

後発国企業のキャッチアップ戦略

～ロシアにおける日韓自動車メーカーの部品調達戦略の比較～

事業創造大学院大学 富山栄子

はじめに

グローバル・マーケティングを複数国の複数市場で同時にマーケティングを展開することと定義する。グローバル・マーケティングはまた、世界市場を対象として、世界的に配置された調達・生産・販売・研究開発・サービス拠点をネットワークとしてつなぎ、世界的な競争優位を獲得しようというものである。(大石編著(2009)他)。

近年の現代自動車の新興国での競争優位の確立は、優れた新デザイン戦略と「顧客価値」を最優先した商品企画・製品開発、現代モビリスなどのグローバル・サプライヤーとの連携を梃子にした質的成長等が影響していることが指摘されている(塩地編著(2012))。それは「顧客価値」実現のために、「後発企業」として、新興国の劣悪なインフラをチャンスと捉え(タルン・カナ・クリシュナ・G・パレブ(2012))、現地に適合したやり方を考えだし実現してきたと言える。こうした戦略は「自国モデル」を新興国にいかに移転するかにかかわる日系メーカーとは大きく異なるビジネスモデルである。新興国戦略にはこのようにビジネスの成功を現実的に追求する「ビジネス・デベロップメント」(朴英元 東大ものづくり特任准教授)の戦略立案と実践が求められているように思われる(富山(2012))。

本報告ではグローバル・マーケティングの中の重要な課題であるグローバル調達戦略の観点から、ロシア自動車産業における部品調達戦略の日韓自動車メーカーの戦略を比較検討することを目的とする。後発国でブランド力のないチャレンジャーの韓国自動車メーカーの車がなぜ新興国市場で成長することができたのかについて、グローバル・マーケティングの中の調達戦略の観点から分析し、その深層理解に迫ることが目的である。ロシア自動車産業における部品調達戦略を分析するのは、現地の良質な部品サプライチェーンネットワークが構築されておらず、欧米日のほぼすべての自動車メーカーが進出しているが、部品調達に苦勞しているからである。そうした環境下で、どのように韓国系自動車メーカーが部品調達を行い競争優位に結び付けているのかについて分析し、日韓自動車メーカーの調達戦略について比較検討する。

先行研究

黄(2007)は後発国である韓国のサムソンや現代自動車の中国市場での展開を分析し、韓国企業がキャッチアップできたのは、マーケティング資源(1.ヒト地域専門家、VIPビジネス、2. 経験ノウハウ、3. 選択と集中、速さ、差別化(デザイン)、ネットワーク活用、価値連鎖)の展開と蓄積が海外市場で競争しようとする後発企業にとって解決しなければならない経営課題であることを実証している。しかし、また中国市場だけでの実証研究であり部品調達についての実証研究が不十分である。

塩地・富山他6名共著(2012)は現代自動車のマーケティング戦略についても詳細な分析がされているが、その分析は中国市場が中心となっており、ロシアでの事業展開における部品調達の分析は行われていない。

研究方法

定量分析と文献データの収集、深層インタビュー調査による定性研究が中心である。最初にロシア

自動車産業に関する論文、データ等の文献調査韓国自動車産業、とくに現代自動車に対する国内の見解についての統計データ、資料収集日本語、英語、ロシア語による新聞報道、論文等の二次資料を収集した。ロシア語、英語の統計データを収集した。日本、韓国、ロシアで自動車研究機関、国内自動車メーカー、現代自動車関係者、現代モービス本社、現代ウィア、韓国の自動車産業研究者、現代自動車、トヨタ、日産、三菱自動車本社、現地子会社に部品調達について調査を行った。

調査結果

1. 現代自動車は、現代モービス、現代ウィアをはじめとする現代グループ傘下の部品サプライヤー 11 社をロシアへ同伴進出させた。2013 年度の現代自動車のロシアでの現地調達率は 48% である。これに対して日系自動車メーカーであるトヨタや日産自動車現地調達率は 2013 年現在でそれぞれ 10%、38% である。日系部品サプライヤーであるデンソーやアイシン精機はロシアへ進出していない。工場設立当初、現代自動車は工場生産能力 15 万台に対し、トヨタのそれは 3 万台であった。現代は製品開発で車種を絞り、量産志向で規模の経済性を重視している。現代自動車の海外工場建設は、大規模生産工場をつくり、系列部品メーカーを引き連れて一挙に大量生産を行う方式である。
2. 現代自の同伴進出メーカーは、現代自が影響力を及ぼしている部品メーカーである。戦略的に重要な部品技術については、現代モービス、現代ウィアなどのようなグローバルサプライヤーが中心となり、SungwooHitech (ボディー) , Donghee 産業 (燃料タンク)、Sejong 工業 (マフラー) などの企業もグループ内に入れ同伴進出している。これらの現代自動車グループ傘下の企業は現代自と利益、リスクを共にする部品メーカーである。
3. 現代自は、重要なサプライヤーと生産的かつ相互に利益をもたらす長期の関係を築き協力関係を築いている。自動車メーカーとサプライヤーが両者ともに付加価値を高める方法を検討している。部品サプライヤーの側も、部品供給先の現代自動車とともに成長し、その成功を共有できるため、こうした関係からメリットが得ている。

分析と考察

1. 後発国のキャッチアップ戦略として、現代自動車は同伴進出により、為替リスクやロジスティクスリスクを低減し、現地調達率を高めることができている。その中心的な役割を、現代モービスが果たしている。現代自動車系の部品メーカーが同伴進出した理由は、規模の経済性による十分な需要が見込めたこと、現代自動車グループと同じ目標に向かうグループあげての結束力と支配力、リスクテキング力、株式相互持合いにあると思われる。日系メーカーはロシアにおいては、規模の経済は追求せず、高品質高価格帯の車種を中心に現地生産している。それゆえ、十分な台数が確保できず、日系の部品サプライヤーが進出するほどの規模の経済性が働いていない。また日系自動車メーカーからの依頼に対し、現代自動車系ほどの強いリーダーシップと強制力はないと思われる。
2. 現代自動車は、現代モービスやウィアといったグループ内企業を活用している。ロシアには品質のよい地場系部品サプライヤーが十分にいない中、現代自動車は自社のグループ系列あげての支配力、戦略性を有していた。現代自動車は、グループ企業の結束が強く、親企業としての影響力も大きいため、強いリーダーシップと交渉力によって資本系列の同伴進出を促している。後発国企業は経営資源が不足している。こうした中で、部品調達の局面において、部品原材料のサブラ

イヤーとの間の長期的な協力関係の構築は、競争優位の基盤として企業にとって重要な資源となっている。

主要参考文献

- Choi, Eugene (2015)."Hyundai's Dynamics of Styling-Driven Capability Development: A Historical Analysis of the 1970s - 1990s", *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol.15, No.3, pp.292-310.
- HUANG Lin (2007) "Marketing Resources Bases Competition: Strategies for the Catch-up of South Korean Firms, the Latecomers in the Chinese Market", in Sato, Y. and M. Kawakami ed. *Competition and Cooperation among Asian Enterprises in China*, Institute of Developing Economies, JETRO, March 2007, pp.119-146.
- チャールズ・W・ヒル(2014)『国際ビジネス企業戦略と事業運営3』鈴木泰雄・藤野るり子・山崎恵理子訳、楽工社(Charles W. L. Hill) *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill, 2011)。
- 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』, *Winning in Emerging Market*, 日本経済新聞出版社。
- 大石芳裕編著(2009)『日本企業のグローバル・マーケティング』、白桃書房。
- 加護野忠男(1999)『「競争優位」のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP 研究所。
- 具承桓(2014)「現代自動車の成長とその要因分析に関する試論現代自動車の成長とその要因分析に関する試論：事業システムを中心に」『京都マネジメント・レビュー』NO.24, 113-134,頁、京都産業大学。
- 国枝 潤・小見志郎「自動車部品サプライヤーの持続的競争優位のための事業システムの分析」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』2008年春全国研究発表大会セッションID：A1-1。
- 黄燐(2003)『新興市場戦略論—グローバル・ネットワークとマーケティング・イノベーション』千倉書房。
- 黄燐(2007)「グローバル競争における後発企業のキャッチアップ戦略：技術競争とマーケティング資源ベースの競争」『国民経済雑誌』195(6)、49～67頁。
- 小田部正明・クリスティアン ヘルセン (2010)『国際マーケティング』Kristiaan Helsen & Masaaki Kotabe, *Global marketing Management 5th Edition* 栗木 契 (翻訳)、碩学叢書塩地洋編著 (2012)『現代自動車の成長戦略』日刊自動車新聞社。
- 榊原清則(1992)『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは』中央公論社、1992年。
- 坂口 泉(2012)9章「ロシアの自動車産業の近代化」溝端佐登史編著『ロシア近代化の政治経済学』文理閣。
- ソ連東欧貿易会(1988)編報告書「ソ連・東欧諸国の自動車産業」。
- 富山栄子(2012) 第10章「ロシア市場進出戦略—トヨタ自動車と現代自動車の戦略比較 から—」大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』186～200頁、文真堂。
- 保坂不二夫・杉浦史和(2014) 第14章「日系自動車企業のロシア進出：日産自動車のロシア・アフトワズ参加を例として」池本修一・田中宏編著『欧州新興市場国への日系企業の進出』文真堂、307～328頁。

マイケル・E・ポーター(1985)『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』(土岐 坤訳)ダイヤモンド社。

諸上茂登・藤沢武史(2007)『グローバル・マーケティング』中央経済社。

諸上 茂登(2012)『国際マーケティング論の系譜と新展開』。

李在鎬(2010)「サプライヤー・システムの現状と評価」『星城大学研究紀要』第10号、5～30頁。

李在鎬(2013)「後発自動車メーカーのグローバル組織能力構築：現代自動車グループの事例」『京都橘大学研究紀要』第39号、197～227頁。

Autostat 各版 (ロシア語)。