

# ロシア市場への現代自動車とトヨタ自動車のアプローチの比較研究

事業創造大学院大学教授・ERINA 共同研究員 富山栄子

## はじめに

世界の自動車業界は米欧など先進国から新興国へ主戦場が変わり構造変化が起きている。新興国市場の開拓や事業展開は先進国市場とは異なるので、こうした構造変化への対応を考える必要に迫られている。また、新興国市場には先進国とは異なる経営課題が多く存在する。それゆえ、新しいパラダイムに立脚した戦略やマネジメントを中心としたビジネスモデルの構築が求められている。新興国市場開拓や競争優位獲得のための戦略やマネジメントは喫緊の課題である。

ロシア市場はBRICsの一角である。成長市場として欧米日韓をはじめ、各国企業が注目している。ロシアの自動車市場は、現地生産のグローバル化が進み、欧米日韓メーカーが2000年代初頭から次々に現地生産を開始し、競争が激化している。そうした中で、日系自動車メーカーの競争上のポジションは、欧米や韓国と比べると後塵を拝している。これに対して急成長しているのは韓国の現代自動車グループ（以下、現代）である。ブランド力や技術力に劣る後発の現代が、なぜロシアでシェアを伸ばしているのであろうか。現代は市場開拓をどのように行っているのであろうか。そのやり方はトヨタなどの先進国メーカーといかなる点で違いがあるのであろうか。また、それは従来の先進国市場開拓を中心とした多国籍企業の理論と一体、どのような点が異なるのであろうか。

本稿ではロシアの自動車市場における先進国企業、トヨタ自動車（以下、トヨタ）と新興国企業で後発の現代を取り上げ、両社のロシア市場へのアプローチについて比較検討する。自動車市場を取り上げるのは、欧米日韓のほぼすべての多国籍企業（自動車メーカー）による競争が繰り返されていること、日系企業にとり、自動車産業は最も裾野が広く日本の産業界を背負って立つ「最後の砦」である最も重要な産業であること、それにもかかわらず、日本の携帯電話や家電メーカーのように、技術では先行しているものの、急激に新興国市場は奪われてきていること、そのため早急に応答の方法を再考する必要があるためである。

本稿の構成は以下の通りである。最初にロシアの自動車市場を概観する。次に、両社のロシア市場へのアプローチ

について、①ロシア市場参入プロセス、②マーケティング戦略、③両社のアプローチの違いについて比較検討する。第三に、ロシアの不完全なインフラについて概観し、それへの両社の対応の違いについて検証する。そして、既存の多国籍企業理論といかに現代の対応が異なるのかについて議論する。最後に、新興国ロシアへのアプローチの仕方について含意を導出する。

## 1. ロシアの自動車市場

### 1-1.ロシア自動車市場の特徴

ロシアではGM、ルノー、フォード、VW、現代、トヨタ、日産等主要メーカーは2000年代から現地生産を開始している。ロシアの自動車市場は欧米日韓自動車メーカーにとり市場として成長性があると考えられているゆえんである。一方、ロシアの人口は年々減少しており、中国やインドほど人口的に魅力があるわけではない。それでも魅力的な市場である理由は、欧州市場においては欧州メーカー（ドイツ、フランス、イタリア等）が強いが、ロシアでは未だ国産メーカーが強い。その意味で欧州とは異なる特殊な市場であるということができ、日韓自動車メーカーにとり競争優位を発揮できる市場だからである。

最初に、ロシアの2011年のブランド別新車販売台数をみてみよう（表1）。

1位が国産のアフトワズで58万台。2位以下がシボレー、現代、ルノー、起亜で15～17万台程度。その後に、日系の日産、トヨタが約12万台で続く。10年以上経った古いアフ

表1 ブランド別新車販売台数（2011年）

順位	自動車ブランド	販売台数
1位	ラーダ（アフトラズ）	578,387
2位	シボレー	173,484
3位	現代自動車	163,447
4位	ルノー	154,734
5位	起亜自動車	152,873
6位	日産	138,827
7位	トヨタ	119,505

（出所）『国際自動車ニュース』2012年1月16日付

\*本章執筆にあたり、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。本章は、2010年3月22～27日ロシア・モスクワ、サンクトペテルブルグでの現地調査、2010年3月10日トヨタ本社ロシア室ヒアリング調査、2010年2月18日トヨタ調査室ヒアリング調査、2011年3月28日～4月2日韓国調査、2011年3月28～4月1日韓国調査、2010年12月23～25日ロシアサンクトペテルブルグ調査に主として依拠している。

ワズの保有率が高いのがロシア特有の特徴である。それゆえ、外国車への買替需要が多く見込まれる。ロシアでは品質に対する思いが強く、日本車は高いブランド力がある<sup>1</sup>。

ロシア乗用車市場全体ではCセグメントがもっとも多い。傾向としては、雪道に強いSUVとプレミアムクラスが増加傾向にある（図1）。

SUVやプレミアムクラスは日系メーカーの強みであり、その意味でも魅力的な市場である。

1-2. ロシア自動車市場におけるトヨタと現代の販売台数とシェアの動向

トヨタは、富裕層にターゲットを絞り、高付加価値中高価格の製品サービスを展開してきた。輸入車ブランド別販売台数においてトヨタは2003年には2.5万台で1位、2004～2008年にかけても3～4位を占めてきた（表2）。

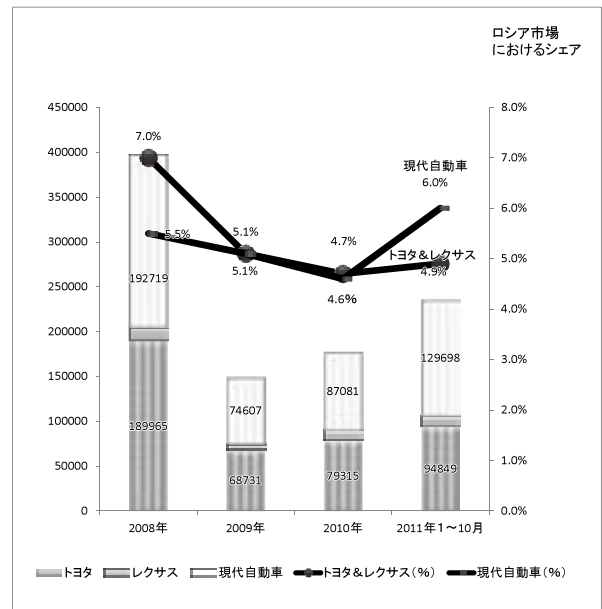
レクサスも好調でプレミアムブランドで2004年～2008年まで10%以上のシェアを維持してきた（表3）。

一方、現代は2003年、現地企業TagAZ（タガンログ自

動車工場）とのライセンス契約により、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別で第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位以内を占めてきた（表2）。

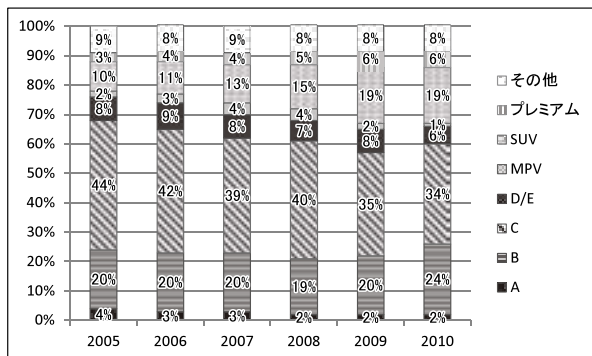
トヨタとレクサスも併せた台数で現代との販売台数を比較してみよう。2008年までは、トヨタは（レクサスを含めた）販売台数で現代を上回ってきたが、2009年以降に肉薄する。そして、現代ソラリスの現地生産が始まってからの2011年には逆転されている（図2）。

図2 ロシアにおけるトヨタと現代の新車乗用車販売台数とシェア



(出所) トヨタ、現代自動車、AEB、豊田通商各種資料より筆者作成

図1 セグメント構成比動向



(出所) トヨタ、現代自動車、AEB、豊田通商各種資料より筆者作成

表2 輸入車ブランド別販売台数

	2003年		2004年		2005年		2006年		2007年		2008年		2009年	
1位	トヨタ	25075	シボレー	56414	現代	87457	フォード	115985	シボレー	190553	シボレー	235466	シボレー	104398
2位	シボレー	22034	現代	50686	シボレー	66532	シボレー	111458	フォード	175793	現代	192719	フォード	82083
3位	フォード	20712	トヨタ	43867	トヨタ	60638	現代	100685	現代	147843	トヨタ	189965	現代	74607
4位	大宇	20305	フォード	39241	フォード	60564	トヨタ	95689	トヨタ	145478	フォード	186828	ルノー	72244
5位	三菱	17663	大宇	35398	三菱	55148	日産	75514	日産	116498	日産	146547	起亜	70088
6位	現代	14561	三菱	30097	大宇	48623	ルノー	72484	ルノー	101166	三菱	111567	トヨタ	68731

(出所) トヨタ自動車、日産自動車、豊田通商、三菱自動車工業、AEBのデータに基づき筆者作成。

表3 ロシアのプレミアムブランド市場におけるレクサスのシェア

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
レクサス	2.20%	6.20%	11.50%	17.00%	14.20%	11.85%	10.90%	7.60%

(出所) ロシアトヨタ有限会社（現地法人）資料

<sup>1</sup> 2010 Car Parkのデータによれば、ブランドインデックスでは1位トヨタ（547）、2位フォード（523）、3位日産（436）、4位VW（331）、5位ルノー（243）とトヨタ、日産のブランド力が高い。

現代はロシア市場において2010年から現地組立を開始した、手頃な価格で洗練されたデザインのCセグメント車現代ソラリス（約50万ルーブル）が好調である。車種別では2011年に国産車ラーダに次いで現代ソラリスは第3位、外国車では第1位を占めている。レクサスなどの高級車は一台あたりの利益は大きい、販売台数は多くない。結果的にトヨタはシェアを落とすことになった。

多国籍企業という巨大資本が全世界で展開するグローバル大競争の時代にあつては、高い技術で高品質の製品を生産するだけでは不十分な時代になった。新興国では、ボリュームゾーンを中心とした現地で売れる製品企画力や価格競争に 대응する競争力、ディーラーの要求に対応しうる品揃えと多品種大量の供給能力をもつ必要が出てきている。

## 2. 参入プロセス

それでは、先進国企業、トヨタと新興国企業で後発の現代のロシア市場への参入プロセスを比較してみよう。

### 2-1. トヨタの参入プロセス

トヨタのロシア市場参入プロセスは、旧ソ連時代に商社経由でロシアへ輸出する間接輸出を行うことから始まった。その後、2001年に自社の総輸入販売会社を設立し、直接輸出を開始した。そして、販売子会社、生産子会社を順に設立し、現在に至る。

1998年	駐在員事務所設立
2001年	総輸入販売会社TMR（TOYOTA MOTOR RUSSIA（TMR）設立
2002年	TMR営業開始
2004年	シベリアをテリトリー化（2012年現在、極東沿海地方のみ商社が担当）
2005年4月	ロシア経済発展貿易省、サンクトペテルブルク市とMOU締結
2005年5月	製造会社TOYOTA MOTOR MANUFACTURING RUSSIA（TMMR）設立
2007年12月	製造開始
2010年8月	ソラーズ・ブッサン社（三井物産50%、ソラーズ50%）設立。同社にて、2012年春頃に、ランドクルーザー・ブラドのCKD*組立を開始予定。トヨタは部品供給とCKDの指導を担当し、組立てられたランドクルーザーをトヨタの販売網にて販売する予定。

\*CKDとは、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。

### 2-2. 現代の参入プロセス

現代の参入プロセスは、以下の点が特徴である。第一にローカル企業にライセンス生産でCKDを行ったことである。第二に、製造開始がトヨタよりも3年遅く、後発企業であることである。

～2000年	中間業者経由で完成車（CBU）輸出
2001～2007年	総輸入販売会社カーネット2000（三菱商事とロルフの合弁会社、現代自自動車の総輸入販売店（exclusive importer and distributor））によるCBU輸出
2001年	ローカル組立業者TagAZへライセンス生産「CKD」開始。
2007年	総輸入販売会社Hyundai Motor CIS設立。
2008年2月	サンクトペテルブルク州と了解覚書MOU締結。
2008年	製造会社Hyundai Motor Manufacturing Russia（HMMR）設立。
2010年9月	製造開始

### 2-3. トヨタと現代の参入プロセスの違い

両社の参入時期をみると、トヨタの方が現代よりも総輸入販売会社も生産会社も設立が早く、先発である。両社の大きな違いは、参入初期に、現代は、スピーディーな参入を行うために、ローカル企業にライセンスにより外部委託してKD生産を行った点にある。トヨタは高い品質にこだわるため、ローカル組立業者を活用することはしなかった。一方の現代は、新興国のボリュームゾーンに対して品質よりもスピードが重要であると見なし、ローカル企業の能力を活用した。トヨタは自前主義に立脚しライセンス生産はこれまで無かったのに対し、現代はライセンス生産を含め新興国市場に合致した柔軟な参入方法を選択している。現代はローカル組立業者という自社にとって「異種な経営資源」を活用している。

### 2-4. トヨタと現代の工場の違い

さらに、両社は工場への投資規模が異なる。トヨタは、ロシアは市場が乱高下するため、当初高い投資を控え工場生産能力も3万台の規模であった。工場も日本の「自国工場」（マザー工場）をロシアへ移転している。

これに対して現代は、工場の設立当初から年産15万台規模の大規模投資を行い、量産を開始している。また、現代のサントペテルスブルグ工場はロシアに進出した外国系完成車メーカーとして初めてプレス・車体・塗装・組立工程の全工程を一つの工場で行う完成車一貫工場である。現代の工場は「徹底した自動化、大胆なモジュール化による外注化、標準作業と異常処理の分離、長時間稼働時間、機械・システムによる品質保証などの各要素をパッケージ化して海外工場に展開する工場の速い立ち上げ・能力増強を可能にする「現代グローバル標準生産方式」を採用している。こうした「グローバル工場モデル」をロシアへ移転している。現代の韓国本国の工場は労働争議等があるため、生産効率が低く、マザー工場として機能していない。

**2-5. トヨタの自前主義からの脱却—ロシア極東におけるランドクルーザー・プラドの現地組立開始 (2012年春予定)**

トヨタは品質重視のため、2007年のリーマンショックまでは海外組立生産は自社が出資した工場で行ってきた。それがリーマンショックを契機に、これまでの自前主義路線の見直しが行われた。資本を注入し、自前で25万台規模の大規模工場を作るやり方を見直すようになったのである。そして、より小さな市場にも対応していこうということになり、ローカル企業でも組立生産を行う方針に切り替えた。

その一環として、ロシアでは、トヨタは、ソラーズ・ブッサン社とランドクルーザー・プラドの現地組立プロジェクトについて、2010年8月に基本合意した。トヨタは、部品の供給を行うとともに、ソラーズ・ブッサン社により組み立てられたランドクルーザー・プラドをトヨタの販売網にて販売する。ソラーズ・ブッサン社は、ウラジオストクの同社工場にて2012年春頃に組立を開始する。規模は、当面月1,000台程度を予定している。

ロシア市場へは、自社のCKD要員を工場のあるウラジオストクへ派遣し、2012年4月からローカル企業での組立を開始する。この参入方法のメリットは、顧客によりきめ細かく対応していくために、現地で生産した方が現地の情報の入手が早い点にある。また、投資が不要である。さらに、プラドをより迅速に顧客に提供することが可能になる。

**2-6. トヨタと現代のマーケティング戦略の違い**

トヨタ

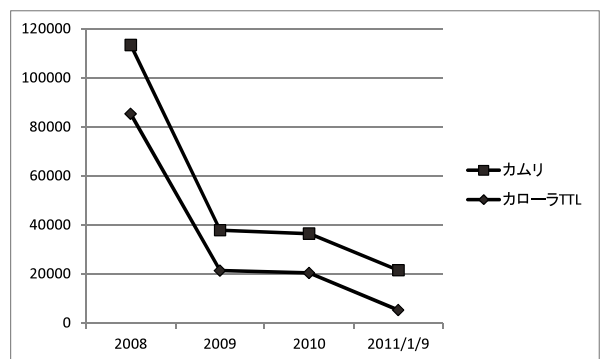
トヨタは、中高価格帯を中心に品質を優先した成長をめざし、高いブランドロイヤリティを背景に高収益ビジネスを展開した。投入車種は、トヨタ・ブランドのプレミアム・マスブランド（ランドクルーザー、プラド、RAV 4、ア

ベシス、カローラ、カムリ等）とレクサス・ブランドのフルライン・プレミアム・ブランドなどD,E,SUVのセグメントに投入した。このように高級車が主体である。このため、販売台数には限りがあり、ロシア市場のニーズに合わせた現地適合理化をするだけのコストが見合わない。それゆえ、車種はグローバルモデルの「本国モデル」あるいは「先進国モデル」を基盤としたロシアへの転用を原則としている。製品としては機能的価値や品質、耐久性など「見えない」点に力を注いでいる。ターゲット顧客はハイエンドである。流通チャネル政策は、高いサービスを提供できる3S店舗（整備工場付設のショールーム）で販売している。そして、アフタ・サービスの人材を育成し、顧客満足を重視した店舗づくりを行ってきた。

トヨタは高技術高品質製品の提供により、高所得者向けに好評を得てきた。しかしながら、現地工場で製造しているカムリは、ロシア市場で価格面で苦戦し、量産ベースに乗る市場シェアを獲得できずに前進を阻まれている。製造の現地化でコスト競争力も身につけ、販売の現地化の拠点整備も行ったトヨタだが、顧客の連絡先を教えてもらえない等、現地市場でのつながりが薄いため、マーケティング力を十分にもつことができない（図3）。

また、トヨタカローラはロシアではトヨタのエントリーカーであるが、韓国車に負けており、販売台数は激減している（図3）。現代は安いわけではないが同じ価格でスペックがたくさんついており、品質もよくなっている。カローラはスペック付きで60~70万ルーブル。同じ仕様で現代は10~15万ルーブルと10~20%安い。トヨタは安全性や耐久性など見えないところで勝負している。現代は機能やデザインなど見えるところにお金をかけている。ロシアはサプライヤーがないに等しいので、現地生産において現地調達によってコストを下げることは難しい。ボリュームもなく、物流も遠い。このため、輸入車でしか入れることができていない。

図3 ロシアにおけるトヨタ車の販売台数動向



(出所) トヨタ自動車

## 現代

これに対して、現代は後発企業である。現代の参入時は、プレミアムのセグメントは既に埋められていた。現代は、先発企業が優れたプレミアムのセグメントで勝負することを避け、ボリュームゾーンが購入するアクセント、エラントラ等B,Cセグメント車を中心に投入した。そして、低価格車に多くの品揃えを揃え、低価格の割に品質がよいバリューフォーマネー戦略を採った。現代はこのようにボリュームゾーンを掌握するという戦略が徹底している。

現代は、生産の現地化によって技術的に優れた製品を生産するだけでは競争に勝てないことを悟り、販売の現地化へも着手する。そのためには現地で売れる製品企画力と開発力と価格競争力が必要であった。現代はロシアで売れる価格競争力のある製品を投入し、ローカルの組立企業のチャネルも利用して、販売の現地化（ローカルの組立企業のチャネルと自社のチャネルの2チャネルでの販売）で販売していった。これは販売店舗数を増大させるためである。また、整備工場がなくてもディーラーとして認可し、3S店舗（整備工場付設のショールーム）にこだわらず、地方都市や内陸部へも積極的に出店していった。そして、多くの台数を販売することで知名度をあげていった。

2010年の現地生産開始以降には、ロシアの厳しい冬などの現地ニーズに合致した仕様とデザインを採り入れた現代ソラリスの生産を始めた。現代ソラリスのプラットフォームは、ヴェルナ（中国）、アクセント（韓国）と共有されている。プラットフォームの上の車体は、ロシア向けの専用車種を開発した「国別モデル」である。こうした「国別モデル」は、ロシアをはじめ、中国やインド、ブラジルなど市場として成長が期待できる市場を選択し重点的に現地のニーズに合致した現地適合理化戦略を取った（「選択的的重点的現地適合理化戦略」）。また、冬が長く雪道の多い気候の特性を考慮して、現代ソラリスにはウインドシールド・ワイパー結氷防止装置等が装備されており、市場が求める機能を顧客が認知できるように訴求されている。さらに、しゃれたデザインで情緒的価値を「見える化」している。プロモーションではプーチン首相（当時）自信がハンドルを握り、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使い大々的にアピールするなど空から、一気にマスメディアを用いて広告する「空軍式マーケティングによる認知度重視戦略」を採用している。

これまでの考察から現代とトヨタの対ロシア市場へのアプローチは以下のようにまとめることができる（表4）。

表4 ロシア市場における現代vsトヨタのアプローチの比較

ビジネス戦略の項目	現代モデル	トヨタモデル
ターゲット	ボリュームゾーン	ハイエンド
製品政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「選択的的重点的現地適合理化戦略」(ソラリス)→現地ニーズに立脚</li> <li>・「選択集中生産モデル」(絞った数の製品でマーケット別に集中的に生産・投入するモデル) →ボリュームゾーンが購入するB、Cセグメント車</li> <li>・低価格車に多くの品揃え</li> <li>・バリュー・フォー・マネー戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高級車を中心にハイエンドが購入するD,E,SUV車</li> <li>・グローバルモデル</li> </ul>
製品の仕様・デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大衆車「ソラリス」は現地ニーズに合致した仕様とデザインを採用、プラットフォームはヴェルナ（中国）、アクセント（韓国）と共有。</li> <li>・国別モデル（国単位でBRICs市場を分割し特定国向けの専用車種を開発投入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「本国モデル」あるいは「先進国モデル」の転用が原則。</li> <li>・グローバルモデルの投入</li> <li>・地域戦略（カローラは地域別に4つのモデル展開）</li> </ul>
製品で重視する点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情緒的価値、デザイン等「見える化」を重視。市場が求める機能を顧客が認知できるように訴求。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機能的価値、品質、耐久性など見えない点を重視</li> </ul>
流通チャネル政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売店舗数の増大による販売台数拡大。</li> <li>・大都市ばかりでなく、地方都市や内陸部への積極的に出店</li> <li>・3S店舗（整備工場付設のショールーム）にこだわらない。整備工場なしも認可</li> <li>・他のメイクとの併売も認可（2チャネル方式）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最初に3S店舗（整備工場付設のショールーム）の構築とアフターサービス人材の育成。</li> <li>・店舗数拡大も重要だが、顧客満足度を重視した店舗づくり。</li> </ul>
ロシア市場進出形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場に合った進出形態を選択。アウトソーシング多用（輸出→ライセンス生産→FDI）</li> <li>・現地企業の活用により、資金や人材の低減を図る。ボリュームを取るためにも現地企業活用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主として自前主義に立脚（ライセンス生産は原則無い）。</li> <li>・リーマンショック以降、現地企業の活用に転換。</li> </ul>
工場生産能力	15万台（工場立ち上げ時から大規模工場建設、大量生産大量販売）	3万台（市場が乱高下するので高い投資を控える）
工場の海外移転モデル	「グローバル工場モデル」の「選択的的重要市場」（BRICc等）展開	「自国工場（マザーモデル）の海外展開」
プロモーション	空軍式マーケティングによる認知度重視戦略	高品質の訴求

(出所) ロシア現地調査、日本国内現地調査、中国自動車シンポジウム資料を基に筆者作成

### 3. ロシアの不完全なインフラに対する対応

次に、ロシアのインフラに対する現代とトヨタのアプローチの仕方について比較検討する。ロシアは新興国であり、インフラが完全ではない。本節では、そのうち、部品の現地調達の高コストとロジスティクスの課題を取り上げ、両者がそれぞれに対してどのように対応しているのかについて検証する。

#### 3-1. 部品の現地調達問題—現代モビスの同伴進出—

ロシアでは日系の自動車メーカーの要求を満たす高いレベルのサプライヤーが存在しないことが現地生産開始前から問題となっていた。ロシアはインドや中国ほど生産される車の台数が多いので、同伴進出する部品メーカーは需要が多く見込めず、利益を確保することが難しい。このため、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。現代は、この問題に対し、工場を設立した際に、シャーシモジュールなどを生産している現代モビスを中心とした現代系部品サプライヤーを同伴進出させ、現地調達率を約70%前後達成させた。(富山/塩地 2010)。現代は、現代モビスといった「異質な経営資源」を積極的に活用している。

トヨタは現地調達できない部品は輸入している。このため、部品の現地調達率は3~10%と低い。現地調達できているのは、シート(トヨタ紡織)、ガラス(旭硝子が70%出資しているボアグラス社)、タイヤ(ミシュラン)、バッテリー(ジョンソンコントロールズ)にすぎない。それ以外の部品はたとえばワイヤーハーネスはポーランドの住電やルーマニアの矢崎から、ドライブシャフトやステアリングホイールなどの部品は北米から輸入している。このため、為替の影響や関税の支払いにより現代よりも割高になっている。

#### 3-2. ロジスティクスの課題—シベリア鉄道の活用

ロシアのロジスティクスにも問題があった。2004年以降、急成長し続けていた時、タイムリーに顧客が欲しがらる車を安く輸送する問題が課題だった。そこで、現代はTSR(シベリア横断鉄道)と海上輸送を併用し競わせた。日数ではTSRで約25~30日、海上で約30~40日程度かかるのでTSRが有利である。コストは鉄道の方がやや高めであると言われているが、現代はロシア側との交渉により、同程度かやや低めにおさえこんだ。また、TSRブロックトレインでタガンログまで列車全体を一括通関させる便宜を図らせた。さらに、輸送料金は、一定量の積荷を保証し長期契約の特

別割引を適用させた。こうして、現代は、韓国からタガンログまでスピーディーで安いロジスティクスを可能にさせたのである(辻 2007)。

これに対し、トヨタは従来の海上輸送で、ロジスティクス問題に対応した。

#### 3-3. ロシアの不完全なインフラへの現代とトヨタの対応の比較

ロシアの不完全なインフラに対してトヨタ(先進国の多国籍企業)と現代(新興国を拠点とする、後発企業)のアプローチの違いは何であろうか。「既存のビジネスモデル」を「再現」したのか、それとも現地の環境に合わせて「現地適合」したのかという観点から分析してみよう。

第一に、「既存のビジネスモデル」を新興国ロシアで「再現」したのか「現地適合」したのかという観点では、トヨタは、ロシアにおいても、ハイエンドをターゲットに日本と変わらぬ高品質・高いサービスを「再現」し、自社のグローバルなブランド力、信頼性、ノウハウ、人材など自社の相対的優位性を活用した。これに対して、現代は、タガーズというローカルの知識、能力を活用し、高価なシベリア鉄道やレベルの低い部品業者等「不完全なインフラ」を克服する資源を利用した。それが、シベリア鉄道であり現代モビスである。これらを見出し、現地に適したビジネスモデルを再構築することで問題を解決した。

第二に、独力で競争するのか、ローカル企業を活用するのかという観点では、トヨタは、当初、ローカル企業では品質の面で問題があると考え、独力で生産・販売してきた。一方の現代は、参入当初からローカル企業「タガーズ」にライセンスでKD生産させ、現地企業の能力をうまく活用し、迅速にロシア市場へ参入することができた。

第三に、ロシアの未発達な流通(ディーラー)網に対し、流通チャンネル戦略を「再現」するのか、改革を試みるのかという点では、トヨタは日本などで採用している既存の流通チャンネル戦略をロシアで同じように「再現」したのに対し、現代は、ロシアの流通制度に合わせた改革を試みた。すなわち、現地ローカル自動車組立メーカーの流通チャンネルを活用し2チャンネル方式で一気に販売を拡大していった。

第四に、ロシアの高価なロジスティクス費用に対して、既存のモデルを「再現」するのか改革を試みるかという点では、トヨタは海上輸送という既存のビジネスモデルを「再現」したのに対し、現代はシベリア鉄道の活用というロジスティクス・イノベーションを起こした。そして、低価格でより短い日数で、ロジスティクスを実現させた。

第五に、部品の現地調達が困難なロシアで、既存のモデ

表5 ロシアの不完全なインフラへの対応—トヨタvs現代

戦略的岐路	トヨタ（先進国の多国籍企業）	現代（新興国を拠点とする企業、後発企業）
1. 既存のビジネスモデルの「再現」か「現地適合」か	・既存のビジネスモデルを再現し、グローバルなブランド力、信頼性、ノウハウ、人材などの相対的優位を活用する。	・ローカルな知識、能力、「不完全なインフラ」を克服するリソースを見つけ出し、現地に適したビジネスモデルを構築する。
2. 独力で競争するか、ローカル企業を活用するか	・独力で競争する。 →ローカル企業の活用開始。	・ローカル企業と提携を通じて、現地企業の能力を活用
3. 未発達な流通網（ディーラー網）に対し、流通チャネル戦略を「再現」するか、改革を試みるか	・既存の流通チャネル戦略を「再現」	・現地の流通制度に合わせ改革を試みた →2チャネル方式（現地ローカル自動車メーカーの流通チャネルを活用）
4. 高コストのロジスティクスに対し、「再現」するか改革を試みるか	・既存のビジネスモデルを「再現」（海上輸送で対応）	・ロジスティクス・イノベーション（シベリア鉄道の活用）で対応
5. 困難な部品の現地調達に対し、「再現」するか改革を試みるか	・既存のビジネスモデルを「再現」（海外からの輸入で対応）	・現代モビリス同伴進出により、解決。

（出所）タルン・カナ、クリシュナ・Gパレブ（2012）286頁を基に筆者作成

ルを「再現」するか改革を試みるかの点では、トヨタは海外からの輸入で対応という既存のビジネスモデルを「再現」したのに対し、現代は改革を試みた。すなわち、現代は現代モビリスの同伴進出により問題を解決したのである。

以上の主としてロシアの不完全なインフラへの対応という観点から両社の戦略の違いをまとめると以下の通りである（表5）。

#### 4. むすびにかえて—ロシア市場への現代とトヨタのアプローチの比較

以上ロシア市場への現代とトヨタのアプローチの違いについて検証してきた。

第一に、現代は、トヨタ等先発企業とは異なり、「後発企業」として、「異質なビジネスモデル」でロシア市場に参入し事業を展開していったといえる。「異質なビジネスモデル」とは、ローカル企業の流通チャネルも用いて、自社のチャネルと合わせ、2チャネルで販売したこと。先発企業を上回る設備投資を行い、15万台生産可能な大規模工場を作り、総資本回転率を重視した大量生産大量販売を行ったこと。良い部品メーカーが少なかったため、現代モビリスを活用したこと。高価で日数がかかるロジスティクスの問題を、他社に先駆けてロシア鉄道と交渉し、シベリア鉄道を活用したこと。絞り込んだ数の製品で市場別に集中的に生産・投入する「選択集中生産モデル」により、手頃な価格で洗練されたデザインのCセグメント車現代ソラリスを投入したことである。

第二に、トヨタは、あくまでも、自国モデルの海外への「再現」にこだわっている。これに対し、現代はロシアのロジスティクス、未発達な流通網、困難な部品の現地調達

等の不完全なインフラをチャンスととらえ、現地に適合したやり方を考えだして成功している。現代はこのように、ビジネスの成功を現実的に追う「ビジネス・ディベロップメント（BD）」（朴英元東大ものづくり特任准教授<sup>2</sup>）を実現しているといえる。

トヨタは先進国に拠点を置く多国籍企業で、世界水準の資本、リソース、技術、人材を基盤として新興国市場での戦略を築いている。しかし、インフラの不完備な現地市場に適応せずにこれらの資源を活用しようとし、ハイエンドというグローバルセグメントにだけしか接近できていない。そして、ロシアの「不完全なインフラ」に対して「自国モデル」の「再現」にこだわっている。そうしたアプローチは、確かに高い品質は維持できるが、販売台数が増加せず市場占有率の低下へとつながっている。トヨタの強みである中高級車は確かに利益率は高いが、バリューフォーマーのCセグの大衆車によって、現代にボリュームゾーンのシェアを奪われ、ブランド力の低下につながっている。参入初期は、トヨタ・ブランドで富裕層にターゲットを絞り、世界水準のビジネスモデルの「再現」に成功したのであるから、次の段階として、ほかの市場セグメントに接近するためには、過度に「再現」に固執することなく、他の代替手段での代用などで新興国戦略においては柔軟な対応を考えることが必要ではなからうか。

リーダー企業がハイエンドの顧客を相手にすることにとられ、本来対応できたはずのセグメントへ参入した企業に敗れるように、リーダー企業の抱える成功の論理と反する「ビジネス・ディベロップメント」による挑戦も必要ではなからうか。

<sup>2</sup>『日本経済新聞』2012年2月26日付。

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。
- 塩地 洋/富山栄子 (2011) 「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。
- 辻 久子 (2007) 『シベリア・ランドブリッジ—日ロビジネスの大動脈—』 成山堂書店。
- タルン・カナ、クリシュナ・G・パレブ (2012) 『新興国マーケット進出戦略』 日本経済新聞出版社。
- 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—ライセンスングから子会社KD生産へ—」『ロシア・ユーラシア経済—研究と資料—』 940号、ユーラシア研究所。
- 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、2011年3月号、環日本海経済研究所。
- 富山栄子 (2008) 「外国大手自動車メーカーの対ロシア戦略—フォード、ルノー、GM、現代自動車を中心に—」 No.913,2008年8月号、ユーラシア研究所。
- 富山栄子/塩地 洋 (2012) 「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—」敬和学園大学紀要。
- 富山栄子 (2012) 「トヨタvs現代：ロシア自動車市場をめぐる攻防」『MUFG BizBuddy』 掲載。
- 中国自動車シンポジウム 「現代自動車から何を学ぶか—新興国における競争力要因—」 2011年報告各資料 (京都大学東アジア経済研究センター主催)。



# *A Comparative Study of the Approaches of the Hyundai Motor Company and Toyota Motor Corporation to the Russian Market*

TOMIYAMA, Eiko

Professor, Graduate Institute for Entrepreneurial Studies

## **Summary**

In this paper I carried out a comparative examination regarding the approaches to the Russian market of Toyota and Hyundai. First of all I undertook a comparative examination from: (1) the process of entering the Russian market; and (2) marketing strategy. Next I made an overview of the incomplete infrastructure in Russia, and made a comparative examination to it concerning the differences in the two companies' dealings. Lastly I discussed how the follower Hyundai's dealings differ from the formulae of the already-existing multinational companies, and derived the implications regarding the approaches to the emerging country of Russia.

The differences between the approaches of Hyundai and Toyota to the Russian market are as follows.

Hyundai entered the Russian market with a "maverick business model" that differs from the forerunning companies of Toyota and the like, and cultivated business. The "maverick business model" is selling via two channels, using the distribution channels of local firms and combining them with the company's own channels. They undertook investment in plant and equipment, overtaking the forerunning companies, built large-scale factories which are capable of producing 150,000 vehicles, and made high-volume production and high-volume sales focused on total asset turnover. They used Hyundai MOBIS because good component manufacturers are few. They negotiated with Russian Railways before other companies on the problem of logistics, which takes days at a high price, and used the Trans-Siberian Railway. Via a "selective focus production model" which produces and invests intensively in different markets with a narrowed-down number of manufactured goods, they invested in the Hyundai Solaris, a car designed for the C-segment, which is stylish at an affordable price.

Toyota has aspired to a "reproduction" abroad of the "home-country model". Hyundai has taken as an opportunity the incomplete infrastructure, including Russia's logistics, the rudimentary distribution network, and the troublesome local procurement of components, and, in coming up with a way of doing things appropriate to the locality, have been successful. Hyundai in this way has realized a "business development (BD)" which realistically pursues business success.

Toyota is a multinational company based in developed countries, and has built a strategy having emerging markets as a foundation for world-class financing, resources, technology, and human resources. However, they have attempted to utilize these resources in a way not adapted to the local market with its incomplete infrastructure, and have only been able to access the high-end global segment. Then they have stuck to the "reproduction" of the "home-country model" vis-à-vis Russia's "incomplete infrastructure". While such an approach is certainly able to maintain high quality, it has led to a reduction in market share, unable to get the sales volume. Mid-to-high-range cars, which are Toyota's forte, certainly have a high profit margin, but its share of the "volume zone" has been stolen by Hyundai by means of popular value-for-money C-segment cars, and has led to a decline in the strength of the brand.

Initially entering the market, they targeted the wealthy using the Toyota brand, and after they achieved success with the world-class business model of "reproduction", as the next stage, they shouldn't stick to excessive "reproduction" to access other market segments, and it will be necessary to consider flexible responses regarding their emerging-country strategy, such as the substitution of alternative methods. Moreover, leading companies are tied to dealing with high-end customers, and are being beaten by companies entering the market in segments where their original dealings could have worked; taking up the challenge will be necessary by way of a "business development" that runs counter to the rationale on success which leading companies hold.

[Translated by ERINA]