

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*


No. 349

需要要件適応の競争と企業成長メカニズム  
—韓国メーカーの市場適応と中国民族系メーカーの農村戦略—

東京大学ものづくり経営研究センター

李 澤建

2011年4月

 MONOZUKURI 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>

# **An Overview of Corporate Growth Strategies in the Competition on Adapting to Demand Requirement in Emerging Markets: A Case Study of Hyundai and Chery**

**Zejian LI, Ph.D.in Economics**

**Manufacturing Management Research Center, the University of Tokyo**

In this paper, we point to the relationship between corporate growth and demand requirement adaptation in the emerging market strategies of multinational firms by using the case study of what Hyundai and Chery do in Chinese automotive market. However, almost all of major automotive companies have entered Chinese automotive market to seek millions of entry users for further growth chances, cars, as a kind of global products, made by multinational automakers are scarcely adapted for market demands, because of their dilemmas in emerging markets, especially in Chinese market. We can point out three key factors of above dilemmas as: (1) ongoing engine downsizing trend, (2) energy saving, (3) emerging change from local automaker. All of these three factors are under strong Chinese government's influence towards Industrial development. Under above circumstances, this paper will focus on the case of Hyundai Yuedong (the fourth generation Hyundai Avante) which planned and introduced as a China-only model; also how Chery planned and introduced a COPV model for rural market to discuss how to achieve growth though demand requirement adaptation.

**Keywords:** Demand requirement adaptation, Emerging market, Growth Strategy, Multinationals, Automotive industry

# 需要要件適応の競争と企業成長メカニズム

—韓国メーカーの市場適応と中国民族系メーカーの農村戦略—

李 澤建

(東京大学ものづくり経営研究センター特任助教)

## 1. はじめに

2008年米国に発端した経済金融危機が世界を席卷し、世界経済に大きな地盤変化をもたらしたのである。先進国経済の先行きについて、いまだ不透明感が漂っている中、世界経済の牽引役として、期待が高まる新興経済体の台頭が次第に見えた。その象徴的な出来事と言えば、IMFにおける新興国出資比率幅拡大という出来事が挙げられよう。報道によれば、IMF内において、中国以外の全投票権の3.13%分が先進国から発展途上国に移譲されると共に、中国の出資比率も6%前後に引き上げる見通しが立っている<sup>1</sup>。実現できれば、戦後の世界経済秩序を根本から支えてきたIMF体制から、新たな世界経済秩序の結成に向かう出発点となるかもしれない。

ここまで新興経済体が注目される理由について、何より、2000年以後の高い持続成長である。その中特に中国・インドのような内需牽引による成長パターンが世界同時不況でも余り影響を受けずに済んだ事がいっそう注目されている(図1参照)。

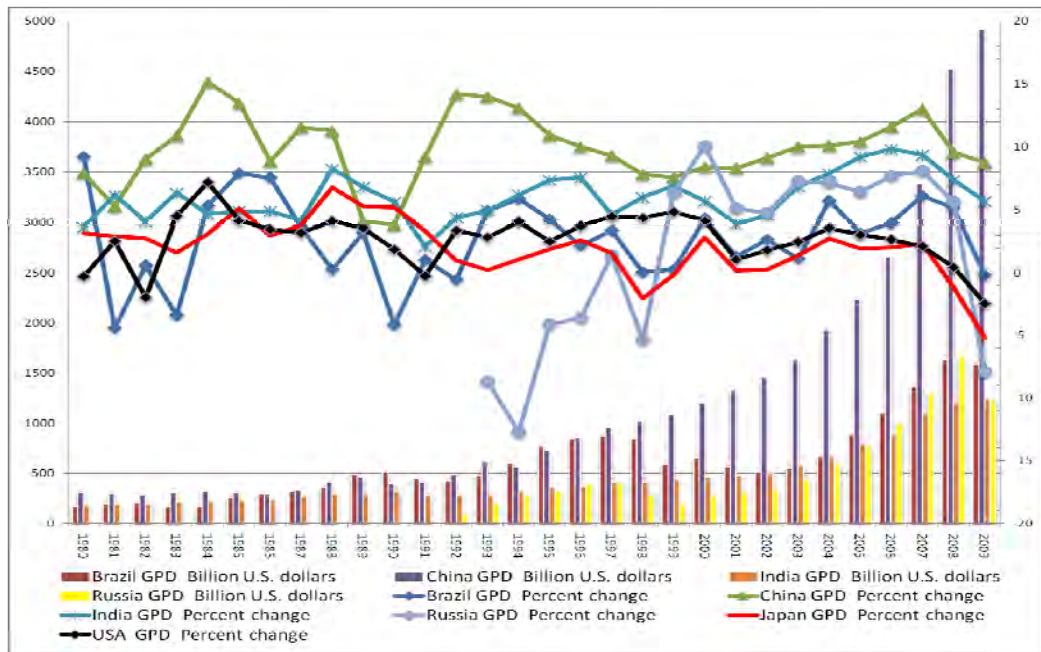


図1、BRICs と日米の経済成長 (1980～2009年)

出典：IMF - World Economic Outlook(April, 2010)

<sup>1</sup> 「IMF 中国の出資大幅挙げ—日本に並ぶ6%程度に」『日本経済新聞』(2010年9月18日1面)。

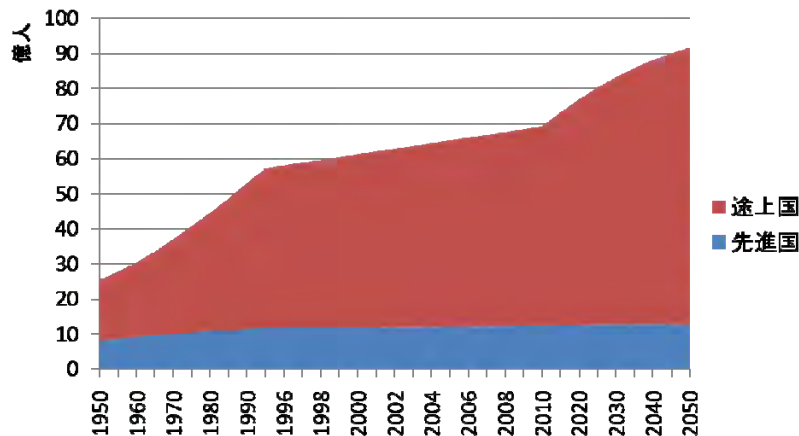


図2、世界人口の推移 (1950～2050年)

原典：UN, World Population Prospects: The 2008 Revision

出典：総務省統計局世界の統計第二章人口より、筆者作成

注：先進国：日本、アメリカ合衆国、カナダ、ヨーロッパ、オーストラリア及びニュージーランド；  
開発途上国：先進国を除く全地域。

図2で示すように、中長期的には、先進国の人口は中長期的に12億人から13億人の間での横ばいになるのに対して、途上国の人口が56億強から80億弱まで増加するトンネルに突入すると予測され、内需＝市場としての潜在性が高い。というものの、人口増加を着実に経済成長に結びつけるために、一国経済の内部成長要因にも目を配る必要がある。例えば、一昔日本が新興国と称された幕末期を思い出せば、当時開港間もない日本で活躍したドイツ商人にとって、日本経済の内部に存在する「近代化へ突き進むダイナミズムこそが、当時の日本に存在したビジネスチャンスの本質だった」(橘川、2010)。この指摘は現に新興国市場開拓に従事する先進国企業の活動方針にまだ通用しうる。したがって、本稿では上述認識に基づき、新興国をある程度の人口規模を有し、近代化メカニズムが始動している国、もしくは経済圏として定義する<sup>2</sup>。

日本企業にとっては、東アジアの国際分業構造では、海外投資と技術移転によって、「雁行形態」的に日本モデルの波及が確認される中(赤松[1937、1958]、塩地[2008])、自ら経験した近代化メカニズムと産業高度化の過程で構築された組織能力と智恵を、いかに新興国市場開拓に移転するかという独自課題も顕在化している。言い換えれば、図3で示す通り、戦後の長期にわたって、日本企業が先進国市場に対する開拓＝参入によって築き上げた能力を新興国市場の開拓に振り向ける際に、従来途上国を輸出拠点として生産システム組み込んだ日本企業にとって、進出先を市場として開拓する際に、従来先進国市場を開拓する際に経験したプロセスと異なるモノづくり要求に遭遇する課題である。特に、現地市場への直接関与が少なく、現地に進出しても、「同伴進出」もしくは「日日貿易」の形で、日系企業を主な取引先とし、相対的に現地市場の上層セグメントに製品ラインナップを構える「上澄み戦略」と採っている日系企業にとっては、その課題がいつそう独自性のあるものと思われる。その際に、簡単に言えば、いかにして「企画⇒設計⇒製造⇒販売」のモノづくりの流れを現地で完結させるか、もしくはどこまで完結させる必要があるのかという課題に帰するであろう。

<sup>2</sup> ここでの新興国とは世間一般的に経済成長が激しいだからこそ注目される経済体の事を少し異なった意味合いを有する。経済成長をもたらす原因は様々である故に、例えば、資源国経済、移行経済などがある中、本稿は、日本が昔に「新興国」として近代化を実現してきた歴史経験が適用できる潜在可能性のある経済体、もしくは経済圏を注目し、日本の歴史経験に由来する競争優位性がいかに移転され、能力発揮・創出できるかを検討するうえ、進出先の近代化メカニズムをより強調するのである。

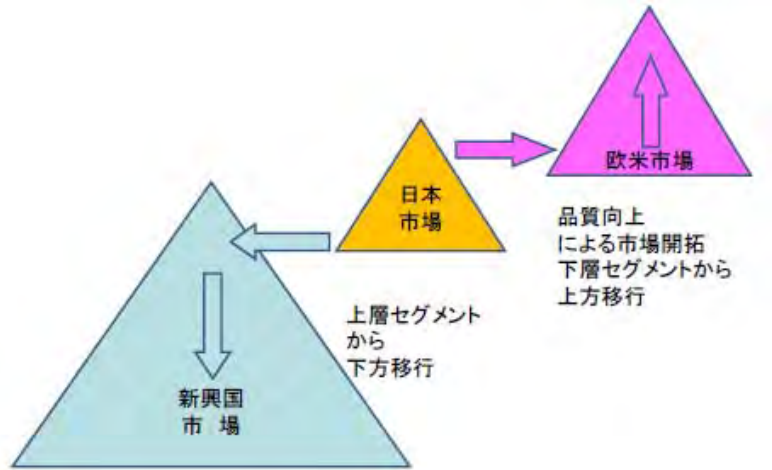


図3、日本企業の発展プロセス  
出典：Shintaku, J. & Amano, T. (2009)

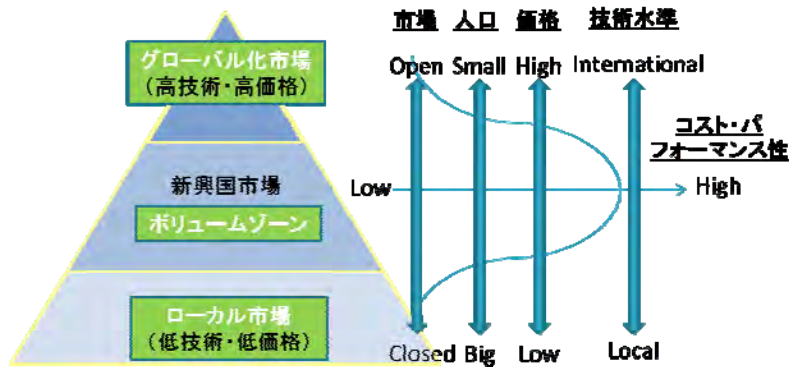


図4、新興国にある二つ「市場」  
出典：筆者作成。

## 2. 新興国の二つの市場—先進国メーカーの市場適応のジレンマ

これから本稿で展開する新興国市場開拓の議論は、従来の先進国市場開発に関する諸議論と最大の相違点とは、恐らく新興国のローカル市場に対する認識である。これまで、先進国市場における製品に求められた特性が国々の消費文化の差異によって異なるにしても、国同士の社会発展段階の近似性から、製品に対する基本訴求に—例えば、耐久品質・サービスなど—が多く共通点が存在するという特徴を改めて説明する必要はない。しかし、同様な製品差異は新興国の市場の場合、消費文化に由来する特性の差異のほか、主に社会発展段階の差異に由来する基本訴求の差異の方がより本質的に呈している。その点について洗濯機の事例で説明しよう。白物家電は概して以前手作業に頼った家事の機械代替＝省力化を着眼点として開発されたモノであり、洗濯機、冷蔵庫などの家庭用電化製品の事をさす場合が多い。そのため生活密着型の製品とも言われている。たとえ同じ洗濯機でも、起源となる家事労働のやり方は地域によって異なったため、結局異なった構造へ進化したのである。洗濯の仕方は西洋社会では、どちらかというと、濡れた服を石に叩きつけるという「叩き洗い」が主流で、その代替方式でドラム式が誕生したが、東洋社会ではどちらかというと、手で、後頃に溝のある洗濯板でこすって洗うという「揉み洗い」が主流で、その代替で攪拌式＝渦巻式が開発されたのである。こうして、同じ類の製品の特性が先進国市場でも異なったりしているが、水道水の普及や電圧の安定性能などの基本性能ではほぼ近似しており、問題とされないであろう。しかし他方では、新興国においては、先進国と本質的に同様な基本訴求もしばしば存在し、本稿ではこうした部分の市場を新興国における「グ

ローカル化（された）市場」と称する。同時に、新興国では、いまだ河川・井戸水を頼って洗濯し、電圧も安定しない地域もあり、基本訴求の観点からいえば、新興国向け開発された製品が対応できない部分も存在する事も自明である。本稿では、こうした部分の市場を新興国に「ローカル市場」と称する。図2と図4をあわせてみれば、理解できるように、新興国市場の底辺ゾーンが広いという魅力性を有する一方、本気で開拓するには、製品特性レベルのデザイン変更には到底限界があり、基本訴求からの徹底対応は避けては通らない課題となっている。しかし、その場合、新興国のローカル市場における基本訴求の独自性を解析する能力が高く要求されるが、簡単には身につけるとは思われない。なぜなら、基本訴求の形成過程は経路依存する面もあれば、自国の経済発展の現状に制約される面もある。図3のように、東アジアの国際分業構造において、波及役を演じてきた日本は戦後、米国を代表とする先進国市場開拓に専念したため、近隣諸国との間に、近代化メカニズムにおいて歴史的近似性を有しても、新興国ローカル市場における基本訴求を解析する能力を構築できたとは言い難い。この点は、前述日系メーカーに多数見られた「上澄み戦略」を取らざるを得ない理由の一つとも言える。主に、品質向上に対する切磋琢磨によって築き上げた競争優位性が、いかに国年間の歴史的近似性に沿って、新興国へ移転できるかは、まさに日系メーカーを惑わせる課題である。つまり、新興国市場ジレンマとして指摘できる<sup>3</sup>。

したがって、本稿では、これまでのフィールドワーク調査結果に基づき、新興国市場開拓に当たる留意点を洗い出し、市場条件適応競争における外部知識活用による企業成長を達成できるメカニズムを検討する。そのため、あえて、需要要件適応の一事例として、日本企業の事例ではなく、韓国現代自動車の現地適応への取り組みや、中国民族系メーカーの農村戦略などを取り上げる。こうした分析を通じて、先進国企業の課題を浮き彫りにしながら、競争優位性移＝組織能力転換にとって有益な知見を抽出し、まとめとする。流れとして、まず中国自動車市場の概況を確認したうえで、市場動向に大きく影響する政府の役割を分析する。次には、自動車メーカー各社のポジショニングを確認しながら、2009年に、韓国現代自動車と中国民族系メーカーの急成長の要因解明を行う。最後に、中国民族系自動車メーカーの旗手である奇瑞汽車の農村戦略を俯瞰し、同社の農村市場開拓から、先新興国メーカーの新興国市場戦略の手本になれるポイント抽出し、解説する。

### 3. 金融危機後急拡大する中国自動車市場

図5のように、中国自動車産業の発展歴史は大きく分けて、3つの段階を経て今日に至るといえよう。それは、①1978年以前の「計画経済期」、②改革開放から2000年のWTO加盟までの「三大・三小・二微」期、③2000年以後の「グローバル開放期」である。2000年以後、トヨタをはじめとする日系メーカー、GMをはじめとする欧米系メーカー、現代自動車を主とする韓国系メーカーなどの新規参入が本格化となった。一方、奇瑞汽車と吉利汽車が代表される民族系メーカーの参入も同時に認められた。しかし、技術、ノウハウ、資金、人材のいずれにおいても外資系メーカーに劣位をとる民族系メーカーが、外資系との真っ向勝負を避け、外資系製品に手が届かないものの、車に対する保有願望が強いユーザー層をターゲットに、10万元以下市場の開拓に注力してきた。

それが故に、市場全体が、2000年以前の「三大・三小・二微」期での指定企業間に限定された一元的競争の構図から、外資系製品の主戦場となる「旧市場」と民族系メーカーが開拓する10万元以下の「新市場」という廉価車市場による「ダブルエンジン」へとシフトし、「一元二極」的の新構図へ複線的に移り変わりつつある。「新市場」と「旧市場」において、競争が共に激化された結果、図5に示したように、市場全体が以前の緩やかな成長から、「うなぎのぼり」のような急成長へ転じた<sup>4</sup>。2009年だけを取り上げれば、販売台数合計が1364万台を突破した。乗用車メーカーだけでも39社が数えられ、製品も輸入車を除く190以上の車種が販売されており、価格帯は2万元半ば（40万円）から100

<sup>3</sup> 幸いには、今日の新興国市場に似た状態を経験した日本の「団塊世代」は依然健在しており、「団塊世代」が持つ智慧の活用は一つ解決の突破口となりうるであろう。

<sup>4</sup> 中国市場が、段階的に、2000年に200万台、2002年に300万台、2003年に400万台、2004年に500万台、2006年に700万台、2007年に800万台、2008年に900万台、2009年に1000万台のように、2000年以来ほぼ毎年の生産販売台数が、年間100万台純増の勢いで急成長を遂げた。



万元（1300 万円）近くまで広範囲をわたっている。

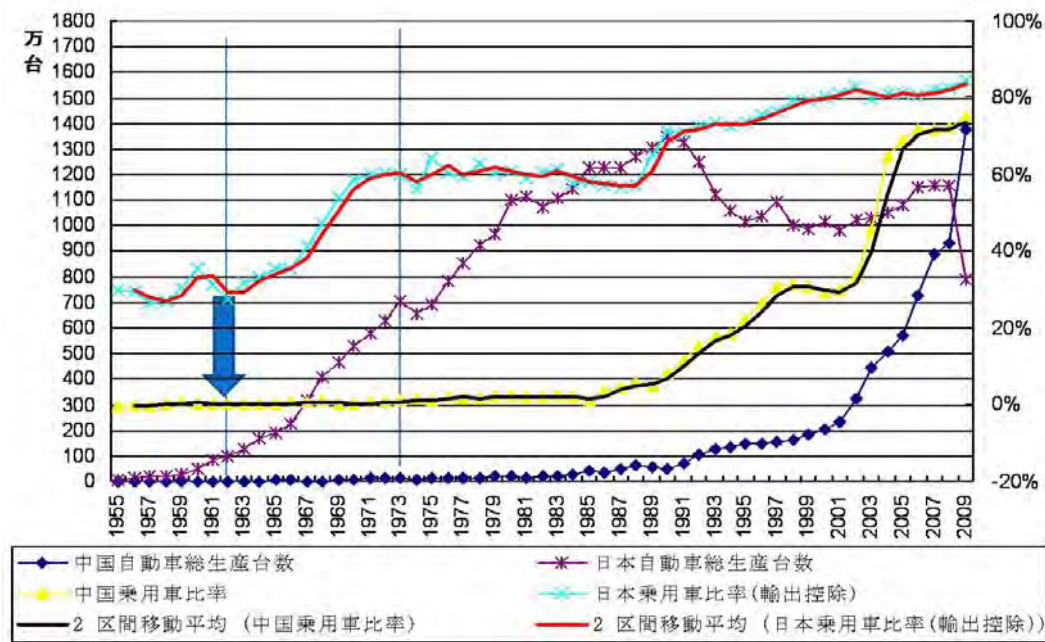


図 5、中国自動車生産台数（単位：万台）  
出典：CATARC、JAMA、総務省統計局より、筆者作成。

なお、2009 年時点、中国における 1000 人当たり自動車保有台数は、57 台前後に留まっており、それは日本のモータリゼーションが始動する 1962 年前後当たりの水準に相当する。自動車普及の潜在性の高さが窺える。また、図 5 の「日本乗用車比率（輸出控除）」指標<sup>5</sup>からわかるように、日本のモータリゼーションの進行は、1973 年のオイルショックまでの約 10 年間に、新規需要による成長が一気に進み、1973 年以後は主に「代替需要」による緩やかな成長になる二段階性を呈している。いまだ 1000 人当たり保有台数は 58 台しかない中国では、上記日本の経験からいえば、まさしくこれから、モータリゼーションの急進行段階に突入する手前に来ていると推察できる。他方では、「中国乗用車比率」<sup>6</sup>という指標でわかるように、これまで沿海部大都市と中心とする市場では、乗用車の普及率が高止まっており、既に飽和に差し掛かっていると読めるのである。今後の市場拡大は主に、大都市の「買換え需要」と中小都市及び農村市場での「新規需要」によって推進されると思われる。この意味では、特に中国人口の三分の二を有する農村市場の動向は中国自動車市場全体の成長に大きく影響を及ぼすカギになる<sup>7</sup>。いかにして基本訴求から製品のコンセプトを練り上げるかは中国農村市場開拓の勝敗の分岐点である。その場合、特に目を離せないのは、中国政府が打ち出した産業全体の発展方向を調整する施策である。

1990 年代に入り、急成長する自国市場を後押しに、中国政府は自国の自動車産業を発展させるために、特に技術力の向上に関して、「産業政策」を骨子とする政策体制を打ち上げ、市場競争に影響を与えようとしてきた。2000 年以後では、市場全体の発展を政府の産業育成方針にとって有利な方向へ導こうとする傾向がますます強化されている。特に、民族系メーカーの登場によって、新たにきり開かれた 10 万元以下の自動車市場＝新市場を、政府が従来と異なる新たな施策余地として認識したのである。更に、リーマンショック後、内需創出に舵を切った中国政府は、産業育成・産業調整の施策一環として、以前自動車市場から遊離していた農村市場を「新市場」の成長メカニズムに織り込み始めた。

<sup>5</sup> 日本乗用車比率（輸出控除）＝国内乗用車生産台数（輸出控除）／国内自動車総生産台数（輸出控除）

<sup>6</sup> 中国乗用車比率＝該当年乗用車生産台数／該当年自動車総生産台数。中国の自動車輸出は 2003 年以後増え始め、2007 年の 60 万台をピークに、いまだ数十万台の規模に留まっており、控除しなくても分析結果に対する影響は小さいと思われる。

<sup>7</sup> 中国農総自動車市場について、拙稿（2010b）を参照されたい。

総じて、2000年以後の中国自動車市場では、10万元以上の市場での外資系メーカーによって主導され、グローバル共通ルールに乗っかって、競争が繰り広げられるが、10万元以下の市場において、民族系メーカーが、外資系からノウハウを取り入れながら独自の競争秩序を展開しようとした。もちろん、市場の発展に連れ、新旧市場という二層構造の間における相互浸透の動きも見られ、それによって境目が次第に10万元から7万元前後へとシフトしつつある。その場合、外資系製品の市場層への浸透より、民族系製品の上位市場層への移行が目立っている。なお、2004年に中国政府が「自主创新」=自主的イノベーションを訴え、民族系メーカー自立と向上を支援するスタンスがいつそう強化された。市場競争が激化する中、自国市場を、単なる拡大支持的な振興策だけではなく、むしろ社会全般にわたって持続発展可能な方向に向けて自動車産業を国民経済に織り込み、産業構造を調整していく中国政府のスタンスが全面に出ている。こうした中国自動車市場の独自性を事前に経営戦略に取り入れ配慮する事が大事である。

### (1) 中国政府による景気対策

中国自動車市場が、金融危機の影響で鈍化すると、2009年初めごろに一般的に予測されたが、逆に通年販売台数が1364万台を超えた大躍進となった。2009年には米国市場を抜いて世界最大の自動車市場に躍り出た。うち、乗用車販売台数は1033万台に達し、対前年同期比52.93%増の好調ぶりを遂げた。その好調の背後には、まず、主要な原因として考えられるのは中国政府の減税による景気対策である。小型車、そして、エネルギー消費の少ないクリーンエネルギー車を推奨する減税政策から、近い将来に一層進行するモータリゼーションに備え、持続可能な経済成長を維持するための国家エネルギー戦略が窺える。そのため、中国政府にとって、自動車市場に関する最大な課題は量的な増加より、質的=構造的な増加に合理性が欠ける事である。そのため、金融危機の不況を利用して、全般救済ではなく、あえて非効率なメーカーと技術を意図的に淘汰させようとした。そのために打ち出したのは、1600cc以下小型車減税と省エネ車奨励という産業振興調整政策である。こうした政策転換の兆しは金融危機前からも既に露呈している。

表1、大型車増税・小型車奨励的消費税の改正

乗用車（オフロードを含む）	1.5L以下	1.5L~2.0L	2.0L~2.5L	2.5L~3.0L	3.0L~4.0L	4.0L～
2006年改正	3%	5%	9%	12%	15%	20%
2008年9月1日改正	<b>1%</b>	5%	9%	12%	<b>25%</b>	<b>40%</b>

出典：筆者作成。

表1に示すように、2008年9月、自動車消費税が改正され、1500cc以下の自動車の消費税を3%から1%に引き下げ一方、3000cc~4000ccと4000ccの大型車の消費税を、それぞれ15%から25%、そして20%から40%へと大きく引き上げたのである。消費税改正の効果について、後述するように、硬直的な需要曲線をもつラグジュアリー車市場では影響が薄いものの、その下のプレミアム車市場に率直に打撃を与えたのである。

さらに、金融危機が進行する最中の2009年3月、中国政府が追加措置として「自動車産業調整と振興計画」（以下：「計画」と略す）を新たに打ち出して、自動車需要の喚起と共に、自動車産業の再編と構造改革を同時に図ろうとした。「計画」では2012年までの三年間に、中国自動車産業にとっての8つの目標と8つの重要任務、そして実現させるための11の政策措置が提示されている。

まず、計画目標に関する主なポイントは以下の通りである。

第一に、自動車の生産と販売の安定成長を図り、2009年の生産販売台数が1000万台を超えるように努力し、2012年までの3年間の市場平均成長率を10%に達する。

第二に、自動車消費構造を改善し、現代的自動車サービス、交通管理システムと電気自動車関連インフラを設置する。

第三に、市場ニーズ構造を最適化させ、1500cc以下排気量の車の市場シェアを40%以上に、うち、1000cc以下の小排気量車を15%以上に占めるようにする。



第四に、吸収・合併による業界再編を促進し、年間生産販売台数が 200 万台を超える企業集団を育成する。業界全体の上位集中度を向上させ、産業全体の 9 割以上の規模を占めるメーカー数を現在の 14 社から 10 社以内に減少させる。

第五に、自主ブランド車の国内シェアを、乗用車市場において 40%以上、基本型乗用車（セダンタイプ）市場において、30%以上まで高める。自主ブランド車の輸出を奨励し、将来的には生産販売台数の全体に占める輸出比率を 10%まで高めることを目指す。

第六に、電気自動車の量産体制を構築し、純電動自動車（EV）、プラグインハイブリッド車（PHEV）とハイブリッド車（HEV）を併せて 50 万台の生産能力を確保する。

第七に、完成車の研究開発水準を大幅向上させる。

第八に、キーパーツ技術の自主化を実現させる。

また、直面している主要な任務として以下のポイントが挙げられている。

第一に、自動車消費市場の育成である。有力な措置を実施し、2009 年に自動車市場の安定成長を目指す。自動車の購入、使用、廃車、買い替えにおいて、自動車消費と市場自信を回復させる政策措置を調整、新たに策定する。小型車の発展と普及に阻害する規定を改正し、税制などの手段を通じて小型車の消費を誘導する。

第二に、自動車産業再編を推進し、一汽汽車、東風汽車、上海汽車、長安汽車といった大型自動車企業による全国範囲内の合併吸収を奨励する；北京汽車、広州汽車、奇瑞汽車、重型汽車などの企業による地域的産業再編を支持する。

第三に、企業自主的イノベーションを支持する。まず、完成車の開発プロセス、ボディ・シャシー開発技術および、完成車にエンジン、トランスミッションなどのチューニング技術と排気浄化技術を取得する；安全衝突、NVH 等の肝心な技術を突破する；クリーンエネルギー車の設計と製造コストを抑制する。また、伝統乗用車の省エネ、環境と安全技術の水準を向上させる；1500cc 以下国Ⅳ排気基準にクリアできる燃料直噴射ガソリンエンジン技術、3000cc 以下出力が 45kW 以上のディーゼルエンジンの研究、大型商用車のシャシーインテグレートキー技術を重点的に支持する；運転の操縦性、居住性を向上させる。

第四に、技術改善特定項目を実施し、クリーンエネルギー車のパワートレインユニットの産業化、内燃機関技術性能の上昇、先進的トランスミッションの産業化、コア部品技術センターの建設を重点的に支持する。

第五に、クリーンエネルギー自動車戦略を実施する。電気自動車、充電式ハイブリッド車およびそのコア部品の産業化を推進する。クリーンエネルギー自動車の専用エンジン、パワートレインユニットなどの最適化技術、量産技術、コストコントロール技術を取得する。

第六に、自主ブランド戦略を実施する。技術開発、政府調達、資金調達などについて、自動車メーカーの自主ブランドを発展させることを企業の戦略重点として関連政策を策定し、誘導する。自動車メーカーによる自主開発、聯合開発、国内外での買収による自主ブランドを発展させることを支持する。

第七に、自動車輸出戦略を実施する。国家レベルの自動車と部品輸出基地を建設し、輸出情報、製品認証、共通技術研究開発、試験検査測定、教育などの公共サービスを構築する。

第八に、現代的自動車サービス産業を発展させる。自動車研究開発、生産性物流、小売、アフターサービス、自動車リース、中古車取引、自動車保険、自動車ローン、駐車サービス、廃車とリサイクルなどのサービスの発展を促進する。関連法規と管理制度を整備する。

最後に、目標実現に向け、具体案を掲げ、実行を開始した政策措置は以下の通りである（図 2-2 参照）。

第一に、減税政策を実施する。2009 年 1 月 20 日より、2009 年 12 月 31 日まで 1600cc 以下排気量の車の購置税（取得税）を 10%から 5%へ半減する。

第二に、「汽車下郷」政策を実施する。50 億元の財政資金を投入して、農民を対象に、1300cc 以下のマイクロバスの新規購入、もしくは農用車（3 輪と 4 輪）を廃車し、軽トラックを新規購入の場合、補助金を与える。

第三に、「以旧換新」政策を実施する。10 億元規模の財政資金を投入し、高年式自動車に対するスクラップインセンティブとしての補助金を与える。

第四に、省エネ車と新エネ車の普及を促進するため、「十城千輛」政策を実施する。北京、上海、重慶、長春、大連、杭州、済南、武漢、深セン、合肥、長沙、昆明、南昌という 13 都市に、各都市 1000 台以上のエコカーと関連インフラ建設の試験運行を推進する。

図 6 に示したように、上記実行中の四政策がカバーする車種の範囲を見れば判るように、需要喚起において、商用車と乗用車、そして都市部と農村部におけるバランスを取りながら、全体的に、「小型車重視・自主ブランド支援・クリーンエネルギー車促進」のスタンスが極めて鮮明である。中長期的には、各細則ついて、調整されることがあろうかが、前述したスタンスは大きく振れることはないと思われる。特に「購置税減税」と「以旧換新」など景気対策の骨子をなした主要政策は 2010 年にも継続される。しかも上記スタンスが「市場振興」から一層「構造調整」へと再度の調整が行われた(図 7 参照)。

上記四点のほか、自動車消費ローンの促進、中古車市場の促進と規範化、都市交通システム建設、自動車企業の再編に関わる法体制の健全化、技術進歩と技術改善に対する投資増加、2004 年版「自動車産業発展政策」の補完と着実実施などを課題に、具体案の策定が進まれている。

分類		減税政策	補助金政策			政府関連
乗用車	大型		「十城千輛」 (地方行政対象)	「以旧換新」 (都市部購入者対象)	「汽車下郷」 (農村部購入者対象)	過半数の乗用車 調達を自主ブランドから
	中型					
	小型	「購置税(取得税)半減」 (1600cc以下対象)				
微型						
商用車	微型					
	軽型					
	中型					
	重型					

注:  
 1、「購置税減税」:2008年、1600cc以下乗用車の販売台数は全体の62%を占める。2009年減税政策として、1600cc以下の車の購置税(取得税)を10%→5%半減;2010年も延長されるとの予測。ただ、「1600cc以下」から「1500cc以下」への見直しも。  
 2、「十城千輛」:科技部主導、2012年まで、北京、上海など13都市に、省エネ車(HEV、FC、EVなど)各都市1000台以上のエコカーとインフラの試験的運行。一万台以上の需要が見込まれる。  
 3、「以旧換新」:廃車インセンティブ;車種によって8-12年未満の中古車を廃車にしてから新車を買う場合、3000-6000元の補助金を。  
 4、「汽車下郷」:農民が農用車を廃車にして、小型トラック、小型乗用車を新規購入する場合、スクラップインセンティブを最高3000元まで、新車購入価格の10%(最高5000元まで)の補償金を。  
 5、乗用車の政府関連に、自主ブランド車を過半数に占めようとする方針。

図 6、2009 年中国自動車産業調整と振興計画  
出典：筆者作成。

分類	減税政策	補助金政策		政府關注		
乗用車	大型	「以旧换新」 (都市部購入者対象) 購置税と共用 上限の引上げ	「十城千輛」 (地方行政対象) 13—20都市 5都市は個人	「汽車下郷」 (農村部購入者対象) 2010年末に延長	過半数の乗用車調達は自主ブランドから	
	中型					
	小型					「購置税(取得税)減税」 (1600cc以下対象) 5% → 7.5%
	微型					
商用車	微型					
	軽型					
	中型					
	重型					

注:  
1、「購置税減税」:依然1600cc以下を対象として、税率を7.5%にする。10万円の商品だと、 $10万円 \div (1+17\%) \times 2.5\% = 2138$ 円コスト増だが、補助金との共用で、ほぼ補填できる。  
2、「十城千輛」:開設都市を20に増やし、うち5都市では、実験的に、個人購入を補助対象にする。  
3、「以旧换新」:廃車インセンティブの上限金額を3000-8000円から**5000—18000円**に。「黄標車」淘汰の加速化を狙う。「黄標車」とは大体1996年以前生産された国産車と1998年以前の輸入車の中、国Ⅰに満たさないガソリン車と国Ⅱ以下のディーゼル車を指す。現在の8400万台の保有台数に1800万台相当は「黄標車」。1.35L以上のセダンの買い替えに1.8万円の補助金。  
4、「汽車下郷」:自動車購入補助金は2010年末まで、オートバイは2013年1月31日まで。

図7、2010年中国自動車産業調整と振興計画  
出典：筆者作成。

国産自動車(内燃機関搭載)	なし	燃料電池車FC				新エネルギー車 ( <b>新</b> エネルギー車)	三千元/kwh ( <b>十城千輛</b> )	最高25万元
		純電気自動車EV						最高6万元
あり	1600cc	以下	燃費規制値	範囲内	プラグインハイブリッドPHEV	省エネルギー車 ( <b>省</b> エネルギー車)	(節能産品惠民工程)	最高5万元
				範囲内	ハイブリッドHEV (E/G+Motor、二種燃料)			3000元/台
				範囲内	ディーゼル			
				範囲内	ガソリン			
		範囲外	購置税減税優遇政策(期限付き)10%→7.5%(約2000元)					
	以上	補助金なし						

図8、中国次世代自動車戦略補助スキーム  
出典：筆者作成。

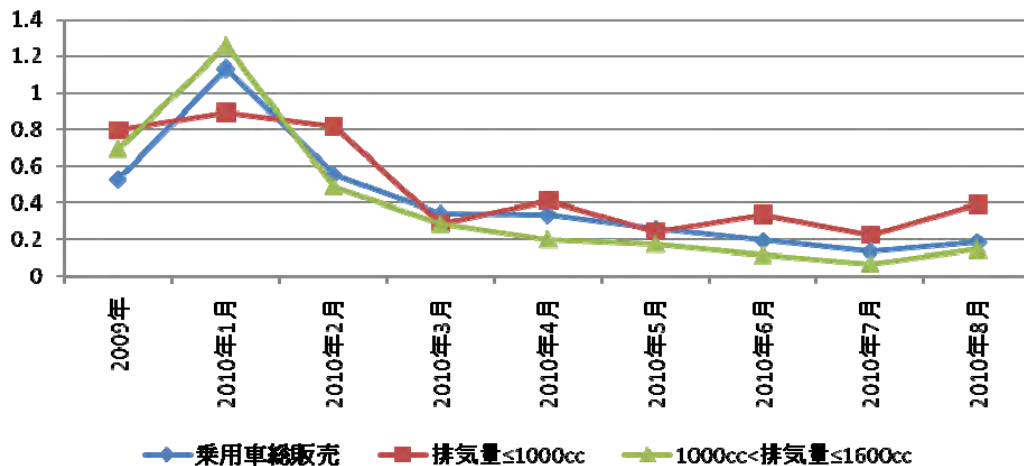


図9、小排気量セグメント対前年同期比 (2009-2010.08)

出典：CATARC より、筆者作成。

2010年に入り、図8で示す諸次世代自動車を普及させるために補助政策が具現化され、ダウンサイジング＝小排気量車普及の促進から、「節能減排（省エネ化）」へ自動車市場の発展の重心をシフトさせようとする政府の思惑が窺える。まず、図9のように、2009年に、排気量1600cc以下の乗用車の販売を大きく促進した「購置税半減」政策が2010年に税率の引き上げ（5%→7%）によって効果が薄まれ、それによって3月になると、小型車の成長勢いは乗用車全体平均水準を下回った。その後も増加の勢いが次第に鈍化し、7月に1000cc以下セグメントの対前年同期比は22.48%に下がり、1000cc以上・1600cc以下セグメントでは6.9%まで下がり、2009年以来最も低かった水準を記録した。ところで、2010年6月1日より実施開始が告げられた「節能産品惠民工程」（対象内製品に対する3000元補助金）による効果が8月になって出始めて、1600cc以下セグメント全体の販売を押し上げている（図9参照）。こうした政府の動きをどう解釈すべきか。少なくとも「振興⇒調整」というスタンスは明確に出ていると思われる。つまり、中国政府は全乗用車需要の7割を占める1600cc以下のセグメントにおいて、まず、金融危機後の2009年には、減税と補助金などの政策手段を駆使して、市場の成長基調を維持した。更に、2010年にはその拡大基調を、小型車全般ではなく、総合燃費性能が既存規制値より20%向上できる製品によって牽引していく方向へと切り替えようという政策意図が見て取れる。

## (2) 金融危機後の中国自動車市場拡大の特徴

### ①2009年中国政府の産業構造調整が意図的に反映された急拡大

データをもって政策の実施効果を検証してみる。まず、2009年に、自動車全体の生産と販売台数が共に1360万台を突破し、それぞれ1379.10万台と1364.48万台に達した。前述した「計画」に第一目標として掲げられた2009年に1000万台突破の目標が僅か10カ月で達成された。

また、自動車全体の生産と販売台数が、前年同期に比べ、それぞれ48.30%と46.15%と増加しており、この水準が通年で維持できれば、目標とされている2012年までの3年間の市場平均成長率を10%に達することに向けて、2009年が非常によいスタートを切ったと言える。

更に、2009年において、乗用車販売台数が、前年同期に比べ、52.93%増の1033.13万台にのぼり、自動車全体の販売台数の75.72%に占めている。商用車の対前年同期比28.39%増の状態に比べ、2009年の中国自動車市場の急成長は、主に乗用車需要の好調によって牽引されていると認識できる。モータリゼーションの進行に連れ、乗用車需要がますます拡大すると考えられる。

他方、購置税半減の刺激を受けて、1600cc以下乗用車が、719.55万台販売されており、対前年同期比は、乗用車販売の全体的増加率よりも18.35ポイント高く、71.28%に達した。つまり、前述したように、市場全体の回復をけん引してきたのは乗用車需要ではあるが、特に1600cc以下のセグメントでの需要の増加が激しくて、乗用車販売台数合計の69.65%を占めた。したがって、2009年に打ち出した減税と補助金政策が見事に功を奏したのである。



最後に、自主ブランド乗用車の販売台数が、457.70万台に達し、乗用車販売全体の44.30%に占めている。他方、乗用車の中から、SUV、MPVと乗貨両用車（Crossover Passenger Vehicle）を除いた基本型乗用車（セダントタイプ）セグメントでは、自主ブランド車が221.73万台販売され、シェアが29.67%に達し、目標にしている30%に肉薄状態である。

総じて、金融経済危機の進行によって、グローバル自動車市場が不振に見舞われる中、中国自動車市場が急速に回復し、成長潜在可能性の高さを世に示した。また、繰り返しになるが、2009年の中国自動車市場の回復との背景に、政府による意図的に行われた産業構造調整の意図が明快に反映され、同じ意図がこれからはばらくの間には存在し続けると思われる。そこで、こうした自動車産業調整と再編に注力する政府姿勢に対する理解は、金融危機直後の中国自動車市場の急回復に対する要因説明だけにとどまらず、中国市場における新たな中長期事業戦略の構築にも通じる重要な作業であり、配慮すべき事項にもなっている。しかし、2009年の市場全体の成長と対照的に、悪戦苦闘が強いられた日系主力メーカーは明らかに、こうした中国政府の政策意図に対する配慮が不足している面があるといえよう。

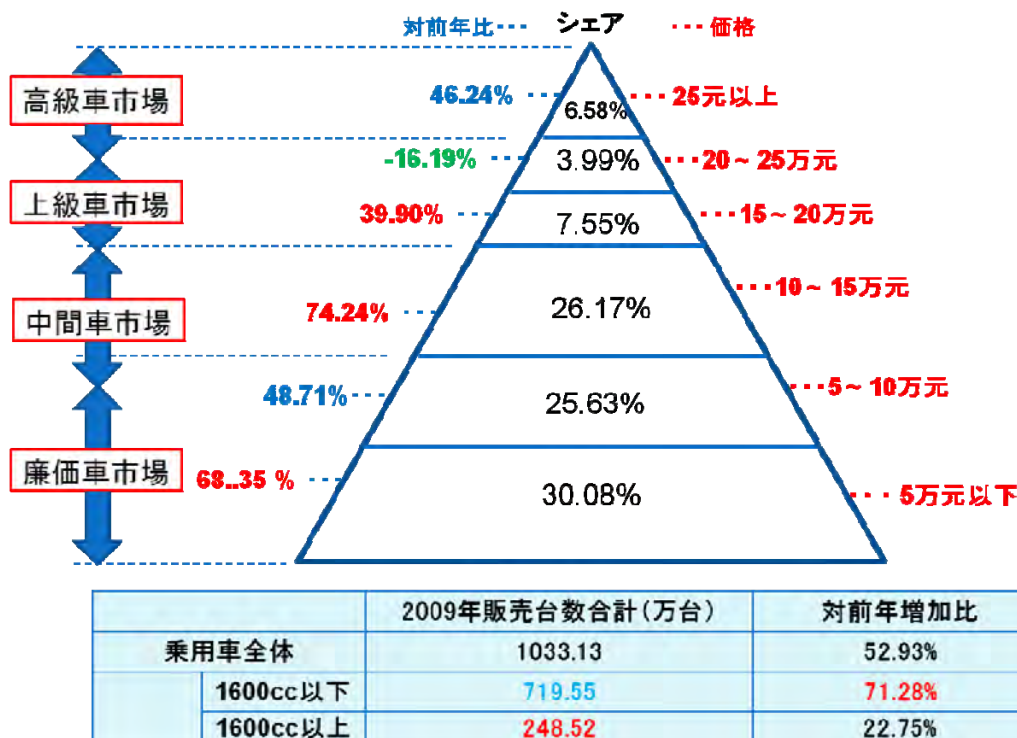


図 10、2009 年価格帯別市場シェアと伸び率  
出典：CATARC、Auto.sohu.com により、筆者作成。

基本的に、2009年の中国自動車市場では、図10のように、5万以下の層は全体の3割に占めており、成長速度も市場全体の52.93%増より高い68%増となっている<sup>8</sup>。他方、韓国系メーカーが主戦場とする10~15万元の中間車市場も、廉価車市場と遜色しないほど74.24%の伸び率が達成された。

## ②躍進する韓国メーカーと悪戦苦闘の日本勢

表2から、2009年中国自動車市場における各国メーカーの販売実績では純粋日系メーカー2社のトヨタとホンダは悪戦苦闘に強いられたと読み取れる。まず、全体では52.93%の対前年比に対して、欧米系メーカーのフォルクスワーゲン、GM、フォード、PSAグループは平均並みの成長を実現した。驚く事に、外資系では、韓国系自動車メーカーの現代グループが85.95%の高実績をやり遂げた。他方で

<sup>8</sup> ただ、ここで留意すべき点として、データの制限によって、使用した販売台数には輸出台数も含まれており、除外できなかったのである。なお、中国の自動車輸出は主に民族系によって行われており、民族系製品は主に10万元以下の市場に集中している事を併せて考慮すれば、金融危機のため、2009年の輸出が不振に見舞われ、国内販売における10万元以下の層の増加率は図に示す数字よりも少し高いと思われる。



は、母数が少ない事もあるが、1600cc以下のセグメントに商品を多数投入している民族系メーカーの奇瑞汽車とBYD汽車が、対前年比100%以上の好調ぶりを見せた。更に、ボルボ買収で取り沙汰された吉利汽車は対前年同期比69.98%増の実績で、順調に生産規模を拡大している。最後に、ルノーとアライアンス関係を構築した日産自動車は中国において、現地化を積極的に進める結果、2009年にはほぼ平均並みの勢いとはいえ、48.04%の高成長を実現できた。ここに来て、いまひとつ伸び悩んでいるのは純粋日系2社のトヨタとホンダである。客観的に見れば、両者の20%前後という成長率は決して低い数字ではないものの、その倍以上の勢いで成長していくライバルの後塵を拝す理由をしっかりと分析する事が必要とされる。

表2、2009年主要乗用車メーカー中国国内販売台数

	合計(万台)	対前年同期比	参考
市場全体	1033.13	52.93%	
VW合計(上海VW+一汽VW)	139.74	41.29%	
現代合計(北京現代+東風悦達キア)	81.17	85.95%	
上海GM	70.84	59.27%	
トヨタ合計(=一汽トヨタ+広州トヨタ)	62.69	<u>16.51%</u>	
ホンダ合計(=広州本田+東風本田)	57.52	<u>22.53%</u>	
東風日産	51.90	48.04%	
奇瑞汽車	45.27	116.38%	2009年輸出47615台
比亞迪BYD	44.84	162.40%	
長安フォードマツダ	31.61	54.46%	
吉利汽車	30.98	69.98%	2009年輸出19350台
神龍汽車(東風シトロエン)	27.00	51.64%	

注：奇瑞汽車と吉利汽車の販売台数は輸出台数控除済みの国内販売台数。BYDの輸出はごく僅かのため控除せずに比較した。  
出典：CATARC、筆者作成。

まず、主要な原因として、「上澄み戦略」で1600cc以下の小型車を十分投入していない事が挙げられる。例えば、図10で示したように、中国政府の減税と補助金政策によって、2009年に上級車市場全体では伸びが鈍化している。しかし、このセグメントに安住してきた日系メーカーが15万円~20万円に位置する車種でも1600cc車より、1800ccの方をいかに売るかという生産計画を年初に立てた。しかもそれに合わせてマーケティングも1800ccが売れるように最初からしてきたわけである。仕様も1800ccが買われやすい仕様にした。ところで、3月になり、政府施策の関係で、市場では1600cc以下の車が爆発的に売られていくようになった突端、ユーザーにとって買いたい仕様が品薄になるため、さらに08年から始まった減産の影響もあり、在庫はごくわずかで、全般的に出遅れとなった。とはいっても、小型車を対象とする減税と補助金交付の議論は実施開始まで、政府内とマスコミの間では繰り返して議論されており、決して唐突な決定ではない。少なく情報解析が必要とされる時間の余裕があったにも拘らず、対応が遅れたことから、現地経営体制には、こうした事前情報収集・分析への配慮が徹底ではない事を指摘できる。

対して、北京現代が当初議論の最初段階から全体の進捗をフォローし、最終的に「1600cc」というキーワードを明確に突き止め、事前に対応体制を重点に敷いた。まず、中国市場において、北京現代のパフォーマンスを振り返ってみよう。2002年に北京自動車との合弁を通じ中国に進出し、ソナタから始めとする車種を現地で生産できる体制を迅速に立上げた。他方では、北京現代の第1工場が完成する直前に中国ではモータリゼーションが始まり、それに合わせて即座に現地供給ができたため、事後的に考えれば、当時参入のタイミングが非常に良かったのである。

2006年まで、現地投入車のランナップを構成するために、段階的に車を導入しました。しかし、当時の中国市場のローカル状況について理解できていないことに加え、全社的に、「World Wide Car」の

方針、つまり、世界で認められた車を現地に導入すればいいという考え方に従って、投入される現地生産車が決められる故に、現地の状況を考慮していなかった。他方では、2005年から外資系他社が中国現地ニーズに合わせた車を数多く導入し始めたので、現代自動車はそうした側面からも対応に遅れを取っていた。そうした車種導入戦略が2007年頃に業績悪化をもたらした。

その後、北京現代が、2004年に先行して業績不振に陥ったフォルクスワーゲンの組織の改造などの改革を参考に、中国進出形態に対する改造を行った。まず、フォルクスワーゲングループの現地販売ネットワークに地域統括販売会社の設立によって、迅速な市場対応を追求できた改革を参考に、北京現代自動車も中国における販売ネットワークの改造に取り込んだ。最も顕著な変化点として、地域統括販売会社制度の導入によって、地域別に異なるローカルニーズへの対応が迅速に行うように、マーケティング関連の決定権を地域統括販売会社へ移管した。また、沿海部大都市において4S方式に偏った販売手法にもメスを入れ、北京現代が、日系メーカーが固く禁じたサブディーラーの起用とサテライトの出店などを許可した。それに伴って出店支援政策まで取り入れた。結果、沿海部大都市の1級市場のみならず、中小都市と農村市場に隣接する2、3級市場への販売網のカバー率が上がり、2009年の急躍進の土台を固めた。

さらに、製品面における適応も図られた。現代自動車は自ら中小型車における優位性を確報するために、新型アバンテ(Avante)=エラントラを中国現地仕様適応車=「エラントラ悦動」として投入した。これも、前述した「World Wide Car」という本社方針に対する修正として認識できる。

その現地ニーズ適合設計が主に以下のように行われた。第一に、外観について、北京現代が中国において消費者調査を行い、消費者が好むデザイン要素の抽出に努めた。調査結果から、「World Wide Car」の下で販売されているエラントラは、韓国と北米向けの製品のため、中国市場には合わないところがあることに気付いたのである。調査の結果を概略的に言うと、「中国消費者が好む車はまず大きくて光るものでなければならない」ということであった。具定例として、中国ではクーロム化されたグリーングリッドや、より大きな居住空間が好まれる傾向があり、それに比べ、現行のエラントラは非常に地味なイメージが持たされている。第二に、現地適応仕様が挙げられます。以前はワールド・ワイド・カーという方針の下で、北米地域、ヨーロッパ地域のように大地域区分で仕様が決定されていたが、これも市場調査を通じて中国で好まれる方向に合わせて細分化された製品仕様を提供する事が決められた。そこで、中国事業部が実施した市場調査の結果が中枢開発部門の南陽(ナムヤン)技術研究所に送られ、そちらで最終仕様の選定が行われた。第三に、量産立上げタイミングである。第2工場の建設完成時点をあえて、エラントラ悦動の販売時期に設定した事によって、供給ネットをあらかじめ解消できる体制を確保した。第四に、マーケティングである。旧型エラントラの「中庸的」という市場イメージに引きずられないように、エラントラの後継車種というより、「悦動」という若々しくスポーティなコンセプトを新たに反映できる独自の差別的にマーケティングを行った。

実は、2008年に米国に端を発した金融危機によって、各外資メーカーが中国市場において、減産計画が相次ぐ発表されるなか、唯一増産と計画したのは北京現代自動車であった。これも、現代自動車の計算通りであった。まず、同社が中国政府の景気刺激政策の議論を最初からフォローし、それに込められた「小型車支持」という市場拡大チャンスとうまく読み取った。他方では減産によって外資系メーカーの供給が不足する事態の発生まで予測し、それを自らの事業拡大のチャンスと受け取り、1600cc以下の小型車製品ラインナップ構成へ注力し、そして「悦動」を導入する事などをセットで決めた。緻密な市場調査と本社開発部隊の迅速な対応、更に、新興国政府の産業政策に対する解析によるリスク回避が一体になった事は、北京現代自動車が2009年の大躍進を遂げた所以である。

結果、現代自動車が外資系メーカーの中から先駆けて、中国市場に、中国人ユーザーの好みに適合した中国型「アバンテ」=「悦動」<sup>9</sup>を投入し、大成功を収めたのである。表3の通り、2009年に北京現代における1600cc以下製品の販売台数は全体の8割以上にのぼり、1600ccと1800ccの二種類の「悦動」が併せて全体の4割以上を貢献し、会社全体の急成長のけん引役を果たした。背景には、前述した中国政府の政策意図をいち早く理解し、対応を考える姿勢は日系と対照的である。

<sup>9</sup> ‘悦’は運転の楽しみを意味し、‘動’はダイナミックなデザインと個性を表す。

表 3、北京現代の中国市場戦略

2009年		販売台数	比率	対前年同期増加率
会社全体		57.03万台	100%	93.65%
小型車へ注力	1600cc以下合計	47.76万台	83.74%	121.54%
中国仕様車戦略	「悦動」合計	23.94万台	41.99%	178.51%

出典：CATARC、筆者作成。

#### 4、中国民族系メーカーの農村市場参入戦略

##### (1) 農村市場における自動車流通概況<sup>10</sup>

ここでの記述は主に2009年8月、筆者が参加した中国北部に位置する河北省石家庄市近郊にある「北五女村」を対象とする京都大学自動車流通調査による分析である。石家庄市周辺に大きな自動車ディーラー集積地が2つ存在する（図11参照）。いずれも北五女村から西へ10~15キロの石家庄市の北部に当たる方位に位置する。後ほど詳述するが、北五女村周辺の自動車流通構造は、自動車消費可能な中国農村地域の縮図として認識可能な代表事例とも言える。中には、「河北国際汽車園区」は、12万4000坪＝東京ドーム約9個分の面積に、40以上のブランドの4S店を一堂に集めた巨大なオートモール＝自動車パークである（図12参照）。中国自動車流通形態の変遷をごく簡単にまとめると、その実体が、販売のみのブースが集積する公設「汽車交易市场」、そして「販売、サービス、部品、サーベイ」という機能が一体となる自動車専売4S店、両者が融合した自動車モールといった順に進化を辿ってきたのである。「河北国際汽車園区」はまさに、その最新流通形態であるオートモールを観察するのに最適なスポットである。



図 11、河北省石家庄市郊外「北五女村」周辺の自動車流通概況

出典：Google マップ、筆者加筆。

図12でわかるように、「河北国際汽車園区」に日系メーカーのディーラーが入居しているほか、園区実体は輸入車、外資現地生産車と民族系車の殆どを網羅した巨大な自動車流通施設である。他方では、周辺における商用車の販売は、インフラがきちんと整備された乗用車販売施設としての「河北国際汽車園区」に比べ、企画された販売敷地は存在せず、県道沿いに自発的に形成されたオートストリートという形になっている（写真6~7参照）。写真でわかるように、いずれの販売方式も在庫販売が

<sup>10</sup> 中国農村自動車市場におけるモータリゼーションの一般分析は拙稿（2010b）を参照されたい。ここでは主に農村におけるモータリゼーションに関連する流通事業を概説する。

中心で、商用車販売は依然従来農用車販売と類似した形にとどまっているが、乗用車販売はもう既に、土地制限の厳しい大都市のオートモールを超えた側面がある。ちなみに、中国自動車交易市场として最も知名度の高い北京亜運村汽車交易市场でもせいぜい15軒の4S店が入居しており、販売を主に多数の1S店を集約した展示ホールによるという。

個別出店と別に、オートモールとオートストリートの併存は中国自動車流通形態の多種多段階性を語っているが、農村地域もその例外ではない。しかし、現行では、日系メーカーが4S店による専売方式を堅持しており、サブディーラーの起用やディーラーのオートモールへの入場に対して支持する態度を取っていなかった。特に、本田はディーラーのオートモールへの入場を固く禁じている。しかし、図12の左上に広汽本田4S店が見えるように、事実上の入居は止められないでいる<sup>11</sup>。詳細は分析を別稿に譲りたいが、農村市場開拓に当たり、拙稿(2010b)で解明した商品における基本訴求の相違以外にも、販売方式の現地適応をあわせて考慮に入れる必要がある事をここで強調しておきたい。



図12、河北国際汽車園区平面図

出典：燕趙晩報、2009年9月17日記事(C23版)より、筆者作成。

<sup>11</sup> 実際では、広汽本田4S店側が、周辺敷地との間に柵を設け、店舗実体も「河北国際汽車園区」の範囲外にあると出張したが、敷地からの出入りは基本的に自由で、位置関係を考えれば、集客度的に言えば、事実上、入居と同様な立地条件を得ているのである。





写真1、河北国際自動車園区スポット写真（図12中の①）  
出典：筆者撮影。



写真2、河北国際自動車園区スポット写真（図12中の②）  
出典：筆者撮影。





写真3、河北国際汽車園区スポット写真（図12中の③）  
出典：筆者撮影。



写真4、河北国際汽車園区スポット写真（図12中の④）  
出典：筆者撮影。



写真5、河北国際自動車園区スポット写真（図12中の⑤）  
出典：筆者撮影。



写真6、「北五女村」周辺にある商用車オートストリート  
出典：筆者撮影。



写真7、「北五女村」周辺にある商用車オートストリート  
出典：筆者撮影。

## (2) 民族系メーカーの市場戦略

### ①既存メーカーの市場戦略—サービスを力に入れるトラックメーカーの福田汽車

写真7にある福田汽車のトラックのディーラーは、以前福田汽車の物流担当の下請け企業で、小型トラック市場の高成長を見込んで参入を図ったという。その事例を見てみよう。

「私たちは元々、福田汽車の物流を担当したので、福田汽車の出品数を良く知っている。また、福田汽車の市場シェアや販売台数がよいため、福田汽車の販売店を作るきっかけとなった。2009年5月14日に開業したばかりの新店舗なので販売台数が依然少ないが、3ヶ月で、中型トラックを100数台売った。隣の小型トラックの店舗は去年に700台も販売した。来店客の中、個人客が70～80%を占めていて、その中に、自家用車は約3割で、運輸業などの業務用ニーズは7割にのぼる。福田汽車の強みと言えば、一つ目は品質である。二つ目はサービスである。福田汽車の価格は国産の類似車種の中間水準で、アフターサービスは18カ月間のメーカー保障が付いている。修理基準も全国に統一され、実施している。また、福田汽車では販売と修理を二つのネットワークに分け、福田汽車のアフターサービスは全国のどこでも受けられ、均質的なものになっておる。つまり、全国の系列店で24時間均一のアフターサービスが受けられる。本店では約90%のユーザーはメーカー保障が切れた後もうちのアフターサービスを利用している。はっきり言えないけれど、全国的毎日の需要が約800台であるが、福田汽車の一日の生産台数は600台しかないため、生産能力が追いつかない状態になっている」<sup>12</sup>。

### ②既存メーカーの市場戦略—販売網構築と製品品質で勝ち抜く上海GM五菱

農村ユーザーの購買行動に、ロコミや先に購入された自動車ブランドのモデル効果が大きいため、その消費心理が生かされた点は上海GM五菱の市場戦略の特徴といえよう。

まず、上海GM五菱が採ったのは、全国範囲内の店舗数を増やし、市場カバー率を向上させることによって需要獲得を狙う戦略である。ロコミ営業の効果を発揮できるのは、やはりユーザーに近いところに、実物を見せ、色々実際に体感してもらうのは大事だという。2008年上海GM五菱のディーラー数は、845店舗で、サービスステーションが934か所に達していた。これで全国2000の行政県の3割を、そして、経済発達地区の県レベル市場の5~6割をカバーできるようになった。2009年には経済発達地区の県レベル市場を100%カバーできるように目指しているという。

<sup>12</sup> 2009年8月中国石家荘にて、福田汽車ディーラー関係者に対するインタビューより。



また、2009年に入り、「汽車下郷」の推進効果を最大限に受けられるために、プロモーションでは、農用三輪車市場の全体の半分以上を占める山東、河北、河南といった3県の各地に、1万回以上に無料映画放送イベントを行った。イベント好きの農村ユーザーの特徴を利用して、実態に適応した集客法でブランドの認知度を向上させる地味な作戦に打って出たのである。同時に、各ディーラーに村までの「巡回展示会」を励行し、商品の展示のみならず、車使用に関する知識、メンテナンス知識、運転知識、科学技術などの普及講義を併せて行うことで、「顧客教育」に力を入れて、定期メンテナンスを行う習慣を農村ユーザーに根づけさせようと努力したのである。

さらに、「汽車下郷」など政策の解説と共に、対応商品の展示と性能紹介をして、その商品を利用してどのような農民起業ができるかに関するコンサルティング活動に従事し、「提案型営業」による需要喚起に努めたのである。

最後に、ブランドの認知度向上作戦と共に、管理内客に対して、1000円の無料点検サービス券を配布し、未出店地域のユーザーに対して、定時・定点の出張サービス提供で、管理内客のロコミによる相乗効果を狙った。

他方、図13に示すように、農村ユーザーの消費行動に、購入時だけではなく、購入後も出費に敏感のため、この点に高い製品品質をもって対応できたことは、上海GM五菱の上位への躍進の重要な理由の一つと思われる。表4にあるように、「製品自体の品質がよい」を主要な購入理由にして、上海GM五菱の製品を購入したユーザーの比率は、自動車業界平均、そして乗貨両用車業界平均のいずれよりも大幅に高く、上海GM五菱の成功要因の一つと思われる（表5参照）。

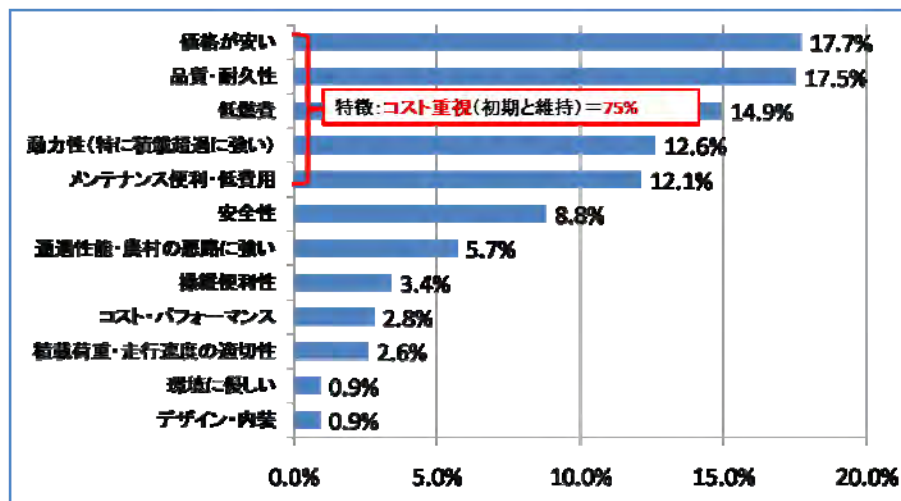


図13、農村ユーザー購入時重要視する項目  
李新波[2008]「我国農村汽車市場特点」『汽車与配件』No.49, pp40-42, 2008。

表4、この車を購入した最も主要な理由			
	自動車業界平均	乗貨両用車業界平均	上海 GM 五菱
内部空間が大きい	9.08%	19.39%	18.13%
価格が安い	12.65%	17.68%	16.73%
製品自体の品質が良い	10.01%	15.24%	21.30%

原典：J.D.POWER2008年中国市場調査、サンプル数は約3万個。  
出典：冒曉敏（2009）「微妙的微客—從消費者視角看汽車下郷需求和成功進入市場的關鍵点」『汽車与配件』2009年15期42-43頁。

表 5、乗貨両用車（COPV）の販売状況

2000		2001		2002		2003		2004	
販売合計	41 万	販売合計	49 万	販売合計	63 万	販売合計	70 万	販売合計	74 万
哈飛	27.30%	哈飛	27.15%	長安	26.03%	長安	28.29%	長安	29.14%
長安	24.60%	長安	24.76%	哈飛	23.81%	哈飛	20.78%	上海GM 五菱	24.35%
昌河	21.53%	昌河	20.95%	昌河	19.69%	上海GM 五菱	18.74%	哈飛	21.28%
柳州五菱	13.89%	柳州五菱	13.72%	上海GM 五菱	13.62%	昌河	13.54%	第一汽車	9.50%
第一汽車	6.10%	第一汽車	8.12%	第一汽車	11.14%	第一汽車	12.48%	南京長安 汽車	7.33%
天津汽車	4.59%	南京長安 汽車	3.15%	南京長安 汽車	4.57%	南京長安 汽車	5.46%	昌河	8.41%
CR 3	73.42%	CR 3	72.86%	CR 3	69.53%	CR 3	67.81%	CR 3	74.77%
2005		2006		2007		2008		2009	
販売合計	83 万	販売合計	92 万	販売合計	99 万	販売合計	106 万	販売合計	195 万
上海GM 五菱	31.85%	上海GM 五菱	40.14%	上海GM 五菱	46.98%	上海GM 五菱	51.27%	上海GM 五菱	47.01%
長安	27.83%	長安	24.34%	長安	24.18%	長安	20.91%	長安	20.97%
哈飛	18.64%	哈飛	14.98%	哈飛	12.39%	哈飛	10.19%	哈飛	8.12%
南京長安 汽車	7.13%	昌河	5.67%	東風汽車	6.04%	東風渝安	6.98%	東風渝安	7.57%
昌河	6.24%	第一汽車	4.91%	昌河	3.25%	南京長安 汽車	4.36%	南京長安 汽車	6.98%
第一汽車	5.75%	東風汽車	5.10%	第一汽車	3.33%	昌河	3.80%	昌河	2.70%
CR 3	78.32%	CR 3	79.46%	CR 3	83.55%	CR 3	82.37%	CR 3	76.10%

出典：CATARC,筆者作成。

### (3) 奇瑞汽車の農村市場への参入戦略

前節で分析した通り、上海 GM 五菱が、市場カバー率、農村ユーザーの消費心理に合わせたプロモーション、そして業界に高いと評価される製品品質をもって、乗貨両用車市場に急成長を遂げ、単独第一位で半分近い市場シェアを占めている。しかし、それにしても、強豪上海 GM 五菱の前に参入のチャンスを探る民族系メーカーが表れた。奇瑞汽車である。

奇瑞汽車の調査によれば、1980 年代、日本の軽自動車のワンボックスにルーツを持つ中国の乗貨両用車製造では、既存乗貨両用車メーカーの製品技術が導入された後余り進化せず、技術そのものがかたなり陳腐化していた。しかも各社製品間のシャシー技術において、同質化が激しく進んでおり、共通利用可能な部品もある。例えば、上海 GM 五菱の乗貨両用車のルーツは 1980 年にリバースエンジニアリングの際に、参考した三菱の L100 に辿り着ける（写真 8、9 参照）。長安、昌河、哈飛の製品はスズキによるライセンス供与で、天津華利はダイハツのハイジエットのライセンス供与によるものである。上述のように、既存の乗貨両用車のシャシー技術は、ほぼ日系仕様に統一されており、主としてスズキのシャシー仕様がデフォルトスタンダードとなっている。

そこで、陳腐化＝同質化が進み、必要な部品は 100% 国産化でき、サプライヤーも多数存在する乗貨両用車業界での状況を認識した奇瑞汽車が、2009 年に参入を決めた。その戦略を一言でいえば、「同質化の産業基盤を利用し、差別化を図る」という方針である。

まず、現在、日系メーカーの軽自動車のワンボックスの技術水準を代表できる製品を「フォーカスモデル」にして、既存製品より進んだ最新シャシー技術の投入を目指した。その際に、既存の乗貨両用車と乗用車部品基盤を最大限に利用し、新規部品開発を抑えることがキーになっている。それが故



に、農村ユーザーが期待できる3.48~4.28万元という低価格商品の開発を実現させた。開発設計の際に、最も注意を払ったのは、メンテナンス知識が乏しくて、その習慣も余りない農村ユーザーの現状に合わせて、耐久性と修理利便性を考えた適応設計であった。「壊れにくい、たとえ壊れても村の農業機械修理店で修理可能」という開発目標を目指していたという。こうした製品コンセプトの設定によって、参入初期での店舗数による市場カバー率が低いという不利をカバーできる便利性も生まれるからである。



写真 8、当初開発の際にモデルとなった三菱 L100  
出典：中央テレビ局 CCTV.com。



写真 9、三菱 L100 をベースとした LZ110  
出典：中央テレビ局 CCTV.com。



写真 10、奇瑞「優派」  
出典：筆者撮影。

また、同質化した産業基盤の有効利用では、奇瑞汽車が自ら持っている乗用車の開発設計と製造のノウハウを転用し、既存製品との差別化をはかった。例えば、最初に開発された乗貨両用車の奇瑞「開瑞・優派」(写真 10 参照)に搭載される CAC-SOR472 エンジンが 1100cc の排気量で、社内の乗用車製品にも採用されている。エンジン自体が最高 50KW/L の出力を有し、国IVの排気規制をクリアしている。またサスペンションにも乗用車の技術から転用されたもので、乗用車並みの実験解析プロセスをへて、最終的に乗用車製品と混流生産される。また、他社製品にない EBD 付 ABS<sup>13</sup>を標準オプションにし、ユーザーの走行安全を配慮した設計でアピールした。

さらに、後部座席を倒せば、最大 3000L の内部空間が確保でき、荷物運搬への配慮も忘れずに応えた。そのほか、これまでの自主開発で蓄積したモデルチェンジのノウハウを駆使し、荷積便利性を考慮して、「開瑞・優派」の高床式を低床式に変えた派生車種の「開瑞・優優」と「開瑞・優勁」を開発した。「開瑞・優優」が依然乗貨両用車ではあるが、丸みを帯びた意匠設計、ホイールベースを伸ばして「開瑞・優派」よりさらに大きな内部空間が確保できたことが特徴である。一方、「開瑞・優勁」は微型トラックタイプとして、乗貨両用車製品との補完的役割を果たす。そのために、リアサスペンションを、「開瑞・優優」の都市走行に適するヘリカルスプリングから、農村部では、積載超過使用が慣行される点に対応できた貨物用車用の鋼板式サスペンションへ変更したのである。なお、農村市場では農用車の普及によって、燃料としてディーゼルが依然多く使われる点に併せて、国内最小の 1.0L ディーゼルエンジンを開発し、豊富な製品ライナップの組み合わせで農村市場での需要を取り囲む意欲を見せた。

最後に、商品開発戦略のほか、販売ネットワークにおいて、上海 GM 三菱などの成功経験を見習い、開瑞チャンネルでの 300 店舗の既存拠点数を、2009 年に、一級ディーラーの数を 280 社に、サブディーラーを 1000 社に増やす計画を打ち出している。サービスステーションについては既存の 600 拠点から数千拠点へ拡張し、販売拠点は県までが、サービスショップを郷鎮まで配置できるように着々と販売網の構築を進めている。市場需要に適合した商品とチャンネル設計で、次たる成長エンジンの農村市場を戦略的に取り込む姿勢を見据えている。

<sup>13</sup> 急激に強いブレーキングを行ってもホイールロックすることなく、安定したブレーキングを実現する ABS と、運転状況に合わせて前後輪のブレーキングパワーを最適に配分する EBD とを組み合わせたもの (All About 用語集より抜粋)。

#### 4、ディスカッション—市場適応と成長メカニズム

2000年以後、参入してきた民族系メーカーが、外資系メーカーと比べ、技術力、資金力、人材のレベルのいずれにおいても劣位にたっている。そのために、外資系メーカーがターゲットにしていなかった8万元以下のセグメントに専念して、小型車を作り続けることでしか存続できなかつたと思われる。他方、1993年まで、中国は依然石油の純輸出国であったが、10年後の2002年に、石油の対外依存度は既に25%までに上昇し、5年後の2008年に、同率が51.4%に上昇し、世界第二の石油輸入国になった。つまり、2000年に入ってから、中国のエネルギー供給環境が急速に悪化し、エネルギーを確保するための国家エネルギー戦略は至急の議題となった。この急変を背景に、前述した小型車奨励・大型車抑制の税制改正が行われたのである。2009年になって、結果としての小型車を中心とする民族系メーカーに急成長がもたらされ、一種の怪我の功名ともいえるが、こうした傾向は今後もますます持続され強化される。しかし、小型車普及に対する政府の思惑に対する認識は前出分析の通り、日系より、韓国系、そして民族系メーカーの方が先手を取っている。既に述べたように、自国経済発展の安全を考慮する視点から出発し、自主ブランドを有する民族系メーカーの発展をよりいっそう政策的に支持する中国政府のメッセージは明確であるため、日系メーカーが次たる戦略を考慮する際に、キーワードになるのはやはり、「小型車」と「クリーンエネルギー車」である。この点において、即急対策を講じる必要がある。

また、農村、農業、農民といった「三農問題」は一貫して、中国政府にとって率先して取り込むべき課題として位置づけられている。その根底にあるのは、農村生活水準の向上と経済格差の縮小である。したがって、農村市場は、自動車産業に限らず、あらゆる業種にとって、長期的に潜在有望市場としての認識ができる。ただ重要なのは、農村市場の開拓に際して、既に「北五女村」の事例で分析したように、中国政府の政策動向と農村ユーザーの自動車消費環境を厳密に分析する必要がある。ついでに、農村市場の成長の脈絡をつかむために、これまでの中国政府の農村を対象とする施策影響、そして、農村経済の自律的成長のメカニズムを長期的にフォローする必要がある。つまり、ホスト市場の成長メカニズムに対する解釈によって、自社の成長チャンスを見出し、現地市場適応を通じて、それを実現させるのである。

その際に、農村経済は数十年間の施策と自律成長の沈殿によって、既に複雑化され、個々の施策の成功と失敗より、むしろ、その因果関係に注目し、市場の動向を読破する必要がある。なお、これまで農村経済に内包される郷鎮企業や家庭内工業などのビジネス形態の発展によって、一部先に富を手にした層に乗用車の普及が既に進行している。こうした層に対して、以前考えられがちな民族系製品が優位に立つことはなく、むしろ、都市部からのブランド認知の波及によって、外資系ブランドに有利である。ただし、近年になって、農村全体が自動車購入できる収入水準に来ており、農村市場における潜在需要が一気に膨らむと考えられる。その際に、一般農村ユーザーの潜在需要には乗用需要より、やはり生産財需要を兼ねた乗貨両用車の方が民族系にとって有利な参入ポイントである。その背景には、農用車の代替によって生じうる膨大な需要があるからである。農用車代替は中央政府にとっても産業構造調整の一環としてこ入れして図られる項目のため、早急対応を取るべきである。

最後に、農村ユーザーの自動車購入の際に、ロコミ、特に周りでの使用経験を重視する傾向がある。したがって、筆者実施したアンケート調査と現地実証調査による事実発見に基づき、「現在の中国農村部市場においては、自動車が成功のシンボルとしての認識が依然強く、それが故に『上級志向』、そして村中の『先富家庭』での購入ブランドによる『デモンストレーション効果』が働きやすく、一つデフォルトブランドへ収斂する傾向がある」という一つ重要な仮説として提示しておく。したがって、仮説が成立なら、こうした特性が強い地域においては早めの布石が必要とされる。そこに動いたのは奇瑞自動車である。

奇瑞自動車にしてみれば、農村市場は、自社が現在全力開拓中の8万元以下の乗用車市場より、さらに下に位置する市場である。そこで、既存製品は低価格なものが多く、農用車になれたユーザーがメンテナンス習慣もなく、製品訴求、品質要求、販売網構築のいずれにおいても、奇瑞汽車が必ずしも優位性を有するといえない状況に置かれている。この点に関して、日系メーカーの中国市場における

「ボリュームゾーン」をいかに取り込むべきかを考慮する際におかれた状況に似ている。

前述分析した通り、成功企業の成功要因をしっかりと分析し、広い意味での産業調査を通じて既存大手企業の弱点を見出すことが奇瑞汽車の参入に繋がってといえよう。つまり、上海 GM 五菱など既存企業の成功は基本的に、古い日本技術に基づいた事実を発見したことがポイントである。そこで逆転の発想で、古くても、利用可能な部分に自社独自の競争優位要因との融合で、農村ユーザーが望む低価格の実現と共に、既存製品より進んだ機能で差別化を図るという奇瑞汽車の参入発想に評価すべきポイントである。この意味では現代自動車の現地適応専門仕様車の開発は奇瑞の事例と同工異曲である。

総じて、「小型車」が好調して、農村市場も次第に始動する 2009 年の中国自動車市場が、中国市場で活動する自動車メーカーに将来の中国市場戦略を考えるのに有益なヒントを数多く提供してくれた。したがって、前述一連の分析に踏まえ、2009 年に中国市場での変化に反応が鈍かった日本メーカーが次たる対策を考える際に、やはり、「現地・現物・自他一体設計」が重要ではないかと思われる。つまり、現地の生活様式、文化価値観を良く理解し、現地にある資源の活用に努めるための、自分（設計者）が他人（最終消費者）生活様式を体感でき、その生活様式に隠されている「潜在ニーズ」を先駆けて読解し、「自分は最終使用者なら絶対このような商品が欲しい」と商品像を作り出せる、企画段階からアフターサービスまでの広義的ものづくりの流れの視点を持ち、設計活動に取り込むべきではないか。

#### 参考文献

- Asanuma, B. (1989). "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 3, pp.1-30.
- Clark, K.B. (1989). "Project Scope and Project Performance: The Effect of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development", *Management Science*, Vol. 35, No. 10, October 1989, pp. 1247-1263.
- Clark, K.B. and Fujimoto, T. (1991). *Product Development performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Henderson, R. M. and Clark, K. B. (1990). "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, 35, March 1990, pp. 9-30.
- Kojima, K. (2000). "Japanese Supplier Relations: A Comparative Perspective", *Kobe Economic and Business Review*, No.44, February 2000, pp.53-76.
- Li, Z.J. (2007). "Relation between Chinese Auto-Product Management and Entry to the Automobile Industry of Domestic Companies, CHERY and Geely," *THE JOURNAL OF ASIAN MANAGEMENT STUDIES*, NO.13, pp.207-220.
- Li, Z.J. (2007). "Analysis on the competitiveness of Chery Automobile: focus on aspect of reinforcement in R&D," *Annals of the Society for Industrial Studies, Japan*, Vol.23, pp.103-115.
- Li, Z.J. (2008). "Analysis on the competitiveness creation of independent Chinese automobile manufacturers," *THE JOURNAL OF ASIAN MANAGEMENT STUDIES*, NO.14, pp.269-282.
- Shintaku, J. and Amano, T. (2009). "Emerging market strategies- changes in market and resource strategies -", MMRC-DP 2009-MMRC-278.
- Ulrich, K. (1995). "The role of product architecture in the manufacturing firm," *Research Policy*, 24, pp. 419-440.
- 赤松要 (1937) 「新興国産業発展の雁行形態」『商業経済論叢』1937年7月号,1937年。
- 赤松要 (1956) 「わが国産業発展の雁行形態～機械器具工業について～」『一橋論叢』第36巻第5号,1956年。
- 橋川武郎 (2010) 「幕末来日のドイツ商人は新興国攻略のお手本である」『プレジデント』 (2010年1.4号) <http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2010/20100104/13270/13278/> (2010年7月10日検索)。
- 塩地洋編著 (2008) 『東アジア優位産業の競争力』ミネルヴァ書房。
- 李澤建 (2010a) 「新興国市場開拓における経営資源マネジメントの課題と戦略:ASIMCO社事例を中心に」『産業学会研究年報』第25号 (産業学会・和泉出版) 25-39頁。
- 李澤建 (2010b) 「中国自動車調査新車販売 3000万台市場への遠くて近き道のり (農村編)」『赤門マネジメント・レビュー』9巻6号 (Global Business Research Center) 437-460頁。