

# 新たな段階に向かう中国自動車産業の課題

梅 松林



寺村英雄



## CONTENTS

- I 中国自動車市場の歴史
- II 過熱する競争環境と再編の動き
- III 設計・開発能力の側面
- IV 生産技術、ものづくりの側面
- V 消費者の変化とマーケティング、サービスの側面
- VI 中国自動車市場を制するためのメーカーへの提言

## 要約

- 1 中国の自動車産業は、販売台数が米国に次いで世界第2位、生産台数は米国、日本に次いで同第3位の巨大市場である。2001年末のWTO（世界貿易機関）加盟をきっかけに对外开放と民族系（中国現地系）メーカーの新規参入が促進され、マイカーブームに火がついた。
- 2 市場に参入したメーカーは100社を超え、同一の車種セグメント（大きさ、排気量での構成単位）には競合車種がひしめく。野村総合研究所（NRI）は、2010年の中国の自動車販売台数は1000万台を超えると予測した。しかし、各自動車メーカーが計画している生産能力の合計は1800万台を超える。この過当競争、過剰供給状態を解消するにはメーカーの再編が必須となる。
- 3 設計のデジタル化が進むと同時に、外資系メーカーの車種を模倣することにより、民族系メーカーのボディ設計に関する開発能力は向上した。しかし、コア部品を外資系の部品・システムメーカーに依存した状態が続いている。今後重要になる環境・エネルギー技術は外資系メーカーの得意とする分野であり、この傾向はしばらく続くであろう。
- 4 自動車のマーケティングで、「一つの中国」は存在しない。経済的な格差、地域ごとの特性、一人っ子政策以後の世代の登場などにより市場の多様化が進んでいる。メーカーは、多様化が進む市場に対して、ディーラーとの信頼関係を強め、積極的に支援していくことで、車だけでなくサービスも含めたバリューチェーン（価値連鎖）全体で他社と差別化を図っていくことが必要となる。

# I 中国自動車市場の歴史

## 1 販売で世界2位、生産で世界3位の巨大市場

中国の自動車市場は巨大である。2007年の販売台数は約879万台で、日本を抜いて世界第2位、生産台数も約888万台で、米国、日本に次ぐ世界第3位となった。そのうえ、加速度的に成長している。

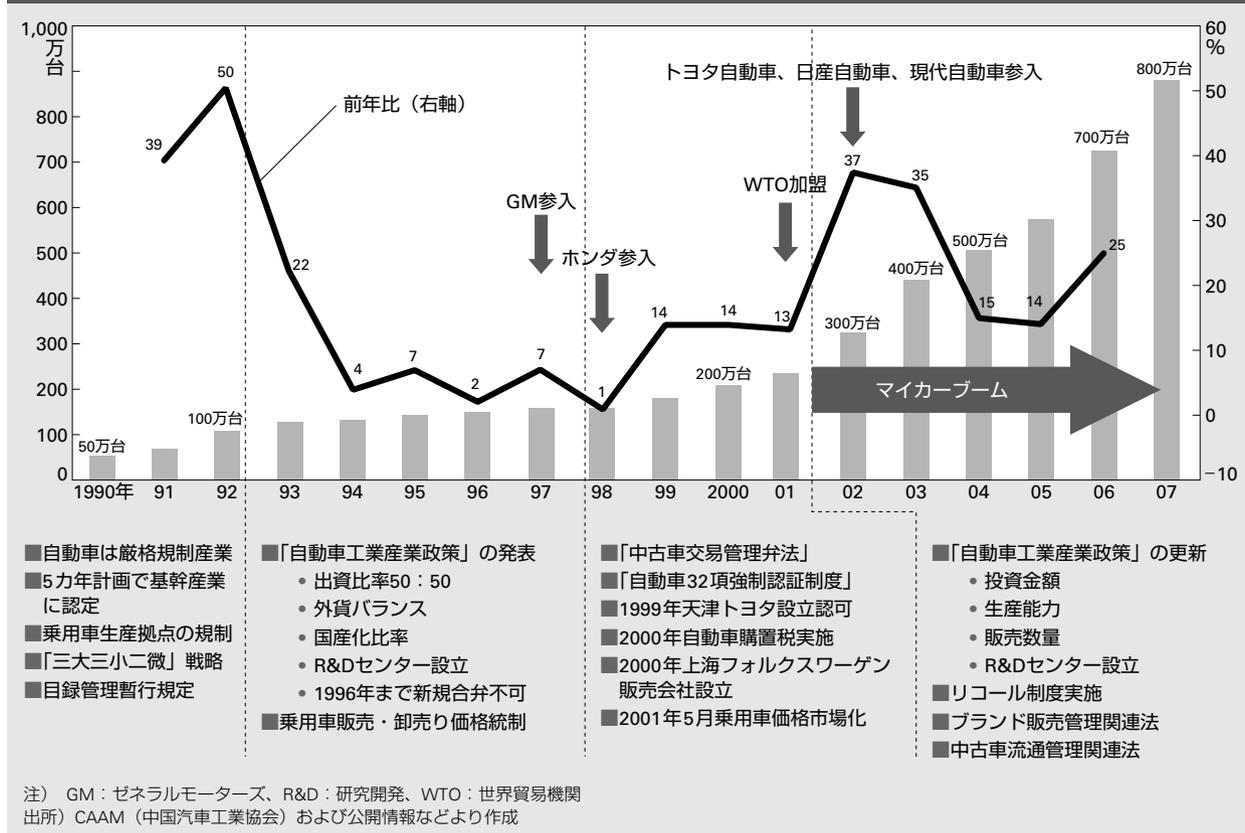
図1のように、1990年の自動車販売台数はわずか50万台で、92年の100万台から200万台に達するまでに約8年を要している。しかし、近年では毎年100万台以上の増加を示している。特に、中国がWTO（世界貿易機関）に加盟した2001年末以降の伸びが著しい。この時期の前後に、外資系の自動車メーカーがこぞって中国に進出したためである。

## 2 WTO加盟までは内需主導でゆるやかな成長

それまでの中国の自動車産業は、行政の保護のもと、主に商用車を中心とした内需への対応を目的に、小規模な発展を遂げてきた。1980年代、鄧小平政権が開放経済政策へ舵を切るなかで、自動車製造分野における外資系メーカーへの規制が緩和された。その結果、北京ジープ、広州プジョー、上海フォルクスワーゲンなど、外資系合弁会社の先駆けといえる企業が誕生した。しかし、他の主だった外資系メーカーの参入は促進されずにいた。

その後、江沢民政権が1994年7月に「自動車工業産業政策」を発表し、低迷する自動車産業のテコ入れのために、外資系メーカーの力を積極的に活用していくことを打ち出した。ただし、需要が低迷するなかでメーカー

図1 1990年から2007年10月にかけての中国の自動車販売台数の推移



が乱立する状況を望まない政府は、「三大三小二微」政策を掲げる。

「大」は、上海汽車と第一汽車それぞれに合弁企業を持っていたフォルクスワーゲンと、東風汽車－シトロエンという組み合わせである。「小」は北京ジープとAMC（アメリカン・モーターズ・コーポレーション、現クライスラー）、広州汽車－プジョー、天津汽車－ダイハツである。「微」は日本でいうところの軽自動車で、長安鈴木（スズキ）、貴州航天汽車－富士重工工業である。

合弁相手の外資系メーカーの名前には、トヨタ自動車、ホンダ、日産自動車、GM（ゼネラルモーターズ）、クライスラーなど、日米の巨大メーカーは含まれていない。結局、この施策は、既存のメーカーを再分類しただけであった。外資系メーカーによる本格的な中国参入を加速したのは、1997年のGMへの参入許可、プジョーの撤退による広州汽車へのホンダの合弁参加（1998年）に加え、冒頭で述べた2001年末のWTO加盟であった。

### 3 WTO加盟後に現在の市場が形成

中国政府は、WTO加盟に際して、3つの大きな目標を立てた。

- ①2006年4月1日より、完成車の関税を100%から20数%に、部品については30%以下に引き下げていく
- ②卸売り、小売り、金融という自動車にかかわるサービスへの参入規制を緩和する
- ③知的所有権の保護、すなわちTRIPS協定（WTOの「知的所有権の貿易関連の側面に関する協定」）の要求に応える

——の3つである。これらの内容は、外資系メーカーに対して自動車産業の門戸を、本

格的に開くことを意味している

その結果、2002年にはトヨタ自動車が第一汽車と、日産自動車が東風汽車と、そして韓国の現代自動車が北京汽車と合弁会社を設立し、これで日米韓の主立った自動車メーカーが出揃った。1990年代に新規参入した奇瑞汽車や吉利汽車などの新興の民族系（中国現地系）メーカーも含めて、このころに、現在の自動車メーカーの構成ができ上がった。

### 4 マイカーブームの到来

外貨導入による積極的な投資が、中国の経済成長を下支えし、前ページの図1にも示したとおり、2002年以降、中国の自動車販売台数の伸びは加速した。現在、北京、上海、天津各市の1人当たりGDP（国内総生産）は5000ドルを超え、内陸部の一部や沿海部の都市でも3000ドルを超えている。

また、中国は都市住民の間でも経済・所得格差が大きく、上述の都市のなかでも、富める者から積極的に自動車を購買し始めた。顧客の所得が伸び始めた時期と、WTO加盟後の外資系メーカーの積極的参入が行われた時期とが重なり、これが空前のマイカーブームを引き起こした。ブームを支える経済成長は、2008年の北京オリンピック、2010年の上海万国博覧会までは順調に推移すると見られており、自動車メーカーにとってもその市場の潜在力は大きな魅力となっている。

では、今後の中国の自動車産業はどのように変わっていくのだろうか。野村総合研究所（NRI）では、2015年ごろまでに中国の自動車市場に変化を起こしうる要因を自主研究してきた。本稿では、そこから見えてくる課題について論じる。

## II 過熱する競争環境と再編の動き

### 1 多すぎるメーカー、モデル数

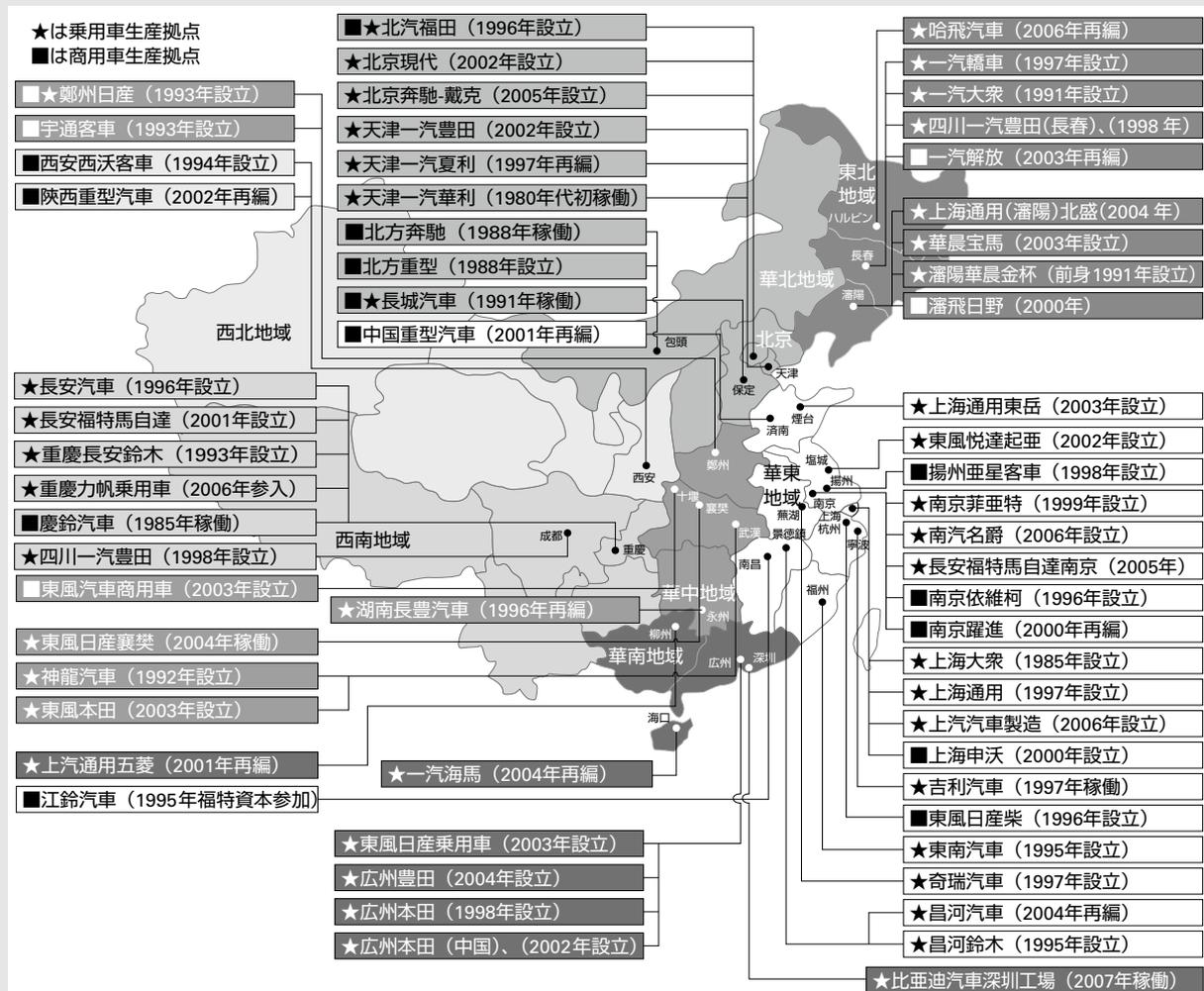
中国の自動車市場は、規模、成長力ともに大きい。しかし、中国自動車産業を取り巻く環境はそれほど楽観視できない。図2に示すように、乗用車のメーカー数が非常に多く、市場が過当競争となっているためである。

2007年の『中国汽車（自動車）工業統計年鑑』によると、完成車メーカーの数は117社である。自動車大国である米国や日本のメーカー数と比べても明らかに多い。これは、民

族系メーカーの乱立と同時に、彼らが外資系メーカーと合弁企業をつくり、非常に複雑な市場構造となっていることが原因である。

また、2004年末の時点で88あった乗用車のモデル数も、2007年10月時点には195まで膨れ上がった。メーカー数の多さに比べ、モデル数がそれほど多くないのは、自動車メーカーとしての認可を取っていても製造の実績がない、すなわち製造許可が下りていないメーカーが存在するからである。ただし、現時点で、製造・販売実績のある主立った企業が20数社であることを考えれば、モデル数はやは

図2 中国の主要乗用車・商用車生産60拠点の分布図



出所) 公開情報などより作成

り多いといわざるをえない。

一方、消費者側の視点に立った場合、約200というモデル数をどう考えるべきであろうか。仮に乗用車を10個のセグメント（大きさ、排気量での構成単位）に分けた場合、単純に計算しても1つのセグメントのなかに20のモデルが存在することになる。これだけ多くのモデルがあると、消費者は合理的な判断を下しにくくなり、販売店同士の過剰な価格競争を呼び込む結果ともなる。販売網の混乱状況については、後ほど詳述する。

## 2 過剰な供給量、生産設備

NRIでは、中国の自動車市場の全体需要が2010年には1000万台を超えるものと予測している。一方で、中国国家発展改革委員会（以下、発展改革委員会）は、2010年に中国の自動車生産能力は1800万台を上回り、2000万台近くになるとの予測を発表した。単純に計算すると、2010年の段階で800万台以上の生産能力が過剰となる。

2006年3月、発展改革委員会は、自動車産業が生産過剰産業であり、調整の対象となったことを明らかにした。これを受けて、現状で稼働率80%以上を達成できないメーカーには、新規工場の着工を認可しない規制が打ち

出された（図3）。

自動車メーカーが過剰な生産能力を持つに至った理由は何であろうか。45ページの図1にある自動車の販売台数の推移を見ると、2002年以降、急激な伸びを見せている。2004年以降は、伸びてはいるが成長率はやや鈍化している。実は、このタイミングで一汽フォルクスワーゲンや上海フォルクスワーゲンが大規模な設備投資を行い、これに他の大多数のメーカーも追随した。このことが、昨今の過剰な生産能力につながったのである。

### (1) モデルチェンジ後も新旧モデルが混在

生産能力が過剰であることのもう一つの原因として、中国で見られるユニークな特徴がある。上海フォルクスワーゲンの人気車種である「桑塔納（サンタナ）」は、新型の「サンタナ2000」「サンタナ3000」にモデルチェンジされたあとも販売が続けられている。一汽トヨタも同様で、新旧型の「カローラ」を併売している。

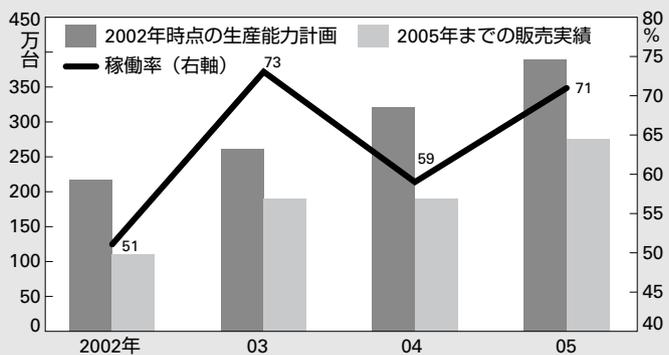
日本を含めた自動車先進国では、モデルチェンジ後は旧型モデルの販売を中止する。旧型モデルと新型モデルとで顧客が混乱し、ブランドへの悪影響を避けるためである。しかし、中国では、旧型モデルにも衰えない人気があり、併売に踏み切るケースが見られる。このように併売の形を取る場合、相当柔軟な生産体制を持っていないかぎり、生産能力を多めに取る必要が出てしまう。

### (2) 地方経済の希望の星「自動車産業」

生産能力過剰の最後の理由は、やはり自動車メーカーの数が多いことが挙げられる。

前述のように、2010年に1800万～2000万台

図3 乗用車市場の需要と供給（生産能力）の推移



出所) CAAMおよび公開情報などより作成

と見込まれる生産能力は、あくまでも計画値である。実際に許可が下り投資をし、それだけの生産能力が構築できるかどうかは、現時点ではわからない。

しかし、中国の各省は、自動車産業を経済成長の柱にしようとしている。かつて自動車産業は非常に高収益であったため、奥克斯(AUX)空調のように、異業種の民間企業が自動車産業に参入するようなケースも見られる。自動車メーカーが乱立する背景にはこのような問題が隠されている。

### (3) 人気車種は供給不足

マクロ的に見ると生産能力過剰の状態となっている中国市場だが、個別メーカーを見ると様相は違って来る。広州ホンダ、北京現代、一汽トヨタ、東風ホンダの工場は、フル稼働もしくは供給不足の状態が続いている。これらの日韓の外資系メーカーの車には人気車種が多く、顧客は納車待ちにならざるをえない状態である。別の見方をすると、こうした自動車メーカーは、メーカーとして顧客の需要を分析し、それに見合った形で、堅実に工場を拡張しているといえる。

## 3 活発化するメーカー再編・統合の動き

自動車メーカーの乱立、過剰なモデル数と生産能力への対策として、前述のとおり、政府は稼働率80%規制を打ち出した。この規制に対応しつつ、市場ニーズに合った車を柔軟に生産し、市場シェアを拡大していかなければ競争に打ち勝つことはできない。

2004年、発展改革委員会は、新たな「自動車工業産業政策」を発表した。その第4章の「構造調整」において、既存の自動車メーカーのM&A(企業合併・買収)、再編、企業改革を奨励している。

具体的には、「国家は自動車企業の再編を通じた新たな競争体制の形成を奨励する。市場競争の維持とマクロコントロール(政策的な介入)の両立により企業間の戦略的再編を進め、自動車産業の強化とレベルアップを目指す。戦略的再編の目的は、多数の自動車メーカーを少数の大型自動車グループに集約し、自動車産業全体の安定的な発展を実現することにある」と述べられている。

このような状況下で、表1のようなメーカー同士の補完的な統合が進みつつある。その

表1 メーカー同士の補完的な統合

上海汽車		南京汽車		東風汽車		哈飛汽車	
豊富な資金力	小型商用車の生産ノウハウ	商用車	トラック	重型	○	×	×
経験豊かな経営陣	有力な小型車ブランド(イベコ、躍進)			中型	○	×	×
				小型	○	×	×
乗用車の生産ノウハウ	自主ブランドの保有		バス	大型	○	×	×
英国MGローバーのローバー25、75系列の乗用車と、全系列のエンジンの知的財産権を保有	英国MGローバーの余剰資産(生産設備、エンジン生産ライン、知的財産権、ブランドなど)を保有			中型	○	×	×
				小型	○	×	×
 荣威(Roewe)	 MG名爵	乗用車		小型	×	○	○
				軽型	○	×	×
				SUV	○	×	×
				MPV	○	×	×

注) MPV(Multi Purpose Vehicle): 多目的自動車・ミニバン、SUV(Sports Utility Vehicle): スポーツ多目的自動車  
出所) 公開情報などより作成

うちの2例を取り上げる。

### (1) 上海汽車と南京汽車の統合

2007年末、上海汽車は南京汽車との協力関係の契約を締結した。ともに自主ブランドを持ち販売は好調で、生産能力の不足に悩まされていた。上海汽車は豊富な資金力を持っており、南京汽車とは地理的にも近い。本契約は、発展改革委員会と国有資産監督管理委員会が主導し、上海・南京両市政府の支持も取りつけたうえで、締結に至った。上海汽車が持つ「荣威 (Roewe)」ブランドと、南京汽車が持つ「MG名爵」ブランドを中心に、新型モデルの生産、さらにはグループ会社を通じた部品調達、サービス機能の統合などを図っていくことになる。

### (2) 東風汽車と哈飛汽車の統合

東風汽車は哈飛汽車に対して、20億元相当の金額で、過半数の株式の取得を目指している。東風汽車は哈飛汽車の小型車のラインアップ、そして東北地域における事業・生産拠点の確保をねらっているものと考えられる。2008年4月22日、北京国際自動車ショーで、東風汽車集団の総経理である徐平氏は「この統合に関し実質的な進展があり、国家主管部門の支持も得ている」と発表した。今後の動向が注目される。

## Ⅲ 設計・開発能力の側面

### 1 ボディ形状は模倣から自主開発へ

次に、中国の自動車市場を技術力の観点から見ていこう。ボディ形状については、民族系メーカーの車に、日米欧の主力車種と酷似

したものが目につく。

外資系メーカーに比べて明らかに後発である民族系メーカーにとって、外資系メーカーの先進的なデザインを参考にすることは、法的な問題は残るものの、実際に行われてきた。しかし、東風ホンダが、双環汽車の「来宝S-RV」はホンダの「CR-V」のデザインの模倣であるとして訴訟を起こしたことなど、象徴的な事例を目の当たりにした消費者は、民族系メーカーの自主ブランドは模倣であるとの認識を持つようになった。

ただし、一部の民族系メーカーは、自主開発能力を高め、模倣の域を超えた車を開発することができるようになったといわれる。

その理由の1つとして、開発環境のデジタル化が挙げられる。民族系メーカーは、たとえばCATIA (キャティア)、UG、Pro/Eなどのさまざまな3次元CAD、CAM、CAEのソフトウェアを利用することにより、開発コストの大幅な削減と、開発納期の短縮に成功している。

2つ目は、独立系のエンジニアリング会社のリソース (資源) を自動車開発に活用することで、自主開発能力を高めているということである。こうしたエンジニアリング会社としては、中国国内では同濟同捷、精衛全能、長城華冠など、国外では、Pininfarina (ピニンファリーナ)、IDEA (アイデア)、Lotus (ロータス)、FEV、AVL、Ricardo (リカルド)、MIRA (ミラ) などが有名である。

ただし、外部にリソースを頼りすぎると、自社にノウハウが蓄積されない。また、ソフトウェアを使って綺麗な図面を仕上げられたとしても、最終製品の品質が十分であることは保証されない。

自動車産業はすり合わせ型の産業である。膨大な数の部品のうち、一つでも品質に不良があってはならないうえに、それらの部品を組み立てた結果、全体の整合性が取れていなければならない。民族系メーカーの自動車と、外資系メーカーのそれとを比べた場合、現段階において、後者のほうが車両の全体的な完成度が高いといわざるをえない。

## 2 部品レベルでの品質の確保が重要に

図4のように、自動車全体に占める民族系メーカーのブランドシェアは、2002年にマイカーブームが起きて以来、低下する一方である。当初、民族系メーカーの車を買う人は、納車後、しばしば修理しなければならないことに対して非常に寛容であった。彼らにとって外資系メーカーの車は高嶺の花で、民族系メーカーの車がなければ、車を手に入れるという夢を一生果たすことができなかったため、初期不良を容認したのである。

しかし、昨今の供給過剰の状況下では、低品質の製品は真っ先に淘汰される運命にある。また、外資系メーカーも、中国市場にグローバル戦略の小型車を投入しようとしており、民族系メーカーの低価格車にとっては、

価格が安いことだけではもはやアドバンテージとならない時代が迫っている。

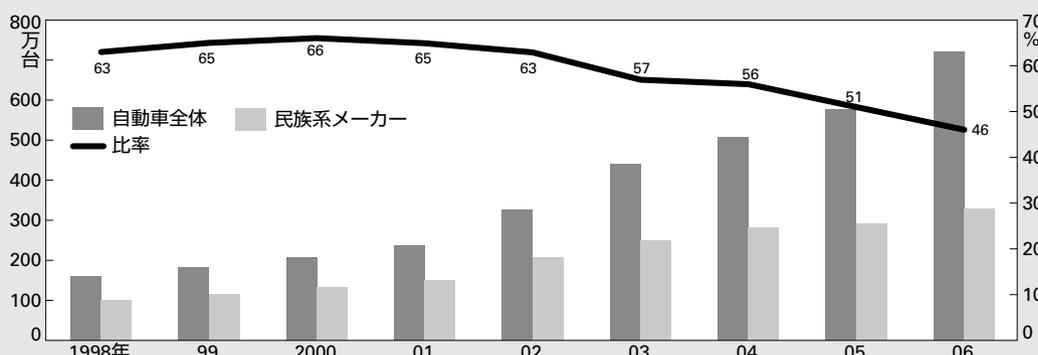
### (1) コア部品は外資系部品メーカーに依存

民族系メーカーにとって重要なことは、自らで車全体の品質を上げることであり、そのためには、コアとなるシステムとその構成部品を開発する能力を身につける必要がある。具体的には、電子制御部品、伝動軸、サスペンション、ステアリング、ブレーキ、等速ジョイント、空調、内装部品——などである。開発の鍵を握るのは、「ティア1」という一次システムサプライヤー（部品メーカー）との関係である。しかし、民族系メーカーの大半は、コアシステムや部品を、外資系メーカーのティア1からの調達に依存している（次ページの図5）。

### (2) 地場の部品メーカーが育たない構造

なぜ外資系メーカーのティア1依存の構造ができ上がってしまったのだろうか。中国政府は、1990年代後半から自動車市場の対外開放を行ったものの、完成車の生産については、外資の出資比率を最大でも50%にとどめる規制をかけてきた。しかし、部品メーカーに対しては同様の規制をかけなかった。

図4 減少傾向にある民族系（中国現地系）メーカー自動車のブランドのシェア



出所) CAAMおよび各社の公開情報などより作成

また、外資系メーカーは、母国でつくり上げた部品メーカーとのつながりを重視し、彼らとともに中国に生産拠点を設けてきた。その結果、プレゼンス（存在意義）を上げ続けるグローバル部品メーカー、一部の有力な民族系部品メーカー（万向集団など）、そして技術力獲得に乗り遅れた無数の部品メーカーという構図ができ上がってしまったのである。

ボディの設計・開発に関しては外資系メーカーを模倣する過程で、ある程度の実力がついてきた民族系メーカーであるが、部品に関しては、外資系メーカーのティア1からの調達に依存することが多く、彼らの技術を自社にどのように取り込んでいくかが、今後の自主開発能力向上の鍵を握っている。

### 3 鍵を握る環境・エネルギー技術

今後の成長の鍵を握るのは何であろうか。それは環境・エネルギー関連技術である。

中央政府は、現在進行中の第11次5カ年計画（2006～10年）のなかで、毎年4.4%のエネルギー消費削減を目標として掲げている。し

かし実績は、初年度の2006年で約1%、2007年は約3%の削減にとどまっている。また、石油消費に対する自動車の占める割合は、現状で約40%であるが、今後20年以内に60%程度まで増えると予測されている。

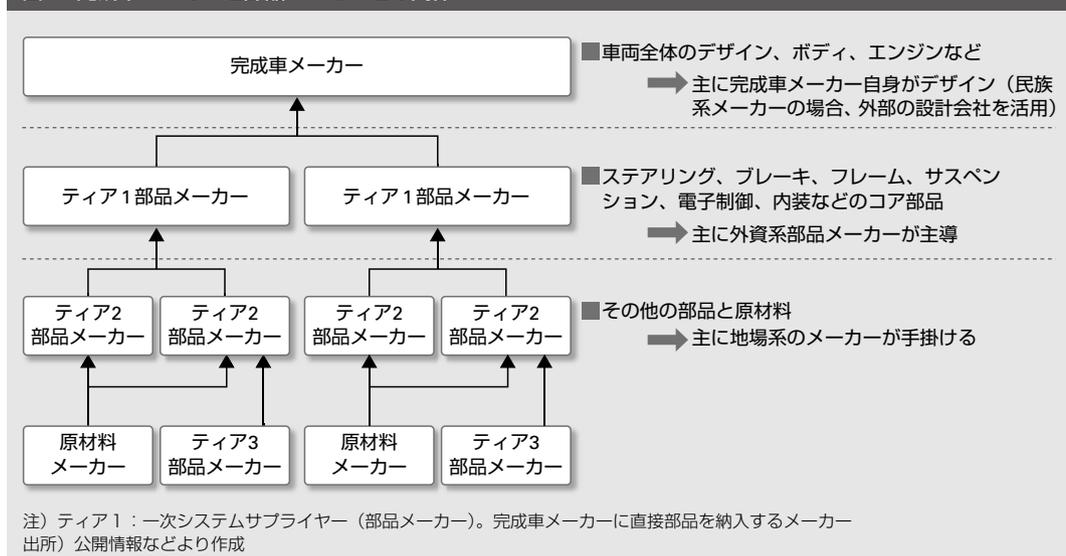
このような状況のなか、自動車分野においても省エネルギー技術と代替エネルギーの開発が非常に重要になる。中央政府は公式見解をまだ明らかにしていないが、NRIが各分野の専門家と意見交換をするに当たり、図6に示すマイルストーン（節目となる目標）を想定するに至った。

#### (1) 環境・エネルギー技術に対する政府の認識

実際、中央政府の環境・エネルギー問題に対する意識は相当高いと思われる。目に見える大きな動きとして、中央政府は国家環境保護総局を、2008年3月、国家環境保護部（日本的に言えば環境省）に格上げした。

また、自動車に関する環境・エネルギー関連の規制も順次導入されていく。自動車の排ガス規制は、EU（欧州連合）の規制を参考

図5 完成車メーカーと部品メーカーとの関係



に導入が進められており、「国Ⅳ規制（Euro4〈EUの排ガス規制の段階の1つ〉に相当）」を導入した北京を先頭に、万国博覧会を控える上海、アジア競技大会を控える広州など、大きなイベントが予定されている地域を中心として対象地域を拡大させていく。

もちろん自動車側だけでは排ガスの削減に対応できない。燃料とセットで考える必要がある。2010年までに北京、上海、広州、深圳の4大都市は国Ⅳ対応を完了し、沿岸部の大都市でも国Ⅲ対応を完了する見込みである。2008年5月1日付で広州市が国Ⅲ対応を完了することを報じた。北京、深圳に次いで3都市目である。

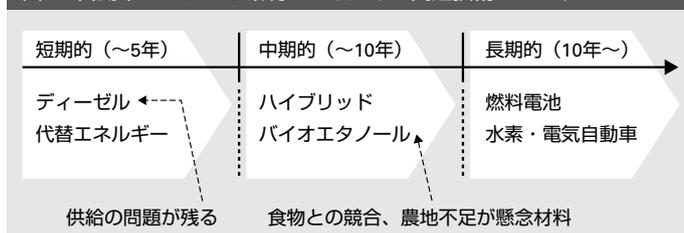
省エネルギーの観点で見ると、中央政府は2006年に自動車の排気量を基準とする、小型車への減税、中大型車への増税を実施した。NRIはこの規制変更を省エネの第一段階と考えており、次の段階では、エンジンの大きさや燃費に応じた優遇税制がかけられるものと予測している。

中央政府は、規制の改革と同様に技術開発への助成にも積極的である。たとえば、自動車の性能向上とは別に、「環境対策技術の獲得」という名目で明確な方向性を打ち出しており、具体的には、アイドリングストップやハイブリッド、軽量化に関する技術などである。この方向性のもと、科学技術部などが中心となって、官学連携、官民連携での具体的なプログラムが実行されている。

## (2) 中期的にはハイブリッド技術が重要に

エンジンに関する技術については、短期的にはディーゼルの活用もあるが、軽油の供給には問題がある。中国では、軽油は農業用と

図6 自動車にかかわる環境・エネルギー関連技術のロードマップ



して使われ逼迫した状況にある。また、中央政府によって市場価格がきわめて安価に設定されており、売れば売るほど赤字になるため、流通側が供給に前向きではない。

中期的にはハイブリッドとバイオエタノール燃料を使ったエンジンが有力である。ハイブリッドは、リチウムイオン電池の安全性の問題と値段が高いことが普及に向けての課題となる。

トウモロコシに代表される食物由来のバイオエタノールも、軽油と同様に供給の問題を抱える。ただでさえ食料不足なのに、自動車と食料の奪い合いになることは許容しがたい。そこで、セルロース（植物繊維）系などの植物由来のバイオエタノールが考えられるものの、ここでも農地の奪い合いを避ける必要がある。近年、注目されている細菌類などから燃料を抽出する技術開発は緒についたばかりである。非常に長いスパンで考えた場合には、燃料電池や電気自動車が有望となることに疑いはない。

## Ⅳ 生産技術、ものづくりの側面

### 1 先進国と比べて低い生産性

次に生産技術について見ていく。先進国の自動車メーカーと比べた場合、民族系メーカーの生産性は低いのが実情である。確かに、

各社とも生産ラインのレイアウト、手順管理、プロセス管理などで、「トヨタ生産方式（TPS）」を懸命に研究しており、在庫ゼロを目指す「カンバン管理」や、生産ラインの異常を知らせ、解決を図る「あんどん（異常個所表示板）」の設置なども行っている。

しかし表面上の仕組みを整えても、考え方を変えなければTPSは成功しない。民族系メーカーの基本スタンスは、「つくって売る」というもので、「必要なものを、必要なときに、必要な分だけ」というTPSの基本的な考え方までは徹底されていない。

現在、民族系の完成車メーカーのほとんどはゼロ在庫という目標を立てている。材料や部品について、完成車メーカーの在庫は、自社の帳簿上はゼロとなっているものの、実際には部品メーカーが大量の在庫を抱えている。完成車も同様で、ディーラーが在庫を抱えている。

また、あんどんを設置しても使われることはまれである。通常、生産ラインが止まると稼働率が下がるために損失が出る。そのため、現場の判断で生産ラインを止めることはできず、結果的に後工程で大きな問題を抱えることになり、生産性が悪化する。

## 2 水平分業の考え方だけでは限界に

第Ⅲ章でも触れたように、完成車メーカーは、急成長する市場に追いつくため、設計や開発を外部のパートナーと共同で、水平分業の形で進めているケースが少なくない。

現在、完成車メーカーの一部は、部品メーカーに対して、供給する部品の不良率をゼロにするように求めている。当然、現時点でこの極端な目標を達成できる部品メーカーは存

在しない。そのため、彼らは品質に関する契約を締結しないように交渉する、もしくは締結するとしても遅らせるなどの対抗処置を取る。完成車メーカーはそれに罰金で対抗している。このように、完成車メーカーは、部品メーカーとの関係が薄く、ゆえに長期的かつ安定的に品質を高めていく取り組みを行うのが難しい環境にある。

日本の完成車メーカーの特徴は、新車開発の初期段階から部品メーカーを参加させることで、彼らと一緒に考え、改善し、最終的に利益を分かち合うという、いわゆる「ケイレツ」の考え方である。日本の完成車メーカーと部品メーカーとの、長期的かつ強い信頼関係がその裏づけとなっている。現在の民族系の完成車メーカーが行っている水平分業の考え方だけでは、品質、コスト、納期の面で限界にぶつかることが予測される。

## V 消費者の変化とマーケティング、サービスの側面

### 1 変化する消費者

#### (1) 「一つの国ではない中国」

最後に、マーケティングの課題を考える。

第1に理解すべきは、「中国は一つの国ではない」ということである。都市部と農村部に分けた場合、後者は今後長期間にわたって自動車の購買能力を持ちえない。都市部に限ったとしても、図7のように大きな経済格差がある。また、地図を見ればわかるように、富は、北京、上海、広州などの大都市やその衛星都市、沿岸部の都市に集中している。統計では、国土面積の約40%を占めるこれらの地域に、94%の人口が集中している。

消費行動など文化・風土的側面についても大きな違いがある。南の人は食事を重視し、北の方は服装を重視する。南の人は米を主食とし、北の人は麺を主食とする。上海人が不動産に熱心である一方で、北京人は車が好きである。広東省の人が茶を飲むことが好きであるのに対し、東北人は豆乳と揚げパンを食べる——などといわれている。食事も多種多様で、川、魯、粵、閩、蘇、浙、湘、徽など、地域を表す名前によって細かく分けられる。

## (2) レイヤー1が引っ張る巨大市場に

NRIは、図7の1人当たりGDPベースの分類による「レイヤー1」の都市群が最大規模の成長市場になると予測している。北京、上海などレイヤー0の巨大都市は、経済的には堅調に成長するものの、土地・道路の制約、公共交通機関の整備、環境対策などの影響か

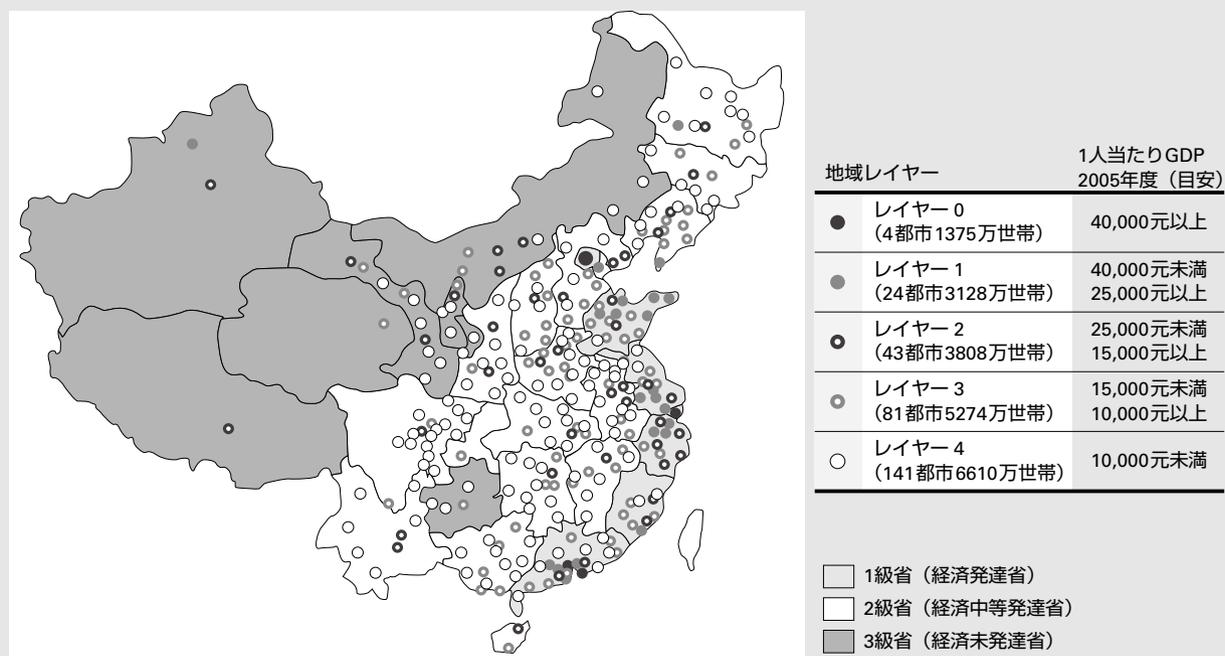
ら爆発的に伸びる市場にはならず、むしろ高級車やSUV（Sports Utility Vehicle、スポーツ多目的自動車）、MPV（Multi Purpose Vehicle、多目的自動車、ミニバン）、さらには小回りの利く小型車など、質的な面で多様化していく市場であると考えられる。

その点、レイヤー1やレイヤー2の都市群は、土地に比較的余裕があり、建設が計画されている大規模高速道路網が活用できることなどを考えると、現段階で先行している北京や上海などの都市に追従する形で伸びていくことが予想される。

## (3) SUV、MPVがブームとなる兆し

NRIは、2005年から中国の自動車市場の需要予測を継続的に行ってきた。全体的な傾向として、2005年当時とそれほど変わっていないのは、中国の主要自動車購買層が、中大型セダンを好んで買っているということであ

図7 中国の地域別、都市別での経済発展状況



注) GDP: 国内総生産  
出所) 国家統計局「中国統計年鑑」中国統計出版社、2007年

る。2005年当時、この傾向は少し変わると予測していた。すなわち、中大型セダン中心の市場から、徐々に小型車を中心とした市場に変わってくるとの予測である。日本の市場が、セダンからSUVやMPV、小型車中心に変わってきたことと同様である。

ところが実際は、2007年は小型車は思うほど伸びず、むしろ高級中大型セダンが好調だった。NRIは、2008年の北京オリンピックをきっかけにSUV、MPVのブームが来ると予測している。これらのタイプの車の普及を通じて、それまではステータスシンボルであった自動車が、機能面にも注目されるようになる。前述したように、エコノミーカーは税制面でも優遇される傾向があり、2010年以降には、中国国内において小型車の有効性が認識されるようになるだろう。

#### (4) 「我世代」「80后」

地域の違いだけでなく、世代間の違いも存在する。中国では1979年に一人っ子政策が導入され、主に1980年以降生まれという意味で「80后（後）」と呼ばれる。また、男性の比率が多く、「我世代（自分大好き世代）」とも呼ばれ、自由主義かつ個人志向で、消費に対して即物的、かつこだわりの強い世代として知られている。

80后は、2008年現在で25歳前後の若者たちで、自動車の購買層の主流になりつつある。北京など一部の大都市では、購入した車を自分の好みにカスタマイズしてサーキットで走らせるなど、マニアックな嗜好も現れてきており、彼らを知ることは、マーケティング上、大きな意味を持つ。

#### (5) 日本の3、4倍の速度で多様化する中国市場

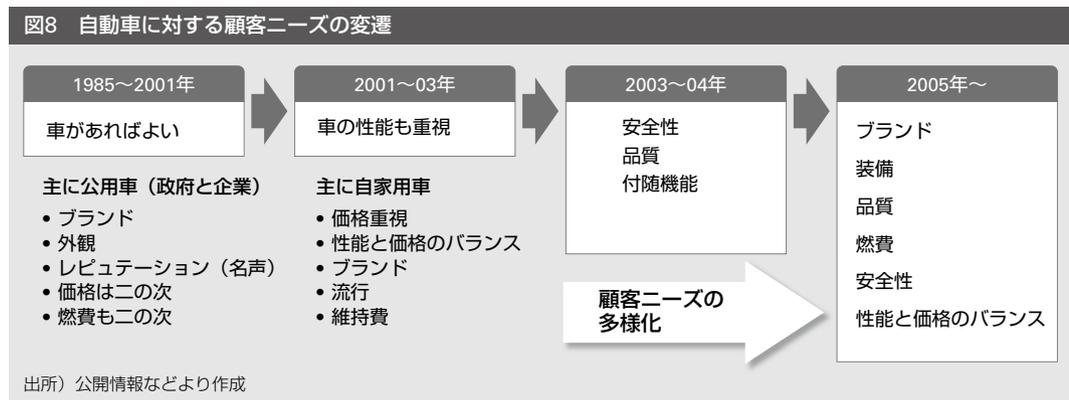
図8に中国の自動車購買層のニーズの変遷を示す。日本で1960年代から80年代の30年で起こったことが、中国の一部の先進都市では、2000年からの7、8年で起こっている。

## 2 サービス・マーケティングのシステムづくり

### (1) 多様化への対応ではサービスが重要

2002年のマイカーブーム以降、中国市場はまだそれほど時間が経っていない。自動車市場自体が新しい市場で、新たな購買層も続々と市場に入ってくるため、以前は新車を出せば売れる状態が続いていた。そのため、販売店は新規顧客の獲得にやっきになってきた。

しかし、「ブランド」というキーワードに象徴されるように、顧客は車本体だけでなく、整備や修理などのアフターサービスを含



めたメーカーの総合力に目を向け始めている。したがって、今後はハードとソフト両面の品質を高めることによって、ブランドを構築・浸透させることに成功したメーカーが、市場での勝者となるであろう。

## (2) 1S店舗の限界

1980年代に中国市場に参入した古株の上海フォルクスワーゲンは、販売機能に特化したショールーム型の「1S (Sales 〈販売〉) 店舗」と呼ばれる店舗を、中国全土に展開したことが特徴的である。このタイプの店舗は、ディーラー側の投資額が少なく、かつ整備工場を持たないため、店舗網をスピーディに拡大することができた。整備については、町の整備工場を教育し、部品を適時供給することによりカバーできたため、たとえばサンタナのオーナーは、どんな小さな工場でも修理が受けられ、長く乗り続けることができた。

一方で、このことは、サンタナのオーナーは廃車になるまで次の車を買わないともいえる。メーカー数もモデル数も過剰に増えてしまった現在、メーカーはモデルチェンジを積極的にし、買い換えを促進していく必要に迫られている。そのためには既存顧客を囲い込む必要があるのだが、1S店舗では、ディーラーに整備や修理で顧客が戻ってこないという課題が残った。

現在、フォルクスワーゲンも含めた主な外資系メーカーは、1S店舗に加えて、整備工場やサービス機能を設けた「4S (Sales、Service 〈サービス〉、Spear-parts 〈部品〉、Survey 〈顧客情報〉) 店舗」を基本としており、新車販売後に顧客と継続的なコミュニケーションを図るための接点づくりに重点を置

いている（次ページの図9）。

## (3) メーカーが目先の利益を優先して失敗

サービス網づくりにおいて、何が重要になるのだろうか。失敗事例から見ていこう。

2005年、奇瑞汽車はパートナーであるディーラーから訴訟を起こされた。四川省のあるディーラーは、2003年初頭、省内において今後2年間、当該ディーラー以外による店舗の拡張をしないことを奇瑞汽車と同意した。ところが、2004年に奇瑞汽車は4S店舗を2店新規出店した。それにより、当該ディーラーの販売量は落ち込み、巨額の負債を抱えた結果、訴訟に至ったのである。

同様に、長安フォードも山西省のディーラーとトラブルとなった。メーカー側が、人気モデルと販売不振モデルを抱き合わせて供給したことが原因である。当該ディーラーの月平均の販売台数が20~30台であったにもかかわらず、月次で150台以上の在庫を処分するよう要求されたのである。当該ディーラーとの提携関係は解除されることとなった。

ディーラーとの訴訟や提携関係の解除が明るみに出ると、ディーラーは、当該メーカーのパートナーとなることに消極的になる。

## (4) ディーラーとの信頼関係づくりが重要に

中国のディーラーは、日本のようにメーカー1社とのみ提携関係を結ぶということせず、常に複数のメーカーと取引をしている。一方、ディーラーのオーナーは地元の資産家や名士であり、もともとは異業種の企業である。彼らは、パートナーであるメーカーの指導のもと、販売ノウハウを吸収していく。

前述したように、中国市場におけるメーカ

少数、モデル数はともに過剰で、厳しい競争を強いられている。そのなかで勝ち抜くだけの資金力とサービスノウハウ、そしてそれを支える人材を兼ね備えたディーラーはそれほど多くない。上海を母体として中国全土にさまざまなメーカー、ブランドの店舗を展開するメガディーラー「達世行」はその先駆けである。彼らは、メーカーに対して非常に強い交渉力を持っている。

メーカーにとって重要なのは、自身の短期的な利益確保ではなく、ディーラーとの強い信頼関係を構築することにある。ディーラーが儲かる仕組みをつくり、メーカーはそれを積極的に支援していかなければならない。

### (5) ディーラーの選別と広域化が進む

メーカーの目線で考えると、信頼できるディーラーに任せることには意味がある。提携関係にあるディーラーの数が増えれば増えるほど、サービスの品質にバラツキが生じると同時に、ディーラー間での利害調整に多くの時間をとられることになる。

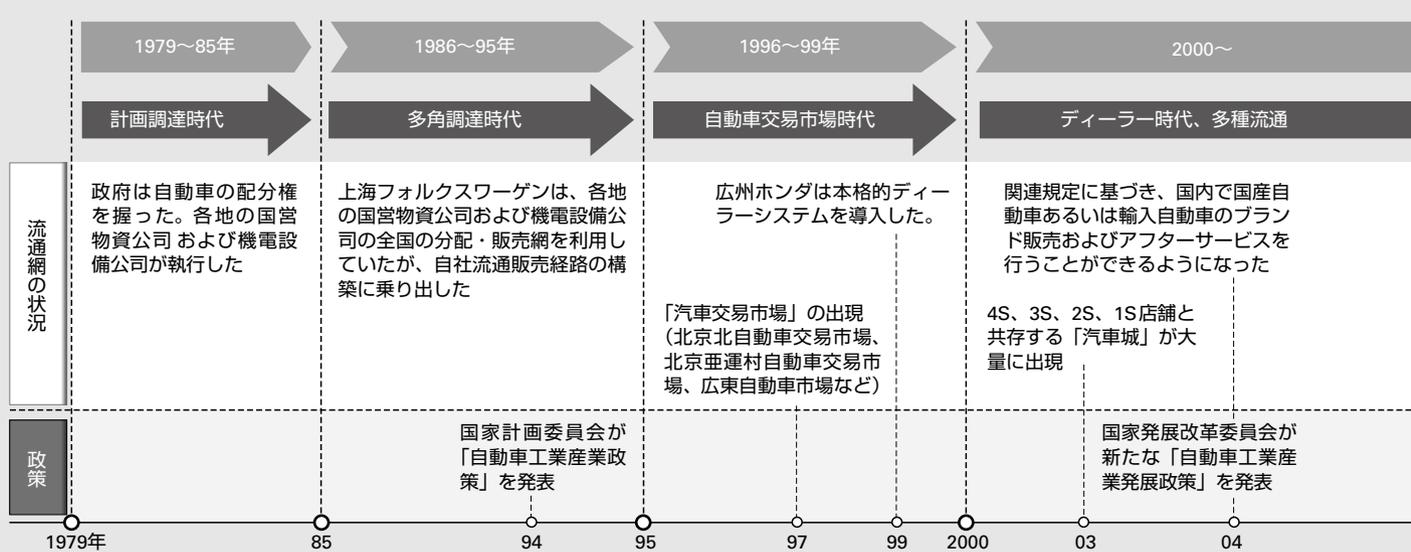
日本の自動車メーカーとしては比較的慎重に中国市場に進出したトヨタ自動車であるが、ディーラー政策は戦略的で、グループ企業である豊田通商がディーラーとして中国各地に店舗を展開している。また、ディーラー表彰で上位に入った企業に対して新規出店の権利を与えるなど、信頼関係の強いディーラーを選別して、広いエリアを任せている。

### (6) 顧客困り込みのための情報ネットワーク

ディーラーとの関係においてトヨタ自動車の面白い取り組みをもう一つ紹介する。「eCRB」という顧客情報システムである。

トヨタ自動車では、一汽トヨタ、広州トヨタが合弁ブランドについて、ディーラーの個別店舗をネットワークで結び、顧客の詳細な情報がメーカーにまで届くような仕組みを構築した。このシステムを活用することで、ディーラーは顧客の情報を分析して、効率の良い営業活動を行うことができる。顧客は、自分の車の状態がどうなっているのか、どのようにすれば最適になるのかについて、ディー

図9 中国の自動車流通ネットワークの変遷と政策動向



注) 4S: Sales (販売)、Service (サービス)、Spear-parts (部品)、Survey (顧客情報)、 汽車城: オートモール

ラーから適時情報を得ることができる。メーカーは、ディーラーの営業活動や、整備に代表されるアフターサービスの状況を逐次把握し、必要があれば、ディーラーを指導・教育することができる。この仕組みは、三者がそれぞれ利益を享受することができる理想的なシステムといえよう。

### (7) 今後、注目すべき中古車市場の整備

現在、中国における中古車の流通量は非常に少ない。これには、自動車市場自体が立ち上がったばかりであり、中古車よりも新車を求める顧客の特性があること、買い取り業者の質が低く、顧客が近づきたいことが要因であることは否定できない。しかし最大の理由は、中古車の適正価格を測るための基準がないことと、買い取り専門業者やディーラーからの車を取引するためのオークション機能が整備されていないことにある。

2002年に起こったマイカーブームから、2008年ですでに7年が経ち、大都市では今後、車の買い換え需要が中心となる。質の良

い中古車が市場に大量に供給され、上述した機能が整備されれば、市場がより一層活性化されると同時に、買い取り専門業者などにとっては大きな事業機会となるだろう。

## VI 中国自動車市場を制するためのメーカーへの提言

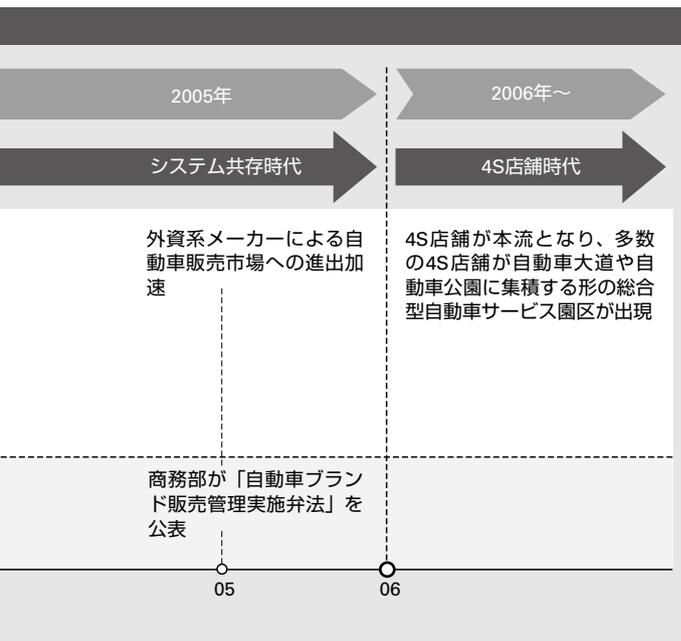
### 1 「ハイブリッドな中国自動車市場」

中国の自動車市場を一言で表すのは難しいが、あえてキーワードを挙げるとするならば「ハイブリッドな市場」ということである。

第1に、中国では、外資系メーカーが単独資本で完成車メーカーとして参入することは認められておらず、合弁が義務づけられている点である。民族系メーカーは、外資系のパートナーから知識やノウハウを吸収し、いずれは自主ブランドを自立させ、世界に打って出ようと考えている。そのような状況での経営には、互いの顔を見ながら腹をさぐりながらといった微妙なさじ加減が求められる。パートナーとして、一層の信頼関係を築く努力をすると同時に、自らの腹案を常に持つておくという「二面的」な戦略が必要となる。

第2に、企業間の「統合」による業界再編が避けられない点である。中国は、先進国と比べて自動車メーカーの数は明らかに多く、生産面、販売面、ブランドの維持の観点から非効率な市場となっている。効率的な規模の拡大、不得意なセグメントの補完、有力なブランドの獲得などを目的とした統合が盛んになるであろう。

第3は、コア技術としての「ハイブリッド技術」である。中国政府が環境・エネルギー問題に全力で取り組むことは第Ⅲ章3節で述



べたとおりである。食料や農地の確保が難しい中国において、バイオ燃料の普及は限定的なものとなる。確かに、ハイブリッド技術は高価格であるという問題が残っているが、一方で、民族系メーカーは北京国際自動車ショーでハイブリッド技術を積極的に展示しており、BYD汽車のように、バッテリー技術に強い自動車メーカーもある。こうして考えると、技術の面でも販売の面でも、中国市場から新しい考え方が生まれる可能性は高い。

第4として、生産技術の側面から見た場合に、水平分業型と垂直統合型の「ハイブリッド」が求められるということである。民族系と、日系を除く主な外資系の完成車メーカーは、設計会社や部品メーカーと水平的な分業体制を築いている。世界から見て後発である民族系の完成車メーカーは、市場の成長スピードに追いつくために特にそうせざるをえない側面がある。

一方で、民族系の完成車メーカーから、水平分業のパートナーである部品メーカーに対して、無理な要求が出るケースもある。こうして生じる信頼関係の低下が、品質管理上の問題を引き起こす可能性は否定できない。水平分業型を前提としつつも、パートナーを巻き込んだ形での取り組みが求められる。

最後に5つ目として、「市場の複雑性」を挙げたい。モノやサービスを企画する際、中国は、南北や省によって全く違う「地域性」、世代によって大きく異なる「価値観」、大きな格差がついた「経済力」——という3つの軸で捉えなければならない。自動車の場合は、さらに「1台目を新規で購入する人」「買い換える人」「2台目を購入する人」という視点も必要となる。また、前述のように、

中国は米国と同様に、ディーラーがいくつもの自動車メーカーと契約することが可能で、ディーラーは強い交渉力を持っている。

このような複雑な市場のなかでは、自動車メーカーとしての顧客情報戦略・管理が重要となる。細分化された潜在消費者のセグメントを自動車メーカーとして詳細に分析するのはもちろんのこと、既存顧客までを結ぶ情報システムの構築は必須となる。実用レベルでの成功事例が中国市場から出てくるのであれば、世界初のケースとなる。

## 2 外資系メーカーの戦略

次に、外資系メーカーの中国における今後の戦略を考えるに当たって重要なポイントをいくつか提示する。環境・エネルギー対応技術の開発、世界における生産・輸出拠点としての中国のあり方など、技術・生産面でのポイントももちろん重要ではあるが、ここでは特にマーケティングの側面について、サービス防衛戦略、レイヤー2、3の市場への販路拡大戦略、そのなかでのブランドのつくり込みの3点を焦点とする。

主に中高価格帯のラインアップで戦う外資系メーカーにとって、一部の民族系メーカーのような低価格重視の競争戦略を取ることは難しい。特に、55ページの図7で示したレイヤー0、1のような既存市場では、サービスの強化で顧客をつなぎ止めることが最も重要な要素となる。有力なディーラーの発掘・育成、そのための情報網づくりといったところが主な施策となる。

同時に、レイヤー2、3といった今後の成長市場に対しては、販売網の拡大が必要となる。レイヤー0、1と比べると規模が小さい

ため、レイヤー2、3では効率的な出店をしていく必要がある。

しかし、地域によって住民の嗜好にも違いがある。都市部に住む富裕層は、車を購入した店で整備や修理をするものの、地方に住み生活にそれほど余裕のない人は、地元の整備工場や、「快修店」と呼ばれる軽整備チェーンを利用する傾向があるかもしれない。こうした場合は、標準化とカスタマイズのバランスを取る必要が出てくる。都市部では4S店舗を軸として顧客来店戦略を図り、地方では1S店舗を軸として快修店チェーンとの連携を図るなど、新しいスキーム（枠組み）を検討することも必要である。

そしてブランドのつくり込みである。「ハイブリッドな市場」を形成するさまざまな要素に対して、すべて個別に対応した結果、ブランドがわかりにくくなるということが考えられる。メーカーとしては、他社とのポジショニングを明確化したうえで、一貫したメッセージを発信し続けなければならない。

一方で、中国市場は世界から見ても注目される市場である。最大の成長市場であると同時に、環境に配慮した展開が必要となるためである。

環境に配慮した社会のあり方、都市のあり方、そのなかでの自動車の機能、つくり方、乗られ方、リサイクルの仕方のコンセプトを構築し、直営店や自動車ショーなどを通して発信し続けていくべきである。都市の開発や再開発を手がける際に、自動車メーカーとして参画し、都市のあり方の新機軸として実際のモデルケース（タウン）とするような取り

組みを積極的に行っていくべきであろう。

### 3 外資系の部品メーカーの戦略

多くの民族系の完成車メーカーが水平分業体制を取っているため、部品メーカーにとっての事業機会は非常に大きい。すでに、三菱ブランドのエンジンはさまざまな完成車メーカーの車に組み込まれている。部品メーカーにとっても、特に完成車メーカーに対するブランドづくりが大事になってくる。

現地に体制を置くこと、積極的にコミュニケーションを図ること、費用対効果を最大化することなどでブランドはつくられていく。基本的で重要なのは、中国における自社の競争力の本質を見抜くことである。中国の競合他社と比較して、自社にしかできない部分がどこにあるのかを見極める必要がある。

万向集団のように、民族系の部品メーカーでも非常に高いレベルの企業が現れるようになった。外資系の部品メーカーとしては、今一度、中国における部品メーカーの競争力を、品質、価格、場所の観点から見直し、中期的な戦略に落とし込むことが求められる。

#### 著者

梅 松林（めいそんりん）

野村総研（上海）諮詢有限公司 北京事務所代表  
専門は中国の自動車産業に関する政策研究、製品戦略、マーケティング、販売チャンネルおよびR&D研究など

寺村英雄（てらむらひでお）

野村総研（上海）諮詢有限公司 北京事務所主任コンサルタント

専門は自動車業界を中心に事業戦略立案、新事業開発体制構築の支援