

# 絆の再構築

特集



中国、インドなどの新興国市場が世界経済を牽引する中、企業の成長戦略も、従来の先進国を中心とした戦略から新興国市場へシフトすることが喫緊の課題となっています。トヨタではこの変化をいち早くとらえ、「顧客第一主義」と「現地現物」の思想をより一層進化させることにより世界戦略を推進しています。トヨタビジネスのイノベーションを、二大新興国での事業展開を例にご紹介します。

## 特集

「絆」の再構築

自動車産業新時代をリードする  
「トヨタビジネス革命」

# 絆の再構築：新時代をリードするビジネスモデルへの変換

特集

## 進化型ビジネスモデルへの転換

### 「絆」を深める長期的信頼関係の構築で顧客満足の実現

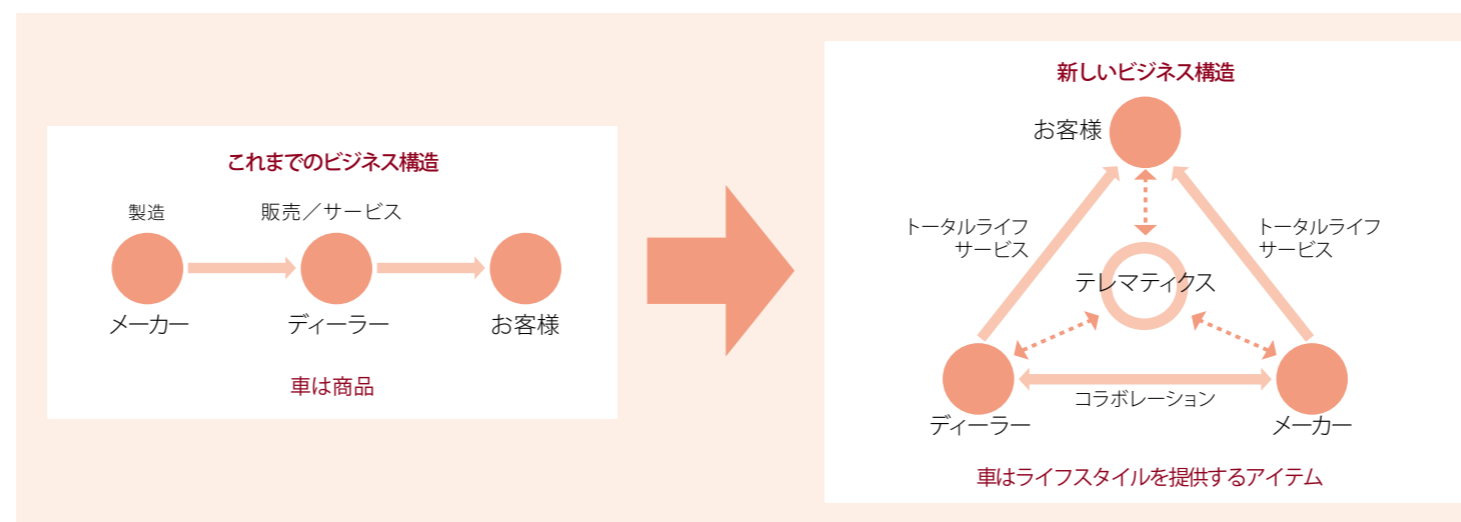
作れば売れる大量生産・大量消費の時代は20世紀とともに過去のものになり、自動車メーカーは今21世紀に適応した姿に進化することを求められています。従来の自動車ビジネスが「メーカー（造る）」→「販売（売る）」→「ユーザー（買う）」という上流から下流へ向かう一方向的なものであるのに対し、これからは「絆」を中心に三者の連携を深める長期的信頼関係の構築が重要になるとトヨタでは考えます。「絆」とは、クルマの基本性能である「走る・曲がる・止まる」に「つながる」というソフトウェアの部分を組み合わせた概念です。

いま中国では、この「絆」をキーワードにお客さまとの革新的な関係を実現、さらにインドではグローバルモデルの流用ではなく、地域のお客さまニーズをベースとした車の開発に成功しています。新たな関係性の構築を通じて最高のユーザー体験を提供し、その中から顧客満足度を最大化する高度なサービスの創出を実現する、つまり自動車新時代における「顧客第一主義」と「現地現物」の実現こそ私たちが目指す新時代のビジネスモデルです。

### トヨタブランドを創造し、成長を加速する「味づくり」

トヨタでは、顧客満足度を最大化するサービスの創造には、ユーザー体験としての「味づくり」が重要であると考えます。お客さまとの新たな関係を構築し、その絆を深めるのが「味づくり」であり、それらを「先味」「中味」「後味」に3分類し、魅力ある販売サービスとして提供します。「先味」は販売店の外から見て「入店したい」と思わせるもので、「トヨタ車のある店の魅力」です。「中味」は「販売店でお客さまが感じる体験」、「後味」はアフターサービスを含めた販売店スタッフによるお客さま対応です。お客さまに最高の体験を提供する「味づくり」を積み重ねることが、トヨタブランドを創造し、その過程で革新的なサービスを開発し、成長を加速できると考えています。

#### ■ビジネス構造の変革



### より洗練された顧客第一主義へ

#### e-TOYOTAによるディーラー・オペレーション改革

evolutionary (進化) の"e"を冠した「e-TOYOTA」事業は、その名の通り「トヨタの進化の先陣を切る事業」として、また自動車産業の新時代をリードする事業として日本からスタートし、その活動範囲はアジア、中国、北米など海外へと広がりを見せています。中でも中国の「广汽トヨタ自動車有限公司（中国広東省・広州市、以下广汽トヨタ）」プロジェクトはe-TOYOTA事業の代表的な取り組みです。

次世代型ビジネスモデル実現の旗頭であるe-TOYOTA事業の基本戦略は「車を探す、買う、所有する」という各ステージにおいてお客さま満足度を最大化するためのオペレーションと、それを支援する情報ネットワークシステムを提供することです。そこではITソリューションやツールを企画するにとどまらず、生産・流通・販売・アフター（販売後）といった事業領域を最適に結びつけるトヨタ流のサプライチェーン・マネジメントの具現化を目指しています。

### 「現地現物」は次なるステージへ

#### 設計から生産まで100%現地調達化：地域仕様車の開発

「道がクルマをつくる」というのが、これからのクルマ作りの原点となります。地域ごとに道路の整備状況や燃料価格、消費者ニーズも異なります。特に成長著しく、変化も激しい新興国で成長を果たすには、消費者ニーズや道路の整備状況など地域特性を踏まえたクルマ作りが重要です。このたび商品化に至ったインド市場向けの小型車「エティオス」は、単なるグローバルモデルの流用ではなく、設計段階から現地調達が可能な素材や現地生産技術に対応した構造・工法としたことで画期的といえます。「良品廉価」なクルマづくりを目指し、部品の現地調達を徹底し、生産までをすべて現地で完結する地域最適設計を進め、このノウハウを他の新興国市場や世界各国にも展開する計画です。

# 絆の再構築：中国における取り組み

特集

## 巨大市場・中国に最新鋭のハード・ソフトが集結

### 革新的な顧客関係の実現へ

广汽トヨタは2004年、当時の革新的な技術と最新設備を集めた工場として誕生しました。その革新性はハードウェアばかりでなく、トヨタの基本的姿勢である「ジャスト・イン・タイム」や「自動化」、「標準化」「プロセス管理」といった諸要素を"ビジネス全体に取り入れた"ことにあります。メーカーである广汽トヨタだけでなく、販売店も巻き込み、生産・流通・販売・アフターサービスのすべての領域で、クルマと関連するオペレーションを「見える化」し、カイゼンを事業全域に拡大しました。

これらの活動は、トヨタの最先端のIT技術とこれまでに培ったディーラーオペレーションの改善ノウハウ、そして経験豊富な人的資源と融合したビジネス革命によって実現されました。

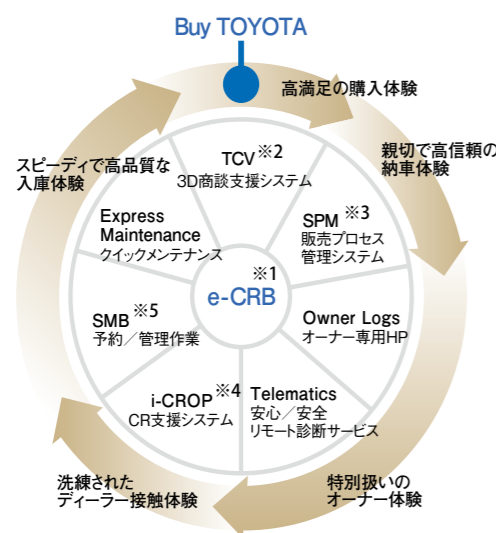
### “ハード”が実現したサービス品質の標準化

#### 「e-CRB」:お客さまとのつながりをより強固なものへ

巨大な中国市場においてサービスの標準化に大いに貢献したのがe-CRBと呼ばれる先端的な顧客管理システムを中心に展開された各種ITシステムです。

广汽トヨタの旗艦店では、2009年の1年間で4,300台あまりの新車を販売しましたが、多くのお客さまの商談を実現し、つながりをより強固なものにしたしくみがe-CRBです。見込み客への継続的なアプローチや既納客への定期的なコンタクトを支援し、受注に結びつける同システムは、販売店が行うべきセールス・サービス業務をプロセスごとに区分・標準化し、ITによって統合管理しています。e-CRBは、すべての广汽トヨタ販売店に導入され、これら「eディーラー」が广汽トヨタとともにe-CRB上で顧客情報を共有しています。

#### ■e-CRBのCSサイクル



車を購入してからのお客様の体験を「購入体験」「納車体験」「オーナー体験」「ディーラー接触体験」「サービス入庫体験」の5つのシーンに分類し、それぞれのシーンにおいてエクスクルーシブで洗練されたオペレーション体験を提供します。

- ※1 e-CRB (evolutionary Customer Relationship Building)
- ※2 TCV (Toyota Car Viewer)
- ※3 SPM (Sales Process Management)
- ※4 i-CROP (Intelligent Customer Relationship Optimization Program)
- ※5 SMB (Service Management Board)
- ※6 SLIM (Sales Logistics Integrated Management)
- ※7 TOSS (Total Order Support System)

#### 「i-CROP※4」:洗練されたディーラー体験を実現

e-CRBの中核となるシステムi-CROPは定期点検やサービス入庫誘致など、ディーラーからお客さまへの様々なアプローチ計画を自動的に作成し、統合的に管理します。コールセンターやTCV (3D商談支援システム)、SMB (予約作業管理) などと連携し、もれなくタイムリーなフォローを実現します。納車後のカスタマーサポート、アフターサービスや買い替え支援まで、i-CROPの顧客情報と連動して、顧客一人ひとりに向き合ったきめ細かい接客を行い、洗練されたディーラー接触体験を演出します。

#### 「テレマティクスサービス」:顧客へのサービスエクセレンスを実現

中国では「オーナー体験」を満足させる取り組みとして車載情報端末テレマティクスを活用したインタラクティブな情報提供サービス「G-BOOK」を展開しています。e-CRBと無線ネットワークでつながる同システムでは、お客さまの車両情報やメンテナンスが必要なタイミングなどを詳細に把握できるほか、車の速度や位置情報などクルマの稼働状況も定期的に情報収集され、販売したクルマがどのような地域で使用されているか把握が可能です。「G-BOOK」は、「カムリ」「クラウン」の最上級グレードと、ほぼ全てのレクサス車(一部車種の下位グレードを除く)に搭載されており、プレミアムなサービスとしてお客さまの反応も上々であったため、2010年からG-BOOK搭載車をカムリの下位グレードまで広げ、普及率を上げていきます。

#### 「SLIM※6管理ボード」:かんぱん方式をお客さまの手元まで拡張

广汽トヨタが運用するITシステムの中でも最も先進的かつ特徴的なSLIMと呼ばれるシステムは、巨大なマルチディスプレイの管理ボードで、生産現場と在庫状況、物流、販売状況をリアルタイムに表示し、全体を一目でとらえることが可能です。トヨタの「かんぱん方式」をお客さまの手元まで拡張したシステムで、過剰在庫や在庫不足にはアラートを発し、流通現場での状況変化が、工場内での生産計画、販売店への在庫割り当てに活かされます。リーマンショックの際には、このSLIM管理ボードに多くの在庫が積みあがる様子が刻々と表示されました。リアルタイムに入ってくるこれらの情報をもとに緊急対応した結果、工場は平常稼働を続けることができたのです。



SLIM管理ボード

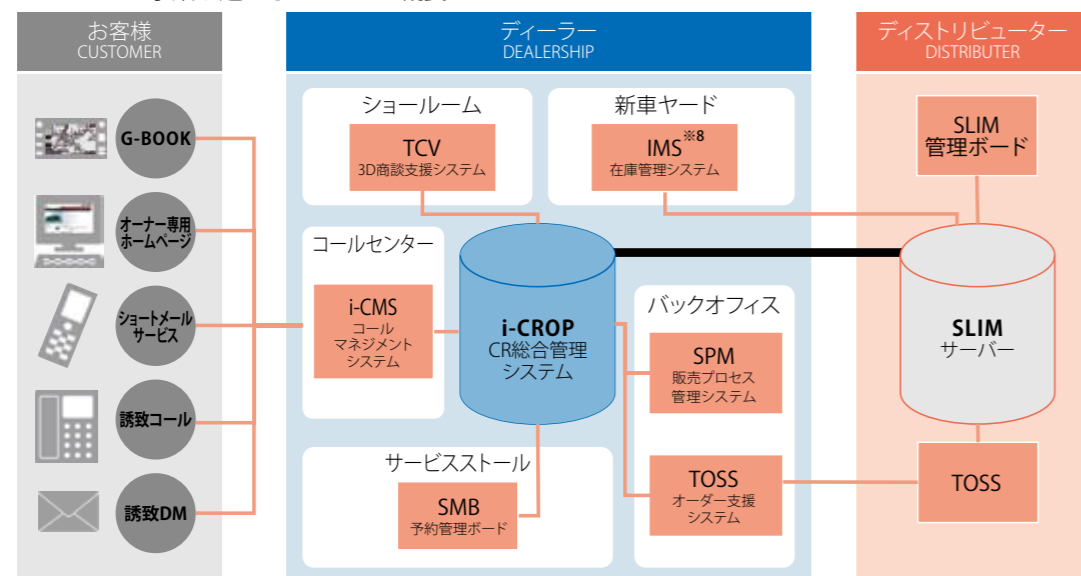
#### 「TOSS※7」:中国のお客さまの短納期志向に対応

さらにこのSLIMの機能を活用して販売店の受発注を最適化するシステムTOSSも生まれました。これは販売店における販売実績などから算出される「本来出すべき発注」と販売店から出される「実際の発注」との間に生まれる差異を警告し、長期在庫を抑制します。中国では販売店の在庫から欲しいクルマを選び、そのまま乗って帰る購入方法が一般的なため、売れ筋の在庫切れは販売機会の損失に直結します。このシステムの誕生で店頭在庫の高回転化とともに、中国のお客さまの、短納期志向というニーズに対応することができました。

# 絆の再構築：中国における取り組み

特集

## ■e-TOYOTA事業が進めるシステムの概要



※8 IMS (Inventory Management System)



i-CROP



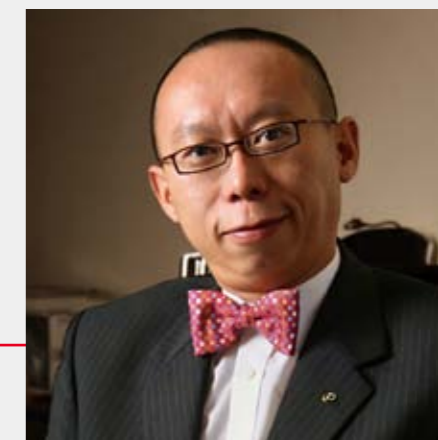
i-CMS



SMB

## e-CRBはお客さまへのサービス向上と社員満足を両立させるシステムです

私たちは2005年8月よりe-CRBを導入しました。これによって日々の営業スタッフ、CRスタッフ、サービススタッフの活動履歴をディーラーの財産として蓄積できるようになりました。もちろんこれは一人ひとりのスタッフの成果や達成感にもつながるわけです。e-CRBはCSとES (Employee Satisfaction) を両立させるシステムと言えます。



Eディーラー  
広州駿佳レクサス社長

アイバン・ユウ氏

### 【広州駿佳レクサスとe-CRB】

広州駿佳レクサスは中国の広州にあるレクサス・ディーラーであり、2005年2月に店舗をオープンし、同年8月に、お客さま満足の向上を目的にe-CRB活動を開始しました。それまでスタッフが各自の手帳やパソコンでバラバラに管理していた在庫予約をi-CROPを使って一元管理し、連動するSMBで在庫予約や作業進捗の状況を共有しています。顧客対応の専門部署を設立し、e-CRBを活用したお客さま向けの定期フォロー活動も展開しています。その結果、時宜を逃さぬお客さまへのアプローチが可能となり、定期点検の在庫率は50%から90%に向上。また点検の作業効率化を図るシステム



システム台車

台車の導入によって点検作業は約1時間から26分にまで短縮されました。その後もITの効果的な活用で来店客のフォローなど営業スタッフの販売活動にまで取り組みの範囲を広げ、お客さまとの一回一回の接触を大切にしながら着実に成果を上げています。

## “ソフト”が実現するサービス品質の定着化

### 働く人の意識を変える人材教育

广汽トヨタの先進性は、SLIMそしてe-CRB等のITシステム以上に、“働く人の考え方を変革”したところにあります。具体的には大きく2つ挙げられますが、ひとつは業務の標準化です。作業の標準化・プロセス管理はこれまで工場で徹底されていたものですが、販売やアフターサービスの現場にも導入。e-CRBが各スタッフの最適な行動を表示して支援します。

もうひとつの先進性は人材育成です。優れたITシステムを円滑に運用し、お客さまの来店、クルマの販売、アフターサポートを行うことはあくまで人の仕事です。いくらSLIMやe-CRBが優れたシステムであっても、誰かがデータ登録を怠ればデータ連携の歯車が狂ってしまうことから、これらのしくみを運用する人材のスキル向上が課題になります。广汽トヨタではe-CRBを定着させるために人材育成を重視し、特にディーラー向けの教育体制を強化し、日々研修・指導に力を入れました。

中国では先進的な技術やノウハウの習得に積極的でスタッフの取り組み姿勢も非常に前向きです。加えて广汽トヨタはゼロから立ち上げた会社であることからスタッフに新人が多く、新たな業務スキルの習得や向上には有利であったことも奏功しました。

# 絆の再構築：インドにおける取り組み

特集

## 高成長市場・インドで誕生したお客さま目線の商品開発

### 新開発小型車「エティオス」の誕生

近年、新興国を中心に、小型車市場が急拡大していますが、インドにおいてもお客さまの手に届きやすく、利便性の高い車の需要は日ごとに高まりを見せています。ここ数年の急激な経済発展を背景に、特に中間所得層が著しく増加するインドでは、2005年度には全世界の8%だった年収20万～100万ルピー（40万～200万円）の家庭が、2009年度は約13%に増加。それに伴い2009年のインドにおける新車販売台数は前年比14%増の227万台に達しています。トヨタでは成長著しいインドにおける成長を確実なものとするために、設計者自らがインドに赴いて市場調査を実施し、現地のお客さま目線で機能や性能を見直した結果、新開発小型車「エティオス」が誕生しました。

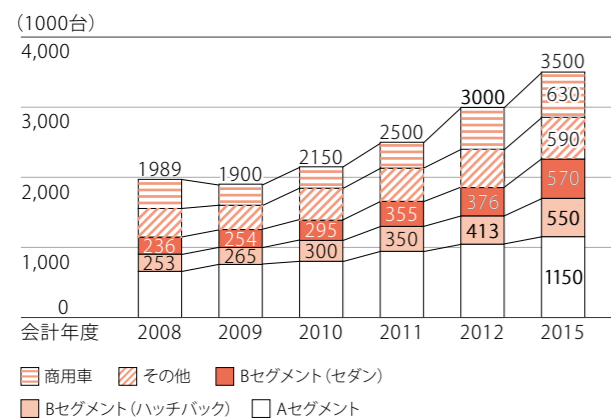
### インド市場におけるトヨタのポジション

インド市場は2008年後半から各自動車メーカーがBセグメント以下の新型車を相次いで投入し、乗用車市場での比率は上昇、今後もBセグメント以下のクラスは新規顧客を吸引するポジションのクルマとして、重要な役割を担うと期待されています。

インドにおいては、トヨタにはカローラやカムリ、イノーバ、フォーチュナー、ランドクルーザーなどで築き上げた品質・耐久性・信頼性（いわゆるQDR－Quality/Durability/Reliability）の高さから高級車のイメージは定着していますが、エントリークラスを求めのお客さま向けのモデルが存在しませんでした。そこでトヨタでは、QDRの高さと低価格の両立を目指した小型車の開発に取り組むこととなりました。

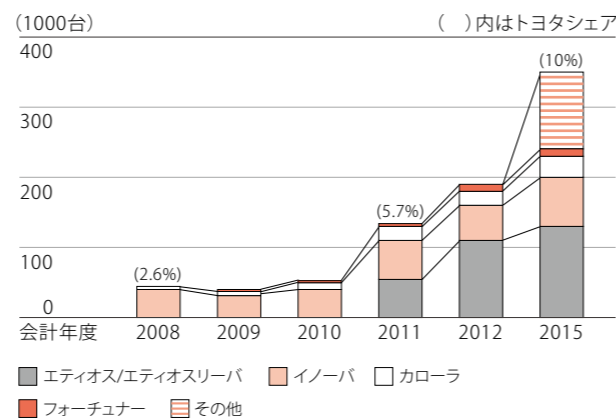
※Bセグメント：排気量1.0L～1.5Lクラスの小型車

#### ■インド市場見通し



(資料：トヨタ自動車)

#### ■TOYOTA販売台数予測



(資料：トヨタ自動車)

### ●お客さま視点と現地現物の徹底

トヨタのインド市場向けの小型戦略車は2006年にスタートしました。その基本方針は、既存のグローバルカーをインド市場に適合させるのではなく、インドに最適な車両の開発に取り組むこと。「市場に最適なクルマを手が届く予算で提供する」をコンセプトに、徹底したお客さま目線で現地のニーズを先取りし、最適な商品を適正な価格で提供することで需要拡大を狙いました。

『走る・曲がる・止まる』に代表される強度・信頼性に関しては、トヨタのグローバルスタンダードを徹底追求した高いQDRを踏襲すると同時に、サウンドや乗り心地、操作フィーリングなどの感性性能や実用的な機能・装備については、現地に何度も足を運び、お客さまとの直接ヒヤリングを通じて、顧客ニーズを見極めることに注力しました。

一方、開発段階では、インドで調達可能な素材や部品の品質、生産技術を調査し、インドで生産できる構造や工法を最優先して設計するという「現地・現物」を基本に取り組みました。この「現地・現物」はインドのみならず、各国の市場でより強固なポジショニングを確立するための強力な武器になります。「エティオス」は、そのようなトヨタの世界戦略を担う新開発小型車であり、トヨタは今後、インドで展開した現地・現物主義で得たノウハウを世界各国へ展開していきます。



エティオス(ハッチバック)

# 絆の再構築：インドにおける取り組み

特集

## 「エティオス」開発ストーリー

### QDRの高さと低価格の双生

インドではQDRの高さと低価格の両立が不可欠です。そこで「お客さまの届く価格」を基本としつつ、中間所得者層（ファミリーユーザー）をターゲットにワンクラス上級の価値をテーマとすることで、①トヨタのQDRを継承した「クラス最高のクオリティ」、②居住性、収納性に優れた「みんなで楽しむ快適空間」、③市場に埋没しない「洗練されたスタイル」の3つをセリングポイントとしてトヨタ初のインド向けBセグメント・カーの開発がスタートしました。

### グローバル標準の安全性

インド向け専用車としての「エティオス」は安全性についても徹底研究されています。インドのお客さまは送り迎えや旅行など、ご家族を乗せてクルマを使用する機会が多く、大切な家族を乗せた時の安心感は必須条件です。特に事故発生時対策など、パッシブセーフティについては、競合をしのぐ安全性を追求しています。

### 現地の気候対策

他にも、多様な気候のインドで防錆、冠水対策を施すために、ボデー設計担当はインドの沿岸部から内陸部まで調査し、錆の発生部位と程度を検証。競合ではまだ採用少ない防錆鋼板を多用しました。雨季に道路が冠水しやすいインドの気候を考え、電気系統やセンサー、ショックアブソーバーなど、水の影響を受けやすい部位は被水に配慮した構造とすることで高い信頼性を確保しています。

こうして「エティオス」は、お客さま視点で本当に必要とされる性能・装備を厳選し、トヨタ車の品質・耐久性・信頼性の高さをベースにした「良品廉価」なクルマづくりを目指して誕生しました。

## インド訪問でQDRの高さと低価格の双生が必須と感じました

2006年、私はインドのお客さまが購入できる価格や必要な性能、機能、装備を見極めるため、インドを訪問しました。その時私は厳しい気候、狭い道幅と慢性的な渋滞、荒れた路面、そして車の保管スペースさえも限られている現実に直面し、Bセグメント・カーの重要性を理解するとともに、この環境に不可欠な基本性能を見極めることができました。

インドの実情を肌で感じ取った私はさらに、Bセグメント・カーに対するお客さまの購入重視点を見極めるため、同年夏に総勢700名に及ぶお客さまに面談調査を行いました。その結果、インドのお客さまは燃費とコスト、スペース、そしてスタイルを重視する傾向にある一方で“車は壊れて当然、壊れたら修理する”という意識が強いことも判明しました。

価格や性能、装備など、お客さま目線で車を開発すれば、市場に好感を持って受け入れられるはずですが、さらに車は壊れて当然という意識が強い市場に、トヨタのQDRを継承した“壊れにくい車”を投入すれば維持費も下がり、お客さまにとって嬉しいサプライズになります。そんな思いから「お客さまの届く価格」を基本に、“ワンクラス上級”の価値を追求した開発が進み、エティオスが誕生しました。

エティオスはギリシャ語の精神や気風、理念を意味する“Ethos”をモチーフとしたネーミングです。この言葉がインドで受け入れられるかどうか、お客さまを対象に嗜好調査を実施したところ、私たちが想像していた以上に高い評価を獲得しました。

今回、市場へ投入するエティオスは、インドのお客さまを真正面から考えて開発・設計し、インドで生産する車です。しかも偶々までトヨタのQDRを注入することで、インドのお客さまが求める機能や性能、装備を突き詰めた“良品廉価”な車に仕上がっています。



トヨタ第2開発センター  
チーフエンジニア

則武 義典



エティオス(セダン)