

Top

トップと語る

55

interview

トヨタホーム株式会社



トヨタホーム株式会社 取締役社長

後藤 裕司 氏

◎聞き手

十六総合研究所 取締役社長 秋葉 和人

Yuji Goto

TOYOTA HOUSING CORPORATION

経営はまずスピードです。社員には「何でもいいからとにかくやってみなさい」と言います。できないことの言い訳をするより、まずチャレンジすることが大事ではないでしょうか。

国内有数の規模を誇るトヨタグループの住宅事業を担うトヨタホームは、戸建住宅事業を中心に、街づくり事業、賃貸住宅事業、マンション事業、リフォーム事業などに取り組む、総合住宅メーカーです。創業から45年間培ってきた歴史や、トヨタグループの総合力を生かし、お客さまの将来にわたる「安心」を支えています。また、先進的な街づくりや理想の住宅の実現にも積極的に取り組んでいます。

トヨタホーム株式会社 取締役社長

後藤 裕司 氏

◎聞き手

十六総合研究所 取締役社長 秋葉 和人

愛知県みよし市の分譲地「ミヨシミライト」

本日はトヨタホーム株式会社本社をお訪ねし、取締役社長 後藤 裕司様からお話を伺います。

日本の住まいを良くするために トヨタの住宅部門として設立

— 今日までの沿革をお聞かせください。

●後藤社長(以下、敬称略) 始まりはトヨタ自動車創業者の豊田喜一郎さんが、戦災で焼け野原になった市街地をみて「人は誰でも皆、ある一定水準以上の住宅に住む権利を持つべきだ」と思ったところからです。それを具現化したのが今のトヨタ自動車名誉会長の豊田章一郎さんで、トヨタ自動車工業の専務時代の75年に住宅事業を始めました。

日本で工業化住宅が建ち始めたところで、モノづくりのトヨタとしてはクルマだけでなく、住まいも良くしたいという思いがあったようです。当時のトヨタ自動車工業に住宅事業部を設置し、77年に戸建住宅の「トヨタホーム」を発売することになりました。

その後、販売網の整備や住宅専用工場(春日井、栃木、山梨)の建設など住宅メーカーとしての基盤づくりを進めました。03年には営業部門を中心としたトヨタホーム株式会社を設立。住宅事業を志す有為な人材を積極的に採用してきました。そして10年にはトヨタ自動車に残っていた技術、生産、調達といった機能も統合し、現在のトヨタホーム株式会社が誕生しました。

— 2018年には総合品質管理に功績のあった企業に授与されるデミング賞を住宅専門メーカーとして初めて受賞されました。

●後藤 当社はトヨタ自動車出身の社員もいれば、新卒でトヨタホームに入った社員、キャリア入社の社員もいて、さまざまな価値観や多様性を

持った人達が働いています。事業の拡大に伴い組織も肥大化しコミュニケーションが不十分だったり、販売店とメーカーで本音の議論が不足する状況にありました。デミング賞を受賞したのは、販売店を含め全社が一丸となれるように結びつけるものが必要だったからです。

14年のTQM活動開始を目指して、13年から準備を始めましたが、当時、消費増税の影響があって、市場が急縮小していました。また、従来のTPM(全員参加の生産保全)活動はモノづくり、製造現場が中心でしたが、近年になって販売店も含めたサプライチェーンが重要視されるようになり、審査の対象にもなっていました。

私どもメーカーとしては、販売まで踏み込んだ活動ができないと思い、デミング賞は高嶺の花だ、とあきらめかけていました。ところが14年3月の決起大会で豊田章一郎さんから「デミング賞は必ず君たちのためになるから、だまされたと思ってやって欲しい」と言われ、5年間かけて取り組むことにしました。

やり始めると、当社の行き届いていない点がわかりました。各部門と販売店の皆が協力するようになり改善、改善の連続でした。受賞への取組みは個々の力と組織の力を合わせる大きな推進力になったようです。



トヨタホーム株式会社 取締役社長 後藤 裕司氏(右)、十六総合研究所 取締役社長 秋葉 和人(左)



グッドデザイン賞を受賞したマンション「アネシア本山」



ショールーム「アトリスプラザ栄」にて

— 後藤社長の経歴についてお聞かせください。

●後藤 83年4月にトヨタ自動車に入社しました。当時のトヨタは、海外展開はごく一部で国内生産、国内販売が主流でした。入社して16年間は調達部門に在り、その後、新しいことにチャレンジしたいと思い、00年にトヨタ自動車住宅企画部に異動しました。クルマは完成したものを売りますが、家はお客さまのご要望を受けてカスタマイズして売っていくので全くビジネスモデルが違います。10年、トヨタホームの経営管理部長のときに完全に分社化しました。分社に際し社員を説得するなどの苦労はありましたが、住宅会社として一人立ちすることができました。

15年には、インドネシアでの事業を開始しました。営業部門でも6年間の経験を積み、失敗も財産にしながら、会社全体の仕事を幅広くやってきました。

他社との連携で新たな価値を創造

— 2020年1月にプライム・ライフ・テクノロジーズ(PLT)が設立されました。

●後藤 当社は戸建住宅、リフォーム、マンションと展開してきましたが、今後は市場が厳しくなります。PLT設立によって、パナソニックホームズさん、ミサワホームさんと連携し、新しいビジネスにチャレンジできる体制になりました。住宅3社、建設2社の計5社が持つ住宅や街づくり、建設のノウハウを融合し、暮らしの新たな価値創造を目指します。愛知県みよし市における共同分譲プロジェクト「ミヨシミライト」を20年6月に発売し、技術・新商品の分野でも共同活用、部品の共同調達、施工業者のやりくりなどで協力しています。

ブランドビジョン～人生をがいっしょに。

— 企業理念やブランドビジョンについてお聞かせください。

●後藤 日本の住まいを良くしたい、というトヨタホームの創業の精神を踏襲しつつ、03年の会社設立時に新しいブランドビジョンを考えることにしました。若手中心のチームを作り、他社との差別化を考

慮して「Sincerely for You ～人生をがいっしょに。～」が生まれました。住宅は建てて売ればビジネスが完結しがちなのですが、建ててからの不具合や、お客さまのライフスタイルの変化、資産として売るときなど、建てた後もいろいろな場面でお客さまの人生に寄り添い、安心を与える会社になろうというビジョンです。ブランドシンボルは、親子3人が手をつないで仲良く踊っている様子です。もうひとつ意味があり、お客さま、販売店・施工店、そしてメーカーであるトヨタホーム、3者の結びつきを表しています。

たまたま、PLTでは当社もパナソニックホームズもミサワホームも「ホーム」がつきます。ハウスと違って「ホーム」は「暮らし」を意味しますので、単に建物を売るのではなく、付加価値を持たせた理想の暮らしを提供していきたいです。

リフォーム、マンションから街づくりまで手がける

— 戸建事業をメインに、事業の多角化を進めています。

●後藤 創業当時からモノづくりにこだわり、工場生産の比率が高いユニット工法を事業の中心にしてきました。ユニット工法は85%を工場で作るため、大工さんの人材不足が懸念されるこれからの時代にマッチします。工場で作って現地に持っていき、1日で構造ができあがります。

13年、リフォーム事業を本格的に始めました。当社のユニット工法は可変性が高く、ライフスタイルに合わせて間取りを自由に変えられます。今では販売店全てにリフォーム部門ができて、しっかりお客さまに提案できる体制となっています。

00年に入ってから、駅に近いマンションの需要が増えると考え、名古屋市内のトヨタ自動車の遊休地でマンションを手がけました。やってみるとニーズが高く、本格的に参入することにしました。最近では特建事業でコンビニの店舗、金融機関の店舗、全国のトヨタグループの老朽化した寮、社宅の建設など幅広く手がけており、短工期で品質が安定し、低コストなどところを評価していただいています。

また、暮らしを良くするために、分譲住宅による街づくり、不動産開発を行ってきました。建物の性能・品質も大切ですが、暮らしを考えると、公園、環境の整備などを含めて考えなければなりません。日本の住宅は海外に比べると建物の価値がなくなるのが早く、土地だけの資産になるのが残念です。20年、30年で建て替える場合が多いですが、性能的には50年、100年と持ちます。しっかりと街づくりをして付加価値を持たせれば、お客さまは安心して住むことができ、リセールバリューが上がり中古住宅の仲介も成立しやすくなります。

大規模開発では、愛知県みよし市の開発のように、行政と連携することも大切です。当社1社だけでなく、PLTグループとして開発することも増えると思います。

豊田市、刈谷市にトヨタグループが集積していることから、日進市、長久手市、大府市、みよし市、知立市などで住宅が増えています。名古屋から近い岐阜は住宅地としてのポテンシャルが高く、私の母が岐阜出身ということもあり岐阜をもっとPRしたいと思っています。

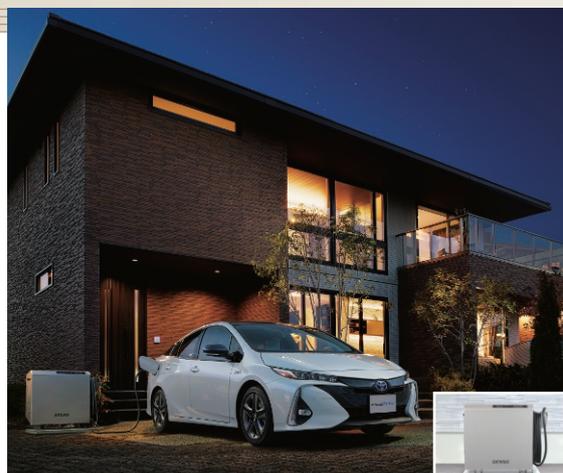
クルマと家をつなぐ「V2H」で災害に強い家

—— 岐阜ではセイノーグループが母体のトヨタホーム岐阜が販売店となり、戸建を中心に事業展開されています。

●後藤 75年に住宅事業部がスタートしたときに、全国の車両ディーラーを中心に地場の代理店を募ったところ、セイノーさんに手を挙げて頂きました。それが今まで続いています。愛知ではATグループさん、NTPグループさんからご協力頂いています。住宅は地場密着産業です。春日井にある工場をご案内しやすい東海4県を中心に、全国各地で事業展開しています。

19年、クルマと家をつなぐ「V2H」を発売しました。太陽光で作った電気や安価な夜間電力をクルマに蓄え、停電時にそれを家庭で使えます。トヨタホーム岐阜では、本社に「V2H」スタンドを設置しています。今後は岐阜県内の企業の皆さまに事務所などでの導入も提案していきたいです。

近年は災害が多いですが、当社が目指すのは災



クルマと家をつなぐ
「V2H (Vehicle to Home)」



害後も住み続けられる「災害に強い家」です。昨年発売した非常時給電システム「クルマ de 給電」はガソリン満タンのハイブリッド車をつなげば、部屋は限定されますが4日間電気を供給して生活できるので、電力が復旧するまで冷蔵庫の使用、携帯の充電などが行えます。コロナ禍では、災害が起きたときに、避難所に行くより家にいる方が安心できます。クルマと家をセットにしてさまざまな提案を行いたいです。

—— 人材育成についてはどのように取り組んでいらっしゃいますか。

●後藤 残念ながら社長の考えは、なかなか社員、販売店まで浸透しません。そこで2、3か月に1回、社員に私のメッセージを伝える場を設けています。コロナ禍により、大人数で集まることができないので、今はオンラインでやっています。また、毎年1回以上、全国の販売130拠点を訪問し、販売スタッフと話をし、困り事や要望を聞いています。今のような環境の変化が大きいときこそコミュニケーションが大事だと思っています。

トヨタは「現地現物」とよく言うのですが、現場を知らないと何もできないので、当社では入社して3年間は現場で販売店の人たちと一緒に展示棟の前での呼び込み、販売、アフターサービスなどで汗を流してもらいます。20年度から制度を変えて、新入社員だけでなく、中堅社員になってからもう一度現場に行ってもらうことにしました。現場の人たちと一緒に汗をかき活動することでとても良い関係になったようです。昨年は若手社員を中心にオーナー様宅を訪問する試みも実施しました。自分の業務がお客さ

まにつながっていることを実感できたようで、社員にとっても学びがあり、またオーナー様にも大変喜んでいただけました。

お叱りの声も届きますが、逃げずに改善していくことが大切で、そうすればお客さまにも理解していただけます。プリウスの開発責任者から伺った話ですが、開発当初、不具合が多かったそうですが、販売店任せにするのではなく、メーカーの社員が同じ車種に乗って行き、それを置いて不具合車を引き取ってきて故障を直すなど苦労したようです。そして改善しながら、売上、人気も上がりました。これがトヨタだと思います。住宅も同じで、クレームがあれば改善し、それが商品開発のヒントにもなり役立ちます。

仕事には厳しく、人には優しくして働き方改革

— コロナ禍のなか、働き方改革についてはどのように取り組んでいますか。

●後藤 感染予防で在宅勤務を奨励し、緊急事態宣言の時は販売店の営業マンなど一部を除き、約7割が在宅です。在宅勤務のために、オンラインシステムの整備にも投資しています。ただ、間違っってはいけないのは、働き方改革は仕事の手を抜く、さぼる、ということではありません。トヨタグループは仕事に関しては大変厳しいのですが、人には優しい企業です。管理職には、部下に対して愛情をもって厳しく育てて、働き方改革にメリハリを付けるように言っています。

— SDGs、CSRに向けた取り組みについてお聞かせください。

●後藤 ミヨシミライトでは、開発面積の30%を森林として保全活動を実践しています。また、建設する



被災地での清掃作業

住宅の2軒に1軒は省エネのゼロ・エネルギーハウスです。そのほか、工場の緑化、省エネなど全社的にアクティブに取り組んでいます。取締役会や社員教育、方針を決める場

でもSDGsの17の開発目標のどれに該当するか意識しながら動こうと考えています。

CSR活動としては、小学生の社会見学や出前授業の実施、川の氾濫があった地域へ高圧洗浄機を持ち込んで清掃作業に協力するなど、地域貢献活動を行っています。

スピード感をもって経営、顧客と社員の幸せを願う

— 経営者として大事にしていることをお聞かせください。

●後藤 経営はまずスピードです。書類は100点の出来でなくていいので60点の資料を早く持ってくるように、議事録は会議中に作り決定したことをその場で共有するように、と常々言っています。社員には「何でもいいからとにかくやってみなさい」とも。トヨタ自動車社長の豊田章男さんからも、「バッテリーボックスに立ち、三振することが勉強になる」と言われました。できないことの言い訳をするより、まずチャレンジすることが大事ではないでしょうか。当社は住宅業界では中小企業ですので、その強みを活かし新しいことに貪欲にチャレンジしていきたいと思えます。

— 最後に今後の夢、展望などをお聞かせください。

●後藤 トヨタホームのお世話になって良かったと言ってくれるお客さまが1人でも増えることが私の願いです。もう一つは働く社員が、トヨタホームに入り、ここで頑張っただけ良かったと思ってくれれば嬉しいです。

— 本日はありがとうございました。



【会社概要】 ■ 本社/名古屋市
■ 創業/1975年8月(トヨタ自動車住宅事業部)
■ 設立/2003年4月 ■ 資本金/129億円
■ 従業員数/4007名
■ 主な営業所/東京支社、大阪事務所 ■ 販売会社/全国18社
■ 事業内容/住宅の技術開発、生産、販売、建設、アフターサービス