

# 中国における自動車産業の展開と戦略

平成18年度

三重大学大学院人文社会科学研究科

社会科学専攻 105M256

張 英

# 修士学位請求論文

中国における自動車産業の展開と戦略  
(広州本田汽車有限公司の研究)

指導教官：渡邊 明 教授

三重大学大学院  
人文社会科学研究科  
社会科学専攻・修士課程

学籍番号：105M256

張 英

ZHANG YING

序章.....	3
論文の要約.....	3
論文の目的と意義.....	5
第1章 中国自動車の展開.....	6
第1節 時代変化の中の自動車産業の状況.....	6
1. 中国自動車産業の誕生.....	6
2. 改革開放時代の自動車産業.....	7
3. 自動車産業の発展.....	10
4. 変化と改革.....	13
第2節 WTO加盟と中国自動車産業の展開.....	14
1. WTO加盟の意味.....	14
2. 国際競争力を問う中国自動車産業.....	15
3. WTO加盟後の対応.....	17
4. WTO加盟で進展する世界購買と部品の拠点化.....	20
第3節 中国自動車産業の課題.....	21
1. 交通渋滞.....	21
2. 環境問題.....	21
3. リコール問題.....	22
4. 今後の課題.....	24
第4節 結び.....	25
第2章 広州本田の発展状況とマーケティング・ミックス.....	26
第1節 広州本田の発展紹介.....	26
1. ホンダの中国事業展開.....	26
2. 広州本田所在地の紹介.....	27
3. 広州本田の生産状況.....	30
4. 広州本田の販売状況.....	32
第2節 広州本田のマーケティング・ミックス（製品・価格）.....	34
1. 製品.....	34
2. 価格.....	37
第3節 広州本田のマーケティング・ミックス（流通）.....	38

1. 中国自動車の流通チャンネル .....	38
2. 広州本田の流通チャンネル .....	39
第4節 広州本田のマーケティング（プロモーション） .....	41
1. 高品質のイメージ宣伝.....	41
2. 環境保護のイメージ宣伝 .....	42
3. 商品の宣伝活動 .....	43
第5節 結び.....	43
第3章 広州本田 SWOT 分析 .....	45
第1節 広州本田の強みと弱みの分析 .....	45
1. 広州本田の強み .....	45
2. 広州本田の弱み .....	48
第2節 広州本田の機会と脅威.....	49
1. 広州本田の機会 .....	49
2. 広州本田の脅威 .....	50
第3節 競争ライバル .....	55
1. 直面的なライバル.....	55
2. 潜在的なライバル.....	57
第4節 広州本田の課題 .....	59
第5節 結び.....	61
第4章 広州本田戦略の分析 .....	62
第1節 広州本田の企業文化と経営意思決定 .....	62
第2節 広州本田の戦略 .....	64
1. 基本戦略 .....	64
2. 事業戦略 .....	65
第3節 結び.....	66
終章 まとめにかえて .....	68
参考文献 .....	70
謝辞.....	73

## 序章

### 論文の要約

中国人民共和国が成立してから、旧ソ連の援助により、吉林省長春市で第一汽車製造廠（現・中国第一汽車製造公司）で3万台規模の4トン・トラック「解放」を生産し始めた。製造の車種は全部旧ソ連の車種を真似て生産した。それと同時に第一汽車製造廠は中国ブランドの高級車「紅旗」という車種を開発した。1958年からの2年間の自然災害と、1960年代に急激な旧ソ連との関係悪化で自動車生産は休業状態に落ちってしまった。1963年に毛沢東の自力更生という政策に基づいて生産が回復し始めた。更に湖北省十堰でトラック生産10万台規模の第二汽車製造廠（現・東風汽車公司）を設立した、その当時に第一汽車製造廠の技術陣からサポートをしてもらいながら、自社のブランド「東風」を作り上げた。その牽引力で自動車部品工、自動車修理工、農機工場も相次いで立ち上がり、工場体制の拡大によって、バスの開発や大型特殊車両の開発が拡大していった。1978年代の改革開放の政策により、自動車製造企業数は55社を超え、自動車生産台数は15万台に達した。

経済活動の活発化に伴い1980年代以後、市場の需要拡大により自動車産業の単一生産の中型トラックから（重・中・軽・微・セダン・バス）まで、ひと通り揃う様になってきた。更に、自動車生産工場と自動車改造工場を急速に立ち上げ、合計で576社にまでなった。この異常な、急速に立ち上げた工場はほぼ利潤だけを追求するために、質・量などユーザーにとって満足できない工場であった。反面、政府や国有企業の高級幹部が使用する輸入車は180～220%の関税をかけても、売り先を考えずにいても即完売状態であった。この異常な状態の発生は企業が無競争の中で過剰利潤を得ることが出来る環境にあったことによる。中国政府はこれを是正するため、1985年には国家工商行政管理が「自動車交易市场管理に関する暫定的な規定」の政策を打ち出した。販売流通システムに変化が生じ、国家による統一買付と統一販売は、徐々に自動車メーカーの自主販売に転じた。また計画経済により自動車産業の各方面の面倒を見るために、政府から投資された資金をうまく使えず政府の思惑と異なり投資が分散化し25%の資金が重複建設となり無駄になった。1980年代後半、自動車産業の技術向上と人材育成のため、中国政府は国内の自動車産業と日米欧諸国の自動車産業との提携を促進し、「三大三小二微政策」を樹立した。

1992年には、計画経済から市場経済へ転換し、政治と企業を分離し、科学的に管理

を行うための法律の規範に則ることを要求した。自動車産業はこの時期にさまざまな政策を打ち出した。1980年代に個人の車の購入を許した後、1990年代に入り需要は益々増加していった。更に、2001年のWTO加盟により輸入関税の引き下げ、投資制約の緩和などを行った。国内自動車市場の育成と共に国内自動車産業の競争力強化を促す方針で、自動車産業の独自技術育成と、世界大手自動車メーカーと提携し競争力を向上させながら、中国独自の自動車産業の育成を目指してきた。しかし、それと同時に自動車の増加によって、環境問題などを引き起こした。

市場環境の変化に伴い、中国市場に欧米企業より出遅れた日系企業（広州本田汽車有限公司「以下 広州本田」）を事例として、事業の展開とマーケティング・ミックスについて検討する。

ホンダの知名度はエンジンの素晴らしさと、二輪車で世界に広がった。1995年にホンダの二輪車は中国でコピーバイクの被害を受け、ピーク期から下降線に辿っていった。広州市は最も鄧小平が対外経済開放を取って、深圳・珠海の経済特区を傘下に収める、急速に発展を遂げた都市である。1998年頃、ホンダは広州プジョー（広東省広州市）が経営不振で撤退した後に跡を引き継いだ工場である。施設はプレスから溶接、塗装、車体組立て、完成車検査までを包含する「一貫生産システム」が稼動している。最初の4輪車の立ち上げは、3つのステップを踏みながら進めて行った。ホンダの生産工程に慣れない労働者に、手づくり作業を始め、ベテランの指導を受けさせながら技術を身に付ける教育を行った。ホンダの理念「小さく生んで大きく育てる」に基づいて、1999年にアコード1車種を1万8台の生産をした。3年後の2002年にオデッセイ、翌年にフィット・サルーンも相次いでフルラインに拡大すると共に増産した。販売台数は1999年の1万8台から2005年には23万台にまで引き上げられた。2004年に中国では初めて日産1000台(52秒/台)を達成し、翌年の市場シェア率は7.4となった。その後、第二工場を設立し2006年、53万台の生産能力に達成する。

広州本田のマーケティング・ミックス(製品)について、アコードはユーザーターゲットを富裕層とし、製販一体のシステムで市場に投入した。1999年、中国で製販システムを市場に初投入すると共に広州本田はディーラーと契約を結びユーザーに安心感を与えた。中国自動車産業は集団化し、1つのメーカーは複数のメーカーとの提携政策により、企業間のブランドの問題をさけるため、広州本田は企業ブランドを「本田」で統一しブランド効果をアピールする。富裕層をターゲットとして狙ったアコードの初販売設定価格は上澄み価格が採用され

た。広州本田はプロモーションとして高品質の製品をアピールするため、中国産アコードの試乗会で、約 1500 点の国産部品と輸入部品が展示した。また第二工場では「水のフル循環システム」を投入するなど、環境保護のイメージを強調した。

広州本田 SWOT の分析では、市場環境の変化により企業の強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) の全体的な評価をする。同時に広州本田の表面的なライバル上海 GM、一汽車 VW・上海 VW、北京現代と、潜在的なライバル天津一汽トヨタと奇瑞汽車の企業状況を紹介する。前章で述べた広州本田の各分析とライバル企業の状況を比較すると共に、これらの問題を取り上げる (1、競争相手の急速な発展により、広州本田の市場拡大スピードが低下していること。2、主要販売地域での競争激化、他メーカーの追撃に直面すること。3、製販一体が不足している点)。

論文の最後では、広州本田が市場のシェアを獲得出来た事は、ホンダイズム、優れた企業文化と中日経営者が意思の疎通、そして独断決定をしないという経営理念を構築したことであることを述べる。また上記で紹介した状況に応じ、広州本田の基本戦略と事業戦略を分析すると共に私の見解を述べる。

### 論文の目的と意義

計画経済から市場経済への転換により、この数年に中国では極めて大きな変化がおきた。自動車産業は WTO 加盟以後、個人の需要が増大するに従って、巨大市場である中国は世界から脚光を浴びた。欧米企業より出遅れた日本企業として、ホンダアコードの成功は世界にも知られた。これにより、生産された広州本田のアコードはどのように市場シェアを獲得したか。成功は永遠に続かず、売手から買手へ変換した自動車の市場環境の中に、ライバルの増加で競争が益々激しくなってきた。このような状況の中で、広州本田はこれからどのように獲得した市場を維持していくのか、またはどのように自社の事業を拡大していくのか。広州本田のマーケティング・ミックス、SWOT 分析と企業戦略を分析する事により、広州本田の現時点に存在する問題点を明らかにする事と、これからどのような戦略を図るのか非常に関心を持つところである。

## 第1章 中国自動車の展開

### 第1節 時代変化の中の自動車産業の状況

#### 1. 中国自動車産業の誕生

1949年10月1日、中華人民共和国が成立して以来、中国政府はなるべく早く、自動車を作れない歴史を終えようと念願した。1953年に旧ソ連の援助により、吉林省長春市で年生産能力3万台規模の自動車工場を建設し始め、1956年に「第一汽車製造廠」（現・中国第一汽車製造公司）が竣工した。初めて生産された中国初の国産車は、4トン・トラック「解放」であった。

1958年、揺籃期の中国自動車産業は「大躍進」の最中に、自動車製造企業数は1957年までの1社から8社に増えた。南京、北京、済南、上海、天津などに自動車工場やトラクター工場が相次いで建設された。国産トラック生産の開始から2年ほどして乗用車生産への取り組みが開始される。モデルになったのはトラックと同様、旧ソ連の乗用車「ジル」「バルガ」などであり、1958年に第一汽車廠がブランドの高級乗用車として「紅旗」を開発し、同時に上海汽車廠が「鳳凰」も開発していた<sup>1</sup>。当時評判は良くなく、生産停止を余儀なくされた。「紅旗」はいく度か搭載エンジンの変更は行われたものの、1980年代半ばまで30年間にわたって生産され、政府高官用をはじめとする公用車として君臨してきた。しかし、海外メーカー製高級車の輸入、第一汽車廠での「アウディ」生産開始に伴い一時生産中止を陥った。最終モデルの生産中止から10年近く経つ1994年に、「紅旗」は新型車として再登場した。

1958年から1960年にかけて中国を見舞った天候不順による極度の飢饉で、中国経済は建国以来の打撃を被る。さらに、主要工業都市に建設された自動車工場活動が停滞、1961年の総生産台数は3600台まで落ち込み、乗用車生産に至っては完全に停止状態に陥ってしまう。その時更に、1960年7月に中ソ関係が急激に悪化した。ソ連は、自動車生産のための援助やプロジェクトの全てを引上げた。しかし、毛沢東の自力更生という政策に基づいて、1963年に自動車の生産が回復しはじめ、年産2万台に達し、1964年には2.8万台以上を達成した<sup>2</sup>。特に重要なことは、中国が独自に湖

<sup>1</sup> 石原拓『中国自動車産業入門』東洋経済新報社、1995年、44ページ。

<sup>2</sup> 彭晋璋『中国自動車産業すべて』中部産業連盟、1994年、3ページ。



北省十堰において、トラック生産 10 万台規模の第二汽車製造廠（現・東風汽車公司）を建設した。第二汽車製造廠は、試行生産を開始するとき、第一汽車廠が開発した「解放」「東風」という 2 つ車種を生産した。1975 年には独自に開発した 2.5 トン全輪駆動トラックの生産工場を建設、さらに「東風」を独自に改良して本格生産に移行した。1978 年には年産 5000 台を達成するまでに至っていた。工場建設から生産および開発の段階で第一汽車廠および第一汽車廠技術陣のサポートを仰いできた第二汽車廠は、ここで完全に立ち上がった。以後、「東風」ブランド車の生産企業グループを形成するのであった。第二汽車廠は 1980 年代に入り、十堰で蓄積した自動車生産技術を生かし、広東省や福建省西南地域にグループ企業を相次いで、拡大していった。地元である湖北省十堰市に、自動車の組み立て工場を中心に 33 の工場が集積した。

これら国営工場や大規模工場の建設が進む一方で、文化大革命のなかでの自力更生政策は、全国各地の自動車修理工場や農機工場などが一斉に自動車生産を始めるという結果ももたらした。結果として「一省一工場」体制が 1970 年初頭に確立され、工場体制の拡大に伴って、地方ごとの分業を推進、バスの開発や大型特種車両の開発などがにわかに活発になった。1972 年 9 月に中日国交回復以後、中国自動車産業視察団は相次いで渡日、日本のメーカー各社に分散して様々な分野の技術研修を受けた。

1970 年代、自動車の生産状況は回復した、大きな発展は見せなかった。1971 年から 1977 年まで、自動車の年産台数は大体 10 万台～14 万台の間で推移していた。1978 年、改革・開放政策が導入された直前の自動車製造企業数は 55 社を越え、年産自動車台数は初めて 15 万台に達し、中国史上最高を記録した<sup>3</sup>。

## 2. 改革開放時代の自動車産業

1978 年末、中国政府は文化大革命以来の誤った路線を否定し、経済建設を中心とする路線を決定し、四つの近代化を実現するため、改革開放政策を実行した。

このような発展によって、国内市場の自動車需要は急速に増加した。経済活動の活発化に伴って、自動車産業は単一生産の中型トラックが中心で「重型が欠け、軽型が少なく、乗用車がない」状態から「重・中・軽・微・轎（セダン）・客（バス）」がひと通り揃うまでになった。これに伴い中国自動車産業は、過去と比べ、まったく異なった問題を抱えることとなった。量的には、需要に間に合わずし、質的には、ユーザ

---

<sup>3</sup> 同上書，3 ページ。

一に満足できる自動車を提供できない。自動車製造構造の問題も益々露呈されてきた。ここでは 1980 年代の発展状況を述べながら、同時に発生する問題も取上げたい。

まず、自動車企業の急増による問題がある。1980 年代、中国の自動車製造企業はわずか 56 社であったが、1990 年には 117 社に増え、10 年間で 2 倍以上に増加した。同時に、需要の急増で改造自動車工場（中古部品・輸入部品などを使って自動車の完成車生産）も急速に立ち上げた。この改造自動車工場は 1990 年までの 10 年間に 2.4 倍の増加（459 社）となった。

このような異常な状態は、所詮「銭が儲かる」からであり、行政命令をもって取消すことはできなかった。国際的に自動車産業平均利潤率はおよそ 10%と推測される。この時期、中国での自動車メーカーの利潤率は 30~60%に達した。このような高い利潤率は、言うまでもなく売値の高いことに由来する。これは輸入車に 180~220%の関税をかけても止められなかった<sup>4</sup>。乗用車の場合には国の費用を使って役人が乗るために買われるので、価格の高さはまったく問題にならなかった。

このほか、地方保護主義は、その地の小工場が造った性能の低く品質の悪い自動車の販売を保護し、その高利潤を保証した。このような状況は中国自動車市場の時代遅れを反映するものであった。企業が競争のない環境の中で超過利潤を得ることは、結局ユーザーの損失を意味する。競争に関する問題の解決は次の時代を待たねばならなかった。

1980 年の中国の自動車生産台数は 22.2 万台であった。1980 年代の初めに政府は私人に自動車の購入を許可した。また 1985 年 9 月には国家工商行政管理が「自動車交易市場管理に関する暫定的な規定」を設定した。その結果、販売流通システムにも変化が生じた。国家による統一買付と統一販売は、次第に自動車メーカーの自主販売に転じた。そのような背景で、国内需要は拡大し、それを反映して、ピーク時の 1989 年には自動車の年産台数が史上最高の 64.7 万台に達した。そして、1990 年は 1988 年、1989 年と比べ減少したものの、年産台数は 51 万台にのぼった。その多くは運輸業に使われた。

この当時、自動車の部品生産技術はまだ育っていないため、自動車の生産方式は殆ど CKD（ノックダウン）方式であった。中国政府に採用される政策は、まず外国の生

---

<sup>4</sup> 大鹿隆訳、吉松秀孝、劉源張『アジアの自動車産業と中国の挑戦 ICSEAD 研究叢書』創文社、284 ページ。

産ライセンスを買い、関連技術を導入し、外国から部品を仕入れて車を組立てる。その後、国産部品で輸入部品を代替し、最後にはすべて国産化するというものであった。

しかし、ユーザーは国産化率が高まると車の品質が下がるとの反応を示した。問題は、中国での自動車部品生産の規模が小さいことであった。各地に部品生産企業が乱立され、つくられた製品の多くは粗末な製品であった。一方で、サンタナの国産化率は、1989年31.4%から1990年60.9%まで達したが<sup>5</sup>、車の品質に大きな影響はなかった。それは、上海市の前後三代の市長が直接この問題に取込み、全国の協力工場を組織して全力を尽くさせた結果であった。

それまでの計画経済の投資のやり方は「各方面の面倒を見る」式の平均配分であった。特に自動車は供給不足であり、更に1983年に国家の「大きく自動車産業を発展させる」という政策で、各地方が自動車工場を独立して建てるため、プロジェクトの登録を争い、投資を要求したため、限りある中央と地方財政は、要求される投資プロジェクト全体を満たすことはできなかった。投資は集中せず、分散的であった。その結果、中国の大半の自動車工場は設備レベルが低く、生産能力も小さくなった。1985年中国自動車産業の1人当りの装備レベルは、日本トヨタの1%という有様であった。生産量不足で、供給が市場の需要に追いつかないため、当然生産拡大のための投資はしたが、設備レベルは向上しなかった。「第7次五ヵ年計画」（1986～1990年）の投資167億元の内、25%が重複建設に使われた。

「三大三小二微政策」が成立された、1980年代後半、国家自動車産業育成を中核に据え新しい産業構造の構築が目指され、乗用車産業は全て外国企業との提携を推進した。

三大三小二微は、全ての面で優れていると判断できる8集団（グループ企業群）に乗用車生産を委ねるということである。したがって、指定された8集団がどのようなパートナーと提携しようと、どのような新車型を選択しようと、工場を何処に建設しようと、それらに関しては政策立案部門としてはほとんど関与しなかった。中央の方針は、8つ集団企業群（図1-1）に、指定された期間内に乗用車産業を育成せよと命じたのである<sup>6</sup>。

---

<sup>5</sup> 同上書、278ページ。

<sup>6</sup> 渡辺真純『2000年中国自動車産業』蒼蒼社、1996、179ページ。

図 1 - 1 三大三小二微

メーカー	設立	投資状況	外資	車種	形態
三大メーカー					
第一汽車(解放集団)	1990年	投資総額は35億2500万円で登録資本は14億1000万元、国60% ドイツ40%を占めた。	VW	アウディ	合併
神龍集団(第二汽車)	1990年	第一期の総投資は40億元で、登録資本はその3分の1、うち二汽が70%、シトロエン社が30%を占めた。ほかに3分の2の投資はフランス政府が中国政府に提供した23億フランのミックス融資であった。	シトロエン	富康	合併
上海大衆(VW)	1984年	固定資産の投資は387億元、登録資本は1億6000万元、中国とドイツが各々50%を占めた。	VW	サンタナー	合併
三小メーカー					
天津汽車	1986年	総投資は8816万元	ダイハツ	シャレード	技術提供
北京吉普(ジープ)	1983年	最初登録資本が5103万ドルだった、1990年に登録資本が56731に増加し、アメリカ側が38.25%を占めた、中国側が61.75%を占めた。	AMS	チェロキー	合併
*広州標致(プジョー)	1985年	総投資は6億700万フランで、登録資本は2億4000万フランであった(1997年に解散した)。	プジョー	プジョー504と505のに系列6品種	合併
二微メーカー					
長安鈴木	1993年	投資の累計は4650万元	鈴木	アルト	合併
貴州航天	1992年		富士重工	レクス	技術提供

大鹿隆訳、吉松秀孝、劉源張『アジアの自動車産業と中国の挑戦 ICSEAD研究叢書』により作成

### 3. 自動車産業の発展

この時期、中国政府の改革は日増しに進み、開放も広まった。1992年には、中国政府は経済システム改革の目標を明確にし、「社会主義市場経済システム」を創設した。その中に重要な近代企業制度を設置した。この企業制度は市場経済に適応するように私有財産を認め、その権利と責任を明確にし、政治と企業を分離し、科学的管理のための法律規範に則ることを要求した。

この時期主な政策は以下のようにまとめられる。

### (1) 政策の目的

政策目的は、規模の経済の実現、産業構造の合理化推進、企業発展能力の強化、製品品質および技術水準の国際競争力獲得であり、1990年代末までに強固な産業基盤を確立し、2000年には自動車の国内需要の90%以上を国内で生産し、乗用車生産を自動車生産の50%以上にして、一般家庭への普及を実現することである。

一汽大衆は、1996年排気量2.0リットルのV6エンジンをつけたアウディ200型の生産を開始し、1998年には、排気量1.8リットルの滑車増圧エンジンをつけたアウディ200-1.8Tを生産した。1999年10月、ABSを持つアウディS6型高級乗用車も販売された<sup>7</sup>。

### (2) 経済的な政策

経済成長方式は粗放型から集約型へ転換した。また、自動車企業の集団化、製品の系列化、生産の専門化を促進し、自動車産業の組織的調整を進めた。

一汽集団は、1994年末、メンバー企業はすでに273社あって、長江の南北に広がっていた。そのなかで核心となる企業は39の専門工場を持つ元第一汽車製造廠である。この企業の中核部分は、合弁子会社10社と持株子会社11社からなっていた。

東風集団は1995年にメンバー企業を350もち、全国28の省、市自治区に幅ひろく広がっていた。

1998年になると、自動車産業は七大企業集団を形成していた。それらは中国汽車工業公司、中国第一汽車集团公司、東風汽車集团公司、中国重型汽車集团公司、北京汽車工業集団総公司、天津汽車工業集团有限公司、上海汽車工業集団総公司である。国家は、これら大集团公司に権限を与えて国有財産の経営管理の責任を負わせた。集团公司の親公司是子公司的財産権を管理することとなり、国は直接には全集団の生産管理に口をはさめなくなった<sup>8</sup>。

### (3) 投資・融資政策

大規模企業集団や自動車工業の重点製品に対する差別的優遇措を採る。

各大自動車メーカーに対する幹事銀行制(メイン・バンク・システム)が実施される。

---

<sup>7</sup> 大鹿隆訳、吉松秀孝、劉源張『アジアの自動車産業と中国の挑戦 ICSEAD 研究叢書』創文社、349ページ。

<sup>8</sup> 同上書、289ページ。

これは銀行と企業の間相互監督・相対安定・対等互恵の車体貸借の制度をつくり、双方が協定に調印して1年間に必要な資金を保証し、企業がバランスの取れた生産によって発展できる仕組みをつくるためであった<sup>9</sup>。

1999年に国は一部の国有企業の銀行借款に「債转股」（債権の株式への転換）を実施した。一汽車集団と東風集団は、それぞれ23億元と78億元の「債转股」を得た<sup>10</sup>。

(4) 国産化政策（製造技術導入後の国産化率引き上げ義務を科す。CKD、SKDによる部品輸入組み立て生産を禁止する。国産化率達成状況による特惠関税などの優遇を行う。

1985年、上海サンタナの生産はドイツからの部品の組立てであり、生産台数は3350、部品の国産化率は2.7%であった。しかし1998年にはサンタナ普通型の国産率は93%にサンタナ2000型は88%に達した<sup>11</sup>。

(5) 消費・価格政策（需要構造を変え、個人消費者の購入促進のために市場構造を改革する。自動車製造業は価格を自由に決定できるが、小型乗用車についてはしばらく国が指導価格を決定する。自動車産業企業による販売、サービスのネットワークの確立を奨励する。

図1-2 個人乗用車購入の統計<sup>12</sup>

年別	1995	1996	1997	1998	1999
総生産量(万台)	33	38	46	51	57
個人購入(万台)	5	7	10	17	34
総生産量への割合(%)	15.2	18.4	21.7	33.4	59.6

1980年代に高利潤率が得られるため価格を勝手に引き上げた要因で、「散・乱・差・費」の自動車生産工場の設立が助長されていた。それを是正するため、1990年代の初め、各自動車メーカーが実際とった価格政策は、大体累進的であった卸値を、販売商との間の協定価格に改めて、価格の安定とバランスを図るものがあった。1990年代末頃、各メーカーは得られた利潤率を公表した。

<sup>9</sup> 同上書，293 ページ。

<sup>10</sup> 同上書，294 ページ。

<sup>11</sup> 同上書，345 ページ。

<sup>12</sup> 同上書，308 ページ。

(6) 企業はすべからず明確な市場への販売戦略を持ち、単なる生産管理から販売管理へ転換せねばならない（自身の販売網を改善し、販売に関する教育訓練を行う。代理制を実施する。金融機関と協力して月賦制度をつくる。販売前サービスと販売後サービスを強化する）。

1998年10月9日、中国人民銀行は「自動車消費代貸付管理方法」を公布して、国産自動車の購買者への貸付につき銀行が従うべき規則を決めた。それは、当面自動車消費の信用貸付を工商・農業・中国・建設の四大国有商業銀行に限った。

(7) 外資利用政策（外資の有効利用を奨励する。外資利用の条件として、外資は独自の製品特許権・商標権、製品開発・製造技術、独自の国際販売ネットワーク、十分な融資力をもたなければならない。同一種類の製品を生産する完成車企業を2社以上設立することを禁止する。合併・提携企業の出資比率は中国側が50%以上を占める）。

東風自動車公司是、「チベットや新疆省のような遠隔地区を除き、48時間以内のアフターサービスと修理を実施」というスローガンを掲げて、一時業界で驚かせた。1999年の三大自動車メーカーの代理商は全部で500前後、サービス・ステーションは350前後である。また、神龍自動車公司是、運輸業を含め32社の加盟を得て、これにマス・メディアを加え、販売・サービス・運輸・宣伝の製販システムの「連絡網」を形成した<sup>13</sup>。

#### 4. 変化と改革

時代の変化に伴い、中国政府は自動車産業に様々な政策を打ち出した。各段階に発展しながらも同時に新しい問題が出て来ていることがわかった。中国政府は自動車国産車の技術向上と人材育成のため、国内の自動車産業と日米欧諸国の自動車業界との提携を促進し、集団公司を作り出した。

計画経済から市場経済へ、「大鍋飯」（大釜飯を食らい、親方「五星紅旗」の態度）を改め、政治と企業の分離、科学管理システムなど政策を実施するため、市場を大きく改革した。

1980年代から中国政府は個人の車の購入を許した。しかし、乗用車の購入者は殆ど政府や国有企業の高級幹部に限られていた。1990年代まで、個人名義登録の自動車保

---

<sup>13</sup> 同上書，306 ページ。

有台数の比率は 37%にすぎず、載客車（乗用車+バス）だけで見ても 41%であった<sup>14</sup>。しかし個人購入が日に日に増加し、購買潜在力も日増しに力強さを増やしているにも関わらず、各地方政府は異なる地方の自動車の使用禁止や制限を加えて差別し、車の購入と使用に対し高すぎる税をかけた。市場の拡大と企業の経営管理の中で、「ユーザーに奉仕する、ユーザーは衣食の父母」というスローガンはユーザーにどのように受け止められたらだろうか。

現時点では自動車価格は世帯年収位だが、潜在購入層は中国 WTO 加盟後の輸入関税引下げに伴う、国産車価格の引下げに期待している。又それと共に、買い替えに伴い出てくる中古車の販売はどうなるのだろうか。1998 年 3 月、国内貿易部が「中古車交易の管理方法」を設立したが、まだ様々な課題を残っている。車は本当にユーザーに便利を図ってくれるのだろうか。WTO への加盟は中国自動車産業に対してどのような影響を及ぼしていくのだろうか。

## 第 2 節 WTO 加盟と中国自動車産業の展開

### 1. WTO 加盟の意味

WTO 加盟は中国の自動車産業が世界の注目を集めた。これは中国にとっても、一つの大きな転換点とも言えるだろう。一方で、WTO 加盟は企業構造の調整と産業再編を加速させ、政府職能転換、法制化管理建設に有利などである。もう一方では、WTO 加盟は外資や輸入による国内産業への圧力になった。

WTO ルールに伴い、中国自動車産業に規定された貿易や投資に関わる規制や制約、地方保護主義措置、高関税などを修正する必要がでてきた<sup>15</sup>。

(1) 輸入割当制度の段階的廃止——自動車の関連部品、完成自動車について加盟初年度に 60 億ドルの輸入金額を設定、輸入金額枠は年率 15%の割合で拡大され、2005 年に撤廃される。

(2) 貿易権の段階的自由化——加盟後に外資マイノリティの合弁に貿易権を付与、加盟 2 年経過後にマジョリティの合弁、3 年以内に外資 100%を含むあらゆる企業に

<sup>14</sup> JAMA 自工会「中国の自動車産業と自動車動向及び将来展望」2001 年 3 月号より、<http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/200103/04.html>、2006 年 10 月 31 日確認。

<sup>15</sup> 中国 WTO に関する日本交渉チーム『中国の WTO 加盟』蒼蒼社、2002、120 - 125 ページ。



貿易権を付与する。

(3) 投資制約の緩和——トラック、バスを除く製造許可に関し、車両分類、型式、モデルの制限を撤廃、また自動車エンジン製造については外資出資制限が撤廃される。

(4) TRIM（貿易関連投資措置）の撤廃——輸入、投資の許可、割り当ての運用にあたり、国産化義務づけ、輸出入均衡要求、輸出要求等のパフォーマンス要件が課されなくなる。

(5) 関税の段階的引き下げ——2001年時点で80から100%の協定関税率が2006年7月までに25%まで段階的に引き下げられる（協定関税率とは、関税制度は国家の主権に属するが、不当な関税引き上げ競争が世界貿易の発展を妨げてきた歴史的な経緯から、条約によって協定した関税を締結国が互いに守ろうとする制度のことである）。

(6) 自動車に関するクレジット供給が可能に——すべての自動車（乗用車のみならず、トラック、バス、トラクター、オートバイ等）に関して非金融機関がクレジットを供与する信用業務ができる。また、金融情報提供や金融事業に関する相談、仲介、補助サービスには、市場アクセスの制限がない。

1994年の「自動車政策」は、市場化のもとで行政的な優遇と制限手段を用いて、外資の技術や経営ノウハウを利用・移転を図る、あくまでも国内産業を自立的な自動車産業として育成する方針であった。しかし今や市場参入原則、国民待遇原則、最恵国待遇原則と透明度原則に従って、外資に対して4~6年の移行期間に段階的に参入領域を拡大し、外資参入の自由化を実現することとなった。外資の活動の自由が大幅に拡大したなかで、中国自動車産業の育成が図られることになる。既に「自動車十五計画」は外資の合併・買収（M&A）を奨励しており、外資の合併・買収は国有企業改革深化の重要な手段として位置付けられた。ここに至って自律的な自動車産業の育成は修正されたといえる。また、WTO加盟以後、関税引き下げ、非関税障壁の漸次的撤廃が義務付けられ、特にサービス取引の開放は、中国自動車市場を国際化し、市場競争をさらに激化するだろう。したがって、中国自動車工業の発展はこれまでにない挑戦の姿勢が求められることになった。

## 2. 国際競争力を問う中国自動車産業

中国は、15年間のGATT/WTO加盟交渉を経て、米国、EUを含む主要交渉国と

の最終合意に到達、2001年11月WTO加盟に正式調印した。これに伴い、向こう5年以内に自動車の製造・販売・金融分野の外資参入規制が緩和され、海外製品の輸入貿易障壁が軽減され、更に現地部品調達義務も撤廃されていく。この中で中国自動車産業には、急速な国際競争力の獲得が求められている。

中国政府は、WTO加入によって自動車産業に対する規制を緩和しながら、国内自動車市場の育成とともに国内自動車産業の競争力強化を誘導する方針で、国内自動車産業による独自技術育成と、世界大手自動車メーカーとの提携による競争力補完を最適化しながら、中国独自の自動車産業の育成を目指している。

一方、世界の大手自動車メーカーは、WTO加入を機に、中国パートナーとの協力関係を構築しながら、独自ブランドによる市場基盤形成を目指し、予測される中国市場の拡大を事業発展の跳躍台とする準備を進めている。最近、中国政府が打ち出した「独自ブランド」の政策は3つある。(①模倣から完全車製造技術の養成。②海外デザイン会社に車のデザインを委託、各部品メーカーと協力し、完成車を生産。③有力国有企業は海外自動車企業の買収により、自社ブランドを生産する<sup>16</sup>。)この政策を応じている代表メーカーとしては奇瑞汽車、吉利汽車、長城汽車である。また、WTO加盟によって拡大する中国生産・輸出拠点としての発展の可能性に着目し、中国拠点を自社の世界経営資源に組み込む動きを強めている。

今後、中国政府、中国国内自動車メーカー、海外大手自動車メーカーは、WTO加盟がもたらすインパクトを、それぞれに活かしながら、また、WTO加盟によってもたらされるダメージを和らげながら、自らの発展戦略を推進すると見られる。だが、WTO加盟によって国際標準に対応した自動車産業への転換が求められる一方で中国自動車は国有企業改革、地域格差拡大、行政機関の既得権調整、地方政府と中央政府との利害調整など、多くの歴史的諸課題の解消速度からの影響を受けざるを得ない。

WTOもまた、産業の開放過程において、国内産業へのダメージが大きい場合に限っては、国内未熟産業に対する保護措置を採ることを認めていることから、WTO加盟後に文面通りの効果が明らかになるまでには、中国自動車産業の育成状況にも依存しながら多くの時間的経緯を必要とするものと見られる。

---

<sup>16</sup> 社団法人『世界経済評論』「中国の民族系自動車メーカーの現状と課題(上)」, 6月号(2006), 53ページ。

### 3. WTO 加盟後の対応

WTO 加盟後、中国政府は自動車産業の自由競争に低触する政策を制限されるため、従来の規制主導から誘導政策へ政策転換を進めている。このため、従来の産業・国有企業・雇用重視から、良好な自動車消費市場の創造を通じた競争環境の整備による産業育成へと政策の重点が移行しつつある。

こうした点から見ると、中国政府が「第 10 次五ヵ年計画」(2001~2006 年)で打ち出した大手集約による規模の経済の実現は、政府が選択できる、残された政府主導型再編策の一つといえる。現在、中国政府は、自動車メーカーを、第一汽車、上海汽車、東風汽車の 3 大グループを中心に再編統合することを目指し、グループ体制を強化する動きが活発化している。ただ、一部の国内自動車メーカーは、世界大手自動車メーカーと提携を強化することで、製品、技術力を強化する他、資金調達手段の多様化・能力強化や、経営管理体制の近代化にも取り込んでおり、これを支持する地方政府の利害が加わり、分散化傾向の強まりも見られる。

世界の大手自動車メーカーを見ると、中国に生産拠点の保有状況や、主要コンポーネントの製造基盤などにより中国戦略は既に多様化している。「フォルクスワーゲン(以下、VW と略記する)」等生産拠点を保有する自動車メーカーは、現地メーカーとの連携を強化し、中国拠点を自社の世界事業ネットワークに組み入れようとする動きが加速している。これまで、外貨獲得や稼働率の向上を目指して行われてきた、中国生産拠点から海外への部品、コンポーネント輸出は、中国の生産規模や低労働コストを背景に国際競争力のある部品、コンポーネント、完成車輸出を志向しつつある。

しかし、そのためには、中国拠点に技術や品質管理等多岐に渡るノウハウの移管が必要であること、進出している複数の拠点間で分業体制を強化して全体の業務効率を向上する必要があることから、経営の自由度を高めるために、現地生産拠点に対する出資率引き上げが問われている。

一方、中国に生産拠点を持たない海外自動車メーカーは、単独による製品輸出と現地メーカーとの提携による製品製造によって市場への製品供給力を拡大し、市場基盤の確保を目指す動きが急である。特に高級乗用車メーカーは、乗用車輸入関税の引き下げを待って、100%出資による販売・サービス網の整備を目指す動きが急である。また、海外量産メーカーは、WTO 加入により緩和される自動車事業参入規制を睨みな

がら、中国現地自動車メーカーと乗用車生産を目指す動きが強まっている。この中には、地方政府の地域振興策に対応したものや、乗用車生産枠を持たない中国自動車メーカーとの提携によって軽型バスや微型バスとして乗用 MPV 生産認可を得る例が拡大している。

**[WTO 加盟：政府と内外自動車メーカーの対応]<sup>17</sup>**

**中国政府の対応**

自動車消費促進策	自動車消費政策を、従来の制限方針から促進方針に切り替える。政策手段を通じて 10 万元前後、1.3L クラス乗用車の個人消費を促進する。
自動車産業再編統合促進	国内主要自動車メーカーグループの提携強化、産業統合を促進する。 また、各グループ間の部品相互補完、相互供給を促進する。
世界分業への参加促進	自動車グループ上位 3~4 社に対し、海外大手自動車メーカーとの提携強化を促進、世界分業への参加を目指す。
企業経営管理強化要求	国内自動車メーカーに対し、経営資源配置の効率化、販売ネットワークの強化、製品補完性、製品開発力強化について誘導措置を導入する。

**中国自動車メーカーの対応**

世界大手自動車メーカーとの全面提携強化	具体例として、重型汽車は Volvo との全面提携を進めている。 第一汽は VW，天津汽車はトヨタグループとの提携を強化している
債務→株式スワップまたは株式上場強化	資金調達的手段として活用されている。具体例として、第一汽車は'99年12月約78億元の債務を株式にスワップし、国の批准を得た。神龍汽車は国家開発銀行と債務→

<sup>17</sup> FOURIN 『2002 中国自動車・部品産業』 2001 年 12 月，10 ページ

	株式スワップ協議に合意。天津汽車は株式上場により12.8億元を調達。
経営管理体制を強化	第一汽車、東風汽車は役員クラスの若年化を図り、管理部門の人事変更を行った。また、第一汽車は傘下の部品グループを「富奥集団」として分離し、最終的にスピノフを目指している。

#### 中国生産拠点を構える世界大手自動車メーカーの対応

OE 部品の値下げを要求	輸入車に対抗するため、OE 調達部品の値下げ要求を強化。
グローバル購買強化	GM、VW、本田は既に中国政府に国産化率の規制緩和を要求、部品の世界調達をさらに強化する方針である。
政策保護期間を要求	輸入車によるインパクトを和らげるため、政府に対し輸入車割り当ての順次拡大を要求。
出資比率引き下げ要求	知識所有権などの権益を保護するため、現地合弁拠点に対する出資率引き上げを要求。
販売分野進出強化	販売、整備、保険、サービス分野での進出を強化。

#### 中国生産拠点を持たない世界大手自動車メーカーの対応

完成車輸出強化	品質・価格の優位性を持って輸入車の攻勢を強化。韓国、日本メーカーの動きに注目。
100%出資進出	可能であれば、100%出資による進出を選ぶ。VW、Ford が検討中と伝えられる。
市場自由化を要求	中国政府に対し自動車製品の輸出範囲拡大を要求。
販売分野進出強化	自動車販売、整備、保険、サービスなどの分野での進出を強化。

#### 4. WTO 加盟で進展する世界購買と部品の拠点化

WTO 加盟は、現地自動車メーカーにとって、国際競争力に晒されるというマイナスだけでなく、国際競争力の高い部品を自由に購入することができるというプラスの面ももつ。自動車部品の国産化義務撤廃とともに部品輸入関税の 10%への段階的に引下げは、中国国内の自動車メーカーにとって部品の世界購買・調達自由度を高めるからである。

このため、第一汽車、上海汽車などの中国大手自動車メーカーもまた、従来のグループ体制、系列取引にとらわれないサプライヤーベースの構築に着手している。海外メーカーもこうした動きに対応して、VW は上海 VW、一汽 VW2 合弁拠点間の購買業務統合を図る。「ゼネラル・モーターズ（以下、GM と略記する）」は Buick の国産化で鍛えられてきた厳しい原価管理ノウハウを新規投入の小型乗用車 Sail に活かす。これに対し、系列進出に支えられるトヨタなどの日系自動車メーカーは、現地の生産規模は量産規模に達していないことから、親会社に追随して進出してきた系列サプライヤーの部品の系列外拡販や日本向け輸入の拡大が課題となり、各社で部品調達方針の大きな方向転換が進められている。

だが、同時に輸入部品の拡大は、自動車メーカー、自動車部品メーカーにこれまで以上に多くの外貨獲得を求めることになる。すなわち、国際競争力の高い部品を調達するために必要な外貨を、これまで以上に国内部品や自社製品を輸出することで獲得する必要がある。この結果、海外自動車メーカーはこれまで国産化義務の達成を軸に展開してきた国内購買政策を、海外向け輸出を想定した国内購買政策に転換するとともに、自社製造完成車、部品、コンポーネントについて、単独や海外パートナーとの提携によって世界市場開拓を強化する必要がある。この点でも、自社製品の国際競争力獲得は不可欠であり、中国を生産・輸出拠点として育成する動きが今後活発化すると見られる。

こうしたことを背景に、中国政府の方針は、乗用車と重要部品分野では、国内産業の国際競争力獲得のために、世界大手自動車メーカー、システムサプライヤー、世界的な部品・材料メーカーの中国誘致を強化する動きが活発である。

### 第3節 中国自動車産業の課題

「第10次五カ年計画」(2001~2005年)末までの15年間で、中国の自動車保有台数に占める自家用車の割合が15.8%から58.5%に増加した<sup>18</sup>。このように自動車市場が拡大してきた中で、様々な問題が起りつつある。

#### 1. 交通渋滞

現在の中国大都市では、公務用車、個人用車とタクシーが急激に増加している。例えば、人口が1,100万人の北京市には140万台の自動車があり、そのうちタクシーは少なくとも7万台ある。都市の中には自動車の増加によって、交通渋滞、駐車困難、違法駐車、乱暴運転によるトラブル、車両紛失など様々な社会問題が現われた。

自動車保有量の増加に比例して道路の建設が行われていないため、両者の矛盾が日に日に増してきている(北京市の道路面積は市区全体の面積の10%であるのに対し、多くの欧米諸国の場合は20%以上である)。北京の一部の道路では、通勤ピーク時間帯の自動車の速度が遅く、歩行と変わらないため、交通渋滞は社会全体の効率低下をもたらしている。一般市民は公共交通機関の整備を強く求め、国内では「道路と自動車」についての大論争が絶えずなされている<sup>19</sup>。

また、駐車の問題も大きく見られる。これは都市建設を計画する際、自動車の増加が十分に考慮されてこなかったからではないかと考えられ、今後立体駐車場の発展が必要である。

#### 2. 環境問題

自動車が急速に普及してきたことによって自動車からの排気ガスは都市部における環境汚染の最大の原因となっている。中国は環境保全に関する法体系の整備に他の途上国に比べて比較的早く着手したが、環境意識及び法意識の希薄により実務的な対応がかなり遅れている。その結果、都市部の環境汚染が日々深刻化し、主要都市の北京市や重慶市などが「嚴重汚染都市」リストに常にランクインされている。

<sup>18</sup> 人民網日本語版「中国自動車市場、日本を抜き世界2位に」2006年11月6日より、[http://j.peopledaily.com.cn/2006/11/06/jp20061106\\_64666.html](http://j.peopledaily.com.cn/2006/11/06/jp20061106_64666.html)、2006年11月20日確認。

<sup>19</sup> 塩見治人『移動期の中国自動車産業』日本経済評論社、2001年、328ページ。

「中国自動車産業第 10 次五ヵ年計画」(2001～2005 年)では「ユーロⅡ」の排気ガス規制を 04 年 7 月から全国で適用することになった。その後、「ユーロⅢ」基準を満たした乗用車を生産・販売する企業に対して消費税を 30%減免すると財政部と国家税務局が公表した。

北京市では道路両側の微環境における汚染物吸入量の一人当たり平均は、市全体の 5 倍に相当し、呼吸器系疾患の発病率上昇を招いている<sup>20</sup>。さらに環境改善を図るため、2004 年 6 月 1 日に新しい自動車産業政策は、環境保護に取り込む姿勢を明確に打ち出した。

体的には、次の 2 点が明らかにされている。(1) 国は電気自動車など省エネ環境型の小型排気量の自動車開発を促進する。(2) 2010 年までに 2003 年比で燃費を 15%以上改善する<sup>21</sup>。

しかし、このような措置を実施したとしても、自動車の増加による環境汚染問題を根本から変えるのはやはり困難である。

### 3. リコール問題

自動車リコール制度は消費者保護だけではなく、生産者の社会的責任を明確にすることや安全な車社会を確立するために極めて重要な制度である。以前、生産者の重視政策を取ってきた中国政府は、2004 年 3 月 16 日、国家質検総局、商務部など 4 省庁は共同で中国初のリコール関係法則制である「欠陥自動車製品リコール管理規定」を公布した<sup>22</sup>。この法則制は同年の 10 月 1 日から実施されている。

---

<sup>20</sup> 人民網日本語版「自動車が都市の「もや」引き起こす環境保護総局」2006 年 11 月 5 日より、<http://www.china.org.cn/japanese/271448.htm>, 2006 年 11 月 6 日確認。

<sup>21</sup> JAMA 自工会「中国自動車産業の発展に向けた新たな課題」2004 年 6 月号より、<http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/200406/08.html>, 2006 年 11 月 6 日確認。

<sup>22</sup> 出典は脚注 20 と同じ。



表 1-1 「欠陥自動車製品リコール管理規定」の骨子

リコール対象の定義	設計、製造などの原因によってある出荷ロット・規格・種類別の製品に普遍に存在し、使用者の生命・財産の安全に同一の、不合理的な危険性を持つ自動車製品。
リコールの要件	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. リコール対象は、偶然な個別ケースではなく、群発性の故障製品である。</li> <li>2. リコールは、返品ではない。</li> <li>3. リコールは、欠陥箇所・部品を交換・修理することを指す</li> </ol>
リコールの定義	リコールとは、生産者または輸入業者が所定プロセスに従い、修理・交換・回収等の措置によって人身傷害、財産損失を引き起こす欠陥品を取り除く過程を指す。
消費者の権利・義務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 消費者は、行政管理部門に欠陥自動車問題を申し入れる権利を持つ。</li> <li>2. 消費者は、生産者またはリコールの要請に協力する義務がある。</li> </ol>
リコールの費用	生産側はこれを負担する。
罰則対象	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 欠陥の嚴重性を故意に隠蔽する行為</li> <li>2. 本規定の不備を悪意に利用することによって自主リコールを逃避し、管理部門の監督を回避する行為</li> <li>3. 製造者のミスによってリコール予期目的達成ができず、再び障害を発生させる行為</li> </ol>
罰則方法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 通告懲戒</li> <li>2. 罰金（1万元以上、3万元未満）</li> <li>3. 自動車製品強制認証證書の取り消し</li> </ol>

（資料）『北京青年報』2004年3月15日版の記事により筆者作成。

（出典）<http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/200406/08.html>,

この規定が導入されたのは、消費者と生産者の間にルールがなかったため欠陥の有無を巡る争いが少なくないからである。その主な問題点は、罰則が足りないこと、義務に関する規定が曖昧なこと、公正性・中立の鑑定機関の未整備、自動車登録ユーザー情報開示の遅れなどである。リコールが発生したときに、先進国のようにユーザーの権利を保護して公正的に対処できるようになるには、中国ではまた時間がかかるだろう。

#### 4. 今後の課題

発展途上国の中国において、自動車産業は現在のところ課題を抱えている。それは、国の政策や世界のルールに基づきながら資源、環境を保護した上で、いかにして自らの産業を発展させるかということである。車の増加とともに、環境に悪影響を与えないようなインフラ整備の技術開発も一つの課題である。

21世紀に入ると私用車の増加により、交通渋滞、環境問題、リコール車問題などの社会問題が起っている。ユーザーにとって、まだ本当に安心して車を使える車社会になっていない。また地域間の生活水準のギャップが大きいと、アフターサービスの整備や政府の機関規制などは、全国をカバーするにいたっていない。政府の政策以外に自動車メーカーは、利益を保った上で社会にどのように貢献するのを考えなければならない。

中国の人口は13億超となっている、この人口に対して、日本若しくは韓国のように一家に一台の自動車の所有は不可能である。中国が日本の様な車社会になると、地球上の石油が数年で枯渇すると共に排気ガスによる大気中の二酸化炭素の比率が増え生物への影響がでて、我々人類にも大きな影響が現れる。この様に言われる中、中国政府はどの様に国民に本当の豊かさを与えられるのか。

やさしい環境をつくる為には、現在世界中で研究が進んでいるハイブリットカー、電気自動車、石油に代わる代替エネルギーの開発をすることながら、都市生活構造を変えることも重要なテーマである。車依存の社会を作るのではなくインフラの整備が大切だと考える。農村から都市へ、都市から農村へ移動する人々が自家用車を利用するのではなく、交通手段としてバスや鉄道など公共交通機関を使用する社会作りが重要だと考える。

#### 第4節 結び

自動車産業は国家の重要産業である。中国自動車産業では政府が強力なリーダーシップを発揮し産業の発展を推進してきた。結果、数多くの認可・規制と関連認可官庁が存在することとなり、企業の自由な活動は制限を受け、コスト低減、効率追求に欠かせない競争原理が成立しにくい状況となっていた。

中国自動車産業の発展のため、自動車工業協会は外国技術との導入・提携の政策を打ち出した。これらの動きは、世界の有名な自動車業界と中国の自動車メーカーとの合併、更に関連会社とのグループ集団を作り出した。技術の提供、人材の育成など海外企業から様々な恩恵をうけたからこそ、現在の中国自動車産業の発展があったのだろう。WTO加盟や北京オリンピックの開催により、中国経済が雁行型で急激に発展、「世界の工場」と呼ばれる自動車産業は海外の各産業から注目を集めてきた。

環境の重視と合理的な発展社会を目指す中国政府は、どの様にして中国独自の発展政策を進めていくか、またそれと共に国際規制を守りながら国産車を育ていくべきだろうか。世界のメーカーとの競争に戦い勝ち抜いていくには、下請け企業の技術の引上げ、人材の育成、保護など問題が残っている。これらの問題を解決していくためには、まだまだ時間を要する。

人民元の引上げは、現時点まで中国自動車産業の輸出には大きな影響を与えていない。しかし、各業界は人民元の切り上げは、まだまだ続くと予測しており決して油断を許さない。それは中国自動車産業に大きなプレッシャーを掛け続けている。将来において様々な問題が起きるだろう、諸問題を解決するには中国自動車産業自体の基盤を強固のものにしておかなければならない。基盤を作り上げておかなければ、自動車産業が国の発展に対してどの様に寄与できるか、想像ができなくなる。

## 第2章 広州本田の発展状況とマーケティング・ミックス

### 第1節 広州本田の発展紹介

#### 1. ホンダの中国事業展開

前章述のとおり、1972年、中国自動車産業視察団は相次いで来日し、日本の各メーカーを見学した。これをきっかけとして、自動車産業における中日両国の交流はスタートした。10年後の1982年、ホンダは四川省重慶市にある重慶嘉陵機器廠と、T/C契約を締結し、二輪車のモーターサイクルの技術提携を行うことによって、事実上の中国ビジネスを開始した。これは、ホンダが中国向けに投入したオートバイのCG125が爆発的に売れたことに起因する。飛び抜けて耐久性に優れていたモデルで、いまでも中国全土で疾走している伝説の傑作車である。ホンダのエンジンは素晴らしいという評判が駆け巡りホンダの知名度はまず二輪車の世界で広がったのだった。

その後、中国国内に続けざまに合弁会社が立ち上げ、シェアを急伸させ、中国においてホンダ二輪車は黄金期を迎えた。しかし周知のとおり、ホンダを真似たコピーバイクの大洪水によって、1995年を境に二輪車ビジネスは下降線を辿っていく。

中国4輪車戦略を時系列に沿って追いかけていくと、いくつかのターニングポイントに遭遇する。

1998年4月:C4プロジェクト発足

1998年7月:広州本田設立

1999年3月:中国アコード第一号車ラインオフ

中国4輪車戦略は1998年の春を契機に完成車生産への道をひた走っていたことになるが、もう少し小さいポイントに視線を移すと、次のような通過点が浮かび上がってくる。

1997年8月:中国4輪車生産の担当別プロジェクトスタート

1997年11月:合弁事業の基本協議書合意

生産インフラを持たない地域で4輪車の完成車生産を立ち上げるためには入念な事前準備が必要になる。なかでも、膨大な点数を必要とする部品の調達は最重要の生産準備課題だった。

アコードの完成車生産に踏み切ったホンダは1997年以前にも4輪車生産への設計図を描いていた時期があった。

1994年12月、本田は東風汽車会社と合弁で広州省恵州市に東風本田汽車零部件有限公司を設立し、4輪車の部品製造に着手した。このとき東風本田汽車が立案した生産計画には、次の2つのステップが描かれていた。

第1段階:4輪車用の足回り部品を製造する

第2段階:アジア展開のいわゆる「アジアカー・シティ」用エンジン部品を製造する

そして、合弁事業に懸ける本田の“夢”は、第2段階に続く第3段階の事業展開を描いていたのである。

第3段階:本田が中国国内で生産する4輪車用エンジンを製造する

合弁事業の認可条件は、あくまでもタイヤや日本への輸出用部品の製造に限定されていたので、第3段階の事業展開は期待の域を出るものではなかった。しかし、本田は部品製造から着手し、輸出用エンジン製造を経て、中国における本格的な4輪車エンジン製造に成長させる野心を密かに抱いていた。

## 2. 広州本田所在地の紹介

### (1) 自動車産業の集積地

広州本田の所在地は広東省の広州市、人口は330万人余である。近年広州における自動車産業の発展には目を見張るものがある。2005年の広州の自動車産業（バイクや部品の生産を含む）の総生産は849億元と、工業生産の14.1%に上り（いずれも一定の規模以上の企業のみを対象）、電子・IT製品と石油化学と共に、同市の三大産業の一つになっている。その原動力は、日本のメーカーが、現地の主力企業と合弁会社を作る形で相次いで進出していることである。広州本田が1999年に、東風日産が2003年に生産を始めたのに続き、広州トヨタも2006年の5月から稼働したことにより、広州は東部が本田、北部が日産、南部がトヨタとその周辺に固まっている部品メーカーからなる自動車の一大生産地として浮上している。

広州を中心に、2005年の広東省の自動車生産台数は41.35万台に達している。そのうち、乗用車が40.74万台に上り、広東省はすでに上海（48.09万台）に次ぐ中国における乗用車の第二の生産地となっている（図2-1）<sup>23</sup>、更に、トヨタが本格的生産に

<sup>23</sup> 実事求事「広州は[中国のデトロイト]にはならない」2006年8月23日より、  
<http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/ssqs/060823-3ssqs.htm>, 2006年11月22

入ることや、韓国現代自動車と広州汽車集団と合併で2007年から生産を開始し2010年に年間20万台の商業者の生産を目指すことを合わせて考えると、そう遠くない将来、広州が上海を抜いて中国における自動車の最大の生産地となる可能性がある。

図2-1 中国における地域別の乗用車生産台数

(万台)

順位	2002年		2003年		2004年		2005年	
1	上海	39.05	上海	58.84	上海	54.99	上海	48.09
2	吉林	22.69	吉林	35.07	吉林	33.68	広東	40.74
3	湖北	9.21	広東	18.33	広東	26.65	天津	32.56
4	天津	9.21	天津	17.25	天津	21.98	吉林	30.46
5	重慶	6.78	湖北	13.23	北京	18.22	北京	22.09
6	広東	5.94	重慶	12.06	重慶	15.73	湖北	21.61
全国	109.93		206.89		226.14		295.84	

(出所) 国家統計局のデータに基づき作成

更に自動車関係である鉄鋼産業は、中国政府が2005年7月に「鉄鋼産業発展政策」の中で発表した地方別方針によると、北京にある800万t規模の首都鉄鋼を、2008年のオリンピックまでに海岸部に移転し、唐山鉄鋼と合わせスクラップ・アンド・ビルドを行う。それは、年産1500万トン規模の曹妃甸プロジェクトである。華東は、上海の大手基幹企業（宝山鉄鋼を指す）を中心に効率的な大規模化を行う。中南は、広州デルタを背景に高度鉄鋼消費地として成長し、日本、韓国からの輸入、華東からの鉄鋼輸送地である。ここで大型鉄鋼企業の建設を決定した<sup>24</sup>。

## (2) 消費構造

都市生活者収入の増加により、広州住民の消費水準が全面的に引き上げられ、消費の領域が拡大、消費構造も日に日に合理化が進んでいる。食品、服装と基本生活の用品の支出率が大幅に下がり、住宅・交通通信・医療保険・文化教育の娯楽などのプロジェクト支出は急速に上昇し、生活の質は明らかに高まってきた。2005年、広州市民一人当たり消費支出は14468.24元と、全省の平均水準の11809.87元より22.5%も高く、

日確認。

<sup>24</sup> 大阪市立大学大学院「アジアビジネス研究化分野」2006年6月9日より、  
[http://www.gscc-asianbusiness.jp/workshop/2006/asi\\_08.html](http://www.gscc-asianbusiness.jp/workshop/2006/asi_08.html), 2006年11月22日  
 確認。

消費水準は国内主要都市部でも上位に位置する（表 2-2）<sup>25</sup>。

表2-2 広州市市民の消費支出の変化

	一人当たり消費支出			比重(%)		
	2000年(元)	2005年(元)	平均増加(%)	2000年	2005年	(+-)ポイント
消費支出	10224.90	14468.24	7.2	100.0	100.0	-
サービス性の消費支出	3298.17	5067.80	9.0	32.3	35.0	2.7
1、食品	4832.75	5398.18	2.2	47.3	37.3	-10.0
2、服装	570.70	901.70	9.6	5.6	6.2	0.6
3、家庭設備用品とサービス	801.76	746.44	-1.4	7.8	5.2	-2.6
4、医療保険	427.83	836.83	14.4	4.2	5.8	1.6
5、交通と通信	1122.54	2492.97	17.3	11.0	17.2	6.2
6、娯楽・教育文化	1393.76	2328.97	10.8	13.6	16.1	2.5
7、住宅	678.01	1280.26	13.6	6.6	8.9	2.2
8、その他	397.55	483.82	4.0	3.9	3.3	-0.6

[注]2002年、国家統計局が都市住宅の調査方法制度の改革を行い、部分指標の統計単位を調整した。表1の2000年のデータは新しい統計単位により計算されている。(以前の統計単位は1人当たりの消費支出が住民の住宅家賃を仮計算していたが、新しい計算単位でその計算方法は取り消しされている。)以前の統計単位で計算すると、食品の消費支出の比重は、2000年には42.6%、2005年には35.1%となる。

更に、耐久品の消費水準も日に日に上昇している（表 2-3）<sup>26</sup>。

表2-3 広州市住民家庭部分の重要な耐久品の変化

項目	単位	2000年末	2001年末	2002年末	2003年末	2004年末	2005年末
エアコン	台/百戸	154.80	161.80	162.33	175.33	192.33	208.67
携帯電話	台/百戸	72.20	109.40	162.00	176.33	197.33	214.00
パソコン	台/百戸	54.20	60.80	65.00	76.67	84.00	91.33
私用乗用車	台/百戸	0.40	0.60	0.67	2.33	4.00	6.33

<sup>25</sup> 中華人民共和国国家統計局「广州城市居民消费行为生活质量研究」2006年10月10日より、<http://210.72.32.26/was40/reldetail.jsp?docid=402356207>, 2006年11月22日確認。

<sup>26</sup> 出典は脚注25と同じ。

### (3) 労働市場

広東省は人材も豊富であり、広州は特に知識、技術の両面的な人材資源を要する代表的な都市の1つである。広州地区は大学・各種専門技術学校などが揃っている、華南地域の科学技術センターの中心的存在である。広州は中国にある対外開放と改革の最前線基地としての試験地である。そのため採用制度が柔軟であり、賃金もやや高めである。産業構造が完備されてきたことが要因で、工業、商業と第三次産業の発展のため、各地に各種人材の提供を行っている。2001年時点の統計によると、広東省には中等専門技術学校（日本の短大相当）以上の学歴を有する者と各種技術を持つ技術工と技師が708.7万人いる、その内訳は企業経営管理者が13%、専門技術者が29%、中級技工以上の技術工が52%である。また、2002年、中等程度以上の教育を受けている人材は広東省に256.98万人いる<sup>27</sup>。2004年の中国の財政支出の中で、文化・教育・科学・衛生事業費は5143.35億元だった。地方ごとの教育事業費の支出額では、広東省が最大で287.95億元となっている<sup>28</sup>。

### 3. 広州本田の生産状況

広州本田の敷地面積は32万1000平方メートル、東風本田発動機が8万2800平方メートルという広大な空間で、その中に3883人の従業員が勤務し、プレスから溶接、塗装、車体組み立て、完成車検査までを包含する「一貫生産システム」が稼働している。広州プジョーの従業員を引き継いだために、ホンダの生産・管理・組織などへの理解と忠誠心を高めることがなによりも必要だった。徹底した従業員・技術員への3現（現場、現物、現実）主義教育、清掃・整理・整頓等の5S実践の指導が現場で進められた。

アコード生産拠点である埼玉製作所狭山工場がマザー工場となってアコード生産技術の移転を進めたとされている。また残存設備の再利用調査の段階から古い機械設備の経験もある高年齢の技術者が多数加わり、徹底利用を進めた。手作り作業を指導できる全国の工場から集めた定年間際のベテラン従業員を現役の中堅指導員に替わっ

<sup>27</sup> 廣東招商廣場「2003年中国広東インターネットによる投資誘致商談会2003年」  
<http://www.investgd.com/japan/shangji.html>, 2006年11月23日確認。

<sup>28</sup> サーチナ総合研究所「階層間の流動性低下、格差の固定化が大きな火種にも」2006年8月7日より、  
[http://sri.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2006&d=0807&f=column\\_0807\\_001.shtml&mb=searchina](http://sri.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2006&d=0807&f=column_0807_001.shtml&mb=searchina), 2006年11月23日確認。



て配置した。最初 4 輪車の現地立ち上げは 3 つのステップ「SKD (セミ・ノックダウン)、FCKD (フルサブライ・ノックダウン)、CKD (コンプリート・ノックダウン)」を踏みながら進められていく。まだホンダ車の生産ラインに不慣れな中国人スタッフに、ボディの組立作業だけをトレーニングしながら、輸入部品を使って完成車を作り上げていった。

ゼロの状態から素早く生産を立ち上げるには、商品アイテムを絞り込んで少量生産を行う「選択と集中戦略」が徹底して取り上げられた。またアコード、オデッセイ、フィット・サルーンの三機種のシンプルな操業で、全体の稼働率をあげていった。

アコードの量産開始は、契約では 1999 年 10 月からで、この年、計画通りアメリカン・アコードの 1998 年モデル (2300cc、E クラスと L クラス) の 1 万台あまりを生産し、2000 年には廉価な「アコード 2.EXi」(2000cc) を加えて、総生産は 3 万 2000 台、2001 年には最上級車の V6 モデル 3000cc を販売して、総生産は 5 万 1000 台となった。(『日経産業新聞』2001 年 12 月 21 日)。V6 は、日本円で約 522 万円、年間 5000 台が販売目標であった。富裕層の上のクラスはさらに大きなエンジンを求めているからである。(『日本経済新聞』2001 年 4 月 11 日)。

2002 年には主力ミニバン「オデッセイ」(2300cc、ガソリンエンジン) の生産販売が始まった。このために、40 億円あまりの設備投資が行われた。塗装工場は丸ごと新設された。2002 年には 1 万台の販売を目標としており、順調な生産販売に移っている。2002 年の生産能力は 7 万台だった (『日本経済新聞』2001 年 7 月 24 日)。更に 2001 年 12 月に発表された 2002 年事業計画によれば、2003 年春に 1300cc の小型車を生産販売するために、11 億 6000 万元 (174 億円) を投資して、年産総計 12 万台まで生産能力を増強するとされている。このための資金は全額広州本田が調達すると伝えている (『日経産業新聞』2001 年 12 月 31 日)。

2003 年には新型アコード (2400cc) の生産を開始したと発表した (『日経新聞』2003 年 1 月 16 日)。小型乗用車「フィット」(1300cc) の生産を開始し、年内は 16000 台を生産する。「フィット」はゆとりのある車内空間や環境対策を売り物に中国の小型車市場で先行する独 VW の「ポロ」やトヨタ自動車「ヴィオス」を追撃する (『日経新聞』2003 年 9 月 17 日)。2004 年の生産能力は 2003 年の 2 倍の 24 万台になり、そのため 2003 年の設備投資額は 18 億元に達した。2004 年の新車種投入などに伴う設備投資額は 13 億 3000 万元 (約 186 億円、1 元=約 14 円) を計画 (『日経新聞』2003

年 12 月 30 日) している。

広州本田は 2004 年 6 月 29 日、日産千台体制を確立した。それは 52 秒に一台の割合で完成車ができていく計算である。ホンダでは日本の鈴鹿と埼玉の二工場が日産千台のラインを合計四本持つが、海外拠点で千台以上は初めてであった。(『日経産業新聞』2004 年 6 月 30 日)。その後、小型車「フィット・サルーン」のハッチバックタイプの生産を始めたと発表した。今回投入するのは排気量 1300cc、1500cc の合計 4 車種 (『日経産業新聞』2004 年 9 月 14 日)。ホンダは中国で年産 12 万台の乗用車の新工場を広州市に建設する。投資総額の 22 億元 (約 320 万円) 中、広州本田が約 15 億元 (200 億円) を投じた (『日経産業新聞』2004 年 12 月 27 日)。中国設備を積極的に採用、投資コストを抑えたという。自動車業界で始めて工業用水の排出をゼロに抑える循環システムを導入するなど環境面にも配慮した。2006 年に稼働させ、年産の能力は現在のおよそ 2 倍、約 52 万台に達するという<sup>29</sup>。

そして、人気セダン「アコード」では 20 万元を切る車種を投入する。1999 年の生産開始時は 29 万 8000 元だったが、部品の現地調達率の向上と、量産規模拡大でこの 6 年で約 10 万元の切り下げである (『日経産業新聞』2005 年 3 月 3 日)。

#### 4. 広州本田の販売状況

中国経済のここ数年来の急速に発展に従って、中国市場も世界で最も活力と吸引力を持つ市場の一つとなり、このような経済環境の下で広州本田の販売もどんどん上昇して、とても大きな成果を得た。

1999 年 3 月 26 日に一台目のアコードが生産された。広州本田はこの年に 10008 台のアコードを販売し、売上高は 23.90 億元を実現、生産販売率は 100%に到達した。生産の進歩に従って、2000 年、アコードは 32228 台が販売され、売上高は 70 億元、利益は 4.6 億元を実現した。この年、乗用車の市場占有率は 5.4%まで到達した<sup>30</sup>。2001 年の生産販売台数は更に 51058 台まで達成し、売上高は対前年の比 62%増の 113.56

---

<sup>29</sup> 日本経済新聞(朝刊)「ホンダ中国で年産 53 万台に・広州で第 2 工場稼働」2006 年 9 月 20 日より、  
<http://car.nikkei.co.jp/news/business/index2.cfm?i=2006091909061c0>, 2006 年 12 月 2 日確認。

<sup>30</sup> 人民日報「有能力与进口车竞争」2000 年 5 月 29 日より、  
<http://www.people.com.cn/GB/pape r464/680/79914.html>, 2006 年 12 月 2 日確認。

億元で、乗用車の市場占有率は 7.3%と、更に引き上がった<sup>31</sup>。

2002～2003 年、中国自動車の市場は急速に成長し、乗用車の成長率は 57%と 65%となった<sup>32</sup>。同時に、広州本田も素晴らしい販売業績を得た。2002 年のアコードの販売台数が 45000 台、オデッセイの販売台数が 14000 台、2002 年の総販売台数は前年比 15.8%増の 59000 台で、売上高は対前年比 12.8%増の 137.32 億元で、納税額と利益額は対前年比 12.1%増の 50 億元であった<sup>33</sup>。2003 年のアコードの販売台数が 80000 台、オデッセイの販売台数が 20000 台、フィットの販売台数が 17000 台だった。この年の売上高は対前年比 67.8%増の 230.68 億元で、納税額と利益額は対前年比 39%増の 73.3 億元であった<sup>34</sup>。

2004 年は広州本田にとって、事業の展開以来、最も業績が良かった年である。乗用車の総販売台数は 202000 台を突破し、その中でアコードの販売台数が 105393 台、フィットの販売台数が 80200 台、オデッセイの販売台数が 16471 台（前年と比べてやや下回っていた）であった。この年の生産販売率は 99.88%まで達成し、売上高は対前年比 48%増の 330 億元で、納税額と利益額は前年比 45%増の 105 億元であった。乗用車の市場販売占有率は 2003 年の 5.4%から 2004 年の 7.9%まで引き上げられた<sup>35</sup>。

2005 年から、広州本田の市場販売スピードはやや緩やかになってきた。2005 年の販売総台数は、前年比 13.9%増の 230000 台であった。その中でアコードの販売台数は前年比 11.4%増の 113000 台、フィットは前年比 11.3%増の 89000 台、オデッセイは前年比 64.7%増の 28000 台であった。国産車の市場占有率は 7.4%となり、売上高は前年比 9.1%増の 360 億元であった<sup>36</sup>。

<sup>31</sup> 人民日报「市场动态」2002 年 3 月 5 日より、

<http://www.people.com.cn/GB/paper53/5612/573570.html>, 2006 年 12 月 2 日確認。

<sup>32</sup> 财经界「2004～2005 年轿车市场分析预测」2005 年 6 月 13 日より、

<http://www.moneychina.cn/d/2005/06/13/1118612858957.html>, 2006 年 12 月 2 日確認。

<sup>33</sup> 新浪汽车「广州本田 2002 年业绩及 2003 年事业计划」2002 年 12 月 19 日より、

<http://auto.sina.com.cn/news/2002-12-19/31834.shtml>, 2006 年 12 月 2 日確認。

<sup>34</sup> 中国汽车网「飞度雅阁不共线广本今年推新款飞度」2004 年 1 月 7 日より、

<http://www.mei.gov.cn/page/news/news.asp?CD=106966>, 2006 年 12 月 2 日確認。

<sup>35</sup> 北京青年报汽车时代「广本 05 年产销计划 要产新款奥德赛」2005 年 1 月 5 日より、

[http://www.auto18.com/news/html/2005-01-05/news\\_2005010512281.html](http://www.auto18.com/news/html/2005-01-05/news_2005010512281.html), 2006 年 12 月 2 日確認。

<sup>36</sup> 信息时报「广州本田 06 年计划销售 26 万台 比 05 年增长 13%」2005 年 12 月 29

日より、<http://auto.tom.com/1440/1441/20051229-86992.html>, 2006 年 12 月 2

## 第2節 広州本田のマーケティング・ミックス（製品・価格）

### 1. 製品

1961年、アメリカのマーケティング学者、ジェローム・マッカーシーは4Pを提唱した。4Pとは製品(Product)、価格(Price)、プロモーション(Promotion)、流通(Place)である。製品とは、欲求やニーズを満たす目的で市場に提供され、注目、獲得、使用、消費の対象となるものである<sup>37</sup>。

#### (1) アコードのターゲット

製品の定義を踏まえると、ある製品をすべての市場で展開し、すべての顧客に販売するという事は不可能である。なぜなら、顧客の数は非常に多く、広範囲に散らばっており、更に彼らの要求も様々なためである。このため、企業は全市場で競争するのではなく、自社が効果的な事業展開の出来る最も魅力的な市場セグメントを見つけ出す必要がある。

Hondaは市場のセグメントを見つけ出すため、当時北米で生産していたアコードとシビックのどちらが中国市場に投入するのかを検討しながら、同時に中国の乗用車ユーザーへの調査も行った。広州本田の業績により1994年から1997年まで、日本からの輸出約6万台の内8割弱がアコードであり、高品質と耐久性に優れることで評判を呼び、40万元（600万円）という高価格にもかかわらず入荷即完売の状況であった。

1997年フォーインの調査が行われた。その結果、中国の乗用車需要は、公的ユーザーが26万台（54%）、企業等民間ユーザーが11.5万台（24%）、タクシーユーザーが10.5万台（22%）と、公用車やタクシー用が大きな割合を占めていた。しかし、広州本田のアコードのターゲット顧客は高所得な個人ユーザーに設定され、公用車やタクシーの存否に大きな差異がある。

広州本田のユーザー調査によれば、アコードのユーザーを所得者別にみれば、「個人」ユーザーが全体の52%を占め、次いで「企業」が33%、「公的機関」が16%となっており、個人ユーザーが過半数を占める。

---

日確認。

<sup>37</sup> フィリップ・コトラー『マーケティング原理第9版』ダイヤモンド社、2003年、344ページ。

職務別では、「会長、社長」が 32%と最も高く、「副社長」が 14%、「部長、課長以上」が 21%、「一般職員」も 13%いる。したがってアコードのユーザーはその多くが企業の経営者および上級職員などの個人ユーザーによって構成されている。従業員規模別では、「20 人以下」が 25%、「21～100 人」が 35%、「101～500」が 27%となっており、全体の 87%は 500 人以下の中小企業で占められている。すなわちアコードのユーザーは、その多くが中小企業の経営者や上級職員であると言える。

また年齢別では、「36～40 才」が 21%と最も高く、次いで「31～35 才」(19%)、「41～45 才」(16%)、「25～30 才」(15%)、「46～50 才」(13%)となっており、「50 才以下」で全体の 87%を占める。ユーザーの平均年齢は 38.5 才(男性 39.3 才、女性 35.3 才)と、比較的若い。用途別では「業務」が 70%、「通勤」が 26%で、殆どが仕事関連で使われている<sup>38</sup>。

広州本田は、上のような富裕な個人ユーザーをターゲットとした乗用車マーケティングを展開していた。そして個人ユーザー向け、製販一体でなければならないという本社からの提案を受け、新型アコード(2.3L)を市場に投入していた。

## (2) 製品のフルライン

フルライン化とは 1 社の自動車メーカーが小型で低価格の大衆車から中級乗用車、高級乗用車へとプロダクトライン(製品系列)を隙間のないように、また他方で各製品間の競合が多くなるないように、すなわちカニバリゼーションが起らないように、各製品を系統的に備えることを意味している。更にフルライン化は、1 社の自動車メーカーが、単に乗用車セダン型(大衆車から高級車まで)のみでなく、ミニバンやワゴン、スポーツ・ユーティリティ・ヴィークル(SUV)、オフロードタイプ等、多種多様な製品系列を形成することをも意味している、加えて重要なことは、多種多様な製品を販売すると言っても、それらの各製品の一つ一つに、その自動車メーカーの何らかの共通的特質を系統的に具備させることが求められている。こうした共通的特質が存在しないと、その自動車メーカーの製品系列は単なる雑多な車の寄せ集めとなり、その自動車メーカーの企業ブランドを顧客に定着させることができなくなる<sup>39</sup>。

<sup>38</sup> 米谷雅之『四位一体自動車販売システムの構築：中国本田汽車のケース』第 49 巻 第 2 号, 39 ページ。

<sup>39</sup> 丸川知雄, 高山勇一『新版 グローバル競争時代の中国自動車産業』(株) 蒼蒼社,

中国自動車メーカーは1980年代から1990年代前半までは、1社の自動車メーカーが基本的に1車種の乗用車しか生産・販売していなかったのに対して、2003年時点においては、1社の自動車メーカーが3~4車種まで程度の乗用車を生産・販売するようになっており、今後、2010年までに各自動車メーカーはフルライン化へと進んでいくことが確実視できる。

1999年と2000年にセダンアコード(2.0L、V2.3L)を市場に投入し、2年後、更に高級車に対するニーズに対応するため、新型モデル「アコードV6 3.0L」を発売した。2006年には、2.4L・3.0Lデラックス(カーナビ付き)も発売された<sup>40</sup>。

2002年4月にオデッセイ(2.3L)が中国で生産を開始すると発表された。中国自動車市場を拡大するため、多人数乗りのオデッセイは、乗用車の動力性能や快適性を備え、平日のビジネス・ユースから週末のファミリー・ユースまで幅広いニーズに応えるMUV(マルチ・ユーティリティ・ビークル)という車種である<sup>41</sup>。

2004年の9月にはマイカー需要が見込まれる経済車のカテゴリであるフィット・サルーン(1.3L、1.5L)は中間所得層を狙うため、中国市場に投入された。

2006年の4月には4番目のブランドとなる「CITY(思迪)」(排気ガスの基準ユーロ4)をラインオフした。1.3Lと1.5Lの普通版、1.5Lの標準版と豪華版の4つのグレードが市場に投入された。ターゲット層は「フィット(飛度)」とほぼ同じである<sup>42</sup>。

広州本田のフルラインは、中大型セグメントにアコードを、ベーシックカーとしてフィットを、MVPとしてオデッセイを投入・販売している。

### (3) ブランド

ブランドは名前、用語、サイン、シンボル、あるいはそれらの組み合わせであり、

---

2005年、192ページ。

<sup>40</sup> 中国情報局「広州ホンダ：新型「アコード」出荷、価格は据え置き」2005年12月29日より、

[http://news.searchchina.ne.jp/disp.cgi?y=2005&d=1229&f=business\\_1229\\_005.shtml](http://news.searchchina.ne.jp/disp.cgi?y=2005&d=1229&f=business_1229_005.shtml), 2006年12月4日確認。

<sup>41</sup> ホンダの情報「ホンダ中国でオデッセイを生産」2002年4月10日より、

<http://www.honda.co.jp/news/2002/c020410.html>, 2006年12月4日確認。

<sup>42</sup> 中国情報局「広州ホンダ「CITY」ラインオフ、4月8日発売へ」2006年3月30日より、

[http://news.searchchina.ne.jp/disp.cgi?y=2006&d=0330&f=business\\_0330\\_004.shtml](http://news.searchchina.ne.jp/disp.cgi?y=2006&d=0330&f=business_0330_004.shtml), 2006年12月4日確認。

自社製品と競争相手の商品とを区別する目的でつけられたものである。

前章の第1節で述べたように中国自動車産業は「三大三小二微」政策を打ち出してから、指定された8集団が複数のパートナーと提携している。この要因で自動車メーカーがメーカーとの間に資本関係を持つため、フルライン政策上では企業ブランド問題が起りつつある（例えば、上海大衆汽車のディーラーの看板には『上海汽車工業 (SAIC)』と『大衆汽車 (VW)』という二つロゴをつけている<sup>43)</sup>。

広州本田では一般顧客の企業ブランド認識を高めるため、企業ブランド名「本田」で統一されている。新たに建設された広州本田汽車のディーラーには、北京市の広州本田のディーラーに見られるように『広州本田汽車』とともに『ロゴの絵広州 HONDA』というロゴと社名を前面にしている。店内の様々な宣伝媒体にはロゴの絵が大きく表示している。2003年からはテレビコマーシャル等で『本田』(ビエンティエン)よりも『HONDA』(ホンダ)を強調するようになってきている<sup>44)</sup>。

## 2. 価格

企業は、価格政策を設定するに際して、様々な要因、すなわち価格目標の設定、需要の設定、コスト積算、競争企業の分析・価格設定を考慮する。それを踏まえた上で、中国における自動車商品の社会的普及の到達点に応じが、適切な4P戦略という観点から、広州本田はアコードの製品価格についてはどう考えているだろうか。

広州本田は市場の調査により、アコードの価格には上澄み価格設定を採用した。上澄み価格設定とは、新製品の価格を高く設定し、複数のセグメントから、その額を喜んで支払おうとする顧客層ごとに最大限の利益をすくい取る方策である。この方法では、売上は少なくともより高い利益をあげることができる<sup>45)</sup>。企業側は、こうした高価格設定によって市場導入までに要した高額な開発費や工場設備費用、初期のプロモーション費用等を回収しようとする戦略を用いている。この価格の設定で広州本田は既に2年間で広州工場等の初期投資資金をすべて回収してしまっている<sup>46)</sup>。

この上澄み吸収戦略は、その戦略の重点を「低価格化」ではなく、「製品認知」に

<sup>43)</sup> 丸川知雄, 高山勇一『新版 グローバル競争時代の中国自動車産業』(株)蒼蒼社, 2005年, 196ページ。

<sup>44)</sup> 同上書, 197~198ページ。

<sup>45)</sup> 同上書, 『マーケティング原理第9版』474ページ。

<sup>46)</sup> 同上書(脚注45), 209ページ。

おている「導入期」から「成長期」に移行しており、ブランド重視政策が重要になってくる局面でもきわめて適合してある。つまり、その移行がスムーズに運ぶと言えよう。とくに、自動車産業においては、「成長期」に移行後も閉鎖型流通経路が重要であるという観点からすると、「導入期」に閉鎖型流通経路、すなわちフランチャイズ・システムに基づく3S店舗の流通ネットワークを形成している日系メーカーにより有利に働くと考えられる。但し、価格については、「成長期」には低下させることが求められるようになる。その意味で2003年1月に広州本田汽車が主力車種のアコードの29万元から27万元への価格引下げをおこなったのは、既にそうした「成長期」へと徐々に移行しつつある一つの証拠とも見て取ることができる。

### 第3節 広州本田のマーケティング・ミックス（流通）

流通チャネルとは、消費財や生産財ユーザーが使用したり、消費したりする製品やサービスを調達するプロセスに関わり、互いに依存しあう組織の集合であると定義されている。

#### 1. 中国自動車の流通チャネル

前章で述べた通り、1990年代に入ってから、中国自動車産業は生産のみならず販売・流通面の整備を要求した。市場化の進展とともに、政府による計画的流通はその比率を大きく下げ、今やメーカー主導型の販売ネットワークが徐々に構築されてきている。

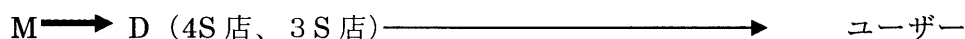
1990年代中期以後ではメーカーの直販経路が急速に成長し、今では中国自動車流通の主要経路となっている。乗用車の販売組織は次の4つを類型化することであった。

(Mはメーカーもしくはその販売会社、Dは特約販売ディーラーを示す。4S店は、①新車販売、②部品販売、③アフターサービス、④情報フィードバック機能のすべてを行う専売店で、3S点は①～③、2S店は①②、1S店は①のみを行う専売店を示す。太線は卸売、細線は小売を示す<sup>47)</sup>。)

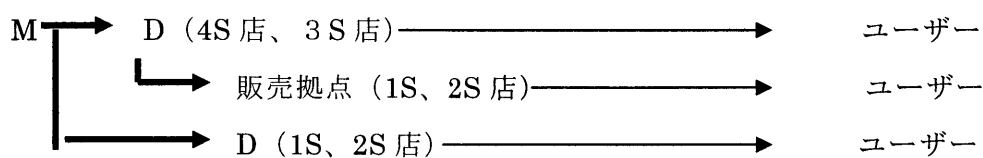
<sup>47)</sup> 米谷雅之『中国自動車産業の発展と販売組織の変化』広島経済大学経済研究論集，第28巻第4号，2006年，57ページ



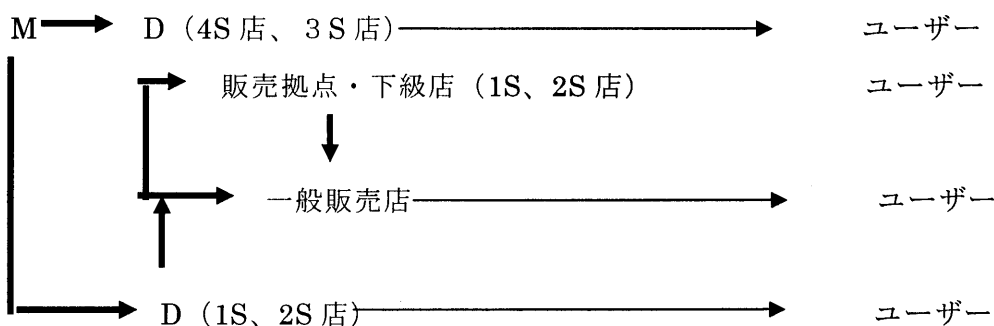
(1) 単一専売チャンネル



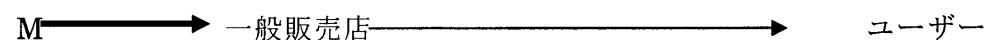
(2) 複合専売チャンネル



(3) 複合併・専売チャンネル



(4) 単一併売チャンネル



## 2. 広州本田の流通チャンネル

広州本田の販売組織は(1)のように単一専売チャンネルである。生産者がある一定の地域に特定の流通・販売者のみを選択し、そこでの独占的販売権を与え任せるものである。これにより流通・販売業者は他の競争企業の排除ができ、徹底した独自のマーケティングを展開することができる。

広州本田によるアコードの販売組織は、新車販売、部品供給、アフターサービス、および情報フィードバックという四位一体の販売・サービス活動展開している。この4つの機能に基づいて、広州本田は契約販売店と以下のような契約を結んでいる<sup>48</sup>。

- (1) 特約販売店は、広州本田の製品を販売し、アフターサービスを提供し、部品を供給し、市場情報をフィードバックする四位一体の直接販売店であること。
- (2) 特約販売店は広州本田の製品を直接最終ユーザーに販売すること、他者を経

<sup>48</sup> 同上書、『四位一体自動車販売システムの構築：中国本田汽車のケース』、35 ページ

由して販売してはならないこと。

- (3) 特約販売店は広州本田の政策に沿って、ユーザーの便利を図り、ユーザーを満足させるようアフターサービスを提供すること。
- (4) 特約販売店は、1ヶ所の土地に集中して販売店を設置し、そこに十分な広さの販売事務室、展示ホール、サービス施設、部品・用品販売スペース、および駐車エリアなどを設けること。そして、施設は広州本田のコーポレート・アイデンティティに合致すること。また、広州本田の要求に合った備品、設備、工具などを配備すること。さらに、必要な人員をそろえ、満足のいく待遇と福利厚生を行うとともに、彼らに対して徹底した従業員教育を行うこと。
- (5) 特約販売店は、自らの資金調達によって販売体制を整えること。
- (6) 特約販売店は販売に必要な手続きを自分自身で行い、政府機関の許認可などを取得すること。
- (7) 広州本田は、特約販売店の販売計画および広州本田の生産などの状況を勘案して、特約販売に製品の供給を行うこと。
- (8) 広州本田は特約販売店に対して、販売に必要な情報の提供、アフターサービス政策、およびトレーニングなどを行うこと。
- (9) 広州本田は特約販売店から出される問題ないし意見について、双方が納得する形で解決すること。
- (10) 特約販売店は市場予測に基づいた年間販売計画、およびその販売計画の達成に必要な資源計画を広州本田に提示すること。これに対して広州本田は、自己の販売政策に基づいて必要な指導を行い、特約販売店に製品を供給すること。

広州本田の販売店網の特徴は、各販売店が四位一体型であると共に、メーカーと最終ユーザーの間には唯一1段階の特約販売店しか介在していないという点にある。従って、そこでは基本的に転売が許されていない。特約販売店は最終ユーザーを販売対象としているために、特約販売店での小売価格は基本的には全国统一（2.3Lで29.8千元）である。メーカー主導型の販売体制を採用している場合においても、流通経路が多段階にわたる場合には転売が可能となり、そのためにしばしば最終価格の不統一が起こっている。特に広州本田のアコードのように生産台数が少なく品薄が常態の場合では、転売による価格の不統一が容易に起こりやすい。広州本田は、こうした転売による流通網の攪乱と価格の不統一を排除し、秩序ある流通体制を築くために、メー

カーによる統制が比較的容易となる1段階の特約販売店網の構築を志向することになる。

特約販売店は、毎月販売状況をメーカーである広州本田に報告する義務を負っており、広州本田は特約販売店が販売した最終顧客データを知り得る立場にある。販売経路が1段階であるということは、この情報のフィードバック機能と併せて、メーカーに最終ユーザーの補足と特約販売店に対するチャネル統制を可能にする。これは厳しい販売競争の中で秩序ある流通体制を確立することによって、自社製品の販売の実現を優位に展開しようとする広州本田の目的の達成に貢献する。また、若しくは自動車のリコールが発生したとき、敏速に対処することも可能である。これによって、ユーザーの安全を守ることに大きく貢献することができる。

#### **第4節 広州本田のマーケティング（プロモーション）**

プロモーションは、コミュニケーションの一部であり、製品、サービスに対する意識や関心を高め、購買を促進するメッセージのことを指す。

##### **1. 高品質のイメージ宣伝**

広州本田で生産された製品には、“世界の最高水準の製品を創造する”という企業の使命を前面に押し出されている。また、“良い品質は、環境保護に関心を持つことと安全を重視することである”という企業の基本理念にも掲げられている。広州本田はこの二つのスローガンを中国の消費者にアピールすると共に、販売面では独自の販売・サービスを提供するイメージを更に消費者に強調し、企業のブランドイメージを作り出している。

1990年代末の中国では、部品を現地製に切り替えることは品質を落とすことにつながるという一般的認識があった。その当時、広州ホンダは1年を掛けて、国産化率40%を達成していた。この様な車は、輸入車に負けないというメッセージを広州本田の経営者が消費者に伝えたい、或いは、輸入車より高い品質の車ができたことを中国市場にアピールしたいという思いからくるものであった。そのため、広州本田は、中央政府の要員や地方・市政府の役員、ジャーナリスト、部品メーカー、販売店、及び一部のユーザーを招き、広東省珠海市の郊外にある自動車国際競技場（Zhuhai

International Circuit) で、中国産アコードの試乗会を行った。それと同時に競技場の展示会で中国産アコード1台を全部解体して、部品を公開した。国産化した部品と輸入部品を標記して、約1500点の部品を展示した。このような前例のない試乗会は、中国で一般的に言われている「国産化を行うと品質が悪くなる」という認識を覆したに止まらず、中国産アコードの高品質をアピールすることにつながり、更に広州本田という自動車メーカーに対する強い印象を残した。

## 2. 環境保護のイメージ宣伝

“良い品質”を確立すると同時に、広州本田は中国市場で社会に対して責任を負うというイメージを表現している。広州本田の製品にはいずれも“環境保護”の標識が貼り付けられている。その標識の意味は、燃料の消耗、排気ガスの量、騒音の指数などすべてが国際的は最高水準に達している、ということである。更に、1台の車の廃車部品は90%の回収率を達成することができる。環境配慮に関して一番注目された記事は、「2006年には広州本田の第2新工場を設立した。環境配慮のため「グリーンファクトリー」のコンセプトで、自動車業界では世界で初めて「水のフル循環システム」を導入し、工場用水の外部排出をゼロにした。このシステムによって年間17万トンの節水が可能になるという。また、塗装工程の下塗りの中塗り水性塗料を使用するほか、ロボット採用による塗着効率の向上によって、VOC（人体に有害とされる揮発性化合物）の排出量を1平方メートル当たり20g/m<sup>2</sup>と大幅に低減している<sup>49</sup>。」というものである。このような戦略により、広州本田のブランドイメージが中国自動車市場に大きな影響を与えるだけでなく、世界の市場にも影響を及ぼしている。

広州本田は生産から販売まで“環境保護”を追求しつつある。特約販売店には日常の運用の中で発生した有害な廃棄物の保管、処理と回収、リサイクルなどすべてに対して具体的に要求されている。環境配慮のため、首相の温家宝が広州本田を視察するとき、フィットサルーンを試運転するニュースが中国全土で報道されていた。省エネルギー、環境配慮の生産方針を持つ広州本田は中国全土で評判を呼んでいる。

また日本本田は毎年、内モンゴル自治区の砂漠で植林活動を行っている。

---

<sup>49</sup> ホンダ企業ニュース「広州本田、広州第二工場の稼動を開始」2006年9月19日より、<http://www.honda.co.jp/news/2006/c060919.html>, 2006年12月5日確認。

### 3. 商品の宣伝活動

広州本田は特約販売店のネットワークの情報を利用して、特別な祝日と休日に対応して各地方で販売促進活動を行っている。例えば、車の展示会、現場のコンサルティング、無料サービスの点検などである。また大都市で新車の持ち主を集め、大規模なキャンペーンを行い、宝くじの抽選で賞を与える。顧客に車を試運転させ、車の性能を体験させるため、宣伝活動も行う。また、顧客が新車を購入するとき、車に関わる保険などを無料で提供している。

## 第5節 結び

広州本田は広州プジョーから引き継いだ従業員に、ホンダの生産・管理・組織などへの理解と忠誠心を高めるため、3現と5Sの社員教育を受けさせた。品質を高めるため、各国ベテランを集め、手作り作業から徹底的に一对一で指導し、様々な実験を現場社員に行わせ、世界と同じ様なレベルの製品を創り上げた。「小さく生んで大きく育てる」の理念のもと、中国市場の富裕層をターゲットに世界ブランドのアコードを販売した。その中で、製販一体のシステムを中国市場で初めて構築したことが、一気に市場のシェアを獲得することにつながった。作れば売れるオーダー待ちの絶好調であった。このため、2年間で初期投資資金が回収できるようになった。

広州本田の成功はマクロ経済から見ると、2001年の国内総生産（GDP）は前年比8.3%増の109655億元である<sup>50</sup>。WTO加盟後、中国市場経済は雁行型で急激に発展するに従って、自動車の販売台数は2001年に200万台を突破した後、2004年には世界第3位に成長した。しかし、2004年夏以後、鉄鋼などの原材料価格の上昇、石油価格の高止まり、政府による投資抑制策の実施などを背景に自動車販売の伸び率が鈍化し、企業の在庫も増えつつあった。自動車メーカーが在庫調整に追われ、大幅な値下げ競争を行った結果、利益率は大きく悪化した。2005年までに広州本田のアコードも6年間で約10万元を引下げた。販売利益率も前年より減少となった。

激しい競争市場の中に、広州本田は獲得した市場率を保有することができるだろうか。また市場環境の変化により、世界のブランドと競争するだけでなく、中国民族系自動車も相次いで立ち上げ、これから広州本田の位置づけはどうなっているのだから

<sup>50</sup> 中国国家統計局（2006）「中国国内総生産の遡及改訂結果に関する公告」より

うか。次の章で広州本田の SWOT 分析しながら、顕在のライバルと潜在のライバルを紹介したい。また、広州本田に内在にする課題についても述べたい。

### 第3章 広州本田 SWOT 分析

#### 第1節 広州本田の強みと弱みの分析

企業の強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) の全体的な評価を SWOT 分析という。SWOT 分析は外部環境分析 (機会／脅威の分析) と内部環境分析 (強み／弱みの分析) に分けることができる。内部環境分析とは、魅力的な機会において成功するコンピタンスが自社の内部にあるかどうかを強み、弱みに分類して評価することをいう。

##### 1. 広州本田の強み

###### (1) 製販一体のシステム :

製販一体組織に従った、情報フィードバック機能によるメーカーと販売店との情報共有は、両者の繋がりを強固なものにすることによって、効果的なマーケティング・チャンネルの形成と維持を促進していった。その結果、広州本田は他メーカーとのブランド競争を有利に展開することに成功した。そしてまた、メーカーおよび販売店は情報のフィードバックとそのための一連の活動によって、リコール問題が起こった場合にはユーザーに機敏に対応することを可能とし、ユーザーの安全を守ることに大きく貢献している。更に、フィードバックから得られた情報は、生産メーカーの製品開発に大きな貢献を果たしている。

製販一体には小売価格が全国統一で、生産メーカーは各地方の販売情報により、自社の価格調整をすることができる。また、販売情報によりどんな地域で新特約販売店を増加すべきなのかといった企業戦略に役立てることができる (流通網の攪乱と価格の不統一の要因で、販売店網が製品を高価格で売るため、生産メーカーには製品の在庫をためやすい)。

## (2) 品質<sup>51</sup>

2002年9月に中国質量協会が実施した乗用車満足度調査によると、広州本田が第位に選ばれた。

7代目アコードは25万9800元の価格で2003年から発売され、2004年5月から2005年11月まで19ヶ月連続でトップに君臨し続けた。

## (3) ブランド

経済観察報で発表する「2004年尊敬する企業50社」によると、日系企業で選ばれたのは広州本田のみであった。「尊敬する企業」とは、「社会的責任感」がある会社であることが基本であり、続いて「管理水準」、「企業イメージ」、「創造性」、「潜在能力」、「戦略的能力」がある会社だとされる。(上海経済データ)

また、広州本田は、北京大学と「経済観察報」の共同作業で発表する「最も尊敬される企業ランキング2005」の上位20社に入選した唯一の日系企業でもあった。また、今年1月、中国の大手新聞社、「南方日報」と中国大学と共同になる、中国での投資額、納税額、雇用者数、環境保全およびブランド力を元にした「2005年貢献度の高い外資企業ランキング」では、広州ホンダは第10位にランクされ、日系企業の中で最上位であった。

## (4) 企業精神<sup>52</sup>

社は一国際企業を目指し、社会に貢献する(①高い目標にチャレンジする。②理論とアイデアと時間を大切にする。③チームワークとコミュニケーションを大切にする。④お客様の満足度向上に努力する。⑤専門能力を発揮し、現場、現物、現実の三現主義により仕事を行う)。

経営理念—「人間尊重—自立、信頼、平等—」と「三つの喜び—買って喜び、売って喜び、創って喜び—」

---

<sup>51</sup> 中国情報局「広州本田・アコードの累計生産量が50万台に」2006年6月28日より、[http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2006&d=0628&f=business\\_0628\\_004.shtml](http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2006&d=0628&f=business_0628_004.shtml), 2006年12月13日確認。

<sup>52</sup> 門脇轟二「広州本田における人材育成と課題」『日刊グローバル経営』2005年、6ページ。



#### (5) 生産能力

2004年6月29日、日産千台体制を確立した(52秒/台)<sup>53</sup>。

小型車「フィット」では既に現地調達率は9割に達し、2005年3月13日に発売する新型「オデッセイ」でも従来の6割から8割に上がっている<sup>54</sup>。広州本田の情報により2005年12月28日にアコードの現地調達率が76%を達した。

#### (6) 物流

広州本田は北京市に物流センターを設立した。広州工場で生産した乗用車を鉄道で搬送、北京から東北地方などにトラック輸送するための中継拠点となる。北京市内に設置した「北京商務中心(ビジネスセンター)」は10万平方メートルの敷地面積を持つ。広州工場から直接、自動車輸送貨物列車を引き入れる。到着した完成車は北京や天津市のほか遼寧省や吉林省などの東北地方、内モンゴル、山西省などの販売店へトラックで供給する。250台を積み込んだ専用列車を当面は2日に1回の割合で運行させる。広州本田は物流の効率化を狙って2003年11月から広州-上海間で鉄道利用の完成車輸送を開始。輸送コストはトラックに比べて1割減少した<sup>55</sup>。

#### (7) 財務状況

中国自動車工業が快調な発展する中、広州本田は多額の投資をすべて回収することができた。広州本田にとって間接的な株主(広州汽車集団の株主駿威汽车有限公司証券コードHK0203)は香港の証券取引年報によると、広州本田2005年税前利益は約38億香港ドル、2005年までの積立金総額は67.94億香港ドル、資産総額は106.80億香港ドルで、最初の双方投資資本金の10倍となった。これは広州本田に対する今後の発展のために良好な財務基礎を打ち立てている。

#### (8) 地域の優位性

広東省は中国の豊かな地域の1つであり、マイカーを買えるリッチ層の3分の1はこの地域に集中している。広州は香港に近いという利便性があり、インフラ整備が行

---

<sup>53</sup> 「日経産業新聞」2004年6月30日、2ページ。

<sup>54</sup> 「日経産業新聞」2005年3月3日、9ページ。

<sup>55</sup> 「日経産業新聞」2004年12月27日、6ページ。

われている。完成車メーカーの進出は部品メーカーの進出を呼び、産業基盤が整っている。産業文化はオープン性、多様性である。

## 2. 広州本田の弱み

### (1) 製品のプロモーション

広州本田はライバルメーカーと比べ、製品の広告大きなプロモーションはしてない。アコードとフィットは市場の需要を満たしていない要因があるため、オデッセイの市場投入に伴う製品広告の宣伝はあまりされてなかった。2004年のオデッセイの生産計画はわずか2万台で、アコードは8万台とフィットは10万台であった。オデッセイの生産は遥に他の二つ製品より少なかった。アコードとフィットがつくればうれる状態であるため、オデッセイの市場に宣伝があまり考慮されなかった。若しかしたら、柔軟性の高い生産システムによって、市場でよく売れる商品を大量に作る思想があるのかもしれない。オデッセイは現在の状態では、まだ問題を起こしてはいないが、油断してはいけない。オデッセイとライバルの製品は相次いで市場に投入されている。

### (2) 自動車販売金融サービスの停滞

現在まで広州本田は自動車販売金融サービスをまた設置していない。ライバルメーカーの上海 GM と上海 VW は、上海汽車有権会社と大衆汽車金融会社を設立している。この機関は自動車購入者に対するローン貸し付けと、ディーラーの自動車購入や営業施設建設に対する貸し付けなどにサービスを提供している。自動車メーカーは金融機関を設置することにより、製品の購買力をも引上げ、またディーラーの拡大にも役立つ。

### (3) 中国での製品開発の資金投入不足

ホンダは欧米市場に自ら自社の自動車研究開発施設を設置している、中国にはまたその機関は設置していない。ホンダと合弁企業の広東汽車集団のデータにより、2001年から2004年まで広州本田は中国での技術研究開発総額は11億元であり、販売総収額の0.98%を占める。GMは21億元を上海に投資し、国産自動車の研究開発の基地を設立した。また、北京現代は初期に2.4億元を投資し、自動車研究開発施設を設立している最中である。

#### (4) 製販一体のシステム

市場シェアの拡大にしたがって、広州本田の特約販売店（4S）はほぼ都市中心部に配置されたままという原因で、製販一体を追求している広州本田では顧客のアフターサービスを追いつかない状態である。

## 第2節 広州本田の機会と脅威

外部環境分析とは、企業あるいは事業単位が自らの利益をあげる能力に影響を与えるマクロ環境要因（経済、技術、政治、法規制、社会、文化）とミクロ環境要因（顧客、競合他社、流通業者、供給業者）の変化を観察し、関連する機会と脅威を見極めることをいう。

### 1. 広州本田の機会

#### (1) 中国経済が順調に成長

2005年のGDP成長率は10.2%となり、1996年以来最高のGDP成長率となっている。2005年のGDPの総額は18兆3085億元となり、このうち、第一次産業、第二次産業、第三次産業の比率は12.6：47.5：39.9である<sup>56</sup>。

#### (2) 中国自動車市場の拡大

2002年に乗用車と商用車を合わせた生産台数は300万台を突破し、世界シェアの5.9%記録して世界第4位に浮上した。その後も成長を続け、2005年には生産台数で571万台を記録して、世界シェアの8.6%を記録した<sup>57</sup>。また、2006年の1月から11月までに中国国内の自動車累計販売台数は444万台で、日本を抜いた。

中国政府は、小型乗用車を中心としたファミリーカーブームを喚起し、2010年まで個人需要の比率を70%に引き上げる計画である<sup>58</sup>。

---

<sup>56</sup> ビジネストピックス「中国2005年のGDP成長率を10.2%に修正」2006年8月31日より、[http://www.shwalker.com/topics/biz060831042142\\_6128.html](http://www.shwalker.com/topics/biz060831042142_6128.html), 2006年12月17日確認。

<sup>57</sup> 日本語版ビジネス誌「精彩上海」2006年8月、20ページ

<sup>58</sup> FOURIN『2002中国自動車・部品産業』2001年12月、58ページ

### (3) 自動車産業の政策

2004年の自動車産業発展政策技術小排気量の自動車開発、ハイブリッド車、ディーゼルエンジン技術、新型の燃料自動車の開発奨励が挙げられる。

技術導入と自主開発を結合し、独自の知的財産権がある先進技術を開発する（国は税制面で支持）。

自動車消費は自動車の購入、登録等にかかわる行政手続きおよび料金徴収方法を全国一元化し、オートローン<sup>59</sup>、リース業務を外資に開放する。

### (4) 親会社の投資

本田技研工業は中国で各自動車企業と合弁し、本田のブランドイメージをアップする。1998年以後、本田系列部品会社も相次いで中国広州に進出している。広州本田の国産化率は増加しつつある。

## 2. 広州本田の脅威

### (1) 市場競争の加速で生産コストの増加、

2004年に入り、中国自動車市場が大きく変化してきた。消費者の買い控えなどにより、自動車メーカーの値下げ合戦やコスト削減競争、事前の生産計画と実際の需要との乖離に基づく在庫増大などが中国市場で初めて見受けられるようになった。広州本田は、アコードのモデルチェンジを1回行い、4～5年の間、安定した生産・販売を行っていたが、最近の中国市場は日本市場と同じようにワンモデルの寿命が短くなるなど、市場の変化が激しくなった。

それに伴い、これまでオーダー待ちがでるほど人気が高かったアコードは大きな影響を受けた。自動車産業全体としても、コスト競争の行方が不透明となり、大きな変動期を迎えたという認識が高まった。また、広州本田自身も2月に生産規模を12万台から24万台に増大し、SCMに基づく部品調達や生産管理も変化している。このような競争環境の変化や生産規模の変化が、広州本田のSCMに与える影響は大きくな

---

<sup>59</sup> 米国では、自動車購入件数の3分2がオートローンを利用しているという、中国の自動車普及率は先進国の数10分の1規模であり、今後、自動車普及に伴ってオートローンの需要も拡大する。

る。

情報化の社会により、プロモーション費用が拡大になってきた。

### (2) 都市における保有規制

上海市では個人へのナンバープレートの発行数に制限がある（上海市は公共交通中心の都市交通計画に基づいて、個人ナンバープレートの取得を入札形式で行い、年間台数分の発行を制限している。近年、市当局はナンバープレート発行の増加を行っているが、乗用車購入希望者が多く、最低落札価格は3~4万元に暴騰している）。他の市も交通渋滞費などを検討している

### (3) ライバルの増加

個人乗用車需要が拡大していく一方、自動車生産の大手メーカーの競争だけではなく、民族系ブランド車も追いついてきた「図3-1、図3-2」（着色してあるのが“民族系”メーカー）。輸入車関税の引下げで、輸入車は裕福層ユーザーにも手が届く値段となり、これに対抗する中国車を生産するメーカーにとっては一層競争が激しくなった。

図3-1 2005年の中国自動車国内販売ランキング

(単位:台)

1	上海GM	324,742
2	上海VW	287,118
3	一汽VW	277,097
4	広州本田	230,768
5	北京現代	233,668
6	天津一汽夏利	193,008
7	奇瑞汽車	189,158
8	東風日産	157,516
9	吉利汽車	149,969
10	神龍汽車	140,399

(中国自動車工業協会により)

図 3 - 2 2006 年 1~11 年度・中国乗用車販売台数ランキング

(単位:台)

1	上海GM	329,000
2	一汽VW	304,400
3	上海VW	302,500
4	奇瑞汽車	239,100
5	北京現代	235,500
6	広州本田	201,200
7	一汽トヨタ	193,600
8	天津一汽夏利	180,400
9	神龍汽車	179,700
10	吉利汽車	178,700

(中国自動車工業協会により、○「乗用車販売台数」は「普通型」(セダン)のみの販売台数)

#### (4) 社会問題

社会問題としては、交通事故問題と交通渋滞・駐車問題がある。2006 年の 1～11 月には交通事故が 34 万 9000 件発生し、8 万 2000 人が死亡したと発表されている。死亡者数は前年同期比 8.4%減だが高水準である。2005 年は日本の約 14 倍の約 10 万人が交通事故で死亡した<sup>60</sup>。

自動車の使用環境面では、保有の中心である都市部において、交通渋滞や駐車問題（高い駐車料金、都市での駐車スペース不足など）が悪化することで、自動車保有意欲を冷やす恐れがある。また、インフラの整備不足、ガソリンの高騰も自動車保有意欲に影響する。

#### (5) 地域

広州市は恵まれている地域の優位性がある反面、賃金は中国全土で高い位置に付けられている。広州市統計局人口・労働部門によれば、広州市の給与水準は全国十大都市の首位を占めている。在職労働者の平均賃金（2000 年度）の上位三都市は、広州市（19674 元）、上海市（18531 元）、北京市（16350 元）で、広州市の平均賃金は十大都市中最下位の重慶市の 1.45 倍にあたる。（[労働政策研究・研修機構]）

<sup>60</sup> 中国ビジネス特集「中国で交通事故死者 8 万人突破・1-11 月」2006 年 12 月 16 日より、<http://www.nikkei.co.jp/news/kaigai/20061130AT2M3001P30112006.html>, 2007 年 1 月 20 日

広州市の工業発展に主な不安素は、電力や動力に必要なエネルギー資源が乏しいことである。

#### (6) 小型車の発展に促進する一方、中型車の市場占有率が減少

自動車販売の増加の背景を見ると、需要側としては前年比で10%台の増加が続いている可処分所得（都市部）の上昇、供給側としてはメーカー間の競争激化による販売価格の低下がある。また、低価格かつ比較的low燃費な小型車の市場規模拡大が特徴の1つとして挙げられる。小型車については、国際的な原油価格の高騰により、低燃費の車種への需要が増えたことに加え、政策としても環境保護と資源節約の促進を目的とし、(1) 都市部における小型車走行規制の撤廃（2006年3月）、(2) 大型車の消費税率引上げ及び小型車の消費税引下げ（4月）が行われた。そのため、排気量3000cc以上の大型車（税率15%～20%）の販売台数が減少する一方、小型車の販売が増加しており、特に排気量1000～1600cc車種（税率3～5%）が乗用車販売台数に占めるシェアは2005年初の約30%から2006年10月には約50%と大幅に拡大している。この政策によって、広州本田の最もブランド力が強いアコードに対して、不利なことである。

#### (7) 燃料の問題

市場の拡大に伴い、ガソリン需要増大への対応が今後の課題となる。中国では原油の輸入依存度は2005年約40%を占めるに至っており、2006年に入ってから輸入量は1～9月前年比約15%増となっている。今後、比較的弱いとされる燃費規制の強化及び燃費改善への技術開発、電気や天然ガス等を利用した代替燃料車の技術開発及び利用促進等、省エネルギーへの一層の取組が求められる。

上記のSWOT分析により、広州本田は自社内部の強みと弱み、外部環境にある機会と脅威を明らかにした。それに従って、SO・ST・WO・WTの順で示され適切な分析を以下の図表で明示する。

広州本田の SWOT 分析の図表：

重 要 成 功 要 因	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ホンダの合併の目的</li> <li>世界企業として、長期的な企業利潤の拡大を計る</li> <li>● 重要成功要因</li> <li>1、ターゲットの把握</li> <li>2、アフターサービス</li> <li>3、ブランドの強さ</li> <li>4、良好な企業文化</li> </ul>	機 会	脅 威
強 み	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、製販一体のシステム</li> <li>2、品質</li> <li>3、ブランド</li> <li>4、企業精神</li> <li>5、生産能力</li> <li>6、物流</li> <li>7、財務状況</li> <li>8、地域の優位性</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、商品のロイヤルティーを高める</li> <li>2、企業戦略の明瞭</li> <li>3、商品開発の強化</li> <li>4、販売システムの拡大により市場占有率を高める</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、技術革新</li> <li>2、技術の優位性を活かして、市場のシェアを先取る</li> <li>3、社会の貢献により自社のブランド力を高める</li> <li>4、付加価値の創造</li> </ol>
弱 み	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、製品のプロモーション</li> <li>2、自動車販売金融サービスの停滞</li> <li>3、中国での製品研究・開発の資金投入の不足</li> <li>4、製販一体のシステム</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、製品の宣伝の拡大</li> <li>2、本地の研究開発センターを設立する同時に、優遇政策に基づいて、現地のブランドを作り出す。</li> <li>3、主要な販売地に自動車販</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、都市部の市場を確保する同時に、地方部のシェアを拡大していく</li> </ol>



		<p>売金融サービスの試験地を設ける、同時にディーラーとの関係を固める。また試験地の販売状況を分析して、その結果により、販売金融サービスを拡大するかどうかを判断する</p> <p>4、販売システムの柔軟化</p>	
--	--	--	--

### 第3節 競争ライバル

#### 1. 直面的なライバル

米国とヨーロッパの自動車市場は飽和状態である。世界の大手自動車メーカーは将来の業績を伸ばすため、相次いで中国の自動車市場に積極的な投資を行ってきた。中国自動車市場に出遅れたと言われるトヨタも市場計画を立て、2008年には中国の自動車市場シェア 10%を見込んでいる。一方で中国の自動車メーカーも実力をつけてきている。本節では、広州本田の主要なライバル 4 社（上海 GM、一汽 VW、上海 VW、北京現代）の状況を把握するとともに、潜在的なライバルの状況を分析する。

#### (1) 上海 GM

上海汽車工業（集団）と GM が共に出資を行った、上海 GM 有限公司は 1997 年 6 月 12 日に創立された。キャデラック、ビュイック、シボレー、薩勃の 4 つのブランドの車種を生産している。生産拠点は上海、瀋陽、山東でエンジンと組立生産工場を持ち、全工場の年間生産台数は 40 万台である。1999～2003 年の年間総販売台数は 1.98 万台<sup>61</sup>、3 万台<sup>62</sup>、5.83 万台<sup>63</sup>、11 万台<sup>64</sup>、20.12 万台<sup>65</sup>であった。2004 年の総

<sup>61</sup> 财经界「中国汽車工業協会」2005 年 6 月 13 日より、2007 年 1 月 21 日確認。

<sup>62</sup> 中国汽車報「2000 年我国汽車销量增长」2001 年 2 月 9 日より、2007 年 1 月 21 日確認。

<sup>63</sup> 新華網「中国国内轿车产销统计数据」2002 年 11 月 14 日より、2007 年 1 月 21 日確認。

販売台数は年間 25.2 万台<sup>66</sup>となり、中国自動車市場の第 3 位を獲得した。さらに、2005 年の総販売台数は 32.5 万台で上海 VW を追い越し、中国自動車市場の第 1 位を奪い取った<sup>67</sup>。GM は中国市場での事業を拡大するため、2005 年 1 月にアジア太平洋地域の本部をシンガポールから上海へ移している。

## (2) 一汽VW、上海VW

中国の第一汽車集団会社とドイツ VW 株式会社、アウディ株主会社と大衆（中国）の合弁会社として誕生した一汽 VW 有限公司会社は、1991 年 2 月 6 日に設立された。主に生産している車種はジェッタ、ポラー、ゴルフ、キャディ、アウディである<sup>68</sup>。1999～2004 年の総販売台数は 8.3 万台<sup>69</sup>、11 万台<sup>70</sup>、13.07 万台、20.8 万台、29.8 万台<sup>71</sup>、30 万台であった。また、2005 年には 27 万台<sup>72</sup>で中国市場に第 3 位となった。<sup>7</sup>

上海 VW は上海汽車集団とドイツで半々に出資し、1985 年 3 月に創立された。現在最も多く生産されている車種はサンタナ、バサート、ポロ、ゴルフとトゥーランである。また、何度も増資を行ってきたため、上海 VW の登録資本額は当初の 1.6 億元から現在では 100 億元まで増加している<sup>73</sup>。さらに、上海 VW は中国自動車市場で数年来第 1 位を維持してきた。1999～2004 年の年販売台数は 23 万台<sup>74</sup>、22 万台<sup>75</sup>、22.6 万台、30.1 万台、39.6 万台<sup>76</sup>、35.5 万台<sup>77</sup>であった。現時点にサンタナの国産化率が 98.9%を達した。しかし 2005 年には 29 万台となり、一汽 VW に抜かれて第 2 位に甘

64 新浪汽车「2002 年通用中国业务增长迅猛 销量同比增长三倍」2003 年 1 月 24 日より、<http://auto.sina.com.cn/news/2003-01-24/33013.shtml>, 2007 年 1 月 21 日確認。

65 人民日報「中国汽車工業協会」2004 年 1 月 29 日より、2007 年 1 月 21 日確認。

66 新華網「汽车与人：轿车销售冠军 今年花落谁家」2006 年 11 月 14 日より、<http://www.southcn.com/car/yjdt/hyxxw/200611140828.htm>, 2007 年 1 月 21 日確認。

67 上海青年報「上海通用首成 05 年销量冠军」2006 年 1 月 4 日より、<http://auto.sina.com.cn/news/2006-01-04/1037161473.shtml>, 2007 年 1 月 21 日確認。

68 一汽大众的ホームページ、2007 年 1 月 21 日確認。

69 出典は脚注 61 と同じ、2007 年 1 月 21 日確認。

70 出典は脚注 61 と同じ、2007 年 1 月 21 日確認。

71 出典は脚注 64 と同じ、2007 年 1 月 21 日確認。

72 出典は脚注 67 と同じ、2007 年 1 月 21 日確認。

73 上海大众的ホームページ（中国語版）、2007 年 1 月 21 日確認。

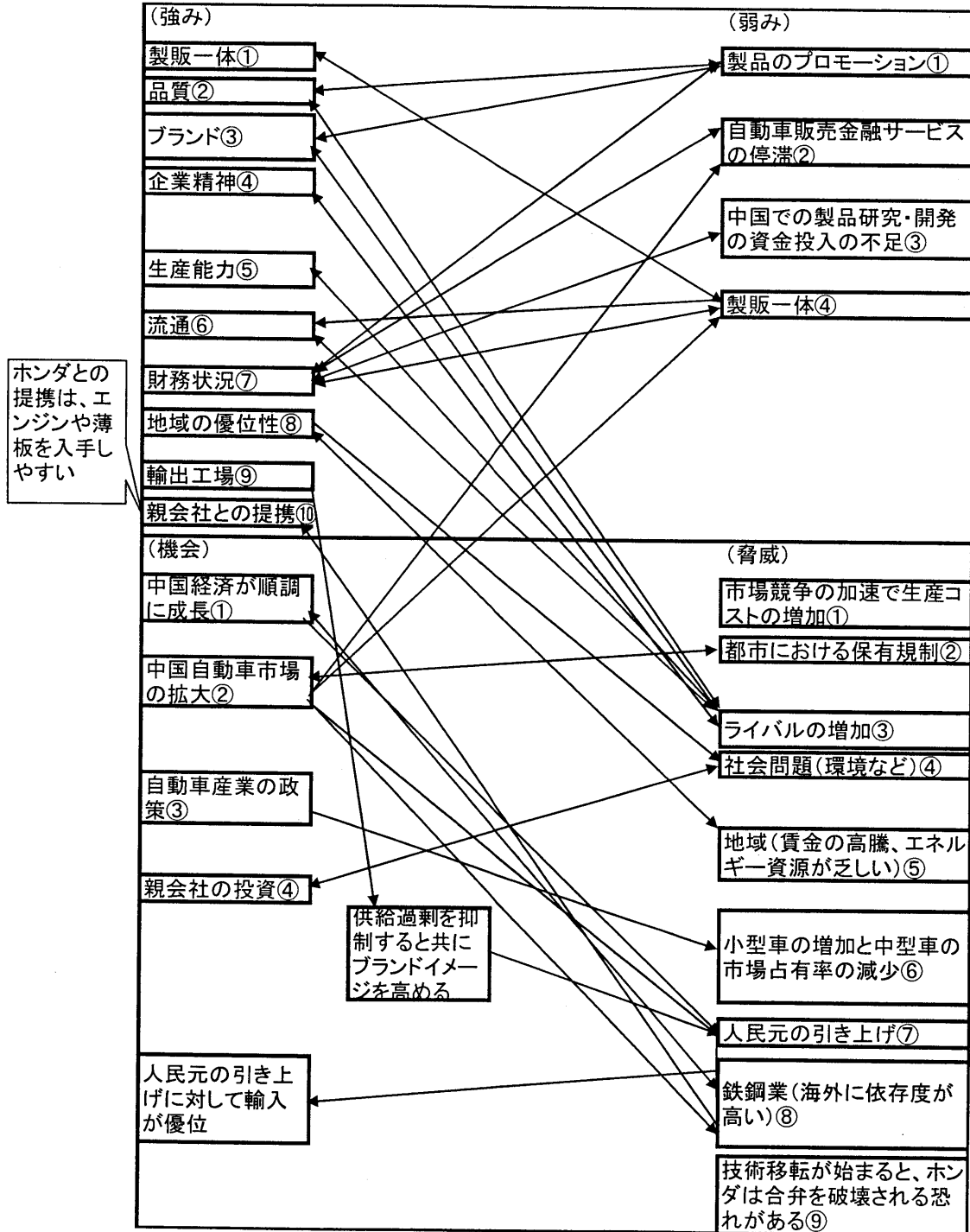
74 出典は脚注 60 と同じ、2007 年 1 月 21 日確認。

75 出典は脚注 61 と同じ、2007 年 1 月 21 日確認。

76 出典は脚注 64 と同じ、2007 年 1 月 21 日確認。

77 「2004 年中国汽車業」、<http://www.cnauto.com.cn/zhishi/ndzggc.htm>, 2007 年 1 月 21 日確認。

図表 3-4 SWOT 分析の問題要因と解決方法



図表 3-4 (続き)

問題要因		解決方法
<b>強み</b>	<b>弱み</b>	
①	→ ④	市場拡大の制限 販売システムの多様化
③②	↔ ①	フィット1.5(CVT)の失敗の要因の1つ 製品プロモーションの拡大
⑥	← ④	地方都市部へ製品の配達ができ、ビジネスセンターによって、アフターサービスの引き上げが可能
⑦	↔ ①②③④	投資によって解決できるが、リスクが高い 経営戦略の転換と方針の選択と集中
<b>強み</b>	<b>脅威</b>	
②③④⑤⑥	↔ ③	ライバルの台頭 企業全体の環境状況を生かして、優位性を更に強固なものにする
⑧	↔ ⑤	資源は減少しているが、産業基盤が強い 強みと脅威の両方可能である 政府によるインフラの整備
⑧	→ ④	広州の自動車保有率は高いが、環境面での使用費が高い 市場環境を先読みし、付加価値の創造を図る
⑨	→ ⑦	人民元の引上げにより輸出が不利になる ブランドイメージや商品の付加価値を上げて、消費者の購買意欲を高める
⑩	← ⑧	ホンダとの提携は、エンジンや薄板を入手しやすい
<b>機会</b>	<b>弱み</b>	
②	→ ②	各段階の顧客層の限定 他社の自動車販売金融サービスの様子を参考に、検討する
②	→ ④	地方都市部の需要は増加しているが、製販一体に柔軟性がないのでアフターサービスが追いつか 製販一体の多様化
<b>機会</b>	<b>脅威</b>	
①②	→ ⑦	輸出主導型経済である中国にとって不利となる 政府の動きに注目し、内需主導型の体制を整える
①②	→ ⑧	貿易摩擦の警戒 自国の技術力を育てる
②	↔ ②	市場の拡大で、環境問題などを引き起こす都市部の自動車保有制限を行う 地方部のシェアを拡大する
③	→ ⑥	ガソリンの高騰と小型車の税制上の優遇 低燃費と代替エネルギーの開発
④	← ④	省エネや環境保護への対応はホンダにとって優位である

んでいる。

一汽 VW と上海 VW は 2005 年に販売台数が前年と比べて減少したことで、両社は事業提携を行い、VW は一汽 VW と上海 VW にそれぞれ系列製品を提供し、2009 年までに 10～12 型の新モデルを導入することになった。これにより、両社が問題としている車種不足やブランドのフルラインの問題が解決できる<sup>78</sup>。さらに、二社間で共同して研究開発と原材料確保を強化するとともに、販売ルートの再編を行った。また一汽 VW は自社新ブランドの研究開発を行い、2008 年の北京オリンピックをめぐり MPV 車の途安 (Touran) をベースに開発したハイブリッド車を生産し、2010 年の上海国際博覧会までには量産する見通しである<sup>79</sup>。

### (3) 北京現代

北京汽車投資有限公司と韓国現代自動車株式会社が出資を行った (出資総額は 27.1 万元)、北京現代は 2002 年 10 月 18 日に創立された。2003 年の総販売台数は 5 万台で中国市場の第 10 位に位置している<sup>80</sup>。2004 年の販売台数は前年比 200% 増の 15 万台で中国自動車市場の第 5 位に上昇した。2005 年には広州本田を追い越し、販売台数は 23 万台まで増加し、中国市場の 4 位となった<sup>81</sup>。2006 年には 30 万台の販売台数を予定している。

北京現代は現地調達量を拡大するため、中国の北京顺义县で第 2 新工場を 10 億ドルで建設すると同時に、中国自動車研究施設も急速に設置している。2008 年には新工場年産 20 万台の生産が予想され、2010 年には生産台数が 30 万台まで達成する見通しである。これによって中国市場の 60 万台の生産が見込まれている。

## 2. 潜在的なライバル

中国自動車市場の急速な発展により、他の自動車メーカーも中国への投資を拡大している。例えば、中国の民族企業も力をつけてきており、大いに成長してきている。

<sup>78</sup> 新财经『跨国汽车公司在中国的动向』, 2006 年 11 月 14 日。

<sup>79</sup> 人民日報日本語版「ハイブリッド車は時代の流れ・中国自動車企業にチャンス」2005 年 11 月 23 日より, 2007 年 1 月 21 日確認。

<sup>80</sup> 新浪汽車「北京現代副総兼銷售本部部長梁承錫」2005 年 1 月 28 日より, <http://auto.sina.com.cn/news/2005-01-28/101097442.shtml>, 2007 年 1 月 21 日確認。

<sup>81</sup> 出典は脚注 67 と同じ, 2007 年 1 月 21 日確認。

広州本田の潜在的なライバルを紹介する。

### (1) 天津一汽トヨタ

中国第一汽車集团公司、天津一汽車集团公司、トヨタ、トヨタ汽車（中国）投資有限公司がそれぞれ出資をした（出資総額 33 億元）、天津一汽トヨタは 2003 年 9 月に設立された。生産車種はヴィオス、カローラ、クラウン、レーツである<sup>82</sup>。2004 年の年間生産台数は 8.76 万台、2005 年の年間生産台数は前年比 88%増の 15.99 万台となっており、急激な増加の様相を見せている<sup>83</sup>。トヨタは中国市場での遅れを挽回しようと、2010 年までに市場シェア 10%の獲得を計画し、専門販売店を現時点比 7 倍増の 1000 店舗に拡大する予定である<sup>84</sup>。これにより、トヨタ自動車専門販売店の数はドイツ VW の 1010 店舗と競合することになる。また、トヨタは中国の四川と広州に販売店を置く事で、同日系企業の広州本田に大きな圧力を与えようとしている。さらに、2005 年 12 月 15 日に四川一汽車トヨタはハイブリッド乗用車プリウスの生産も開始した。

### (2) 奇瑞汽車

奇瑞汽車は 1997 年に登録資本金 7 億元で創立された。現在の年間生産台数は 35 万台で、生産車種は風雲、旗雲、QQ、東方之子、瑞虎である。設立当初の奇瑞汽車は、海外大手メーカーの売れ筋車種の模倣から事業を始めてきたが、企業が成長してくると研究・開発に力を入れるようになり（毎年の研究開発資金は売上総額の 10%を占める）、1999 年に自社ブランドの研究・開発を開始した<sup>85</sup>。2000 年 5 月には正式に市場へ投入し、自社ブランドの販売台数は 2001 年までに 2.8 万台を達成した。また、2002 年の総販売台数は 5 万台、2003 年は 9.04 万台、2004 年は 8.9 万台、2005 年は前年比 118%増の 18.9 万台<sup>86</sup>で、中国自動車国内販売ランキングにも 7 位にランクインした。環境に配慮したハイブリッド車の研究・開発にも参入している。

<sup>82</sup> 天津一汽トヨタのホームページ（中国語版），2007 年 1 月 21 日確認。

<sup>83</sup> 京华时报「自動車工業協会」2006 年 11 月 21 日。

<sup>84</sup> 新财经「丰田全球统一计划」2006 年 11 月 13 日。

<sup>85</sup> 奇瑞汽車のホームページ（中国語版），2007 年 1 月 22 日確認。

<sup>86</sup> 中国经济时报「中国制造-奇瑞八年风雨行」2005 年 12 月 28 日。

#### 第4節 広州本田の課題

広州本田の成功は、中国市場の飛躍的発展という絶好のチャンスを得て、潜在的な個人ユーザー市場と遭遇したことにある。一部の富裕層の潜在的部分をとらえて、適切な価格設定が支持されたのと同時に、製販一体体制を初めて中国自動車産業に構築したことであろう。その中でもとくに製販体制（4S システム）のアフターサービスは中国の消費者と自動車メーカーに大きな影響を与えた。

中国自動車市場は売り手市場から買手市場へ転換し、各自動車メーカーは旧来の様に作れば売れるという生産だけを重視する政策が通用しなくなったことを認識した。市場需要の増加により各自動車メーカーは中国市場を世界戦略の中でも重要なことに組み入れ、現地での製販を拡大すると共に、新製品の研究開発に膨大な資金を投入する。更に各企業は自社の競争力を維持するため、製品のフルラインを加速度的に更新する。それにより各段階での新製品に対するプロモーション費用が大幅に増加する。広州本田の SWOT 分析で羅列した問題点とライバル企業の状況を比較すると同時に、これからどんな課題に直面するのかを取り上げたい。

（1）競争相手の急速な発展により、広州本田の市場拡大スピードが低下していること。

2004 年、広州本田は販売高、73%増を実現した、（2004 年に中国乗用車市場の成長率が 75%である）、しかし、その後 2 年間は、市場の販売率が緩やかに減少している。2005 年には広州本田の販売成長率が 15%しか達成できず（同時期に中国乗用車市場の伸び幅が 28%である）、2006 年には 13%の成長目標を設定した。

その年、北京現代は市場での攻勢戦略を深める目標を設定し、競争相手の拡大を阻止するため、市場占有率を絶えず拡大することに主眼をおいた。2002 年末に市場に登場したばかりの北京現代が意外にも広州本田を上回り、自動車国内市場販売ランキング 4 位を獲得した。2006 年の上半期の販売データによると、広州本田は以前の乗用車国内販売ランキング 5 位から 6 位に落ちた。さらに、2006 年 5 月にはアコードの販売率は 4 月より 30%減少した。また、2004 年、広州本田のフィットが月 9000 台数の業績を得た後、2005 年 8 月に月 1200 台数に落ち込み、以後は、2006 年 4 月で生産を終えている。この結果から見ると、激しい競争の中、自動車メーカーはどのよう

に製品の競争力を持続できるのかということが、広州本田の1つの課題ではないだろうか。

### (2) 主要販売地域での競争激化、他メーカーの追撃に直面すること。

広州本田の主要な販売市場は広東省と東部沿海地域で発展した大都市部である。同じ地域で生産工場を立ち上げた日系企業トヨタの挑戦に直面する。広州トヨタのカムリは2006年6月に市場に参入することにより、広州本田のアコードとのライバルになる見通し。トヨタのカムリは2006年に5万台の販売台数を実現し、毎月の販売台数は9000台にまで達し、アコードの販売台数が月1万数台であるの事から、トヨタのカムリはその規模に到達している。

### (3) 製販一体が不足している点。

J.D.Power社の調査(CSI)によると、顧客満足度は2004年、広州本田が2位であった。しかし2006年には10位圏外へと落ち込んだ<sup>87</sup>。広州本田は生産台数の拡大とともに、顧客購買層は以前の様に都市部だけではなく、地方都市部に広がっていった。しかし、広州本田の特約販売店(4S)はほぼ都市中心部に配置されたままという原因で、製販一体を追求している広州本田では顧客のアフターサービスを追いつかない状態である。このことも顧客満足度の低下につながっているのではないだろうか。

2006年末の時点で広州本田特約販売店はわずか290店舗しかない。また、以前設置された特約販売店の施設はそのまま、市場環境の変化によって、顧客に満足なサービスを提供することができなくなっている<sup>88</sup>。ライバルの一汽VWの特約販売店(4S)は456店があり、非4S販売センターは146店舗ある。上海VWの4Sは383店があり、非4S販売サービスセンターは321店舗ある<sup>89</sup>。その一方、よりよい販売環境を整備するため、競争相手はネットワーク設置への投資を拡大し、顧客満足度を引き上げている。

---

<sup>87</sup> 新浪汽车「奥迪名列J.D.Power 2006年售后服务满意度榜首」2006年8月1日より、<http://auto.sina.com.cn/news/2006-08-01/0847204809.shtml>, 2007年1月1日確認。

<sup>88</sup> 经济观察报「2006年广州本田面临工厂产能和市场竞争双挑战」2006年1月7日。

<sup>89</sup> Mathias Holweg Jianxi Luo and Nick Oliver, [The past present and future of China's Automotive Industry: A value chain perspective] 2005年8月, 54ページ。



## 第5節 結び

中国自動車市場の拡大に従って、各自動車メーカーが自らの市場シェアを獲得するために、大幅に設備への投資、プロモーションの拡大を行っているという状況である。広州本田はそれに対して、比較的冷静な目で市場を見ながら、控え目に行動している様に見うけられる。但し、現時点では広州本田の強みである製販システムは、各自動車メーカーにも取り上げられ、更に各層へのユーザーにたいする、適切な販売システムも同時に設置されている。この結果、広州本田の販売システムへの増資不足の要因で強みだった仕組みも弱みへと逆転してしまった。特に J.D.Powet 社の調査により、2004 年度の顧客満足度の 2 位から、2 年後には 10 位外に落ち込んだこの問題は、広州本田の発展に大きな影響を与えるものではないだろうか。

また、2006 年に中国民族系自動車メーカーに追い越された事実を広州本田はどのように受け止めるのか。同市で日系ビッグスリーが出揃い、かつて米国でトヨタのカムリに打ち負かされたアコードは、どの様にして中国市場にて熾烈なカムリとの戦争を行うのか。米国での悪夢の再来が無いよう、改めて対策を立てることが現時点での重要課題と考える。

## 第4章 広州本田戦略の分析

どんな時代においても、ビジネス環境には常に変化が起きている、成功する企業はその変化にすばやく変化に対応している。企業は常に変化に対応して組織構造、生産システム、製品や企業文化の変革を図ることが重要である。市場環境の変化により、ここ数年、中国自動車産業は飛躍的に躍進してきた。広州本田はこれからどのように企業の競争力を拡大していくのか。前章の内容を踏まえながら、広州本田の戦略を分析すると同時に私の見解も述べたい。

### 第1節 広州本田の企業文化と経営意思決定

企業の戦略の決定は、企業の文化と経営者の意思決定に関連がある。企業文化とはその企業の存在を反映したものである。この“ソフト面”があるからこそ組織内での社員の団結や企業存続の意義をもたらす。これは、戦略の転換の際に努力と生産性の向上をもたらす原動力となるのである。第2章では、広州本田の生産状況の実情により、社員の忠誠心の向上を目的とした、ホンダの生産・管理・組織などの理解の必要性を指摘した。その具体的な方法は、従来の広州プジョーにあった管理員と現場労働者との様々な差別を取り除いたことである。この差別とは、部長と社長専用の食堂や、経営者の出勤時間などが従業員と分けられていた事である。これは、「人間尊重」を基盤としたホンダ・フィロソフィーと呼ばれる経営理念からきているもので、「自立」「平等」「信頼」の3つからなっている。

広州本田の経営者は、社員のモチベーションを引き上げるため、まず働きやすい、きれいな工場を作った。そして、「ひとたびホンダに入ったら誰でも平等だ」という意識を持たせる、その上で、本人の考え方を大事にしていくという方針を徹底する。例えば、1つの仕事を担当する場合、最初はガイダンスに従ってやっていってもらい、慣れてきたら、「あなたとしては、どういうふうに仕事をしたいですか。」と聞き、個人の思いを大事にしていく。個人のやる気を引き出すことで、会社として総合力を高めていくという方法をとっている。また会社があらゆる部門で企業の改善活動の提案をさせる、社員はその提案を会社に採用されたら賞金をもらう。この活動の意義は会社が常に個人の日常生活に密着していることを認識させる事にある。

広州本田の最高意思決定機関は黨事会（取締役会）である。黨事会は 8 名から構成され、広州汽車集団とホンダが各 4 名を派遣している。黨事長は最初の 2 期 8 年は広州汽車集団側、副黨事長はホンダ側で構成される。以後、中日の間で正副黨事長は交互に選出する。黨事会の権限は会社の設立、解散、製造、販売、発展計画にわたる全ての経営の重要事項決定である。会社の法定代表者は黨事長であり、設立当初黨事長は広州市副市長が兼任していたが、2003 年から広州汽車工業集団有限公司總經理が勤めている。実際の経営には携わっていない。

広州本田の業務執行は、總經理が代表として専決するのではなく、中国側の執行副總經理の署名が無くては業務の重要意思決定は発効しない。執行機関のトップにおいても権限は等分されている。しかし、中国側の代表は十分な独立した権限を与えられているわけではない。投資機関である広汽集団はもちろん、広州市、広東省およびそのまた上級機関である中央政府に重要意思決定権限が集中している。他方、ホンダ本社は投資および技術と管理の支援は行うが、新規投資以外は自動車の製造と販売の権限を大幅に現地の経営者に移譲している。日中は異なる意思決定のパターンが働いている<sup>90</sup>。

意思決定は 4 人の最高幹部が朝礼の経営会議で意見統一し決定する。または、経営意思決定に関してトップ・マネジメントの間で部下に違ったニュアンスの意見を言わないように意思決定事項はこの会議で確認する。この経営会議について、二代目 總經理は「経営会議（朝礼）は必ずやる。新しい事があるとなかろうと朝礼はやる。情報交換をする。コミュニケーションを必ずする。喧嘩もある。考え方の違うこともある。部屋の中で喧嘩をしても良いが、外に出るとトップの間の意見の一致は守る。これは前任者の遺言である。成功の理由は融和である」と言っている。

部・科レベルにおいても会議は頻繁に行われる。同じ部・科に正副の管理者が中日から交互に任命せられる。部・科長レベルの「評価会」で設備投資案などの重要な意思決定は中日幹部社員が十分公開協議した上で上申する。部品の単価の決定なども同様な手続きを踏み、日本人のみの間で決定することは厳に戒められている<sup>91</sup>。

---

<sup>90</sup> 萬成博「日中合弁企業の統治構造と経営戦略—広州本田の事例」『産研論集』（関西学院大学）2005 年 32 巻， 5 ページ。

<sup>91</sup> 同上，6 ページ。

## 第2節 広州本田の戦略

### 1. 基本戦略

ポーター教授は「競争の戦略」のなかで、基本戦略の概念は、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略の3つがあると説いた。①コスト・リーダーシップ戦略は自社の属する業界において、規模の経済性の追求や経験曲線効果、独自の技術や他社より有利な原材料の確保などにより、同業他社と比べて徹底的に低いコストの地位を確立するという戦略である。②差別化戦略は多数の顧客が重要だと考えるいくつかの製品を選んで、この顧客ニーズを満たすことである。差別化の利点は、製品がより高い価格で売れることである。③集中戦略は特定の市場セグメント（例えば特定の地域、顧客、製品など）にターゲットを絞り込む戦略である。この戦略は、ターゲットとするセグメントに、差別化を採求するものと、ターゲットにおいてコストの優位性を追求するものの2種類がある。

広州本田アコードの戦略は集中戦略の差別化が採用された。アコードの成功を振り返ってみると、1999年の中国市場に投入する時、第2章では述べた様に中流層（特に米国に留学経験があり、米国で販売ナンバー1であったアコードに乗っていたという人々が口コミでアコードの評価を伝えてくれる）を狙い、全国的な販売網を築き、そこで販売・サービス・部品・顧客情報のフィードバックをすべて集約して、「四位一体」の差別化戦略を展開した。また上澄みの~~の~~売価格を設定する事により早めに初期投資資金が回収できるようになった。<sup>VR</sup>

「小さく生んで大きく育てる」というホンダのポリシーに沿って、第2章で述べた様に製販台数は1999年の1万台から2005年の23万台まで拡大した。ここで注意しなければならない事は、市場環境の変化により、自社経営戦略を柔軟に対応させなければならない。広州本田のアコードの成功は、高品質なクルマの生産とアフターサービスの充実であることであった。現在中国自動車市場はアコードの競争ライバル車種は8つ程ある。またアフターサービスの重要性は他のメーカーも認識してきている。第3章では、広州本田の問題点で述べたようにライバル一気VWと上海VWは広州本田より4Sの販売店舗が多い、更に市場拡大に応じて、柔軟なアフターサービスも充実している。市場環境の変化によって自社の優位性を失くすとしたら、次の戦略を更に強固なものにしなければならない。今後、広州本田はどのような戦略をたてるのか

注目したい。

## 2. 事業戦略

自社が有する優位性、品質、生産設備、財務などにより、中国市場環境に対して、広州本田の理念である3つ喜びをどのようにして実現させるのか。また3つの喜びの実現に対し課題は何があるだろうか。

### (1) 創って喜び

市場の需要を満たすため、広州本田は第2工場を設立した。新工場は、プレス、溶接、塗装、車体組立、完成車検査などの工程を持ち、広州本田の既存工場で培われてきた生産ノウハウと、ホンダの生産体質改革のコンセプトを取り入れた最新鋭の生産設備により、高品質、高効率を追求していく。中国市場環境に応じて、人や環境にやさしいグリーンファクトリーの考え方も強調する。更に、中国自動車産業の政策に応じて、集団化を発展させる思想で、ホンダが中国での生産と市場戦略を拡大しつつある。それにより、東風本田発動機有限公司のエンジン生産能力を拡張する見込みで、東風本田の生産能力も拡大するだろう、また広州市において輸出生産拠点を建設中である。

### (2) 売って喜び

アフターサービスの販売システムを拡大する事が必要である。前章では広州本田に内在する課題で述べた通り、顧客満足度の低下の要因は顧客の購買層が増加するに従って、「四位一体」の販売システムは地方にいる顧客にアフターサービスを徹底できず、満足を得ることの出来ない状態にある。これは油断すると、ユーザーのロコミにより、自車を所有してくれたユーザーを失う可能性がある。しかし、全国の地方部まで「四位一体」の販売システムを設立するのは膨大な資金が必要となり、またディーラーに対してもリスクがかかる。それを解決するため、広州本田は四位一体の基準に基づいて、地方部で1、2、3という販売システムを設立する事が必要ではないだろうか。市場需要の拡大により、販売システムの柔軟化は激しい競争の中に不可欠であると思う。

### (3) 買って喜び

現地に製品研究開発センターが無い事に関する不利な点である。前章において“広州本田の課題”で取り上げた問題点を別の観点から分析する。フィット 1.5L (CVT) は僅か 2 年間で市場から撤退した。この事は市場環境の変化だけでなく、従来の作れば売れる時代ではなくなったことを意味し、製品さえ良ければ、また、良い車なら中国市場で売れるという考え方に無理が生じた結果である。この事は広州本田の経営理念である「買って喜び」という信念からもずれている。ユーザーが買って喜ばない製品は、いくら良い製品でも、市場に受け入れない製品は淘汰される事が自然の摂理である。

フィット 1.5L (CVT) の失敗の原因は、中国市場で 2004 年に初登場させた時、フィット 1.5L (CVT) との競合ライバル車がまだなかったため、販売の業績は頂点となった。その後、奇瑞の東方之子 (2005 年 2 月に初販売)、日産の颐达 (2005 年 4 月に初販売) などが相次いで新車種を市場に投入してきた。それは、ユーザーの選択範囲を拡大させ、製品の価格、性能などを比較する余地をあたえた。その後、フィットの販売が急転直下で下降し短期間で市場から撤退する結果となった。

この例から見る様に、中国自動車産業は現時点で、スピード競争時代に入っている、また市場への車種の増加により、ユーザーの選択範囲が拡大し製品を選ぶ目線も厳しくなってきた。スピード競争時代に備え、広州本田は市場からのフィードバック情報により、消費者の製品に関する要望を直接把握できる体制を整備してきた。しかし、いままさに、どんな製品を顧客が買って喜ぶのか、買いたくなるのかという時流を短時間で読み見切る体制作りが必要だと思う。現地での研究開発センターが必要であると考えられる。

### 第 3 節 結び

広州本田が市場のシェアを獲得することが出来た事は、ホンダイズム、優れた企業文化と日中経営者の意思疎通、そして独断決定をしない経営理念を構築した事にあると思う。広州本田の基本戦略と、競争相手への差別化でアコードは市場シェアの獲得に成功した。しかし、獲得した市場のシェアを維持し拡大するのは、非常に難しく、市場環境の変化に対応し、自社で素早く戦略を調整、変更しなければならない。事業

戦略として広州本田の、買って喜び、売って喜びを、市場で実現させることは何だろうか。自分の見解を述べて、皆さんの参考してもらいたい。

## 終章 まとめにかえて

中国自動車産業の歴史をみると、1956年に中国で初めての自動車製造工場として、第一号工場（第一汽車製造廠）が旧ソ連の援助を受けて設立された。その後間もなくして、2年間に及ぶ自然災害と急激な旧ソ連との関係悪化により、旧ソ連は自動車生産の援助やプロジェクトを全て引き上げた。それは同時に中国での自動車の生産が休止状態に落ち込むということの意味した。1963年に毛沢東が打ち出した自力更生の政策に基づいて、第二汽車製造廠は第一汽車製造廠からの技術サポートを受けながら、自社のブランドを作り上げた。更に、国営工場や大規模工場の建設が急ピッチ進められ、「一省一工場」体制が1970年代初頭に始まった。工場体制の拡大に伴って、バスやトラックなどの大型特種車両の開発が活発になり、1970年代の終りには自動車関連工場が55社まで増加し、全国の自動車年産台数は15万台に達した。

改革開放政策に伴い、自動車産業の市場需要は急速に増加した。自動車の生産車種は以前の単一中型トラックから「重・中・軽・微・セダン・バス」とひと通り揃うまでになった。更に1990年には自動車関連工場は576社まで増加している。この様に急速に増加した工場のほとんどは、生産能力が低く、品質も悪かった。しかし、当時は国家による統一買付と統一販売の政策で高利潤が保証されていたため、売り先を考えなくても造れば売れる時代であった。この異常な状態を是正するため、国家工商行政管理が「自動車交易市場管理に関する暫定的な規定」を設定した。その結果、販売システムが国家から自動車メーカーに転換した。また、1980年代後半、中国政府は自動車産業の技術向上と人材育成のため、国内の企業と日米欧諸国の自動車産業との提携を促進し、「三大三小二微政策」を樹立した。

1992年には計画経済から市場経済への転換によって、政治と企業を分離し、科学的な管理を強化した。その上で法律の規範に則することを要求した。自動車産業はこの時期、企業構造や国産化など様々な政策を打ち出した。市場経済の発展に伴い、2001年のWTOの加盟の結果、輸入関税の引き下げ、投資制約の緩和などが施行された。自動車市場への需要の拡大に伴って、世界の自動車メーカーが中国市場に注目をした。

本稿では、欧米と比べて中国自動車市場に出遅れた日系企業の中の一つである広州本田を事例として検討した。市場環境の変化の中、広州本田は“世界最高水準の製品を創造する”という企業使命感を持って中国市場に参入し、世界的に定評のあるアコ



ードを市場に投入した。マーケティング・ミックスで、絞られたターゲットに、上澄み価格と製販一体のシステムを構築し、中国市場で初登場のシステムという差別化を謳い文句に、市場のシェアを獲得した。「小さく生んで大きく育てる」というホンダのポリシーは、1999年の1車種から2005年には4車種のフルライン化へと大きく発展させた。また2004年の市場シェア率は7.9%を占めた。熾烈な競争で広州本田のライバルが増加する中、製販システムが起用された。更に、アコードと同車種のライバルは8車種に増加した。2004年から生産が開始されたフィット1.5(CVT)もライバルの増加や、顧客の厳しい評価により、販売業績が2006年に急下降し、短期間で市場から徹底した。生産期間はわずか2年間であった。

2005年の販売ランキングでは、広州本田は前年より2ランク下落して5位となり、2006年11月の中国自動車販売台数ランキングでは中国民族系ブランド奇瑞に追い越されている。この現実を広州本田はどのように受け止めるのか。今後ますます激しくなる競争に対応していくため、本論の第3章では広州本田のSWOT分析を行った。その分析によって明らかになった様々な課題に対して、広州本田はどのように企業戦略を変えていくのか。更に、市場競争の激化から市場が拡大する一方、企業利潤が下がっていく状態の中で、親会社ホンダの合弁目的である長期的な企業利潤の拡大という方針に対して、広州本田はどのような戦略をはかるのかという点にも注目したい。また、自動車によって引き起こされている現在の深刻な環境問題に対し、中国政府はどのように認識しているのだろうか。そして、自動車生産メーカーはどのようにして環境に対応していくのかという点も見逃すことができないだろう。

## 参考文献

- |                                |   |                |                |
|--------------------------------|---|----------------|----------------|
| 石井淳藏、栗木契、<br>嶋口充輝、余田拓郎<br>稲垣 清 | 『ゼミナールマーケティング<br>入門』<br>『中国進出企業地図』[日<br>系企業・業種別編] | 日本経済新聞社<br>蒼蒼社 | 2004年<br>2004年 |
| 岩倉信弥 岩谷昌樹<br>長沢伸也              | 『ホンダのデザイン戦略経<br>営』                                | 日本経済新聞社        | 2005年          |
| 梅澤 正                           | 『組織文化 経営文化 企<br>業文化』                              | 同文館出版株式会社      | 2003年          |
| 押川 昭                           | 『トヨタ・日産・ホンダの生き<br>残りをかけた世界戦略』                     | 産業能率大学出版部      | 1992年          |
| 小原 博                           | 『基礎マーケティング』                                       | 新世社            | 2001年          |
| 石原拓                            | 『中国自動車産業入門』                                       | 東洋経済新報社        | 1995年          |
| 古賀 義弘                          | 『日本産業と中国経済の<br>新世紀』                               | 唯学書房           | 2004年          |
| 小宮和行                           | 『ホンダ夢を実現する経<br>営』                                 | PHP研究所         | 2005年          |
| 崎谷哲夫                           | 『ホンダ式大成功への海外<br>戦略』                               | ジャテック出版        | 1986年          |
| 座間紘一 藤原貞雄                      | 『東アジアの生産ネットワ<br>ーク』                               | ミネルヴァ書房        | 2003年          |
| 嶋口充輝、石井淳藏                      | 『現代マーケティング』(新<br>版)                               | 有斐閣            | 2003年          |
| 塩見治人                           | 『移行期の中国自動車産<br>業』                                 | 日本経済評論社        | 2001年          |
| 関 満博                           | 『中国自動車タウン形成<br>広州省広州市花都区の発<br>展戦略』                | 新評論            | 2006年          |
| 西村 晃                           | 『ホンダにみる戦略する会<br>社の経営戦略』                           | たちばな出版         | 2000年          |

日本語版ビジネス誌	「精彩上海」	上海金展广告有限公司	2005年
日本語版ビジネス誌	「精彩上海」	上海金展广告有限公司	2006年
日本語版ビジネス誌	「精彩上海」	上海金展广告有限公司	2007年
萬成博	「日中合弁企業の統治構造と経営戦略—広州本田の事例」	『産研論集』(関西学院大学)32巻	2005年
丸川知雄	『中国の産業力』[注目9業種徹底検証]	蒼蒼社	2002年
丸川知雄 高山勇一	『グローバル競争時代の中国自動車産業』	蒼蒼社	2005年
峰如之介	『中国市場への挑戦』	発明協会	2002年
峰如之介	『中国にホンダを立ち上げた男たち』	PHP研究所	2003年
山田徹也	『トヨタ式・ホンダ流どこが違うか』	こう書房	2003年
米谷雅之	『中国自動車産業の発展と販売組織の変化』	広島経済大学経済研究論集 第28巻第4号	2006年
和田充夫	『関係性マーケティングの構図』	株式会社有斐閣	1998年
フィリップ・コトラ ー	『マーケティング原理第9版』	ダイヤモンド社	2003年
フレッド・R・デイビ ッド	『戦略的マネジメント21世紀のマネジメントモデルを構築する』	ピアソン・エデュケーション	2000年
マイケル・E・ポータ ー	『競争戦略論Ⅰ』	ダイヤモンド社	1999年
マイケル・E・ポータ ー	『競争戦略論Ⅱ』	ダイヤモンド社	1999年
マイケル・ハマー、 ジェイムズ・チャン	『リエンジニアリング革命』	日本経済新聞社	1993年

ピー

P.コトラー	『マーケティング・マネジメ ント』(第7版)	株式会社プレジデント社	1997年
FOURIN	『2002中国自動車・部品産 業』		2001年

## 謝辞

三重大学で2年間勉強させて頂いたゼミの指導教官である渡邊明先生には、大学院に入って以来、ずっとお世話になっています。先生が、「授業中に修得した知識をどのようにして本国で活かすのかを、常に考えていなくてはならない」とおっしゃられた事が、一番印象に残っています。また、「新製品と新情報など新しい情報を収集し、時代に後れないように知識を深めていくことも大切だが、同時に歴史のことを勉強することも重要だ」と教えて下さった事も、忘れられません。

このように的確な助言を与えて頂いたこともあって、私は中国で成功した広州本田に研究対象を絞って研究を進めることができ、また、先生に適切な指導をして頂いたからこそ、無事論文の完成に漕ぎ着ける事ができました。

深井先生にも大変お世話になって、論文に関する資料の集め方や、論文の言葉使いなどに関して、丁寧に細かいところまで指導して頂きました。コンピューターの使い方に関しても様々な使用方法を丁寧に教えて頂き、機械音痴である私は本当に助かりました。

そして同級生の儀賀さんには、貴重な時間を割いて全本論の訂正をしてくれたことを本当に感謝しています。

論文のSWOT分析に際しては、渡邊明先生が立ち上げて下さった「修論作成応援団」の皆さん（特に濱千代さん、小松さん、儀賀さん、林さんなど）が、貴重なコメントを寄せてくれたことで、私の論文が厚みを持ったことに、大変感謝しています。

更に、桜谷先生からもマクロ経済の関連から、SWOT分析に関する貴重なコメントを頂いて、誠に感謝しております。

論文の完成が出来るまでに、数多くの方々の励ましやサポートを頂きました。お名前をすべて挙げることはできませんが、そのすべての方々に心からの感謝の気持ちを伝えたいと思っています。

私が7年間ずっとお世話になっている、保証人の岩川社長のご家族には、私の論文に関する資料を、わざわざ中国から取り寄せていただきました。論文の完成に無くてもならない資料であったので、本当に感謝しています。岩川社長とご家族は、私の人生にとって第2の故郷と呼ばれる日本の家族です。言葉で表現できない感謝の気持ちでいっぱいです。

最後に、私事にわたって恐縮であるが、勝手な気ままな私を辛抱強く見守り続けている両親兄姉主人に心より感謝したい。