 賞の特徴は、経営品質を対象とした評価であるが、デミング賞は製品やサービスの品質に絞った評価である。デミング賞の改善活動は MB 賞にはない評価項目である。このようにデミング賞は品質を向上させるために、それに影響するプロセスの改善方法を提示し、改善のガイドラインとしても使えるが、MB 賞にはそれがない。これは MB 賞の弱みである。さらに「品質管理活動の効果」では、デミング賞は細く評価している。つまり、デミング賞は TQC 活動を極めて実務的に規定し、品質向上・維持の方法論とその実績を重視し評価している。一方、MB 賞は経営品質を評価しているため、企業の経営マニュアルとしても利用できる。換言すれば、デミング賞は品質向上のための実践的な「How to do」を求めるプロセス志向型であるが、MB 賞は対象を広く経営品質に拡大し、その「What to do」を追求する目標志向型といえる⁵²⁾。

II 日本経営品質賞受賞企業における取り組み

一 自動車ディーラー2社のケース

1. ネットヨタ南国株式会社⁵³⁾

(1) 組織概要

設 立： 1980 年 4 月 7 日

資 本 金： 4,800 万円

代 表 者： 代表取締役社長 横田 英毅

従業員数： 114 名（男性 88 名、女性 26 名）

業務内容： 新車・中古車販売、中古車の買取、自動車整備・部品等販売、損害保険・生命保険代理業、KDDI（au、H[®]）等の取り扱い、PIT 高知（ダイキャストカー販売）、四国自動車博物館、モーターランドたぢかわの運営管理等

売 上 高： 35.1 億円（2006 年 3 月決算）⁵⁴⁾

事 業 所： 高知本店（高知市南川添 10-1）、あさくら太陽店（高知市朝倉南町 8-14）、PIT 高知：高知本店、四国自動車博物館に併設、モーターランドたぢかわ（大豊町）、四国自動車博物館（野市町大谷）

1980年にトヨタ5番目のマーケティング・チャンネルとして、トヨタビスタ系列の販売会社が設立された。販売会社(ディーラー)は全国で66社設立されたが、高知県では西山グループ⁶⁵⁾が販売権を取得し、トヨタビスタ高知(株)が誕生した。当時、西山グループはトヨタ、トヨペット、トヨタカローラ、トヨタオートのすべての販売権を持ち、同一資本がすべてのチャンネルを取り扱うのは、全国でも希であった。したがって、西山グループは、高知県という市場特性、マーケティング手法を熟知していた。トヨタと各販売会社は、販売店契約に基づくフランチャイズと似た形態を採用し、それぞれの組織運営は各販売会社の方針に委ねられ、各社が独自の経営を行うことが可能である。

自動車ディーラーという業種は特に魅力的なものではなく、当社はオープンからの5~6年は、ローラーセールスを淡々と行っていた。既にトヨタには4系列のマーケティング・チャンネルが存在した。また、ユーザーは既に自動車を所有し、買い換え需要を期待する成熟市場であった。さらに経営資源としてヒト、モノ、カネ、情報といわれるが、ヒトを獲得するのではなく、ヒトを育てることを考えなければならなかった。ただ、1980年からの10年間は、ちょうどバブル経済期であり、自動車販売は店頭集客で好調であった。

当社は、1980年代の終わりに90年代からの10年の目標を設定する必要があった。90年前半にはバブル経済が崩壊し、自動車市場も縮小し始めた。また、ディーラーとしても、メーカーがビスタ・チャンネルを整理したい意向が間接的に伝わってきた。それはビスタ・チャンネルに配車される車種(クレスト、ターセルなどの生産中止)の減少であった。飽和状態に近づいた自動車市場では、既存のディーラーと同じマーケティング手法での参入は、新規展開で認知度の低いビスタ・チャンネルには不利であった。さらに同資本系列のトヨタディーラーとも競合し、それまでのディーラーが採ってきた経営戦略は、即効性がある反面、長期的には大きなリスクが内在した。そこで当社は、新車販売偏重の戦力確保、多店舗展開、訪問販売という手法ではなく、主流とは異なる視点からの組織運営を行った。

当社は、「企業の価値とは社会の中での存在価値である」と考える。社会的価値を生み出す組織を形成するためには、理念とビジョンに適合した人材の採用と能力開発、そして人材が能力を最大限に発揮しうるやりがいのある組織(ESの高い組織)を創ることが優先されなければならない」を経営理念とし、①自然の摂理を尊重し、原理を踏まえた組織作りを目指す、②倫理を重視し、人間性尊重の起業を目指す、③全従業員を勝者にする、④エンパワーマネジメントとチームワークの組織作りに挑戦する、により具現化している。また、経営ビジョンとして、「多くの自動車販売会社が提唱する『カーライフアドバイザー』

にとどまらず、当社では『トータルライフコンサルタント』としての価値を提供することを考えている。ひとりでも多くのお客さまとご家族ぐるみで一生お付き合いいただける関係を構築することこそ、当社のあるべき姿である」を掲げ、①真のお客さまサービスを創造・実践する、②考える－発言する－行動する－反省するという参画のプロセスを重視し、従業員の成長と自己実現の機会を高める、③お客さまやビジネスパートナー、地域社会との発展的な関係構築から学習を重ね、独自性と主体性を発揮する、としている。

以上の経営理念や経営ビジョンを達成するために、日本経営品質賞のアセスメントプログラムに取り組むことになり、2002年11月には日本経営品質賞を受けている。また最近では、日本全国のトヨタ販売会社(295社)の中で、「お客様満足度 No.1」を連続達成した。また、自動車文化の発展と地域社会貢献を目的として、1995年にモータースポーツ場「モーターランドたぢかわ」(大豊町)、2001年には四国自動車博物館(野市町)を開館した。

(2) リーダーシップと意思決定

当社の場合、ものごとを実証的・論理的・体系的に考える「物づくり」の思考により、組織作りに取り組んでいる。その中で、すべての事象を原理原則に照らして本質を見極め、整合性のある問題解決を実践するプロセスを採用してきた。

リーダーシップについて、マネジャーの役割は「経営資源を統合して既存の仕組みを効率的に運用する」ことであり、リーダーの役割は「組織の経営資源を統合して、新たな価値を創造する」ことと捉えている。その中で、マネジメントリーダーによるリーダーシップの有効性を評価し、改善につなげるために、①マネジメントリーダーの自己申告考課、②全スタッフによるマネジメントリーダーの評価アンケート、③全従業員意識調査、④スタッフご意見板、⑤ICD(2週間に1度開催する経営会議)プロジェクトチーム、の仕組みを形成している。

意思決定と合意の仕組みは、顧客と直接結びつく自動車販売業界では、第一線の社員の迅速な意思決定で価値創出が実現される。特に当社は、学習と実践の機会を多く持つことで意思決定のトレーニングをし、判断の精度を向上させている。

(3) 経営における社会的責任

自動車は高額商品で、法律との関連が深く、使用方法によっては生命に影響を及ぼす可能性の高い商品である。そのため、その商品を扱う企業としては、高い倫理観と責任を持

ち、企業活動を行うことが重要である。特に、①環境問題・交通安全に対する取り組み、②コンプライアンスへの取り組みが大きな柱となっている。

当社の社会貢献は、企業理念にある社員の人間性を尊重した組織運営、この理念から導き出される顧客満足の上昇や種々の社会貢献活動により、従業員とその家族の幸福を最大化することを企業目的としている。また、社会貢献活動は、①地域経済(四国自動車博物館、モーターランドたちかわ等)、②教育・ボランティア(海外ボランティア団体の支援活動、視覚障害者介助の研修旅行、学校教員の長期社会体験研究の受け入れ等) ③自動車文化・交通安全、④ふれあい(ショールームやコミュニティルームの提供、ショールームでのコミュニケーションイベント等)、⑤地球環境(地域清掃、こうちエコパワーレース等)の5つのカテゴリーに分類し、アプローチしている。細部において特徴的な事柄は、「5円ランチキャンペーン」を行っている。店内に ATCA (Assistance for Tribal Communities in Asia : 5円で60kgの米が購入できる地域がある) というボランティア活動のための募金箱を2005年5月から置いている。さらに店内には地元作家土方佐代香氏の絵画を展示し、地域の芸術家支援も行っている。地域社会とは頻りに情報交換を行い、地域での存在価値を上げるための努力を継続している。

(4) 顧客・市場の理解と対応

トヨタがトヨタビスタ店設立に寄せた期待は、「変容しはじめた自動車市場を踏まえ、既存の概念にとらわれない新しい販売手法にチャレンジ、高効率販売、高効率経営を目指す」ことであった。これを受け、当社は「店頭販売」「日曜営業」という具体的戦略を採用した。これにより、来店可能な顧客、高品質サービスに価値を見出される顧客満足度追求に経営資源を集中し、独自の価値を創出してきた。自動車は耐用年数が長いこと、既存顧客との関係性を構築する CR (customer retention) 活動を営業活動の中心としてきた。

図表3のように、顧客グループがどのレベルのサービスを認識しているかを把握することにより、信頼関係を次の段階に進める接点を発見することができる。それは顧客満足の明確化であり、そのために顧客意識の網羅的な把握方法として、1994年から「お客様ご意見調査」を実施している。この調査は、顧客ニーズ変化の把握、顧客に適合したサービス実施のための情報源、共感喚起等のためである。また、この調査だけではなく、「スタッフご意見板」「ご来店アンケート」「テーブルアンケート」従業員の日誌等で補完している。

<図表 3 当社における顧客区分>

顧客層	概 念
潜在的顧客層	試乗会や各種イベント、クチコミなどにより接点を持った段階のお客様グループ。商業的取引は始まっていない段階。
流動顧客層	何らかの商業的取引の始まった段階のお客様グループ。当社独自のサービスの影響が少なく、他に条件的に魅力的な商品やサービスがあった場合には容易に切り替えてしまわれる段階。
安定顧客層	継続的な商業的取引を期待することのできる段階のお客様グループ。当社独自の組織的な親草間対応力などのサービス品質も評価していただけている段階。
固定顧客層	継続的な取引のあるお客様の中で、当社の経営方針などにも共感していただき、よりよくするための提案や要望を積極的にいただけるお客様グループ。知人の方なども積極的に紹介していただける段階

(出所) 日本経営品質協会・トヨタビスタ高知(株)(2005)「2002年度日本経営品質賞報告書(要約版)」p11より、筆者作成

当社のサービスは、すべて公開しているので、他のディーラーも参考にしている部分があり、現在では大きな相違はない。少し特異なサービスは、朝食を提供(250円、3種類)していることだろう。朝食サービスは、2001年9月から開始したが、ショールームの営業時間が早くなったため、従業員が朝食を提供すると顧客が喜んでくれるのではないかという素朴な発想による。朝食の提供時間は8時から9時半までであるが、土、日には150食も提供している。いかに早朝から顧客が来店しているかがわかる。また、当社のイベントは、ウェブサイトにも掲載されているが、他のディーラーよりも回数が多く、内容も充実している。一方で、販売促進(SP)には直接結びつかないイベントも多くある。

当社は、1980年の設立時から現在の場所で営業をしているが、90年と2000年に店舗改装を行った。店舗スタイルは、広い土地に所在するディーラーであるため、広い店内にアイランド型のカウンターを設置し、周辺には顧客対応するテーブルが数多く並べられている。アイランド型のテーブルからは、店内の顧客がすべて見渡せ、顧客からの要望等にも即応できる。店舗づくりには四国内で産出された石や材木を使用し、エイジングすることで素材の良さがにじみ出るような工夫もある。また、顧客が来店してゆっくり寛げる空間作りに配慮している。

自動車ディーラーはすべて、自動車を販売し、様々なサービスを提供することで営業しており、オペレーションに大きな違いはない。そのため、はじめて当社で自動車を購入し、当該顧客に次回購入してもらうためのプロセスが重要となる。ここで顧客満足(CS:

customer satisfaction) が重視される。当社は、自動車の買い換えまでの時間で車検や定期点検等の定期的な仕事、提案やコンサルティング等を通じた顧客との関係構築を重視している。このような関係作りが他の企業と比較したときに、相違が出てくるのではないだろうか。当社では、顧客が希望すれば、現場の作業見学が可能である。また、最近では自動車用品販売店等でも採用されているが、作業場がガラス張りになっており、顧客は店内からでもお茶を飲みながら、車が整備されている様子が見える。

当社のマーケティング方法は、設立当時からモータリゼーション以前からのわが国の自動車販売の伝統である戸別訪問販売は一切行っていない。基本的には、新聞の折込チラシやポスティング、インターネット等で集客し、顧客に来店してもらい接客するスタイルである。打ち合わせ等で顧客の家庭を訪問することもあるが、基本は店頭販売である。

顧客からの要望を吸収する手段として、アンケートを行い、クレーム対応も迅速にしている。特に顧客からの苦情対応は、個々のスタッフが最善の選択をするという方針により、顧客からの苦情には、すぐにマネジメントリーダーや責任者が対応するという方法をあえて採用していない。クレームは内容によっては対応に時間がかかることもある。世間では、「ホウレンソウ」ということで、発生から解決までを一連の流れとして捉えることもあるが、当社では社員がなぜそのようなクレームを受けるに至ったのかをじっくり考える時間が必要であると考えている。その時間にクレームの発生原因を気づき、次回から同じようなケースの場合は、きちんと対応ができるように、またクレームが発生しないように、事前にしっかりと確認ができるように考えられることが大切である。それは顧客の一番の理解者である第一線の社員が「意思決定と合意の形成」の仕組みで培った価値基準に基づいて迅速な解決に当たることを原則としているからである。このプロセスが苦情の再発防止上、最も有効であり、一層強固な顧客との信頼関係を構築することを可能にしている⁵⁶⁾。

(5) 戦略の策定と展開

当社では経営ビジョンを人材(従業員採用、能力開発・発揮、能力評価システムの高品質化)、組織(価値創出活動の体系化)、顧客(固定顧客の増大)の3つの資本で構成する経営資源=知的資本の充実により実現することを基本戦略としている。これらの戦略を実行するための戦略課題及び実行計画は、10 業務部門とその部門を横断する 11 プロジェクトチーム、専門委員会によって策定している。

(6) 個人と組織の能力向上

当社では、従業員満足を最重要テーマと位置づけており、「真のお客様サービスを創造・実践する」というビジョンは、従業員満足から導出された。組織的能力を向上させる上で源泉となる人材能力の面では、①能力の調達(人材採用)、②能力の開発、③能力の発揮、④能力の評価という4つの視点を持つことが重要である。それは発足当初に抱えていた「優秀な人材が採用できない」という深刻な問題が発端となった。そして、たどり着いた答えとして、「やりがいのある組織」づくりを価値基準とする当社では、従業員満足(ES: employee satisfaction)は存在意義自体を問う指標となっている。

特に当社へ入社した社員には、5年、10年働いてよかったという気持ちを持ってもらい、優秀な人材を育てたいという思いがある。そこで90年から、現在のインターンシップの走りのようなプログラムを開始した。インターンシップの受け入れは、会社全体として向上する必要があり、プロジェクトチームを組み、多くの社員に経営参画をしてもらう意図から継続している。

当社は、日本経営品質賞のアセスメント・プログラムに取り組む以前から、CSやESに取り組んでいた。ただ、同時期にバブル経済崩壊の影響もあり、90年代後半から売上の伸び悩み時期があった。そして、企業としては、売上拡大やマーケットシェア拡大を短期的な目標に据えていた時期があった。このような短期的目標とCS、ESへの取り組みの整合性については、表面的ではなく、企業内部での認識として捉える必要があり、企業全体の整合性がテーマとなった。そこで日本経営品質賞を意識しはじめ、その取り組みは2000年末に生産性本部から資料を取り寄せることから始まった。そして、01年には100ページ以上のレポートを提出し、プロジェクトチームも組織した。その後、きちんとした報告書の形にし、ミーティングを重ねた。ただ、特にこのための外部からの人材は採用しなかった。プロジェクトは自由参画の形式で、プロジェクトチームで課題解決に取り組んだ。仕組みを変更し、小さなことでも風通しのよい企業を目指した。

経営品質賞受賞後は、ベンチマーキングを公開したので、外部からショールームに出入りする人たちが増加した。また、当社の注目度が上がることで、社員のロイヤルティも向上してきた。特にこれまで行ってきた状況が、社員が考えているよりもレベルが低かったことも多くあり、外部の人たちと接触することで多くのことに社員自身が「気づく」ようになった。気づくと評価が厳しくなり、様々な学習をするようになった。また、企業内では様々なプロジェクトチームが立ち上がり、それぞれのチームと交流することで、社員の

視界が拡大した。それまで 100 点を目標にしてきたが、さらに高い目標を設定し、150 点を目指すようになった。これは現状を厳しく捉えるようになった結果であり、理想が高くなったといういい方が適当であろう。

また、最近ではインターンシップを経験した学生が入社することが多くなり、2007 年度の新入社員 5 名のうち 4 名が経験者であった。そして、例年の新入社員の場合、7 割がインターンシップを経験している。インターンシップの受け入れは、先にも取り上げた地域貢献の 1 つとして行っている。インターンシップを経験した学生には「働くこと」に対する明確な意識が生まれる。当社にとっては、学生たちの面倒を見なければならないために日常の業務以外での負担が大きい、社員に対しては学生の視点からの様々な示唆がある。また、口コミ等により当社の人材育成プログラムの話題が拡大することで、地域企業にとっても大きな刺激となっている⁵⁷⁾。

(7) 顧客価値創造のプロセス

自動車ユーザーの関心事は、顧客の自動車購入以降の定期点検や消耗部品の交換、事故等が発生した場合に行う示談サポート等のアフターサービスである。当社が顧客に提供する価値は、安全、快適に自動車を使用できる環境をサポートする高品質サービスとスタッフとの親密な関係性であり、「お客様防衛」の視点に立つものである。

自動車販売業界では、車両販売とアフターサービスは別部門組織で展開することが一般的となっている。しかし、当社ではこれまでに担当の営業パースンが顧客を一元的にサポートする方針を発足当初から徹底し、顧客との結びつきを強化してきた。それは当社では、訪問販売方式の営業スタイルを採用せず、顧客数が少ない営業キャリアの初期段階はショールーム来店の顧客対応をし、キャリアが熟成して相応の顧客数となった段階では既存顧客のサポートに集中する CR (Customer Retention) 活動に専念することに表れている。これにより、高品質のサービスを追求し、顧客との親密度を高めるということにつながっている。

自動車販売業界では支援プロセスは、営業パースン対顧客の構図で成立する One to One マーケティングが基本である。一方、当社では Everyone to One のサービスを標榜し、仕組みを構築している。それは、「お客様の一元サポート」を徹底しながら、「全スタッフが一人ひとりすべてのお客様担当」であることであり、すべての支援プロセスはこの考え方から構築されている。

さらにビジネスパートナーとの協力関係については、当社の価値前提の考え方を十分に理解してもらうようにしている。その上で常に顧客の利益を最優先して協働し、win-winの成果を生み出せるように努力を継続することが、ビジネスパートナーとの関係構築に重要である。

図表4からもわかるように、商業的取引をその関係の軸とする第1区分、第2区分ではビジネスパートナーとの関係では、取引内容に応じて対応するそれぞれの部門のスタッフが綿密な打ち合わせを行い、要求要件の達成度などをレビューしながら業務を共同遂行している。

<図表4 ビジネスパートナーとの取引内容>

区分	企業	取引内容
第1区分	トヨタ自動車(株)	至要な商品仕入先であると同時に、組織運営やマーケティングにおいて協力関係にある
第2区分	自動車関連商品の取り扱い企業・協力会社（損害保険会社・クレジットファイナンス系企業、情報通信系企業、ロードサービス、板金修理協力工場、部品供給会社他）	当社で取り扱う自動車関連商品やサービス、技術などの仕入先。 お客様価値の低い商品取引は行わない、という原則に基づいて商品やサービスを決定する。
第3区分	西山グループ関連企業 全国トヨタ販売会社	資本提携するグループ企業 定例経営会議において経営情報を共有する。合同社員研修などを開催。トヨタ自動車を接点として組織運営に関する情報共有を行う。各種指標による分析も行われる。

（出所）日本経営品質協会・トヨタビスタ高知（株）（2005）「2002年度日本経営品質賞報告書（要約版）」p22より、筆者作成

（8）情報マネジメント

当社では、経営情報を把握するためのデータは、①人材資本、②組織資本、③顧客資本、④市場・競争環境、⑤財務資本、に分類して収集・把握することとしている。

また、自動車販売では、デザインや性能、機能などの商品力や販売、下取り価格等の顧客誘引力が大きい。そこで、当社の価値創出活動から培うことのできた顧客との親密性という競争力が、競合関係にどこまで影響するかを把握することが重要である。たとえば、競合比較において、人材資本（人材採用力、従業員のロイヤルティ、従業員の能力）、組織資本（商品と商品力、実質提供価格、サービスの提供方法、アフターサポート、付帯サービ

スの品質、販売促進環境、拠点機能)、顧客資本(お客様のロイヤルティ、購入・サービス利用決定要因、購入形態)を特に重視している。

2. 株式会社ホンダカーズ中央神奈川⁵⁸⁾

(1) 組織概要

設 立： 1969年6月19日

資 本 金： 5,090万円

代 表 者： 代表取締役会長 相澤 賢二

従業員数： 283名(男235名・女48名 ※アルバイト・パート含む)

業務内容： 新車の販売・修理、中古車の販売・修理、部品・用品の販売、自動車保険代理業等

事業所： 深見店、さがみ野店、霧が丘店、下和田店、海老名西店、辻堂店、鎌倉店、平塚北店、茅ヶ崎店、瀬谷店、伊勢原店、厚木中央店、大和店、座間西店、綾瀬店、オートテラス大和、オートテラス平塚、オートテラス桜ヶ丘

(株)ホンダカーズ中央神奈川は、現会長である相澤賢二氏がそれまで勤務していた本田技研を退職後、20代半ばに資本金50万円で、1969年6月、鎌倉市台町にホンダセンター湘南を設立したことに始まる。70年8月に本社を磯子区洋光台に移転し、71年2月に横浜市瀬谷区に瀬谷営業所、5月に港南区に港南営業所、72年に瀬谷区に新しく本社営業所を開設した。また、74年11月に瀬谷区阿久和町に二輪店も開設した。そして、76年3月に現在の大和市深見に本社・大和店を開設した。その後も、厚木市下依知に厚木店(77年2月)、緑区に荏田店(79年6月)を開設した。81年8月に系列会社である(株)ホンダベルノ大和を設立し、大和市深見西に大和店、82年3月に大和市に中古車センター(現ホンダカーズ大和、オートテラス鶴間)を開設し、その後も、ほぼ毎年のように店舗を開設し、現在に至っている⁵⁹⁾。

91年11月に(株)ホンダクリオ大和から(株)ホンダクリオ中央神奈川へ社名変更をし、93年9月に(株)ホンダクリオ湘南と合併し、(株)ホンダクリオ新神奈川となった。また、06年9月に(株)ホンダクリオ新神奈川から(株)ホンダカーズ中央神奈川へ社名変更して現在に至っている。

<図表 5 当社の経営資源認識>

経営資源	内容
1) 人的資源	当社の一番の資産は社員であり、「会社は家庭、社員は家族」がベースである。店頭での全員による販売・顧客固定化を目指すため、基本的な人員構成比は、事務 1、営業 2、サービス 4 としており、女子社員の営業サポート力を重要な戦力として認識している。
2) 主要ノウハウ・技術	当社は店頭販売を主とすることから、施設としての重要箇所は店舗・駐車場であり、顧客用の駐車場は各拠点 7～15 台分確保している。店頭販売をしている当社は、他の通信方法と比較して、即時性・共有性において優れていると判断し、FAX を情報共有の中心に据えている。
3) 財務状況・財務活動	当社は売掛金回収に関するトラブルを回避するために、現金かクレジットでの決済を行っている。カード会社・損保会社以外の売掛金は皆無であり、資産の滞留を防ぐ意味からも、通常月では過剰な新車在庫を保有しない。負債は無担保社債(私募債)を発行し、短期借入金をできるだけ少なくし、資金の安定化を図っている。
4) ビジネス・パートナー	①主要ビジネスパートナーへ求める要求・期待(当社の理念・営業方針の理解と共感、仕事のできばえ、仕事の速さ・時間厳守) ②ビジネスパートナーの当社への要求・期待(発注数量保持及び公平性、経営幹部・社員・子弟の教育) ③主要ビジネスパートナーとの関係として現在・将来の求められる姿勢は「お互いの仕事は透明でクリーンであること」である。

(出所) 日本経営品質協会・(株) ホンダクリオ新神奈川 (2005)「2004 年度経営品質報告書 (要約版)」日本経営品質賞委員会、p6 より、筆者作成

当社は、基本理念である社是・企業理念の下、「会社は家庭、社員は家族」との考えを基盤にしている。事業活動指針である営業方針とそれに基づく行動基準 10 箇条を定め、社員教育は、3 つの企業責任を定義し 6 つの教育思想を土台としている。また、経営資源認識では、人的資源、主要ノウハウ・技術、財務状況・財務活動、ビジネス・パートナーに分けて考えている。

(2) 経営幹部のリーダーシップ

当社は、企業理念である「社員の幸福・お客様の満足・お取引先の繁栄」を念頭に置き、全員が行動できるように「営業方針」「10 ヶ条の行動基準」「30S」を社内に掲示している⁶⁰⁾。これが全社員経営に取り組む根本となっている。

1) 臨店

当社では、経営幹部の拠点巡回である「臨店」、拠点会議への出席により、現場確認をしている。社長 1 回/週、専務 2～3 回/週、役員/随時、臨店し、運営状況、イベント

等の企画状況、顧客対応への助言など、店長・社員とのコミュニケーションを図り、実務や技術指導をしている。拠点の経営責任と権限は店長にある。

2) 業務報告

店長は、「業務日報」として、毎日の自店の状況を文書で本社へ報告している。

3) 「お客様アンケート」

各拠点で社員教育として重要な位置づけである毎朝の朝礼では、顧客の「納車時アンケート」、「納車時はがきアンケート」、「サービスアンケート」を題材とし、対応や CS 向上に役立っている。

4) 読書感想文

当社では、本を社員に与え、読書感想文を全員に提出させ、社員同士が意見交換をしている。感想文は社長が閲覧、コメントを記入して返却し、価値観の共有化を図っている⁶¹⁾。

5) 各種会議

当社では、定期的な全社員大会(年2回)、店長会議(月1回)、工場長会議(月1回)を実施し、当社の価値観に則した事務運営がなされるように討議している。

(3) 経営における社会的責任

当社の経営における社会的責任は、自動車ディーラーとしての責任を、当社が所在する地域の住民・顧客・行政への奉仕を行うことにより果たしていくことである。

＜図表 6 当社の社会要請への対応＞

	内 容
1) 社会からの要請理解	顧客の納車時・アフターサービス時のアンケートや社員による顧客の声の把握に努めている。
2) 社会要請活動への取り組み	①交通安全への取り組み(春秋の交通安全週間に「交通安全キャンペーン」に参加し、街頭広報活動を店長・社員が積極的に行っている。 ②社員の倫理行動について 会社としての倫理行動基準を明文化していない。 ③環境への取り組み 自動車は機構上、廃油やフロンなど多くの産業廃棄物を産出するため、その廃棄は法律を遵守した上で適切に処理することが求められている。 ④不正を起こさない仕組み 新車・中古車ともに店頭販売・店頭引き渡しであり、掛売をしていない。 ⁶²⁾ ⑤不正を見逃さない仕組み
3) 社会への貢献の理解	社是により、日常の販売活動・サービス活動を着実に実施することが、社会貢献になると考えている。しかし、それだけでは不十分であり、販売・サービス活動以外でも、積極的に社会貢献を行っている。
4) 社会への貢献の取り組み	①地域環境整備への取り組み(店舗周辺道路の清掃(毎日) ⁶³⁾ ②福祉への取り組み(オレンジディーラー制度)
5) 経営幹部の関与・社員全員の徹底	社長(現会長) による各地域や各組織における講演活動など

(出所) 日本経営品質協会・(株) ホンダクリオ新神奈川 (2005) 「2004 年度経営品質報告書 (要約版)」 日本経営品質賞委員会、pp9-10 より筆者作成

(4) 顧客・市場の理解と対応

顧客が自動車を購入する理由は、買物のためという理由が多い。買物のための移動や商品を運搬のために購入する。しかし、顧客が自動車を購入する時、自宅で営業パーソンを待ち、訪問販売で購入するのは不思議である。訪問販売は、顧客の事情を考えると顧客の生活の邪魔をする。そのような事情があるのに、これまで自動車の訪問販売が継続してきたのは、顧客変化を把握していないことに通じる。顧客は実際に自らの目で店舗において自動車を見極める必要がある。したがって、訪問販売は売り手志向的であり、「高圧的マーケティング」である。小売業である自動車ディーラーが、自動車を訪問販売で販売するのは、自動車を特別な商品と思こんでいるためかもしれない⁶⁴⁾。当社は、自動車も店舗に並べられ、販売される商品であり、スーパー等で販売される商品と同様と認識している。

当社は自動車ディーラーであることから、市場の範囲は基本的にメーカーから割り当て

られた地域である。担当地域は神奈川県中央部で、商圏内人口は約 168 万人(世帯数約 66 万)であり、主な顧客層は一般ファミリー層である。この商圏内に新車販売 12 拠点、中古車販売 2 拠点を outlet している。販売形態は店頭販売が主体であるため、来店時の社員の接客が顧客理解と信頼の構築に大きな影響を与える。潜在顧客の開拓は、新聞折込チラシ、投込チラシ、Web、ラジオ等を活用している。

顧客志向の徹底は、新聞の折込チラシにもあらわれている。通常の自動車ディーラーの折込チラシには、自動車価格やアクセサリ等の添付情報がほとんどである。しかし、当社は、新聞の折込チラシには営業パースンとメカニックパースンの顔写真を入れている。また、業界では異例であるが、夏休み等の長期休暇告知もしている。メーカーからは、自動車写真を挿入しなければ販売支援金は入らないが、顧客を第一に考えると、折込広告といえどもそのような内容となるのである。

1) 顧客・市場の選定

自動車の購入は、当人や家族にとってビックイベントである。顧客は一種狂気じみたテンションで来店することが多い。そして、顧客は気持ちが高ぶったところで購入する。そのような時には、「販売員が暗い」等、買わない理由付けをすることもある。これは(自動車の性能や品質など)自動車には我慢する顧客は多いが、対応する営業パースンという人間には我慢できないことを意味する。だからこそ、社員の人間性を磨く必要があり、人間性向上が商売の向上にもつながる⁶⁵⁾。また、当社の場合、営業パースンの知識は 80% でよいと考えている。残り 20%は答えられなくとも仕方がない。ただ、きちんと調べて回答するという姿勢が大切である。

当社の主要顧客層は、担当地域に住む 30~40 代のファミリー層であるが、中高齢層も含んでいる。店頭販売に徹し、気楽に来店してもらえるように店舗はアットホームな雰囲気の基本である⁶⁶⁾。担当地域は、ファミリー層が多いことから子供連れでの来店が多く、滑り台等の遊具ではなく、女性社員が遊び相手になり、心の通った時間を提供している。親と一緒に来店する子供は、将来の見込み顧客ともなる。中古車販売も新車と同じ販売方法であるが、特定の自動車を遠方から指名買いで来店する顧客も多いのが特徴である。

2) 既存顧客・市場の要求・期待

①全社員の店頭での接客による情報収集

これまで店舗での自動車販売は、自動車販売業界では努力せずに販売しているという認

識があった。しばしば、「てんとう虫」や「ちょうちんあんこう」⁶⁷⁾といわれ、いまだに蔑まれている。そして、いまだに来店した顧客から連絡先を聞き、夜間に訪問販売をすることが多い。店舗で販売することの努力を認めず、店舗販売はロスが多いとも考えられている。それは店長が部下に1日100軒を回るように檄を飛ばすことにも表れている。

当社には、訪問販売の営業手法は存在しない。顧客の声は店舗に収集され、営業パーソンだけでなく、拠点の全スタッフが積極的に顧客に声をかけ、要望や意見を聞いている。当社が訪問販売を設立当初から採用しなかったのは、社員が外回りに出ると、その管理ができないためである。社員を「放牧」せずに、店舗というある程度の柵を作り、その中で管理することが重要である⁶⁸⁾。特に優秀な社員ほど、訪問販売では、仕事をせずにさぼる傾向がある。これは企業のマイナスよりも、社員自身にとってのマイナスである。店頭販売をすることで、先輩社員が教えることで、教育販売にもなる。したがって、訪問販売を企業として選択するのは、社員を悲しませることになる。顧客は社員を見て購入するものであり、店舗が重要なのではなく、店舗で働いている従業員が大切なのである。

②納車時アンケート⁶⁹⁾

当社は納車時には書類説明、確認等は時間をかけて実施している。この時間に購入した顧客にアンケートを依頼し、回収率は100%近い。アンケートから判明したのは、納車後のディーラーとの付き合いで最も重視しているのは、「不具合への対応」であった。また、サービスを提供時にも「はがきアンケート」を行っている。修理等のサービスを提供する際には、サービスマン自身の説明、所要時間、代金授受までを担当サービスパーソンが行っている。はがきアンケートでは概ね良い評価を得ているが、サービスを提供するのにかかった「時間」には、満足してもらえないときがある。それはサービスパーソン自身が、さらにさらにと仕事を進めるために超過してしまうことがある。これは顧客に提示した時間を守るといことと、顧客に満足してもらうためさらに手を加えるといことを両立させるとい難しい面でもある。そして、顧客から受け取ったはがきは、全店にFAXで送信している。

③納車後アンケート

納車後のはがきアンケートは自由記入形式で、顧客の本音や店頭で言えなかったこと等が書きやすくなっており、この情報を大変重視している。返送率は約33%である。

④修理・点検終了事後アンケート⁷⁰⁾

顧客にはサービス終了時に毎回依頼し、このはがきも本社への返送方法をとっており、返送率は約 30%である。

⑤アンケートの活用方法

「納車後アンケート」「サービス時のアンケート」は全数をコピーし、すべての拠点に FAX で送信し、各拠点では「ご意見ボード」に掲示し、顧客の声を全社員が共有している⁷¹⁾。

⑥社員による「ひとことカード」の記入

顧客のちょっとした一言を大切にするために 2004 年 3 月から開始し、社員が気づいたことを書き留めている。

3) 潜在顧客・市場の要求・期待

潜在顧客からの要求や期待は、①新規来店顧客の情報（基本的に新規来店者ニーズは営業パースンが接客時の会話で聞き出すことにしている）、②インターネット、③チラシ（チラシは本社で作成し、配布方法は新聞への折込、営業パースンによる個別投げ込みがあり、来店率は前者 1%、後者 2%）等により収集している。

顧客にとって自動車は、大きな出費が必要であり、購入後の修理・点検等のサービスが占める割合も大きいため、当社は顧客との信頼関係の構築と維持を重視している。顧客との信頼関係は、店頭での社員の接客態度、アットホームな店内雰囲気、サービスの水準と対応内容、意見や苦情に対する誠実な対応等によって構築され維持される。顧客対応基準には、ハードとソフトの両面がある。①ハードに関する対応基準では、部品故障などのハードウェアに関するものは、「フィールドレポート」に記入され、各拠点から本社に報告される。本社では内容を検討し、メーカーへ報告する。また、②ソフトに関する対応基準では、接客や対応方法を起因とした人的な苦情や、クレームが中心となる。当社は、販売のために顧客宅を訪問しないが、クレームについてはすぐに直行している。それは「商品はクレームしか作らないが、トラブルは人間が作る」からである。

その他の取り組みは、①顧客台帳の活用、②納車後や修理・点検後のサンキューコール（納車後、店長と営業マンは 10 日以内にお礼の電話を入れる。修理・点検後、営業マンは 7 日以内にお礼の電話を入れる。電話で連絡が取れなかった場合は、はがきで行う。）、③ロイヤルカスタマーへのサービス強化⁷²⁾、④アットホームな店づくり⁷³⁾等である。

また、顧客満足の明確化は、当社は本田技研(株)が毎年実施している販売店の CS 調査(「A-CS 調査」という)データを顧客満足の指標として活用している。これは全国のホ

ンダ系ディーラーに共通の項目で実施し、客観的であり高い信頼度を持つ。当社はこの CS 調査において 10 年連続 NO.1 を獲得し、得点でも他社を大きく引き離している。それは、会長自身、社員をよい人間に育てることにこれまで注力してきたのは、技術的にうまい人間だけでは評価されないためである。換言すると、「社員採用は誰でもよい」と考えている。しかし、入社後はしっかりと教育する。それが 10 年連続お客様満足度全国 1 位を達成した原動力になっているといえよう。

(5) 戦略の策定と展開

当社は、独自の社是・経営理念・営業方針の下で、独自の CS 経営を追求している。また、当社はホンダ・ディーラーとして、販売台数を主体としたメーカー主導の販売計画に基づき各種計画を作成している。同時に当社独自の戦略である CS 向上の実現に向け、独自の戦略方針や重点施策も構築している。当社の戦略は「お客様へのトータルサービスによる CS の向上」と「自主的な経営計画を策定でき、メーカーに提言できるディーラーになる」を基本としている。

1) 戦略策定の方法

当社の会計年度は 4 月から 3 月であるが、毎年 12 月から 3 月にかけて翌期の短期・中期の事業計画を策定している。当社の経営の基本は「CS は商売の原点」と考え、長年にわたり「CS NO.1」を基本戦略としてきた。

2) 現場の着想や判断で実施し成功してきたことを戦略に反映させる方法

経営幹部の臨店で現場状況を把握し、店長会議で現場の声を戦略や重点施策に取り込んでいる。各店の情報は、全店に FAX で送信されることで、情報共有化が図られている。

3) 戦略課題の抽出や目標設定に用いる情報

当社の情報は、①主に経営情報・メーカーからの情報、②お客様アンケートの集計結果・お客様のお葉書・ひとことカード・本田技研による CS 調査など、基本戦略である CS に関わる情報、③経営トップの社外活動から得られるベストプラクティス、④営業日報をはじめ、現場からあがってくる日々の拠点情報の 4 種類に分けられる。

当社の戦略を日々実現しているのは各拠点であり、営業・サービス・事務等の社員一人ひとりであるため、戦略や事業計画は各拠点との摺り合わせを経て確定している。

1) 戦略課題の展開方法

当社は、事業計画に入れる「当期の展開施策」(部門別/法人・拠点別)の作成を通し

て、戦略が拠点まで浸透する方法をとる。拠点では店長と担当者と摺り合わせし、月度別(店別・担当別)へ展開する。全社の戦略と各拠点における計画との整合性確保のため、店長会議を中心に検討・確認・修正をしている。

2) 主要な実行計画の達成度を測る評価尺度・指標を設定する方法とモニタリングと統制法

戦略展開の達成状況を把握するためには、さまざまな指標で達成状況を把握し、必要に応じ経営幹部が各拠点へ出向き、改善策の検討を行うように現場で指導している。

3) 実行計画を展開する上でのビジネスパートナーと整合性を図る方法

当社の場合、仕入先であるメーカーとの事業計画の整合性確保が最重要である⁷⁴⁾。

4) 事業範囲の中で想定され、策定した実行計画に含まれるリスクの把握と対応

計画立案の中で想定されたリスクに対しては実行計画に組み込み、実行している⁷⁵⁾。

(6) 個人と組織の能力向上

当社は、「会社は家庭、社員は家族」の考えを基盤に4つの営業方針を定め、営業、サービス、事務、幹部が協力して顧客満足のために行動することで、組織の価値観を実現している。

1) 社員が自主的に行動できる環境作り

「先輩がマニュアル」という考え方にに基づき、行動規範のマニュアル化を進めている。また、営業が一番偉いという雰囲気の高い業界にあって、当社は職務差別が無く、全員が顧客のために行動するという考えが浸透している。

2) 適材の採用と適材配置

採用は、当社の価値観に共感する人を試験と面接により選択している。また、職種の変更は、本人の希望により、能力や適正を検討した上で決定している。

3) 全体最適を実現するための協働活動

顧客はお店の財産であるため、営業パースンに顧客が帰属することの多い業界であるが、当社は店舗に顧客が帰属するようにしている。

4) 業績評価と動機付け

他社からの目である会社見学やベンチマークの受け入れ時にすべてをオープンにし、社員の姿をありのまま見せることで、社員の動機付けと自尊心の向上ができる環境を構築している。また、営業パースンの業績評価は、販売台数、粗利益である。サービスパー

スンと女性スタッフは顧客オイル交換を勧める奨励金として「オイル交換ボーナス」⁷⁶⁾が得られる。これは「給料はお客様から頂くもの」という考え方を目に見える形にし、実感させる意味がある。

社員の能力開発は、当社は店頭販売での OJT を中心とした教育を展開している。「先生はお客様」と考え、アンケート等から顧客の声に応えるように現場を指導している。OJT の基準として「30S」⁷⁷⁾が定められ、同じ価値観で現場指導するために使用している。社員満足と職場環境は、愛情を持って指導・教育することが、社員満足・ES の向上につながる。

経営トップや幹部の臨店で、現場の声をできる限り直接聞き出すようにしている。トップマネジメントが一般社員とも会話することで、社員満足・不満足を早期に発見し、拠点内では、店長や工場長が、日々の会話から社員の満足・不満足を把握するように努めている⁷⁸⁾。

(7) 顧客価値創造のプロセス

当社のプロセスは、「ホンダ車を通じてカーライフを楽しんでいただく、よいアドバイザー」として社内のすべてのプロセスを顧客価値の実現に結びつける取り組みである。基本的には、「感動を売る」「信頼を売る」「社員を売る」の3つを年々強化してきた。そして、店頭販売中心の当社としては、来店時の「アットホームでフレンドリーなおもてなし」⁷⁹⁾にさまざまな創意工夫を積み重ねてきた。

1) 製品・サービスの企画・設計開発の方法とその重要な要件・特徴・独自性

当社の4つの基幹プロセスは、①新車販売プロセス、②中古車販売プロセス、③サービスプロセス、④ショールーム接客プロセス、である。この基幹プロセスは、創業時から日々改善を続けている。社長の率先垂範のもとに、経営幹部会議や店長会議で徹底し実践してきた。基幹プロセスは「CS NO.1」の実現が前提だが、最近現場が試行し成功したことを他拠点へ水平展開する方法が自然になっている。

2) 製品・サービスの生産・提供プロセスの企画・設計開発の方法とその重要な要件・特徴・独自性

当社の販売の第一線は、拠点であり、ショールームの展開に独自性がある。顧客が安心して子供を任せてくれる環境と社員の「心のこもった」対応実現のため、現場社員や女性スタッフの提案・改善が自然に行われている。

3) 顧客との取引の維持・強化に向けたプロセスの企画方法とその重要な要件・特徴・独自性

プロセスの企画は、直接の顧客の声や納車時・サービス時に手渡す顧客アンケートはがきの返信内容の分析に基づいて設計し、改善している。顧客接点プロセスの基本は、「できない」といわない顧客対応である。

4) 基幹プロセスにおける不都合の発見と対応、問題の根本原因の追及、再発・未然防止策の策定方法

「サービス無くして販売無し」という考えから、サービスがすべてのスタートである。また、修理や定期点検、車検もすべて来店してもらい、新車を含めて店頭納車で行う仕組みである。改善結果の評価も、すべて顧客視点からの判断となる。

また、支援プロセスは、本社が受け持っている。本社は基幹プロセスの改善支援部隊で、「拠点の応援団」であり、社長は応援団長である。支援プロセスには、「すぐやる工房」「業務部門」「経理部門」「総務部門」「経営幹部(社長・専務・各部長)の臨店活動」がある。

ビジネスパートナーとの協力関係は、取引関係構築にあたって、長期にわたり相互に信頼関係が構築でき、当社の「CS NO.1」実現に協力してもらえる企業が前提である⁸⁰⁾。

(8) 情報マネジメント

経営情報の選択と分析は、経営情報はすべて公開しており、社員なら誰でも必要な情報は入手できる。経営情報に関するデータは、目標値と実績値を明確にし、電子データまたは紙データの形で掲示公開して保存、事実に基づく経営を実践するようにしている。

1) 経営情報の選択方法

①CS活動 — 「大変満足ユーザー獲得率」(A-CS)、「CSスコア」(A-CS)

②お客様との長いお付き合い — 代替率(買い替え率)、車検台数、オイル交換実施台数、アンケートはがき枚数、自動車保険継続率、自動車保険新規獲得率

③外部環境の取得 — 神奈川県全体のディーラー別登録台数、ホンダディーラー別販売実績、中古車販売台数

2) 競合・ベンチマーキング先からの情報選択

基幹プロセスに関する情報はメーカー系列を越えて同業他社から、また支援プロセスに関する情報は他業種からも情報収集するようにしている。

3. 2つの事例から得られる示唆

ネットヨタ南国(株)のケースでは、顧客・市場の理解と対応に特徴があらわれている。これまで自動車の個人ユーザーへの販売は、自動車が大衆化しはじめた頃から、個人家庭を訪問して販売する訪問販売による販売が一般化していた。しかし、当社の場合は、既成概念にとらわれない新しい販売手法にチャレンジし、高効率販売、高効率経営を目指し、「店頭販売」「日曜営業」という具体的戦略を採用した。特に日曜日に早朝から営業をするようになり、来店する顧客が朝食を摂っていないことが多いことから、「朝食サービス」を開始した。これは顧客の実際の生活シーンに自然と自動車ディーラーが入っていつていることを示すものであろう。また、顧客からの要望を吸収する手段として、何段階においてもアンケートを実施している。特に顧客からの苦情対応に当社の特徴が出ている。それは顧客からの苦情対応には個々のスタッフが最善の選択をするという方針から、マネジャーが介入して対応することをしていない。クレームによっては対応に時間がかかることもある。それは社員それぞれがなぜ当該クレームを受けるに至ったのかをじっくり考える時間が必要であり、その時間に発生原因に気づき、次回から同様のケースではきちんと対応ができるようにすることを大切にしているからである。これは、「気づき」は、上からいわれたり、覚えたりするものではなく、日常の業務の中で、自然と各社員が理解するようになるものである。この点を当社の場合は、非常に重視しているといえよう。

また、当社の社員には、長い間当社で働いてよかったという気持ちを持ってもらい、優秀な人材に育てたいという思いがある。そのような思いから、20年近く前から現在では多くの企業では一般的となっているインターンシップの試みがなされてきた。インターンシップの受け入れは、受け入れた学生達のためになることはもちろんのこと、働いている社員を含めて会社全体として向上する必要がある、プロジェクトチームを組み、多くの社員に経営参画をしてもらうという意図から続けてきた。このインターンシップの受け入れ準備から始まり、実際の受け入れ、そして、インターンシップ終了後の処理等の中で、社員自身が、あらためて自らの組織について考え、やりがいのある組織作りに向かい進んでいくことができる。

そして、顧客に対しては、これまで自動車販売業界では、1人の営業パーソンが、担当顧客の要望にすべて対応することが一般的であった。俗にいう One to one マーケティングである。しかし、当社の場合は、Everyone to one マーケティングのサービスを掲げて、仕組みを構築している。このなかでは、個人の営業パーソンが個人顧客に対応することは、

関係性ということからいえば、顧客に対して提供する価値も高まる面があり、メリットがないとはいえないが、従業員すべてが、個人の顧客に対応する方が、さまざまな角度から顧客に対応することが可能となろう。それは、1人の営業パーソンでは気づかなかった部分に他の者が気づき、対応できるようになり、さまざまなレベルのサービスを1人の営業パーソンが対応するよりも効率的であるといえるかもしれない。

以上のように、当社はこれまでの自動車販売業界の常識を覆す取り組みを多く重ね、その取り組みが、相変わらず自動車販売台数が減少する中、高業績を保っている背景にあるのかもしれない。

一方、(株)ホンダカーズ中央神奈川の場合は、まず、非常に個性的な会長自身の経営や顧客に対する思いからスタートしている。それは、会長が日本経営品質賞に応募した際に、従業員に対して受賞したら社長を降りることを宣言したことにもあらわれている。そして、実際に受賞したのちに、社長職を降り、会長職となった。当社の場合も、ネッツトヨタ南国(株)と同様、顧客・市場の理解と対応に特徴があらわれている。自動車の訪問販売をまず否定し、創業以来店頭販売に徹してきた。それは、個人家庭の生活のリズムを崩すからという理由が第一であるが、社員を駄目にするのも訪問販売であると考えているためである。それは会長自身の経験からの方針である。また、会長自身は自動車という商品は、メーカーによってほとんど変わりがないと考え、顧客に気に入ってもらい、購入してもらうためには、まず社員の人間性を磨くところから、顧客対応を考えている。社員の人間性を磨くためには経済的な負担を惜しまず、また、会長自身が社員1人ひとりの誕生日の葉書や年賀状を手書きでしたためているところにもあらわれている。さらに顧客が来店した際には、社員が手でドアを開け、子供連れの顧客であれば、遊具やおもちゃに頼ることなく、社員が子供の相手をしている。まさに手作りの顧客対応を実践している。

また、顧客には、納車時、納車後、点検・サービス終了後のアンケートなどを実施し、さまざまな場面で顧客の当社に対する感想や意見を聞く機会を設けている。そして、そこで得られた情報を一部が蓄積するのではなく、全店舗にFAXを通じて送信され、すべての店舗で情報が共有されるシステムを採用している。さらに販売するときには顧客の家庭は訪問しないが、何かクレームがあったときにはすぐに顧客の家庭を訪問できるようにしている。迅速な顧客対応といえよう。

さらに、個人と組織の能力向上では、社員の能力開発は店頭販売でのOJTを展開している。そのOJTの基準として30Sを定め、同じ価値観で現場指導をするために使用している。

そのうえで、当社は、基本的には顧客に「感動」、「信頼」、「社員」を売ることを毎年強化している。社員満足と職場環境は、愛情を持って指導・教育することが、社員満足につながっている。

そして、会長自身は「日本経営品質賞」を商売にしてはならないと考えている。日本経営品質賞を顧客の前に提示することは、自然と顧客の目が厳しくなることを意味している。以前、CS大賞を受けた際に、受賞を顧客にアピールしたところ、顧客からの目が厳しくなりしばしばクレームを受けるようになったという。日本経営品質賞は、これまでの取り組みにおける人間の評価がされたものだとして理解できよう。

むすびにかえて

プロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションを促すことを目指して、絶えず経営を革新することが、「経営品質の向上」である。つまり、経営品質というのは、イノベーションを誘導・促進するための能力水準というような意味である。イノベーションを抑止するような保守的で硬直化した組織は、経営品質のレベルが低いと理解できる。逆にイノベーションを促進するような創造的で柔軟な組織は、経営品質のレベルが高いと考えられる⁸¹⁾。

MB賞も日本経営品質賞も、経営革新の手段であり目的ではない。それは1970年代後半から80年代前半のアメリカで、製造業の国際競争力が著しく低下したとき、その再生のために、日本のTQC活動に学んだ経営革新運動が起こった。そこで生まれた新しい考え方をまとめたものがMB賞であった。つまり、アメリカではまず新しいかたちの経営が創出され、その成功の鍵となった考え方がMB賞という汎用性のある手法となった⁸²⁾。

本稿で取り上げた2社の事例から得られるのは、両社ともこれまでの自動車販売業界の常識であった訪問販売を最初から否定しているところに共通点がある。つまり、2社の場合、店頭販売が、日本経営品質賞へとつながる起点であると理解することができよう。まず、それまでの業界の常識を否定するところからすべての取り組みがはじまったと理解できる。店頭で集客するための仕組み作りを考え、前者の場合は、日曜営業と数多くのイベント開催により、集客する仕組みを作った。後者の場合は、社員自身を売りにし、一度つながりを持った顧客をしっかりとつなぎ止めておく努力を重ねてきた。2社ともに顧客が来店し、そこで販売するという方針には変わりはないが、顧客から寄せられたクレームの対応には、多少の相違が見られる。たとえば、顧客からのクレームに対しては、前者はマ

ネジャーが介入して対応せずに、社員それぞれがなぜ当該クレームを受けるに至ったのかをじっくり考える時間をとり、自らの「気づき」を高めている。後者の場合は、クレーム内容については、全店に FAX で送信し、共有し、すべての社員の情報として共有している。ただ、考えてみると、個人において学習を深め、気づきの機会を増やしていく方法と、全体において情報を共有化し、各個人の中で情報処理力が高まるということは方法が異なる。しかし、最終的にはすべて今後の顧客対応をよりきめ細かく、顧客満足を高めるためには重要であることにおいては、共通しているといえる。

また、両社とも社員を非常に大切にしている点で共通する部分が多い。それは「従業員満足あつての顧客満足」という考え方と「顧客満足あつての従業員満足」という考え方のどちらが、優先されるべきかという二者択一のものでもないだろう。両社においては、どちらも大切にしているのであり、どちらが優先されるべきかということではない。

そして最後に、「顧客」のとらえ方にも2社の特徴がある。顧客は、ステークホルダーの1つとしてとらえられることが多くなっている。しかし、両社の場合、自社の売上や利益に真に貢献してくれる人間や組織は何かという明確な解答を持っていることである。それは、自社の顧客は社会全体であるという曖昧なものではなく、自社で自動車を購入した人、サービスを受けてくれている人、またこれからそのような可能性がある人というかなり限定した「顧客観」を有していることである。つまり、自社のサービスの向かう先を明確にとらえているともいえる。

本稿の場合は、自動車ディーラーを中心に考えてきたが、経営品質というのは、提供する側(企業・組織)が決定するものではなく、その取引先である顧客、自動車ディーラーを利用する顧客が決定するものである。つまり、いかに利用する顧客が自動車ディーラーから受ける商品(自動車)やサービスだけではなく、価値を見出し、それを様々な形で認めてくれたかによるものである。したがって、本当の「顧客」を常に見据えることにより、当該企業の経営品質が向上するのである。当然のことながら、今回取り上げた2社は、日本経営品質賞を受けるために経営品質を磨いてきたのではなく、これまでの経営品質向上の取り組みのプロセスが評価されたものである。今後ますます、経営品質に磨きをかけ続けなければならないのはいうまでもない。

-
- 1) 日本経営品質賞委員会(2007)『2007年度版日本経営品質賞アセスメント基準書』はじめに
 - 2) 社会経済生産性本部編(2007)『経営品質賞とは何か』生産性出版、p10
 - 3) 社会経済生産性本部編(2007)『前掲書』、p14
 - 4) 日本経営品質賞委員会(2007)『前掲書』、p8
 - 5) 日本経営品質賞委員会(2007)『前掲書』、pp8-9
 - 6) 日本経営品質賞委員会(2007)『前掲書』、p9
 - 7) 現在の顧客が評価するのは、製品やサービスだけではない。現在のビジネスの主導権は、これまでの企業主導・製品主導から顧客へと代わり、顧客が評価する価値は多様となっている。そのうえで、企業・組織は、様々な顧客価値領域を選択し、応えていくのかを明確にする必要がある。Bradley T. Galeは、「うまくやっている企業」とは、顧客価値を明確にし、それに応えるという「シンプルな戦略をきちんと実践している企業」としている。(日本経営品質協議会経営品質レポート 2002年 57号)
 - 8) MB賞創設時の審査基準の検討委員であり、MB賞創設後3年間諮問委員会委員を務めた
 - 9) <http://www.galeconsulting.com/AboutUs3.htm> 2007.11.5accessed
 - 10) 味方守信(1997)『「日本経営品質賞」評価基準』日刊工業新聞社、pp18-21
 - 11) 味方(1997)『前掲書』、p21
 - 12) 社会経済生産性本部編(2007)『前掲書』、p2
 - 13) 社会経済生産性本部編(2007)『前掲書』、pp28-29
 - 14) 日本経営品質賞委員会(2007)『前掲書』、pp226-227
 - 15) 日本経営品質賞委員会(2007)『前掲書』、pp23-24
 - 16) 土屋元彦(2000)『「品質管理」と「経営品質」』生産性出版、pp87-88
 - 17) これにより得られる効果は、①評価内容が同一でも第三者から指摘されたときに生じる反発を緩和する心理的効果、②従来の経験と異なる新しい視点(審査基準)を用いた自己レビューから生まれる、より強力な発見が、頭で考えた理解を超え感覚的な納得性を生み出す効果、がある。(土屋(2000)『前掲書』、p87-88)
 - 18) 日本経営品質賞委員会(2007)『前掲書』、pp20-21
 - 19) Argyris, C. & D. A. Schon(1978), Organizational Learning : A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley(引用:岩内他(2005)『ポストモダン組織論』同文館、p180)
 - 20) Levitt, B. & J.G.March(1988), Organizational Learning, Annual Review of Sociology, 14:pp319-340(引用:岩内他(2005)『前掲書』、p180)
 - 21) Espejo,E., Schumann, Werner., Schwaninger, Markus & Bilello, Ubaldo(1996),Organizational Transformation and Learning : A Cybernetic Approach to Mngement, John Wiley & Sons, p91
 - 22) Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E.(1999), An Organization Learning Framework : rom Intuition to Instituion. Academy of Management Review, 24(3) :p523
 - 23) 十川廣國(2006)『経営学入門』中央経済社、p165
 - 24) 青木克生(2005)「組織学習における実践ベース」岩内他『前掲書』、p180
 - 25) 日本経営品質賞委員会(2006)『マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 2006年 パフォーマンス・エクセレンスへ向けての審査基準書 対訳版』p68
 - 26) Peter M. Senge 守部信之翻訳(1995)『最強組織の法則』徳間書店
 - 27) 味方(1997)『前掲書』、pp44-45
 - 28) 日本経営品質賞委員会(2007)『前掲書』p193
 - 29) 綿引宣道(1998)「個人の学習と組織学習」『日本産業科学学会研究論叢』日本産業科学学会、第

3号、p33

- 30) W.E.Deming は、1900年に生まれ、1993年に死去した。彼は米国農務省技師、連邦標準局講師、陸軍長官顧問、ニューヨーク大学教授を歴任した。統計学、特にサンプリングの理論と実際の世界的権威であり、アメリカにおける統計的品質管理創始者の1人となっている。特に1950年以降、日本での統計的品質管理の進歩に貢献し、60年には勲2等瑞宝章が贈られている。
- 31) 日本経営品質賞委員会(2007)『前掲書』、pp193-194
- 32) 社会経済生産性本部編(2007)『前掲書』、pp250-251
- 33) Robert C. Camp(1989), Benchmarking, ASQC Quality Press
- 34) 日本経営品質賞委員会(2006)『前掲書』、pp65-66
- 35) 社会経済生産性本部編(2007)『前掲書』、pp251-252
- 36) 後藤俊夫(1999)『忘れ去られた経営の原点』生産性出版
- 37) 土屋(2000)『前掲書』、pp32-34
- 38) 土屋(2000)『前掲書』、p34
- 39) 味方(1997)『前掲書』、p22
- 40) デミング賞規定(1951年制定、72年3月、78年10月、82年10月、86年10月、89年10月、94年10月、98年10月改定)、デミング賞委員会(2005)『デミング賞のしおり』p29
- 41) デミング賞委員会(2005)『前掲書』p10
- 42) デミング賞実施賞の評価基準における基本事項と評価項目は以下の表の通りであるが、基本的には物質的な商品の品質を問題にしている点が特徴的である。またこれら6つの基本事項を踏まえたうえで、「特徴ある活動」「首脳部の役割とその発揮」という評価基準により評価されることになる。

基本事項	評価項目
1) 品質マネジメントに関する経営方針とその展開	a. 業種、業態、規模及び経営環境に応じた明確な経営方針のもとに、積極的な品質重視・顧客指向の経営の目標と戦略が策定されていること b. 経営方針が組織的に展開され、全社一丸となって実施されていること
2) 新商品の開発及び/または業務の改革	a. 新商品(製品・サービス)の開発及び/または業務の改革が積極的に行われていること b. 新商品は顧客の要求を満たすものであること。業務の改革の場合は、経営の効率化に大きく貢献しているものであること。
3) 商品品質及び業務の質の管理と改善	a. 日常管理 標準化と教育訓練により日常業務でトラブルがほとんど発生せず、各部門の主要な作業が安定して行われていること b. 継続的改善 品質その他に関する改善が計画的・継続的に行われ、市場及び/または後のプロセスからのクレーム・不良が極めて低いレベルに保持されていること。顧客満足度が向上していること
4) 品質・量・納期・原価・安全・環境などの管理システムの整備	上記の管理システムで、受審企業にとって必要なシステムが整備され、有効なものになっていること
5) 品質情報の収集・分析とIT(情報技術)の活用	市場の品質情報、組織内の品質情報の収集が体系的に行われ、統計的方法、ITの活用とあいまって商品の開発・改善及び業務の質の管理・改善に有効に活用されていること
6) 人材の能力開発	人材の育成・能力開発が計画的に行われており、商品の品質及び業務の質の管理と改善に役立っていること

(出所) デミング賞委員会(2005)『前掲書』p12より、筆者作成

43) たとえば、①トップのビジョン、経営戦略、リーダーシップ(ビジョン価値観を共有するための強力なリーダーシップの発揮、優良企業を実現する経営戦略の策定、優れたビジョンのもとで組織の変革・改善など)、②顧客価値の創造(顧客価値を創造する品質システムの開発とそれに基づく製品・サービスの提供など)、③組織のパフォーマンスの大幅な改善(品質の向上、スピード・生産性の改善、コストの低減、環境・安全の確保など)、④組織の経営基盤の確立(技術力・コアコンピタンスの向上、経営環境の変化への対応、人材の能力開発強化、情報基盤の整備など)、⑤その他(①～④の事項以外で特徴ある優れた活動)がある。(デミング賞委員会(2005)『前掲書』、pp14-15)

44) デミング賞委員会(2005)『前掲書』、p16

45) 受賞効果と内容は以下の通りである。

受賞効果	内 容
1) 品質の安定・向上	全社的に品質の考え方、管理の考え方が浸透し、この考え方により日常業務が遂行されるとともに、統計的品質管理手法が活用され、品質保証体制が整備されるようになった
2) 生産性の向上／コストの低減	新製品開発段階における開発・設計トラブルの低減、協力企業におけるTQMの推進により、部品不良の低減あるいは部品不良による工程トラブルの減少、製造段階における製造不良ならびに手直し・調整作業の低減、建設業における施工不良の低減ならびにサービス産業における顧客満足の向上などにより、大きな効果があった
3) 売上の拡大	顧客の要求を満たす、あるいは顧客の要求を先取りした競争力のある新製品開発を体系的に行うことにより、顧客の満足を得て、その結果として、売上の拡大が図られている
4) 利益の向上	売上の向上、コストの低減を組み合わせることにより、利益の向上が図られる
5) 経営計画／事業計画の確実な遂行	方針、目標の合理的設定には、過去の実績の把握ならびに解析が必要であり、その効率的達成のためには、方針展開、実施、実績評価が必要となり、その具体的手段として、TQMの組織運営法の1つである方針管理が広く導入され、推進されている
6) トップの夢の実現	品質管理が企業全体に浸透し、トップの方針が迅速に末端まで浸透し、それが実現できるようになれば、工場長、部課長等の管理者層、さらに職組長や作業員層までも、経営に対する認識が高まるとともに連帯意識も深まり、次期経営者や中堅幹部育成ができる
7) 全員参加の品質管理と企業の体質改善	セクショナリズムの打破により、各部門の風通しがよくなり、部門間の壁がなくなり、連帯意識が増し、全員が全社的な立場でものを考えられるようになる
8) 管理・改善意欲の向上と標準化の推進	各人の科学的管理の考え方、物事に対する客観的な把握の仕方が向上し、自主的に問題が解決できるようになる自ら考える力を養うことができる
9) 下部層からの大きな力の終結とモラルの向上	QCサークル活動が活発化した企業では、職組長や作業員が簡便な管理や解析の技術を習得し、仕事に大きな興味を持ち、日常の改善や仕事管理が自主的、合理的に行われる
10) 管理システムと総合管理体制の確立	TQMを通じての科学的管理活動は全社に浸透し、真の体質改善に結びついてきた。品質保証システムをはじめとし、新製品開発管理、利益管理、原価管理、納期管理、外注管理に加えて、その他の各種機能別管理システムも整備され、それらを結びつけた総合管理体制ができるようになった

(出所) デミング賞委員会(2005)『前掲書』、pp18-19より、筆者作成

46) 土屋(2000)『前掲書』、pp17-18

47) 土屋(2000)『前掲書』、p18

48) 社会経済生産性本部編(2007)『前掲書』、p15

49) 社会経済生産性本部編(2007)『前掲書』、p17

50) 土屋(2000)『前掲書』、p14

-
- 51) 土屋(2000)『前掲書』、p15
- 52) 日本品質革新機構の設立企画ワーキンググループ報告書(土屋(2000)『前掲書』、pp19-20引用)
- 53) 本節は、2007年9月5日、ネットトヨタ南国人材開発室長(現ビスタワークス研究所所長)大原光泰氏より筆者聞き取り調査、日本経営品質協会・トヨタビスタ高知(株)(2005)「2002年度日本経営品質賞報告書(要約版)」、<http://www.vistanet.co.jp/index.html>(ネットトヨタ南国ウェブサイト)より作成した。
- 54) 現在、当社の売上のうち、売上金額での割合は、新車60%、中古車20%、サービス10%、手数料等収入10%となっている。
- 55) 西山グループは1917年にグループをスタートさせており、地元の高知県では一定の財産と信頼を築いてきた企業グループである。
- 56) 筆者が訪問した時は、夏場の非常に暑い時期であったにもかかわらず、社員の動きは機敏であり、生き生きと作業を行っていた。また、自動車ディーラーでサービス部門を併置していることは一般的ではあるが、工場や事務所からショールームへ入る際には一礼し、店内の床も非常にきれいに保たれていた。これらは顧客が気持ちよく店内で過ごしてもらえるようにとの小さな配慮かもしれないが、非常に大きなことであるようにも感じた。
- 57) ちょうど、筆者が訪問した際にインターンシップの総まとめを行っていた。学生たちの口からは3週間という長丁場であったが、様々な業務を経験することで、仕事に対する意識が変わり、今後の学生生活において大変意義深いものになったという「思い」が聞かれた。また、20名弱の学生ではあったが、涙を流しながらインターンシップを担当した社員に感謝の言葉を述べる学生もいたのが印象的であった。
- 58) 日本経営品質賞委員会事務局・(株)ホンダクリオ新神奈川(2005)『2004年度経営品質報告書(要約版)』
- 59) 当社のディーラー出店では、失敗が35%もある。これまで28店舗出店し、10店舗を閉鎖したため、現在は18店舗体制である。
- 60) 相澤会長の生家は代々酒屋を営んでいた。小売業を営んでいる父親から学んだのは、3S(整理・整頓・清潔)であった。これは同じ小売業である自動車ディーラーも同様であるという考えが、頭ではなく、体に染みついていった。
- 61) 社員に毎月課題図書を支給しているのは、社員教育には特に力を入れているあらわれである。この本代だけで、毎年約1200万円の支出である。社員には読書感想文の提出を求め、まず店長が目を通し、その後、会長が目を通して、店長の段階で、読み込み不足の社員には再度提出を求めることもある。これにより新入社員と店長とのコミュニケーションが生まれる。07年の新入社員は、「さがのがばいばあちゃん」を読み、その感想文の提出を求めた。本の内容には拘らないが、基本的にはテクニックを教え込む本ではなく、感動・感激を覚えるような本を選択している。それは人間を作る基本的な部分と考えているためである。これをはじめて12年が経過している。
- 62) 当社の販売のポリシーは売掛けをしないことである。それは社員にとっても大きな負担となるためである。また、売掛けをしないのは、売掛金を回収に顧客を訪問した際、保険加入など、パートナー取引をこれまで求められることが多かったことも理由である。そして、当社が顧客への販売において、クレジットを極力使用してもらうようにするのは、現金一括払いの場合、顧客情報を得ることが非常に難しい。しかし、クレジットの申込により、様々な顧客情報を取得でき、顧客プロフィールが明らかとなる。それはクレジットの審査の際、今後当社が付き合っていける顧客かどうかを判明する。

また、クレジットの利用により、顧客には値引きが少なくなるという心理的不安が発生するが、現在では当社の場合、70%の顧客がクレジットを利用している。一般の自動車ディーラーの場合は、30%程度であろう。当社が出店している辻堂や茅ヶ崎地域は、富裕な家庭が多く、このような家庭はクレジットを利用することを極力避けようとする。それはお金がないと思われることが怖いからである。しかし、「クレジットは信用がある顧客しか使えない」というと、クレジットを使用してくれることもあるという。実際に医師をしていると、医院や病院などでは機器、機材などはリースで使用していることが多い。クレジットを利用することは、融資先から信用されている証拠でもある。

- 63) 地域貢献として清掃活動を行っている。自動車ディーラーは旧商店街に出店・立地している小売業ではなく、通常はそのようなところから離れている。当社も最寄駅である小田急線大和駅からは約 2 km 離れており、近くには一般の小売店はない。そのような立地ではあるが、毎日小雨の時でも、コットンパンツに長靴というスタイルで道路清掃をしている。距離にして店舗から 2 km の範囲まで行っている。清掃は大きな道路沿いは綺麗にしたので、捨てるドライバーが減り、商店街から住宅街にまで清掃範囲を拡大している。また、街路樹の手入れや草引きまでもすることがある。このようなことは酒屋を営んでいた父親から店舗の周辺は綺麗にしておくことは教わったというよりも肌で感じていたことである。企業として社員を清掃活動させることは労働基準法にも触れるために、本業である自動車販売・サービスという活動に対してだけではなく、清掃活動にも給料を支払っている。
- 64) 店頭販売の徹底は、サービスなどを提供する際にも店舗まで来店してもらうことをポリシーとし、納車時も同様である。遠くまで納車すると、従業員の日当などを考えると、会社に大きな負担となる。しかし、来店してもらうことにより、このような負担は少なくなる。ただ、来店してもらったサービスとしてはガソリンを満タンにして納車している。これでも、社員の人件費（日当）などを計算すると、値上りをしているとはいえ、ガソリン代の方が安価である。
- 65) 顧客と営業パースンが向かい合う時間は、「商談ではなく相談」である。顧客が話したいことをしっかりと聞くという姿勢がなければ小売業としては成立しない。ある顧客は、以前、別のメーカーのディーラーに行った際に、営業パースンが商品説明をし続けたことがあったという。その後、当社に来店した際、徹底的に顧客の話を聞いたということで成約になった。これはいかに顧客の話を聞くかが重要であるかということである。また、小売業で大切な顧客は女性である。それは自動車の購入決定にあたって女性も大きな鍵を握っている。したがって、家族連れの場合、「奥様ウケがする女子社員」が重要である。
- 66) 店舗内にはほとんど展示している車がない。ちょうど訪問時も広い店舗に 2 台しかなかった。しかし、店舗の外には数多く展示している。それは車は雨が降ったら、雨の中を走るものであり、特に店舗内に展示してピカピカにする必要もないからである。
- 67) 「てんとう虫」は、「点灯」を指しており、「ちょうちんあんこう」の「提灯」は、そのまま、夜に営業パースンが顧客先を訪問販売することを蔑んでいる表現である。
- 68) これまで自動車ディーラーの従業員は、店舗にいと仕事をしていないと見られがちであった。外に出ていること（訪問をしている、いないに関わらず）が大切で、それが重要と思いでいる部分があった。やはり、社員は店舗で仕事をするものと考え、店舗で働いている姿を評価されたいと思うはずである。
- 69) 納車時アンケートの項目は、①ホンダ車を選んだ理由、②当店を利用した理由、③宣伝の認知度、④納車後の対応方法、⑤点検時の連絡方法等である。
- 70) アンケート項目は、①サービス内容の説明、②作業時間、③社員の礼儀、態度、④工場の美化

等である。

- 71) 「納車後アンケート」からわかったことは、顧客は購入時には自動車販売業に対する不信感から、注文・文句は多いが、一旦購入した後はアフターサービスに大きな期待を寄せている。当社はこのことからサービス業務の重要性を認識し、強化した。
- 72) 当社では、社員が顧客のこと以外を見ない体制としている。顧客の声を聞かなければ、社員はわからない。顧客から教えられることの方が多く、その方が重要である。顧客から小さなことでも褒められると、その顧客が好きになり、様々な仕事が丁寧になる。また、一度購入した顧客からは、紹介をされることが多い。顧客からは、紹介すると言っていた顧客がなかなか紹介できないことも多い。しかし、その顧客も買替時には再び購入してくれることになる。つまり、最低その顧客自身は紹介されていることになっている。今までに3台以上購入した顧客は約2,500人いる。これは当社の登録顧客の1割に達する。この優良顧客に対して感謝の気持ちを表すため、PHPを毎月、雑誌「じゃらん」を3ヶ月に1回送付している。
- 73) 店内の飾り付けやインテリアも女性スタッフの手作りである。店内外における簡単な棚や物入れ、板仕切などの木工作物は、本社の「すぐやる工房」(店舗の装飾はほとんどが手作りである。店舗で使用する棚等についても、CS推進部長が深見店に「すぐやる工房」をつくり、そこで作成している。18店舗で必要な調度品はほとんどが手作りであり、この工房の稼働も毎日である。)が一手に引き受け、木の暖かみと和の雰囲気醸し出している。店舗の装飾には、毎月3万円支給している。このお金でミシンを購入し、様々なアイデアを社員自身が出し合い工夫している。店舗内のトイレは店長が、毎朝手で清掃をしている。トイレ掃除は店長になればできる特権でもある。特にトイレの清掃や装飾は、女子社員から意見が多く反映されている。トイレでありながらトイレではない調度品が多くある。また、以前は紙おむつをただ並べていたが、大きさにより個別に包装することで、多くを持って行く顧客も少なくなった。
- 74) 具体的には、①メーカーとは事業計画策定や修正計画のやりとりにおいて実行計画の修正、②新車やサービスに関わるスキル習得はメーカーでの研修で実行計画実現の支援、③損害保険関係のパートナーとは月例会議を設け、事業計画を説明し理解を得ること、④他のパートナーとは事業計画発表会・社員大会参加を依頼し、当社の理解を得ること、があげられる。
- 75) たとえば、①リスクに対しては基本的に保険で対応している、②掛売は、様々なリスクが発生するため、基本的に売り掛けを発生させない、③法人を相手とした大型商談を受けないことでリスクを回避している、④新車・中古車とも店頭販売・納車を原則とし、社員の不正心が出ないようにしている、⑤CSを維持する上で人材育成に力を入れている(女性社員の茶道・フラワーアレンジメント教室は勤務時間内)、⑥拠点の増加に伴い企業文化が薄れないように、情報共有・ショールームのあり方を意識統一・経営幹部の臨店指導などで拠点のレベルのバラつきを解消させていること等がある。
- 76) 社員では営業パースンとメカニックは、顧客に直接接しているが、経理など顧客と直接接客していない社員も、顧客から給料をもらうことを実感できるようにしている約15年前からオイル交換を1000円で行っている。1000円自体考えられない価格であり、会社には赤字である。しかし、このうちの半分の500円をボーナスとして支給している。これにより間接部門の社員でも顧客から給料をもらっていることを実感できている。
- 77) 30Sの取り組みは、元々の3S(清潔、整頓、整理)から発展し、現在は30Sとなった。ただ、固定的なものではなく、これまで50近くのSがあったが、社員が覚えることができる範囲ということも考え、現在は30Sとなっている。ただ、これも固定的なものではなく、流動的で改廃がある。30Sの言葉それぞれを難しくし、難しくして権威付けしようとしても駄目である。これまで多

くの経営者が話すことは難しく話しすぎたように感じる。また、英語で表現するのではなく日本語で表現できるのであれば、日本語で表現するのが当然である。

- 78) 当社は、社員のよさで販売することを旨とし、顧客から感謝される喜びを得る。したがって、世の中では、「ES（従業員満足あつてのCS（顧客満足）」といわれるが、それは全くおかしい話で、CS あつてこそそのES であり、会長が企業に勤めていたときから実感している。また、会長は、コミュニケーションは手書きで対応することを心がけている。社員の誕生月には店長から聞き及んだことをコメントしながら1枚1枚会長自ら毎月30枚弱、心を込めて書いている。店長から当該社員のよいところを書くことは、社員自身にとっては店長から信頼となり、関係も円滑になる。さらに会長自身で年賀状も毎年300枚弱をすべて手書きで書いている。人間はうれしいことは覚えていけるものである。
- 79) 当社の店舗のドアは手動ドアである。以前は自動ドアであったが、手動に換えた。社員が手で開けて顧客を迎えることで、顧客は歓迎されているのが実感できる。また、当社の店舗には一般の自動車ディーラーで貼る商品ポスターは一切無い。すべて家庭のリビングのような雰囲気を出している。そして、壁には顧客の作品を展示し、定期的に作品を入れ替えている。ただ、すべての壁を展示スペースにするのではなく、リースの絵を飾ることもある。すべてを展示スペースにすると、特定顧客のための店舗と思われる可能性があるためである。展示は、顧客の中からリーダーシップによりそのグループにより飾り付け、付け替えてもらっている。このスペースは現在深見店と霧が丘店にある。
- 80) まず、1) ビジネスパートナーを選定する方法では、①当社と資本関係がない、②運命共同体として長い付き合いができる、③社会的信用度の高い会社、ということが基準となる。また、2) ビジネスパートナーとのコミュニケーションでは、①すべてのビジネスパートナーには当社の新年と夏の「全社員大会」に参加していただき、経営計画や価値観の共通理解を促進している、②保険関係のパートナーとは毎月の定例会議を設けて情報交換を行っている、③本田技研工業(株)の当社窓口は本田技研関東営業部であり、定期的な会合を持っている。現在の本田技研工業(株)の社長は現場主義ということもあり、当社も訪問いただくなど関係強化につながっている。④主要なビジネスパートナーへの支援活動の1つに、ビジネスパートナーの後継者育成があるが、その一環として、数社の子息を預かって育成の協力を行っている、ことである。そして、3) ビジネスパートナーとの一体活動では、①新車の納車を円滑に進めるために、新車保管を依頼している(株)デボックスに納車整備も60%を依頼している。②クレジット契約は(株)ホンダファイナンスを中心に行っている。これは信用とお客様対応の質の向上を配慮しての取り組みである。③広告に関しては2社に絞っている。また基本的に「合い見積もり」は取らない。品質第一の本業勝負がお客様満足の向上につながると考えるからである。④保険関係のビジネスパートナーとは一体となった活動が実現しており、プロ代理店が拠点単位の担当制を原則とする、ことがあげられる。
- 81) 岡本正耿(2007)『経営品質入門(新版)』生産性出版、pp3-4
- 82) 土屋(2000)『前掲書』、p123

平成20年 2月29日 発行

専修大学商学研究所報

第39巻 第6号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 上 田 和 勇

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 39 No.6

Feb 2008

The Efforts to Japan Quality Award on automobile dealers

KAZUO ISHIKAWA

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan