

平成 25 年度

自動車「ディーラー・システム」の変容に関する研究
—中国自動車流通システムの実証分析を通して—

商学研究科・商学専攻

指導教授： 生井澤 進先生

学籍番号： 11170002

氏 名： 方 飛卡

目 次

はじめに	3
第Ⅰ章 自動車「ディーラー・システム」に関する先行研究	6
第1節 自動車ディーラーと自動車フランチャイズ・システム	6
第2節 自動車「ディーラー・システム」の定義	8
第3節 自動車「ディーラー・システム」の有効性	9
第4節 中国自動車流通に関する先行研究	15
第Ⅱ章 米国式の「ディーラー・システム」と日本式の「ディーラー・システム」	19
第1節 「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の生成と変容	19
第2節 「系列的ディーラー・システム」の生成と変容	46
第3節 「ディーラー・システム」の限界性	66
第Ⅲ章 中国の自動車流通の発展と「ディーラー・システム」の変容	70
第Ⅳ章 マクロの視点から見る「ディーラー・システム」の変容	97
第1節 自動車産業構造と「ディーラー・システム」の変容	97
第2節 自動車流通政策と「ディーラー・システム」の変容	104
第3節 自動車需要の変化と「ディーラー・システム」の変容	106
第Ⅴ章 メーカーの視点から見る「ディーラー・システム」の変容	108
第1節 ドイツ系のVWのチャネル政策	108
第2節 米系のGMのチャネル政策	123
第3節 日系のホンダのチャネル政策	132

第4節	日系のトヨタのチャネル政策	140
第5節	日系の日産のチャネル政策	146
第6節	韓国系の現代・起亜グループのチャネル政策	152
第7節	中国民族系の奇瑞汽車のチャネル政策	158
第Ⅵ章	ディーラーの視点から見る「ディーラー・システム」の変容	167
第1節	自動車ディーラーの成長と現状	167
第2節	ディーラーの大規模化と「ディーラー・システム」の変容	173
第Ⅶ章	中国自動車交易市場の発展と「ディーラー・システム」の変容	198
第1節	自動車交易市場の定義と発展プロセス	198
第2節	北京市の自動車交易市場	202
第3節	上海市の自動車城	219
第4節	広州市の自動車城	224
第5節	温州の自動車城	231
おわりに		237
参考文献		239

はじめに

2001 年、中国が WTO（世界貿易機関）に加盟して以来、中国自動車産業は飛躍的な発展を遂げてきた。2010 年、中国では自動車の販売台数が 1800 万台を達成し、米国の過去最高記録(2000 年)の 1780 万 6000 台を塗り替え、名実とも世界最大の自動車市場になった。この急成長は中国自動車産業の大量生産システムと大量流通システムの形成と切り離しては語れない。その中、自動車大量流通システムは「4S」方式の「ディーラー・システム」の導入によって実現されていたが、2000 年代後半、「4S」方式の「ディーラー・システム」は新たな変容を見せ始めた。一方、米国や日本などの先進国においては、自動車流通の中心である「ディーラー・システム」はすでに新たな変容が引き起こされ、既存の「ディーラー・システム」の限界は打破されつつある。

自動車「ディーラー・システム」にはいったいどのようなイノベーションが求められているのか、あるいは、自動車「ディーラー・システム」は引き続き自動車流通の中心として存在することができるのかといった究極的な問題に答えるためには、まず「ディーラー・システム」がなぜ、どのように変容しているのかを究明しなければならない。本論文はこの問題の解明を中心に研究を進めていくが、中心となる研究対象は中国である。中国に注目したのは、世界最大の自動車市場、世界大手の自動車メーカーがすべて出揃った状況といった理由のほか、「ディーラー・システム」の導入プロセス及び変容の全過程をダイナミックに観察できるからである。そして、これまで中国の「ディーラー・システム」に関する本格的な研究は殆ど存在していなかった。また、米国や日本などの先進国においては、「ディーラー・システム」が形成されてからすでに 80 年以上の年月を経ているので、システムそのものの安定性が非常に高い。一方、中国では「ディーラー・システム」が導入されてからまだ 10 数年しか経っていなかったため、「ディーラー・システム」が大きく変容する可能性が潜んでいる。

本論文の具体的な問題意識は次のようである。

- ①2001 年以降、中国自動車流通システムはどのような特徴を持つようになったのか。
- ②「4S」方式の「ディーラー・システム」はなぜ、どのように中国に導入され、そして変容してきたのか。

- ③「4S」方式の「ディーラー・システム」は中国でどのような役割を果たしているのか、そしてその問題点は何か。
- ④中国において各メーカーはどのように「ディーラー・システム」を構築し、そして変容させたのか。
- ⑤ディーラーの大規模化が「ディーラー・システム」にどのような影響を与えたのか。
- ⑥現段階においては、「ディーラー・システム」とは異なる販売システムだと捉えられてきた自動車取引市場は、どのような存在となったのか。
- ⑦自動車取引市場の発展は「ディーラー・システム」にどのような変容をもたらしたのか。

本論文は以上の問題を解明することで、以下の4つの目的を達成する。1つ目は中国自動車流通システムの特徴及び現状の把握である。2つ目は「4S」方式の「ディーラー・システム」の中国での役割、問題点及び変容プロセスの究明である。3つ目は「ディーラー・システム」の変容をダイナミックに把握する方法の提示である。4つ目は限界性を露出した現存の「ディーラー・システム」のイノベーションにヒントを提示することである。

以上の目的を達成するために、本論文は文献調査と実態調査という2つの研究方法を同時に講じるが、具体的に以下のⅦ章で構成されている。

第Ⅰ章においては、主に先行研究を通して、自動車「ディーラー・システム」に関する幾つかの概念を明確にした上で、「ディーラー・システム」の有効性を究明する。次に、中国自動車流通に関する先行研究をレビューすることで、本論文の必要性を浮き彫りにする。

第Ⅱ章においては、米国と日本の「ディーラー・システム」のそれぞれの発展プロセス、特徴、現状を考察したうえで、既存の「ディーラー・システム」がすでに変容し始めたことを確認し、そして「ディーラー・システム」の限界性についても言及する。

第Ⅲ章においては、中国自動車流通の史的経緯を辿りながら、中国自動車流通の発展プロセスを4段階に分け、それぞれの段階の特徴を明らかにする。それと同時に、中国自動車流通の現状分析を加え、「4S」方式「ディーラー・システム」の特徴、問題点および変容した事実を究明する。

第Ⅳ章においては、自動車産業構造、政府の政策及び消費者需要の変化といった3つの視点から「ディーラー・システム」の変容を考察する。

第Ⅴ章においては、メーカーの視点から「ディーラー・システム」の変容プロセスを考察する。具体的に言えば、資本別の主要メーカー8社を取り上げて、事例研究を通して各メーカーのチャネル政策を分析したうえで、各チャネル政策間の関連性を考察する。

第Ⅵ章においては、ディーラーの視点から「ディーラー・システム」の変容を考察する。まず、自動車ディーラーの成長と現状を明らかにし、ディーラー大規模化の原因を究明する。次はメガ・ディーラー3社の事例研究を通して、ディーラーの大規模化が「ディーラー・システム」への影響を考察する。

第Ⅶ章においては、実態調査を通して、汽車交易市場と「ディーラー・システム」の関係を明らかにし、「ディーラー・システム」の今後の方向性を提示する。

第Ⅰ章 自動車「ディーラー・システム」に関する先行研究

現在、各先進国において自動車流通システムの主流は「ディーラー・システム」である。このシステムは他の商品の流通システムと違って、特殊性を持っている。最も代表的なのは専売制、テリトリー制、及び固定的卸売価格制である¹。これらの特殊性は自動車産業の寡占化という産業要因と自動車の製品構成の複雑さ、置物スペースの大き、価格の高さ、安全面の重要さなどの製品要因に起源するが、メーカーとディーラーとの関係が定式化されたからこそ、長い歴史の発展の中で存続してきたのである。

第1節 自動車ディーラーと自動車フランチャイズ・システム

(1) 自動車ディーラー

一般的に自動車ディーラー (car dealership) とは、新車や中古車を小売する事業者、あるいは、販売店のことである²。その中で、特に自動車メーカー（または、その販売子会社など）と特約店契約（フランチャイズ契約）を結んだ販売業者のことを指す。自動車ディーラーは通常、販売だけでなく、点検整備などのサービスも提供する。以上のように、ここで注意しなければならないのは自動車ディーラーが自動車の小売販売事業者と特定のメーカーの専売小売業者との二重の意味合いを持っていることである。また、特定のメーカーの専売ディーラーを説明する時、メーカーの社名をディーラーの前に置くことが多い。例えば、本田ディーラー、豊田ディーラー、日産ディーラーなどがよく使われている。また、中古車販売の事業者を表す時、中古車ディーラーという用語が使われている。

(2) 自動車フランチャイズ・システム

フランチャイズ・システムは19世紀後半の米国で誕生した。最初にフランチ

¹ 固定的卸売価格制という概念は塩地洋（2002）に出典するものであるが、その重要性を考慮してあげた。

² ディーラー数の単位として「店」、あるいは「社」が混同で使われている。それは昔の米国の「1ディーラー1拠点」が殆どであることに起源すると考えられるが、現在の米国では、1ディーラーが1.8前後の拠点数 (Automotive News により算出) を持つようになったので、本論文ではディーラーを事業者と見なし、その単位を「社」にする。

ヤイズ・システムを採用したのはミシンメーカーのシンガーだと言われている。シンガーは自社の小売・サービス拠点に対する支援を効率的に行うために、拠点ごとに責任地域を定め、そうした地域をテリトリー（一手販売許可地域）と名づける経緯があった。その時、メーカーであるシンガーがフランチャイザー、各地域の小売・サービス拠点がフランチャイジーと呼ばれていった³。そして、1920年代前後、自動車販売においてもこうしたシステムが形成された。

しかし、1950年代以降、ファーストフード・ストアやコンビニエンス・ストアの登場によって、製品の提供やアフターサービスの支援ではなく、ビジネス・フォーマットや販売手法を提供する新たなフランチャイズが登場した。そして、このタイプのフランチャイズは一連の小売革新を引き起こし、社会全体から大きく注目されてきた。その結果、フランチャイズ・システムに関する研究は殆どそちら側で行われた。

一方、自動車フランチャイズ・システムという言葉自体が多くの研究に使われてきたが、具体的な定義がなく、あるいは曖昧な定義しか下されなかった場合が殆どである。それらの研究は日米の自動車流通システムを同一フランチャイズ・システムであることを前提にして、日本と米国との違いをフランチャイズ契約の応用に求めている。さらに、似たような契約内容のもとで違う行動が取られたディーラーの行動を解釈する場合、殆ど歴史的原因に帰納させている。つまり、それらの研究は日米の自動車流通システムを単なる行動レベルで捉え、システム構造上の問題を無視した⁴。この問題点を解決するため、孫（2000）は自動車「ディーラー・システム」の新しい定義を提起した。次節はそれについて詳しく説明する。

³ 塩地（2002）、P5。

⁴ 孫（2000）、P15。

第2節 自動車「ディーラー・システム」の定義

自動車「ディーラー・システム」に関しては、孫（2000）は以下のように定義を行った。

その①、「自動車メーカーは自己製品の流通において、「ディーラー」と呼ばれる自動車販売を専門とする流通業者を組織し、その製品の流通経路をシステム化する」。その②、「「ディーラー」は基本的には社会的には自動車メーカーとは別の独立的な経営主体である」。その③、「「ディーラー」は社会的に独立的な経営主体でありながら、その経営において、メーカーによるコントロールを受け、メーカーの商標や標識などを使用し、メーカーのマーケティング政策を実行しなければならない」。その④、「メーカーとディーラーが「ディーラー・システム」を構築する目的は水平的な競争関係にある他社の「ディーラー・システム」に対して競争優位を確立することである」⁵。

つまり、「ディーラー・システム」とはメーカーが他のメーカーに対して競争優位を構築するため、社会的に独立した経営主体である「ディーラー」を組織し、そしてコントロールしようとするシステムである。ところが、この不公平そうに見えるシステムが成立できたのはディーラーがメーカーからその製品の一手販売権（一定地域における当該メーカーの製品の独占販売権）という大きなメリットがもらえるからだと言われているが、それだけでは不十分である。では、「ディーラー・システム」は90年以上、自動車流通の中心であり続けたのはなぜなのか、次はこの問題について理論的な検討を行う。

⁵孫（2000）、P1。

第3節 自動車「ディーラー・システム」の有効性

「ディーラー・システム」は誕生からすでに90年以上の年月を経た。そして現在も多く自動車先進国において主要な流通体制として用いられてきた。それらの事実は自動車「ディーラー・システム」が持つ有効性を証拠付けているとも言える。その有効性について理論的な根拠を提示してくれたのは商業経済論と取引コスト論である。

(1) 商業経済論

商業経済論の代表的な提唱者として森下(1960)、風呂(1968)、石原(1982)などが挙げられる。以下、商業経済論について具体的な検討を行う。

①生産能力や生産技術が未発達時代において、生産された財貨が一度流通段階に入ると、その財貨は生産者の手から離脱し、商人の商品として独自の流通を展開する。当時、生産者は「物の生産」のみに集中し、「商品化」はすべて商人によって行われた。これはいわゆる生産と流通の社会的分離、あるいは、産業資本と商業資本との分離である。

②しかし、生産力の向上や技術革命の発生などによってその分離体制がだんだん変わってきた。もっと詳しく言えば、生産者による販売の性格はそれまで「商人への販売」から「商人を通しての販売」へと変化し始めた⁶。それは大規模化した生産者は物的生産の合理化だけでは競争相手に勝つことが困難になったからである。この段階において生産者はマーケティングという手段を利用し、流通チャネルをコントロールしようとした。

③一方、商人が「価値実現操作の社会的性格」を有しているため、メーカーの行動に必ず同調することではないので、生産者はその不確実性を排除するために、商人、あるいは商業資本を排除する動きに出た⁷。つまり、生産者は生産段階だけでなく、流通の諸段階をも管理できる「垂直的統合」という方法を使い始めた。「垂直的統合」は既存の商人事業の買収、あるいは吸収・合併、または、新規に生産者直営の販売組織を作ることが殆どであり、それによって、生産者は市場操作力が増大し、市場機会をより戦略的に対応することが可能にな

⁶風呂(1968)、P47。

⁷「価値実現操作の社会的性格」という用語の詳細は風呂(1968年)P142にご参照に。

った。さらに、市場での情報をスムーズにフィードバックし、計画的に生産と流通を調整することも可能になった。しかし、この場合、生産者は流通組織への資金投入、流通組織の管理、市場への危機管理などの流通コストの負担を抱えることとなる。実際に多くの生産者は「垂直的統合」に乗り出したが、自己資本の制限、管理能力の不足、管理組織の差異及び市場リスクなどの原因で失敗した。競争優位を構築するには商品の全流通段階をコントロールしなければならないが、一番やりやすい手段としての「垂直的統合」は流通コストを増えさせて、逆に劣位になる場合が多い。

④この相反の矛盾を解決するために、生産者は商人の持つ「価値実現操作の社会的性格」を極力追放し、自己製品の販売だけに集中させると同時に、商人を市場危険の緩衝帯として利用する政策に乗り出した。これはいわゆる「商業資本の系列化」である。系列化された商人は経済計算単位としての独立性を維持し、生産者との「売買関係」も依然として存在するが、生産者の直営店と同様な活動が要請されている。

⑤さらに、これらの活動の進展によって、生産者間の水平的な競争関係は漸次に系列商人をも含んだ流通過程へ拡張し、大規模な垂直システムである「マーケティング・チャネル」間の水平競争へと発展した。この段階においては、同じマーケティング・チャネルにおける各経済個体はお互いに調整しあって、最後に一体となって、「外」の共通の敵に対抗するという共同的な目的を持つようになった。しかし、商人は自ら望んで系列商人になるわけではなかった。それは多くの独占産業資本が流通過程に介入し、商人間の競争の性格を変化させた結果であった。生産者が系列化を受け入れた商人に多くの「優遇」条件を提供し、その商人の水平上の競争優位の構築に貢献した結果、商人は生産者の販売代理人へと変身した⁸。

つまり、技術の革新により、大量生産体制を築いた生産者が膨大な産業資本を通して、流通過程へと介入し、商業資本への支配を強めた。その結果、不利な状況にならないため、流通業者は水平的な競争相手の排除という「優遇」条件を呑んで「系列販売業者」へと変身した。

このように、商業経済論によれば、自動車流通における「ディーラー・システム」の成立は、産業資本による商業資本への支配強化の結果であることが分

⁸風呂 (1968)、P138～143。

かる。しかし、ここから「ディーラー・システム」の成立の原因が分かったとしても、「ディーラー・システム」はいったい他のシステムよりどのような特徴、あるいは優位性を有しているのかが分からない。次は取引コスト論の視点からこの問題を考察する。

(2) 取引コスト論

取引コスト論の代表的な提唱者として Coase (1937)、Williamson (1975)、今井・伊丹・小池 (1982)、浅沼 (1984)、Powell (1987) が挙げられる。以下、取引コスト論について具体的な検討を行う。

取引コスト論をレビューする前に、それに関連するいくつかの概念を明らかにしなければならない。まず、「市場」について、「市場」とは、「ある一定の財について、その財の 1 単位がある標準的な財（貨幣）の何単位と交換されるかという比率（価格）が、その財の需要と供給を一致させるように全社会でただ 1 つ共通に決定され、その比率にしたがってすべての個別主体が交換を行うシステムである」⁹。次に、組織について、「組織」とは「一般的に、その機能に注目する場合には、『特別の目的を遂行するための役割の体系』として、またそのメンバーに着目する場合には『固有のルールによってその行為が調整されるところの定期的に相互作用を持つ個人の集合』などのように定義されることが多い」¹⁰。さらに、「取引コスト」について、「取引コスト」とは、「市場取引を行う時、購入（販売）する財やサービスそのものに対して支払った費用（生産費用）の他に、取引する財・サービスや取引相手についての調査、価格交渉、契約の確保などに要する費用のことを指す」¹¹。

取引コスト論によれば、市場取引にしても、組織内取引にしても、いずれも取引コストがかかる。取引コストを規定する要因は主に取引主体である人間側の要因と環境側の要因がある。人間側の要因としてよく挙げられたのは人間の「限定的合理性」と「機会主義」である。「限定的合理性」とは、問題の発見や解決における人間の記憶力や情報処理能力には限界があることである。「機会主義」とは、人間は私利を求めるため、自分に不利な情報を取引相手に隠そうとする狡猾な活動などを取る傾向があることを意味する。一方、環境側の要因とし

⁹ 村上・公文・熊谷 (1973)、P43。

¹⁰ 今井・伊丹・小池 (1982)、P51。

¹¹ 柴田・中橋 (1997)、P212～213。

てよく挙げられたのは市場環境の「不確実性・複雑性」と「取引相手の少数性」である。市場環境の「不確実性」とは市場環境が常に変化し、不確定の要素は介在していることであり、また「複雑性」とは取引対象に影響する要因が多数存在していることである。環境の「不確実性・複雑性」は人間の「限定的な合理性」と結びついて、取引コストを増大させることがしばしばある。「取引相手の少数性」とは、取引交渉を行う当事者の一方または双方の数は少ないことである。例えば、取引にあたっては、売り手の数が少ない時、売り手が正確な情報を隠したら、買い手はそれを知る術がなくなるので、高値で買い手に売ろうとする「機会主義」が生まれる。つまり、「取引相手の少数性」と「機会主義」と結びついて取引コストの増大をもたらすことも存在する。

市場取引の場合、人間側の「限定的合理性」や「機会主義」が、市場環境の「不確実性・複雑性」と結びついて、しばしば市場取引のコストを増大させる。その場合、企業は取引コストを節約するために、取引の全過程を企業の組織内部に取り込むこと（垂直統合）が多い。組織内部の取引によって、「機会主義」が抑制され、市場環境の「不確実性・複雑性」に影響されることなく、限られた情報の元で限られた合理性を追求しやすくなる。

しかし、組織内取引は市場取引の弱点を克服できたとしても、様々な不利益をもたらすことも多い。その①、社外企業からの情報がほとんど遮断される。企業が市場取引をやめることは社外企業との接触が少なくなることを意味し、その結果、社外企業が持っている情報、技術やノウハウを知ることができなくなる。その②、取引を内部化することで一定の取引コストを抑えることができるが、それに代わりに新たな組織の設置、設備の購入、人員の配置などの新たなコストがかかる。その③、取引を内部化することは組織の拡張を意味し、企業は官僚化し、機敏に市場に適応できなくなる心配がある。これはいわゆる大企業病の発生である。その④、組織にいかに市場競争原理を導入し、取引の成果を客観的に評価することが大きな問題になる。その⑤、企業が異質性の高い組織を取り入れた時、中核的な技術や仕事のやり方は違うので、企業内部の調整費用は取引コストを上回る可能性がある。

以上のように、企業は取引活動を行う際、常に「市場取引」か「組織内部取引」という 2 つの選択肢が存在している。しかし、実際に「市場」と「組織」のど

っちでもない、「中間組織」という形態で取引を行うことがある¹²。「中間組織」とは「市場」と「組織」双方の長所を最大限に生かし、またその双方の短所を最小限に抑えることが期待される第三の取引形態である。これは企業にとっての最善策でもある。

自動車「ディーラー・システム」もこの中間組織のもっとも代表的な存在だと言われている。ディーラーはメーカーとの取引において、独立的な流通業者として自己の資本で開店費用、運転資金などを賄い、自ら市場のリスクを抱えている。一方、その経営において、ディーラーはメーカーからの指示を受け、メーカーの価格政策、テリトリー政策及びサービス政策に従って、メーカーの内部組織と同じような機能を果している¹³。一方、「ディーラー・システム」は異なる企業間の取引ネットワークを形成し、市場取引による取引コストを削減する一方、組織内部で発生しうる多くの問題をも解決した。

以上のように、商業経済論と取引コスト論という2つの理論は「ディーラー・システム」の誕生の必然性と有効性について理論的な根拠を提示した。しかし、以上の2つの理論はいずれも消費者という最も重要な視点を視野に入れなかった。確かに、「ディーラー・システム」はメーカーにとって、市場リスクをすべて抱えることなく、低コストで直販店に近い販売ルートが構築できる。また、ディーラーにとって、一定エリア内での独占販売ができ、そして競争相手よりメーカーからの援助を受けやすくなるほか、特定の車種に対して高い専門知識も多く蓄積できる。しかしながら、一方では、「ディーラー・システム」はメーカーとディーラーだけでなく、消費者にもその便益をもたらしている。まず、ディーラーはメーカーの指定販売店なので、消費者はそこで安心して車を購入することができる。次は、高い専門知識を持っている販売員が育成されるので、消費者にとって買物の情報処理が楽になる。さらに、メーカーの基準にしたがい、ディーラーがサービスを提供しているので、消費者は差別される心配なく、安定したサービス水準を享受することができる。ようするに、「ディーラー・システム」の有効性は、メーカー、ディーラー、消費者といった流通経路の全メンバーに大きな利得をもたらすところにあると言える。

ところが、「ディーラー・システム」が初めて中国に導入されたのは2000年

¹² 「中間組織」という用語の詳細は今井・伊丹・小池（1982）P126にご参照に。

¹³ 孫(2000)、P6。

前後である。現在の 2014 年までまだ十数年という短い期間である。中国における「ディーラー・システム」の誕生、変容及び発展の方向性を捉えるには、「ディーラー・システム」が誕生した背景、つまり、「ディーラー・システム」の前の段階も含めて考察する必要がある。次節は、中国自動車流通に関する既存研究をレビューすることで、中国自動車流通に関する研究はどの程度まで進めたのかを明らかにする。

第4節 中国自動車流通に関する先行研究

中国自動車流通システムに関する研究は主に歴史的な視点及び国際比較の視点から行われてきた。主な研究には田島（1998）、米谷（1997、2001、2004）、劉（1999、2000、2000～2001、2002）、塩地（2000、2002）、孫（2000、2004、2005、2006）、西川（2007a、2008）、塩地・孫・西川（2007）、村松・石川・柯（2010）、李（2010）などがある。研究対象によって、以上の研究がおおまかに2種類に分けられる。本論文では以下のように各研究を発表時間順でレビューしていく。

（1）1990年代後半までの中国自動車流通を対象とする研究

米谷（1997、2001a）、田島（1998）、劉（1999、2000、2000～2001）、孫（2000）、塩地（2000、2002）はこの種類の研究に属する。

米谷（1997）は、中国自動車関係機関への訪問調査を通して、中国自動車流通の発展経緯や現状を分析したうえで、離陸期の中国自動車産業において早急にマーケティング・チャネルシステムを構築する必要性があることを指摘した。また、米谷（2001a）は、中国におけるメーカー主導型の販売システムが徐々に構築されていくという事実を確認した一方、その進行を妨害するいくつかの要因を指摘した。その①、中国政府の政策の影響力が大きい。その②、商品の流通について、中央政府のみならず、地方政府の認可が必要の場合が多い。その③、中国自動車流通の中で既存の政府系流通企業が多く存在して、そして大きな力を持っている。その④、中国市場は広大で異質である。

田島（1998）は、計画経済期から市場経済期への移行に関する中国的な特質を注目し、「経路依存性」、「制度的補完性」、「構造調整コスト」などの概念を利用し、移行経済期の中国自動車流通にはそれなりの「システム均衡」が存在することを析出した。

劉（1999）は、計画経済から市場経済への移行過程における中国自動車流通システムを2段階に分けて、日米との比較分析の視点から、中国自動車流通システムの特徴を明らかにしたうえで、その形成要因を提示し、最後に中国自動車流通システムの構造改革の必要性を訴えた。また、劉（2000a）は、現地調査を通して、当時中国最大級の乗用車メーカーである上海大衆汽車有限公司に注目し、サンタナの流通経路を明らかにしたうえで、中国自動車流通における流

通経路の短縮、ディーラーの出現などの新たな動きを取り上げた。さらに、劉（2000b～2001）は、中国自動車流通の変遷過程を辿って、中国自動車流通システムの特徴として多段階性を挙げ、その形成及び存続し続ける理由を考察した。

孫（2000）はディーラー・システムを概念化し、日本のディーラー・システムを「系列的ディーラー・システム」、米国のディーラー・システムを「フランチャイズ方式のディーラー・システム」と称し、両システムの構造が異なることを指摘した。そのうえ、中国において、「ディーラー・システム」が導入される際の条件と問題点を考察した。

一方、塩地（2000）は計画経済から社会主義市場経済への移行期に着目し、当時の中国自動車流通経路の変化と実態を明らかにしたうえで、中国自動車の流通経路の特質を①流通チャネルの多種多様性、②流通経路の多段階性、③流通企業間の規模格差、④テリトリー制の非存在、⑤流通企業の乱立と過多性、⑥専売制の限定的存在、⑦競合の多面性といった 7 項目にまとめた。また、塩地（2002）は、中国自動車流通システムの歴史的構造的な分析を試み、中国自動車流通システムの主たる特徴を「多種多段階性」として表現し、その原因について、3つのフレームワークを提示した。

第一フレームワークはその特徴を計画経済から社会主義市場経済への過渡期的現象として捉え、多種多段階性の歴史的起源、市場経済期に突入した後なお存続しえた原因、多種多段階性を新たに促進させた要因といった 3 つの視角から分析を行った。第二フレームワークは多種多段階性を後進国における発展段階のオーバーラップ現象として捉えた。オーバーラップ現象とは発展のスピードが速すぎて、いくつかの発展段階が重なったことである。第三フレームワークは多種多段階性が存在できる理由を「The more tiers, the lower price 現象」の結果として捉えた。「The more tiers, the lower price 現象」とは、供給過剰のもとで流通段階が増えれば増えるほど末端小売価格が低くなるようなメカニズムである。そのメカニズムの存在について、①上級店のマーケティング力の不足、②下級店の「ただ乗り」構造といった 2 つの要因の存在が指摘された。

以上の先行研究は殆ど 1990 年代後半までの中国自動車流通を研究対象として行われた。しかし、実際に 2001 年以降、中国自動車市場は劇的に拡大し、1990 年代後半に成立したシステムは崩壊し、ほぼ全新の自動車流通システムが登場

した¹⁴。

(2) 2001 年以降の中国自動車流通を対象とする研究

米谷 (2001b、2004)、劉 (2002)、孫 (2004、2005、2006)、西川 (2007a、2008)、塩地・孫・西川 (2007)、村松・石川・柯 (2010)、李 (2010) はこの種類の研究に属する。

米谷 (2001b) は、広州本田汽車の関係者へのインタビューを通して、本田の四位一体の販売網の構築過程を考察したうえで、四位一体の販売網の維持を妨げるいくつかの問題を提示した¹⁵。その①、生産量の拡大につれて、販売台数が拡大する場合、特約販売店への抑制が効かなくなる問題が存在する。その②、特約販売店が学習を積んで自立すると、メーカーは統制しにくくなる問題が存在する。その③、当社の特約販売店は他社の特約販売店に移る問題が存在する。また、米谷 (2004) は、中国自動車流通の現状を①専売と併売、②流通段階数の 2 次元で類型化し、中国のような異質の市場においては、メーカー主導型の自動車流通システムが発展していくことを指摘しながらも、多様な販売システムの並存の可能性もあることを指摘した。

劉 (2002) は、広州本田の流通チャネルの形成過程を辿って、なぜ出遅れた本田はほかのメーカーより早めにディーラー・システムを導入することができたのか、その特質は何かについて考察した。その原因について、広州本田は本田の輸入車販売・サービス店やほかのメーカーの二、三級店を予備軍に取り入れ、優れたマーケティング戦略で後発者の優位性を発揮し、一からメーカー主導の流通システムを築いてあげたという。また、広州本田のディーラー・システムの特質について、四位一体への拘り、流通経路の一段階構造、専売制の徹底及びサービスの重視といった 4 つが挙げられていた。

孫 (2004) は中国における各自動車メーカーの販売チャネルを 4 タイプに類型化し、政府政策の変化、市場の変化と関連付けてその販売チャネルの構築過程を詳しく分析した。また、孫 (2005) は中国の自動車流通に見られる独自の流通形態である汽車交易市场に焦点を当て、その現状を分析すると同時に、なぜそれが登場し、急成長したのか、そしてそれが中国自動車流通においてどの

¹⁴塩地・孫・西川 (2007)、P1～P3。

¹⁵四位一体とは新車販売、部品販売、アフターサービス、情報のフィードバックといった 4 つの機能が 1 つの販売店に備わっていることである。

ような役割を果たしているのかなどの諸問題についても考察した。さらに、孫（2006）はWTOに加盟後の中国自動車流通政策の中で最も重要な役割を果たしている「ブランド販売サービス体制」の内容及び影響を詳しく分析した。

西川（2007a）は広州本田汽車を例に取り、「4S店」の優位性と劣位性について考察した。「4S店」の優位性として、直結にディーラーへの売上の貢献、カスタマ・リテンション意識の喚起、ブランドイメージのアップが挙げられていた。一方、「4S店」の劣位性として、高コスト、出店場所の規制が挙げられていた。また、西川（2008）は4S店方式の販売店が中国自動車流通の主流になりつつあることを確認し、その原因は中国消費者の7割がエントリーユーザーにあることを説明した。さらに、塩地・孫・西川（2007）は、2001年以降、1990年代後半に成立していた中国自動車流通の「システム均衡」が崩壊したことを明らかにし、これから中国自動車流通問題を後発国の一般問題として扱うべきであることを提示した。

村松・石川・柯（2010）は東風日産を事例として取り上げ、サービスを重要視する消費者の需要、中国政府の促進政策、メーカーのチャネル政策などがメーカー主導の閉鎖型チャネルに寄与することを指摘した。李（2010）は中国民族系自動車メーカーの奇瑞汽車を事例に、その販売組織の再編が繰り返して行われたプロセスを分析し、中国民族系自動車メーカーが外資合弁系のメーカーから販売ノウハウを習い、そして独自の創造的適合を通して、外資合弁系のメーカーにも波及するメカニズムを提示しようとした。

しかし、これらの研究の殆どはメーカーである広州本田のチャネル政策だけに集中し、他のメーカーのチャネル政策及び中国の自動車流通の現状を裏づけるデータを提示してこなかった。つまり、いずれも中国自動車流通の現状を部分的にしか説明できなかった、あるいは、一部分の分析に加えたものの、研究の方法論を出さなかった。さらに、2000年代後半に起こされた「ディーラー・システム」の変容に関しては殆ど言及していない。

第Ⅱ章 米国式の「ディーラー・システム」と日本式の「ディーラー・システム」

孫（2000）は日米両国の「ディーラー・システム」の構造には大きな相違が存在することを指摘した。米国が代表する「フランチャイズ方式のディーラー・システム」は潜在的な取引相手が多い構造のもとで形成され、メーカーとディーラーとの相互選別が頻繁に行われてきた。一方、日本が代表する「系列的ディーラー・システム」は潜在的な取引相手が少ない構造のもとで形成され、メーカーとディーラーとの相互選別が行われず、逆に相互依存関係が醸成された。本章において、この 2 つの「ディーラー・システム」のそれぞれの発展プロセス、特徴、現状を考察したうえで、既存の「ディーラー・システム」の限界性の存在を明らかにする。

第 1 節 「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の生成と変容

「フランチャイズ方式のディーラー・システム」とは、特定なメーカーが特定なディーラーとフランチャイズ契約を交わし、そしてフランチャイズ契約に基づいて行動し、各自の利益のために互いに選択しあう短期的な志向が強いシステムである¹⁶。米国における「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の生成と発展は 4 段階に分けることができる。それは「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の萌芽期（1900 年～1910 年）、確立期（1911 年～1929 年）、安定期（1930 年～1960 年）及び変容期（1960 年以降）である¹⁷。以下はその 4 段階について詳しく考察する。

（1）萌芽期（1900 年～1910 年）

20 世紀の初頭に、米国において自動車産業がすでに誕生したが、その生産を

¹⁶ 孫（2000）によってまとめたものである。

¹⁷ 米国の自動車流通の発展段階について、孫（2000）は第一段階（1900 年～1910 年）、第二段階（1911 年～1929 年）、第三段階（1930 年～第二次世界大戦まで）、第四段階（第二次世界大戦～1950 年代）、第五段階（1960 年～現在）といった五つの段階に分けた。一方、塩地（2002）は初期混沌期（1900 年代～1910 年代前半）、卸売主導期（1910 年代後半～1920 年代前半）、メーカー主導期（1920 年代前半～2000 年代前半）、流通主導期（1990 年代前半～現在）といった四つの段階に分けた。本論文では孫（2000）に基づいて 4 段階に分けて考察する。

担うのは多くの小規模な自動車製造業者であった。1900年に一台以上の自動車を製造した製造業者はおよそ300社が存在し、1910年までに自動車産業に新規参入したのはおよそ600社以上であったが、実際に商業ベースの生産規模に達したのは77社だけであった¹⁸。当時、自動車への社会期待感、高収益の商品などの理由で多くの製造業者が新規参入したが、これらの製造業者は殆ど資本力が弱く、生産台数も少なかった。また、当時の製造技術のレベルが低かったため、自動車の品質問題も多々存在していた。製造業者は運転資金を確保するために、サプライヤーから30～60日間のクレジットで部品を納入し、バイヤーに前払いや現金引渡しを要求する一方、自動車の生産拡大と技術改良に没頭した。一方、消費市場の主役である資産階級は膨大な資金力を持ち、流通のシンボルである自動車に大金を注ぎ込むことを惜しまなかった。このように、生産能力の不足と旺盛な市場需要のもとで、自動車が売れない心配はほとんどなかったため、製造業者は自動車の流通にまったくと言っていいほど注意を払わなかった。

このような背景のもとで、米国の自動車流通は混沌とも言える状態にあった。代理商（agent）による販売、移動商人による販売、通信販売、百貨店による販売、製造業者からの直接販売、自転車と馬車の小売業者による販売など、多種多様な流通経路が混在していた。この段階においては、製造業者からの直接販売が大きな比重を占めていたことも無視できないが、代理商の出現はもっと大きな意義を持っている。代理商の多くは馬車、自転車、農機具、家具などの販売業者、いわゆる既存の流通業者から転身した。当時、代理商による販売は2種類がある。第1種はメーカーから委託された車両を顧客に販売し、その報酬としてメーカーからコミッションを受け取るタイプである。第2種は顧客からの前払い金をメーカーに渡した後に車両をメーカーから受け取るタイプである。後者はメーカーから車両を買い取ったので、ディーラーの萌芽形態だと言われている¹⁹。

1890年、ウィリアム・メッツガー（William E. Metzger）はキャデラック社とフランチャイズ契約を結んで、自動車の代理販売を行った。それは米国の最初の自動車ディーラーだとされている。しかし、当時の自動車フランチャイズ契

¹⁸ 孫（2000）、P28。

¹⁹ 塩地（2002）、P46。

約の中では現在のような厳密なものではなかった。まず、それらの契約はディーラーと代理商の概念を区別しなかった。それどころか、ディーラーを一年間以内の「排他的な代理商 (exclusive agent)」と記述していることが多かった。次に、契約はディーラーに独占販売、アフターサービスの提供、販売価格の維持などを要求しながらも、製造業者の自身に関する義務がほとんど規定されなかった。例えば、製造業者によるディーラーのテリトリー内での販売活動が明確に禁じられていなかった。また、ディーラーはメーカーが定められたスケジュールに従い、約束した量の自動車を現金払いで引き受ける義務が書かれながらも、引き取らなかった場合の罰則が書かれていなかった。さらに、ディーラーの排他的なテリトリー内で販売を行う他のディーラーに対する罰則もなかった。そして、契約の解消権は製造業者だけを持っていた。

このように、最初のフランチャイズ契約は現在のような厳密なものではなかった。不明確な契約条件のもとで、製造業者とディーラーとの間にトラブルが多発し、裁判まで発展したケースも少なくなかった。その後、製造業者はフランチャイズ契約における幾つかの重要な項目を変更し、自分の有利立場を固めた。1908 年頃、ほとんどの製造業者は「代理商」、「代理店」などの言葉を除いた。それまでの「排他的な代理商 (exclusive agent)」という言葉も『排他的な販売』の権利 (the right of “exclusive sale”)」に変更された²⁰。また、1910 年になると、ディーラーがそのテリトリー以外の販売や他社製品の取扱いなどが明確に禁じられるようになった。さらに、契約で定めた車両台数を引き受けない場合、ディーラーが支払った保証金が没収される条項も含まれていた。

ところが、取引においては、一方だけに圧倒的な有利条件が与えられると、成立はしないので、いよいよフランチャイズ契約の修正はディーラーを配慮するようになった。まず、ディーラーのテリトリー内で製造業者による直接販売が明確に禁じられた。次は、ディーラーは契約中止の権利を持つようになった。

このように、現在の自動車フランチャイズ契約と似たような契約は 1910 年ごろにすでに出来上がった。これは「ディーラー・システム」の始まりとも言える。しかし、メーカーとディーラーとの対立は個別的な事例に過ぎなかったことから、当時の「ディーラー・システム」は「フランチャイズ方式」の性質を持つわけではなかったと言える。また、前に述べたとおり、全体としてこの段

²⁰ 孫 (2000)、P32。

階の米国の自動車流通は依然として多種多様な流通形態が並存する状況にあった。つまり、米国において、「ディーラー・システム」は完全なシステムとしての経済基盤を持ち、そして「フランチャイズ方式」の性質を持つようになったのは次の段階だと推測できる。

(2) 確立期（1911 年～1929 年）

1908 年 10 月 1 日、フォード社は「T 型車」を発売した²¹。「T 型車」の登場をきっかけに米国自動車産業は一気に大量生産時代に突入した。1910 年米国の乗用車工場出荷台数は 18.1 万台しかなかったが、1929 年になると、445.5 万台を突破した²²。大量生産体制の構築によって、自動車の供給能力が大幅に拡大される一方、自動車の価格も大幅に下落した。1911 年から 1924 年の 13 年間、フォード社の T 型ランアバウトは 590 ドルから 260 ドルへ、ツーリング・カーは 690 ドルから 290 ドルへと下がった。その影響を受けて、自動車が急速に普及し始めた。1910 年から 1929 年までの間、米国での乗用車登録台数は 45.8 万台から 2300 万台あまりへと増加し、自動車の普及率も 1000 人に 5 台から 1000 人に 189.9 台へと上昇した²³。

ところが、大量生産体制の実現によって、自動車の供給量が急増し、一時期自動車の需要が供給に追いつかない状況となった。このような背景のもとで、メーカーは競争相手に勝たないと生き残れない状況に陥り、競争優位を構築するために新たな流通経路を模索するようになった。

1910 年以降、フォード社は米国の全国各地で支社や営業所を設立し、自社製品の販売ルート管理に乗り出した。例えば、1911 年 10 月に設立されたフォード社のサンフランシスコ支社が最初は配送センターの機能のみを持っていたが、その後、組立工場（1913 年前後）になって、生産活動を行うと同時に卸売販売と一部の小売販売もやり始めた²⁴。当時、サンフランシスコ支社は自動車販売業に参入しようとする個人や中小企業家を探し、その中から適切な人材を選び出し、ディーラーとして受け入れた。サンフランシスコ支社と同じように、フォ

²¹ 「T 型車」の登場は自動車産業史上の大きなイノベーションの 1 つだとされている。それは徹底したコスト管理と生産過程の合理化のもとで、製品の標準化生産が実現され、新しい生産システムとして誕生したことを意味しているからである。

²² 塩見（1986）、P336～337。

²³ 同上、P205。

²⁴ R・S テドロウ（近藤文男訳）（1993）、P157。

ード社の各支社や営業所はディーラーの設置や選別を含めたディストリビューターの機能だけでなく、小売販売という直営店としての機能も有していた。しかし、1916年11月、フォード社は「支社を通じての小売販売と納車を廃止する」という決定を発表した²⁵。それはフォード社が分社直販方式とディーラー経由の販売といった2つの販売ルートと比較して出した結論とも言える。

メーカーにとってディーラーの設置および管理のコストは支社や営業所と違い、低コストで実現できる。また、大量販売を実現するには多くの販売拠点が必要された当時においては、支社や営業所の設置よりディーラーの設置のほうが断然速い。さらに、当時ディーラーになり得る潜在的な個人や中小企業家が多数存在し、メーカーにとってディーラーの設置は困難なことではなかった²⁶。

ところで、フォード社はディーラーを管理するため、各支社や営業所において巡回営業員を設置し、各ディーラーへの定期訪問を規定し、そして幾つかの事項に関する報告書の提出をも要求した。それらの事項は主に以下である。①ディーラーの販売地域の人口や住民の資産状況の調査。②地域の経済状況の分析。③ディーラーの投資資本金と信用性の予測。④部品在庫数の集計。⑤ディーラーの地域影響力、販売力、広告力、市場独占力、販売実績の評価。⑥ディーラーの従業員への評価。

さらに、フォード社はディーラーをランク付けで管理する例もあった。1907年に設立されたアトランタ支社は78社のディーラーをAクラスからEクラスまで分類した。最もよいAクラスは、良いところに立地し、内装、外装もよく、設備や修理器具が優れて、ショールームや修理スペースも持ち合わせている。また、自動車販売に関する販売計画や会計システムなどもきちんととしている。一方、Eクラスは立地、建物、設備が悪く、販売に関する計画や記録はまったくない。さらに、サービスの提供もなく、会社側の指示に従わない場合も多く存在している。

1920年代に入ると、米国の消費市場は飽和化しつつあり、買い替え需要は自動車需要の中心へと変わった。それにもかかわらず、フォード社は依然として一車種限定生産という戦略に拘り、生産を盲目に拡大し、そして増加分の車をディーラーに押し付けた。その要求に応じないディーラーを容赦なく切り捨て

²⁵ R・Sテドロウ（近藤文男訳）（1993）、P158。

²⁶ ディーラーの代替相手は多数存在していたゆえ、指示に従わないディーラーを簡単に放棄できるからである。

た。さらに、フォード社は新規市場を開拓するには販売網の更なる浸透が必要だと考え、ディーラーのテリトリーをさらに細かく分けた。その結果、1921年から1924年にかけて、ディーラーの数は五割以上も増やした²⁷。一方、その反面、フォード社の高圧政策でディーラーの不満が高まり、多くの優良なディーラーは相次ぎ他社に乗り換えた。

1920年代において、フォード社の強圧政策と違い、「ディーラー・ヘルプス」を掲げたのはジェネラル・モーターズ（以下、GMと略す）である。GM社は1908年9月16日にウィリアム・クラッポ・デュラント（William Crapo Durant）によって設立された²⁸。GM社の最大の特徴は本社が中央管理機構として戦略的な意思決定を行うが、下の各子会社に独自性を維持させ、豊富な製品ラインを目指すところにある。GM社は最高級ブランドのキャデラックを始め、ビュイック、オールズモビル、ポンティアック、シボレーなどの複数のブランドを持ち合わせていた。これらのブランドはそれぞれの顧客層に対応することは言うまでもないが、それぞれ独自の販売ルートを持っている。つまり、キャデラックのディーラーは基本的にキャデラックの車しか販売しないことである。GM社のもう1つの特徴は車種のモデルチェンジを年間ごとに行うことである。それは従来の突発的な新車導入と違って、購買者の計画的なモデルチェンジを予測し、その買い替えを狙って新車を開発する計画である。

GM社が掲げた「ディーラー・ヘルプス」は主に4つの政策で実行されていた²⁹。1つ目はディーラーへの金融支援政策である。GM社はGM販売金融会社を設立し、消費者だけでなく、ディーラーに対しても資金を提供している³⁰。2つ目はディーラーの在庫負担への軽減である。GM社は1920年代後半からモデル・チェンジに伴う旧モデルの在庫に対して、ディーラーを補償し始めた。例えば、GM社は新モデルを発表した場合、ディーラーの手元にある旧モデルに対して表示価格の5%のリベートを支払った例がある。3つ目はディーラーへの標準会計方式の導入である。1927年、GM社は自動車会計会社を設立し、ディーラーに標準会計

²⁷ R・Sテドロウ（近藤文男）（1993）、P160。

²⁸ 1904年、デュラントは経営危機に陥ったビュイック社を買収し、自動車産業に参入した。その後、オールズモビル社、キャデラック社、ポンティアック社の買収、ローラーペアリング、リム、ラジエターなどの供給業者との吸収合併の結果として、GM社は誕生した。詳細はウィリアム・J・ホルスタイン（グリーン裕美訳）（2009）にご参照。

²⁹ A・P・スローン（有賀裕子訳）（2003）、P316～326。

³⁰ GM販売金融会社は、ディーラーと消費者との間で結ばれた小売月賦販売契約を認め、そこで発生する消費者の債務管理を直接に引き受けた。

方式を導入させた。これによって、GM 社ディーラーは他のディーラーとの実績比較ができ、自身の経営上の問題をいち早く知ることができるようになった。また、GM 社はこのシステムを通して、財務的な援助をも行った。4 つ目は中古車政策である。1920 年代、当時のメーカーは生産のフルラインを確保するため、市場飽和状態を完全に無視し、多くの新車をディーラーに押し付けた。ディーラーはメーカーから課せられた新車販売を消化するために中古車の下取りという販促手段に出た。その結果、ディーラーは大量の中古車在庫を抱えるようになった。在庫コストを削減するため、多くのディーラーは中古車を赤字で販売しなければならないこととなった。これはいわゆる 1920 年代の中古車下取り問題である。この問題に対して GM 社は中古車を抱えたディーラーに一定の資金を提供したうえで、中古車の販売割当を行い、そして中古車の販売を促進するための再整備作業をも標準化させた。

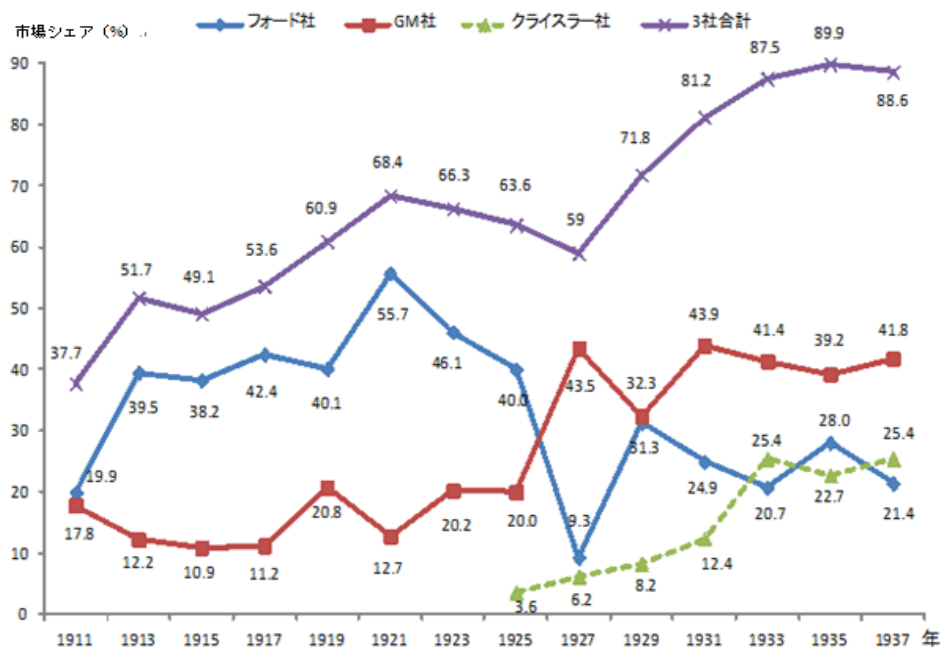
GM 社の多ブランド戦略と「ディーラー・ヘルプス」政策が見事に功を奏して、同社の市場シェアが 1921 年の 12.7% から 1927 年の 43.5% へと急上昇した。1927 年、フォード社を超えて GM 社は自動車業界のトップとなった。GM 社の好調と裏腹に、フォード社の市場シェアは 1921 年の 55.7% から 1927 年の 9.3% へと落ち込んだ³¹。1929 年、フォード社、GM 社、クライスラー社、いわゆるビッグ・スリーの市場シェアは 71% 以上に達し、ビッグ・スリーによる寡占体制が形成されつつある（図表 2-1-1）。

この段階において、フォード社を始め、殆どのメーカーは「ディーラー・システム」の構築に力を入れるようになった。その結果、「ディーラー・システム」が完全に確立され、米国の自動車流通の中心となった。しかし、この段階では、「ディーラー・システム」の中心内容はメーカーによる一方的な支配であった。つまり、この段階は「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の出発点とも言える。この段階において、多くのディーラーがフォード社の厳しい支配に耐えず、GM 社へ転向することを選んだ。ところが、フォード社のディーラー管理策にしても、GM 社の「ディーラー・ヘルプス」策にしても、いずれもメーカーから出された政策であって、ディーラーはそれについて交渉の術を持っていなかった。このような一方的な関係が「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の不安定性を生み出した。この不安定性の問題が解決されたのは次

³¹ 1920 年代後半以降、中価格車の販売を中心としてクライスラー社もシェアを順調に伸ばした。

の段階である。

図表 2-1-1 ビッグ・スリーの市場シェアの推移（1911～1937 年隔年）



原出所：Chandler, A. D., Jr., .Giant Enterprise, Harcourt, Brace&World、1964、P. 3.

出所：孫（2000）、P50。

（3）安定期（1930 年～1960 年）

1929 年の金融危機が米国の自動車産業に大きな打撃を与えた。米国では乗用車の登録台数は 1930 年の 2,303 万台から 1933 年の 2,065 万台へと 4 年連続で前の年を下回った。一方、米国自動車産業の寡占化がさらに進行した。前の図表 2-1-1 で示しているように、ビッグ・スリーによる市場シェアは 1927 年の 59% から 1937 年の 88.6% まで上昇した。ビッグ・スリーの市場シェアの拡大に伴い、多くの「インデペンデント・メーカー」（独立の中小メーカー）は倒産した³²。

経済全体の後退、消費の低迷、「インデペンデント・メーカー」の倒産はディーラーの経営に大きな打撃を与えた。米国では自動車のディーラー数は 1929 年の 50,984 社から 1934 年の 34,069 社へと急減した³³。つまり、この 5 年間で 1/3 以上のディーラーが脱落した。また、1931 年に行われたディーラー調査による

³² 1938 年に生き残った「インデペンデント・メーカー」は僅か 8 社だと言われている。

³³ 孫（2000）、P62～63。

と、全ディーラーの中で黒字経営のディーラーは僅か 34%で、赤字経営のディーラーは半分以上である³⁴。

1933 年、米国政府は恐慌の打開策として「全国産業復興法 (National Industrial Recovery Act)」を打ち出した。1934 年以降、自動車産業は回復し始めたが、ディーラーの経営は依然として厳しい状況にあった。米連邦取引委員会 (Federal Trade Commission 以下 : FTC) の調査によると、1935 年に 26%、1936 年に 19%、1937 年に 25%のディーラーが赤字経営をしていた。そして、その間のディーラーの平均投資利益率は 1935 年に 9.49%、1936 年に 14.74%、1937 年に 12.64%であった。一方、メーカーの代表である GM 社の 1927 年～1937 年の平均投資利益率は 25.5%であった³⁵。つまり、経済不況の時、多くのディーラーは厳しい経営に強いられる一方で、メーカーは依然として多くの利益を獲得している。

そこで、ディーラーはメーカーに強く反発し、フランチャイズ契約が不公平な取引方法であることを政府に訴え、メーカーへの規制を求めた。1938 年、ディーラーの全国組織である「全米自動車販売店連合会 (National Automobile Dealers Association 略称 : NADA)」は多数のディーラーの支持を得て、公正取引の視点からディーラーの経営実態、自動車フランチャイズ契約の実態と問題点についての調査を議会に依頼し、そして議会で通過した。その後、自動車フランチャイズ契約に関する調査が行われ、1939 年に「自動車産業に関する FTC 報告書」FTC Report on the Motor Vehicle Industry、以下、FTC 自動車報告と略す) が提出された。

「FTC 自動車報告」ではフランチャイズ契約の数多くの「不平等性」が指摘された。その①、メーカーは契約の不履行という曖昧な理由で一方的に契約を中止することができる。その②、ディーラーは一旦新車をオーダーしたら、それを変更や中止することができないが、メーカーはすべてのディーラーのオーダーを拒絶することができる³⁶。その③、ディーラーはメーカーにとって「満足」な行動を取ることが義務付けられている。しかも、その「満足」の内容はメーカーから口頭で伝えられる。その④、ディーラーはメーカーの圧力によって、常に実際の需要より多くの新車を注文しなければならない。その⑤、メーカー

³⁴下川 (1981)、P188～189。

³⁵孫 (2000)、P64～68。

³⁶多くの場合、すでに受け入れたディーラーのオーダーを実行しなくても責任を負うことはない。

はディーラーの経営状況と販売実績を点検する権利を持ち、競合他社が生産した自動車部品やアクセサリーなどの販売を禁ずる。その⑥、メーカーが輸送業者に自動車を引き渡した時点で、自動車に関するすべてのリスクはディーラーが負うことになる。その⑦、メーカーはディーラーに様々な追加料金を課すことができる。特にディーラーに対しする広告費の徴収は常態化している³⁷。

また、同報告により、当時、85%のディーラーが赤字状態にあり、そして残りの15%のディーラーが新車1台あたり僅か19.09ドルの利益しか得ていなかったという驚きの事実も明かされた。その結果、FTCは自動車のフランチャイズ契約には抜本的な修正が必要であると結論付けた。

その後、FTCは独占禁止法に基づき、主要な自動車メーカーに対して訴訟手続を開始した。その結果、自動車メーカーがディーラーに対する様々なコントロールは独占禁止法に違反すると判断され、メーカーが規制され始めた。また、独占禁止法とは別に、自動車メーカーの不公正な取引行為を規制しようとする立法運動が1930年代後半から州レベルと連邦レベルで活発になった³⁸。1940年までに、およそ10の州において事業許可法（licensing law）が実施された。それらの中心的内容はメーカーが不公正な方法でディーラーを扱うことが発覚されたら、相当の罰金、あるいは、その州における当メーカーの自動車販売許可書が取り消されるものである。

それらの影響を受けて、1937年からGM社はフランチャイズ契約の中の幾つかの条項を見直し始めた。まず、メーカー側が無断で契約を中止する場合、ディーラーが一定の補償を得るようになった³⁹。次に、広告費の徴収に関して、メーカーが公正的な立場を約束した。また、メーカーが新モデルを発売した時、旧モデルの在庫を持っているディーラーに対してさらなる補償をするようになった。さらに、ディーラーのテリトリーを保護する条項も新たに加えられた。その内容は、他のディーラーのテリトリーを侵害したディーラーに罰金を要求し、その罰金を侵害されたディーラーに支給することである。その後、他のメーカーもGM社と同じように自社のフランチャイズ契約を修正した⁴⁰。つまり、メーカーは法律の圧力を受けてフランチャイズ契約を公正化し始めた。

³⁷ 孫（2000）、P64～68。

³⁸ 同上書、P70～73。

³⁹ 例えば、一定期間以内の新車と新しい部品、設備を買い戻すことなどがある。

⁴⁰ 孫（2000）。

1941 年、米国が本格的に第二次世界大戦に参戦し、米国の経済体制が一変した。戦時経済体制のもとで軍需品の生産が自動車産業の中心になり、乗用車の生産が大幅に落ち込んだ。米国では乗用車生産台数は 1941 年の 378 万台から 1942 年の 22.2 万台、そして 1943 年の 139 台へと一気に激減した。殆どのディーラーは新車の仕入れルートを確保できず、約 1/4 のディーラーが脱落した。そして生き残ったディーラーは主に中古車の販売、修理サービスと部品販売を通して経営を維持していた⁴¹。

終戦後、戦時体制で抑圧された市場需要が一気に爆発し、新たな自動車ブームが引き起こされた。米国では乗用車の生産台数は 1944 年の 610 万台から 1945 年の 6.9 万台へと急速な回復を見せた⁴²。しかしながら、米国のビッグ・スリーはその影響力の大きさのゆえ、戦時中に軍需生産への転換が容儀なくされた。その結果、民需生産への転換は少しの時間がかかった。これを契機に多くのインデペンデント・メーカーは成長し始めた。当時、代表的なのはハドソン (Hudson Motor Car Company)、ナッシュ (Nash Motor Car Company)、パッカード (Packard Motor Car Company)、スチュードベーカー (Studebaker Corporation)、ウィリス・オーバーランド (Willys-Overland Company)、カイザー・フレイザー (Kaiser-Frazer Corporation) の 6 社であった。1930 年代ごろ、これらのメーカーの市場シェアは僅か 10% しかなかったが、1945 年から急速に拡大し、1949 年になると、全米市場の半分弱を占めるようになった。インデペンデント・メーカーの成長につれて、新規参入のディーラーが急増し、1949 年時点で、乗用車のディーラー数は 49,200 社まで増加した (図表 2-1-2)。

1950 年代に入ると、ビッグ・スリーの生産が完全回復し、インデペンデント・メーカーの市場シェアはビッグ・スリーに急速に奪われた。また、自動車市場成長の鈍化の影響もあり、インデペンデント・メーカーは弱体化し始めた。1960 年代に入ると、インデペンデント・メーカーは、アメリカン・モーターズ (American Motors Company) の 1 社のみとなった⁴³。メーカー数の減少に伴い、ディーラー数も急激に減少した。図表 2-1-2 で示しているように、1949 年を境に乗用車のディーラー数は減少傾向に転じた。1949 年から 1960 年までの 11 年

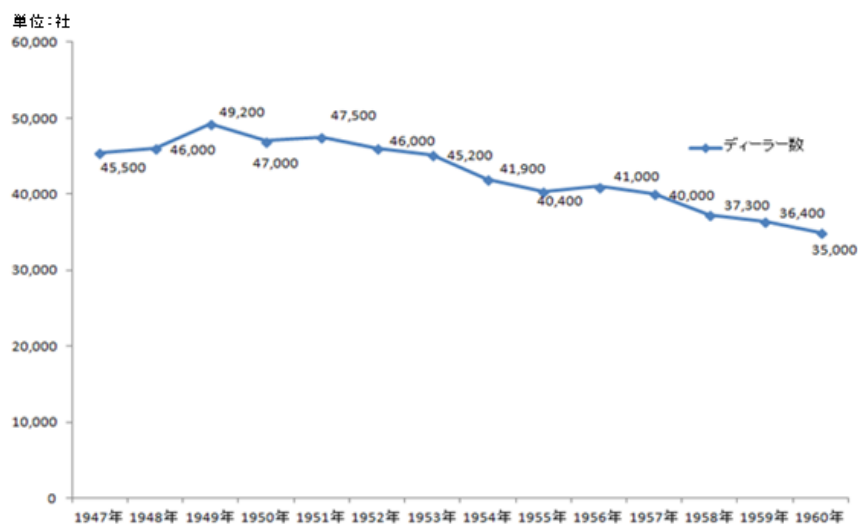
⁴¹ 塩地/T・D・キリー (1994)、P70。

⁴² 孫(2000)、P75。

⁴³ アメリカン・モーターズは 1954 年に、スチュードベーカー、パッカード、ハドソン、ナッシュの 4 社の合併によって設立された。

間、毎年平均約 1200 社のディーラーが脱落した。1960 年、米国の乗用車ディーラー数は 35,000 社となった。

図表 2-1-2 1947 年～1960 年 米国の乗用車ディーラー数の推移



出所：NADA（全米自動車ディーラー協会）DATE 各年版によって筆者作成。

ところが、乗用車の生産が解禁された以降、GM 社は多くの資金をモデル・チェンジ及びそれに関する宣伝に投入し、多くの新モデルを発売した。新モデルは殆ど大型、高排気量の高価格製品であったにもかかわらず、販売が好調であった。これは GM 社に莫大な見返りをもたらした。さらに GM 社はその高利益を維持するために、管理価格制を導入した。1950 年代に入ると、フォード社とクライスラー社が GM 社に追随し、同じような政策を取った⁴⁴。

モデル・チェンジ政策はメーカーの交渉力が向上させ、管理価格制はメーカーの価格支配力を強化させた⁴⁵。つまり、メーカーの支配力が再び強化し始めた。1953 年、自動車の過剰生産問題が浮上した。それにもかかわらず、メーカーは再び契約中止、あるいは、新規ディーラーの設置という恐喝手段を利用し、ディーラーに新車を押し付けた⁴⁶。その結果、ディーラーの経営状況が急速に悪化し、多くのディーラーは乱売を開始した。

⁴⁴ 下川（1981）、P200。

⁴⁵ モデル・チェンジによって、メーカーは新たなディーラーを設置することが可能となった。一方、管理価格制によって、小売販売価格までもメーカーからコミットを受けることになった。

⁴⁶ 塩地/T・D・キーリー(1994)、P71。

メーカーの支配から逃れ、そして乱売問題を解決するために、1954年からNADAを中心とするディーラー勢力は様々な活動を展開した。1955年、フォード社のディーラーは自由裁量で店舗の立地や施設を決めるようになったことがその成果の1つである。さらに、大きな成果と言えるのは1956年8月の「誠実法 (Good Taith Act、あるいは、Dealer Day in Court Law)」の成立である。「誠実法」は、メーカーとディーラーとの関係が平等であることを原則に、メーカーによる一方的な支配を堅く禁ずる一方、ディーラーの不正行動にも対処する。さらに、この法はフランチャイズ契約に対して柔軟な姿勢で対応すべきことを示し、政府による介入を最小限にすることを示唆した⁴⁷。「誠実法」に対応するため、1956年、GM社は新たなフランチャイズ契約を実施した。その契約には、ディーラーとメーカーの間にトラブルが発生したら、偏見のない第三者的な審判員が調整を行うこと、ディーラーが自主的な選出を通してディーラー全国評議会に参加できることなどの内容が含まれている⁴⁸。

以上のように、一旦市場不景気、あるいは、市場リスクが発生したら、メーカーはフランチャイズ契約を利用し、それをディーラーに転嫁する。一方、ディーラーはそれに反発し、様々な努力を通して立法という強力な交渉手段に得た。その結果、一方的な支配がもたらした「ディーラー・システム」の不安定性が法律の介入によって一時解消されるようになった。つまり、ビッグ・スリーによって構築された「フランチャイズ方式のディーラー・システム」が漸く安定性を持つようになった。

(4) 変容期 (1960 年以降)

1950 年代ごろ、ビッグ・スリーは高収益を獲得するために、大型、高排気量の新製品を次々に発売してきた。一方、1950 年代後半の戦後最大の景気後退はコンパクト・カーへの需要を掘り起した。これは外国輸入車に絶好のチャンスを提供した。

1960 年代から旧西ドイツや日本を始めとする多くの外国メーカーは米国に向けて車を輸出し始めた。1965 年、米国の輸入車台数は約 45.8 万台で、市場シェアは 5.2% しかなかったが、1969 年になると、輸入車台数は 110 万台以上まで増

⁴⁷ 孫(2000)、P80～81。

⁴⁸ A・P・スローン (有賀裕子訳) (2003)、P337。

加し、その市場シェアも 12.23%まで拡大した⁴⁹。

1970 年代に入ると、第一次、第二次オイルショックの発生によってガソリンの価格が急騰し、これに加えて、省エネ、環境保護主義の台頭によって低燃費のコンパクト・カーへの需要がさらに高まった。これらを背景にして、米国での輸入車台数はさらに増加し、1970 年代末米国では輸入車のシェアは全米市場の 20%以上に達した⁵⁰。

輸入車販売の好調に対して、大型車の生産に没頭したビッグ・スリーは大きく衰退した。1970 年代末にクライスラーが倒産寸前まで追い込まれ、1980 年代に入ると、ビッグ・スリー揃って赤字経営となり、ついにビッグ・スリーによる寡占体制が崩壊し始めた。輸入車販売に対抗するために、ビッグ・スリーは政府に働きかけ、外国輸入車に対する政府規制を強く求めている。一方、米国内の保護主義も台頭し、外国輸入車への抵抗が強まった。そういう状況に対処するために、殆どの外国メーカーは現地生産に踏み切った。1986 年、トヨタはカリフォルニア州で GM 社と合弁で乗用車生産工場 NUMMI を設立し、その後は単独資本でケンタッキー州（1988 年）に生産工場を建設した。日産はテネシー州（1983 年）、本田はオハイオ州（1983 年）、三菱はクライスラーとともにイリノイ州（1985 年）、マツダはミシガン州（1987 年）、各メーカーはそれぞれ米国内で生産工場を建てた。現地生産を通して、外国メーカーは政府の規制をクリアし、米国で存続基盤を得た。それらの販売網もそのまま維持、あるいは拡大されるようになった。

1990 年代以降、外国メーカーの成長とともに、ビッグ・スリーの市場シェアは徐々に侵食されていた。1991 年のビッグ・スリーの市場シェアは 70.63%（その内：GM 社 35.09%、フォード社 23.29%、クライスラー 12.25%）であったが、2001 年に 64.49%（その内：GM 社 28.34%、フォード社 22.87%、クライスラー 13.28%）となり、そして、2011 年に入ると 46.39%（その内：GM 社 19.66%、フォード社 16.58%、クライスラー 10.69%）まで減少した⁵¹。2006 年、トヨタの市場シェアは 15.41%でクライスラーの 12.98%を上回り、ビッグ・スリーという言葉は本来の意味を失った。同年、日本メーカーのトップ 3（トヨタ、日産、ホンダ）の市場

⁴⁹ 塩地/T・D・キリー(1994)、P126。

⁵⁰ 同上書。

⁵¹ NADA DATE 各年版。

シェアはついに全米市場の 30%以上を達成した⁵²。

ビッグ・スリーの衰退の原因は競争の少ない環境による労働生産性の低さにあると言われているが、その販売網の不効率性もその一要因だということが明白である。もちろん、外国メーカーの成功はその販売網の構築と切り離して語れない。実際に、外国メーカーによる販売網の構築は米国の自動車流通システムに大きな影響を与えた。

まず、メーカーに対するディーラーの選択肢が増加した。1970 年代後半、外国メーカーが自社の販売網の未整備のため、既存のビッグ・スリーの販売網を利用しようとした一方、輸入車の販売が非常に好調なので、多くのビッグ・スリーのディーラーは併売を行うようになった。図表 2-1-3 で示しているように、1979 年の時点で、米国でのディーラーの併売率はすでに 44%までに達したが、その後、政府の輸入規制によって急激に低下した。しかし、1984 年以降、外国メーカーの現地生産の開始に伴って再び急激に回復し、1986 年になると、半分以上のディーラーが併売を行うようになった。

図表 2-1-3 専売、併売区分によるディーラー数の推移 (1979 年～1987 年)

年	国産車専売	輸入車専売	併売	合計	併売率
1979年	11,650	4,500	12,700	28,850	44.0%
1980年	11,600	4,550	12,100	28,250	42.8%
1981年	10,000	4,550	12,050	26,600	45.3%
1982年	14,500	4,000	7,250	25,750	28.2%
1983年	14,675	3,950	6,100	24,725	24.7%
1984年	14,625	3,875	6,225	24,725	25.2%
1985年	12,300	3,825	8,500	24,625	34.5%
1986年	7,150	4,425	13,525	25,100	53.9%
1987年	8,175	4,750	12,225	25,150	48.6%

出所：塩地/T・D・キーリー (1994)、P134。

その後、基本的に併売率は増加する傾向にある⁵³。しかし、それは主にビッグ・スリーの専売ディーラー数の減少によるものである。実際には外国メーカーの専売率が高くなってきた。図表 2-1-4 で示しているように、2006 年、ビッグ・スリーの専売フランチャイズ数は 6927 であるのに対して、外国メーカーの専売

⁵²NADA DATE 2012 年版。

⁵³1990 年代以降、米国においてデュアルチャネル化が増大で、ショールームは分けてあるが、1 つの建物の中で複数のメーカーのブランド車が販売される傾向が強まった。

フランチャイズ数は 5904 であった。2012 年になると、ビッグ・スリーの専売フランチャイズ数は 4297 まで減少した。一方、外国メーカーの専売フランチャイズ数は 6996 まで増加した。2006 年から 2012 までの間、ビッグ・スリーの併売率は 76%以上の水準で維持され、減少する傾向はなかったのに対して、外国メーカーの併売率は 2006 年の 46.4%から 2012 年の 34.7%まで下がった。

図表 2-1-4 米国ディーラーの併売率（2006 年～2012 年）

年	BIG3の専売 フランチャ イズ数	BIG3の併売 フランチャ イズ数	外国メーカ ーの専売フ ランチャイ ズ数	外国メーカ ーの併売フ ランチャイ ズ数	フランチャ イズ総数	BIG3の併売 率	外国メーカ ーの併売率	総併売率
2006年	6,927	22,694	5,904	5,116	40,641	76.6%	46.4%	68.4%
2007年	6,528	22,769	6,127	4,861	40,285	77.7%	44.2%	68.6%
2008年	6,133	22,591	5,463	5,525	39,712	78.6%	50.3%	70.8%
2009年	5,432	22,045	6,544	4,082	38,103	80.2%	38.4%	68.6%
2010年	4,561	19,543	6,510	4,079	34,693	81.1%	38.5%	68.1%
2011年	4,424	14,320	6,748	3,817	29,309	76.4%	36.1%	61.9%
2012年	4,297	14,213	6,996	3,725	29,231	76.8%	34.7%	61.4%

出所：Automotive News Dealer Date 2005～2012 版より筆者作成。

次に、ディーラーの規模が大きくなり始めた。進出した外国メーカー、特に日本メーカーは比較的に大規模なディーラーを設置した。それらのディーラーの販売効率が高く、メーカーに対する満足度も高かった⁵⁴。1980 年代以降、殆どの日本メーカーはできるかぎりディーラーを多めに設置するビッグ・スリーと違って、1000 社前後のディーラー網だけで全米市場をカバーし、そして成功を収めてきた。さらに、1990 年代後半以降、第 2 フランチャイズの設置に関しては、日本メーカーのトップ 3 は日本と同じような広域テリトリーを導入し、僅か 100～300 社のディーラーで全米高級車市場を攻略した。

その影響を受けて、ビッグ・スリーは自社のディーラーが小規模かつ乱立しており、また顧客満足度が低いことを認識し、1990 年代後半からディーラー・コンソリデーション（統合）に乗り出した⁵⁵。

⁵⁴1990 年代、ビッグ・スリーの 1 店舗あたりの月販売台数 23～47 台に対して、日本メーカーのほうは 46～116 台である。

⁵⁵「ディーラー・コンソリデーション」とは、ある地域内における当該メーカーの複数ディーラー（5～15

1990 年、GM 社は「プロジェクト 2000」計画を打ち出した。その主な内容は以下のものである。①2000 年までにディーラー数を 9,000 社（1990 年当時）から 7,000 社へと削減する。②市場実態に合わせて販売チャネルを超える複合店（DUAL Shop）を設置する。③人口統計学や市場調査に基づいて、消費者の地域分布を把握し、ディーラーを設置する。その後、計画の推し進めるため、GM 社は GM リーティル・ホールディングスという統括会社を設置し、1999 年までに約 770 社のディーラーを買収した⁵⁶。しかし、それ以降、ディーラーの猛反発を受けて、全計画を放棄した。同様に、クライスラー社やフォード社もディーラー数の削減、販売チャネルの統合、統括会社の設立に乗り出したが、いずれも失敗に終わった。しかし、計画が失敗したとは言え、2000 年代以降もビッグ・スリーのディーラーがゆっくりではあるが、大規模化が確実に進んでいる⁵⁷。

また、ビッグ・スリーは日本メーカーに習い、新たなチャネルを設置する際に、大規模ディーラーを設置し始めた。例えば、サターン社（GM 社の子会社）その良い例である⁵⁸。1985 年に設立されたサターン社は大規模ディーラーの育成を目標に掲げ、全米を 216 のテリトリーに分けて、各テリトリーを 1 社のディーラーに任せることにした。そして、ディーラーがテリトリー内の複数拠点の設置も許されるようになった。つまり、日本の広域複数販売拠点型のテリトリー制が採用された⁵⁹。1996 年の時点で、サターン社は 173 社のディーラー、349 の販売拠点を持っていた。同年、サターン社の 1 拠点あたりの月間販売台数は 776 台で、当時米国の月間平均販売台数の 2 倍を軽く越えた。

さらに、専売ディーラーの設置にあたっては、力を付けてきた外国メーカー、特に日本メーカーはビッグ・スリーとは違う経営方針を採用したので、これも既存の「フランチャイズ方式のディーラー・システム」に変容をもたらした。

社程度で当該メーカーの異種フランチャイズを含む）の販売・整備拠点の統廃合や新規拠点設置などを、メーカーがディーラーへの資本（部分）参加などの手段を通じて図るとともに、マーケティング戦略の共通化や労務管理、購買管理などの経営全般の統合化を行うことである。なお、1990 年代の「メガ・ディーラー」の出現もその一要因とされる。塩地（2002）、P284 にご参照に。

⁵⁶ GM 社はそれらのディーラーの株の半分以上を買収していた。

⁵⁷ それは主に 2 つの原因によると考えられる。1 つ目はメーカーの破産危機に陥り、チャネルの統廃合が短時間で行われた。2 つ目はディーラー自身による大規模化が急速に進み始めた。

⁵⁸ その後、GM 社の採算性のため、サターン社は GM 社に吸収され、GM 社との姉妹車の販売が容儀なくされた。その影響を受けてサターン社は販売効率が悪くなって、2009 年の GM 社の倒産によって 2010 年 10 月に廃止されるようになった。

⁵⁹ 広域で、ディーラーがそのテリトリー内に幾つかの拠点の設置が許されるテリトリー制である。塩地洋（2002）に出自する。

1970 年当時、トヨタはすでに 5 つのディストリビューターと 809 社のディーラーを有し、全米市場をカバーするようになった。トヨタは定期会議を通して、傘下のディストリビューターとディーラーとの意思疎通を図ったうえで、新しい車両オーダーシステム「Delayer TVO System」を導入し、市場需要予測精度を向上させることでディーラーの在庫水準を適正なレベルに維持した。その結果、ディーラーがトヨタに対する信頼度と評判が高まり、メーカーとディーラーとの信頼関係が形成し始めた。

その影響を受けて、ビッグ・スリーも今までのディーラーとの対立関係から脱し、ディーラーとの協調関係を築こうとした。GM 社の新たなフランチャイズであるサターン社はその例でもある。サターン社は最高意思決定部門としてフランチャイズ・オペレイティング・チーム（以下 FOT）を設置した。この部門の構成員の半分はディーラーであった。つまり、サターン社は経営権限の一部をディーラーに譲り、ディーラーとの協調関係を築こうとした。その結果、サターン社は米国伝統的な「フランチャイズ方式のディーラー・システム」から脱出し、自動車価格のワンプライス制を可能にし、自動車の販売効率を倍以上にアップさせた。1991 年からの 6 年間、乗用車の販売台数においては、サターン社はトップの座を守り続けた⁶⁰。

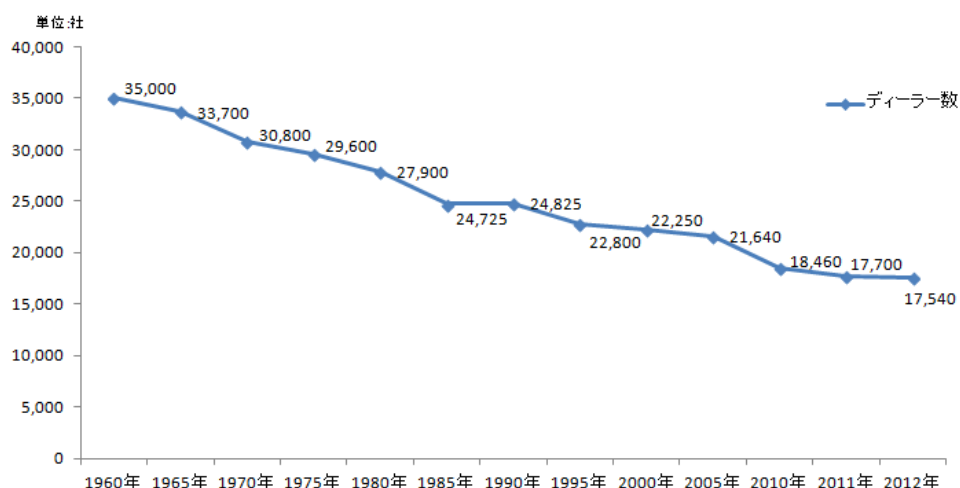
また、外国メーカーがディーラーのアフターサービスを非常に重視し、それは米国ディーラー全体のサービス水準を押し上げた。例えば、ドイツのフォルクスワーゲン（以下、VW 社と略す）はディーラーの整備士に対して、VW 社のすべての車種及びそのエンジンや部品などのかなり細部までの修理技術を身に付けるように要求した。また、自動車の欠陥を一旦発見すると、迅速に修理や回収をするだけでなく、ディーラーとメーカーの両方から謝罪状が送られる。これらのサービス理念や手法は結果的に既存ディーラーにも導入されるようになった。

以上のように、外国メーカーによる販売網の構築が米国の従来の「フランチャイズ方式のディーラー・システム」に多大な影響を与えた。それに加え、自動車市場の成熟化、ディーラーの資本累積、外部資本の参入の活発化及び情報技術の発達などにより、米国の自動車流通は新たな展開を見せ始めた。まず、その展開として指摘しなければならないのは、ディーラー数の減少とディーラ

⁶⁰ 塩地（2002）、P61。

一の大規模化である。1960年代以降、外国メーカーの続々の参入にもかかわらず、米国のディーラー数は依然として減少し続けている。図表 2-1-5 で示しているように、1960 年米国の乗用車ディーラー数は 35,000 社であったが、2012 年になると、約半分の 17,450 社となった。

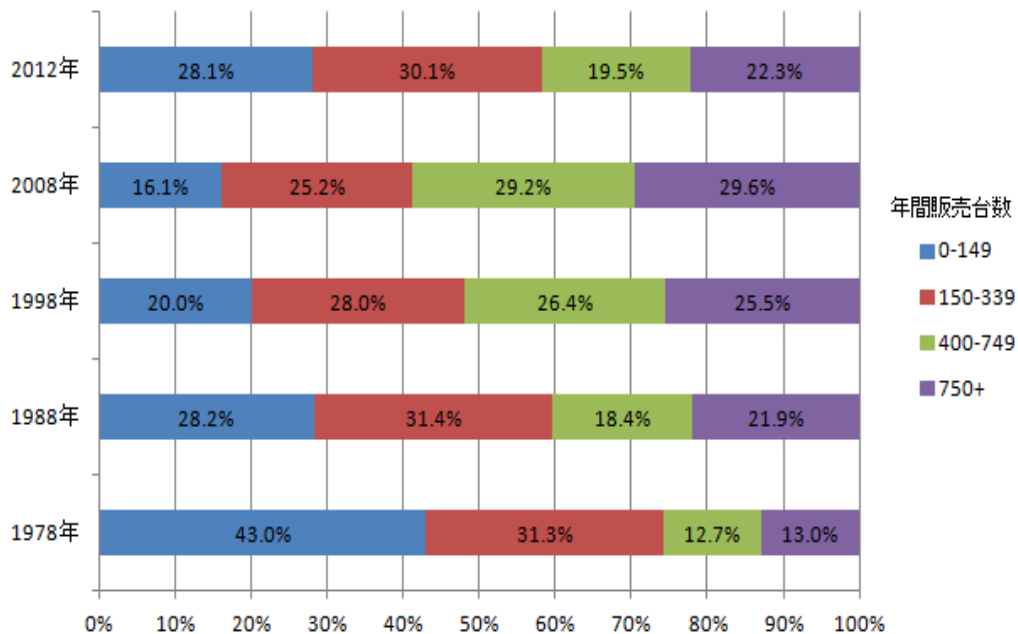
図表 2-1-5 米国の乗用車ディーラー数の推移（1960 年～2012 年）



出所：NADA（全米自動車ディーラー協会）DATE 各年版によって筆者作成。

1980年代後半以降、ディーラーの数の減少に伴い、ディーラーの大規模化が顕著となった。図表 2-1-6 で示しているように、1978年の時点で、年間販売台数 399 台以下の小規模ディーラーはディーラー全体の 74.3%である一方、年間販売台数 399 台以上の中規模ディーラーは僅か 25.7%にすぎなかった。1998 年になると、中規模ディーラーの割合は全ディーラーの半分以上を割って小規模ディーラーの割合を上回った。さらに 2008 年になると、中規模ディーラーの割合は、全ディーラーの 58.8%まで拡大した。しかし、2012 年になると、年間販売台数 399 台以上の中規模ディーラーの割合は少なくなり、ディーラーの大規模化が失敗したように見えた。実際にそれは 2007 年、サブプライムローン問題に端を発する世界金融危機に加え、2008 年のリーマンショックで、米国での自動車需要が大きく落ち込んで、新車販売台数が 3 年連続激減したためだと考えるのが妥当である。2007 年、米国の新車販売台数は 1608.9 万台であったが、2009 年になると、35%減の 1040.2 万台となった。2010 年以降、米国新車市場は回復傾向に転じたが、2011 年の新車販売台数は 1273.4 万台であり、まだ 2008 年の水準に回復していなかった。

図表 2-1-6 年間販売台数別のディーラーの割合の推移



出所：NADA（全米自動車ディーラー協会）DATE 各年版によって筆者作成。

ディーラーの大規模化が顕著になったのはメーカーの政策及びディーラーのグループ化の影響を受けたからと言える⁶¹。1980年代以降、ディーラーのグループ化が頻繁に行われて、その結果、「メガ・ディーラー」と呼ばれる巨大規模なディーラー・グループが出現した⁶²。

比較的早い時期に「メガ・ディーラー」となったのはカーマックス (CarMax) である。1993年、家電量販店サーキットシティが中古車販売に参入し、カーマックスという「中古車スーパーストア」を展開した。カーマックスは大量展示・定価格販売を売りに1997年までに6店舗を展開したが、その後、新車販売に参入した。1999年時点で、カーマックスは34社の中古車ディーラー、20社の新車ディーラーを持っていた。同年、米国史上最大規模な「メガ・ディーラー」

⁶¹ メーカーの政策に関しては前にすでに述べた。

⁶² 「メガ・ディーラー」とは1人のオーナーもしくは1法人が複数のメーカー、あるいは、同メーカーの異なるチャネルのフランチャイズをそれぞれ異なる地点で所有する大規模ディーラーのことである。ここで主に10社以上のディーラーを所有しているディーラー・グループを指す。通常の場合、「メガ・ディーラー」は買収を通して一気に規模を大きくすることが多い。「メガ・ディーラー」を所有構造から見ると、1つの持株会社（統括会社）が傘下の各ディーラーをそれぞれ子会社として所有しているケースが大半であるが、ディーラー・グループ全体が1社に包括され、各ディーラーそれぞれが1つの事業部門として経営されていることもある。「メガ・ディーラー」の出現は主に外部資本の参入によって行われたという。塩地（2002）、P250にご参照。

であるリパブリック・インダストリーズ社（1999年4月にオートネーションへ社名変更）が登場した。当社は1996年から中古車スーパーストア「オートネーションUSA」を急速に展開した後、1998年に新車ディーラーの買収に乗り出した。1999年時点で、オートネーション社（Auto Nation）は全米で290社の新車ディーラー、400以上の新車フランチャイズを有していた。同年の新車売上高が117億ドルにも達した。しかし、2000年に入ると、急成長したオートネーション社は多くの問題点を露出し、破綻寸前に追い込まれた。その後、オートネーション社は経営方向を転換して再出発し、経営規模より収益性を重視するようになった。2011年、オートネーション社のディーラー数は215社まで減少したが、経営が安定化し始めた⁶³。

実際に、2000年以降、「メガ・ディーラー」トップ10の大規模化はそれほど進まなかったのである。これは「メガ・ディーラー」トップ10が規模の拡大より経営効率の向上に力を入れるようになったからである。図表2-1-7で示しているように、1995年から1999年までの4年間、平均ディーラー数と新車販売台数においては、米国の「メガ・ディーラー」トップ10は目を見張るほどの急成長を実現した。また、ディーラーあたりの新車販売台数においても、全国平均水準を上回る18.6%の増加率を見せている。しかし、2000年以降、その成長のスピードは急速に落ち、2005年になると、平均ディーラー数29.6%、新車販売台数24.96%、それぞれ低い増加率しか実現されなかった。また、ディーラーあたりの新車販売台数は1999年より減少し、3.59%の減少率であった。2011年になると、平均ディーラー数、新車販売台数、ディーラーあたりの新車販売台数、「メガ・ディーラー」トップ10のいずれの項目もマイナスの成長を見せた。この結果が2007年発の金融危機の影響を強く受けていたことは明らかであったが、総販売台数にしても、ディーラーあたりの新車販売台数にしても、その減少幅が全国水準より高いのは「メガ・ディーラー」傘下のディーラーの規模が大きくならなかったことを示している。しかし、米国全体から見ると、2005年から2011年にかけて、「メガ・ディーラー」トップ10の売上高の割合は僅かであるが、0.9%上昇していた。つまり、「メガ・ディーラー」トップ10の経営の効率性が上がった。

⁶³2011年、オートネーション社の新車の卸売販売台数は小売販売台数の1/2となった。

図表 2-1-7 米国「メガ・ディーラー」上位 10 社の成長と変化

	項目	1995年	1999年	2005年	2011年
上位10グループ	平均ディーラー数(社)	30.1	81.4	105.5	95.5
	増減率	-	170%	29.6%	-9.5%
	販売台数(フリート除)(台)	32,305	103,587	129,442	95,923
	増減率	-	221%	24.96%	-25.89%
	ディーラーあたりの新車販売台数(台)	1073	1273	1227	1004
	増減率	-	18.6%	-3.59%	-18.14%
	ディーラーあたりの売上高	-	-	59,393,142	65,281,674
	増減率	-	-	-	9.90%
米国全体	ディーラー数(社)	22,750	22,250	21,495	17,540
	増減率	-	-2.2%	-3.4%	-18.3%
	販売台数(フリート除)(台)	15,120,000	17,000,000	16,945,000	12,734,200
	増減率	-	12.43%	-0.32%	-24.85%
	ディーラーあたりの新車販売台数(台)	665	764	788	726
	増減率	-	14.96%	3.18%	-7.9%
	ディーラーあたりの売上高	-	27,260,123	32,318,461	34,744,897
	増減率	-	-	18.6%	7.5%
上位10グループ/米国全体	全体販売台数の比	2.1%	6.1%	7.6%	7.5%
	全体売上の比	-	-	9.1%	10.0%

出所：Automotive News Dealer Date 各年版より筆者作成。

注：①統計の方法や時期の違いによって、Automotive News 統計したディーラー数と NADA 統計のディーラー数との違いがあるが、この表は一貫性のため、全部 Automotive News のデータを採用する。

②ディーラー数に関しては、統計は毎年 1 月に行われ、その年のディーラー数は実際、前年度年末の数値に等しいので、前年度の数値を取っている。

次に、米国の自動車流通の新たな展開としてあげられるのはオートモールの出現である⁶⁴。オートモールが米国で最初に出現したのは、1965 年のリバーサイド市（カリフォルニア）である。その後、西海岸地域を中心にオートモールが広がっていた⁶⁵。J. D. Power and Associates (1993 b) によると、1980 年には米国及びカナダにおけるオートモール数は 45 であったが、1985 年に 67、1990 年に 122、1993 年に 165 へと増大した。そして、J. D. Power の推定によると、オートモールにおける販売台数は、1991 年の 65 万台から 1993 年の 88.5 万台（1 モール平均 5400 台）へと約 36%も増加した。1993 年時点では、1 オートモール当たり 5 社のディーラーが集積し、9.2 フランチャイズが取扱われ、3.5 人のオーナーが存在するとされる⁶⁶。

さらに、その新たな展開としてあげられるのはインターネットを通じての自

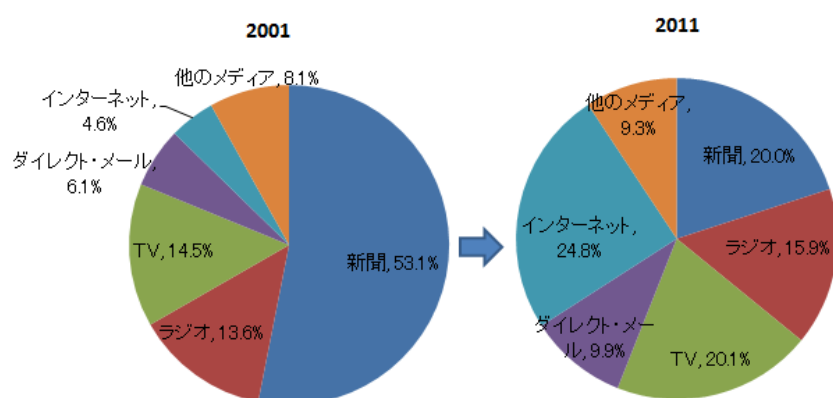
⁶⁴ オートモールとは、1 人または複数のオーナーによって所有され、かつ統一された一定の政策に基づいて運営されている複数（通常 4～5 社以上の）ディーラーの地理的集積形態である。

⁶⁵ 塩地（2002）、P270。

⁶⁶ 同上書。

自動車販売の急増である。米国では 1994 年 11 月にオートウェブ(Autoweb.com)、1995 年 3 月にオートバイテル (Autobytel.com) がインターネット (オンライン) を活用し、自動車流通において、顧客とディーラー間の仲介サービス事業を開始した。J. D. Power によると、何らかの形でインターネットを通して自動車を購入した顧客の比率が 1997 年の 16%から、1998 年の 25%、そして 1999 年の 40%まで増大した。これはディーラーやメーカーを含め、多くの事業者がインターネットの魅力に引かれ、積極的にインターネットを利用しようとしたからである。ディーラーによるインターネット利用の事例は、1995 年には存在しなかったが、1997 年には 22,700 社の内、約 60%ディーラーが自分の店のウェブサイトを持つようになった⁶⁷。一方、1990 年代後半、ビッグ・スリーを含め、多くの自動車メーカーは見積もり仲介の機能を持つサイトを立ち上げた。特に GM 社は電子商取引に注目し、e-GM という社内カンパニーを立ち上げ、インターネット技術の利用を通して、部品取引から新車販売、アフターサービスまでのプロセスを一括管理し始めた。2000 年以降、インターネットがさらに重要視された。図表 2-1-8 は米国ディーラーのプロモーション費用の 10 年間の変化を示している。2001 年、プロモーション費用の中にインターネットの割合は 4.6% しかなかったが、2011 年になると、新聞の割合を上回り、全体の 24.8%まで増大した。つまり、インターネットはディーラーにとって最も重要なプロモーションの手段となった。

図表 2-1-8 米国ディーラーのプロモーション費用の 10 年間の変化



出所：NADA DATE 2011 年版。

最後に、自動車流通の新たな展開としてあげられるのは自動車修理・サービ

⁶⁷ 藤本 (1991)、P21。

スを専門とするチェーン店の急成長である。これらのチェーン店は殆ど自動車修理を短時間で行い、そして低価格でサービスを提供している。1980年から1990年までの10年間、米国の自動車修理工場は31.5万軒も減少したのに対して、自動車修理チェーン店の数は1.7万店まで増加した。そして、1995年になると、自動車修理チェーン店の数は3.1万店まで増加した。その3.1万店の内、NAPA、AUTOZONE 及び PEP BOYS の三大チェーン店だけで1.3万店を超えた⁶⁸。そして2003年時点で、米国の自動車修理チェーン店トップ8の売上高が自動車修理・サービス業全売上高の半分まで拡大した。つまり、ディーラーの最も利益率の高い部分が大きく侵食され、販売とサービスの分離が起き始めた。

以上のように、1960年代に入ると、米国では自動車流通を巡る環境が大きく変化した。その結果、ビッグ・スリーが築いてきた「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の変容が容儀なくされた。まず、外国メーカーの参入と消費需要の変化によって、ビッグ・スリーによる寡占化体制が崩壊し、多くのディーラーは併売を行うようになった。つまり、専売制は部分的に崩壊し始めた。

次に、日本メーカーを代表とする外国メーカーはディーラーの経営の効率性を考え、比較的に大規模なディーラーを設置し、全国レベルの販売網の構築に成功していた。一方、競争上の劣位に陥ったビッグ・スリーは自社のディーラーを統合させ、効率性の高い大規模ディーラーを獲得するように動き出した。つまり、米国の伝統的な小規模ディーラーが必要されなくなった。

また、外国メーカー、特に日本メーカーが自社の販売網の構築にあたって、今までのビッグ・スリーのやり方と違い、ディーラーとの対立関係から脱出し、ディーラーとの協調関係の構築に成功した。一方、ビッグ・スリーも激しい競争の中で生き残るために、外国メーカーに学び、「フランチャイズ方式のディーラー・システム」を変容させようとした。

さらに、ディーラーの大規模化に伴ってディーラーの交渉力が向上し、メーカーは昔のようにディーラーを簡単に切り捨てることができなくなった。また、情報技術の発展により、ディーラーとの協調性がさらに重要になった。このよ

⁶⁸1995年時点で、NAPA、AUTOZONE 及び PEP BOYS の三大チェーン店の内、NAPA はフランチャイズ方式で部品販売チェーン店6300店、自動車修理・サービスセンター（AutoCare Center）9000店を展開していた。一方、AUTOZONE は直営方式で部品販売チェーン店2710店を展開していた。また、PEP BOYS は部品販売及び自動車修理・サービスが一体となった店舗（Speed Shop）、858店を持っていた。「中国汽車報」（2001年12月25日第7版）に出自する。

うに、1960 年代以降、「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の根本であるメーカーとディーラーの関係が変化し始めた。それに加え、オートモールの出現、販売とサービスの分離などの新現象も「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の変容期の到来を示した。

まとめ

米国自動車産業の成立初期、自動車の魅力に惹かれて多くの小規模なメーカーは自動車生産に新規参入した。生産技術が未発達のため、自動車の品質問題が多発し、メーカーはそれを改善するために技術の改良に没頭した。一方、需要が生産を大きく上回ったため、メーカーは流通プロセスに殆ど関心を持っていなかった。その結果、自動車流通においては多種多様な流通形態が形成された。その中に、メーカーと契約を結んだ「排他的な代理商」が存在していた。

1910 年以降、「T 型車」の登場によって、米国の自動車産業は一気に大量生産時代に突入した。生産台数の急増によって消費市場が売り手から買い手市場へとシフトし始めた。メーカーは競争に勝つため、流通過程を介入するようになった。当時のメーカーは生産能力の向上に没頭し、自らの手で販売組織を作る余裕はなかったため、低コストで自己の意思に沿うような流通体制を模索した。その結果、辿り着いたのは自動車ディーラーというメーカーにとって絶好の販売組織であった。

最初に、ディーラー網を構築したのはフォード社である。フォード社は自社の直販とディーラーによる販売を比較し、ディーラーによる販売を選んだ。その後、フォード社は大量販売を実現するために、ディーラーの経営状況を見捨て、できるかぎり多くのディーラーを傘下に収めようとした。そして、販売目標の達成できないディーラーをどんどん切り捨てた。一方、GM 社はディーラー援助政策を実施したが、その内容の中心がディーラーへの管理強化であった。つまり、非常に限定的なものと言えない。この段階において、「ディーラー・システム」が米国自動車流通体制の中心になり、そしてメーカーとディーラーの対立関係が顕在化しつつある。つまり、メーカーとディーラーの対立関係を内容とする「フランチャイズ方式のディーラー・システム」が確立された。

1930 年代に入ると、経済大恐慌が発生し、各メーカーは市場リスクをディーラーに転嫁し、自分の利益を維持しようとした。一方、GM 社を中心とした寡占体制も形成されつつある。この時期において、GM 社はディーラーへの管理をさらに強化した一方、他のメーカーは GM 社に追随し、同じような政策を取った。その結果、メーカーとディーラーとの対立が激化し、ディーラーは自己保護の手段を探り始め、政府及び法による保護に辿りついた。1950 年代以降も、メーカーからディーラーへの支配及びディーラーが求める法規制の強化が中心的な

内容であった。この段階において、一方的な支配がもたらした「ディーラー・システム」の不安定性が法律の介入によって一時解消されるようになった。つまり、ビッグ・スリーによって構築された「フランチャイズ方式のディーラー・システム」が漸く安定性を持つようになった。

1960 年以降、外国メーカーの参入と需要の変化によって、ビッグ・スリーの販売網の不効率性などの問題が露出し、ビッグ・スリーが築いた寡占化体制が崩壊しはじめた。外国メーカーはディーラーとの協調関係を非常に重視し、大規模なディーラーの設置で効率的な販売網の構築に成功した。一方、劣位となったビッグ・スリーはそのディーラー政策を変え、ディーラー間の統合を促進する同時に、ディーラーとの関係を修復しようとした。さらに、ディーラーの大規模化に伴い、ディーラーの交渉力が向上し、メーカーは昔のようにディーラーを簡単に切り捨てることができなくなった。また、情報技術の発展により、ディーラーとの協調性がさらに重要になった。つまり、メーカーとディーラーとの対立を中心とする「フランチャイズ方式のディーラー・システム」が崩壊し始め、ディーラーとの協調関係を重視する「ディーラー・システム」が生まれつつある。一方、オートモール、販売とサービスの分離などの新現象も発生した。つまり、「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の変容期が到来した。

第2節 「系列的ディーラー・システム」の生成と変容

「系列的ディーラー・システム」とは、特定のメーカーの特定車種の特定ディーラーによる専売システムであると同時に、メーカーとディーラーの相互依存関係が強く、両者が資本関係、人的結合を通じて長期的な取引関係を維持しようとするシステムである⁶⁹。日本における「系列的ディーラー・システム」の生成と発展も4段階に分けることができる。それは「ディーラー・システム」の導入期（20世紀の初頭～1930年代半ば）、「系列的ディーラー・システム」の萌芽期（1930年代半ば～第二次世界大戦まで）、確立期（1950年代～1980年代末まで）及び変容期（1990年代初頭～現在）である⁷⁰。以下はこの4段階について詳しく考察していく。

（1）導入期（20世紀の初頭～1930年代半ば）

日本の自動車生産は20世紀の初頭から始まったという。当時、日本国産車の生産は欧米諸国より大きく遅れていたため、自動車市場で流通している車は殆ど輸入車であった。1900年4月、米国貿易会社アメリカン・トレーディング・カンパニーが蒸気自動車（「ロコモビル」）一台を輸入したのが日本における完成車の輸入の始まりとされている。その翌年4月に、輸入車販売店の第一号「ロコモビル・カンパニー・オブ・アメリカ日本代理店」が設立された⁷¹。1901年11月、米国のエベンハイム兄弟商会のエベンハイムと、自転車販売業の経営者である松井明治朗が銀座でモーター商会を設立し、「オリエント」号を発売した。1911年までに、21店の輸入車販売店が設立されたが、何れも販売不振ですぐ閉店に追い込まれた⁷²。

日本では最初に本格的に自動車販売業を開始したのは1909年、日本橋の三共商会であった。三共商会は自動車の輸入と販売を一手に行い、日本で最初に営業員（セールスマン）を雇用した。その後、セール・フレザー社、大倉商会な

⁶⁹ 孫（2000）P142～159により纏めたものである。

⁷⁰ 日本の自動車流通の発展段階について、孫（2000）は第一段階（20世紀の初頭～1930年代半ば）、第二段階（1930年代半ば～第二次世界大戦）、第三段階（1950年代～1980年代末まで）、第四段階（1990年代初頭～現在）といった4つの段階に分けた。本論文ではそれぞれの段階を導入期、萌芽期、確立期、変容期として考察していく。

⁷¹ 孫（2000）、P109。

⁷² 石川（2011）、P25。

どの貿易会社も直接外国メーカー、あるいは輸出業者と契約し、輸入車販売を行うようになった。しかし、当時、これらの自動車輸入業者は自動車販売経験がなく、修理設備も殆ど揃えていなかったもので、自動車の修理が大きな問題となった。

一方、第一次世界大戦における自動車の重要性を認識し始めた日本政府は1918年3月に「軍用自動車補助法」を制定した。この法は軍用トラックの生産を奨励し、大規模なメーカーの育成を目指すものであった。しかし、当時のメーカーは職人志向が強いため、大きな効果は得られなかった⁷³。つまり、1920年代前半までは日本の自動車生産と販売はともに未熟であった。

しかし、1923年9月の関東大震災の発生により、このような状況が一転した。関東大震災の中で自動車が大活躍したので、日本全体が自動車への需要が一気に高まった。その影響を強く受けて、中国進出を目指した米フォード社が計画を変更し、日本に進出することを決めた。1925年2月、横浜市で日本フォード社の組立工場が設立された。一方、米GM社はフォード社の東アジアの独占を懸念し、戦略上の必要性としてフォード社に追随し、日本に進出した。1926年末、大阪市に日本GM社が設立された。また、米クライスラー社は同社の輸入代理店との共同出資で横浜市に「共立自動車製作所」を設立し、日本での組立生産を開始した⁷⁴。ビッグ・スリーが先進的な自動車製造技術を日本に持ち込んだ結果、日本では初めての大量組立方式の近代自動車工場が出現した。一方、日本国内の国産車メーカーは依然としてまだ近代的な大量生産体制を確立していなかった⁷⁵。

ところが、日本に進出した米国車メーカーは、販売体制の構築に当たって、従来の輸入販売代理店を通しての販売を止め、米国で用いていた「ディーラー・システム」を日本に導入した。1926年、フォード社はセール・フレザー社との代理販売契約を解消し、自らディーラーを選定することにした。当時、ディーラーは「特約販売店」と呼ばれ、新車の販売だけでなく、現金取引と一定量の車両の「常時ストック」と修理サービスの提供も求められていた。一方、GM社は輸入販売代理権を持つ梁瀬自動車（現：ヤナセ）との契約を解除し、ディー

⁷³ 孫（2000）、P110。

⁷⁴ 共立自動車製作所は日本フォード社や日本GM社の工場より規模が小さく、当時の日本では大きな影響はなかったという。

⁷⁵ 孫（2000）、P113。

ラーの選定に着手した。GM 社はマーケティング手法を重視しているので、ディーラーの選定に関しては、フォード社以上に条件が多かった。例えば、販売員を常時に店舗に配置することや販売店及び顧客情報の提供なども求められていた。さらに、日本 GM 社は当時の市場規模を勘案し、「1 県 1 ディーラー」（但し東京のみは 4 社）のテリトリー制を取った⁷⁶。そして、ディーラーが他のディーラーのテリトリーを侵害した時、侵害料として自動車定価の 17%を被害ディーラーに支払わなければならないというルールを導入した⁷⁷。

1930 年、フォード社のディーラーは日本全国で 80 社存在し、修繕工場は 170 軒にも上っていた。一方、GM 社は 1932 年時点で、日本及び朝鮮、台湾を含めて 74 社のディーラー（内：シボレー 47 社）を有していた⁷⁸。この 2 社は進出して以来の 10 年間に、合計 6 億強円という莫大な利益を獲得したが、殆どのディーラーは 1 年間も経たずに倒産した。当時、2 社の 300 社余りのディーラー（途中脱落した業者を含み）の内、資本更新もなく継続していたのは僅か 10 数社であった⁷⁹。1930 年代前半、メーカーの一方的な支配を受けたディーラーの一部がメーカーに対抗するために協同組織を設立しようとした。しかし、その情勢を察知したフォード社は契約解除という恐喝でフォードディーラー協会の設立を封じた。一方、GM 社のディーラーはディーラー協会の設立に成功したが、GM 社の追従機関としての機能をしか発揮できなかった⁸⁰。

この段階において、テリトリー制を除く、専売制、一年契約、現金引取、責任在庫、押し込み販売など、殆ど米国の「ディーラー・システム」と変わらない大量販売の流通システムが日本で構築された。

（2）萌芽期（1930 年代半ば～第二次世界大戦まで）

1930 年代半ばに入ると、米国から導入された「ディーラー・システム」が大きな転換を迎えた。1930 年代、日本商工省は国産車を育成するため、幾つかの策を出した。1930 年、日本商工省は国産車振興政策を実施し、国産自動車メーカーに対して資金援助と技術援助を行った一方、国産車を政府用車として積極

⁷⁶ このテリトリー制はその後、フォード社も取り入れた。

⁷⁷ 宇田（1977）、P107～108。

⁷⁸ 日本科学史学会編『日本科学技術史体系』第 18 巻、第一法規、P35。

⁷⁹ 尾崎（1955）、P305～306。

⁸⁰ 四宮（2008）、P43。

的に取り入れた。1932 年 1 月、同省は「自動車交通事業法」を改正し、米国車をバスとしての利用を禁じた。同年 6 月、商工省は自動車とその部品の輸入関税を大幅に引き上げ、外国車メーカーに対して国産部品の使用を促した。一方、絶大な力を得た日本軍部は 1935 年に「自動車工業法綱要」、1936 年に「自動車製造事業法」を施行した。その結果、日本フォード社と日本 GM 社の事業活動は大幅に制限された。その後、2 社は日本化戦略に乗り出したが、いずれもあえなく失敗した。そして、1938 年 4 月、日本が戦時経済体制に入ってから、2 社の事業活動はさらに縮小し、その翌年の 12 月に日本から撤退した。

一方、日本国産車メーカーは国の振興策を受けて確実に成長した。1933 年、国策の一環として、石川島自動車製作所、ダット自動車製造所と東京瓦斯電気工業の 3 社が合併し、「東京自動車工業株式会社」として設立された。同社は「いすゞ」という標準型車を開発し、1935 年に 750 台を生産した。

最初に大量生産型を実現した日本メーカーは 1934 年 6 月に設立された「日産自動車株式会社」（以下、日産）である。日産の前身は戸畑鋳物の自動車部門であり、1931 年 8 月にダット自動車製造所を買収することで生産を正式に開始した。その後、ダット自動車が他の 2 社との合併に際して、日産は独立し、小型車「ダットサン」の製造に集中した。「ダットサン」の生産台数は 1934 年の 1170 台から、1935 年の 2800 台、1936 年の 6163 台、そして 1937 年の 8353 台へと急速に増加した⁸¹。日産は「ダットサン」のターゲットの違いを利用し、米国車ディーラーを通して販売を拡大した⁸²。1936 年時点で、日本全国で「ダットサン」のディーラーは 8 社で、支店と出張所が 95 カ所であった⁸³。

1937 年 3 月、日産が米グラハム・ページ自動車 (Graham-Page Motor Corporation) との技術提携を通して、大衆車「ニッサン」の開発に成功した。同年 12 月、「ダットサン」と「ニッサン」との販売を一元化するため、1935 年に設立された「ダットサン・トラック販売株式会社」が増資・改組され、「日産自動車販売株式会社」（以下、日産自販）として設立された。設立されて以来、日産自販は米国車ディーラーの取り込みによる販売網の構築から自社による直販方式へと方針を転換した。日産自販は東京、千葉、大阪、名古屋、横浜などの主要都市に完全

⁸¹ 日産自動車株式会社『21 世紀への道・日産自動車 50 年史』、1983 年、P57～58。

⁸² 日産は最初に米国車ディーラーを利用し、併売を行ったが、その後、米国車ディーラーを自社ディーラーに転換させようとした。

⁸³ 石川（2011）、P51。

販売子会社を設け、各地域のディーラーを再整備した。しかしながら、地方においては採算性や資本金などの原因で、依然として米国車ディーラーを自社のディーラーに転換させる策を採用していた。1938年、同社は本社以外に、全国に6ヵ所の営業所と30社の特約ディーラー（海外を含めて）を持っていた。同年、日産の自動車年間生産台数は16,000台を突破し、手作り自動車工業から大量生産型の自動車工業への転換を実現した⁸⁴。

日産と違い、真正面から米国車メーカーに挑んだのは「トヨタ自動車株式会社」（以下、トヨタ）である。トヨタの前身は1933年9月に設立された豊田織機製作所の自動車部門である。1935年5月、トヨタ生みの親である豊田喜一郎が自力で「A1」型の乗用車の開発に成功した。同年11月、「G1トラック」が開発され、これは軍部の目に留まり、その後、「自動車製造事業法」の成立に伴い、トヨタも率先「許可会社」と指定された⁸⁵。

トヨタが最初に目指したのは米国車と対抗できる大衆車であるため、販売網の構築において日産以上に難問が多かった。当時、自動車販売経験を持つ地元企業が少なく、しかも、米国車メーカーと日産はすでに全国で販売網を展開していたので、トヨタが1から販売網を作るのは困難であった。そこで、当時のトヨタの最高販売責任者である神谷正太郎が考え出したのは日本GM社のディーラーを自社のディーラーに転換させる一石二鳥の方策である。そして、トヨタはブランド力においても、技術力においても、他のメーカーより劣っているのにも関わらず、この方策を実現した。この方策が実現できた最も重要な条件は自動車製造事業法の施行である。

1936年、自動車製造事業法の施行によって、外国車メーカーの成長が見込めなくなった。一方、日本GM社がトヨタ車への併売を黙認したため、トヨタ車を日本GM社のディーラー網に乗せることが可能であった。さらに、トヨタのディーラー重視政策も大きな役割を果たしていた。当時、日本GM社の販売広告部長というキャリアを持つ神谷正太郎が契約第一主義の米国流のやり方に疑問を持ち、メーカーとディーラーとの信頼関係を醸成しようとして、「一にユーザー、二にディーラー、三にメーカー」という経営理念を掲げ、ディーラーに利益を先に受けさせた政策を打ち出した。これは「系列的ディーラー・システム」の出発

⁸⁴石川（2011）、P52。

⁸⁵尾崎（1955）、P379。

点とも言える⁸⁶。

その結果、トヨタはディーラーへの指導・育成を通して、徐々に浸透し、最終的に日本 GM 社のディーラーをトヨタの専売ディーラーに転換させた⁸⁷。トヨタの最初のディーラーは 1935 年 11 月に、シボレー・ディーラーから転身した「日の出モータース」である。その後、「太陽自動車」、「国産自動車株式会社」なども続々転身した。1936 年 10 月時点で、日本全国で 8 社のディーラーが日本 GM 社からトヨタへと転向した。1938 年、トヨタのディーラーは日本全国及び朝鮮、樺太、台湾を含めて 28 社に上った⁸⁸。

以上のように、この段階において、日本メーカーは米国車メーカーのディーラーを自社の販売網に取り込み、全国レベルのディーラー網を構築した。その中で、日本政府の政策が絶対的な影響力を発揮したと言えよう。しかし、日本メーカーが米国車メーカーに迫り着くための努力も無視できない。商品力と技術力両方とも米国車メーカーより劣っている中、日産は直販方式を取り入れた。それは、故障率の高い日本メーカーにとって米国式の「ディーラー・システム」より直販方式のほうが良いサービスが提供できるからだと考えられる。良いアフターサービスが商品品質の問題を一定程度補うことができ、そして顧客の満足度を一定レベルまで維持させることができる。一方、トヨタは米国車メーカーの一方的な支配によるディーラーの不満に気づき、ディーラーの協力が不可欠だと認識し、ディーラーとともに成長することを決意し、完全なる米国式の「ディーラー・システム」から脱却した。日産にしても、トヨタにしても、いずれも米国式の「ディーラー・システム」を部分的に修正した。つまり、当時は米国車メーカーとまったく同じような流通システムを採用することが困難であったとも言える。また、トヨタが掲げたディーラー政策は「系列的ディーラー・システム」の出発点で、その後の日本自動車流通に大きな影響を与えたと言える。

ところが、1938 年 9 月以降、戦時経済体制に入ったため、日本の自動車販売は自由販売から配給統制へと移行した。1942 年、自動車統制会の配給機関として「日本自動車配給」（以下「日配」）及びその下部組織「地方自動車配給」（以

⁸⁶ 四宮（2009）によると、実際に、当時トヨタの故障率が非常に高く、ディーラーサイドの献身的なアフターサービスがないと、成立しない一面も持っていたという。

⁸⁷ 石川（2011）、P59。

⁸⁸ トヨタ自動車販売株式会社、『モータリゼーションとともに』1970 年、P44～45。

下「自配」）が設立され、殆どの自動車は軍に納入されることとなった。当時、民間への自動車の配給はすべてのメーカーを合わせても、毎月に僅か6台から10台程度であった⁸⁹。しかも、それらの配給先は戦争に貢献すると認められたところであった。つまり、1938年以降、「ディーラー・システム」が軍部の介入によって一時的に機能しなくなった。

(3) 確立期（1950年代～1980年代末まで）

第二次世界大戦直後、日本は敗戦国として連合国軍総司令部（以下、GHQ）の支配下となった。GHQは日本戦後復興のため、自動車の生産を段階的に許可し、軍需生産から民需生産へと転換させた。自動車流通に関しては、GHQの反トラスト部長であったリポートは日本自動車配給機構の改革と自由販売の必要性を訴え、その影響を受け、1946年に日配が解散され、そして自配が運輸省の指導のもとでメーカー別に分離された⁹⁰。一番早く流通チャネルの再編成を行ったのはトヨタである。1946年5月、トヨタは全国の自配の代表者を自社工場に招き、工場見学を兼ねて、自社のディーラー政策を説明し、自社の元々のディーラーに拘らず、優秀なディーラーを獲得しようとした。その結果、多くの日産ディーラーもトヨタのディーラー政策に共感、トヨタへと転向した⁹¹。因みに、トヨタの戦前のディーラーは連続性を強く有していると言われている⁹²。1947年4月に、トヨタはすでに日本全国で47社のディーラーを持つようになった。一方、日産はトヨタのチャネル戦略に気づき、遅れながらも迅速なスピードで自社の販売体制を再編した。1947年11月、日産は45社のディーラーを有していた⁹³。

ところが、1950年までに、戦後の消費低迷に加え、国内消費を抑制するダッジ・ラインが実施され、殆どの自動車メーカーは資金難の問題と労働争議の問題に直面し、販売台数の回復どころか、将来の見通しもつかなくなった。1950年6月に勃発した朝鮮戦争により、日本では特需景気が起こり、日本の自動車産業は急速に回復し始めた。とはいえ、当時の日本は欧米諸国より自動車、特

⁸⁹ 石川（2011）、P74。

⁹⁰ 同上書、P82。

⁹¹ トヨタディーラーが日産ディーラーへの転向もあるが、やはり日産ディーラーからトヨタディーラーへの転向のほうが多い。

⁹² 四宮（2011）によると、トヨタは1946年に設置したディーラー42社の内、23社が旧自配を引き継いだものであるのに対して、日産の場合、40社の内の18社であるという。

⁹³ 芦田（2009）、P109。

に乗用車の性能・生産技術の面においてかなり劣っていたので、多くのメーカーは輸入車に対する規制が撤廃されることに強い危機感を抱いた。生き残るために、各メーカーは海外メーカーとの技術提携を乗り出した。1952年、日産と英オースチン社、1953年、いすゞとルーツ社、日野と仏ルノー、三菱重工と米ウィリス社、トヨタを除く、殆どのメーカーが外国車メーカーと技術提携を結んだ。1960年までに、トヨタを含め、いずれのメーカーも純国産車の生産に成功した。

1960年以降、日本経済が高度成長期に入った。それに伴い、個人所得が急増し、自動車需要の中心はトラックから乗用車へと変化し始め、そしてついにモータリゼーションが到来した。日本の乗用車保有比率は、1960年の33.8%から、1970年の49.9%、そして1974年の59.2%まで大幅に伸びた⁹⁴。これを背景に、多くのメーカーが乗用車市場に新規参入した。新規参入のメーカーはいすゞ、日野、三菱重工、富士重工、プリンス、東洋工業（現：マツダ）、ダイハツ、本田技研、鈴木の9社であった⁹⁵。1960年代後半、日本自動車産業の貿易自由化と資本自由化が要請された。その対応策として日本通産省は日本メーカーの提携・合併を推し進めた。その結果、1966年4月、日産とプリンスが合併した。一方、トヨタは1966年に日野と、1967年にダイハツと、それぞれの業務提携を行った。1990年まで多くのメーカーが参入したのにもかかわらず、トヨタと日産によって構築された寡占体制が打破されることがなかった⁹⁶。

1960年代に形成されたメーカー11社（トヨタと日産を含め）の流通体制は、メーカーによる大口需要者への直販以外、主に3つの方式に分類することができる（図表2-2-1）。

方式①は「自販方式」と呼ばれ、メーカーが販売部門を独立させ、直系の販売会社として設立し、ディーラーとの取引を一任させるタイプである。代表的なのはトヨタ（1950年から1982年までこの方式を取っていたが、その後、「直販方式」へと移行）、日産（1944年から1949年までこの方式を取っていたが、その後「直販方式」へと移行）、三菱、ダイハツ、日野、プリンスの6社である。

方式②は「直販方式」であって、メーカーが直接ディーラーと取引するタイ

⁹⁴ 石川（2011）、P137。

⁹⁵ 同上書、P139。

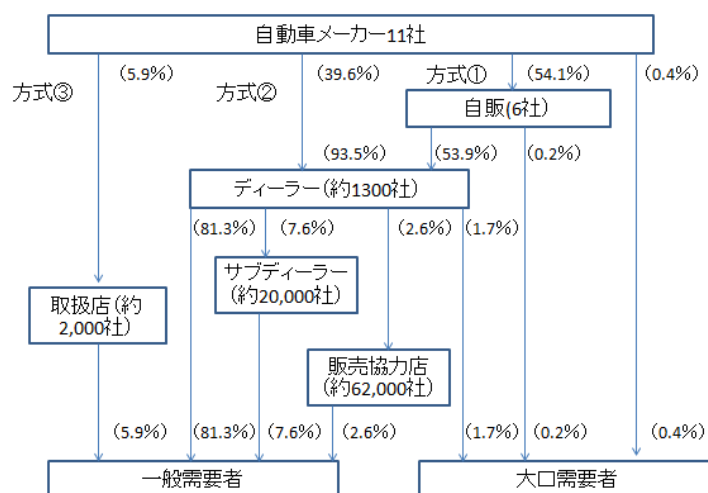
⁹⁶ 1965年から1990年までの間に、トヨタと日産の2社の乗用車の新車登録台数は業界全体の6割前後の水準で維持されてきた。

プである。代表的なのはトヨタ、日産、プリンス（1966年に日産と吸収・合併）、東洋工業、富士重工、いすゞ、鈴木である。

方式③は「業販方式」と呼ばれ、メーカーが各地に営業所を設けて、直接多数の小規模「取扱店」と取引するタイプである。その代表は本田技研である。

この中に、方式①と②が主流であり、ディーラー経由の自動車販売の割合が93.5%であったことから、日本の新車流通体制の中心は「ディーラー・システム」であることが間違いないと言える。

図表 2-2-1 自動車メーカー11社の国内新車流通体制



注：①資料＝公正取引委員会事務局、（）内の数字は1977年の国産新車の国内車販売台数に占める流通経路別の販売構成比である。

②サブディーラーは、四輪自動車販売業を主とするものであり、販売協力店（モーター店、整備工場）は自動車整備業、二輪自動車販売業などを主とし、四輪自動車の販売または販売の斡旋を従とするものである。

出所：日本自動車会議所・日刊自動車新聞社（1980）『昭和55年版自動車年鑑』日刊自動車新聞社、P144。

日本の「系列的ディーラー・システム」の本格的な形成はこの段階だと言える。それは多くの「系列的」な特徴はこの段階で現れたからである。その「系列的」な特徴は主に3つがある。

1つ目は排他的専売店制である。排他的専売店制とは特定のディーラーが特定のメーカーの製品しか販売しないことである。1970年代以前の日本は1950年代以前の米国と同じく、特約販売店契約（フランチャイズ契約）の中には「(ディ

ーラー)は〇〇の車両のみ販売する」あるいは「〇〇以外の車両を販売してはならない」のような専売条項があった。しかし、1950年代以降、米国ではこの条項は司法省の判例によって排除されて以来、米国での専売率が確実に下がった。一方、日本においても、1970年代以降、公正取引委員会によって専売制条項が排除されたが、日本のディーラーの専売率は殆ど変わらなかった。つまり、米国の専売店制が契約内容の改定によって変わったが、日本の専売店制は契約内容以外の何かによって維持された。また、米国においては、ディーラーは幾つかのメーカーのフランチャイズ権を手に入れたら、それらのメーカーの車両を販売することができる⁹⁷。一方、日本においてはこういう現象は殆ど見られなかった。

2つ目はクローズド・テリトリー制である。テリトリー制は同一地域内の複数ディーラーに販売権を与えるかどうかによってクローズド・テリトリー制とオープン・テリトリー制に分けることができる。オープン・テリトリー制は、同一地域(テリトリー)内の複数ディーラーに販売権を与える方式である。これに対して、クローズド・テリトリー制は、一定の地域に自社ディーラー1社、車種ブランド別の専売店の場合には、その車種ブランド数だけのディーラーに限定し、その地域内では、当該ディーラーに独占販売権を与えるものである。前述したように、1920年後半、日本フォード社とGM社が採用した「1県1ディーラー」(大都市を除く)という広域テリトリー制が日本メーカーに継承された。そして、1960年代以降、自動車市場の爆発的な拡大と独占禁止法の導入といった大きな変化があったにも関わらず、そういう広域テリトリー制が依然として存在し、そしてクローズドの性格がさらに強化された⁹⁸。

3つ目は車種別系列販売体制である⁹⁹。1950年代後半、自動車需要の急増への対応と競争上の必要性を考え、多くのメーカーは新たな販売チャネルを設置し始めた。1953年3月、トヨタは東京地区の販売網を強化するために、直営のトヨペット店を設立した。そして1954年9月、トヨタはSKBトラック店、後の「トヨエース」発売にあたり、1956年2月から全国的にトヨペット店を設置し、

⁹⁷但し、通常、各フランチャイズ権による独立店舗の設置が求められている。

⁹⁸1980年代以降、独占禁止法の影響によって、フランチャイズ契約内容上においてクローズド・テリトリー制が主たる責任地域性へと改正された。

⁹⁹米国においてGM社のようなブランド別販売体制もあるが、日本のような車種別系列販売体制はなかった。実際に、ブランド別販売体制と車種別系列販売体制の出発点と目的は全然違う。

車種別系列販売体制へと移行し始めた¹⁰⁰。それ以降、ディーゼル店、パブリカ店（1969年にカローラ店へと改称）、オート店（1988年にネッツ店へと改称）、ビスタ店（2004年にネッツ店に統合）が相次ぎ設立された¹⁰¹。一方、日産も1956年9月に中型トラックである「ダットサン・キャブライト」の発売をきっかけに日産モーター店という新たな販売チャンネルを設置した。その後、サニー店（その後サテリオ店へと改称）、プリンス店、チェリー店などの新たな販売チャンネルも設置された。そのほか、マツダ、三菱重工、本田、いすゞ、鈴木の何れも多チャンネル体制を築いた。それは各ディーラーに各自の車種の販売に集中させ、各テリトリーを深耕させようとしたものである¹⁰²。一方、この政策はディーラーの反発を招く可能性があるのも、自動車メーカーはできるだけ販売チャンネルごとに異なる車種、価格帯の製品を振り分け、販売チャンネル間における製品の重複を回避することでディーラー経営の安定化を図った。図表2-2-2で示したように、トヨタの各販売チャンネルは違う価格帯の車種を販売していた。

図表 2-2-2 トヨタの販売チャンネル別車種価格帯（1969年）

		20	40	60	80	100万円
トヨタ店	クラウン				↔	
トヨペット店	マークII コロナ		↔			
カローラ店	カローラ		↔			
オート店	スプリンタ パブリカ	↔				

出所：塩地洋/T・D・キリー（1994）、P90。

この他、解約率とディーラーの淘汰率の低さもその特徴の1つである。通常、日本のフランチャイズ契約の契約期間は3年間であるが、事実上殆ど自動更新なので、契約解除や契約不更新のケースは皆無に近いと言われている¹⁰³。また、

¹⁰⁰ 1956年6月時点で、トヨペットは全国で50店舗があった。

¹⁰¹ 1961年、トヨタが大衆乗用車パブリカを発売した時、複数販売店制度（「オープン・テリトリー制」）を採用した。しかし、それからの一年後、こういう制度は多くの問題を露出し、容儀なく修正された。その問題点について、塩地（2002）はディーラーによる乱売と車両納期の長期化を挙げている。

¹⁰² 車種別系列販売体制の利点について、孫（2000）はアフターサービスの向上とディーラー販売負担の軽減を指摘した。一方、石川（2011）は多角化する車種ブランドの整理、販売チャンネル巨大化の予防、多車種販売負担の軽減、人気車種への集中販売の防止などを指摘した。

¹⁰³ 松下（編）（1977）、P91。

日本のディーラーの淘汰率が5%以下という指摘もある。

日本の「系列的ディーラー・システム」の形成がメーカーとディーラーの間の複雑な資本関係及び人的関係と深く関わっていると言われている¹⁰⁴。1978年、メーカー（自販を含め）が50%以上出資したディーラー数がディーラー全体の3割弱、また、メーカー（自販を含め）との資本関係のあるディーラー数がディーラー全体の半分弱を占めていた。同年、メーカーからの融資を受けているディーラーは全体の41.5%であった¹⁰⁵。一方、人的関係に関しては、1978年44.8%のディーラーはメーカー・自販から派遣された役員を受け入れていた¹⁰⁶。

以上のように、この段階において、日本メーカーが主役となり、各メーカーの流通体制には若干の差があるものの、殆ど「系列的ディーラー・システム」を構築した。そして排他的専売制、クローズド・テリトリー制、車種別系列販売体制を特徴とする「系列的ディーラー・システム」が形成されるようになった。

(4) 変容期（1990年代初頭～現在）

1990年代に入ると、日本のバブル経済が崩壊し、日本経済が停滞期に突入した。それに加え、自動車の普及につれて自動車の新規需要が急速に縮小した。一方、メーカーの販売政策により、買い替え需要が中心になった¹⁰⁷。図表2-2-3で示しているように、日本の新車登録台数は1990年の778万台から2012年の537万台へと大幅に減少した。しかし、乗用車の登録台数は1990年の509万台から2012年の457万台へと、減少幅がそれほど大きくなかった。それは2000年以降、燃費の良い軽自動車は多大な人気を集めていたからだと言える。

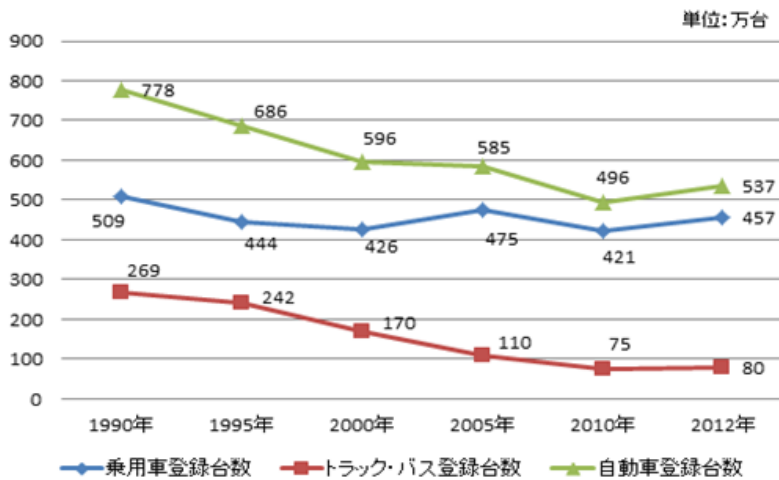
¹⁰⁴ 孫（2000）、P152。

¹⁰⁵ 孫（2000）、p153。

¹⁰⁶ 同上書、P157。

¹⁰⁷ 石川（2011）によると、1990年代に入ると、日本での代替需要が8割以上になった。

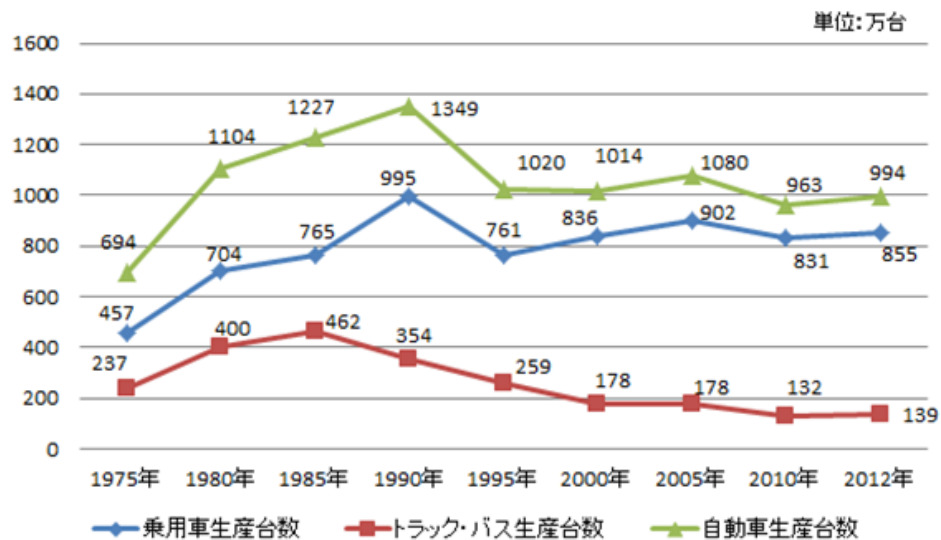
図表 2-2-3 新車登録台数の推移（1975 年～2012 年）



出所：日本自動車工業会（JAMA）のデータにより筆者作成。

一方、グローバル化の進行によって各メーカーが生産拠点を海外に移転し始め、日本国内では自動車の生産台数は大きく減少し始めた。図表 2-2-4 で示したように、日本の自動車生産台数は 1990 年の 1349 万台をピークに減少傾向に転じ、2012 年に 994 万台までに減少した。その内、乗用車の生産台数も 1990 年の 995 万台から 2012 年の 855 万台へと減少した。

図表 2-2-4 自動車生産台数の推移（1975 年～2012 年）



出所：日本自動車工業会（JAMA）のデータにより筆者作成。

こういう環境の変化に伴い、「系列的ディーラー・システム」は多くの問題点

を露出した。まず、車種別系列販売体制そのものが問題を生じた。1980年代後半に入ると、日本の自動車需要は新規需要より買替え需要とセカンド・カーに対する需要が中心となり、顧客の需要が上級移行あるいは下級移行が発生した。各メーカーはそういう需要に対応するため、多くの車種を導入し、各販売チャネルの価格帯をできるだけ広げようとした。しかし、各メーカーの研究開発能力と生産能力には限界があるので、同一メーカーの異なる系列販売チャネルの中では車名が異なるものの実質的にはデザイン、価格および排気量などがほぼ同じような車、いわゆる兄弟車・双子車が販売されるようになった。1990年代になると、新車販売市場が縮小に転じて、兄弟車・双子車間の競争がさらに激化した。その結果、各系列店の棲み分けが出来なくなり、メーカーにとって共食いの問題が生じた。

この問題に対応するため、各メーカーは車種別系列販売体制を見直した。まず、車種別系列販売体制から完全に脱したメーカーがあった。日産と本田技研はその良い例である。

日産は本社販売部門を再編し、販売チャネルの整理を行い、そして系列別専売車種の撤廃に至った。1987年1月から、日産の本社販売部門は、従来の第一販売部（日産店）、第二販売部（モーター店）、第四販売部（チェリー店）及び別会社の日産プリンス自動車販売株式会社（プリンス店）という系列販売チャネル別の体制から地域別の体制、第一営業部（北海道、東北、関東、北越、東海）、第二営業部（首都圏）、第三営業部（近畿、中国、四国、九州）へと変更した。その結果、日産のロードマン（巡回員）が「日産店」、あるいは、「モーター店」のような特定系列の担当者ではなくなり、ある特定地域の日産のすべての系列店の担当者となった。一方、販売チャネルの整理に関しては、1989年、日産「チェリー店」の取扱車種が「プリンス店（＝スカイライン販売会社）」と共通化されて、全国各地の大半の「チェリー店」が同じ地域の「プリンス店」に吸収され、従来の5チャネルは4チャネルに集約された。そして、1999年4月、日産は「日産店」、「モーター店」を「日産ブルーステージ」へと、「プリンス店」、「サニー店」を「日産レッドステージ」へと集約させ、4チャネル体制を2チャネル体制に転換した¹⁰⁸。当時、日産はラグジュアリータイプの車を「日産

¹⁰⁸ 1990年代に入ると、日産は継続的な販売不振で倒産寸前の経営状態に陥った。1999年3月に、日産はフランスの自動車メーカーのルノーとの資本提携を結び、同社の傘下に入り更生を図ることとなった。また、2チャネル体制への転換によって、日産の車種ブランドが3割ぐらい削減された。

ブルーステージ」、スポーツタイプの車を「日産レッドステージ」で販売し、人気車種に関しては2チャンネルに併売させていた¹⁰⁹。そして、2005年5月、「日産ブルーステージ」と「日産レッドステージ」がさらに統合され、「日産・レッド&ブルーステージ」が誕生し、日産のディーラーは日産車のすべてのモデルを扱えるようになった。販売チャンネルの集約によって日産のディーラー数は2000年の190社から2008年の129社まで大幅に減少した。

本田技研（以下、本田）は自動車市場への参入が一番遅かったが、日本のトップ3まで急成長してきた有力な自動車メーカーである。本田が最初に4輪車の生産に参入した当時、4輪車の販売チャンネルがまだ未構築だったため、2輪車の販売チャンネルを利用して販売を行った。しかし、2輪車と4輪車の性質上の違いによって、1978年、本田は「プレリウド」の発売と同時に4輪車専売の販売チャンネルとして「ベルノ」を設置した。1985年、本田は旧「ホンダ店」を分割し、「プリモ店」と「クリオ店」を設置した。これによって、本田は「ベルノ」（スポーツカーとSUVがメイン）、「クリオ」（アコード、レジェンドの高級セダン車および上級車がメイン）、「プリモ」（シビックをメインに、小型車、軽自動車を販売）といった3つの販売チャンネルを築いた。但し、「プリモ」チャンネルの多くは本田の2輪車の販売店から転換してきたので、規模の零細性や数の多さなどの問題は存在していた。

1990年代後半以降、本田の新車販売台数が下落し、収益が悪化になりつつあった。そういう状況を改善するため、本田はディーラーの販売効率問題に注目し、2000年から各系列店において人気車種の併売を拡大した¹¹⁰。しかし、本田の場合、狭いエリアの中で複数のディーラーが併存しているため、ディーラー間の競争は激化した。そこで、ディーラー間の統合が求められた¹¹¹。2006年7月、本田は販売チャンネルを一本化し、完全に車種別系列販売体制から脱した¹¹²。一本化によって設立された新販売チャンネルは「Honda Cars」である。無論、「Honda Cars」は本田の全車種を取扱っている。

一方、他の多くのメーカーは車種別系列販売体制から完全に脱したわけでは

¹⁰⁹ 石川（2011）、P308。

¹¹⁰ 石川（2011）、P311。

¹¹¹ 石川（2011）によると、本田が自社の直営店をディーラーに譲渡することや同一地場資本内でのディーラー集約が多かったが、地元資本同士によるチャンネルの統合が少なかった。

¹¹² 2012年春にはコンパクトカーと軽自動車を中心に扱うHonda Cars Small Storeも登場した。ただ、ショールームは初心者や女性への配慮の形となっている。実際に取扱う車種はHonda Carsと同じである。

ないものの、いずれも既存の販売チャネルを減らし、再整理を行った。トヨタ、マツダ（前身：東洋工業）、三菱自動車は良い例である。

1990年代後半から、トヨタは5チャネル販売体制を見直した。トヨタは1998年8月、「オート店」を「ネット店」へ改称し、そして2004年5月に「ビスタ店」と「ネット店」を統合し、新「ネット店」を設置した。このことによって、トヨタの販売チャネルはこれまでの5チャネルから4チャネルになった¹¹³。

また、マツダも1990年代以前にすでに「マツダ店」、「マツダオート店」、「オートラマ店」、「ユーノス店」、「オートザム店」といった5チャネル販売体制を築いた。ところが、車種別系列販売体制が露出した問題点でマツダの経営が急速に悪化し、そしてフォードの主導による経営再建を余儀なくされた¹¹⁴。その結果、「マツダオート店」と「ユーノス店」が「アンフィニ店」に統合され、「オートラマ店」がフォードの販売店となり、5チャネルの販売網は3チャネルとなった。現在、「マツダ店」、「アンフィニ店」はマツダの全車種が販売できるようになった一方、「オートザム店」はアテンザシリーズ・RX-8・ロードスター・タイタンなどの幾つかの車種以外のマツダ全車種を取り扱っている。

一方、2000年以降、三菱自動車も販売チャネルを統合した¹¹⁵。2003年1月、三菱自動車は商用車の「ふそう店」を三菱ふそうトラック・バス株式会社に移管した一方、乗用車の「ギャラン店」と「カープラザ店」という2つの販売チャネルを1つに統合した。それによって、三菱自動車の全国のディーラー数は約3割減で、227社から150社程度へと集約された。2012年ごろ、三菱自動車のディーラー数が108社まで集約された¹¹⁶。

ところが、車種別系列販売体制という問題の発生は、新規需要から代替需要への移行によるものだけでなく、ユーザーの購買行動の変化もその一因である。まず、ユーザーの生活パターンの変化、在宅率の減少などで、訪問販売より店頭販売のほうが選択されるようになった¹¹⁷。次に、新規ユーザーでなくなった

¹¹³ 2005年8月、トヨタは米国で大きな成功を収めた「レクサス」ブランドを導入したため、レクサス店が新たに追加された。

¹¹⁴ 当時マツダのブランドイメージが芳しくないと見られていたこともあって、「オートラマ店」、「ユーノス店」、「オートザム店」の店舗で扱う車種にはマツダのロゴを入れず、ほぼ独立ブランド（トヨタとレクサスのような関係）として発売された。但し、マツダの経営が行き詰まった末期には全店で取り扱われる車種が発売され、それらにはマツダの表記があった。

¹¹⁵ 1970年に三菱自動車は三菱重工業から独立した。

¹¹⁶ 石川（2011）、P391。

¹¹⁷ 訪問販売は「系列的ディーラー・システム」の高コスト体制の一要因としてメーカーに認識され、2000

め、多くのユーザーは車に詳しく、自動車のブランドだけでなく、車のスペックを重視するようになった。さらに、ユーザーの購買行動の多様化が進み、一カ所で多様な車種を品揃えする新業態が求められるようになった。

その新業態の中で、代表的なのはオートモールである。

1999年9月、トヨタは「トヨタオートモークリエイト」という企業を設立し、オートモールを展開した。2000年11月には「カラフルタウン岐阜」、2006年12月に「大阪オートモール」、2007年11月に「トレッサ横浜」北棟（2008年3月にトレッサ横浜完全オープン）、2008年10月に「埼玉オートモール」、合わせて4つのオートモールが開設された¹¹⁸。最初に開設されたカラフルタウン岐阜はトヨタの5チャネルすべての販売車のほか、トヨタに子会社化されたダイハツの車も販売されていた。また、中古車を含めて300～500台の自動車を展示していた¹¹⁹。一方、トヨタとほぼ同時期にオートモールを開設したのは日産である。1999年12月、日産は閉鎖した座間工場跡地の一部を利用し、「カレスト座間」という日産の全車種を揃えた大型の販売拠点を開設した。「カレスト座間」は新車100台、中古車1000台を展示し、明確なワンプライスで販売していた¹²⁰。

車種別系列販売体制問題のほか、ディーラーのメーカーへ依存体制も問題視され、メーカーとディーラーとの関係が変化し始めた。今まで多くのメーカーはディーラーに倒産させないように、大量な資金と人員を投入してきた。1990年代以降、それらの資源の投入はついにメーカーに負の影響を与え始めた。そういう状況を変えるため、各メーカーはディーラーへの経済的な支援を減らし、ディーラーに経済的な自立を求めた。その中に、メーカーによるリベートは重要であることは言うまでもない。1997年、トヨタはリベートが1000億円の規模まで拡大したのを契機に、リベートの削減方針を打ち出した。また、トヨタはリベートの支給基準を従来の販売台数から、テリトリー内のシェアと利益に変更した。一方、三菱自動車は従来無期限であった契約に3年間の契約期限を新たに設け、販売台数や顧客満足度などの目標が達成できなかったディーラーとの契約更新をしないことにした¹²¹。つまり、メーカーとディーラーとの関係にも

年以降、その比率が急速に減少し始めた。

¹¹⁸ その内、「カラフルタウン岐阜」と「トレッサ横浜」はオートモール併設ショッピングセンターである。

¹¹⁹ 2013年7月時点で、「埼玉オートモール」を除く、何れのオートモールもトヨタの全車種とダイハツの全車種を販売している。

¹²⁰ 石川（2011）、P298。

¹²¹ 同上書、P319。

変化の兆しを見せ始めた。

以上のように、1990年代以降、バブル経済の崩壊とグローバリゼーションの影響を受けて、日本の自動車生産と消費が低迷した。その結果、「系列的ディーラー・システム」は販売チャネル間の共食い、ディーラーのメーカーへの過度依存のほか、ニーズの多様化に対応仕切れないという問題が発生した。その解決策として、メーカーは販売チャネルを集約化し、オートモールを実験的に展開し始めた。一方、ディーラーとの関係も調整され始めた。つまり、「系列的ディーラー・システム」も変容期に入った。

まとめ

日本における「ディーラー・システム」は米国車メーカーによる導入という経緯があった。1920年代後半、米国車メーカーは日本で大量組立方式を構築すると同時に、「フランチャイズ方式のディーラー・システム」をそのままに導入した。「フランチャイズ方式のディーラー・システム」がもたらしたメーカーとディーラーとの対立問題は日本でも発生した。

1930年代の半ば以降、絶大な勢力と得た軍部は国防上の考慮から、外国車メーカーの事業活動を大きく制限した。その結果、外国車メーカーのディーラーの将来が不安視された。その好機を利用し、政府の保護育成策のもとで成長してきた日産、トヨタといった日本メーカーが、米国車ディーラーを自社のディーラーに転向させた。しかし、当時、日本メーカーは技術面と生産能力の面において米国車メーカーより劣っていたため、競争上に不利の立場にあった。そこで日本メーカーは米国車メーカーと異なるディーラー政策を取り、ディーラーとの相互依存関係を築き始めた。つまり、「系列的ディーラー・システム」の萌芽期に入った。

1938年以降、日本が戦時経済体制への突入に伴い、外国車メーカーの撤退が容儀なくされ、「ディーラー・システム」も一時的に機能しなくなった。戦後、トヨタと日産はいち早く戦前に構築していた「ディーラー・システム」の再建に乗り出し、また、ディーラーも各メーカーのもとへ再集結した。1960年代以降、日本経済の高度成長、モータリゼーションの到来とともに、日本の自動車消費は爆発した。その中、排他的専売制、クローズド・テリトリー制、車種別系列販売体制を特徴とする「系列的ディーラー・システム」が本格的に形成された。この段階において、メーカーによるディーラーへの資本参加、資金援助、役員派遣が頻繁に行われる一方、ディーラーも大きく成長し、メーカーとディーラーとの依存関係が強化された。

1990年代に入ると、日本のバブル経済が崩壊し、日本経済が停滞期に突入した。自動車の生産と消費が低迷し、多くの自動車ディーラーは減収減益の苦境に追い込まれ、「系列的ディーラー・システム」は多くの問題点を露出した。例えば、販売チャネル間の共食い、ディーラーのメーカーへ過度依存などが挙げられる。それらの問題点を解決するために、メーカーは車種別系列販売体制を見直し、ディーラーとの新たな関係作りに乗り出した。一方、ユーザーの需要

の多様化によって、メーカーはオートモールという新業態を試験的に展開した。
つまり、「系列的ディーラー・システム」も変容期に入った。

第3節 「ディーラー・システム」の限界性

第1節で述べたように、1960年代以降、米国ではビッグ・スリーが構築した販売網は販売効率性の低下問題に直面した。それは「フランチャイズ方式のディーラー・システム」自体の限界でもあった。

まず、「フランチャイズ方式のディーラー・システム」のもとでディーラーの成長性が大きく制限された。「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の萌芽期においては、自動車メーカーは迅速に販売拠点を展開するために、多くの小規模小売店をディーラーに転換させた。一方、自動車の販売網をより浸透させるために、10マイルという狭いテリトリーを決め、できるだけ多くのディーラーを設置しようとした。その結果、ディーラーは10マイルという狭い商圈の中で生存していくしかなかった。これはディーラーの店舗規模の拡大を大きく制限した。一方、新たな店舗を出すにはメーカーから新たなフランチャイズ権を得て、新たな法人を設立しなければならないので、ディーラーにとって簡単なことではなかった。また、新たなフランチャイズ権を得たとしても、店舗の設置場所がメーカーの指定範囲でなければならない。そして、ボリューム・ディスカウントが存在しなかったため、規模経済が発揮しにくい一面もある。さらに、メーカーはディーラーの成長に無関心であった。ディーラーをコミットメントしやすいため、販売台数だけに注目し、ディーラーの経営状況の改善よりディーラーに対する選別を重視した。

次に、「フランチャイズ方式のディーラー・システム」のもとで消費者満足度の向上には限界がある。「フランチャイズ方式のディーラー・システム」の構造はディーラーへの参入障壁が低い環境の中で形成されたので、ディーラー交替のスピードが非常に速かった。その結果、自動車に関する専門知識の蓄積が進みにくく、ディーラーは高レベルのサービスを提供することができなくなり、専門修理店との競争において劣位になった。また、米国ではディーラー数の過多の問題が存在し、メーカーからディーラーへの技術援助には限界性が存在していた。

さらに、メーカーとディーラーとの対立関係によるシステム全体の不効率化という問題が存在していた。この問題は自動車消費市場が飽和状態、あるいは低迷状態になるたびに顕在化する。1929年、米国では経済大恐慌が発生し、その影響を受けて自動車市場が低迷していた。メーカーはそういう環境の変化を

無視し、依然として規模経済を追求し、ディーラーに責任在庫を強要する一方、メーカーの要求を満たさなかったディーラーをどんどん切り捨てた。その結果、メーカーは相変わらず平年並みの収益を獲得したのに対して、ディーラーは殆ど赤字経営に陥った。一方、ディーラーはそういう状況を変えるために、法律による保護を求めた。その結果、メーカーの一方的な支配から逃れることができたが、逆にディーラー間の吸収・合併もある程度制限されるようになった。つまり、法律による保護はディーラー自身の効率化にも制限をかけた。その結果、メーカーとディーラーは法律で決められた範囲の中で独自の利益を追求することに専念し、流通システム全体の効率性を無視した。

1990年代以降、日本の「系列的ディーラー・システム」にも多くの問題点を露出した。それは「系列的ディーラー・システム」の限界性でもあった。

まず、車種別系列販売体制の不効率性の問題が生じた。1990年代以降、日本の自動車市場が飽和状態になった一方、自動車メーカーの研究開発能力と生産能力も限界に近づいたので、同一メーカーの異なる系列販売チャネルの中では、兄弟車・双子車が販売されるようになった。その結果、各系列店の棲み分けが出来なくなり、メーカーにとって共食いの問題が発生し、メーカーの販売網の効率性が問われるようになった。

次に、高サービス高コスト体制の問題が存在していた。日本メーカー、特にトヨタは製品の品質の悪い時代から修理サービスの提供を重要視してきた。高レベルの修理サービスの提供はメーカーからの技術援助が不可欠である。殆どの日本メーカーはディーラーに対して技術援助だけでなく、人員の派遣、情報の提供、従業員の教育、経営コンサルティングなどの幅広いサポートを行ってきた。しかし、「ディーラー・システム」のもとではディーラーの従業員の定着率が非常に低く、多くのコストをかけて養成した人材はすぐ流失してしまうという結果をもたらした。

さらに、メーカーへの過度依存体制によるシステム全体の逆不効率化という問題が存在する。「系列的ディーラー・システム」のもとで日本のメーカーはディーラーとともに成長し、その成長の過程で運命共同体的関係が形成されるようになった。その結果、ディーラーとメーカーは互いに選別できない構造が形成されるようになった。メーカーは自社のディーラーを倒産させないように幅の広いサポートを行った。その中に、特にリベートが大きな役割を果たした。日本メーカー上位3社平均で、販売台数1台当たり10万円以上のリベートが支払

われていると言われる。それはメーカーの完成車の販売マージンの約半分に相当する。メーカーによる過保護がディーラーの危機感を弱らせるだけでなく、メーカー自身の体力を消耗させた。その結果、「系列的ディーラー・システム」の不効率化の問題が発生した。

以上のように、時代の変遷につれて、2つの「ディーラー・システム」は多くの問題点を抱えるようになった。1990年代後半以降、これらの問題点は修正される傾向にあったが、修正だけで解決できていない部分もある。それは「ディーラー・システム」自身による限界性があるからである。

まず、メーカーが「ディーラー・システム」を採用したのは自社の競争優位を構築するためである。それゆえ、メーカーの競争優位に支障がないかぎり、メーカーはシステム全体より自身の収益性を重視する。その結果、ディーラーとのリスクの負担と収益の分配においては不公平性の問題が生じた。米国においては、メーカーは殆どの在庫リスクをディーラーに移転させ、ディーラーの経営が大きく圧迫された。一方、日本においては、ディーラーがメーカーと共存関係になったが、ディーラーの収益性はメーカーからのリベートと深く関わっている。しかも、リベート支給の基準と額は全部メーカーによって一方的に決定されていた。

次に、「ディーラー・システム」はメーカーの統制力の維持を前提とするため、ディーラーの交渉力をできるだけ制限しようとする傾向がある。「ディーラー・システム」は固定的卸売価格制を通して、ディーラーの価格交渉力を無くす一方、ディーラーに多様なリベートを提供した。リベートの支給額がディーラーの収益性に大きな影響を与えているので、多くのディーラーはリベートを収益源と見なし、メーカーに依存することにした。米国ではディーラーの成長が制限され、小規模のままに存在し、メーカーに対する交渉力は殆どなかった。一方、日本においては、ディーラーはメーカーから過大の支援を受け、メーカーに大きく依存している。

さらに、「ディーラー・システム」は専売制とテリトリー制を通して、競争をできるだけ排除しようとしたので、消費者の比較購買に多くの不便さをもたらした。1990年代以降、消費の多様化と自動車のコモディティ化が同時に進行し、消費者の比較購買のニーズが増大し、専売方式という一種の販売形態だけではもはや対応できなくなってきた。

以上のような問題を解決するには、「ディーラー・システム」はもっと革新的

な変容が求められている。ところで、「ディーラー・システム」が中国に導入されてからまだ十数年しか経っていないが、すでに大きく変容を見せていた。次章でその変容の過程を歴史発展の視点から考察する。

第三章 中国の自動車流通の発展と「ディーラー・システム」の変容

自動車「ディーラー・システム」が最初に中国に導入されたのは1998年前後のことで、まだ10数年しか経ていなかった。中国において「ディーラー・システム」がなぜ、どのように導入されたのか、そして変容したかといった問題を理解するために、まず、史的な視点から中国自動車流通の発展経緯を把握しなければならない。本章においては、中国自動車流通の発展プロセスを4段階に分け、それぞれの段階の特徴を明らかにする。それと同時に現状分析を加え、導入された「ディーラー・システム」の特徴、問題点などを究明する。

本論文は流通主体の違い及び流通経路の変化に基づき、中国自動車流通の発展プロセスを4段階に分けることにする。それは計画経済期(1949年～1978年)、初期混沌期(1979年～1999年)、「ディーラー・システム」の確立期(2000年～2008年)、「ディーラー・システム」の変容期(2008年以降)である。

(1) 計画経済期(1949年～1978年)

中国自動車産業のスタートは、1956年10月、中国最初の自動車生産工場である「第一汽車製造廠」が設立されて以来のことであった。その後、北京、天津、南京、上海、済南などの各地においても自動車工場やトラクター工場が相次いで建設された¹²²。これらの工場を管理するために、1964年、全国の主要な工場を統括する「中国汽車工業公司」が設立された¹²³。一方、地方においては分業体制が敷かれた¹²⁴。つまり、中国政府は分業専門化による協業を集中管理することで大量生産体制を築こうとした。しかし、1966年に始まった「文化大革命」の自力更生政策によって、中央政府だけでなく、地方政府も自主的に生産工場を設置、あるいは管理することができるようになった¹²⁵。そこで、各地方政府は地方保護主義に走り、各自の自動車組立工場を建設した。つまり、中央政府と地方政府(省、直轄市、自治区)の二重管理体制が形成されるようになった。1970

¹²² これらの工場の多くは建国以前の軍事工場や自動車修理工場から転換された。自動車と言っても、実際に生産された自動車は殆どトラックであった。

¹²³ 1967年、「中国汽車工業公司」が解散された。

¹²⁴ 分業体制とは、地域によって異なる車種、あるいは、違う部品を開発・生産することである。

¹²⁵ 当時、自然災害などの影響で、人々の生活が困難であったため、「文化大革命」の政策の1つとして、各省が国の救済に頼らず、自立でその領域の人民の生活を賄うことを目指す政策が出された。いわゆる自力更生政策である。因みに、「第二汽車廠」(現：東風汽車)はその時に設立された。

年初頭、「1 省 1 工場」体制（1 つの省には少なくとも 1 つの自動車工場）が確立され、今日の自動車産業の基盤となった。

この段階においては、自動車が生産財と見なされ、生産はもちろん、流通も政府の計画管理下に置かれていた。また、自動車生産と同様に、自動車の流通（分配）も当時の権力紛争や政治運動の影響を強く受けている。中国建国初期、自動車は重要生産財の「統一分配物資」として「国家計画委員会」が作成した計画のもとで分配されていた¹²⁶。具体的に言えば、「国家計画委員会」は各生産工場の生産能力と各地の需要を勘案し、生産計画と分配計画を作成し、国務院（中国最高国家権力機関の執行機関）に報告する。国務院はそれを認可したら、自動車工業の統括機構である「第一機械工業部」に通達を出す。「第一機械工業部」及びその下部組織（中国汽車工業販売総公司の前身）は自動車の実際の分配を行う¹²⁷。1958 年、「大躍進運動」がスタートし、国家の重点プロジェクトにかかわる部分以外の物資流通の管理権は地方政府に渡されるようになった。それと同時に、地域間の分配バランスを図るため、「地区平衡制」と呼ばれる制度が設けられた¹²⁸。しかし、地方政府は地方保護主義に走り、地域内のユーザーのみを供給対象とし、地域間の分配バランスが早くも崩壊した。こういう状況を是正するため、1963 年、物資分配の統括組織として「国家物資管理局」が設立された。「国家物資管理局」の傘下には、金属、化工、機電設備、木材、建材といった 5 つの専門会社（配給専門会社）が存在していた。自動車の分配は中央政府用車、軍用車と国家重点プロジェクト用車を除けば、すべてが中国機電設備総公司（専門会社）の管轄下に置かれていた。

しかし、このような中央政府による分配体制は 1966 年の「文化大革命」の開始によって事実上機能しなくなった。そこで、中央政府は「国家統一計画、地方経営」を基本政策として打ち出した。1970 年、物資管理部の廃止に伴い、中国機電設備総公司も解散された。それと同時に、各地にある中国機電設備総公司の下部組織が地方政府に所属するようになり、地方政府は当地域において自動車の生産と分配の権限を同時に手に入れた。文化大革命期（1966 年 5 月～1976 年 10 月）以降、中央政府は物資分配の混乱状態を解消するため、「国家物資総局」とその傘下の中国機電設備総公司を新たに設け、自動車の分配の集中化を

¹²⁶ 中国汽車貿易指南編委会、『中国汽車貿易指南』経済日報出版社、1991 年、P13。

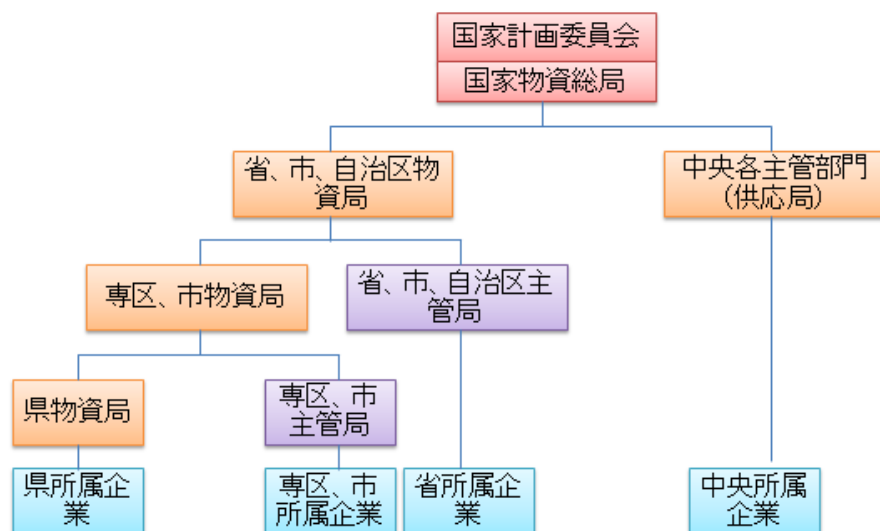
¹²⁷ 孫（2000）、P207。

¹²⁸ 同上書、P14。

図った。しかし、地方政府の抵抗もあって、自動車の分配に関するすべての権力を回収することは出来なかった¹²⁹。その結果、中央で管理する部分と地方で管理する部分が併存した自動車分配方式が形成された¹³⁰。

このように、一貫性のない政府政策のもとで、自動車の計画分配体制は中央集権的から地方分権的へと、また地方分権的から中央集権的へと何度も繰り返されてきたが、いずれも長く定着できなかった。ところが、何れの時期においても中央政府、あるいは、地方政府の指令のもとで自動車が上級部門から下級部門へと段階的に分配されていくことが変わりにはなかった。ようするに、この段階においては、政府の指令のもとで計画された分配方式（指令性分配計画）が自動車流通の中心であった。また、この分配方式のもとで中国自動車流通経路の多段階性がすでに形成された（図表 3-1-1）。

図表 3-1-1 計画経済期における中国主要の物資流通経路



出所：劉（2000b）、P141 より一部修正。

（2）初期混沌期（1979 年～1999 年）

1978 年の「改革・開放政策」以降、中国の経済体制は計画経済から社会主義経済へと移行し、市場競争メカニズムが導入されるようになった。その影響を受け、企業の自主的な経営ができるようになった一方、海外による技術と資本の導入が重要視されるようになった。

¹²⁹ 劉（2000b）、P53。

¹³⁰ 1976 年、地方政府の管理の下に置かれている自動車は 3 万台で、全生産台数の約 1/4 を占めていた。

自動車産業に関しては、まず各地で乱立した自動車工場が問題視された。1982年5月、中央政府は自動車産業を整理・整頓するため、「中国汽車工業公司」を復活させ、企業集団化（グループ化）政策を推進した¹³¹。1981年4月、第二汽車廠を中核とする「東風汽車工業連営公司」（現：東風汽車グループ）が設立された。1982年に入ると、南京汽車廠を中核とする「南京汽車工業連営公司」、上海市の自動車関係産業を統括する「上海拖拉機汽車連営公司」（現：上海汽車グループ）及び第一汽車廠を中核とする「解放汽車工業企業連営公司」（現：第一汽車グループ）が相次いで設立された。

次に、中央政府は自動車産業の育成に力を入れた。1986年、中国政府は第7次5ヵ年計画（1986年～1990年）において、自動車産業を「重点支柱産業」と位置付け、産業育成の中心をトラックから乗用車へと転換した。1986年時点で、中国での乗用車生産台数は1万2297台で、全体の5%まで行かなかった¹³²。自動車生産への投入資源を集中化させるために、中国政府は1987年8月に「3大3小」政策という乗用車生産の集中化政策を打ち出した。1992年にさらに「2微」が追加され、いわゆる「3大3小2微」体制が出来上がった¹³³。「3大」とは大型乗用車を生産する上海汽車、第一汽車、東風汽車の3社のことである。一方、「3小」とは小型乗用車を生産する天津汽車、北京汽車、広州汽車のことである。また、「2微」とは軽乗用車を生産する北方工業と航空工業のことである。当時乗用車の生産許可を持っているのはこの8社だけであった。1994年7月、中国政府は「中国自動車産業発展政策」を打ち出し、自動車メーカーの更なる集約化を求める一方、個人ユーザーによる自動車の購入を奨励し始めた。

さらに、中国政府は自動車の生産能力と開発能力を高めるために、海外からの技術導入を図った。1984年から「技貿結合」政策が実施され、日本からの技術供与が盛んになった。しかし、当時の日本メーカーは技術供与以外の方式に対して消極的であったため、欧米メーカーを中心に幾つかの合弁会社が設立された¹³⁴。1983年、北京汽車は米アメリカン・モーターズ（AMC社、のちにクライスラーに吸収）と調印し、北京吉普汽車（北京ジープ社）を設立した。1984年、上海拖拉機汽車は独VW社と調印し、その翌年に上海大衆汽車（上海VW社）を

¹³¹ 檀山・川邊（編）（2011）、P16。

¹³² 『中国汽車年鑑』中国汽車技術研究中心、1998年、P75。

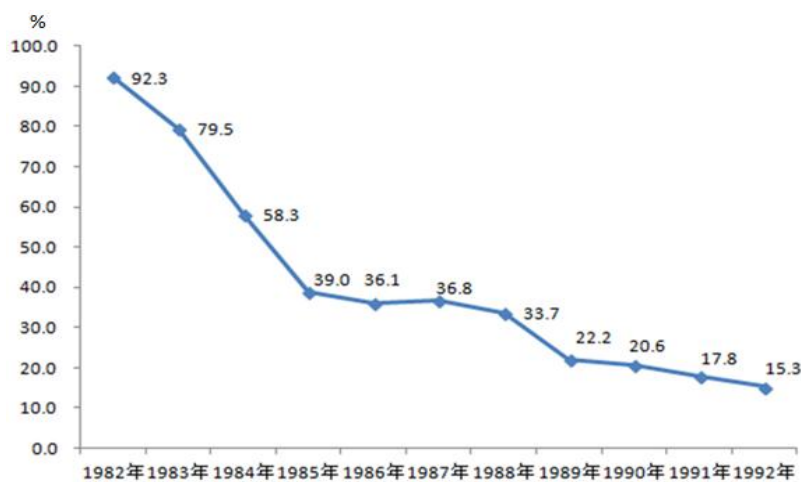
¹³³ 李（1997）、P50。

¹³⁴ 同上書。

設立した。さらに、1985年に広州汽車と仏プジョー社、1991年に第一汽車と独VW社、1992年に東風汽車と仏シトロエン、それぞれの合弁会社が設立された。

一方、1978年の「改革・開放」政策以降、自動車流通にも激しい変化が見られた。まず、指令性分配計画のほか、指導性計画が導入された。指導性計画のもとで、政府からのコミットが間接的になり、自動車メーカーは自主裁量で生産目標を勘案し、販売することができるようになった。図表3-1-2で示しているように、指令性分配計画の比率は1982年の92.3%から1992年の15.3%へと急激に低下した。それと同時に、価格の「双軌制」が導入された¹³⁵。

図表 3-1-2 指令性分配計画の比率の推移



出所：孫（2000）、P209。

中国自動車流通の中で指令性分配計画の割合の減少によって、メーカーが自分の販売ルートを開拓しなければならないこととなった。しかし、当時メーカーにとって、販売と言っても、販売網が殆ど構築されなかったため、従来の自動車流通企業を利用せざるを得なかった。一方、従来の自動車流通企業は物資分配の性格が強く、市場取引に殆ど馴染まなかった。そこで、1985年、政府は市場取引の促進策として北京、上海、武漢、瀋陽、重慶、西安の6都市で自動車取引センターを設けた。当時の中国において、自動車に対する需要が供給を大きく上回ったため、利益の駆使で多くの政府関連部門と関連企業（一般流通企業）が新たに参入した。市場取引により、競争が発生し、多くの企業は車両

¹³⁵ 「双軌制」とは同一財においては指令性価格と指導性価格という二重価格が併存することである。

を確保するため、賄賂などの不正手段に手を染め始めた。これに対して、中国政府は規制を行う一方、輸入車の販売を担当していた「中国機械進出口総公司」の車両公司に加え、自動車流通（分配）の中心だった「中国機電設備総公司」と「中国汽車工業銷售総公司」を統合し、「中国汽車貿易総公司」を設立した¹³⁶。「中国汽車貿易総公司」が設立された時点で6つの自動車取引センターはその傘下の子会社となり、それに天津、広州で新たに設立された2つの自動車取引センターも加えられ、中国最大の自動車流通企業となった。しかし、1992年、中国政府の各部門間の対立によって「中国汽車貿易総公司」が分解し、「中国機電設備総公司」、「中国汽車工業銷售総公司」、「中国汽車貿易総公司」といった3つの会社となった¹³⁷。この3つの会社はそれぞれ独自の流通経路を持っていた。

一方、1990年代以降、自動車メーカーは自動車販売の重要性を認識し、自社販売網の構築に乗り出した。しかし、メーカーが独自で販売網を構築する力はなかったため、メーカー独資で設立された会社もあるが、従来の流通企業と手を組んで聯営・聯合公司を設置することが主流となった¹³⁸。しかし、メーカーの販売経験、管理方法及び出資方式などの原因で、聯営・聯合公司のコントロール権は殆ど従来の流通企業側にあり、メーカーは大きく関与する力を持っていなかった¹³⁹。従来の流通企業が聯営・聯合公司の設立に協力したのは自動車の仕入れルートの確保と価格の優遇だったため、聯営・聯合公司が一旦自動車を仕入れると、その出資先の従来の流通企業が優先的に優遇価格で購入することが多かった。また、従来の流通企業の殆どは旧分配システムの一員であり、入手した自動車を旧分配システムにのせて販売することが多かった¹⁴⁰。つまり、旧分配システムの多段階性がそのまま継承されたとも言える。一方、多くの新規参入者（一般流通企業）がメーカーから仕入れるだけでなく、自社と関係のある流通企業からも仕入れようとした。その結果、この段階において自動車流通の多段階性が複雑化し、多種多段階性の特徴を呈した。

¹³⁶ 「中国汽車工業銷售総公司」は、「中国汽車工業総公司」の傘下企業であり、1982年、「中国汽車工業総公司」の再建に伴い、再び設立され、主に計画外の車両の販売を担当していた。

¹³⁷ 劉（2000b）、P61。

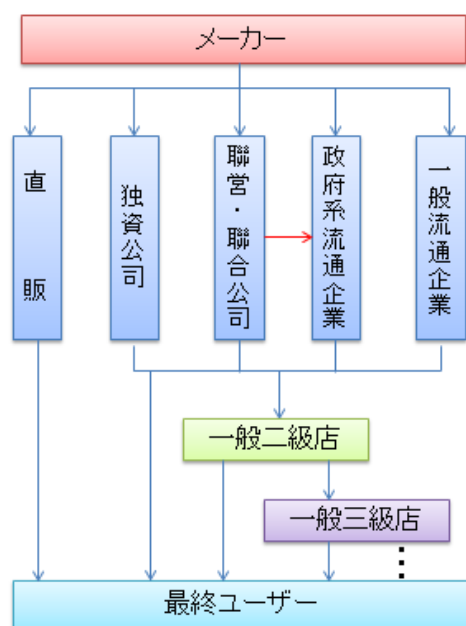
¹³⁸ 聯営公司とはメーカーと流通企業との共同出資で設立された共同経営を目的とする合弁会社である。聯合公司とはメーカーとの出資関係がないものの、専売制などの条件を呑んだ流通企業と長期販売契約を結んで設立された会社のことである。

¹³⁹ この場合、自動車と部分現金の提供はメーカーの主要な出資方式である。

¹⁴⁰ 旧分配システムとは、「中国機電設備総公司」、「中国汽車工業銷售総公司」、「中国汽車貿易総公司」という3つの会社を主体とする流通システムのことである。

以上のように、前段階の自動車流通システム（旧分配システム）の多段階性がそのまま継承されて、そして、新たな流通企業の参入によってさらに複雑化された。この複雑化は流通経路が長くさせたことだけでなく、飛ばし取引や逆取引の存在をも指している。また、メーカー、独資公司、聯営・聯合公司、従来の政府系流通企業、一般流通企業などの多様な流通主体の存在も自動車流通の多種多段階性をもたらした一要因である（図表 3-1-3）。塩地（2000、2002）は中国自動車流通に対して系統的な研究を行ったが、その研究対象は 1999 年までの中国であった。彼の研究は 1999 年までの中国自動車流通の特徴を明らかにしたが、実際に、現在中国自動車流通が大きく変容し、新しいシステムとして生まれ変わった。

図表 3-1-3 自動車の初期混沌期における典型的な流通経路



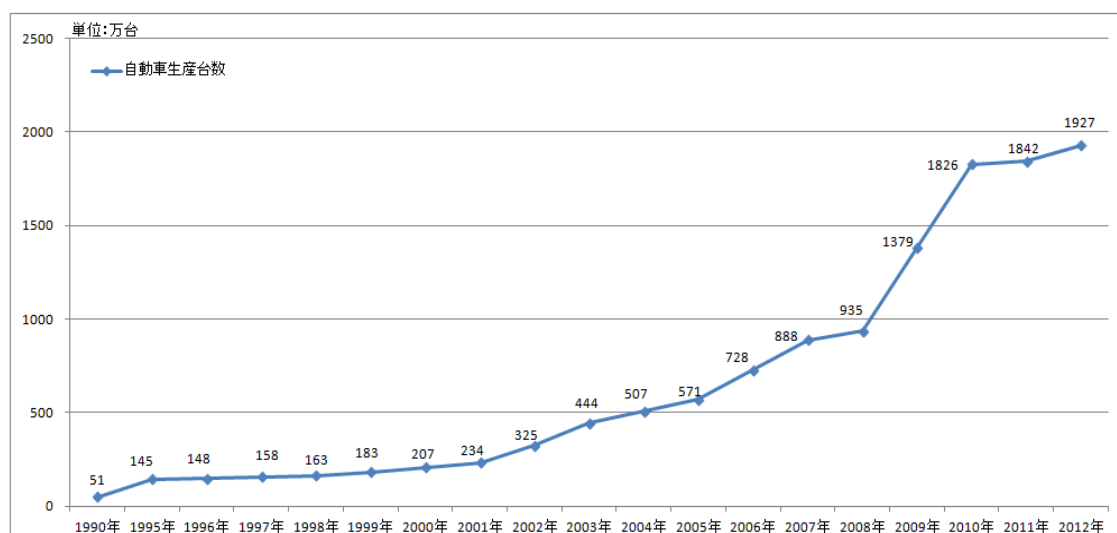
出所：劉（1999）、塩地（2002）などの資料により筆者作成。

（3）「ディーラー・システム」の確立期（2000 年～2008 年）

1999 年 11 月、米中 WTO 合意によって、中国は 2001 年に世界貿易機関（WTO）加盟することになった。加盟の条件として政府による自動車の価格管理制の完全撤廃、外国企業に対する規制の緩和などが含まれていた。これをきっかけに、世界大手メーカーが続々と中国市場に参入し、中国の自動車産業が飛躍的な発展を遂げ始めた。

1998 年、本田は仏プジョーの撤退をきっかけに、広州汽車と合弁方式で広州本田を設立した。1999 年 GM 社が上海汽車、2000 年トヨタが一汽汽車、2002 年フォード社が長安汽車、2003 年日産が東風汽車と、それぞれの合弁会社が設立された。世界大手メーカーと組むことで、中国では大量生産体制が短期間で構築されるようになった。図表 3-1-4 で示しているように、中国の自動車生産台数は、1990 年から 2000 年までの 10 年間、51 万台から 207 万台へと、年間平均 15.6 万台の増加ペースであったが、2000 年から 2010 年までの 10 年間においては、207 万台から 1826 万台へと、年間平均 161.9 万台の増加ペースにのぼり、急激な成長を遂げてきた。2010 年以降、その成長が減速したものの、2012 年、なお 1927 万台の記録を残した。

図表 3-1-4 中国自動車生産台数の推移



出所：『中国汽車工業年鑑』各年版により筆者作成。

2000 年 10 月、中国政府は家庭用乗用車の奨励策を打ち出した。一方、2000 年以降、中国経済の急成長に伴い、個人所得も急速に増加し、自動車消費能力のある中間富裕層が勃興してきた。2002 年以降、中国の乗用車市場が急成長し、モータリゼーションが到来した。図表 3-1-5 で示しているように、2001 年、中国では乗用車の販売台数は 71.6 万台で、商用車販売台数の半分に行かなかった。2005 年になると 397.1 万台に達し、商用車の販売台数を大きく上回った。2011 年、中国の乗用車の販売台数は 1447.2 万台を記録した。単純で計算すると、2001 年以降中国の乗用車市場が年間平均 137.56 万台の増加ペースで急速に拡大して

きた。

図表 3-1-5 2001 年～2011 年中国新車販売台数の推移



注：

- ①乗用車 (passenger car)：設計や技術上の特徴において主に乗客及びその見回り品の運輸を目的として、運転手を含めて 9 人乗り以内の車のことである。主に基本型乗用車、MPV (multi-purpose vehicle)、SUV (sport utility vehicle)、小型バスに分けられる。
 - ②商用車 (commercial vehicle)：設計や技術上の特徴において主に乗客あるいは荷物の運輸を目的として、運転手を含めて 9 人乗り以上の車及び貨物車のことである。主にバスと貨物車に分けられる。
- 出所：『中国汽車工業年鑑』各年版により筆者作成。

中国の自動車市場が急速に拡大できたのは「4S」方式の「ディーラー・システム」という大量流通システムが構築されたからだと言える¹⁴¹。中国で最初に「4S」方式の「ディーラー・システム」を構築したのは広州本田である。しかし、実際に、その前に中国政府はすでに先進国の主流である流通システムを導入しようとした。

1995 年 10 月、中国政府は「全国物資流通代理制工作座談会」で鉄鋼と自動車の流通に「代理制」と呼ばれる新たな流通方式を試験的に導入することを決定した¹⁴²。1996 年、「代理制」の試行がスタートし、自動車メーカー 5 社（第一汽車、東風汽車、上海汽車、天津汽車、躍進汽車）は当年度の生産予定量の 25% に相当する約 18.6 万台について流通企業 79 社と代理契約を結んだ¹⁴³。1997 年

¹⁴¹ 「4S」方式の「ディーラー・システム」については、後で詳述する。

¹⁴² 『中国汽車貿易年鑑』1996 年～1997 年版、P131。

¹⁴³ 同上書、P132。

10月、「代理制」の試行企業としてメーカーが11社、販売代理業者が301社まで増えた。そして、1999年になると、メーカーの販売代理業者が678社まで増加し、中国自動車市場シェアの60%以上を占めるようになった。しかし、1999年以降、後発合弁系メーカーによる「ディーラー・システム」の導入によって「代理制」は急速に形骸化した¹⁴⁴。では、以下「代理制」とは何か、「代理制」と「ディーラー・システム」はどのような関連性を持っているのかなどについて考察を行う。

「代理制」とは、工、商企業の双方が代理契約に基づき、利益の共有とリスクの分担を基本とするパートナー関係を醸成することで市場の安定化及び資源配分の合理化を図ろうとする制度のことである。その出発点は先進国で一般的に用いられている効率的な流通システム、つまり自動車の場合、自動車「ディーラー・システム」の導入である。

「代理制」の運用に関しては、「代理権」方式と「傭金代理」方式といった2つの運営方式があった。「代理権」方式とは流通企業がメーカーから特定地域における製品の独占販売権を獲得したうえで、当メーカーの製品を買い取り、自社で市場リスクを負担する方式である。一方、「傭金代理」方式は同じくメーカーからの独占販売権を獲得することではあるが、流通企業がメーカーの代理として製品を販売し、メーカーからの手数料を収益源とする方式である。この方式の場合、製品所有権の移転が発生しない¹⁴⁵。

図表3-1-6は「代理制」と「ディーラー・システム」の異同点を示したものである。「傭金代理」方式は委託販売方式であり、「ディーラー・システム」との関わりが殆どなかったとも言える。一方、「代理権」方式は「ディーラー・システム」と似ているが、実際には幾つか大きな違いがある。まず、「代理権」方式は「ディーラー・システム」と違い、テリトリー制が非常に曖昧である。次に、「代理権」方式のもとで自動車販売店をランク付ける「等級別代理商制度」が設けられているが、ランクの低い販売店の場合、専売制を守る義務は殆どなかった。さらに、「ディーラー・システム」が小売販売を中心するのに対して、「代理権」方式の場合、卸売販売を中心とする。最後に、「ディーラー・システム」には固定的卸売価格制という価格政策が存在しているに対して、「代理権」

¹⁴⁴ 柯 (2009)、P81～82。

¹⁴⁵ 『中国汽车貿易年鑑』1998年版、P132。

方式にはボリューム・ディスカウントが存在していた。

「代理制」と「ディーラー・システム」との間には相違が存在することが確認できた。しかし、「代理制」の実施は「ディーラー・システム」の導入に対して完全に無意味ではない。まず、「代理制」は具体的な契約を通し、メーカーと流通企業との責任と権利を明確に決め、それまでの商慣習に大きな影響を与えた。そして、「代理制」は「四位一体」のマーケティング機能を強調し、製品とサービスの同時提供による消費者利便性の向上、情報のフィードバックによる消費と生産のギャップの解消などのマーケティング技法運用の発想をもたらした。さらに、「代理制」は販売店への支援を通して、メーカーと販売店の協力関係を強化しようとしたので、販売店との連携が重要視され始めた。以上のことから考えると、「代理制」は「ディーラー・システム」の啓蒙としての役割が認められる。

図表 3-1-6 「代理制」と「ディーラー・システム」の異同点

同		異
代理制	①契約を通して互いの権利と義務を明確にする ②「四位一体」のマーケティング機能 ③販売店への援助	①「代理制」には「買取方式」と「委託販売方式」がある ②デリトリリー制の曖昧さ ③専売制の限定 ④卸売販売が中心 ⑤ボリューム・ディスカウント
ディーラー・システム		①「買取方式」が基本 ②デリトリリー制 ③専売制 ④小売販売が中心 ⑤固定的卸売価格制

出所：各種の資料により筆者作成。

1998 年、広州本田は中国政府との交渉を通して自動車の生産権と販売権を手に入れ、同年 12 月に「ディーラー・システム」を構築し始めた。広州本田は日本の「ディーラー・システム」をそのまま導入したわけではなく、中国の現状に適した幾つかの修正を行った。

まず、広州本田は「4S」店と呼ばれる標準型販売店のみを展開していた¹⁴⁶。「4S」

¹⁴⁶ 「4S」店を新設するには、メーカーと新たなフランチャイズ契約を結ばなければならないので、本論文では「4S」店を新車販売、部品販売、アフターサービス、情報のフィードバックという 4 つの機能を揃

店とは新車販売 (Sale)、部品販売 (Spare Part)、アフターサービス (Service)、情報のフィードバック (Survey) という 4 つの機能を持ち合わせた販売店のことであり、広州本田の場合、その「4S」店には 200 モデル店、300 モデル店、500 モデル店という 3 つのタイプがあるが、それぞれのタイプの店舗規模、内装、設備、店員の人数、服装、サービス内容などの基準がすべて広州本田によって統一されていた。しかも、どのタイプの「4S」店も大型店舗である。3 つのタイプの内、最小規模な 200 モデル店でも 5000 平米以上である。次に、広州本田はフランチャイズ契約の中に他社製品（自動車及びその関連用品）の取り扱いを禁ずる内容を書き込んだ。つまり強制的専売制が採用された。また、広州本田は半径 10km の範囲を 1 つのテリトリーとして「4S」店を設置し、1「4S」店 1 拠点の基本ルールを設定した¹⁴⁷。つまり、排他的なテリトリー制が採用された。さらに、広州本田は「4S」店による卸売販売を一切禁じていた¹⁴⁸。このほか、広州本田は最低価格制限を設け、各「4S」店に統一価格での販売を要求した¹⁴⁹。

以上のように、中国では「4S」店の経営、販売品目、販売地域、販売方式、販売価格、いずれの面においても広州本田から強いコミットメントを受けている。その後、殆どの大手自動車メーカーは以上のような特徴を持つシステムを導入した¹⁵⁰。

簡単に言うと、「4S」方式の「ディーラー・システム」とは「4S」店という標準型店舗を基本とし、ディーラーを徹底的にコントロールしようとする「ディーラー・システム」である。ここで図表 3-1-8 を用いて中日米における「ディーラー・システム」の比較を行う。メーカーとディーラーの関係から見ると、米国の短期志向、日本の長期志向に対して、中国の方は共同发展、利益の分かち合いなどのスローガンを掲げながらもお互いの関係は明瞭にされていない。ただし、専売店制とテリトリー制の面において、中国のディーラーのほうは日本や米国以上にメーカーに制限されている。この段階でメーカーとディーラーとの関係が不明瞭なのはモータリゼーション到来後、自動車販売がずっと好調

えた専売ディーラーと見なす。

¹⁴⁷ 現在、広州本田のディーラーのテリトリーは 5km 圏内へと縮小した。

¹⁴⁸ 塩地・孫・西川（2007）、P96。

¹⁴⁹ 2008 年 8 月 1 日、中国では「反壟断法」（独占禁止法）が実施され、フランチャイズ契約の中では価格制限に関する項目とテリトリー内限定販売に関する項目が消された。しかし、実際に車両の販売価格とディーラーの販売地域はなおメーカーによってコントロールされている。

¹⁵⁰ ただし、日系合弁系以外のメーカーは「4S」店以外の出店形態（「1S」、「2S」店）もあるが、それらはあくまでも「4S」店への補完機能として見なされていただけである。

で、各ディーラーの経営が順調であったからだと言える。

図表 3-1-8 中日米における「ディーラー・システム」の比較

	メーカーとディーラーの関係	専売店制	テリトリー制	企業形態	経営規模	販売形態	アフターサービス
米国	短期志向、資本関係無し、相互選択	メーカーの条件を満たすせば他社製品の取扱可能	狭域単一販売拠点型、ロケーション制	家業	大小規模ディーラーが混在(店舗規模が小さい)	店頭在庫販売	不十分(販売とサービスの分離)
日本	長期志向、資本関係あり、相互依存	他社製品の併売は殆ど見られない	広域複数販売拠点型、排他的テリトリー制(現:主たる地域販売責任制)	企業	大規模ディーラーが中心(店舗規模にはバラツキがある)	戸別訪問販売(現:店頭販売中心)	極めて徹底
中国	共同发展、互いに利益を分かち合うことを目指している	他社製品の販売を禁じている	狭域単一販売拠点型、排他的テリトリー制	企業	大小規模ディーラーが混在(店舗規模が大きい)	店頭在庫販売	極めて徹底

出所：各種の資料により筆者作成。

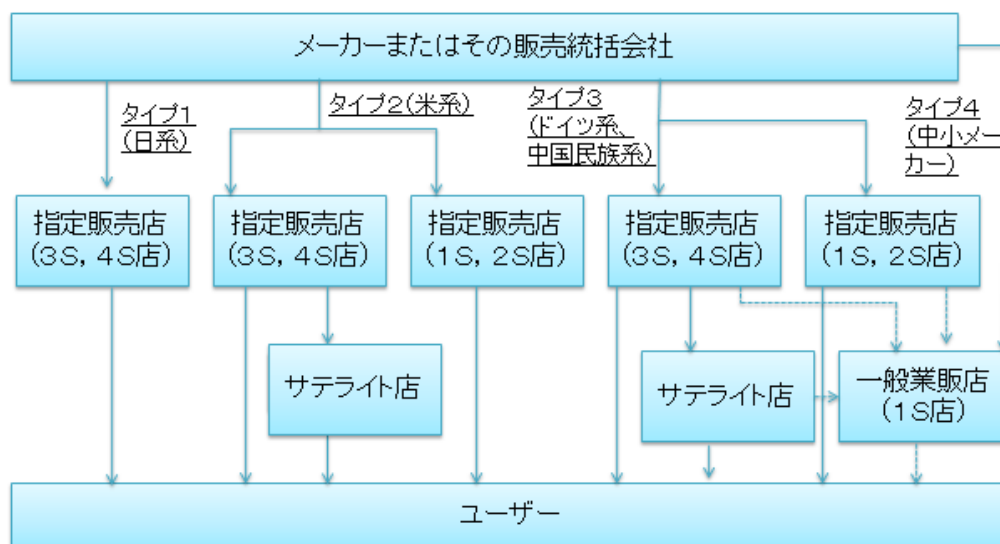
1998年12月、広州本田による「4S」方式の「ディーラー・システム」の導入後、後発合弁系メーカーは一斉に自社の「ディーラー・システム」を構築し始めた。上海GM、一汽トヨタ、長安フォード、東風日産などはその好例である。一方、先発合弁系メーカーも中国側の合弁先から販売権を取り戻し、旧来の流通システムを「ディーラー・システム」に転換させようとした。上海VW、一汽VW、東風シトロエンなどはその例である。さらに、中国民族系メーカーは後発合弁系メーカーを模倣し、独自の「ディーラー・システム」を構築し始めた。代表的なのは奇瑞汽車、吉利汽車、比亞迪汽車である。各タイプの具体的な構築プロセスは第V章に譲る。

以上のように、大手メーカーの殆どは「ディーラー・システム」を構築しようとした。つまり、2000年以降、多種多段階性を特徴とする中国の自動車流通システムは「ディーラー・システム」という1つのシステムに向けて収束しつつあった。しかし、一言「ディーラー・システム」と言っても、各メーカーのチャネル政策によって必ずしも同じような形態ではなかった。

図表 3-1-7 で示しているように、殆ど大手メーカー、またその販売総括会社は「ディーラー・システム」を利用して販売を行っているが、流通経路の違

いによって3つのタイプに分けられる。タイプ1の代表は日系合弁メーカーである。このタイプは指定販売店（「3S」店、「4S」店）を経由する単純な1段階の販売ルート構築していた。タイプ2の代表は米系合弁メーカーであり、単純な1段階販売ルートに加え、サテライト店を経由する2段階の販売ルートも持っている。タイプ3の代表はドイツ系合弁メーカーと中国民族系メーカーである。タイプ3がタイプ2と同じような販売ルートを築こうとしたが、それぞれの原因で横流しのルートも存在していた¹⁵¹。

図表 3-1-7 「ディーラー・システム」の確立期における自動車流通経路



注：

- ①実線はメーカーが認可した正規ルートを示している。
- ②点線は横流しのルートを示している。
- ③指定販売店とはメーカーと授權経営契約書（フランチャイズ契約）を結んだ販売店、あるいは事業所のことである。
- ④「1S」店とは新車販売（Sale）機能のみの販売店のことであり、「2S」店とは新車販売（Sale）、部品販売（Spare part）という2つ機能を持つ販売店のことである。一方、「3S」店とは新車販売（Sale）、部品販売（Spare part）、アフターサービス（Service）という3つ機能を持つ販売店のことである。また、「4S」店とは新車販売（Sale）、部品販売（Spare part）、アフターサービス（Service）、情報のフィードバック（Survey）という4つの機能を持ち合わせた販売店のことである。実際のところ、「4S」店はメーカーによって「3S」店と呼ばれる場合がある。また、現在「4S」店という名が流行し、「3S」店という呼び名は殆ど使われなくなった。
- ⑤「サテライト店」とはメーカーに認められた「4S」店をハブとする「4S」店の分店のことである。

出所：塩地・孫・西川（2007）、P26より一部修正。

¹⁵¹ その原因については、孫（2006）は、ドイツ合弁系メーカーは古い販売体制から簡単に抜けないこと、中国民族系メーカーは製品やブランドの知名度と管理経験の低さで完全なる「4S」店体制の導入が困難性であることを指摘した。

「4S」方式の「ディーラー・システム」が中国自動車流通システムの中心となったのはそのシステムの優位性によるものではあるが、政府の推進政策も大きな役割を果たした。2005年4月に、「自動車ブランド販売管理実施弁法」が実施され、自動車の販売にあたっては、メーカー、または、その総ディストリビューターから授權を得て、統一した店舗名称、標識、商標のもとで販売しなければならないようになった。この法は併売を平気で行う「一般業販店」を大きく制限したため、旧体制を引きずっていた先発合弁系メーカーのチャンネル整理及び中国民族系メーカーのチャンネル統制の目標とうまく合致し、メーカー主導の「ディーラー・システム」への収束を加速させた¹⁵²。2000年代半ばに入ると、「4S」方式の「ディーラー・システム」が中国の自動車流通の中心になった。

一方、この段階において、汽車交易市场（有形市場）が果たした役割も無視できない。1990年代後半、政府は個人自動車消費に対する制限を緩和する一方、市場経済への完全移行のため、多くの汽車交易市场を設立した。その時から、汽車交易市场は自動車の個人需要の増大とともに、その勢力を拡大し始めた。2003年時点で、中国全土で約500カ所の汽車交易市场が存在し、その内、年間売上高が一億元以上のものは138カ所だとされている¹⁵³。汽車交易市场についての詳述は第Ⅶ章に譲るが、この段階において傍流でありながらも汽車交易市场が確かに存在し、そして大きな影響力を持つことが分かった。また、この段階においては「4S」店と違い、比較購買と低価格の魅力を持つ汽車交易市场はある意味で「4S」方式の「ディーラー・システム」の補完ルートであることも認められる。

第Ⅰ章の理論と以上の事実を踏まえ、「4S」方式の「ディーラー・システム」が導入された要因が以下の5つだと考えられる。

まず、「ディーラー・システム」自身が持つ有効性はすでに多くの国で検証され、ビジネスモデルとしてすでに成熟した。第Ⅰ章に述べたとおり、「ディーラー・システム」はメーカー、ディーラー、消費者といった流通経路の全メンバーに大きな利得をもたらすシステムである。このシステムの有効性は市場の成

¹⁵² その時点から法律上において授權を得ていない「一般業販店」が存在しなくなった。しかし、実際に、多くの「一般業販店」は指定販売店と契約し、指定販売店の支店（メーカー非認可店）という仮の身分を手に入れ、自動車販売を続いていた。この場合、これらの店で販売された自動車は指定販売店の販売台数に計上された。当時、これらの「一般業販店」の数は30000店以上で、全国の販売店数の8割以上を占めていたという。

¹⁵³ 塩地・孫・西川（2007）、P123。

長期においては特に発揮されることが多くの先進国ですでに証明されていた。

次に、政府の自動車流通業促進策と規制緩和策は「ディーラー・システム」導入に大きな役割を果たした。広州本田が中国市場に参入する前に、中国政府はすでに「ディーラー・システム」の導入を試みた。その結果が失敗したとはいえ、「ディーラー・システム」の啓蒙としての役割が果たされた。一方、当時、殆どの外資合弁系メーカーは自動車の販売権を持っていなかった。1998年、広州本田は販売権の獲得を参入条件の1つとして提出し、中国政府の思惑と合致し、政府から認められた。その後、政府は販売権に関する規制を緩和した。2001年WTOに加盟することを契機に政府による価格管理制（双軌制）が完全撤廃され、自動車の自由価格制が実施された一方、自動車卸売業、小売業への外資進出が認めるようになった。これらの規制緩和によって「ディーラー・システム」の導入が可能になった。

そして、中国における自動車需要の変化によって「ディーラー・システム」導入の必要条件が揃った。2000年以降、中国自動車の個人需要の急成長によってモータリゼーションが到来し、2005年中国では個人需要が自動車需要の中心となった。そして2006年、個人需要が全需要の72%まで上昇した¹⁵⁴。また、当時中国の個人ユーザーは殆ど「エントリーユーザー」であり、自動車に関する知識が非常に乏しいため、修理を含めたアフターサービスの提供が非常に重要となった¹⁵⁵。「ディーラー・システム」は販売とサービス機能をセットとして提供しているので、個人ユーザーのそういう需要と非常に合致していた。

さらに、「ディーラー・システム」は中国既存の流通システムより優位性を持っている。「ディーラー・システム」が導入される前に、上海VWのような先発メーカーは全国レベルの販売網を構築していた。しかし、それらのメーカーはチャネルに対するコントロール力が非常に弱く、競争の中で市場シェアがどんどん失われた。一方、後発メーカーは殆ど販売網を持っていないため、競争の中で勝つには先発メーカーより販売効率の良い販売網を迅速に展開することが求められていた。「ディーラー・システム」はまさしくその目的を達成する良い方法であった。1998年、上海VWはサンタナという1車種だけで中国自動車市場

¹⁵⁴ 樋山・川邊（2011）、P24。

¹⁵⁵ 2000年以前、中国では販売と修理サービス分離の状態が続いていた。当時、メーカーの主なユーザーが政府機関と企業法人であった。これらのユーザーの多くは機関内、あるいは企業内において修理工場を持っているので、メーカーにとって修理サービスがそれほど重要ではなかった。

の53.8%のシェアを獲得したが、2000年に入ると、そのシェアが急速に減少し、2001年に31.4%、2005年に8%まで下がった¹⁵⁶。ところが、先発メーカーも「ディーラー・システム」という効率的なシステムを導入しようとしたが、既存販売網の整理と再構築には時間が掛かるので、後発メーカーのように順調に行かなかった。

最後に、「4S」方式の「ディーラー・システム」は日米の「ディーラー・システム」以上のコントロール力の強いシステムであるため、ブランドイメージが構築しやすくなる。繰り返しになるが、中国の個人ユーザーは「エントリーユーザー」で、ブランドに関する知識が非常に乏しいので、いち早くブランドイメージを確立し、個人ユーザーを囲い込む必要があった。「4S」店は店舗の外観、店員の服といった外見だけでなく、提供すべきサービス、所要時間、サービス料金などのすべてが標準化されたので、消費者に対して安心感を与えることができる。

以上のように、2000年前後、規制緩和を見込んで、多くの外国メーカーが中国自動車市場に新規参入したが、これらのメーカーは中国の個人ユーザーに対応し、そして先発メーカーに勝つために、「ディーラー・システム」を導入した。そして、「ディーラー・システム」が現地適応化され、「4S」方式の「ディーラー・システム」として定着しつつあった。一方、先発メーカーも「4S」方式の「ディーラー・システム」の有効性に気付き、「4S」方式の「ディーラー・システム」への転換を試みた。また、中国民族系のメーカーも「4S」方式の「ディーラー・システム」を模倣し始めた。さらに、政府は多くの政策を実施し、「ディーラー・システム」の導入と定着に力を入れた。その結果、前段階で形成した多種多段階性の流通経路が収束し、「4S」方式の「ディーラー・システム」が中国の自動車流通システムの中心になった。

(4) 「ディーラー・システム」の変容期（2008年以降）

2008年、米国発の国際金融危機に加え、自然災害の発生、原油価格の高騰、材料費の値上げ、中国全土の景気が悪化し、中国自動車市場の成長は鈍化した。一方、販売拠点数の増加によって各メーカー間の競争が白熱化してきた。それに伴い、「4S」方式の「ディーラー・システム」は多くの問題点を露出した。

¹⁵⁶ 『上海大衆汽車集団年報』及び『中国汽車年鑑』2006年より。

まず、「4S」方式の「ディーラー・システム」（以下、「4S」方式と略す）は基本的に「4S」店という単一かつ標準的な出店方式を取ったため、「4S」店の弱点はそのままシステムの弱点となった。「4S」店がメーカーによって少しの差はあるが、基本的に大規模な店舗作り（通常、外資合弁系の場合、5000 平米以上、中国民族系の場合、3000 平米以上）が求められている。大型の店舗、設備の完備、多大の投資金額、つまり「4S」方式には高コスト体制の問題が存在する。通常、「4S」店の設立資本として外資合弁系は 2000 万元（約 2.56 億円）以上、中国民族系は 1000 万元（約 1.3 億円）以上がかかるとされている¹⁵⁷。2001 年以降、自動車市場が急成長したため、多くの「4S」店は殆ど 3～5 年間で投資コストを回収することができた。しかし、2005 年以降、競争の激化によって「4S」店の資本回収期間が長期化の傾向になり、そして 2008 になると、市場成長の鈍化で「4S」店が完全に経営難に遭遇した。「2008 年中国汽車經銷商満足度最新調研報告」によると、2008 年、中国では 80%以上のディーラーが赤字経営となり、その内、43%のディーラーが倒産、あるいは買収の危機に陥った。

次に、「4S」方式は三、四級都市の需要に対応しにくい。「4S」方式という高コストを高収益で補おうとするビジネスモデルは中国の一、二級都市に適応したとしても、必ず三、四級都市、あるいはそのレベル以下の需要に適応するわけではない。三、四級都市は一、二級都市のように消費が集中しているわけではないため、「4S」店にとって採算性の問題が存在していた。2005 年、三、四級都市での自動車販売台数は全国の販売台数の 34.8%しかなかったが、2008 年に 41.5%、そして 2009 年に全国の 45.4%まで占めるようになった¹⁵⁸。つまり、一、二級都市の自動車市場が飽和しつつある一方、三、四級都市は新たな成長点となり始めた。

さらに、「4S」方式は出店規制に対応しにくい。北京のような大都市の都心部においては「4S」店の出店がすでに制限されるようになった。修理工場を併設した「4S」店は騒音、大気汚染、そして土地資源の浪費などの問題で中国政府に制限をかけられた。中国では 110 社以上のメーカーが存在し、そして殆どのメーカーは「4S」方式を採用したため、各「4S」店によって併設された修理工場が多く、これは大都市の環境に多大な負担をかけた。また、ブランド専属の

¹⁵⁷ 1 人民元=12.8 円という当時の為替レートで換算する。以下、特に説明していない場合はこの為替レートで換算する。

¹⁵⁸ 『中国汽車流通行業發展報告』（2011－2012）、P39。

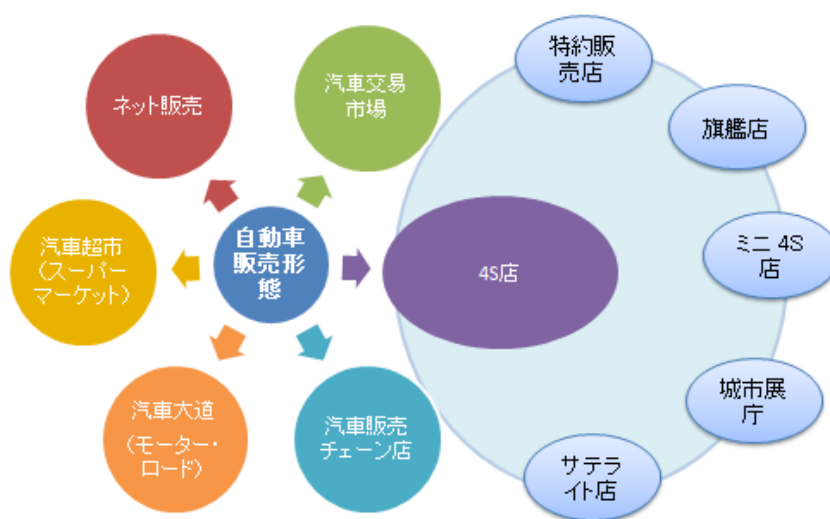
修理工場の設立は自動車流通全体から見ると重複投資の問題となっている。

また、サービスの同質化の問題が存在する。「4S」方式のもとでディーラーがメーカーによって設けられた多数の基準に従わなければならない。ディーラーはそれをクリアすることで精一杯で差別的な行動が取りにくくなった。実際に、どの「4S」店においても提供されたサービスには大きな差はなかった。

最後に、「ディーラー・システム」自身による限界性で多様化した需要を満たすことが困難であった。「ディーラー・システム」の維持には専売制が必要不可欠であるため、殆どのディーラーは専売を行わなければならない。また、1つ以上のフランチャイズ権を持っていたとしても、基本的に違う販売店を設立しなければならない。しかも、販売店の設置場所の選定にはメーカーの許可が必要である。さらに、メーカーは競争を避けるために、自社のディーラーを他のメーカーのディーラーから一定の距離のところに置く傾向があった。その結果、消費者は各店舗を見回るしかなかった。つまり、比較購買が殆どできなくなった。

「4S」方式の「ディーラー・システム」の問題点を解決するために、殆どの大手メーカーは店舗形態の多様化政策とサテライト店によるチャネル浸透政策を打ち出した。図表 3-1-9 で示しているように、まず 2008 年以降、特約販売店（一般「4S」店）の他、旗艦店、ミニ「4S」店、都市展厅、サテライト店などの形態が見られるようになった。

図表 3-1-9 中国自動車流通形態の多元化



出所：筆者作成。

旗艦店とは自動車ブランドのイメージをアップさせるために設立された超大型「4S」店のことである。通常、「4S」店以上の機能を持っている。例えば、南京で設立された一汽VWの旗艦店は14000平米の敷地面積を占め、4S機能のほか、中古車の買い替え、ブランドの体験（展示）、子供の遊び場、映画館、Bar、ビリヤード室などのレジャー機能をも揃えている。

ミニ「4S」店とはメーカーと直接フランチャイズ契約を交わした小規模の「4S」店のことである。「4S」店より展示スペースと修理スペースが少ないが、「4S」店と同じような機能を持っている。規模は通常の「4S」店の半分以下である。

都市展厅とは大中都市の都心部にある建物を改装し、ブランドのイメージのアップに繋がるために設立された販売店のことである。大中都市の都心部においては、出店の規制が厳しいため、標準的な設計、店舗ではなく、個性的な店舗作りが必要となった。都市展厅は通常、場所によって違う建築様式を持ち、新車販売の機能だけ、あるいは、新車販売の機能と簡易な修理機能をしか持っていない。また、都市展厅は飽和状態になった都心部に位置しているため、初期投資額が低くとしても維持費が高いため、現段階では殆ど「4S」店の分店として展開されている。

一方、サテライト店とはメーカーの正式認可を受けた「4S」店をハブとする「4S」店の分店のことである¹⁵⁹。通常、サテライト店は小規模で郊外に立地するが、汽車交易市場に立地することも多い。サテライト店は都市展厅より低コストで、新車販売の機能と簡易な修理機能を持ち合わせている。コストの差のほか、サテライト店と都市展厅との主な区別は立地および目的の違いにある。前に述べたように、都市展厅はブランドのイメージアップを目的として都心部に立地している。これに対して、サテライト店は郊外の空白市場や汽車交易市場に立地し、自動車の販売増を狙う出店方式である。サテライト店の初期コストと規模は「4S」店の1/7～1/10程度だとされる。例えば、広州本田の場合、「4S」店の初期コストが2000万元（約2.56億円）以上であるのに対して、サテライト店の初期コストが300万元（約3800万円）前後である¹⁶⁰。

新しい店舗形態の中で、サテライト店の発展は特に急速である。2008年、東風日産、一汽豊田はサテライト店という出店方式を実験的に展開した。2009年

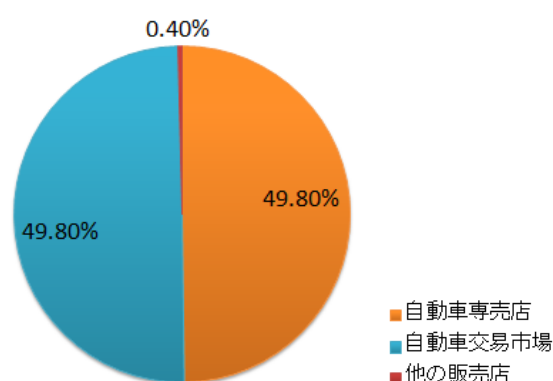
¹⁵⁹ メーカーによって、都市展厅はサテライト店として計上される場合も少なくない。

¹⁶⁰ 「汽车4S店艰难维生 2S店异军突起成新宠」『南方都市报』、2012年08月09日付。

初、広州本田は二、三級都市でサテライト店を設置した。基本的に、広州本田のサテライト店はその「4S」店の周辺 100km 圏内に配置されている。2011 年 8 月まで広州本田のサテライト店は 69 店まで増加した¹⁶¹。2013 年 9 月になると、広州本田のサテライト店は 107 店、全ディーラー数の約 2 割程度まで増加した¹⁶²。一方、2009 年の時点で、北京現代のサテライト店数は 150 店舗（ミニ「4S」店を含め）で、全販売店数の 1/3 弱の割合であった¹⁶³。また、2010 年 6 月の時点で、東風日産のサテライト店数は 200 店で、「4S」店数の 1/3 ぐらいとなった。同年、一汽マツダは 500 店舗以上のサテライト店を展開していた。

多様な店舗形態の出現に加え、サテライト店の展開によるディーラーのテリトリーの変化、つまり「4S」方式の「ディーラー・システム」が部分的に変容し始めた。しかし、「ディーラー・システム」自身による限界性がある、メーカーの政策だけでは多様化した自動車需要を満たすのはなお難しかった。一方、この段階においては、「ディーラー・システム」の弱点を克服できる幾つかの販売形態が出現した。それは汽車交易市场、ネット販売、汽車超市、汽車大道、汽車販売チェーン店などの販売形態である。汽車交易市场について前にすでに触れたが、この段階において汽車交易市场は「4S」店を取り込むことに成功し、新たな販売形態として重要な役割を果たした。図表 3-1-10 で示しているように、2009 年、汽車交易市场での新車販売台数は専売店の新車販売台数と同じく、全体の 49.8%を占めていた。

図表 3-1-10 2009 年中国自動車販売の主要ルート



注：専売店には「4S」店のほかに、ミニ「4S」店や都市展厅などが含まれる。

出所：『中国汽车流通行业发展报告』（2009—2010）により筆者作成。

¹⁶¹ 西川（2011）、P182。

¹⁶² 広州本田の HP から数えて算出した。

¹⁶³ 「北京现代的“组合拳”和“卫星店”」『京華時報』、2010 年 6 月 3 日付き。

ネット販売に関する販売形態がいろいろあるが、ここで主にインターネットを通しての自動車集団購買を指している。具体的なプロセスとしては、①消費者は予め購入したい車を決めてから、OBS（オンライン・バイイング・サービス）事業者のホームページで申込む。②各「4S」店は希望車種と申込者の人数によって販売価格を提示する。③OBS事業者はその最低価格を選定し、正式購入日の前日にメールや電話で消費者に提示する。④その価格を納得した消費者に集合場所を提示し、消費者が実際の購入を行う。

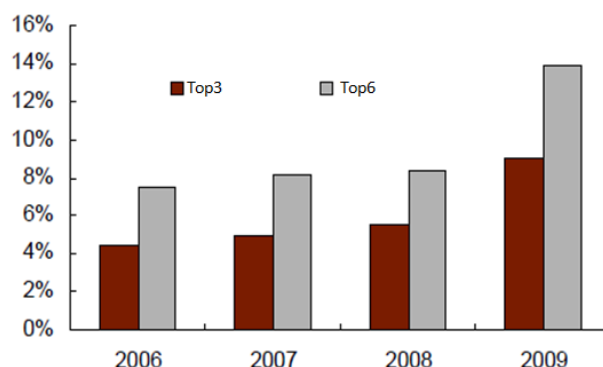
汽車超市（自動車スーパーマーケット）とは1つの店舗の中で多種のブランド車を展示・販売する販売店のことである。例えば、2007年1月に開業した申蓉汽車超市（メガ・ディーラー傘下）は東風日産、広州本田、一汽マツダ、豊田、一汽VW、東風シトロエン、奇瑞などのブランドを取り扱い、100車種以上の自動車を店頭で展示している。しかし、この販売形態はメーカーから強い圧力を受けたため、多くの場合、輸入車の販売に限定されている。

汽車大道とは自動車販売店が自然発生した商業集積のことである¹⁶⁴。昔、ディーラーは相手との競争を回避するため、できるだけ相手から離れたところに店舗を構えたが、現在、ディーラーは競争相手の近くに店舗を構えることが多く見られるようになった。それは比較購買による集客力のアップが必要されるようになったからである。

汽車販売チェーン店とは1つの事業者が自動車販売店をチェーン店方式で展開している形態である。2008年以降、ディーラーの大規模化が急速に進み、幾つかの全国規模のメガ・ディーラーが現れた。図表3-1-11で示しているように、2008年から2009年までの1年間、ディーラー・グループのトップ3の売上高のシェアが中国全国の約5.6%から約8.8%まで上昇した。一方、ディーラー・グループのトップ6の売上高のシェアは約8%から約14%まで上昇した。これらのメガ・ディーラーはディーラーを次々に買収し、チェーン店方式で販売網を展開したのも少なくないが、汽車超市と同じくメーカーから強い圧力を受け、チェーン店方式より「4S」方式のほうが多く採用された。

¹⁶⁴ 政府の都市計画に影響される場合もある。

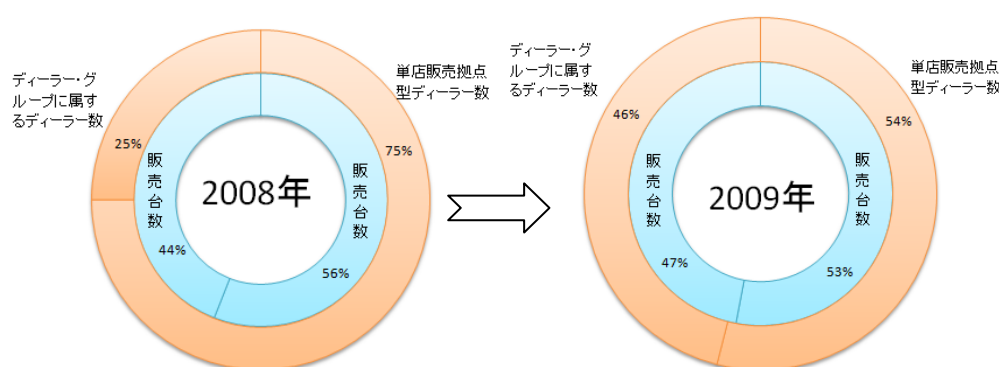
図表 3-1-11 ディーラー・グループ Top3 と Top6 の売上高のシェアの推移



出所：中国国際金融有限公司、「汽车产业链中的成长金矿汽车经销商行业首次关注报告」、2010年9月21日。

前述したように、2008年、多くのディーラーが倒産の危機に陥った。それをチャンスと捉えたのは大規模ディーラー・グループ（メガ・ディーラー）である。大規模ディーラー・グループは買収を通して急速に大規模化し始めた。実際に、このようなディーラーの大規模化に伴って、自動車流通業の集中化がすでに始まった。図表 3-1-12 で示しているように、2008年の時点で、ディーラー・グループに属するディーラー数は全体の 25% しかなかったが、その販売台数は全体の 44% を占めていた。2009 年になると、ディーラーの集中化がさらに進み、ディーラー・グループに属するディーラー数は全体の 46% まで増えて、そして、その販売台数の割合は全体の 47% まで拡大した¹⁶⁵。

図表 3-1-12 2008 年と 2009 年におけるディーラー・グループと単店販売拠点型ディーラーとの比較



注：①2009年のデータは新華信がディーラー1000社に対する調査で得られた結果である。

②ディーラー数の割合は狭義の乗用車の場合（普通型乗用車、SUV、MPV）に限って算出された。

出所：『中国汽车流通行业发展报告』（2009～2010）により筆者作成。

¹⁶⁵ディーラー数は 21% も増加したにも拘らず、販売台数の増加は 3% 程度しかなかった。その原因は、買収されたのが殆どの販売不振なディーラーだと考えられる。

2009年3月、政府は「自動車産業調整と振興計画」を発表し、乗用車の購置税の減額、「自動車下郷」、買い替え補助、自動車ローンの提供など幾つかの自動車購買促進政策を実施した¹⁶⁶。その結果、中国の自動車販売台数は2009年、2010年の2年間だけで868万台の増加が実現された。同時に、2008年から始まったディーラーの大規模化がさらに進んでいた。図表3-1-13で示しているように、ディーラー・グループ上位100社に属するディーラー数が年々増えつつ、2009年から2012年の4年間で約3倍弱の成長を見せた。一方、販売台数から見ると、上位100社の新車販売台数は2009年の195.87万台から2012年の483.84万台まで増加し、全国の1/4のシェアを獲得した。また、上位100社の売上高は2009年の3284億元から2012年の9664億元まで3倍ほどの成長を示していた。

図表 3-1-13 ディーラー・グループ上位100社の概況

	ディーラー数 (全国ディーラー数に対する割合)	販売台数 (全国販売台数に対する割合)	売上高 (業界全体に対する割合)
2009	1556 (11.5%)	195.87万台 (14.3%)	3284億元
2010	3108 (約18%)	278.16万台 (15.4%)	6700億元 (約23%)
2011	3952 (19.5%)	392.02万台 (21.3%)	8515億元 (29.6%)
2012	4287 (20%)	483.84万台 (25%)	9664億元

注：①ディーラー数の割合は乗用車の場合に限って算出した。

②ディーラーとは特約販売商のことである。

出所：『中国汽车流通行业发展报告』各年版により筆者作成。

以上のように、2008年以降、「4S」方式の「ディーラー・システム」が部分的に変容し、自動車流通形態が多様化しつつある。その内、汽車交易市场が「4S」店を取り込むことで成功し、大きな成果を収めた。一方、ディーラーの大規模化が急速に進み、自動車流通業の集中化が進められた。ディーラーの大規模化

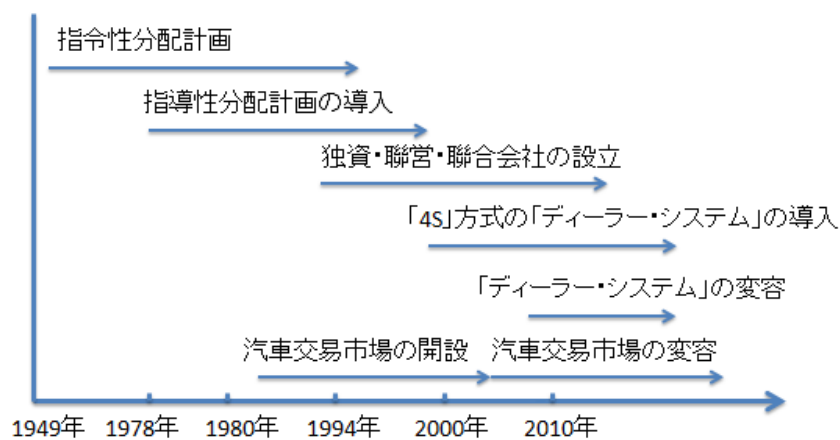
¹⁶⁶ これは農村部での自動車普及を目的として、農村人口に特別の補助金を提供することで旧型車の廃棄および新車の購入を促す政策である。

とディーラーの集中化は間違いなく、「4S」方式の「ディーラー・システム」に大きな変容をもたらすのであろう。次はこの問題を含めて、「ディーラー・システム」の具体的な変容プロセスと変容の可能性について考察する。

結び

流通主体や流通経路の変化によって、中国自動車流通の発展プロセスは4段階に分けることができる。それは計画経済期（1949年～1978年）、初期混沌期（1979年～1999年）、「ディーラー・システム」の確立期（2000年～2008年）、「ディーラー・システム」の変容期（2008年以降）である。図表 3-1-14 は各段階の主な流通方式を示している。

図表 3-1-14 中国自動車流通方式の変遷



出所：筆者作成。

計画経済期においては、計画経済という大きな背景のもとに中国自動車の流通は殆ど指令性分配計画で行われた。指令性分配計画とは政府の指令の元で自動車が生産され、そしてユーザーに分配されていくことである。勿論、分配先や分配台数はすべて政府によって決められている。つまり、当時の中国では自動車市場はまだ存在しなかった。この段階において自動車の流通は主に機械工業部や中国機電設備総公司などによって上級部門から下級部門へと段階的に行われた。つまり、この段階では自動車流通の多段階性がすでに存在していた。

初期混沌期においては、指導性分配計画の導入によって、自動車流通の中で指令性分配計画の割合が減少し、メーカーは一部分の自動車を自主的に販売することができるようになった。しかし、当時、メーカーの販売網が殆ど構築されなかったため、従来の自動車流通企業を利用せざるを得なかった。一方、自動車の需要が供給を大きく上回った状況で、多くの新規参入者（一般流通企業）が現れた。1990年代以降、自動車メーカーは自動車販売の重要性を認識し、積極的に自社販売網の構築に乗り出した。しかし、メーカーが独自で販売網を構築する力はなかったため、従来の流通企業と手を組んで聯営・聯合公司を創設

することは主な手段となった。つまり、この段階において中心的な流通主体は聯営・聯合公司である。ところが、メーカーの販売経験、管理方法及び出资方式などの原因でこれらの聯営・聯合公司は殆ど従来の流通企業によってコントロールされていた。従来の流通企業は旧分配システムの一員であるため、入手した自動車を旧分配システムにのせて販売することが多かった。つまり、旧分配システムの多段階性がそのまま継承されたとも言える。一方、多くの新規参入者がメーカーからだけでなく、自社との関係のある流通企業からも仕入れようとした。その結果、この段階において自動車流通の多段階性が複雑化し、多種多段階性の特徴を呈した。

「ディーラー・システム」の確立期においては、規制緩和を見込んで、多くの外国メーカーが中国自動車市場に参入した。これらのメーカーは中国の個人ユーザーに対応し、そして先発合弁系メーカーに勝つために、「ディーラー・システム」を導入した。「ディーラー・システム」は現地適応化され、「4S」方式の「ディーラー・システム」として定着しはじめた。一方、先発合弁系メーカーも「4S」方式の「ディーラー・システム」の有効性に気づき、「4S」方式の「ディーラー・システム」への転換を試みた。また、中国民族系のメーカーも「4S」方式の「ディーラー・システム」を模倣し始めた。さらに、政府は多くの促進政策を実施し、「ディーラー・システム」の導入と定着に力を入れた。その結果、前段階で形成した多種多段階の流通経路が収束し、「4S」方式の「ディーラー・システム」が中国の自動車流通システムの中心となった。一方、初期混沌期に開設された汽車交易市场が個人需要の拡大に伴って成長し、この段階において一定の役割を果たした。この段階の流通主体は「4S」店を中心とするディーラーと汽車交易市场である。

「ディーラー・システム」の変容期においては、「4S」方式の「ディーラー・システム」は多くの問題点を露出した。それらの問題点を解決するため、メーカーは、店舗形態の多様化政策とサテライト店によるチャネル浸透政策を打ち出した。そこで、「ディーラー・システム」の変容が始まった。一方、「ディーラー・システム」自身による限界性があり、その限界性を補う幾つかの流通形態も現れた。その内、汽車交易市场が「4S」店を取り込むことで成功し、大きな成果を収めた。一方、ディーラーの大規模化が急速に進み、自動車流通業の集中化が進められた。この段階の流通主体は多様化したディーラー、ディーラー・グループ及び汽車交易市场である。

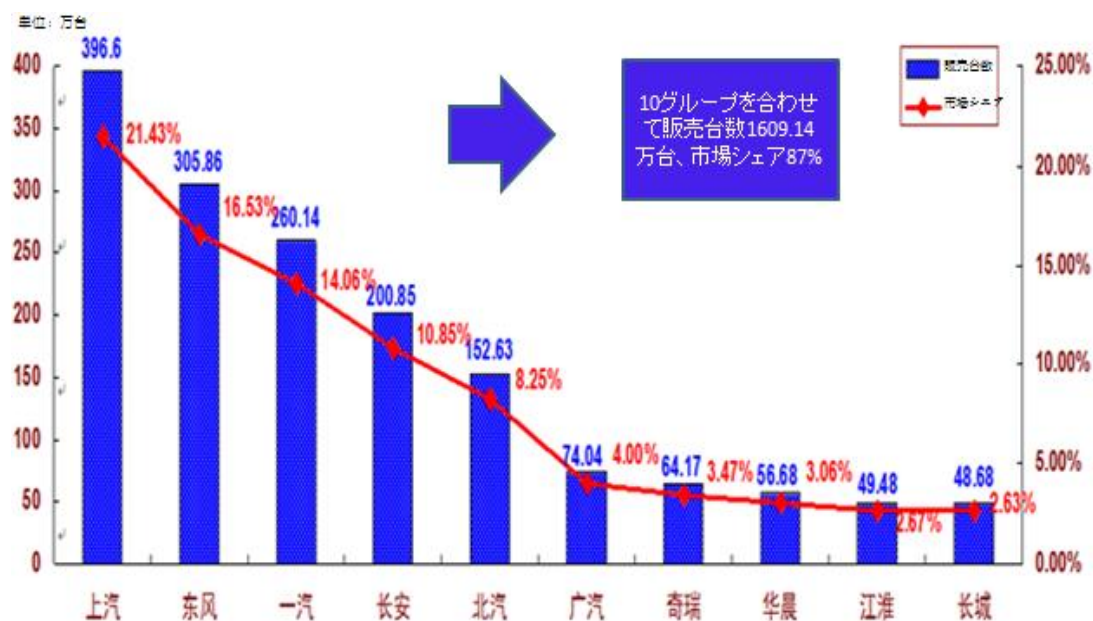
第Ⅳ章 マクロの視点から見る「ディーラー・システム」の変容

第Ⅱ章の第１節で述べたように、「フランチャイズ方式のディーラー・システム」は自動車産業の寡占化という背景のもとで確立され、法律の介入によって安定化し、そして自動車需要の変化と外国メーカーの進出によって変容期に入った。また、第Ⅱ章の第２節で述べたように、「系列的ディーラー・システム」は政府の外国メーカーへの制限策のもとで発生し、自動車産業の寡占化の形成によって確立し、そして自動車需要の変化によって変容期に入った。つまり、産業構造、政府の政策及び需要の変化といった三つの要因は「ディーラー・システム」の変容に大きな影響を与えた。本章では主に産業構造、政府の政策及び需要の変化という３つの視点から「ディーラー・システム」の変容を考察していく。

第１節 自動車産業構造と「ディーラー・システム」の変容

2001年、WTOに加盟した以降、多くの自動車メーカーの参入によって中国自動車産業が大きく変化し、複雑な構造が形成された。まず、中国側のメーカー・グループの視点から見ると自動車産業の集中化は進んでいたが、各自動車メーカーの視点から見ると、殆ど進んでいなかった。図表 4-1-1 で示しているように、2011年、中国自動車グループトップ10の総販売台数は1609.14万台で、中国自動車市場全体シェアの約87%を占めていた。その内、トップ3だけで962.6万台、全体シェアの約52%をも占めていた。

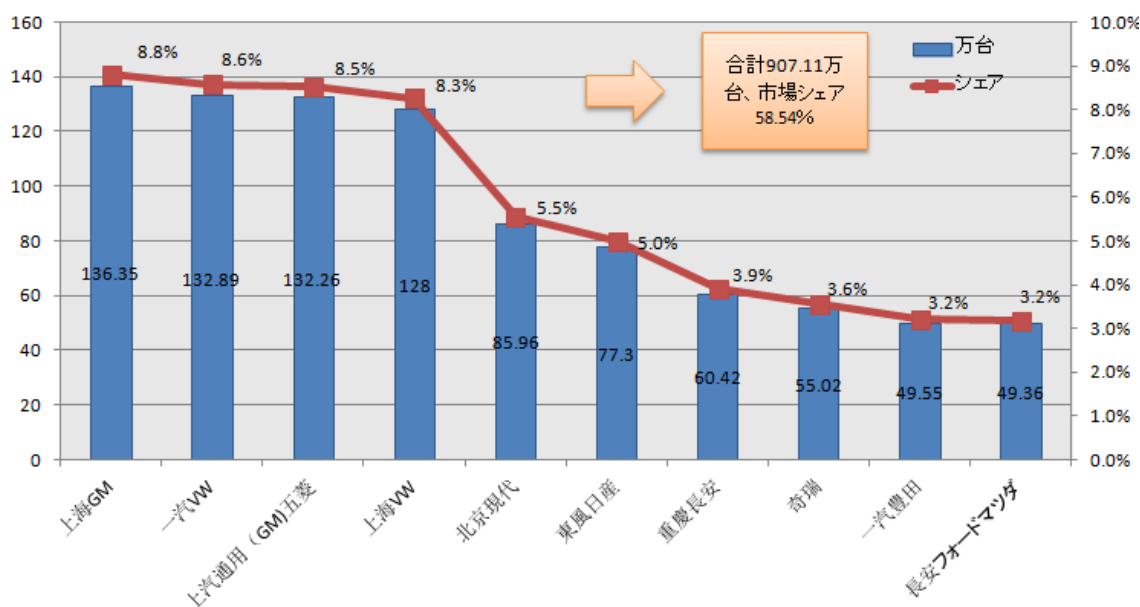
図表 4-1-1 中国自動車グループトップ 10 の販売台数と市場シェア (2011 年)



出所：『2011 年度上海汽車行業統計分析』により一部修正。

しかし、視点をメーカー・レベルに切り替えると、集中化が殆ど見られなかった。まず中国では自動車メーカーの数が依然として多く、減少する傾向はなかった。現在、中国においてはまだ 110 社以上のメーカーが存在している。そして、各メーカーの市場シェアは依然として低く、販売の集中化も見られなかった。図表 4-1-2 で示しているように、2012 年においては、トップの上海 GM でさえも 8.8% の市場シェアしか獲得できていなかった。一方、メーカーのトップ 10 社の合計販売台数は 907.11 万で、全国販売台数の 58.54% を占めていた。実際に、2007 年当時、中国乗用車メーカーのトップ 10 の販売台数は 364.51 万台しかなかったが、そのシェアはすでに全国販売台数の 58% を占めていた。つまり、メーカー・レベルから見ると、この 5 年間、集中化が殆ど進んでいなかったとも言える。

図表 4-1-2 中国乗用車メーカーのトップ 10 の販売台数と市場シェア (2012 年)



出所：中国汽車工業協会のデータより筆者作成。

また、中国の自動車産業は中国のメーカー・グループにしても、外資系メーカーにしても、どちらの視点から見ても多重競争構造が存在している。中国のメーカー・グループから見ると、例えば上海汽車グループは GM 社及び VW 社とそれぞれの合弁会社である上海通用 (GM) と上海大衆 (VW) を設立したが、上海 GM と上海 VW の間に激しい競争が繰り広げられた。また、上海汽車グループは独自資本の会社も持っているのもので、その会社も上海 GM や上海 VW とは競争関係にある。一方、外資系メーカーの視点から見ると、例えば VW 社は上海汽車と一汽汽車の 2 社とそれぞれの合弁会社を創設したが、実際に上海 VW と一汽 VW の間にも競争が存在している。さらに、外資系メーカーの多くは輸入車販売の専門チャンネルを設置したので、輸入車ブランドに加え、ブランド間の競争関係がさらに複雑になった。例えば、北京ベンツと輸入車のベンツの間に激しい競争が繰り広げられた。一時期に、輸入車のベンツは同じグレードの北京ベンツより安いこともあった。

一方、資本関係のあるメーカーの販売網においては競争関係だけが存在するだけではなかった。2000 年から、VW 社は輸入車、上海 VW、一汽 VW の 3 つの販売網を 1 つに統一させようとしたが、中国合弁側の反対で失敗した。とはいえ、VW 社はこれからの統一のために、上海 VW と一汽 VW の「4S」店のフォーマット

を統一させ、上海 VW と一汽 VW との連携を強化させようとした。2008 年 5 月、VW の輸入車を含め、上海 VW と一汽 VW との併売が実験的に展開された¹⁶⁷。また、資本関係のある販売網が統一されたケースもある。2007 年 1 月から長安スズキと昌河スズキの併売が実験的に行われ、2009 年昌河スズキが長安汽車グループに吸収され、スズキの販売網は統一された。

このような複雑な産業構造が出来上がったのは主に中国政府の政策によるものである。1994 年に実施された『中国自動車産業発展政策』の中で、外資系メーカーが中国メーカーとの合弁会社に関しては乗用車 2 社、商用車 1 社が認められている。多くの外資系メーカーはより多くの市場シェアを獲得し、そしてリスクを分散するために殆ど中国側の 2 社と合弁会社を設立した。2005 年 4 月に実施された「自動車ブランド販売管理弁法」では、合弁会社が 2 社の場合、それぞれを異なる自動車ブランドとして認定し、異なる販売ルートの構築を認可した。

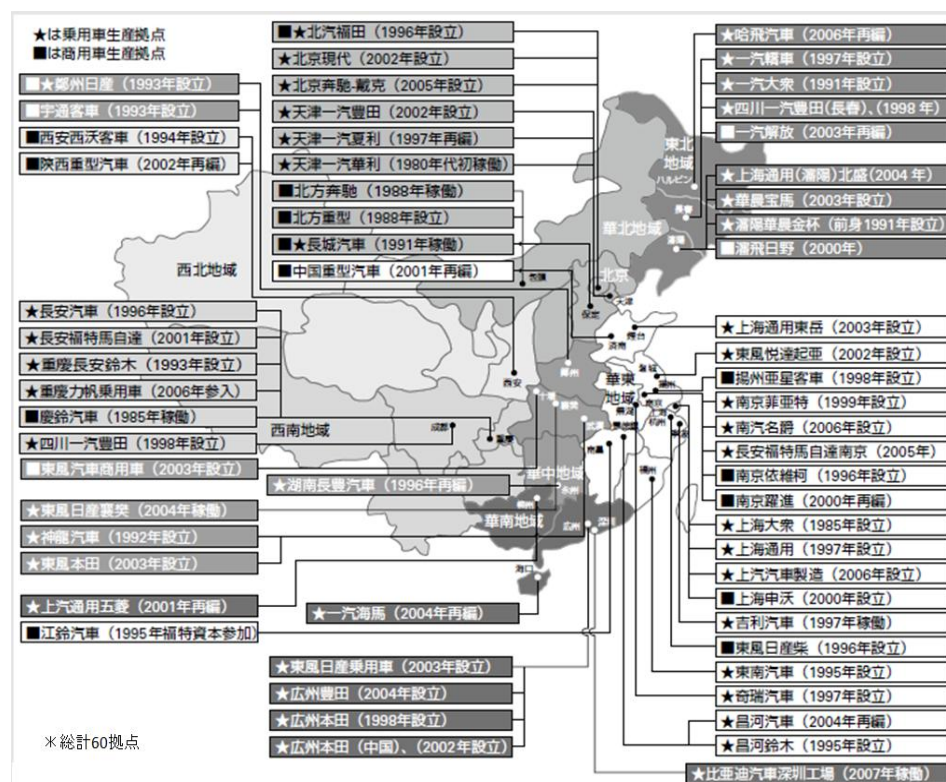
複雑な産業構造を形成させたもう 1 つの要因は中国に参入したメーカー数とブランド数の多さである。現在、世界大手のメーカーが殆ど中国に出揃った（図表 4-1-3）。しかも、これらのメーカーができるだけ多くのブランドを中国に導入しようとした。GM 社の Buick、Cadillac、Chevrolet、Saba（現、売却）、Opel、VW 社の VW、Audi、Skoda、日産・ルノー・グループの日産、インフィニティ、ルノー、トヨタ社のトヨタ、レクサス、PSA・プジョーシトロエン・グループのプジョー、シトロエンなどがそれぞれのメーカーによって導入された。中には多くのメーカーが中国側の 2 社と合弁会社を設立したので、1 つのブランドが 2 つに分割され、ブランドの股裂問題も引き起こされた。一方、2006 年中国政府が自主ブランド奨励政策を打ち出したのをきっかけに、多くの外資合弁系メーカーも自主ブランドを作り始めた¹⁶⁸。例えば、広州本田の「理念」、東風日産の「啓辰」、一汽 VW の「開利」、上海 VW の「朗逸」、上海 GM 五菱の「宝骏」が挙げられる。さらに、1990 年後半から、多くの中国民族系メーカーが新規参入し、そして多ブランド戦略を取っていた。その結果、中国では自動車ブランド数がメーカー数の倍以上となり、ブランド間の競争が白熱化した。また、各ブランドの特徴を全面に出し、他のブランドとの差別化を図るために、各メーカーは

¹⁶⁷ 薛凌「南北大众并网让中国车市放开渠道控制？」『経済参考報』2008 年 05 月 08 日付き。

¹⁶⁸ 自主ブランドとは知識財産権が中国企業にあるブランドのことである。

ブランド別の販売ルートを構築していた¹⁶⁹。

図表 4-1-3 中国主要メーカーの生産拠点の分布図（2008）



出所：野村総研「新たな段階に向かう中国自動車産業の課題」、P 47。

以上のように、中国の複雑な産業構造のもとでブランド別の販売チャンネルが多数存在し、そして各販売チャンネル間に激しい競争が繰り広げられていた。激しい競争の中で生き残るため、メーカーは販売網の調整と販売形態の多様化に積極的に取り組んだ。販売網の調整に関しては、2006年、クライスラー社はダッジというブランドを中国に導入し、独自の販売網を展開していた。2007年末、ダッジのディーラー数が29社であった。しかし、2008年5月以降、クライスラー社のチャンネル政策が一転し、北京ジープの「4S」店では、ジープ、クライスラー、ダッジの3つのブランド車が併売されるようになった¹⁷⁰。一方、2008年から、比亞迪汽車（BYD）は自社の販売網を3つに分け、販売拠点数を約600か

¹⁶⁹ ブランド別の販売ルートは、クラウンとカムリのような車種別販売ルートではなく、上海 VW とシュコダ、あるいはビュイックとシボレーなどのような、違うブランドの販売ルートである。

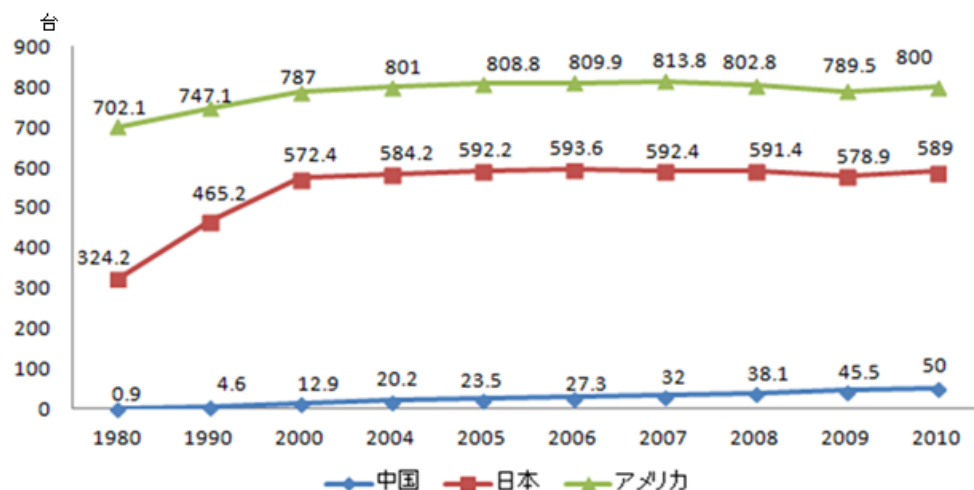
¹⁷⁰ 易車網「克莱斯勒，吉普，道奇在华并网销售」

<http://news.bitauto.com/others/20080425/0200456972.html>、2013年04月25日。

ら約 1200 まで倍増させた。しかし、2012 年以降、BYD の販売網が 2 つに集約され、2013 年 1 月時点で 2008 年に比べれば、販売拠点数の 1/3 ほど減少された¹⁷¹。また、奇瑞汽車は 2004 年に「分網制」、2009 年にマルチ・ブランド政策、2012 年に単一ブランドへの集約化政策、多様な販売体制を試みてきた。販売形態の多様化に関しては、第Ⅲ章で述べた販売形態のほかに、新たな販売形態を試みたメーカーも存在していた。2012 年 6 月から東風日産が新たなディーラーとしての「精英店」を設置した¹⁷²。「精英店」は今までの「4S」店より規模が小さいが、日産ブランドと啓辰ブランド（自主ブランド）が併売されている。

ところが、各メーカーの販売網の本格的な整理はまだその先にあると言える。それは中国の自動車市場がまだ飽和状態になっていないからである。図表 4-1-4 で示しているように、2010 年、中国の 1000 人当たりの自動車保有台数は 50 台で、日本の 1/10 以下、米国の 1/16 程度の水準であった。一方、中国では、地域によって自動車の保有台数は大きな差がある。2010 年、北京の 1000 人当たりの自動車保有台数は 229 台で、中国平均水準の 4 倍以上であった。一方、中国の農村部においては、自動車の普及率はまだ低い水準に止まっている。

図表 4-1-4 1000 人当たりの自動車保有量の推移



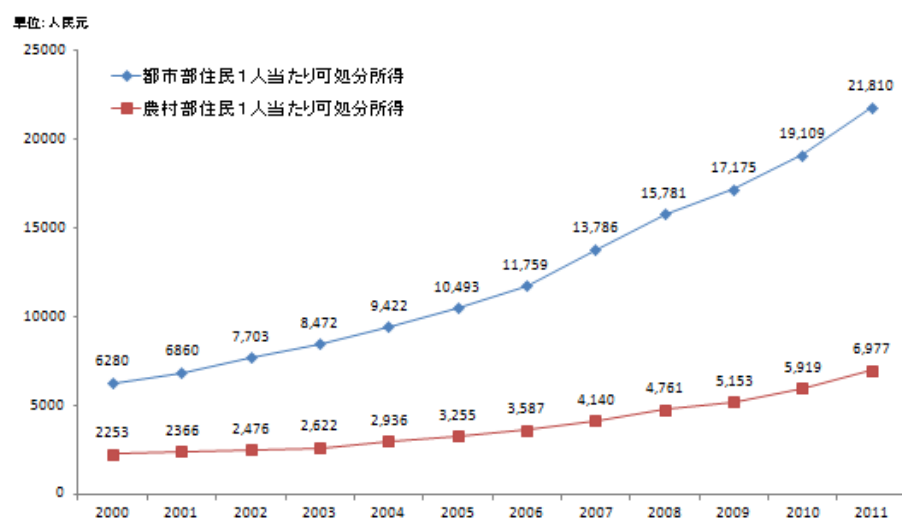
出所：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」（最新版：2012 年版）より筆者作成

¹⁷¹ 「王传福:比亚迪整合结束 经销商减至 800 家」『京華時報』、2013 年 1 月 18 日。

¹⁷² 「精英店」とはエリートが経営する店であり、具体的に言えば、東風日産は自社がエリートと認めた人に資本金とフランチャイズ権などを提供し、店舗の経営を任せることである。通常、「精英店」の出店コストが 300 万～500 万元であるが、エリートの個人は 50 万～60 万元の出資だけで経営者になれるという。殆ど東風日産の出資のため、直営店に近い販売方式ともいえる。

図表 4-1-5 で示しているように、2011 年の農村部の 1 人当たり可処分所得は 6977 円で、都市部の 2001 年の水準に到達した。つまり、これから農村部においてはモータリゼーションの到来が否定できない。これから農村部及びその周辺の三、四級都市でのシェアの獲得が各メーカーの中国での成敗を決める鍵となる。

図表 4-1-5 2000 年～2011 年 1 人当たり可処分所得の推移



出所：『中国統計年鑑』各年版により筆者作成。

以上のように、中国の複雑な産業構造のもとで各メーカー間、特に各ブランド間の競争が熾烈かつ複雑であった。販売の効率化を図り、各メーカーは販売網を頻繁に調整し、多様な店舗形態を出した。これは中国という市場が未飽和状態にあるからだと言える。中国自動車市場が飽和状態になるにはまだ一定の時間がかかるが、これから産業集中化が進んでいったら、自動車の販売チャネルが本格的に整理され、「ディーラー・システム」がさらに変容してくるのであろう。また、自動車販売競争の中心地が一、二級都市から三、四級都市に移りつつ、これから競争が一層激しくなるであろう。

第2節 自動車流通政策と「ディーラー・システム」の変容

1986年、中国政府は「第7次五ヵ年計画」を発表し、初めて自動車産業を柱産業として育成しようとした。この後、中国政府は続々と自動車産業促進策を打ち出した。一方、自動車流通に関する政策は非常に少なかった。2000年までに自動車流通に関する政策は殆んど自動車産業政策の補充策として組み入れていた。

2000年以降、中国政府は続々と自動車流通関連政策を打ち出した。具体的に、2004年に「自動車ローンの管理方法」、2005年に「自動車ブランド販売管理弁法」と「自動車貿易管理方法」、2006年に「中古車取引規範」、2007年に「ブランド車販売企業の登録業務の確実な遂行に関する通知」、2008年に「自動車金融公司の管理方法」、2009年に「自動車消費の促進に関する意見」と「内需拡大を促進するための自動車及び家電の買い替えの奨励に関する実施方案」、2011年エコカーの減税政策、2013年に「家庭用自動車製品修理、交換、返品責任規定」がある。

2000年以降、中国の自動車流通システムに一番大きな影響を与えたのは「自動車ブランド販売管理弁法」である。「自動車ブランド販売管理弁法」によると、「自動車ブランド販売とは、自動車供給商（メーカー）、または、その授權を受けている自動車ブランド販売商（ディーラー）が統一した店舗名、標識、商標などを使用し、自動車の経営活動に従事する行為を指す」。同法によると、「自動車ブランド販売商」の設立はもちろん、チェーン展開も「自動車供給商」による正式な授權を受けなければならない。しかも、非法人格の支店を設立する場合にも「自動車供給商」による授權が必要である。「行為規範」に関しては、「自動車供給商」の場合、①授權を受けていない企業に自社の製品を提供してはならない。②販売拠点とそれとセットとなっている部品供給、アフターサービス拠点との距離は150kmを越えてはならない。③ブランド販売商の販売、宣伝、アフターサービスなどの業務に対して相応のトレーニングおよび必要な技術支援を提供しなければならない。④「授權契約書」による別途規定を除く、供給商はブランド販売商の授權販売地域内においてユーザーに直接販売をしてはならない。「自動車ブランド販売商」の場合、①契約の厳守、サービス商標の使用および供給商のブランドイメージの維持に努める。②授權された店舗名称、標識、商標を明示し、非授權車を販売してはならない。③自動車供給商の許可

を得た場合を除く、エンド・ユーザーのみに販売する。④営業場所内において自動車販売価格、各種費用徴収基準を明示する¹⁷³。

以上のように、「自動車ブランド販売管理弁法」の中では殆どフランチャイズ契約と同様に、明確な契約関係、専売制、テリトリー制、小売販売などの内容が盛り込まれている。中国政府は法的な手段を通して中国の自動車流通システムを「ディーラー・システム」へと移行させようとした。その結果、前に述べたように、「4S」方式の「ディーラー・システム」が中国自動車流通の中心となった。また、同法の中にはメーカーにとって有利な内容が多く含まれているので、メーカーの支配力を強化させた。一方、自動車販売業者はメーカーによる「授権」を受け、そして契約通りに行動しなければならなくなったので、さらに弱い立場に置かれた。

2007年12月、500社のディーラーは連名で中国商務省に「自動車ブランド販売管理弁法」の修正を要請した¹⁷⁴。2009年12月に、中国商務省が発改委、工商総局と共同で「自動車ブランド販売管理弁法」の修正に取り組んだが、メーカーの反対があって、いまだにはっきりとした成果を出ていなかった。

「自動車ブランド販売管理弁法」の推進によって、「4S」方式の「ディーラー・システム」が中国自動車流通の中心となった一方、メーカーの支配力も強化された。しかし、これからの「自動車ブランド販売管理弁法」の修正が間違いなく「ディーラー・システム」の変容に影響を与えるであろう。

¹⁷³ 「自動車ブランド販売管理弁法」により抜粋。

¹⁷⁴ 網易汽車「《汽车品牌销售管理实施办法》明年修订出台」
<http://auto.163.com/10/1126/00/6MCGJA7I00084JTJ.html>、2013年10月26日。

第3節 消費者需要の変化と「ディーラー・システム」の変容

2001 年までに、中国の自動車需要の中心は法人需要であった。2001 年以降、個人需要は急速に拡大し、2004 年ごろ、個人需要が完全に中国自動車需要の中心となった¹⁷⁵。

2000 年当時、中国の個人ユーザーは殆ど「エントリー・ユーザー」であった。これらのユーザーは主に 2 種類に分けられる。第 1 種はメンツ・ステータスを重視するタイプである。このタイプのユーザーの多くは改革開放前に生まれ、改革開放の恩恵を受けて最初に裕福となった世代である。輸入車や価格の高い車種を好む傾向がある。第 2 種は価格だけを重視するタイプである。このタイプの多くは仕事の関係で自動車を購入するユーザーである。普通のサラリーマンや個人経営者などが該当する。いずれのタイプも自動車を購入する前に、汽車交易市場に足を運び、車種や価格の比較を行い、必要な情報を収集することが多かった。購入に際して、いずれのタイプも現車を求めることが多かった。

2010 年になると、自動車消費の主力世代は「80 後」と呼ばれる世代となった。それに伴い、自動車の購買意識と行動も大きく変化してきた。2009 年 11 月に発表された「中国都市住民出行方式性選択調査報告」によると、47.8%のユーザーは仕事の需要（通勤の手段を含む）で自動車を購入していた。同時期で行われた新華信の調査では同じような結果が出された。中国の自動車ユーザーの購入要因としては通勤の手段 43.8%、レジャー時の出かけの手段 26.6%、生活の享受 21.8%、流行の購入 6%、身分・ステータスの顕示 3.2%という順である。また、購入時に重視する要素としては価格 41.4%、品質 40.6%、燃費 30.2%、安全性 30.2%、ブランド・イメージ 24.6%などが挙げられている。つまり、価格と品質が同等重要視されるようになった。自動車に関する情報の獲得に関しては、テレビ 73.1%、インターネット 64.5%、新聞 47.7%、雑誌 33.3%、ラジオ 28.3%、テレビは依然として最も重要な情報獲得ルートであるが、インターネットはそれに次いで重要な情報獲得ルートとなった。一方、自動車購入時の参考情報としては親戚や友達の使用経験 53.6%、ネット上の自動車購入者の間の経験交流 39.3%、メディアの報道 33.2%、メーカーからの紹介 31.4%という順である¹⁷⁶。また、自動車の

¹⁷⁵ 中国信息中心の発表によると、2004 年 12 月自動車の個人購入率は 50%を超えていた。

¹⁷⁶ 『中国汽车流通業界発展報告』に出自する。

実際購入に関しては、予め購入手続をし、1週間か2週間の後で納車するのが主流となった。

以上、年代を軸に自動車需要の変化を確認してきた。一方、空間軸から見ると、中国では地域によって自動車の中心需要は大きな差があることが分かる。購入者の購買経験から見ると、地方都市においては自動車の新規需要が依然として主流ではあるが、北京、上海のような大都市においては自動車の買い替えが中心となった。「汽車の家」研究中心によると、2012年北京の新車販売台数の50%が買い替え需要によるものであった。また、自動車の用途から見ると、都市部のユーザーの多くが自動車を通勤代行の道具として利用するが、農村部のユーザーは人乗りのほか、貨物の運搬をも兼用したいという。また、購入者のブランドの好みから見ると、広東地方は日系ブランドに対する好意度が高いに対して、東北地方は独系ブランドに対しする好意度が高いという特徴もある。

以上のように、自動車消費者の主体の変化につれて、中国の自動車消費者の購入意識と行動が大きく変化した。一方、中国では地域によって、自動車の中心需要には大きな差がある。この状況に対応するため、「ディーラー・システム」のさらなる変容が求められている。

第Ⅴ章 メーカーの視点から見る「ディーラー・システム」の変容

「ディーラー・システム」のもとでは、メーカーが多大なパワーを持っている。メーカーは主導的な地位にあるので、そのチャネル政策が直ちにその「ディーラー・システム」に影響を与える。「ディーラー・システム」の変容をダイナミックに把握するために、各メーカーのチャネル政策およびその関連性を考察しなければならない。本章においては、資本別の主要メーカーのチャネル政策を考察し、その関連性を分析する。

第1節 ドイツ系のVWのチャネル政策

(1) VW社の中国販売事業の概要

(独) VW社は一番早い時期に中国の自動車産業に参入した外資メーカーである。図表 5-1-1 は VW 社の中国での展開を示している。1985 年、VW 社は上海汽車グループとの共同出資で上海大衆汽車有限公司（以下、上海 VW と略す）を設立しサンタナの国産化と量産化に取り組んだ。1998 年、上海 VW はサンタナの 1 車種だけで中国乗用車市場の約半分のシェアを獲得していた¹⁷⁷。2000 年以降、多くの新規参入者によって上海 VW の市場シェアが急速に失われ、2012 年になると、8.3%となった。一方、1990 年 VW 社は第一汽車グループと調印し、その翌年に一汽大衆汽車有限公司（以下、一汽 VW と略す）を設立した。一汽 VW はジェッタの国産化に成功し、1993 年に万台生産体制を築いた。その後、生産能力の向上につれて、一汽 VW のシェアが徐々に上昇したが、2000 年以降、上海 VW と同様に低下に転じた。2012 年に一汽 VW の市場シェアが 8.6%であった¹⁷⁸。

¹⁷⁷ 一時期、サンタナは中国乗用車市場の 90%のシェアを獲得したこともある。

¹⁷⁸ 中国汽車工業協会の公開データより。

図表 5-1-1 VW 社の中国での展開

1985 年	上海大衆汽車有限公司(以下上海VWと略す)の設立
1988年	長春一汽集団と連携し、生産許可授与の形でアウディ100 を生産
1991年	一汽大衆汽車有限公司(以下一汽VWと略す)
1993年	10万台目サンタナ車がラインオフ 1万台目ジェッタ車がラインオフ
1995年	一汽VWがアウディ車の生産を開始
1997年	一汽大衆汽車販売有限公司(以下一汽VW販売会社と略す)の設立
1998年	100万台目サンタナ車がラインオフ
1999年	大衆汽車(中国)投資有限公司の設立
2000年	上汽集団大衆汽車販売有限公司(以下上海VW販売会社と略す)の設立
2002年	大衆汽車(北京)センター(VBCと略す)の設立
2004年	自主開発車ーサンタナ3000の発売 大衆汽車集団中国の設立
2006年	大衆輸入車販売有限公司の設立
2007年	シュコダブランド車の現地生産が開始
2009年	上海VWの600万台目乗用車がラインオフ

出所：各社の HP により筆者作成。

現在、中国では VW 社は主に 3 つの販売ルートを持っている。1 つ目は一汽 VW 販売会社を通しての販売である。2 つ目は上海 VW 販売会社を通しての販売である。3 つ目は大衆（VW）輸入車販売会社を通しての販売である。図表 5-1-2 で示しているように、一汽 VW 販売会社は一汽 VW ブランドと Audi ブランドを販売しているのに対して、上海 VW 販売会社は上海 VW ブランドとシュコダブランドを販売している¹⁷⁹。また、大衆（VW）輸入車販売会社は VW の輸入車販売を担当している。それぞれの会社は各自の販売網を展開している。因みに、合弁会社である大衆汽車（北京）センターはディーラーと直営店の 2 つの性格を持っている小売販売店である。大衆汽車（北京）センターでは VW の輸入車だけでなく、一汽 VW の自動車も販売されている。

¹⁷⁹ 上海 VW 販売会社は上汽大衆という通称があるが、メーカーだと混同されやすいので、本章では上海 VW 販売会社という名称を使う。

図表 5-1-2 中国における VW 社の関連販売会社

会社名	設立年	販売車種	資本構成
一汽VW販売会社	1996年	VWブランド 6系列と Audiブランド 3系列	第一汽車60%、独 VW社40%
上海VW販売会社	2000年	VWブランドとシュコダブ ランドの10系列	上海汽車50%、大 衆汽車(中国)投資 有限公司30%、上 海VW20%
大衆輸入車販売有限公司	2006年	VWのすべての輸入車	大衆汽車集団中国 100%
大衆汽車(北京)センター	2002年	VW輸入車と一汽VWの 全系列	大衆汽車(中国)投 資有限公司、北京 祥竜博瑞(メガ・ ディーラー)

出所：筆者作成。

(2) 上海 VW のチャネル政策

上海 VW が初めて自社の製品の販売に介入したのは、2000 年 8 月、上海 VW 販売会社が設立されて以来のことである。その前に、上海 VW の自動車販売が殆どその関連会社である「上海汽車工業銷售總公司」（通称：上汽銷）によって行われた¹⁸⁰。上汽銷のもとで上海 VW の流通経路が多段階的かつ多種多様な特徴が形成されたという¹⁸¹。1997 年から上汽銷は各販売店の管理を強化するため、全国を 8 つのブロックに分け、8 つの分銷中心（地域ディストリビューター）を設立した¹⁸²。それと同時に聯營・聯合公司に対する優遇政策が中止された¹⁸³。分銷中心は自動車の卸売販売だけでなく、部品の販売、車両の配送、情報の収集、販売店の管理などの機能も持っていた¹⁸⁴。1999 年 5 月、上汽銷は特許經銷商認定

¹⁸⁰ 「上汽銷」は上海 VW 車を含めた上海汽車の車の販売以外に、自動車レンタル、広告、レストランなど多様な事業を展開していた。

¹⁸¹ 詳細は塩地（2002）にご参照に。

¹⁸² 劉（2000a）、P397。

¹⁸³ その前に、上汽銷は聯營公司、聯合公司、一般流通企業にそれぞれ違う卸売価格を提示した。

¹⁸⁴ 販売店の管理に関しては、分銷中心がその管轄地域に代表（調査員）を送り、販売店に上汽銷の販売方針を伝え、販売店がその方針通りに販売しているかどうかをチェックすることが中心である。また、通常、調査員はその管轄地域に常駐し、一ヵ月に一回所属する分銷中心に戻り、管轄地域の状況を報告する。

制度を採用した¹⁸⁵。特許経銷商認定制度とはその審査にクリアした販売店を特許経銷商として認定する制度である。つまり、特許経銷商に認定されなかった店舗が正規店として認めない一面もある。その結果、上汽銷は資本関係に構わずより多くの優良な小売店を選出することできる一方、不良な店舗を淘汰することもできるようになった¹⁸⁶。特許経銷商は専売を維持しなければならないが、そのテリトリー内の独占販売権が与えられた。また、特許経銷商は新車販売、部品販売、アフターサービス、情報のフィードバックという 4 つの機能を持ち合わせ、上汽銷から強いコミットメントを受けている。つまり、「ディーラー・システム」の下でのディーラーに相当する¹⁸⁷。ところが、上汽銷が上海汽車傘下の販売会社で、必ずしも上海 VW の利益と一致するわけではなかった。つまり、生産と販売が分断されている状態であった。

上海 VW 販売会社が設立された以降、上海 VW のディストリビューター権が上汽銷から上海 VW 販売会社へと移った。同時に、分銷中心への管理権も移された。この時点で分銷中心の数は 24 まで増加した。2000 年以降、上海 VW 販売会社は「特許経銷商建設意向書」を作成し、特許経銷商（「4S」店）のみを募集した。それと同時に、既存の販売店から特許経銷商（「4S」店）への転換を図った。つまり、この時から上海 VW が「ディーラー・システム」を本格的に構築し始めた。

2003 年以降、競合メーカーの販売台数が好調に伸びていたにもかかわらず、上海 VW の販売台数が急速に落ちる一方であった。図表 5-1-3 で示しているように、上海 VW の販売台数は 2003 年の 40.5 万台から、2004 年の 34.7 万台、そして 2005 年の 28.7 万台へと急減した。これは上海 VW の生産面の失敗によるものでもあるが、上海 VW のチャネル政策による一面もあると言える。2004 年、上海 VW の在庫台数は 12 万台に上り、当年度の上海 VW の販売台数の 1/3 以上となった¹⁸⁸。つまり、上海 VW が市場需要を無視し、売れない車を過剰に生産してしまった。また、上海 VW は自社製品の販売に関与し始めたとはいえ、その持ち株比率は 20%しかなかったので、生産と販売の分離の状況はまだ完全に打開されていなかった。

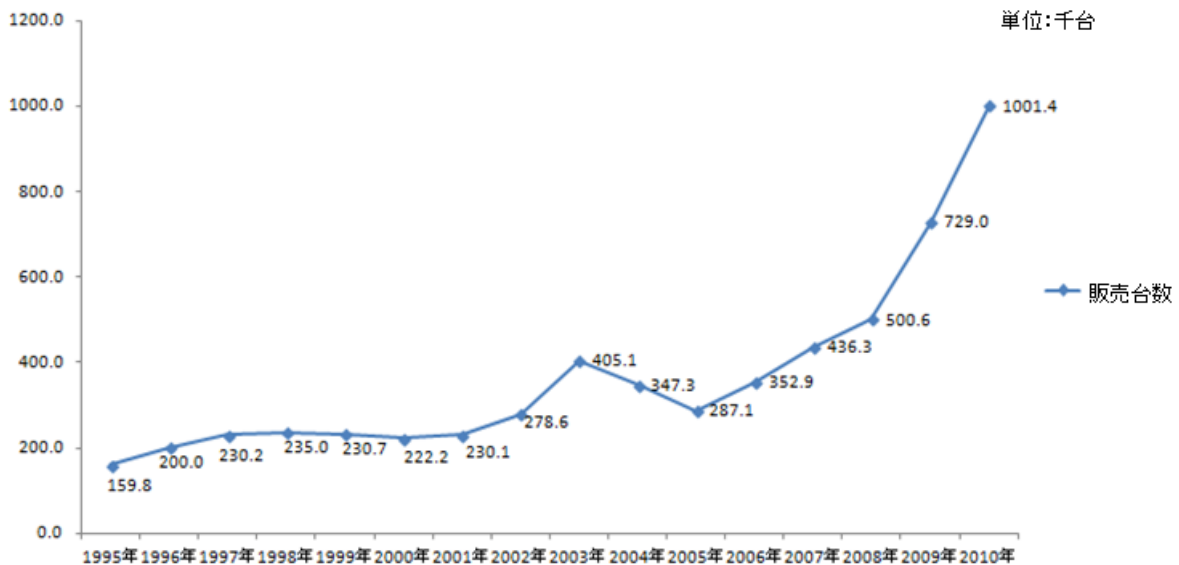
¹⁸⁵ 劉（2000a）、P397。

¹⁸⁶ その前、上汽銷が殆ど国有企業から協力販売業者を選んだ。

¹⁸⁷ 劉（2000a）、P398。

¹⁸⁸ 「销量利润持续下滑 上海大众启动自救计划」、『第一財經日報』、2006 年 06 月 21 日付。

図表 5-1-3 上海 VW の販売台数の推移



出所：上海 VW の各年度の年報から筆者作成。

そういう状況を改善するために、上海 VW は多くの新たな政策を打ち出し、経営組織の改革に取り組んだ。経営組織の改革の面においては、2004 年、上海 VW は新たに「セールス・マーケティング執行役員」（以下、「執行役員」と略す）というポジションを設置した。この「執行役員」は上海 VW 販売会社の社長が兼任する。また、「執行役員」の下にセールス、マーケティング、ネットワーク、サービスの 4 つの職能部門が置かれて、それぞれの職能部門は分銷中心（2002 年に銷售服務中心へと名前変更）に対して管理を行った。ところが、2005 年 3 月になると、この 4 つの職能部門の機能が銷售服務中心に移され、「執行役員」は銷售服務中心を直接管理し始めた。それと同時に、銷售服務中心は 24 から 12 まで削減された。銷售服務中心の管理範囲は主に特許經銷商の数によって分けられている。特許經銷商数の多い東部地域においては、1 つの銷售服務中心は 1 つか 2 つの省を管理するが、特許經銷商数の少ない西部地域においては、1 つの銷售服務中心は 3 つか 4 つの省を管理する。この時点で、上海 VW は製販組織の一元化を完成したのと同時に、特許經銷商への管理をも強化した。

チャネル政策の面においては、2005 年から上海 VW は自社の販売方式を製品志向から市場志向へと転換させた。具体的には、完全な見込み生産から受注生産への移行、卸売り販売から小売販売への関心の移転、押し込み販売より特許經銷商の月別販売計画の重視などがある。この時点から、特許經銷商の卸売販売

が明確に禁じられた一方、特許経銷商の小売販売の効率性が重視されるようになった。上海 VW は基本リベート（基本マージン）のほか、販売目標達成リベート、ユーザー満足度達成リベート、年度貢献リベート、車種組合せ達成リベートなどの 9 種類のリベートを導入した。同年、上海 VW は雲南省の昆明市で西南経銷商会議を開き、明確に特許経銷商淘汰制度を導入した。当年、上海 VW の西南区域の特許経銷商 51 社の内、契約の続行ができたのは 41 社だけである¹⁸⁹。また、その契約は全部 1 年契約、あるいは 2 年契約であった。同年、上海 VW は新車販売、アフターサービス、金融サービス、中古車販売、部品販売、ユーザー・クラブを含めたサービス・ブランド「Techcare」を全面に打ち出し、特許経銷商の競争力を向上させようとした。同時に、上海 VW は部品の販売に対しても集中管理を行った。その結果、上海 VW は外資合弁系メーカーと似たような「ディーラー・システム」の構築に成功し、その新車販売台数も急速に回復し始めた。

2008 年前後、二三級都市の需要に対応するために、上海 VW は「直営店」（サテライト店）方式を採用し始めた。「直営店」（その後、「直管直営店」へと名称変更）とは特許経銷商（ディーラー）が上海 VW から許可を得て、上海 VW の販売網が届かなかった場所で設立した新車販売とアフターサービスという 2 つの機能を持つ販売店のことである¹⁹⁰。上海 VW の「直営店」の設置にあたっては、以下の幾つかの条件をクリアしなければならない。その①、当該地域（設置地域）の年間登録台数が 1500 台以上。その②、「直営店」とその特許経銷商は同一区域にある。その③、特許経銷商、特約維修站（特約サービス・ステーション）、あるいはほかの「直営店」との距離は 5km 以上（ただし、例外が存在する）¹⁹¹。その④、150 平米以上のショールーム（図表 5-1-4）、300 平米以上のアフターサービス区域（内：180 平米以上の修理スペース）、外部駐車スペースの保有。その⑤、2 年契約を結んだ特許経銷商、あるいは 1 年契約ではあるが、既存店舗を建て替えようとした特許経銷商から申込み。その⑥、上海 VW の他の条件を満たすこと¹⁹²。

¹⁸⁹ 「扁平化营销是把“双刃剑”」『第一財經日報』、2009 年 07 月 21 日付き。

¹⁹⁰ 「直営店」にも顧客登録制度などが存在し、実際に情報フィード・バックの機能も持っている。

¹⁹¹ サンタナの生産が開始した後、上海 VW は修理サービスを提供する特約維修站を設置し始めた。1985 年 11 月、最初に 8 ヲ所の特約維修站が設置された。1995 年末までに、特約維修站の数は 298 ヲ所まで増えた。2000 年以降、多くの特約維修站が特許経銷商へと転換したが、まだ転換できていなかった特約維修站もある。

¹⁹² 上海 VW の内部資料。

「直営店」という用語は「4S」店の直営店を意味することだと考えられるが、実際には、上海 VW の「直営店」は2つのタイプがある。1つ目は特許経銷商の独自出資で作られた分店タイプ（シュコダの「分支機構」に相当する）である。言わば本物の直営店である。2つ目は特許経銷商が見つけた協力販売店タイプである。分店タイプの「直営店」は上海 VW との間に契約関係が存在しないが、協力販売店タイプの場合が存在する。また、分店タイプは上海 VW から融資を受けることができるが、協力販売店タイプはできない。

「直営店」の管理に関しては、「直営店」の主要ポストはすべて上海 VW からのトレーニングと認定を受けなければならない。一方、その特許経銷商も新たなポストを設置し、「直営店」を管理しなければならない。特許経銷商の業績評価が上海 VW によって行われるが、「直営店」の業績評価が特許経銷商によって行われる。もちろん、「直営店」は特許経銷商と同じく、専売制、テリトリー制、小売販売が求められている¹⁹³。

図表 5-1-4 上海 VW の標準タイプの「直営店」



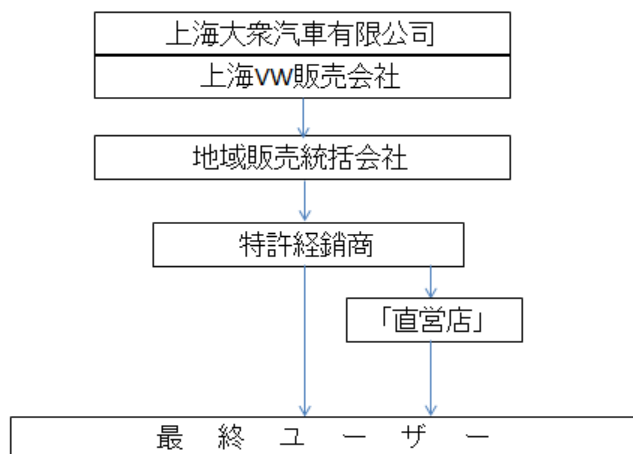
出所：上海 VW の内部資料。

2008 年 6 月時点で上海 VW の「直営店」は 2 店舗しかなかったが、2009 年に 81 店舗、2011 年に 130 店舗、急速に増加した。因みに 2011 年、上海 VW の特許経銷商の数は 640 社である¹⁹⁴。2008 年以降、上海 VW の流通経路は図表 5-1-5 のようになった。特許経銷商を通しての販売は依然として中心的な役割を果たしているが、「直営店」を経由しての販売経路も出来上がった。

¹⁹³ 但し、特許経銷商が自社所属の「直営店」に対しての卸売販売が認められる。

¹⁹⁴ 搜狐汽車「2011 金扳手奖获奖感言：上海大众沈总经理」
<http://auto.sohu.com/20111111/n325349363.shtml>、2013 年 11 月 1 日。

図 5-1-5 上海 VW 車の流通経路



出所：筆者作成。

2009 年以降、上海 VW は都市精品店（旗艦店）をも展開し始めた。2010 年 6 月、上海 VW は市場の変化を機敏に対応するために、再び組織改革を行った。まず、銷售服務中心が 12 から 10 へと減らされ、銷售服務中心の管理区域も再整理された。それまで上海 VW は特許経銷商の数で区域を分けたが、今回は消費者の類似性を基準に分けた。その結果、華東、華南、西南及び北方といった 4 つの銷售服務中心の地域が調整された¹⁹⁵。それと同時に、銷售服務中心は營銷本部（マーケティング本部）と商務中心（商務センター）といった 2 つの部門に分けられた。營銷本部は主にその管轄地域全体の管理と戦略を担当するが、商務中心は主にその戦略の実施と各目標の達成に務める。

以上のように、2000 年以降、上海 VW は製販組織の一元化、特許経銷商淘汰制度、受注生産への移行、卸売販売の禁止などを通し、既存の販売システムを段階的に後発合弁系メーカーと似たような「ディーラー・システム」に転換した。その結果、上海 VW の流通経路が短縮し、販売チャネルへの統制力が強化されつつある。しかし、2008 年以降、上海 VW は販売網の更なる浸透を狙い、「直営店」（サテライト店）を設置した結果、流通経路が一段階増やした。流通経路の段階数の増加が「ディーラー・システム」のコントロール力を弱らせることはあるが、上海 VW は経営改革を通して、ディーラーへのコントロール力を強化した。

¹⁹⁵ [上海大众营销体系再变革 将加强重点区域] 『21 世紀經濟報道』、2010 年 07 月 21 日付き。

一方、シュコダに関しては、2005 年上海 VW は（独）VW 社傘下のシュコダブランドの 3 系列車種を国産化し、生産し始めた¹⁹⁶。2006 年、上海 VW はシュコダ事業部を新たに設置し、シュコダ独自の販売ルートを構築し始めた。同年 7 月、上海 VW シュコダ（事業部）は 25 社の特許経銷商（「4S」店）を設立した¹⁹⁷。2007 年 1 月、上海 VW シュコダはシュコダ輸入車の修理サービス拠点を買収し、輸入車のアフターサービスの権限を持つようになった。同年、上海 VW シュコダはシュコダ輸入車の販売権を手に入れた。このように、中国ではシュコダの生産と販売の事業はすべて上海 VW シュコダによって担当されるようになった。

上海 VW シュコダは「4S」方式による出店とその「分支機構」（サテライト店）による出店方式を同時に採用した¹⁹⁸。上海 VW（ブランド）の「4S」店は殆ど大型店舗（7200 m²以上）であるのに対してシュコダ（ブランド）の「4S」店は旗艦店（8960 m²）、標準店（6100～7808 m²）、小型店（3471 m²）の 3 つのタイプがある。2009 年、上海 VW シュコダはすでに 147 の「4S」店と 88 の「分支機構」を持っていた。そして、2011 年、上海 VW シュコダは中国全土において 390 カ所の拠点（「4S」＋「分支機構」）を持つようになった¹⁹⁹。2012 年、シュコダの販売台数は 23 万台に上り、上海 VW 全体販売台数の 2 割弱を占めるようになった。

上海 VW の第 2 ブランドであるシュコダは「ディーラー・システム」が展開された時点ですでに変容し始めた。これは「後発」ブランドであるシュコダがブランド力の弱さ、拠点数の不足などの不利な条件のもとで行われたからである。つまり、不利な状況に置かれた場合のほうが「ディーラー・システム」が変容しやすいとも言える。

現在、上海 VW は「4S」店（大規模 1 級店）と「直営店」（小規模 1 級店と 2 級店を含む）を持っているのに対して、上海 VW シュコダは「4S」店（大中小規模 1 級店）と「分支機構」（小規模 1 級店）を持っている²⁰⁰。上海 VW が 2 級店を持つのは旧システムのから影響を受けている一面も見られる。それは 2 級店の多くがディーラーの関連販売店と特約維修站から転換されたからである。また、

¹⁹⁶ それらは Octavia（欧雅）、Fabia（法比亚）、SuPerb（速派）といった 3 車種系列である。

¹⁹⁷ これらは殆ど元上海 VW の特許経銷商、あるいは元シュコダ輸入車の特許経銷商による投資であった。

¹⁹⁸ 「分支機構」は全部「4S」店の直営店である。

¹⁹⁹ 上海 VW シュコダは増加し続ける特許経銷商を管理するために、中国全土を華東、華南、華西、華北、華中といった五つの区域に分けた。Pcauto 「“分支机构” 助斯柯达销售体系快速布局」、<http://www.Pcauto.com.cn/news/changshang/0912/1060849.html>、2013 年 8 月 7 日にご参照。

²⁰⁰ 商流から見る時。

2 級店からディーラーへの昇格、あるいは、ディーラーから 2 級店への降格もありうる。

ここで、先発ブランドである上海 VW と後発ブランドであるシュコダのリベート政策を比べてみる。現段階においては、上海 VW は主に、基本リベート（1%の基本割引+3%のテリトリー販売割引）、販売目標及び顧客満足達成総合リベート（0～3%）、市場占有率拡大リベート（0～25.9 万元）、販売管理リベート（0～17 万元）、プロモーションリベート（台あたり 180～450 元、但し上限がある）、ブランド維持リベート（小額）がある²⁰¹。一方、シュコダは主に基本リベート（4%の基本割引）、販売目標達成リベート（0～2.31%）、販売サービス総合リベート（0～0.8%）、アフターサービスリベート（0～0.8%）、プロモーションリベート（0.25%、但し上限がある）、店舗建て替えリベート（0.6%～1%）、「分支機構」支援リベート（1～25 万元）、ショールームイメージ維持リベート（5～12.5 万元）、ビッグパイロンリベート（8 万元）、「4S」店開業リベート（投資額の 15%～20%）がある²⁰²。

以上のように、基本リベートに関しては、上海 VW は明確にテリトリー侵害のペナルティを提示した。販売リベートに関しては、上海 VW は販売目標の達成率、顧客の満足度、ディーラーの在庫保有台数などを含めた総合指数を利用しているが、シュコダは販売目標の達成率、顧客の満足度などの単一指数を利用している。また、シュコダより上海 VW のほうがリベートの種類と額が少ない。ようするに、シュコダより上海 VW のディーラーのほうが厳しい条件にかけられている。これから販売拠点数の増加とブランド力の向上によって、シュコダも上海 VW のように条件が厳しくなることが十分に考えられる。また、リベート制に関しては、先発ブランドと後発ブランドには相違があることが認められる²⁰³。

（3）一汽 VW のチャネル政策

一汽 VW が設立されて以来、一汽 VW 車は殆ど第一汽車グループによって販売されていた。1996 年、一汽 VW 販売会社が設立されたのと同時に、一汽 VW 車の

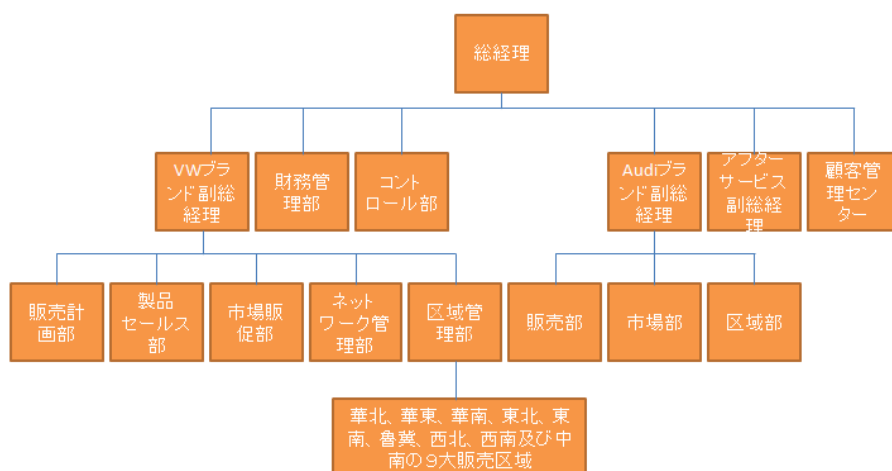
²⁰¹ 基本リベートとは予め決められた割引率で台あたりの割引を行うことである。つまり、マージンである。通常、メーカーに購入費を支払う時に、購入費から直接引かれた形が取られる。他のリベートは殆ど次期の仕入れ時に卸売価格（税前）から引かれる。

²⁰² ここで特別な説明がしないかぎり、すべてのパーセンテージはメーカーからの卸売価格（税前）の一台あたりの割合率である。また、ここでのデータは上海 VW 内部資料（2012 年）によるものである。

²⁰³ 2005 年時点で、上海 VW も多様なリベートを用意した。

販売権と 9 大販売区域（簡単な販売分流機能）の管理権限が一汽 VW 販売会社に移転された。同年、生産と販売を一本化するために、一汽 VW の商務副総経理は一汽 VW 販売会社の総経理（社長）を兼任することとなった。また、ブランドのポジショニングが異なるため、VW ブランドと Audi ブランドがそれぞれ一汽 VW 販売会社の副総経理によって管理されている（図表 5-1-6）。

図表 5-1-6 一汽 VW 販売会社の組織図（2006 年以前）



出所：一汽 VW の年報により一部修正。

上海 VW と同様に、2000 年前後、一汽 VW も品牌特許經銷商（ディーラー）制を導入し、既存の販売店を転換しながら「ディーラー・システム」を構築し始めた。2000 年から 2003 年にかけて、新規メーカーの参入によって一汽 VW の市場シェアが急速に低下し始めたが、その新車販売台数の成長は何とか維持された²⁰⁴。一汽 VW の新車販売台数は 2000 年の 20.3 万台から 2003 年の 29.8 万台まで増加した。しかし、2004 年に入ると、その成長が止まり、2005 年になると、逆に減少した²⁰⁵。2005 年、一汽 VW の新車販売台数は 27.6 万台であった。

この危機によって一汽 VW の生産体制だけでなく、販売体制にも新たな変革がもたらせた。一汽 VW ブランドに関しては、まず、押売り販売方式から注文・受注販売方式への転換が行われた。次は、メーカー指導価格制が廃止され、統一の

²⁰⁴ 2000 年の一汽 VW の市場シェアは中国全体の 33.5%であったが、2001 年になると 18.3%まで低下した。

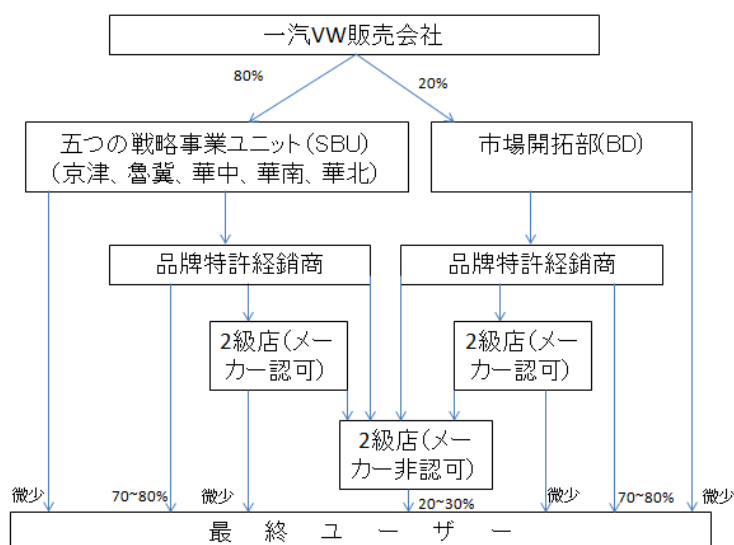
²⁰⁵ 選車網「从 30 万辆到 100 万辆」

<http://www.chooseauto.com.cn/zixun/hangye/138245.shtml>、2013 年 8 月 7 日。

小売販売価格制が導入された²⁰⁶。さらに、販売組織の改革も行われた。2006 年 3 月、9 大販売区域制は廃止され、戦略ユニット制が導入された。戦略ユニット制のもとで、5 つの戦略事業ユニット（SBU）と 1 つの市場開拓部（BD）が設置された。SBU は独自で販売管理、ネットワーク開発、アフターサービス、従業員トレーニング、財務管理などの機能を持っていたに対して、市場開拓部はその前の販売区域と同じく、本部によって直接管理されていた。

2006 年、一汽 VW の新車販売台数の約 80%が SBU によって販売されていた。一方、他の約 20%は BD によって販売されていた。SBU にしても BD にしてもその主要な流通ルートは品牌特許経銷商（「4S」店）を経由している。図表 5-1-7 で示しているように、品牌特許経銷商から最終ユーザーへの販売台数は全体販売台数の 70%~80%を占めていた。一方、一汽 VW に認可されなかった 2 級店（2 級店以下を含む）から最終ユーザーへの販売台数は 20%~30%を占めていた²⁰⁷。

図表 5-1-7 一汽 VW の流通経路（2006 年）



注：メーカー認可の 2 級店は主に販売協力店を指す。非認可の 2 級店は一般業販店を指す。

出所：各種の資料により筆者作成。

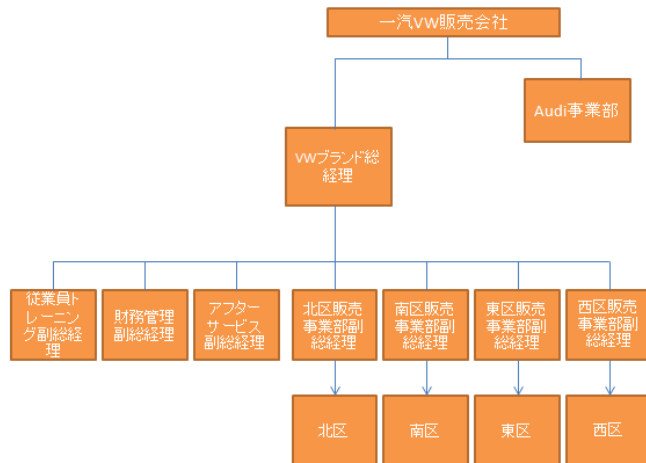
ところが、2007 年 4 月になると、戦略ユニット制が廃止され、東区、西区、南区、北区といった 4 つの区域販売事業部（NSC）が設置されるようになった（図

²⁰⁶ 搜狐汽車「一汽大众提速 苏伟铭营销区域“九变四”」
<http://auto.sohu.com/20060308/n242198025.shtml>, 2013 年 8 月 7 日。

²⁰⁷ この時点で、一汽 VW に認可された 2 級店はごく僅かである。

表 5-1-9)。この時点で区域の責任者がすべて副総経理となった。つまり、NSC は SUB 以上の権限を持っている²⁰⁸。

図表 5-1-8 一汽 VW 販売会社の組織図（2007 年）



注：Audi 事業部のほうが変化はなかったので、省略する。

出所：各種の報道により筆者作成。

2011 年 8 月、一汽 VW は品牌特許経銷商（ディーラー）に「关于大衆品牌非授權二級網絡的通知」を送り、非授權 2 級店（メーカーに認可されなかった店舗）への販売と「関与」を明確に禁じた²⁰⁹。この「関与」には非授權 2 級店での車の展示、標識・LOGO の使用、宣伝物の配布などが含まれている。その結果、ごく一部の非授權 2 級店が品牌特許経銷商（ディーラー）へと転身したほか、500 以上の非授權 2 級店の脱退が余儀なくされた²¹⁰。因みに、当時一汽 VW の品牌特許経銷商数は 415 社である²¹¹。同年末、一汽 VW はミニ「4S」店及びサテライト店の設置に乗り出し、店舗の多様化を図った。

以上のように、2000 年前後、一汽 VW は製販組織の一体化、販売店の選別などを通して、自社の販売システムを「ディーラー・システム」に転換させようとした。2004 年ごろ、一汽 VW は経営危機を乗り越えるために、注文・受注販売方式への転換、統一の小売販売価格制の導入およびディーラー管理組織の改革を

²⁰⁸ 2013 年春、区域事業部（NSC）が 6 つまで増加した。

²⁰⁹ 但し、範囲は北京市を含めた中国全土の 37 の中心都市である。

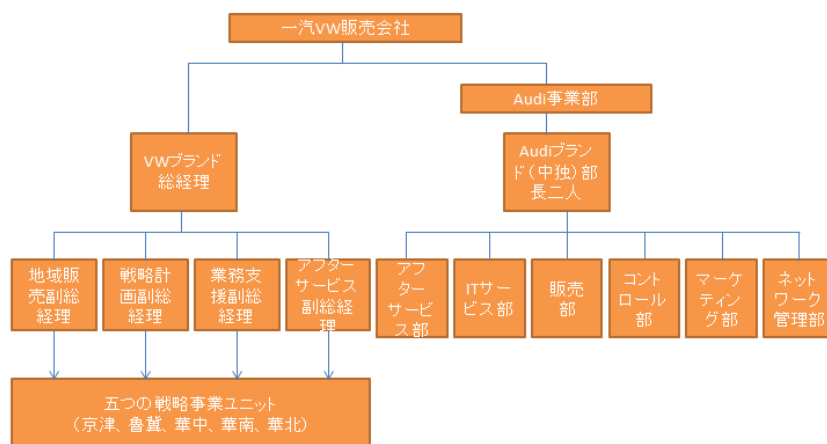
²¹⁰ 但し、「水面下」の販売は依然として行われていた。

²¹¹ 「一汽大众为何激进收权」、『南方週末』、2011 年 8 月 29 日付き。

通して、市場需要の変化に対応しながら、チャネルへの統制力を強化した。その結果、一汽 VW は後発合弁系メーカーと似たような「ディーラー・システム」を構築することができた。2007 年、一汽 VW の組織改革がさらに進められ、区域の権限はさらに増大した。しかし、2011 年、一汽 VW は自身の統制力が依然として十分ではないと判断し、非授權 2 級店の完全排除策を打ち出した。2011 年以降、一汽 VW はようやくミニ「4S」店及びサテライト店の設置に乗り出し、店舗の多様化を図った。

一方、Audi ブランドに関しては、2006 年 1 月、一汽 VWAudi 事業部が設立された。その時点から VWAudi 事業部は Audi の国産車と輸入車の 2 つの販売権を持つようになった。Audi 事業部が一汽 VW 販売会社の一部門ではあるが、事業の最高責任者はその部長である（図表 5-1-8）²¹²。VWAudi 事業部は販売部、アフター・サービス部、ネットワーク部、IT サービス部、マーケティング部、ネットワーク部からなるが、高級ブランドのイメージを維持するため、VWAudi 事業部は直接ディーラーに対して管理を行った。

図表 5-1-8 一汽 VW 販売会社の組織図（2006 年）



出所：各種の報道により筆者作成。

上海 VW と同様に、ここで中高級ブランドである一汽 VW ブランドと高級ブランドである Audi ブランドのリベート政策を比較する。一汽 VW は主に基本リベート（1 台あたり 3000 元～19000 元）、販売目標達成リベート（0～139.5 万元）、

²¹² しかも、当時部長が二人もいた。

市場占有率拡大リベート（台あたり 60 元～200 元）、販売管理リベート（0～33 万元）、アフターサービスリベート（0～33 万元）、運営管理リベート（0～44 万元）、総合評価リベート（0～50 万元）がある²¹³。一方、Audi は主に基本リベート（4.2%）、販売目標達成リベート（1.1%）、忠誠度リベート（0.5%）、秘密購入（チェック）リベート（0.4%）、アフターサービスリベート（0.4%）、テリトリー内販売リベート（0.3%）、ユーザー満足度リベート（0.2%）、ランダムチェックリベート（0.2%）がある²¹⁴。

以上のように、リベートの種類から見ると、一汽 VW は販売と関連のあるリベートが多いのに対して、Audi はマーケティング政策やアフター・サービスと関連するリベートが多い。リベート額の多さから見ると、一汽 VW は販売のほうをより重視するが、アフターサービスなどにも力を入れている。一方、Audi は一定の販売目標を達成すれば、マーケティング政策の徹底に力を入れている。つまり、リベート制に関しては中高級ブランドと高級ブランドには一定の差が存在する。

（4）まとめ

2000 年前後、上海 VW も一汽 VW も販売店の選別を通して、自社の販売システムを「ディーラー・システム」に転換させようとした。しかし、それだけでは「4S」方式の「ディーラー・システム」が築けない。その原因の影響もあって、2004 年ごろ、両社ともに経営危機に陥った。それをきっかけに両社は自社の販売システムをさらに見直した。注文・受注販売方式への切り替え、区域権限の強化、組織の簡易化、卸売販売の禁止、小売販売価格の管理などを通し、両社とも後発合弁系メーカーと似たような「ディーラー・システム」を構築した。つまり、「ディーラー・システム」の構築の面において、両社には多くの類似点がある。しかし、サテライト店の設置と店舗の多様化においては、上海 VW は先行している。

²¹³ 一汽 VW の基本リベートは車種ごとに違う。

²¹⁴ ここで特別な説明がしないかぎり、すべてのパーセンテージはメーカーからの市場指導価格（税前）の一台あたりの割合率である。また、ここでのデータは一汽 VW 商務政策（2011 年）と Audi 商務政策（2011 年）によるものである。また、Audi は国産車の場合である。

第2節 米系のGMのチャネル政策

(1) GM社の中国販売事業の概要

(米) GM社が本格的に中国市場に参入したのは1997年6月、上海汽車との折半出資で、上海通用汽車有限公司（以下、上海GMと略す）を設立して以来のことである²¹⁵。図表5-2-1はGM社の中国での展開を示している。1999年に上海GMは国産化の認定を通し、「Buick新世紀」を生産・販売し始めた。1999年、上海GMの新車販売台数は僅か19.8千台であったが、その後、急速な成長を見せた。2005年、上海GMの新車販売台数は30万台を突破し、長年にわたって中国自動車市場をリードしてきた上海VWを追い越した。それからの2年間も、上海GMはその地位を守ってきた。2008年、上海GMの市場シェアが一時的に縮小したこともあるが、2009年に急速に回復し、2010年に100.6万台の年間販売台数でトップの地位を奪い返し、そして2011年、2012年にもその地位を守った。一方、2002年上海汽車が柳州五菱汽車有限公司を吸収するのを契機に、米GMも44%を出資することで上汽通用五菱汽車株式有限公司（以下、GM五菱汽車と略す）の成立を促した。同年、GM五菱汽車は自主開発車である「五菱の光」（ミニバン）を発売し、急成長を遂げ始めた。2003年、GM五菱汽車の新車販売台数は18万台であったが、2008年に64.8万台、そして2013年に132万台まで増加した²¹⁶。また、2009年8月、米GMは第一汽車と共同出資し、一汽通用軽型商用汽車有限公司（以下、一汽GMと略す）を設立した。

²¹⁵ 金杯通用汽車有限公司に関しては、詳しく方(2012)、P145～158にご参照。

²¹⁶ その中の多くは「五菱の光」によって貢献されていた。2008年、GM五菱汽車は「五菱の光」という単一車種で40.9万台の販売記録を残した。

図表5-2-1 GM社の中国での展開

1992年	通用金杯汽車有限公司の設立
1997年	上海通用汽車有限公司(以下は上海GMと略す)の設立 泛亞技術中心有限公司の設立
1999年	国産化認定を通し、Buickの生産開始
2002年	山東煙台車身有限公司を買収 上海通用東岳汽車有限公司の設立 上汽通用五菱汽車株式有限公司の設立
2004年	通用金杯汽車有限公司から上海通用北盛汽車有限公司への変更 Cadillacの発売、Buickの累計販売台数45万台突破
2005年	Chevroletの発売
2006年	上汽通用五菱汽車の年間販売台数46万台突破 上海通用汽車はSaabの中国の総ディストリビューターになり
2008年	Buick(LSCROSSE)、Chevrolet(AVEO)の輸出の開始
2009年	一汽通用軽型商用汽車有限公司(以下は一汽GMと略す)の設立 上汽通用五菱汽車の単一車種(新五菱の光)の累計販売量100万台突破
2010年	Buickの累計販売台数200万台突破 上海GMの年間販売台数100万台突破 上汽通用五菱汽車の自主ブランド車「宝骏」発売 Saabの販売が中止

出所：筆者作成。

現在、(米) GM 社は主に 3 つの販売ルートを持っている。1 つ目は上海 GM を通しての販売である。2 つ目は GM 五菱汽車を通しての販売である。3 つ目是一汽 GM を通しての販売である。図表 5-2-2 で示しているように、上海 GM は Buick 系列、Cadillac 系列、Chevrolet 系列の車を販売している。一方、GM 五菱汽車は商務用車の五菱系列及び乗用車の宝骏 630、樂馳を販売している²¹⁷。また、一汽 GM は解放系列と紅塔系列の車を販売している。この他、通用汽車(中国)投資有限公司(以下、GM 中国と略す)も存在している。この会社は中国に導入された Cadillac、Saab のディーラーを実験的に展開したことがあるが、現在、主に輸入車の Opel の販売網を展開している。

²¹⁷ 商務用車とはセダン以外の商用型の乗用車である。

図表 5-2-2 GM 社と関連のある会社

会社名	設立年月	生産品目	販売品目	資本構成
上海通用汽車有限公司(Shanghai-GM)	1997. 6	Buick系列、Cadillac系列、Chevrolet 系列	Buick系列、Cadillac系列、Chevrolet 系列	米GM社50%、上海汽車50%
上汽通用五菱汽車股份有限公司(SAIC-GM-Wuling)	2002. 11	五菱系列、宝骏630、樂馳	五菱系列(軽トラック、ミニバン)宝骏630、樂馳(乗用車)	上海汽車501%、GM社44%、五菱汽車5.9%
上海通用東岳汽車有限公司(原:山東煙台車身有限公司)	2002. 2	Buick系列商務用車、Chevrolet 系列小型車	無	上海GM50%、GM(中国)25%、上海汽車25%
上海通用北盛汽車有限公司(原:通用金杯汽車有限公司)	2004. 8	Chevrolet 系列	現: 無	上海GM50%、GM(中国)25%、上汽集团25%
一汽通用輕型商用汽車有限公司(FAW-GM)	2009. 8	解放系列、紅塔系列	解放系列(軽トラック、貨物車、ピックアップ)、紅塔系列(軽トラック、ミニバン)	GM社50%、第一汽車50%

注：2010 年以降、樂馳は Chevrolet 系列の車種から宝骏系列の車種へと変わった。

出所：筆者作成。

(2) 上海 GM のチャネル政策

広州本田と同様、上海 GM も「ディーラー・システム」導入の先行者である。しかし、そのシステムは完全なる「4S」方式の「ディーラー・システム」ではなかった。1998 年から上海 GM はすでに新車販売、部品販売、アフターサービスといった機能を持つディーラー（「4S」店）を募集し始めた²¹⁸。しかし、営業部長が自ら訪問したにも関わらず、多くの自動車販売業者が目もくれなかった。その理由としては、上海 GM や Buick に対する認知度の低さ、百万ないし千万以上の投資額、併売の禁止などの原因が挙げられる。いろいろな努力の結果、「4S」店の建設を承諾したのは上海永達のための 1 社であった。やむを得ず、上海 GM は「4S」店の統一建設計画を部分的に放棄した。それにも関わらず、最初に上海 GM とフランチャイズ契約を交わしたのは僅か 9 社（上海永達を含む）であった。その 9 社の内、上海にあるのは半分以上だが、北京にあるのは 2 社だけであった。北京達世行は北京 2 社の内の 1 社であった。1999 年 4 月、北京達世行は 300 万元を投資し、400 平米の修理機能を持っていない「授權銷售服務中心」（専売店）

²¹⁸ 当時、「3S」店と呼ばれている。しかし、実際に、その時に上海 GM はすでに顧客管理情報システムを導入したので、「3S」店が「4S」店とも言える。

を建てた²¹⁹。開業後の一年目、北京達世行は 1209 台の車を販売しただけでその元本を回収することができた²²⁰。2001 年、北京達世行は 8000 平米の Buick「4S」店を始めて建設した²²¹。上海 GM のディーラーの内、北京達世行のように成長してきたのは少なくなかった。

ところが、「4S」店の統一建設計画を部分的に放棄した結果、上海 GM が 4 つの機能を持つ「4S」店、単一販売機能を持つ専売店、修理機能を持つ特約修理ステーションといった 3 つのタイプを持つようになった²²²。その発想は、修理サービス機能を持っていない専売店ならば、その周辺に特約修理ステーションを設置すれば良いことである。上海 GM のディーラー数は 2000 年の 52 社から 2001 年 91 社へと順調に増加した²²³。2002 年、自動車の個人需要が爆発し、一時期、自動車の生産が追いつかない状況となった。多くのディーラーはプレミアム価格で大儲けし、ディーラーへの投資熱を引き起こした。その原因もあって、2002 年、上海 GM のディーラー数は倍増し、180 社となった。ところが、販売台数とディーラー数の増加につれて、顧客からのクレームも急増した。そのため、同年、上海 GM は「Buick Care」というサービス・ブランドを打ち出した。それと同時に、単一機能の専売店から「4S」店への転換を加速させた²²⁴。その結果、「4S」店が中心となり、「4S」方式の「ディーラー・システム」が構築されるようになった。一方、上海 GM は調査会社に依頼し、各ディーラーのサービス状況と顧客満足度に関する調査を行った。また、それと同時に、ディーラー業績評価制度が導入された。

2003 年 9 月、上海 GM は DMS (Dealer Management System) を導入し、本格的な受注生産販売方式を導入した²²⁵。それまで上海 GM は主にファックス、電話、E-mail を通してディーラーから販売などの情報を得たが、その時点でディーラ

²¹⁹ 当時、上海 GM は自社の販売拠点を銷售服務中心と呼ぶ。

²²⁰ 2000 年、上海 GM のディーラーの平均販売台数は 587 台であった。因みに、2001 年は 640 台であった。

²²¹ 「上海通用：和经销商一起成长」『第一財經週刊』、2008 年 10 月 30 日付き。

²²² いずれのタイプも情報のフィードバック機能を持っている。

²²³ 「Audi Dealer Network Development Strategy 2002」に出自する。

²²⁴ 「Buick Care」の中心的な意味は受動的なサービス仕方を積極的に転換することである。例えば、無料点検の案内をダイレクト・メールや電話にて行い、来店・入庫を促す。また、購入後の定められた定期点検を顧客に連絡する。それまで、中国の殆どのユーザーは自動車が壊れた時だけに修理店に行くのであった。その他、一対一のコンサルタント式サービス、部品販売価格と修理・サービス価格の明示化などがある。

²²⁵ 「上海通用按单制造」『IT 經理世界』、2003 年 09 月 9 日付き。

一の販売情報がオンラインで随時に反映されるようになった。DMSによって生産情報と販売情報がリンクされ、メーカーは過剰生産の心配が軽減される一方、ディーラーは効率的に納品することができた。

2004 年下半期に入ると、自動車市場の成長が鈍化し始め、ディーラーの在庫問題が顕在化し、多くのディーラーは資金難に遭遇した。その結果、多くのディーラーは値下げ競争を開始した。上海 GM は値下げを行ったディーラーを厳重に処罰したので、ディーラーとの摩擦が急増した。その後、上海 GM はその摩擦を緩和するため、販売目標を見直す一方、上汽通用汽車金融有限責任公司 (GMACSAIC) を設立し、ディーラーに対して融資を行った。

一方、2004 年 3 月、上海 GM は新たなブランドを導入するために、既存のブランドを整理し始めた。その結果、君威、凱越、賽欧、GL18 といった 4 つのサブブランドが全部 Buick ブランドに統一された。同年、上海 GM は Cadillac を国産化し、発売した。Cadillac の販売に関しては、上海 GM は Buick とは別の販売網を築こうとした。2004 年末、Cadillac の最初のディーラーとして 11 社が選ばれた。2005 年、上海 GM は Chevrolet 系列を発売し、新たなディーラー網を展開し始めた²²⁶。Chevrolet は Cadillac と違い、大衆車とポジショニングされたので、その出店方式として「4S」方式に拘らなかった²²⁷。2006 年 7 月、上海 GM は正式に輸入車 Saab の中国総ディストリビューターとなり、第 4 の販売網を構築し始めた。

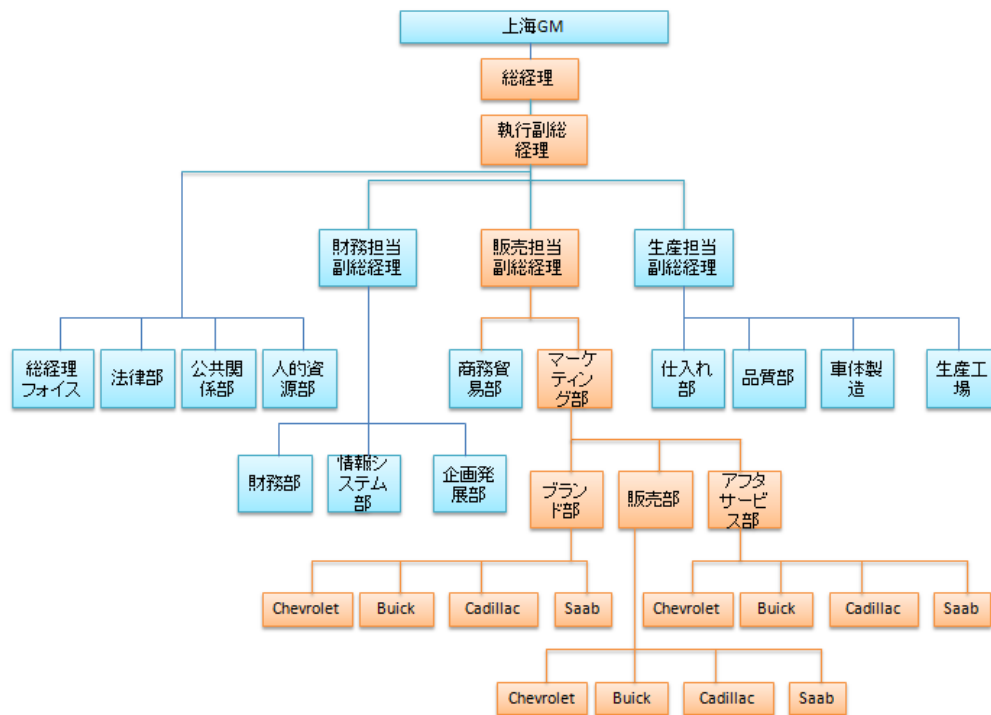
2006 年 10 月、上海 GM は傘下の 4 つの販売網を効率的に管理するため、経営改革を行った。改革前の組織構造は図表 5-2-3 である。図表 5-2-3 で示しているように、上海 GM のマーケティング部の下にブランド部、販売部、アフターサービス部が設置された。また、各ブランドはそれぞれのブランド部、販売部、アフターサービス部を持っている。一方、経営改革の後、図表 5-2-4 で示しているように、各ブランドはそれぞれのマーケティング部によって直接管理されるようになった。このことによって、各ブランドは独自のマーケティング戦略を展開することができた²²⁸。

²²⁶ Chevrolet の最初のディーラーが 100 社であるが、その内の 70% は Buick ディーラーによる投資であった。なお、その内の 20 社は他のメーカーの販売店から転換されてきたという。「上海通用迅速修复雪佛兰在中国失落的形象」『新汽車』、2006 年 06 月 14 日付き。

²²⁷ 勿論、店舗の設計、従業員数、規模などはすべて上海 GM の基準に従わなければならない。

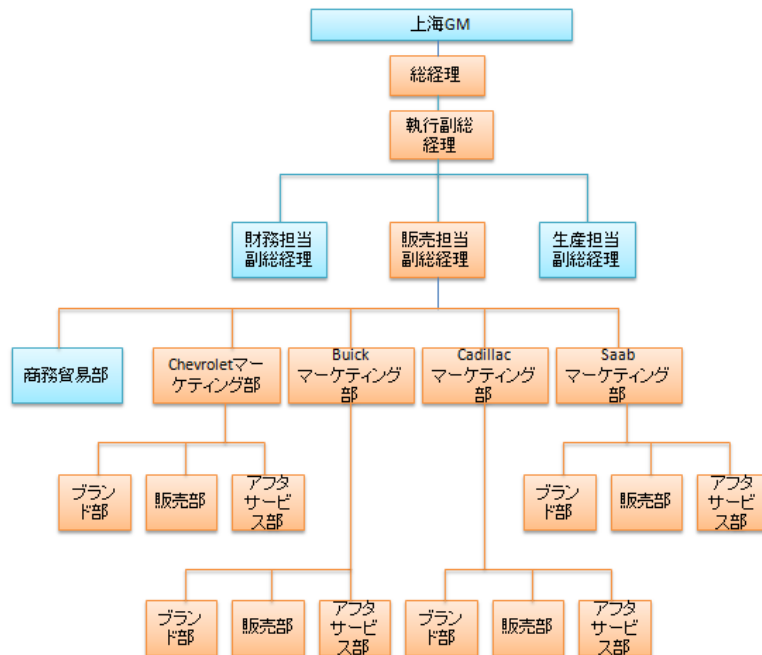
²²⁸ 「上海通用 集团销售按部就班」『政府採購信息報』、2008 年 3 月 3 日付き。

図表 5-2-3 上海 GM の組織図(経営改革前)



出所：各種の資料によって筆者作成。

図表 5-2-4 上海 GM の組織図(経営改革後)

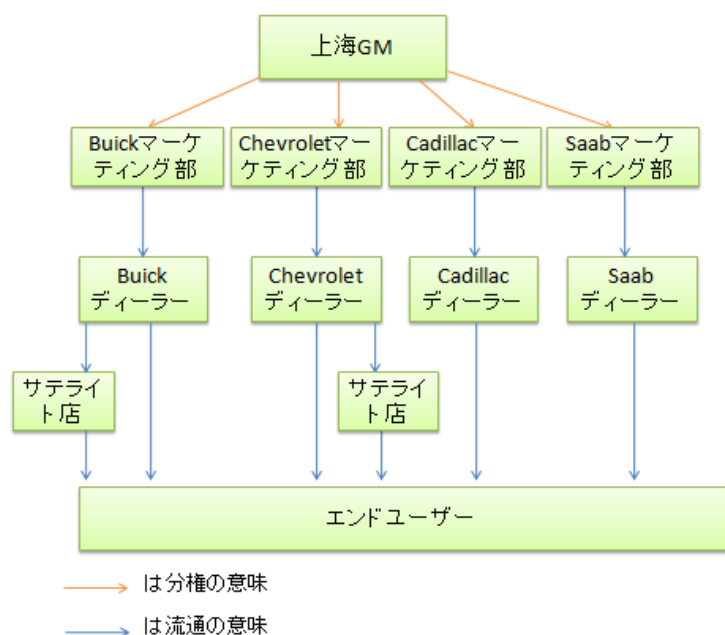


注：内容が一部重複するため、その部分を省略する。

出所：各種の資料によって筆者作成。

北京達世行の新規出店のように、上海 GM は最初からすでにサテライト店と似たような店舗を展開していた。2006 年以降、上海 GM の流通経路は図表 5-2-5 のようになった。Buick、Chevrolet は単純な 1 段階販売ルートとサテライト店を経由しての 2 段階販売ルートを持っていた。一方、Cadillac、Saab は単純な 1 段階の販売ルートだけを持っていた²²⁹。

図表 5-2-5 上海 GM の流通経路（2006 年 10 月）



注：①2010 年、Saab 社の経営問題の影響で Saab の販売が中止された。

②上海 GM のサテライト店には直営店と販売協力店が含まれている。

出所：筆者作成。

2012 年から、各地需要の変化を機敏に対応するために、上海 GM は販売大区制を廃止し、分銷中心制を導入し始めた²³⁰。2012 年 1 月、Chevrolet の 8 個販売大区が 9 個の分銷中心に変更され、分銷中心制が実験的に導入された。同年 4 月、Buick の 6 個販売大区が 10 個の分銷中心へと変わった。同時に、Chevrolet の分銷中心は 15 個まで増加した。分銷中心はただ本部の指令を伝える販売大区と違い、販売、アフターサービス、ネットワーク開発、ディーラー管理などの機

²²⁹ 上海 GM のサテライト店にはディーラーの直営店とディーラーの販売協力店がある。

²³⁰ 販売大区制とは、中国全土を幾つかの区域に分け、各ブランドのマーケティング部門の各担当者によって管理する制度である。メーカーに一番採用されやすい方式である。

能のほか、独立の財政機能をも持っている。これは上海 GM の販売管理方式が集権的から分権的に転換したことを示している。

以上のように、上海 GM はディーラーを成長させながら、「4S」方式の「ディーラー・システム」の構築に成功した。一方、上海 GM は多ブランド戦略を展開し、3つの販売チャネルを構築した²³¹。2012年、各地需要の変化に迅速に対応するために、上海 GM は分権体制を取り始め、多くの販売拠点を抱えた Chevrolet、Buick の販売網が新たな変容がもたらせた。

ここで、上海 GM のディーラー政策を考察する。販売目標の設定に関しては、上海 GM は各地域・各車種の市場規模と市場シェアなどを勘案し、各地域の販売目標と各ディーラーの基本販売目標を設定する。各地のディーラーはそれらの販売目標を基本に、上海 GM の区域販売責任者と共同で四半期の販売目標を決める。年間販売台数が目標販売台数の 85%以上を達成できなかった場合、「イエローカード」を受けることになる²³²。

テリトリー制に関しては、上海 GM の基本テリトリーは 2km で、そのテリトリー内において他のディーラーの一切の販売活動、車の展示、サテライト店の設置が禁じられている。但し、テリトリー（基本テリトリーと委託区域）外の販売活動を禁止している²³³。他のディーラーのテリトリーを侵害した場合、罰金のほか、15～30日の取引禁止期間が設けられている。

販売価格に関しては、上海 GM はプレミアム価格を勧めないが、メーカー指定最低価格より低い価格での販売を禁じる。

サテライト店の設置に関しては、ディーラーはサテライト店の従業員に対して製品知識や業務テクニックなどのトレーニングを行い、そしてサテライトに対して販売責任を負わなければならない。また、サテライト店での顧客販売情報を集計し、上海 GM に報告しなければならない。

ディーラーの人事管理面においては、部長級の従業員を募集する時、上海 GM からの派遣社員と共同で面接に臨まなければならない。また、その従業員は異

²³¹ 2010年、Saab社の経営問題の影響でSaabの販売が中止。

²³² 上海 GM の罰則は「書面警告」、「イエローカード」、「アカカード」といった三段階がある。1年間2回連続で「書面警告」を受けた時、「イエローカード」を受けることになる、また、2回連続で「イエローカード」を受けた場合、「アカカード」を受ける（フランチャイズ権が剥奪される）ことになる。因みに、上海 GM の許可なしに1ヶ月内に発注しないことや何れの四半期において目標の85%を達成できないといった場合、「書面警告」が受けることになる。

²³³ 委託区域とはまだテリトリーとして明確に定められなかった区域のことである。

動や解雇などの場合、上海 GM からの許可が必要である。さらにすべての従業員は上海 GM からのトレーニングを受けなければならない。

プロモーションの面においては、ディーラーは独自のプロモーションを行う前に、上海 GM に知らせなければならない。

リベート制に関しては、上海 GM は主に基本リベート（4%）、目標達成リベート、市場占有率拡大リベート、日常管理リベート、販売・サービス総合リベート、ディーラー・ランクリベート、新規出店リベート、プロモーションリベートがある。

この他、ディーラーは広報担当者を設けなければならない。広報担当者以外の従業員はメディアの取材に応じていけない。また、GMACSAIC から融資を受けた時、現金、あるいは小切手の使用も禁じられている²³⁴。

以上のように、上海 GM のディーラーは収益の面だけでなく、販売管理、店舗管理の面ないし資金調達の面においてもメーカーから強いコミットメントを受けている。そして、その「ディーラー・システム」は GM 社が米国で構築した「ディーラー・システム」以上のコントロール力を持っている。

²³⁴ 以上の内容は全部上海 GM の内部資料（2011 年）による。

第3節 日系のホンダのチャネル政策

(1) ホンダ社の中国販売事業の概要

図表 5-3-1 で示しているように、(日)ホンダ社が本格的に中国の自動車産業に参入したのは、1998 年、広州汽車集団との折半出資で広州本田汽車有限公司（以下、広州本田と略す）を設立して以来のことである。1999 年、広州本田の新車販売台数は 1 万台前後であったが、2000 年に 3.2 万台、2001 年に 5.1 万台、2002 年に 5.9 万台、順調に増加した。2003 年からその成長が加速し、2004 年に 20.2 万台、2007 年に 29.5 万台、そして 2010 年になると、38 万台の販売記録が記録された（図表 5-3-2）。ところが、2011 年に入ると、状況が一転、広州本田の新車販売台数は減少傾向となった。2012 年広州本田の新車販売台数は 31.6 万台しかなかった²³⁵。

一方、2003 年 7 月、ホンダ社は東風汽車集団との契約を履行し、東風本田汽車有限公司（以下、東風本田と略する）を設立した。2004 年、東風本田は 1 万台体制から出発し、2005 年に 5 万台体制、2006 年に 10 万台体制、2009 年に 20 万台体制、2010 年に 25 万台体制、順調に成長してきた。広州本田と同じく、2011 年に入ると、東風本田の新車販売台数も減少しはじめたが、2012 年に入ると、東風本田の販売台数は回復し、2011 年より 3 万台増の 28.2 万台を実現した²³⁶。

²³⁵ 中国汽車工業協会の発表により。

²³⁶ 同上。

図表 5-3-1 ホンダ社の中国での展開

1982年	中国嘉陵機器廠との技術提携による二輪車の生産が開始 北京事務所が開設
1994年	東風本田汽車部品有限公司の設立
1998年	広州本田汽車有限公司 (以下、広州本田と略する) の設立
1999年	広州本田が四輪車生産を開始
2003年	東風本田汽車有限公司 (以下、東風本田と略する) の設立 本田汽車 (中国) 有限公司 (以下、本田汽車中国と略する) の設立
2004年	本田技研工業 (中国) 投資有限公司の設立 東風本田 (武漢) が四輪車の生産を開始 本田生産技術 (中国) 有限公司
2005年	本田汽車の四輪車の輸出開始
2006年	広州本田「アコード」累積生産台数50万台達成 アキュラブランドの導入 広州本田の (広州) 第2工場の稼働が開始
2007年	広州本田汽車研発有限公司の設立 広州本田四輪車累積生産台数100万台を達成
2010年	広州本田四輪車累積生産台数200万台達成
2011年	広州本田が自主ブランド「理念S1」を発売 東風本田四輪車累積生産台数100万台達成

出所：筆者作成。

図表 5-3-2 ホンダ社の中国での販売状況



注：本田汽車（中国）の販売台数は主にヨーロッパに対する輸出によるものである。

出所：本田汽車（中国）のHP より一部修正。

現在、中国ではホンダ社は主に3つの販売ルートを持っている。1つ目は広州本田による販売である。2つ目は東風本田による販売である。3つ目は本田技研工業（中国）投資有限公司による販売である。図表 5-3-3 で示しているように、ブランドの自動車は殆ど広州本田と東風本田によって販売されている。一方、

ホンダ車のもう 1 つのブランドである Acura はホンダ社の本田技研工業(中国)投資有限公司によって販売されている²³⁷。

図表 5-3-3 ホンダ社の関連販売会社

会社名	成立年月	販売車種	資本構成
広州本田汽車有限公司	1998年7月	雅阁Accord(2.0L、2.4L、3.5L V8 VCM) 奥德赛Odyssey(2.4L) 飛度Fit(1.3L、1.5L) 锋范City(1.5L、1.8L) 歌詩圖Crosstour(3.5L) 理念S1 (EVERUS)	本田技研40%、本田技研工業(中国)投資有限公司10%、広州汽車50%
東風本田汽車有限公司	2003年7月	CR-V(2.0L、2.4L) 思域Civic(1.8L) Civic Hybrid(1.3L) 思铂睿Spirior 傑德Jade 思銘Ciino 愛力绅Elysion	本田技研40%、本田技研工業(中国)投資有限公司10%、東風汽車 50%
本田技研工業(中国)投資有限公司	2004年3月	讴歌(Acura) RL、TL、MDX、ZDX	本田技研100%
本田汽車(中国)有限公司(自動車輸出会社)	2003年9月	Jazz(1.2L、1.4L)	本田技研55%、本田技研工業(中国)投資有限公司10%、広州汽車25%、東風汽車 10%

出所：筆者作成。

(2) 広州ホンダ社のチャネル政策

中国で最初に「4S」方式の「ディーラー・システム」を構築したのは広州本田である。広州本田は各販売店に専売制、テリトリー制のほか、小売販売、標準的な店舗作り（「4S」店）、統一の接客サービスなどを要求し、単純な1段階の流通ルートを築いた（図表 5-3-4）。広州本田の「4S」店の出店基準としては、「5000 m²以上の土地を用意すること」、「4S 店として前店後場（同じ敷地の中にショールームと工場が一体化している）の店舗を設立すること」、「資本金は固定資産の投資額よりも大きいこと」などの様々な条件が含まれている。また、「4S」店の投資金額は 1000 万元以上とされている。しかし、その多くの投資額がかかるにも拘らず、その販売網の展開が非常に順調だと言える。広州本田のディーラー（「4S」店）数は 1999 年の 28 社から、2000 年の 55 社、2001 年の 100 社、2002 年の 140 社へと順調に増加し、2006 年時点で 276 社となった²³⁸。

²³⁷ 2012 年、Acura の販売台数は僅か 2300 台であった。

²³⁸ 姚斌华、韩建清『见证广州汽车 10 年』広東人民出版社、2008 年。

図表 5-3-4 広州本田の流通ルート



出所：塩地・孫・西川（2007）、P68。

初期の広州本田が順調に「4S」店を展開できたのは主に以下の幾つかの要因が働くと考えられる。その①、本田というブランドの認知度の高さ。1980年代から開始したホンダの二輪車事業は本田というブランドの認知度に大きく寄与した。その②、アコードの人気。最初の発売車としてのアコードは国産化される前にすでに多くの人気を集めた²³⁹。その③、広州本田の説得力のある資本回収計画と「4S」店の見学。広州本田は各ディーラー候補者に資本回収計画を説明し、3年間でその資本金を回収することを約束した。また、1998年11月、広州本田は「4S」店である広州本田第一店（広州汽車と広州汽車貿易会社が共同出資）を設立し、ディーラー候補者に見学させた。その④、輸入車アコードの修理サービス店の存在。1997年末、輸入車アコードの修理サービス店は60店舗であった。その内の30店舗が「4S」店へと昇格した²⁴⁰。その⑤、販売の好調と実際の資金回収の早さ。1999年3月に正式に営業を開始した広州本田第一店は一年間も経たずに資本金を回収することができた²⁴¹。また、僅か3ヵ月で資本金を回収した広州本田の「4S」店も存在していたとの噂もあった。

ところが、販売網の全国的な展開はその相応の物流システムが求められている。2001年4月に北京商務センター、2003年11月に上海商務センター、2007年5月に成都商務センター、広州本田は自社の輸送能力を強化し続けていた。商務センターの中心事業は自動車と部品の転送と保管であるが、管轄地域内におけるディーラーへの管理や従業員へのトレーニングなどの機能をも持っている。しかし、これらの拠点は殆ど本部からの指令を執行するだけで、本当の意味上のマーケティング機能を持っていなかった。

2007年下半期、広州本田は販売体制を調整し、地域別管理制度を導入した。

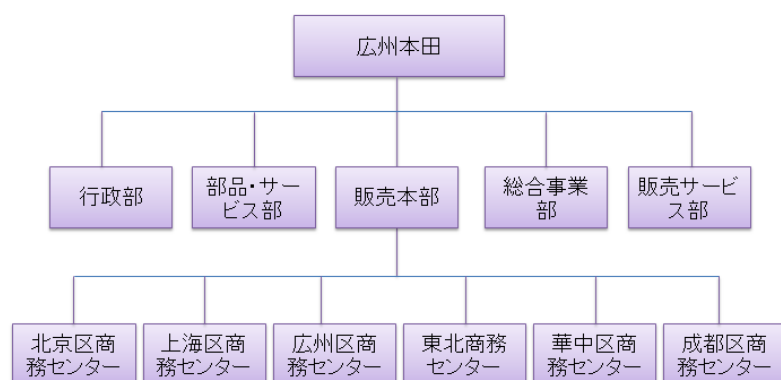
²³⁹1990年代初頭から、輸入車アコードの評判が非常に良かった。

²⁴⁰「中国汽车界的“老门头”自述—广州本田前总经理 门胁轰二」『日経産業新聞』、2008年1月14日付き。

²⁴¹2000年前後、その人気さのゆえ、アコードは倍ぐらいのプレミアム価格で販売されることが多々あった。

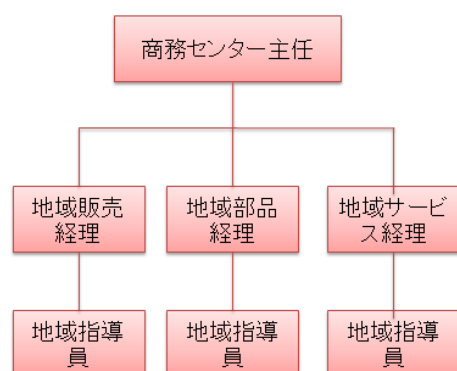
2008 年前後、広州本田は「販売本部」を設置する一方、本部に集中したマーケティング、ネットワーク開発、プロモーションなどの機能を商務センターに移した²⁴²。2011 年 2 月時点で、広州本田は中国全国で北京区、上海区、広州区、華中区、東北区、成都区といった六つの商務センターを持つようになった（図表 5-3-5）。商務センターの最高責任者は商務センター主任であり、その下に地域販売マネージャー、地域部品マネージャー及び地域サービスマネージャーの 3 つのポストが設置された。しかも、各マネージャーの下にそれぞれの地域指導員が配置された（図表 5-3-6）²⁴³。

図表 5-3-5 広州本田の販売組織図（2011 年）



出所：各種新聞報道により筆者作成。

図表 5-3-6 商務センターのメンバーの構成



出所：各種新聞報道により筆者作成。

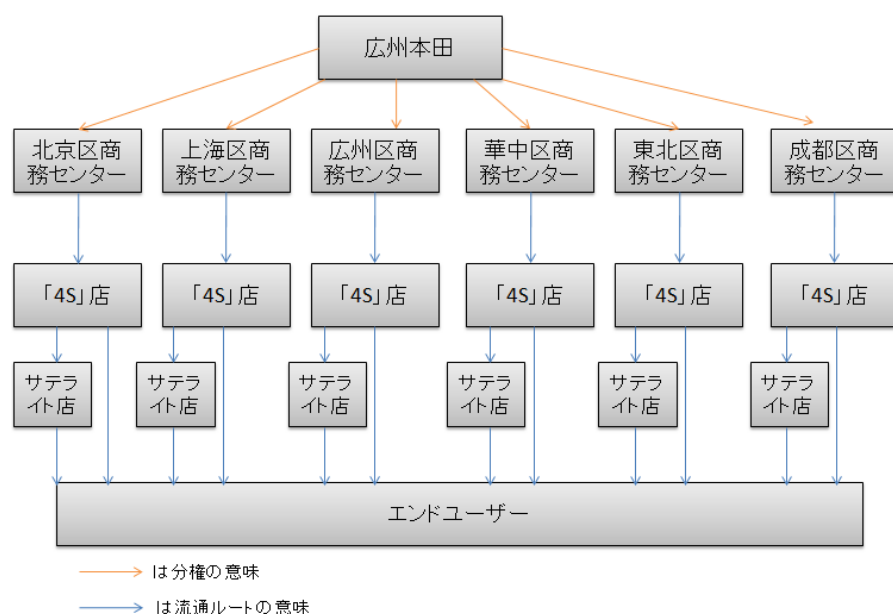
²⁴² 「广州本田成立销售本部 营销体系管理加速变革」『経済観察報』、2008 年 1 月 12 日付。

²⁴³ 2012 年 2 月、広州本田は業務支援部を設立すると同時に、「総経理オフィス」に属する「商品開発部」と「資材部」を「販売本部」の下に移設した。その時点で商務センターに対する管理権限も業務支援部へと移された。「广本机构调整 改组“销售本部”」『広本新聞』、2012 年 2 月 16 日付。

2009 年前後、「4S」店だけで販売網を構築してきた広州本田は、三、四級都市の需要に対応するために、サテライト店制度を導入した。広州本田のサテライト店は全部「4S」店（ディーラー）による出資である。サテライト店を出店するには広州ホンダが定めた幾つかの条件をクリアしなければならない。ディーラーからの申し込みを受けた場合、広州ホンダは独立な経営権、資金能力、計画店舗の規模、出店地域、販売目標などを総合的に考慮し、納得できる場合のみサテライト店の設置に認可を出す。サテライト店の設置に関しては、広州本田のサテライト店は「4S」店の周辺 100km 圏内に配置されるが、サテライト店同士の間には 10km 以内、サテライト店と「4S」店の間に 5km 以内を出店禁止地域としている。また、サテライト店は独立の法人として会社登録し、独自の資金力、経営団体及び現地での影響力を有してはならない。さらに、その「4S」店は巡回員を設置し、サテライト店の販売行動を監督・支援し、従業員のトレーニング及び情報の収集に務めなければならない。

現段階では、広州ホンダの流通ルートは図表 5-3-7 で示しているように、「4S」店だけを経由しての 1 段階ルートとサテライト店を経由しての 2 段階ルートがある。「4S」店に一番拘った広州本田さえサテライト店を出店したのは「ディーラー・システム」変容の証の 1 つとも言える。

図表 5-3-7 広州本田の流通経路



出所：筆者作成。

以上のように、最初に「4S」方式の「ディーラー・システム」を導入した広州本田は2008年以降、集権的な販売管理体制を分権的に転換する一方、多様化の需要を満たすために、サテライト店を導入した。これらの変化に伴い、「ディーラー・システム」の変容がすでに始まった。

同じく、ここで広州本田のディーラー政策を考察する。販売目標の設定に関しては、まず、広州本田は前年度の販売台数、地域の市場占有率、ディーラーの販売実績及び各車種の販売状況で年間販売目標を設置する。次は、広州本田とディーラー共同で四半期の販売目標値を決める。具体的に、ディーラーは「N+3」注文方式で注文した後、広州本田は前もって定められた車種別の在庫基準に準じてディーラーへの発注台数を調整する²⁴⁴。但し、在庫の原因で販売目標を達成できなかった責任はディーラーが負う。

専売制に関しては、他のメーカーとの併売はなかったが、広州本田車と自主品牌車が併売されている。

テリトリー制に関しては、テリトリーとして5km範囲以内で、他の地域は共有する。但し、他のディーラーのテリトリー内では販売してはならない。他社のテリトリーを侵害した場合、広州本田から警告を受け、そして4%のテリトリー販売割引リベートが回収されることになる。

販売価格に関しては、ディーラーの地域協同会で定められた価格より低い価格の販売は禁止である。このルールを破った場合、一回目は当月のSSI（消費者満足度指数）リベートを取り消すこと、二回目は当期のSSIリベートを取り消すこと、三回目は当期のSSIリベートを取り消すことかつ広州本田の責任者との面談がある。

小売販売に関しては、未授権の販売店への販売は禁止である。このルールを破った場合、一回目は3日間以内に販売した自動車を買戻すことかつ5%の基本リベートの取り消すことである。二回目は当期のSSIリベートを取り消すこと、三回目は当期のSSIリベートを取り消すことかつ広州本田の責任者との面談である。

リベート政策に関しては、広州本田は主に基本リベート（1%の基本割引+4%のテリトリー販売割引）、目標達成リベート（月度目標達成リベート0.5%+四半期

²⁴⁴ 「N+3月」注文方式とは、ディーラーがN月前の3ヵ月間の販売状況によってN月からの3ヵ月の注文台数を提示し、N+3月にモデル修正幅30%、N+2月モデル修正幅20%、N+1月修正幅10%、N月に納車する方式である。車の色の修正の制限はなし。

目達成リベート 0.5%)、SSI リベート (0~1%)、CSI (アフターサービス満足度指数) リベート (0~1%) がある。

ディーラーへの融資に関しては、ディーラーは広州本田と提携関係のある銀行から融資を受けることができる。但し、一旦ある銀行を決めれば、半年以内で他の銀行を選んではいけない。

ディーラーの人事管理面に関しては、総経理 (店長)、部門経理、部門主任、高級販売コンサルタントなどの上級職務はすべて広州本田からの許可が必要である。そして、これらの担当者は前もって広州本田のトレーニングに参加しなければならない。また、ディーラーの資本構成の変更に関しては、その二カ月前に広州本田に申請し、許可が下りた場合のみ可能である²⁴⁵。

以上のように、広州本田はディーラーの在庫状況を勘案し、ディーラーの発注を修正し、ディーラー間の価格競争を防ぐ一方、地域協同会を利用し、安定的な地域価格を提示しようとした。ここから広州本田はできるだけ自社内の競争を回避しようとする一面が見られる。また、広州本田の罰則の中に、面談という方式が組み込まれている。ここから広州本田は、ディーラーとの関係作りを重視している一面も見られる。しかし、いずれにせよ、日本の本田より広州本田とディーラーの上下関係がより顕著である。

²⁴⁵ 以上の資料は主に広州本田内部資料 (2010 年) に出自する。

第4節 日系のトヨタのチャネル政策

(1) トヨタ社の中国販売事業の概要

図表 5-4-1 で示しているように、1964 年 9 月から（日）トヨタ社は中国に向けてクラウンを輸出し始めた。1980 年 7 月、トヨタ社は中国で自動車修理センターを設置し、現地化生産を模索し始めた。しかし、当時、トヨタ社は中国での現地生産のリスクが高いと考え、技術供給レベルに止まった。1998 年 12 月、トヨタ社はトヨタ通商及び四川旅行車汽車廠と共同で四川豊田汽車有限公司（以下、四川豊田と略す）を設立し、商用車の「コースター」を生産し始めた。2000 年 6 月、トヨタ社は天津汽車と共同で天津豊田汽車有限公司（以下、天津豊田と略す）を設立し、乗用車の「ヴィオス」を生産し始めた。2002 年 8 月、トヨタ社は第一汽車集団が天津汽車を吸収することをきっかけに第一汽車集団と包括提携を結んだ。それと同時に、天津豊田の社名は天津一汽豊田有限公司へと変更された。同年、第一汽車集団は四川旅行車汽車廠を買収し、四川豊田の新しい出資者となった。これらの会社でそれぞれ生産された車両を効率的に販売するために、2003 年 9 月、一汽豊田汽車販売有限会社（以下、FTMS と略す）が設立された。資本構成はトヨタ社 32%、天津一汽豊田汽車有限公司 25%、四川（一汽）豊田 5%、第一汽車集団 38%である²⁴⁶。2004 年 7 月、トヨタ社は広州汽車集団との折半出資で広州豊田汽車有限公司（以下、広州豊田と略す）を設立した。この会社は自社が生産した自動車を自社の販売部で販売している。

²⁴⁶ 2005 年 7 月、四川豊田汽車有限公司の社名が四川一汽豊田有限公司へと変更された。

図表 5-4-1 トヨタ社の中国での展開

1964年9月	乗用車CROWNの中国輸出 中国への自動車輸出の開始
1980年7月	豊田自動車修理センターの設立 現地化生産への模索が開始
1984年12月	広州TOYOACE(SKD/CKD)への技術援助
1985年3月	海南島事件(自動車輸入のキャンセル問題) 中国政府へ日中自動車共同研究を提案
1988年11月	瀋陽金杯汽車株式会社への技術提携 技術輸出の開始
1990年9月	中国汽車工業豊田金杯技術者トレーニングセンターの設立 現地人材育成の開始
1995年	豊津汽車伝動部件有限公司、天津トヨタ汽車エンジン有限 会社の成立 部品生産の開始
1998年12月	四川豊田汽車有限公司の設立
2000年6月	天津豊田汽車有限公司の設立(完成車の生産開始)
2001年7月	豊田汽車(中国)投資有限公司の設立
2002年8月	天津一汽豊田汽車有限公司(TFTM)の設立
2003年9月	一汽豊田汽車销售有限公司(TFMS)の設立
2004年7月	広州豊田汽車有限公司(GTMC)の設立

出所：筆者作成。

現在、中国ではトヨタ社は主に3つの販売ルートを持っている。1つ目はFTMSによる販売である。2つ目は広州豊田による販売である。3つ目は豊田汽車(中国)投資有限公司による販売である。図表 5-4-2 で示しているように、FTMSはヴィオス、カローラ、カローラ EX、クラウン、レイツ、RAV4、コースター、ランドクルーザーなどの13車種を販売している。一方、広州豊田はヤリス、ハイランダー、カムリ、カムリハイブリッド、EZなどの9車種を販売している。また、豊田汽車(中国)投資有限公司はLEXUS系列(16車種)を販売している。

図表 5-4-2 トヨタ社の関連販売会社

会社名	設立年月	販売車種	資本構成
豊田汽車(中国)投資有限公司 (TMCi)	2001年7月	LEXUS系列(16車種)	トヨタ自動車株式会社100%
一汽豊田汽車販売有限公司 (FTMS)	2003年9月	ヴィオス、カローラ、カローラEX、クラウン、レイツ、RAV4、コースター、ランドクルーザーなどの13車種	トヨタ自動車株式会社32%、天津一汽豊田汽車有限公司25%、四川一汽豊田汽車有限公司5%、中国第一汽車集団38%
広汽豊田汽車有限公司 (GTMC) (メーカーと同一)	2004年9月	ヤリス、ハイランダー、カムリ、カムリハイブリッド、EZなどの9車種	トヨタ自動車株式会社30.5%、豊田汽車(中国)投資有限公司19.5%、広州汽車集団50%

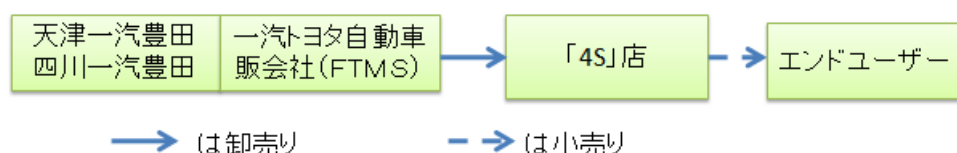
注：2006年から、トヨタ輸入車の販売権は段階的にFTMSに移転された。

出所：筆者作成。

(2) FTMS のチャネル政策

2003年9月、FTMSが設立された以降、ディーラーは発注時に、各工場の販売部ではなく、FTMSに直接発注することとなった。一方、FTMSは四位一体のディーラー（「4S」店）だけを募集し、1段階の流通経路を築いた（図表5-4-3）。また、FTMSは各既存のディーラーの受注状況に応じて車両を供給していた。当時、FTMSが採用したのは日本と似たような「Aカード」と「Cカード」の受注方式である。FTMSは「Aカード」で顧客の来店数、「Cカード」で実際に注文した顧客数をそれぞれ集計した後、顧客の情報を分析し、実際に注文した顧客数で発注する。天津一汽豊田と四川一汽豊田はその発注数に基づいて生産を行い、在庫台数を最小限（ゼロに近い）にした²⁴⁷。

図表 5-4-3 FTMS の流通経路



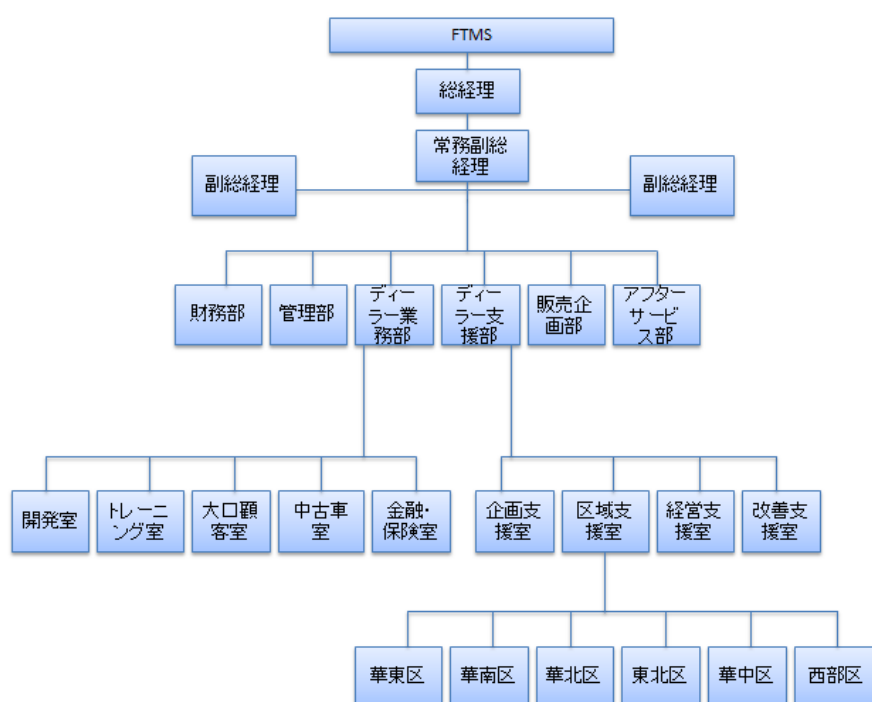
出所：矢作・関根・鐘・畢（2009）、P307。

²⁴⁷ 「解密一汽丰田“零库存”法则」『中国経営報』、2004年10月19日付き。

2004 年半ば以降、競争が激化し始め、11.5 万台という FTMS の販売目標が達成できなくなった。そのことを反省し、FTMS は 2005 年から一連の経営改革を行った。

まず、FTMS は一定量の在庫を持つようになった。次に、2006 年から「N+2・N+1」受注方式を導入した。また、FTMS は各地域のディーラーを組織し、豊田協力会を設立した。さらに、FTMS は元のネットワーク部を廃止し、販売企画部とディーラー支援部を新設した。同時に、ディーラー支援部の下に企画支援室（商務政策、市場管理規則、販売活動企画）、経営支援室（ディーラーの経営計画、人員募集、人的資源管理などの応援）、区域支援室（各ディーラーの販売管理、指導、支援）を設置した。しかも、区域支援室の下に華北区、東北区、華東区、華南区、西北区、西南区といった六つの管理区域が設けられた（図表 5-4-4）。一方、元ディーラー業務部の下に開発室（ディーラーの出店審査、評価、開業準備）と大口顧客室（大口顧客の開発と維持）が増設された²⁴⁸。

図表 5-4-4 FTMS の組織図（2006 年）



注：ディーラー業務部とディーラー支援部以外の下級部門は省略する。

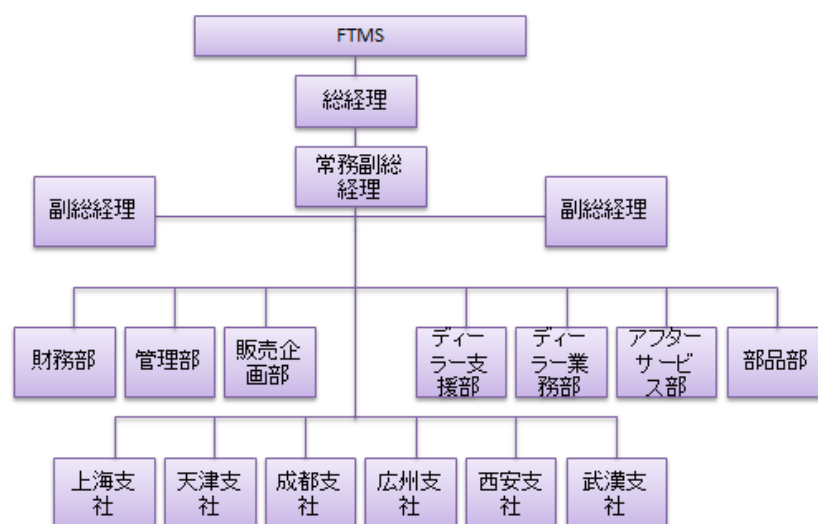
出所：各報道により筆者作成。

²⁴⁸ 中広網「一汽丰田大幅“改革”：日方“紧缩”经销商管理」

http://www.cnr.cn/car/zjPd/200501/t20050119_504064844.html、2013 年 11 月 8 日付き。

中国では地域の格差が非常に大きいので、2006 年上半期から、FTMS は本部に集中した多くの機能を段階的に管理区域に移し始めた²⁴⁹。最初に多くの機能を獲得したのは華南区と華東区である。2007 年、販売、アフターサービス、ネットワークの開発、地域プロモーション、地域広報などの機能を持つようになった華南区と華東区は多くの成果を上げた。その後、FTMS の六つの管理区域はすべてそれらの機能を獲得した。2012 年以降、これらの六つの管理区域を効率的に管理し、そしてもっと多くの機能を与えるために、FTMS は天津、上海、成都、広州、西安、武漢に六つの子会社を設立した（図表 5-4-5）。

図表 5-4-5 FTMS の組織図（2012 年）



出所：FTMS の HP により筆者一部修正。

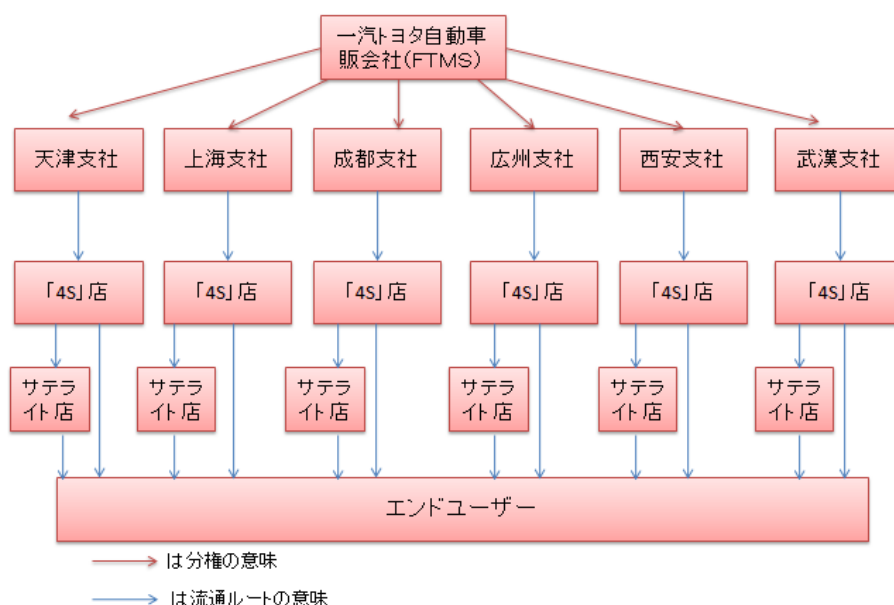
2008 年から FTMS はサテライト店体制を導入し、2011 年 5 月時点までに 50 のサテライト店を開設した。FTMS は広州本田と同じく、そのサテライト店は全部「4S」店の直営店である。FTMS のサテライト店は殆どその「4S」店の周辺の中
小都市や県などに限られている²⁵⁰。また、原則としては 1 ディーラーに 1 店舗のサテライト店しか開設できない。図表 5-4-6 で示しているように、現在 FTMS も 1 段階の販売ルートと 2 段階の販売ルートを持つようになった。また、2011 年

²⁴⁹ 例えば、FTMS のリベートは消費者満足度によって支払われる場合がある。しかし、各地の消費者は同一の一汽豊田のブランドに対する評価が違うので、同一顧客満足度の基準で評価すると、不公平性をもたらすことになる。

²⁵⁰ 「一汽豊田推广二号店模式」『新京報』、2011 年 05 月 16 日付き。

から、FTMS は「二号店」方式を展開し始めた。「二号店」方式とは既存の「4S」店に新たな「4S」店を出店させることである²⁵¹。「二号店」は優秀なディーラー（業績上位の 35%のディーラー）しか申し込めない。そして「4S」店の出資比率 70%以上などの条件をクリアする必要がある²⁵²。また、「二号店」の設置場所は「4S」店と同じ大区でなければならない（但し、FTMS の指定地域は OK）。しかし、1 つのディーラー・グループは、1 つの地域内において市場シェアの 30%以上を占めてはいけないという制限もある。

図表 5-4-6 FTMS の流通経路（2012 年）



出所：筆者作成。

以上のように、FTMS は完全なる受注生産で「4S」方式の「ディーラー・システム」を構築しようとした。しかし、2004 年半ば以降、競争の中で劣位に落ちたことをきっかけに経営改革を行った。2008 年以降、FTMS はサテライト店体制の導入などによって、自社のディーラーを成長させる一方、各地域へ権限移転を通してディーラーへの管理を強化した。

²⁵¹ 同上。

²⁵² FTMS の商務政策（2010 年）に出自する。

第5節 日系の日産のチャネル政策

(1) 日産自動車の中国販売事業の概要

1993年3月、(日)日産自動車は中国中信集団と共同で鄭州日産汽車有限公司(以下、鄭州日産と略する)を設立した。1995年1月、鄭州日産はピックアップを生産し始めた。現時点まで鄭州日産は商用車の生産を中心とするメーカーで、大きな成長はなかった。2003年4月、中国国内資本規模が最大、協力範囲が一番広く、製品ラインが全系列まで及んだ合弁会社である東風汽車有限公司が設立された。資本構成は東風汽車集団50%、日産自動車50%である。同年6月、東風汽車有限公司の子会社として東風日産乗用車公司(以下、東風日産と略する)が設立された。2004年10月、東風集団は買収を通して鄭州日産を傘下に収めた(図表5-5-1)。

図表 5-5-1 日産の中国での展開

1970年-1972年	中国への輸出車 セドリック(CEDRIC)の販売
1985年-1985年	日産北京事務室の設立
1986年12月	中国第一汽車へ車体に関する技術の移転
1992年2月	日産広州事務室の設立
1993年3月	鄭州日産汽車有限公司 (以下、鄭州日産と略する)の設立
1994年6月	香港で日産汽車(中国)有限公司の設立
1995年1月	鄭州日産汽車有限公司でピックアップ(PICKUP)の生産開始
2003年4月	東風汽車有限公司(中国) の設立
6月	東風日産乗用車公司(中国) (以下、東風日産と略する)の設立
6月	東風汽車有限公司(中国)でSUNNYの生産が開始
2004年2月	日産(中国)投資有限公司(NCIC)の設立
5月	広州花都工場での生産開始
9月	湖北襄樊新工場が設立した同時、生産が開始
9月	日産 TEANAがラインオフ
10月	鄭州日産が東風汽車に吸収
2007年	中国市場へ高級車インフィニティ(INFINITI)の導入

出所：筆者作成。

現在、中国では日産は主に3つの販売ルートを持っている。1つ目は鄭州日産を通しての販売である。2つ目は東風日産を通しての販売である。3つ目は日産(中国)投資有限公司(NCIC)を通しての販売である。図表5-5-2で示している

ように、鄭州日産は日産ブランドと東風ブランドの商用車を中心に販売しているのに対して、東風日産は東風日産ブランドと啓辰ブランドの乗用車を販売している。また、NCIC はインフィニティ車を販売している。

図表 5-5-2 日産との関連販売会社

会社名	設立年月	販売品目	資本構成
鄭州日産汽車有限公司	1993年3月	日産ブランドの商用車ピックアップ、パラディン、エクストレイル、キャシュカイ及び東風ブランドPV、LCVの販売	東風汽車集団51%、東風汽車有限公司28.651%、日産(中国)投資有限公司20.349%
東風日産乗用車公司	2003年6月	東風日産ブランドのシルフィ、ティーダ、サニー、マーチなどの13車種と自主ブランド啓辰(VEVUCIA)の3車種	東風汽車集団50%、日産自動車50%
日産(中国)投資有限公司(NCIC)	2004年	インフィニティ車の輸入・販売	日産自動車100%

出所：筆者作成。

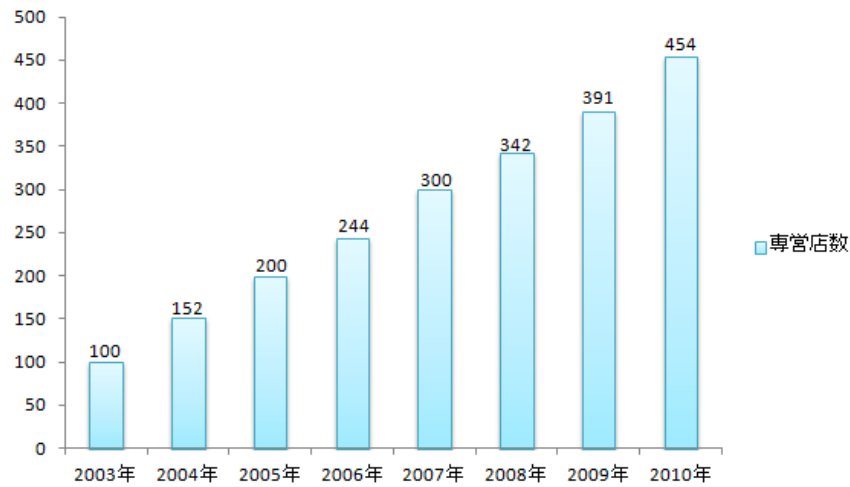
(2) 東風日産のチャネル政策

東風日産は最初から専営店（「4S」店）に拘らず、その最低条件を満たせば、単一販売機能を持つ専売店、あるいは、単一サービス機能を持つ特約サービスステーションとしての出店も可能であった。また、東風日産は2級店への卸売販売を禁じていなかった（但し、東風日産からの許可が必要）。これらの政策が販売増に繋がるだけでなく、専営店の資金調達の困難性を低減することもできるので、東風日産の販売網の構築は非常に順調であった。東風日産が設立されてから、一年間も経たずに専営店数は100社まで増加した²⁵³。その後、東風日産の専営店数は毎年約50社の増加ペースで穏やかに成長してきた(図表 5-5-3)²⁵⁴。

²⁵³ 単一の機能を持つ専売店や特約サービスステーションが専営店に昇格した例は少なくなかった。

²⁵⁴ 2004年、東風日産のディーラー数が52社も増加したにもかかわらず、新車販売台数が減少した。つまり、新車販売台数とディーラー数の正の相関関係が見られなかった。その原因は当時東風日産の大部分の新車販売が2級店によって販売されていたことにあると考えられる。東風日産は積極的に2級店を自社のディーラーに転換させる政策を取ったので、実際にその販売網の中で全体の販売店の数は大きく変化しなかった。

図表 5-5-3 東風日産の専営店数の推移

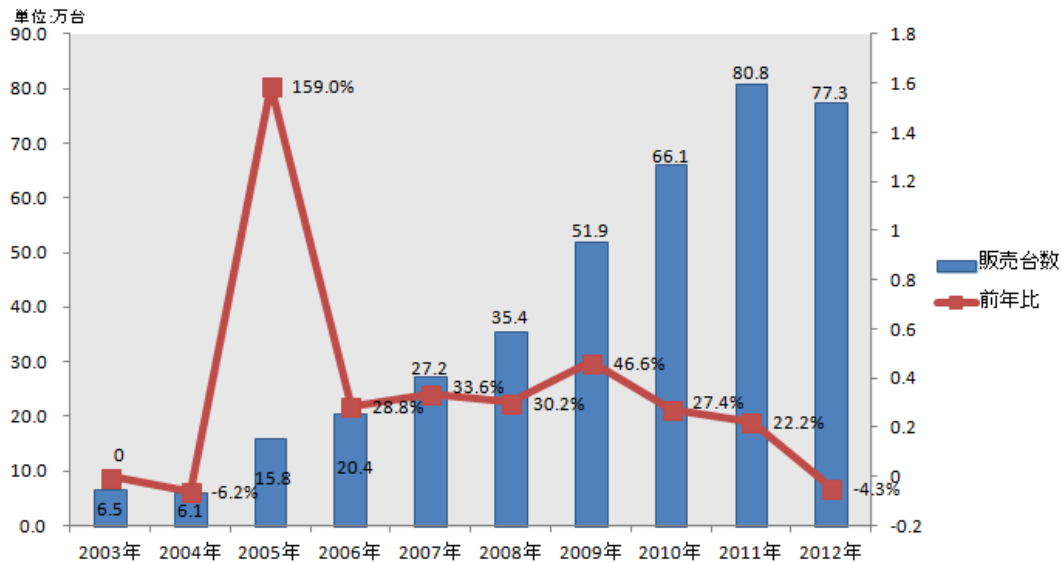


出所：各種の資料により筆者作成。

2003 年、東風日産の新車年間販売台数は 6.5 万台であったが、2004 年になると、逆に 6.1 万台まで減少した。それは主に当時発売された新車種サニーの品質問題によるものとされる²⁵⁵。2005 年、新車種ティアナの発売により、東風日産の新車販売台数が急速に回復した。その後、東風日産は販売網を整理しながら、段階的に経営改革を行った。その結果、東風日産の新車販売はずっと好調であった。特に 2008 年以降、東風日産は販売台数の急成長を実現した。2008 年、東風日産の新車販売台数は 35.4 万台であったが、2011 年になると、80.8 万台まで増加した。2012 年、日中関係の悪化の影響もあって、東風日産の新車販売台数は若干減少したが、その減少幅はそんなに大きくなかった（図表 5-5-4）。

²⁵⁵ 「天籁改变日产车在华命运 6 月销量达 6200 台」『民营経済報』、2005 年 07 月 28 日付き。

図表 5-5-4 東風日産の新車販売台数の推移



出所：『汽車報』の各年のデータにより筆者作成。

2008年、東風日産は中国全国に設置された10大区の下にそれぞれ販売部、サービス部、マーケティング部、水平事業部（自動車ローン、保険などの事業）の4つの部門を設置した。これは、東風日産が中国の地域の差に気付き始めたとも言える。しかし、この4つの部門は互いに独立し、協調性が非常に悪かった。この問題を解決するために、2010年東風日産は調整機能と統括機能を持つ大区総責任者を設置した。2011年、東風日産は4つの部門を統合し、新規顧客開発部と既存顧客維持部を設立した。各大区内の従業員の1人当たりの業務種類が増加することになるが、1人当たりの管轄区域が縮小した。また、各従業員は部門だけを意識することから脱し、大区を意識するようになった。2012年、東風日産は東西南北の4つのマーケティングセンターを設置し、より多くの権限を地域大区に移転させた。

一方、2008年から、東風日産は「直営2級店」（サテライト店の1種）から専営店への昇格を促進する一方、専営店（ディーラー）による「直営2級店」の出店を加速化させた²⁵⁶。販売台数やアフターサービスの満足度などの条件が東風

²⁵⁶ 東風日産は主に2種類の2級店（サテライト店）がある。第一種は「直営2級店」である。「直営2級店」とは専営店（「4S」店）の全部出資、あるいは、部分出資（出資率51%以上）で設置された小型店舗のことである。このタイプの2級店を出すには、東風日産から許可を得たうえで「東風日産専営店直営二級拠点営業承諾書」にサインしなければならない。「直営2級店」は専営店と同様に、東風日産の指示通りに専売制、テリトリー制、統一販売価格の維持、標準の店舗作り、DMSの導入などの条件を守る必要がある。5km

日産の評価基準を満たせば、「直営 2 級店」は直接専営店への昇格が可能である。2009 年、新規専営店の内、60%が「直営 2 級店」からの昇格した販売店だとされている²⁵⁷。東風日産の最初の販売網の中で 2 級店は多かったが、「直営 2 級店」の数は少なかった。東風日産の「直営 2 級店」は 2007 年に 113 店しかなかったが、2008 年に 146 店、2009 年に 191 店、2010 年に 239 店、平均毎年 42 店のペースで成長してきた。

2011 年、東風日産は自主ブランド車である啓辰の発売に際して、「20 キロサービス圏」計画を発表し、第 2 のチャンネルを構築しようとした。「20 キロサービス圏」計画とは啓辰ディーラー（専営店及びその 2 級店）と東風日産ディーラーの修理機能をシェアすることで 20 キロ当たり 1 つの修理拠点を確保しようとするものである。つまり、啓辰車は東風日産の専営店で修理することができる、逆に東風日産車は啓辰の専営店で修理することもできる。2011 年、東風日産はまず自社の上位ディーラー（全国総合評価上位 200 社）に向けて募集を行った。同年 10 月、啓辰の最初の専営店は深圳で開業した²⁵⁸。2012 年 4 月、啓辰 D50 の発売とともに、100 社の啓辰専営店は同時に開業した。

2012 年 6 月から東風日産は新たなディーラーとして「精英店」を設置し始めた。「精英店」は今までの専営店より規模が若干小さいが、日産ブランドと啓辰ブランドを併売している。

2013 年 4 月までの 1 年間、啓辰の販売台数は 7 万台を突破した。このような急成長を実現できたのは商品力の強さ、「20 キロサービス圏」計画の促進効果のほか、販売拠点数の急増も一要因である。2013 年 5 月時点で、啓辰の 2 級店の数は 1400 店を越えていた²⁵⁹。

現在、東風日産の流通経路は図表 5-5-5 で示しているようになった。基本的に東風日産ブランドと啓辰ブランドはそれぞれの販売網で販売されているが、「精英店」という 1 級店と「直営店」という 2 級店においては併売が行われて

圏内はテリトリーである。第二種は「非直営 2 級店」である。「非直営 2 級店」は専営店（「4S」店）の協力販売店のことである。このタイプを出店するには東風日産の地域マーケティング部からの許可が必要であるが、他の運営はすべて専営店に任されている。また、このタイプのテリトリーが存在しなかった。因みに、専営店と 2 級店の利益の分配に関しては、7 対 3 と決められていた。

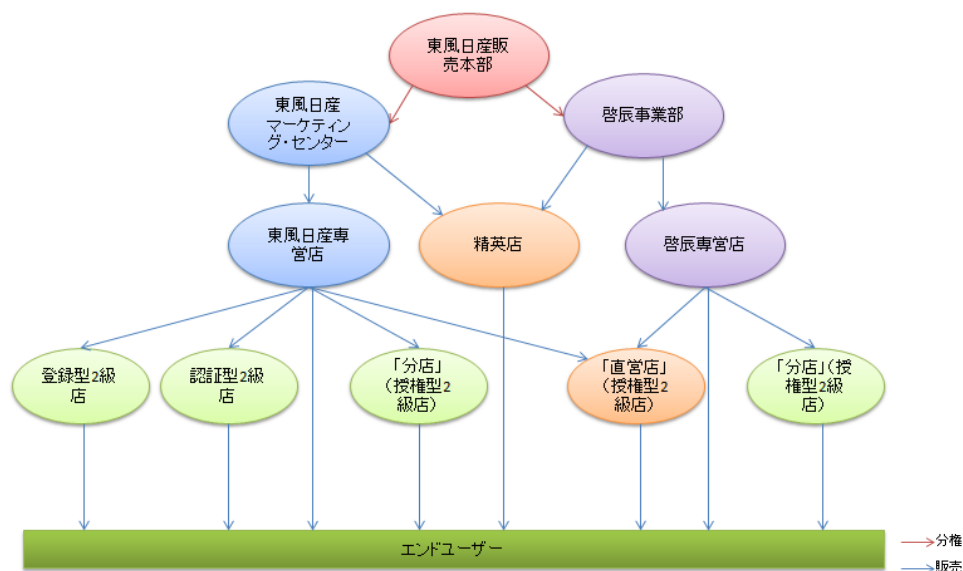
²⁵⁷ 「东风日产加速二级网点升级一级网点速度」『新京報』、2009 年 03 月 30 日 付き。

²⁵⁸ 啓辰の出店リポートは 200 万元以上である。経済観察網「空店开张启辰渠道先行」、<http://www.eeo.com.cn/2011/1104/214940.shtml>、2013 年 11 月 10 日による。

²⁵⁹ 「启辰下半年将推 R60 基于骊威平台而来」『東風日産の企業新聞』、2013 年 05 月 21 日付き。

いる²⁶⁰。東風日産の場合、専営店による直売が中心であるが、啓辰の場合、2 級店を経由した販売が中心である。

図表 5-5-5 東風日産の流通経路（2013 年）



注：①2012 年以降、東風日産は 2 級店の元の分け方をやめ、2 級店を 3 つのタイプに分けた。それは登録型 2 級店、認証型 2 級店、授權型 2 級店である。また、授權型 2 級店には「分店」と「直営店」という 2 つのタイプがある。

②「精英店」とはエリートが経営する店であり、具体的に言えば、東風日産は自社がエリートと認められた人に資本金とフランチャイズ権などを提供し、店舗の経営を任せることである。通常、「精英店」の出店コストは 300 万～500 万元であるが、エリートの個人は 50 万～60 万元の出資だけで経営者になれるという。殆ど東風日産の出資のため、直営店に近い販売方式ともいえる。

出所：筆者作成。

以上のように、東風日産は最初から「4S」方式に拘らなかったが、その後、他の販売拠点を段階的に専営店（「4S」店）に転換した。2008 年以降、東風日産はサテライト店の出店の加速化、地域への管理権限移転などを通して、自社の販売網へのコントロール力を強化しつつあった。一方、新しいブランドの導入によって、東風日産のディーラー網が複雑化し始め、「ディーラー・システム」が変容されつつある。

²⁶⁰ 2012 年以降、東風日産は 2 級店の元の分け方をやめ、2 級店を 3 つのタイプに分けた。それは授權型 2 級店、認証型 2 級店、登録型 2 級店である。授權型 2 級店は元の「直営 2 級店」と基本的には同じではあるが、出資方式に関して制限はなかった。認証型 2 級店は専営店による出資という制限条件があるが、授權型 2 級店より比較的の自由度が高い。東風日産の指導のもとで店舗の設計、設備の用意、東風日産の商務政策の実行などが自主的に行うことができる。登録型 2 級店とは、東風日産で登録を済んだら、他のすべての運営は専営店に任せられているタイプである。授權型 2 級店以外のタイプは責任地域が存在しない。

第6節 韓国系の現代・起亜グループのチャネル政策

(1) 現代起亜グループの中国販売事業の概要

2000年以降、(韓)現代起亜グループも本格的に中国自動車市場に参入し始めた²⁶¹。まず、輸入車事業の拡大を狙い、2000年12月、現代起亜グループは中国・上海で現代汽車中国本部を設立した。そして2002年8月、現代起亜グループは東風汽車集団及び悦達汽車と共同で東風悦達起亜汽車有限公司(以下、東風悦達起亜と略す)を設立した。資本構成は東風汽車25%、悦達汽車25%、起亜汽車50%である。同年12月、現代起亜グループは北京汽車との折半出資で北京現代汽車有限公司(以下、北京現代と略す)を設立した。2002年12月、北京現代と東風悦達起亜はそれぞれの最初の車種を生産し始めた。2003年12月、北京現代と東風悦達起亜の新車販売台数はそれぞれ5万台を突破した。ところが、図表5-6-1で示しているように、2003年以降、北京現代は東風悦達起亜の倍ぐらいのスピードで急成長してきた。2012年、東風悦達起亜の新車販売台数は48万台であったのに対して、北京現代の新車販売台数は86万台を突破した。同年8月、現代起亜グループは四川南駿汽車と共同で四川現代汽車有限公司を設立し、商用車の生産を開始した。

図表 5-6-1 現代起亜グループの中国での展開

2000年12月	現代汽車中国本部が設立
2002年4月 2002年8月	現代汽車中国本部が現代・起亜汽車中国整車事業部へと名前変更 東風悦達起亜汽車有限公司 (以下、東風悦達起亜と略す)が設立
2002年10月	北京現代汽車有限公司 (以下、北京現代と略す)が設立
2002年12月	北京現代のソナタと東風悦達起亜の千里馬がラインオフ
2003年12月	北京現代と東風悦達起亜それぞれの新車販売台数は5万台を突破
2004年12月	北京現代の新車販売台数は14万台を突破 東風悦達起亜の新車販売台数は6.2万台
2005年6月	現代・起亜汽車中国整車事業部は現代汽車事業室と起亜汽車事業部へと分離
2006年12月	北京現代の新車販売台数は29万台を突破
2009年12月	北京現代の新車販売台数は57万台を突破 東風悦達起亜の新車販売台数は24万台を突破
2010年12月	北京現代の年間販売台数は70万台を突破 東風悦達起亜の新車販売台数は33万台を突破
2012年8月	四川現代汽車有限公司 が設立
2012年12月	北京現代の年間販売台数は86万台を突破 東風悦達起亜の新車販売台数は48万台を突破

出所：筆者作成。

²⁶¹ 1998年、現代汽車グループは起亜汽車を買収した。

現在、現代起亜グループは5つの販売ルートを持っている。1つ目は東風悦達起亜を通しての販売である。2つ目は北京現代を通しての販売である。3つ目は四川現代を通しての販売である。4つ目は現代汽車車両事業部を通しての販売である。5つ目は起亜汽車車両事業部を通しての販売である。図表 5-6-2 で示しているように、現代と起亜という2つのブランドはまたそれぞれの輸入車の販売ルートを持っている。

図表 5-6-2 現代起亜グループとの関連の販売会社

会社名	設立年月	販売車種	資本構成
東風悦達起亜汽車有限公司	2002年8月	東風悦達起亜の11車種	東風汽車25%、悦達汽車25%、起亜汽車50%
北京現代汽車有限公司	2002年10月	北京現代の12車種	北京汽車50%、現代汽車50%
四川現代汽車有限公司	2012年8月	新瑞康系列(トラック)、康恩迪(バス)	四川南駿汽車50%、現代汽車50%
現代汽車(中国)整車販売本部	2000年12月	現代の輸入車9車種	現代・起亜汽車グループ100%
起亜汽車整車(中国)事業部	2000年12月	起亜の輸入車7車種	現代・起亜汽車グループ100%

注：2007年3月、現代汽車事業室は現代汽車（中国）車両販売本部へと名称変更した。

出所：筆者作成。

(2) 北京現代のチャネル政策

2002年6月、北京現代は最初の4社ディーラーを設置し、販売網を構築し始めた²⁶²。同年12月、北京現代の最初の新車「ソナタ」が発売された。北京現代も最初から「4S」店を展開していたが、「4S」店に関しては、広州本田ほど厳しくなかった。まず、北京現代は「4S」店の卸売販売を禁じなかった。北京現代が卸売販売を禁じなかったのは販売の拡大に繋がるからのほか、ディーラーに対する配慮でもあった。当時、自動車の供給不足が続いていたので、多くの一般業販店は自動車を入手するために、ディーラーに前払い金を払うことが多かった。ディーラーはその前払い金を融資の手段として利用することができる。これはある程度「4S」店の高コスト体制を緩和した。2003年、浙江省最初の北

²⁶² 張敏「北京現代 4S 店郝伟：“現代” 征程在继续」『汽車人』、2009 年 06 月 08 日付き。

京現代ディーラーである四通特約販売サービス店の最終ユーザーへの直売率は僅か 15%であった²⁶³。同年、北京現代のディーラー数は 100 社まで達した。

次に、北京現代はディーラーの「4S」店の建設に一定の猶予を与えた。例えば、2003 年当時、四通特約販売サービス店の店舗の外観が殆ど一般業販店と同じく、修理工場もほかの販売店から借りた形となっていた。同年 8 月、四通特約販売サービス店は漸く北京現代の基準に合う「4S」店に移した。

さらに、当時、厳密な意味でのテリトリー制が存在していなかった。2004 年、ディーラー数は 180 社以上になり、北京現代は漸くテリトリー制で管理し始めた。

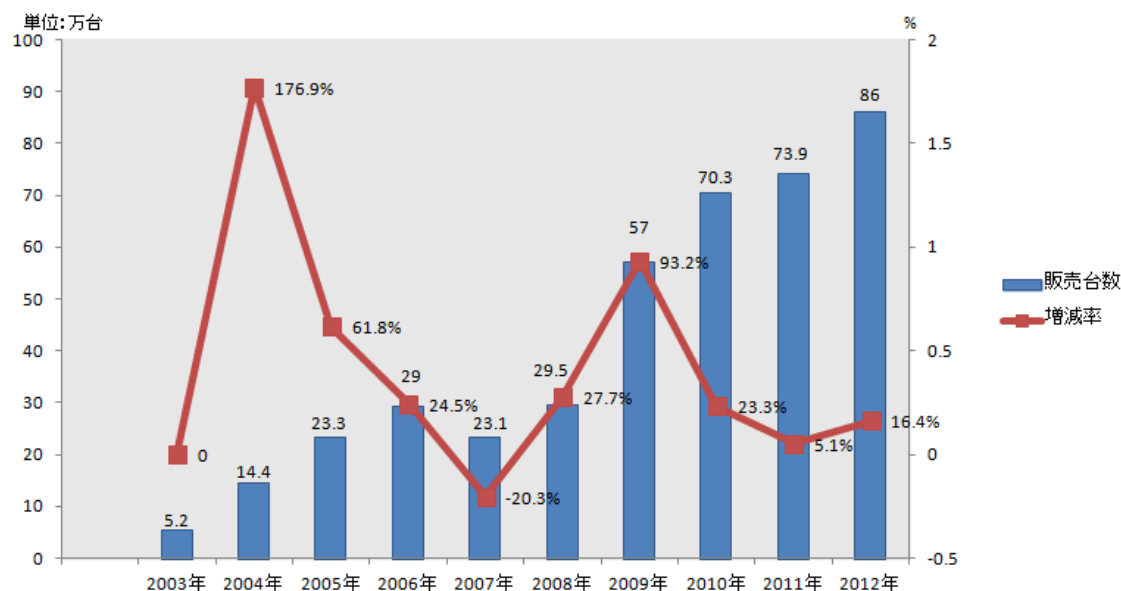
また、当時北京現代は二重リベート制を実施していた。1 つは固定的リベート制である。もう 1 つは業績評価リベート制である。業績評価リベート制の固定マージンは固定的リベート制のマージンより低い。固定マージン以外の幾つかのリベート（プロモーションリベートなど）が存在する。業績評価リベート制を受けるには北京現代の審査を受けなければならない。但し、審査をクリアできなかった場合、固定マージンが削られることになる。

ところで、ソナタが発売されて以来、コスト・パフォーマンスを売りにした北京現代は急成長してきた。図表 5-6-3 で示しているように、北京現代の新車販売台数は 2003 年の 5.2 万台から 2006 年の 29 万台まで増加した。しかし、2007 年になると、その販売台数は逆に下がった。それは主に北京現代の商品力の弱さによるものであるが、販売網の不効率によるものでもある。北京現代の商品力の面においては、北京現代は年に 1 つの新車種を発売してきたが、2004 年以降に発売された新車種は殆ど人気がなかった。一方、販売網の構築の面においては北京現代の販売チャンネルへのコントロール力の弱さが問題となった。当時、殆どの北京現代ディーラーは多くの 2 級店を抱えていた。これらの 2 級店は北京現代からのコミットメントが殆どなかった。また、中国では大きな地域差が存在するので、殆どのメーカーは地域別のリベート制を採用していたので、これらの 2 級店は販売価格の安い地域で仕入れて、当地のディーラーと同じ価格、あるいは、より低い価格で販売することができた。その結果、2 級店間、ディーラー間、そして 2 級店とディーラー間の競争が激化し、北京現代のメーカー指定価格は自社販売網内の競争によって崩壊した。さらに、北京現代は中国全土

²⁶³ 2004 年、その最終ユーザーへの直売率は 33%まで上昇した。

を 7 つの区域を分けて管理していたが、各区域は殆ど各自の販売目標の達成だけに注意を払い、ディーラー間の協力を促進することはおろか、ディーラー間の矛盾を解決もできなかった。

図表 5-6-3 北京現代の新車販売台数の推移



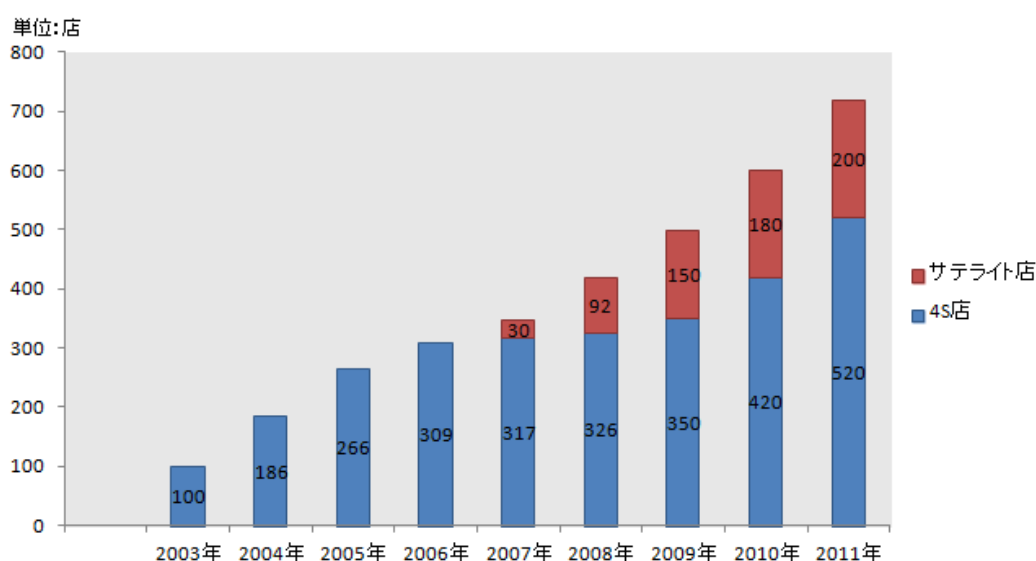
出所：中国汽車工業協会のデータにより筆者作成。

2007 年、北京現代は幾つかの新政策を打ち出し、経営改革を推進した。まず、組織改革が行われた。北京現代は行政区画、場所、ディーラー数などの条件に基づいて 3 つの事業部を設置した。この 3 つの事業部は販売本部によって直接管理されるが、販売、ディーラーの開発、地域プロモーションなどの多くの権限を持っている。各事業部の下にそれぞれ 3 つの区域事業所がある。各区域事業所は各地域所属のディーラーに対して直接管理を行う。その組織改革を通して、北京現代の管理組織は 3 段階管理体制から 4 段階管理体制へと変わったが、各地域の市場の異なる需要に対応することができるようになった。

次に、北京現代はサテライト店とミニ「4S」店の建設計画を打ち出し、既存の 2 級店への依存性から脱出しようとした。実際に、2006 年 6 月から北京現代は 2 級店の乱売による価格崩壊の問題に気付き、一時期杭州で 2 級店への販売の禁止令を出したことがある。その期間において、北京現代は各ディーラーに 2 社ずつの 2 級店を選出させて、2 級店に対してトレーニングを行った。もちろん、それらの 2 級店に関する情報は北京現代によって登録され、そしてある程度北

京現代の間接的なコミットメントを受けることとなった²⁶⁴。しかし、2 級店は併売なども行い、数も多く存在し、それらへのコミットメントは課題となった。2006 年前後に北京現代はサテライト方式を取った。北京現代の「サテライト」店は殆ど北京現代ディーラーの直営店であり、その販売行動もそのディーラーの業績と直接関わり、北京現代にとってコミットメントしやすいタイプの 2 級店である²⁶⁵。北京現代の「サテライト」店は 2007 年の 30 店から 2009 年の 150 店舗、そして、2012 年の 200 店舗まで急速に増加した（図表 5-6-4）。

図表 5-6-4 北京現代の「4S」店と「サテライト」店の店舗数の推移



出所：各種の資料によって筆者作成。

また、2008 年から北京現代は「快修店」方式を実験的に展開した²⁶⁶。これはそれまで北京現代が展開してきた特約サービスステーションと違い、ディーラーによる出資が特徴である。また、このタイプの「快修店」は特約サービスステーションと同じく北京現代の自動車しか修理することができない。

2010 年から、北京現代は「D+S」（中高級セダン+SUV）戦略を打ち出し、ブランドイメージの向上を狙った。2009 年、北京現代の「D+S」の割合（全車種の販売台数に占める割合）は 18%しかなかったが、2010 年に 26%、2011 年に 36.2%、

²⁶⁴ 浙江汽车网「北京现代今日重返汽车城」

<http://auto.zjol.com.cn/05car/system/2006/07/03/007714715.shtml>、2013 年 11 月 11 日。

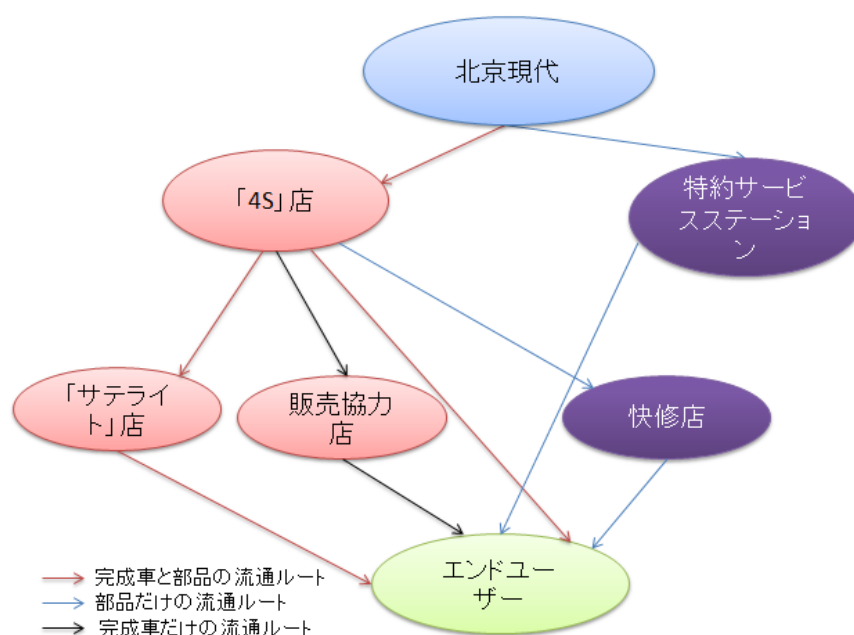
²⁶⁵ サテライト店の定義から見ると、北京現代の元の 2 級店（販売協力店）も含まれるが、ここでの「サテライト店」にはそれらは含まれなかった。

²⁶⁶ 「车市竞争加剧 北京现代试水快修店进军后市场」『南方都市报』、2011 年 4 月 14 日付き。

急増加した。2012 年になると、33.7%まで若干低下したが、2013 年 5 月時点で 37.2%まで回復した²⁶⁷。この戦略の実施と同時に、多くの非認可の 2 級店が整理されていた。

現在、北京現代は図表 5-6-5 のような流通経路を形成した。新車販売に関しては、「4S」店が中心的な役割を果たしているが、「サテライト」店と販売協力店を通しての 2 段階販売ルートも存在する。一方、部品販売に関しては、北京現代は特約サービスステーションのほか、「快修店」をも出店させていた²⁶⁸。

図表 5-6-5 北京現代の流通経路



出所：筆者作成。

以上のように、北京現代は最初から比較的に緩やかな「ディーラー・システム」を採用し、販売台数増を狙った。その後、販売台数とディーラー数の増加によって、北京現代の販売網の中で共食いの問題が発生し、統一価格制が崩壊した。それらの問題を解決するために、北京現代は 2 級店に対して整理を行ったが、大きな効果が得られなかった。そこで、北京現代は経営組織の改革を行いながら、「サテライト」店とミニ「4S」店の建設計画を打ち出し、既存の 2 級店への依存性から脱出しようとした。その結果、「ディーラー・システム」における北京現代のコントロール力が強化されるようになった。

²⁶⁷ 「北京現代全力冲刺“百万千億”」『経済参考報』、2013 年 08 月 29 日付き。

²⁶⁸ 多くのメーカーは「4S」店による「快修店」の出店を認めない。

第7節 中国民族系の奇瑞汽車のチャネル政策

奇瑞汽車株式有限公司（以下、奇瑞汽車と略す）は安徽省蕪湖市政府の地方経済振興プロジェクトとして発足した地方国有メーカーである。奇瑞汽車の前身は1995年に設立された安徽汽車部品工業公司である。これは当時、中国政府が「三大・三小・二微」の乗用車集中生産政策を打ち出し、乗用車メーカーの新設を許可しない背景にある。1996年以降、中央政府は乗用車生産への新規参入を認める方針を打ち出した。そのチャンスを利用し、1997年1月、安徽汽車部品工業公司が正式に奇瑞汽車として再出発した（図表5-7-1）。1999年12月、奇瑞汽車の最初の自動車である「奇瑞 CAC6430」がラインオフされた。しかし、政府からの販売許可が下りなかったため、奇瑞車の販売は許されなかった。2001年3月、奇瑞汽車は上海汽車集団に加盟することで「奇瑞 CAC6430」を正式に発売した²⁶⁹。

図表 5-7-1 奇瑞汽車の歩み

1997年1月	奇瑞汽車株式有限公司の設立
1999年12月	一台目の乗用車がラインオフ
2001年3月	一台目の乗用車が発売(上海汽車の傘下において)
6月	一万台目の乗用車がラインオフ
10月	Syrianへの自動車輸出が開始
12月	第2工場が作動
2003年3月	10万台目の乗用車がラインオフ
2004年9月	上海汽車から離脱
2006年3月	自動車エンジンがアメリカへの輸出の開始
	50万台目の乗用車がラインオフ
6月	UKRAINEの自動車メーカーとSKD生産の契約を結ぶ
2007年3月	開瑞ブランド車優翼が発売
	ArgentinaのSOCMAグループ会社と合併会社の契約を結ぶ
8月	Iranの最大手メーカーIRAN KHODRO及びCanadaのSOLITAC社とのCKD会社を設立
2008年6月	徽商银行と協同出資で奇瑞徽银汽车金融有限公司を成立
11月	タイのメーカーとのSKD生産の契約を結ぶ
2009年3月	奇瑞の中高級車C9が発売
2010年3月	200万台目の乗用車がラインオフ
	ブラジルで4億ドルを投資、自動車工業園の構築を開始
2011年4月	輸出台数が50万台を突破

出所：筆者作成。

²⁶⁹ 当時、奇瑞汽車の社名は上汽奇瑞へと変更された。2003年、奇瑞汽車は販売権を手に入れ、上海汽車集団から独立した。

2001 年当時、奇瑞汽車は 1 車種しか生産しなかったため、「限区域・独家連鎖（テリトリー制）」という販売方針を取った。店舗の形態としては、「4S」店の建設とサービスセンターの設置が同時に行われた²⁷⁰。しかし、「4S」店による専売体制が維持できず、多くの自動車は一般業販店に流された。

2003 年、奇瑞汽車は「東方の子」、「QQ」、「旗雲」といった 3 車種を新たに開発し、市場に投入した。それと同時に、奇瑞汽車は多くの販売拠点を新設した。販売拠点の新設にあつては、奇瑞汽車は未開拓地域に新規出店させるのだけでなく、既存のディーラーのテリトリーを縮小させ、同一地域においてもできるだけ多くの新店舗を出店させようとした。その結果、既存ディーラーとの関係が悪化し、訴訟まで至ったこともあった。2004 年、中国政府の金融の引き締め政策で、買い控えの消費者が急増し、拠点数が密集となった奇瑞汽車のディーラーは価格競争に走った。その結果、消費者は「もう少し待てば価格はまだ下がるだろう」という期待心理が生じ、奇瑞車に対してさらに買い控えた。2004 年、奇瑞汽車の販売台数は当初目標の半分しか達成できず、販売総経理である孫勇はその責任を負い、辞任した²⁷¹。

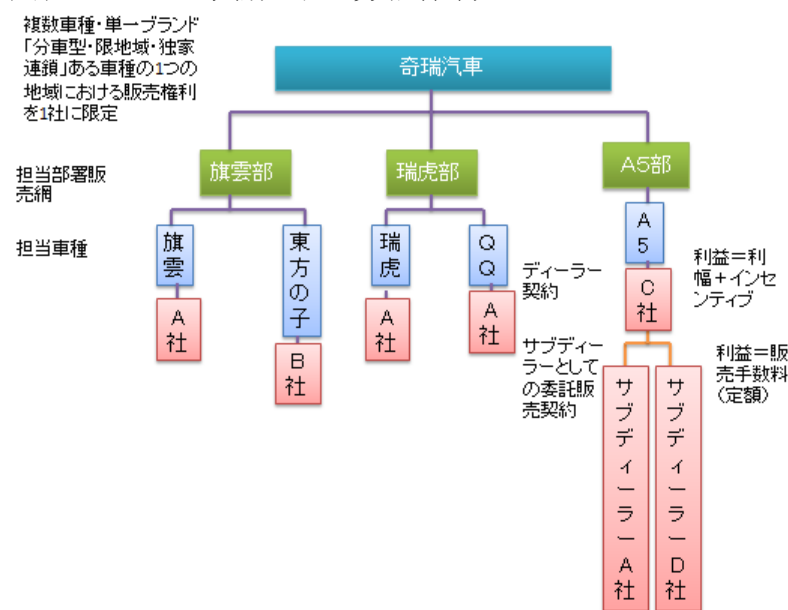
その後、新たな販売総経理として李峰が就任した。李峰が打ち出したのは「分網体制」と称された改革案である。「分網体制」とは全車種を同一のチャンネルで販売するのではなく、複数のチャンネルで販売することである。その狙いは主に 3 つある。1 つ目は同一地域内の複数ディーラーに異なる車種を販売させることで価格競争を回避することである。つまり、前の政策への反省である。2 つ目はある特定の車種への偏りを防ぐことである。それはディーラーがいつも収益性の高い車種だけを販売しようとするからである。3 つ目は各ディーラーに販売資源を集中させることで各車種の販売を最大化することである。但し、奇瑞汽車は車種の減少による顧客流失を防ぐために、ディーラーにもう 1 つの役割を与えた。図表 5-7-2 で示しているように、A 社は旗雲、瑞虎、QQ の 3 車種のディーラーである一方、C 社のサブディーラーである。また、C 社は旗雲、瑞虎、QQ の 3 車種の販売に関しては A 社のサブディーラーになる可能性も十分あるが、サブディーラーとしての委託販売契約を結ばなければならない。ディーラーとしての利益は利幅とインセンティブがあるが、サブディーラーとしての利益が定額

²⁷⁰ 李（2010）、P8。

²⁷¹ 李（2010）、P9。

の販売手数料だけである。サブディーラーを通しての販売でも、そのディーラーの販売台数として計上され、インセンティブの額に影響する。分網体制に加え、奇瑞汽車の販売方針は「分車型・限地域・独家連鎖」となった。因みに、どの車種のディーラーであろうと、店舗の標識、外観とレイアウトなどが同じである²⁷²。

図表 5-7-2 奇瑞汽車の分網体制



注：「分車型・限地域・独家連鎖」の内実は車種ごとのフランチャイズ権を与えることである。

出所：李(2010) P9 より一部修正。

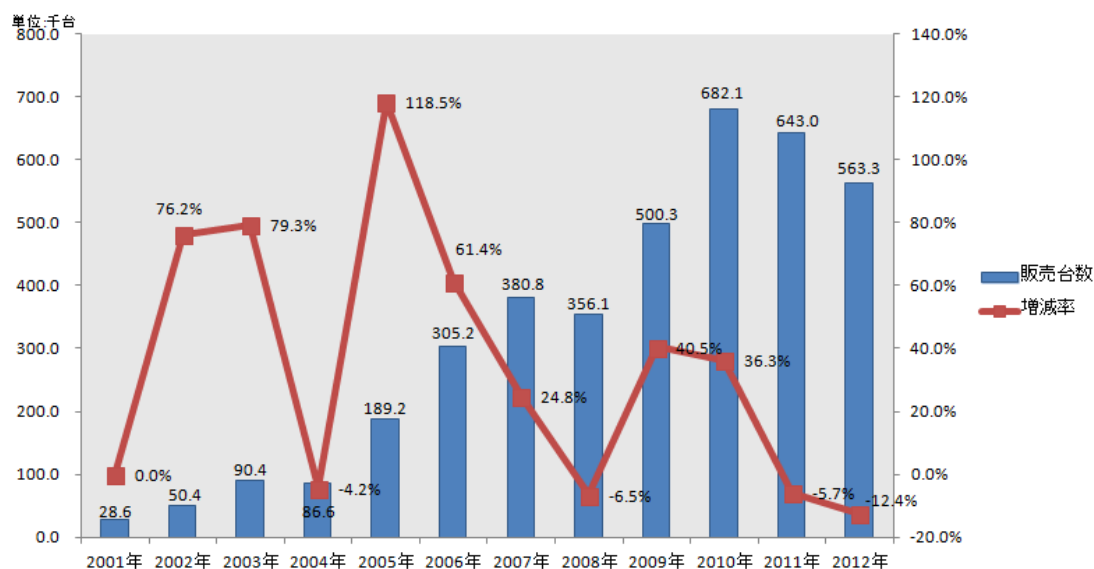
一方、奇瑞汽車は「分網体制」の下でディーラーの販売効率を高めようとして、ディーラーをランク付けた。奇瑞汽車のランクは普通級から、ダイヤモンド級の5ランクがあるが、それぞれのインセンティブが違う。ダイヤモンド級のディーラーはいくつかの車種を販売できるのに対して、普通級のディーラーは1車種か2車種しか販売できない。

「分網体制」の実施によって、奇瑞汽車の販売台数は2004年の8.66万台から回復し、2005年に18.9万台、2006年に30.5万台、2007年の38万台と、3年連続の大躍進を実現した（図表 5-7-3）。それと同時に、以前一般業販店への

²⁷² 李(2010)、P10。

横流しも改善された²⁷³。

図表 5-7-3 奇瑞汽車の販売台数の推移



出所：中国汽车工业协会のデータにより筆者作成。

また、「分網体制」の補充として、2007年、奇瑞汽車は中国全国の16省の20都市に「奇瑞汽車城」を建てることを宣言した。しかし、投資額の大きさに加え、2008年の金融危機などの影響でその計画は直ちに白紙に返された。また、2008年の景気の後退によって商品力の弱さが露出したうえで、ディーラーとサブディーラー間の競争が激化し、そしてメガ・ディーラーからの「裏切り」もあって、その結果、2008年の48万台の販売目標は達成できず、李峰は責任を取り、辞任した²⁷⁴。

2009年3月、奇瑞汽車が新たに打ち出したのはマルチブランド政策であった。図表 5-7-4 で示しているように、奇瑞汽車は「奇瑞 (CHERY)」というブランドのほか、「瑞麟 (RIICH)」、「威麟 (RELY)」、「開瑞 (Karry)」といった3つの新ブランドを開発した。「奇瑞 (CHERY)」はローエンド乗用車ブランドであるのに対して、「瑞麟 (RIICH)」は高級乗用車ブランド、「威麟 (RELY)」は高級商務用車 (SUV、MPV) ブランド、そして「開瑞 (Karry)」は商用車ブランドである。「奇

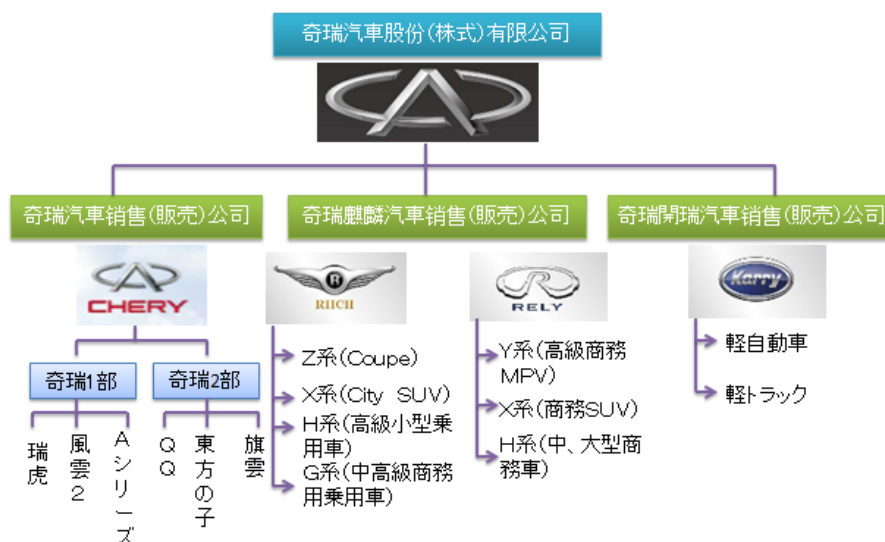
²⁷³ 李 (2010)、P10。

²⁷⁴ 李峰はメガ・ディーラーを育成しようとしたが、2008年の危機が訪れた時、メガ・ディーラーは自らの利益を優先し、車両の発注を拒んだ。塩地 (2011)、P137 にご参照。

瑞（CHERY）」は奇瑞汽車販売公司によって販売されたが、「瑞麟（RIICH）」、「威麟（RELY）」は奇瑞麒麟汽車販売公司に、「開瑞（Karry）」は奇瑞開瑞汽車販売公司によって販売されていた。その時点で奇瑞汽車はブランド別の 4 つの販売チャンネルを持つようになった。また、「奇瑞（CHERY）」はなお 2 つの商品系列別の販売チャンネルが存在する。

奇瑞汽車のマルチブランド政策の狙いは主に 3 つある。1 つ目はディーラーに対する統括力の強化である。「分網体制」のもとで奇瑞汽車はメガ・ディーラーとの関係を重視し、小規模のディーラーとの関係を殆ど無視してきた。しかし、いざという時、メガ・ディーラーへのコントロールの力が効かなくなった。2 つ目は「奇瑞」というローエンド乗用車ブランドから脱出することである。3 つ目は、豊富なラインアップで市場の全セグメントの需要に対応し、販路を広げることである。

図表 5-7-4 奇瑞汽車のマルチブランド政策



注：奇瑞 2 部は旗雲部とも呼ばれていた。

出所：李(2010) P12 より一部修正。

2009 年、中国政府の小型車の促進策に加え、「汽車下郷」政策も実施された。これは三、四級都市を中心市場とした奇瑞汽車にとって好都合で、2009 年に 50 万台、2010 年に 68.2 万台、奇瑞汽車の販売台数は急速に回復し、それまでの記録を刷新した。しかし、2011 年に入ると、政府の促進策の終了と同時に奇瑞汽

車は再び販売不振に陥った。

実際に、2006 年から奇瑞汽車は毎年多数の新車を投入してきた。2009 年の一年間、奇瑞汽車は 16 の新車種をも発売した²⁷⁵。しかし、それらの車種は同じ生産ラインで生産されたことが多く、大きな違いはなかった。例えば、旗雲 3 と E5 及び瑞麟 G3。この点を補うために、2010 年 9 月、奇瑞汽車は事業部制を採用し、旗雲事業部、威麟事業部、開瑞事業部、乗用車製造事業部（奇瑞系列の製造）、動力総成事業部及び国際事業部といった 6 つの事業部を設置した²⁷⁶。旗雲事業部、威麟事業部、開瑞事業部といった 3 つの事業部は販売だけでなく、生産、研究開発の機能をも揃っていた²⁷⁷。しかし、「奇瑞（旗雲系列を含め）」以外のブランドは殆ど売れなかった。一方、奇瑞系列と旗雲系列の車種数は急速に増加したにもかかわらず、販売増は実現されなかった。

そこで、2011 年上半期、威麟事業部が廃止された。そして、2012 年 4 月、奇瑞汽車はすべてのブランドを「1 つの奇瑞」に帰することを正式に発表し、奇瑞ブランドの新 LOGO を起用し、他の 3 つのブランドを廃止しようとした²⁷⁸。それと同時に、奇瑞汽車の車種数が 32 から 16 まで減らさせた²⁷⁹。同年 6 月、旗雲系列の販売権が奇瑞販売有限公司に移ったことで、奇瑞販売有限公司はすべての乗用車車種の販売権を回収した。その後、奇瑞販売有限公司は再び販売部を奇瑞 1 部（奇瑞系列、瑞麟ブランド、威麟ブランド）と奇瑞 2 部（旗雲系列）に分けた。この時点で、奇瑞汽車の乗用車の販売チャンネルが 2 つと集約された²⁸⁰。さらに、2013 年 8 月奇瑞 1 部と奇瑞 2 部が統一されてから間もなく、奇瑞汽車の乗用車の販売チャンネルも 1 つに集約された。

以上のように、奇瑞汽車は単一車種の不完全な「ディーラー・システム」から多車種の完全なる「ディーラー・システム」へと変わろうとした。しかし、このシステムも完璧なものではなかった。ディーラー間及びディーラーとサブディーラー間の競争で共食いが発生し、ディーラーへのコントロール力も弱まり、販売が不調となった。そこで、奇瑞汽車はマルチブランド政策を通して、

²⁷⁵ 「破茧重生看奇瑞」『人民日報』、2013 年 8 月 26 日。

²⁷⁶ 奇瑞系列とは旗雲系列以外の奇瑞ブランド車である。

²⁷⁷ 「效仿大众 奇瑞汽车公司推行事业部制」『第一財經日報』、2010 年 09 月 20 日付き。

²⁷⁸ 当面、在庫の処理には時間が掛かるので、目標としては 2016 年までにすべての車の LOGO を新 LOGO に統一させることである。

²⁷⁹ それと同時に、全従業員の 1/3 弱が解雇された。

²⁸⁰ 「事业部改革悬空 奇瑞“变速”」『經濟觀察報』、2012 年 6 月 29 日付き。

ブランド別の「ディーラー・システム」を構築しようとした。政府の促進策と相まって、一時期奇瑞汽車は一定の成果を獲得したが、商品力とブランド力の弱さによってマルチブランド政策は完全に失敗した。その後、奇瑞汽車はマルチブランド政策を放棄し、販売チャネルを一本化し、「ディーラー・システム」を再構築しようとしていた。

結び

以上で 8 社のメーカーのチャネル政策を考察した。ここで、その関連性を考察する。

「ディーラー・システム」構築のプロセスから見ると、上海 VW と一汽 VW、上海 GM と東風日産および北京現代、広州本田と一汽豊田、それぞれ多くの類似点がある。上海 VW と一汽 VW は販売店の選別、製販の一体化などを通して、既存の多段階かつ多種多様な流通ルートを段階的に修正し、「4S」方式の「ディーラー・システム」を構築してきた。一方、上海 GM と東風日産および北京現代は何らかの理由で最初からは完全なる「4S」方式の「ディーラー・システム」を築いていなかったが、「4S」店を中心とする 1 段階と 2 段階の「ディーラー・システム」を構築してきた。この 3 社は「4S」店、単一販売機能の専売店、単一修理機能の特約修理サービスステーションの 3 つのタイプを展開しながらも、専売店や特約修理サービスステーションから「4S」店への昇格を促進してきた。そして、その過程の中で 2 級店への管理を強化してきた。また、広州本田と一汽豊田は当初から強制的専売制、テリトリー制、卸売販売の禁止、標準的な店舗設計と運営方式などを通して完全なる「4S」方式の「ディーラー・システム」を構築してきた。

「ディーラー・システム」変容のプロセスから見ると、上海 VW、一汽 VW、上海 GM、東風日産、北京現代の 5 社は非常に類似している。この 5 社はいずれも多くの 2 級店を抱えているので、これらの 2 級店を一気に切り捨てることができなかった。そこで、この 5 社はサテライト店を展開し、2 級店をサテライト店に転換させることで流通ルートへの管理を強化しようとする。一方、広州本田と一汽豊田は完全なる「4S」方式の「ディーラー・システム」の延長としてサテライト店を展開していた。この 2 社のサテライト店は上海 VW などの 5 社と違い、全部「4S」店による出資であり、「4S」店と同じようなコミットメントを受けている。つまり、広州本田と一汽豊田が流通ルートに対するコントロール力は依然として強固である。

一方、奇瑞汽車に関しては、「分区域・独家連鎖」から「分網制」へ、「分網制」から「マルチ・ブランド」政策へ、「マルチ・ブランド」政策から「1 つの奇瑞」政策へと、「ディーラー・システム」の構築と変容が同時に進行していた。

しかし、何れにせよ、やや差はあるが、下部組織への権限移転、ディーラー

網への管理強化などの面において、各メーカーはほぼ一致した行動を取ってきた。つまり、「ディーラー・システム」の変容はメーカーのコントロール力強化の方向に向かって進行中だと結論付ける。

第Ⅵ章 ディーラーの視点から見る「ディーラー・システム」の変容

今まで「ディーラー・システム」の中でディーラーの役割は従属的であるため、ディーラーの視点から「ディーラー・システム」の変容を考察する研究は殆ど存在しなかった。しかし、現在の中国ではメーカーに匹敵するぐらいの幾つかの大規模なディーラーが存在している。例えば、広匯汽車（2012年、新車販売台数48.4万台、販売店舗数602店）と龐大汽車（2012年、新車販売台45.2万台、販売店舗数1429店）などがある。現段階ではもはやディーラーの役割を無視することができなくなってきた。

この部分に入る前に、ここで「ディーラー」の定義を改めて説明する。中国ではメーカーによってディーラーは違う名称で呼ばれている。例えば、専営店、特約店、専売店、特約専売店、品牌授權店などがある。ここで、それらの名称に拘らず、メーカーと専売制及びテリトリー制を主な内容とするフランチャイズ契約を結んだ新車の小売販売業者のすべてを「ディーラー」とする。また、新たな「4S」店を展開するには新たな法人を設置し、再びメーカーとのフランチャイズ契約を結ばなければならないので、「4S」店を新車販売、部品販売、アフターサービス、情報のフィードバックといった4つの機能が揃った専売ディーラーと見なす。

本章においては、まず、自動車ディーラーの成長と現状を明らかにし、大規模ディーラー化が急進行した原因を分析する。次は事例研究を通してディーラーの大規模化が「ディーラー・システム」にどのような影響を与えつつあるのかを考察する。

第1節 自動車ディーラーの成長と現状

(1) 自動車ディーラーの成長

第Ⅲ章で述べたように、1999年前後、最初の「ディーラー・システム」が広州本田によって導入された。つまり、その時点から中国において本格的な意味での自動車ディーラーが初めて出現したと言える²⁸¹。その後、多くのメーカーが

²⁸¹ 広州本田の最初のディーラーは殆ど輸入車ホンダの販売店及びその修理店（二輪車を含め）から転換さ

それぞれのディーラー網を展開し始めた。当時、自動車の需要が供給を大きく上回った一方、新規参入メーカーも殆ど商品力の高い新モデルを発売したので、自動車の販売が好調で、ユーザーはプレミアム価格を付けないと手に入らないほどであった。2003 年当時、広州本田が発売したアコードのプレミアム価格は通常販売価格の 8 万元（約 144 万円）以上であった²⁸²。そこで自動車の販売に関しては、「4S」店に投資すると必ず儲かるという噂が広がり、自動車販売の投資ブームを引き起こした。2003 年、北京現代は初めてディーラー網の構築を乗り出した時、100 店舗の「4S」店との出店計画を発表すると、2300 人の応募者が殺到した。同年、国産 BMW が 24 店舗を募集したら、3000 人以上の応募者が殺到した。このように、メーカーのディーラー網の整備につれて中国での自動車ディーラー数が急増し、2005 年になると、中国での乗用車ディーラー数はすでに 10,000 社を突破した（図表 6-1-1）。つまり、1999 年から 2005 年の 6 年間、年間平均 1600 社以上のペースで乗用車ディーラーが設置されてきた。

2005 年以降、中国の自動車市場が売り手市場から買い手市場へと転換し始めた。消費者から値下げへの期待に加え、一部の大都市においては、価格競争の激化、オーバーストアなどの問題が発生し、赤字で脱退したディーラーも続々と現れた。これらの多くは中国自主ブランドのディーラーであったが、ディーラー全体から見ても売上総利益率は 2003 年の 9.11%から 2004 年の 6.85%、そして 2005 年の 4%まで下がった²⁸³。2005 年以降、ディーラー、特に自主ブランドのディーラーの成長が減速し始めた。図表 6-1-1 で示しているように、2005 年から 2008 年の 4 年間、中国のディーラー数は 10,075 社から 12,499 社まで、年間平均 606 社の増加ペースであった。その内、自主ブランドのディーラー数は 5,000 社から 5,560 社まで年間平均 140 社の成長ペースしか実現しなかった。

2008 年以降、中国政府の自動車消費の促進策によって、中国の自動車消費が急速に回復し、自動車販売が再び好調に転じた。その内、特に 1.6 リットル以下の小型車が特に優遇されていた。一方、2007 年に長安マツダ（長安フォードマツダから分離）、2010 年に長安 PSA（プジョー・シトロエン）、東風欲隆（合弁側は台湾最大の自動車メーカー）に加え、各外資合弁系メーカーの自主ブラ

れた。

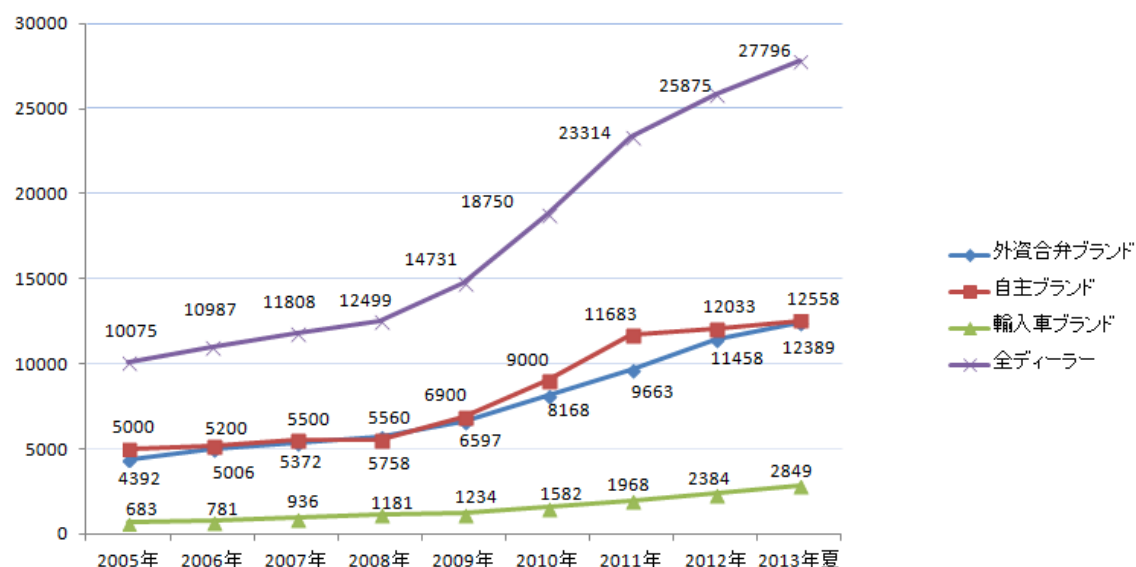
²⁸² 1 元=18 円という 2003 年の為替レートで計算する。

²⁸³ 搜狐汽車「汽车 4S 店在中国还能走多远？」

<http://auto.sohu.com/20060704/n244086584.shtml>、2013 年 11 月 12 日。

ンドの発売によって、乗用車ディーラー数の成長スピードが前の水準を大幅上回った。2008年から2011年までの4年間、年間平均3600社以上の増加スピードが記録された。その中、小型車を中心とする中国の自主ブランド車の販売が絶好調となり、成長スピードは外資合弁系ブランドを上回った。2011年以降、自動車市場の拡大の減速につれて、乗用車のディーラーの成長スピードもやや減速したが、高成長が依然として維持されている。2013年上半期、中国のディーラー数は27,796社であった。

図表 6-1-1 中国資本ブランド別の乗用車ディーラー数の推移



注：研究機関によって自動車のディーラー数には一定の差はあるが、本論文ではサンプル数が一番多い新華信のデータを使う。中国汽车流通協会の報告によると、2011年中国全国の自動車ディーラー数は72000社で、乗用車ディーラー数は20180社であった。

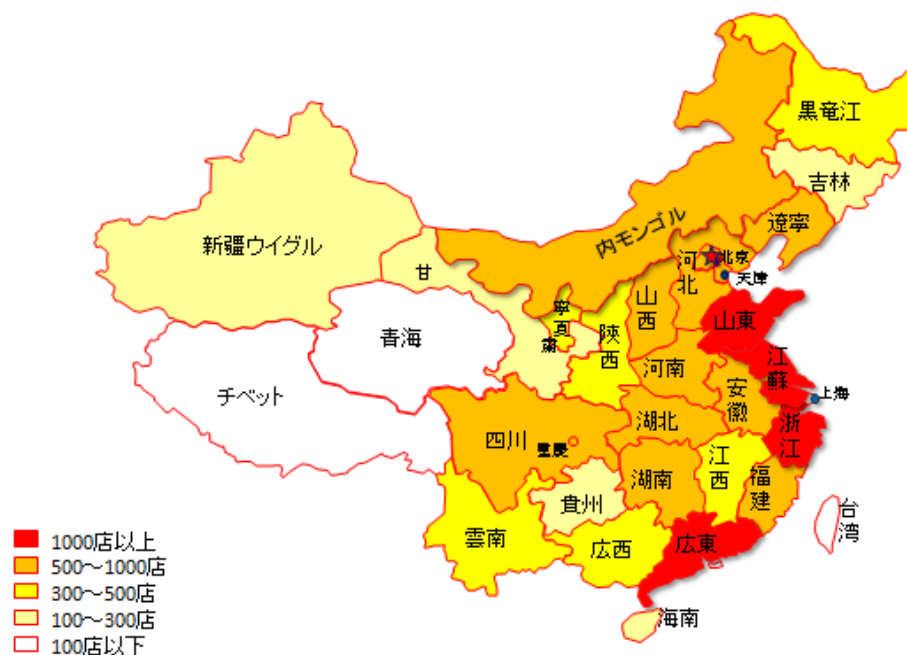
出所：新華信 Dealer Map により一部修正。

(2) 乗用車ディーラーの分布

図表 6-1-2 で示しているように、中国の乗用車ディーラーは華北、華東、華南地域を中心に分布している。その内、山東省、江蘇省、浙江省、広東省においてはそれぞれのディーラー数が1000店（社）を超えていた。一方、西北、西南地域の大部分の省においてはディーラー数が500店（社）以下であった。実際に、2008年以降、中国の自動車ディーラー網はすでに中西部へと浸透し始めた。2010年と比べ、2011年、中部地域のディーラー数が明らかに増加した。2011

年、河南省、河北省、内モンゴル、江西省、湖北省においてはそれぞれ 38.2%、28.3%、28.1%、25.3%、24.7%のディーラー数の増加率が実現された²⁸⁴。

図表 6-1-2 2011 年中国乗用車ディーラーの全国分布図



出所：『中国汽车流通行业发展报告』（2011～2012）により一部修正。

(3) 中国自動車ディーラーの経営状況

図表 6-1-3 で示しているように、2011 年、中国の新車販売台数は 1850 万台を突破した。その内、乗用車の販売台数は 78.2%の割合を占めていた。一方、乗用車のディーラー数は 20,181 社でディーラー全体の半分以下であったが、日本の 1,064 社と米国の 17,700 社より多かった。従業員数と新車販売台数から分かるように、中国のディーラー店舗は大きくて、日米の店舗規模を遥かに超えていた。1 店舗あたり売上高から見ると、中国は米国より低い、日本より高い。しかし、1 店舗あたりの従業員数を入れて算出すると、中国のディーラーの生産性がまだ一番低かったことが分かる。また、売上の構成から見ると、中国ディーラーの場合、自動車販売 88%、部品・サービス 12%であった。つまり、日米より自動車販売に依存していることが分かる。

²⁸⁴ 『中国汽车流通行业发展报告』（2011～2012）、P19。

図表 6-1-3 中日米のディーラーの経営状況（2011 年）

	新車販売 台数	流通業 界全体 の売上 高	ディー ラー数	店舗あ たりの売 上高	売上構成	店舗あ たりの販売 台数	新車平均 販売価格	店舗当 たりの従 業員
米 国	1273.4万 台(その 内:乗用車 47.8%、商 用車 52.2%)	6149億 ドル(49 兆4千 億円)	17700社	1930～ 2171万 ドル (15.5～ 17.4億 円)	新車販売 (54.4%) 中古車販売 (32.4%) 部品・サービ ス(13.2%)	403～ 454台	30659ドル (約246万 円)	29～33 人
日 本	421万台(その内:乗 用車83.7%、 商用車 16.3%)	11兆2 千億円	約14000 店(法人 数1064 社)	約7.9億 円(1法 人あたり 104.9億 円)	新車販売 (63.3%) 中古車販売 (13%) 部品・サービ ス(22.1%)	211台* (1法人 あたり約 2776台)	約210万 円*	15～22人 (1法人 あたり約 200人 ～300人)
中 国	1850.5万(その内:乗 用車78.2%、 商用車 21.8%)	28810 億元 (36兆9 千億 円)	72000社 (その 中:乗用 車20181 社)	9993万 元* (12.8億 円)	自動車販売 (88%) 部品・サービ ス(12%)	642台*	14万元 (約180万 円)	59人* (2009 年)

注：①1 人民元=12.8 円、1 ドル=80.26 で計算する。

②*付いたのは乗用車のデータである。

③中国に関するデータは全部中国汽车流通協会の発表による。

出所：各種資料により筆者作成。

(4) ディーラー大規模化の急進行の原因

中国ではディーラーの大規模化はメーカーがその販売網を展開した時点からすでに始まった。例えば、1998 年に自動車販売業に参入した中昇グループは 2001 年その傘下にすでに 6 社以上のディーラー（「4S」店）があった。しかし、前にも述べたように、ディーラーの大規模化が急進行し始めたのは 2008 年以降のことである。では、なぜそのタイミングで大規模化が急速に行われたのか。

まず、考えられるのはディーラーの収益性の高さである。2000 年前後、ディーラーは殆ど 1 年か 2 年で高い投資コストを回収することができた。2005 年以降、ディーラーの収益性が下がったとはいえ、自動車販売への楽観的なムードはまだ維持されていた。実際に、2005 年以降、自動車市場の急成長が維持され、大部分のディーラーの経営状況が良好であった。2008 年になると、新車販売が不調となり、多くのディーラーが赤字となったが、アフターサービスを強化す

ることで自身の収益性が向上できるという見込みがあるからである。

次に、考えられるのはディーラー・グループの資本調達力である。中国のディーラー・グループの多くは中国物資公司や機電設備公司など（中国旧分配システムのメンバー）から転換されてきた²⁸⁵。これらの会社は政府との関係で強い資本調達力を持つだけでなく、人脈も広い。2005年5月、政府は内需拡大政策の一環として、500億元の支援金（低金利のローン方式）を流通業に投入した²⁸⁶。これはディーラー・グループの資本力を大きく増強した。そして2011年12月に公布された「关于促进汽车流通业“十二五”发展的指导意见」も、大規模ディーラー・グループの成長に一定の促進効果を果した。

さらに、「4S」店の新規出店の困難性もその一因だと考えられる。2008年、多くのディーラーが経営不振に陥って、このチャンスを掴めば、最も低いコストでより多くの店舗を確保することができるからである。「4S」店を出店するにはメーカーから厳しい審査があり、しかも、多くの初期投資コストがかかる。殆どの場合、新規出店より買収のほうはコストが低かった。

最後に、「4S」方式の「ディーラー・システム」に対する危機感もその一要因である。2005年から、自動車市場の供給関係が変わり始めたにもかかわらず一部のメーカーはより多くの市場シェアを獲得するために、ディーラーの利益を無視してきた。例えば、勝手にディーラーのテリトリーを縮小し、あるいは、責任在庫を強要することがあった。また、中国でのフランチャイズ契約の期間は1年～2年であるため、多額の投資金を投入したディーラーにとってフランチャイズ権が回収されるリスクがあまりにも大きかった。それで、多くのディーラーは経営のリスクを分散するために大規模化という道へと進めてきた。

²⁸⁵2011年ディーラー・グループ売上高のランキングの上位10社の内、7社が旧分配システムのメンバーから転換されてきたものである。

²⁸⁶中国証券網「国开行将提供500亿元政策性贷款支持流通业」

http://www.cnstock.com/zxbb/2007-08/10/content_2414657.htm、2013年8月10日。

第二節 ディーラーの大規模化と「ディーラー・システム」の変容

本節においては、まずディーラーの分類を行い、大規模ディーラーの主な特徴を明らかにする。次に事例研究を通して大規模なディーラーが「ディーラー・システム」に与える影響を考察する。

(1) 乗用車ディーラーの分類

経営規模の大きさから中国の乗用車ディーラーを3つのタイプに分類できる。1つは単店販売拠点型ディーラーである。このタイプは基本的に1店舗しか持っていないので、経営上において1つのメーカーの政策に大きく依存する。例えば、中国ではディーラーのテリトリーの範囲に関する内容がフランチャイズ契約に明確に記入されていなかったうえに、法律による保護もなかったため、メーカーは自己のチャネル政策によってディーラーのテリトリーの範囲を縮小させることができる²⁸⁷。2011年時点、このタイプのディーラーは約12,590社で、乗用車ディーラー全体の54%を占めていた²⁸⁸。

1つは「4S」店の店舗数（ディーラー数）は1社以上10社以下、あるいは、店舗数（ディーラー数）が1社以上、売上高が11億元（約141億円）以下のディーラーである²⁸⁹。このタイプは一部の経営リスクの分散、あるいは、経営上で一定の相乗効果を得ることができるが、それらの効果が非常に限られている。このタイプのディーラーの経営規模はまだそれほど大きくないため、新たな情報システムの導入や新たな事業の展開などの力は殆ど持っていなかった。そのタイプは主に店舗数の増加と既存店舗の経営効率の向上に取り組むことで成長を実現していく。2011年時点でこのタイプに属するディーラーは6,772社で、乗用車ディーラー数全体の29%を占めていた。

1つは店舗数（ディーラー数）が10社以上、あるいは、年間売上高が11億元（約141億円）以上の大規模なディーラー・グループ（メガ・ディーラー）である。このタイプのディーラーは豊富な資金力を持ち、規模の経済性を最重視する一方、多様な事業を展開し、経営リスクの分散にも努めている。しかし、中国ではディーラーによる1つの地域、あるいは、1都市での独占は堅く禁じら

²⁸⁷ 2005年、奇瑞汽車がディーラーに訴えられた。その原因は口頭上の約束があるものの、奇瑞汽車はその約束を破り、勝手にそのディーラーのテリトリー内に新たなディーラーを設置した。

²⁸⁸ 新華信 Dealer Map により算出。

²⁸⁹ 2011年、中国乗用車の1店舗（「4S」店）当たり平均売上高は9993万元（約12.8億円）であった。

れているので、同じフランチャイズであろうと、その相乗効果に限界がある。異なるフランチャイズの場合はなおさらである。つまり、これらのディーラーもメーカーの「ディーラー・システム」に組み入れられていた。しかし、このタイプのディーラーは多くの方法を模索し、「ディーラー・システム」の限界を超えようとしている。2011年時点で、このタイプに属するディーラーは3,952社で、乗用車ディーラー数全体の17%であった。

(2) 中昇集団控股有限公司

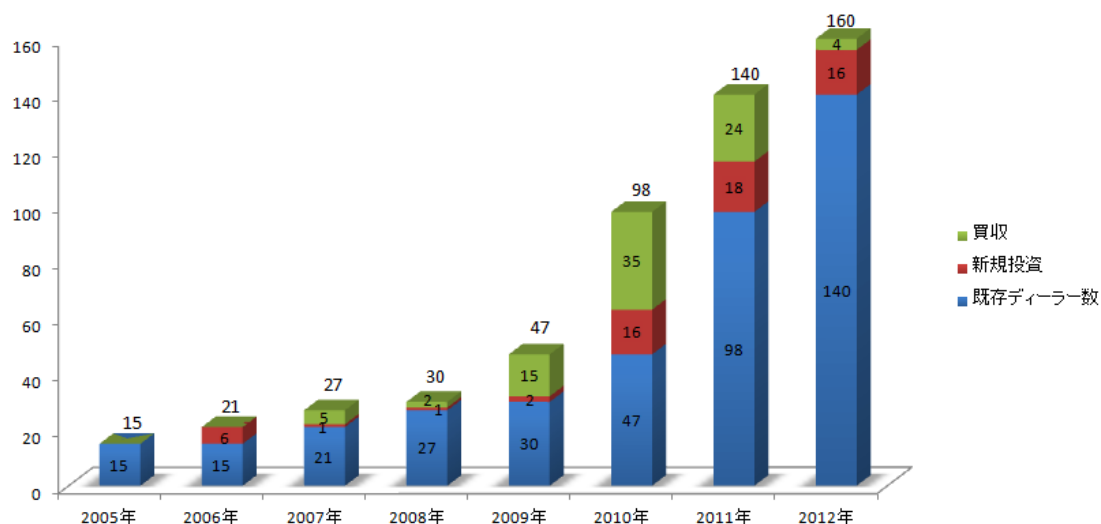
2007年から5年間連続で売上高ランキングのトップ5にランクされたメガ・ディーラーは中昇集団控股有限公司（以下、中昇グループと略す）である。中昇グループは17種類以上のフランチャイズ権を持ち、160社以上の「4S」店（ディーラー）を展開している大規模ディーラー・グループである。そのディーラー網は東北、華東、華南の沿岸地域及び雲南省、四川省及び陝西省に分布している。2012年、中昇グループの新車販売台数は18.4万台で、売上高は500億元（6400億円）を超えていた²⁹⁰。

中昇グループの前身は1995年に設立された大連奥通汽車維修裝配廠（自動車修理工場）である。1998年、大連奥通汽車維修裝配廠はトヨタからフランチャイズ権（輸入車）を獲得し、大連奥通実業有限公司（その後、中昇グループ有限公司へと名称変更）として再出発した。同年、中昇グループは日産（輸入車）のフランチャイズ権を獲得した。そして翌年、中昇グループはアウディ（輸入車）のフランチャイズ権を獲得した。2005年末までに、中昇グループはすでにトヨタ（輸入車から一汽トヨタへ）、日産（輸入車から東風日産へ）、アウディ（輸入車から一汽アウディへ）、レクサス（輸入車）、広州本田といった5種類のフランチャイズ権を獲得し、15社の「4S」店を展開していた。2007年から、中昇グループは買収という手段を取り、2年の間で7社のディーラー（「4S」店）を買収した。2008年以降、中昇グループの大規模化が急速に進め始めた。2008年から2012年までの5年間、中昇グループのディーラー数（「4S」店）が30社から160社へと約3.3倍の急増加を見せた。この急成長の実現は主に買収によるものであった（図表6-2-1）。2012年の160社のディーラー（「4S」店）の内、半分以上（85社）のディーラー（「4S」店）が買収によって獲得されたものであ

²⁹⁰ 1 人民幣元=12.8 日円で計算する。

った。

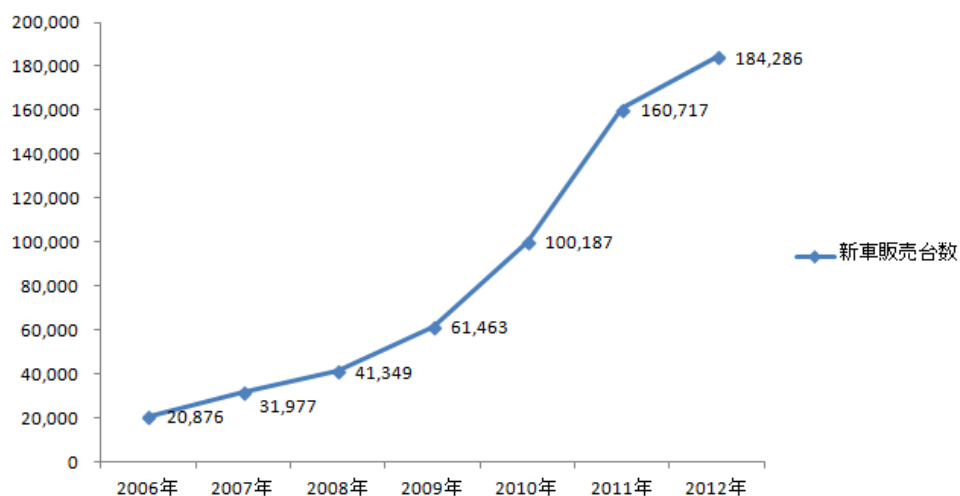
図表 6-2-1 中昇グループのディーラー数の推移



出所：中昇グループの年間業績発表により筆者作成。

2008 年以降、ディーラー数の急増と同時に、中昇グループの新車販売台数と売上高も急成長を見せた。図表 6-2-2 は中昇グループの新車販売台数の推移を示している。2006 年時点で中昇グループの新車販売台数は約 2.1 万台しかなかったが、2012 年になると、18.4 万台へと約 9 倍の成長を遂げた。一方、中昇グループの総売上高が 2006 年の 67.4 億元から 2012 年の 500.5 億元まで約 8 倍の成長を見せた。

図表 6-2-2 中昇グループの新車販売台数の推移

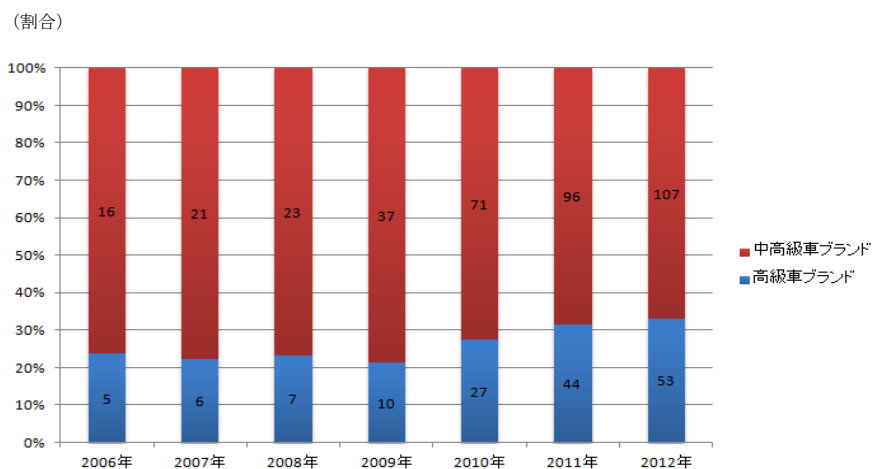


出所：中昇グループの年間業績発表により筆者作成。

ところが、中昇グループは大規模化の最中に幾つかの難問に遭遇した。まず問われたのは経営の方向性の問題である。中昇グループは中高級ブランド車（外資合弁系ブランド車が中心）と高級ブランド車（輸入車が中心）の販売を基本としているが、その組み合わせがその経営の方向性の一角を示している²⁹¹。

図表 6-2-3 は中高級ブランド車と高級ブランド車のディーラー数（「4S」店）の推移を示している。2006 年、中昇グループの高級ブランド車のディーラー数は 5 社（内：レクサス 4 社、アウディ 1 社）であるのに対して、中高級ブランド車のディーラー数は 16 社（内：一汽トヨタ 12 社、東風日産 1 社、広州本田 3 社）であった。つまり、2006 年、中昇グループの高級ブランド車のディーラー数はディーラー数全体の 23.8% であった。その後、高級ブランド車のディーラー数が緩やかに増加してきたが、2009 年以降、加速化し始めた。2012 年、高級ブランド車のディーラー数の割合は 33.1% まで増加した。

図表 6-2-3 中昇グループのブランド別のディーラー数の推移



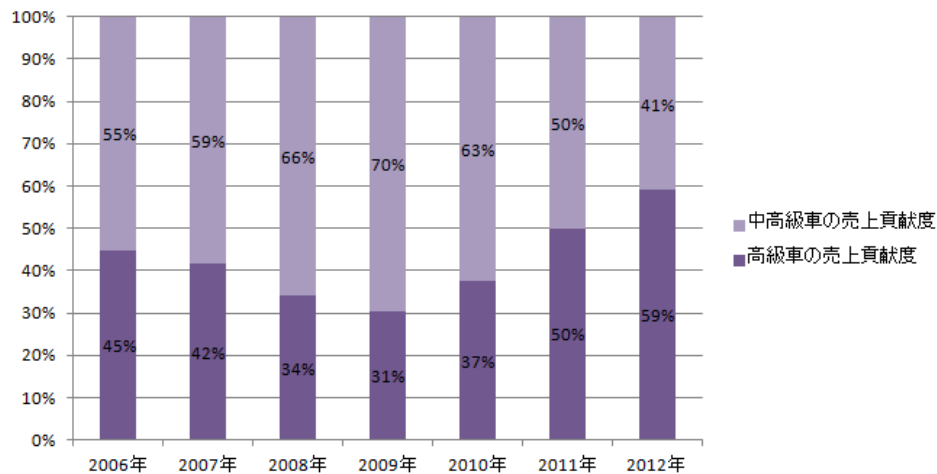
出所：中昇グループの年間業績発表により筆者作成。

また、売上高に対する貢献度から見ると、高級車の売上貢献度は2006年の45%から徐々に減少し、2009年になると、31%まで減少した。同じく、その後、増加傾向に転じ、2012年になると、59%まで増加した（図表 6-2-4）。つまり、2006年以降、中高級車の販売を加速した中昇グループは、2009年以降、高級車の販

²⁹¹ 中高級車ブランドとは販売価格が 20 万元以上～50 万元以下の車種を中心とするブランドである。例えば、トヨタ、ホンダ、日産、ビュイックなど。高級車ブランドとは販売価格が 50 万元以上の車種を中心とするブランドである。例えば、アウディ、レクサス、ベンツ、ボルシェなど。

売をより重要視にしたことが分かる。

図表 6-2-4 中昇グループのブランド別の売上貢献度の推移



出所：中昇グループの年間業績発表により筆者作成。

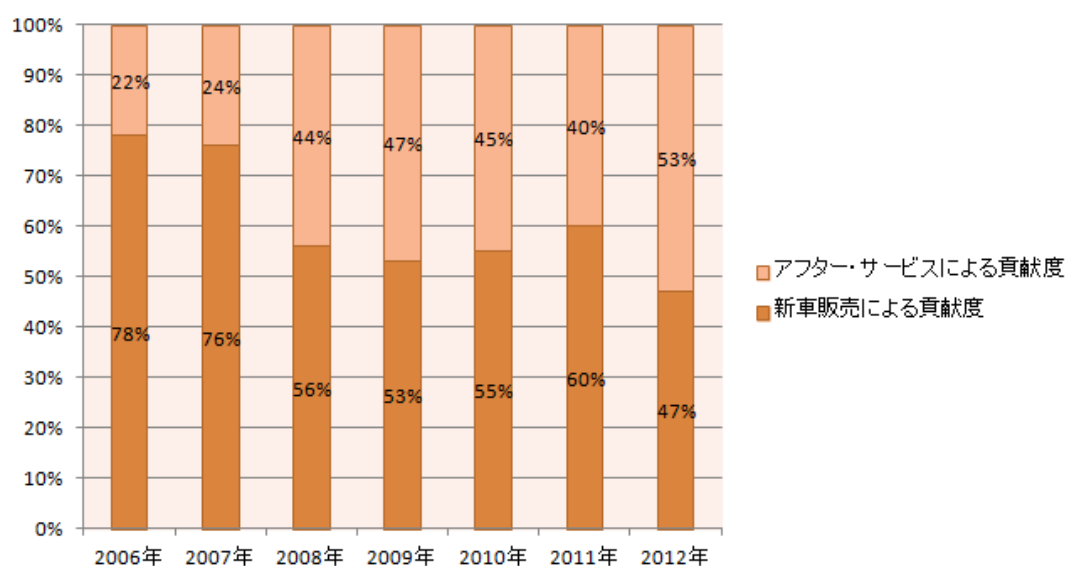
また、経営の方向性を示しているのは事業の多角化方向である。中昇グループの中心事業は新車販売で、新車販売事業は中昇グループの売上の90%以上を創出していた。しかし、「ディーラー・システム」に組み入れられた以上、新車販売事業の拡大には大きな制限があったため、多角化は必要不可欠となった²⁹²。2005年以降、中昇グループの新車販売の粗利益率が急速に低下し、2008年に4.7%まで下がった。一方、中昇グループのアフターサービス事業の粗利益率は2006年の33.4%から2012年の47.2%まで上がった。その結果、ディーラー・グループ全体への利益貢献度も大きく変わった。図表 6-2-5 で示しているように、2006年、中昇グループの8割ぐらいの利益は新車販売によるものであったが、2012年になると、新車販売によって生み出された利益は全体の半分以上となった。一方、アフターサービス事業による利益の貢献度は2006年の22%から2012年の53%まで上がった。アフターサービス事業が新車販売より安定的かつ高い収益性を持っているため、アフターサービスは非常に重要視されるようになった。実際に、このアフターサービス事業には自動車修理、メンテナンス、部品販売のほか、新車登録、自動車ローン、保険、自動車関連用品の販売、自

²⁹² 中国では、基本的に1ディーラー1店舗であり、ディーラーが別店舗を出すにはメーカーから許可を得なければならない。特に新たな「4S」店を出店するには新たな法人を登録し、メーカーと新たなフランチャイズ契約を結ばなければならない。

自動車美容養護なども含まれている。

「4S」店においては、自動車部品の販売及び自動車の修理・メンテナンスの価格はすべてメーカーの基準によって決められて、また、そのメーカーの自動車しか修理できないので、アフターサービスの面においてもディーラーの経営範囲が非常に限られている。2009年6月、中昇グループは半分出資で日本のタクティー社と中昇泰克提（合弁会社）を設立し、本格的に快修店を展開し始めた²⁹³。管理経験と修理技術を「4S」店から快修店へと移転させるために、中昇グループは自社の「4S」店の近くに快修店を設置し始めた。

図表 6-2-5 グループ全体の粗利益への貢献度の推移



出所：中昇グループの年間業績発表により筆者作成。

さらに、中昇グループはディーラーの管理問題を抱えている。中昇グループによって買収されたディーラーの多くは経営不振の問題を抱えていた。これらのディーラーの経営の建て直しが急務となった。また、中昇グループの160社ディーラーは全国の11省と4直轄市に分布し、管理の困難性がさらに増している。中昇グループは幾つかの優良な店舗を抱えているので、それらの店舗の運営方式を移転することは難しくなかったが、全国に分散している多くのディーラーをグループ全体としてどう管理するのが問題となった。2008年1月、中

²⁹³ 快修店とは自動車の修理スピードの速さをアピールする自動車修理チェーン店である。修理価格が「4S」店より割安である。

昇グループはERP（Enterprise Resource Planning）システムを導入し、グループ全体として集中管理を図った。このシステムを通して、各ディーラー間の情報交換が便利になり、商品管理、修理業務管理、資金管理、人的資源管理、顧客管理、共通費用管理に大きく寄与した。まず、各ディーラーの発注状況がまとめられ、本部での集中仕入れができるようになった。次に、各ディーラーの在庫状況を応じて、資源配分を調整し、自動車の回転率をアップすることができるようになった。さらに、車両の販売、修理状況などの業務情報を統合し、販売予測の精度を上げさせる一方、ディーラー・グループ独自のサービス提供の標準化にも大きく寄与した。

ここで、中昇グループというメガ・ディーラーと「ディーラー・システム」との関係性を考察する。中昇グループは自己投資や買収を通して成長してきた。中昇グループの傘下の販売店は「4S」店で、殆どメーカーの「ディーラー・システム」に組み入れられている。

まず、車両の卸売価格はメーカーによって一方的に決められて、また、仕入れのボリューム・ディスカウントが基本的に交渉できない（ただし、輸入車の場合を除く）ため、規模の経済性が発揮しにくい。一方、リベート制が組み入れたことで、ディーラー間の競争がリベートの獲得に関心が引かれ、メーカーへの依存度が上昇した²⁹⁴。2008年、中昇グループの新車販売の粗利益は435百万元であった。その内、メーカーから支給されたリベートは4割弱の171.2百万元である。次に、中昇グループは異なるフランチャイズを展開しているので、各メーカーの要求に応じて施設、設備などを整えなければならない。しかも、メーカーごとに異なるものが求められたため、重複投資が多くなり、グループ全体としての相乗効果が抑制された。さらに、フランチャイズ契約の期間が1年か2年という短期間で、経営の不安定性をもたらしている²⁹⁵。2009年、中昇グループは上海GMと契約し、3つのフランチャイズ権を手に入れた。しかし、上海GMがディーラーの上場に対して反対の姿勢を取ったため、2010年3月、中昇グループが香港で上場した途端に、3つのフランチャイズ権がすべて上海GMに回収された。

²⁹⁴ リベートの支給はメーカーごとに違うが、基本的に仕入れ台数、販売目標の達成度、顧客満足度の水準、店舗の運営状況の4つの指数で定められている。

²⁹⁵ 契約の更新に当たっては、通常、メーカーに定められた投資規模、人員配置数、技術レベル、サービスレベル、独占制限などの制限をクリアしなければならない。

一方、中昇グループはメーカーの「ディーラー・システム」から脱出しようとする一面も見られた。まず、新車販売に関しては、2009 年以降、高級車の販売が重視されるようになった。実際に、これらの高級車のブランドは殆ど輸入車ブランドであった。現段階の中国では、輸入車の多くは地域ディストリビューターによって販売されていた。地域ディストリビューターからの仕入れはメーカーからの仕入れと違い、ボリューム・ディスカウントが存在している。そして、輸入車販売の場合、「国産車」と異なり、メーカーに厳しく規制されていなかった。つまり、ある意味で「ディーラー・システム」から脱出しようとした。

次に、アフターサービスに関しては、中昇グループはアフターサービスの重要性を気付き、「4S」店の経営に満足することなく、快修店などの事業を展開した。快修店は多くのブランド車に迅速かつ経済的な修理サービスを提供する店舗形態で、「ディーラー・システム」のアフターサービスの限界を突破した。

さらに、中昇グループは ERP 情報管理システムを導入することで、各メーカーによる DMS (Dealer Management System) システムの限界を超えようとした。総じて言えば、中昇グループの大規模化はまだ「ディーラー・システム」の変容に大きな影響を与えなかったが、「ディーラー・システム」の幾つかの抜け穴を利用し、「ディーラー・システム」の限界性を超えようとしている。

(3) 龐大汽貿集団株式会社

2012 年の売上高ランキングにおいて第三位を獲得したのは龐大汽貿集団株式会社（以下、龐大グループと略す）である。龐大グループは中国で最も多くのフランチャイズ権を持つメガ・ディーラーである。2011 年 6 月時点で、龐大グループは 89 種類以上（内：乗用車 50 種類以上）のフランチャイズ権を持ち、1429 以上の拠点（内：「4S」店 754 社）を有している。その販売網が主に華北地区を中心として展開されてきたが、2012 年時点で、中国の 28 の省（自治区、直轄市を含む）及びモンゴル（外国）に分布している。2012 年、龐大グループの新車販売台数は 45.3 万台で、総売上高 578 億元（7398 億円）を超えていた²⁹⁶。

龐大グループの前身は 2003 年に設立された唐山市冀東機電設備有限公司（以

²⁹⁶ 1 人民元=12.8 円という為替レートで換算した。

下、冀東機電と略す) である²⁹⁷。2004 年、冀東機電は日本の富士重工と契約し、スバルの「北方八省」の地域総代理権を手に入れた²⁹⁸。2005 年から、同一資本下の事業の再構築によって、冀東機電は親会社である冀東物貿集団有限責任公司から自動車関連事業に携わる子会社を続々と取り入れた²⁹⁹。2005 年に 16 社、2006 年に 5 社、2007 年に 71 社、2008 年に 2 社、4 年間で 94 社が取り入れられた。一方、冀東機電は他社の買収行動をも取っていた。2005 年に 1 社、2006 年に 3 社、2007 年に 10 社、2008 年に 6 社、2009 年に 7 社、2010 年に 12 社、6 年間で 39 社を買収した³⁰⁰。

2007 年 12 月、株式制度の改革によって、冀東機電の社名が変更され、龐大グループとして正式に設立された³⁰¹。2008 年以降、龐大グループの拠点数は急増した。図表 6-2-6 で示しているように、龐大グループの拠点数は 2008 年の 390 店から 2012 年の 1429 店まで急激な増加を示していた。その中に、特に「4S」店の増加のスピードは速かった。2008 年、龐大グループは 162 社の「4S」店しか有していなかったが、2012 年になると、754 社まで増加し、約 4.7 倍の成長を見せた。2012 年以降、龐大グループは自社の販売拠点を整理し始めたが、「4S」店の数は依然として増加する傾向にある。龐大グループのディーラー数の増加は主に自己投資によって実現された。そして、上場の 2011 年までに、龐大グループの 80%のディーラーは自己所有の土地を持っていた³⁰²。

²⁹⁷ その元の親会社である冀東物貿集団有限責任公司是 1988 年に設立された瀋陽物貿局機電設備公司に遡ることができる。瀋陽物貿局機電設備公司是自動車などの計画分配に努めた政府系流通企業である。2002 年、民営化政策によって冀東物貿集団有限責任公司が設立された。

²⁹⁸ 「北方八省」とは北京市、天津市、河北省、山東省、遼寧省、河南省、山西省、陝西省のことである。

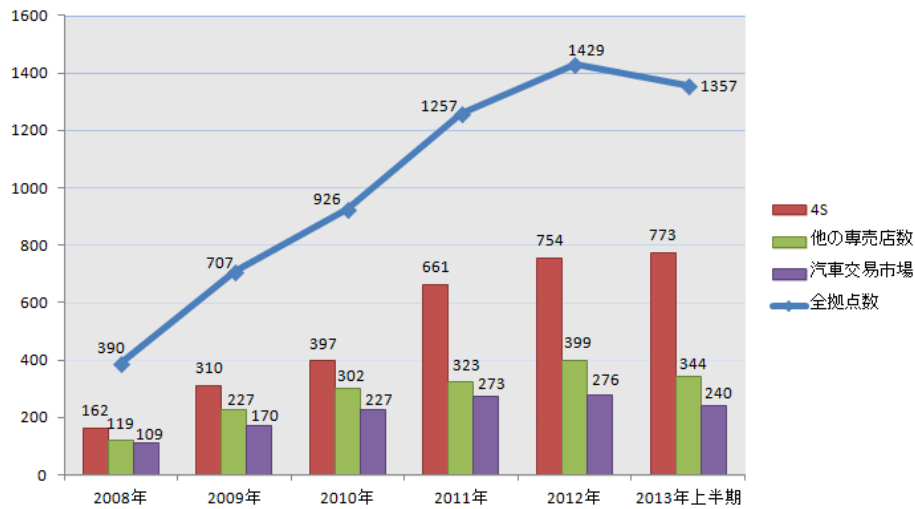
²⁹⁹ その一方、自動車と関連のない事業を親会社である冀東物貿集団有限責任公司に移った。

³⁰⁰ 龐大グループの「首次公開發行株式募集説明書」からの統計により。

³⁰¹ 同時に、親会社は関連会社となった。

³⁰² 「龐大汽貿困局」『毎日経済新聞』、2013 年 02 月 01 日付。

図表 6-2-6 麗大グループの拠点数の推移

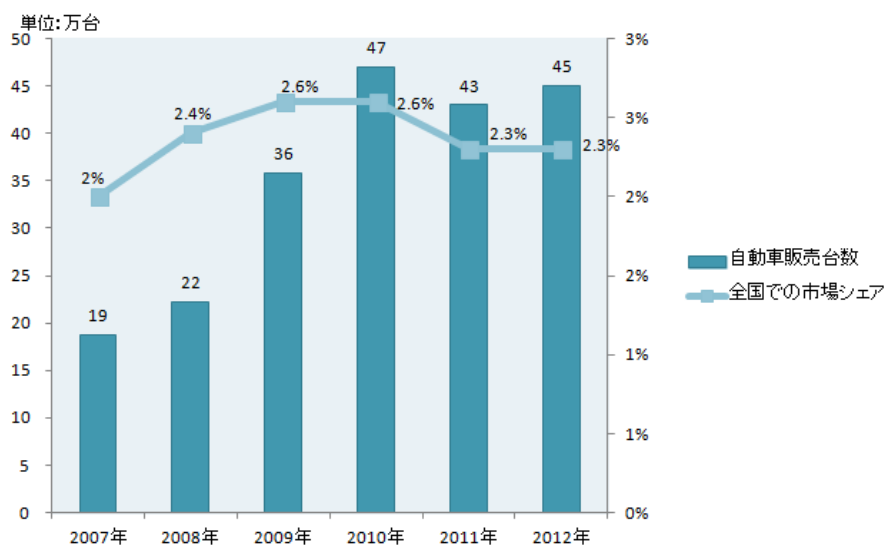


注：ここでの汽車交易市场は商用車を中心とする販売形態を指す。

出所：麗大グループの各年度の報告書及び「首次公开发行株式募集説明書」により筆者作成。

自動車の販売台数においては、2006 年以降の 5 年間、麗大グループの右に出るものはいなかった。図表 6-2-7 で示しているように、2007 年、麗大グループの販売台数は 18.8 万台で、中国全体の 2%であった。2010 年、麗大グループは約 47 万台の販売台数で、中国全体の 2.6%のシェアを獲得するようになった。

図表 6-2-7 麗大グループの新車販売台数と市場シェアの推移

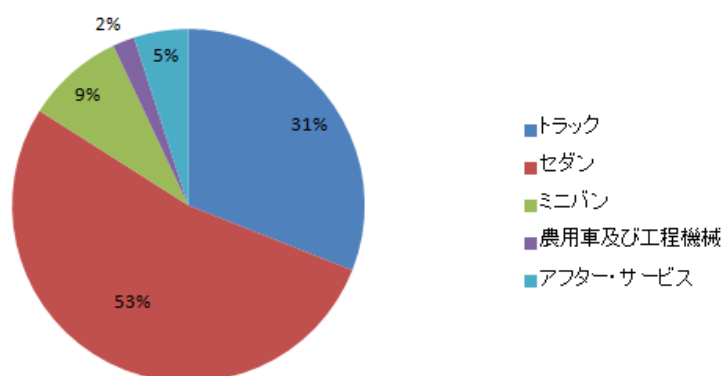


注：販売台数は略数である。

出所：各種の資料により筆者作成。

ところが、2010 年に入ると、厩大グループは多くの問題を露出し、新車販売台数が減り始めた。厩大グループの問題点を分析する前に、厩大グループの経営方式とディーラー管理方式を考察する。厩大グループは乗用車だけでなく、商用車の販売事業をも展開している。図表 6-2-8 で示しているように、厩大グループの乗用車部門（セダンとミニバンを含む）の売上高は全体の 62%を占めていた。一方、商用車（トラック及びその他を含む）の売上高は全体の 38%を占めていた。

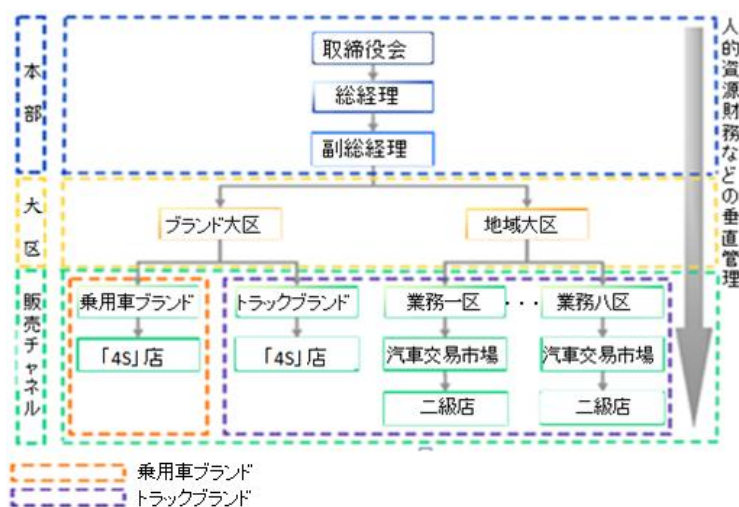
図表 6-2-8 厩大グループの売上高の構成（2010 年 12 月）



出所：厩大グループの「首次公開発行株式募集説明書」により筆者作成。

販売に関しては厩大グループが乗用車と商用車（トラック中心）においては違う管理体制を取っている。図表 6-2-9 で示しているように、乗用車の販売管理においては「ブランド大区」制が取られた。2005 年から、厩大グループはブランド別で 31 の「ブランド大区」を設置した。それぞれの「ブランド大区」には同じブランドの「4S」店 3 店舗以上が入って、各ブランド大区経理によって管理されている。また、各ブランド大区経理は本部の各副総経理によって管理される。勿論、各副総経理は総経理の指示に従わなければならない。仕入れを行う時、まず、各大区経理は管轄している「4S」店の発注数をまとめて、各副総経理に呈する。次に、各副総経理は同じブランド車の発注数を全部まとめ、そして調整を行ってから、メーカーと交渉する。交渉の結果が決まったら、本部が一同に仕入れ金を各「4S」店に回し、各「4S」店がメーカーに仕入れ金を支払い、各自で自動車を受け取る。

図表 6-2-9 厩大グループの管理体制



出所：厩大グループの「首次公開發行株式募集説明書」により一部修正。

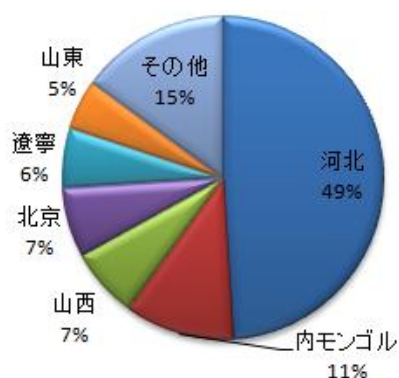
一方、乗用車の販売に関しては、厩大グループはスバルの地域総ディストリビューターとしての一面があるため、スバルの場合、違う方法が取られている³⁰³。スバルの仕入れは富士重工による最低注文台数の制限があるが、注文台数の多少によって卸売り価格が異なる。スバルの販売に関しては、厩大グループは殆ど直営店を展開している。2010年12月時点、厩大グループの117店のスバル販売店の中、直営店が104店で全体の88.8%を占めていた。

また、トラックの販売においては、厩大グループは「地域大区」制を基本に、「ブランド大区」制を組み入れた。図表 6-2-10 で示しているように、厩大グループのディーラーの分布は非常に不均衡である。河北省でのディーラー数は一番多く、全体の49%を占めていた。その次、高い順から内モンゴル自治区11%、山西省7%、北京市7%、遼寧省6%、山東省5%となっている。「地域大区」は汽車交易市场などを地域別に管理するが、その地域は中国の行政区分を利用するわけではなかった。例えば、河北省は3つの大区に分けられて管理されていた。「地域大区」は主に販売管理機能を持つものに対して、「ブランド大区」は仕入れと業務指導の機能しか持っていなかった。2010年12月時点で、厩大グループには13の「地域大区」と10の「ブランド大区」が存在していた。乗用車の場合と同

³⁰³ 中国では富士重工の地域総ディストリビューターは三つがあった。それは華北地域の総代理権を持つ厩大グループ、華東地域の総代理権を持つ上海安吉スバル販売会社及び華南地域の総代理権を持つ東莞意美汽車有限公司という3社であった。その内、厩大グループが最大の地域総ディストリビューターであった。

様に、何れの大区経理は本部の各副総経理によって管理される。

図表 6-2-10 厩大グループのディーラーの分布（2010 年 12 月）



出所：厩大グループの「首次公開發行株式募集説明書」によって筆者作成。

以上のように、厩大グループは業務管理の機能を本部に集中させようとした。一方、従業員の採用においても集中管理が行われた。「スバル大区」と「一汽大区」を除けば、全従業員の採用、昇進、異動、解雇などのすべてが本部の人事部で行われる。一方、「スバル大区」と「一汽大区」においては、従業員の採用に際しては本部の方針に沿う必要があり、しかも事前に本部に知らせなければならない。財務管理に関しても、徹底的な集中管理が行われた。厩大グループ傘下の各社の財務管理者は全員本部からの派遣であり、そして財務管理者は2年ごとの定期異動が要求されている。

厩大グループの営業利益は2010年の16.8億元から2011年の9.2億元へと急減し、そして2012年になると、-5.7億元が記録された。このような結果となったのは厩大グループが多くの問題点を抱えているからこそのことである。ここで厩大グループの問題点およびその発生要因を分析する。

まず、厩大グループには店舗管理の問題が存在する。厩大グループは本部での集中管理を行うため、すべての従業員を本部によって調達しなければならない。通常、各店舗が求人情報を本部に送り、そういう求人情報を受けた本部は人材を募集し、トレーニングを行い、その店舗に人材を派遣する。ディーラー数が急激に増加した厩大グループにとってこの往復は時間が掛かりすぎるところがある。つまり、厩大グループの成長があまりに速かったので管理能力が追いつかないことだと考えられる。

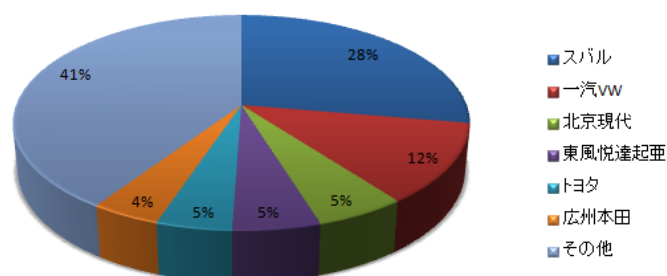
次に、厩大グループには経営資源の分散化の問題がある。厩大グループは乗

用車だけでなく、商用車の販売にも力を入れていた。しかし、乗用車の販売と商用車の販売とは大きな相違があるので、彪大グループは複雑な組織管理法を取った。また、彪大グループはディーラーとディストリビューターの機能を持ち合わせているので、その組織構造がさらに複雑化した。複雑な組織構造のもとで各部門間（各大区間）の調整コストが非常に高いと言える。

また、彪大グループは在庫過剰という大きな問題を抱えている。2010 年、彪大グループの在庫額は 6.2 億元であったが、2012 年になると、11.4 億元まで増加した。これは主に中国自動車市場の拡大の減速によるものではあるが、メーカーの押し売り政策による影響も考えられる³⁰⁴。

さらに、彪大グループにはメーカーへの依存問題が存在する。図表 6-2-11 で示しているように、彪大グループの乗用車部門においては、最も重要な役割を果たしているのはスバル車の販売である。2010 年、スバル車による販売額は乗用車全体の 28%であった。その次は一汽 VW(12%)、北京現代 (5%)、東風悦達起亜 (5%)、トヨタ (5%)、広州本田 (4%) であった。つまり、彪大グループ最も依存しているのは富士重工であった。その次は一汽 VW であった。

図表 6-2-11 彪大グループの乗用車の売上高の構成（2010 年 12 月）



出所：彪大グループの「首次公開發行株式募集説明書」によって筆者作成。

一方、メーカーから彪大グループへの依存度から見ると、図表 6-2-12 で示しているように、富士重工以外のメーカーはそれほど彪大グループに依存していなかったことが分かる³⁰⁵。中国国産車ブランドの中で一番彪大グループに依存し

³⁰⁴ 中国汽车流通協会によると、2011 年以降、ディーラーの自動車平均在庫数が急増し、2012 年の在庫指数（当月の在庫台数/当月の販売台数）は 1.5 を超えていた。

³⁰⁵ 一汽汽車、上海汽車、北京汽車の場合、殆ど 2 社以上の合弁会社が存在していることを考えると、メーカーからの依存度がさらに低くなる。

ている奇瑞汽車の場合でも 4.3%を超えていなかった。一方、中国では富士重工（スバル）の全国販売台数の 60%は厩大グループによって販売されていたので、富士重工が厩大グループに大きく依存していることが言える。これは厩大グループが富士重工（中国）有限公司（以下、富士重工（中国）と略す）に出資できた最大要因だと考えられる³⁰⁶。ところが、日中関係の悪化によって、一時期スバルの販売が急速に落ち込んで、厩大グループが大きな打撃を受けていた。つまり、厩大グループには 1 つのメーカーに頼りすぎるという問題が存在する。

図表 6-2-12 メーカーにとっての重要度（厩大グループへの依存度）

トップ5	中国全国でのシェア
富士重工	60%
奇瑞	4.28%
一汽汽車	3.21%
上海汽車	3.13%
北京汽車	2.92%

注：この重要度は当メーカー（ブランド）の乗用車販売台数の中で厩大グループがどのぐらいのシェアを占めているのかを表している。

出所：厩大グループの「首次公開發行株式募集説明書」によって一部修正。

また、厩大グループから見ても、メーカーへの依存度が高くなっていることが分かる。厩大グループの場合、2008 年、メーカーからのリベートが 6.5 億元、全粗利益の 25.77%であったが、2010 年になると、そのリベートは 21.6 億元まで増加し、全粗利益の 37.21%を占めるようになった。

このほか、厩大グループは北京の自動車購買制限（2010 年以降）、銀行からの貸金の金利の上昇（2011 年以降）、スウェーデンメーカー SAAB 社の買収の失敗（2011 年）などからの直接的な影響もあった。2011 年、厩大グループは 4500 万ユーロの前払い金を支払い、青年汽車と共同で SAAB 社を買収しようとしたが、技術供給側の米 GM 社の反対で失敗した。その結果、前払い金の回収が困難となった。

ここで、厩大グループというメガ・ディーラーと「ディーラー・システム」

³⁰⁶ 2011 年、富士重工はスバルの中国産化を狙い、奇瑞汽車との合弁会社を設立しようとしたが、政府から許可が下りなかったため、破談した。その後、富士重工は総代理権を回収しようとしたが、うまく行かなかった。2013 年 7 月から、富士重工（中国）有限公司は独資会社から富士重工 60%、厩大グループ 40%の合弁会社へと生まれ変わった。同時にこの会社はスバルの中国での総ディストリビューターとなった。

との関係を考察する。新車販売の面においては、厩大グループは乗用車を販売するだけでなく、商用車をも販売してきた。商用車の場合、テリトリー制と専売制が求められなかったため、殆ど「ディーラー・システム」に組み入れなかったと言える。一方、乗用車の場合、輸入車のスバルが多く部分を占めているので、「ディーラー・システム」に組み入れられる部分が比較的に少ないと言える³⁰⁷。しかし、前に分析したように、国産車の場合、メーカーからディーラーへの依存度よりディーラーからメーカーへの依存度のほうが高いことは変わらなかった。厩大グループが商用車の販売に取り組んだのはその多くの子会社が古くからその販売（流通）に携わってきたからである。つまり、意図的に「ディーラー・システム」から脱出しようとする行動ではなかった。

しかし、富士重工（中国）への出資、Saab 社への買収行動は間違いなく「ディーラー・システム」を打破しようとする動きである³⁰⁸。殆どの輸入車メーカーは事業の成長につれて、プライベート・ディストリビューターを自社の子会社に代替させようとする傾向がある。そして、この場合、通常、そのディストリビューターがディーラーとなり、そのメーカーの「ディーラー・システム」に組み入れられることになるので、富士重工（中国）への出資は「ディーラー・システム」を打破しようとする行動だと言える。富士重工（中国）に出資することで総代理権が回収される心配はなくなり、メーカーの「ディーラー・システム」に入らずに済むのである。このほか、厩大グループはメーカーに対する交渉力をアップさせるため、2012 年、韓国双竜汽車のもう 1 つの地域ディストリビューターを買収し、中国全域の双竜汽車の総代理権を持つようになり、双竜汽車との合併会社の設立を狙った³⁰⁹。

また、2010 年から厩大グループはアフターサービスの面に力を入れ始めた。その後、厩大グループは「サービスの家」という独自のサービス・ブランドを打ち出し、「ブランドイメージの統一、サービスプロセスの標準化、サービス価格の統一」などのスローガンを掲げた。図表 6-2-13 で示しているように、厩大グループのアフターサービスによる貢献度は 2010 年 24%から急上昇し、2012

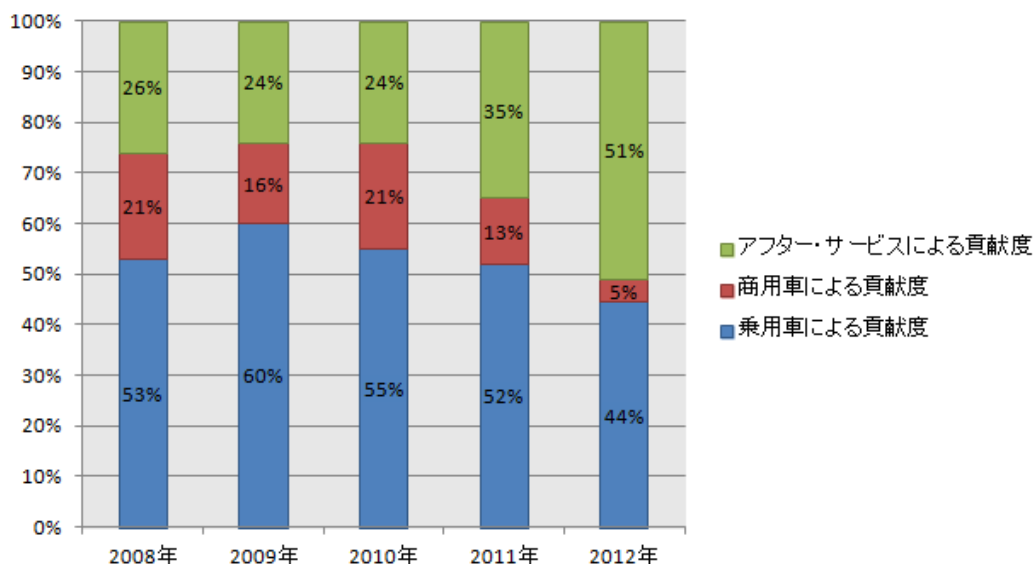
³⁰⁷ 2010 年、スバル事業による売上は全社の総売上高の 15.7%を占めていた。一方、その粗利益は全事業の 27.5%を占めていた。

³⁰⁸ 富士重工（中国）有限公司は富士重工の中国現地法人である。

³⁰⁹ 「双竜与庞大有望成立合资公司谈判进行中」『網通社』（2013 年 10 月 20 日）により、2011 年、厩大グループは韓国双竜汽車と契約し、中国北方地域の総代理権を手に入れた。2012 年、厩大グループは南方地域の総代理権を持つ中汽南方を買収した。

年になると、全体の 51%を占めるようになった。

図表 6-2-13 龐大グループの事業別の粗利益の貢献度



出所：龐大グループの各年度の報告書及び「首次公開発行株式募集説明書」により筆者作成。

以上のほか、2011 年、龐大グループは 2 億元で巴博斯国際控股（香港）有限公司を買収することでメルセデス・ベンツの改装車ブランドである BRABUS の 20 年間の総代理権（中国全域）を得て、改装車事業に乗り出した。現在、龐大グループと巴博斯社との合弁工場（天津）が建設中である³¹⁰。

以上のように、龐大グループはメーカーへの依存度が依然として高い一方、龐大グループはメーカーへの出資と買収を通して、「ディーラー・システム」の束縛から脱出しようとした。また、龐大グループはサービスの差別化にも力を入れている。結果から見ると、龐大グループは一定の成果を収めたと言えるが、Saab への買収の失敗、出資対象の限定などのことからそれなりの限界性があると考えられる³¹¹。これからも見守っていく必要がある³¹²。

³¹⁰ 北青網「龐大巴博斯将建 30 家店」

<http://bjyouth.yinet.com/3.1/1205/09/7070535.html>、2013 年 5 月 9 日。

³¹¹ 龐大グループは富士重工と双竜汽車の中国現地法人に出資することになったが、いずれも輸入車販売だけであり、また株が回収される可能性も残っている。

³¹² 同様に、メルセデスベンツ（中国）有限公司の株主となった利星行グループ（メガ・ディーラー）は 2012 年 8 月、その持ち株が 49%から 25%へと下げられた。その結果、利星行グループはベンツのディストリビューターとしての機能を失われつつあった。

(4) 広汇汽車服務株式会社

2011 年から 2 年連続で売上高ランキングの第一位を獲得したのは広汇汽車服務株式会社（以下、広汇汽車と略す）である。2012 年、広汇汽車は新車販売台数 48.4 万台（Top）、総売上高 726.2 億元（9295 億円）（Top）で名実とも中国最大のメガ・ディーラーとなった³¹³。広汇汽車は乗用車販売を中心に 40 種類以上のフランチャイズ権を持ち、500 社以上の「4S」店（ディーラー）を展開している。その販売網は主に西北地域を中心として展開されてきたが、2012 年 6 月時点で、中国の 21 以上の省（自治区、直轄市を含む）に分布している。

広汇汽車は新疆広汇実業投資有限公司（以下、広汇実業と略す）の子会社である。2001 年、広汇実業は国有企業改革を通して、新疆機電設備有限公司（以下、新疆機電と略す）を取り入れることで始めて自動車販売業に参入した。2006 年 6 月、新疆機電と広西機電設備有限公司及び河南裕華汽車グループと統合・合併し、広汇汽車が設立された。2007 年 1 月、広汇汽車は世界最大の個人投資ファンド会社（米）Texas Pacific Group (TPG) から資金を調達し、買収のスピードを加速化させた³¹⁴。広汇汽車は当該地域で最も影響力を持つディーラー・グループである安徽風の星汽車有限公司(2007 年)、重慶中汽西南有限公司(2008 年)、甘肅賽弛投資管理有限公司(2009 年)、山東翔宇汽車ホールディングス(2010)、貴州乾通集団投資有限公司(2010)、を続々と買収した。そして、2011 年「南方市場」の 7 店舗（ディーラー）に加えて、2012 年山東鴻発汽車グループと四川申蓉汽車会社の 91 店舗（ディーラー）の買収で広汇汽車は一気に中国最大規模なメガ・ディーラーとなった³¹⁵。

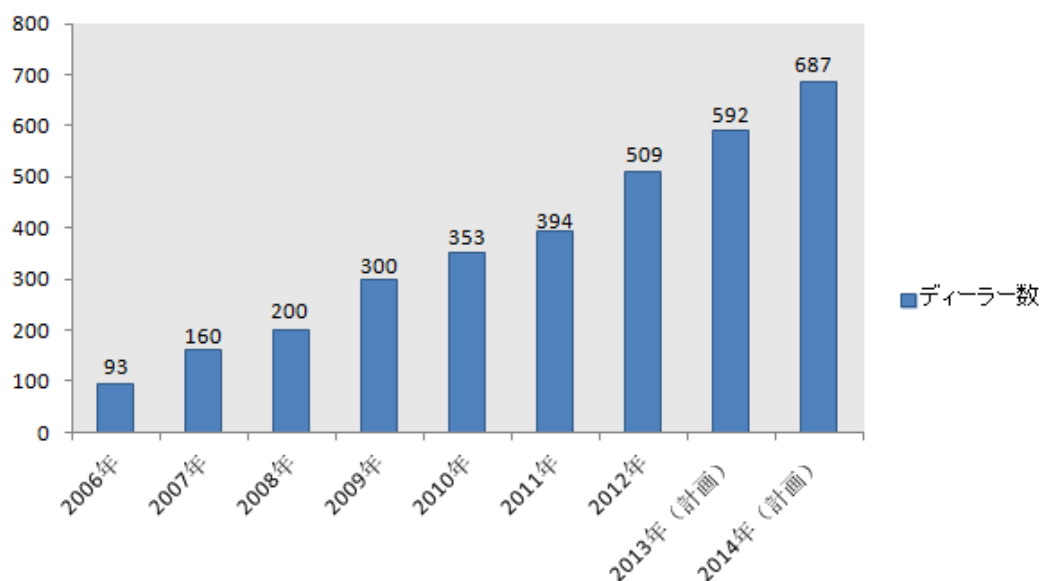
図表 6-2-14 で示しているように、正式に設立されて以来、広汇汽車は急速に成長してきた。2008 年に 200 店(社)、2009 年に 300 店(社)、2011 年 394 店(社)、そして 2012 年に 500 店（社）を突破した。

³¹³ 1 人民元=12.8 円という為替相場で計算する。

³¹⁴ 当時、持ち株の構成は広汇汽車 47.12%、TPG42%、他の株主 10.88%であった。

³¹⁵ 「南方市場」とは汽車交易市場の名称である。四川申蓉汽車会社の買収額は 14 億元（179 億円）まで上ったと言われている。

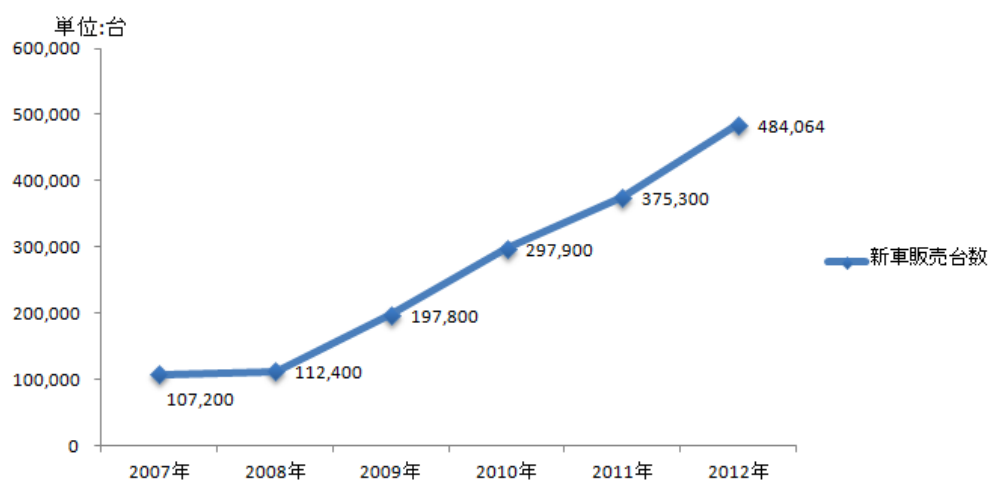
図表 6-2-14 広汇汽車のディーラー数（「4S」店）の推移



出所：各種資料の整理によって筆者作成。

ディーラー数の急増とともに、広汇汽車の新車販売台数も急増した。図表 6-2-15 で示しているように、2007 年、広汇汽車の新車販売台数はすでに 10.7 万台を超えた。そして、2008 年から 2012 年までの 5 年間、広汇汽車の新車販売台数は 11.2 万台から 48.4 万台へと、年平均 9.3 万台の増加ペースを実現した。一方、広汇汽車の総売上高は 2008 年の 145 億元から 2012 年の 726 億元へと約 5 倍の成長を実現した。

図表 6-2-15 広汇汽車の新車販売台数の推移



出所：広汇汽車の私募意向書（2009）及び票据募集説明書（2011-2012）により筆者作成。

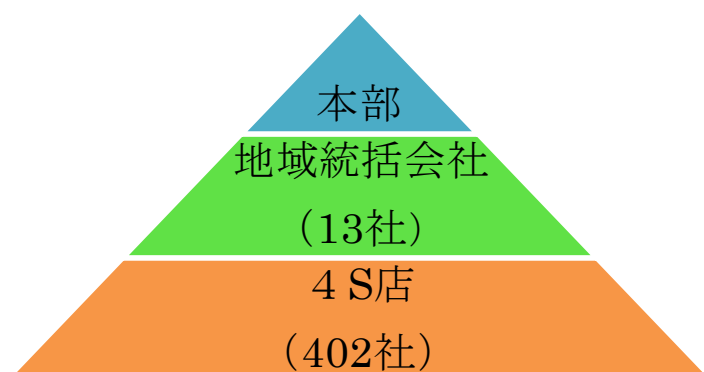
広汇汽車が急速に成長できたのはその優れた資金の調達能力だけではなく、その戦略的な買収方針と先進的な経営管理方式も大きな役割を果たした。

買収方針に関しては、まず、その①、広汇汽車は優秀な業績を積み上げてきたディーラー・グループを中心に買収を行った。例えば、2008年に買収された重慶中汽西南有限公司は年間売上高38億元以上、新車販売台数2万2千台以上の重慶市の最大なディーラー・グループである。また、2012年に買収された四川申蓉汽車は1994年にすでに創業され、2010年に総売上47億元で売上高ランキングの第37位にランクされたメガ・ディーラーである。その②、広汇汽車は新疆省、広西省、河南省を拠点に、重慶市、甘肅省、安徽省、四川省、貴州省などの西部地域を中心に店舗を展開していた。これらの地域は高い成長性が見込める一方で、競争相手が少ない地域でもあった。2011年、広汇汽車は新疆省39.6%、広西省33.21%、重慶市25.75%、甘肅省16.71%、青海省12.43%、貴州省10.29%、寧夏省10.18%、それぞれの省において高い市場シェアを獲得していた。

経営管理方式に関しては、まず、広汇汽車は買収したディーラー・グループの経営チームを殆どそのまま残した。その結果、人材不足及び店舗経営経験の不足などの問題が軽減された。一方、広汇汽車は経営不振の店舗に対して、経営指導や人員派遣などを通して、店舗の建て直しに力を入れた。

そして、広汇汽車は自社が開発したKPI（Key Performance Indicator）業務システムをすべての店舗（ディーラー）に導入した。KPI業務システムは各店舗の新車販売台数や売上、自動車修理台数、保険の契約数、目標達成率などの80項目以上のキー情報を随時に反映するシステムである。このシステムを利用することで広汇汽車は各店舗の問題を迅速に把握することができた。さらに、広汇汽車はグループ全体の経営においては地域別管理制度を採用した。具体的に、本部は主に買収戦略を含めた全社戦略の策定、財務の統一管理、人的資源の管理、業績評価基準の設定などの業務を行う一方、13社の地域統括会社は本部が設定した戦略を実施し、ディーラーの実際の買収と管理を行う（図表6-2-16）。また、各「4S」店は店舗業務に専念し、本部及び地域統括会社の目標の達成に務める。

図表 6-2-16 広汇汽車の3段階経営管理方式（2012年6月時点）



出所：広汇汽車「2013年度第二期中期票据募集说明书」により筆者作成。

一方、広汇汽車は多くの難問に直面した。まず、広汇汽車にもメーカーへの依存問題が存在する。新車販売業務に関しては、広汇汽車は「4S」店を通して中高級ブランド（外資合弁系）の乗用車を中心に販売してきた。2010年、中高級乗用車による販売額は全社の新車販売額の90%を占めていた。2011年になると、その割合が95%へとさらに高まった。その中に、特に上海GM（ビュイック、シボレー）、上海VW、北京現代、一汽VW、東風日産、一汽トヨタといった六つのブランドが大きな割合を占めていた。図表6-2-17は広汇汽車が仕入先トップ5社にどの程度依存していたのかを示している。2008年から2011年までの4年間、上海GMからの仕入れ額は連続で一番大きくて、平均して全体の18.67%を占めている。二番目となったのは一汽VWであり、平均して全体の12.84%を占めている。一方、仕入先トップ5からの仕入れ額を合計して見ると、一番低い年でも仕入れ総額の57%以上を占めている³¹⁶。つまり、広汇汽車にとって約6割の仕入れはその取引トップ5社に依存している。

³¹⁶ 仕入先トップ5への依存度から見ると、龐大グループのほうが低く、2012年その依存度は35.03%を超えていなかった。

図表 6-2-17 仕入先トップ 5 への依存度

	上海GM	北京現代	上海VW	一汽VW	東風日産	一汽トヨタ	合計
2008年	17.05%	7.82%	12.28%	13.36%	6.82%	—	57.33%
2009年	19.91%	10.52%	9.67%	12.41%	—	7.63%	60.15%
2010年	19.21%	12.86%	9.61%	13.01%	—	6.89%	61.59%
2011年	18.52%	11.07%	8.91%	12.56%	7.94%	—	59%
平均	18.67%	10.57%	10.12%	12.84%	—	—	—

注：この依存度は当メーカーからの仕入れ金額/仕入れの総額で算出する。

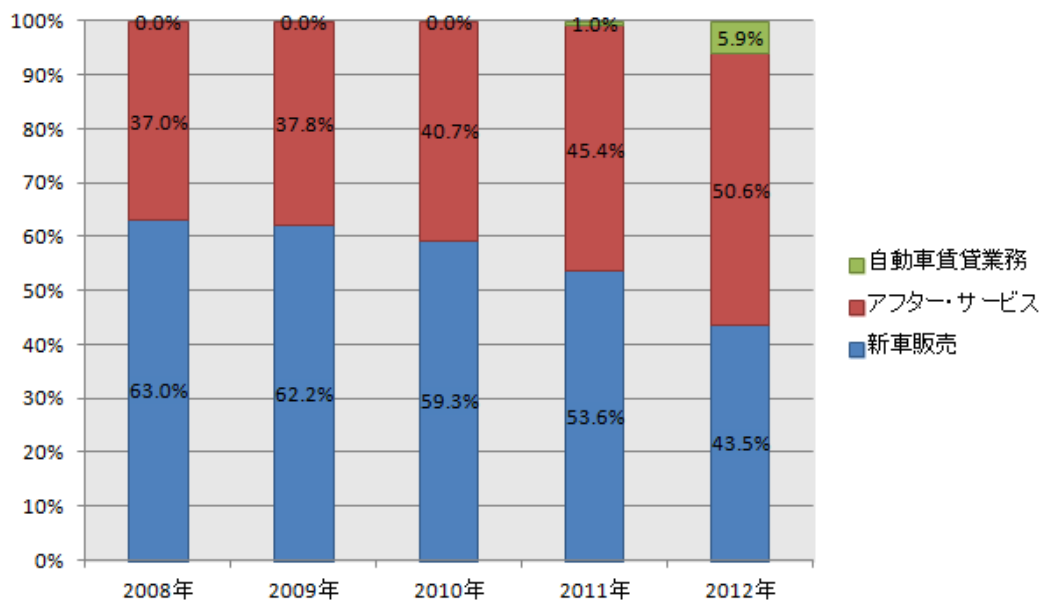
出所：広匯汽車「2013年度第二期中期票募集说明书」により筆者作成。

次に、広匯汽車は事業をどのように多角化するかの問題を抱えている。2006年から2012年の6月にかけて、広匯汽車の新車販売の粗利益は5.3%から3.8%まで下がった。店舗の経営を維持するにはアフターサービスがいっそう重要となった。図表 6-2-18 で示しているように、2008年、広匯汽車の約63%の利益は新車販売によるものであったが、2012年になると、新車販売によって生み出された利益は全体の43.5%となった。一方、2012年時点でアフターサービスによる貢献度は50%以上となった³¹⁷。また、広匯汽車はアフター・サービスを差別化するために、2011年2月に自動車賃貸業務を開始した。このサービス業務は高粗利率（2012年6月時点83.24%）で、全社への貢献度が急速に上がった。2012年、広匯汽車の自動車賃貸業務はすでに5.9%の貢献度を達成した³¹⁸。また、2012年8月から広匯汽車は中古車業務を展開し始め、2013年に「広匯認証中古車」という中古車ブランドを築き始め、本格的に中古車業務に取り組んでいた。広匯汽車によって認証された中古車は中国全土で1年/2万km、あるいは、半年/1万kmの無料保証サービスが付いている。

³¹⁷ 2012年、広匯汽車のデータベースに存在している顧客数はすでに160万人を超えていた。

³¹⁸ 広匯汽車の自動車賃貸業務には「経営性長期賃貸」と「融資性長期賃貸」がある。「経営性長期賃貸」とは所有権の移転が発生しない賃貸のことで、通常、期間は2～4年間である。一方、「融資性長期賃貸」とは賃貸期間において所有権が移転しないが、賃貸契約の終了時点で所有権が発生するタイプである。このタイプは自動車ローン方式と非常に似ている。通常、期間は3年間である。

図表 6-2-18 広匯汽車の全体への粗利益の貢献度



出所：広匯汽車票据募集説明書（2011-2012）により筆者作成。

さらに、店舗経営形態に関しては、前に述べたように、広匯汽車は殆ど「4S」店を中心に展開してきた。しかし、2011 年以降、広匯汽車は 2 級店を展開し始めた。2011 年末においては、広匯汽車は「4S」店のほかに、89 店の拠点を持つようになった。そして、2012 年 6 月時点で「4S」店以外の拠点数がすでに 200 店を越えた。また、2012 年から、広匯汽車はウルムチ、貴州の両地に汽車城（汽車有形市場）を建設し始めた。貴州の汽車城の投資額は 5 億元以上であったが、ウルムチ汽車城の投資額は 23.5 億元を超えていた。

このほか、広匯汽車に買収されたディーラー・グループの多くが現地においてはすでに一定の知名度を獲得していたため、広匯汽車はその企業名、あるいはブランド名をそのまま残した。一方、広匯汽車は新車の仕入れを各店舗に任せ、一括仕入れを行わなかった。つまり、広匯汽車には企業ブランド及び仕入れ業務の統一化の問題が存在している。広匯汽車が車の関連用品などを一括仕入れるが、新車の集中仕入れを行わなかったのは新車の仕入れにはボリューム・ディスカウントが存在しなかったためであるが、メーカーへの配慮もその一要因だと考えられる。

ここで、広匯汽車というメガ・ディーラーと「ディーラー・システム」との関係性を考察する。広匯汽車は大規模なディーラー・グループの買収を中心に成

長してきた。その傘下の大部分の販売店は「4S」店である。つまり、メーカーの「ディーラー・システム」に組み入れられて、メーカーに大きく依存している。メーカー別で見ると、上海 GM、上海 VW、北京現代、一汽 VW、東風日産、一汽トヨタへの依存度が一番高かった。前に述べたように、広匯汽車の約 6 割の仕入れはその取引トップ 5 社によるものであった。そして、平均で見ると、広匯汽車は仕入先トップ 5 の各メーカーに対する依存度が 10% 以上であった。一方、各メーカーの広匯汽車への依存度は平均で 6% を超えていなかった。図表 6-2-19 で示しているように、2008 年から 2012 年 6 月まで 4 年間半の間、広匯汽車に一番依存していた北京現代でさえもその依存度を平均して 6% を上回らなかった。

図表 6-2-19 メーカーにとっての重要度（広匯汽車への依存度）

	上海GM	北京現代	上海VW	一汽VW	東風日産
2008年	4.28%	4.02%	3.32%	2.06%	2.32%
2009年	5.19%	5.05%	3.07%	2.44%	2.06%
2010年	5.51%	7.55%	3.22%	2.81%	2.81%
2011年	5.91%	7.71%	3.68%	2.91%	4.24%
2012年上半期	5.65%	5.65%	3.83%	3.12%	4.87%
平均	5.31%	6.00%	3.42%	2.67%	3.26%

注：この重要度は当メーカー（ブランド）の乗用車販売台数の中で広匯汽車がどのぐらいのシェアを占めているのかを表している。

出所：広匯汽車票募集説明書（2011-2012）により筆者作成。

一方、広匯汽車はメーカーの「ディーラー・システム」から脱出しようとする一面も見られる。まず、広匯汽車は 2011 年に 2 級店、2012 年に汽車城をそれぞれ展開し始めた。2 級店にはディーラーの分店とディーラーの代理店といった 2 種類があるが、いずれも「4S」店ほどの厳しい規制はなかった。ディーラーの代理店の場合、完全に「ディーラー・システム」から脱出したと言えるが、ディーラーの分店の場合、メーカーからの許可が必要で、メーカーの基本ルールを守れなければならないが、当ディーラーのテリトリー内という条件をクリアすれば、拠点の設置が比較的に自由である。しかも、店舗に関する各種の規制が少ないため、個性のある店舗作りができる。一方、汽車城においては、多くのディーラーが一カ所に集中するため、比較購買が不可能という「ディーラー・システム」の限界性を越えた。次に、2012 年 8 月から広匯汽車は中古車業務を展開し始めた。中古車の販売は基本的に「ディーラー・システム」の外に存在

しているため、この領域の拡大につれて「ディーラー・システム」によるリスクが軽減されることになる。さらに、現段階までは、広汇汽車はメーカーとの良い関係作りこそが成長の鍵だとアピールして、店舗経営の効率化を進めてきた。これから店舗レベルの効率化が限界まで高められると、ディーラー・グループ全体としての相乗効果及び収益性の向上が必ず求められるのであろう。その時、「ディーラー・システム」が大きく変容することは言うまでもない。

以上のように、メガ・ディーラーもまだメーカーに大きく依存しているが、その「ディーラー・システム」から脱出しようとする一面も見られる。その主な手段として取られたのは輸入車を事業の中心とする経営への移行、中古車販売や快修店などの新たな事業の展開、新たな情報システムの導入である。一方、メーカーを買収しようとするメガ・ディーラー（厩大）も存在していた。しかし、現段階では大きな成果を収めたメガ・ディーラーはまだ現れていなかった。

第Ⅶ章 中国の自動車交易市場の発展と「ディーラー・システム」の変容

1990年代後半、自動車交易市場が中国全国各地で出現し、中国の自動車流通に大きな影響を与えた。2000年前後、中国全国では幾つか大規模な自動車交易市場が出現し、大きく注目されるようになった。ところが、2000年代後半、自動車交易市場は「4S」店を取り込むことで変容し始めた。この章においては、主に実態調査を通して、自動車交易市場の変容プロセスを検討したうえで「ディーラー・システム」変容の方向性を提示する。

第1節 自動車交易市場の定義と発展プロセス

「自動車交易市場」に関する明確な定義はまだされていないが、簡潔に言うと、「自動車交易市場」は自動車の「自由市場」であり、多数の自動車販売業者および自動車関連販売業者などが一カ所に集まって形成した自動車販売を中心とする商業集積である。中国では「〇〇自動車交易市場」以外に、「〇〇自動車城」、「〇〇自動車公園」、「〇〇自動車広場」などの名称も使われているが、ほぼ同じ意味である。また、中国自動車流通業界では、「有形市場」、あるいは「大売場」という用語で使われる場合も多い。

自動車交易市場（以下、自動車市場と略す）は自動車大道（オート・アリ）と違い、ディベロッパーによって組織されるのが特徴的である。このほか、テナント数の多さもその特徴である。2003年、売上高が1億元以上の自動車市場の平均テナント数は92.8店舗であった³¹⁹。また、多くのディベロッパーが地方政府傘下の企業であるため、自動車に関する行政手続きができることは多かった。

2009年時点で、中国では約520の自動車市場が存在し、その内、一定の規模を達成したのは約200であった。経営方式の違いによって、これらの自動車市場が主に3つのタイプに分類できる³²⁰。1つ目は管理・サービスの提供を中心とするタイプである。ディベロッパーが自動車販売業に参入せず、土地や建物の売買、賃貸、管理、サービスの提供などを通して収益を獲得しようとするのが特徴である。言わば不動産業である。北京亜運村自動車市場はこのタイプの好例であ

³¹⁹ 残念ながら、自動車交易市場に関する精確なデータは殆ど存在しなかった。一説によると、2003年時点で約500カ所の自動車交易市場が存在していた。

³²⁰ 『中国汽车流通行业发展报告』（2009年～2010年）P138。

る。2 つ目は傘下企業の販売事業を中心とするタイプである。このタイプの特徴はディベロッパーであると同時に主要な自動車の販売業者でもある。このタイプは全自動車市場の 80%~90%を占めていた。3 つ目は総合型タイプである。収益源の半分が自動車販売によるが、ほかの半分が市場の管理とサービスの提供によるのが特徴である。

自動車市場の発展プロセスは主に 3 つの段階に分けることができると考えられる。それは創設発展段階（1995 年~2002 年）、「4S」店との競争段階（2003 年~2005 年）、「4S」店との融合段階（2006 年~現在）である³²¹。

（1）第一段階：創設発展段階（1995 年~2002 年）

中国最初の自動車市場が出現したのは 1990 年代半ばである。1994 年 11 月に開業した「上海汽車聯合交易市場」が最初の自動車市場とされる³²²。その背景にあったのは 1992 年の市場経済転換への加速政策と 1994 年に発表された個人による自動車購入の推進策である。当時、長期間に渡り、計画分配経路に甘んじてきた国営企業は依然として市場経済に馴染まなかった。一方、中国政府は個人企業や民営企業などを新規参入させることで流通経済の活性化、市場経済への転換を図ろうとしたが、これらの企業は必要な資本蓄積がなく、市場販売への参入が難しかった。また、ほかの商品の流通分野においては、交易市場という商業集積がすでに多く現れて、そして一定の成果を収めた。

初期の自動車市場の多くは政府傘下の企業（ディベロッパー）によって組織されたものであり、政府の行政機能を持っていた。その主要なテナントは旧国営企業と新たに登場した小規模の民営企業であった。これらの多くは特定のメーカーから専売を求められなかった企業であるため、併売を平気で行い、自由取引を行っていた。

（2）第二段階：「4S」店との競争段階（2003 年~2005 年）

2003 年、上海 VW、一汽 VW、広州本田、上海 GM のほか、東風日産や北京現代などのメーカーも全国的な販売網を構築し始めた³²³。その結果、「4S」店の数が急増し、全国の自動車販売に影響を与え始めた。一方、多くのメーカーは汽車

³²¹ 汽車交易市場の発展プロセスの分け方はいろいろあるが、本論文では「4S」店との関係性の視点で三つの段階に分けることにした。

³²² 『中国汽車流通行業發展報告』（2011 年~2012 年）、P342。

³²³ 2003 年時点で、殆どのメーカーは 100 以上の「4S」店を持つようになった。

市場がもたらした乱売に恐れ、汽車市場への出店制限、あるいは、出店禁止の政策を取り始めた³²⁴。その代表格は広州本田である。広州本田が汽車市場を好まなかったのは汽車市場による乱売のほか、競争の激しさ、販売環境の雑乱、標準な店舗作りの難しさなどの問題が存在するからである。2005 年 4 月、広州本田は「広州本田車は「4S」店だけで販売する。汽車市場での販売が禁止である。汽車市場で販売したら、一台あたり 3 万元の罰金を課す。」という通達まで出した。その結果、杭州汽車城にあった広州本田の 7 つの販売拠点（2 級販売店）がすべて撤去された³²⁵。

2005 年、北京市にある汽車市場の中で、ごく少数を除けば、殆ど赤字経営となった³²⁶。その原因が主に 3 つがある、①消費者需要への対応不足。2000 年以降、消費者が自動車を購入する時、アフターサービスの有無について関心が非常に高まるようになった。しかし、殆どの汽車市場はアフターサービスを揃えていなかった。②汽車市場の魅力の減少。2004 年以降、「4S」店は大量の販促活動を行い、自動車の価格が急速に下落し、汽車市場の価格の魅力が打ち消されつつあった。③テナント数の減少。2005 年、「自動車ブランド販売管理弁法」が実施され、各メーカーは販売店への管理を強化した。その結果、多くのテナントは汽車市場から撤退することになった。つまり、「4S」店との競争で汽車市場は完全に劣位に陥った。

一方、取引量が減少しながら、依然として大きな役割を果たしている汽車市場も存在していた。北京亚运村汽車交易市场はその好例である。2003 年、北京亚运村汽車交易市场の新車販売台数は 6 万台で、北京市乗用車市場の約 40% の割合を占めていた。2004 年、その販売台数は 4.6 万台まで急減したが、それでも北京市乗用車市場の約 23% の割合を占めていた³²⁷。

（3）第三段階：「4S」店との融合段階（2006 年～現在）

2007 年以降、汽車市場は「4S」店を取り込もうとして多くの新築や改築を行い、テナントの管理を強化した。一方、北京、上海のような大都市で新たな「都市計画」が打ち出され、「4S」店の新設が困難となった。その結果、メーカーも

³²⁴ 「与 4S 模式的竞争 亚运村车市之兴衰」『21 世紀經濟報道』、2009 年 11 月 18 日付き。

³²⁵ 「广本退出汽车有形市场利弊谈」『中国汽車市場』2005 年第 8 期。

³²⁶ 「招商困难销售堪忧 汽车交易市场日子越过越难」『北京晚報』、2006 年 3 月 1 日付き。

³²⁷ 「去年北京亚运村汽车交易市场交易下滑 33%」『北京青年報汽車时代』、2005 年 1 月 19 日付き。

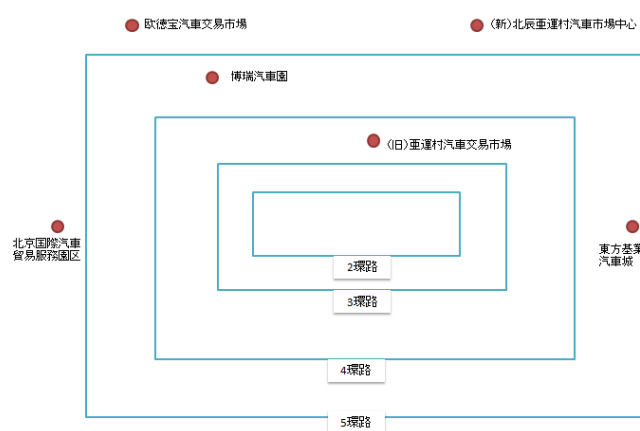
汽車市場の優位性に気付き、積極的に汽車市場に出店させ始めた。2007 年以降、「4S」方式に最も拘った広州本田も汽車市場への出店を完全に解禁した。これによって、ほぼすべてのブランドの「4S」店が汽車市場で見られるようになった。また、一部の大規模なディーラーは多くのフランチャイズ権を獲得し、独自の汽車市場を構築する動きも見られるようになった。さらに、2008 年以降、多くのメーカーはサテライト店の出店を加速化する動きに出て、汽車市場での販売店数が増える一方であった。その結果、汽車交易市場を通して販売が急増した。2009 年、1360 万台の販売台数の中に半分が汽車市場による販売であった³²⁸。実際に、汽車市場による販売と言っても、その大部分は汽車市場の中に存在する「4S」店による貢献であった。つまり、汽車市場は「4S」店を取り込むことに成功したとも言える。次節は事例研究を通して汽車交易市場の実態を明らかにする。

³²⁸ 『中国汽车流通行业発展報告』(2011 年～2012 年)、P137。

第2節 北京市の汽車交易市场

中国全国の各中大都市においては、ほぼ3つ～4つの汽車交易市场がある。北京市では汽車交易市场が10ヵ所以上存在していると言われている³²⁹。今回、その内の5つについて現地調査を行った。調査対象は図表7-2-1のように分布している。

図表 7-2-1 調査対象の分布図



出所：2013年7月29日現地調査により筆者作成。

(1) 北京重運村汽車交易市场

① 北京重運村汽車交易市场の成長プロセス

中国では最も注目されてきた汽車交易市场は北京重運村汽車交易市场（以下、（旧）重市と略す）である。（旧）重市は北京市政府の関連企業である北京北辰実業集团公司と北京首都創業集団の共同出資（それぞれ1,000万元の出資額）によって設立された³³⁰。

1995年12月18日、（旧）重市が正式に開業した。それと同時に北京市工商局の出張所と66店舗の一般業販店も入居した。開業後の一ヵ月間、（旧）重市の新車販売台数は僅か60台であった³³¹。一番売れた車は一汽VWのジェッタである。1996年、北京市税関局は（旧）重市で「輸入車保税庁」を設立し、（旧）重市が

³²⁹ 『中国汽车流通行业発展報告』（2011年～2012年）、P142。この数は2004年より半分減った。

³³⁰ 2006年8月、北京重運村汽車交易市场は移設した。それについて後で詳述する。2002年8月、北京首都創業集団の退出によって、北京重運村汽車交易市场は北京北辰実業集团公司の独自経営となった。

³³¹ 北京重運村汽車交易市场のウェブサイト（<http://fenlei.beiyacheshi.com/ysjs2.Php>）に参照。

輸入車販売に力を入れ始めた³³²。同年、(旧) 亜市では交通局、税務局の出張所などが設置され、購入時の登録、ナンバープレート取得の代行サービス、納税、保険などを含めた一連の諸サービスができるようになった。その結果、1996 年、(旧) 亜市は新車販売台数 11, 144 台、売上高 12 億元で中国の汽車交易市场（以下、汽車市場と省略する）のトップとなった。

1997 年 12 月、(旧) 亜市の最初の専売店である上海 VW 汽車申銀専売店が設置された。同年、(旧) 亜市での新車販売台数は 2 万台を突破した。1999 年 3 月、(旧) 亜市は自己投資で汽車修理廠を設置することによって、修理サービス機能も揃えるようになった。また、2001 年 4 月、(旧) 亜市は自己投資で北辰万達汽車販売公司を設置し、2 つのブランド車を販売し始めた³³³。2002 年 2 月、(旧) 亜市は（北京）金港汽車公園と契約し、金港汽車公園の管理者となった³³⁴。さらに、2003 年 6 月、(旧) 亜市は車検、ナンバープレートの取得などの新たな機能を増やし、「一条龍服務（サービス）」を提供し始めた³³⁵。これによって、消費者にとって 2 週間程度がかかる自動車の購入プロセスが 1～2 時間まで急激に短縮された。2003 年、(旧) 亜市は新車販売台数 60, 350 台、売上高 92 億元で自社歴史上の最高水準に達した。

2004 年になると、(旧) 亜市での新車販売台数は 4.6 万台まで急減した。それは(旧) 亜市が移設するという情報からの影響もあるが、「4S」店との競争で劣位になったことが最大の原因だと考えられる³³⁶。2005 年 5 月、(新) 亜市の第一期の工事が終了し、試営業が開始された。2006 年上半期から(旧) 亜市は経営リスクを軽減するために、中古車販売業務に乗り出した。2006 年 6 月、(旧) 亜市は市場内の各販売店に移設の通知を送り、各販売店の移設を促した³³⁷。同年 9 月 2 日、新市場が正式に開業し、名称が北京北辰亜運村交易市场中心(以下、(新)

³³² 2001 年、中国輸入車の 1/4 が北京亜運村汽車交易市场によって販売された。

³³³ 2003 年下半年、北辰万達汽車販売公司是北辰集团から独立した。

³³⁴ それゆえ、金港汽車公園は北京亜運村汽車交易市场金港分市場と呼ばれたことがある。

³³⁵ 「一条龍服務」とは、自動車購入の手続きの開始から完了まですべてがその場で提供されるサービス全般のことである。

³³⁶ 亜運村のウェブサイトではその原因として、移設の噂が広がり、多くの販売店がほかのところへの移設準備をし始めたことを挙げたが、実際に、亜運村の移設は 2000 年にすでに決められたので、それほどの影響があるのは考えにくい。それは 2003 年以降、殆どの汽車交易市场が経営不振に陥ったことを説明できないからである。

³³⁷ 多くの汽車交易市场の経営不振が続いていたので、より多くのテナントを募集するために、賃貸料の引き下げ、あるいは免除を行った。その結果、多くの販売業者は他の汽車交易市场に流され、旧亜市から新亜市に移転された販売業者は僅か 1/3 であった。

亜市と略す)であった。それと同時に(旧)亜市は完全に撤廃された³³⁸。

(新)亜市の建築面積は15万平米で、(旧)亜市の約3倍の大きさである。(新)亜市は「4S」店の重要性を考え、最初から「4S」店の入居スペース(12店舗)を用意した。2006年8月時点で、すでに7店舗の「4S」店が入居した。一方、(新)亜市は試乗コース、ガソリンスタンド、クイック・サービスなどの機能を新たに加えた。その結果、2008年、(新)亜市の新車販売台数は3.2万台で、北京市全体の約15%を占めていたが、2010年になると、新車販売台数は8万台(内:輸入車約1.6万台)まで上昇し、北京市全体の約20%を占めるようになった³³⁹。

②(新)亜市に関する実態調査

(新)亜市は主に三つの区域によって構成されている。それは北区、東区と南区である。北区は中古車販売エリアである一方、東区は車検と修理エリアである。南区は新車販売エリアであり、(新)亜市の中心地でもある。図表7-2-2で示しているように、現在、(新)亜市においては、「4S」店は14店舗である³⁴⁰。これらの「4S」店は殆ど5000平米以上で、それぞれ修理機能を持っている。この14店舗の内、中国の国産車を中心に販売しているのは亜奥の星(北京ベント、輸入車ベント)、金泰(東風シトロエン)、東得(東南汽車、輸入車三菱)、申銀(上海VW)、連成鵬(長城)、金泰凱盛(東風プジョー)、博誠(東風本田)といった7社である。14店舗の「4S」店はすべて専売を行っているが、輸入車や中国民族系の「4S」店を除き、殆どの「4S」店は北京市外への販売が許可されていない³⁴¹。

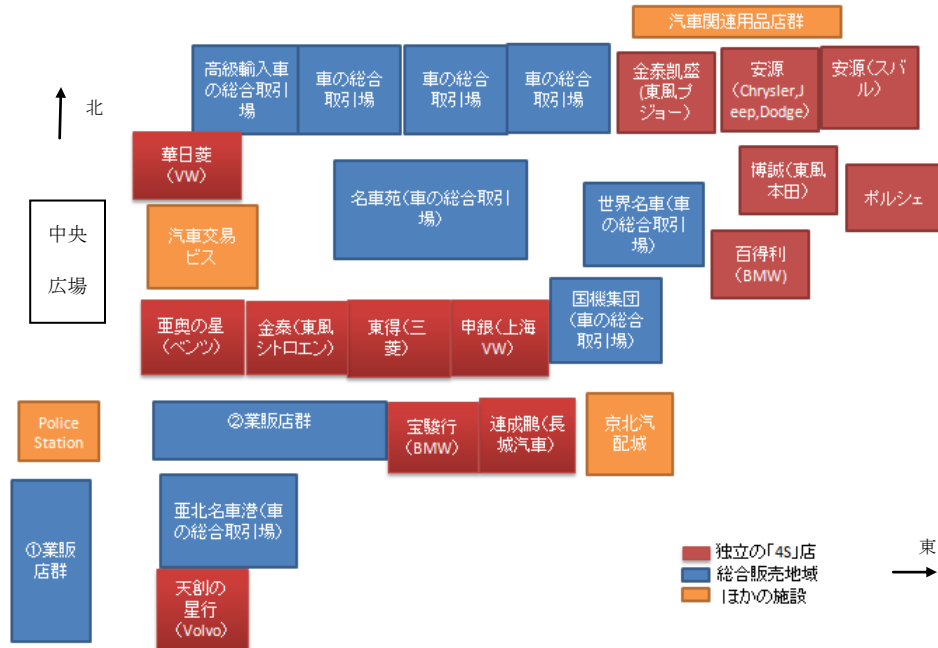
³³⁸ 「亚运村车市开始正式拆迁 老亚市的辉煌难以复制」『北京晨报』、2006年08月1日付。

³³⁹ 「欲破解融资难题 亚市筹划上市」『经济观察报』、2011年07月30日付。

³⁴⁰ (新)亜市の少し離れたところには合宏进(東風悦達起亜)、合宏进(東風風行)、汇京福瑞(東風日産)という3つの「4S」店が構えている。

³⁴¹ 特に注記しない限り、調査で入手した資料およびヒヤリングに基づく。

図表 7-2-2 (新) 亜市南区の販売店の分布図



注：1) 現地では（新）亜市の概略図もあるが、古いもので現在の実際の分布状況を反映することができなかった。この図は筆者が店舗を一軒ずつ回して作成したものである。

2) 図面の大きさはその建物の大きさに比例して作られた。

3) ここでの一般業販店の殆どが「4S」店の協力販売店である。

出所：2013 年 7 月 25 日の現地調査により筆者作成。

一方、（新）亜市の業販店群は主に 2 つのところに集中している。業販店群①は長安商用車、Audi、華辰、上海 VW、北京現代、上海 GM、北京汽車、吉利汽車、荣威などの車を販売している（図表 7-2-3 左図）。全部で十数店舗である。業販店群②は豊田、VW、北京現代、起亜、上海 VW、Audi、荣威、本田、日産、広州汽車、BMW などの車を販売している（図表 7-2-3 右図）。同じく十数店舗ではあるが、業販店群①より店舗数が多かった。これらの業販店は大体 200～300 平米で、店内では 1～2 台の展示車が置かれている。店内から見ると殆ど 1 社のメーカーの車のみが置かれているが、ほかの車も販売する。つまり、ブローカーとしての一面も存在する。多くの業販店の店員は客引きするために、店舗の外に立ち、通行人に声をかける。そこを通ると、必ず「どんな車がほしい？ うちは何でもある。安くしてあげる。」、あるいは、「先の人はいくらと言った？ うちはまだもっと安くしてあげる。」という話を持ってくる。店外においては多くの車が停まっているが、実際に各業販店に所属するのは数台～十数台である。

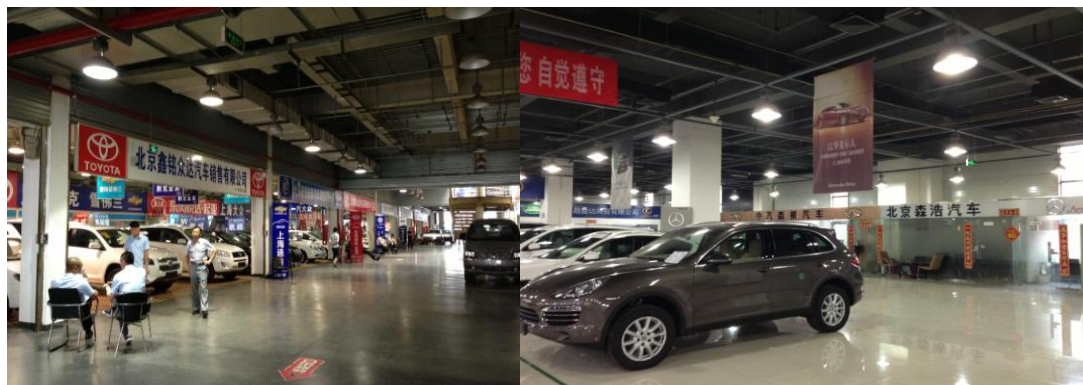
図表 7-2-3 （新）亜市の業販店群



出所：2013 年 7 月 25 日の現地調査より。

（新）亜市では最も多くの店舗が入っているのは車の総合取引場である。車の総合取引場は合計 8 棟がある。その内、輸入車の専門総合取引場は 4 棟がある。その中に、規模が一番大きいのは名車苑である。名車苑の敷地面積は 2 万㎡で、20 ブランド以上の輸入車と国産高級車を販売している。車の総合取引場は店舗の配置によって 2 種類に分けられる。第一種は図表 7-2-4 の左図で示しているように、各ブースは 1 社で、展示車が各ブース内で展示されるタイプである。各ブースの展示車が 3 台～8 台である。第二種は図表 7-2-4 の右図のように、各ブースが小さな相談室であり、展示車がすべて中央広場で展示されるタイプである。第二のタイプの展示車数はやや多く、基本的に 5 台以上だが、10 数台を展示しているのも少なくない。これらの車の総合取引場は基本的に各異なる事業者によって構成されているが、関連のある事業者が同一総合取引場の中に入る傾向がある。また、同一のメガ・ディーラーが独自で 1 つの総合取引場を仕切る場合もある。例えば、国機集団（グループ）、中国汽車工業輸出入総公司（輸入車販売中心のメガ・ディーラー）、聯拓集団（グループ）がある。

図表 7-2-4 （新）亜市の車の総合取引場



出所：2013 年 7 月 25 日の現地調査より。

（新）亜市南区においては、3 ヲ所で車両販売以外の機能を提供している。まず、汽車交易ビルは自動車購入のプロセスを全面的にバックアップするところである。そこで、自動車に関するすべての手続きのサービスが提供されている。次の京北汽配城と汽車関連用品店は自動車の関連用品を提供するところである。また、Police Station の役割は（新）亜市の治安を維持することであるが、顧客を騙す事件に介入しない場合が多い。それは（新）亜市では顧客を騙す事件が多発している一方、騙されているかどうかの判断も難しかったからである。Police Station は「車販子」からの購買をしないことを呼びかけている³⁴²。

今まで汽車交易市場のメリットとしてよく指摘されたのは品揃えの豊富さと価格の安さである。品揃えの豊富さから見ると、（新）亜市では 120 以上のテナントが入居し、90 ブランド以上の車が販売されている。その内、輸入車ブランドが 15 ブランド以上で、ほぼすべての高級輸入車が出揃っている。また、75 以上の国産車ブランドの中で外資合弁系ブランドは 2/3 以上を占めているので、（新）亜市は豊富な品揃えを持ち、中高級車、特に高級車の領域において優位性があると言える³⁴³。価格の安さから見ると、（新）亜市市場内の「4S」店と市場外の「4S」店において大きな差が見られなかった。一方、（新）亜市市場内の業販店が一番の低価格の提供を訴えてきたが、信憑性が低い。基本的に、同一

³⁴² 「車販子」とは営業許可、店舗、車などを持っていなかったのにも拘らず、顧客の紹介を通して自動車を販売している個人である。通常、「車販子」は安い価格を提示し、顧客を引き付けるが、購入直前に突然価格を上げたり、顧客の知らない状況でオプションを変えたりする。また、ほかの地域での登録ができるという嘘を付いて顧客を騙し、車を購入させることも多かった。実際に、一般業販店の店員は同じようなことやることも少なくなかった。

³⁴³ データは亜運村のウェブサイトにより集計。

車種なら、「4S」店より 20000～30000 元（約 10%～20%）の安さではあるが、顧客が他店で問い合わせた低価格を提示すると、他店の価格よりさらに 200～500 元程度の低い価格が提示される。また、車の総合取引場の販売店において、国産車の場合、「4S」店との大きな価格差（一台あたり 500～1,000 元程度）が見られなかった³⁴⁴。つまり、（新）亜市の価格の優位性が薄くなりつつある。

また、汽車交易市場のデメリットとしてよく挙げられたのは同一ブランドの無秩序競争とアフターサービスの不備である。輸入車を除くと、（新）亜市は（旧）亜市より同一ブランド車の販売店数が大幅に減少された³⁴⁵。つまり、輸入車以外、昔のような無秩序競争が大幅に緩和された。一方、アフターサービスに関しては、（新）亜市は早い段階ですでにその機能を整えた。

③（新）亜市の優位性と問題点

（新）亜市の優位性に関しては主に 4 つが挙げられる。i) 豊富な品揃え。前に述べたように、（新）亜市が中高級車、特に高級車の領域において豊富な品揃えを誇っている。ii) ワンストップショッピング機能。（新）亜市が「一条龙服務（サービス）」、アフターサービスの提供、試乗コースの用意などを通して、ワンストップショッピング機能を揃えた。iii) 情報発信能力と経営管理能力の強さ。1996 年 6 月から中央政府の行政組織である「国家計画委員会情報センター」の委託を受けて以来、（旧）亜市は長年に渡って、各新聞、テレビ、雑誌などのマスコミを通して自動車販売に関する情報を発信してきた。中国では、亜市の認知度を超える汽車交易市場が存在しなかった。また、（新）亜市は集客力を向上させようとして、業販店の整理や「4S」店の取り込みなどの政策を実施してきた。iv) 親会社のバッグアップ。（新）亜市の親会社は国有企業であり、北京市政府とは親密な関係にあり、政府からの支援を受けやすい。また、その親会社は住宅、ホテル、レジャー施設などの多くの事業を展開している上場企業であり、豊富な資金力を持っている。

一方、（新）亜市はまだ多くの問題点が抱えている。i) 購入の不便さ。（新）亜市の案内図が汽車交易ビルのところのみある、しかも「4S」店しか載ってい

³⁴⁴ 但し、輸入車の場合、1 割前後の価格差が存在する場合がある。例えば、Audi320 の標準タイプは「4S」店での価格が 38.8 万元であったが、車の総合取引場の販売店では 35 万元であった。

³⁴⁵ （新）亜市では同一ブースでは 1 つか 2 つのブランドの車しか販売できないという制限が設けられていた。

なかった。また、「4S」店が集中しているので、探しやすいが、ある特定のブランド車を比較購買する場合、やや手間が掛かる。ii) 購入リスクの高さ。(新) 亜市はPolice Stationなどの設置を通して、「車販子」などの管理を強化しようとしたが、実際に効果が薄く、信用できない企業が依然として多い。iii) 価格優位性の低下。「4S」店との競争で、一般業販店は劣位になり、価格の安定化が強まりつつある。

(2) 東方基業国際汽車城

①東方基業国際汽車城の概要と発展プロセス

東方基業国際汽車城（以下、東方基業と略す）は北京政府が計画した四大汽車交易市場の1つであり、北京市の中央商業区に最も近い汽車城である³⁴⁶。投資額は20億元以上、敷地面積は40万㎡である。東方基業は主に、I、J、Hといった3つのブロックと1つのショッピングセンター（6.8万㎡）によって構成されている。ディベロッパーは東方基業投資集団である³⁴⁷。

2004年9月29日、東方基業が正式に開業した。開業当時、東方基業は18店の「4S」店と約31店の一般業販店を同時に取り入れた³⁴⁸。そして、東方基業は6.3万㎡の四階建ての取引ホールを建設し、消費者に自動車ローン、保険、車検、ナンバープレードの取得、納税などの「一条龍服務」を提供した³⁴⁹。同年12月、東方基業は中古車販売事業としてその周辺で東方旧自動車交易市場を設立した。それと同時に、工商局と交通局の出張所を入居させ、中古車のワンストップショッピング機能も揃えるようになった³⁵⁰。2005年、東方基業の一般業販店数は80店以上まで増加したが、2006年6月になると、約40店まで減少した。一方、18店の「4S」店には増減の変化はなかった。2008年以降、業販店数はさらに減少した。テナント数の不足の問題の解決、そして、収益性の向上のために、東方基業は大型取引ホールをショッピングセンターとして利用し始めた。2009年9

³⁴⁶ 北京政府が計画した四大汽車交易市場とは北の（新）亜市、東の東方基業、西の欧徳宝汽車交易市場、南の北京花郷汽車交易市場である。

³⁴⁷ 東方基業投資集団は1993年から不動産屋として出発した企業であり、金融、エネルギー、鉱山、汽車、商業を含め、多岐の事業に携わっている。

³⁴⁸ 当時、その「4S」店の数は汽車交易市場の中で断トツであった。

³⁴⁹ 「東方基業叫板亜市」『新京報』、2004年10月04日付き。

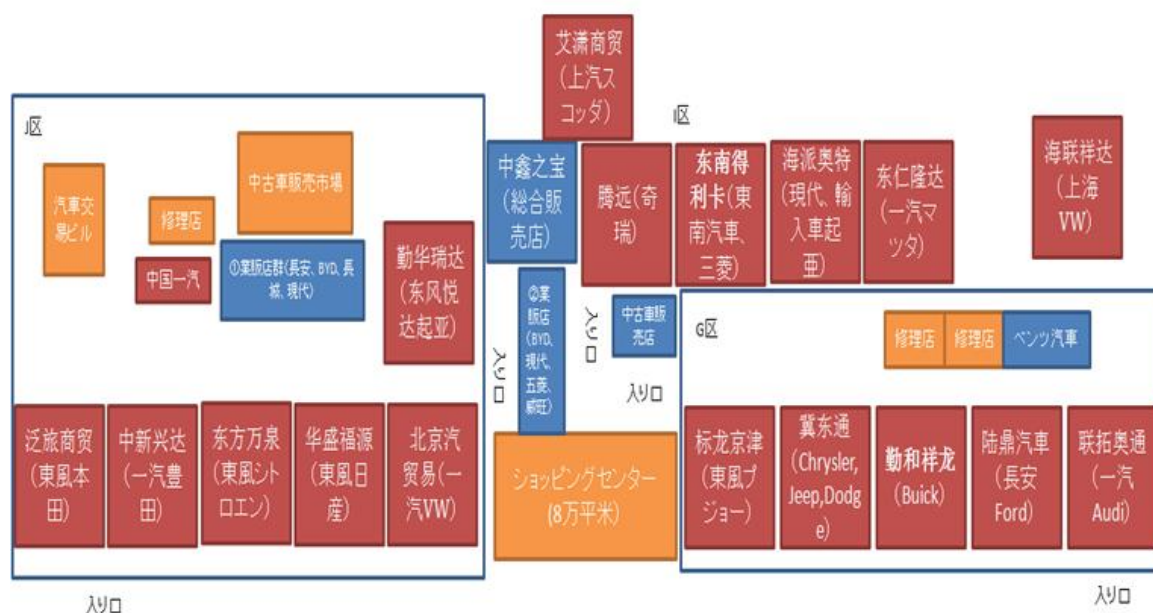
³⁵⁰ この機能はほかの交易市場が殆ど持っていなかった。しかし、プロモーション等の活動が殆ど行われなかったため、この中古車市場に対する認知度が非常に低い。

月、活力東方 Outlets（ショッピングセンター）が開業し、取引ホールの行政的機能はその周辺の小さな建物に移設された。

②東方基業国際汽車城に関する実態調査

図表 7-2-5 で示しているように、現在、東方基業は主に 17 店舗の「4S」店、2 ヲ所の業販店群、1 店舗の総合販売店、1 つのショッピングセンター及び 1 つの中古車交易市场によって構成されている。東風本田、一汽豊田、東風シトロエン、東風日産、一汽 VW のように、「4S」店は殆ど中高級車を販売している。一方、2 ヲ所の業販店群は合わせて 10 数店舗で、長安、BYD、現代、五菱などの大衆車を販売している。その中に中古車販売店や汽車用品店も幾つか入っているので、数が非常に少ない。また、その総合販売店は高級輸入車の販売店である。このほか、修理店が各所に点在している。

図表 7-2-5 東方基業国際汽車城の概略図



出所：2013 年 7 月 26 日の調査により筆者作成。

東方基業開業以来、「4S」店の経営が比較的順調である一方、一般業販店の経営が悪化し、次々と退出した。その結果、大型取引ホールがショッピングセ

ンターとして利用された一方、「4S」店の重要性がますます増している³⁵¹。すべての「4S」店では自動車関連の殆どのサービスが提供されていたことに加え、今の消費者の衝動購買の傾向が弱まったことによって、汽車交易市場のワンストップショッピングの機能を低下させた。

東方基業に関しては主に3つの優位点が挙げられる。i) 比較購買の安さ。東方基業では殆どの中高級ブランド車が揃えている。これは中高級車への需要を大いに満たすことができる。ii) イメージの向上。現在東方基業では「4S」店が中心となり、一般業販店が多く存在した昔のような雑乱のイメージから順調に脱却した。iii) 中古車販売市場との相乗効果。東方基業の中の「4S」店は中古車を下取り、直ちに中古車販売市場に投入することができる。それによって在庫を減らすことができる。

一方、東方基業に関しては主に3つの問題点が存在している。i) 規模経済の限界。それぞれの「4S」店が各自でプロモーション等の活動を展開し、汽車城全体として相乗効果が薄い。ii) 経営管理能力の弱さ。ディペロッパーは自動車の経営に熱心ではなく、あくまでも賃貸料を収入源として考えている。iii) 価格優位性の不存在。汽車城内の同一ブランド間の競争が殆ど存在しなかったため、価格は汽車城外より安くはない。

(3) 北京欧德宝汽車交易市場

①北京欧德宝汽車交易市場の概要と発展プロセス

北京市昌平区回龙观鎮に位置している北京欧德宝汽車交易市場（以下、欧德宝汽車市場と略す）も北京政府が計画した四大汽車交易市場の1つである。投資額は5億元、敷地面積は40万m²である³⁵²。ディペロッパーは北京欧德宝汽車交易市場有限責任公司（民営企業）である。

自動車市場の名を早く伝えるために、2003年11月、欧德宝汽車市場内の8店舗の「4S」店と約30店舗の一般業販店は営業を実験的に開始した。当初の計画は、2004年の正式開業と同時に、「4S」店を20店舗まで増やすことであった。しかし、2004年下半期になると、自動車市場の成長が減速し、テナント募集がうまく行かず、欧德宝汽車市場はテナント料を大幅に下げた。当時、（新）亜市

³⁵¹ 取引ホールには一般業販店がたくさん入居していた。

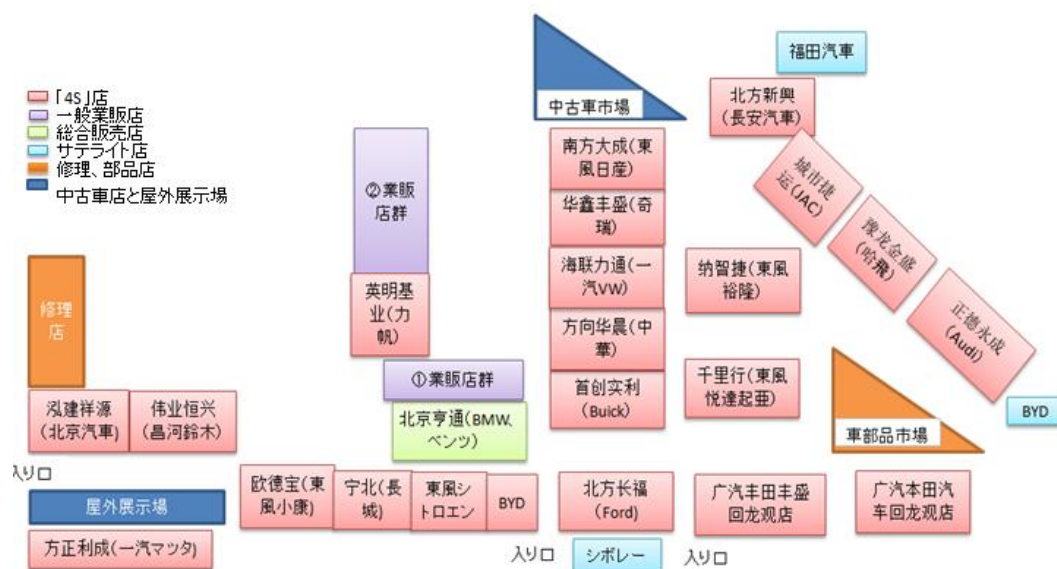
³⁵² 但し、土地が完全に利用されたわけではなかった。

は 3.5 元/m²、東方基業は 5 元/m²であるのに対して、欧徳宝汽車市場の 1 日の賃料は僅か 1.7 元/m²で、しかも駐車費は無料であった³⁵³。2005 年 1 月になると、欧徳宝汽車市場のテナント数は 60 店まで増加した。その後、「4S」店の数は若干増加したが、一般業販店の数は逆に減少した。2006 年 9 月、汽車市場の優位性を高めるために、欧徳宝汽車市場は購置税の管理役所を誘致した。これによって、車検を除くと、欧徳宝汽車市場は殆ど自動車に関するすべてのサービスを提供できるようになった。しかし、入居テナントの不足の問題が完全に改善されなかった³⁵⁴。2009 年、欧徳宝汽車市場のテナント数は約 40 店であり、その内、「4S」店は約 10 店舗であった。2010 年、自動車販売が好調となり、「4S」店が 15 店舗まで増加した。

②北京欧徳宝汽車交易市场に関する実態調査

図表 7-2-6 で示しているように、現在、欧徳宝汽車市場は主に 22 店舗の「4S」店、2 カ所の業販店群、1 つの中古車市場および 1 つの自動車部品市場によって構成されている。22 店舗の「4S」店の内、中国民族系メーカーの店舗が 2/3 を占めている。つまり、大衆車の販売が中心である。2 カ所の業販店群を併せて約 20 店舗である。中古車市場には 6 店舗の中古車ブランド店と 20 店舗以上の一般中古車販売店が存在している。

図表 7-2-6 北京欧徳宝汽車交易市場の概略図



出所：2013 年 7 月 27 日の調査により筆者作成。

³⁵³ 「经销商按兵不动 市场拼价格 京城汽车城各寻出路」『北京现代商报』、2004 年 07 月 28 日付。

³⁵⁴ 当時、北京の大規模な交易市场はほぼ全部この問題を抱えていた。

欧徳宝汽車市場には主に3つの優位点が挙げられる。i)豊富な品揃え。欧徳宝汽車市場は26以上の自動車ブランドを取り扱い、特に大衆車の領域においては強みがある。ii)イメージの向上。一般業販店数の減少によって、市場内の混乱状況が改善され、市場全体のイメージを向上させた。iii)中古車市場との相乗効果。各「4S」店は中古車を下取り、直ちに中古車販売市場に投入することができる。さらに、市場にはブランド中古車が存在しているため、中古車販売に関しては独自の優位性を持っている（図表7-2-7）。

一方、欧徳宝汽車市場には主に2つの問題点が存在している。i)規模経済性の発揮の難しさ。各「4S」店は各メーカーの政策に従うので、統一のプロモーション活動には限界がある。ii)価格優位性の不存在。汽車城内と汽車城外の価格差は殆ど存在しない。

図表 7-2-7 欧徳宝汽車市場とそのブランド中古車店



出所：2013年7月27日の調査により。

(4) 博瑞汽車園區（汽修公司一廠）

①博瑞汽車園區の発展と現状

博瑞汽車園區は北京市朝陽区花虎溝に位置しており、その前身は北京市汽車修理公司一廠（以下、汽修公司一廠と略す）である。汽修公司一廠は1952年に設立された国有企業であり、当時の中国の最大の汽車修理工場であった。1992年、汽修公司一廠は一汽VWから販売権を獲得し、自動車販売業に参入した。1995年、同社はメルセデスベンツ（中国）汽車公司からベンツの販売権を入手した。2000年以降、汽修公司一廠は継続的に専売店（「4S」店を含む）を取り入れ

ていた。

2000 年に一汽 VW-Audi (最初の「4S」店)、2001 年に東風シトロエン、奇瑞(「4S」店)、2002 年に南京フィアット、2002 年時点で汽修公司一廠は 6 店舗の販売店を持つようになった。自動車のフランチャイズ権を獲得すると同時に、汽修公司一廠は積極的に各メーカーから自動車の特約修理権を獲得してきた。2006 年時点で、汽修公司一廠は 8 店舗の「4S」店と 8 つの特約サービス・ステーションを持つようになった³⁵⁵。

一方、汽修公司一廠は積極的に自動車のアフターサービスを向上させようとした。2002 年、汽修公司一廠は各サービスステーションに「快速服務区」を設置し、ユーザーにスピーディな自動車修理・サービスを提供し始めた。2005 年 1 月、汽修公司一廠は保険会社と共同で汽修一廠保険センターを設置し、保険サービスを提供し始めた。

2009 年、汽修公司一廠の看板が「博瑞汽車園区」に変更された(図表 7-2-8)。2010 年 10 月、北京祥龍資産経営有限公司(持ち株会社)の戦略によって、汽修公司一廠を含めた北京市汽車修理会社が北京旧機動車交易市場有限公司、北京祥龍汽車租賃(リース)有限公司と合併し、北京祥龍博瑞汽車服務(集団)有限公司(北京市最大のメガ・ディーラー)が設立された。「博瑞汽車園区」はそのメガ・ディーラーの傘下に収められた³⁵⁶。2010 年、「博瑞汽車園区」は一汽 VW、一汽、一汽 Audi (Audi)、北京ベンツ(ベンツ)、東風シトロエン(シトロエン)、奇瑞、プジョー、IVECO、インフィニティ、アキュラといった 10 店舗の「4S」店舗を持つようになった。同年、1.59 万台の新車販売台数と 23.5 万台の修理台数が記録された³⁵⁷。

³⁵⁵ 「以诚信赢市场」『北京晩報』、2007 年 01 月 09 日付き。

³⁵⁶ 「北京祥龍博瑞集团总经理王东节致辞」『北京祥龍博瑞集团新聞』、2010 年 12 月 16 日付き。

³⁵⁷ 汽修公司一廠のウェブサイト(<http://www.bjqxyc.com/info.aspx?ColumnID=1234&childcolumnid=1923>)のデータにより。

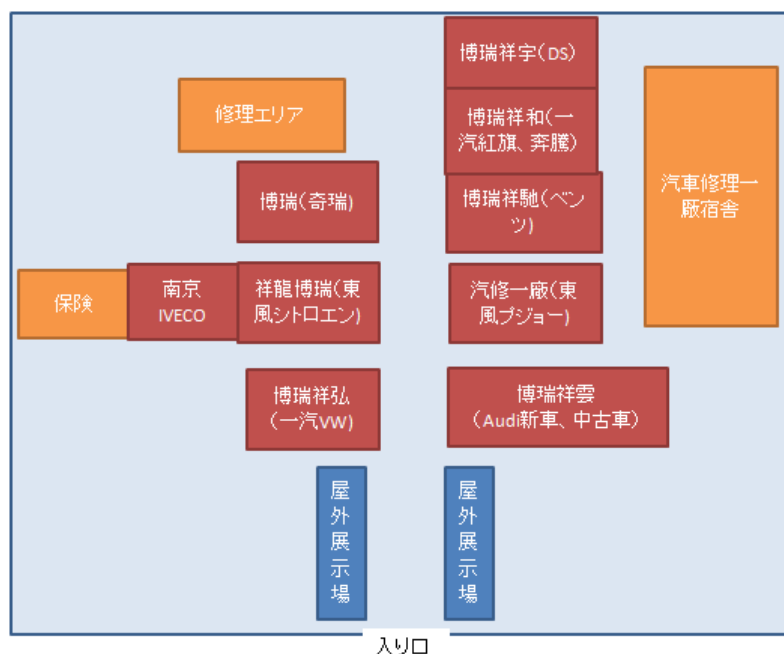
図表 7-2-8 博瑞汽車園區



出所：2013 年 7 月 28 日の現地調査により。

2013 年現在、図表 7-2-9 で示しているように、博瑞汽車園區には 9 店舗の「4S」店が存在している。それは南京 IVECO、博瑞（奇瑞）、祥龍博瑞（東風シトロエン）、汽修一廠（東風プジョー）、博瑞祥弘（一汽 VW）、博瑞祥雲（一汽 Audi、Audi）、博瑞祥馳（北京ベンツ、ベンツ）、博瑞祥和（一汽紅旗、奔騰）、博瑞祥宇（DS）である³⁵⁸。

図表 7-2-9 博瑞汽車園區の店舗分布図



注：DS は長安プジョー・シトロエンのブランドである。

出所：2013 年 7 月 28 日の現地調査により筆者作成。

³⁵⁸ インフィニティとアキュラの「4S」店は存在しなくなった。

②博瑞汽車園區の優位性と問題点

博瑞汽車園區の優位性としては主に4つが挙げられる。i) 購入の利便性。博瑞汽車園區の入り口は1つであり、店舗の配置も簡単で、非常に回りやすい。また、汽車園内の9店舗は大衆車から高級車まですべてカバーしているので、同一価格帯の比較検討をしない顧客にとって非常に便利である。ii) 共通経費の軽減。博瑞汽車園區は毎年、全店舗共同のキャンペーン活動を行い、プロモーション等の経費を軽減しようとした。iii) 修理技術の高さと修理サービスの豊富さ。もともと博瑞汽車園區は汽車修理工場であったので、長年の間に豊富な修理技術が蓄積されてきた。また、博瑞汽車園區は最初から修理サービスを重視し、多様なサービスプランを提供してきた。iv) 関連企業との連携。博瑞汽車園區の関連企業としては、中国最大の中古車交易市场と北京の大規模自動車リース会社が存在している。これらの関連企業との連携効果が発揮できる。例えば、買い取った中古車を中古車交易市场に回し、または、売れない車をタクシーとして使用することなどができる。

一方、博瑞汽車園區の問題点としては主に4つがある。i) 比較購買の不便さ。汽車園内の店舗数は僅か9店で、そして大衆車から高級車まで全部カバーしているので、同一価格帯での比較購買がしにくい³⁵⁹。ii) ワンストップショッピング機能の不足。博瑞汽車園區ではナンバープレートの取得や納税などの機能を揃っていなかったため、自動車の購入には一定の時間が要る。iii) 規模拡大の困難性。博瑞汽車園區は住宅地に囲まれて、増築用地が限定されている。iv) 規模経済の限界性。博瑞汽車園區での各「4S」店はそれぞれの独立な修理部を持っているので、修理工場を持っている博瑞汽車園區にとって重複投資になり、もとの優位性が完全に発揮することができなくなった。

(5) 北京国際汽車貿易服務園區

①北京国際汽車貿易服務園區の概要と発展プロセス

北京国際汽車貿易服務園區（通称：石景山国際汽車城）は北京市石景山区古城西路に位置しており、北京市の大規模な汽車交易市场の1つである。投資額

³⁵⁹ 博瑞汽車園區から1km離れたところに、廣通（一汽豐田）、廣通（レクサス）、廣汽本田日銀（廣汽本田）、森華佳運（東風日産）、通銘偉業（北京現代）といった5つの「4S」店が構っているため、ある程度比較購買の欠点を補うことになると考えられる。しかし、消費者は車種だけでなく、価格をも重視しているので、同一ブランドの販売店の不存在は消費者に不便をもたらす。

は 4.2 億元、敷地面積は 25 万 m²である。ディペロッパーは北京国際汽車貿易服務園有限公司である。

2000 年 8 月、石景山国際汽車城の第 1 期プロジェクト (5.5 万 m²) が終了し、正式に開業した。それと同時に中古車事業が展開された。最初に入居したのは殆ど一般業販店である。2003 年 6 月、石景山国際汽車城の最初の「4S」店である一汽 VW が開業した。当時、すでに 107 店の一般業販店が入居していた³⁶⁰。その後、テナント数の増加と減少が繰り返されてきた。その中、「4S」店の数が増加する一方であった。2009 年 12 月時点で、石景山国際汽車城のテナント数が 88 店であったが、2010 年になると、100 店のテナント数まで増加した。その中、「4S」店の数が 13 店まで増加した。2000 年から 2010 年 6 月までの 10 年 6 ヶ月間で、石景山国際汽車城の累積販売台数は 10 万台以上である³⁶¹。

②北京国際汽車貿易服務園區に関する実態調査

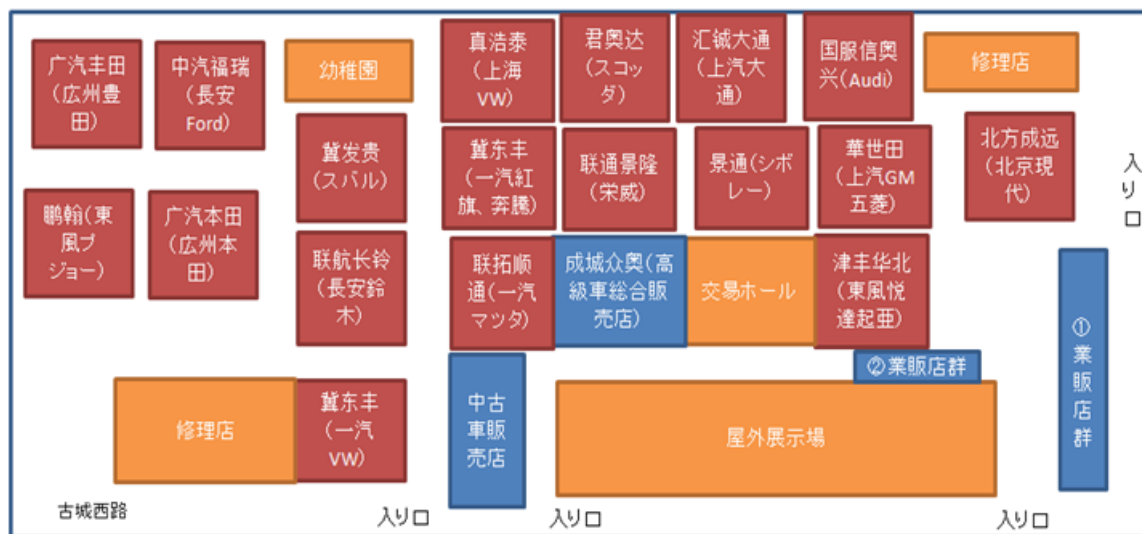
図表 7-2-10 で示しているように、現在、石景山国際汽車城は主に 18 店舗の「4S」店、2 つの一般業販店群、1 つの交易ホールおよび 1 つの総合販売店によって構成されている。「4S」店の全体から見ると、大衆車と中高級車は半々ずつとなっている。左のブロックでは中高級車の「4S」店（広州豊田、広州本田、東風プジョーなど）が多いが、右ブロックでは大衆車（一汽マツダ、東風悦達起亜、GM 五菱、シボレーなど）の「4S」店が多い。一方、2 つの業販店群に関しては、①業販店群には北京現代、昌河鈴木、華辰汽車、長安汽車、福田汽車、東風俊風、奇瑞汽車、吉利汽車、海馬汽車、金竜汽車などがある。②業販店群には BYD、シトロエン、江淮、哈飛などがある。2 つの一般業販店群を併せると約 18 店舗である。また、交易ホール内にも 20 数店舗の一般業販店が入っている。一方、総合販売店である成城衆奥は高級輸入車を販売している。

³⁶⁰ 「北京国际汽车贸易服务园区大力吸引品牌专卖店」『人民日報』、2003 年 6 月 24 日付。

³⁶¹ 搜狐汽車「北京国际汽车贸易服务园区简介」

<http://auto.sohu.com/20100607/n272627366.shtml>、2013 年 9 月 11 日。

図表 7-2-10 北京国際汽車貿易服務園區の概略図



出所：2013 年 7 月 29 日の調査により筆者作成。

以上のように、石景山国際汽車城では業販店の店舗数は「4S」の店舗数の約 2 倍である。しかし、存在感から見ても果している役割から見ても、「4S」店が中心であることは間違いのないと言える。

石景山国際汽車城は 30 社以上の自動車ブランドを持ち、比較購買の利便性が非常に高い一方、汽車交易市場の共通の問題点を抱えている。例えば、汽車城全体としての規模経済性が発揮しにくい、価格優位性の低減などがある。

図表 7-2-10 北京国際汽車貿易服務園區とその一般業販店群



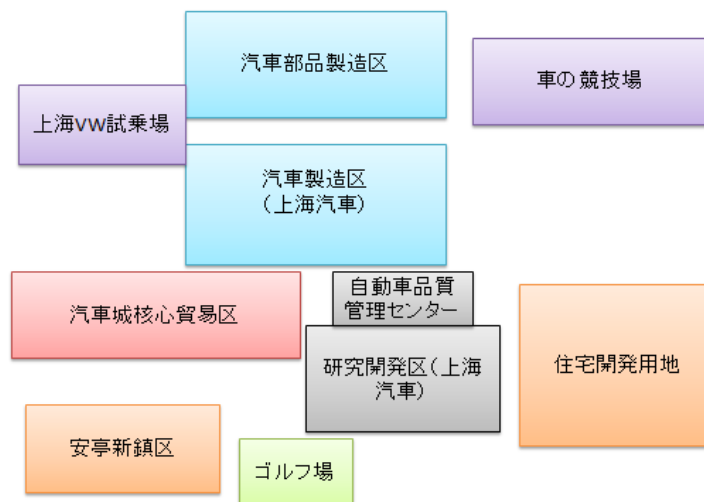
出所：2013 年 7 月 29 日の調査により。

第3節 上海市の汽車城

(1) 上海国際汽車城（安亭汽車城）

上海国際汽車城は上海政府の「十五」計画の一環として作られた「都市経営体」であり、中国の最大の汽車城と言われている。図表 7-3-1 で示しているように、上海国際汽車城は汽車城核心貿易区だけでなく、汽車製造区、研究開発区、住宅地、競技場、ゴルフ場など多くの都市機能を持っている。敷地面積は 6800 万 m^2 （その内、核心貿易区 480 万 m^2 ）であり、上海市嘉定区安亭鎮に位置している。ディベロッパーは上海国際汽車城發展有限公司（国営企業）である³⁶²。

図表 7-3-1 上海国際汽車城の概略図



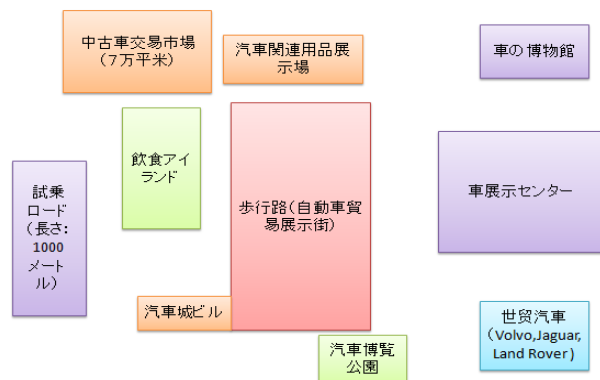
出所：筆者作成。

2001 年 9 月に上海国際汽車城は上海 VW の工場として出発し、2006 年 6 月から、核心貿易区の営業が開始した。図表 7-3-2 はその核心貿易区を示している概略図である。核心貿易区には上海最大の中古車交易市場のほか、自動車関連用品展示場、公園、自動車貿易展示街などが含まれている。自動車の新車販売は主に自動車貿易展示街に集中している³⁶³。

³⁶² 上海国際汽車城發展有限公司は 2001 年 7 月 24 日に、上海汽車工業（集団）総公司、上海百聯（集団）公司、上海嘉安投資發展有限公司、上海国際汽車城新安亭聯合發展有限公司、中国汽车工業協會の共同出資によって設立された。

³⁶³ このほか、世貿汽車は自動車総合販売店であり、自動車貿易展示街とはかなりの距離がある。

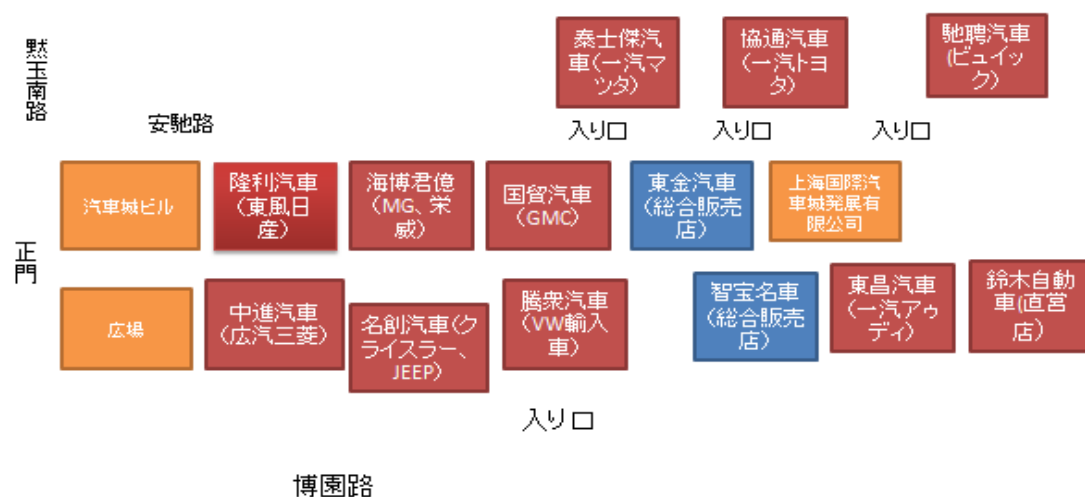
図表 7-3-2 核心貿易区の概略図



出所：筆者作成。

図表 7-3-3 で示しているように、自動車貿易展示街には 13 社の大型自動車販売店が入っている³⁶⁴。その内、「4S」店が 11 店、総合販売店が 2 店である。それぞれの「4S」店が違うブランド車を販売している。一方、総合販売店は高級輸入車（Audi、BMW、Land Rover、ベンツ、ポルシェなど）の販売を中心としている。そのほか、空いている大型店舗は 3 ヲ所にある。

図表 7-3-3 自動車貿易展示街の概略図



注：ここの鈴木の前営店とは、鈴木が 100% 出資の販売店である。

出所：2013 年 7 月 22 日の調査により筆者作成。

³⁶⁴ 自動車貿易展示街から約 1km 離れたところに上海 VW の直営店がある。

自動車貿易展示街は洋式の建築風格を有し、幾つかの販売店が散在し、のどかの雰囲気にも包まれている（図表 7-3-4）。しかし、これは散歩に適しているが、消費者にとって不便である。そして、自動車貿易展示街は独自の看板を持っていなかったため、汽車交易市场としては考えにくい。さらに、汽車交易市场としての機能は殆ど全部各「4S」店に任されていた。つまり、自動車貿易展示街はただの「4S」店の集積地である。

図表 7-3-4 自動車貿易展示街の風貌



出所：2013 年 7 月 22 日の調査により。

(2) 上海車市汽車市場

上海車市汽車市場（以下、上海車市と略す）は上海市浦東新区航頭鎮沪南路に位置しており、上海市の最大の総合汽車交易市场である。敷地面積は 1.5 万 m^2 である。ディベロッパーは上海車市汽車市場經營管理有限公司（民営企業）である。

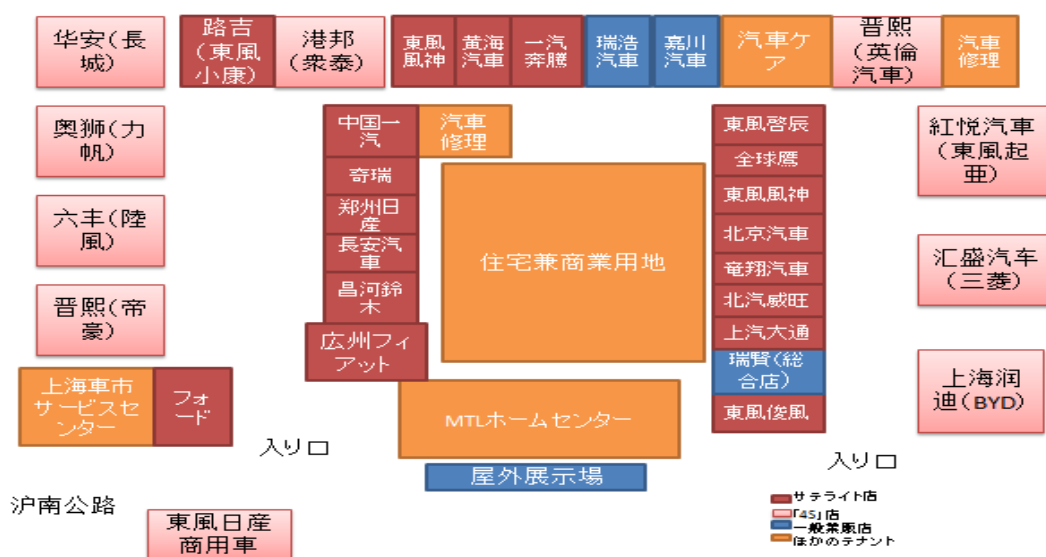
上海車市は 2003 年 4 月より建築され、2005 年 2 月に上海政府の「十五」計画の一環として組み入れられ、2005 年 12 月に正式に開業した³⁶⁵。開業と同時に、300 店のテナントが入居した。それは BMW などの幾つかの「4S」店を除けば、殆どが一般業販店であった。ところが、2008 年に入ると、自動車販売が不振な状況となり、多くの一般業販店が撤退した。そこで、上海車市は収益を求め、その中心部に建築材料店やホームセンターを入居させた。2009 年以降、唯一の高級車ブランドである BMW の「4S」店も上海車市から撤退した。

2013 年現在、図表 7-3-5 で示しているように、上海車市では 3 店舗の一般業

³⁶⁵ 当時の計画としては、60 万 m^2 の土地を 3 段階に分けて、中国の最大な汽車貿易国際市場を建設することであったが、途中で計画が頓挫し、現時点で第 1 段階に留まった。

販売を除き、残りの 27 店舗はすべて専売店である³⁶⁶。これらの専売店のうち、「4S」店は 9 店舗で、1/3 を占めている。殆どの販売店が販売しているのは帝豪、陸風、力帆、長城などのような大衆車である。真ん中の住宅兼商業用地には建築材料店が存在していたが、今は殆ど退去されたので、幾つかの小売店を除くと、殆ど空いている。

図表 7-3-5 上海車市汽車市場のテナント分布図



注：東風日産商用車は上海車市の外に位置しているので、計算に入れないことにした。

出所：2013 年 7 月 23 日の調査により筆者作成。

上海車市は 30 社以上のメーカーのブランドを取扱っている。しかも、殆ど大衆車ブランドである。これは大衆車を求める消費者にとって魅力的である。また、上海車市は都市中心部からかなり離れたところ（郊外）に位置しているので、大衆車への需要に対応していると考えられる。そして、上海車市が 2 つの入り口を持ち、案内図もあり、回りやすい（図表 7-3-6）。一方、地下鉄の駅に遠い、交通は非常に不便である。零細の修理店も幾つか点在しているが、ほかの付加価値サービスが殆ど提供されていない。さらに、自動車販売価格に関しては、近隣の浙江省と比べると、価格の優位性が若干存在するが、上海当地との価格差は殆んど存在しなかった。つまり、上海車市は一定の優位性を持って

³⁶⁶ 自動車の販売店に限って言う。

いるが、それほど高くはない。

図表 7-3-6 上海車市汽車市場



出所：2013 年 7 月 23 日の調査により。

第四節 広州市の汽車城

(1) 広州賽（競）馬場汽車城

① 広州賽（競）馬場汽車城の発展と現状

広州賽（競）馬場汽車城（以下、賽馬場汽車城と略す）は中国華南地区の最大の汽車城であり、総面積は約 18 万 m²、建築面積は約 12 万 m²である（図表 7-4-1）。広州市天河区珠光新城の中心地域に位置し、南には地下鉄 5 号線の競馬場駅があり、北は黄埔大通りに近隣し、東は華南快速道に接続するという好立地にある。

図表 7-4-1 広州賽馬場汽車城



出所：2013 年 2 月 26 日の調査により。

賽馬場汽車城の前身は広州賽馬場である。1992 年、広州市政府は財源の確保のため、賽馬場を建設した。しかし、当時、中国政府はギャンブル性を帯びた競技や娯楽活動を禁止していたため、広州市政府は外国人向けを強調しながら、メディアへの影響力を行使し、国内向けの宣伝活動を極力避けた。広州賽馬場は主に広州賽馬場娯楽総公司（以下、広州賽馬公司与略す）によって運営されていた。ところが、広州賽馬場の経営赤字が急速に膨らみ、1999 年になると、負債額は 12.5 億元に達した。それに加え、運営最高責任者の収賄および横領事件が摘発され、広州賽馬場が廃業された。

その後、広州市政府および広州賽馬公司是広州汽車販売業界協会の提案を採択し、汽車交易市场（汽車城）として賽馬場の跡地を再利用し始めた。2003 年 4 月、汽車城の経営権（5 年間）の一般公募が行われ、広州市三鷹実業有限公司

によって落札された³⁶⁷。同年 12 月 13 日、広州賽馬場は三鷹汽車城として正式に再出発した。三鷹汽車城の初期投資額は 1.6 億元で、敷地面積は 21 万 m²である。開業当初、三鷹汽車城は 100 店近くのテナントを入居させることができ、比較的に順調であった³⁶⁸。しかし、2004 年下半期以降、自動車市場成長の減速によって、多くの小規模販売店が撤退し、あるいは賃貸料を滞納し始めた³⁶⁹。その結果、経営上の問題が次々と浮かび上がった。それに伴い、三鷹実業は巨額の賃料を一年間以上滞納し、広州賽馬公司に訴えられる結末まで発展した³⁷⁰。

2007 年、広州賽馬公司が勝訴し、賽馬場の経営権を回収した。それと同時に、三鷹汽車城の名称が賽馬場汽車城へと変更された。広州賽馬公司が 800 万元を投資し、汽車城内の施設を整理・改装し始めた。同年、広州賽馬公司が 300 万元を投入することで広州市の役所を招致した。それによって、賽馬場汽車城は修理、保険、ローンなどのサービスに加え、車検、納税（購置税）、ナンバープレート取得などの「一条龙服務」を提供し始めた。

一方、賽馬場汽車城は積極的に「4S」店とサテライト店を取り込んだ。2007 年時点で、「4S」店の店舗数は 20 店、サテライト店の店舗数が 18 店であった³⁷¹。2007 年、賽馬場汽車城の自動車販売店数は約 80 店なので、専売店数（「4S」店とサテライト店が合わせて 38 店舗）はその半分までには達していなかったが、2005 年より汽車城での専売店の割合が確実に上がった。同年、賽馬場汽車城での新車販売台数は 3 万台を突破し、広州市都市部の新車販売台数の 1/3 を占めるようになった³⁷²。2009 年、賽馬場汽車城には「4S」店が約 20 店、サテライト店が約 30 店、一般業販店が約 25 店、自動車修理店が約 20 店入居しており、「ディーラー・システム」に組み込まれ始めた³⁷³。

図表 7-4-2 で示しているように、2013 年現在、賽馬場汽車城では 99 のテナントが入っている。3 社を除いて、テナントのすべてが 3 つのブロックに分布している。東ブロックには 32 店が入っている。その内、約半分は自動車修理店（部

³⁶⁷ 「广州赛马场变身汽车城」『広州日報』、2003 年 04 月 11 日付き。

³⁶⁸ 当時、三鷹汽車城の賃料は約 20 元/平米（業界並み）、入居率は 85% であった。

³⁶⁹ 三鷹汽車城の販売店は殆ど一般業販店であり、2005 年になると、漸く 8 店舗の「4S」店を招致した。しかも、その内、大衆車ブランドの「4S」店が中心であった。

³⁷⁰ 三鷹実業が広州賽馬公司に払うべき賃料は約 500 万元/月である。

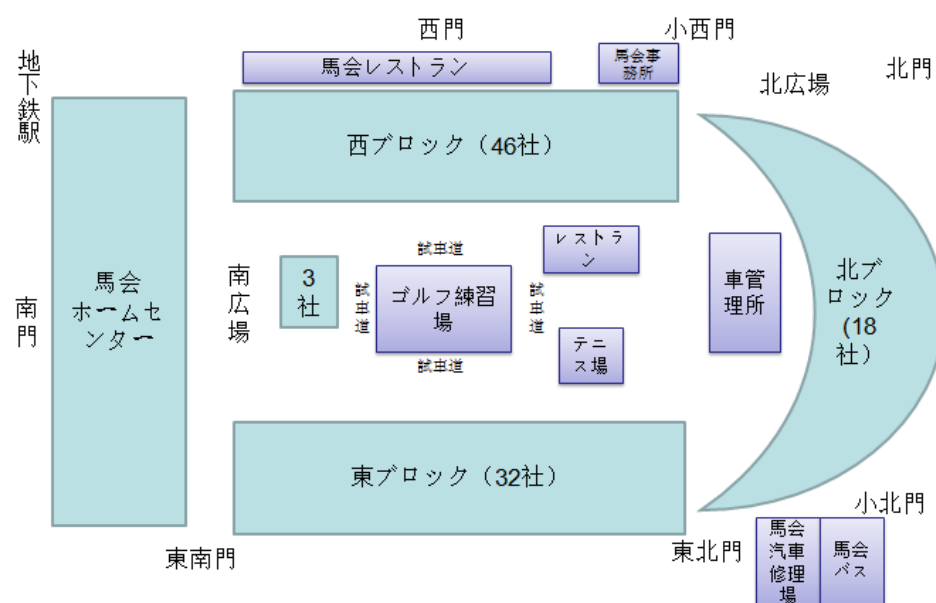
³⁷¹ 「三鷹变身赛马场汽车城」『南方日報』、2007 年 09 月 28 日付き。

³⁷² 易車網「市中心最后一块汽车销售热土—马场汽车城现状」、
<http://www.bitauto.com/html/news/2008125/200812516282065672.shtml>、2013 年 11 月 10 日。

³⁷³ 店舗に関する情報は檀山・川邊（2011）、P196 に出自する。

品販売店を含む）である。残った半分は殆ど「4S」店（5 店）とサテライト店である³⁷⁴。北ブロックには 18 店が入っている。その内、約半分は高級車の総合販売店、ほかの半分弱は殆ど「4S」店（約 7 店）である。また、車管所と大型レストランなどもこのブロックに分布している。西ブロックには 46 社が入っている。このブロックにはサテライト店が 2/3 以上の割合で、「4S」店は約 9 店舗である。また、南広場の 3 社はすべて「4S」店である³⁷⁵。ようするに、99 のテナントの中に、24 店舗の「4S」店と 10 数店舗の高級車総合販売店を除くと、残りは殆どサテライト店である。

図表 7-4-2 広州賽馬場汽車城の概略図



出所：2013 年 2 月 26 日調査により筆者作成。

② 広州賽馬場汽車城の優位性と問題点

賽馬場汽車城の優位性としては主に 5 つが挙げられる。i) 購入の利便性。まず賽馬場汽車城は好立地に位置しており、2 万 m² 以上の大型駐車場が揃えている。次は汽車城内の各ブロックにははっきりな特徴を持っている。そして、各ブロックの区切りにおいて、道標があり、店が非常に回しやすい。ii) 品揃えの豊富さ。賽馬場汽車城は 80 社以上のメーカーのブランドを取り扱い、自動車の需要

³⁷⁴ そのほか、3 店舗のレストランがある。

³⁷⁵ 2009 年より、一般業販店を中心とする南ブロックは無くなり、ホームセンターとなった。

の殆どに應えるようになった。iii) ワンストップショッピングの機能。賽馬場汽車城は多くのサービス機能を取り入れ、ワンストップショッピングの機能を果せるようになった。iv) 悪いイメージの改善。賽馬場汽車城では今までのブローカーが殆ど排除された。これによって市場混乱の現象が改善され、汽車城のイメージが向上されつつある。v) 相乗効果。賽馬場汽車城では、ホームセンターだけでなく、ゴルフ場、テニス場などもある。それらとの相乗効果が得られる。

一方、その問題点としても主に3つが挙げられる。i) 経営の不安定性。賽馬場汽車城の用地は国有臨時用地なので、現在、いつ用途が変えられてもおかしくない。2008年、経営権を回収した広州賽馬公司是広州市政府と5年契約を交わしたことがある。現在、その時期に近づいている³⁷⁶。ii) 販売店経営の困難性。2003年、賽馬場汽車城の一ヵ月の賃貸料は約20元/平米であったが、2013年になると、約60元/平米となった。一方、広州市政府の自動車制限策によって、自動車需要が広州市の周辺地域に移りつつ、広州市の自動車市場の成長が見込めなくなった。iii) 価格優位性の低下。サテライト店は「4S」店との価格差が小さく（大体1割以下）、店舗によって「4S」店のほうが安いこともある。

(2) 森和汽車城 (SUNWARD AUTO CITY)

森和汽車城はAEC 広州汽車博覧中心（以下、汽博中心と略す）の跡地に位置しており、そこは広州市の商業中心地（CBD）でもある³⁷⁷。森和汽車城は2階建てで、総面積が2万㎡（内：屋外広場：2千㎡）である。

1998年前後、AEC 集団は天河倉と長期間の賃貸契約を結び、汽博中心として経営を開始した。2004年、汽博中心は経営不振で、賃料が支払えなくなり、廃業となった。その後、天河倉はその跡地でスポーツ・センターなどを展開したが、何れも大きな成果を収めなかった。2011年、陽海集団は天河倉と契約し、再びその跡地を汽車城として利用しようとした。同年6月、テナントの募集が開始された。予定のテナント数は20店のサテライト店ではあるが、広州市一番高い賃料で募集したので、応募者が殆ど集まらなかった³⁷⁸。その結果、入居し

³⁷⁶ 2013年になると、広州賽馬公司是販売店との年間契約の更新を停止し、月ごとの契約を取った。2013年8月以降、多くの販売店が撤退し始めた。

³⁷⁷ AEC 広州汽車博覧中心は「北には巫運村あり、南には広汽博あり」と言われるほどの知名度を持っていた。

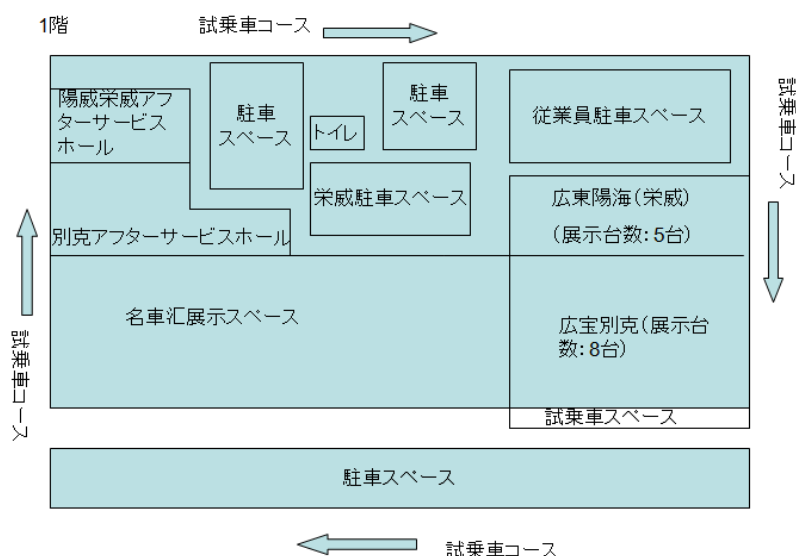
³⁷⁸ 森和汽車城の最初に公表した1ヵ月の賃料は500元/平米であった。殆ど募集者がいなかったため、賃料を400元/平米まで下がった。しかし、それでも、賽馬場汽車城の約6倍以上、同じ都心部にある「車

たのは広物名車汇、広宝别克（Buick）「4S」店、広東陽海だけであった。

広物名車汇は広物汽貿と広東陽海集団の出資で作られた輸入車の総合販売店であり、BMW、ベンツ、ポルシェ、レクサス、ランボルギーニなどのブランド車を販売している。広宝别克「4S」店は広東陽海集団の子会社である。また、広東陽海は荣威（上海汽車のブランド）のサテライト店であり、広東陽海集団の子会社でもある。いずれも広東陽海集団の関連会社であった。つまり、その募集活動は殆ど失敗したとも言える。

図表 7-4-3 で示しているように、一番大きなスペースを割っているのは名車汇である。名車汇では 10 数台の高級輸入車が展示されており、それらは殆ど各ブランドの「4S」店から仕入れたものであった。通常の納車期間は約 2 週間ではある、展示車の販売も可能である。展示車を購入した場合、一定の優遇を享受することができる。また、購入後のアフターサービスは各ブランドの「4S」店で提供される。

図表 7-4-3 森和汽車城の概略図



出所：2013 年 2 月 27 日の調査より作成。

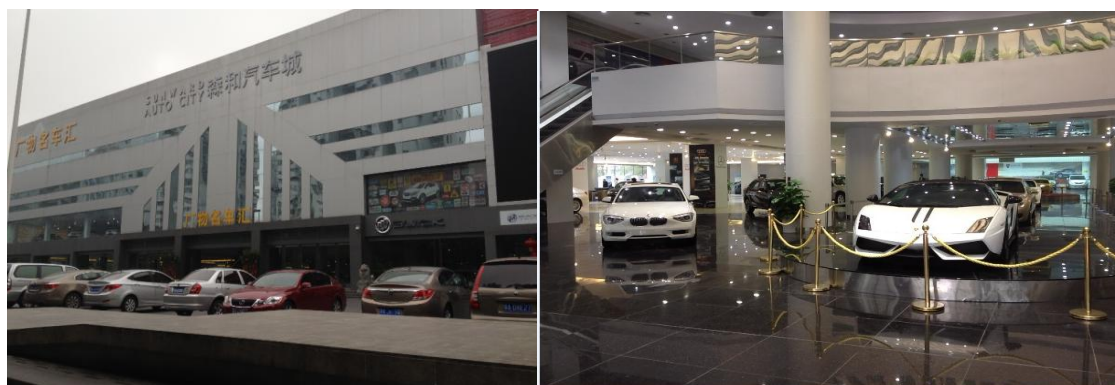
一方、広宝别克「4S」店は 2,000 m²のショールーム、1,500 m²の商談室と休憩室および 7,000 m²の修理スペース (2 階にある) を有している。展示車は 8 台で、3～4 台の試乗車も整備されている。1 日 300 台の自動車修理能力を持っている。

「天車地」の約 3 倍以上の賃料であった。

在庫のある車種は1週間前後、在庫のない車種は1ヵ月前後の納車期間である。また、広東陽海は自動車5台を展示し、荣威ブランド車のみを販売する。

以上のように、募集の失敗で、森和汽車城のテナントは3社しかなかった。もはや汽車交易市场という販売形態ではなくなった。森和汽車城は好立地に位置しており、高級イメージの店舗フォーマットでプロ的な接客サービスを提供していた（図表7-4-4）。また、広宝别克「4S」店は大規模な修理スペースを有し、普通の「4S」店以上の修理能力を持っている。そして、各店舗は共同的なプロモーションなどの活動を通して、共通費用を削減しようとした。しかし、森和汽車城には経営コストの高さ、品揃えの不足、比較購買の困難性などの問題が存在している。

図表 7-4-4 森和汽車城



出所：2013年2月27日の調査により。

（3）AEC 汽車城

AEC 汽車城はAEC 集団によって創設されたものである³⁷⁹。総投資額8億元、敷地面積12万㎡、総営業面積は8万㎡（内：自動車展示スペース4万㎡、修理・メンテナンススペースと部品センターを合わせて2万㎡、新車用の倉庫2万㎡）である。当時、AEC 汽車城の総支配人はAEC 汽車城を華南地区最大規模かつ「4S」店数最多の永久性汽車城として建設すると公表した。

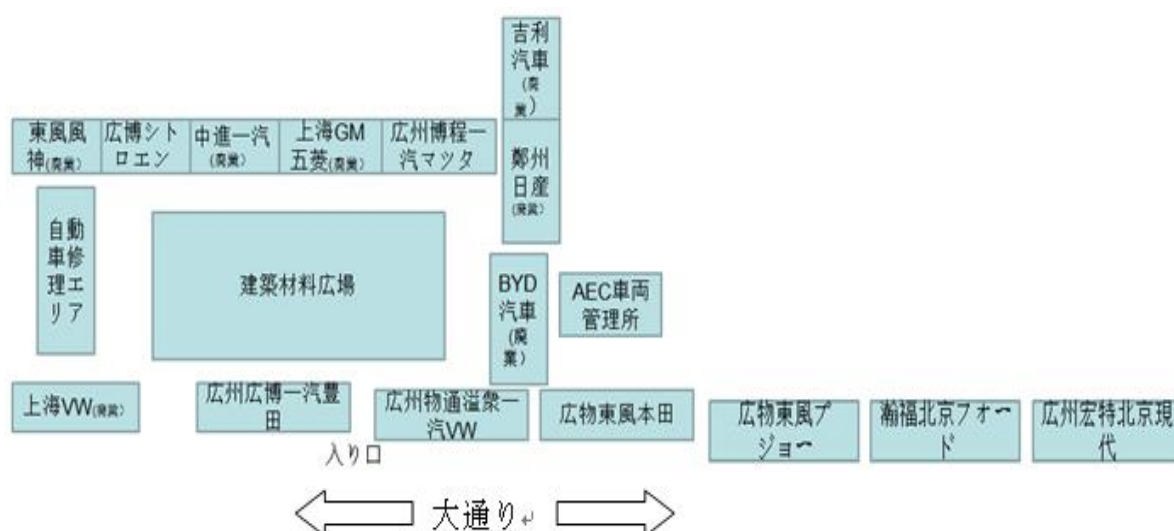
2003年3月、AEC 汽車城は正式に開業した。同年、AEC 汽車城の総売上高が45億元に達した。2004年下半期、中国自動車市場の成長が減速し、AEC 汽車城の収益性が低下した。2006年9月、AEC 集団は建築材料の高収益に引かれ、AEC

³⁷⁹ 当時のAEC 集団にはAEC 広州汽車博覧中心とAEC 汽車城という2つの有形市場を有している。

汽車城の中心地を建築材料の広場として使用し始めた。それと同時に、自動車販売店との契約は2年契約という短期契約となった³⁸⁰。2010年、AEC集団の建築材料販売事業が行き詰まり、AEC汽車城は再び自動車事業を重視し始めた。ところが、2011年8月、AEC汽車城が売却される情報が流された。AEC汽車城の買収先は住宅地やビジネスビル開発専門の広東珠光集团有限公司である。

2006年6月時点で、AEC汽車城では10店舗の「4S」店が構えていた。その後、店舗数は大きな変化はなかった。一番多い時期にも、20数店舗しかなかった。現在、図表7-4-5で示しているように、広博（シトロエン）と広州博程（一汽マツダ）を除けば、汽車城内の店舗が全部廃業となった。一方、大通り沿いの店舗は殆ど経営を続けている。

図表 7-4-5 AEC 汽車城の概略図



出所：2013年2月28日の調査より筆者作成。

AEC汽車城の変遷は汽車交易市場の不安定の一面を反映している。汽車交易市場の建設を口実に政府から土地を入手し、実際は土地価格の上昇を狙った投資者は少なくなかったからである。

³⁸⁰ 開業当初、AEC汽車城は販売店との長期契約を好んだ。AEC汽車城と15年契約を結んだ販売店も存在していた。

第5節 温州の汽車城

(1) 温州汽車城

温州汽車城は浙江省温州市の瓯海大道と蛟鳳路との交差点に位置しており、温州最初の汽車城である³⁸¹。施設面積 2.8 万 m²、屋外スペースは 3 万 m²である。ディペロッパーは温州市機動車交易市場有限公司である。

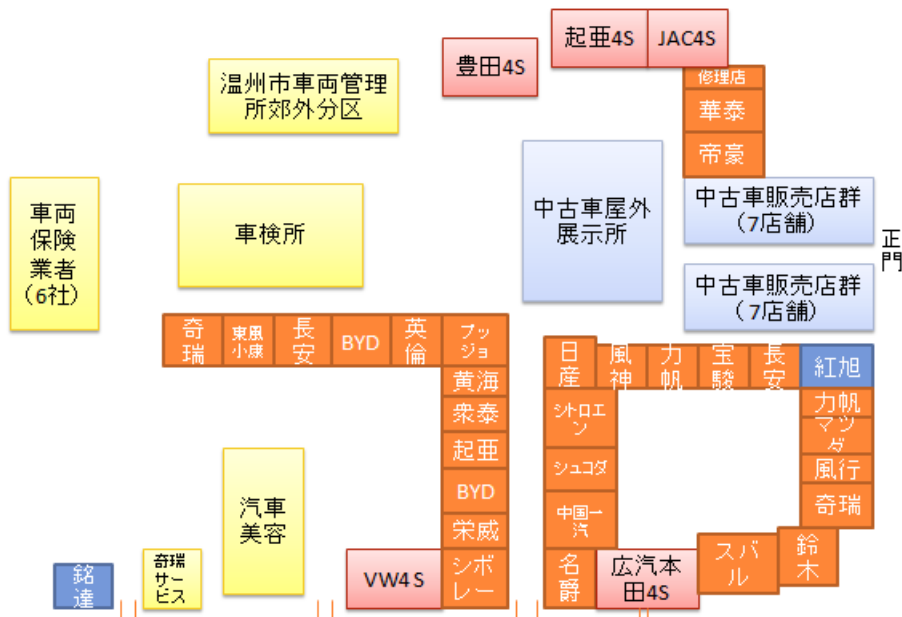
2005 年 9 月、正式に開業したと同時に、約 13 のテナント（内：「4S」店 2 店舗）が同時に営業を開始した。当時、「4S」店が主流となったので、温州汽車城は最初から「4S+1」モデルを採用した。「4S+1」モデルとは汽車城が「4S」店と同じような機能を持つだけでなく、購入の利便性などプラス・アルファの機能を求めることである。

ところが、開業した後、「4S」店を除き、殆どの店は人気が集まらなかった。2006 年 9 月、温州汽車城は車管所（役所）を招致し、自動車の購入手続きを大幅に短縮させた。その後、温州汽車城の人気が上昇し、年間売上高が 40%の増加率を実現した。2007 年以降、温州汽車城でのテナント数は 20 店以上となった。2012 年、温州汽車城での取引額は 19.1 億元であった。

図表 7-5-1 で示しているように、現在、温州汽車城での（新車販売）テナント数は約 35 店となった。その内、「4S」店が 5 店舗、サテライト店が約 28 店舗、輸入車総合販売店が 2 店舗である。「4S」店はもちろん、サテライト店も殆ど専売を行っている。但し、1 つの店で 2 つの看板を持つことがある。例えば、BYD と GM 五菱、BYD と黄海汽車。こういう店舗はおおよそ 6、7 店舗がある。サテライト店で購入した自動車のアフターサービスはそれぞれのブランドの「4S」店で行われる。

³⁸¹ 温州市は杭州市、寧波市に次ぎ、浙江省の第 3 の大都市である。なお、現在、敷地面積 37 万 m²の温州蟠橋国際汽車城が建設中である。

図表 7-5-1 温州汽車城のテナント分布図



出所：2013年2月19日の調査より筆者作成。

温州汽車城の出入り口は5ヵ所ある。正門から入ると、両側には中古車販売店群がある。中古車販売店群の14店舗は殆ど中高級車を取扱っている。一方、中古車屋外展示場では低価格の中古車と小さなブース（電話ボックスぐらいの大きさ）がある（図表7-5-2 右図）。

図表 7-5-2 温州汽車城と小さなブース



出所：2013年2月19日の調査により。

温州汽車城は30以上のブランド数を持ち、一定の集客力を持っていると考えられる。また、幅広いサービスの提供でワンストップショッピングを実現した。

しかし、汽車城外との価格優位性は殆ど存在しなかったゆえ、絶大な集客力を持つわけではない。

(2) 平陽鵬翔汽車交易市场

平陽鵬翔汽車交易市场（以下、鵬翔汽車市場と略す）は浙江省温州市平陽県昆陽鎮臨区路（104 国道沿え）に位置しており、平陽県唯一の汽車交易市场である³⁸²。初期投資額は 1200 万元である。

2009 年、政府は「汽車下郷」政策を実施し、農村部の自動車購入ブームを引き起こした。それを背景に、2009 年 7 月、鵬翔汽車市場の第 1 期プロジェクトが完成し、4つのショールームと 1つの総合修理サービスセンターが建設された。販売されたのは殆ど「汽車下郷」政策に優遇される車種である。最初の 2、3 月の販売台数は約毎月 100 台であった。同年 10 月、鵬翔汽車市場は第 2 期プロジェクトの建設を開始した³⁸³。

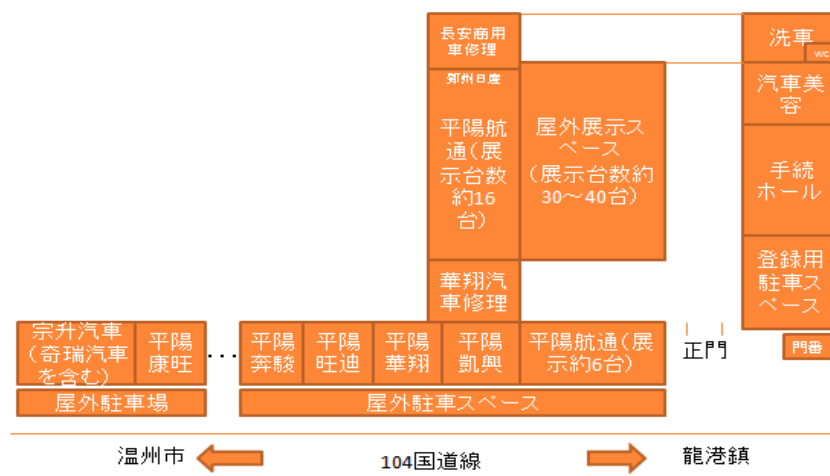
現在、鵬翔汽車市場は 15,000 m²の規模となり、7 店舗の販売店と 2 店舗の修理店を持っている（図表 7-5-3）。これらの販売店の展示台数は殆ど 3~4 台で、屋外の展示スペースも含めて考えると、大体 1 店舗あたり 20 数台の商品車を持っている³⁸⁴。また、これらの販売店では試運転サービスが殆ど提供されていなかった、そして、殆どのアフターサービスも各メーカーの「4S」店で提供されることになる。さらに、相談スペースとカウンターが設置されたが、非常に簡易なもので、スペースも狭い。平陽航通（総合販売店）と宗升汽車を除き、ほかの 5 店舗のすべては専売店（サテライト店）である。BYD、長城、北奔、長安鈴木、東風小康、上海 GM 五菱それぞれ販売されている。一方、宗升汽車は奇瑞車の専売を行う同時に、北京現代、シボレー、上海 VW なども併売している（ガラスそれぞれの販売スペースを仕切っている）。平陽航通はフォード、マツダ、Audi、VW などの 10 数種のブランド車を取扱っている。それは殆ど「4S」店から仕入れたものである。

³⁸² 2010 年の第 6 次全国人口統計調査によると、平陽県の常住人口数は約 76 万人であった。2008 年、平陽県の自動車販売台数が約 2000 台、年間売上高が 2 億元であった。

³⁸³ 「平陽“汽車下乡”催生汽车城」『平陽新聞』、2009 年 08 月 04 日付き。

³⁸⁴ また、展示車の販売も可能である。

図表 7-5-3 鵬翔汽車市場のテナント分布図



出所：2013年2月18日の調査により筆者作成。

以上のように、鵬翔汽車市場の規模は小さく、低価格帯の国産ブランド車の販売が中心である。現地の自動車市場の規模がまだ小さいので、ある程度消費者の需要に対応できると言えるが、実際に、経営管理能力の不足などの問題が存在している。図表 7-5-7 で示しているように、鵬翔汽車市場には正門が存在するものの、販売店はその奥ではなく、道路沿いに建ち並んでいる。それは販売店にとって良いかもしれないが、汽車市場にとって決して良いことではなかった。それは顧客が市場外に流されやすいからである。また、ほかの販売店が汽車交易市場の近辺で勝手に出店する傾向もある。さらに、鵬翔汽車市場は簡易な修理以外のサービスが殆ど揃えていない。自動車の登録手続きも代行するが、通常3日間ぐらいがかかる³⁸⁵。

図表 7-5-4 平陽鵬翔汽車交易市场



出所：2013年2月18日の調査により。

³⁸⁵ それは温州市の车管所へ登録に行かなければならないからである。

結び

以上、北京市、上海市、広州市、温州市（及び所属県）の4都市の自動車交易市场の12個の事例を考察した。

自動車交易市场が最も重要な役割を果たしている北京市においては、2004年ごろに開業した東方基業と欧徳宝自動車交易市场では「4S」店がすでにその中心的地位にあった。一方、比較的に早い時期に出発した重市と石景山国際自動車城では、一般業販店の数は「4S」店の2倍以上であったが、「4S」店の存在感と重要性がますます増している。また、メーカーのディーラーから出発した博瑞汽車園区は完全に「ディーラー・システム」に組み込まれていると言える。しかも、このタイプの自動車交易市场が一番多かったと言われている。

「4S」店による販売が中心である上海市においては、自動車販売の視点から見ると、上海国際自動車城はただの「4S」店の集積地に過ぎなかった。一方、上海車市ではサテライト店と「4S」店が中心となり、メーカーからの影響力が増大しつつある。

自動車交易市场数が比較的に多い広州市においては、賽馬場自動車城が「4S」店とサテライト店を積極的に取り込み、「ディーラー・システム」に組み込まれつつある。一方、森和自動車城は3社だけの建物となり、自動車交易市场ではなくなった。また、廃業となったAEC自動車城は汽車大道となりつつある。

自動車交易市场が1つだけの温州市においては、温州自動車城が「4S」店とサテライト店の集積となった。また、自動車交易市场が展開されてから、まだ4年間も経っていなかった温州市平陽県においては、自動車交易市场は殆どサテライト店によって構成されている。

一言でいえば、各自動車交易市场では「4S」店とサテライト店が中心になりつつある、あるいは、すでに中心となった。ところが、「4S」店は自動車購入手続きの代行、アフターサービス、自動車ローン、保険などほぼ全部のサービスを提供し、それに加え、消費者が「4S」店の1週間や2週間納車に慣れ始めることによって、即時購入の需要が減少し、自動車交易市场の「一条龍サービス」の優位性を低下させた。また、基本的に「4S」店及びサテライト店のプロモーション活動を展開するにはメーカーからの許可が必要なので、自動車交易市场が独自に行うことが困難となり、経営管理上の問題が生じた。さらに、自動車交易市场の最も重要な優位性の1つである価格優位性が失われつつある。つまり、自動車交

易市場は「4S」店を取り込んだということより汽車交易市场が「ディーラー・システム」に組み入れられたといったほうが精確である。

今まで汽車交易市场が米国のオートモールと区別されて研究されてきたが、現段階になると、汽車交易市场はすでに変容し、米国のオートモールと近い存在となったことを指摘しなければならない。しかし、中国の汽車交易市场ではテナント数が米国のオートモールを遥かに超えて、サテライト店という存在もあり、それ以上の大きな意味を持っている。

まず、汽車交易市场は米国のオートモールと同じく、ワンストップショッピングを提供しているので、消費者は比較購買を効率的に行うことができ、「ディーラー・システム」という専売制の限界がある程度打破された形態と言える。そして、ディーラーは自身のテリトリーに限らず、より遠いところから顧客を引き寄せることができ、「ディーラー・システム」というテリトリー制の限界がある程度打破することに繋がっている。ところが、汽車交易市场の最も重要な意味は「ディーラー・システム」の変容に新たな方向性を提示したことにある。「ディーラー・システム」のもとでは自動車の販売価格だけでなく、そのマージンも殆どメーカーによってコントロールされている。このようなメーカー主導のシステムを効率化するには「一定強度」の競争が不可欠である。サテライト店の存在によって、1つの汽車交易市场内に同一ブランドの専売店が2社以上存在することが少なくなかったので、異なるメーカーのディーラー間の競争だけでなく、同一メーカーの「4S」店とサテライト店との競争も存在し、「ディーラー・システム」に「一定強度」の競争を提供することができる。このほか、サテライト店が中心である汽車交易市场も存在し、それらの市場の「一条龙服務」がサテライト店の販売の効率化に大きく寄与することになる。また、サテライト店を中心とする汽車交易市场と快修店との組み合わせで自動車流通全体に効率化をもたらす可能性もある。

おわりに

米国と日本では、自動車流通の中心である「ディーラー・システム」はすでに新たな変容が引き起こされ、既存の「ディーラー・システム」の限界が打破されつつある。しかし、「ディーラー・システム」には自身による限界性が存在し、それ以上の変容が求められている。

一方、中国では「ディーラー・システム」自身の有効性や政府政策の推進などによって僅か数年間だけで「ディーラー・システム」が自動車流通の中心となった。中国では「ディーラー・システム」が導入された時点で、現地適応化され、「4S」方式の「ディーラー・システム」として定着し始めた。「4S」方式の「ディーラー・システム」は日米以上のメーカーのコントロール力の強い「ディーラー・システム」である一方、日米で採用された最新の経営管理手法なども含まれている。

2008年以降、「4S」方式の「ディーラー・システム」自身の問題点によって部分的な変容が容儀なくされ、流通形態が多様化し始めた。その中に、サテライト店というメーカーにとって好都合の店舗形態が登場し、そしてその出店はメーカーによって加速された。サテライト店の展開は単一店舗ディーラーに成長のチャンスを与え、テリトリーの変化を引き起こした。また、「4S」店を取り込むことに成功した自動車取引市場は事実上、「ディーラー・システム」に組み入れられた。このことによって、「ディーラー・システム」自身の限界性が部分的に克服された。そして自動車取引市場の変容は「ディーラー・システム」の効率化には「一定強度」の競争が必要であることを示した。一方、ディーラーの大規模化が急速に進んでいる。現段階では、メガ・ディーラーはまだ各メーカーに大きく依存するが、「ディーラー・システム」から脱出しようとする一面も見られる。

本論文からの示唆は主に以下の6つがある。

- ①「ディーラー・システム」自身の限界性のゆえ、変容が求められている。
- ②「ディーラー・システム」の変容プロセスをダイナミックに把握するにはミクロの視点が不可欠である。
- ③中国では、「ディーラー・システム」の変容はメーカーのコントロール力が強化される方向に向かって進行中である。

- ④現段階では、メガ・ディーラーが「ディーラー・システム」に与える影響はまだ小さい。
- ⑤汽車交易市場を組み込むことで「ディーラー・システム」は自身の限界性のある程度突破することができる。
- ⑥サテライト店と汽車交易市場の融合によって、自動車流通システムの全体の効率化をもたらす可能性がある。

一方、本論文が解決できていなかった課題も多く存在している。まず現段階では観察できない現象が多々存在している。例えば、メガ・ディーラーの成長があまりに速かったので、組織内の効率化がその急務となり、「ディーラー・システム」へのはっきりとした影響はその先にある可能性がある。そして、中国では自動車産業構造が大きく変化する可能性は非常に高いので、「ディーラー・システム」変容への持続的な研究が必要である。また、本論文は「ディーラー・システム」をより効率化するには「一定強度」の競争が必要されると出張したが、「一定強度」に関する定量分析を行わなかった。さらに、自動車流通が家電流通のように流通主導型へとシフトしているかどうかについて、はっきりとした答えを出せなかった。今後の研究を通してこれらの課題を解決する。

参考文献

〈和文献〉

- 芦田尚道 (2009) 「ミッションの共有によるシステムの創造—系列別自動車販売『再形成』期の製販関係—」『イノベーション・マネジメント』第 6 号、109 頁。
- 岩原拓 (1995) 『中国自動車産業入門』、東洋経済新報社。
- 石川和男 (2005) 「第 2 次大戦直後の自動車流通 (1) GHQ, 主務官庁, 自動車産業団体の動きを中心として」『専修商学論集』第 81 号 10 月号、201-224 頁。
- 石川和男 (2007) 「第 2 次大戦直後の自動車流通 (2) 各自動車メーカーの動きを中心として」『専修商学論集』第 84 号 1 月号、89-106 頁。
- 石川和男 (2008) 「わが国における自動車流通と販売金融—販売金融黎明期から法律施行期以前を中心として」『専修商学論集』第 86 号 1 月号、51-70 頁。
- 石川和男 (2009) 『自動車のマーケティング・チャネル戦略史』芙蓉書房。
- 石川和男 (2011) 『わが国自動車流通のダイナミクス』専修大学出版局。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982) 『内部組織の経済学』東洋経済新聞社。
- 宇田川勝 (1977) 「日産財閥の自動車産業進出について (下)」『経営志林』第 13 巻第 4 号、107-108 頁。
- 尾崎正久 (1955) 『自動車日本史・上巻』自研社。
- 柯麗華 (2009) 「中国の自動車流通政策に関する一考察」『経営総合科学』第 92 号 9 月号、71-91 頁。
- 関満博 (2006) 『中国自動車タウンの形成—広東省広州市花都区の発展戦略』新評論。
- 塩地洋/T・D・キリー (1994) 『自動車ディーラーの日米比較』九州大学。
- 塩地洋 (2000) 「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期的特質」『流通研究』第 3 巻第 1 号 3 月号、23-45 頁。
- 塩地洋 (2002) 『自動車流通の国際比較—フランチャイズ・システムの再革新をめざして』有斐閣。
- 塩地洋 (2005) 「中国自動車流通の現状と課題—日本からの進出を展望しつつ」『自動車販売』第 43 巻第 6 号 6 月号、32-38 頁。
- 塩地洋・孫飛舟・西川純平 (2007) 『転換期の中国自動車流通』蒼蒼社。
- 塩地洋 (編) (2011) 『中国自動車市場のボリューム・ゾーン—新興国マーケット論』昭和堂。
- 塩見治人・谷口明丈・溝田誠吾・宮崎信二 (1986) 『アメリカ・ビッグビジネス成立史』東洋経済新報社。
- 重永良信 (2004) 「北京・上海自動車流通市場調査視察団報告 急激に変化する流通体制—急成長を続ける中国マーケット—業界再編が一層進展へ」『自動車販売』第 42 巻第 6 号 6 月号、36-39 頁。
- 四宮正親 (2008) 「日本における自動車販売の萌芽」『経済系』第 237 号 10 月号、28-43 頁。
- 四宮正親 (2009) 「国産大衆車企業の誕生と流通販売体制の構築—トヨタのケース」『経済系』第 240 巻 07 月号、76 頁。
- 四宮正親 (2011) 「第 2 次大戦後における系列別自動車販売の復活と再編成」『経済系』第 246 号 1 月号、167-176 頁。
- 下川浩一 (1981) 『米国自動車産業史研究』東洋経済新聞社。
- 柴田悟一・中橋国蔵 (1997) 『経営管理の理論と実際』東京経済情報。
- 周磊 (2011) 『中国次世代自動車市場への参入戦略—現地発イノベーションの最前線』

日経 BP 社。

孫飛舟（2000）『自動車流通における「ディーラー・システム」に関する研究』博士論文、大阪商業大学。

孫飛舟（2004）「中国自動車流通チャネルの類型及びその展開—国内産乗用車の新車販売チャネルを中心に」『大阪商業大学論集』第 131 号 1 月号、127-148 頁。

孫飛舟（2006a）「WTO 加盟後の中国自動車流通政策とその影響—新車の「ブランド販売サービス体制」を中心に」『産業学会研究年報』第 22 号、57-66 頁。

孫飛舟（2006b）「自動車流通における「売買の社会性」について—中国の自動車交易市场から得られる示唆は何か」『商大論集』第 57 巻第 4 号 3 月号、195-214 頁。

孫飛舟（2006c）「日・中・韓自動車流通の発展に関する一考察「地域と社会」第 9 号 10 号、71-84 頁。

田島俊雄（1998）「移行経済期の自動車販売流通システム」『中国研究月報』第 52 巻第 6 号 6 月号、1-20 頁。

西川純平（2007a）「中国の自動車流通における 4S 方式の販売店について—広州本田汽車を事例に」『金沢学院大学紀要』第 5 号 3 月号、11-24 頁。

西川純平（2007b）「民族系メーカーの自動車流通における現状と課題—奇瑞汽車を事例に」『同志社大学ワールドワイドビジネスレビュー』第 9 巻第 1 号 9 月号、75-89 頁。

西川純平（2008）「中国自動車流通における 4S 店の拡大とその背景について」『金沢学院大学紀要』第 6 号 3 月号、17-24 頁。

西川純平（2011）「中国内陸部での自動車販売体制の構築について—サテライト方式の導入についての検討」『同志社商学』第 63 巻第 3 号 11 号、171-192 頁。

米谷雅之（1997）「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 5 月号、161-188 頁。

米谷雅之（2001a）「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」『山口經濟學雜誌』第 49 巻第 2 号 3 月号、111-136 頁。

米谷雅之（2001b）「中国における自動車流通の動向」『東亞經濟研究』第 59 巻第 4 号 3 月号、513-535 頁。

米谷雅之（2004）「中国自動車産業の発展と販売組織」『經濟學研究』第 71 巻第 1 号 11 月号、1-18 頁。

松本義宏（2008）「我が国自動車流通における一考察」『商研紀要』第 30 巻第 1 号、15-24 頁。

松下満雄（編）（1977）『流通系列化と独禁止法』、日本經濟新聞社。

村松潤一・石川和男・柯麗華（2010）「中国自動車流通市場の形成と日系自動車メーカーのチャネル政策—東風日産の事例を中心として」『アジア市場經濟学会年報』第 13 号、35-44 頁。

村上泰亮・公文俊平・熊谷尚夫（1973）、『經濟体制』岩波書店。

櫛山健介・川邊信雄（編）（2011）『中国・広東省の自動車産業—日系大手 3 社の進出した自動車産業集積地』早稲田大学産業経営研究所。

方飛卡（2012）「中国における上海 GM のマーケティング戦略—広州ホンダとの比較に基づいて」東京国際大学『商学研究』第 23 号、145-158 頁。

藤本隆宏（1991）「米国自動車流通の新展開と情報技術—実態調査資料を中心に」東京大学經濟学研究科。

風呂勉（1968）『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。

丸川知雄・高山勇一（2005）『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社。

矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔（2009）『発展する中国の流通』白桃書房。

吉川勝広 (2012) 『自動車流通システム論』 同文館。

李澤建 (2010) 「中国自動車流通における相互学習と民族系メーカー発イノベーションの可能性」『アジア経営研究』第 16 号 16 月号、57-69 頁。

李春利 (1997) 『現代中国の自動車産業—企業システムの進化と経営戦略』 信山社。

劉芳 (1999) 「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 卷第 3 号、62-83 頁。

劉芳 (2000a) 「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」『經濟論叢』第 165 卷第 5・6 合弁号 5 月号、394-411 頁。

劉芳 (2000b) 「中国の自動車流通システムの変遷過程 (1)」『經濟論叢』第 166 卷第 5・6 合弁号、131-143 頁。

劉芳 (2001) 「中国の自動車流通システムの変遷過程 (2)」『經濟論叢』第 167 卷第 2 号、52-65 頁。

劉芳 (2002) 「中国におけるディーラー・システムの出現—広州本田の流通チャネルの構築」『經濟論叢』第 169 卷第 3 号 3 号、233-255 頁。

A・P・スローン (有賀裕子訳) (2003) 『GM とともに』 ダイヤモンド社。

ウィリアム・J・ホルスタイン (グリーン裕美訳) (2009) 『GM の言い分—何が巨大組織を追いつめたのか』 PHP 研究所。

R・S テドロウ (近藤文男訳) (1993) 『マス・マーケティング史』 ミネルヴァ書房。

野村総合研究所「新たな段階に向かう中国自動車産業の課題」『知的資産創造』2008 年 7 月。

トヨタ自動車販売株式会社、『モータリゼーションとともに』、1970 年。

日刊自動車新聞社『自動車年鑑』2012-2013 年版。

日本自動車工業会『世界自動車統計年報』、2012 年版。

日本自動車会議所・日刊自動車新聞社『昭和 55 年版自動車年鑑』、1980 年。

日本科学史学会編『日本科学技術史体系』第 18 卷、第一法規、1964 年。

日産自動車株式会社『21 世紀への道・日産自動車 50 年史』、1983 年。

〈その他の文献〉

姚斌华、韩建清『见证广州汽车 10 年』 広東人民出版社、2008 年。

中国国際金融有限公司、「汽车产业链中的成长金矿汽车经销商行业首次关注报告」、2010 年 9 月 21 日。

中国汽車貿易指南編委会、『中国汽車貿易指南』1991 年、經濟日報出版社。

中国汽車技術研究中心、『中国汽車年鑑』1998 年。

上海汽車業界協会『2011 年度上海汽車行業統計分析』、2011 年

『中国汽車工業年鑑』各年版

『中国汽車貿易年鑑』1996 年～1997 年版、1998 年版

『上海大衆汽車集団年報』1993 年～2010 年。

『中国汽車年鑑』2006 年。

『中国汽車工業年鑑』各年版。

『中国汽車流通行業發展報告』(2009-2010)、(2011-2012)。

『中国統計年鑑』各年版。

新華信 Dearler Map のデータ。

中国汽車工業協会の公表データ。

広州本田内部資料 (2010 年)

FTMS 商務政策 (2010 年)

一汽 VW 商務政策（2011 年）
 Audi 商務政策（2011 年）
 上海 VW の内部資料（2012 年）
 上海 GM の内部資料（2011 年）
 中昇グループの年間業績発表の各年。
 龐大グループの各年度の報告書及び「首次公開發行株式募集説明書」
 広匯汽車の私募意向書（2009）及び票據募集説明書（2011-2012）
 広匯汽車票據募集説明書（2011-2012）
 広匯汽車「2013 年度第二期中期票據募集説明書」
 NADA（全米自動車ディーラー協会）DATE 各年版。
 Automotive News 各年版。
 Automotive News Dealer Date 各年版。
 「南北大众并网让中国车市放开渠道控制？」『經濟参考報』、2008 年 05 月 08 日付き。
 「北京现代全力冲刺“百万千亿”」『經濟参考報』、2013 年 08 月 29 日付き。
 「广州本田成立销售本部 营销体系管理加速变革」『經濟觀察報』、2008 年 1 月 12 日付き。
 「欲破解融资难题 亚市筹划上市」『經濟觀察報』、2011 年 07 月 30 日付き。
 「事业部改革悬空 奇瑞“变速”」『經濟觀察報』、2012 年 6 月 29 日付き。
 「与 4S 模式的竞争 亚运村车市之兴衰」『21 世紀經濟報道』、2009 年 11 月 18 日付き。
 「上海大众营销体系再变革 将加强重点区域」『21 世紀經濟報道』、2010 年 07 月 21 日付き。
 「效仿大众 奇瑞汽车公司推行事业部制」『第一財經日報』、2010 年 09 月 20 日付き。
 「销量利润持续下滑 上海大众启动自救计划」、『第一財經日報』、2006 年 06 月 21 日付き。
 「东方基业叫板亚市」『新京報』、2004 年 10 月 04 日付き。
 「东风日产加速二级网点升级一级网点速度」『新京報』、2009 年 03 月 30 日 付き。
 「一汽丰田推广二号店模式」『新京報』、2011 年 05 月 16 日付き。
 「王传福：比亚迪整合结束 经销商减至 800 家」『京華時報』、2013 年 1 月 18 日付き。
 「北京国际汽车贸易服务园区大力吸引品牌专卖店」『人民日報』、2003 年 6 月 24 日付き。
 「破茧重生看奇瑞」『人民日報』、2013 年 8 月 26 日。
 「中国汽车界的“老门头” 自述—广州本田前总经理 门胁轰二」『日經産業新聞』、2008 年 1 月 14 日付き。
 「上海通用：和经销商一起成长」『第一財經週刊』、2008 年 10 月 30 日付き。
 「一汽大众为何激进收权」、『南方週末』、2011 年 8 月 29 日付き。
 「车市竞争加剧 北京现代试水快修店进军后市场」『南方都市報』、2011 年 4 月 14 日付き。
 「三鹰变身赛马场汽车城」『南方日報』、2007 年 09 月 28 日付き。
 「广州赛马场变身汽车城」『広州日報』、2003 年 04 月 11 日付き。
 「上海通用按单制造」『IT 經理世界』、2003 年 09 月 9 日付き
 「上海通用 集团销售按部就班」『政府採購信息報』、2008 年 3 月 3 日付き。
 「广本机构调整 改组“销售本部”」『広本新聞』、2012 年 2 月 16 日付き。
 「启辰下半年将推 R60 基于骊威平台而来」『東風日産の企業新聞』、2013 年 05 月 21 日付き。
 「北京祥龙博瑞集团总经理王东节致辞」『北京祥龙博瑞集团新聞』、2010 年 12 月 16 日付き。
 「解密一汽丰田“零库存”法则」『中国經營報』、2004 年 10 月 19 日付き。

「天籟改变日产车在华命运 6月销量达6200台」『民营經濟報』、2005年07月28日付き。

「庞大汽贸困局」『每日經濟新聞』、2013年02月01日付き。

「上海通用迅速修复雪佛兰在中国失落的形象」『新汽車』、2006年06月14日付き。

張敏「北京现代4S店郝伟：“现代”征程在继续」『汽車人』、2009年06月08日付き。

「双龙与庞大有望成立合资公司 谈判进行中」『網通社』、2013年10月20日付き

「广本退出汽车有形市场利弊谈」『中国汽車市場』2005年第8期。

「亚运村车市开始正式拆迁 老亚市的辉煌难以复制」『北京晨報』、2006年08月1日付き。

「招商困难销售堪忧 汽车交易市场日子越过越难」『北京晚報』、2006年3月1日付き。

「以诚信赢市场」『北京晚報』、2007年01月09日付き。

「去年北京亚运村汽车交易市场交易下滑33%」『北京青年報汽車时代』、2005年1月19日付き

「经销商按兵不动 市场拼价格 京城汽车城各寻出路」『北京现代商報』、2004年07月28日付き。

「平阳“汽车下乡”催生汽车城」『平阳新闻』、2009年08月04日付き。

易車網「克莱斯勒，吉普，道奇在华并网销售」
<http://news.bitauto.com/others/20080425/0200456972.html>、2013年04月25日アクセス。

易車網「市中心最后一块汽车销售热土—马场汽车城现状」
<http://www.bitauto.com/html/news/2008125/200812516282065672.shtml>、2013年04月25日アクセス。

網易汽車「《汽车品牌销售管理实施办法》明年修订出台」
<http://auto.163.com/10/1126/00/6MCGJA7I00084JTJ.html>、2013年10月26日アクセス。

搜狐汽車「一汽大众提速 苏伟铭营销区域“九变四”」、
<http://auto.sohu.com/20060308/n242198025.shtml>、2013年8月7日アクセス。

搜狐汽車「2011金扳手奖获奖感言：上海大众沈总经理」
<http://auto.sohu.com/20111111/n325349363.shtml>、2013年11月1日アクセス。

搜狐汽車「汽车4S店在中国还能走多远？」
<http://auto.sohu.com/20060704/n244086584.shtml>、2013年11月12日アクセス。

搜狐汽車「北京国际汽车贸易服务园区简介」
<http://auto.sohu.com/20100607/n272627366.shtml>、2013年9月11日。

pcauto「“分支机构”助斯柯达销售体系快速布局」、
<http://www.pcauto.com.cn/news/changshang/0912/1060849.html>、2013年8月7日アクセス。

選車網「从30万辆到100万辆」
<http://www.chooseauto.com.cn/zixun/hangye/138245.shtml>、2013年8月7日アクセス。

中広網「一汽丰田大幅“改革”：日方“紧缩”经销商管理」
http://www.cnr.cn/car/zjpd/200501/t20050119_504064844.html、2013年11月8日アクセス。

經濟觀察網「空店开张 启辰渠道先行」、
<http://www.eeo.com.cn/2011/1104/214940.shtml>、2013年11月10日アクセス。

浙江汽車網「北京现代今日重返汽车城」
<http://auto.zjol.com.cn/05car/system/2006/07/03/007714715.shtml>、2013年11月11日アクセス。

中国証券網「国开行将提供 500 亿元政策性贷款支持流通业」

http://www.cnstock.com/zxbb/2007-08/10/content_2414657.htm、2013 年 8 月 10 日
アクセス。

北青網「庞大巴博斯将建 30 家店」

<http://bjyouth.ynet.com/3.1/1205/09/7070535.html>、2013 年 5 月 9 日アクセス。

北京亜運村汽車交易市場のウェブサイト (<http://fenlei.beiyacheshi.com/ysjs2.php>)
汽修公司一廠のウェブサイト

(<http://www.bjqxyc.com/info.aspx?ColumnID=1234&childcolumnid=1923>)