

## 新たな局面を迎えるプレミアム・カー市場

(株)ロランド・ベルガー パートナー 岡村 暁生  
コンサルタント 富田 幸賞

レクサスの登場と共に日本のプレミアム・カー市場は新たな局面を迎える。迎え撃つ輸入車勢はそれをどのようにとらえているのか。そもそも日本の輸入車市場は現在どうなっているのか。各社へのインタビューと消費者調査を元に考察した。

### 1.はじめに

1990年代後半、日本の自動車市場の13%までシェアを伸ばし自信をつけた輸入車業界はこぞって低価格商品を導入し、アグレッシブな台数目標を掲げた。GMによるサタンの導入はそのひとつの大きな例であろう。オペルの専売店舗拡充、プジョーラインアップの充実、フォードやクライスラーのチャネル見直しなど多くの政策が掲げられる中、当時の各社の目標数字を合計すると、2000～2005年には日本市場の40%程度を輸入車が占める勘定となっていた。その後、輸入車市場は大きく変貌しサタンは日本から撤退、オペル、クライスラー、フォード等のブランドは厳しい現実を突きつけられ、ヤナセは輸入業務から撤退しメガディーラーとして新たな道を模索しはじめた。一方、フォルクスワーゲン、メルセデスベンツ、BMWの御三家は相変わらずトップ3を形成している一方でプジョー、ボルボ、アウディ、そしてミニが第2グループを形成し輸入車市場は安定状態に入っているようにも見受けられる。

本号では、輸入車インポーターやディーラーとのインタビューを通じ、その後の輸入車市場と各ブランドの戦略を通して、現在の輸入車市場がどのように形成されているのかを概観したい。また、話題のレクサスブランドの参入によって輸入車の独壇場であったプレミアムカー市場にどのような変化がおきるのかを考察した。

### 2.プレミアムカー市場の概観

近年の輸入車市場の推移を図1に示す。ここ数年、輸入車市場は24～5万台近辺で推移しており、トップ3と第2グループで安定しているように見受けられることは前述した。各社のインタビューにおいても、今後も市場が大きく伸びる事はなく24～5万台程度で推移していくのではないかとこの予想が体勢を占めていた。日本自動車輸入組合のデータから価格別の輸入車市場を見ると500万円以上の市場は2001年に4万6千台で全輸入車の18%を占めるに過ぎなかったが、2004年には6万台弱（同25%）とここ数年伸びている事がわかる。一方でそれ以下の市場、とりわけ300万円未満の市場は2001年に11万7千台（同46%）から2005年には10万台を切り（同42%）輸入車市場はプレミアム化が進んでいることが分かる（図2）。但し、輸入車の場合毎年のモデル投入がさほど多くなく、その年のニューモデルによる影響が数字に大きく出ること事実であり、BMWの1シリーズ、

図1 輸入車ブランド別ランキング

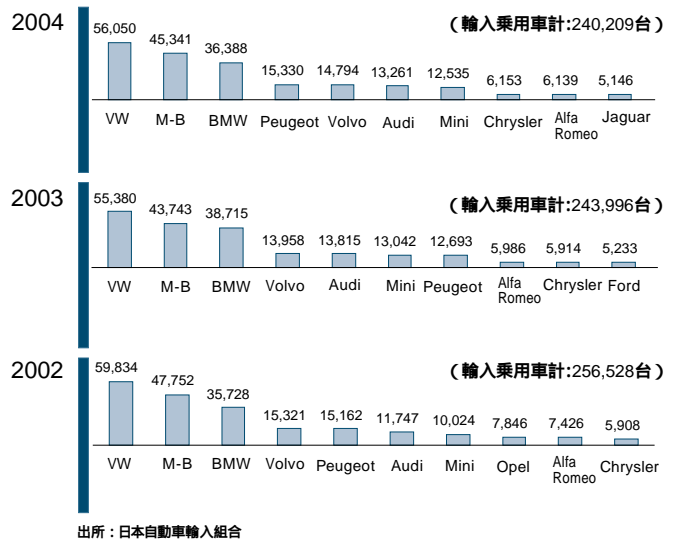
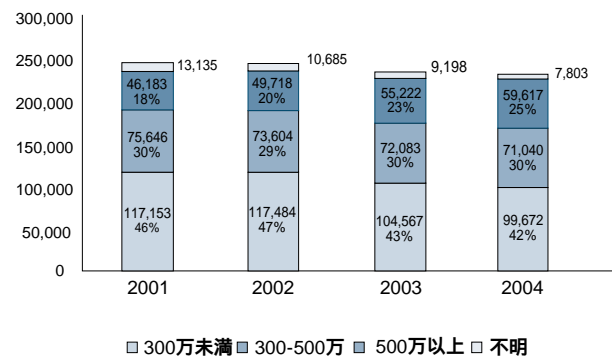


図2 輸入車の価格帯別台数内訳 [台]



メルセデスのニューAクラス、フォルクスワーゲンの新しいゴルフ等がデビューした現在、この傾向は2005年には少し変わるかもしれない。ただいづれにしても500万円を超える輸入車の市場が伸びていることは間違いない事実なのであろう。

ちなみに、インタビューの結果では多くの輸入車インポーターが今後の輸入車市場が500万円以上のプレミアムクラスと300万円以下のコンパクトクラスに2極化していくと見ている事も付け加えておきたい。前述のコンパクトクラスにおける新モデル攻勢もその表われといえるのかもしれない。

### 3.2 極化する消費者

さて、2極化という言葉が出たところで少し目線を変えて日本の消費者の全体的動向を分析してみたい。

かつて日本の消費者は自動車に対しあこがれを持ち、それを自分の生活レベルの向上の記しとしてきた。カロラの次はコロナ、マーク、そしていつかはクラウンというヒエラルキーが存在していた。しかし、バブル経済とその崩壊を経験した後の日本では、人々はクルマを消費財のひとつとして見る傾向がより強まったようである。つまり、その人がクルマに対して何を求めるかにより冷静にクルマの購買というものを考えるようになり、昔のようなステップアップ盲信はないのである。特にクルマが子供の頃から当たり前のように家にあった若年層ではこの傾向が強く、極端に言えばクルマとパソコンを比較してどちらかを買うようになってきているといえる。国内のディーラーに行なったインタビューでも、この事に関する指摘は多く、現在の消費者はセダンからスポーツカー、ミニバン、SUVと次に何を求めるかが全く読めず、営業マンにとって顧客を自社のブランドにつなぎとめておく事は至難のわざとなっている。

ではそのクルマに対して求めるものであるが、ローランド・ベルガーでは人がクルマに求めるものには(図3)に示す4つの価値があると考えている。

{移動価値}クルマが元来発明された目的である、A地点からB地点に速く、疲れずに移動するという価値。現在でもリッターカーや軽自動車に代表される基本的価値。

{空間価値}家族や恋人との楽しい時間を過ごす快適な空間を演出する利便性や快適性を追及した価値。近年のミニバンブームはこの価値を求める人が増えたことを意味する。「子供と一緒にどこ行こう」や「モノより思い出」などのCMコピーに代表される。

{感性価値}ベンツやセルシオ等に代表される見栄・ステータスといったクルマそのものの機能を超越したところにある精神的

価値。この価値を求める人にとってクルマは記号でしかなくブランド名が大きな役割を担い、性能や利便性、品質等に基づく合理的な選択はされない。

{趣味的価値}人車一体などの言葉に代表される、クルマの走行やクルマそのものを楽しむ精神的価値。かつてのユーノスロードスターの大ヒットや、けてして使うことのない1280馬力のクルマに対する憧れもこの範疇に入る。

さて、消費者に対して行った調査では上記の価値観がはっきりと認められると同時に、若年層と中高年層で購買行動に大きな違いがある事が分かった。

合理的中高年：移動価値や空間価値の合理的価値を求める中高年層はクルマの基本的購買行動を最も守っているといえる。即ち、所有しているクルマが古くなったら買い換えを検討し、訪問販売を受け入れ、アフターサービスを通じたディーラーとの関係を重視する。リピート購入が比較的多く、国産車志向が強いのもこの層である。

精神価値追求中高年：感性価値や趣味的価値の精神的価値を求める中高年層は輸入車志向が強く購入単価は極めて高い。セダンやスポーツクーペを好み、常に新モデルの事が気になっている優良顧客であると同時に店の雰囲気や営業スタッフのサービス等、自分の扱われ方を最も気にする層である。

図4 環境変化による自動車購買行動の変化

#### これまでの環境変化

- ・景気低迷により、所得格差が拡大した
- ・所得格差の大きい高齢者層のドライバーが増加した
- ・年功賃金の崩壊や、成果主義の導入により、収入増大神話が崩壊した
- ・家計における消費対象が多様化した
- ・買い替えサイクルが長期化した
- ・車の耐久性・安全性が高まった
- ・普及率が高まり、車がコモディティ化した
- ・女性ドライバーが増加した
- ・親と同居する世帯が増えた
- ・少人数世帯が増加した

#### 購買行動の変化

- ・買いたい人は、高額商品を買えるようになった
- ・買いたければ好きな車を買う経済力を持つ人と、持たない人に分かれた
- ・車のヒエラルキーが崩壊した
- ・車にお金をかけない人と、かける人の差が大きくなった
- ・こだわる人とこだわらない人の格差が拡大した
- ・車自体にこだわらない人は、ますますこだわらなくなった
- ・車の性能以外の項目にこだわる人も増えてきた
- ・“広さ”にこだわる人が増えた
- ・“コンパクト”にこだわる人が増えた

図3 自動車に対する価値観の分類

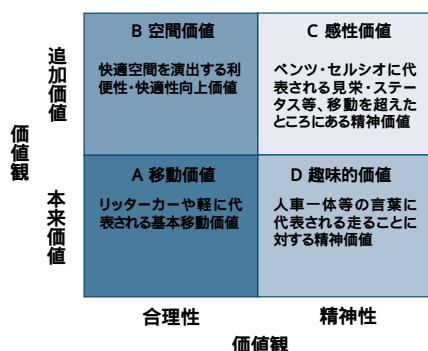
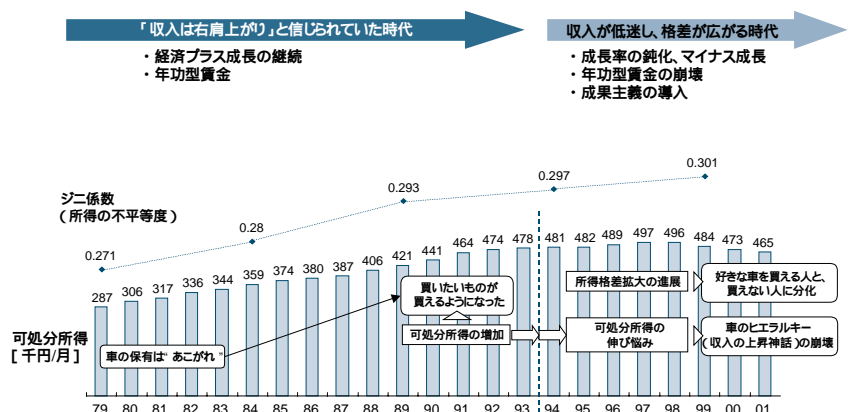
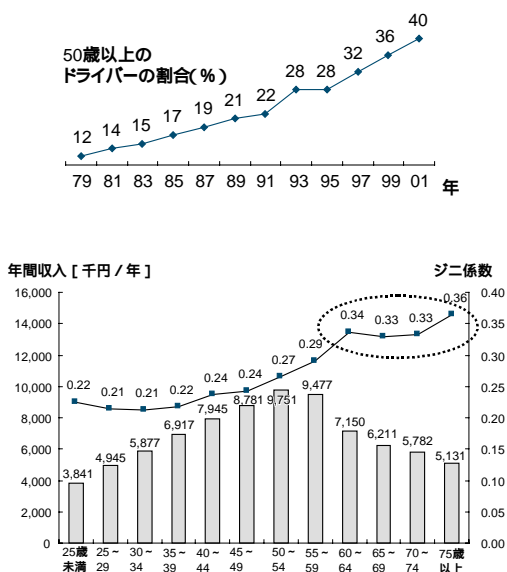


図5 可処分所得の増加と所得格差の拡大



ジニ係数は分布の不平等度を示す指標。0は完全に平等な分布を、1が完全に不平等な分布(独占)を意味する  
出所:「全国消費実態調査」総務省

図6 高齢者ドライバーの割合と高齢者の所得格差



出所：「乗用車市場動向調査」日本自動車工業会、「平成11年全国消費実態調査」総務省  
 注)ジニ係数は分布の不平等度を示す指標。0は完全に平等な分布を、1が完全に不平等な分布(独占)を意味する

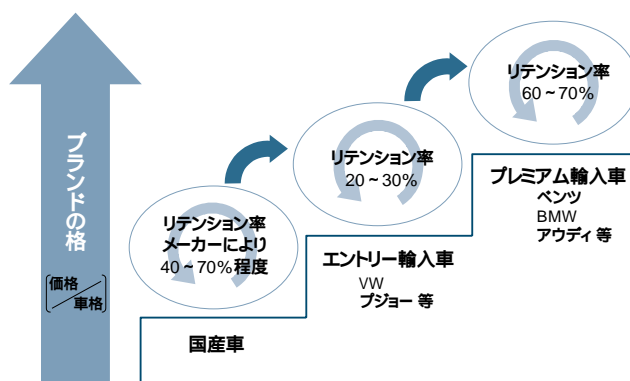
精神的価値追求若年層：感性価値や趣味的価値を求める若年層は国産車志向が強く以前から憧れていたクルマを決め打ちで買いにくる傾向が強く、マスメディアの影響を受けやすい。

合理的若年層：移動価値や空間価値を求める若年層に至っては店や営業スタッフのサービス等は一切気にせずネットで入手した商品情報だけを頼りにワンプライスで購入をしていく。購入単価は極めて低い。若年層はリピートも低い。

このように購買行動が分化してきた背景にはここ数十年の間に起きた日本における環境変化が大きく影響しているものと思われる。具体的には(図4)に示すような変化が主であると考えられるが、例えば総務省によれば所得の不平等度合いを示すジニ係数は1979年の0.271から1999年には0.301まで上がって来ている(図5)。近年人口割合が急速に増加している60歳以上の高齢者のジニ係数は0.34以上である(図6)。このような所得の格差はクルマにお金を使う人と全く使わない人とに2極化を促すであろう。また、総務省によればこの20年の間に家計におけるクルマ関係の消費は1.4倍にしか増えていないが、通信費は2.2倍に増えている。パソコンや携帯電話等のような家庭における消費の多様化もクルマにお金をかける人とかけない人の2極化を促していると思われる。

このような、多様化した顧客層に対して、同じ営業スタイルを貫く事は最早無理があると考えられる。例えば 合理的若年層にいくら訪問販売をしたところでインパクトは全くなく、彼らにはむしろネット等を通じて商品の良さをコミュニケーションしなくてはならないし、精神的価値追求中高年には多少コストがかかっても最高のサービスと場を提供しなくてはならず、そのサービスの対価を取る方法を考えなくてはならないであろう。ディーラーはこうした顧客層の特徴を良く理解した上で営業方法をそれぞれに合わせていく方法を考えなくてはならないのである。このためにはそれぞれのディーラーで顧客を限定するか、それぞれの顧客に合わせて営業員を配備するかの二つの方法しかないと考えられる。本来チャンネルとはこうした役割をする為のものであったはずであり、現在国産車メーカーではチャンネルのそれぞれの戦略を見直す動きが活発である。しかし、現在の

図7 輸入車市場におけるステップアップ構造



ところどのチャンネルでも売り方そのものは基本的には同じであり明確な答えを見つけたチャンネルはないようである。

4. 昔の形態を守る輸入車市場の特異性

さて、そのような消費者の変化の中、輸入車市場はどの様に変化してきているのであろうか。結論から言うと前述のようなプレミアムクラスとコンパクトクラスでの2極化は少々見られるものの総じて昔ながらの形態が守られている特異な市場であるという事ができる。つまり、ブランドロイヤリティが比較的高く、車格のステップアップが今も行われている市場である。インタビュー及び消費者調査の前保有車と次期候補車を総合分析すると、トヨタや日産等の国産車に飽き足らなくなった人は、まずフォルクスワーゲンやプジョー等のブランドの輸入車を買ひ、その後ベンツ、BMW、アウディ等のプレミアムブランドへとステップアップしていく様がありありと見て取れた(図7)。例えばフォルクスワーゲンでは顧客の6割程度が国産からの買い替えて、2~3割がリテンション、残りがその他の輸入車からの買い替えてありほとんどが国産からのステップアップである。プジョーにおいても20シリーズでは国産からの買い替えが7割程度との事である。そして、一度輸入車を経験した顧客が国産車に買い換える率は数%しかなく、ベンツやBMWを所有した顧客のリテンション率は60~70%と極めて高い。

この背景には前述の通り、輸入車志向の強い人が中高年に多い事、そして中高年は比較的品牌ロイヤリティが高い事、輸入車ユーザーには特に感性価値や趣味的価値を求める層が多い事などがあろう。そして、輸入車がコンパクトクラスといえども同クラス国産車に対して30~100%のプレミアム価格を標榜しているところに輸入車そのものが全体としてプレミアムカー市場であるという言い方が未だにできるのかもしれない。

5. 輸入車メーカーの戦略

このような市場環境にあって、各社の戦略は極めて保守的である。かつての拡大戦略は現在では影を潜め、インタビューを行った上位5ブランドには販売チャンネルの拡大を目指しているブランドはひとつもなく、台数の拡大目標も2社が数年で現在の30%増程度であり、残りのブランドは現状+ と保守的であった。各社の現在の関心はどこもブランドアイデンティティの確立・強化であり、ハード・ソフト両面からのディーラーの質の向上が最優先課題のようである。ハード面で言えば各社店舗のCI統一を推し進めており、例えばアウディでは有名デザイナーの設計した店舗に数億円の投資を行っている事は有名な話である。

ソフト面では顧客のリテンションを最優先課題としているブランドが多いが、どこかのインポーター・ディーラーでも奇策はなく、基本的な接客や商品知識の向上を中心に教育を強化しているのが現状のようである。残価設定ローンはどのブランドでも力を入れており、ディーラーによっては50%以上が残価設定ローンでの購入というところもあった。ターゲットとする顧客像は様々であるが多くのブランドが価値観ベースの顧客像を定めている。例えばBMWでは「モダン・リッチ」「ヤングエリート」等、アウディでは「ソーシャルクライマー」等である。ただし、どこかのブランドも訴求点が「スポーティ」や「エモーショナル」といった類似の言葉で代表される傾向が見取れ、今後各ブランドがどのような「スポーティ」や「エモーショナル」を追求し差別化を図っていくのが大きな課題となる。

輸入車チャンネルというのはある意味、昔から前述の対象顧客層を精神的価値追求中高年に絞って営業をしてきたともいえる。これは例えばフォルクスワーゲンやプジョーといえども同じであるように見受けられる。未だに同級国産車に対してプレミアム価格で売っている点や、近年のディーラー店舗の改装に巨額の資金を投入する傾向、サービスに重きをおく傾向はまさにそれを意識したものといえる。従って、輸入車チャンネルでは例えばBMWの1シリーズのような今後増えていくと予想されるコンパクトクラスの商品に対してでも7シリーズと同じようなコンセプトの営業を今後もしなくてはならないのである。

### 6. レクサスブランドの登場と輸入車への示唆

さて、今夏登場するレクサスブランドに対してはどのブランドも非常に関心が高かった。レクサスに関しては今更説明も不要であろうが、トヨタとは違うプレミアムブランドとして日本に逆上陸するものである。発表資料によれば当初は180店舗程度を目処に進めるようである。IS、GS、SCの3商品で当初スタートし、価格はまだ発表されていないが雑誌等の巷ではベンツやBMWの同クラスの価格帯にかなり近づけてくるのではないかと噂も飛び交っているようである。また、ディーラーにおいては「最高の販売・サービス」を目標に掲げ「高級の本質」を追求するため、営業スタッフが高級ホテル等で一定期間働き研

修をするなどの試みを行っているようである。まさに 精神的価値追求中高年に絞って究極的にニーズを満たそうというチャネルである。

輸入車各社のレクサスに対する意見は二つに分かれているようである。ひとつは脅威論。その多くは天下のトヨタが輸入車のシェアを取るために豊富な財力を活用してどんなことでもしてくるのではないかと漠然とした脅威である。他に輸入車の中では最大級のネットワーク規模である180店舗からスタートすることで近くに店舗を構えられる事そのものへの脅威や、トヨタの力で販売員を徹底的に教育し本当に質の高いサービスを提供されると1~2年後には口コミで顧客がレクサスに流出してしまうのではないかと脅威もある。

一方でレクサス歓迎論も多いようである。ある程度のボリュームが短期的に取られる事は仕方ないものの長期的には今までプレミアムカーに興味なかった人にも門戸を開放するのではないかと市場拡大に対する期待や、トヨタからレクサスへと顧客が移行していく際に流出が起きるのではないかと期待もあるようである。

### 7. おわりに

以上のように現在の輸入車市場とプレミアムカー市場の動向を顧客・販売の両視点から概観した。輸入車各社は90年代の熱狂から醒め全体的に「輸入車=プレミアムであり国産車と対抗するものではなく量を追求するものでもない」というポジションで落ち着いたように見受けられる。

レクサスの成否は今後輸入車各社にとっても注目の的であるが、いずれにしてもレクサスに負けないよう、ブランドの差別性をますます明確にし、店舗における営業・サービスの質を向上し、現在の極めて高いリテンションを維持する事が輸入車各社にとっては最重要課題であることは間違いないであろう。その為には対象顧客である 精神的価値追求中高年をよりよく研究し、従来の営業スタイルにこだわることなく彼らのニーズを満たし、必要な対価を得る事を戦略化する必要があるのである。

#### プロフィール



ACC(オートモティブ・コンピタンス・センター)アジア代表  
パートナー  
岡村 暁生 Akio Okamura  
akio\_okamura@jp.rolandberger.com  
慶応義塾大学理工学部卒業後、日産自動車株式会社にて乗用車の設計開発に携わる。米国MITスローン経営大学院にてMBA取得後、米系コンサルティング会社を経て現職。自動車業界を専門に戦略立案、販売流通再編、プロセス改革、組織改革、商品戦略等のコンサルティングを完成車メーカー、部品サプライヤー、ディーラー等各方面に実施している。

#### プロフィール



コンサルタント  
富田 幸賞 Yukiyoshi Tomita  
yukiyoshi\_tomita@jp.rolandberger.com  
東北大学理学部物理学科卒業後、大阪大学大学院にて環境工学を修了。ローランド・ベルガー参画後は自動車業界をはじめ、機械、消費財、建設業と幅広い分野において、成長戦略立案、ビジネスプロセス改革、ブランド構築支援、事業計画策定等のコンサルティングを行っている。