

テクノロジーマネジメント・レポート課題

1 設問

トヨタが取ろうとしていた上記戦略が、「ダイハツからOEM供給を受けた軽自動車の販売台数を最大化する」ことが目的だったと仮定すると、その販売チャネルの選択は適切なやり方だったと言えるだろうか？ もしあなたが「ダイハツからOEM供給を受けた軽自動車の販売を最大化する」ミッションを与えられたら、どのような戦略を取るか？ 資源・プロセス・価値基準の適合性の理論に留意。

2 序論

軽自動車は、国内の法規制に適した日本独特の車両規格で、世界から見れば特殊な車両であり、海外にそのまま輸出できるものではなく、非力なエンジンを交換する等の処置が必要である。

海外市場に重点を置くトヨタにおいては、軽自動車生産の必要性は重視されていなかった。しかし、日本の自動車市場における軽自動車の重要性は、増々高まる一方であり、実際に国内新車販売に占める軽自動車の割合において、2018年2月では4割近くを占めている※1。またセカンドカー用や販売店での取り扱い車種の追加など顧客のニーズに応じるため必要性が高まった。そのため、トヨタは、方針転換を行い、ダイハツのOEM供給での軽自動車の販売を開始した。

まず、トヨタが軽自動車という新たな分野に挑戦するイノベーションを行うにあたって、技術のハードル、顧客のハードルに対応しなければならなかった。一つ目の技術のハードルについては、開発コストなどを削減できるよう、ダイハツのOEMにより、ダイハツの技術、生産設備を活用（プロセスイノベーション）して克服し、そして二つ目の顧客のハードルは、既存のトヨタの販売網を活用し、全国カーラ店・ネット店のほか一部では軽自動車の需要の高い地域（東北、中四国、九州など）ではトヨタ店・トヨペット店でも扱いを行い、それぞれ克服している。

このような現状を踏まえて、販売数の最大化のためには、トヨタの軽自動車を必要とする顧客が購入することができる機会を増やすことと、顧客そのものを掘り起こすことが必要である。具体的にどのような戦略を取るべきか以下で述べる。

3 現状について

(1) 自動車市場について

ア 台数等

日本での自動車販売台数は2019年6月では、登録車290,225台、軽自動車160,172台の合計450,397台である。そのうち、登録車ではトヨタは131,1721台でシェアは45.4%の1位だが、軽自動車は3,110台で1.9%の6位にとどまる。なお軽自動車のトップはダイハツの31,899台

でシェアは19.9%である。※2

イ 自動車に求めるもの役割等

2017年3月のクロス・マーケティングでの「自動車に関する実態調査」の結果によると、その利用目的は「買い物」が84.3%とトップである。また自動車に求めるものとして、1位は「運転のしやすさ」69.5%で、2位「乗り心地の良さ」などが挙げられている。※3

(2) トヨタの軽自動車販売について

トヨタのHPによれば、軽自動車を取り扱うトヨタ店は48店舗中15店、トヨペット店では、52店中16店※4であり、軽自動車の販売網拡大を行うことは可能である。

よって、販売網や軽自動車のシェアなどの現状を踏まえ、トヨタの軽自動車の販売拡大は十分な可能性を有していると考えられる。この販売拡大への戦略策定は以下で述べる。

4 販売を最大化する戦略について

(1) 競争優位の確保

軽自動車市場における差別（異）化、コスト競争力の確保がまずもって求められる。一つ目はトヨタの軽自動車と他社製品との差別化を図り、プロダクトの優位性を得ることである。例えば、近年、多くなっている高齢者等による誤操作による事故防止に力を入れる。これには自動運転技術を活用した運転補助機能を追加することである。もちろん、ハイブリッド車を活かした燃費低減化への追求、デザインの刷新を図っていくことも重要である。

そしてコスト競争力の確保では、ロングセラー化を考慮しなければならない。メインフレームと最新技術導入で、軽自動車のロングセラー化を図り、基本設計・デザイン・開発費など全体的にかかる費用と時間を削減し、派生商品を作ることで、コスト競争力を得ることができる。

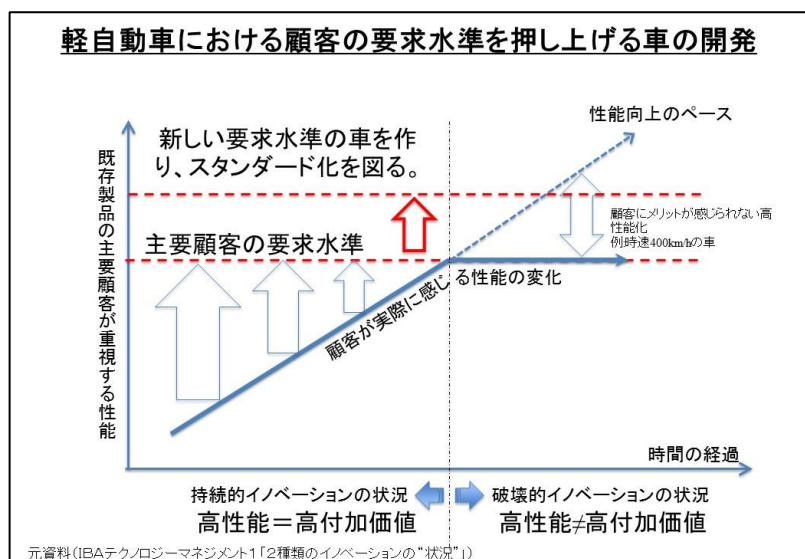
(2) 顧客の創造

新たに軽自動車を必要とする顧客を掘り起こす・創造する。すなわち新市場を開拓することが必要である。図1はそれをイメージ化したものである

ア 顧客の要求水準を押し上げる車の開発（新しい軽自動車ニーズの創造）

これはイノベーションのリーダーを目指す戦略を取るものである。

(図1)



(ア) 安全性に特化した事故予防追求車の開発

少子高齢化に伴い、高齢者ドライバーが増加する中、高齢者ドライバーによる事故が多発しているため、高齢者の自主免許返納が多くなっている。しかし、買い物には車はどうしても必要であるとの声が大きい。最低限、買い物をするための移動間は、自身による事故を起こさないという車があれば、その需要は大きい。

これには自動運転技術を活用し、誤操作防止、運転者の健康状態や運転手の目線等を把握し、注意喚起できる機能付与など、事故を起こしたくないという高齢者のニーズに徹底的に応える。その際、高速性などの低下も可とし、技術融合を促進していくものである。誰しもが運転ミスによる車両事故は避けられないという固定観念を覆すのである。

その価格増大は軽自動車のコスト競争力向上の中で、反映し、最小限に抑えることができる。

(イ) 車は個性だ！というイメージの構築

車を持たない世代へのアプローチを行うため、個性を大事とする若い世代に、自分の為の自分だけの車を提供する。具体的には、購入時だけでなく購入後もカスタマイズでき、かつ安価に提供する。これによって、これまで車の改造は一部の愛好家だけというイメージを刷新し、車は個性の代名詞という新たな価値観を創造するのである。

この際、価格帯から女性や若者を対象に設定する。これをきっかけに自動車に興味をもった層が、自動車購入者の層を広げ、ゆくゆくは普通自動車への変換を容易にする。

イ セカンドカーの普及

家族にはファミリー車と買い物車の二つが必要という社会的価値を広報・マーケティングにより一層促進していく。トヨタブランドでのセカンドカーへの割引なども行って、コスト面からもサポートする。

(3) 大企業のメリットの活用

上記での競争優位の確保と顧客の創造を行うとともに、トヨタの販売網を最大限活用する。また、トヨタブランドでの既存顧客との信頼関係も最大限活用する。その際に、「買い物などでは絶対に事故防止ができる軽自動車」があれば、相乗効果を生むことが考えられる。

5 結 言

上記販売戦略を検討・実行することで、トヨタ軽自動車の販売の最大化は可能である。なお、競争優位のための要因である①供給者の力、②代替品・代替サービスの脅威、③ライバル競争者の存在、④買い手の力、⑤新規業者の脅威のそれぞれを考慮してバランスを取ることも重要である。

これによって持続的競争優位の企業の内部資源（RBV）と軽自動車産業での新たなポジショニング（P）を図ることができる。この両方を補完し合うことができる。

なお、産業内のポジションで利益率が変化することも踏まえ、産業内地位での1位を目指すことも重要である。

6 参考資料

※1 「軽自動車が新車の4割近く売れてしまう理由」東洋経済ONLINE 2018/03/30

<https://toyokeizai.net/articles/-/214245>

※2 自動車産業ポータルMARKLINES 自動車販売台数速報日本2019年

https://www.marklines.com/ja/statistics/flash_sales/salesfig_japan_2019

※3 『自動車に求めるもの、「燃費のよさ」は3年前より10ポイント以上減』マイナビニュース

2017/05/03 <https://news.mynavi.jp/article/20170503-a046/>

※4 TOYOTA HP https://toyota.jp/?padid=tjptop_menu_logo

7 参考文献

イノベーションの経営学 ジョー・ティッド／ジョン・ベサント／キース・バビット著後藤晃
／鈴木潤監訳 NTT出版 2004.10.29