

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年5月22日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530366

研究課題名（和文）中国における日本型自動車流通システムの多様性に関する研究

研究課題名（英文） A study on variety of Japanese automobile distribution systems in China.

研究代表者

村松 潤一（MURAMATSU JUNICHI）

広島大学・大学院社会科学研究所・教授

研究者番号：30182132

研究成果の概要（和文）：中国において日本型自動車流通システムは高く評価されている。本研究は、その背景と実態を中国の自動車産業政策及び自動車流通政策に焦点をあて、日系企業の戦略行動との関係から検討した。それによれば、中国の政策は、第1に日本型自動車流通システムの普及、第2に意図しない差異という重要な変化をもたらした。そして、この意図しない差異には、ふたつの自動車流通システムへの参画及び卸売機能の外部化が含まれている。

研究成果の概要（英文）：The Japanese automobile distribution systems is highly evaluated in China. This study focused on the Chinese automobile industry policy and the automobile distribution policy, and examined the background and actual condition from the relation with the strategic behavior of the Japanese company. As a result, it was revealed that the Chinese policy brought important changes. First is the spread of the Japanese automobile distribution systems. Second is the unintended difference. And the unintended difference includes the participation in two automobile distribution systems, and the externalization of the wholesale function.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	300,000	90,000	390,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	1,300,000	390,000	1,690,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学、経営学

キーワード：中国、自動車、日本型、流通システム、多様性

### 1. 研究開始当初の背景

日本型自動車流通システムは、グローバル・モデルのひとつとして中国自動車市場で

高く評価されている（村松[2009]）。しかし、本来、日本型自動車流通システムとしては同じであるにもかかわらず、中国でそれを展開

する日系自動車メーカーにあっては、意図しない差異が生まれる状況にある。

一方、日本型経営に関する研究は、これまで内外ともに多くの蓄積があるが、それらの主な研究領域は、製品開発、生産システム、人事制度あるいは人的資源管理等である。また、企業間関係という視点からみても、いわゆるサプライヤー・システムの問題に集中しており、ディーラー・システムに関する研究は必ずしも多く行われているわけではない。加えて、そこにおいては「日本型」の抽出及び中国自動車市場における日本型自動車流通システムのグローバル評価という視点はみられない。

## 2. 研究の目的

本研究では、中国の自動車産業政策、自動車流通政策、合弁先企業の経営戦略といった視点から、以下の研究目的を掲げ、その達成を図ることとした。

即ち、第1に中国自動車市場における日本型自動車流通システムの差異、すなわち多様性が生まれるに至った背景と実態を明らかにし、第2にその差異が日系自動車メーカーにどのような影響を与えているか、また、その多様性が日本型自動車流通システムの評価にどのような影響を与えているか、について考察することとした。

## 3. 研究の方法

中国における日本型自動車流通システムの多様性とその影響を解明するために、本研究では、以下のような3つの副課題を設定し、また、それぞれの方法を示した。

即ち、(1)「中国の自動車産業・流通政策の経緯・動向分析」、(2)「日系自動車メーカーの合弁先企業の経営戦略分析」、(3)「日系自動車メーカーのチャネル戦略分析」という副課題であり、また、文献・資料研究及び現地インタビュー調査研究という方法である。具体的には、副課題1については、3年間の研究期間を通じてこれに取り組み、最新動向の把握に努める。また、副課題2は次年度、副課題3は最終年度の現地インタビュー調査によって、研究目的の達成を目指した。さらに、各年度において学会等での報告を行い、研究の精緻化を図るとともに、研究成果を研究論文として投稿した。

そして、各年度においては、以下に示すような研究を行った。

### (1) 平成22年度の研究

副課題1「中国の自動車産業・流通政策の経緯・動向分析」については文献・資料研究の方法をとった。

中国における自動車産業政策、自動車流通政策は、WTO加盟前後において大きな変化がみられた。即ち、生産重視の政策から消費者

重視、流通重視の政策への転換である。村松・柯[2009]においては、2008年秋の金融危機までの中国自動車産業・流通政策がレビューされており、ここでは、それを精査するとともに、その後に出された政府意見等、即ち、2008年12月の「流通を活発化させ、消費を拡大に関する意見」(国務院)、2009年3月の「流通を活発化させ、消費を拡大」のテレビ電話会議(商務部)、同じく、「自動車消費を促進するために意見」(商務部)を取り上げて分析した。さらに、関連文献・資料を収集して、分析した。

また、次年度、最終年度のインタビュー調査における質問項目を検討した。

### (2) 平成23年度の研究

副課題1「中国の自動車産業・流通政策の経緯・動向分析」については、前年度に引き続き、研究課題として取り上げた。

副課題2「日系自動車メーカーの合弁先企業の経営戦略分析」については、文献・資料研究を中心とし、また、適宜、日系自動車メーカーの合弁先企業等に対する現地インタビュー調査を実施し、その解明にあたった。

中国自動車産業政策では合弁先は2社までと決められており、中国政府の政策意図とそのもとでの各自動車メーカーによる戦略行動を明らかにした。即ち、①第一汽車がトヨタと合弁した天津汽車を傘下におさめ、さらに、トヨタと包括提携したこと、②広州汽車がトヨタとホンダの2社を合弁先としたこと、③東風汽車がホンダと日産の2社を合弁先としたこと、について検討し、そうした意思決定が日本側企業のチャネル戦略行動をどのような制約を与えたかについて考察した。

### (3) 平成24年度の研究

副課題1「中国の自動車産業・流通政策の経緯・動向分析」については、前年度に引き続き、研究課題として取り上げた。

副課題3「日系自動車メーカーのチャネル戦略分析」については、副課題2で明らかになった合弁先企業による戦略上の制約のもとで、日系自動車メーカーは、どのように日本型自動車流通システムを構築・維持しようとしたかを分析した。現地インタビュー調査は、日系各社のディーラーを対象としてこれを実施した。

すでに述べたように、中国側自動車メーカーと日本側自動車メーカーの合弁は複雑に絡み合っており、具体的には、①トヨタと天津汽車、第一汽車、広州汽車との関係、②ホンダと広州汽車、東風汽車との関係、③日産と東風汽車との関係、を踏まえながらも、どのようにして日本型自動車流通システムに差異が生じ、多様化したかを明らかにした。なお、③については、日産が東風汽車1社しか合弁していないことは、日本型自動車流通

システムの展開に有利に作用しているとの仮説がすでにたてられており（村松・柯[2009]）、本研究において、その検証を行った。

#### 4. 研究成果

本研究は、中国で評価されながらも、日本型自動車流通システムが、何故、中国自動車市場で多様化してしまうのかを日系自動車メーカーにとっての「意図しない差異」という視点から明らかにしたものである。

各年度の研究成果及び3年間の研究成果のまとめを示せば、以下ようになる。

##### (1) 平成22年度の研究成果

本年度の研究課題は、主に文献・資料研究によって中国の自動車産業政策、自動車流通政策の経緯、動向を分析することであった。

前述したように、生産重視の政策から消費者重視、流通重視への政策へと転換した後は、さらに、消費者や流通を重視する考えを示す政府意見等が出されたが、一方で、中国政府は、中古車市場を含めた中国自動車流通システムにおける多様性を奨励していることも明らかとなった。即ち、これまで中国の自動車流通は「自動車ブランド販売管理実施弁法」によって垂直的・閉鎖的なシステムのみが志向されていると考えられてきたが、今後は、必ずしもそれだけではないことが判明した。従って、垂直的・閉鎖的システムを内容とする日系自動車メーカーによる日本型自動車流通システムの推進にどのような影響を与えるかについても考えていくことが重要となった。

なお、本年度における研究の成果として、中間報告の段階ながらも、学会で報告した。

##### (2) 平成23年度の研究成果

日本型自動車流通システムが中国自動車市場で何故多様化するかを解明するには、合弁先の中国企業の戦略について触れる必要がある。その意味から、本年度は、日系自動車メーカーの合弁先企業の経営戦略について分析を加えた。

なお、前年度からの引き継いだ研究課題である中国における自動車産業政策、自動車流通政策の最近の動向をみても、益々、流通及び消費への注視傾向が強くなってきていることが明らかとなった。これについては直近の政策動向を踏まえ、ディスカッションペーパーにおいて述べた。また、中国における自動車流通網が内陸にまで拡大しつつあることから、中小都市における自動車消費の動向についてもディスカッションペーパーで明らかにした。

さて、中国の自動車産業政策では合弁先は2社までと定められていることはすでに述べた通りである。即ち、広州汽車はトヨタとホンダ、東風汽車はホンダと日産と組んだ。また、第一汽車とトヨタは包括提携関係を結んだ。これを日本企業側からみれば、トヨタとホンダはそれぞれ2社の中国企業と合弁会社を設立し、日産は1社のみである。その結果、日系企業においては2チャンネル体制と1チャンネル体制の2つのグループに分かれたが、そのことがブランド・イメージの統一性に関わる戦略上の差異を生じさせた。即ち、日産のこうした戦略は、同社の中国における日本型自動車流通システムの構築と維持に少なからず、良い影響を与えることとなった。

何れにせよ、日系自動車メーカーの流通システムにおける多様性は、中国自動車流通政策と深く関連している。また、流通網の整備にあたっては沿海部を重視してきたトヨタとホンダ、そして、内陸部を重視してきた日産との差異も明らかとなった。

一方、自動車交易市场は中国自動車流通において地方政府によって政策誘導された固有な存在であるが、そこへの出店も日系自動車流通システムの多様性ももたらす結果となっていることが明らかとなった。

以上の研究成果については、その一部を学会誌に論文として掲載した。

##### (3) 平成24年度の研究成果

本年度の主たる研究課題は、日系自動車メーカーのチャンネル戦略分析であるが、これまでの研究から明らかとなったように、日系自動車メーカーのチャンネル戦略と中国の自動車産業政策、自動車流通政策は密接に関連している。このことを踏まえ、現地インタビュー調査を実施した。

さて、自動車流通システムを段階別にみると、日本型自動車流通システムでは、基本的に卸売り機能が内部化されているが、中国のトヨタについては、合弁2社のうち1社において卸売り機能が外部化されており、日系自動車メーカーにあっては、中国自動車市場において、卸売り段階における多様性の存在が明らかとなった。ただし、垂直統合という点でみるなら、両者は同じ狙いを持つものと考えて良い。続いて、小売り機能についてみると、何れの日系自動車メーカーにあっては、日本型のディーラー・マネジメント、即ち、垂直統合が実施され、かつ、そのもとで店舗運営が行われていることがインタビュー調査から明らかとなった。そして、そうした日本型ディーラー・システムの中国自動車市場における浸透が、中国の自動車流通政策に基づ

いたものであることはいままでのない。

このように、中国における日系自動車メーカーは、合弁先との関係から、必ずしも、日本と同じ自動車流通システムを全体として構築しているわけではないが、小売り機能に限ってみるなら、ディーラーに対するマネジメント、また、店舗の運営について、日本的な仕組みが導入され、幅広く実践されている。言い換えれば、日本型ディーラー・システムは中国自動車市場で評価されており、日系自動車メーカーの競争力発揮のための基盤となっている。

なお、本年度の研究成果の一部は、分担執筆した書籍に掲載した。また、研究成果を利用した学会誌への論文掲載、学会報告を行った。

#### (4) まとめ

中国政府は、当初、開放型の自動車流通システムの構築を目指したが、安全性や環境への配慮といった自動車の製品特性を考え、閉鎖型の日本型自動車流通システムの普及を支持した(村松[2012])。

そして、日本型自動車流通システムは、中国自動車市場においてひとつのモデルとして定着したが、一方で、そうした「日本型」においても、中国自動車流通においては多様性が生まれた。ひとつは日本との差異であり、いまひとつは、中国における日系自動車メーカー間での差異である。少なくとも、日系自動車メーカーにとって、これらふたつの差異は決して好ましいものではなかったが、中国自動車流通にあっては避けることは出来なかった。本研究は、その理由を特に中国の自動車産業政策、自動車流通政策との関係に焦点をあて、また、日系自動車メーカーの合弁先企業の戦略分析、そして、日系自動車メーカーに対する現地インタビュー調査から本研究における目的の達成を図った。そして、得られた結論としては、(1)中国における日本型自動車流通システムの普及は、中国自動車産業政策及び自動車流通政策によってもたらされたが、それは、日本型自動車流通システムに対する評価に基づいている、(2)日本型自動車流通システムが中国で多様な様相を示すことになったのは、同じく、中国における自動車産業政策及び自動車流通政策の結果である、(3)その多様性のひとつは、合弁先が複数に亘った場合において、複数のチャンネルが同時に構築されることになったことであり、いまひとつは、卸売り機能が内部化される場合と外部化される場合が生じたことである、(4)一方、小売り機能については、日本型自動車流通システムにおいて、大きな差異は生まれなかった、が挙げられる。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計6件)

- ①村松潤一、柯麗華「中国中小都市と自動車消費」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無し、2011-30。2012年、1～9頁。
- ②村松潤一、柯麗華「中国自動車産業政策の最近の動向」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無し、2011-31。2012年、1～9頁。
- ③村松潤一「中国自動車産業と日本型自動車産業システム—生産・流通一体型システムの視点から」村松潤一編著『中国における日系企業の経営』白桃書房、2012年、189～207頁。巻無し、査読無し。
- ④柯麗華「日系自動車メーカーのディーラー・マネジメントと店舗システムの日中比較」村松潤一編著『中国における日系企業の経営』白桃書房、2012年、165～187頁。巻無し、査読なし。
- ⑤村松潤一・柯麗華「中国市場における日系小売企業の国際競争力」『アジア市場経済学会年報』査読有り、第15号、2012年、65～74頁。
- ⑥村松潤一、石川和男、柯麗華「中国自動車産業の発展と外資自動車メーカーの戦略行動—日系自動車メーカーを中心として」『アジア市場経済学会年報』査読有り、第14号、2011年、1～12頁。

[学会発表] (計3件)

- ①村松潤一「中国流通における日本企業システムと戦略」アジア市場経済学会西部部会・東アジア地域研究会合同研究会、2013年3月9日、キャンパスプラザ京都。
- ②村松潤一、柯麗華「中国市場における日系小売企業の国際競争力」アジア市場経済学会第15回全国大会、2011年7月3日、専修大学。
- ③村松潤一「中国における日本型自動車流通システムの多様性」国際ビジネス研究学会関西支部中四国部会、2010年5月8日、広島経済大学。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

村松 潤一 (MURAMATSU JUNICHI)  
広島大学・大学院社会科学部研究科・教授  
研究者番号：30182132

### (2) 研究分担者

柯 麗華 (KA REIKA)  
静岡産業大学・情報学部・准教授  
研究者番号：60582377

(H23～)

### (3) 連携研究者

該当者無し