

# 立ち上げ準備中のトヨタのロシア・サンクトペテルブルグ工場を訪ねて

事業創造大学院大学准教授 富山栄子

2007年5月19日～27日にかけて、事業創造大学院大学が所属するグループと業務提携関係にあるサンクトペテルブルグ対外関係経済法律大学が所属する社団法人「ズナーニエ」の創立60周年記念式典出席のため、ロシア・サンクトペテルブルグを訪れた。滞在期間中にサンクトペテルブルグ市郊外に建設中のトヨタ自動車（以下トヨタ）の工場を訪問し、「トヨタモーターマニュファクチャリングロシア」の千葉一郎副社長ら幹部に話をお聞きすることができたので、ロシアにおける自動車市場の動向とともに、簡単に報告する。

## ロシアの経済と日口貿易

ロシアの実質経済成長率は、2003年7.3%、2004年7.2%、2005年6.4%、2006年6.7%と2003年以降4年連続して6%を超える経済成長が続いている。これは原油高を背景とする国内消費需要と投資需要の増大によりものであり、財政もオイルダラーによって潤っている。

日口貿易もかつてなく好調である。財務省発表の貿易統計によると、2006年の日口貿易は、日ソ・日口貿易の時代を通じて、総額1兆5,958億円と過去最高額であった。とくに、日本の輸出が拡大している。金融危機の影響で過去最低であった1999年の547億円からみると、2006年は8214億円と約15倍に増加した。その要因は自動車輸出の急増である。2006年の対口輸出の4分の3は自動車であった。

## ロシアの自動車市場

ロシアの新車市場は、1998年には105万台であったが、同年の経済危機を受け2000年に90万台割れとなっていた。だが、それ以降は順調に伸び続け、05年は135万台と世界第10位の市場に成長した。2006年のロシアにおける新車販売台数は178万台で対前年度比23%増となった。こうした急増によりロシア自動車市場は2006年には世界10位から8位になった。

なかでも外国ブランド車の躍進には目を見張るものがある。ロシアにおける外国車（輸入車と外国メーカーがロシアで生産する車）の新車販売台数は、2003年対前年比2

倍の22万台、2004年は同86%増の41万台、2005年は同49%増の61万台と、爆発的な勢いで増え続け、2006年には約76万台の国産車（42.7%）と約102万台の外国車（57.3%）が販売された。ロシア国産車は対前年比-8.9%の減少に対し、外国車は+66%の伸びを示した。このように06年のロシアにおける新車販売台数では国産車を抜き、外国車がほぼ6割を占めるようになった。

外国ブランド市場をリードするのは2006年の実績で米フォード（115,985台）で、2位がGMの「シボレー」（111,458台）、3位が韓国の現代自動車（100,685台）と続く。4位がトヨタ（95,689台）、5～9位は肉薄している。各社は現地生産でロシアでの「現地社会の一員」というイメージを確立すると同時に、コスト競争力を高め新興市場、ロシアでの足掛かりを築きたい意向である。

ロシアの自動車市場が年々成長している理由としては、ロシア経済の成長と住民の所得増加、ルーブル高がある。これまで安価な国産車を買うのがやっとだった層が、外国車に乗り換えている他、割賦販売・リースの普及も牽引力になっている。また、2003年7月に個人による中古車（製造後3～7年）の輸入に対する関税が引き上げられ、輸入中古車の価格帯が上昇したことが、消費者の嗜好が外国ブランドの新車へシフトする一因にもなっている<sup>1</sup>。

欧州市場は小型車主体であるがロシア市場は雪道や悪路が多いため排気量が多い中型セダンや四輪駆動車が人気であり、欧州市場とは売れ筋が大きく異なる。イギリスにはアベンシスの中型車、カローラ、フランスはヤリス、トルコはカローラ、チェコはアイゴなどヨーロッパでは中小型車が売れる機軸がある。ロシアでは、車観が異なり、カムリなどの中型セダンがよく売れる。高級輸入車ではトヨタのシェアが高く、ブランドも広まっている。レクサス系はロシアが世界で一番よく売れている。サンクトペテルブルグで生産されるカムリはロシア国内市場向けであり、一部は旧CIS諸国へ輸出する。それゆえ、サンクトペテルブルグの工場は旧CIS諸国への輸出拠点にもなる。

ロシア市場の市場規模は大きく、伸び率が非常に高い。その意味ではトヨタは2002年、2003年から現地生産を開始

<sup>1</sup> 『ロシアの自動車産業』日本貿易振興機構海外調査部、2004年4月。

したフォードやGMほど先見の明がなかったと「トヨタモーターマニュファクチャリングロシア」千葉一郎副社長は語る。トヨタは基本的に販売する場所で生産する。それゆえ今回、ロシア国内に生産拠点を設置するのであり、ロシアの経済社会の一員になってやっていくという。

#### トヨタの戦略

トヨタは150億円を投資し、2007年12月に、世界戦略車である中型セダン「カムリ」の現地生産をサンクトペテルブルク市シュシャルイ地区で予定通り開始できる見込みである。当初は年産2万台で早期に5万台に拡大し、将来的には他の車種と合わせて20万台規模の生産能力をもつことを希望している。

サンクトペテルブルク市内から渋滞を通り抜けて車で1時間半サンクトペテルブルク市の郊外にトヨタのロシア工場はある。至る所、建設ラッシュで、運転手と一緒に道を尋ねながら現場へ向かった。しかし、誰に聞いてもトヨタの工場がある場所は「ニーズナユ（知らない）」という答えしか聞かれなかった。車にはカーナビが搭載されていたが、ロシアのカーナビは大きな地図しか表示せず、細かい箇所の表示が出来ないので、正確に現場までナビゲートすることは困難であった。われわれは迷いに迷い、ようやくトヨタの工場に到着した。それは突如として出現した近代的な工場であった(写真)。工場建屋はほぼ完成しており、



内部は見せてもらえなかったが、既に労働者への研修が行われているという。現在の仮設事務所も6月には新建屋へ移るそうだ。12月の生産開始に向け、準備は順調に進められていた。建設は、日本のゼネコンやサブゼネコン、トヨタのせいで、遅れたことはあるが、ロシア企業のせいで遅

延があったことはないという。また、遅延があっても他の工事をやらせているので建設全体に遅れはないそうだ。

#### フォード

サンクトペテルブルグではすでに米フォードが2002年からフォーカスの現地生産を開始している。同工場は、初期投資額1億5,000万ドルで、組立てを中心としている。フォードのロシアの国内販売は順調に成長しており、2002年6,600台、2003年2万712台<sup>2</sup>、2005年6万台、2006年11万6千台と順調に販売台数を伸ばし、外国車販売で毎年ほぼ1位を占める。フォードのロシア工場は当初、年間5万台の生産を計画していたがあまりの売れ行きよさに生産規模を拡大している<sup>3</sup>。

フォードは、ロシア政府との間に投資契約を結び、工場を建設し生産を行ってきた。この投資契約は、自動車産業振興のためにロシア政府が98年に導入した制度で、ロシア政府側が提示する条件を満たしたうえで現地生産を行う外国メーカーには、生産用設備及び組立て用部品の関税免除等の特典を最高7年間与えるというものである。しかし、ロシアの部品メーカーの技術水準が低いため、特典享受の必要条件に含まれる「生産開始後5年でローカル・コンテンツを50%にする」という条項を守ることが困難で、フォードは苦戦を強いられていた。その後、ロシア政府は、投資契約制度をローカル・コンテンツ関連の規定を緩和する方向で見直し、2005年3～4月に、自動車の現地生産を行う外資を念頭においた新たな優遇措置を発表した。それによると、一定の条件（輸入関税上の特典の対象となる部品の割合を生産開始後7年間で30%（価格ベース）削減しなければならないという規定はあるが、ローカル・コンテンツに関する厳格な規定はない）を満たし現地生産を行うメーカーには、組立用部品の輸入関税上の特典が供与されると規定されている。この新優遇措置発表直後の2005年4月に、トヨタはロシアとの間で、ロシアでの乗用車現地生産に関するメモランダムに調印した<sup>4</sup>。

具体的な関税率令の改正（2005年3月29日付第166号）と「工業生産用組み立て」に関わる細則は以下の通りである。

第1段階（18～30ヵ月）：溶接・塗装・組立を伴う生産2.5万台/年を達成

<sup>2</sup> 『ユーロトレンド』 2005.5.

<sup>3</sup> <http://www.aopt.ru/Archive/75/P34/>

<sup>4</sup> JAMAGAZINE 2005年6月号、日本自動車工業会。

第2段階(24ヵ月):部品調達10%(価額ベース、ボディを除く)の現地化を達成

第3段階(18ヵ月):部品調達20%(価額ベース、ボディを除く)の現地化を達成

第4段階(12ヵ月):部品調達30%(価額ベース、ボディを除く)の現地化を達成

以上の条件が達成できれば、「工業生産用組立て」とみなされ、最長7年間、多くの部品をゼロ関税で輸入できる<sup>5</sup>。

#### 現地調達

「トヨタモーターマニュファクチャリングロシア」では、当初の現地調達率はゼロに近いという。今後は部品の輸入を減らし、6~7年の間に30%くらいは現地調達に切り替えていく計画である。

既存の外国車現地生産プロジェクトでは、当初の生産目標を年間約2万~3万台前後という低い数値に設定し、その後、市場の動向を見て増産を試みるというケースが多い。トヨタも同様に設備投資は非常に小さい。これもトヨタのリスク回避策であるといえる。

スケールメリットが大きい自動車生産では年産20万台がひとつの指標となっているが、トヨタも各社同様、当初は年産2万台と小さい。部品も輸入して組み立てるノックダウン方式で行う。これは、未成熟な地場部品メーカーから調達する品質リスクを回避するためである<sup>6</sup>。トヨタは溶接、塗装、組立ての3つの主要工程で始める。フルの製造工場になると、プレス成型なども入る。フルの自動車組み立て工場は控えて、様子を見るのだという。いきなり20万台の工場を建てる状況ではないと副社長は述べている。

#### GM、日産とスズキ

サンクトペテルブルグには、フォード、トヨタのほかにも、GM、日産、スズキが今後現地生産を開始する予定である。

GMはロシアの最大手の「アフトヴァズ」社とEBRDの3者によって合併企業を設立し、2002年9月からスポーツ多目的車「シボレー NIVA」を生産している。「シボレー NIVA」はオフロード車としては破格の安値を武器に市場で安定した人気を確保してきた。しかし、値上げの結果、売れ行きは以前よりも低迷してきており、現地生産が行わ

れているフォードフォーカスよりも販売台数を落としていた。そこで、GMはトヨタと同じサンクトペテルブルグのシュシャルイ地区に自社工場を建設し、現地生産を開始する。当初生産能力は4万台としていたが、2007年3月に10万台に計画変更すると発表した。本格的な生産開始は2009年になるが、2006年末からシュシャルイ地区の工場敷地内に建設された臨時建屋でキャプティバのSKD(セミノックダウン:一部加工した半製品を混ぜて部品を輸出して、現地で製品組立する形態)が開始されている<sup>7</sup>。

日産も2007年春に着工。2億ドル(約228億円)を投じてサンクトペテルブルク市で年産能力5万台の車両組み立て工場を新設する。新工場ではセダン、小型SUV(多目的スポーツ車)を含む三車種以上を生産する。750人の雇用を見込み、2009年初めの工場稼働を目指している<sup>8</sup>。

スズキも、伊藤忠商事と共同でサンクトペテルブルク近郊に自動車工場を新設する。2009年にも稼働し、当初は多目的スポーツ車(SUV)を年1万台生産する計画で投資額は150億円前後である。当初は日本から部品を運搬して組み立てるノックダウン方式で生産する。車種は排気量2000cc級の「グランド・ピターラ」(日本名エスクード)となる見込みで、寒冷地仕様の四輪駆動車を中心に生産する<sup>9</sup>。

#### 人材教育

サンクトペテルブルグ市は人口は485万人の大都市であり、人材は豊富だと「トヨタモーターマニュファクチャリングロシア」副社長は述べる。トヨタの工場では、毎週、既に導入教育が行われており、8月の連休前までに全従業員に内定を出すという。およそ2年前の2005年5月に既にコアになる人材、監督、係長など約70名に内定を出した。彼らに12ヵ月あるいは7ヵ月の長期海外研修を実施した。研修の場所はイギリスの教育センターでは導入部分、トルコの工場では高速ライン(1サイクルが90秒程度)の研修、日本の関連会社の工場ではOJTなどの研修、ベトナムの工場では生産管理の研修など、習う科目によって研修場所が異なる。今後はこの70名が作業員500名の師匠となり、職長たちが鉄板の見方から教えていくことになる。

立ち上がりをスムーズにするには、現地人幹部に日本や海外工場などで、こうした実習を積み重ねることが必要だ。

<sup>5</sup> ジェトロ主催ロシア経済ビジネスセミナー2005年7月11日資料。

<sup>6</sup> 日経産業新聞2006年6月14日。

<sup>7</sup> 『ロシアNIS調査月報』2007年5月号。

<sup>8</sup> 日経産業新聞2006年6月14日。

<sup>9</sup> 日本経済新聞2007年6月5日、夕刊。

人材育成には、学ぶ側に、教える側の考え方を理解させ、徹底させ、勉強意欲を喚起することが必要となる。現地人幹部を現場へ研修に出し、まず自分の目で見させ、確認させ、納得させ、意欲を高める。これが、トヨタの現地現物主義である。現地現物主義とは自分で現地に行って現物を見て、五感をフル活用して確認する、そして考えることである。現地現物に触れることで、五感を働かせ、ヒラメキや直感を刺激している。教えようとするのがすでに稼働している現場で、働いて習得することが大切である。現場では具体的な作業方法はもとより、トヨタ生産方式や徹底した品質管理の方法などを研修する。幹部らは、生産準備期間や立ち上がり後も、日本人とロシア人とを繋げる役割を果たすことになる。自動車を組み立てるといった定型な作業がうまく行われるようにするためには、現地人幹部の事前の現場実習は大きな効果があるという。なぜならば、実際の生産の中で具体的な教育、指導ができるからである。また、幹部らがどこまで体得しているかがきわめて重要で、活動成果を大きく左右する。経営の基本は品質経営であること、品質保証のためには工程管理が重要である事といった考え方を、ロシア人に理解させ、賛同を得、心から納得してもらい必要がある。それには、実際に目で見てもらい、体験してもらい現地現物主義が欠かせない。

また、モデルチェンジをするたびに日本人が出張して教えるようでは経費も時間もかかる。コアとなるスタッフの採用は、公募によって決定したという。採用プロセスは、書類審査をし、その後アセスメントセンターで、身体検査、筆記試験、個別面接、集団で課題を与える試験などを行い、それらの総合得点を精緻な採点方法で採点し、最終面接を実施した。こうした採用方法はマニュアル化されており、アセスメント方式とよばれる。このように何段階にもおよぶ選抜試験によって優秀な人材をサンクトペテルブルグにおいても選抜した。

#### ロシアリスク

ロシアは将来性がある一方で行政手続きの不透明さや役人の汚職腐敗などリスクが指摘されてきた。トヨタの第一期の工場は電気やガスをひいてくるのにどのようにやるのかのテストケースであり、市場の様子を併せてみていくという。電気、ガスをひくのは、ロシアだから大変なのか、新規で立ち上げるから大変なのか。やらなくてはならないことはどの国でも大変であり、創業前のフェーズ、いろんなプロジェクトと比べてみても、許認可ポイントで、ロシアだけ特別なものはなかったという。「トヨタモーターマニュファクチャリングロシア」の千葉副社長は、これまで、

主としてインド、ポーランド、チェコなどの新興市場で工場立ち上げ、イラン、シリア、イスラエルなどで販売体制の立ち上げもしくは再構築の仕事に従事してきた。ロシアだから特殊であるということはないという。その逆で、トヨタが相応の準備をしていないと相手が準備していないと怒るわけにはいかない。失敗する場合は自分たちが悪いのであり、相手がわかってくれるのは当たり前であると考え、こと自体が間違えであるという。副社長はこれまでに55カ国を訪問し、2004年9月にロシアへ赴任した。赴任前はロシアに対する偏見をもっていたし、前任地のチェコ工場では現地スタッフからロシアに赴任するのでかわいそうだと社行会で激励されたという。しかし、実際にロシアへ赴任してみるとそのようなことは杞憂であったという。むしろ前任地のチェコよりも雪も少なく、暖かく、日本食レストランもたくさんあり、チェコに比べ快適だという。

海外生産の立ち上がりはもとより、実際の教育や訓練は一般に日本からの派遣駐在員を通して行われる。「経営の現地化」、すなわち現地への技術移転とは直接的には派遣駐在員によって、推進されるのであり、駐在員の役割はきわめて大きい。その人選は重要であり、事業の成否にも直接かかわる。派遣駐在員の主たる仕事は、現地人の教育と仕事の仕組みを作り上げることにある。実際の仕事は、初期の短期間を除き、現地人によって行われる。当初から現地人が主体にならなければならない分野も数多くある。政府、税関、税務署、警察、地域などの許認可、申請手続き、折衝などである。人事労務管理も現地事情に通じていないとスムーズに運ばれない。派遣駐在員の現地での心得は、異文化への適応であり、「トヨタモーターマニュファクチャリングロシア」の副社長のように、度量が大きく、ロシアという異文化へ適応できる人材を派遣することが求められる。

#### 日本食ブーム

サンクトペテルブルグには日本食レストランが300軒以上あり、日本人駐在員にとっては恵まれた環境にあるという。すし屋もある。安いとはいえないが高いばかりではない。高級レストランでは、日本領事館によれば、一人200ドルくらいが相場で、鮮魚はスウェーデン、オーストラリア、アメリカなどから輸入されている。一人200ドルのすし屋ではトロ、あまえびも出てくる。一人50ドルだとあなご、サーモン、いか、いくらなどだという。

また、日本食ブームで、日本の食器がよく売れている。関の包丁の専門店に立ち寄ったが、料理人のみならず一般人にも大人気であるという。酒屋ではさまざまな梅酒が並

べてあったが、ロシア人女性に大人気だそうだ。囲碁、空手、柔道については60年代から歴史があるが、ほかに、お茶の文化も普及しており、さくらもちなどの生菓子を製造販売もしているという。お茶会、お茶のサークル、お茶の喫茶店なども多いという。

サンクトペテルブルグでは、このように日本ブームであり、日本センターの日本語講座は毎年50人の定員に対して400人もの人が応募してくるという。4年間の日本語教育修了後の日本語レベルは非常に高いと日本センター山本博志所長は太鼓判を押していた。

おわりに

トヨタのサンクトペテルブルグ工場は、日口の今後のビジネスを進めるうえで、試金石だと考えられている。トヨタは用意周到に取り組み、リスクも投資も様子をみながら徐々に増加させていく戦略である。今のところ、2007年12月の生産開始に向け、その準備は順調に着実に進んでいた。

日本で行われているやり方世界で通用するのが当たり前で、それが通用しないのは相手の国が悪いと考えること自体、確かに誤りである。異文化へ適応するにはそれ相当の準備が必要である。「トヨタモーターマニュファクチャリングロシア」の副社長の言葉は今後、ロシアとビジネスを展開していくうえで、われわれに多くのことを教えてくれているように思える。