

# 日本市場は特殊なのか

## —韓国車の市場展開と撤退

神戸夙川学院大学観光文化学部教授 内藤 敏樹

### 【目次】

1. はじめに
2. 韓国乗用車の日本市場展開
3. 海外市場販売戦略
4. 日本市場は特異なのか
5. 結論

### 1. はじめに

先日米国へ短期の旅行をした。およそ20年ぶりであったが、驚いたことの一つに韓国車がやたらに目につくようになったことがある。後で少し調べて分かったのだが、例えばヒュンダイ（以下現代と記す）のエラントラがコンシューマーレポートで首位ランクになるなど、品質面での評価もかなり高くなっているようだ。気の早い向きは電子機器、特に液晶テレビなどの分野で起こった日韓の逆転現象がいよいよ自動車にも及ぶのではないかとはやしたてている。

現在のところ、日本市場では韓国車はきわめて珍しい。市場シェアもコンマ以下、一台の新規登録がない月もあるほどだ。1970年代に書かれた小説「団塊の世代」には韓国車に席卷されている90年代の日本市場が描かれていたが、現実はまだそこまでには至っていない。

しかし、国内でも日本ブランドの影が薄くなり、代わりにLGやサムスンといった韓国ブランドが幅をきかせている分野が出てきている。一般の眼につきやすい商品としてはスマートフォンなどがある。

本稿はこのような「時代が変わった」という話

をするのではなく、国際経営学の「ローカリゼーション」というトピックの一つとして、我が国の市場、特に自動車市場が国内メーカー（あるいはブランド）にとって聖域（サンクチュアリ）であり続けられるだろうかという点について考察しようとするものである。

### 2. 韓国乗用車の日本市場展開

韓国メーカーは、その成長にあたって市場を海外に求めざるを得なかった。国内の市場があまり大きくなく、企業成長に必要な原動力となりえなかったからである。これはアジア諸国—NICsという言い方があった—の工業化において、いわば日本モデルが広く受け入れられたことを示してもいる。そして海外市場は最も近い日本ではなく欧米がまず狙われた。その理由はいくつかあるが、

- ① 欧米市場、特に米国市場は多様であり、価格が安ければ多少品質が劣っていても受け入れる層が確実にある
- ② 欧米市場は自由貿易を標榜しており、市場参入するにあたっての制度的障壁が少ない
- ③ 1歩（半歩？）先駆けて日本企業が切り込んだ先例があり、追随しやすい（逆に先に荒らされているので取り組みにくいという評価もある）

などの現象があるだろう。③については韓国車が日本車のあまり進出していなかった中東・南米・アフリカなどをまず主戦場に選んだという経緯もあった。

韓国の量産乗用車としては現代ポニーが嚆矢となるだろう。1975年から生産開始され、低価

格が受けて海外市場でも爆発的に売れた。先に述べた「団塊の世代」が執筆されたころと重なっている。石油ショックからのリカバリーが十分でなかった当時、マスコミの一部には「現代ショック」などと称して日本産業の前途を危ぶむ見方さえあった。ついでに言うと、日本車の強力なライバルとマスコミに目されたのはもう一つあった。それはクライスラー・ネオンである。

この車（ポニー）には韓国、中東、アフリカなど世界各地で乗る機会があった。大方はタクシーであったが、一度だけ自分でハンドルを持つことが出来た。何とも言い難い乗り心地（+操縦性）であった。マスコミの論調とは別に、これでは日本市場では売れないだろうと思ったことを覚えている。余談になるが、このころ現代（および韓国政府筋）は先進国市場、特にアメリカに切り込むためには環境対策が重要であると認識していたようで、どうすべきなのかを、現代の社員ではなく政府関係者から相談を受けたことがあった。

さて、80年代にポニーはポニーエクセルにモデルチェンジし、カナダでは現地生産が行われるほどの売れ行きを示した。この時期からアメリカ市場に本格参入を行い、日本国内でも少数三菱自動車系列で販売された。その後01年に日本法人を設立、日本市場への本格参入を図った。実態としては自前の販売網を一から構築するのではなく、三菱自動車の販売ネットワークを利用する部分が多かった。しかし8年間に1万5千台余りを販売したにとどまり、結局09年に乗用車市場から撤退すると発表した（バスなどの商用車部門はまだ販売を続けている）。

その後11年に韓国 GM（かつての大字）が小型車「アベオ」を日本で販売すると発表、現在 GM の販売店でシボレー・ソニックとして販売されている。具体的な販売実績はまだ明らかでないが、ここ数か月のデータでは GM 全体としての新車登録が月間数十台にとどまっており、アベオが上乘せされているという印象はあまり強くない。

### 3. 海外市場販売戦略

韓国製乗用車がこのように度重なる努力にもかかわらず日本市場に切り込めない、厳しく言えば橋頭堡さえ築くことができていないのはなぜなのだろうか。これは2つの視点から見る事が出来る。一つは日本以外の先進国市場ではどうであるかという点、第二は日本で自動車以外の製品ではどうなのかという点である。

先に述べたように、韓国自動車産業のいわば尖兵である現代は、先進国市場の中でまずカナダを主戦場を選び、83年から本格販売を開始した。カナダを選んだ理由はいくつかあった。カナダは自国の自動車企業がなく（自動車産業がないのではない、ビッグスリーを中心とする海外メーカーや多くの部品メーカーが立地している）切り込みやすいと思われたこと。所得水準が高く、市場が欧州のように保守的ではないから、低価格を訴求すればある程度の市場は確保できると思われたこと。またカナダは米国と同じように（日本とは違って）ディーラーの独立性が強く、既存ディーラーで韓国車を販売してもらうことが条件次第では可能なこと。

こうした狙いと、ある意味利益を度外視したような戦略によって、80年代中頃には年間数万台規模というある程度の市場を確保することが出来た。この背後にはプラザ合意に始まる円高、そして相対的なウォン安があるだろう。勢いを買ってカナダでの現地生産が89年から開始された。しかし一部のディーラーでは新車にもかかわらず中古車売りに並べられ、日本車の半値近い価格で売られたこともあったという。またその後の評価も決して高いものではなかった。購入後の故障・不具合が多く、数年使ったあとの下取りはほぼ値がつかないという悲惨なことになってしまった。この結果現地生産も93年には中止せざるを得なかった。このあたりは、実は日本企業が60年代初めてアメリカ市場へ切り込んだ時の状況とほぼ

同じである。

この後現代が行ったのは徹底したベンチマーキングである。日本車や欧州車をサンプルとして購入し、あらゆる角度からの比較検討・分析が行われた。それまで韓国国内の技術開発センター内だけで行われていたベンチマーキングが、舞台を国外に広げて実施されることになったという。先に現代ジャパンの活動が大幅に削減されたと書いたが、現在でも残されている機能の一つに千葉県にある研究開発拠点の運営がある。公表はされていないが、ここで日本車の実車による分析－リバーズ・エンジニアリングが行われていると伝えられる。

この結果、韓国車は飛躍的に品質・信頼性を向上させることができ、南米・中東、さらに自由化が進みつつあった東欧諸国で次第に地歩を固めていくことが出来た。この時期はちょうど韓国車にとって当面のライバルとなる日本車が、バブルおよびその後始末であり海外市場の新規開拓に目が向けられなかった間隙をついたと言えないこともない。

話が前後するが、現代はある意味「本丸」である米国市場には85年に進出を開始している。販売手法はカナダのそれと類似したものであったようだ。やはり当初は低評価に苦しんだが、大幅なディスカウントを行う一方品質の改善・長期保証の実施などで次第に地歩を固めていった。

他方、欧州市場には少し遅れて90年ころから展開を始めている。まずトルコ、スペイン、東欧など自前の自動車ブランドを持たない国から攻めていくというのは北米に対する戦略と似ている。現在では欧州の主要国において、登録ベースでは日本を上回る実績を持つ所さえあるようになっている。

日本市場よりある意味で保守的な感さえある欧州市場でこのような成果を上げることが出来ているのは若干不思議でもあったので、英国人の知り

合いに聞いてみた。すると次のような意見が戻ってきた。

- ① 韓国車はフリーユース、カンパニーカーなどの自分で支払うのではない部分で売られているのではないだろうか
  - ② 価格の安さが効いている、特に近年日本車は円高の関係もあって価格上昇が続いており、手ごろな韓国車に降りてくる人もいて不思議はない
  - ③ 韓国車の品質、デザイン、リセールバリューが最近向上しており、先のカンパニーカーなどの経験をもとに「買っていいかな」と思わせるようになっている
  - ④ そもそも日本車だって初めは問題がいろいろあった、韓国車も世界市場に出るようになって20年以上になるのだからこのくらいは売れて当然だ
- ということであった。

#### 4. 日本市場は特異なのか

さて、最後に日本市場についてであるが、前述のようにサンプル的な輸出を別にすれば01年の現代、併行輸入ルートでの大宇、スズキ販売店ルートでのシボレーブランド車販売などが行われたが、見るべき成果はあげられていないのは述べたとおりである。では、他国で成功した手法がなぜ日本市場では通用しないのか。現代が言ったと伝えられるように日本市場は「閉鎖的」であるためなのか。あれだけ猛威を振るった韓流ブームも、韓国車の追い風にはならなかったのか。

最大の問題点は現代が自前の販売ネットワークをほとんど持たなかったことにある。三菱自動車の販売店（カープラザ店）にしても、三菱自動車全体の取組ではなく、各販売店（概ね都道府県単位）が現代ジャパンと個別契約を結んだものであった。

いうまでもなく自動車販売・サービスの全国ネット構築には膨大な費用がかかる。某外国メーカ

ーが90年代に試算したところでは、国産車並みの体制を整えるには数百億円規模の投資が必要という結果になったという。ある意味これは日本固有の商習慣であり、他国から見れば非関税障壁になっている。輸入車販売業者はヤナセなどいくつか存在するが、ヤナセを除けば極めてニッチな市場を確保するにとどまっている。海外メーカー直接出資の輸入車販売店もフォルクスワーゲンの例があるだけで、他のブランドは実際の販売は代理店や国内メーカーと共同設立の販売店に依存している。つまり、一部のドイツ車などにみられるようにカリスマ的な商品力がないと、販売店／代理店の胸先三寸で売れたり売れなかったりしてしまうということだろう。

このあたりは韓国ブランドが浸透しているスマートフォンとはかなり異なる所だろう。携帯電話は周知のように販売がキャリアと関係のある量販店・携帯電話販売店で行われており、商品力と価格競争力があれば市場シェアを取ることができる。自動車のような販売のための莫大な初期投資は必要ない。そして韓国ブランドのスマートフォンは、まさに android という商品力、ある意味では創造的破壊力によって日本市場に食い込むことに成功したということが出来るだろう。

現代がどのような人々に車を売ろうとしていたかについて、次のような話があった。まずいわゆる在日韓国・朝鮮人は「狙い目」ではなく、あまり車に興味のない一般のサラリーマン層がターゲットで、価格の安さを武器に切り込む予定であったという。

では実際に韓国車は安かったのだろうか。現行販売車である GM (シボレー) ソニックは、ヤナセルートでは本体価格 189 万円と表示されている。1600cc115 馬力、スリーサイズ (全長全幅全高) が 4 × 1.7 × 1.5 m と、トヨタオーリスやマツダアクセラと類似、いわゆる C セグメントに属している。ちなみにオーリスは 162 万～、アクセ

ラは 166 万～と、ひいき目にみても同等程度の値付けでしかない。韓国で売られているシボレー・アベオ (同形車) の実売価格は、現在の邦貨換算にして 100 万円程度であるという。種々の事情はあるのだろうが、あまり戦略的な価格設定とは言えない気がする。

これに比べて現代はもう少し積極的な値付けがされていたように記憶している。手元の価格表では当時最も良く売れていたグレンジャーが約 300 万円強、ほぼ同格のクラウン・セドリックに対し 10% 程度は安い、圧倒的に安いという印象はなかった。もちろん実売価格はだいぶ違ったらしいが。

では、日本の自動車市場は特異なのだろうか。これまで世界中のいろいろな国における自動車の使われ方、あるいは評価のされ方について見てきた経験からすると、逆にどの国 (さらに言えば国の中でも地域によってかなり違う場合さえある) でもその国独自の特性がある。極端なことを言えば橋一本へだてただけのシンガポールとマレーシアで、制度的な面を別にしてもかなり市場特性は異なっている。

従って、単一の製品でグローバル市場に通用する自動車 (乗用車) などというものはなく、ある程度の「ローカリゼーション＝現地市場への適応化努力」が必要になってくる。かつて「日本が左側通行なのは非関税障壁だ」と言った国があったというが、現実の市場競争の前ではナンセンスな物言いだろう。この国の自動車は依然として本国＝右側通行仕様の製品を日本市場に送り込んでいるが、当然一部のマニアにしか受け入れられていない。

もっとも、例外的には現地化されていない製品が多量に流入し、市場特性そのものを変えてしまうこともある。旧ソ連崩壊後のロシア市場がそうであった。ロシア沿海州の都市では、日本の中古車が圧倒的になり、左側通行仕様のバスを無理や

り使うために、道路の真ん中にバス停を設けていた例さえあった。

同時に、ローカリゼーションは単に製品を現地の状況に合わせるためのものだけではなく、販売体制の現地適合化も必要である。特に近年アップルやユニクロなどのように、SPA とよばれる販売形態が増えてくると、独自のチャンネルづくりから考えないと競争優位が保てない。

SPA ではなく製販一体（あるいは特約代理店、要するに特定メーカーの商品だけしか販売しない）という商習慣は、当時はそれなりの合理性があったのだろう。自動車だけでなく家電製品、ミシン、石油製品などかつてはかなり多くの分野で見ることが出来た。しかし独占禁止法の適用などがあり、さらに大型量販店の進出などもあって多くの分野でこの「一体」システムは事実上崩壊している。自動車では依然として残っているわけだが、一時に比べるとメーカーからの締め付けはかなり弱くなっていると伝えられる。ただ、家電のように専売店を大きく揺るがすような第三勢力は出てきていないのが現状である。

我が国の自動車メーカーの中でも、比較的后発のホンダ（1963年から）、スズキ（1959年から）はそれまで二輪車の販売実績があった国内の代理店、いわゆるモーター屋への委託販売から開始、次第に専門店を整備していった。他方富士重工（1958年から）は多少傾向が違い、モーター店の他に商社系や独立系の輸入車販売店でも扱われていた。やや事情は異なるが、かつてプリンス自動車やいすゞ自動車（これは一部の車種のみ）を輸入車販売店であるヤナセが扱っていたことがあり、現在のような専売制は初めからあったものではないことがわかる。

後発メーカーが販路開拓に苦勞するのは別にローカルな話ではなく、ユニバーサルなことであろう。問題は既得権者からの抵抗がどのような形で出てくるかで、これは各地それぞれ（ローカル）であり得る。これに正面からぶつかるのはいわば

野暮というもので、弱者の戦略を考える必要があるのはいうまでもあるまい。

## 5. 結論

総じて言えば、自動車という商品で消費者のイメージが変わっていくには10年から20年かかると考えた方がよい。比較的オープンとされる米国市場でも、日本車（だけでなく韓国車も）が一定の評価を得るためには10年以上の時間が必要であった。日本市場でも、当初「婦人向け」のイメージが強かった「アウディ」ブランドが高級車・スポーツカーのイメージを持たれるようになるには、さまざまな努力があっても20年以上かかっている。

この意味では、現代が10年を満たずして撤退したことは、やや時期尚早ではなかったかと思われる。「長い目で」という戦略がとりにくくなっているのはグローバルな現象であろうが、それなりに本腰を入れて取り組むべきであったのは他国メーカーの事例を見てもわかりそうなものである。

さて、今後についてはどうであろうか。端的に言えば、韓国車が現状のようにデザインや信頼性などの点で部分改良を続けていく限りでは、日本メーカーの自滅がない限り日本市場で存在感を示すことは難しいだろう。前述のようにハードウェアとしては日本車に負けない所まで来ているが、販売システムが圧倒的に弱い。これを逆転する手立てはあるのだろうか。

一つのあり方は大幅ディスカウントだろうが、「安ければ質を問わない」層があまり多くないわが国市場ではどこまで受け入れられるか。ただし「下流化」が社会の流れを見る一つのキーワードになっていることもあり、特定の車種、例えばフリートユーザー向け軽自動車などであれば可能性はある。ただしこの分野はコストダウンの鬼とでもいべきスズキがいるので、戦いはかなりシビアなものとなるだろう。

もう一つの方策はなんらかのイノベーションが

起きた時である。プラグインハイブリッド、電気自動車などの新しい商品、従って新しい顧客層と使われ方が生まれてくれば、そこにつけこむ可能性は少なくない。ただ電気自動車については、韓国よりもむしろ中国の方が積極的であるように思える。

#### 参考文献

財国際経済交流財団(2010)「韓国の自動車・部品・素材産業の動向に関する調査研究報告書」(作成は現代文化研究所)

財国際経済交流財団(2011)「EU－韓 FTA 等韓国の貿易政策等が日・韓自動車産業の競争力に与える影響に関する調査研究」

韓国自動車工業協会 (KAMA) 年報各年版

日本貿易振興会 (JETRO) 通商弘報各号