新・改善改革探訪記

No.34　創意社・山口 幸正

ナンバーワンをめざす経営から CS 第一の経営へ

株式会社 滋賀ダイハツ販売

滋賀県栗東市大橋4-1-5
従業員数　402人

売上げはトップクラス，しかしＣＳ（顧客満足度）は最下位に近かった。成熟した市場で目先の売上げだけ追求していては，お客様の信頼をつなぎとめることができない。そこで，2000年から経営品質向上活動を開始した。売上げ至上主義から顧客満足至上主義へと舵を切り，すべての社内体制を見直した。13年にわたる改善改革の積み重ねを経て，昨年11月に日本経営品質賞（大規模部門）を受賞。後藤敬一社長に，経営品質をめざした背景と受賞に至るまでの取り組みを聞いた。

■ナンバーワンをめざす

滋賀県民141万人が保有する自動車は97万１千台。このうち41万６千台は軽自動車である。昨年度，県内で販売された軽自動車１万1701台についていえば，41.2％をダイハツ車が占める。この割合は，全国60余社のダイハツディーラーの中で３位に相当する。

後藤敬一社長

県内のダイハツディーラーは同社１社。10の直営店が販売する「直販」が売上げの４割を占めるが，軽自動車の場合はそのほかに，県内各地域の自動車整備事業者を通じて販売する「業販」があり，その業販店が600店もあって，それら１軒１軒を攻略する営業マンによって売れている部分が大きかった。

後藤敬一社長の父，昌幸氏は，1954年に初代昌弘氏が興したこの会社の草創期の経営危機を立て直し，全国有数のディーラーに育てあげた人である。「赤字は悪」「ナンバーワンをめざせ」「２位から下はすべて負け」と説き，徹底した実力主義体制を敷き，各店舗の直販，業販，サービスの担当グループごとに分社制を採用して，独立採

算で業績を競わせた。その結果，メーカーから「野武士集団」と呼ばれるほど凄腕の営業マンたちが，火花の散るような営業活動を展開し，常に全国トップクラスの営業成績を記録し続けていた。

押しの強い，声の大きな営業マンほど成績をあげた。車を持つ人がどんどん増えていった時代だったから，お客様は次から次へと現れる。特に軽自動車は，セカンドカーとしてこれに乗る女性ドライバーが増え，長く市場拡大が続いていた。アフターサービスなど，細かいフォローはそこそこにして，とりあえずターゲットになるお客様に積極的にアタックすることが好結果を生んだ。

そんな「いけいけどんどん」の営業活動も，1990年代に入ると陰りが見えてくる。車を持ちたいと思う人のほとんどが車を手に入れてしまうと，営業活動の中心はいったん買っていただいたお客様との関係を大切につなぎ，買い替え需要を丁寧に掘り起こしていくことに移っていく。営業だけでなく，みんなでお客様との間に息の長い良好な関係をつくっていかねばならないのだが，一匹狼的な営業マンが多く，分社制で協調風土の育っていない同社には，あまり得意ではない部分だった。

メーカーのダイハツ工業は，新車購入時と３年後・５年後・７年後の車検の時期に，ＣＳ調査を行っている。そこから見えてくる滋賀ダイハツのお客様満足度は，売上げの華々しさとは対照的に惨憺たるものだった。購入３年後のお客様満足度は，1998年は全国54社中43位，1999年は52社中48位。下から数えたほうがずっと早いところに位置していた。

■CSとは何か

後藤敬一社長は若い頃，電子楽器メーカーで製造業務を経験したことがあった。製造現場では秒単位で作業工数を削減し，ぎりぎりにまでコストを落として，１台１台の製品を世に送り出している。これに対して販売する側では，月末になってあと１台で売上目標が達成できるとなると，あっけないほど簡単に値引きしたり，プレミアムをつけて売り渡してしまっている。目の前の目標達成のためにはやむを得ないのかもしれないが，そんなやり方がいつまでも続くはずがない。１台１台の製品と１人１人のお客様をもっと大切にすべきではないか。そんな思いがずっとあったという。

後藤さんが社長になってからのあるとき，当時リコー社長だった桜井正光氏の講演を聞いて，「経営品質」という考え方に出会った。2000年のことである。その中で言われる「ＣＳ（顧客満足）」という言葉は，以前から聞いていたが，売上げをあげるための手段のひとつと思っていた。桜井氏は「それは違う」と言う。ＣＳの追求こそ，企業経営の柱であり，ＣＳの追求によって，企業は社会的な存在意義を持つ。すべての方

早朝勉強会

針はＣＳから発しなければならないと説く。それまでの売上げ至上主義を脱して，新しい世界を開く重要なキーワードだった。

■経営品質向上に取り組む

経営品質向上に向けた取り組みが，このときからはじまった。幹部から順に，経営品質の勉強会に参加し，セルフアセッサーの資格を取得。その資格者によって社内に「経営品質向上委員会」を組織し，「顧客本位」「社員重視」「独自能力」「社会との調和」という経営品質の４つの理念に沿って社内体制を見直していった。十数年にわたる取り組みの中から，いくつかを紹介する。

《経営理念の策定と浸透》

後藤さんは「すべてのお客様に愛され，喜ばれ，信頼される企業になる…」という経営理念を打ち出した。そのことを通じて「社員，お客様，お取引店様，ダイハツグループ，地域の人々」の「５つの幸せ」をめざすという。それを社員に浸透させるために，毎月始業１時間前の「早朝勉強会」を欠かさず実施している。社員は月に１回だけ，１時間早く出てくるのだが，後藤さんは毎月，各店，各職場17カ所を早朝に訪問し，理念を実現するために何をなすべきかを説いて回っている。お客様への正しい接し方，環境整備に関する方針，商品に関する方針，販売に関する方針…。具体例を引いてそれらをレクチャーし，最後は社員１人ひとりに感想を聞き，そのうえでどんな行動を起こすのかを発表させる。

《政策勉強会》

年２回，全社員をホテルに集め，政策勉強会を行っている。１回目は後藤さんから新年度の経営計画を説明するため，２回目は社員アンケートで集まった社員からの質問に答えるためで，夜はホテル近くの居酒屋で職場ごとの懇親会となる。

《実行計画》

経営計画に沿って何を実行するかという実行計画を，半年ごとにボトムアップで全社50の職場ごとに策定する。計画の進捗状況は，毎月の「早朝勉強会」の前に各職場から後藤さんに報告。ＰＤＣＡを回す。

《サービススタンダードの確立》

車の整備に当たるサービス工場では，メーカーの工場にならって作業のムダをなくし，作業手順を標準化し，担当者全員がそれに従って作業ができるようにした。これにより，お客様の待ち時間が短縮され，30

分で車検ができるようになり，仕事が計画的にすすむようになった。

《店舗オペレーションの標準化》

来店されたすべてのお客様に同じサービスを提供するために，店舗オペレーションも標準化した。たとえば，来店の予約が入ると，お客様名，車のナンバー，来店予定時刻，点検・整備・オイル交換…などの用件を所定の様式に記入し，そのファイルを店舗のエントランスわきのラックに並べて置く。お客様の車が入ってくるのを確認すると，そのナンバーから誰がどんな用件で来られたかを判断し，関係者に無線連絡するとともに外までお出迎えする。「いらっしゃいませ，お待ちしておりました」と用件を確認。車をサービス工場に入れ，その後，エントランスのドアを手で開けて，店内にご案内する。お客様がテーブルに着かれると，すぐに女性社員が飲み物のご希望を聞きにいく。サービスの作業が終わると，サービス担当がお客様のテーブルまで出向いて作業内容を報告する。お帰りの際は簡単な記念品をお渡しすることにしており，それを選んでいただいている間に店内に合図を送り，全員が起立してお見送りする。

《カフェプロジェクト》

軽自動車の場合は，女性のお客様が多い。そこで，女性社員の中に「カフェプロジェクト」を組織し，女性のお客様にとって快適な店舗づくりに努めている。たとえば，雑誌コーナーには女性向けの雑誌を並べ，お母さんのテーブルからすぐ見える店舗フロアーの中央に子供を遊ばせるキッズコーナーを設け，おもちゃを並べている。また，年２回，女性のお客様を招いて，食事会を兼ねてヨガやゲームを楽しんでいただくイベントを開催している。

《社内環境改善》

後藤さんと２人の幹部，３人の各店代表者により，毎月１回，各店，各職場の環境チェックを行っている。チェックリストで，整理整頓はできているか，礼儀や規律に問題はないかをチェックするもので，その結果を賞与に反映させている。整理・整頓・清掃・礼儀・規律は，最終的にはＣＳのためであり，これを毎月チェックすることでＣＳ意識を高めている。

《お客様の声を聞く》

メーカーによる，新車購入時・３年後・５年後・７年後のＣＳ調査のほかに，滋賀ダイハツとして，整備入庫時に，サービス内容と接客応対についてのアンケートハガキをお渡ししている。ハガキは後藤さんのもとに集まり，改善すべき点があれば，すぐにＦＡＸで各店，各職場に指示を送り，おほめの言葉があればそれも伝えている。これにより社員１人ひとりのお客様からの評価への関心を高め，お客様に満足してい

サービス技能競技会

福祉車両展示会

ただける仕事をしようという気持ちを盛り上げている。

《未来対応型の会議》

部門会議・店長会議・役員会議などすべての会議では，お客様情報・ライバル情報・ビジネスパートナー情報・本部情報，そして自分の意見を持ち寄ってそれを共有することを徹底している。どれだけ売れたか，どれだけ利益が出たかは過去の情報である。5つの情報を持ち寄り，それを発表し，それを踏まえて次にどうするかを決める。

《評価面談》

上司と部下は，毎月1回評価面談を行い，部下の仕事の実績確認とフォローを行っている。賞与査定のために必要な手順だが，これにより上下コミュニケーションの活発化に役立っている。

《社員の能力向上の取り組み》

社員能力向上のための各種研修会，サービス技能や電話応対などのコンテスト，各種表彰制度，クラブ活動，社員旅行，キャンペーン旅行などを実施している。

《社会貢献活動》

社会貢献活動として，ダイハツディーラーとして関西で唯一の福祉車両専門店の設置。「滋賀掃除に学ぶ会」の事務局を引き受け，生徒とともに学校のトイレ掃除を行うことで心を磨く活動，県内の植樹・育樹事業への参加，県内のプロバスケットチーム「滋賀レイクスターズ」の後援活動なども行っている。

■第2の創業期を迎える

10数年に及ぶこうした活動の積み重ねによって，「すべてのお客様に愛され，喜ばれ，信頼される企業になる…」という経営理念が次第に社内に浸透していった。営業マン1人ひとりのセールストークによって売上げをあげるのではなく，お客様とともに地域社会の全体の中で会社の評判を高

店内の接客風景

め，それを背景に営業・サービス・女性社員を含めた全員の組織力によって，売上げをあげるという形に変わってきた。

メーカーによる新車購入時のＣＳ調査結果は，2006年以来，常に全国トップクラスに入り，連続してお客様満足度優秀賞を獲得できるようになった。

経営品質では，2009年に関西経営品質賞奨励賞を受賞。そして2013年11月には日本経営品質賞（大規模部門）を受賞した。

「成長期と成熟期では車の売り方，経営のあり方はおのずと違ってきます。私が社長職を引き継いだ頃から，どこかでその転換を図らねばならなかった。昨年の経営品質賞受賞によって，当社はようやく第２の創業期を迎えたのです」。インタビューの最後に，後藤さんはそう締めくくった。

取材・執筆　山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》
外資系食品製造業人事部勤務の後，産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し，改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立，『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。
●創意社ホームページ http://www.souisha.com 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中