

## 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\*

Construction of the Marketing Channel System with Four-in-One Type Exclusive Dealers in China : The Case of Guangzhou Honda Automobile Co., Ltd.

米 谷 雅 之

Masayuki Kometani

Cars had been distributed on the basis of the national plan by the Government as the rationed productive goods until the first half of 1980s in China. Car manufacturers only produced cars based on the governmental production plan, and had little right to sell them. But car distribution turned into market oriented system from planning oriented one by the promotion of the reform and open-door policy in China. This tendency got stronger in 90s. Each manufacturer has begun to build its own sales network. The author examines the establishment of the car marketing channel system through the case of Guangzhou Honda Automobile Co., which tries to realize it in a perfect manner. It is considered to become an important opportunity for the development of the modern car marketing system in China.

はじめに

### I. 広州本田による専売店網の構築

#### 1. 広州本田汽車の概況

---

\* 本稿をまとめるにあたって、広州本田汽車有限公司総経理 門脇轟二氏、東風本田発動機有限公司総経理 杉山 清氏、本田技研工業株式会社中国部営業主幹 山口安彦氏、広州本田汽車第一銷售有限公司董事・総経理 黎噉氏に、インタビュー調査等を通して大変お世話になった。記して謝意を申し上げたい。

2. 四位一体型特約販売サービス店
3. チャンネル構築と自動車マーケティングの展開

## II. 広州本田特約販売サービス店の状況

1. 店舗概況
2. 四位一体型業務の遂行

## III. 四位一体型販売システムの意義と問題

1. メーカー主導型販売システムの展開
2. 四位一体型システムの意義と問題

### はじめに

中国では、自動車は80年代の前半までは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の生産計画に基づいて生産するのみで、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・開放政策の推進によって、供給台数に占める指令性分配の割合は80年代を通じて大きく低下していき、計画流通から市場流通への転換がなされていった。この傾向は90年代に入って一層強まり、中国自動車流通は急速に市場化が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していく。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。本稿では、それをより完全な形で実現しようとしている広州本田汽車有限公司の事例を通して、中国における四位一体型自動車販売システムの確立について考察する。それは中国自動車流通の発展にとって、一つの重要な契機となると考えるからである。

## I. 広州本田による専売店網の構築

### 1. 広州本田汽車の概況

広州本田（広州本田汽車有限公司）は、1998年7月1日に広州汽車集団会社と本田技研工業株式会社との50対50の出資比率の合弁企業として発足した。総投資額は22.775億人民元、資本金11.6億元であり<sup>1)</sup>、アコード2.0リッター級シリーズ（2.3VTi, 2.0EXi）の生産と販売を行う。アコード（中国名「雅阁」）に積むエンジンは、本田技研と東風汽車会社との合弁によって、広州本田の隣接地に設立された東風本田発動機有限公司によって生産されている。したがって広州本田でのアコードの生産プロジェクトが、しばしば「1つのプロジェクト、2つの企業、3つの株主」による乗用車生産事業と呼ばれるのはこうした事情による。広州本田の生産能力は年産5万台、当面は年産3万台の計画であるが、市場の動向をみながら拡大していくことも視野に入れている。こうして1999年3月下旬、広州でのアコード生産は、合弁企業設立後9ヶ月間にわたる生産工程の改造を経て大量生産に入った。

広州での乗用車生産は、1985年にフランスのプジョー（Peugeot）との合弁で広州プジョー（広州標致汽車有限公司）が設立されて以来続いていたが、1998年のプジョーの撤退により中断を余儀なくされた。広州側は引き続き乗用車の生産を継続しようとして、そのパートナーに本田技研を選び、広州本田が設立されることになった。広州プジョーの生産車種は、Peugeot 504ピックアップトラック（1.2t）、Peugeot 505乗用車セダンおよび同ステーションワゴンの2系統3車種で、92年末の生産能力は約2.5万台強、92年の生産実績はトラックと乗用車で約2万台であった。広州プジョーの出資比率は広州汽車46%、プジョー22%、中国国際信託投資会社20%、その他12%で、広州汽車側の出資比率が高く、完成車の販売も広州汽車に委ねられていた<sup>2)</sup>。

広州本田は広州プジョーの生産ラインを受け継ぎ、それに改良を加えてア

1) 総投資額はドル表示で約3億ドル、そのうち土地建物等の買い取り資金約2億ドルは資本金で充当し、改造費約1億ドルは借入金で賄ったという。

2) 広州プジョーについては以下を参照。フォーイン『1999中国自動車産業』（フォーイン、1999）157ページ。フォーイン『中国自動車産業の成長力』（フォーイン、1993）195ページ。広州プジョーは、財務、技術、設備、人事、購買、品質管理、研究、生産の各部門から構成されており、販売機能は主要部門に入っていない。

コードが生産できるラインをつくった。広州本田に対する本田技研の態度は、広州プジョーに対するプジョーのそれと比較すれば、幾つかの点で大きく異なっている。すなわち本田技研は、広州本田での乗用車の生産と販売についての発言力を強めるためにも広州本田への出資比率を広州自動車と対等にしたこと、乗用車の販売を円滑に遂行するために本田流の販売網の確立を求め実現していくこと、そして投入する車種としては本田技研の最新モデルを当てていくこと等である。

広州本田では社長の下に3人の副社長が置かれ、それぞれ販売および購買担当、総務・財務などの管理担当、および生産と研究開発担当（工場長）を所管する。販売部は、その下に新車販売課、部品販売課、輸入車課、アフターサービス課を設置し、アコードの販売・サービス網の構築や販売店の指導などの業務を遂行する。

## 2. 四位一体型特約販売サービス店

広州本田によるアコードの販売体制は、four-in-one、すなわち四位一体の販売店を通して販売していることに著しい特徴をもっている。四位一体の販売体制とは、新車販売、アフターサービス、部品供給、情報フィードバックの4つの機能を、広州本田と特約販売サービス契約を交わした「特約販売サービス店」（以下、特約販売店）にそのすべてをまとめて遂行させる販売システムをいう。広州本田およびその特約販売店は、契約によって、以下のような事項を遵守しなければならないとされている。

1. 特約販売店は、広州本田の製品を販売し、アフターサービスを提供し、部品を供給し、市場情報をフィードバックする四位一体の直接販売店であること。

2. 特約販売店は広州本田の製品を直接最終ユーザーに販売すること、他者を経由して販売してはならないこと。

3. 特約販売店は広州本田の政策に沿って、ユーザーの便宜を図り、ユーザーを満足させるようアフターサービスを提供すること。

4. 特約販売店は、1ヶ所の土地に集中して販売店を設置し、そこに十分な広さの販売事務室、展示ホール、サービス施設、部品・用品販売スペース、および駐車エリアなどを設けること。そして、施設は何れも広州本田のコーポレート・アイデンティティ（C I）に合致すること。また、広州本田の要求に合った備品、設備、工具等を配備すること。さらに、必要な人員をそろえ、満足のいく待遇と福利厚生を行うとともに、彼らに対して徹底した従業員教育を行うこと。

5. 特約販売店は、自らの資金調達によって販売体制を整えること。

6. 特約販売店は販売に必要な手続きを自分自身で行い、政府機関の許認可等を取得すること。

7. 広州本田は特約販売店に対して、販売に必要な情報の提供、アフターサービス政策、およびトレーニングなどを行う。

8. 広州本田は、特約販売店の販売計画および広州本田の生産等の状況を勘案して、特約販売店に製品の供給を行う。

9. 広州本田は特約販売店から出される問題ないし意見について、双方が納得する形で解決する。

10. 特約販売店は市場予測に基づいた年間販売計画、およびその販売計画の達成に必要な資源計画を広州本田に提示する。これに対して広州本田は、自己の販売政策に基づいて必要な指導を行い、特約販売店に製品を供給する。

こうした四位一体型の販売店網は、日本など自動車先進国に見られる専売ディーラー網と同等のものであり、中国においては近年メーカー主導型の販売経路が増加しつつあるとは言え、初めての試みである。最近では広州本田以外にも、上海VWの新型モデル「パサート」や一汽VWの「アウディA6」の販売において、ブランド志向型のthree-in-oneと呼ばれる、販売、アフターサービス、部品供給の3機能を備えたディーラーを通しての乗用車の販売が計画推進されているようである。また、上海GM(GM50%、上海汽車50%)においても、ビュイックの販売・マーケティングは上海GM内部のセクションが直接担当しており、メーカー独自の販売網による販売システムが採用さ

れている。しかし広州本田の場合とは異なって、販売網とサービス網がそれぞれ別個となっており、その意味で四位一体型チャンネルにはほど遠い。

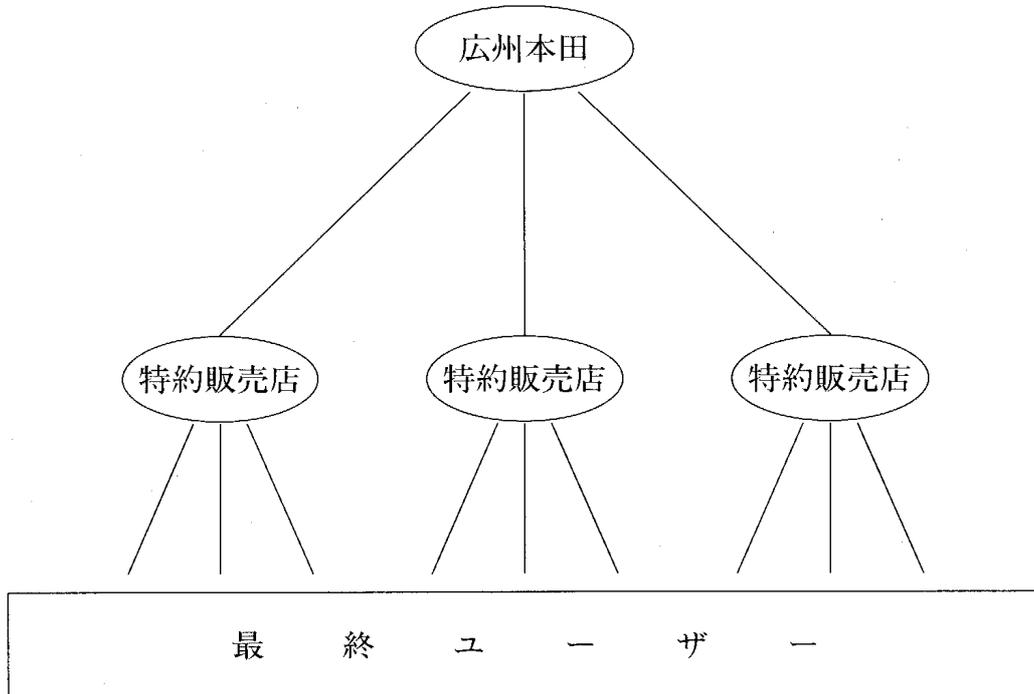
メーカー主導の四位一体型特約販売店を通して車を販売するという本田技研側の主張は、当初、中国側に理解され実現される迄には多くの困難があったようである。広州汽車は、生産は広州本田が担当するが、販売は今まで通り広州汽車のイニシアティブで行うことを予定していたようである。これに対して本田技研側は、乗用車の生産は販売と一体でなければうまくいかない旨を、日本やアメリカでのディーラー視察を通して主張し続けたという。広州プロジェクトの失敗事例もあり、今回のプロジェクトが再びうまくいかなければ、広州市はじめ広東省での自動車生産は絶望的になるという広州側の危機意識もあって、製販一体でなければならないという本田技研側の強い主張が認められたとあって良い<sup>3)</sup>。

広州本田の販売店網の特徴は、各販売店が四位一体型であるとともに、図1に示すように、メーカーと最終ユーザーの間には唯一1段階の特約販売店しか介在していないという点にある。したがって、そこでは基本的に転売が許されていない。特約販売店は最終ユーザーを販売対象としているために、特約販売店での小売価格は基本的には全国统一（2.3VTi-Eで298,000元）である。メーカー主導型の販売体制を採用している場合においても、流通経路が多段階にわたる場合には転売が可能となり、そのためにしばしば最終価格の不統一が起こっている。特に広州本田のアコードのように生産台数が少なく品薄が常態の場合では、転売による価格の不統一が容易に起こりやすい<sup>4)</sup>。広州本田は、こうした転売による流通網の攪乱と価格の不統一を排除し秩序

3) 広州本田門脇総経理とのインタビューによる。

4) 特に品薄の乗用車の転売として、広州プロジェクトのPeugeot 505中型乗用車の事例がある。現物は広州の倉庫に眠ったまま、吉林省交通開発公司から山東省威海市物資服務公司へ(11.5万元)、次に吉林省長春市生産資料服務公司へ(12.8万元)、さらに広東省台山県物資貿易中心へ(13.5万元)、そして河北省秦皇島市生産資料服務公司へ(15.2万元)次々と転売され、そのたびに価格は高騰している(「人民日報」1988年10月8日号)。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、参照。

図1 広州本田の販売・サービス経路



ある流通体制を築くために、メーカーによる統制が比較的容易となる1段階の特約販売店網の構築を志向することになる。

特約販売店は、毎月販売状況をメーカーである広州本田に報告する義務を負っており、広州本田は特約販売店が販売した最終顧客データを知り得る立場にある。販売経路が1段階であるということは、この情報のフィードバック機能と併せて、メーカーに最終ユーザーの補足と特約販売店に対するチャネル統制を可能にする。これは、厳しい販売競争の中で秩序ある流通体制を確立することによって、自社製品の販売の実現を優位に展開しようとする広州本田の目的の達成に貢献する。しかし、それだけではない。それはまた、しばしば発生する自動車のリコール問題に敏速に対処することを可能にすることによって、ユーザーの安全を守ることに大きく貢献する。今後中国では個人ユーザーが急増する傾向にあるが、そうであれば何らかの形でリコール問題への対処を考えておかなければならない。個人ユーザーが多いアコードの場合では特にそうである。事実、広州本田の最終ユーザーの補足率は100%まではいかないにしても、他メーカーに比べれば非常に高い水準を達成して

いる。

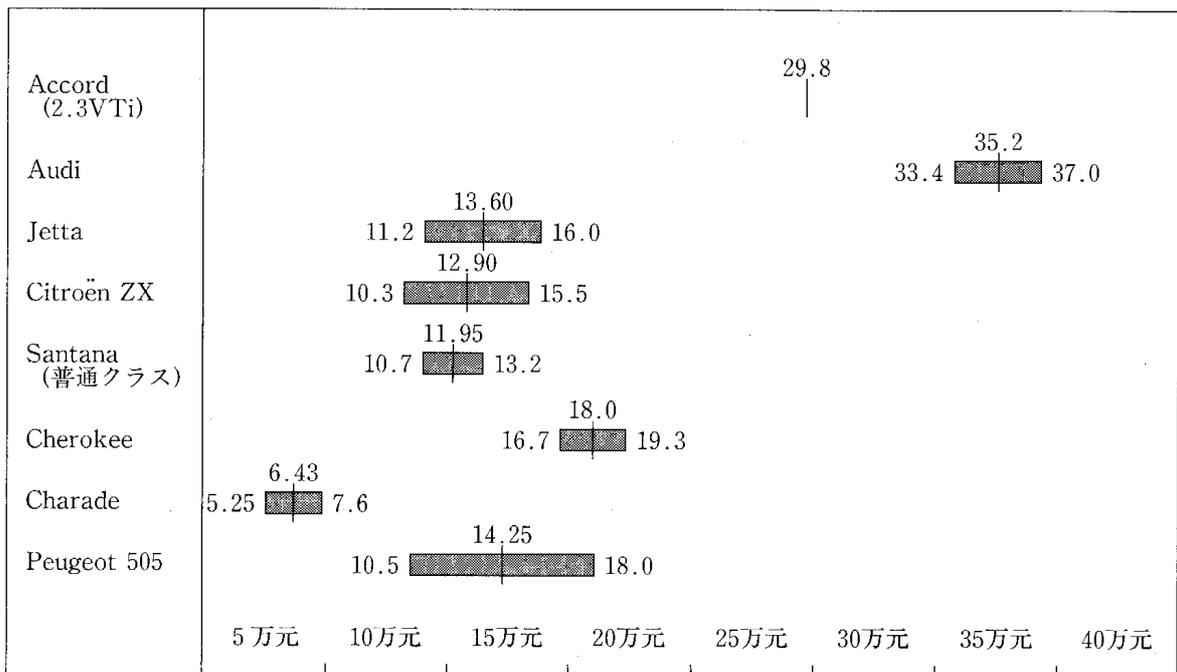
### 3. チャネル構築と自動車マーケティングの展開

中国の国産乗用車の中心価格帯は、図2に示すように、1.0リッター以上2.2リッター未満の小型車（Santana, Jetta, Citroen ZX, Cherokee, Peugeot 505）で10万元から18万元，1リッター未満の微型（Charade, Alto, Skylark）のCharadeで5～7万元となっている。したがって、広州本田のアコード（29.8万元）は高級車の部類にはいる。アコードの販売にあたって、広州本田はターゲット顧客を乗用車ユーザーとして近年増加しつつある富裕な個人ユーザーに設定し、そのために小売価格を30万元以下に抑えるようにした。実際、アコードの販売は後で詳述するように、個人ユーザーが過半数を占め、企業、公的機関がそれに次いでいる。

一般に中国の乗用車需要は、1997年で公的ユーザーが26万台（54%），企業

図2 主要国産乗用車モデル別市場販売価格（1999年1月）

（単位：万元）



中間価格  
最低価格 ■■■ 最高価格

（資料：『汽車情報精華』）

出所：フォーイン『1999中国自動車産業』（1999），63ページ。但しアコードの価格を加筆。

等民間ユーザーが11.5万台(24%)、タクシーユーザーが10.5万台(22%)と、公用車やタクシー用が大きな割合を占めているが、アコードのユーザーはそれとは大きく異なっている。また、上海VWのサンタナとの比較でいえば、サンタナの顧客構造(1999年)は、「個人」(31%)、「業務用」(26%)、「政府機関」(25%)、「タクシー」(18%)となっており、個人ユーザーが首位にあることは類似しているが、アコードにおける個人ユーザーの割合の高さ、タクシーユーザーの存否に大きな差異がある<sup>5)</sup>。

広州本田のユーザー調査によれば、アコードのユーザーを所有者別にみれば、「個人」ユーザーが全体の52%を占め、次いで「企業」が33%、「公的機関」が16%となっており、個人ユーザーが過半数を占める。男性所有者83%に対して、女性所有者が12%を占めるが、女性所有者の68%が個人ユーザーである。職務別では、「会長、社長」が32%と最も高く、「副社長」が14%、「部長、課長以上」が21%、「一般職員」も13%いる。したがってアコードのユーザーは、その多くが企業の経営者および上級職員などの個人ユーザーによって構成されている。従業員規模別では、「20人以下」が25%、「21-100人」が35%、「101-500」が27%となっており、全体の87%は500人以下の中小企業で占められている。すなわちアコードのユーザーは、その多くが中小企業の経営者や上級職員であると言える。また年齢別では、「36-40才」が21%と最も高く、次いで「31-35才」(19%)、「41-45才」(16%)、「25-30才」(15%)、「46-50才」(13%)となっており、「50才以下」で全体の87%を占める。ユーザーの平均年齢は38.5才(男性39.3才、女性35.3才)と、比較的若い。用途別では「業務」が70%、「通勤」が26%で、殆どが仕事関連で使われている<sup>6)</sup>。

上のような富裕な個人ユーザーをターゲットとした乗用車マーケティング

5) 中国の乗用車市場については、フォーイン『1999中国自動車産業』(フォーイン、1999) 58ページ、参照。サンタナの顧客構造は、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、148ページ、参照。

6) 「広州本田ユーザー調査報告」(2000年5月26日)。サンプル数は432件。

を展開するために、最も鍵となるのが販売店網の構築である。販売とアフターサービスないしメンテナンスの提供を同一施設で行おうとしたのも、組織的な車両管理が公用車やタクシーのようにはできない個人ユーザーを、主要なターゲット顧客に設定しているからでもある。併せて、広州本田では可能な限り最新型のモデルを投入する意向を持っており、アコード・シリーズの投入もその線に沿ったものである。中国における道路事情も比較的良くなり、最新モデルを受け入れるインフラも徐々に整ってきている。投入される乗用車が最新のモデルであれば、技術的にも複雑・高度になるために、アフターサービスの水準も今までよりも高いものが要求される。こうした状況も、個人ユーザーをターゲットとしてマーケティングを展開しようとする広州本田にとって、販売とアフターサービスを同一施設で提供しなければならない理由となる<sup>7)</sup>。

広州本田は特約販売店網を構築するにあたって、開設する販売店を規模別に基本的には次の3種のモデル店に分類している。すなわち年間販売台数を基準に、①500台モデル店、②400台モデル店、③300台モデル店である(最近では200台モデル店も加えられ、一部の地域で開設されているようである)。そしてこの3種のモデル店ごとに、総面積、建物面積、展示ホール、サービス施設、検査場、部品・用品販売スペース、および駐車エリアなどの面積とその配置の状況、従業員数、各職能別従業員数、総投資額、標準的な経営状況などが設定されている。

省別、都市別に特約販売店の規模と数が決められ、特約販売店を自立的に経営する企業が選別される。選ばれた企業は、広州本田との間で交わされる「特約販売サービス契約」を遵守して店舗づくりに着手し、販売サービス業

---

7) 上海VWのマーケティング担当ディレクターW. Tangemann氏は、私たちとのインタビューのなかで、中国におけるアフターサービス網の充実とその質的向上が今後重要になること、そのためにできれば販売とサービスを一体化したthree in one体制の確立、そしてそれによるブランド・オリエンティッドな販売・サービス体制の確立が重要となることを力説した。中国自動車・半導体産業調査団、前掲論文、148ページ、参照。

務を遂行していかなければならない。現在特約販売店は中国全土で45店舗であるが、近い将来には120店程度にまで広げる予定という<sup>8)</sup>。ある地域にどの程度の規模の特約販売店を何店くらい設置すればよいかは、販売店網の構築にあたっての出発点となる。特に中国では販売店の設置にあたって人的な要素が入り込む傾向があり、そのために「同一メーカーの特許販売店が500メートル以内の範囲に3店もある」ような状況が生まれることがしばしばである。現実には人的要因も一つの考慮材料にはなるが、それだけで決まることは好ましくない。客観的な要因を考慮して、地域に最適な販売店数を求めることも重要である。

広州本田では地域別の特約販売店の分布を推計するにあたって、以下のような客観的なモデルを使つての推定も基準の1つにしているようである。すなわち、乗用車販売網の大きさは、①都市人口、②生産額（第2次および第3次産業）、③乗用車(バス)保有量、④輸出入額の4つに規定されるとして、地区別販売店数も原理的にはこの4要因によって強く影響を受ける。表1は、こうして推計された地域別販売店数と現時点での特約販売店の数を示している。推計の前提となる販売店の規模は年間販売台数300～500台が、そして目標総設置店舗数は1999年で60店、2000年で100店がそれぞれ想定されている<sup>9)</sup>。

広州本田の特約販売店に選ばれた企業ないし経営者は多様である。中には広州汽車や広州汽車系の販売会社が出資して設立した企業もあれば、他の自動車販売会社や他の業種から参入した企業もある。中でも本田技研がサービス委託をしているHMC社（香港）と、輸入ホンダ車の中国での正規サービス店契約（H A S S 契約：Honda Authorized Service Station）を結んでい

8) 日本経済新聞、2000年7月6日号。2000年5月末現在では、開業済み店舗40店、契約調印済み14店であり、同年10月現在での開業済み店舗は45店である。

9) これに対して自動車販売網の大きさは、①人口、②総生産額、③自動車保有量、④その他によって規定されるとしている。牛麗萍「汽車營銷網絡模型初探：来自広州本田營銷網絡建設的啓示」国家信息中心・国家計委経済予測司編『2000中国汽車市場展望』（機械工業出版社、2000）340-346ページ。

表1 地域別販売店数の推計と実績

	都市人口 (万人)	GDP(2次・3 次産業)(万元)	乗用車(バス) 保有量(万台)	輸出入額 (億元)	特約販売店数(店)		
					予測	実績	
広東	2163	6321.3	56.06	1325.0	10	16	13
山東	256	5455.1	34.49	199.6	4	7	3
江蘇	1726	5674.7	26.36	253.7	4	7	3
北京	719	1722.5	57.45	156.2	3	6	3
遼寧	1816	3027.2	35.18	147.7	3	6	1
上海	933	3284.4	22.66	303.7	3	5	3
浙江	855	3965.0	17.99	162.5	3	4	2
河北	1137	3190.4	31.86	39.8	3	4	
河南	1486	3029.5	29.37	23.9	3	4	1
四川	1348	2400.9	28.11	21.6	2	4	2
湖北	1634	2682.3	20.39	32.1	2	4	1
黒龍江	1516	2210.0	20.40	44.0	2	3	2
福建	612	2380.9	10.22	192.6	2	3	2
湖南	1147	2142.0	16.39	20.5	2	3	1
安徽	1070	1948.6	12.73	26.4	2	2	1
天津	510	1165.8	15.57	107.0	1	2	1
吉林	1100	1075.3	17.28	24.7	1	2	1
山西	760	1290.1	16.00	24.2	1	2	1
雲南	501	1226.8	19.01	16.3	1	2	1
広西	741	1407.2	12.73	24.8	1	2	1
陝西	716	1058.1	12.73	17.1	1	2	1
江西	791	1240.0	7.91	12.3	1	2	
内蒙	716	771.0	11.90	9.7	1	2	
新疆	516	770.0	12.75	12.6	1	2	
重慶	604	1067.0	8.14	14.6	1	1	
甘肅	424	588.7	7.41	5.2	1	1	
貴州	471	511.9	7.00	7.1	1	1	1
海南	169	259.6	5.19	19.3	0	1	
青海	113	161.4	3.28	1.5	0	0	
寧夏	139	166.6	2.40	2.7	0	0	
西藏	24	0.0	1.60	1.4	0	0	
総計	28513	62194	581	3251	60	100	45

注) 特約販売店数予測欄の左は1999年, 右は2000年の予測値。実績は2000年10月時点での開業店舗数である。

るHASS店が広州本田ともサービス契約（GHAS契約：Guangzhou Honda Authorized Service Station）を結んで広州本田の特約販売店になるケースもあり，そうした販売店は全体の約半数くらいを占めると言われている。

広州本田の特約販売店は最も大きい店舗でも高々年間販売台数500台であり，この規模で果たしてうまくいくのかという疑問もある。第1は，年間販売台数が300台や200台の販売店で，投資を回収し経営を維持するに十分な利益が確保されるであろうかという問題である。そして第2に，アコードの割り当てが制限されている場合，販売余力がある企業ほど他ブランドの併売に向かうのではないかという疑問である。広州本田では，第1に販売店経営の基盤を新車販売よりもアフターサービスや部品の供給によって得る利益においており，新車販売による利益は副次的となるような経営指導を，特約販売店に対して行っている。実際，従来のHASS契約店では輸入ホンダ車等のメンテナンスやアフターサービス，そのための部品販売で経営を立てていた店舗が殆どであるという。第2にアコードの小売価格は29.8万元と非常に高いために，1台当たりのマージンは相対的に高い。こうした理由で，最小規模の店舗でも十分専売店経営が可能となる。

広州本田では各特約販売店が「特約販売サービス契約」を遵守して販売活動を展開するように，個別的に指導するとともに，全体的にも特約販売店会議等を通して徹底している。しかし，一般にアコードが品薄であるために，稀にはあるが転売の事例も出ているようである。また市や省を越えて販売するテリトリー外への販売も，時としてみられるようである<sup>10)</sup>。広州本田はメーカーとして「製販一体」を貫くために，専売制や最終ユーザーへの販売（転売の禁止）については，これを遵守するように特約販売店に徹底しているようである。テリトリー制についても，専売や最終ユーザーへの販売ほど

10) 29.8万元で個人が購入し，企業や公用に33万元で転売したケースや，市や省を越えたテリトリー外への販売のケースも稀ではあるがあるようである。その場合販売店にペナルティを取り警告を与え，継続してそういう事態が発生する場合は出荷停止をも辞さないことを指導している。

ではないにしても、遵守するように強く指導している。広州本田は市場情報のフィードバック機能により、特約販売店に対して毎月販売した顧客の情報や販売後の車両点検情報などを提出させており、それによっても販売店の販売状況のチェックが十分に可能である。したがって四位一体による情報フィードバック機能の遂行は、もちろんメーカーが市場動向を把握するという一大目的をもつが、メーカーによるチャンネル・コントロール、すなわち特約販売店に対する統制ないし管理の手段として機能する。

## II. 広州本田特約販売サービス店の状況

### 1. 店舗概況

広州本田のメーカー主導・四位一体型の販売網の特質を明らかにするために、広州本田の特約販売店の店舗概況およびその活動を、特約販売店の1つである「広州本田汽車第一銷售有限公司」(以下、第一銷售有限公司)を通して見てみよう<sup>11)</sup>。

第一銷售有限公司は、広州汽車集団が全額出資して設立された特約販売店であり、広州本田の販売店分類では最上位の「年間500台モデル店」に属する販売店である。広州汽車集団が直接出資して設立された店舗はここが唯一であり、もともと広州汽車が広州プジョー時代に販売店としてもっていた施設を転用したものである(登録資本金1,800万元、総投資額2,200万元)<sup>12)</sup>。敷地面積14,000㎡、建物面積4,300㎡で、広州本田がアコードをラインオフした1999年3月26日に設立された専売ディーラーである。店舗は広州本田のC Iに沿ってつくられており、500台モデル店に要求される十分に広い新車展示場(1,800㎡)、メンテナンス・修理スペース(約2,000~2,500㎡)、検査室、車庫、部品倉庫、休憩室などを備えている。

11) 本節は、主に広州本田汽車第一銷售有限公司を訪問した際に実施された同社董事・総経理 黎嗽氏とのインタビュー、およびそこで得られた資料等による。

第一銷售有限公司の業務内容は、次のようになっている。①広州本田アコードおよび本田系列自動車の専売、②本田系列車のメンテナンス・修理、③本田系列車の品質責任とクレームへの対応、④純正部品の販売、⑤自動車保険とクレーム業務代行、⑥広州地域在住の広州本田車ユーザーとの関係強化、⑦自動車車検の代行、⑧広州本田車の登録業務代行、⑨ユーザー登録とメーカーへの情報フィードバックなど、である<sup>13)</sup>。従業員は約100名で、そのうち販売担当8名、アフターサービス担当50名、検査担当25名、残り17名は事務担当等である。この特約販売会社は、500台モデル店として新車販売が年間500台、サービス台数が月間500台とされているが、実績では販売が年1,000台、サービスが月900台に達し、モデル店の基準を大きく上回っている。

年間売上高は約4億円で、内訳は新車販売80%、アフターサービス20%の割合である。しかし、利益貢献という点ではアフターサービスの貢献が大きく、アフターサービスだけでも経営が十分に成り立つ状況にある。したがって、新車販売からの収益はすべて利益として残る状況にあるという。新車販売の顧客層は3つのグループに分けられる。すなわち、①個人ユーザーの自家用(50%)が最も多く、次いで②企業用(30%)、③政府機関用(20%)の順となっている。責任販売地域(テリトリー)としては広州市の8つの区および県が割り当てられており、厳格にそれを守るように指導されているようである。特約販売店の視点では、テリトリー制は「原則遵守というよりも厳格な規則である」と写っている。テリトリー制に違反すれば、新車割り当て

12) 上海VWのサンタナを販売する上海汽車工業銷售總公司(SAISC)は、全額出資の地域販売子会社(独資公司)を2ヶ所もっているが、これらの独資公司を設立するために要した設備投資(店舗、整備工場、従業員宿舍など)等のための初期投資は、1,500~2,000万元であったと言われている。また、SAISCの地域ディストリビューター(1級店)で、SAISCと資本関係をもつ合資銷售公司(聯營公司)の資本金は、省レベルを統括する第1ランクの販売店で200万元、市や県レベルの統括店である第2ランクの販売店で100万元とされている。これらに比べれば、広州本田汽車第一銷售有限公司はかなり大規模の販売店であるといえる。SAISCの独資公司や合資銷售公司については、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巻第1号、2000、27-28ページ、参照。

13) 広州本田汽車第一銷售有限公司発行の企業概要のパンフレットによる。

台数の削減などのペナルティが課されるために、販売店にとってテリトリー制は守らなければならない「規則」である。広州市をテリトリーとする広州本田の特約販売店は、現在この他にもう1社あり、近い将来もう1～2社増えるという。

アフターサービスは「月500台」の基準を越えて900台のペースで進んでおり、主要な収益源となっている。第一销售有限公司は広州本田公認の「GHSS契約」店であるとともに「HASS契約」店でもあり、広州本田のアコードの他に輸入ホンダ車のメンテナンスやアフターサービスにも深く関わっている。そのために、本田技研および広州本田の要求に合う先進的な自動車点検設備、板金・塗装設備等を保有している。本田系列の車以外にも、他メーカーの車が持ち込まれることがあり、それらの保守、点検、修理等も行っている。販売店の経営としては、収益が大きいアフターサービス業務を重視し、新車の販売はアフターサービス需要を膨らませるために行うという態度で望んでいると言っても過言ではない、と言う。

今後は、アフターサービス業務をより一層進めていくとともに、新車販売に伴う一切の業務、例えば現在ではユーザーが行っている新車登録等の代行業務を行うことによって、新車販売のサービス水準を向上させていく。そしてまた、将来は中古車販売にも進出していく希望を持っていることを表明していた。

## 2. 四位一体型業務の遂行

第一销售有限公司は広州本田の特約販売店として、メーカーである広州本田との間で交わした「特約販売サービス契約」に沿って、新車販売、アフターサービス、部品供給、および情報フィードバックからなる四位一体型の販売・サービス活動を展開する。この4つの機能は密接に関連しながら、高い水準のサービスをユーザーに提供することによって広州本田のブランド・アイデンティティを高めることに貢献する。しかし、それだけではない。広州本田と第一销售有限公司のような特約販売店は、特約販売サービス契約によって

機能的に強く関係づけられてはいるものの、両者の間には直接的な資本的な関係はない。したがって特約販売店であるからという理由で、自らの利潤追求のために独自の行動をとらないという保証はまったくない。特に中国における自動車販売では、そうした行動がしばしば見られてきたし、むしろそれが常態であるといっても過言ではない<sup>14)</sup>。広州本田による四位一体型の販売網の構築は、他方で特約販売店のこうした独自の行動を制御することにも大きく貢献しているように見える。こうして四位一体の販売店活動は、販売店の独自行動を抑制し、メーカーとの協調行動を誘発するための重要なチャンネル管理手段になる。

第1に、多段階の販売経路を採用せずに、最終ユーザーへの販売を義務づけた1段階の特約販売店網は、それ自体が特約販売店の独自行動を制限する。流通が多段階になればなるほど、メーカーによる販売店統制はそれだけ難しくなる。加えて、特約販売店は現在のところ1社1販売拠点（ワン・ポイント・ディーラー）であり、特約ディーラーの資源とエネルギーを1店に集中させるとともに、メーカーの管理・統制をやり易くしている。第2に、販売店の収益構造におけるアフターサービスの割合を高めるように指導・統制することは、一方で顧客満足の獲得と維持に大きく貢献するとともに、他方で新車の供給が制限されているなかでの販売店の独自行動の発現を抑制することになる。第3は、上記とも関連するが、例えば第一销售有限公司で見られたように、新車の販売担当者を「500台モデル店」の基準以上に容易に増員しないという措置である。販売実績が基準の2倍にもなっているのに、販売担当者は基準の8人しかいないために、各販売担当者は多忙を極めているとのことであった。販売担当者の負荷を軽減するためには、販売担当者を増員すれば容易に解決できる問題であるが、現実にはそうした措置は採られていない。したがって、販売店が自らの決定で販売担当者を増員できない事情も考

14) 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」『東亜経済研究』第56巻第3号、1997、93-96ページ、参照。また、中国自動車・半導体産業調査団、前掲論文、62ページ、参照。

えられないではない。販売担当者の増員を容易に認めれば、販売店の販売能力はそれだけ大きくなる。販売店へ出荷されるアコードの供給台数が限られている現状では、販売余力がある販売店はその余力を吸収するために、秘密裏に広州本田以外の車の販売に手を染めるという独自行動にでるかもしれない。したがって、基準以上の販売担当者を抱えることを容認すれば、四位一体の販売システムはもちろん、その根幹をなす専売制の崩壊にもつながりかねない。特約販売店の販売担当者数が一定に保たれているのは、四位一体型販売システムを構築・維持するための広州本田による販売店指導（管理）の結果であるかもしれない。

第4は特約販売店が果たす情報フィードバック機能についてである。第一銷售有限公司では特約販売サービス契約に基づいて、販売やサービスに関する基本的なデータは毎月、そして個別のデータは求めに応じて随時広州本田に報告するようになっている。顧客データについては、先ず販売時点で販売部によってユーザーカードが作られ、以後アフターサービス部門で点検やメンテナンスの状況が記録されていく。現在3,600人分の顧客データがデータベースに保存されており、点検やメンテナンスに利用されている。現在のところ、メーカーにオンラインでは繋がっていないが、メーカーはデータベースへのアクセス権を持っており、常に利用可能である。ユーザーカードには購入した車種、車両番号、エンジン番号、出荷日時、販売日時、引き渡し状況、無料点検サービス実施状況、走行5,000km点検の状況、およびユーザーについての基本事項（名前、住所、年齢、個人ユースか企業ユースかの区別、通勤用や業務用などの使用状況）などが記載されている。こうした情報のフィードバック機能によるメーカーと販売店との情報共有は、両者の繋がりを強固なものにすることによって、効果的なマーケティング・チャネルの形成と維持を促進していく。その結果、広州本田は他メーカーとのブランド間競争を有利に展開することができる。そしてまた、メーカーおよび販売店は情報のフィードバックとそのための一連の活動によって、リコール問題が起こった場合にはユーザーに対して機敏に対応することが可能になる。しかし

他方で、メーカーは販売店に販売情報をフィードバックさせることによって、常時その行動をモニターすることができる。その結果、チャンネルを攪乱するような販売店の独自の行動は抑制されることになる。

第5として、先のテリトリー制に関連して少し触れておこう。第一銷售有限公司と同じテリトリーをもつ特約販売店には、現時点ではもう1社あり、近い将来にはさらに1～2社増える予定であるという。したがって当地域ではオープン・テリトリー制が採られており、第一銷售有限公司にのみ一手販売権が与えられているわけではない。同一テリトリー内で自社の特約販売店を競争させることによって、彼らのサービス水準を向上させることができれば、競合メーカーの販売店もしくはチャンネルとの間で競争上の優位性を確立することが可能となる。しかしそうであるからといって、特約販売店間の競争が過度に強くなると却って好ましくない結果が生まれることになる。適度な範囲にブランド内競争を保つことによって競争力のある販売店を育成し、競争メーカーとのブランド間競争を優位に展開しようとするメーカーの意図が読みとれる。第一銷售有限公司では、「同一地域をテリトリーとする特約販売店間の競争があって、お互いにサービス水準を向上させることができる」ことが強調されていた。

最後に、メーカーの特約販売店に対する交渉力の維持の視点から見ておこう。広州本田は各モデル店に対してその販売台数に応じて、所定の総面積、建物面積、展示ホール、サービス施設、検査場、部品等の販売スペース、駐車エリアなどを保持することを義務づけている。そして「特約販売サービス契約」やG H A S契約において、それらの諸施設は何れも広州本田のC Iに合致しなければならないこと、備品・設備・工具なども広州本田の要求する高水準のものを備えなければならないことが定められている。広州本田の特約販売店が契約を履行するために建設、保有、ないし維持していかなければならない資産の多くは、広州本田との取引関係に特定の (specific) であり、容易に他に転用が効くものではない。特定の資産ないし資源とは、特定の用途にしか用いることができないか、できたとしてもそれ以外での使用では

大きく価値が下がるような資産をいう<sup>15)</sup>。広州本田の要求する特約販売店の施設、設備、技能などは、現在の中国自動車産業が要求する水準に比べれば非常に高いために、他のメーカーへ移ったとしても、価値通りの収益を上げることは難しい。それらは広州本田との取引に特定の資産であるために、他に転用する場合や他メーカーに移る場合には、多額の追加的投資を必要とするかもしれない。したがって、いったん広州本田の特約販売店になれば、それを解消するには多額の sunk cost を発生させるために、他メーカーのチャンネルに移ることは容易ではない。特約販売店からすれば、広州本田とのチャンネル関係を維持していく以外に他に魅力的な代案はない。このことが、広州本田とその特約販売店との間に非対称的な交渉力を生むことになる。広州本田はこの交渉力を基礎にして、特約販売店を統制することが可能となる。

### III. 四位一体型販売システムの意義と問題

#### 1. メーカー主導型販売システムの展開

中国での自動車販売では、計画経済時代の名ごりからブランド・オリエンティッドな販売はほとんどなされてこなかった。しかし1993年以降、販売システムが徐々に自由化されるにつれて、各乗用車メーカーはメーカー主導型のチャンネルシステムの構築を目指そうとしている。しかし、そうした流れは一般的な傾向であるとは言え、ブランド・オリエンティッドな販売網の確立はメーカー間でかなりの差異があるようである。その意味では、広州本田の四位一体型販売システムは、現時点では最も進んだメーカー主導型販売システムであると言える。上海VWのマーケティング担当ディレクターのタンゲマン (W. Tangemann) 氏も次のように言う。「販売チャンネルでは広州本田や

15) 資産の特定性については、次を参照。Williamson, O.E., *Economic Organization: Firm, Markets and Policy Control*, Free Press, 1986, p.106 & pp.141-142 [井上 薫・中田善啓訳『エコノミック・オーガニゼーション』(晃洋書房, 1989) 133ページおよび179-180ページ], 中田善啓『マーケティングと組織間関係』(同文館, 1986) 第1章, 参照。

上海GMが一番進んでいる。彼らはニュー・スターターだからそれができる。……中でも広州本田は非常に厳格で、独立の一般販売業者にはまったく販売せず、すべてを特約ディーラーを通して販売すると発表している。GMの方は本田ほど厳格ではない。……この（メーカー主導型のブランド・オリエンティッドな販売システム構築の）方向は中国での自動車産業全体の目標であるが、すぐに例えばここ3年以内に達成できるとは約束できない」<sup>16)</sup>

氏によれば、上海VWのサンタナは歴史的な経緯から、販売は専ら上海汽車工業（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）によってなされており、メーカーである上海VWはあまり関与していない。そのためにブランド・オリエンティッドな排他的な流通網の形成には多くの困難がある。例えば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、多くの他の代理店（agent）を經由して販売しているが、これらの代理店はブランド・オリエンティッドな販売を行っているのではなく、多くは併売店である<sup>17)</sup>。

このような中で、幾つかの乗用車メーカーで広州本田と類似の販売システムが採用されたり、これから採用されようとしている。トヨタ自動車は、天津汽車集団の中核企業である天津夏利との合弁（50：50）で天津豊田汽車有限公司を設立し、大衆車クラスのニュー・ベイシック・カー（NBC）の3～5万台規模での生産を2002年から計画しているが、そこでの販売システムは広州本田のそれと非常に似ている。すなわち、トヨタ車として独自の販売網の構築を計画しており、天津汽車の販売子会社である天津汽車工業銷售有限公司の経路は使わない。トヨタブランド車に相応しい特約販売店（専売店）を認定し、それを通して販売する。そして、特約販売店の販売は最終ユーザー

16) 上海VWでのインタビューによる。括弧内は筆者による。中国自動車・半導体産業調査団、前掲論文、62ページ、参照。

17) 中国自動車・半導体産業調査団、前掲論文、62ページ、参照。また、次のようにも言っている。「中国には年に2～5万台売の大ディーラーで10ブランド位を扱っているものもいる。それらの既得権を奪うには少し時間がかかる。しかし、それから販売権を取り上げブランド統合を図っていくことが、今後必要となる。」

に限定し、トヨタ流のマーケティングや販売方法を積極的に導入していくことになっている<sup>18)</sup>。

一汽VWのオーディA 6や上海VWのパサートB 5も、広州本田と同様の四位一体もしくは三位一体型の販売方式を採用している。すなわち、一汽VWは1996年に操業を開始し、ジェッタ、オーディを生産しているが(1999年生産能力、ジェッタ：15万台、オーディ：3万台、99年生産実績、ジェッタ：約7.5万台、オーディ：約6千台)、99年12月には北京政府の公用車となったオーディの新型モデルA 6(生産計画は3万台)を導入した。オーディA 6は販売、アフターサービス、部品供給の3機能を備える専売ディーラーを通して販売されている。オーディA 6は高級車で価格も非常に高い。生産も年3万台と広州本田のアコードと似て比較的少ない。四位一体や三位一体の販売方式を採るのはこうした乗用車のもつ市場特性に依るところが大きいようである。一汽VWは今後、メーカー主導型のチャンネルを構築する必要があるとの理由で、VW社の販売部出身のカプラー(Fred Kappler)第一副総経理のもとで、「一汽VW銷售公司」なる新販売会社を一汽VW50%、第一汽車集団50%の出資比率で設立し、顧客満足型チャンネルの構築に乗り出すことになった<sup>19)</sup>。

上海VWは、2000年に新型モデルのパサートB 5(生産計画5~10万台)を導入したが、この販売はサンタナとは別に四位一体型ないし三位一体型の販売店を通して販売される予定である。そのために上海VWは、自社の販売子会社(上海VW銷售公司)を上海VW25%、VW本社25%、上海汽車50%

18) 合弁生産開始は2002年。60ヶ所の販売拠点を設置する予定と言われている。日本経済新聞、2000年7月6日号。A自動車中国部資料等による。

19) A自動車中国部資料による。しかし、一汽VWでのヒヤリングに基づいた資料によれば新販売会社の出資比率は、一汽VW85%、第一汽車集団15%となっている。中国自動車・半導体産業調査団、前掲論文、44ページ、参照。一汽VWでは、1998年に今後の販売戦略の基本方向を検討するためにVW社から販売の専門家を招いて、第1に特定地域ごとに販売努力を集中的に投入していく、第2に三位一体型ディーラー網を構築して顧客満足達成戦略を展開していくこと等、中国での販売戦略展開の基本的方針を出したと言われている。

でつくり、将来はSAISCとは別にこの新販売会社を通して、上海VW主導の販売展開を図る計画であるという。新型モデルのパサートは、サンタナのようにSAISCを通して売るという契約もないし、現時点では比較的少量の生産であるために四位一体型のチャンネルで流すことが可能である。しかしサンタナの場合は、上海VWの関係者も言うように、過去の経緯や生産台数の問題などのために、メーカー主導型の専売チャンネルの形成はそれほど簡単ではない<sup>20)</sup>。

しかしサンタナの販売ルートにおいても、最近、四位一体型の専売ディーラーである「特許経銷商」が見られるようになった。サンタナの販売を担っている上海汽車工業銷售總公司(SAISC)は、乗用車販売にあたっては今後個人顧客の増加の傾向もあって四位一体型の専売チャンネルが必要であるとして、99年5月に特許経銷商認定制度を採用し、全国で7社の特許経銷商を認定した。特許経銷商を希望する場合、販売企業(聯營公司、聯合公司、および一般販売企業)はSAISCに申請し、販売店の営業場所、展示室、顧客休憩室、業務接客室、完成車倉庫、新車飾り付け、部品販売、アフターサービス、ユーザー駐車場、情報システムの状態、従業員の服装などについて審査を受けなければならない。特許経銷商になればサービス水準も向上し、それだけ売上げも伸びるが、その他にSAISCよりリベートなどの恩典が与えられるようになっている。SAISCは今後特許経銷商の数を増やす計画であるが、販売店規模を1800台の販売としても、年産30万台に達した場合167社が、また年産50万台では280社の特許経銷商が必要となる。そうなるまでにはかなりの年数を要するが、それまでは今のような新旧多様な経路が併存することになる<sup>21)</sup>。

上海GM(1999年生産能力は5万台、99年生産計画は約1.2万台)は、ビューイックの販売を上海汽車のSAISCを使わずに、独自の販売網を通して流

20) VW北京事務所の主席代表張綏新氏や上海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、前掲論文、35-374ページおよび57-62ページ、参照。

しており、そのために上海GM内部に販売・マーケティング機能を遂行する部署を設けている。そして、顧客情報のフィードバックを販売店に義務づけたり、CS調査に基づいたインセンティブを支給するなど、GM流のマーケティングを展開している。しかし、現時点では販売チャネルとサービスチャネルが別々であり、四位一体型の販売網の構築には至っていない。

## 2. 四位一体型システムの意義と問題

中国における乗用車流通は、上でみたように確実にメーカー主導型のチャネルに移りつつある。そして、自動車先進国で一般的となっている四位一体型のチャネルが、自動車先進国とは多くの点で異質な中国においても開花しつつある。本稿ではそれを広州本田のケースを通してみてきた。一汽VWのオーディA6や上海VWのパサートの販売にも、この四位一体型の販売網が採用されているという。しかし、計画流通から市場流通への転換が加速されているとは言え、計画経済時代の流通体制の名ごりが根強く残っており、かつ広大ではあるが未成熟な市場領域をもつ中国で、自動車先進国での販売体制を定着させることには多くの困難が予想される。

多くの困難が予想されるにもかかわらず、広州本田をはじめとする幾つかの乗用車メーカーが四位一体型チャネルの構築を目指そうとするのはそれなりの理由がある。乗用車は単に高価な耐久消費財であるというだけでなく、高い機能性とともな高度な感性が要求される商品である。また、使い方によっては危険性の大きい商品でもある。したがって、こうした商品特性をもつ乗

---

21) 上海VWサンタナの「特許経銷商」については次を参照した。劉芳「上海汽車による流通経路改革の模索：転換期における中国の自動車流通システム」(未公刊論文)特に2ページおよび8-9ページ、参照。SAISCはサンタナの販売店に対して「三毛利政策」(三利益政策)を実施している。3つの利益とは販売利益、投資利益、サービス利益を指す。販売利益は新車販売による利益であり、投資利益は店舗施設を評価しその評価点に応じて一定のリベートを1台当たりの車両に与えるもので、店舗改装のために投資した特許経銷商にのみ与えられる。サービス利益はサービス水準を評価し、高い評価をとった販売店は奨励品が与えられる。特許経銷商は3つの利益を獲得する上で優位な立場にあると言える。

用車の効果的な販売方法は限定されたものとなる。特に自動車利用のためのインフラが未整備で、個人顧客が急増している状況の下では、中国においてこそメーカー主導の四位一体型の販売システムが必要とされているのかもしれない。計画経済時代の自動車流通体制が未だ残っている中で、各乗用車メーカーが四位一体型のチャンネルを志向するのも、こうした事情によるところが大きい。メーカー間のブランド間競争を勝ち抜くためには、自社の目的や意図が実現できる活力あるチャンネルを形成していかなければならない。それは単に売上げ増進のためばかりではない。リコールに迅速に対応するためにも必要である。自動車についてあまり詳しい知識を持っていない個人顧客を主要なターゲットとするメーカーにおいては、特にそうである。

広州本田をはじめとして、現在、四位一体型の販売システムを採用している乗用車もしくはそのメーカーには、幾つかの共通する点が認められる。先ず第1に、後発のメーカーか、そうでない場合には新型モデルを投入したかの何れかである。広州本田や天津豊田の場合は後発参入であり、一汽VWや上海VWの場合は新型モデル(アウディA6, パサート)の投入による。ジェッタやサンタナのような初代モデルは、合弁時の中国側企業との契約もあって販売方法を自由に変更することは非常に困難であるが、新規に投入するモデルの販売にまで及ぶものではない。第2に、何れも価格が比較的が高く、個人ユーザーを主要なターゲットにしている点である。一般に高価格の高級車は機能や感性の面で優れており、カスタマイズされたサービス体制を必要とする。そのためには四位一体の機能をもつ特約販売店で高い水準のメンテナンスを施すことが適切であり、顧客もそれを望む。特に自動車についての専門的な知識をもっていない個人ユーザーに対しては、ユーザーに代わってメンテナンスやサービスを実施する体制が必要となる。第3に、生産能力が現時点では比較的によく抑えられている点である。広州本田のアコードの場合は年産3万台ベースである。アウディA6やパサートB5の場合も、サンタナに比べれば非常に少ない。生産量が多くなれば、1段階の特約販売チャンネルではうまくいかない面も出てきそうである。卸売機能を遂行するディスト

リビューターを地区に配置するか、そうでなければメーカーの内部にそうした機能を果たす部門が必要になるかもしれない。

こうした条件は、中国において四位一体の販売システムを構築・維持していく上で直面する幾つかの問題を示唆している。広州本田のケースで考えてみよう。第1に上でも触れたように、競争対応のために生産能力を上げざるを得なくなった場合、広州本田の現行の販売システムでは販売を円滑に処理することが困難になるかも知れない。第2に生産能力を上げた場合、当然特約販売店の販売量は多くなるが、その場合特約販売店の個別的な利潤動機を抑制し、チャンネル・システムの構成員として共通目標の追求にどの程度邁進させることが可能であろうか。特に販売が困難な不況期において、一層深刻な問題を生みそうである。第3に、特約販売店の個別的な利潤動機の発現は生産能力が上昇した場合に顕著になるが、そうでなくても常に問題になる。広州本田の四位一体の販売システムは始まったばかりで、現在では特約販売店の乗用車販売についての知識量は少なく、その意味ではメーカーである広州本田に依存せざるを得ないが、その内に学習を積んで自立してくれば、特約販売店に対する統制はより難しくなることが予想される。ブランド間の競争を優位に展開するためには販売能力のある自立的な特約販売店を傘下に持つこと、あるいはそのような販売店に育てていくことが必須となるが、そうであればチャンネルの管理は一層困難となる。また、三位一体型ないし四位一体型のディーラー・システムを採用するメーカーが増えれば、特約販売店が広州本田のチャンネルから退出し、競合する他のメーカーのチャンネルに移っていく可能性も出てくる。そうした状況になれば、メーカーの特約販売店に対するチャンネル統制力は弱まらざるを得ない。

中国における四位一体型販売システムの成否は、中国市場という異質な市場条件の下で、上のような問題をどのように適切に解決していくかにかかっていると見える。