

様式 C - 19

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年6月26日現在

機関番号：33112

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530446

研究課題名（和文） 新興国自動車メーカーのグローバルマーケティングに関する総合的研究

研究課題名（英文） General Study on Global Marketing by Automobile Manufacturers
from Emerging Countries

研究代表者

富山 栄子 (TOMIYAMA EIKO)

事業創造大学院大学・事業創造研究科・教授

研究者番号：40449426

研究成果の概要（和文）：

新興国自動車メーカーである、現代自動車のグローバルマーケティングについて、インド、ロシア、中国市場への市場参入方法とマーケティング戦略の比較、および先進国企業との戦略比較を中心に研究を行った。

現代自動車のグローバル・マーケティングの「配置」と「調整」では、自社工場の設置は人口が多く将来的に需要が見込める国 BRICs を中心に中小型車を投入し、市場の大きさや潜在力に応じて直接進出方式とライセンス方式を使い分けている。4P 戦略は、全世界で同一のローガンによるグローバルな統合の下、プラットフォームは共有し標準化しながら、地域のニーズや状況にあわせてデザイン等は現地適合化を行い、拠点間でのノウハウの移転・共有を行っていることを明らかにした。

また、先進国自動車メーカー（トヨタ）との違いは前者がグローバルモデルの「本国モデル」あるいは「先進国モデル」を基盤とした新興国への転用を原則とし、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のに対し、現代自動車は、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し、「新興国モデル」を基盤として他の新興国へ横展開し、デザインなどの「見える化」に力を注ぎ、市場環境に応じてフレキシブルな対応を行っていることを明らかにした。

研究成果の概要（英文）：

I made researches about the global marketing of Hyundai Motor Company. I analyzed especially comparison the strategy with the market-entry mode and marketing strategy to Indian, Russian, and the Chinese market of HMC.

I also compared the strategy of HMC with the strategy of Toyota Motor Company and clarified the difference in the strategy of both companies.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2010年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：グローバル・マーケティング、新興国、自動車メーカー、BRICs

1. 研究開始当初の背景

新興国の成長による影響により先進国中心のマーケティング思考の限界や先進国向けマーケティング手法の限界が指摘され、市場としての新興国の地位が向上している。新興国企業は海外への輸出・海外生産を盛んに行い多国籍企業化を進めている。これまでのグローバル・マーケティングの研究においては、日米欧の多国籍企業の先進国市場・新興国市場への参入や現地でのマーケティング行動についての研究蓄積が存在する。しかし、いずれも研究主体は日米欧の多国籍企業であり、グローバル経済の重要な主役となりつつある新興国企業を主体としたマーケティング研究が手薄となってきた。

新興国企業のなかでも注目すべきは、韓国・中国等の新興国自動車メーカーである。それらは、ロシアなど新興国市場への輸出や直接投資を通じ、先進国企業や事業を買収する企業も現われており、先進国にとって将来、大きな脅威となる可能性がある。

日本や欧米系の自動車メーカーは、持続的イノベーションによって研究開発を重ね、高品質、高機能の車を開発しているが、先進国での需要は減少の一途を辿っている。一方、韓国の現代自動車や起亜自動車がロシア市場等の新興国市場における低価格車の成功で日本自動車メーカーに接近している。本研究では、韓国や中国の新興国自動車メーカーのグローバルマーケティング戦略、とりわけ、なぜそれらが選好されるのかも含め、新興国市場での戦略について、総合的な研究を行うことを行った。グローバル・マーケティングから接近するのは、ブランド力・技術力のない韓国・中国等の自動車メーカーの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、現地の流通構造と消費者行動といった市場のミクロ分析、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行動とマーケティング技術の移転に関する詳細な調査研究なしには不可能だからである。

2. 研究の目的

第一に、韓国や中国の新興国の自動車メーカーの成長の原動力となったロシア市場の流通構造と消費者行動、いかに非消費層に立ち向かい、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を中心としたマーケティング戦略、それらの新興国市場参入方法と市場拡張、そのグローバル・マーケティ

ングの段階と特徴、それらの日本メーカーのマーケティング技術の模倣・革新方法と海外展開活用、新興国市場でのマーケティング知識の他市場への移転を明らかにする。

第二に、先進国自動車メーカーと新興国自動車メーカーのマーケティング戦略の差異性と同質性、同じ新興国市場におけるマーケティング移転の差異性と同質性について明らかにする。

3. 研究の方法

中国、韓国、ロシア、インドなど新興国で、詳細なインタビュー調査および資料収集を行い、現地調査で収集したデータを基に、実証分析を行い、理論的なインプリケーションを導出した。

とくに先進国自動車メーカーと新興国自動車メーカーのマーケティング戦略の差異性と同質性および同じ新興国市場への市場参入・市場拡張におけるマーケティング戦略の差異性と同質性について分析を行い、先進国自動車メーカーが新興国戦略において学ぶべき点は何なのかを重点的に明らかにした。

4. 研究成果

本研究で明らかになったことは以下の点である。

第1に、現代自動車のグローバル・マーケティングの2つの次元「配置」と「調整」では、①自社工場の設置は人口が多く将来的に需要が見込める国 BRICs を中心に行った。商品は自社の強みであるバリューフォーマナーの中小型車を投入。参入方法は市場の大きさや潜在力に応じて直接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直接進出し、そうでないロシアはライセンス方式で参入した。ローカル組立企業による 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る「配置」戦略を取った。②STP の標準化/現地化では、4P 戦略は、全世界で同一のスローガンによるグローバルな統合の下、プラットフォームは共有し標準化しながら、地域のニーズや状況にあわせてデザイン等は現地適合化を行った。4P の標準化/現地化では、BRICs 諸国での「選択的为重点の現地適合化戦略」により、現地市場への現地適合化重視した 4P 政策を採用し、現地市場での競争優位を確立した。拠点間でのノウハウの移転・共有では、現地適合化モデルの導入、現地適合化モデルの品評会に現地の幹部

を呼び品評会の開催、各国の製品開発担当者
の間で部品に関する情報共有し、各国で使用
された優れた部品を他国にすばやく横展開、
バリューフォーマナーの製品の他国への輸
出・生産(インド専用車として開発された i20
をヨーロッパに輸出したのみならずトルコ
でも生産開始等)、参入時は 3 S にこだわら
ないフレキシブルに対応するチャンネル政策、
スポーツマーケティング、ディーラーの募集
方法などのマーケティング戦略についてノ
ウハウを共有し横展開した。

第2に、現代自動車のグローバルマーケ
ティングの特徴は、(1) 各国子会社の独自の
経営スタイルや文化を尊重しながら全世界
で同一のスローガン「新しい考えと可能性
(New Thinking. New Possibilities) の下、
統一のとれた事業運営を実施。現地市場への
現地適合理化とグローバル標準化の複合化で
現地市場での競争優位を確立している。(2)
現地市場への創造的な現地適合理化の結果と
してマーケティング・イノベーション(選択
的的重点の現地適合車の開発、フレキシブルな
流通チャンネル政策等)を実現。それが現代自
動車の新たな資源となりグローバルな競争
優位の源泉となっている。(3) 現地市場獲
得のためにマーケティングを現地に移転し、
同時に現地パートナーや第三者の資源(ロー
カル組立企業、現代モビリス等)を活用。現
地企業との関係やマーケティング活動をグ
ローバルな市場戦略のもとでスピーディー
に調整している。(4) 研究開発は主として
本国で行い、生産は市場に近く需要が多い国
で量産生産、需要が少ない国ではローカル企
業によるKD生産。製品は本国および世界の
工場から第三国に輸出され世界で販売して
いる。

第3に、先進国自動車メーカー(トヨタ)
と新興国自動車メーカー(現代自動車)の比
較において、参入プロセスの違いでは、トヨ
タは自前主義に立脚しライセンス生産はこ
れまでなかったのに対し、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
入方法を選択した。両社のマーケティング戦
略の違いは、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
イヤルティを背景に高収益ビジネスを展開。
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、
流通チャンネル政策は、高いサービスを提供で
きる 3 S 店舗(整備工場付設のショールーム)
で販売している。これに対し、後発企業の現
代自動車は、現地で売れる製品企画力と開発
力と価格競争力に長け、バリューフォーマナー
の製品を投入し、ローカルの組立企業のチ

ャンネルも利用して、販売の現地化(ローカル
の組立企業のチャンネルと自社のチャンネルの
2チャンネルでの販売)で販売。3 S 店舗にこ
だわらず、地方都市や内陸部へも積極的に出
店し、多くの台数を販売することで知名度を
あげた。

第4に、現代自動車の新興国市場における
マーケティング移転の差異性と同質性につ
いては、まず、同質性では量産量販政策を採
用、ボリュームゾーンをターゲット、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
適合理化志向、現地に踏み込んだマーケ
ティング調査の実施、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選択的重点
的現地適合車を開発、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
管理職が品評会に参加、スポーツ・マーケ
ティング、国に影響を与える有名人を起用しボ
リュームゾーン層へPR、バリュー・フォ
ー・マナーの商品政策が明らかになった。差
異性は、(1) オペレーションとイノベー
ションの点でインド、中国にある工場が、韓国
の工場よりも生産性は高いこと。(2) 製品
イノベーションの点で、技術系の人材をイン
ド、中国で急増させ、研究開発におけるイン
ド、中国の重要性を高めていること。(3)
参入方法は、インド・中国は現地企業による
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たのに対し、ロ
シアへは現地組立業者へのライセンス生
産の段階を経て、リスク最小、スピーディー
な参入を行ったこと。また、インドは、生
産コストが安く、利益幅が小さな小型車のグ
ローバルな輸出拠点である点である。

以上の研究成果について、雑誌論文 20 件、
学会発表 33 件、図書 8 件で発表した。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者に
は下線)

〔雑誌論文〕(計 20 件)

- ① 富山栄子、「中国民族系メーカーの対ロ
シア市場戦略：奇瑞汽車、長城汽車、吉利汽
車のケース」『ロシア・ユーラシア経済』2009
年 6 月号、No. 923、ユーラシア研究所、2009
年、2～21 頁、査読なし。
- ② 塩地洋、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、2009 年 5 月、25～39 頁、査読有。
- ③ 塩地洋、海外における日系企業のディー
ラー経営、『アジア経営研究』(アジア経営学
会) 第 15 号、2009 年 6 月、41～50 頁、査読有。

- ④ 塩地洋, 世界最大となった中国自動車市場の今後, 日本自動車工業会「JAMAGAZINE」第43巻第12号, 2009年12月, 8~13頁, 査読無。
- ⑤ 塩地洋, 自動車輸出における輸出経路マネジメント——総合商社への業務移管を中心に——, 『産業学会研究年報』第25号, 2010年3月, 13~23頁, 査読有。
- ⑥ Hiromi Shioji, Used Vehicle Distribution in China, 17th GERPISA International Colloquium, Paris, 2009年6月
http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/17.rencontre/GERPISAJune2009/Colloquium/Papers/S.11_%20Hiromi.pdf, 査読有
Hiromi Shioji, Chinese Electric Vehicles in Rural Areas, 18th GERPISA International Colloquium, Berlin, 2010年6月。
http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/18.rencontre/GERPISAJune2010/Colloquium/Papers/S.11_%20Hiromi.pdf, 査読有。
- ⑦ 塩地洋, 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, 2010年8月, 2~8頁, 査読無。
- ⑧ 塩地洋, 中古車輸出入の特徴と構造, 『日本経営学会誌』第26号, 2010年10月, 27~38頁, 査読有。
- ⑨ 富山栄子・塩地洋, 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』第940号, 2010年12月, 10~26頁, 査読無。
- ⑩ 塩地洋・富山栄子, 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—, 『敬和学園大学研究紀要』第20号, 2011年2月, 89~100頁, 査読無。
- ⑪ 塩地洋, 中古車輸出のビジネスモデル, 『流通研究』第13巻第1・2号, 2011年2月, 33~48頁, 査読有。
- ⑫ 富山栄子・塩地洋, 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, 34~44頁, 査読無。
- ⑬ 塩地洋・富山栄子, 現代自動車の国際競争力を探る, 『事業創造大学院紀要』第2巻第1号, 2011年5月, 17~36頁, 査読無。
- ⑭ 塩地洋, 新興国における微型車・小型車セグメントの国際比較, 『アジア経営研究』第17号, 2011年6月, 73~82頁, 査読有。
- ⑮ 塩地洋, 日系自動車メーカーの新興国マーケティング戦略—中高級車重点戦略と今後の課題—, 『産業学会研究年報』第26号, 2011年6月, 41~54頁, 査読有。
- ⑯ Hiromi Shioji, Which Segment is the biggest Sales Zone in Chinese Automobile Market?—International Comparative Study

on Compact Vehicles Segments—, 19th GERPISA International Colloquium, Paris, 2011年6月。

http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/19.rencontre/GERPISAJune2011/Colloquium/Papers/S.11_%20Hiromi.pdf, 査読有。

⑰ 富山栄子・塩地洋, 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—, 『敬和学園大学研究紀要』第21号, 2012年3月, 223~240頁, 査読無。

⑱ 富山栄子, 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, ERINA REPORT, 106号, 2012年57~64頁, 査読有。

⑲ 富山栄子, 「トヨタ vs 現代—ロシア自動車市場をめぐる攻防—」, MUG BizBuddy, 2012, <http://yuken-jp.com/report/2012/05/02/e3%83%88e3%83%a8e3%82%bfvs%e7%8f%be4%bb%a3%ef%bc%9a%e3%83%ad%e3%82%b7%e3%82%a2%e8%87%aa%e5%8b%95%e8%bb%8a%e5%b8%82%e5%a0%b4%e3%82%92%e3%82%81%e3%81%90%e3%82%8b%e6%94%bb%e9%98%b2%e3%80%80%ef%bc%8d/>, 査読なし。

⑳ 富山栄子・塩地洋「現代自動車の戦略とロシア市場での展開—「選択的的重点的現地適合理化戦略」を検証する—」『ロシアNIS調査月報』7月号, 2012年7月, 10~23頁, 査読無。

〔学会発表〕(計33件)

① 塩地洋, 東アジア自動車産業の国際競争力—中国民族系メーカーを中心に—, アジア経営学会西部部会, 2009年5月30日, 立命館大学。

② EIKO TOMIYAMA, Entry and Marketing Strategies to Russian Market by Japanese, Korean Automobile manufacturers— Case Study of Entry to Russian Market by Toyota, Hyundai & KIA Motor, ICCEES 2010 International Council of Central and East Europe Study, July27, 2010, Stockholm City Conference Centre, Stockholm, Sweden.

③ 塩地洋, 自動車輸出における輸出経路マネジメント—総合商社への業務移管を中心に—, 産業学会第56回全国大会自由論題, 2009年6月13日, 明治大学。

④ Hiromi Shioji, Used Vehicle Distribution in China, 17th GERPISA International Colloquium, 2009年6月18日, フランス パリ。

⑤ ロシア自動車市場の動向とロシア市場における中国民族系自動車メーカーの台頭」多国籍企業学会東部部会(東洋大学)2009年6月13日(土)

⑥ Hiromi Shioji, Global Automobile Market Trend Under the financial Crisis

—Diversification of Automobile Category—, Jeju Peace Forum 2009, 2009年8月11日, 韓国 濟州島.

⑦ 塩地洋, 金融危機後の世界自動車市場の動向と車カテゴリーの多様化, 第3回日中自動車産業研究交流会, 2009年8月, 中国 北京・中国人民大学.

⑧ 塩地洋, 中古車輸出のビジネスモデル, 経営学会第83回全国大会, 2009年9月3日, 九州産業大学.

⑨ 塩地洋, 金融危機後の東アジア自動車産業—中国民族系メーカーの輸出を中心に—, アジア経営学会全国大会統一論題「世界同時不況下のアジアの市場と企業経営」, 2009年9月13日, 拓殖大学.

⑩ 塩地洋, 中古車輸出のビジネスモデル, 商業学会関西西部会, 2009年9月19日, 大阪市立大学.

⑪ 塩地洋, 中国農村におけるモータリゼーション—多元的發展プロセスの下での参入戦略, 産業学会自動車産業研究会中部地区研究会, 2009年10月17日, 京都大学.

⑫ Hiromi Shioji, Used Vehicle Distribution in China, The 7th SARD Workshop, 2009年11月21日, 韓国 中央大学.

⑬ 塩地洋, 大企業と中小企業の棲み分けは可能か—京都企業の経営方式から学ぶこと—, 韓国 大・中企業共生協力国際コンファレンス, 2009年12月9日, 韓国 ソウル.

⑭ 塩地洋, 新興国における自動車マーケティング戦略—ロシアをケースとして低価格車セグメントへの参入を考える—, アジア経営学会西部部会2010年4月24日, 京都大学.

⑮ Hiromi Shioji, Chinese Electric Vehicles in Rural Areas, 18th GERPISA International Colloquium, 2010年6月10日, ドイツ ベルリン・社会科学研究所.

⑯ 塩地洋, 新興国における微型車および小型車セグメントの国際比較—日本自動車メーカーのマーケティング戦略を考える—, 産業学会全国大会, 2010年6月19日, 高知大学.

⑰ 塩地洋, 新興国における微型車および小型車セグメントの国際比較—日本自動車メーカーのマーケティング戦略を考える—, 産業学会自動車産業研究会東部部会, 2010年7月20日, 法政大学.

⑱ Hiromi Shioji, International Comparative Study on Mini and Small Vehicles Segments in Developing Countries—From Japanese Auto Makers Viewpoints—, ICCEES 2010 International Council of Central and East Europe Study, 2010年7月30日, スウェーデン Stockholm City Conference Centre.

⑲ 塩地洋, 新興国における自動車マーケティング戦略—ロシアをケースとして低価格車セグメントへの参入を考える—, アジア経

営学会大会, 2010年9月11日, 札幌大学.

⑳ Hiromi Shioji, Chinese Electric Vehicles in Rural Areas, International Federation of East Asian Management Associations, Seoul, 2010年10月21日, 韓国・漢陽大学.

㉑ 塩地洋, 現代自動車の競争力, 産業学会自動車産業研究会中部部会, 2011年1月29日, 京都大学.

㉒ Hiromi Shioji, Which Segment is the Biggest Sales Zone in Chinese Automobile Market?—International Comparative Study on Compact Vehicles Segments—, 19th GERPISA International Colloquium 2011年6月10日, フランス・財務省.

㉓ 塩地洋, 日韓中自動車産業の国際競争力, Korea-Japan Industry Competitiveness Symposium, 2011年7月2日, 韓国 延世大学チャン・ギオン国際コンファレンスルーム.

㉔ Hiromi Shioji, Emerging Market Strategies in Compact Vehicles: the Case of Japanese Auto Makers, British and Japanese Enterprise: Technology, Knowledge, Culture, and the Challenge of Globalization, 2011年8月8日, 英国 Cardiff University.

㉕ 中山健一郎・李文宇・塩地洋, 東風本田自動車における技術移転プロセス, (2) アジア経営学会全国大会自由論題2011年9月17日, 龍谷大学.

㉖ 塩地洋, 日韓中自動車産業の国際競争力, アジア経営学会全国大会自由論題, 2011年9月18日, 龍谷大学.

㉗ 塩地洋, 中国・スモールハンドレッドの現状, 次世代自動車産業国際シンポジウム・自動車産業の次世代か地域企業への期待, 2011年11月28日, 名古屋市今池ガスホール.

㉘ 塩地洋, 東アジア優位産業の競争力—その要因と競争・分業構造—, CARIS研究セミナー, 2012年1月22日, 大阪大学.

㉙ 塩地洋, 日本における自動車流通, 汽車消費与文化—中日韓専門家セミナー, 2012年2月16日, 武漢市・国際名車会.

㊀ 塩地洋, 中古車流通の国際比較, 武漢漢西旧機動車交易市场・中国汽車流通協会セミナー, 2012年2月17日, 武漢市.

㊁ 富山栄子「新興国を中心とした現代自動車のグローバル・マーケティング戦略」日本商業学会第61回全国研究大会自由論題, 2011年5月29日, 熊本学園大学.

㊂ 富山栄子「現代自動車はロシア市場でいかにボリュームゾーンに接近したのか—マーケティング戦略からの分析—」比較経済体制学会第51回全国大会自由論題, 2011年6月4日, 神戸大学.

③ 富山栄子「現代自動車の BRICs 参入戦略—インド、中国、ロシアの比較研究—」多国籍企業学会、第4回全国大会自由論題、2011年7月9日、コープイン京都。

〔図書〕(計8件)

① 富山栄子「第8章 スズキ」大石芳裕編著『日本企業のグローバル・マーケティング』、(共著：向山雅夫、川端基夫、平敷徹男、林廣茂、熊倉広志、三浦俊彦、原田将、近藤文男)、白桃書房、2009年。

② 富山栄子「大欧州多国籍企業の新興国「ロシア」戦略—ルノーとイケアのマーケティング戦略を中心に—」中津孝司編著『欧州新時代—6億人のEUとビジネス活動』晃洋書房、55-71頁、2010年。

③ 富山栄子「第4章 ロシア経済は復活するか」『米中協調の世界経済』(中津孝司編著 梅津和郎著 富山栄子著 佐藤千景著)所収、57~77頁、同文館出版、2010年。

④ 塩地洋、第7章「専売店制の競争優位—自動車フランチャイズ・システムの存続要因—」、石井淳蔵他編『流通チャネルの再編(シリーズ流通体系第2巻)』所収、分担執筆、2009年7月、中央経済社、163~192頁。

⑤ 塩地洋、第4章ロシアの可能性「ロシア極東地域等への中古車輸出の現状と今後」、大森経徳他編、『北東アジアに激変の兆し』所収、分担執筆、2011年1月、桜美林大学北東アジア総合研究所、173~187頁。

⑥ 塩地洋編著『中国自動車市場のボリュームゾーン—新興国マーケット論—』2011年11月、昭和堂、塩地執筆分、はじめに・序章「新興国における小型車セグメントの国際比較—日系メーカーのマーケティング戦略を考える」、i~iv頁、1~37頁。

⑦ EIKO TOMIYAMA (2011) "Chapter 8, The Changing Russian Economy: Export Channel Strategies of Japanese Companies", Edited by Marin Marinov & Svetlana Marinova, The Changing Nature of Doing Business in Transition Economies, 2011, pp. 123-147. Palgrave Macmillan, U.K.

⑧ 富山栄子・塩地 洋「第2章 現代自動車の新興国戦略—インドとロシアへのマーケティング戦略を中心に—」中津孝司編著『戦略的グローバリズムの企業経営』創成社、2012年、65~94頁。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

富山 栄子 (TOMIYAMA EIKO)
事業創造大学院大学・事業創造研究科・教授
研究者番号：40449426

(2) 研究分担者

塩地 洋 (SHIOJI HIROMI)
京都大学大学院・経済学研究科・教授
研究者番号：60215944

(3) 連携研究者

()

研究者番号：