

「チームで極めるおもてなし」 レクサス星が丘

「進化し続けるチームづくり」 レクサス星が丘

DATA

1. 激動の自動車業界

自動車業界は、世界的な環境規制の強まりや、AI、IoT、ビッグデータなどICTの急速な発達を背景に、CASE（※①）・MaaS（※②）といった、100年に一度と言われる大変革を迎えている。つまり自動車メーカーは「製造業」から「モビリティサービスプロバイダ」への変革を迫られている。トヨタ自動車も2018年の決算発表で「モビリティカンパニーへモデルチェンジする」と宣言。国内メーカーも同じ方向で改革を推進している。

世界に目を向けても、自動車業界の変革の波は鮮明になってきている。特斯拉や、国策として電動化を推進する中国企業が新規参入し、さらにはGoogleやAppleなども車の開発をしていると言われ、今までとは違う枠組みでの競争が始まっている。

※② MaaS (Mobility as a Service) とは、地域住民や旅行者一人ひとりのトリップ単位での移動ニーズに対応して、電車、バス、タクシーなど複数の公共交通から、ライドシェア、シェアサイクルを含めた、あらゆる移動サービスをITを用いて最適に組み合わせて効率よくかつ便利に使うことができるサービス。

※①

CASE

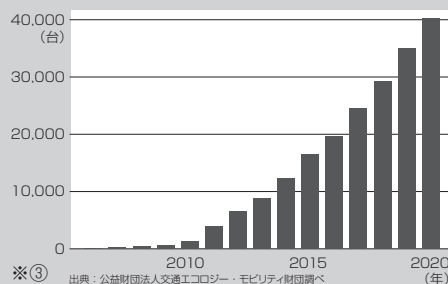
Connected (コネクティッド化)
Autonomous (自動運転化)
Shared & Service (シェア・サービス化)
Electric (電動化)



2016年のパリモーターショーで独タイムラーのディーター・ツェッチェ CEO が発表した中長期戦略の中で提唱した造語で、自動車を製造・販売する会社から、クルマを移動するための手段としてサービスを提供する会社になることを示している。

2. 自動車ディーラーを取り巻く市場環境

国内カーシェアリング車両台数の推移



① 顧客の変化

車の販売やアフターメンテナンスを行う自動車ディーラーは、車と利用者である顧客との接点を担う大切な役割を果たしてきたが、自動車メーカーと同様、車の進化とともに、大きな変革が求められている。

国内の新車販売は、リーマンショックにより大きく落ち込んだが、その後はエコカー、ASV（先進安全自動車）の投入により持ち直している。しかし2030年には現状比マイナス30%、約350万台にまで落ち込むという予測（三井住友銀行）もあり、大きく減少すると推測されている。

その背景には、カーシェアリングの普及（※③）と共に、若者の車離れや、高齢者の運転免許返納が増加（※④）していることなどが上げられる。

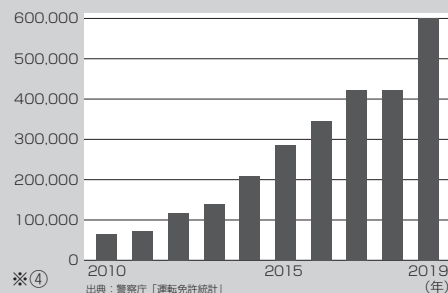
② 車の進化による影響

今後EV車が普及していくことで、部品点数が減少し、整備収益がダウンすると言われている。さらに、高レベルな自動運転車の普及によって、交通事故が抑制され故障が少なくなり、钣金等の整備・補修依頼も減少していくことが予想される。約50%を占めるアフターサービスの収益力が大きく低下することで、店舗の統廃合など、経営面の合理化も求められる。また、次々と追加される新技術に対応できるメカニックの育成も課題だ。

① 競争環境の変化

このような中、トヨタ自動車は、全販売チャンネルでの全車種併売化を開始した。このことでトヨタ販売店同士の競争が激しさを増している。また特斯拉の台頭に加え、今後はGoogleやAppleも自動車業界に参入すると言われており、競争環境は益々厳しく複雑になっていく。限られた顧客の奪い合いが激しさを増してくる。

運転免許の自主返納者数推移



3. 変革をせまられる自動車ディーラー

以上のことから、自動車ディーラーは、今後大きな変革を迫られることになる。特斯拉が既に実施しているネット上での車の販売がどこまで普及するかは未知数だが、こうした販売方法への対応、さらにはモビリティサービス等の新事業の開発も求められる。

しかし地域の自動車ディーラーの財産は顧客であることに変わりはない。これまで以上に顧客との関係を強固なものとし、新たな顧客獲得に挑み続けることが課せられる。こうした「選ばれる店」であるためには、購入時は元より、購入後のアフターサービスを含め、あらゆる接点で顧客の期待を超えていくことが重要だ。加えて画一的なサービスではなく、顧客それぞれに合ったパーソナルな対応をしていくことで顧客との信頼や絆を深めていくことが重要になる。そのためには、店舗スタッフの意識やチームワークを高めていかなければならない。「一人の顧客」をチームで守り、維持していく活動が求められるのではないだろうか。

4. ネットトヨタ東名古屋株式会社の概要

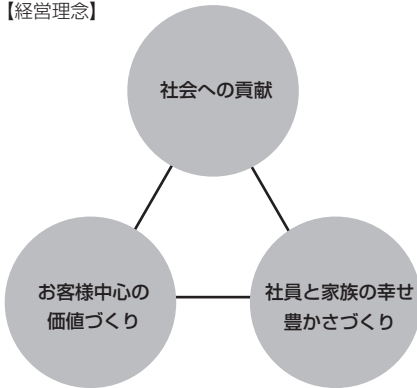
【会社概要】

ネットトヨタ東名古屋は、1980年にトヨタビスタ東名古屋として創業した。レクサス星が丘の他にトヨタ販売店、Volkswagen、中古車拠点を合わせて32店舗を有し、新車販売・メンテナンスを行うキリックスグループの中核企業である。同社は、「社会への貢献」「お客様中心の価値づくり」「社員と家族の幸せ豊かさづくり」という経営理念を、企業経営の第一義としている。この理念の下、誰からも信頼される「人間力」とプロとしての「仕事力」を身につけ、その力を発揮できるフィールドを与えることで社員の自己実現を目指す。

「お客様中心の価値」とは、社員がお客様にとって無くてはならないような頼りにされる存在となり、最高の満足・感動を提供することでつくり上げられるものである。その結果ファンが増え、売上が伸び、利益を上げることができれば、「社員の豊かさの追求」と、納税を通じた「社会への貢献」が達成される。そして全員で同じ目標を共有し、一人ひとりがそれぞれの役割を考え実践していくことで「自主性」が生まれ、自己成長へと繋がり「社員の幸せ」が実現される。このような一連の考え方に基づいて、経営がなされている。

※ ネットトヨタ東名古屋株式会社は2021年4月1日より「トヨタモビリティ東名古屋株式会社」に社名変更

【経営理念】



1 社会への貢献

私たちは、利益を上げ納税をすることによって社会を発展させ、人々が安全・安心に暮らせる社会をつくることを使命としています。そのため、地域への社会奉仕活動にも積極的に参画を行っています。

2 お客様中心の価値づくり

お客様に真心を込めたサービスで、どこにもない感動を創り上げることも我々の使命です。そのために、付加価値の高い本物のサービスを提供できる人・チームづくりをします。

3 社員とその家族の幸せ・豊かさづくり

仕事を通じての「人づくり」によって心の豊かさを醸成し、能力に相応しい「ポスト＝場」を提供することで、大きな仕事を経験すれば、やりがいを持って、自己成長が出来ると考えます。その結果、世間水準を上回る給与の、より豊かでゆとりある生活を実現しています。

【KIRIX WAY】

人づくり生涯教育

子どもキリックスグループ社員は、知識・技術はもとより、誠心・誠意・誠実な姿勢と気品ある行動、気遣い、おもてなしの心こそ最も大切な事として捉え、その姿勢をもって、お客様との信頼関係を築くために自ら主体的に取り組み、独自の価値を創造、提供できる社員を育成して参ります。

社訓：三誠の精神 = 創業以来の姿勢・考え方

誠心

誠の心を常に持とう

常に誠の心を持って価値ある仕事を創造する。誠の心とは優れた人材を育成するキリックスグループ社員教育の最大のテーマです。

誠意

誠の気持ちを表そう

誠の心で本当の喜び、本当の満足をお客様に提供する。そうしてはじめてお客様との信頼関係が生まれると考えます。

誠実

誠の行いで実を結ぼう

誠実に目的、目標をしっかりと見据えて世の中の為、お客様の為にすべてをかける姿勢を未来永劫受け継いでいきます。

5. レクサスの歴史

■アメリカでの展開

1980年代までのアメリカ合衆国では、リンカーン（フォード）やキャデラック（GM）に代表される重厚で威厳を持つデザインの高級車こそが、アメリカンドリームを勝ち得た「成功者のシンボル」であった。しかしそうした威圧的なデザインの伝統的な車種を好まない富裕層が一定数存在すること、また将来の顧客となる若年層にとっては「古臭い」と見えていることを、トヨタ自動車は市場調査で把握していた。

そこでトヨタ自動車は、伝統や威厳を前提とした旧来の高級車のあり方を否定し、機能性や高品質によるプレミアムを模索した。つまり、メルセデス・ベンツやBMWに匹敵する品質や安全性と、日本車ならではの信頼性や経済性とを両立させ、なおかつリーズナブルな価格設定、そして充実したアフターサービスを構築しようとした。

トヨタ自動車の目論見通り、レクサスが掲げるコンセプトが受け入れられ、LSは発売初年度だけで約11,600台、ESの約4,700台と合わせると、レクサス全体で約16,300台を売り上げ、大衆車メーカーによる高級車市場参入の成功例となった。

■日本国内での展開

日本では、輸入車の根強い人気があり、高級車マーケットの中心は欧州車の独壇場であった。レクサスは、2005年8月に全国に143店舗のレクサス店を開業した。開設当初の約1年間の取扱車種はGS、IS、SCの3車種のみだったが、開業後1年間の販売実績でアウディやボルボの日本国内販売台数を上回った。

ショールーム、商談ルーム、オーナー専用のラウンジ、外観などが全ての店舗を高級感あるデザインに統一した。2017年からは、木目とスピンドルを基調としたデザインの新世代店舗にリニューアルしている。店頭の接客は、小笠原流礼法を基礎にした独自の接客マナーを徹底し、高級ホテルや百貨店のコンシェルジュからも研修を受けて、サービスを展開している。納車時には記念写真撮影やノベルティグッズ贈呈などのセレモニーが行われ、納車後はレクサスが主催するコンサートやゴルフコンペなどのオーナー限定イベントへ招待するサービスなどが行われている。

(参考文献：ウィキペディア)

6. 「チームで極めるおもてなし」の概要

前編に当たる「チームで極めるおもてなし」では、現場で展開されるレクサス星が丘のおもてなしの全貌を紹介。

全国のレクサス店の中で常にトップクラスの販売台数を誇るレクサス星が丘は、今尚顧客を増やし続けている。

レクサス星が丘が目指すのは、自動車ディーラーの中のナンバーワンではなく、全てのサービス業の中でのナンバーワン。この高い志がスタッフ一人ひとりに浸透している。

しかし、高級車だからこそ、お客様が期待するサービスレベルは高い。しかも土日などは、300組もの来店があることも少なくない。こうした中で一人ひとりのお客様に高い満足を提供していくことは、簡単なことではない。

レクサス星が丘のスタッフは、一人ひとりがおもてなしへの高い意識を持っている。お客様に言われてからするサービスは当たり前であり、そこに感動は生まれにくい。お客様も意識されていないニーズや要望を感じとり、それに対応することで、お客様の期待を超えるサービスを実現しようとしている。例えば、お好みの飲み物を覚えたり、お客様の趣味に合わせたサービスを提供したり、お客様も気づいていない車の小さなキズを見つけて無料で修理したりしている。

それだけではない。レクサス星が丘は、さらに高いレベルを目指し、お客様一人ひとりにとっての「ここにしかないおもてなし」「パーソナルサービス」の提供に挑戦している。例えば、お客様の結婚記念日がわかると花束をプレゼントしたり、お客様が外出先で事故をされた時には素早く駆け付けたりする。そのお客様だけにお届けするパーソナルサービスが心に残り、レクサス星が丘との絆が生まれていく。しかし、こうしたサービスを実現するためには、店舗内のチームワークが欠かせない。部門の枠を越えて助け合い、情報を共有し合うことで、素早くタイムリーに「特別なおもてなし」を提供することができる。

「この店を体験すると他には行けない」というお客様も多く、満足を超える感動の実現が、顧客を惹きつけて離さない。

レクサス星が丘で実現される「最高のおもてなし」に迫る！



7. 「進化し続けるチームづくり」の概要



後編の「進化し続けるチームづくり」では、レクサス星が丘が、なぜこれほどまでの高いサービスを実現できるのか、その裏側を紹介する。

一人ひとりのスタッフが常に高いおもてなしの意識を持って業務に当たる…。これは簡単に実現できることではない。レクサス星が丘は開業から常にそのレベルを高め続けてきた。

開業時の想いをしっかりと継承していくために、契約社員も含めた全スタッフに対して、毎月「フィロソフィー研修」を実施している。社長自らが理念について語りかけ、スタッフは自分が実施したおもてなしの事例を発表し、全員でその事例を検証していく。

この研修を通して、社員一人ひとりにレクサス星が丘の目指すもの（お客様にとっての特別なサービスを提供すること）への共感が高まっていく。さらにこの研修では、人としてのあり方について考えるため「八徳（※⑧）」についても学ぶ。高い人間力こそが「おもてなし」の基盤であると考えているからだ。社員はこのフィロソフィー研修で学んだことを日々の活動の中で意識し、自分自身で「お客様のために何ができるか」を考えながら自由に行動している。

また、レクサス星が丘には、開業以来続けている「CS ミーティング」という仕組みもある。これは、各部門のスタッフが集まり、その日いただいたお客様からのご指摘や、スタッフを感じた課題を持ち寄り、その日の内に解決する。そして翌日の朝礼で全員に周知し実行される。このミーティングによって、これまで数々の改善が行われてきた。毎日、少しずつ、そして確実に進化していく。これが顧客の期待を超える続ける原動力となっている。

大切にすべき精神を貫きながら、常に進化し続けるチームづくりに迫る！

八徳 『信・義・誠・仁・忠・勇・礼・恥』

※⑧

信：常に誠実で真心を込めた姿勢で人としての信頼を得る

義：正義を重んじ、自分の正しいとすることを実践する

誠：いついかなる時も「誠心・誠意・誠実」であること

仁：相手中心で物事を捉え、人との調和をはかる

忠：何事も前向きに公私にとらわれず、チームのために協力する

勇：何事も果敢に挑戦する

礼：思いやりの心と礼節ある行動で品格・品性を磨く

恥：羞恥心、廉恥心を持ち続ける

1. はじめに

DVD教材「志GOTO人（シゴトジン）シリーズ」は、様々な業界で、仕事にやりがいを感じ「いきいきと働く人」にスポットを当てたドキュメンタリー映像です。

多くの企業で、働く人の満足や、やりがい・生きがいが重要視されています。この「志GOTO人」を、教育など様々な場面でご活用いただくことで、一人ひとりが、自身の働き方や仕事への向き合い方を見つめ直すきっかけになるものと考えています。

「志GOTO人」は、視聴するだけでも学べる教材ですが、視聴の前後に「対話」の時間を設けることで、さらに学びや気づきが深まっていきます。ここでは、社内の研修や勉強会での活用法についてご紹介します。

2. 映像 × 対話の効果

- 自分が気づいたことを言葉にすることで整理され、気づきが深まります。
- 他の人の意見や感想がヒントになり、一人で見る以上に発想や学びが広がります。
- テーマを設定して対話することで、映像からの学び・気づきが深まります。

3. 活用場面

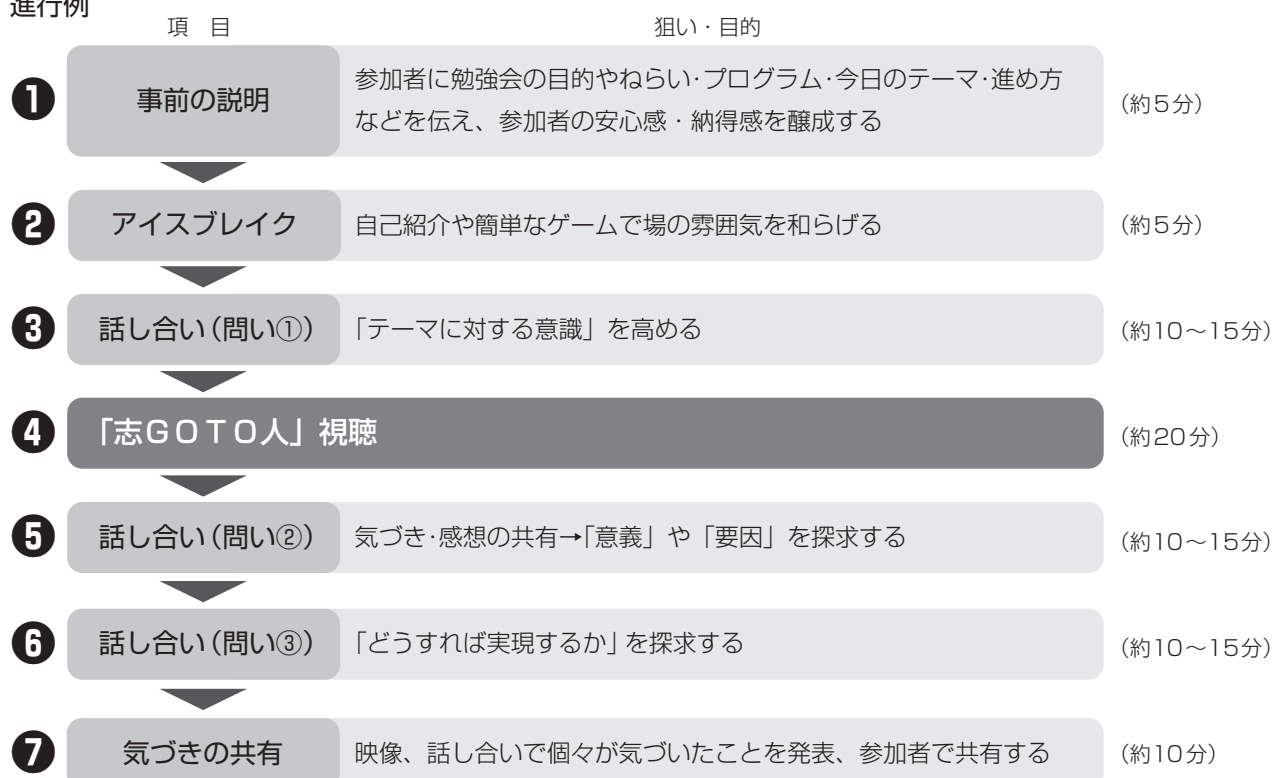
- 新人・若手スタッフ研修
- アルバイトスタッフ研修
- CS研修・接客研修
- 管理職・リーダー研修
- 店舗内での勉強会・会議
- 大学でのキャリア教育・企業研修
- 個人での自主学习
- 「働き方」の研究資料 等

4. 研修・勉強会の進行情例

事前準備

- 研修ご担当者様が事前に本映像を観て、気づいたことや感じたことをノートに書き出す。
- そのノートの中から、参加者に「考えてほしいこと」「気づいてほしいこと」をまとめる。
- 次項の「テーマと問いの例」も参考に対話テーマとプログラムを決める。

進行情例



5. テーマと問いの例

■「チームで極めるおもてなし」を使用した例

〈テーマ〉 お客様が感動する サービス	問い①	あなたがおお客様としてサービスを受けた時の「感動した体験」を共有してください。
	問い②	お客様が感動するサービスにはどんな共通点があるでしょうか？
	「志GOTO人」(チームで極めるおもてなし) 視聴	
	問い③	気づき・感想の共有 →感動していただくサービスを提供していくために大切なことはどんなことでしょうか？
	問い④	お客様に感動していただくために、私たちはどんなことができるでしょうか？

〈テーマ〉 チーム力を高める	問い①	“高い成果を生み出すチーム”とは、どんなチームだと思いますか？
	問い②	どうすればチーム力(1+1が2以上になる相乗効果)を高めていけるでしょうか？
	「志GOTO人」(チームで極めるおもてなし) 視聴	
	問い③	気づき・感想の共有 →レクサス星が丘では、どのようなチーム力(相乗効果)が生まれているでしょうか？
	問い④	さらにチーム力を高めていくために大切なことは何でしょうか？ そして何をしていけばいいでしょうか？

■「進化し続けるチームづくり」を使用した例

〈テーマ〉 全員が心をひとつにする チームづくり	問い①	チームの全員が“心をひとつにする”ことはなぜ大切なのでしょう。どのような効果生まれるのでしょうか？
	問い②	自分たちのチームは心がひとつになっていますか？ どうすればよりその思いを強くすることができるでしょうか？
	「志GOTO人」(進化し続けるチームづくり) 視聴	
	問い③	気づき・感想の共有 →全員が心をひとつにしていくために大切なことはどんなことでしょうか？
	問い④	心をひとつにするチームをつくるために、あなたにとっての大事な一歩目は何ですか？

〈テーマ〉 お客様が感動する サービス	問い①	仕事を進化させていくことは、なぜ大切なのでしょう？
	問い②	チームの仕事をさらにレベルアップさせていくために最も大切なことは何でしょうか？
	「志GOTO人」(進化し続けるチームづくり) 視聴	
	問い③	気づき・感想の共有 →進化・レベルアップを継続していくために、大切なことは何でしょうか？
	問い④	進化し続けるチームをつくるために、あなたは何をしていきますか？

■「チームで極めるおもてなし」「進化し続けるチームづくり」の両方を使用した例

〈テーマ〉 お客様から 選ばれ続けるお店づくり	問い①	これから先、私たちの業界にはどのような変化が起こってくるでしょうか？
	問い②	競争が激しくなる中でも「お客様に選ばれ続けるお店」とはどんなお店でしょうか？
	「志GOTO人」(チームで極めるおもてなし) 視聴	
	問い③	気づき・感想の共有 →お客様に選ばれ続けるために、最も大切なことは何でしょうか？
	問い④	そんな理想のお店となるために、メンバーをどのように育てていけばいいでしょうか？
	「志GOTO人」(進化し続けるチームづくり) 視聴	
	問い⑤	気づき・感想の共有 →お客様に選ばれ続けるお店になるために、リーダーとして明日から何をしていきますか？

●ご活用方法等についてお気軽にお問い合わせください

「志GOTO人」がより有効にご活用いただけるよう、皆様の課題に合わせた、テーマや問いの設定、研修プログラムについてのご相談を承っております。お気軽にお問い合わせください。

また、商品についてのご意見・ご感想・ご要望もぜひお聞かせ下さい。

お問合せ先



0120-073-396

E-mail : info@blocks-net.co.jp

BLOCKS
株式会社ブロックス

東 京／東京都新宿区愛住町 23-2 ベルックス新宿ビル II 9F TEL : 03-5312-1831
大 阪／大阪市中央区石町 1-2-9 天満橋シルバービル 6F TEL : 06-4790-7157
名古屋／名古屋市中村区名駅 4-3-10 東海ビル 608号 TEL : 052-589-4511