

# 經濟論叢

第165卷 第5・6号

- 
- 富国—貧国論争とミラーの商業=自由論……………田 中 秀 夫 1
- 政府・自治体会計の問題点と  
制度再構築の方向……………藤 井 秀 樹 25
- 廃棄物広域処理の経済性と財政構造（2）……………八 木 信 一 39
- 上海汽車による流通経路改革の模索……………劉 芳 54
- 「偉大な社会」期アメリカの住宅政策……………豊 福 裕 二 72
- 台湾における中小企業政策の展開方向……………高 杏 華 91
- 80年代後半期以降における  
アイワのマーケティング……………胡 左 浩 115

学 会 記 事

---

平成12年5・6月

京 都 大 學 經 濟 學 會

## 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——

劉 芳

### I 課 題

前稿では、転換期における中国自動車流通システムの全体構造を明らかにし、日米の自動車フランチャイズ・システムとの比較から見た中国の自動車流通・販売システムの特徴を指摘した<sup>1)</sup>。本稿は乗用車メーカーである上海大衆汽車有限公司を事例にして、メーカー側が構築した自社流通経路の実態を明らかにする。上海大衆汽車有限公司を事例に挙げるのは、同社は中国最大級の乗用車メーカーであり、その製品であるサンタナは1995年から97年までの間に、国内乗用車市場におけるシェアが連続して50%程度を占めているからである。1998年には、他メーカーの乗用車、すなわち、第一汽車大衆有限公司のジェッタ、神龍汽車有限公司の富康などが量産体制を確立したため、サンタナのシェアは少し落ちたが、それでも国内乗用車販売台数の46.24%を占め<sup>2)</sup>、最も高いシェアを維持している。サンタナが国内シェア1位を維持しているのは、もちろんサンタナの製品戦略、生産体制、サプライヤー・システムなどが他社と比べて優れていることによるが、全国規模の流通・販売システムの構築も無視することのできない重要な要因である。しかし、従来の研究は、上海大衆汽車有限公司の生産体制に重点を置き<sup>3)</sup>、流通・販売体制についてはほとんどふれていな

1) 劉芳「転換期における中国の自動車流通システム——流通経路の全体構造——」『経済論叢』第164巻第3号，1999年9月。

2) 上海汽車工業集団総公司『上海汽車報』1999年1月24日。

3) 李春利『現代中国の自動車産業』信山社，1997年，補章参照。

かった。したがって本稿は、現地調査の結果にもとづき、サンタナの流通経路の実態を明らかにする。その上で、サンタナの流通経路に見られる現段階における中国自動車流通システムの新たな特徴を分析し、さらに今後の発展方向を提示する。

## II サンタナの流通経路<sup>4)</sup>

上海大衆汽車有限公司が生産したサンタナは、全生産台数の2%程度を占める免税車<sup>5)</sup>販売と輸出を自社で行い、残りの全生産台数の98%を占めている国内販売は、上海大衆汽車有限公司が設立された当時の協約に基づいて、すべて国内総ディストリビューターである上海汽車工業銷售総公司を通じて販売しなければならない。何故当初このような協約を締結したのかというと、上海大衆汽車有限公司が生産を始める1985年には、自動車の指令性分配計画<sup>6)</sup>は総生産台数の約半数ぐらいを占めており、自動車は国家がコントロールする生産財であるという考えがまだ強かった時代であった。その時、一方上海汽車工業銷售総公司は「上海牌」乗用車<sup>7)</sup>を分配・販売していた販売網を持っており、その販売網を利用してサンタナを販売するのは上海汽車工業銷售総公司にとって難しいことではなく、また中国国内市場においてサンタナは将来性のある車であると確信してサンタナの販売を受入れた。他方、80年代前半にメーカーによる自主販売はまだなかったため、上海大衆汽車有限公司にとっては計画経済体制の下では、車の販売と同時に全国規模の自社販売網を構築するのは困難であったため、上海汽車工業銷售総公司と協議し、国内販売をすべて上海汽車工業銷售総公司に委託し、免税車と輸入車だけを自社販売することにした。それは上

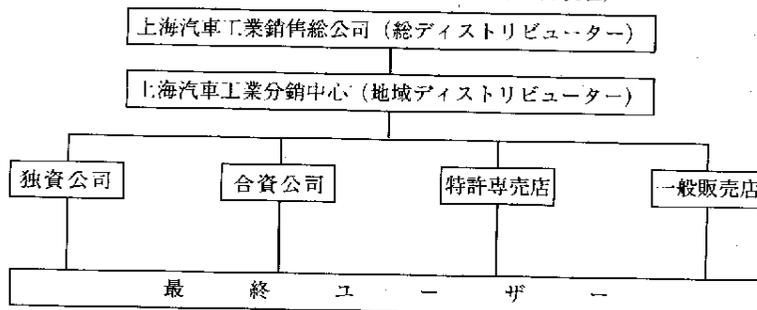
4) 1998年8月に行ったインタビュー調査による。調査した会社は、上海汽車工業銷售総公司、上海汽車工業華東分銷中心、上海汽車工業華北分銷中心、上海汽車工業滬東銷售有限公司、北京上海汽車聯營銷售公司であり、99年8月にはさらに上海汽車工業華北分銷中心、北京上海汽車聯營銷售公司に対して二度目の調査を行った。

5) 免税車とは、特別消費税を免除する車である。これは国家が海外から帰国した留学人員に対する優遇政策である。

6) 指令性分配計画について、劉芳、前掲書を参照。

7) 「上海牌」乗用車は、VWと合併する前の上海汽車製造廠で製造していた乗用車である。

第1図 サンタナの流通経路 (1999年8月現在)



出所：インタビューにより作成。

注：— は、直接に最終ユーザーに販売することを意味している。ただし、すべての販売店が100%最終ユーザーに直売することはまだ実現していない。

上海汽車工業銷售總公司在上海大眾汽車有限公司から車を仕入れる時、特別消費税を仕入れ価格に入れたため、ユーザーは上海汽車工業銷售總公司から免税車を買えないので、直接工場から買うわけであり、また上海汽車工業銷售總公司是輸出権を持っていないので、車の輸出を行うことができなかったからである。免税車と輸出車の販売台数は合わせて毎年2000台程度である。

上海汽車工業銷售總公司是サンタナの国内販売を引受け、その販売は当初計画経済時の分配・販売網を利用したが、90年代に入ってから自社流通販売経路の構築に乗り出した。1999年8月現在、上海汽車工業銷售總公司在構築しているサンタナの流通経路は第1図の通りである。

#### 1 上海汽車工業銷售總公司 (總ディストリビューター)

サンタナの總ディストリビューターを担当しているのは上海汽車工業銷售總公司である。同社は上海大眾汽車有限公司と同じく上海汽車工業 (集團) 總公司に属し、その前身は上海汽車工業供銷公司<sup>8)</sup>である。上海汽車工業供銷公司是上海大眾汽車有限公司と上海汽車工業 (集團) 總公司傘下のメーカーに対し

8) 上海汽車工業供銷公司是、1989年に上海汽車溶拉機 (トラクター) 物資公司与上海汽車溶拉機銷售公司的2社が合併され設立された会社である。

て生産に要する物資の供給と、製造した車両の販売を同時に担当していた。90年代に入って、国家の指令性計画の減少につれ、上海汽車工業供銷公司のメーカーへの物資供給の業務が徐々になくなったため、1994年6月に上海汽車工業銷售總公司と改称した。現在の上海汽車工業銷售總公司是完成車販売を主とし、部品販売、原材料販売、自動車レンタル、広告、レストランなどの業務を行う総合会社であり、職員数は500人である。上海汽車工業銷售總公司是販売戦略を策定し、各地方にある分銷中心を通じて販売店に実行させる。また、各分銷中心のセールスマンを招いて定期的に社内教育を行い、自動車の専門知識と販売技能を教える。上海汽車工業銷售總公司是輸送会社を有して、自動車輸送専用列車8両、船舶7隻、大型トレーラー350台を保有し、月1万7000台の輸送能力を備えている。

1996年のサンタナの生産台数は20万222台、販売台数は20万31台であり、そのうち、上海汽車工業銷售總公司的購入台数は19万3100台、販売台数は18万5804台であった<sup>9)</sup>。その販売は全国にわたる販売網により行われ、その販売網は1999年8月現在、20のディストリビューター、2つの独資公司、35社の一級合資公司、75社の二級合資公司、85社の特許専売店と約400社の一般販売店によって構成されている。

また、1999年5月に新たに特許經銷商認定制度を採用し、現在、全国で7社の特許經銷商が認定された。特許經銷商認定制度は販売店に対する審査制度である。特許經銷商を希望する販売店は上海汽車工業銷售總公司に申請し、同社はその販売店の営業場所、営業ホール、ショールーム、業務接客室、顧客休憩室、完成車倉庫、新車飾り付け、部品販売、アフターサービス、ユーザー駐車場、情報システムの配備、服装などに対する審査を行う。合格した販売店を特許經銷商に認定する。そうした特許經銷商は完成車販売、部品販売、アフターサービス、情報フィードバックの「四位一体」機能を持っている。特許經銷商はすべて上海汽車工業銷售總公司特許經銷商と記した看板を掛け、上海汽車工

9) 【上海汽車工業銷售總公司96年報】。

第1表 上海汽車工業銷售總公司分銷中心リスト (1999年8月現在)

1	上海汽車工業東北分銷中心(遼寧瀋陽)	14	上海汽車工業重慶分銷中心(重慶)
2	上海汽車工業黒龍江分銷中心(ハルビン)	15	南方公司(深圳)
3	上海汽車工業華北分銷中心(北京)	16	上海汽車工業広西分銷中心(南寧)
4	上海汽車工業河南分銷中心(鄭州)	17	上海汽車工業雲南分銷中心(昆明)
5	上海汽車工業山東分銷中心(済南)	18	上海汽車工業安徽分銷中心(合肥)
6	上海汽車工業山西分銷中心(榆次)	19	上海汽車工業海南分銷中心(海口)
7	上海汽車工業西北分銷中心(甘肅蘭州)	20	上海汽車工業天津分銷中心(天津)
8	上海汽車工業陝西分銷中心(咸陽)	21	上海汽車工業浙江分銷中心(建設中)
9	上海汽車工業新疆分銷中心(ウルムチ)	22	上海汽車工業江西分銷中心(建設中)
10	上海汽車工業華東分銷中心(上海)	23	上海汽車工業湖南分銷中心(建設中)
11	上海汽車工業福建分銷中心(福州)	24	上海汽車工業貴州分銷中心(計画中)
12	上海汽車工業中南分銷中心(湖北武漢)	25	上海汽車工業内モンゴル分銷中心(計画中)
13	上海汽車工業西南分銷中心(四川徳陽)		

出所：インタビュー調査による。

注：南方公司是上海汽車工業銷售總公司的獨資公司として設立され、現在、地域ディストリビューターの役割を果たしている。

業銷售總公司的要求に従って店舗を改装しなければならない。合資公司、特許専売店であっても、一般販売店であっても、上海汽車工業銷售總公司的基準に符合すれば特許經銷商に転換することが可能である。この特許經銷商こそがフランチャイズ・システム下のディーラーに相当しており、上海汽車工業銷售總公司は10年間以上の模索を経て、フランチャイズ・システムを導入することが可能となった。

## 2 上海汽車工業分銷中心(地域ディストリビューター)

上海汽車工業銷售總公司は1997年下半年から、全国に100%出資の分銷中心(地域ディストリビューター)を20社設立し、現在3社の分銷中心は建設中で、2社の分銷中心は計画中である。分銷中心の正式名称は上海汽車工業(地域名)分銷中心である(第1表)。

分銷中心の主な役割は各販売店に上海汽車工業銷售總公司的販売戦略を徹底的に実行させ、販売店によりサービスを提供し、また良好な関係を作ることで

ある。上海汽車工業銷售總公司は分銷中心に人員を派遣し、經理、財務、販売の業務を担当している。分銷中心は、完成車ディストリビュート、車両配送、配送前の検査、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、全社が大型倉庫を持っている。各分銷中心のコンピューターは總公司のとつながっており、上海汽車工業銷售總公司の地域支店としての役割を果たしている。

分銷中心は販売店の経営状況を常時把握するため、区域銷售代表制を実施している。区域銷售代表制は、分銷中心が担当している区域に銷售代表を派遣し、それぞれ管轄する区域の販売を促進する役割を果たしている。区域銷售代表は管轄内の販売店を回って上海汽車工業銷售總公司の販売についての方針などを各販売店に伝え、販売店が上海汽車工業銷售總公司の要求どおりに販売しているか否か、例えば上海汽車工業銷售總公司が設定している最低販売価格より低く販売していないかをチェックし、販売目標の達成を督促する。また、毎年の下半期に次年の販売計画を各販売店から収集し、さらに管轄地区にある他メーカーの販売店の販売状況を調べ、他メーカー販売店の状況も把握するようになっていく。区域銷售代表は通常管轄地域に駐在し、1ヶ月に一度所属している分銷中心に戻り、管轄地域の状況を上司に報告する。

分銷中心の設立によって、上海汽車工業銷售總公司はあらゆる販売店をカバーでき、メーカーと販売店間の距離を短縮し、各販売店の車両購入、決済の便宜を図ることができたため、サンタナの流通経路の短縮を実現しえた。このため、サンタナの流通経路は部分的ではあるが、先進国の流通経路（メーカー→ディーラー→ユーザー）と同じような形態に転換し始めている。各分銷中心はメーカーの地域代表として、その地域にある販売店に車両をディストリビュートし、さらに各販売店に対する管理をも強め、経営に必要な支援を与える役割を果たした。したがって分銷中心の設立は、流通経路を短縮したと同時に、各販売店を管理することによって、直接最終ユーザーに販売するように販売店に要求し、これまで多くの販売店が兼業してきた卸売業務と小売業務の分

離を促進した。このことはメーカーと販売店の間での安定した取引関係の構築に重要である。

### 3 独資公司

上海汽車工業銷售總公司在100%出資して設立した販売会社である。当初、深圳と新疆の2社であった。いずれも現地で適当な合併相手が見つからなかったため100%の自己資本で設立したものであり、現在、2社とも地域ディストリビューターの役割を果たしている。

### 4 合資公司

合資公司是、一級合資公司和二級合資公司に分けられている。一級合資公司と呼んでいるのは、上海汽車工業銷售總公司和従来の流通企業がそれぞれ50%ずつ出資して設立した聯營銷售公司<sup>10)</sup>である。登録資本は200万元であり、その後、上海汽車工業銷售總公司側が55%、従来の流通企業が45%を出資するように改められた。このことから、当初メーカー側は合併企業に対する持株率を高くすることによって、一級合資公司のコントロールを強めようと意図していることが分かる。一級合資公司是現在35社あり、各省の省政府所在地及び中心城市にある。

二級合資公司も上海汽車工業銷售總公司在既存の流通企業との合併で設立した聯營銷售公司である。ただし、二級合資公司的登録資本は100万元で、一級合資公司より規模が小さい。また所在地はほとんど省政府所在地以外の都市にあり、一級合資公司ほど重要な位置を占めていない。二級合資公司への出資比率は、上海汽車工業銷售總公司和既存流通企業がそれぞれ50%ずつであり、現在75社ある。

以前は、合資公司に対して上海汽車工業銷售總公司是、周転車<sup>11)</sup>の提供及び

10) 聯營銷售公司については劉芳、前掲書参照。

11) 周転車とは、メーカーの總ディストリビューターあるいは地域ディストリビューターが販売ノ

リバートの支給などの優遇政策を与え、販売を促進していたが、1997年10月からあらゆる優遇政策を中止した。1997年8月には総販売量の75%を占めていた合資会社の販売台数は、1998年7月現在、30%に落込んでいる。

では何故、上海汽車工業銷售總公司是自ら投資しており、最も力を入れた合資公司への優遇政策を廃止したのであろうか。上海汽車工業銷售總公司が合資公司を設立した背景から言うと、当初資金も販売人材もノウハウも十分ではなかった上海汽車工業銷售總公司是、独自の力で全国をカバーできる販売網を構築することは不可能であった。したがって、上海汽車工業銷售總公司是「四共」原則（「共担風險、共享利益、共争市場、共謀發展」共同的にリスクを負い、共同的に利益を享受、共同的にシェアを占め、共同的に發展を図る）を提示して、各地方にある従来の流通企業と組んで、全国規模の販売網を構築し始めた。当時の上海汽車工業銷售總公司的考えでは、合資公司是自社販売網を構築する上で一つの便利なやり方であった。すなわち、一つの地域には1社の合資公司を設立し、その合資公司を一級店としてそれぞれ所在する地域の販売網を構築させることができた。つまり一級店には二級店を開拓させ、そちらへの卸売を主な仕事とさせ、上海汽車工業銷售總公司是一級店だけと取引關係を作るのである。自己資本も投下したので、上海汽車工業銷售總公司是合資公司に「周轉車」の提供やリバート支給などの優遇政策を与え、販売を促進した。これらの優遇政策は販売店の資金不足の問題を解決し、確かに販売促進の役割を果たした。しかし、上海汽車工業銷售總公司の方からすべての合資公司に人員を派遣せず、財務などの監察もしていなかったので、合資公司的管理は合資相手の企業に全部任せた。とはいえすべての合資公司在「四共」原則に従ったわけではなく、周轉車をユーザーに販売したにもかかわらず、代金を上海汽車工業銷售總公司に支払わずに使ってしまった会社や、代金を持って逃げた總經理もいたため、上海汽車工業銷售總公司是車両代金が回収できないという損失を

、店に提供した販売用の車両である。車両代金はメーカーによって異なるが、通常1ヶ月あるいは3ヶ月で決済する。半年で決済する場合もある。

蒙った。現在も収益状況の悪い合資公司もあり、負債を上海汽車工業銷售總公司に返済する能力がないので、上海汽車工業銷售總公司是数億元の資金が回収不能の状態に陥っている。また、リベートの支給は販売店間の値引き問題を引き起こした。それは販売店が車を多く販売するため、メーカーからもらえるリベートの分を安くして車を販売していたからである。さらに、優遇政策を受けていない一般販売店は、不平等な扱いをされていると感じているので、サンタナの販売に対して積極的ではなかった。そこで、上海汽車工業銷售總公司是サンタナ販売網の再編に着手し始め、その第一歩として合資公司に対する優遇政策を中止し、あらゆる販売店を平等に扱うようになった。

#### 5 特許専売店

特許専売店とは、上海汽車工業銷售總公司との協力関係が比較的良好で、経営力がある既存流通企業から選び出したサンタナを専売している販売企業である。特許専売店は1995年から設立し始めた。合資公司での資金回収不能の教訓から、上海汽車工業銷售總公司是特許販売店には資金を投入せず、単にサンタナの販売権とブランド使用権を付与した。特許販売店の設立は主として一級、二級合資公司の空白地区を補うためであり、現在85社ある。

#### 6 一般販売店

これは上海汽車工業銷售總公司が販売力のある販売店を選出し、期限を定めた販売契約を結んでいる流通企業である。このような販売店はたいてい他メーカー車も販売し、併売の形を取っている。1997年8月まで、サンタナの流通経路の中では副次的補完的な役割しか果たしておらず、総販売量に占める比率は10%に過ぎなかった。だが、この一般販売店の販売量は、上海汽車工業銷售總公司合資公司への優遇政策を廃止したため上昇し、1998年8月現在、全国平均して70%を占めている。

### III サンタナ流通経路の事例

本節では、20社の分銷中心のうち、とくに上海と北京にある2社を取上げ、それぞれ傘下の販売店の分析をも加えて、サンタナの流通・販売網を詳細に検討し、その全体像の解明に努める。

#### 1 上海汽車工業華東分銷中心

上海汽車工業華東分銷中心は20社の分銷中心の中で、最も早く1997年7月に設立された。職員人数は50人、そのうち10人が総公司からの派遣であり、後の40人は華東分銷中心が雇った契約社員である。華東分銷中心は江蘇省、浙江省、上海地区を担当し、この3つの地域にある販売店に車両をディストリビュートしている。1998年8月現在、江蘇省には10社、浙江省に11社、上海地区には70～80社程度の販売店を抱え、月に平均5000台をディストリビュートしている。華東分銷中心は販売店に車両をディストリビュートすると同時に、販売店の管理をも行っている。最低販売価格を設定し、販売店が二級店への卸売をやめ、直接最終ユーザーに販売するように要求している。華東分銷中心が設立された後の10月から、上海汽車工業銷售總公司是合資公司に対してのあらゆる優遇政策を中止したため、合資公司とくに上海地区にある合資公司の販売量は急激に減少している。つぎに華東分銷中心傘下の販売店の実態を見てみよう。

#### 上海汽車工業滬東銷售有限公司

上海汽車工業滬東銷售有限公司は、上海汽車工業銷售總公司与上海機電設備總公司との合資公司である。同社は1995年8月に設立され、投資比率は50：50で、登録資本は400万元である。従業員は17人で、すべて上海機電設備總公司からの人員であったが、会社の管理については、上海汽車工業銷售總公司も関与している。会社の人事移動、販売計画の策定などは、全部上海汽車工業銷售總公司的副總經理が董事長になっている董事会を通さなければならない。董事

会は上海汽車工業銷售總公司在4人、上海機電設備總公司在3人で構成されている。

上海汽車工業滬東銷售有限公司の營業所には700 m<sup>2</sup>の營業ホール、350 m<sup>2</sup>のショールームがあり、別の場所にさらに400～500台の車がストックできる倉庫を持っている。販売台数は、1997年3895台、98年は7月までに1564台であり、販売した車両は70%が最終ユーザー向けに、残りの30%は11社の二級店により販売される。この11社の二級店はすべて上海市にあり、いずれも計画経済時代から上海機電設備總公司と関係を持っている。上海汽車工業滬東銷售有限公司からサンタナを購入するのに加えて、上海機電設備總公司と他メーカーとの合弁会社（他メーカーの一級店）からも車両を購入し、併売の形を取っている。この11社の二級店は全部直接最終ユーザーに販売する。

1997年10月から、上海汽車工業銷售總公司在合資公司に対する優遇政策を廃止したため、滬東銷售有限公司はその影響を受けたが、ユーザーに多様なサービスを提供することによって、損失を最小限に抑えている。例えば、上海市政府の規定によると、個人ユーザーはナンバープレートを獲得するため、上海汽車工業銷售總公司在主催するオークションに出なければならない<sup>12)</sup>。滬東銷售有限公司は個人ユーザーを連れてこのオークションに出て、車両の売買が成立した場合、上海汽車工業銷售總公司在から紹介料をもらえる。また、ユーザーがオークションに出られない場合、ユーザーの代わりにオークションに出て、車を買うためのあらゆる手続きを代行し、ユーザーからは代行費用を受け取ることができる。

滬東銷售有限公司の事例はサンタナの販売店だけではなく、現在中国において自動車販売に従事しているあらゆる販売店の典型的な例である。すなわち、多くの販売店は小売をすると同時に、下の二級店、二級店はさらに三級店に卸

12) これは上海市政府が個人の乗用車購買を制限するために設けている政策である。1つのナンバープレートを獲得するには最低2万円がかかり、集めたお金は市政府の福祉施設に回している。上海汽車工業銷售總公司在は、販売店が個人ユーザーへ販売することを奨励するため、個人ユーザーに販売した車両には代理費を出している。

売も行い、流通経路の多段階をもたらした。これは従来の制度的な特徴の影響を受けた以外に、販売店のマーケティング力がまだ弱いことにも因るであろう。しかし、販売店の資金難の状況を考えると、当面の間、営業所を設立するのは無理で、二級店はしばらくまだ必要である。ただし、滬東銷售有限公司の場合、インタビュー調査によると、傘下にある11社の二級店は、サンタナを販売する際に、滬東銷售有限公司の看板を立てて販売している。すなわち、滬東銷售有限公司の店舗名で販売しているので、実質的にこの11社の二級店は滬東銷售有限公司の営業所になっているのである。

## 2 上海汽車工業華北分銷中心

上海汽車工業華北分銷中心は1997年11月に設立され、当初、北京、天津、河北、内モンゴルという4つの地域の流通・販売を担当したが、天津分銷中心の設立によって、北京、河北、内モンゴルの3地域を担当するようになった。華北分銷中心は250m<sup>2</sup>の営業所以外に、500台と800~1000台を保管できる倉庫が2ヵ所ある。分銷中心の本部には15人の職員がいて、うち7人が上海汽車工業銷售總公司からの派遣である。また倉庫にも15人がおり、合わせて30人の従業員がいる。販売には6人が従事し、市場管理、区域銷售代表、接客販売等を担当している。販売店数は、北京25社、河北省21社、内モンゴル3社の合計49社であり(第2表)、そのうち、北京には4社、内モンゴルには2社、河北省には2社の合資会社があり、また、北京には3社、河北省には1社の特許専売店がある。さらに北京では3社の特許經銷商が認定された。特許經銷商はもちろんのこと、合資会社と特許専売店はサンタナの専売で、一般販売店は他メーカー車も販売する併売の形を取っている。

華北分銷中心では1998年の販売計画は3万5000~6000台であったが、実際に3万2000台を販売した。1999年に天津分銷中心が設立されたため、華北分銷中心の管轄地域は北京、河北省、内モンゴルの3地域になったため、販売計画は3万台に縮小され、7月まで1万6876台を販売した。華北分銷中心は北京に2

第2表 上海汽車工業華北分銷中心の主たる取引先 (1999年8月現在)

河北地区		北京地区	
1	河北上海汽車聯營銷售公司	25	北京市上海汽車聯營銷售公司
2	河北省汽車工業貿易公司石家莊第二銷售處	26	北京上汽首創汽車銷售有限責任公司
3	石家莊汽車工程機械有限公司	27	上海申銀汽車銷售有限公司(亜運村)
4	河北物産企業集團汽車銷售總公司	28	北京康達汽車銷售公司(亜運村)
5	石家莊冀中汽車貿易公司	29	北京長江汽車貿易有限公司(亜運村)
6	石家莊專用汽車公司	30	北京東方創業汽車銷售有限公司(亜運村)
7	河北北方汽車工業公司	31	江都新大州公司(亜運村)
8	河北上海汽車聯營銷售邯鄲公司	32	北京蒙潤物資公司(亜運村)
9	邯鄲市物資局	33	内蒙古恒茂公司(北方)
10	唐山市機電設備總公司第一汽車貿易公司	34	北京寶雁汽車銷售公司(北方)
11	唐山市四通機電公司	35	北京市生資總公司汽車分公司(北方)
12	唐山市冀東機電公司	36	上海怡通汽車銷售有限公司(北方)
13	唐山市大衆汽車維修站	37	北京兵工北方汽車貿易公司(北方)
14	保定上海汽車工業銷售有限公司	38	中国汽車工業總公司
15	保定銷售處	39	中汽貿慶鈴汽車銷售有限公司
16	邢台市機電設備公司	40	北京汽車工業供銷公司
17	邢台輕型汽車分公司	41	中国北方車両公司
18	上海大衆汽車秦皇島特約維修站	42	中国汽車工業投資開發總公司
19	秦皇島銷售公司	43	衆義達物資貿易公司
20	上海大衆汽車張家口銷售服務有限公司	44	北京汽車貿易中心
21	張家口九龍公司	45	中国京安器材公司
		46	北京上汽京都汽車銷售有限責任公司
	内蒙古地区	47	中国航空汽車工業華北公司
22	包頭上海汽車銷售有限責任公司	48	華新實業公司
23	上海汽車工業内蒙古銷售有限公司	49	北京聯拓機電公司
24	包頭市百貨大樓(集團)公司		

出所：インタビュー調査により作成。

注：「亜運村」は、北京亜運村汽車交易市場、「北方」は北京北方汽車交易市場の略称。

人、河北省に1人、内モンゴルに1人の区域銷售代表を設置しており、各地域の販売店を管理している。合資会社に対する優遇政策がなくなったため、すべての販売店に同じ価格で卸売している。また販売店の最低小売価格を設定しており、華北地区内での販売に限定するというテリトリーの規定もある。販売店数を現在の規模に抑え、まだ販売店のない地域内に新設、あるいは淘汰された

販売店の代わりに新設する以外は、販売店を増やさない計画である。新設の販売店には出資をしない、すなわち合資会社を新設しない。各販売店は自社の販売能力に基づいて、年末に華北分銷中心に来年一年間の販売台数目標を提出し、半年毎に華北分銷中心と販売契約を締結する。当月の販売台数は二ヶ月前に発注する。

華北分銷中心は将来北京には15～16社の特許經銷商を設立する計画がある。北京地区は現在、平均月1800台を販売しているが、各販売店が月150台の販売力があるとすると、12社が必要である。将来、サンタナの年産が50万台に達した場合、15～16社の特許經銷商が必要である。1999年8月現在、北京には北京市上海汽車聯營銷售公司及北京上汽首創汽車銷售有限責任公司、中国汽車工業總公司的3社が特許經銷商の認定を通った。その内、北京上海汽車聯營銷售公司の1社のみが改装工事が終わり、上海汽車工業銷售總公司的特許經銷商として開業した。次は特許經銷商として新しく開業した北京上海汽車聯營銷售公司の状況を詳しく見てみよう。

#### 北京上海汽車聯營銷售公司

北京上海汽車聯營銷售公司是上海汽車工業銷售總公司及北京市汽車貿易公司各50%を出資して1991年に設立した会社である。1999年に上海汽車工業銷售總公司的審査を受け、北京における上海汽車工業銷售總公司的初めての特許經銷商になった。特許經銷商になるため、上海汽車工業銷售總公司的要求通りに店を新しく改装し、その投資は100万元以上に上ったが、すべて北京上海汽車聯營銷售公司が出資した。營業拠点は2ヶ所あり、一つは方莊にあり、面積は700 m<sup>2</sup>で、完成車販売を主としている。もう一つは成寿寺路にあり、ショールーム、倉庫、整備工場があり、面積は8000 m<sup>2</sup>である。車両修理が主な業務である。従業員数は2ヶ所合わせて約130人であり、合資公司の母体公司である北京市汽車貿易公司からきている人もいれば、北京上海汽車聯營銷售公司が直接採用した人もいる。その内、販売に従事している人は20人程度であり、接

待員5人、倉庫管理員6人がこの中に含まれている。整備工場で働いている人は90人程度で、北京上海汽車聯営銷售会社が販売した車両に限らず、サンタナであれば他の販売店から購入した車両も修理し、修理費は同一である。

北京上海汽車聯営銷售公司是完成車販売、部品販売、車両修理、レンタルを行っており、総利益のうち、完成車販売は20%、部品販売は25%、車両修理は50%、レンタルは5%をそれぞれ占めている。整備工場は1998年に正式営業が始まり、直ちに会社総利益の約半分を占めるようになった。

北京上海汽車聯営銷售公司的完成車販売は100%直接最終ユーザーに販売し、個人客は60~70%を占めており、1998年は5980台を販売した。では何故北京上海汽車聯営銷售公司是最終ユーザーへの小売が100%を占めるようになったのか。会社が設立された当初、上海汽車工業銷售總公司是聯営公司的下に二級店をおき、自社の販売網を作ろうと望んだが、北京上海汽車聯営銷售公司的總經理は、自らの経営理念に基づいて1991年の設立以来、最終ユーザーのためにサービスを提供することを最重視し、二級店ではなく最終ユーザーへの小売を拡大してきた。当初、仕入れを求めにきた二級店が多くあったため、卸売も一部行ったが、現在は小売のみである。したがって、1997年10月に上海汽車工業銷售總公司合資公司に対しての優遇政策を中止したとき、会社はすでに最終ユーザーを中心に販売していたため、ほとんど影響を受けなかった。

1999年上半期の販売状況から見ると、個人客は60%程度を占め、販売区域は北京市を主とし、地方から買いに来た顧客にも販売している。地方からの顧客は河北省が一番多い。何故河北省の人々がわざわざ北京まで車を買に来るかという、まず、北京は大都市であるので、北京にある販売店の信用度が高い。次に北京まで車を買に来ると、ついでに北京旅行もできるからである。これは主に公用車のユーザーである。地方ユーザーの比率は5%程度である。

上海汽車工業銷售總公司是サンタナの販売店に対して「三毛利政策（三利益政策）」を実施している。それは「販売利益」、「投資利益」、「サービス利益」である。販売利益とは完成車の販売によって獲得する利益で、あらゆる販売店

が享受できる。投資利益は特許経銷商しか享受できない。それは特許経銷商になるため、店舗の改装に大量の資金を投入しなければならないため、上海汽車工業銷售總公司是年末に人員を派遣し、店舗を視察した後に、店舗の施設に点数をつけ、その点数に応じて一台の車両に一定のリベートを与えている。しかし、投資利益は1999年から実施されるので、一台にどの程度を与えられるのか、どのような形で与えられるのかはまだ未定である。サービス利益は毎年、サンタナの販売店をサービスの成績水準によってA・B・C・Dの4ランクに分類し、A・B・Cランクに入った販売店に奨励品<sup>13)</sup>を与え、Dランクの販売店には何も与えられない。1998年度には、6000万元以上相当の奨励品を各販売店に与えた。

このような施策の実施によって、ある程度整備工場、ショールームなどの販売施設を揃っている販売店を保護でき、倉庫、整備工場、ショールームなどを持っておらず完成車販売のみをし、低価格で顧客を迎える規模の小さい二級店あるいは三級店に打撃を与えた。

#### IV む す び

本稿は中国最大の乗用車メーカーである上海人衆汽車有限公司が生産したサンタナの流通経路を明らかにした。ここでは以上の考察を通じて、サンタナ流通経路から見られる現段階における中国自動車流通システムの新たな特徴を分析し、加えて中国自動車流通システムの発展方向を展望してみたい。

(1) サンタナの流通においては、経路の短縮が実現されつつある。上述した販売店2社(上海汽車工業滬東銷售有限公司と北京上海汽車聯營銷售公司)の事例から見ると、北京上海汽車聯營銷售公司是100%の小売を実現し、滬東銷售有限公司の場合は総販売台数の30%が11社の二級店によって販売されている

13) 奨励品として、Aランクにはサンタナ 2000GLs 2台とサンタナ 2000GLi 3台の合計5台、Bランクにはサンタナ 2000GLs 1台とサンタナ 2000GLi 2台の合計3台、Cランクにはサンタナ 2000GLi 1台の奨励品をそれぞれ与える。

が、この11社の二級店はサンタナを販売する際に、すべて滬東銷售有限公司という店舗名で販売しており、小売が100%を占めているので、実質的に滬東銷售有限公司の営業所とみなしうる。すなわち、この2社は流通経路が短縮されている。

もちろん、この2社だけを見て、サンタナすべての販売店が流通経路の短縮を実現したとは言えない。しかし、上海汽車工業銷售総公司是、流通段階が多くなると末端小売価格をコントロールすることが難しくなるし、最終ユーザーの把握もできないと認識しており、地域ディストリビューターも傘下のあらゆる販売店に直接最終ユーザーに販売するように要求し、さらに各地域に分銷中心を設立し、販売店の車両購入に便宜を提供すると同時に販売店への管理を強化し、流通経路の短縮化に努めている。

(2) 先進国の自動車流通に共通するフランチャイズ・システムがサンタナの流通経路にも見られ始めた。それは特許經銷商の登場である。上海汽車工業銷售総公司是自社流通経路を設立し始めてから十数年の模索を経て、専売制、テリトリー制等を内容とするフランチャイズ・システムを自社流通経路に取り入れ始めた。1999年8月現在には、全国的に7社しかないが、今後、拡張する計画である。中国版のフランチャイズ・システムとしての特許經銷商が全国的に広げられると、卸売と小売の分離、多段階になっている流通経路の単純化を促進するであろう。

だが、当面の間はサンタナの流通経路には専売制を取っている販売店と併売制を取っている販売店、小売のみを行う販売店と卸売を兼業する販売店が同時に併存するであろう。何故なら、一方で、特許經銷商のネットワーク構築は時間のかかる仕事である。販売店規模の基準を年間1800台販売と設定すれば、サンタナの年産が30万台に達した場合、167社の特許經銷商が必要となり、年産50万台の場合は、280社の特許經銷商が必要になる。こうした特許經銷商ネットワーク構築にはおそらく数年間を要するであろう。他方、アフターサービス必要とせず、低価格だけを追求する顧客がいるかぎり、整備工場をもたない二

級店、三級店あるいは一般販売店は消滅するわけではない。すなわち、サンタナの流通経路には、進んだ流通経路と未発達な流通経路がなおも併存していくと予想される。

(3) サンタナの流通経路が他社と比較して最も発達した販売ネットワークとなっているのは、それなりの理由がある。すなわち、1995年以来、自動車市場、特に乗用車市場を取巻く環境が急激に変化してきており、その中で最も顕著なのは個人ユーザーの増加である。96年には個人客がサンタナ総販売の21%を占め、北京のような大都市では個人客率ももっと高く、97年の北京重運村汽車交易市場のサンタナ個人客率は75%、北京北方汽車交易市場では80%も占めていた。今まで中国では自動車、特に乗用車の買い手はほとんどタクシー会社あるいは機関団体であり、自ら整備部門を有していたため、販売業者にアフターサービスを求めておらず、整備工場をもたない二級店、三級店も存続できたと考えられる。しかし、一般市民が自動車を買う時代になると、専門知識を持っていない一般市民は販売店に頼らざるを得ないため、アフターサービスを提供できるメーカー系販売店が重要視されるようになる。上海汽車工業銷售総公司はこのような環境の変化に敏感に対応し、1997年下半年から流通戦略を修正し、個人ユーザー層に重点をおいて自社流通経路の整備により大きな力を入れた。すなわち、メーカー → ディーラー → ユーザーという二段階流通経路を通じて、個人ユーザーの状況を十分把握し、アフターサービスを提供するというものである。例えば北京上海汽車聯營銷售公司是すでにユーザーファイルを作っており、ユーザーの追跡サービスを行い始めている<sup>14</sup>。

このように、上海汽車工業銷售総公司是急激な市場変化に対応するため、メーカー主導の下にサンタナの流通販売網を整備しつつある。その流通販売網はフランチャイズ・システムにシフトしてきたことに大きな特徴がある。

14) 北京上海汽車聯營銷售公司是、自社から車を購入した個人ユーザーに対して定期的に電話で連絡を取り、車の使用状況を聞く。また車のメンテナンス、車検なども忘れさせないように随時顧客に電話をする。