

サンクトペテルブルクからみる西側ロシア市場の性格と供給方法

横井 克典

同志社大学大学院商学研究科

E-mail: ecf1002@mail3.doshisha.ac.jp

善本 哲夫

立命館大学経営学部

E-mail: tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp

天野 倫文

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: amano@e.u-tokyo.ac.jp

I. 外資企業の進出

「振り向けばシャラポワ」。そんな言葉が我々調査メンバーのひとりから漏れるような街であった（誰の発言かはこのコラムを読んで頂いている方ならおおよそ検討がつくと思われる）。その魅力的な街の名は西側ロシア・サンクトペテルブルクである。

近年、サンクトペテルブルクは外資自動車企業の旺盛な進出によって話題になっている。自動車企業のロシア進出動向をまとめた表1を見て頂きたい。2002年以降、米国（フォード、GM）や日本（トヨタ自動車、日産自動車、スズキ、三菱自動車）仏（ルノー）、独（VW：フォルクスワーゲン）、韓国（現代自動車）といった多くの自動車企業がロシアへの進出を表明している。それら11計画のうち、約半数（6件）がサンクトペテルブルクに工場を建てるという。こうしたサンクトペテルブルクの生産を呼び寄せる吸引力は、ロシア消費市場が持つ需要という名の強力な磁気によってもたらされている。ある種ラッシュアワーとも表現できる生産と消費の混雑と勢いが、西側ロシアで起きている。

さて、サンクトペテルブルクがどのような状況にあるのか。我々は上述の企業動向をイメージし、日本を飛び立った。「国際都市」サンクトペテルブルクはどのように我々を迎え

表 1 外資系自動車企業のロシア進出状況

| 年 | 企業名 | 進出形態 | 年間生産台数目標 |
|------------|---------|----------------------------------|----------|
| 2002 | フォード(米) | サンクトペテルブルクに自社工場を建設 | 12万台 |
| 2002 | GM(米) | AvtoVAZ社との合併によりSUV社生産開始(場所:サマラ州) | 2.2万台 |
| 2005 | ルノー(仏) | モスクワ市との合併企業で生産開始 | 16万台 |
| 2006-2007頃 | VW(独) | カルーガに自社工場建設 | 15万台 |
| 2007 | トヨタ(日本) | サンクトペテルブルクに自社工場を建設 | 5万台 |
| 2008 | いすゞ | エラプカに自社工場建設 | 2.5万台 |
| 2008 | スズキ(日本) | サンクトペテルブルクに自社工場を建設 | 3万台 |
| 2008 | GM(米) | サンクトペテルブルクに自社工場を建設 | 7万台 |
| 2009 | 日産(日本) | サンクトペテルブルクに自社工場を建設予定 | 5万台 |
| 2011 | 三菱・PSA | 合併でカルーガに工場建設を計画 | 16万台 |
| 2010年メド | 現代(韓国) | サンクトペテルブルクに自社工場の建設を計画 | 10万台 |

注) オレンジ色の箇所はサンクトペテルブルクへの進出を示している。

出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング調査部 (2007) 「調査レポート 産業競争力から見たロシア経済—ロシア産業における強みと弱みは何か?」、『週刊東洋経済』2008年6月7日号、『日本経済新聞』2004年8月14日付朝刊、2007年12月22日付朝刊、フォルクスワーゲン ホームページ

http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/news/2007/11/new_plant_in_kaluga.html を参考に筆者作成。

てくれるのか。ロシアの玄関とも呼ばれるサンクトペテルブルクだが、その門構えともいえるプルヴォコ空港に到着して驚いた。想像していたよりも空港の規模がかなり小さいのである(写真1参照)。実感としては愛知県・小牧空港(旧名古屋空港)くらいの大きさか。また、空港を出てすぐ目につく建物は最初廃墟かと思った。よく見ると、改装工事であることが分かったが、それにしても成長著しい都市にある国際空港、といった感じではない。我々の想像とは大きく違っていた。

とはいえ、タクシーに乗って市内に近づくにつれ、街並みは我々が想像していた西側ロシアの状況に近くなってきた。しかし同時に、イメージと違ったロシアに早速触れることになった。とにかく高級車が多い。レクサスをはじめ、日本ではなかなかお目にかかれない車種が道路を駆け抜ける。我々のタクシーを矢継ぎ早に追い抜いていく。高級車が売れているとは聞いていたが、予想を裏切る風景が目の前にあった。「ブルジョワの街やん」と思わず漏らしたほどだ。

高級車の姿に目を奪われたが、さらにタクシーのなかで通り過ぎる車のブランド名を見ていて、ふと気になったことがある。ロシア車も走っているが、あまりにも外資企業の車



写真1 プルヴォコ空港（左）と正面の建物（右）

が多い。先述した企業（工場進出を計画しているトヨタ自動車など）の自動車ばかりでなく、現地拠点を計画していない日本企業（本田技研工業）や中国企業（チェリー：奇瑞）、韓国企業（大宇自動車、起亜自動車）の車もよく見かける（図1参照）。これら企業は日本や韓国といった国・地域から完成車を輸出している。現地生産するかどうかは各企業の選択によって違うが、様々な外資企業が西側ロシア市場を獲得するため、積極的に参入していることが伺える。

その状況は家電産業でも同じであった。筆者達は、ロシア地場企業が経営する家電量販店（M.Video）を訪れたが、その店頭ラインナップを見ると、LG や SAMSUNG（韓国）、TOSHIBA・SHARP・Panasonic・SONY（日本）、BBK・TCL（中国）、AKAI（香港）といった外資企業の製品が多くのスペースを占めていた。店頭における存在感は圧倒的に外資企業が高い。加えて、これは家電量販店だけでなく、市内の携帯電話販売店でもいえることであった。

現在西側ロシアでは消費需要が相当伸びているが、それに応えているのは主に外資企業であるようだ。現地生産を開始したり、また模索する外資企業が増えるなか、「輸入品」がまだまだ主役である。ところが、サンクトペテルブルクへの輸入品の道のりは険しいものがある。このことは、完成品輸入だけに限らず、部品も同じである。例えば、冒頭で紹介したプルヴォコ空港が象徴しているように、インフラ面の整備はよくいえば「途上段階」、悪くいえば「手つかず」の状況だ（プルヴォコ空港は近い将来かなり大規模な空港に建て直されるのだという）。「物流」をどうするのか、これが外資企業の大きな課題になっている。

以下では、この筆者らが見聞きしたマーケットのありように触れるとともに、アジアと

図1 サンクトペテルブルク市内を走る自動車一覧

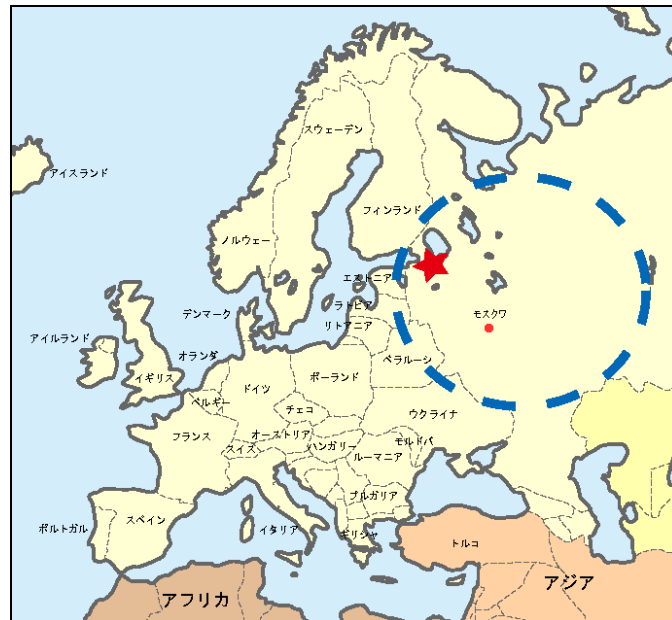


の結びつきを「モノの流れ」、いわゆる物流も考えながら、西側ロシア・サンクトペテルブルクの今の姿を描いてみたい。そのことによって、企業が激しい消費熱をもったロシア市場へ、どの国・地域からどのような方法でアクセスし、モノを運ぶのかという選択の重要性について考えてみたい。

補足: 西側ロシア・サンクトペテルブルクの位置

このコラムではサンクトペテルブルクが位置する地域を、「西側ロシア」と記述し、意識的に東側のそれとは分けている。西側ロシアは「ヨーロッパ・ロシア」と呼ばれる。この地域にはロシアの中で最も経済成長しているモスクワ、ついで2番手のサンクトペテルブルクといった都市があり、東側ロシアより先に経済が発展している。とりわけ、サンクトペテルブルクは地理的にヨーロッパに近く、海上交通によって古くから交易が盛んな都市であったため、「ヨーロッパへの窓」と呼ばれる(図2参照)。こうしたことから、西側ロシアは、経済発展や、それに基づく消費動向、インフラ面の地理的な状況などが、東側ロシアとは違っていることが少なくない。このコラムで紹介することは西側ロシアの特色であることに注意されたい。

図2 西側ロシアとサンクトペテルブルクの位置



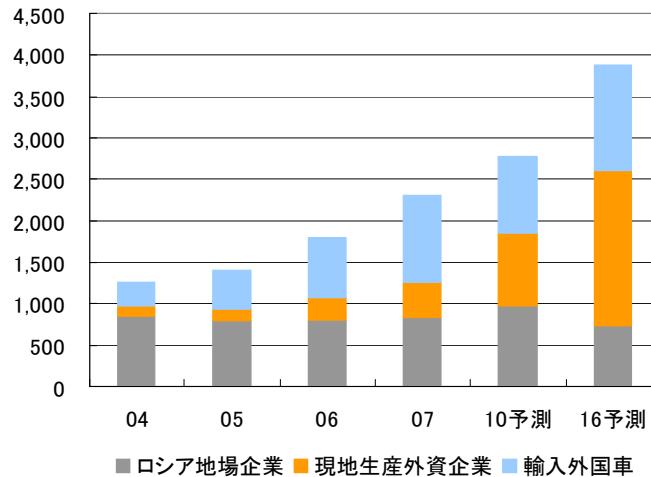
注) 破線(青)で囲ったところが西側ロシア、星印(赤)がサンクトペテルブルクの位置を示している。

II. 自動車マーケット

先述したように、近年、外資自動車企業は、現地生産か他国からの輸出かという形態は様々であるが、積極的にロシア市場の獲得に乗り出している。このことは、ロシアの自動車市場の拡大に起因している。図3から分かるように、ロシアにおける自動車販売台数は順調に拡大しており、この傾向は今後も続くと見られている。しかも、予測では外資企業が販売する自動車マーケットの主体となるとの見通しである。

データを確認してみると、我々がサンクトペテルブルク市内で外資企業の自動車をよく見かけたことに納得がいく。ただ、自動車を使うために必要な駐車場がない。路肩への二重駐車や三重駐車が多く、駐車してある車の隙間をぬって歩道に乗り上げて駐車することもある。そうした無理な駐車をするためか、自動車に瑕やへこみ、汚れが多い(写真2参照)。さらに、ユーザーはぶついたり、汚れたりした箇所を気にせずに乗っているように思われた。この自動車に対する感覚は日本のユーザーとは異なるだろう。日本のユーザーは自動車を大切に扱う傾向がある。特にレクサスといった高級車ユーザーであればあるほど、

図3 ロシアにおける自動車販売台数と予測



注) 単位は 1,000 台。

出所) 2004 年から 2010 年予測までは、日本貿易振興機構 (2008) 『ジェットロセンサー』58 巻 689 号 (元データはロシア商工会議所)、2016 年予測については 『週刊ダイヤモンド』2008 年 5 月 03・10 合併号 (元データは Global Insight) から筆者作成。ただし、2004 年から 2007 年の販売台数は出所元によって 10 万台前後のずれがある。上記した出所元以外には、日本経済新聞社 『日経 Automotive Technology』2007 年 7 月号 (元データは R. L. Polk Japan) や 『日本貿易会 月報』2006 年 2 月号、No. 634 (元データはロシア連邦共和国産業エネルギー省資料) がある。この図は、数ある出所のなかから最も少ない数字を示している上記資料を用いた。

その傾向は強まる。国によって自動車に対する感覚が全く違っていることが伺える。なお、汚れは雨が原因である。サンクトペテルブルクは港町であるため、天候が変わりやすい。実際、我々が滞在した期間も、毎日夕方になると必ず勢いが強い雨が降った。余談だが、現地のみなさんはほぼ全員が折りたたみの傘を携帯していた。

西側ロシアと日本のユーザーの違いは、もうひとつある。それは、自動車を自分で直す習慣である。ジェットロ・サンクトペテルブルク事務所所長の梅津哲也氏の談によれば、ボルガやラーダといったロシア国産車は昔から壊れやすいため、ユーザーが自らパーツを買って、付け替えるようになったという。確かに、サンクトペテルブルクの本屋は、自動車のメンテナンスや部品交換といった本が多く、さらに補修 (整備士) 免許検定を受けるためのマニュアル本も豊富に取り扱っていた。先の図3では、外資企業の販売台数が急激に



写真2 自動車の瑕やへこみ

増えることを示しているが、一方で国産車のマーケットが残ることも示唆している。ロシア地場企業が販売台数におけるシェアをある程度維持できる理由のひとつは、ユーザーの習慣にあるのかもしれない。

というのは、かりに外資企業の自動車を買ったとしても、地方ではそれを直すための修理・保証部品が手に入りにくいいためである。データは少し古いが、2004年における自動車企業のディーラー数を表2で確認しよう。表から明らかなように、ロシア地場の自動車企業・Auto VAZのディーラーが圧倒的に多く、外資企業のそれが相対的に少ない。¹ 一方、この表からは確認できないが、ロシア国内の地域別に見ても、モスクワのディーラー数が抜きんでており、ついでサマラ・トリアッティ、サンクトペテルブルクといった順番である。² したがって、地方都市では修理・保証部品を買うためのディーラーがまだ少なく、その状況は外資企業であればもっと逼迫するのである。もちろん、地方都市には地場自動車企業のディーラーも首都圏に比べれば少なく、国産車といえども正規部品は入手しにくい。しかしながら、サードパーティが生産する部品は入手できるという。

ロシアの自動車市場は、サンクトペテルブルクなどの西側ロシアでは外国車の販売が好調で、この圏内から離れた地方では国産車が売れている。この理由は、自動車の価格差(外

¹ 最近ではトヨタ自動車などの外資系企業も販売網の拡大に力をいれているので、ディーラー数が増えていると考えられる。ただし、ロシアにおける販売網を最も充実させている三菱自動車でも、販売店数は106であり、トヨタ自動車と日産自動車はその半分といわれている。さらに、本田技研工業は今後2年から3年で販売店を約100にまで増やすことを計画しているという。いずれにせよ、まだ日本企業の販売店数はロシア地場企業より少ない。また、三菱自動車は自社で販売網をつくるのではなく、自動車ディーラー・ロルフを介して販売している。日本企業の販売網については、『日本経済新聞』2008年9月5日付朝刊、2008年9月6日付朝刊、を参照した。

² 三菱UFJリサーチ&コンサルティング調査部(2006)「調査レポート インドとロシアの乗用車市場 中国に続く乗用車の有望市場となるか?」を参照。このレポートに記載されているディーラー数の元データは、Ernst & Young, *The Russian Automobile Market 2006* である。

表 2 自動車企業のディーラー数 (2004 年)

| メーカー名 | ディーラー数 | メーカー名 | ディーラー数 |
|-------------|--------|--------|--------|
| Avto VAZ | 441 | オペル | 32 |
| GAZ | 135 | 日産自動車 | 30 |
| フォード | 87 | BMW | 28 |
| ルノー | 60 | Mini | 28 |
| GM-Avto VAZ | 59 | アウディ | 22 |
| 起亜自動車 | 57 | シトロエン | 19 |
| 三菱自動車 | 41 | トヨタ自動車 | 17 |
| 現代自動車 | 40 | シボレー | 17 |
| VW | 39 | プジョー | 14 |
| シュコダ | 38 | 本田技研工業 | 14 |
| メルセデスベンツ | 37 | スバル | 14 |

出所) 社団法人ロシア東欧貿易会・ロシア東欧経済研究所 編
(2004) 『ロシア自動車産業の現状と今後について：2004 年の
市場の動きを中心に』を元に筆者作成。

国車：約 3 万ドル、国産車：約 7,000 ドル) が当然考えられるが、もうひとつの要因として先に述べた修理・保証部品の入手可能性が大きく作用しているのかもしれない。³ さらに、レクサスなどエレクトロニクス化が進んだ自動車の修理は、地方ではままならないといった事情もある。ロシア国産車は、まさに「機械」であり、メカらしいメカであり、地方の自動車修理工場やユーザー自らで修理がしやすい。レクサスといった電子化したクルマじゃ、私たちお手上げね、といったところか。

これらから推察するに、高級車や輸入車が売れる地域は、今のところサンクトペテルブルクやモスクワなど西側ロシア圏に限られ、ロシア国産車も地方ではまだまだ需要があるといえる。ただし、ウラジオストクやハバロフスクなど、いわゆる極東ロシアと呼ばれる地域では、日本の中古車が大手を振って走っているという。おおざっぱに「ロシア」マーケットを捉えると、外資輸入・高級車市場、ロシア国産車市場、日本製中古車市場が地理

³ なお、ロシア自動車産業と流通(ディーラー)、極東ロシアの自動車事情については、塩池洋「ロシア自動車市場における競争構造」第 46 回 産業学会全国大会(於 立命館大学朱雀キャンパス)、2008 年 6 月 14 日が詳しい。また、社団法人 ロシア東欧貿易会・ロシア東欧経済研究所(2006)『ロシアの乗用車市場とアフターマーケット事情』も参照されたい。

的に分布しながらその全体像を構成しているといえる。

ところで、日本企業は今後予測される旺盛な自動車需要の伸びにどのように対応するのだろうか。現地拠点がつつがなく稼働したとしても、生産量は少なく、全ての外国車需要を賄えるほどではない。今後、工場拡張・生産能力アップの計画があるとはいえ、現地拠点で生産する車種は限られている。とすれば、当面は、これまでのように本国を中心とした他地域からの完成車輸出に頼らざるをえないだろう。そのときに問題となるのがロジスティクスである。この問題は自動車、家電どちらにも共通するため、まずは次節で家電の状況を確認する。その上で、ロジスティクスについて で詳述する。

Ⅲ. 家電量販店からみる各社の動向

本節では、家電量販店における液晶テレビの店頭ラインナップから、各企業がどのような方針でロシア市場を獲得しようとしているのかについて見ていく。ロシアの家電市場も自動車と同じく、年々拡大傾向にある。具体的な数字を確認すると、家電小売市場規模は、2000年では90億ドルだったものが、2002年には100億ドル、2004年には160億ドル、2005年には185億ドルと伸びている。⁴ では、その需要をサプライチェーンの末端で担う家電量販店の概要を確認しよう。

表3 ロシア地場の家電量販店

| チェーン名 | 2006年の売上高 (単位:億通貨米ドル) | 2006年末現在の店舗数 | 2006年末現在の売場総面積 (単位:一万㎡) | 順位 |
|------------|--------------------------|--------------|----------------------------|----|
| Euroset | 46.2 | 5087 | 19.5 | 1 |
| Eldorado | 42 | 1069 | 75 | 2 |
| M.Video | 13.8 | 85 | 16.7 | 8 |
| Svyaznoy | 11.3 | 1200 | 5.8 | 9 |
| Tehnosila | 10.1 | 90 | 16 | 12 |
| DIXIS | 7 | 1500 | 3.8 | 16 |
| Mir | 5.5 | 55 | 8.5 | 21 |
| Bely Veter | 2.4 | 54 | - | 39 |
| DOMO | 2 | 99 | 7 | 40 |
| Tehnoshock | 1.4 | 19 | 2.7 | 48 |

出所)『日経エレクトロニクス』2007年7月16日から借用、加筆。
元データは、ロシア雑誌『リテラー』2007年、No. 1。

⁴ 社団法人ロシア東欧貿易会 (2006)「モスクワ—カーニングレード家電エミッション報告 (上)」『ロシア東欧貿易調査月報』2006年1月号、参照。



写真3 M.Videoの外観と店頭展示（左から携帯音楽再生機、デジタルビデオカメラ、液晶テレビ）

表3は、主だったロシア地場の家電量販店を示している。このうち、サンクトペテルブルクに出店しているのは、M.VideoとEldoradoである。また、外資の家電量販店ではメディアマルクトが進出していた。我々は、表3のオレンジ色で示したM.Videoに訪れた。この店は公園の敷地内にあり、店の前には公共物と思われる滑り台が残っていたりして、需要の大幅な増加に応じるため、急いで建てられたように見えた。

さて、M.Videoで販売していた液晶テレビ（37型・42型）の店頭ラインナップを確認しよう（表4参照）。この表から読み取れるポイントは三つである。第一に、低価格帯を中国・ロシア地場企業、中価格帯を韓国企業、高価格帯を日本企業がそれぞれ担っていることである。第二に、展示数を見ると韓国企業と日本企業の製品が多く、逆にロシア地場企業の展示は少ない。この店が扱っているロシア地場企業の製品はPOLARだけしかない。いずれにせよ、店頭の販売ラインナップは外資企業のシェアが圧倒的に高い。

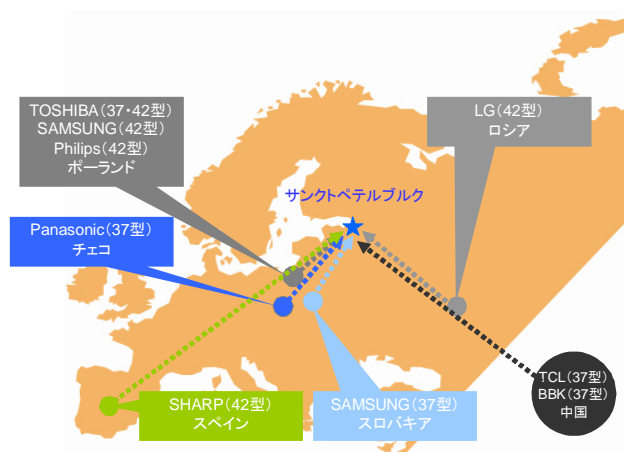
第三に、日本企業、韓国企業ともに、各社の欧州拠点から製品輸出していることが伺える（表4の生産地の欄を見ていただきたい）。これを図にすると、図4のように描くことができそうである。現在、ロシアに工場を建設している白物家電企業は、シーメンス（冷蔵庫）、エレクトロラックス（洗濯機）、インディジット、ロールセン、ベコ、LG（液晶テレビ）である。日本企業はモスクワやサンクトペテルブルクに事務所を設置しているだけのケースが多い。ロシア市場を攻める生産拠点について考えると、現時点では、日本企業は現地工場設立の目立った動きはなく、ロシア地場企業への生産委託か、欧州拠点からの輸出かの選択の中で、その状況は踊り場の様相を示しているといつてよい。また、図4からは、各社のロジスティクスに対する考え方の違いによって、様々な地域から製品が輸送されていることと、そのなかでも、ポーランドは各地域より立地する企業が相対的に多いこ

表 4 液晶テレビの店頭ラインナップ一覧

| 37型 | 価格(ルーブル) | 価格(日本円) | 展示数 | 生産地 | 企業 |
|-----------|---------------|-----------------|-----|-------------------------|------|
| POLAR | 14,990 | 67,455 | 1 | ロシア(made) | ロシア |
| Novex | 17,990 | 80,955 | 1 | 香港(made)/オーストリア(design) | - |
| TCL | 21,990 | 98,955 | 1 | 中国(made) | 中国 |
| AKAI | - | - | 1 | - | 香港 |
| BBK | 22,990 | 103,455 | 1 | 中国(made) | 中国 |
| SAMSUNG | 28,990~44,990 | 130,455~202,455 | 4 | スロバキア(made) | 韓国 |
| LG | | | 4 | - | 韓国 |
| Philips | | | 2 | - | オランダ |
| TOSHIBA | 31,990~64,990 | 143,995~292,455 | 7 | ポーランド(assemble) | 日本 |
| SHARP | | | 2 | - | 日本 |
| Panasonic | | | 1 | チェコ(assemble) | 日本 |
| SONY | | | 1 | - | 日本 |
| 42型 | 価格(ルーブル) | 価格(日本円) | 展示数 | 生産地 | 企業 |
| SHARP | 25,990 | 116,955 | - | スペイン(made) | 日本 |
| Philips | 35,990 | 161,955 | - | ポーランド(made) | オランダ |
| SAMSUNG | 37,990 | 170,955 | - | ポーランド(made) | 韓国 |
| LG | 44,990 | 202,455 | - | ロシア(made) | 韓国 |
| TOSHIBA | 54,990 | 247,455 | - | ポーランド(made) | 日本 |

注) 日本円への変換は 2008 年 6 月時点の 1 ルーブル : 4.5 円で算出した。

図 4 家電企業各社の西側ロシア向けロジスティクス



とを示している。⁵

⁵ ポーランド拠点の重要性については、「ものづくりアジア紀行」第二十四、二十五回、新宅純二郎・天野倫文・善本哲夫 (2008) 「ポーランドへの投資競争と液晶クラスター (前編)」『赤門マネジメント・レビュー』7(5), 291-302. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-5.html>、新宅純二郎・天野倫文・善本哲夫 (2008) 「ポーランドへの投資競争と液晶クラスター (後編)」『赤門マネジメント・レビュー』7(6), 451-464. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-6.html> で紹介している。そちらも併せて参照されたい。

さて、量販店の展示では外資企業のプレゼンスが高いことはすでに見たとおりであるが、一方で販売シェアはどのような状況にあるのだろうか。37型と42型液晶テレビの販売シェアは確認できなかったが、手元にある14-20型液晶テレビの順位を紹介する。まず、2006年のロシアにおける販売シェア1位がPhilipsであり、ついで、2位SAMSUNG、3位SHARP、4位LG、5位SONY、である。このうち、1位から3位でシェアの約60%を獲得している。⁶現在のサンクトペテルブルクでは、SAMSUNGやLGといった韓国企業が低価格を主たる理由にシェアを伸ばしており、日本企業で販売を拡大しているのがPanasonicとSONYだという。販売シェアでもまた店頭ラインナップと同様（もしくは店頭ラインナップの多さによって）外資企業が高いプレゼンスを発揮している。

先述のように液晶テレビの西側ロシア市場への輸送については、各社各様の地域を選んでいた。当然のことであるが、各企業がどの地域（拠点）からモノを運ぶかを決めるとき、輸送コストと時間（リードタイム）を考える必要がある（もちろん工場の生産・製造技術や労働事情という問題もある）。このことはあらためて次節で記述するが、本節では家電製品のロジスティクスのポイントを考えてみたい。

まず、なぜ、ロジスティクスに注目するのか。その理由は、西側ロシア、とりわけサンクトペテルブルクが、日本から海上輸送する場合に最も遠いということにある。各企業は、長い輸送リードタイムを受け入れるのか、もしくは受け入れないのか、また、受け入れるとしたらどのようにタイミング良く量販店にモノを供給するのか、といったことを選択しなければならない。その選択次第によっては、店頭でモノが供給されず、販売機会を逸してしまうことになる。特に、製品寿命が短いといわれるデジタル家電産業であれば、製品がつつがなく量販店に供給できるかどうかは、かなり重要な問題であろう。

ロシアでどちらも高いプレゼンスを発揮している日本企業と韓国企業ではロジスティクスの状況が違ふ。先に、SAMSUNGやLGといった韓国企業がポーランドやロシア地場から製品を供給していることを述べた。だが、韓国企業の輸送方法は、それだけではない。韓国企業は、シベリア鉄道による運送（シベリアランドブリッジと呼ばれる）を積極的に利用している。

シベリア鉄道による運送は、リードタイムが約10日、コストが5,000-6,000ドルであり、後述する海上輸送よりも相対的に優れている。ただ、鉄道運送も問題がないわけではない。鉄道は常に細かく揺れるために、製品や部品にダメージを与えてしまうリスクが大きい。

⁶ 社団法人ロシア東欧貿易会（2006）『ロシア東欧経済速報』No. 1371による。

特に、10日間を超える鉄道輸送で精密部品・製品をリスク無しで運べるのか、が課題である。いい換えれば、シベリアランドブリッジは輸送事故ともいべき品質問題を引き起こす可能性を持つのだ。したがって、品質を落とさない梱包方法などのノウハウが必要となるのである。韓国企業は、古くからシベリア鉄道を使い、このノウハウを蓄積してきたという。韓国企業は欧州拠点だけでなく、母国拠点からの製品輸送を併用することで、ロジスティクスに厚みをもたしている。

ところが、日本企業は事情が異なっている。日本企業がシベリア鉄道を使う場合、そのルートは日本国内での陸送（トラックあるいは鉄道）で日本海の港に運び、海運でウラジオストックに、そこから鉄道でモスクワまで、となる。ロシア国内でのルートはコストが5,000ドル前後と低いが、そこに行き着くまでに大きな課題が二つある。ひとつは、日本海

ウラジオストックの海上輸送の問題である。日本海からウラジオストックへの輸送便は月2便と少なく、なおかつ運行が不定期であり、日本企業としては使いにくい。シベリア鉄道による運送は日本企業も1970-1980年代初頭までは使用していたが、上述した利便性の悪さがある。そのため、日本から海上輸送でモノを供給する方法に変更されていった。もうひとつは、日本国内の陸送コストである。例えば太平洋側から日本海側の東北・北陸地域へのトラックや鉄道の輸送コストは、メーカーに聞くとべらぼうに高いという。それなら、太平洋側の港から海路を使ったほうが断然に安く済む。ただし、この場合、リードタイムが約60日程度必要になる。⁷

アジアものづくり紀行、ポーランド編を見てほしいが、近年、中東欧諸国に日本企業が積極的に進出し、工場設立ラッシュの様相を見せている。こうした中東欧の生産拠点は、西ヨーロッパ、いわゆるEU市場と同時に、ロシア市場を見据えての立地でもあるケースが多い。中東欧から完成品を供給するか、それともロシア内のEMS利用あるいは生産委託するか、また現地に生産拠点を設立するか、拠点編成の経営判断は非常に難しそうだ。これからの方向性を考える上で、表4、図4はなかなか興味深い。とはいえ、中東欧などからの陸上輸送についても道路網や路面自体がいまだ整備されていないところが多く、取り組むべき課題は多い。

上述した家電製品のポイントをまとめると、次の二つである。ロシア自動車産業と同様、需要の増加に応じている主要な供給者は外資企業である。この点、経済成長と共に地場企業が台頭した中国家電産業とは異なる状況にある。ロシア生産の液晶テレビは少な

⁷ この数値は、自動車の場合である。ただ、家電製品の輸送でも同じルートを通るため、同様の日数を要すると考えられる。数値は、『日本経済新聞』2008年6月30日付朝刊を参照した。

い（ロシアで生産しているのは SAMSUNG と POLAR だけであった）。ロシアで売られている製品は他国・地域からの供給が多かった。では、この状況がどのように変わっていくのだろうか、その動向に注目する必要がある。とりわけ、ロシア内の地域別・テレビ生産シェアで 75.7%（332 万 9,000 台）を有するカリーニングラード州といったエレクトロニクス集積の動向は追っていくべきと考えている。⁸ また、西側ロシアへのフレクトロニクスなど EMS 企業の進出も活発化している。ロシア市場をどのように攻めるか、大きく揺れ動いている時期にあるようだ。

IV. 日本から最も遠い国への輸送

先に紹介したように、船舶でモノを輸送する場合、サンクトペテルブルクは日本から最も遠い。とにかく遠い。図 5 は、日本からサンクトペテルブルクの航路を示している。日本からは、順に太平洋、インド洋、スエズ運河、北海を通過してサンクトペテルブルクに辿り着く。輸送のリードタイムは約 60 日程度であり、かなり長い時間がかかるルートである。しかも、北海近郊のルートに注目すると、さらにやっかいな問題がある。

現在のサンクトペテルブルク港は、地形上、水深が浅く大型船舶が停泊することができない、積載量が限界に近い、という二つの特徴がある。そのため、大型船舶は一度アムステルダム港かハンブルク港に船を着け、そこから小型フェーダー船に積荷を載せ替えて、サンクトペテルブルクに向かうことになる（図 6 参照）。フェーダー船は、直接サンクトペテルブルク港に進路をとることもあるが、（港の）積載量が限界に近いためにフィンランドのハミラ港に向かうこともある。サンクトペテルブルク港のキャパシティは約 1 万 5,000 TEUs（TEUs は 20 フィートコンテナ一個の単位）であり、国際的な港よりも小さい。⁹ なお、ハミラ港からは、陸路（トラック）でサンクトペテルブルクに積荷を運ぶ。いずれにしても、日本からの距離が長いだけでなく、積荷の積み替えや陸上輸送によって、リードタイムが長期化（約 60 日）するのである。

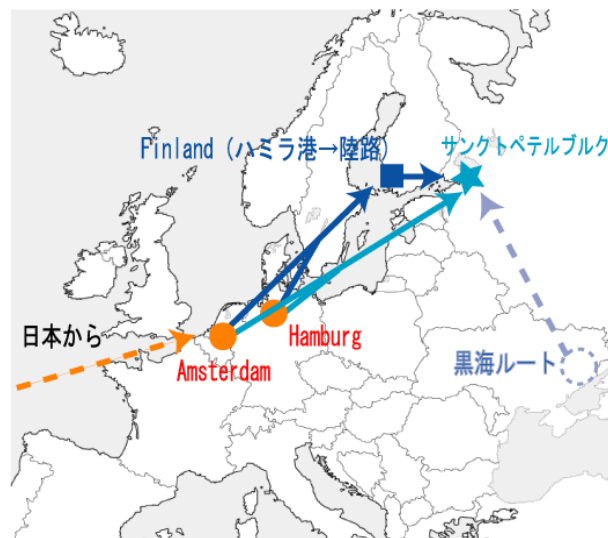
⁸ 『日経エレクトロニクス』2007 年 8 月 13 日号を参照。

⁹ 例えば、国際的な港としてイメージしやすい日本の神戸港は約 200 万 TEUs である。しかも、近年では、神戸港でさえコンテナ積載量（TEUs 換算）で世界の 10 位以内に入らない。また、サンクトペテルブルク港は、コンテナターミナルを 50 万 TEUs に拡張（2008 年 6 月完成予定）するという（『ジェット口通商弘報』2007 年 12 月 10 日 <http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/search-text.do?url=13001785> 参照）。

図5 サンクトペテルブルクまでの航路



図6 北海近郊のルート



出所)聞き取りによる。欧州の地図は世界地図ホームページ <http://www.sekaichizu.jp/> から借用した。

我々が、サンクトペテルブルクに訪れた2008年6月時点では、こうした長いリードタイムを解消するため、黒海から陸送するというルートも模索されていると聞いた(図6の青色の波線)。しかしながら、黒海ルートでも解消しなければならない二つの問題があるという。ひとつめは、通関に時間がかかることである。通関検査の電子化がされておらず、書

類等の手続きが煩雑である。しかも、その手続きが属人的であり、担当者によって時間がバラバラ、標準化されていない。ただし、近年、政府が通関を整備しているので、よくいわれる通関担当者の汚職は激減している。この問題は、電子化も含め、今後解消していくと考えられる。

いまひとつは、陸上輸送するためのトラックが不足していることである。ロジスティクスを請け負う企業は、トラックを自社で購入するのか、地場のロジスティクス企業と提携するのか、ということを選択しなければならない。しかし、トラックを自社で購入した場合、その投資に見合うだけのメリットがあるのかどうか、この判断が難しい。投資したが、他方でシベリアランドブリッジ(鉄道輸送)が一気に動き出す可能性もある。そうなると、トラックは遊休化する。トラックを自社保有するには、まだまだ不透明感が強い。一方、地場企業との提携を選択したとしても、そもそもパートナーとするには、トラックを多数もっている地場企業がない。1社で無理なら複数となるが、複数の地場企業との間で、利益配分や取扱量など様々な取り決めを結ばねばならない。さらに、実際に輸送を委託しても、順調にモノが供給できているのか、輸送情報がつつがなく伝達されているのかなど、複数の企業を管理するコストが必要となる。黒海ルートを選択しても、輸送の発注側、受注側双方が解決する壁は高い。加えると、黒海からサンクトペテルブルクやモスクワへの道路事情がさらに問題を複雑にする。

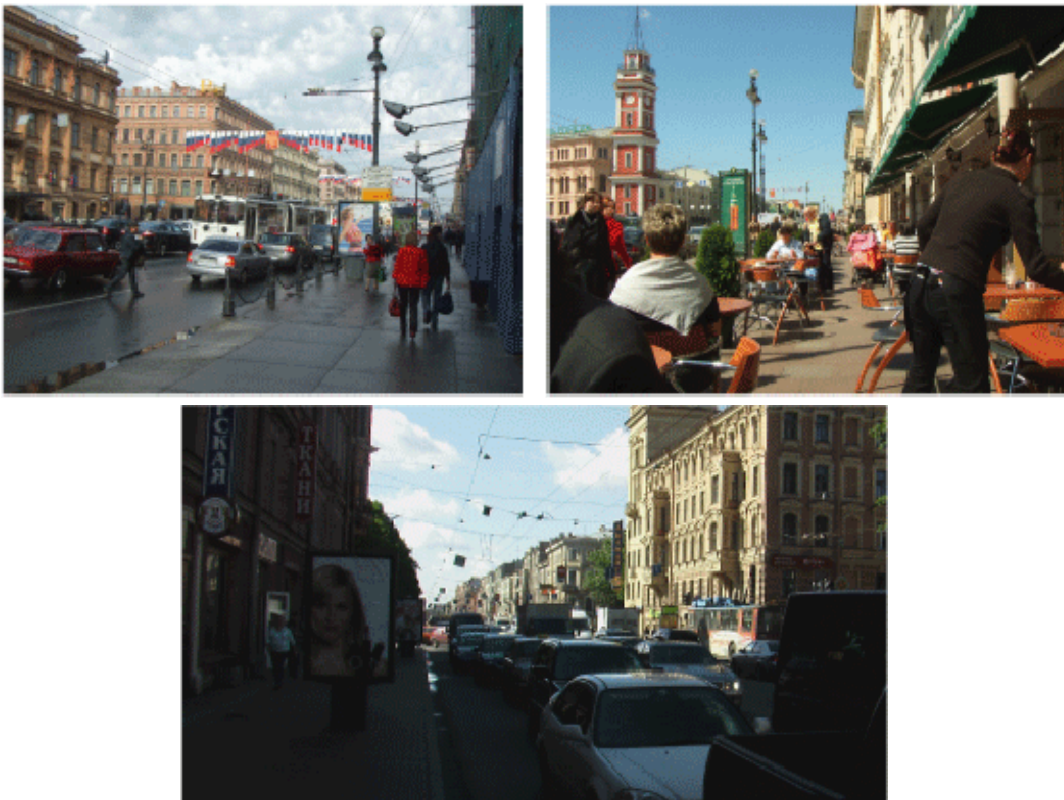
さて、2008年6月30日付けの『日本経済新聞』朝刊によれば、トヨタ自動車部品輸送でシベリア鉄道を使うという。そのねらいは、シベリア鉄道による輸送によって、従来海上輸送で要した約60日というリードタイムを3分の1(20日)程度まで短縮できることにある。ただし、(家電産業)で述べたように、シベリア鉄道の輸送は日本企業にとってまだ使いにくいという状況がある。トヨタ自動車の取り組みは部品の輸送であるが、完成品も含めて西側ロシアへの輸送方法がどのようなルートに収斂していくのか、今後の動向に注視する必要があるだろう。同時に、日本の工場だけでなく、どの国・地域の拠点から西側ロシアにモノを供給するかということも、それぞれの企業の選択に注目していきたい。

このコラムでは、現地で見えた西側ロシア市場の簡単な描写と、日本企業によるロシアビジネスでロジスティクスが他国よりもかなり重要な問題であることを紹介した。西側ロシアに吹く風とアジアものづくりをどのようにリンケージさせていくのか、追って調査をしていくつもりである。

ものづくりアジア紀行

余談であるが、サンクトペテルブルクから帰路についた我々は、ロジスティクスの重要性について身をもって知らされた。日本に到着後メンバーのある者は空港で、「荷物の積み残しがありました」と宣告されて、望んでもいないのに悲しみを背負って手ぶらで帰路につき、また、ある者は、自らの梱包方法が悪かったのか手離れ後のハンドリングが荒かったのか、トランクケース内がとんでもないことになっていた。つくづく、安全（荷物を破損させずに）・確実（納期を守って）に、モノを運ぶのは大変だと感じた調査であった。

* なお、この調査の一部は、同志社大学ワールドワイドビジネス研究センター・シンポジウム『リージョナルアドバンテージ戦略ワークショップ：市場とものづくり新ロシアの市場をさぐる新ロシア自動車ラッシュアワーの実態』のために行われたものである。



参考 サンクトペテルブルクの街並み

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 7巻11号 2008年11月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>