

全社員が一致団結し、また社員一人ひとりが自分磨きをし、元気で明るい声をお客様に向け、最上のおもてなしを提供することが我々の使命だと思います。

「車は売り込むものではなく、選んでいただくもの」とお客様の立場になって考え、選ばれる店作りを目指します。

奈良トヨタ自動車株式会社 代表取締役社長

菊池 おさむ 攻 氏



平成 29 年 4 月 18 日、トヨタカローラ奈良本社にて

▶ 2017年に創業75周年を迎える奈良トヨタグループ

— 国産自動車の開発等に挑んだ人々を描いたドラマ「リーダーズ2」では、創業者の菊池武三郎氏の心打つ姿が描かれていましたが、改めて御社の歩みや沿革について教えていただけますか。

先日テレビ放映されたドラマ「リーダーズ2」では、創業者が自動車販売に絡んだところからでしたが、菊池家は代々島津藩の御典医でした。創業者の武三郎が大学に進んだ頃、父親が亡くなり菊池医院を整理。学業半ばで大阪に移り、義兄の世話で入社した大阪市の機械工具輸入商社で営業の仕事を経験しました。その後、輸入車を扱う会社に移り自動車に関する仕事を始めました。当時、担当したエリアが奈良県であったことから、奈良に居を構えたようです。

そこでガソリン関係の仕事に携わっていました

が、奈良の観光資源に魅力を感じ、バス会社を立ち上げました。それが「奈良自動車」という会社です。

当時は、東大寺や春日大社から法隆寺まで観光バスを走らせ「銀バス」と呼ばれ親しまれていたようです。ところが昭和7年に電車と銀バスが接触する大変な事故が起き、創業者は責任をとって社長を辞任、会社を手放しました。

その後、奈良市の市議員を一期だけ務めるのですが、やはり自動車が好きだったのでしょう。奈良日産の販売権利を得て、日産のディーラーとして再び自動車業界に戻りました。また議員時代に培ったリーダーシップ力が誰よりも優れていたようで、全国の日産ディーラーの販売組合の理事長に抜擢されました。

太平洋戦争の時代に突入すると、政府の軍事統制によって自動車も配給制となり、奈良県のトヨ

タ系列や日産、いすゞなどを統合し自動車配給会社ことができました。創業者は奈良県の自動車配給会社の社長となり、また周りから推薦され全国の自動車配給協議会の理事長にも就任しました。この要職がトヨタ自動車と繋がるきっかけとなりました。

— 「リーダーズ2」では、戦後、資金難で苦境に立つトヨタ自動車（以下、トヨタ）を資金集めなどで支援されるシーンは、創業者の人望の厚さが伺えました。



トヨタに対しての大きな功績だったと思います。それと全国の販売に関する礎を築いたこともトヨタの信頼を得たのでしょう。

実際トヨタは恩義を感じ、トヨタ、トヨペット、カローラなど、普通はそれぞれオーナーが違うのですが、奈良県は菊池に任そうとなりました。それが今の奈良トヨタ自動車の基盤です。

私は3代目で、奈良トヨタグループとして創業75周年を迎えようとしています。今は、奈良トヨタ自動車、トヨタカローラ奈良、トヨタレンタリース奈良、トヨタL&F奈良、奈良トヨタサービスセンターを私が経営し、奈良トヨペットとネットトヨタ奈良を親族が経営しています。

— 創業時から組織体制は盤石だったのですか。

創業者の頃はオーナーシップが非常に強い会社でしたので、組織面は弱かったと思います。良くも悪くも創業者が突出していましたから、周りも気を使い過ぎていた感じがします。何事もトップダウンで、社長が指示を出すまで何もしないとい

うスタンスの社員が多かったと思います。

昭和61年に私はトヨタでの研修を終え戻ってきたのですが、当時は、私と親子ぐらいの年齢差がある古参の社員が多かったです。

— 少しやりにくかったのではありませんか。

私自身も少なからず抵抗がありましたが、古参の社員はもっと抵抗があったと思います。まだ部長クラスでしたから、どうしてこんな若いのに偉そうに言われなきゃいけないのだという感じがありありでした。それでも先代（菊池家2代目 久武氏）が元気な時は、後ろ盾もありましたから、それほど強い抵抗は感じませんでした。先代が亡くなってからは、途端に風当たりが強くなりました。社員も先代という大きな支柱を失い、これからどうなるのだろうと不安もあったのでしょうか。

約2年間、大正生まれの番頭さんが社長になり、私は副社長を務めました。この時は人間の裏表を強く感じました。後ろ盾がなくなったら本当に風当たりが強いというか、自立してゆく必要を感じました。

またトヨタの当社を見る目も少し変わりました。こっちが一生懸命やっても、我々の行動がうまく伝わらず、よく逆の見方をされたりしました。当時、トヨタの方にはあまり良い評判がなかったと思います。

その後、平成4年に社長に就くわけですが、副社長時代の2年間に現場を回り、組織体制の見直しや戦略的な事業展開、世代交代が必要だと強く感じました。この2年間は常に組織のあり方を考える期間でもありました。

▶ 創業50周年の節目に準総合表彰

— マネジメントについて考える良い時期だったのですね。

そうです。この間に私は、現場へ足繁く通いました。私の好きな言葉に「蟻の目、鳥の目、魚の目」というのがありますが、「蟻の目になって現場や地域の隅々にまで目を配る、鳥の目はそれを

俯瞰して冷静に考え判断する、そして魚の目は潮目や世の中の流れを読み取って対応する」ということの大切さを実感できたことが、私の経営観の礎になっています。

また会社の強みや弱みを把握でき、強みである販売力はさらに強化し、どのようにすればもっと組織的な動きで成果が出るかという経営戦略を練りました。販売力に関しては突進力がありませんでしたが、戦略的な活動が弱かったため、創業から49年間、一度もメーカー表彰を受賞したことが無かったのです。

私が社長に就任した平成4年に営業体制の強化や人事の世代交代を進め組織体制を見直した結果、メーカーの準総合表彰を受賞しました。それがトヨタから初めてもらった賞です。ちょうど創業50周年を迎えた節目の時でした。

—「リーダーズ2」で見た御社とトヨタとの関係からすれば少し意外な感じですね。

創業者はトヨタにとって、ものすごい功労者だということは間違いありませんし、菊池家が守る奈良は、聖域でもあったのでしょうか。ですから業績に対してトヨタからプレッシャーを受けることも少なく、表彰を受賞するには至らなかったのではないかと思います。

—初受賞は社員の自信にもなりますね。

社員もやればできるという気持ちになったようで、準総合表彰が2年続きました。

メーカー表彰は、翌年に落とされるのですが、落ちたことでさらに社員のやる気に火がつき、次の年から最高レベルの総合表彰を11年連続で受賞することになりました。

近畿地区では初めてのことです。それから今でこそグループとして活動していますが、当時はトヨタカローラ奈良、トヨタレンタリース奈良、トヨタL&F奈良などは個別に番頭さんに任せていた感じで、ほとんど連携が取れていませんでした。私は、この関係をまとめたいと考えていましたが、それぞれの規模も大きいので簡単にできることはありませんでした。

その後、奈良トヨタ自動車の業績が群を抜いてよくなり、各社が一目置くようになったのです。結束力を高めるのは今だと感じ、価値観を共有しグループとしての体制を構築し、現在の基盤を固めました。またグループとして、お互い切磋琢磨し始めるとトヨタレンタリース奈良が5年連続の総合表彰を受賞したり、トヨタカローラ奈良が4年連続の準総合表彰を受賞したり相乗効果も生まれました。



奈良トヨタ自動車 奈良店

▶未知なる世界へ向かう自動車業界

—今後の事業展開や自動車業界の展望について教えていただけますか。

二十代、三十代の方が購買層になると思ってハチロクのスポーツカーを出すと、購入されるのは四十代後半から五十代の方が多いですね。ですから顧客層の平均年齢は相当上がってきています。

さらに少子高齢化社会になり、今まで定期的に自動車を乗り換えてきた団塊の世代が、徐々に自動車から卒業していくようになります。一方で若い世代の車離れが起きているというか、乗り換え期間が長くなっていますので、この世代にいかにか自動車に興味を持ってもらいたい店舗に来ていただけるようにするかが、これからの課題です。

当社では、家族で店舗に来ていただけるようにドッグイベントと銘打って、愛犬家の感謝デーや、ファミリー向けにフラワー教室を開催し、店舗に来ていただけるような取組みを実施しています。そして少しでも次の車に魅力を感じてもらえるよ

うな店舗運営を展開したいと考えています。

また、今の自動車は非常に性能が良くなっています。安全装備などの機能もどんどん進化していますし、エンジンにしてもPHVやEVなどバリエーションも豊富で、それぞれの長所をいかに訴求していくかが重要なテーマです。

—今の自動車には便利な機能がたくさんあるので、少し難しくなった感じもします。

性能は良くなっていますが、かなり複雑になっている気もしますので、もうちょっと分りやすくする必要がありますね。

またこれからは、スマホなどを操作してドアを開けたり、エンジンをかけたりできるようになるでしょう。自動運転の車はまだ少し先になるでしょうが、本格的にできるようになれば、頻繁に起こっている高齢者の事故もなくなるでしょうし、過疎地域の買い物弱者対策にもなるでしょう。



—夢が広がる魅力のある業界ですね。

でも今は自動車業界にとって過渡期です。例えばエンジンは、ハイブリッドやPHV、EV、水素自動車など何が主流になるのか分かりません。

東京都は、東京オリンピックに向けて世界中の人に水素社会を見てもらいたいという狙いもあり、普及に力を入れています。奈良県内には現状、水素ステーションはありません。近くでとなると大阪になります。しかし、そんな状況でも水素自動車が爆発的に普及する可能性もあり、自動車業界は未知の世界へ向かっています。

家電業界のテレビがブラウン管から液晶、プラズマなどいろいろ出てきましたが、結局、液晶が主流になったように、自動車業界もパラダイム・チェンジが起こる可能性があります。

例えば今のコンベンションエンジンの自動車では、3万点ほどの部品が必要ですが、EV車になると3千点くらいで済むとも言われています。さらに既存の自動車メーカーだけでなく、あらゆる業界からの参入が予想されます。それだけ自動車業界はまだ魅力のあるマーケットだということです。若い人にも是非伝えていきたい部分です。

▶感動を与える奈良の魅力を発信

—奈良県の観光の現状や観光振興の在り方についてご意見を頂戴できますか。

奈良県には、有数の観光資源があります。しかも世界遺産は3つもあります。他府県の方には本当に羨ましい限りだと思います。ただ折角の観光資源を活かしきれていないように感じます。恵まれた観光資源がありながら、今ひとつ観光地としての魅力に欠けるのが現状です。

観光地としては、不十分なところが多いのですが、逆に奈良の魅力を発信できる可能性はまだ残されているとも言えます。

—どのようにすれば奈良の魅力が伝わるでしょうか。

やはりオリジナリティとか物語性が大事だと思います。一般的な懐石料理やイタリアンなどの洋食で勝負しても奈良らしい個性が発揮できないと思います。最近ブームになっている氷室神社をテーマにしたかき氷イベントは本当に成功している事例です。長蛇の列ができるほどのお店もありますね。

例えば奈良であれば、和を重んじた精進料理のような伝統料理を活かすのも一つだと思います。また奈良でしか味わえない特色を出せばそれで充分だと思います。その特色に物語やオリジナル性を加えれば面白いと思います。

大阪や京都のような洗練された都市と同じ土俵

で戦っても勝てません。ただ雑然とした街並みでは、観光客の心に響くものはありません。見物だけで終わるのではなく、感性に訴えろとか、感動を与えることが大事です。官民一体となって本気で取組む必要があるでしょうね。

— 伝統芸能である薪御能^{たきぎおのう}の保存会の会長をやっているらしいですね。

薪御能は、御仏にささげる神聖な薪を春日の花山から運ぶ際、それを迎える儀式を猿楽に真似させて神事芸能としたことに由来し、全国に広がった薪能の元祖が興福寺の薪御能です。いろいろなものの発祥の地である「始まりの奈良」を実感できる行事の一つです。歴史をたどれば結構奈良がオリジナルであるというモノが多いのに、気が付いていない事がたくさんあると思います。それに気付いて、どのような物語に展開していくか皆で知恵を絞る必要があります。

— そうですね。奈良が始まりというのが、結構ありますから、その伝統をどう発信するかですね。

それから何事も、もっとスピードあげないといけません。守るのも大切ですが、多くの訪日外国人が奈良を訪れている今こそ、スピード感を持って観光資源を活かすための施策に取り組む時だと思います。

▶ 「ゴッドファーザー」でマネジメントを疑似体験

— 旅行や映画鑑賞が趣味だそうです。奈良県内で一番好きな場所は何処ですか。

奈良ではやっぱり奈良公園です。犬の散歩を兼ね、毎日欠かさず1時間くらい歩いています。公園内を歩くと四季の移り変わりがよく分って楽しいです。一番のストレス発散法ですね。

また山登りも好きです。年に一度は必ず大峰山に行きます。大峯奥駈道の八泊九日も縦走しました。175キロの行程を1日12時間歩いたり、走ったりですから、かなり体力勝負でした。

また年末年始の休みを利用して、21世紀の初

日の出を見ようとアフリカ大陸最高峰のキリマンジャロ山にも登りました。オーストラリアのタスマニア、アルゼンチンのパタゴニア、アイスランドにも行きました。好奇心は旺盛で、秘境めぐりというか、結構、辺境の地へ行くのが好きですね。



— お好きな映画は何でしょうか。

『ゴッドファーザー』3部作が好きです。組織とかマネジメントについてのテキストのような映画ですね。映画でマネジメントについての疑似体験ができます。

高校時代や大学時代は年間100本ぐらい見ていました。当時は名画座がありましたから2本立てが中心でした。東京は映画館もいっぱいあったので本当によく行きました。

最近はDVDがあるから助かります。昨日も少し時間がありましたから黒澤明の『七人の侍』を見ていました。

— 座右の銘は、一期一會と飲水思源ですね。

やはり一生に1回しか会う機会がないような不思議な縁を大切にしたいですし、何事も人に対して誠意を尽くすことが大事だということを、若い頃の経験で身を持って感じました。

飲水思源は、先代からの教えで、水を飲む時、その水源のことを思うという意味から、物事の基

本を忘れてはいけない、また他人から受けた恩を忘れてはいけないという戒めの言葉です。先代がよく口にするのを耳にしました。

▶社員の100人超が出場する奈良マラソン

— 全国や海外からも注目されている奈良マラソンの特別協賛を引き受けておられます。

2010年に平城遷都1300年を記念して始まった大会であり、スポーツを通して少しでも奈良に貢献できればと2013年から特別協賛を引き受けました。今では奈良の冬の風物詩になっていますね。

奈良マラソンの何がすごいかというと、沿道のボランティアの方の応援です。本当に一生懸命なのです。一般的にマラソン大会は、広告代理店にほとんど全てを任せるケースが多いのですが、奈良マラソンは、手作り感が満載のイベントです。

ボランティアの方も寒空の下、一生懸命に応援してくれるので、ランナー達もそれに応えようと必死で頑張ります。私も10キロに参加していますが、沿道の方の声は力になりますね。10キロは世界遺産の東大寺の周辺や春日大社の中を走れますので、景色もいいですよ。



役員・社員など総勢100人超が出場する奈良マラソン

当グループは、決して出場枠をもらっているわけではありませんが、毎年100人を超す社員が出場しています。全社員で630人くらいですから、約2割の参加です。

募集受付の時は、担当部署のほとんどのパソコンをマラソン受付の画面にし、ここはフルマラソン、向こうは10キロなどグループ分けして申込みます。大会当日は、全員おそろいのTシャツで参加し、社内の連帯感が高まるのを感じます。ま

た各自の健康チェックにもなり一石二鳥です。

▶常に新鮮な考え方で改善意識を持つ

— 企業経営において特に大事にされていることを教えていただけますか。

企業組織というのは、時間が経つとマンネリズムに陥り、現状維持の力が働くので、意識的に変化を促す必要があります。最近よく話すのは“ローリングストーン”という言葉です。「転がる石には苔は生えない」という意味で使われており、イギリスの有名なロックバンドもグループ名に使っています。

意識的に変化を与えてゆかないと、組織の進歩は止まってしまいます。風通しを良くすると共に、フットワークの良い組織にしてゆくために、積極的な人事ローテーションや、“カイゼン”を促し続ける必要があります。

変化することに対しては、リスクを取りながら、トップが決断していく必要があると思います。

— モットーは「運・根・鈍、程を知る」ですね。

人生、何でも思う通りにいかないじゃないですか。ピンチの時とか逆風が吹いている時もあります。その時にどう考えるかです。

「運」というのは、運ぶという意味があります。要するに自分が動いて幸せを運ぶということが大切です。単にラッキーだったと捉え、すべて他人任せのように考えるのは、好ましくありません。

自分でいかに運ぶか、ということを考えないと本当のラッキーはこないです。ですから根気は要ります。ちょっとした鈍さやおおらかさみたいな感じも必要です。これがミックスしている状態が一番いいと思います。

そして、程を知る。度が過ぎることもあれば、足りなさ過ぎることもある。その辺のバランスをとることが大事です。

この「程」というのは、芥川賞作家の玄侑宗久先生が大事にされている言葉です。

人間関係でも行き過ぎたらぶつかるので、謙虚

な気持ちを忘れず、常に自分はどうあるべきかを考え、程よい距離感を保ちながら行動することを心掛けています。

▶若い時にいろいろな経験をしてほしい

—若いビジネスマンに対してのメッセージをお願いします。

最近、デジタル世代と言われるようにコミュニケーションもSNSが中心で、面と向かって対話するのが不得手な人が多いですね。でもビジネスでは、最終的には人間関係が鍵となるケースが多いです。だから、できるだけフェイス・トゥ・フェイスを大事にしてほしいと思います。

デジタルを使いこなすことも必要だと思いますが、未知の世界に飛び込んで、いろいろな経験をすることが大切だと思います。

—若い時は失敗を恐れずチャレンジしてほしいですね。

私は、奈良市の留学支援コンソーシアムの代表も務めていますが、今は留学する学生が少なくなりました。以前ならアメリカやイギリス、ドイツ、フランスなどへ積極的に留学する学生が多かったのですが、最近は韓国より少なくなっています。人口規模からすると中国に抜かれるのは仕方ないでしょうが、韓国に抜かれるのは、ちょっと寂しい限りです。

折角の機会を活かしてほしいと思います。若い時には、いろいろな経験をしてほしいです。世界の国々の人に合えば価値観の多様性が分ります。それを知ることが大事です。これはテレビや新聞では分かりません。是非、若い時に体験してほしいですね。

—今の若い方は、安全思考が強いのでしょうか。

チャレンジ精神に欠けているように感じます。ドラマの「リーダーズ2」をご覧いただいた方はご存知だと思いますが、トヨタは鍛冶屋から自動車屋になったのです。確かに時代は違いますが、リスクを恐れていては何も生まれません。

●プロフィール 菊池 攻 氏

■主な経歴

1959年、東京都生まれ。1982年、上智大学卒業、同年、奈良トヨタ自動車株式会社入社。1986年、取締役就任、1992年6月、代表取締役社長に就任、現在に至る。また、トヨタカローラ奈良株式会社、株式会社トヨタレンタリース奈良、トヨタL&F奈良株式会社、株式会社奈良トヨタサービスセンターの代表取締役。

その他、公益財団法人奈良県防犯協会会長、更生保護法人奈良県更生保護協会理事長、一般社団法人奈良県経済倶楽部会長、奈良商工会議所副会頭、奈良県自動車販売店協会会長、薪御能保存会会長、奈良市留学支援コンソーシアム代表等。

■座右の銘、好きな言葉

一期一會、飲水思源、“蟻の目、鳥の目、魚の目”

■大事にしていること

誠実さ、奉仕の心

■趣味

読書、映画鑑賞、旅行

■私のモットー

運・根・鈍、程を知る

■好きな食べ物

おでん、納豆、アイスクリーム

■お勧めの本

「禅語百選」松原泰道 著

「深い河」遠藤周作 著

「古文研究法」小西甚一 著

■私のストレス発散法

散歩、瞑想、温泉、登山

■奈良県内で一番好きな場所

奈良公園（四季の移り変わりがよく分かる）

■所属企業の概要

- ・会社名：奈良トヨタ自動車株式会社
- ・本社：奈良県磯城郡田原本町唐古296番地
- ・設立：1942年（昭和17年）10月
- ・資本金：8,000万円（グループ：1億8,100万円）
- ・年商：173億210万円（グループ：315億円）
- ・事業：新車・中古車の販売及び修理等
- ・社員数：285名（グループ：635名）

（聞き手・文責：橋本公秀）