

中国

アフターサービスの強化を

ジェトロ海外調査部中国北アジア課 米川 拓也

中国におけるアフターサービスは、日本のアフターサービスの感覚とは異なっている。近年、消費者の企業への要求が品質や価格面からサービス面にまで広がりがつつある中国。企業はそのニーズに応えようと迅速な対応で故障品の修理や代替品の提供を行う。対応に時間がかかることは顧客を逃すことにつながりかねないからだ。日本製品は一般的に故障しにくいといわれるが、故障した際の対応の速さが顧客獲得の明と暗を分けるともいえる。中国流アフターサービスの充実が今後の鍵となろう。

フォローの重要性に関心高まる

2013年に入り、企業のアフターサービスをめぐる中国メディアの報道ぶりが消費者の注目を集めている。3月、米アップルは中国における同社の製品保証が他国・地域と比べて不十分で、消費者を軽視しているとのメディアの批判を受けた。マイクロソフトも同様に、4月に発売したタブレット端末の保証が1年間のみで、中国の法律で義務付けられる2年間を満たしていないとの批判を受けている。

これらの批判は、必ずしもアフターサービスあるいは両社の対応のみが原因とはいえないだろうが、アフターサービスの重要性に関心が高まっていることは事実である。中国では所得や購買力の向上に伴い消費者の権利意識が高まっている。嗜好も多様化し、企業への要求も品質や価格面のみならず、サービス面にまで広がりがつつある。アフターサービスが不十分なために、顧客離れを招く事態も十分に考えられそうだ。

マクロ経済を見ても、12年の実質GDP（国内総生産）成長率は7.8%と10年の2桁台から減速した。安定成長に向けた流れとの見方もあるが、市場規模や新規の購買（需要）はこれまでのような爆発的な伸びが

いつまでも続くわけではない。また、中国市場における競争環境は年々厳しさを増している。世界中の企業の参入に加え、地場企業も技術や品質面で着実に力を蓄えつつある。中国市場で継続的に利益を上げるためには「売って終わり」でなく、販売後のフォローを充実させることで顧客満足度の向上を図り、顧客を定着させる取り組みが不可欠になってきたということだ。

消費者の要求は対応の迅速さ

アフターサービスに対する消費者の要求は日本とは異なるといわれる。一般的に、中国企業の製品は故障しやすい傾向があり、中国の消費者もこれを容認している面があるようだ。その代わりに、実際に故障した際の修理の速さや、代替品の提供といった要求は日本以上に高い。日本では修理に必要な部品在庫の有無などにより、対応に数日間を要することが少なくない。だが、このような対応では中国人消費者の理解を得るのは難しいという。そもそも、中国では予約の習慣が定着していない。自動車ディーラー^{注1}などに、予約なしで突然来訪し「今すぐ直してほしい」というのが一般的なようだ。予約がいっぱいでは対応できない場合はそれが不満につながってしまう恐れがあるわけだ。

中国で早くから消費者の高評価を得たのはハイアールだ。同社は自社製品が故障した際、連絡を受けてから24時間以内に対応し、保証期間内であれば無償で修理、交換するサービスを提供してきた。そのサービス網は膨大だ。同社ウェブサイトによれば、現在では全国に3万店を超す専売店の他、19万を超す連絡センターを有し、修理に即応できる体制を整えている。

巨大な中国市場では顧客も各地に散在している。ハイアールほどの規模は難しいとしても、迅速な対応に向け、ある程度サービス網を構築することが不可欠だ

ろう。日系企業はどうか。キヤノンは顧客が持ち込んだ製品を短期間で修理する「クイックレスポンス&リペア（即応・修理）センター」（11年末時点で13拠点を中核としたサポート体制を敷く。10年にはこれに加え「クイックサービスステーション」（同8拠点）も開設。修理以外の問い合わせにも応じる他、軽微な修理やクリーニング、代替機の貸し出しなども行っている。

最近では三菱電機が12年10月、中国における放電加工機・レーザー加工機・数値制御装置など産業メカトロニクス製品のアフターサービス体制強化に動いた。そのためのサービス部品（保守部品・消耗品）の調達・修理・販売を行う新会社を設立し営業を開始したと発表したのだ。このように既存顧客のフォローに向けたサービス網構築の動きは少なくない。多大な費用を掛けてサービス網を張り巡らすのが難しい中小企業の場合は、自社製品を扱う代理店の活用が現実的な手段の一つだ。また、顧客が集中する地域を中心に保守サービスの業務委託先を設けるなど、可能な限り迅速に対応できる体制を整えることが肝要だろう。

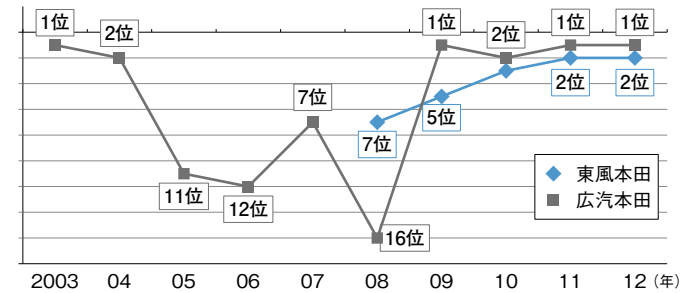
顧客満足度向上は人材育成から

充実したアフターサービス提供のためのもう一つの重要な要素は人材の育成だ。中国では社員の「顧客サービス」に対する意識が日本とは異なる。時間と労力がかかっても、顧客への丁寧な対応を中国人社員に着実に浸透させていくことが大切だろう。

人材育成に力を注ぎアフターサービスの充実度向上に努めた結果、中国で高い評価を得た企業がある。本田技研工業だ。同社の中国における四輪生産販売合弁会社、广汽本田汽車と東風本田汽車は12年7月、「12年中国自動車アフターサービス満足度（CSI）調査」注2で2年連続第1位（广汽本田）と第2位（東風本田）を獲得した（図）。广汽本田は03年に第1位を獲得した後、競合メーカーの増加とそれによる競争の激化などを背景に徐々に順位を下げ、06年には第12位にまで落ち込んだ。それを機に、サービス面の強化に取り組んだことが第1位奪還という今般の結果につながった。

同社の取り組みで注目すべき点は3点。第1に、オペレーション面での基本をしっかりと順守させること。

図 アフターサービス満足度調査結果の推移



資料：「中国自動車アフターサービス満足度（CSI）調査」結果などを基に筆者作成

日本から販売店サービスオペレーション改善のエキスパート（専門家）を派遣し、中国の大都市を中心とするディーラーで社員教育を行い、それを定点観測。同社カスタマーサービス本部企画管理ブロックリーダーの仁佐美昭氏は「基本的な活動の順守が鍵であり、顧客満足度の向上に向けた『飛び道具』はない」と強調する。基本的な活動をいかにしっかりと行うかが重要だという。第2は効率アップに向けた取り組みだ。業務の流れを見直し（工程改善）、どの工程にどれだけ車両（修理対象）がたまっているかをチェック。それを駐車場の確保やレイアウトの変更につなげた。第3は顧客の声を聞くこと。顧客から寄せられる意見やクレームを記録するだけでなく、将来に向けた改善をどうするか社員たちに議論させた。

さらに、このような取り組みを行う上での鍵は「縦社会（上下関係）」への対応だという。中国は「縦社会」の意識が強い。同社の方針を末端の社員にまで浸透させるためには、現地側首脳や管理職の人材育成に対する理解と意識が欠かせない。そのため、同社は管理職から店舗オーナー、オーナーから店長、そして社員へというトップダウンの構図で指導を徹底している。加えて、同社創業者・本田宗一郎氏の「2台目売るのはサービスである」の理念を伝えている。

日本製品に対して「安心・安全」「壊れにくい」というイメージを強く持つ消費者は多く、その要求は高い。その分、壊れた際に生まれる失望や不満は大きくなる。日本仕込みのサービス品質でこれらリスクを補填し、顧客の定着を図ることができるか。今後の重要なポイントの一つといえそうだ。

注1：中国の自動車ディーラーには、一般的に修理・板金工場が併設（一体化）されている。

注2：実施機関はJ.D. パワー アジア・パシフィック。調査期間は2012年2～5月。調査対象は、新車購入時から12～24カ月経過した主要37都市の個人ユーザー1万4,657人（有効回答数）。