九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

中国自動車産業の発展と販売組織

米谷，雅之
山口大学経済学部

https://doi.org/10.15017/3760

出版情報：經濟學研究. 71 (1), pp.1-18, 2004-11-15. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

中国自動車産業の発展と販売組織

The Growth of the Automobile Industry and its Distribution System in China

山口大学経済学部

米　谷　雅　之

Abstract

With the entry of global automakers such as VW, GM, Honda and Toyota, the Chinese automobile manufacturing industry has experienced rapid growth especially since 2000. The production structure has also been changing. On the supply side, the emphasis has changed from truck manufacture to passenger car manufacture. This shift has been met on the demand side, as individual users have begun to supplant government and enterprises as the main market for automobiles.

The Chinese automobile industry has changed and developed greatly, both quantitatively and qualitatively. Such development and structural changes have been accompanied not only by evolution of the production system but also the reform of the distribution system. With the promotion of the *reform and open-door policy* in China, the distribution system has undergone major structural changes in a short space of time. While traditional systems remain in part, the distribution system is now one of exclusive dealerships controlled by manufacturers, instead of being a planned system controlled by central government.

This paper analyzes the development of the automotive industry in China from the point of view of the distribution system. Though it has traced a developmental path peculiar to China, the distribution system seems to be orientated towards conformance with global standards. The author examines the evolution of the automobile distribution system in China, investigating the impact of governmental industrial policy, and corporate marketing channel strategies.

目　次

はじめに

1．中国自動車産業の発展

1）自動車生産の量的拡大

2）乗用車市場の発展と個人保有車の増大

2．中国自動車流通の経緯と現状

1）自動車流通の史的経緯

2）自動車流通の類型と現状

3）本格的専売ディーラー・システム：日系メーカーのケース

（1）広州本田のケース

（2）一汽トヨタのケース

4）多段階混在型販売経路：上海 VW のケース

3．ブランド志向の販売組織

1）製品ラインの拡張とフルライン化

2）自動車産業政策と販売組織

3）ブランド戦略と販売組織：日系メーカーの課題

むすびにかえて

はじめに

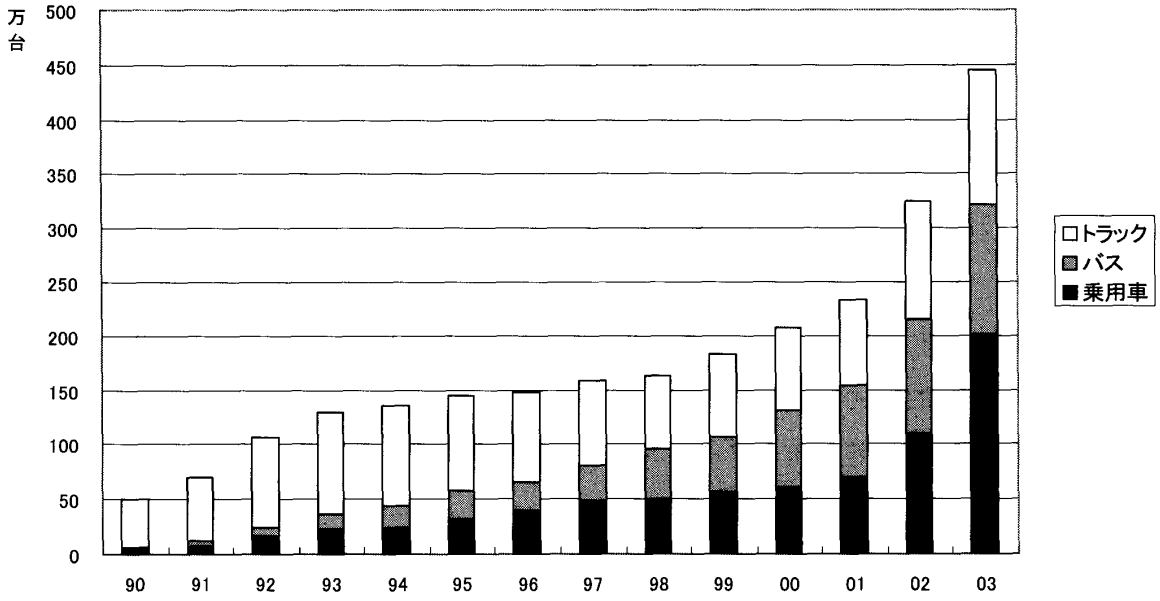
中国は、2003年の自動車生産台数で440万台を超え、米国、日本に次ぐ世界第3位の自動車生産大国になった。特に2000年以降の伸びは非常に大きく、中国自動車産業は驚異的な発展を遂げてきた。就中、世界的な自動車メーカーの参入による乗用車生産の高い伸びが、それまでのトラック生産主導から乗用車生産主導へと生産構造の質的変化をもたらすとともに、需要面では政府や企業に代わって個人ユーザーが大きな比重を占めるようになるなど、中国自動車産業は大きく変質し発展してきた。こうした自動車産業の発展と構造的な変化は、生産のみならず流通ないし販売組織の変革をも要求することになり、そのことがまた自動車産業の発展とさらなる変化を促すことになる。

80年代の前半までは指令性分配物資として、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、販売・流通はそのすべてが政府物資部に委ねられていた。しかし改革・開放の進展によって、計画流通から市場流通へ、そして政府系流通企業主導型からメーカー主導の本格的なディーラー・システムへと、未だ一部には旧いシステムを残しながらも、中国における自動車流通の仕組みは短期間のうちに大きな変化を遂げている。本稿は、中国自動車産業の発展を流通ないし販売組織の視点から捉え、特異な発展の経緯をもちながらも、一定の方向を指向する中国自動車流通の変革の過程を、国の産業政策や企業のチャネル戦略と関係づけて検討するとともに、中国自動車流通がもつ共通性と特殊性について考察する。

1．中国自動車産業の発展

1）自動車生産の量的拡大

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、政府の統制の下に置かれていた。80年代中期以



（出所）次により作成。丸川知雄・高山勇一編『グローバル競争時代の中国自動車産業』（蒼蒼社、2004）26ページ、但し2003年データはフォーイン『中国自動車調査月報』第95号（2004年2月）29ページ。

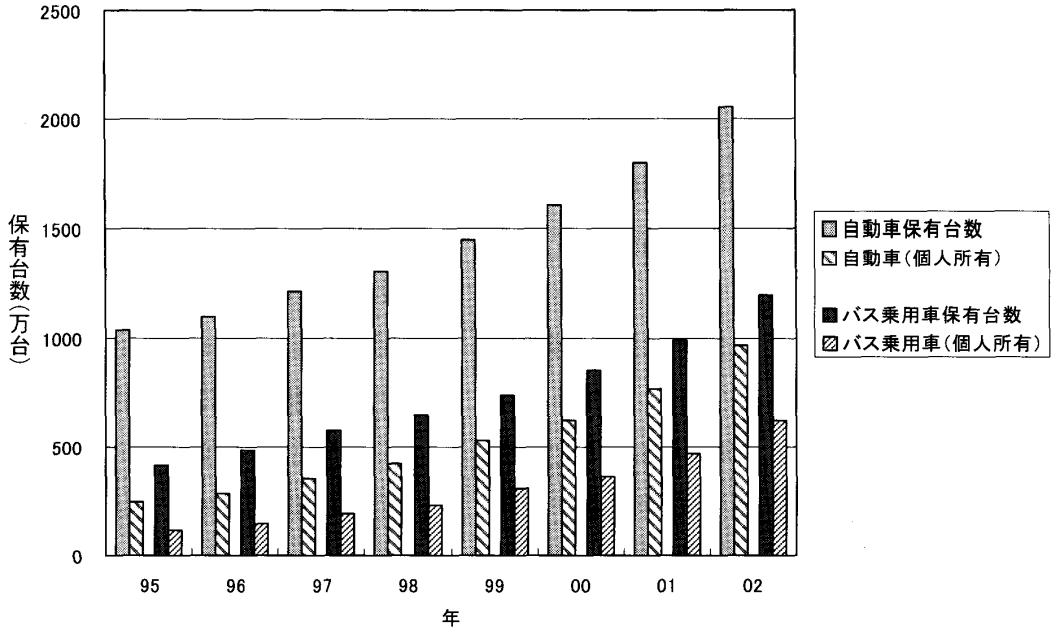
第1図　中国自動車生産台数の推移

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1987年に「自動車工業2000年発展計画大綱」を発表し、2000年には200万台の自動車生産を目指すとともに、トラックをはじめとする商用車生産から乗用車生産へと生産の比重をシフトさせていくことを示した。そして、94年には「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、そのうちの7割を乗用車生産により達成することを掲げ、加えて自動車産業を2010年までに国民経済の支柱産業に育てていくことを宣言した。そのためには先ず自動車メーカーの集約が必須の課題であるとして、現在ではあまり聞かれなくなった「3大3小2微」の政策を打ち出した。

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・流通の市場化は急速に進んでいく。そして2001年には、中国の世界貿易機関（WTO）への加盟によって、中国での自動車産業は新たな展開をみせ始めることになる。第1図は、90年以降の中国における自動車生産台数の推移を車種別に示したものである。それによれば、中国での自動車生産は、92年に100万台、97年には150万台、2000年には200万台を超え、03年には444万台に上り、ドイツを抜き、米国、日本に次いで世界3位の自動車生産大国になった。

特に2000年以降の生産台数の伸びは大きく、対前年比では01年までの10%台の伸びに対して、02年では39.3%、04年では36.7%と驚異的な伸びを示している。車種別では乗用車の伸びが著しく、対前年比で02年には55.0%、03年では85.1%と非常に高い伸びを示している。その結果、乗用車生産の構成比は03年には45.4%と、自動車総生産台数（444万台）の半数近くを占めるに至った。車種別生産台数構成比の推移を見れば、中国自動車産業がこの間にトラック生産から乗用車生産へ大きくシフトしてきたことが読み取れる。すなわち、90年時点ではトラック生産が44.4万台(87.1%)と圧倒的に高く、乗用車はわずか4.2万台(8.3%)に過ぎなかった。以降、乗用車の生産台数は年々高まり、自動車生産に占める構成比は、95年で22.4%、2000年で29.2%と徐々に向上し、03年には45.4%(202万台)に達している。これに対して、トラック生産の比重は年々低下し、90年の87.1%から、95年の60.6%、2000年の36.9%、そして03年には27.7%(123万台)と3割を大きく切ることになった。

中国自動車産業のこの間の拡大は、主に日独米をはじめとする外国自動車メーカーの参入の結果でもある。外国自動車メーカーは巨大な中国市場を求めて、中国国内企業との合弁を通して次々に参入し、生産能力を高めていった。85年にフォルクス・ワーゲン（VW)が上海汽車との合弁で上海VWを、そして91年には第一汽車と組んで一汽VWをそれぞれ設立した。その後、97年にゼネラル・モーター（GM）が上海汽車との間で上海GMを設立し、99年にはビュイック（Buick）の生産を開始している。日本企業としては、98年にホンダが広州汽車との合弁で広州本田を、2000年にはトヨタが天津汽車との間で天津トヨタを設立した。後者は天津汽車が第一汽車の傘下に入ることにより、天津一汽トヨタとして、トヨタと第一汽車との間での提携関係が成立することになる。これらは何れも乗用車生産のための合弁であり、合弁企業による自動車生産としては大きな比重を占めるが、外国メーカーによる乗用車及び自動車の



(出所) フォーイン、前掲調査月報、3ページにより作成

第2図 自動車及びバス・乗用車の個人保有の推移

生産はこれにとどまらない。こうした外国自動車メーカーの乗用車を中心とする中国自動車市場への参入が、この間の中国自動車産業の発展を大きく推進してきたといえる。

2）乗用車市場の発展と個人保有車の増大

2000年時点の自動車生産台数は207万台で、94年公布の自動車工業産業政策での2000年目標値（300万台）には遠く及ばなかったが、それ以降の自動車生産は特に乗用車での高い伸びに支えられて大きく成長してきた。したがってこの状況が続けば、2010年の目標値（600万台）は充分に達成できることが見込まれる。特に2000年以降の乗用車の生産台数は、対前年比で2000年7.0%、01年16.3%、02年55.0%、03年85.1%とまさに逓増的な伸びを示しており、その結果、03年時点での車種別の生産台数構成比はトラックが27.7%、バスが26.9%に対して、乗用車は前年比11.8%ポイントも上昇し、自動車生産台数の半分近く（45.4%）を占めるようになった。

第2図は、中国における自動車保有台数、及びその中で個人によって保有されている車数の推移を示している。02年時点での自動車保有台数は2,053万台、うち個人所有は969万台で、全体の47.2%である。95年の自動車の個人保有率が23.7%であったので、この7年間で個人保有率は倍増したことになる。この間における自動車の個人保有の高まりは、主に乗用車によるところが大きい。いま、バスを含んだ乗用車の個人保有の状況を見ると、02年時点では保有台数1,202万台のうち、個人保有車は624万台、したがって個人保有率は51.9%と過半となっている。95年のバス・乗用車の個人保有率が27.3%であったので、この間の個人保有の伸びは自動車全体に比べて一段と高くなっている。もし乗用車のみの保有状況を識別して把握できれば、さらに高くなることが容易に類推される。

2．中国自動車流通の経緯と現状

1）自動車流通の史的経緯

中国自動車産業の急速な発展に伴って、それを円滑に遂行していくためには生産面のみならず、販売・流通面の整備が強く要求されることになる。流通面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。近年、未だ伝統的な流通システムを残しながらも、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。特に外国自動車メーカーの参入が激しい乗用車市場では、こうした近代的なディーラー・システムが形成されることによって、流通の仕組みは大きく変貌しつつある。中国自動車流通の変革と課題について考察する前に、その経緯と全体的状況を概括しておこう。

中国自動車流通は、80年代から90年代前半にかけて、計画的流通から市場的流通へと大きな転換をはたすことになる。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年代初めでは90％以上にも達していたのが、89年には22％へと大きく低下することになる。そして、85年に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、政府は自動車の計画外・市場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、及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する権利を認めるとともに、計画内・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、88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、「中国汽車貿易総公司」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、新たに天津、広州を加えた８つの分公司をおくことになった。さらに、分公司の下に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った[1)]。

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伴って、多様な流通企業が参入し、90年代中期の中国自動車流通は、政府系を含めて以下のような複数の流通経路が混在していた[2)]。

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公司と 中国機電設備総公司の経路。

②中国汽車工業総公司（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公司の経路。

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。

1989年に中国で最初の自動車販売専門の企業として中国汽車貿易総公司が設立されるが、それは中国政府の自動車産業政策の転換に深く関

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『自動車ディーラー・システムの国際比較：アメリカ、日本と中国を中心に』（晃洋書房、2003）196-197ページ。

2）孫飛舟、前掲書、197ページ、参照。

わっている。すなわち、87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、2000年の生産目標値が明確にされるが、これを受けて、国務院は88年に乗用車メーカーを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すことになる。これを契機に自動車生産は急速に伸び始めるが、政府は生産の増加に対応して流通網を構築すべく、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、オートバイ、電線など多様な製品を取り扱っていた。自動車は当初から扱っており、82年に中国汽車工業銷售総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、中国機電設備総公司は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総公司が設立されてからは、自動車流通における機電設備総公司の主導的な力は大きく低下することになる。

中国汽車工業銷售総公司は、機械工業部の中国汽車工業総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応処や、部品販売を専門にしていた中国汽車工業銷售総公司がその前身である。89年に中国汽車貿易総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。ちなみに、90年時点での自動車の販売拠点は全国で約10,000ヶ所に達したといわれているが、その内訳の概要は①中国機電設備総公司系統で5,157ヶ所、②中国汽車貿易総公司系統で1,008ヶ所、③中国汽車工業銷售総公司（及び汽車配件公司）系統で1,409ヶ所となっている。これらの合計は7,574ヶ所となり、売上高では全国総売上高の7割近くを占めることになる。このように、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。

政府系流通企業のルートは、その後の市場化の大波の中で徐々にその比重を低下していき、90年代中期以降はそれに代わってメーカーの直販経路が支配的な経路となる。98年時点では、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（98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及びそれらの地方販売店が含まれている[4]。

メーカーの直販経路が主要な経路になってきたのには、幾つかの理由が考えられる。一方で自動車需要の高まりの中で、計画外・市場流通が一般的になり、自動車の流通経路が多元化し、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

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」『経済論叢』第164巻第3号、68-70ページ。岩原拓『中国自動車産業入門』（東洋経済新報社、1995）56ページ。

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。

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、及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ものがでてくる。また、幾つかのメーカーは、政府系を含む既存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いく。政府も、有効な自動車流通体制の構築のためには、メーカーと販売会社の連携が不可欠であるとして、95年に「鋼材、汽車代理制試点実施総体方案」を制定し、現在では有名無実化した「代理制」の導入に踏み切ることになる[5]。

しかしその後の市場化の大波の中で、政府系流通企業の多くは名称の変更や資本構成の変更等により変革を余儀なくされ、その比重を低下させることになる。こうして、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、現在では中国自動車流通の主要経路となっている。乗用車の場合では、特にそうである。

2）自動車流通の類型と現状

中国における自動車流通システムは、改革開放による市場化の波と政府の産業政策のなかで、伝統的なシステムを残存しながらも大きな変貌を遂げている。特に乗用車の流通では、変化の幅は一段と大きく、そのスピードは急である。中国における自動車流通の現状を、①専売と併売、②流通段階数の２次元で類型化すれば、第１表のようになる。

専売・併売＼流通段階	単段階	多段階
専売型	(1)	(3)
混在型	(2)	(4)

第１表　流通システムの類型

(1)は、特定のメーカーのブランドのみを最終ユーザーに小売する専売ディーラーからなるメーカー主導型の販売システムである。特に新車販売（sales of new cars）だけでなく、純正部品の販売（spare parts sales)、アフター・サービスやメンテナンス業務（service)、さらには情報のフィードバックの機能を遂行するブランド専売店の場合には、３Ｓ店とか４Ｓ店と呼ばれている。広州本田や天津一汽トヨタの日系メーカーや上海GM等は、この類型の販売システムを採用している[6]。

(2)は、ブランド専売店と業販店などの併売店が混在しているタイプの経路であり、販売経費が限られているために専売店のみでは充分に拡販することができないために、業販店をはじめとする併売店をも進んで利用し、その組み合わせを最適にすることによってブランド力の構築と広範な顧客開拓を両立させようとする。微型車の拡販を目指す長安スズキの販路はこの事例になる。

(3)は、卸売をするメインディーラーに次いで卸売や小売をする２級店や３級店を通すが、それらがすべてブランド専売店である販路である。こうしたタイプの流通経路は理念的には考

5)「代理制」については、３の２）を参照。代理制はもともとメーカー直販経路が支配的になりつつあるなかで、危機感を抱いた政府系流通企業がメーカーとの連携を強め、存続と成長を図る目的で政府に働きかけ導入されたと言われている。

6) 上海GMの場合は販売会社とサービス会社が分かれており、したがって同一専売店舗であっても販売面とサービス面は経営的には相互に独立していると言われている。

えられないことではないが、現在の中国自動車流通には存在していない。

(4)は、多段階という点では(3)と同じであるが、ブランド専売店と併売店が混在しているタイプであり、上海VWの経路がこの事例となる。生産能力及び生産規模が大きく、大量の自動車を販売しなければならないために、単段階の経路では処理することが難しく、多段階にならざるを得ない。したがって、卸売機能を果たす1級店は専売店であっても、それと取引をする2級店や3級店などの下級店は、多様な自動車を取り扱う一般の販売店や業販店である。全国を幾つかの地域に分け、各地域の小売販売店や業販店が卸売を行う1級代理店と卸売販売契約を結び、商品の供給を受ける。当然であるが、下級店になればなるほど、メーカーのコントロールは効かなくなる。多段階の場合には、上記(3)を志向しながらも、現実的にはこのような混在型にならざるを得ない。

この他に、上海永達集団のような複数の自動車メーカーのフランチャイズをもつ独立系のマルチブランド・ディーラーが、全国的に広がった加盟店網を通して、自動車を販売する流通経路もみられる。強力なメーカーのディーラーになりたいと思っても、販売権の取得等で容易になれない潜在販売店経営者と、加盟店網を拡張したい独立系マルチブランド・ディーラーの存在が、こうしたタイプの経路を生むことになる。しかし、今後、専売店を通して販売する傾向が強まれば、取り扱えるブランドは限られてくるために、成長という点で一定の制約があるかもしれない。上記の類型では(2)に入るが、主体はメーカーではなく、流通企業である点が異なっている[7]。

中国での自動車流通の今ひとつの特異な経路は、自動車交易市場の存在である。これは多くの零細規模の販売店が一箇所に集積して自動車の販売はもちろん、販売にともなう諸種のサービスを遂行する中国型のオート・モールである。古くは90～120社が集積する北京亜運村自動車交易市場や、2002年に完成した自動車レース場をもつ金港自動車公園や北京経開国際自動車広場などがこれにあたる。問題や課題はないわけではないが、北京亜運村交易市場が果たしてきた役割や新設交易市場の今後の展開を考えれば、中国自動車流通の一翼を担う潜在力はもっていると言える[8]。

以下では、メーカー直販経路のうちで最も先進的といえる専売ディーラー・システムを採る広州本田や一汽トヨタのケース、及び多段階混在型販売組織を採用せざるを得ない上海VWのケースについて少し詳しく見てみよう。

3）本格的専売ディーラー・システム：日系メーカーのケース

（1）広州本田のケース

中国において最も早く、90年代末に自動車先進国で一般的な本格的ディーラー・システムを導入したのは、広州本田（広州本田汽車有限公司）である。広州本田によるアコードやオデッセイ等の販売は、four-in-one、すなわち四位一体の販売店網を通して販売されることに特徴を

7) フォーイン『中国自動車調査月報』2003年7月号（第88号）、1－3ページ、参照。

8) 北京亜運村自動車交易市場については次を参照。塩地 洋『自動車流通の国際比較：フランチャイズ・システムの再生をめざして』（有斐閣、2002）第2章。米谷雅之「中国における自動車流通の動向」『東亜経済研究』第59巻第4号、2001、129-131ページ。なお、交易市場の問題や課題については、塩地 洋「マーケティングの現状と課題」（丸川知雄・高山勇一編『グローバル競争時代の中国自動車産業』（蒼蒼社、2004））、197-209ページ、参照。

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」（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。取り交わされる特約販売サービス契約には、①四位一体の機能を一箇所で遂行すること、②直接最終ユーザーに販売し、他者を経由して販売してはならないこと、③ワン・ポイント・ディーラーで、施設は何れも広州本田のコーポレート・アイデンティティに合致すること、④自らの資金調達によって設立・運営するとともに、政府機関の許認可等を自力で行うこと、⑤販売店は市場予測に基づいた年間販売計画、及び計画達成に必要な資源計画を広州本田に提示すること、⑥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、製品を供給する、など双方が遵守すべき事項があげられている。

広州本田のディーラー・システムの特徴は、各販売店が四位一体型であるとともに、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。そこでは基本的に転売が許されない[9]。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、特約販売店の小売価格は基本的には全国的に同一となる。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なる場合には転売が可能となり、しばしば最終価格に大きな格差が発生する。特に広州本田のように、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。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に容易となる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メーカー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。特に個人ユーザーが急増するなかで、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。個人ユーザーを主要な顧客とするアコードやオデッセイの場合には特にそうである。事実、広州本田の最終ユーザーの補足率は、他メーカーに比べて非常に高い水準にある。

広州本田は、開設する販売店を規模別（年間販売台数基準）に、①大型店（500～1,000台）、②中型店（300～500台）、③小型店（150～200台）に分類し、各モデル店毎に必要とする総面積、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、

9）一般に品薄であるために、稀にではあるが転売の事例も出ているようであるが、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。

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。そして、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、販売サービス業務を遂行していかなければならない。現在特約販売店は96都市に150店舗（2003年6月）を展開しており、専売ディーラー網の設置では最も先行している[10]。

（2）一汽トヨタのケース

トヨタも2001年に、トヨタ・ブランド車のマーケティング、販売店育成、アフターサービスの支援を目的とする100％出資の子会社豊田汽車（中国）投資有限公司（TMCI）を設立し、中国での本格的なディーラー・システムの構築に乗り出した。トヨタは、四川トヨタ（SCTM）で2000年末にコースターを、そして天津トヨタ（後に天津一汽トヨタ（TFTM））で02年10月に小型乗用車ヴィオスをそれぞれラインオフしたが、TMCIはこれら2社の販売店支援を行うとともに、中国でのトヨタのマーケティング活動のまとめ役として活動してきた。

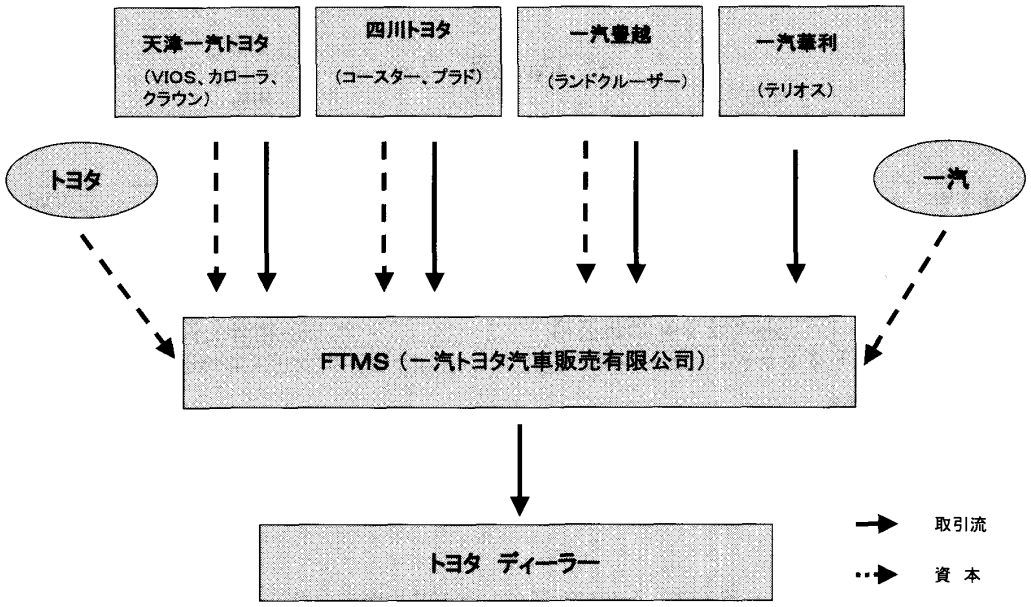
その後03年9月に、一汽と合弁（トヨタ49％、一汽51％）で一汽トヨタ汽車販売有限公司（FTMS）なる販売統括会社が設立され、中国での一汽・トヨタ系メーカーが生産するトヨタ・ブランド車の販売網の構築と管理、及びブランド管理を含む販売活動全般に関する業務を遂行することになる。一汽系メーカーが生産するトヨタ車のほとんどは、販社であるFTMS、及びそれが認定する専売ディーラーを通して販売される。トヨタ系メーカーとFTMSの間の資本及び取引関係は、第3図のように要約される。

トヨタ・ブランド車を扱う認定ディーラーとしては、①FTMS系（131店）、②SCTM系（68店）、③輸入車系（22店）の3系統があるが、すべてのFTMS系ディーラーでは、四川トヨタのコースターを含めて国内で生産したトヨタ車をすべて取り扱っている。そのうち21店のディーラーは輸入車をも販売している（03年10月）[11]。FTMS認定ディーラーは、何れも3Sの機能をもつ専売ディーラーであり、支店を持たないワン・ポイント・ディーラーである点、最終ユーザーにのみ販売し、卸売を禁じている点、そして今のところは明確なテリトリー制を採用していない点など、広州本田の特約販売店と非常に似ている。ただ、トヨタの場合は広州本田と異なり、FTMSがメーカーに代わって販売を統括している点、したがって、ディーラーの名称にメーカー名が入っていない点で広州本田の場合と異なっている。すなわち、広州本田の特約販売店では、販売店の名称に「広州本田汽車○○銷售有限公司」（○○は販売店固有の名前）のように広州本田というメーカー名を入れているのに対して、トヨタのディーラーの場合にはFTMSが統括・所管しているために、「○○豊田汽車銷售服務有限公司」のようにメーカーの名前が入っていない[12]。しかし、何れも自動車先進国で通常見られるフランチャイズ・システ

10）広州本田の販売チャネルについては、米谷雅之「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」『山口経済学雑誌』第49巻第2号、2001、31-56ページ、参照。

11）しかし、STMS系の販売店のなかには、FTMSの認定基準をクリアーできないものが14店ほどある。トヨタ自動車中国部でのヒヤリングによる。

12）塩地 洋、前掲論文（丸川知雄・高山勇一編、前掲書）、186ページ、参照。



(出所) トヨタ自動車でのヒアリングによる

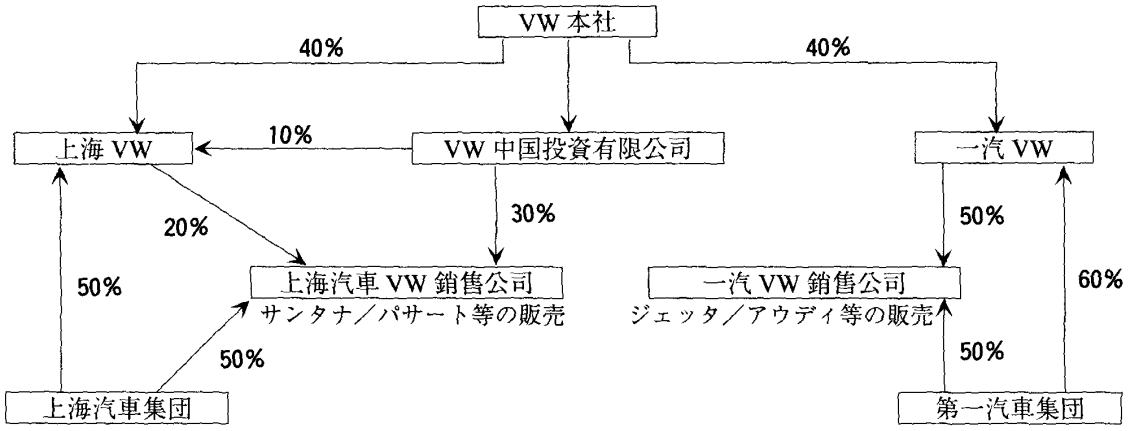
第3図 一汽・トヨタ系メーカーとFTMS

ムと変わらないブランド・オリエンティッドなメーカー主導型のディーラー・システムである。

4) 多段階混在型販売経路：上海VWのケース

VWは、上海汽車との合弁で他の外資に先駆けて上海VWを設立するとともに、後に第一汽車と組んで一汽VWを立ち上げた。前者は中国乗用車市場でトップ・シェアの地位にあり、サンタナ、サンタナ2000、パサート、それにベーシック・カーのPoloとGolを、そして後者はアウディA4とA6、Jetta、Bora、Golfを生産している。現在では、両者は何れも第4図に示すようなメーカー独自の販売会社（上海汽車VW銷售公司（SVWSC)、一汽VW銷售公司）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している。しかし特に上海VWの場合には、過去の経緯と比較的に大きな生産量のために本田やトヨタ系メーカーのようなメーカー主導の本格的ディーラー・システムの構築とまではいっていない。上海VWの流通システムの顕著な特徴はその多段階性にある。

上海VWは設立以来長きにわたって、販売を上海汽車集団の販売会社である上海汽車工業銷售総公司（SAISC）に依存しており、独自の販売会社（SVWSC）のチャネルに代わってからも、SAISC時代の代理販売方式の性格を色濃く残しているといえる。SAISCは、当時、上海VWのサンタナを資本関係をもつ聯営公司、資本関係はないが販売権とブランド使用権を与えている聯合公司（特許専売店)、および一般流通企業を通して販売していた。一般流通企業は専売店契約がない独立の販売企業であり、中には政府系大手流通企業やその傘下企業も含まれていたが、そのすべてが併売店であった。経路別の販売割合では、聯営公司をはじめとする専売店への販売が多かったが、SAISCと直接取引している1級店のほかに、2級店以下の下級店が多数介在していた。上海VWのマーケ



（注）数字は出資比率を示す。

第4図　上海VW及び一汽VWの販売会社

ティング担当のディレクターによれば、SAISCが直接取引していた比較的に大きな専売的販売企業は、多くの代理店を経由して販売しており、これらは必ずしもブランド・オリエンティッドではなく、多くは併売店であり、3Sや4Sの機能をもつものは希であった。このように、販売会社（総ディストリビューター）→1級店→2級店→3級店→4級店のような多段階構成をとる流通システムでは、メーカーは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把握できるとしても、末端の販売店になればその統制はまったく効かなくなる。メーカー直販経路といっても、それはあくまでも1級店などメーカーが直接取引する流通段階までにいえることであり、全体が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。「メーカー直販経路」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[13]。

販売元がSAISCからメーカー固有の販売会社（SVWSC）に移ることによって、販売におけるメーカーの指導性の発揮という点では大きな変化を見るが、上のような流通上の問題をすべて解決するまでには至らず、その基本的性格を残存して引き継がれることになる[14]。

3．ブランド志向の販売組織

1）製品ラインの拡張とフルライン化

既に見たように、2000年以降の乗用車の生産台数の伸びは著しく、2000年では60万台であっ

13）上海VWのマーケティング担当ディレクターである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。また上海汽車工業集団でのヒアリング調査において、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た。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）。なお、SAISC主導時代の上海VWの販売組織については、米谷雅之、前掲論文（『東亜経済研究』2001）、126-129ページ、参照。

14）SAISCは、現在、その傘下に国産自動車の販売を行う子会社（上海汽車貿易公司）を保有しているが、それがSVWSCのフランチャイズ・ディーラーとして上海VW車をも販売している。（http://www.saisc.com.cn、参照）。

たものが03年には202万台と、3.3倍以上の高い伸びを示してきたし、それはこの間の旺盛な個人需要に支えられてのことであった。この間の中国自動車、特に乗用車市場の発展は、単なる量的な拡大にとどまらず、こうした量的拡大をもたらすうえで、製品ラインの拡張という質的な向上をも見逃してはならない。すなわち、中国の乗用車モデル数は2000年の34モデルから02年には63モデルへ、さらに03年に予定されている40モデルの新規投入（計画）を入れれば、生産・販売されるモデルは100モデルを超えることになる[15]。

乗用車は、一般に①中大型車（排気量1.8ℓ以上、または販売価格30万元以上）、②小型車（排気量1.4ℓ～1.8ℓ）、③ベーシックカー（排気量1.4ℓ以下）、それに④多目的のMPV、⑤スポーツ用としてのSUV、の５つのセグメントに分類できる。03年通年のセグメント別の出荷構成比は、中大型車27％、小型車37％、ベーシックカー25％、MPV ８％、SUV ３％と、乗用車市場の多様化が進んでいる。こうした多様化傾向に対応して、メーカー各社はそれぞれのセグメントに多様な新モデルを投入しており、それに応じて販売競争も激烈になってきた。新モデルの追加によるフルライン体制は、第１に多様な市場需要への効果的な対応によって、特にエントリーユーザーへの販売を競争的に獲得するとともに、第２に、一旦獲得したユーザーがライフ・ステージに合わせて車を買い替える際に、再び当該ブランドの他のモデルにトレード・アップすることを可能にする。

上海VWは、①中大型セグメントにはパサートを、②小型車としてサンタナとサンタナ2000を、そして③ベーシックカーではPolo（ハッチバック、セダン）とGolをもっている。上海GMは、①中大型セグメントにビューイック・リーガル、②小型車市場にセイル、それに④MVPとしてGL８を投入している。また、一汽VWは、①中大型市場ではアウディA６とA４を、②小型車としてはジェッタ、ボラ、ゴルフを投入している。他方、日系メーカーの広州本田は、①中大型セグメントにアコードを、③ベーシックカーとしてフィットを、④MVPとしてオデッセイを投入・販売している。トヨタは一汽グループと組んで、②小型車のヴィオス、⑤SUVとしてランドクルーダー、プラド、テリオス等を生産し販売している。

各社は今後、生産規模を拡大していくとともに、製品ラインを拡張してフルライン化を目指して行くことが予想される。例えばトヨタは、中国事業の基本的方向として、既に投入しているヴィオス、ランドクルーザー及びランドクルーザー・プラド、テリオスに続いて、今後は①中大型セグメントにクラウン、②小型車セグメントにカローラをはじめ、積極的にグローバル・モデルを投入してフルライン化を図っていくとともに、それらをトヨタブランドで販売し、2010年には生産能力を40万台に高め、中国市場シェア10％の獲得を志向している。フルライン化とブランド・イメージの確立はそのための必須の要件となる[16]。

フルライン化の推進は、一方で過剰生産能力への対処を要求するとともに、他方で１モデル当たりの生産台数の低下による多品種少量生産

15）フォーイン『中国自動車調査月報』2003年５月号（第86号）、２ページ、参照。

16）フォーイン、前掲調査月報（第88号）、8及び10ページ、参照。新モデル投入計画については、トヨタ自動車中国部でのヒアリングにもよる。

への対応を各メーカーに迫ることになる。そのためには、プラットフォームやコンポーネントの共通化によるスケールメリットの追求と生産ラインのフレキシブル化などの生産面の改善とともに、効果的に販売を実現していくためのブランド・オリエンティッドな販売組織の構築と管理が不可欠となる。

2）自動車産業政策と販売組織

自動車産業の健全な発展のためには、自動車販売に効果的な販売組織の形成が重要となる。改革開放が急速に進んできたとはいえ、計画的分配体制に依っていた旧い時代の流通の仕組みが未だ完全に拭い切れていない中国自動車産業において、そして特にそれまでの政府や企業に代わって個人ユーザーが主要な顧客となる乗用車市場においては、そうである。

政府も、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が重要であるとして、94年に公布された「自動車工業産業政策」において、メーカーが国際的に通用する様式によって「自らの販売チャネルとアフターサービス・チャネルを設立することを奨励する」（50条）ことを宣言した。この産業政策は、2010年までの中国自動車産業が達成すべき基本方針を示したものであり、支柱産業の1つとして自動車産業を育成・強化するためになされなければならない諸方策が述べられている。具体的には、政府による自動車産業の再編誘導、国産化率規制、外資に対する規制、輸入規制など、国内自動車産業に対する強力なてこ入れ策がうたわれている。2000年には乗用車生産がトラックに代わって過半を占めるようになり、同時に一般家庭への乗用車の普及が始まることを想定して、それに合ったアフターサービスの提供を含む近代的な販売組織の確立が重視されている[17]。

さらに、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、95年に「鋼材、汽車代理制試点実施総体方案」を制定し、「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。生産企業と流通企業の双方は、代理契約を交わして、代理方法、代理価格、決済方法、利益の配分方法などを決め、協力して販売業務を遂行する。代理制には大きく分けて、①流通企業がメーカーから製品を買い取り、商品の所有権を移転する代理権（特許販売権）方式と、②所有権の移転はなさずに販売手数料を取って代理機能を遂行するコミッション方式の2つがある。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、通常はメーカーと資本的関係をもつ。「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。「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。この代理制を自動車流通に試験的に導入するために指定された企業は、メーカー5社（第一汽車、東風汽車、上海汽車、天津汽車、躍進汽車）と主要な自動車流通企業79社であり、代理制経路による販売台数は当初は全体の2割余りであった。その後、代理制を試行するメーカー及び流通企業（代理店）の数は増加の傾向にあっ

17）自動車工業産業政策については次を参照。フォーイン『中国自動車産業総覧』（フォーイン、1995）122-132ページ。

たが、メーカー直販経路が支配的になるなかで、その中に包摂される形で有名無実化していった[18]。

中国国家経済貿易委員会は、01年6月に「自動車産業第10次五カ年計画」（対象期間2001～05年）を発表したが、そこでは05年の生産能力の目標を自動車400万台、そのうち乗用車を250万台として、経済的乗用車の生産を重視しながら乗用車の生産比率を引き上げていくことが示されている。そして、そこでもまた現代的な販売体制の整備とアフター・サービスシステムの確立が達成されるべき目標として取り上げられている。既にWTOに加盟し、急速に市場経済化が進展しているとはいえ、中国での個別企業の活動ないし戦略策定は、国家による計画や規制によって大きな影響を受ける。世界の自動車メーカーが参入し、激しい競争が展開されるなかで、中国における自動車、特に乗用車の販売組織はメーカーの間で依然として差異があるものの、基本的にはメーカー主導型のディーラー・システムの構築の方向に動いているといえる。特に2004年6月公布の「自動車産業発展政策」や今後公布が予定されている「自動車ブランド専売管理法」では、ブランド専売網の構築を中国における乗用車流通の基本方向として積極的に推進していくことが計画されている[19]。

以上見てきたように、自動車をめぐる産業政策は濃淡の差はあっても、何れも本格的ディーラー・システムへの移行を促しており、最近ではその傾向を一段と強めているといえる。しかし、それが具体的にどのような形に収斂していくかは、政府の産業政策と各メーカーの戦略策定に依存している。その意味からも、上記の新自動車産業政策の内容、及び特に今後公布が予定されているブランド専売管理法の内容がどのようなものになるかが、中国自動車産業における販売網の形成と管理を考えるうえで極めて重要となる。

3）ブランド戦略と販売組織：日系メーカーの課題

94年の自動車工業産業政策によれば、自動車合弁企業への外資の出資比率は50％以下で、完成車生産のための合弁企業への参加は同一製品類（乗用車、商用車）で各々2社までと制限されている。主要な外国自動車メーカーの乗用車市場におけるアライアンスの状況は、第2表の通りである。

日系メーカーとプジョー・シトロエン（PSA）を除く主要な外国メーカーは、それぞれ既に2社の国内メーカーとアライアンスを組んで乗用

	第一汽車	上海汽車	東風汽車	広州汽車	長安汽車	江鈴汽車	金杯汽車
VW	○	○					
GM		○					○
フォード					○	○	
PSA			○				
トヨタ	○			△			
ホンダ			○	○			
日産			○				
マツダ	○						

（注）○印は合弁企業設立済、△印は設立予定を示す。

第2表　主要外国メーカーのアライアンス（乗用車）

18）代理制については次を参照。孫飛舟、前掲書、198-205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。

19）既に公布された13章78条からなる「自動車産業発展政策」についての詳しい検討は未だなされていない。ここでの検討は、公布が予定されていた段階での次の資料に基づいている。フォーイン『中国自動車調査月報』2003年8月号（第89号）1－7ページ。また、「自動車ブランド専売管理法」については同調査月報（第88号）1－7ページ、参照。

車生産を行っている。既にエンジンの生産で合弁しているホンダと東風汽車も、03年に東風本田を設立しており、武漢でSUVの生産を計画している。トヨタもまた、広州汽車と乗用車の生産で提携することを計画している[20]。外国メーカーとしては、第1にフルライン化を効果的に推進するために、そして第2にリスクを分散し、合弁相手に対する交渉力を高めるためには、できれば複数の提携先をもっている方が得策である。こうして、外国メーカーは今後予想される国内メーカーの再編をも睨みながら、複数の国内メーカーとのアライアンスを模索している。しかしこのことは、ブランド・オリエンティッドな販売組織を構築しなければならない外国メーカーに対して、深刻な問題を投げかけることになる。

トヨタは現在、ヴィオス、コースター、プラド、ランドクルーザー100、テリオスを中国市場で販売しているが、これらは何れも第一汽車グループのメーカーによって生産されているために、一汽との合弁でつくった販売会社(FTMS)を通して、トヨタブランドで販売している。そして傘下のディーラーの中にはトヨタブランドの輸入車をも取り揃えて販売しているものもあり、ブランド・オリエンティッドな販売網の構築に専念している。ホンダも現在では乗用車生産の合弁メーカーが広州本田1社であるために、既にみたような四位一体型のディーラー網を通してブランド・オリエンティッドな販売を行っている。しかし、トヨタが広州汽車と、ホンダが東風汽車との合弁で乗用車生産を開始した場合、その販売はどのようになるのであろうか。

例えばトヨタは、ブランド・アイデンティティを効果的に確立するために、できれば輸入車を含むすべてのトヨタ車を、ブランド・オリエンティッドな専売ディーラーを通して一括して販売したいと思うであろう。しかし、WTOに加盟したとはいえ、外資の販売事業への参入については、特に自動車の場合には厳しく制限されている。すなわち、外資の販売・サービス分野への出資規制の撤廃のスケジュールは、WTO合意によって決まっており、例えば外資の卸売業への出資は加盟後1年以内に外資のマイノリティ合弁を認可、2年以内に外資マジョリティ合弁を認可、そして3年以内に規制の完全な撤廃となっているが、自動車の場合は例外として加盟後5年間は外資によるマジョリティ合弁は不可としている。外資マイノリティ合弁の認可についても不確実である。しかしこのようななかで、中国政府は3大自動車集団に限って合弁での自動車卸売販売会社の設立を認めている。この試験的な措置によって、上述した上海汽車VW銷售公司（SVWSC)、一汽VW銷售公司(FVWSC)、それに一汽トヨタ汽車販売有限公司（FTMS)が設立されたのである[21]。

したがって、トヨタが独自の販売会社を単独あるいはトヨタ・マジョリティで設立することは今のところ不可能であるし、第一汽車、広州汽車、トヨタの3社による販売会社の設立も困難が予想される。10年ぶりに改訂された新自動車産業政策や近々公布が予定されている自動車ブランド専売管理法の下では、ブランド専売網の構築を乗用車流通の基本としながらも、他方

20) フォーイン『中国自動車調査月報』2004年1月号（第94号）6、9ページ、及び2004年2月号（第95号）6ページ、参照。

21) 高山勇一「自動車流通の政策と制度」（丸川知雄・高山勇一編、前掲書)、155-156ページ。

で国内メーカーの支援・育成の視点から外国自動車メーカーの販売面の活動を一層制約するようになるかもしれない。国産車と輸入車を異なったチャネルで販売しなければならないことも予想されているが[22]、異なる二つの合弁メーカーによって生産されるトヨタもしくはホンダのブランド車、換言すれば企業ブランドは異なるが製品ブランドは同一のブランド車を、どのようなバリュー・チェーンの下で販売していくべきかが問われることになる。

トヨタの場合、既存のFTMS系専売店で広州トヨタ（仮称）製造のトヨタブランド車を効果的に取り扱うことができるのか、それとも企業ブランドを別にすれば異なる専売チャネルを新たに構築しなければならないのか。同じトヨタブランド車を、それを生産した合弁メーカー毎に異なる企業ブランドを付して、異なる専売ディーラー網を通して販売しなければならない後者の場合には、特に注意が必要である。企業ブランドが異なっていても、トヨタという同一の製品ブランドとしてユーザーが認知してくれれば、それ程大きな問題とはならないが、合弁相手の意向で企業ブランドが過度に強調され、「一汽」トヨタや「広州」トヨタが一人歩きをすることになれば、製品ブランドは分裂し、崩壊することもあり得る。それを避けるためには、少なくとも共通のディーラーを通して小売販売をする必要があるし、そのための適切なチャネル・コントロールが日系メーカーによってなされなければならない。

この点に関連して、既に上海VWと一汽VWという2つの合弁メーカーをもつVWは、同一VW車を別々のルートで販売しているために、ブランド・アイデンティティの構築やブランド管理の視点からみれば、ブランドの分裂という深刻な問題を抱えているといえる[23]。合弁メーカー毎に異なる専売チャネルを敷く場合には、ブランド管理の問題のほかに、それぞれにどのようなモデルを配分し生産させるべきかについて深刻な判断を強いられることになる。合弁相手先メーカーはもとより、双方の専売ディーラーの採算をも考慮に入れなければならないからである。このように、メーカー主導型の本格的なディーラー網の構築が、中国自動車流通の基本型として政府によっても大きく支援され、かつ中国のWTO加盟による変革のなかで主流となっているが、その形態が具体的にどのようになるかは、新自動車産業政策や自動車ブランド専売管理法の公布ないし施行、及び各メーカーの対応をいま少し見据えなければならない。

むすびにかえて

自動車流通の発展段階は、初期の混沌とした段階に始まり、卸売主導、メーカー主導の段階

22)『日本経済新聞』2004年4月6日及び7日、参照。

23) 大衆汽車集団北京代表処（VW北京事務所）の主席代表（当時）張綏新氏とのインタビューによる（99年10月）。氏によれば、VW北京事務所はVWの中国事業を主管しており、一汽との合弁事業と上汽との合弁事業の調整が主なタスクであり、両者の事業の調整等困難な問題にも当たる。また、氏はメーカーによる専属流通チャネル構築の困難性についても言及された。米谷雅之「転換期の自動車流通」座間紘一・藤原貞雄編『東アジアの生産ネットワーク』（ミネルヴァ書房、2003）203-204ページ、及び山口大学中国自動車・半導体産業調査団、前掲調査報告書、31-37ページ、参照。
なお、塩地氏は、VWブランドの上海VWと一汽VWへの分裂がブランド・イメージの統一的樹立を困難にしているとして、VWの「股裂問題」を問題視している。塩地 洋、前掲論文（丸川知雄・高山勇一編、前掲書）、186-188ページ。

を経て、将来的には流通主導の段階にいたると言われている[24]。複数のディーラーが集積して自動車の大規模小売拠点を形成しているアメリカのオートモールに代表される流通主導型の販売方式を別とすれば、多くの自動車先進国では一般にメーカー主導型販売システムの構築とその精緻化に向かって進んできた。計画経済時代の旧いシステムを引き継ぎながらスタートした中国自動車流通は、他に類を見ない短い期間でメーカー主導の段階に移行し、今や本格的なディーラー・システムの構築の段階を迎えている。

流通システムの発展は歴史的には卸売主導（商業システム）からメーカー主導（マーケティング・システム）に移ってきたといっても、自動車の場合はその製品特性からして特別であり、メーカーの販売組織への強い関与を要求する。ディーラー・システムの構築が本格化し始め、メーカー主導の販売システムへの傾向を見通すことができるとしても、それが今後どのように収斂していくかは、中国自動車流通がもつ特殊性のために、いま少し事態の推移を見なければならない。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るためには、管理能力の高いディストリビューターの機能が必要となり、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となるかもしれない。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・システム以外にも、多様なタイプの販売システムを併存させる必要があるかもしれない。

このような問題を含めて、中国における今後の自動車流通やマーケティングのあり方を考えるうえで、新自動車産業政策や自動車ブランド専売管理法に織り込まれる政府の政策的意図についての分析が重要となる。

〔山口大学経済学部 教授〕

24）塩地 洋、前掲書、144-148ページ。