

中国・自動車ブランドの地域拡大戦略と完成車輸送課題

現代文化研究所主事研究員 八杉理

1. 安定成長期に入った中国の自動車市場

はじめに、中国の自動車（新車）市場の成長を確認したうえ、主要メーカーが従来の生産拠点周辺での販売から、今後の地域を超えた拡大戦略をはかっている現状をみる。この需要と供給の両面から、新車の各販売店への完成車輸送がどのように変化し、今後の物流システムの高度化がお客様に対してどのようなサービスを提供、提案していくべきかを検討する¹。

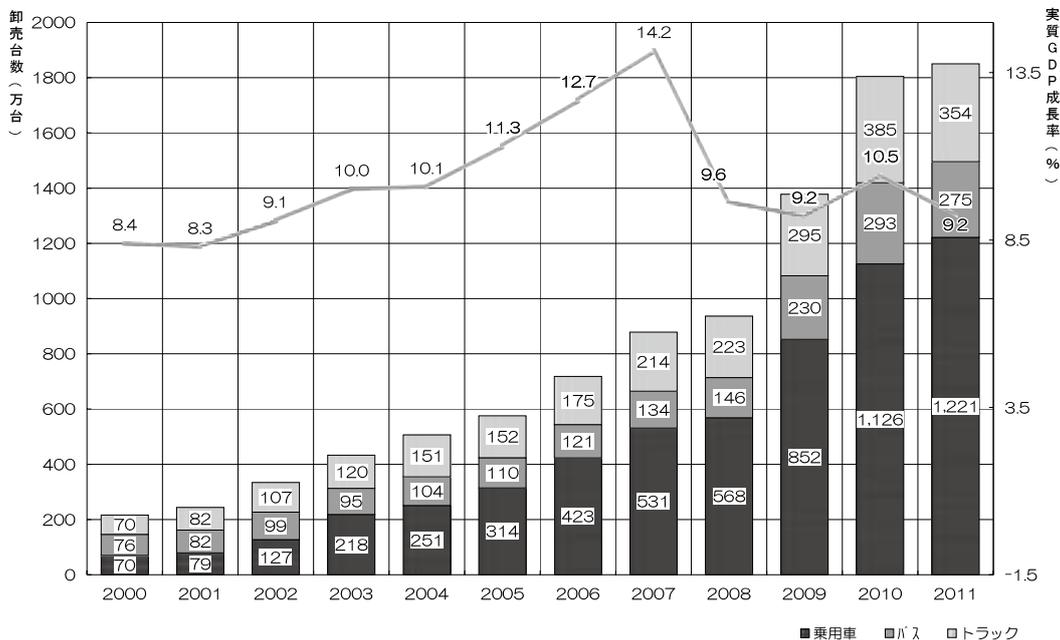
まず、中国自動車市場の近年の成長過程をみていこう。図表1で示した通り、自動車市場は2001年末の中国のWTO加盟以降に急成長し、2002年から2008年までの7年は年間100万台増のペースで推移した。この間の成長要因としては、①中国の高度な経済成長（同7年間の実質GDP成長率は平均11.0%）をベースに沿海都市部の大中市圏の高額所得者が増えたこと、②WTO加盟で輸入車や輸入部品の関税率が引き下げられることで以前よりも安価に製

品が購入できるだろうとする待機需要の増加、③従来の成長を牽引していた公用車から個人ユーザーの増加による乗用車市場の拡大などが挙げられる。

自動車市場は2009年に入るとさらに急拡大し、年間1,000万台を超える規模にまで成長している。これは主に、2008年秋以降に一時的に伸び悩んだ自動車市場を回復させるべく、中央・地方政府が採ってきた市場喚起の関連政策に起因するものである。その関連政策とは、①排気量1.6リッター以下乗用車の「購置税」（日本の「取得税」に相当）引き下げ、②農村部に対する「汽車下郷」政策の購入支援、③「以旧換新」の中国版スクラップ・インセンティブなどである。これら一連の政策は2010年末に相次いで終了したこともあり、市場では2009～2010年のような高成長ぶりは続かず、2011年以降は鈍化するのではないかと危惧されていた²。

しかしながら、長引く世界各地での経済の低迷や突発的

図表1 中国・自動車市場の推移—2000～2011年



(出所) 中国汽車工業協会 (CAAM)、中国国家统计局データより作成

¹ 本稿では、完成車（商品車）輸送を、各ブランドの生産工場を起点にし、各販売店への新車輸送を対象にする。また、特に完成車輸送量の大きい陸上輸送（キャリア・カー）を中心に本稿を展開する。

² 市場喚起の関連政策は終了（または規模の縮小）したが、個人向けの購入支援策では2010年6月から省エネルギー／新エネルギー車（ハイブリッド車〔HEV〕、プラグイン・ハイブリッド車〔PHEV〕、電気自動車〔EV〕など）の普及に向けた取り組みがスタートしている。省エネ車については、HEVやアイドリング・ストップ機構を持つ排気量1.6リッター以下の乗用車が主な対象となり、一律3,000元の補助金を支給する。新エネ車はPHEVやEVが対象で、上海や長春など都市を限定しつつ、2012年末までの暫定措置として、PHEVは上限5万元、EVは同6万元を支給している。詳細は、八杉〔2010b〕を参照のこと。

な自然災害による影響などにより、グローバル・メーカーは中国での販売を伸長させてきた。総市場は2011年に1,869万台となり、前年比では2.1%増に留まるものの、世界第1位を3年連続で維持した³。しかも、その規模は世界第2位の米国の1,304万台、第3位の日本の421万台を大きく引き離すものとなっている。その内訳をみると、乗用車が2000年に構成比32%であったのが、2011年には同66%と倍増しており、今後も乗用車を主力とした個人向け市場の拡大が見込まれる。今後の市場予測では、自動車工業会・部品工業会に相当する中国汽车工業協会（CAAM）が、2015年に2,500万～3,000万台に達するとみている。また、中央政府系のシンクタンクである国家信息中心（SIC）では、最盛期に3,000万～3,500万台に、調査会社のJ.D. Power Asia Pacific社でも2018～2020年に3,500万台レベルにまで達すると予測している。

こうした中国での成長基盤を築き上げてきたグローバル・メーカーの中国での販売台数を各ブランド別に整理すると、乗用車市場でトップのGM（ゼネラルモーターズ）は世界販売台数が2011年に902.6万台で、このうち中国での販売が254.7万台となっている。GMの中国の規模は、米国本国の販売台数を初めて超えており、構成比では全体の28.2%と高くなっている。また、VW（フォルクスワーゲン）も世界販売617.0万台のうち、中国販売は169.2万台で、ドイツ本国の約2倍に相当する27.4%もの構成比を示した。これらに続くルノー・日産は、世界467.0万台、うち中国124.8万台（構成比26.7%）、現代・起亜は657.7万台のうち119.0万台（同18.1%）を占めており、台数ベースでは中国の貢献が高くなっている。

2. 主要自動車ブランドの地域拡大戦略

以上のように、各ブランドはこれまで、自社の生産拠点周辺を重点エリアとして販売拡大を目指してきた。しかしながら、市場は従来の沿海都市部だけでなく、沿海の郊外都市や内陸の都市部へと広がっており、各ブランドはこれに対応する形で各地域に販売拠点を設けてきている。さらに、沿海都市の中心部では、自動車の増加により都市の交通量の許容範囲を超えて渋滞が頻発しているという現状があるため、独自の交通規制を設ける行政も出てきている。例えば、北京市では2008年10月より平日のラッシュ時にナンバーの末尾の数字によって走行を規制する措置を実施し

ている。2012年8月16日に北京市交通委員会が発表した「北京市第12次五カ年計画期間における交通発展建設計画」でも、同政策を2015年まで継続することを明らかにした。同計画では、北京市政府機関の行政車両の新規購入を規制するとともに、タクシー車両についても2015年までに6万6,600台に調整するなどの計画が盛り込まれている。なお、中国では各地で個人・企業のナンバー交付が抽選または競売方式を採っており、当選者（または当選率）や競売量による新規交付を制限する動きがある。

このような背景もあり、各ブランドは各地域の販売拠点を活用して販売拡大を目指すほか、今後の市場拡大が見込まれる地域にも生産拠点を設ける計画を進めている。主要ブランドの今後の販売目標を整理すると図表2の通りになるが、中期的にはGMを超えてトップを目指すVWでは、2018年に中国のみで400万台もの販売目標を掲げている。この目標を達成するために、生産拠点は現在建設中の広東・佛山、江蘇・儀征の他、湖北・武漢、浙江・寧波、新疆・ウルムチにまで拡大する計画にある。この他にも、フォードや日産の外資系合弁ブランドに加え、中国・地場ブランドの奇瑞（Chery）、吉利（Geely）、比亞迪（BYD Auto）についても、中期販売目標を達成するために、早急に地方への新工場建設を計画している。トヨタ、ホンダ、現代にあっては、現在の生産拠点を中心に生産能力の拡大をはかっている段階にある。

こうした主要メーカーの今後の販売拡大は、相対的に強みが発揮できる地元拠点を引き続き活用する他、地方に生産拠点を分散させて、当該市場周辺での市場シェア・アップをはかる方向にある（図表3）。今後の中国でのトップ・ブランドを目指すVWについてみてみると、2010年1月に「南方戦略」を発表し、市場シェアの低い華南地域での販売強化を計画している⁴。完成車メーカーのこうした動きに対して、完成車輸送の需要が新たに発生する他、完成車メーカー間での競争激化ゆえの輸送面への期待が高まっている。

ところで、各ブランドの地域拡大戦略は、各地の販売店にどのような影響を与えているのであろうか。グローバル・メーカーが進出している中国にあって、各ブランド間での市場間競争の激化ゆえの販売、輸送面での問題はないのであろうか。

最近発表された調査会社のアーバン・サイエンス（中国・優賽思）社の調査レポートによれば、中国各地の自動車ディーラー数は1万9,890社に上る⁵。2012年における販売

³ 世界の自動車市場における中国の位置は、2000年に第7位、2005年に米国と日本に続く第3位となり、2008年までは第2位を維持した。規模のうへでの日中逆転は2006年に、米中の逆転は2009年に起こっている。

⁴ 同戦略でVW中国が定義した華南地域は「浙江、福建、広西、江西、広東、海南」であり、図表3の筆者整理とは異なる。

⁵ 2012年6月30日時点の生産メーカーから授權を受けたディーラー数。優賽思ホームページ参照。

図表2 中国・主要乗用車ブランドの中期販売目標および生産拠点の拡大

	販売目標	生産拠点		
		現工場		将来計画（予定）
		主要メーカー	現拠点	新拠点（主に地方分工場）
VW	18年：400万台	一汽VW	長春、成都	佛山、武漢
		上海VW	上海、南京	儀征、寧波、ウルムチ
GM	15年：200万台	上海GM	上海	武漢
		上海GM東岳	煙台	-
		上海GM北盛	瀋陽	-
フォード	15年：120万台	長安フォードマツダ	重慶、南京	杭州
トヨタ	15年：160-180万台	天津一汽トヨタ	天津	-
		広汽トヨタ	広州	-
		四川一汽トヨタ	成都、長春	-
日産	15年：230万台	東風日産	広州、襄樊	大連、襄陽
		鄭州日産	鄭州	-
ホンダ	15年：120万台	広汽ホンダ	広州	-
		東風ホンダ	武漢	-
現代	15年：213万台	北京現代	北京	-
		東風悦達起亜	塩城	-
奇瑞	14年：268万台	奇瑞汽車	蕪湖	オルドス、大連
吉利	15年：200万台	吉利汽車	臨海、寧波、路橋、上海、蘭州、湘潭、 済南、成都	慈溪、大慶
比亞迪	15年：200万台	比亞迪汽車	西安、深セン、長沙	天津

(注) 各社目標のうち、GMは上海GMのみ（五菱ブランドを含まない）、現代に起亜を含む（2015年：現代140万台、起亜70万台）を含む
(出所) 各社ホームページ、関連報道より作成

台数を1,950万台とした場合、ディーラー1社当たりの平均販売台数は980台となる⁶。この規模は、欧州の200～300台、米国の700～800台を上回る計算となり、中国では現状として、販売台数の増加が店舗ごとの経営にポジティブな影響を与えていることになる。また、各地のディーラー1社当たりの規模は米国より大きく、売上高全体に占める車両(新車)販売の比率は14%と高い傾向にある。各地ディーラー大手100社の新車の売上高は2011年と比べて41%増加し、業界平均の4.3%を大きく上回っているという。地域別にみると、とりわけVWやGMなどの合弁ブランドでは、1～3級都市で既に1社以上のディーラーを展開している。また、販売ネットワークの重点分布地域をみると、北部は遼寧省大連市から南部の広東省広州市に至る沿海地域に集中しており、各ブランドの重要地域での基盤を既に確保していることが確認できる。

一方、中国汽車流通協会（CADA）が発表したディーラー

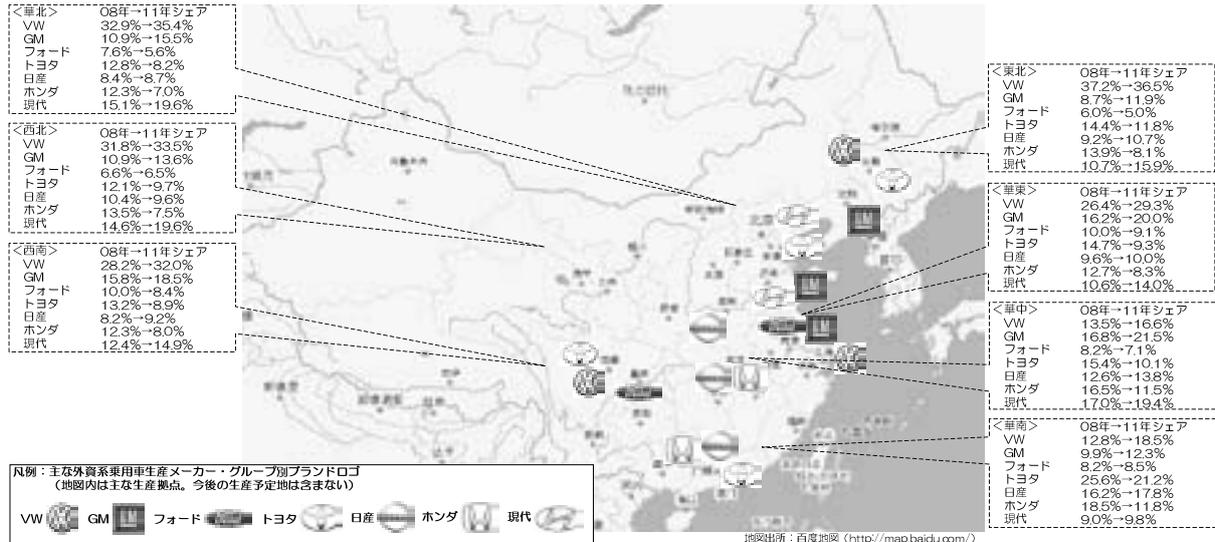
の在庫回転期間（月次）によれば、2012年3月以降に上昇を続け、6月には約2カ月（ディーラー在庫数は全国で約220万台）となった⁷。CADAでは、世界的にみて0.8～1.2カ月が適正水準であり、1.5カ月以上は警戒線を大幅に上回っているとみている。特に、調査対象41ブランドのうち2.5カ月以上だったのは、海馬（Haima：6.7カ月）、アキュラ（4.8）、キャデラック（4.4）、鄭州日産（3.5）、広汽傳祺（Trumpchi：3.5）、奇瑞（3.5）、インフィニティ（3.2）、一汽奔騰（Besturn：3.1）、広汽ホンダ（2.9）、吉利汽車（2.8）の10ブランドで、全体の30%以上を占めている。

以上のように、中国で販売トップに位置するブランドでは比較的安定したディーラー経営が出来ているものと思われるが、市場そのものは沿海都市部から内陸部への拡大があるために、より地方への店舗開設が必要と判断されている。

⁶ 2012年1,950万台予測は、米国系自動車専門調査会社のLMC Automotive社による。

⁷ 調査のサンプル店舗数は全国約1,000店。中国汽車流通協会（CADA）ホームページ参照。

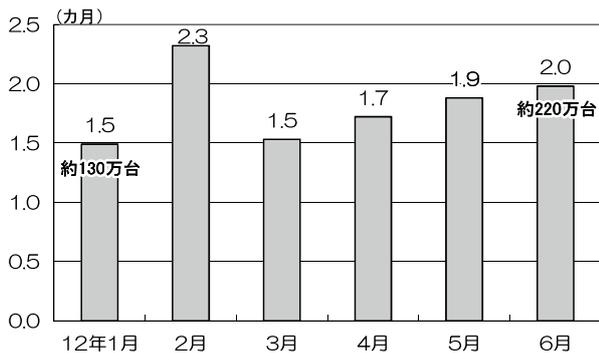
図表3 中国・外資系主要乗用車ブランドの地域別シェア



(注) シェアは掲載の主要7ブランドにおける割合であり、総市場における市場シェアではない。ブランドはVWにVW、アウディ、シュコダを、GMにシボレー、ビュイックを、フォードにフォード、マツダを、現代に現代、起亜を含む。

(出所) 国家信息中心 (SIC)、中国汽车工业协会 (CAAM) データ、各社ホームページより作成

図表4 ディーラー在庫回転期間 (2012年1-6月:月次)



(注) 月次ディーラー在庫回転期間 (CADA汽車経銷商庫存系数) = 当月在庫量 ÷ 当月販売量で算出

(出所) 中国汽车流通協会 (CADA) ホームページより作成

3. 完成車輸送の現状課題

続いて、生産工場から販売店へと新車を輸送する際の現状課題を確認したい。

世界的な会計系調査会社のデロイト中国 (徳勤中国) の最近のレポートによれば、中国における自動車物流市場は2010年時点で約945億元規模となり、2015年には約1,495億元に達すると予測している⁸。このうち、アウトソーシングは自動車物流全体の45~60%で推移して、2015年には約901億元規模の市場になると見込んでいる。

完成車輸送は一般に、完成車メーカーの自動車1台当り

のコスト体系に管理されており、工場出荷から販売店までの輸送コストを含んでいる。このため、完成車メーカーが輸送面を含めてかなりの部分を主導的に企画する構図になっており、中国においても多くの完成車メーカーが物流会社を含め直接的な物流コントロールを実施している⁹。

また、完成車輸送においては、お客様に商品をお届けするリードタイムを短縮することが求められる。お客様にとっても、気に入った商品が早く自身の手に入ることで、商品やメーカーに対する満足度を高めることができよう。従って、輸送会社にとっては、商品が在庫として眠る期間は利益を生んでおらず、車両保管場所の管理費/償却費が日々加算されていくことになる。これは関係会社に対してのキャッシュフローの改善にはつながっていないことを意味する。1台の自動車を買った利益率は四半期や年単位で見ると大きく変わりはないが、これをリアルタイムに確認できれば、そうした機会ロスを抑えることが可能になる。

中国における完成車輸送の現状課題は、歴史的な産業発展に影響された側面が大きいと思われる。1980年代までは、生産メーカーに属する運転手が生産工場から各地の販売店やお客様に直接、車両を届けるといった方法が採られていた¹⁰。

1990年代前半に入ると、生産メーカー系列の輸送会社が

⁸ 徳勤管理諮詢 [2012] 参照。

⁹ 先のデロイト中国のレポート (「中国整車物流白皮書」) によれば、完成車メーカーが直接的に輸送面まで関与するのは7割程度のメーカーで実施されているという。

¹⁰ 従って、生産メーカーから販売店へ自走するため、お客様へ車両が届いた時点で、メーカーの走行距離は0 kmではない。この方法は、販売が好調なブランドにおいて、販売店がお客様への納期を短縮することを目的に、2000年以降も採られていた。

現在のようなキャリア・カーを用いて、生産工場から販売店へ輸送するようになる。市場の成長および販売台数の増加に伴い、生産メーカーは次第に輸送品質を重視して、完成車輸送をトータルで企画するようになる。輸送会社においても、輸送量の増加に伴って各地に自社／他社の中継地を活用するようになってきている。また、大手販売店では自前のデポ保管を確保するところも出てきた。

キャリア・カーでの完成車（乗用車）輸送は、1回につき6～16台程度の新車を積載するようになり、輸送効率が格段に高まることとなった。他方、輸送量の増加や長距離輸送の影響で交通事故が多く起きた。さらには、積載時に人為的なミスによる車両への損害を及ぼすケースがまだ多い。キャリア・カーの運転手の報酬は多くの輸送会社で、基本給に加えて輸送距離に応じた額を支払っている。このため、運転手はより長距離での輸送を好む場合が多く、走行経路や夜間走行など不規則な運行が頻発した。現在でも報酬の基本体系に大きな変化はないものと思われるが、安全かつ定期的な運行は生産メーカー各社が輸送KPIをそれぞれ設定し、その基準にあった輸送会社が生産メーカー指定の輸送会社として機能するようになってきている。

しかしながら、自動車1台あたりのコスト体系に管理されているという現状から、生産メーカーは輸送の一定の品質を担保として、より安く、より安全に、より速くお客様へ商品をお届けできる輸送会社を指定してきており、陸上輸送のみでは利幅の低い輸送モードとなっている。このような課題に対して、生産メーカーは時間や場所で異なる需要をいかに平準化させ、無駄のない効率的な輸送ルートが描けないか、輸送会社とともに知恵を絞っている。

乗用車輸送用のキャリア・カーはセミ・トレーラーが多く、1回に計8台(上下段)の新車を積載することが多い¹¹。現在のキャリア・カーの全長は18メートル程度となるのだが、これは2004年1月に公布された「車両の外寸、軸荷および品質の限界値」(国家標準)で、専用車の全長は16.5メートル、全幅は2.5メートル、全高は4.5メートルを超えないとしたことが大きな転機となっている。多くの輸送会社は標準化への対応に躊躇し、地域によっては取り締まりの対象になるケースもあった。

このため、交通部と公安部が協議のうえ、2005年4月には交通部が「商品車輸送の専用車管理に関する緊急通達」

を公布し、全長20メートル、全幅3メートル、全高4.3メートルのキャリア・カーについては「超過輸送の通行証」を交付することで対応した。このように、輸送会社にとってのキャリア・カーへの積載台数の少なさは、「死活問題¹²」になったともいえる。即ち、生産メーカーによって決められたリードタイムやルートを遵守するためには、限られた積載台数をいかに効率良くしていくかが大きな課題なのである。

輸送効率の向上はソフト面においても改善の余地が大きい。先に触れた現場レベルでの輸送担当者のスキル・アップが求められることはもちろんのことだが、ITを活用した輸送効率の向上も必須の課題となっている。中国での現状は、トレーラーに取り付けたGPSによって、現時点でどこを走行しているかが分かる程度にとどまっている。今後求められるIT化の進展は、生産メーカー主導によるお客様ニーズの予測を含めた生産・物流・販売の一体化構築にあり、輸送面ではお客様へのリードタイムを短縮することが求められる。

最後に、近年は環境基準への配慮も数値化／見える化が必要となってきている。完成車輸送のモード別では陸上輸送が圧倒的だが、今後は鉄道や船舶を含めたトータルな完成車輸送を提案できる輸送会社が多く生産メーカー指定の元請会社になることだろう¹³。現在、中国の陸上輸送会社を企業（資本）形態で見ると民間企業が大半で、かつ中小の専門的な会社が多い。企業数としては100社以上もの陸上輸送会社が存在している（キャリア・カーは約1.1万台が運行している模様¹⁴）。こうした現状を鑑みても、環境面を含めた輸送の効率化を、より高いレベルで追求、提案できる輸送会社が選好されるものと思われる。

〈参考文献〉

中国物流與採購聯合會（CFLP）汽車物流分會ホームページ「国家發改委赴天津調研轎車運輸車問題」（2008年9月16日）、「轎車運輸車問題－汽車物流行業之痛」（同日）、他中国汽車流通協會（CADA）[2011]『中国汽車流通行業發展報告』CADA
CADAホームページ「6月份經銷商庫存繼續攀升綜合庫存係數1.98」（2012年8月1日）
中鉄特貨運輸[2010]『高鉄時代中国商品汽車物流前景展望』

¹¹ 以下の記述は、中国物流與採購聯合會（CFLP）汽車物流分會ホームページ、北京金輝轎車運輸ホームページ、深圳市專業小轎車託運服務ホームページなどを参照。なお、日本では道路法により最大積載台数が6台となっている（愛知県や岩手県などの一部の地域では最大8台の特例がある）。

¹² 大手陸上輸送会社の北京長久物流有限公司・陳鋼副総裁による発言。騰詢汽車ホームページ参照。

¹³ 鉄道では完成車輸送のインフラ整備に力を入れており、2010年の6.5%シェアから、2015年には30%にまで鉄道を活用した完成車輸送を引き上げる計画もある。中鉄特貨運輸[2010]参照。

¹⁴ 北京德邦物流ホームページ参照。

写真1 北京市郊外での完成車輸送

－生産工場から約100kmの輸送でも、右写真のように到着時は砂埃が激しい



(出所) 筆者撮影 (2012年6月の現地調査)

写真2 深セン市郊外での完成車輸送

－生産工場周辺で完成車輸送を待つ長蛇の列



(出所) 筆者撮影 (2011年9月の現地調査)

徳勤管理諮詢 [2012] 『中国整车物流白皮书 (2012年版)』
優賽思ホームページ「優賽思發布不断壮大的中国汽車經銷
商網絡数据」(2012年8月14日)
北京德邦物流ホームページ「德邦物流詳細介紹商品汽車運
輸民企物流占有大部份額」(2012年5月14日)

北京金暉轎車運輸ホームページ「国内商品車運輸發展歷程」
(2012年4月13日)
深圳市專業小轎車託運服務ホームページ「国内小轎車」
騰詢汽車ホームページ「7月1日 轎車運輸行業將遭大規
模封殺」(2011年6月17日)

- 八杉理 [2012] 「中国・広東省の自動車関連政策および産業集積」日本貿易振興機構アジア経済研究所『広東経済の高度化と日中経済連携の課題』
- [2011a] 「中国自動車市場・事業環境変化－今後の「エコ」戦略をめぐるビジネス・モデルの模索」『「国際ビジネスにおける新動向」－新興国市場開発を中心として』貿易奨励会
- [2011b] 「急拡大する低価格車市場（中国、インド）と日本への影響」日本塗料工業会第20回塗料産業フォーラム
- [2011c] 「吉林省の自動車産業」『吉林省と新潟市との経済交流の可能性調査報告書』環日本海経済研究所

- [2010a] 「東アジアの自動車産業」『東アジア地域協力の共同設計－グローバル化のなかでの共生に向けて』西田書店
- [2010b] 「いよいよ始まった中国・次世代自動車の個人購入優遇措置」環日本海経済研究所ホームページ『オピニオン 2009年』
- [2009] 「外資系と民族系メーカーの発展戦略」『調整期突入！巨大化する中国自動車産業－外資系と民族系の競合関係』日刊自動車新聞社
- [各年版] 「自動車産業」中国研究所編『中国年鑑』毎日新聞社

The Regional Expansion Strategy for China's Automotive Brands and the Challenges for the Transportation of Completed Vehicles

YASUGI, Osamu

Deputy Senior Researcher, GENDAI Advanced Studies Research Organization

Summary

China's automotive market has expanded rapidly from 2009 on, and has maintained the top position in the world for three consecutive years. There is promise for stable growth in the future also, and it is forecast that it will reach 25-35 million vehicles by the period from 2015 to 2020. What has been driving this growth is the passenger car market, but for the top manufacturers thereof foreign-invested joint-venture manufacturers are in the majority. Such manufacturers have already built up bases for growth in China, and the number of vehicles sold in China has come to constitute a great weight within global sales. Many joint-venture manufacturers previously had been aiming at the expansion of sales in the areas surrounding their production sites, but in the medium term have established branch plants in the regions and have been creating regional expansion strategies to attempt an increase in their market share.

Meanwhile, in contrast with the expansion of the market, when you total up the number of vehicles in stock for dealers in each region, it indicates that there were approximately 2.2 million vehicles in the second half of 2012. While also being the world's top-class growth market, in the level of sales it became clear that a demand gap in production and sales still exists in great measure, and much of that is considered something for which the direction for easing or improvement will appear via the pursuing of the increasing of efficiency in the area of transportation.

In China also, the manufacturers have been planning in leading fashion regarding the transportation of completed vehicles. However, the increasing outsourcing of the distribution of cars is on a trend of expansion, and it is considered that transportation companies with growth potential as new prime contractors will appear along with manufacturers' expansion of sales. In that case, on the assumption that they will be able to deliver products to the customer speedily, then suggestions for further improvement in the "soft" and "hard" areas will probably be required.

[Translated by ERINA]