

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 283

中国自動車流通における相互学習と民族系メーカー発イノベーションの可能性

李 澤建

東京大学ものづくり経営研究センター特任助教

2009年11月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

The Mutual Learning Relationship in China Automobile Distribution System: Innovation Potential by Independent Chinese Automobile Manufacturers

Zejian Li, Ph.D. in Economics

Project Research Associate

Manufacturing Management Research Center (MMRC)
Faculty of Economics, THE UNIVERSITY OF TOKYO

Abstract

The global financial crisis has not only shown its effects in the United States, but also began to give various impacts to global economics from 2008. From this crisis, not just the views toward developed countries are being reviewing, the same to the presence of emerging countries. Under this background, this paper we will focus on the markets which foreign manufacturers did not show interest. In emerging countries, these markets give a good chance to local manufacturers to grow by make demand become obvious by using know-how learned from foreign manufacturers. In most case, these practices carried out by local manufacturers of emerging countries could show an innovative aspect as "low cost" and "solution-oriented". This paper will focus on the case of Chery Auto, one of leading companies of Independent Chinese Automobile Manufacturers (ICAMs). And we will focus on how Chery Auto reorganized their sales organization to achieve the goal of building a good process from product planning, R&D, manufacturing, distribution and sales management. Finally, through mutual learning between local manufacturers, management know-how has originated from foreign manufacturers became useful for local manufacturers of emerging countries to cope with different market around themselves; and even show its usefulness to foreign manufacturers to build a strategy on entering markets which local manufacturers dominated.

Keywords: Strategy & Management, International Management, Automobile Distribution, China Manufacturing, Monotsukuri

中国自動車流通における相互学習と民族系メーカー

発イノベーションの可能性

李 澤建

(東京大学ものづくり経営研究センター特任助教)

【要約】

2008年、米国発金融危機がグローバル経済に、様々な影響を与えた。中には、先進国中での自らの経済発展に対する見直しが進む一方、新興国の存在もこれまでないほど見直されていると思われる。本稿では、こうしたグローバル的動きを背景に、新興国に外資メーカーがターゲットにしていない市場の存在を注目し、その需要を顕在化に成功した新興国ものづくりに「低コスト」と「ソリューション志向」の特徴を有する事を導く。更に本稿では、中国民族系自動車メーカーの奇瑞汽車を事例に、同社が、上記「低コスト・ソリューション志向」型のものづくりに基づいて、商品企画から、研究開発、製造、流通、販売管理までの流れを構築するために、販売組織の再編も繰り返して行ったプロセスを分析する。最初、外資メーカーが合併事業を通して、中国に導入した販売ノウハウを、民族系が習得し、更に外資系メーカーを異なる独自の経営環境に創造的に適合させたのである。その典型事例は「分網体制」である。結果、外資系メーカーから発祥してきた経営ノウハウが、民族系メーカー間の相互学習を通じて、普及となり、逆に、新興国で「ボリュームゾーン」戦略を構築しようとする外資系メーカーに波及できるようになるメカニズムが本稿で示唆される。

キーワード：経営戦略、国際経営、自動車流通、中国製造業、ものづくり

1. はじめに

2008年より、アメリカに起こった金融危機が世界各国・地域の経済や企業に対し、様々な影響を及ぼした。金融環境の悪化によって個人消費が減少した先進国にとってかわり、中国やインドなどの新興国市場がグローバル市場の需要の牽引役となる見解も出ている¹⁾。冷静に考えてみれば、「世界経済地図」に地殻変動をもたらした今回の金融危機は、新興国市場の消費牽引という役割のみならず、新興国の自国産業の実力を改めて認識し直すチャンスも、我々にも与えてくれた。この再認識する作業に多大な関心が寄せつけられた理由は、なぜ新興国経済が、先進国よりひとあし早く回復できるかという問いに帰結できると思われる。この問いを解くには、複数の分野からの理論を用いて解析しなければならないが、少なくとも、新興国に存在している、グローバル経済への貿易リンク効果が薄くて一定規模を有する国内市場に注目すれば、一定のヒントが得られると思われる。外資企業にとって、こうした未開の市場(分野)は、多くの場合、最初からターゲットにされておらず、地場メーカーの独壇場のケースが多々ある。そういう意味で、今回の金融危機が、こうした新興国にある未開の

市場に対する先進国企業の認識を、より魅力的に感じられるようにしたにすぎないのである。しかし、そこには、これまでの先進国メーカーが、想定もしなかった商品知識や使い方が存在するため、従来自ら入り込んだことのない市場には、先進国メーカーの経営資源がどれほど通用できるかは懸念されている。それ故に、経営ノウハウを新興国の地場メーカーからベンチマーク的に学習することが必要である。例えば、自動車の事例でいえば、インドのボリュームゾーンに参入しようとする場合、タタ自動車の超低価格車の「ナノ」に留意する必要はもちろんある一方、中国自動車市場においても3万元以下の層では、既存のメジャー自動車メーカーが全く考えていなかったアイデアと商品づくりも同様に多数存在するため、参入に際して、現地の知恵をすくい上げる必要がある。他方では、タタ自動車や中国民族系自動車メーカーといった新興国の地場メーカーが、こうした新市場の急拡大によって、独自の発展経路を歩みだす可能性も否めない。

2. 中国製造業に対する既存認識

中国の地場製造業に対して、これまで主に調達を含めた広義の製造段階に関心がおかれてきた。その際に、図1のように、日本では、緊密な連携のもと、基幹部品のR&Dから最終製品組立までの流れが、多くの場合、会社もしくは系列といった組織内部において一貫的に行われるすり合わせ型のづくりが存在する。それに対して、中国の製造業のものづくりの流れには、結果的に組み合わせ型という特性を有する(藤本[2001],藤本・新宅[2005])。テレビなどの中国地場産業に見られる、基幹部品の外部調達に基づいた組み合わせ型生産方式は、「垂直分裂」の特徴を有し、それによって、いくつかの産業が勃興したが、脆弱性も伴っている(丸川[2007])。しかし、中国地場産業の可能性について、中国のオートバイ産業のような、コピーと改造を繰り返した結果、「疑似オープンアーキテクチャ」と呼ばれた方式、つまり、インターフェースの標準化によって、部品がより簡単に組み合わせられ、その繰り返しによって、創造的な製品ができてしまうという生産方式の可能性も否めない(藤本・新宅[2005],丸川・高山[2005])。

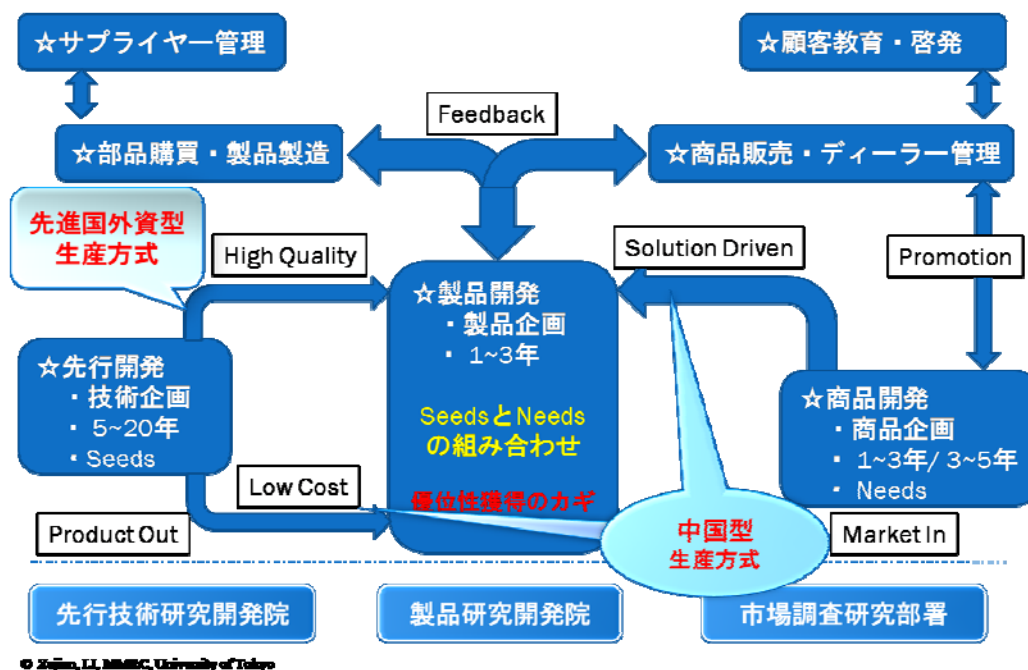


図1 ものづくりの流れ

出所：筆者作成。

日本的なものづくりの一貫通という観点からみれば、上記諸指摘のように、日本式の対極に組み合わせ型の中国式がおかれるという見方もできる。図1のように、製品開発において、多様性を持つ日本式の場合には、相対的に、客先の動向を見据えたうえの先行開発（シーズ）に基づく品質を重視するプロダクトアウト的な提案が、ものづくりの一つの主要な特徴として推察できる。他方、先行（基礎）研究の体制が全体的にまだまだ十分健全に発達していない中国式のものづくりには、商品開発の段階で消費者の潜在ニーズに、迅速に大量かつ低コストで対応するマーケットイン的な志向が特徴として推察できる。そのために、不足するシーズが盛んに導入され、「垂直分裂」をもたらす一因となったと考えられる。時には模倣やコピー行為もシーズ導入の一手法として見られる。

少し余談になるが、なぜ中国ではコピー製品・偽物といった知的財産権侵害の案件が多発しているのかについて、少なくとも中国市場に限っていえば、どのコピー製品・偽物製造と流通にも以下の共通点が推察できる。すなわち、①現地での販売価格と比べ、現地での製造コストは比較的安い、②現地では必要な材料と技法が揃っており、物理的に製造（成形）しやすい、③直接小売に流れるチャンネルが存在し、チャンネル開拓のコストが安いなどである（Jack, P. [2008]）。コピー製品・偽物は断じて許される行為はできないが、コピー製品・偽物の消費文化の背後にある、消費者側からの購入予定のない、もしくは買えないがしかし欲しいという保有願望（ウォンツ）が看過されてはならない。なぜならば、競争によって、導入や模倣によって入手したシーズが改善改良され、既存の知識と創造的に融合されると、新たなイノベーションが引き起こされることも考えられるからである。

特に経済成長が激しい新興国では、既存の産業基盤や流通網などのシーズを利用して、成功した既存製品に対する模倣を通じて、民衆の保有願望（ウォンツ）をニーズにいち早く変えることによって、新たな市場を創出すると共に、急成長をするメーカーの出現も否めない。現実には、中国自動車市場における民族系メーカーの参入はまさに、その典型事例である。2000年前後、外資合弁系メーカーが関与しない10万元以下の消費者層の保有願望（ウォンツ）に注目し、低価格車を投入した奇瑞と吉利が、結果的に参入が認められ、その後急速に成長を遂げたのである（李[2007a]）。「車が欲しいが高くて買えない」という市場環境の中では、商品の市場価格と需要品質がほぼ既定された故に、いかに製品を作り、市場に投入するかというインセンティブが働きやすい。それ故に、外資の成熟製品をターゲットとする「リバース・エンジニアリング」や、ブランド力が低かったため、信頼性の高い外資会社部品の使用を商品宣伝に起用する現象が、民族系メーカーの参入初期にしばしば観察された²⁾。

したがって、民族系メーカーの初期生産方式には、外部調達した基幹部品による組み合わせ型ものづくりの特色を帯びているという指摘に妥当な一面がある。この時期には、先行開発ばかりか、部品設計も社内では実行せず、外部基幹部品サプライヤーなどのアウトサイダーによって担わせることがしばしばであった。ただ、こうした「垂直分裂」的な分業体制のもとでは、基幹部品の外部調達が、コスト面、数量面などにおいて、組み合わせ型の維持に必要とされる低コスト性を阻害してはならないことが前提となっている。奇瑞自動車や吉利自動車などの民族系メーカーは、参入初期において、エンジンなどの基幹部品を外部から購入したが、しかし、外部エンジンの価格が調達量の増加につれて引き上げられたことによって、両社の低価格車の生産が阻害されるようになった（李[2008]）。また、外部調達部品は、基本的に外資サプライヤーのもつ古い技術に基づくものが多く、両社は目指す設計品質の向上という要求に次第に適さなくなった（李[2007b]）。こうした障害要因を理由に、両社はエンジンをはじめとする基幹部品を次第に内製に切り替えることを試みた。基幹部品の内製に切り替わった後も、「低コスト志向・保有願望実現」的な製品企画の方針には変わりがなかったが、両社では、人材の招聘育成、合同設計でノウハウ吸収と自前のサプライヤーシステムの構築などの能力構築の結果、

両社の研究開発能力を一段と飛躍させた（李[2007b], 李[2008]）。特に奇瑞汽車における「研究開発能力」を構築する経営努力の成果は、研究開発組織の一連の再編の動きによって推察できる（李[2009a]）。当然のことながら、研究開発能力の増強を目的にした組織再編が、「製」と「販」という両組織の間に、効率の大きな不均衡を生み出したのである。研究開発能力の突出が結果的に、販売組織の再編を促したのである。やや大袈裟に言えば、奇瑞汽車が代表する民族系メーカーのものづくりは、前述した組織内部の構造変化によって生じた不均衡を原動力に、「垂直分裂」から「一貫通」へと、漸進的ではあるが、脱皮しつつあると考えられる。何より、こうした脱皮プロセスに、「製」と「販」の両組織間の相互刺激によって生まれた「均衡→不均衡→均衡」という循環が秘められている。そればかりではなく、従来では既存メーカーがターゲットとしない市場（新しい販路の開拓）を対象に、結果的に、既存メーカーと異なる販売体制（新しい組織の実現）への模索によって、従来存在しえない価格で自動車製品（商品の新しい品質の開発）を大量に提供しようとする中国式のものづくりは、シュンペーターが訴えるイノベーションの新結合（Schumpeter[1934]）に適合する側面があり、その傾向が民族系メーカー間の相互波及によって増していくと思われる。

したがって、本稿では、奇瑞汽車の販売組織の再編を整理する事によって、中国民族系自動車メーカーの独自発展経路を模索する経営努力に秘められたイノベティブな一面を理解するための視点抽出を試みる。ここでの中国民族系自動車メーカー（以下：民族系メーカーと略す）とは、①製品の導入において、あえて外資と合弁せず、中国資本の下で自主経営体制と自主ブランドを抱え、自主研究開発で車作りを目指し（李[2007b], 李[2008], 李[2009a]）、②導入された製品の設計図の著作物性が認められ、設計図に関する複製権または変形権、利用許諾権の全てを保持する完成車メーカーをさす³⁾。その代表格となるのが、奇瑞汽車と吉利汽車である。更に、華晨汽車、比亞迪(BYD)汽車、哈飛汽車、江淮(JAC)汽車、重慶力帆汽車、長城汽車、宇通客車といったメーカーが、両社の後発勢力として近年次々と頭角を現してきている。

3. 民族系メーカーの販売組織の構築と再編—奇瑞汽車の事例分析⁴⁾

(1) 中国自動車流通に関する既存研究

中国の自動車流通については、90年代初頭につけて、計画経済から踏襲した物資部・中汽貿系チャンネルに基づく指令性分配が主たる方式であった（塩地[2002]）。その後、計画経済から市場経済への移行と共に、中国の自動車流通は、多様な利害衝突と規制緩和の繰り返しと積み重ねによる試行錯誤をへて、多種多段階の自動車流通システムの一種の均衡状態に達した（田島[1998], 塩地[2002]）。しかし、2000年以後、中国自動車市場の爆発的拡大によって、いったん形成された自動車流通システムの均衡は再び崩壊し始めるという事態が生じた（塩地・孫・西川[2007]）。そのうち、最も明確な変化は、日系メーカーによって導入された4S店による専売体制の普及、そして4S店の普及による衝撃を吸収し、新たな変形を遂げた自動車交易市場の健闘である。図2のように、流通経路の形態は依然多種多様であるが、ディーラーの組織化と専売・テリトリー制度の普及が、いずれの形態においても見られたため、移行期に形成された旧均衡と質的に異なる新たな均衡が形成されつつあると考えられる（塩地・孫・西川[2007]）。しかし、上記一連の分析は、主に、国有メーカー傘下の外資合弁メーカーをターゲットにしていたのである。民族系メーカーの存在感が2004年の急成長をもってようやく一般的に認知されるようになったことも一因と考えられるが、外資の本格参入前の移行期はもちろん、90年代後半以来の動向に関して、民族系メーカーの自動車販売に関して、孫[2009]による探索的研究しかなかった。

上述した自動車流通のシステム均衡の移り変わりつつある中、2000年以後本格的に登場してきた民族系メーカーの販売組織の構築プロセスもその影響を受け、段階ごとの成長課題に応じて頻りに姿を変えてきた。しかし、常に変革の中心にある国有自動車メーカーとは異なり、民族系メーカーが狙う8万元以下のユーザー層はそもそも国有メーカーで作られた外資提携先の製品の対象市場でないため、民族系メーカーの販売組織の再編には独自の課題があった。

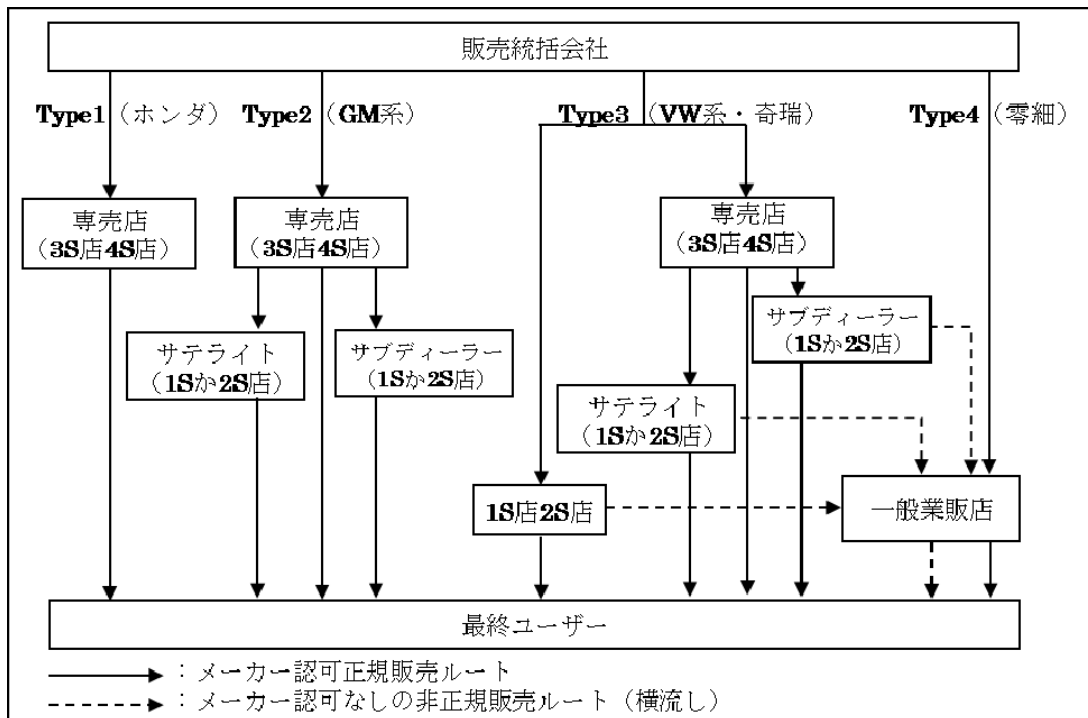


図2 中国自動車流通経路の多様性

出所：孫[2007:169頁]に大幅加筆・修正。筆者作成。

(2) 「単一車種・単一ブランド」段階の奇瑞汽車の販売組織

奇瑞汽車は1995年、安徽省蕪湖市政府の地方経済振興プロジェクトとして、発足した地方国有メーカーである。1998年にスペイン自動車メーカーのSEATの91年式Toledoの中古設備を入手したことで、念願の完成車製造の土台ができた(李[2007b])。しかし、当時国内では、自動車産業の参入に対して、『目録』といった認証審査制度による参入規制が存在していた。『目録』にメーカーの企業情報と製品情報を登録できれば、生産許可があり、全国範囲内における生産と販売が可能になる。しかし、政府は自動車業界の「三大・三小・二微」体制を維持するために、新規参入に対して、基本的には認めない方針であった。奇瑞もその参入規制を突破することができなかった。それ故に、1999年12月に初製品の「奇瑞CAC6430」がラインオフされたが、『目録』に登録できなかった故に、販売もできなかった。後に、地元蕪湖市政府の保護を受け、生産された数千台の乗用車は域内のタクシーとして指定され、生産の継続ができた。同時に、「新古車」の形で、少量ではあるが、安徽省以外への域外販売も試みられた。その手法とは、「皖B」という地元のナンバープレートで登録済みの新車を四川省のディーラーに渡し、小売と名義変更がセットにされる域外での販売が試みられたものであるが、すぐ摘発され、中止させられた(李[2007a])。販売問題の解決は、2000年12月の上海汽車集団への加盟によって生産許可を取得するまで待たねばならなくなった。

2001年より、生産許可を取得できた奇瑞汽車は、直ちに製品の全国展開を図り始めた。当時、「奇

瑞 CAC6430」(図3中のA11) 1車種のみだったため、販売方針も「限区域・独家連鎖(1つ限定地域に1つ販売会社)」といったテリトリー制度の採用であった。ディーラーに4S店の建設と複数のサービスセンターの設置が併せて推奨された。初期の販売好調によって、4S店による専売体制は完全に維持されておらず、一部既存の2S店や、サブディーラーとして一部の業販店をも使用した(孫[2009])。しかし、最初から専売体制とテリトリー制度を導入しようとする点からみれば、奇瑞汽車の販売組織は旧来の移行期における自動車流通システムに影響される部分が小さく、外資合弁メーカーが主導した新しい自動車流通システムを最初から意欲的導入を試みる姿勢が窺える。つまり、自動車交易市场などの業販店に主に依存する図2のType4を取っておらず、構造的に専売店を中心とする図2のType3に分類できる⁵⁾。

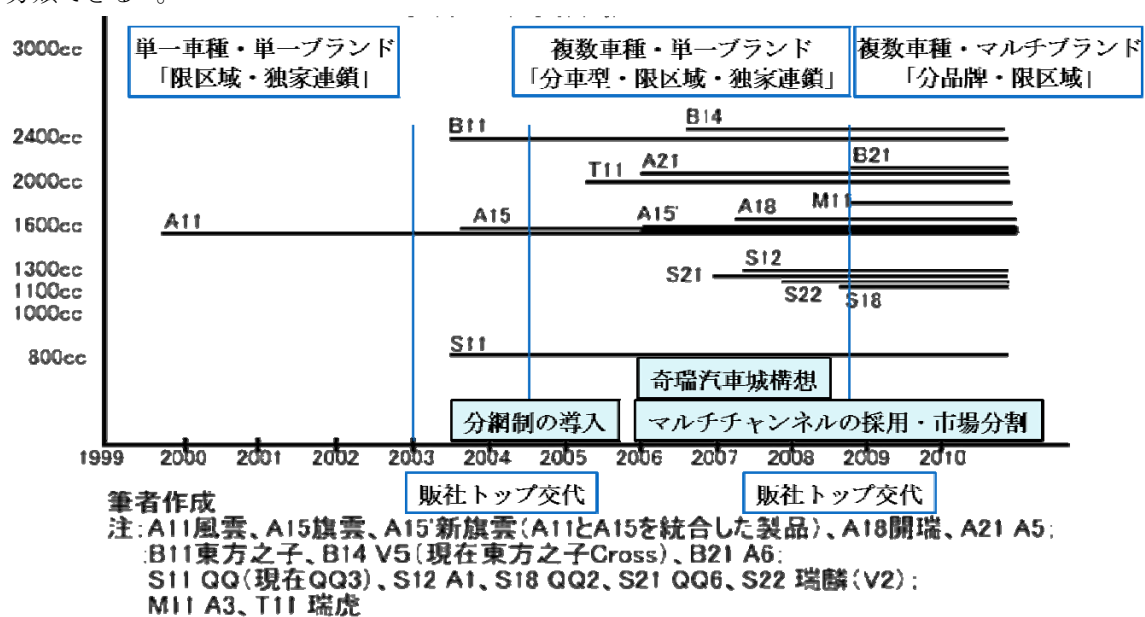


図3 奇瑞汽車の新車投入と販売体制の再編
 出所：インタビュー資料に基づき、筆者作成。

ところで、全国規模の販売体制の構築が功を奏し、奇瑞汽車の販売台数は2001年の2万8000台から2003年に一気に8万5000台まで上昇し、業界第8位にランクインできた。2003年、元東風汽車技術センター出身の設計技術者チームが、子会社の「佳景」としての加盟によって、製品設計開発能力が一段と高まった(李[2007b])。奇瑞汽車は、新車の「東方之子」と「QQ」、そして、後に「風雲」に改称した「奇瑞 CAC6430」の姉妹車の「旗雲」を新たに投入し(図3参照)、更なる規模拡大を図った。他方、2001年から2003年にかけて、中国国内市場は年間100万台増で拡大し、各メーカーもこれまでにない好調な売れ行きを経験した。市場の急拡大を背景に、奇瑞汽車は、同一地域内で、既存ディーラーの再投資による販売拠点増加の速度が、もはや市場拡大のスピードに追いつかないと判断し、市場急拡大のメリットをより多く享受するために、販売拠点を新設によって増やす以外方法はなかったと認識したのである。すなわち、未開拓地域における新規出店と同時に、既存ディーラーの商圏を縮小させ、同一地域により多くのディーラーを配置し、全体の販売拠点数を増やすための再編に踏み切った。しかし、商圏縮小と同一地域内のディーラー新設が、既存ディーラーの権益を損ない、ディーラーと販売統括会社の間で亀裂を生じさせた。その典型は、「四川捷順事件」であった。「四川捷順」は奇瑞汽車の最初のディーラーとして、2000年の「新古車」作戦で、「奇瑞 CAC6430」の四川

省における販売を手掛けた会社であった。そのため、奇瑞汽車の最も信頼にたるパートナーとして2001年より、四川省をまるごと商圈として独占的専売権が与えられた。同社も奇瑞汽車の期待に応え、2001年から2003年まで3年連続奇瑞汽車の全国販売チャンピオンとなった。しかし、2003年からの販売組織の再編で、奇瑞汽車が四川省にてディーラー3社を新たに開拓することによって、四川捷順の経営基盤が崩れた。その後、相互の衝突が次第に激化し、遂に訴訟にまで発展した。このように新旧ディーラー間の競争がエスカレートした最中、2004年、予想せぬ金融引き締めの影響で、市場全体の急成長の勢いが止まり、一転して買い控えする消費者が急増した。この時、好況期にうまく機能していた奇瑞汽車の商圈縮小による販売拠点拡張戦略が裏目に出たカタチとなった。同一地域（市場）における奇瑞汽車のディーラー数が急増したため、在庫のプレッシャーに煽られたディーラーが一気にたたき売りに走り、客奪い合いに出た。系列販売店同士では仁義なき闘いが勃発したので、奇瑞車の小売価格が直ちに崩壊した。例えば、当時北京市場では、「QQ」について、7社の奇瑞ディーラーからそれぞれ大きく異なった価格が提示された消費者が、どの店で買うかに非常に戸惑ったと伝えられている。結果、自社ディーラー間の熾烈な値引き競争が、在庫処分への期待と逆に、情報混乱に惑わされた消費者から不信感が募り、「もう少し待てば価格はまだ下がるだろう」という期待心理を生じさせた結果、奇瑞車に対する買い控えが逆にエスカレートしていくことになった。そこで、2004年の販売台数は当初目標の半分の8万7000台しか達せられず、販売総経理の孫勇が辞任し、後任に北京福田汽車販売総経理の李峰が据えられた。

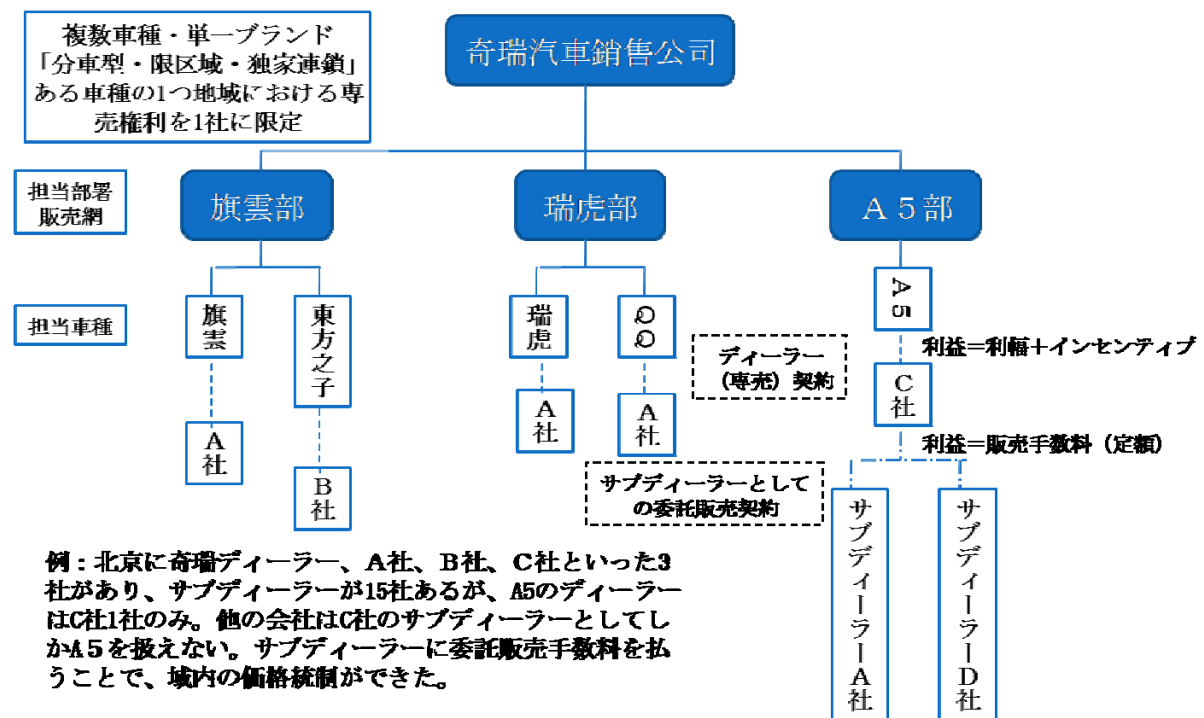


図4 奇瑞汽車の「分網体制」

出所：インタビュー資料に基づき、筆者作成。

(3) 「複数年種・単一ブランド」段階の奇瑞汽車の販売組織—「分網体制」

着任早々、混乱收拾のために李峰が打ち出したのは、「分網体制」と称した改革案であった。「分網体制」のコア・コンセプトとは、一つ地域において同一車種について複数の過剰に縮小された商圈に基づく専売権の存在によって生じた系列販売店同士の価格競争を、一つ地域に同一車種の専売権を

1 社に限定する事によって回避させるという制度設計である。その実施手法として、まず、従来の無鉄砲な見込み生産を変え、週単位に基づく受注生産の生産方式を導入したのである。次に、図 4 のように、従来の単一販売網を複数に分け、各販売網には異なる車種を振り分ける。更に、一つの地域に、同一車種の専売権を地域内の 1 社のディーラーのみに限定する。ただし、消費者をチャンネル間の差異を感じさせないように、どの販売網も奇瑞ブランドのチャンネルとして、標識、外観とレイアウトを「全国統一イメージ」に維持する。同時に、店内の商品陳列がディーラーの担当車種の相違によって、偏らないように専売権を持たない車種について、専売権の持つディーラーのサブディーラーになることで扱えるように、同一車種の扱いについて、一地域内においてあえて差別的な権利体制を設けている。

結果、「分網体制」の導入によって、一つ地域内の複数ディーラーの商圏が重なっても、担当専売車種が異なるため、直ちに価格競争が起こる事態を回避できた。つまり、奇瑞汽車の販売方針はこの時期に、孫勇時代の「限区域・独家連鎖（1 つ限定地域に 1 つ販売会社）」に対比して、「分車型・限区域・独家連鎖（1 つ限定地域に 1 車種につき 1 つ販売会社）」と名付けられた。新しい販売方針のもと、以前の会社のブランドに対応していた奇瑞汽車の販売テリトリー制度が、車種に対応するテリトリー制度に変わり、崩壊した小売価格も、車種ごとの専売権整理によって立て直すことができたのである。

その実施に当たり、図 4 のように、既に発売した車種を「旗雲」、「瑞虎」と「A5」という三つの販売網に分け、年度前、ディーラーが自らの車種の専売ディーラーになるか、もしくはサブディーラーになるかを記入した企画申請書を奇瑞汽車に提出し、販売統括会社が、該当地域市場の状況やディーラーの実力、そして地域ごとの販売予定目標という指標を総合的に考慮し、車種ごとの専売ディーラーを指定する。専売権の申請は販売網を超えても可能なので、たとえ、ある車種の専売ディーラーに落選しても、その車種の地域内の専売ディーラーのサブディーラーとして、同車種を扱うことができる。他方、地域内のある車種の全販売台数は担当専売ディーラーの業績としてカウントされ、年度末にそれに基づいてインセンティブが支給され、サブディーラーは、担当専売ディーラーとの委託販売契約に基づき、販売手数料を報酬として支給されるという仕組みが導入された。

もちろん、李峰はただ単に赴任後の奇瑞汽車のずさんな状況を見て天啓を受けたのではなく、彼が前職の福田汽車にて知り得たトラック販売における積載量に応じた販売網の分割設置という販売ノウハウを創発的かつ大胆に乗用車の販売組織の再編に持ち込んだから、「分網体制」ができたのである。すなわち、以前中国のトラック販売において成立った知見が、外資合弁メーカーによって中国に導入された 4S 店の専売体制と、李峰によって新たに結合され、8 万元以下の乗用車市場という「新天地」において、開花したのである。

その結果、「分網体制」が見事に功を奏し、奇瑞汽車の販売台数が、2004 年の 8 万 7000 台から回復し、2005 年に 19 万 8000 台、2006 年に 30 万 2000 台、2007 年に 38 万台と、3 年連続大躍進を遂げた。同時に、J.D.Power による顧客満足度調査では、奇瑞汽車の点数が年を追って伸び、「QQ」は 2008 年度顧客満足度（CSI）において自主ブランド車の第一位に輝いた。「分網体制」の導入で、以前乱雑な販売体制は、図 2 の Type3 から Type2 の形へ一段と整理できた。さて、「分網体制」をどう評価すべきか。

まず、事実上の商圏統合として、専売ディーラーを地域市場内のディストリビューターに据えたことによって、以前混乱した専売権が整理され、崩壊した小売価格の立て直し、そして販売実績を回復させる土台が新たに作り上げられた。また、従来、「奇瑞」ブランドに対応していたテリトリー制度を、「旗雲部」、「瑞虎部」、「A5 部」といった量産車種に改めて対応させたことで、商圏縮小で実現できな

かった販売拠点増加の狙いは、チャンネルを立体的に改造したことで、商圈縮小で行き詰まったディーラーの新規開拓も地域内の車種専売権の調整によって、改めて再開可能となった。しかも、従来の既存ディーラーとの専売契約にとらわれた販売統括体制に、毎年に行われた専売権選別という柔軟性が新たに加えられた。

次に、分網に伴ってディーラーの業績評価基準を、「専売」と「代理販売」という差別的権利体制に変えたことによって、ディーラーの経営努力を以前の「広く浅く」から導入後の「深く細く」へ変化させた。更に詳細に言ってみれば、量産車種の「旗雲」,「QQ」,「A5」をそれぞれ異なる販売網に配置したことで、販売網ごとのパフォーマンスのばらつきを回避したうえ、ディーラーに安心して得意とする主要車種に関わる営業活動を精緻化できる環境を新たに提供できたのである。それ故に、従来では限定された営業資源のもと、販売ノルマ達成とインセンティブ獲得のために、ディーラーがより多くの車種を扱わざるをえなかったが、「分網体制」のもとでは、専売ディーラーになれば、域内の全ての担当車種の販売台数がインセンティブの加算ベースになり、なお、担当車種の販売とアフターサービスに専念すれば、販売台数とサービス入庫台数が増え、一層増収増益に繋がる。他方では、奇瑞汽車にとって、新たに創出された経営環境のもと、統括会社と販売店との利益合致で、以前難航していたサービスと品質の向上推進活動がより一層スムーズに展開できた。同時に、ブランドイメージの樹立も一層容易になった。

2006年以後、海外人材の招聘と合同開発による設計開発ノウハウの吸収によって、奇瑞汽車の設計開発能力が、「佳景」時期より更に向上し、年間20以上の車種が投入できるようになり、フルライン展開も可能になった(李[2009a])。しかし、2006年から、新車投入数の増加につれ、多くのディーラーが専売権を取得できるようになった結果、最も利益の得る少数の専売車種に経営資源を優先的に投入する傾向が高まり、サブディーラーとしての代理販売が逆に疎かにされてしまった。それ故に、域内のディストリビューターを兼ねた専売ディーラーにとって、他の店舗に対する卸売りの減少分を、自社での小売によって補填しようとして、サブディーラーに支払う販売手数料の額以上に、小売価格を下げた。その結果、代理販売のメリットが更に薄められ、来店客が店頭で陳列した代理販売車種を購入検討していても、ディーラーが無理やりに自らの専売担当車種を押しつけて販売する現象すら生じた。よって代理販売の不振がますますとなり、専売と代理販売の間に存在していた相乗効果が崩れ始めた。「分網体制」の導入で一旦解決できた販売店同士の値引き競争が再燃した。

新課題を解消するために、李峰が打ち出したのはスーパーダイヤモンド級ディーラー育成という構想である。元々、奇瑞汽車では、表1のように、ディーラーを普通級から、ダイヤモンド級の5つのランクに分け、ランクに応じて上位優遇的なインセンティブ体制を採っていた。例えば、ダイヤモンド級のディーラーに対して、基準値のほか、さらに一定の割合でリベートが支給されると設計されている。

そのコア・コンセプトとは、専売と代理販売という4S店の担当の相違によって生じる利益相反を、4S店の所有権の統一で克服しようとする狙いである。つまり、重点地域市場において、選定されたオーナーのもと、4S店の連合艦隊を作らせれば、各々の4S店の間利益相違がグループ内で調整可能になる構想である(図5参照)。その実現手法とは、同一オーナーに所属する別々の専売権を持つ4S店を地理的に一カ所に集約させ、スーパーダイヤモンド級の「奇瑞汽車城」(図6参照)と称しての年間1万台以上を販売する巨大な販売拠点を建設する計画である。また、「奇瑞汽車城」の品質を維持するために、集約させた各店舗において、営業許可書(法人)、建物、セールスチーム、運営資金というスタッフ部門の機能まで独立性が求められた。こうした「奇瑞汽車城」が全国の16省の20都市⁶⁾に計

画され、実現すれば、国内主要市場をカバーできる奇瑞汽車の長期成長の経営基盤が固められる点は、「分網体制」体制の真髄ともいえる。

表1 奇瑞汽車によるディーラーのランク付け

評価基準	売上高(万元)	年間販売台数(台)
スーパーダイヤモンド級(汽車城)	>48000	>10000
ダイヤモンド級	>12000	>2000
プラチナ級	8000~12000	1000~2000
黄金級	5000~8000	800~1000
白銀級	2000~5000	300~800
普通級	<2000	<300

出所：インタビュー資料に基づき、筆者作成。

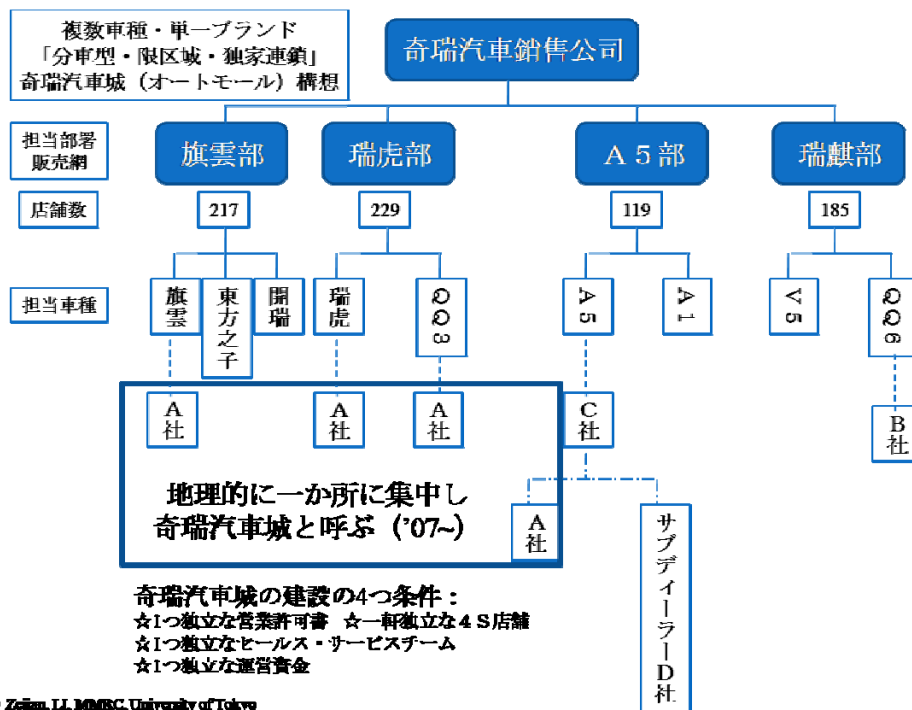


図5 スーパーダイヤモンド企画

出所：インタビュー資料に基づき、筆者作成。



図 6 上海聯海奇瑞汽車城外観
出所：2007年7月，筆者撮影。

販売店を何カ所回るつもりなのか？ (N=238)

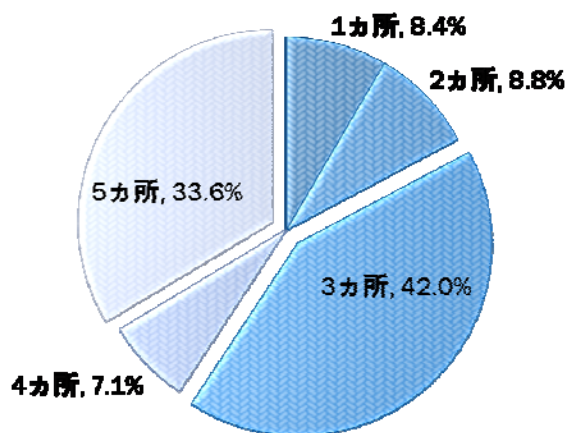


図 7 中国消費者購入検討特徴
出所：2007年京都大学北京自動車消費者調査。

しかし、業界全体が驚かされたこの奇策には誤算があった。まず、都市部では図 7 のように、消費者の 8 割以上が、購入の前に 3 店舗以上を見て回る。複数の 4S 店を一カ所に集中させ、フルラインナップで集客力を高めようとする狙いには、消費者側の複数店間の価格と品質を比較したい購買行動に応えきれなかった側面があった。また、建設予定される大都市では、大規模な店舗建設に必要な土地と建設費用が想定以上に高く、一カ所における大規模な土地取得は、常に高額な取得費用が要した。そのほか、立地優位性を考慮すれば、初期投資の規模が更に跳ね上がるという課題もあった。例えば、前出した上海聯海の関係者によれば、開業後、売上は確実に以前の倍になったが、初期投資、人件費といった費用も同時に 2 倍に跳ね上がったため、店舗を一カ所に集約した相乗効果が薄かったと思われる。それ故に、「奇瑞汽車城」計画も 5 カ所に建設されたところでやむを得ずに中止となった。

なお、専売車種に基づくディーラーの経営がある程度に安定するにつれ、販売統括会社側の更なる市場拡大戦略に対して協力する動機づけが逡巡し始めた。その亀裂が最も顕在化したのは 2008 年であった。2008 年、世界が襲われた金融危機の影響で、自動車販売が急遽不振に見舞われ、大規模ディー

ラーは奇瑞汽車の利益より、自分の利益を優先的に確保しようと考え、奇瑞汽車側の拡販の協力要請に対して、非協力的な態度を見せた。発注車輛の引取りを拒んだディーラーも現れた⁷⁾。その結果、2008年に奇瑞汽車の販売体制が再び狂い、48万に設定された販売目標に対し、35万6000台しか達成できなかったのである。自ら起こした二回目の組織再編が行き詰り、李峰が辞任を選んだ。

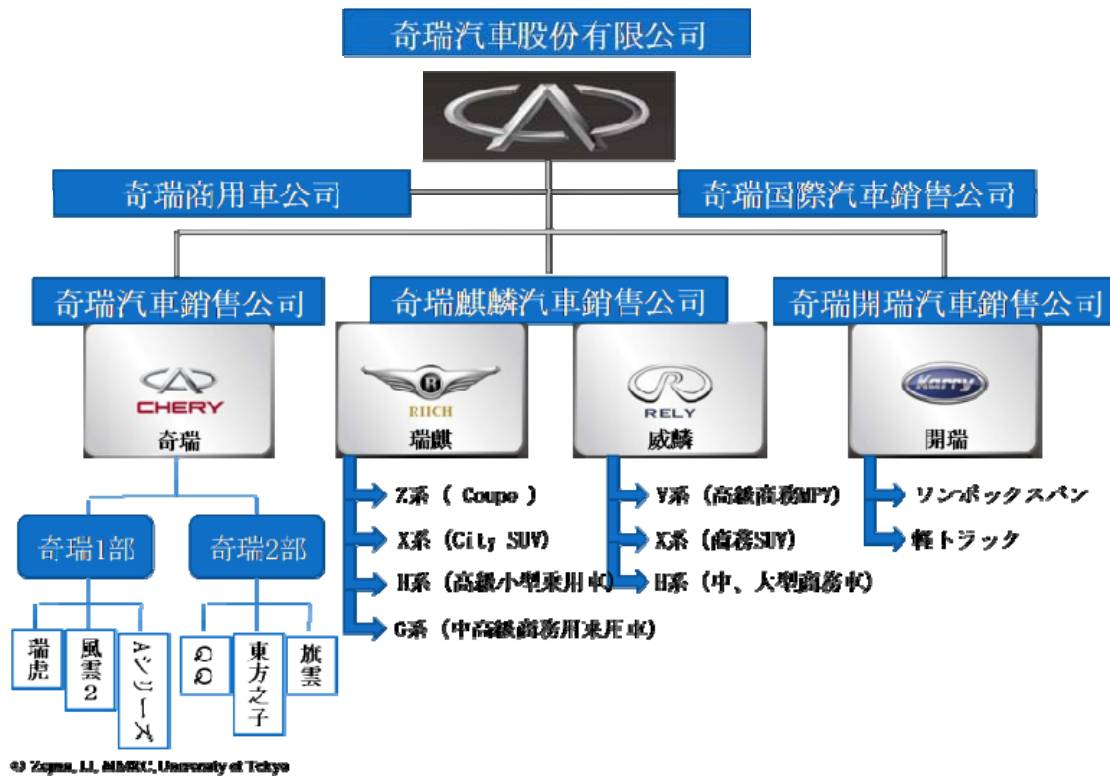


図8 奇瑞汽車のマルチチャンネル体制
出所：インタビューに基づき、筆者作成。

（4）「分網体制」の変容とマルチブランド戦略の実施

李峰の後任が、状況收拾のため、2009年3月より、新たに打ち出したのはマルチチャンネル制度であった⁸⁾。図8の通り、従来「奇瑞」といった単一ブランドのほか、「瑞麒」、「威麟」、「開瑞」といった3つの新ブランドが立ち上げられた。それに伴って、国内販売組織が、ローエンド乗用車担当の「奇瑞汽車銷售公司」に、ハイエンド乗用車担当の「奇瑞麒麟汽車銷售公司」に、そしてワンボックスが中心とする「微型車」を担当する「奇瑞開瑞汽車銷售公司」に細分化された。マルチチャンネル体制が打ち出される最大な理由の一つとは、「分網体制」のもとでディーラーに対する統括力の衰退の流れを止める杭を打とうとするためであった。すなわち、「分網体制」のもとでは、車種の独占販売権と商圏は基本的に「奇瑞」ブランドに基づいて契約されたため、その剥奪や、商圏の縮小はもはやできなくなっていた。他方では、規模拡大に対して非協力的なディーラーが続出の中、既存ディーラーの反発を引き起こすことなく、販売拠点を増やすために、考え出したのは奇瑞以外のブランドに基づく契約である。また、「奇瑞」というブランドが「安物」の代名詞として、中高級車市場では通用しにくいという事実もあり、新ブランドの導入は、奇瑞の上部市場開拓にとって好都合の一面もある。最後に、金融危機以後、主に都市近郊と農村といった三、四級自動車市場の価値が再認識され、こうした固有市場にほとんど販売拠点を配置していない外資メーカーが始動する前に、新規ディーラー開拓によっ

て、チャンネル密度を向上させ、三、四級自動車市場における優位性を築こうとする思惑も新ブランドの立ち上げから推察される。

		3シリーズ	6シリーズ	1シリーズ	SUV・MPV
販売チャンネル	A1網	F3	F6	○0	M6
	A2網	L3	○6	F0	M6
	…	G3	○6	F0	M6
	Ax網	●3	●6	●0	M6

表2 比亞迪（BYD）汽車分網体制

出所：インタビューに基づき、筆者作成。

4. 終わりに

前述したように、「分網体制」は天啓によるものではなく、異なる分野の既存の知恵の新結合による産物であった。奇瑞汽車でこうした経営努力を一貫して促しているのは、研究開発能力の向上によって、「製」と「販」の組織間に生じた不均衡であった。こうした不均衡は決して、民族系メーカーに特有の性質ではないが、生まれつきの弱いブランド力で、上層市場を狙って出した車種の大半が、結局3~8万円という極めて狭い価格帯に集中させられた苦境は、他の外資ブランドが直面していない課題である。言い換えれば、民族系メーカーの全体が共通して体験している独自の課題である。もう少し詳しく言えば、外資合弁系製品なら、1車種でカバーする価格帯に、民族系メーカーの場合、3~4車種が集約されているため、民族系メーカーの販売店の経営体制は、生まれつき販売店同士間の値引き競争の起こりやすい体質を持っている。こうした体質によって生まれたのは、「製」と「販」の組織間の衰弱性である。その衰弱性を解消するために、奇瑞汽車が組織再編上の模索を繰り返してきた。同様な模索は他の民族系メーカーにも見られる。したがって、奇瑞汽車において、有効性が検証された「分網体制」は、同じ体質を有する吉利汽車やBYDなどの民族系メーカーにとって同様に有効である。実際、表2のように（●と○は未公表の車種名である）、2008年にBYDが「分網体制」を導入し、A1網を始めとする複数の販売網に、1、3と6シリーズの車種を短期間に大量に投入し、部門間の不均衡を奇瑞汽車と同様に解消できた。その結果、2009年にBYDが初めて民族系メーカーの国内販売第一位の座を手に入れたのである。民族系メーカー同士間の相互学習によって新たに考案された「分網体制」は、奇瑞汽車以外のところでも開花したのである。他方、李峰の離職で一度中止された「分網体制」が、やはりその有用性が認められ、2009年11月より、奇瑞汽車が、「奇瑞」のサブブランド内に「奇瑞1部」と「奇瑞2部」を設け、再び「分網体制」に復帰したのである（図8参照）。同時に、李峰が「分網体制」の発展形態として考えていた「奇瑞汽車城」の有効性についても、不評となった都市部ではなく、販売店が過疎となる地方都市において期待されている。「分網体制」の有効性は民族系メーカーのブランド力の向上に伴ってどう変化していくかは時間をかけて観察し続ける必要はあるものの、販売拠点の密度は販売競争の中心課題になりつつある現在の中国市場では、他の産業を含むより広範囲に適用できる時期が来るという事を疑う余地はない。なぜならば、そのコア・コンセプトは「製」と「販」両組織間の不均衡という普遍的な矛盾によって創出され、「均衡→不均衡→均衡」という循環によって、その有効性が繰り返しに検証されたからである。したがって、その実現手段は、相互波及によって、より普遍性を持つイノベーティブなカタチを通して世に現れ、より一般的に利用される日がやがてくるであろう。

注

1) Elliott, L. (2009), *World Bank welcomes new economic order from the ashes of crisis*.

(<http://www.guardian.co.uk/business/2009/oct/04/world-bank-power-shift>), Retrieved 2009.10.30.

2) もちろん、参入初期における社内の設計能力と生産資源が乏しかったことも、対外依存の一つ重要な理由である。

3) 中国自動車メーカーは外資利用に対する態度の多様性からして、民族系メーカーの統一定義をくだすのは決して容易ではない。ただ、設計図面の所有関係で見れば、上海 VW、一汽トヨタのような外資合弁メーカーで作られた製品の設計図の殆どは外資親会社からのライセンス供与によるもので、外資合弁メーカーで行われた自称の「自主開発」車種も、供与されたライセンス契約に規定され、完全な権利実行ができないことが多い。よって、本稿では、民族系メーカーの経営と研究開発の独立性を認識し、外資合弁メーカーと区別するために、外資との提携関係のほか、製造する製品の設計図に纏わる諸権利を実行可能かどうかをも考慮したうえで、民族系メーカーの定義を試みる。ここでの「著作物性」に関して、機械工学上の技術思想を創作的に表現した学術的な性質を有する図面(著作権法一〇条一項六号)たる著作物と認識する。

4) 特別に断らない限り、ここでの記述は、奇瑞汽車国内販売(2007年8月, 2008年8月, 2009年8月), 奇瑞汽車国際販売(2008年8月, 2009年8月)ディーラーの北京中瑞辰(2006年9月, 2008年9月, 2009年8月), 天津天航(2007年7月), 天津瑞翔(2007年9月), 奇瑞汽車城の上海聯海(2007年7月)を対象とするインタビューに基づく。文責は筆者にある。

5) 4S店に基づくフランチャイズ・システムによる専売体制をはじめて中国に持ち込んだのはホンダである。よって、図2に見られるように、中国において、ホンダは東風汽車、広州汽車とのいずれの合弁会社においても、販売、アフターサービス、部品、フィードバックといった4つの機能が空間的に一カ所に集約しているディーラー形態しか認めない方針を取ってきた。そのため、1Sや2Sといった店舗形態も認めず、4S店による専売体制を義務付けとしてディーラーに要求している。最終ユーザー以外の卸売も一切禁止されている。しかし、北京アジア村汽車交易市场では、ホンダの車を売るブース(1S)が多数存在し(塩地・孫・西川[2007:83頁]), 図2にあるType1も理念系にとどまっており、実際のところ、ホンダの中国販売体制はType1に、Type3の専売店→サテライト→一般業販というルートを加えた販売体制がより現実に近いと考えられる。

6) 北から南の順に、ハルビン、長春、瀋陽、北京、天津、石家庄、鄭州、武漢、長沙、東莞、深セン、広州、西から東の順に、ウルムチ、蘭州、西安、合肥、蕪湖、南京、蘇州、上海の16省20都市である。

7) 奇瑞汽車では、年度販売計画に基づき、ディーラーが年度前に提出した販売企画申請をベースに、各ディーラーに年度販売目標を振り分け、在庫販売を採用する。そして発注と納車は基本的に週単位で行っており、販売目標に定められた分は基本的に、義務として強制的に引取らせる傾向がある。

8) 現在、後任の馬徳驥が着任後、過渡措置として、一時的に「分網体制」をやめ、本社統括本部に地域責任者を置く「リージョン制」を導入した。

参考文献

- 1) 塩地洋[2002]『自動車流通の国際比較—フランチャイズ・システムの再革新をめざして』有斐閣。
- 2) 塩地洋・孫飛舟・西川純平[2007]『転換期の中国自動車流通』蒼蒼社。
- 3) 新宅純二郎・天野倫文編[2009]『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』有斐閣。
- 4) 孫飛舟[2003]『自動車ディーラー・システムの国際比較—アメリカ，日本と中国を中心に』晃洋書房。
孫飛舟[2007]「自動車産業」（佐々木信彰編『現代中国産業経済論』世界思想社，154-179頁）。
孫飛舟[2009]「中国自動車販売におけるグローバル競争と民族系の発展」（上山邦雄編著『巨大化する中国自動車産業』，日刊自動車新聞社，105-130頁）。
- 5) 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』第52巻第6号，1-30頁。
- 6) 藤本隆宏[2001]「アーキテクチャの産業論」（藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣，3-26頁）。
藤本隆宏[2004]『日本のもの造り哲学—日本企業の生きる道』日本経済新聞出版社。
- 7) 藤本隆宏・新宅純二郎編著[2005]『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社。
- 8) 丸川知雄[2007]『現代中国の産業—勃興する中国企業の強さと脆さ』中央公論新社。
丸川知雄・高山勇一編著[2005]『新版グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社。
- 9) 李澤建[2007a]「中国自動車製品管理制度及び奇瑞・吉利の参入」『アジア経営研究』No.13，207-220頁，アジア経営学会。
李澤建[2007b]「奇瑞汽車の競争力形成プロセス—研究開発能力の獲得を中心に」『産業学会研究年報』第23号，101-114頁，産業学会。
李澤建[2008]「中国民族系自動車メーカーの競争力形成分析—吉利汽車を中心として」『アジア経営研究』No.14，269-282頁，アジア経営学会。
李澤建[2009a]「奇瑞汽車の開発組織と能力の形成過程」『産業学会研究年報』第24号，125-140頁，産業学会。
李澤建[2009b]「中国車のロシア市場への進出及びその挫折」『アジア経営研究』No.15，91-102頁，アジア経営学会。
- 10) Badaracco, J. L. (1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖—企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社，1991年。)
- 11) Kim, W. C., and Mauborgne, R. (2005), *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press.
- 12) Penrose, E. (1995), *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford University Press. (末松玄六訳『会社成長の理論』第二版 ダイヤモンド社，1980年。)
- 13) Perkowski, J. (2008), *Managing the Dragon: How I'm Building a Billion-Dollar Business in China*, Crown Business.
- 14) Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and Business Cycle*, Harvard University Press. (中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子及び景気の回転に関する一研究』上下2巻 岩波書店，1951年。)