

中部圏企業のロシア・サンクトペテルブルグ周辺地域への
投資可能性と今後の展望



平成20年11月

財団法人 中部産業活性化センター

目次

写真で見るロシア(サンクトペテルブルグ・モスクワ)	1
序章 調査目的と項目	2
(1) 目的・狙い	2
(2) 調査項目	2
第1章 ロシアの国情と経済情勢	4
(1) ロシアゲートウェイ “サンクトペテルブルグ・エリア”	4
欧州ロシア	
都市・州の概要	
(2) 消費拡大が進むロシア・マーケット	6
市場拡大の背景	
拡大する消費	
人気を博する日本ブランド	
(3) ロシアの産業・貿易構造	8
ロシアの産業構造	
ロシアの貿易構造	
日本とロシア間の貿易	
(4) 港湾・工業団地	10
国際輸送・港湾	
売却可能な物件のない工場団地	
第2章 ロシアへの世界・日本、中部の進出・投資・貿易状況	12
(1) 拡大するロシア投資	12
拡大する外国投資	
低水準の日本からの直接投資	
日本からの投資が低レベルの理由	
(2) 外国・日本の自動車メーカーの進出	14
ロシアの乗用車販売台数	
進出状況	
進出の背景	
日本の自動車メーカーの進出状況	
進出事例1 トヨタ自動車	
(3) 慎重姿勢をみせる自動車部品メーカーの進出	18
進出の状況	
進出の阻害要因	
今後の動き	
(4) 営業・サポート体制の強化を図る工作機械・FA 機器メーカー 現地生産に乗り出す建設機械メーカー	20
)工作機械・FA 機器	
市場の動き	
日本企業の進出の動き	
)建設機械メーカー	
市場の動き	
日本企業の進出の動き	
進出事例2 NEC - NEVA	

(5) オフショア販売から直販への移行が進む家電メーカー	23
市場の動き	
ロシアでの工場立ち上げは慎重に	
低いデジタル AV 機器の普及率	
第3章 ロシアの既進出企業の進出・事業環境の問題点	24
(1) 現地生産体制の立ち上げ・部品の現地調達に苦しむ自動車完成メーカー	24
工場立ち上げプロセスの高いハードル	
厳しい部品調達	
(2) 従業員の確保、人件費・家賃等のアップに悩む現地メーカー・現地法人	26
従業員の採用が困難な現地メーカー	
現地メーカーの声	
高騰する事務所家賃	
(3) 許認可・審査手続きの煩雑さに悩む現地法人・駐在事務所	28
書類主義の行政手続き	
煩雑な駐在員生活の手続き	
(4) 流通と物流業にとって通関体制の整備が成長のカギ	29
グレー通関から白通関へ移行を目指す家電メーカー	
ロシア側の物流体制の整備	
(5) ロシアの労務管理(企業全般)	30
英語を利用できないコミュニケーション環境	
人材流出が問題	
(参考)ロシアの生活環境	32
第4章 中部圏企業のロシアビジネス展開の留意点	34
(1) 自動車部品	34
販路の確保	
多様な選択肢の検討	
(2) 工作機械・FA機器	36
(3) 建設機械	37
第5章 ロシア・ビジネスのキーポイント	38
(1) 検討段階	38
慎重かつ迅速な意思決定を要する進出判断	
戦略の選択肢	
進出場所の選定	
(2) 進出・設立段階	40
独資・工場設立	
合併・工場設立	
現地販売法人・支店	
駐在員事務所	
(3) 立ち上げ・事業運営段階	41
立ち上げ段階	
事業運営段階	
(参考文献脚注)	42
巻末資料	43

はじめに

近年、ロシアは BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）と呼ばれる 4 大新興市場の中でもエネルギー資源の高騰を背景とした爆発的な消費の拡大に伴い、その市場獲得を目指した動きが加速しています。日本の対ロシア投資は、これまで先行する欧米企業等と比べ低調に推移してきましたが、2007 年 12 月のトヨタ自動車のサンクトペテルブルグ工場の操業を皮切りに、2010 年までには主要日系自動車メーカーの現地生産も予定されており、今後、部品産業、ロジスティクス等の関連産業の投資も本格化することが期待されています。また家電メーカーや工作機械メーカーなども、直販体制の整備を進めており、日系企業のロシア市場への本格参入の動きが広がりつつあります。

旺盛な消費意欲に支えられて経済規模の拡大が続くロシアですが、人件費や不動産価格は高騰しており、進出の検討に当たっては、低い生産コストのメリットを狙った従来型の進出スタイルとは異なる戦略を描いていく必要があります。また、行政手続きの煩雑さや、エネルギー資源輸出に大きく依存した経済は原油価格の変動を受けやすく、安定性を欠くとの指摘もあります。

ロシア市場で成功を収めるためには、そのマーケット動向の細かな分析に加え、進出に伴う様々な諸条件を理解し、進出エリアや進出形態を見極め、様々なリスクに対応できる体制を確保することが求められています。

そうした視点から、本調査では中部圏企業を念頭に、

- (1) ロシア サンクトペテルブルグ地域周辺の投資環境
 - (2) 日本企業（自動車・自動車部品・家電・工作機械・建設機械等）の進出状況
 - (3) 進出企業の抱える諸問題
 - (4) 中部圏企業のロシアビジネス有望分野と留意事項
- などをコンパクトに取りまとめました。

本報告書は、ロシアへの進出、販売体制の強化等に関心のある企業経営者マネジメント層、実務担当者の方々に、ロシアの事業環境への理解を深めていただくことを主目的に作成しましたが、一般企業各層の方々にもロシアビジネスの基礎知識として役立つものと考えております。

本報告書がグローバルな企業戦略を展開される中部圏企業の皆様にとって、ロシアビジネス展開の際の一助になれば幸いです。

なお、報告書の作成にあたって、ヒアリング調査などで、多くの企業の皆様や、独立行政法人日本貿易振興機構、社団法人ロシア NIS 貿易会、サンクトペテルブルグ日本センターなどの皆様にご協力をいただきました。この場を借りて、心より御礼申し上げます。

平成 20 年 11 月

財団法人 中部産業活性化センター

本報告書は、2008年7月に実施した現地調査の情報を中心に作成したものです。ロシア軍のグルジア侵攻（2008年8月）に伴う外国投資家の資金逃避、米国発の金融不安を背景としたロシア株価の急落、さらに景気減速と見越した原油価格の低迷といった、ロシア経済の短期的な情勢変化を踏まえたものではありません。

写真で見るロシア(サンクトペテルブルグ・モスクワ)

トヨタ自動車・ロシア工場



サンクトペテルブルグ市内の交通渋滞



サンクトペテルブルグ空港のトヨタ自動車の看板



サンクトペテルブルグ中心地のブランド店舗



サンクトペテルブルグ郊外のショッピングセンター



サンクトペテルブルグ湾岸で進むマンション建設



モスクワ市内の再開発



序章 調査目的と項目

(1) 目的・狙い

ロシアは、1998年の通貨危機を乗り越え、2000年以降の経済は順調に回復・成長している。とくに近年では、世界的な原油高のなかで、ロシアの豊富な天然資源からもたらされる所得の拡大は、爆発的な消費拡大となり、海外企業からの投資を集めている。

(図序-1～序-3)

とくに、プーチン大統領の出身地で、ロシア第2の都市であるサンクトペテルブルグ市周辺は、トヨタ自動車、日産、スズキ自動車の相次ぐ進出計画の発表によって、中部圏の関連部品メーカーを中心に、我が国企業の関心が急速に高くなっている。

これまで、ロシア市場に対する日本企業の取り組みは慎重なものであったが、自動車産業の進出は、日本とロシアのビジネスの関係を大きく変えるものとなっている。

本調査は、こうした我が国自動車産業の集積が進みつつある、サンクトペテルブルグ周辺に焦点をあて、ロシアへの投資環境と今後の課題について整理を行い、中部圏企業とロシアとのビジネス連携の将来像を展望するものである。

(2) 調査項目

ロシアの国情と経済情勢

サンクトペテルブルグ市の立地環境、ロシアの経済状況、産業・貿易構造、インフラなどの整理を行い、ロシアのビジネス環境の概況を明らかにした。

ロシアへの世界・日本、中部の進出・投資・貿易状況

ロシアへの外国投資の状況を整理したうえで、我が国からの投資が活発化している自動車及び同部品、家

電産業、工作機械等の各産業のロシアへの進出状況、背景・要因について把握を行うとともに、今後の動向について整理を行った。事例等も多くとりあげ、自動車メーカーと部品メーカーの投資姿勢の違いなど、市場獲得と投資リスクの面で、各業界で異なる投資動向をレポートした。

ロシアの既進出企業の進出・事業環境の問題点

ロシアの投資環境について、行政手続き、取引先の確保、人材採用等の面で、リスクを伴うといった評価は少なくない。これら諸課題を含めた事業環境の問題点について、ヒアリング、既存文献より整理を行った。

中部圏企業のロシアビジネス展開の留意点

今後、中部圏に高い集積があり、ロシアへの進出や取引拡大が期待される中部圏の代表業種(自動車部品、工作機械・FA 機器、建設機械)を抽出し、当該産業の進出・操業のビジネス展開の留意点の整理を行い、求められる戦略構築の視点をまとめた。

ロシア・ビジネスのキーポイント

検討段階、進出・設立段階、立ち上げ・事業運営段階の各ステップのキーポイントをまとめ、今後ロシアにおいて事業を進めるうえでのリスク分散につながるポイントを整理した。

ロシア区分図(連邦管区)

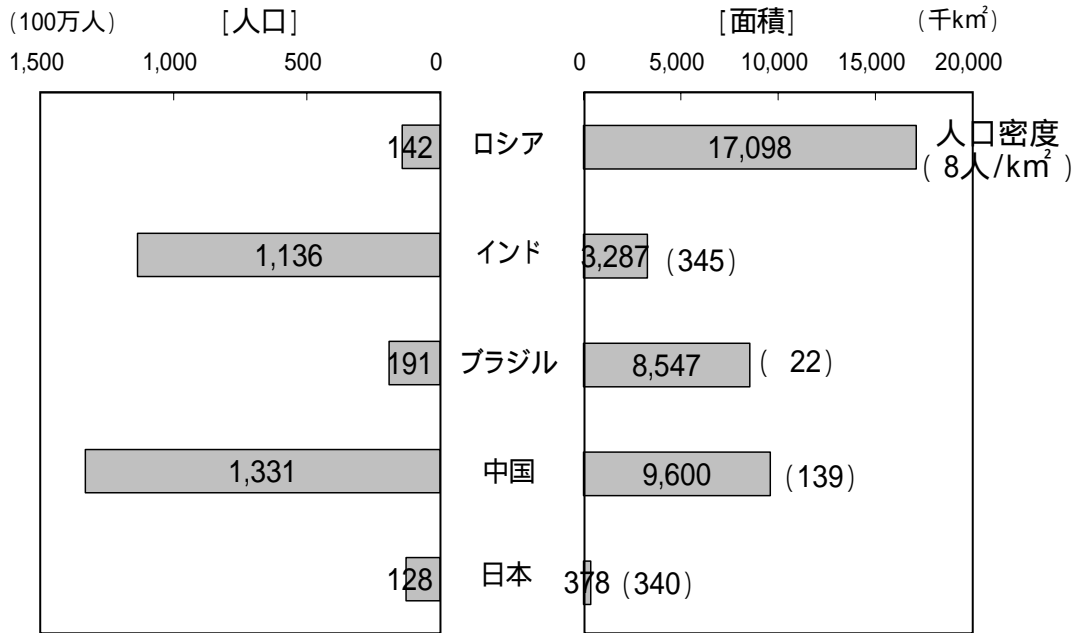


ロシアは89の地方単位で構成され、等しい権利を有する連邦の主体という意味から、「連邦構成主体」と呼ばれている。分類は以下のとおり。

共和国(21)、地方(6)、州(49)、自治管区(10)、自治州(1)、特別市(2)、モスクワ、サンクトペテルブルグの2市

2000年5月、プーチン大統領は、大統領令により7つの連邦管区が創設されている。

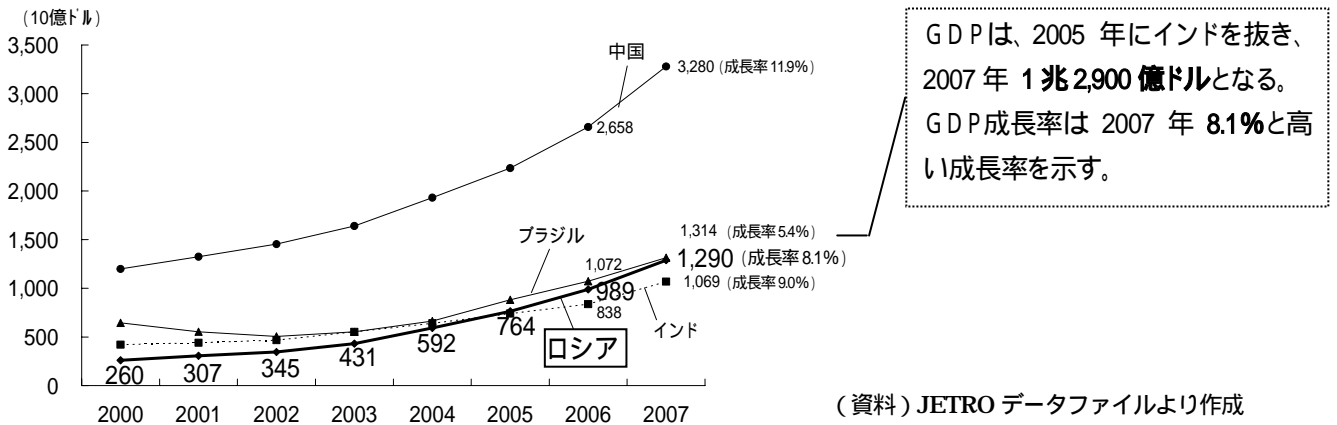
図 序-1 ロシアの人口・面積(BRICs との比較)



(注) 年次：2007 年

(資料) 面積：JETRO ホームページ 人口：国際連合人口部

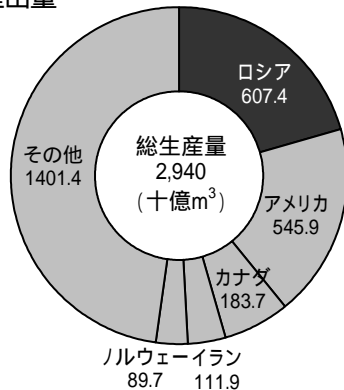
図 序-2 ロシアの名目国内総生産(GDP)の推移と GDP 成長率(実質)



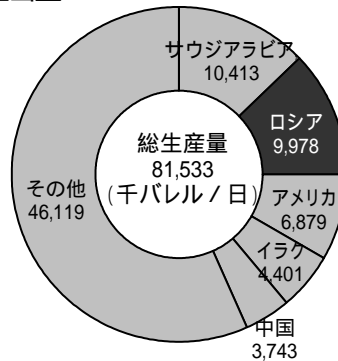
(資料) JETRO データファイルより作成

図 序-3 天然ガス産出量、石油産出量(2007 年)

天然ガス産出量



石油産出量



天然ガス産出量 1位
石油産出量 2位

(資料) BP Statistical Review of World Energy 2008

第1章 ロシアの国情と経済情勢

(1) ロシアゲートウェイ “サンクトペテルブルグ・エリア”



ポイント

モスクワとサンクトペテルブルグを中心とする欧州ロシアが全ロシア消費の8割を占める
 ロシアのデトロイトを目指すサンクトペテルブルグ
 物流・貿易環境面で優位なサンクトペテルブルグ

欧州ロシア

モスクワとサンクトペテルブルグを中心とする欧州ロシアが全ロシア消費の8割を占めると言われ、モスクワ、サンクトペテルブルグ周辺は、欧州ロシアの2大マーケットとなっている。

ロシアの100万人以上の都市の分布をみると、ウラル山脈の西側に多く位置しており、この欧州ロシアでの人口集積が高いものとなっている(図1-1)。

モスクワとサンクトペテルブルグの距離は、約700km(東京・岡山間と同じ)で、特急列車で約6時間、航空機では約1時間で結ばれ、ビジネス面での関係性は高いものがある。

都市・州の概要

[サンクトペテルブルグ市]

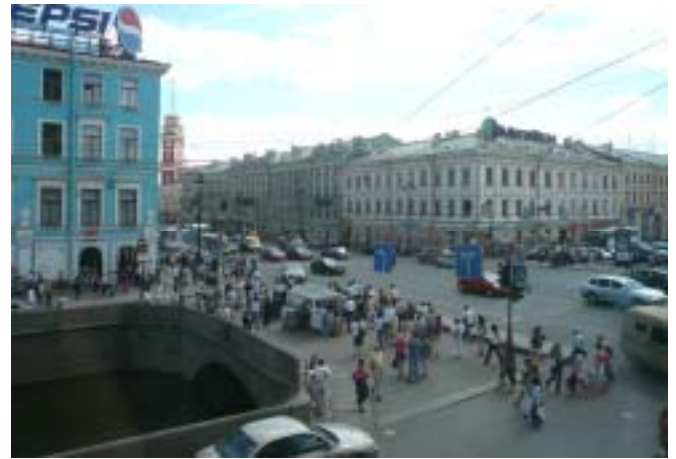
ロシアのデトロイトを目指すサンクトペテルブルグ

サンクトペテルブルグ市は、人口460万人を有するロシア第2の都市(世界最北端の100万人都市)である。1703年にピョートル大帝によって建設され、以降1917年のロシア革命までロシアの首都であった。産業面では、重電や製鉄機械などの機械・金属加工、食品産業の集積が高い。現在の自動車生産規模は7万台程度であるが、近年の相次ぐ外資系自動車メーカーの進出計画から「ロシアのデトロイト」(ワレンチナ・マトヴィエンコ市長が議会で発言)を目指すとしており、2010年頃には、市内及びその周辺の乗用車生産規模は約100万台になる見込みである。(参考;現在のロシア国内乗用車の生産規模167万台、2007年実績)

物流・貿易面で優位

フィンランド湾に面した港湾を備え、フィンランド国境まで距離は、約160km、ヘルシンキまでは約500km、物流・貿易条件面でモスクワよりも優位な投資環境を有している。

また市内では、リングロード(環状道路)、西部横断高速道路の道路インフラの整備が進みつつあり、依然として渋滞の問題があるものの、物流面でのインフラ投資も進んでいる。



サンクトペテルブルグ市内の中心街

[レニングラード州]

レニングラード州は、サンクトペテルブルグ市周辺の人口165万人の連邦を構成する行政区域である(特別市であるサンクトペテルブルグ市と同等の位置づけにある)。

自動車産業では、フォード(2002年)、ノキアタイヤ(2005年)が、すでに進出している。また、日系企業では、日本たばこが進出している(1999年に米国RJRナビスコ社から生産引継)。

レニングラード州は、サンクトペテルブルグへの通勤者が多く、雇用の面や工場の開発余力の点で、サンクトペテルブルグ市の産業を補完する関係にある。

表 1-1 サンクトペテルブルグ周辺の外国自動車メーカーの生産拠点(計画含む)

	創業時期	生産能力(07実績)	将来
[操業開始]			
フォード	2002.7	15万台(7万台)	
トヨタ	2007.12	5万台()	20万台
[建設中・計画]			
GM	2008年	7万台	
スズキ	2010年	3万台	10万台
日産	2010年	5万台	50万台
現代自動車	2011年	10万台	

トヨタは2008年1月~3月実績で220台生産
 (資料)サンクトペテルブルグ市、報道資料等から作成

(2)消費拡大が進むロシア・マーケット



ポイント

資源国であるロシアは原油高を背景に、公共投資・企業収益が拡大し内需が急膨張
所得の向上は、地方部・中間層に広がり、商業環境も整い消費が伸張
ロシア市場では「日本ブランド」がブーム

市場拡大の背景

ロシアは、原油や天然ガス、鉱物などの豊富な資源に恵まれ、天然ガス産出量は世界第1位、石油産出量で世界第2位となっている。このため、近年の資源高を背景に、公共投資、企業収益の拡大がみられ、内需が急速に膨らんでいる。また個人ローンや住宅ローンの整備も進み、消費の伸張に弾みをつけている。

ロシア全体の国内総生産（GDP）の成長率（実質）は、2006-2007年で8.1%と高い成長率を示している。なお、サンクトペテルブルグ市、レニングラード州の地域総生産（2007年～2008年）では、それぞれ、39.2%、10.0%とさらに高い成長をみせている。

ロシア経済の活況は、エネルギー資源に大きく依存していることから、長期的な不透明感を指摘する意見もあるが、2014年、ソチでの冬季オリンピック開催が決定しており、イベントの開催に向けた都市開発・インフラ開発が進み、さらに、高速道路開発に誘引される自動車市場の拡大も期待でき、中期的な不安要素は少ないという意見が多い。

拡大する消費

好調な経済を背景に、ロシア国民の平均月収は、ここ5年間で倍増している（図1-3）。サンクトペテルブルグ市の平均名目賃金は、対前年比（2006年～2007年4月基準）で31.5%と大きな伸び（データ：Goskomstat）となっているが、全国平均でも23.1%の成長をみせており、地方部での所得も上昇している状況がわかる。

保険大手ロスゴスストラス社の推計によると、2008年6月末時点で、年収が2万ドルを超えている世帯は、ロシア全体で1,730万世帯、2007年末に比べ56%増加したとしており中間所得者層の拡大が続いている（表1-2）。所得の上昇とあわせ、大型商業施設の建設が進み、商業環境の充実が、さらに消費行動を活発化させている。

また、ロシアでは長期的には、人口減少が予測されており、市場縮小を警戒する指摘があるが、2007年の年齢階層別人口をみると、20歳代の人口層が厚く、中期的には同年代が消費を牽引するものと考えられる（図1-4）。

人気を博す日本ブランド

ロシア市場では「日本ブランド」がブームとなっている。トヨタ、三菱、パナソニックといった企業ブランド以上に、「日本ブランド」が消費者を引き付けている。その人気は、家電、乗用車に加え、日本食品、化粧品など日本製商品全般に及んでいる。日本文学、映画、漫画といった日本のライフスタイルへの関心も、日本製商品の人気を支える大きな存在になっている。ロシア広告代理店 CEO のユーリア・ストノギナ女史は、日本食品人気の例から、その理由に「高品質」での信頼感が高く、また、地政学的なユニークさから、欧州製、米国製、中国製などと比べて市場での目新しさがあることを指摘している^{巻末}。

乗用車の新車市場248.0千台（2007年）のうち、外国車（現地生産と輸入車の合計）の販売は、164.5千台、うち日本ブランド乗用車は、51.5千台となっている。外国車を購入するロシア人のうち、3人に1人は日本車を購入しており、日本ブランドの強さをみることができると言える。

消費者に直接販売を行う自動車、家電など「B to C商品」にとって、ロシア市場は、こうした「日本ブランド」の強みを生かすことができる恵まれた市場となっている。



サンクトペテルブルグ市郊外のショッピングセンター

図 1-3 ロシアの平均月収の推移と伸び率

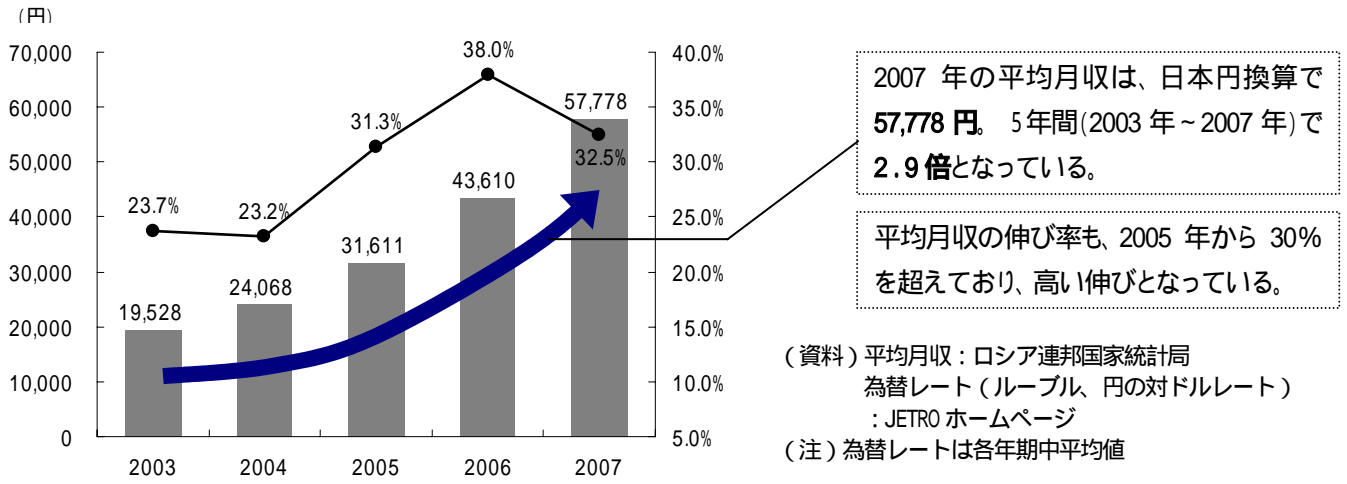


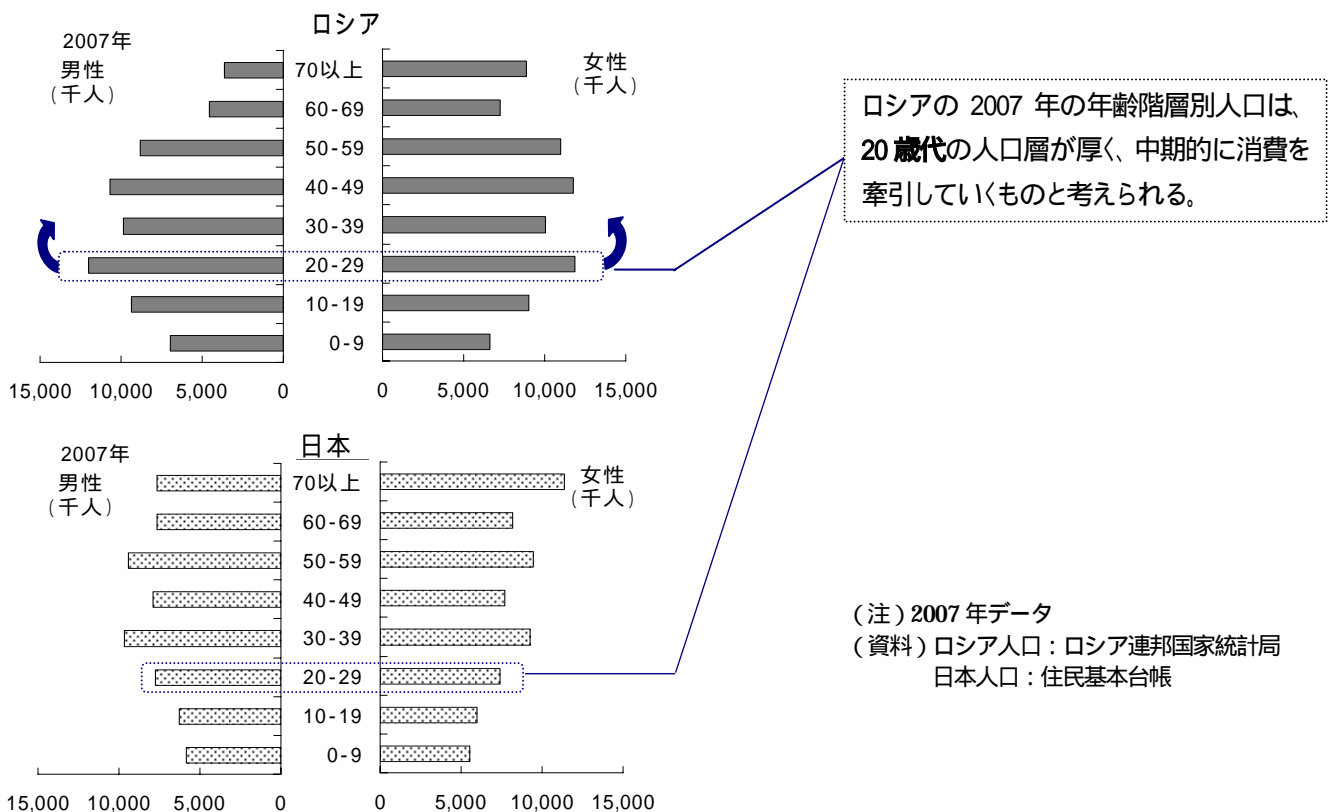
表 1-2 年収別世帯数

世帯年収(ドル)	世帯数(万世帯)			伸び率 (%)
	06年末	07年末	08年6月末	
20,000 超 ～ 25,000 以下	904	271	359	32.5
25,000 超 ～ 50,000 以下	344	469	733	56.3
50,000 超 ～ 125,000 以下	142	274	406	48.2
125,000 超 ～ 250,000 以下	34	90	81	-10.0
250,000 超 ～ 500,000 以下	17	44	72	63.6
500,000 超～1,000,000 以下	9	21	46	119.0
1,000,000 超～2,000,000 以下	5	11	19	72.7
2,000,000 超～3,000,000 以下	2	3	4	33.3
3,000,000 超～4,000,000 以下	0	2	3	50.0
4,000,000 超～5,000,000 以下	1	1	2	100.0
5,000,000 超	2	4	5	25.0
合計	1,460	1,190	1,730	45.4
全世帯数に対する割合		20.8%	30.2%	

最も多い層となる年収 25,000～50,000 ドル世帯が 56.3%増と大きく伸びている。また、500,000～1,000,000 ドルの高所得者層も倍増している。全世帯に対する 20,000 ドル超世帯の割合は 08 年が 30.2%であり、07 年(20.8%)に比べ 10 ポイント増加している。

(資料) ジェトロ通商弘報、ロスゴスストラフ戦略研究センター、世界の統計
(注) 伸び率は 07 年末比。
06 年末分のみ 16,000 超～25,000 以下全世帯数 57,297 万世帯(89 年)に対する割合

図 1-4 年齢階層別人口



(3)ロシアの産業・貿易構造



ポイント

エネルギー依存型の産業構造、製造業の付加価値を高めることが急務
原油高・ルーブル高により外国からの商品輸入（自動車、家電等）の拡大
日本からの輸入貿易額は、7年間で20倍以上に拡大

ロシアの産業構造

国内総生産（GDP）に占める産業部門別の割合（2005年）をみると、製造業は18%であり、日本・ドイツの割合と比べて低いものとなっている。工業部門全体では38%と高い割合であり、産業構造のなかで原油・天然ガス等の鉱物資源の生産が大きな存在となっている。

BRICS諸国との比較では、サービス業の割合が高い。これは、商業部門の割合が高いということではなく、石油・ガスの輸出、商品等の「貿易」によってもたらされる付加価値の比率が高いものと考えられる。また製造業の割合では、中国の34%と比べると半分程度であり、インドとほぼ同じ水準である（図1-5）。

今後、インドと同様に製造業の生産拡大が期待されるが、インドでは国際競争力のあるIT産業の台頭が、同国の経済を牽引したことに対して、ロシアでは国際競争力のある大きな産業分野が存在しない。このため、ロシア経済にとって、製造業の付加価値を高めることはインド以上に大きな課題となっている。

石油・ガス輸出に依存した産業発展が、原油価格の低迷によって不透明感を増すなかで、自動車、電機等の製造業の外資導入の奨励は、ロシア経済にとって、今まで以上に大きな意味を持つものになっている。

ロシアの貿易構造

2002年～2007年の5年間の輸出・輸入額の比較でみると、輸出で3.3倍、輸入で4.3倍の大きな貿易拡大がみられる。貿易額では、輸出額が輸入額を大きく上回るものとなっている（図1-6）。

輸出入構造を品目別にみると、輸出では鉱物製品が65%を占め、圧倒的な存在となっている。輸入では、機械・設備・輸送機器が51%を占めているが、その多くは自動車をはじめとする最終消費材である（表1-3）。

ロシアの貿易構造は、原油の価格高騰と増産を受けて、輸出を大きく伸ばす一方で、自動車や家電等の輸入拡大が進むという形になっている。また、原油価格高騰に伴うルーブル高の進展は、ロシアの輸入購買力を一層高めており、ロシアの個人消費・輸入拡大を促すものとなっている。

日本とロシア間の貿易

ロシアの個人消費の伸張による輸入拡大に伴い、工業国であるドイツ、中国、ウクライナ（重化学工業が盛ん）日本、米国等からの輸入が多くなっている。

とくに日本からの輸入貿易額は、近年の自動車輸入によって急拡大している。2000年でのロシアの対日輸入額は572百万ドルであったが、2007年には12,715百万ドルに拡大しており、この7年間で20倍以上に膨らんだことになる。

日本からの輸入貿易額の2007年の対前年伸び率は、63%であり、上位国トップの伸び率となっている。

図 1-5 ロシアの産業構造

国内総生産(GDP)における部門別の付加価値額の構成比(2005年)

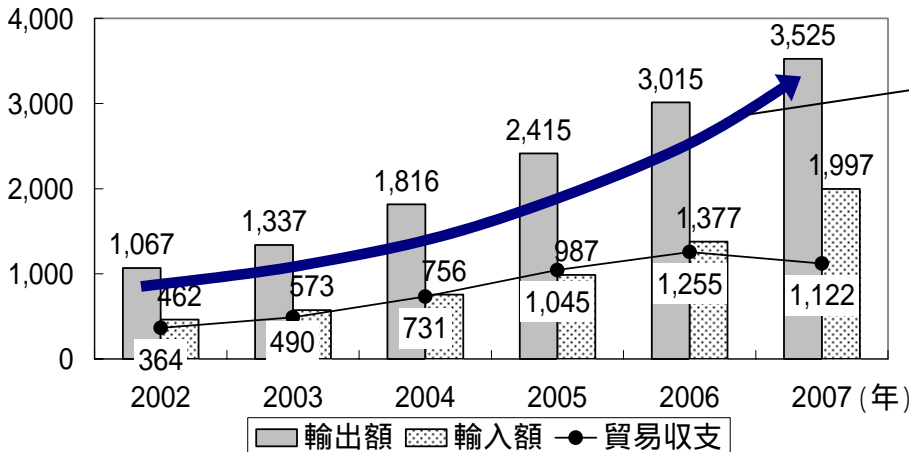
		農業	工業		サービス業
				うち製造業	
BRICs	ロシア	6%	38%	18%	56%
	中国	13%	48%	34%	40%
	ブラジル	8%	38%	不詳	54%
	インド	18%	27%	16%	54%
その他	日本	2%	30%	21%	68%
	ドイツ	1%	30%	23%	69%
	アメリカ	1%	22%	14%	77%

製造業以外の工業部門の割合が高く、原油・天然ガス等の鉱物資源の生産が大きな存在

(注)・工業は、鉱業、製造業、建設業、電気・水道事業・ガスからなる。
 ・サービス業は、銀行及び金融サービス業を含む。
 (資料)世界銀行「世界経済・社会統計」(2007)

図 1-6 貿易収支

(億ドル)



5年間で輸出33倍、輸入4.3倍の大きな貿易拡大が見られる。

(資料) 貿易収支：ロシア中央銀行 <http://www.cbr.ru/> [2008年6月時点] 輸出入貿易額：ロシア連邦国家統計局

表 1-3 ロシアの輸出入構造

(品目別)

輸出(100万ドル)				輸入(100万ドル)			
2007年	構成比(%)	伸び率(%)	2007年	構成比(%)	伸び率(%)		
鉱物製品	218,376	65.1	14.1	機械・設備・輸送機器	98,070	51.4	55.7
燃料・エネルギー製品	216,031	-	13.9	化学品・ゴム	26,721	14.0	26.3
金属および同製品	47,621	14.2	20.9	食料品・農産品(繊維を除く)	26,147	13.7	28.3
化学品・ゴム	19,562	5.8	24.6	金属および同製品	14,817	7.8	53.7
機械・設備・輸送機器	17,734	5.3	11.2	繊維・同製品・靴	7,874	4.1	62.3
木材・パルプ製品	11,929	3.6	28.6	木材・パルプ製品	5,037	2.6	34.5
食料品・農産品(繊維を除く)	8,257	2.5	70.3	鉱物製品	4,544	2.4	41.9
貴石・貴金属および同製品	6,809	2.0	12.4	燃料・エネルギー製品	2,452	-	34.1
輸出総額	335,381	100.0	16.4	輸入総額	190,834	100.0	45.7

輸出：燃料・エネルギー製品の圧倒的な存在

輸入：自動車をはじめとする最終消費財

(注) ベラルーシを含まず。総額にはその他を含む。(資料) ロシア連邦税関局「ロシア連邦外国貿易通関統計年鑑」(2007年)

(国別)

輸出(100万ドル)				輸入(100万ドル)			
2007年	構成比(%)	伸び率(%)	2007年	構成比(%)	伸び率(%)		
1位 オランダ	42,870	12.2	19.5	1位 ドイツ	26,559	13.3	43.8
2位 イタリア	27,521	7.8	9.7	2位 中国	24,405	12.2	89
3位 ドイツ	26,346	7.5	7.5	3位 ウクライナ	13,325	6.7	44.2
4位 トルコ	18,379	5.2	28.6	4位 日本	12,715	6.4	63.3
5位 ベラルーシ	17,187	4.9	31.2	5位 米国	9,426	4.7	47.2
日本	7,418	2.1	66.4				

伸び率トップ

(資料) ロシア連邦税関局「ロシア連邦外国貿易通関統計年鑑」(2007年)

(4)港湾・工業団地



ポイント

輸入ルートはフィンランド経由等からサンクトペテルブルグ港経由が増加
活況を呈すサンクトペテルブルグ港の最大の問題点は慢性的な混雑
サンクトペテルブルグ周辺で即進出可能な工業団地の分譲案件は皆無

国際輸送・港湾

主な輸送ルート

日本からのロシア向け海上ルートは、北欧州回りと地中海回りがあるが、主なルートはハンブルグ、ロッテルダムといった欧州ハブ港を経由する北欧州回りである。欧州ハブ港からは、フィンランドの港湾（コトカ、ハミナなど）を利用し、その後は陸送するケースと、サンクトペテルブルグ港湾を直接利用するケースに分かれる（図 1-7）。従来、家電メーカーは、フィンランド経由を利用するケースが多くみられたが、ロシアの通関体制の信頼性が高まるに従い、市場に直結するサンクトペテルブルグ港経由が増加している。日本からの輸送日数は、約 40 日となっている（表 1-4）。

2007 年 12 月から生産が始まったトヨタ自動車・ロシア工場の部品・資材の輸入は、すべて船便であり、スエズ運河を経由し、北欧州等の港湾からフィーダー船によりサンクトペテルブルグ港に運ばれている。

サンクトペテルブルグ港は、11 月末から 4 月初旬まで氷結し、就航する小型コンテナ船は砕氷船仕様となっている。

混雑の激しい物流インフラ

利用拡大が進むサンクトペテルブルグ港の最大の問題点は、慢性的な混雑である。「ひどい時はゲート待ちに 10 数 km、4 日間も並ぶことがある」^{巻末}との報告も聞かれるが、生産が始まったトヨタ自動車向けの自動車 SKD（Semi Knocked Down）組立にとって致命的な状況は回避されており、現在のところ、サンクトペテルブルグ港の港湾事情が、生産に影響する状況にはなっていない。但し、将来的にサンクトペテルブルグ周辺で自動車生産が拡大すると、サンクトペテルブルグ港の貨物処理能力は限界になるとの指摘は多い。フィンランド経由のトラックの渋滞も慢性化している。

こうしたなかで、サンクトペテルブルグから西 50 km に位置するウスチルガ港の開発が注目されている。しかし、08 年の開港見通しは悲観的な状況のようで、同港からモスクワやサンクトペテルブルグへの道路も未舗装区間が多い状況である。

代替ルートとして期待されるシベリア鉄道

今後、日本からロシアへの SKD 輸送が本格化するに伴い、混雑する海上ルートのリスク回避の代替路として注目されているのがシベリア鉄道輸送である。

その強みは、2 週間という輸送日数であるが、課題は、日本からポストチヌイ港までの海上輸送の頻度（現状、名古屋からは月 1 回）とポストチヌイ港での通関・積み替え、そして海上輸送の約 2 倍のコストである。

即入居可能な物件のない工場団地

現在、サンクトペテルブルグ周辺の工業団地は、「ブラウンフィールド」（遊休工場跡地の活用）を除き 2010 年以降の建設案件に限られており、即入居可能な案件はない（図 1-8）。ロシアでは日本の自治体のように自ら工業団地を造成することはなく、サンクトペテルブルグ市、レニングラード州では、売却可能な工業団地リストすら持っていない。レニングラード州では、50ha 以上の大きなプロジェクトはオーダーメイドにより対応可能としているが、小規模な工場進出の場合は、進出場所の確保に苦勞するものと考えられる。サンクトペテルブルグ市内でも同様に進出余地はなく、中小企業が単独で土地を探すのは難しい状況になっている。價格的には、民 - 民の取引事例では、空港に近いエリアで、135 ユーロ/㎡（2.2 万円/㎡）程度（2006/12）の事例がみられた。現在、市内・レニングラード州では複数のプロジェクトが進められており、その開発動向に着目する必要がある。

ブラウンフィールドでは、建物・設備の老朽化が進み、既存施設活用のメリットは限定的な状況である。またこの場合は、私有不動産であるため新規取得者としての手続きと所有権の登録には、比較的時間がからないものの、事業開始の正式な認可等は、「グリーンフィールド」（更地での工場建設）と変わらないため、操業認可の取得期間が極端に短くなるとは限らない。一方、グリーンフィールドの場合、土地選定から建設着手までに約 1 年半を要するようである。さらに、施工や設備・機材の使用許可に当たり、当局の厳しい検査対応に時間・工数を要するケースが報告されている。

寄稿 サンクトペテルブルグの企業立地環境

独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）サンクトペテルブルグ事務所長 梅津哲也

サンクトペテルブルグへの自動車メーカーの進出が進んでいる。自動車産業の無かったこの地に、多くの自動車メーカーが進出する理由としては、ロシア最大級サンクトペテルブルグ港を持つというロジスティックスの優位、欧州ロシアを背後に持つ巨大な市場、交通インフラ整備の進展、ロシアの他の地域に比べて前向きな市の投資受け入れ姿勢、などが挙げられる。ただし、進出にあたっては課題も多く存在する。ここでは、立地環境においてポイントとなる工業団地、港の現状と課題について述べる。

日本のイメージと異なる工業団地

サンクトペテルブルグには、日本企業がイメージするようなインフラが整備された工業団地は存在しない。基本的には林野等そのままの状態である。また、工業団地に関して整理された情報も無い。例えばサンクトペテルブルグ市では工業団地を管理しているのは市経済発展委員会であるが、そこでも少なくともオープンになっている「工業団地リスト」はない。進出を検討している企業から具体的な要望があれば、2～3箇所紹介するという方法をとっている。（なお、JETROサンクトペテルブルグ事務所では、年末を目途にロシア北西の工業団体リストを作成しているので、必要な際はお問い合わせください。）

ウスチルガ港、ヴィボルグ港～整備が進むサンクトペテルブルグ港の代替港～

サンクトペテルブルグには、ロシア最大級のサンクトペテルブルグ港を有しているが、今後コンテナ貨物の増大が予想されることから、それをいかに効率的に処理するかが課題となる。代替港として、ウスチルガ港(サンクトペテルブルグから西方130km)の建設が進んでおり、6月頭に自動車積み下ろしのターミナルの供用が開始されたほか、ヴィボルグ港(サンクトペテルブルグから北西方130kmフィンランド国境付近)においても港湾設備の近代化が計画されている。ウスチルガ港の整備状況の遅れやヴィボルグ港の税関の機能について不安視する声もあるが、両港ともサンクトペテルブルグ港を補完する港として期待されている。

立地面で優位に見えるサンクトペテルブルグであるが課題も多い。進出にあたっては、ロシアの他地域との比較を行ったうえで、慎重に検討する必要がある。

図 1-7 海上輸送と鉄道輸送のルート



表 1-4 海上ルートとシベリア輸送の日数・コスト比較

	輸送日数	シベリア鉄道
輸送日数	40 日	20 日
コスト	5,160 ドル	8,790 ドル

(注) コストは、40 フィートコンテナ、但し海上はフィンランド向け

(資料) 辻久子「シベリア・ランドブリッジ 日ロビジネスの大動脈」成山堂書店、2007・10

(1) 拡大するロシア投資



ポイント

外国直接投資が2003年以降大きく増加。2007年の対前年比は倍増

日本からのロシアへの投資は、中東欧4ヶ国への投資と比べ低調。トヨタ自動車のロシア進出によって積極姿勢に変化

拡大する外国投資

ロシア市場の急速な拡大に伴い、外国からの投資が増加している。とくに2003年以降法人設立やM&Aに代表される直接投資が増えており、2007年では278億ドルに達し、対前年比が倍増するという大きな伸びを示した(図2-1)。

ロシア投資の主な国をみると、国別トップはキプロスであるが、同国は、英領バージン諸島と同じく、租税回避地(タックスヘイブン)の性格を有するオフショア金融センターであり、多くのロシア企業が節税のために子会社を立ち上げている国である。同国からの投資は、経済危機等でロシアから逃避した資金が、還流しているものと考えられる。

このキプロスに次いで、オランダ、ドイツ、米国、英国などが主な投資国となっている。日本からの投資は、2007年で、全体の0.3%を占めているに過ぎず、低調なものとなっている(表2-1)。

(注) オランダから投資が多くなっているが、これは石油採掘事業(サハリンプロジェクト)や、旭硝子など日本企業のオランダの子会社経由の投資も一部に含まれているものと考えられる。

低水準の日本からの直接投資

日本の財務省統計による日本からロシアへの直接投資の推移をみると、1992年のロシア建国(初代エリツィン大統領)に際し、盛り上がりを見せたが、1997年のロシア経済危機などもあり、2000年まで低い水準で推移した。これは、中東欧4ヶ国(ポーランド、チェコ、ハンガリー、スロバキア)が、OECDに加盟した1996年以降の同4ヶ国への投資拡大とは対照的なものとなっている(図2-2)。

日本からロシアに対して、本格的な投資拡大の動きがみえはじめたのは、2000年以降の原油高傾向の後である。2004年以降は急速な拡大を示し、2006年には186億円に達した。しかし、中東欧4ヶ国との比較では、日本からのロシアへの投資は依然低い水準にあり、本格的なものになっていない。

日本からの投資が低レベルの理由

この理由については、旭硝子や日立といった先行してロシア進出した日本企業は、欧州の子会社であり、日本からの投資額に含まれないといった統計的な理由があげられるが、ロシアから見た日本企業の進出姿勢は、欧米企業、韓国企業と比べて、消極的であると映っている。

とくに家電メーカーではサムスンやLG、自動車メーカーでは現代や起亜といった韓国企業の積極的な進出に対して、日本企業は10年の遅れをとったと言われている。家電市場におけるサムソン、LGのブランドは、大きな広告費を投入した販売展開が奏功して先行し、圧倒的な販売シェアを握っている。また、現代自動車は、2008年上期の外国自動車メーカーの乗用車販売台数で、フォードに次いで第2位の位置にいるが、対前年同期比9割増の高い伸びを示し、購買意欲の高いロシア人のハートをしっかりつかんでいる。

日本企業が、ロシア・マーケットに対して慎重となっている理由については、

- ・1990年以降の北米重視のマーケット展開
- ・欧州市場向けの中東欧での先行投資
- ・高価格戦略での先進国重視の販売姿勢
- ・日本企業の急速な国際展開による兵站の限界
- ・東芝機械ココム違反(1987年)の後遺症

などの要因をあげることができよう。

しかし、2007年12月に生産を開始したトヨタ自動車をはじめとする日系自動車メーカーの相次ぐロシア進出によって、日本企業の存在感は大きくクローズアップされ、進出の姿勢は旧来と変わりつつある。

図2-1 ロシア外国投資の推移

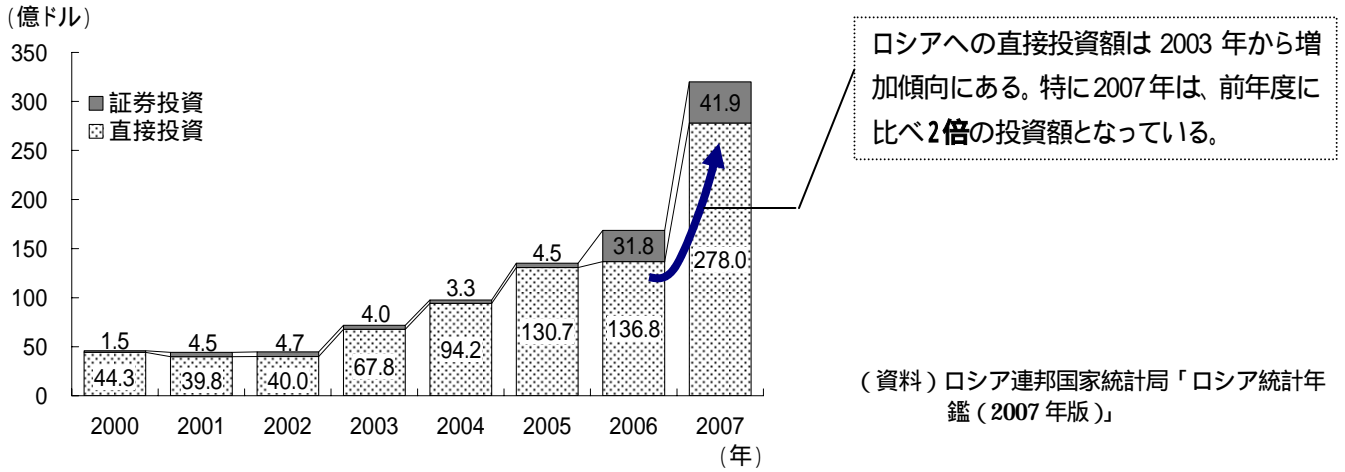


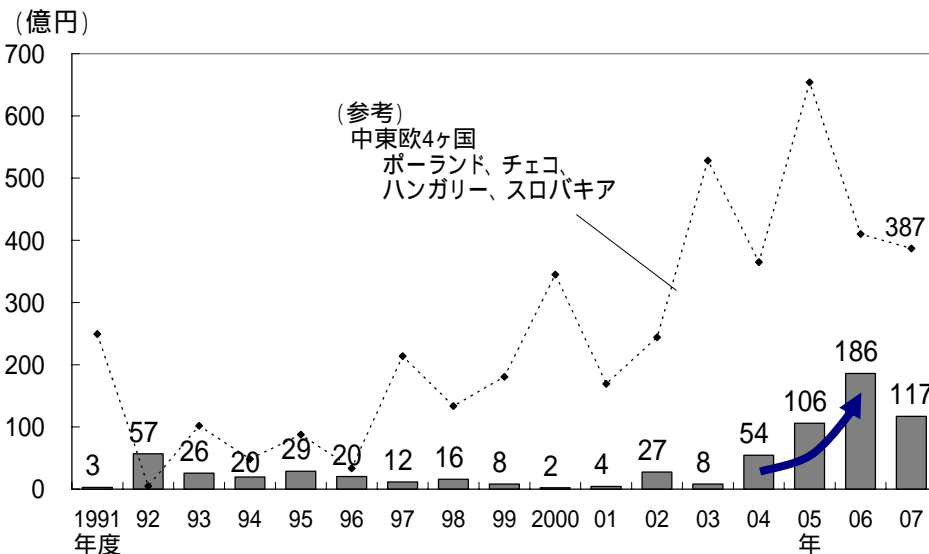
表2-1 主要国によるロシアへの直接投資額

	受入額(100万ドル)			構成比 (%)2007
	2005	2006	2007	
キプロス	13,915	22,796	35,426	34.4
オランダ	16,125	19,234	35,254	34.2
ドイツ	2,714	3,320	4,494	4.4
米国	4,361	4,588	3,635	3.5
英国	2,044	2,907	3,438	3.3
英領バージン諸島	1,200	2,410	2,882	2.8
スイス	1,128	1,353	1,620	1.6
フランス	905	1,058	1,554	1.5
ルクセンブルク	451	587	735	0.7
アイルランド	n.a.	n.a.	428	0.4
日本	175	249	322	0.3
合計	49,751	67,887	103,060	100

キプロスなど(オフショアセンター)の直接投資額が大きい。経済危機等でロシアから逃避した資金が、還流している。日本からの投資額は0.3%程度で、割合としては少ない。

(資料) JETROホームページ(ロシア連邦国家統計局「ロシア社会経済統計月報」(2006年1月、2007年1月、2008年1月) 露日貿易投資促進機構ウェブサイト)

図2-2 日本からロシアへの直接投資の推移



日本からの投資額は04年から拡大しているが、中東欧(387億円)に比べるとまだ低い状況である。

(注) 2005年以降は年次データ (資料) 財務省ホームページ

(2)外国・日本の自動車メーカーの進出



ポイント

2008年ロシアはドイツを抜き、欧州最大の自動車市場国に成長する可能性
関税優遇恩典を活用、日本・欧米・韓国の自動車メーカーが横並びで進出
2011年外国メーカーのロシア乗用車生産は10万台、日本ブランドは3割

ロシアの乗用車販売台数

ロシア商工会議所のデータによると、ロシアの乗用車販売台数(2007年)は、中古車を含み266.5万台であり、対前年比27.6%の増加となった。そのうち、輸入車は104万台であり、2007年の販売台数全体の39.0%を占め、対前年比は44.4%の伸びを示した。(図2-3)

2008年の上半期の自動車販売台数は41%増の約165万台(輸入中古車含む)に達し、このペースが続けば同国が通年でドイツを抜き欧州最大の自動車市場に成長する可能性があるとしている(米国会計事務所プライスウォーターハウスクーパース予測)。

ロシアでは自動車の普及が、先進国と比べ半分以上と低い状況にあるため、所得の増加に伴い、今後さらに乗用車市場の拡大が期待される。ローンが整備されたことで、都市部以外の地方でも購買意欲が高くなっており、モスクワやサンクトペテルブルグ以外でも売上げは好調なものとなっている。

進出状況

ロシアでは、AvtoVAZ(ボルガ自動車)、GAZ(ゴリキー自動車)などの現地資本メーカーにより自動車生産が行われてきた。1990年代後半に、ロシアの飛び地であるカリーニングラードの経済特区を活用した独・BMW(1999)、韓・起亜自動車(1997)の現地メーカーであるAvtotor(アフトートル)への委託によるライセンス生産が始まり、外国メーカーのロシアへの進出の動きがみられたが、1998年のロシアの経済危機により、欧米メーカー各社の投資計画が頓挫し、独資での投資は、2002年の米・フォードのサンクトペテルブルグ郊外への進出が初めてとなった。その後、仏・ルノー(2005)、トヨタ(2007)、伊・フィアット(2007)、独・フォルクスワーゲン(2008)が操業を開始した。今後、サンクトペテルブルグ周辺では、日産(2010)、スズキ(2010)、韓・現代(2011)、モスクワ・カルガ周辺では、三菱/PSAの合弁生産(2011)が予定されている(表2-2)。

進出の背景

2002年以降の外国メーカーの横並びの進出は、拡大する乗用車市場のシェア獲得を目指すことと、輸入車の高い関税率(25%)を回避する動きと言える。WTO加盟によって関税率は下がることが一般的であるが、2003年7月に当時のアリョシン副首相が、現行の輸入車関税率を2~3年後に、25%から35%に上げることが示唆した。加えて、ロシア政府は、自動車の国産化推進を目的に、2005年3月に制定された「新政令166」で、輸入部品の関税率の期限付き優遇恩典を用意した。このため、外国企業は高関税化への移行を恐れ、政令による関税削減の恩典を受けるべく、時期をあわせて進出する形になった。

ロシアへの進出は、従来の日本メーカーの海外進出にみられたような安い生産コストを目的とした進出ではなく、主に急拡大するマーケットとシェア獲得による市場優位性の確保と利益獲得を目指したものであり、WTO加盟前の期限付きの関税優遇恩典が、その引き金となったものである。

日本の自動車メーカーの進出状況

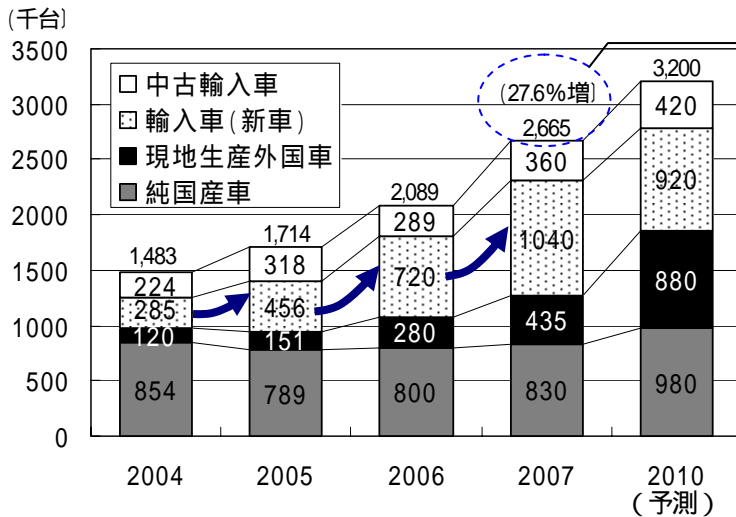
日本の自動車メーカー(乗用車)は、2007年12月にトヨタ自動車(サンクトペテルブルグ)で操業を開始した後、乗用車では、スズキ、日産、三菱自動車(PSAとの合弁)の進出が決定している。

2011年には外国自動車メーカーの乗用車生産規模は約100万台になると予想されているが、日本ブランドは、この3割を占め、高い存在感を示すことになる。

この他の日系自動車メーカー(乗用車)のロシア市場への対応として、ホンダは現地工場の建設計画はないものの、ロシア市場向けにトルコ工場の生産能力を2009年に引き上げるとしている。

なおトラック生産では、いすゞ自動車が、ロシア現地メーカーのセベルスタリアフト社と合弁企業を設立し、タタールスタン共和国で2008年6月から生産(生産能力25千台/年)を開始している。

図2-3 ロシアの乗用車販売台数の推移



乗用車販売台数は、2007年に266.5万台、前年比27.6%増となっている。

輸入車販売台数は、年々増加傾向にあり、2007年104万台(全体の39.0%)となった。

(資料) ロシア商工会議所

表2-2 外国自動車メーカーの進出状況

	メーカー(本籍国)	操業年(計画)	生産規模(千台/年)			主な製造車種
			生産能力	将来計画	実績07	
サンクトペテルブルグ周辺	フォード(米)	2002.2	125		70	FOCUS
	G M-AvtoVAZ(米/露)	2002.9	100		60	Chevrolet Vita 等
	GM(米)	(2008)	70		-	Chevrolet Captiva, Aveo, Lacetti
	トヨタ(日)	2007.12	50	200	-	Camry
	日産(日)	(2010)	50	500	-	Teana, X-trail
	スズキ(日)	(2010)	30	100	-	Grand Vitara (EXCEED)
	現代(韓)	(2011)	100	-	-	C-class
モスクワ・カルガ	ルノー(仏)	2005	160		70	Lagan
	フィアット(伊)	2007	140			Ducato, Palio, Albea
	VW(独)	2008.9	120		1	Skoda Octavia, Polo, Passat 等
	三菱/PSA(日・仏)	(2011)	160	300		中型SUV 他
計 (うち日本企業の占める割合)			985 (29.4%)		200 (0%)	

(注)ライセンス生産、トラックを除く。

(資料)サンクトペテルブルグ市資料、報道資料をもとに作成

日本メーカー高い存在感

表2-3 日本の自動車メーカーの乗用車の販売状況

メーカー名	2008年上半期	2007年上半期	伸び率(%)	2007年	2006年	伸び率(%)
トヨタ	88,747	72,331	23%	145,478	95,689	52%
日産	77,547	52,053	49%	116,498	75,514	54%
三菱	59,275	37,313	59%	100,609	68,845	46%
マツダ	38,102	20,937	82%	50,592	32,290	57%
ホンダ	34,926	13,610	157%	38,631	15,723	146%
スズキ	21,344	13,659	56%	28,597	16,121	77%
スバル	10,087	6,952	45%	15,553	7,604	105%
レクサス	7,353	6,944	6%	13,148	10,065	31%
日本メーカー計	361,331	236,834	53%	536,641	336,686	59%
(参考)全外国車	1,058,037	719,799	47%	1,645,630	1,019,629	61%

2008年上半期は、外国車全体の47%を上回る53%の高い伸びを示した。

(注)日本以外の外国自動車メーカーを含めた乗用車販売状況は巻末データ集を参考

(資料)在ロシア欧州ビジネス協会「AEB自動車メーカー委員会」発表資料

進出事例 1 トヨタ自動車 ~本格的量産工場第一号~

【工場概要】

進出地域：サンクトペテルブルグ市シュシャルィ地区

生産開始時期：2007年12月

投資規模：220億円

生産能力：20,000台/年

ロシアでの事業展開の経緯

トヨタ自動車の立地場所の決定・取得

進出にあたっては、ニジェゴロド州、モスクワ、サンクトペテルブルグの3箇所に絞られたが、1)港湾の存在、2)自治体からの協力支援、3)駐在員の生活環境の3点から、サンクトペテルブルグ市が選ばれている。当時、サンクトペテルブルグ市の工業団地は皆無であったため、トヨタでは用地取得の必要があったが、地主との買い上げ交渉は、サンクトペテルブルグ市が実施し、協力的なものであった。但し、進出用地は、ピート（泥炭層）と呼ばれる、湿地のうえに粘土層が形成された軟弱地盤であり、トヨタ側において、この地盤改良工事を行う必要があった。

機材・資材の輸入と検査

工場の設備・機材の輸出にあたっては、ロシアの工業規格であるGOST規格の認証が必要となるが、この検査、認証取得の手間・負担が過大であったという。また、工場の電気、ガス、防火設備、ケミカル、排水・排ガスの設備の最終検査が厳しく、検査官からの指摘事項が予想よりも多かったという。こうした手続きや検査面での膨大な業務量は、ロシアでビジネスを行っている企業が異口同音にするものであるが、ロシアでの工場開設の遅延を許さなかったトヨタの優れた工程管理を評価する現地の声は大きなものがある。

生産車種

ロシア市場では、信頼性・ブランド力から、日本車の人気が高く、高級車が売れる状況にある。このため、トヨタ工場においては、当面は日本からの部品輸入に依存するという品質確保の観点から、ハイグレードなカムリの製造を行うこととなった。このクラスでは、カムリのシェアが50%あり、新たな市場としても期待できるものとなっている。同車の現地販売価格は、4万ドルであり、高所得者向けの乗用車となっている。

しかしロシアでは、今後、セグメントBと呼ばれる小型者が伸びる見通しであり、トヨタにおいても、今後は、このクラスを投入していく必要があると考えている。しかし、この価格帯は、他社との価格競争もあり、厳しいマーケットとなっている現状である。

現地調達

現地調達に関して、現在は、ロシア国内の部品メーカーからシート（トヨタ紡織）、ガラス（旭硝子合弁会社）、タイヤ（ミシュラン）の調達を行っているのみである。東欧からのバッテリーとハーネス、その他の一部部品を北米から調達しているのを除き、ほぼすべて日本からの輸入に依存している状況にある。進出にあたってロシア政府から政令166に基づく現地調達率の達成に応じた輸入関税特典をもらっており、現地調達率の向上が、ロシア工場での大きな経営課題となっている。また現地調達の拡大は、国際物流コストの削減の面からも課題である。

現在の現地調達は金額ベースで10%程度であるとしており、達成に向けて、サプライヤーの確保が課題になっている。ローカルサプライヤーからの調達は、品質面で問題があり、グローバルサプライヤーの進出及び現地生産の拡大が期待されるが、現段階ではグローバルサプライヤーの生産体制は未だ十分なものになっていない。

その他課題

物流面では、サンクトペテルブルグ港を利用しているが、今後、自動車産業の集積に伴うオーバーキャパシティが懸念されている。シベリア鉄道の利用は、トライアルの状態であり、品質面では満足できるものとなっているが、フリクエンシーとコスト面が課題となっている。

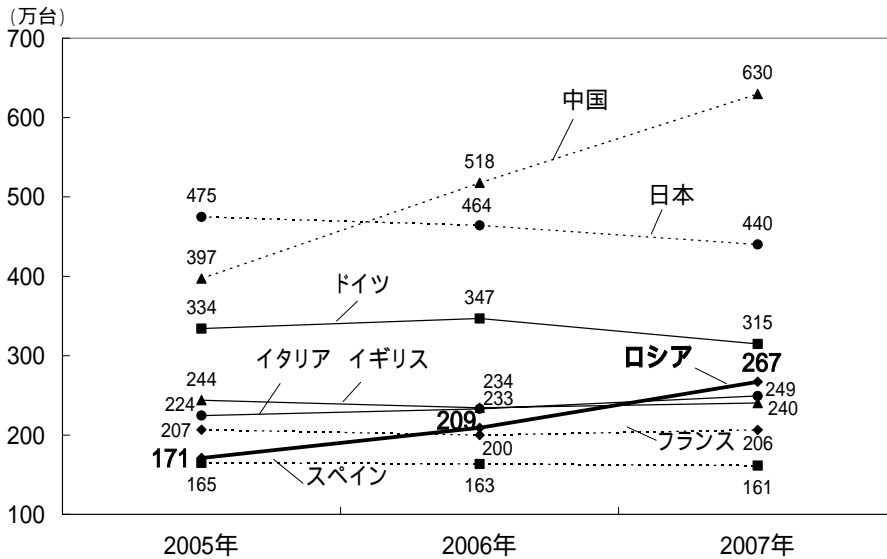
また、従業員の採用問題は現地の最も大きな問題の一つになっている。ワーカークラスの採用はまだしも、エンジニアクラスは逼迫しているという。

【参考】

表2-4 ロシア優遇税法

	166条(自動車メーカー)	566条(部品メーカー)
恩典税率	0%～5%(通常関税率5～15%)	0%～5%(通常関税率5～15%)
必要工程	組付け、溶接、塗装	組付け、検査、部品加工
必要工程の導入期限	経済発展貿易省との協定の効力が発生した日から、30ヶ月以内	経済発展貿易省との協定の効力が発生した日から、30ヶ月以内
有効期間	初回輸入通関後、8年間	初回輸入通関後、5年間
必要生産能力	25,000台/年以上	(特に規定無し)
現調化の達成基準	車両生産開始(ラインオフ)より ・24ヶ月以内に10%の輸入金額削減 ・42ヶ月以内に20%の輸入金額削減 ・54ヶ月以内に30%の輸入金額削減	車両生産開始(ラインオフ)より ・18ヶ月以内に10%の輸入金額削減 ・30ヶ月以内に20%の輸入金額削減 ・40ヶ月以内に30%の輸入金額削減
未達成のペナルティー	現調化未達成品目について、恩典税率と通常税率との差額を払い戻し	

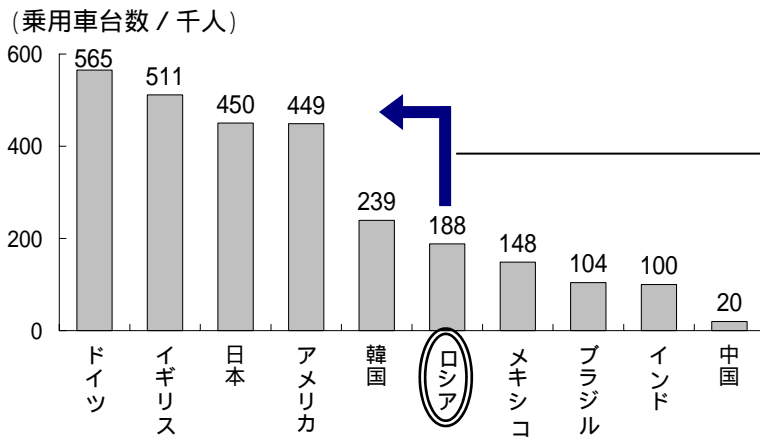
図2-4 ヨーロッパ主要国の乗用車販売台数の推移



ロシアの乗用車販売台数は、欧州ではドイツ以外の他国の販売台数を抜き、2007年には267万台となった。数年後、ドイツの販売台数を超える可能性がある。

(資料)(社)日本自動車工業会、中国自動車工業協会、ロシア商工会議所

図2-5 人口1,000人当たりの乗用車普及率



2006年の1,000人当たりの保有乗用車台数は188台。日本(450台)など先進国に比べると半数程度と低い状況となっている。

(注) 保有台数、人口とも2006年データ
(資料) 保有台数:(社)日本自動車工業会
人口:世界の統計

(3) 慎重姿勢をみせる自動車部品メーカーの進出



ポイント

自動車メーカーの進出に比べ、日系自動車部品メーカーの進出表明は慎重

日系メーカー各社の操業が始まる 2010 年が部品メーカー進出のターニングポイント

外国メーカーの現地生産規模が小さく、進出工場の採算性確保のため多様な納入先が必要

進出の状況

日本からの自動車部品メーカーの現地生産は、一部の買収を除き、サンクトペテルブルグ市のトヨタ自動車・ロシア工場内で操業しているトヨタ紡織と、国産の自動車産業の集積地であるニジニノヴゴロド市において操業している旭硝子（2005）の2社のみである。また、今後の計画をみると、デンソー等の現地駐在事務所開設（2006.10）の動きはみられるものの、自動車メーカーの相次ぐ進出計画の表明に比べて、日系自動車部品メーカーの進出は慎重な姿勢を崩していない（表 2-5）

商社や銀行等への照会は多くなっており、現在、部品メーカーはロシア進出のフィージビリティスタディの段階にあるものと考えられる。

日系自動車メーカーの生産台数が 10 万台になる 2010 年が部品メーカー進出のターニングポイントになると予想される。工場団地の取得、進出手続きを考えると、2008 年～2009 年は一つのタイムリミットになっている。

すでに独・ボッシュ（点火プラグ等）、独・シーメンス（コンベクションメーター）、米・デルファイ（ワヤーハーネス）、Tenneco（排気システム）、TRW（ブレーキ・スイッチ）などの大手サプライヤーが既に進出している（表 2-6）。また、独・シーメンスは 2006 年にカルガ州の現地部品メーカーと合併を表明、カナダ・マグナは、GAZ と共同で複数の部品製造業の合併会社設立を表明するなど、合併を中心に外国部品メーカーの新たな動きがみられ、今後の動きに注目される。

進出の阻害要因

日本の部品メーカーの進出が進まない理由は、主力納入先となる日系自動車メーカーの現地工場が未だ本格稼働していないことにある。とくにロシアは人件費が高くロシア国内で生産した部品の国外への輸出競争力が期待できず、需要が国内市場向けに限定されるため、日系自動車メーカーのロシア国内での生産規模の見極めは、部品メーカー進出の絶対条件となっている。

また自動車メーカーでは、政令 166 によって、関税面では初回輸入通関後 8 年間を有効とする部品輸入の関税優遇特典があることから、急いで進出する必要性

がなかったと考えられる。また、2006 年を予定していたロシアの WTO 加盟後は、部品輸入の関税が引き下げられる見込みであったため、これを待つ形になったことなどがあげられる。また、政令 166 と同じように部品メーカーに適用される関税優遇措置として政令 566 がある。しかし、部品メーカーにとっては SKD、CKD（Complete Knocked Down）の部品輸入の明確な法令、運用規則が存在せず、関税率設定に不透明な部分も多く、政令 566 の活用を躊躇させたことも要因となっている。

今後の動き

日系部品メーカーの進出決定の表明は、日本の自動車メーカーの現地生産の計画が具体化するに従い、今年度以降に活発化するものと予想される。

但し、ロシアのグルジア侵攻に伴い、ロシアの WTO 加盟について欧米を中心に再検討の動きがみられる。進出にあたっては、政令 566 の適用を受け進出する必要があるが、前述の関税率の問題が残っている。また当面、ロシアの WTO 加盟がなくなった場合、すでに自動車メーカーに対する政令 166 が期限切れ^{参考}となっているため、外国自動車メーカーのロシア現地生産は、大きく拡大する見込みがなくなっている。そのため、現地で生産する外国メーカー向けの部品生産のスケールメリットは限定的で、現地生産の採算性確保のためには、ロシア国産メーカーへの納入を視野に入れた、合併会社の設立が有利な状況に変わりつつある。

当面は、日本からの輸送費負担の大きなタイヤ、マフラー、バッテリー、シート等といった重くて容積の大きい部品の現地生産が進むと考えられる。それら以外の大部分の部品は、ロシア国外からの調達が続くと予想されるが、現地企業との取引を狙った合併会社の設立や現地企業の買収による現地生産も注目される。

表2-5 日本自動車部品メーカーの進出状況

	メーカー	操業年 (計画)	主な生産品	備考
サント ペテルブルグ 周辺	トヨタ紡織	2009.12	シート	トヨタ・ロシア工場内に進出
	三桜工業(株)	(2009)	配管部品	完成車工場内の区画賃借を予定
	ブリヂストン	(2010)	タイヤ(年間100本の生産能力)	
ニジェゴロド 州	旭硝子	2005.9	自動車用安全ガラスなど	欧州子会社のグラバーベル社がロシアメーカーを買収し進出
	大同メタル工業	2007.9	エンジンメタル、アルミバイメタル	現地企業のM&A
	ティラド	(2009)	アルミ製ラジエーター	現地アルミニウム最大手のUCルサーグループと合併会社設立。同グループの既存工場へ立地
モスクワ	石川島播磨	(2019)	車体パネル(ルノー向け)	現地トラックメーカーのジル社が合併会社設立。

(資料)新聞報道資料をもとに作成

表2-6 先行進出する外国部品メーカー

部品名	メーカー名
ワイヤーハーネス	デルファイ(米)
プラグ	ボッシュ(独)
バッテリー	ジョンソン・コントロールズ・エクサイド
排気システム	テネコ(米)
ブレーキ	クノールプレムゼ
安全ベルト	モラワン
バックミラー	フィコサ
エンジン	カミンズ
変速機	ZFシーメンス(独)

部品名	メーカー名
プレス製品	スタトコ
メタル部品	マグナ・シンヨン(米)
プラスチック部品	ナイプロ
ピストン	フェデラル・モーグル
シート	リア、ジョンソン・コントロールズ
計器	シーメンスVDO
ライト	マグネッティマレリ、ヘラ
タイヤ	ミシュラン、ノキアン

(資料)JETRO ロシアビジネスセミナーより

(4) 営業・サポート体制の強化を図る工作機械・FA 機器メーカー

現地生産に乗り出す建設機械メーカー



ポイント

工作機械の輸入製品ではドイツ、イタリア、スイスのメーカーが大きなシェア
自動車メーカー進出にあわせて日系工作機械メーカーの営業・サポート体制の強化の動き
組立工場の進出の動きが始まった日系建設機械メーカー

)工作機械・FA 機器

市場の動き

ロシア国内の工作機械メーカーは、旧ソ連時代では、軍需面の関係から、大きな調達が行われ保護されてきたが、ソ連崩壊後は、西側諸国からの輸入に圧されており、生産規模を大きく縮小している（図 2-6）。機械振興協会経済研究所の調査報告^{参考iv}では、「CNC 機（コンピュータによる数値制御された工作機械）は、過去に年間 2,000 台ほど生産されていたものが、200 台にとどまっている」と言われる。

日本工作機械メーカーの輸出は、ロシアとの公団貿易の形で、従来からも行われてきたが、1987 年の東芝機械ココム違反事件を契機として、日本企業のロシア・マーケットへの取り組みは縮小したと言われる。そのため、輸入製品ではドイツ、イタリア、スイスのメーカーが大きなシェアを持っている。

東芝機械ココム違反事件（1987 年）

日本の高性能な工作機械が用いられたことで、ソ連の潜水艦のスクリュー音の静粛性が高まったとの疑惑から政治問題に発展し、東芝は米国から輸入禁止の制裁を受けた。

日本企業の進出の動き

外資系自動車産業の本格進出、ロシア企業の活発化する設備更新にあわせて、現地の営業・サポート体制を強化する動きがみられる。

FA 機器の日本トップメーカーである三菱電機は、日本の自動車メーカーの集積が見込まれるサンクトペテルブルグ市において、FA 製品に関する技術相談を受け付ける FA センターを設立し、営業強化に乗り出している。また、森精機、ヤマザキマザック、安川、ファナックの各社も現地法人、サポートセンターの設立に動いており、販売・サポート体制の強化が進みつつある（表 2-7）。

)建設機械メーカー

市場の動き

資源開発のほか、都市開発の進展、公共投資の拡大等によりロシアの輸入建機の需要動向は、2000 年から 2007 年の 7 年間で 25 倍に急拡大した。

道路、鉄道の社会インフラの整備が遅れている状況のなかで、今後とも、エネルギー価格の高騰による財政収支の改善による積極的な公共投資が見込まれ、さらなる需要拡大が期待されている。

クレーン等で欧州メーカーが先行している分野があるものの、都市部の建設需要に対応した小型建機、振動ローラー等の高規格・高品質な機械など、日系メーカーの得意とする分野での需要拡大が見込まれており、今後、現地生産が開始される見込みとなっている。

前述の機械振興協会経済研究所の報告によれば、ロシアの建設機械メーカーは小型ブルドーザー市場を確保している程度で、大型ブルドーザー、油圧ショベルではコマツブランドの人気の高いという。コマツと競合する米キャタピラー社は、米政府の対ロシア禁輸政策の影響で出遅れている。高層建築用クレーンは、ドイツ製品のシェアが高くなっている。

日本企業の進出の動き

社団法人日本建設機械工業会の資料^{参考v}によると、ロシアの輸入市場は、2007 年で 15,270 台となっており、小型・中型建機の輸入がほとんどを占めている（図 2-7）。建設機械の大手リサーチ会社である Off-High Research 社の見込みでは、2008 年に一般建機の輸入品の割合（台数ベース）は、ローカル品を抜く見込みと予測しており、今後とも輸入品シェアが高まるものと考えられている。

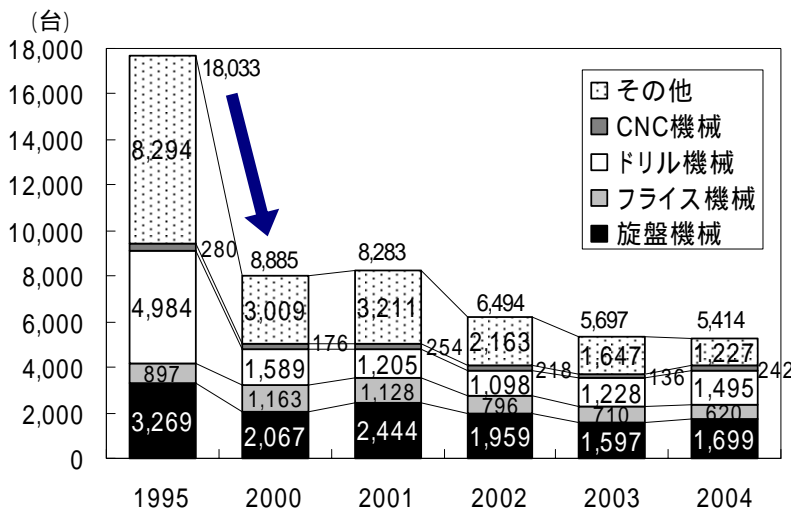
こうした状況のなか、日本企業では従来、油圧ショベル用板金素材の生産に留まっていたが、コマツ、日立建機 2 社では本体組立工場設立の動きがみられる（表 2-8）。

表2-7 日本の工作機械・FA 機器メーカーのロシア進出の動き

メーカー名	都市名	進出年	
三菱電機	サンクトペテルブルグ	2007年3月	ロシアFAセンターを設立。FA製品の技術相談、アフターサービス、トレーニングなど。
森精機	モスクワ	2008年度中	三井物産とともに販売会社を設立
ヤマザキマザック	モスクワ	〃	テクニカルセンターを開設予定
安川		〃	現地法人を設立予定
ファナック		〃	現地法人を設立予定

(資料) 新聞報道資料より作成

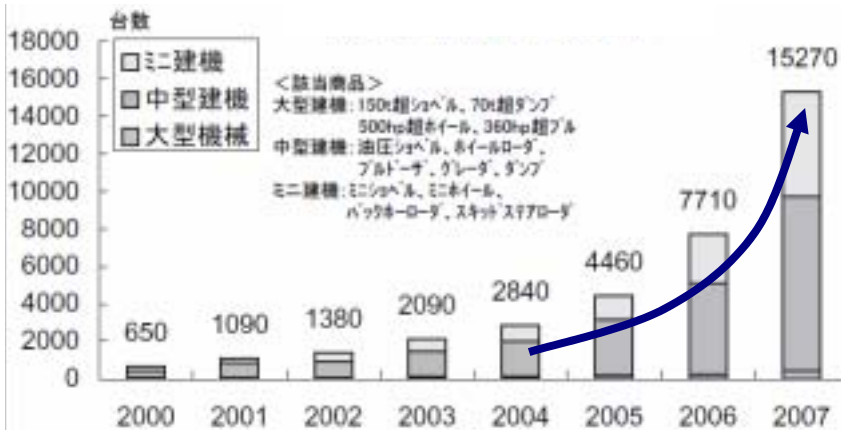
図2-6 ロシアの金属工作機械の生産の推移



工作機械の生産は、ソ連崩壊後西側諸国の輸入におされ、1995年から2000年にかけて、大きく縮小している。2002年まで減少傾向にあったが、その後下げ幅は緩やかになっている。

(資料) StankoImport 社

図2-7 ロシアの建設機械 輸入市場の推移



ロシア工作機械の輸入は、大きく拡大しており、2007年で15,270台となっている。中型建機、ミニ建機がほとんどを占める。

(資料)(社) 日本建設機械工業会推定

表2-8 日本の工作機械・FA 機器メーカーのロシア進出の動き

メーカー名	都市名	進出年	
コマツ	イワノボ市	1998年設立	合併にて油圧ショベル用板金素材の製造を開始
	ヤロスラブリ	2007年発表 2010年生産	小型建機の本体組立工場の設立を発表。2010年に生産開始予定
日立建機		2008年発表	現地での組立工場の建設を意思表明する予定

(資料) 新聞報道資料より作成

【事業概要】

進出地域：サンクトペテルブルグ市

会社設立年月：1997年5月

資本金：4.88百万ドル

出資者：NEC日本電気 56%

CJSC Telecominvest Production 44%

事業内容：デジタル交換機の製造、販売、据付工事、保守サービス

デジタル無線伝送システムの販売・据付工事、保守サービス

ロシアへの進出経緯

ロシアの場合、認定ベンダーでないと、通信インフラへの納品ができないため、現地企業との合併により現地法人を設立することになる。市場規模の最も大きいモスクワへ進出を試みたが、既に競合先が進出していたため断念し、モスクワに次いで市場規模のあるサンクトペテルブルグに進出を決めた。

現場での生産計画もあったが、進出直後に経済危機が起こり、税制上のメリットも無いことから、日本からの完成品を輸入、ロシア用への簡単なローカライズ、設置・保守を主要な業務とした。進出当初は、ロシアでは固定電話の比率が低かったため、主に電話の電子交換機が中心であった。現在は携帯電話の普及にともない、無線装置の需要が伸びているため、関連製品の販売が主力業務となっている。

デジタル交換機のシェアとしては、北西地域では2割～3割程度となっている。競合先は、ドイツのシーメンス、フランスのアルカテル、アメリカのノーザンテレコム等である。

合併先の選定、合併形態

テレコムインベスト社は通信関係の投資会社であり、そのグループの中で製造会社関係を分担しているテレコムインベストプロダクション社との合併である。従い販売先の通信オペレータとの関連があり、ロシア・マーケット参入にあたり、客先とのコンタクト強化のため選択した。

当初、社長が日本人、副社長が日本人とロシア人という考えであったが、ロシア人がマネジメントを行った方がスムーズに機能すると考え、社長がロシア人、副社長が日本人という構成となっている。日本の役割は、監査

や指導である。取締役は日本3人、ロシア2人。

株主であるテレコムインベストプロダクションから、短期リターンを求められるようなことは無い。

現地調達

ロシア現地企業からの調達は、筐体（きょうたい）とケーブルのみであるため、割合としてはせいぜい1割程度。日本からの調達は7～8割程度と、大部分のキーパーツは日本から調達している。ロシアからの調達率が低い原因として、品質、価格などトータルで考えて、日本から輸入した方が早く調達できることが挙げられる。

ソフトについても、現地企業からの調達は無い。日本のものをローカライズして使用している。

人材

インフレ率が8%～12%であることから、賃金は毎年1割以上引き上げている。賃金を引き上げないと他社へ移る可能性が高くなるため、上げざるを得ない状況。また、人材の定着を高めるために、福利厚生や研修の充実に取り組んでいるため、比較的定着率は良い。新しい人材の採用は困難であり、給料を高く設定しなくては人材を確保できない。その影響もあり、全体の給料水準を上げなくてはならない状況にある。

NEC-NEVAでは組合が無いこともあり、労働争議は起きていない。もともと既存の業界がロシアには無かったため、業界組合の横のつながりも無いことから、その点では苦労をしていない。

基本的に管理職は英語ができるため、打ち合わせは英語で行う。シニアエンジニアなど大学を出ている層であれば、基本的に英語はできる。

(5) オフショア販売から直販への移行が進む家電メーカー



ポイント

販売網の強化や価格決定権の確保のため、自社通関による直販体制が進行
人件費、土地代が高く、家電の現地工場を立ち上げるには慎重な検討要
デジタルカメラ、薄型テレビなどデジタル AV 機器の普及率が低く、今後の市場拡大が確実

市場の動き

カーニンググレードでの OEM 生産によるテレビを除き、家電製品のロシアへの輸入は、2004 年頃までは全てフィンランド等を経由したオフショア通関（海外でロシア側ディーラーに売り切り、ロシア企業が輸入通関を行いロシア国内販売を行うもの）であった。

一般的に日本企業が、オフショア通関を利用してきた理由は、ロシアの家電製品の高い関税率 18%を回避することと、通関に際して賄賂等を要求する税関との関係を持たないという 2 つの要因である。

ロシア市場は、5 年前と比較し、家電市場も 3 倍（現地ヒアリング）に市場が拡大しており、業界としても、本格参入が必要な市場となっている。そのため、販売網の強化や価格決定権を持つために、自社通関による直販体制が必要となっている。

日本企業においてもロシア直販体制が多くなってきており、パナソニック、シャープ等は、直販体制として白通関（正規輸入）に切り替えている。

グレー通関（関税率を下げるために税関とヤミ取引で通関を行うこと）は、依然として残っているが、パソコン、家具など、業界の努力で白通関になった商品は広がりをみせている。

このように、今後、多くの家電メーカーの直販体制への切り替えが進み、通関体制も正規輸入の白通関への移行に伴い、さらに貿易拡大が進むことが期待される。

ロシアでの工場立上げは慎重に

ロシアにおける家電製品の現地生産については、人件費、土地代が高いことから、フラットテレビといったアッセンブリー型の一部の工場（パナソニック等）を除き、現地工場を立ち上げる環境にはないとの意見が業界及びロシア市場に詳しい専門家の大方の見方になっている。

低いデジタル AV 機器の普及率

ロシア市場では、携帯電話、洗濯機の普及率は高い一方で、デジタルカメラ、薄型テレビといった日本企業の得意とするデジタル AV 機器の普及率が低く、所得拡大とあわせて、今後の市場拡大が確実視されている。

(1) 現地生産体制の立ち上げ・部品の現地調達に苦しむ自動車完成メーカー



ポイント

旧ソ連規格の認証が必要となる機械・設備の輸出

化学、ガス、電気など機器使用許可の厳しい検査、法の恣意的解釈も課題に

大手自動車部品メーカーは不在、既存機械メーカーでは技術力が不足

工場立ち上げプロセスの高いハードル

設備・資材輸入に伴う認証取得

日本機械輸出組合の貿易・投資円滑化ビジネス協議会では、2006年と2007年にロシアにおける貿易・投資上の問題点について、会員企業からのアンケートを実施しているが、工場立ち上げプロセスに関する機械・設備等の輸入面では、日本のJIS規格にあたるGOST規格の認証の問題点をあげている。ロシアの設備・国内で使用される設備・機器等は、旧ソ連規格(GOST: Gosstandart of Russia)しか認められないケースが多く、生産設備、計器、工具等の輸出の際の障害となっている。日本機械輸出組合の貿易・投資円滑化ビジネス協議会であげられた具体的な課題のいくつかを右頁に列挙した(表3-1)。

さらに、工場立ち上げの最終段階で、操業許可をとるため、化学、ガス、電気、消防、昇降、工業安全、安全衛生などの機器の使用許可の検査があるが、これら検査が大変厳しい。ロシアでは、行政や検査機関の担当者によって解釈・見解の相違があることが多く、長い時間を要することが多い。このため工場立ち上げについては、手続き・検査時に時間的な余裕を十分に確保することが重要である。

汚職・官僚主義・法の恣意的解釈の存在

欧米企業が中心となってロシア政府当局へのロビー活動を行っている「外国投資諮問評議会」では、投資環境の整備のため、投資障害に関する会員企業アンケート調査をしているが、その上位には、「汚職」「官僚主義」「法の恣意的解釈」等があげられている。

欧州主力企業は、伸長著しいロシア市場に積極的である一方で、コンプライアンス(法令遵守)、知的財産権問題、合併相手の突然の国有化といった政策リスクなど、ビジネス環境の課題も大きいと考えていることも事実である。

厳しい部品調達

急務となる現地調達率

ロシア資本の自動車メーカーは部品の内製化の割合が高く、ロシア国内では大手自動車部品メーカーは存在しない。そのため、トヨタ自動車・ロシア工場で現地調達を行っているのは、シート(トヨタ紡織)、旭硝子(フロントガラス等)、タイヤ(ミシュラン)のみである。同様にGMのサンクトペテルブルグの工場についても、ほぼすべての部品を北米から輸入する予定になっている。

しかし、ロシア国外からの部品調達は、原油高の影響で輸送コストがかさみ、現地生産の採算性悪化要因となっている。そのため、進出した外国自動車メーカーでは、現地調達率を高めることが急務となっている。

現地調達が進まない場合、政令166の規定により、多額の追徴金が課せられることとなる。サンクトペテルブルグ郊外に2002年に操業したフォードは、生産開始後60ヶ月時点で現地調達率が35%にしか達せず、政令166の前身である政令135の規定(現地調達率要件50%)によりペナルティを課せられることとなった。

ローカルサプライヤー不在のサンクトペテルブルグ

サンクトペテルブルグ周辺では、造船、鉄鋼、食品等の工業が盛んな地域であったため、機械工業の集積はみられるものの、自動車メーカーへの部品納入の実績はなく技術力が不足している。このため地元のローカル機械メーカーは、日系・欧米企業との合併や技術提携によって、自動車メーカーから受注することを期待している。しかし、日本部品メーカーの合併企業設立の動きは、ロシア国内自動車メーカーへの部品供給ルートも期待できる、ロシア資本の自動車メーカーの集積するニジエゴロド周辺での動きが中心であり、サンクトペテルブルグ周辺のローカル企業との合併企業設立や提携の具体的な動きはみられない。

寄稿 ロシア進出の問題点と対策

豊田通商株式会社 東京機械部長 二宮靖雄（前サンクトペテルブルグ現地法人 代表）

豊田通商マシーナリーは、サンクトペテルブルグのトヨタ自動車並びにトヨタ紡織の工場支援を主目的とし、2006年5月に設立した。トヨタ自動車のロシア工場の立ち上げの際には主に設備据付工事を、竣工後は日本からの予備品の輸入を担っている。ロシアでの工場立ち上げと操業に関わった経験から、ロシア進出への問題点と対策を述べたいと思う。

進出に必要なリードタイムは4年

ロシアで工場を立ち上げるには時間がかかることを覚悟して欲しい。グリーンフィールドの場合、土地の選定と取得のための連邦・地方政府交渉に半年～1年。土地が決まり工場が立ち上がるまで3年程かかる。立ち上がりには時間的余裕をかなり持たなければいけない。

時間がかかる理由は多くあるが、まず、許認可申請に時間がかかる。日本では通常設備仕様は工事を進めながら決定してくるものであるが、ロシアでは工事着工時に設備仕様がないと着工許可がおりない。また、設備の使用許可に当局の検査が必要で、その一連の手続きに時間を要する。

次に、サブコンのレベルが低いことがある。スケジュール通りに工事を進める意識が低く、工期をコントロールする事に大変苦労をした。またロシアの冬は大変厳しいことから、場所によっては建設できる季節も限られていることも念頭に置かなければいけない。

機械・部品の輸入にも時間がかかる。例えば、機械を輸入する際は、ロシア独自規格（GOST 規格）の認定を受けなければならないが、要領を掴む迄に時間を要するし、要領を掴んだ後も書類の準備に一定の時間を要する。また、通関時においては、厳密なクロスとネットでの重量検査があり時間がかかる。嫌がらせとも思えるような中身1つずつの重量検査も見たことがあった。輸入による機材調達については、余裕を持った計画が必要である。

このように、ロシアでは日本での常識は通用しない。むしろ日本の標準が、標準ではないケースの方が海外においては多い。ロシア進出にあたっては、ロシア現地の仕組みをよく理解し、適応していくことが大切である。

表3-1 設備・資材輸入に関する GOST 認証の問題点(抜粋)

認証にあたっては検査機関の検査に合格し、認定証を取得する必要があるが、多額の検定コストと工数負担が発生する。

規格や取得方法が不透明であり、申請をしなければ費用や検査機関がわからないという事態も発生している。

GOST 規格指定の検査機関の合格証の有効期限が1～3年となっているが、更新申請時に3年経過したものは、再度一から検査を受けなければならない。GOST 規格では、検査規格合格証の有効期間が3年であっても、年1回の品質検査が義務付けられており、これにより、新たなサンプルの提供、検査費用が発生する。

取得が不要な物品でも、不要であることの証明書が必要で不合理である。

設備・資材の輸入は、厳しいGOST規格の認証があり、コスト・工数負担が、進出事業者の操業の壁になっている。

(資料) 日本機械輸出組合の貿易・投資円滑化ビジネス協議会「各国・地域の貿易・投資上の問題点と要望(旧ソ連編)」(2006年版、2007年度速報版)

(2) 従業員の確保、人件費・家賃等のアップに悩む現地メーカー・現地法人



ポイント

サンクトペテルブルグでは人材不足、他のエリアを含めて進出先検討が必要
転職率が高く、人件費の上昇はインフレ率を上回る勢い
理系離れが進みエンジニアが不足

従業員の採用が困難な現地メーカー

ロシア国内全体の失業率は、2007年で6.1%（ロシア連邦国家統計局）となっているが、モスクワ、サンクトペテルブルグでは、実質失業率は0%といわれており、両都市での労働力不足は、企業進出にとって大きなハードルとなっている。

既にサンクトペテルブルグに進出した企業からは、ワーカークラスの採用はなんとかあったものの、エンジニアクラスの採用は困難を極めたとの声が聞かれた。なおワーカークラスでも、メンテナンス・保守ができるクラスになると専門職であり、採用は非常に難しくなっている。

とくにサンクトペテルブルグでは投資が集中したために、外資系企業の間で、エンジニアクラスや専門職ワーカーは取り合い状況になっているといわれる。サンクトペテルブルグでは、自動車産業を中心とする外資系企業の操業が2010年に向けて集中するため、企業間での人材の引き抜き合戦はさらに加速するものと考えられ、従業員確保の問題は激化するものと予想される。

現地メーカーの声

2008年6月25日にサンクトペテルブルグで開催された自動車関連国際会議「オートロシア2008」において、フォード、GMの担当者は、サンクトペテルブルグ市及びその郊外での労働力不足の現状を以下のように指摘している^{巻末vi}。（JETRO 梅津所長の取材記事から、フォード、GM担当者の発言の大意をまとめた）

フォード担当者

“フォードが立地するレニングラード州フセボロジスク地区では、生産の拡大に当たり労働力確保の問題に直面しており、地方からの移住制限の緩和を含めた抜本的な対策（注）が必要だ。”

GM担当者

“失業率は実質ゼロだ。工場労働者の転職も多い。労働者にとって魅力のある賃金水準を確保することやフリンジ・ベネフィット（給与外の特典）が必要であり、そのため人件費の上昇はインフレ率を回る勢いである。”

また、自動車部品メーカーではないが、ロシア国内に生産部門をもつ日系メーカーからは、以下のような従業員確保の問題点が指摘されている。

“定着率が悪く、雇用を維持確保することが困難である。加えて、日本語のできる人材は非常に限られる。英語を話す人材は増加しているが、非常に不足しているのが実態である。”

“ロシアでは理系離れが進んでおりエンジニアが不足している。”

“人材採用と給与のベースアップ（10～15%UP）が操業課題として大きい。英語が話せる技術者、ミドルマネジメント層の確保が重要である。中堅ワーカーの給与は20万円/月程度である。”

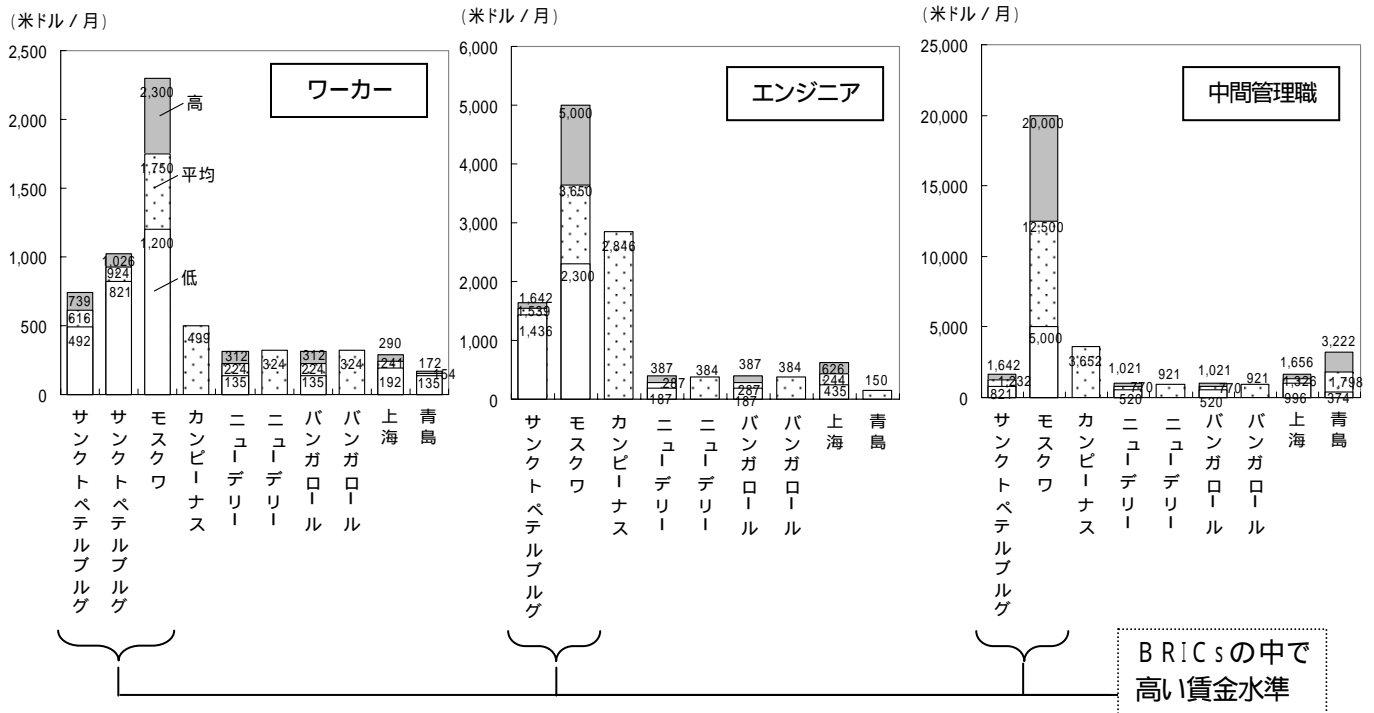
高騰する事務所家賃

ロシアでは、人件費以外にも不動産コストの増加が著しくなっている。オフィス不足のインド・ニューデリーを抜き、BRICsのなかでは、最も高い水準になっている。横浜（名古屋とほぼ同水準）との比較では、サンクトペテルブルグ（平均）で2.4倍、モスクワでは3.7倍となっている。

（注）

モスクワやサンクトペテルブルグでは、住宅用地不足や住宅価格の高騰から、住宅着工戸数が減少しているとともに、供給される住宅も主に富裕層向けという状況であるため、工場労働者の地域間移動を促すような社会環境になっていない。

図3-1 BRICs 諸国との賃金の比較(2008)



BRICsの中で高い賃金水準

(注1) 元資料に高低値しか記述されていない場合は参考値として高低値の単純平均を記載。
 (注2) サンクトペテルブルグの は非熟練者(3~5年未満の勤務経験) は熟練者(5年以上の勤務経験)。
 (注3) インド(ニューデリーとバンガロール)の は製造業(機械、金属、電気など) は製造業(化学、繊維、食品)。
 (資料) JETRO ホームページ

表3-2 事務所賃料、工業団地分譲・借地料(2008年)

国名	都市名	工業団地(土地)購入価格(米ドル/m ²)			工業団地借料(米ドル/(m ² ・月))			事務所賃料(米ドル/(m ² ・月))		
		低	平均	高	低	平均	高	低	平均	高
ロシア	サンクトペテルブルグ	53	111	169	-	-	-	67	84	101
	モスクワ	50	100	150	-	192	-	50	129	208
ブラジル	カンピーナス	-	49	-	-	16	-	-	13	-
インド	ニューデリー	-	28	-	-	-	-	40	75	110
	バンガロール	13	14	16	3	6	10	21	24	28
中国	上海	-	67	-	2	2	3	-	34	-
	青島	-	34.8	-	-	1.7	-	-	14	-
日本	横浜	1,400	-	3,469	4	-	7	-	35	-
	沖縄	-	248	-	-	1	-	22	31	40

(注) 元資料に高低値しか記述されていない場合は参考値として高低値の単純平均を記載。
 (資料) JETRO ホームページ

事務所賃料は、横浜に比べ、サンクトペテルブルグ(平均)で2.4倍、モスクワでは3.7倍

(3)許認可・審査手続きの煩雑さに悩む現地法人・駐在事務所



ポイント

行政との膨大な書類のやりとりに忙殺される現地駐在員

国は外資系企業誘致の姿勢、州や自治体などの現場では浸透が不十分

治安、厳しい冬季、言語などの他の欧州とは異なるロシア特有の駐在員の生活環境

書類主義の行政手続き

ロシアに駐在する日本人ビジネスマンは、実務面における行政との書類のやりとりが多いことへの不満を指摘する。また、許認可、審査手続きが頻繁に改正されること、担当官の解釈の相違や担当官との人的なつながりや金銭等の提供によっても適用が変わることが指摘されている。

また、ロシア国内の申告書類は、すべてロシア語であり、海外企業が申告するにあたって大きな障害となっている。こうした手続きの煩雑さ、申請書類の多大な負担、加えて手続きに長い時間を要することは、外国企業がロシアでビジネスを行ううえで大きな障害となっている。

国レベルでは、外資系企業誘致に積極的な姿勢ではあるが、州や自治体などの現場では依然として手続き面の改善が進んでいない。

日本機械輸出組合の貿易・投資円滑化ビジネス協議会が実施している企業アンケートであげられた具体的な問題点について表3-3に整理を行った。

煩雑な駐在員生活の手続き

手続きは、ビジネス面だけでなく、日常の駐在員生活においても同様であり、煩雑なものとなっている。例えば、ビザの取得においても駐在員事務所が招待状を発行することができず、申請から取得まで3～4週間程度を要する。就労ビザ、居住ビザの取得にあたっては、多数の書類が要求され、ビザの取得のために弁護士を使用しなければならないケースが、貿易・投資円滑化ビジネス協議会の問題にあげられている。

その他、公共交通（主に地下鉄）の治安の問題、厳しい冬季、言語などの日常的な問題も、他の欧州とは異なり、ロシア特有の生活環境が存在していることも事実である。

モスクワ市やサンクトペテルブルグ市では、ロシア国内でも、生活環境が整っている都市と評価できるが、少し離れたカルガ州などについては、生活インフラ面が乏しく、日本人が生活するには、非常に厳しいものがある。

表3-3 ロシアでの法人運営手続き面の課題

外資法、会社法、税制等の未整備・頻繁な改正・解釈の不明	<p>法制、税制の明確化、運用ルールの明確化、恣意的でないルールづくりが課題。(改善整備が図られている努力は認めるが、運用面不明瞭、不統一が顕著)</p> <p>古い法律が廃止されず残っており、解釈が判然としない。</p> <p>英文による関連法規の入手が困難である。</p> <p>法令、税制が全般的に未整備であり、頻繁に改正される。特に、外資法、会社法、税制に解釈が困難な点、不明な点が多い。又、運用基準が不明確である。</p> <p>あらゆる面で法制度が未整備であり、対立・矛盾する法律及びルール、抜け穴が存在する結果、それらが恣意的・属人的な判断を許し、企業の賄賂や不正行為の動機となっている。</p> <p>手続きの煩雑さ。申請書類が多量、多大、かつ時間がかかる。</p> <p>法制度が突然変わる事、また明確ではない為、常に弁護士を通さなければならず、費用と時間が掛かる。</p>
-----------------------------	--

(資料) 日本機械輸出組合貿易・投資円滑化ビジネス協議会「各国・地域の貿易・投資上の問題点と要望」(2006年版、2007年度速報版)より抜粋

(4) 流通と物流業にとって通関体制の整備が成長のカギ



ポイント

オフショア通関でもトラブルに巻き込まれる可能性、自社通関体制の整備が課題
業界一体となった公正な競争環境の実現努力
ロシアの物流ビジネスは創生期、人材育成を図る姿勢が期待

グレー通関から白通関へ移行を目指す家電メーカー
販売拡大にあわせた自社通関体制へ

ロシアでは家電製品の関税率が高いことから、グレー通関が行われてきており、これまで日本家電メーカーは、コンプライアンス面で一線を描くため、通関をロシアの販売ディーラーに任せるオフショア通関で対応してきた。

しかし家電業界では、ロシア国内の需要が拡大し、ロシア国内での販売網強化や価格決定権を持つためには、自社で通関、直販する体制への移行が必要になっている。とりわけ、ロシア国内のチェーン店型の手ショッピングセンターの台頭に伴い、直販体制による自社のブランド価値の確保が必要となっている。

2006年12月、ロシアの家電量販店6社が、競合量販店で販売された開店目玉商品のパナソニック製品が不当値引きだとして、パナソニックの現地販売会社であるパナソニック CIS の製品をボイコットする騒ぎが発生した(その後、パナソニックが説明に回り沈静化)。ボイコットを宣言した販売店側は、グレー通関による輸入関税の引き下げが要因だとしており、本来、ロシアの販売ディーラーが訴えられるものが、メーカー側に飛び火するという形に発展した。今後、販売拡大に伴い、こうしたトラブルに巻き込まれるリスクがあるため、家電業界にとって自社通関体制の整備が課題となっている。

業界一体となった公正な競争環境の実現の取り組み

この騒ぎを契機に、パナソニックは自社通関、直販体制に切り替えを行っており、今後、日本の各家電メーカーも自社販売体制に移行すると考えられる。

ロシア当局の不正通関を行った税関幹部の摘発や、通関ポイントを指定する動きもみられ、適正な通関に向けた環境整備は進みつつあるが、一方で多くの業者のグレー通関による節税(脱税)行為が日常化している現状も残っており、依然として公正な競争環境は整っていない。

このため、企業各社の自社通関の構築に加え、業界一体となった取り組みにより、公正な競争環境を実現していく努力が必要となっている。

ロシアの物流体制の整備

日本側の過剰なリスク評価がロシア物流を敬遠

ロシアの通関体制の不透明感や倉庫・港湾施設の整備不足の情報が、日本側に過剰に伝わっていることで、日本からロシアへの輸出ルート決定にあたって、フィンランド経由をあえて選択するケースがみられる。

しかし、フィンランド経由においても、2008年8月に、政府から一部の通関ポイントでの交通渋滞が慢性化したため、フィンランド側が通行料を徴収する案がだされる事態も発生しており、ロシア直接陸揚げ、フィンランド経由ともに課題は少なくない。

今後、ロシアはロシア貿易を発展させていくためには、グレー通関の解消とともに、ロシアで直接陸揚げを行い、保管・仕訳・配送を行う物流体制の構築が不可欠である。

現状では、短期間利用できる賃貸倉庫が不足しているとの指摘もあり、この根本的な問題を解決するためには物流施設への投資による安定した輸入商品の取り扱いが求められる。日本側のロシア物流の過剰なリスク感が、ロシアでの物流投資を消極的にさせている状況を克服することが課題である。

ノウハウ獲得した物流企業が勝つ

ロシア現地の日系フォワーダーの意見(本調査ヒアリング)では、輸入での手続き・事前準備は、労力を要する(一般的に欧州における必要労力の2倍)ものの、ビジネスに致命的な事態となる配送の遅延、輸送中の商品ダメージが発生するような問題はないと指摘している。

将来的にロシアへの直接輸入が拡大することは間違いなく、現地フォワーダーのノウハウ形成、信頼できる税関職員との関係づくりなどを行う意味で、将来を見越しロシアでの引き取りを拡大していくことが重要である。

また、現地日系フォワーダーからは、現地ロシア人スタッフに対する評価としてトレーニング不足はあるものの、総じてレベルが高く優秀であるとの報告がされている。ロシアの物流ビジネスは創生期であり、リスクに向かい合いながら積極的にノウハウや人脈を獲得していく姿勢が期待される。

(5)ロシアの労務管理(企業全般)



ポイント

欧米的な要素(自己主張が強い、論理的な思考である)とアジア的な要素(仲間意識が強い、義理堅いなど)の2面性を持つロシア人
福利厚生面も含めた人材流出防止策の強化が必要

ロシアに進出した日系企業のヒアリングで指摘された労務関連の問題をあげると、一つはコミュニケーションの問題であり、二つ目はジョブホッピングの問題である。

英語を利用できないコミュニケーション環境

一般的にロシア人は、「欧米的な要素(自己主張が強い、論理的な思考である)」と「アジア的な要素(仲間意識が強い、義理堅いなど)」を持つとの指摘があり、コミュニケーションにおいても、2つの要素を踏まえた対応が不可欠である。

前者の対応では、仕事の進め方や問題解決については、相手の話をじっくり聞き、論理的に説明する姿勢が求められる。一方、後者の対応では、人望のある人材にマネジメントを任せることやQC活動等も有効な手段であると考えられる。

コミュニケーションの問題では、言語の問題は少ない。日系進出企業では、管理部門では英語でのコミュニケーションによって業務を行っている例が多いが、ワ

ーカークラスの人材は、英語を話せる者は皆無である。また、行政との手続き面では原則ロシア語となる。信頼できるマネージャー、事務スタッフの確保は、ロシアビジネスでは極めて重要な要素となっている。

人材流出が課題

ジョブホッピングは、雇用環境が売り手市場にあるため、進出企業にとって、極めて大きな問題となっている。ロシア企業の離職率(在職者数に対する離職者の割合)は、年平均で3割程度(すなわち平均在職年数は3年)にのぼり、より高い給与を求める転職はロシアでは一般的なものとなっている。

そのため、日系の進出企業では、年中採用活動をしている事業所も少なくない。日系企業の場合、欧米企業に比べて、成果に応じた柔軟なインセンティブの支払いが困難といった企業風土があるため、福利厚生面も含めた人材流出防止策の強化が求められている。

現地の声

【従業員のマネジメント】

低い作業効率で従業員の習熟が必要:物流

事務職員の税関書類の一定時間内における作成枚数は、日本を50とするとロシアは10程度である(以前駐在していたドイツは30程度)。作業効率は、現段階では決して高くないが、人材は優秀であり業務の習熟度が進めば、改善が期待される。

残業への抵抗の無さ:商社

残業手当を法律に定められている通りきちんと払うことにより、抵抗無く残業や休日出勤を行ってもらえている。マネージャークラスの業務姿勢は前向きである。但し、一般職、事務職については、時間ですぐに帰る傾向がある。

研修の充実によるモチベーションの向上:製造業

従業員定着の対策として、エンジニア等については、研修の充実が喜ばれる。日本への研修はモチベーションの向上に役立つ。マネジメント方法に関して、外部から講師を呼び現地での研修なども行っている。

マネジメントマインドを持たせることの難しさ:製造業

エンジニアの質は高く生産性も高く、アウトプットについてもまずまずの物ができる。ただし、マネジメントマインドを持たせるのが難しい。

人材の定着対策として福利厚生の充実

人材の定着対策として、会社負担による保険への加入もしくは、保険料の一部補助等、福利厚生の充実を図っている。

寄稿 ロシア人のビジネス・ビヘイビア

独立非営利法人「日本センター」サンクトペテルブルグ日本センター所長 朝妻幸雄

日本のビジネスマンは世界を舞台に活躍している。ところが、隣国のロシア相手となると、話がまともに通じるのかさえも心許なく思っている。昨今、日本のビジネス界のロシア市場への関心が急速に高まってきてはいるが、この観念的な足かせから最初の一步を踏み出せない企業が少なくない。

ロシア人のビジネス・ビヘイビアについて、日本では一般に印象が悪い。しかしその殆どが疑心暗鬼からくるものが多い。私のロシアにおける40年の経験からロシア人の性格をふりかえてみると次のような特徴が挙げられる。誇り高い(負けず嫌い)、開けっぴろげ、強い愛国心、我慢強い、学ぶことが大好きで向上心が旺盛、人情にもろい(浪花節が通じる)、知り合いには優しいが他人には冷たい(一旦気脈が通じればとことん仲良くなれる)、嘘つきを軽蔑する。さて日本人とどこが違うのだろうか。実はロシア人も日本人のことがよくわからずに戸惑い、メンタリティーの違いだからとため息をついている。しかし、日本人とロシア人が一旦商談を開始すると、お互い理解しあえることがすぐにわかる。また契約後は、ロシア側は取り決めに遵守する。この点は、日本では未だに甚だしく誤解が多い。1990年代の混乱期、契約の概念を正しく理解していないロシア人を相手にビジネスを試みて裏切られた思いの日本企業が少なくなかった。しかしそれはロシア人の性格から来るビジネス・ビヘイビアというより、市場経済を理解できていないがためのマナーの悪さであり一過性の現象であったと思う。

日本センターは過去14年に亘ってロシア市場経済化促進のための各種セミナーを実施して企業経営者やビジネスマンの育成を続けてきた。彼らに一貫して強調してきたことは、契約の遵守と信頼関係の持続である。国の教育レベルの高さとあいまって、ロシア人のビジネス・ビヘイビアも向上し、信頼に値するようになった。また日本センターには安心して取引ができる企業のリストがある。こうしたものを大いに利用して両国間の精神的バリアーを越えて貿易を一層盛り立てていきたいものである。



サンクトペテルブルグ 日本センター

(参考)ロシアの生活環境



ポイント

モスクワは世界のなかでも最も物価の高い都市
自動車通勤の時間は5年前と比べ倍に、公共交通もお勧めできない
子弟教育の環境は、モスクワとサンクトペテルブルグの大都市に限定

物価

- ・世界 144 都市の海外駐在員を対象にした Mercer Human Resource Consulting の 2006 年度調査で、モスクワが最も物価の高い都市（要因は、外国人居住者向け賃料が急騰）として評価を受けた。

通勤事情

- ・5年前と比べると自動車通勤の時間は倍になっている。公共交通機関は安価であるものの、安全面から課題もあり、日本人の利用は制約される。

住宅

- ・モスクワの駐在員用住宅借上料は 月 3,000 ~ 8,000 米ドルで、欧米系の不動産業者の信頼が高い状況。
- ・サンクトペテルブルグの日本人駐在員の住居は月額 3,000 ~ 4,000 ドル程度。情報はインターネットによるものが主流になりつつある。
- ・日本人は、警備員が常駐し、セキュリティチェックのある住居を選択している。

治安

- ・町なかでは、スリの他に、スキンヘッド（若者の極右暴力集団）による主にアジア人をターゲットとした事件も発生しており、安全面での留意も必要となっている（危険というレベルでなく、あくまでも注意レベル）。

言語

- ・ロシア国民は、ほとんどの人が英語を話すことができず、日常生活レベルでのコミュニケーションが困難である。

- ・また街のサイン標記、説明等は、ロシア文字（キリル文字）であるため、理解するために一定の習熟が必要となり日常行動は制約される。

医療

- ・ロシアの冬は、日照時間が極端に短く厳しいため、駐在員生活は、メンタル面も含め、健康管理に留意しなければならない。
- ・現地の医療レベルは高くない。モスクワの日本大使館に健康相談室がある。欧米系の医療機関は医療費が非常に高い。

買い物・食事

- ・モスクワでの食糧事情は世界の大都市並みに改善。スーパーや 24 時間営業店も多くなっている。
- ・健康志向等から日本食が流行している。モスクワでは日本食レストランが増加しており、イタリア料理と並んで人気レストランとなっている。普通のレストランにおいても日本食のメニューがあるほどであるが、本当の味を出しているレストランは少ない。日本食ブームはサンクトペテルブルグなどにも波及しつつある。

教育

- ・モスクワに在ロシア日本大使館附属日本人学校がある。他都市には無い。インターナショナルスクールは、モスクワ 2、サンクトペテルブルグ 2、ウラジオストク 1。



モスクワ市内の地下鉄構内



サンクトペテルブルグにある寿司のファーストフード店

寄稿 ロシア駐在の留意点（現地人材マネジメントとロシア生活環境）

ユーラシア三菱東京UFJ銀行 頭取 二村 一行

ロシアへの進出企業が増加するなか、顧客からのニーズも高まり 2006 年 11 月にモスクワで駐在員事務所に加え、銀行現地法人としての営業を開始、2008 年 4 月にはサンクトに駐在員事務所を開設した。私自身の駐在は 2007 年 9 月からになるが、これまでの駐在経験のなかから、現地人材マネジメントとロシアでの生活環境を中心にロシア駐在の留意点について述べたいと思う。

現地人材（オフィスワーカー）とマネジメント

現地のオフィスワーカーの資質として、日本への感情が良く熱心に働く。課長クラスは残業代が付かないにも関わらず、20 時時まで残業する人も多い。多くがチームワークにあまり慣れておらず、横の調整を行うという意識が低いいため、強力なリーダーシップが必要となる。議論は必要だが、社長の決定については比較的素直に従ってくれる。女性の方が優秀な印象がある。男性が理科系、女性が法学・経済系に進学する風潮があることから、募集の際の応募者も女性の方が多い。ただし、ロシアの労働法では女性の産休について手厚く保護していることから、代わりの人材確保などについて苦労する点でもある。人材の流動は激しく年中採用活動を行っている。定着を高めるために、適正な給与に加え福利厚生や研修などの充実が求められる。

ロシア（モスクワ）生活環境

生活環境としては、かなりタフな地域である。冬の寒さ、英語が全く通じない、渋滞がひどい、物価や家賃が高い、メーターのあるタクシーがない、日本食材もあまり売っていない、医療に不安がある、等本人にもその家族にとってもハードルの高い国である。ただし、ポリジョイ劇場、トレチャコフ美術館、プーシキン美術館などの権威ある文化施設を有しており、芸術・文化については、ハイレベルな都市である。

ロシアでは、この他にも許認可が煩雑なこと等もあり、通常のビジネスを行うにも、日常生活を過ごすにもスムーズには行かない国である。駐在するにあたり、あせらず急がずじっくりと腰をすえて取り組むことが大切であろう。



気軽に利用できるモスクワ市内のキオスク



アフターファイブの楽しみの一つであるパレエ

第4章 中部圏企業のロシアビジネス展開の留意点

(1)自動車部品



ポイント

欧米メーカー等への販路開拓が必要

ローカルメーカーへの納入先確保のためロシア企業との合併会社の設立も選択肢

ポーランドやハンガリー等からの商品供給も視野に入れる必要

販路の確保

現地調達率の目標達成が必須課題となっている自動車メーカーからの進出要請により、ロシアへの自動車部品産業の進出は、今後加速するものと期待される。しかし、一般的には自動車部品工場の採算ラインは、10万台以上と言われており、現状の日系自動車メーカーだけを対象とした納入規模では、進出は困難であるため、ローカルメーカー、欧米メーカー等を含め、製品の販路開拓を行っていく必要がある。

販路開拓に向けて、現地ローカル自動車メーカーとの関係構築を図っていくためには、ロシア自動車メーカー・関連企業との合併会社設立が理想的である。ラジエーター部品大手のティラド（本社：東京）は、ロシアの自動車・航空機製造会社のRMS社と折半出資で、合併会社を設立し、ニジニノヴゴロド市に工場を建設した。乗用車・商用車用アルミ製ラジエーター、ヒーターコアを生産し、RMS社グループの地元メーカーGAZに部品供給を計画している。

合併検討の際、ロシアでは自動車部品メーカーの技術力の課題も指摘されているため、航空産業等の部品メーカーとの合併等も一つの選択肢である。

多様な選択肢の検討

ロシア国内での部品生産は、高い人件費、膨大な手続き・検査に伴う事務負担、複雑な税体制などの問題から採算に合わないケースも想定され、自動車部品メーカーにとっては、周辺諸国からの輸出も一つの選択肢として考えていく必要がある。但し、WTO加盟が延期される見通しであるため、輸出による関税率負担と、政令566の関税特典のメリット比較を十分に考慮したうえでの検討が求められる。

欧州主要企業などは、成長余力のあるロシア市場を評価する一方で、冷静な視点から、政策リスク等のビジネス環境の課題も依然大きいものとみている。そのため、先行欧米の家電メーカーでは、あえてロシアでの現地生産を選択せずに、ポーランドやハンガリー等からの商品供給も視野に入れた長期戦略で臨んでいるのが実態である。日系部品メーカーにおいても、進出にあたって、同様の戦略を十分に比較検討していく必要があるだろう。

進出形態別のメリット・デメリット

	独資・工場設立	合併・工場設立	駐在事務所 (営業・サポートのみ)
メリット	関税メリット 恩典税率 0-5% 通常税率 5-15% 為替変動リスク回避 納入先との関係強化	同左 同左 現地メーカーへの販路開拓	複雑な手続き・許認可業務からの回避
デメリット	人件費等の高騰リスク 複雑な手続き・許認可業務への対応	同左 製造技術の流出	高い関税率 販路の喪失リスク 為替変動リスク 流通在庫

事例3 ティラド(旧東洋ラジエーター)のロシア進出戦略

～合併による販売先の多様化～

ティラド(本社:東京都)は、2008年6月にニジェゴロド州において、エンジン冷却用のアルミ製ラジエーターの工場進出を発表した。ロシアでは、今後、空冷エンジンからラジエーターが必要となる水冷エンジンへの切り替えが進むと予測されること、また、建設機械の現地生産の増加に伴いラジエーター需要も期待できることから、ラジエーターメーカーにとってロシア進出は、今後の市場開拓の面で大きな可能性を持っているものである。

このロシア進出にあたり、ティラドで、ロシア最大のアルミニウム会社 UC ルサールのグループ企業の RMS 社と合併会社を設立するとしている。UC ルサールは、若き実業家オレグ・デリパスカ氏が統率する、ロシアのアルミ生産の7割を占めるロシア新興財閥であり、系列企業にはロシア第2の乗用車生産規模を有する GAZ を保有している。

このようにティラドの戦略は、原材料であるアルミの安定調達と、ロシア大手自動車メーカーの GAZ との取引を狙ったものとみられている。

日系自動車部品メーカーにとってロシアは、外国自動車メーカーの進出を見越した逸早い進出が必要となっている市場ではあるが、当面は外国メーカーの現地生産の規模が限定的で調達される規模も小さいことが想定されている。そのためティラドは、ロシア自動車メーカーを系列に持つ、グループ企業との合併設立によって、大口納入先としても期待できる地元自動車メーカーとの関係も確保した。

現地納入先の多様化は、ロシアへの参入リスクを低減させる効果をもっており、日系部品メーカーにとって、ティラドと同様の戦略を検討することも一つの選択肢となろう。

(2) 工作機械・FA 機器



ポイント

日本ブランドの高い開発力や充実したサポート体制の優位性を訴求する取り組みが期待
一部の建設機械を除き、ロシアのみの市場では工場を立ち上げることは困難
サポート体制とビジネス提案力面での人材育成面の戦略構築が重要

ロシアでの工作機械等の分野は、ドイツ、イタリア等の欧米メーカーに比べ後塵を拝しているが、日系自動車メーカー、部品メーカーの進出にあわせ、営業・サポート体制の強化がみられる。ソ連時代に導入した工場設備の更新需要もあり、これらの需要も期待される。さらに、ロシアが進めている航空機生産向けの市場拡大も期待できる魅力的なマーケットとなっている。

保護政策にて守られてきたロシアローカル企業において競争力のあるメーカーは少なく、競争相手は、欧州メーカーになると考えられる。日本ブランドの高い技術力・開発力や充実したサポート体制といった優位性を踏まえた取り組みが求められる。

現在、各社とも営業・サポート体制の強化を進めている。一部、現地仕様向けのカスタマイズが必要となる機械を除き、ロシアのみの市場規模では工場を立ち上げることは困難で、また、ロシアで生産した製品は、人件費等が高く、価格競争力が期待できない。今後とも、輸出中心の対応が日系企業の主要なビジネスになるものと想定され、現地の営業・サポート体制の強化が課題になっている。

中部圏企業にとっては、日系自動車メーカーや部品メーカーの現地工場での本格化にあたって、日本製工作機械の需要がどの程度発生するかが受注面でのポイントである。現地及び日本国内での発注情報の収集強化を図っていくことが重要である。また納入機器を輸出する場合、GOST 規格の認証が必要となるため、先行輸出事例の情報収集も必要となろう。

現在の工作機械・FA 機器のロシア・マーケットは、売り手市場であると言われるが、今後、欧米企業との競争がさらに激しくなることは必至であり、顧客に対するきめ細かいサポート体制とユーザーの要望に沿った提案力がいかに構築・確保できるかが課題となっている。そのため、採用面を含め人材育成面での戦略構築が重要になるろう。

とくにロシアでは、アジアのマーケットと異なり、欧州から近く、欧州の競合メーカーが価格面、サポート面でも優位な状況にある。そのため、中部圏企業にとっては、従来の取引実績からの受注継続を楽観視することなく、確実な受注に向けた営業・サポート体制の整備が期待される。



サンクトペテルブルグ市内に開設された
三菱電機 FA センター

開業日：2008 年 5 月 20 日

主な業務：

FA 製品に関する技術相談、アフターサービス
およびトレーニングなど

(写真提供) 三菱電機ヨーロッパモスクワ事務所

(3)建設機械



ポイント

土木工事、都市開発、工場建設などの需要に対応し需要拡大が期待
マーケットでの存在感を示すため、現地での生産拠点を構えることが重要
工期・経費の削減面で優れたメリットを訴求する営業強化の姿勢が必要

ロシアでは、急激な経済成長に対して都市インフラの不足が深刻になっており、資源開発面だけでなく、道路等の土木工事、都市開発、工場建設などの需要が拡大することはまちがいない。とりわけ自動車の普及に対して、道路等の社会インフラの状況は極めて脆弱な状況であり、道路建機の需要拡大が期待される。そのため、これら建設工事に伴う建設機器の需要の拡大が見込まれており、販売体制の強化が必要となっている。

販売台数が多い小型建機等の量販機種については、今後コスト競争が厳しくなるものと予想されており、コスト競争力を確保する目的から、コマツ、日立等がロシア現地で組立を行う動きがみられる。今後、コスト競争力とあわせて、市場での日本メーカーの存在感を高めていくことも課題であり、そのためにも現地での生産拠点を構えることが求められている。

ホイールローダといった単純な作業を担う建機では、ロシアメーカーや中国メーカーが価格面で優位な状況にあり、高いシェアを有しているが、大手建設事業者の大型工事で活用する大型ブルドーザー、油圧ショベルでは日本企業のシェアが高くなっている。高速道路等の工事の大型化に伴い、日本企業の強みである、大型建機、油圧ショベル等の販売躍進が期待される。

受注拡大にあたっては、日本製の建設機械を導入することで、具体的に工期や人件費がどの程度圧縮できるかを提示し、導入コストを上回る経費縮減効果があることをユーザーに理解してもらう必要がある。このため、こうした購入側の導入メリットを定量的に訴え、顧客の立場でビジネス提案ができる人材確保を図るなど、営業強化の姿勢が必要である。

現地での販売台数の増加に伴い、アフターサービスの充実が課題である。とりわけ建設機械にとって、故障や補修部品の欠品は、工期の面から大きな問題となり、メーカーの信用力低下に直結するものであり、欧州メーカーに負けないサービス力の強化が求められる。現地ヒアリングにおいて、モスクワ市周辺では倉庫を併設した事務所の優良物件が不足しているとの情報が聞かれ、現地の補修部品の保管・供給体制の確保には十分な検討が必要となっている。

さらに、ロシア国内では、都市と地方の所得格差が大きな課題となっており、今後の産業投資は、地方部に広く及ぶものと考えられる。ソチの冬季オリンピックの動きを始め、地方部での建設需要の把握に努めることが重要である。



サンクトペテルブルグ市内の高速道路



モスクワ市内で建設が進むビジネスパーク

(1) 検討段階



ポイント

短期的なリスクに過敏になりすぎ将来性のあるマーケットを逃すな
先行企業の成否を見極めた後での進出判断ではマーケット獲得の時機を失する可能性
取引先の多様化などの参入リスク分散を図ることが重要、立地ロケーションは十分な検討

慎重かつ迅速な意思決定を要する進出判断
リスクに過敏になりすぎること急成長するロシア・
マーケットの将来の果実を逃すことは避けなければなら
ないが、現地法人、工場進出等の進出形態とタイミ
ングは十分な戦略が必要である。

依然残る不透明な通関手続き、官僚主義的な行政への
膨大な報告事務などを考えると、ロシアの現時点での
ビジネス環境は、中東欧やアジアの進出と比較してコ
スト増に繋がる要因も多く存在しており、早期の進出
よりも環境を見極めて進出できる分野も少なくない。
また、エネルギーに依存したロシア経済の成長継続性
も、原油価格が低下しているなかで不透明感を高めて
いる。さらに、WTO の加盟が延期される見通しであ
ることも、進出の判断要素を複雑にしている。

しかし、ロシア市場での知名度アップや、欧米メーカ
ー、韓国メーカーへの対策を考えた場合、早急な決断
が必要である。とりわけロシアでは、進出への手続き、
建設・検査に、長い年月を要するため、先行した進出
企業の成否を見極めた後での進出判断では、マーケッ
ト獲得の時機を失する可能性がある。いずれにせよ早
い判断に基づく戦略構築がロシア市場での成功を確
実にするものと考えられる。ロシアに強い関心のある
企業は、まず駐在事務所の開設から情報収集を図り、
迅速に判断できる体制づくりが必要である。

戦略の選択肢

ロシア市場への参入戦略は、独資による現地工場の立
ち上げだけでなく、幅広い選択肢からの検討が必要と
なる。生産コストの高いロシアでは、ロシア工場から
諸外国への輸出は期待ができない面もあり、現地工場
での取引先はロシア国内に限定される。そのため取引
先が確保できず、工場の採算ラインの生産規模に達し
ない場合は、現地工場の投資回収が困難になるケース
も想定される。

現地生産以外の選択肢としては、以下のようなものが
考えられる。

- 1) 中東欧諸国などロシア隣近接国の現地工場での生産拡
大を図り、ロシア市場に製品を供給する。
- 2) 自動車部品メーカーの場合、信頼できるロシアローカ
ル企業との合弁会社設立を図り、日系の自動車メーカ
ーだけでなく、ロシアメーカーへの販路を確保し、取
引先の多様化により参入リスクの分散を図る。
- 3) 基本的には日本、中国、東南アジアからの輸出によっ
て対応し、進出は、連絡・情報収集のための駐在員事
務所にとどめる。但し、現地調達率が課題となっている
ロシアの日系自動車メーカーは、現地調達率強化の
ために、現地の欧米部品メーカーからの仕入れを行う
ケースも想定される。こうした場合は、競争先排除の
観点から、戦略部品を対象に、限定的に現地ローカル
企業に委託生産を行うといった戦略も必要である。

進出場所の選定

ロシアへの進出を決め立地場所を選択する場合、す
でにモスクワ地域、サンクトペテルブルグ地域では、人
材の採用難が考えられることから、進出先について幅
広い都市圏を候補として検討を進めることが必要であ
る。ロシアでは国内の経済水準の地域間格差が大きく
(例えば、中央連邦管区の失業率は、統計面でみるか
ぎり、モスクワが1%台で管区全体では20%超であり
同一管区でも格差が大きい) ロケーション決定に際し
ては、現地リサーチによる十分な検討が求められる。

外資系事業者メーカーが進出した地域をあげると、大
きく以下の4地域に区分される。

- ・サンクトペテルブルグ・エリア
- ・モスクワ/カルガ・エリア
- ・沿ボルガ・エリア
- ・カーリーニングラード・エリア

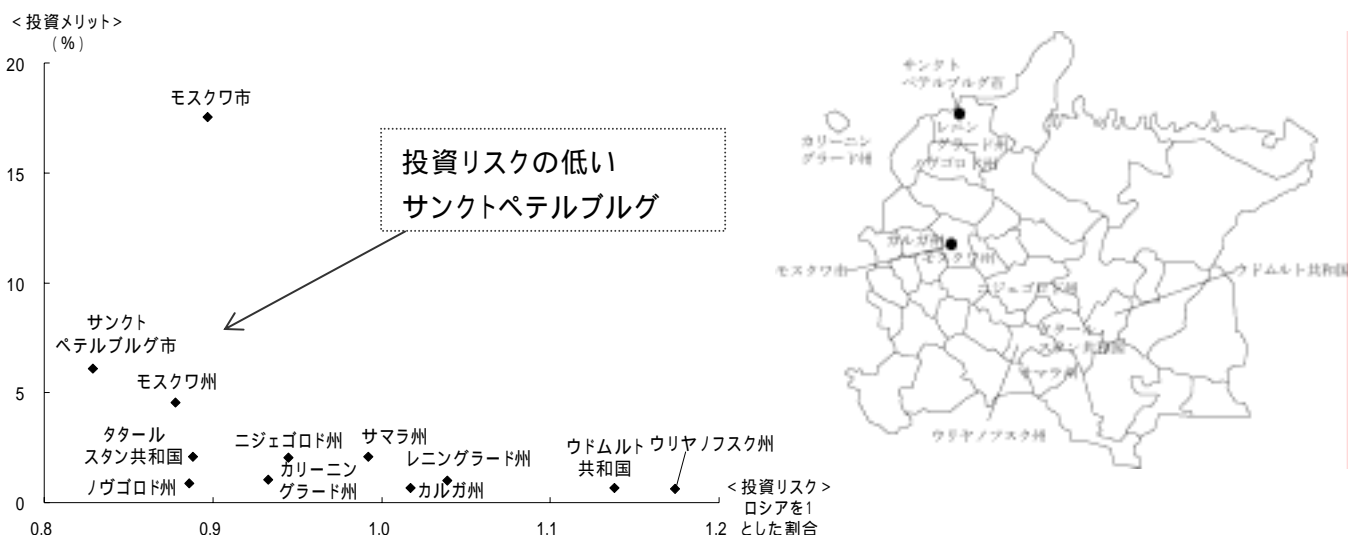
これらエリアの概要と、立地環境に関する得失を次
頁に整理を行った。

表 5-1 主要投資地域の概要

進出有望エリア	項目	内容
サントペテルブルグ エリア 主な州・都市 サントペテルブルグ市、レ ニングラード州、ノヴゴロド 州	優位性	国際物流インフラ、生活環境、日系・米系・韓系の自動車産業集積 高い商業ポテンシャル、造船等の機械産業の集積(自動車部品工業は 少ない)、歴史的な都市環境、インターナショナルスクール
	課題	労働力不足、高い人件費、交通渋滞
	人口	北西連邦管区 1,373 万人 (2005)
	自動車 生産規模	【2007年】外資系 7万台 【生産能力】 外資系 41万台 地場系 - 地場系 -
モスクワ/カルガ エリア 主な州・都市 モスクワ市、モスクワ州、カ ルガ州	優位性	行政機能の集積、都市環境、欧州系の自動車産業集積 ハイテク企業や研究機関の集積、軽工業、機械産業、重電機産業の集 積、日本人学校
	課題	高い不動産コスト・人件費、労働力不足、交通渋滞
	人口	中央連邦管区 3,755 万人 (2005)
	自動車 生産規模	【2007年】外資系 18万台 【生産能力】 外資系 71万台 地場系 - 地場系 -
沿ボルガ エリア 主な州・都市 ニジェゴロド州、サマラ 州、ウリヤノフスク州、タ タールスタン共和国、ウド ムルト共和国	優位性	ロシア自動車メーカーの集積、機械工業・金属加工の発達、熟練従業 員の存在
	課題	都市機能が不足、生活環境、日本コミュニティがない
	人口	沿ボルガ連邦管区 3,071 万人 (2005)
	自動車 生産規模	【2007年】外資系 委託のみ 【生産能力】 外資系 委託のみ 地場系 120万台 地場系 171万台
カリーニングラード エリア	優位性	委託生産企業の存在
	課題	法改正による経済特区メリットの縮小 (自動車組立は 166 条にて本国内と同条件となった)
	人口	飛び地であるカリーニングラード州のみ 95 万人 (2005)
	自動車 生産規模	【2007年】外資系 委託のみ 【生産能力】 外資系 委託のみ 地場系 10万台 地場系 13万台

(注) 自動車生産規模は、巻末資料参照

図 5-1 主要投資地域の投資メリット・投資リスク (2005-2006)



(資料) エキスパート誌 (2006 年 12 月号) から作成

(2)進出・設立段階



ポイント

先進国とは比較にならない膨大な手続き文書と検査

本社サイドにロシアで手続きにかかる時間について十分な理解を得ておく必要

ロシアの特異なビジネス環境を理解、中長期的な視点での市場開拓を目指す姿勢が重要

ロシア進出にあたっては、1)独資・工場設立(例:トヨタ自動車) 2)合弁・工場設立(例:NEC、ティラド) 3)現地販売法人・支店(例:マキタ) 4)駐在員事務所(例:デンソー)の4つの形態が考えられる。それぞれの進出のポイントを整理した。

独資・工場設立

- ・グリーンフィールド投資の場合、土地の契約締結～開発計画の承認～建設着工～設備使用許可～所有権登記～生産許可取得に至るまで、長期におよぶ複雑・煩雑な手続きを要する。商社・コンサルタント等の専門的なアドバイスのもと入念な計画が求められる。
- ・機械設備を輸入する場合、関税及びVAT(付加価値税)が免除されるケースがあり、節税面の準備や対応が必要である。また開業費等について損金処理が否認されることも多く、書面等の準備の十分な対策が必要である。
- ・先進国とは比較にならない膨大な手続き文書と検査が待ち構えており、本社サイドにロシアで手続きにかかる時間について十分な理解を得ておく必要がある。

合弁・工場設立

- ・信頼できるパートナー選びが最も重要である。そのため、日本やロシアでの取引実績のあるグループ会社との合弁が望ましい(例:NEC、ティラドなど)。こうした相手がない場合は、トップの経営姿勢、合弁目的、経営状況等を判断基準に多くの企業の調査や面接を行うことが必要である。
- ・経営の主導権を確保するため、最低50%超の株保有が望ましい。
- ・ロシアの経営トップは、欧米型の経営者と異なり、投資のリターンを強く求めることはなく、中長期にわたる関係維持を重視するという日本型経営と波長が合うとの意見が聞かれた。一方で日本企業がロシア市場での短期の利益を求めた場合、経営面での意思疎通の問題が生じることも懸念される。合弁の場合、簡単には撤退できないという姿勢のもと、長期的にビジネスを発展させる覚悟が必要となる。
- ・日本から直接出資を行うか、欧米子会社から出資を行

うかの判断が必要となるが、日本との距離、マネジメントを考えた場合、欧米子会社の活用が有利となるケースも多い。

現地販売法人・支店

- ・設立時に必要となる書類は、すべてロシア語での提出となり、先進国では考えられない書類を要求されるケース(例えば、手書きのロシア語の履歴書、ロシアの病院に限定される健康診断書など)もある。また査察や報告等の書類が多く要求されるといったケースも報告されている。こうした膨大な行政との書類のやりとりに対応できる要員確保が必要である。現地ヒアリングでは、駐在員事務所から現地法人とした結果、3倍程度の総務スタッフを抱えることになった事例が聞かれた。
- ・英語が話せるスタッフの人材が枯渇していることから、有望なスタッフの確保が課題である。とくに事務スタッフでは女性の活用が期待されるが、ロシアでは女性従業員のプロ意識も高く、女性社員の戦力化が成功の大きなカギを握っている。

駐在員事務所

- ・駐在員事務所は、法人格を有さず、情報収集や連絡など、ビジネスの準備的な作業に限定した活動しか認められていない。このため当局への提出書類等も少ない。
- ・但し、営業活動等を行った場合は、事務所の認証が否認されるケースも想定される。在らぬ誤解を招かないよう、駐在員事務所での活動を行う場合は、情報面でのリスク管理等を徹底することが重要である。

いずれにせよ、手続き・検査に要するコスト・工数は、欧米や東南アジアでの進出経験とは大きく異なるものとなる。このため担当者の苦勞に対して本社側の理解がなければ、企業としてロシアからの果実を手に入れることも不可能である。本社トップは、ロシアの特異なビジネス環境を理解したうえで中長期的な視点の市場開拓を目指す姿勢がロシアビジネスの最も重要なポイントになろう。

(3)立ち上げ・事業運営段階



ポイント

人材採用は、現地の仲介会社等の外部リソースも活用、また退職も見越した増員採用教育機会の提供、福祉厚生充実など人材の流出防止策も重要
ロシア人従業員への強い指導力も期待

立ち上げ段階

(人材採用)

モスクワ、サンクトペテルブルグ都市圏では人材採用が困難になっている。大学の新卒採用をした場合でも離職率は変わらないとの報告もあり、人材採用は、ロシアの企業経営の大きな戦略として位置づける必要がある。

採用人員が少ない場合、人材仲介会社等の外部リソースを活用している例が多く、実績のある現地企業の活用を考える必要がある。

日本企業は、一般的に採用数には慎重であるが、ロシア企業は、定着率の問題を織り込み、退職も見越したうえで計画以上に採用を増員する傾向があると言われる。畦地他のレポート^{巻末VII}では、「三人採用しても残るのは一人だけなのだから、一人必要なら三人採用すべきと考える」とのロシア企業の採用の視点を報告している。人材採用方針についてもロシア企業の考え方を検討する価値があろう。

(人材教育)

現地工場の立ち上げにあたっては、日本からの技術面でのサポートは極めて重要である。トヨタ自動車の場合も、日本工場のベテランスタッフを派遣し、現地の従業員教育を徹底させている。トヨタのロシア工場の場合、12月の操業から3月末までにラインオフされた台数は220台にとどまった。品質重視のトヨタ自動車は立ち上げの従業員の教育に多大な労力をかけた様子を見ることができる。

サンクトペテルブルグに進出した NEC-NEVA では、財団法人海外技術者研修協会 (AOTS) や自社研修センターといった日本での研修を実施している。NEC-NEVA では、日本への研修は、従業員のモチベーションを高めることにつながるとしており、教育機会の提供を、優秀な人材の流出防止策として考えていくことも重要である。

事業運営段階

(人材定着)

ロシア人従業員は、企業に対する忠誠心が乏しく、離職率が高く、平均的に3年単位で転職するといわれる。このため、企業経営にとって人材定着は大きな経営課題である。

賞与制度など給与面での対応が基本となるが、企業年金制度の導入、任意健康保険・生命保険の付与など医療制度の充実、食事手当や社内食堂の充実といった福利厚生面での充実も求められる。

パーティーの開催やハイキングなど、仲間意識が強いロシア人が受け入れやすいイベント開催を実施している日系企業の例もみられる。

(駐在員のリーダーシップ)

社会主義時代の労働慣習から、ロシア人従業員をまとめるにあたっては、強い指導力を発揮することが重要との指摘もある。リーダーシップのあるビジネスマンを派遣することがロシアビジネスの第一歩となろう。またロシアの生活環境は、他の進出国と大きく異なっており、駐在員のタフな要素が必要となる。前述のとおり、英語でコミュニケーションできる場面は、ホテルも含めて極めて限られている。また、日照時間が極端に短い冬期での駐在員生活は、健康管理への留意が必要で、メンタル・サポートも課題である。

(きめ細かいアフターサービス体制の構築)

日本製品に対するロシア人の信頼は厚く、メイドインジャパンは、プレミアム商品となっており、こうした信用を背景にいずれも販売は好調である。

今後とも、こうした状況を維持していくためには、製品づくりに加えて、アフターサービスの面でも留意が必要である。この対応が悪ければ、これまで築いてきた日本ブランドの信頼を大きく損ねることに繋がりがかねない。このため人材育成の充実を図り、販売とサービスを一体的に考えた進出戦略が求められている。

(参考文献脚注)

ユーリア・ストノギナ、「日本ブランド大ブームのロシアで苦戦する日本企業を成功させる術」、エルオネス、2008.1

㈱海事プレス社「月刊 CARGO 臨時増刊 中東欧・ロシア特集」、2007.3

日本経済新聞(2007年10月10日朝刊)では、関係者からの情報として「ロシアは、今年(2007年)10月以降、外資系自動車メーカーの工場建設を当面、原則認可しない方針を決定した」と伝えている。

財団法人 機械振興協会経済研究所「ロシアの機械産業の実情と日本企業の進出可能性に関する調査研究」、2007.3

社団法人 日本建設機械工業会他「平成19年度 ロシア建設機械市場への各国参入状況調査及び日本の建設機械産業の市場進出とその将来性に関する調査研究報告書」、2008.3

日本貿易振興機構「日刊 通商弘報」2008.7.11、2008.7.12

畦地裕(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)、岡田邦生、芳地隆之、中井隆文(以上、社団法人NIS貿易会)
「ロシアビジネス成功の報告」税務経理協会、P195

巻末資料

資料1	日本からロシアへの進出企業	45
資料2	ルーブル-日本円の為替変動の推移	47
資料3	ロシア RTS 株式指標	47
資料4	原油先物市場(WTI)	47
資料5	サンクトペテルブルグ周辺において計画されている工業団地	48
資料6	外国投資諮問評議会が指摘した投資の障害	48
資料7	外国自動車メーカーの乗用車の販売状況	49
資料8	ロシアの自動車生産拠点一覧	50
資料9	関係機関 問い合わせ先	51

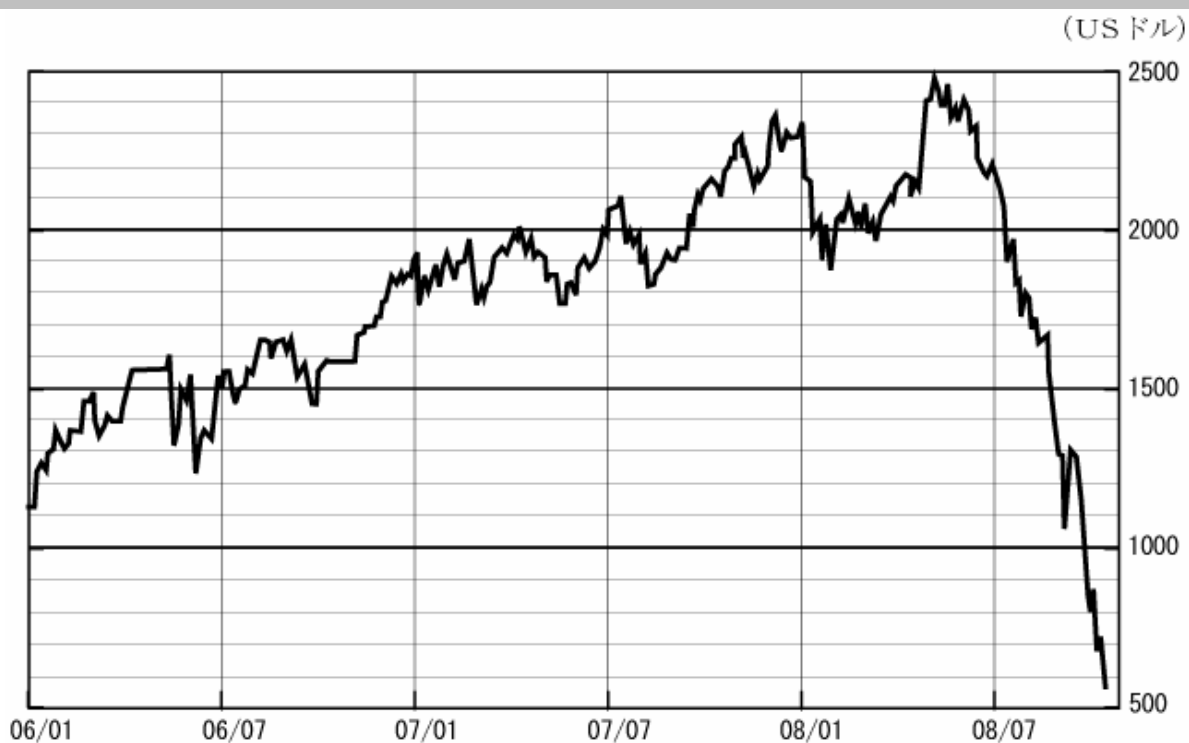


(資料) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧」、(社)ロシアNIS貿易会「日露投資フォーラム資料」等から作成

資料2 ルーブル-日本円の為替変動の推移



資料3 ロシア RTS 株式指標



資料4 原油先物市場(WTI)



資料5 サンクトペテルブルグ周辺において計画されている工業団地



S R D会社 工業団地

開発期間:2008～2012年
投資額:104百万ドル
面積:16.5 ha



自動車工業会 工業団地

開発期間:2008～2010年
投資額:1,950～2,250百万ドル
面積:80～100 ha

(工業団地位置図)



(資料) サンクトペテルブルグ市

資料6 外国投資諮問評議会が指摘した投資の障害(回答割合)

投資中の企業		投資予定の企業	
1位 汚職	65%	1位 同左	65%
2位 官僚主義	58%	2位 同左	51%
3位 法の恣意的解釈	37%	3位 財産権の保護	35%
4位 行政上の障害	35%	4位 法の恣意的解釈	27%
5位 法制度の不備	26%	5位 法の執行	27%

投資中、投資予定の企業のいずれも、役人、制度、法の問題をあげている。汚職、官僚主義は過半を超える意見になっている。

(資料) 外国投資諮問評議会 (FIAC) 2007年アンケート

(注) 対象 投資中の企業105社 投資予定の企業51社 計156社 (構成 米国が51%、欧州26%、アジア4%)

資料7 外国自動車メーカーの乗用車の販売状況

メーカー名	2008 上半期	2007 上半期	伸び率(%)	2007 年	2006 年	伸び率(%)
Chevrolet (incl GM-AVTOVAZ JV)	125,701	84,467	49%	190,553	111,458	71%
Hyundai	102,814	53,885	91%	147,843	100,685	47%
Ford	97,626	81,782	19%	175,793	115,985	52%
Toyota	88,747	72,331	23%	145,478	95,689	52%
Nissan	77,547	52,053	49%	116,498	75,514	54%
Mitsubishi	59,275	37,313	59%	100,609	68,845	46%
Renault	56,590	45,169	25%	101,166	72,484	40%
Opel	53,523	27,379	95%	66,329	19,983	232%
Daewoo	52,525	40,446	30%	91,302	66,717	37%
Kia	49,681	32,568	53%	78,616	59,993	31%
Mazda	38,102	20,937	82%	50,592	32,290	57%
Honda	34,926	13,610	157%	38,631	15,723	146%
Skoda	23,950	13,035	84%	27,535	14,835	86%
Suzuki	21,344	13,659	56%	28,597	16,121	77%
Volkswagen	20,584	13,273	55%	32,002	19,186	67%
Peugeot	20,331	10,384	96%	24,951	15,287	63%
Fiat	13,163	9,456	39%	15,310	1,382	1008%
Volvo	12,250	8,757	40%	21,077	10,843	94%
Land Rover	10,459	5,060	107%	12,606	6,299	100%
Subaru	10,087	6,952	45%	15,553	7,604	105%
Chery	9,891	18,558	-47%	37,120	10,768	245%
BMW	8,913	6,717	33%	14,008	9,031	55%
Audi	8,660	7,272	19%	15,313	10,050	52%
Mercedes-Benz	8,526	7,131	20%	15,330	9,316	65%
Ssang Yong	7,395	5,641	31%	11,277	4,018	181%
Lexus	7,353	6,944	6%	13,148	10,065	31%
Great Wall	5,409	2,580	110%	6,238	4,788	30%
Citroen	4,901	5,221	-6%	11,206	11,934	-6%
Volkswagen Commercial Vehicles	4,661	2,360	98%	5,905	3,402	74%
Infiniti	3,181	2,320	37%	5,540	729	660%
BYD	2,957	534	454%	2,566	1,694	51%
Dodge	2,255	1,048	115%	2,581	1,068	142%
Lifan	1,958	-	-	-	-	-
Jeep	1,572	1,010	56%	1,890	1,571	20%
Mercedes-Benz Vans	1,429	1,344	6%	2,675	1,890	42%
IKCO	1,301	2,218	-41%	5,260	4,534	16%
Porsche	1,144	1,116	3%	2,249	1,323	70%
FAW commercial	1,096	1,164	-6%	2,989	1,288	132%
Cadillac	905	601	51%	1,485	416	257%
Seat	874	-	-	248	-	-
Jaguar	853	521	64%	1,135	893	27%
Chrysler	811	689	18%	1,165	1,382	-16%
Saab	639	354	81%	757	383	98%
Maxus	500	-	-	-	-	-
MINI	497	339	47%	678	496	37%
Hafei	467	739	-37%	2,246	1,253	79%
Hummer	370	305	21%	772	360	114%
Alfa Romeo	172	557	-69%	808	54	1396%
Brilliance	122	-	-	-	-	-
Total	1,058,037	719,799	47%	1,645,630	1,019,629	61%

(資料)在ロシア欧州ビジネス協会「AEB自動車メーカー委員会」発表資料

資料8 ロシアの自動車生産拠点一覧

地区区分	州・共和国・特別市	都市名	企業名	区分	設立年	07生産実績 (万台)	生産能力 (万台)	
サンクトペテルブルグ	レニングラード州	Vsevolozhsky Rayon	FORD	米	2002	6.9	15.0	
	サンクトペテルブルグ市		トヨタ自動車	日本	2007		5.0	
	サンクトペテルブルグ市		GM	米	2008		2.5	
	サンクトペテルブルグ市		日産自動車	日本	2009		5.0	
	サンクトペテルブルグ市		スズキ	日本	2009		3.0	
	サンクトペテルブルグ市		現代	韓国	2009		10.0	
							6.9	40.5
モスクワ・カルガ	モスクワ市		ZIL	ロシア資本	1924	9.3	10.0	
	モスクワ州	Serpuchov	SeAZ	ロシア資本	1987	0.5	4.0	
	モスクワ州	Zelenograd	Volvo-Truck	欧州-スウェーデン	2003	0.03		トラックのみ
	モスクワ市		ルノー	欧州-仏	2005	6.9	16.0	
	モスクワ市		フィアット	欧州-伊	2007		13.5	
	カルガ州	Kaluga	VW	欧州-独	2008	1.2	11.5	
	カルガ州		三菱-PSA	日本-欧州	2011		16.0	
						17.9	71.0	
沿ボルガ	ウドムルト共和国	Izhevsk	IzhAvto	ロシア資本	1807	7.9	20.0	
	ニジェゴロド州		GAZ	ロシア資本	1932	23.7	40.0	
	サマラ州	Togliatti	AvtoVAZ	ロシア資本	1970	73.6	80.0	
	タタールスタン共和国	Naberezhnye Chelny	KamAZ・ZMA	ロシア資本	1976	7.5	15.0	トラックのみ
	ウリヤノフスク州	Ulyanovsk	UAZ	ロシア資本	1993	7.5	12.0	トラックのみ
	サマラ州	Syzran	Roslada	ロシア資本	1994	-	-	
	サマラ州	Togliatti	GM-AvtoVAZ	米	2002			
	ウドムルト共和国	Izhevsk	起亜-IzhAvto委託生産	韓国	2005	IzhAvtoに含む	4.0	
	タタールスタン共和国	Naberezhnye Chelny	双龍	韓国	2005	-	-	トラックのみ
タタールスタン共和国	Elabuga	いすゞ自動車	日本	2008			トラックのみ	
						120.2	171.0	
カリーニングラード			起亜-Avtotor委託生産	韓国	1997	Avtotorに含む	2.0	
			BMW-Avtotor委託生産	欧州-独	1999	4.5	1.0	
			GM-Avtotor委託生産	米	2004	5.4		
			Avtotor	ロシア資本	-		10.3	
						9.9	13.3	
南連邦管区	ロストフ州	Taganrog	TagAZ	ロシア資本	1998	8.1	12.0	
	ロストフ州	Taganrog	現代-TagAZ委託生産	韓国	2001	TagAZに含む	6.0	
ウラル連邦	チェリャビンスク州	Chelyabinsk	Iveco-Ural AZ	欧州-伊	2003		2.5	トラックのみ

(資料) 株式会社アイアールシー「BRICS自動車産業の実態2008年版」P44、P45より作成

ロシア政府関連機関等

在日本ロシア連邦大使館			
Tel	03-3583-4224 / 03-3583-5982	Fax	03-3505-0593
住所	東京都港区麻布台 2-1-1		

ロシア経済貿易発展省 the Russian Ministry of Economic Development and Trade			
Tel	7-495-202-3103	Fax	7-495-202-5697
住所	1-st Tverskaya-Yamskaya Str., 125993, GSP-3, Moscow, A-47, Russia		

サンクトペテルブルグ市 投資窓口(経済発展委員会) Government of St. Petersburg Committee for Economic Development Industrial Policy and Trade of St. Petersburg			
Tel	7-812-331-5823	Fax	7-812-331-5921
住所	16, Voznesensky AV., Saint-Petersburg, 190000		

レニングラード州 投資窓口 Government of Leningrad Region			
Tel	7-812-274-1446	Fax	7-812-576-6573
住所	67, Suvorovsky av., Saint-Petersburg, 193311		

サンクトペテルブルグ自動車部品工業会 St. Petersburg Association of Producers of Autocomponents			
Tel	7-812-336-5047	Fax	7-812-336-5047
住所	Saint-Petersburg, Bol'shaya Monetnaya Str., 16.		

日本政府関連機関等

在ロシア日本国大使館			
Tel	7-495-229-2550、229-2551	Fax	7-495-229-2555、229-2556
住所	Grokholsky pereulok 27, 129090, Moscow		

独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)サンクトペテルブルグ事務所			
Tel	7-812-576-7353	Fax	7-812-576-7173
住所	6, Pl. Proletarskoi Diktatury, St. Petersburg, 191124		

独立非営利法人「日本センター」サンクトペテルブルグ日本センター			
Tel	7-812-274-1446	Fax	7-812-576-6573
住所	67, Suvorovsky av., Saint-Petersburg, 193311		

社団法人 ロシアNIS貿易会 モスクワ事務所			
Tel	7-495-258-2362	Fax	7-495-258-2362
住所	Krasnopresnenskaya nab. 12, Hotel Mezhdunarodnaya-2, 534		
東京事務所			
Tel	03-3551-6215	Fax	03-3555-1052
住所	東京都中央区新川 1-2-12 金山ビル		

金融機関等

ユーラシア三菱東京UFJ銀行			
Tel	7-495-225-8999	Fax	7-495-225-8998
住所	Romanov Dvor Building II 7F, 4 Romanov Pereulok, Moscow 125009		

中部圏企業のロシア・サンクトペテルブルグ周辺地域への
投資可能性と今後の展望
平成 20 年 11 月発行

製作発行 財団法人 中部産業活性化センター
(担当：企画部長 菅本幹二)
〒461-0008 名古屋市東区武平町 5-1
名古屋栄ビルディング 10 階
TEL : (052) 961-7650
URL <http://www.ciac.or.jp>

製作協力 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)
(担当：研究開発第二部 都市・地域政策 G 永柳・津田)
〒460-8621 名古屋市中区錦 3-20-27
TEL : (052) 203-5322
