McKinsey
& Company

マッキンゼー中国自動車消費者インサイト2023年版

2023年12月

消費者動向の変化と技術革新によって中国の自動車市場に変化が起きている。OEMはこれに適応すべく、変革を加速しなくてはならない。

CASEによる世界の自動車産業の変化は加速化している。激震の震源地の一つである中国では、CASEが自動車に対する消費者の嗜好に多大な影響を及ぼしており、こうした嗜好の変化が今後5年〜10年でこの国の自動車市場の構図を大きく塗り替えるだろう。この重要な市場における消費者の視点をより深く理解するために、マッキンゼーは『中国自動車消費者インサイト2023年版』として調査を実施した。その結果、6つの大きな変化が起きていることが判明した。それらは、日本のOEM（完成車メーカー）にとって、中国市場に留まらず、グローバルの自動車市場で生き残るために決して見過ごせない変化であり、その変化に対応するためには製品、ブランド、オペレーション、組織構造などの全面的な変革が不可欠だ。

本調査について

2022年第4四半期から2023年第1四半期にかけて、中国の19の主要都市で、年齢、収入、所有車種など様々な属性を持つ自動車購入者約2,400人を対象に調査を行った。この調査の目的は、自動車所有者の購買行動や自動車に対する全般的な姿勢をより深く理解することであり、OEMが消費者の需要の変化に対応する戦略を立てる際に役立つ知見の獲得を目的としている。調査項目は製品に対する評価、チャネル嗜好、価格設定、ブランドロイヤルティ、運転経歴、アフターセールス行動など、カスタマージャーニーに沿った主要なタッチポイントを網羅し、またEV（電気自動車）の受容、スマートカー、低炭素車など、中国の自動車市場における新たなトレンドに対する消費者の姿勢についても網羅した。

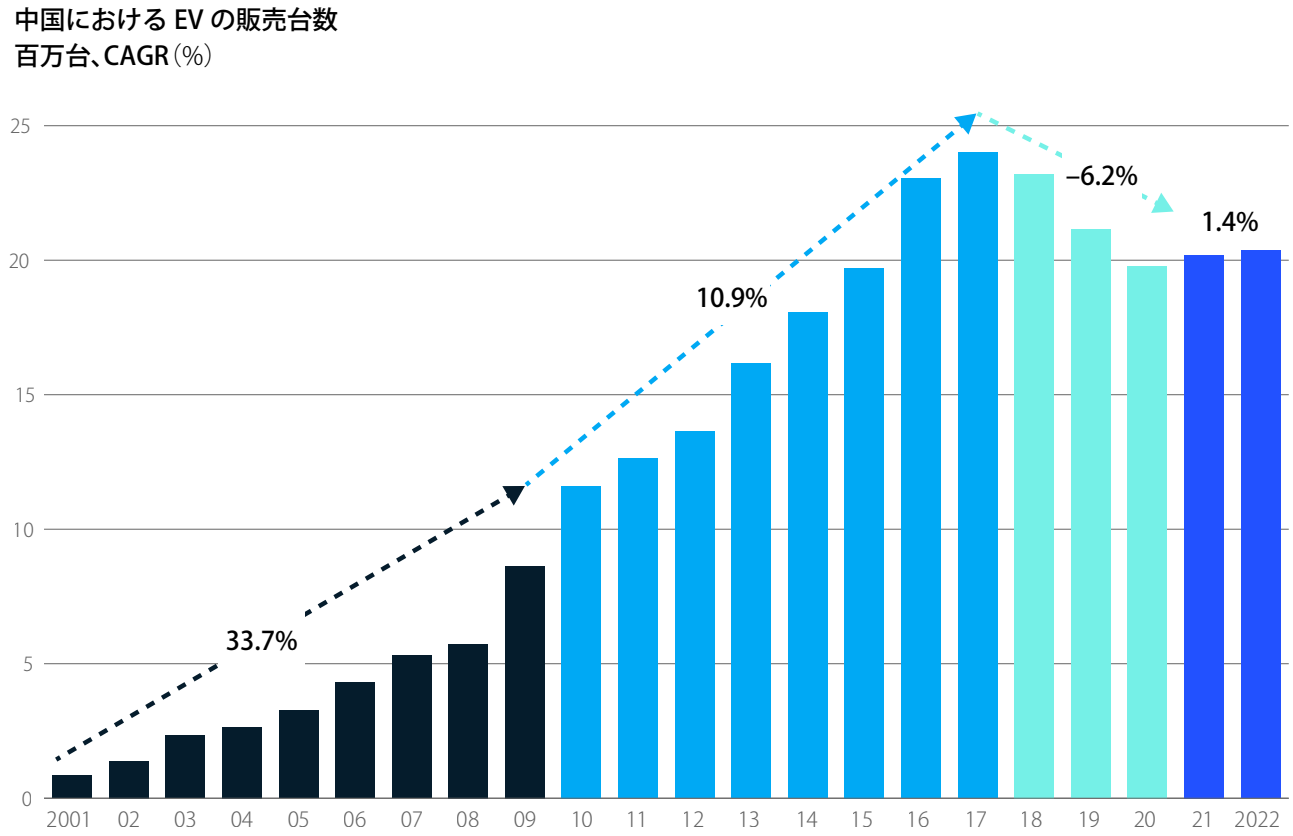
© BJI/Blue Jean Images/Getty Images

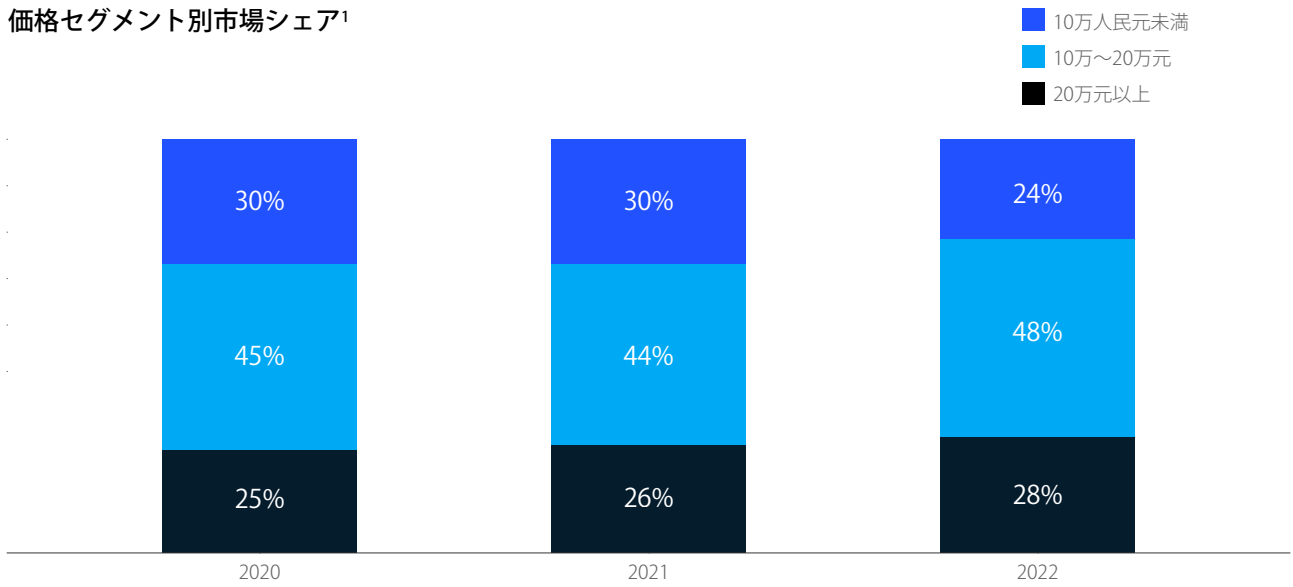
1 消費者によっては次の車の購入にあたってより合理的な選択をするようになってきた。

EV市場では高価格帯モデルのシェアが拡大を続けているが（図表1）、その背景として今回の調査では、中国の消費者の半数以上が車を買い替える際に下取りを利用してより高価な車に乗り換える意向を示していることが明らかになっている（図表2）。一方で、OEMは高品質な機能を備えたコストパフォーマンスの高いモデルを数多く投入し、総合的により価値の得られる選択肢を用意している。そのため、より合理的な選択をして前回よりも安価な車に買い替える意向を示している消費者も増えている（図表3）。したがって、高価格帯は引き続き拡大し、選択肢が広がる一方で、コスト競争が激しくなっていくと考えられる。

図表1：

中国のEV市場では近年売上げが緩やかに回復している。価格が10万元（約200万円）を超えるセグメントのシェアが拡大傾向





1. メーカー希望小売価格に基づく
資料：IHS Markit（2022 年 11 月）、中国自動車保険新規登録データベース

図表2：

次回購入する車に関し、消費者は引き続きグレードアップを強く希望

現在所有する車と比べた次の車の予算
回答者全体に占める割合（%）

- 同じ価格帯を希望
- グレードアップを希望
- グレードダウンを希望
- 最も割合が高いグループ

2021

現在所有する車の価格（人民元） ＼ 次回の自動車購入予算（人民元）	10万未満	10万～15万	15万～20万	20万～30万	30万～40万	40万以上
10万未満	16%	73%	10%	0%	0%	1%
10万～15万	1%	27%	60%	12%	0%	0%
15万～20万	0%	4%	32%	62%	2%	0%
20万～30万	0%	1%	3%	56%	36%	4%
30万～40万	0%	0%	0%	10%	63%	28%
40万以上	0%	0%	0%	2%	10%	88%

2022

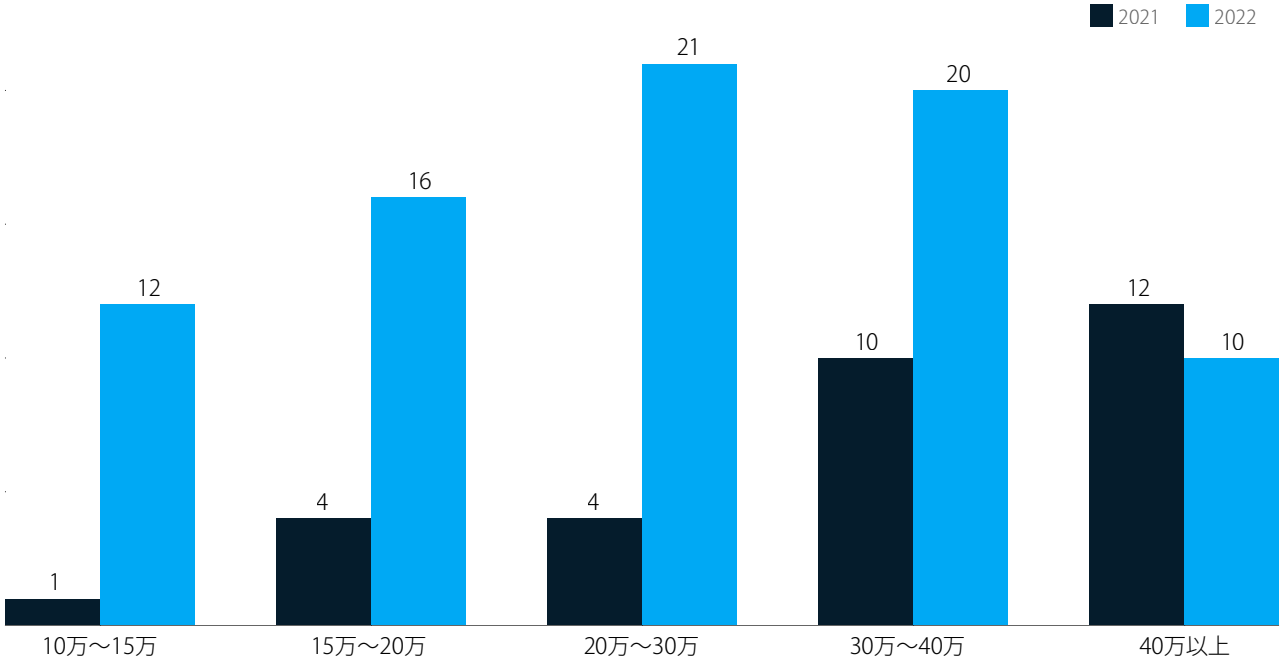
現在所有する車の価格（人民元） ＼ 次回の自動車購入予算（人民元）	10万未満	10万～15万	15万～20万	20万～30万	30万～40万	40万以上
10万未満	43%	57%	0%	0%	0%	0%
10万～15万	12%	34%	52%	2%	0%	0%
15万～20万	0%	16%	37%	44%	3%	0%
20万～30万	0%	0%	21%	47%	32%	0%
30万～40万	0%	0%	0%	20%	57%	23%
40万以上	0%	0%	0%	0%	10%	90%

資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

図表3:

次回の購入で予算を減らす検討をしている消費者の割合は、以前に比べると増加

現在所有する車の価格別、「グレードダウン」したいと考える消費者の割合
回答者全体に占める割合; 人民元



資料 : マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

© ViewStock/Getty Images

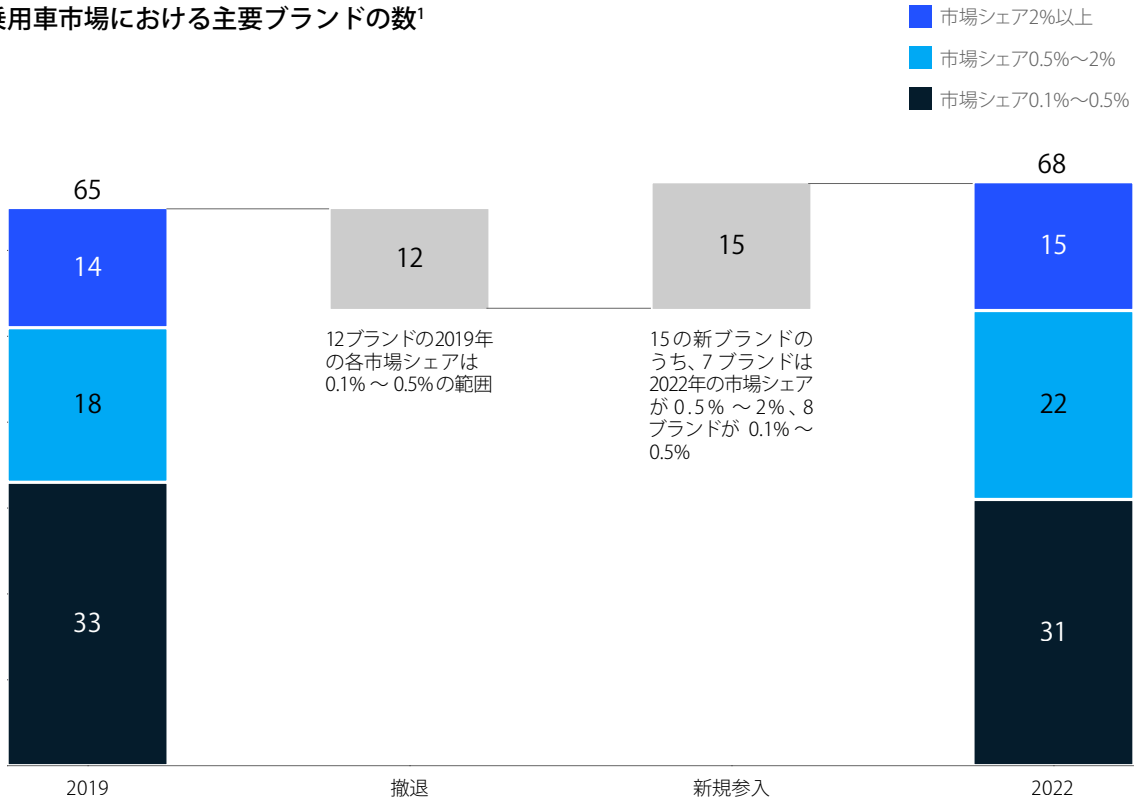
2 多国籍ブランドはもはや価格プレミアムを獲得できなくなっており、ブランドを取り巻く情勢は加速度的に変化している。

中国の消費者は長い間、海外ブランドのプレミアム価格にも購買意欲を示してきたが、中国国内のブランドの位置づけが変化するなかで、この消費動向は変わりつつある。今回の調査では、EVのブランド認知度と従来の内燃機関（ICE）車のブランド認知度には相関がない（つまり、消費者は、EVとICE車は異なるものと認識している）ことも明らかになった。ICE車では最も認知度の高いブランドは依然として海外ブランドが占める一方、EVでは最も認知度の高いブランド5社のうち4社は中国ブランドであった（図表4-6）。

図表4:

中国乗用車市場は、新ブランドの台頭と旧ブランドの撤退により競争が激化

中国乗用車市場における主要ブランドの数[1]

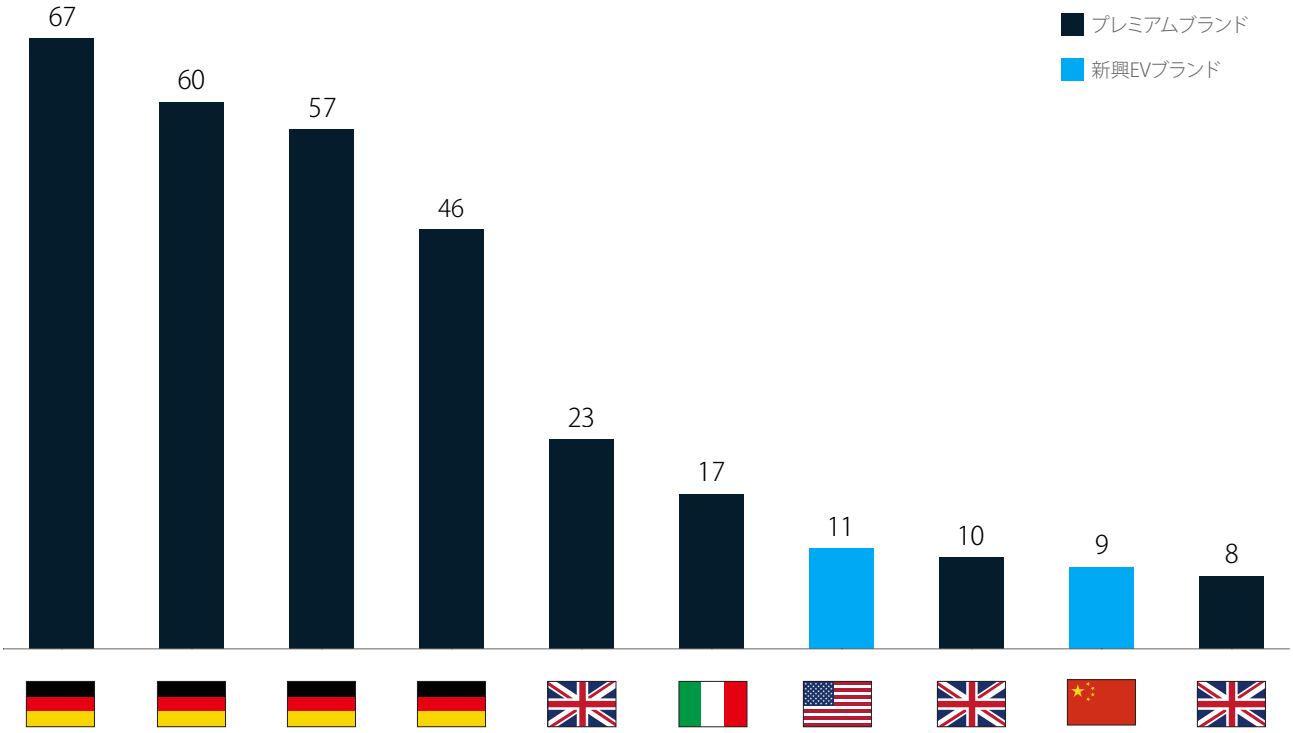


1. 市場シェアが 0.1% を超えるブランドのみ対象。合計すると中国乗用車市場全体に占める割合は 98% 超
資料 : 中国自動車保険新規登録データベース

図表5：

プレミアムブランドの認知度はドイツ車が優勢。一方で、EVオーナーのプレミアムブランドに対する認識にはバラつきが出始めている

消費者の中で「プレミアムブランド」として認識されているブランドトップ10
回答者全体に占める割合（%）



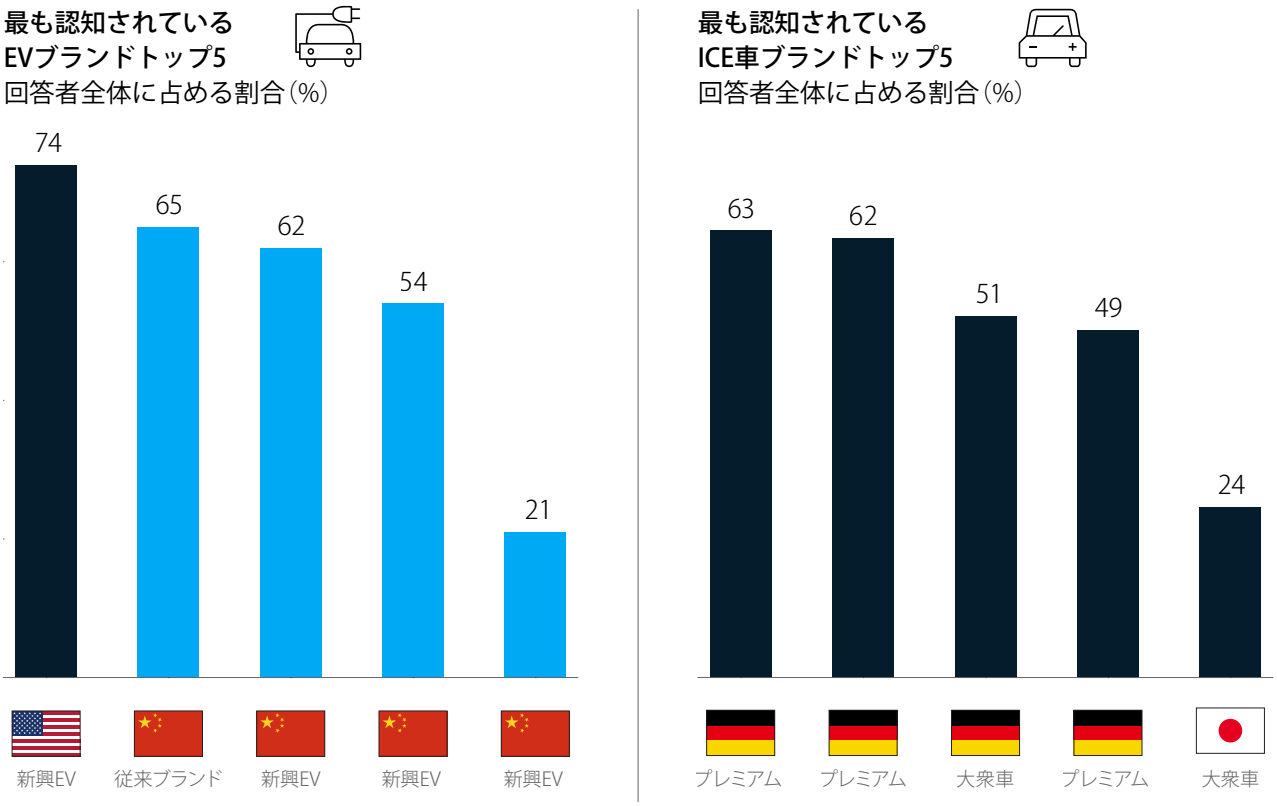
プレミアムブランドに対する認識は、
EVオーナーとICEオーナーとではっきりと異なっている

「プレミアムブランド」として認識
回答者全体に占める割合（%）

1. ドイツの 3 大プレミアムブランドを含む
2. アメリカの新興 EV ブランド 1 社と中国の新興 EV ブランド 3 社を含む
3. 回答者の割合は四捨五入
資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版、中国自動車保険新規登録データベース

図表6:

消費者のブランド認知はEVとICEで大きく異なる。EVセグメントでは中国ブランドの認知度の高さが顕著



資料:マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

© nrqemi/Getty Images

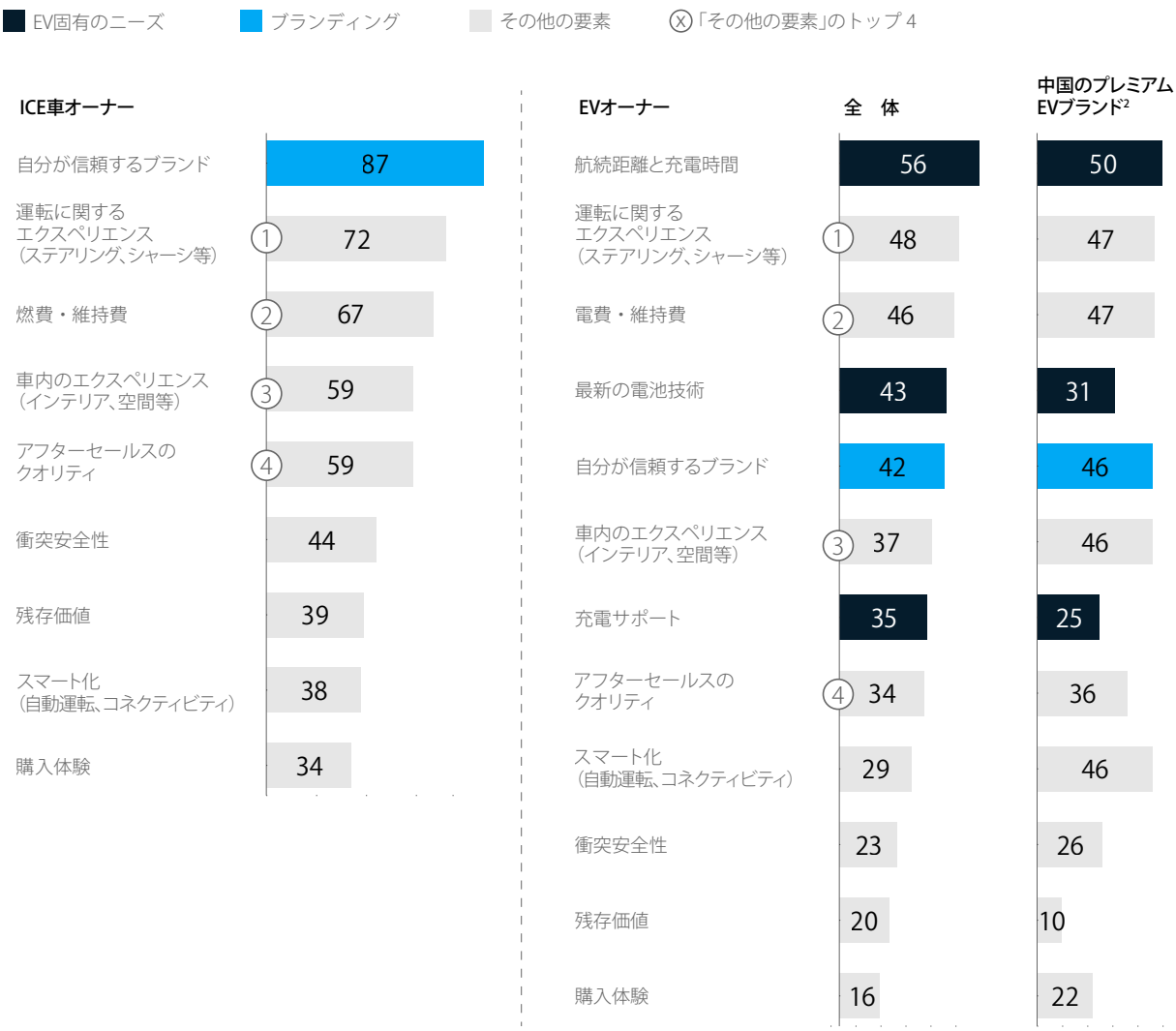
3 現時点では、EVオーナーは航続距離、運転性能、燃費・維持費、コネクティビティ・自動運転等の機能でEVを購入しているが、近年急速にブランドの重要性が増している

ICE車ではブランドが圧倒的なKBF（購買決定要因）である一方、EVでは航続距離、運転性能、社内空間、自動運転・コネクティビティ等の機能が重視される（図表7）。特に、消費者は燃費・維持費の安さ、環境への配慮、スマート化を理由にEV購入を検討しており、近年では、スマート化及びブランドの重要性が急速に増している（図表8）。さらには、EVユーザーの満足度は総じて高く、特に、EVがコスト面（新車価格と燃費・電費・維持費の合計）で優位という認識が強まっており、コストを犠牲にしても新しいモノを志向して購入したアーリーアダプターだけでなく、より現実的で経済性を重視している層が、EVに満足していることが読み取れる（図表9）。

図表7：

EVオーナーは実利的でブランドへのこだわりは強くないが、EV技術の成熟に伴いこの状況が変化する可能性

ICE車およびEVオーナーのKBF（購買決定要因）比較、回答者全体に占める割合（%）[1]



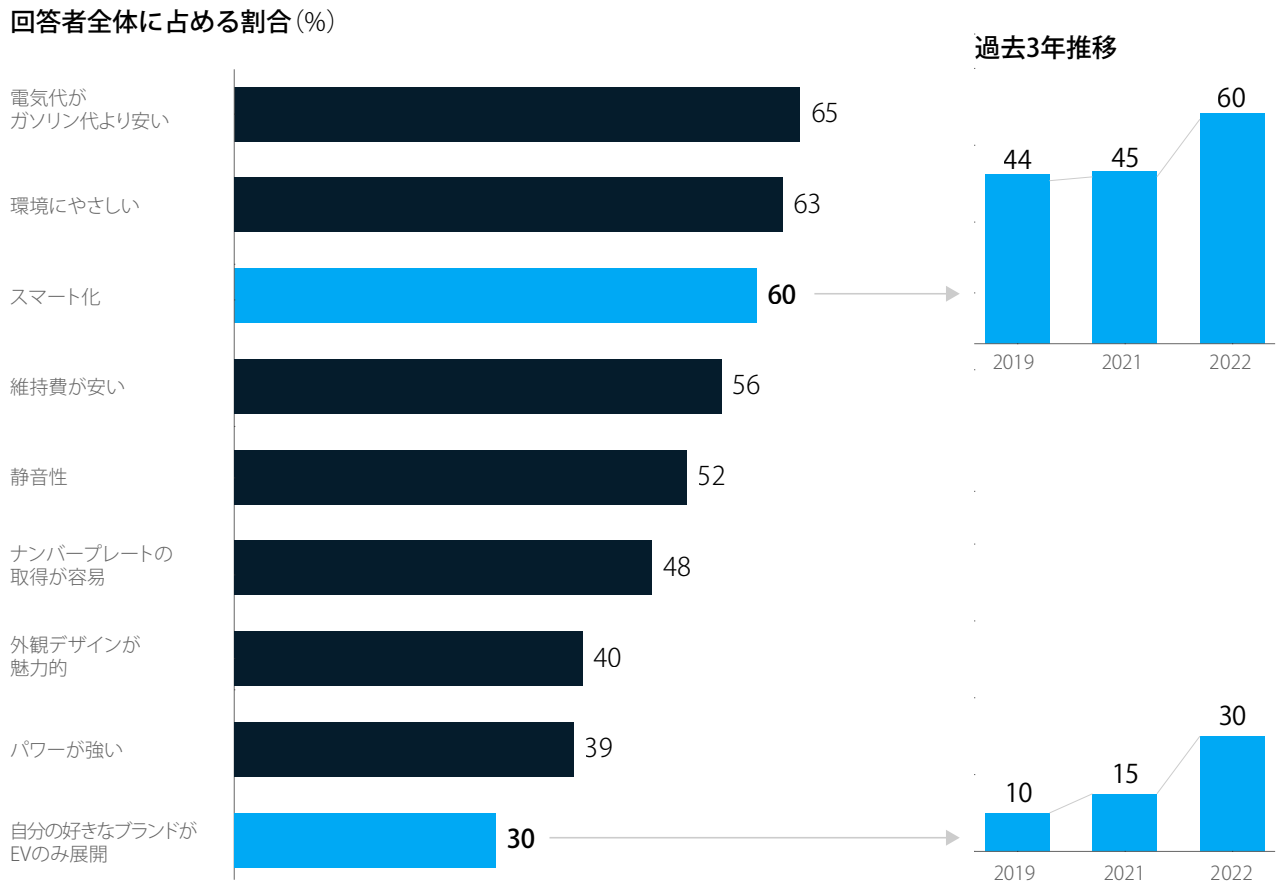
主な所見

- **EVオーナーにとってブランドはそれほど重要ではない**
- **プレミアムEVオーナーは**車両のスマート化に対する関心が極めて高い
- **ブランドとEV固有のニーズ（航続距離、バッテリー技術等）を除くと、KBFはEVとICE車のオーナーとで変わらない。**運転に関するエクスペリエンス、コスト、車内のエクスペリエンス、アフターセールスのクオリティといった共通要素のランキングはICE車とEV購入者でほぼ同じ
- こうした類似性を踏まえると、**EV技術が成熟段階に入った場合**、ICE車オーナーの状況と同様、**EV顧客にとってのブランドの重要性**が増す可能性がある

1. EV顧客の選択肢の方が多いため、ICEとEVの回答者全体に占める割合を直接比較することはできない
2. 中国のプレミアム新興EVブランド上位4社のオーナー
資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト2023年版

図表8:

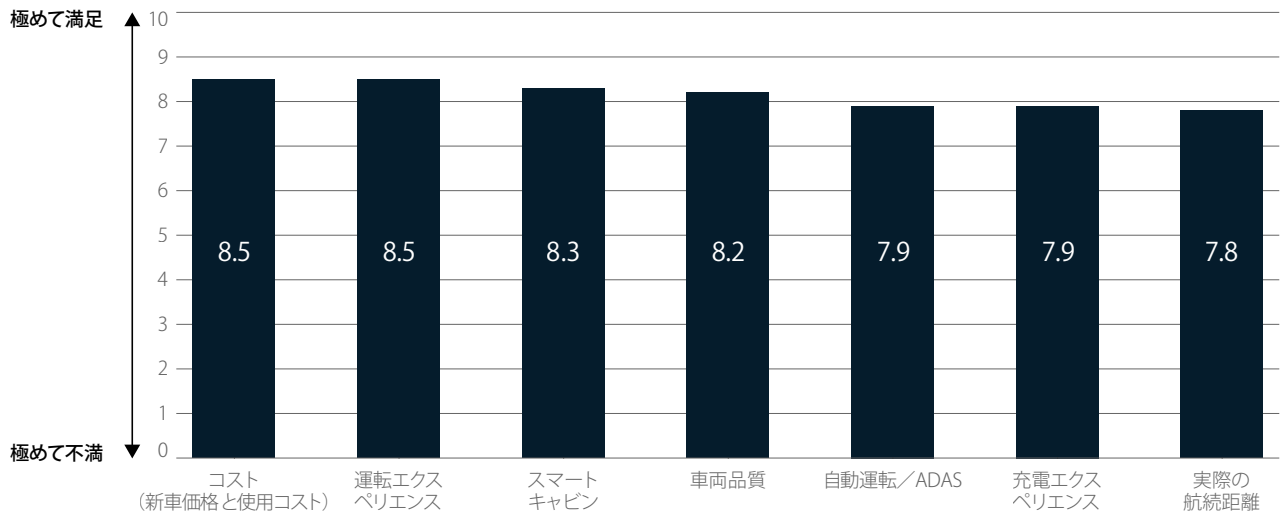
EVの人気は性能の優位性に後押しされている



資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

図表9:

EVオーナーは、現在所有するEVの性能について、複数の評価軸で満足と回答



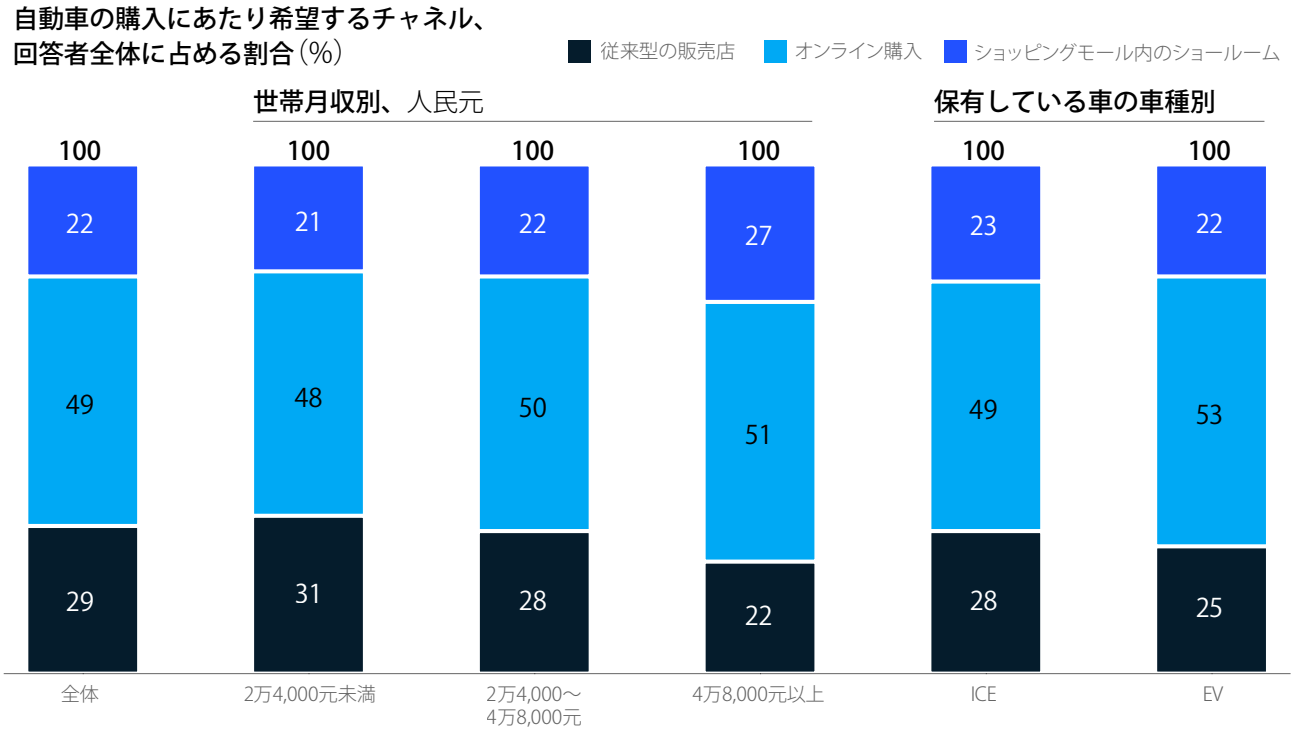
資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

4 OEMはオムニチャネルオペレーションを展開し、顧客体験の向上に注力しなければならない。

消費者は、従来型の販売店に対して不満を持っており、自動車のオンライン購入に高い関心を示している。一方で、ICE車以上に試乗体験は重視しており、オフラインでの接点も完全に廃することはできない（図表10）。また、新興EV OEMは、オンラインとオフラインを組み合わせたオムニチャネルのDTC（Direct-to-Consumer）モデルによって、ICE車のOEMよりも高い顧客満足度を獲得しているが、修理・メンテナンス等のアフターサービスについては改善余地がある（図表11-13）。

図表10：

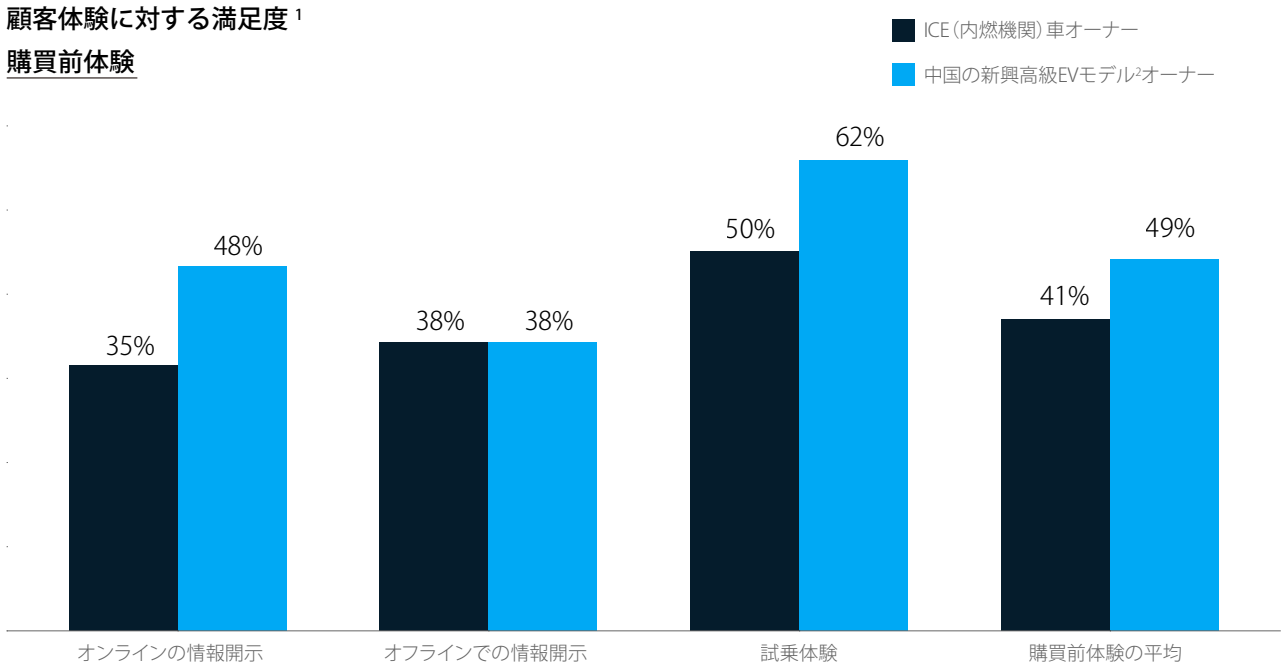
従来型の販売店に満足している消費者は30%程度にすぎない。消費者の49%がオンライン購入への転換を望んでいる



資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

図表11：

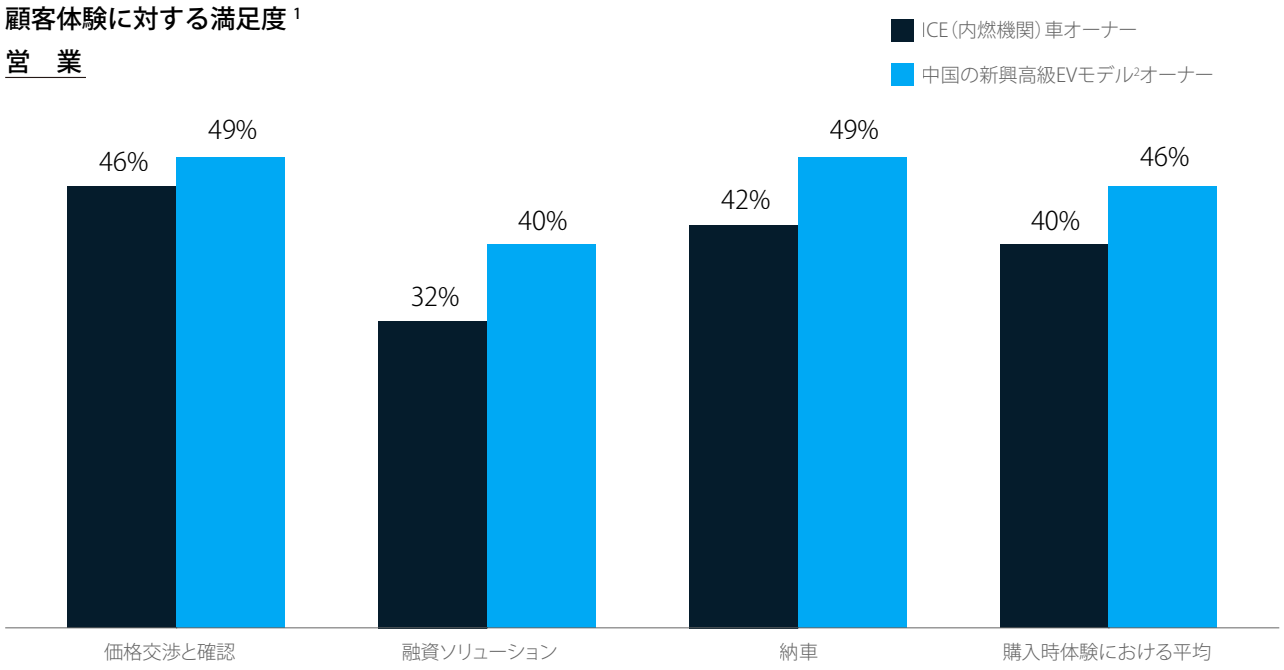
購買前の体験：EV の新興 OEM は、オンラインの情報開示や試乗体験を通じて競争優位性を獲得



1. 9 点以上をつけた回答者から 2 点以下をつけた回答者を引いた割合。10 段階評価とし、10 が最も満足度が高い
2. 中国の新興高級 EV モデル上位 4 社のオーナーを含む
資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

図表12：

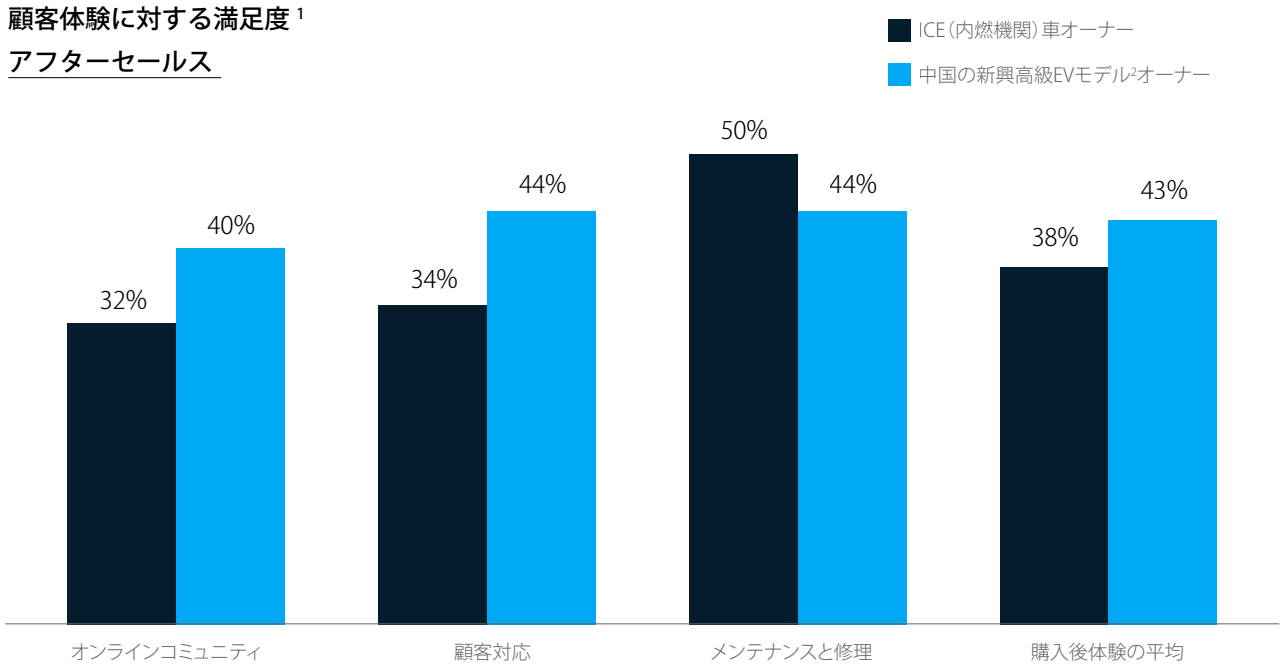
営業：EVの新興OEMは直営の納車センターや独自の納車経験の提供、価格やローンの透明性の高さにより、ブランド認知を獲得



1. 9 点以上をつけた回答者から 2 点以下をつけた回答者を引いた割合、10 段階評価とし、10 が最も満足度が高い
2. 中国の新興高級 EV ブランド上位 4 社のオーナーを含む
資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

図表13：

アフターセールス：EVの新興OEMはオンラインコミュニティおよび顧客対応については高い評価を得ているものの、メンテナンスと修理については改善の余地あり



1. 9 点以上をつけた回答者から 2 点以下をつけた回答者を引いた割合、10 段階評価とし、10 が最も満足度が高い
2. 中国の新興高級 EV ブランド上位 4 社のオーナーを含む
資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

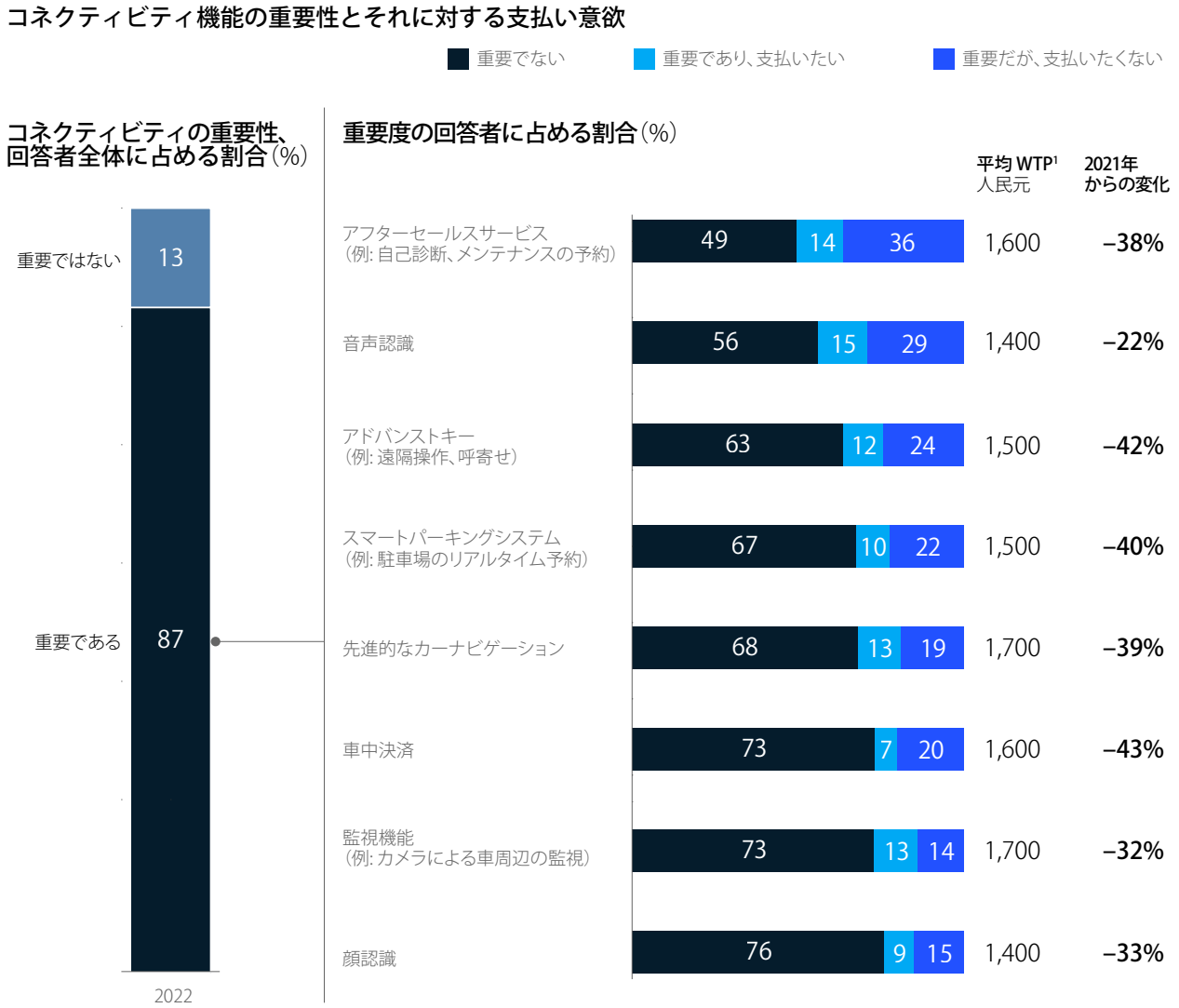
© metamorworks/Getty Images

5 ソフトウェアの収益化は成熟段階に達しつつあり、OEMはビジネスモデルを継続的にアップグレードしていかなくてはならない。

消費者は様々なスマート機能（遠隔診断、遠隔操作、スマートパーキング等）に高い関心を示しているが、支払い意欲の高さは、機能によって大きなばらつきがある（図表14）。さらに、約半数の消費者は、何らかのサブスクリプションモデルに関心を有しており、OEMは柔軟なビジネスモデルを用意することで、更なる顧客獲得を実現できる可能性がある（図表15）。

図表14：

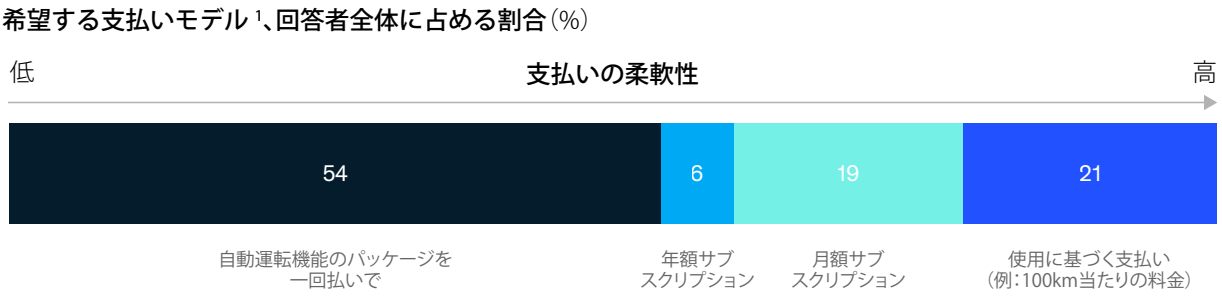
コネクティビティ機能に対する支払い意欲は激減している。これは消費者がこうした機能がコモディティ化していると認識しているためである



1. WTP= Willingness to pay、支払意思額。支払い意欲のない消費者は除く
資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

図表15：

自動運転の様々なサブスクリプションモデルの中でも、消費者の関心が高まっているのは支払いの柔軟性である



1. 高速道路や都市部の高架道路、市街地の通行と自動駐車の場合
資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

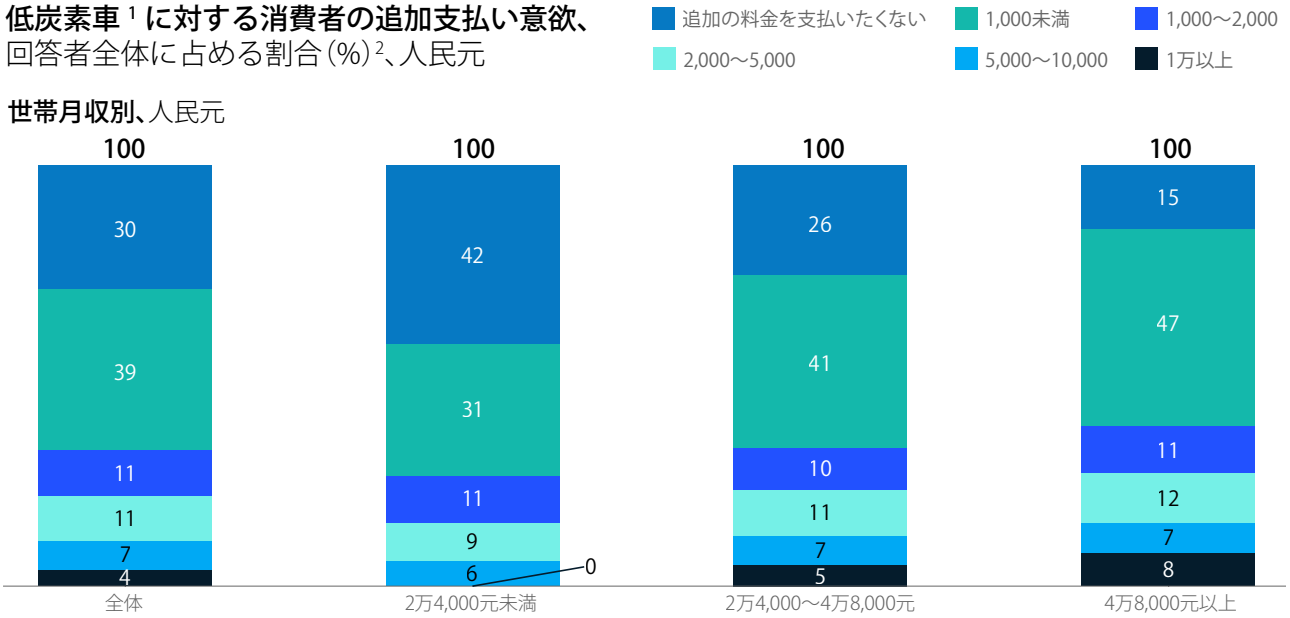
6 低炭素車というコンセプトが浸透しつつあり、消費者は従来車との価格差があっても購買意欲を示している。

低炭素車は、製造過程の原材料の調達段階から販売後の日々の使用まで、自動車ライフサイクルのあらゆる段階において温室効果ガス（GHG）排出量の削減に貢献することができる。低炭素車に対する消費者の意識は高まっており、環境意識の高い高所得層など一部の顧客層は低炭素車に対する強い購買意欲を示している（図表16,17）。

図表16：

低炭素車に対し追加コストが生じてもよいと考える消費者は相当数存在し、その傾向は高収入の消費者ほど顕著である

低炭素車[1]に対する消費者の追加支払い意欲、
回答者全体に占める割合（%）[2]、人民元

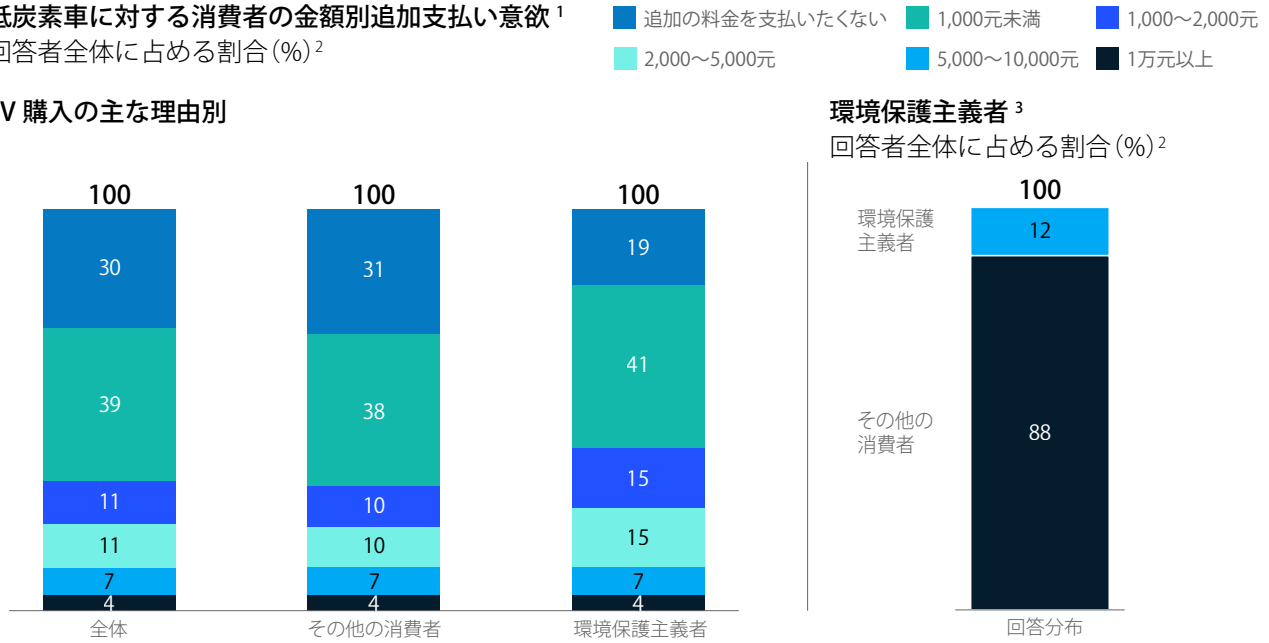


1. 製造段階（原材料、部品、組み立てを含む）から日々の使用まで、車のライフサイクルを通じて温室効果ガス排出削減により脱炭素を実現している車を指す
2. BEV オーナーおよび次の車で BEV を検討している消費者のみを対象
資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

図表17：

環境保護主義者は、低炭素車に対する追加コストの支払い意欲が全体的な消費者に比べて高い

低炭素車に対する消費者の金額別追加支払い意欲[1]
回答者全体に占める割合（%）[2]



1. 製造段階（原材料、部品、組み立てを含む）から日々の使用まで、車のライフサイクルを通じて温室効果ガス排出削減により脱炭素を実現している車を指す
2. BEV オーナーおよび次の車で BEV を検討している消費者のみを対象
3. 環境保護主義者とは、ここでは環境保護を EV 購入の一番の理由と考えている消費者を指す
資料：マッキンゼー中国自動車消費者インサイト 2023 年版

これらの動向はさらなる技術革新を促進し、新たなビジネスモデルの発展を後押しするだろう。OEM はいかにこの転換期を捉えて中国市場で成功することができるか。本レポートではその戦略を構築する方法にいくつかの方向性を示したい。

OEMにとっての意味合い

これまでの議論をまとめると、本調査を通じて、中国の自動車市場を突き動かす以下の３つのトレンドが観察されたと言えよう。

トレンド１：EV化の波は不可逆的。消費者のEVや新興EVブランドに対する満足度は高く、EVとICE車の価格差も縮小していることを考えると、中国の自動車市場においては今後もEV化が進み、従来のICE車が主導する市場へと回帰することはないだろう。この変化を受容できないOEMは、中長期的に大きく競争力を失う可能性がある。

トレンド２：ブランド戦略は進化。中国の消費者は長年にわたり、多国籍ブランドのプレミアム価格に対し出費を厭わなかった。しかし今日ではそうしたプレミアムに対する支払意欲は徐々に低下してきている。これに加えてブランドシェアの低下にも直面する多国籍OEMは、価格戦略を修正する必要がある。スマートEVの時代を迎えたいま、伝統的な多国籍OEMにとっては、新しい価格設定（アンカー）を探るのが最も有効かもしれない。一方、中国のOEMは、高度な技術オプションや多機能性といった従来のセールスポイントを強化することに主眼を置くべきである。また、多国籍ブランドとの価格差を徐々に縮めながらブランドの感情的価値を訴求していく戦略も検討する余地がある。

トレンド３：オムニチャネルオペレーションの重要性。従来のICE車の時代には、OEMにとって長期的な顧客満足度よりも短期的な販売目標が重視されてきた。スマートEVが市場シェアを拡大するにつれて、これまでと同じ戦略は通用しないかもしれない。OEMは、従来の小売・サービスモデルに対する若い消費者の関心の欠如や、DTCモデルによる新興EVメーカーの成功などさまざまな理由から、従来の流通モデルを段階的に縮小していくという選択もあるだろう。そうした進化に伴い、OEMはオムニチャネルオペレーションを推進し、オンラインとオフラインの一貫した顧客体験を確立し、顧客満足度の改善を目指して独自の戦略も模索する必要がある。

我々の調査では、短期的に最もインパクトが高いと考えられるこれら3つのトレンドに加え、加速しつつある下記3つの変化が、中長期的に明確な影響をもたらすことを示唆している。

中長期的な変化１：自動車のライフサイクル全体にわたる価値創造の重要性。OEMにとっては自動車の販売、金融、アフターセールスといった従来の事業分野に加え、新たなビジネスモデルの確立が急がれる。例えばソフトウェアのサブスクリプション、DTCモデルといった革新的なソリューションも、OEMが収益化の機会を迅速に特定し、行動計画を策定・実行できれば、価値を創出できるだろう。

中長期的な変化２：低炭素車の受容。政策立案者による脱炭素化目標の制定が進むなか、OEMは低炭素車の開発を戦略上重要な優先事項に位置付けようとしている。中国の消費者の間でも、低炭素車を検討し、低炭素車にプレミアムを支払ってもよいと考える傾向が徐々に強まっており、OEMにとって、低炭素車を開発する好環境をもたらしている。

中長期的な変化３：スマート機能がEVの重要な差別化要因に。中国市場では、ICE車の差別化において多くのOEMがエンジン、ギアボックス、シャーシといった主要コンポーネントに依存してきた。しかしEV時代になり、機械仕様での差別化が難しくなってきている。中国の消費者の間ではプレミアムEVを購入する際、ADAS、コネクティビティ、ボイスコントロールなどのスマート機能を重視する傾向が強まっている。OEMは独自に、あるいはテクノロジー企業との共同開発により、スマート機能のローンチとアップデートを加速させ、このトレンドに対応しなければならない。

日本のOEMが考慮すべき戦略

上述の3つのトレンドと3つの中長期的な変化に鑑みると日本のOEMが中国の自動車市場で成功するためには、以下の5つの点を抑える必要があると考えられる。

1. **事業戦略の再構築：**EV化を契機として、既存OEMのブランド・エクイティの相対的な価値が減衰している。既存OEMは、中国の新興プレミアム勢及びBYDを始めとするコスト競争力のある大衆車メーカーと同時に競争をせざるを得ない。価格競争の激化により、EVの先行メーカーですら、ほとんど黒字化できていないにも拘わらず、である。特に日本のOEMは、ラインナップが不足する中で、短期的には一時的な撤退やローカルメーカーとのアライアンスなど、止血的な措置が必要になる可能性もある。中長期的には、中国をEVの「先進市場」と位置づけ、厳しいながらも競争を挑むのか、孤立した市場として優先度を下げるのか、中国市場の位置づけの再定義が必要である。

2. **スマート化の加速：**今回の調査の結論の一つとして、スマート機能の重要性があげられる。消費者は、EVをICE車と異なるプロダクトと捉えており、既存のブランド・エクイティによる価格プレミアムを維持するのは難しい。航続距離やスティアリング、シャーシ等の基本性能に加えて、スマート機能の重要性が増している。また、こうした分野の進化のスピードは早く、2023年時点ですでに消費者も洗練されている。ボイス・コマンドをただ備えるだけではなく、マルチ・コマンドへの対応が必要か、あるいは、L2の自動運転機能についても、アクティブ・クルーズ・コントロールや、レーン・センタリング・コントロールだけでなく、自動駐車機能や高速道路・市街地におけるレーン変更が可能な自動運転機能を備えているか、こうした機能についてOTA（Over the air）による大規模なアップデートが可能かといった点が、差異化ポイントになっている。既存のOEMとしては、中国においても、また、他の市場においても重要性を増すこうした機能の実装を加速化する必要がある。

3. **ブランドの再構築とリポジショニング**
   現在OEMは中国の消費者向けに複数のブランドや車種を展開しており、この競争の激しい市場で頭一つ抜きん出ることがますます難しくなっている。中国の消費者を惹きつけブランドイメージを高めるには、OEMは端的にスマート機能を搭載した低カーボンフットプリント（CFP）のEVを投入するのではなく、どのような顧客に対して、何を訴求するのか、いかなるブランドとして認知されたいのか、粒度の高い戦略を作り、プロダクトと顧客体験を一体として向上させることで、差別化を図る必要がある。その上で、スマート機能や、チャージング体験など、従来の自動車産業には見られなかった訴求点が、ブランドの価値を左右するということを念頭におく必要がある。

4. **オペレーティング・モデルの変革**
   今回の調査でも明らかになった通り、EVにおいては、航続距離、スマート機能、チャージング体験等のEVならではの機能やサービスが差別化のポイントになる。一方で、こうした領域はイノベーションのスピードがきわめて速い。電池も様々な技術オプションがあり、また、製造技術の進化により毎年急速に生産性が改善しコストが下がっている。自動運転機能も、2年前にはACC（アダプティブクルーズコントロール）やLCC（レーダークルーズコントロール）が差別化のポイントになっていたが、中国では今や市街地におけるレーン変更を含めたL2機能を備えていないと差異化は難しい。このように電動化のコア技術については、まだまだイノベーションのスピードが速く、こうした技術を取り込むには、開発サイクルを圧倒的にスピードアップする必要がある。さらには、ハードウェアとソフトウェアの開発を切り離して、ソフトウェアについては更にショートサイクルで、OTAを通じてアップデートしていくというオペレーティング・モデルの確立が必要である。

5. **オンラインとオフラインのサービスを統合したオムニチャネルオペレーションの展開**
   OEMの多くは、オムニチャネルを導入しオンラインとオフラインを統合したいと考えている。この目標を達成するには、全体的なビジョン、企業文化、組織構造、KPI、日常業務など、組織のあらゆる側面を抜本的に変革する必要がある。また、単に競合を模倣するのではなく、自社独自のニーズやケイパビリティを考慮したオムニチャネルの仕組みを開発すべきである。

中国ではICE車の時代は終焉に向かいつつあり、スマートEVの時代が到来した。消費者の意識は変化しており、新たな技術が進歩するにつれ、これまでのいわゆる黄金律の多くが覆され、形を変えつつある。このような劇的な変化に直面し、一部のOEMはすでに市場から撤退しており、他のOEMもこれに追随する可能性がある。同時に、新たなプレーヤーが参入し、競争が激化する可能性もある。製品、ブランド、オペレーション、組織構造などを全面的に変革する意欲の高い企業は、成功する見込みが最も高いであろう。また、中国市場で起きていることは、今後加速化する他の市場におけるEV市場の競争を予見する要素もあり、厳しい市場環境ながら、解を見つけていくことが、今後のEV市場における競争力を強化するためにも、重要ではないだろうか。

著者について

著者

住川武人（シニアパートナー、マッキンゼー東京オフィス）

山科拓也（パートナー、マッキンゼー関西オフィス）

トーマス・ファン（パートナー、マッキンゼー上海オフィス）

トニー・チョウ（シニア・ナレッジ・エキスパート、マッキンゼー上海オフィス）

ビル・ペン（パートナー、マッキンゼー香港オフィス）

ミンユ・グアン（パートナー、マッキンゼー北京オフィス）

訳・監修

桂さゆ里（C&Iスペシャリスト）

小泉正剛（エンゲージメントマネジャー）

村木勇也（エンゲージメントマネジャー）

ほか本稿の執筆にあたっては以下のマッキンゼーのメンバーからも協力を得た。ダニエル・バーク、ヘレン・ガオ、ルイミン・リー、アレクサンダー・ウィル、ティン・ウー、ハオラン・ザイ、チェリー・チャン、アレン・ヂゥアンに感謝の意を表する。

McKinsey & Company
December 2023
Copyright © McKinsey & Company

www.McKinsey.com

@McKinsey
@McKinsey
@McKinsey