

大阪商業大学学術情報リポジトリ

日・中・韓自動車流通の発展に関する一考察

メタデータ	言語: ja 出版者: 公開日: 2017-04-14 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 孫, 飛舟, SUN, Feizhou メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/435

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



日・中・韓自動車流通の発展に関する一考察

孫 飛 舟

- I. はじめに
- II. 日本自動車流通の発展と諸問題
- III. 韓国自動車流通の発展と諸問題
- IV. 中国自動車流通の発展と諸問題
- V. むすび（今後への提言）

1. はじめに

東アジア地域の日・中・韓3カ国は世界で最も主要な自動車生産国である。2004年の統計データから見れば¹⁾、3カ国の生産台数は、日本10,511,518台（世界第2位）、中国5,070,527台（世界第4位）、韓国3,469,464台（世界第5位）となっている。3カ国の自動車生産の合計は世界全体の自動車生産の約30%を占めている。それと同時に、日・中・韓3カ国は世界で最も主要な自動車消費国でもある。現段階筆者が把握している各国の国内自動車販売台数から言えば、2003年、日本5,828,183台（世界第2位）、中国4,390,619台（世界第3位）、韓国1,318,312台（世界第11位）、3カ国の合計は世界の自動車販売の20%を占めている。

自動車産業の発展にとって、自動車製造業及び関連製造業の発展が重要であると同時に、健全な自動車流通体制の構築と発展も同等に重要なことである。消費者に経済的で、便利な購買環境や良好なアフター・サービスなどを提供することは、自動車消費市場の拡大にとってなくてはならない重要な要素である。一部では、メーカーが消費者に高い品質、費用対効果の高い自動車製品を提供できれば、その製品は自然にいち早く市場を占領することができるという意見があるけれども、でも、その見方は不完全なものであると言わざるを得ない。メーカーにとって、ただ単に良い製品を持っていれば良いということだけではまだ不十分で、有効なマーケティング政策ならびに効率的な販売チャネルを持つことはそれ以上に重要であると指摘しなければならない。

筆者は長年、自動車流通に関する研究を行ってきた。各メーカーの販売チャネルに対する研究は筆者の研究の中で最も重要な部分となっている。本稿において、筆者はまず、日・中・韓3カ国の自動車流通の発展史を簡単に振り返り、それぞれの自動車流通に見られ

1) トヨタ自動車㈱の社内資料「トヨタの概況2005」52ページ。

る諸問題を分析する。それを基に、今後、それぞれの国の自動車流通が更なる発展を遂げるためにどのような方向に向かうべきかについて、筆者なりの提言を行う。

II. 日本自動車流通の発展と諸問題

1. メーカーの車種別系列販売チャネルの形成

日本の自動車流通の本格的な発展は、1950年代末から1960年代初頭にかけての時期に始まったのである。当時、日本経済は戦後復興を遂げ、高度成長へ突入する時期にあり、国民所得も急速に増加し、消費者の間で「3C（カラーテレビ、カー、クーラー）」に代表される耐久消費財への関心が高まっていた。自動車に対する消費需要の急増は自動車の流通を発展させるための推進力となったのである。トヨタ、日産を始めとする自動車メーカーは、その生産能力を拡張していくと同時に、販売チャネルの構築と強化にも力を入れ始めた。

トヨタは販売チャネルの構築に際して、地域の商業資本にトヨタ車の一手販売権を付与する政策を採った。つまり、トヨタ自身は直接投資を避け、地方の有力商業資本に出資させ、双方が販売契約を通じてトヨタ製品の取り扱いに関する取決めを行ったのである。トヨタはその販売店（ディーラー）に対して、責任販売区域（テリトリー）も画定している。東京、大阪などの大都市以外、ディーラーのテリトリーは基本的に県単位となっている。各県において、トヨタは各販売系列ディーラー1社に一手販売権を付与する。そのディーラー1社は、販売の状況に応じてそのテリトリー内に営業拠点を設置することができる。東京、大阪などの大都市では、同一販売系列に属するディーラーが複数存在することがあるけれども、その数は多くても4~5社となっている。トヨタの販売政策の中で、特にディーラーによるアフター・サービスの提供が重要視されている。ディーラーが新たな営業拠点を設置する際に、整備工場の設置が義務付けられている。このやり方は、消費者にとって大変便利であると同時に、ディーラーにもアフター・サービスによる収入をもたらし、トヨタ自身のブランド・イメージを高める効果ももたらしている。

1960年代から1980年代にかけて、トヨタはそれぞれ5つの独立した系列販売チャネルを構築した。それらの系列販売チャネルには、それぞれ「トヨタ店」、「トヨペット店」、「カローラ店」、「ビスタ店」と「オート店」との名称が付けられた。なぜトヨタが5チャネルを構築したかについて、その理由は、生産レベルにおけるトヨタのフルライン政策に対応する形で高級車種から低価格車種までそれぞれ異なる車種構成の販売店を設置した方がより効果的なマーケティングが展開できるというトヨタの戦略にあったと言える。自動車産業が急速に発展していく段階において、市場競争も激しさを増していく。市場の拡大を図り、そして、競合他社に対する競争上の優位を確立するために、トヨタは自動車の消費市場に対する細分化を行い、それぞれの市場セグメントに対応する車種を一斉に投入していくフルラインの生産体制を構築した。それぞれの生産ラインに対応するために、そして、最も重要なのは、細分化された市場の情報をいち早く生産現場にフィードバックし、迅速な生産を行い、短いリードタイムで消費者に製品を届けるという戦略上の要求から上記の5チャネルが設けられたのである。

図表1 メーカー別の系列販売チャネル

メーカー	販売系列	ディーラー数		主な取扱車種
		法人数	新車販売拠点数	
トヨタ	トヨタ店	50	1,267	クラウン、カリーナ等
	トヨペット店	52	1,083	マークII、コロナ等
	カローラ店	75	1,527	カローラ、セリカ等
	オート店	66	1,064	スプリンター、チェイサー等
	ビスタ店	66	693	ビスタ、MR2等
日産	日産店	58	1,171	ブルーバード、セレナ等
	モーター店	34	619	セドリック、ローレル等
	サニー店	54	961	サニー、シルビア等
	チェリー店	1	8	プリメーラ、マーチ等
	プリンス店	51	1,031	シーマ、パルサー等
マツダ	マツダ店	53	656	デミオ、ファミリア等
	アンフィニ店	71	595	アンフィニ、ロードスター等
	オートザム店	709	758	キャロル、レビュー等
三菱	ふそう店	45	306	スーパーグレート、ファイター等
	ギャラン店	128	759	ギャラン、ランサー等
	カープラザ店	124	411	ディアマンテ、ミラージュ等
本田	クリオ店	90	477	レジェンド、アコード等
	プリモ店	941	1,429	アスコット、シビック等
	ベルノ店	93	393	セイバー、インテグラ等
いすゞ	いすゞ店	47	280	ビッグボーン、ミュー等
	モーター店	24	204	ファーゴワゴン、エルフ等
	オート店	10	14	ファーゴバン、アスカ等
スズキ	スズキ店	92	715	カプチーノ、ワゴンR等
	カルタス店	49	624	カルタス、エスクード等
富士重工	スバル店	62	551	レガシイ、インプレッサ等
ダイハツ	ダイハツ店	75	843	シャレード、オブティ等
日野	日野店	55	265	セレガ、レインボー等
日産ディーゼル	日産ディーゼル店	48	225	ビッグサム、コンドル等

出所：日刊自動車新聞社『自動車年鑑』1998年版、70～99ページより作成。

トヨタは日本自動車産業のリーダー企業である。その戦略は、少なからず競合他社の戦略にも影響を及ぼしている。競合他社は、生産の面においてトヨタをベンチマークにすると同時に、その販売の面においてもトヨタの多チャネル戦略を模倣している。日産は1960年代、市場シェアの面ではトヨタと互角の戦いを展開していた。しかし、1970年代、日産はその製品に対する過信から市場全体に関するマーケティング分析が不足がちになり、有効な市場細分化戦略を打ち出せずにいた。その結果、トヨタに大きく水を開けられる状況に陥った。その反省から、日産はトヨタの戦略に倣って、生産レベルではフルライン政策を導入し、販売の面では多チャネルの構築を図ったのである。1970年代から1980年代にかけて、日産は、「日産店」、「モーター店」、「サニー店」、「チェリー店」、「プリンス店」の計5つの系列販売チャネルを設けた。日産以外に、本田、マツダ、三菱などのメーカーもこの時期に多チャネルを構築している（図表1参照）。

2. 市場変化に対応するための新たなチャネル構築と従来の多チャネル戦略に対する見直し

1990年代に入り、バブル経済の崩壊に伴い、日本経済は10年以上にわたる不況の時期を経験してきた。日本国内の自動車販売も経済不況の影響を受け、この10数年間、毎年の販売台数はほぼ560万～580万台の間で推移している。販売台数の増加はほとんど見られない中で、消費者による車種選択の幅はかなり広がりを見せている。それには主に二つの傾向が見られている。

まず、軽自動車の販売比率がかなり堅調に推移している。省エネ志向や税制面の優遇以外に、各メーカーによる軽自動車への取り組みもその販売台数の増加に大きく寄与したのである。軽自動車はボディ・サイズが小さいにもかかわらず、その車内空間が普通車種並の広さを実現することができ、若者や主婦層の間でかなり好評を受けている。次に、近年、輸入車の販売がかなり増えてきている。それは主に欧米の有名ブランドが中心となっている。従来の高価格車種に加え、欧米の有名ブランドは2,000cc以下の小型車種を相次いで市場に投入したことが功を奏したと言える。ベンツの「C」シリーズとBMWの「3」シリーズはその良い例である。日本の消費者はブランド志向が非常に強く、欧米の有名ブランドに対して強い憧れを持っている。従来、企業経営者や医者などの金持ちしか買えない高級ブランドは、中・低価格車種の導入によって経済的に余裕のあるサラリーマン層まで市場を広げることができた。さらに、欧米の有名ブランドはそれまでの輸入販売代理店制度を見直し、日本法人を設置して自ら日本市場の開拓や販売体制の構築に乗り出したことも、その販売台数の増加にかなりの効果をもたらしたと言える。

国内販売の新たな局面に対して、トヨタはその販売チャネルの見直しを図った。従来の5つの系列販売チャネルは4つに削減されている。「オート店」と「ビスタ店」が統合され、新たに「ネット店」として生まれ変わったのである。このチャネルは若い世代を対象に軽自動車の販売を行っている。それと同時に、トヨタは「レクサス店」という高級車を扱うチャネルも立ち上げた。「レクサス店」の設立は、欧米の有名ブランドに対抗する意味合いが非常に強い。レクサスは、トヨタが1980年代の半ばにアメリカ市場に導入した高級ブランドである。アメリカでは、レクサスが欧米の有名ブランドを凌駕するほどの販売台数を記録している。トヨタはそれを日本に逆輸入して、日本市場における欧米有名ブランドの勢いを何とか食い止めたいと狙っている。

日産は、1990年代の半ばに経営の悪化が深刻化し、フランスのルノーによる資本参加を受け入れ、提携関係を結んでいる。ルノーからカルロス・ゴーン氏が日産の社長として派遣され、ゴーン氏は日産に対して大胆な改革を行い、生産、サプライ体制に対する見直しを図ったと同時に、既存の販売体制に対する見直しも図ってきた。現在、日産の販売チャネルは「ブルー・ステージ」と「レッド・ステージ」の2つに統合されている。その他に、本田、マツダ、三菱などのメーカーも従来の多チャネル戦略を改め、販売チャネルの統合を図っている。

Ⅲ. 韓国自動車流通の発展と諸問題

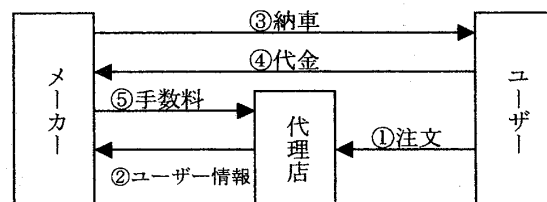
1. 販売代理店体制の変遷

韓国の自動車流通は、主にメーカーの「販売代理店」という単一の販売形態によって構成されている。韓国自動車産業の発展は、1960年代末から1970年代初頭にかけての時期に始まったのである。当時、開発独裁主義と財閥主導のもと、自動車メーカーは政府の保護政策によって守られ、しかも、そのほとんどが財閥系企業であった。1980年代、韓国経済が目覚ましい発展を遂げ、国内の自動車消費も急速に拡大していった。現代自動車を始め、韓国の自動車メーカーは、メーカー直資の販売代理店を全国に設置していった。なぜそのような販売体制が構築されたのかについて、その理由は主に以下のように考えられている。

まず、韓国市場の特徴から言えば、市場規模がさほど大きくなく、しかも、人口の4分の1がソウルに集中している。したがって、メーカーの販売網はソウルを中心に展開されており、ソウルに比べて地方における販売拠点の設置は遅れていた。次に、韓国では、労働組合の力がとても強く、各メーカーの労組は従業員の雇用を守るために、地方の資本による販売店の設置に対して反対の立場を採っていた。さらに、韓国の「販売代理店」の規模が小さく、アフター・サービスの機能も兼備していない。例えば、現代自動車の場合、そのアフター・サービスは「Green Service」と呼ばれる別組織によって行われている。したがって、販売代理店の投資規模も小さく、容易に設置できることから、メーカーにとっての投資圧力もさほど大きくなかった。

1990年代の後半、特にアジア金融危機以降、韓国の自動車流通には大きな変化が見られるようになった。「IMF体制」のもとで、財閥解体が進み、その過程で自動車産業にも大きな転機が訪れるようになった。起亜は現代の傘下に入り、現代グループの一員となった。大宇もGMの傘下に入り、大宇の販売部門（大宇自販）以外、その組織体制はGMによって新たに組み直されている。その中で、各メーカーの販売体制も大きく変わっている。メーカーは、従来のような直資による販売代理店の設置を改め、メーカー資本以外の独立系の販売代理店を増やすようにした。独立系販売代理店の多くは、主にメーカーのリストラによって職を失った元従業員によって設けられたもので、その店舗のデザインは元のメーカー直資の販売代理店とまったく同じである。

図表2 韓国における自動車販売の流れ



備考：2005年5月筆者が行った現地調査に基づいて作成。

さらに、韓国では、メーカーはその販売代理店に対して、テリトリーを基本的に設けていない。これは、韓国の自動車販売における伝統的な「訪問販売」という手法と大きく係

わっている。特に独立系販売代理店の営業マンは、その給与体系が歩合給制を採っているため、顧客を獲得するためにソウルの営業マンが地方に行き営業することも多いという。しかも、代理店は新車在庫を持たず、顧客注文が入り次第、メーカーにその情報を伝え、メーカーからユーザーに自動車を届ける仕組みになっている（図表2参照）。その意味で、韓国の自動車販売代理店は販売業者ではなく、斡旋業者（ブローカー）の性格が強いと言える。

2. 4S店モデルの導入とその問題点

2001年から、韓国政府は輸入車への関税引き下げや割当制限を徐々に緩めてきた。それに伴い、韓国における輸入車の販売台数は着実に増加している。2004年、輸入車の市場シェアが2.5%に達している。他のOECD加盟国に比べ、その比率がまだ低い²⁾、でも、輸入車販売の増加率から見れば、年率20%を超え、そのスピードが非常に速い。輸入車の販売店は従来の販売代理店と違い、基本的に4S店モデル³⁾を採っており、ショールームがかなり広い上、整備工場も兼備している。

輸入車の急増に対して、現代を始めとする韓国の自動車メーカーは何とかその勢いを食い止めようと、従来の販売体制に対する見直しを図り始めている。現代は、新たな販売店モデルとして、「EQUUS店」を3店舗立ち上げ、その中・高級車種である「EQUUS」と「GRANDEUR GX」を販売している。この3店舗は輸入車販売店の4Sモデルを採用している。今はまだ実験段階にあるが、今後、その状況を見て、従来の販売代理店に取って代るモデルにしたいと現代は考えている⁴⁾。

しかし、現在の状況から言えば、その3店舗は当初の予想と大きく掛け離れた状況にある。その主な原因は、顧客情報管理体制を有効に構築できなかったところにある。一般的に言えば、4S店経営の成功を左右する最も大きなポイントは、その顧客情報管理体制が有効に機能しているかどうかにある。販売店が新車を販売する時に、顧客の氏名、住所、電話番号、年齢、家族構成、購入車種、購入時期、趣味などの情報を収集し、それを管理し、有効に活用することがとても大事である。サービス部門はその情報を基に顧客に整備、点検の連絡をし、定期的にサービスを受けに来てもらう。場合によって、無料サービスや割引サービスを提供することも必要である。それによって顧客の満足度を高め、買換えの時にまた同じ販売店で購入してくれることに繋げていく。しかし、現代の「EQUUS店」は、形の上では4Sモデルとなっているけれども、その営業マンは依然として従来の「訪問販売」を行っており、しかも、顧客の情報は販売店ではなく、メーカーによって一元に管理されている。販売店は独自の顧客情報管理体制がなく、メーカーに問い合わせをしないと、顧客の情報がまったく分からないという。さらに、「EQUUS店」は現代が投資して設立した直営店であるため、その従業員は現代の正社員となっている。強力な労組に守

2) OECD加盟国の平均は、8～10%である。

3) 4S店とは、新車販売 (New Car Sales)、部品販売 (Parts Sales)、アフター・サービス (After Service) と情報フィードバック (Market Information Survey) の4機能を持つ四位一体型の店舗のことである。

4) 2005年5月筆者が行った現代自動車に対するインタビューに基づく。

られ、その従業員は販売成績の良し悪しに関係なく、高い収入が保証されている。また、彼らにとって販売店に勤めるということは、本社では「落ちこぼれ」と見なされ、出世コースから離れたことを意味し、その仕事振りから販売店の仕事を喜んで行うという積極姿勢がほとんど感じられない。

IV. 中国自動車流通の発展と諸問題

1. 4S店モデルの導入と自動車交易市場の発展

中国の自動車流通は非常に複雑な発展過程を辿ってきた。これまでの約30年間、中国の自動車流通は計画経済期の計画分配体制、市場経済導入期における市場流通体制への移行、そして、今日の市場経済主導期における市場流通体制の確立の各段階を経験してきた。ここでは、筆者は主にその市場流通体制への移行と確立の段階を中心に考察することにする。

1990年代の半ば以降、中国政府は、自動車産業が国民経済における基幹産業の位置付けを明確にし、個人による自動車の購入を奨励する政策を打ち出した。自動車流通の改革もますます重要視され、当時、政府は、世界で先進的な流通理念及び流通方式の導入による新たな自動車流通体制の構築を目指す方針を打ち出した。しかし、その具体的なモデルは提示されていなかった。1998年、本田は中国の自動車産業に参入し、広州汽車集団と合弁会社（広州本田）を立ち上げた。生産の面では、広州本田は中級車種の「アコード」を主力車種と位置付け、それと同時に、販売の面では、4S店をチャンネル展開のモデルにする方針を採ったのである。このモデルは、中国の自動車流通に登場するのは初めてのことで、欧米や日本の自動車流通にはかなり広く用いられてきたものである。

広州本田は4S店を展開する際に、その4S店になろうとする業者に対して厳しい審査を行っている。相手が国有企業であろうが、私営企業であろうが、審査基準は同じである。これは、当時、国有企業が優遇されていた時代において、非常に斬新且つ大胆なやり方で、私営企業に多くの機会を提供したという意味ではかなり意義のあることと言える。同じ時期に、中国では、ちょうど国有企業改革が盛んに議論されていた時期で、国有企業の地位を徐々に弱めていこうとする機運が高まったこともあり、広州本田のやり方に対して、特に異議を唱える者はいなかったという⁵⁾。さらに、広州本田の4S店モデルは導入されてまもなく、それまでの既存の流通形態を遥かに上回る収益性を記録したため、その有効性を疑うような意見もほとんど出なかった。

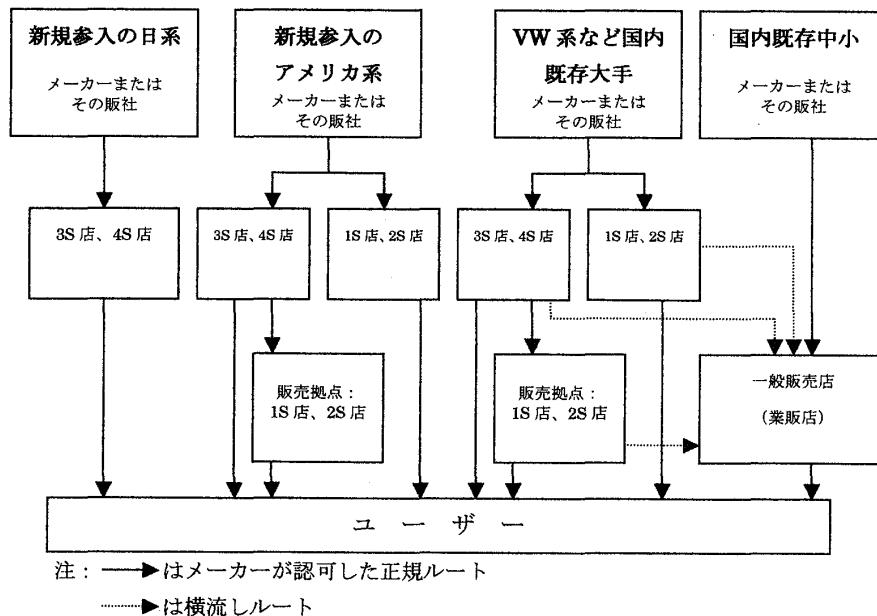
広州本田の4S店モデルが成功できたのは幾つかの理由がある。まず、広州本田の主力車種「アコード」が中国消費者の心をうまく捉えている。当時、「アコード」のようなちょっと贅沢な中級車種は中国にはほとんどなかった。個人事業主や企業の管理職、さらに政府の中級官僚たちが「アコード」の愛用者となった。2002年、筆者が現地調査を行った際に、広州本田の4S店の責任者から、アコードの販売が好調で、注文から納車まで約半年かかると紹介された。次に、広州本田の4S店モデルは、4S店となる販売業者にも高い

5) 広州本田の立ち上げに参加した本田の元担当者に対するインタビューに基づく。

収益をもたらしている。筆者の調査では、「アコード」の台あたり粗利は1.5万元となっている。広州本田の4S店1店舗あたりの年間販売台数は約1000台からすると、1店舗あたり、新車販売の粗利だけで年間約1,500万元を得ていることになる。その中から販売管理費を除くと、1店舗あたり、少なくとも年間1,000万元の利益を得ることができる。4S店の初期投資額は1,000～2,000万元であることから、約2年で初期投資を回収できる計算になる。部品販売やアフター・サービスによる収入を加味すると、その利益水準はもっと高くなる。広州本田の4S店モデルの成功は他の自動車メーカーにも大きな刺激を与えた。2000年頃から、中国の各メーカーは相次ぎその販売網に4S店を導入し始めた。

図表3の示すように、現段階、各自動車メーカーの販売チャネルは主に4つの類型に分けることができる。1990年代の後半から中国の自動車産業に新規参入した日系メーカーの販売チャネルは、メーカーまたはその販売会社が3S店⁶⁾、4S店を経由してエンド・ユーザーに自動車販売するものである。日系メーカーとほぼ同じ時期に新規参入したアメリカ系メーカーの販売チャネルには、3S店、4S店に加え、新車販売機能のみまたは新車販売と部品販売の2つの機能を持つ「1S店」、「2S店」（3S店、4S店の販売拠点を含む）も設置されている。1S店、2S店の設置に関して、現在中国の大都市を中心に環境規制が厳しくなり、都市の中心市街地では騒音、排気、廃油などによる環境汚染の恐れのある大規模な整備工場が建設できなくなったことが背景にある。立地上、人の流れが多く、交通の便が良い中心市街地に1S、2S店を出店させ、販売台数の増加を狙うと同時に、そのアフター・サービスを中心市街地から離れた指定整備工場や3S店、4S店の整備工場で受けさせる。1S店、2S店の設置は基本的にはメーカーの許可が必要である。

図表3 中国における各自動車メーカーの販売チャネル類型



6) 4S店の情報フィードバック機能を除く、他の3機能を持つ三位一体型の店舗である。

3つ目の販売チャネル類型は、国内既存の大手メーカーが採っているもので、VW系などの外資系先発メーカーの販売チャネルも同じような状況にある。この種の販売チャネルはアメリカ系メーカーが採っているものと非常に似ているが、正規の販売店からメーカーの認定を受けていない一般販売店（業販店）へ製品が横流しされているところがアメリカ系のそれと大きく異なる。4つ目の販売チャネル類型は、国内既存の中小メーカーが採っているもので、一般販売店による製品販売に頼っているのが特徴である。これらのメーカーは製品力が弱く、流通段階に対する支配力も弱い。その結果、自己製品の販売に際して独自の専売店を構築することができず、それよりむしろ併売を行っている一般販売店に製品の販売を任せた方が販売機会の増大に繋がると思惑が背景にあると言える。

中国の自動車流通において、4S店が勢力を伸ばしていると同時に、「自動車交易市场」と呼ばれる中国特有の販売形態も近年急速に拡大している。「自動車交易市场」とは、一言で言えば、たくさんの自動車販売業者が1ヵ所に集まって形成した自動車販売の商業集積のことである。1990年代の初期、中国の自動車流通がそれまでの計画分配から市場流通への移行に伴い、中国の各地に市場流通を行なう自動車販売業者の集積である自動車交易市场が出現し始めた。初期の自動車交易市场の多くは、地方政府または地方政府関連の不動産開発会社が立ち上げたものである。その点から見れば、自動車交易市场が最初に設けられた背景には、行政の管理上の都合による部分が大きいと言える。また、当時では交易市场という流通形態は自動車以外の分野にも多く存在していた。例えば、生鮮食料品、日用雑貨、家具などの販売において交易市场はごく一般的な販売形態であった。その意味で交易市场は単なる自動車の流通だけに見られる現象ではなく、中国の多くの商品流通分野に共通に見られるものと言える。

中国には自動車交易市场に関する正式な統計がないが、一説によれば、現在中国各地の大都市を中心に約600ヵ所あると言われている⁷⁾。自動車交易市场の最大の特徴は、品揃えの豊富さにある。多数の自動車販売業者が集まっているため、殆どすべての車種が展示販売されている。しかも、同じメーカーの同じ車種を販売する業者が複数入居しているため、業者間の価格競争も激しい。消費者にとって交易市场の魅力はまさにそこにある。異なるメーカーの車種を簡単に比較できるだけでなく、割安の価格で購入することもできる。それ故、1990年代の後半から個人需要の増加とともに自動車交易市场の来場者数も急速に増加し、集客力の高さは交易市场の最大の強みとなっている。例えば、中国で最も知られている北京アジア村交易市场の場合、2002年、そこには国内外80以上のブランド、500以上の車種が販売されており、乗用車の年間販売台数は北京全体の40%を占めている。

2. 4S店の問題点と交易市场を巡る議論

2004年、中国の自動車販売は大方の予想を反して、成長の勢いが鈍くなってきた。その原因は主に、メーカー間のシェア争いが激化し、相次ぐ値下げは消費者の不信感を招き、買い控えが発生したこと、そして、政府の金融引締め政策によって銀行が自動車ローンの

7) 北京アジア村自動車交易市场の責任者に対するインタビューに基づく。

ハードルを高くしたことにある。

自動車販売の不振は販売店の経営にも大きな影響を与えた。低価格車種の場合、競争の激化により、販売店レベルでは新車1台あたりの粗利が1%も満たない状況がかなり多く見られている。その中で、一部の4S店の経営が行き詰まるようになった。2004年頃に新規開業した4S店ではその状況がかなり深刻化している。それらの4S店は千数百万円の初期投資を費やしたけれども、新車販売が伸び悩む上、アフター・サービスによる収入もほとんどない。予想外の急激な市場の変化は彼らの資金回収計画を大きく狂わせたのである。販売店の経営不振に対して、メーカーは有効な救済措置を打ち出せずじまい。シェア至上主義のもとで、メーカーは急激な市場変化に対応するための生産調整に遅れ、膨らむ一方の在庫を減らすために、販売店による在庫の引き受けを強化した。多くのメーカーでは、販売台数の多寡を販売店に対する評価の最も重要な指標としており、販売台数の達成度合いに応じてリベートを支給する制度を設けている。それは結局、販売店の在庫圧力を高めることとなり、メーカーによる一方的な在庫の押し付けに対して、多くの販売店が反発するようになった。また、一部の販売店は、在庫を消化するために、販売拠点を乱設したり、業販店に製品を横流ししたりするような乱売行為に走ったのである。

同じ時期に、自動車交易市场を巡る議論もかなり活発になっている。交易市场は、そこに業販店やメーカーの指定販売店によって乱設された販売拠点が多数入居しているため、「乱売の温床」と批判されたのである。それに対して、交易市场側は、乱売を引き起こす原因はメーカーのマーケティング政策の失策にあり、交易市场外でも発生していると指摘し、交易市场がその高い集客力によってメーカーの在庫削減にも大きく貢献していると反論している。さらに、交易市场が持つ集客力の高さを目掛けて、2000年以降、メーカーもその4S店による交易市场への入居を認めるようになっており、交易市场に対する一方的な批判はかなり根拠に欠くものと言わざるを得ない。

3. 政府政策の問題

市場の動き以外に、近年、政府による政策作りの面でもWTO加盟時の約束事項に関連して、幾つかの重要な政策が打ち出されている。2004年6月の『自動車産業政策』の公布と実施に続いて、2005年4月に『自動車ブランド販売管理実施弁法』、同年8月に『自動車貿易政策』が相次いで出されている。それらの諸政策の中で、中国政府は自動車の新車販売を行う業者に対して、メーカーまたはその販売統括会社による正式な授権を義務付けている。つまり、新車の販売業者にとって、メーカーの許可なしには営業できなくなることになる。このような条項を規定していることについて、筆者が知っている限り、中国以外にそれを課すところはほとんど見当たらない。一般的に言えば、自動車メーカーがその販売チャネルをどのように設計するかは、その企業自身の戦略や政策に基づいて行われるべきことであり、何も政府の政策によって規定されなければならないことではない。たとえ、メーカーがその製品を指定した販売店のみで販売させる政策を採ったとしても、何らかの理由でその製品を入手し、販売する業販店のような業者に対して、それを強制的にやめさせる権限はメーカーにないはずである。結局、中国政府の政策通りに行けば、メーカーによ

る一方的な流通支配を政府が承認することとなり、平等且つ公平な競争が阻害される恐れがある。さらに、消費者の立場から言っても、そのような政策では、結局、消費者による店舗選択の自由が奪われることとなり、メーカー指定販売店での買物をむりやり強いられることになる。

それらの政策が公表した直後から、社会からは強い反発の声が上がっている。既存の自動車販売業者の多くにとって、それらの政策が本当に実行段階に移れば、彼らの仕事がなくなってしまうことになる。例えば、北京では現在、自動車販売業者が全部で1300社ほど存在している。その内、メーカーの指定を受けているものは僅か20%に過ぎない⁸⁾。政策の実施によって、大半の自動車販売業者が廃業に追い込まれる恐れがあり、社会的に大きな混乱が生じると懸念されている。

V. むすび（今後への提言）

これまで、日・中・韓3カ国の自動車流通はそれぞれ異なった発展過程を辿ってきており、それぞれ異なる市場環境に適応しつつ今日までに発展してきた。今日、経済のグローバル化、世界規模で進行しつつある自動車産業の合従連衡という流れの中で、いかに素早くその流れに適応する新たな流通体制を構築するかが、3カ国の自動車流通にとって共通した戦略課題となってきている。

これまでの考察から分かるように、4S店モデルは世界の自動車販売の主流となりつつある。日本はかなり早い時期にその独自の4S店モデルを築き上げたが、中・韓の2カ国の状況から言えば、現段階、まだそれを模索する段階にあると言えよう。4S店モデルの強みは、顧客情報の共有に基づいて、それぞれの機能を遂行する部門が互いに連携し合い、それによって高い収益性を確保するというところにある。でも、現段階の4S店モデル自身には決して問題がないわけでもない。以下では、4S店モデルが抱えている主な問題点を指摘し、その解決策について検討することにする。

1. メーカーによる4S店への経営支援の問題

4S店となる販売業者の多くはメーカーと異なる社会的に独立した経営主体である。彼らが資本面や市場面の経営リスクを抱えながら、特定メーカーの販売チャンネルに身を投じている。彼らの協力によって、本来メーカーが負担すべきリスクの大部分は彼らに転嫁されたのである。その意味において、メーカーはその4S店に対して何らかの経営保証を行うべきであると言えよう。消費需要が旺盛で、販売が好調な時期において、4S店はほとんど経営リスクがなく、順調にその収益を伸ばしていくことができるけれども、市場が伸び悩む時期では、4S店の経営リスクも次第に増大していく。それは、単なる市場から来る圧力によるものだけでなく、多くの場合、メーカーの市場認識が誤り、その誤りによる経営負担をメーカーが一方的に4S店に押し付けていることによって発生したものである。

8) 北京自動車流通協会が公表している数字（2004年度）に基づく。

したがって、販売不況の時期において、メーカーはその4S店に対して何らかの形で経営上の援助を行うことが必要と言えよう。市場の状況に基づく生産調整はもちろんのこと、それ以外に、在庫処分による4S店の経済損失に対する補填も必要であろう。それによって、メーカーはその4S店との間に運命共同体のような関係を形成することができ、また、乱売といった問題の解決にも繋げることができる。

2. 4S店の経営コストの問題

4S店は、その包括する諸機能の面から言えば、ハードとソフトの両面においてかなりの規模の支出を要することが避けられない。開業に必要な土地、建物、設備、人員の確保などの面において、4S店は莫大な投資をかける必要がある。さらに、顧客を増やすための宣伝、販促活動などにもかなりの費用を要する場合が多い。筆者が日本国内の自動車ディーラーに対して行った調査によれば、1台の新車を販売するにあたり、平均約5万円の販促費用がかかるという結果が出ている。これは、新車台あたりの粗利の40~50%に相当する。また、日本の自販連の統計によれば⁹⁾、ディーラー1社あたりの粗利率は25.1%で、他の業界に比べて決して低くないけれども、それに対して、ディーラー1社あたりの販管費が売上の24%も占めており、その結果、経常利益は僅か1%ほどしかなく、実際に、約30%のディーラーが赤字経営の状態にあるとされている。

それでは、4S店の経営コストを下げるために一体どのようにすれば良いのか。それについて、まず言えるのは4S店の初期投資を下げることであろう。4S店の経営を圧迫する諸要因の中で、初期投資に含まれる土地、建物の確保に係わる部分が多く、それが結局、4S店の固定費用の増大をもたらす結果となっている。この点については既に前述の部分で明らかとなっている。それでは、4S店の初期投資を下げるための手段は何であろう。この問題に関して、4Sというのは販売店にとってあくまで「機能上」の概念であり、4Sという機能が守られる以上、それぞれの機能を遂行するための場所までも1ヵ所に限定すべきではない、と指摘しなければならない。4S店の最大の強みは、しっかりした顧客情報管理に基づく部門間の相互連携にあり、この強みが発揮される以上、各部門の最も「合理的な」配置についても考慮すべきである。簡単に言えば、同一法人による管理体制の下で、新車販売部門やアフター・サービス部門などを地理的に分散させることも一つの選択肢として考えるべきである。「4S機能を1ヵ所に集約させることと分散させることとは、結局、初期投資にかかわる部分は変わらないのではないか」という意見があるかもしれないが、でも、韓国と中国の現状から言えば、これまでにメーカーまたはその販売店が既に何らかの形で販売施設やサービス施設を持っている場合が多い。彼らに既に持っている資源を活用させて、不足している部分を新たに確保させれば、彼らの初期投資額をかなり削減させることができる。

中国の場合、交易市場の活用が有効な選択肢の一つであると言える。例えば、サービス工場を既に持っている業者に対して、その販売施設だけを交易市場内に開設させれば良いのではないかと考えられる。また、交易市場には販売に必要な建物や関連施設が既に建設

9) 自販連「第57回自動車ディーラー経営状況報告書（平成16年3月期）」参照。

されており、それを賃貸することで販売店の固定費用をかなり軽減できると言える。韓国の場合、これまでにメーカーが既に販売とアフター・サービスをそれぞれ異なる組織で管理してきた経緯があり、問題はその間における有効な連携関係を築いて来なかったところにある。その部分を強化すれば良いのではないかと考えられる。

一方、日本の場合、国内市場の飽和化とともに新車需要が伸び悩み、他方では、膨大な自動車保有を抱えている中でアフター・サービス分野ではまだ十分の利益空間がある。これまでに4S店モデルを基とするディーラー体制を構築してきたけれども、でも、ディーラーの各拠点には新車販売とアフター・サービスをすべて備えさせることはもはや今の市場状況に合わなくなってきた。今後、販売効率の面から言えば、むしろディーラーの販売拠点を削減し、それと同時に、ディーラーのアフター・サービス体制を強化していった方が良いのではないかと筆者は考える。

いずれにせよ、日・中・韓3カ国の自動車流通はダイナミックに変化する真最中にあり、今後、それぞれの国において、製（製造）・販（販売）・消（消費）の三者の利益関係をうまく調整しながら、迅速にその変化に対応できる流通体制の構築が不可欠となると言えよう。

参考文献

- 有富重尋『自動車流通の実証分析』新評論、1979年。
- 岩原拓『中国自動車産業入門』東洋経済新報社、1995年。
- 清成忠男、下川浩一編『現代の系列』日本経済評論社、1992年。
- 塩地洋/T. D. キーリー『自動車ディーラーの日米比較—「系列」を視座として』九州大学出版会、1994年。
- 塩地洋『自動車流通の国際比較』有斐閣、2002年。
- 塩見治人編『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社、2001年。
- 下川浩一「日本自動車産業の流通販売システムの国際比較と今後の自動車流通の革新」『経営志林』第24巻第2号、法政大学経営学会、1987年7月。
- 拙著「自動車の流通システムにおける系列化の意義について—今後中国の自動車流通とのかかわりで」『星陵台論集』第29巻第2号、神戸商科大学大学院研究会、1996年9月。
- 「中国の自動車産業と自動車流通システム—史的展開及び現状に関する若干の考察」『星陵台論集』第29巻第3号、神戸商科大学大学院研究会、1997年1月。
- 『自動車ディーラー・システムの国際比較』晃洋書房、2003年。
- 李震雨「自動車企業における生産・販売統合システムの韓日比較—トヨタ自動車と現代自動車との比較を中心に」『同志社大学大学院商学論集』第37巻第1号、2002年。
- 「海外販売における生産と販売のコーディネーション—トヨタ自動車と現代自動車の比較」『同志社大学大学院商学論集』第38巻第1号、2003年。
- 李泰王『ヒョンダイ・システムの研究—韓国自動車産業のグローバル化』中央経済社、2004年。
- 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、京都大学経済学会、1999年9月。

——「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自動車流通システム」
『経済論叢』第165巻第5・6号、京都大学経済学会、2000年5月。

——「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ンネル構造」『経済
論叢』第169巻第3号、京都大学経済学会、2002年3月。

機械工業部汽車工業司、中国汽車技術研究中心『中国汽車工業年鑑』各年版、中国汽車工
業年鑑編輯部。

中国国内貿易部編『中国汽車貿易年鑑』各年版、中国商業出版社。

中国汽車市場年鑑編輯部編『中国汽車市場年鑑』各年版、中国商業出版社。

中国汽車工業史編審委員会『中国汽車工業史』人民交通出版社、1996年。

国家汽車工業重要政策与法規編委会編『国家汽車工業重要政策与法規』各年版、国家機械
工業局。