

# 拡大する中国沿岸部富裕層市場への 日本企業の取り組み

## 自動車業界の事例から

張 翼



## CONTENTS

- I 2020年までの都市部消費者
- II 沿岸部都市における乗用車市場の構造変化
- III 高級車販売の事例に見る沿岸部都市富裕層向けの戦略
- IV 脱ガラパゴスへの示唆

## 要約

- 1 経済成長によって、中国沿岸部都市における富裕層のボリュームは急拡大しつつある。野村総合研究所（NRI）の予測によると、2020年には、世帯当たりの年間可処分所得10万元（150万円）<sup>注1</sup>以上の富裕層は、沿岸部都市で5000万世帯（住民の8割以上）を超えるとみられる。さらに、同30万元以上の超富裕層は1200万世帯弱にも上る。
- 2 このような所得の成長により、沿岸部大都市の乗用車市場は高級車需要が高まっていく。保有台数ベースで、2020年には1800万台強（全体の37%）の乗用車が超富裕層によって保有されることになる。これまで小・中型車で健闘してきた日系自動車メーカー各社にとって、高級車市場は大きな挑戦になる。
- 3 トヨタ自動車の「レクサス」は、中国においても卓越した接客サービスを武器に急成長を遂げてきた。中国消費者にも高く評価されたレクサスサービスの本質には、日本の価値観が隠れている。この接客サービスを支えているディーラーへの教育研修体系とサービス・マネジメント・システムは、模倣困難な経営システムであり、中国市場におけるレクサスの競争力を陰で支えている。
- 4 レクサスの成功要因は、脱ガラパゴスに当たって本特集の第一論考でも言及した「新興国展開の3つのキーコンセプト」<sup>注2</sup>にも当てはまる。このレクサスの試みは、自動車業界のみならず他業界の日本企業にとっても、巨大化していく中国沿岸部都市富裕層市場を吟味する際の示唆になる。

2009年に入って世界の自動車市場が厳しい冷え込みに陥るなか、唯一中国市場だけが好況を呈している。第1四半期の新車販売台数は268万台となり、通年ベースではまだ不透明な部分はあるものの、四半期ベースでは、米国を抜いてとうとう世界一となった。

本稿では、中国都市部消費者の所得変化に基づいて、この巨大で、かつ急成長中の中国自動車市場の2020年までの構造変化を予測する。とりわけこれから形成されていく沿岸部都市の富裕層市場に焦点を合わせ、日本企業の取るべき道を論じる。

## I 2020年までの都市部消費者

### 1 都市部消費者の定義と注目理由

近年、中国は高い経済成長を続けているが、一方で地域格差は拡大している。そのため、「中国市場」といっても、発展段階の異なる複数の地域市場に分類して理解する必要がある。また、同じ地域のなかでも「富裕層」と「一般層」の所得格差は拡大しつつあることから、「地域別×所得別」の消費者数を把握することも求められる。

さらに、中国の消費者には「都市部住民」と「農村部住民」の2種類が存在する。両者は所得水準が明らかに異なっており、2020年までの乗用車の潜在ユーザーは、基本的に前者の都市部住民である。中国市場を省<sup>3</sup>レベルで見ても、そこには農村部住民も含まれてしまうため、精度の高い予測や分析ができない。そこで野村総合研究所（NRI）では、都市部レベルまでブレイクダウン（分析対象を階層化・細分化すること）して、つまり都市部住民だけに焦点を当てて自動車市場を分

析している。

本稿では、上述の視点を踏まえ、中国政府の統計データを利用し、6億人弱に上る中国の都市部住民の2020年までの消費者規模を解明する。

## 2 4つのレイヤーに分かれる中国市場

中国の都市は、北京、上海、天津、重慶という4つの「直轄市」と、約340の「地級市（少数民族地域の場合は『自治州』）」から構成されるが、沿岸部大都市を筆頭に、その周辺都市、内陸部の大都市・中小都市が「雁行形態状」に経済発展を遂げてきており、所得成長のステージはそれぞれ異なっている。

ここでは、信憑性と共通性が最も高い1人当たりGDP（国内総生産）を主指標に、各都市の経済成長の構造などを加味して293都市を4つのレイヤー（地域）に分類した（次ページの表1）。

レイヤー1は、沿岸部3大経済圏（環渤海、長江デルタ、珠江デルタ）の中核都市である北京、上海、広州、深圳を指している。全国6億人弱の都市部住民の約7%はこのレイヤーに居住しており、2007年時点で1人当たりGDPはすでに5万8000元を超えた。

レイヤー2は、主にレイヤー1の大都市周辺にある26の都市を指しており、全国の都市部住民の14%を抱えている。2007年の1人当たりGDPは4万8000元に達した。

レイヤー3は、主に内陸部の大都市を指しており、全国の都市部住民の24%を抱えている。2007年時点の1人当たりGDPはまだ2万5000元であった。

レイヤー4は、さらに経済成長の遅れてい

表1 4つのレイヤーのイメージと各種の基本情報

	レイヤー1	レイヤー2	レイヤー3	レイヤー4
イメージ				
代表都市	北京、上海、広州、深圳	無錫、天津、東莞	武漢、瀋陽、西安	襄樊、保定、新郷
都市数（構成比）	4都市（1.2%）	26都市（7.6%）	56都市（16.3%）	258都市（75.0%）
地理分布	3大経済圏の中核	沿岸部に集中	中部・西部各省の中核	中部・西部に集中
都市人口（構成比）	4300万人（7%）	8073万人（14%）	1億4372万人（24%）	3億2635万人（55%）
総人口（構成比）	5448万人（4%）	1億1870万人（9%）	2億4571万人（19%）	9億240万人（68%）
GDP総額（構成比）	3兆2000億元（13%）	5兆7000億元（23%）	6兆1000億元（25%）	10兆元（40%）
1人当たりGDP	5万8000元	4万8000元	2万5000元	1万1000元

注) GDP：国内総生産  
出所)「中国統計年鑑」「中国都市年鑑」および各省の『統計年鑑』より作成。すべて2007年実績値

る内陸部の中小都市を指し、全国の都市部住民の55%を抱えている。

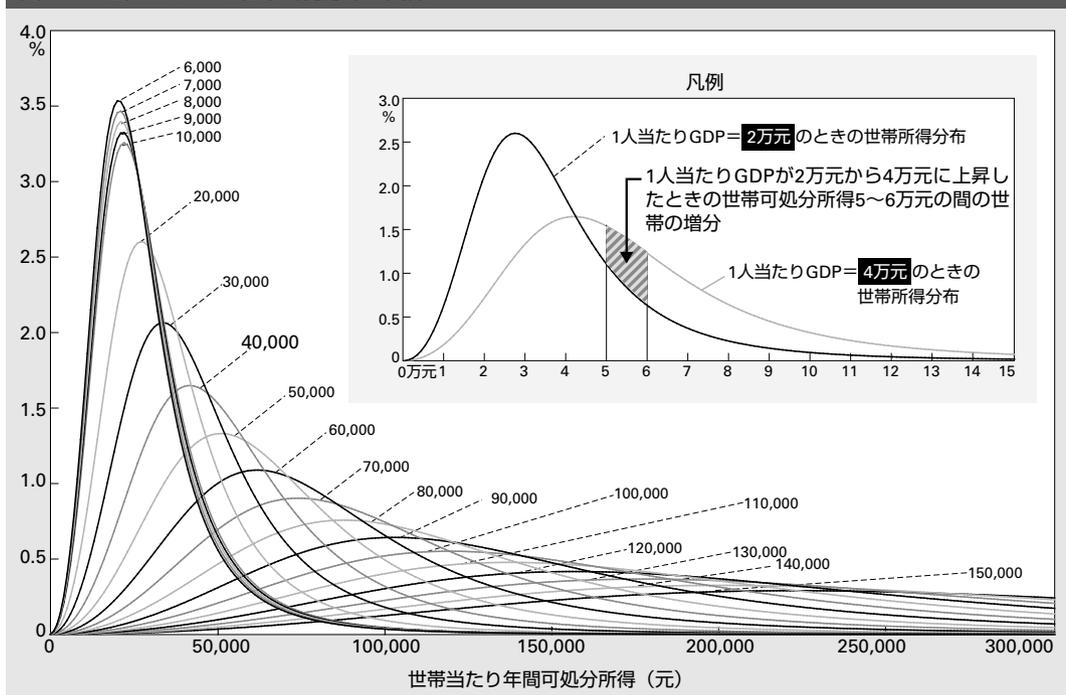
### 3 各レイヤーの現状の所得分布推計

2007年時点で、レイヤー1とレイヤー4の1人当たりGDPは5倍以上の開きがある。

この5倍という地域格差は消費者の可処分所得にどのように反映されているだろうか。

中国の各省の『統計年鑑』には、「都市住民家計収支調査」が掲載されており、そこには可処分所得についての5階層別集計（各世帯の所得を少ない順から並べて世帯数で5等

図1 1人当たりGDPと世帯所得分布の関係



分し、それぞれの階層の平均所得額を示したもの)がある。

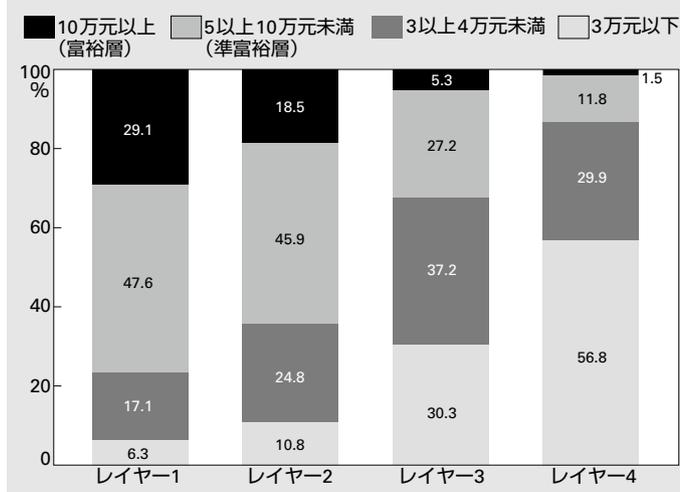
まずは、任意の所得水準で区切った場合の該当区間の世帯数を計算可能にするために、これらの5階層別データを対数ロジスティック分布に基づいて連続曲線に変換する。横軸を所得水準、縦軸を度数(各所得空間に属する世帯数の比率)とした場合、所得分布は右すその長い世帯分布曲線を描くことができる。

次に、これらの所得別世帯分布曲線と各地域のその時点の1人当たりGDPとの相関関係を明らかにする。実際に、レイヤー1の4都市の2003~07年の5年間のデータとその他の28省(都市部平均)の04年~07年データ(合計132サンプル)を利用して、連続関係式を推計した結果、1人当たりGDP4013元(貴州省都市部05年の場合、07年価格に換算)から6万8028元(深圳市07年の場合)までの区間内の任意1人当たりGDP値に対応する所得別世帯分布曲線を導き出した。

図1(左から10本目までの曲線)に示すように、1人当たりGDPの増加に従って、世帯所得分布を示す「対数ロジスティック曲線」は、最頻値を右にシフトさせながら分散を広げていく。最後に、各都市の2007年1人当たりGDPを上述の連続関係式に代入することで、当該年のその都市の世帯所得分布を推計した。

その結果を示したのが図2で、世帯当たり年間可処分所得5万元以上10万元未満の「準富裕層」と同10万元以上の「富裕層」の比率は、レイヤーによって大きく異なることがわかる。NRIの調査によると、富裕層には主要耐久消費財はすでに普及済みで、外国ブラン

図2 4つのレイヤーの可処分所得世帯分布の現状(2007年)



ドの乗用車にも手が届き、準富裕層では乗用車を購入し始める傾向が見られる。レイヤー1では、すでに8割弱が富裕層と準富裕層であるが、レイヤー3では3割超、レイヤー4ではまだ1割を超えたばかりで、消費能力の差は歴然である。

#### 4 「雁行形態」に基づく今後の所得成長

前述の世帯所得分布の現状推計において、中国国内各地域の1人当たりGDPと所得分布の関係を示す連続式がすでに構築されている。レイヤー2からレイヤー4の地域のこれからの所得分布が雁行形態状の発展経過をたどると想定すれば、この連続式を使ってレイヤー2以降の地域に対しても同じような予測が可能となる。

一方、「雁頭」の部分(レイヤー1)の予測には、より「先を飛んでいる(先行している)」他国の実績データが必要となってくるため、ここでは、韓国の1人当たりGDPと世帯可処分所得分布の過去データを用いて、

世帯所得分布の関係式を補完した。それにより、32ページの図1に示すように、1人当たりGDP15万元までの任意該当値に対応する所得別世帯分布曲線が推計可能になっている。

## 5 沿岸部「超富裕層」は1200万世帯に

次に、中国政府のGDP成長率計画値<sup>24</sup>と国連の人口動態予測に基づいて、各レイヤーのこれまでのGDP成長率と都市化の進展による都市人口増加を加味し、2020年までの1人当たりGDPをレイヤー別に予測した。予測結果を前ページの図2を求めた関係図に代入すると、2020年までの各レイヤーの都市部の可処分所得別世帯数の構成比が明らかになる(図3)。

レイヤー1とレイヤー2においては、富裕層世帯が急拡大し、2020年までには5144万世帯(住民の8割以上)に達すると予測される。

さらに、そのうちの世帯当たり年間可処分所得が30万元以上の「超富裕層」は、レイヤー1とレイヤー2では、それぞれ424万世帯と771万世帯に上り、合計でおよそ1200万世帯に達する見込みである。ちなみに、日本の

厚生労働省の調査<sup>25</sup>結果から推計すると、2007年の時点で日本における世帯当たり年間可処分所得が30万元(450万円、1元を15円で換算)相当以上の世帯数は、約2000万程度(全国4910万世帯(2005年)の約4割)である。中国の沿岸部都市は、10年後には日本で同水準の所得を持つ世帯の数の半分にまで追いついてくる。

2020年の時点で、中国における1200万世帯弱の超富裕層のうちの1130万世帯は、沿岸部の3大経済圏のレイヤー1とレイヤー2の都市に集約されている。なかでも長江デルタ経済圏の都市群から生まれる超富裕層の規模が最も大きく、521万世帯となる。環渤海都市群と珠江デルタ都市群は、それぞれ405万世帯、204万世帯の規模に達する見込みである。

## II 沿岸部都市における乗用車市場の構造変化

### 1 2020年までの乗用車保有予測

前述の中国の「都市住民家計収支調査」には、年間世帯可処分所得階層別<sup>26</sup>の乗用車保有率も掲載されており、2005年の各省都市

図3 2020年までのレイヤー別の都市部の可処分所得別世帯分布の予測

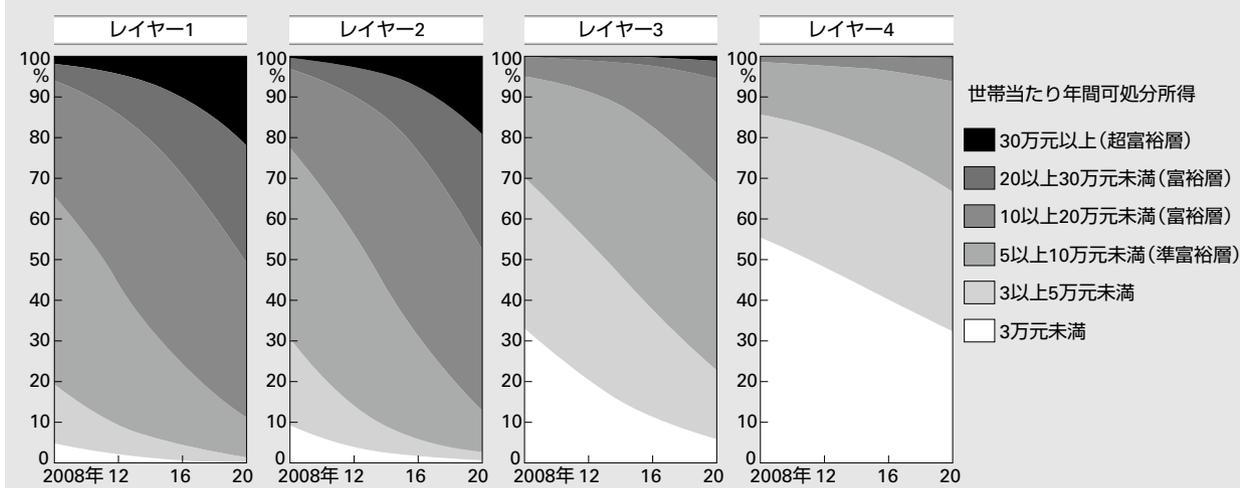
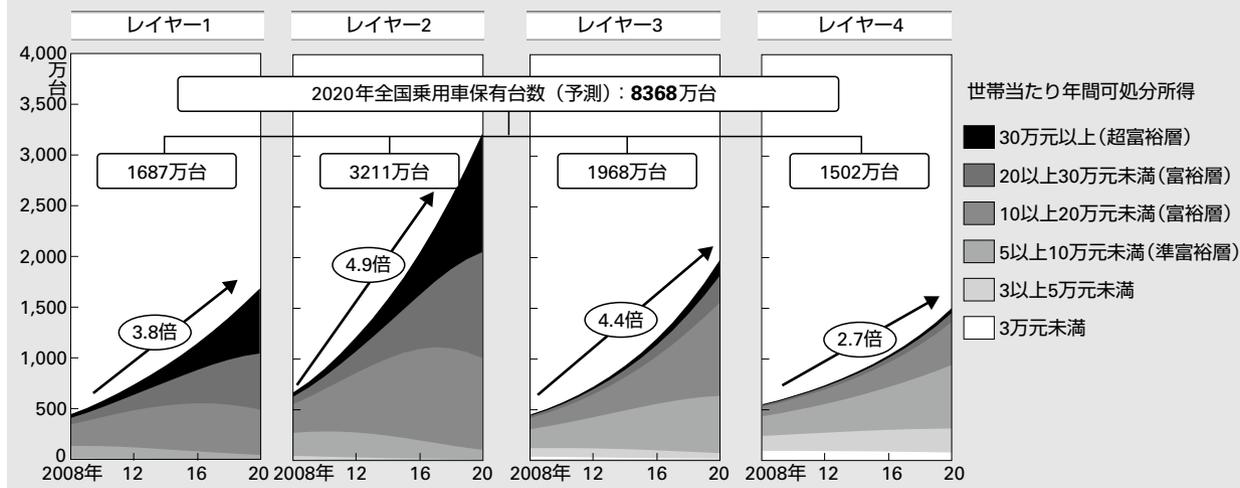


図4 レイヤーごとの世帯当たり可処分所得別乗用車保有台数の推移



部の世帯当たり年間可処分所得別乗用車保有率の調査結果から、合計114のサンプルが利用できる。これらのサンプルからは、遼寧省都市部の下位10%の可処分所得8289元（乗用車保有率は0.23%）から、広東省都市部上位10%の同13万2788元（同42.76%）までカバーすることができるが、それ以上所得が増えたら乗用車保有率がどう変化するかについては推測できない。所得がある水準を超えると、乗用車保有率は大きく伸びなくなるからである。中国の実績だけではこのターニングポイント（転換点）を見つけることができない。

そこでここでは、日本の実績値（「NRI生活者1万人アンケート調査〈2006年〉」）を取り入れることによって、100%までの乗用車保有率と世帯当たり年間可処分所得の関係式を導き出した。同じく日本の実績値の乗用車保有率と世帯当たり年間可処分所得の関係式も構築した。

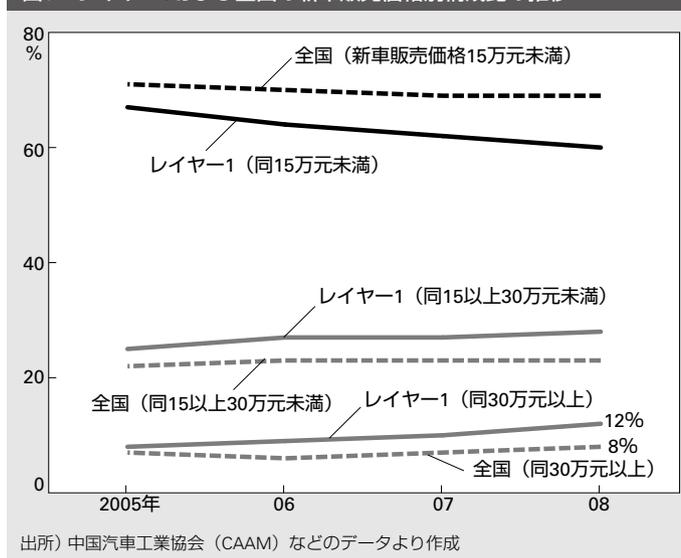
これらの関係式と上述の地域別・所得別世帯数予測を乗ずると、図4に示すような地域別・所得別の乗用車保有台数を予測すること

ができる。

## 2 沿岸部都市乗用車市場の現状

図4の推計結果から読み取れるように、レイヤー1においては、2008年より準富裕層世帯による乗用車保有台数が縮小傾向に入りつつあるのに対して、富裕層世帯による乗用車保有台数はすでに年率20%超で伸びてきている。規模的にも、2008年の時点ですでに、富裕層は、準富裕層を保有台数で2.6倍も凌駕

図5 レイヤー1および全国の新車販売価格別構成比の推移



している。つまり、2008年にはレイヤー1ではすでに富裕層が消費の主役を担う段階に入ったことになる。

2008年に、新車販売価格30万元以上の乗用車が市場全体に占める構成比（前ページの図5）から見ると、全国平均が8%であるのに対して、レイヤー1市場はすでに12%を超えている。一方、販売価格15万元未満の新車の台数構成比は、全国平均との開きがどんどん大きくなってきている。

図には示していないが、レイヤー2においても、乗用車保有台数増加率が、準富裕層で8%なのに対して、富裕層では年率28%で拡大してきている。2008年の台数規模としても、富裕層市場のほうが準富裕層市場の1.7倍に達している。

### 3 沿岸部都市乗用車市場の今後

前ページの図4にあるように、レイヤー1においては、2020年には保有台数ベースで、乗用車は1687万台の規模となる。そのうちの97%は、富裕層であろう。さらに、そのうちの38%、すなわち642万台の乗用車は、超富

裕層によって保有されることになる。

レイヤー2においては、2020年の同レイヤー内の乗用車保有台数は3211万台に上り、これから十数年間、最も高い成長率を示すであろう。2020年時点で、レイヤー2はレイヤー1同様、乗用車保有世帯の97%は富裕層と超富裕層の水準に達し、乗用車保有世帯の36%は超富裕層に変身していく。

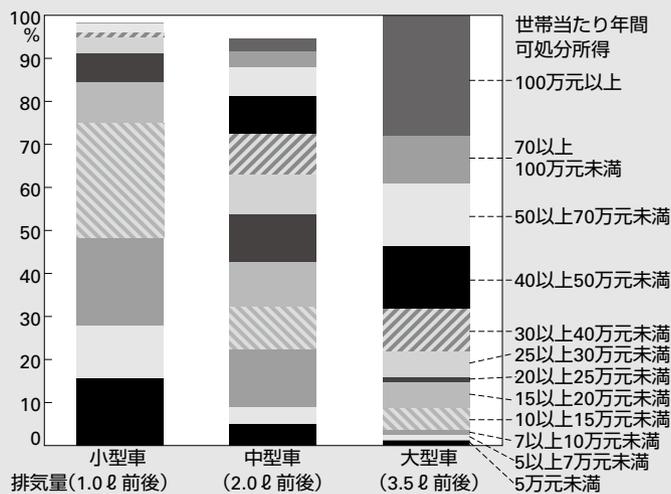
このレイヤー1とレイヤー2の超富裕層市場は、乗用車保有台数ベースで合計1800万台強の規模に上り、市場全体の37%を占めることになる。NRIの「2007年NRI中国自動車アンケート」によると、世帯当たり年間可処分所得が30万元を超える超富裕層になると、排気量3.5ℓ以上の大型車、なかでも高級車を求めるようになる（図6）。販売価格は最低でも40万元の乗用車になると考えられる。

これまで、トヨタ自動車、ホンダ、日産自動車に代表される日系自動車メーカーは、強い競争力のもと、沿岸部都市市場で躍進を遂げてきた。小型車、中型車セグメントの各社のラインアップには、多数の人気モデルが含まれている。しかし、ますます拡大していくこの超富裕層向けの高級車セグメントにおいて、今後欧州の強豪メーカーと勝負することができようか。次章では、中国で急成長するトヨタ自動車の「レクサス」を事例として挙げ、日系自動車メーカーの高級車戦略への示唆を探ってみる。

## Ⅲ 高級車販売の事例に見る沿岸部都市富裕層向けの戦略

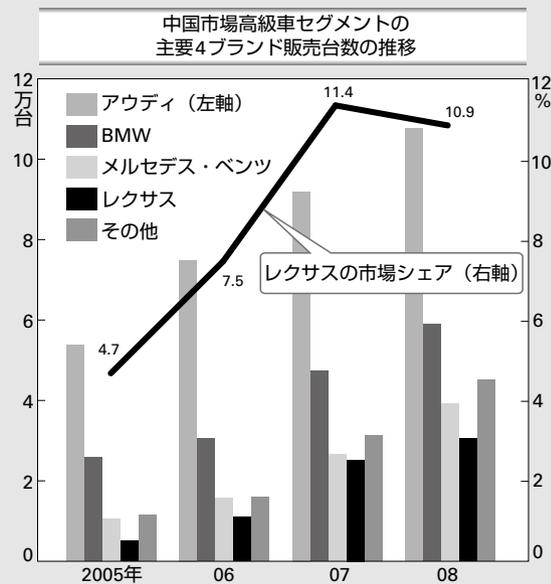
日本の代表的な高級車ブランドのレクサス

図6 世帯当たり年間可処分所得と購入する乗用車の排気量との関係

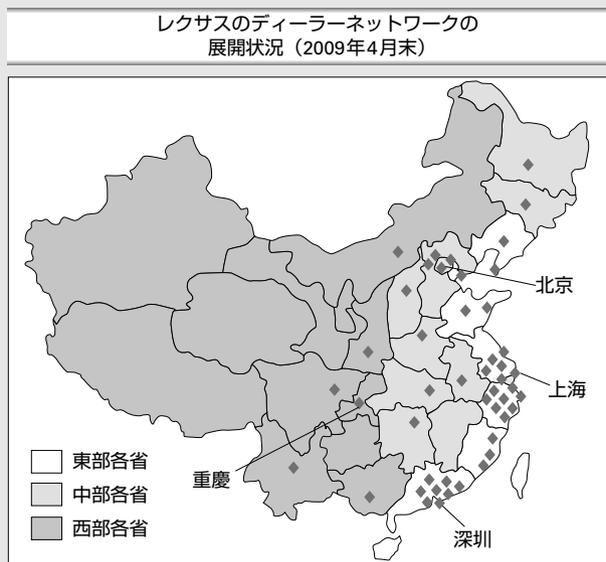


出所) 野村総合研究所「2007年NRI中国自動車アンケート」

図7 中国市場におけるレクサスの成長



出所) 中国汽車工業協会 (CAAM)、貿易統計などのデータより作成



出所) 中国レクサスのWebサイトより作成

は、2005年3月に中国に本格進出して以来、07年までのわずか3年未満で高級車セグメントのシェア1割を獲得した。2005～07年の成長率は、前年比3桁増という急速な立ち上がりである。金融危機の影響を受けて2008年は成長のペースが緩やかになったものの、年間3万台の販売規模を達成し、欧州3大高級車ブランド（アウディ、BMW、メルセデス・ベンツ）に次ぐ第4位の市場ポジションを固めている（図7の左）。

ディーラーネットワークも、4年間で47店舗<sup>注7</sup>にまで拡大した。図7の右に示されているように、レイヤー1の4都市には合計11店舗、レイヤー2のうちの14都市に16店舗、そしてレイヤー3のうちの20都市に20店舗を展開してきた。これによってレイヤー1の3大経済圏の主要都市、および経済の発展している地方中核都市をほぼカバーしている。

このような短期間で、レクサスはどのよう

にして消費者の支持を得ることができたのだろうか。本稿では、日本企業の新興国展開に当たっての「3つのキーコンセプト」を用いてその理由を述べてみたい。この3つのキーコンセプトとは、本特集の第一論考『『Theガラバゴス』からの脱却——日本企業の強みを活用した新興国事業戦略』で論じている、

- ①日本の世界観を売る
  - ②価格と価値のバランス
  - ③身の丈の地道な経営——「模倣困難」な経営システムの構築
- の3つである。

レクサスはそもそも米国市場で生まれたブランドである。顧客サービスの側面から見ると日本的な要素が数多く含まれているが、レクサスは中国市場に対して、「日本風サービス」を明言したことがない。そこで、誤解を避けるために、①を「顧客の期待を超えたサービスを提供する」という表現に言い換えて

論じる。

## 1 「顧客の期待を超えたサービス」を提供する

後発組であるにもかかわらず、中国市場におけるレクサスの成功は、「サービス」というキーワード抜きに語れない。1989年に北米でデビューして以来、レクサスはそれまでの業界の常識を打ち破り、「実感できるプレミアム」をコンセプトに、多彩かつ高水準の顧客サービスを確立してきた。このようなサービスは、優れた製品の機能性と合わせてベビーブーマー世代（1946～59年に生まれた世代）に支持され、北米での成長を支えてきた。

さらに2005年、レクサスの日本展開を機にトヨタ自動車の渡辺捷昭代表取締役社長（当時）は、「最高の商品」を「最高の販売・サービス」で提供できる「グローバル・プレミアム・ブランド」の確立を目指すと発表した。

中国市場においても、最高の販売・サービスを武器に、前述のようにわずか4年間で、欧州の強豪メーカーの独壇場だった高級車セグメントでの足場を固めることができた。筆者のレクサスディーラーおよびオーナーへのインタビューのなかでは、「顧客の期待を超えたサービス」という言葉が頻繁に出てきた。この中国で実践されているレクサス流の「顧客の期待を超えたサービス」は、以下3つの特徴にまとめることができる。

### (1) 人を区別しないきめ細かな接客

きめ細かなサービスは、そもそも日本企業が得意な領域である。「顧客の名前で呼ぶ」

「カップにお茶が少なくなったらすぐ追加する」「試乗前にルートと運転を交代する場所を説明する」「手洗いに常によい香りが漂う」「帰るときに店の外まで見送る」など、日本では当然のサービスであっても、中国で徹底すれば消費者に驚きをもたらすことが多い。ある中国北部のレクサスオーナーは、「アウディにもメルセデス・ベンツにも行ってきたが、こんな真冬にスーツ1枚で、見えなくなるまで店外で見送りしてくれたのはレクサスディーラーだけだったので、レクサスに決めた。購買の決め手は、このきめ細かい一瞬のふるまいだった」と語っていた。

このようなきめ細やかな接客サービスは、「電話対応→挨拶→受付→商品説明→試乗→商談→成約→納車→フォローアップ」といった各々のサービスプロセスでマニュアルの整備が進められており、「誰であっても、同じ水準のもてなしができる」ことを目指しているという。

さらに、「人を区別しない」という点も、中国の消費者にとっては新鮮な面もある。中国の高級車ディーラーの場合、製品イメージとマッチングしない人が店に入ってきた場合、その人は「顧客」ではないと判断され、丁寧に扱われないことはもはや常識になっている。

ところがレクサスは、高級車ディーラーでありながら、「すべての来店客は潜在ユーザーとして意識し、接客マニュアルに則って最後までサービスを提供する」という。実際、中国の新興富裕層の場合、価値観や素養、そして教育レベルなどが非常に多様であるため、外見や言葉遣いだけで判断しにくい面が多い。こういった過程にある市場では、販売

効率をある程度犠牲にしても、誰に対しても徹底的なサービスを提供するのは合理的だといえよう。

筆者は中国で実際に、親子2人がレクサスの試乗にきたシーンに遭遇したことがある。「レクサスES」の試乗後、まだ十代の息子は「あのスポーツカーにも乗ってみたい」といい出した。明らかに購入する気がなさそうだったにもかかわらず、担当セールスマンはすぐに試乗車を用意し、彼を助手席に座らせ、公道を含め、30分ほどの試乗コースを一周してきた。「これでレクサスファンが一人増えたかもしれない」と筆者は考えた。すべての来店者は潜在ユーザーであるというこのスタンスは、店員にしっかり浸透している。

## (2) 1対1の顧客サービスを実践

サービスのカスタマイゼーション（顧客一人ひとりの要求に応じること）はプレミアムサービスの重要な要素で、レクサスはこれを中国でも実践している。とりわけ、アフターセールスは、「顧客の期待を超えたサービス」を提供するための重要な武器となる。

しかし、中国の消費者の場合、予約を入れてサービス入庫をするという意識が薄く、これが「1対1」の顧客サービスの阻害要因となっている。なぜなら、顧客にとって「私だけのための店舗」を担当セールスマンが演出するには、事前の準備が非常に大切になってくるからである。丁寧な準備とチェックがあるからこそ、「敷地入口の警備担当者も顧客を名前で挨拶してくれるし、目的に合った誘導もしてくれる」「過去の整備履歴などいなくてもわかってくれる」「ラウンジに座った瞬間、好きな飲み物をすぐ持ってきてくれ

る」などの対応が初めて可能になる。

そこでレクサスは、あらゆる接点を利用して、顧客の予約意識の醸成を促すことにした。たとえば、「製品説明や納車時に、予約することのメリットを宣伝する」「店員の名刺に予約電話番号を入れる」「予約を促すための電子メールやショートメッセージを送る」「サービス完了後、次回の予約をしてもらう」「店内のポスターにより宣伝告知する」「予約者にはプレゼントを用意する」などの対策が挙げられる。これほど予約を強調している高級車ディーラーは、今の中国ではレクサスしか見当たらない。

2009年から、レクサスのテレマティクスサービス（移動体通信サービスの一つ）も中国で展開される予定である。これによってサービス予約システムと車載端末が連動し、サービスの予約率がさらに向上すると考えられる。また、オペレーターによるコンシェルジュ（相談承り係）サービスは、店頭以外の顧客接点においても、「1対1」の顧客対応を可能とする。

## (3) 驚きと感動の伝説の構築

まずは、以下の中国の新聞に広く報道された話を見てみよう。

「中国におけるレクサスのディーラー数がまだ少なかった時期に、数百km離れた店舗まで足を運んで買い求めに行った顧客がいた。山東省の1人の顧客が、北京市のディーラーに行き、『レクサスLS460』を注文したのである。そして、担当セールスマンは納車日に同車をトラックに載せたあと、自分も電車に乗って数百km離れた山東省に向かった。到着後、休憩もせずすぐに納車前の最終点

検を実施し、ガソリンも満タンにした。そしてピカピカに輝くレクサスLS460を顧客に引き渡し、さらに2時間もかけて操作方法やメンテナンススケジュールなどを丁寧に説明した。顧客は非常に喜んだ。数週間後、このセールスマンは出張のついでに山東省のその顧客を再び訪問した。顧客も感動してセールスマンを駅まで迎えにきた。再会したときは、互いに親友になったような気持ちであった。そしてそのときは、セールスマンは顧客の運転手と時間をかけてコミュニケーションを取り、それまでに抱いていた疑問点などに対して詳しく解説した。1回目の訪問は『仕事のため』だとすれば、2回目の訪問は『一生の友人づくりのため』だといえる。レクサスのセールスマンは心を込めて、『期待を超えたサービス』、そして驚きと感動を顧客に与えることができた」

また、旧正月（春節。中国で最も重要な年中行事）に500km先の故障車両を修理に行ったサービス担当とメカニックの物語や、特殊な事情で深夜に来店する顧客のために、店長も含めて数人のスタッフが店舗で待機していた話など、新聞にはレクサスサービスにまつわるいくつかの「伝説」が報道され、また、これらはインターネット上のWebサイトや

電子掲示板に掲載されている。

このいくつかの事例は、すでにサービススタンダードの範疇を超えており、現場の一人ひとりの創造的な活動による顧客への感動づくりであることを物語っている。また、このような物語がメディアにも取り上げられることで、やがてそれは「レクサス伝説」として昇華していく。この種の伝説は、サービスに主軸を置いたレクサスのブランド構築にとって大変重要な意義を持っていることであろう。

## 2 価格と価値のバランス

レクサスは中国で、4年間（ただし走行距離が10万km以内）の長期保証と無料点検、メンテナンスサービスを提供している。ハイブリッドモデルの場合はさらに6年間（15万km以内）まで延長され、中国市場の競合他社はもちろん、日米の先進国市場のレクサスサービスよりも長い（表2）。

中国では、「高級輸入車のメンテナンス費用は高い」という認識が消費者に広く持たれていた。レクサスの4年間の保証・無料点検、メンテナンスサービスは、これまでの高級車ディーラーのサービスと一線を画し、「お得感」を鮮明に打ち出すことができた。

表2 レクサスのサービスパッケージ（4年間・走行距離10万kmまでの無料メンテナンスサービス）

サービス内容	走行距離	(単位: km)										
		1,000	1万	2万	3万	4万	5万	6万	7万	8万	9万	10万
20項目点検		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
エンジンオイル交換			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
オイルフィルター交換			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ブレーキフルード交換						●				●		
デフォイル交換						●				●		
フューエルフィルター交換										●		
エアフィルター交換										●		
スパークプラグ交換												●

注) メカニックは車両状況に応じて、以下の部品交換やメンテナンスを不定期に実施する。ブレーキパッド交換、ブレーキディスク交換、Vベルト交換、エアコンフィルター交換、ホイールアライメント  
出所) Loong Wah Motors (レクサスディーラー) Webサイト (<http://www.szlexus.com/>)

欧州の強豪メーカーよりブランド力が劣り、高級車としては後発だからこそ、レクサスのこのような「実感できる価値」が非常に重要になってくる。一方、新車の販売価格は高い水準を維持しており、「安かろう悪かろう」のイメージにはならずすむ。

こうした「サービスパッケージとの抱き合わせ販売」は、価格と価値をバランスさせる意味で機能しているばかりでなく、顧客のサービス入庫をより確実に促すことにも役立っている。それによって、レクサス保有期間中のCR（Customer Relations：顧客との良好な関係維持）活動を実施する土台が築き上げられ、再購買の確率も高くなる。

### 3 身の丈の地道な経営——「模倣困難」な経営システムの構築

前述の「顧客の期待を超えたサービス」の提供を、レクサスサービスの「表の競争力」とすれば、それを支えているメーカーおよびディーラーの経営システムは、「陰の競争力」といえよう。現段階では、ディーラー向けの教育研修体系と「e-CRB（evolutionary Customer Relationship Buildings）」と呼ばれるオペレーション・マネジメント・システムが、中国におけるレクサスのその「陰の競争力」をつくり出している。

#### (1) ディーラー教育研修体系

トヨタ自動車は米国のカリフォルニア州に、GKC（Global Knowledge Center）という組織を抱えており、世界各地域における販売の具体的なシステムやノウハウをここに集約し、それらの共有化・体系化・標準化の作業を行っている<sup>注8</sup>。

中国での教育研修体系は、GKCが作成したサービススタンダードおよび研修プログラムをベースに、中国での実践経験も加味しているといわれている。トヨタ自動車の中国にある現地法人（TMCI：トヨタ自動車〈中国〉投資公司）は、レクサスのディーラー網を中国で立ち上げたときに、十数種類の研修プログラム、および数万ページにも上る研修教材を準備したと報道されている<sup>注9</sup>。

販売スタッフとサービススタッフ向けの研修は、レクサスの特徴や専門知識、ブランドの歴史とコンセプト、そして接客技術を中心に組まれている。さらに、総経理（ディーラーの店長）向けの研修も、開業前に2カ月半にもわたって濃密に行われたほか、現場向けの教育内容に加えて、マネジメントや財務などのカリキュラムも組まれている<sup>注10</sup>。昨今の中国の自動車販売業界において、教育研修を全階層に向けてここまでしっかり行っているのはレクサスしかない。

このような体系化された教育研修の実施によって、店員の接客スキル（技能）やサービスへの理解度が向上しただけではなく、これらは、ディーラーオペレーションにおけるさまざまな問題を解決する際の判断基準としても利用できる。このことは、サービス意識がまだ発展途上にある中国の自動車販売業界においては、特に重要な意義を持つといえよう。

#### (2) ディーラー・オペレーション・システム

トヨタ自動車は、中国のディーラーに対してe-CRBを提供している。このシステムにより、競合他社ではスタッフが各自の手帳やパソコンでばらばらに管理している入庫予約

を、一元管理することが可能になった。また、e-CRBを活用して定期的なCRフォロー活動も展開し、もれがなくしかもタイミングよく顧客へのアプローチができるようになってきている。e-CRBを導入することによって、定期点検の入庫率が50%から90%以上に向上したディーラーもあったという。

e-CRBにはCRM（顧客関係管理）モジュール（ソフトウェアの機能単位）のみならず、工場の生産管理を担うモジュールも組み込まれている。さらに整備作業に使われているシステム台車と連動させることで、点検作業時間を大幅に短縮化したディーラーもある。

このように、e-CRBには現地における実際の改善活動から得られた貴重なノウハウや知識がデータとして蓄積されるようになってきている。現在の中国の高級車販売業界において、ここまでデータを取っているのはレクサスのみである。また、時間が経つにつれ、蓄積されたノウハウなどの厚みが増し、e-CRBの先発優位性は、ますます模倣されにくい経営システムになっていくと考えられる。

#### IV 脱ガラパゴスへの示唆

最後に、第一論考「『The ガラパゴス』からの脱却」が導き出した新興国展開のための3つのキーコンセプトに照らし、レクサスの事例からの示唆をもう一度、振り返りたい。

筆者は、日本のレクサス店舗のゼネラルマネージャー（店長）等々との議論などを踏まえて、日本流の接客サービスの特徴について、以下の3つのキーワードを抽出した。すなわち、①わかりやすい、②先読み、③目立

たない——という3点である。

米国系の超一流ホテルでは、手洗いの場所が非常に「わかりにくい」場合がある。それは、サービス係りが顧客を手洗いの入口まで丁寧に案内する機会を増やすための手段とする説もあるが、日本人にはこの種の「つくられたサービス」は向いていないという。「先読み」は、日本人の「相手の立場に立ってものごとを考える」習慣と密接に関係しており、日本流サービスの大きな特徴の一つである。最後の「目立たない」というのは、派手なふるまいよりも、さりげないサービスを届けることを意味している。

この3点はいずれも、欧米流の接客サービスとは異なる性格を持っている。中国のレクサスディーラーのサービスを観察してみると、この3つの特徴がところどころから浮かび上がってくる。中国市場においてレクサスは、公式には「日本流のサービス」といってはいいないのは前述したとおりだが、実践しているのは日本流サービスであり、あえていえば「日本の価値観」そのものである。

さらに、この日本流のサービス・作法だけではなく理念までが、現場の一人ひとりのサービス担当にまでしっかりと浸透しているのは、レクサスの卓越したところである。それを支えているのが教育研修体系であり、サービスのマネジメントシステムでもある。これらは長期にわたるノウハウの蓄積に基づいた体系であり、まさしく模倣困難な経営システムだといえよう。この点は、自動車業界以外の日本企業、とりわけ中国でハイエンド製品の販売拡大をねらっている企業にとっては大いに参考になるものと思われる。

また、アフターサービスのバリュー（価

値)感を高めることによって、価格を維持する点も日本のモノづくり企業には参考になる。実は、レクサスのような高品質の製品は、こうしたやり方の実施可能性を担保している。競合他社は採算性の悪化を危惧してなかなか追従できないが、レクサスは、日本企業の最も得意なモノづくり能力を、サービスのバリューにも転換できることを示した好例である。

日本の自動車産業がガラパゴス化に陥っていない理由は、オープンアーキテクチャー<sup>注11</sup>ではないという製品面の特徴にあるとともに、本稿で論じてきたような新興国におけるサービス面の工夫にもあると思われる。これが、自動車産業のみならず、他業界の日本企業にとっても、この巨大化していく中国富裕層市場を吟味する際の示唆になることを期待したい。

#### 注

- 1 1元=15円(2009年5月時点)で換算
- 2 北川史和『『The ガラパゴス』からの脱却——日本企業の強みを活用した新興国事業戦略』で抽出した①日本の世界観を売る、②価格と価値のバランス、③身の丈の地道な経営——「模倣困難」な経営システム——という3つのキーコンセプト

- 3 本稿の「省」は中国の省レベルの行政区分(すなわち、省、自治区、直轄市)を意味している
- 4 2009~10年8.1%、2011~15年7.5%、2016~20年6.8%(国務院発展研究センター)
- 5 厚生労働省「国民生活基礎調査」
- 6 通常、上位20%から下位20%までの5階層に分けて統計データが公表されており、場合によっては上位10%のデータも公表されている
- 7 2009年4月末の時点のレクサスの中国語Webサイトに掲載されているディーラーリストによる
- 8 石坂芳男『トヨタ販売方式——世界一企業の〈販売〉と〈マーケティング〉』あさ出版、2008年
- 9 『南方網』のWebサイトに掲載されている中国語の記事(<http://www.southcn.com/car/yjdt/hyxw/200503071424.htm>)より引用
- 10 中国語雑誌『環球企業家(Global Manager)』2006年9月号に掲載されたTMCI曾林堂副総経理インタビューより引用
- 11 オープンアーキテクチャーとは、製品のアーキテクチャー(設計情報)を公開して、技術力のないメーカーでも同様の製品・互換機を生産可能にすること

#### 著者

張翼(ちょうよく)  
グローバル戦略コンサルティング一部主任コンサルタント  
専門は自動車業界の流通・マーケティング戦略策定など