

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 28 日現在

機関番号：33112

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380581

研究課題名(和文) 韓国自動車メーカーの新興国を中心とした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) Research of Global Marketing mainly about Korean Automobile makers in Emerging Countries

研究代表者

富山 栄子 (TOMIYAMA, EIKO)

事業創造大学院大学・その他の研究科・教授

研究者番号：40449426

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は現代自動車グループを中心とした韓国自動車メーカーグループの新興国を中心としたグローバルマーケティングについてデザイン戦略、SCM戦略、マーケティング戦略、製品開発プロセスについて、主として日系自動車メーカーと比較し、何がどのように異なるのかについて研究を行った。そして、韓国企業と欧米日自動車メーカーの対新興国市場への進出様式、マーケティング戦略の共通点と相違点、現代自動車グループの商品企画・製品開発プロセス、グローバル・サプライヤーとの連携、デザイン経営の歴史的な変遷について明らかにした。

研究成果の概要(英文)：Focusing on global marketing by South Korean automobile manufacturing groups - primarily Hyundai Motor Group - in emerging economies, this study compared their design strategies, SCM strategies, marketing strategies, and product development processes with those of Japanese automobile manufacturers, for the most part, and identified the differences between them. This study revealed the modes of entry into emerging markets employed by South Korean companies and Western automobile manufacturers, along with the similarities and differences in their marketing strategies, the Hyundai Motor Group's product planning and development process, partnerships with global suppliers, and transitions in design management over the years.

研究分野：グローバルマーケティング

 キーワード：グローバルマーケティング マーケティング戦略 現代自動車 自動車 SCM 韓国自動車メーカー
 日系自動車メーカー 部品調達

1. 研究開始当初の背景

日本のエレクトロ産業は韓国のそれに対して著しい競争力低下・付加価値減退を見せており、日本のものづくりを「最後の砦」が日本の自動車産業となっている。自動車産業においても、韓国の現代自動車グループが2011年の世界新車販売を660万台まで伸ばし、ゼネラル・モーターズ(GM)、フォルクスワーゲン、トヨタ、ルノー日産に次いで世界5位に躍進した。現代自動車は、比較優位にある新興市場(インド・中国・ロシア)において伸びが著しく、今後も堅調に推移することが予想され、先進国自動車メーカーにとって、大きな脅威となっている。国内研究者によるグローバルな自動車産業研究において、韓国の自動車メーカーの研究はマイナー分野であった。塩地・富山他6名共著(2012)『現代自動車の成長戦略』(日刊自動車新聞社)は、日本で初めて生産のみならず流通マーケティング、そして製品開発にも踏み込んだ本格的な研究書である。しかしながら、その分析は中国市場が中心となっており、グローバルな事業展開に関する世界的な競争優位の分析が欠如している。グローバル経済の重要なアクターとなりつつある韓国企業を主体としたグローバルマーケティングの研究蓄積が少ないのが現状である。韓国自動車メーカーの世界的な競争力の向上に関する分析には、創業から今日に至るまでの歴史にさかのぼり、グローバルマーケティングの発展段階、「配置」と「調整」そして一連の価値連鎖のプロセスにおける総合的な分析から競争優位がいかに確立され変遷してきたのかという視点が不可欠となる。とりわけ、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・富山他前掲書)。

2. 研究の目的

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市場で成長することができたのかについて、その新興市場における競争優位の確立と推移を歴史的にさかのぼり、グローバルマーケティングの視座から総合的に分析し、韓国自動車メーカーのグローバルマーケティング戦略の深層理解に迫ることが目的である。本研究により、先進国企業中心の分析をしてきたグローバルマーケティング研究に「後発国」企業の研究という新たな研究の方向性を示す。

具体的には、まず、グローバル展開の特性をグローバルマーケティングの視点から分析する。すなわち、「配置」戦略と「調整」戦略、グローバルマーケティングの組織運営、本社によるグローバルマーケティングの管理について明らかにする。そして、今日に至

るまでのグローバルな発展段階において輸出マーケティングとマルチドメスティック・マーケティングにより販売チャネル・サービスがいかに形成されてきたのかを検証するため、韓国自動車メーカーの同じ新興国への接近方法の共通点と相違点、韓国企業と欧米日自動車メーカーの対新興国市場への接近方法の共通点と相違点、ビジネスモデルの違いについて明らかにする。

第2に、現代自動車の競争優位の確立と変遷について、「顧客価値」を実現するための新興国での情報収集方法、それを商品化するまでの社内外のデザインが特定製品に反映され、マーケティング・販売まで一貫したプロセスの中で顧客価値として具現化される組織的な商品企画・製品開発プロセス、グローバル・サプライヤーとの連携について総合的・動態的に明らかにする。

第3に、デザイン経営をグローバル競争戦略の軸として活発に展開し、成功をおさめている現代自動車の事例研究と、そのコア・コンピタンスの進化の文脈を、丹念な歴史研究・史的分析を通して、明らかにする。

3. 研究の方法

定量分析だけでなく、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。日本、中国、韓国、ロシア、インドネシア、ブラジル、ドイツ、ミャンマーで自動車流通マーケティング、ディストリビューター、ディーラー、サプライヤーとの連携、デザイン戦略、グローバルマーケティングについて調査を実施した。さらに現代自動車のデザインに関わる韓国内外の社内外組織とコラボレーション事例も調査した。

現地調査で収集したデータを基に、分析を行い、国際学会と国内学会で発表し、多くの論文および著作を執筆した。

4. 研究成果

第1に、現代自動車のグローバルマーケティング戦略は、新興国において輸出マーケティング、マルチナショナル・マーケティングによって、販売チャネル・サービス体制を形成した後に、製品政策として、徹底した現地化により重点市場にバリュ・フォー・マネーの現地適合車を開発・投入し、その後新デザイン戦略によってブランド構築という戦略変遷している。そして、先進国企業とは異なり、「後発企業」として不完全な新興国のインフラをチャンスととらえ、徹底した現地化戦略を立案・実現していることを明らかにした。

第2に、韓国企業と欧米日自動車メーカーの対新興国市場への接近様式、マーケティング戦略の共通点と相違点について明らかにした。具体的には、韓国自動車産業の歴史的深化、新興国ロシアにおける現代自動車とトヨタ自動車の戦略をマーケティング戦略の観点から比較分析し、ロシア市場における欧

米韓国メーカーの進出方法とマーケティングの違いについて明らかにした。

第3に、現代自動車の、商品化するまでの社内外のデザインが特定製品に反映され、マーケティング・販売まで一貫したプロセスの中で顧客価値として具現化される組織的な商品企画・製品開発プロセス、グローバル・サプライヤーとの連携について総合的・動態的に英語・日本語論文により明らかにした。

第4に、韓国自動車メーカー、とくに現代自動車のデザイン経営について歴史的考察を通してその進化の文脈と、生産販売台数世界5位のグローバルメーカーとして成長に至るまで、クルマのデザインを経営戦略として如何に認識し、活用し、また実践してきたかを明らかにした。具体的には、現代自動車の競争力向上には、製造技術要素や生産方式の持続的改善と並び製品開発力を支えるデザイン要素の強化が必要であった。すなわち、(1)自動車デザインのエンジニアリング要素(科学的マネジメント)とアート要素(デザイン力量)がいかに商品価値を創出するかを考察するデザイン経営の論理的探求、(2)自動車のデザインがメーカーのブランド力といかに結合し、連携されてきたかを歴史的に分析するブランド経営の時系列分析、(3)良いデザインの自動車という商品が保持する「意味的価値」の社会的認識の変遷、つまり、自動車需要における消費者側(市場)の社会経済的・文化的特性の考察について明らかにした。

第5に、韓国の現代自動車グループ(起亜自動車を含む)が、日本のホンダの軽自動車委託生産(八千代工業)に学習しつつも、一部変容しながら韓国国内で軽自動車の組立を外注している仕組みについて、自動車委託生産の日韓比較により明らかにした。

第6に、現代のマーケティング戦略は新興国市場が縮小を始めた局面で、販売拡張主義が裏目に出る可能性があることを明らかにした。とはいえ、この可能性は当面は小さい。新興国は2020年頃まで拡張を続け、世界販売台数1億台に達する。2007年に先進国が4000万台、新興国が3000万台だったのが、2020年に先進国は4000万台と停滞するが、新興国は6000万台と2倍に伸びる。こうした中で2020年頃までは拡張主義戦略は維持されることが予想される。

第7に、韓国の現代・起亜自動車の歴史的な変遷および日本のトヨタのマーケティング戦略との違い、日中韓の自動車産業国際構想力の違いについて明らかにした。

第8に、自動車市場黎明期のミャンマーでは、韓国系も欧米系、日系も、同様に、中古車が多いためその整備が必要なため、最初にサービス拠点の構築から始めること、100%出資の販売子会社を作っても輸入できないのでうまくいかないため、現地有力企業にインポーター・ディーラーをやらせ、最初からインポーターディストリビューターを設置

しないこと、インポーター・ディーラー、ディーラーが一体となって輸入・販売・サービスを展開することを明らかにした。

第9に、新興国ロシアのウラジオストクでのセミノックダウン(SKD)生産による参入と現地での販売マーケティングを分析した結果、双龍自動車は現地企業にSKD生産を丸投げしている一方、日本のマツダ、トヨタ自動車は指導者を常駐させ品質管理を徹底して組み立てを行っていること、販売マーケティングにおいては、双龍自動車は現地に丸投げである一方、マツダ、トヨタは自社100%出資の販売子会社を設立し現地での販売マーケティングを重視していることを明らかにした。

新興国市場での競争力優位の確保は、日本の産業にとって最大の課題である。本研究は、技術では先行しているものの、急激に新興国市場を奪われている日系メーカーの戦略を韓国メーカーの視点から新興国市場と戦略を把握することで、日本メーカーのグローバル競争戦略の再考を促すことを目指した。本研究から得られる新たな学術的知見は、学界だけに限ることなく、産業界、すなわち国内外の自動車メーカーに今後のイノベーションと新たな価値創造において豊かな示唆の創出が期待される。

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 17 件)

1. EIKO TOMIYAMA (2016) “How do the Marketing Strategies of Major Foreign Automobile Manufacturers in the Russian Market Differ?”, *Economic Research Institute for Northeast Asia*, Vol.4 No.1, March 2016, pp.47-66. (http://www.erina.or.jp/wp-content/uploads/2016/03/naer41-5_tssc.pdf) 査読有。
2. Jaeho Lee (2015) “Trajectories of Small Sized Auto Part Suppliers’ Growth Strategies- Comparison between a Capital Keiretsu and an Independent Supplier-”, *International Journal of Japan Society For Production Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 11-16. 2015.12月、査読無。
3. 李在鎬 「自動車部品サプライヤー視点の成長戦略」『*実践経営学研究*』第7号、129～138頁、2015年12月7日。査読無。
4. EIKO TOMIYAMA&HIROMI SHIOJI (2015) “Hyundai Motor Company’s “Selective Focused Local Adaptation Strategy” from the Perspective of Global Marketing”, *The Northeast Asian Economic Review*, Vol.3 No.2 October 2015, pp.69-80. (http://www.erina.or.jp/wp-content/uploads/2015/11/naer32-6_tssc.pdf) 査読有。
5. Choi, Eugene K. (2015) “Formation of Industrial Complexes in South Korea in the 1960s and 1970s: Reconsidering Entrepreneurial State in

Asia”, Rivista Politica Economica, No.7 (September), 1-21.

6. 富山栄子(2015)「ロシア自動車産業政策と自動車部品サプライチェーンの現状と課題」ERINA REPORT,AUGUST 2015, No.125,35 ~ 46 頁
(http://www.erina.or.jp/wp-content/uploads/2015/02/se12530_tssc.pdf) 査読有。

7. 塩地洋(2015)「自動車産業における部品国産化ライフサイクル」『アジア経営研究』第 21 号、83 ~ 93 頁、2015 年 8 月、査読有。

8. 塩地洋(2015)「アセアン統合に伴う自動車生産拠点再編を考える - 日系自動車メーカーを中心に - 」『産業学会研究年報』第 30 号、31 ~ 46 頁、2015 年 3 月、査読有。

9. 李在鎬(2015)「自動車メーカーの純正カーナビゲーションデバイス調達のディーラーオプション化の意義—トヨタ自動車を例証に—」『日本経営学会誌』第 36 号、3 ~ 13 頁、2015 年。査読有。

10. Choi Eugene K.(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, 292-310. 査読有。

11. EIKO TOMIYAMA(2014) “A Study of Semi Knock Down(SKD) Production and Sales and Marketing Strategy in the Russian Far East”, The Northeast Asian Economic Review, Vol.2 No.2 October 2014, pp.39-50,ERINA Economic Research Institute for Northeast Asia. 査読有。

12. 富山栄子 (2014) 「自動車メーカーの新興国ロシアへの参入戦略～双龍自動車、マツダ、トヨタ自動車のウラジオストックでのセミノックダウン (SKD) 生産による参入を事例として～」『ERINA REPORT』No.116, March 2014, 57-66、環日本海経済研究所。査読有。

13. 富山栄子(2014)「新興国における自動車メーカーのセミノックダウン (SKD) 生産と販売マーケティング戦略～ウラジオストックにおける双龍自動車、マツダ、トヨタ自動車の事例研究～」『事業創造大学院大学紀要』第 5 巻第 1 号、1 ~ 18 頁、2014 年 4 月、事業創造大学院大学。査読有。

14. Hiromi Shioji(2013) “Competitiveness of the Japanese, Korean, and Chinese Automobile Industries”, The Kyoto Economics Review ,No.170, (pp.48-63), September 2013. 査読無。

15. 塩地洋(2013)「第 11 章 インドネシア自動車市場の現状と今後の展望」京都大学東アジア経済研究センター協力会編『激動するアジアを往く - 中国リスクの分散先を求めて - 』桜美林大学北東アジア総合研究所、156 ~ 165 頁、2013 年 3 月、所収、査読無。

16. 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』39 巻、197-227 頁、査読有。

17. 李在鎬・平野実(2013)「自動車メーカー間連携経営力におけるプーリングとラーニング」『実践経営』50 巻、13-23 頁、査読有。

【学会発表】(計 19 件)

1. 李在鎬(2016)「日本の自動車部品サプライヤーの成長戦略が韓国に与える示唆点」対日戦略研究会発表資料 2016 - 02 (韓国語) 1 ~ 24 頁、2016 年 3 月 18 日。(査読なしの招待講演)

2. Jaeho Lee(2015) “Growth Strategies of the Small sized Auto Parts Suppliers in Japan”, Proceedings of ICPM2015 in Calgary, pp.42-45, Sep12,2015. 査読無。

3. EIKO TOMIYAMA(2015)“The Automobile Market in Russia”, Panel III -3-26 Management and Modernization of Innovative Society in Russia”, The 9th World Congress of ICCEES, August6, 2015, Makuhari, Japan. 査読無。

4. 富山栄子(2015)「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」多国籍企業学会第 8 回全国大会自由論題 2015 年 7 月 12 日(日) 於 慶應義塾大学三田キャンパス。査読無。

5. EIKO TOMIYAMA & HIROMI SHIOJI (2015) “Hyundai Motor Company's “Selective Focused Local Adaptation Strategy ” from the Perspective Global Marketing”, 23rd International Colloquium of GERPISA, 10th of June 2015, Paris, France. 査読無。

6. 塩地洋(2014)「新興国におけるモータリゼーション」商業学会研究集会、2014 年 12 月 20 日-21 日、和歌山大学、査読無。

7. EIKO TOMIYAMA(2014) “How do the Marketing Strategies of Major Foreign Automobile Manufacturers in the Russian Market Differ? ”, Session . Economic and Business cooperation between Asia and Europe, Asia-Europe Perspective Association International Conference 2014 “Peace and Prosperity in Northeast Asia and Experience from the European Integration”, Dec10,2014, Wildbad Kreuth, Munich, Germany, 査読無。

8. 塩地洋(2014)「自動車産業における部品国産化ライフサイクル」アジア経営学会全国大会、2014 年 9 月 13 日-14 日、日本大学、査読無。

9. Hiromi Shioji(2014) “Competitiveness of the Japanese, Korean, and Chinese Automobile Industries”, The 12th IFEAMA International Conference, Hanoi, August 2014, 査読有、キーノートスピーチ

10. Jaeho Lee(2014)“Japanese car parts suppliers’ Growing Strategies in the Globalizing Automotive Industry”, 22nd International Colloquium of GERPISA, July4-6,2014、京都大学、査読無。

11. Choi Eugene K.(2014) “ Evolution of Design-Driven New Product Architectures: The Case of Hyundai-Kia Motors” GERPISA 2014 International Colloquium, 2014.7.4-6 京都大学、

査読無。

12. Choi Eugene K. (2014) “Evolution of Crisis-Driven New Product Development: In the case of Hyundai-Kia Motors 1974-2014”, Newcastle University Business School, 2014.6.29 Newcastle, the United Kingdom. ABH Annual Conference 2014. 査読無。

13. 塩地洋 (2014) 「自動車産業における部品国産化ライフサイクル」『産業学会全国大会』2014年6月、九州大学、2014年6月14日～15日。査読無。

14. 塩地洋 (2014) 「見直しが迫られる ASEAN 自動車生産戦略～ミャンマーへの製造拠点進出の考察を契機に～」産業学会全国大会統一論題、2014年6月14日～15日、九州大学、査読無。

15. EIKO TOMIYAMA (2014) “Competitive Strategies of Major Foreign Automobile Manufacturers in Russian Market”, 22nd International Colloquium of GERPISA, June 5, 2014, Kyoto University, Japan. 査読無。

16. 富山栄子 (2014) 「現代自動車グループの新興国市場におけるグローバルマーケティングに関する総合的研究」日本商業学会第64回全国研究大会2014年度統一論題「グローバル化とイノベーション」統一論題セッション「グローバル化とイノベーション」於一橋大学2014年6月1日(日) 査読無。

17. Hiromi Shioji (2014) “Competitiveness of the Japanese, Korean, and Chinese Automobile Industries”, 22nd GERPISA International Colloquium, Kyoto, June 2014, キーノートスピーチ。

http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/18.rencontre/GERPISAJune2014/Colloquium/Papers/S.11_%20Hiromi.pdf 査読無。

18. Eugene Choi K. (2013) “Globalization in Korean Style: The Evolution of the South Korean Automotive Industry”, Association of Business Historians Annual Conference, 2013.6.28-29, University of Central Lancashire, Preston, U.K. 査読無。

19. Lee JAEHO (2013) “Japanese Car Makers’ Strategies on the Original Car Navigation Device Market”, The 21st International Colloquium of GERPISA, 2013.6.13, ENS CACHAN Paris, France. 査読無。

〔図書〕(計7件)

1. 李在鎬 (2016) 「第7章 韓国ドンヒオートによる軽自動車の組立 - コスト削減と労務管理 - 」197～212頁、塩地洋・中山健一郎編著(8名共著)『自動車委託生産・開発のマネジメント』中央経済社、査読無。

2. 塩地洋 (2016) 「はしがき」「序章 委託生産・委託開発の実態と機能」1～24頁、塩地洋・中山健一郎編著(8名共著)『自動車委託生産・開発のマネジメント』中央経済社、査読無。

3. 富山栄子 (2016) 「第6章 ロシア自動車産業政策と部品サプライチェーンの現状と課題」中津孝司編著『岐路に立つ中国とロシア』131～152頁、創成社、査読無。

4. 富山栄子 (2014) 「第6章 ロシア自動車市場を巡る攻防」上山邦雄編著『グローバル競争下の新興国市場における構造と日本メーカーの戦略』日刊自動車新聞社、142-164頁、査読無。

5. 塩地洋 (2014) 「8章 自動車産業 - 新興国における現代自動車とトヨタ自動車」吉原英樹他編『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣、174～193頁、2014年3月、所収、査読無。

6. 塩地洋 (2013) 「第4章日韓中自動車産業の国際競争力」朴成柱・朴永烈・柳町功編著『韓日産業競争力比較』韓国学術情報(韓国語)、(213～251頁)、2013年1月、所収、査読無。

7. 塩地洋 (2013) 『韓日産業競争力比較』(韓国語) 213-251頁、査読無。

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・国際公共政策研究科・教授
研究者番号：60215944

崔 裕眞 (Eugene K. Choi)
立命館大学・テクノロジー・マネジメント研究科・准教授
研究者番号：20589725

李 在鎬 (Lee JAEHO)
京都橋大学・現代ビジネス学部・教授
研究者番号：40342133