(36) 例えば、この立場を取るアジアでの例として農村開発分野でのNGO（ネットワーク型）であるAsia NGO Coalition（ANGOC）やカトマンズを拠点とするSouth Asia Watch on Trade, Economics & Environment （SAWTEE）があげられる。両者とも土地改革を従来から活動の中心に置いているが、彼らはそこに新しい概念である「食料主権」のテーマを重ねつつある。例えば：Schanbacher, *The Politics of Food*; Ujjaini Halim, *Land Governance in South Asia*, in SAWTEE website, http://www.sawtee.org/presentations/LGSA.pdf（accessed November 1, 2011）.

(37) Schanbacherは、このワシントン・コンセンサス的な国際機関による体制を“global food regime”と呼ぶ：Schanbacher, *The Politics of Food* , Ch1.

(38) 例えば、この立場を取るアジアでの例として前述したANGOCがあげられる。ANGOCは、1978年の「農業改革・農村発展に関する世界会議」を受け、翌1979年に設立された東南アジア、南アジア、中国の農村・農業開発に関する当事国のNGOの連合体である。東南アジア・南アジアの土地所有権の改革、持続可能な農業、参加型ガバナンスのアプローチに軸足を置き、アドボカシーのみならず、研究・調査を長年行ってきた。

(39) パラダイムについては：Thomas S. Kunn, *Structure of Scientific Revolutions*（Chicago：University of Chicago Press, 1962）.

(40) La Via Campesina,“The Right to Produce and Access to Land” (paper presented at the World Food Summit, Rome, Italy, November 13-17, 1996).

(41) 以下の文献の概略を筆者なりに整理したものである：Schanbacher, *The Politics of Food*.

(42) AAHMホームページ：http://www.theaahm.org/, (accessed November 1, 2011).

(43) 日本国内においても一部の農業者組織が引き受ける形で、La Via Campesinaの支部が設置されている。

(44) 例えば：Rolf Künnemann and Sandra Ratjen,“Extraterritorial Obligations：A Response to Globalization”, in *global obligations for the right to food*, ed. George Kent, pp.33-45.

(45) 「国際社会論」は伝統的に、The London School of Economics & Political Science（ロンドン大学LSE校）を中心とする国際関係学の「英国学派」により議論されてきた。Martin Wight とHedley Bullの研究が長年その中核にあった。「国際社会論」はグロチウス的伝統を、とりわけヨーロッパの国際関係の中から掘り起こすものであった。2000年代の「国際社会論」の特徴は、国際社会を単元的と多元的な2つの型に分け、規範的あるいは構造現実主義的な観点から議論を発展させた点があげられる。本稿に関係する規範的業績の例として：Robert Jackson, *The Global Covenant*：*Human Conduct in a World of States*（Oxford：Oxford University Press, 2000）；Andrew Hurrell, *On Global Order*：*Power, Values and the Constitution of International Society*（Oxford：Oxford University Press, 2007）.

現代自動車の新興国戦略
―インドとロシアのケースを中心に―

富　山　栄　子
塩　地　　洋

はじめに

2011年の世界新車販売台数ランキングにおいて韓国・現代自動車は世界5位と2010年に続き、フォードを抜き世界5強の地位を確固たるものにしている（1位GM903万台、2位VW816万台、3位トヨタ790万台、4位日産・ルノー739万台、5位現代／起亜660万台）。これまでの自動車メーカーの主戦場は米日を中心とする先進国であったが、現在では世界の新車販売の半数を新興国が占める。現代自動車の強みは、インドや中国、ロシアなどの新興国で販売台数を伸ばしていることにある。

新興国の最大の魅力は、クリステンセン／レイナー（2003）が指摘するように、新興国に潜む計り知れない「非消費者層」にある。「非消費者層」とはそれまでターゲットとはみなされてこなかった層を指す。新興国は、非消費者をターゲットにした企業にとっては、豊かな土壌となり得る。なぜならば新興国の非消費者層が、手が届かなかった自動車をひとたび購入すると将来的に上級車へと移行する可能性があるからである。先進国市場に重点を置いてきた先進国自動車メーカーに対し、現代自動車は新興国にも軸足を置いて投資を行い、販売台数を急増させてきた。では現代自動車はなぜ新興国で販売台数を伸ばすことができたのであろうか。

日本や欧米系の自動車メーカーに比べ、歴史も浅く、ブランド力も劣っていた現代自動車はBRICsなどの新興国でボリュームゾーンを中心に新規顧客を取り込むことに成功し、販売台数を伸ばすことに成功してきた。そのために、現代自動車はどのように「非消費層」に立ち向かい、どのように販売してきたのであろうか。そして、どのようなマーケティングを行い、彼らを顧客に変えるために何を行ってきたのであろうか。本稿では成長著しい現代自動車の新興国ビジネスの成功要因について、同社が高いシェアを獲得しているロシアとインド市場への市場参入プロセスおよびマーケティング戦略について日系自動車メーカーとの比較の観点も取り入れながら分析する。参入プロセスとマーケティング戦略から分析するのは、現代自動車の新興国における競争優位のある部分は、市場特性を考慮

した、参入プロセスとマーケティング戦略によって生まれていると考えているからである。またそうしたプロセスが現代自動車のグローバル・マーケティングの重要な構成要素の一つとなっていると認識しているからである[(1)]。

1. 量産工場

現代自動車は1994年にカナダ・ブロモン工場撤退の後、最初にトルコに量産工場を設立し、その後、98年にインド、2002年中国、05年米国、08年チェコ、2010年ロシアの順番で現地に量産工場を設立していった。ロシア・サンクトペテルブルク工場の完成により、10万台規模のトルコ・イズミット工場、60万台規模のインド・チェンナイ第1工場、第2工場、30万台規模の米国・アラバマ工場、60万台規模の中国・北京第1工場、第2工場、30万台規模のチェコ・ノショヴィツ工場と併せて、合計205万台規模の海外生産能力を確保したことになる（表1）。今後、10万台規模のブラジル工場と30万台規模の中国・北京第3工場の建設が予定されている。

表1　現代自動車の世界生産拠点（2010年）

工場設立年	国	生産能力（千台）	生産台数（千台）
1997	トルコ	100	49
1998	インド	600	560
2002	中国	600	815
2005	米国	300	211
2008	チェコ	300	118
2010	ロシア	150	—
2012(予)	ブラジル	150	—

出所：Annual Report Korean Automobile Industry Korean Automobile Manufacturers Association 2010, pp.16-17.に加筆修正して作成。

現代の海外進出の特徴は、1980年代以降、日系自動車メーカーは海外現地生産進出では米国と欧州に重点をおいていたのに対して、現代は、米国以外ではBRICsを中心とした新興国に集中的に生産拠点を建設していったことである。なお、新興国と言っても、現代自動車が現地量産工場を設立する場合の基本戦略は、「現地に生産する車の内需規模が十分にあることにある。自動車は規模の経済が大切なので、年間20万台程度が基準であり、かつ周辺国への輸出も考慮の対象になっている[(2)]」ことであった。これらの結果として、現代自動車が現時点で高いシェアを獲得している国、トルコ、インド、ロシアは、現代自動車が自ら戦略的拠点国として設定し、早期に現地工場（ただしロシアは当初は委託組立）を建設した国である。

2. インド市場参入戦略

それでは、インド市場へ、現代自動車はどのような参入プロセスを取り、どのようなマーケティング戦略によってボリュームゾーンをとらえていったのかについて検証する[(3)]。

インドにおいては、1980年代にはスズキが約8割のシェアを占めていたが、90年代末に、そのシェアは8割から5割程度まで低下し、現代自動車やタタがシェアを伸ばした。2000年代になると、現代自動車は、販売台数において常に2～3位を占めるようになった[(4)]。

2.1インド市場進出理由

インドではスズキが1983年12月にマルチ・ウドヨク社（以下マルチ）で四輪車生産を開始し、市場占有率で既に50%以上を築いていた。現代自動車もインド市場の潜在性と成長性に注目し、1990年代前半に検討を始めた。合弁形態で進出した大宇がインド側と衝突するなど、合弁形態には意思決定の不一致などで多くの問題があった。現代自動車は社内で検討会を開催し、多くの議論の末インドへ進出した。これは当時としては例外的な進出であり、非常に速いスピードで現地生産が開始された。その意味では、インドは特殊なケースである。それが可能となった背景にはインド政府の政策転換があった。インドは、貿易政策の面では保守的で閉鎖的な国だったが、1991年にラオ政権が発足し、経済自由化政策を導入して外国人投資招致に非常に積極的な姿勢を見せた。既にスズキが進出していたが、トヨタやホンダなど真に強い企業が進出していなかった、あるいは成功していなかった中で、現代自動車は、1998年に工場を完成させ、現地生産を急いだ。当時、外国人投資比率最高限度は51%に制限されていたため、単独投資は不可能であった。インド政府は合弁事業を当初望んだが、現代自動車は4年以内に部品の現地調達率70%以上の達成と積極的な技術移転などを提示し、100%自社による資本での会社設立についてインド政府の許可を取ることができた。これまでに現代自動車はインド政府との約束（高現地調達率の維持と技術支援等）を厳守している。なお現在、インドからの自動車輸出の約70%は現代自動車によるものである。

現代自動車はインドでは現地企業でのライセンシング生産を経ずに、いきなり現地生産子会社を設立した。その一つの理由は、インド市場で販売台数の多い車は「安価な車」だったが、インドでは国内自動車産業が高い輸入関税で保護されていたため、そうした低価格セグメントの車両を、現代自動車が韓国から完成車輸出や現地企業でライセンシング生産しても競

争力がなかったこと。また人口が多く将来的な需要の伸びが見込まれたこと。さらに、トヨタなど真の“強豪”が参入する前に進出したかったこと等から、一気に、現地工場を設立したものである。さらに、インドは韓国よりも製造コストを低く抑えることが可能となると考えられたため、韓国で生産するよりも、インドでA、Bセグメント車を量産工場において生産し、グローバル市場へ輸出することを狙ったのである[5]。

現代がインドで量産工場を一気に立ち上げた、もう一つの理由は、撤退したカナダ・ブロモン工場の設備一式をインドへそのまま移設し、初期投資の削減を図ることが可能であった点である。VWが撤退した米国のウエストモーランド工場の設備を中国の上海VWの工場へと移設したのと同じであり[6]、失敗から成功を生み出したパターンである。

2.2投入商品と商品政策

表2　インドにおける現代自動車の国内販売台数と輸出台数

		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
国内販売	サントロ	80,707	93,854	104,748	107,205	140,679	136,172	93,685	82,596	87,800
	i10						14,451	104,815	137,564	159,158
				5,615	15,464	14,796	16,337	11,611	6,590	1,607
	アクセント	20,003	25,002	24,087	29,351	19,495	6,006	12,180	11,978	15,113
	i20								17,141	71,849
	MC					8,238	26,140	22,497	1	20,647
	アヴァンテ			3,971	2,331	1,927	376	29	515	2
	ソナタ	2,091	1,264	946	806	506	668	322	33,458	325
	ツソン(CBU*)						262	62	20	219
	テラカン(CBU*)		188	392	1,134	533				
	計	102,801	120,308	139,759	156,291	186,174	200,412	245,397	289,863	356,720
輸出	サントロ	6,555	24,805	69,971	87,336	99,765	93,067	39,984	33,640	35,428
	i10						505	133,943	134,505	122,063
	ゲッツ						21,509	21,306	4	−
	アクセント	1,694	5,611	5,900	9,224	13,574	11,668	25,948	16,699	22,453
	i20	1							85,169	67,158
	計	8,250	30,416	75,871	96,560	113,339	126,749	244,097	270,017	247,102
総計		111,051	150,724	215,630	252,851	299,513	327,161	489,494	559,880	603,822

出所：現代自動車HPより作成。
注：＊CBUとはCompletely Built-Upの略で「完成車」を意味し、インドに完成車で輸入したモデルである。他のモデルは現代チェンナイ工場での現地生産車。

当時インド自動車市場の70%を占めていたのはAセグメントで、その強者はマルチであった。現代自動車社内で、現地生産車種をAセグメントのサントロにするかBセグメントのエラントラにするかで論争があったが、

Bセグメントでは市場規模が小さく収益の面で厳しく、しかも、Aセグメントの需要が大きいことから、Aセグメントのサントロを選択した。この選択によって、後々の販売台数の拡大に繋げることができた（表2）。サントロは、韓国国内で販売していたアトスをインド風に改良した車である。アトスはもともと背が高かった。しかし、背の高いままインドに導入すると、現地のオートリキシャーと同じに見えてしまい、商品イメージに致命傷を負う可能性が高いと判断されたために、車高を低めるなど、徹底した現地適応化に努めた。また、先進国市場ではフルモデルチェンジすると旧式モデルの生産はやめるが、インドでは一部の車種はモデルチェンジしても旧式モデルを続けて生産、販売することが多い。マルチも同様の戦略を取った結果、消費者に旧式の車という印象を与えていた。一方、サントロは新しくて可愛く、新鮮なイメージをアピールすることに成功した。サントロは価格は少し高いが、デザインが新しい車としてポジショニングしたことも成功につながった。

また、インド市場の特性に合った製品開発を行うため、現代は、モンスーン時期に降る雨で浸水する道路への対策として車体の防水と、水に浸っても始動する防水型エンジン制御ユニット（ECU）を開発するなどして現地顧客の要求を直ちに製品へ反映させ、現地適合化に力を入れていた[7]。

98年から10年間、現代自動車はサントロを販売してきたが、消費者が飽きてきたので、i10、その後i20もインド市場向けに開発した。現代自動車は新興国向けにスペックを弾力的に変更している。i10とi20は設計段階から根本的に見直し、製品の簡素化によってコストを下げたモデルで、市場分析するなかで試作車をインド人幹部5～6人に品評してもらい、現地のニーズに合った商品開発をした。インド専用に開発されたi20を2008年に発売した。車の出来がよかったのでi10と同様、輸出することになった。インド国内のほかに中東・アフリカなどの新興国のほかヨーロッパへも輸出されている。i10は2004年に投入された初代ゲッツや起亜モーニング／ピカントとプラットフォームを共用している[8]。このように、プラットフォームを絞り込んで1プラットフォーム当たりの台数を増やし、標準化による規模の経済性を追求しながら、その上に乗せる車体モデルに変化をもたせて幅広い顧客ニーズに対応する適合化による顧客ニーズへの対応を行っている。

なおインドには現代自動車の研究開発センターがある。しかし、そこで開発のすべてのプロセスを行っているのではなく、インドの安価で豊富な

IT人材を利用して、研究開発におけるCAD・CAMなどに関わる単純業務を行っているにすぎない。それ以外の開発プロセスはすべて韓国の南陽研究所で行っている。

2.3コミュニケーション政策

インドは多神教社会で、有名な俳優も神格化する傾向があり、現代は市場参入初期にシャルカーンという国民的俳優を起用し、大成功した。また、アメリカ駐在員経験者が、アメリカで経験した先進的プロモーション方式をインド市場に現地適合化させ、その運営が非常に良かったことも成功につながったと言われる。またタタなどの現地メーカーとの差別化では、製品性能が非常に優れていることを強調することに成功した。

インドではクリケットが人気のスポーツである。インドのIPLというクリケットのリーグの広告スポンサーを現代自動車がやっている。また、2011年からICCというクリケットのワールドカップをやっているが、現代自動車はそのメインスポンサーとして参加している。現代自動車は、インドにおいてクリケットというスポーツへの広告を通してブランド認知度を向上させて現代自動車のイメージの向上を狙っている。

2.4流通経路政策

マルチに比べると現代自動車は後発であり、ディーラー網のネットワークが弱かった。他方、マルチには、補給部品を備えている整備拠点が数多く存在している。そこで現代自動車は、参入当初は3S（新車販売と整備工場、部品販売が一体となった拠点）にこだわらずに、ショールームしかもたない1S（新車販売）も許可した。ただし大都市では3Sのディーラーを優先的に配置していった。このように、現代自動車はまずは販売台数を増大させることに重点を置く量販戦略に基づき、小売拠点としては3Sを基本としながらも、参入当初は1Sでも認める等、日系メーカーとは好対照をなすフレキシブルな拠点政策をとった。

2008年5月には、新車保証拡張プログラムを導入し、インド初の5年間／10万kmに延長可能にするなど流通イノベーションを打ち出した。また、24時間対応のアフタサービス出動システムをアウトソーシングにより稼動させ、顧客満足度の向上に力を入れている。現代自動車はこうして、信頼性やアフタ・サービスを目に見える形で差別化を行うようになっていった。

以上、インドに対する参入プロセスとマーケティング戦略を概括的に検討した。次にロシアのケースをみてみよう。

3. ロシア市場参入戦略

本節では、インド同様、高い市場占有率を取り続けてきたロシア市場への参入プロセスとマーケティング戦略について概観する。現代自動車のロシア市場における販売台数は、2002年約0.6万台（10位）から2003年1.5万台（6位）へと販売台数を増加させ、2003年には現地企業TagAZ（タガンログ自動車工場）へライセンシング契約により本格的にKD生産を開始した。KD生産の開始により低価格で市場へ出荷できるようになり、2004年には5.1万台（2位）へと急伸した。2005年には8.7万台で輸入車ブランドで第1位になった。それ以降も2009年の金融危機まで順調に台数を伸ばし、3位以内を占めている。

3.1.現代自動車のロシア市場参入プロセス

現代自動車のロシア市場参入プロセスは以下の通りである。

第1段階：CBU間接輸出（～2000年）；間接輸出とは本国における商社などの中間業者を利用しての輸出。

第2段階：CBU直接輸出（2001年～2007年）；直接輸出とは本国の中間業者を利用せず、メーカー自社による輸出。総輸入販売会社カーネット2000[(9)]（ロルフグループ）を活用
CKD[(10)]生産（2001年開始し2003年頃から本格化）――認可したローカル組立業者TagAZによるライセンス生産

第3段階：総輸入販売会社Hyundai Motor CIS設立（2007年）――現代自動車の子会社
2007年には4.9万台、2008年には9.0万台を販売。

第4段階：製造会社　Hyundai Motor Manufacturing Russia（HMMR）設立(2010年）――現代自動車の子会社による量産開始、10万台／年生産予定、現地調達率70%予定

ロシアに対して現代自動車は最初にCBUの輸出から開始した。CBUとはCompletely Built-Upの略で「完成車」を意味している。しかしながら、新興国では先進国から大量の完成車が輸入されると、自国の自動車産業の発展に繋がらないため、ロシア政府は自国の自動車産業の保護のために、完成車の輸入に対して25～35%という高い関税を課していた。

こうした高い関税を回避するために、現代自動車は、2001年にローカルの組立業者TagAZでのライセンス生産を開始した。当初は少量の台数

のCKD生産であった。

CKD生産はCompletely Knock Down 生産の略で、部品を単体のままで、ユニット組立をしないで輸出し、現地で組み立てる形態を指す。現地ではプレス工場、溶接工場、塗装工場、組立工場等を有する。輸出先は新興国の中でも相対的に自動車産業の発展度が高い国である。これに対して、SKD生産とはSemi Knock Down 生産の略で、部品を本国である程度までユニット化、コンポーネント化した後に輸出し、現地で組み立てる形態を指す。現地でボルト、ナット、簡単な溶接機械等で組立が可能である。輸出先は相対的に自動車産業の発展度が低い国である[11]。

2003年から輸入車市場が拡大し、現代車の需要の急増が予測された。そこで2003年からTagAZへのライセンシングにおいてKD生産の台数を大幅に増加させた（約6千台（2003年）から一気に増加）。何故なら、前述のように、韓国からの完成車輸出に対しては、輸入関税が高く設定されていたので、完成車輸出で低価格帯のセグメントに入ることは困難であった。LADAなどロシアの低価格の国産車に乗っている人を現代車に乗り換えさせようとすると、完成車輸出では無理で、どうしても現地KD組立によって生産した車が大量に必要となった。そこで現代はロシアの国産車が支配しているボリュームゾーンに参入するためにCKD組立車を活用したのである。

他方で、より所得の高い人にはCBU輸出で対応した。2008年までCBUが50%で、CKDが50%だった。

このように一方で、現代自動車にとっては、ライセンシングによるKD生産にすることで高い関税を回避することができた。また他方で、TagAZに対して技術指導料（ライセンス料）という無形資産を販売することが可能となったし、韓国から供給した部品代金も収入となった[12]。さらに、ライセンシー側であるTagAZで現地オペレーションにかかる資金が調達されたので、現代側にはほとんど資金がかからず、低リスクであった[13]。ただし完成した車の販売権はロシア側であるTagAZが有する[14]。もちろん他面では、品質管理の点で現代自動車の直接コントロールが困難となるというデメリットがあることはいうまでもない。

とはいえ、ロシアにおいて現代自動車がTagAZでのCKDに用いた部品は、ほとんどが韓国から輸入したものであった。ただし、物流費がかかるもの、たとえば、シートなどは原料や部材の形態で輸入して、現地で組み立てていた[15]。TagAZでKD生産をしていた頃の現代自動車の部品の現地調達率は低く、アクセント10%、ソナタ6%、エラントラ3%であった。

さらに全経費に占めるロシア域内でかかる経費（域内で生産された部品の購入費に加えて、人件費や管理費が含まれていると推測される）の割合を見ても、金額ベースでアクセントが31.5%、他は20～30%と低いレベルであった[16]。

ロシアでは、現地で良質な部品を入手することが困難であるため、現地調達率が低くならざるを得なかった。自動車産業は古くからあるが、製品品質の点で評価すればその発展度は相対的に高いとは言えない。それゆえ、現代自動車は1台の車の60%以上の部品を韓国からKD輸出（部品を単体のままで、ユニット組立をしないで輸出）し、現地のプレス工場、溶接工場、塗装工場、組立工場で組立てるCKD生産を行っていた。なお、このように60%以上の部品をKD輸出する方式を日本自動車工業会では「KD車両」と呼び、日本からの完成車輸出に統計上はカウントしている（前傾日本自動車工業会（2008）参照）。

現代はこのように、リスクの少ない方式（CBU輸出）からライセンシングによるローカル企業によるCKD生産→子会社工場によるCKD生産へとステップバイステップで市場参入を行ってきた。その際に、ライセンシングによるローカル企業の経営資源を活用し、市場の急増する需要にスピーディーに対応できたのである。

3.2.ロシアとインドへの参入プロセスとの違い

現代自動車のロシアへの参入プロセスは、インドへのそれとどのように異なるのであろうか。

後発国における自動車産業国産化は、主に以下のような発展段階を辿る。

（1）完成車CBUの輸入のみ

（2）SKD段階：相対的に完成度の高いユニットを輸入し、それを現地の簡単な組立設備で生産。国産化率20%前後。

（3）CKD段階：部品単位に分解された状態の部品を輸入→現地の組立工場で生産（プレス、溶接、塗装、組立工場）。この段階を通じて使用する国産部品の比率が増大。労働集約的な部品、かさばるため輸送費用が高い部品等、比較的技術的に容易な部品が優先的に国産化される。国産化率約30%～50%。

（4）国産化段階：基本的には主要部品は国産部品、技術的に困難な部品を一部輸入する。国産化率50%以上となり、通常は

80%前後で残りの20%は高度技術を含む部品

（5）完全国産化段階：1）国内販売用車両の国産化 100%達成　→

2）輸出用車両も後に国産化達成・輸出も開始

（6）海外現地生産化段階：

1）SKD輸出→現地生産　競争力の低い国、地域への進出。

2）CKD輸出→現地生産　相対的に高い国へも輸出。

3）KDセット[17]の輸出→現地生産

また、（3）のCKD段階は、

1）2001年ローカル企業にライセンシング生産によってCKD生産させる。

2）自社がCKD生産する。

の2段階に分かれる場合がある。現代自動車のロシア市場参入の場合は、1）ローカル企業TagAZによるCKD生産→2）2010年現代自動車の製造子会社（HMMR）によるCKD生産というプロセスを辿っている。

インドという潜在的巨大市場における現代自動車の戦略展開においては、（1）ローカル企業によるCKD段階を経ず、最初から生産子会社を現地に設立し、自社で組立を開始している。その理由は、現地政府の経済開放政策による全面的な支援、高い関税率、人口規模ゆえの今後の発展可能性（巨大市場）等である[18]。

すなわち、インドは参入当初から子会社で一気に進出する。これに対して、ロシアはリスクの少ないローカルの組立業者によるCKD生産による参入を経て子会社による生産に転換させている。

ロシアは、世界の中では相対的に大きな市場であるものの、インドほど人口の多い巨大市場ではない。したがって、現代自動車の工場の生産能力もインドは60万台であるが、ロシア工場は15万台の生産能力である。生産される車の台数が多ければ、同伴進出する外資部品メーカーは需要が見込めるため安心して進出する。その結果、それらが現地で生産する良質な部品を調達することができ、当然、現地調達率も高まり国産化段階へ移行しやすい。一方、ロシアのように生産される車の台数が多くなければ、同伴進出する部品メーカーは需要を多く見込めず、利益を確保することが難しい。当然、部品メーカーは進出を躊躇する。部品メーカーが進出しなければ、現地で調達できる外資系部品メーカーが製造する良質な部品数は減少する。自ずと、部品を輸入する割合が増加し、現地調達率は下がる。したがって、国産化段階へ移行するには時間がかかり難しくなる。

すなわち、現代はロシアにおいては（1）完成車CBUの輸入に始まり、（3）CKD段階（ローカル企業による組立から子会社による組立）というステップ・バイ・ステップのプロセスを通っているのに対して、潜在的な巨大市場のインドにおいては、（1）も（3）－1）のローカル企業による組立を経ずに、（3）－2）の子会社による組立を開始した。

3.3.価格政策

ロシアでは貧富の格差が大きい。ハイエンドクラスの人たちは日本車や欧米車を好むが、ローエンドやボリュームゾーンの人たちは、手頃な価格で、適度の品質の外国車の購入を好む。現代自動車はこうしたボリュームゾーンをターゲットにして、国産車から現代自動車の車へ買替えを促すマーケティング戦略を行った。

ゼネラル・モーターズの調査では、現代自動車が参入した頃の2001年にはロシアで自動車を購入した人の77%が6,000ドル以下の自動車を購入していたが、2005年には6,000ドル以上の車を買う人が76%と逆転し、特に15,000ドル以上の車を買う人が20%にまで増えている。2005年の実績では、新車販売で圧倒的に多いのは5,000ドル～10,000ドルであり、このセグメントが46%を占める。このセグメントは主としてロシア国内トップの自動車メーカー、AvtoVAZによって占められている。外国車では大宇マティス、大宇ネクシア、ルノーロガンである。2番目に多いのは売上の18.6%を占める5,000ドル以下のセグメント（オカ、VAZ-クラッシカなど）である。3番目が、売上の14.3%を占める10,000～15,000ドルのセグメント（シボレーNIVA、現代アクセント、起亜リオ、フォードフォーカス、日産マイクラなど）である。現代自動車は5,000ドル以下、および5,000～10,000ドルの車を所有する顧客の上級車への買替需要を狙った[19]。

現代自動車は車のコストパフォーマンスが高いことを売り文句としている。新購買層を開拓するために旧モデルを現地でCKD生産させ、価格競争力の高い新製品を投入してきた。現代自動車は価格競争力があり日本車より15～30%ほど安くなっている。

現代自動車は日本や欧米のメーカーよりも低コストを実現することで競争優位性を確保している。価格を下げる手段として、生産や販売規模を拡大させることによって単位当たりの価格を低減し、利益率を高める規模の経済を追求している。そして、そうした低コスト戦略に基づき、量産・量販体制をスピーディーにたちあげ、商品単価を下げようとする生産思想を堅持している。そして、可能なかぎり多くの車を売り込もうとしている。

3.4.商品政策

日本メーカーはCとD、Eセグメントを主戦場としていた。現代自動車は、日本メーカーと差別化するために、Bセグメントを重点セグメントに設定し、そこにアクセントをより低価格で市場に投入した。現代自動車は、エントリーカー（初めて自動車を購入する消費者層向け車種）や中間層の相対的に低所得の部分に対しては、TagAZによるKD生産の商品を投入し、Cセグメント以上の層に対しては、CBU輸出によって韓国で製造した最新モデルを投入した。このようにターゲットを2つに分け、前者については、ローカル企業に生産をアウトソーシングし、後者については韓国で自社で組立生産した商品をCBU輸出によって供給した。現代自動車は企業認知度を高めるため、少しずつ異なる価格帯の車を揃え、幅広いラインアップをロシアに供給してきた。

また、ロシアの顧客の嗜好を徹底的に調査し、商品開発において徹底した現地適応化（local adaptation）を行っている。たとえば、ロシアは冬の雪解けで車は泥だらけになったり悪路ゆえ小石が飛んでくる。このため、泥はねによる汚れや飛び石での傷付きを軽減できるマッドガードを装備している。また、日本車はガソリンオクタン価の高い95のガソリンを使用する車を投入しているが、現代自動車はオクタン価が低く安価な92のガソリンを使用する車種を投入している。さらに、現代自動車のAS部品は日本車のそれに比べると安い。これらの点もボリューム・ゾーンにとって非常に魅力となっている。

現代自動車は現地生産の開始に合わせて一層、現地の顧客ニーズに合った現地適応化を推し進めるために、ロシア戦略小型車ソラリスを開発した。ソラリスはコンパクト性と燃費の良さによる経済性が追求されている。ロシアは道路が悪いため、標準装備として4リットルもの容量の洗浄用タンクが付いている。また、雪道を考慮して、車底までの最低距離を16センチまで伸ばしている。さらに、湿気からさびないようにするために、車底にはさび止めが塗布されている。また、スペア用タイヤは小さなタイヤではなく、大きなタイヤが付けられている。さらに、冬が長く雪道の多い気候的特性とロシア人ドライバーの運転特性等の市場特殊性を考慮して、ウインドシールド・ワイパー結氷防止装置と急制動警報装置、前部座席加熱装置、結氷防止外部ミラー等が装備してある。それらの熱源として強力なバッテリーが装備されている。また、ロシアのドライバーのニーズを最大限満たすように多数のオプションが付いており自分の好みと予算に応じて選べる選択肢の幅が広い。ウインドシールド・ワイパー結氷防止装置は冬のロシアにおいて、ドライバーが望む大切な機能である。マイナス10度以下の厳寒期に、長時間、外に車を駐車しておくと、ワイパーが凍結し、動かなくなる。また、ワイパーが動いたとしてもフロントドアが曇りやすくなる。その対策として、ウインドシールド・ワイパー結氷防止装置が、フロントガラスの近辺を暖めて、凍結を防止する仕組みになっている[(20)]。

3.5.流通経路政策

参入初期の2001年～2007年の間、現代自動車は韓国からのCBUの直接輸出を総輸入販売会社カーネット2000を通して行った。この総輸入販売会社は三菱商事とロシア資本のロルフの合弁によって設立された。それは、現地の水先案内人としての役割をロルフに担ってもらいたかったからだと考えられ、その後、合弁会社に流通チャネル網を構築してもらい、現地へのルートや顔つなぎができるようになったと言われる。その後ロシア市場がさらに拡大する中、メーカーである現代自動車が直接、輸入と卸売業務を直接に掌握するため、総輸入販売子会社Hyundai Motor CISを設立した。なおローカルの総輸入販売会社カーネット2000の社長は、そのまま現代自動車の子会社の総輸入販売会社Hyundai Motor CISの社長に任命され、ノウハウ・経験をそのまま活かしつつ、販売網の拡張を続けることとなった。

現代自動車はTagAZでライセンス生産を開始してから2009年に終了するまで、自社の流通チャネルに加えて、TagAZの流通チャネルでも現地KD生産車を販売していた。韓国や世界の現代自動車の生産拠点で製造しロシアへ輸入した車は現代自動車の自社のチャネルで販売し、TagAZでライセンス生産した車はLADAなど国産車も販売しているTagAZのチャネルで販売した。2チャネルを使って販売したことで、店舗を新たに開設するための費用と時間を節約でき、素早く、販売拠点を全ロシアに拡大することができた。また、TagAZのチャネルで販売したことで、他の外国メーカーが接近しにくいボリュームゾーンに接近することができた。なぜならばTagAZの流通チャネルで、国産車LADAと現代自動車を同じフロアで陳列販売したことによって、買い替え需要を喚起することにもつながったからである。

なお現代自動車の輸入車の正規ディーラーは、3Sが基本であり、ショールームを厳格に要求している。ただ、サービスについては、他ブランドと一緒にやってもよいとしており、柔軟に対応している。他方、現代

自動車を取り扱うTagAZの正規ディーラーはショールームも部品もサービスも必要不可欠な条件ではないとしている。

3.6.マーケティング・コミュニケーション戦略

現代自動車は特に世界中の人々の最高人気種目であるサッカーによるスポーツ・マーケティングを積極的に活用し、ブランド認知度を向上させてイメージの維持・向上を狙っている。そしてスポーツ・マーケティングによって底辺層への認知強化を図っている。FIFAワールドカップの主な観客は現代自動車のターゲットである中間層に属する。このため、1999年にFIFAワールドカップの公式スポンサーに選ばれてから、サッカー関連の各種国際イベントに登場し10年以上持続的なサポートを行ってきた。スポーツのなかでサッカーほど多くの文化圏で行われ、多くの人々が興じ観戦するスポーツは他にはない。サッカーは空き地や路地裏などどこでも行うことができ、高所得層も低所得層もプレーする。ロシアでも人気のスポーツといえば夏はサッカー、冬はアイスホッケーである。またロシアではテレビの視聴率が高く、サッカーファンが多い。「競技場にいけない人はテレビにかじりついてひいきのチームを応援する[21]」ほど、盛んである。

また、現代自動車はマーケティング・コミュニケーシヨン戦略として、インド同様、ロシアでも当該国に影響力のある人物を起用している。たとえば、ソラリスの新車披露会のテストドライブでは、プーチン首相自身がハンドルを握り、助手席に鄭夢九会長を乗せて、テレビなどのマスメディアを大々的に使い、アピールした。プーチン首相は、新車披露会の祝辞の中で、「現代自動車は、5億ドルの投資と、今後数年間に30億ルーブルの税金をもたらすのみならず、最新の技術がロシアへ移転され、高給な雇用を創出することになる」と述べた。現代自動車がいかにロシアの経済発展に役立つ企業であるかをプーチン首相が全ロシア国民に伝えたわけである。

おわりに

先進国市場に力を入れてきた先進国自動車メーカーに対し、現代自動車はBRICsを中心とした新興国にも軸足を置いて投資を行い、成功を収めてきた。本稿ではなぜ現代自動車がインドやロシアなどの新興国で高いシェアを獲得できたかに関して、市場参入プロセスおよびマーケティング戦略について分析を行った。

明らかになった点を要約すると、第一に、現地進出先の国の選定と参入プロセスおよび供給（生産）ルートの問題である。現代自動車が自社工場を設置したのは、人口が多く将来的に需要が見込める国と輸出拠点である。また、自社工場を建設する国においても参入プロセスが異なる。人口が多く将来的な需要が見込まれるインドや中国へは現地企業によるCKD組立段階を経ることなく、いきなり量産工場による現地生産を開始している。中国、インド以外の新興国で人口が多い国、ロシアへは現地組立業者へのライセンシング生産の段階を経て、リスクを少なくし迅速な参入を行った。新興国ではスピードがモノをいう。日系自動車メーカーは品質を重視するために、現地組立てメーカーに組立を一任することはありえない。現地企業の工場を活用する場合も、品質管理や生産管理の技術者を現地へ派遣している。これに対して、現代自動車はそうした技術者を派遣せずに、現地業者に任せる場合がある。そして現地の組立業者によって組立てられた車と、韓国本国や現代自動車のグローバルな生産拠点から輸入した車とは異なるチャネルで販売している。そうすることで、自社で組立てた現代車への信頼感を与えている。このように現代自動車は国境を越えて付加価値を生み出すために、アウトソーシングを多用し、さまざまな可能性を広げている。

第二に、投入製品戦略と流通経路に関する問題である。インド市場への成功の要因は、Aセグメントというボリュームゾーンに対してデザインのよいインド市場に現地適合した最新モデルを安価な価格で投入し、参入当初はハイレベルのサービスにこだわらず、フレキシブルに対応していった点にある。ロシア市場への成功の要因は、ボリュームゾーンへのターゲッティングと国産車よりも品質が良く価格は若干高めというポジショニング、ライセンシングによる低価格化の実現とバリュー・フォー・マネーの商品開発、現地人脈等をもつローカル企業との提携と2チャネルで販売するマーケティングチャネル力（営業力）である。

インドとロシア市場へのアプローチの共通点は、参入当初はボリュームゾーンへ対して、需要がある低価格のモデルを投入していたが、約10年後には当該国市場のニーズに合った現地適合化専用モデルへ注力している点にある。そして、市場拡張段階に入ると、3Sによる目が行き届いたアフターサービスに特に注力するようになっている。

第三に、現地適合化戦略に関わることである。現代自動車は量産量販政策を採用し、規模の経済、範囲の経済の追求のため、ボリュームゾーンをターゲットにして、現地の顧客が求める商品を開発し、現地に適合化した統合的マーケティングを行ってきた。しかも、現地の顧客が必要としてい

る機能や欲しているデザインなどを最大限考慮する徹底した現地志向を取っている。現地適応化を実現するために、現地に踏み込んだマーケティング調査を実施し、現地の中間層が求める、手頃な価格で、新しいデザインの車を現地専用車として開発している。そして、現地顧客に好まれるデザイン・機能を理解するために、現地駐在員が自ら足を運んでニーズを把握し、当該国の管理職から品評会を行うという現場主義が徹底されている。ロシア、インドなど大きな需要が見込まれる新興国では、各国市場専用モデルが開発されている。

第四に、マーケティングコミュニケーション政策に関わることである。底辺層への認知強化も含めてブランド認知度を向上させてイメージの維持・向上を図るために、スポーツを軸とした戦略的マーケティングや国に影響を与える有名人をうまく起用するなど巧みなマーケティング政策を実施している。

※本稿執筆にあたり、平成21年度科学研究費補助金基盤研究C課題番号21530446の研究費補助金の助成を得た。

参考文献

金顕哲（2010）『殿様経営の日本＋皇帝経営の韓国＝最強企業のつくり方』United Books。

クレイトン・クリステンセン（2001）『イノベーションのジレンマ』翔泳社。

クレイトン・クリステンセン／マイケル・レイナー（2003）『イノベーションへの解』翔泳社。

塩地洋（2002）『自動車流通の国際比較―フランチャイズ・システムの再革新をめざして―』有斐閣。

塩地洋（2007）「急成長続けるが、脆弱性も散見―中国自動車産業の実態を探る―」『エコノミスト』毎日新聞社。

塩地洋（2008）「東アジア自動車メーカーの競争力」塩地編著『東アジア優位産業の競争力』ミネルヴァ書房。

塩地洋／富山栄子（2011a）「EU関税同盟の利を活かした輸出拠点―トルコ自動車産業の概括的検討―」『敬和学園大学研究紀要』第20号。

塩地洋／富山栄子（2011b）「現代自動車の国際競争力を探る」「『事業創造大学院大学紀要』事業創造大学院大学。

塩地洋（2010）「グローバルトップ5へと成長した韓国自動車メーカー―「Five Star制度」による品質改善が原動力に―」日本自動車工業会『JAMAGAZINE』第44巻第8号。

富山栄子／塩地洋（2010）「現代自動車のグローバル展開におけるロシア市場参入の特徴―ライセンシングから子会社KD生産へ―」『ロシア・ユーラシア経済』第940号、10～26頁。

富山栄子／塩地洋（2011）「ロシアにおける現代自動車のマーケティング戦略」『ERINA REPORT』Vol.98、34～44頁。

富山栄子（2005）『わかりすぎるグローバル・マーケティング』創成社。

日本自動車工業会（2008）「より確かな海外生産台数の把握にむけて」『JAMAGAZEINE』2008年2月号。

朴英元（2009）「インド市場で活躍している韓国企業の現地化戦略:現地適応型マーケティングからプレミアム市場の開拓まで」『赤門マネジメント・レビュー』8巻4号。

註

（1） 富山／塩地（2010）

（2） 現代自動車グローバルビジネス局マーケティング戦略室への取材調査（2009年11月19日）。

（3） 以下の内容は、現代自動車グローバルビジネス局マーケティング戦略室への取材調査（2009年11月19日）および現代自動車海外コミュニケーションチームへの取材調査（2011年4月11日による）。

（4） 例えば、2002年の販売台数は87万台中、1位マルチ（37%）、2位タタ（23%）に続き、12%で3位。2009年は226万台中、1位マルチ（37%）、2位タタ（24%）に続き、13%で3位である（フォーイン（2010）『インド自動車・部品産業2010』）。

（5） 現代自動車グローバルビジネス局マーケティング戦略室への取材調査（2009年11月19日）。

（6） VWは1978年に外国メーカーとしては初めて米国に工場進出し、ペンシルベニア州ウエストモーランドに工場を設立して、小型乗用車ゴルフの現地生産を開始したが、品質問題等から販売台数が減少し、生産縮小に追い込まれ、撤退を余儀なくされた。その徹底の決定と並行的に中国に工場進出することが決まり、上海VWへの設備移転がなされることとなった。

（7） 朴（2009）

（8） フォーイン（2010）『韓国・現代自動車グループの実態 2011年版』。

（9） カーネット2000は三菱商事とロルフの合弁会社である。同社は2001年～2007年までロシアにおける現代自動車の総輸入販売会社（exclusive importer and distributor）であった。輸入車だけが対象で、現代自動車がロシアでライセンス生産している自動車は対象外であった。2006年11月9日 Roman Khapaev氏（General Director　Carnet-2000 LLC, Rolf Group of Companies（Automotive industry）July 2002-June 2007）への取材調査による。

（10） 各種報道によれば、「CKD」ではなく「SKD」と記載されているが、我々の現地調査によると「CKD」による参入であった（現代自動車ロシア室への取材調査（2009年11月19日）。

（11） 日本自動車工業会（2008）「より確かな海外生産台数の把握にむけて」『JAMAGAZINE』2008年2月号、などを参照。

（12） Korea Automobile Manufacturers Association（2009）*2009 Annual Report Korean Automobile Industry*,p.16.参照。

（13） 富山（2005）、39頁。

（14） ライセンス生産のほかに受託生産（production by commissioning）方式

がある。これはパートナーである外国メーカーから部品・ユニットの供給を受け、ロシア側企業が生産を行うことを意味する。この場合、ロシア側企業は車1台につき定められた額の加工賃を受け取ることになる。このような生産方式の場合は、完成した車の販売権は外国側企業が保有する（ロシアNIS調査月報2009年11月号57頁）。現代自動車がTagAZへ委託した生産方式は、現代自動車ロシア室での取材調査（前掲）で確認したところによると、ライセンス生産方式である。

(15) 2009年11月現代自動車ロシア室取材調査（前掲）。

(16) Сборка и локализация иномарков в России.стр. 25〜27. 22 апреля 2010.Автостат.

(17) 前述したように、日本自動車工業会では、輸出する部品の比率の大きさによって「KD車両」と「KDセット」という区分を設けている。「KD車両」は上述の通り日本から1台の車の60%以上の部品をKD輸出する方式で現地調達率40%未満。自動車産業の発展度が相対的に低い国に対する輸出方式である。「KDセット」は日本からの部品輸出は60%未満で現地調達率40%以上で、相手国の自動車産業の発展度が相対的に高い国に対する輸出方式である。

(18) 韓国自動車工業会（KAMA）金 晙圭自動車調査部部長のご教示による（2010年8月25日韓国ソウルKAMAにて）。

(19) http://www.autonews.ru/automarket_news/news_print.shtml?2006/09/01/1215558、http://www.gazeta.ru/files/773837/unit.jpg.、藤枝克治「現地ルポ急成長ロシアを見る」『エコノミスト』2006年7月18日。

(20) 以上の内容は、2010年12月23日、12月25日、サンクトペテルブルクでの前掲取材調査（現代自動車ディーラー;ダカール・プルコヴォ（ДАКАР Пулково;Санкт-Петербург, Пулковское шоссе, д.44/1, лит.А)、および2010年12月25日、サンクトペテルブルクでの取材調査（現代自動車ディーラー;ダカール・プルコヴォ（ДАКАР Пулково)、現代自動車ディーラー、ATD)、トヨタディーラー、トヨタ・ツェントル・プルコヴォ（Тойота Центр Пулково)、レクサスディーラー、レクサス・プルコヴォ（Лексус – Пулково)、スバルディーラー、スバル・ツェントル・プルコヴォ（Субару Центр Пулково）および、Hyundai Motor CISのHP（http://www.hyundai.com/RU/en/main（2010年12月22日アクセス)、http://www.hyundai.com/ru/en/Showroom/Flash/SRFOVERVIEW/DF_RU_SR_34_101108100953.htm（2010年12月22日アクセス）による。

(21) 袴田茂樹（2004)「娯楽」川端香男里／佐藤経明他　編集『新版ロシアを知る事典』、平凡社、278頁。

Q文書（ギリシア語テキスト決定版）の日本語訳（1）

山　田　耕　太

イエスの生涯と思想を描いた福音書の中で、ヨハネ福音書ではなく共観福音書（マタイ福音書・マルコ福音書・ルカ福音書）の方が資料として重要であることが明らかになったのは19世紀初頭であった。さらに、共観福音書の中で、マタイ福音書でなく、マルコ福音書が先に書かれたというマルコ優先説が確立し、それとマタイ福音書とルカ福音書が共通に用いたイエスの言葉による「Q資料」（ドイツ語「資料」“Quelle”の頭文字）を共に用いたという二資料説が19世紀初めに唱えられ[(1)]、19世紀後半に確立した[(2)]。その後、1945年に4世紀後半に書かれたトマス福音書が発見され[(3)]、その形式ばかりでなく内容もQ資料と重なる部分が三分の一近くあることから、Q資料は仮説ではなく実在した文書であり「Q文書」と呼ばれるようになり、さらに物語福音書に対して言葉福音書として「Q福音書」と呼ぶ人々も現れた[(4)]。

20世紀初頭からQ文書の範囲とそのオリジナルのギリシア語テキストを復元する作業が試みられたが[(5)]、それを確定するのは困難であり、しばしばルカ福音書とマタイ福音書の該当箇所のギリシア語テキスト対照表を用いてきた[(6)]。しかし、1989年にJ. M. ロビンソンと J. S. クロッペンボルグが中心になって「国際Qプロジェクト」（International Q Project）を立ち上げ、共観福音書の本文研究、編集史研究、トマス福音書の研究成果等を用いて、オリジナル版Qテキストの復元作業に取り掛かり、その成果は「国際Qプロジェクト・テキスト」として公表された[(7)]。それに基づいてJ. M. ロビンソン、P. ホフマン、J. S. クロッペンボルグが編集者となって改訂版を出したのが「Q批評版」（Critical Edition of Q）というQ文書のギリシア語オリジナル・テキストを復元した決定版である[(8)]。以下では、F. ネイリンクの「国際Qプロジェクト・テキスト」と「Q批評版」を見開きで並置した対照テキストを見ながら、大部分は主として「Q批評版」に基づいて日本語訳を試みている[(9)]。しかし、両者で確定できない一部の流動的なテキストについては必ずしも「Q批評版」によらず、ある個所では「国際Qプロジェクト・テキスト」に依り[(10)]、また両者を採用していない個所もある[(11)]。以下は、約200年間に亘るQ研究の集大成とも