

2018年度

デミング賞
受賞報告講演要旨

トヨタホーム株式会社

1. 会社概要

1.1 概要

トヨタ自動車株式会社（以下、「TMC」という）は1975年に住宅事業部を新設し、自動車産業から派生した特徴を活かした独特の技術を活かして戸建事業を進めてきた。

TMCは2003年に住宅事業強化の出発点として、住宅事業部門のうち営業企画、分譲、施工支援機能を分離する形で住宅販売会社「トヨタホーム株式会社（以下、「当社」という）」を設立し、2004年に営業を開始した。その後、2008年に商品開発機能を統合したが、事業企画・技術開発・生産機能はTMCに残し、自動車部門とのシナジーを図ってきた。そして、2010年に開発・生産・販売が一体となった迅速な意思決定と機動的な事業運営を図るために、住宅事業の全機能を統合し完全分社に至った。現在ではTMC（出資比率約89%）のほかトヨタグループ9社からも出資を受けており、トヨタグループの住宅会社として、グループの住関連技術の集約を一層進め、最先端の住宅づくりに取り組んでいる。

当社の主要事業は戸建事業であり、2000年度に戸建販売戸数で愛知県No.1を獲得以降、2016年度まで17年連続No.1を継続している（図 1.1.1 参照）など、地域限定的であるもののプレハブ住宅業界では一定の地位を確保している。

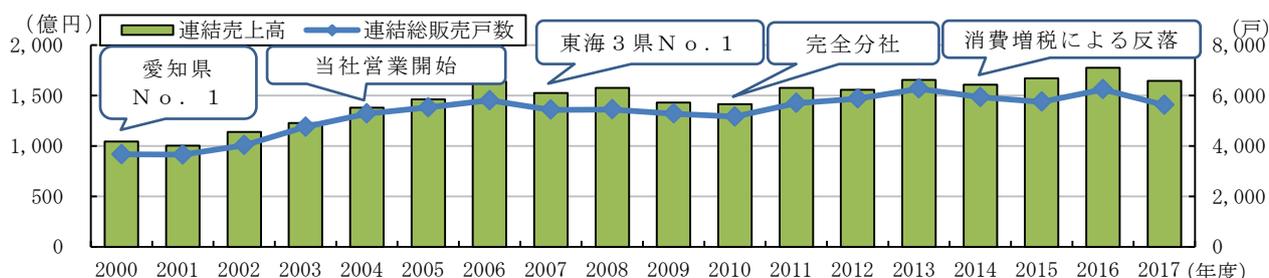


図 1.1.1 業績（連結売上高と連結総販売戸数）推移グラフ

市場縮小傾向にある住宅市場では当然に競争条件はますます厳しくなると考えられ、当社は生き残りと持続的成長を目指して2014年度よりTQM推進を強化し、経営基盤の再構築と諸課題の解決に取り組んでいる。戸建事業ではトヨタホーム販売店（以下、「販売店」という）等と協力して、お客様の「理想の暮らし」を実現するために顧客価値「3つの安心」の提供を、また戸建事業で実装した組織能力を活用して、戸建事業以外の領域でも顧客価値提供を図っている。

1.2 主要事業とその特徴

当社の主要事業とその規模を、表 1.2.1 に示す。

表 1.2.1 主要事業とその特徴

(2017年度)

主要事業	事業・製品の特徴	事業エリア
戸建 (分譲含む)	①工場生産率の高いユニット工法のシンセシシリーズ ②部材のみ工場生産し現地組立工法のエスパシオシリーズ	愛知県を中心に全国 〔分譲事業は首都圏中心で、 インドネシア ジャカルタでも実施〕
マンション	①自社ブランド(アネシア)による単独事業 ②他社とのJVによる共同事業	愛知県を中心に一部、首都圏 (ミサワホーム共同事業)
賃貸・特建	①賃貸商品開発と販売店賃貸事業支援 ②トヨタ関連企業の寮・社宅対応 ③大手コンビニ店舗の規格量産型躯体販売	①首都圏中心に全国 ②全国 ③全国
リフォーム	①トヨタホームリフォーム(株)主導 ②戸建からマンションリフォームまで幅広く対応 ③販売店のリフォーム教育・支援	愛知県を中心に全国

〔その他（本社ビルテナント、人材派遣等）〕

1. 3 製品・サービス実現プロセスにおける販売店との関係（主に戸建を示す）

当社は代販制を採用しており、各プロセスに販売店支援として関わる点が特徴である（図 1.3.1 参照）。代販制の利点は、地域密着の販売戦略が実行しやすい点である。地域経済において有力な財界人のネットワークの活用や、TMC 販売店制度のノウハウを活かすことができる。

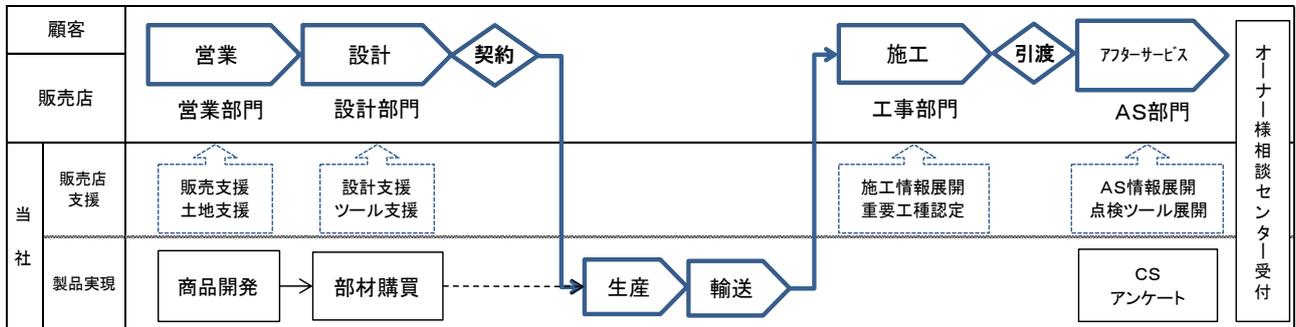


図 1.3.1 製品・サービス実現プロセス

1. 4 組織

当社の組織・人員と主要業務を、図 1.4.1 に示す。（2018年5月1日現在）

組織図とその人員		人数	主要分掌業務
営業センター	TQM推進室	4	TQM実践支援、役員TQM会議運営、オールドヨタTQM大会参画
	渉外室	5	情報収集・社内展開、関係機関パイプ作り、業界団体へ意見表明
	経営企画部	24	中期経営計画、会社方針の立案、事業企画、株主総会・取締役会・経営会議の事務局、法務・コンプライアンス、広報、決算・税務資金管理、子会社管理、監査
	管理部	43	組織企画、人事制度企画・運営、人材育成、危機管理 社内・販売店システムの企画、開発・改善
	CS推進部	18	顧客満足向上策の企画、販売店への展開・推進 PHV事業の推進
	品質保証部	20	全社品質管理業務（ISO 9001、出荷品質監査） 市場品質問題の対策、販売店アフターサービススタッフの人材育成
	営業統括部	58	戸建販売方針、販売計画の策定、展開 商品計画の立案と新商品導入 販売店経営目標策定と進捗管理、採用・育成策の企画、展開
	不動産開発部	61	戸建販売用地仕入・開発、マンション事業用地仕入・事業推進 分譲用地の仕入・開発、分譲事業の企画、推進
	ストック事業推進室	1	既存住宅流通と、リフォームを連携し推進
	法人営業部	31	トヨタグループを中心とする法人営業施策企画・活動推進
	特建部	31	賃貸商品の企画開発と販売店の賃貸事業支援、 トヨタ関連企業の寮社宅対応、大手コンビニ店舗の規格量産型躯体販売
	インドネシア事業室	7	インドネシアでの戸建分譲事業推進
	販売店システム推進室	6	販売店業務標準システムの導入・活用 顧客管理業務・工程管理業務の標準化・効率化
	技術開発センター	商品開発部	63
内装・設備開発部		37	内装・設備開発、次世代住宅研究開発、顧客個別対応、原価改善
設計推進部		44	販売店設計関連業務のサポート、基準策定と人材育成 技術管理、原価企画、認定・認証、特許・意匠取得活動推進
建設部		36	販売店の施工体制整備と施工人材育成 新商品の試作・改善、技術情報作成・展開
調達部		20	部材、設備、資材、販促ツール、事務用消耗品、 物流・場内作業、マンション・造成の発注先・価格決定
生産管理部		91	生産計画・輸送管理、部材積算 新商品切替進捗フォロー、設計変更受付、配布
製造部		321	戸建住宅等の生産（3事業所）、生産技術維持・改善 安全衛生健康活動の企画、展開

図 1.4.1 組織・主要業務一覧

2. 経営目標・戦略

2. 1 事業構造と事業シナリオ

経営基盤の再構築にあたり、当社の現状の事業環境と事業構造、即ち、顧客への価値提供に至るプロセスにおける様々なパートナーや競合の存在とそれらとの相関関係を、図 2.1.1 のとおり可視化した。

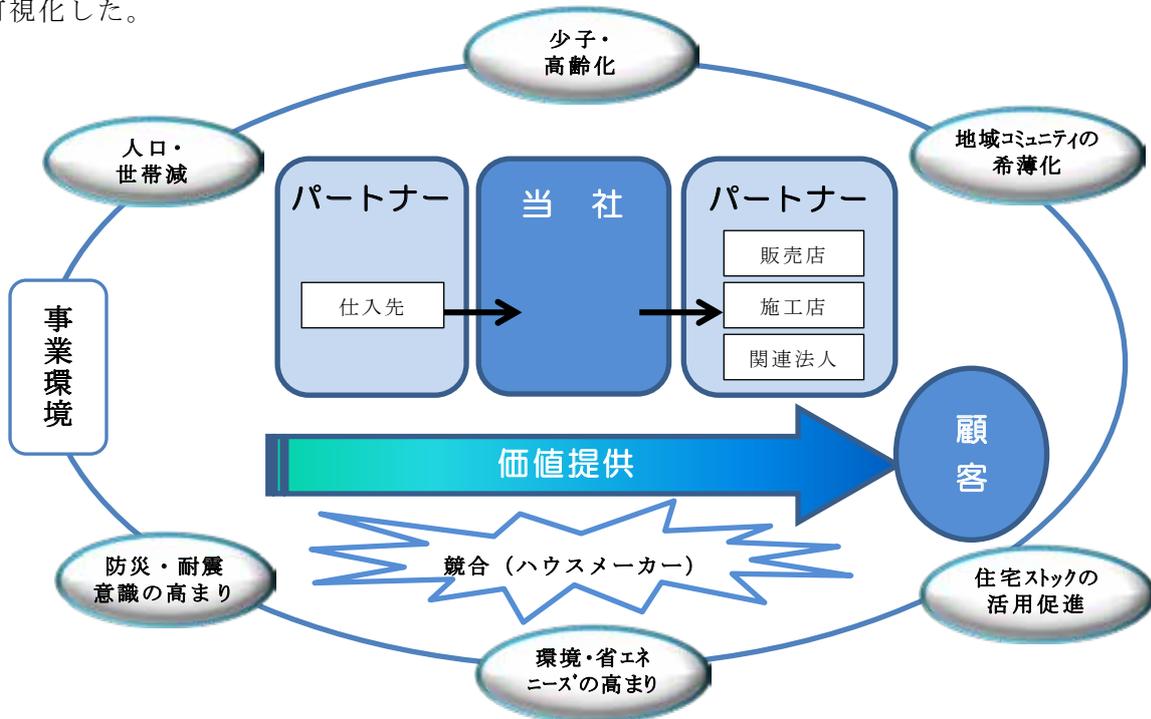


図 2.1.1 事業環境と事業構造

この事業構造の中で、お客様が真に求めているものは何かを追究していった結果、当社は「住宅」という商品（モノ）を提供しているものの、お客様がそこに求めるのは「理想の暮らし」であり、その「理想の暮らし」は、日々の暮らしから「安心」が得られることにより実現することができるものであるとの結論を導いた。この「安心」に、「人生」という時間軸を加味すると、次のように「3つの安心」に分解することができる。

表 2.1.1 「3つの安心」

3 つ の 安 心	建てるときの安心	住宅そのもの（商品）、住環境（街並み）、家づくりのプロセスの3要素において「安心」を提供する。
	建てたあとも安心	お客様の暮らし方の経年変化に対応した、生涯に渡る、場合によっては次世代にまで及ぶきめ細かいサポートにより「安心」を提供する。
	支える安心	上記の「安心」の継続性、安定性を担保するのが、トヨタのブランド力であり、「支える安心」である。

「3つの安心」という価値を一人ひとりのお客様に確実にお届けし、お客様の「理想の暮らし」を実現することがお客様のご満足に繋がり、当社の存在意義と発展の証となる。

次いで、当社が保有している特徴を整理・分析し、それを前提として、顧客価値の提供を実現するために当社が保有すべき組織能力の洗い出しを行った上で、当社が競争優位性を発揮するた

めに強化すべき経営機能を特定した。以上の結果導かれる当社の事業シナリオを次頁図 2.1.2 に示す。



図 2.1.2 事業シナリオ

2. 2 経営目標・戦略

以上の分析・整理から、お客様の「理想の暮らし」を実現するという経営目標は、「3つの安心」という顧客価値をお客様に提供することによりなし得ることが明確になった。これを前提に当社の経営目標・戦略の全体像を図 2.2.1 のとおり再整理した。

この経営目標を達成するために、中期経営計画 (2017年度～2019年度) において、次のとおり3項目の目標を明記している。

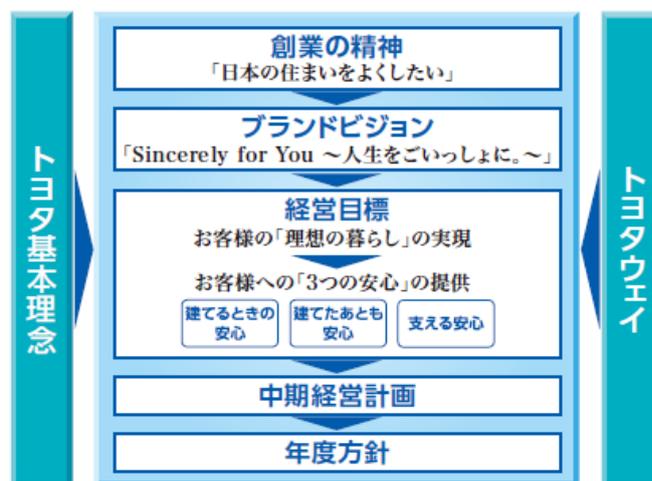


図 2.2.1 経営目標・戦略の全体像

- (1) CS No. 1の実現
- (2) 戸建事業の確実な伸張
- (3) 事業多角化の推進

お客様との長期的な関係維持・強化を通じて、顧客価値の継続的提供を図っていくことにより、「CSNo. 1」を達成したとき、「3つの安心」をお客様一人ひとりにお届けすることが真に実現したと言えるのであり、更にその「CSNo. 1」が定着したとき、当社の生き残りと持続的成長が担保されることになる。即ち、当社の事業の全てを支える基盤となるのが「CSNo. 1の実現」である。従って、3項目中、最重要の目標と位置付け、CS評価点を業界No. 1レベルに引き上げることを目標としている。

当社の中核事業である戸建事業に関しては、顧客価値提供に軸足を置いたときの目標数値に置き直し、市場縮小下でも生き残りを図っていくため、堅実に戸建販売戸数を伸張することを目標としている。

他方で、戸建事業において実装した組織能力を活用して、戸建事業以外の領域においても顧客価値を提供していくことは、当社が単に生き残りだけでなく、安定的な収益を確保し持続的に成長していくことにも資するものである。そこで、市場構造の変化や競合動向を踏まえ、事業多角化も同時並行で推進することとしている。具体的には、リフォーム・不動産流通、賃貸・特建、マンション、海外の4領域についても、顧客価値提供のしくみを強化し、これら非戸建事業の売上高構成比を引き上げることを目標としている。

以上の目標達成に向け、顧客価値提供を目的として、経営機能毎に「保有すべき組織能力」と現状とのギャップを分析のうえ、「保有している特徴」を「能力化するための方策」を表2.2.1に示す11項目に整理した。そしてこの11項目を年度会社方針に落とし込んでいる。

表 2.2.1 能力化するための方策

強化すべき経営機能	能力化するための方策	主管部署
① 方針管理	戦略的方針管理	経営企画部
② ブランド・CS	「3つの安心」ブランド確立、CSNo. 1の確立	営業統括部、CS推進部
③ TSS	TSSによる営業力強化	営業統括部
④ プラン提案	理想の暮らしを実現するプラン提案	設計推進部
⑤ 法人営業	法人関連企業紹介活動強化	法人営業部
⑥ 理想の土地・街並み	理想の土地の獲得・提供	不動産開発部
⑦ 商品開発	魅力ある商品開発	商品開発部、 内装・設備開発部
⑧ 製品・サービス品質	製品・サービス品質の管理と改善(品質保証)	品質保証部
⑨ 人材育成	改善力のある人材育成と組織能力向上の取組み	管理部、営業統括部
⑩ 情報技術	情報技術	管理部、 販売店システム推進室
⑪ 事業多角化	戸建事業以外における顧客価値実現のための各種取組み	特建部、不動産開発部、 ストック事業推進室 インドネシア事業室

3. TQMのフレームワーク

3.1 TQM推進のねらいと活動経緯

当社は分社前のTMC住宅事業部として1999年にISO 9002、2002年にはISO 9001を取得し、2010年の完全分社以降も方針管理、QCサークル活動、創意くふう制度、問題解決等をTMCから継承・実施してきた。しかし2013年に時代の大きな変化へ追従できなければ発展・成長はないとの認識のもと、会社方針に「TQM推進による企業体質強化」を掲げた。まず、TQM強化の準備期間として2013年に「TQM推進準備委員会」を設置し、「TQM実行ワーキング」を経てTQMの今後の進め方を整理した。そして、2014年度から3か年の中期経営計画にTQM強化を織り込んだ上で「2014年度会社方針」を策定した。

2014年1月TQM推進室を新設し、3月31日「TQM全社キックオフ会議」にてトヨタホームの「TQMの基本的な考え方」を全員で共有し「TQM強化」を宣言した(図3.1.1参照)。

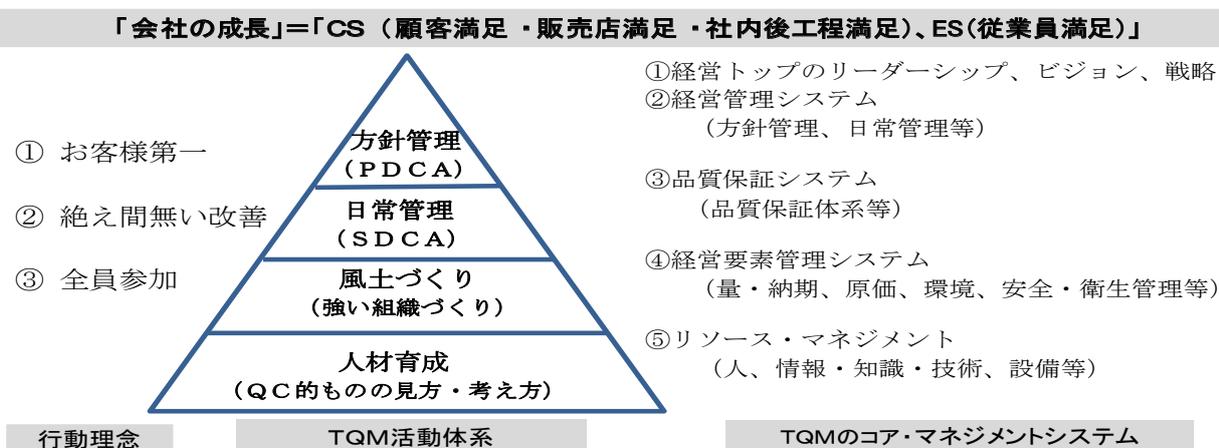


図 3.1.1 トヨタホーム「TQMの基本的な考え方」

2014年度からは表3.1.1に示すように、「TQM重点テーマ活動」を開始し、トヨタホームの強みを伸張するため「法人営業強化のための営業の質の改善」をテーマに、トップ以下全役員・関係部長参加の「役員TQM推進会議」と外部コンサルを加えた「TQM経営懇談会」を設置し全社で改善活動に取り組んだ。具体的には「TMC従業員持家アンケート」や「お客様へのヒアリング調査」により事実に基づく敗因を分析した。まず、お客様の購入ステップごとにお客様の声をKJ法により分類し、そこから得た気づきから対策に取り組むに当たり、効果指標を会議メンバー全員で洗い出し、重点指向で取組み項目を絞り込んだ。7月からはモデル販売店としてトヨタすまいるライフ株式会社(以下「Tすまいる」という)とともに活動を推進し、成果の目途付けをした後、2015年度からは改善活動範囲を「全国販売店」に拡大し展開した。

2015年10月にトップ自ら「デミング賞受審宣言」をした以降、まず第1に「方針管理の見直し」を実施した。従来実施の方針点検やISOマネジメントレビューの関係を整理した上で、2016年2月から新たに「TQMトップ方針点検」(1回/月)を設置して推進した。この中で、事業構造を改めて分析し顧客価値提供のための経営課題を再整理の上、2016年度会社方針を期央に見直した。さらに2017年度は会社方針の点検・評価方法と策定の見直しを図った。

第2に「TQMとISOの一体化」の認識のもと、2016年6月から品質保証体系や業務機能展開表等、日常業務管理の見直しを図った。具体的には、ISOの適用範囲としている「製品

実現業務」に「販売店支援業務」を追加し、お客様と一緒に仕様を決めるという住宅営業が行う商談の特徴を踏まえた「販売店業務プロセス」を品質保証体系に織り込んだ。

第3に「改善能力の向上」に取り組んだ。MAST、自工程完結研修やQCサークル、小集団活動に加え、階層別研修での問題解決研修を充実するとともに、トップ以下全役員・部長が「TQMトップ方針点検」の場を通じて改善の手法・進め方等の情報を共有し、改善能力向上に取り組んできた。特に、2016年度からは全部署にて「問題解決A3資料」の作成（「A3文化」の醸成）、2017年度からは「全員参加の小集団活動」を掲げて活動した。さらに「個人と組織能力の評価」を全部署で実施し、各人の育成目標を明確にするるとともに、重点テーマ等OJTを通じた育成に加えて、優先順位付けによる業務改廃、中期経営計画達成のための必要人員の明確化に取り組み、中期経営計画に沿った採用・ローテーション等、要員計画のしくみの運用を始めた。

表 3.1.1 TQMの活動の経緯

年度	2013	2014	2015	2016	2017
ねらい	・課題の明確化によるTQM導入の準備	・TQM導入による強化項目の明確化	・トップのリーダーシップによるTQMの考え方全社共有	・「顧客価値」を経営の中心に置いた活動強化	・個人と組織の能力把握とレベルアップのしくみ構築
主な実施事項	TQMの導入と展開				
	・TQM推進準備委員会 ・TQM実行ワーキング ・TQM全社キックオフ会議	・役員TQM推進会議 ・TQM重点テーマ活動（営業の質の改善）	・デミング賞受審宣言 ・TQMトップ方針点検（11の方策の抽出）	・TQMフォロー会議 ・社内第一線への浸透（社内報等による意識付け）	・全員参加の徹底 ・販売店への浸透（講演会等による考え方の共有）
	1. 方針管理の見直し				
	・中期経営計画策定	・中期経営計画（第1フェーズ）		・会社方針の期央見直し	・会社方針の点検方法及び策定の見直し
	2. TQMとISOの一体化				
	・ISO 9001 2008年度版			・2015年度版移行準備 ・日常業務管理見直し	・2015年度版へ移行
3. 改善能力の向上					
・MAST、自工程完結研修 ・QCサークル、小集団活動	・営業の質の改善活動（モデル販売店にて実施）	・全国販売店への展開 ・11の方策の進め方共有化	・問題解決A3資料（A3文化）	・全員参加の小集団活動 ・個人と組織能力の評価	
問題点	・プロダクトアウトの思考：顧客価値の経営への展開が不十分 ・方針管理の問題点：目標未達に対する原因究明・対策立案が弱い ・各部業務分掌からの問題：部署間を跨ぐ問題への対応が弱い ・販売店との連携：販売店との一体感が弱い（当社の社内連携が不十分）			・全員参加が不十分 ・改善力向上のしくみが不十分	・個人及び組織間の改善力のバラツキが大きい

3.2 TQMの基本概念、方法論の「11の方策」への適用

◎：非常に大きく貢献 ○：大きく貢献

顧客価値	3つの安心	3つの安心 内容	関連性	能力化するための「11の方策」	TQMの構成要素												
					基本概念				方法論								
顧客志向	全社参加	方針管理	日常管理	品質保証システム	品質情報システム	新技術開発管理	小集団改善活動等	QC手法活用	継続的改善	人材育成							
建てる ときの 安心	理想の暮らしを実現するため トヨタらしい商品を提供してくれる	理想の暮らしを実現するため 安心・安全、利便性の優れた住環境を 提供してくれる	理想の暮らしを実現するため 家づくりのプロセスがしっかりしている	① 戦略的方針管理	○	○	○	◎							○		
				② 「3つの安心」ブランド確立、CSNo.1の確立	◎	○	○				○						○
				③ TSSIによる営業力強化	○	◎				○							
建てた あとも 安心	暮らしの変化に対して 生涯サポートしてくれる			④ 理想の暮らしを実現するプラン提案	○	◎									○		
				⑤ 法人関連企業紹介活動強化	○	◎				○						○	
支える 安心	継続的・安定的に サポートしてくれる			⑥ 理想の土地の獲得・提供	○	◎									○		
				⑦ 魅力ある商品開発	○	◎		○		○	○	◎	○	○	○		
				⑧ 製品・サービス品質の管理と改善（品質保証）	○	○	○	○	◎	○	○	○	○	○	○		
				⑨ 改善力のある人材育成と組織能力向上の取組み			○	○	○						○	◎	
				⑩ 情報技術		○	○	○	○	◎				○			
				⑪ 戸建事業以外における顧客価値実現のための各種取組み	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○			

①戦略的方針管理、⑨改善力のある人材育成と組織能力向上の取組み、⑪戸建事業以外における顧客価値実現のための各種取組み は、「3つの安心」全てに関連する

図 3.2.1 顧客価値・「11の方策」とTQMとの関係

4. TQMの実施状況

4. 1 戦略的方針管理

4. 1. 1 TQM強化前の状況

当社において、市場が縮小傾向に転じるなど、事業環境が変化する中では、必ずしも目標達成率が高くはならず、完全分社後の当社が持続的な成長をなし得る上で、以下の課題があった。

- ① 期初の方針策定において、目標設定の妥当性・合理性の検証が不十分
- ② 「方針管理」と「日常管理」との区別が不明確
- ③ 方針点検において、「目標」と「方策」の相関関係・因果関係の分析・考察に基づき妥当性・合理性の検証が不十分

4. 1. 2 方針管理のしくみの改革

以上の課題に対して、以下の取組みにより改革を実施した。

(1) 期初の方針策定時における目標設定の妥当性・合理性

第2章で述べたとおり、事業環境と事業構造の分析に基づく提供すべき顧客価値の特定、その顧客価値提供を実現するために保有すべき組織能力の把握、更にはそこから導かれる事業シナリオを踏まえた目標設定により、期初の方針策定とその展開に戦略性を持たせることとした。変化に対し機動的に対応するため、中長期的観点と社内状況（保有すべき組織能力の実装状況）・社外状況（事業環境）の総合的観点に立って、方針の妥当性・合理性を検証している。

(2) 「方針管理」と「日常管理」の分類、「プロジェクト型日常管理」の明確化

各年度の方針展開にあたり、「重点実施事項」の管理手法を、以下の定義により「方針管理」と「日常管理」とに分類することとした。

「日常管理」：組織設立・存続の目的に沿って実施する日常業務
(従って、計画・手順・管理方法が確立している)

「方針管理」：上記の「日常管理」の発想では取り組むのが困難な、事業環境の変化に対応して全社一丸となって取り組むべき、ある程度大きなプロジェクト
(従って、計画・手順・管理方法が確立していない)

「日常管理」は、各部毎に「業務分掌」と「業務機能展開表」により明らかにされる維持・向上活動であり、それを超える活動、即ち改善・革新の実践を要するものが「方針管理」に分類されることになる。しかしながら、実際にはこの2分類では割り切れず、「日常管理」の中には、所定の手順・管理方法では必ずしも対応できない大小様々なプロジェクトも存在する。そこで、これを「プロジェクト型日常管理」と位置付け、以下のように定義した。

「プロジェクト型日常管理」：大小様々なプロジェクトが日常業務となっているもの
(一般的な手順・管理方法は定まっているが、個別に計画や進捗管理をする必要があるもの)

新商品や新たな要素技術を商品化するための開発テーマの推進などが「プロジェクト型日常管理」に該当するが、その管理方法をどう認識するかが課題となった。「日常管理」と「方針管理」の区別を前提に、「方針管理」に力点を置く経営管理に転換していくためには、その「中間領域」

とも言える「プロジェクト型日常管理」の管理方法を明確に認識する必要がある。その課題認識のもと、WBS（Work Breakdown Structure：必要実施事項）をベースとし、リスク要因やマイルストーン設定等も盛り込んでプロジェクト計画を立案し、これに基づいてプロジェクトの進捗管理を行う管理方法を確立し全社で共有した。

（3）方針点検時の目標-方策の相関関係の分析と考察

方針点検において、目標・方策の双方について管理指標を設定した上で、その指標を用いた目標と方策との相関関係・因果関係の分析・考察を通して、目標と方策の妥当性・合理性を検証し、次期の課題を明確化する手法を採用することとした。具体的には、表 4.1.2.1 に示す分析手法を全社で共有することにより、各部方針の点検の段階から実践し浸透を図った。

なお、この手法を用いた分析・考察は、期央点検及び期末点検において実施することにより、各年度内にPDCAを2回転することとし、連続性・継続性を持たせることとした。

表 4.1.2.1 目標-方策の相関関係の分析手法

タイプ	目標指標	方策指標	分析の観点
A	○	○	目標に対する寄与度の大きい方策は何か、管理指標としていない方策が大きく寄与したのではないかを把握。 必要に応じ、目標値が保守的に過ぎたのではないかについても検証。
B	○	△～×	方策策定時点で考慮し損なった要因とその目標への寄与度を把握。方策を計画通り実施できなかった、しなかった要因を追究。 必要に応じ、目標値が保守的に過ぎたのではないかについても検証。
C	△～×	○	方策が見当違いであったのか、寄与度が想定より小さかったのかを把握。目標未達理由の分析は自責要因を第一義とするが、他責要因（他部門の要因など）にも着目し、連携・誘導・支援等により全体最適を図るのが望ましい。 必要に応じ、目標値が過大ではなかったかについても検証（但し、安易な下方修正はしないものとする）。
D	△～×	△～×	方策を計画通り実施できなかった、又はしなかった原因を追究。

（凡例） ○：達成率 100%以上、△：達成率 60%以上 100%未満、×：達成率 60%未満

この分析手法を採用した結果、図 4.1.2.1 に示すとおり、2017年度においては、達成率が期央点検時には77.3%であったものが、期末点検時には79.3%に向上した。他方で、方策指標に対して、目標指標は達成率が10ポイントほど下回る傾向は持続しており（即ち、全体としては表 4.1.2.1 の「タイプC」に相当する傾向があり）、今後は目標に対する方策の妥当性・合理性につき一層の検討が必要である。

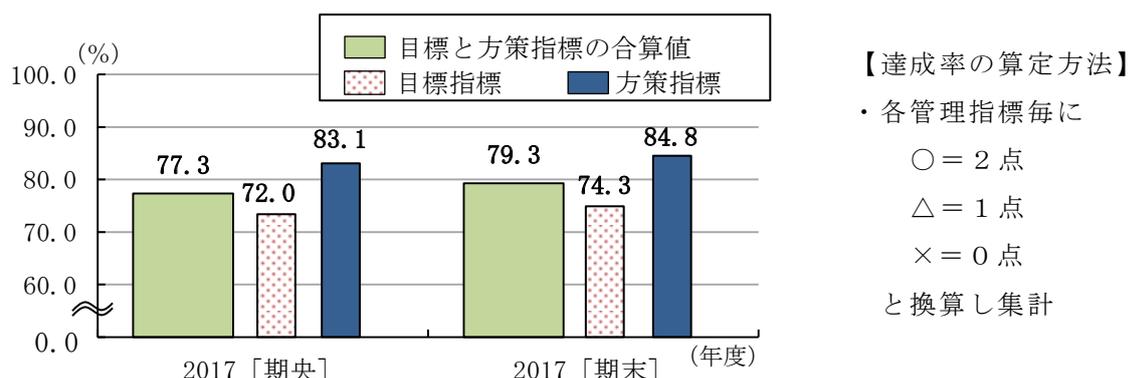


図 4.1.2.1 方針達成率

4. 2 「3つの安心」ブランド確立、CSNo. 1の確立

4. 2. 1 概要

住宅は一般的に「一生に一度の買い物」であり、お客様の購入検討会社に入るためには安心して家づくりを任せられる住宅メーカーと認識されることが重要である。特に、全国に展開しているプレハブ住宅メーカーの住宅は在来木造住宅に比べ高価であり、ブランド力がより必要となる。

第2章で述べた「3つの安心」を当社が確立したいブランドイメージと定め、お客様の住宅購入行動を、「購入検討前」「購入検討後」「契約後」の3段階に分類したうえで、それぞれの時期に実施すべき活動を設定した。「3つの安心」で「理想の暮らし」を実現できることを各部署一丸となって訴求し、認知率やブランドイメージの向上につなげている。

また、「3つの安心」の提供を実現するために、お客様の声に基づき「建物・対応（サービス）」などトヨタホーム全体の品質向上活動にも取り組み、CSNo. 1の確立を目指している。

4. 2. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM強化前の問題点

- (1) トヨタホームが訴求している内容と顧客の住宅購入時における重視内容がマッチしていなかった
- (2) マス広告でPRしている内容と、展示棟で営業スタッフがお客様に説明する内容が異なり、一貫性がなかった
- (3) CS活動は各部・販売店任せの状態で、目標達成のための具体的な取組みや到達レベルが明確でなかった

活動の重点

- (1) 訴求内容・訴求方法の見直し
 - ・購入重視度が高く、他社と差別化できる強みを社内で再整理
 - ・強みを提供すべきターゲットを明確化
- (2) 一貫性のある取組み
 - ・住宅購入検討前から契約後まで、変わらないブランドイメージを訴求
 - ・販売店も含め一貫性のある取組み
- (3) CSNo. 1に向けた取組み
 - ・具体的な取組み事項の展開
 - ・オールトヨタホームのCS活動推進

4. 2. 3 実施状況

(1) 顧客に受け入れられる訴求内容・訴求方法への見直し

2014年度に営業部門、開発部門、経営企画（広報）で、何を訴求すべきかを検討し、①顧客の購入重視度が高いこと、②他社に比べて優れていること、の2点を条件に、性能やサービス、機能など様々な要素を洗い出し集約したのが「3つの安心」である。

ブランドへの影響が大きい広告宣伝は2015年度から訴求を開始し、短時間で分かりやすさが必要なTVCMの訴求内容は、「3つの安心」へつながりやすい「60年長期保証」とした。

さらに、2017年度には「3つの安心」に関心の高いターゲットを明確にするためWEB調査を実施したところ、「3つの安心」に関心の高かったのは大手住宅メーカーを志向する層で、これまでのトヨタホームを購入されたお客様とほぼ近いと分かった。特に大手住宅メーカーの中でも、当社同様に工場生産比率の高い他社の住宅を購入されたお客様とトヨタホームを購入されたお客様の消費価値観が近く競合が多いと判明し、競合対策を強化した。

(2) ブランド確立に向けた一貫性のある取組み

訴求内容を「3つの安心」に見直し、購入の検討前から契約後まで、購入プロセスに合わせ、一貫して「3つの安心」を浸透できるように見直し、全社的な活動に改善した。各部署と

「3つの安心」につながる取組みを協議し、活動内容や管理する指標を定めた。また、2017年度には各部と目標を合意し、取組みを活性化させた。各部の部方針へも記載し、取組みがブランド向上に結びついていることの意識付けを行った。定期的に指標の進捗状況を確認し、会議体で展開することで、全社一丸となった活動へと進化させた。

(3) CS No. 1に向けた取組み事項の展開とオールトヨタホームのCS活動推進

2014年度から会社方針のひとつに「CS No. 1：業界CS No. 1レベル」を定めた。まず、商談・引渡し・2か月点検までのCS向上を目指し、販売店と一緒にCS活動の強化を進めた。具体的には、CS評価の低評価点（1・2点）の撲滅を推進するため、当社から全販売店にお客様対応の迅速化（アクション30）に取り組むよう展開し、活動実績を当社で把握するようになった。低実績の販売店には当社担当者が直接販売店のCS会議に出席するなど重点的なフォローを行った。

さらに、販売店スタッフがお客様から受けたお褒めの言葉、お叱りの言葉（お客様の声）の社内イントラ掲載による全社展開や、各部の部方針へも記載し、取組みがCS向上に結びついていることの意識付けを行った。その結果、引渡し年別CS評価で年々経過月での差が小さくなっており、受付年別CS評価では、引渡し3か月評価が2017年度末に目標を達成した。

4.2.4 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

(1) 有形の効果

①ブランド調査

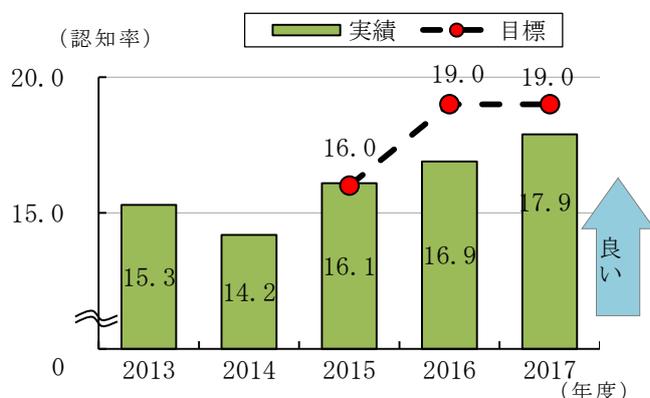


図 4.2.4.1 認知率推移

②CS評価

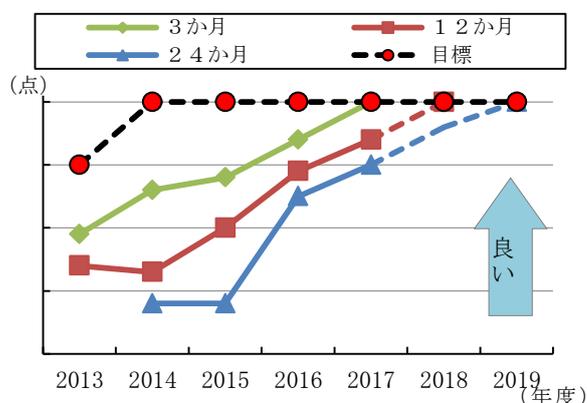


図 4.2.4.2 受付年別CS評価推移

(2) 無形の効果

- ① マス広告を見てトヨタホームが気に入り展示棟に来場されるお客様が増加した。
- ② SNSでトヨタホームが取り上げられることが増加した（いい評判）。
- ③ 販売店も含め、オールトヨタホームが一丸となってCS活動に取り組むことで、第一線のスタッフまで全員の意識が統一され、一体感が生まれた。

4.2.5 今後の進め方

- (1) ターゲット顧客に効果的に訴求できる取組みを各部署と協議し、合意の上推進する。
- (2) 時代背景や競合他社との関係を踏まえ、必要に応じた訴求内容の見直しを検討する。
- (3) オーナーサポートメニューの充実などによる引渡し後12か月以降のCS活動を推進する。

4.3 TSSによる営業力強化

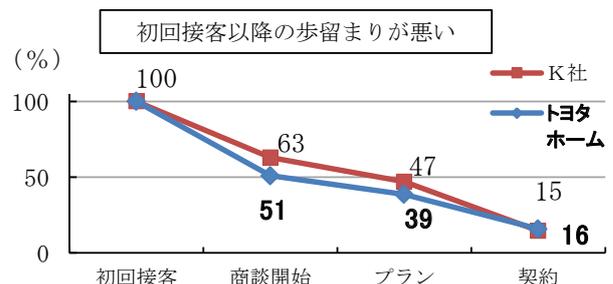
4.3.1 概要

住宅営業が行う商談の特徴は、完成品を売るのではなく、お客様の住まいに対する要望をヒアリングし一緒にプランや仕様を決めることである。当社では代販制を採用しているため商談は販売店が担っているが、販売支援の立場として商談のプロセスが大変重要であると認識しており、販売店と一緒に商談プロセスを確立して、標準化することで営業力の強化に取り組んでいる。

TQM強化前は、大きく2つの問題を抱えていた。第1に初回接客以降の歩留まりが他社より劣っていた(図4.3.1.1参照)。初回接客で営業スタッフが訴求しているトヨタホームの「強み」を調べた結果、訴求内容は28種類もあり、ポイントが絞られていなかった。第2に若手営業スタッフの3年以内離職率が業界水準より高く、最も多い離職理由が「業績不振」であった。業績不振で離職した営業スタッフからトヨタホームを購入しなかったお客様を対象に購入しなかった理由を調べた結果、知識不足・マナーの悪さなど対応のまずさに起因していた。

TQM強化後は、「強み」訴求のポイントを「3つの安心」に整理し、どの営業スタッフも同じ訴求ができるようなトークと訴求ツールを作成するなど、商談プロセスの標準化と必要な知識の習得のために、トヨタホーム独自の売り方「**TOYOTAHOME Sincerely for You Sales**」(以下、「TSS」という)を構築した。従前の成功体験を頑なに続ける、営業はカンコツが物をいう等、一筋縄ではいかない販売店・営業スタッフに対して円滑な導入を目指し、モデル販売店での活動と型ができていない1~3年次の若手営業スタッフから研修を実施してTSSの成功事例づくりから始め、その成功事例をもとに、全国の中堅スタッフへと徐々に対象を拡大した。

また、その過程において、研修内容と販売店OJTを担うマネージャーの理解やサポートが連動していない事実直面したため、マネージャー向けの商談品質を管理する手法「TSS-M」を構築し、その浸透・定着をTSSとともに進めている。



住宅産業研究所調べ「住宅購入者」アンケート2012年1月~2014年4月

図4.3.1.1 商談プロセス上の歩留まり

4.3.2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM強化前の問題点

- (1) 初回接客以降の商談歩留まりが悪く、トヨタホームの良さがお客様に伝わってなかった
- (2) 若手の3年以内の離職率が業界水準より高く、不振理由で辞める若手営業スタッフが多かった

活動の重点

- (1) 商談プロセスの標準モデル「TSS」を構築し、販売店の営業スタッフに展開する。最重点として、若手営業スタッフ研修で展開し、早期戦力化につなげる
- (2) 販売店のマネージャーが商談品質を管理する手法「TSS-M」を構築し、人材育成、商談歩留まり向上を推進する

4. 3. 3 営業力強化のしくみ

営業力強化のしくみを、図 4.3.3.1 に示す

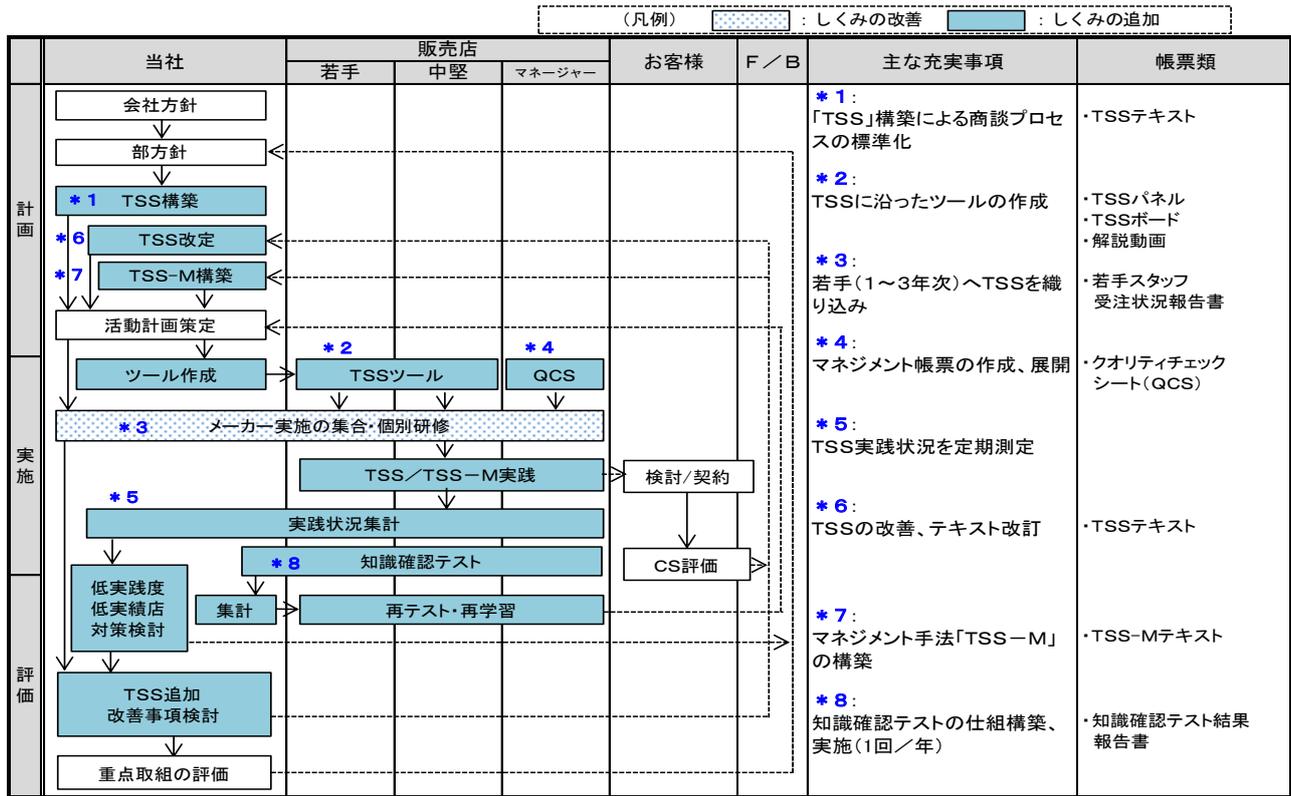


図 4.3.3.1 営業力強化のしくみ

4. 3. 4 実施状況

(1) 「TSS」の構築と浸透

TQM強化後、主要なコンテンツ(強み、暮らし方、お金、すすめ方)を整理し、商談プロセスにおけるトヨタホーム独自の売り方である「TSS」を構築し(*1)、売り方を体系化した。

全国販売店への展開前に、まずは受注不振店をモデル販売店に選び、現場に入り込んでTSSを実践し、その効果確認と改善を実施した。そこで得た知見を体系化し、若手の集合研修(*3)へ取り入れ、基本的な営業スキルを習得させた(図 4.3.4.1 参照)。



図 4.3.4.1 若手育成の考え方

営業スタッフの力量を表す指標である受注効率はTSSを導入後向上し、また、業績不振理由による入社3年以内の若手の離職数も減少した(図 4.3.5.2 参照)。この成功事例を基にTSSを全国販売店へと展開した。その結果、TQM開始前と比べて全体の商談歩留まりを、向上させることができた(図 4.3.5.1 参照)。

また2017年度は「TSS通り行えているか」「お客様が理解できているか」「実践すれば成果が上がるか」を別のモデル販売店で検証した。TSS通りに行えるよう現地指導をし、アンケートによるお客様理解度評価、商談プロセスにおける商談開始の歩留まりの実績が共に向上した。モデル販売店で得られた成功事例をパターン化し、毎年テキストの改訂を行っている(*6)。

2018年度は、TSSを実践しているが業績不振である一部の販売店を重点に、現地での直接指導を実施する。

(2) 「TSS-M」の構築と浸透

当社が実施する研修とマネージャー指導を連携させ、TSS実践度を向上させることを狙いとして、営業スタッフとお客様のTSSに基づく商談状況を見える化し、マネージャーが管理するマネジメント手法「TSS-M」を2016年度に完成させた(*7)。

マネージャーが営業スタッフに対してチェックする項目は、基本情報(顧客、土地、建物、資金)、商談スケジュールと次回アポイント(日時、目標)、ファン化イベント(工場や入居宅の見学会等)への動員状況、競合会社、商談ポイント、そして「強み、暮らし方、お金、すすめ方」に関するお客様合意度である。チェック項目に対しての指導ポイントは、TSS-Mテキストに織り込んだ。

4.3.5 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

(1) 有形の効果

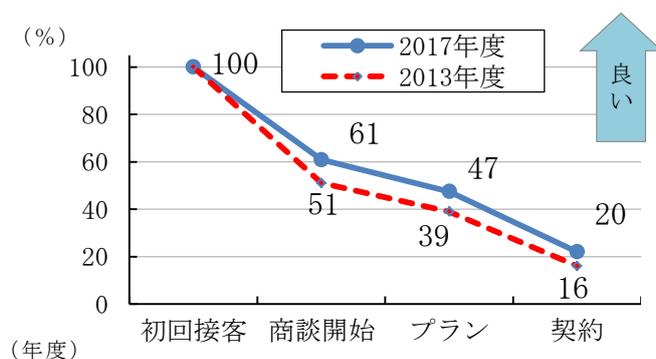


図 4.3.5.1 商談歩留まり

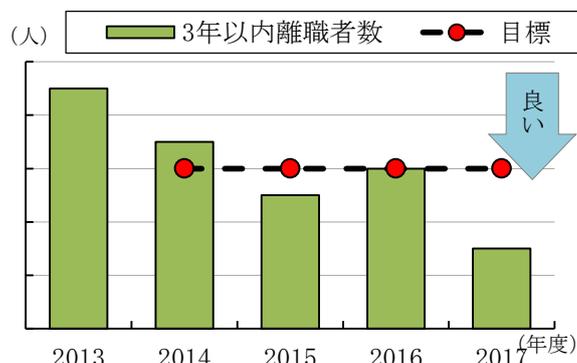


図 4.3.5.2 業績不振理由による入社3年以内離職の推移

(2) 無形の効果

- ① トヨタホームの強みや良さについて、よりお客様に理解していただけるようになった。
- ② 当社及び販売店との間でTSSが共通言語になり、「商談品質の標準化」という目指すべき方向性が明確になった。

4.3.6 今後の進め方

- (1) TSSの実践度、及び有効性調査を定期的実施し、TSS活動を進化させるとともに、全営業スタッフが自然にTSSを実践する風土・文化をつくる。
- (2) さらなる商談歩留まり向上のために、課題の多い販売店へ出向き個別・現地指導をする。

4.4 理想の暮らしを実現するプラン提案

4.4.1 概要

住宅の新築にあたり、お客様は自ら望む暮らし、すなわち「理想の暮らし」の実現の為、それに見合うもしくはそれ以上の住宅計画をプロから提案してもらうことを期待し、提案内容に納得した住宅販売会社と契約する。トヨタホームでは、販売店設計スタッフの役割と定義している。

TQM強化後は、商談物件の設計条件を把握した段階で、営業スタッフの提案では納得していただけない要求レベルが高いお客様に対し、プラン作成・プレゼンテーションを行う役割の「プランナー」と称する設計スタッフが商談に参画するしくみとした。しかし、プランナーの商談参画により、設計部署全体では業務量増加となり、商談参画に消極的な販売店が大勢を占めた。よって商談参画工数の確保をすべく、業務量削減のためのアウトソーシング推進と、図面作成や申請等のバック業務量の抜本的な削減に取り組んだ。

4.4.2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM強化前の問題点	活動の重点
(1) 営業の設計提案では充分でない商談物件（＝設計が参画すべき物件）が選別できていない・誰の役割かが曖昧。お客様に納得頂ける提案は一部の設計スタッフしかできず営業は設計商談参画を望まない (2) 設計スタッフは図面作成業務やバック業務に追われ、商談参画の時間が取れない	(1) 設計フロント化の推進 ① 設計商談参画のしくみ構築 ② プランナーの育成 (2) 設計のバック業務の負荷軽減 ① アウトソーシング推進 ② 設計業務負荷軽減対策活動

4.4.3 プラン提案のしくみ

プラン提案のしくみを、図 4.4.3.1 に示す。

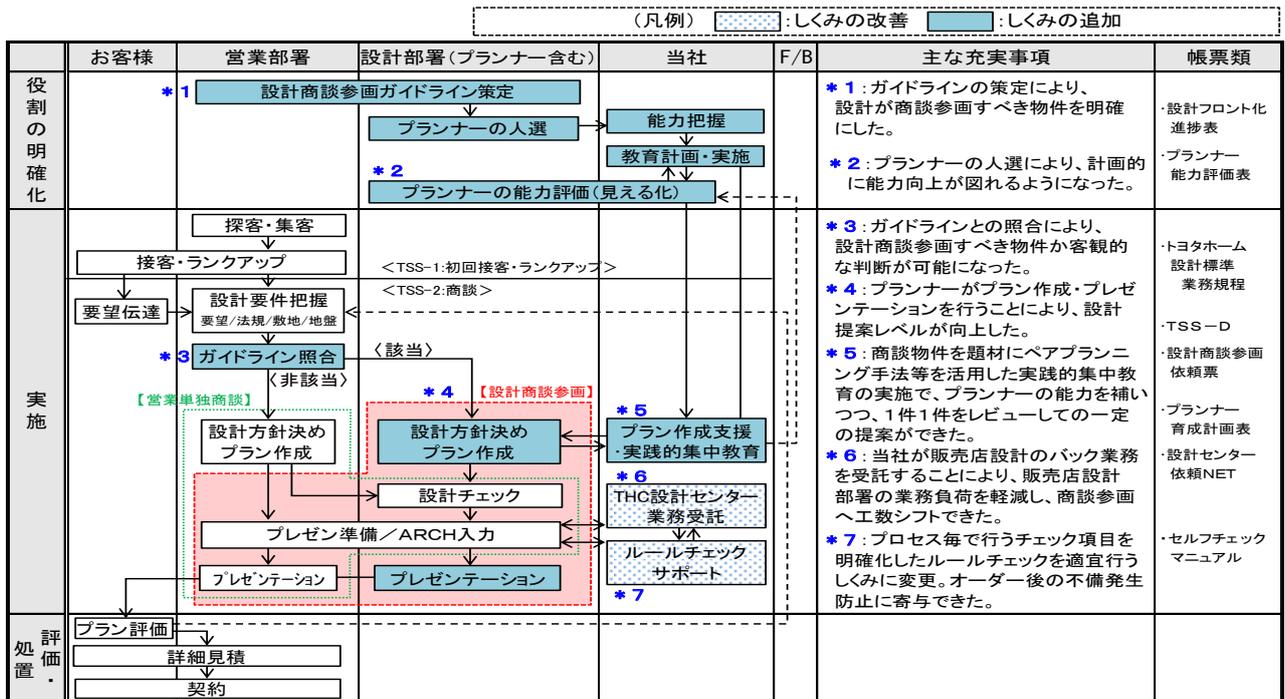


図 4.4.3.1 プラン提案のしくみ

4.4.4 実施状況

(1) 設計商談参画のしくみ構築・プランナーの育成による設計フロント化の推進

① 設計商談参画のしくみ構築

スキルの高い当社の設計支援担当者が販売店設計スタッフの代行としてプラン作成・プレゼンテーションを行う設計商談参画を開始した。更なるTQM強化として、販売店と連携し設計スタッフが商談参画する「設計フロント化」を進めた。設計者が商談参画すべき物件を販売店毎に「設計商談参画ガイドライン」として設定（*1）し、その設計スタッフを「プランナー」として選任（*2）した。商談物件を営業部長等がガイドラインに照合（*3）し、設計商談参画の判断をする運用のしくみ（*4）を構築した。

導入の販売店では、対象物件は概ね全件商談参画しており、しくみの定着が図れた。

② プランナーの育成

プランナーの能力基準を設定し、顧客要望以上の提案が可能なレベルを目標とした。プランナーの必要能力を満たす当社の設計支援担当者が選任のプランナーの現状能力を鑑み、各々に合わせた育成計画を行い実践的かつ集中的に教育した（*5）。

(2) アウトソーシングの推進・負荷軽減対策活動による設計のバック業務の負荷軽減

① アウトソーシング推進

バック業務には代行可能な業務や、集約により効率化や品質向上となる業務がある。2016年度より「THC設計センター」（*6）に移行し、ARCH（建築CADシステム）入力に加え、図面作成、申請書類作成業務の受託体制を構築した。

② 設計業務負荷軽減対策活動

販売店の改善要望を加味し、ルール判定や図面作成等で、機械（システム）により効率化できる業務を抽出し改善計画を立てた。実施にあたり図面変更の前後の違いの画面表示の開発など、ミス防止にも繋がる新機能も盛り込んだ。工数削減効果を検証し、計画通り進捗している。

4.4.5 効果

(1) 有形の効果

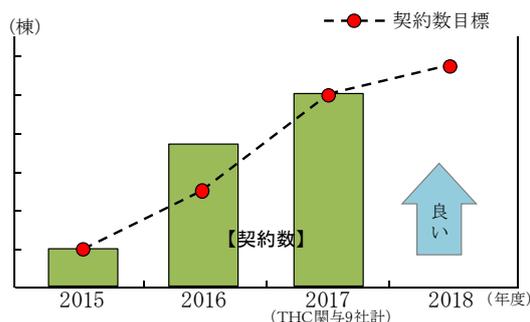


図 4.4.5.1 設計参画物件の契約数・契約率

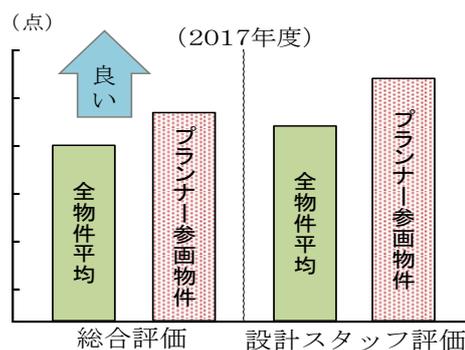


図 4.4.5.2 CS評価比較

(2) 無形の効果

① プランナーの提案で建築したお客様より喜びや感謝をいただき、やりがいに繋がっている。

4.4.6 今後の進め方

- (1) 支援体制の強化を図り、未着手販売店へ当社担当者の代行による設計商談参画を実施する。
- (2) プランナーの増員とバック業務体制回復に向けた離職者補充人材の教育体制の構築を行う。

4.5 法人関連企業紹介活動強化

4.5.1 概要

法人関連企業に対する紹介活動は、トヨタ関連企業はじめご協力頂いている企業（以下、「関連企業」という）の従業員への推販活動であり、関連企業の福利厚生の一環として取り組んでいる。

当社は関連企業の住関連技術のトヨタホームへの活用や、関連企業からの出向者受入れなどにより関連企業と密接な関係を構築し、販売店と連携しながら紹介活動を積極的に推進してきた。その結果、当社の戸建販売に占める関連企業からの成約比率は、毎年50%超と同様の活動ができていない他社と比べて極めて高い水準となっている（図4.5.1.1参照）。

TQM強化後は、職域活動の効率化と優先順位付け、取組対象企業の拡大を推進した。さらに、従来の愛知県中心の活動から各地域の特徴に応じた取組みを全国に展開するとともに、新たなアプローチ対象として車両店に対する職域活動を進めている。これらの活動により、成約比率は2017年度59%（戸建成約件数2371件）まで向上した。

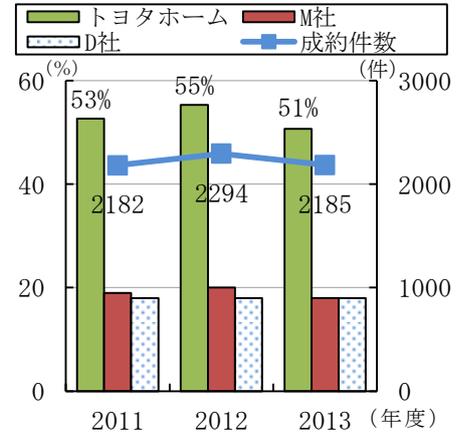


図 4.5.1.1 全販売に占める法人成約比率の他社比較

4.5.2 活動の重点

TQM強化前の問題点	活動の重点
<ul style="list-style-type: none"> (1) 人海戦術頼りの活動により成果が伸び悩んでいた (2) 取組対象企業数が変わらず、画一的な職域活動により成果が伸び悩んでいた (3) 活動の方策指標が無く、取組み毎の活動評価・改善へ繋げるしくみが無かった 	<ul style="list-style-type: none"> (1) セミナー実施方法の改善による効率化の推進 (2) 取組対象企業の拡大と、より成果の期待できるパートナー企業化の推進 (3) 方策指標の追加、運用の徹底と継続的改善

4.5.3 法人関連企業紹介活動のしくみ

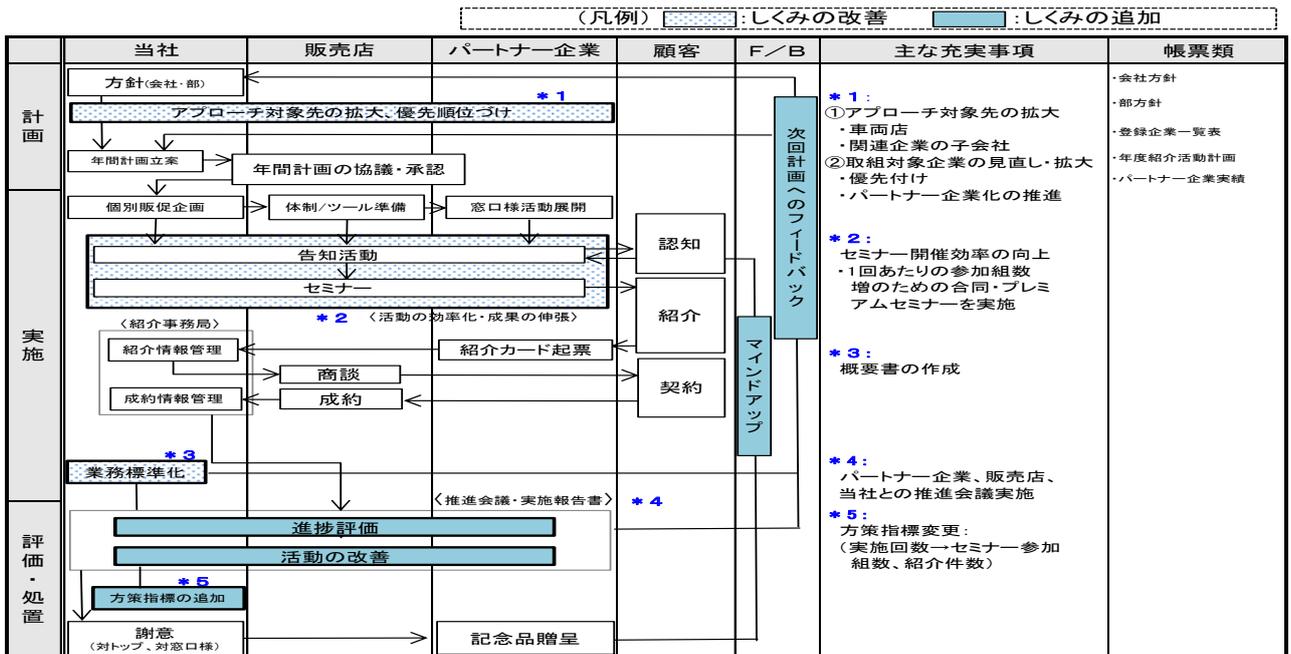


図 4.5.3.1 法人関連企業紹介活動のしくみ

4. 5. 4 実施状況

(1) セミナー実施方法の改善による効率化の推進

職域活動としては、関連企業社内でのPR会・セミナー・工場見学会等があるが、より成果が期待できるセミナーに重点を置き活動を推進している。

複数企業での合同セミナー開催により運営工数の効率化を進めたところ、1回あたりの参加組数とそこからの紹介件数が伸張した。さらに、対象顧客を持家検討顧客から中長期顧客まで拡大した「プレミアムセミナー」の開催により、継続的な成果を獲得できるよう取り組んでいる。

プレミアムセミナー等の実施により紹介件数は順調に増加したものの、中長期顧客を取込んだことで、紹介カード提出から成約までの期間が長期化した。

(2) 取組対象企業の拡大とパートナー企業化の推進

特に成果が期待できる「パートナー企業」に重点を置いた活動を展開するため、従業員数（企業規模）やTMCとの資本関係、役員の派遣状況等を踏まえ、パートナー企業を選定した。またそれに加えて関連企業の子会社や取引先の従業員をアプローチ対象（「取組対象企業の拡大」）とした。その結果、新たにパートナー化した企業からも含め全体として紹介件数は伸張した。

(3) 方策指標の追加と運用の徹底

目標指標に加え、職域活動の中心である「セミナーへの参加組数・紹介件数」等の「方策指標の導入」によりセミナー毎の評価が可能となり、次の活動に反映できるようになった。

4. 5. 5 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

(1) 有形の効果

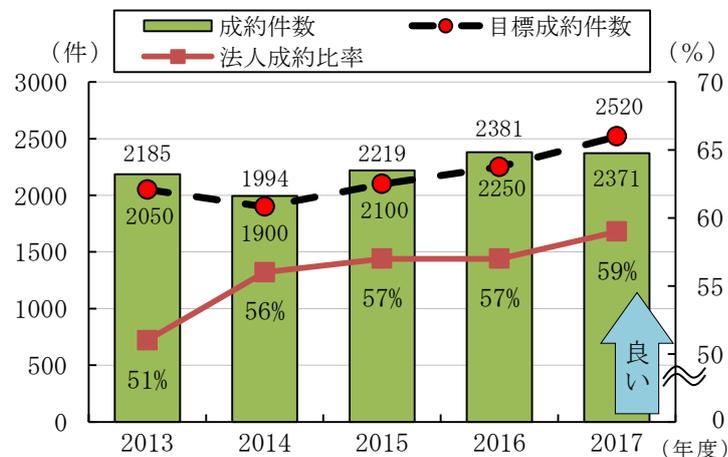


図 4.5.5.1 法人成約比率・成約実績と見通し



図 4.5.5.2 セミナーからの紹介件

(2) 無形の効果

- ① 職域活動実施にあたり、1回あたりの参加組数・紹介件数の向上を目指すなど、より効率的に高い成果を創出する意識が高まった。

4. 5. 6 今後の進め方

- (1) プレミアムセミナーにおける十分な告知期間の確保、販売店スタッフの体制確保等を踏まえた実施と評価・改善を進めていく。

4.6 理想の土地の獲得・提供

4.6.1 概要

トヨタホームを購入するお客様のうち、建築用の土地を保有していないお客様は全体の45%となっており、土地の無いお客様への対応は不可欠となっている。お客様のニーズは多様で、販売店は適切な土地を紹介できる能力が必要となる。

お客様への土地の紹介方法には、市場に流通する土地の情報を紹介する「土地斡旋（TREN D）」と当社や販売店が所有する土地を販売する「自社土地」の2種類がある。

TQM強化前の土地斡旋では、販売店の営業スタッフが個々に対応しており、お客様にふさわしい土地を探すスキルにバラツキがあった。自社土地では、土地の仕入れ競争が激しくなった結果、不動産仲介業者から得た情報による自社土地の取得が減少し、多様な土地を安定して所有しお客様に提供することが難しくなっていた。

TQM強化後の土地斡旋では、営業スタッフ個人ではなく組織で対応できるように販売店に事務局を設置し、その機能を担える不動産専門家の人材の育成支援を行った。また土地の情報元の流通業者を協力会として組織化する枠組みをつくり、各販売店に推進・支援を行った。

4.6.2 活動の重点

TQM強化前の問題点と活動の重点は、次のとおりである。

TQM強化前の問題点	活動の重点
<ul style="list-style-type: none"> (1) 土地斡旋は営業スタッフにより土地を探すスキルにバラツキがあった (2) 土地斡旋を推進するうえで、市場に流通する土地を扱うことができる不動産専門家が多くの販売店で不足していた 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 土地斡旋のしくみを営業個人ではなく組織で対応できるようにする (2) 販売店毎に不動産担当者を選任し、不動産専門家の育成支援を行う

4.6.3 土地斡旋、提供のしくみ

土地斡旋、提供のしくみを図4.6.3.1に示す。

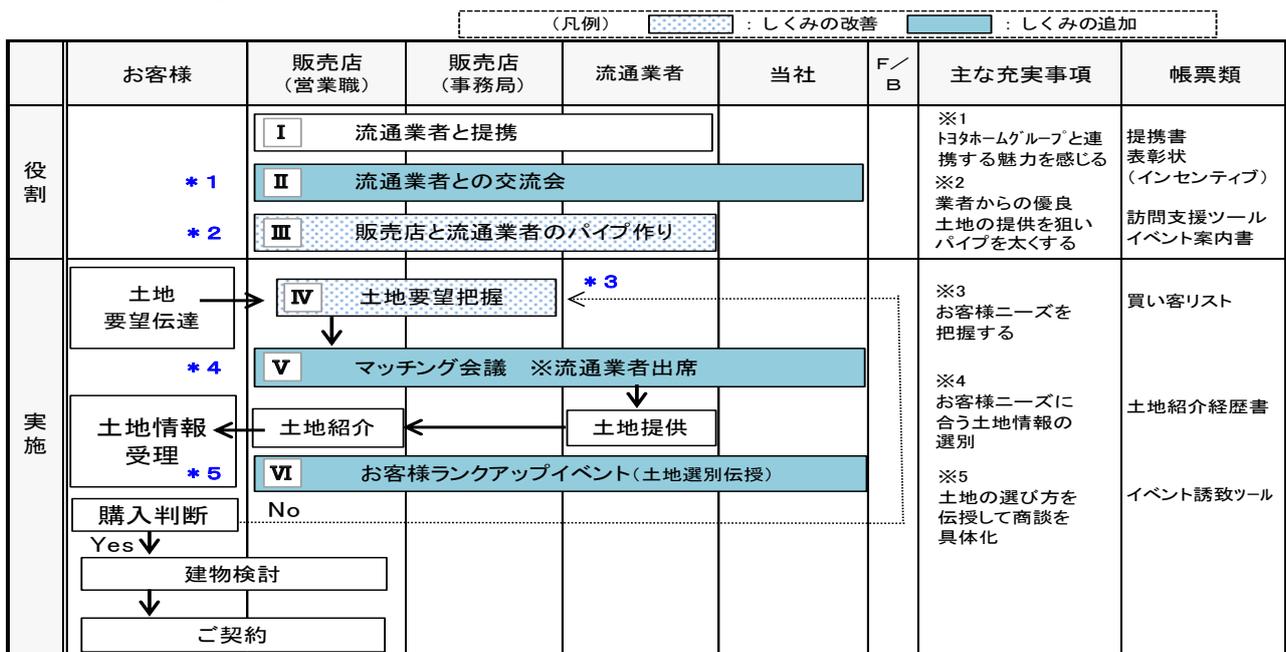


図 4.6.3.1 土地斡旋、提供のしくみ

4. 6. 4 実施状況

(1) 土地斡旋のしくみの構築と業務プロセスの改善

土地斡旋を営業スタッフ個人でなく組織で対応できるように販売店に事務局を設置し、土地の情報元となる流通業者を協力会として組織化をするしくみを構築し情報を提供できるようにした。

次に、お客様と土地のマッチングの向上を図るため、マッチングのプロセスに、事務局・営業職（マネージャー・スタッフ）・流通会社が参加し、お客様に紹介する土地の選別を行う場となる「V. マッチング会議」と、お客様に土地選別のノウハウを伝授する「VI. お客様ランクアップイベント」を導入した（図 4.6.3.1 参照）。営業スタッフ個人で事務局機能である「運営統括」「流通業者開拓」「イベント企画」をできるようにするため、当社で土地斡旋業務の教育を行うことにした結果、土地斡旋のしくみの運用が全販売店に広がった。さらに親会社との関係で流通業者から積極的に優良土地が紹介される場合があると分かった。そこで、「III. 流通業者とパイプ」項目の達成基準を緩和して適正な評価ができるように改善している。

(2) 不動産専門家の育成支援による土地斡旋の推進

販売店毎で不動産担当者を選任し土地を扱うよう促し、当社で不動産専門家の育成支援を実施した。当社が求める能力項目と基準を定めて、能力項目の「VII. 不動産実務」「VIII. 建築知識」の向上については集合研修で行い、経験差で指導内容が異なる「IX. 土地相場」「X. 流通業者訪問」の項目については、専門講師の派遣を加えてマンツーマンの指導を行った。これらの取組みにより、不動産業務を扱うことができる人数が増加し、土地斡旋のしくみの評価項目達成率は向上した。土地斡旋数は増加傾向に推移するなかで（図 4.6.5.1 参照）、土地購入の満足度の向上も確認しており（図 4.6.5.2 参照）、お客様のニーズに合った土地の提供ができるようになってきている。

4. 6. 5 効果

(1) 有形の効果

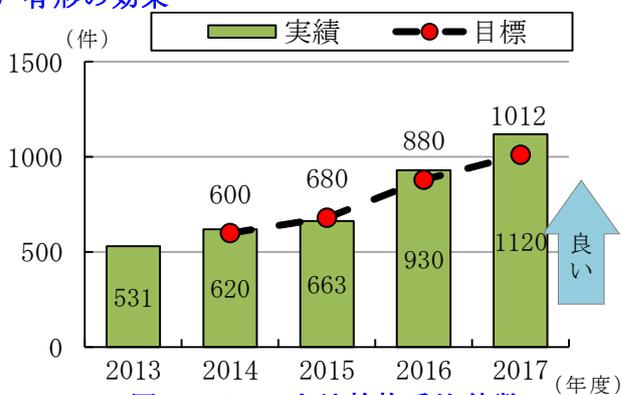


図 4.6.5.1 土地斡旋受注件数

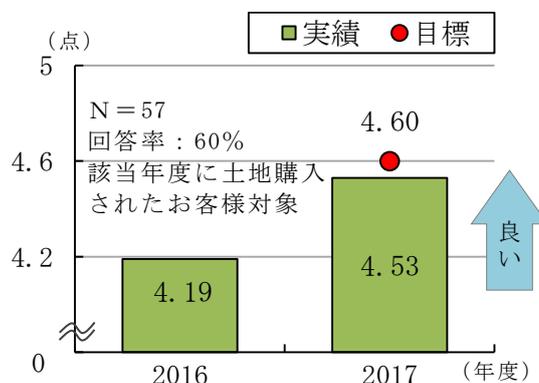


図 4.6.5.2 モデル販売店におけるお客様土地購入満足度アンケート調査

(2) 無形の効果

- ① 土地斡旋業務プロセスの見える化により、課題抽出が容易となって改善意識が高まった。
- ② 販売店の不動産専門家を育成する過程で頻りに販売店と打合せを行ったことで、販売店と情報を共有することの重要性を再認識できた。

4. 6. 6 今後の進め方

- (1) お客様のニーズの聞き出し方法（「IV. 土地要望把握」）には、販売店によりバラツキがあるため、お客様アンケートの内容から真のニーズを分析し、聞き出すしくみの改善を行う。

4. 7 魅力ある商品開発

4. 7. 1 概要

お客様の「理想の暮らし」を具現化するためには、お客様の多様なニーズに応えられる魅力ある商品や技術をタイムリーに開発する必要がある。また、販売店に商品特徴や技術情報を伝え、お客様に確実に伝えていただくことが重要である。

TQM強化後は、商品・技術開発のしくみの改善に取り組んだ。商品開発プロセスでは、会議体での合意形成を見直して意思決定のプロセスを再構築し、お客様視点に基づく企画妥当性確認をすることとした。一方で技術開発プロセスでは、中期技術開発計画の再整備やお客様の潜在ニーズを発掘するしくみの改善を行った。さらに、商品訴求のために販売店が建築する分譲モデル棟（以下、「分展」という）のデザインの仕方の教育や、当社の商品・技術の強みを販売店の営業スタッフが良く理解したうえでお客様に説明できるよう教育内容やツールの見直しを行った。

4. 7. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点

- (1) お客様のニーズを的確に捉えたタイムリーな商品開発ができておらず、お客様が望むデザイン・住まい方・性能等を実現するプラン提案が難しかった
- (2) 当社の商品・技術の強みが、お客様に伝わっていなかった

活動の重点

- (1) 多様化する顕在ニーズへの対応力の向上
 - ①商品開発プロセスの改善
 - ②実邸の魅力向上
- (2) 競合に打ち勝つための強みの伸張
 - ①技術開発プロセスの改善
 - ②技術情報(性能・製品特徴)の伝達強化

4. 7. 3 実施状況

(1) -①. 商品開発プロセスの改善

商品開発に関する社内合議のしくみを見直し、営業部門との連携を強化して開発フローにおける役割分担と各会議体でのアウトプットを明確にした。

企画構想段階での合議の機会として、顧客ニーズ、市場環境変化、政策動向を踏まえて中期商品戦略を計画し、その戦略の整合性を勘案し決定する「商品企画会議」を新設した。商品企画内容を審議していた「商品会議」は4ステップに細分化し、「商品会議P」は商品企画について、「商品会議D」は開発内容と目標数量について、「商品会議C」は商品化決定及び販促策について、「商品会議A」は発売6ヶ月後に実施しフォローと対策について審議した。

「商品会議A」を実施し販売状況をフォローしたところ、まだ初期商談の状況に留まっていた。そこで「商品会議A」を「商品会議A0」とし、企画意図の浸透、販売実績、競合状況を評価・分析し、確実なフィードバックを行うことができるよう発売1年後に「商品会議A1」を追加で実施することにした。さらに、お客様ニーズと商品企画との整合性確認として仮説立案、仮説検証、実施、妥当性確認を着実にを行うこととし、最新の内装設備品を早期に導入できるように年2回開発とした。

(1) -②. 実邸の魅力向上

建物の魅力を向上するため、お客様の購入動機との相関性を元に「デザインコード」を改定し、それらを「デザインマニュアル」で分かりやすく解説し、全販売店へ展開した。

上記結果を踏まえ、全販売店営業スタッフ対象の商品説明会に加え、TSS3年次研修の専科

教育を設定しデザインコードの周知強化を行った。その結果、2017年建設の分展の平均点は向上したが、目標である全ての販売店の向上は未達成（6／9物件達成）となった。未達成物件を分析した結果、デザインマニュアルに秀作事例がないこと、分展計画者への直接指導のしきみがないこと、分展計画のスケジュール管理が不十分であることが判明した。

（２）－①．技術開発プロセスの改善

市場環境変化、技術の進歩、政策動向等から中期技術開発計画を策定し、市場ニーズ予測の整合性とリソースの配分、投資規模などを勘案し合意する「開発企画会議」を新設し、戦略的な開発を実施している。また「開発企画会議」を受け、アイテム開発段階において2016年より「品質表」を導入し、ニーズとシーズを見える化した。さらに、2017年より顕在ニーズの把握に加え、潜在ニーズを深掘りする「シーン考案／シーン転換」を導入した。その成果として、顧客自身も気づかないような生活シーンに合わせたラ・ロックⅡの機能向上を果たし、2018年に改良品を発売することができた。

（２）－②．技術情報（性能・製品特徴）の伝達強化

教育内容に遮音の体感、断熱のトーク事例を拡充した。また、性能知識レベル向上のための情報ツール「K A I T A I 新書」を作成のうえ展開した。試行教育を行ったうえで「K A I T A I 新書」を販売店教育プログラムに組み込み、知識レベルの向上を図った。

4. 7. 4 効果

有形・無形の効果は、次のとおりである。

（１）有形の効果

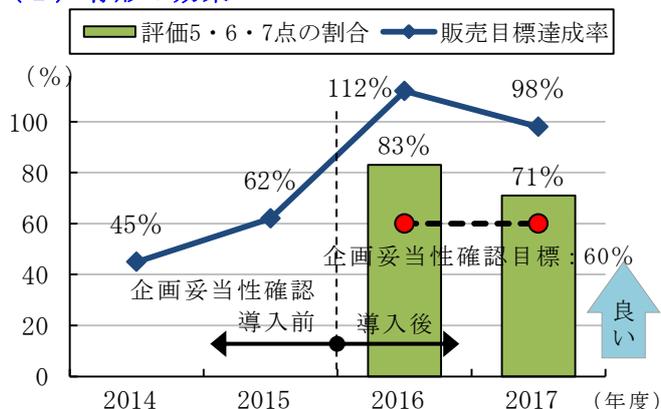


図 4.7.4.1 開発年別 企画妥当性確認評価と販売目標達成率

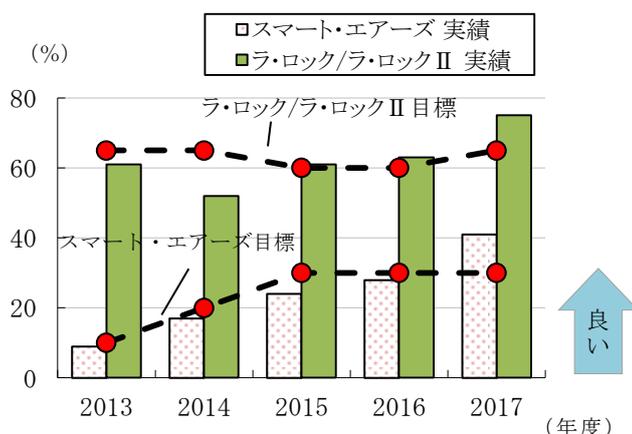


図 4.7.4.2 スマートアイテム装着率

（２）無形の効果

- ① 開発メンバーの顧客志向意識が向上した。
- ② 意志決定のプロセスが明確になり、手戻りが少なく開発スピードが上がった。

4. 7. 5 今後の進め方

- （１）商品会議A0、A1の実施・検証により改善プロセスを標準化し定着させる。
- （２）デザインマニュアルの改善と未達販売店への集中教育による分展魅力向上活動の定着。
- （３）営業スタッフの理解が低い項目の底上げにより強み訴求を強化し、装着率を向上させる。

4.8 製品・サービス品質の管理と改善（品質保証）

4.8.1 概要

当社では、品質とは「製品・サービス」を通して、お客様に提供した価値に対するお客様の評価と考えている。当社は、お客様が求める「理想の暮らし」を提供するために、販売店と共に、一連のプロセスで品質を保証するしくみを構築している。直接お客様に対応するプロセス（営業、設計、施工、アフターサービス）は販売店が行い、当社はそれぞれの部門の品質保証のため、サービス支援として各種教育、指導等を行っている。住宅部材の開発・生産プロセス（商品開発、部材購買、生産、輸送）は当社が行いISO9001に基づくQMSを構築、更に各工程で良品であることを自工程完結で取り組んでいる。また長期保証制度に基づくアフターサービスを通じ「建てたあとも安心」の提供に取り組んでいる。

商談プロセス（設計プランナーの参画を含む）を標準化することによりお客様が求める価値の提供が向上し、契約に至る物件が増加した。開発・生産プロセスにおいても、各工程での品質確認強化を行い、特に外注・購買先の品質確認と監査体制を充実させた。さらに、不具合情報の入手範囲を拡大し対策範囲を販売店プロセスまで踏み込むことで、「お客様邸でのスピードのある応急処置」と「要因解析に基づいた再発防止」を充実させた「未然防止」まで繋がる活動や、魅力ある品質の創出とサービス品質向上活動により、顧客満足度の向上を進めている。

4.8.2 活動の重点

TQM強化前の問題点

- (1) 商談プロセスが販売店ごとに違い、設計プランナーの商談参画が少なく、顧客の求める価値の提供が弱かった
- (2) 不具合が撲滅できず、特に外注・購買品で不具合発生が増加していた
- (3) 品質向上のための情報は、販売店からの不具合情報を主としていた為、取得範囲が不足していた

活動の重点

- (1) 商談プロセスの標準化と設計商談参画強化により顧客要望の実現力向上と引渡後のライフサポート強化
- (2) 商品立上り前の変化点管理強化と定期監査見直しによる課題の事前潰し込み
- (3) 顧客情報の取得範囲を拡大し活用を見直すことで、対策と対応スピードを強化

4.8.3 実施状況

(1) 顧客価値創造プロセスの強化

お客様との商談の中でお客様の要望や望む暮らしを聞き、それにプロアドバイスを反映した「理想の暮らしができる家の提案」と「正しくわかりやすい図面作成」をすることで「建てるときの安心」を提供している。「TSS」と管理者向けの「TSS-M」を構築して商談プロセスの標準化を図り、これを軸とした集合研修を実施した。プラン作成などの提案力の向上は「TSS-D」等によりプランナーの役割を明確にし、設計フロント化の拡大を図った。これによりトヨタホームの品質保証の特徴である「商談プロセスでのお客様ニーズの把握」が強化され、契約時に「プラン」や「仕様」を十分に確認していただき、納得して契約に至る物件が増加した。

また、お引渡し後も「住まいの誕生日訪問」での「長期接点の確保」への取組みと長期保証制度に基づくメンテナンス工事やお客様専用「住宅履歴情報」を整備することで、高品質・高サービスな「建てたあとも安心」の提供に取り組んでいる。

(2) 製品品質のつくり込みと確認強化

市場ニーズを実現する「商品開発プロセス」改善や「生産プロセス」における事業所でのQAネットワークの活用に加え、特に外注先・仕入先の変化点管理（4M）を強化することで品質確認レベルが向上した。「生産準備プロセス」における仕入先の生産準備確認では確認項目を追加し、さらには製造者認証審査における外注管理方法を明確にし、出荷品質監査の対象に外注管理5工場を追加した監査を実施することにより外注管理の強化を図った。また「施工プロセス」では施工店まで含めた「重要工種認定制度」により、施工品質向上に継続的に取り組んだ。お引渡後も建物の維持のための適切なメンテナンスをプログラム化し、お客様が安心できる暮らしの提供を図っている。商品品質つくり込みのしくみについては「ISO9001:2015」の認証を取得し、内部品質監査（2回/年）の実施とマネジメントレビュー（2回/年）により、継続的なしくみの改善に繋げている。

(3) 顧客情報の取得範囲拡大と対策強化

当社はおお客様の所で発生する不具合情報は販売店を通じた「市場技術速報」と「オーナー様相談センターへの入電」から情報を取得している。

不具合発生時は販売店ASスタッフが、迅速、正確、誠実な「応急処置」を図り、当社は基準に基づき関係部署での不具合対策を実施し、役員・関係者が出席する品質会議にて、その対策の妥当性を確認し、各プロセスのしくみ改善に繋げている。

お客様から直接入電されるオーナー様相談センター情報を加えることで情報取得範囲を広げ、また対策も今までの重点クレーム（当社責任）に加え販売店責任であるサービス支援プロセスまで対象としたAランク登録問題点対策を開始、品質会議で対策の妥当性を確認している。対策における「応急処置」についてはアクション30と販売店スタッフへの補修情報の提供により、的確な対応とスピードが向上した。「再発防止」は、発生源対策を徹底し、起きた不具合情報を「TJS」（品質基準）に反映した。

4.8.4 効果

(1) 有形の効果

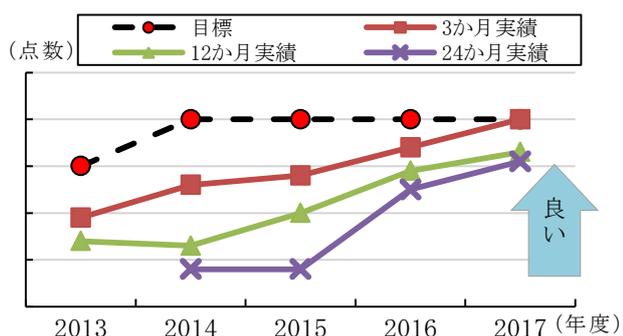


図 4.8.4.1 CSアンケート「総合評価」

(2) 無形の効果

当社と販売店の品質保証体系をスルーで再検討したことにより、「お客様の理想の暮らし」を保証するためには販売店と当社が一体となってお客様のニーズ・期待を「正確に把握」し、それを「実現できる技術力」を持つこと、及びそれらを「正しいしくみにより運営する」ことの重要性を各部署があらためて再認識した。

4.8.5 今後の進め方

- (1) 環境の変化に対応するシステムモデルJISQ9005をベースに運用を続け、さらに拡充したシステム構築をTQMの推進により進めていく。
- (2) リフォーム等のストック事業にもTQMを推進し、製品・サービスの強化に取り組む。

4. 9 改善力のある人材育成と組織能力向上の取組み

4. 9. 1 概要

当社の人材育成は当社従業員と販売店従業員を対象としており、中期経営計画実現に向けて、両者が共に成長し続けるために必要な改善力のある人材の育成に取り組んでいる。当社では改善力のある人材を、問題解決能力と業務に必要な専門能力を身に付けている人材であると位置付けしており、この2つの能力を計画的に向上させることで、組織全体の能力向上を目指している。

TQM強化前、当社は2003年の分社設立以降事業伸張のために毎年新卒・中途採用を積極的に行い、様々なキャリアを持った人材が混在することになったが、問題解決能力向上のための階層別研修体系が整備されておらず、トヨタグループの強みである問題解決能力が実務担当者層で低下傾向にあった。また、専門能力育成とOJTは各部任せで職場によってバラツキがあった。

TQM強化後は、人材育成体系を確立した。まず第1に、問題解決能力向上のための職能資格階層別にレベルアップする問題解決研修体系を整備した。第2に、専門能力の育成支援として、「専門能力育成プラン」という枠組みを導入し、各部門が知識・技術・技能を体系的に整理して専門能力の教育訓練計画を明確にした。第3に、OJT支援のために、年3回の2WAY面談の運用を改善した。さらに、2017年度からは「組織能力・要員管理表」により全社の組織能力の把握と向上策を立案し、要員計画の質向上へ反映するしくみの運用を始めている。

なお、販売店従業員の人材育成については第4.3章（営業）、第4.4章（設計）に記載した。

4. 9. 2 活動の重点

TQM強化前の問題点

- (1) 問題解決能力が低下傾向にあった
- (2) 専門能力育成が各部任せだった
- (3) OJT支援のしくみが未整備だった

活動の重点

- (1) 問題解決研修体系の確立
- (2) 専門能力育成体系の確立
- (3) OJT支援のしくみ強化と組織能力把握

4. 9. 3 実施状況

(1) 問題解決研修体系の確立

TQM強化前は、問題解決能力向上のための階層別研修体系が未整備であり、当社従業員への問題解決教育は新卒・中途入社者ともに職場任せであった。

TQM強化後は、基礎固めプログラムとして職場先輩による問題解決教育の後に、階層別の問題解決能力向上プログラムを受講する体系を構築した。特に最初の職制となる主任職昇格前の研修強化に注力することを最優先とし、一定の問題解決能力のある上位資格者アドバイザーを受講者に付け、職場を挙げた問題解決教育に取り組んだ。また、中途入社者も入社年次に応じて同じプログラムを受講するようにした。

その結果、特に注力した主任職昇格前研修の総合評価は向上し（図4.9.4.1参照）、所属長が評価した受講者の問題解決能力も、受講前後で比較して向上した（図4.9.4.2参照）。また、実務担当者層全体の問題解決能力についても、2017年度に実施した小集団活動におけるチーム力や問題解決ステップ別の理解度レベルの活動前後評価から向上を確認している。

(2) 専門能力育成体系の確立

個人の能力向上のしくみとして、専門業務に必要な公的資格取得支援および、各部門における業務固有の知識・技術・技能を計画的に身に付ける専門能力育成プランの体系化を進めた。結果、

階層別職能要件表からブレイクダウンした専門能力育成プランが全部門に備わった。

(3) OJT支援のしくみ強化と組織能力把握

階層別職能要件表により階層別に付与されるテーマレベルを明確化した上で、年度始めに行う2WAY面談にて上司・部下共有の重点取組テーマを設定し、専門能力育成プランに基づいて個人の能力向上を進めるよう、各部署へ働きかけた。さらに2017年度は、個人の能力向上に加え、「組織能力・要員管理表」により組織必要保有能力を明確にし、上司による業務改廃や優先順位付けを後押しできるよう改善して運用を始めるとともに、各部署の組織能力を把握し、要員計画に活用する様にした(図4.9.3.1参照)。

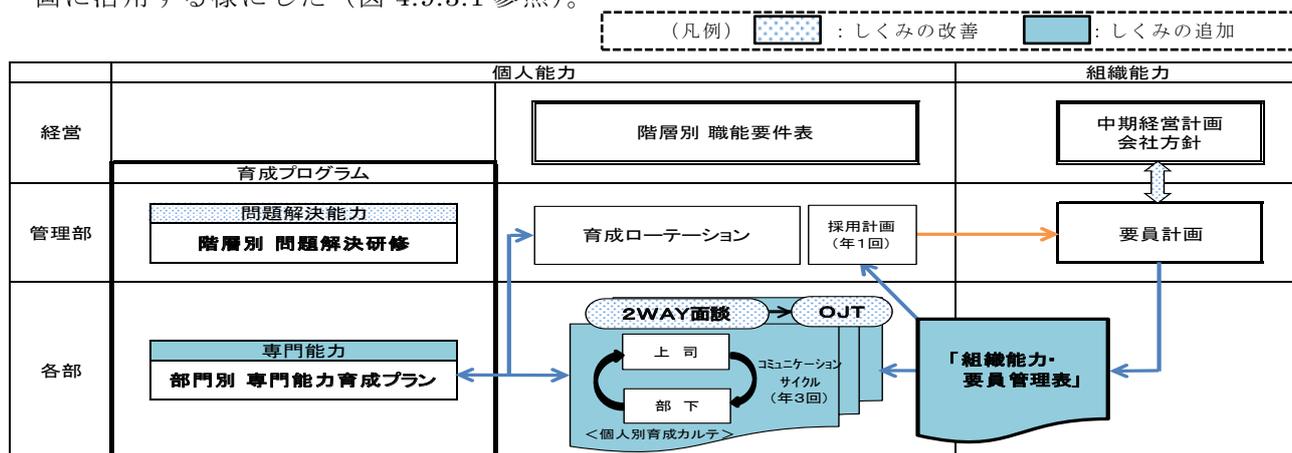


図 4.9.3.1 個人能力・組織能力向上の枠組み

4.9.4 効果

(1) 有形の効果

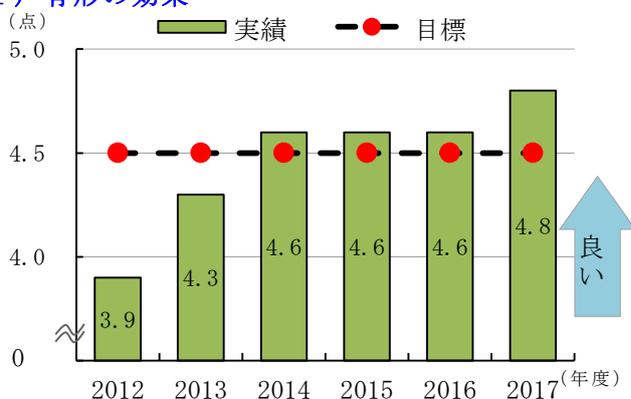


図 4.9.4.1 指導職特別研修アンケート『総合評価』

(*) 主任職昇格相当の問題解決能力

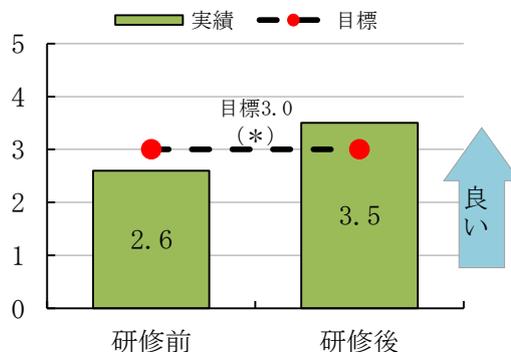


図 4.9.4.2 研修受講者の所属長評価『問題解決能力の向上』

(2) 無形の効果

- ① 先輩アドバイザーの助言により、集合研修におけるグループ討議の質が高まった。
- ② 所属長の人材育成に関する意識が変わり、職場を挙げて部下育成に取り組むようになった。

4.9.5 今後の進め方

- (1) 主任職昇格前研修の成功取組を幹部職昇格前研修に横展する。
- (2) 専門能力育成プランの運用の改善を図り、定着させる。
- (3) 「組織能力・要員管理表」の運用により、要員計画の質を向上させる。

4.10 情報技術

4.10.1 概要

当社の情報技術は、TMCからの分社前に構築したシステムをベースに運営してきたが、住宅関連の法改正やTMCからの完全分社など経営環境の変化をきっかけに販売店とのシステム連携の必要性を認識し、重点的にしくみの構築や改善を行っている。

完全分社後、販売店の建築業務の効率化に取り組む中で「お客様情報」を中心に据えたシステム構築の機運が高まり、2013年にまず販売店の基幹業務である「契約～顧客～設計～施工～オーナー管理」を支援する販売店業務標準システム（以下、「T-DOSS」という）を導入した。

TQM強化後は、T-DOSSは、販売店にしくみの必要性の理解活動やモデル販売店活動により活用促進を図った結果、2017年度に全ての直営販売店に導入できた。並行してTSS-Mの運用開始に伴う商談管理機能や管理会計に必要な契約管理機能を追加したことで、お客様・契約・収益情報と邸別設計情報などにより知識ベースが構築でき、情報の蓄積が始まった。ARCHは、販売店設計者の負荷低減のため、設計支援機能強化の取組みを開始した。開発システムは、商品開発業務の負荷低減とタイムリー化のため販売・設計仕様情報のデータベース化と、邸別生産システムとの連携強化のための再構築を開始している。

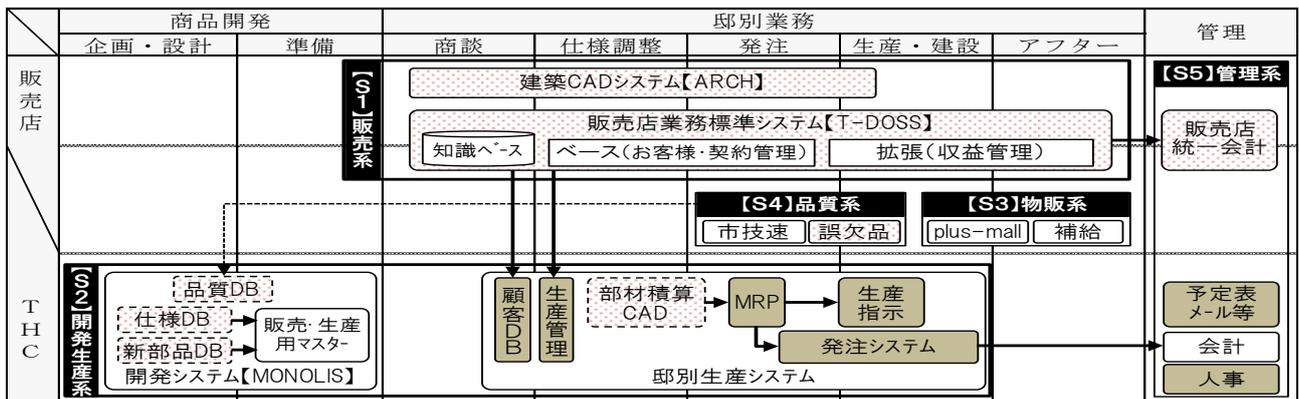


図 4.10.1.1 TQM強化後システムマップ

4.10.2 活動の重点

TQM強化前の問題点

- (1) 統一されたお客様情報管理のしくみが無く、販売店が個別に管理していた
- (2) 設計ルールが複雑化し、販売店の設計者の負荷が増大傾向にあり、お客様へよりよい提案が難しくなってきた
- (3) 顧客ニーズや仕様の多様化等で商品開発負荷が高く、タイムリーな商品発売、邸別生産が難しくなってきた

活動の重点

- (1) T-DOSSの構築・活用推進
 - ・販売店の業務品質と業務効率の向上
 - ・販売店収益の見える化と改善
- (2) ARCHの設計支援機能の強化
 - ・邸別設計の業務品質と業務効率の向上
- (3) 商品開発・邸別生産システムの再構築
 - ・タイムリーな商品開発の実現

4.10.3 実施状況

(1) T-DOSSの構築・活用推進【S1】

ベースシステムは、活用推進会議などで理解・定着活動を継続することで、販売店業務の標準化と業務品質の向上が進んだ。一方、見積積算・管理会計で構成する拡張システムは、直営店を中心にモデル販売店活動を推進しながら順次導入を開始し、2018年3月で全直営店導入を完了した。その間、販売店別の個別フォローで業務の標準化を推進するとともに、管理会

計に必要な契約管理機能や統一会計システムとの連携などさまざまな機能を拡充してきた（図 4.10.4.1 参照）。これらの活動で、モデル販売店での T-D O S S 活用率が向上した。また、邸別原価を都度業者見積する方式から、年単位で取り決めた共通単価に基づく見積方式に切替え、原価低減を促進し利益率の向上に寄与できた。

さらに、T-D O S S に蓄積された情報や A R C H で作られた邸別設計情報などにより、知識ベースが構築でき、経営判断・マーケティングなどに活用できる情報の蓄積が開始された。

（２） A R C H の設計支援機能の強化【 S 1 】

商品対応が年 2 回となり A R C H 開発負荷が増え、操作性改善が進まず利用者の C S が向上しなかった。2017 年度から始まった「販売店設計業務の効率化を図る活動（第 4.4 章参照）」に合わせ、A R C H の機能改善の強化を開始した。販売店設計者の困り事である商品ルール外の入力ミスを削減するため、ルールガイド・ルールチェック・自動設計など 10 機能の追加を計画し、2017 年度に 5 機能をリリースすることで 4.2 時間の設計負荷低減に寄与するとともに、利用者からは非常に良くなったとの声も頂くことができた。2018 年度には残り 6 機能を対応することで、更に 9.9 時間の設計負荷低減を目指していく（図 4.10.4.2 参照）。

（３）商品開発・邸別生産システムの再構築【 S 2 】

販売仕様と設計仕様を連携させた仕様データベースの構築、部品表の再構築、邸別生産 C A D の再構築により、紙からデータ管理に切替えることで、商品開発業務（開発から販売・生産準備）の効率化やタイムリーな商品開発を可能とするシステムを構築している。仕様データベースと新部品表は 2018 年 8 月、新邸別生産 C A D は 2019 年 4 月導入に向け開発を推進している。

4.10.4 システム導入効果

（１）有形の効果

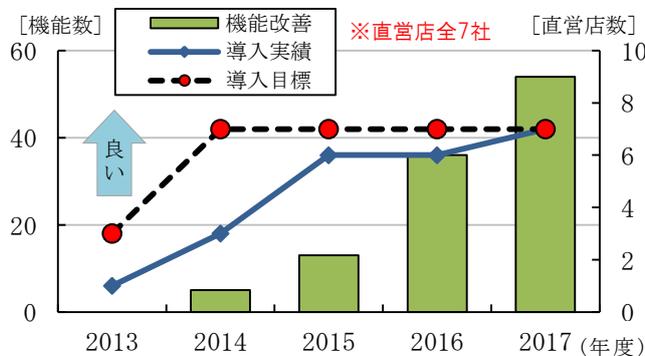


図 4.10.4.1 機能強化と導入直営店

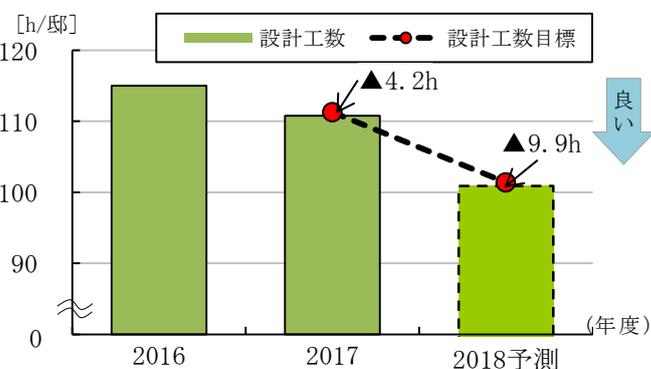


図 4.10.4.2 販売店設計工数

（２）無形の効果

- ① 業務の標準化と I T 化推進により、将来シェアードサービスに対応し易くなった。
- ② システム構築に対し、必要最低限な投資だけでなく、戦略的な投資の重要性が認知された。

4.10.5 今後の進め方

【 S 1 】 ① T-D O S S の活用促進と蓄積した知識ベースの活用を促進する。

② A R C H 機能改善継続とスピード商談支援機能（プラン検索、 V R 等）拡充を実施。

【 S 2 】 【 S 3 】 市販品、リフォーム等に柔軟に対応できる受発注システムを再構築する。

【 S 4 】 市場不具合情報を一元管理するシステムへの再構築と知識ベース化を実施する。

【 S 5 】 クラウド化、無線 L A N 化などでどこでも働ける環境を構築する。

5. 総合効果

5.1 有形の効果

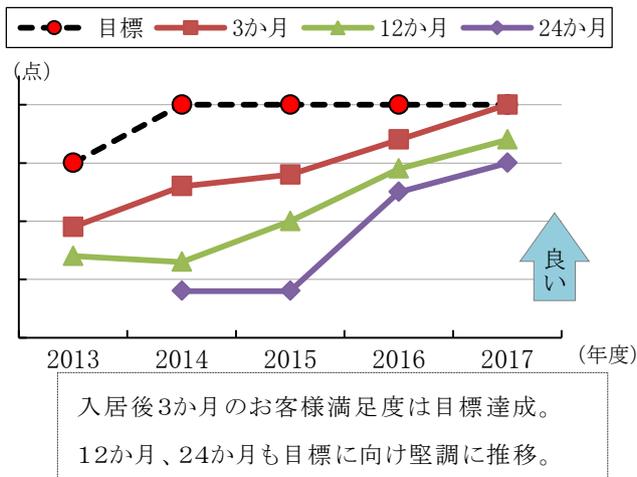


図 5.1.1 CS 評価
(24 か月は 2014 年度より実施)

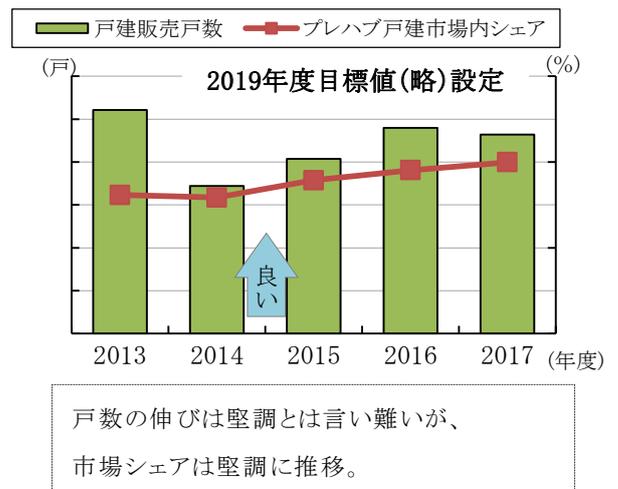


図 5.1.2 トヨタホーム戸建販売戸数



図 5.1.3 リフォーム売上高と
非戸建事業売上高比率

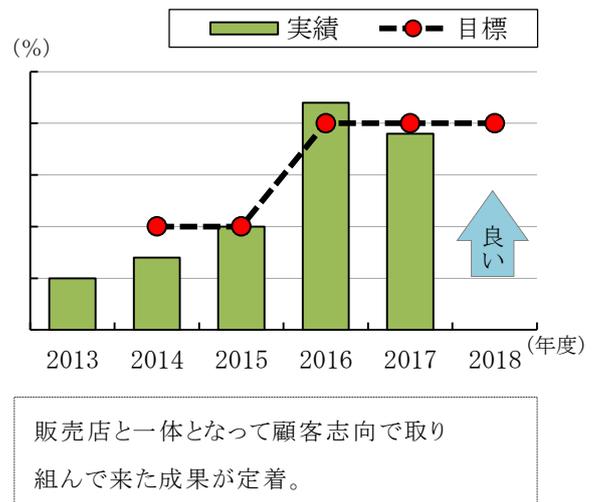


図 5.1.4 TMC 従業員
トヨタホーム購入シェア

5.2 無形の効果

- (1) お客様が期待・評価するものは何かを考察し、TSSを始めとするしくみを整備のうえ、販売店に定着させ成果につなげる活動を販売店とともに推進した結果、販売店においても顧客志向の業務プロセスに対する意識が高まった。
- (2) 当社は分社・独立後の歴史が浅いため、プロパー従業員のほか、TMC出身者やキャリア採用者も多いが、顧客価値(=「3つの安心」)の提供という組織目標を明確化し全社で共有したことで、全社一丸となって目標達成に向け業務推進にあたる組織風土が醸成された。
- (3) 方針点検において、「目標」と「方策」の相関関係・因果関係を分析・考察する手法を取り入れた結果、各従業員が合理的な思考と行動を通じて、自己の成長を実感できるようになり、モチベーション向上につながった。

6. 将来計画

当社は、顧客価値（「3つの安心」）の提供を軸に、中核事業である戸建事業を中心としてTQM活動に取り組み、一定の成果を得ることができた。今後もTQM活動を継続し戸建事業を伸張させていく。他方、持続的成長を図るため戸建以外の事業にも注力し、事業多角化を推進していく必要がある。お客様のライフステージに応じて、例えば、就職後の独身時代はアパート、結婚・子育て期は戸建住宅やマンション、子供が独立した後のゆとりのセカンドライフのためのリフォーム等々と、当社の商品・サービスを通じて、「3つの安心」という普遍的な顧客価値を提供していくことが求められる。戸建事業において実装した組織能力を戸建以外の事業についても活用しつつ、TQM活動により組織能力を更に高めていく。

また、提携関係を強化したミサワホームとも顧客価値提供においてベクトル合わせをし、同社との協業を推進することにより更なる成長を目指す。

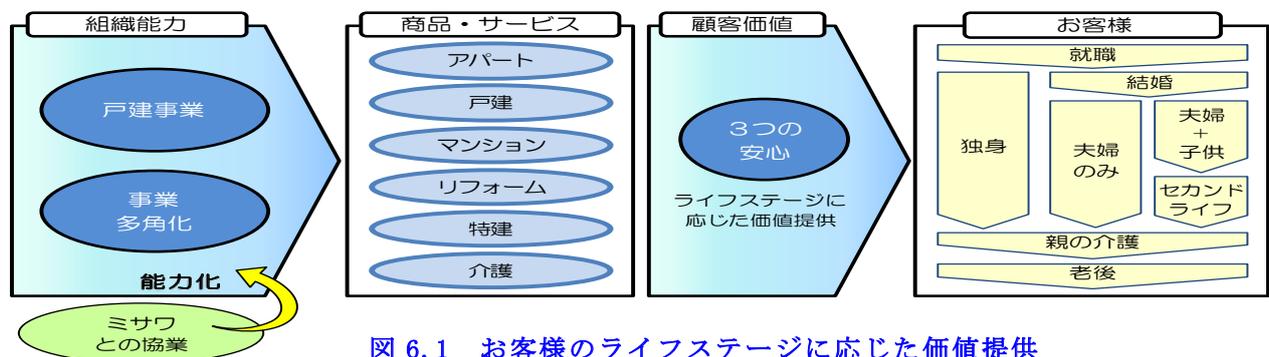


図 6.1 お客様のライフステージに応じた価値提供

上記の成長実現に向けたTQM推進に関する重要な課題及び対応は以下のとおりである。

(1) 方針管理

戸建事業及び事業多角化によりお客様に生涯に渡って価値提供をし続けるためには、組織間の連携の一層の強化が課題である。この対応としては戸建事業以外も事業環境・構造の分析を更に進化させるとともに「保有すべき組織能力」の更なる強化を図っていく。また、各事業で設定した目標や方策の妥当性については「TQMトップ方針点検」にて相互の関係を確認し、全体の戦略性を高めるとともに、販売店・施工店や仕入先等関係会社を加えた活動を充実する。

(2) 日常管理

新商品や営業、生産、要員等の状況が変わった時の変化点における品質や効率の低下が課題である。今後も大きな変化が予想され、この対応としては、「業務分掌」と「業務機能展開表」を見直し、プロセスの改善と標準化を図るとともに、現在強化に取り組んでいる「問題発生型アプローチ」の継続に加え、「課題設定型アプローチ」の充実を行い、業務プロセスの改善により未然防止活動を強化し、品質や業務効率の向上を目指す。

(3) 風土づくり・人材育成

「強い組織づくり」を満たすためには、経営方針の実行を担う全ての職種、階層の一層の強化が必要である。特に「各しくみの脆弱性を分析・改善する能力」については底上げが課題である。この対応としては、「改善力のある人材育成」を進化させるとともに、「組織能力・要員管理表」の活用を充実し、一人ひとりの必要となる能力や改善活動（小集団活動等）の質を更に高める。また「目的意識」、「品質意識」、「挑戦意欲」を高めるための人材育成も推進していく。