

|                  |   |
|------------------|---|
| Title            | トルクメニスタンにおける自動車の流通  |
| Sub Title        |   |
| Author           | Ashyrmuhammedov, Ashyr G.(Yoda, Takuro)<br>余田, 拓郎   |
| Publisher        | 慶應義塾大学大学院経営管理研究科  |
| Publication year | 2016  |
| Jtitle           |   |
| JaLC DOI         |   |
| Abstract         |   |
| Notes            | 修士学位論文. 2016年度経営学 第3122号  |
| Genre            | Thesis or Dissertation  |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3122">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3122</a> |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

トルクメニスタンにおける自動車の流通

|     |          |
|-----|----------|
| 主 査 | 余田 拓郎 教授 |
| 副 査 | 大林 厚臣 教授 |
| 副 査 | 姉川 知文 教授 |
| 副 査 | 小幡 績 准教授 |

|     |               |
|-----|---------------|
| 氏 名 | アシルムハッメドフ アシル |
|-----|---------------|

## 論文要旨

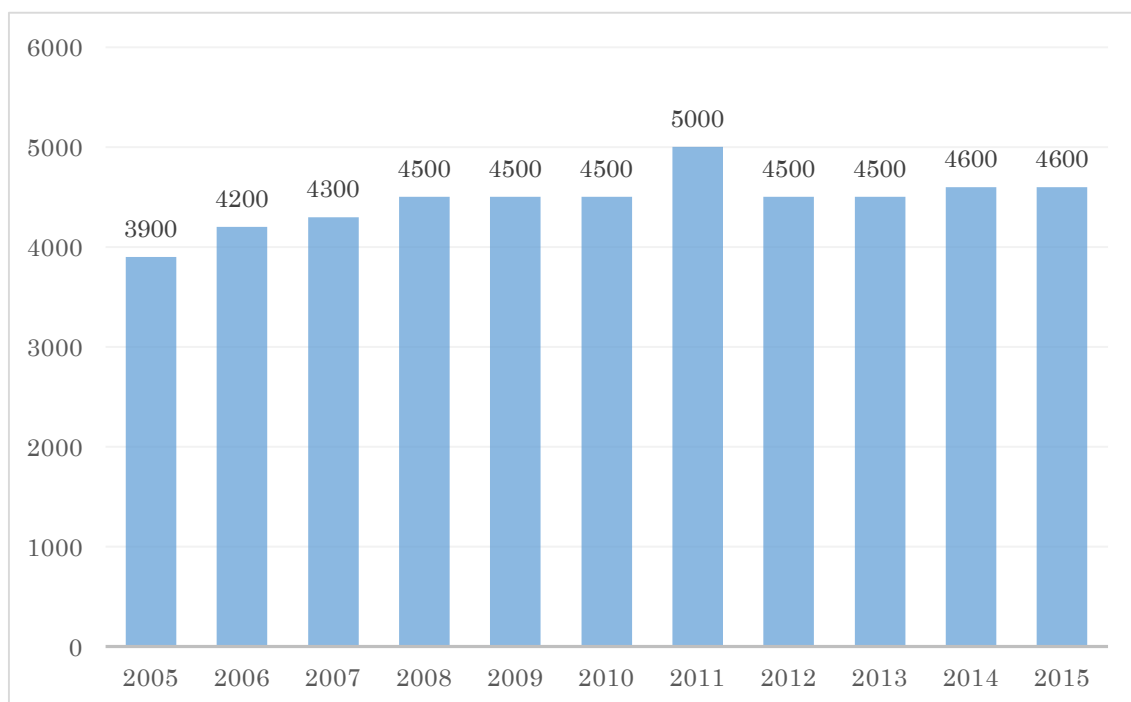
|   |       |    |               |
|---|-------|----|---------------|
| 所属ゼミ  | 余田研究会 | 氏名 | アシラムハムメドフ アシル |
| (論文題名)  |       |    |               |
| トルクメニスタンにおける自動車の流通  |       |    |               |
| (内容の要旨)   |       |    |               |
| <p>本論文のテーマはトルクメニスタンにおける自動車の流通に関する研究であり、日本の自動車メーカーのディーラーの出店を目的にしている。同国の新車市場にまだ進出していない日本の自動車メーカーのディーラーの設立、運営、車両や部品の仕入れ・販売の月々の計画を立て、シミュレーションを行う。トルクメニスタンにおいて自動車のビジネスを拡大するためにあらゆるシナリオを考慮し、ローコストで新規自動車ディーラーの展開を提案する。トルクメニスタンの5つの各州における自動車ディーラーへの出店戦略を考慮し、事業性を評価する。</p> |       |    |               |
| <p>本論文のテーマとして筆者が自動車の流通を選んだ理由は、現在トルクメニスタンでは日本の自動車メーカーの人気の最も高くなってきているからである。同国における日本の自動車の小売りへヒアリングし、ディーラーの成功事例及び失敗事例に基づき、新規自動車ディーラーの進出のためにフィージビリティ・スタディ（事業性評価）を行なった。フィージビリティ・スタディにて取得した情報の上、新車のみならず、中古車・新古車の販売、レンタル事業の出店などの事業性を測った。</p>                              |       |    |               |
| <p>トルクメニスタンの自動車市場の外部環境及び内部環境分析を行い、新規提案とともに同規模の出店戦略のコスト、利益を近隣国と比較している。オペレーションコストを低減できるような試行錯誤を考慮することで、低コストでの自動車販売を見込める。フィージビリティ・スタディとしては、出店コスト、期待利益、損益分岐点などの算出を行う。新車・中古車ビジネスの調査、分析、研究を実施し最後に戦略的な提言をすることは、トルクメニスタンの自動車市場を成熟化させるのではないかと考える。</p>                      |       |    |               |

## 第1章 研究の背景

### 第1節 背景

The Global Economy (2015) によると、毎年平均で4500～4600台の新車がトルクメニスタンへ輸入されているという。2008年以降毎年4500台、2014年以降は4600台となっている。2011年には5000台に達したこともある(図表 1-1 参照)。なお、トルクメニスタン政府による年間新車輸入台数に規制はない。

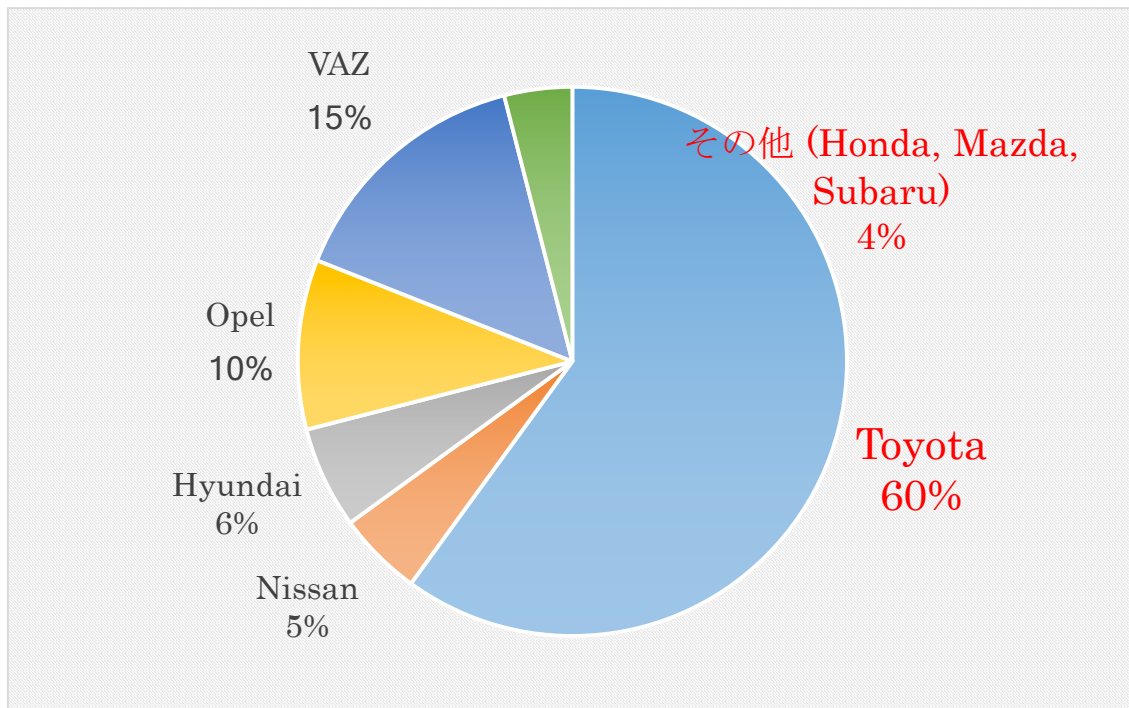
図表 1-1 トルクメニスタン年間新車販売台数



出所：The Global Economy

トルクメニスタン交通警察(2015)によると、現在トルクメニスタン全国の自動車流通規模は65万台であるという。そして現地にて行った自動車ディーラーへのインタビュー調査の結果によると、60%はトヨタが占め、15%はロシアの大手自動車メーカーであるVAZ LADA、10%はドイツのOpelであり、5%は韓国のヒュンダイ、5%日産が占めている。残りの4%は他の自動車メーカーである(図表 1-2 参照)。

図表 1-2 トルクメニスタン自動車市場占有率



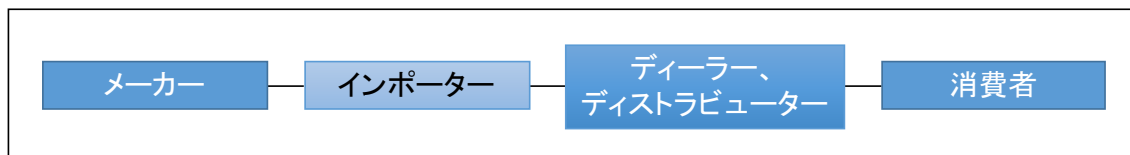
出所：現地の自動車ディーラーへのインタビューに基づき筆者作成

トルクメニスタンの人口は530万人であり、全国自動車保有台数は65万台であるため、8人に1台の自動車を保有していると想定できる。他の独立国家共同体（ソビエト社会主義共和国連邦を構成していた15カ国のうちバルト三国を除く12カ国、CIS: Commonwealth Independent States と英語で呼称）の加盟国では、平均で10人に1台なので（OICA、2015）、トルクメニスタンの自動車は多いといえる。トルクメニスタンには、自動車メーカーの生産拠点はなため、自動車自体は輸入物になっているのである。そして、新車の規模が拡大し、競争が増え、製品の多様性があるので、消費者の自動車についての知識が多く、セグメント化しているため、自動車の商品ライフサイクルを考えれば、成長期の段階にあると見込まれる。

現在トルクメニスタンにおいて新車のディーラーを出店しているメーカーは、トヨタ、日産（2016年3月より撤退）、Mercedes Benz、Opel、現代、起亜、Volkswagen、BMW、Lada、Fordである。以上のディーラーの毎月の売上高及び販売台数は会社の規定によって公表されていないが、毎年トルクメニスタンへ輸入されている新車台数をディーラー数で割れば、平均の販売台数を推定で

きる。日産ディーラーによれば、新車の販売は以下の流通経路を通してユーザーまで至るといふ（図表 1-3 参照）。

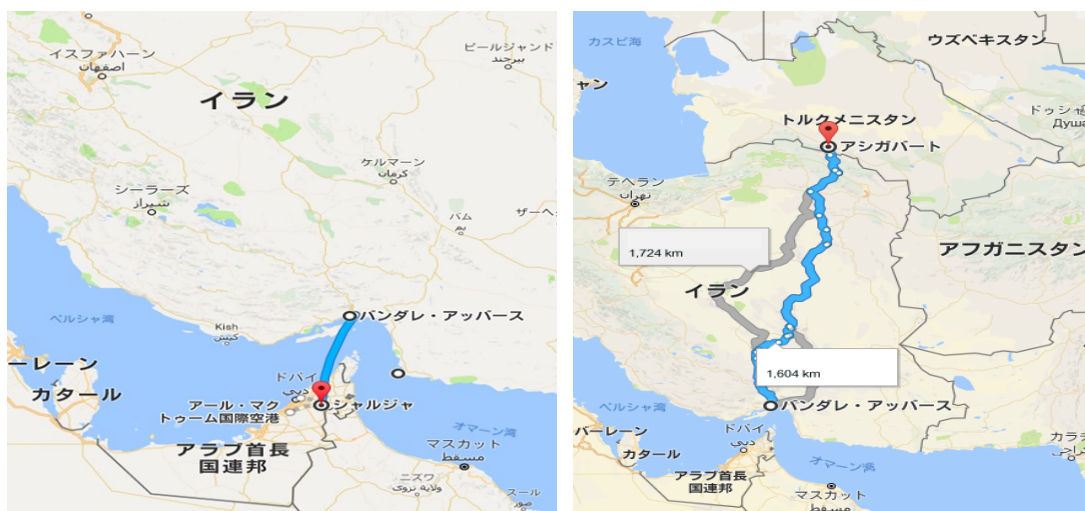
図表 1-3 トルクメニスタン自動車チャンネル



出所：日産ディーラーへのインタビューにより筆者作成

上記の流通経路をトルクメニスタンにディーラーを出店していた日産の事例でいうと、各地域のメーカーからアラブ首長国連邦に位置するインポーターへ新車の卸しが行われ、インポーターがトルクメニスタンのディーラー（小売り）への輸入を行い、ディーラーが消費者（ユーザー）に新車を販売するといふ（図表 1-4 参照）。

図表 1-4 アラブ首長国連邦からトルクメニスタンまでの輸出経路



出所：現地調査に基づき筆者が Google Map より作成

トルクメニスタンへ進出している各ディーラーの新車の価格設定は、自動車の仕入れ価格に一定額の輸送費、2%の関税、自動車エンジンのボリュウムの関税、そして10%のマージンを追加し、価格設定を行うことが多い。新車のイン

ポーターからディーラー（小売り）への輸送にかかる費用は、物流会社によって異なるが、アラブ首長国連邦の自動車市場やディーラーからトルクメニスタンの首都のアシガバートまでの価格帯は平均で自動車一台当たり800～1200ドルである（Green Line Marine Cargo、2016）。物流会社の提供するサービスによって価格帯が異なり、1200ドルであれば保証付きの価格である。保証は新車がトラックに乗せられて陸路で輸送される際の傷のリスク、交通事故による傷害のリスクを抑えるための保証のことである。

新車の輸入にかかる関税は、2016年5月よりトルクメニスタン政府によって再検討され、一台当たり定価の2%が導入された。それに加えてエンジンのボリュームに応じて1平方センチ当たり0.1ドルの料金が発生するという（トルクメニスタン国税庁、2016）（図表 1-5 参照）。

図表 1-5 トルクメニスタン輸入課税

| 生産年度           | 新車                       | 1年前                      | 2年前                      | 3年前                      | 4年前                      |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 税率             | 2%                       | 10%                      | 25%                      | 40%                      | 50%                      |
| エンジンの<br>ボリューム | 1cm <sup>3</sup> = 0.1\$ | 1cm <sup>3</sup> = 0.3\$ | 1cm <sup>3</sup> = 0.5\$ | 1cm <sup>3</sup> = 1.0\$ | 1cm <sup>3</sup> = 1.5\$ |

出所：トルクメニスタン国立情報協会

関税の導入は政府による中古車の販売台数を減少させ、新車販売を増加させるための方針だと考えられる。そして、中古車の減少のみならず、排出ガスを減少させるために力を入れている政府のCO<sub>2</sub>を防ぐための政策であると考えられる。

仕入れ価格が2万ドルでエンジンが1.6リットルの新車をトルクメニスタンへ輸入するには、輸送費が1200ドル（保証付き）、エンジンの関税が150ドル、新車輸入に関税が200ドルになり、定価が21550ドルになる。そしてディーラーが定価に10%の粗利益を加えるため、新車の客単価は23705ドルまで上昇する。

上記の他にも新車価格を形成する要因としてあげられるのは新車の生産年、輸入時の損傷の有無、需要と供給のバランス、人気の度合い、為替相場の変動等が考えられる。為替相場に関しては、トルクメニスタンの通貨はマナットであり、

ディーラーも現地の通貨で取引を行う。新車は輸入時点での為替相場にてマナットへ両替され、新車の価格が決まる。

新車のディーラーはトルクメニスタンの首都であるアシガバート市にあり、立地は町の中心街ではなく、住宅地（ベッドタウン）に出店することが多い。アシガバート市の南部工事団地が多く存在しているが、その南東の新しくマンションが建設されている地区に自動車ディーラーや自動車修理を行うサービス場が集まっている。この地区の特徴は、以前ソビエト連邦に所属していた時代からずっと賃貸料が他の地区より低く、人口密度が高いことにある。新車のディーラーが特に **Oguzhan 通り** に並び、多くの店が一階建ての建物に出店している。

この団地のもう一つの特徴は、交通警察の運転免許の申請・受取部門、自動車学校、試験場が位置しており、自動車ユーザー及びこれから運転免許を取得し自動車を購入する人々にとって目立つ場所であると考え（図表 1-6 参照）。

図表 1-6 自動車ディーラーの立地



出所：事前調査に基づき筆者が Google Map にて作成



トヨタ、Mercedes Benz、Volkswagen、Skoda、起亜、現代のようなディーラーはショールームの隣にサービス場を出店している。

Turkmenistan Magazine (2014) によると、起亜及び現代は2014年に合同で新しいショールームを町の北西から東南に移転させ、他の自動車ディーラーが並んでいる場所に拠点を出した。サービスの面積は1.8ヘクタールであり、自動車保険の加入とローンの提供のほか、同時に200台の自動車のメンテナンスを行うサービスを行っているという。

## 第2節 問題意識

現在トルクメニスタンにおいてホンダ、マツダ、スバルのディーラーの進出がないため、日本車を好む消費者は新車の購入の際に、既存のブランドであるトヨタ・日産のみを選定する。顧客は、既存のブランド以外の自動車を購入するために、地域の主なインポーターであるアラブ首長国連邦のディストリビューターにて新車を購入することになっている。ホンダ、マツダ、スバルの既存の流通経路は、個人実業家を通じて日本の自動車メーカーのドバイにあるディーラーから仕入れられる。トルクメニスタン現地にてホンダ、マツダ、スバルの自動車は購入できないために市場占有率（以下はシェア）が低く、トヨタが圧倒的にシェア獲得しているのである。ホンダ、マツダ、スバルのシェアが低いために、トルクメニスタンのマーケットは市場としての魅力が見えないことである。

## 第3節 研究目的

本研究の目的は、以下の三つである。

一つ目は、トルクメニスタンにおける自動車市場の現状分析を行い、新規事業計画の提案をすることである。

二つ目は、新規事業の提案のために、フィージビリティ・スタディ（事業性評価）を行うことである。

三つ目は、トルクメニスタンと近隣国における新規ディーラーの出店シミュレーションを行い、シミュレーションで得た結果を近隣国と比較し、トルクメニスタンで自動車のビジネスを行う魅力を示すことである。

## 第2章 先行研究

### 第1節 小売業の定義

三浦は小売業について次のように定義している。小売業とは、流通業の一つで消費者に直接商品を販売するものを指す。小売業は生産者や卸売業などから商品を購入し、消費者に再販売する。小売業は品揃えや店舗形態、立地などの違いにより、様々な種類があり、これを業態と呼ぶ。また小売業は、多様な携帯をとっているが、買い手は誰かという視点から、消費者に直接販売する流通業者を小売業と呼ぶ（三浦一郎、2004）。そして、小売業の役割について次のように述べている。

#### 第1項 消費者に対する役割

小売業は平和産業と呼ばれ、現代において消費者の生活にはなくてはならないものであり、社会生活のインフラの一つとすることができる。商品の品揃えと品質、商品に付随する情報、立地・営業時間、店舗、付帯サービス、価格などを決定する、業態を決めることで消費者の異なるニーズを満たすことができる。

#### 第2項 生産者や卸売業者に対する役割

小売業が顧客満足を生み出すために、マーチャンダイジングや店舗開発の小売業の業務だけでなく、商品を開発する生産者や卸売業などのマーケティング・チャンネル上の他の企業とも協力しなければならない。消費者のニーズの変化を生産者や卸売業者へと伝え、生産者との共同での商品開発や卸業者との効率的なロジスティクスシステム・情報システム構築などに積極的に参加することは、顧客の満足を得るために重要なことであるという（三浦一郎、2004）。

### 第2節 フランチャイニング

#### 第1項 フランチャイニングの定義

渡辺はフランチャイニングを次のように定義している。フランチャイジングは、フランチャイザー（商品、サービス、経営方法の所有者、いわゆるフランチャイジングを組織する組織企業、すなわち親企業）とフランチャイジー（フランチャイジングに参加する子企業、いわゆる加盟企業）との間の契約上の協定を意味する。またフランチャイジングは、定評ある店舗名の下で、しかも定められた事業

方針に基づいて、フランチャイジーに事業を行わせるものである。フランチャイジングは小さな事業家が大規模な小売チェーンのような小売商業機関の1店舗になることによって、利益を享受することができる小売組織形態を意味するという（渡辺、2000）。

## 第2項 自動車ディーラーの国際フランチャイジング

川端は、自動車ディーラーの国際フランチャイジングについて次のように述べている。フランチャイザーである自動車メーカーが海外で現地の販売店をディーラーとして組織する現象である。言うまでもなく、これが基本形といえるであろう。しかし、近年ではもう一つ別の現象も見られる。それが、ディーラーによる海外進出である。つまり、あるメーカーのディーラーが、海外でそのメーカーの現地生産車を販売するディーラーになると言うものである（川端、2010）。

## 第3節 流通チャンネルの類型

池尾は、流通チャンネルについて次のように述べている。メーカーから小売店までに至る流通チャンネルには、統合システム、市場システム、管理システムの三つのタイプがあると言われている。いま、メーカーの立場で考え、単純化のために、メーカー → 小売店というチャンネルを想定すれば、メーカーから市場取引によって小売店に販売され、管理システムでは、小売店に対しメーカーの流通系列化が行われる。

メーカーのマーケティングという観点からみると、最終的に製品が消費者に販売される小売段階をできる限り自由にコントロールすることが望ましい。そのための最も直接的なやり方が垂直統合である。この場合は、メーカーは小売段階を自らの手に収めるのであるから、最終消費者への販売はメーカー自身によって行われる。

日本における実情を見渡したとき、小売段階までメーカーが垂直統合している事情は、まれである。これには、いくつかの理由がある。

第一は、垂直統合に要する固定費である。小売店は消費者に販売するため、売上はその小売店に来店しうる消費者の数によって制約される。つまり、一つの小売店が吸引できる顧客は一定の空のためには、多数の小売店が必要になり、膨大な固定費がかかる。

第二は、最終消費者への販売に伴うリスクの分担ないし吸収がされなくなるという点である。メーカーが生産した製品は、消費財の場合は、最終的に消費者

に販売されることを目的にする。

しかし、個々の消費者が特定の製品を買うかどうか、あるいはいつ買うかを、正確に予測することは不可能である。そうである以上に常に不確実性がともなう。

メーカーと小売店間の関係が市場取引による売買であるならば、メーカーが一旦小売店に製品を販売すれば、所有権は小売店に移るわけであり、その時点でメーカーは小売段階での販売の不確実性から解放される。もちろん、小売店はメーカーから仕入れた製品の消費者への売上が思わしくなければ、次回から仕入れ量を減らすかもしれない。しかし、それにしても、小売店の在庫の分だけ、メーカーのリスク分らないし吸収されるわけであり、メーカーとしては小売店顔で売れ行きがよくないことが分かれば、生産量を減らすになり、製品を改良するといった対応を図ればよい。

こうした意味で、小売店は、最終消費者への販売にともなうリスクを、メーカーと分らないし吸収する。垂直統合のもとでは、このリスクのすべてをメーカーが負担しなければならない。

第三に、収益性である。メーカーが小売段階を統合し、そこで自社製品のみ販売した場合、複数メーカーの製品を扱っている小売店と比べ、品揃えが狭く浅くなって顧客吸引力が小さくなったり、あるいは取引、配送、広告等々の活動にともなう費用が割高になることがある。その結果、小売活動の収益性が悪化したり、極端なときには採算が成り立たないということさえありうる。

垂直統合におけるこうした欠点を回避するための、メーカーにとっての一つの方法は、小売店との間は市場取引に委ねるというやり方である。この場合、小売店は通常複数のメーカーの製品を扱い、また、特定のメーカーにこだわらず自由に営業活動を行う。そして、そのことによって、顧客吸引力を発揮し、また、取引、配送、広告などの活動における効率性を追求する。しかも、メーカーと小売店間の取引が市場取引である限り、消費者への販売における不確実性は原則的には両者間で分担される（メーカーへの返品が行われるときには実態は変わってくるが）。

ただ、小売店がメーカーから独立の存在であり、複数メーカーと市場取引を行っている限り、彼らの活動を特定のメーカーが自由にコントロールすることはできない。つまり、市場システムのもとでは、メーカーが小売店をマーケティング手段の一つとして活用できる必然性はない。

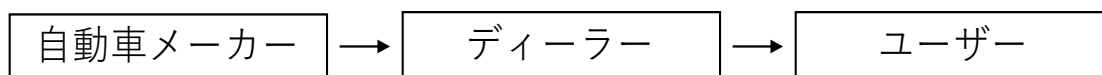
メーカー・小売店間の第三の関係である管理システムは、メーカーが小売店との間に販売取引を維持しながら、垂直統合のメリットをできる限り追求しようとしたものだといえる。そこでは、小売店真メーカーと分担する。だが、系列関係により、メーカーは小売店の意思決定に影響を及ぼし、販売場所の確保、説明

販売や推奨販売、サービスの提供などの面で小売店から優先的な扱いを得ることが可能になる（池尾、1999）。

#### 第4節 流通経路

塩地は自動車フランチャイズ・システムにおける流通経路を4つに分類している。第1の基本形態は、メーカーとディーラーの間にディストリビューター及びサブディーラーが介在しない形態であり、最も基本的なパターンである（図表2-4-1参照）。

図表 2-4-1 基本形態[1]ディストリビューター及びサブディーラーが介在しないケース



出所：塩地（2002）

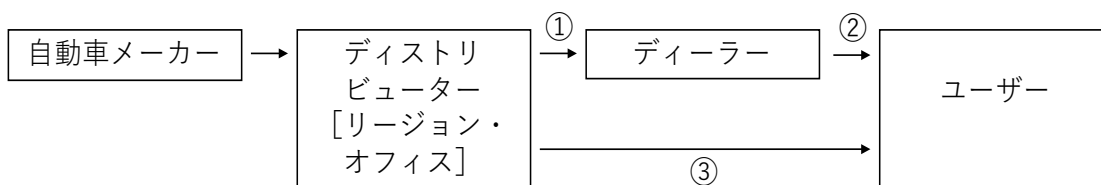
第2の基本形態は、ディストリビューターが介在する形態である。国土が広大な場合、あるいは国土が狭小であってもディーラーの大半が零細規模で数が多い場合、こうしたディストリビューターが中間に入ることがある。ディストリビューターの主任務は、メーカーから搬送された車両を書くディーラーにディストリビューットすること、またディーラーの選定と管理を行うこと等である。

またそれとともに、在庫機能、金融機能、アフターサービス機能、等を担う場合があり、国や時代によっては、ディストリビューターが直接ユーザーに小売を行い、卸売と小売を兼業する場合もある（例えば1910年代の米国、現在の中国。図表2-4-2の基本形態[2]の経路③参照）。もしこの経路③の比率が40～50%以上に大きくなれば、単にディストリビューターとは呼べない存在となってくる。つまりディストリビューターとディーラーを兼業した複合的存在となる。

ディストリビューターは、その株式所有にメーカーが関与しない場合は、プライベート・ディストリビューターもしくはインディペンダント・ディストリビューターと呼ばれている。こうした場合は1社のディストリビューターが複数の自動車メーカーの車両を扱う場合もある。他方、自動車メーカーの内部組織である他方支社がディストリビューターの機能を果たしている場合は、リージョン・オフィスと呼ばれている。その市場での当該メーカーの販売台数が相対的に小さい段階ではプライベート・ディストリビューター（インディペンダント・ディストリビューター）を用い、大きくなるに連れて、それらをメーカー子会社ディ

ストリビューターが代替し、さらにメーカーのリージョン・オフィスへと転換していく傾向が各国に共通して見られる（図表 2-4-2 参照）。

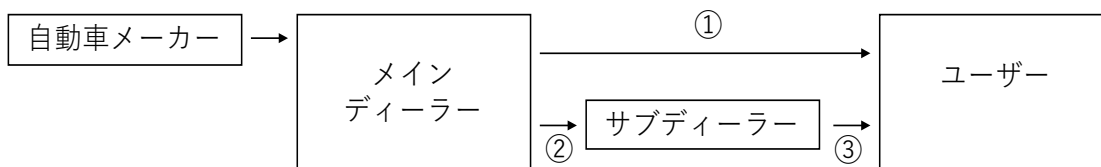
図表 2-4-2 基本形態 [2] ディストリビューターが介在するケース



出所：塩地（2002）

第3の基本形態は、サブディーラーが介在するケースである。メインディーラーは自ら顧客に小売を行うとともに、それと並行して補足的にサブディーラーに対して卸売を行なっている（図表 2-4-3 の基本形態 [3] の経路②参照）。もしこのサブディーラー経路の比率が、40～50%以上に高くなれば、前述した基本形態 [2] のケースと全く同様に、その場合のメインディーラーは、単なるディーラーではなく、ディーラーとディストリビューターを兼ねた複合的存在となってくる。

図表 2-4-3 基本形態 [3] サブディーラーが介在するケース

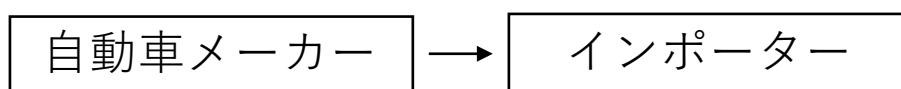


出所：塩地（2002）

基本形態4は、国外への輸出のケースである。自動車メーカーは輸出先国にインポーターを設置し、輸入業務を担当させる（図表 2-4-4 参照）。

このインポーター業務は、輸出台数が小さい場合は、現地の商社等と総代理店を結んで委託することが多い。そうした現地商社等は複数の自動車メーカーの輸入業務を担っているケースもある。そうした場合、インポーターからユーザーまでの経路については多様なバリエーションが考えられるが、現地商社等がディーラー契約や代理店契約（買取方式でなく、コミッション方式を採る場合が多い）で組織化した何層かの流通段階を経て、端末のユーザーに到達する（塩地、2002）。

図表 2-4-4 基本形態 [4] 輸出のケース



出所：塩地（2002）

## 第5節 プッシュ戦略とプル戦略

池尾はマーケティングのプッシュ戦略とプル戦略について次のように指摘している。市場の成熟に伴う消費者の判断力の向上と感心の低下は、他の面でもマーケティングの在り方に修正を求める。その一つは、プロモーションの在り方と感心した、流通チャンネルのあり方である。マーケティングの分野では、古くから、プッシュとプルという戦略パターンが識別されてきた。ここで、プッシュ戦略とは、例えば消費財の場合で言えば、メーカーが流通業者に、働きかけ、影響力を行使し、あるいはそれらを系列化し、説明販売や推奨販売といった流通業者による消費者への行動をいかにコントロールしていくかが重要になる。

これに対して、プル戦略においては、メーカーは自身の製品力と広告による消費者への直接的な働きかけによって指名購買を導き、それをもとに流通チャンネルによる取扱いを確保することに重点が置かれる。

ただ、プッシュ戦略をとる場合には広告は一切行われなとか、プル戦略のときにはチャンネル・コントロールは等閑視されるというわけではない。現実には、特に消費財の場合は、ほとんどの企業がプッシュ型活動の双方を行っており、プッシュ戦略とプル戦略の区別はあくまでも相対的なものとみるべきであろう。

そのため、プッシュとプルの戦略パターンは、企業間や製品間あるいは時系列的な比較において、語られることが多い。

例えば、加工食品と自動車を比べた場合、一般に前者ではよりプル型のマーケティングが行われ、後者ではよりプッシュ型のマーケティングが行われている。メーカーが小売段階まで系列化を行った自動車、家電製品、化粧品、大衆薬（一般消費者向け医薬品）といった消費財は、よりプッシュ型の戦略が多くみられた典型的分野であった。

### 第1項 消費者にとってのプッシュの価値

プッシュ型のマーケティングとプル型のマーケティングの、一つの大きな違いは、購買時に消費者に何が提供されるかである。例えば、消費財において極端なプル型のマーケティングを想定すれば、全くのセルフサービスのディスカウ

ント・ストアのような小売店で、製品のみが消費者に提供されることになる。

これに対して、プッシュ型マーケティングにおける小売店舗での対面販売を想定した場合、消費者には、製品のみならず、製品説明や用途提案、あるいは種々のサービスが提供される。つまり、この場合、消費者が小売店舗で支払う価格には、こうした情報提供やサービスの価格も含まれている。

したがって、小売店によって提供される情報やサービスにそれなりの価値を見出す消費者には、プッシュ型のマーケティングが適切になるであろう。逆に、それらに価値を見出さない消費者には、情報提供やサービスにかかる人件費などの費用の分だけ、プッシュ型マーケティングは割高なものとなるという（池尾、1999）。



## 第3章 事例研究

### 第1節 トヨタ トルクメニスタン

本研究でトルクメニスタンの自動車市場において成功している自動車ディーラー及び失敗して撤退したディーラーの事例を参照するために、トヨタと日産の事例を取り上げている。トヨタはトルクメニスタンの独立後、日本の自動車ブランドの中で最も早い段階に同国の市場に参入した。具体的には、1990年代にトルコの商社と合弁会社を設立し、初めてショールームを出店したのだが、7年経ると、売上が下落し、毎月のノルマである100台の新車を販売できずに1度撤退した。それ以降、トヨタの流通は個人実業家を通じてインポーターにて仕入れられ、トルクメニスタンまで輸出される。トヨタのトルクメニスタンでのブランド力が強い理由としては、消費者へのヒアリングによると、他の日本車の中と比べると中古車の価値が下がらない（交通事故がない場合のみ）という。地方に住んでいる実業家が大量に右ハンドルのトヨタを仕入れ続け、国内で左ハンドルに作り変える作業に力を入れ始めた。しかし、専門性の高い作業が行われていなかったため、ハンドルの違いによる交通事故が増加したため、2002年以降、政府の規制により右ハンドルの自動車の運転が禁止される。右ハンドルの中古車の増加、サービスの多様性、定期的な部品の卸があるため、トヨタはシェアを取ることに成功し、ブランドイメージを高めてきたのである。

2014年に住友商事の支援でMercedes Benz、Skoda、Volkswagenとの合弁で新しくトヨタのショールームを出店し、幅広くサービスを行い始め、同時に欧州自動車ブランドも行っている。

トルクメニスタンの市場にてトヨタのサービスの調査を行った結果、トヨタのサービスが優れている点は、パーツの多様性とトヨタの部品はそれぞれ店において、品揃えのバラエティが豊富である点、トルクメニスタン全国においてサービスが行えること、パーツと修理の値段は顧客の予算に適合していること、首都のみならず、全国における部品の流通頻度が高いこと、修理人の部品についての知識があること、値段が高い部品の代替品の存在（中国製、台湾製のパーツ）、サービスセンターの数多さ、部品の流通頻度の高さにより修理期間の短縮化、トヨタ本物ではない消耗品のトヨタ自動車に適していること（オイル、アンティフリーズ、タイヤ、アクセサリなど）が考えられる。

トヨタはトルクメニスタンの市場に中古車販売から始め新車のシェアを拡大した。マーケティングをプッシュ型戦略から事業を始めてプル型戦略に変えたのが、成功要因だと考えられる。自動車の価格設定の妥当性、部品の流通及び修理人の製品に対する知識による修理期間の短縮化によって、強いブランドイメージの確立に成功したと考える。

## 第2節 日産 トルクメニスタン

日産のディーラーは2011年に起亜との合弁会社として自己資本で設立された。設立2年目以降、毎月30～40台の新車を販売し、起亜から分社する。起亜との合弁で進出しているため、初期投資を抑えることができ、メンテナンスは起亜のサービスを活用した。日産ディーラーへのインタビューによると、日産の二次卸との販売契約条件は、車種を問わず毎月30台を仕入れることになっており、上述した販売台数の推定値は正当であると考えられる。日産ディーラーが車種の注文を行ってトルクメニスタンまで輸出し、ユーザーまでの商業を行うという。2015年初頭に為替相場が変動してドル高になり、新車の現地にてマナットでの価格が高くなったのである。日産ディーラーはドル高のために新車価格の変更が撤退要因の一つになったという。また、価格設定は需要によって変動し、需要が減ったら当年生産の新車が売れ残り、翌年その新車を売れ切るためにプロモーションでかなりの「値引き」をしなければいけないという。

日産は新車販売の際、購入時から3年間または10万キロの保証をするサービスを提供していた。このサービスの特徴は、3年間にわたってオイル・エアフィルター・ブレーキパッドの交換、故障による修理などの料金が免除されるということであり、メンテナンスを行う際の材料や部品の費用に関しては自動車の持ち主が負担するということにある。例えば、オイル交換をする際には、普段オイル交換料金は5ドルであれば、当社は保証が付いている新車には5ドル料金を免除し、70～80ドルの日産オイルを使用し、オイル交換代は合計で70～80ドルになる。

## 第4章 新規出店戦略

### 第1節 トルクメニスタンで新車ディーラーの出店

本研究にて事例として挙げた日産自動車ディーラーの撤退した主な理由は損益分岐点に達していないことを考慮し、新しいビジネスの提案としては損益分岐点を下げる施策を検討する。トルクメニスタンにおいては新車ディーラーを出店するために、3つの方法がある。一つ目は、メーカーが直接現地に進出する際に現地で支社・支店を創ることである。二つ目は、メーカーが直接その地域・国に進出せずに現地法人を持つことである。三つ目は、現地の起業家がトルクメニスタン税務庁にアントレプレナーの認可を取得し、新しく中小企業を設立することである (Alps & Chase, 2016)。上記で述べた日産自動車ディーラーは起亜と合弁で設立され、1年間の内に分社し、独立したのである。

トルクメニスタンにおいて新車ディーラーを出店する際に、最も合理的な企業形態は個人実業家が現地にて新会社を設立することだと考える。理由は、PWCトルクメニスタン (2017) によれば外資系企業の支社を設立するのに、平均で半年までの期間が必要で、法人税が売上の20%である。一方、現地設立企業の場合、設立期間が平均で2ヶ月までであり、法人税が8%であるという。従って、費用の削減、設立期間の加速のため、現地での会社設立が合理的だと考える。

Alps & Chase (2016) によれば、トルクメニスタンでの会社設立では自己資本は最低金額1万ドルから設立できる。前提条件としては、設立者が起業家であること (営利の認可の取得済み)、資本金を持っていること、法人用の住所があること (オフィスを保有すること)、定款の作成、事業計画の作成、業務内容などを申請時に経済発展省へ提出し、提出された書類の上に審査が行われ、書類審査の結果が2ヶ月以内に通知され会社が設立されるという。

新規ディーラーの出店のためには、事業計画の作成、ショールーム立地の選定、従業員の雇用、資金調達のほか、初期段階の在庫の仕入れが必要だと考える。トルクメニスタンにおいて自動車ビジネスを行う際には人口の多い、所得水準が高い、自動車利用頻度の多い町に設立するのが合理的であると考え、設立場所は首都のアシガバート、立地に関しては、各ディーラーが集まっている **Oguzhan** 通りにてショールーム用の賃貸を借り入れ、自動車メーカーの要求に応じて修繕を建設会社に外注することを考えている。ショールームの面積は同時に自動

車7台を展示できるように工夫し、500m<sup>2</sup>を賃借することを想定した。店はエリートハウスという高級マンションの一階を5年間の契約で賃借し、賃借料は1ヶ月目以降に支払いを開始する。

初期投資である在庫及び仕入れ台数は、顧客のセグメントに合わせて3つのシナリオを考慮し、低所得、中所得、高所得の顧客のニーズに応えるような車種を選定し、月々の仕入れ・販売計画を立てた（図表 4-1 参照）。

図表 4-1 ホンダのモデルライン及び仕入れ価格

|  |   |  |  |  |   |   |
|--|---|--|--|--|---|---|
| <p>Honda Jazz</p>  <p>仕入価格：<br/>15990\$</p> | <p>Honda Civic</p>  <p>仕入価格：<br/>18740\$</p> | <p>Honda Accord</p>  <p>仕入価格：<br/>22355\$</p> | <p>Honda CR-V</p>  <p>仕入価格：<br/>23845\$</p> | <p>Honda Ridgeline</p>  <p>仕入価格：<br/>29475\$</p> | <p>Honda Shuttle</p>  <p>仕入価格：<br/>29550\$</p> | <p>Honda Pilot</p>  <p>仕入価格：<br/>30345\$</p> |
|--|---|--|--|--|---|---|

|    | 車種     | 数量 | 仕入価格   | 関税 | 運送費      | 原価       | +粗利     | 顧客単価    |
|----|--------|----|--------|----|----------|----------|---------|---------|
| 1. | Civic  | 5  | 18740  | 2% | 1200     | 101574   | 20314,8 | 20314,8 |
| 2. | CR-V   | 5  | 23845  | 2% | 1200     | 127609,5 | 25521,9 | 25521,9 |
| 3. | Accord | 5  | 22355  | 2% | 1200     | 120010,5 | 24002,1 | 24002,1 |
| 4. | Jazz   | 5  | 15990  | 2% | 1200     | 87549    | 17509,8 | 17509,8 |
|    | 合計     | 20 | 404650 |    | 新車<br>合計 | 436743   |         |         |

出所：ホンダのアラブ首長国ディーラーより

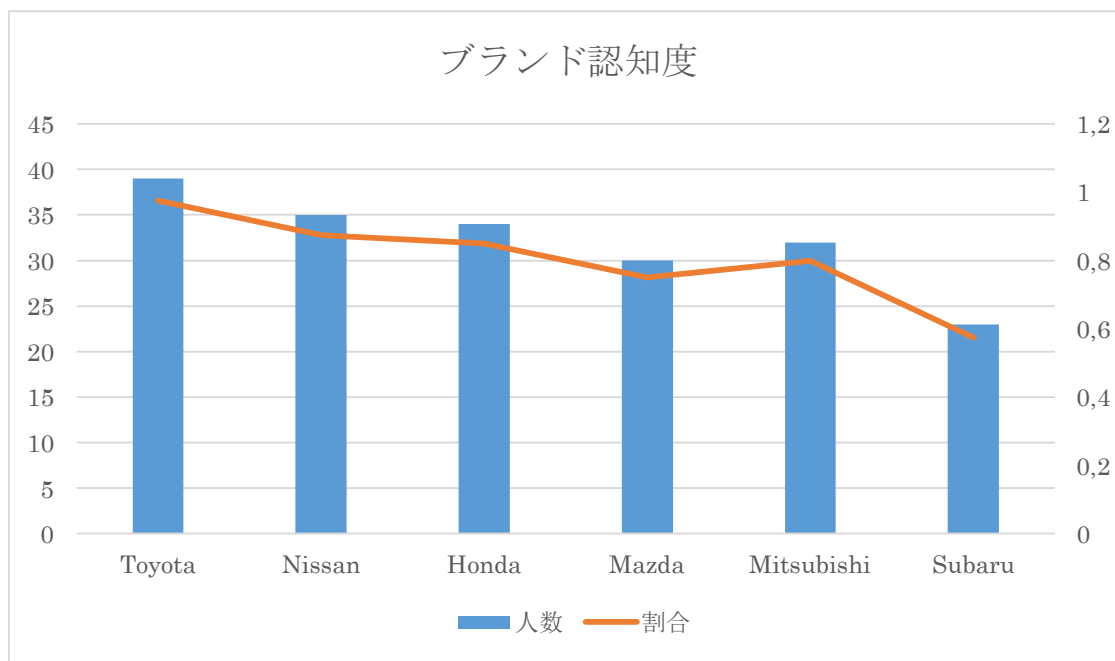
費用に関しては競合他社となるトヨタ・日産のショールームのオペレーション、人材雇用、販売方法を考慮した結果、従業員の雇用の際に、顧客への商品案内・要求への対応・商品の提案を行う営業担当者（店員）は2人、毎月の財務活動の記録・経理に関わる貸借対照表と損益計算書の作成や財務管理を行う財務・経理の担当は1人、税関の手続きをする通関士は1人、自動車のメンテナンス・修理を行うサービススタッフは3人、ショールームの衛生面（整理・清掃・整頓

など)を担当する掃除係を1人採用する必要があると考えた。ディーラーのバックオフィス用の備品(家具など)を購入し、初期投資額に加算する。オフィス・ショールームの水道光熱費(水道代、ガス代、電気代)は毎月マックス利用した場合の金額を計算し、平均値として固定費に加算した。通信費は、インターネットは毎月一定額のプランに加入し、固定費として毎月支払う。電話代は、一定額のプランはないので、マックス利用で計算して固定費に入れた。

新規出店のためにトルクメニスタンへまだ展開していないディーラーの出店を検討する。上記で述べたように同国にまだ進出していない日本の自動車メーカーのディーラーはホンダ、スバル、マツダである。3つのブランドの中で一つのブランドに絞るために事前調査にて取得したアンケート結果、メーカーの供給能力、トルクメニスタンの近隣の工場の有無でブランドを選定した。

本研究を始める段階にてトルクメニスタンに在住している人を対象に無作為にアンケート調査を実施した。インターネットで100人を対象にアンケートを配布し、回答者数は40人であった。質問は日本メーカーのブランド認知度を測り、それぞれのブランドに対する購買意欲を把握することであった。アンケートの結果、日本の6つの自動車メーカーで認知度が高いのは、上位からトヨタ(97.5%)、日産(87.5%)、ホンダ(85%)、三菱(80%)、マツダ(75%)、スバル(57.5%)になった。

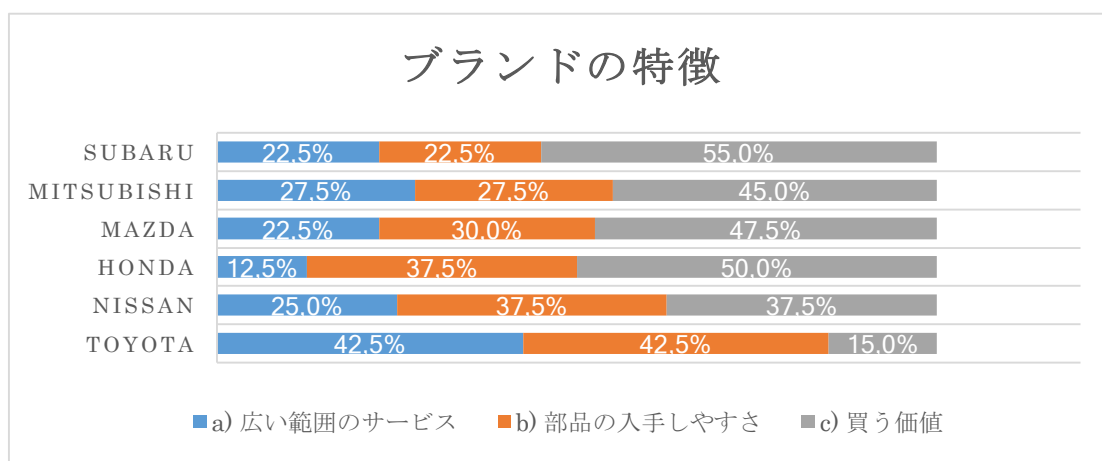
図表 4-2 日本の自動車ブランドの認知度に関する調査 (n=40)



出所：アンケート調査より

次は上記の6つの自動車メーカーから連想される特徴に関して質問した。トヨタは広範囲のサービスと部品調達のし易さという回答が一番多かった（それぞれ42.5%）。日産とホンダでは部品の入手しやすさという回答で同程度であるが（37.5%）、買う価値があるという回答はホンダの方が多かった（50%）（図表 4-3 参照）。

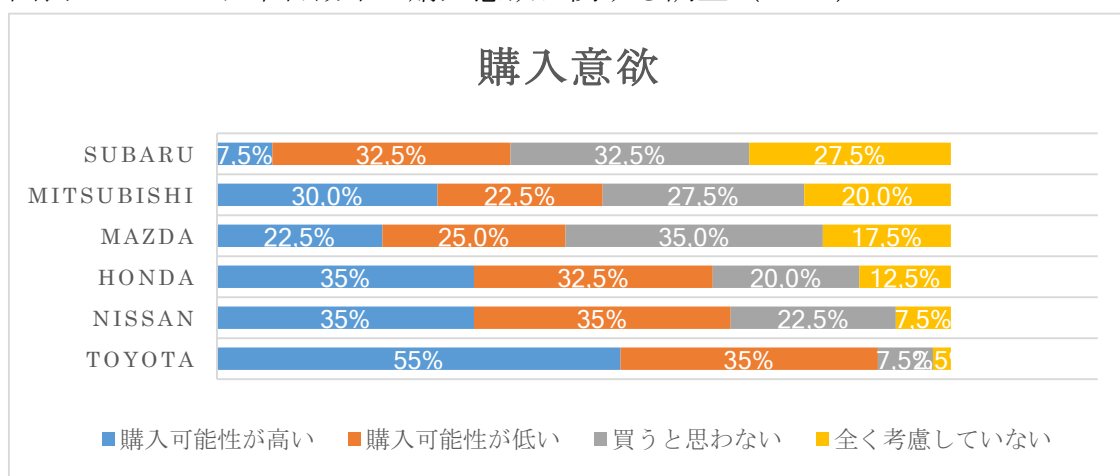
図表 4-3 日本自動車ブランドの特徴に関する調査 (n=40)



出所：アンケート調査より

そして次の質問としては、自動車の購入時のブランドの選定について質問し、「購入可能性が高い」という回答が最も多かったのは、トヨタで（55%）、次は日産とホンダが同程度（35%）であった（図表 4-4 参照）。

図表 4-4 日本自動車の購入意欲に関する調査 (n=40)

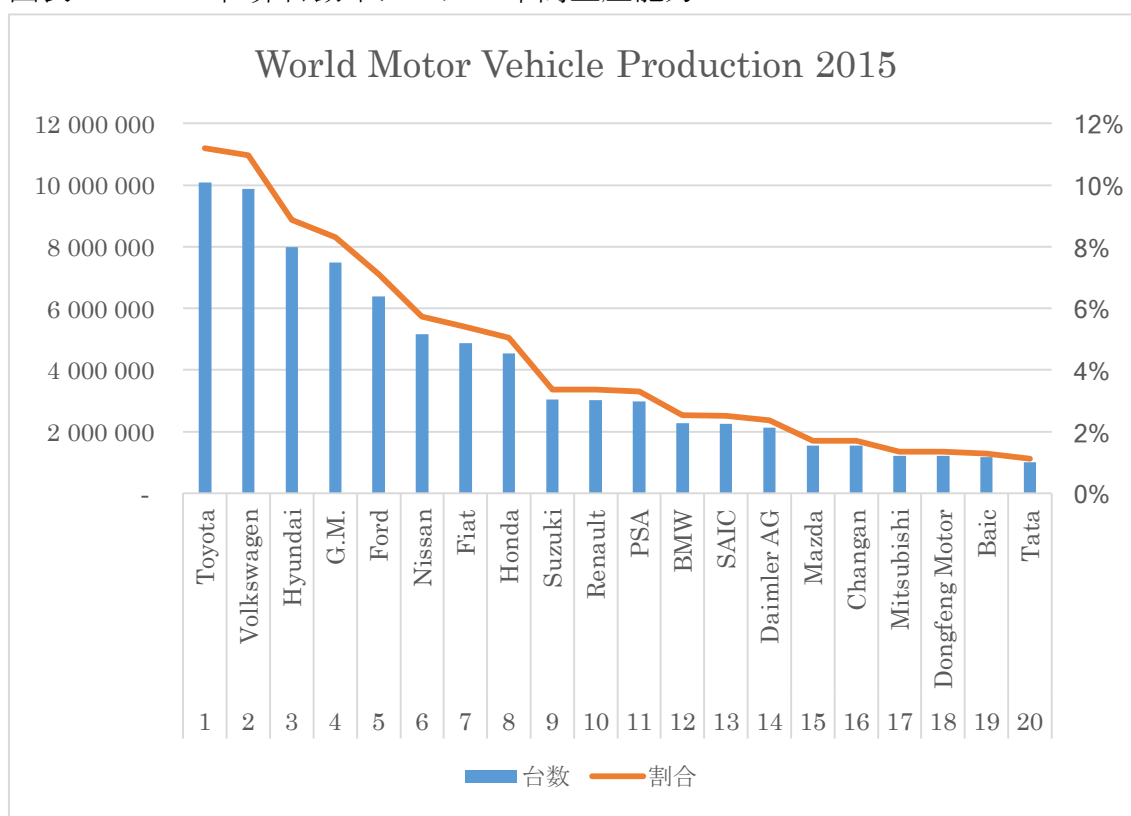


出所：アンケート調査より

上記にて述べた消費者へのアンケート及びインタビューを通じてトルクメニスタンへの進出がないホンダ、マツダ、スバルの中で最も人気のある自動車ブランドはホンダであるということ判断した。

次は、自動車メーカーの供給能力を測るために、World Motor Vehicle Production の 2015 年のデータを参照すると、供給能力でいうとホンダは世界で 8 番（4 5 4 万 3 8 3 8 台）、マツダは 1 5 番（1 5 4 万 0 5 7 6 台）、スバルは（1 0 2 万 4 6 0 4 台）であり、ホンダの生産能力が圧倒的に多いという結果である（図表 4-1 参照）。

図表 4-5 世界自動車メーカー年間生産能力



出所：The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA)より

また、各自動車メーカーの生産拠点がトルクメニスタンの近隣にあるかどうか調査を行い、ホンダは全世界において 30 軒の生産拠点、トルクメニスタンの近隣国であるトルコに 1 軒生産拠点を保有しているという（本田技研工業、2016）。マツダは全世界においての生産拠点数は 11 軒であり、そのうち 2 軒がトルクメニスタンの近隣国であるイランに位置している（Financial Tribune、

2015)。スバルは全世界において15軒の生産拠点を保有しているが、トルクメニスタンの近隣に生産拠点を保有していない（富士重工業株式会社、2016）。

上記の三つのブランドの自動車を生産拠点からトルクメニスタンまでの輸送費を考慮すると、トルコに生産拠点を保有しているホンダとイランに生産拠点保有しているマツダの輸送コストで比較した結果、ホンダのトルコ生産拠点から新車を仕入れるのが経済的な効果が高いという結論になった。新車の搬送にかかるコストでは、トルコとイランから仕入れる際に同程度であるが、新車本体の仕入れ価格がトルコの方が安い。PWCトルコ（2012）によると、トルコの免税制度は輸出量を増加させるために新しく導入され、トルコで輸出用の新車を仕入れると、普段トルコ国内販売にて課税される付加価値税及び特別消費税が免税されるという。

ホンダのトルコ生産拠点とマツダのイラン生産拠点にて生産される車種の内訳をみると、ホンダは5種類の新車の生産を行い、マツダ2種類のみの新車を生産し、ホンダの方はバラエティがあると検証する。上記のデータに基づき、トルクメニスタンにて三つのブランドの中でホンダディーラーの出店が最も合理的であると考えられる。

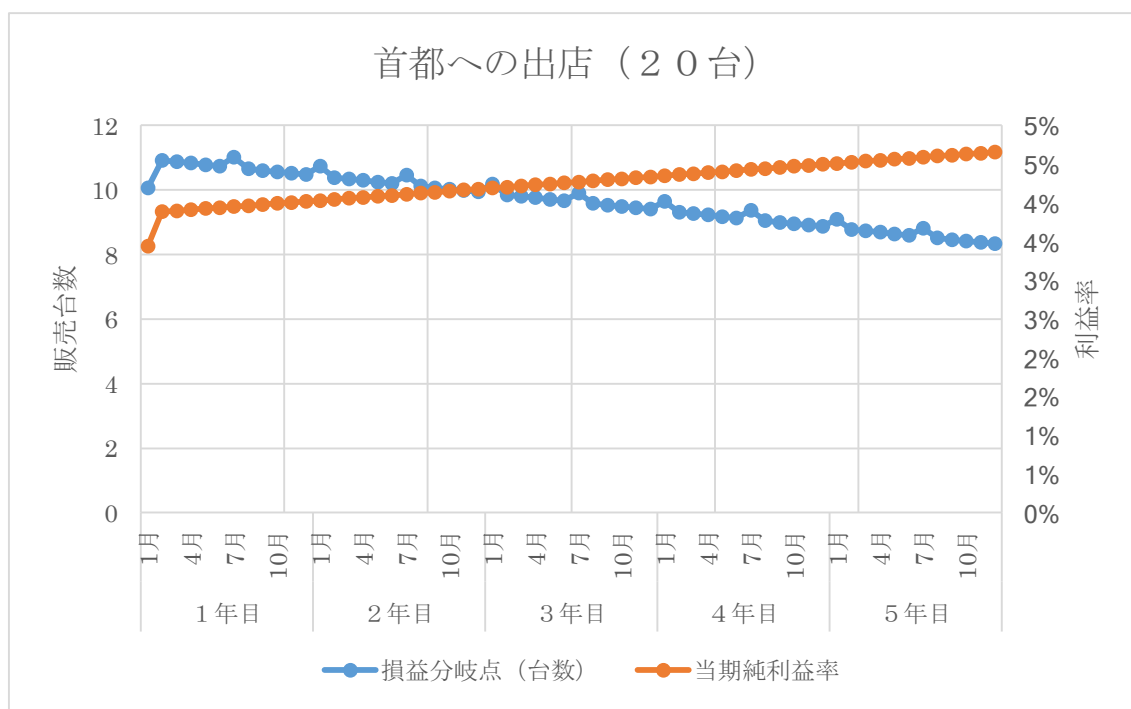
進出の形態としては、コストを抑えるために現地法人として進出を考え、最初の店舗は首都のアシガバートに出店する。出店のコストを計算するために、トルクメニスタンでの出店シミュレーションを行う。

本研究では新車の仕入先としてアラブ首長国のインポーターから仕入れるケースとトルコ生産拠点から新車を仕入れるケースを検討している。上記で述べたようにトルコ生産拠点から輸出用の新車を仕入れ場合、トルコ国内ディーラーにおいて新車販売時に課税される付加価値税（45%）、特別消費税（18%）が免除されると記載した。そして、Honda Jazzのトルコ国内顧客単価は1万5696ドルであれば、輸出用の新車の場合、税金を除いて1万822ドルになる。同じ車種の新車をインポーターにて仕入れると、1万5990ドルであり、4874ドル高い。アラブ首長国から毎月20台の新車を仕入れて販売した場合の初期投資は46万3200ドルである。トルコ生産拠点から同じ車種を仕入れる場合の初期投資は38万7000ドルである。ただし、トルコ生産拠点にはHonda Accordが生産されていなく、アラブ首長国にて仕入れる必要があるため、そして、ディーラーの所有権がない限り、工場にて新車を仕入れることができないため、次のシミュレーションはアラブ首長国から新車を仕入れた場合のケースを検討する。ホンダの仕入価格が3万ドルまでのHonda Civic、Honda CR-V、Honda Accord、Honda Jazzを5台ずつ（合計20台）毎月仕入れ、10%の粗利益を付けた場合のHonda Jazzの顧客単価が1万7509ドル（輸送費、関税を考慮）になる。固定費が1万5000ドル、新車本体価格より安い。変動



費は半年ごとに部品の購入を考慮した場合、45万2000ドル、部品を購入しない月は43万7800ドルである。損益分岐点が初年度は10台、設立以降8ヶ月目以降は9台になり、三年目には8台に達する。初年度の期待利益は2万2000ドル、半年ごとに600ドル上昇し、利益率は5%である（図表 4-2 参照）。

図表 4-6 トルクメニスタンの首都での出店シミュレーション結果



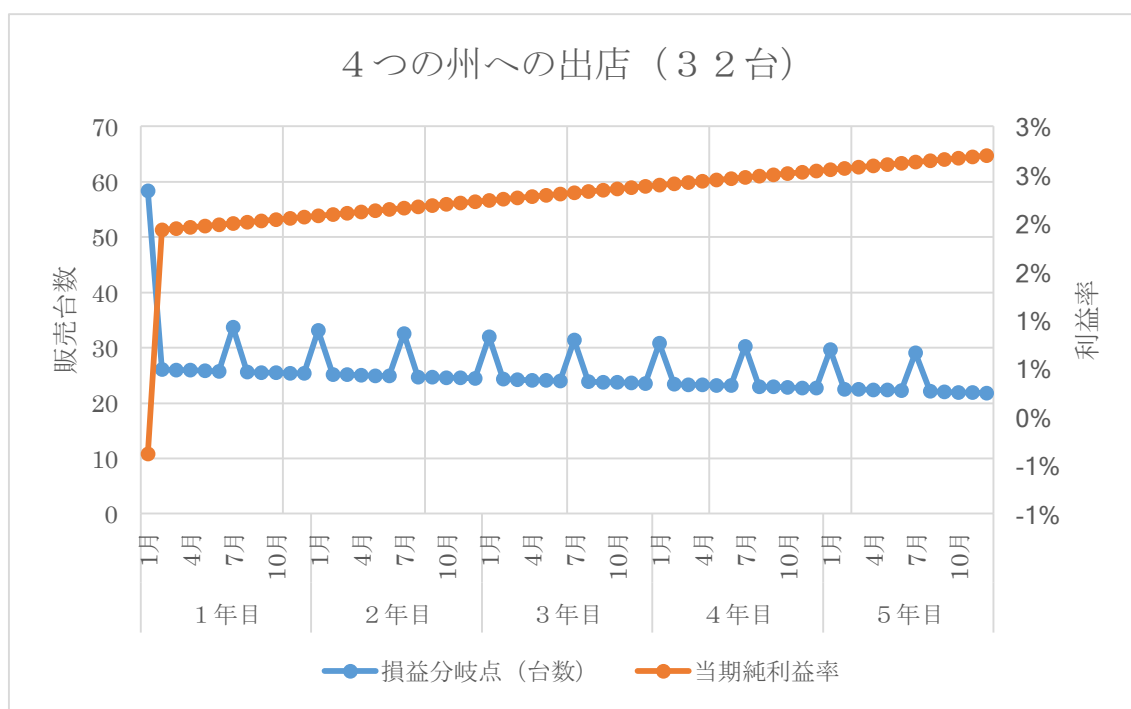
## 第2節 全国で新車ディーラー出店シミュレーション

### 第1項 月32台を販売した場合のシミュレーション ＜悲観的なシナリオ＞

トルクメニスタンは5つの州に分かれ、自動車ディーラーは首都だけに進出している。首都以外にはディーラーはなく、自動車市場にて新車と中古車が販売されている。ホンダディーラーのトルクメニスタンへの進出の一つのシナリオとして、首都を除いて4つの州への進出した場合のシミュレーションを行った。トルクメニスタンの地方は州ごとのコストのばらつきがあまりなく、計算は平均値で見ている。実施したシミュレーションの結果は、州ごとに低価格の車種を毎月8台ずつ (Honda Civic 2台、Honda CR-V 2台、Honda Accord 2台、Honda Jazz 2台) 新車販売をすれば、10%の粗利益で毎月2%の利益率を達成する。具体的には80万ドルの初期投資に対して、1万5000ドルの利益を生む。初

年度の損益分岐点は26台であるが（Honda Jazz で計算）、2年目以降は25台になり毎年1台ずつ下がってくる（図表 4-3 参照）。固定費は4万ドル未満であり、変動費は70万台になった。各州に会計士を一人（合計で4人）、店員を二人（合計で8人）、ショールームの清掃員を一人（合計4人）、そして自動車メンテナンスのために二人（合計8人）を雇い、通関士を入れて25人の毎月の人件費合計は1万900ドルになった。

図表 4-7 4つの州で悲観的なシナリオの出店シミュレーション結果

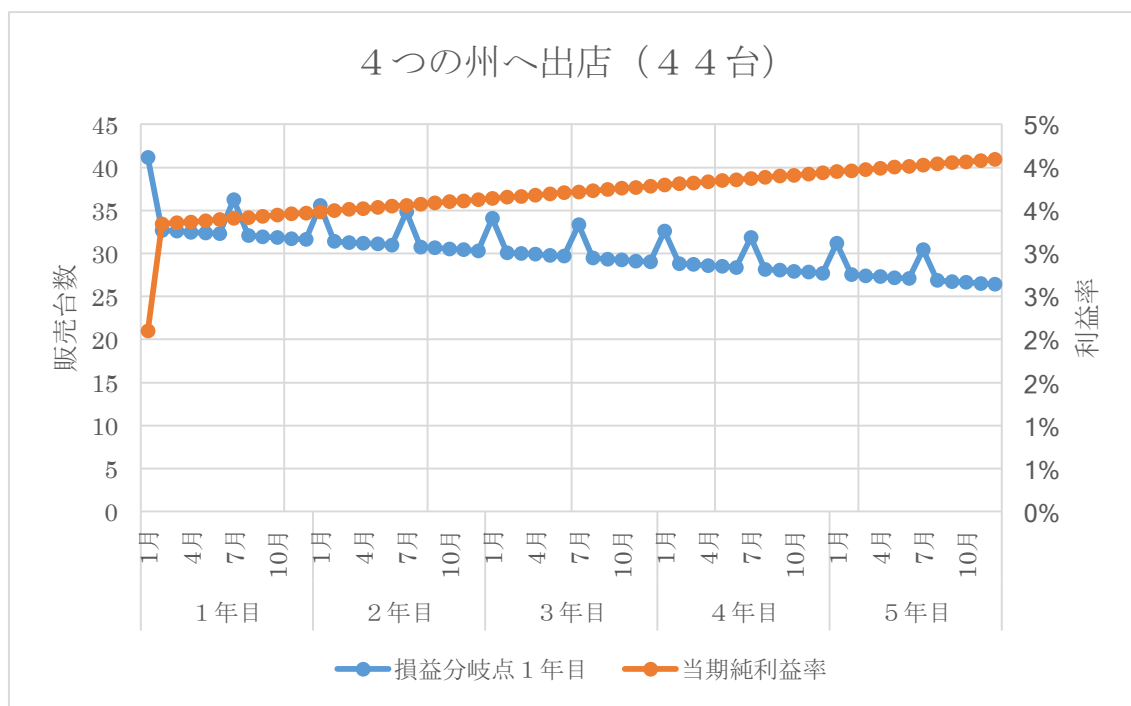


## 第2項 月44台を販売した場合のシミュレーション <ベース・シナリオ>

上記と同様の条件で毎月44台を販売するシナリオを検討する。このシナリオでは、32台を販売するシナリオに高価格（仕入れ価格が3万ドル以上の）のHonda Shuttle、Honda Pilot、Honda Ridgelineを1台ずつ（合計4台ずつ）追加の販売を検討する。初期投資は115万ドルを超えているため、長期借入額は120万を調達し、10%の支払利息を入れた時の毎月の固定費は50万ドル、変動費は108万ドルになった。10%の粗利益を付けた場合の期待利益は40万ドルであり、初年度の利益率は3%、二年目以降は4%で、毎年1%ずつ上昇する。設立時の損益分岐点は41台であり、2ヶ月以降は33台になり、年目以降31台である（図表 4-4 参照）。費用に関しては、32台を販売した

場合の固定費と同程度であり、新車仕入れ台数及び部品が増えたため、変動費が増加した。

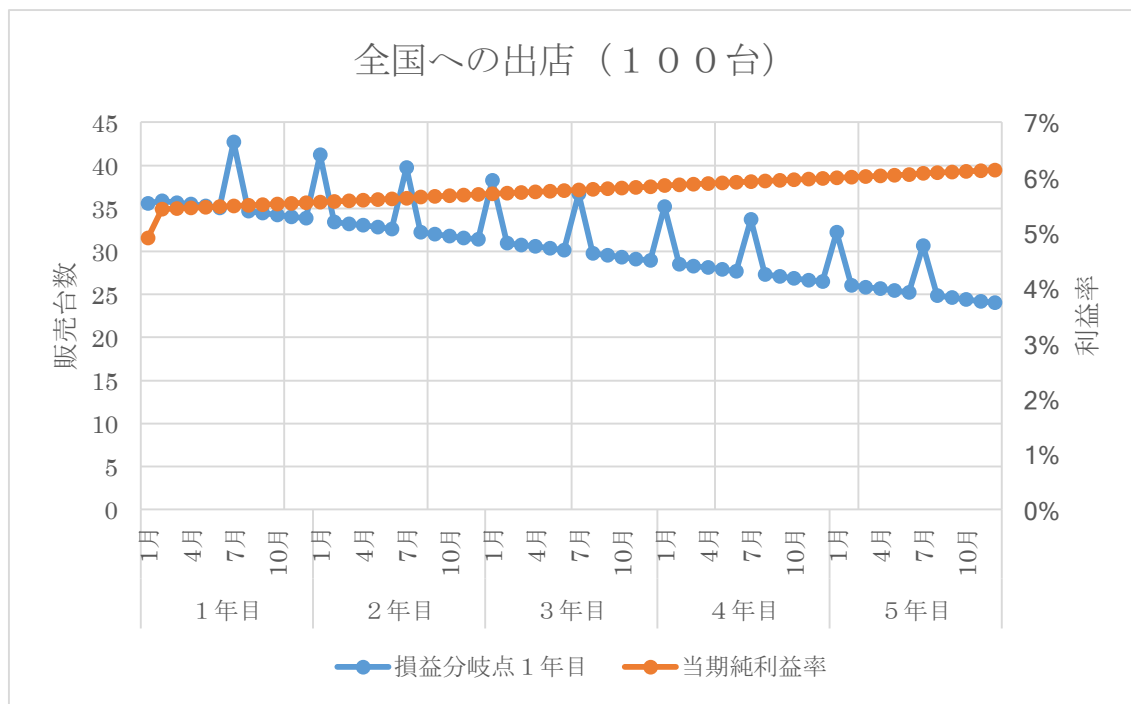
図表 4-8 4つの州でベース・シナリオの出店シミュレーション結果



### 第3項 トルクメニスタン全国展開 月100台を販売した場合のシミュレーション <楽観的なシナリオ>

このシナリオはベストケースであり、首都及び全ての州への展開を検討し、毎月100台を販売する。月に100台を販売するために採用人数も最も多く、販管費が上昇する。固定費が5万5000ドル、変動費は224万ドル程度である。初期投資額は、230万ドルを達成し、同額の長期借入を考慮する。首都のアシガバート、西側のバルカン州、北側のダショーフズ州、東南部のマリ州、そして東側のレバップ州にて毎月 Honda Civic、Honda CR-V、Honda Accord、Honda Jazz を各車種5台ずつ（各地域合計20台、全国で100台）を販売する時、期待利益は13万2000ドル、利益率は初年度5%から毎年1%上昇、損益分岐点は設立時点から3ヶ月36台であり、二年目以降は33台になる（図表 4-5 参照）。

図表 4-9 全国へ楽観的なシナリオで出店シミュレーション結果



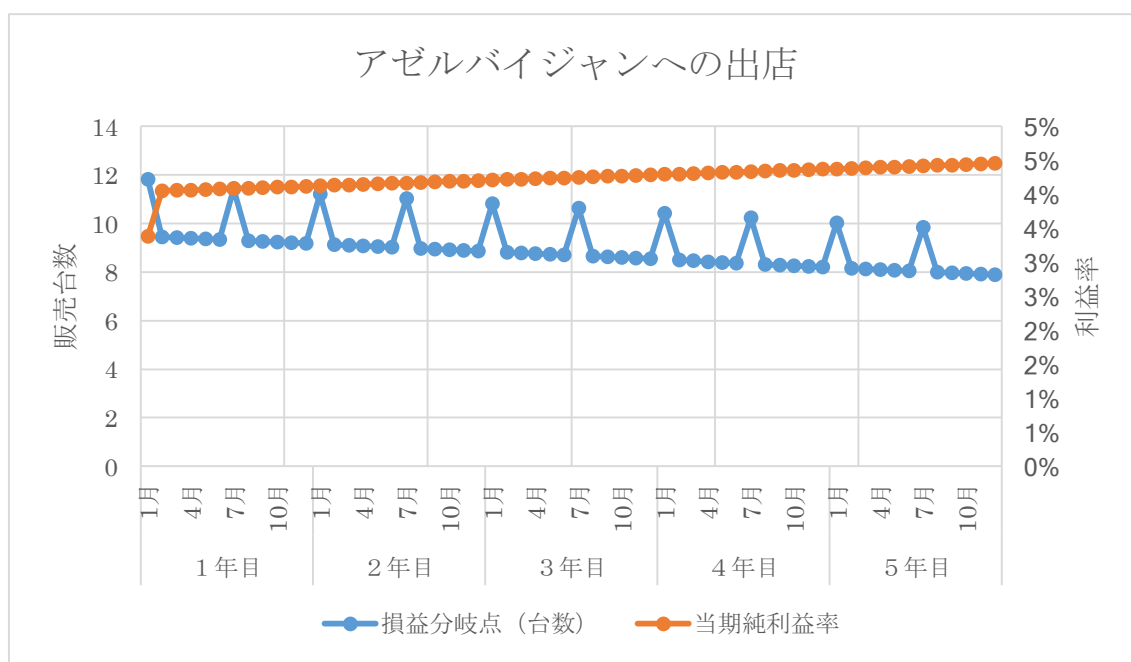
### 第3節 近隣国での出店シミュレーション

#### 第1項 アゼルバイジャンでの出店

ホンダは既にアゼルバイジャンに進出しているが、トルクメニスタンの近隣国とのベンチマーキングをするために、出店シミュレーションを行っている。車種の選定としては、トルクメニスタンとの費用・投資額・損益分岐点の比較をしているため、トルクメニスタンとの同じモデルラインの販売を行うような計画を想定している。自動車の貿易を行なっている **Elegant Car LLC** (2017) によると、アラブ首長国からアゼルバイジャンの首都であるバクーまでの自動車1台当たりの輸送費は1400ドルでトルクメニスタンより200ドル高く、輸送期間は15日でトルクメニスタンと同程度である。**AzerNews** (2014) によると、アゼルバイジャン税関が新車にかかる関税を2014年以降上昇させ、エンジンが2リットルまで自動車の関税は155\$、3リットルまでは232\$、4リットルまでは748\$であるという。そして、同国の関税によると、自動車の購入時に18%消費税が課税されるという。仕入価格が1万5990ドルの **Honda Jazz** に155ドルの関税、1400ドルの輸送費をかけると、仕入原価が1万7545ドルになる。10%の粗利益を追加すると1万9300ドル、更に18%の消費税を課税すると **Honda Jazz** の顧客単価は2万2773ドルに

なる。トルクメニスタンで提供する価格より5263ドル高い水準にある。毎月20台の新車を販売した場合の初期投資額は46万4000ドルであり、変動費は43万7330ドル、固定費は1万4700ドル、損益分岐点が初年度は9台(Honda Jazzで計算)、4年目以降は8台になる。Delloite(2016)によると、アゼルバイジャンの法人税は20%であるので、ホンダの新車ディーラーの利益率は4%、期待利益は1万9600ドルになった(図表4-6参照)。

図表 4-10 アゼルバイジャンへ出店シミュレーション結果

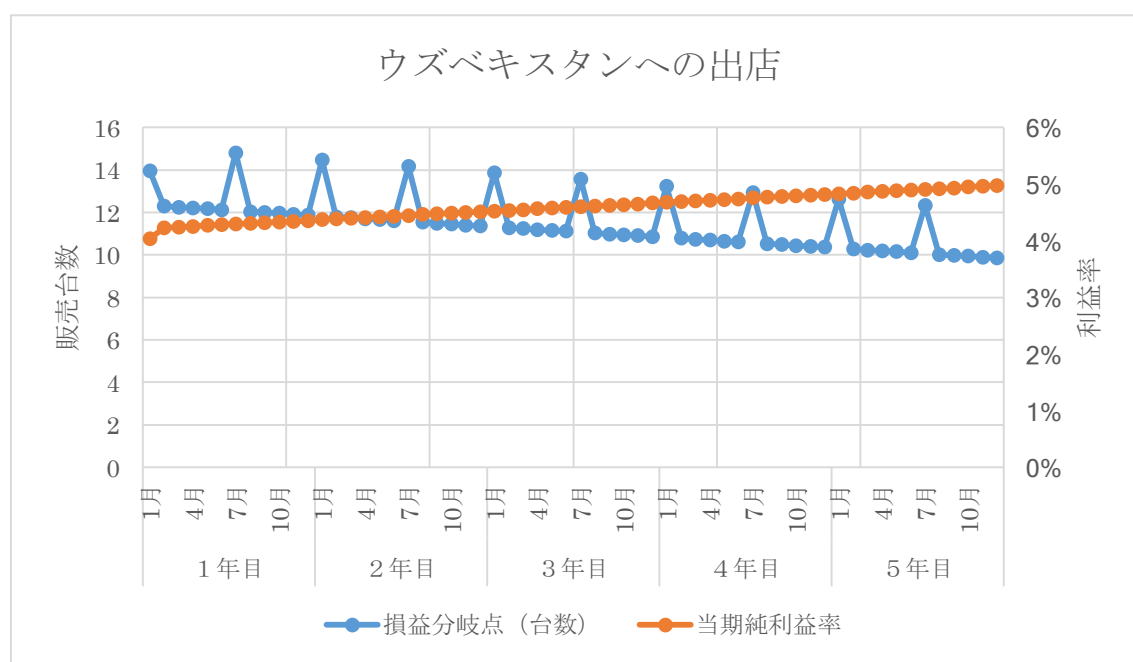


## 第2項 ウズベキスタンでの出店

トルクメニスタンとの費用・損益分岐点の比較をするためにウズベキスタンでのホンダの四輪ディーラーの出店シミュレーションを行った。ホンダはウズベキスタン市場にまだ参入していないが、同国には90年代に韓国の自動車メーカーDaewooが生産拠点を設置し、中央アジアやCIS(独立国家共同体)の加盟国へ自動車の供給を行っていた。ウズベキスタンの関税は自動車仕入価格の30%であり、トルクメニスタンの関税の28%より2%高いのである。しかし、ウズベキスタンの自動車産業を見ると、自動車メーカーは3社存在し、その内1社は乗用車を製造している。ウズベキスタンの人件費はトルクメニスタンと同程度であるが、固定費に加算される光熱費、賃借料、輸送費などはトルクメニスタンより高いため、固定費はトルクメニスタンより高くなる。ウズベキスタンは内陸国で海に接していないため、外車は陸路で輸入され、自動車一台当たりの輸

送費は2000ドルであり、トルクメニスタンより800ドル高い（Elegant Car LLC、2017）。日本車はトルクメニスタンと同じくインポーターのアラブ首長国連邦から輸入される。ウズベキスタンにおいて、Hondaは進出していないため、消費者がHondaの自動車を購入する際には海外での購入をするか海外に発注することになる。また、Elegant Car LLC（2017）によれば、アラブ首長国連邦からトルクメニスタンへは2週間で自動車を納入できるが、同国からウズベキスタンまでは4週間かかるという。トルクメニスタンと同様のビジネスを行う際の初期投資が60万ドル、変動費は56万6700ドル、固定費は2万5000ドルで損益分岐点が12台である（図表 4-7参照）。仕入原価はHonda Jazz 本体価格の1万5990ドルに輸送費の2000ドルと30%の関税を加算すれば2万2787ドルになる。10%の粗利益を付けた場合の顧客単価は2万5065ドルになり、トルクメニスタンでの顧客単価より7556ドル高い。Deloitte（2016）によると、ウズベキスタンの法人税は7.5%であるという。新車ディーラーのウズベキスタンでの期待利益は2万6700ドル、利益率は4%である。

図表 4-11 ウズベキスタンへ出店シミュレーション結果



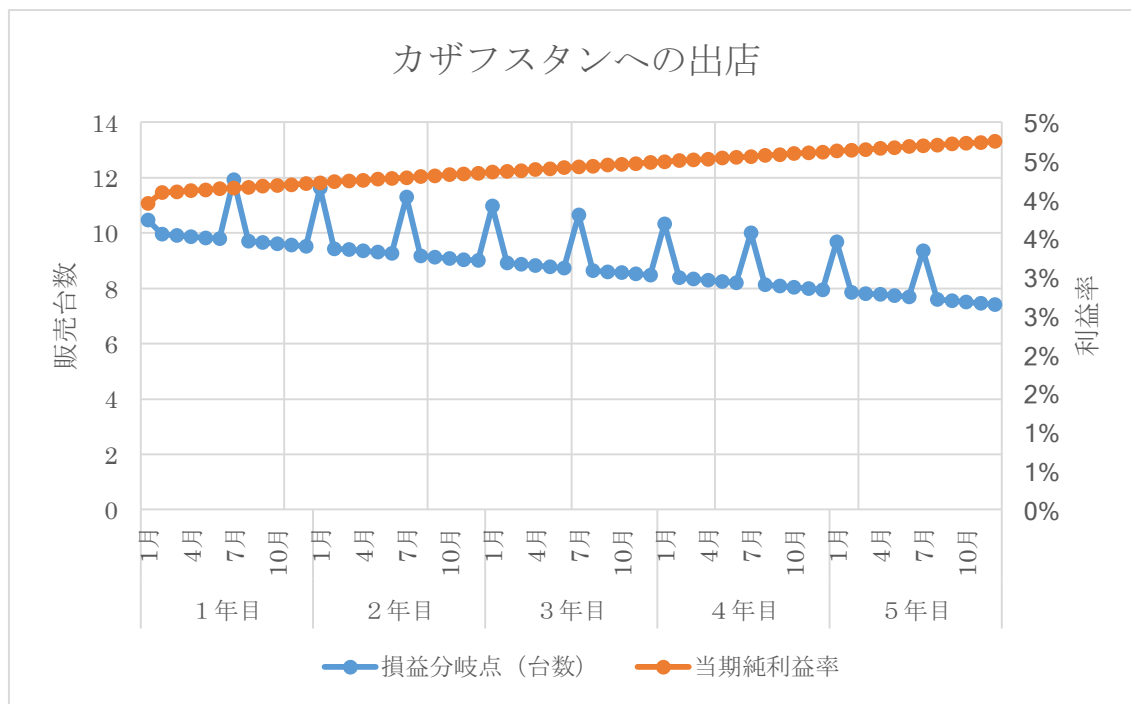
### 第3項 カザフスタンでの出店

カザフスタンにはHondaのディーラーが2015年まで存在していたが、

Kapital KZ News (2015) によると、ロシアとカザフスタンにおけるドル高現地通貨安の影響により、消費者の購買力が下がり、2015年まで毎年2万台を販売していたホンダの売上販売台数が78%下落したという。為替相場及びロシアへ対して導入された経済制裁のため、多くの外資系企業がロシアのマーケットから撤退し、事業を停止した時期にホンダも事業停止の決定をしたという。Just Auto Magazine (2013) によると、トヨタは2014年より現地生産を開始し、年間3000台の **Toyota Fortuner** が生産しているという。トヨタの他にもカザフスタンには、**Skoda**、**Lada**、起亜、**Chevrolet** が生産拠点を所有している。カザフスタンは内陸国であるため、海と接していない。日本車はアラブ首長国連邦のディーラー経由で新車が輸入されている。**Elegant Car LLC (2017)** によると、アラブ首長国連邦からカザフスタンまで自動車の搬送は30日かかり、輸送費は2550ドルだという。トルクメニスタンと比較すると、運送期間が16日長く、輸送費は1350ドル高い。そして、カザフスタンの輸入車に対する関税は仕入価格の30%であり、ウズベキスタンと同様の関税率であるが、トルクメニスタンより高いのである。カザフスタンはウズベキスタンとトルクメニスタンと同じく内陸国であるため、製品は全て陸路で輸入される。

費用及び損益分岐点の比較をするために、カザフスタンにおいてもトルクメニスタンと同程度の規模のホンダディーラーの出店シミュレーションを行っている。仕入価格が1万5990ドルの **Honda Jazz** のカザフスタンでの原価は、30%の関税及び2550ドルの輸送費を加算すると2万3337ドルになる。20台の販売を行うディーラーの出店にかかる初期投資は61万ドルである。変動費は60万ドル、固定費は2万300ドルである。損益分岐点は初年度10台、2年目以降は9台、4年目は8台になる (**Honda Jazz** で計算)。粗利益の10%及び12%の消費税を加算した時の顧客単価は2万8751ドルになり、1万1242ドル高い。**PWC カザフスタン (2016)** によると、カザフスタンの法人税は20%であるというので、ディーラーの期待利益は2万6300ドル、利益率は4%になった (図表 4-8 参照)。

図表 4-12 カザフスタンへの出店シミュレーション結果

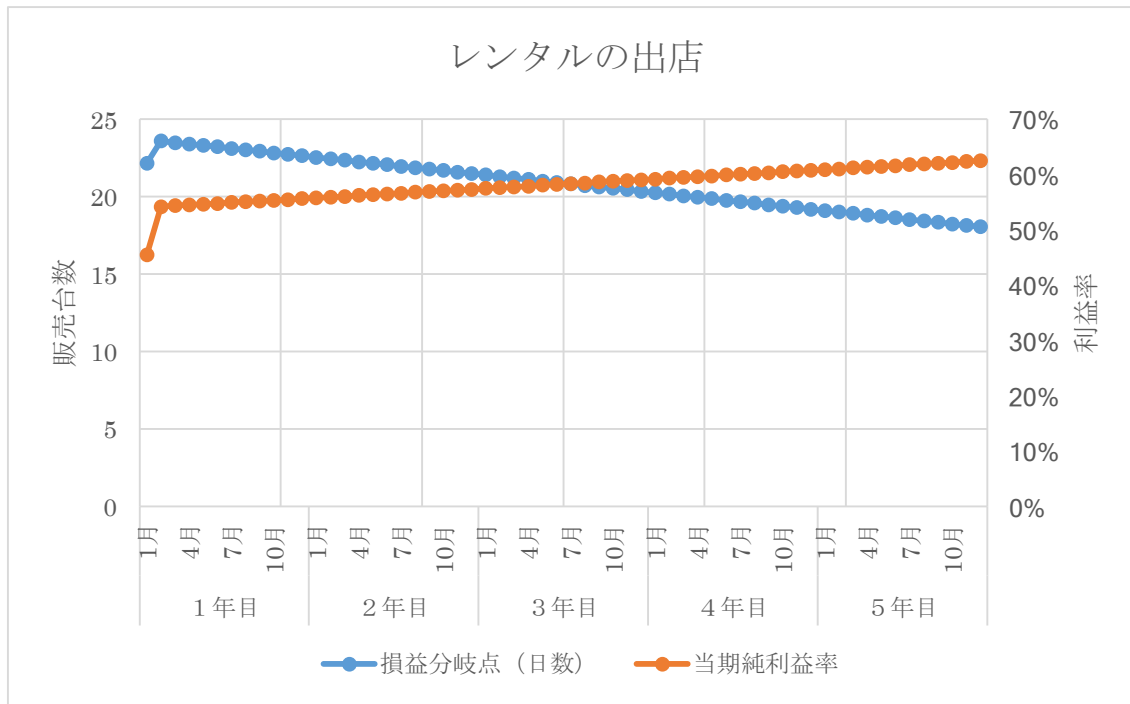


#### 第4節 首都でレンタル出店シミュレーション

トルクメニスタンにおいてはレンタカーの事業を行なっている企業はないが、事前調査にて個人実業家が小規模でレンタルの事業を行なっているという情報を取得した。トルクメニスタンにおいてレンタルのビジネスの事業性を評価するために、レンタル事業のシミュレーションを行った。貸出用の自動車としては、ホンダの上記で述べた車種を全て2台ずつ(合計14台)仕入れ、初期投資額を減価償却費として計算した場合の固定費は1万5000ドルになった。車両及び部品の仕入れを考慮しないビジネスであるため、変動費が自動車の定期メンテナンスと広告宣伝費のみかかると検討し、メンテナンスを除くと広告宣伝費の1000ドルのみである。損益分岐点は全ての車種を稼働させた場合、22日である。そして一ヶ月分の売上高は全ての車種を100%の稼働率で貸し出した際に3万5902ドルになった。期待利益が初年度は1万9500ドル、利益率は55%になった(図表4-9参照)。二年目以降は2万ドルで、利益率が56%、そして半年ごとに1%ずつ上昇する。粗利益は減価償却費より3倍高く設定している。この事業の初期投資額36万4000ドル、長期借入は40万を調達している。



図表 4-13 トルクメニスタンの首都でのレンタルの出店シミュレーション結果

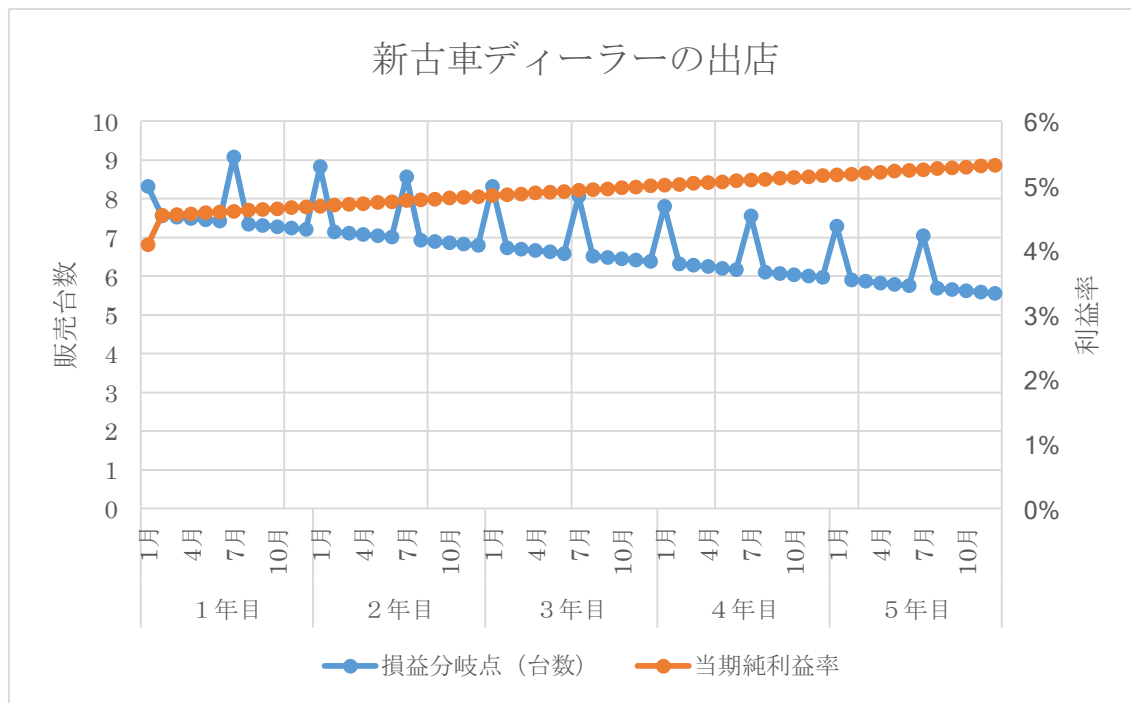


### 第5節 新古車ディーラー出店シミュレーション

トルクメニスタンにおいて自動車メーカーの公式ディーラーではなく、自動車の売買を行う専売店を出店したケースを検討する。新古車販売した場合、低価格でエンジンのボリュームが小さい自動車の仕入れを検討し、インポーターにてホンダの全ての車種の在庫がなかったため、代替品としてスズキの車種でホンダの車種の類似モデルを選定し、専売店の出店シミュレーションを行なった。Honda City、Honda Accord、そしてSUVのSuzuki Vitara、セダンのSuzuki Ciaz、Suzuki Swiftを5台ずつ（合計で月25台）仕入れ、初期投資は45万ドルになり、50万ドル長期借入した場合の利息を含めた固定費は1万5000になった。専売店の規模及び採用人数がディーラーの出店と同条件であり、損益分岐点はHonda Accordで計算すれば初年度8台、翌年は7台である。25台を仕入れて販売した場合の期待利益は2万2000ドル、利益率は5%である（図表4-10参照）。新古車を販売する際のデメリットは、新古車の仕入れ価格は新車と比較すると、およそ2000ドルの差額があり、経済効果はあまり見えないケースが考えられる。そして在庫の有無はインポーターに限るので、中古車と同様、定期的な供給能力が新車に比べて低く、自動車本体に保証が付かない

ので、消費者が新車を選定する可能性が高くなる。

図表 4-14 新古車のディーラー出店シミュレーション結果

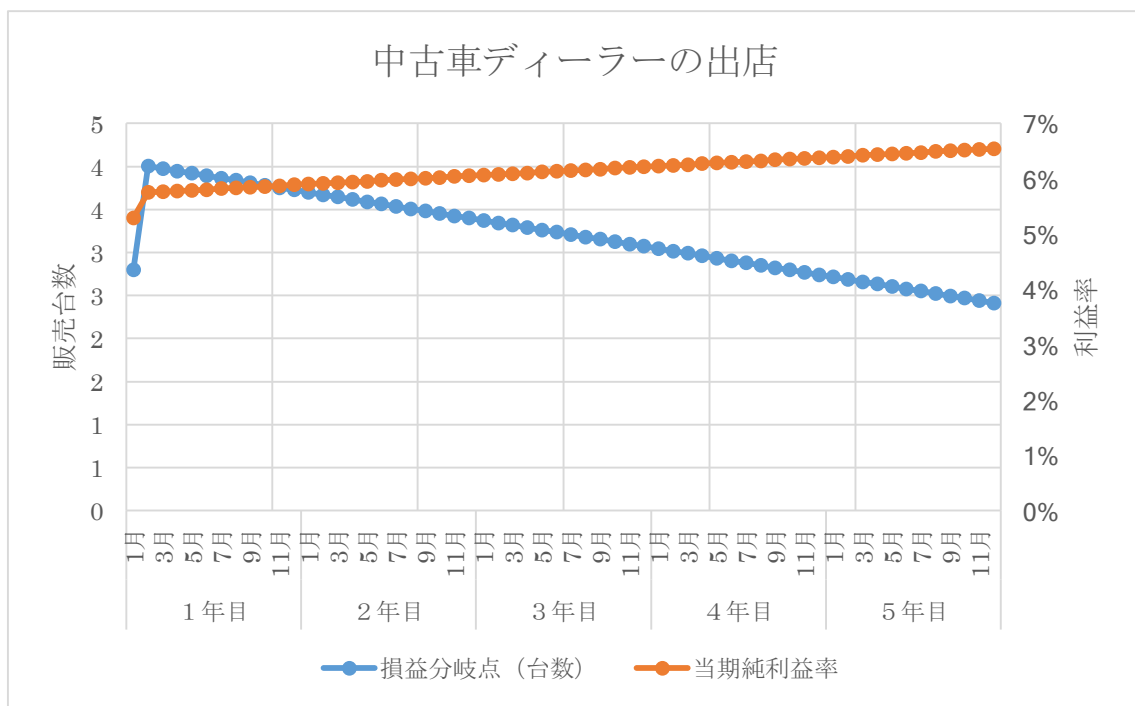


### 第6節 中古車ディーラー出店シミュレーション

本研究において新車の販売のシミュレーションのみならず、すでにトルクメニスタンにおいて流通している自動車の販売シミュレーションを行った。海外から中古車をトルクメニスタンへ輸入すると、輸送費は自動車一台あたり1200ドルが固定費として発生するので、原価を抑えるために国内にて最も回転率が高いと考えるトヨタ・カローラ、トヨタ・カムリ、トヨタ・ランドクルーザー、トヨタ・ハイランダー（トヨタ・クルーガー）を5台ずつ（合計で20台）現地にて仕入れ、消費者のトヨタについての知識を考慮し、ショールームにて展示せずにヤードから直接販売することを考えた。仕入れにかかる費用としては、本体価格、再登録の手数料100ドルのみである（トルクメニスタン交通警察、2016）。1万1500ドルで販売されているトヨタ・カローラの仕入れにかかる費用を含めた金額は1万1600ドルになる。初期投資額は43万5000ドルであり、長期借入にて50万ドルの資金調達した場合の固定費はショールームを保有していないために賃借料を除いて1万ドル程度である。変動費は毎月42万5500ドルで、損益分岐点はトヨタ・ハイランダーで計算すると、毎月4台である。上記のシナリオと違って、トヨタのサービスと部品が流通している

ため、部品を自社で用意せず、メンテナンスは顧客自身がサービスにて修理してもらい、自己で負担する。中古車を販売する場合の利益率は6%で、毎月期待利益は2万7000ドルという結果になった(図表 4-1 1 参照)。中古車を販売する際のデメリットの1つは仕入先が多様であり、場合によって在庫がないケースもあるので、定期的な供給能力が不安定であると考え。仕入先は個人実業家または下取りする顧客になるため、自動車には保証が付かないことになる。

図表 4-1 5 中古車ディーラー出店シミュレーション結果



## 第5章 まとめ

### 第1節 結論

本研究ではトルクメニスタンにおいて日本の新しい自動車ディーラーの出店を目的にフィージビリティ・スタディを行なった。既にトルクメニスタンに進出している自動車ディーラーの事例を取り上げ、自動車市場に進出するために現地の情報収集をした上で出店シミュレーションを行った。トルクメニスタンの首都の他にも3つのシナリオにて地方への出店、レンタル事業、新古車、中古車販売の事業性評価について検討した。また、シミュレーションで得た結果でトルクメニスタンの近隣国との比較のため、自動車の海外からの搬送期間、輸送費、期待利益などをベンチマーキングした。

フィージビリティ・スタディの結果としては、毎月20台の新車販売を行う小売店の首都での損益分岐点は10台であり、月に40台（平均値）を販売している競合店に比較し少ないため、初期段階においても事業継続の可能性が高いと考える。ディーラーの固定費の削減のために、サービスを外注し、新車と部品を提供するビジネスモデルを考慮した。

### 第2節 インプリケーション

本研究での分析結果を次の実践によってビジネスの現場で活用できると考えている。

現地または近隣国にて生産拠点を所有している自動車メーカーのディーラーが新車の価格のベンチマーキングを行う上で、より低価格の新車を仕入れることである。国によって異なるが、例えばトルコであればトヨタの生産拠点があり、輸出用の新車であれば、トルコの付加価値税、特別消費税が加入されないため、トルコからより安い値段で仕入れることができ、その代わりに粗利益率を上げることができるケースもある。トヨタディーラーがまさにこの方法を活用している。

### 第3節 本研究の限界と今後の課題

トルクメニスタンの年間の自動車販売台数の時系列データを得られなかったため、本論文で掲載している販売台数は各メーカーのシェアで割ったものである。全国の自動車登録の情報を取得できたら、各セグメントの深掘り、消費者の購買行動を更に具体的に把握できると考える。シミュレーションで

月ごとの需要予測及びその期待利益などの計算を更に具体的に把握できると考える。

今後の課題としては、各ディーラーの財務データを入手し、時系列のデータの上で分析を行うことである。

## 参考文献一覧表

- [1] [http://www.theglobaleconomy.com/Turkmenistan/passenger\\_cars\\_sales/](http://www.theglobaleconomy.com/Turkmenistan/passenger_cars_sales/)
- [2] トルクメニスタン交通警察
- [3] <http://www.greenlinemc.ae/pricelist.html>
- [4] トルクメニスタン国立情報協会
- [5] <http://www.turkmenistan.ru/ru/articles/39841.html>
- [6] 三浦一郎 (2004)、「流通と顧客創造」、高菅出版
- [7] 渡辺敬二 (2000)、「小売企業の経営学」、中央経済社、p. 27-28
- [8] 川端基夫 (2010)、「日本企業の国際フランチャイジング」、新評論、p. 180
- [9] 池尾恭一 (1999)、「日本型マーケティングの革新」、有斐閣、p. 96
- [10] 塩地洋 (2002)、「自動車流通の国際比較」、有斐閣、p. 11-13
- [11] <http://russia-cis.ru/en/strany-sng/turkmenistan>
- [12] <http://www.honda.ae/cars/>
- [13] <http://www.oica.net/wp-content/uploads/pc-sales-2016-Q2.pdf>
- [14] <http://www.honda.co.jp/group/manufacturing-facilities/>
- [15] <https://financialtribune.com/articles/economy-auto/26335/iran-s-top-5-carmakers>
- [16] <https://www.fhi.co.jp/outline/inoutline/overseas/index.html>
- [17] <https://www.pwc.com/jp/ja/taxnews-international-europe/assets/turkey-doing-business-2012.pdf>
- [18] <http://auto-models.com/en.usd.shipping-tariffs>
- [19] <http://www.azernews.az/business/75470.html>
- [20] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-corporate-tax-rates.pdf>
- [21] <https://kapital.kz/economic/43372/honda-pokinula-rynki-kazahstana-i-rossii.html>
- [22] [http://www.just-auto.com/news/toyota-to-assembly-fortuner-locally\\_id131526.aspx](http://www.just-auto.com/news/toyota-to-assembly-fortuner-locally_id131526.aspx)
- [23] <http://taxsummaries.pwc.com/uk/taxsummaries/wwts.nsf/ID/Kazakhstan-Corporate-Taxes-on-corporate-income>

## 謝辞

本研究を進めるにあたって、多くの方々からのご指導を賜りましたことを心より感謝の気持ちを申し上げます。

主査の余田拓郎先生に温かいご指導をいただきました。研究生のころからお世話になっておりましたことも重ねて、心より感謝の気持ちを申し上げます。

副査を引き受けていただいた大林厚臣先生、姉川知史先生、小幡積先生に感謝を申し上げます。

また、余田ゼミの先輩の方々及び同期のゼミ生の皆様にお忙しい中お世話になりましたことを感謝申し上げます。

最後に、私の人生をいつも支援してくれた家族にお礼を申し上げます。