

産業の進化とマーケティング

—— 離陸期中国自動車流通の考察 ——

米 谷 雅 之

目 次

1. マーケティングの意義と役割
2. 販売網の整備と産業の進化
 - 1) マーケティング・チャネルの構築
 - 2) 日本の自動車産業のケース
3. 離陸期中国自動車産業への含意
 - 1) 中国自動車流通の経緯
 - 2) 中国自動車流通の現状と問題
4. 結びにかえて

1. マーケティングの意義と役割

マーケティング行為主体の拡張のみならず、企業の非営利活動をもマーケティングとして捉えようとする現代の一般的なマーケティングの理解をも配慮しながら、マーケティングとは一体どういう活動をいうのかを一言で表現することは難しいし、本稿での議論にとってはあまり意味のあることではない¹⁾。もともとマーケティングは、生産企業が市場問題を解決するための活動として始まったのである。市場を創造し、それを獲得、維持していく企業の意識的、計画的な活動こそマーケティングの原点に他ならない。企業は一定の社会・経済・技術的環境のなかで、消費者、競争相手、販売業者等の交

行為群に対して、4P（製品、価格、販売チャネル、販売促進）に代表される様々なマーケティング諸手段を使って働きかけ、自己が抱える市場問題を解決していかなければならない。意図通り販売することが困難ななかで、如何にして効果的な「売れるしくみ」を創っていけばよいか。これこそがマーケティングの基本問題に他ならない。

現時点での中国自動車産業の場合には、国家による統制や様々な規制によって、企業のマーケティング活動には一定の限界があると云わざるを得ない。しかし、市場経済の一層の進展によって、マーケティングが全面展開する日もそれ程遠いものではないと思われる。社会主義市場経済のもとで、特に自動車産業のように国家規制が厳しい領域でどのような形のマーケティングが展開するかについては予断を許さないが、顧客、競争企業、および販売企業に加えて、政府（地方、中央）や提携先の外国企業が重要な交行為群を形成することは云えそうである。

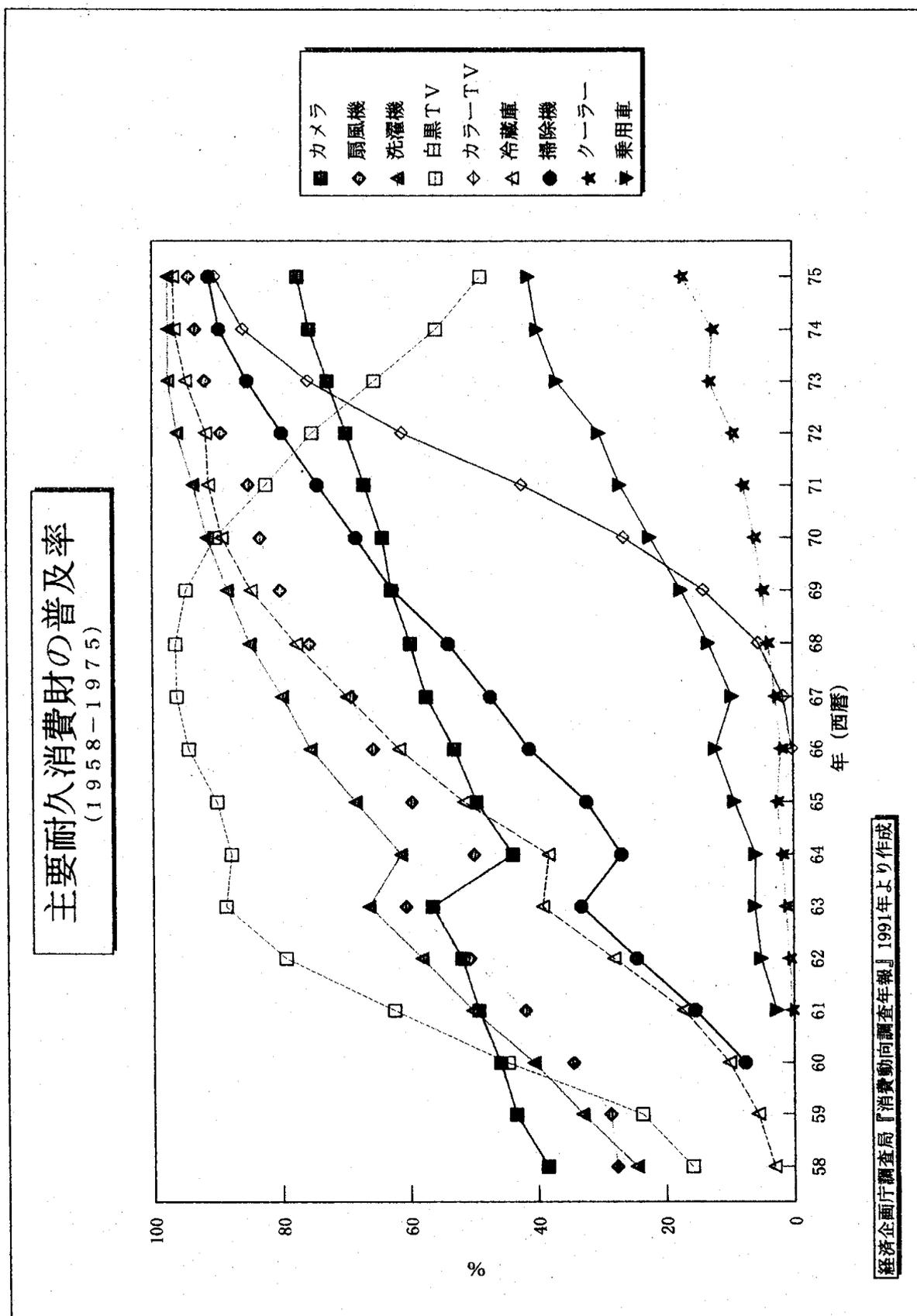
マーケティングの社会的な意義について言及するならば、このような個別企業によるミクロレベルでのマーケティング活動が、結果として異質的な需要と異質的な供給を効果的に斉合することを通して、大きな社会的な成果を生むことになる。

日本におけるマーケティングの本格的な展開は、戦後復興を終えた1950年代以降と云われている²⁾。1955年に日本生産性本部派遣の第1次トップマネジメント視察団が、マーケティングの考え方を米国から持ち帰ったことが一つの契機になったと言われている。日本は50年代に入ってから、国民総生産、

1) AMAによるマーケティングの定義も時代を反映して変化しており、最近では「マーケティングとは生産者から消費者または使用者にいたる商品およびサービスの流れを指揮する事業活動の遂行である」（1960年）から、「マーケティングとは個人および組織の目標を満足させる交換を創造するために、アイデア、財、サービスの概念形成、価格、プロモーション、流通を計画し実行する過程である」（1985年）のように、マーケティングの主体や客体の拡張にも配慮したものになってきた。

2) 戦前においても先駆的企業によるマーケティング活動が認められるが、本格的な展開は戦後においてである。この点については、荒川祐吉『現代配給理論』（千倉書房、1960）、38頁参照。

図1 主要耐久消費財の普及率



設備投資、個人消費支出（何れも実質）など主要な経済指標で戦前のレベルを回復・凌駕し、高度成長期という新たな局面を迎えることになる。旺盛な設備投資と個人消費支出に支えられた50年代中期以降の高度成長の幕開きは、マーケティングを本格化するに十分な条件を与えるとともに、マーケティングの展開が消費需要の創造を通して産業の一層の発展を推し進めることになった。

このように、一定の供給能力と需要基盤の存在はマーケティング展開の基礎条件を形成するが、マーケティングの展開は市場の深耕と欲望の創出を通して需要創造に大きく寄与する。その結果もたらされる供給能力の向上とコスト低下によって、さらに多くの消費者層をその市場に吸引することになり、産業化はさらに一層進むことになる。図1に示すように、この過程を通して多くの耐久消費財が一般の家庭に普及し、人々の生活は大きく変貌することになる。昭和30年代（1955～1964）の「三種の神器」（白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫）、さらに昭和40年代（1965～1974）の「3C」（カラーテレビ、クーラー、乗用車）ブームは、まさにこの間のわが国の消費構造の変革を象徴的に示すものであり、これらは何れも旺盛なマーケティング活動の結果でもある。

中国国民の消費生活の実態はどのようになっているのであろうか。表1は、中国国家统计局が公式に発表した数値である。都市と農村の格差は依然として大きいですが、収入の伸びは何れも著しい。しかしながら、都市従業員においてさえ、1人当たり平均賃金は年収で5,500元、可処分所得で3,893元というように、このところ旺盛な購買意欲の割には、その水準は依然として極めて低い状況にある。しかし、市場経済の道を歩き始めた中国において、実質的な世帯収入は最近かなり向上している。日本経済新聞社が中国4都市40世帯をサンプルとして実施した「中国中流世帯家計調査」によれば、中国国民の生活実態は公式に発表された収入の水準を大きく超えている³⁾。すなわち、サンプルとなった40世帯（世帯当たり平均労働者数2.3人）の平均の公式収入は月収で3,146元であったが、これ以外に副収入として月額平均で1,921元、

したがって実質的な世帯当たり月収は、申告ベースの1.61倍の5,066元になると言う。これを単純に1人当たり年収に換算すれば26,431元となり、政府が発表する公式統計をはるかに超える購買力が存在することになる。1ヶ月の世帯収入が1万元を超える「ニューリッチ層」もかなり増加している状況にある、と言う。このような購買力に支えられて、耐久消費財の世帯への普及も、洗濯機、電気冷蔵庫、カラーテレビなど、家電製品を中心に高まっている。表2に示す政府公表の普及率においても、その傾向を捉えることがで

表1 中国国民生活の概要

| 年 | 年間1人当たり収入(元) | | | 年間1人当たり消費水準 | | | 1人当たり 預貯金 (元) |
|------|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| | 農村 純収入 | 都市生活 費収入 | 都市平均 賃金 | 全国平均 (元) | 農村世帯 (元) | 都市世帯 (元) | |
| 1978 | 133.6 | 316 | 615 | 184 | 138 | 405 | 21.88 |
| 1980 | 191.3 | 439 | 762 | 236 | 178 | 496 | 40.47 |
| 1985 | 397.6 | 685 | 1,148 | 437 | 347 | 802 | 153.29 |
| 1990 | 686.3 | 1,387 | 2,140 | 803 | 571 | 1,686 | 615.24 |
| 1994 | 1,221.0 | 3,179 | 4,538 | 1,781 | 1,138 | 3,979 | 1,795.48 |
| 1995 | 1,577.7 | 3,893 | 5,500 | 2,311 | 1,479 | 5,044 | 2,448.98 |

注) (1)都市農村ともにサンプル調査に基づく。(2)「生活費収入」は、家庭の全収入から、親の扶養費、儀礼上の出費、家族外同居人が支払う食費などを控除した実質収入のことで、一種の可処分所得概念である。

出所) 中国研究所『中国年鑑1996』280頁。中国国家統計局編『1996中国統計年鑑』279頁。

3) 日本経済新聞(1996.12.8), 日経流通新聞(1996.12.10)。調査は96年11月に上海, 青島, 武漢, 成都でそれぞれ中流家庭10世帯, 計40世帯を対象になされた。世帯当たり労働者の平均は2.3人で, 副収入を含む世帯当たりの平均月間総収入は5,066元であった。中国国家統計局編『中国統計年鑑』(96年版)によれば, 95年の労働者1人あたりの年収は, 北京6,238元, 上海7,196元, 四川省4,005元である。月収換算では多くて600元であり, 実態とはかなり乖離しているようである。

きる。

また最近の中国では、耐久、非耐久消費財を問わず、諸種の商品分野で供給過剰の現象が問題になり始めているようである（日本経済新聞1996年10月6日、および10月10日号）。このような状況は、まさに中国においてマーケティングが成立する基礎的な条件が揃ってきたことを示している。

表2 中国都市世帯の主要耐久消費財普及率

(%)

| | 1985 | 1990 | 1995 |
|----------------|--------|--------|--------|
| 大型洋服ダンス | 102.08 | 99.85 | 88.30 |
| ソファ | 131.49 | 157.30 | 210.12 |
| 机（デスク） | 80.06 | 87.23 | 88.14 |
| セット家具 | 4.29 | 19.26 | 46.23 |
| ソフト・ベッド | 5.53 | 16.45 | 36.46 |
| 自転車 | 152.27 | 188.59 | 194.26 |
| ミシン | 70.82 | 70.14 | 63.67 |
| 扇風機 | 73.91 | 135.10 | 167.35 |
| 洗濯機 | 48.29 | 78.41 | 88.97 |
| 電気冷蔵庫 | 6.58 | 42.33 | 66.22 |
| カラーテレビ | 17.21 | 59.04 | 89.79 |
| 白黒テレビ | 66.86 | 52.36 | 27.97 |
| テープレコーダー（ステレオ） | 18.88 | 35.41 | 27.52 |
| テープレコーダー（モノラル） | 22.28 | 34.24 | 45.31 |
| カメラ | 8.52 | 19.22 | 30.56 |
| モーターサイクル | | | 6.29 |
| ビデオレコーダー | | | 18.19 |

出所) 中国研究所『中国年鑑1996』280頁。中国国家統計局編『1996中国統計年鑑』287頁。

2. 販売網の整備と産業の進化

1) マーケティング・チャネルの構築

離陸期中国自動車産業をマーケティングの視点から捉える場合、販売網の整備が解決されなければならない重要課題の一つとなる。したがって、ここでは主にマーケティング成立期の日本の自動車産業の状況を検討しながら、離陸期中国自動車産業の販売問題を考察する手懸かりとしたい。

マーケティング・チャネルにおける生産企業と販売企業の関係は、①独立システム、②統合システム、③管理システム、④契約システム、の4つに分けることができる。一般に、チャネル・リーダーとしての生産企業は自己のマーケティング・チャネルに対して相互に相反する2つの要求をもつ⁴⁾。1つは、販売企業を自己の内部組織に同化させることによって、チャネルシステムがあたかも単一の企業組織のように管理されることの要求である。市場の要求を汲み取り、市場の変化に機敏に対応するためには、生産部門と販売部門の緊密な協力体制は不可欠である。また、厳しい競争関係のなかで競争優位に立つためには、生産企業は販売企業を自己のチャネルシステムに同化し、他のチャネルシステムを「共通の敵」として認知しあうように、システムとしてのまとまりを構築しなければならない。生産と販売を同一組織内で行う統合企業は、この点では理想的である。垂直的に統合されてない場合には、生産企業は販売企業と絶えず密接な関連を保ちながら、あたかも1つの競争単位のように行動することが要請される。この段階で、企業間の競争は生産企業と販売企業によって構成されるチャネルシステムの間競争という意味で、「システム間競争」の様相を呈してくる。いま1つの要求は、変化

4) 田村正紀『マーケティング行動体系論』(千倉書房, 1971), 162-168頁。マーケティング・チャネル管理の問題については次をも参照。米谷雅之「アメリカにおけるチャネル論の発展過程とその検討」山口経済学雑誌, 第22巻第3/4号, 1973, および「わが国におけるチャネル研究の特質とその検討」第24巻第4/5号, 1975。

に富む技術や市場環境のなかでは、生産企業は販売企業との関係において、それが固定的なものでなく、生産企業の目的に応じていつでも変更できるように、できるだけ柔軟性を確保しておきたいという要求である。生産企業が販売機能を統合し、自らが生産も販売も行うのであれば、統合のために必要な資本は膨大になり、負担しなければならぬリスクは非常に大きなものとなる。生産企業が販売のための資源を内部化し固定化すればするほど、経営環境の変化に機敏に対応することが困難となる。したがって生産企業は、販売網を構築するにあたって、自らのリスクを回避するために、資本投資が少なく、柔軟に対応できる販路の形成を望むことになる。このように、生産企業は相互に矛盾する2つの要求を自己のチャンネルシステムに求めることになる。

第1の「独立システム」のもとでは、チャンネルシステムを構成する企業間には所有や契約の関係は一切無く、その意味で生産企業と販売企業の関係は自由で開放的な関係である。両者は個々の取引を基礎に関係をもつが、自由に取引相手を変えることができる。したがって独立システムは、生産企業が自己のチャンネルに要求する取引の柔軟性を最大限に満たしている。しかし他方で、独立システムはその独立性の故に、販売企業を自己の内部組織に同化させるという要求を全く満たすことができない。伝統的な商業システムはまさにこの事例である。

第2の「統合システム」は垂直的統合であり、販売機能は生産企業の内部組織に完全に統合されている。したがって、独立システムとは反対に一体感の構築という要求は完全に満たすが、逆に柔軟性は全くない。しかし現実には生産企業の統合はせいぜい卸売段階までで、小売段階をも完全に統合システムに組み込むことは、膨大な資本とリスク負担から非常に稀である。

第3の「管理システム」では、チャンネル・リーダーとしての生産企業は、強力なリーダーシップを発揮しながら、「アメとムチ」によって販売企業の行動を管理・統制し、自己の内部組織に同化させようとする。主要な管理的手段としては、各種のディーラー・ヘルプス、各種アローワンスやリベート

などがよく知られている。

第4の「契約システム」においては、生産企業は何らかの契約を結ぶことによって販売企業の活動を統制できる。統制可能な期間は契約によって決められており、その期間が終われば販売企業との関係を絶つこともできる。管理システムと契約システムにおける企業間の関係は、独立システムと統合システムを両極とする中間的な組織間の関係という意味で、「中間組織」である。

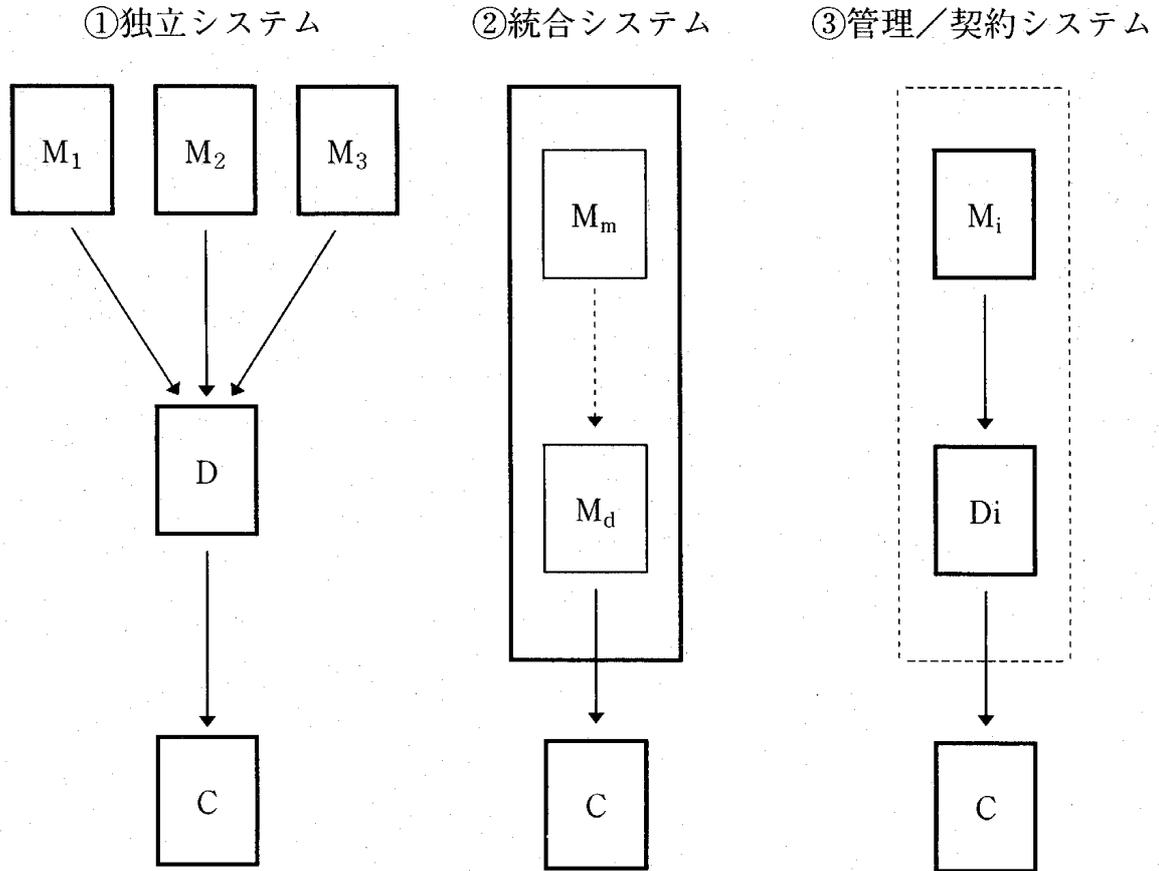
中間組織では、企業間の毎回の取引は、独立システムにおけるように完全な市場メカニズムによってなされるわけではない。また、内部組織（統合システム）における取引のように、完全な計画的調整に委ねられているわけでもない。中間組織は、まさに独立システムと統合システムの組織的特性を併せ持っている。管理システムは精巧な管理的手段によって、また契約システムは契約という法的手続きによって、それぞれ中間組織が形成される。その意味で、両者は先の2つの要求を同時に満たすことが不可能ではないタイプのチャンネルであると言える。しかし不可能ではないといっても、もともと二律背反的な要求であるため、これらの要求の達成は非常に困難であり、一朝一夕にはなされない。したがって、この2つのチャンネルシステムがもつ戦略的意義も、それだけ大きいものとなる。

契約システムは、ボランティアチェーンやフランチャイズチェーンとして一般的に知られているが、特にフランチャイズチェーンは早くも南北戦争後のアメリカで、シンガーミシン社によって初めて採用されたが、その後自動車をはじめとする多くの産業で本格的に採用されてきた。各チャンネルタイプにおける生産企業（組織）と販売企業（組織）の関係は図2に示すようになる。

伝統的なチャンネルである「独立システム」を除いた残り3つのチャンネルシステムは「垂直的マーケティング・システム（VMS）」と呼ばれる⁵⁾。歴史的にみると、多くの産業で独立システムからVMSへのチャンネル・システ

5) Kotler, P., *Principles of Marketing*, 1980, pp.429-432.

図2 チャンネルタイプのご概念図



注) 独立した経済主体 同一企業内部門
 —→ 売買関係 - - - - - 内部組織関係
 M : 生産企業 D : 販売企業 C : 消費者
 M_d : 生産企業販売部門

ムの転換が認められる。これは、生産企業が統制不能な商業依存体制から脱却し、統制可能な自己の販売網を構築・維持しようとする意識的な行動の結果である。

成立期自動車産業の販売網としては、アメリカ、日本ともに何れも契約システム（フランチャイズ・システム）によるチャンネル・マネジメントが採られてきたが、それには次のような理由が考えられる。第1に、生産企業は排他的なテリトリーの一挙販売権を販売企業（ディーラー）に賦与することに

よって、自己のブランドを（ブランド内）競争から保護し、その結果、生産企業は財務的にも優れたフランチャイジーを確保することができる。第2に、フランチャイジーの数を制限することによって、各フランチャイジーに十分な販売高を保証し、その代わりに自己製品のみを取り扱う専売店として、集中した販売努力をディーラーに要求することができる。第3に、フランチャイジー数の制限は生産企業の訪問回数の減少と大量集中発送を通して、販売費や輸送費を節約できる。第4に、生産企業は、保護され熟知した市場で活動するフランチャイジーから、将来需要についての的確な情報を得ることによって、自己の生産計画の管理を改善することができる。第5に、財務的に強力なディーラーに対して建物、在庫、設備に投資させることができるとともに、サービスに力を入れさせることによって、自己の製品イメージと威信を向上させることができる、等である⁶⁾。

2) 日本の自動車産業のケース⁷⁾

戦後日本の乗用車生産はわずか110台（1947年）で再開されたが、55年には2万台、65年には70万台となり、産業として確立期を迎えることになる。65年からの10年間（昭和40年代）は、「3C」（カラーテレビ、クーラー、カー）による第2次耐久消費財ブームの到来であり、日本が本格的なモータリゼーションに突入した時代でもある。モータリゼーションの加速に大きく貢献したのは、生産企業によるマーケティングの採用であり、特にその販売網の構築であった。トヨタ自動車のケースを通して、日本自動車生産企業のマーケティング・チャンネルシステムの構築についてみてみよう。

トヨタをはじめとする日本自動車生産企業は、販売網の形成において日本に進出した米国メーカーの販売方式に大きく影響を受けている。関東大震災

6) Thompson, D. N., *Franchise Operation and Antitrust*, 1971.

7) 次を参照した。小原博『日本マーケティング史：現代流通の史的構図』（中央経済社、1994）。塩地洋／T. D. キーリー『自動車ディーラーの日米比較：「系列」を視座として』（九大出版会、1994）。下川浩一『マーケティング：歴史と国際比較』（文真堂、1991）。

後のトラック需要を契機にして、日本フォード株式会社（1925年、横浜）と日本ジェネラルモーター株式会社（1927年、大阪）が設立されたが、販売組織としては何れも米国式のフランチャイズ・システムが採用された。排他的な特約販売店（ディーラー）が募られ、全国の主要都市に配置された。ディーラーは何れも特定のメーカーの専売店であり、その見返りとして当該テリトリーでの独占的販売権が賦与されたのである。専売店制を実施する上で、割り当て販売、店舗の標準化、販売情報の収集、財務管理などの諸種の米国式管理技法が導入されるとともに、陳列所やサービスステーションの設置が義務づけられるところもあった。また、割賦販売のための自動車販売金融の会社も設立された。しかし、この米国系2社は戦時体制が強化されるなか、国産自動車の振興のために制定された「自動車製造事業法」（1936）によって経営の存続が困難となり、10年余りの日本での活動に幕を下ろすことになる。

豊田自動織機製作所の自動車部をその前身とするトヨタは、1936年に自動車生産を許可されたが、最初は「G1型」トラックの生産からスタートした。当時、トヨタの販売網の形成に当たっては3つの代案が出された。第1は地元資本を活用してトヨタ車の専売店をつくり、トヨタ独自のフランチャイズ・システムを構築していくことである。第2は既存の輸入車販売代理店と契約し、輸入車との併売でいく方法。第3は自己資本によって各地に支店を設け、それを通して直売していく方式である。販売の総責任者であった神谷正太郎（元日本GM販売部長、後のトヨタ自販社長）は、最も困難ではあるが、自動車の販売としては有効性のあるフランチャイズ・システムの道を選択した。神谷は日本GM社での経験を基礎にして、フランチャイズ・システムを導入するとともに、それを日本的なシステムへと改変していった。当時、外資系企業の締め出しが強まるなかで、外資系、特に日本GM社のディーラーが将来への不安からトヨタのチャンネルに移ってきた。そして、1936年には販売金融のためのトヨタ金融株式会社が設立された。その後、日本自動車産業は戦時統制下に置かれることになり、生産企業による系列販売体制は一時中断される。

表3 トヨタ車販売体制の推移

| | 1950 | 1953 | 1955 | 1957 | 1960 | 1961 | 1965 | 1967 | 1970 | 1975 | 1980 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| トヨタ店 | 47 | 49 | 49 | 45 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 50 | 50 |
| トヨペット店 | — | 1 | 1 | 51 | 51 | 51 | 53 | 53 | 52 | 51 | 52 |
| (ディーゼル店) | — | — | — | 7 | 9 | 9 | 11 | 11 | 4 | 2 | 1 |
| カローラ店 | — | — | — | — | — | 31 | 69 | 85 | 84 | 82 | 81 |
| オート店 | — | — | — | — | — | — | — | 3 | 62 | 67 | 69 |
| ビスタ店 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 66 |
| 合計 | 47 | 50 | 50 | 103 | 109 | 140 | 182 | 201 | 251 | 252 | 319 |

注) 各年12月末日現在。カローラ店は1969年3月以前はパブリカ店と称す。主な扱い車種は以下である。

トヨタ店：クラウン，ソアラ，カリーナ。

トヨペット店：マークII，コロナ，コルサ。

カローラ店：セリカ，カムリ，カローラ。

オート店：チェイサー，スプリンター，スターレット。

ビスタ店：クレスト，ビスタ，ターセル。

出所)『トヨタ自販30年史：資料』1980,40頁。小原博『日本マーケティング史』1994,136頁。

戦後の混乱のなかで、トヨタ自工は1950年に倒産の危機に直面するが、銀行からの融資条件として出された工販分離を受け入れ、トヨタ自動車販売株式会社が誕生し、トヨタ車の販売・マーケティングを担当することになる。ここに技術と製造を担当するトヨタ自工とマーケティングのトヨタ自販、それに販売を實踐するディーラーの強力なネットワークができあがることになる。そこでは「トヨタ自工が生産したものを販売していく」というよりも、「トヨタ自販による販売予測を基礎にトヨタ自工が売れる量だけをつくる」という市場志向の姿勢が敷かれることになる。

その後、製品系列の拡張によりフルライン化が進むとともに、本格的な複数販売店制への転換が進められることとなる。従来の販売網はトヨタ店系列のみであったが、1953年にはトヨペット店系列が、1961年にはカローラ店系列が、1967年にはオート店系列が、そして1980年にはビスタ店系列が加わり、5系列の系列販売網が確立することになる。当然既存の販売店は「1県1店制」を崩されことによって、既得権を大きく侵されることになるので反発をしたが、トヨタ車の販売力の拡充、大量販売の実現の論理の前に了承を余儀

なくされ、高級車から大衆車までのフルラインを処理するトヨタ販売網の確立をみるのである。車種毎に敷かれた主要5系列のトヨタの販売体制の推移は、表3に示される。トヨタ以外の他の自動車メーカーも基本的には同類のフランチャイズ制を採用してきた。

3. 離陸期中国自動車産業への含意

1) 中国自動車流通の経緯

中国自動車流通は、長春の第一汽車が1953年に生産を開始して以来、幾つかの段階に分けて捉えることができる。第1段階は、1953年から改革開放政策が三中全会で表明された1978年までの25年間であり、この期間は中型トラックとその部品の生産と流通に重点が置かれてきた。第2段階は改革開放以来の十数年間、すなわち1978年から1985年までとなる。この段階では中央と地方において自動車の積極的な生産が行われ、大型トラックと軽自動車の生産に大きな発展があった。80年になって軍需部門の生産設備や技術を民需に活用すべく、航空航天工業部や兵器工業部傘下の国营工場も自動車生産へ積極的に参入してきた。また、この時期に乗用車の生産もスタートした。第3段階は、第7次5カ年計画の初頭（1986）から現在に至るまでであり、国家の重要産業としての自動車の生産と流通に一段と拍車がかけられた時代であった。1986年、国务院国家計画委員会による「自動車工業2000年発展計画大綱」の推進が機電工業部（現機械工業部）に委譲され、中国自動車政策史上初めてというべき長期目標を掲げた具体的な作業が開始された。乗用車とその部品に関わる開発と生産に重点がおかれ、自動車産業の基本政策が策定され、自動車産業の発展に大きく寄与した時期に当たる。特に、90年代に入って、自動車の生産と流通の体制は大きく進展することになる⁸⁾。

第1段階では、自動車の流通は国の管轄下であって、厳密な指令性の計画分配によってなされた。自動車は「物資」として流通ルートに乗せられ、国

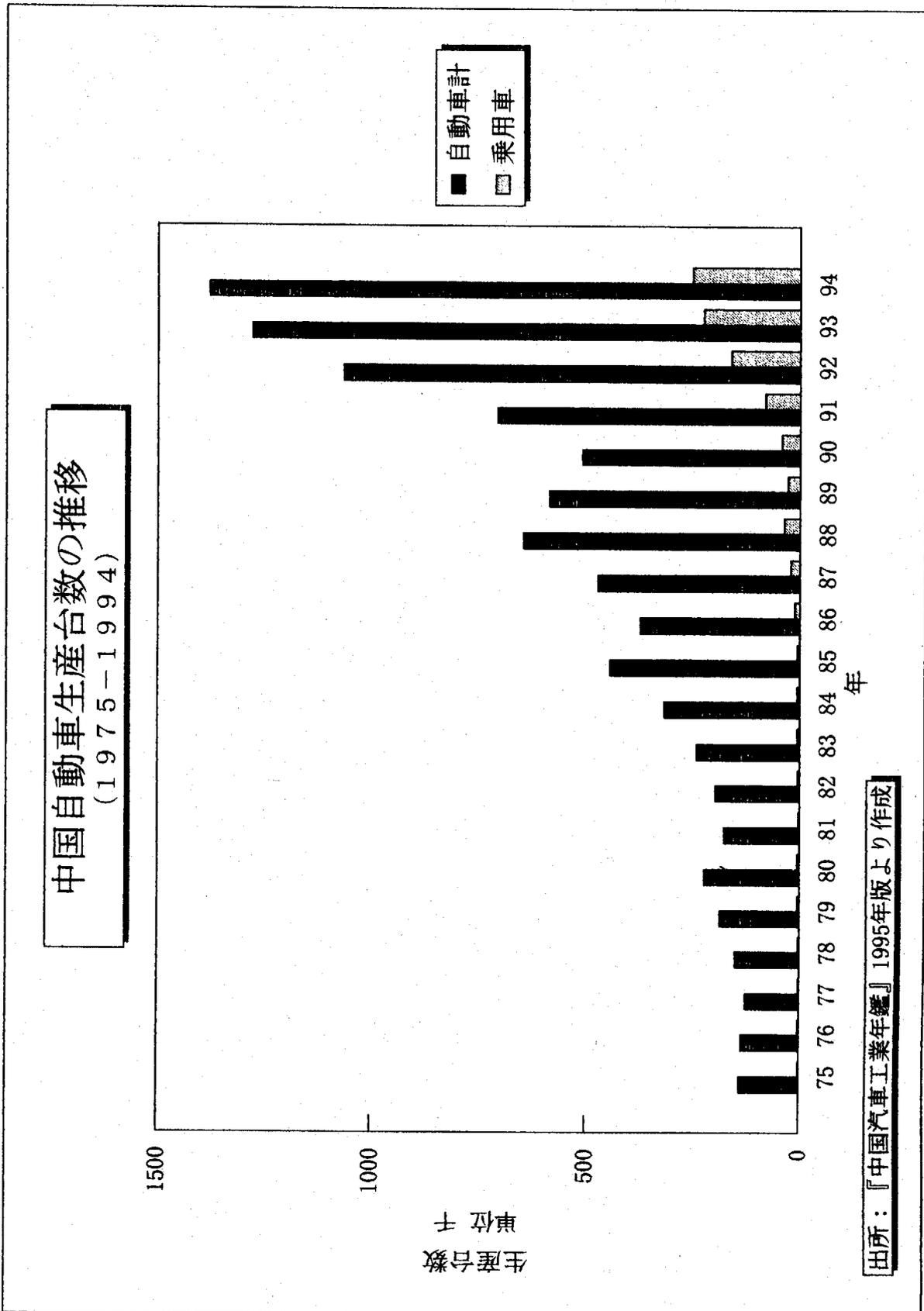
家計画管理部門によって、厳格な統制がなされていた。第2段階の改革開放後は、それまでの指令性計画から、部分的に市場機構を導入した「指導性計画」へと変わっていった。こうして、国家の指令性計画配分による自動車流通の割合は、1984年には58.3%となり、1980年の92.7%から大きく減少することになる。この傾向は次の第3段階に入ってさらに一層強まり、1989年には22.2%の水準へと大幅な低下をみることとなる⁹⁾。国は計画分配体制がまかなえない計画外需要を調整するため、従来自動車の分配に関わってきた各地の物資流通部門に対して、自動車の販売会社をつくることを許可した。しかし、これらの販売会社はこの時点では独立の財務上の権限をもちえず、実質的には従来と変わらない国の統制を受け、取引量もわずかであった¹⁰⁾。したがって、過渡的な段階とは云え、計画分配が主流で、市場流通は補助的なものに止まっていた。その意味では、流通の視点から見る場合、第1段階と

8) 中国自動車産業の発展段階をどのようにみるかについては諸説がある。沈榮葛鵬氏は発展段階を3期に分け、①計画分配期：計画分配管理体制（1953-1978）、②過渡期：計画管理体制下での自主流通（1978-1984）、③市場経済期：市場機構への転換（1985-現在）としている。岩原氏は、①草創期：自動車産業の芽生え（50年代）、②基盤造成期：フィーバーへの反動（50年代末から60年代）、③基盤拡大期：外国技術の導入（80年代前半）、④転換期：「2000年発展計画」以降（80年代後半以降）の4期に分ける。また、渡辺氏は、①黎明期：技術鎖国時代（1954-1985）、②始動期：外国技術導入時代（1986-1990）、③発展期：開放経済と新産業政策時代（1991-現在）の3つの区分に分けている。さらに李京生氏は、80年代初期に中国の自動車生産と分配に最初の変化が見られるまで、中国には「自動車市場」の概念がなかったとし、自動車流通の視点から次の3段階の自動車市場の発展段階を識別する。すなわち、①80年初期及び中期の各部門、各機関、集団企業、個人企業、個人などによる社会的な販売の時代、②80年代後期の自動車生産企業が自前の販売網を持つようになった時代、③90年代に入ってから取引範囲の拡大と多角的な取引の時代。沈榮葛鵬『中国自動車市場』（経済科学出版社、1993）、第1章。岩原拓『中国自動車産業入門』（東洋経済新報社、1995）、第2章。渡辺真純『2000年の中国自動車産業』（蒼蒼社、1996）、第2部第1章。李京生「中国自動車市場の建設と完備についての初歩的探索」『第3回日中自動車交流会報告集』。

9) FOURIN 編『中国自動車産業総覧』1995年、192頁。なお、フォーインは中国自動車流通の歴史を、沈榮葛鵬氏と同様に3つに区分された発展段階で説明している。

10) 孫飛舟「自動車の流通システムにおける系列化の意義について：今後中国の自動車流通とのかかわりで」『星陵台論集』第29巻第2号、1996、136頁。

図3 中国自動車生産量の推移



第2段階の差異はそれ程大きなものではないと言える。

80年代後半からの第3段階では、企業改革が進むなかで、自動車生産企業も生産能力の増強を図る一方で、主要な自動車メーカーは自ら販売会社をつくって、自動車の流通にも乗り出すようになった。80年代後期に自動車生産量は徐々に上昇するが、景気変動の波を受けて自動車市場も低迷を余儀なくされる。そのようななかで、販売業者はより多くの利益を求めて売れ筋車の販売のみに流れ、あまり在庫の増加を望まず、短期で個別的な利潤動機に走ることが常となる。そのためメーカーは販売業者のみに頼ることが困難となり、自らの販売網をもつべく、独自に専門の販売会社を設立するに至ったのである。ここに、メーカーと商業の二つの自動車流通システムが形成されることになった。90年代に入ってから、自動車生産量は百万台を超え、乗用車生産の量と比率も急速に増加し、自動車取引も従来に比べ一段と活発化してくる。幾つかの都市には集中的な自動車市場も建設され、自動車の取引はさらに一層多角的になってきたと言える¹¹⁾。このように見れば、自動車流通の視点では、むしろ90年代を第4段階として、それ以前と区分して捉えた方が適切であるかもしれない。

中国自動車の生産量の推移は図3のようになっている。

2) 中国自動車流通の現状と問題

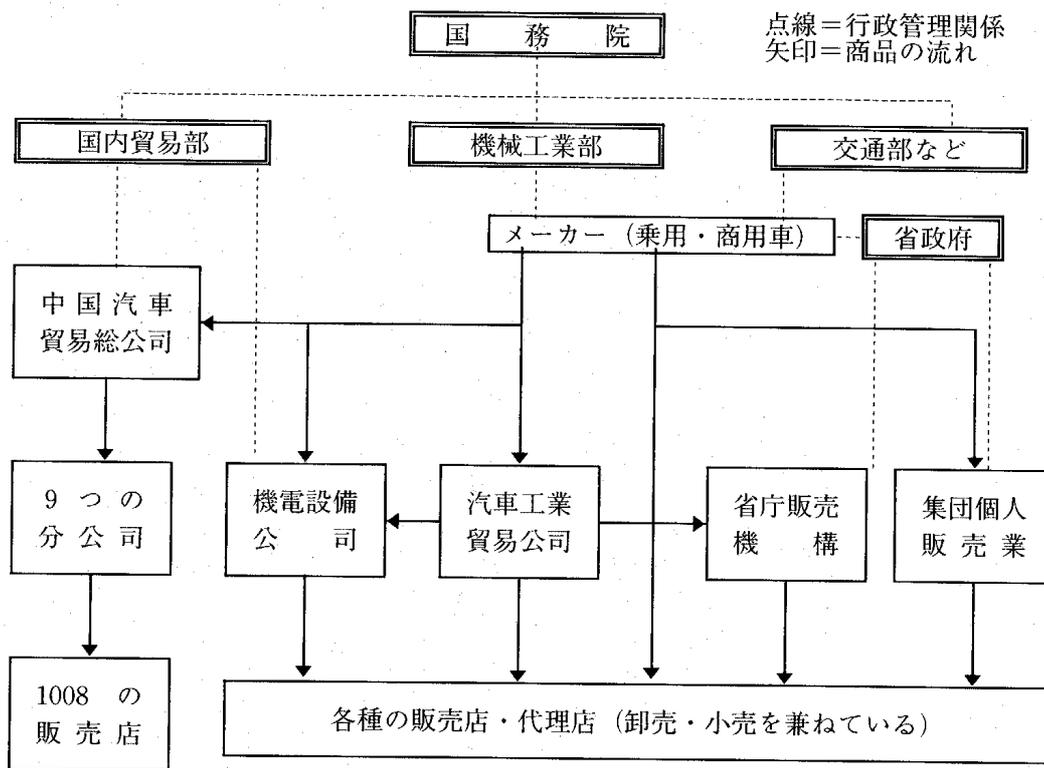
計画経済から市場経済への移行過程のなかで、中国の自動車流通は従来の伝統的な配給ルートを残しながらも、新たな展開を見せ始めるというまさに転換期の時代であるといえる。したがって、中国自動車の流通の状況を静態的に図で示すことは非常に困難であるが、概略を図4のように示すことができよう。

流通チャンネルは、中央、地方（旧物資局系統と省庁系統）、メーカー直販

11) 李京生「中国自動車市場の建設と完備についての初歩的探索」『第3回日中自動車交流会報告集』303-304頁。

や非国有企業の販売機構に多様化している。旧物資部系統の流通チャンネルには、華南、華東、東北、中南、西南、西北、北京、天津、広州の9つの直属分公司があり、その下に1,000あまりの自動車取引センター、機電設備公司、物資貿易センターが所属して商用車と乗用車を販売しており、このチャンネルの販売台数は全体の70%を占めると言われている。中国自動車工業総公司系統は主に国産車を販売し、他の工業部や交通部系統の販売店は物資供給機構であり、自動車も取り扱っている。80年代中期から主要な自動車メーカーが独自の販売網をつくり、自社製品を販売することができるようになった。90年時点で、自動車の販売権を持つ会社は、1万社を超え、認可された乗用車販

図4 中国国産車の流通



注) 自動車のみの販売店がまれである。集団私有企業は乗用車を取り扱っていない。日本自動車工業会の資料を参照。

出所) 向山雅夫, 黄磷, 前掲論文, 44頁。

売の会社は777社であったと言われている¹²⁾。

中国汽車工業総公司の李京生氏は、中国における自動車流通を以下の5つのグループにまとめている¹³⁾。

1. 伝統的流通経路：中国自動車貿易，中国自動車販売，機電設備公司を主とする物資および自動車の販売システム。これには総公司，各地の分

12) 向山雅夫，黄磷「中国流通の変貌と日本小売企業の対中投資」『流通科学大学論集』第8巻第2号，1996，43頁。

中国汽車工業販売総公司の丘洪新副総経理によれば，乗用車の販売には国の許可が必要であるが，中国の国土は非常に広いために多様な流通チャンネルが必要になるとして，現時点では自動車の販売会社（サービスステーションを除く）は6万社にのぼるといふ。（丘氏からのヒヤリングによる。1996.10.29.）

13) 李京生，前掲論文，304頁。中国の自動車流通に詳しい国内メーカー中国担当M氏によれば，中国の乗用車の流通ルートとしては，メーカーの販売ルートを除いて，次のような7つの伝統的な流通ルートがある。すなわち，①中国汽車工業総公司系，②機械工業部系，③兵器工業部系，④航空工業部系，⑤航天工業部系，⑥国内貿易部（旧商業部）系，⑦人民解放軍後勤部系，である。これら7系統は各々独立した配給ルートを形成しており，一次卸に当たるものは7系統合わせて，全国で300～400店位が存在する。当然これらの一次卸では併売が行われている。一次卸までは何とか探れるものの，二次卸以降の状況がどうなっているか，正確に把握することはきわめて困難である，と言う。7系統のルートは何れも一般の物資の販売ルートにもなっている。自動車流通に関していえば，それぞれ濃淡があり，一般には中国汽車工業総公司系，機械工業部系，および国内貿易部系の流通量が大きく，他は比較的少ない（山東大学，趙教授）。兵器工業部について言えば，兵器工業部（北方工業部）は元々多くの物資を扱っていたが，当初自動車は扱ってはいなかった。しかし自動車流通が重要になりはじめ，兵器工業部発展企画局のなかに自動車部が創設されて以来，兵器工業部は中国自動車流通の一端を担うようになったと言われている。この7系統の販売ルートと李京生の5つの流通グループとの関係であるが，本文1の「伝統的流通経路」には上記7系統の①中国汽車工業総公司，②機械工業部系，および⑥国内貿易部系が，3の「各部門が設立した販売網」には7系統の内③兵器工業部系，④航空工業部系，⑤航天工業部系，⑦人民解放軍後勤部系が，それぞれ含まれ対応するものと思われる。

また，中国自動車産業に詳しいフォーインは，中国自動車の流通ルートを次の4つに分けて識別する。(1)物資部門が設立した汽車貿易中心とその販売網，(2)中国汽車工業総公司グループの自動車貿易公司及各地の貿易分公司が構成する流通ルート，(3)各自動車生産企業による販売機構，(4)中央の各業務管理部門の物資供給を請け負う企業が組織する流通ルート。（FOURIN『中国自動車産業総覧』1995，193頁）

公司, その他の系列会社が含まれる。

2. メーカーが設立した販売システム: 総公司, 各地のメーカー出資会社, 国内合弁会社を含む。
3. 各部門が設立した販売網: 自動車メーカーを擁する各部門が自らの販売システムを形成したもの。
4. その他の社会販売部門: 社会の各界が投資設立した自動車販売会社。
5. 取引市場: 各地に取引市場が開設されている。市場建設者が取引場所を提供し, 販売会社が駐在して営業を行い, 集中的市場を形成し, 自動車を購入するユーザーに選択条件と便宜を提供している。

中国の自動車流通のルートは上記のように多様であるが, 自動車流通の現状と問題についていま少し具体的に検討しておこう¹⁴⁾。

合弁企業としては珍しいことであるが, 最近新たに上海大衆汽車 (上海VW, 1985年2月設立) が, 自己資金を入れての自前の販売代理店を全国に11カ所配置することになった。この11カ所の販売代理店は上海VWの一次卸にあたり, 上海VW車を扱う専売店である。上海VWの独自ルートは中央政府の許可によって最近開設されたもので, 非常に稀なケースであるが, 中国自動車流通の新しい動きであると言う。上海VWは上海汽車とVWの合弁企業であるが, 販売権は中国側 (上海汽車側) にあり, そのために許可が下りたのではないかという見方もある。事実, 1988~1990年の自動車販売が困難な時期に上海市が一手に販売を引き受け, 上海VWの窮状を救ったとも言われ

14) この部分の検討は, 主に, 日本および中国の自動車メーカー, 販売会社, 大学の研究者などへのインタビュー調査を基礎にしている。既に公表されている以下の調査記録での聞き取りの他に, スズキ株式会社 (1993.9.29), 中国汽車総公司, 中国汽車工業販売総公司, 中国重型汽車集团公司, 慶鈴汽車, 重慶長安鈴木汽車, 嘉陵集团 (1996.10.28-11.8) などでも聞き取り調査を行った。調査に応じて下さった方々に謝意を表したい。

山口大学経済学部中国企業研究グループ「中国自動車産業視察会見記録 (1994年10月)」『東亜経済研究』第55巻第3号, 1996, 123-168頁。

ており、このような経緯から上のような見方が出ているものと思われる¹⁵⁾。しかし、ここでも二次卸以降は独自のルートではなく、上記の既存ルートの支部（小売）を使ったり、他の小売企業を通して販売されている。11社の代理店は専売であるためコントロールラブルであるが、二次卸以降についての状況を把握することは一般的に難しい状況にある。

何れにせよ、各メーカーはそれぞれの販売グループを使って自動車販売を行っているが、最終ユーザーに至る各段階の販売店の管理までには到底及んでいないようである。直接取引した販売企業が次にどのような販売店に再販売して、最終的にはどの地域のどんなユーザーに売られているのかなど、ほとんど把握されていないのが現状である。これは、中国汽車工業総販売公司、幾つかの中国自動車メーカー、および国内メーカーへのヒアリング調査で何れも確認された。

自動車メーカーにとって、新車及び部品の供給体制、サービスの供給体制を確立することは計画的な生産体制を維持していくうえで不可欠の条件となる。しかし、現在の中国では、自動車の販売は販売業者の極めて個別的な利潤動機によって動かされており、メーカーと市場とが断絶された状態にある。したがって、メーカーが市場の動きを機敏に反映して行動するマーケット・オリエンティッドな生産体制が組めない状況にある。販売業者は自らの利潤動機によって販売するため、取り扱う車種や販売地域もそれによって大きく左右される。済南市の業者が彼の人間関係を通して、済南市から遥か離れたモンゴルの業者や顧客に売ることもしばしばである。メーカーはこのような

15) 上海VW広報部は次のように言っている(1993年9月)。「Santanaの販売権は上海VWにはなく、上海汽車工業総公司の下の販売専門会社で販売を行っている。Santanaは現在物資部を通じた販売は行っておらず、全国で行われる注文会の場で受注が行われている」。FOURIN編『続 中国自動車産業の成長力』1994, 70頁。

また、中国汽車工業販売総公司の丘洪新副総経理によれば、乗用車の販売は国の許可があるが、上海VWの場合、全国に200～250の直営店(資本参加もしくは合弁)をもっており、さらにその下に多くの特約店がある。(丘氏へのヒアリング調査による。)

販売業者の行動を容易に統制することができない。メーカー側の言い分は、販売業者は良く売れる時には争って販売しようとするが、売れない場合には契約の履行自体にも消極的になり、代金も納入せず、それを他の売れ筋品の購入に当てることもしばしばである、ことなどである。反対に、販売業者からは、メーカーは販売が好調な時には納入量、納入時間、納入価格を保証してくれず、逆に売れなくなった時には積極的に車を流してきて、在庫圧力をかけてくるといった意見が聞かれる。このような状況では、メーカーと販売業者の協力関係は望むべくもない。販売業者の併売体制と短期的な「儲け志向」のために、メーカーは市場から隔絶され、ユーザーの声や市場の動きが正確に掴めず、そのために市場の動きを的確に反映した生産活動が組めていないのが現状である。

また、一般に、自動車流通ではメーカーは「つくる人」、販売業者は「売る人」、サービス企業は「修理する人」と各々独立志向が強く、その間に有機的な関連があることなどほとんど理解されていないに等しい状況である、と言われている。(中国汽車工業販売総公司の丘洪新副総経理によれば、最近では、大手のメーカーは自前のサービス・ステーションを持つようになり始めており、販売会社の中にもそのようなものが出ているようである。)したがって、メーカーが販売業者や修理業者との協力体制のもとで販売活動を行っていくことは、現状のままでは非常に困難である。このような状況では生産と販売の調整もほとんどうまくいかないのが現状である。「つくる人」と「売る人」との間で実質的な連携がなく、販売企業は売れようが売れまいが計画通りに注文する。そこでは見直しや修正の作業があまり効果的には行われていない。メーカーの方も計画台数と注文台数の間のギャップを埋めようとする努力はほとんど行っていないと言ってよい。メーカーは生産計画をたてるために、毎年注文会を開き顧客に対して来年度の購入計画台数を聞くが、この購入計画台数と実際の注文台数の間にはかなり大きな隔たりがある。そしてそのギャップを埋める効果的な努力はあまりなされていないようである。特に国営企業の場合はその傾向が強いといえる。しかし、われわれが訪

問した中国重型汽車集団公司の場合は、注文会を二回開いたり、需要の堅さを推定するなど、このギャップが大きくなるような努力を行っていると言っていた。

メーカーと販売企業間の連携の無さは、販売代金の回収においてもしばしば多くの困難を引き起こす。いわゆる「三角債」の存在である。メーカーが販売業者に代金を請求すると、販売業者は顧客からの代金が未だ回収されていないことを理由に支払不能を回答する。また前述のように、代金を支払わず、それを他社の売れ筋商品の購入に流用する場合もしばしばみられ、メーカーと販売企業との関係が非常に希薄で、不安定である。

販売価格についても以下のようなことが言われている。販売価格は一般には、①国が決定する価格、②国家指導価格、③市場調整価格など、多重価格体系が実行されており、特に自動車販売では前二者が主として採用されていると言われてきたが¹⁶⁾、訪問先でのヒヤリングでは市場価格が基調になってきたと答えた企業が多かった。現実には乗用車や商用車の場合、国家指導価格を基準にしながら、上下15%位の幅をもって、市場の状況によりながら価格決定が行われているようである。「指導価格」がどれくらいの統制力を持っているかはわからないが、「決まっているから」という担当者の弁で、目安となる価格が排気量ごとに用いられており、その前後で取引価格が決まっている。例えば、日本企業から金型を買って造った商用車と、購入図面を参考に自前で造った金型を使って生産した商用車との間には3,000元～5,000元の差があるという。最高価格と最低価格の価格差は、1000ccの乗用車で約4000元の差があり、1600ccクラスでは6000元～7000元の差がでていようである。排気量が大きくなればなるほど価格差は大きくなる。また大型車になるほどマージンも大きいため、販売会社はマージンの厚い大きい車を売ろうとするし、購入する企業も予算のない地方の企業や個人を除けば、例えば1000ccで十分なところを1600ccの車を購入するといった事例がしばしば見られる。

16) 同上書、33頁。

予算が限られ、多くの台数を購入しなければならないような場合には、大型車の方が有効と思われる場合でも、予算の関係で小型車の購入に切り替えるようなケースも見られる。

今一つは部品供給の問題である。部品供給はメーカーのサービス・ステーションや町の修理工場によってなされているが、純正部品以外に多くのイミテーション部品が部品メーカーから町の修理工場などに流されている。そのような部品の中には不良品もあるが、実売価格は純正部品に比べて非常に安価になっている。したがって劣悪な部品を使って修理がなされる場合が多く、メーカーにとっては困った問題になっている。

中国における自動車の流通の概況は以上の通りであるが、今後市場経済化が一層進展すれば、自動車流通も従来の商業主導型システムからメーカー主導型の垂直的マーケティング・システム（VMS）への移行が予想される。自動車メーカーが販売・サービスに関与し始めたのは80年代に入ってからと言われている。長い間、中国では計画に基づいて生産と分配が行われていたために、自動車は「商品」とはなっておらず、自動車市場という概念もまた存在しなかった。こういう中で80年代初期に自動車の生産と流通について最初の変化がみられてきた。つまり、国が自動車販売の専門会社を認可し、自動車メーカーと顧客をつなぐ紐帯として、社会的に自動車を販売するようになったのである。しかし、80年代初期においては、生産量約20万台のうち、自由に販売できるのは10%程度にすぎなかった。ところが、80年代中期以降には生産の拡大もあって、この比率は徐々に増えていくことになる。そして80年代後半には、主要な自動車メーカーは主要マーケットの近くに販売拠点やサービス拠点を展開し始めることになる。この動きは改革開放政策の動きと軌を一にするもので、改革開放が一段と進み社会主義市場経済の一層の進展のなかで、今後も一層強まっていくものと思われる。メーカーがマーケティング・チャンネルを構築し、従来は分離されていた製造と販売・サービス業務を統一していこうとする動きが徐々にではあるが、出始めているようである¹⁷⁾。

中国自動車産業の発展にとって、市場ニーズの形成は不可欠の条件であり、そのためには生産と市場を連結する効果的な流通システムの確立が必須のこととなる。現在のような生産、販売、メンテナンス、部品供給が個々別々に行われている状況(販売は販売企業が、メンテナンスはメーカーのサービス・ステーションや町の修理工場が、部品供給は部品販売企業や修理工場によってなされている。)では、自動車産業の健全な発展は望むべくもなく、したがって少なくとも三位一体型(販売、メンテナンス、部品供給)の流通システムの確立が要請されている¹⁸⁾。このためには日本や米国がその生成期に採ったメーカー主導型のチャネル・システムの採用が必要となるであろう。これに関して、中国汽車工業販売総公司の丘洪新副総経理も次のように言う。「現在の中国自動車の販売体制は過渡的かつ不完全なもので、問題点は多い。しかし、問題はチャネルというよりも、未だ統一市場が形成されていないことにある。各地方(省や市)は自前のメーカーを保護するあまりに、全国统一市場の形成が妨げられている。国務院がそのような保護制限を撤廃するように関係機関に指令したが完全に実行されてはいない。このような保護制限をなくし、統一市場を形成するためには、法律によって秩序ある競争を促進するとともに、大手メーカーがすべての地域に独自の販売拠点をもち、補修やサービスを含めて強固な販売網を機能させることが必要である。」このように、統一市場形成のためにもメーカー主導型のマーケティング・チャネルの形成が必要となる。しかし、メーカーが独自のチャネル・システムを構築するためには、流通過程への膨大な投資とメーカーを含めた企業の意識改革が必須となる。現代中国が抱える社会的、経済的状況のなかで、どのようにそれを推進していけばよいか、非常に難しい問題である。

中国政府は、メーカーと販売業者との間の安定的な取引を構築するために、1995年より「代理制」の実験を試行している。そのために政府の指導のもと

17) FOURIN編『中国自動車産業の成長力』1995、152頁。

18) 製品の宣伝や紹介等を含む情報サービスの機能をも含めれば、四位一体型ともいふべきであろう。李京生、前掲論文、306頁、参照。

で、5大メーカー（一汽、二汽、北京、上海、天津）と78の販売会社が代理制の実験に選ばれた¹⁹⁾。代理制は、メーカーが生産した車を買取り方式（現金決済）もしくは2ヶ月程度の後払い方式（掛売り）で仕入れ、一定のテリトリー内でそれを専売するというように、自動車流通に一般的に見られるメーカー系列の排他的なディーラー・システムと非常によく似ている²⁰⁾。この代理制が、今後、中国自動車流通の様式としてどのように発展し定着していくのか、そのための条件は何か、またそもそも代理制はどのような仕組みになっているのか、それは何を意図しているのか等、検討されなければならない多くの問題があるが、メーカー主導型のマーケティング・システムへの志向が一段と強まっていることは言えそうである。

4. 結びにかえて

中国の自動車保有台数は約800万台、この内乗用車は約150万台だが、大半は公用、企業用、タクシー用などで、マイカーは5～6万台程度といわれている。しかし中国政府は個人需要の拡大を予想し、今世紀末には乗用車の年間需要が100～140万台、保有台数は600万台になり、さらに2010年には需要が350～400万台、保有台数は2000万台にも達するという見通しを掲げている。そのために2010年の生産目標600万台のうち乗用車生産を400万台以上とするなど思い切った方向転換に踏み出している²¹⁾。94年の自動車生産台数は138万台、うち乗用車は25万台であるから、非常に高い目標値ではあるが、この

19) 中国研究所編『中国年鑑』1996, 132頁。

20) 孫飛舟, 前掲論文, 138頁。また、「代理制」については本誌掲載の趙植業教授の論文を参照。

21) 岩原 拓『中国自動車産業入門』1995, 12-13頁。中国自動車総会社の資料では、1992年の保有台数は自動車合計が692万台、その内乗用車は226万台であり、その他に二輪車が498万台ある。(FOURIN編『続中国自動車産業の成長力』1994, 16頁。)

ところ中国自動車産業は質的にも量的にも大きな前進を遂げていることは間違いない事実である。その具体化政策として、94年7月に「中国自動車工業産業政策」なる自動車新政策が発布された。

中国において自動車は長い間「生産財」として分類され、販売先もその殆どが政府機関や企業であった。乗用車の場合、80年代中期までは個人所有は見られなかったが、その後徐々に増加の傾向にある²²⁾。新政策にもられた目標を実現するためにはマイカーの普及にあるが、そのためには解決されなければならない多くの問題が存在する。道路や交通インフラの整備、エネルギーや環境問題への対処、その他ガソリンスタンドなど各種インフラの整備という重要な問題があるが、自動車企業固有の問題としては次のようなマーケティングの採用に関連する問題が考えられる。第1に中国に適した大衆車の開発（製品戦略）、第2に受容できる価格の設定（製品、コスト、価格戦略）²³⁾、第3に販売網の整備拡充（チャンネル戦略）、第4に需給の整合(matching)を効果的に推進する販促活動（プロモーション戦略）など、である。中国での

22) 1994年の自動車の個人所有は205万台で、全体の21%である。乗用車は78万台であり、1985年（約2万台）に比較すれば確実に伸びている。（国家统计局編『中国統計年鑑』1995、476頁、参照。）

23) 中国における乗用車の価格（1993年12月）は、第一汽車の「アウディ100」が32万元、上海汽車の「サンタナ」が17.5万元、天津汽車の「シャレード」は9.5万元である。他方、中国労働者1人の平均年収は3,371元であり、夫婦共稼ぎが一般的な中国の家庭の平均年収を単純に6,742元とすれば、一番安いシャレードでさえも14倍にあたる。自動車先進国の米国や日本のケースをみると、マイカーが普及するのは自動車価格が国民平均所得にほぼ等しくなった時期（米国では1912年、日本では1967年）である。技術力の違い等も関係するが、中国でのファミリーカー時代の到来は21世紀初頭になると云われている。また、乗用車の出荷価格については、国は指導性価格を決めており、メーカーはこれをもとに最高10%のプレミアムを付けることが許されている。乗用車の基本的な販売価格は次のようになる。

販売価格=国家指導出荷価格×(1.01~1.10)+消費税+増値税+利潤

消費税（出荷価格の3%）はメーカーが徴収し、政府財政部門に上納される。増値税は販売会社が徴収し（販売会社のマージンの17%）、財政部門に上納される。さらに購入者は購買時点に自動車価格の10%にあたる付加価値税を払わなければならない。またこの他に、地方によっては様々な税金が課せられる。（孫飛舟「自動車産業の成立期における自動車流通体制に関する研究」、未公表論文、70-71頁）

自動車関係機関への訪問調査を通して、中国の自動車企業集団もその活動の重点を、従来の単なる生産問題から生産プラス市場問題に移行しつつある現実を見聞してきた。自動車メーカーの活動を製品開発、生産、市場活動に分けた場合、生産を重視するラグビーボール型から、製品開発と市場活動を重視する鉄アレイ型に多くのメーカーがその活動を変化させつつある²⁴⁾。

本稿では、離陸期中国自動車産業が本格的な産業化の途をたどって進化していくためには、マーケティングの本格的な採用、特に適切なマーケティング・チャンネルシステムの構築が不可避であることを指摘するための序論的考察を行った²⁵⁾。

24) 中国汽車総公司国際合作部での、張興業氏（中国汽車工程学会理事長）の説明による。

25) 中国でのチャンネル構築の事例として、最近次のような動きがある。松下電器は中国での家電事業拡大のために、自社製品を優先的に販売する小売店の組織化に乗り出すことを計画している。松下は、①同社製品の取り扱い比率が50%以上、②債権回収のための資金力があること等の条件を満たす販売店を選んで、3年後に中国全土で3000店の「認定販売店」という特約店網を整備したい考えである。さらに修理技術が優れているものを「認定サービス店」として認定し、販売網を強化するとともに松下ブランドの信頼感を高めていきたいと言っている。松下は、日本で成功したチャンネル手法を中国にも導入し、それによってシェアの拡大を図ろうとしている。（日本経済新聞1995年9月25日号、参照）