

編集方針・目次・トヨタ自動車の概要	企業理念・サステナビリティの考え方	<b>社会への取り組み</b>	環境への取り組み	ガバナンス	CSRの実績データ集
安全への取り組み	<b>お客様第一・品質第一への取り組み</b>	豊かな社会づくり	社会貢献活動	人権の尊重	ビジネスパートナーとともに
		従業員とともに	安全・健康	人材育成 (教育・キャリア開発)	ダイバーシティ&インクルージョン
					従業員が笑顔で働ける環境づくり
					ステークホルダー・エンゲージメント

## お客様第一・品質第一への取り組み

**基本的な考え方** トヨタの「お客様第一」「品質第一」の理念の原点は、豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」、豊田喜一郎の監査改良の精神にあります。創業以来、お客様の笑顔のため品質にこだわり、現地現物で改善を続ける企業風土を創ってきました。「トヨタグローバルビジョン」に「一人ひとりが高い品質を造りこむこと」とあるように、各分野の一人ひとりが常に高い問題意識を持ち、自分事として捉えて日々改善に努め、各分野が緊密に連携しながらお客様の安全・安心と満足度向上に努めています。

### 過年度実績および本年度の主な取り組み

#### 2017年度の主な取り組み（実績）

##### 品質

- 過去に起こした品質問題の徹底的な再発防止活動の定着
- 新技術の導入とそれを支える品質保証体制の整備
- お客様第一・品質第一の心を学ぶ品質学習施設のグローバルでの拡充

##### お客様

- お客様の期待と比べ「なにか違う」「なにか足りない」ことへの気付きを提供するお客様の声展示会の実施
- お客様の声を検索できるシステムをイントラネットで展開

#### 2018年度の主な取り組み

- お客様の声を製品に反映させる仕組みづくり
- 法規適合に関わる全社業務プロセスの再徹底
- 製品安全確保を前提としたお客様目線の品質基準づくり

- お客様相談センターにおける対応力の向上
- お客様の「真の声」の見える化による、社内啓発活動

### 品質への取り組み

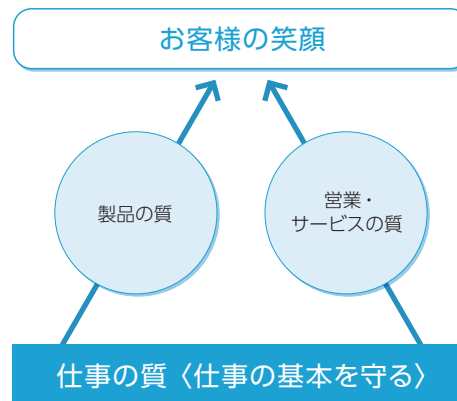
トヨタの考える品質は、「製品」の質、「営業・サービス」の質、それを支える基盤として従業員一人ひとりの「仕事」の質、この三つが一体となったものです。

そして、開発、調達、生産、販売、アフターサービスなどの、すべてのプロセスに関わる従業員一人ひとりの品質の造り込みと、各プロセスが互いに連携し、品質保証のサイクルを回すことによって初めて、お客様の信頼に応え得る製品・サービスになると考えています。

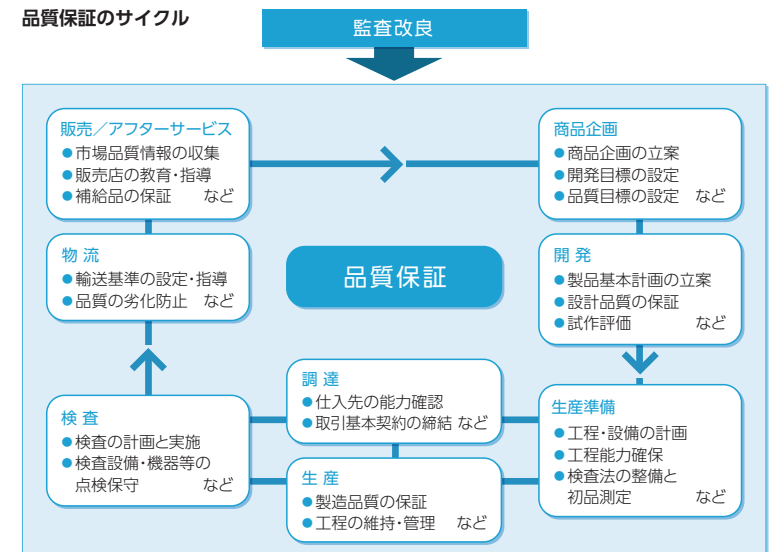
また、品質の原点は「監査改良の精神」にあり、常に改善、というPDCA\*を回し続けることで品質の向上を図る、これをトヨタの不変的なモノづくりとしています。

\* PDCA: Plan (計画)・Do (実行)・Check (評価)・Action (改善)を繰り返すことによって、業務を継続的に改善するサイクル

#### トヨタにおける品質の考え方



#### 品質保証のサイクル



編集方針・目次・トヨタ自動車の概要	企業理念・サステナビリティの考え方	社会への取り組み	環境への取り組み	ガバナンス	CSRの実績データ集
安全への取り組み	お客様第一・品質第一への取り組み	豊かな社会づくり	社会貢献活動	人権の尊重	ビジネスパートナーとともに
			従業員とともに	安全・健康	人材育成 (教育・キャリア開発)
				ダイバーシティ&インクルージョン	従業員が笑顔で働ける環境づくり
					ステークホルダー・エンゲージメント

## 推進体制・仕組み

2018年指針をもとに、毎年、品質機能方針を策定しています。2018年は「仕事の基本遵守による盤石な足元固めと、競争力のあるお客様目線の品質づくり」の方針のもと、重点活動を定めて諸課題に取り組んでいます。

取り組みの基本となるのは「機能別管理」と「方針管理」です。

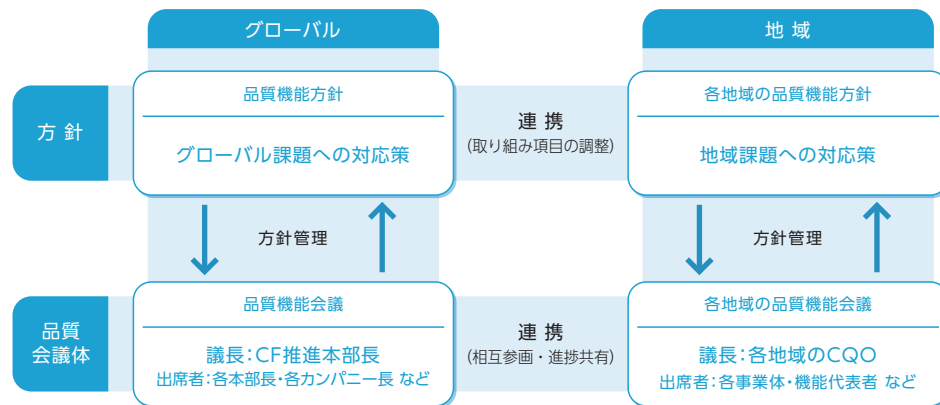
「機能別管理」は、品質という機能で全社方針を策定し、各本部・カンパニーが横断的に活動を進めることです。

「方針管理」は、全社方針のもと、各本部・カンパニーが目標達成に向けた実施計画を立案・実行するというもので、実行段階においては品質機能会議などを通じて進捗・結果を報告し、適宜、対応を図ります。

また、地域主導の品質改善活動を強化するために、日本をはじめとした世界各地に品質責任者である「チーフ クオリティ オフィサー (CQO : Chief Quality Officer)」を配置。地域ごとの課題に取り組むとともに、グローバルな連携を図っています。

社内においては、2012年に「カスタマーファースト推進本部 (以下、CF 推進本部)」を設置し、お客様目線での「品質のトヨタ」を目指し、品質向上に向けた社内体制づくりの強化などに取り組んでいます。

### 方針と品質会議体のグローバル推進体系



## CQOを中心とした地域主導による品質改善活動の強化

地域のお客様の現状や、地域ごとに取り組んでいる品質活動のグローバルな情報共有および相互理解を目的に、2010年より各地域との連携を強化するCQO体制を確立。TMCにおいて年に数回開催するグローバルの最上位会議体である「品質機能会議」のうち、1月の会議には全地域のCQOが一堂に参集するほか、会議内容に応じたCQOを招聘するなどグローバルでの改善活動につなげています。

また、各地域には品質に関するさまざまな会議体が組織されていますが、CQOが議長を務める最上位会議体にはTMCからグローバルCQO、もしくは事務局メンバーが参加し、より深いコミュニケーションや連携を図っています。

## 品質に対する当事者意識を高める「品質月間」の取り組み

毎年11月を「品質月間」とし、「お客様の笑顔のために、お客様第一・品質第一の重要性を一人ひとりが真剣に考え、仕事の質を向上させる」ことを狙いに、毎年テーマを設定。品質に対する当事者意識を高め、行動に結びつけるための取り組みを展開しています。2017年度は、お客様の笑顔のためにトヨタの原点に立ち返るべく、「お客様の声を『真摯に』聴いて、『素直に』『迅速に』行動しよう！」をテーマに、現在のトヨタの品質課題を知り、一人ひとりの仕事の質の向上へとつなげる全社活動を行いました。

テーマの背景には二つの課題があります。

一つ目は、お客様や社会からの評価情報から見てきた「より一層お客様の声に耳を傾け、迅速に商品に反映する、改善すること」。

二つ目は、昨今の市場処置の原因の深掘りから見てきた「思い込みや転記ミスなどの単純ミスの撲滅」です。これらの課題認識を全社で共有し、職場単位の品質ディスカッションを通して、一人ひとりが日常の仕事を振り返り、見直すことで、仕事の質の向上を図るとともに、トヨタの原点、トヨタらしさである「お客様第一」「品質第一」「現地現物」に立ち返る機会としました。

このほか、社内および関係仕入先へ向けた品質事例の展示会、オールトヨタTQM大会、各地域のクルマの使用環境を理解する講演会などを展開。各職場における品質への意識向上を目指しました。



品質月間ポスター

## 重大な品質不具合への対応

一人ひとりが「お客様第一」で品質の向上に向けて取り組んでいる一方、万が一に備え、迅速に対応する体制を整えています。法令遵守はもとより、お客様目線の安全・安心の観点から品質不具合を捉え、リコールを決定しています。

決定にあたっては、お客様が一番近い地域の代表者も加わり、地域のお客様の声が確実に反映されるようにしています。

リコール決定後は、販売店を通じたお客様への連絡に加え、ホームページに情報を掲載し、迅速な修理に結び付けています。お客様に、安全・安心にクルマにお乗りいただけるよう、今後もスピーディーな対応を続けていきます。



国内のリコール情報 [Web https://toyota.jp/recall/](https://toyota.jp/recall/)

## 一連のリコール問題を風化させない全員参加の伝承活動

2010年の一連のリコール問題の際に、米国公聴会に豊田社長が出席した2月24日を「トヨタ再出発の日」と定め、当時の経験からの学びを風化させない仕組みづくり・啓発活動に取り組んでいます。

一連のリコール問題での経験と学びを伝承する教育施設として、2014年に「品質学習館」を開設。不具合の現物や実車シミュレーターなど五感に訴える展示で、品質の重要性を学ぶことができます。品質学習館は従業員の自主的な来館はもちろん、階層別教育の場として活用。特に、当時の状況を知らない新入社員に対する重要な教育プログラムとなっています。毎年、「トヨタ再出発の日」に直近の品質課題を加えてリニューアルを実施。学びを「風化させない」ための教育拠点づくりに努めています。グローバルでは、約30の品質学習館が開設（2018年3月末時点）。各地域・各工場で働く従業員へも品質の重要性の理解周知徹底に努めています。

「語り部活動」は、当時を経験した従業員が「一連のリコール問題の事実と教訓」について、「語り部」となって自分の職場内に伝承する活動です。当時の経験者が年々減少するなか、永続的にリコール問題の経験と学びを継承していくためには、各職場に伝承を担う人材が不可欠です。2017年からこの活動を全社展開し、職場で経験や学びを語り伝え、次世代の語り部を育成することで、リコール問題の学びの風化防止につなげています。



新人を対象とした階層別講座（品質学習館）

## 副社長が語り部となった座談会

「トヨタ再出発の日」への全社的イベントの一つとして、2017年の語り部伝承会に引き続き、2018年2月は、一連のリコール問題時の北米事業体副社長を囲んで議論する座談会を本社講堂で開催しました。

当時の米国駐在者・設計担当者27人と語り部220人が参加し、「外（＝米国）から見た当時の状況とTMCの課題、今後チャレンジすべきこと」をテーマに、当時の経験や学びを共有しました。

参加者からは「職場で広く伝承したい」「自身の学びに生かしたい」「さらに深い話を聞きたい」といった意見が寄せられました。



座談会の様子

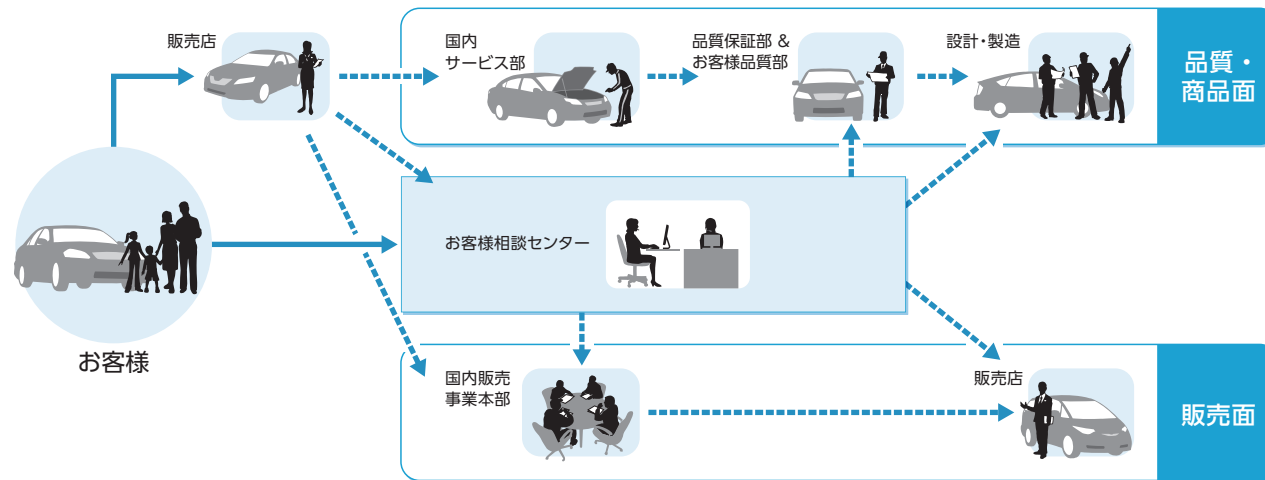
編集方針・目次・トヨタ自動車の概要	企業理念・サステナビリティの考え方	<b>社会への取り組み</b>	環境への取り組み	ガバナンス	CSRの実績データ集
安全への取り組み	<b>お客様第一・品質第一への取り組み</b>	豊かな社会づくり	社会貢献活動	人権の尊重	ビジネスパートナーとともに
		従業員とともに	安全・健康	人材育成 (教育・キャリア開発)	ダイバーシティ&インクルージョン
				従業員が笑顔で働ける環境づくり	ステークホルダー・エンゲージメント

## お客様第一への取り組み

「お客様第一」の原点は、お客様に喜んでいただける製品やサービスの提供にあります。環境、安全、品質性能に優れ、しかも走行性能などクルマ本来の魅力にあふれた商品を、お客様にお求めいただける価格で提供したいと考えています。販売店からの情報やお客様相談窓口寄せられたお客様の声を素直・謙虚に受け止め、自分事として捉え、「もっといいクルマづくり」に生かしています。

### お客様の声のフィードバックの仕組み（日本）

お客様からのご相談やご意見、ご要望にお応えするために、お客様と直接対面している販売店との連携を密にし、生の声や情報の把握に努めるとともに、お客様相談センターを設けて、いただいた声を「もっといいクルマ・サービス」につなげる活動に取り組んでいます。



## お客様相談窓口の活動

トヨタブランドの「お客様相談センター」およびレクサスブランドの「レクサスインフォメーションデスク」は、365日お問い合わせ、ご相談を受け付けており、お客様に常に満足いただくための体制を整えています。

「お客様第一」の原点に立った迅速・的確・親身な対応を基本に、お客様からのお問い合わせ、ご相談にご回答するとともに、ご指摘については販売店とも連携しながら対応に当たっています。

また、販売店における「お客様第一」の対応をサポートするため、販売店営業スタッフの相談窓口「営業スタッフサポートデスク」も設置しています。

さらに、お電話をいただいたお客様に自動音声による電話対応アンケートを実施し、日々の改善につなげています。

### 2017年 お客様相談窓口実績

入電件数 29.3 万件 (日本)

入電内容の内訳 (日本)

ご意見・ご指摘 8.7%

営業スタッフサポート 11.3%



相談内容の内訳 (日本)

その他 (納期など) 17.9%

カタログ請求 3.6%

ナビ・オーディオ 20.7%





編集方針・目次・トヨタ自動車の概要	企業理念・サステナビリティの考え方	社会への取り組み	環境への取り組み	ガバナンス	CSRの実績データ集
安全への取り組み	お客様第一・品質第一への取り組み	豊かな社会づくり	社会貢献活動	人権の尊重	ビジネスパートナーとともに
			従業員とともに	安全・健康	人材育成 (教育・キャリア開発)
					ダイバーシティ&インクルージョン
					従業員が笑顔で働ける環境づくり
					ステークホルダー・エンゲージメント

## 世界各国・各地域からのお客様の声

トヨタでは、「お客様第一」の考え方を世界中で実践するため、日本国内だけでなく、米国、

欧州、アジアをはじめとする世界各国のディストリビューターがお客様相談窓口を設け、日々お客様の声と向き合っています。

### トヨタにお寄せいただいたお客様の声

#### 【お褒めの声】

米国

1985年式の「スープラ」を所有しています。32年間乗り続け、176,000マイル(282,000km)走行しました。町を走れば、何人もの人が立ち止まり、皆が振り返ります。先月、レクサス「LC500」を購入しました。このクルマも次なる“永遠の相棒”になり、これから32年間、176,000マイルを乗ることになるでしょう。まだ2週間しか乗っていませんが、「スープラ」で走った時と同じように、皆が振り返ってくれます。このようなエキサイティングなクルマ2台に乗れることはとても幸運です。クルマを造ってくれてありがとう。本当に感動しています。

ニュージーランド

私の彼が友人と遠く離れた湖へ釣りに出かけ、家路に向かっていた時のことです。彼は安全運転をするドライバーでしたが、悪路で操縦不能となり、乗っていた「プラド」は谷底を65m滑り落ちました。彼は切り傷と打撲を負い、友人は手首と肩の靭帯を痛めました。こんな大きな事故だったにもかかわらず2人の命が助かったことが、何と幸運でありがたいことが言い表せません。余裕ができれば、絶対に次も新しい「プラド」を買おうと私たちは誓っています。それ以外考えられません。この「プラド」にすごく感謝していますし、このクルマをつくったトヨタ自動車にも感謝しています。

日本

先日、トヨタ自動車の工場で働かれている社員の方に助けていただきました。大型量販店の駐車場でタイヤがパンクしてしまい、家族に連絡が取れず、途方に暮れていたところ、タイヤ交換を申し出てくださいました。これまでパンク経験したことがなかったため、気が動転してしまい、気持ちの余裕もなく、お名前も連絡先もお聞きすることができませんでした。トヨタ自動車の社員であるということはお聞きしたのでお手紙を書かせていただくことにしました。本当に困っている人に優しく声を掛けてくださるような、そんな素敵な人々がつくっているクルマに乗ることができることを幸せに思います。どうぞこれからもより安全で安心して運転できる車をつくる、素敵な心意気の人々が多く働くトヨタ自動車であり続けてください。

#### 【苦情・相談の声】

日本

「ナビの使い方が分からない！」  
「ナビに関する質問への回答に時間がかかりすぎる！」

対応

##### 【改善に向けた取り組み】

##### ナビコーナーを設置し、専任コミュニケーターによるナビ相談に対応

ナビに関するお客様からのお問い合わせは、全体の2割を数えます。ナビに関する相談内容は多岐にわたるため、専任のコミュニケーターを設けることで、できるだけお客様をお待たせしないようにしています。また、ご自分のナビを操作しながらお問い合わせされるお客様が多いため、過去10年分のトヨタ純正ナビを設置したナビコーナーを設け、お客様と同じ操作環境を整えています。



ナビコーナー

日本・米国

ハイブリッド車の修理で、インバーターの全交換が必要となったが、修理費用が高すぎる。壊れた部分だけを修理できないのか？

対応

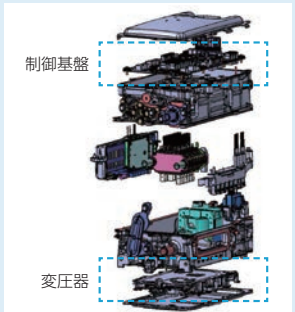
##### 【改善に向けた取り組み】

##### ハイブリッド車部品の分解修理・再生への取り組み推進

一部のハイブリッド車の部品については、修理費を低減するため、構成部品を細分化して補給・交換することによる分解修理を行っています。また、回収した不具合品を再生し安価に供給する「リビルト/リユース技術」の確立にも取り組んでおり、今後対応車種を拡大していきます。

対応事例：「プリウス」

パワーコントロールユニットについて、内部の制御基盤や変圧器部品を交換可能とし、全交換より安価に修理ができるようになりました。



制御基盤

変圧器

編集方針・目次・トヨタ自動車の概要	企業理念・サステナビリティの考え方	社会への取り組み	環境への取り組み	ガバナンス	CSRの実績データ集
安全への取り組み	お客様第一・品質第一への取り組み	豊かな社会づくり	社会貢献活動	人権の尊重	ビジネスパートナーとともに
			従業員とともに	安全・健康	人材育成 (教育・キャリア開発)
					ダイバーシティ&インクルージョン
					従業員が笑顔で働ける環境づくり
					ステークホルダー・エンゲージメント

## 「お客様第一」社内啓発活動を推進

トヨタは国が定めた「消費者月間」に合わせて毎年5月を「お客様月間」とし、「お客様第一」の意識の浸透に向けたさまざまな活動に取り組んでいます。「お客様の声展示会」は、国内だけでなく世界中のお客様の声や、お客様目線での取り組み事例を紹介。従業員一人ひとりが「お客様の声」に耳を傾ける大切さを再認識する場となっています。

2018年5月開催の展示会は「トヨタ（あなた）の常識、お客様とズレてない？」をテーマに、トヨタに寄せられたお客様の声を「商品・使用のズレ」と「対応・行動のズレ」に分類して紹介。「お客様の期待、要望、実態」と「我々がこれでよしと考えてやっていること」の「ズレ」を考える機会とするとともに、「お客様の感謝の声」も展示し、従業員が気付きとやる気を得られる場としました。また、異業種企業の「お客様第一」の活動を学ぶ講演会も開催しました。

社員教育としては、コールセンターである「お客様相談センター」を見学・体感する「お客様の声体験研修」を実施。また、お客様からの旬な声をまとめた「お客様の声かわら版」を社内イントラネットに公開し、全従業員にお客様の関心事について気付きを与えています。

さらに内閣総理大臣認定資格である「消費生活アドバイザー」資格の取得を積極的に推進しており、有資格者からなる「トヨタ消費生活アドバイザーの会」では、お客様目線での施設評価・車両評価などを行っています。



「お客様の声」展示会



展示映像

## アフターサービスの取り組み

より多くのお客様に笑顔になっていただくために、「いいクルマ」づくりと「いいサービス」を両立させることが不可欠です。クルマをお使いいただいている間には、定期点検・車検、故障や事故による修理などが発生しますが、その際に、お客様に安全・安心・快適を提供し、トヨタやレクサスのブランドを支え続けるのがアフターサービスです。

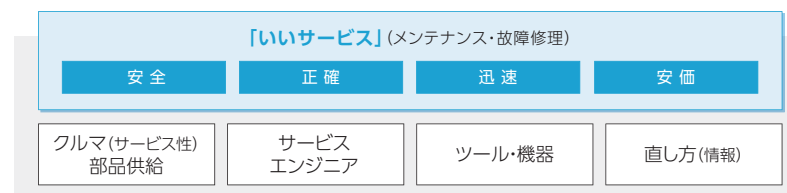
最近では、クルマの使用年数の長期化が見られます（2017年度の軽自動車を除く日本国内乗用車の平均使用年数は12.9年となり、10年前に比べて1.3年長期化）。こうしたことから、アフターサービスの役割はますます大きくなっています。現在、全世界のトヨタ保有台数はおよそ1億台を数え、その一台一台がお客様にとってはかけがえのない一台です。お客様に笑顔でクルマをお使いいただくために、「3S精神（正確+親切=信頼）」のもと、「もっといいサービス」の提供に取り組んでいます。

### 推進体制・仕組み

「いいサービス」とは、メンテナンスや故障した際の修理を「安全・正確・迅速・安価」に提供できることであり、それを実現するために、すぐに直せるクルマのサービス性や補給部品の入手性の向上、サービスエンジニアの育成などに取り組んでいます。

「アフターサービスはクルマの開発段階から始まる」という考えのもと、サービス性もクルマの性能の一つと捉え、市場の声や修理実態を基に作成されたサービス性の改善方針を車両開発に織り込んでいます。修理などをより早く進めるために、世界各国で必要とされる部品を必要なときに供給する体制を確立し、販売店の現場にもトヨタ生産方式の考え方を応用することで、部品在庫や点検作業の効率化などを実現しています。

### 「いいサービス」とそれを支える要素



編集方針・目次・トヨタ自動車の概要	企業理念・サステナビリティの考え方	社会への取り組み	環境への取り組み	ガバナンス	CSRの実績データ集
安全への取り組み	お客様第一・品質第一への取り組み	豊かな社会づくり	社会貢献活動	人権の尊重	ビジネスパートナーとともに
			従業員とともに	安全・健康	人材育成 (教育・キャリア開発)
					ダイバーシティ&インクルージョン
					従業員が笑顔で働ける環境づくり
					ステークホルダー・エンゲージメント

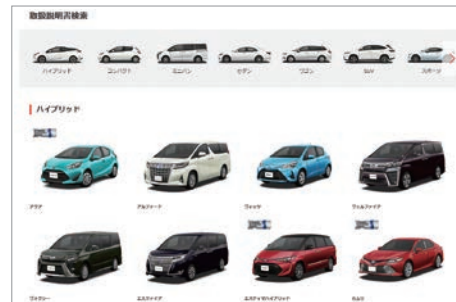
サービス作業をサポートするツールに関しては、故障の原因を特定するための診断（ダイアグ）コードの設定数を大幅に増やしています。これは、車載コンピューターが自己診断し、故障を検知すると故障部品を特定するダイアグコードを販売店へ発信するもので、どの部品が故障しているかを素早く特定できます。また、作業オペレーションの改革として、多頻度作業の削減もしくは自動化により、効率向上を図っています。

直し方に関しては、サービス、技術、販売など各部門が連携をとり、「直しやすいクルマづくり」や「知りたいことがすぐ分かる、手早く迷わずに修理ができる修理情報の提供」などの取り組みを展開しています。

現在、国内外で約18万人のスタッフがアフターサービスに関わっており、各地域に教育システム・教育施設を設置するとともに、岐阜県の「多治見サービスセンター」をその核として、世界のサービススタッフの知識・技術の向上に取り組んでいます。

### 安心してクルマをお使いいただくための取り組み

お客様に安全で快適にドライブをお楽しみいただくため、取扱説明書を作成し、最新モデルの情報をホームページに掲載しています。また、代理店や販売店向けの商品情報提供ツールやホームページなどを活用し、誤使用によるリスクを正確にお伝えすることに取り組んでいます。



### 「お客様の声」に直接耳を傾けるトヨタ自動車販売店協会との取り組み

お客様に直接サービスを提供している販売店との、「もっといいクルマ」「もっといいサービス」に向けた連携を進めています。

国内では、トヨタ自動車販売店協会とアフターサービスのための専門部会で議論を進めています。

1977年以来継続して「技術専門部会」を開催し、お客様目線での品質課題、サービス性を検討。1990年からは、販売店のサービス現場での諸課題を検討する「サービス研究会」を実施するなどして、それぞれ改善に役立てています。

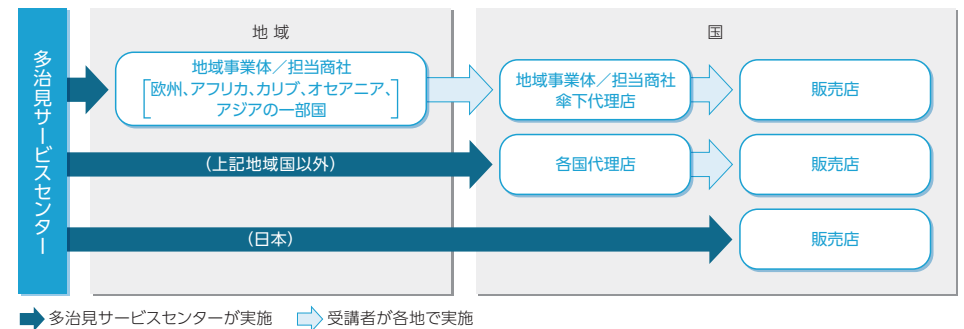
### サービス技術スタッフをグローバルで育成するトレーニングセンター

国内販売店、海外代理店のサービスエンジニアへのサービス技術・板金塗装教育は、「多治見サービスセンター」で、世界全地域を対象に実施しています。

多治見サービスセンターは2013年7月に開設し、18.7万m<sup>2</sup>の広大な敷地内に教室、実習場やさまざまな路面の走行確認路などを完備しています。2017年度の受け入れ人数は、国内外26拠点から約2,200人、累計で約9,800人となりました。

最新技術を搭載した販売車両の整備・修理・板金塗装修理に対応する最新サービス技術研究・開発機能も集結し、グローバルな研修拠点として、訪れたスタッフの知識と技術の向上とサービス技術に関するグローバルな競争力強化の基盤を築いています。

#### サービス技術教育の流れ



多治見サービスセンター