

中国における自動車流通の動向

米谷 雅之

目 次

はじめに

I. 中国自動車流通の現状

1. 自動車流通の経緯と現状
2. 代理制の導入
3. 自動車市場

II. メーカー主導型販売システムの展開

1. 中国における乗用車の生産と販売
2. ブランド志向型販売システムの台頭

III. 中国における自動車流通の発展と問題

1. 自動車流通の発展
2. 中国自動車流通の特殊性

はじめに

中国における自動車流通のシステムはこのところ大きく変化している。中国では自動車は、80年代の前半までは国家の計画によって分配される指令性分配物資として、その流通は政府の物資部によって掌握されていた。自動車メーカーは政府によって設定された生産計画に基づいて自動車を生産するのみで、その販売・流通は政府物資部に委ねられていた。しかし、改革・開放政策の展開とともに市場が急速に拡大し、指令性計画の枠は86年までは絶対数では微増の傾向にあるものの、供給台数に占める指令性分配の割合は、82年の92.3%から89年の22.2%へと大きく低下していくことになる。この傾向は90年代に入って、規制緩和の進展にともなって一層強

まり、自動車流通の市場化は急速に進んでいくことになる。自動車流通における市場化の進展とともに、各メーカーは自主流通網の整備に乗り出すことになる。こうして、近年、メーカー主導型の販売システムが徐々に構築されつつある。

本稿は、中国自動車産業についての現地調査等を通して得た知見をもとに、中国自動車流通の現状を明らかにするとともに、その発展の方向について考察する。

I. 中国自動車流通の現状

1. 自動車流通の経緯と現状

中国自動車流通において、1980年代は計画流通から市場流通への移行期であった。表1に示されるように、指令性分配物資として政府によって計画的に分配される自動車の割合は、80年代初めの92%から終わりの22%へと大きく低下する。1985年には、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が撤廃されると、自動車の計画外流通をより円滑にするために、自動車メーカー、中央・地方の自動車管理部門、および自動車の計画分配を担当する物資分配管理部門に自主流通を認めるとともに、計画内と計画外の自動車流通を統括する試みとして、北京、上海、瀋陽、武漢、重慶、西安の6大都市に「汽車貿易中心」（自動車取引センター）を設立した。さらに、1988年には物資流通システムの改革の一環として、機械工業部系の中国汽車工業銷售服務公司を物資部に移管し、物資部系の自動車販売機構と統合して、「中国汽車貿易總公司」なるメガディーラーを発足させ、その傘下に上の6つの自動車取引センターに天津、広州の2つを新たに加えて、8つの分公司をおくことになった。さらに、分公司の下には1,000ヶ所以上にのぼる販売拠点が設けられ、自動車流通の市場化が加速されていくことになる。

こうした自動車の計画外・市場流通の割合の増加と自動車需要の増加に

表1 自動車の生産計画と指令性分配計画

年次	生産計画(台)	指令性分配 計画比率(%)
1982	152,000	92.3
1983	184,300	79.5
1984	247,000	58.3
1985	391,000	39.0
1986	431,870	36.1
1987	365,000	36.8
1988	415,420	33.7
1989	509,200	22.2

出所：中国汽車貿易指南編委会編『中国汽車貿易指南』(経済日報出版社, 1991), 田島俊雄, 後掲論文, 14ページ。

伴って、多様な流通企業が参入し、1990年代中期では以下のような幾つかの流通経路が見られるようになった²⁾。図1はそれを系統図で示したものである。

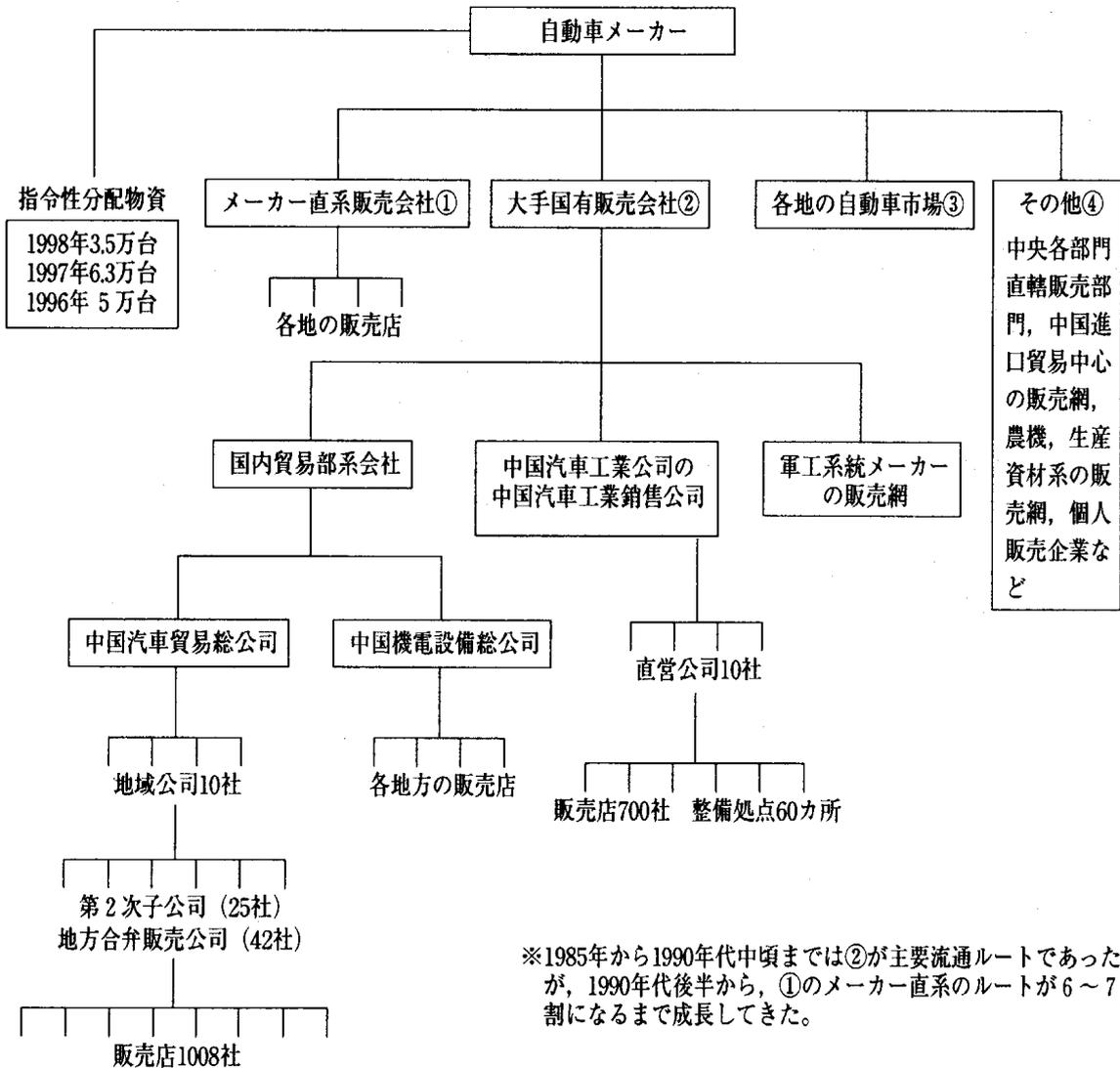
- ①国内貿易部（旧国家物資総局，後に物資部に昇格し，93年に国内貿易部に改組）傘下の中国汽車貿易総会社と中国機電設備総会社の経路。
- ②中国汽車工業総会社（旧中国汽車工業公司，90年に改組）の販売部門である中国汽車工業銷售総会社の経路。
- ③各軍工系統メーカー傘下の物資流通企業の経路。
- ④各自動車メーカーの直系販売経路。
- ⑤各地の自動車市場。
- ⑥その他，中国輸入貿易センター（輸入車），中国農業機械公司系統の流通経路など。

中国汽車貿易総会社は1989年に中国で初めての自動車販売専門の企業として設立されたが，それは中国政府の自動車産業政策の転換に深く関わっている。すなわち1987年に，「汽車工業2000年発展計画大綱」に基づく具体的な作業が開始され，来る2000年には年産200万台の自動車生産を目指す

1) 田島俊雄「移行経済期の自動車販売流通システム」『中国研究月報』第603号，1998，16ページ。孫飛舟『自動車流通における「ディーラー・システム」に関する研究』（神戸商科大学博士課程修了論文，2000）209ページ。

2) 孫飛舟，前掲論文，210ページ，参照。

図1 中国自動車流通の主要経路



出所：フォーイン『1999中国自動車産業』（フォーイン，1999）74ページ。

ともに、その重点を商用車から乗用車に移していくことを明確に示した。これを受けて、88年に国務院は乗用車生産企業を6社に特定するという、「三大三小」プロジェクトの設定に繋がる通達を出したのである。これを契機に自動車生産は44万台(1985)から64万台(1988)へ大きく伸びるが、中でも乗用車生産は、5,207台(1985)から36,800台(1988)へと急増する。政府はこれに対応するために、自動車流通網の構築を図るべく自動車流通を専門とする中国汽車貿易総公司を設立したのである。

中国機電設備総公司は1960年に設立された大手流通企業であり、自動車

以外にも諸種の大型機械、工作機械、オートバイ、電線など多様な製品を取り扱っている。自動車は設立当初から扱っており、82年に中国汽車工業銷售總公司の前身である中国汽車工業銷售服務公司がつくられて、自動車の販売権を得るまでは、中国機電設備總公司是国産自動車の分配を一手に引き受けていた。しかし中国汽車貿易總公司が設立されてからは、自動車流通における機電設備總公司の主導的な力は大きく低下することになる。

中国汽車工業銷售總公司是、機械工業部の中国汽車工業總公司傘下の自動車流通企業であり、もともとは自動車部品を取り扱っていた交通部汽車配件供應処(1960)や、部品販売を専門にしていた中国汽車工業銷售總公司(1964)を前身にもつ。1989年に中国汽車貿易總公司に一旦は吸収合併されるが、92年に分離独立した³⁾。

80年代の後半から90年代中期にかけては、これらの政府系大手流通企業のルートが主要な経路を形成していたが、90年代中期以降ではメーカーの直販経路が急速に増大し、現在ではそれが中国自動車流通の主要経路となっている。すなわち、1990年時点での自動車の販売拠点は全国で約1万ヶ所に達するといわれているが、その内訳は①中国機電設備總公司系統で、5,157ヶ所、売上高160億元、②中国汽車貿易總公司系統で、1,008ヶ所、売上高50億元、③中国汽車工業銷售總公司（および汽車配件公司）系統で、1,409ヶ所、売上高63.5億元となっている。これらの合計は7,574ヶ所、273.5億元に達し、売上高では全国総売上高（約400億元）の68%を占めることになる。ここではメーカーの直販経路の売上高が具体的に示されていないが、図1の国内貿易部や汽車工業公司系からなる政府系大手流通企業のルートがその時点での主要な経路を形成していたと言える。

この傾向は90年代中期以降、メーカーの直販経路の割合が増加することによって大きく変わってくる。フォーインの調査に依れば、1998年時点で

3) 3社についての説明は次を参照。劉芳「転換期における中国の自動車流通システム：流通経路の全体構造」『經濟論叢』第164巻第3号、68-70ページ。岩原 拓『中国自動車産業入門』（東洋經濟新報社、1995）56ページ。

は、指令性分配物資としての計画分配(3.5万台)を除けば、自動車メーカーの直系の流通経路によって販売される自動車は60~70%に達し、残りの20%が政府系大手流通企業や各地の自動車市場などを含む国内販売代理店を通じて、そして10%がその他の国有販売企業や軍工メーカー系の流通企業等を通して販売されている。20%が流れる国内販売代理店は政府認可の販売店(1998年時点では499社)などであり、上述した中国汽車貿易総公司や中国機電設備総公司、それに中国汽車工業銷售総公司、およびそれらの地方販売店が含まれている⁴⁾。このように、メーカーの直販経路が主要な流通経路になってきたのは幾つかの理由が考えられる。一方で計画外・市場流通が自動車需要の増大に伴って一般的になり、それによって自動車の流通経路が多様化し、輻輳してくる。他方、生産量の増大に伴って競争が激化し、過度な競争による乱売などが見られるようになる。そのためにメーカーの中には、メンテナンスないしアフターサービスの向上、純正部品の供給、市場動向の把握、および物流上の合理化を目指して、独自の販売網を構築し、販売を強化しようとする企業も少数ではあるがでてくる。また、幾つかのメーカーは特定の販売会社を自社の販売代理店に選んで、それらを通して自社製品を販売することによって、販売の強化に乗り出してくる。政府も、自動車産業の健全な発展のためには有効な自動車流通体制の構築が急務であるとして、次に述べる「代理制」の導入に踏み切ることになる。

2. 代理制の導入

政府は自動車の流通体制を確立することが急務であるとして、1995年に「鋼材、汽車代理制試点実施総体方案」を制定し、自動車の流通に「代理制」を導入することを決定した⁵⁾。同方案によれば、「代理制」は先進諸国に通常見られる生産企業と流通企業の連携による販売形態であり、生産企

4) フォーイン『1999中国自動車産業』(フォーイン, 1999) 74-75ページ。

5) 「代理制」については次を参照。孫飛舟, 前掲論文, 211-213ページ。趙植業「中国における代理制推進についての考察」『東亜経済研究』第56巻第2号, 1997, 171-172ページ。

業と流通企業の双方は代理契約を交わし、代理方法、代理価格、決済方法、利益の配分方法、および各々の権利と義務などについての詳細を決定する。代理制には大きく分けて、代理権（特許販売権）方式とコミッション方式の2つの方法がある。前者では、流通企業はメーカーから製品を買い取り、所有権の移転がなされるために、市場需要の変化によるリスクを負わなければならない。他方、後者のコミッション方式では、流通企業は一定の販売手数料を取って代理機能を遂行するために、市場変化による危険を負担する必要はない。したがって、それは委託販売における代理商に相当する。一般に「代理権」の下での代理店には、代理権限の相違によって、①総代理店、②特許専売店、③一般代理店がある。「総代理店」は、特定の地域でメーカーが指定する唯一の専売代理店であり、通常はメーカーと同一の資本関係にある。「特許専売店」はメーカーとの間で専売契約を交わした販売店であるが、必ずしも一手販売権が与えられているとは限らない。代理委嘱者であるメーカーは、同一地域に複数の特許専売店を持つことができる。「一般代理」は、複数の類似製品を併売することができる代理店をいう。

1997年時点での自動車メーカー5社の代理店数は、第一汽車(18社)、東風汽車(18社)、上海汽車(20社)、天津汽車(12社)、躍進汽車(11社)の79社で、その販売台数は20.1万台であった。メーカー総販売台数(89.7万台)に占める割合は22.4%であった。1997年以降は代理制を試行するメーカーは11社、代理店数は301社に増え、自動車流通での代理制を利用する割合が増加する傾向にある。

代理制の導入によって、各メーカーの販売の内、メーカーの代理商を経由して販売される割合は増加の傾向にある。例えば天津汽車の場合は、代理制の推進はその全額出資の販売子会社である天津汽車工業销售有限公司によって行われているが、1998年に当該代理商を通じて販売された自動車は約9.9万台で、全体の68%に達している。天津汽車の場合は、その殆どが代理権方式の代理商で、コミッション方式はわずかに過ぎない。天津汽車

表2 天津汽車の代理商制度

等級	カバーする地域	資本金規模	取扱能力	果たす機能		
				卸売か小売か	排他性の有無	マーケティング機能
A	省, 直轄市, 自治区	遠隔地を除き, 1000万元以上	年間取扱台数3000台以上 (遠隔地市場の場合, 1500台)	卸売が主, 小売も兼営	排他	新車販売, アフター・パーツの提供, 補修サービスの提供, 市場情報のフィードバックの「四位一体」のマーケティング機能が要求される。また, 月賦販売, 自動車リースも行っている。
B	市, 地区	遠隔地を除き, 500万元以上	年間取扱台数600~800台 (遠隔地市場の場合, 400~600台)	小売が主, 卸売も兼営	排他	同上
C	県, 区。A, B級代理商によって選出	規定なし	規定なし	小売のみ	義務づけられていない	備わっていないところが多い。

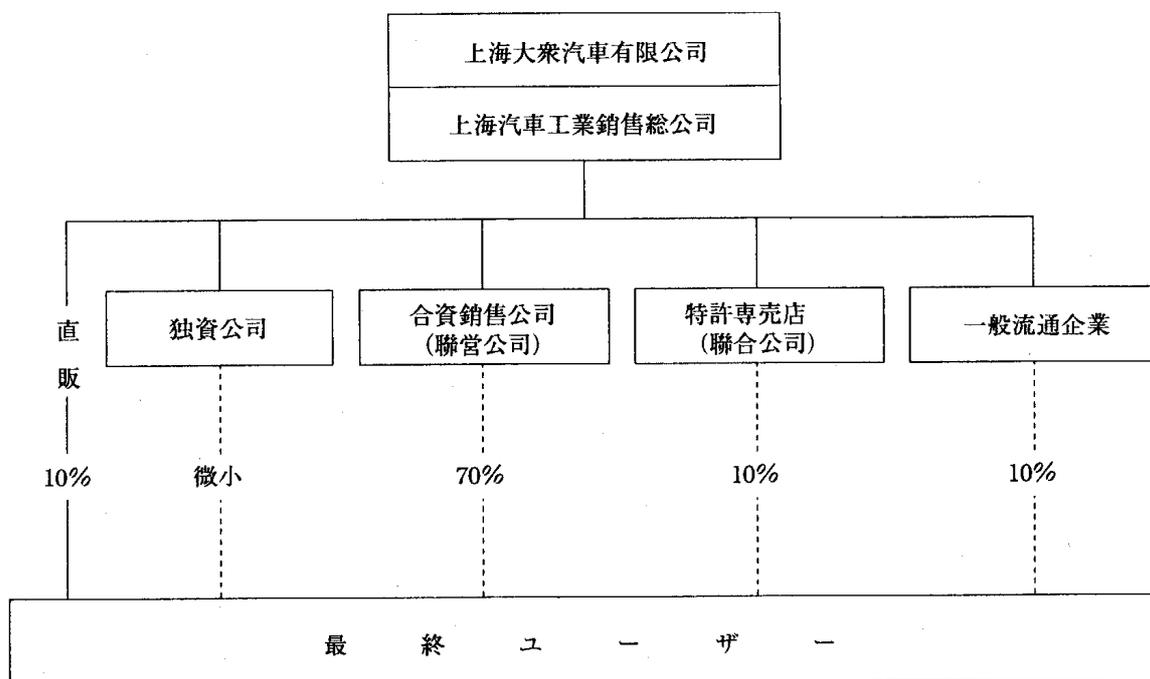
出所：孫飛舟，前掲論文，214ページ。

では、表2に示すようにその代理商をA、B、Cの3つの等級に分け、A級代理商（1998年で45社）とB級代理商（同206社）には、前者で最高55%、後者で最高20%の出資が行われているが、C級代理商とは資本関係はない⁶⁾。

上海VWも、小型乗用車サンタナ(Santana, 桑塔納)の販売の多くを代理店に依存している。サンタナの国内への販売は、わずかの直接販売を除いて上海汽車工業(集団)総公司傘下の販売企業である上海汽車工業銷售總公司(SAISC)を通してなされている。SAISCは、資本関係をもつ合資銷售公司(聯營公司)、資本関係はないがサンタナの販売権とブランド使用権を与えている特許專売店(聯合公司)、および一般流通企業に販売している。資本関係のある合資銷售公司(聯營公司)は112社、その内、基本的に省都に所在し省の販売企業を統括する第一ランクの聯營会社が35社、省都以外の重要都市に所在し市や県を統括する第二ランクの聯營会社が77社存在する。また特許專売店(聯合公司)は、上海VWによれば、2000年現在で88社になるという。一般流通企業は專売店契約がない独立した販売企業

6) 孫飛舟，前掲論文，213-214ページ。

図2 上海VWの流通経路



注) 線-----は、最終ユーザーまでの段階を省略したこと、すなわち二級站以下の下級站が存在していることを示唆している。

出所：塩地 洋，後掲論文，26ページ

であり、中には中国汽車貿易總公司や機電設備總公司、中国汽車工業銷售總公司などの政府系大手流通企業やその傘下企業も含まれているが、すべてが併売店である。各経路の販売割合は図2に示すように、聯營公司をはじめとするサンタナ専売店への販売が多い⁷⁾。しかしこれらはSAISCと直接取引している1級站であり、その下に2級站以下の下級店が多数介在する。上海VWのマーケティング担当のディレクターによれば、SAISCが直接取引している比較的に大きな約200社の専売的销售企業は、多くの代理店(agent)を経由して販売しているが、これらの代理店は必ずしもブランド・オリエンティッドではなく、併売もしている。「政府は(代理制の導入等によって)自動車市場の確立を唱えているが、多くの矛盾がある」⁸⁾。もとよりサンタナの販売店は一般に販売のみを行っており、サービス業務は上海VWが独自にもつ426のサービスステーション(「上海VW整備特約サービ

7) 塩地 洋「中国における自動車流通経路：指令性分配から市場取引への過渡的特質」『流通研究』第3巻1号，2000，25-30ページ。

スセンター」)を通してなされる。その中の一部には販売業務を代行するセンターもあるが、多くはSAISCの販売店に整備などアフターサービス業務を提供している⁹⁾。

このように、代理制の採用等によってメーカーの直販経路が主流になったといっても、一般にメーカーが流通の全プロセスを掌握し、最終ユーザーを補足するまでに至っているわけではない。運輸コストや在庫コストが異なるために、販売マージン、したがって小売価格を統制することは非常に困難であり、卸売段階もしくはディストリビューターの段階までは何とか統制できたとしても、流通段階の末端になれば、何れも併売が主であり、メーカーの統制も効かなくなる。一般に中国の自動車流通システムは、メーカーないしメーカー集団の販売会社(総ディストリビューター)→1級站→2級站→3級站→4級站のように、多段階の経路をとる。そしてそれぞれの段階では、ユーザーへ直接販売(小売)する以外に、下級の販売店へ卸売もする。1級站は専売であっても2級站以下はそうとは限らない。多くの場合、他のブランドとの併売が行われており、3級站や4級站になればどこのメーカーのものでも扱うという販売店が多くなる。したがって、メーカー直販経路が主流になったといっても、それはあくまでも1級站などメーカーが直接取引する流通段階までに言えることであり、全体がメー

8) 上海VWのマーケティング担当ディレクターW. Tangemann氏とのインタビューによる。中国自動車・半導体産業調査団「中国自動車・半導体産業調査：1999年10月現地調査報告書」『東亜経済研究』第59巻第1号(別冊), 2000, 57および62ページ, 参照。引用符の中の括弧内は筆者による。また上海汽車工業集団でのヒアリング調査において、集団の担当スタッフはサンタナの専売・併売問題に関して、次のように言っている。メーカーである上海VWは専売契約によってリスクと利益を共有したい意向をもっているが、販売会社としては「品揃えや販売量の問題から、専売ではリスクが高く踏み切れない。特に地方では、併売を望む声が強く、専売は今のところ困難である」(72ページ)。SAISC傘下の販売店の数について、塩地氏の調査では合資銷售公司(聯營公司)が112社、特許専売店(聯合公司)は約60社となっている。W. Tangemann氏によれば、前者が120社、後者が88社であった。調査時点の違い等を考えれば、大きな差ではないと考える。

9) フォーイン, 前掲書, 94ページ。サンタナの販売業務とサービス業務が分離していることについて, Tangemann氏は次のように言う。「上海VWは顧客に対するアフターサービスを未だ直接に行っている。よって流通経路は1つの販売チャンネルと1つのアフターサービス・チャンネルというユニークな制度になっている」(中国自動車・半導体産業調査団, 前掲調査報告書, 56ページ)。

カーの排他的な専売経路によって構成されているわけではない。「メーカー直売経路」それ自体が多くの問題を抱えていると言わざるを得ない¹⁰⁾。

3. 自動車市場

各地に存在する自動車市場も、中国自動車流通で大きな役割を果たしている。「自動車市場」は、一つの敷地内に多くの自動車販売企業が出店して自動車を展示し、現物販売している自動車の交易市場であり、全国におよそ600ヶ所(95年)あるといわれている。自動車市場は多くの場合土地の所有者である市政府によって開設され、一定の条件を満たした流通企業が出店し、集積して販売活動を行う自動車販売の一大市場である。

例えば北京垂運村汽車交易市場は、北京市政府の承認によって北京北辰実業集团公司と北京首都創業集団が共同出資して開設された中国最大の自動車市場であるが、6万平方メートルの敷地に100社以上の販売会社が入居して販売活動を行っている。屋外展示場には野ざらしにされた自動車が所狭しと展示されており、顧客はそれらを見て現物取引をする。当市場での自動車購入者の8割は個人顧客である。敷地内にあるホールには屋内展示場や事務所が配置され、税金の支払いや保険手続きなど自動車購入に付随

10) このことは中国の自動車メーカー、販売会社、および政府機関に対する現地調査でも明らかにされた。かつて中国汽車工業銷售總公司副總經理の丘洪新氏は、この点に関して次のように言う。「多くの自動車メーカーは、集団として独自の販売網を持っている。販売網整備の目的は、低いコストで効果的にユーザーに車を届けることにある。独自の販売網には、第1にメーカーと販売会社が合弁で設立するもの、第2に特許・特約店形式のもの、第3に代理制度の導入がある。」「現在の販売体制は過渡的で不完全であり、問題点は色々ある。個人的意見であるが、問題は販売経路というよりも、その前に統一市場が未だ形成されていないことにある。各地方(省市)は当該地域のメーカーを保護しようとするために、統一市場の形成が妨げられている。…メーカーを中心にして各地に独自の販売網をつくり、メンテナンスを含めて機能させる必要がある。大手メーカーはすべての地域に独自の販売拠点を持ち、それを通して流通・販売する必要があると主張している。」山口大学経済学部中国企業研究グループ「続中国自動車産業視察会見録」『東亜経済研究』第56巻第2号、1997、234-235ページ、参照。

また、大衆汽車集団北京代表処(VW北京事務所)の主席代表 張綏新氏は、中国におけるメーカーによる専属流通チャンネル構築の可能性についての質問に次のように答えた。「可能性はないではないが、中国の歴史的な発展のために今のところは持てない。後発のGMやホンダはそのような専属チャンネルの形成を目指そうとしている。VWもそのような可能性を持っているが、そのためには未だ多くのことをしなければならない。」中国自動車・半導体産業調査団、前掲調査報告書、37ページ。

する一連の事務手続きをすべて市場内ですませることができるようになってきている¹¹⁾。

亜運村汽車交易市場の入り口には、市場案内図とともに、次のような当市場での自動車購入のプロセスが掲示されており、顧客はこの手順に沿って自動車を購入する。

1. 駐車場証明書をとる。自動車購入の前に、まず戸籍（会社）所在地の安全委員会で駐車場証明をもらい、住宅証明と駐車場証明をもって区交通警察隊に行き、正式の駐車場証明書をもらう。

2. 市場内の販売代理店で販売員（本人の写真と販売会社名の入ったカードをかけた人）と車両価格について交渉して決めた後、販売代理店との間で売買契約書を作成する。

3. 市場内の銀行で購入車の代金を支払う。代金支払い後、車を受け取ることができる。

4. インボイス、売買契約書、および車両合格証明書をもって、販売代理店の担当者とともに車両の出庫登録と顧客サービスカードの登録を行う。

5. 当市場内の工商管理部門に行き、工商検証（工商局の認証）を受けらる。

6. 当市場内の税務部門で印紙税（車両価格の1万分の3）と、車船使用税（乗用車は年200元）を支払う。

7. 当市場内で購入付加費（一種の地方特別消費税）を支払う。国産車： $(\text{車両価格}/1.17) \times 10\%$ 、輸入車： $\text{車両価格} \times 10\%$ 。

8. 当市場内の保険代理店で保険をかける。

9. 1～7の手続きが終われば、原本をもって車両検査場に行き、車検を受ける。国産車の車検は北方車検場（昌平馬池口）、7421車検場（豊台環島）、北苑車検センター（朝陽区北苑）の3ヶ所でなされており、輸入車は北苑車検センターで行っている。

11) 北京亜運村汽車交易市場については、次が詳しい。なお、われわれは1999年10月に訪問調査を行った。田島俊雄、前掲論文、4-7ページ。劉芳、前掲論文、76-79ページ。

10. 車検が終われば、車両管理所で車のナンバープレートを受け取る。国産車は京豊、京順、京海、京朝、京北の5つの車両管理支社で、輸入車は北苑車両管理本所で受け取ることができる。ナンバープレートを受領するために必要な書類は、国産車の場合は、①インボイス、②車両合格証明書、③購入付加費支払いの領収書、④保険証原本、⑤車検証明書、⑥身分証明書もしくは法人代表証明書、営業免許付属書、⑦駐車場証明書である。輸入車の場合は、上記②の代わりに輸入証明書および商品検査証明書を提出しなければならないが、他は国産車の場合と同じである。

11. ナンバープレートを受領1週間後に、各区の道路使用費徴収所で道路使用費を支払い、車両管理所で運転可能車両免許を申請する。

12. 運転可能車両免許を当市場の購入付加費徴収所にもって行くとともに、保険会社にナンバープレートの番号を知らせる。そして市場内の総合サービス部でアフターサービス保証のための登録手続きを行う。

こうして車両購入に必要な手続きがこの市場内で殆どできる。また、各車種、各ブランド別の標準価格が市場入口に大きく掲示されており、顧客はこれを目安に各販売代理店の販売員と価格交渉を行う。亜運村汽車交易市场での自動車の販売量は、北京市の総販売量の約20%に達しており、大きな割合を占めている。

II. メーカー主導型販売システムの展開

1. 中国における乗用車の生産と販売

1999年の中国自動車の総生産台数は183.0万台で、その内乗用車は56.5万台(30.9%)、トラック75.6万台(41.3%)、バス50.9万台(27.8%)であり、乗用車は全体の3割を占めるに過ぎない。中国における乗用車生産の状況を、伝統的な「3大3小2微」プロジェクト別に見たのが表3である。99年のメーカー別販売台数シェアは、①上海VW40.5%、②天津汽車18.5%、③第一汽車グループ17.5%(一汽VW14.6%、一汽轎車2.9%)、

表3 中国乗用車メーカーの生産と販売の状況

分類	企業名称	企業形態	外国パートナー	会社設立時期 (契約調印日)	工場の稼働 開始時期	生産車種名称	生産能力	試作以降99年迄 の生産累計台数	1999年速報			
									生産台数	販売台数	シェア	生産稼働率
三	1	一汽大衆汽車有限公司	Volkswagen AG	1991.2.8	1994.8.1	Jetta(捷達), AUDI(奧迪)	15万台	279,182	81,464	83,280	14.6	0.543
	2	一汽轎車股份有限公司	Audi AG:技術提携	1997.6.10	1989.8.12	大紅旗,小紅旗 (AUDI-ベース)	3万台	157,610	15,731	16,352	2.9	0.524
	3	神龍汽車有限公司	Peugeot S.A.	1992.5.18	1995.12.6	Citroen ZX(富康)	15万台	134,687	40,200	43,850	7.7	0.268
大	1	上海大衆汽車有限公司	Volkswagen AG	1985.3.21	1985.9	サンタナ(桑塔納)	30万台	1,443,021	230,946	230,836	40.5	0.770
	2	上海通用汽車有限公司	General Motors Corporation	1997.6.12	1998.12.17	Buick(別克)	10万台	23,290	23,290	19,826	3.5	0.233
	3	北京吉普汽車有限公司	Daimler Chrysler AG	1984.1.15 (1986.3.18)	1985.9.26	Cherokee(切诺基)	3万台	173,129	9,294	9,139	1.6	0.310
小	1	天津汽車夏利股份有限公司	ダイハツ工業(株):技術提携	1986.3.18	1986	シヤレード(夏利)	15万台	630,785	127,159	105,653	18.5	0.848
	2	広州本田汽車有限公司	本田技研工業(株)	1998.7.1	1998.11.27	アコード(雅阁)	3万台	10,352	10,008	10,003	1.8	0.334
	3	長安汽車(集団)有限責任公司	スズキ(株):技術提携	1995.11.15 (1993.5)	1991	アルト(奥拓)	15万台	121,634	44,583	43,735	7.7	0.297
一	1	長安鈴木汽車有限公司	スズキ(株)	1993.5	1995.5	アルト(奥拓)	NA	46,753				
	2	貴州雲雀汽車有限公司	富士重工業(株)技術提携	1995.6.30	1993	レックス(雲雀)	1万台	9,304	1,529	1,707	0.3	0.153
	3	西安秦川(集団)発展総公司	スズキ(株)技術の再許諾か?	1997.4.10	1992	アルト(奥拓),小福星	2万台	22,953	5,306	4,830	0.8	0.035
その他	1	江南汽車実業有限公司	"		1993	アルト(奥拓)	NA	9,362	700	747	0.1	
	2	吉林江北機械廠	"		1990	アルト(奥拓),美鹿	NA	7,359	487	453	0.1	
全メーカー合計							112万台	3,069,421	590,697	570,411	100	0.527

注)「分類」は、一応「3大3小2微」の順に従った。「その他」に分類した3企業も「2微1」の「長安」に含まれる場合もあるが、ここでは敢えて別にした。
出所:日中経済協会『日中経済交流 1999年』(日中経済協会, 2000) 243ページ。

④神龍汽車7.7%，⑤上海GM3.5%，⑥広州本田1.8%，⑦北京吉普汽車1.6%，⑧その他8.9%である¹²⁾。

89年に承認された「3大3小2微」プロジェクトは、現在では既に過去の言葉になりつつあり、中国のWTO加盟や自動車メーカーの世界的な再編のなかで、国際競争力を備えた大型自動車集団を如何に支援していくかが問題になっている。94年に公布された「汽車工業産業政策」では、目標年次の2000年の生産台数が300万台程度、2010年には600万台、その内乗用車が7割程度という数値目標がその基礎にあり、その現実的達成には遠く及びそうにないが、この産業政策に沿って自動車産業、特に乗用車産業育成のための諸施策が講じられている。産業政策は、自動車流通について、メーカーが「国際的に通用する原則と様式により、自らの販売チャンネルとアフターサービス・チャンネルを設立することを奨励する」（汽車工業産業政策50条）としており、代理制の推進やメーカー直販経路への移行が図られてきた。

しかし、中国自動車流通は近年徐々に変化しつつあるものの、自動車先進国のそれに比べれば、多くの点で異なった特質をもっている¹³⁾。先ず第1に、多様なチャンネルの存在である。既に図1で見たように、メーカー直系経路、政府系大手流通企業の経路、その他の国有企業系の経路など多様であり、加えてそれぞれの経路内においても一様ではない。例えば、メーカー直系経路としての上海VWの流通経路においても、独資公司、資本関係をもつ合資銷售公司(聯營公司)、資本関係はないが販売権とブランド使用権をもつ特許専売店(聯合公司)、それに一般販売企業など多種多様である。第2に、流通経路は多段階で構成されており、その上、卸売と小売が明確に分化されていない。メーカーないしメーカー集団の販売会社(総ディストリビューター) → 1級站 → 2級站 → 3級站 → 4級站のように流通経路は

12) 日中経済協会『日中経済交流 1999年』(日中経済協会, 2000) 243ページ。

13) 中国の自動車流通経路の特質については次が詳しい。塩地 洋, 前掲論文, 32-36ページ。劉芳, 前掲論文, 79-82ページ。

多段階にわたっており、各段階の流通企業はユーザーへ直接販売（小売）するとともに、下級站へ卸売もする。したがって第3に、メーカー直系経路であっても、1級站を除けば専売ではなく、一般に併売が行われている。第4に、経路を構成する流通企業は規模において区々であり、流通企業の規模格差は非常に大きい。特に流通の末端にいくほど零細な企業が多く見られる。これはひとつには中国では一般にサービス網と販売網が分かれていることにもよる。サービスステーションの建設には大きな投資を必要とするが、販売機能だけの販売店であればそれ程の投資をしなくても比較的容易に参入できるからである。第5に、中国の自動車流通では一般にテリトリー制は限定的にしか存在していない。全額出資の独資会社と資本関係のある聯営会社の場合では、対象とする販売地域を設定して立地する場が見られるが、資本関係のない聯合会社や一般の販売企業の場合は、そうした規制はない。特に併売が一般的な川下の流通段階では、販売地域を限定するなどとは不可能である。

中国の自動車流通に見られるこのような特殊性は、計画経済から市場経済に移行しているとは言え、未だかつての計画的分配のもとでの分配体制、分配組織、および分配慣行の歴史と伝統が色濃く残っているからに他ならない。

2. ブランド志向型販売システムの台頭

このような中国乗用車市場で、最近新たな動きが起こっている。広州本田と上海GMが参入し生産を開始するとともに、トヨタ自動車も天津汽車集団の中核企業である天津汽車夏利との合弁で、2002年の生産開始（年産3万台）を目指して、2000年6月に天津豊田汽車有限公司（天津トヨタ）を設立した。これらの新規参入メーカーは、乗用車販売の面でも従来とは異なった新しい販売方式を採用しようとしている。天津トヨタは天津汽車グループに属するが、生産はもちろん、販売面においても天津汽車から独立した独自の専売方式の販売店網を構築することを表明している¹⁴⁾。

広州本田は既に、四位一体型の特約販売店からなるメーカー主導型の専売的な流通チャンネルを構築し、アコードの生産と販売を続けている。専売店制ははもちろんのこと、統一価格での販売やテリトリー制なども敷かれている¹⁵⁾。

上海GMは、上海汽車とGMとの折半で97年3月に設立され、98年12月に生産が開始された。当面は中型乗用車ビュイック(Buick)のCentury, GL, GXLの3仕様車を生産する計画で、フル稼働時の生産能力は10万台であり、国内以外にもアジアや欧州への輸出仕様車の生産を予定している。上海GMのビュイックは、国内向けには中国市場を意識して仕様の変更を行うとともに、上海VWの小型乗用車サンタナやパサート(Passat)がどちらかといえば個人消費者を対象にしているのに対して、官公庁需要を主要なターゲットにおいている。完成車の販売は、上海VWのサンタナを代理販売している上海汽車工業銷售總公司を通さずに、独自の販売網を構築していく方針で、既に北京市、広東省、上海市等を中心に販売やアフターサービス拠点を提携契約によってつくっている。しかし今のところ、販売網とアフターサービス網は必ずしも一致しておらず、広州本田のような四位一体型のディーラー網とは大きく異なっている¹⁶⁾。

既存のメーカーもまた、新たに導入するモデルにおいては、従来の販売方法とは異なったメーカー主導型・ブランド志向型の販売方法を採用しようとしている。例えば上海VWは、新たに独自の販売会社「上海汽車VW銷售公司」(出資比率は上海VW20%、VW本社(中国投資有限公司)30%、上海汽車集団50%)を設立し、それを通して新型モデルを販売する予定になっている。現在、中国乗用車市場のトップ・モデルであるサンタナ(サンタナ、サンタナ2000)は、上海汽車集団の販売会社である上海汽車工業銷售總公司(SAISC)によって販売されており、VW社および上海V

14) 日本経済新聞、2000年7月6日号、参照。

15) 拙稿「四位一体型自動車販売システムの構築：中国広州本田汽車のケース」『山経済学雑誌』第49巻第2号、参照。

16) 広州本田汽車第一銷售有限公司・總經理 黎暎氏による。

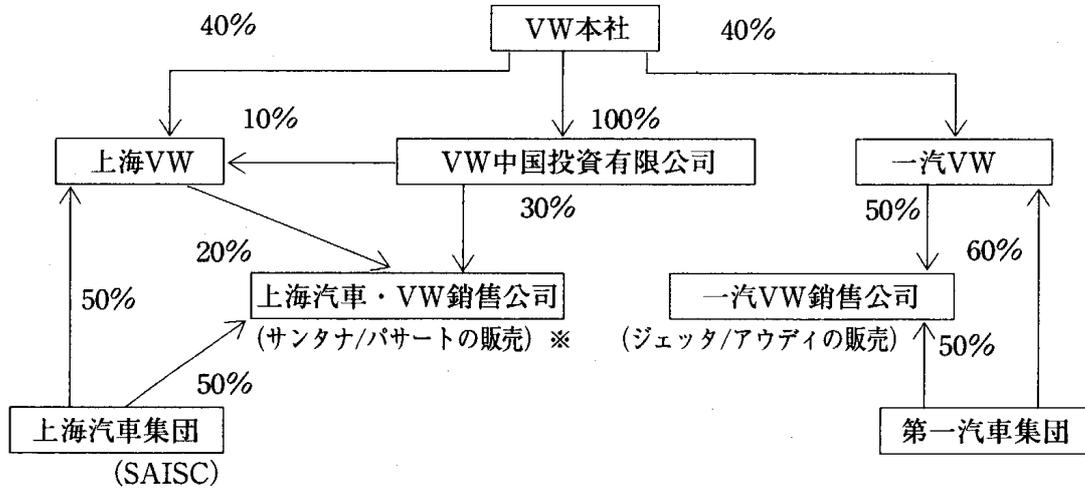
W社の意向が直接販売に反映されるようなシステムにはなっていない。設立当初は、外資合弁企業による販売網設立についての政治上の困難もあるにはあったが、何よりもSAISCによる全量買い上げ、代理販売方式は、上海VWにとっても販売のリスクを回避できるという意味で最善の方法であった。しかし、後発メーカーの参入によって、中国乗用車市場における競争が徐々に激化するに伴い、自動車の販売やアフターサービスについてメーカーの意向が円滑に通らない流通システムは、販売のみならず開発・生産体制の確立にとっても多くの問題を投げかけることとなる。したがって、上海VWおよびVW社は何らかの打開策を講じなければならない状況にあった¹⁷⁾。

上海VWはサンタナに続いて新たにパサートを市場導入したが、パサートではブランド・アイデンティティ構築型の新たな販売方法を導入しようとしており、従来の経路とは異なる新しいディーラー網の構築を志向している。すなわち上海VWは、前述の「上海汽車VW銷售公司」を設立し、従来のSAISCとは異なったメーカー主導型チャンネルを通して、今後投入するモデルを販売しようとしている。

一汽VWではジェッタおよびアウディの販売のために、既に第一汽車との合弁で「一汽VW銷售公司」という販売会社（出資比率は一汽VW85%、第一汽車集団公司15%）を設立している。1997年以前は第一汽車集団が販売を担当していたが、ブランド志向型の販売を強化するために、98年に販売の専門家チームをドイツから招き、販売、アフターサービス、部品供給の3機能を備える三位一体(three-in-one)型のディーラーづくりに着手してきた。これは、サンタナ、パサート、ジェッタ、アウディという同じV

17) VW北京事務所、上海VWでのヒヤリング調査による。中国自動車・半導体産業調査団、前掲調査報告書、31-37ページ、53-66ページ、参照。上海VW設立当初は、政府側が保証価格で当時の生産能力に見合う8.9万台の買い取りを保証した。生産量が増大した場合、8.9万台を越える場合の販売の問題については改めて定めることになっているが、未だにその取り決めは実行されておらず、23万台以上を生産している現在においても「出荷契約の裏付けが曖昧のまま、シェークハンド・ベースで供給している」（56ページ）とのことである。

図3 VW社のブランド志向型のチャネル構築構想



※現在は上海汽車工業銷售總公司 (SAISC) が販売を担当
数字は出資比率を示す。A社中国部による (2000年7月)。

W社のモデルを、異なったチャネルを通して販売し、アフターサービスをしていくという意味で、ブランド志向型の販売システムである¹⁸⁾。図3は、VW社の中国でのオペレーションの概要を示すものであるが、これはまたVW社の中国でのブランド志向型販売チャネル構築構想の一端を示していると見ることもできる¹⁹⁾。

このように、中国における乗用車メーカー、特に外国メーカーは何れも、今後の中国展開の重点戦略の一つとして、メーカー主導・ブランド志向型の強力なディーラー網の構築を位置づけている。特に中国のWTOへの加盟をにらんで、輸入車と国産車のトータルでマーケティングを遂行するためにも、強力で効果的な販売・サービス網の確立が必須であるとして、各社とも独自のAutomobile Value Chainの構築を模索していると言える。

18) 上海VW新販売会社については、VW北京事務所、上海VW、およびトヨタ自動車などでのヒヤリングによる。一汽VW販売会社については一汽VWでのヒヤリング調査による。中国自動車・半導体産業調査団、前掲調査報告書、44ページ、参照。

19) トヨタ自動車中国部でのヒヤリング調査を参考にした。

III. 中国における自動車流通の発展と問題

1. 自動車流通の発展

中国自動車流通は、中国の計画経済から市場経済への移行とともに、それまでの生産財としての計画的分配体制から市場的流通体制へと大きな変革がなされてきた。改革・開放政策の一層の進展と汽車工業産業政策の公布（1994）によって、供給側の大量生産の体制は徐々に確立されつつある。他方、消費需要も汽車工業産業政策の目標通りではないにしても、沿海部を中心とする個人ユーザーの増加をはじめとして需要も拡大傾向にある。そうした中で、政府も自動車の流通体制を確立することが急務であるとして、生産企業と流通企業の連携による販売形態としての「代理制」の導入を決定し（1995）、そのあり方を模索している。特に乗用車市場では日米欧の世界的企業の相次ぐ参入によって、中国での自動車流通システムは、メーカー主導型のチャンネル・システムへと移っている。

自動車の流通システムには多様な形態が存在するが、一般には純粋な「商業システム」でも、メーカーによる「(垂直) 統合システム」でもない、独自のディーラーとの連携による「ディーラー・システム」が採用されてきた。中間組織的なチャンネル・システムであるディーラー・システムは、売買関係と組織関係（代理関係）という2つの対立する企業間関係を内包する。前者は売買による所有権の移転によって、市場リスクをディーラーに転嫁することを要求する。他方後者は、ディーラーがメーカーの手足となって、販売やサービスの現場でメーカーが求める種々のマーケティング業務を円滑に遂行していくことを要求する。チャンネル管理者としてのメーカーはディーラー・システムを採用することによって、流通投資の大幅な節約と市場リスクからの回避という大きなベネフィットを得ることができる。しかしディーラー・システムの構築と維持にあたって、この2つの関係を両立させていくことは多くの困難を伴う。しかしそうであるからこそ、そ

れに成功するメーカーは、ライバルに対して大きな競争優位を獲得することができる²⁰⁾。

こうして、自動車先進国における各メーカーの流通・販売システムは、市場環境や法体系の違いによってその内容は同一ではないが、多くはメーカー主導型のディーラー・システムによっている。外資の積極的な参入と自動車の普及によって、そのあり方は今のところ区々であるが、中国自動車流通もメーカー主導型のチャンネル・システムに移行しつつあると見てよい。

2. 中国自動車流通の特殊性

市場化の進展とともに、中国自動車流通は大きな変革の過程にある。政府は、中国における自動車産業の発展のためには流通網の整備も重要であるとして、94年に公布された「汽車工業産業政策」においても、メーカーが国際的に通用する様式によって「自らの販売チャンネルとアフターサービス・チャンネルを設立することを奨励する」(50条)ことを宣言した。そして95年には、「先進諸国に通常見られる生産企業と流通企業の連携による販売形態」としての「代理制」を、自動車の販売システムに導入することを決定した。また、日米欧の世界的乗用車メーカーの中国市場への参入によって、メーカー間の競争もますます激しくなりつつある。こうした状況を反映して、中国自動車流通は近年メーカー主導型のチャンネル・システムに移行しつつある。とは言え、メーカー間で参入時の経緯や市場観の相違等のために、採用される販売体制は必ずしも同質的であるとは限らない。また、メーカー主導型のチャンネル・システムへの移行と言っても、それがどのようなタイプに収斂していくのかは、中国市場がもつ特殊性のために、いまだ少し事態の推移を見なければならぬ。

20) 風呂 勉『マーケティング・チャンネル行動論』(千倉書房, 1968), および拙稿「わが国におけるチャンネル研究の特質とその検討」『山口経済学雑誌』第24巻第4・5号, 1975, 588-612ページ, 参照。

第1に、計画経済から市場経済に移行したといっても、古いシステムや慣行が完全に払拭されたわけではなく、加えて社会主義市場経済として依然として政府決定の役割が大きい。第2に、中央政府のみならず、地方政府の決定や許認可に関わる事項も多く、統一市場が形成されているとは言い難い面がある。省や市によっては、自前のメーカーを保護するあまりに、車両価格を統一したとしても、登録税等は地域によって大きく異なっている²¹⁾。第3に、既存の政府系流通企業の存在がある。彼らは従来から自動車流通に大きな役割を演じており、彼らを見捨てて新たなチャネルを形成することは難しい。特に大量生産に対応する全国的な販売体制を組む場合には、政府系流通企業の販売網が必要となる。その場合、彼らをチャネル・メンバーとして同化させ、効果的な協働システムをどのようにつくっていかねばよいかという困難な問題に遭遇する。一般に、チャネル管理は通常こうした問題を解決しなければならないが、中国自動車流通における政府系流通企業については、歴史的な経緯や規模、それに政府との関係において、通常のチャネル管理以上の問題を含んでいる。第4に、上の問題と関連して、これらの流通企業の中には自動車流通に依然として大きな力をもっている企業が多く存在する。彼らの既得権を整理し、真にメーカー主導のチャネル・システムを構築するためにはいまま少し時間がかかるかも知れない²²⁾。第5に、中国がもつ広大で異質的な市場は、メーカー主導型チャネルの形成に大きな負荷をかけることが予想される。広大で異質的な市場に対応す

21) 中国汽車工業銷售總公司の丘洪新副總經理は、われわれとのインタビューで次のように言う(1996.10.29)。「・・・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、全国統一市場の形成が妨げられている。國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、完全には実行されてはいない」。拙稿「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」『東亞經濟研究』第56巻第2号、97ページ、および同誌巻末資料、235ページ、参照。車両の登録税についても省や市によって大きく異なっているという。中国自動車・半導体産業調査団、前掲調査報告書、36ページ、参照。

22) 例えば、上海VWのマーケティング担当ディレクターも次のように言う。「中国には10ブランドくらいを扱いながら、年に2～5万台を売る大ディーラーが存在するが、それらの既得権を奪うには少し時間がかかる」。中国自動車・半導体産業調査団、前掲調査報告書、62ページ、参照。

るためには、管理能力の高いディストリビューター機能が必要となり、1段階の単純なシステムでは効果的に処理することが困難である。さらにまた、そうした市場に大量の自動車を流通させるためには、メーカー主導型のディーラー・システム以外に、例えば既存の自動車市場の効果的な利用やインターネット販売など、多様なタイプの流通システムの併存が必要になるかも知れない。