

組織改革の成功事例：ヤマヒロ株式会社

「オープンボンネット」から「顧客本位の生涯取引・従業員の自己実現」へ



一橋大学 大学院
経営管理研究科 経営分析プログラム
組織改革調査プロジェクト
国立 Bグループ

目次

1. 企業概要	p3
2. サマリー	p4
3. 改革の背景・課題	p5-6
4. あるべき姿	p7
5. 就任直後に行った変革と困難	p8-9
6. 施策	p10
6-1. 価値観の共有	p11-13
6-2. 組織構造作り	p14-16
6-3. 指示待ち風土改革	p17-18
7. 組織改革の成功を支えた社長のリーダーシップ	p19
8. サマリー	p20-21

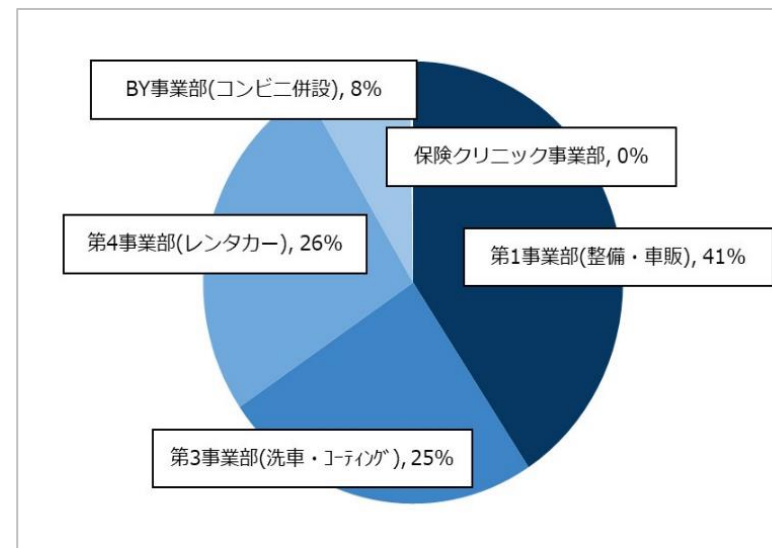
1. 企業概要

ヤマヒロは、出光昭和シェルのトップディーラーとして首都圏を中心に35箇所のサービスステーション（SS）を所有し、給油を中心に車の整備・販売、洗車・コーティングから、レンタカー事業、コンビニ事業、保険事業まで幅広く事業を展開

会社の事業内容

項目	詳細
社名	ヤマヒロ株式会社
住所	東京都新宿区
上場ステータス	非上場
設立	1962年1月
資本金	資本金1,730万円
代表者	代表取締役社長 山口 寛士 (3代目社長)
従業員数	384名 (2022年9月)
売上高	265億円 (2022年6月期実績)

セグメント別売上 (2021年度)



▼ 第3事業部 洗車の様子

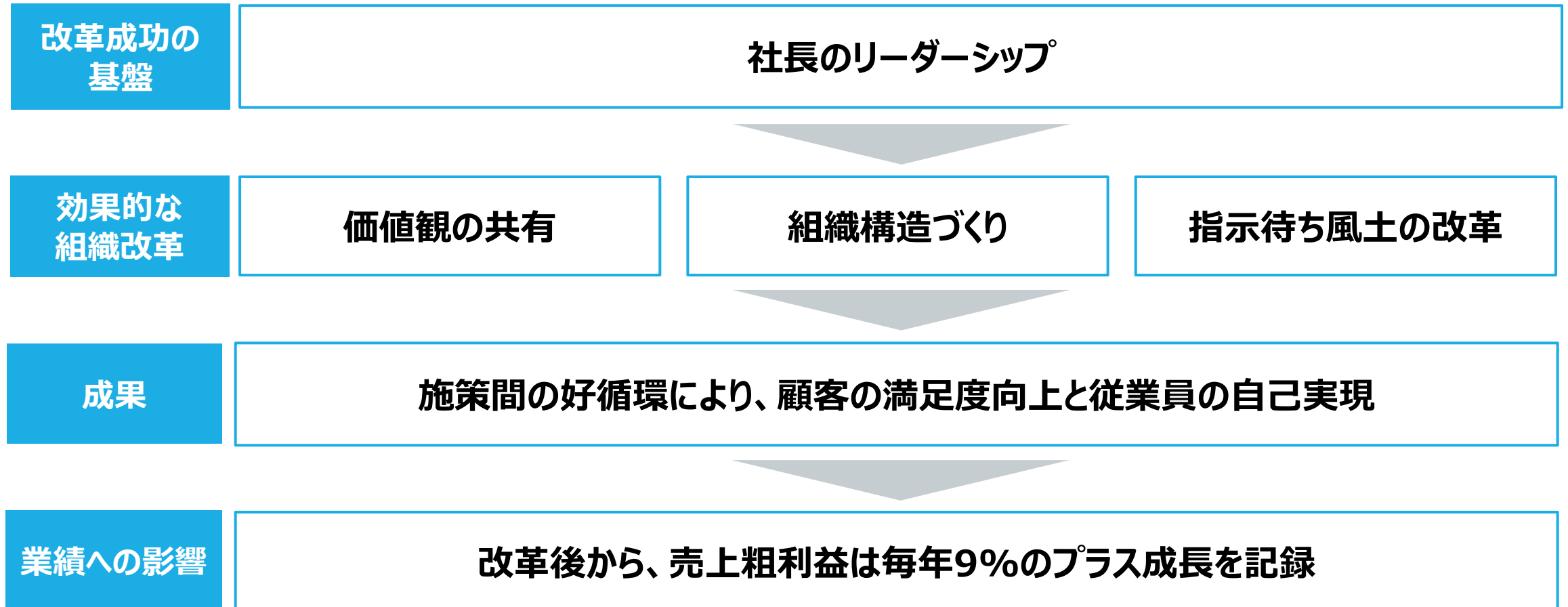


▼ 東京レンタカーの店舗



2. サマリー

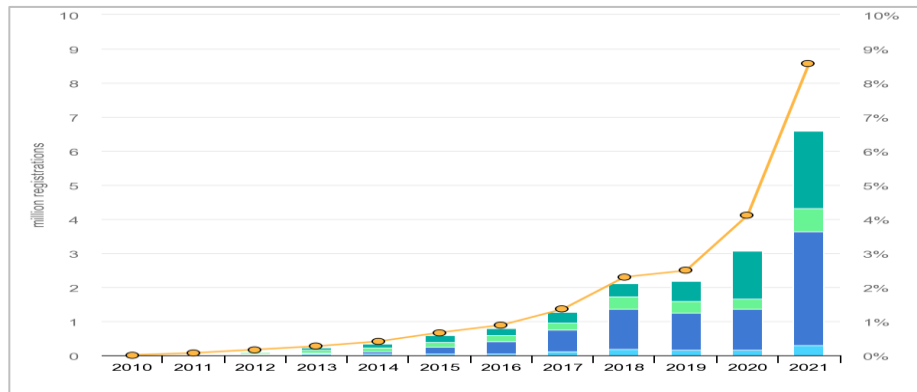
ヤマヒロは、「価値観共有」「組織構造づくり」「風土改革」により、顧客と従業員双方の満足度向上を実現し、ガソリン需要の減少という業界構造の変化に対応し得る組織改革に成功した。その結果、業績改善にもつながっている。



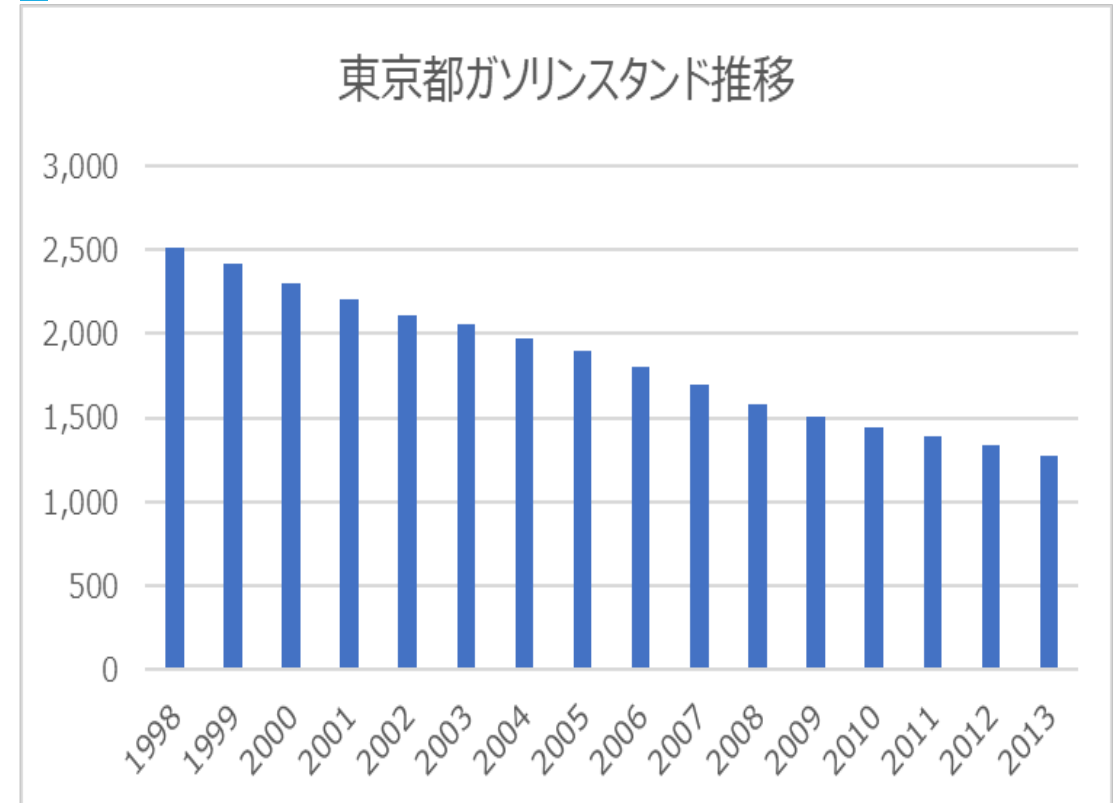
3. 改革の背景・課題 —外部環境—

電気自動車の普及やカーシェアの拡大によって、将来的にガソリン需要の減少が見込まれる。

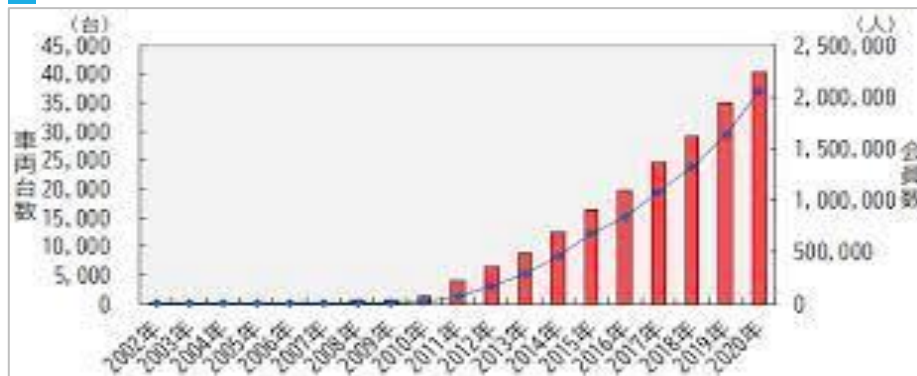
世界のEV販売台数の推移



ガソリンスタンド数の推移



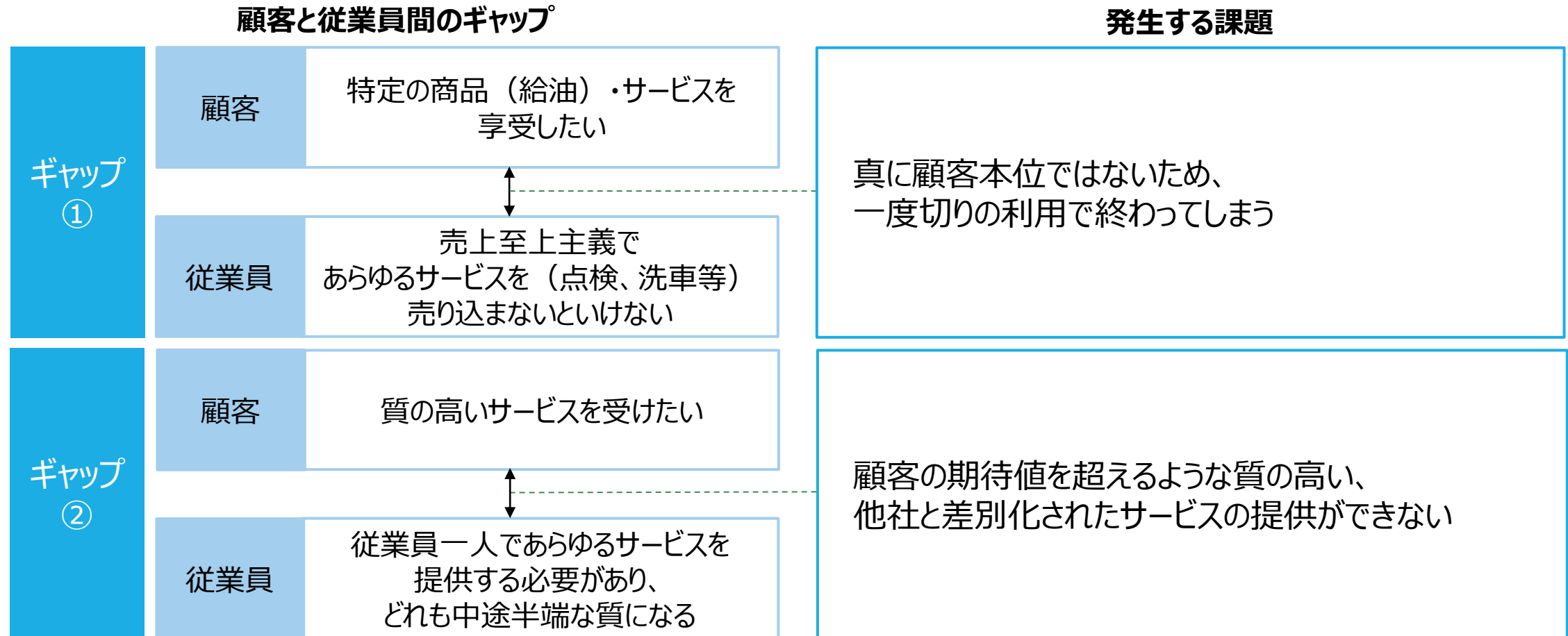
国内カーシェアの普及台数/人数推移



参照：Iea "Global sales and sales market share of electric cars, 2010-2021"、公益財団法人交通エコロジー・モビリティ "わが国のカーシェアリング車両台数と会員数の推移"、Speeda

3. 改革の背景・課題 –内部環境–

ヤマヒロの従業員と顧客の間には、主に以下の2つのギャップがあり、互いにストレスになっていた。それらの共通点は、顧客本位ではないサービス提供が行われていたことであった。



注：車のボンネットを開けて、オイル・バッテリー交換など売れるところを探す販売の仕方

4. ヤマヒロのあるべき姿

ヤマヒロは、①顧客本位のサービス提供による生涯取引、②従業員の成長・自己実現により、顧客と従業員が共に「ヤマヒロを選んでよかった」と思える会社を目指した。

①顧客本位のサービス提供による生涯取引



- オープンボンネットの押売りから顧客本位のサービス提供へ
- 高品質のサービス

②従業員の成長・自己実現



- 従業員の専門性が向上
- 全員が何度でもやりたいことをチャレンジでき、自己実現ができる風土や環境

5. 山口寛士社長、就任直後に行った変革と困難

従業員とのコミュニケーション不足により、就任直後に推し進めた改革はうまくいかなかった。

- 声掛けの停止・エリアマネージャー制・厳格な規律など、大胆な方針転換を断行
- しかし、長年続けてきた声掛けを止めることに社員は猛反発し、3年間で25%が退職



山口社長

どのように販売すべきか全店舗にフィードバックしてあげることもできないため、まとまらない、もどかしい、という思いでした。それでも「点検声かけやめろ」という訳だから、数字は落ちる一方でした。

5. 山口寛士社長、就任直後に行った変革と困難

組織改革を推進する過程で、改善しなければならない点が浮き彫りになった。

方針転換の理由 (WHY)

- ① ヤマヒロのあるべき姿・価値観の共有
- ② 従業員が指示待ち体質から脱却し、自発的に考えられる風土づくり

具体的な販売方法 (HOW)

声掛けを一辺倒のやり方は止め、新しいやり方を自分で考えよ

社長



社長の言うことが分からない、声掛けをせずしてどのように販売するのか

従業員



6. 組織改革の具体的施策：3つの柱

1

価値観の共有

2

組織構造づくり

3

指示待ち風土改革

6-1. 施策① 価値観の共有

「“気合と根性”での押し売りによる売上至上主義」から「顧客本位の生涯取引」へ改めるために、

①価値観・社内ルールの明文化 ②それらを浸透させる早朝勉強会の開催 を実施

① 価値観・社内ルールの明文化

- 経営理念に「顧客創造」を第一項目として追加
 - “顧客創造：スマートでスピードあるサービスを提供することでファンを創造し続ける”
- 会社の価値観や社内ルール、従業員の行動指針を「経営計画書」に明文化
 - 全従業員が業務にあたる際に必ず携帯
 - 明快な分かりやすい表現で、やるべきこと・やってはいけないことを明確に記載



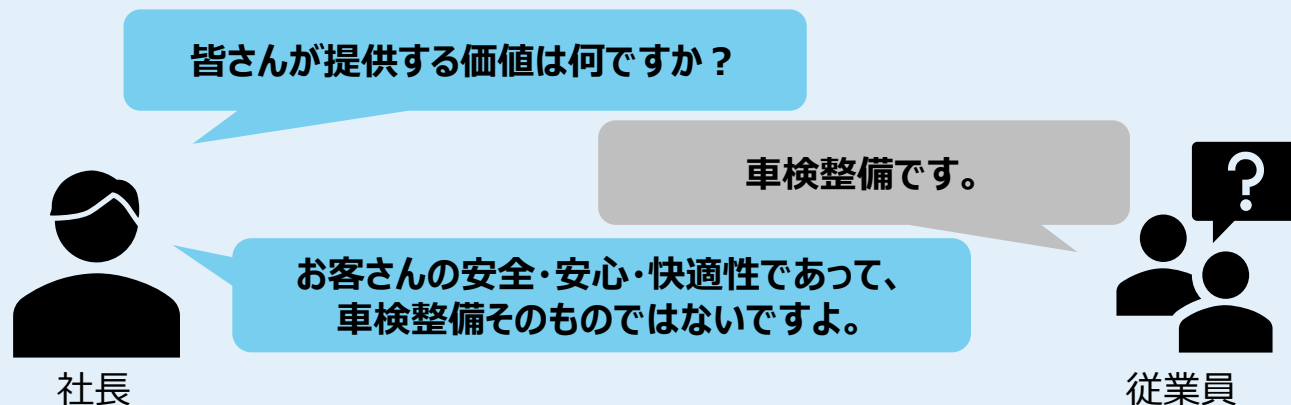
▲ 経営計画書：寛土社長時代から制作

6-1. 施策① 価値観の共有

「“気合と根性”での押し売りによる売上至上主義」から「顧客本位の生涯取引」へ改めるために、
①価値観・社内ルールの明文化 ②それらを浸透させる早朝勉強会の開催 を実施

② 価値観を浸透させる「早朝勉強会」の実施

- 経営計画書の意図・背景にある価値観を理解することに重点
 - 社長の一方的な説明ではなく、双方向のコミュニケーションに注力
- 月8回開催：従業員は毎月そのうちの1回に必ず参加する



▲ 早朝勉強会：価値観・社内ルールの丁寧な浸透

6-1. 施策① 価値観の共有 成果・分析

施策の成果として、価値観・社内ルールが日常業務まで浸透している。社員が判断に迷う時、「経営計画書」に立ち返る習慣が身についている。この成果の一因は、価値創造型リーダーシップに該当する社長の行動である。

- 具体例 -

- 「顧客本位の生涯取引」という**高い規範・強い価値観**を創造し、それを「早朝勉強会」などの双方向のコミュニケーションを通じて組織に注力し続けた
- 社長自らが、この高い規範に関して**率先**して且つ**一貫性**をもってメッセージを発信して取り組んだ

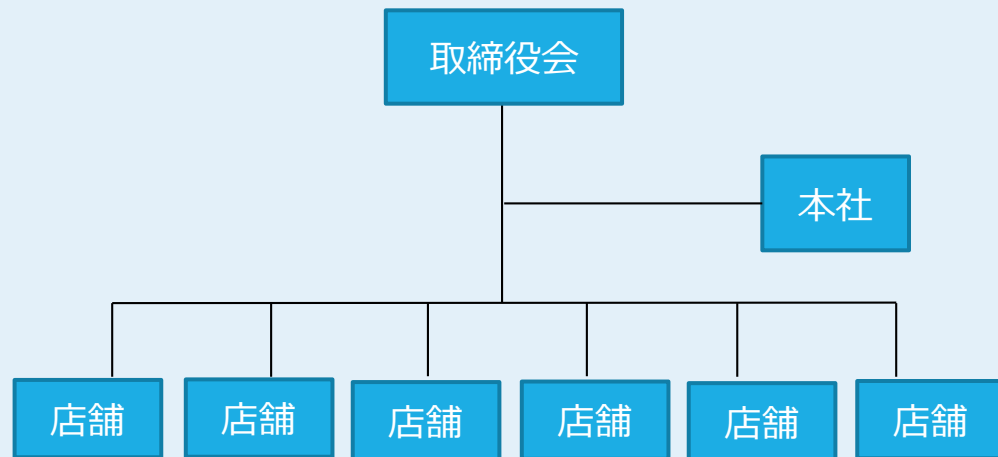
1

価値観の共有

6-2. 施策② 組織構造づくり

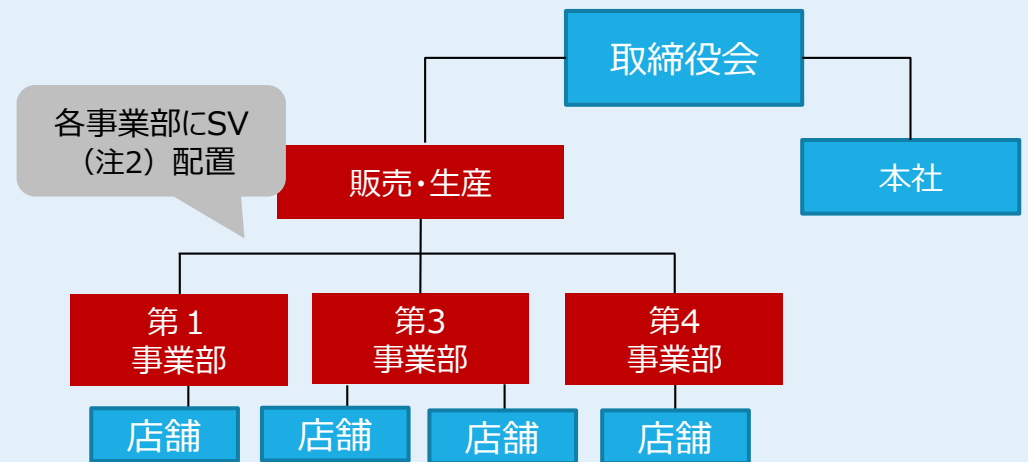
文鎮型組織から事業部制組織へ移行。サービス毎に3つの事業部を設け、その事業部に各サービスステーションを割り当てるかたちで専門店化した。サービスを狭く・深く絞りこむことで、顧客に真に価値のあるサービスを提供することを目的とする。

改革前（2013年以前）：文鎮型組織



- ガソリン販売から車検・洗車・保険までの全てのサービスを一つの店舗で提供
- 多くは、不十分な知識・技術に基づくサービスの押し売り

改革後（2022年現在）：事業部制組織 注1



事業部	コンセプト	サービス
第1事業部	安全・安心	点検・整備と車販
第3事業部	快適性	洗車・コーティングなど
第4事業部	モビリティ提供	レンタカー事業など

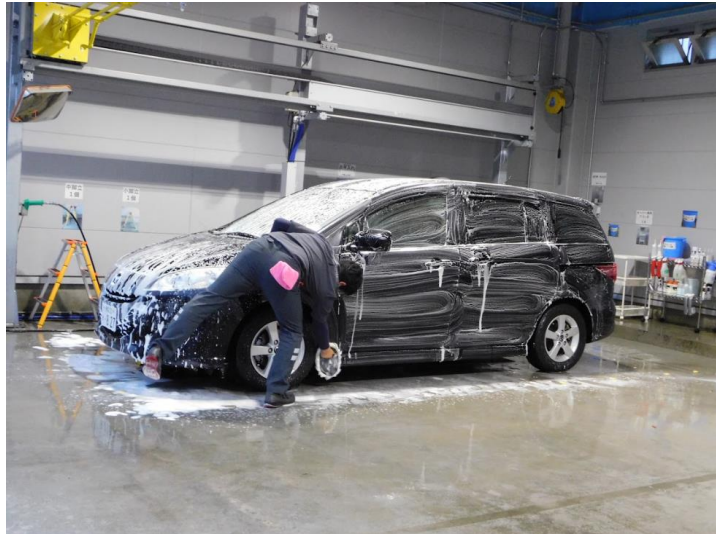
注1：実際の組織図を簡略化し、表示
注2：事業部長（スーパーバイザーの略）

6-2. 施策② 組織構造づくり 成果

事業部制への移行により、従業員の専門性が向上したことで、油外サービスの取扱数と顧客満足度が向上した。事業部間の連携による新たな事業が創造された点も付随した効果と言える。

専門性の向上

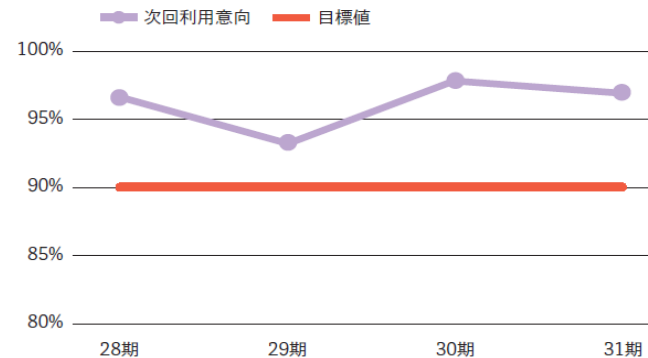
従業員インタビューより：
“同じサービスの提供となれば、**品質は絶対**にどこにも負けない自信があります”



顧客満足度向上

- ・ サービス取り扱い台数**増加**
- ・ 顧客アンケート：
95%が「**また利用したい**」と回答

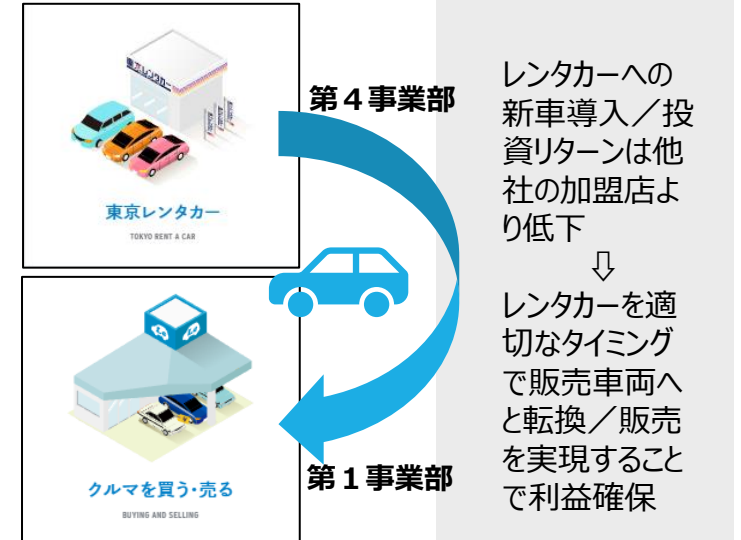
■ お客様アンケート結果



第1、第3事業部のお客様アンケートの結果です。

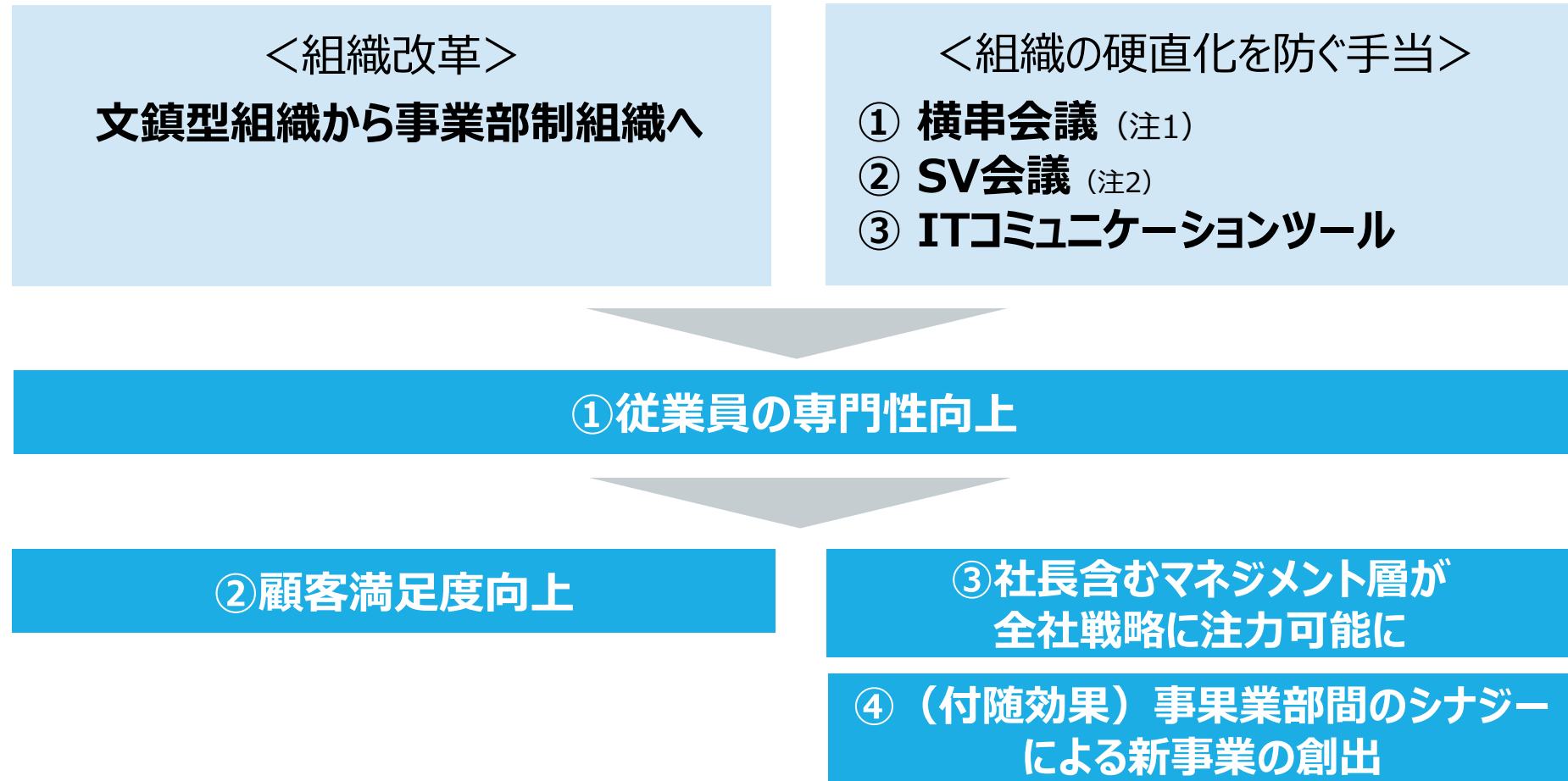
新事業創出

レンタカー事業で使用した新車を
中古車として販売
(第1事業部 ↔ 第4事業部のシナジー)



6-2. 施策② 組織構造づくり 分析

事業部制の効果を最大化するための手当てを適切に行っていることが、ヤマヒロの構造づくりの優れた点である。



注1：各事業部のSVと本社部門が集まる横断的会議（2か月に一回）全社的な情報共有を目的とする会議
注2：事業部長（スーパーバイザーの略）

6-3. 施策③ 指示待ち風土改革

文鎮型組織でのマネジメント下で根付いてしまった指示待ち体質を改善し、自ら考え自ら行動する風土の醸成を図った。様々な施策のなかで特に有効であると考えられる施策3点は以下のとおり。

①気づきの力を促す「環境整備の導入」

- 毎朝15分間、各自が決められた場所の清掃を実施etc
- 環境整備巡回点検：月1回、社長が全拠点点を点検。従業員は改善点を必ず1つあげて実践。現場の**振り返りの機会**を持つ。

②人事評価の改訂「チャレンジシートの導入」

- 「事業部毎の数値目標」と「プロセス評価」で構成される。**若手の従業員ほどプロセス評価の比重が大きい。**
- 数値的な評価も、個人の販売実績から**チームとしての成果**へと変更。**個人インセンティブの廃止。**

③自己実現を後押しする「社長との育成面談」

- 全従業員が年2回実施
- 自らの目標やチャレンジしたいことを、従業員一人ひとりが**自分の言葉で直接社長に伝える**

▼ 環境整備のようす

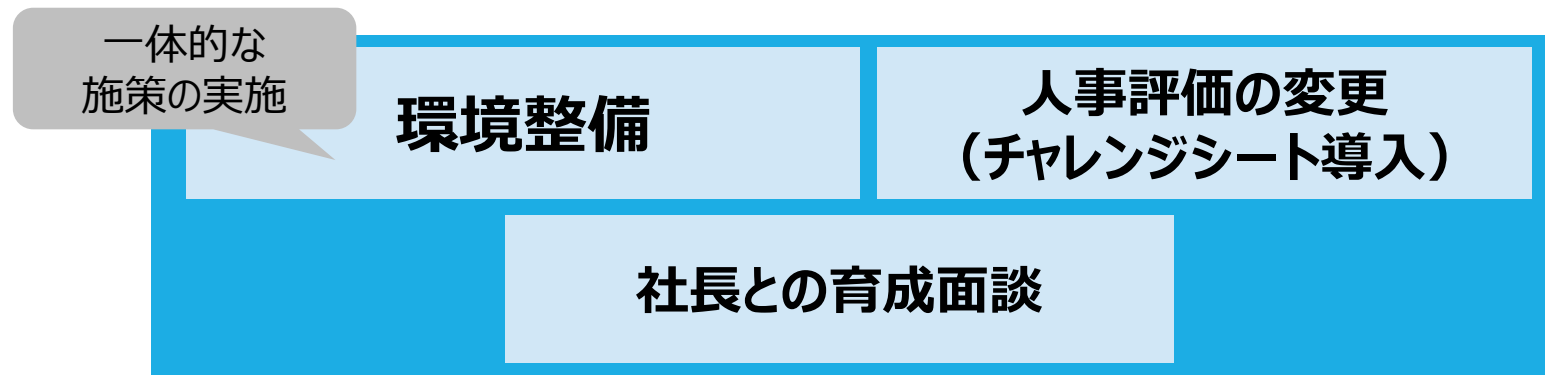


1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	実行計画に実績が記入されている (評価点が大きく大きく記入と正しい数値記入)	5	○	5													
2	実行計画達成状況報告書が正しいフォームで記入 (書面にビフォーアフター写真)	5	○	5													
3	アクションプランの進捗が更新されている (数値の入力)	5	○	5													
4	経路計画の利益計画に利益数字が記入されている	5	○	5													
5	KPI達成報告書(ビフォーアフター写真必須)が記入されている	5	○	5													
6	過去3ヶ月分の環境整備巡回点検の報告書が記入されている	5	○	5													
7	半年の実績が記入されている (累計値と実績の現時点での累積を明示)	5	○	5													
8	ACフィルタが換装されている (駆動時はカバーを外し、実力半減は自覚)	5	○	5													
9	トピックが清潔で商品が正定管理されている (実物は上層下層を定め、発注モレなきよう)	5	○	5													
10	環境整備の道具が正定管理されている (実物は上層下層を定め、発注モレなきよう)	5	○	5													
11	指示物の回収がキャンセルされている (環境整備指示物のみ)	5	○	5													
12	環境整備の作業分組表に実績が記入されている	5	○	5													
13	テリトリマップに実績が記入されている	5	○	5													
14	スタッフの手がキレイ	5	○	5													
15	計量機がキレイ	5	○	5													
16	POSカウンターに不要なモノがなくキレイ	5	○	5													
17	オイルエレメントが正定管理されている (実物は上層下層を定め、発注モレなきよう)	5	○	5													
18	環境整備巡回点検表の点検内容を事前にチェックしている (担当者名と評価OK)	5	○	5													



6-3. 施策③ 指示待ち風土改革 成果と分析

「自発的に考える力の養成（指示待ち脱却）」、「チャレンジするよう従業員を動機付け」、「チャレンジを評価する仕組み導入」という施策を一体的に実行したことが優れたポイント。



3

指示待ち風土改革

- 成果：従業員が内発的動機付けされ、自らの目標にチャレンジし、自己実現できる企業風土に変化
- 成果の根拠：従業員インタビューより**“失敗をとがめられない風土”**
従業員アンケートにおいて**「自ら成長している」と回答した従業員が8割** ※

7. 組織改革の成功を支えた社長のリーダーシップ

従業員が目標達成に向け効率的に働ける構造をもたらす「構造づくり」と、
集団内での人間関係を尊重する「配慮」の二つで社長はリーダーシップを発揮した。

構造づくり

- 顧客創造という経営理念を策定。**価値観**を従業員に共有・浸透させる仕組みづくり
- 顧客本位の高品質なサービス提供のため、**事業部制**を導入

配慮

- 従業員の気持ちや人間関係、一人ひとりの自己実現を重要視
 - 従業員インタビューより：
“社長は、自分自身より自分のことを考えてくれている”
- 「ヤマヒロの従業員は家族」、「社員の幸福あっての我が社の充実」という経営理念

「“元のやり方に戻しませんか”と言う社員もいた。元のやり方に戻した所で、私の目指す姿はないから戻れない」

社長インタビューより

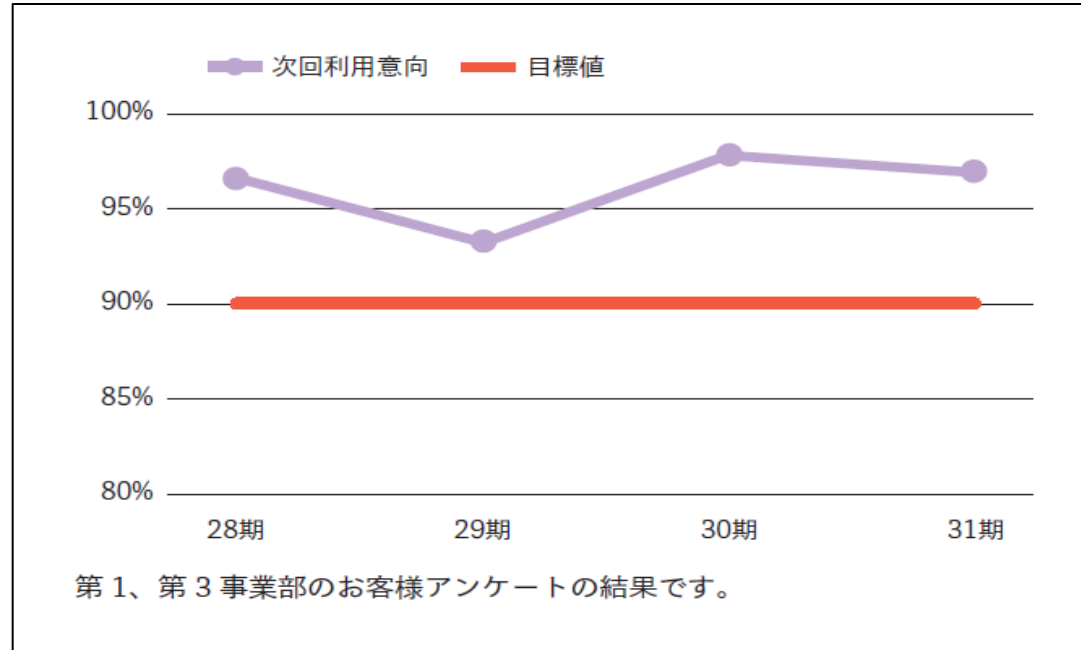


「従業員は顧客と同様に大切である。ヤマヒロで働いている期間は、ここで働いてよかったと思ってもらいたい」

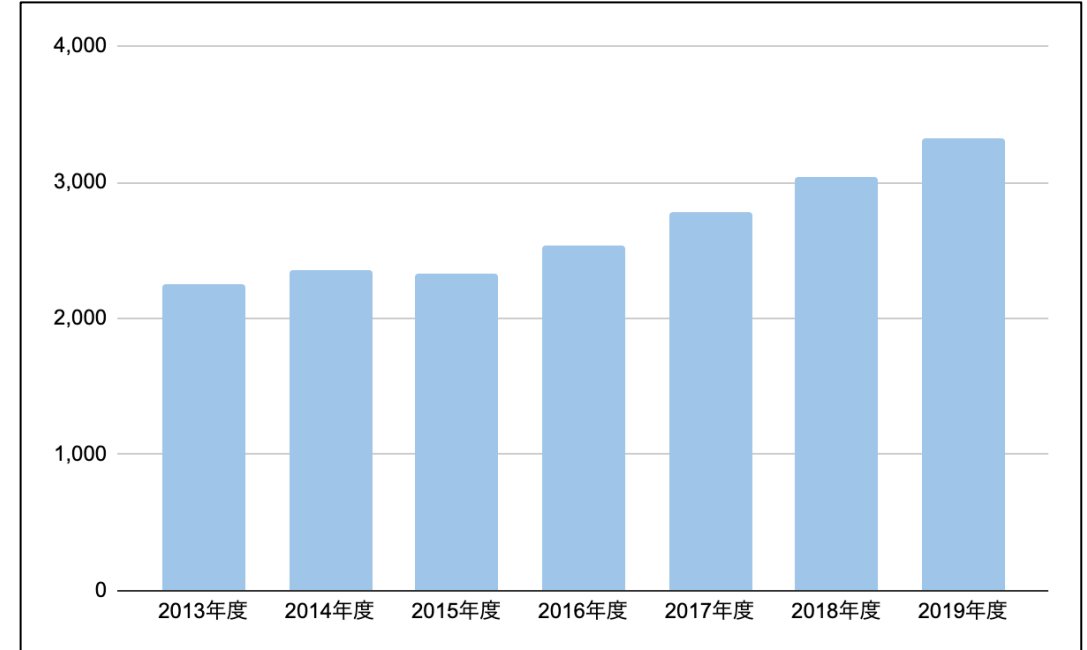
8. サマリー① 本改革の定量的成果

組織改革後の2016年度以降、顧客満足度は、常に目標値（目標値：また利用したい90%以上）を超える。
売上粗利益は毎年9%のプラス成長を記録

顧客満足度の推移（2016年～2019年 ※注）

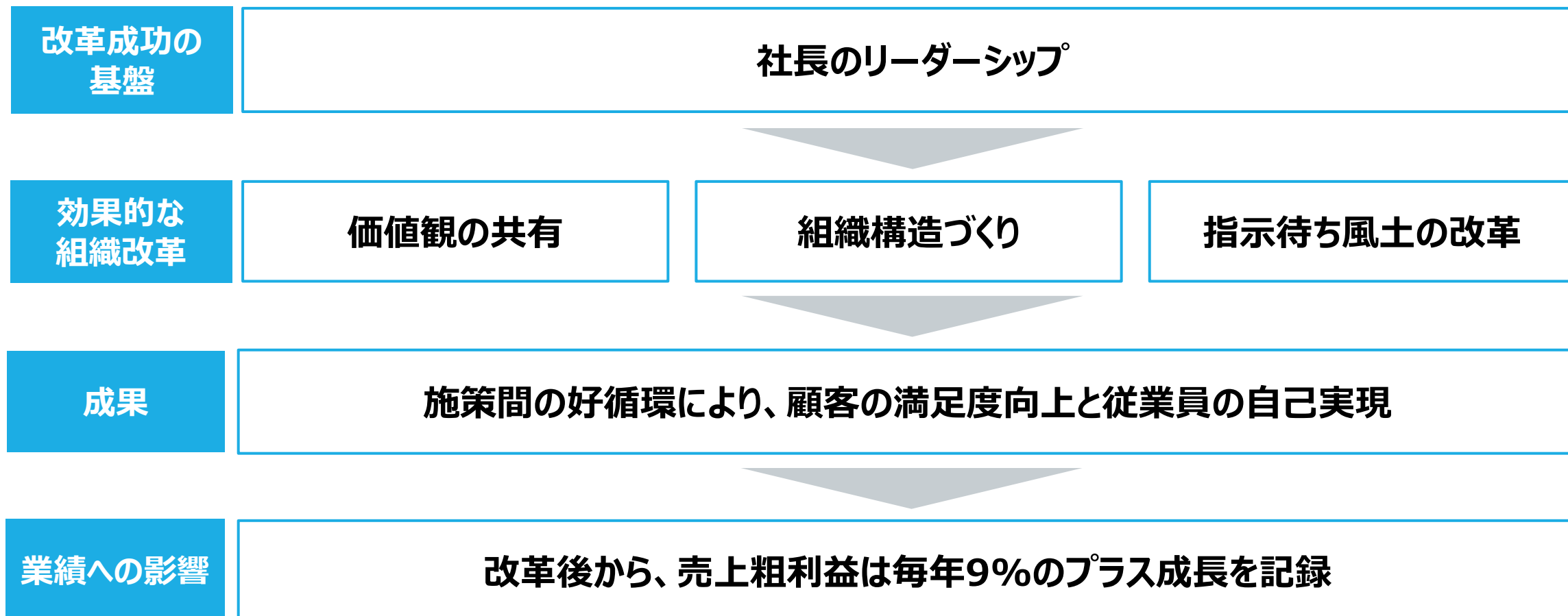


売上総利益の推移（単位：百万円）



8. サマリー

社長のリーダーシップを土台として、「価値観共有」「組織構造づくり」「風土改革」の施策が成果をあげ、顧客と従業員双方の満足度向上の好循環が創出された。結果として、業績も改善している。
ガソリンの需要減少という業界構造の変化を、生涯取引の実現を通じて乗り越えられる組織へと変化している。



ご清聴ありがとうございました。

11.8 伊藤取締役 事前MTG



11.22 山口社長インタビュー



12.2 第1事業部インタビュー



12.6 第3事業部インタビュー



12.9 人事部 前田様インタビュー



12.18 伊藤取締役 インタビュー



参考文献

- ヤマヒロ株式会社（2021）『2021年度 経営品質報告書【要約版】』
- ヤマヒロ株式会社（2022）『第34期 経営計画書』
- 中村文昭（2020）自律型組織をデザインする「経営デザインシートを活用した経営革新の進め方」
- 山口重樹（2021）デジタル変革と学習する組織「顧客価値リ・インベンション戦略」を实践する組織と人財
- 鈴木竜太（2018）『はじめての経営学 経営組織論』 東洋経済新報社
- 沼上幹（2004）『組織デザイン』 日経文庫
- ヤマヒロ株式会社ホームページ <https://yamahiro.info/>（最終確認日2022年12月22日）