つながりづくり

特集

TOPIC1 ビジネス成長を支えるつながりづくり

米国でのお客さま、ディーラーとのつながりづくり（MNAO※）

ディーラーとの絆を深めるネットワーク改革

ティム マニング（シニアバイスプレジデント リテールオペレーションズ）

マツダは、2016年以降ブランド価値経営の下、オペレーション改革の取り組みとして販売網再構築と店舗改革を推進し、ネットワークとして適切な立地や適切な規模でビジネスを展開していけるようディーラーとの信頼関係構築によるwin-winの絆づくりを進めてきました。この取り組みをぶれずに一貫して実行し続けてきたことでディーラーからの信頼度は過去最高水準に達し、それが現在の成功につながっています。店舗数は、2019年1月の635店舗から2024年の5月には543店舗と減少していますが、マツダブランドへの信頼関係を深めた既存ディーラーによる新世代店舗への転換や新規参入ディーラーによる新規投資の増加により、当初の計画を上回るレベルで推移しています（2025年3月期 新世代店舗数370店舗以上）。全店舗平均スループット（1店舗当たり販売台数）は2016年の445台から2023年には625台に増加し、新世代店舗だけに限ると約850台になっています。このようにビジネス効率が高まると同時に、ラージ商品含めCX系のSUV商品導入により収益性も高まっています。また、これまで一貫して進めてきた取り組みの成果として、今後のブランドへの期待感を示す「The Most Optimistic」スコア（出典：NADA National Automotive Dealer Association,2024 Winter調査）は、2019年の6.3から2024年には8.3に上昇し、「LEXUS」「TOYOTA」に次ぐ3位となっており、マツダに対する将来への期待感が高まっています。

ディーラーとの絆づくりの基本となる「おもてなしの心」

シュリーダー アディガ（ダイレクター カスタマーエクスペリエンス）

ディーラーとの信頼関係構築の中心となったのが企業理念のVALUESにもある「おもてなしの心」です。私たちは、「おもてなしの心」をInteractions which are warm &caring, empathetic, and personalと翻訳し、一人ひとりに合わせた、期待を超える体験で長期的なつながりを構築しています。しかしながら、当初は日本独特の文化ということもあり、日本人には理解できても、米国ではその意味がなかなか理解されませんでした。そこで一部のディーラーと共に日本を訪れて日本の文化に触れてもらう機会を作りました。「おもてなしの心」を実際に体験していただき、考え方や心構えについての理解を深めてもらうといった取り組みを継続することで、決められたプロセスや手順に沿って行動するだけではなく、お客さまの立場に立ち「ひと」中心で「おもてなし」を提供するためにはどうすればよいのかについて、各ディーラーが自主的にその状況に適した対応を行うようになり、少しずつお客さまへの「おもてなしの心」の重要性に対する理解が進んでいきました。

例えば、一度ディーラー店舗でネガティブな体験をしたお客さまの気持ちに寄り添って、包括的にフォローするプログラムを実施したことで、店舗スタッフとお客さまとの相互理解が深まり、点検修理などのアフターサービスのために同じ店舗に再来店してくださるお客さまが増加し、店舗への定着度も向上しました。

その結果は、以下の数字にも表れています。

- 定着度（サービスリテンション）：2023年56%、2019年対比+5ポイント

こうしたお客さまに対する「おもてなしの心」は、一緒に働く仲間であるディーラーの従業員間にも広がっています。お互いを思いやる気持ちが醸成され、ビジネス業績が向上すると同時に職場の雰囲気や個人のマインドセットも向上し、競合他社と差別化され、マツダの目指す方向に共感した人材の獲得にも貢献するという良い循環が回りつつあります。

今後は、「おもてなしの心」をより多くの新しいお客さまとのタッチポイントに広げ、マツダとお客さまとの絆をさらに深める取り組みを検討していきたいと考えています。

お客さまとの絆を深めるデジタルビデオサービス

カラ ハドソン（ダイレクター アフターセールス）

2019年に導入したこの取り組みは、お客さまが通常見ることが少ない自分のクルマのアフターサービスにおける整備風景を、サービスを実施するエンジニアがビデオで撮影します。それをインターネット経由でお客さまに送付することで「おもてなしの心」を届けるサービスです。この取り組みのユニークな点は、このビデオを通してお客さまとエンジニアが直接つながることができる点です。これまで、点検修理などのアフターサービスは、サービスアドバイザーと呼ばれるスタッフがお客さまのご要望をお伺いした上で、その情報をエンジニアに共有し、エンジニアがお客さまのクルマの状態を判定して、最適なサービスを提供するというプロセスが当たり前でした。

その時の状況をお客さまの視点で考えてみると、

- 自分のクルマがどんな人にどんな風に扱われているのか不安・・・。

一方で、エンジニアの視点で考えると、

- 汚れ具合などの実際の状態を見てもらえば、私たちの対応に納得してくれるのでは・・・。

と双方でいろいろな想いがありました。

こうした想いがある中で、この取り組みは、デジタル技術を使うことで、エンジニアがお客さまのクルマの状態に対してどんな修理や対応をしたかを動画で説明することができます。お客さまは動画の情報が加わることで、作業内容の適切性や、メリットをすぐに理解できるようになりました。

お客様からは次のような言葉をいただいています。

「The inspection video reinforced trust and transparency.
（このビデオで信頼と透明性が高まりました。）」

「The video inspection, adds a nice touch.
（このビデオでさらに良い印象を持ちました。）」

この取り組みを開始当初に導入したディーラーは約20%、2022年には約80%になりました。平均では、サービスを入庫していただいたお客さまの84%以上の方がこの動画をご覧になっていて、多くのお客さまから非常に高い評価をいただいております。

お客さまの満足に加えて、エンジニアも以前よりお客さまの立場に立って自信を持って提案ができるようになり、仕事への誇りを感じるようになっています。

今後も「おもてなしの心」で、デジタル技術を活用した取り組み、例えばスマート支払いなどのサービスを拡大していきます。

ラージ商品の商品力に加え、こうしたディーラーの皆さまとの絆づくりやそれを通したお客さまとの絆づくりも、米国での販売台数過去最高記録に貢献しています。

デジタルビデオサービスの撮影風景

※ 北米の統括拠点Mazda North American Operationsの略称。

OMOTENASHI