

# 「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 23

February 2005

## 中国の消費者像 - 自動車市場を例にとって

(株)ローランド・ベルガー

パートナー 森 健

米国を抜き日本にとって最大の貿易国になった中国の重要性はますます増大する。しかし、巨大市場の消費者像はつかみづらい。中国人独特の価値観もあれば、政府の施策による特異性もあげられる。ブランドに対する考え方も他の市場とは異なる。大きな地域格差をかかえている。産業の発展や収入のみならず価値観も地域によって異なる。本稿では自動車市場を例にとり、中国の消費者像を考えてみたい。

### はじめに

日本の主要企業で、中国とかかわりのない企業は少ないだろう。先進国市場で享受できなくなった成長を求めて中国に進出する企業は多いし、国内生産の空洞化を気にかかけつつも、安価な労働力を求めて中国に生産拠点を設けた企業は枚挙にいとまがない。日中関係は政治面でぎくしゃくしているが、経済における国交は進むことはあっても退くことはない。新聞に目をとおしても、中国進出や生産能力増大のニュースが目につき、中国撤退や工場閉鎖は少数である。成長が鈍化しているとはいえ、マクロ経済に目をむければ、2003年における実質GDP成長率は9.3%であり、経済の絶対サイズで見てもすでに世界7位の市場なのである。中国が世界経済の成長センターであることは反論の余地がない。

では、この巨大な成長マーケットで、消費者はなにを考え、どのような消費行動をとろうとしているのか。中国の成長を語る際に取り上げられることの多い自動車市場を例にとって、中国の消費者の特徴を探りたい。

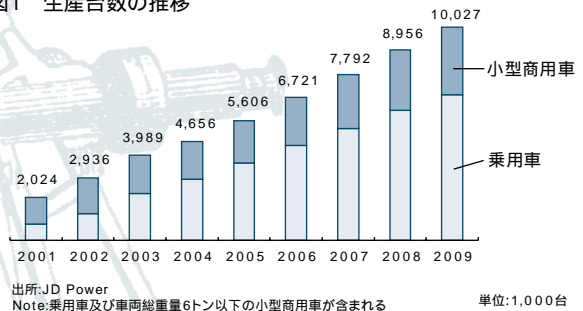
### 大きく異なる市場構造

中国の自動車市場は年率20%以上の速度で成長している(図1)。

これは日本、北米、EUの先進国市場の成長率が1%程度と予測されているのに比べ著しいものであり、主だった自動車メーカーが血眼になって中国市場を目指すのは当然といえる。

ただし、この潜在的巨大市場には日本や欧米にはない特質がある。まず、図1からもわかるように、商用車の占める割合が大きい。日本では乗用車と商用車の比率が約3対1、ドイツに至っては10対1であるから、中国でも乗用車が急速に増加しているとはいえ、先進国マーケット

図1 生産台数の推移



とはかなり様相が異なっている。商用車の製品自体も違う。日本などの技術を移転して作ったなじみのスタイルのトラックも走っているが、トラックの多くはホイールベースが妙に短く、シャシのサイズのわりには荷台が大きい。日本の基準では過積載だろう。こうしたトラックのなかには、中型のもので新車価格が50万円前後のものもある。日本で同種のものを買うと数百万円するから、違う種類の乗り物と考えたほうがよさそうである。

成長する市場を狙って数多くの企業が生産に名乗りをあげてきた。その結果、図1に対応する6トン以下の自動車を作るメーカーが約50社存在する。軍需工場から自動車に転換したのものや、二輪車などの他の機械類を作っていた企業の転進、外国企業とのJVの増殖などにより、大型の商用車まで含めると100社がひしめき合う市場なのである。これだけの企業群が生産能力の増強にまい進しており、相当な生産力過剰になっている。昨今の価格低下圧力の大きな要因である。中国政府はかねてから自動車メーカー数を減らそうとしているが、当然の方向性といえるだろう。

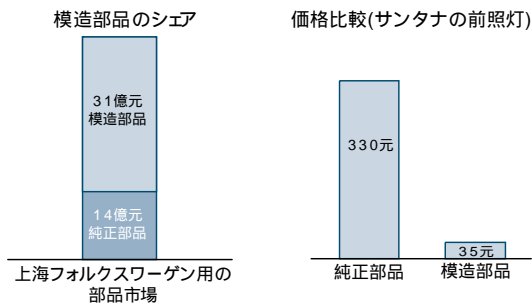
中国について語るとき、模倣品が話題になる。これは自動車においても同様である。どこかで見たぞ、といいたくなる乗用車やトラックが現地企業のバッジをつけて走り回っている。ある現地乗用車メーカーに

# 「視点」

いたっては、日欧の数々のメーカーをまねた車種を取り揃え、巨大なディーラー店舗に展示している。自動車ショーに来ているのではないかと錯覚するが、同じローカルメーカーのバッジがついている。ドアを開閉してみると、コピー元の日欧の車とはあきらかに出来がちがうことに気がつく。

模造品はパーツにも存在する。模造するにも時間がかかるようで、新型車用の模造部品はあまり見かけないが、歴史があり、かつ台数が多く、模造業者にとって商売になる車種になると、簡単に模造部品が手に入る。模造部品の価格は著しく安い(図2)。

図2 模造部品



出所:ローランド・ベルガー、文献調査

こうした模造部品は、汽配城と呼ばれる小さなパーツ店や露店が集まった場所や、街の独立したパーツ屋で売られている。ちなみに、これらの小規模な店舗を含め、中国全土には20万店を越す自動車パーツ屋が存在する。日本の8万店強と比べていただきたい。補修等にパーツを必要とする母体、つまり全保有台数を比べると、日本の7千万台以上に対し、中国は約2千万台にすぎない。

## 購買者の横顔

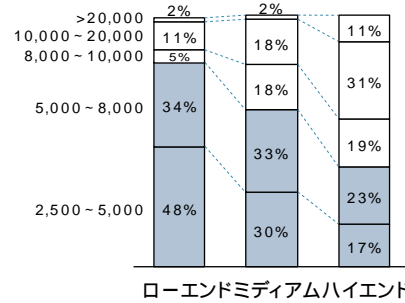
中国では、つい数年前まで自動車購入者は政府や法人が中心で、個人による自動車保有の歴史は短い。ちなみに個人保有が過半となったのは2002年である。別の見方をすると、購入者の多くは、生まれてはじめて自動車を買った人ということになる。彼らにとって数少ない実体験が自動車やサービスの姿として心に植え付けられ、それを知人に伝える。口コミを重視する中国人の特性もあり、「数少ない実体験」が急速に広まっていく。中国で自動車ビジネスを始める際に、まず安価に提供できる低レベルのサービスから入り徐々にレベルアップを、などと考えていると、気が付いたら悪い評判が想像を超えた範囲に広がっていた、ということになりかねない。

初心者ユーザーが多いため、事故が増える。もともと中国は事故が多く、1台あたりの事故率は日本の3倍である。それに加え、最近はいかにも運転に不慣れな人に多そうな事故、たとえば車庫入れ時の衝突などが急増している。修理をすませた自動車を引き取るべく、自分の車に乗り込

んだオーナーが、切り返しができずにディーラーの敷地内から出発できなかった、というような話まで聞く。

上海を中心に、ある種の富裕層にとって自動車はすでに持っているあたり前で、購買の欲求は高級マンションに向かっているということも耳にするが、それでもまだ、多くの個人ユーザーにとって自動車は非常に高価なものである。自動車購買者と購買予定者の収入をみると、月収8千元(約12万円)以下の層が過半数を占める(図3)。

図3 購買者と購買予定者の月間家庭所得(元)



出所:ローランド・ベルガー、Gallupによる調査(中国、2002/10、n=5232、18-60歳)

ある個人ユーザーによると、「私は自動車を買うのに年収の倍以上をつぎこんだ。自動車は大きな資産だ。当然10年以上乗るつもりでいる。」

彼らは常に自動車のコンディションに気を配り、アフターサービスの品質を気にしている。アフター・サービスの場合として、正規ディーラーや、メーカーが認定した修理工場に行く。「自動車メーカーに指定された認定ショップは、他のショップに比べて品質が高いと思う」と、ある個人ユーザーは語ってくれた。

もっとも、個人ユーザーを迎えるディーラーや認定ショップに話を聞くと、ユーザーの知識レベルは低いようだ。ディーラー曰く、「たいていのユーザーが品質を重視するというが、感覚的に言っているだけであって、『品質が高い』とはどういうことなのか、はっきりした考えがあるわけではない」。「中国人は社会の流れに乗っていれば安心するくらいがある。アフターサービスについても多くのユーザーが品質といっているのだから、なにわからない新たなユーザーも品質といいはじめる」といった具合である。

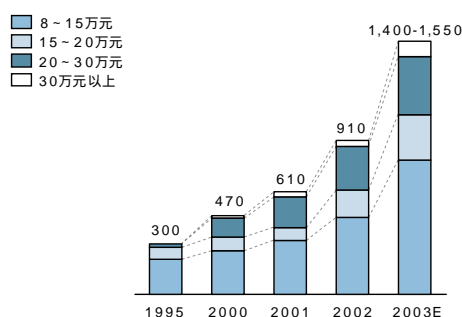
前に述べたように、汽配城というパーツ専門商店街等で格安の模造部品が入手できるお国柄だが、個人ユーザーの足は遠い。「私にとって品質とは、純正部品を使うことだ」とある個人ユーザーはいう。汽配城の主な利用者は、トラックの所有者やタクシー、法人車の運転手などだそうだが、蛇足だが、法人車の運転手はオーナーから一定の修理代をもらっていることが多く、実際の修理代を安くあげるとその分が懐に入る。したがって格安の模造パーツを活用する。こうした運転手の求めに応じ、格安パーツ商は、オーナーにわたすための高い価格の領収書を作るサービスを行っているらしい。

## 顧客のセグメント

では、最近増えつつある個人ユーザーはなんのために自動車を使っているのか。日本のように週末だけ乗る人や、家族で楽しみのために利用するといったユーザーはまだ少数で、ほとんどのユーザーが通勤のためと語っている。先進国に見られるように、旅行やドライブを楽しむとか、「走り」を極める、SUVでアウトドアを楽しむ、といったユーザーはまだ現れていない。先進市場に比べると、顧客セグメントが十分に分化していないのである。

価格帯で見ると15万元（約220万円）以下のクラスが市場の伸びを牽引している（図4）。

図4 価格帯別乗用車販売台数<sup>1</sup>（8万元以上・1,000台）



<sup>1</sup> 輸入車は除く

出所: China Info Bank, ローランド・ベルガー分析

通勤主体に車を使う個人ユーザーが買うのはこの価格帯が中心だ。あえてユーザーをセグメントに分けると、運転手つきでビジネスに使う層と、通勤・移動手段として自ら運転する層、少数のファミリー利用者、さらにステータスシンボルとして高級車を所有する層、といったところが現状である。

こうした顧客構造にも変化のきざしがある。2004年は販売台数の伸びが鈍化した。そのなかで、ホンダと現代自動車がシェアを上げた。ホンダは製品、販売、サービスで、ブランドイメージを上げ、成功をおさめてきた。アコードは、ベンツなどの高級車の次にランクされる「ニア・ラグジャリー」という新たなセグメントの中心的存在だ。一方、現代自動車はファミリー利用者に受けているのではないだろうか。

もうひとつ台頭しつつあるのが買い替え顧客である。はじめて自動車を買う人が多いと述べた。さらに彼らにとって自動車は非常に高価な財だから、10年以上乗るつもりでいる人が多い。しかし、購入後3から5年で買い替えを検討しているユーザーもいる。低年式で維持費がかかることや、魅力的な新型車が次々に出ていることもあるが、自動車をライフスタイルの一種ととらえる新たな消費者が出現しているのも事実である。

買い替えが進むと中古車が市場にでてくることになる。中国では中古車の売買は個人取引が主流で、組織化された中古車市場はまだ未発達だが、今後市場も立ち上がってくるものと思われる。すでに、中古車を集めた「汽車城」もいくつかできてきている。

最後に、中国の消費者像の地域差について語っておく。富は沿岸部の都市に集中していて、沿海部と内陸部では消費行動も大きく異なる。平均所得で3倍以上の開きがあるのだから当然だろう。ところが、当社の分析によると、沿岸部の大都市と内陸の農村地帯に違いがあるのは無論、大都市の間でも、消費性向がかなり異なっている。上海の消費者の姿は、日本や欧州においてBMWの車を購入する層に似ている。高級なもの、エモーショナルな価値に強く反応するのである。それに対して、北京の消費者は保守的で、バリュー・フォー・マネーを意識し、合理的な判断を尊ぶ。

## 消費者はブランドをどう見ているのか

中国における自動車のブランドは複雑な構造をしている。フォルクスワーゲン、サントナ、パサート、ゴルフ、ポラなどで商品展開しているが、それらはふたつの企業群により生産、販売されている。第一汽車との合弁の一汽大衆と、上海汽車との合弁の上海大衆である。車種は重複しておらず、サントナやパサートは一汽大衆、ゴルフやポラは上海大衆が扱う。つまり、フォルクスワーゲンというブランドの下に合弁企業のブランドがふたつ、その下に車種名のブランドが存在する。

では、消費者はなにをブランドとして認知しているのか。フォルクスワーゲンのオーナーに聞いてみたところ、ほとんど全員が自分の車のブランドは車種名、つまりサントナやゴルフと答えた。一汽や上海と答えた人がごく少数いたが、フォルクスワーゲンという名前はほとんどブランドとしては認識されていなかった。

中国政府は今後、合弁企業のブランドを前面に打ち出すよう、ガイドラインを設けている。海外企業はグローバルに統一したブランドイメージを構築するために、他国と同様のブランド政策を打ちたいところだが、中国では合弁ブランドを使わざるをえない。また、多くの海外メーカーが中国で拡販するために、複数の地元企業と合弁企業を作っている。トヨタも一汽に加え広州汽車との合弁を発表したし、ホンダも広州に加え東風とも組んでいる。フォルクスワーゲンと同様、ますます本国のブランドが薄まるおそれがある。

一方、ベンツ、BMW、アウディなどの高級な輸入車は確固としたブランドを築いている。オーナーの多くは経営者や企業トップ層であり、仕事の場で車を活用している。彼らのほとんどが、自分にとって車とはステータスシンボルや個性の表現手段ととらえており、移動手段と答えた人は皆無に近い。オーナー達は「高級車ならではのスタイリングだ。これに乗っていると鼻が高い」や「世界一の高級車のベンツこそが私の価値観を表現している」と語る。

当然アフターサービスは正規ディーラーに求める。ただし、高級輸入車の正規ディーラーやサービスセンターの数は少ない。広大な中国全土で、ベンツの拠点は34箇所、

## 「視点」

B MWは22箇所に過ぎない。ちなみに上海大衆（フォルクスワーゲン）の拠点は800箇所を越える。高級輸入車のオーナーには、5時間かけてサービスセンターに車を持っていくという人も。もっとも、持っていくのは運転手なので、所要時間は関係ないのかもしれないが。

消費者のコメントとして面白いものがある。「ベンツはまだ中国で合弁生産をしていない。純粋なドイツ製で、プレミアムのなかのプレミアムだ」というのだ。ベンツやBMWのユーザーに、同じブランドの高級車において輸入と国産は異なると思うかと尋ねたところ、ほぼ全員が異なると答えた。同じBMWの3シリーズでも輸入車と国産車では違う車と見られているのである。

中国のカー雑誌を見ると面白いことがわかる。日本の多くの雑誌と同様、各メーカーの車種・グレード別に標準小売価格を示したページがある。まず国産車がずらりとならび、最後のほうに輸入ブランドがならんでいるところも日本の雑誌と似ている。国産車の欄に「宝馬318i」という車がある。価格は約40万元。ページをしばらくめくると、輸入車の欄に「BMW318i」がある。価格は約55万元。どちらもBMW 3シリーズのセダンである。装備等に違いはあるだろうが、価格の違いは相当なものである。価格だけでなく、誌面における位置付けが異なり、消費者にとっても別のものと映るだろう。

B MWはブランド政策に気を配る企業なので、これまで中国生産の車にもB MWのロゴをつけてきた。

しかし、中国政府のガイドラインにより、今後は合弁企業のブランドを前面に出さねばならず、国産B MWはますますドイツ製B MWと区別して見られるようになるだろう。

### おわりに

このように、成長する中国の自動車市場を支える消費者は、先進国とは違うし、先にモータリゼーションを経験した東南アジア諸国とも異なる。これは他の消費財、耐久消費財についても同じである。

韓国でも日本と同様に多くの企業が中国に進出してきたが、最近撤退が相次いでいる。韓国経済の専門家によると、市場の把握が充分でなかったことが大きな要因らしい。日本企業には同じ轍をふまないでもらいたい。日本企業にとって海外における最大のお客様となりつつある中国の消費者動向を、当社としてもウォッチし続けたい。

### 発行人プロフィールと“ひとりごと”

#### プリンシパル



**平井 孝志** Takashi Hirai  
takashi\_hirai@jp.rolandberger.com  
東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

#### 執筆者 パートナー



**森 健** Ken Mori  
ken\_mori@jp.rolandberger.com  
東京大学工学部卒業後、鹿島建設株式会社にて土木構造物の設計業務に携わる。米国シカゴ経営大学院にてMBA取得後、米系コンサルティング会社であるA.T.カーニー（バイス・プレジデント）を経て現職。自動車業界をはじめとする製造業において、戦略立案、M&Aおよび提携支援、企業再生などの分野で豊富な経験を有する。また、グローバルなコンサルティング案件を多く手掛けており、海外企業と日本企業の橋渡しとしての役割を演じている。

グローバルに展開する製品のブランドを、世界また各地域でどう位置づけてゆくかは、企業にとって悩ましい課題のひとつでしょう。なぜなら、それぞれの国あるいは地域ごとに競争要件や消費者特性が大きく異なり、ブランドという切り口からどうその整合性を取ってゆくかが難しいからです。中国市場は、あまりに巨大で、地域特性の格差も大きく、また成長も著しい市場です。そして本稿で取り上げているように消費者の構造はあまりにも複雑に入り組んでいます。政府の方針、模倣品の確固たる地位、旺盛な供給能力も相まって、グローバル・ブランドにとって中国はますます重要な意味合いを持つようになってきました。

最近、弊社では製品ブランドやコーポレートブランドの原点を見つめ直すプロジェクトが増えています。グローバルな視野のものもあれば国内に焦点をあてたものもあり、詳細は多彩です。それだけブランドがよりダイレクトにビジネスに結びつき、その重要性が強く認識されるようになったからに他なりません。それらのプロジェクトの出発点は常に消費者の徹底的な理解にあります。ブランド構築に関してご興味のある方はご連絡いただければ幸いです。

## 「視点」 business perspective from Roland Berger

Vol.23 February 2005

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー  
広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp