

# 中国の自動車販売集積である 「自動車交易市场」について

孫 飛 舟

## 一 はじめに

近年、中国の自動車流通において「3S店」、「4S店」<sup>1)</sup>と呼ばれるメーカーの指定販売店が急速に勢力を伸ばしている。それと同時に様々な形態の販売業者が集積する「自動車交易市场」も勢力を拡大しつつある。ここでいう「様々な形態の販売業者」とは、メーカーの指定販売店（新車販売のみの1S店から4S店まで）、メーカーの指定を受けていない一般販売店、それ以外に、中古車販売業者、部用品販売業者など、自動車ビジネスに係わる様々な業種、業態の販売業者のことを指す。どの自動車交易市场にもこれらの業者すべてを包括しているわけではないが、自動車及びその関連製品の販売業者が集積する

場という点において、ほとんどの自動車交易市场では特定の業種または業態の販売業者を限定するような傾向はないと言える。早い時期にできた自動車交易市场はその初期の頃、そこに集まった業者のほとんどが新車の一般販売店であったけれども、最近では3S店や4S店、そして、新車販売以外の自動車関連ビジネスを手掛ける業者への囲い込みが自動車交易市场を経営する側の主戦略となってきた。

さらに、ここでいう「自動車交易市场」という言い方はあくまで自動車の販売集積という考察、分析の対象をより明確にするために用いた包括的な概念である。実際に中国では「○○汽車交易市场」<sup>2)</sup>というもの以外に、「○○汽車城」とか、「○○汽車公園」などの名称を冠するものも少なくない。そして、業界では、それらの自動車販売集積のことを「有形市場」とか、「大売場」などと呼ぶ場合もある。概念及

び考察、分析の対象に混乱が生じないために、ここでまず本稿でいう「自動車交易市场」の定義及び特徴について以下のように指摘しておく。

「自動車交易市场」とは、多数の自動車販売業者（新車販売、中古車販売、部用品販売などの自動車関連ビジネス業者）が一カ所に集まって形成する自動車販売の集積のことを指す。その特徴として以下の諸点が挙げられる。①交易市场には企業形態のディーロッパーがいる。つまり、交易市场というものは特定の資本によって創立され、それ自体が法人企業の形態を採り、交易市场の管理を行うための組織を有する。対外的には「○○自動車交易市场」、「○○汽車城」、「○○汽車公園」などのような企業を代表する統一した名称を用いる。この点では、日本で見られている「ディーラー・アリー」と呼ばれる主要幹線道路沿えに多数の自動車ディーラーが偶然に密集するような状況と異なる。②ディーロッパーの収益は不動産業によるものが主である。ディーロッパーは土地や建物を用意し、それを自動車販売業者に賃貸するまたは売却することを通じて主要な利益を得る。そして、交易市场の維持と管理のためにディーロッパーは定期的に入居する自動車販売業者から維持管理費用も徴収する。場合によって、ディーロッパー自身も自動車販売を行うが、でもそれ自体は交易市场の経営と区別した組織で行われ、ディーロッパーとしての主要な業務はあくまで交易市场の全体にかかわるものである。③入居する自動車販売業者はディーロッパーと異なる法人主体であり、それぞれ独自の社名、店名、標

識、商標等を使い、独自の経営を行う。つまり、入居している販売業者がその経営においてディーロッパーからはフォーマットの統一が要求されていない。この点では、彼らが交易市场外で営業をする販売業者とは営業の場所が異なるものの、経営の意思決定に関して言えば同じ状況にあると言える。

中国全土に一体どれぐらいの自動車交易市场が存在するのかが、一説によれば、二〇〇三年時点で中国全土には約五百カ所存在するとされているが、実際に、その正確な数字はほとんど把握されていないのが現状である。図表1の

図表1 年間売上高が1億元以上の自動交易市场の推移

	売上高 1億元以上 (※1)	売上高 5～10億元	売上高 10～20億元	売上高 20億元以上	テナント総数 (※2)
2001年	88	15	6	6	約12,310 (※3)
2002年	98	21	13	10	10,810
2003年	138	38	33	18	12,810

備考：2001年及び2002年の数字は、「中国統計信息网(<http://www.stats.gov.cn/>)」2003年4月16日の記事に基づく。2003年の数字は、『中国汽車市場年鑑』2004年版、179ページに基づく。

※1：「売上高1億元以上」という表現は元資料のままで使用している。その右側にある「売上高5億元～10億元」～「売上高20億元以上」の諸項目が「売上高1億元以上」の数字に含まれていると思われる。

※2：「テナント総数」は全国の自動車交易市场全体（売上高1億元以下のものも含めて）の数字とされている。

※3：2001年のテナント総数について、元資料の記述に基づいて筆者が算出した大よその数字である。

データによれば、二〇〇三年末時点で、中国全土で年間売上高（入居業者による自動車製品の売上高）が一億元以上の自動車交易市场が三三カ所あり、前年より四〇カ所増えたとされている。そして、二〇〇二年の時点で、年間売上高が一億元以上の自動車交易市场の年間売上高総額は九一二億元で、対前年比四三％増であった。その内、小売の部分の売上高が三九九億元で、対前年比五五・三％の増であった。

一方、テナント総数について、二〇〇二年は二〇〇一年より一五〇〇カ所あまり減ったものの、全体の売り場面積が逆に九・七％増、一テナントあたり二五・一％増となった。さらに、二〇〇二年、一テナントあたりの年間売上高は八四三・七万元で、対前年比六三％増、テナント一平米あたりの年間売上高は四・三万元で、対前年比三〇・三％増となった。

自動車交易市场は、経済が発展している東沿岸部及び大都市に集中する傾向がある。二〇〇二年、年間売上高が一億元以上の自動車交易市场の内、東沿岸地域に立地しているものは六四カ所、前年に比べて一二カ所増であった。他方では、中部地域に立地しているものは一二カ所、前年に比べて三カ所減、西部地域に立地しているものは一二カ所、前年に比べて一カ所増となっている。そして、同年、年間売上高が一億元以上の自動車交易市场の内、全国の三五の大都市に立地しているのは六一カ所で、翌年、その数が八六カ所となっている。<sup>6)</sup>

自動車交易市场は一体どのように中国の自動車流通に登場し、発展してきたのか。そして、それが成長し続けてきた原動力は一体何なの

か。さらに、3S店、4S店という販売形態が急速に増加している今、自動車交易市场の存在意義は果たしてどこにあるのか。今後、それがどのような方向に向かうのか。本稿では、以上の諸問題について、自動車交易市场がこれまでに辿ってきた歴史に基づいて、中国自動車市場の特殊性と関連しながら考察、分析することにする。

## 二 自動車交易市场の歩み

自動車交易市场が中国の自動車流通に本格的に登場し始めたのは一九九〇年代の半ば頃とされている。<sup>7)</sup>一九九四年、中国政府が公表した『汽車工業産業政策』の中で、個人による自動車の購入を奨励する方針を打ち出した以降、自動車交易市场は個人需要の増大とともに急速にその勢力を伸ばしてきた。今日までに自動車交易市场が歩んできた道のりは以下の三段階に分けることができる。

### 第一段階：一般業販店を中心とした時期（一九九〇年代の半ばから後半にかけて）

この時期に中国の自動車流通が計画分配から市場流通へと変わり行く段階にあり、既存の計画分配経路に代わる市場流通経路を早急に構築しようという要求は政府及び産業から要請されていた。また、市場からも自動車製品を自由に購入できる販売主体の出現に対する期待が

強かった。しかし、長年計画分配経路に甘んじてきた国有の自動車流通企業による市場流通体制への転換が、組織管理体制や従業員意識などの面から言えばその作業は容易ではなかった。国有の自動車流通企業に代わる、市場経済に迅速に適応できる新たな流通の担い手をどのように育て上げるかが重要な課題となった。

それまでに、自動車流通以外の商品流通分野において、中国は個人経営、民営企業のような私営経済による新規参入を通じて流通全体の活性化、市場流通への転換を図ってきた。でも、長年計画経済を続けてきた中で私営経済が否定され、流通の新たな担い手となるための資本蓄積が私営経済の形成において大きな足枷となった。つまり、私営経済の新規参入を促すためには彼らの参入を容易にしなければならぬ。現実問題として、参入のために必要な資本が最も大きな障壁となったのである。資本の障壁を下げるために、しかも担保も持たず銀行から融資が受けられない私営経済を手助けする最も有効な手段として、政府主導で商業集積を作り、それを安価で私営経済に貸し出すという方法が用いられたのである。それによって、私営経済の固定費用を下げ、彼らの手元にある僅かな資本を商品流通に集中させることが可能となったのである。

そして、自動車交易市场が出現する前に中国の他の様々な商品流通分野において既に交易市场という販売形態が多く見られていたのである。実際に自動車交易市场の誕生と発展において、他の商品流通分野の交易市场に用いられた経験とノウハウも大いに参考になったと言わ

れている。さらに、初期の自動車交易市场の多くは政府傘下の企業（ディベロッパー）によって作られたものであり、ディベロッパーの多くは政府の行政機能も果たしていたのである。

一方、第一段階において、交易市场に入居する自動車販売業者はどのような状況であったのか。その時期に中国自動車流通の主な担い手は旧国有系流通企業と新たに登場した私営流通企業であった。したがって、彼らが最初に交易市场に入居する業者となった。交易市场に入居した彼らの多くは特定のメーカーからの専売圧力がほとんどなく、むしろ供給不足の背景の下で入手可能な自動車製品すべてを取り扱っていたのである。その意味で、彼らのことを「一般業販店」と呼ぶことにする。

では、なぜ旧国有系流通企業も交易市场に入居したのか。それは、交易市场に入居することによって彼らは一般消費者にまで販路を拡大したいという思惑があったからである。旧国有系流通企業は市場流通への移行の段階において、彼らにとって戦略上の最大の課題は一般消費者向け販路の開拓である。計画経済期では、彼らの販売対象は主に政府機関や国有企業のような法人ユーザーであった。市場経済期では、従来の法人需要の確保と同時に、増大しつつある個人ユーザーへの対応も重要となってきた。しかし、それまでに法人需要に対応してきた彼らは展示車さえも用意する必要がなかった。しかも、その営業所が分散しており、設計も個人ユーザーの来店を想定したものでなかった。それに対して、交易市场には自動車製品を展示するスペース

が確保されており、そして、何と言っても、彼らを交易市场に入居させた最大の要因は交易市场が持つ集客力の高さにある。

交易市场が持つ最も大きな優位性は、その集客力にある。多数の自動車販売業者が入居しているため、ほとんどすべてのメーカーの製品を交易市场内で目にする事ができる。さらに、販売業者はそれぞれ独自のルートから自動車製品を仕入れたため、同一メーカーの同一ブランドの自動車製品を扱う業者が複数いることも少なくない。その結果、業者間で価格競争が発生し、交易市场内の販売価格は交易市场外の販売価格よりかなり安くなっている。

一九九〇年代の半ば頃はちょうど中国の東沿岸部の大都市を中心にモータリゼーションが発生した時期である。自動車を購入する消費者のほとんどは生まれて初めて自動車を購入する「エントリー・ユーザー」である。彼らは自動車を購入する際に交易市场に足を運ぶことが多く、そこで車種や価格の比較を行い、必要な車種情報や価格情報を収集していたのである。その意味で、一般の消費者にとつて交易市场は単なる商品を手りする場だけでなく、商品に関するすべての情報を入手するための場でもあったのである。結局、自動車販売業者がたくさん集まった交易市场にはより多くの消費者が訪れるようになり、また、それを目掛けてさらに多くの販売業者が集まってくるようになった。交易市场の中でこの相乗効果をうまく捉えたところが大きく成長していったのである。

## 第二段階：メーカーの指定販売店が入居し始めた時期（一九九〇年代末）

交易市场はその誕生した当初から一つ大きな問題を抱えてきた。その問題とは、同一ブランド内の競争をどうしても避けられないことである。前述したように、入居した販売業者の多くは同一ブランドを扱っており、そのことが交易市场内における熾烈な価格競争をもたらした。それに対してメーカーは決して交易市场のことをよく思っていない。しかし、交易市场が持つ集客力の高さも無視できない。メーカーにとつて交易市场で発生するブランド内競争を抑え、そしてその集客力を最大限に生かす方法は一体何であろうか。この点について、交易市场に入居する特定メーカーのブランド専売店を二店舗のみとし、複数ブランドの専売店によつて構成される交易市场の方がメーカーにとつて最も望ましいと言えよう。

一方、社会でも交易市场に関する議論がかなり活発化になっていた。ダイベロップパーが入居した業者に対する管理が徹底されていないため、一部の交易市场では悪徳業者による不法行為が横行し、交易市场に対する消費者の信頼が大きく後退した。信頼回復のために多くの交易市场では入居業者に対する監督、管理が重要視されるようになり、さらに一部の交易市场では、より信用の高いメーカー指定店を取り込み、各ブランドの専売店一店舗のみ出店させる方針を打ち出したのである。

このように、集客力の高い交易市场をうまく利用したい、信用の高い販売業者を入居させたいというメーカーとダイベロップパーの両方の

思惑がうまく一致し、この時期からメーカーの指定販売店による交易市場内への進出が見られるようになった。但し、多くの交易市場ではメーカーの指定販売店の進出によってそれまでに入居していた一般業販店がすべて駆逐されていったわけではない。多くのデイベロッパーにとってその不動産収入を確保するためにも一定の入居者数の維持は不可欠である。結果的に、交易市場におけるブランド内競争の問題は根本から改善されることはなかった。

### 第三段階：3S店、4S店が入居ようになった時期（二〇〇〇年以降）

一九九〇年代の末頃から日系及びアメリカ系の自動車メーカーが中国の自動車産業に新たに参入してきた。彼らは自己製品の流通において3S店、4S店を主な担い手として起用したのである。3S店、4S店には新車販売の機能だけでなく、部品販売やアフター・サービスなどの機能もかなり充実しており、二〇〇〇年頃から中国の自動車消費の好調と相俟って、3S店、4S店は大きく成長していった。中国国内の既存大手メーカーも外資系メーカーの3S店、4S店体制に刺激され、その流通体制の構築、整備において積極的にそれを取り入れるようにした。

二〇〇〇年以降、中国の自動車交易市場にも大きな変化が見られるようになった。まず、大手不動産業者が自動車交易市場の経営に参入し始めた。二〇〇〇年から続く自動車消費の好調を背景に、自動車に

かかわるビジネスを展開すればかなりの利益を上げることができるという期待から、自動車関連ビジネスへの新規参入が相次いだ。その中で、都市部における住宅建設に代表される不動産ブームが一巡し、多くの大手不動産業者は次なる成長を求めるときに自動車ビジネスを最大の投資対象として選んだのである。彼らは当初住宅建設のために確保しておいた大都市周辺の土地を大規模な自動車交易市場の建設に振向けたのである。

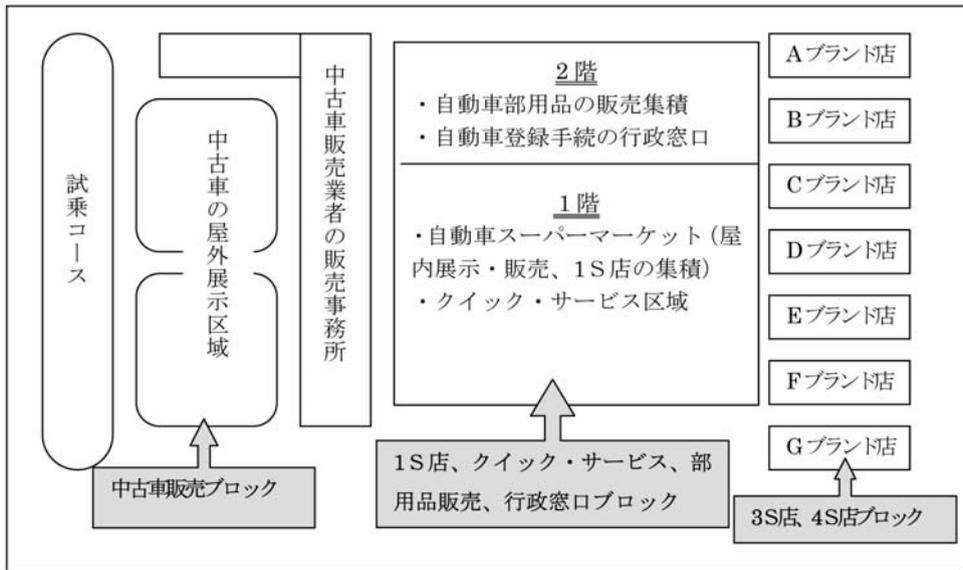
そして、二〇〇〇年以降、都市部においては環境保護に対する政府規制が厳しくなり、3S店、4S店の建設に伴う大規模なサービス工場の設置は環境保護の観点から規制の対象となり、中心市街地では建設できなくなった。その他に、各メーカーは3S店、4S店の建設基準について高いハードルを設けており、一般的にその敷地面積だけでも数千平米の規模となっている。結局、新たな土地を独自で確保できない3S店、4S店の新規開業者は郊外の交易市場に入居するようになった。

これまでに、筆者が中国の東沿岸部及び内陸部の幾つかの大都市を中心に行った現地調査では、近年建設されている大規模な自動車交易市場には以下のような共通した特徴が見られている。まず、そこには3S店、4S店が入居するブロックと「自動車スーパーマーケット」と呼ばれる新車販売の機能のみを持つ1S店が入居するブロックが併設されている。3S店、4S店ブロックにはそれぞれのブランドごとに個別の建物が作られているが、1S店ブロックでは一つの大き

な建物に1S店の出店を集中させるパターンとなっている。そして、中古車販売、自動車部品販売、クイック・サービス、試乗コースなどの自動車関連ビジネスのためのブロックも用意されている。簡単に言えば、自動車にかかわるビジネスごとの販売集積を一カ所に集めたような大掛かりなものとなっている。さらに、一部の交易市场では自動車の登録手続きにかかわる行政部門の出先機関を誘致し、自動車登録手続きのワンストップ・サービスを提供する動きも見られている。図表2は、筆者が二〇〇五年九月に訪問した新規開業したばかりの某自動車交易市场の見取り図である。他の大規模な交易市场の場合はレイアウトが多少異なるものの、全体の機能から言えば図表2に示しているものほとんど変わらない。総じて言えば、最近登場した大規模な交易市场には機能の充実や心地良い購買環境の提供などの面においてかなり工夫されているような印象がある。

大規模な交易市场は機能の充実などの面で強化を図っているけれども、これまでの交易市场が抱えていた入居業者によるブランド内競争の問題を根本的に解決していない。入居する3S店、4S店は各ブランド1店舗のみの状況は基本的に守れるようになったが、1S店が入居するブロックにおいては、同一ブランドを扱う店舗が複数入居したり、交易市场内の3S店、4S店と同じブランドを扱っている1S店が入居したりする場合はまだ多く見受けられている。3S店、4S店の場合、その出店の場所に関してはメーカーの同意を得る必要がある。交易市场に既に同一ブランドの3S店、4S店が進出している場

図表2 中国の某自動車交易市场の見取り図



合、メーカーは他の3S店、4S店による同交易市场への出店を禁止する政策を採っている。でも1S店の場合、メーカーのコントロールが及ばないものがたくさんあり、しかも、交易市场のデイベロツパーは入居する業者数の確保という経営上の考慮からブランド内競争を引き起す可能性のある1S店の出店をほとんど制限していない。現状として交易市场内におけるブランド内競争の発生を抑制する有効な手段はほとんどないのが実情である。

1S店について言えば、その中には既存の一般業販店が圧倒的多数を占めている。それ以外に3S店、4S店の販売拠点も一部含まれている。一般業販店のような1S店は彼らが扱っている商品のほとんどが下位メーカーの製品である。年間生産台数が数万台以下のような小規模メーカーにとって、独自の3S店、4S店を展開させるために必要な製品力、ブランド力などを持っておらず、全国規模でその製品を販売していくためには既存の一般業販店に製品の販売を任せる以外に有効な手段はない。したがって、下位メーカーの製品を扱っている一般業販店同士が同一交易市场に出店し、互いに競争し合う事態に対してメーカーのレベルからはそれを抑制する手段がほとんどない。それに対して、流通支配力の強い大手メーカーがなぜ自己製品を扱っている3S店、4S店が既に出店している交易市场に同じ製品を扱っている1S店による出店や一般業販店による自己製品の販売を抑制できないのか。

大手メーカーの中には、自己製品の販売業者を3S店、4S店のみ

とするところと1S店(3S店、4S店の販売拠点を含む)にも販売させるところの二タイプがある。1S店の設置についてはこれも基本的にメーカーの同意が必要となる。前述のように、中国の大都市を中心に環境規制が厳しくなっており、中心市街地には3S店、4S店の出店ができなくなっている。その中で、一部のメーカーはサービスマ場を持たない1S店を中心市街地に出店させる政策を採り始めたのである。二〇〇四年、WTO加盟後の関税引下げに伴う自動車販売価格の更なる値下げに関する観測が消費者の間で広まり、そして、政府の金融引締政策に伴う銀行による自動車ローンの貸し渋りなど、消費者の消費行動を左右する心理的要因、環境的要因の悪化によって、中国の自動車消費市場には買い控えの現象が発生した。生産調整に遅れたメーカーは多くの在庫を抱えるようになり、その販売店も在庫圧力に苦しむようになった。在庫を解消するために、一部の3S店、4S店による一般業販店への横流しや販売拠点の乱設などの行為が横行するようになり、それは結局、交易市场における一般業販店や乱設された拠点間のブランド内競争をさらに激化させる結果をもたらしたのである。

交易市场におけるブランド内競争がなかなか抑制できない問題について、一部のメーカーからは交易市场そのものが乱売の温床になっており、ブランド内競争の克服には交易市场に対する規制が必要であるとの主張が出されている。近年、「交易市场不要論」が産業レベルから噴出し、大きな話題を呼んでいる。

## 三 メーカーのチャネル政策との関係

前述のように、自動車交易市场はその誕生した当初から入居業者間のブランド内競争を回避させることができないという問題を抱えて今日に至っている。1990年代の末頃から、特に2000年以降、大手メーカーによる3S店、4S店体制の構築に代表される系列販売体制の構築は自動車の流通段階におけるメーカー支配力の強化をもたらしたが、しかし結局、それは一般業販店の存在や3S店、4S店による販売拠点の乱立といった流通問題を根本から解決することができなかった。交易市场はそれらの一般業販店や販売拠点が集まる場となり、ブランド内競争が最も顕著に現れる場となったのである。二〇〇四年前後から、中国国内で3S店、4S店と交易市场を巡る論争が盛んに行われるようになった。図表3は、その双方の主張をまとめたものである。

確かに、交易市场は集客力の高さ、賃貸方式による初期投資の低さなどを背景に様々な自動車販売業者を吸引してきた。その意味で、交易市场はブランド内競争を引き起こす業者の参入や存続を容易にできたけれども、しかし、それと同時に、大手メーカーの系列販売業者である3S店、4S店にも同様な効果をもたらしており、大手メーカーによる系列販売体制の拡張にも貢献しているのである。この点から言えば、「交易市场不要論」には理論的な根拠を欠くと言わざるを得ない。

図表3 3S店、4S店と交易市场を巡る論争の主な争点

	メリット	デメリット
3S店、4S店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド・イメージの保持</li> <li>・アフター・サービスを含む総合的なマーケティング機能の提供</li> <li>・消費者にとって信頼度が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定車種しか扱っていない</li> <li>・市の中心部から離れた所に立地している</li> <li>・初期投資、経営コストが高い</li> </ul>
交易市场	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多数の車種が1カ所に集まっており、比較購買しやすい</li> <li>・価格競争が激しく、値段が安い</li> <li>・集客力が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド内競争が激しい</li> <li>・乱売の温床</li> <li>・アフター・サービス機能の不備</li> </ul>

ブランド内競争の発生原因は交易市场にあるというより、むしろメーカーのチャネル政策そのものにあると言つてよい。現在、中国にある自動車メーカーはそのチャネル政策を推進していく中で、3S店、4S店をその製品流通の最も主要な担い手と位置付けている。なぜなら、3S店、4S店にメーカーのマーケティングを執行させるための新車販売、部品販売、アフター・サービス、情報フィード・バックなどの諸機能を集約させることによって、メーカーによる自己製品の流通に対する一元的な管理が最もしやすいからである。また、3S店、4S店体制はそれにかかわる販売業者自身や消費者にも一定の利益をもたらすことが確かである。マーケティング諸機能を集中させることによって、部門間の連携がしやす

く、それを通じて部門間の相乗効果を上げることができ、より大きな利益を得ることができる。消費者にとっても新車購入後、質の高いアフター・サービスを享受することができ、それは、結果的に製品やブランドに対する消費者の高い信頼へと繋がっていくのである。しかし、現段階、中国の3S店、4S店体制には多くの問題があるのも事実である。

まず、3S店、4S店の初期投資の規模が大きすぎる。メーカーが3S店、4S店の新規開業者に対して高いハードルを設定している。敷地面積に対する要求以外に、ショールームやサービス工場の規模、仕入の際の保証金など、筆者が行った現地調査では平均で1店舗あたりの初期投資額は一千万〜二千万円が必要という状況である。二〇〇〇年から二〇〇三年頃まで中国の自動車消費市場が好況を呈し、自動車販売業に参入しようとするものが多く現れていた。初期投資額が大きいたとは言い、それ以上のリターンが容易に得られると見込んで、各大手メーカーのもとに3S店、4S店になろうとするものが殺到した。しかし、二〇〇四年からは状況が一変した。消費市場の急速な冷え込みによって3S店、4S店の中には在庫圧力に苦しみ、経営不振に陥ったところが相次いで現れるようになり、当初見込んでいた短期間での初期投資の回収は大きくずれ込むこととなった。

そして、中国自動車市場における熾烈な価格競争も3S店、4S店の経営を大きく圧迫している。WTO加盟以降、外資系自動車メーカーの中国進出が本格化した。現在、世界のほとんどすべての大手自

動車メーカーが中国に進出している。そして、中国国内の既存メーカーも今まで手にしていた市場シェアを新規参入の外資系メーカーに奪われまいと、中国自動車市場におけるメーカー間のシェア争いをエスカレートさせていった。各メーカーは次から次へと新しい車種を市場に投入していくと同時に、旧車種の在庫処分や競争相手の車種に対抗するための値下げも展開している。相次ぐ値下げは結局3S店、4S店の利益を圧迫することにもなっている。販売店レベルにおける新車販売の粗利率は日本などの自動車先進国では平均で一〇%前後であるのに対して、中国の3S店、4S店では新車販売の粗利率が六%も満たないところが多く、特に低価格車種の場合、一%未満の状況も決して珍しくない。

さらに、多くのメーカーは3S店、4S店の経営を評価する際に販売台数の多寡を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た「評価点数制度」を導入し、それに基づく販売奨励金（リベイト）の交付や仕入代金の後納などのインセンティブを通じて3S店、4S店による販売台数の拡大を図っている。結局、それは3S店、4S店の在庫圧力をさらに高めることになり、一定の販売台数を達成するために一部の3S店、4S店は一般業販店に製品を横流ししたり、メーカーに黙って販売拠点を交易市場内に設置したりするような行為に走ったのである。

その他に、中国の消費者の消費行動から見ても3S店、4S店体制の有効性が問われるような問題が提起されている。現段階、自動車を

購入する消費者のほとんどがエントリー・ユーザーである。彼らが自動車の購入に際して自らの目で商品を確認する習慣がある。しかも、自動車が高額な商品であるため、たとえ同じ車種であっても彼らは複数の店舗を回って価格比較を行った上で最終の購買先を決定するのである。つまり、現段階の中国の消費者には特定のブランドに対するロイヤルティがなく、複数のブランド、複数の店舗を比較・評価した上で購買を決定する「買い回り型」の人が多い。しかし、メーカーは3S店、4S店の立地分布に関する計画を行う際に、同一チャネルの店舗はもちろんのこと、他メーカーチャネルの店舗の近くに立地することも極力避けようとする。結局、多くの3S店、4S店は分散して立地することになり、消費者の比較購買にとって非常に不便な状況にある。

図表4は、消費者が車を購入する際にどのような店舗を利用したいのか、その理由は何かについての調査結果である。それによれば、利用したい店舗の第一位は交易市场内のメーカー指定販売店、第二位は交易市场内の一般業販店、第三位は交易市场外のメーカー指定販売店、交易市场外の一般業販店は最下位となっている。そのうち、消費者にとって交易市场外のメーカー指定販売店より交易市场内の一般業販店を利用したいという点に注目したい。確かに、交易市场外のメーカー指定販売店は、「接客が良い」、「信用できる」、「アフター・サービスが良い」といった面において消費者に評価されているけれども、「便利である」、「価格が安い」、特に「比較できる」といった面にお

図表4 車の購入に際する消費者の店舗選択

A：「車の購入に際してどのような店舗を利用したいか」 (%)

	交易市场内		交易市场外	
	指定販売店	一般業販店	指定販売店	一般業販店
回答者比率	60	20	18	1

B：「店舗選択の理由は何か」

(% )

	便利である	接客が良い	価格が安い	信用できる	比較できる	アフター・サービスが良い
市場内指定販売店	58	59	55	66	59	66
市場外指定販売店	15	22	18	19	9	20
市場内一般業販店	26	17	25	15	30	13
市場外一般業販店	1	2	2	1	2	1
計	100	100	100	100	100	100

備考：『中国自動車市場年鑑2001年版』、203ページに基づいて算出、作成。

注：元のデータは、2000年3月27日～4月25日に、「北京亜運村汽車交易市场（略称：アジア村）」、ネット企業8社及びメディア7社が共同で行った「全国自動車消費市場現状ネット調査」の結果から一部抜粋したものである。この調査は、全国31の省、市、自治区の消費者を対象に行われたもので、設問は33項目、有効回答は3268件であった。

いて交易市场内の一般業販店に大きく水を空けられる結果となった。

総じて言えば、大手メーカーによって推進されている3S店、4S店体制はメーカーのマーケティングだけでなく、3S店、4S店となる販売業者や消費者にとっても一定の積極的な効果があるけれども、しかし、それ自身には現段階の中国の市場環境をうまく捉えていない部分も多く、今後、それをさらに拡大させていくためには中国の市場環境に適合するような何らかの「修正」が必要であると言える。

では、その「修正」とは一体何であろう。それについて、筆者は以下の諸点を挙げたい。

まず、3S店、4S店の初期投資を下げる必要がある。3S店、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、建物の確保にかかわる部分が多く、それが結局3S店、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、3S店、4S店の初期投資を下げるための手段は何であろう。この問題について、3Sや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、3Sや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一カ所に限定すべきではない、ということを指摘しておかなければならない。3S店、4S店の最大の強みは各機能を遂行する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。つまり、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られるのではないかということである。「3Sや4S機能を一カ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、中国の現状から言えば、3S店、4S店になろうとする業者の多くは今まで何らかのビジネスを展開してきており、しかも、今まで自動車ビジネスにかかわってきたものも少なくない。彼らの多くはショールームまたはサービス工場のどちらかを設置できる場所を既に持っているのである。彼ら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。その中で、交易市場の活用も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场内に開設させれば良いのではないかと考えられる。また、交易市场には販売に必要な建物や関連施設が既に建設されており、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。

さらに、交易市场は何と言っても今の中国消費者の消費行動に適合しているのである。比較購買を好む「買い回り型」の中国消費者にとって、交易市场に行けばたくさんの車種を目にすることができ、各車種に関する情報を最も分かりやすい形で入手することができる。つまり、交易市场の最大の強みはこの集客力の高さにあり、これもまた販売店の営業費用を引き下げる効果がある。その他に、自動車登録の行政部門を誘致して新車登録のワンストップ・サービスを導入する交

易市場も増えてきており、それも更なる集客効果に繋がっていくに違いない。このことは分散立地の販売店にとって決して成しえないことである。

以上のように、交易市场におけるブランド内競争の発生について、その最も根本的な原因はメーカー・マーケティングの失策にあり、何れも交易市场だけで発生する問題ではない。有効なマーケティング政策、徹底したチャネル管理を講じていけば、それも解決できない問題ではない。要はメーカーがそのマーケティング政策を策定する際にメーカー自身の利益だけを重要視するのではなく、その製品流通の担い手である販売店、さらに消費者にとってベネフィットがあるかどうかについてもしっかりと考慮に入れるべきだということである。そして、チャネルの設計と管理においてただ単に硬直的な統一したフォーマットを一方的に押し進めていくのではなく、もともと市場環境や消費者の消費特性に合うように修正を加えながら進めていくべきである。その中で、交易市场というメーカーの製品流通チャネルの外部に位置しながら、その製品の流通にとって積極的な役割を寄与できる存在についてもっとその有効性を評価し、積極的に利用すべきであると筆者は考える。

#### 四 アジア村交易市场の事例

「北京亜運村汽車交易市场（略称：アジア村交易市场）」<sup>8)</sup>は、自動車販売業界の「晴雨表（バロメーター）」という異名を持つほど、中国で最も注目されている自動車交易市场である。毎月そこで発表されている車種販売ランキング、市場参考価格などが中国における自動車販売の最新状況を知るための手掛かりとなり、自動車販売業者の間ではもちろん、メーカーや消費者も強い関心を持っている。

#### 概況

アジア村交易市场が正式開業したのは一九九五年二月二十八日であった。<sup>9)</sup>その設立には北京市政府の関与が非常に大きく、親会社である北京北辰実業集団は北京市政府傘下の企業で、そして、その運営と管理において北京市の工商管理局、税务局、交通局などの政府関連部署によるバックアップも受けている。アジア村交易市场の敷地面積は約7万平米、屋内のテナント・スペースの面積は約1万平米、テナント数は一五〇、屋外の車輛展示場は五・五万平米、約一四〇〇台の車輛を展示することができる（図表5参照）。

一九九七年時点で、アジア村交易市场に同居している業者は全部で一三八店舗、その内、中央部属企業（中央政府直属の企業）は一三店、北京現地の企業（北京市の工商管理局で営業ライセンスを取得した企業）は八〇店、地方の企業は四一店であった。<sup>10)</sup>二〇〇四年一〇月

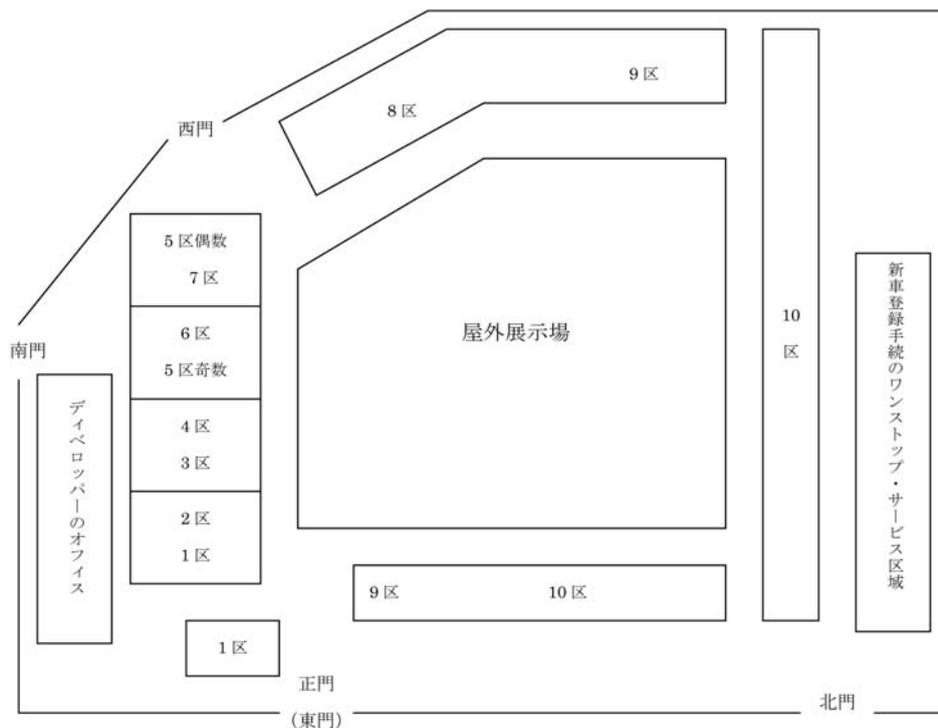
時点では、入居している企業は一三二店舗、すべて北京現地の企業となっていた。<sup>(1)</sup> その内、メーカーの指定販売店（拠点を含む）は三六店、一般販売店は五四店、輸入車販売店（併売）は四二店となっている（図表5参照）。

二〇〇三年、アジア村交易市場の自動車販売台数は約6万台、北京における同年乗用車販売の約四〇%を占めている。その内、個人ユーザーによる購入が約八〇%を占めている。

### 入居する販売業者と来場する消費者の状況

一九九五年の開業当初の計画では、アジア村交易市場のレイアウトの中で営業区域は取引ホール（図表5にある1区～7区）と屋外展示場だけであった。1区～4区には百以上のブースが設置され、一ブースあたり約一〇平米の小さなオフィスとなっている。販売業者がそのブース型オフィスに事務所を構え、屋外展示場に車輛を展示する。展示台数には限りがあるため、販売業者の中には交易市场外に別途の在庫を持つものも少なくなかった。各販売業者は屋外展示場に販売員一人～二人を置き、来場する顧客に商品の説明や価格の問い合わせに答えさせる。興味を示す顧客により詳細な説明や商談を行う場合、取引ホールにあるオフィスに連れ込み、そこに常駐する二～三人の販売員が接客をする。五区～七区は輸入車の販売業者が入居する区域である。輸入車が高額のため、ほとんど屋内に展示されている。つまり、ホールの真中に車輛を展示して、それを囲む形で回りに販売業者の

図表5 アジア村交易市場（旧）の平面図及び入居業者一覧



1 区		4 区	
北京華日菱汽車貿易有限公司 亞運村分公司	輸入車販売店 (VW)	北京潤豐通達經貿有限公司	輸入車販売店 (ポルシェ、ジャガー)
北京北辰万達汽車貿易服務有限公司	指定店・本店 (比亞迪)	北京華誠中晟進出口有限公司 汽車銷售部	輸入車販売店 (多ブランド)
2 区		北京嘉華鑫農汽車銷售有限公司	指定店・拠点 (華晨金杯)
北京中盛通貿易發展有限公司	輸入車販売店 (本田)	中国汽車工業物資總公司	業販店
北京勤華瑞達銷售服務有限公司	指定店・拠点 (東風悅達起亜)	北京中汽華世田汽車貿易有限公司 亞運村分公司	指定店・拠点 (東風日産)
北京宝日汽車銷售有限公司	業販店	北京中実遠洋科貿有限公司	輸入車販売店車 (多ブランド)
北京市匯發旅遊商貿有限公司	業販店	北京中宏龍華汽車貿易有限公司	業販店
北京市天巳車貿易有限公司	業販店	中航金鑫工貿發展有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)
北京南方隆興商貿有限公司 第二分公司	業販店	北京陸地恒通經貿發展有限公司	輸入車販売店 (トヨタ、ベンツ)
北京中汽天元汽車銷售有限公司	業販店	永泰興達(北京)機電設備有限公司	業販店
北京博士天意行汽車貿易有限公司	業販店	北京万思鴻汽車銷售有限公司 亞運村分公司	業販店
北京北辰万通商貿發展中心	指定店・本店 (一汽-大衆)	北京恒迪機電貿易有限公司 汽車銷售分公司	業販店
3 区		北京中航順經貿有限責任公司	指定店・拠点 (北京現代)
中国航天工業供銷華北公司	業販店	北京捷亜泰汽貿有限公司 第二分公司	指定店・拠点 (一汽-大衆)
北京金隆博貿易有限公司	業販店	北京康誠世紀投資有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)
北京中汽通亞汽車銷售有限公司	輸入車販売店 (日産)	北京中機恒通工貿有限公司 亞運村汽車銷售分公司	業販店
北京克羅金利商貿有限責任公司 朝陽分公司	輸入車販売店 (多ブランド)	5 区	
北京宏世通達商貿集團	輸入車販売店 (フォード)	北京一汽四環汽車銷售有限公司	業販店
北京慧中通汽車銷售有限公司	指定店・拠点 (一汽-大衆)	北京広興達經貿有限公司 汽車銷售分公司	業販店
北京市嘉豪盛世汽車貿易有限公司	業販店	北京聯拓機電公司汽車經營部	指定店・拠点 (上海大衆)
北京東方創業經貿有限公司 汽車銷售分公司	業販店	北京英明基業汽車銷售有限公司	業販店
北京京吉川經貿有限公司	業販店	北京京騰方大汽車貿易有限公司	業販店
北京中汽梓洲汽車銷售中心 第一分部	輸入車販売店 (現代、起亜)	北京衆義達商貿集團有限公司 亞運村分公司	業販店
北京大衆科創經貿有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)	北京宏慧通達貿易有限公司 第一銷售分公司	指定店・拠点 (北京汽車)
北京友聯威科汽車銷售服務有限公司	指定店・拠点 (一汽-大衆)	北京北方聯華汽車銷售有限公司	指定店・拠点 (華晨金杯)
北京三江金客汽車銷售有限公司 亞運村經營部	指定店・拠点 (華晨金杯)		
北京康達盛嘉汽車銷售服務有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)		
北京錦星東南汽車銷售有限公司	指定店・拠点 (東南汽車)		
北京市冀東豐機電設備公司 亞運村汽車銷售部	指定店・拠点 (一汽-大衆)		

北京騰飛興業汽車貿易有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)	北京福鈴汽車技術發展有限公司 重運村營業庁	指定店・拠点 (江鈴フォード)
北京汽車市場投資管理中心	業販店	北京源流東南汽車銷售有限公司 第三分公司	指定店・拠点 (東南汽車)
北京瑞和世紀汽車銷售有限公司	業販店	北京北旅汽車製造有限公司	指定店・本店 (北旅汽車)
北京豐匯行汽車銷售中心	業販店		
北京朗基倫商貿有限公司 重運村分公司	輸入車販売店 (トヨタ、VW)	北京君奧達汽車銷售服務有限公司	業販店
北京遠大世紀貿易發展有限公司 汽車經營部	輸入車販売店 (三菱)	北京四海聯通汽車銷售有限公司	指定店・拠点 (天津一汽)
北京達成鵬汽車配件有限責任公司 重運村第一分公司	業販店	7 区	
北京烏蘇里商貿有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)	北京方向汽車貿易有限公司 朝陽分公司	指定店・拠点 (華晨金杯)
北京吉通豪情汽車銷售有限公司	指定店・拠点 (吉利)	北京豪德文化發展有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)
北京創誠興業汽車貿易有限公司 重運村分公司	業販店	北京京通万達汽車有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)
北京中進通利汽車貿易有限公司 重運村分公司	輸入車販売店 (多ブランド)	北京北斗星行汽車貿易有限公司	輸入車販売店 (日産、現代)
北京華紹彰商貿有限公司	輸入車販売店 (ベンツ)	北京神州瑞馳汽車貿易有限公司 重運村分公司	輸入車販売店 (多ブランド)
北京宝匯通設備租賃有限公司	業販店	中国冶金設備総公司	輸入車販売店 (GM)
三九汽車実業有限公司 北京重運村銷售分公司	輸入車販売店 (日産、BMW)	北京迎時捷汽車貿易有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)
北京龍潤建業商貿有限公司 汽車銷售分公司	輸入車販売店 (多ブランド)	北京鴻都汽車銷售有限公司 重運村分公司	輸入車販売店 (多ブランド)
6 区		北京華輪日晟經貿有限責任公司	輸入車販売店 (多ブランド)
北京環安汽車銷售有限責任公司	指定店・拠点 (紅旗)	北京德賓行汽車貿易有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)
北京森華創業汽車貿易有限公司 重運村分公司	輸入車販売店 (ロールス・ロイス、プジョー)	北京宝辰偉業經貿有限公司	指定店・拠点 (一汽-大衆)
北京友成偉業商貿有限公司 重運村分公司	輸入車販売店 (多ブランド)	8 区	
北京中北亞科工贸有限責任公司	輸入車販売店 (多ブランド)	北京北方華驛車輛銷售服務有限公司	指定店・拠点 (一汽-大衆)
新中亞実業投資有限責任公司	輸入車販売店 (多ブランド)	北京北方新興長安鈴木汽車銷售服務有限責任公司	指定店・拠点 (長安鈴木)
北京金基業工贸集团	輸入車販売店 (多ブランド)	北京安迪永業經貿有限公司 重運村分公司	業販店
北京匯龍興業汽車貿易有限公司	輸入車販売店 (多ブランド)	北京融運通汽車貿易有限公司	業販店
北京利達之星貿易有限公司 重運村分公司	業販店	北京辰江嘉業汽車銷售有限公司	指定店・本店 (上海 GM)
北京廣益發汽車貿易有限公司 第三分公司	指定店・拠点 (昌河鈴木)	中国汽車工業銷售総公司	業販店
北京永馳長鈴商貿有限責任公司	指定店・本店 (長安鈴木)	北京遼北聯汽車銷售有限公司	業販店
北京慧海汽車銷售服務有限公司	業販店	北京興興龍達經貿發展有限公司	業販店
		北京藍鈴機電公司重運村汽車銷售分部	業販店
		三孚創業投資控股有限公司 北京汽車銷售中心	業販店

北京騰鵬經貿有限公司	輸入車販売店 (スコダ)	北京北翔隆汽車貿易有限公司	業販店
北京京冀衡機電設備有限責任公司	業販店	北京申銀汽車銷售有限公司 重運村分公司	指定店・拠点 (上海大衆)
北京衆義達商貿集团有限公司	業販店	龍運汽車貿易發展有限公司 北京重運村銷售分公司	指定店・拠点 (東風シトロエン)
中民国際経済合作公司北京 汽車銷售中心	業販店	北京誠和創業汽車貿易有限 公司	指定店・拠点 (東風プジョー)
北京宝龍宏業商貿有限公司 分公司	業販店	10区	
北京拓佳誠商貿有限公司汽車 經營部	業販店	北京中瑞辰汽車銷售有限公司	指定店・拠点 (奇瑞)
北京雲龍之星汽車貿易有限 公司	業販店	北京利達世佳汽車銷售中心 第一分部	輸入車販売店 (ベンツ)
北京標龍京津汽車有限公司	業販店	北京港龍基業汽車銷售服務 有限公司	輸入車販売店 (三菱)
北京北方利商貿有限責任 公司重運村分店	業販店	北京北汽衆運汽車貿易有限 公司汽車銷售中心	輸入車販売店 (ルノー)
北京中実順達商貿有限公司	業販店	北京華宝陸汽車銷售有限公 司重運村分公司	指定店・拠点 (奇瑞)
北京市汽車修理公司一廠	業販店	北京重之傑伯樂汽車銷售服 務中心重運村銷售部	指定店・拠点 (一汽-大衆)
北京博路行商貿有限公司	業販店	北京汽車服務公司第三汽車 銷售部	指定店・拠点 (神龍富康)
北京騰達慶紅商貿有限公司	業販店	北京双龍伯樂汽車銷售服務 公司	指定店・拠点 (海南マツダ)
北京連粵達商貿有限責任公司	輸入車販売店 (多ブランド)	北京万喜祥汽車貿易有限公司	業販店
9区			
北京通華創業汽車貿易有限 公司重運村分公司	業販店		
中油航(北京)投資有限公 司汽車銷售分公司	業販店		

備考：平面図は、『汽車通』（アジア村交易市场の広報誌）2002年6月号参照のもと作成。入居業者一覧について、入居業者名簿は2004年10月にアジア村交易市场に対するインタビューの際に入手した資料に基づくもので、店舗形態及び取扱ブランドは筆者の調べに基づくものである。

ブース型オフィスが五〇ほど並んでいる。販売業者がデイベロッパーに支払う費用は、オフィスと展示場の賃貸料、管理費と広告協賛費など含めて、一月・一店舗あたり七千〜八千元となっている<sup>12</sup>。一方、八区〜十区は、二〇〇〇年前後から新たに設けられた区域である。当時、メーカーの指定販売店を入居させようと、デイベロッパーがブランドごとの専売店を市場内に設置する目的で設けた区域だが、その後、筆者が行った現地調査では専売店が確かに増えたものの、中には一般業販店が入り混じっているような場合もある。また、取引ホールの部分でも各形態の販売店が混在する状況となっている。

― 百数十店舗のうち、実際に扱っているブランド数は約八〇となっている<sup>13</sup>。つまり、同じブランドを扱っている業者は複数いることになる。図表5の入居業者一覧からも分かるように、一汽-大衆の例を挙げると、メーカーの指定販売店（拠点を含む）だけでなく八店舗が存在している。それ以外に、同じブランドを扱っている一般業販店も入れると、その数は二〇〜三〇店舗を下らない。その結果、交易市场内では、業者間の価格競争が非常に激しい。例えば、一汽-大衆の「ジェット(GIF)デラックス2

005)」という車種の販売価格は業者によって一〇・〇〇万円～一〇・二〇万円の間で値を付けられている。商談によってさらに安くなる可能性がある。それに対して、北京市内にある一汽・大衆の4S店では同じ車種の価格は一〇・四〇～一〇・六〇万円となっている。<sup>13)</sup>

たぐさんの車種が一同に展示されている、そして業者間の激しい競争により車の値段も非常に安いという理由から、アジア村交易市场に集まってくる消費者の数も非常に多い。平日の場合、1日あたりの来場者数は二千～三千人、休日にはその数が五千人以上に達している。<sup>15)</sup> アジア村交易市场が行ったアンケート調査によれば、二〇〇二年時点で、来場する消費者の五二%が車種情報、四八%が価格情報の入手を目的としている。さらに、来場する消費者の五五%が一〇万円以下の車、二五%が一〇～一八万円の車を購入したいとしている。このように、アジア村交易市场は車種の豊富さと値段の安さを武器にたぐさんの個人ユーザーを引き付けている。その高い集客効果は入居する販売業者の販売にも反映され、北京における乗用車販売の約四割が同交易市场によるものだという結果をもたらした。現在、アジア村交易市场の周辺にはその高い集客力の恩恵を少しでも分けてもらおうと、約一七〇もの販売店が集まっている。その中には自分の販売員またはブローカーを用い、アジア村交易市场の入口や場内で客引きを行っているところもたぐさんある。

## アジア村交易市场の特色

アジア村交易市场が北京のみならず、中国全土にその名を知らしめたのは販売台数の多さや値段の安さなどの理由だけではない。それ自身が持っている「特色」が果たす役割も非常に大きい。

### 1. 政府部門のバックアップ

アジア村交易市场の創設には北京市政府によるバックアップを受けたことについて既に前述の部分で紹介している。その運営においても政府部門の協力やバックアップも受けている。例えば、新車登録手続のワンストップ・サービスの提供は政府部門の協力なしには成し得なかったことである。現在、アジア村交易市场以外の一部の自動車交易市场でも同じようなサービスを受けることができるようになったが、でも北京で最初にそれを行なったのはアジア村交易市场である。

北京では、自動車を購入し、新車登録を行う際に十以上の手続を行わなければならないとされている。それらの手続のうち、販売業者によって代行可能な部分があるけれども、ユーザーが直接立ち会わなければならない部分もある。しかも、各種手続を行う政府部門はそれぞれ異なっているため、各部門を回り、すべての手続を終えるには一般的に短くても三日、長い場合は一週間かかることもある。さらに、車両検査などの場合、直接車輛を持っていかなくてはならないこともある。あるデータによれば、新車登録のために車一台あたり平均で約三五〇キロを走行しなければならず、道路渋滞や交通事故を引き起こす

原因にもなっているという。アジア村交易市场は以下のように、新車登録手続に係わる各行政部門の出先機関を場内に誘致し、一括処理を通じて新車登録に必要な時間と手間を大幅に削減している。<sup>18)</sup>

- (1) **支払**。小切手、現金、為替手形のどちらでも可、販売店に支払う。販売店が「購車専用発票（車購入の専用領収書）」を発行する。
- (2) **車の出庫手続**（アジア村交易市场独自の手続）。販売店が代行可、交易市场内部で行う。手続費用一五〇元を交易市场側に支払う。所要時間五分。
- (3) **工商管理局による各種証明書類の審査**。販売店が代行可、無料。所要時間五分。
- (4) **「車輛購置付加費」の納入**。販売店が代行可。輸入車の場合、車輛価格の一〇%、国産車の場合、車輛価格 $\times$ 一・七。所要時間一五分。
- (5) **「車船使用税」の納付**。二百元 $\div$ 一〇 $\times$ 五元。販売店が代行可。所要時間五分。
- (6) **保険手続**。保険の種類を決める。交易市场側は「中国人民保険公司」を指定する。保険の加入を決定した後、一五分で保険書類を揃える。
- (7) **検査場での車輛テスト**。費用は一六〇元。交易市场側が代行可、又は販売店が協力して行う。往復の時間を含めて半日かかる

（※筆者の調査では、二〇〇四年以降、交易市场内に車輛テストの場所が設置されるようになった）。手続の際に、「停車泊位証（車庫証明）」と保険書類が必要、しかも、車の持ち主の立会いが必要。

- (8) **ナンバープレートの取得**。写真撮影費用三〇元、ナンバーの取得費用四〇元、「移動証」費用三元、プレート費用一五四元、環境保護カード費用三元、計二三〇元。ユーザー自身が手続を行う。往復の時間を含めて半日かかる（※二〇〇四年から交易市场内で行われるようになった）。
- (9) **「購置付加費の支払済み証明」の登録手続**。所要時間一〇分。
- (10) **「養路费」<sup>19)</sup>の納付**。「養路费徴収所」で手続をする。車の座席数に基づいて徴収する。往復時間は半日かかる（※二〇〇四年から交易市场内で行われるようになった）。車の持ち主が手続をする。
- (11) **「行駛証（車輛走行許可証）」の発行**。  
その後、車に乗って帰ることができる。  
上記のように、交易市场内で約二時間だけですべての手続を終えることができ、ユーザーにとって車を購入したその日のうちに帰ることができる。このワンストップ・サービスを可能にした背景には、北京市交通委員会による強力なバックアップがあり、工商管理、税務、交通管理、環境、銀行、保険など9つの政府部門や金融機関に

よる協力を得たことが大きいという。<sup>20)</sup>

## 2. 情報発信機能の重視

アジア村交易市场が開業した翌年の一九九六年六月から、中央政府の行政組織である「国家計画委員会情報センター」の委託を受け、毎月五日に上海の聯合汽車交易市场と四川省成都市にある成都汽車交易市场と共同で自動車市場の状況に関する報告を公表するよう義務付けられている。各新聞、テレビ、自動車関連雑誌などのマスコミはその報告の内容を報道し、社会に向けて自動車市場に関する情報を発信する。また、アジア村交易市场は独自で定期的に『亜運村汽車半月』、『月交易排行榜（毎月の販売ランキング）』などの刊行物を発行し、その内容は中国自動車市場の動向を知る上で重要な手掛かりとなり、業界全体から高い注目を集めている。<sup>21)</sup> 消費者にとって、購入車種の決定に際してアジア村交易市场が出している情報が大いに参考になっている。北京のみならず、アジア村交易市场の情報を頼りに、わざわざ地方から上京してアジア村交易市场で自動車を購入する人もたくさんいるという。

現在、アジア村交易市场による社会向けの情報提供は、毎月第二週の土曜日に「月度汽車産銷形勢信息发布会（自動車の生産販売情勢に関する月例報告会）」という名称で記者会見という形で行われるようになって<sup>22)</sup>いる。その報告会では、アジア村交易市场の担当者以外に、政府関連部門の担当者や業界団体の責任者による講演や報告も行われ

るなど、中国の自動車販売に関する最新且つ最も権威のある情報が発信されている。さらに、アジア村交易市场は、来場する消費者に対するサンプリング調査や受け付けている苦情の状況に基づいて、入居している全販売業者の信用度ランキングを毎月発表し、信用度の低い業者に対して改善措置を講じるよう促している。このやり方について、筆者が行った調査では、他の交易市场では信用度の高い入居業者を「推薦企業」として掲示するケースがあるけれども、アジア村交易市场のように全入居業者の信用度をランキング形式で掲示するのは他にはなかった。

### アジア村交易市场の転居問題

二〇〇八年北京オリンピックの開催に向けて、北京市政府は新たな都市計画を打ち出している。新都市計画では、アジア村交易市场の所在地にはテニス競技場の建設が予定されている。アジア村交易市场に新たな用地として、北京市政府は現在の場所より一五キロほど北に二〇万平米の土地を提供している。二〇〇五年九月時点で新市場の第一期工事が既に終わり、試営業も行われている。筆者が二〇〇三年と二〇〇四年に行ったインタビュー調査では、アジア村交易市场の担当者から二〇〇四年中に新市場への転居作業を終えたいとの説明を受けていたが、でも実際に、未だにその転居作業が行われていない。背後には、北京市政府に対するアジア村交易市场の激しい反発があったとされている。

アジア村交易市场の場所は北京市の北三環路（三号環状線のすぐ北側）に位置し、天安門広場から車で一五～二〇分の好立地にある。周りは住宅が密集する地域であり、東側には車で一五分のところ北京最大のビジネス街があり、西側にはハイテク産業基地で有名な中関村があり、十数の大学が集中する学院路にも近い。路線バスも数本通っており、正門のすぐ隣にバスの停留所がある。今まで、高い集客力を誇ってきた背景にはやはりその立地の良さ、交通の便が良いという原因が大きい。しかし、新市場の場所は北京のほずれにあり、近くには新しく作られた北京最大の住宅団地もあるけれども、通勤や通学とは逆の方向にあり、バスも通っていない。今建設中の地下鉄はその前を通ることになっているけれども、その完成はまだだいぶ先のことである。試営業開始の直後に筆者が新市場を訪ねてみたが、田んぼの中にぽつんと建っている状況で、来場者がほとんどいない状況であった。

現在、中国の消費者の多くはエントリー・ユーザーであるため、彼らが交易市场に足を運ぶ際に、公共交通機関や自転車を利用することが多く、交通の便が良いということは集客力を上げるための重要な手段である。アジア村交易市场の転居問題がなかなか決着を見せないのも、やはり新市場の立地に対する懸念が大きいからである。集客力の見込みが低いところには販売業者も集まって来ない。ディベロッパーにとっても、その経営基盤である不動産業を維持することが非常に困難になってくる。最近、自動車交易市场を巡る様々な動きの中で、その経営を揺るがす不安要素は着実に増大している。

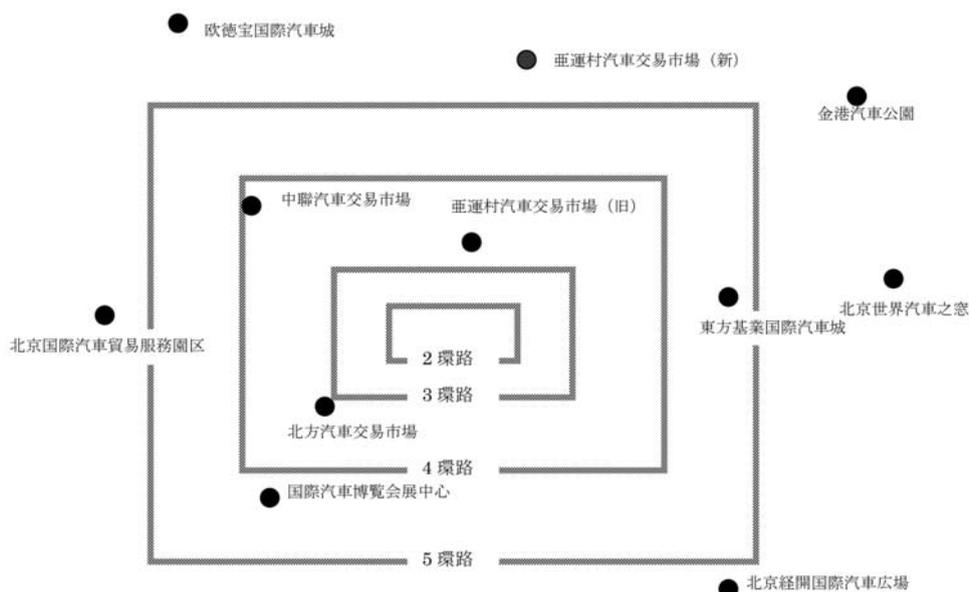
## 五 自動車交易市场の乱設問題

最近、自動車交易市场の経営環境は厳しさを増している。その主な原因は、交易市场の乱設による過当競争の激化にある。北京の例を挙げると、現在、既存及び建設予定の交易市场は全部で二〇カ所以上あるとされている。図表6は、北京にある既存及び建設予定の交易市场の中で比較的規模の大きいものを取上げたものである。

二〇〇〇年以降に開業したまたは開業予定の自動車交易市场には、投資額が大きく、巨大な敷地面積を有するという特徴が共通して見られている。中には、最大の「北京世界汽車之窓」の投資額は四〇億元、敷地面積は一三三万平米、実に東京ドームの約二八個分に相当する。ある統計によれば、二〇〇四年時点で、北京では販売実績のある自動車販売店は全部で一三〇八店舗あるとされている。その内、年間販売台数が五〇〇台以上の販売店は九四店舗、一〇〇台以上五〇〇台未満の販売店は二四二店舗、残りの九〇〇余りの店舗は年間販売台数が一〇〇台未満の中小零細な販売店である。一三〇〇余りの自動車販売店のうち、各交易市场に店舗を構えているものは約四割（五〇〇店舗前後）とされている。さらに、交易市场に入居している販売店の約半分はアジア村、北方、中聯の三つの交易市场に集中している。一方、販売台数から見れば、二〇〇四年、北京の乗用車販売台数約一六万台のうち、五割近くがアジア村、北方、中聯の三交易市场によるものであった。交易市场外で営業する販売店の販売台数を除くと、二〇

図表6 北京にある大規模な自動車交易市場の概況とその分布

名 称	開業時期	投資額	敷地面積
北方汽車交易市場	1995年 5 月	不明	5000平米
亜運村汽車交易市場 (旧)	1995年12月	2000万元	7 万平米
中聯汽車交易市場	1998年 8 月	不明	10万平米
北京国際汽車貿易服務園區	2000年 8 月	4.2億元	25万平米
金港汽車公園	2002年 6 月	4.5億元	45万平米
北京経開国際汽車匯展中心	2002年10月	4 億元	32万平米
欧德宝国際汽車城	2004年 4 月	5 億元	40万平米
東方基業国際汽車城	2004年10月	20億元	40万平米
亜運村汽車交易市場 (新)	2006年(予定)	4 億元	20万平米
北京世界汽車之窗	2007年(予定)	40億元	133万平米
国際汽車博覧会展中心	2008年(予定)	35億元	57万平米



備考：『中国科技財富』2004年7月号、及び筆者の調べに基づいて作成。

○四年時点で上記三交易市場以外の十数の交易市場では、その年間販売台数は多く見積もっても四〜五万台という計算になる。平均すると、一交易市場あたりの入居店舗数は二〇も満たしておらず、年間販売台数は四千台も満たない状況になっている。この数字から言えば、アジヤ村、北方、中聯の三交易市場以外、ほとんどの交易市場は赤字経営の状態にあると推測できるであろう。

交易市場の乱設を引き起こす原因は、中国の自動車市場に対する過度な楽観ムードにあると言える。まず、メーカーのベレルでは二〇一〇年の中国自動車市場の規模について概ね年間八百万台〜一千万台（うち乗用車は約五百万台）になると予想している。自己製品のシェア拡大のために、各メーカーはその販売体制の構築を急ピッチに進めており、二〇一〇年までに数百店舗体制を作ろうとするものも少なくない。メーカーの販売網増強計画は結局、自動車販売店が急増する

と見込んでいる不動産業者を大規模な交易市场の建設に駆り立てたのである。北京の例で言えば、二〇一〇年の乗用車の年間販売予測は約四〇万台とされている。その台数を現在既存の一三〇〇の販売店で平均すると、一店舗あたりの年間販売数は約三百台となる。この数字は決して高い数字ではない。現状として年間三百台の販売台数では多くの販売店が経営を維持できない状況にある。したがって、今後、北京では全体から言えば販売店の数が増えるどころか、逆に規模縮小の方向に向かうべきであると言えよう。実際に、二〇〇四年時点で、北京で新たに営業登録した自動車販売店の数は三九九店であったのに対して、廃業等によって営業登録が抹消されている自動車販売店の数は四八七店もあった。<sup>25)</sup>北京の例から分かるように、現在、中国では東沿岸部の大都市を中心に交易市场の数は明らかに過剰の状態にあると言える。

過当競争の状況に対して、一部の交易市场ではその打開策として、新車販売以外の自動車関連ビジネス業者の誘致を図っている。最近、中古車販売業者や部用品販売業者を誘致する交易市场が増えてきている。それ以外に、自動車以外の商品販売とのコラボレーションを計画しているところもある。

## 六 まとめ

中国の自動車交易市场はその歴史的形成から言えば、計画経済から市場経済への移行期に登場し、消費市場の急速な拡大とともに、多くの車種を一同に展示販売するというその独特なスタイルから、比較購買を好む中国の一般消費者を引き付け、大きく成長してきた。これまでに、各交易市场が新車の販売業者を取り込むことを最大の目標にしてきたが、上述のように、結局、それは自動車販売の適正規模という問題に対する考慮が欠如し、交易市场の乱設という状況を招いてしまったのである。

自動車交易市场の発展についても一つ指摘しなければならないことがある。それは、その発展の過程において海外の経験も少なからず取り入れている点である。実際、筆者がインタビューを行った幾つかの交易市场では、その担当者からアメリカ、ヨーロッパ、日本の自動車販売について数度にわたって現地調査を行ったことがあり、交易市场の運営において海外の経験やノウハウを参考にすると紹介されている。塩地教授はその著書の中で、中国の自動車交易市场とアメリカのオート・モールについて比較を行い、両者の違い及び中国の交易市场が将来的にアメリカのオート・モールに近似する形態へと脱皮する可能性があると論じている。<sup>26)</sup>アメリカのオート・モールはディーラー（メーカーの指定販売店）の集積であり、一般販売店の入居は見受けられない。しかも、一ブランドにつき、一店舗のみの出店となってい

る。その点ではメーカーの指定販売店と一般業販店が混在し、同一ブランドの販売業者が複数入居している中国の交易市場と大きく異なる。さらに、アメリカのオート・モールでは、デイベロッパが賃貸料のほか、ディーラーの販売実績に基づき、販売台数の多寡に応じて別途の費用も徴収している。それによって、デイベロッパは入居するディーラーの販売台数を引き上げるために様々な努力を行い、一種の相乗効果が生まれるのである。それに対して、中国の場合、交易市場のデイベロッパが入居する販売業者の販売実績に基づく費用徴収をほとんど行っておらず、より多くの販売業者を交易市場内に入居させることだけに専念し、入居後、販売業者に対するバックアップや経営支援などの面において不十分なところが多い。

日本でも、オート・モールのような自動車ディーラー集積が出現している。二〇〇〇年一月に、岐阜県羽島郡にある大型商業複合施設「カラフルタウン岐阜」にトヨタの子会社である「株式会社トヨタオートモルクリエイト」が運営する「レインボーモール」がオープンした。そこには、トヨタの5チャネルの販売店（岐阜トヨタ、岐阜トヨペット、カローラ岐阜、ネットトヨタ岐阜、ビスタ岐阜）それぞれ一店舗ずつ、ダイハツの販売店（岐阜ダイハツ）一店舗、計六店舗の新車ディーラーが入居している。それ以外に、トヨタ系列の中古車販売店（カローラツツ岐阜、岐阜トヨタとカローラ岐阜の中古車販売店）、キャンピング・カーの販売店、カー用品店（ジュームス）なども入居している。自動車関連の販売業者以外に、「カラフルタウン岐

阜」には、大手スーパーのイトーヨーカドーや専門店（三四店舗）、アミューズメント施設なども多数入居している。二〇〇三年、筆者がインタビュールした際に、その担当者から、入居している自動車ディーラーの売上は平均より3割多いと紹介されている。

今後、中国の自動車交易市場の発展にとってもう一つ大きな影響要因が存在する。それは、政府の政策による影響である。二〇〇五年の四月と八月に中国政府は相次いで『汽車品牌銷售管理実施弁法』と『汽車貿易政策』を公布、実施した。それらの政策の中で、今後、自動車の新車販売に従事する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權を受けなければならないことを規定している。つまり、一般業販店のようなメーカーの指定を受けていない販売業者

は今後、新車販売からの撤退を余儀なくされることになる。それらの政策について、中国の自動車販売業界からはかなり反発の声が上がっている。北京の例でいうと、既存の一三〇〇余りの自動車販売店のうち、メーカーの指定を受けているものは約二百店しかなく、今後、それらの政策の実施に伴い、千余りの販売店が営業できなくなってしまう。それによって引き起こされる社会不安がかなり広がる恐れがある。さらに、メーカーまたはその販売統括会社による授權を義務付けることは、事実上、メーカーによる流通支配を推奨することとなり、最終消費者までもその悪影響を受けかねない事態を引き起こす可能性がある。それらの政策の実行可能性についてかなり疑わしい側面があるけれども、少なくとも今後、メーカーによる自己製品の販売チャネル

に対する管理がかなり強化される方向にあると言える。その中で、自動車交易市场のあり方や存在意義などについての議論もさらに活発になっていくであろう。

筆者としては、自動車交易市场という販売形態が消費者に比較購買の空間や新車登録手続のワンストップ・サービスなどを提供しており、さらに、メーカーの指定販売店にも諸費用の節約という効果をもたらしており、その積極的な役割をもっと評価すべきであると考えている。確かに、入居業者によるブランド内競争の激化や交易市场自身の乱設などの諸問題も抱えているけれども、それは、市場経済への転身を図る中国の自動車流通が過渡期に経験する苦悩の一つであると捉えるべきであり、今後、産業及び市場の全体が成長、成熟していくにつれ、そのような状況も改善されていくであろう。実際、多くの交易市场からもこれまでの無謀な拡大路線を反省する声が聞かれ、軌道修正を図りつつあるところも少なくない。新車販売以外の自動車関連ビジネス業者の誘致や他の商品販売とのコラボレーションを図る交易市场が増えつつあることはその現れと言えよう。いずれにせよ、中国の自動車流通において、メーカーの流通支配がますます強まる中で、交易市场というメーカーの系列販売チャネルの外部に位置しながら、その系列販売体制の盲点を突き、多くの消費者の支持を得つつ、力強く成長してきたこと自体は非常に意義のあることと言えよう。

#### 【参考文献】

- 石原武政（一九八二）『マーケティング競争の構造』、千倉書房。  
 岩原拓（一九九五）『中国自動車産業入門』東洋経済新報社。  
 小西一彦（一九八二）『最近の流通系列化論議によせて』、『商大論集』第三二巻三号、神戸商科大学学術研究会。  
 塩地洋（二〇〇二）『自動車流通の国際比較』有斐閣。  
 塩見治人編（二〇〇二）『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社。  
 鈴木武・田村正紀編（一九七三）『現代流通の論理と展開』有斐閣。  
 拙著（一九九六）『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』第二九巻第二号、神戸商科大学大学院研究会。  
 （一九九七）『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』第二九巻第三号、神戸商科大学大学院研究会。  
 （二〇〇三）『自動車ディーラー・システムの国際比較』晃洋書房。  
 （二〇〇四）『中国自動車流通チャネルの類型及びその展開—国内産乗用車の新車販売チャネルを中心に』、『大阪商業大学論集』第一三二号、大阪商業大学商経学会。  
 田島俊雄（一九九六）『中国的産業組織の形成と変容中小トラック産業の事例分析』、『アジア経済』第三七巻、アジア経済研究所。

原田忠夫編（一九九五）『中国における生産財流通—商品と機構』アジア経済研究所。

風呂勉（一九六八）『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。

丸川知雄、高山勇一編（二〇〇五）『グローバル競争時代の中国自動車産業（新版）』蒼蒼社。

森下二次也（一九七七）『現代商業経済論（改訂版）』、有斐閣ブックス。

——（一九九三b）『商業経済論の体系と展開』、千倉書房。

劉芳（一九九九）『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』第一六四卷第三号、京都大学経済学会。

——（二〇〇〇）『上海自動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。

——（二〇〇二）『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構造』『経済論叢』第一六九巻第三号、京都大学経済学会。

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（一九九六）『中国汽車工業史』人民交通出版社。

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

(1) 3S店とは、「新車販売」、「部品販売」、「アフターサービスの提供」の三位一体の機能を持ち、そのためのショールーム、部品倉庫、整備工場が同じ敷地にある専売店のことである。4S店は上記の3機能に加え、「情報のフィードバック」機能も備わっている四位一体の専売店である。

(2) 一般業販店とは、メーカーの指定を受けていない自動車販売業者のことを指す。

(3) 中国語の「汽車」は、日本語の「自動車」を意味する。

(4) 『中国汽車市場年鑑』二〇〇四年版、121ページ参照。

(5) 2002年時点の自動車交易市场の状況について、「中国統計信息网（<http://www.stats.gov.cn/>）」二〇〇三年四月一六日の記事より引用。

(6) 『中国汽車市場年鑑』二〇〇四年版、一七九ページ参照。

(7) 『中国汽車市場年鑑』二〇〇三年版、一五五ページ参照。

(8) 「北京垂運村汽車交易市场」は、一九九〇年に北京で開催されたアジア運動会のメイン・スタジアムの隣に位置している。同地域は「垂運村」という名称で呼ばれ、本稿では、それを「アジア村」と呼ぶ。

(9) 『中国汽車貿易年鑑』一九九八年版、一四九ページ。

(10) 同上。

(11) 以前は地方の企業が北京で営業する場合に北京の工商管理局に登録しないケースが多かった。二〇〇一年頃から、地方の企業が北京で営業する場合は北京での会社登録が義務付けられるようになった。

- (12) 『京華日報』二〇〇三年七月三日付け。
- (13) 『汽車通』(アジア村交易市场の広報誌)二〇〇二年六月号参照。
- (14) 二〇〇六年二月、筆者がインターネットの価格比較サイト及び北京にある一汽―大衆の4S店のホームページを調べた結果に基づく。
- (15) 『中国汽車市場年鑑』二〇〇四年版、一七九ページ参照。
- (16) 同上、一八〇～一八一ページ参照。
- (17) 『中国汽車貿易年鑑』一九九八年版、一四九ページ参照。
- (18) アジア村交易市场のHP参照  
(<http://www.beiyacheshi.com/buycar/steps.asp>)
- (19) 日本の重量税の相当する。
- (20) アジア村交易市场の広報資料に基づく。
- (21) 『中国汽車貿易年鑑』一九九八年版、一四九ページ参照。
- (22) 『中国汽車市場年鑑』二〇〇四年版、一八〇ページ参照。
- (23) 『北京青年報』二〇〇四年八月四日付け参照。
- (24) 『新京報』二〇〇五年一月三日付け参照。データベースは北京自動車流通協会とされている。
- (25) 同上。
- (26) 塩地洋『自動車流通の国際比較』有斐閣、二〇〇二年、一一五～一一七ページ参照。

