

商学研究所報

2014年2月

中国自動車市場の成長と日系自動車メーカーのマーケティング活動

石川和男

中国自動車市場の成長と日系自動車メーカーの マーケティング活動

石 川 和 男

The growth of the Chinese automotive market and
marketing activities of Japanese automobile manufacturers

Kazuo Ishikawa

中国自動車市場の成長と日系自動車メーカーの マーケティング活動

石 川 和 男

<目次>

はじめに	2
1 中国における自動車生産の展開と発展政策	2
(1) 改革・開放期までの自動車生産	2
(2) 乗用車発展政策（三大三小）の展開	3
(3) 世界貿易機関（WTO）加盟と新自動車工業政策	4
(4) 環境配慮型車両の開発	5
2 中国における外資系メーカーの生産	6
(1) 欧米メーカーによる中国現地生産	6
(2) トヨタ自動車による中国現地生産の開始	8
(3) 本田技研工業による中国現地生産の開始	9
(4) 日産自動車による中国現地生産の開始	10
(5) 外資系メーカーと民族系メーカーにおける生産活動の相違	12
3 中国自動車市場の形成と発展	14
(1) 中国自動車市場の形成	14
(2) 中国自動車流通の特徴	15
(3) 中国自動車市場の変化	17
(4) 中国政府による自動車市場発展政策	19
4 日系メーカーによる中国市場でのマーケティング・チャネル構築	20
(1) 日系メーカーによるマーケティング・チャネル構築	20
(2) トヨタ自動車のマーケティング・チャネル	21
(3) 本田技研工業のマーケティング・チャネル	22
(4) 日産自動車のマーケティング・チャネル	24
5 中国自動車市場におけるユーザー行動と日系メーカーのマーケティング	25
(1) 中国市場におけるユーザーの特徴	25
(2) 自動車ローンの導入	27
(3) 日系メーカーのマーケティング対応	28
(4) 日系メーカーのマーケティング・チャネル管理	29
(5) 中国市場における日系メーカーの課題	30
むすびにかえて	34

はじめに

中国の自動車産業は、外資系メーカーの本格的な進出が発展契機となった。中国での自動車生産台数は、2006年にドイツ、2008年にアメリカ、2009年には日本を超え、世界最大となった。一方、自動車市場としては、2009年に北アメリカ市場を超えた後、その差が拡大している。ヨーロッパメーカーは、中国を早くから生産拠点・市場と認識し、進出していたが、日本メーカーが生産拠点を建設し、市場と認識し始めたのは最近であった。アメリカメーカーはヨーロッパメーカーよりやや遅れたが、日本メーカーよりは一足先の進出であった。

現在、中国では多くの外資系メーカーが事業展開しているが、外資系メーカーは合弁でしか自動車生産ができないため、乗り越えなければならない課題は、本国のそれとは異なっている。海外メーカーにとっては、中国政府によるさまざまな政策、消費者（ユーザー）の所得や嗜好など、本国やこれまで進出してきた国や地域とは異質性が存在するため、異なった対応が要求される。特に海外メーカーにとっては、進出にあたって合弁相手の選択、合弁相手が他に合弁をしている企業との関係が影響し、マーケティング・チャネルの構築・整備では特殊な対応が必要となっている。

本稿では、これまでの中国自動車産業の発展について整理したのち、中国における乗用車を中心とした市場の形成、中国市場における日系メーカーのマーケティング・チャネルの構築、そして日系メーカーのマーケティング課題を中心に整理していきたい。特に自動車は耐久消費財であるため、「売りっぱなし」では済ませられない製品である。そのためにアフターサービスが重要であるが、中国市場では後発企業であった日系メーカーが、マーケティング面でいかに先発企業との差別化を図ろうとしているかを多面的に考察していきたい。

1 中国における自動車生産の展開と発展政策

(1) 改革・開放期までの自動車生産

中国の自動車産業は、兵器産業が基盤であった。そのため政府は、第二次世界大戦後も自動車産業では、中国の独立維持、景気活性化、軍部への車両提供を優先した。1949年に政府は、旧ソ連にトラックの生産技術支援を要請した。その後、1951年には毛沢東が中国

北東部・長春での第一汽車製造廠（第一汽車）の拠点設立を指令し、1956年から「解放牌」の生産が始まった。そして政府は、1958年から1960年にかけて、南京汽車、上海汽車、濟南汽車、北京汽車を設立し、地域分業体制による自動車産業の統一的発展を目指した。ただ、毛沢東時代には生産台数は伸張しなかった。一方、地域分業体制に対しては、「自力更生（地域一貫生産）」も主張され、1972年には「1省1工場」体制がとられ、各地域に小規模工場が分散することとなった（中村〔2009〕）。この時期は、政策の一貫性がなく、顕著な自動車産業の発展は見られなかったといつてよい。

中国政府の指導者が毛沢東から華国鋒を経て、鄧小平に交代すると、1978年に政府は、経済建設を推進する「経済改革・対外開放（改革・開放）」政策を掲げた。そして、1980年代には、自動車産業分野でも改革案が出された（服部〔2009〕）。改革・開放政策では、自動車産業を中国の基幹産業とすることが明確にされ、国内メーカーには海外からの先進技術の導入や合弁会社の設立が支援された。ここでは国有企業だけでなく、民営企業も支援対象となり、海外メーカーの中国市場参入が可能となった（川辺〔2006〕）。

改革・開放政策が打ち出された1978年当時の自動車生産台数は、約15万台であった。そのほとんどはトラック（約12.5万台）であり、乗用車は2,640台であった（中国汽车工業史編審委員会〔1996〕）。しかし、改革・開放以降、1980年代には多くの自動車工場が海外メーカーと事業提携や合弁事業を開始するようになった。そして第6次5カ年計画（1981~1986年）では、自動車産業は重点産業から外れされたが、第7次5カ年計画（1987~1991年）では、再度重点産業に含められ、Volks Wagen (VW)、Peugeot Citroën Groupe (PSA)、ダイハツ工業、American Motors (AMC) などから資本・技術導入し、自動車生産計画が進捗した。この時期が実質的な中国自動車産業の開始時期である（中村〔2009〕）。つまり、改革・開放期に明確に中国の自動車産業発展の方向性が打ち出され、その展開では海外メーカーとの事業提携や合弁が大きな契機となったといえる。

（2）乗用車発展政策（三大三小）の展開

1987年に政府は、乗用車生産の発展を目的に「三大三小（三大：第一汽車、東風汽車、上海汽車、三小：北京汽車、天津汽車、広州汽車）」政策を打ち出した。これは大規模メーカーの生産力を向上させ、規模の経済を働かせようとするものであった。しかし、スズキなどから技術を導入し、軽自動車（中国では微型車：排気量1,000cc未満）を生産していた兵器工業部系や航空工業部系の軍需産業が加えられることを要求し、二微（北方工業、

航空工業)も追加され、8社が政府による乗用車の重点的育成対象企業となった。この8社には海外メーカーとの提携が許可され、第一汽車と上海汽車がそれぞれVW、北京汽車は当初はAMC(その後、Chrysler)、広州汽車はPSAと合併をし、東風汽車は日産ディーゼル、天津汽車はダイハツと技術提携することになった(中村[2009])。一方、中国各地に存在する小規模な中国国内資本中心のメーカー(いわゆる民族系メーカー)は、発展政策の対象から外れたが、大規模メーカーに集約されず、生産を継続することとなった。その後、民族系メーカーの中にも大規模生産に移行し、一定の地位を確立する企業も出現した。

日本メーカーが関係した自動車生産の合併では、1990年にトヨタ自動車(トヨタ)が金杯汽車工業傘下の瀋陽轎車廠と商用車での合併(1994年生産開始)、スズキの長安汽車との合併(1995年生産開始)などが、わずかに見られた程度である(朝日新聞[1993.5.5])。また、第8次5カ年計画(1991~1995年)では、1994年7月に国内外の資金を利用し、大量生産方式を構築するために2000年に300万台生産体制を目標とした「新自動車産業政策」が打ち出された。ここでは海外メーカーの自動車生産について、出資比率は50%までに制限された。これにより、海外メーカーが中国に進出し、生産活動を開始する際には、中国メーカーとの折半出資による合併企業設立が要件となった。そして、海外メーカーの無秩序な拡大防止のため、同一外資グループには、同一カテゴリ(乗用車類、商用車類、オートバイ類)の自動車合併企業の設立は、2社までに制限された(呉[2010])。さらに合併生産は、「1社1車種ブランド」が原則とされ、政府がその車種ブランドの決定を主導した。そのため、新たに合併メーカーが車種ブランドを追加しようとする、その都度、厳しい審査を受け、認可される必要があった(川辺[2006])。一方、民族系メーカーにはこの規制は適用されず、海外企業との合併企業とは異なった動きが見られるようになり、合併企業とは異なる成長の道が見通せる企業も出るようになった。

(3) 世界貿易機関(WTO)加盟と新自動車工業政策

中国は、2001年12月に世界貿易機関(WTO)に加入し、完成車の輸入関税をそれまでの80%から25%、部品輸入は25%から10%に引き下げ、その他輸入の許可制など海外企業にとっての貿易障壁を廃止した(自動車新聞社[2011])。自動車産業では、1990年代に促進された「三大三小二微」政策が消滅し、実質的な規制がなくなった(木幡[2003])。そして、中国のWTO加盟を契機として、海外メーカーは中国での事業機会を拡大するため、

本格的に動き出すようになった。

中国の WTO 加盟によって、自動車産業における開発力不足や関税率の大幅引き下げで輸入車が増加し、国内における自動車生産の伸張が期待できなくなるという指摘も見られた。しかし、政府の政策誘導により、自動車市場は急成長した。それは政府が WTO 加盟と同時に、積極的な財政政策と消費刺激策を講じたためであった。これにより、海外メーカーの中国企業への投資が促進されることになった。また、2004 年には「新自動車産業発展政策」により、100 社以上存在するメーカーを海外メーカーから技術導入をしている大規模グループに集約・再編するため、国内シェア 15%以上のメーカーに対してグループの独自戦略を認め、乗用車メーカーの育成を促進することとなった。これが国内の国有・民営メーカーの乗用車開発・生産を刺激した。そして、海外メーカーの合弁や提携では、それまで「1 社 1 車種ブランド」に限定されていたが、全車種ブランドでの全面的な合弁や提携が行われることになった（趙 [2011]）。

さらに政府の第 11 次 5 カ年計画（2006~2010 年）では、投資から消費への切替えを促進し、国際競争力のある企業育成を目標とした。ここでは、1994 年の産業政策で達成されなかった上位企業を中心とした国際競争力を備えた大企業育成の問題や、従来あまり重視されなかった販売・消費の問題を解決しようとした（川辺 [2006] p.4）。また、政府は 2009 年 3 月に「自動車産業調整と振興計画（2009~2011 年）」の中で、「四大四小（四大：第一汽車・上海汽車・東風汽車・長安汽車、四小：北京汽車、広州汽車、奇瑞汽車、中国重汽）」政策を打ち出した。これは自動車生産を 8 つの大規模グループに集約するため、「四大」（全国レベル）、「四小」（地方レベル）への再編を行い、自動車生産の集約度を高めようとした（湯 [2011]）。ただ現在も、中国国内には約 300 の組立工場があり、1/3 が海外メーカーが出資している合弁工場である。そして半数以上の工場は、年間 10 万台以下の小規模工場である（自動車年鑑 [2011]）。したがって、これらメーカーの集約には、地域の生産問題を解決する必要がある、広い国土を持つ中国において短期間で生産の集約度を高めるには、困難な問題が数多くある。

（4）環境配慮型車両の開発

現在、自動車産業における環境配慮型車両の開発は、世界共通の課題である。中国政府は、2001 年に電気自動車開発について「ハイテク研究発展計画」を策定した。この中で、燃料電池の開発・生産を重要なプロジェクトと位置づけ、資金援助を行った（趙 [2011]）。

また、政府は 2007 年に制定・実施した「中国対応気候変化国家方案」において、省エネルギー技術の開発と普及推進を取り上げた。この中ではハイブリッド車（PHEV [Plug-in Hybrid Vehicle]：直接バッテリーに充電できるハイブリッドカー）関連技術を必要性の高い技術の 1 つとし、燃費の悪い自動車の淘汰加速と、環境負荷の少ない自動車開発を奨励した（中国汽车工業技術研究中心・汽車工業協会 [2008]）。さらに政府は 2007 年に「新能源汽车生産準入管理規則」により、環境配慮型車両メーカーの研究開発・生産工程、アフターサービスなどを具体的に規定した（趙 [2011]）。

他方で政府は、環境配慮型車両の開発や生産だけではなく、交通渋滞や環境汚染などに対応するため、自動車購入税を 5%から 7.5%に引き上げ、2010 年には低燃費車への補助金制度を打ち出した。「新エネルギー車」は、「十城千輛（新エネルギー実験）」の実験都市に上海市、長春市、深圳市、杭州市、合肥市を選定し、PHEV と EV（Electric Vehicle）を購入する個人ユーザーに、それぞれ最大で 5 万元（1 元は約 16.7 円）と 6 万元を支給した。また、全国を対象に「省エネ車（1,600cc 以下で燃費が現行基準の 20%を下回る車両）」を購入する個人ユーザーに対して一律 3,000 元の補助金を支給することとした（呉 [2010]）。

先に取り上げた自動車産業再編は、経営資源や資金集中により、環境配慮型車両を発展させることも 1 つの目的であった。そして、PHEV や EV の基幹的技術および部品の産業化を推進するために、新エネルギー車のエンジンおよび動力のモジュラー設計技術・大規模生産工程技術を吸収することで費用低減を達成し、環境配慮型車両 50 万台の生産・販売体制を段階的に達成することを意図している（中国経済網 [2009.3.25]）。このような各メーカーによる環境配慮型車両の増加は、メーカーの開発や生産における努力だけでなく、これらの購入、つまり使用・消費の側面においても、政府の影響力が強いことがうかがえる。

2 中国における外資系メーカーの生産

(1) 欧米メーカーによる中国現地生産

最も早く中国で生産を開始した海外メーカーは、ドイツの VW であった。同社はこれまでに 10 社以上の合併企業を中国国内に設立し、上海汽車と第一汽車の 2 社とそれぞれ合併をし、生産活動を行っている。上海 VW（大衆）汽車は 1984 年に設立され、「Santana（桑塔納）」「Passart（帕薩特）」「Touran（途銳）」「Polo（波羅）」などを中心に生産している。一方、一汽 VW（大衆）汽車は 1990 年に設立され、「Jetta（速騰）」「Bora（宝来）」「Golf

（高尔夫）」などが中心である。特に中国市場では「Santana」と「Jetta」の販売が多く、一時期、低価格車市場の大部分を占有したこともあった（大鹿 [2012]）。

アメリカの Chrysler は、Daimler Chrysler 時代の 1984 年に、北京汽車と合併で北京吉普汽車を設立した。さらに General Motors (GM) は、中国国内で合併企業を 10 社設立し、上海 GM (通用) 汽車、上海 GM (通用) 五菱汽車、一汽 GM (通用) 軽型商用汽車が生産活動を行っている。上海通用汽車は 1987 年に設立され、「Chevrolet (雪佛萊)」 「Buick (別克)」 「Cadillac (凱迪拉克)」 などを中心に生産している（大鹿 [2012]）。また、フランスの PSA は、1992 年に東風汽車との合併によって神龍汽車を設立し、新工場を武漢市に建設した。この工場では「Citroën (雪鉄竜) ZX」の生産を開始した。ただ、1997 年に Peugeot が中国から撤退し、Citroën のみ 2003 年まで継続した。現在は東風汽車が PSA への出資について検討を重ねている。一方で Renault は、2004 年 6 月に東風汽車との合併会社設立を発表し、Renault 単独での進出を検討していたが、日産自動車（日産）と関係の深い東風汽車と提携し、生産は Renault、研究開発や部品調達などは日産が担当し、東風汽車の合併企業の資産を活用することになった（川辺 [2006]）。このように 1980 年代から 21 世紀にかけて、中国の大規模メーカーは、ヨーロッパメーカーとの提携から開始し、その後アメリカメーカーが続いたが、特に乗用車生産については日本メーカーとは少し距離があった。そのため、日産と第一汽車による小型トラックの技資結合（輸出と技術供与との

<図表 1 中国における自動車合併企業と設立年>

出資先	設立	合併企業名	出資先	設立	合併企業名
北京汽車、DaimlerChrysler	1984年	北京吉普汽車	一汽夏利、トヨタ	2000年	天津一汽豐田汽車
上海汽車、VW	1984年	上海大衆汽車	上海汽車、Volvo	2000年	上海申沃客車
広州汽車、Peugeot	1986年	広州標致汽車	瀋陽飛機工業、日野	2003年	瀋飛日野汽車
重慶慶鈴、いすゞ	1985年	慶鈴汽車	長安汽車、Ford	2001年	長安福特汽車
第一汽車、VW	1991年	一汽大衆汽車	北京汽車、現代自動車	2002年	北京現代汽車
東風汽車、PSA	1992年	神龍汽車	華晨汽車、BMW	2003年	華晨宝馬汽車
東風汽車、日産	1993年	鄭州日産汽車	東風汽車、日産	2003年	東風汽車(有)
江鈴汽車、いすゞ	1993年	江鈴五十鈴汽車	中国重汽、Volvo	2003年	濟南華沃卡車
西安飛機工業、Volvo	1994年	西安西沃客車	東風汽車、ホンダ	2003年	東風本田汽車
桂林客車、大字	1994年	桂林大字客車	広州汽車、トヨタ	2004年	広汽豐田汽車
江西昌河、スズキ	1995年	江西昌河鈴木汽車	北京汽車、DaimlerChrysler	2004年	北京奔馳戴姆勒克萊斯勒
江鈴汽車、Ford	1995年	江鈴汽車(股)	福建汽車、DaimlerChrysler	2007年	福建戴姆勒汽車
亜星客車、DaimlerChrysler	1997年	亜星－奔馳(有)	広州汽車、日野	2007年	広汽日野汽車
上海汽車、GM	1997年	上海通用汽車	第一汽車、GM	2009年	一汽通用輕型商用車
広州汽車、ホンダ	1998年	広州本田汽車	広州汽車、Fiat	2010年	広汽菲亚特汽車
金杯汽車、GM	1999年	金杯通用汽車	北京福田、Daimler AG	2010年	北汽福田戴姆勒汽車
南京汽車、Fiat	1999年	南京菲亚特汽車	長安汽車、PSA	2010年	長安標致汽車

（出所）湯 [2011] p.114

抱合せ取引) 以外は、目立った動きはなかった(丸山編 [1997])。ヨーロッパメーカーやアメリカメーカーとは異なり、日本メーカーにとって地理的距離が近い中国での生産活動が遅れた理由はさまざまに指摘されている。しかし、最も大きな理由は、日本メーカーが中国を成長市場と考えていなかったためであろう。そして、既に進出していた北アメリカでは、日本メーカーは貿易摩擦の問題を抱え、いかにその市場で事業機会を確保し、企業としての成長を図るかということに経営資源を集中させることに精一杯の時期であったといえる。

(2) トヨタ自動車による中国現地生産の開始

1980 年 12 月の外国為替法改正により、日本の海外直接投資は高水準で推移したが、1985 年のプラザ合意以降、円高・ドル安が急速に拡大した。そのため輸出が厳しくなり、貿易摩擦も激しくなった。そこで自動車メーカーに限らず、日本の製造業は海外での現地生産を推進することになった。このような日本企業の対応は、欧米だけではなく、アジアでも見られるようになった。

日本の自動車メーカーによる中国での生産は、21 世紀になる頃からという印象が強い。それは 1980 年代や 1990 年代の早い時期は、乗用車ではなく、トラックなどの商用車が中心であり、あまり報道されることがなかったため、そのような印象となるのかもしれない。しかし、かなり以前からトヨタは中国を自動車の輸出先(販売市場)と考えており、1964 年に「CROWN(皇冠)」の輸出以降、中国市場との関係をわずかではあるが継続させてきた。しかし、1980 年代に中国現地での生産の誘いを断り、北アメリカでの現地生産を優先した(『日経産業新聞』[2004.4.1])。そのため、1994 年当時の豊田達郎トヨタ自動車社長が中国進出を表明した後も進出交渉は難航した。そこでトヨタは中国進出を本格化させるため、1995 年 1 月に「豪亜中近東部」から「中国事業部」を独立させ、中国政府に進出許可を求めた。これが 1996 年からの新しい産業政策に対応していたため、1996 年にエンジンの合弁会社設立後は、完成車生産に目処がつくようになった(川辺 [2006])。そして、2000 年 5 月には天津での乗用車工場の合弁認可が得られた(『日本経済新聞』[2002.1.22])。

他方、中国自動車産業では「四大四小」への合併・再編政策が進み、2002 年には第一汽車と天津汽車との間で再編が行われた。第一汽車は乗用車について、VW とトヨタの 2 社と合弁することになり、これがトヨタの中国での事業展開に大きく影響することになった。既にトヨタは天津汽車と提携していたが、この再編を契機として、2002 年 8 月に一汽豊田

汽車が設立された。その後トヨタは、第一汽車との包括的協力協議書に調印し、中高級乗用車、軽自動車、中高級 SUV の 3 領域で生産を進めることになった。そしてトヨタは、同年 10 月に第一汽車傘下の天津一汽夏利汽車と合併で天津豊田汽車を設立した。同社では東南アジアや中近東地域での戦略車種ブランドである 1,300cc と 1,500cc の小型セダン「Vios（威馳）」の生産を開始した（周政毅 [2009]）。また、2003 年 11 月には一汽豊田自動車販売を設立し、生産面だけでなく、販売面でも協力関係を構築しようとした（趙 [2011]）。さらにトヨタは、天津で第二工場を建設し、2005 年からは「CROWN」の生産も開始した。一方、トヨタは広東省・広州市では、2004 年 9 月に広州汽車との合併で、広州豊田汽車（後に「広汽豊田汽車」に変更）を設立した。広汽豊田汽車は、トヨタにとっては華南地区で初めての生産拠点であり、中国事業展開の一翼となった（<http://www.toyota.co.jp/jp/news/> : 2013.8.30）。2002 年時点では、トヨタグループが直接出資または技術供与した中国自動車部品メーカーは 42 社あったが、そのうち 24 社は天津市、北京市周辺が含まれる華北地区に集中していた（マークラインズ [2003.1.1]）。しかし、トヨタの広州汽車との合併によって、華南地区でも事業展開を行うことになったことで、華南地区での一極集中から一気に面とまではいかないが、点から線への拡大が見られるようになった。

(3) 本田技研工業による中国現地生産の開始

本田技研工業（ホンダ）の中国での事業活動は、広州本田汽車（後に「広汽本田汽車」に変更）の初代総経理となった門脇轟二が、情報収集のために北京に赴任した 1993 年 1 月から始まった。1996 年末、東風汽車の幹部が門脇に Peugeot 撤退を伝え、その跡の継承を持ちかけたとされる。広州 Peugeot（標致）汽車は、政府が重点育成する有力企業であり、1985 年に広州汽車と Peugeot が合併で設立した「三大三小二微」の 1 つであった。しかし、創業以来赤字が継続していた（川辺 [2006]）。この状態を改善するために、ホンダに白羽の矢が立ったわけである。

他方、ホンダは完成車の生産よりも早く、1994 年 12 月から広東省惠州市でエンジン部品の合併を開始していた（『日経ビジネス』[2000.1.31]）。この間に Peugeot が撤退し、ホンダは 1997 年 11 月に広州汽車との合併で基本合意をした。そして広汽本田汽車は、広州標致汽車の従業員を継続雇用し、現地生産を開始した（川辺 [2006]）。政府は当時、外資系メーカーに 40%以上の部品の現地調達を求めていたが、広汽本田汽車では 2000 年 11 月には部品の約 45%を現地調達した「Accord（雅阁）」の生産を開始した（『日経ビジネス』

[2000.1.31]]。2002 年からは「Odyssey（奥徳賽）」の生産も開始した。ただ、ホンダが認める品質を満たす部品が安定供給される必要があるため、当該部品メーカーの開拓には、大変な苦労があったことが思量される。

また広汽本田汽車は、中国での生産体制を増強し、ヨーロッパ市場向けの「Jazz（爵士乗）」の生産も開始した。そして同社は、2004 年に生産能力を倍増させ、2006 年には第二工場を稼働させた。一方で、2004 年 4 月から稼働したホンダと東風汽車との合弁企業である東風本田汽車でも工場を拡大し、生産能力を次第に向上させていった。こうしてホンダが合弁をする 2 社による乗用車販売台数は、2005 年から 2008 年の 4 年間で 8 割以上増加した（周政毅 [2009]）。

さらに 2004 年に東風本田汽車は、湖北省武漢市の工場において、現地調達率 40%以上となる「CR-V（中国名同じ）」の生産を開始した。この工場では、韓国の現代自動車（現代）と東風汽車の合弁会社がワンボックス車を生産していたが、販売不振のため稼働率が低下し、赤字経営が継続していた（川辺 [2006]）。このようにホンダは、広州汽車との合弁では Peugeot の撤退後を承継し、東風汽車との合弁では、現代の跡を承継したかたちとなった。ホンダにとっては、新規に合弁事業を開始するのとは異なり、以前の合弁相手の「クセ」のようなものを除去し、生産を軌道に乗せたといえるが、これらについてはほとんど言及されていない。

(4) 日産自動車による中国現地生産の開始

日産は、東風集団と合弁で 1993 年に鄭州日産汽車を設立し、1999 年から商用車である小型トラックの生産を開始した。その後、台湾の日産系メーカーであった裕隆汽車が湖北省広州市花都区において、東風汽車との合弁企業であった風神汽車が公安関係の小メーカーを買収し、技術供与により「BLUEBIRD（藍鳥）」の生産を開始した。東風集団は、1969 年に設立された第二汽車製造廠が前身であり、1981 年に東風集団に組織変更された。同集団は傘下に 120 社、12 万人の従業員を抱え、非効率さのために 1990 年代後半には倒産の危機に直面することもあった。そこで 2002 年 9 月に、Carlos Ghosn のもとで業績を回復させた日産と包括協定を行った。この協定に基づき、東風日産汽車は先行した風神汽車に被さる形で、2003 年 6 月から新会社として営業を開始した（川辺 [2006]）。これまでの中国における海外メーカーとの合弁は、車種ブランド別に認可されていたが、この協定は初めて包括的なものとなった（関満博 [2006]）。

<図表 2 地域による生産台数の差（2011 年）>

（単位：万台）

地域	生産台数	地域	生産台数
北京	150.3	河南	23.5
天津	73.8	湖北	157.8
河北	71.0	湖南	16.6
山西	0.3	広東	134.8
内モンゴル	5.2	広西	136.6
		海南	13.6
遼寧	70.8		
吉林	164.2	重慶	161.4
黒龍江	24.8	四川	10.2
		貴州	0.8
上海	169.9	雲南	10.2
江蘇	74.4	チベット	-
浙江	31.9		
安徽	118.9	陝西	65.2
福建	19.5	甘肅	2.1
江西	37.3	青海	-
山東	81.9	寧夏	-
		新疆	0.2

（出所）中国統計摘要 [2011]（一部改）

日産の中国での乗用車生産は、海外メーカーや他の日本メーカーと比較すると、やや遅れたといえるが、2003 年 6 月の東風日産汽車の設立以降、わずか 5 年半で、同社の中国での販売台数は、日本での生産台数を超え、その成長力は日系メーカーの首位となった。東風日産汽車では中型車の「Sunny（陽光）」から、中国市場の嗜好に合わせた設計に注力し、「TIDA（騏達）」「Sylphy（軒逸）」「Livina（騏威）」などの小型車（1,000~1,600cc）を投入した。その結果、2009 年には小型車が全体の販売額の 6 割以上を占めるようになった（陳 [2012]、『日経ビジネス』[2010.6.28]）。後でも言及するが、東風日産汽車はこれまでトヨタやホンダの合併企業が標的としたセグメントではなく、それよりも少し下のセグメン

トを標的とした生産活動を展開することになった。

(5) 外資系メーカーと民族系メーカーにおける生産活動の相違

中国における欧米メーカーや日本メーカー、さらには韓国メーカーの事業活動の報道が多いため、中国の自動車産業は外資系メーカーが席卷しているかのような印象がある。しかし、中国の自動車メーカーのうち、企業数でいえば外資系メーカーといわれる企業数は少なく、大半は民族系メーカーである。投資面では、2008年の外資系メーカーの固定資産投資は全体の21%にあたる162億元であったが、民族系メーカーのそれは599億元であり、全体の78%を占めている（関辰一 [2011]）。つまり、中国のWTO加盟後、海外メーカーが一気に中国に進出したかのように見えるが、海外からの直接投資の4倍近くもの国内投資が行われてきたことを示している。

各省や市において生産している完成車メーカーは、ほとんどが国有企業である。2009年時点では、年間1,200万台以上生産した企業が119社あり、このうち30万台以上生産した企業は17社であった。また、30万台以上生産した民族系メーカーが8社あり、87社以上は年間30万台に満たないメーカーであった（関辰一 [2011]、中国汽车工業技術研究中心・汽車工業協会 [2008]）。一方、販売台数の割合で見ると、上位10社のメーカーのそれが全体の80%以上を占めているため、残り約100社のメーカーの占める割合は20%以下である。つまり、寡占とまではいかないが、中国自動車市場は上位企業が占有している状況といえる。そのために生産台数の少ないメーカーの多くは、経営基盤が弱く、赤字状態であることが指摘されている。さらに技術蓄積不足で国際競争力も弱いことから、現在の輸出先は主にアジア、アフリカおよび中東の発展途上国や新興国が中心となっている。そして、先進国への参入は、品質、排気ガス規制や安全性などにおいて、国際基準を満たさず、マーケティング・チャネルやアフターサービスの整備が欠如しており（趙 [2011]）、製品特性以外の面の課題も多くある。

他方、世界金融危機前後までの中国での乗用車生産シェアは、外資系メーカー6割、民族系メーカー4割であった。外資系メーカーは、中型車・大型車の高級車（高価格車）セグメントでのシェアが高く、民族系メーカーは小型車（低価格車）セグメントが中心であった。そのため、外資系メーカーと民族系メーカーの間には、製品差別化による分業構造が形成されていた。特に外資系メーカーは、沿海都市部を中心に事業活動を行い、その中でも日系メーカーは、中・大型車を中心としてきた。他方で中国の地方市場は、小型車が市

場の半分を占め、微型車を加えると、市場シェアは 60%近くになる（大鹿 [2012]）。一方で比亚迪（BYD）、奇瑞汽車、吉利汽車などの民族系メーカーが、低価格車から中級車へ車種ブランドを拡張する動きを見せるようになり、反対に高級車市場でシェアが高い外資系メーカーによる中級車、低価格車市場への拡大の動きも見られるようになった（李 [2009]）。そのため、外資系メーカーと民族系メーカーとの棲み分けが不明確になり、外資系メーカー同士、あるいは民族系メーカー同士の競争から、外資系メーカーと民族系メーカーとが競合するようになり、競争構造が複雑になりつつある。

ただ、民族系メーカーでは、外注と内製を使い分け、新旧部品を結合する「結合型製品開発」が主流とされる。また民族系メーカーは、「自主開発」ではなく「寄せ集め」に近いという指摘もある。そのため、企業乱立、生産能力過剰、部品技術の遅れ、研究開発能力が未発達といわれる（孫涛 [2012]）。特に内陸部では年間に数台しか生産しないメーカーも存在するといわれており、このような零細メーカーは、地方政府からの支援や借入金で生産を継続している状態である。政府関係の企業や機関などが、同一の行政系統に属するメーカーの車両を優先して購入する現象は「内輪からの調達」と指摘されている（丸川 [2007]）。このような零細メーカーを地方政府が支援するのは、一定規模の自動車メーカーが自省内に存在していると、自省ブランドを優遇して販売でき、自省部品メーカーから調達すると、裾野の広い部品製造関連の周辺産業での雇用や税収が期待できるためである。さらに地理的に遠いメーカーへの発注では、費用が嵩み、大手メーカーの集中する大都市から内陸部への輸送問題が発生する。そして、零細メーカーによる修理やメンテナンスは地方住民のニーズにも合致している。つまり、原材料費や人件費も安定しており、小幅赤字であれば、小規模企業が存在する合理的な理由がある（関辰一 [2011]）。

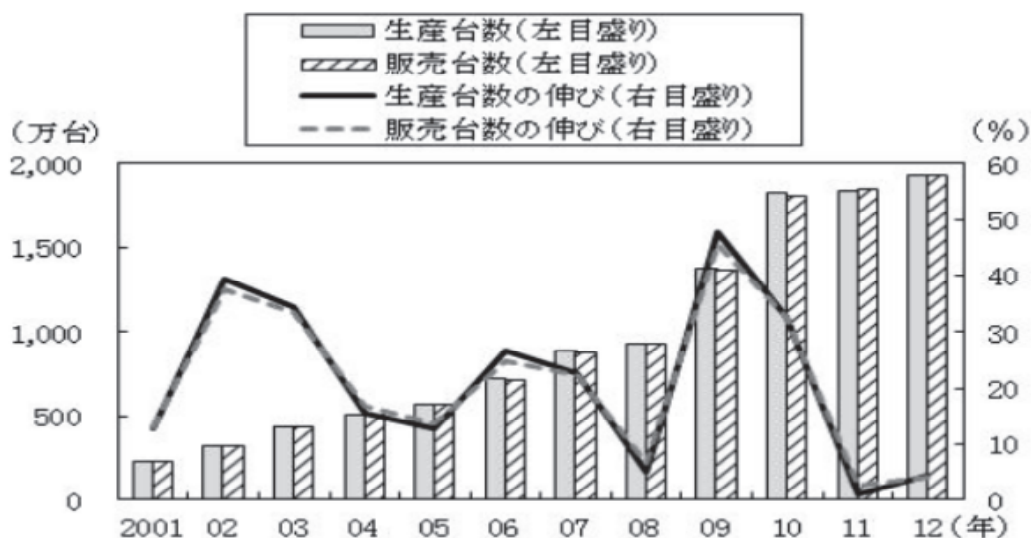
外資系メーカーの中国での事業活動の報道が多いが、当然のことながら、圧倒的な企業数を占める民族メーカーの今後の動向を無視することはできない。中国の自動車生産では、大規模メーカーと中小零細メーカー、高価格車市場と低価格車市場、さらに商用車市場など、次元の異なる競争が複層的に行われている。そのことを念頭において、大規模メーカーの事業活動を観察すると同時に、中小零細規模メーカーの事業活動も観察対象とする必要がある。

3 中国自動車市場の形成と発展

(1) 中国自動車市場の形成

1991年に中国国内での自動車生産台数は100万台を超え、2001年には230万台を超えた。2008年には935万台となり、アメリカを抜き、日本に次いで2位となった。そして、2009年10月には1,000万台を超え、2013年には2,200万台を超えた(中国汽車工業協会[2014])。一方で、自動車販売も急拡大し、2010年には1,800万台を超え、2001年と比較すると約8倍になった。また2009年には、販売台数においてもアメリカを抜き、世界最大となった。2013年には2,198万台となり、2008年からわずか5年で市場規模が2.3倍になった。2008年の欧米各国における自動車輸入台数の自動車販売台数に占める割合は、45~85%と多少バラツキはあるが、中国のそれは4.5%であった。2001年から2010年もほぼ同範囲であったため、中国自動車市場で販売される車両は、ほぼ国内で生産された車両といえる。この状況に対して政府はWTO加盟後、2006年7月に完成車輸入時の関税を28%から25%に引き下げ、輸入規制を段階的に緩和した。そのため、中国の自動車輸入台数の2001~2005年の年平均成長率は22.6%であったが、2006~2010年には37.4%となり、1.5倍になった。つまり、輸入台数の方が、国内生産車両の販売台数よりも高い成長率を示すようになった(周

<図表3 中国市場における自動車生産・販売台数の推移(2001~2012年)>



(出所) 中国汽車工業協会 [2013]

磊 [2011]) この成長率は、以前があまりにも少なかったため、見かけ上は、輸入車が大幅に増加したといえるが、販売台数による割合で中国を他国と比較すると、依然国内生産車の販売が圧倒的に多い市場である。

最近の中国での自動車販売は、販売台数のうち乗用車が 2/3 を占めている。そして、多くのユーザーの自動車購入は、2009 年 3 月の「十大産業振興計画」における「自動車産業調整と振興計画」で打ち出された税制改正により促進された。そこでは、消費税の低減と養路费（道路整備費用）に代わる燃料税の創設、小型車の購買税半減（2009 年施行、2011 年終了）が主に講じられた。さらに微型・小型車需要の急拡大は、政府が省エネルギー政策で、環境負荷の少ない車両の生産・使用を奨励し、地方の自動車購入者への助成や買換え促進策を相次いで講じたためであった（自動車年鑑 [2011]、趙 [2011]）。

(2) 中国自動車流通の特徴

孫飛舟 [2003] は、中国における第二次世界大戦後から現在までの自動車流通を 3 段階に区分している。第 1 段階は、1950 年代半ばから 1980 年代初期までの「計画分配」段階、第 2 段階は 1980 年代初期から 1990 年代初期までの「計画分配」から「市場流通」への移行段階、第 3 段階は、1990 年代半ばからの「代理制」の新しい流通体制を導入する段階である。このように中国における自動車流通は、エポックとなるような事象を経ながら今日までの発展を遂げてきた（石川 [2012]）。

中国では 1980 年代前半まで、自動車は生産財として国家計画で分配される指令性分配物資であり、その流通は政府・物資部が管理していた。自動車は生産された後、物資部の計画・管理により、省レベルの機電公司等から生産財のユーザー（政府機関、国有企業）に届けられ、末端の流通業者は配給品分配を遂行するのみであった。しかし、改革・開放政策による市場拡大により、自動車市場も急拡大した。1980 年代はじめには計画分配された車両は 92%を占めていたが、1980 年代の終わりには 22%に減少した（米谷 [2010]）。一方で計画外・市場流通が、自動車需要の増大で一般的になり、それによって流通チャネルが複雑になった側面も出てきた。通常、生産量が増大して競争が激化すると、過当競争による価格の引き下げが起こる。メーカーはこれを発生させないようにするために修理やアフターサービスの向上、純正部品の供給、市場動向の把握、及び物流上の合理化を目指して独自のチャネルを構築に動きが出た（米谷 [2010]）。つまり、メーカーは過当競争による価格低下を回避するためには、自ら専売チャネルあるいは併売チャネルを構築し、積極的

にチャンネル管理をしていかなければ、中国市場での生き残りは困難であることを他の先進国の例から認識し始めたといえる。また 1980 年代になると、メーカーは販売店（ディーラー企業）と直接取引するようになった。このディーラー企業の店舗は、計画経済時代に自動車配給を担った物資部や機電公司系の国有企業が中心であり、複数メーカーの車両を併売していた。そのため、不況時には人気のある車両しか販売せず、需給逼迫時にはメーカーの意向に関係なく独断で価格を引き上げた。ディーラー店舗には、販売後の修理や点検などを行うサービス工場がなく、補修部品販売もしなかった。そのため、変化の兆しはあったが、中国の自動車流通では 1990 年代前半までの仕組みが影響した（高山 [2004]）。

また、1994 年に打ち出された「汽車工業産業政策」では、メーカーが国際的に通用するシステムによって、「自らの販売チャンネルとアフターサービス・チャンネルを設立することを奨励する」（50 条）ことが宣言された。そして 1995 年には、「先進諸国に通常見られる生産企業と流通企業の連携による販売形態」として、「代理制」を自動車の流通チャンネルに導入することを決定した。代理制は、メーカーと流通業者が連携した販売形態であり、メーカーと流通業者の両者が代理契約を結び、代理方法、代理価格、決済方法、利益の配分方法、それぞれの権利と義務などの詳細を決定する。代理制には、代理権（特許販売権）方式とコミッション方式がある。前者は流通業者がメーカーから車両を買取って販売し、後者は流通業者が一定の販売手数料を徴収して代理機能を遂行するだけで、委託販売のような形式である。また代理店には、代理権限の相違により、総代理店（特定地域でメーカーが指定する唯一の専売代理店。通常はメーカーと同一資本）、特許専売店（メーカーとの間で専売契約を結んだディーラーであるが、一手販売権が与えられているとは限らない。メーカーは、同一地域に複数の特許販売店を持つこともある）、一般代理店（複数の類似製品が併売可能な代理店）がある（米谷 [2010]）。こうして 1990 年代半ば以降、メーカーの直販チャンネルが急増したことで、これが中国自動車流通の主要チャンネルとなり、中国の自動車流通は大きな転換点を迎えることになった。

現在の中国のディーラー店舗は、新車販売（New Car Sales）だけでなく、部品販売（Parts Sales）、アフターサービス（After Service）を加えた店舗である「3S 店」が増加している。中には 3S 店に情報フィードバック機能（Market Information Survey）を加えたいわゆる「4S 店」を導入している企業もある。これは政府が海外事例を研究し、1990 年代後半に採用した方式であり、日系メーカーはこの方式を基本的に採用している。

他方、中国独特の流通方式として「自動車交易市场」がある。これも政府が主導し、1990

年代前半以降、中国各都市で建設された。1つの交易市场には、数十から百以上のディーラー店舗が出店し、販売する車種ブランドが重なることも多い。ユーザーにとっては、1つの交易市场において同じ車種ブランドを比較検討することができる。そして、これまでは併売店のテナントを入れる交易市场が多かったが、最近の交易市场では、ブランド専売店を数多く併設するところも増加した（高山 [2004]）。このような状況は、同様に国土の広い北アメリカにおける「Auto Mall」に近くなっているといえる。ただ、中国市場においては、同じ車種ブランドを販売するディーラー店舗が複数入居している点では北アメリカとは異なっている。

このように中国の自動車流通体制は、①3S 店、4S 店中心のメーカー主導の流通システム、②自動車交易市场など一般的な流通業者による流通システムに大きく区分できる（孫飛舟 [2003]）。ただ、自動車流通には多様な形態が見られるが、それは純粋な「商業システム」でも、メーカーによる「（垂直）統合システム」でもなく、独自のディーラーとの連携による「ディーラー・システム」と指摘される。中間組織的なチャネル・システムであるディーラー・システムには、売買関係と組織関係（代理関係）という2つの企業間関係が存在する。前者は売買による所有権移転によって、市場リスクをディーラー企業が負担する。後者はディーラーがメーカーに代わり、販売やサービスの現場でメーカーが要求するマーケティング活動を行う。メーカーがディーラー・システムを採用するのは、流通費用の節約と市場リスク回避のためである（風呂 [1968]、米谷 [1975]）。そして、メーカーとディーラー企業による長期的な関係の構築と継続には、単にメーカーの管理だけではなく、ディーラーとの協調的な関係が形成されなければ、達成することができない。これは中国でも同様である。

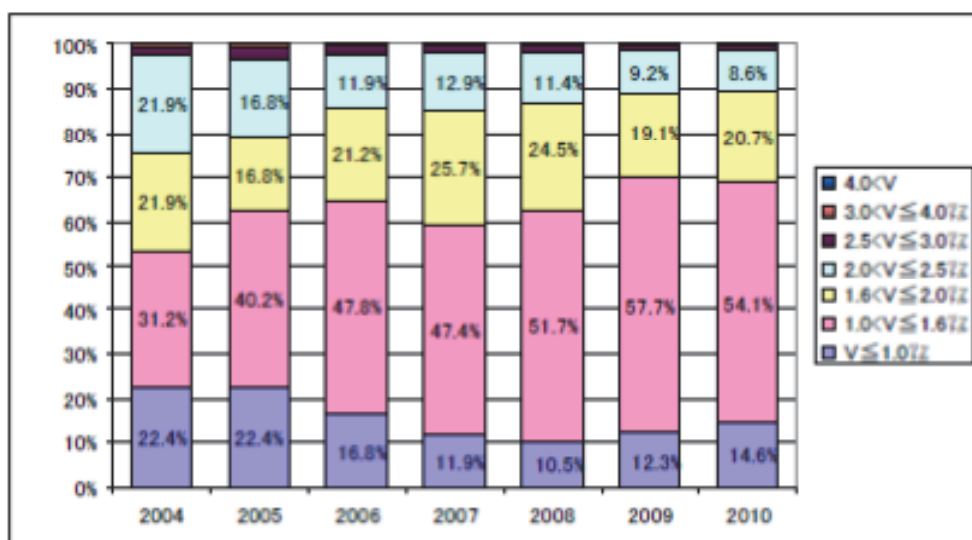
(3) 中国自動車市場の変化

近年の排気量別の自動車市場は、微型・小型車が市場の7割近くを占めるようになり、外資系メーカーの生産する車両のシェアが変化している（図表4）。2008年以降の中国乗用車市場では、セダン販売台数上位10モデルの中で、欧米韓民族系メーカーの生産する小型車の順位が上昇したが、排気量1,800cc以上の中型車の順位が下がり、最終的に10位以内から外れた。また、VWの「Santana」などヨーロッパメーカーが生産する中型車の順位が上昇し、日系メーカーの小型車が上位に入らなくなった（陳 [2012]）この現象については、日中間における政治的問題の影響、日系メーカーの車両価格の割高さや他の外資系メー

カーや民族系メーカーの車種ブランド人気の上昇など、日系メーカー自体の問題だけではなく、メーカーの外部環境を含めて次元の異なる複数の原因が指摘される。おそらく、1つに原因があるのではなく、これらが複合されて日系メーカーの車種ブランドの低下につながっているといえよう。

2012 年の乗用車販売台数は、微型・小型車が約 1,040 万台となり、前年比で増加したが、乗用車全体に占めるシェアは前年よりもやや低下した。ただ、排気量の多い SUV の販売台数は増加した。またセダンでは、小型車以下の販売台数が約 760 万台で前年比で増加し、セダン全体のシェアは 7 割と前年程度であった（JETRO [2013]）。したがって、2008 年の世界同時不況後、微型・小型車のシェアが増加しつつあったが、景気回復とともにランクが高い車種ブランドの割合が増加し、変化が見られるようになった。

<図表 4 乗用車の排気量別販売量比率推移>



(出所) 陳 [2012] p.262

一方で、2012 年末の北京市自動車保有台数は 520 万台となり、全国の都市の中で最多となった。そのため北京市では、全国で初めて自動車購入制限を実施した。北京市には新車・中古車市場の消費構造や市場発展の変化による全国におけるモデル効果が期待されている。また景気低迷や「三限」（限購：購入制限、限行：走行制限、限遷：北京市以外への販売制限）など現象要因があったが、新車や中古車は 2012 年の高い伸長率（新車+45%、中古車+74%）から大幅に低下し、北京市の自動車市場は安定販売期に移行したともいわれる

(『BTMU CHINA WEEKLY』[2013.8.14])。今後は、これまで生産の拡大路線や販売促進策が採られてきたが、一定程度のブレーキを成熟度の高い沿海都市部では踏まなければならないとなっていることを示している。

(4) 中国政府による自動車市場発展政策

これまでの政府による自動車産業政策は、生産に対するものが中心であった。一方で、販売・消費側の課題も解決しなければ、バランスある自動車産業発展政策とはならない。政府による 2009 年 3 月の「自動車産業調整振興計画」では、販売・消費側の課題を取り上げた。そこでは、①積極的な消費政策により、自動車需要を安定・拡大する、②構造調整を中心として企業の連携、再編を促進する、③新エネルギー車を突破口に自主革新を進め、市場競争における優勢を形成する、ことを中心とした。さらに自動車産業では、2009 年 1 月から同年 12 月まで「汽車下郷」政策を実施した。この政策は農業従事者による農業用三輪から軽トラックへの買換え・小型車以下の購入等では、5,000 元を上限として購入額の 10%を補助するものであった。また、2009 年 6 月から 2010 年 5 月まで「以旧換新」政策により、沿海都市部での買換え需要も喚起した。特に環境に配慮し、排ガス規制を満たさない自動車からの買換えでは、購入税額を上限に補助した(陳[2012])。これらの政策は、自主品牌車や自主革新の新エネルギー車の購買促進だけでなく、民族系メーカーへの支援にもつながることになった。

また、金融危機による影響を受けた自動車市場の需要回復のため、2009 年 1 月には、微型・小型車を対象として購買税を 10%から 5%に引き下げた(2010 年はじめに 7.5%に上げ、2011 年には 10%に戻した)。さらに政府は、ガソリン使用量を減少させるため、低燃費車の購入促進のためガソリン税を引き上げた。主要 5 都市では、PHEV に最大 5 万元、EV には最大 6 万元、燃料電池車には 25 万元を助成した。そして、政府の第 12 次 5 年計画(2011 ~2015 年)における自動車産業の方針は、代替燃料車を生産するための合弁企業を設立する場合、中国企業による最低 50%の出資が規定された。この新方針では国内自動車産業の統合を促進し、2015 年までに国内販売の 50%を国内ブランドメーカーが占めることを目標としている(自動車新聞社[2011])。このように現在の中国の自動車市場は、政府の影響力を強く受けながら形成されてきたといえる。ただ、主な自動車販売促進関係策の対象期間が非常に短いことから、政府が短期的に成果を上げようとする意図が明確になっている。しかし、10 年以上先の長期的な政策立案も必要であろう。

4 日系メーカーによる中国市場でのマーケティング・チャネル構築

(1) 日系メーカーによるマーケティング・チャネル構築

中国におけるマーケティング・チャネルの構築では、日本メーカーよりも先に参入していた VW などは、主に計画経済期に指令性分配を担っていた国有企業の流通チャネルを利用した。しかし、日系メーカーはこのチャネルの利用を可能な限り避け、メーカーの管理によるチャネルの構築を志向した。日系メーカーのチャネルの構築と運営の特徴としては、5 点指摘されている（塩地 [2004]）。

- ①フランチャイズ契約を締結していないディーラーには一切車両を供給しない
- ②指令性分配を担当した国有企業で流通既得権限を有した企業ではなく、企業家精神に富んだ新進の経営者（および民間企業）を発掘する
- ③ディーラー企業にはメーカーが策定した厳格なディーラー基準（ディーラー店舗が保有する施設等を定めた基準）により 3S 店舗建設を要求する
- ④フランチャイズ契約を締結したディーラーには供給車両をすべて個人ユーザーに販売し、いわゆる二級店（メーカーから直接車両供給を受けず、メインディーラーから仕入れるサブディーラー）への卸売を禁止する
- ⑤いわゆる 4S 店を徹底する

これらの特徴は、中国では日系メーカーが生産だけでなく、本格的な流通活動も後発であったことが影響している。たとえば、日系メーカーがフランチャイズ契約を結んでいないディーラーへの車両供給を拒否したのは、1990 年代半ばにヨーロッパメーカーが契約関係がない企業にも車両を供給していた背景があった。また当初は、販売のみのディーラー店舗（1S 店）が設置されていたため、生産段階での製品差別化だけではなく、部品販売やアフターサービスを担当する流通段階での差別化を志向したと考えられる。これは日本メーカーが北アメリカ市場に参入した際、製品差別化では劣勢に立たされていたが、流通段階でサービスの差別化を図り、時間をかけて市場浸透を達成した経験がその背景にあったともいえる。

また日本では、ディーラー企業は基本的にメーカー 1 社とだけ契約するが、中国では複数メーカーとの提携が一般的である。そして、ディーラー企業の経営者は、資産家や名士であり、元来は異業種企業の経営者である。ただ、資金力とサービスノウハウ、それを支える人材を兼ね備えたディーラー企業は少ないとされる（梅・寺村 [2008]）。そのため、

メーカーがディーラー候補企業を選択、提携し、その関係を継続させるには多くの困難が発生する（石川 [2012]）。

（2）トヨタ自動車のマーケティング・チャンネル

中国市場では後発であったトヨタは、グループ企業である豊田通商が、西安華通豊田汽車服務公司（西安市）、瀋陽華通豊田汽車服務公司（瀋陽市）、烏魯木齊華通豊田汽車服務公司（烏魯木齊市）の販売会社を設置した。この3社以外にも広州市、哈爾浜市、江門市では、既存の合併自動車修理会社3社にショールームを新設した。こうしてトヨタは、生産拡大と平行してディーラー企業を拡大し、メンテナンス・サービスなども含めて事業活動をするようになった（川辺 [2006]）。トヨタでは、販売業績の芳しいディーラー企業に対する表彰において、上位に入った企業には新規出店の権利を与え、信頼関係の強いディーラー企業には広い販売エリアを任せている（梅・寺村 [2008]）。そして、トヨタのディーラー企業募集では、トヨタ車の販売経験を重視している。そのため、広汽豊田汽車のディーラー企業は、一汽豊田汽車のディーラーを兼営していることもある（孫飛舟 [2003]）一方日本では、トヨタは複数のマーケティング・チャンネルを展開しているが、チャンネルが異なってもディーラーの経営者が同じ場合がある（石川 [2014]）。

このようなトヨタのディーラー・システムは、アメリカメーカーからフランチャイズ方式を学び、組織、内容、運営について日本的要素を加えたものである。トヨタとディーラー企業には「人間関係を重視した長期的共存関係維持」という哲学があり、これが欧米へもSAL移転（外資によるマーケティング移転）され、欧米ディーラーとの取引に生かされた。この哲学は、短期的な販売契約の変更や取り消しをせず、販売マージン累進制の導入、ディーラー経営者や社員の教育・研修の実施などにより定着していった（林 [1999]）。したがって、トヨタのアメリカメーカーから学んだフランチャイズ方式は、それに磨きをかけ、独自性の強いものへと昇華していったものである。そして、トヨタはそれを標準として日本国内だけではなく、海外にも輸出し、中国市場でも同様に実践しようとしている。

トヨタは現在、中国では3つのマーケティング・チャンネルを有している。そこではトヨタが100%出資している豊田汽車投資が、販売拠点の配置やディーラー企業の選定、販売員、サービス員教育を担当している。一汽豊田汽車チャンネルには、天津一汽豊田汽車と四川一汽豊田汽車がある。この2社の車両と販売は、トヨタと第一汽車の合併販売統括会社である一汽豊田汽車販売が担当している（趙 [2011]）。車種ブランド、台数台数の面での

チャンネル規模では、このチャンネルが中国でのトヨタの主要チャンネルである。また、トヨタと広州汽車は 2004 年 9 月に広汽豊田汽車を設立したが、同社は一汽豊田汽車とは異なり、マーケティング・チャンネルの構築と管理は、販売統括会社という独立組織ではなく、企業内部にある販売部がディーラー企業の選定と管理をしている（孫飛舟 [2009]）。つまり、流通段階がワンステップ短縮された形態となっている。これらのチャンネルでは、メーカー名を一切出さずに、「豊田」と「TOYOTA」、特に後者により企業ブランドを訴求している（塩地 [2004]）。

また、トヨタの海外販売政策では、高級車である「LEXUS（雷克薩斯）」チャンネル以外は、1 チャンネルが基本である。しかし、中国で複数のマーケティング・チャンネルを構築した背景には、政府による外資系メーカーのチャンネル構築に対する規制が影響している。2005 年 4 月に施行された「自動車ブランド販売管理実施弁法」6 条では、「同一自動車ブランドの販売ネットワーク計画は一般的に中国域内にある企業 1 社によって制定、実施される」と規定された。ここでの「同一自動車ブランド」の解釈は、中国国内での生産実態に基づき、トヨタは第一汽車との合弁による車両は「一汽豊田」ブランド、広州汽車との合弁による車両は「広汽豊田」ブランドと、別ブランドとして認定される。そのため、トヨタの合弁メーカーが生産しても異なるブランドと認定されたため、そのチャンネル構築は各企業がそれぞれ行われなければならない（孫飛舟 [2009]）。これはメーカーにとっては大きな費用負担となる。

他方、「LEXUS」ブランドは、高級車であるために戦略的に専売ディーラーを展開している。中国での LEXUS チャンネルの展開は、日本よりもやや早く 2004 年秋から開始し、店舗を拡大させてきた。「LEXUS」ブランドは、それ以前から中国で販売していたが、既存のトヨタ・ディーラーや現地の輸入車ディーラーがその販売を担当していた。ただ、高級感を訴求する「LEXUS 基準」を満たさないため、新しく LEXUS の専売チャンネルを構築し、従来のチャンネルには製品を販売しないという決断をした（『日経ビジネス』[2004.7.12]）。つまり、高級車としての「LEXUS」ブランドを守るためには、専売のディーラーを設置した方が、費用はかかるが長期的に存続し、一定のユーザーに訴求し続けることができると判断したといえよう。

(3) 本田技研工業のマーケティング・チャンネル

ホンダは、ほぼ一貫して独自路線を貫いてきた。ASEAN 地域でもそれは同様であった。

ホンダは早くから二輪事業によってブランド・イメージを構築し、それが四輪車事業にも寄与した（折橋 [2005]）先にホンダの中国での生産展開を取り上げたが、広汽本田汽車は1998年に設立され、生産開始から2年で初期投資を全額回収したといわれている。2001年からホンダの営業利益は、中国自動車業界のトップレベルにあった。その背景には、中国市場に中型車「Accord」の最新型モデルを投入し、政府と企業・法人団体などの公用車・商用車のユーザーと、所得水準が高い所得者層を標的としたことがあげられる。この政策は、特に日系メーカーのモデルとなり、その後のトヨタや日産の杭州進出にも影響した（陳 [2012]）。

先に取り上げたように、ホンダは完成車生産では1999年にPeugeot撤退後の設備を引き継いで本格稼働させた。生産台数は、初年度約1万台であったが、5年後には約12万台となり、最近では50万台を超えるようになった。また、ホンダは日本では導入を無期限延期したが、中国では2006年9月からは北アメリカ以外では初めて、同社の高級車チャンネル「Acura（謳歌）」を導入した。そしてホンダは、2ブランド体制を確立し、1999年の広汽本田汽車での「Accord」投入以降、日米などの市場と同様に、新車種ブランドの導入といわゆる4S店を積極的に展開してきた（周政毅 [2009]）。また、Acuraは販売だけではなく、2016年からは中国国内での生産も発表している。

ホンダは、中国での本格的な生産開始以前であった1994年の輸出販売開始時から、車両点検や修理の技術者研修センターを設立した。そして、合弁生産の決定後も、サービス工場一体型のディーラーに注力している（『日経ビジネス』[2003.8.25]）。そのため単に販売だけでなく、部品販売やアフターサービスをディーラーが担うことを説明するために、広州汽車の幹部を日本やアメリカ、タイに同行させたこともあった。ただ、ディーラー・サービスの徹底させることについては、説得に時間がかかり、専売チャンネルの構築決定は1998年10月になった。この間、ホンダは中国政府に理解を求め、チャンネル構築の特別認可を受けた。ホンダが想定したディーラー店舗の設置は、車両販売のみのディーラー店舗とは異なるために費用がかかった。したがって、多額の投資が可能な経営者を見つける苦労が予想されたが、その予想に反して応募は200件を超えた。そして、補修・交換用部品をディーラー店舗に不足なく揃えた。こうしたアフターサービス部門は当初赤字であったが、すべてはホンダ・ブランドの評判を高めるための先行投資と認識していた（『日経ビジネス』[2000.1.31]）。ホンダにおいても単に車両を販売するだけではなく、販売後のサービス提供も視野に入れ、マーケティング・チャンネルを構築していったことがわかる。

広汽本田汽車のマーケティング・チャネル構築では、日本のフランチャイズ・システムを導入した。同社の 4S 店の設立認可は上海通用汽車の後となったが、実質的な 4S 店の展開の中心である。広汽本田汽車がディーラーを募集する際には、規模を 4 ランクに区分している。その基準は、土地所有、資本力、自動車販売経験である（米谷 [2001]）。そこでは、①専売制の遵守、②適度なブランド内競争とブランド間競争による競争優位の確保、③チャネル管理手段としての情報フィードバック機能、④広汽本田特有の店舗設計と高度なサービス施設・設備設置の義務づけなどを行った（米谷 [2003]）。

また、ホンダもトヨタと同様、チャネル展開では「自動車ブランド販売管理実施弁法」により、「広汽本田」と「東風本田」の 2 チャネル体制を強いられている。したがって、2 つのチャネルは別々に管理され、合弁相手の意思決定参加もあり、ブランド・アイデンティティ浸透には難しい局面もある。さらに販売員やサービス員の教育、訓練体制などの負担もトヨタと同様に大きい。広汽本田汽車では企業ブランド戦略として、「本田（HONDA）」で統一しようとしている。広州汽車とホンダ間で合弁企業として新会社が設立される際、当時の吉野社長が広州汽車のトップに、新会社名には広州を入れずに、本田のみを入れることを要求したが、広州汽車側がその提案を受け入れなかったとされる。それ以降、新たに建設された広汽本田汽車のディーラーには、「広汽本田」とともに、「広汽 HONDA」のロゴと社名を前面に出している（塩地 [2004]）。ここには合弁相手との関係を軽視するわけではないが、これまで長い間培ってきた「HONDA」ブランドに対する矜持と戦略性が感じられる。

(4) 日産自動車のマーケティング・チャネル

東風日産汽車は、内陸地域を中心にチャネル構築し、2 級都市と 3 級都市に全体の 3/4 以上となる約 300 店を展開している（陳 [2012]）。日産はトヨタやホンダとは異なり、東風汽車 1 社のみと合弁事業を行っている。そのため、トヨタやホンダのように合弁相手ごとにマーケティング・チャネルを構築し、それぞれに対してさまざまな投資が必要になるという苦勞からは解放されている。

東風日産汽車のディーラー設置は、他の日系メーカーと同様にディーラー規模でランク分けし、その基準は土地所有、資本力、自動車販売経験により判断している。また、中国ではアメリカ日産の手法を導入し、在庫販売、現金仕入決済、店頭販売、教育訓練を実施している。特に在庫販売、現金仕入決済などは、日本でのそれらとは異なり、中国市場に

適応化させている。そして、いわゆる 4S 店政策を採用しているため、サービスやメンテナンスでの入庫率が高くなっている。当初 4S 店は、大都市中心での展開であったが、最近では地方都市に重点を置き、ディーラーの収益性も高くなっている（村松・石川・柯〔2010〕）。

また 2007 年から日産は、北アメリカで展開してきた高級車「INFINITI（英菲尼迪）」を輸入して販売してきたが、2013 年に 2014 年から東風日産汽車が、その生産を湖北省で行うことを発表した。この状況を見ても、日産が中国を将来性のある市場と認識しているだけではなく、高級車の現地生産はユーザーの成長も見込んでいるといえる。

このように日系メーカーのマーケティング・チャネルは、北アメリカで導入してきた高級車チャネルの構築も意図としていることから、中国市場の将来性については一定程度の成長性を見込んでおり、民族系メーカーとは完全に差別化し、さらに他の海外メーカーとは一線を画したセグメントを標的としようとしていることがわかる。

5 中国自動車市場におけるユーザー行動と日系メーカーのマーケティング

(1) 中国市場におけるユーザーの特徴

世界中の国や地域での購買力を表すために、いくつかの製品が取り上げられる。自動車（乗用車）は、その製品の 1 つである。したがって、中国市場における消費者の購買力把握には、自動車市場の規模が 1 つの指標となる。

現在から 20 年前の 1994 年には、中国国内の自動車保有台数 940 万台のうち、個人所有は 22%の 205 万台であった。それが 2002 年には約 5 倍の 1,000 万台となり、全保有台数 2,000 万台の約半分となった。これは中国の自動車市場は新富裕層が牽引し、自動車は一部の裕福な沿海都市部の住民に資産効果をもたらしたとされる（『日経ビジネス』〔2004.7.12〕）。2000 年代前半までの自動車ユーザーは、主に政府高官や企業経営者・経営層などの高所得者層であったが、2000 年半ば以降、高所得者層以外の層でも保有台数が増加した（関辰一〔2011〕）。

中国では個人ユーザーの乗用車需要が高まり、2003~2009 年の 7 年間に販売台数に占める乗用車の割合は 50%から 62%になった。この比率は、2009 年の日本やドイツの水準と比較すると 20%以上も低い水準である。排気量別の販売台数比率では、2009 年以降は微型・小型車の販売台数が増加し、乗用車販売台数の約 7 割となり、自動車販売台数全体の約 4

割に達した。これは3節で取り上げた「汽車下郷」と2010年5月に発表した「省エネ製品一般普及工程：省エネルギー車（1,600cc以下の乗用車）普及推進実施細則に関する通知」が影響している。なお、適用条件を満たしていれば、購入減税措置・購入補助策は同時利用が可能であった（周磊 [2011]）。

中国での自動車保有には、燃料費、通行料、税金、保険、駐車場などの費用が年間平均で2万元程度かかる。自動車購入価格を10万元、使用年数を10年とすると、自動車保有のコストは年間約3万元である。これが負担可能なのは、世帯所得がその4倍ある世帯である（王 [2009]）。少し以前までは、中国では自動車は高額商品であり、資産として認知されていたため、自家用乗用車はセダンが中心であった。さらに乗用車購入者が主に沿海都市部の高所得者の時代は、通常、海外と同モデルを求めた。しかし、最近ではユーザーが沿海都市部から内陸農村部、高所得者から中・低所得者、高年者から若年者、男性から女性へと拡大し、これまでのユーザーとは異なるユーザーが増加した（上山他 [2009]）。また、SUVの販売台数も伸張し、女性のハッチバック車の購入が増加した（住友信託銀行 [2010]）。そして、これまで先進諸国での自動車普及や嗜好変化の速度と比較すると、中国ではこの速度が非常に早いことが特徴的である。

現在の中国では、「中間層（ボリュームゾーン）」が注目されている。JETROは2010年に『中国統計年鑑』の各年データから、都市部で年収3~6万人民元の間層世帯が、全世帯の中で10%（2000年）から50%（2008年）に成長し、同時に年収6万元以上の世帯が、都市部全体では4.7%から24.3%に増加したと推計している。ここから中国の自動車購入層が富裕層から中間層へ拡大したと理解できる。ただ中間層は、自動車知識が少なく、平均収入も富裕層より低いため、価格を最も重視することになる（陳 [2012]）。他方、中国のユーザーは、中国で生産された外資系ブランドを国産車と認識するため、車両選択は、価格、性能、ステータスの側面による決定すると指摘されている（王 [2009]）。

急拡大した中国の自動車市場については、日本やアメリカの自動車市場との構造的な相違も指摘されている。それは日本やアメリカの自動車市場は、高い平均購買力により支えられているが、中国では中間層の拡大があるものの、相変わらず高所得者層が市場を中心に支えていることである。そのため、中国市場の購買力を考察することは高所得者層の所得分布を解明することと同義となる（王 [2009]）。他方、中国では21世紀になる頃、沿海都市部を中心に「モータリゼーション」に突入したとされる。モータリゼーションは、1人あたり国民所得が約3,000ドルに達すると、自動車普及が加速することをいう（大鹿

[2012])。ただ、中国でのモータリゼーションは、沿海都市部について始まったということであり、広大な中国全土がモータリゼーションに突入したということではない。

中国のユーザーは、主に自動車を「通勤手段」「家庭・ビジネス兼用」「旅行・レジャー」に使用する。特に中国のユーザーは、自動車を家庭とビジネスの兼用とするのが特徴である。そして、中国のユーザーはビジネスでも使用できる外観や性能を求める傾向がある(周磊 [2011])。そのため、主に中国のユーザーは、低中級車、ボディタイプはセダンで価格が10万元前後の車両を選好する。公用車では、中上級車以上が選好される(周政毅[2009])。このように中国での自動車の使用目的は、他国と少し相違があり、利用目的によって車種ブランド選好における相違も発生しているといえる。

他方、地方の中小都市でも購買意欲が上昇し、エントリーカーのニーズも見られるようになってきた。中国自動車工業協会とニールセン社による「中国自動車消費ブルー・オーション市場見通し白書(2013年7月)」では、今後1年間での三、四線都市(国务院発展研究センターでは、第一線都市は人口500万人前後、第二線都市は人口100万人前後、第三線都市は人口20万人前後、第四線都市は人口1万人前後の都市・建制鎮としている)での自動車購入意欲が上昇し、全国の新規消費者ニーズに占める割合が68%に達し、うち1台目ニーズが56%としている。また価格面では、約6割のユーザーが12万元以下の車を選択している。選択の際の優先順位は、燃費(55%)、安全性(47%)、製品品質(43%)であり、快適度(27%)、ブランド(26%)、社内インテリア(24%)は相対的に低い(『BTMU CHINA WEEKLY』[2013.8.14])。これらは他の進出国とは異なっており、広大な国土を持ち、所得にもバラツキのある中国において、自動車メーカーが地域によって異なる購入者の特徴、自動車に対するニーズの相違を認識する必要性が指摘される背景となっている。

(2) 自動車ローンの導入

中国での自動車購入は、現在もほとんどが現金決済が中心であり、中国での自動車ローンの利用率は、他国に比べて極めて低い。自動車購入に当たってのローン利用率の世界平均は約70%であるが、現在の中国のそれは約10%である(呉[2010])。そのため、政府は1990年代半ばに個人ユーザーへの自動車普及のために、国有商業銀行が実験を開始した。しかし、政府は自動車ローンの導入を1年弱で時期尚早と判断し、実験を中止した。その後、1990年末に再開し、主要銀行がメーカー、ディーラー、保険会社等と提携して提供することとなった(高山[2004])。そして、中国での本格的な自動車ローンは、1998年に4

大国有銀行が開始し、2002年には14銀行が開始した。当初は、自動車ローンに外資系企業は参入できなかったが、政府は個人の乗用車購入には自動車ローンが大きな役割を果たすとし、2003年10月からは外資参入を認めた（川辺 [2006]）。

トヨタでは、2005年1月に独資会社である豊田汽車金融を設立し、「TOYOTA」と「LEXUS」ブランドの顧客およびディーラー企業に金融支援をしている（孫飛舟 [2009]）。ただ、中国の消費者ローンに対する考え方やローンを提供する側の審査の問題などにより、自動車を購入する際にローンを組んで、入手するということは急速には拡大・浸透しないように思われる。それは自動車を購入しようとするユーザーが、家族や友人を連れてディーラー店舗に行き、何センチもあるような札束を懐から出し、現金一括で購入する際の快感は、他国の国民には理解できない面もあるだろう。しかし、自動車ローンを提供するという経済施設を持つことは有意義なことではある。

(3) 日系メーカーのマーケティング対応

日系メーカーの価格政策は、当初高めの価格設定をし、開発費用や工場建設費用、初期の販売促進費用等を回収することが基底にあった。特にホンダとトヨタは、富裕層を標的とした中型車中心の車種ブランド政策を採用してきた。ただ日本では、常に両社の販売上位車種ブランドである「Fit（飛度）」（ホンダ）や「Yaris（雅力士：日本名 Vitz）」（トヨタ）は、中国ではハッチバックにしては割高であり、外観デザインも中国のユーザーに合わないと言われる。また、「CAMRY（凱美瑞）」「Corrola（花冠）」（トヨタ）や「Civic（思域）」「City（鋒范）」（ホンダ）などの小型車も、欧米韓中系メーカーの同型車よりも割高である（陳 [2012]）。これらの車種ブランドのミスマッチについては、中国市場におけるユーザーの嗜好や選好の特徴を改めて精査する必要性も指摘される。

世界同時不況後の2009年から2010年にかけての中国市場では、日系メーカーの販売は全体的に平均以下となった。その反面、日産やマツダは中国的嗜好を取り入れたことで業績を向上させたとされる（上山他 [2009]）。一般に、自国市場で一定地位を築いた企業は、自国市場で競争優位を築いた方法と同様の方法で開発競争を行う。そして、差別化を徹底すると、自国の上位市場や他のセグメントでは需要創造が可能となる。一方、このような企業が自国以外の市場へ進出すると、特に新興国市場への対応では十分に経営資源を割けず、当該市場でのシェア獲得が困難になる局面に立たされることがある。その結果、自国市場では優位であった企業も、すぐに後発国企業に市場シェアを奪われる。こうした現象

は、「新興国市場戦略のジレンマ」とされる（天野 [2009]）。これまで日本を代表する産業であった家電メーカーなどはその典型といえよう。このジレンマの克服、さらにはこのジレンマを経験しないためにも、自国以外の市場での事業展開では、マーケティングの開始初期では、現地ニーズ対応型のマーケティングが必要とされるのかもしれない。

(4) 日系メーカーのマーケティング・チャネル管理

1990年代は、中国の自動車市場では欧米系メーカーが先行し、日系メーカーは出遅れた感が強い。しかし、1990年代後半以降、本格的にホンダ、トヨタ、日産が参入してからは、日系メーカーのシェアが上昇し（上山 [2005]）、出遅れ感が一時期薄れたこともあった。1980年代に中国市場に参入した上海大衆汽車は、マーケティング・チャネルの構築では販売に特化したショールーム型の1S店を中国全域で展開した。1S店は、整備工場を持たないためにディーラーの投資額が3S店や4S店に比べて少なく、ディーラー店舗の急拡大が可能であった。ただ、市井の整備工場に整備を依存し、部品を適時に供給可能できた環境があった（梅・寺村 [2008]）

日系メーカーは、VWのチャネル政策とは異なり、先に取り上げたようにディーラー店舗に別機能を加えることを実践してきた。2001年頃からトヨタは、生産体制の構築開始と同時に、3S店中心のディーラー体制の構築を開始した。特にトヨタは、ディーラーに対しては、新車販売以外の徹底した教育訓練を行っている。そして日本のディーラーからOBを招いて、現地のディーラーにノウハウの伝授や助言している。また、1990年代末に進出したホンダは、いわゆる4S店を積極的に導入している。このようにして日系メーカーは、ディーラー店舗の規格、設計や配置、販売員教育、アフターサービス・体制の充実などを統一・徹底させ、ユーザーの信頼を得ようとしている（孫飛舟 [2009]）。そして、日系メーカーのチャネル政策では、自社系列のディーラー企業、ユーザー、そしてメーカー自身にとっても、これら全体の関係が長期的に存続するための基盤を、新車販売以外にも求めたという理解もできよう。

一方で、日系メーカーによる3S店や4S店を中心とするディーラー標準の徹底や顧客管理には批判もある。それは3S店が高コスト体質になるためである。チャネル構築においては、高コストになることで、初期投資負担に耐えられるディーラー企業が限定され、ディーラーが収益を確保できないという懸念である（塩地 [2004]）。しかし、3S店や4S店は、これまで日本のディーラーが一般的に行ってきたような中古車の下取り・販売、ロー

ン販売、自動車保険の販売、定期点検など、新車販売による利益だけでなく、その他にも利益を生み出す事業を視野に入れている。日系メーカーは、欧米メーカーに比べ、中国での自動車生産開始では遅れたが、完成した自動車をユーザーに届けるシステムでは、これまで日系メーカーが北アメリカや他の進出国におけるチャネル構築についての学習と経験が、中国市場では 3S 店や 4S 店の設置と展開という面で生かされているといえる（石川 [2012]）

他方で日系メーカーは、従来の 4S 店中心の展開だけでなく、いわゆるハブ方式での店舗展開も開始した。優良で管理能力の高いディーラー企業は、旗艦となる 4S 店の周辺に、機能を減らし投資負担を軽くした 2S 店や 3S 店を配置し、チャネル構築を加速させようとしている（住友信託銀行 [2010]）。この対応はいわゆる 3S 店や 4S 店の設置によるディーラー企業との契約を守りながら、個別ディーラー企業による競争対応といえる。4S 店建設には費用と時間がかかることから、急成長している中国市場では、まずはユーザーに購入してもらい、継続的な顧客関係を存続させるための対応を迫られることが 2S 店や 3S 店の設置として表れている。

(5) 中国市場における日系メーカーの課題

2010 年時点では、日系メーカーの乗用車工場出荷台数に占める全体のシェアは 19.5%を占め、他の外資系メーカーを上回っていた。その後、日系メーカーのシェアが低下し、民族系メーカーや韓国系メーカーのシェアが上昇した。そして、2012 年には各国系統別のシェアは中国民族系メーカー約 30%、ドイツ系約 22%、日系約 19%、アメリカ系約 13%（<http://jp.fujitsu.com/imgv3/jp/group/fri/column/opinion/201305/zhao201305-1.jpg>; 2013.8.30）となった。特に現代が、これまで多くの外資系メーカーが注力してきた沿海都市部ではなく、市場開発が進んでいない地域を中心に注力し、シェアを伸張させてきたのが目立っている。

日系メーカーの中国での市場地位の低下については、複数の次元で考える必要がある。ここでは日系メーカーの車両価格とマーケティング・チャネルの問題に限定して取り上げたい。まず車両価格の問題では、日系メーカーでは急激に需要が拡大した小型・低価格の車種ブランドが不十分であったこととその割高さがあげられる。日系メーカーと民族系メーカーの価格差は、主に部品価格の差で発生するとされる。そこで、各メーカーは部品価格を抑制するために、直接の仕入先だけでなく、間接の仕入先まで含めて全体的な現地

<図表 5 乗用車販売実績 2008 年と 2012 年との比較>

a) 2008年				b) 2012年			
順位	企業名	販売台数(万台)	シェア(%)	順位	企業名	販売台数(万台)	シェア(%)
1	一汽VW	49.89	9.9	1	上海GM	126.99	11.8
2	上海VW	47.80	9.5	2	一汽VW	123.87	11.5
3	上海GM	39.57	7.9	3	上海VW	107.09	10.0
4	一汽トヨタ	34.77	6.9	4	北京現代	68.81	6.4
5	東風日産	31.88	6.3	5	東風日産	64.22	6.0
6	奇瑞	28.66	5.7	6	長安フォード	49.18	4.6
7	広汽ホンダ	27.74	5.5	7	吉利	46.01	4.3
8	北京現代	25.33	5.0	8	東風シトロエン	44.00	4.1
9	吉利	22.18	4.4	9	奇瑞	40.66	3.8
10	長安フォードマツダ	20.07	4.0	10	一汽トヨタ	37.33	3.5
上位10社計		327.89	65.0	上位10社計		708.16	65.9
乗用車販売合計		504.69	100.0	乗用車販売合計		1074.47	100.0

(出所) 中国自動車工業協会 [2013]

SUV、MPV、クロスオーバー型を除く乗用車

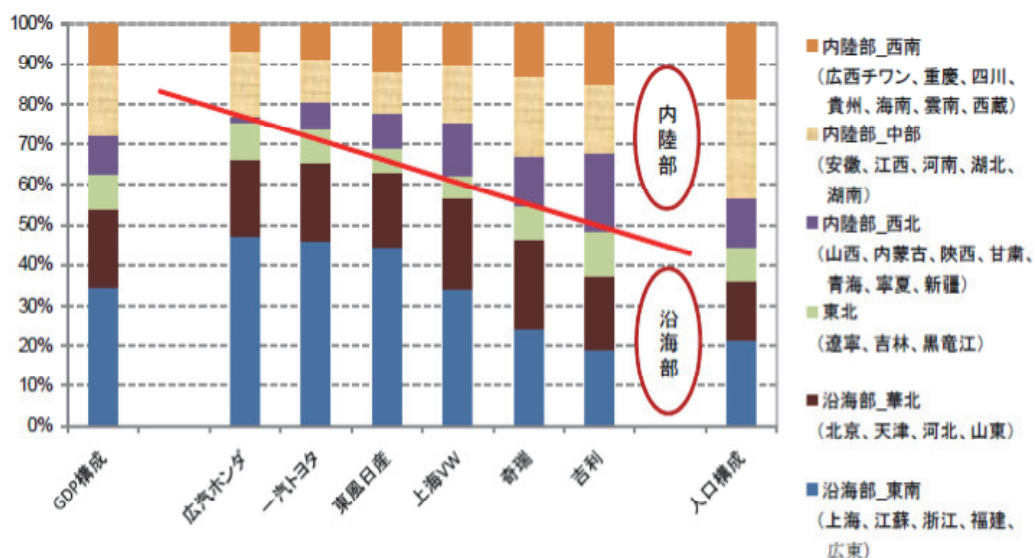
調達率を上げようと努力しているが、5~6 割程度にとどまっている(住友信託銀行[2010])。そして、人件費が急上昇している中国で、低廉で良質な部品生産を行うには限界もある。

また、日系メーカーは、これまで海外向けのグローバルカーをほぼそのまま投入してきたため、それが中国の小型・低価格というニーズに適合しなかったとされる。それに対応するために、ホンダは2009年9月から東風本田汽車で、日欧で販売している「Accord」の中国仕様車「Spirior (思铂睿)」を投入した。さらに広汽本田汽車は、アメリカで販売している「Accord」のように細かな商品ラインを強化している。他方日産では、販売価格が3万数千円の低価格の顧客層を標的とし、2010年には低価格のグローバル・エントリーカーを投入し、低価格ニーズに合わせた製品開発を強化をしようとした(大鹿[2012])。このような進出市場での車両価格の適応化面では、現代と日産が中国市場の変化に応じ、中型車から小型車中心へと転換し、現地ニーズに合わせた車両と低価格対応により、ブランド浸透を図ろうとするものととらえられる。

次の問題は、日系メーカーのマーケティング・チャネルの偏在である。日系メーカーのチャネルは、経済発展した沿海都市部と東北部に集中しているが、民族系メーカーのチャネルの半分程度は内陸部にあり、人口構成に比例している。トヨタは、物流効率のよい沿

海都市部、特に華東、華南地域で集中的に販売してきた。一方で物流効率が悪い西北地域では、多い地域の1割強程度であり、かなりのバラツキがある（周政毅 [2009]）。図表6を見ればわかるように、日系メーカーの製品は主に中高級車両に属するため、ユーザーの購買力の高い沿海部・東北部に比重を置いているのは合理的ではある。しかし、経済成長の中心は沿海部から内陸部に移動しつつある。そのため、低価格車開発と並行して、内陸部でのチャネル構築が必要とされる（住友信託銀行 [2010]）。

<図表6 主要メーカーのディーラーの地域構成>



（出所）住友信託銀行 [2010] p.4

このように日系メーカーの中国市場でのシェア低下について、内部環境、つまり自動車メーカー内部の問題としては、車両価格とマーケティング・チャネルという大きく2つの面に集約することができよう。これらの問題に対しては、市場地位を上昇・維持するために改善し、対応する必要があるという声が多い。そのために低価格車に注力し、急速に拡大する内陸部のエントリーカー需要を取り込むべきとされる。ただ低価格車戦略は、販売単価だけでなく、当然であるが利益率も低くなる（関辰一 [2013]）。つまり、低価格戦略は、販売台数や売上規模の拡大には結びつくかもしれないが、それが利益額の増大につながるかどうかは不透明である。

また、別の見方もある。2012年初秋に反日デモが激化したが、日系メーカーの車両の潜

在的な購入層の競合他社への移動、特に他の外資系メーカーへの移動は、実は限定的であったとされる。それは日系メーカーの販売量が減少した分、自動車販売全体が減少したことが証明している。この背景には、日系メーカーの車両が他の外資系メーカーのそれとは異なるユーザー層を持ち、差別化されていると考えられる。そのため、よりランクの高い車両を求める一部のユーザーには、日系メーカーの車両は代替困難な存在になっている。図表 6 の見方を変えれば、日系メーカーの車両は、所得水準が相対的に高い沿海都市部での人気が高い。沿海都市部の可処分所得は、内陸都市部のそれを大きく上回り、ここでのユーザーは、価格だけでなく、品質やアフターサービスも重視する（関辰一 [2013]）。つまり、一部の沿海都市部のユーザーは、製品以外の面も重視し始めているといえる。それは少し政治的問題が落ち着きを見せ始めた 2013 年には、日系メーカーの車両販売台数が上昇していることにも表れている。

日系メーカーのマーケティング・チャネルに関しては、沿海都市部における偏在がある。日系メーカーが標的とする中高級層のユーザーの多く居住する地域は沿海都市部であり、この地域を今後も標的として注力するのであれば、限られた経営資源を活用して内陸部へのチャネル展開を積極化する必要性は薄い。これは経営資源の分散を防止することにもつながる。そして、メーカー自身が直接投資を行ってチャネル構築をするのではなく、フランチャイズ契約により、チャネル展開を行わなければならない。そこではディーラー企業の選択やディーラー経営にはさまざまな費用が発生する。面的な拡大が主張され、市場のカバー率を重視する向きもあるが、ある一定範囲を守備範囲とし、市場を深耕することも必要である。

およそ市場は、紆余曲折を経ながら長期的には成長する。また顧客（ユーザー）も成長し、いつまでも同じセグメントにとどまることはない。かつての日本市場では、成長していた日本のユーザーに対して、各メーカーは買換えごとにランクアップを促進する政策を展開してきた。今後の中国自動車市場はこれまでの日本と全く同様ではないが、中国市場でもほぼ同様の現象が日本よりも速いスピードで見られるようになるだろう。その際にはランクアップしたユーザーに対応可能なメーカーとして日系メーカーの存在が浮上する可能性が強い。

むすびにかえて

本稿では、中国における自動車生産の展開を乗用車を中心に概観し、そこにおける政府による政策の影響力の強さを確認した。そして、政府の影響力のもとで、海外メーカーが中国メーカーと提携し、合弁生産に踏み切った経緯と後発者である日本メーカーがそれぞれ自国とは異なる環境で、生産を開始した状況について整理した。

これまでの自動車産業論は、生産過程を重視していたため、本稿では自動車市場、つまり流通の展開を中心に整理した。そこでは中国における乗用車生産と同様に、流通においても強い政府の影響力を確認し、これにより中国の自動車市場の拡大が助成されていたことが浮き彫りになった。さらに海外メーカーの中国におけるマーケティング・チャネル政策について取り上げ、日系メーカーのマーケティング・チャネル構築の特徴について概観した。日系メーカーのチャネルの構築は、新車販売を中心とするのではなく、販売後のアフターサービスを重視し、利益の源泉をそこに求める動きが特徴的である。そのうえで、中国のユーザーの特徴を踏まえ、現在日系メーカーの抱えるマーケティング課題について整理し、今後の示唆を加えた。

最近の中国自動車市場では、反日デモや東日本大震災の影響もあり、日系メーカーのシェア低下が目立つようになった。ただ、日系メーカーは、他の外資系メーカーとは異なり、付加価値の高い車両・サービスにより、買換え需要を標的としている。一方で、韓国系や民族系メーカーは主に低価格政策により、新規購入層を取り込んできた。現在も中国市場では、買換え需要よりも新規需要の伸びが高いため、低価格車を主軸とするメーカーのシェアが拡大しているといえる。しかし、今後も中国の消費者の所得水準は、上昇する見通しであり、内陸都市部や農村でも沿海都市部と同様に所得水準の上昇により、品質やアフターサービスに対する要望は確実に高まるだろう。これはユーザー自身の成長によるためである。他の先進国のように自動車保有率が高まると、新規需要は伸び悩むことになる。まだまだ中国市場では、新規需要が停滞・縮小するとは考えられないが、2 台目以降を購入するユーザーは、大体においてアップグレードした車両を求めるようになる。このように考えると、現在の日系メーカーのマーケティング政策は、半歩進んだ政策ということができ、間違った政策とは言い切ることができない。しかし、日系メーカーにユーザーの成長に耐えられるだけの時間と経営資源があるかが問題である。この時間を耐え抜く力と、「製品を売ることはサービスを売ること」「製品を買うことはサービスを買うこと」ということを中

国の現在のユーザーだけではなく、潜在ユーザーにも認識してもらうことが必要である。

また、今後の研究面では、新興国市場における耐久消費財メーカーの行動について、自動車だけではなく他の製品を含めた比較研究と流通についての研究深化が求められる。

<参考文献・資料>

天野論文 [2009]「新興国市場戦略の分析視角：経営資源を中心とする関係理論の考察」
『JBIC 国際調査室報』No.3

石川和男 [2012]「日系自動車メーカーにおけるマーケティング・チャネル・システムの中
国移転」『中国における日系企業の経営』白桃書房

石川和男 [2014]「自動車産業」マーケティング史研究会編『日本企業のアジア・マーケティ
ング戦略』同文館

王京穂 [2009]「中国消費者の購買力の測定」『MBS Review』明治大学ビジネススクール、
No.5

大鹿隆 [2012]「中国自動車産業の実力」, MMRC Discussion Paper Series, No.411

折橋伸哉 [2005]「自動車産業の国際的再編とアセアン自動車産業」産業学会自動車産業研
究会編『国際再編と新たな始動』日刊自動車新聞社

上山邦雄 [2005]「中国自動車産業の発展とグローバル競争」上山邦雄・塩地洋・産業学会
自動車研究会編『国際再編と新たな始動－日本自動車産業の行方』日刊自動車新聞社
日本多国籍企業研究グループ

上山邦雄他 [2009]『「日中韓」産業競争力構造の実証分析－自動車・電機産業における現
状と連携の可能性－』創成社

川辺信雄 [2006]「日系自動車企業－トヨタとホンダを中心にして－」Working Paper Series,
vol. 2006-35、(財) 国際東アジア研究センター

呉保寧 [2010]「中国自動車産業の現状と将来」『日立総研』日立総合計画研究所、Vol.5, No.2

木幡伸二 [2003]「中国自動車市場の発展と日本の自動車産業」『福岡大学商学論叢』48(3)

米谷雅之 [1975]「わが国におけるチャネル研究の特質とその検討」『山口経済学雑誌』第
24 巻第 4・5 号

米谷雅之 [2001]「四位一体型自動車販売システムの構築」『山口経済学雑誌』第 49 巻第 2
号

米谷雅之 [2003]「転換期の中国自動車流通」座間・藤原編『東アジアの生産ネットワーク』

ミネルヴァ書房

米谷雅之 [2010]「中国における自動車流通の動向」『山口経済学雑誌』第 59 巻第 4 号

JETRO [2013] 2012 年『世界主要国の自動車生産・販売動向』

塩地洋 [2004]「マーケティングの現状と課題」丸川知雄・高山勇一編『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社

自動車新聞社 [2011]『自動車年鑑』

周政毅監修 [2009]『中国を制す自動車メーカーが世界を制す』フォーイン

周磊 [2011]『中国次世代自動車市場への参入戦略』日経 BP 社

住友信託銀行 [2010]「日系自動車メーカーの中国市場での成長課題」『調査月報』2010 年 6 月号

関辰一 [2011]「"スモールハンドレッド"の中国自動車産業－低い生産性と今後の展望－」『環太平洋ビジネス情報 RIM』Vol.11, No.42

関辰一 [2013]「日系自動車メーカーの中国戦略－これまでの成果と向かうべき方向－」『JRI レビュー』Vol.6, No.7

関満博 [2006]『中国自動車タウン－広東省広州市花都区の発展戦略－』新評論

孫涛 [2012]「中国民族系自動車メーカーとしての吉利汽車の経営革新」『龍谷ビジネスレビュー』No.13

孫飛舟 [2003]『自動車ディーラー・システムの国際比較』晃洋書房

孫飛舟 [2009]「中国自動車販売におけるグローバル競争と民族系の発展」上山邦雄編『巨大化する中国自動車産業』日刊自動車新聞社

高山勇一 [2004]「自動車流通の政策と制度」丸川知雄・高山勇一編『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社

中国汽車工業史編審委員会 [1996]『中国汽車工業史 1901-1990』人民交通出版社

中国汽車工業技術研究中心・汽車工業協会 [2008]『中国汽車工業年鑑（2008 年版）』

中国経済網「新能源汽成 2009 年投資主題 自主品牌優勢明顯」『証券日報』2009 年 3 月 25 日

趙容 [2011]「急成長の中国自動車産業と課題」古賀義弘編著『中国の製造業を分析する』唯学書房

陳晋 [2012]「中国自動車市場の変化と日欧米韓中企業の戦略に関する比較分析－セダン販売上位グループメーカーを中心に－」『赤門マネジメント・レビュー』11 巻 4 号

中村研二 [2009] 「巨大化する中国自動車産業」 上山邦雄編『巨大化する中国自動車産業』
日刊自動車新聞社

梅松林・寺村英雄 [2008] 「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』
野村総合研究所 7 月号

服部健治 [2009] 「国際貿易」 日本国際貿易促進協会 2009 年 1 月 27 日付

林廣茂 [1999] 『国境を越えるマーケティングの移転』 同文館

風呂勉 [1968] 『マーケティング・チャネル行動論』 千倉書房

マークライNZ 「自動車情報プラットフォーム」 No.136、2003 年 1 月 1 日

丸川知雄 [2007] 『現代中国の自動車産業』 中央公論新社

丸山恵也編 [1997] 『新版アジアの自動車産業』 亜紀書房

『BTMU CHINA WEEKLY』 三菱東京 UFJ 銀行国際業務部、2013 年 8 月 14 日号

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」『アジア市場経済学会年報』 第 13 号

湯進 [2011] 「中国自動車産業のキャッチアップ工業化」『専修大学社会科学年報』 第 45
号李春利 [2009] 「中国自動車産業における外資政策と「自主创新」」(渡辺利夫監修『21
世紀政策研究所叢書 中国の外資政策と日系企業』 勁草書房
(<http://jp.fujitsu.com/imgv3/jp/group/fri/column/opinion/201305/zhao201305-1.jpg>)

「朝日新聞」 1993 年 5 月 5 日付

『日経産業新聞』 2004 年 4 月 1 日付

『日経ビジネス』 2000 年 1 月 31 日号

『日経ビジネス』 2003 年 8 月 25 日号

『日経ビジネス』 2004 年 7 月 12 日号

『日本経済新聞』 2002 年 1 月 22 日付

中国汽車工業協会ウェブサイト <http://www.caam.org.cn/>

トヨタ自動車ウェブサイト <http://toyota.jp/>

日産自動車ウェブサイト <http://www.nissan.co.jp/>

日本自動車工業会ウェブサイト <http://www.jama.or.jp/>

日本自動車販売協会ウェブサイト <http://www.jada.or.jp/>

本田技研工業ウェブサイト <http://www.honda.co.jp/>

平成26年2月28日 発行

専修大学商学研究所報

第45巻 第6号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 渡 辺 達 朗

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 45 No.6

February 2014

The growth of the Chinese automotive market and marketing activities of
Japanese automobile manufacturers

KAZUO ISHIKAWA

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan