

トヨタ自動車の経営戦略

目次

第一章 経営戦略

1. 経営戦略論の展開
2. 企業戦略とマーケティング戦略の関係
3. 消費者購買行動
4. 製品戦略・価格戦略

第二章 自動車業界

1. 現状
2. 自動車の販売競争
3. 効果的な製品開発
4. プロジェクト戦略

第三章 自動車の流通

自動車の販売組織

第四章 トヨタシステムにおける経営戦略

第五章 トヨタディーラーにおける販売戦略（就職活動中の企業調査を基にして）

第六章 結論 トヨタの経営戦略に対する私の提案

消費者購買行動に影響を与えるトヨタのマーケティング

トヨタの消費者購買行動把握要因

トヨタディーラーにおけるコミュニケーション戦略

会津大学短期大学部 産業情報学科経営情報コース

森ゼミ

千田 真弓

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

研究目的

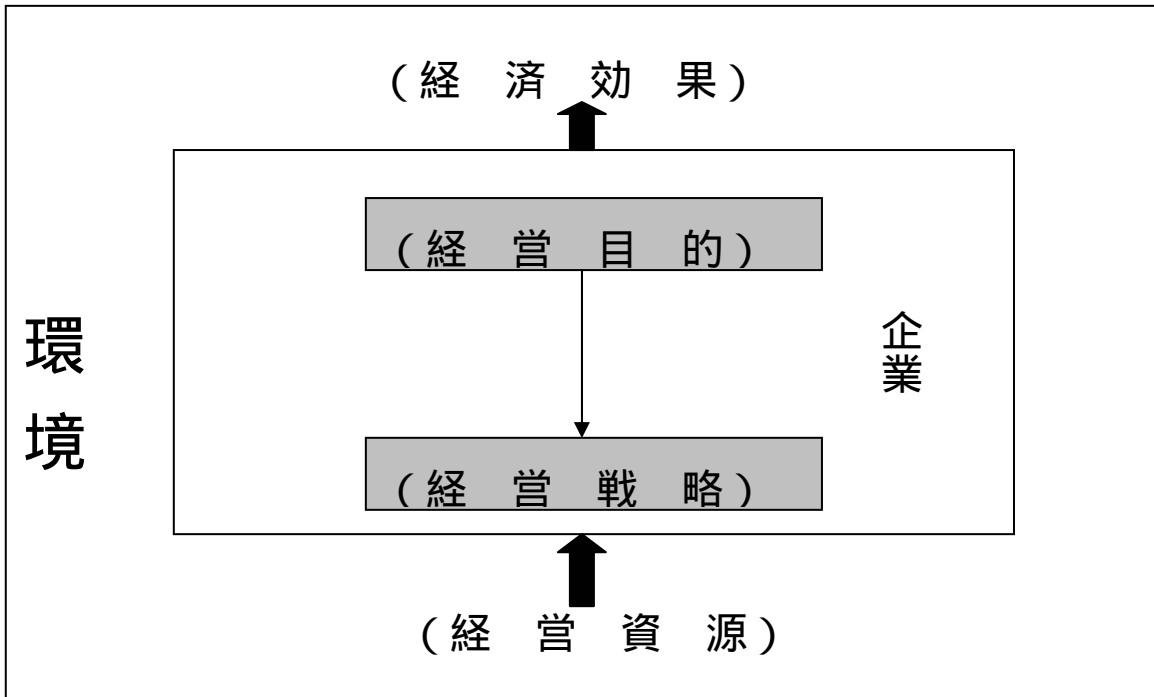
メーカーの生み出す製品の評価は、販売会社であるディーラーに反映する。顧客に直接するのはディーラーの販売員であり、そのためダイレクトに顧客の満足・不満足を感じることができる。だからこそ、ディーラーは販売に関しての責任が非常に重い。しかし、同時に顧客満足を生み出す戦略も打ち出すことができるのだ。来春からトヨタ自動車販売員の一員として仕事に取り組むとき、どんな仕事は顧客の心を掴むのかという研究結果を活かしたい。顧客の満足・不満足を感じた時に、どう対応していくのが良いのか原理として知っておくこと、自分なりの戦略を打ち出せることは販売員としての基本事項だと考える。私は自分なりのビジョンを持って仕事をしたい。この研究をすることによって、そのビジョンを打ち出せると考え選定した。

研究方法

- 文献研究
- 就職活動中調査の資料研究
- インターネット情報検索

第一章 経営戦略

- 1. 経営戦略論の展開¹
- (1) 企業の環境と戦略



¹ 鈴木辰治 『経営学の潮流』86 ページ

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

1. 企業戦略...企業における基本戦略
2. 事業戦略...事業ごとに設定される戦略
3. 部門戦略...実行する各職能部門に設定される戦略

以上の三つを総称して経営戦略と呼ぶ。

(2) 事業領域の選択

企業を取り巻く環境には様々な要因があり、その中でも経済的環境要因がより直接的なものである。中でも市場という要因は、企業活動に大きな影響を与える。企業は、市場に受容されることで環境に貢献しているといえる。個々の企業は、独自の製品やサービスを持って市場という環境のテストを受ける。成功すればより多くの経営資源獲得のチャンスを得ることができ、失敗すれば存続が危ぶまれる。しかし企業は市場を自ら選択できる。つまり、自社はいかなる事業を行うかを選択できるし、選択しなければならない。これをドメインの定義と呼ぶ。顧客のどのようなニーズに対応する事業とするのか、そのために製造・販売・研究開発・金融・サービスのどれを事業とするのかを決定し、それを明確にすることによって、必要な経営資源が明らかにできる。

(3) 市場環境適応と競争戦略

市場に受容されるということは、つまり自社の製品やサービスが適当な価格で売れるということである。顧客はなぜ買うのか、それはその製品やサービスによって顧客の欲求が満たされるからである。もとより、顧客のニーズは常に変化するものである。ということは、企業にとっての直接的環境が常に変化しているということになる。従って、変化する環境への戦略的対応が必要となる。

次に、競争相手の分析の必要性についてまとめる。決定した事業領域で顧客のニーズを満たすことができるのは、自社の製品・サービスだけではない。すなわち競争状況が発生するので、ここで競争戦略を持つ必要がある。同一製品または同一のサービスを行っている相手を同業者という。例えば、トヨタ自動車は日産自動車が同業者となる。ところが、輸送の面を考慮すると、JR やバス会社、航空会社が競争会社となる。また、トヨタの高級車に着目すると、顧客の購入目的が高級車の持つステータスシンボルだということが考えられるので、宝石会社や不動産会社なども競争業者となりうる。現代は革新的技術開発が多いので、現時点で競争業者ではない企業も、将来、競争業者となることも考慮しなければならない。

(4) 競争戦略

相手が顕在的な競争業者であるか、潜在的であるかにかかわらず、常に市場における競争業者を意識し、競争優位の戦略を持たなければならない。つまり、市場における相対的な支配力を高めることで、競争業者に対抗する戦略を構築する必要があるということだ。

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

潜在的な競争業者の新規参入に対抗するためには、他社には容易に獲得できない技術・ノウハウ・コスト格差・ブランドイメージ・流通チャネルなどの参入壁をできるだけ高くしておくことである。競争手段としては、他社に対する差別的優位性をもつため、コスト優位性に基づく価格戦略、品質・機能・付加サービスなどの優位性に基づく差別化戦略が考えられる。

(5) 価格戦略

新規参入も容易で、機能・品質もほとんど変わらない製品（標準製品）で構成される市場では、価格そのものが標準化されている。顧客は価格に関心を持つが、それすら標準化されているので差異がない。こうした競争状況のもとで競争業者に勝つためには、価格戦略をとらざるを得ない。価格戦略のもとでは、製品コストが低いところほど有利になるので、企業は当面の利益が減少しても、低価格化して操業度を上げ、低コスト化をはかる戦略が有利である。

(6) 差別化戦略

自社のサービスや製品が、他社とは違う何かをもつように造るのが差別化戦略である。自社と同じものが他社には造れないとなった時点で、その製品・サービスに限っては市場を独占したこととなる。つまり、標準化されることはないので相当高い価格をつけることができる。品質・機能・付帯サービスなどの差別化があり、ブランドイメージ・ディーラーネットワークなども要因となる。例えば、任天堂のファミコンは、次々と開発されるゲームをカバーする機能性をもつとともに、ゲーム機としての強いブランドを確立した。アサヒビールの「ドライビール」の開発の成功は、標準化されていると思われていたものにも大きな差別化のチャンスがあることを物語った。このように差別化戦略は、企業に劇的な成長機会を与える。

(7) 垂直的統合戦略

自動車業界を例に挙げると、まず自動車会社は様々な原材料や部品を加工・組み立てして自動車を造る段階を担う。しかし、上流にはシートやタイヤ・ヘッドランプやカーステレオなどの部品を生産、供給する段階がある。下流にはディーラーという販売会社があり、メンテナンスサービスのための修理会社もある。日本の自動車会社の場合、これらの諸段階はそれぞれ産業として独立している。これら一連のどの段階を事業領域にするかということは非常に大きな意味を持つ。事業領域によって産業としての独自性が異なり、その会社の業績を大きく左右する。このように、上流から下流までの中のどの領域を事業の対象とするかの決定を垂直統合戦略と呼ぶ。

一般的に、垂直的統合のメリットとデメリットを比較し、メリットが上回るときに垂直的統合を行う。以下にメリットとデメリットを挙げる。

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

メリット...規模の経済性をクリアできれば、研究開発・生産・販売・管理などの諸機能の共同化によるコストの削減、顧客ニーズに関する情報メリット

デメリット...参入コスト（設備コスト）

管理費の増加

取引相手をかえないことによる競争地位の低下

社内取引になることで競争感覚・業績感覚が麻痺する

(8) 多角化戦略

多角化とは、既存の事業によって対応してきたニーズ以外の、新しい市場ニーズを対象とする事業領域に進出することである。一企業の中に複数の製品ないしサービスを持ち、複数のニーズに対応する事業を持つ。多角化がとられる理由には、以下で説明する通り積極的理由と消極的理由がある

積極的理由...自社が蓄積・調達しうる経営資源をもっとも有効に活用しようとするために多角化戦略をとること。新たな経営資源の投入先で真っ先に考慮されるべき点は、自社の既存事業であり、市場の拡大が期待できるのであれば、既存事業への投資を拡大する戦略をとる。資源の投資によってコストの優位が予想できるならば、価格戦略を挑む余地が生まれる。企業の持つ経営資源を新たな市場ニーズに対応した事業領域に展開していくことによって、企業の成長をはかっていくことはきわめて積極的であるといえる。

消極的理由...既存事業の将来への不安を理由とする。既存事業の将来の市場の衰退に備えて、ほかの新しい事業領域に進出しておかざるをえないということである。つまり、企業の存続のためには事業領域の転換を進めなければならない。一つの事業領域の浮き沈みが企業の存続を決めるような状態の回避のため、多角化戦略をとる。

多角化によって得られる効果として、シナジー効果がある。複数の事業を持つとき、事業相互の関係を好ましいものにしていかなければならない。これを事業観のシナジー効果とする。これはいわゆる相乗効果のようなもので、多角化した事業の組み合わせ次第では、 $1 + 1 = 3$ となるようなシナジー効果が得られることがある。もちろんその組み合わせ次第では、マイナスのシナジー効果が生み出される場合もある。しかし狙いはあくまで一石二鳥のプラスのシナジー効果である。販売・研究開発・生産・経営管理システムなどにその効果は出やすい。

販売シナジー...既存事業が持っている販売面での共通性によって得られる。流通チャネルや輸送手段、広告やセールスマンの利用が可能であり、既存事業のブランドが新事業の市場の中でも受け入れられるかもしれない。新事業は、既存事業が持っているものを利用して、既存事業に対して量産効果やブランド力の工場に貢献することができる。

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

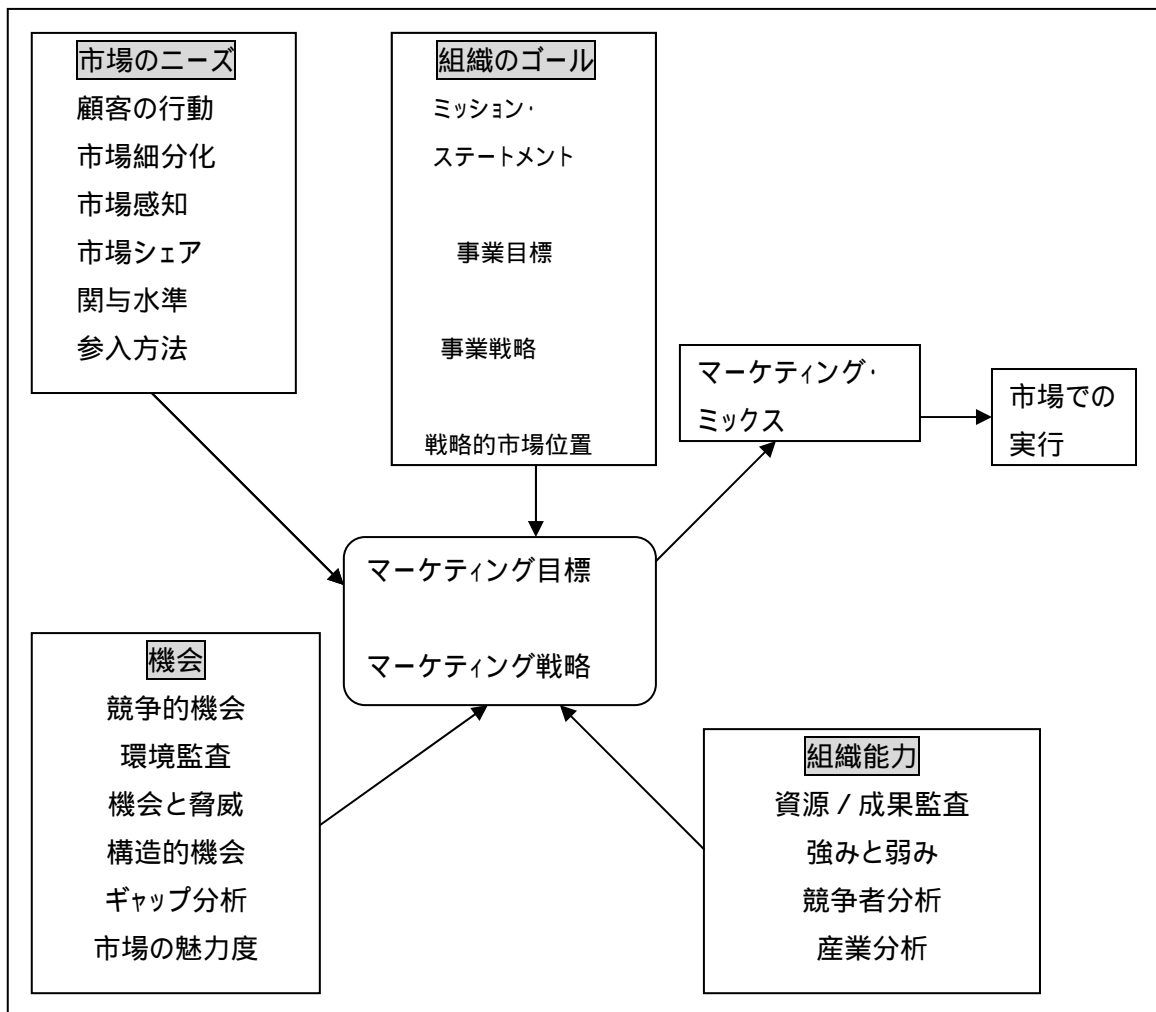
研究開発シナジー...知識や技能の共有から発生する。製品は異なったとしても、技術的には共通することが数多くある。既存事業で得た技術を新事業にどう活かすかということが大きな要因となり、新事業で得た情報が新たな研究開発のシーズをもたらすという循環が大切である。

生産シナジー...生産設備や間接部門の施設などを利用できる。また、原材料の量的拡大によって効率的な利用や購入コストの低減などが可能となる。

経営管理システムのシナジー...企業経営のノウハウが新事業にも応用できる時に発生する。

しかし、新事業はこれらのシナジー効果があれば必ず成功するというわけではない。事業の評価は市場によってなされるものであり、顧客が決めるものだ。いくつかのシナジー効果が期待できるときでも、多角化の十分な条件には決してなり得ないのである。

2. 企業戦略と戦略的マーケティングの関係



トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

まず戦略的マーケティングとは、²

選択された市場での長期的で持続的な競争の優位を目指す戦略の形成

マーケティングミックス間のシナジー効果の発揮

企業経営全体の中でマーケティングが多大な貢献をするような戦略の形成

全社員がマーケティング志向について理解し、マーケティング活動が企業内で孤立することのない総合マーケティングの実現

という四つの考え方から構成されている。この戦略の内容は、マーケティング目的・目標の設定 市場標的の設定 マーケティングミックスの選定と実行という順序で形成される。このように、さまざまな経営諸機能を統合して企業全体の方向付けを行う企業戦略とマーケティング戦略が密接に結びついたものが戦略的マーケティングである。

企業がこのように顧客・市場中心の考え方で戦略をとっていくのに対し、顧客である消費者はどのような行動をとるのかを知っていなくてはならない。そういうわけでここからは消費者の行動分析に移る。

3. 消費者購買行動

消費者行動を購買前の情報探索・選択行動と、購買後の消費・廃棄行動および満足・不満足とのフィードバックを含む意志決定プロセスとしてみる。そのプロセスの最初の段階はニーズの発生とそれに連動した買物問題の認識である。消費者は、買い物問題を解決すべく様々な情報の探索を行う。過去の買い物経験、購買リスクの程度、時間的制約などにより簡素化・単純化されることもあるが、それらを経ることによって認知・態度・確信・購買意図といった心理的要因が形成され、店舗や製品に関する代替案の評価がなされる。その結果、消費者は購買、あるいは非購買といった反応を示す。購買した場合は、その後購入商品の消費・使用・保有が行われ、廃棄・処分という段階までで一連の意志決定プロセスは完結する。このことと平行して満足・不満足という意識が生成される。消費者満足・不満足は消費者自身にもフィードバックされ、次の買物問題の発生と解決に大きな影響を及ぼす。さらに、売手のマーケティング戦略にとっても大きな意味を持つ。

さて、消費者行動の規定要因とはなにか、以下順を追って説明する。

(1) 生産者のマーケティング要因

市場細分化、ターゲットの設定、ポジショニングが消費者行動に様々なインパクトを与える。製品・価格・流通・プロモーションに関する意思決定は、製品・サービス、またはコミュニケーションという形で具現化され、消費者に提示される。生産者のマーケティング行為は小売業者などの流通業者を経て消費者に伝達される場合と、直接消費者に及ぶ場

² 鈴木辰治『経営学の潮流』136頁

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

合がある。

(2) 小売マーケティング要因

小売業者も市場細分化を行い、それぞれの店舗ごとにターゲットの設定やポジショニングを行っている。小売店舗のポジショニングは、商品の質・両・サービスの質・価格政策・店舗の体裁・その他の要因を総合的に反映したものである。個別的意思決定領域としての品揃え・品質・陳列・サービス・雰囲気・付帯施設・営業時間・価格・立地・プロモーション等は小売ミックスの範疇となる。

(3) 個人的・心理的要因

デモグラフィック要因

これは性別・年齢・収入・居住地など消費者の客観的な特性のことで、消費者行動を規定する要因の中でもっとも基本的であり、重要なものである。

ライフ・スタイル

年代・パーソナリティ・価値観など個人所属する集団の諸要因を反映した生活パターンのことである。ライフ・スタイル概念の測定は、こうした要因を操作化したサイコ・グラフィック変数についての消費者調査を行い、変数を統計的に分析することによって消費者のグループ分けを行う。

買物スタイル

日常の買物によって学習された買物習慣や態度のことである。消費者の中でもチラシ広告を利用したり、比較購買を日常的に行ったりする理性的な集団が存在する。この種の習慣が学習により会得されており、日々の買物は買物スタイルとしてパターン化されていることとなる。

買物リソース

その都度変化する買物への投資可能な資金のことであり、具体的には金銭・時間・情報のことである。危険負担意識や動機付けの強さと相俟って買物における状況要因となる。買物リソースの違いは、買物問題の設定から情報処理に至るまでの様々な局面において消費者行動の違いとなって表れる。

関与

特定状況下における刺激によって想起された個人的な重要性ないしは関与に対する知覚水準のことである。売り手による情報提供・説得に対して消費者が行う情報処理の仕方や反応は、関与の高低によって異なる。

動機付け

人間をある行動に駆り立てる原動力が動機である。企業は消費者が持つ様々なニーズを刺激し、その結果消費者はそのニーズを満足させたいと動機づけられ購買行動に移る。アメリカの心理学者マズロー (Maslow) によると、人間の欲求は生理的欲求、

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

安全欲求、帰属・愛情欲求、尊敬・承認欲求、自己実現欲求の五段階がある。より低次の欲求が満たされると、次にまた高次の欲求が生まれてくるとされている。消費者の意思決定プロセスは断層的構造を持つ消費の動機付けがされており、消費はその目標を達成すべく能動的に情報を収集し、問題の解決に当たる。

(4) 社会的要因

家族

家屋自体が消費の主体としてみられることが多く、購買行動の結果は家族内のメンバーの役割に左右されることとなる。

準拠集団

準拠集団とは価値観や規範によって個人に影響を与える集団のことで、態度および判断の形成や変更に影響を与える。消費者にとってまず職場や学校、サークル活動のメンバーなどのように、自分が所属している集団が準拠集団となる。例えば焼死者は、その集団で望ましいとされるファッションセンスに従うだろう。また、自分が実際所属していない集団でも準拠集団として消費者の行動にインパクトを及ぼすことがある。

社会階層

社会階層とは社会に中であって、比較的同質でしかも永続性のある層で、それぞれの層は上下関係がはっきりしており、その中に属している構成員は同様の価値観を持ち、同じようなことをすることが明らかになっている。欧米では、職業・所得・財産・学歴・家柄・宗教などによって決まる地位を意味し、衣服・家具・自動車などの選考に当たりその違いが反映されるため、社会階層による市場細分化がしばしば行われる。

文化

文化とは、社会の中で学習された考え方・価値観・行動様式・宗教などを総称したものである。文化は生活様式に始まり、国技や民俗芸能などの非物質的対象から、食物や自動車などの物質的対象にまで及ぶ。地域に根ざした文化によって規定された消費者行動は、比較的長い時間をかけて形成されたものであり、企業にとっては短期的に影響を及ぼすことは難しい。

対人コミュニケーション

消費者は商品の購買に当たり、売手との人的接触や他人からの口コミによる影響を受けることがある。これには言語によるものとして消費者間による口コミと販売員によるコミュニケーションがあり、非言語によるものとしては個人空間がある。口コミは、消費者に対するその説得効果は高く、企業は消費者に満足を与えることによってその顧客の口コミを促進することができる。また個人空間とはすなわち個

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

人の許容範囲のことで、他人と接近しても不快感や圧迫感を感じることのない距離である。売手と買手の距離が顧客の購買意欲に影響を与えるということだ。

(5) 消費者情報処理要因

消費者行動を情報処理パラダイムによってみる際の基本的資格を示している。目標と現実の乖離を問題として認識し、能動的問題行動をとる合目的性、有限能力しかもたない人間が環境の適合を図ろうとする際に生じる不確実性の削減としての情報処理行動がある。

4. 製品戦略

製品には属性があり、それは製品に対するニーズを具体化するものである。成分・品質・スタイル・ブランド・パッケージ・付帯サービスなどによって構成される。また製品の価値は、消費者が知覚する製品属性に対するベネフィットや満足であり、基本価値・便宜価値・感覚価値・観念価値によって構成されている。製品はこれら二つの次元で捉えられるが、これらの次元において製品は多様な特性を持つ。その特性に応じて、マーケティングミックスが変わってくる。

- (1) 耐久財・消費財...基本価値の耐久性を基準にして製品を分類。耐久財・非耐久財・サービスに分かれる。
- (2) 消費財・産業材...最終消費者が消費者かそれ以外かによって分類される。
- (3) 最寄り品・買回品・専門品...消費者の「購買観衆を基準に分類される。³

第二章 自動車業界

1. 現状

自動車産業は製造・販売をはじめ整備・資材など各分野にわたる広範な関連産業を持つ総合産業である。これら自動車関連産業に直接・間接に従事する就業人口は推計によると約 507 万人にのぼり、わが国の全就業人口の約 1 割になる。このように自動車産業は大きな雇用機会を創出しているといえる。国内のメーカーはトヨタ自動車・日産自動車・本田技研工業・マツダ・三菱自動車・富士重工業・いすゞ自動車・鈴木自動車工業・ダイハツ工業・日野自動車工業・日産ディーゼル工業の他、ヤマハ発動機・川崎重工業などの二輪メーカーがある。

自動車は1年にどれくらい生産され、売られているのだろうか。「世界の自動車需要」を見ると「新車需要(1997年)は5,240万台で、うち乗用車は3,594万台」であり、「乗用車販売では、世界最大の自動車市場のアメリカが827万台、次いで日本は449万台、ヨーロッパではドイツが353万台、イタリア241万台、イギリスが217万台、フランス171万台」

³ 高橋郁夫 『消費者購買行動』32頁

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

となっている。このうち、日本メーカーが生産している分は「世界の自動車生産」から引用すると「国内生産と海外生産（634万台）を合わせると、日本メーカーの生産車は1997年では1,732万台となり、世界の自動車の32%」に達している。改めてこうした数字を眺めると、自動車産業の大きさと、世界経済へ日本車が深く入り込んでいる事実に気付く。

自動車産業は、戦後の1950年に生産台数は3万台に過ぎなかったものが、80年代には1000万台を超え、ここ40年の間にその生産台数は400倍にも激増した。草創期に属する部分は日本で本格的に自動車会社が設立されたのは33年の日産自動車、37年のトヨタ自動車に始まった。また、当時の政府は、軍事上の要請から、自動車とくに軍用車の国産化をすすめるために、日本市場を支配していたアメリカ・ビッグ・スリーを締め出す目的で、『自動車製造事業法』を制定した。この法律にもとづいてトヨタと日産が許可会社となったのだ。戦後、トヨタが「偉大な田舎会社」を指向したのに対し、日産は中央に位置して政府や日本興業銀行と密接な関係を保ち、国策会社的な性格を持ち続けた。自動車量産の日本的な体制を確立したのはトヨタであり、そのカンバン方式は有名だ。

カンバン方式とは「部品の見込み生産をやめて後工程で消費した分をその都度前工程で生産し、補充する方式である。そのさい、『かんばん』と称する生産指示票が前工程に渡されることからこの名がある。また、途中在庫が不要になるので無在庫方式ともいわれる。この方式の特徴は部品在庫をもたないノンストック方式であって、それを可能にしたものがジャスト・イン・タイム（JIT＝指定時刻納品）と『少量頻回納品』とを組み合わせたものである」

こうした高効率の生産方式は国内各社に広がり、それぞれに品質管理（QC）の工夫、QCサークルによる自主管理などでノウハウを蓄積していった。やがて、生産工程に余分な贅肉を持たない「リーン」な生産システムと呼ばれるようになる。無駄なく安く、しかも高品質の車は、80年代、オイルショックによる小型・低燃費車を求める消費動向とも重なり、大量に対米輸出された。高い利益が得られる大型車ばかり造っていたビッグスリーは工場閉鎖・レイオフに追い込まれるが手も足も出ず、政府を動かして輸入制限に走る。日米自動車摩擦の発生である。日本の輸出規制で「安かろう」だったはずの日本車はプレミア付きで販売されるようになり、「高いが高品質の車」になってしまう。しかし、米国側メーカーの反撃、技術的なキャッチアップはトヨタとGMの合併会社などを経て始まる。

アメリカ企業も日本車の価格競争力を含めた強い競争力は、実はそれまでのアメリカ自動車産業界の常識を破るような日本独自の生産方式に支えられている事に気づき始めたのである。確かに品質だけ取り上げれば日本製に軍配が上がる事は間違いなかった。しかし、価格だけを取り上げれば米国製のほうが有利である事も事実であった。日本メーカーがコストで優位性を築くには時間が必要なように、米国部品メーカーが日本製部品の品質を超えるのにも時間が必要である。

日本の生産方式を導入してアメリカの生産体制を根本から変革させる一方で、アメリカ

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

企業は工場閉鎖や人員削減に取り組んだり最先端の技術を駆使して向上の自動化を進めたりしてきた。例えば、80年代後半高収入益をあげたフォードは1979年から86年の間に5工場閉鎖、4万人の人員削減、ロボット化などにより、総額50億ドルのコスト削減、60%の品質向上を達成、損益分岐点を420万台から240万台へと40%引き下げたと発表している。GMの北米事業の損益分岐点も1979年の554万台から83年の410万台に下がりクライスラーでは1980年の240万台から83年には110万台という損益分岐点の低下を実現した。

2. 自動車の販売競争

資本の自由化を迎えて自動車メーカー間のシェア拡大競争は激烈をきわめているが、メーカー間のシェア拡大競争は、結局ディーラー間の販売台数競争という形をとって現われることになり、自動車販売業界の競争の激しさは他に類をみないほどである。このような状況の下に、各ディーラーはその販売台数を増加させるため、新車の値引き・中古車の高値下取りなどの方法により激しい価格競争を行なっている。

このため、多くのディーラーにおいて自動車販売部門(中古車販売部門を含む)の収支は赤字になっており、併営部門(自動車整備業・付属品販売業・自動車保険代理店など)からの収益や割賦販売手数料、メーカーからの賞金などでようやく息をついているのが現状である。また、ディーラーはいずれも自己資金が少ないので、割賦販売に要する膨大な立替え資金のほとんどをメーカーや金融機関からの借入に依存しており、このために生ずる支払利息も大きく経営を圧迫している。このような状況の下においては、誇大宣伝等の不当な表示や広告が行なわれがちであるが、現在業界では公正取引委員会の勧告を受けて、不当広告等を排除することにより消費者の適正な商品選択とディーラー間の公正な競争を確保することを目的として、新車販売について「表示に関する公正競争規約」をすでに実施しており、中古車販売についてもこれを作成中で近いうちに実施に移されることになっている。

このように、現在自動車販売業界は激しい競争と苦しい経営にあえいでおり、自動車販売部門において必要な収益をあげるという自動車販売業本来の姿にたどりつくには、中古車の下取り価格の適正化・割賦販売金融制度の整備などが必要であるが、とくに現在道路の混雑交通事故の激増、排気ガス公害など自動車をめぐる各種の問題が発生し、あるいは自動車の需要の停滞という問題に直面するなど、自動車産業全体が大きな転換点にさしかかっているときにあたり、自動車販売業界が節度ある販売競争を展開することが必要である。

3. 効果的な製品開発

(1) 高パフォーマンスの量産車メーカーのパターン

1980年代の競争環境は、量産車メーカーにとってきわめて不安定なものだった。量産車

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

メーカーの競争を有利にするものは、製品の差別化と製品の首尾一貫性であった。市場は多様化し、ユーザーのニーズは急速に変化し、競争は基本的な機能、個々の部品の技術で競われる様相を呈した。量産車メーカーは次のような水準の高い問題に直面した。

その問題とは、以下の四つである。

多様化し、変わりやすく、曖昧なユーザーの期待を把握し、車全体のコンセプトや設計としての的確に表現する必要性

コストと基本的な性能とのバランスをとりながらライバル製品に対抗する必要性

ライバル製品に迅速に対応し、ユーザーに期待をよりの確に予測するための短いリードタイム

所与の研究開発費予算の中で、製品開発コストの競争力を維持しつつ、製品のバラエティーを増やす高い製品開發生産性

このような水準の高い要求に対して、優れた量産車メーカーは戦略的対応と行うとともに、組織および管理手法の面での対応を行った。生産ラインを常に新鮮に、かつ多様に保つための手段を採用した。

迅速に製品のモデルチェンジを行い、毎回比較的小規模の技術革新を取り入れる。基礎部分の機械構造やレイアウトの基本的なバラエティーを維持・拡大する。

主として開発作業に部品メーカーを関与させることにより、部品や技術の大部分を更新しながら、リードタイムおよび開発工数の短縮を図る。

製品エンジニアリングと工程エンジニアリングの連携調査を実行する。二つの部門が調整された問題解決サイクルを有することにより、優れた量産メーカーは、開発作業のやり直しに高いコストをかけず製品の品質も落とさずに、リードタイムを短縮できる。

ユーザー、コンセプト、製品間の連携

重量級プロダクト・マネージャーを置き、エンジニアに幅広い範囲の業務を担当させることによって、ユーザー、製品コンセプト、製品開発および生産準備作業の間で重要な情報の交換を緊密に行うことができる。

比較的少数の一時部品メーカーとの緊密で早期のコミュニケーションをとることにより、遅い時期の設定変更を効果的に増やし、試作車用部品の調達サイクルを速め、車全体と部品との統合度を高める。

柔軟で短いサイクルの製造能力の確率。短いリードタイム、柔軟な対応、迅速な問題点の発見、継続的な改善などを実現するためのジャストインタイム方式や、クオリティー活動の考え方は、試作車の制作、金型・治工具の制作、商業生産の立ち上げ、設定変更などにも適用しうる。

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

(2) 高パフォーマンスの高級車専門メーカーのパターン

高級車専門メーカーは、1980年代においてかなり事情の異なる戦いぶりを示している。一貫性を統一性がじゅうようでないという訳ではないが、高級車専門メーカーが効果的なパフォーマンスを実現するには、異なったパターンの一貫性が要求される。高級車専門メーカーは、従来通り個々の機能について優れたパフォーマンスを実現し、製品コンセプトの安定性と守備一貫性を維持するとともに、ユーザーの期待を取り入れた現代的デザインを導入することで、製品の差別化を行う。高級車専門メーカーが成功を収めるのに必要なのは、極限的な条件下における高度の首尾一貫性、たとえば、時速 200 キロ以上の経済速度でのバランスおよび安全性である。高級車のユーザーは、比較的に安定的かつ画一的な高水準の期待を持っており、価格に対しては敏感ではない。したがって、高級車専門メーカーは量産車メーカーに比べると、この高度の首尾一貫性を実現するためにより多くの時間をかけることができる。

優れた高級車専門メーカーは、比較的古いタイプの製品開発システムを採用しており、量産車メーカーに比べると、市場との連携も少なく、部門間の密接なコミュニケーションもあまりない。効果的な高級車専門メーカーの情報処理システムは、製品開発の各段階ごとに内部に有する大量の組織的メモリーと情報処理能力、そして格段間、各部門間のシンプルな情報フローが組み合わさったものである。エンジニアリング組織に伝統が生まれ、部門間の情報フローの内容が単純化される。組織のメンバー間ではすでにコミュニケーションに先立ってコンセプトやニュアンスが共有されている。蓄積され、共有されたノウハウを重視する考えは、ノウハウ事態は急速に陳腐化することはないとの前提に立った場合には大変有効である。⁴

4. プロジェクト戦略

製品はユーザーの関心を引き、満足させるための戦略の一部であるコンセプトの形でまず表現される。コンセプトを実際の製品に変換するためには、デザイナーや製品プランナーは製品内容についていくつかの選択をしなければならない。自動車メーカーの場合、その選択の中身には、内装のグレード・エンジンと車体の組み合わせ、製品および工程に用いられる技術革新の程度などが含まれる。これらの選択は、メーカーが市場で製品コンセプトをどのように具現化しようとするか、誰が設計やエンジニアリングの作業を担当するかを決める。

製品内容、部品、部品メーカーなどに関する選択は、製品開発プロジェクトのパフォーマンスにも重大な影響を与える。また、製品コンセプトをいかに、誰が製品として具体化するかは、そのメーカーの基本的な能力を反映し、競争力に直接の影響を与えるため、そ

⁴ 藤本隆宏 『製品開発力』 363 頁

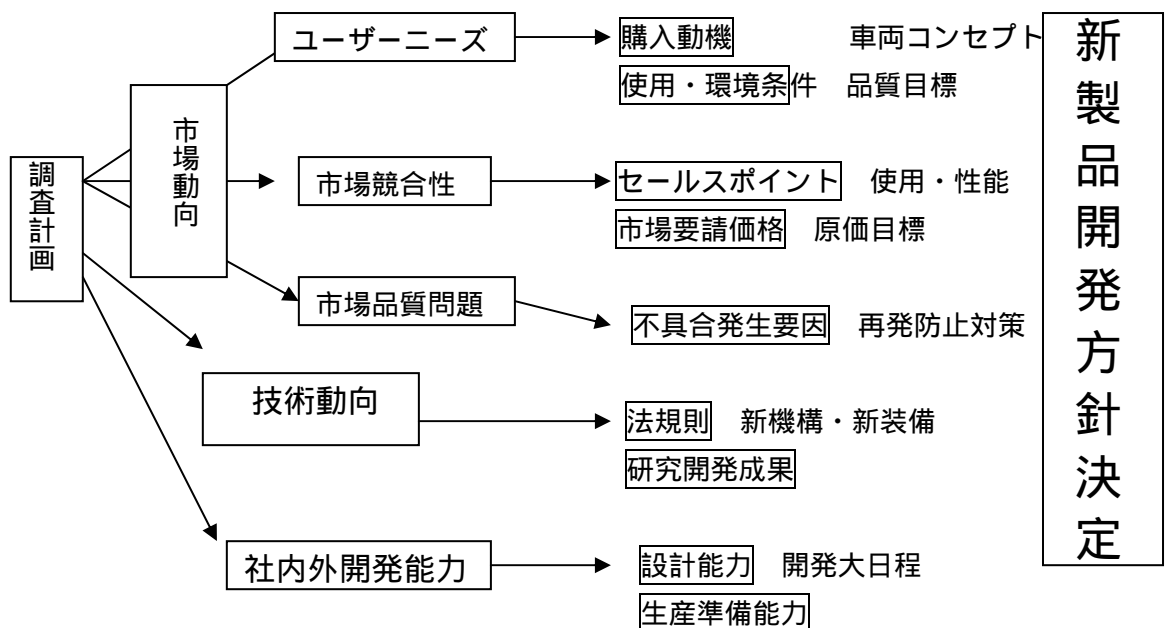
トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

の決定は本来戦略的なものである。従って技術革新の程度、製品ラインのバラエティー、プロジェクトの守備範囲に関する選択を「プロジェクト戦略」と定義する。

製品のバラエティー

新車にどれだけのバラエティーを持たせるかは、ユーザーの要求水準が高くて、市場細分化された市場においては重要な選択である。エンジン・内装・アクセサリ・色等の核要素にバラエティーを持たせると、製品をユーザー側の予算・嗜好、ライフスタイル等の条件とがマッチしやすくなる。だが、バラエティーを持たせるのにはコストがかかる。少なすぎると魅力がないし、多すぎると複雑になって品質や利益に悪影響がでるかもしれない。製品のバラエティーが競争力に与えるインパクトを理解するためには、基本的な部分でのバラエティーと周辺部分でのバラエティーとを区別することが有益である。たとえば車体のシルエット、ドアの数に大きな違いを設けるのは基本的なバラエティーである。ユーザーの目にもはっきりと違いがわかる。一方、塗装の色、ホイール・キャップのデザイン、室内装飾、バニティー・ライト等のオプションは車の基本的な設計に影響を与えるものではないので、周辺的なバラエティーとされる。基本的な車のスタイル、エンジン、トランスミッション、シャーシ等はずえずに周辺的なバラエティーの組み合わせを網羅することによって、相当数の異なるバリエーションを作り出すことができる

ニューモデルの企画プロセス

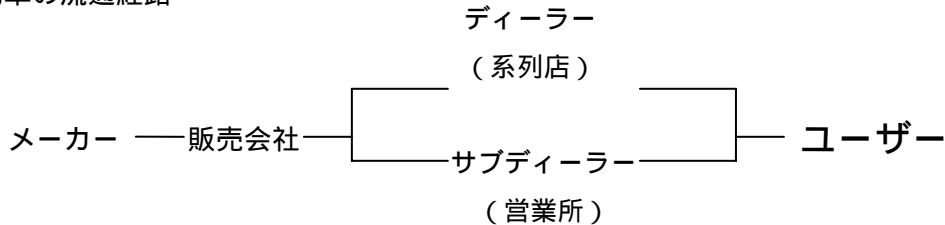


(出所) 門田安弘 『トヨタの経営システム』日本能率協会マネジメントセンター, 1991年, 121頁

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

第四章 自動車の流通と価格決定

自動車の流通経路



上の図は、日本での自動車の一般的な流通経路を示したものである。自動車の流通経路は、各メーカーが独自のディーラー網を形成し、ディーラーとの間では、実際自社の製品のみを取り扱っているのが特徴である。ディーラーは、メーカーの子会社であることは少なく、ほとんどが組織上は独立の企業である。しかし、両者の間には継続的な取引関係が存在している。メーカーのイニシアティブによる販売地域を特定するテリトリー制、販売する車種を特定メーカーの特定車種に限定する専門店制、多様なリベート等の手段を通じて維持されてきたのだ。しかし、現在では競争制限をもたらすような契約は独占禁止法で排除されているため、必ずしもメーカー側のイニシアティブにより維持されているとはいえない。現在までメーカーとディーラーとの間に長期間にわたる継続的取引関係が維持されているのは、双方にとって経済的利益が存在しているからである。

1. 販売チャネルの概要

各メーカーの販売チャネルの概要はトヨタ、日産、ホンダ、マツダ、三菱は複数の販売チャネルを有し、それぞれの販売チャネルごとに異なる取扱車を指定し、ディーラーと取引している。トヨタ・日産は、基本的に販売チャネルごとに1県1ディーラーという単位でディーラー展開を行い、乗用車の車種の増加とともに新たな販売チャネルを構築している。特に1970年代以降のモータリゼーションの到来とともにより広範な顧客層を確保するために、大衆車を取り扱う販売チャネルを拡大していった。

メーカーが複数の販売チャネルを有する理由は、メーカーがユーザーのニーズに応じて、車型、排気量、販売価格等が異なる車種を新たに取りそろえていった課程において、新たに取りそろえた車種をほかの車種と差別化するため、これを同一のチャネルで販売せず別の販売チャネルを構築し、各販売チャネルに独自の販売活動を展開させることにより、自社の乗用車の増販をはかったことにある。

しかし、すでに乗用車を購入している顧客の上級車種への乗り換え需要に対応するためには、既存の取り扱い車種を補完する上級車種が必要となってきたことや、販売チャネル間で売れ筋車種の品揃えにアンバランスがみられるようになり、販売チャネル間のディー

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

ラーの経営内容に格差が生じてきたことから、メーカーはいわゆる兄弟車といわれるような類似した車種をことなる販売チャンネルに投入し、販売チャンネル間の取り扱い車種をある程度近づけるようにした。また、メーカーの中には販売チャンネルの主力車種の販売数量が減少し、当該車種が生産中止になったことから、当該販売チャンネルのディーラーをほかの販売チャンネルに統合するなど、販売チャンネルの再構築を図るものも現れている。

2. 乗用車の商品特性と販売方法

乗用車は、車体本体だけではなく、通常登録手続きや業務や自動車保険の代行等の付帯サービスが一体化されて販売される商品である。また、乗用車は販売された後も、各種点検や修理などアフターサービスが必要な商品であり、顧客とディーラーとの関係は取引後も継続することから、ディーラー・セールスマンと顧客の信頼関係や結びつきが形成される商品である。

日本における乗用車の販売方法の特徴としてあげられるのは訪問販売であるが、訪問販売は特に当初においては乗用車が高額であり、顧客が限られており、乗用車に対する商品知識もあまりなかったことから、顧客の来客を促すよりも購買の見込みそうな顧客を訪問して販売することが効果的だった。しかしながら、所得の向上による購買層の広がり、顧客の商品知識の高まり等に伴って、顧客が店舗を訪問することが多くなり、最近では店頭での販売が重視されている。

3. 国産車の取引条件

(1) 取引基本契約書

メーカーはディーラーとそれぞれ取引基本契約書を取り交わす

注文・仕入れ方法、支払条件、営業体制、販売・サービス、
営業管理、解約等が規定されている。

- ・取引基本契約書は、複数の販売チャンネルごとに異なる場合がある。
- ・契約期間はほとんどが三年間となっており、そのたびに契約が更新される。

(2) 乗用車の価格

メーカーのディーラーに対する仕切価格 = メーカー希望小売価格の 73% ~ 90%

ディーラーの名目マージン率...販売価格の高い車種は低いマージン率
販売価格の低い車種は高いマージン率

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

メーカーのディーラーに対する仕切価格は、取引数量の多寡によって変化することなく、乗用車一台あたりの仕切価格は同一となっている。その理由は、大量に注文があったからといっても、一回あたりの運搬手段に限界があるため、大幅な運搬回数の削減は難しく、配送コストの低減にはつながらないことを挙げている。

(3) メーカー希望小売価格

メーカーが設定する乗用車本体の希望小売価

- ・ 全国一律に設定されている場合...価格訴求性の強い低価格車種について全国的に需要を喚起するため、メーカーが積極的にアピールする手段や必要性がある。
- ・ 地域別に設定されている場合...ほとんどが地域別の設定されている。基本的には製造された工場所在地を基準として輸送コストを車体本体価格に反映させる。

4. ディーラーの実売小売価格

ディーラーのユーザーに対する実際の販売価格は、人気車種の一部をのぞき、メーカーの希望小売価格どおり販売されていることは稀で、通常値引き販売が行われている。値引きには、車両本体価格から現金で値引く、付属品のサービス、中古車の高価下取り、特別仕様のサービスなどといった形がある。なぜ値引き販売が行われるか、その理由はデジラーからのアンケート調査（平成5年 公正取引委員会調査）によれば「ディーラー間の競争が激しい」「長期在庫を早く処分する」「モデルチェンジが近い」といずれも在庫あるいは旧型化しつつある車種の消化を理由として挙げている。また、「販売目標達成のため」との回答もある。⁵

第四章 トヨタシステムにおける経営戦略

現在、多くの企業がリストラの嵐に揺れている。先進工業諸国における機械工業の経営技術の先頭にあった日本企業が、今まさに大きな危機に直面しているのだ。終身雇用と年功序列制度を特徴とし、従業員に対する忠誠を柱として成長してきた日本の生産方式は、最大の危機に直面しているといえる。日本の自動車産業をトヨタ自動車とともに支えてきた日産自動車は、過去の赤字経営を脱出するために史上最大のリストラを迫られた。1990年代に工場閉鎖を伴う大きな試練を経てきた日産自動車は、新たな経営者のもとで工場閉鎖を行い、半数近い下請け企業の整理を進め、大幅なリストラを断行した。事実上ルノーの支配下にある日産自動車は、現在徹底した合理化を進めている。

⁵ 公正取引委員会事務所 『乗用車の流通実態調査』

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

1. 雇用の確保

日産とは対照的に、トヨタの奥田会長は従業員の雇用を守れなければ経営者としての資格に欠けるという独自の見解を公表した。これは経営者としてあるべき姿を提示したものである。このように従業員の雇用機会の擁護を主張する奥田会長の提案は、企業の業績の好調が背景にある。経営学および経済学の研究の目標とされてきたトヨタ自動車の成功要因は様々であり、以下で研究していく。

2. 環境対応の小革新蓄積

トヨタ自動車の経営は、外部環境変化に対応するかたちでの経営資源が基本的に活かされている。経営姿勢として適切だったのは、現在の生産要素の活用により、効率性を高める方式が採用されたことである。また環境変化に対応した組織の変革と事業展開における革新、小革新が連続的に行われてきた。小工程の革新を蓄積することにより成立した技術革新がトヨタシステムである。

経営戦略として注目されるのは、環境変化に対応した経営戦略の内容の変更、販売活動重視の総合商業作戦、情報公開戦略、外国進出企業間の連携などである。

3. トヨタの総合システム

(1) 販売・開発・生産における特色

トヨタの特色は、ユーザーに密着し、その嗜好と要望を踏まえた販売を工夫したことにある。法人需要開拓と人格販売などをミックスした新たな販売方式を開発し、市場開拓に大きな力を発揮するとともに、開発と製造に大きなインパクトを与え、その後におけるトヨタ自動車発展の基盤を形成してきた。トヨタ販売方式と称されたそのシステムは、開発方式にも継続的な手法が採用され、組織的形態の開発につながった。生産工程においても、ジャストインタイムの形成に間接的なインパクトを与えてきた。消費者ニーズを具体化して、独特の販売方式を開拓し多トヨタシステムが確立された。

(2) 生産活動から購買システムの改善

効率的な生産活動を展開して、合理化を推進するためには、良質で低廉な財垂量と部品が求められる。材料部品提供の部品企業との長期的な安定的確保と競争による品質の保証を果たすために系列組織が工夫され、トヨタの協力会組織が発展することとなった。

(3) トヨタにおける製造技術の特色

トヨタ自動車の競争力は、外部の関連企業に対する材料・部品の発注、その際の欠陥部品の排除、ジャストインタイム方式による外部企業との製造工程の同期化を図った結

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

果という評価ができる。また、金型交換の迅速化と操業度の大幅な上昇、労働者の多能工化、品質向上運動、改善提案の効率向上への結合、ロボットの实用化などによる工程の自動化推進な効果も見逃すことはできない。

第五章 トヨタディーラーにおける販売戦略（就職活動中の調査を基にして）**(1) トヨタピスタ福島株式会社（現在はネッツノヴェル福島）**

訪問型の営業販売から、来店型の販売戦略に移行。どうやったら来店してもらえるのか、呼び込みのフォローが大切。

販売戦略...お客様に合わせた知識を持つことで、お客様に身近に感じていただき、提案・会話をしやすくする。誠実な対応を第一とした接客重視の販売戦略。

今後の課題... 地域性を高めること。田舎の人は、自分の訪問販売をしてほしいと感じる人もいる。しかし市街地の人は訪問販売を大変嫌う。その地域に合わせた営業の形を模索し、確率していくことが課題。

社員のやる気を高めること。商品力だけではなく、店の雰囲気作り・マナーなどは社員が改善していくことなので、今後もやる気の工場を図る。

ここで、トヨタピスタ福島（株）の販売戦略が具体的に成功した話を基に、トヨタピスタ福島（株）の販売戦略と、顧客の購買行動を関連づけて考える。

ある店舗に、長靴に作業服で、農業を営む老人が一人で来店した。通りかかった際、たまたま来店したとのこと。そのお客様に対し、営業員は丁寧に接客し、普段通り親密に車の提案を行った。そのお客様はその日のうちに車を一台購入した。さて、営業面が後からなぜ突然の来店にも関わらず購入を決めたのかを訪ねたところ、お客様はこう答えた。『本当は100万円を持って仏壇を買いに行った。しかし仏壇屋の主人は50万円に値下がりした仏壇を勧めてきた。私は、自分や家族のための仏壇を安く買いたいわけではない。頭にきていたその帰りに、おたくに寄ってみると、高い車だが自信をもって勧めると言ってくれた。仏壇屋では自分を低評価された気がしたが、ここでは高評価してもらったように感じ、購入を決心した。』

この事実から、私は次のことを考察した。

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

どんな顧客にでも誠実に対応する営業と、顧客の個人的・心理的要因における動機付けの一致。

企業側の戦略と、顧客の購買への心理的な動機付けが一致したことにより、顧客が仏壇よりも車を買おうと購買意識が移行。

(2) 神奈川トヨタ自動車株式会社

商品の多様化により選択の幅を拡大し、より顧客のニーズに合うような提案ができるようになった現在、お客様に選んでいただける会社にするためにONE to ONEマーケティングを実行。

販売戦略...新営業政策を掲げる。

選ばれる会社になる

訪問中心だった販売方法を店舗中心の新しいシステムに変える

新車のみでなく、アフターマーケットに積極的に取り組む

店舗ごとにターゲットを絞り、新車だけでなく車に関連する品物(ライフサイクルの短いアイテム)等を置いて、店作りを行う。

今後の課題...・集客力を上げるための店作りの継続

・ロイヤリティーの効果的促進

・顧客の環境・心境・趣味の変化を細かくとらえ、情報を読みとって関係を密にしていく

ここでもまた神奈川トヨタ自動車(株)の販売戦略が成功した話を基に、神奈川トヨタ自動車(株)の販売戦略と顧客の購買行動を関連づけて考える。

E T C 売り上げ強化期間に、A 店舗の社員は E T C を車に搭載していない顧客に、B 店舗の社員は花粉症の顧客をピックアップしてダイレクトメールを送った。その結果、花粉症の顧客にダイレクトメールを送った B 店舗の E T C 売り上げがダントツに多かった。なぜ花粉症の顧客への P R が成功したのか。B 店舗の社員は、「高速道路の料金所で窓を開けなくて済みます。花粉が入ることもなくお客様により快適なお車での移動を実現していただくことができます。」という P R をした。これは、神奈川トヨタ自動車の販売戦略である、ONE to ONE マーケティングによる、一人一人の顧客の特徴に合わせた販売の仕方であるといえる。

この事実から、次のようなことを考察した。

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

マスマーケティングからONE to ONEマーケティングへ戦略を移行し、その戦略が社員に浸透しているから、具体的なターゲットを絞ってETCの売り上げを伸ばすことができた。

企業側の市場細分化・顧客分析が的確であり、顧客の対人コミュニケーションの刺激に成功した。

ONE to ONE戦略

「ONE to ONEマーケティング」の定義

はじめの「ONE」は売り手、後の「ONE」は顧客を意味し、日本語訳すると「1対1の営業活動」になる。「顧客や市場をしっかりと把握して、顧客ごとに営業・マーケティング活動をしていこう」ということだ。一般的なビジネス（商売）は、売り手は1社で買い手は多数であるので、1対多になる。売り側の営業マンの個別性を考慮すれば多対多といえるかもしれない。これを「1対1」で行おうとするので、売り手側は大変である。顧客や市場を知らないといけない。例えば馴染みの店舗で「こんにちは さん」と言われるような構築である。小さい店舗であれば何とかなるが、これを全社や全営業マンで行おうと思うと非常に困難である。コストが無限であれば、顧客1社（1人）に1名の営業マンを担当させ、そのお客様のことだけを考え提案すれば、実現できる。顧客は大変大きな満足を得ることになるだろう。取引金額が大きく継続性がある商品は、このフォーメーションはとることが可能だ。ただ、そうでない商品やサービスの場合にはそういうわけにいかない。これを低コストで実施し継続させることが必要不可欠である。

このように、個々の消費者や顧客の嗜好やニーズ、購買履歴などに合わせて、一人一人個別に展開されるマーケティング活動では、提供する情報や対応内容を一人一人変化させることにより、消費者や顧客は、あたかも企業と自分が一対一の関係を築いているように感じる。まさに新しい顧客の開拓よりも、既にいる顧客の忠誠心を高めるのに威力を発揮するマーケティング手法と言える。これが優良顧客の囲い込み戦略とも言われている。

第六章 結論

1. 消費者購買行動に影響を与えるトヨタのマーケティング

(1) 生産者（メーカー）のマーケティング

市場細分化、ターゲットの設定の強化を提案する。近年、カローラの販売台数がホンダのFITに追い抜かれるなど、トヨタ車を追隨するライバル社の車が勢いを増してきた。たとえばbB開発の時、提案者全員がアロハシャツでプレゼンを行い、どのような若者を

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

ターゲットにするかということを確認に打ち出したように、そのくらいピンポイントでターゲットを設定する必要がある。トヨタ車から消費者が他社の製品に流れていくのは、製品コンセプトのぼやけを何かしら感じているからだと考えられる。たとえば、クラウンやレクサスなど高級車においてはそのコンセプトは明確に感じられるが、ヴィッツとイストの二つを比べたとき、そのターゲットの明確な狙いはわからない。消費者に製品に対する知識があれば違いが理解できるが、単に小型であるということしか伝わらなくては、そのシェアを他社の車に取って代わられてもおかしくないだろう。コンセプトは消費者に容易に伝わった方が、提案するにおいても効果的な提案ができる。

(2) 小売マーケティング

ディーラーごとに、PRする顧客の対象を絞る。神奈川トヨタ自動車(株)のETC販売時のように、顧客の環境や特性を直接知ることのできるディーラーだからこそ可能であるターゲット設定を行うことを提案する。例えば、「海沿いの道路をドライブしよう。少し高い位置からふと横を見れば、砂浜も、海も、遠くの堤防さえも見える。さあ、ランドクルーザーに乗ろう」という提案をしてみてもどうだろうか。ランドクルーザー＝山という固定観念を顧客から取り払い、ディーラー側から新しいPRをしていくことで、車販売の可能性がより広範囲に拡大される。

2. トヨタの消費者購買行動把握要因

(1) デモグラフィック要因

性別・年齢・収入・居住地など消費者の客観的な特性にもとづき、マーケティングを行う。

- 性別...男性には比較的排気量の大きい車、女性には比較的小型車を提案すめるといふ概念の取り払いを提案する。女性の社会進出に伴い収入が増えてきたことで、女性にも大きな車が浸透してきた。実際に私も趣味の面でいえば大きな車に乗りたいと思っている。したがって、顧客の趣味・環境に応じて新車を提案するときも、同時に比較的大きな車の推薦も行うと良い。男性は小型車に乗らないケースが多いので、男性にはワンランク上の車を推薦することで、プライドが刺激されるという消費者の心理的要因をつくることができる。
- 年齢・収入...年齢が車の趣味に及ぼす影響は非常に高い。年功序列型賃金制度が残る日本においては、高年齢の顧客ほど収入が多い場合が一般的なので、年齢と収入に合わせたプランを提供する。その時に注意すべき点は、高級車販売店舗の営業である。高級車を買いたい顧客は、たいがい社会的ステータスを持っており、車の価格を気にしないことがほとんどである。一般大衆車販売と高級車販売では、車の価格の考慮という点で違ってくるのだ。
- 居住地...例えば海沿いのドライブは好きだが、自宅の駐車場がとても狭いという顧客に対して、先ほどのように海をテーマに大型車であるランドクルーザーを提案しても、

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

顧客の環境とマッチしているとはいえない。居住地の特徴をつかんだ上で、さらに趣味などの要因と提案を合致させる必要がある。顧客が、なぜ小型車を希望しているのか、大型車を希望しているのか、単に外見・趣味・性能がその判断基準になっているとしたら、販売員が会話から巧みにその環境や趣味を聞き、顧客の新たな価値観・期待を創造することができる。つまり、女だから駐車時・運転時に小回りのきく「イスト」がほしいという顧客に対しては、趣味などの要因を聞き、仮に趣味がスポーツだった場合、乗車中の感覚がよりスピード感を感じさせてくれ、規格もそう大きくは変わらない「アレックス」も勧めてみるということだ。居住地に関しての何らかの情報から、販売員は新しい価値観を顧客に提供することができる。

(2) ライフ・スタイル要因

既存の顧客のライフ・スタイルに即して顧客のグループ分けを行い、車の買い換えを促進するための要因を探る。例えば女性・趣味がスポーツ・比較的大きな車が好きだという顧客をAグループとしてくくっておき、買い換えの時の好みや提案に対する反応を、同じグループに属するその他の顧客の買い換え時、参考にすることができる。ここで、営業・販売員による顧客日記を提案する。中にはすでに実行しているディーラーもあるだろう。しかし私の提案は、その日記（記録帳）をまとめた期間ごとにメーカーに提出し、顧客の生の声をメーカーの製品開発や改善に活かすための橋渡しとしての機能を有する日記である。ディーラーの顧客分析にも活かされ、メーカーにも情報が伝わることによって、顧客・ディーラー・メーカーの関係をより近いものにすることが可能である。

(3) 買い物スタイル

チラシ・ポスターなどによる情報によって買い物の有無を判断する消費者、また他社店舗との比較購買を行う消費者に対する戦略が必要である。よく新聞の折り込み広告で、新車発表、同時に多車種の値引き宣伝チラシがある。私は、車種によってはチラシを別に出すことを提案する。また、車の写真と価格だけではなく、一番アピールしたい車種のコンセプトを明確に表示し、具体的な提案も宣伝すると効果的だ。消費者に訴える力を持つのは価格だけではない。消費者は価格と製品の特徴・コンセプトに説得されるので、より効果的な広告を作成するべきである。

消費者の比較販売において他店舗より優位に立つためには、魅力的な店舗づくり・ある程度までの値引きが行われている。しかし、一番大切なのは店舗への、または営業員への信頼である。類似している車種において、他店舗より価格が高くて、知り合いがいたり信頼する営業員がいたりする場合には、顧客は購買を決めることが少なくない。例えば、トヨタのヴィッツとホンダのフィットにおいて、規格は大して変わらないといえる。双方の価格を調べると、現在ヴィッツ 115 万円～160 万円、フィット 106 万円～174 万円となっている。価格帯もほぼ同じであり、消費者がこの二台を比較購買するとき、やはり製品バ

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

リエーションもあるが、営業員の効果的説得が欠かせない。

(4) 買い物リソース

消費者の買い物リソースに影響を与えるということは、投資資金・時間・情報に影響を与えるということである。お客様の車に対する投資資金を増やすということは、ワンランク上の車の推薦のほか、時間をかけてじっくりトヨタ車の良さを説明する時間をいただくということ、多数の価値ある情報を提供することである。顧客のある車種の推薦をするとき、できる限り多くの情報を伝えたい。その時間を有意義に、興味を持って過ごしてもらうためには、各店舗、おもてなしの心を高めることが必要だ。「トヨタのお店はいつもあなたの喫茶店」という宣伝をしている店舗がある。店舗に喫茶コーナーを併設し、家族同士でも友達同士でも長居しやすい空間を作ることが求められる。

(5) 関与

売り手による情報提供・説得に対して消費者が行う情報処理の仕方や反応は、関与の高低によって異なるので、販売員はより高い関与度を消費者に与えることが必要だ。これまで述べたような提案方法や接客方法が、顧客に影響を与えることになる。

(6) 動機付け

トヨタビスタ福島(株)の例でもわかる通り、消費者は何によって車の購買を動機づけられるのか正確にはわからない。ただし最初から特定車種の購買を目的としている顧客の購買に関する動機付けに影響を与えることは可能である。私が提案することは、特定の車種を求めて来店する顧客に、他車種二種類程度試乗させることである。しかも他車種は顧客の求める車種とは特徴的に大きく異なったもの、また顧客が求める車種と類似しているものである。その狙いは、まず顧客の求める車種の性能や乗り心地を体感してもらうこと、次に他車種にも試乗することで、顧客が求める車種の良さをなおさら知ってもらうこと、そしてまた違った価値観・期待を提供することである。これをトヨタの販売店のうち、トヨタチャンネルにおいて考えてみる。

顧客がマーク からクラウンに買い換えようとして、そのマーク で来店した場合。

(ア)まず顧客のマーク に販売員と顧客で乗車し、現在の機能などを簡単に説明する

(イ)次にランドクルーザー、サーフなど全く違った車種に乗車してもらう

(ウ)最後にクラウン(2種類程度)に販売員とともに乗車し、マーク やランドクルーザーなどとの違いを説明することで、顧客の「クラウンがいいのかな」という感情に追い打ちをかける

という具合である。

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

3. トヨタディーラーにおけるコミュニケーション戦略

コミュニケーション戦略の手段としては、広告、パブリシティ、人的販売、販売促進（SP：セールスプロモーション）があり、これら4つがコミュニケーション・ミックスを構成する。広告とパブリシティは、ともに非人的で一方向的な、マス・コミュニケーションだが、広告は優良である点がパブリシティと異なる。それに対して、人的販売は、人的で双方向的なコミュニケーションである。最後に販売促進は種々の購買刺激手段の総称である。

・ 広告（有料）	}	マス・コミュニケーション、一方向的	}	効率的、効果的に組み合わせる コミュニケーション・ミックス
・ パブリシティ（無料）				
・ 人的販売	人的、双方向的			
・ 販売促進	種々の購買刺激策（店内POP，ポスター等）			

トヨタ自動車、前年度比減ながら9年連続のトップ

企業別の広告費では、トップのトヨタ自動車（前年度比16.4%減）以下、松下電器産業（668億円、同17.8%増）、本田技研工業（593億円、同1.1%増）と続く。トヨタ自動車の広告費は3年ぶりに1000億円を下回ったが、2位とは依然として300億円近い差がある。

<http://www.nikkei-koken.gr.jp/study/01.html>

上記の記事にもあるとおり、トヨタ自動車は宣伝・広告に力を入れていることがわかる。テレビを見ていても、一番多いのはトヨタのCMであると感じる。このように、消費者の日常生活の中に入り込んで、目につくように宣伝を行うことが効果的であり、販売を促進する手段ともなる。しかし、この宣伝・広告にはマス・コミュニケーションであるという特徴がある。従って、消費者（顧客）一人一人の環境や特徴などの対応しておらず、一方的なPRであるという点は避けられない。しかし、ディーラーから顧客に発送するダイレクトメールなどは、顧客の環境に則した内容であり、今後はそちらに重点を置くことが必要ではないだろうか。私は、社報をこまめに発行し、顧客のダイレクトメールに添えて送ることを提案する。顧客に信頼してもらえる会社にするために、各ディーラーからの会社報告といった形で会社内をオープンにし、顧客に身近に感じてもらう工夫があれば、優良顧客の囲い込み戦略の一環として効果があると推測する。

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

1. 人的販売戦略

セールスマン、営業マンを使った営業展開

(1) 機能別	
・創造的人的販売	潜在需要の開拓、新たな顧客の創造 : オーダーゲッター : 新規顧客を探す営業活動。飛び込み営業等
・維持的人的販売	取引関係の維持 : オーダーテイカー : すでに取引のあるところとの継続営業。ルートセールス
・支援的人的販売	注文活動をせずに販売支援のみを行う。サポーターセールス、(電気屋や化粧品屋などの) 派遣販売員

機能別に分類した人的販売に関して、以下のことを提案する。

創造的人的販売において、飛び込み営業を廃止する。名古屋のあるディーラーでは飛び込み営業を中心とした販売活動が行われている。しかし名古屋という大都市において訪問を好む顧客が多いとは考えられない。大都市ほど顧客の環境変化に対応し、訪問中心型から店舗中心型へと車の営業スタイルが変化しているため、トヨタディーラーは、店舗がある地域性にもとづいてその創造的人的販売の形を変えるべきである。

維持的人的販売において、優良顧客囲い込み戦略の実行を徹底することで、一度トヨタ車を買った顧客は絶対に逃がさないようにする必要がある。絶対的トヨタファンの創造は、継続取引の創造であり、またそれほどの価値を顧客に提供できなければならない。平均的買い換えの時期に次の車の提案をするのではなく、顧客の車の状況をなるべく把握し、そういったコミュニケーションの中で提案するのが望ましい。

(2) 取引対象別

・流通業者への人的販売	
系列化 大	小売店の経営にまで関与するディーラーヘルプスが中心
系列化 小	自社製品の取引拡大を目的とすることが中心

人的販売の効果測定

営業部門のレベルの効果測定

販売員のレベルの効果測定

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓

社員のやる気を向上させるためには、社員がした仕事の結果に応じてきちんとした基準のある報酬を出すことが大切である。例えばトヨタが指摘されているサービス残業の多さによる過労者の続出は、成果を上げようとしている社員に対する正当でない企業体制の表れである。トヨタという日本を代表する企業だからこそ、仕事に対して正当に評価することが不可欠である。そうした評価に伴って、販売員・営業部門の販売効果が引き上げられるだろう。

結びに ~本研究を通しての感想~

本研究を通して、販売戦略をいつ、どこで、どう活かしたら良いのかということ学ぶことができた。四月からトヨタディーラーの営業・販売員として仕事をしていくに当たり、二年間学んできた経営戦略とトヨタの仕組みの合致を知っていることは大変意味のあることだと思う。最終章で自分自身がトヨタに消費者購買行動に則した戦略を提案するという形で研究を進めたことで、自分なりのビジョンを持つことができた。

四月から神奈川トヨタ自動車で、営業・販売員の一人として仕事をするにあたり、その店舗の戦略を知ることから始め、一日一日の仕事の中で、何かを提案できるような目を持ちたいと思う。顧客に車を勧める時も、本研究で提案したように、一人一人の特性に合わせ、顧客にとって価値のある提案をすることができたら幸いだ。森ゼミで学んだこと、個人研究で学んだことを十分に活かして仕事に取り組みたい。

参考文献

1. 鈴区辰治 『経営学の潮流 - 系譜と新展開』(株)中央経済社 2000年
2. (社)日本マーケティング協会 『マーケティングベーシックス』同文館出版株式会社 1995年
3. 塩地洋 『自動車流通の国際比較』有斐閣 2002年
4. デービット・A・アーカー 『戦略市場経営』ダイヤモンド社 1986年
5. 藤本隆宏 『製品開発力』ダイヤモンド社 1993年
6. 三輪芳朗・西村清彦 『日本の流通』財団法人東京大学出版 1991年
7. 高橋郁夫 『消費者購買行動』千倉書房 1999年
8. 影山信一 『トヨタシステムと国際戦略』ミネルヴァ書房 2003年
9. フランセスコ・M・ニコシア 『消費者の意志決定過程』東洋経済新報社 1980年
10. 寺田信之介 『図解マーケティング』日本実業出版 1997年
11. 矢作敏行 『現代流通』有斐閣 1996年
12. 高岸清 『自動車の実際知識』東洋経済新報社 1971年
13. 白澤照雄 『自動車業界』教育社 1990年
14. 公正取引委員会事務局 『自動車の流通実態調査』1993年

<http://toyota.jp/> /IT20011106.pdf

http://chubu.yomiuri.co.jp/toyota/big3_toyota_031009.htmlhttp://www.nri.co.jp/opinion/it_solution/2001/pdf

トヨタ自動車の経営戦略 千田真弓