

自動車部品工業会「月刊自動車部品」4月号
「ロシア自動車市場の現状と展望」（後編）

株式会社ローランド・ベルガー
西野聡子

（前編に続く）

6. 主要自動車メーカーの動向
7. 部品メーカーの動向
8. リスクの高いロシア自動車市場
9. ロシア市場で成功するために

前編（自動車部品 2007 年 3 月号）では、ロシア自動車市場の動向、産業政策を中心に紹介した。本編では、ロシアに既に進出している自動車メーカー及び自動車部品メーカーの動向についてまとめてみた。

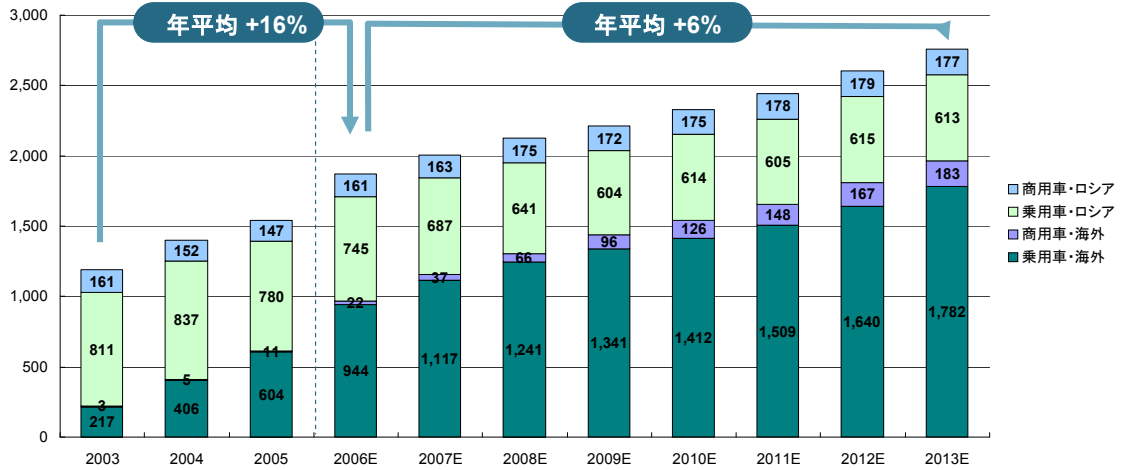
6. 主要自動車メーカーの動向

ロシアの自動車市場は 2005 年には対前年比 10%、2006 年には同 21%も拡大した（図表 1. ロシアでの自動車販売台数推移）。市場は想像を超える急速な勢いで伸張しているが、その成長の牽引役となっているのはグローバル自動車メーカーである。グローバル自動車メーカーのみの販売台数を比較すると、2006 年には約 65%増で初の 100 万台超を記録した。人口 1000 万人を超える首都モスクワでは、日本の都市ではあまり見かけないような 1000 万円以上する超高級車が走る光景が日常的にみられる。街中のメガスーパー（超大型量販店）には人並みが絶えない。グローバル自動車メーカーの多くは、こうしたロシアにおける個人消費の好調さ、特に外国車を好む中高所得者層に支えられ、2000 年以降飛躍的にシェアを伸張させている。急速な市場の伸びを見せるグローバル自動車メーカーであるが、果たして今後も成長を続けることができるのだろうか？

2006 年の販売ランキング（図表 2. ロシアにおけるブランド別販売台数）をみるとロシアの主要外国車メーカーの多くが高順位に名を連ねている。すでに現地生産もしくは委託生産を行っているメーカーがフォード、GM（ロシア国産メーカー・アフトワズと GM の合弁）、現代自動車、ルノーである。現地生産計画を発表しているのがトヨタ、日産、さらに本格的な合弁生産の検討開始を発表したいすゞ（図表 3. ロシア現地メーカーと海外自動車メーカーの提携関係）である。三菱は現地生産を行っていないがロシアにおける販売はトヨタに次ぎ好調である。その他、ロシア現地メーカーの GAZ、OKA、UAZ などがある（図表 4. ロシア主要メーカーとロケーション、図表 5. ロシア現地メーカーのプロフィール）。

図1：ロシアでの自動車販売台数推移

ロシア自動車販売台数推移(実績&予測、千台)

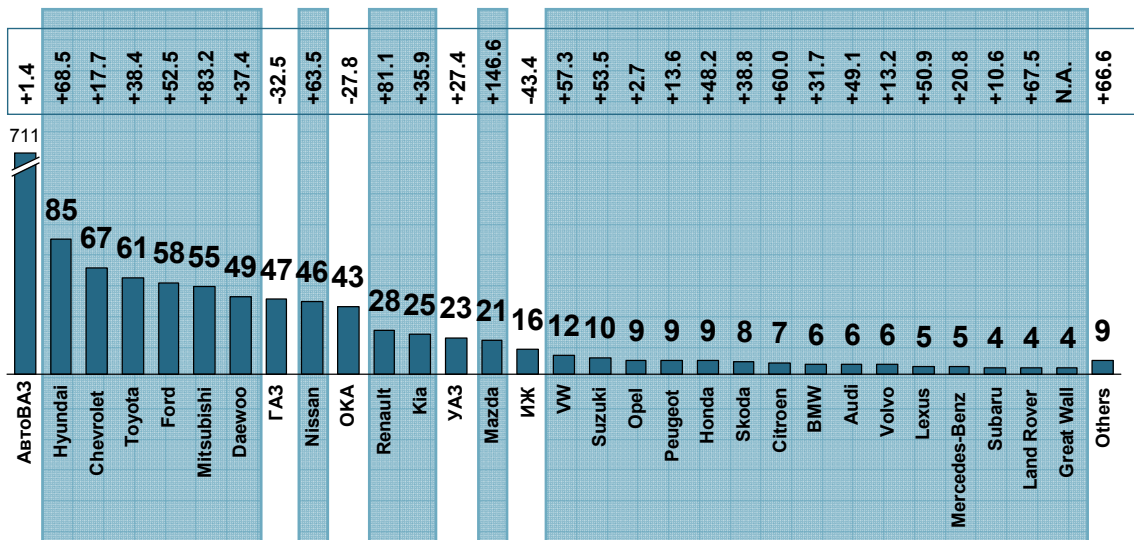


出所: J.D.Power, ローランド・ベルガー

図2：ロシアにおけるブランド別販売台数及び伸び率

ロシアでの乗用車販売台数(2005年、千台)および対前年伸び率(%)

■ 海外ブランド車



出所: ASM Holding, state statistics, ローランド・ベルガー

図 3 : ロシア現地メーカーと海外自動車メーカーの提携関係

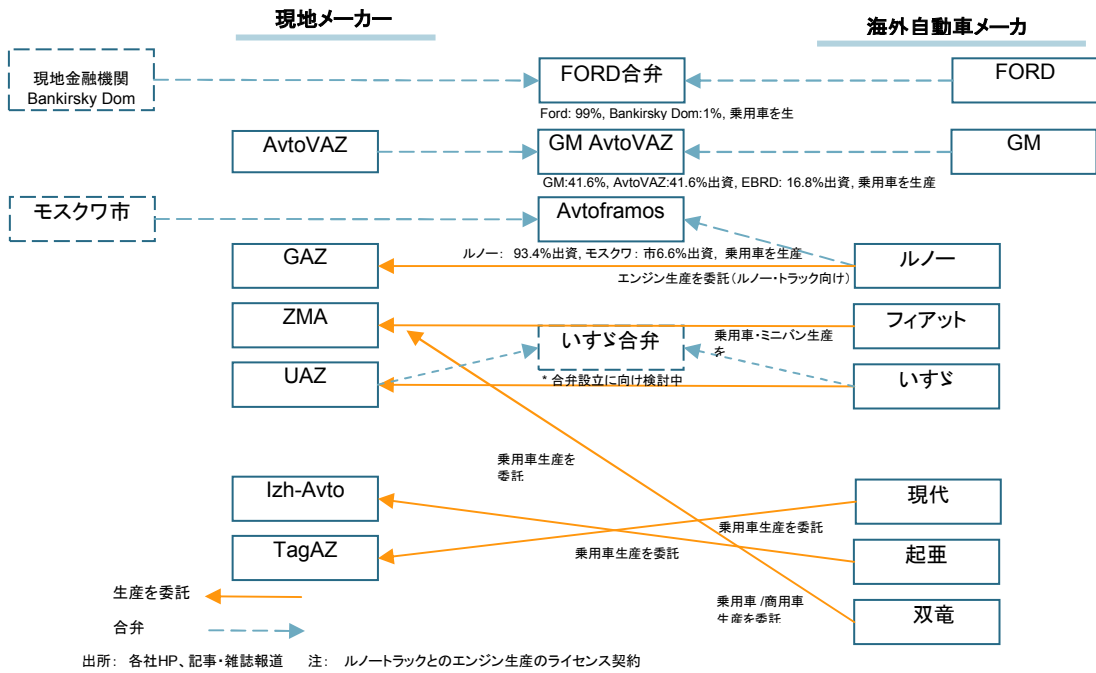


図 4 : ロシア主要メーカーとロケーション

ロシアの主要メーカーとロケーション

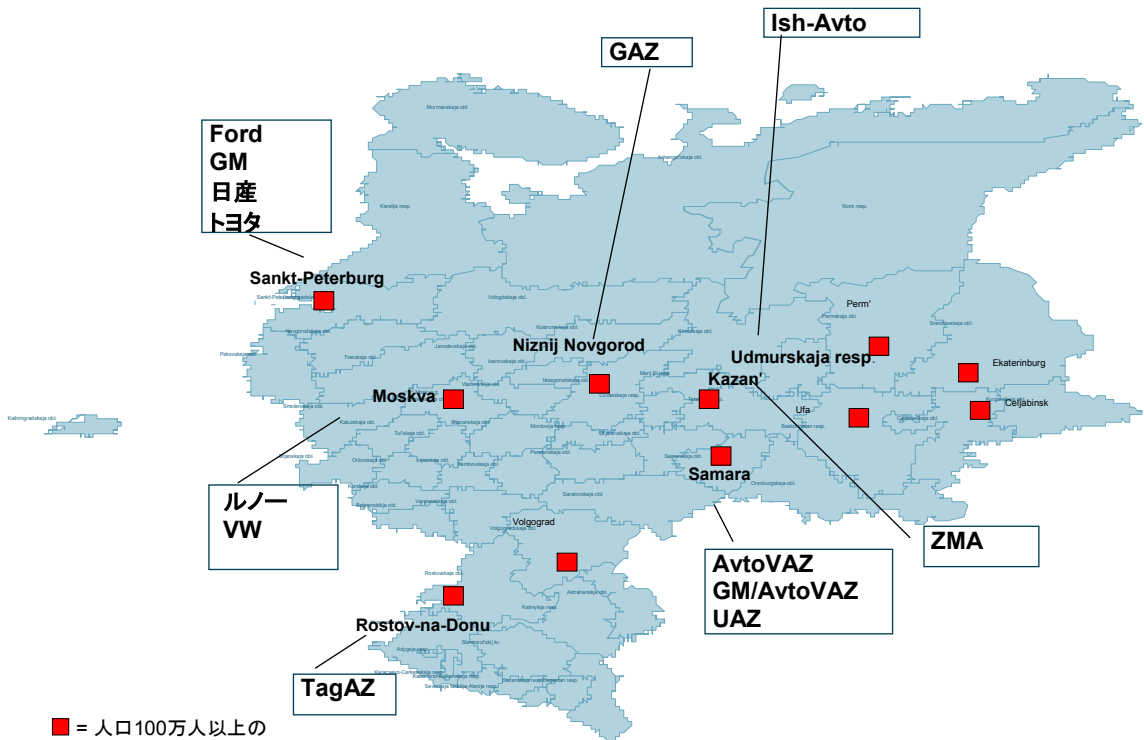


図 5：ロシア現地メーカーのプロフィール

ロシア主要現地メーカーのプロフィール				
現地メーカー名	乗用車生産台数	生産車種	生産を委託	所在地
AvtuoVAZ	721,492	Niva, Lada 他	* GM と合弁	サマール州
GAZ(ガズ)	51,686	Volga, Gazel 他		
ZMA(ズマ, OKA)	NA	Oka Samsang Yong Rexton, Fiat Palio, Albea	双竜, Fiat	タタルスタン共和国
UAZ(ウアズ)	29,141	Isuzu Elf, Hunter, Patriot 他	いすゞ自動車	サマール州
Izh-AVTO*(イジマシ・アフト)	NA	Kia Spectra, Spontage 他 VAZ 2106 / 21043	起亜自動車、Avtotor	ウドムルト共和国
TagAZ(タグアズ)	42,451	Hyundai Accent, Sonata Porter, Santa Fe	現代自動車	ロストフ州

記： * GM-AvtuoVAZ, ** SOKグループ

フォードは、2006年に対前年比92%増の115,900台を販売し、販売ランキングで初のトップに躍り出た。2002年に外国自動車メーカーとして初の自社工場による現地生産を開始している。一方、昨年まで外国車メーカーとして販売トップであった現代自動車は対前年比約18%増の10万台超えをしたものの、フォードに座を譲っている。ロシアで最も売れている海外ブランド車がGMとアフトワズ（ロシア最大の現地メーカー）との合弁による車であり、シボレーブランドとして販売されている。

日本メーカーがロシアで現地生産を計画

2007年末にはトヨタが現地生産を開始する予定である。

周知の通り、同社は、2007年には日系メーカーで初の現地生産を開始する。2005年6月にサンクトペテルブルグ近郊に着工、建物の建設は既に終了し3月より工作機械の搬入が始まるようだ。先頃、生産開始を2007年12月24日週と具体的に公表しており、当初計画が順調に進んでいることが伺われる。生産能力は当初2万台であるが、将来的には需要動向を見極めながら、カローラやRAV4など車種を順次生産、フルラインナップでの生産体制を検討しているようだ。トヨタがBRICs市場向けに開発中の低価格戦略小型車の生産も想定されている。

販売面においても、2002年にロシアにレクサスブランドを投入、新富裕者層を中心として販売の好調が続いている。トヨタ車の人気は高く、現在、人気車種で納車待ちが長いものはRAV4とカムリで、大体3-4ヶ月待ち、モデル末期のカローラでも1ヶ月待ちの納車といわれている。販売網の整備も急ピッチで進めている。ロシア国内での販売店舗は現在約30店舗であるが、2007年末までに50近くまで増やすことを計画しているようだ。米国で見られるようなメガディーラーを増やす計画だ。既に、モスクワ市内に3つのメガディーラーを展開している。

日産も、2009年にサンクトペテルブルグ近郊で現地生産を開始する。2006年9月にインフィニティ・ブランドを導入、販売を急速に伸張させており、最近では既存の販売網のリストラを行いながら店舗をメガディーラー型へ転換させており、トヨタの販売戦略と類似している。

7. 主要部品メーカーの動向

ロシアでは、旧ソ連時代以来、多くの自動車部品は国産完成車メーカーで内製されてきた。そのため、ごく最近まで近代的なサプライヤー市場は構築されておらず、世界的にみてもロシアのサプライヤーは競争力が低い。中国、インドなどに比べてもサプライヤー産業は育っていない。前編で紹介したように、世界トップ20のサプライヤーは中東欧に150もの生産拠点を抱えてはいるが、ロシアへの進出はまだ僅かである。そのため、ロシアに進出を決めたトヨタも当面はカムリをノックダウン生産する予定である。とはいえ、グローバル完成車メーカーが相次いでロシア市場での現地生産を決め、また、旧ソ連時代に国産完成車メーカーで内製されていた部品の外注の増加が予想される中、海外サプライヤーのビジネス機会は今後確実に増えるものと予想される。

日系サプライヤーでは、トヨタ紡織が2006年4月、日系サプライヤーとしては初のロシア進出を行った。2007年末のトヨタ・サンクトペテルブルグ工場稼動に伴い、カムリ向けのシート生産を開始する予定としている。同工場はトヨタの工場敷地内に建設されることになっている。また、デンソーは、2006年10月にモスクワに事務所を開設、主にトヨタ向けの技術サポートやサービス体制の構築、ロシア市場に関する調査や情報収集などを行う計画であるが、現地生産の計画は発表していない。愛三工業も、2005年に、ロシアのサプライヤー2社へ自動車用燃料ポンプの技術援助で合意したと発表している。トヨタは現地調達率を2009年迄に50%レベルまで引き上げる計画がある。その頃までにはトヨタ系を含むサプライヤー各社がロシアでのサプライヤーとしての需要を見極め、現地進出が増えてくるのではないかと予想される。

また、旭硝子（同社の欧州子会社・グラバーベル社）は、1997年にロシア最大の板ガラスメーカーであるボル・グラスワークス社の買収によりロシアに進出、現地関連企業の生産拠点を改良することにより日欧市場並の品質・コスト競争力を確保している。既に、トヨタカムリ向けのガラスの受注が確定し、現在、10億円強をかけ加工設備を最新設備に切り替えつつある。

欧米系サプライヤーでは(図表6-1/6-2 ロシアへの主要進出サプライヤー)、シート関連でジョンソン・コントロールズ、オートリブ、Learが進出している。ジョンソン・コントロールズは完成車メーカーに追随する形で進出した最初の外資サプライヤーであり、Learは労働力と敷地を賃借する形態で、GAZが内製していたシート製造部門を引継いだ。タイヤでは、ミシュラン、コンチネンタルが進出している。いずれも、完成車工場に近い場所での生産に適した内外装製品である。

他、欧州系では、Bosch（点火プラグ、ガソリン点火システム）、ZF（ギアボックス）、Automotive Lighting（各種ライト）、Siemens VDO（コンビネーションメーター）。米国系では、Delphi（ワイヤーハーネス）、Lear（シート）、Tenneco（排気システム）、TRW（ブレーキ・スイッチ）など、グローバル売上高ランキングのトップに名を連ねる大手サプライヤーが進出している。

図 6-1 : 主な欧州系ロシア進出サプライヤー

Bosch	<ul style="list-style-type: none"> • 1997年、ロシア・サラトフ州に生産工場設置 <ul style="list-style-type: none"> - 生産品目: 点火プラグ、ガソリン点火システム部品 • 「Bosch はモスクワもしくはサンクトペテルブルグ近郊に近い将来新工場を設立するかもしれない」(06年、Peter Verenbach CEO、The Russian Business Monitor) 	ZF	<ul style="list-style-type: none"> • 2005年、ZF Friedrichshafen、タタルスタン共和国に現地大型トラックメーカー Kamaz と合併による生産工場設立する旨発表(06年1月稼働) <ul style="list-style-type: none"> - ギアボックス
Siemens VDO	<ul style="list-style-type: none"> • 1996年タタルスタン共和国に合併生産会社設立 <ul style="list-style-type: none"> - 生産品目: コンビネーションメーター • ロシアのエンジニアリングサービス会社 NPP ELCAR との合併で、モスクワに会社設立 (05年) <ul style="list-style-type: none"> - 業務内容: 電子エンジンマネジメントシステムの開発 	Michelin	<ul style="list-style-type: none"> • 2002年、モスクワ州に単独進出の生産拠点を設立(04年稼働) <ul style="list-style-type: none"> - 投資額: 約8,800万ユーロ(05年迄) - 雇用: 約800名
		Automotive Lighting	<ul style="list-style-type: none"> • 08年夏に、ロシアに2番目の現地工場を稼働させる旨発表 <ul style="list-style-type: none"> - 生産品目: ヘッドライト、リアライト(ダチア「ロガン」向けの供給) • すでにロシア西部、Ryazan に工場があり、AvtoVAZ, GM -AvtoVAZ, GAZ などに供給している

出所: 新聞雑誌記事、Marklines

図 6-2 : 主な米系ロシア進出サプライヤー

Lear	<ul style="list-style-type: none"> • 1998年、ロシア自動車メーカー、GAZからシート生産を引き継ぐ旨合意し生産開始 <ul style="list-style-type: none"> - 生産品目: シート • 2004年、Togliatti に第2工場を設立する方針 <ul style="list-style-type: none"> - GM Avtovaz ヘシート供給 	Delphi	<ul style="list-style-type: none"> • 1995年、サマラ州に合併会社設立 <ul style="list-style-type: none"> - 生産品目: ワイヤーハーネス
Johnson Controls	<ul style="list-style-type: none"> • OEMの工場進出にあわせてロシアに現地進出した最初のサプライヤーと云われる • 2005年、サンクトペテルブルグに生産拠点を稼働 <ul style="list-style-type: none"> - 生産品目: シートシステム - フォード「フォーカス」向けに 同期納入 • 2006年、現地企業との合併により2つ目の生産拠点設立予定 <ul style="list-style-type: none"> - 生産品目: 内装部品(シート部品、6-7万/年) - 投資額: 300-500億ドル 	Teneco Automotive	<ul style="list-style-type: none"> • 2003年、サラマ州に単独進出の工場設立 <ul style="list-style-type: none"> - 生産品目: 排気システム
		TRW	<ul style="list-style-type: none"> • 2000年、モスクワに拠点を持つ SAVVAグループと、シートベルトに関する技術供与提携を発表 <ul style="list-style-type: none"> - 生産品目: ブレーキ、スイッチ

出所: 新聞雑誌記事、Marklines

8. リスクの高いロシア市場

しかしながら、既に現地進出をしている自動車メーカーに目を向けてみると、ロシアへの進出は非常に厳しいものであることが伺われる。

労使関係の難しさ

FORD は、2002年に外国自動車メーカーとして初の現地生産を行ったメーカーである。先に述べた通り、2006年の販売は非常に好調であるが、2007年2月にはストにより生産が

停止した。人気車種 FOCUS の販売にも影響が免れない。同社は、2007 年の販売台数を 15 万台と計画している。既に生産は再開したようではあるが解決には至らず労使関係は不安定な状態が続く。過去数年の間にも何度か従業員によりサボタージュがあったという。不安定な労使関係に対する対策はこれから進出するメーカーにとっても課題となるであろう。

部品調達の厳しさ

また、FORD は現地生産を促進する輸入関税に関する法制度「法令 135」（注）に基づき、現地調達率要件 50%（生産開始後 60 ヶ月間）が現地生産の条件となっている。しかし、2006 年には現地調達率が 35%までしか達せず、未達により政府に多額の追徴金（4 億ルーブル：約 1,500 万ドル）を支払うことになった。その内 1 億 4200 万ルーブルはすでに支払われていると聞く。このことから FORD にとってロシアのサプライ・ベースの新規開拓が予想以上にうまくいっていないことが想定される。

FORD は、進出時にサンクトペテルブルグの銀行資本と組んでいるが、後に述べるルノーなどのように政府と手を組んだメーカーに比べパートナーとしての基盤が脆弱であるかもしれない。

政治介入のリスク

ロシア最大の自動車メーカー・アフトワズとの合併事業（GM アフトワズ）を行っている GM であるが、2005 年 12 月、アフトワズの経営権は武器輸出の国有企業ロスオボロネクスポルトが握ることとなった。Wall Street Journal 紙によれば、「海外メーカーに急速にシェアを奪われている痛める国内産業を再生するためのクレムリンの介入」という見方を報じている。経営の悪化するアフトワズの救済ともいわれるが、ロシア政府の方針に伴い、突然国営武器メーカーに変更している。アフトワズは、GM に GM 合併の持分売却をするか、アフトワズの持分買収をするか、申し入れを行っている（06 年 4 月）。その後、2006 年 5 月に GM は単独で現地工場を建設する旨発表している。合併相手先によっては突然の政策変更に関与されるという可能性もある。

インフラの未整備

インフラ面を見ると、ロシアでは一般的に工場団地を誘致側が建設するという発想がない。従って、現地生産に必要なインフラは自力で整備をせざるを得ない。実際、トヨタや日産もロシアでは自社で原野を開拓し工場を建設していると聞く。また、予想以上に急速に市場が伸びている中で、輸送形態に鉄道を利用するという概念がこれまでロシアにはなかったため、輸送はトラックが中心となる。しかも、そのトラックもロシアでは非常に不足しているようだ。例えば、完成車の物流輸送を例にあげると、モスクワやサンクトペテルブルグなど都市での道路は整備されているものの、仮に、広大な国土のロシアで地方都市、イルクーツクなどへ車を搬送する場合、モスクワ～シベリア間には鉄道が繋がっているのだが、そもそも、ロシアには鉄道で搬送するという形態が存在していない。そのため、完成車輸送については、モスクワより数千キロも離れた同地までトラックで運ばなければならない。でこぼこ道で道路事情も悪く、コストは嵩み、さらに車両に対するダメージを考えると、非常に効率が悪い。なお、トヨタは、日本からの部品（CKD）輸送については、（ウラジオストックから）サンクトペテルブルグ間のシベリア鉄道を利用する計画であるが、これは現代自動車の実績を参考にしているようだ。

港についても、ロシアでは不凍港が少なく、輸入に適した港の数が限られている。日本からロシアに輸入する場合には、サンクトペテルブルグで陸揚げするケースが一般的であるが、港湾能力は既に限界を超えているという。ちなみに、日産自動車は部品陸揚げ用の港を自力で整備する予定だと聞く。

ロシアの政情

2000 年にプーチン大統領が就任した後、天然資源を経済再建に活用する方針を打ち出し国家管理を強化、いったん民営化した資産の再国有化を行う例が見られる。このように突

然会社が国策会社にも変わることもロシアでは起こりうる。先に述べた GM アフトワズの例がそうである。また、プーチン大統領の出身はサンクトペテルブルグであるが、サンクトペテルブルグでは工場誘致が積極的に行われ、外資の巨大誘致先となっている。3期連続の続投は現法では定められておらず次期 2008 年春の大統領選では、メドベージェフ第一副首相、イワノフ副首相などが有力候補として噂されている。中央集権国家であるロシアにおいて、政権次第では今後、外資政策も大きく変わる可能性がありうる。或いは、税金の減免など優遇策を講じ積極的に外資企業を呼び寄せながら、中国のように、法人税の徴収厳格化、輸出品にかかる税率アップ、あるいは議論中であるが外資優遇税制の撤廃などといった優遇政策を突然変更する可能性もあるかもしれない。

未だ残る制度の不透明性

また、最近ではプーチン政権が税関の幹部職員が汚職を理由に大量解雇するなど策を取るようになったとはいえ、依然として税関の不透明性が残っているようだ。例えば、家電メーカーでは、隣国フィンランドにおいてロシアの輸入業者に商品を売り渡し、通関はロシア業者の手に委ねる例が多いと聞く。まじめに申告しては通関に時間がかかる上に高い関税もかけられてしまうのだ。しかし、これでは関税をいくら払ったかが分からないため、市場でのマーケティング戦略や価格戦略を立てようとしてもなかなか難しいであろう。日本の家電メーカーが現地生産に未だ踏み切っていないのはこうした事情も背景にあるかもしれない。

このようにロシアは経済成長性が著しく、BRICS 市場の中でも今後の潜在性を期待されている一方、大変難しい市場であるといえる。多くの専門家が自動車市場の成長性を謳っているものの今後減速あるいは変動する可能性があることも想定しておきたい。

9. ロシア市場で成功するために ～「信用できるパートナー」を見つける

ロシアはリスクの高い市場でありながら、実際に同国で事業を行いうまくビジネスを軌道に乗せている企業も複数存在する。そうした企業の例を見ていきたい。

ルノーは、モスクワ政府をパートナーとして選び良好な関係を築き続けている。1998 年にモスクワ市との折半出資により合弁会社「JSC Avtoframos」を設立した。その後、ルノーは出資比率を徐々に引き上げ、現在はルノーの出資比率が 93.4%となっている。最近では、2005 年 4 月より新工場で現地生産を開始した新興市場向けの戦略小型車ロガンの売れ行きが好調であり、2006 年には、対前年比約 150%増の 72,484 台を販売している。2007 年 2 月にも、ロガンの生産能力を現在の 2 倍の 16 万台に引上げる旨モスクワ市と正式調印を発表している。

韓国自動車メーカーの進出形態も面白い。彼らは、「何もそろっていない野原」に工場を建てることはしない。ロシアの乗用車市場に進出しているほとんどの韓国メーカーは既存のロシア企業を委託生産などの形で活用している。

起亜自動車は、SOK グループ（ロシアの大型自動車・部品メーカー）傘下の Izh-Avto（イジマシ・アウト）と組んでいる。同社は、複数の海外 OEM 向けの委託生産で自社の生産施設を提供している。起亜モデル向けの溶接、塗装、組み立て用の新規設備が備えられており、ここで「Kia Spectra」の現地組立が行われている。たとえば、溶接（3 工程）は 4 万台分の生産能力があり、内 1 工程で Spectra の溶接が行われている。（図表 7：Izh-Avto の現行生産能力）現代自動車も、乗用車について TagAZ（タガズ）と提携、委託生産を行っており、ロシアでは 10 万台以上販売している。但し、昨年来続いている韓国におけるストライキの長期化の影響を受け、現地生産用 CKD や輸入完成車の「玉」不足といった事情も抱えている。

図7：IzhAvuto の現行生産能力

	ライン	生産車種名	生産能力	メーカー	生産開始年
スタンピング	• 20ライン以上	• VAZ, IZH	• 5万台 • 3万台分は新たに生産計画あり	• Renault, Erfurt	• 1970
溶接	• ライン1 • ライン2 • ライン3	• Kia Spectra • VAZ and IZH • IZH «ODA»	• 4万台 • 5.5万台 • 2.2万台	• OBAPA, KUKA • Fiat • KUKA	• 2004 • 1967 • 1991
塗装	• 近代化ライン • 既存ライン	• Kia Spectra, VAZ • VAZ and IZH	• 11万台 • 11万台	• DÜRR Korea • Renault	• 2005 • 1971
組み立て	• ライン1 • ライン2 • ライン3(新設)	• VAZ and IZH • VAZ and IZH • Kia Spectra	• 11万台 • 11万台 • 4万台	• Renault • Renault • Dong Hee Rofa	• 1970 • 1971 • 2005

■ 「Kia Spectra」向けの新ライン
出所：ローランド・ベルガー

最近の日本メーカーの例を見てみると、2007年2月にいすゞ自動車とロシアのトラック・バスメーカー UAZ（ウリヤノフスク自動車工場）と合弁会社設立に向けた検討を行う旨発表している。同社は、委託生産から合弁事業へと現地進出の形態を一步前進させたわけだ。また、石川島播磨重工業も、2007年1月、ロシアのトラックメーカー大手であるジル社との合弁事業を決めている。石川島播磨が株式の半分以上を取得、社長の派遣も行うという。元々同社にとっては納入先でありかねてより合弁を持ちかけていたようである。

部品メーカーでは、ドイツメーカーの Hella が SOK グループの傘下企業であるアフトスウェットと提携、自動車用ライトを生産している。また、Siemens VDO は、1995年に現地企業 ELCAR と合弁会社を設立し、エンジニアリング・サービス事業を行っている。主に、EU 排ガス基準に対応できる製品導入のサポートを行っているという。

また、販売面では、ロシアでの販売がトヨタに次いで2位と販売事業で成功している三菱自動車が現地パートナーを活用している。ソ連崩壊後、三菱商事が自動車事業に全く無関係であった元軍人出身のロルフ氏を見出し、同氏の人柄を見込んで三菱自動車のロシア販売事業を委ねたという。今では、「ロルフ」はロシアの輸入車ディーラーでは日本の「ヤナセ」のような存在となっている。

あるいは、先に紹介した旭硝子のようにロシア企業を買収する例もある。グラバーベル（旭硝子の欧州子会社）は進出当初、欧州復興開発銀行、国際金融公社とコンソーシアムを組むことにより全額買収によるリスクを回避する狙いも視野に入れていたという。現在では、83%の株式を取得している。また、家電メーカー・インデシットのようにロシアの地場ブランド（スティノール）を買収するといった形態もみられる。

まとめ

かつて日本企業にとって非常に理解しにくい国といわれていた中国以上に、ロシアは距離的にも遠く、日本企業にとっては手探りの状況が続いている。ロシア市場に単独で参入するには投資面でのリスクだけではなく、さまざまな点において慎重に検討すべき点が多いことを考察してみた。これからロシア市場へ参入を検討している企業は、まず、ロシア政府・有力な金融機関、企業との提携あるいは買収などロシア・ビジネスに精通したリソースの活用を検討することが望ましいと思われる。最終的に単独進出をすとしても、まずこのような形で出て行って需要動向を見極めながら次の手に進んでいくのも方法として有効のようである。

以上

Word (7,380)

注1) 1998年2月に制定された現地生産を促進するための輸入関税。生産開始後60ヶ月以内に現地調達率50%の達成が必要とされる。