

# ロシアにおける現代自動車のマーケティング戦略

事業創造大学院大学事業創造研究科教授 富山栄子  
 京都大学大学院経済学研究科教授 塩地洋

## はじめに

現代/起亜自動車は、低価格と生産性の高さとで国際優位性を獲得し、競合他社が目撃しない新興国に自社製品を輸出し急成長を遂げてきた。現代/起亜自動車（以下、現代自動車）は、世界の販売台数において2010年上半期でフォードを抜いて第5位に浮上するまでに成長した。とくに、BRICsを中心とした新興国に強い。新興国の最大の魅力は、クリステンセンが指摘するように、新興国に潜む計り知れない非消費者層にある<sup>1</sup>。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、やがて上級車へと移行してきたからである。なかでも、現代自動車は新興国に狙いを定めて投資し、BRICsを中心とした海外志向のマーケティング戦略を徹底して行ってきた。2004年以降、ロシアでは市場占有率は1～3位で推移してきた。現代自動車は、ロシア市場において低価格車の成功で日本自動車メーカーに接近し、近年では品質、販売台数において一部、日系メーカーを上回っている。ブランド力が日本メーカーよりも劣るとされる現代自動車が、なぜロシア等の新興国で選好されるのかを理解するには、現地の流通構造や消費者行動といった市場のマイクロ分析、そして、メーカーがいかに非消費層に立ち向かい、いかに販売したのかという流通チャネル戦略を中心とした新興国市場でのマーケティング戦略に関する詳細な調査研究なしには不可能である。

われわれは、富山・塩地（2010）において、現代自動車のロシア市場参入のケースを取り上げ、参入プロセスの観点から分析し、現代自動車のロシアにおける競争優位のある部分が、市場特性を考慮した現地生産におけるライセンス生産による参入と、そこから子会社KD生産への転換によって生まれていることを明らかにした。すなわち、現代自動車の参入方式は、CBU（Completely Built-Upの略で完成車を意味する）輸出→ライセンスによるローカル企業によるCKD生産（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意味する）→子会社工場によるCKD生産という進化プロセスであった。このプロセスにおいて、ローカル企業によるCKD生産は、現代自動車の経営資源が限られている中で同社の投資コストを小さくしたこと。また、韓国国内部品工場の規模の経済性の拡大や、ライセンスのローカル企業への部品販売を通しての利益確保という側面もあったこと。さらに、ライセンスによるローカル企業によるCKD生産の段階を経たことで、初期段階で投資を節約しつつ、スピーディーに市場参入することが可能になったことなどを明らかにした<sup>2</sup>。

本稿では、現代自動車の成長の原動力となった新興国ロシアの消費者層、非消費者層にいかに関わり、どのように販売したのかというメーカーの流通チャネル戦略、そして、なぜロシアのボリュームゾーンに受け入れられたのか、そのロシア市場への参入方法とシェア拡大策および新興国における競争優位の源泉を明らかにする。競争優位とは、競争業者に対して自社が優位なポジションを確保することである。ロシアのボリュームゾーンに対する競争優位追求戦略を、現代自動車のロシア乗用車市場への参入戦略を通じて明らかにしていく。

## 1. ロシア輸入車の市場構造

### 1-1. ロシア輸入車市場における販売台数と市場占有率の推移

表1はロシア輸入車市場のセグメント別販売台数比率の推移である。ロシア市場全体ではCセグメント53%が最も多く、続いてDセグメント13%とBセグメント25%が大きい。

次に、現代自動車のロシア輸入車市場における販売台数と市場占有率の推移について概観する。現代自動車のロシア市場における販売台数の変化は表2の通りである。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）とのライセンス契約により、本格的に

<sup>1</sup> クレイトン・クリステンセン（2001）玉田俊平太監修、伊豆原弓訳「イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」（Clayton M. Christensen (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard business school press)。

<sup>2</sup> 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—ライセンスから子会社KD生産へ—」【ロシア・ユーラシア経済】No.940.10-26頁。

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1）。同表から明らかのように、当初、現代は後発であった。

1-2. 現代自動車のセグメント別販売台数

現代自動車の車種別のロシア市場における販売台数は、図1の通りである。図1よりロシア市場における現代自動車の販売台数はB/Cセグメントのアクセントが30~40%と多く、次にA/Bセグメントのゲッツ、そして、SUVのツソンが続き、Cセグメントのエラントラ、Dセグメントのソナタがその次に続くことがわかる。顧客の40~60%はBセグメント（ゲッツ、アクセント等）の顧客である。先にロシア輸入車市場で販売台数が最も大きいのはCセグメントであることを見たが、現代自動車はBセグメントが最も販売台数が大きいのである。この点は留意が必要である。

2. 現代自動車の参入戦略

現代自動車はロシアに対して2000年まではCBUの間接

表1. ロシア輸入車市場の乗用車のセグメント別販売台数比率

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
A	2.6%	2.6%	2.7%	3.8%	3.8%	3.0%	3.3%
B	25.9%	30.4%	26.5%	26.8%	28.7%	26.5%	24.5%
C	44.0%	42.4%	47.8%	47.8%	48.1%	53.2%	52.5%
D	19.7%	18.3%	17.4%	16.2%	13.9%	12.2%	13.4%
E	7.9%	6.2%	5.6%	5.4%	5.5%	5.1%	6.3%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

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のデータに基づき作成。

輸出を行っていたが、2001年から総輸入販売会社カーネット2000を通じたCBU直接輸出を開始し2007年まで続けた。総輸入販売会社カーネット2000はロルフグループに属しており、三菱商事とロルフの合併によって設立されていた。同社はロシアにおける現代自動車の総輸入販売社（exclusive importer and distributor）である。カーネット2000は現代自動車の輸入車だけを取扱っており、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取り扱ってこなかった。

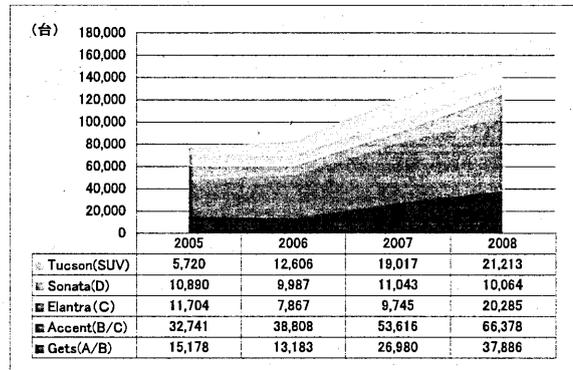
2-1. ロシア市場への参入の初期段階

2-1-1. ターゲット顧客

フォードやGM、あるいはトヨタをはじめとする日系企業とは異なり、現代自動車はロシア市場では後発だった。それゆえ、自動車を購入したことがない人やロシアの国産車LADAを輸入車に買い換えたいユーザーに注目した。

一方、日本メーカーは中高級車市場に重点をおいてきた。そこで、現代自動車は日系メーカーなど、他の外国資本のメーカーが注目しない国産車に乗っていた人に目を付けた。現代自動車は中国やインド市場においてもボリューム

図1. 現代自動車のロシアにおける車種別販売台数



出所：AEB各年版より作成。

表2. 輸入車ブランド別販売台数

	2002年		2003年		2004年		2005年		2006年		2007年		2008年		2009年	
1位	Daewoo	12,426	Toyota	25,075	Chevrolet	56,414	Hyundai	87,457	Ford	115,985	Chevrolet	190,553	Chevrolet	235,466	Chevrolet	104,398
2位	Skoda	9,444	Chevrolet	22,034	Hyundai	50,686	Chevrolet	66,532	Chevrolet	111,458	Ford	175,793	Hyundai	192,719	Ford	82,083
3位	Renault	8,338	Ford	20,712	Toyota	43,867	Toyota	60,638	Hyundai	100,685	Hyundai	147,843	Toyota	189,965	Hyundai	74,607
4位	Toyota	8,302	Daewoo	20,305	Ford	39,241	Ford	60,564	Toyota	95,689	Toyota	145,478	Ford	186,828	Renault	72,244
5位	Mitsubishi	8,167	Mitsubishi	17,663	Daewoo	35,398	Mitsubishi	55,148	Nissan	75,514	Nissan	116,498	Nissan	146,547	Kia	70,088
6位	Nissan	7,999	Hyundai	14,561	Mitsubishi	30,097	Daewoo	48,623	Renault	72,484	Renault	101,166	Mitsubishi	111,567	Toyota	68,731
7位	VW	7,972	Kia	11,546	Nissan	28,436	Nissan	46,485	Mitsubishi	68,842	Mitsubishi	100,609	Renault	108,070	Nissan	64,221
8位	Peugeot	6,971	Renault	11,357	Kia	18,759	Renault	29,177	Daewoo	66,717	Daewoo	91,302	Opel	98,800	Daewoo	51,414
9位	Ford	6,669	Nissan	9,470	Renault	16,126	Kia	24,671	Kia	59,993	Kia	78,616	Daewoo	95,510	VW	45,138
10位	Hyundai	5,563	Peugeot	8,782	Opel	9,153	Mazda	21,120	Mazda	32,290	Opel	66,329	Honda	89,152	Mitsubishi	41,354
11位	Kia	5,144	VW	7,311	VW	8,736	VW	13,649	VW	22,276	Mazda	50,592	Kia	88,152	Opel	34,277
12位	BMW	3,790	Opel	7,307	Mazda	8,565	Suzuki	9,803	Opel	19,983	Honda	38,631	Mazda	73,271	Skoda	33,002
13位	Volvo	2,929	Skoda	6,678	Peugeot	8,325	Opel	9,398	Suzuki	16,118	VW	37,352	VW	61,024	Mazda	30,643
14位	Opel	2,858	Volvo	5,027	Suzuki	6,688	Peugeot	9,251	Honda	15,723	Suzuki	28,597	Skoda	50,733	Peugeot	29,748
15位	Audi	2,700	Suzuki	4,044	Honda	6,009	Honda	8,906	Peugeot	15,287	Skoda	27,535	Peugeot	48,085	Suzuki	25,335

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のデータに基づき作成。

表3. 乗用車の保有台数（100家計当たり）2000年

	第1分位 (最下位 10%)	第2	第3	第4	第5	第6	第7	第8	第9	第10 (最上位 10%)
乗用車	13	16	17	19	24	31	33	34	35	40

出所：Госкомстат, Социальное положение и уровни жизни населения России 2001.

ゾーンを狙っており、ターゲティングが巧みである。ボリュームゾーンは主として低価格帯で利益率は低い、多くの販売台数が見込まれる。それゆえ、大量生産・大量販売を基本とする現代自動車の戦略に合致している。この戦略によって、ロシアにおいて価格に敏感なユーザー層を取り込むことを狙ったのである。

表3は、現代自動車ロシア市場に総輸入販売会社カーネット2000を通じてCBU直接輸出を開始した2000年の可処分所得階層別に見た100世帯あたりの乗用車の保有台数である。同表から、ロシアの最も貧しい10%の家計においても、100世帯あたり13台の乗用車が保有されていることがわかる。ロシアにおいて車は足であり、所得が低いからといって車の購入ターゲットでないと決めつけることは危険である。ロシア人は貧しい層でも、LADAなどの安価な国産車を所有する可能性があるのである。

他方で、ロシアで登録されている自動車年数は2005年末のデータによれば、7年以上の自動車が73%以上を占めている<sup>3</sup>。国民所得水準の向上で急速なモータリゼーションが進展する中、7年以上の古い車に対する潜在的な買換需要が増大していたことが看取される。また、人口1,000人当りの自動車保有台数は、中国が約60台、インドが20台に対して、ロシアは200台に達している。このような車社会の土台があるところへ外国メーカーが参入してきた。この点が、新規需要が大半を占めるインドや中国などの新興国とは異なる。それゆえ、インドや中国などに比べると、新規需要よりも買替需要の占める割合が大きい。

### 戦略的ポジショニング

現代自動車の戦略的ポジショニングは、バリュー・フォー・マネー、すなわち、価格から期待される以上の価値の提供にある。戦略的ポジショニングとは、事業がその競合や市場との関係でどのように知覚されるかを明示するものであるといえる。戦略的ポジショニングはターゲット市場に受け入れられ、競合他社と差別化され、自社の組織、文化、諸資源と適合している必要がある。マーケティング

戦略の基本は、競合他社のポジションを崩すことである。競合他社のポジション崩しの戦略の要は、競合他社のコンセプトや商品の価値を引き下げることにある。現代自動車は日本車と品質はほぼ同等であるが、日本車よりも1~2割安いというポジショニングで、これまで日本車のポジションを崩そうとしてきた。また、ロシアにおいては、ボリュームゾーンに対してLADAなどのロシア国産車よりも価格は若干高いが、品質はかなり満足できるというポジショニングが成長の要となった。

このように、現代自動車は、日系や欧米メーカーと、LADAを生産するAvtoVAZなどローカル企業との間にポジショニングする戦略を取ってきた。そして、そこがこれまで欧米メーカーが重視しなかった一つのボリュームゾーン（中間所得層）だったのである。

### 2-1-2. 価格戦略

ロシアでは、貧富の格差がインドや中国同様大きい。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、手頃な価格でそれなり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実施した。

米GMの調査では、2001年に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19%を占める5,000ドル以下のセグメント（オカ、VAZクラシカなど）である。3番目が、売上の14%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<sup>4</sup>。

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

<sup>3</sup> Статистика Автопарк России за рулем(Ноя 2006).

<sup>4</sup> <http://www.gazeta.ru/files/773837/unt.jpg> (2006年3月31日現在)。富山栄子(2007)「第4章 ロシアにおける自動車市場の現状と展望」平成18年度「ロシアにおける消費財流通の課題と展望」財団法人環日本海経済研究所、平成19年3月、日本経団連委託調査、70頁。

表4. 排気量約1.3~1.5リットルの自動車の価格 (モスクワ、2006年)

車種	価格 (US\$)、 2006年10月31日付	2005年 販売台数	2004年 販売台数
三菱ランサー1.3	15,690	39,195	17,502
現代アクセント1.5	12,961	32,741	20,031
ルノーシンボル1.4	15,299	7,666	7,361
シボレーアヴェオ1.4	13,945	6,975	635
ルノーロガン1.4	14,079	7,057	-

出所:2006年11月9日、モスクワ、現代自動車総輸入販売会社カーネット2000資料。

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。もちろん、これにはウォン安も影響している。たとえば、排気量1.3~1.5リットルの車の中で現代アクセントは競合の三菱ランサー、ルノー・シンボル、シボレー・アヴェオ、ルノーロガンよりも10~20%安くなっている (表4)<sup>5</sup>。

現代自動車は、このように日本や欧米のメーカーよりも低価格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コストを低減し、利益率を高める規模の経済を追求している。そして、そうした戦略に基づき、量産・量販体制をスピーディーに立ち上げ、商品単価を下げようとする生産思想を堅持している。それゆえ、他の外資メーカーが軽視してきた一部のボリュームゾーンをも主たるターゲットにして、できるだけ多くの車を売り込もうとしている。また、ボリュームゾーンで現代自動車を購入してもらった後には、上級車移行戦略で次の購入時にはさらに上級車を購入してもらおうとしている。それゆえ、フルライン製品を供給し、広いターゲットを狙っている。

#### オペレーションの効率化 —ロジスティクス—

さらに、コスト削減のために、現代自動車はオペレーションにおいてバリューチェーン (価値連鎖) を精査し、どの活動でコストが削減できるかを検討している。そして、生産とロジスティクスにおいてコスト削減を行っている。

ロジスティクスにおけるコスト低減は次の通りである。すなわち、韓国から現地への部品輸送は、環日本海経済研究所辻久子名誉共同研究員によると、TSR (シベリア横断鉄道) と海上輸送を併用し競わせた。アクセントなど小型車向け部品は蔚山からポストーチヌイ経由のTSRで輸送

し、ソナタなど中型車向け部品は釜山から海上輸送によってコンスタンツァ経由でタガンログまで輸送した。小型車の方が売れ行きが良かったため、TSRが70%と多かった。このうち、TSRの輸送では、まず蔚山からポストーチヌイまで海上輸送にし、その後ポストーチヌイからTSRブロックトレインでタガンログまで輸送した。そして、通関面でタガンログ向け列車全体を一括通関させるという便宜を図らせた。輸送料金に関しても、一定量の積荷を保証することによって長期契約の特別割引が適用された。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、現代自動車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。これで、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が可能になったのである<sup>6</sup>。

#### 2-1-3. 商品戦略

日本メーカーはCとDセグメントを主戦場としているが、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。現代自動車は国産車LADAに乗っている人が現代のアクセント (\$12,000~13,000) へ買い替えることができるようにライセンス契約によって現代アクセントの旧型車のKD組立を始め、その低価格化をはかった。ライセンス契約により、関税が減免され価格競争力を持ち、コストパフォーマンスの良い車で一気に市場拡大を狙った。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た。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のいで自社で組立生産した商品をCBU輸出によって供給した。

品揃えでは、現代自動車は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いる。また、ボリュームゾーンを攻略するために、企業認知度を高める必要があるため、できるだけ多くの商品を市場に送り出してきた。

<sup>5</sup> 三菱ランサーには販売台数で負けているが、三菱ランサーは当時「ロシア市場で最高の車」と見なされ、その機能が高く評価され、人気があった (「ロシアの輸入車販売 最大手ロルフ社ドネリー社長に聞く」 (日経産業新聞2006年2月21日付))。

<sup>6</sup> 日本海経済研究所辻久子名誉共同研究員のご教示による (辻久子氏による現代自動車での取材メモ (2005年10月26日))、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。

## 商品開発

現代自動車は現地顧客の嗜好を徹底的に調査し、それに合った商品を開発・投入する「現地適応化」に秀でており、それによってインドや中国などの新興国でもシェアの獲得に成功してきた<sup>7</sup>。ロシアにおいても現代自動車の強みは、徹底した現地適応化 (local adaptation) にある。たとえば、ロシアの冬の雪解けで車は泥だらけになる。悪路なので小石が飛んでくる。そのため、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A S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は魅力となっている<sup>8</sup>。

## 品質の向上

現代自動車の品質は確実に向上してきている。2009年米J.D.パワーの品質調査では、現代アバンテが準中型車部門で1位、現代ジェネシスが新車部門1位を達成した。さらに2010年にはトヨタヤリス、ホンダフィットを抜き、J.D.パワーのベストカー賞を現代アクセントが受賞している<sup>9</sup>。

では近年、現代自動車の商品力が大きく改善しているが、どうして、このように品質向上を達成することができたのか。

現代自動車は、1970年代には独自技術が不十分だったので、1974年に三菱自動車工業と技術提携を行い、初の国産モデル「ポニー」の量産を開始した。1982年の三菱グループ(三菱自動車と三菱商事)の資本参加を通じて、「ソナタ」などの上級車のエンジン技術、販売・マーケティングのノウハウ等で全面的に三菱から技術提携を受けてきた<sup>10</sup>。

2000年に鄭夢九(チョン・モング)会長が現代自動車の会長に就任した後、品質改善に力を入れるようになる<sup>11</sup>。そのひとつの事例を紹介すると、現代自動車は、日系自動車メーカーを退職した技術者らによって設立されたA社

表5. A社の現代自動車への技術支援

時期	プロジェクト	概要
1998年6月	エンジンNVH改善	SONATAの開発支援
1998年10月	IQS向上のための計画書	導入計画と評価員の指導
1999年5月	走行評価担当育成	1年間IQS項目 走行試験評価員訓練
1999年6月	Brake Shudder 改善	User 苦情の問題点の解析と対策
2000年2月	SUV開発品質改善	現代・起亜統合によるChassis開発評価
2000年4月	新型Chassis検証	TBの 新Rear Suspension Systemの評価
2000年4月	IQS項目改善	Brake Noiseの改善
2000年5月	1 Box Car	FO NVH改善 Booming Noise
2001年4月	IQS改善提案	Line-Off車両の評価 2007-3まで継続
2002年12月	外観品質向上	TB XD XGの完成車総合品質検証
2003年1月	TB軽量化	100Kg低減提案
2003年4月	樹脂部品の品質向上	TB, XD, XGの樹脂部品メーカー指導
2003年12月	開発Systemの改善	研究開発体制の再整備のための調査
2004年6月	北米輸出車の軽量化	OPIRUSとMAXIMA比較重量軽減提案
2005年8月	量産準備体制の改善	Pilot Plant計画
2006年3月	IQS項目改善	SONATA Steering Pullの改善
2007年7月	車両製造原価低減	SwiftとPrideの原価比較と低減の提案

資料：A社提供。

に、日本車の品質を目標に製造品質、設計品質改善のための多くの技術支援を依頼してきた。A社は韓国、現代/起亜自動車の技術支援プロジェクトを1998年から始め、日本車の品質を目標に製造品質、設計品質改善を進める現代/起亜自動車に各種の技術支援を行ってきた<sup>12</sup>。表4はその一部である。

これらの結果、IQS改善策の結果、2001~2004年はJ.

<sup>7</sup> 中国については、2010年8月27日北京現代第二工場、および北京現代本社(中国、北京市)経営企画部およびディーラーオペレーション部でのヒアリング調査による。インドについては、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(2009年4月)を参照。

<sup>8</sup> 2010年3月26日サンクトペテルブルグでのヒアリング調査(現代自動車ディーラー；ダカール・ブルコヴォ(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グでのヒアリング調査(現代自動車ディーラー；エーティーディー(ATD； Санкт-Петербург, ул. Планерная, д.7)による。

<sup>9</sup> J.D.PowerのHP ([http://www.jdpower.co.jp/jdp\\_e/index.html](http://www.jdpower.co.jp/jdp_e/index.html)) 2010年12月1日アクセス。

<sup>10</sup> 林 廣茂(1999)「国境を越えるマーケティングの移転」同文館出版参照。

<sup>11</sup> 塩地 洋(2010)「グローバルトップ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—」『JAMAGAZINE』2010年8月号。

<sup>12</sup> A社へのヒアリング調査による(2010年9月15日)、東京。

D.PowerによるIQSは282点であったが、製造品質と設計品質改善で2005年に110点となった。J. D. Power社のIQS評価では2005年米国仕様では日本のホンダを抜き、2006年にはトヨタを抜くまでに成長した。このように、現代自動車は、商品自体や価値創造プロセス、経営ノウハウなどを日系A社など日本人技術者OBの優れたノウハウ・技術を学びながら継続的に革新を続け、J.D. Powerの指標において日系メーカーに対して勝るようになったのである。

2000年代後半には、「Value for Money」というポジショニングから、より品質を重要視する「Value and Quality」（価値と品質）を掲げ、鄭夢九（チョン・モング）会長の強い要望で高い品質を目指している。

#### 2-1-4. 流通チャンネル戦略

参入初期の2001～2007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。総輸入販売会社が、三菱商事とロシア資本のロルフの合併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る。ロシアでは汚職が多く、法律の解釈が個々の役人によって異なると言われている<sup>13</sup>。このため、当局などと交渉する必要があり、現地の人でないと対処できないような案件が多く存在する。ロルフはロシアの自動車販売において知名度も顧客へのサービスでもナンバーワンの地位にあり、現地に幅広い人脈を有する<sup>14</sup>。そこで、現代自動車は、ロルフと三菱商事による合併企業で最初に現地へのルートを構築してもらい参入様式を取った。その後、合併会社に流通チャン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たところで、ローカルの総輸入販売会社（カーネット2000）の社長をそのまま現代自動車の子会社の総輸入販売会社（Hyundai Motor CIS）の社長に任命し、ノウハウ・経験を活かしつつ、販売網の拡張を続けた。

#### TagAZチャンネルの活用

現代自動車はTagAZでのライセンス生産を開始してから2009年に終了するまで、自社の流通チャンネルに加えて、TagAZの流通チャンネルでも現地KD組立生産していた車を販売していた。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ンネルで販売し、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のチャンネルで販売した。こうした輸入車専用チャンネルと国産車専用チャンネルの2チャンネルで販売する方式を、現代自動車は中国でも行ってきた<sup>15</sup>。このように、2チャン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のチャン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一部の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の流通チャンネルで、国産車LADAと現代の自動車の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ができたからである<sup>16</sup>。

たとえば、われわれが2010年3月に調査したサントペテルブルグにある自動車ディーラー、スカルトでは、国産車LADAのほか、TagAZで組み立てられた現代アクセント、奇瑞汽車のCherry Tigoなど中国民族系の自動車と同じフロアで陳列され併売されていた。そして、「あなたの車を現代、起亜、LADA、シボレーと替えることができる。」と書かれたPOPとともに、展示販売されていた。スカルトは1991年に創設されたディーラーである。同社はAvtoVAZ（LADA）、GM-Avtovaz（シボレーNIVA）、TagAZ（HYUNDAI、Cherry、Tiggo、Vortex Estina、Vega（C 100））の正規ディーラーでもある。現代アクセントは329,700ルーブル（92.9万円）から、シボレーNIVAは424,000ルーブル（119.5万円）から、TagAZ VEGAは349,900ルーブル（98.6万円）から、TAGAZ VORTEX ESTINAは384,900ルーブル（108.5万円）から、LADAは最も価格の低いモデルでは175,000ルーブル（49.3万円）から販売されている。外国車のなかでは、現代アクセントはシボレーNIVAと比べると安く、さらに国産車TagAZ車よりも安い。それゆえ、顧客はLADAに若干上乗せした価格で現代アクセントを購入することができる。さらにクレジットでの購入が可能となっており、それが一層買い替え需要に拍車をかけた<sup>17</sup>。

また、別のTagAZの正規ディーラー、アフトラシカではLada、Great Wall、Geely、Chance、TagAZ、Lifan

<sup>13</sup> 2010年3月23日、DENSO Russiaでのヒアリング調査および杉本侃「ロシアは巨象か虚像か」新潟大学Week大学院現代社会文化研究科企画公演会、2010年10月12日、レジュメによる。この点については富山栄子（2004）『ロシア市場参入戦略』ミネルヴァ書房を参照されたい。

<sup>14</sup> ロルフについては富山栄子（1999）第5章「ロシア自動車産業における流通ルートの開拓」平成18年度『ロシアにおける消費財流通の課題と展望』財団法人環日本海経済研究所、平成19年3月、日本経団連委託調査を参照されたい。

<sup>15</sup> 2010年8月27日北京現代本社（中国、北京市）経営企画部およびディーラーオペレーション部でのヒアリング調査による。

<sup>16</sup> サントペテルブルグには現代自動車のディーラーは9箇所、TagAZのディーラーは11箇所ある（2011年1月10日現在の現代自動車とTagAZのHPに公表されている正規ディーラー数）。現代自動車は、2チャンネル戦略によってこのように販売拠点を約2倍に増やすことができた。

が併売されている。このディーラーは、建物の1階の事務所を賃貸した形式で営業していた。ショールームをもたずオフィスのみなので、一見ディーラーには見えないが、LADAの正規ディーラーでもある。日本メーカーはこうしたショールームをもたないディーラーは正規ディーラーとして認定していないが、ロシアの国産メーカーはこうしたディーラーでも正規ディーラーとして認定している。そして、ガレージに新車の在庫を確保しておき、希望する顧客にはガレージで現物を見せる方法で販売している。アフターサービスは近くにあるサービス工場で、ブランドにこだわらずあらゆる取扱車種で行っている。ガレージにはLADAが置かれており、現代アクセントとの比較購買が可能であった<sup>18</sup>。

また、LADAの正規ディーラー、アフトミールでは、TagAZで組立てられたアクセントもLADAと隣り合って展示されていた。アフトミールは現代自動車の正規ディーラーも経営しており、両ディーラーは隣接していた<sup>19</sup>。ディーラーを隣接して設置することで顧客は比較購買がしやすくなり、ディーラー側はサービス工場を共通化するなどのシナジー効果を期待できる。

このように、現代自動車はTagAZの流通チャネルを使うことで、LADAのユーザーに対して、国産車よりも若干高いが品質の良い韓国車と比較可能な「場」を提供した。そこへまさに新しいボリュームゾーンの顧客が来訪し購入していったのである。

## 2-1-5. 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、上流階級も下層階級出身者もプレーする。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<sup>20</sup>」ほど盛んである。現代自動車は、ロシアも含まれているヨーロッパのワールドカップと言われるUEFA ユーロ2004でも自動車部門の公式スポンサーとして参加し、計399台の大会公式車両を支援し、「世界ミニサッカー大会」と「現代自動車と共にUEFA ユーロ2004」という行事を行ってきた。

2006年FIFAドイツワールドカップの公式スポンサーに続き、2007年から2014年までの長期間FIFAの自動車部門公式パートナーに選定され、ワールドカップ行事を含むFIFAが主管する大会全てに公式スポンサーとして参加することになった。現代自動車によると、「長期的な企業価値の向上を目指した持続的な支援」を目指しているという<sup>21</sup>。

スポーツ・マーケティングは新興国への進出の際に効果的で、低い認知度を克服することができる。また、新興国の消費者の排他的態度や国粋主義という壁を崩す手段につながる恐れがあるが、それを防止する役割をも果たす。現代自動車がサッカーというロシアの伝統的で人気のあるスポーツのスポンサーになることで、経済の侵入者ではなく、その国の文化やスポーツを理解するパートナーであることを理解してもらう一つの要因となった<sup>22</sup>。

<sup>17</sup> 2010年3月26日 Санкт-Петербургでの現地調査(現代自動車ディーラー、ダカール・プルコヴォ(ДАКАР Пулковско; Санкт-Петербург, Пулковское шоссе, д.44/1, лит.А)。スカルト(Скарт) <http://www.scart-avto.ru/> Цветочная ул., д.16 (автокомплекс "Автомася")。スカルトは自動車スーパーマーケット(交易市场)のアフトマーシア内にある。アフトマーシアは外国車をはじめ中古車売買を1993年から大々的に行っている(Автомася, <http://www.avtomasya.ru/> г. Санкт-Петербург, ул. Цветочная, 16, корп. 3)。LADAディーラー、アフトミール(Автомир; <http://www.avtomir.ru/> г. Санкт-Петербург, Дунайский пр., д. 25, к. 3 лит. А)。2010年12月23日 Санкт-Петербургでの現地調査(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)。およびスカルト社HP(前掲)による。

<sup>18</sup> 2010年12月23日、 Санкт-Петербургでのヒアリング調査による(アフトクラシカ(Авто-Классика), Переулок Бойцова, 7, [www.autoklassica.ru](http://www.autoklassica.ru))。

<sup>19</sup> 2010年3月26日 Санкт-Петербургでの前掲ヒアリング調査による。

<sup>20</sup> 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。

<sup>21</sup> 現代自動車HP (<http://www.hyundai.com/>)。

<sup>22</sup> 李敏訓・姜法晶・崔純華(2006)「スポーツマーケティングの動向と示唆する点」2006.5.17(第553号)CEO Information、サムソン経済研究所を参照。

## 2-2. 拡張段階

### 2-2-1. 流通チャネル戦略

現代自動車は、前述のとおり韓国等からの輸入車を販売する自社専用チャネルと、ロシアのローカル企業TagAZでライセンス生産された車を販売するTagAZのチャネルの2チャンネルで販売拠点を拡張していった。

参入初期の2001～2007年の間は、韓国からのCBUの直接輸出をローカルの総輸入販売会社カーネット2000が担当し、2007年からはメーカー子会社の総輸入販売会社Hyundai Motor CISがCBUの直接輸出を受け入れた。すなわち、ロシア市場が成長したので、メーカーである現代自動車が直接、輸入と卸売業務に乗り出すため、ロシア向けの総輸入販売子会社Hyundai Motor CISを設立したのである。そして、メーカーである現代自動車がインポーター&ディストリビューター機能を果たすようになった。Hyundai Motor CISの社長はRoman Khapaev氏で、前述のように彼は現代自動車のロシアにおける総輸入販売会社であったカーネット2000の社長であったが、Hyundai Motor CISの設立と同時にそのまま同社の社長に就任した。

Hyundai Motor CISはディストリビューターの役割とディーラー開拓の役割を担ってきた。ディーラー開拓では、最初に、当該地域でディーラーを募集すると告知する。ディーラーになる候補者は他のブランドですでにディーラーをやっている人や、当該地域の有力者等である。入札広告を行って実際に説明会も開き、書類審査を行い、その後、最終的にHyundai Motor CISのディーラー選定委員会で決定してきた<sup>23</sup>。

現代自動車が本格的に進出する以前のロシア市場における主要企業は、日系とヨーロッパ系、そして現地ローカル企業だった。ローカル企業の流通網は、サービスのレベルは低い、小さな地方都市を含む全国ネットワークを持っていた。他方、日系、ヨーロッパ系は中高級車重点戦略で、Bセグメント車は少なく、施設のレベルは非常に高いが販売拠点数は多くはなかった。それに比べ、現代自動車はBセグメントに参入しながらも、日系、ヨーロッパ系のレベルまでではないが、ローカル系よりは高級な店舗からなる流通網を構築し、販売台数の増大をめざして大都市を中心にしながらも地方都市にも積極的に進出し、3S店を他の外国メーカーよりも多めに展開し、日系、ヨーロッパ系とロシアのローカル企業との間にポジショニングする戦略を取った。

すなわち、現代自動車の輸入車の正規ディーラーは、3S店が基本であった。第一に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。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かったが、輸入車の正規ディーラーはいずれも必要不可欠な条件となっており、高いサービスを要求している<sup>24</sup>。たとえば、現代自動車のディーラーは、CRM (Customer Relationship Management: 顧客関係性のマネジメント) を実践している。CRMとは、企業が顧客と長期的な関係を築く経営手法を指す。これによって顧客との対話を通じてCS (顧客満足) を高めている。そして、顧客情報は100%管理しており、顧客データベースを元に、自動車や部品の売買から保守サービス、問い合わせやクレームへの対応など、個々の顧客とのすべてのやり取りを一貫して管理する仕組みが構築されている<sup>25</sup>。

### 2-2-2. 商品戦略

#### 現地適応化

現代自動車は当初からロシア市場に適応した商品を投入してきたが、さらに現地生産の開始に備えて一層、現地のニーズに合った現地適応化を推し進めた。現代自動車は2007年9月にロシア政府の経済開発通商部と投資協定を結び、ロシア工場建設を本格化させ、その3カ月後にはサンクトペテルブルク州を工場建設地として最終決定し、2008年2月にはサンクトペテルブルク州と現代自動車の間で了解覚書(MOU)を締結した。2008年6月に起工式を開催し、8月に工場建設を開始後、2010年9月に竣工に達した<sup>26</sup>。現代自動車は、ロシア政府やサンクトペテルブルク政府の支持と協力を得てこれらを迅速に進めてきた。そして、他の外国メーカーとの差別性や知覚品質が際立つ強いブランド・エクイティの獲得をめざした戦略小型車ソラリスで、徹底した現地適応化を狙っている。ソラリスは、2011年1月から現代自動車のロシア工場で本格量産される。

ソラリスは、新型ベルナを基盤としている。ソラリスは、自分自身を表現しようとするロシア人の趣向を考慮し、明るく、印象に残るデザインをめざしたといわれている。エンジンは1.4リットル・107馬力と1.6リットル・123馬力の2つがある。コンパクト性と燃費の良さによる経済性が追

<sup>23</sup> 2009年11月19日現代自動車CIS・中欧チームヒヤリング調査による。

<sup>24</sup> 2009年11月19日現代自動車CIS・中欧チームヒヤリング調査による。

<sup>25</sup> 2010年3月26日サンクトペテルブルグでの現地調査(現代自動車ディーラー、ダカール・ブルコヴォ(ДАКАР Пулково))による。

<sup>26</sup> 『朝鮮日報』(http://www.chosunonline.com/news/20100924000007)。

求されている。

ソラリスには、5タイプある。スタンダード(379,000ルーブル～)、クラシック(424,000～)、オブティマ(462,000～)、コンフォート(509,000～)、ファミリー(604,000～)である。スタンダード車は379,000ルーブルともっとも安い、大半の注文はオブティマとコンフォートである。スタンダード車はマニュアル車であるが、それ以外はすべてロシアで近年人気のオートマ車である。

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。Advancedバージョンには、6つのエアバッグが装備されている。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、湿気から錆びないようにするために、車底に錆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。

ソラリスは2011年1月からディーラーの店頭に並ぶ予定であるが、2010年12月1日現在で、すでにサンクトペテルブルグ市だけで1,000台以上の注文が入った。これまでLADAなどの国産車に乗っていた中間層の人たちが、ロシア政府の買替え政策も手伝って、ソラリスへと買い替えるケースがあると思われる。

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、ソラリスにはウインドシールド・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。そして、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がっている<sup>27</sup>。

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、ドライバーが望んでいる大切な機能である。なぜならば、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、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<sup>28</sup>。

上述のような冬用仕様は、確かにトヨタやスバルなどの日本車にも装備されている。たとえば、レクサスには現代自動車にソラリスに施したあらゆる冬用仕様が装備されている。雪道に強いと言われるスバル車にも、あらゆる冬用仕様が装備されている。トヨタ車については、カローラにはウインドシールド・ワイパー結氷防止装置はなかったが、それ以外はすべて装備されている。他のトヨタ車でもそれらの大半は装備している。ただ、日本の自動車メーカーはそれらのために顧客に高い価格を提示している。だが、現代自動車は安い価格で、しかもソラリスという大衆車で実現している。

#### 広報活動

さらに、現代自動車はマーケティング・コミュニケーション戦略が卓越している。たとえば、ソラリスは特別にロシア国民のために冬用仕様の研究開発を行い、ロシアの気候的特性とロシア人ドライバーの運転特性などのロシア市場の特殊性を考慮したモデルを現代自動車が開発したことを巧みに伝達している。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<sup>29</sup>。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。現代自動車は、プーチン首相をうまくパブリシティとして使っている。

そもそも、現代自動車はマーケティング・コミュニケーション戦略として、その国に影響力のある人物を起用してきた。インドでは有名な俳優を起用し、絶大な効果を発揮した<sup>30</sup>。それがロシアではプーチン首相だったのである。

<sup>27</sup> 『朝鮮日報』(<http://www.chosunonline.com/news/20100924000007>)、Hyundai Motor CIS のHP ([http://www.hyundai.com/ru/en/Showroom/Flash/SRFOVERVIEW/DF\\_RU\\_SR\\_34\\_101108100953.htm](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)) 参照。

<sup>28</sup> 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グでの前掲ヒアリング調査、12月25日、サンクトペテルブルグでのヒアリング調査(現代自動車ディーラー：ダカール・ブルコヴォ(ДАКАР Пулковов)、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・ブルコヴォ(Тойота Центр Пулково)、レクサスディーラー、レクサス・ブルコヴォ(Лексус- Пулковов)、スバルディーラー、スバル・ツェントル・ブルコヴォ(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](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。

<sup>29</sup> Зарулем on line 2010.9.21 (<http://www.zr.ru/a/255764> (2011年1月10日アクセス))。

<sup>30</sup> 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(2009年4月)。

## エクセレント・プロダクト

また、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。たとえば、インドや中国向けについては南陽研究所が責任を持ち、鄭夢九会長の承諾を得て変更している。他方で新興国モデルでは機能の面で「そぎ落とす」ところは徹底的にそぎ落として、コストを下げている<sup>31</sup>。

現代自動車の商品は、このように、バリュー・フォー・マネーのポジショニングにふさわしく、商品と価格の両面で競争優位を有している。価格面、品質面両方の点で競争優位性をもつ商品は「エクセレント・プロダクト<sup>32</sup>」(田村, 1989)と呼ばれている。商品の品質には、技術的な側面としての客観的属性と、買手によって主観的に知覚される市場的な側面がある。特に後者の主観的属性は、買手の仕様経験において判断される。したがって、デザイン、信頼性、アフターサービスなどによって形成され、支えられているすぐれた企業イメージや高いブランドの知名度は、ロシア市場においても重要になってくる。現代自動車は技術的な客観的属性のみならず、主観的属性からも「エクセレント・プロダクト」を志向し、価格面と品質面の両方で競争優位をもてるようにするために、広報活動等も活用しているのである。

## おわりに

現代自動車は、市場占有率の向上と販売量の拡大に重点をおき、短期的な収益性をあまり考慮せず、積極的な投資を行ってきた。現代自動車は日本・欧米企業が軽視していたボリュームゾーンの市場を的確に攻略していった。そうしたボリュームゾーンのニーズを満たすよう積極的に行動し、バリュー・フォー・マネーの乗用車をロシア市場に普及させることに成功した。現代自動車がロシアのボリュームゾーンに受け入れられたのは、日本車とほぼ品質は同等であるが、価格が安く、他方でロシアの国産車よりも価格は若干高いが品質は格段と良いというポジショニングが成長の要となったからである。

価格戦略では、現代自動車は低コスト戦略に基づいて、旧モデルを現地企業にライセンスによるKD生産させることで低価格化を実現した。その際、サプライヤーを組織化し迅速な部品供給を実現したこと、およびシベリア鉄道との連携によってロジスティクスのコスト削減など調

達、生産、ロジスティクスなどのオペレーションの効率性で差別化したことも低コスト化に寄与した。

商品戦略では、狙ったボリュームゾーンの顧客が購入できるロシア市場に適応したバリュー・フォー・マネーの商品開発を行い、低価格で消費者ニーズに合った商品を市場に出してきた。そして、商品の広いラインアップと多数のオプションによって選択肢の幅を広くした。

マーケティング・コミュニケーション戦略では、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・向上に最善を尽くし、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た。ロシア市場戦略車の広報活動にロシアで最も影響力があると思われるプーチン首相をうまく活用した。

流通チャンネル戦略では、狙いのボリュームゾーンの顧客が来訪するローカルメーカーのチャンネルを活用した。ロシア現地の流通構造は国産車を取り扱う低サービスレベルの流通チャンネル網と外国車を取り扱うハイサービスレベルの流通チャンネル網が存在する。現代自動車は、両方のチャンネルを活用する2チャンネル戦略で市場を拡張していった。そして、一気に販売拠点を拡張させ、国産車からの買替需要を取り込むことに成功したのである。

## 今後の課題

今後の現代自動車のロシアでの課題は、ブランド力を高め、ソナタ以上の中高級車の販売を伸ばしていくこと、すなわち「上級移行」にある。また、現代自動車の量産・量販方式は、リスクを多くとってチャンス(機会)を逃さない経営方式であり、日本企業のように可能なかぎりリスクを抱え込まない経営とは対極にある。現代自動車の経営は、市場が急成長している時期や国ではよいかもしれないが、市況が悪化したときや成長がゆるやかな国においては在庫を抱え込むリスクが大きくなる。こうした時期や国における現代自動車の戦略についても検討する必要がある。

※ 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。

<sup>31</sup> [http://www.hyundai.com/ru/en/Showroom/Flash/SRFOVERVIEW/DF\\_RU\\_SR\\_34\\_101108100953.html](http://www.hyundai.com/ru/en/Showroom/Flash/SRFOVERVIEW/DF_RU_SR_34_101108100953.html)2009年11月17日、2006年11月9日Roman Khapaev氏(General Director of Carnet-2000, Rolf Group of Companies)へのインタビュー調査(モスクワ)、2009年11月17日韓国デンソー(ソウル)でのヒアリング調査による。

<sup>32</sup> 田村正紀(1989)『現代の市場戦略』日本経済新聞社。

## *Hyundai Motor Company's Marketing Strategies in Russia*

TOMIYAMA, Eiko

Professor, Marketing Strategy for Emerging Markets

Graduate Institute for Entrepreneurial Studies

SHIOJI, Hiromi

Professor, Graduate School of Economics and Faculty of Economics

Kyoto University

### *Summary*

This paper is about Hyundai Motor Company's operations in Russia and explains the reasons it was accepted into the mass market segment, the marketing strategies that include dealing with consumer and non-consumer classes in Russia and how sales were conducted focusing mainly on manufacturer marketing channel strategies, the source of their competitive advantage, as well as methods of entering the Russian market and market expansion methods — all from a marketing strategy point of view.

First, in Russia, Hyundai's positioning, in which cars are of better quality and are slightly higher priced than domestic vehicles such as the LADA, was central to their growth in the mass market segment. Additionally, with the licensing of older models, they were able to achieve lower prices through knockdown kit assembly by local companies. At that time, differentiation in operational efficiency including procurement, production, and logistics, such as the systemization of suppliers achieving the swift provision of parts, and a link to the Trans-Siberian Railway reducing logistics costs, also contributed to lower costs. In addition, by conducting surveys of the local population through the company's own marketing channels, Hyundai was able to create products and services adapting to local preferences and values.

Second, Hyundai Motor Company expanded the market with a two-channel strategy. Through the channel of local manufacturers handling domestic automobiles, older model licensing was used to sell the Hyundai Accent, which was produced locally using knockdown kit assembly, while import models produced in Korea and other global Hyundai plants were sold using Hyundai's own channels. When consumers who were long-term users of domestic vehicles such as the Russian LADA purchased an automobile, they would visit a dealer selling domestic automobiles, including the LADA, compare cars from other companies, and make their purchases. At that time, although the price was slightly more expensive, they saw the appeal in the high-quality foreign vehicle, Hyundai Accent. With the transition to a market economy, the income of the younger generation has risen, and rather than domestic cars, they purchase foreign value-for-money automobiles with an emphasis on sophisticated foreign designs and quality.

Third, the marketing strategy for Hyundai Motor Company was superior in its targeting, positioning, value-for-money products, marketing communication using sports marketing, their tie-up with the Rolf Group — a local company with know-how and a network of local contacts, as well their marketing channel abilities (sales capability) selling in two channels.

Fourth, the source of Hyundai Motor Company's competitive advantage lies in the continuous innovation and application of product development attaining differentiation of the company through reduced pricing and local adaptation, localization, the establishment of efficient manufacturing methods, and their exceptional marketing ability and supporting design concept, which were all achieved under the commitment of Chairman Chung Mong-koo.