

# 經濟論叢

第169卷 第3号

---

金融政策の波及メカニズム……………	古川 顕 林 秉 俊	1
ポーロック以後の ジェームス・ハリントン研究(1)……………	竹 澤 祐 文	27
中国におけるディーラーシステムの出現……………	劉 芳	39
不確実性下の意思決定問題に おける類似関係の役割……………	堀江(中川) 真由美	62
電気洗濯機の普及初期における マーケティング競争の展開……………	大 内 秀 二 郎	74

---

平成14年3月

京 都 大 学 經 濟 學 會

## 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——

劉 芳

### 1 課 題

1990年代後半以降の中国において、上海大衆汽車有限公司（以下、上海大衆と略）、一汽大衆汽車有限公司（以下、一汽大衆と略）を代表とする大手自動車メーカーは、自社系列の流通販売網を整備し、ディーラーシステムを徐々に構築しつつある<sup>1)</sup>。そのなかで、広州本田汽車有限公司（以下、広州本田と略）は、99年3月のアコード発売を契機に、本田技研工業株式会社（以下、本田技研と略）が本国で展開してきた専売制とテリトリー制を軸とするディーラーシステム<sup>2)</sup>を最初から中国に導入した。その背景にあったのは、政府の指令性計画<sup>3)</sup>による生産、販売の比率が著しく減少したという現実である。新規メーカーは生産権とともに販売権も必ず手に入れるが、これまで販売を中国側の合弁先に任せきりで、生産権しか持っていなかった先行合弁メーカーも販売権を取り戻そうとする動きがあった。上海大衆と一汽大衆は中国側合弁先の親会社にあった販売権を取り戻し、自ら販売に臨んでいる。新規メーカーの上海通用汽車有限公司（以下、上海通用と略）と広州本田は、最初から販売を中国側に

1) 中国の自動車流通販売システムに関する先行研究としては、田島 [1998]、丸川 [1999]、孫飛舟 [2000]、米谷 [2001]、劉芳 [1999]、劉芳 [2000] など。

2) ディーラーシステムとは、自動車メーカーが組織した自動車販売を専門とするディーラーと呼ばれる流通業者を主体とするシステム化された流通経路のことを指す。メーカーとディーラーはフランチャイズ契約を結び、メーカーがディーラーに一定の販売地域、販売取扱車種について販売権を与え、扱車種の販売努力とユーザーへのアフターサービス代行を義務づけている。

3) 指令性計画については劉芳 [1999] を参照。

任せないで、生産権と販売権の両方を有している。だが、すべてのメーカーが販売権を有しているにもかかわらず、完全な形で「四位一体」(後述)の専売店網を構築したのは広州本田1社のみであった。そこで本稿の課題は、広州本田は遅れて中国乗用車市場に参入したにもかかわらず、なぜ、先行する他メーカーが辿ってきた流通チャンネル構築の中国的段階を経験することなく、直接ディーラーシステムを導入できるのか、を分析することである。以下では、第一に広州本田の流通チャンネルの形成過程に関する事実を整理し、次いで広州本田にディーラーシステムの構築を可能にさせた諸条件を明らかにする<sup>4)</sup>。

## II 本田技研の中国事業展開と広州本田のスタート

本田技研は1997年11月に中国政府の進出要望に応える形で、乗用車生産に参入することとなった。日本メーカーとして初めての乗用車の現地生産ではあったが、84年に設立された上海大衆と比べると10年以上の遅れがあった。とはいえ、本田技研はすでに中国における二輪車の現地生産の実績から、現地生産のノウハウをある程度蓄積し、それが乗用車の現地生産にも貢献していることが特徴的である。ここでは、本田技研の二輪事業における中国進出形態を明らかにし、さらにそのことが、本田技研の目標であった乗用車合弁生産にどのような影響を与えたかについて分析していく。

### 1 本田技研の中国事業展開

本田技研の中国進出は、第1表に示したように、二輪車生産から事業展開し始めた。1981年12月に北方工業集团公司傘下の嘉陵機器廠と技術供与の提携を結び、二輪車生産を開始した。これに続き、1984年に上海易初摩托車有限公司、88年には広州摩托車公司とも二輪車生産で提携し、二輪車の生産を本格化していった。90年代に入ってから、1992年に洛陽北方易初摩托車有限公司に技術

4) 本稿は、筆者が2000年8月31日に行った広州本田汽車有限公司に対するインタビュー調査に基づいている。調査に際しては札幌大学経営学部中山健一郎助教授の協力を得た。

第1表 本田技研の中国事業展開

企業名	所在地	契約調印	契約形態	事業内容	備考
嘉陵機器廠	四川重慶	1981年12月	技術提携	二輪車生産	93年に合弁会社設立
上海易初摩托車有限公司	上海	1984年	技術提携	二輪車生産	
広州摩托車公司	広東広州	1988年	技術提携	二輪車生産	92年に合弁会社設立
洛陽北方易初摩托車有限公司	河南洛陽	1992年	技術提携	二輪車生産	
五羊-本田摩托(広州)有限公司	広東広州	1992年	合 弁	二輪車生産	広州摩托車公司との提携を発展させ、設立
嘉陵-本田摩托車有限公司	四川重慶	1993年4月	合 弁	二輪車生産	嘉陵機器廠との提携を発展させ、設立
天津本田摩托有限公司	天津	1993年	合 弁	二輪車生産	
広州羊城汽車廠	広東広州	1993年7月	SKD生産	四輪車生産	政府から認可下りず、解消
東風本田汽車零部件有限公司	広東惠州	1994年12月	合 弁	部品生産	
広州本田汽車有限公司	広東広州	98年7月1日	合 弁	四輪車生産	
東風本田発動機有限公司	広東広州	98年7月1日	合 弁	エンジン生産	

出所：岩原 [1995]、アイアールシー [1999] により作成。

注：摩托車はオートバイ、零部件は部品、発動機はエンジンのことである。

供与したほか、広州摩托車公司との提携を発展させ、合弁会社の五羊-本田摩托(広州)有限公司を設立した。翌93年4月には嘉陵機器廠との合弁で嘉陵-本田摩托車有限公司を、また天津迅速摩托車有限公司との合弁で天津本田摩托車有限公司を設立するなど、合弁会社を相次いで設立し、二輪車事業を軌道に乗せてきた。

こうして二輪車を中心に中国事業を展開した本田技研は、四輪車については他の日系乗用車メーカーに大きく遅れを取っており、「本田は中国の四輪車市場には無関心」とさえささやかれた<sup>5)</sup>。ようやく動き始めたのは1993年であった。93年7月に広東省の小型トラックメーカーである広州羊城汽車廠とシビッ

5) 岩原 [1995] 88ページ。

クのSKD輸出および生産契約を結んで、中国乗用車市場への参入を試みたが、契約相手メーカーの技術レベルが低かったことや、生産形態がSKD生産<sup>6)</sup>となっていたこともあり、政府から認可がおりず、結局契約は解消となった。翌94年に中央政府は自動車工業産業政策を公表し、これまで無秩序に許可してきた外資技術導入体制から外資選別へと方向転換を図った。外国メーカーにとっては部品生産から始め、完成車組立へと進んでいくという基本路線が示された。本田技研はその政策に沿って、まず部品とエンジン製造、その後に完成車生産という戦略を執り、94年12月に東風汽車公司との折半出資で広東省に自動車用エンジン部品の生産会社である東風本田汽車零部件有限公司を設立した。しかし、中国では乗用車市場は拡大し続けていたが、自動車工業政策で発表された計画のように、2000年までに全自動車販売台数300万台を達成、うち乗用車を140万～150万台販売するという目標は実現できていなかった<sup>7)</sup>。このため中国側は新規に乗用車生産プロジェクトを認めることには慎重な姿勢を見せている。

ところが1997年末、本田技研が広州汽車集団、東風汽車公司と共に合弁で乗用車の現地生産プロジェクトに着手することが政府によって認められた。中国の自動車市場が伸び悩む中で、本田技研の乗用車生産が認められた理由は、広州プジョーが撤退することになった結果、中国政府が代替りのメーカーを探す方針を固めたからである。このプロジェクトを巡っては、中国市場を目指す各国のメーカーが名乗りをあげ、最終的に残ったオベル、現代自動車と本田技研の3社の中から、広州本田が認められた。

こうして、二輪車を中心に中国事業を展開してきた本田技研は確かに中国乗用車市場については無関心という印象を人々に与えたかもしれない。しかし、第1表を再度見ると、同社の中国への進出形態が90年代になって大きく変化したことが分かる。すなわち、80年代に技術提携を通じて展開した二輪車生産は、

6) SKD生産とは、相対的に完成度の高いユニットを輸入し、それを現地の簡単な組立設備で生産すること。

7) その背景には政府政策目標の過大化と自動車の使用環境がまだ整えていないということがあった。

第2表 本田技研の各国進出形態

国	進 出 形 態
タイ	二輪販売 — 二輪生産 — 四輪販売 — 四輪生産
アメリカ	二輪販売 — 二輪生産 — 四輪販売 — 四輪生産
マレーシア	二輪生産 四輪生産
フィリピン	二輪販売 — 二輪生産 — 四輪生産 — 二輪販売
インドネシア	二輪生産 — 四輪生産 — 二輪販売 — 四輪販売
イギリス	二輪販売 — 四輪販売 — 四輪生産
ブラジル	二輪販売 四輪販売 — 二輪生産 — 四輪生産
中国	二輪販売 二輪生産 — 四輪生産 — 四輪販売

出所：中山 [2000] より作成。

90年代に入って一転して合弁生産形態となり、中国での現地生産が本格的に開始された。これは本田技研の中国進出の意思が固まったことを表している。第2表に示したように、本田技研の他国での事業展開のパターンを見れば、ほとんどが技術難易度とリスクの低い二輪産業から進出し、しだいに四輪事業へと移行する基本的姿勢を示している。中国での事業展開もこの基本的パターンに準じていたが、四輪事業へ参入しようとした時、中国側が自動車工業政策を発表したため、参入が見送られたのである。したがって、本田技研が中国進出に際して遅れを取ったというより、むしろ本田技研自社独特のグローバル化パターンによる対応であると言えよう<sup>8)</sup>。二輪車の事業展開は中国市場における

8) ただし、四輪車の中国市場への参入は、中国側の政策変化が原因で遅れたのである。

「ホンダ」の知名度を浸透させたと同時に、本田技研も中国の市場環境、経営慣行などを深く知ることができた。これは後の四輪車事業展開に基礎を与えた。

## 2 広州本田のスタート

広州本田は本田技研と広州汽車集団会社が半々の比率で共同出資して設立した会社である。1997年11月に東京で協定書を結び、98年5月に契約書を調印し、7月1日正式に設立された。資本金は1億3994万ドル（11.6億人民元）で、合弁期間は30年であった。契約により広州本田は広州プジョーの建物および設備を購入し、広州プジョーの全従業員を引き受けなければならなかった<sup>9)</sup>。

本田技研が選定されることとなった背景には、契約条件面は当然のことながら、広東省における東風汽車との自動車部品生産、および広州市における二輪車合弁企業の実績に対する評価が高かったこと、さらには中国側のできれば日本メーカーを選定したいとの考えが底流にあって、はじめて実現したものと推測される<sup>10)</sup>。すなわち、これまでの二輪事業の展開と部品会社の設立は四輪事業のためにプラス方向に働いた。一方、本田技研にとっても、プジョーを引継ぎ広州本田を設立することは、比較的小規模の投資で念願の乗用車生産が実現できることから、望ましい事業計画であった。最初のモデルのアコードが完成車輸入車市場で高い評価がなされていたことも、本田技研には好材料であった。

このプロジェクトでは当初、東風汽車会社は本田技研と完成車を生産するという従来からの目標があり、広州汽車集団、東風汽車会社と本田技研の3社合弁で四輪車を生産するとしていた。しかしながら、調整が難航したため、3社合弁という当初の基本合意と違い、広州汽車、東風汽車がそれぞれ乗用車生産、

9) 広州プジョーは1998年6月30日まで存在しており、従業員は2450名であった。その中から広州本田は生産に要する人員を1650名引継ぎ、広州本田が70%、東風本田が30%を出資して設立した広州達康経済発展有限公司が200名を引き継いだ。残りの人々は広州側が作った広州轎車公司、または全く別の会社に転動し、あるいは定年退職となり、広州本田から首を切った人は一人もいなかった。広州本田でのインタビュー。

10) 日中経済協会 [2000]。

エンジン生産と分れた形での合弁会社設立となった。本田技研では、生産が軌道に乗った段階で両社を統合し、生産効率の向上を図っていくとしている<sup>11)</sup>。これによって、広州本田の設立と同時に、1998年7月1日に本田技研と東風汽車会社が折半出資して東風本田発動機有限公司を設立した。資本金は6万6000米ドルであった。

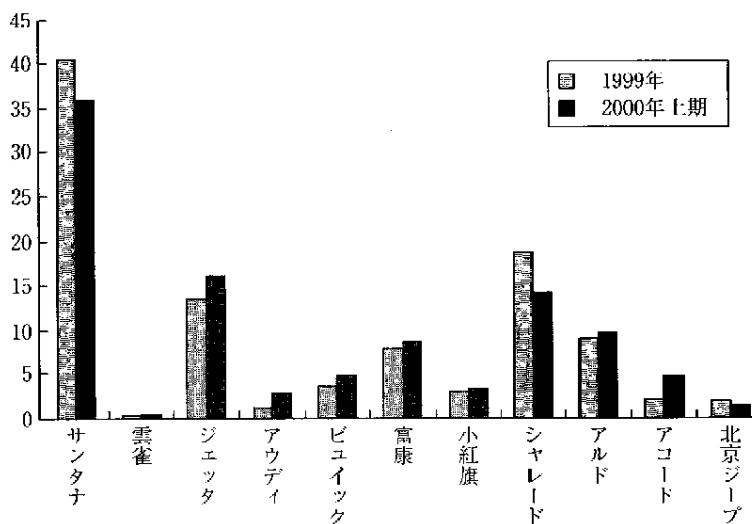
広州本田は東風本田と同じ敷地内にあり、敷地総面積は40万平米で、うち広州本田が32万平米を占めており、2000年7月31日現在、広州本田の従業員は1931名で、東風本田の従業員は305名であった。日本人スタッフは両社併せて26名で、そのうち広州本田は19名、東風本田は7名であった。同じ敷地内にはまた、広州本田が70%、東風本田が30%を出資して設立した広州達康経済発展有限公司があり、両社へのサービス、福利厚生などを担当している。具体的には通勤バスの運行、作業服の洗濯、工場構内の清掃、保安や、医務室、幼稚園、社員食堂の運営などを行っている。この会社の資本金は1509万人民元で、261名の従業員を抱えている。広州達康経済発展有限公司を設立することにより、一方では、広州本田と東風本田は直接生産と関係のない部分をアウトソーシングさせることによって資金と人員を集中的に生産と販売に投入し、生産性の向上を図ることができ、他方で、中国の経営慣行を尊重し、従業員の働く意欲を向上させた。これは現地での長年の経験に基づいた結果であると言えよう。

広州本田は米国仕様の98年式アコードを生産し、生産能力は年間3万台である。99年3月26日にラインオフし、同年の生産台数は1万8台であった。2000年は2万5000台の生産計画でスタートしたが、販売が好調のため、3万2000台に生産計画を修正した。2001年の計画は4万台である。2000年8月現在、販売店からのバックオーダー台数は2万5000台に達している。重複オーダーあるいはアコードを待ち切れないで他メーカーの車を購入する顧客を計算に入れると、この数字はおそらく半減すると思われるが、それでも1万2500台のバックオーダーを抱えている。工場は可能な限り生産し、各販売店に配るという状態であ

11) アイアールシー [1999] 235ページ。



第1図 中国における乗用車車種別シェア



る。

このように、広州本田の立ち上げは非常にスムーズに行われ、成立から今日に至るまで、当初の日論見より順調に動いている<sup>12)</sup>。生産開始から3年後に年間3万台達成するという目標が、1年前倒しの2000年に実現したのである。第1図はアコードの中国国内乗用車市場でのシェアを表しているが、99年は1.75%、2000年上半期は4.43%に上がり、その成長ぶりを示している。

### III 広州本田流通チャネルの構築

ところで、広州本田が発足当初から流通チャネルにディーラーシステムを導入したことは、市場におけるアコードの高い人気と並んで、同社がこれまで好調な業績を挙げることができた最も重要な理由である。以下では、広州本田がいかに独自の専売チャネルを構築したのかを詳しく見ていくことにする。

12) 広州本田の立ち上げに関しては、中山 [2000] を参照。

### 1 初期的な市場環境

1979年から中国政府は改革開放政策を実施し、自動車産業の発展も新たな局面を迎えた。それまで、長期にわたって中型トラックを主に生産してきたため、乗用車の生産はほとんど空白状態であった。そのため中国政府は様々な手段によって外国からの資金と技術を導入し、乗用車生産の重点的發展を図った。トラック生産に見られたような企業乱立を防ぐため、政府は乗用車メーカーを「三大・三小・二微」の8社にほぼ限定し、新規合弁生産については今後条件付きで認めることとしている。「三大」とは、第一汽車集団、東風汽車集団、上海大衆汽車有限公司を指し、「三小」は天津微型汽車廠、北京ジープ汽車有限公司、広州ブジョー汽車有限公司を、「二微」は長安機器廠、貴州航空公司を指している。第3表は、これら8社の会社形態、合弁先、生産車種などを示している。

自動車メーカーの自主販売は84年から許可されたが、当時はまだ指令性計画の比率が高く、しかもメーカーは自社流通チャンネルを持っていなかったため、既存の流通企業を利用せざるを得なかった。このため、当時設立された合弁メーカーは生産技術を中国に導入したものの、流通政策には関与することはできなかったのである。たとえば、上海大衆汽車は中国国内での販売権さえ持たず、その販売はすべて中国側の合弁相手である上海汽車工業總公司に任せられた<sup>13)</sup>。しかしながら、指令性計画比率の減少につれ、メーカーはしだいに自社系統の流通チャンネルを築き始め、95年になると各メーカーは自社主導の流通経路の構築を盛んに行うようになった。しかし、資金もセールスパーソンもノウハウも十分になかったメーカーが、短時間のうちに独力で全国を網羅する販売網を建設することは不可能であった。そこでメーカーは100%出資の自社販売子会社の設立に加えて、実力のある従来の流通企業と組んで、流通合弁企業を作る方法を選択した。こうして、広州本田が参入した98年には、全国自動車生産台数

13) 2000年に上海大衆汽車有限公司は販売権を取り戻して、上海汽車工業（集団）總公司、上海大衆、ドイツVWの3社が共同出資をして、上海上汽大衆汽車銷售有限公司を設立した。

第 3 表 中国主要乗用車メーカー概況

	企業名	外国側企業名	方式	設立時期	生産車種	生産能力(台)	エンジン(排気量)
1	上海大衆汽車 有限公司	ドイツ・VW	合 弁	1984年10月	サンタナ	150,000	1,780
2	一汽轎車廠 一汽大衆	ドイツ・VW	技術提携	1988年8月	アウディ	30,000	1,780, 1,990
		ドイツ・VW	合 弁	1991年2月	ジェッタ	150,000	1,560
3	神龍汽車 有限公司	仏・シトロエン	合 弁	1992年5月	シトロエンZX	150,000	1,360
4	北京吉普汽車 有限公司	米・クライスラー	合 弁	1983年6月	チェロキー	80,000	2,460
5	天津汽車工業公司 微型汽車廠	日・ダイハツ	技術提携	1986年3月	シャレード	150,000	993
6	広州標致汽車 有限公司	仏・プジョー	合 弁	1985年7月	プジョー	30,000	1,970
7	中国兵器工業総 公司長安機器廠	日・スズキ	技術提携	1990年11月	アルト	50,000	796
8	貴州航空工業 総公司	日・富士重工	技術提携	1992年10月	ヒバリ	10,000	514

出所：岩原 [1995]、中華人民共和國機械工業部 [1994] により作成。

の3%弱のみが中央政府の指令性計画によって生産、分配された以外<sup>14)</sup>、ほとんどの車はメーカー自身によって販売されるようになり、メーカーによって違いがあるものの、メーカー主導による販売網がほぼ形成されたのである。

しかし、このように形成された販売網には、流通経路の多段階性、卸売と小売の未分離、併売制などの特徴が存在している<sup>15)</sup>。すなわち、専売制およびテリトリイ制による自動車の流通販売体制は中国においてまだ未成熟で、各メーカーは試行錯誤を繰り返しながら、自社に適合する流通販売システムを模索している最中である。

14) 1999年8月4日に行った国家国内貿易局生産資料流通司機電金屬処処長に対するインタビューによる。

15) 詳しくは劉芳 [1999] を参照。

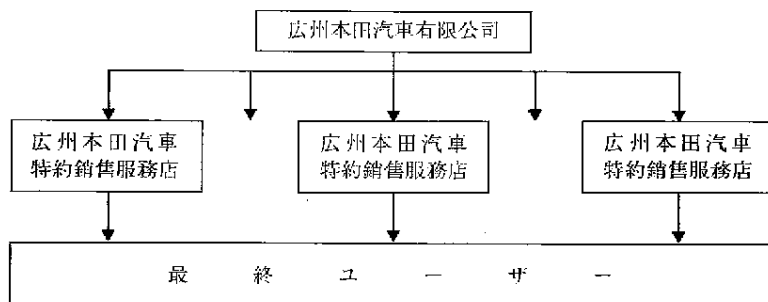
## 2 広州本田汽車特約銷售服務店の形成

広州本田は最初から販売権を有していたため、設立後直ちに生産準備に入るとともに、販売店の組織化にも着手した。

広州本田の中国側出資者である広州汽車工業公司是広州プジョーの流通経路の使用を勧めたが、広州本田はそれを拒否した。その背景にあったのは広州本田の経営理念である。すなわち、広州本田では、アコードはどのような顧客を対象として販売するかについてかなり議論したが、結局、政府関係やタクシーなどは他メーカーに任せ、同社は個人ユーザーにターゲットを絞ることとし、そこから現在の販売体制が導き出されたのである。その具体的内容は、組織的メンテナンスのできない個人客に対応するため、新車販売、部品供給、アフターサービス、情報フィードバックといった「四位一体」の専売店網を設立し、広州本田が直接各専売店に納品して、専売店が直接最終ユーザーに販売するというものであった。広州本田の販売経路は第2図に示されている。

しかし、中国全土を網羅する販売網の建設は容易なことではなかった。広州本田は本田技研の特約サービス店を中心に全国で専売店の募集を行った。この特約サービス店は、92年に本田技研が四輪完成車を中国に輸出開始した翌年秋から建設し始めた修理を主とする店であり、主に現地の修理工場と契約して、本田の部品を供給し、本田車の修理を委託する形になっている。これら特約サービス店は、いずれ本田技研が現地生産するときの販売網の中核になるであろうと期待して整備されてきたのである。ここからも本田技研が最終的に中国で四輪車生産を実現しようと意識しながら中国事業を推進してきたことが分かる。2000年8月現在、各機能をすべて備えて開業した「四位一体」の販売店は全国で42社あり、年末までに80社まで増やすように計画している。第4表は2000年5月までの広州本田販売店の一覧表である。42社の販売店のうち、半分は特約サービス店から転身したもので、残りの7割はもともと自動車販売を行っていた会社、中には本田技研の輸入車を販売した会社も含んでいる。販売店の形態は大半が個人経営で、国有企業はごくわずかであることが特徴的であ

第2図 広州本田の販売経路



出所：インタビュー調査により作成。

る。こうしてでき上がった販売網は、基本的には広州プジョーの販売網とは関わりがなかったが、以前は広州プジョーの販売網で広州本田の審査に合格した店も4社あり、その内の1社が国有企業であった。販売店の店名は広州本田汽車〇〇（各店の名前）特約銷售服務店で統一され、ほぼ同じ形式で店舗を作っている。正面側はショールームであり、裏側には修理工場が設置されている。修理工場をもたない店舗、あるいは修理工場が別の離れた場所にある店舗は認められていない。そして重要なのは、このようなショールームと修理工場が一体となった「四位一体」の販売体制をとっているメーカーは、中国国内では今のところ広州本田1社のみだということである<sup>16)</sup>。

### 3 広州本田による特約銷售服務店の審査と管理

広州本田は最終的に200社の専売店を設置する計画を持っている。どこに設置するかは、いくつかの指標を使って省別に店舗数を設定し、さらに省ごとに地域を細分化して具体的にどの市・県に設置するかを決める。広州本田の専売店資格を希望する会社あるいは個人が、まず広州本田に申し込み、広州本田で

16) 上海GMも四位一体の販売体制をとっているが、ショールームと修理工場が別々のところにあり、分離しているのが多い。また、上海サントナなど先発メーカーも四位一体の販売体制をとり始めているが、すべての販売店がショールームと修理工場が一体になっているわけではない。

第4表 広州本田の販売店一覧表

	所在省	所在市	販売店名	設立日
1	広東	広州	広州本田汽車広州汽車集団特約銷售服務店	1999. 3. 26
2		上海	広州本田汽車永達特約銷售服務店	1999. 4. 1
3	浙江	杭州	広州本田汽車康橋特約銷售服務店	1999. 4. 9
4	四川	成都	広州本田汽車三和特約銷售服務店	1999. 4. 16
5	湖北	武漢	広州本田汽車龍陽特約銷售服務店	1999. 4. 20
6		上海	広州本田汽車万興特約銷售服務店	1999. 4. 22
7	広東	中山	広州本田汽車中山特約銷售服務店	1999. 4. 26
8	広東	順德	広州本田汽車順德特約銷售服務店	1999. 4. 28
9	黒龍江	ハルビン	広州本田汽車万康特約銷售服務店	1999. 4. 28
10	山東	済南	広州本田汽車華達特約銷售服務店	1999. 5. 6
11	福建	アモイ	広州本田汽車智誠特約銷售服務店	1999. 5. 21
12	江蘇	南京	広州本田汽車卡子門特約銷售服務店	1999. 5. 26
13	山西	太原	広州本田汽車黄河特約銷售服務店	1999. 5. 28
14		北京	広州本田汽車方莊特約銷售服務店	1999. 6. 8
15		北京	広州本田汽車日銀特約銷售服務店	1999. 7. 6
16	広東	深莞	広州本田汽車易達特約銷售服務店	1999. 8. 21
17	広東	深莞	広州本田汽車聚成特約銷售服務店	1999. 8. 26
18	広東	深莞	広州本田汽車深業特約銷售服務店	1999. 9. 10
19	雲南	昆明	広州本田汽車俊旧特約銷售服務店	1999. 9. 15
20		上海	広州本田汽車広汽錦倉特約銷售服務店	1999. 10. 19
21	浙江	寧波	広州本田汽車寧波特約銷售服務店	1999. 10. 20
22	河南	鄭州	広州本田汽車港原特約銷售服務店	1999. 10. 22
23	広東	深莞	広州本田汽車鵬峰特約銷售服務店	1999. 10. 30
24		北京	広州本田汽車航天特約銷售服務店	1999. 11. 8
25	山東	青島	広州本田汽車福田特約銷售服務店	1999. 11. 28
26	福建	福州	広州本田汽車閩都特約銷售服務店	1999. 12. 27
27	陝西	西安	広州本田汽車銀光特約銷售服務店	1999. 12. 28
28	広東	広州	広州本田汽車天河特約銷售服務店	1999. 12. 31
29	広東	江門	広州本田汽車江門特約銷售服務店	2000. 1. 8
30	貴州	貴陽	広州本田汽車潤田特約銷售服務店	2000. 1. 14
31	安徽	合肥	広州本田汽車安田特約銷售服務店	2000. 1. 18
32	遼寧	春寧	広州本田汽車嘉輝特約銷售服務店	2000. 3. 1
33	広西	南寧	広州本田汽車昌華特約銷售服務店	2000. 3. 16
34	江蘇	無錫	広州本田汽車万方特約銷售服務店	2000. 3. 24
35		天津	広州本田汽車凱通特約銷售服務店	2000. 3. 28
36	湖南	南長沙	広州本田汽車安大特約銷售服務店	2000. 4. 18
37	広東	東莞	広州本田汽車駿凱特約銷售服務店	2000. 5. 10
38	四川	成都	広州本田汽車港宏特約銷售服務店	2000. 5. 18

出所：広州本田汽車有限公司へのインタビュー調査による。

書類審査をする。書類審査に合格した店に広州本田が人を派遣し、チェックリストに基づいて現場調査を行い、各条件をチェックする。社内で販売店の評価会を設けており、チェックした販売店を評価する。評価会の審査に通った販売店と仮契約書を締結し、販売店側が店舗と修理工場の建設を始める。工事が終わった後、広州本田側が広州本田の標準に符合するかどうかを再度チェックする。合格した販売店と正式な契約書を締結して、広州本田の専売店として初めて認められる。

広州本田は販売店の人員素質に非常にこだわっており、広州本田銷售部の本田技研側の総経理が、販売店の店長になる人を直接インタビューして、その人が広州本田の理念を理解しているかどうか、また成長していく意欲と能力があるかどうかを判断し、不適格と判断された人物には広州本田の販売権を決して渡すことはない。さらに店長に対しては高い学歴を要求し、具体的には大卒以上という規定があって、すでに開業した販売店の中にMBAを取得済みの者もいる。

広州本田が最も力を入れているのは販売管理である。全国を華南、華北、華東、中西部に分け、各地域に2～3人の巡回員を置き定期的に販売店を巡回させ、販売状況をチェックする。また会社にはアフターサービス課があり、そこにも巡回員が存在し販売店のアフターサービス面をチェックする。各販売店には統一価格で販売すること、直接最終ユーザーに販売することなどを要求している。現在のように供給が需要に追い付かない状況に乗じる形で、定価より割高なプレミアム価格で販売することを強く禁止する方針で指導している。規定違反した販売店を見つけると、最初に警告し、警告を聞かない場合は供給台数を減らして、さらには販売権を取消するという順序で措置が講じられる。現在、プレミアム価格で販売している販売店は皆無とは言えないが、実際にプレミアム価格で購入した顧客の大半は広州本田の正規販売店でない店舗から購入した場合がほとんどである。プロカーの販売業者が広州本田の販売店から定価で購入し、それを一般顧客に転売したと推測されるためである<sup>17)</sup>。また最終ユーザーの8

17) 転売は広州本田を悩ませる問題で、適切な解決方法はないとのこと。筆者の考えでは、転売ノ

割弱は個人ユーザーであるが、個人企業家などのように業務に使うために購入したケースが多く、単純に高級乗用車を買える個人客が増えたと理解してはいけない。

各販売店が店舗を建設するため自己資金を投資しているため、広州本田は補助金として販売店に3年単位の販売台数に応じて一定のリベートを支払っている。たとえば、500台規模の販売店なら3年以内にトータルで1500台分にリベートを支給し、300台規模の販売店であれば3年以内で合計900台分に支給する。台当たりの額は3段階のグレードがある。販売店の規模と投資額によって総合的に評価し、ショールーム、休憩室、弁公室（オフィス）、車庫、修理工場の面積、修理工具の数量など50数項目の指標に基づいて判断する。土地の高い大都市にある販売店への支給額は地方の販売店へのそれより大きい。

#### 4 広州本田によるディーラーシステム導入の意義

広州本田は専売店網構築によるマーケティングの展開を懸命に行っている。では第一に、なぜ広州本田は広州プジョーの販売経路を継承しなかったのか。また第二に、なぜ広州本田はこの時期においてディーラーシステムを中国に導入し、系列ディーラーを有しようとしていたのか。

第一の問題については次のように指摘することが可能である。すなわち、広州本田と広州プジョーでは製品構成が違い、アコードは中国では高級車セグメントに属するのに対して、プジョーはピックアップ、大衆車などを中心としており、顧客層が異なる点である。また、広州プジョーは既述した理由により販売権をもたなかったため、販売をすべて中国側に任せていた。もし広州本田が広州プジョーの販売経路をそのまま継承したならば、その販売経路に対するコントロール権をすべて手に入れられない恐れがあった。そうすれば、せっかく獲得した販売権を無駄にしてしまい、販売戦略上、他社より優位に立つことが

、行為はディーラーの利益追求の独自行動であり、どのように抑え、チャネル目標の貢献に寄与させるかは、広州本田にとって一つの研究課題である。



できなくなるのである。

第二の問題については、広州本田は中国の市場環境に適応する戦略をとったと指摘することができる。さらに将来、WTO加盟で外国車が大量に中国に輸入される折には、本田技研は日本あるいは第三国で製造した自社製品を広州本田の販売ルートにも乗せるという考えが底流にあったとすることもできる。すでに述べたように、広州本田は乗用車市場に参入した98年から、メーカー主導の販売網をほぼ形成することができたが、他社の大部分は、メーカー—ディーラー—ユーザーというような単純な流れにはなく、メーカーからユーザーまでの間に、「二級店」、「三級店」と呼ばれる段階を抱えた過度的形態に留まっていた。こうした多段階性を解消するため、上海大衆を代表としたメーカーは、既存の販売網を基礎とし、専売店制度を導入しようとしている<sup>18)</sup>。すなわち、中国においては、大手メーカーがこぞってディーラーシステムを流通販売システムに取り入れようという動きを見せ始めてきている。広州本田は後発の優位性で中国自動車流通販売システムの変化のプロセスを省略し、一足飛びにディーラーシステム時代への転換を導いたのである。

広州本田にとって中国全土を網羅する販売網を構築するのは容易なことではなかったが、全くゼロからの出発でもなかった。本田の輸入車修理を担当してきた全国にわたる特約サービス店は広州本田の大切な経営資源となり、また他のメーカーの二級店、三級店に位置し併売を行う販売店はすべて広州本田専売店の予備軍となった。加えて、アコード発売後の人気から、供給が需要に追いつかない状態にあり、アコードの販売は高収益を獲得できるとの評判から、初期投資額が非常に大きいにもかかわらず、専売店への登用を期待する会社あるいは個人が無数に存在していた。これらが、広州本田の募集が特約サービス店を中心に順調に行われている理由となっている。アコードは上級車として、中国の消費者を魅了したが、しかし、アコードの圧倒的な魅力はやはり広州本田のマーケティング施策にあった。すなわち、広州本田がとっている「四位一体」

18) 詳しくは劉芳 [2000] を参照。

の専売店型体制は、高級感の溢れるショールームと店舗が消費者の目を一新させ、充実した接客とアフターサービスが顧客満足を高めたのである。

広州本田によるディーラーシステムの導入によって、中国自動車メーカーにまだ十分に認識されていなかった自動車販売方式が身近な存在となった。広州本田の流通販売システムは他メーカーにディーラーシステムの良い手本を示したのである。

#### IV 広州本田の流通チャンネルに見られる特質

最後に、広州本田の第一号店を取り上げて、広州本田の流通チャンネルの実態をより具体的に考察し、さらにそこに見られる特質を分析しよう。

##### 1 広州本田汽車広州汽車集団特約銷售服務店の事例

広州本田販売店の規模は、年間販売台数により500台モデル店、300台モデル店、200台モデル店の3種類に分けられ、販売店が立地する地域の状況によって、販売店の規模が決まる。事例に挙げる広州汽車集団特約銷售服務店は500台モデル店である。

##### 1) 概況

広州汽車集団特約銷售服務店は広州本田が推し進めている「四位一体」の販売理念に基づいて、2000万円の投資によって設立した販売店である。1999年3月26日の広州本田のラインオフと同じ日に開業し、広州本田の第一号店となった。出資会社は広州本田の中国側の出資者でもある広州汽車集団有限公司であるため、販売店の形態は国有独資企業となる<sup>19)</sup>。母体会社から派遣されたのは副総経理（総経理のポストは空白で、副総経理は総経理の権限を行使する）だけで、従業員は一般公募した。販売店には董事会（取締役会）を設けているが、董事会は経営に関与せず、財務などをチェックするだけで、総経理は経営上の

19) 広州汽車集団有限公司はアコードを専売するこの販売店以外に、もう一つの自動車販売会社、広州汽車工業貿易会社があり、あらゆるメーカーの車両を販売する。

責任をすべて負っている。すなわち、この販売店は国有企業であるが、所有権と経営権は分離されている。母体会社は毎年達成しなければならない利益を規定している。

販売店の資本金は1800万円で、88名の従業員がおり、その内セールスマンは7名、アフターサービス部は40名、検査部22名、残りは財務部、総務部などの人員である。従業員の学歴は比較的に高く、大卒は20%を占めている。副総経理はMBAの資格を取っており、セールスマンの7名はすべて大卒である。このことから広州本田が販売店人員の資質を非常に重視していることがわかる。ショールームと修理工場はすべて新築で、ショールームのすぐ裏側には修理工場がある。店舗の面積は1万5000平米あり、新車倉庫は500台ストックできる。修理工場は30セットの工具を備えており、販売店全体としては完成車販売のみではなく、部品供給、アフターサービス、情報フィードバックも一体に行うのである。

## 2) 事業の遂行

販売店のセールスマンとメカニックマンは、仕事に就く前に広州本田が行うトレーニングを一週間受講しなければならない。試験に合格した人は広州本田総経理サイン入りの証書が配られ初めて仕事に就くことができる。店長も研修を受けなければならない。この特約店は年間新車500台を販売する規模で店舗を建設したが、開業以来好調で、99年には1400台を販売した。2000年には99年と同じく1400台の販売を計画しているが、達成できるかどうかは広州本田が配分してくれる車両の数量にかかっている。2000年8月現在まで、900台弱を販売している。販売店のアコード購入希望者のバックオーダーは、一時8900人にも上っていたが、8月に再度チェックした結果、なおも5000人ほどが残っている。毎月顧客リストをチェックし、広州本田に提出している。販売店は顧客に車両を渡せる時期が保証できないため、前金などは一切取っていない。待ち切れない顧客が他メーカー車を購入したケースもある。また複数の販売店で重複登録した顧客もあるため、常に顧客リストをチェックし正しい顧客情報を把握

しなければならない。

広州汽車集団特約店は顧客に良いサービスを提供するため、サービスを販売前、販売中、販売後に分類している。販売前と販売中のサービスはセールスマンによって提供され、まず登録した顧客と連絡を取り、店長の名義でプロモーションソフトなどを送って顧客を引き止める。また、順番が回って来た顧客には販売店に出向いてもらい、車の性能や特徴を紹介し、さらに操縦システム、技術データおよびアフターサービスシステムを紹介する。販売後のサービスはアフターサービス部によって行われ、購入したばかりの顧客に総経理の名義で手紙を出し、アコードのユーザーになったことに感謝の意を伝え、提供するアフターサービスの内容を再度紹介する。その後、定期的にユーザーに手紙を送り、使用中に何か問題がないかを聞き、また点検を行う走行距離数などを伝え、ユーザーが販売店の終身ユーザーになるように努力している。

広州汽車集団特約店は広州本田製品の販売権を手に入れただけではなく、広州本田の同意を得て本田の輸入車の販売権も入手した。広州本田が生産開始後にアコードの輸入は停止されたが、台数的には少ないとはいえ、本田技研の他車種の輸入をなおも行っている。新車販売は売上総利益の95%を占め、アフターサービス部が挙げた利益は5%ではある。広州本田はアフターサービスで得られる利益を重視し、アフターサービスで得た利益で販売店のすべての経費をカバーできるようにしようと各販売店を指導している。修理のため入庫した車は本田の輸入車が大きな割合を占めているが、広州ブジョー時代の車を修理する義務もある。修理台数は月約800台分である。

## 2 広州本田流通チャネルの特質

1997年11月に本田技研が広州ブジョーの資産を使って広州汽車集団公司、東風汽車公司与3社で乗用車を生産する基本協議書に調印したと発表した時、プロジェクトの成否については様々な見方があった。3万台規模では国産化率向上とコスト低減が難しく、すでに先発企業が大量生産体制を確立しており、参

入時期が遅すぎるなど、成功を疑問視する意見や、国内に競合モデルが少なく、輸入車として既に相当販売実績があることから、好調を予測する意見、失敗の経験を生かせるのかとの慎重意見等であった。しかしながら、契約調印から約3年、ラインオフから1年半を経た現在、広州本田は参入の初期段階において成功したと言えよう。とくにディーラーシステムの中国への導入は、中国自動車市場においてセンセーションを巻き起こし、広州本田の流通販売システムが最も進んでいるとの認識を他の自動車メーカーにもたらした。一体、広州本田の流通販売システムはどこが進んでいるのか、今までの中国自動車流通販売システムと比べ、どのような特質を持っているのか。ここで検討を試みよう。

第一の特質は、その四位一体型に求めることができよう。500台モデル店、300台モデル店、200台モデル店のいずれも店舗の規模と関係なく、すべて新車販売、部品供給、アフターサービスと情報フィードバックの機能を持っており、このことは他社に対する比較優位となっている。他メーカーの流通経路においては、四位一体型販売店と新車販売の単一機能しか持たない販売店の混同が見られるからである。また、広州本田による各種各様のディーラー教育が実施されているため、各販売店が提供するサービス内容が平準化されており、メーカー統一価格での販売、専売制の遵守などは容易に実現できる。

第二に、中国自動車流通販売システムの多段階構造と比べ、広州本田の流通チャンネルは一つの段階しかなく、すっきりしており、メーカーは最終ユーザーを直接に把握することができる。これによって一方、リコール問題が発生するとき、メーカーからユーザーまで情報が短時間に伝達でき、危険回避のために機能しているが、他方、ユーザーの製品に対する要望なども迅速にフィードバックでき、顧客満足増進に資するとともに、また後日の受注生産実現のためにも機能する。

第三には、従来の中国自動車流通の特質とは対照的に、すなわち、流通経路の第一段階においてはほとんどの場合、専売制をとっているが、第二段階以降、専売制は崩れていき、末端の販売店の大部分は併売制をとっている、という状

況とは対照的に、広州本田はディーラーに本田の製品<sup>20)</sup>しか販売しないことを要求し、専売制を徹底しているところである。専売制の採用によって、広州本田にとってはブランドの浸透、アフターサービスの徹底、販売力の強化、市場情報の把握といった点でメリットはあるが、買い手の選択の幅が非常に狭くなること、販売店の品揃えが阻害され、流通における範囲の経済の実現が妨げられるというようなデメリットもある。しかし、広州本田はユーザーに販売前、販売中、販売後の充実したサービスを提供することによって、買い手にもたらした選択幅が狭いと不便を克服し、また、販売店に経営上で新車販売を「従」の位置におき、アフターサービスで採算可能にしようと指導することによって、流通における範囲の経済の実現不可能というデメリットも改善した。すなわち、単品種販売による販売機会のロスをサービス部門の充実で補完した。

第四に、アフターサービスの重視が挙げられる。新車販売の単一機能しか持たない中国の大多数の自動車販売店と比べた際にはもちろんのこと、上海大衆、上海通用、一汽大衆などのような自社流通経路の整備を積極的に行っている大手メーカーと比べた際においても、広州本田はアフターサービスを重視する度合いが最も高いといえる。広州本田の特約銷售服務店はすべて店舗の裏側には修理工場が設置され、修理工場を持っていない店舗、あるいは修理工場が別の離れた場所にある店舗は認められていないのである。アフターサービスはアフターサービス部によって行われ、アフターサービス部が全社に占める位置は非常に重要である。前の事例に挙げた広州汽車集団特約銷售服務店のケースから見ると、全社88名の従業員のうち、アフターサービス部は40名を占めている<sup>21)</sup>。修理工場には先進的な点検設備、板金・塗装設備、工具などを保有し、修理工は仕事に就く前、一週間訓練を受けなければならない、試験に合格した人は総経理サイン入りの証書が渡され、初めて仕事をすることができる。修理工の訓練

20) 広州本田の製品に限らず、本田の輸入品も販売できる。

21) 山口大学の米谷雅之氏の同社へのインタビュー調査によると、同社は従業員が約100名、アフターサービス担当は50名がいるとのこと。「メーカー主導型自動車販売システムの構築：中国広州本田のケースを中心に」日本商薬学会関西西部会（2001年4月21日）におけるレジュメ。

方針はメンテナンスによって、ディーラーの経営を安定させることである。

## V む す び

本稿では、広州本田の流通チャネルの形成過程について考察してきた。他の自動車メーカーと比べ、遅れて乗用車市場に参入してきた広州本田は、90年代末中国におけるメーカー主導型の自動車流通販売システムの形成という流れの中で、広州側の広州プジョーの流通ルートを使用するという要求を拒否し、独自の専売チャネルを構築することによって、うまく乗用車市場に参入し急速に成功した。広州本田による流通経路構築の意味は、広州本田および本田関連の製品を効率的に流通させただけでなく、ディーラー制という流通システムを全面的に中国に導入し、顧客により良いサービスをもたらしたと同時に、同業他社の注目を集めたところにもある。広州本田は中国の自動車流通業界にセンセーションを巻き起こし、大手メーカーを始め、各競合メーカーに自社流通経路を整備する動きを加速させている。さらに、トヨタ自動車と天津汽車工業会社の合併会社である天津豊田汽車は2002年に新車を発売する際、天津汽車工業銷售有限公司の伝統的経路を使わず、新しいチャネルを起こすと宣言した。したがって、今後、競合メーカーによる類似の販売システムへの整備および後発メーカーによる新規チャネルの構築によって、中国乗用車市場における競争はますます激化していくことであろう。

## 参考文献

- アイアールシー [1999] 『本田技研・本田技術研究所グループの実態』アイアールシー。
- 岩沢孝雄 [1991] 『カーライフ産業の未来戦略』白桃書房。
- 岩原拓 [1995] 『中国自動車産業入門』東洋経済新報社。
- 太田原準 [2001] 『日本二輪産業の発展と本田技研の役割1945～1963』京都大学大学院博士學位請求論文。
- S. P. Schnaars [1994] *Managing Imitation Strategies*. (恩蔵直人・坂野友昭・嶋村和恵訳『創造的模倣戦略』有斐閣、1996年)。

- 塩地洋, T・D・キリー [1994]『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会。
- 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』神戸商科大学大学院博士課程修了論文。
- 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』1998年6月号。
- 中華人民共和國機械工業部 [1994]『当代国際轎車工業發展与中国轎車工業發展戰略技術交流研討及展示会』内部資料。
- 通産政策研究会『貿易&産業』2000年春季号, Vol. 474。
- 中山健一郎 [2000]『市場経済化における技術支援体制——ホンダのマザー工場制』『産研論集』札幌大学経営学部附属産業経営研究所, No. 23, 2000年3月。
- 日中経済協会 [2000]『日中経済交流1999年』2000年3月。
- 本田技研工業株式会社広報部・社内広報ブロック編集 [1999]『語り継ぎたいこと』本田技研工業。
- 本田の歩み委員会 [1984]『本田の歩み1973-1983』本田技研工業株式会社。
- M. E. Porter [1985] *Competitive Advantage*. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)。
- 松下満雄編 [1977]『流通系列化と独禁法』日本経済新聞社。
- 丸川知雄 [1999]『市場発生のダイナミクス——移行期の中国経済』アジア経済研究所, 1999年。
- 米谷雅之 [2001]『四位一体型自動車販売システムの構築: 中国広州本田汽車のケース』『山口経済学雑誌』第49巻第2号。
- 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』『経済論叢』第164巻第3号。
- [2000]『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』『経済論叢』第165巻第5・6号。