

## 講演原稿

ただいまご紹介いただきました群馬共販の佐野でございます。  
本日、このような席にお招きいただき大変恐縮です。

私のようなものに、お声をかけていただき、何をお話したらよいのか？正直大変迷ったのでございますが、山口教授の著された「キャリアデザインの多元的研究」「200万人のキャリアデザイン」を拝読させていただき、還暦を迎えた自分にとっても自分史的に自分のこれまでを振り返ってみるのにもいい機会であると思い、また、その振り返りを通じて気が付いたことをお話しすれば、あるいは皆様のお役に立つのではないかと思ひ、お話しさせていただく次第です。

恥ずかしながら私の自分史年表をお手許に配布させていただいておりますが、私はトヨタ自動車に36年間在籍し、そのうち最後の約 1/3 の 11 年間、2008 年 3 月まで、トヨタの国内の自動車販売のインフラ作りを一貫して担当致しました。トヨタ自動車の中でも、ある特定のジャンルの仕事を 10 年以上続けるのは異例のことです。それだけ国内の営業畑の中で異質な仕事だったとも言えましょう。その 11 年の間に私が取組んだこと、取組にあたって心がけたこと、不思議に感じたことをお話させていただきます。

まずもって、11 年間何をして来たのか？

### 「私がやってきたこと」

—トヨタの来店型ローコスト店舗展開の推進、チャンネル VI の推進、異業種複合オートモール、レクサス店舗の開発—

それらの仕事のプロデューサー役

プロデューサーの役割

：開発全般の運営・管理。企画立案、経済性検討(FS)、開発組織の編成、入札、テナントリーシング管理、全体スケジュール管理、予算管理、施設のコンセプト及びクオリティー管理など。

### 「取組にあたって心がけたこと」

多くの新しいプロジェクトは、決して順調な時ばかりではありませんでした。

むしろ途中で必ず暗礁に乗り上げると言っても過言ではありませんでした。

- ①企画面で社内の理解が得られない(中傷発言も、弾は後ろから飛んでくる..)
- ②行政の許認可が下りない、時間がかかる

③予算オーバー(価格高騰、ゼネコン談合、周辺住民の過大な要求 etc)

④納期遅延(資材の供給が間に合わない、部材開発遅れ etc)

そんな時心がけたことは

① 施設の意義＝志を思い返すこと

各々のプロジェクトに大きな狙い、意味がありました。

その意味を信じ、心を強くして障害に立ち向かいました。

② 「基本コンセプト」にもどることでした。

プロジェクトを始める前に必ず「基本コンセプト」(誰に、何を、どのように)を議論しました。

たとえば、トレッサ横浜の意義は、工場に代わって周辺の住民に利便性を提供する「まちづくり」でしたし、話題の上でも日産に対抗できるオートモールづくりでした。ちなみに施設コンセプトはトヨタが提案する「クルマを愉しむ豊かな生活」でした。

様々な障害を乗り越えるため幾度も施設の意義＝志、「基本コンセプト」に立ち返りました。そして、障害が起きたときの心構えは「あきらめなければ終わらない」「ピンチはチャンス」「とにかく前向き」大げさにいえば「疾風に勁草を知る」です。そして達成したときの姿をできるだけ具体的にイメージし皆でわくわくすることを心がけました。理解してもらえなくても「人の行く裏に道あり春の山」の心境でした。そして考え抜く、わからない事や少しでも可能性のあることであれば「とにかくアクション」、「専門家の知恵を引き出す」でした。少し恥ずかしいのですが、トレッサ開発時に専門スタッフに要請したペーパーを以下に載せます。

次にかねがね不思議に感じていたことをお話させていただきます。

① それは、どうしてトヨタで営業と言いながらも店舗施設開発や商業開発を担当することになったのかです。

多くの同僚が担当することを躊躇し、敬遠する中で私が担当することになって行ったかです。あらためて自分史表を作ってみると少年期父が商業開発に携わっていたことで私には抵抗感が無かったのかもしれないと思うに至りました。

② また、目の前のことに全力を尽くすことがどこかで次の仕事に繋がるということも実感しました。販売店ショールームへの「用品展示プログラムの展開」がキャリアとして評価されて、初代の店舗相談室の室長に選任されたと聞いています。キャリアが新しいキャリアを生むと実感しています。

③ また、目的意識を持っていると人が集まってくることも実感しました。多くのプロジェクトにはそれこそ第一線の専門家が参加してくれました。社内より社外に多くの知己を得たことには、ただ、感謝の念を禁じ得ません。

もちろん、多くのスタッフを外部から招聘できる勢い、ゆとりのある時代だったということも恵まれていたと言えます。

カラフルタウン開発の経緯を申し上げます。

私が店舗の担当室長になったのを聞きつけ、社外(トヨタ紡織)へ転籍になった元上司が自分の会社の遊休地の活用を検討してくれとやってきたのが始まりです。

岐阜市外の柳津町というところに2万坪の元織機工場の跡地がある、今まで工場として種々検討してきたが妙案が無い、営業で何か考えてくれというものでした。

現地は岐阜市の中心から8KM離れており、人口が1万2千人の町にある田んぼの中にある土地でした。視察に行ったときには、雉の親子が飛び出してくるようなところでした。いくらなんでも無理だと思いました。その旨話しましたが納得してくれません。(トヨタ紡織)という会社はグループの中核会社でもあり、当社のトップへも働きかけてきました。当時の担当役員も軽い乗りで「立地創造だ」という始末。外堀を埋められた状態で上司に相談したら、電通に活用案を委託したらというアドバイス。早速、電通から提案をもらうも、運河をつくって船を浮かべるテーマパークだとか、クルマとの関連をもたせたいとかいうと前長2kmのベルトコンベアを楕円形に設置してその上にクルマを乗せお客様に乗ってもらうなどと言った奇想天外な話ばかり、異業種交流のときに知り合った清水建設の友人に相談したところ、「運河を作るなんていうのはゼネコンにとっておいしい話だねえ！」といわれる始末。それではどうするか？結局自分達で考えようということで、自分たちが置かれている立場から、マーケティング的に考えて、お客様にトヨタの全てのクルマ約100台を見てもらえる大型ショールームと試乗コース、500台の規模の中古車を並べた一台オートモールを作ろうという案が出て来ました。

97年暮れ企画案をまとめ、営業の最高審議会議に上程しました。その時の反応は頭から否定するのは気の毒だというばかりに「あの立地で本当に成立するの？販売店の人に良く聞いてみなさい」というものでした。「やっぱりなあ」というのが本音でした。ところが、その後翌年1月に入って「イトーヨーカドー」がドミナント出店のために当該地に出店したがっているというものでした。半信半疑でイトーヨーカドーの担当常務(現在の亀井社長ですが)と話をすると是非一緒にやりましょうとのことでした。

しかし、今ひとつぴんと来ません。GMSとオートモールでは離れすぎているように感じたからです。そこで、どこか商業施設づくりに実績のあるところはないか？

考えた結果、土地の紹介で関係があった三井不動産に相談してみることにしました。東京の三井不動産を尋ねると広島商業施設、大阪のアウトレットなどのビジネススキームを教えてくださいました。そして、イトーヨーカドーとオートモールをつなぐものとして専門店を入れたらどうかという提案があり、土地の造成などの開発業務、商業コンサルティングをやっても良いという話になりました。

そこで、三井不動産のノウハウを教えてもらいながらラフな成立性検討を行い基本決

裁書をまとめ、販売店の了解の上、上程しました。

今度は、イトーヨーカドーと三井不動産がついていることもあり、決裁がおりました。

しかし決裁がおりたからといって、すぐできるものではありません。

行政の許認可、大店法対応(地元商業者の了解)、渋滞・電波干渉など環境問題への対応、土地拡幅のための農地買収、販売店の出店形態の検討、テナント誘致、賃料交渉、全体の建築設計、ゼネコン選定、工事進捗と FS(成立性検討)とやるべきことは山積でした。

また、当時は大店法から大店立地法への切り替え時期で大店立地法の内容が不確定なことから現行法の有効期限までに立ち上げようということになりオープン目標時期が 2000 年 11 月と決まりました。(当時の鈴木敏文社長の肝いりプロジェクト。当時社長の奥田碩は経団連の会長、鈴木社長は副会長)

今だから冗談のように言えますが、98 年秋、部下 2 人から「専門家皆に聞いたら、各工程のリードタイムを足して行くと絶対間に合わないの、やめることを進言しましょう」といわれました。私は「専門家はそれぞれに10%か20%の余裕をみているはずだ。それを削ったら間に合うじゃないか」といってリスケジュールさせた記憶がありません。

次に大きな誤算だったのが、三井不動産の路線変更でした。商業コンサルとしての実力は素晴らしく有名テナントをセットアップしてくれたのは良かったのですが、専門店には三井不動産経由でサブリースするという当初の約束を当社内の決裁の後で、できないと言って来たのでした。どうしようもなく自分達でテナントと直接交渉するようになって言ったのです。

また、もうひとつ不思議に思うことは、20代の時に通信教育ではあるが中小企業診断士の講座を終了したということが後々資格を取ろうというきっかけになったということです。なぜ 50 歳過ぎて、中小企業診断士になろうと思ったかですが、理由は2つあります。一つ目はカラフルタウン岐阜の立ち上げに際して自分の知識不足、力不足を痛感し、総合的な勉強をしなければならないと思ったこと、二つ目は会社組織というもの冷徹さ、愚かさを味わい、会社に頼らず自立できる力を持たねばならぬと思ったことが原因です。これはカラフルタウン立ち上げ2ヵ月後、私は室長の職位を外されました。自分では大きな仕事を成し遂げたと思っていたときですからショックでした。立ち上げた会社の運営責任者になるという話しも若すぎるということで否定され、一方外された理由は全社組織の見直しの一環で部内の室の数が多すぎるので減らすという馬鹿げたものでした。上司交代の狭間で起きた不可抗力的な話だったので、半年後には室組織の必要性和ミッションを明確に掲げ再度「室の」編成を提案し、室長に復帰しましたが、その時から私は「会社は頼りにならない。いつでも自立できる力を持

とう。そして、やりたい仕事をやろう」という考え方になっていきました。そして、オープンしたカラフルタウンの評価が高かったため、次の展開を考え始めました。実験的な岐阜での取組がよければ、トヨタのシェアアップに貢献できる県で展開を考えるというものでした。私が提案した施設のスキームは、トヨタ自動車として投資はするが、20年以内には必ず資金を回収するというものでした。東京、大阪、広島、福岡にはアムラックス、メガウェブなどのショールームが展開されており毎年巨額の費用を計上していました。もちろんクルマの宣伝効果を考えれば、意味が無いとは言えないのですが、年間50億円ものお金をかけるのであれば別のやりかたがあるのではないかと思ったわけです。施設をつくり、テナントを入れ、(自動車販売店もテナントです)その賃料で投下資本を回収して行くというものです。

カラフルタウン後、全国北海道から九州まで再開発に適した土地の売込みが続々とありました。しかしながら、当社は、デベロッパーではないため、グループの土地以外には自ら開発を計画することはしないというのが基本的な立場でした。その、前提の上でオートモールを集客装置としてショッピングセンターを作りたいというオファーが各地であり、結果、大阪でヨーカドーと組んだ「アリオ八尾」の大阪オートモール、埼玉でイオンと組んだ「越谷レイクタウン」の埼玉オートモールが実現しました。実は群馬県でも検討を進めました。ユニーが立ち上げた「ケヤキモール」は元々当社の関係会社ダイハツの子会社「ダイハツ車体」の土地だったので、検討を進めたわけです。私も何度か足を運び、群馬県の販売店とも交渉を重ね、概ね企画がまとまっただけに、最後の段階で横やりが入り、断念せざるを得なかったことは、今でも非常に残念です。しかし出来ていたら、今日の私はないと思います。従って今日の講演もなかったわけです。

一方「トレッサ横浜」については、横浜の関係会社のトヨタテクノクラフトの工場用地の一部が空き地で、オートモールを検討せよとの指示があり、1999年に検討を始めました。しかしながら、空き地部分だけでは狭くて成立しないため、トヨタテクノクラフト工場の移転と最終的には道路の反対側にあるトヨタメトロジックの別敷地への移転まで検討するに至った。その後、2002年にはトヨタのチャネル再編成(GNT 計画、レクサスチャネルの設置とビスタチャネルのネットチャネル統合)を計画したためオートモール計画は一時中断となりました。

私は、レクサスチャネルを立ち上げるための準備に入りました。

当時、トヨタ自動車の営業部門では新しいことに取り組む場合、電通、博報堂などの広告宣伝会社に企画を委託するのが通常でした。岐阜の土地利用についての電通の提案力に疑問を感じていたこと、98年のネット店VI時の店舗づくりについて、やはり電通の技術力に不満を感じたことなどから、今回のレクサス店舗づくりは自分たち

を進めるしかないと思いを決め、カラフルタウンでブレンとなったメンバーの参加を得て内々、欧州調査に向かいました。その結果をまとめ、社内で店舗開発の考え方と方向性、推進体制をトップにプレゼンし、自社で開発を進める了解を得ました。

多店舗同時開発、展開は、世界でも事例の無いことであり、様々な仕組みがなければ実現できないものでありましたが、幸いなことに 97 年からトヨタの店舗開発のために準備してきたことが、不思議なことに 2002 年までにほぼ完成していました。

こうして約 3 年の間に、店舗のデザインを決定し、土地を選定し、個別の土地の合わせて設計、建築を進めるというプロジェクトがスタートしました。

店舗デザイン開発と設計を集中的に行うため、「レクサス店舗設計センター」を設立し中に現地現物でデザインを確認する「パイロットルーム」を設置した。この「パイロットルーム」には原寸大の内部空間をつくりあげた。また、設計センターの壁面には一部店舗の外装パネル、ショールームガラス、サインを装着し評価・検討を行った。

店舗メーজを統一するため、店舗の設計は設計センターで行うよう仕組みをつくり、販売店に委託を依頼した。一方店舗の費用は基本的には販売店が負担するというスキームであるため、短期に販売店トップが設計内容を了解いただけるよう情報連絡ネットワークと設計の見える化のため 3D、CAD、および高精細 CG をシステム化した。

店舗デザインにおいては、日本のレクサスを意識し、アメリカレクサス、欧州レクサスとは異なる日本人の感性に訴える内容としています。

土地の評価選定については、全国180の地域で探索してほしいエリアを地図システムで選定、販売店に探索を依頼。販売店から申請のあった約 800 件の土地について立地評価、敷地評価を実施、各々100点満点の評価で 60 点以上を基準とした。

パイロットルームでは、照明、反射音などについても、徹底的に試行錯誤を繰り返した。

設計には合計 370 人のメンバーが従事、基本レイアウトの検討は 1000 回を数えた

☆予期せぬ出来事

#### ①鉄骨の逼迫

中国の鉄骨需要増の影響もあり、鉄骨材が逼迫

総必要トン数は 1.5 万トン 超高層ビルの 3 本分

超高層ビルの工事期間は 2 年以上 段階的に鉄骨投入で OK

一斉立ち上げでは同時に必要

<対応策>

グループのトヨタ通商にロール(高炉から出た状態)の段階で確保を依頼、前代未聞の取組

#### ②外壁材の逼迫、日本での通常の消費量の 10 年分

外壁材は御影石にシリコンを含浸させたもの、

### <対応策>

中国から調達することに決定 中国、内モンゴル地区の山を確保

ジンバブエ産は高品質であるがカントリーリスクがあるため回避

☆苦勞したこと

①イメージ統一に対する販売店、ゼネコンの反発

②設計遅延の発覚

### <対応策>

急遽設計メンバーの増強

いろいろな紆余曲折の後、レクサス店は営業をスタートしました。

私はミッションをとにかくにも果たすことができました。

その時の資料関係を回覧しています。

レクサス店の開発が終わり、55歳になっていた私はその後の個人的な身の振り方を上司に聞かれ(その翌年に共販会社に出向する可能性も高かった)でしたが、中断していた横浜のことが気になり、自らプロデューサー役を担うことを申し出ました。

横浜のプロジェクトを継続して担当しぜひ実現したいと思った裏には次のような背景があります。

2001年秋だったと思います。横浜のテクノクラフト、アドミニスタを当時の専務と訪問し、施設を巡視しました。帰りの横浜の新幹線のホームで専務より「汚いなあ。老朽化したこれらの施設をどうするかなあ？」と声をかけられました。

この地区は現在工場地帯になっているのですが、実は元は田園地帯で横浜でも自然豊かでのどかなところでした。そこに昭和40年時代、東京トヨペットが新車点検センターを出店したのを皮切りに工場が乱立し、工場地帯になってしまったわけがあります。かつ、それから40年が経過し、老朽化が進み、みすぼらしい地域に変化していました。一方周辺は、東急沿線の大倉山と言ったらわかっていただけの方もいらっしやるかもしれませんが、高級住宅地と大きく変貌をとげていました。従って最初に進出したトヨタに批判の目が及ぶ懸念がないとは言えない状況でした。

私は「このような状況を、トヨタとして放っておくのは良くないと思います。最初にこの地に進出したのは、トヨタです。横浜は日産が力を入れている重点県でもあります。地元住民のためにも、トヨタのプレゼンス向上のためにも、ぜひオートモール複合型商業施設をつくり懸念を払しょくしましょう。」と提案しました。

それから、翌2002年秋まで企画を進めました。概要企画決裁を上げようとした矢先、急に副社長に呼ばれ、このプロジェクトを凍結する指示を受けました。国内 GNT 計画が翌年からスタートするため、戦力を分散しないというものでした。GNT 計画は翌年の2月14日に発表されたのですが、ピスタとネッツを統合し新ネッツとする。国内

にレクサスチャネルを立ち上げるというものでした。

ということで、中絶したプロジェクトであった為、レクサスの立ち上げミッションが終わった時に、約束を果たしたいと思い再度取組を開始したわけであります。

しかしながらプロジェクトは既存の会社施設の代替地の選定、移転費用の交渉など調整は難航しました。(そういう費用もプロジェクト開発費用に含まれました。移転したところは、最新鋭の工場、本社に生まれ変わり感謝をされましたが(株)オートモールクリエイトの収支を悪化させる原因にもなりました)

また、中国の発展に伴う建設部材の逼迫と高騰、それを背景としたゼネコンの談合には本当に苦労しました。

157億円の企画に対し最初の入札は一番札が307億円でした。

登場人物すべてに「win」「win」でありたいという思いで乗り越えました。

今から考えると、中小企業診断士、商業施設立ち上げ、市外地活性化など、全てが繋がっているように思います。現在の立場も、新たな分野の知識、の補てんのために与えられているように思います。「すべては関係している」というのが実感です。山口先生が書かれた「計画された偶然性 Planned Happenstance」なのでしょうか？

以上、私がトヨタ自動車時代の最後の 11 年間取組んでまいりました仕事の内容と取り組みにあたって心がけたこと、不思議に感じたことをお話させていただきました。

今私は縁あって、トヨタ群馬共販という会社の社長をやっております。群馬県のトヨタ車の補修部品、用品の販売、デリバリーをする会社です。差支えがなければあと 4 年半、すべてのステークホルダー、とりわけ従業員のために、会社の構造改革と風土改革、とりわけ人材育成に努力したいと思っています。今の心境は「一隅を照らす」です。最澄の言葉と言われていますが安岡正篤の「一灯照遇万灯照国」の気持ちです。そしてそのあとは、カラフルタウンを立ち上げた時に心に決めた「まちづくり」「商店街の活性化」に携わりたいと思っています。

働くことによって得られる幸せを感じながら……

私はキャリアデザイン、轍という言葉聞いて堀内孝雄の「遥かな轍」を連想します。大好きな曲でよく歌います。一種開き直りのような歌詞ではありますが、マイテーマソングとして歌って行きたいと思っています。

最後になりますが、このような振り返りの機会を与えてくださった山口教授はじめ関係の皆様へ感謝申し上げます。結びとさせていただきます。

ご清聴ありがとうございました。

