

「中国自動車市場の成長—日系ブランドを中心としたマーケティング課題」

八杉 理 氏

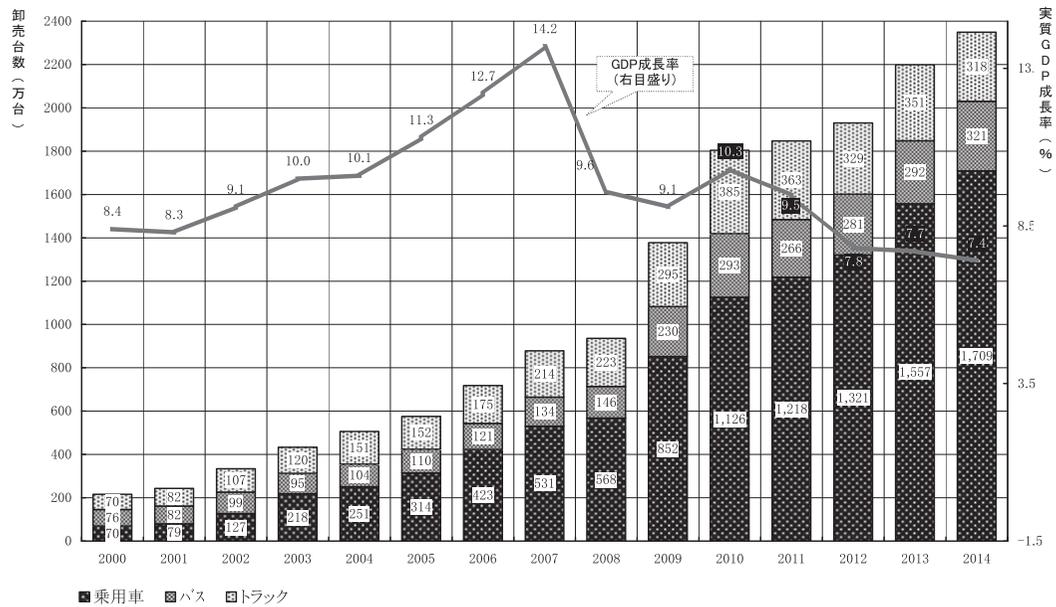
(トヨタモーターセールス&マーケティング)

1. 中国自動車市場の成長と
日系ブランドの現況

中国の自動車市場は2009年以降に急拡大し、世界第1位を2014年までに6年連続で維持してきた(図表1・2:2014年の国内市場規模は2,400.5万台〔=出荷2,349.2万台-輸出91.0万台+輸入142.3万台〕)。

成長の牽引役は乗用車市場で、2010年に1,000万台を超えて、2014年に1,709万台規模となった。乗用車のセグメント別では、小型車が2014年に900万台を超え、依然として5割以上の構成比を占める(図表3)。乗用車ブランドの国・地域別市場シェアは、民族系、独系、日系が2014年にそれぞれ38%、20%、16%を占めた(図表4)。

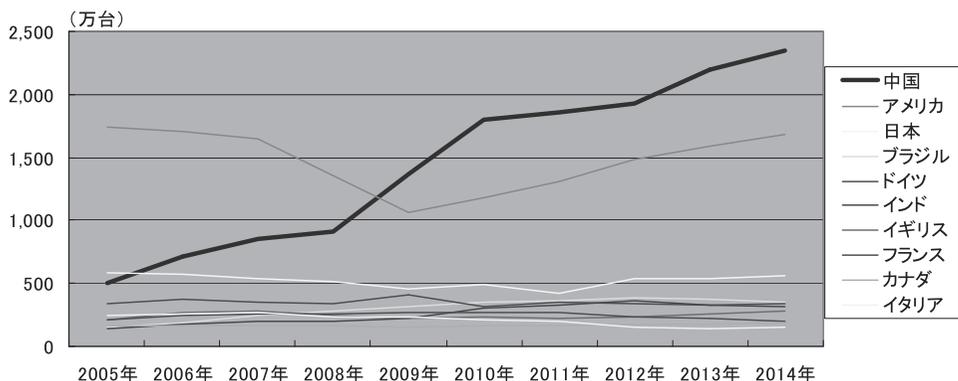
【図表1】中国自動車市場の乗用・商用車別推移(2000年~2014年:万台,%)



(注) 中国では小売台数統計が非公開となっているため、自動車メーカーが工場から出荷した数としての卸売台数を販売台数として扱う(本稿「卸売台数=販売(卸)台数」)。

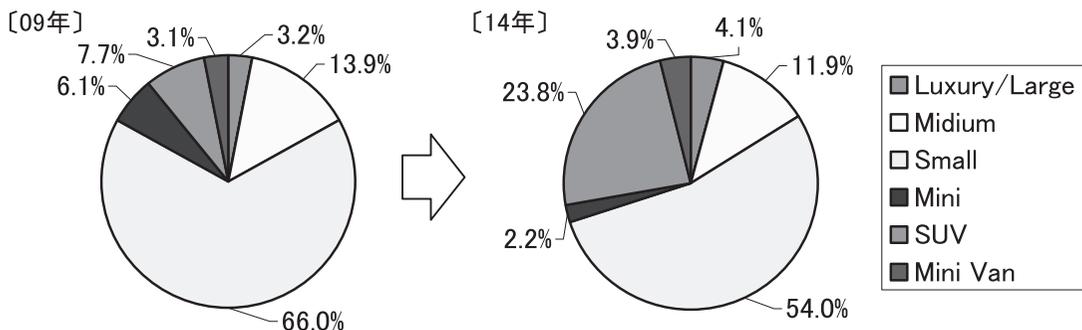
(出所) 中国汽车工业协会(CAAM)データより作成(情勢分析研究会での配布資料より)。

【図表2】 主要国の自動車市場規模推移（2005年～2014年：万台）



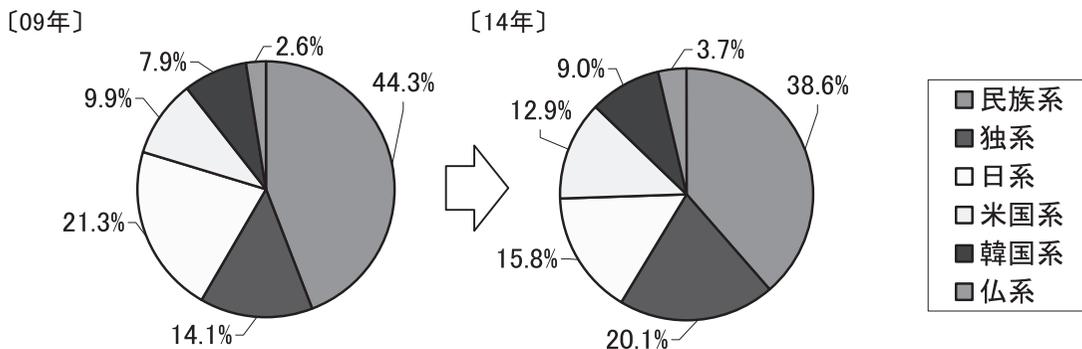
(出所) 各国自動車工業会, Ward's Auto World データなどより作成 (情勢分析研究会での配布資料より)。

【図表3】 中国・乗用車市場のセグメント別構成比（2009年→2014年：%）



(出所) 中国自動車工業協会 (CAAM) データより作成 (情勢分析研究会での配布資料より)。

【図表4】 中国・乗用車市場の国・地域別販売シェア（2009年→2014年：%）



(注) 中国自動車工業協会 (CAAM) 分類。

(出所) 中国自動車工業協会 (CAAM) データより作成 (情勢分析研究会での配布資料より)。

2009年からの変化でみると、日系が2012年に独系に抜かれ、それ以降、独系、米系、韓国系、仏系が拡大傾向にある。また、乗用車メーカー別では、トップ3の一汽VW、上海VW、上海GMが2010年に単一メーカーとして初めて100

万台を超え、続く北京Hyundaiが2013年に100万台を達成した(図表5)。2010年から2014年までの近5年の変化では、民族系ブランドが後退する一方で、欧米系が躍進している。モデル別でも、VW、GM、Fordの欧米系が売れ筋モ

デルを強化し、販売を拡大している一方、日系では2011年までトヨタ・カローラ EX がトップ10にランクインしていた。但し、トップ10入りの年間販売30万台以下は順位が僅差の状況にある（図表6）。

近5年の状況から、欧米韓系ブランドは総じて各年初の販売台数目標を達成している一方、日系は2012年から未達成の状況が続いている。これは、2012年秋以降の反日活動の高まりによ

る影響が大きい、欧米韓系ブランドの2012年目標に対する実績の上振れは計19万台で、日系の下振れは計68万台となる。この数値の差からみても、2012年の日系ブランド志向者の欧米韓系への乗り換えは限定的であり、むしろ買い控え傾向がみられたことになる。足許では、J.D. Power の調査結果でみると、特に欧米系ブランドがさらに勢いを強める一方で、日系は徐々に回復の兆しがみられる（図表7）。

【図表5】中国・乗用車市場のメーカー別販売台数トップ10（2010年、2012年、2014年：台、%）

		2010年		2012年		2014年	
順位	メーカー名	台数	シェア	順位	メーカー名	台数	シェア
1	上海GM	1,012,057	9.0%	1	上海GM	1,363,532	10.3%
2	上海VW	1,001,357	8.9%	2	一汽VW	1,328,899	10.1%
3	一汽VW	869,979	7.8%	3	上海VW	1,279,983	9.7%
4	北京Hyundai	703,008	6.3%	4	北京Hyundai	859,595	6.5%
5	東風Nissan	660,999	5.9%	5	東風Nissan	772,995	5.9%
6	奇瑞 (Chery)	616,802	5.5%	6	奇瑞 (Chery)	530,474	4.0%
7	比亞迪 (BYD)	519,806	4.6%	7	一汽Toyota	495,477	3.8%
8	一汽Toyota	505,931	4.5%	8	長安Ford	493,598	3.7%
9	吉利 (Geely)	416,168	3.7%	9	吉利 (Geely)	491,444	3.7%
10	長安Ford	411,493	3.7%	10	長城 (Great Wall)	487,442	3.7%
順位	メーカー名	台数	シェア	1	一汽VW	1,780,887	10.4%
				2	上海VW	1,725,006	10.1%
				3	上海GM	1,723,939	10.1%
				4	北京Hyundai	1,120,048	6.6%
				5	東風Nissan	954,151	5.6%
				6	長安Ford	805,988	4.7%
				7	神龍/東風PSA	704,016	4.1%
				8	東風悦達Kia	646,036	3.8%
				9	長城	612,486	3.6%
				10	一汽Toyota	582,176	3.4%

（注）シェアは乗用車市場。一汽 Toyota は販売会社。
（出所）中国汽車工業協会（CAAM）データより作成（情勢分析研究会での配布資料より）。

【図表6】中国・乗用車市場のモデル別販売台数トップ10（2010年、2012年、2014年：台、%）

		2010年		2012年		2014年					
順位	モデル	メーカー	セグメント	台数	シェア	順位	モデル	メーカー	セグメント	台数	シェア
1	F3	比亜迪 (BYD)	Small	263,947	2.4%	1	New Sail	上海GM	Small	279,742	2.1%
2	Corolla EX	一汽Toyota	Small	254,796	2.3%	2	Excella	上海GM	Small	277,071	2.1%
3	Lavida	上海VW	Small	251,615	2.2%	3	Jetta	一汽VW	Small	242,528	1.8%
4	Elantra HDC	北京Hyundai	Small	233,344	2.1%	4	Cruze	上海GM	Small	232,592	1.8%
5	Jetta	一汽VW	Small	224,523	2.0%	5	Bora	一汽VW	Small	222,735	1.7%
6	Excella	上海GM	Small	222,500	2.0%	6	Elantra HDC	北京Hyundai	Small	214,753	1.6%
7	Xiali	夏利	Small	198,653	1.8%	7	New Passat	上海VW	Medium	210,567	1.6%
8	Cruze	上海GM	Small	187,752	1.7%	8	Verna	北京Hyundai	Small	204,964	1.6%
9	Bora	一汽VW	Small	172,537	1.5%	9	Sagitar	一汽VW	Small	186,296	1.5%
10	Focus	長安Ford	Small	172,270	1.5%	10	Hover H	長城 (Great Wall)	SUV	190,325	1.4%
1	Hover H	長城 (Great Wall)	SUV	429,325	2.5%	1	Hover H	長城 (Great Wall)	SUV	429,325	2.5%
2	New Lavida	上海VW	Small	366,960	2.1%	2	New Lavida	上海VW	Small	366,960	2.1%
3	Sagitar	一汽VW	Small	300,082	1.8%	3	Sagitar	一汽VW	Small	300,082	1.8%
4	Jetta	一汽VW	Small	286,960	1.7%	4	Jetta	一汽VW	Small	286,960	1.7%
5	Excella	上海GM	Small	283,098	1.7%	5	Excella	上海GM	Small	283,098	1.7%
6	New Santana	上海VW	Small	285,293	1.7%	6	New Santana	上海VW	Small	285,293	1.7%
7	New Focus	長安Ford	Small	270,001	1.6%	7	New Focus	長安Ford	Small	270,001	1.6%
8	Cruze	上海GM	Small	265,993	1.6%	8	Cruze	上海GM	Small	265,993	1.6%
9	New Sail	上海GM	Sagitar	253,341	1.5%	9	New Sail	上海GM	Sagitar	253,341	1.5%
10	Elantra HDC	北京Hyundai	Small	252,338	1.5%	10	Elantra HDC	北京Hyundai	Small	252,338	1.5%

（注）シェアは乗用車市場。一汽 Toyota は販売会社。
（出所）中国汽車工業協会（CAAM）データより作成（情勢分析研究会での配布資料より）。

【図表7】中国・乗用車市場でのブランド国・地域別購入意向度（2012～2014年：%）

		2014年	2013年	2012年
欧系		41%	31%	35%
米系		14%	15%	13%
韓系		9%	9%	8%
日系		19%	18%	24%
民族系		17%	27%	20%
調査概要	対象者	1年以下の新車購入意向者		
	サンプル数	9,727人	6,809人	5,319人
	都市	73都市	67都市	59都市
	期間	14年5-6月	13年4-6月	12年2-3月

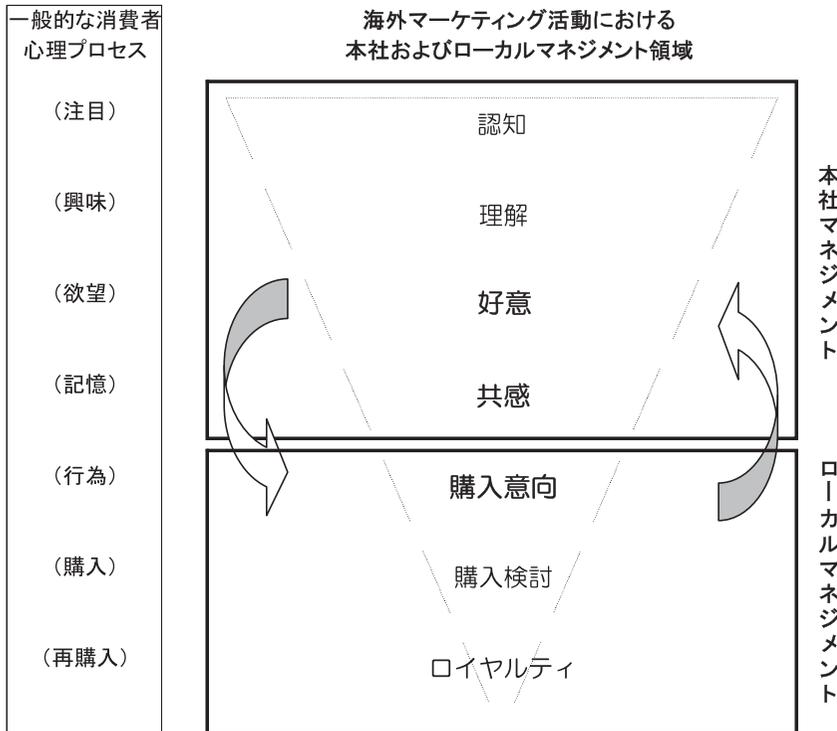
（出所）J.D. Power Asia Pacific「中国新车购买意向研究 SM (NVIS)」報道資料，中国各紙誌，インターネット報道より作成（情勢分析研究会での配布資料より）。

2. 乗用車市場における日系 ブランドの現状課題

海外マーケティング活動は一般的に、本国本社と海外現地のマネジメント領域として次の通りに分かれる（図表8）。本社マネジメント領

域には、微型車を含めると300モデル以上もあり、さらに世界の多様なブランドが参入していることもあり、どこがブランド構築・接点の入口なのか、スタートポイントのインパクトが脆弱化している。また、情報量の多さ、伝達方法の複雑化により、ブランド理解に対する情

【図表8】消費者購入プロセスと本社／ローカルマネジメント領域



（注）一般的な消費者心理プロセスは、AISAS（2004年に電通が提唱した消費者行動モデル）をベースに加筆したもの。本社／ローカルマネジメントは、産業能率大学・小々馬敦教授とのディスカッション結果。

（出所）各種資料より作成（情勢分析研究会での配布資料より）。

域はブランドの「認知→理解→好意→共感」（注目→興味→欲望→記憶）、現地マネジメント領域としては商品や販売面での「購入意向→購入検討→購入／再購入」（行為→購入→再購入）がある（括弧内は2004年に電通が提唱した消費者行動モデル）。

現在の中国市場においては、本社領域でブランド力、商品力の強化に努める一方、現地領域では販売力、CS（customer satisfaction）力、サービス力の強化を実施している。中国の乗用

車の取捨選択がますます多様化している。このため、特に日系ブランドにおいては、ブランド好意から購入意向までのサイクルを消費者の共感行動によって循環させることにより、多くのファンを獲得していくことが必要と考えている。即ち、ブランドに対し好意を持ち始めた消費者Aが、ソーシャルメディア等を使い、ブランドに関する情報を拡散することによって、興味・関心が希薄である消費者Bに対しての伝播的機能を担うことを期待する。この好意および共感

のパイを大きく、循環させることによって、次なる現地領域の購入意向へとつなげることが必要である。

現在の日中情勢下において、中国の消費者の日本車購入の意向を確認すると、「購入に影響がある」といった回答が7割に達した（当社の調査結果による）。具体的には、消費者自身のメンツに関する「周囲の評判」や日中関係の険悪な「日本が嫌い」、また2012年当時の反日デモ隊による「車両に危害が及ぶ」の記憶がいまだに残っている状況にある。この状況は、北京、上海、広州などの大都市では徐々に下火になってはいるが、今後の市場拡大が望まれる内陸都市では依然として高い反応を示している。

2012年の反日影響が本回復していない中で、マーケティング活動を本社および現地で分担しながら進めていかななくてはならない。まず、現在のブランド認知度についてみると、消費者が最初に思い浮かぶブランドはVWが圧倒的で、次いでトヨタやホンダ、GMや日産などが並ぶ（当社の調査結果による）。他方、ブランド好意度をみると、VWが圧倒的であるが、日系3ブランド（日産、トヨタ、ホンダ）に大差がなく、総じて低い。日系ブランドは、現地マネジメントにつなげるためにも、マーケティング施策をブランド認知や理解に置くよりも、好意や共感に置いた方が良いと考える。同じ調査結果で、日系ブランドの好意の理由を確認すると、「燃費」や「環境」面で欧米系より高い評価がみられる。これに対して、欧米系ブランドの好意理由は、「安全」や「耐久性」、「壊れにくい」といった機能面が評価されている。そもそものブランド・イメージを確認しても、日系ブランドは全体的なイメージ総量が欧米系より少ない。これは、日系ブランドに対するイメージが欧米系に比べ相対的に希薄な状態といえる。個別イメージでも、日系は「燃費」、欧米系は機能面が評価されている。

3. 日系ブランドのマーケティング活動

効果的なマーケティング活動を行うためには、

まず活動のターゲットを決める必要がある。新興国では一般に、30歳代以下の若年層が主体的な消費者に成長中である。中国においては、若年層のクルマに対する考えは「浮動的」である（当社の調査結果による）。また、若年層の男女で共通する生活価値観は、自身の理性ではなく、周りとの感性で行動することを好む傾向がある。換言すると、「ブランドに拘りのないリアクティブな若者」と表現できよう。

中国の消費者のトヨタに対するイメージは、近5年の変化で確認すると、「若々しさ」や「個性的」などには変化がなく、従来のように40～50歳代が持つイメージが主流である（当社の調査結果による）。実際の購入者の年代をみても、日系ブランドは欧米系に比べて20歳代が少ない状況にある。

トヨタでは、こうした若年層をターゲットに、ブランドへのアテンションとして、「歩歩向前」（Get Going）というキャンペーンを打ち出している。2014年3月からの1年間、イメージ・キャラクターとして、中国でも人気・高感度の高いビヨンセ（米国の歌手）を採用し、まずはトヨタに振り向いてもらうことを狙った。続いて、若年の夢をサポートする企画や、各地のクラブを借り切ったイベントを実施し、ブランドを実際に体現できる施策を取った。さらに、2015年以降は、国産のハイブリッド・システムを搭載した車両が販売開始となることから、振り向いて頂いた方をハイブリッドキャンペーンにつなげて、トヨタのハイブリッドを直感的に体現できるものに仕上げていく予定である。

4. 政策的要因への対応

中国政府は2012年に「省エネルギー・新エネルギー車産業発展計画」を公布し、乗用車生産メーカーの平均燃費について2015年までに6.9 L/100 km（1L=14.5km）、2020年までに5.0 L/100km（同20km）を達成する目標を設定している（図表9）。また、2014年には「乗用車メーカーの平均燃費基準の管理通知」を公布し、2015年目標を達成できていないメーカーは企業

名を公表すると同時に、生産拡張計画を承認せず、新車の生産を禁止するとの強化策を明らかにした。2013年末現在、乗用車メーカー79社中57社、輸入メーカー25社中14社がすでに2015年目標を達成している。

「1グループ2社までの合併経営」との規制の影響があるため、例えばトヨタでは、第一汽車との合併、広州汽車との合併があるように、商品は外国ブランドそのものであるにも係らず、マーケティング活動ではコーポレートの役割が

【図表9】「省エネルギー・新エネルギー産業発展計画（2012年～2020年）」の概要

重点支援	EV(電気自動車)、PHEV(プラグインハイブリッド車)
目標	～2015年:EV、PHEVの累計生産・販売台数は50万台を目指す ～2020年:EV、PHEVの生産能力が200万台/年に達し、累計生産・販売台数は500万台を超える
技術要件	～2015年:2次電池エネルギー密度は150Wh/kg以上 ～2020年:2次電池エネルギー密度は300Wh/kg以上
技術水準	EV、PHEV乗用車の最高時速は100km/h以上
優遇策	公共サービス分野でのテスト走行、個人向けモデル都市での走行に財政補助金を付与 EV、PHEVの車船税(日本の自動車税に相当)を免除、HEV(ハイブリッド車)は半減、他

(出所) 国務院発表資料、中国現地報道をもとに作成 (情勢分析研究会での配布資料より)。

このような環境を重点とする政策的対応に、各メーカーは商品ラインナップを小型車へのシフト、技術開発を省エネ・新エネにシフトし始めている。トヨタにおいても、小型車のラインナップを増やすとともに、2015年以降にカローラ・クラスの国産ハイブリッド車を発売予定である。

5. 今後の日系ブランドのマーケティング活動

日系ブランドの当面の課題として、次の点が指摘できよう。

まず、日本本社はコーポレートブランドの訴求が希薄で、現地は実際的な商品ブランドの販売活動を進めており、本社と現地のブランド活動には必ずしも統一感があるとはいえない。欧米韓系ブランドは、コーポレートおよび商品ブランドの訴求で本社の意向を十分に反映し、消費者に対して統一感のある「色」を出している。また、本社と現地領域をしっかりと分けることで、現地が重視する「味」を出すことにも成功していると思われる。これは、乗用車事業は

十分に発揮できていない状況が続いているように思われる。

次に、日系ブランドの訴求活動の留意点として、「日本車は高品質だ」とのステレオタイプは通用しないということである。先にみてきたように、中国ユーザーの認識では、機能面での評価は欧米系の方が高く、日系は環境や省エネのイメージしか持たれていない。日系ブランド全体のイメージ総量も少ない中で、日系ブランド間での差別化も難しく、まずは良いイメージを引き上げていく必要があるだろう。そもそも、中国ではブランドやメーカーを認知して頂くことが難しくなっており、ブランドや商品に振り向いてもらうことさえ、かなり大変なことである。例えば、日系ブランドが相対的に優位なハイブリッド・システムはどのような構造かと、一から一所懸命に説明するよりも、「ハイブリッドならどこどこまで給油なしで走行可能」とアピールした方が分かりやすい。

以上のように、お客様にとってのブランドは「1つ」であり、その1つの方向性を以って継続的にマーケティング活動を行っていく必要が

ある。お客様の脳裏にある日系ブランドのイメージは開発途上にあり、今後は「リアクティブ」な中国の若年層に向けて、直感的なイメージ訴求の実施を通じ、ブランドの好意や共感の向上に加えて、購入までのサイクルを活性化させることが急務である。

(最後に、トヨタの中国でのテレビCMを数本視聴)

【Q & A】

Q 1：日系ブランドの品質面について、具体的にはどういったところが評価されていないのか？あるいは評価されているのか？

A 1：部品単体でみれば品質が良いと思われている。他方、日本車のロイヤルティ（再購入）は、中国でも欧米系に比べて高い。日本車を知ってもらえれば品質を含めた「良さ」が分かって頂けるものと思っている。但し、中国では、具体的にどこが優れ、劣っているかというよりは、直感的に、イメージで購入するケースも多い。そのために、口コミ伝播の役割が大きいソーシャルメディア系はツールとして重要だと認識している。

Q 2：2010年から、中国とASEANのFTAが発効された。現地調達、国産化率、また現地調達によってASEAN市場との関係は？

A 2：中国での国産化率は相当高いレベルにある。日系ブランドに係らず、中国は市場が大きいので、中国とASEANは別市場とみて良い。部品に関しても、新車への組み付け用のTier 1や2あたりは別市場と考えていると思われるが、Tier 3くらいのサプライヤーになれば、現地経営の課題もあるため、中国・ASEAN市場の交流もあるはずである。

Q 3：東南アジアやインドは若者が多い。それらと比べて、中国の若者の違いは？中国の特殊性は？

A 3：中国の特殊性は個人的にも研究していきたい。ただ、日系ブランドはASEAN市場に強く、イメージもQDR（Quality, Durability, Reliability）関連が高い。中国市場においては、先程ご報告した通り、例えば、新型iPhoneは何ギガにメモリーが拡大し、液晶は何インチにまでなったということよりも、「このiPhoneには1万曲の音楽が入る」といったアピールの仕方をしていきたい。ハイブリッド車の場合も、構造そのものや他ブランドとの違いを詳細に説明するよりも、乗ったら北京から上海までいけるというような言い方をしたい。

Q 4：中国では自動車は走る道具というよりもステータス・シンボルであるため、例えば、日本の軽四輪はありえない。かつての日本における「外車」イメージが重要ではないか？

A 4：私個人の認識として、2012年以降の日中関係の影響はまだ終わっていない。ご指摘の通り、クルマはステータスやメンツに関係する。ただ、中国も広く、日系ブランドの強い広東省では、機械的な構造に興味のある方が多くいらっしゃるし、北にいけば一概にそういかないこともある。

Q 5：視聴したCMはどこまでがトヨタのアイデアか？広告・宣伝活動における代理店の役割は？

A 5：基本的な構想、やりたいことは社内で考えている。この構想を具現化できる代理店を選んでいる。

Q 6：本社と現地の役割は？

A 6：欧米系ブランドのなかには、本社からキャンペーンをやれと下りてくるケースが多いと聞く。現場はそれに従いつつ成果を上げなければならない。日系は総じてそのような取り組みではなく、本社と現地に業務上の上下関係はないと思う。日頃から現地とテレビ会議を実施して、現地の意見を尊重しながらキャンペーンを打つことになる。

Q 7：ボリュームが多く、多様な民族系メーカーの戦略は？

A 7：最近、民族系ブランドは元気がない。大手の奇瑞汽車（Chery）や吉利汽車（Geely）は、数年前にサブブランドを多く設置するという行動に出ている。ブランドは商品とともに上手くコントロールしないとイケないが、失敗すると商品がブランド間でのカニバリゼーションを起こす。比亞迪汽車（BYD Auto）はVWやベンツと提携する等、新エネ分野で注目された。但し、主力は依然としてガソリン車であり、電気自動車の販売があまり順調ではない。ただ、何度も現地を訪れる度、技術水準は確実にあがってきており、コストパフォーマンスは良いと思う。即ち、ブランド戦略が弱く、独自のカラーが出ていないのではないか。

Q 8：本社と現地での分業関係があるが、移転価格の問題はないか？

A 8：ロゴにしても、映像にしても、いずれも資産とみなされるので、本国・現場の税制に従うことになる。

Q 9：自動車の実際の購入層とマーケティングのターゲット層が異なるのではないか？

A 9：ご報告した通り、今後の潜在ユーザーは若年層にある。クルマを直ぐにでも買うのは、ご指摘の通り30歳代が多い。しかしながら、各社は30歳代だけに絞ったマーケティング活動を行っているわけではない。10歳代も含めてキャンペーンを打っていくことは、ブランド力を高めて、将来的に買って頂ければよいと考えているはずである。

【研究会終了後のQ & A】

Q 1：日本企業は小型車への需要のシフトに乗り遅れたためシェアを落としたと報じられているが、もし正しいとすれば、なぜみなそろって間違えたのか。

A 1：小型ラインナップの充実は、日系全体と

しては乗り遅れてはいないと思います。ご報告の中では、乗用車市場が急成長するという近年の状況下でありながら、Top 10入りなどのヒット商品が出ていない（欧米韓がさらに攻勢）とお伝え致しました。もともと、日系は小型ラインナップに強く、日産やホンダ、マツダなどは小型およびその派生車を出しています。但し、ヒット商品になっているとは言い難く、日系ブランド全体で見れば、反日活動や意識が戻っていない中で、相対的にシェア低下という事態になっています。なお、個人的には、「欧米系や民族系に挑むには、安価な小型車を販売するため、生産体制（調達／取引先等）を変更」との記事、レポート、論文が日本で多くみられますが、これには違和感を持ちます。ご報告で触れたように、昨今、欧米系の拡大は日系が代替されているのではないため、日系は有限な経営資源をそこに集中するべきではない、むしろもっとやれることはある（そこがマーケティングの役割）と思っております。

Q 2：日本車は鉄板が薄くて危険だとの誤った認識が広がっているようであるが、アメリカのコンシューマーレポートの評価などが、なぜ中国では受け入れられないのか。アメリカではこうだという言い方はまずいのか。

A 2：自動車先進諸国での第三者の評価は有効だと思います。トヨタでも、ハイブリッド車は世界で700万台達成や、欧州でのハイブリッド車の使い方（およびライフスタイル）など、商品を中心にそうした素材を使用しています。但し、そのターゲットの中心は、中期を見据えたアーリーアダプター層にあり、中国ではまだまだ世界評価が一般的でないので、中国での衝突実験（C-NCAP）や自動車媒体の記事および専門サイトの書き込みを信用する傾向が強いです。他方、日本自動車工業会でも、北京に事務所を設けて、日本車の誤解払拭のロビー活動を行っています。国民の意識やイメージを変えていくことはそう簡単なことではありません。1企業の出来るキャンペーンにも限界があります。

で、各社それぞれのコスト内で出来ることをやっているのではないのでしょうか（少なくとも、「外車」「外国ブランド」であるため、先進諸国の評価だけをアピールしても、伝えたいことは国民へ十分に届かないと思います）。

<http://hev.toyota.com.cn/>

Q 3：トヨタのようなお金のある会社だから超一流のデザイナーを雇っているはずだが、なぜトヨタの車はあまり格好良くないのか。私の家族はプリウスのデザインはいいと言うが、なぜ全体としてのまとまりがないのか。下のレベルでは斬新なデザインが提案されているのではないかと思うが、最終決定をトヨタの役員がするとなると、結局無難で平凡なものになっているのではないか。技術中心の日本企業、とりわけトヨタの上層部の美意識は低いのではないか。そのようなデマンドの強いヨーロッパで売れるようにならないと、中国の消費者が他人に自慢できるような車は作れないのではないか。デザインの意思決定のプロセスはどうなっているのか。

A 3：商品デザインを全てのお客様にご評価頂くのは相当大変なことだと思います（トヨタは日本でシェアが高いですが、そもそも日産の躍動感が好き、ホンダの挑戦姿勢が好き、マツダの魂動デザインが好きといった方もおられます）。トヨタはデザインのみならず、マーケティングを含めた組織改革を実践中です。要は、お客様の声を、技術を磨くだけでなく、デザインにも取り込んでいこうというものです。4月以降、豊田章男社長の下、大胆な役員変更を行いますので、今後もマーケティングだけでなく、モータースポーツ等も含めたトヨタ・ファンの拡大を目指していきます。他方、ご指摘の通り、EUでのデザイン視線は大変厳しいものがあり、例えばオーリスはトヨタ・ヨーロッパ（フランス）にデザインを委譲して、EUでの「顔」を作っています。しかしながら、この顔は、日本ではあまり高い評価は頂けておらず、自動車記者以外の書き込みコメント等は良いものとはい

えません（＝日本ではクラス的に中途半端なデザインと評価）。トヨタの根底にある考え方として、「J-factor」（日本的要素を取り入れ）があり、中国においてもJ-factorからの発展でC-factor（上海）を研究、実践中で、現在販売中のカローラも、レビンにも、この中国的要素が少なからず入っています（追加資料をご覧ください）。いかが思われますでしょうか）。

https://www.toyota.co.jp/jpn/auto/toyota_design/

<http://carview.yahoo.co.jp/article/column/20140404-20102032-carview/>

Q 4：個々の車のブランドイメージがばらばらだということだが、これはトヨタだけではなく日本企業全部がそうだとすれば、日本企業の通弊ではないか。「一所懸命」に自分の持ち場で頑張るのは得意だけれど、全体を構想して、これを部分に下ろすのは下手だと言うことでは？電子でも車でもモジュラー化はあまり得意ではないし…。本社のマーケティングに（このようなことが得意だと思われる）外国人はどの程度関与しているのか。

A 4：他社の内部事情は詳しくなく、私の経験談のみになりますが、一般に、日本企業はマーケティングが上手くなく、米国企業や韓国企業に市場のパイを持っていかれてしまっている、ということは事実だと思います（如いては、ご報告の中で触れたように、品質等も高くないといった評価にまで落ち込んでいる）。では何が足りないか。それは、お客様に直接的に、直感的に企業姿勢や商品をお伝えするしかないと思います（トヨタ用語でいう「現地現物による自分事化」です）。だからこそ、ご報告の中で触れたように、トヨタもビヨッセを使ったり、次のハイブリッド施策に結び付けられるように検討、実施しています。当社のマーケティング部門では、例えば私の上司はフランス人ですし、同僚にはカナダ、スペイン、ネシア、中国、韓国、台湾…といったスタッフの中で仕事をしています。この他、トヨタには中国部やアフリカ部等

【追加資料】日系ブランドの小型車デザイン—トヨタの事例



8

の地域部署および現地法人がありますので、その組織と一緒に当該地域でのマーケティング活動を実施しています。最終的なジャッジ者(=得意だと思われる外国人?)が適任、適切であるかどうかは、正直、私個人では評価できません。いずれのスタッフも各位の得意分野を実践、努力していると思います。もっとも、例えば

P&G やネスレ等でマーケティングをやってきた人を引き抜いて、トヨタで活躍できるかどうかは、私の知る限り、成功したヒト、ケースはまだないと思います(むしろ、日産やマツダさんの方が、外国人エキスパートの採用に積極的だと思います)。