

中国自動車産業の発展と販売組織の変化

米 谷 雅 之*

はじめに

中国の自動車生産は近年急成長を遂げ、04年には500万台を超えて世界第4位の自動車生産国になった。就中、世界的な自動車メーカーの参入による乗用車生産の高い伸びが、供給および需要構造に質的な変化をもたらしている。こうした変化は生産のみならず流通ないし販売組織の変革をも要求する。折しも昨年新自動車産業政策が、そして今年に入って自動車貿易政策とブランド管理弁法が公布された。本報告は中国自動車産業の発展を流通ないし販売の視点から捉え、産業政策や企業のチャネル戦略と関係づけて検討しながら、中国自動車流通がもつ普遍性と特殊性について考察する。

1. 中国自動車産業の発展

中国における自動車の生産と流通は、80年代の初めまでは計画経済体制の中に組み込まれ、政府の統制下に置かれていた。80年代中期以降、計画経済から市場経済への本格的な移行にともなって、それは大きく変貌することになる。政府は94年に「自動車工業産業政策」を公布し、目標生産台数を2000年には300万台、2010年には600万台とし、その7割を乗用車とし、自動車産業を国民経済の支柱産業に育てていくことを宣言した。そのためには自動車メーカーの集約が必須の課題であるとして、「3大3小2微」の政策が出された。

90年代に入って、改革・開放の波は一層強くなり、自動車の生産と流通の市場化は急速に進んでいった。そして2001年には世界貿易機関(WTO)への加盟によって、中国自動車産業は新たな展開をみせ始めることになる。生産台数は、92年に100万台、97年に150万台、2000年には200万台を超え、03年には444万台と世界第4

* 広島経済大学経済学部教授

位の自動車大国になった。車種別では乗用車の伸びが著しく、その結果、乗用車生産の構成比は03年には全体の半数近くを占めるに至った。90年時点ではトラック生産が大半で、乗用車はわずか8%にすぎなかった状況を考えれば、生産構造は大きく変化したことになる。

中国自動車産業のこの間の拡大は、主に独米日をはじめとする外国メーカーの参入の結果でもある。85年以降、VW、GM、本田、トヨタなど外国メーカーが次々に合弁企業を設立し、中国での乗用車生産に乗り出した。この間の乗用車生産の高い伸びは個人保有率の上昇と大きく関係する。02年の乗用車（含バス）の個人保有率は52%と過半となった。

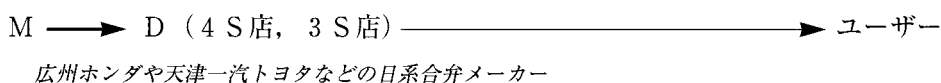
2. 中国自動車流通の経緯と現状

中国における自動車産業の急速な発展は、生産のみならず販売・流通面の整備を要求することになる。市場化の進展とともに、政府による計画的流通はその比率を大きく下げ、今やメーカー主導型の販売ネットワークが徐々に構築されつつある。これまでの中国自動車流通の経緯を概括的に纏めると次のようになる。⁽¹⁾

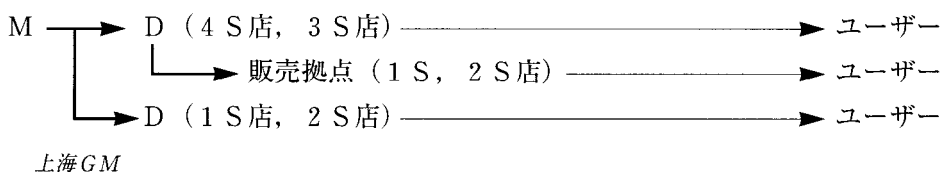
- 1956 第一汽車解放号トラック生産開始
- 1985 自動車を含む生産財・資本財の計画外流通に対する価格規制撤廃
上海 VW 設立、SAISC を通して販売
- 1987 「汽車工業2000年発展計画大綱」（2000年には200万台生産、乗用車中心へ）
- 1988 物資流通システムの改革。乗用車生産を6社にするという国務院通達発表
- 1991 一汽 VW 設立
- 1994 「自動車工業産業政策」公布。目標生産台数：300万台（2000）、600万台（2010）、7割を乗用車生産、「3大3小2微」プロジェクト
- 1995 「代理制」の導入（鋼材・汽車代理制試点実施総体方案）
- 1997 上海 GM 設立、独自販売網構築
- 1998 広州本田設立、独自販売網構築
- 2000 天津トヨタ設立
- 2001 WTO 加盟
- 2002 第一汽車、天津汽車を統合
- 2003 生産台数で米日独に次いで第4位（販売台数で第3位）
- 2004 「自動車産業発展政策」公布
- 2005 「自動車ブランド販売管理実施弁法」及び「自動車貿易政策」公布

この間の自動車需要の増加に伴って、90年代中期には政府系を含めて複数の流通経路が混在していた。市場化の大波の中で、政府系流通企業の多くは資本構成や名称の変更等により、徐々にその比重を低下させることになる。そして、90年代中期以降ではメーカーの直販経路が急速に成長し、今ではそれが中国自動車流通の主要経路となっている。乗用車の販売組織は次の4つに類型化することができる。(Mはメーカーもしくはその販売会社、Dは特約販売ディーラーを示す。4 S店は、①新車販売、②部品販売、③アフターサービス、④情報フィードバック機能のすべてを行う専売店で、3 S店は①～③、2 S店は①②、1 S店は①のみを行う専売店を示す。太線は卸売、細線は小売を示す。)

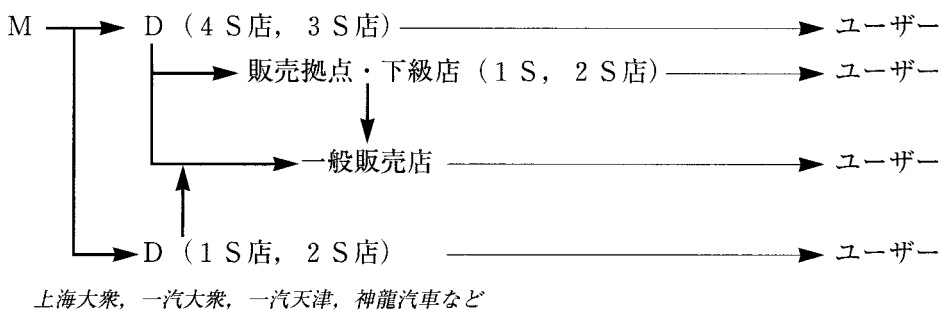
(1) 単一専売チャンネル



(2) 複合専売チャンネル



(3) 複合併・専売チャンネル



(4) 単一併売チャンネル



3. メーカーによるマーケティング・チャンネルの構築と管理

中国自動車販売におけるマーケティング・チャンネルの構築と管理の実態を、早く

から独自の4S販売網を構築してきた広州本田のケースをとりあげ、「四位一体」型専売販売網を採用した経緯、及びそこでのメーカー・マーケティングと商業の対立を説明するとともに、マーケティング管理手段としての四位一体性を次の視点から明らかにする。⁽³⁾①専売制の遵守、②適度のブランド内競争とブランド間競争による競争優位性の確保（オープン・テリトリー制の採用、統一価格での販売監視）、③チャンネル管理手段としての情報フィードバック機能（定期的な販売情報報告義務とメーカーによる顧客DBへのアクセス）、④広州本田特有の店舗設計と高度なサービス施設・設備設置の義務づけ（特定資産の形成→取引の固定化、専売店に対する非対称的な交渉力確保）など。

4. 中国における自動車マーケティングの展開と課題

広州本田と同様に、各合弁メーカーは独自の販売チャンネルの構築に乗り出している。一汽トヨタも、一汽トヨタ汽車販売有限公司（FTMS）なる販売統括会社を設立し、中国での一汽・トヨタ系メーカーが生産するトヨタ・ブランド車の販売活動全般の業務を遂行する。VWも、従来はVW車の販売は合弁先の販売統括会社に依存していたが、近年、独自の販売会社を設立し、それを通してブランド・オリエンティッドな販売を目指そうとしている。中国自動車メーカーはこのように、急速にメーカー主導の販売組織の構築と管理に乗り出している。この傾向は自動車先進諸国が辿ってきた道と類似的である。しかし他方で、長い間国による計画的流通のもとで管理・運営されてきたために、その変革のプロセスには多くの困難と矛盾が認められる。

こうした状況のなかで、昨年、10年ぶりに新自動車産業政策（「自動車産業発展政策」）が、そして今年に入って「自動車貿易政策」と「自動車ブランド販売管理実施弁法」が公布された。これらは何れも販売組織の重要性を今まで以上に強調しており、ブランド専売網の構築を中国自動車流通の基本方向として推進していくことを宣言している。メーカーをはじめとする自動車供給企業は、基本的には4S店のブランド専売商を通して販売することが義務づけられ、各関係企業の行為規範が細部にわたって規定されている。

特にブランド販売商（ディーラー）の行為規範として、契約の遵守、商標使用、ブランドイメージの維持、併売や卸売りの禁止、販売価格、サービス保証の明示、販売情報やユーザー情報のフィードバックなど、恰もメーカーとディーラーの間で交わされるフランチャイズ契約に似た内容のものが義務づけられている。このことは、自動車先進国ではしばしば問題になってきたメーカーによる流通の系列化を産

業政策として国が推進することを意味している。今ひとつの関心事は、「ブランド（現地メーカー・ブランド）の育成」という大義のもとでのトヨタやホンダといったオリジナル企業ブランドの「股裂き」ないし崩壊の可能性の問題であり、これに対するオリジナル・ブランド・メーカーの対応である。

むすびにかえて

中国自動車産業の販売組織が本格的ディーラー・システムへ移行しているという方向性は他の自動車先進国と共通であっても、そのプロセスは中国および中国自動車産業がもつ特殊性によって、大きく異なっている。そうした理由を、①熾烈なグローバル競争のなかでの後進性からの脱却と優位性の確保、②そのための自動車企業の再編統合の推進、③競争の促進を推進しながらも、世界企業と競合できる「大手企業」の育成とそれに対する手厚い国家支援、④合弁相手先世界企業との協調とそれに対する中国企業の優位性確保などに求める。さらに、このような自動車先進国型の専売チャンネルが中国市場で有効に機能するための条件や問題について付加的な考察がなされた。

注

- (1) 中国自動車流通の経緯の詳細については、拙稿「転換期の中国自動車流通」、座間・藤原編『東アジアの生産ネットワーク』（ミネルヴァ書房、2003）、186-205頁、参照。
- (2) 孫飛舟「中国自動車流通チャンネルの類型及びその展開」『大阪商業大学論集』第131号（2004）、128-130頁、参照。
- (3) 拙稿「四位一体型自動車販売システムの構築」『山口経済学雑誌』第49巻2号（2001）、31-56頁。