

「中国におけるマツダブランド 確立への挑戦」

林 和彦氏

マツダ（中国）企業管理有限公司、副総裁

2017年10月講演

1. マツダ中国のビジネスの現状

マツダ中国の林と申します。日本車のメジャーなブランドはトヨタ、ニッサン、ホンダですが、マツダは比較的小さい自動車会社です。そのマツダが中国でどうやって根を張って生きていこうとしているのか、お話しいたします。

私は1958年に広島市で生まれました。3歳くらいの頃に宮島で、マツダ R360クーペという車の前で写真を撮りました。それが私の最初の記憶です。物心ついたときからマツダがすぐそばにありました。もちろん、プロ野球は広島東洋カープのファンです。

1981年に、マツダの前身である東洋工業に入社し、1984年には社名がマツダに変わりました。私は、入社してからずっと海外営業畑を歩んできました。米国に5年間駐在したり、タイに1年間の長期出張をしたり、2004年からはカリブ中南米部長の職にありました。その後、アジア大洋州部長を経て、2011年からは渉外調査部長として、日本の外務省や経済産業省、あるいは政治家の先生方や日本自動車工業会などに対する窓口の役割を果たしました。その後、そろそろ広島に帰れるかと思ったら、マツダ中国に赴任することになりました。

マツダ中国はマツダの100%子会社です。自動車の製造・販売は現地資本との合弁会社が行っており、マツダ中国は中国全体を統括する役割を担っています。

2016年における乗用車と商用車を足した自動車販売台数を国別に見ると、中国は2800万台と圧倒的であり、2番目の米国が1700万台です。中国は、これからさらに伸びるでしょう。日本は500万台に届かず、中国の乗用車市場の規模がいかに大きいかが分かります。

中国にはフォルクスワーゲンと米国のGMが早くから進出しており、非常に大きいマーケットシェアを持っています。上海のタクシーは全部、フォルクスワーゲンです。韓国の現代自走車もありますね。日本のビッグスリーであるトヨタ、ニッサン、ホンダのシェアは、それぞれ6%く

らいです。

マツダの販売台数は、全体の1%です。中国におけるマツダ車の販売は2001年に始まり、ずっと伸びてきました。中国の市場自体も成長していますが、マツダ車の販売台数は、2016年に30万台近くに達しました。

マツダは中国に二つの製造販売会社を持っています。一つは一汽グループとの合弁会社である一汽マツダ自動車販売有限公司。もう一つは長安グループと一緒にやっている長安マツダ汽车有限公司です。2系列あるため、マツダ全体で統一して何かをするのは非常に難しいという立場にあります。

商品のラインナップは、一汽マツダはMazda 6（日本名はアテンザ）と、中国市場のために開発したCX-4などです。長安マツダはCX-5やMazda 3（日本名はアクセラ）などです。マツダでは、2013年以降に発売された車を6世代商品と呼んでいます。5世代までは米国フォードの資本が入っていた時代であり、6世代商品はフォードが資本を引き上げ、マツダが100%日本の会社になってからの車です。6世代商品は、「スカイアクティブ」という新技術や「魂動デザイン」が採用されているのが大きな特徴となっています。2017年の末頃から長安マツダでCX-3の取り扱いを始め、一汽マツダではロードスターを限定販売する予定です。

2. マツダのブランド価値経営

マツダのブランド戦略をご紹介します。マツダは規模は小さい会社ですが、「際立つ ONE & ONLY の存在感を持って、社会から尊敬され、熱烈なファンに強く支持され、顧客に愛されるブランドになりたい」というのが、グローバルにおけるブランドビルディングの考え方です。

では、マツダというブランドが今どういう状況にあって、どこへ行こうとしているのでしょうか。この図は、横軸はユニーク、縦軸はプレミアムとして、いろいろな自動車ブランドを評価したものです。トヨタ、ホンダは、大衆

車というところとちょっと語弊がありますが、一般の方が好むブランドです。それに対して、ユニークでプレミアムなブランドという BMW やアウディといったドイツ車があります。いろいろな見方がありますが、マツダはこのあたりで、トヨタ、ホンダよりはユニークだけれども、プレミアム度ではドイツ車にまだ劣っているというポジショニングです。これを、もっとプレミアムでユニークなほうへ持っていきたい。要するに、価格で車を決めるお客様ではなく、マツダ独自の価値を認めていただけるお客様に絞り込んでビジネスを展開していくというのがわれわれの考え方です。

これは国別にマツダの方向性を示した図ですが、やはり全てが右上に向かっています。特にオーストラリアで、マツダはユニークなポジションを勝ち取っています。オーストラリアにおけるマツダ車のシェアは、何と10%に達しています。先々週、私はオーストラリアへ出張しましたが、10%のシェアということはトヨタ、ホンダ並みにマツダ車がそこら中を走っているということです。これだけ走っていれば、加速がついてさらに売れるだろうと思いました。この状況は、オーストラリアの販売店が非常に大切にマツダ車を販売している成果であり、ベストプラクティスだと思います。

マツダのビジネス全般にわたって、ここ5年ほど「ブランド価値経営」ということを言い続けています。要するに、ブランド価値を上げていくことによって全てがうまくいくという価値観を、われわれはシェアしています。

例えば、マツダらしい商品をお客様に提供すれば、共感していただいてファンが増え、絆が生まれて愛着が湧いてきます。企業としてのメリットという面では、優良顧客が増えてマツダの評判が広がり、1台あたりの収益が増えて経営が安定する。従業員の給与も上がってモチベーションが上昇し、商品やセールス、サービス、コミュニケーションの質が上がる。そうすると、またいい商品ができるという循環を「ウイニングサークル」といって、これを実現するのがマツダのブランド価値経営です。ウイニングサークルには KPI、すなわちポイントごとの指標を設けて定期的に評価し、指標が下がったところは原因を明らかにして対策を施す PDCA サイクルによって改善を図ります。

グローバルブランド価値経営の考え方をまとめました。「マツダ主導」というのは、マツダの本社主導で強いメッセージを発し、全世界で統一したブランド展開を進めるということです。次に、マツダの価値基準を「走る喜び」としています。そして「飽くなき挑戦」、これはマツダの DNA だと感じています。「明確なターゲットカスタマーに対して、一貫性を持って、全ての接点でカスタマーのブ

ランド体験をインサイドアウトで実施」、このインサイドアウトとは、マツダの社員やファンの皆様といったマツダにコアな人たち（インサイド）から周辺に影響力を与えて、どんどん広げていく（アウト）という展開方法です。続いて、ユーザーの共感、敬意、誇り、そして内部、いまお話ししたコアな人たちの情熱や誇りを獲得して、好感度と親近度をアップしていきます。以上が、マツダのグローバルにおけるブランド構築の考え方です。

3. 四つのブランド戦略

グローバルのブランド展開を受けて、中国でもグローバルブランド価値経営の考え方を徹底し、さらに中国現地の最適化を図っています。中国ならではのユニーク性があるので、中国の販売会社や中国でビジネスをしている人たちの意見を反映して戦略的に展開しています。

具体的には、「重点 KPI 設定の見直し」「ターゲットカスタマーを明らかにする」「訴求内容の明確化・共感化」「一貫性体験の協力体制」という四つを戦略として挙げています。

まず「重点 KPI 設定の見直し」ですが、われわれはターゲットとするお客様の憧れのブランドになることを目指しています。しかし、マツダは年間約30万台、マーケットシェアが1%のsmallプレイヤーです。こうした現状の下で、マツダをプレミアムブランドに引き上げていくにはどこに注力するかというのが、この図です。一番大きいのは、プレミアムに値する商品を提供するという。商品という要素が40%くらいで、あとは価格が25%、品質が12.5%です。

商品である自動車は中国で現地生産していますが、開発や設計と行った基本的なところは日本です。したがって、中国でできることで大きいのは、ブランドの推奨度や好感度を上げていくこと。「プレミアム」を構成している要素として、ブランドの推奨度は12.5%、好感度は5%なので、中国ではこれらを引き上げようと考えて、それぞれに KPI を設定しています。

マツダの認知度を引き上げるために、中国の1億数千万人に知ってもらおうとしたら莫大な宣伝費がかかってしまいます。そこで、われわれの商品に好感を持っているお客様に焦点を当てて、マツダファンをどんどん増やし、周りの人たちに推奨していただいてあげていこうとしています。2016年時点でブランドの好感度や推奨度は約59%なので、これを65%に上げ、推奨度は33%を40%にアップしたいというのが目標です。

次いで、中国におけるターゲットカスタマーの明確化です。以前は、若くて富裕なエリート層をターゲットにして

いましたが、より実際の購入者に近い層として、1980年代生まれの「バーリンホウ（80後または80后）」を中心に、収入がこれくらいで発言力が強い人たちとしました。このようにターゲットカスタマーを見直すことによって、戦術や戦略を変えています。

ターゲットカスタマーの分析ですが、私は中国に来てまだ1年半なので、以下のお話は中国の人たちや中国のコンサルタント、マーケティング会社の分析によるものです。バーリンホウと呼ばれる人たちの価値観の背景には、中国政府の一人っ子政策があります。一人っ子なので、自己中心、自己表現、自己実現、寂しがり屋、共感性といったところに価値観のポイントがあります。改革開放政策による市場経済の導入によって貧富の差が顕在化したため、競争意識や向上心、成功欲求が強いという傾向があります。また、大学の大幅拡張による超競争社会を経験し、努力、執念、突破、実現、自分の努力で新たな社会価値を創造し理想の自分になる、といったキーワードも挙げられます。ターゲットカスタマーが共有している成長環境が、彼らの価値観を最も左右しています。比較的共通した特徴が抽出できるので、彼らに共感してもらえるコンテンツを開発しているところです。

ターゲットカスタマーの詳細は、1980～1990年代生まれが中心で、20代から34歳の男女、生活の価値観は自分らしさへの強いこだわり、なりたい自分に向けた努力を惜しまない、アクティブに動く。厳しい受験競争にさらされて育ち、キャリア志向が強く、グローバルに活躍している、といったところです。

彼らの車に対する嗜好は、個性的でスタイリッシュなデザイン。先端テクノロジーに敏感で、新鮮で若々しい感性と自分なりのライフスタイルを持ち、社会貢献に関心が高い。こういった層がコアなMTG（マツダ・ターゲット・カスタマー）です。まずは彼らが好感を抱き、尊敬するようなブランドになることを目指して、こうしたお客様を大切にしています。

4. ブランドピラミッドを全社で共有

彼らに何をアピールするかという「訴求内容の明確化と共感化」です。広告や友人の口コミなど、いろいろなブランド体験の入り口があって、そこからマツダのコアなバリューである「走る喜び」を体験していただきます。車を理解していただくためには、まず乗って体験するのが一番です。「走る喜び」は、スカイアクティブという技術と魂動というデザインから成っています。「走る喜び」に納得して車を購入し、まわりの人に推奨したり、買い換えたりしていただくと考えています。

マツダ社内の全部門が共有しているブランドピラミッドでは、「走る喜び」がコアバリューになっています。車は単なる移動手段ではなく、「走る喜び」を感じていただく。それを支えるのが商品であり、スカイアクティブや魂動デザインです。そして、一番ベースにある「広島に誕生して、開拓者精神を持った企業のDNA」が全てを支えているというピラミッド構造です。マツダという一つのブランドを、ピラミッドの各部分からいろいろな角度で訴えかけていこうとしています。

他社では、BMWも中国の広告で走ることを訴えています。マツダは「Be a driver.」というスローガンで、車自体は出さず、お客様が運転しているシーンで走る喜びを表現したテレビコマーシャルを流しました。もちろん、商品を見せることも大事だし、技術力に関心を持つお客様や、飽くなき挑戦という企業精神に共感していただけるお客様もいらっしゃいます。いま、中国では、この企業精神に注力して市場にアピールしています。

戦略の最後は、一貫性体験の協力体制です。これは中国が特にそうなのですが、現地の合弁のパートナーが二つあるため、製造会社と販売ネットワークも二つあり、それぞれが個別車種を宣伝していました。そうすると、マツダというブランドがそれぞれ違った形で訴求される場合もありました。これに対して、ブランドフォーカスとして「走る喜び」という統一テーマで訴求するようにしました。最初にマツダの精神を語り、その精神の下にスカイアクティブと魂動デザインがあり、個別の車種に同じように展開されているというメッセージです。

5. ATL と BTL における具体的な戦術

最後に、具体的な戦術をご紹介します。まず、コアなターゲットカスタマーを最重点として、「ブランドの浸透」と「好感度およびブランド体験の推奨度」の両方のアップを目指しています。これを、新聞、雑誌、テレビといったマスメディアであるATL（Above The Line）と、マスメディア以外の媒体や草の根の活動、試乗、社会貢献活動などのBTL（Below The Line）の二つの領域でブランドを訴求します。

ATLは非常に多くのお客様に広範に訴求することができますものの、購入参考度はそれほど高くありません。一方、BTLすなわち試乗会のような直接対面活動では、購入参考度がよりアップするので、ATLとBTLの活動をミックスしてお客様の購入意欲を高めます。

ただし、予算には限りがあるので、いろいろ工夫をしています。例えば、テレビへの広告出稿量を2005年と2014年で比べると、23.7%も減っています。同じ時期に新聞は

54.5%の減少ですが、インターネットは953%と大幅に伸び、広告媒体の主流になりました。

中国におけるテレビへの広告出稿を広告料でみると、一番多いのは化粧品です。自動車は、非常に大きな業界ですが7位にとどまっている一方で、ネットメディアでは断然トップであり、メディア選択が大幅に変わったことがわかります。

インターネットになって変わったのは、ユーザーの時間が断片化されるようになったことです。じっくりと何かに取り組むのではなく、断片的な空き時間に視聴しています。先ほどご紹介したバーリンホウの平均的なメディア接触時間は、1日当たり348分だそうです。そのうち、一番長いのがスマートフォンで140分、次いでパソコン、テレビ、タブレット。新聞は25分です。

ATLでブランドの浸透を図るために、マツダはデジタルメディアを中心にしています。ただし、ブランドキャンペーンが話題性に乏しく注目度不足であるとか、スカイアクティブなどの技術力は広告で表現しにくく説得力不足であるといった課題もあります。

実際の広告展開では、若い人に支持されているキー・オピニオンリーダーや有力番組とのタイアップを行っています。技術面では、モータースポーツのクラブスポンサーをしています。

BTLのリアルな活動では、「人馬一体」というマツダの標語のようにになっている言葉を冠した「人馬一体セミ

ナー」を各地で開催し、販売店スタッフやマツダファンの皆様をお呼びしています。こうした地道な活動と並行して、カー・アズ・アート、車は芸術だということで、魂動デザインを応用した椅子を展示するなどして、マツダのデザインを訴求しています。

社会貢献活動では、四川省の山奥の学校に教育支援を行ったり、モータースポーツへの協賛もあります。また、広島のマツダ本社にはマツダミュージアムがありますので、機会があったらぜひご覧ください。

最後のまとめです。

- ① マツダは、規模は小さいものの、際立つ ONE & ONLY の存在感があり、社会から尊敬され、熱烈なファンに強く支持され、顧客に愛され続けるブランドになりたいと考えています。
- ② マツダは、走る喜びを大切にする人々に対して、グローバルな飽くなき挑戦と魂動デザインという二つのメッセージを送っています。
- ③ 中国という巨大市場において、マツダらしさに好感を抱き、マツダを推奨していただける100人に1人の熱烈なファンを大切にしていきます。これによって、お客様の深い共感を得ていきます。

中国は、マツダにとって最重要市場の一つです。中国の発展とともに、マツダも唯一無二のユニークな存在感を高めていきたいと考えています。ありがとうございました。