

# 經濟論叢

第164卷 第3号

- 
- 情報経済学の可能性……………吉田和男 1
- 韓国の30大財閥と「企業グループ」……………鄭安基 32
- 転換期における中国の自動車流通システム……………劉芳 62
- イギリス公務部門の人事管理変化と  
ホワイトカラー組合の機能（1）……………松尾孝一 84
- 廃棄物広域処理の経済性と財政構造（1）……………八木信一 105

学会記事

---

平成11年9月

京都大學經濟學會

## 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——

劉 芳

### I 課 題

中国の自動車流通販売システムは，中国国内の経済体制の改革が深まるに連れて，近年急速に変容してきた。社会主義計画経済から社会主義市場経済へと移行する壮大な実験が進むという歴史的背景の下で，中国の自動車流通販売システムは極めて特異な発展を遂げてきた。改革開放の道を本格的に歩み始める以前の1984年までの中国において，本当の意味では，自動車流通販売は存在しなかったと言っても過言ではないほど，自動車の流通販売は国家によってコントロールされていた。84年後半以後，市場経済化の波に洗われながら，中国の自動車流通販売システムが形成されてきた。しかし，このように形成された自動車流通販売システムは決して完成されたものではなく，常に変化し続けている。本稿は，この常に変化し続けている自動車流通販売システムの現時点を取上げ，転換期における中国の自動車流通販売システムの全体像を解明することを目的としている。その上で，比較分析の視点から，計画経済から市場経済への移行過程における中国的特質を論じてみたい。

中国自動車産業の研究については近年実証研究の蓄積が充実してきている。中国自動車産業全般とその歴史的展開については，田島 [1991]，[1996]，[1998]，李洪 [1993]，大島 [1994]，岩原 [1995]，渡辺 [1996]，関・池谷 [1997]，李春利 [1997] などがあるが，特に李春利 [1997] は，中国自動車産業に関する本格的かつ包括的な産業経営論的学術研究書として評価できる。

しかし、これらの生産面での研究に対して流通面に関する研究は、孫飛舟 [1997]、田島 [1998]、丸川 [1998] 以外に殆ど皆無の状態である。このような研究の遅れは自動車流通システムそのものの立後れに帰すべきであろう。周知のように、中国自動車産業は、1980年代後半から外国技術・資本を積極的に導入するとともに、生産設備の近代化、技術力向上を達成し、新たな転換点を迎えている。しかし、流通販売の面において、これまでの経済特殊性によって各メーカーは改革開放前に政府の指令に基づいて生産するのみで、独自の販売権はなかったため、自社の流通販売システムを作る必要性が乏しかった。改革開放後には、政府による指令性計画の比重が年々減少するに連れて、メーカーは生産するのみの存在から、生産・販売の両方とも行う企業へと変貌しつつあり、流通販売をますます重視し始め、メーカーがコントロールできる流通システムを組織するようになってきている。しかし、一体現在の中国自動車流通販売システムはどのようなものか、その特徴は何か。従来の研究は、その全体像を明らかにしていない。

加えて従来の自動車流通に関する理論的、実証的分析の対象は、あくまでも日米欧といった発達した市場を有する先進国のケースに限られていた。世界経済の統合化が進んでいる今日において、中国のような計画経済から市場経済への転換期における国をも分析対象に入れた国際比較研究が、これまで以上に必要なのではないかと思われる。そのために、中国の自動車流通販売システムの全体像を明らかにすることは当面の急務である。

近年の自動車購買状況から見ると、中国における個人購買率は47%であり<sup>1)</sup>、北京のような大都市では自動車の個人購買率はさらに高く<sup>2)</sup>、中国のモータリゼーションが着々と進んでいることが分かるであろう。そういう意味から本稿はモータリゼーションを可能とする乗用車の流通構造という観点から、現段階

1) 国家信息中心経済予測部、中国汽车貿易総公司 [1997]、198ページ。

2) 時代集団公司、北京汽車工業集團総公司『汽車与社会』12月号、63ページによると、北京亚运村汽車交易市场（北京アジア村自動車取引市場）の個人購買率は80.9%、北方汽車交易市场（北方自動車取引市場）は90.4%、京西汽車城（京西自動車シティ）は100%である。

における自動車流通販売システムを分析することにした。

## II 流通経路の全体構造

現段階における中国の自動車流通経路の全体構造はどのようなものか。結論を先に言えば、現在の中国自動車流通経路は非常に複雑で、多段階になっている。改革開放以前の中国においては、自動車産業はトラック生産が主であり、自動車は国家の重要な計画物資として、物資部傘下の中国機電設備総会社が統一的に買い上げ、全国にある各省・市・県レベルの機電設備会社を通じてユーザーに計画分配していた。その間に、文化大革命期には物資部が廃止され、機電設備会社系統の分配システムが崩れ、第一機械工業部や、傘下に自動車工場を持つ地方政府が計画分配を一部担当するようになった。1978年の改革開放以後、国家の指令性計画<sup>3)</sup>が徐々に縮小する<sup>4)</sup>とともに、自動車メーカーも単に生産を行うだけの存在から、生産と販売をともに行う企業へと転換し、販売をも次第に重視するようになった。特に80年代後半に入ってから、メーカーが自社の販売店を作ったり、従来の流通企業に投資を行い、メーカー系の流通企業を建設し始めた。また、80年代後半以降、特に90年代に入って、大都市には相次いで汽車交易市场<sup>5)</sup>が設立され、95年の統計によると、全国にはおよそ600カ所ある。

1997年には、中国の自動車生産台数は158万台であり、その内乗用車は48万台である<sup>6)</sup>。98年には指令性計画は4万3000台（3%強）に減少し、そのうち、

3) 「指令性計画」とは、国家経済計画委員会により決められた各産業部門の生産計画であり、各産業を管理する部から下に属する各国営企業にこの指令性計画任務を配分する。これに対して、「指導性計画」があり、これは国家の経済計画に基づいて指令性計画以外の生産に対して指導するものである。指令性計画は達成しなければならないものであり、指導性計画は各企業にとって参考とするものである。

4) 改革開放直後の1980年には、国家の指令性計画は92.7%であったのに対して、89年には22.2%になり、さらに98年には4%未満までに減少した。

5) 汽車交易市场とは、一つの敷地ないし建物の中に数十社ないし数百社以上の自動車流通企業が出店している自動車取引市場のことである。本稿の第III節で詳しく紹介する。

6) 中国汽车技術研究中心、中国汽车工业协会 [1998]、11ページ。

乗用車は2万台<sup>7)</sup>であり、自動車生産台数の96%は主に計画経済時からの流通企業と、メーカーが新たに設立したメーカー系の流通企業等によって流通・販売されている。本節では、これらの流通経路の全体構造の様態を解明することに努める。そのために、現在多段階になっている流通経路を第一段階と第二段階以降に分けて分析することにする。

### 1 流通経路の第一段階

流通経路の第一段階にある流通企業は、大きく分けてメーカー系流通企業、政府系人手流通企業とその他の流通企業に分けることができる(第1図)。

#### (1) メーカー系流通企業

これはメーカーが出資したり、メーカーの企業名とブランド使用を許可されている流通企業のことである。これらの流通企業の形態は、メーカーによってそれぞれ異なるが、総ディストリビューター、ディストリビューター、独資公司、聯営・聯合銷售公司等である。

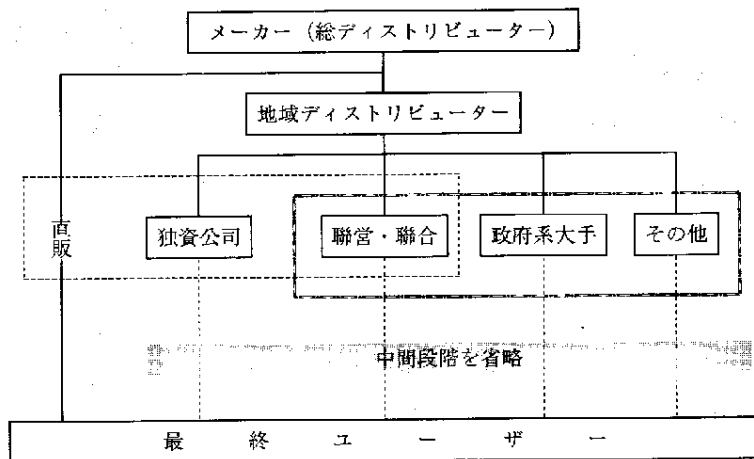
**総ディストリビューター** これは各汽車工業(集団)総会社に属する汽車銷售總公司、あるいは汽車貿易總公司である。総ディストリビューターは、メーカーの完成車を全部買い取り、メーカーの国内販売を全般的に担当する。別会社を設立せずに、メーカーの販売部門が総ディストリビューターの役割を果たすメーカーもある。

**直接販売** 総ディストリビューターは基本的には流通企業を通じて車を販売するが、部分的に直接最終ユーザーに車を販売する場合もある。販売対象は主に大手ユーザーであり、その他に免税車の販売、少数の一般ユーザー向けの販売も行う。

**地域ディストリビューター** 現在のところ、上海汽車工業銷售總公司(以下、上汽銷售總公司与略記)だけが地域ディストリビューターを設立している。地域ディストリビューターは完成車のディストリビュート、車両配送、発売前の

7) 中国国内貿易部 [1997], 131ページ。

第 1 図 流通経路の第一次段階



注：……は、最終ユーザーまでの中間段階を省略したことを意味している。

検査、情報フィードバック、市場管理、資金決算、人材育成と販売店評価の八つの機能を要求されている。上汽銷售總公司是現在、全国で18の地域ディストリビューターを持ち、各地域ディストリビューターのコンピューターは總公司のとつながっており、上汽銷售總公司の地域支店としての役割を果たしている。

**独資公司** これはメーカーが100%出資して設立した販売会社である。この独資公司是二つのタイプがある。一つは、メーカーが現地で適当な合弁相手が見つからなかった場合に、独自で販売会社を設立したタイプであるが、もう一つは、メーカーが販売量の大きい大都市とその周辺地区の管理の仕事を担当させるために、独資公司を設立したタイプである。すなわち、一つ目のタイプはメーカーの直屬販売店で、二つ目のタイプはメーカーの地域ディストリビューターに相当する。

**聯営・聯合銷售公司** これは自動車メーカーと従来の流通企業<sup>8)</sup>が共同で設

8) 従来の流通企業とは、計画経済期とその直後に自動車の計画分配を担当していた流通企業のことであるが、ここでは主に中国汽車貿易總公司、中国汽車工業銷售總公司、中国機電設備總公

立した自動車販売会社である。この聯営・聯合銷售公司の設立の背景には、メーカーと従来の流通企業の相互補完を求める動きがあった。すなわち、93年以來、自動車の販売が伸び悩み、メーカーの経営の重点は必然的に生産から販売へ移行することとなった。しかし、資金も販売人材もノウハウも十分ではなかったメーカーが、独自の力で全国をカバーできる販売網を建設することは不可能であった。他方、経営不振に陥った従来の流通企業にとっては、メーカーの販売経路に参加することに大きなメリットを見出すようになった。こうした理由から、メーカーと既存の流通企業による聯営・聯合銷售公司の設立が増大したのである。聯営・聯合銷售公司は自動車メーカーの選定によって作られた、自社製品だけを専売する販売会社で、排他的性格を持っており、一般的には他のメーカーの製品は販売しない。

このような聯営・聯合銷售公司は、メーカーが出資しているか否かによって聯営方式と聯合方式に分けられる。聯営方式は、メーカーと流通企業が共同出資で設立した合弁会社である。通常はメーカーが50~55%出資し、流通企業が45~50%出資する。メーカーの出資比率が50%以下の場合もある。聯合方式はメーカーが出資を行わない方式である。メーカーは流通企業に対して、企業名と製品のブランド使用を認める。聯営・聯合銷售公司に対して、メーカーは一定量の販売車両を無償で提供し、また卸売価格、代金決済方法などの面で優遇を与えたりする。

メーカーによって、聯営・聯合銷售公司の名称もそれぞれ異なる。例えば、上海汽車工業銷售總公司是、聯營銷售公司を合資公司、聯合銷售公司を品牌店と呼んでおり、天津汽車工業銷售有限公司の場合は、聯營銷售公司を地方有限公司と呼んでいる。北京吉普汽車有限公司は、聯營公司を設立せず、聯合公司を特約經銷公司と呼んでいる。

以上では、メーカー系流通企業の形態を検討したが、このメーカー系流通企業の販売台数は、もちろんメーカーによってそれぞれ違うけれども、97年の調

、司の3社を指す。

査では、総販売台数の65%から90%まで占めていたが、98年の調査では、天津汽車と北京吉普はあまり変化はないが、上海大衆汽車は30%まで落ち込んでいる<sup>9)</sup>。

## (2) 政府系大手流通企業

政府系流通企業は、主に中国機電設備総公司（機電総公司）、中国汽車工業銷售総公司（中汽銷）、中国汽車貿易総公司（中汽貿）の3社を指すが、この3社はいずれも政府の行政機関に付属し、計画経済時とその後の期間、自動車の計画内分配と計画外販売を担当してきた会社である。メーカーが関わっている聯営・聯合銷售公司が設立される以前に、この3社の政府系大手流通企業及びそれらの系統は、自動車流通の主要経路であった。以下では、政府系大手3社の概況を簡単に検討する。

**中国汽車貿易総公司** 中国汽車貿易総公司是1989年7月に元の物資部の業務を受け継ぐ形で設立された国産車・輸入車販売を主とする国有の大規模な自動車専門流通企業である。93年に国家機構の再編のため、物資部がなくなり、中汽貿は国内貿易部に属するようになった。

中汽貿が設立された背景には、政府の自動車産業に対する政策転換が重要な役割を果たしている。すなわち、1987年5月、中国自動車工業發展戰略會議が開催され、中国政府は自動車生産の重点を商用車から乗用車へと転換し、「三大三小」体制を打ち出した。これをきっかけにして、自動車生産は急成長を遂げ、総生産台数は85年の44万台に対し、88年には64万台に達した。特に乗用車の生産は85年時点ではわずか5207台であったのに対して、88年では3万6800台へと発展した。この自動車生産の急速な拡大と消費者需要の増加に対応するため、中国政府は全国をカバーする大規模な規範化された自動車流通システムの構築を試みた。中汽貿はこのような背景の中で設立された。96年現在、中汽貿は、全国に直屬の子会社を10社持ち、またメーカーとの合併で設立した聯営公司を40社以上、1500余りの販売会社、49の輸入車サービスセンター、一つの

9) 98年8月に行ったインタビュー調査による。その原因についての詳細な分析は次稿に譲る。



大型部品倉庫を傘下に抱えて<sup>10)</sup>、中国最大の自動車販売ネットワークを形成している。

中国初めての自動車流通専門企業である中汽貿は、国家政策の指導下、計画経済から市場経済への転換期の初期において、自動車を全国に流通販売させる役割を果たした。しかし、メーカー中心の流通経路が次第に形成されるに連れて、中汽貿のシェアが徐々に低下している傾向が明白である<sup>11)</sup>。

中国汽車工業銷售總公司 中国汽車工業銷售總公司（中汽銷）は、機械工業部傘下の中国汽車工業總公司（中汽）に直屬する自動車流通企業である。自動車工業に関わる管理体制の数度にわたる改革の中で、中汽銷も下記のような複雑な過程を推移した<sup>12)</sup>。

1960年交通部汽車配件（自動車部品）供應処、1964年中国汽車工業銷售總公司（部品販売のみ）、1966年第一機械工業部配件公司、1982年中国汽車工業銷售服務公司、1989年中国汽車貿易總公司に吸収合併、1992年中汽貿總公司から分離し、独立した。

このように中国自動車流通制度の30年間の変遷は、中国汽車工業銷售總公司の変遷過程に反映している。96年時点で、總公司の傘下には、18の直屬公司、20社余りの聯營公司、1781ヵ所の販売店を傘下に収めている<sup>13)</sup>。

中汽銷はメーカー主導の流通経路の形成の影響を受け、94年の15億元の売上高に対して96年は10億元弱に減少し<sup>14)</sup>、現在、経営が苦境に陥っている。従って、公司内部の改革を行い、新しい流通体制の変化の中で、自らの存在意義を新たに見つけていく必要に迫られている。

中国機電設備總公司 中国機電設備總公司（機電總公司）は国内貿易部に屬する大型流通企業である。取扱う製品は自動車以外に、オートバイ、大型汎用

10) 中国国内貿易部、前掲、166ページ。

11) 中汽貿が設立された当時の1989年には、シェアは8.2%であった。90年にピークの11.9%になり、その後徐々に低下し、94年には4.4%になった。

12) 同上、167ページ。

13) 同上、168ページ。

14) 同上、168ページ。

機械、工程機械、旋盤、発電設備、電線、ケーブル、ベアリングなど千種類以上にも及んでいる。傘下に、40の所属会社を持っており、また約2500の省・市・県レベルの機電会社が存在し、販売網は全国の主要都市に広がっている<sup>15)</sup>。

機電総会社は1960年に物資総局の傘下に設立され、当時から自動車の分配を担当しており、82年に中国汽車工業銷售服務会社が再建され、自動車の販売権を手に入れるまで、国産自動車の分配をほとんど独占的に行ってきた。だが改革開放後、特に中汽貿の設立によって、機電総会社の自動車市場での主導的な地位は失われた。

以上のように、政府系大手流通企業3社の流通経路は、主に計画経済時の配分ルート、すなわち、各総会社は自社系統の省・市・区レベルの企業を通じて車を販売する。従って、現段階における中国自動車流通販売システムの特徴とも言える多段階は、ここによく見られる。95年以後、メーカーを中心とする自動車流通販売システムが成熟かつ整備されつつあるにつれて、政府系大手流通企業の流通経路は主要ルートとしての役割を大幅に後退させた。97年8月の調査では、政府系大手流通企業のシェアは10~20%しか占めていない。

このような状況の下で、政府系大手3社は自分の新しい存立根拠を見つけようとしている。それは全国をカバーできる膨大な販売網を持っている3社は、自社販売網を作ろうとしている各メーカーに対して、パートナーとなろうとしている点である。前節で紹介した聯營・聯合銷售公司是、主にこの3社の政府系大手流通企業がメーカーと共同して設立したものである。

とすると、このようにメーカーと従来の流通企業が共同で設立した聯營・聯合銷售公司是メーカー系流通企業に分類すべきか、それとも政府系大手流通企業系の流通企業（もしくはその他の流通企業）に分類すべきかという問題が生じる。すなわち、第1図で表しているように、点線で囲むべきか、それとも一点鎖線で囲むべきかということになる。何故なら、聯營・聯合銷售公司に対して、メーカーと従来の流通企業が共に投資し、メーカーが投資しない場合、自社の

15) 中国国内貿易部 [1995], V-20ページ。

ブランド使用権の提供を行い、メーカーと従来の流通企業はともに聯営・聯合銷售会社に大きくかかわっている。また、聯営・聯合銷售会社の経営実務は従来の流通企業側によって行われているが、メーカー側も役員派遣や販売・財務状況審査などを通じて、聯営・聯合銷售自分を自分の管理下に置いている。したがって、聯営・聯合公司は従来の流通企業に分類すべきか、それともメーカー系流通企業に分類すべきかという二つの相対立する考えが成り立ちうる。メーカー系流通企業に分類すべきとの意見に対する批判として、それらの聯営・聯合公司はすべて従来の流通企業と共同で設立した販売会社であり、しかも会社の運営・人員、店舗はほとんど従来の流通企業によって行われているので、メーカー系流通企業ではないという考えが成立つ。

とはいえ、これらの聯営・聯合銷售公司是殆ど合弁先メーカーの製品を専売している。併売を行っている場合でも、一つ特定メーカーの製品を90%以上販売している。またメーカーの商標を使用することも加わって、これらの聯営・聯合公司是メーカーの実質的な専売店となっている。さらに、98年8月に行った調査によると、聯営・聯合銷售公司是以前、従来の流通企業とメーカーの両方から毎年販売任務（販売台数等）を受けたが、98年からは従来の流通企業からの販売任務の下達がなくなり、メーカーの指示にだけ従うようになった。こういうことから、聯営・聯合銷售公司是従来の流通企業の管理から離れ、メーカー系の流通企業になっていくと考えられる。

### (3) その他の流通企業

その他の流通企業は、上記紹介した政府系大手流通企業3社以外の中央政府各業界の管理機構に属する自動車を販売する流通企業である。このような流通企業は、一般的に規模が政府系流通企業3社ほど大きくないが、特定業界に専属する企業が多く、そのほとんどは、自動車以外に他のものも取扱う。その他の流通企業は、現在の流通・販売システムの中では、メーカー系流通企業と政府系大手流通企業3社ほど重要な役割を果たしていないが、中には中国農業機械公司系統の流通企業、中国航空工業供銷公司、物資系統のあらゆる物資公司

などは、その他の流通企業の中で実力を持っているものである。特に、中国農業機械華北公司是、天津汽車工業銷售有限公司と聯營銷售公司を作り、自動車販売額は会社総販売額の75%を占め、天津市における180社の自動車販売企業の中で、トップの座にある。

その他の流通企業は現在の中国自動車流通・販売システムにとって無視できない存在であるが、メーカーによる流通販売経路の組織化が進んでいる中、特殊車を取扱う企業は引続き特定業界に、一般車を取扱う企業はメーカー系流通企業に統制されるようになるであろう。

## 2 第二段階以降の流通経路

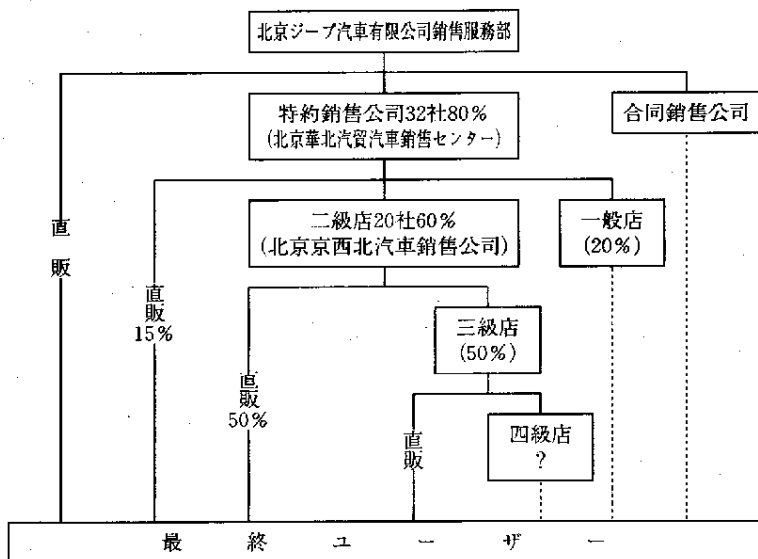
以上では流通経路の第一段階にある流通企業を検討した。しかし、これはまだ流通経路の全体ではない。現在の中国自動車流通経路は先進国のメーカー→ディーラー→ユーザーという流通経路と比べ、流通段階が極めて多い。前節で検討した流通経路の第一段階にある経営主体の殆どは直接最終ユーザーに小売するだけでなく、下の二級店にも卸売を行っている。そうした卸売が販売台数の大半を占めている場合もある。さらに、二級店の下には三級店、四級店も存在しており、流通経路は多段階になっている。この結果、流通経路の第一段階では専売制を採っているにもかかわらず、下の段階へ行けば行くほど専売制が崩れていき、末端の販売店は基本的にどのメーカーの車両も販売することが可能である。そうした多段階、複雑な流通経路は無駄なコストがかかってしまい、最終ユーザーからメーカーまでの情報フィードバック、メーカーの市場把握や生産計画の調整には困難となっている。

次に、第二段階以降の流通経路の実態に迫り、加えて第二段階以降の流通経路の形成原因を分析する。

### (1) 第二段階以降の流通経路の実態

ここでは、一つの事例を取上げ、第二段階以降の流通経路の実態を明らかにする。

第2図 北京ジープ汽車有限公司の流通経路



出所：インタビュー調査に基づき作成。

注：……は、最終ユーザーまでの中間段階を省略したことを意味している。

第2図は北京吉普汽車有限公司（北京ジープ自動車，以下北京吉普と略記）の流通経路である。一番上にあるのは総ディストリビューターに相当する北京吉普銷售服務部である。北京吉普銷售服務部は北京吉普全製品の販売を担当する。その製品の80%は主に下にある32社の特約經銷公司によって行われる。この特約經銷公司は聯合銷售公司である。この32社の特約經銷公司の中には、北京華北汽貿汽車銷售中心という企業があり、この企業は前節で紹介した政府系大手流通企業3社の中の一つ、中国汽車貿易總公司の子会社である中国汽車貿易華北公司（以下、華北汽貿と略記）が100%出資して設立した会社である。この会社は97年8月現在、販売車種は北京吉普<sup>16)</sup>が80~90%を占め、年間販売台数は4000~6000台である。その販売は主に下にある20社の二級店によって行

16) 北京吉普（北京ジープ）の車種は切诺基（チェロキー）と旧型タイプのジープを含む。

い、この20社の二級店は華北汽貿と密接な関係を持っており、販売量は全販売量の60%を占める。20社の二級店以外に、華北汽貿と密接な関係を持っていない一般販売がある。この一般販売店の数は常に変化し、景気がよい時には車を買いに来るが、景気の悪い時は、車を買うどころか、姿さえ消してしまう会社もある。このように、流通経路の第一段階にある北京華北汽貿汽車銷售中心の最終ユーザーへの直接販売は15%しか占めておらず、残りの85%は下の二級店や一般販売店によって行われているのである。しかし、下の二級店や一般販売店の販売状況はどうなっているのか。全部直接最終ユーザーに小売をするか、それともさらに三級店に卸売をするのであろうか。

次は北京華北汽貿汽車銷售中心の20社の二級店から1社を取上げ、第三段階の流通経路の実態を明らかにする。

事例に取上げるのは北京京西北汽車銷售公司である。この会社は北京市海淀区の会社で、年間販売量は200-300台である。華北汽貿の二級店であるとのことで、販売車両の80%は華北汽貿から仕入れ、残りの20%は中国汽車貿易総会社とほかの省クラスの物資流通企業から仕入れる。直接最終ユーザーへの小売は50%で、あとの50%はさらに下の三級店を通じて販売する。三級店はほとんど地方にあり、この北京京西北汽車銷售公司から購入した車両を必ずしも全部最終ユーザーに販売するのではない。したがって、四級店の存在が考えられる。

この事例から分かるように、現段階における中国自動車流通経路は多段階になっている。この結果、流通経路の第一段階には専売制を取っているにもかかわらず、下の段階へ行けば行くほど専売制が崩れていき、末端の販売店は基本的にどのメーカーの車両も販売することが可能である。

#### (2) 第二段階以降の流通経路の形成原因

では何故、中国の自動車流通において上記で見たような多段階、複雑な経路が存在するのであろうか。その原因を探ると次の3点が挙げられる。

第一は歴史的な原因である。すなわち、かつて重要な流通経路であった政府系大手流通企業は、計画経済時に各自の分配系統を持っており、メーカーから

引取った車両はこの系統を通じて各下級機関に分配していた。その時の分配システムはいまなお残存し、分配形式もある程度受け継がれている。ただし、分配は卸売、下級機関は二級店、三級店、四級店と変わった。一言でいえば、政府系大手流通企業は市場経済が行われている現在になっても、その発想法にしても、行動様式にしても、まだ計画経済時のスタイルに留まっており、市場経済の発展に適応しえていない。

第二は、メーカーと従来の流通企業の双方とも資金力、販売力が足りない点である。まずメーカーであるが、90年代に入ってから初めて自社系の販売網を構築しようとしたため、省ごとに一つの販売拠点を設置することですでに精一杯であるので、これ以上の販売拠点の構築は、資金的に困難である。次ぎは第一段階にある流通企業であるが、ほとんどメーカーと聯営・聯合の形を取って設立されてまもなく、経営ノウハウやユーザーを獲得できず、しかも資金が乏しいので、自力で自分の営業所を多数展開させ、販売先を開拓するよりも、30年間行われてきた上級機関から下級機関への分配システムに頼る傾向が強い。また、メーカーが累進性の高いリベート制を行っており、販売量が多ければ多いほど1台当りリベートが高いため、流通企業は高いリベートを獲得するため、二級店を作り、二級店はさらに三級店、四級店を作って小売りと卸売を同時に行い、販売台数を拡大させているのである。

第三の原因は、メーカーのメンテナンスステーションの充実である。中国では、80年代後半まで自動車の流通販売は政府の省・市・県レベルの流通企業によって行われた。当時、アフターサービスは流通企業に求めるより、むしろそれはメーカーのやるべきことだとされ、各メーカーは全国に自社のメンテナンスステーションを組織した。例えば、上海大衆は400社、天津汽車は250社、北京吉普は150社を持ち、各社のアフターサービスのために大きな役割を果たしている。これらのメーカーのメンテナンスステーションは中国の自動車流通における多段階で複雑な経路の存在を可能にさせた。すなわち、最も資金のかかる修理工場を持っていなくても新車販売ができるので、小さな会社あるいは自

動車販売が専門でない会社は、一級店の下の二級店、あるいは三級店になったのである。

### 3 汽車交易市场

中国の自動車流通経路の全体構造を把握する上で、無視できないのは汽車交易市场である。汽車交易市场は一つの敷地ないし建物の中に数十社ないし数百社以上に上る複数の自動車販売店が出店している取引市場のことである。アメリカのディーラー・モールと似ている側面を有する。この汽車交易市场は、中国自動車流通経路において見逃すことのできない存在である。

このような交易市场は大抵の場合、土地を持っている市政府によって設置されており、敷地面積は通常1万 $m^2$ 以上で、市場内にはショールーム、取引ホール、大型倉庫、ビジネスセンター等があり、工商行政管理所、税務局、交通管理局、銀行、保険会社等の出張所が設けられ、自動車に関連するあらゆる手続きは交易市场内ですべて行われる。これは「一条龍服務」と呼ばれている。本稿では、中国最大の汽車交易市场である北京亞運村汽車交易市场（アジア大会選手村自動車取引市場）を例に取り上げる<sup>17)</sup>。

**北京亞運村汽車交易市场** 北京亞運村汽車交易市场は、北京市政府の批准を得て、北京北辰実業集团公司と北京首都創業集団が各50%の出資をし、共同で設立したものである。96年1月に開業し、職員は60名で、すべて北辰集団から来ている。第3図に見られるように敷地面積は6万 $m^2$ で、取引ホールの面積は5000 $m^2$ である。ホール内には北京市の工商、税務、交通、銀行、保険などの部門が設置されている。

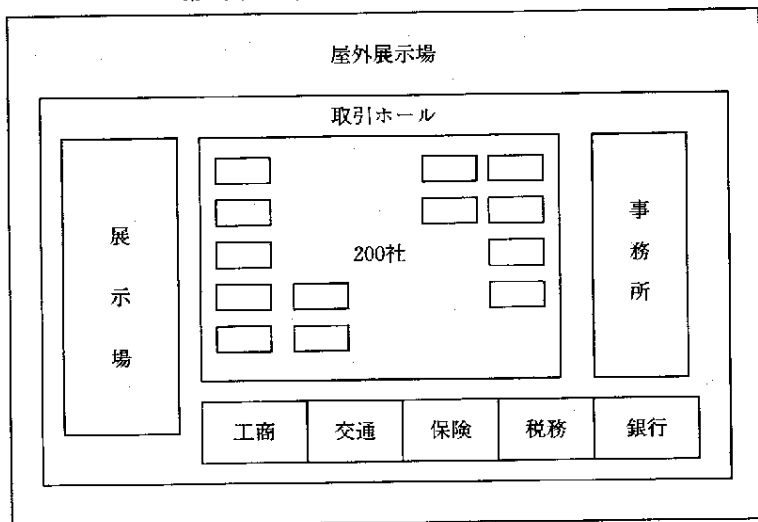
1997年8月現在、北京亞運村汽車交易市场に入居している会社は112社で、その市場に入るために、下記の条件を備えなければならない。

- 一、下記の各書類を提出すること。企業登録書のコピー、申込書、保証書、法人委託書、経営資格申込書、税務登録書、国家統一領収書（財務の印鑑

17) 1997年8月、北京亞運村汽車交易市场でのインタビューによる。



第3図 北京亜運村汽車交易市場の概略図



出所：1997年8月の現地調査により作成。

のあるもの) 1枚, 企業法人と入居者の身分証明書のコピー各1枚, 証明写真各2枚, 工商部門が提出すべきとする他の書類。

二. 保証金を払うこと。登録資金100万元以下の場合, 15万元の保証金を払う, 登録資金100万元以上の場合 (100万元を含む), 10万元の保証金を払う, 保証金は最終ユーザーが賠償を求め, 確認した上で, 売り手が賠償すべきだと判断した時に使う, 契約の期限が切れた時, 保証金は利子と一緒に返還する。

三. 標準費用。カウンター (9 m<sup>2</sup>) ごとに, 月8000元, 6ヶ月契約の場合は無料で3台分の屋外展示スペースを提供する, 1年契約の場合は無料で4台分の屋外展示スペースを提供する, 有料展示スペースは規定によって取扱う。

入居した会社は, 半年あるいは1年ごとに交易市场と契約更新をしている。亜運村交易市场の販売量は北京市総販売量の20%を占め, 販売された車の80%

が個人向けである。各社の仕入れ、交易市场までの輸送、販売価格の設定はすべて入居各社自身によって行われ、交易市场は一切干渉しない。

このように、国有・集団・私営等の所有形態に属する企業は市場の関連規定に符合し、市場の規則・制度を遵守さえすれば、いずれも市場に入居し取引を行うことが可能となっている。

米国のディーラー・モールと近似する自動車交易市场は、あらゆる車種が揃っており、ユーザーは任意に比較することができ、購買に要する時間が節約できると同時に、選択の余地も大きい。また、複数の販売店が同一場所で競争しているので、ユーザーは相対的に低価格で購入することができ、購買後はすべての手続きは同市場で行える。

しかし、このような先進的な性格を持っていると同時に、自動車交易市场は後進的な面もある。

自動車交易市场の管理者は、流通企業にブースと展示場を提供すること、銀行、工商行政管理所、保険などの関連施設を設けることなどを行うだけである。一方、自動車販売企業は取引市場の規定に符合し、市場の規則・制度を遵守さえすれば、市場に入居して取引を行うことが可能であるため、次の四つの問題をもたらしている。第一に、交易市场に入居する販売店が多ければ多いほど、市場の管理者には収益が多くなるため、市場の管理者はブースと展示場を小さくして、なるべく多くの流通企業に入居させるようにしている。したがって、北京亚运村自動車交易市场の販売店数は、97年8月現在、112社もあり、米国のディーラー・モールに入居しているディーラー数20~30社に比べ、数が多すぎる。第二に、取引市場には、同一メーカーの販売店が複数存在しているので、販売店同士の無駄な競合が生じやすい。したがって、先進国で見られる自動車販売にかかわるテリトリー制は交易市场では存在しない。第三に、入居各者の大半は修理工場を持っていないので、ユーザーにアフターサービスを提供することができず、新車販売の単一機能に限られている。第四に、交易市场の管理者は入居各社の経営に関与しないため、入居各社の撤退も自由になっているの

で、経営状況の悪い企業は投機的な行為が発生する可能性がある。例えば、自動車販売権のない幽霊会社なども交易市場の人居条件さえ符合すれば入居できるため、景気がよい時、これらの会社は積極的に車を販売するが、景気が悪くなると、すぐ撤去するので、ユーザーに交易市場に対する不信感を与えやすい。

このように、自動車取引市場はいろいろな欠点を持っているにもかかわらず、消費者の要求に一致しているため、現在各販売店が経営不振に陥っている中、独自の魅力を見せている。98年度の販売台数は40,907台である<sup>18)</sup>。

### III む す び

以上、現段階における中国自動車流通システムを流通経路の第一段階と第二段階以降を分けて、その全体像を明らかにした。以下では、上記の事実を踏まえて、転換期における中国自動車流通システムの特徴を論じてみたい。

日米の自動車流通・販売におけるディーラー・システムと比べ、中国の自動車流通・販売システムの特徴を次のように指摘することができる。

第1に、現在の自動車流通経路の第一段階にある、独資公司、聯営・聯合銷售公司、政府系大手流通企業3社とその他の流通企業は、直接に最終ユーザーに販売する比率が小さく、その大半は下の二級店、三級店等を通じて販売するので、第一次流通段階以降には、第二段階、第三段階、場合によっては第四段階も存在し、流通経路は多段階になっている。第2に、卸売と小売が未分離である。このことが一方多段階を形成する一因となっているが、他方多段階の構造は卸売と小売の分離を妨げている。第3に、流通経路の第一次段階において、ほとんど専売制を取っているが、第二段階以降専売制は崩れている。すなわち、末端の販売店はほとんど併売制を取っている。第4に、販売店の間の発展は非常に不均衡で、ショールーム、修理サービスを備えた販売店と、単に車を売るだけの小規模な販売店が併存している。

では、上記のような中国的諸特徴はいかにして形成したのであろうか。その

18) 【上海汽車報】1999年1月17日。

原因として次の3点が挙げられる。

まず歴史的な原因である。すなわち、中国では自動車の生産が開始されて以降の40年間には、自動車は国家がコントロールする生産財であったため、政府部門が一括して買上げ、一括して分配していた。その買上げと分配を担当していた政府行政部門は物資部傘下の中国機電設備総公司であった。1979年の改革開放政策の策定によって、企業の自主権が拡大され、生産企業は国家の計画を達成した後は、ノルマ以上に生産した分、すなわち、国家の計画外に生産した分は自社販売することができるようになった。しかし、自社販売が許されても、生産企業はやはり機電総公司経由で販売せざるを得なかった。何故なら、当時の生産企業は自分の販売会社を持っていなかったからである。また、機電総公司は当時唯一の自動車販売権を持ち、販売経路を備えている企業であったからである。すなわち、機電総公司は、その時においては、計画内と計画外の分配と販売を全部担当していた。しかし、80年代の後半に入ってから、自動車の生産量は年々増え、その中に占める政府指令性計画分は年々減少し、自動車販売は主に流通企業によって実現されたので、機電総公司だけでは、生産の急速な拡大と需要の増加に有効に対応できなかった。このような状況下、自動車を手に入れられる企業はすべて自動車販売に参入し、今日に見られる卸売も小売も行う中小の多様な流通企業による流通は、この段階で形成されたのである。また、文化大革命期における地方分権化によって、自動車の分配は地方政府が一部担当するようになり、その地方が担当した分配権はその後すべて中央政府に再集中されなかったため、それ以降の80年代までいくつもの流通経路が併存することとなった。こうした流通企業の乱立に対し、中国政府は新たに大規模な規範化された自動車流通企業の設立に乗り出した。それは中国汽車貿易総公司の設立である。可能ならば本来この時点で政府が自動車販売を完全に自由化し、多数の企業に販売権を与え、そうした市場メカニズムを利用して自動車流通の調整を進めるべきであったとも言えよう。だがしかし、経験不足と諸条件が不十分であったため、中国政府は30年間以上にわたって慣れ親しんできた行

政的方法で自動車の流通経路の整備を行うこととなった。中汽貿の設立は乱立した流通企業の整理の役割を果たすことなく、90年には自動車の販売拠点は全国で1万ヵ所に達したという。これらの流通企業はすべて流通経路の第一次段階に入ったのではなく、中小の流通企業は第一次段階にある流通企業の二級店、三級店になり、流通経路の多経路、多段階が今日にも見られるのである。一言で言えば、自動車流通の過程において従来の制度的な特徴が依然として維持されている。

また、多段階になっている流通経路は卸売と小売の未分離をもたらした。景気のよい時には、下の二級店、三級店は、上のランクにある販売店へ車両を買い求め、景気の悪い時には、上位ランクにある販売店は販売量を拡大するために、車を下の販売店に押しつけることが可能であったため、卸売と小売をともに行う販売店は存続しえてきた。一方、自動車メーカーによる流通の組織化はまだ初期段階にあるが、メーカーは自ら全国をカバーする大規模な販売網を一気に作り上げるのは無理であるため、当面の間、各省の省政府所在地に1社の系列店を設置し、その系列店に卸売の機能を付与し、省全体にわたる販売を担当させている。

さらに流通経路の多段階は、販売店の併売をもたらした。メーカーが組織した流通経路から見れば、流通経路の第一次段階は専売制を採っているが、第二段階以下は専売制が崩れていき、末端にある販売店はほとんど併売制を採っており、かつテリトリーの制限を受けていない。何故なら、第二段階以下の流通企業の多くは、中小の流通企業であり、販売台数が少ないので、併売の方が経営効率、経済効率は高くなると考えられる。また、これらの中小の流通企業はメーカーとフランチャイズ契約を結んでいないため、ユーザーが現れるなら、どんな車種でも上のランクにある流通企業へ買い求めに行き、上のランクにある流通企業が在庫を持たなければ、さらに上のランクにある流通企業へ買い求めに行き、売れるならどこにでも売っているため、併売制が形成されたのである。

以上のような原因で現段階における中国の自動車流通システムは、専売制及びテリトリー制による自動車の流通販売がまだ未成熟であり、卸売と小売が未分離であり、流通経路は多様かつ多段階になっている。この結果、末端の販売店は基本的にどのメーカーの車両も販売することが可能であり、ユーザーにしても自ら望む仕様と価格の車を、同一地域内のみならず、地域を越えて購入することが可能である。これは同一メーカーの製品でも激しい販売競争が生じているため、一方では理想的な完全競争の市場を形成するが、他方で複雑な流通形態に伴うコストも少なからず存在することになる。現実の問題としては既存の二級店、三級店及び四級店は、中小メーカーのみならず有力メーカーにとっても、しばらくの間は不可欠の存在であることは確かな事実である。しかし、長期的な観点から見ればこのような現状は、中国全土にわたるモータリゼーションの到来と消費者成熟度の高まりにつれて、メーカーは各地域のユーザーニーズの特質を明確に把握することができず、流通企業は地域内部の顧客開拓に経営資源を集中投入もできないため、投資効率を増大することが困難である。また多段階かつ複雑な流通経路は、企業間・部門間の取引ごとに、取引コスト、輸送コスト、在庫コストを必要とし、消費者にとっても、販売業者にとっても不利益となる。したがって、転換期における中国の自動車流通販売システムの構造改革がさらに必要であろう。

#### 参考文献

##### 日本語文献

- 原田忠大編 [1995] 『中国における生産財流通』アジア経済研究所。  
林 周二・田島義博編 [1970] 『流通システム』日本経済新聞社。  
岩原 拓 [1995] 『中国自動車産業入門』東洋経済新報社。  
黄 磷 [1993] 「中国経済の市場化と流通システム」『商学討究』第43巻第3・4号。  
——— [1994] 「中国流通システムの現状と対外開放」『中国経済』ジェットロ、1994年10月号。  
李 春利 [1997] 『現代中国の自動車産業』信山社。  
丸川知雄 [1998] 「中国における流通システムの形成」『東亜』1998年3月号。

- 日中経済協会 [1990] 『中国の流通システム』日中経済協会。
- 大島 卓 [1994] 「中国自動車産業の分業生産体制の特徴」『産業学会研究年報』第9号, 1994年3月。
- 大塚啓二郎・劉徳強・村上直樹 [1995] 『中国のミクロ経済改革』日本経済新聞社。
- 関 満博・池谷嘉一 [1997] 『中国自動車産業と日本企業』新評論。
- 塩地 洋・T. D. キーラー [1994] 『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会。
- 孫 飛舟 [1997] 「中国の自動車産業と自動車流通システム」『星陵台論集』第29巻第3号。
- 田島俊雄 [1991] 「中国自動車産業の展開と産業組織」『社会科学研究』第42巻第5号。
- [1996] 「中国的産業組織の形成と変容—小型トラック産業の事例分析」『アジア経済』1996年7・8月号。
- [1998] 「移行経済期の自動車販売流通システム」『中国研究月報』1998年6月号。
- ルイス・P. バックリン著, 田村正紀訳 [1977] 『流通経路構造論』千倉書房。
- 渡辺真純 [1996] 『2000年の中国自動車産業』蒼蒼社。
- 矢作敏行 [1996] 『現代流通』有斐閣。
- 于 君 [1990] 『現代の中国経済—経済体制改革と経済成長政策—』玄文社。

中国語文献

- 国家信息中心経済予測部, 中国汽車貿易総公司 [1996] 『中国汽車市場展望』中国計画出版社。
- [1997] 『中国汽車市場展望』中国計画出版社。
- [1998] 『中国汽車市場展望』中国計画出版社。
- 胡欣欣主編 [1994] 『中日流通業比較研究』中国軽工業出版社。
- 機械工業部汽車工業司, 中国汽車技術研究中心 [1986] 『中国汽車工業年鑑』。
- 機械工業部汽車工業司, 中国汽車技術研究中心 [1996] 『中国汽車工業年鑑』。
- 李洪 [1993] 『中国汽車工業経済分析』中国人民大学出版社。
- 上海汽車工業(集団)総公司 [1998-1999] 『上海汽車報』1998年11月~1999年2月。
- 中国国内貿易部 [1995] 『中国汽車貿易年鑑』中国商業出版社。
- [1997] 『中国汽車貿易年鑑』中国商業出版社。
- 中国汽車技術研究所, 中国汽車工業協会 [1998] 『中国汽車工業』南開大学出版社。