

## 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 —

富山栄子・塩地 洋

### はじめに

現代自動車は、朝鮮日報によると、2010年9月21日、ロシア・サンクトペテルブルク・カメンカ地域に設立した、年産15万台規模の現代自動車製造ロシア（HMMR）サンクトペテルブルク工場（以下サンクト工場と略記）の竣工式を行った。現代自動車のサンクト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（Full・cycle plant）である。2011年1月から同工場で量産を開始し、2012年には年間15万台の自動車を生産する計画である。

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した。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>1</sup>。

こうしたスピーディーな展開は、財閥としての現代自動車グループの鄭夢九（チョン・モング）会長によるトップダウン経営、および「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」<sup>2</sup>」ゆえに可能になっている。

現代／起亜自動車は、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位に浮上した<sup>3</sup>。とくに、BRICsを中心とした新興国に強い。ロシア市場においても、2004年以降、市場占有率1～3位で推移している。では、現代自動車はなぜ新興国に強いのだろうか。よく指摘される点は、日本の自動車メーカーと製品品質は同等で価格は1～2割低いコストパフォーマンスでボリュームゾーン（中間所得層）の獲得に成功している点である。だがそうしたことが新興国においていかにして実現されているのか、その全体的解明がなされているとは言い難い。

本稿では現代自動車は新興国でなぜ強いのかを明らかにするために、現代自動車のロシア市場参入のケースを取り上げ、主として参入プロセスの観点から接近する。参入プロセスの観点か

ら接近するのは、現代自動車のロシアにおける競争優位のある部分は、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と考えているからである。またそうした過程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もある<sup>4</sup>。

表1. 輸入車ブランド別販売台数

	2002年		2003年		2004年		2005年	
1位	Daewoo	12,426	Toyota	25,075	Chevrolet	56,414	Hyundai	87,457
2位	Skoda	9,444	Chevrolet	22,034	Hyundai	50,686	Chevrolet	66,532
3位	Renault	8,338	Ford	20,712	Toyota	43,867	Toyota	60,638
4位	Toyota	8,302	Daewoo	20,305	Ford	39,241	Ford	60,564
5位	Mitsubishi	8,167	Mitsubishi	17,663	Daewoo	35,398	Mitsubishi	55,148
6位	Nissan	7,999	Hyundai	14,561	Mitsubishi	30,097	Daewoo	48,623
7位	VW	7,972	Kia	11,546	Nissan	28,436	Nissan	46,485
8位	Peugeot	6,971	Renault	11,357	Kia	18,759	Renault	29,177
9位	Ford	6,669	Nissan	9,470	Renault	16,126	Kia	24,671
10位	Hyundai	5,563	Peugeot	8,782	Opel	9,153	Mazda	21,120
11位	Kia	5,144	VW	7,311	VW	8,736	VW	13,649
12位	BMW	3,790	Opel	7,307	Mazda	8,565	Suzuki	9,803
13位	Volvo	2,929	Skoda	6,678	Peugeot	8,325	Opel	9,398
14位	Opel	2,858	Volvo	5,027	Suzuki	6,688	Peugeot	9,251
15位	Audi	2,700	Suzuki	4,044	Honda	6,009	Honda	8,906

	2006年		2007年		2008年		2009年	
Ford	115,985	Chevrolet	190,553	Chevrolet	235,466	Chevrolet	104,398	
Chevrolet	111,458	Ford	175,793	Hyundai	192,719	Ford	82,083	
Hyundai	100,685	Hyundai	147,843	Toyota	189,965	Hyundai	74,607	
Toyota	95,689	Toyota	145,478	Ford	186,828	Renault	72,244	
Nissan	75,514	Nissan	116,498	Nissan	146,547	Kia	70,088	
Renault	72,484	Renault	101,166	Mitsubishi	111,567	Toyota	68,731	
Mitsubishi	68,842	Mitsubishi	100,609	Renault	108,070	Nissan	64,221	
Daewoo	66,717	Daewoo	91,302	Opel	98,800	Daewoo	51,414	
Kia	59,993	Kia	78,616	Daewoo	95,510	VW	45,138	
Mazda	32,290	Opel	66,329	Honda	89,152	Mitsubishi	41,354	
VW	22,276	Mazda	50,592	Kia	88,152	Opel	34,277	
Opel	19,983	Honda	38,631	Mazda	73,271	Skoda	33,002	
Suzuki	16,118	VW	37,352	VW	61,024	Mazda	30,643	
Honda	15,723	Suzuki	28,597	Skoda	50,733	Peugeot	29,748	
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、AEBのデータに基づき作成。

本稿では、第一に、現代自動車のロシア市場への参入方式の変化を、中国やインドにおけるプロセスと比較しながら、その特徴を明らかにする。第二に、現代自動車のロシア市場参入プロセスの時系列的な変化を検証し、現代自動車の競争優位の一因を明らかにする。第三に、現代自動

車がいかにロシアのボリュームゾーンへ接近したのかについて明らかにする。

## 1. 現代自動車のロシア市場における地位

### 1-1. ロシアにおける販売台数と市場占有率の推移

最初に、現代自動車のロシア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1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)へ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1)。

### 1-2. 現代自動車のロシア市場におけるセグメント別販売台数

現代自動車のセグメント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60~70%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分かる。顧客の6~7割はBセグメント(ゲッツ、アクセント、ヴェルナ)の顧客である。

なお、図2はロシアにおけるセグメント別輸入車の販売台数の推移である。ロシアの輸入車市場では、Cセグメント(Lower Medium)とSUVセグメントの販売台数が多い。現代自動車の売

図1. 現代自動車のロシアにおける販売台数

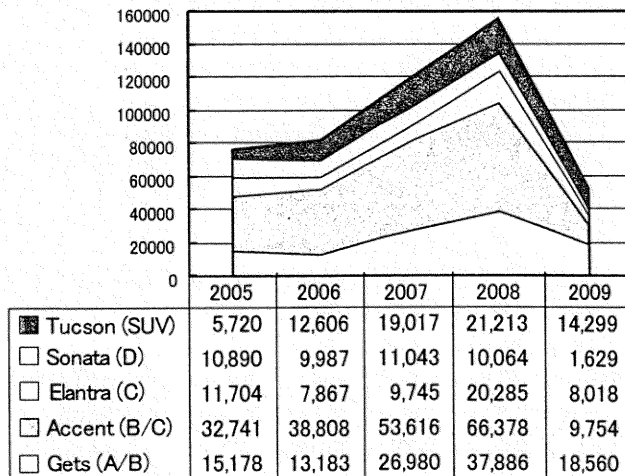
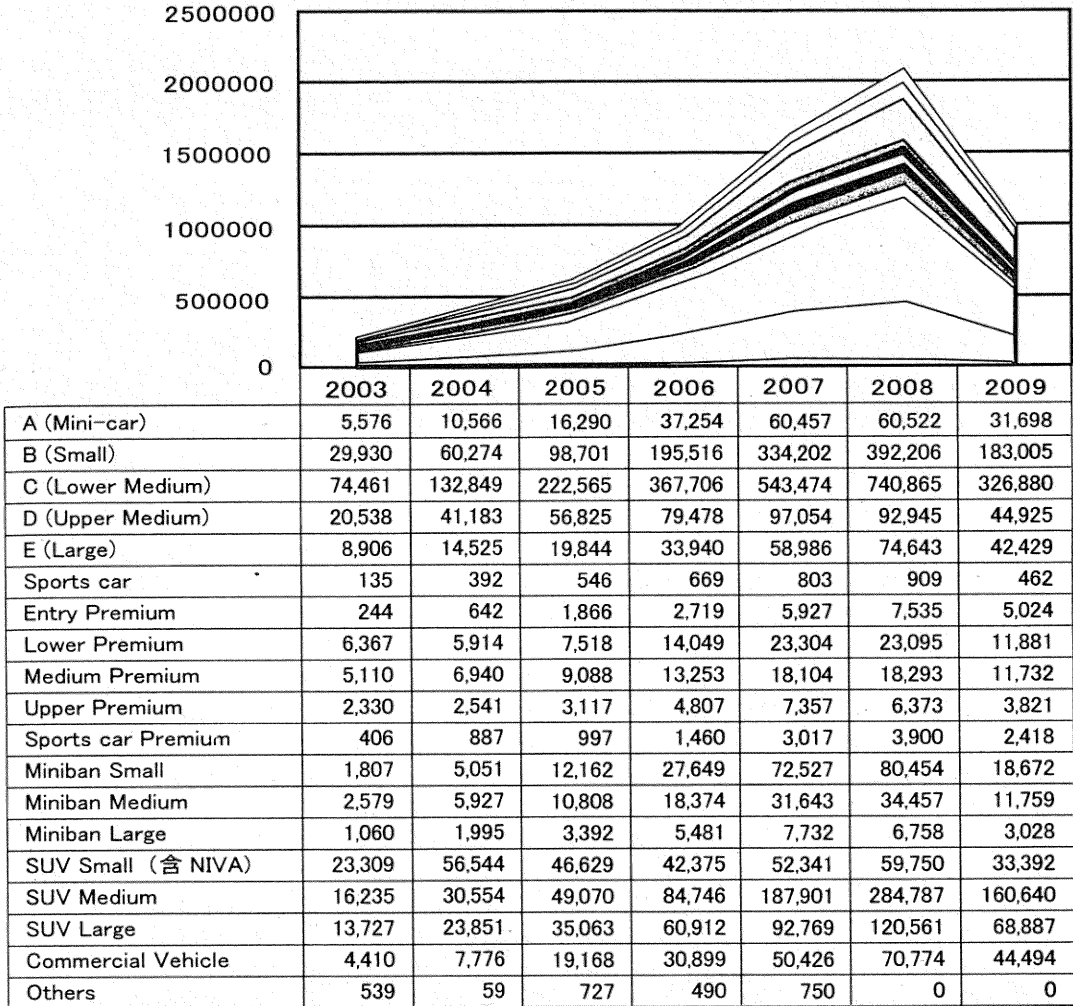


図2. ロシアにおけるセグメント別輸入車の販売台数



出所：図1は、AEB各年版より作成、図2は表1に同じ。

れ筋は、Cセグメント (Lower Medium) よりも小型のBセグメント (Small) とAセグメント (Mini)、SUVであることが看取される。

## 2. 現代自動車の6番目のグローバル生産拠点—サンクト工場—

### 2-1. 現代自動車の世界生産拠点とサンクト工場の位置づけ

現代自動車のサンクト工場は6番目のグローバル生産拠点である。現代自動車はロシア・サンクト工場の完工により、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・ノショヴィツェ工場と併せて、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2)<sup>5</sup>。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工場が建設される。

現代自動車はこのように、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る。サンクト工場は、主としてロシア国内市場向け車両の生産を予定している。その15万台の生産能力はトルコやブラジル(予定)に比べれば大きい、インドや中国に比べると少ない。

表2. 現代自動車の世界生産拠点

工場設立年	国	生産能力(万台)	生産台数(2009)(万台)
1997	トルコ	10	4.9
1998	インド	60	56.0
2002	中国	60	81.5
2005	米国	30	21.1
2008	チェコ	30	11.8
2010	ロシア	15	-
2011(予)	ブラジル	10	-

出所: Annual Report Korean Automobile Industry, 2010 Korean Automobile Manufacturers Association pp.16-17. を基に作成。

## 2-2. 現代系部品サプライヤーのロシアへの同伴進出

サンクト工場の建設費は5億ドル(約420億円)で、朝鮮日報によると、生産設備の約70%は韓国から調達した。敷地内には、現代モービス、現代ハイスコなどグループ系列企業が入っているほか、1次部品会社の星宇ハイテク、平和バレオなど11社もサンクト工場から半径2キロ以内に位置している<sup>6</sup>。韓国自動車工業会(KAMA)によると、サンクト工場の現地調達率は、韓国系部品メーカーの進出によって、70%以上を達成できる見込みである<sup>7</sup>。

現代モービスは、シャーシモジュール、運転席モジュール、フロントエンドモジュールなどを生産している現代グループの中核企業である。同社は、現代/起亜自動車と全世界の完成車市場を目標としたモジュールおよび主要部品の開発事業、メンテナンス部品の供給、モジュール事業部門に必要とされる生産設備・資材の供給を担当している<sup>8</sup>。韓国の現代モービスは2006年の現地法人ロシア現代モービス設立までは、部品を韓国からロシアへ輸出していた。現代モービスがロシア市場参入当初から部品を専門的に管理してきた<sup>9</sup>。

そもそも現代の海外進出は現代モービス(モジュール部品組立)、現代グロービス(物流)、現代ハイスコ(コイル)など現代の中核企業とセットで行われている<sup>10</sup>。現代自動車は、主要なモジュールを現代モービス1社に外注し、他の部品も、同伴進出してきた少数のサプライヤーに集中して発注する。その代わりに、サプライヤーには現代の生産能力拡張ペースに合わせた設備投資を要求している<sup>11</sup>。

こうした現代自動車の部品サプライヤーの同伴進出は、過去のカナダのプロモント工場失敗からの教訓に学ぶところが大きい。現代自動車は本格的な北米市場進出のために1986年~89年にプロモント工場を建設したが、市場状況の悪化と現地部品調達ネットワーク構築の遅延で撤

退した。韓国産部品の輸入に依拠したために、ウォン高で部品調達費用が高くなり、現地部品調達比率規制の強化に対処できなかった。この失敗の経験が、インドや中国など新興国での現地部品調達ネットワークの構築の教訓となり、国内部品企業と共に進出し現地化することが目指されてきた。

### 2-3. 日系企業のロシアにおける部品の現地調達—日産のケース—

日系自動車メーカーの場合、トヨタのサンクト工場は生産能力5万台であるので、トヨタ系部品メーカーが進出しても採算が合う生産規模ではない。日産のサンクト工場の場合も同様である。日産の現在のサンクト工場は5万台の能力である。09年の6月から生産を開始し現状での生産は3直で42,000台程度の能力である。日産のロシアでの現地調達率は2%であり、98%は海外から輸入している。現地調達しているのは、ウインドウォッシャー液などの液物とブレーキチューブ程度である。現在、2005年3月29日付ロシア連邦政府決定第166号「ロシア連邦関税率の工業アSEMBリー用に輸入される自動車部品の部分の変更について<sup>12)</sup>」の規定により、現地調達率を高める必要がある。そのため、モスクワのルノーのアフトフラモスが利用しているサプライヤーや、ロシアにある欧州系や現代自動車系のサプライヤー等からの調達を検討中である。なお日産にとっては、小規模でグリーンフィールドの工場を建て、部品を輸入して現地で組立てるKD生産をするのはロシアが初めてである<sup>13)</sup>。

日系自動車メーカーの現地部品調達率の低い理由は、ロシアの部品サプライヤーが生産する部品の品質がよくないことと、現地での生産台数が少ないため日系の部品サプライヤーが進出し得ないからである。他方でインドや中国でも現地の部品サプライヤーは最初は品質は良いとはいえなかった。しかし、現地での生産台数が多く将来の潜在需要が見込まれるために、日系部品サプライヤーは現地に進出した。よって、現地調達率を高めることができたのである。ロシアにおける部品調達率が低いのは、中国やインド市場に比べると潜在的需要がまだ小さいと考えられているために日系など外資系の部品サプライヤーが進出しないことが主たる要因である。

## 3. 現代自動車の世界の生産拠点

### 3-1. 現代自動車の世界の自社工場

表3は、現代自動車の海外の子会社工場拠点で生産されている車種と生産台数および販売台数である。中国工場以外では、自社工場で製造した自動車は、第三国へ輸出している。

我々が、2010年3月25日にロシア・サンクトペテルブルグで調査を行った現代自動車のディーラーDAKAR<sup>14)</sup>には、現代トルコ工場で生産されたMatrix、現代チェコ工場で生産されたi30、現代インド工場で生産されたi20がショールームに展示されていた。

表3および現地調査から現代自動車の自社工場についてわかることは以下のことである。

表3. 現代自動車グローバル生産拠点販売 (2009年)

	Hyundai Motor India (HMI) [インド]		Hyundai Assan (HAOS) [トルコ]		Beijing Hyundai Motor Company (BHMC) [中国]		Hyundai Motor Manufacturing Alabama (HMMA) [米国]		Hyundai Motor Manufacturing Czech (HMMC) [チェコ]	
国内販 売台数	Santro	82,596	Accent	31,971	Elantra (XD)	171,605	NF	94,688	i30	-
	PA☆	137,564	Matrix	2,973	Elantra (Yuedong)	239,449		13		
	Getz	6,590	Grace	-	Sonata	20,338	Santa-Fe (CM)	66,672		
	Accent	11,978	Starex	-	NF	16,699				
	MC	17,141	その他※	27,884	Tucson	49,345				
	Avante	1			MC	60,379				
	Sonata	515			i30	12,494				
	PB☆	33,458								
	Tucson (CBU)	20								
	小計	289,863	小計	62,828	小計	570,309	小計	161,373	小計	-
輸出販 売台数	Santro	33,640	Accent	8,276			NF	8,720	i30	111,036
	PA☆	134,505	Matrix				Santa-Fe (CM)	24,630	YN	5,164
	Getz	4	Grace	-						
	Accent	16,699	Starex	-						
	PB☆	85,169								
	小計	270,017	小計	17,126		-	小計	33,350	小計	116,200
合計		559,880		79,954		570,309		194,723		116,200

※ CBU

☆ 「PA」はi10、「PB」はi20を指す (KAMAでのヒアリング調査による2010年8月25日)。

出所：現代自動車H Pより作成。

第1に、中国工場は、国内需要が57万台と多い。輸出は行っていない。第2に、チェコ工場は国内販売向けではなく、ヨーロッパ諸国を中心とした輸出拠点である。第3に、インド工場の国内需要は29万台と多いが、輸出も27万台と同様に多い。輸出しているのは、サントロ、i10、アクセント、i20などの小型車である。インドは現代自動車の小型車のグローバル市場へ向けた輸出拠点である。第4に、トルコ工場は、総販売台数8万台のうち、国内販売が6.3万台でおよそ3分の2を占めており、トルコ国内向けが大きな割合を占めている。しかし、他の海外生産拠点に比べると、販売台数は現代自動車の生産拠点の中で最低であって多くない。輸出用としてヨーロッパ市場向けに、アクセントとマトリックスを生産している。ロシア向けにもトルコ工場が生産されたマトリックスが輸出されている。

ロシア・サンクト工場では2011年1月から現地向けの小型車『ソラリス』を本格量産する予定である。『ソラリス』は新型ベルナをベースとしたロシア市場に適応化させた小型車であり、国内市場向けである。

### 3-2. 現代自動車のKD生産外部委託先

表 4. 現代自動車のKD外部委託先

国名	社名	生産車種
パキスタン	Vietnam Motors Industry Corporation	Atoz, H-1 Truck
ヴェトナム (CKD plant)	Oriental-Hyundai Sdn Bhd	H-1 Truck
マレーシア	Inokom Corporation Sdn Hbd	Accent, Elantra, Sonata
マレーシア	PT. Hyundai Indonesia Motor	Atos, Matrix, H-1 Truck, Getz
インドネシア	Sanyang Industry Co., Ltd	Atos, Accent, Trajet
台湾	Huatai Automobile Co., Ltd	Getz, Matrix, Tucson, H-1 Truck, Santa Fe
中国	Auhui Jianghuai Automotive Co., Ltd	Terracan
中国	MMC Automotriz S.A.	Santa Fe SM, Terracan
ヴェネズエラ	Caoa Montadora de Veiculos S.A.	Getz, Elantra
ブラジル	GIAD Motor Co.	H-1 Truck
スーダン (CKD plant)	Prime Engineerng Industries S.A.E	
エジプト (CKD plant)	Dewan Farooque Motors Ltd.	Sonata, Accent

出所：現代自動車 HP (<http://worldwide.hyundai.com/hyundai-worldwide.html>) より作成  
(2010年10月23日現在)。

これ以外に、現代自動車はローカル企業にライセンスングにより外部委託して KD 生産を行っている（表 4）。

現代自動車はこのように、グローバルな展開において、ライセンスングなどの KD 生産という外部委託により、ローカル企業の資源を活用して迅速に市場参入する戦略を多用してきた。

現代自動車は海外展開においては主として市場の成長性や潜在力に応じて生産拠点を自社で設立する直接進出方式と外部委託するライセンス方式を使い分けている。成長の可能性が高い地域（インド、中国）ではライセンスングによる KD 生産の外部委託を行わず、最初から自社で直接、現地生産に着手している。一方、表 4 に示すように、パキスタンや、マレーシア、スーダン、エジプトなど、人口などの点で市場の成長の可能性がそれほど高いとはいえない市場については、ライセンスングによる KD 生産の外部委託による参入を行っている。

ロシア市場における現地生産においても当初は、ローカル企業 TagAZ にライセンスングにより KD 生産をアウトソーシングするプロセスを辿った。

#### 4. 現代自動車のロシア市場参入方式

##### 4-1. 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方式に関するプロセスは以下の通りである。

第 1 段階：CBU 間接輸出（～ 2000 年）。

第 2 段階：CBU 直接輸出（2001 年～ 2007 年：総輸入販売会社カーネット 2000<sup>15</sup>（ロルフグループ）。

ライセンス生産「CKD<sup>16</sup>」開始（認可したローカル組立業者 TagAZ による生産で、



2001年開始し2003年頃から本格化)。

第3段階：ロシアに現代自動車総輸入販売子会社 Hyundai Motor CIS<sup>17</sup> を設立 (2007年)。

Hyundai Motor CIS は現代自動車のロシア向けの総輸入・販売子会社。2007年には49,000台、2008年には90,000台を販売。

第4段階：現代自動車が完全所有製造子会社 Hyundai Motor Manufacturing Russia (HMMR) 設立、2010年9月完工。

第5段階：現代自動車がHMMRで量産生産開始予定 (2011年初め)、2011年末までに10万台/年生産、現地調達率は70%以上を予定。

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、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。それゆえ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。

そこで、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、現地で組立形態を指す。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<sup>18</sup>。

2003年から輸入車市場が拡大し、現代自動車は2003年に本格的にTagAZへのライセンスングによるCKD生産を開始した。完成車に対する輸入関税が高く設定されていたので、今はLADAなどローカル車に乗っているが、これからは輸入車に乗り換えようとする人をターゲットにしたものである。より所得の高い人にはCBU輸出で対応した。販売台数では2008年までCBUがおおよそ50%で、CKDが50%だった。

現代自動車にとっては、ライセンスングによる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できた。さらに、ライセンサー側である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ほとんど資金がかからず低リスクであった。そして迅速に市場参入することができたのである<sup>19</sup>。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。

#### 4-2. TagAZ における現代自動車のライセンス生産

現代自動車の強みは市場の変化に対して、速いスピードでローカルの経営資源を活用することで、高い関税を回避しコストパフォーマンスを実現している点である。ロシアでのライセンス生産は、現代自動車から組立用の部品・ユニットをロシア企業 TagAZ が購入し、TagAZ がライセンス料を払う方式をとった。完成した車の販売権はロシア側である TagAZ が有する<sup>20</sup>。

TagAZ での組立生産は、ロシアで売れ筋のアクセントから始めた。その後、需要の多い順に、旧型ソナタ→商用車→サンタフェ→エラントラと KD 生産を拡大していった。現代自動車の TagAZ での KD 生産のプロセスは以下の通りである<sup>21</sup>。

2000 年	現代自動車 TagAZ の戦略的パートナーとして選ばれる。
2001 年	現代アクセントの組立開始。年々組立台数拡大。
2003 年	現代アクセントの組立台数年間 5,000 台突破。
2004 年 3 月	現代ソナタの組立生産開始。
2005 年	商用車、現代 Porter の組立生産開始。
2007 年 3 月	大型 SUV 現代サンタフェ FE Classic の組立開始。
2008 年	セダン現代エラントラ XD の組立開始。

TagAZ での現代自動車のモデル別販売台数は以下の表 6 の通りである。売れ筋のモデルから KD 生産を開始していったため、KD 生産を始めた順に販売台数が多い。

表 6. TagAZ における現代自動車の車種別販売台数（2003～2009年）

車名	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009(11ヶ月)
Hyundai Accent	6,000	20,031	32,741	38,808	53,616	66,378	8,418
Hyundai Sonata		5,931	10,890	9,987	11,043	10,064	1,486
Hyundai Santa Classic					4,614	10,736	693
Hyundai Elantra XD						7,013	1,471

出所：Сборка и локализация иномарок в России. стр. 25, 22 апреля 2010, Автостат.

#### 4-3. 現代自動車の TagAZ での CKD における部品の現地調達率

ロシアにおいて現代自動車が TagAZ での CKD に用いた部品は、現代自動車 CIS・中欧チームでのヒアリング調査によれば、ほとんどが韓国から輸入したものである。物流費がかかるもの、たとえば、シートなどは原料や部材を輸入して、現地で組み立てている<sup>22</sup>。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い。最も現地調達率が高いアクセントの現地調達率でも、10%、ソナタは 6%、エラントラは 3%という非常に低い現地調達率だった。全経費に占めるロシア域内にかかる経費（部品購入費に加えて、人件費や管理費等が含まれていると推測される）の割合は、金額ベースではアクセントが 31.5%で最も高く、他は、20～30%のレベ

表7. 現代自動車のロシアにおける現地化率等

車名	全経費に占めるロシア域内での経費割合 (%)	現地化率 (%)
現代エラントラ XD	24.12	3.38
現代アクセント	31.5	10.19
現代ソナタ	26.29	6.07
現代サンタフェクラシック	20.29	1.02

出所：Сборка и локализация иномарок в России. стр. 25, 22 апреля 2010, Автостат.

ルである（表7）。

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、現地調達率が低い。ロシアには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、組立工場に組立てる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（前掲日本自動車工業会（2008）参照）。現代自動車にしてみれば、部品の韓国からロシアへの輸出により韓国国内部品工場の規模の経済性を維持し、さらに、ライセンスの組立業者TagAZへ部品を販売し、さらにはライセンス料を得ることで、利益を確保することもできた<sup>23</sup>。

## 5. 現代自動車のインド、中国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、インドや中国へのそれとどのように異なるのだろうか。

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→現地の組立工場に生産（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 80%程度で残りの 20%の輸入部品は高度技術を含む部品。

(5) 完全国産化段階：第一段階 国内販売用車両の国産化 100%達成

第二段階 輸出用車両も国産化達成

(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 車両輸出から KD セット<sup>24</sup>の輸出への転換

また、上述の、(3)のCKD段階は、

(1) ローカル企業にライセンス生産によってCKD生産させる。

(2) 自社子会社がCKD生産する。

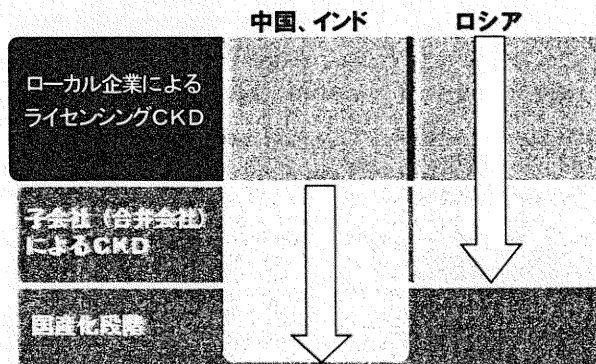
の2小段階に分かれる場合がある。現代自動車のロシア市場参入の場合は、(1)ローカル企業TagAZによるライセンス生産CKD生産→(2)現代自動車の製造子会社(HMMR)によるCKD生産というプロセスを辿っている。

インド、中国の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ライセンス生産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、高い関税率、人口規模から今後の発展可能性(巨大市場)ゆえである<sup>25</sup>。

これらを図に表したものが図3である。すなわち、中国、インドは参入当初から子会社で一気に進出するが、ロシアはリスクの少ないローカルの企業によるライセンス生産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。ロシアと同じプロセスを辿ったのはトルコ、ブラジルである。

ロシアは、大きな市場であるものの、インド、中国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・中国は60万台であるが、ロシア工場は15万台の生産能力である(トルコは10万台、ブラジルは10万台を予定)。生産される車の台数が多ければ、外資部品メーカーは需要が見込めるため同伴進出が可能となる。その結果、同伴進出部

図3. 現代自動車の中国、インド、ロシアへの市場参入プロセス比較



品メーカーが現地で生産する良質な部品を自動車メーカーは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、ロシアやトルコ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が多く見込めず、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。おのずと、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。

## 6. 現代自動車のロシア市場でのマーケティング戦略

最後に、現代自動車はどうやってロシアのボリュームゾーンを獲得したのかについてマーケティングの観点から分析を行う。

### 6-1. ターゲット顧客

現代自動車は、ロシアのボリュームゾーンや、自動車を購入したことがない人、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。他方、日本メーカーは中高級車市場に重点をおいてきた。

2003年頃の市場需要の約80%が新規需要であった。日本メーカーはCとDセグメントセグを主戦場としたが、現代自動車は、差別化するために、Bセグのアクセントをより低価格で市場に投入した。国産車 LADA に乗っている人が現代のアクセント（\$12,000～13,000）へ買い替えるようにするために現代自動車はライセンス契約によってアクセントからKD組立を始めた。ライセンス契約によって、関税減免による価格競争力とコストパフォーマンスの良い車で一気に市場拡大を狙い、TagAZの流通チャネルネットワークを利用した。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）や中間層以下については、その消費者層の所得やニーズに見合うように旧型車を投入し、Cセグ以上の層に対しては、CBU輸出によって最新モデル投入した。

### 6-2. ロジスティクスのイノベーション

市場が急速に成長し続けていたとき、現代自動車にとってはロジスティクスが大きな課題だった。タイムリーに顧客が欲しがる車を輸送することが大きな問題だったからである<sup>26</sup>。そこで、現代自動車は以下のようなロジスティクスのイノベーションを行った。

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でコンスタンツァ経由タガンログで輸送した。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し長期契約の特別割引を適用された。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>27</sup>。

### 6-3. 流通チャネル戦略

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、自社の流通チャネルに加えて、TagAZの流通チャネルをも活用し、これらの2つのチャネルで販売した。TagAZの流通チャネルでは、国産車LADAと現代の自動車を同じフロアに陳列して販売していた。そのメリットは、LADAなどロシア国産車と同じフロアに並べることによって、買い替え需要を喚起することができた点。および、TagAZの既存の販売拠点を利用することで、店舗新設費用を節約しつつ、販売拠点を一挙に全ロシアに拡大することができた点にある。

たとえば、我々が2010年3月に調査したサンクトペテルブルグにある自動車ディーラーアフトマーシィでは、国産車LADAのほかに、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が同じフロアで陳列され併売されていた。

また、LADAの正規ディーラー、アフトミールでは、LADAと並びTagAZで組立てられたアクセントも展示されていた。またアフトミールは現代自動車の正規ディーラーもっており、両ディーラーは隣接していた。このように、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を比較できる「場」が設けられ、そこへまさに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。

## むすび

本稿では現代自動車のロシア市場参入様式を中心に検討してきた。本稿で明らかになったのは以下の点である。

第一に、現代自動車にとって、ロシアは大きく重要な市場である。世界で6番目に子会社工場を設立したことから明らかである。とはいえ、現代自動車は海外現地生産においては市場の大きさや潜在力に応じて子会社進出方式とライセンス方式を使い分けており、人口が多く成長の可能性が高いインドや中国では子会社で進出したが、そうでないロシアは当初はライセンス方式で参入した。その理由は、ロシアはいきなり10万台を生産する市場規模に達しておらず、

それ故部品メーカーがすぐに同伴進出する規模ではなかった。そのような中で市場の状況を見ながらリスクの少ない方式によって参入したと言える。

第2に、現代自動車のロシア参入方式の変化は、CBU輸出→ライセンスによるローカル企業によるCKD生産→子会社工場によるCKD生産へと進化してきた。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することが可能となった。また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る。また、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となった。トヨタや日産よりも現地での子会社によるCKDの開始が2～3年遅れたが、生産能力は日系メーカーの3倍程度ある。現在でも日系メーカーの現地調達率が2%前後と低い一方で、現代自動車は部品サプライヤーの同伴進出により現地調達率70%以上が目指されている。これも量産・量販体制をスピーディーにたち上げ、製品単価を下げようという生産思想からきており、それはまたボリュームゾーンを主たるターゲットに低価格車を売り込んでいくという戦略に基づいている。

第3に、現代自動車は、日系メーカーにとってはプライオリティの相対的に低いエントリーユーザー向けの市場、言い換えるとロシアの国産車LADAユーザーが次の新車として買い求めようとする車からなるボリュームゾーンに注目した。2003年頃のロシア市場の需要の約80%は新規需要であった。それゆえ、現代自動車はローカル企業TagAZとのライセンス契約によってロシアのボリュームゾーンにとって手が届く価格で、人気のある車種アクセントからKD組立を始めた。そして低価格で品質のよい車で一気に市場拡大を狙うために、TagAZの流通チャネルネットワークをも利用し、2チャンネル体制で販売した。これにより、すばやくシェアを拡大することができた。

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。この点は今後の研究課題として残っている。また、現代自動車の量産・量販方式は、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。

注：

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

- 2 呉在垣「現代自動車の現地適応戦略—エラントラが売れる理由—」京都大学東アジア経済研究センター中国自動車シンポジウム 2010 年 11 月 6 日プレゼンテーション資料。
- 3 2010年1～6月の世界販売台数ランキング：1位.トヨタ自動車 416.6万台、2位.ゼネラル・モーターズ 415.2万台、3位.フォルクスワーゲン 361.3万台、4位.日産・ルノー 335.5万台、5位.現代/起亜自動車 276.8万台、6位.フォード・モーター 267.1万台、7位.フィアット・クライスラー 182.8万台、8位.プジョーシトロエングループ 185.6万台、9位.ホンダ 177.3万台、10位.スズキ 126.2万台 (『日本経済新聞』朝刊 2010 年 8 月 14 日付)。
- 4 富山栄子 (2005) 『わかりすぎるグローバル・マーケティング—ロシアとビジネス—』創成社、45 頁。
- 5 『朝鮮日報』 (<http://www.chosunonline.com/news/20100924000007>)。
- 6 『朝鮮日報』 <http://www.chosunonline.com/news/20100924000007>。
- 7 韓国自動車工業会 (KAMA) Jun Kyu Kim (KAMA) 自動車調査部部长のご教示による (2010 年 8 月 25 日韓国ソウル KAMA にて)。
- 8 <http://www.mobis.co.jp> (2010 年 10 月 25 日アクセス)。
- 9 2009 年 11 月現代自動車 CIS・中欧チーム室ヒヤリング調査による (2009 年 11 月 19 日韓国本社にて)。
- 10 新宅純二郎・呉在垣・朴英元・天野論文・善本哲夫・福澤光啓・藤本隆宏  
「韓国企業の海外ものづくりオペレーション (2)—現代自動車と LG 電子の中東欧拠点調査を中心に—」『赤門マネジメント・レビュー』9 巻 2 号 (2010 年 2 月)。
- 11 呉在垣 (2006) 「中国における日中韓自動車メーカーのものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』5 巻 11 号 (2006 年 11 月)。
- 12 2005 年 3 月 29 日付ロシア連邦政府決定第 166 号「ロシア連邦関税率の工業アセンブリー用に輸入される自動車部品の部分の変更について」の主な内容は、「工業アセンブリー用」の認定に必要な条件を満たした工場には、部品の輸入関税上の特典が供与される (輸入する際に課される輸入関税が免除もしくは低減される) 点にある。工業アセンブリー措置に従い、部品・ユニットの輸入関税上の特典を得るための主な条件は、(1) 生産能力 2 万 5,000 台/年の複数の生産プロセスを整えた生産工場を用意すること。(2) ブラウンフィールド方式の工場(稼働中の工場を改修する場合)の場合は協定発効後 18 ヶ月以内で、グリーンフィールド方式の工場(更地から新たに建設する場合)の場合は、30 ヶ月以内に、溶接、塗装、組立の各ラインの設置を終了し、それらのラインを使用して生産を開始すること。(3) 上記 3 つのラインを整備して生産開始から 24 ヶ月以内に特典を受けて輸入する部品の量を製品総額 (車体の価格を除外する) の 10%以上削減する。さらに、42 ヶ月以内と 54 ヶ月以内に、それぞれさらに 10%ずつ削減しなければならない。なお、協定の有効期間(特典を得られる期間)は、ブラウンフィールドの場合は最大 7 年間、グリーンフィールドの場合は最大 8 年間である (Постановление Правительства Российской Федерации от 29 марта 2005 г. N 166 г. Москва О внесении изменений в Таможенный тариф Российской Федерации в отношении автокомпонентов, ввозимых для промышленной сборки, Опубликовано 5 апреля 2005 г. (<http://www.rg.ru/2005/04/05/tarif-avtokomponenty-dok.html>))、『ロシア自動車産業の現況と今後について—2004 年の市場の動きを中心に—』ロシア東欧貿易会ロシア東欧経済研究所、2005 年 3 月、『みずほ欧州インサイト』2007 年 6 月 15 日等を参照。
- 13 2010 年 3 月 26 日日産サンクト工場での筆者らによるヒヤリング調査による。なおトヨタ・サンクト工場にも 2008 年 3 月 20 日にヒヤリング調査を行った。また、トヨタのロシア市場参入については、塩地洋 (2009) 「自動車メーカーの新興国への段階的参入戦略—ロシアへのトヨタ自動車の参入を事例として—」『産業学会研究年報』第 24 号参照。
- 14 <http://www.dacar.su>。
- 15 カーネット 2000 は三菱商事とロールフの合併会社である。同社はロシアにおける現代自動車の総輸入・販売



- 店 (exclusive imoportner and distributor) である。輸入車だけが対象で、現代自動車は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。ロシア市場が成長したので、メーカーである現代自動車は直接に輸入と卸売業務に2007年から乗り出した。2001年～2007年までカーネット2000は現代自動車のロシア市場向け総輸入・販売店であった(主として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による。同氏は2002年7月～2007年6月まで同社の社長を務めた)。(Roman Khapaev, General Director Carnet-2000 LLC, Rolf Group of Companies (Automotive industry) July 2002 – June 2007)。
- 16 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(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)。
  - 17 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。ロシアにおける現代自動車の総輸入販売店(exclusive imoportner and distributor)であったカーネット2000の社長がそのままHyundai Motor CISに就任した。
  - 18 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。
  - 19 富山栄子(2005)前掲書、39頁。
  - 20 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CIS・中欧チーム室でのインタビュー調査(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。
  - 21 Сборка и локализация иномарок в России стр. 25, 22 апреля 2010, Автостат.
  - 22 2009年11月現代自動車CIS・中欧チーム室ヒヤリング調査(前掲)。
  - 23 Korea Automobile Manufacturers Association(2009) *Annual Report Korean Automobile Industry*, 2009, p.16. 参照。
  - 24 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は相対的に高い国に対する輸出方式である。
  - 25 韓国自動車工業会(KAMA) Jun Kyu Kim (KAMA) 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)。
  - 26 現代自動車CIS・中欧チーム室でのヒヤリング調査(前掲)。
  - 27 日本海経済研究所辻久子環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・ランドブリッジー日ロビジネスの大動脈一』成山堂書店。

とみやま えいこ (事業創造大学院大学事業創造研究科教授)

しおじ ひろみ (京都大学大学院経済学研究科教授)