

# 新興国における自動車メーカーのセミノックダウン（SKD） 生産と販売マーケティング戦略

— ウラジオストクにおける双龍自動車、マツダ、トヨタ自動車の事例研究 —

事業創造大学大学 富山 栄子

## 要 旨

本研究の目的は、新興国へのセミノックダウン（SKD）生産による参入と現地での販売マーケティングを分析することで、新興国市場参入戦略を再考することにある。本研究では、韓国の双龍自動車と日本の自動車メーカー、トヨタ自動車、マツダのロシアウラジオストクでのセミノックダウン（SKD）生産を事例として、各社の参入様式と販売マーケティングについて分析・考察を行った。

その結果、双龍自動車は現地企業にSKD生産を丸投げしている一方、日本のマツダ、トヨタ自動車は指導者を常駐させ品質管理を徹底して組立てを行っていることと、販売マーケティングにおいては、双龍自動車は現地企業に丸投げである一方、マツダ、トヨタは自社100%出資の販売子会社を設立し現地での販売マーケティングを重視していることを明らかにした。

新興国市場の開拓においては、委託生産やライセンスなどのローカル企業を活用する参入様式であっても、指導者を常駐させ品質管理を徹底することで、品質に問題なく組立てができています。新興国市場戦略においては現地リソースを活用し、投資を最小限にとどめながら現地のニーズに応えるKD生産の取組みも考慮に入れる必要がある。

## キーワード

SKD生産、CKD生産、委託生産、販売マーケティング、新興国、ロシア

## はじめに

トヨタ自動車（以下、トヨタ）はロシア極東のウラジオストクで、現地の自動車メーカー「ソラーズ」と三井物産の合弁会社「ソラーズ・ブッサン」で、セミノックダウン（SKD）生産を2013年2月に開始した。双龍自動車（以下、双龍）、日本のマツダ自動車（以下、マツダ）もそれぞれ2009年、2012年からウラジオストクの「ソラーズ」でSKD生産を行っている。SKD生産とは Semi Knock Down 生産の略で、部品を本国である程度までユニット化、コンポーネント化した後に輸出し、現地で組立てる形態を指す。現地で、ボルト、ナット、簡単な溶接機械等で組立が可能であり、輸出先は相対的に自動車産業の発展度が低い国である。SKD生産の他にKD生産にはCKD生産もある。CKD生産は Completely

Knock Down 生産の略で、部品を単体のまま、ユニット組立をしないで輸出し、現地で組み立てる形態を指す。現地ではプレス工場、溶接工場、塗装工場、組立工場等を有する。輸出先は相対的に自動車産業の発展度が高い国である（富山・塩地 2010）。

新興国の政府は、自動車産業の近代化のために、輸入税引き上げや国産化率の要求といった保護政策を採用する傾向にある（苑 2014）<sup>1</sup>。ロシア政府もロシア自動車産業近代化のために、ロシア連邦政府決定第166号などの政策によって外資自動車メーカーがSKD生産からCKD生産へ移行するような政策を取ってきた（坂口・富山 2012）<sup>2</sup>。

ロシア政府はウラジオストクへ、自動車生産や資源加工をはじめ日本や韓国からの投資誘致や技術導入に力を入れている。ウラジオストクはシベリア鉄道を使ってロシアの西側地域へモノを運ぶロジスティクスの始発点でもある。ウラジオストクがある沿海地方は、自動車工業団地という形で経済特区の申請を行っており、地域拡張計画がある。ロシアのプーチン大統領は、2014年1月に主に製造業の進出企業を対象にした法人税減免制度を創設した。法人税減免特区制度は極東連邦管区と東シベリアの4区域が対象である。企業が地方政府の担当機関に利用を申請し、「地方投資参加者」の認定を受けると、約20%の法人税負担が5年間は0～10%、その後の5年は10～18%に削減される。自動車関連など進出企業にさらなる優遇措置を適用する「先進経済特区」も2014年11月までにウラジオストクカイルクーツクに設置される。法人税、土地保有税、資産税、石油、ガスを除く資源採掘税を5年間免税するほか、企業の社会保険料負担も大幅に引き下げる<sup>3</sup>。

この「先進経済特区」が正式に認可されればロシアのソラーズで行われているSKDからCKDへの移行にプラスに働く可能性がある。ロシアにとりSKD生産は大きな付加価値を生むことにはならない。今後、ウラジオストクで一定程度の現地部品調達に基づくCKDへ移行できるのかが鍵となるが、ロシア極東にサプライヤーの基盤がないことが問題である。

これまで国際経営や国際マーケティングの研究では、海外市場参入が国際経営行動の重要な局面であることは以前から指摘されてきた（Root（1982他））。しかしながら、その大半は、直接投資、輸出、合弁企業、技術供与といった参入形態の選択メカニズムを解明し、どういう要因がその参入形態を選択させ、そしてそれがどのような経営成果に帰結しているのかという研究である（Hill, Hwang & Kim（1990）、Kim & Hwang（1992）、Anderson & Gatignon（1986）、大石編著（2009）、多国籍企業学会著（2012）、Cavusgil他（2002）、M.Kotabe & K.Helsen（2007））。一方、SKDの研究は希薄である。自動車メーカーの市場参入様式の研究には、OEM/KD生産、合弁、単独出資、M&Aに分類した苑（2014）の研究がある。この研究は中国自動車メーカーの参入様式を類型化したもので示唆に富む。しかし、KD生産にはCKD生産もSKD生産もあり、さらにそれぞれに合弁形態や単独出資形態もある。苑の研究ではそこまで分析視点が及んでいない。加えて、こうした参入形態の選択に重点をおいた研究は、市場参入後の販売マーケティングの問題を包摂しておらず、生産後の現地での販売マーケティングの研究が手薄である（富山

2004)。

新興国市場での競争力優位の確保は、日本の自動車産業にとって今後大きな課題である。トヨタは、需要が高まるロシアなどの新興国などで生産する場合、品質を優先し、自社の工場建設に資金を費やしてきた。これに対して現代自動車などの韓国の自動車メーカーは、グローバルな展開において、ライセンスや委託生産などのKD生産という外部委託により、ローカル企業の資源を活用してスピーディーに市場参入する戦略を多用してきた(富山・塩地 2012)。マツダは現地企業と合弁でSKD生産を開始している。ウラジオストクにおけるSKD生産とその後の販売マーケティング戦略は、従来のグローバル市場参入様式に関する研究に新たな視点を提供するものである。そこで本研究では、ウラジオストクにおける3社のSKD生産と販売マーケティング戦略を分析し、類型化を試みる。そして新興国市場参入戦略への含意を導出する。

## 1 ロシア政府の極東重視政策とソラーズ

### 1.1 ロシア政府の極東重視政策

2012年9月にウラジオストクで開催されたAPEC会議を契機に、極東が脚光を浴びている。プーチン政権は2013年3月、極東開発を重要な国家戦略と位置付け、2025年までに総額で約11兆円の連邦予算を決めた。ロシアはゴルバチョフ時代から極東長期開発計画を次々と打ち出してきたが、多くの計画は絵に描いた餅に終わった。また、ロシアは最大の貿易相手である欧州に石油・ガスなどのエネルギー資源の大半を輸出し、欧州諸国との経済関係を強化していた。しかし、欧州経済が低迷し、欧州諸国への輸出だけでは大きな成長が望めない状態に陥った。そのため、ロシアはエネルギー輸出戦略の見直しを行うと共に脱エネルギー資源、貿易商品構造の多角化などを余儀なくされ、アジア太平洋地域に重心を移行している。そして、2012年にAPECがウラジオストクで開催され、インフラ整備を進めた。ロシア政府は、極東地域の人口減少を食い止めるためにも経済振興を目指している。その意向に沿う形でソラーズがウラジオストクで生産事業を拡大してきた。同社のシュヴェツォフCEOはフリスチェンコ元産業商業大臣の娘婿であり政治力がある。2009年、ソラーズのウラジオストクにある極東工場では双龍車のSKD組立が始まり、マツダ車、トヨタ車のSKD組立も2012年、2013年2月から開始されている。ソラーズは同地域での生産規模を将来的に年18万台程度まで増やしたい考えである<sup>4</sup>。

### 1.2 ソラーズ

ソラーズは旧社名セベルスタルアフト(SeverstalAvto)自動車工場を傘下に収める持ち株会社として、2002年に設立された。2004年に軍用車両をベースとするSUVや商用車の生産を行うUAZ<sup>5</sup>を買収した。2005年に、かつてサブコンパクトカーのラダ・オカの生産が行われていたZMA<sup>6</sup>のナーベレジユイ・チェルヌイ工場をKAMAZ<sup>7</sup>から買収し、

2006年からフィアット車の生産を開始した。07年にはいすゞ、双日と共にいすゞトラックの生産販売を行う合弁会社を設立し、2008年、社名をソラーズに変更した。エラブカに新工場を設立し、フィアット、いすゞ、双龍車の生産を開始した。2009年12月に、ウラジオストクでソラーズが100%出資する自動車の組立を行うための極東工場を設立し、2010年から双龍のアクティオン（小型SUV）などSUVの組立を行っている。これはエラブカ工場で行っていた双龍のSUVの組立生産を移管させたものである。双龍のウラジオストクでの生産台数は2010年の1.4万台から2012年には3.3万台へと順調に増加している（表1）<sup>8</sup>。

表1. ロシア、メーカー別・モデル別乗用車生産台数（2007-2012年）

（単位：台）

メーカー	ブランド	モデル	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
ソラーズ	フィアット	アルベア他	双龍に含む			10,658	18,560	207
	フォード	クーガ、S-Maxギャラクシー、エクスペローラー	—	—	—	—	649	6,992
	双龍自動車	アクティオン、レクストン他	21,678	36,006	5,369	13,662	25,127	32,773
	UAZ	ハンター、パトリオット他	31,869	30,953	14,811	24,716	30,394	32,469
	マツダ	CX5	—	—	—	—	—	3,108
	ソラーズ計 (フォード、マツダ合弁分含む)			53,547	66,959	20,180	49,036	74,730

出所：FOURINロシアトルコ中東欧自動車部品産業2013, 21頁。

### 1.3 鉄道輸送の際の特典

ソラーズの極東工場は、生産した車を極東以外のエリアに鉄道輸送する際の鉄道料金（鉄道インフラ使用料金）を免除されるという特典を享受している。以前は、免除額に相当する金額を国がロシア鉄道に補助金として給付する形が取られていた。ロシアのWTO加盟後は、免除額に相当する額の補助金がソラーズに支払われ、ソラーズがその補助金でロシア鉄道に鉄道料金を支払っている。2013年は、当初30億ルーブルの補助金が想定されていたが、極東工場での生産台数が伸びているため49億ルーブルに増額された。2014～2015年は65億ルーブルの補助金が供与されることが内定している。国家プログラム「2020年までの産業発展と産業の競争力の向上」によれば、さらに2016～2020年に合計で201億ルーブルの補助金がソラーズの極東工場に対し供与されることになっている<sup>9</sup>。

ロシア政府の極東産業振興策である鉄道輸送の特典がある間は、極東で自動車組立を行いロシアのヨーロッパ地域へ完成車を輸送しても価格競争力がある。

## 2 双龍車のSKD生産

双龍は1954年に『河東煥自動車製作所』として設立される。1963年、河東煥自動車工

業株式会社として改組された。1979年に韓国京畿道にある平澤工場で生産を開始したが、経営悪化により1997年乗用車部門の経営権が大宇グループへ譲渡される。2004年に中国の上海汽車（SAIC）による買収を経て、2011年3月にインドの自動車メーカー、マヒンドラ&マヒンドラが70%出資し買収する<sup>10</sup>。

双龍車のSKD生産が行われているソラーズの極東工場の専用バースには韓国から部品を積んだ船が入港する。工場から埠頭まで20mである。工場からシベリア鉄道の引き込み線まではわずか7mであり、ロジスティクス上、好立地である。部品は韓国のほか日本からも運ばれている。このため、現調率が低いプロジェクトでは内陸部が不利になる。内陸部に工場が立地する場合は輸送効率が悪くなるからである。こうした理由もあり、ソラーズは内陸部のエラブカ工場からウラジオストク工場にSKD組立工場を移している。コンテナ船は直接、工場前のバースに入り、荷卸しされ、コンテナは保税倉庫にいったん仮置きされる。そして、必要に応じて通関されている。通関後に部品はラインに供給され、組立を終えた完成車はヤードに保管され、シベリア鉄道に載せられ出荷されている。埠頭は工場の目の前にあり、シベリア鉄道の引き込み線まで近いため、輸送コスト的にも距離的にも競争優位のある立地である<sup>11</sup>。

双龍にとりロシアは韓国に次ぐ最大の市場である。ソラーズ極東工場における双龍車の生産台数は2010年1.4万台、2011年2.5万台、2012年3.2万台へと年々拡大している（表1）。2012年には新型アクティオン（小型SUV）、アクティオン・スポーツ・ピックアップの生産も開始された。ソラーズにおける双龍車の組立はすべてソラーズの販売会社からの受注生産である。双龍車の組立はソラーズに任せっきりでである。双龍車の組立ラインでは女性の姿が目につく。簡単な組立作業であるため女性でもできる仕事は女性も担っている。オフィスを含め30%が女性である。

ロシアでの双龍車の販売はソラーズの100%子会社「双龍販売会社（DC SsangYong）」が行っている。双龍車の販売台数はロシア国内では1位モスクワ、2位サンクトペテルブルグ、3位極東連邦管区である。双龍自動車のディーラーは74都市に104社ある（2012年）。モスクワでの双龍車の価格は極東連邦管区ウラジオストクよりも3万ルーブル高い価格に設定されている。それはソラーズの工場がウラジオストクにあるため、会社の方針として、工場所在地での販売価格を安く設定しているとのことである。ソラーズは、工場と韓国の双龍自動車本社とをテレビ会議でつなぎ品質会議を行っており、問題が発生した場合一緒に解決している。現在の極東のソラーズの機械設備は、かつてナーベルジュニエ・チェルヌイの同社の工場にあったものである。当時は品質管理のための韓国人が駐在していた。その後、極東でソラーズの工場が稼働することになり、ナーベレジュニエ・チェルヌイからフレーム構造のSUVラインをウラジオストク工場まで輸送した。ウラジオストク工場では韓国人は常駐したことがない。ソラーズのウラジオストク組立工の平均年齢は27歳である。ソラーズによると、ウラジオストクの工場での組立開始時は、組立に時間がかかり3交代で一晩中稼働している。タクトタイム（1工程に要する時間）は20分以上。今はスピー

ドアップし、2交代でできるようになった。工具は1週間交代で昼夜入れ替わり勤務している。直行率は95%くらいであり、1日154台組み立てているがその中、1～2台に問題がある<sup>12</sup>。それは嵐などで車体に傷がついた場合に、修正用の塗装程度を行っている。毎月3ヵ月分の余裕を見て20日までに注文が来た分を組み立てている<sup>13</sup>。

販売マーケティングもソラーズの100%子会社「双龍販売会社 (DC SsangYong)」が行っており、双龍がソラーズに販売マーケティングを丸投げしている。これはマーケティング政策上望ましいとは言えない。なぜならば、ソラーズの子会社からの受注により販売量や価格が決定されるので双龍自動車にとり売上が不安定になる。さらに、ロシアにおけるマーケティング技法や販売チャンネルに関するノウハウや経験が自社に蓄積できない、販売促進活動の積極化やアフタサービスの改善なども自社で管理できない。自社でディーラーに販売できないため、顧客が抱える問題や新たな情報を入手できない。そのためにマーケティングイノベーションにつながらない。また、顧客に対する適応、製品革新や製品の一部改良のための顧客からの新しい情報が入手しづらい。さらには、将来自社の敵になるかもしれない相手にマーケティング能力を学習するチャンスを与えていることになる。

### 3 マツダ車のSKD生産

マツダのロシア事業沿革は以下の通りである。

2004年12月、現地駐在員事務所を設立し、2005年12月に100%出資の販売子会社マツダモーターロシアをモスクワに設立した。同社はインポーター・ディストリビューター（総輸入販売会社）である。ロシアでマツダ車は、スポーティーな車づくりやデザインに人気がある。ロシアの30歳代のスポーティーやスタイリッシュな車を好む人にフィットし、マツダ3（Cセグメント<sup>14</sup>）やマツダ6（Dセグメント）は、2009年のリーマンショックまでは急激に売上を伸ばした（表2）<sup>15</sup>。2008年10月にはロシアヨーロッパ部への輸送時間を短縮するため、シベリア鉄道を利用した自動車輸送を開始する。このルートは広島本社工場と防府工場から完成車を海路でウラジオストク近郊のザルビノまで運び、そこからシベリア鉄道で30両編成の専用列車でモスクワまで運ぶ。モスクワまでの約9,300kmの所要日数は11日前後であり、それまでの西欧経由の海路と陸路の輸送システムに比べ最大30日短縮することができる。マツダは2012年9月にソラーズと折半出資の合弁会社「マツダ・ソラーズ・マニュファクチャリング・ルス (Mazda Sollers Manufacturing Rus)」を設立し（投資額100億ルーブル（250億円）、同年10月から、CX5（小型SUV）の組立生産を開始する。工場は現地のソラーズの既存工場を活用した。2012年10～12月の生産台数は、3,108台である。従業員数は約1,000人で将来CKDに移行したら3,000人規模になる予定である。ロシア極東での乗用車組立生産開始は日系メーカー初である。マツダの山内孝社長はロシア市場を「300万台に迫る勢いで世界屈指の市場に成長しており、

その中でも特にウラジオストクは東アジア経済圏へのアクセスポイントとして、大いなる発展が期待されており、ロシア自動車産業の新たな拠点として成長していくことに貢献したい<sup>16</sup>。」と考えており、現在のSKDからCKDへの用意周到な準備を行っている。

マツダは2013年4月からはマツダ6（Dセグメント）の生産を開始した（表3）。年産能力は5万台で、将来的には車体、塗装工場を新設し、年産10万台規模を目指している。マツダにとっては、欧州ではドイツが最大市場であったが、2012年にはロシアが抜いた（図1）。マツダは、ロシアには経済的リスクなど不安要素はあるが市場は確実に伸びる市場であると判断し、生産の合弁会社設立に踏み切った。マツダは双龍自動車の組立が行われている同じ建物の中にSKDのラインを敷設し組立を行っている。

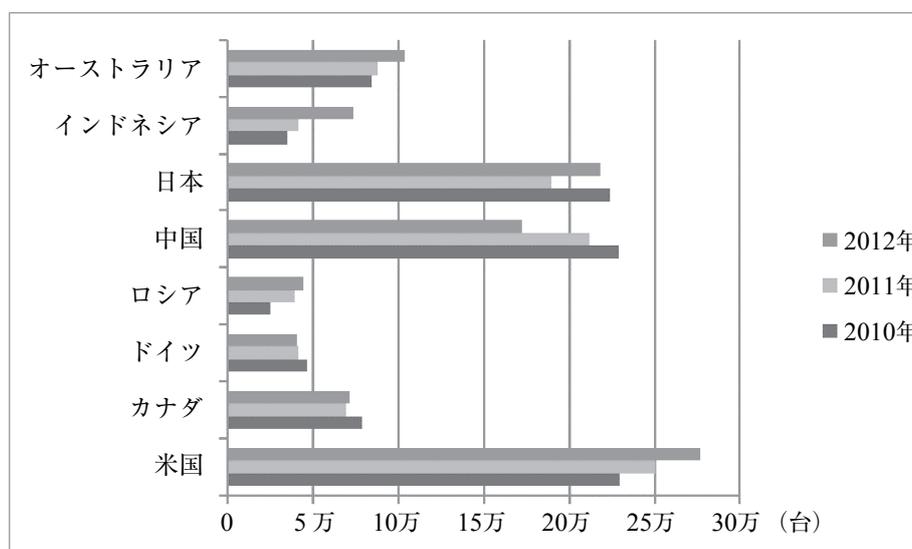
表2. マツダ、ロシアモデル別乗用車販売台数（2007～2012年）

（単位：台）

モデル	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
マツダ2	—	2,357	1,029	577	848	742
マツダ3	28,547	39,144	13,006	9,976	15,730	14,324
マツダ5	1,260	2,002	412	328	330	455
マツダ6	15,298	17,569	8,583	9,127	11,723	10,223
MX-5	80	115	59	40	73	63
RX-8	22	27	2	—	—	—
CX-5	—	—	—	—	—	13,063
CX-7	2,845	8,896	4,833	4,059	9,488	5,441
CX-9	—	543	1,873	—	—	47
BT-50	1,544	2,618	846	819	1,526	85

出所：FOURINロシアトルコ中東欧自動車部品産業2013, 149頁。

図1. マツダの世界主要国別自動車販売台数（2010～2012年）



出所：FOURIN世界自動車調査月報NO.334 2013年、6月号、16頁より作成。

販売マーケティングについては、マツダの100%子会社「マツダ・モーター・ルス (Mazda Motor Rus)」がインポーター・ディストリビューターとして全ロシアのディーラーへ輸入卸売販売マーケティングをしている。マツダCX-5は、2012年日本のカーオブザイヤーであり、競合する車種はトヨタのRAV4、VWティグアンなどの小型SUVカテゴリーである。ロシアは悪路のためにSUVの販売高が伸びており、マツダは最初にSUVのCX5のSKDから始めた（表3）。テストトラックも併設されている。2012年の生産能力は35,000台。2013年には5～6万台。将来的に車体および塗装工場を立ち上げ、CKDで年10万台規模まで拡大を目指している。工員は新卒採用で、3週間オフラインでトレーニングし、その後1週間インライン、全部で1ヵ月くらいの訓練を行っている。

表3. マツダ、ロシアセグメント別乗用車販売モデル一覧（2013年4月）

セグメント	投入モデル
A	
B	●マツダ2
C	●マツダ3
D	●→★マツダ6
E	—
高級	—
スポーツ	●MX-5
SUV	●→★CX-5、●CX-7、●CX-9
MPV	●マツダ5
ピックアップ	●BT-50

注：●★現地組立生産、●輸入。

・マツダ6とCX-5の●→★は、輸入から現地組立生産へ移行したことを意味する。

出所：FOURINロシアトルコ中東欧自動車部品産業2013, 149頁を基に、マツダ、ソラーズへのヒアリング調査に基づき、加筆修正して作成。

マツダの組立用部品は、最初に広島から車両を韓国の浦項市（ポハン市）の港まで運び、そこで双龍の部品と一緒に船に積み替えて、ウラジオストク工場へ供給されている。ロシア政府による部品輸入関税の旧制度の適用は、2012年以前に締め切られていたが、極東だけは経済発展強化地域として旧制度の適用が特別に認められており、マツダはそれを利用して事業を行っている。マツダからは日本人4人が合弁会社へ出向している。副社長1人、技術者2人（品質担当と生産技術担当）、財務担当1人である。合弁の業務分担は、マツダは生産と品質・量産準備を担当し、人事・総務や政府との渉外事項はソラーズが担当し、会社の重要事項については両社からの出向者幹部による合議で決定している。完成車は極東向けを除いて全数シベリア鉄道によって出荷されている。シベリア鉄道輸送に関しては、品質、期間ともに大きな問題はないとのことである。輸送途中でのいたずらなど些細な問題が時々あるが、目的地に到着後、マツダのディストリビューター、ディーラーで修理対応している。数年以内に、現在のSKDによる簡易的な組立から、車体・塗装・組立の一貫

生産へ移行する計画である。今の陣容に比べて倍以上のエンジニア・工場作業者を雇う。そのための建設計画・作業計画・採用計画・組織体制を作成中で、一部はすでに実行開始されている。今後は日本やアセアン諸国の工場での教育を考えており、今から2014年内までにやっていくという。部品の関税優遇措置の条件として、優遇対象の輸入部品を一貫生産開始後から4～5年以内に30%減らさなければならない。この条件を達成するため、ソラーズと協力して部品の現地調達を進める、あるいは、マツダの中国やアセアン諸国の生産拠点を活かした部品コスト低減を進めることを考えているとのことである<sup>17</sup>。

## 4 トヨタ車のSKD生産

### 4.1 トヨタの参入プロセス

トヨタのロシア市場参入は、旧ソ連時代に商社経由でロシアへ輸出する間接輸出を行うことから始まった。その後1998年に駐在員事務所を設立する。2001年総輸入販売会社「トヨタ・モーター・ロシア (TOYOTA MOTOR RUSSIA (TMR))」をモスクワに設立し、2002年TMRが営業を開始する。2005年4月ロシア経済発展貿易省、サンクトペテルブルク市とMOUを締結する。2005年5月にサンクトペテルブルグに生産工場「トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・ロシア (TOYOTA MOTOR MANUFACTURING RUSSIA (TMMR))」を設立し、2007年12月にトヨタカムリ (Eセグメント) の現地生産を開始した。その後2010年8月、三井物産がソラーズとの生産合弁会社ソラーズ・ブッサンを折半出資で設立する。2011年3月、ソラーズ・ブッサンが、極東ウラジオストクの工場でランドクルーザー・プラドの組立を開始することでトヨタと基本合意し2013年2月にSKD生産を開始した。

SKD生産する車種は、ソラーズ・ブッサンから提案があり、ランドクルーザー・プラドにトヨタが最終決定した。ロシアではSUVなどの大型車・高級車に人気があること等を考慮に入れて、同車に決定した (表4、表5)。組立てられた完成車は、モスクワにあるトヨタモーターロシア (TMR) が全量買い取っている。事業主体は三井物産とソラーズであり、ロシア政府の部品輸入関税優遇旧制度が適用されている。トヨタは部品供給と生産および技術指導・品質管理のサポートをしている。

組立プロセスは以下のとおりである。まず、トヨタが田原工場で部品の梱包を行い、三井物産が田原工場から豊橋港へ輸送アレンジをする。ソラーズ・ブッサンはコンテナ海上輸送、再組付、完成車輸送に責任を負い、鉄道貨車積み込みして輸送する。トヨタ車の組み立ては双龍・マツダ車の組立の工場とは別の建物で行われている。両ブランドと同様に、ウラジオストクの工場では組立のみで溶接、塗装のないSKDである。ライン投入からラインオフまでは1日弱かかる。トヨタにとっての利益は部品販売とTMRの完成車販売による。このプロジェクトには田原工場が、支援工場に指定され、立ち上げ前から支援をしている。立ち上げ前は10数名が半年張り付き支援をしてきた。立ち上がり後は、常

駐で、田原工場品質管理部と組立部から1名ずつ現地に駐在している。ポジションは‘Executive Coordinator<sup>18</sup>’である。人材育成はソラーズが行っている。初心者・未経験者には基礎的トレーニングを4週間行っている。ソラーズには韓国車で培った教育プログラムがあり、それにトヨタがアドバイスを加え、ソラーズとトヨタの良い点を取り入れて実施している。日当たり2直で月約1,000台生産している。年間で13,000～14,000台の計画である。海上輸送は、荷量的に10日に1船程度である。シベリア鉄道での輸送は、トヨタの荷量だけではブロックトレイン<sup>19</sup>を仕立てられないため、輸送途上で他の荷物を積んだ貨車と連結されて運ばれていく。リードタイムは20日程度となっている。一部資材を除き、部品はすべて日本からの支給である。ソラーズ・ブッサンの従業員は現場と管理含め280人（2013年7月4日現在）である。なお、ウラジオストクのソラーズの従業員総数は1,100人である。トヨタは、モスクワ現着ベースで、完成車で輸入してきたCBU（完成車）とウラジオストクでソラーズ・ブッサンがSKD生産したランドクルーザー・プラドの販売価格を同一としている。極東（ウラジオストク、ハバロフスク、ナホトカ）のディーラーへは、ウラジオストク渡しだが、それ以外はモスクワまでシベリア鉄道で運び、そこから、各都市へ運ぶ。これはロジスティクス上、非効率であるとトヨタも認識しているとのことである。輸送後は、TMRが、＜引き取り前品質点検＞を行っている。シベリア鉄道にはコンテナではなく、車両輸送用専用貨車に1両に8台載せて運んでいる<sup>20</sup>。

表4. トヨタ、ロシアセグメント別乗用車販売モデル一覧（2013年4月）

セグメント	トヨタ	レクサス
A		
B		
C	●カローラ ●オーリス ●ヴェアソ ●プリウス	●CT
D		
E	★カムリ	●IS●ES●GS
高級		●LS
スポーツ	●GT86	●RX●GX●LX
SUV	●RAV4 ●ヴェンザ ●ハイランダー ●→★ランドクルーザー・プラド ●ランドクルーザー200	
MPV	●アルファード ●ハイエース	
PU	●ハイラックス	

注：・★現地組立生産、●輸入、iQは2009年2010年のみ投入、ヤリスは2010年まで投入していた。  
・ランドクルーザー・プラドの●→★は、輸入から現地組立生産へ移行したことを意味する。

出所：FOURINロシアトルコ中東欧自動車部品産業2013, 126頁に加筆して作成。

表5. トヨタ、ロシアモデル別乗用車販売台数（2007～2012年）

(単位：台)

モデル	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
iQ	—	—	16	69	—	—
ヤリス	4,775	5,693	2,110	135	—	—
カローラ	38,942	63,986	16,067	16,417	27,007	33,262
カローラ・ヴァーン	1,039	923	552	—	—	—
ヴァーン	—	—	470	2,029	2,291	2,734
オーリス	10,908	19,342	3,059	1,865	2,097	2,734
プリウス	—	—	30	367	225	115
アヴェンシス	20,843	19,337	6,960	3,079	2,549	1,245
カムリ	26,358	28,029	16,452	16,149	21,442	34,619
RAV4	22,856	22,918	9,167	16,479	27,206	27,166
ハイランダー	—	—	—	765	9,589	11,281
ハイラックス	—	—	—	201	1,732	6,535
ランドクルーザープラド	11,542	16,236	5,517	12,652	12,177	17,186
ランドクルーザー100	6,423	—	—	—	—	—
ランドクルーザー200	1,287	12,388	7,606	8,699	12,312	15,518
アルファード	—	—	—	—	—	439
GT86	—	—	—	—	—	147

出所：FOURINロシアトルコ中東欧自動車部品産業2013, 126頁。

#### 4.2 三井物産の役割

本プロジェクトは三井物産からトヨタに対して提案した事業である。プーチン大統領が2012年、2期目の大統領に就任すると極東の経済発展が「最重要の地政学的課題」として新政権の最優先事項の一つに掲げた。極東発展プログラムは過去20年にわたり存在はしたがほとんど絵に描いた餅だった。経済協力の中心となるロシア極東では中国からの企業や労働者の流入が著しい上、極東の主力産業である天然ガスはシェールガスの普及で販売先の確保に苦慮しており、ロシアは日本企業による開発を進めることで中国への牽制と資源需要の確保を狙っている。このため、人口流出が続く極東の開発は戦略的な最重要課題になっている。三井物産はサハリンIIも含め幅広くロシアと商売してきており、ロシアに対して何か手伝いできないかという中で生まれたプロジェクトのひとつである。

また、ロシアで事業を行うにはパートナーが重要である。三井物産がパートナーをソラーズに選んだのは、同社はアフトヴァズと並び、ロシアの自動車産業を発展させる上での核の1つと認識されているため、政府からの支援を受けやすい状況にあったこと、ソラーズは三井物産ともものづくりを共にできる、品質を重視する価値観を共有できる企業であったからである。両者は、自動車製造だけに限らずいろんな分野で事業展開している<sup>21</sup>。

また、ロシアにおいて、現代／起亜、BMW、アウディ等多くの欧米韓国自動車メーカーが現地の組立メーカーであるアフトトルやタガーズ等でSKD生産等の委託生産を行ってきたのに対し、トヨタは現地の組立工場に組立を委託することはしてこなかった。それではなぜトヨタがソラーズ・ブッサンにSKD方式で組立を行うことにしたのであろうか。

次節では、トヨタの海外におけるSKD生産の簡単な歴史を振り返り、トヨタの2010年以降の新興国基本戦略を概観する。

#### 4.3 トヨタの海外におけるKD生産の歴史と新興国基本戦略

トヨタは、従来は、毎年世界のどこかで新工場を新設し、数量と収益を追求してきた。大きな工場で効率化、台数を追うことに主眼があった。それが2010年頃から小さい需要にきめ細かく対応し、愚直に新興国で存在感を高めていく戦略に変更になった。小さな国の顧客の声にも対応できなければ将来はないと考えたトヨタは、単純に台数を求めて拡大する時代は既に終わったという認識を踏まえ、なるべく現地のサプライヤーから部品を購入し国産化した上で、組立しようとしている。その上で生産能力をつけ、現地のニーズに応じていく。そのためには、販売のネットワークにおける顧客対応で競争力をつけたうえで、輸出し、モデルの拡充もしていくという方針で新興国に取り組んでいる。このことは、最初に流通チャネル戦略においてサービスを徹底して行うことから始めることを意味する。

トヨタは、1980年頃から南アフリカやパキスタンなど、多くの発展途上国でKD生産を行ってきた。当時は部品を現地に輸出し、組立ては現地組立メーカーに一任していた。しかし現在はそうしたやり方は取らなくなっている。その理由は、①スケールメリットを追求している、②現調化を進めなければならない、③KD生産の元々の意義は現地生産をすると関税が大幅に減免されることにあるが、貿易自由化時代になり、関税の差がなくなってきた。このため、タイのような新興国の生産拠点から輸出をした方が安くなったためである。

一方、1980年代頃からKD生産をやってきた発展途上国はモータリゼーションが進み、販売台数が増えてきている。こうした国こそ、次に新興国として車を購入してもらえる国でもある。こうした国にトヨタがきちんと商品対応していくためには現地で組立てた方が顧客ニーズをより知ることができ、安く生産でき、その結果、先発参入優位にもなる。新興国は一般的に自国の自動車産業を育成したいので、完成車の輸入税が高い。税が低い部品や半製品で輸出し現地で組立てることで、低価格で販売することができる。例えば、エジプトは135%の関税をかけているため、現地で組立てた方が安い。また、道路状況などの各国の特徴がありチューニングする必要があるが、年産で3,000~5,000台しか売れない場合は、トヨタ本体では難しい。こうした国に対して、部品を輸出し現地の組立メーカーに組み立ててもらおうという取組みをトヨタは行うようになった。

トヨタはニーズがあるがKD生産を行っていない国に対しても、顧客に車を使ってもらいたいトヨタの裾野を広げたいという目的でKD生産を行っている。小さなニーズがある国で、投資もリスクも最少でありながらも現地に密着し安く組立てることが可能なKD生産という参入形態で供給している。

極東ロシアでは、ウラジオストクで2013年にSKD生産を開始した。また、エジプトでも12年の4月、SKDの生産を開始している。エジプトの現地の組立会社に、部品を供給

して組み立てて販売してもらっている。日本からの指導員がついてきちんとした組立が行われており、問題はない。カザフスタンでも2014年春から現地の組立会社に、部品を販売し「フォーチュナー」をCKD方式で組み立ててもらい、トヨタの現地法人が販売を行う。こうした参入様式を取ることで、完成車輸出よりも関税を抑え、工場建設などの費用も現地企業が準備するため、コストを最小限にとどめることができる。

トヨタは2010年頃から新興国シフトを強め、国地域のニーズに対応した車づくりを目指し、新興国で生産能力増強、投資拡大しようとしている。そして現地化を進めるために現地に軸足を置いた自立性のあるプロジェクトを推進し、現地リソースを活用しようとしている。ソラーズ・ブッサンでのSKD生産もソラーズという現地リソースを活用しており、新興国シフト戦略の一環であると考えられる<sup>22</sup>。

## 5 分析と考察

双龍・マツダ・トヨタいずれも、ロシアの現地企業を活用し、半製品を輸出して現地で組み立てるSKD方式を活用している。双龍の場合、投資は現地組立兼販売会社であるソラーズが負担し、マツダはソラーズとマツダの折半、トヨタの場合は、三井物産とソラーズが負担している。双龍、マツダ、トヨタが製造技術を提供した点は同じである。部品は集中生産によってコストを最小化する。完成車の輸入税が高いため、税が低い半製品で輸出し、現地で組み立てる。そうすることで完成車を安く組み立てることができ価格競争力強化にもつながる。いずれもSKD生産により海外展開での投資リスクを低減できたメリットは大きい。

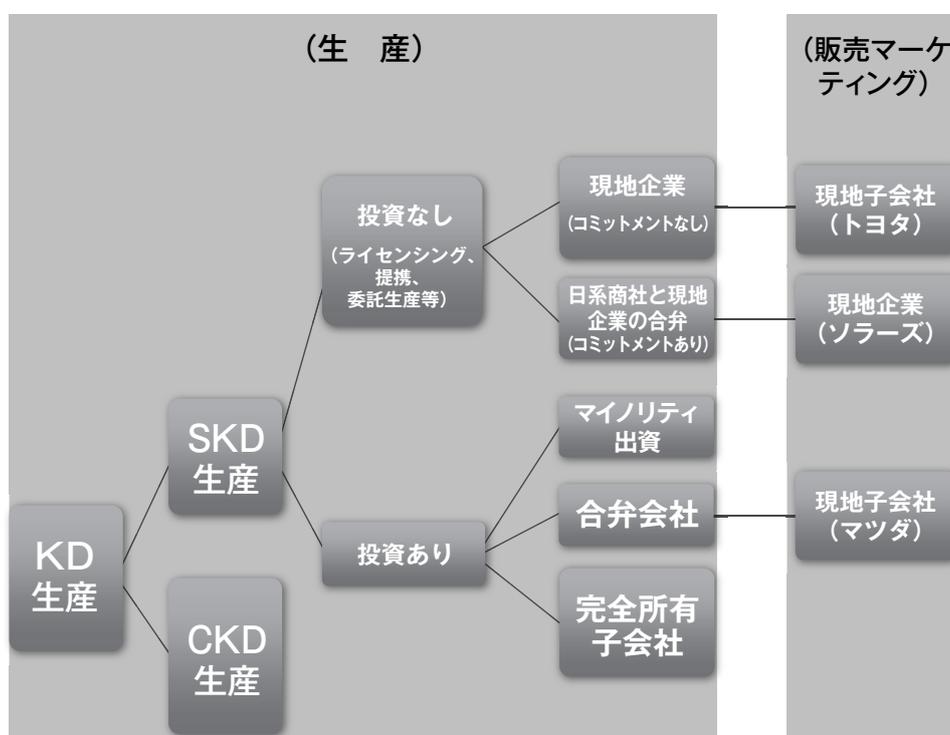
SKDには投資を伴う場合と伴わない場合、あっても少ない場合がある。投資を伴う場合には、現地企業との合弁、100%自社が出資する子会社、およびマイノリティ出資の場合がある（図2）。マツダの場合、現地企業「ソラーズ」と折半で合弁会社を設立し、現地組立を行う。販売マーケティングは、自社100%出資の現地子会社が担っている。図2のマツダのケースである。

合弁事業は委託生産に比べて一定のリスクを伴う。なぜなら委託生産に比べて合弁事業はより多くの生産要素や経営資源の海外移転を必要とするからである。しかし、これらの海外移転が問題なく成功する保証はない。したがって、現地のオペレーションをコントロールするためには投資が必要になる。ロシアのような大きな市場や潜在的に大きな市場へ参入する場合は合弁形態をとることが多い。マツダが合弁形態を取ったのは、現地のオペレーションのコントロールの他にもロシアの市場特殊的知識（現地市場や法律に関する知識）、経験や人材をパートナーに求めたからである。

トヨタと双龍は、投資はせずに現地企業に組立を委託している。ライセンスや委託生産などは投資を伴わない。投資があったとしても微少である。資源投入量は少なく、コストを抑制できる。スピーディーに参入でき、政治的および経済的なリスクの影響も少な

く、経営資源のダメージも少ない。その反面、将来的な敵を育成するリスクがある。また、「初期のトラブル」は当然ある。このため、品質と生産レベルの検証を徹底して行っており、指導員を常駐させている。一方、双龍は、指導員を常駐させていない。また、自社の知的財産をライバル製品に移転したり委託製造会社に横取りされたりという漏えいリスクもある。このため、委託製造会社は節度があり自社の秘密を漏えいしない、信頼のおけるパートナーを選ぶ必要がある (Benito & Xosé 2006)。ソラーズ・ブッサンは、日系商社と現地企業との合弁であり、その意味においてもトヨタにとり、より信頼のおけるパートナーであると考えられる。意思疎通も容易であり支払リスク等も少ない<sup>23</sup>。

図2. SKD生産の現地組立生産と販売マーケティング



出所：筆者作成。

販売マーケティング・アフタサービスをトヨタはマツダと同様に、100%自社出資の現地子会社が担っている。図2のトヨタのケースである。一方、双龍は現地企業がそれを担っている。図2のソラーズのケースである。双龍車の販売マーケティングを担っているのはソラーズの組織であり、他社任せである。他社任せにより販売による流通費用の節約で双龍はコストダウンすることができるが、販売価格までも他社（ソラーズ）が決定しており、作ったものをいかに安く売のかというプロダクトアウト的な志向である。販売後のアフタサービスも他社任せである。他社任せでは、自社にマーケティング技法や販売チャネルに関するノウハウやその経験の蓄積することができない。販売台数を増やして利益を得ると言う「販売」志向の戦略である。

マツダは、マツダの100%販売子会社、トヨタはトヨタの100%販売子会社がマーケティングやアフタサービスを担っている。自社の販売子会社は流通チャネルをうまくコントロールし、より顧客の意見を取り入れることができるので、現地のニーズを収集し売れるものをいかに作るかといったマーケット・インの発想が取り入れやすい。両社の戦略は、サービスも含めた顧客満足によって利益を得るという、「マーケティング志向」である。SKD生産により、製造コストを削減でき、付加価値の高い販売マーケティングやアフタサービスに力を注ぐことができる。長期的な観点から考えると、マツダ、トヨタのマーケティング政策の方がロシアで熱狂的なファンを増やすことにつながる。

## むすび

本稿は、韓国の双龍、日本のトヨタ、マツダのウラジオストクでのSKD生産を事例に、新興国ロシアへの参入戦略をKD生産・販売マーケティングの観点から分析した。本研究からの含意は以下の通りである。

第1に、マツダ、トヨタなどの日系メーカーは生産の技能員を出張ベースで現地に送り、社員のトレーニング、技術協力を徹底的に行い、きちんと品質を確保した商品を生産できている。それゆえ、今後の新興国戦略として、小さな需要にきめ細かく対応していくために、現地の組立会社に部品を提供して組立ててもらおうKD生産の取組みが、新興国進出の方法のひとつとして考えられる。それは現地の小さなニーズに応え収集できるのみならず、現地リソースの活用にもなり、投資を最小限にとどめることができる。輸出、KD生産はコントロールしやすい海外進出形態である。とくに、ロシアのような新興国市場の場合、政治的経済的なリスクがある。こうした市場においてはとくに現地のパートナーの経営資源を利用した市場参入をうまく活用することを考える必要がある。新興国市場戦略においては、こうした競争戦略を柔軟に採用していくことが求められる。

第2に、トヨタとマツダは、現地組立生産開始前に、販売子会社を設立している。このように、販売のネットワークにおける顧客対応で競争力をつけた上で、モデルの拡充を行っている。両社とも、流通チャネル戦略においてまずサービスを徹底して行うことから始めている。SKD生産によって、コストを下げ、付加価値の高い販売マーケティング、アフタサービスに力を注ぐことで、価値連鎖においてトータルバリューである顧客価値をいかにあげていくかという取り組みの一環である。

【注】

※本稿は、富山（2014）に加筆修正したものである。本稿作成にあたり、京都大学経済学研究科塩地洋教授、トヨタ自動車本社、マツダ・ソラーズ、ソラーズ・ブッサン、ソラーズ極東工場、双龍自動車本社のご担当者の皆様に多大なご協力をご支援を賜りました。記して御礼申し上げます。尚、本研究は文部科学省科学研究費基盤研究（C）（課題番号25380581）、事業創造大学院大学特別奨励研究費の助成を得ました。

- <sup>1</sup> 苑（2014）87頁。
- <sup>2</sup> 詳細については坂口・富山（2012）22～32頁を参照されたい。
- <sup>3</sup> 主な認定要件は（1）石油・ガス分野を除く輸出型企業、（2）3年間で最低5千万ルーブル（約1億6千万円）以上の投資、（3）ロシア国内での法人登録の3点。外資は同国での子会社法人設立が必要となる（日本経済新聞朝刊2014年1月22日付）。
- <sup>4</sup> 公益財団法人環日本海経済研究所（ERINA）・ユーラシア研究所共催パネル討論会「エネルギーが北東アジアを繋ぐーエネルギー輸送インフラストラクチャーと安全保障」（2013年12月16日（月）会場 新潟市朱鷺メッセ）における配付資料およびパネル討論（池田元博「ロシアの天然ガス資源と日ロ協力」、兵頭慎治「ロシアの北極政策」、平石和昭「北東アジアの天然ガス輸送インフラストラクチャー」、本村真澄「ロシアの展開するパイプライン地政学」、蓮見雄「エネルギー政策にみる欧州の絆と買い手としてのパワー」）。
- <sup>5</sup> UAZとはロシア語でУльяновский Автомобильный Завод（ウリヤノフスク自動車工場）の略である。1941年設立の自動車メーカーで第2次大戦時に軍用車の生産を開始する。ウリヤノフスクでは軍用車をベースにしたSUV、トラックやバスの生産を行っている（<http://www.uaz.ru/company>）。
- <sup>6</sup> ZMAとはロシア語で、ЗМА, Завод малолитражных автомобилей（サブコンパクトカー工場）の略である。
- <sup>7</sup> KAMAZとはКамский автомобильный завод（カマ自動車工場）の略である。1969年に創設され、1990年に株式会社へ改組された。ロシアのトラック製造会社である。本社は、タタルスタン共和国のナーベレジヌイェ・チェルヌイにある（<http://kamaz.net/ru/>）。
- <sup>8</sup> ソラーズに関する記述はFOURIN（2013b）による。
- <sup>9</sup> ソラーズ広報部調査（2012年9月19日、ロシア語）、坂口（2013）13頁参照。
- <sup>10</sup> 双龍に関する記述は、双龍本社での調査（同上）および水野（1997）による。
- <sup>11</sup> ソラーズ・ウラジオストク工場での現地調査による（2012年9月19日）。
- <sup>12</sup> 一日154台は、マツダ、ソラーズ・ブッサンがまだSKDを始めておらず、双龍のSKDだけが行われていた時のことである。
- <sup>13</sup> ソラーズ・ウラジオストク工場での現地調査による（2012年9月19日）。
- <sup>14</sup> セグメントは乗用車の分類概念である。単純に全長を基準として分類もあれば、全長、価格、イメージ、装備など複数要件を勘案した分類もある。国や分類する会社により基準が異なる。たとえば欧州の代表的な調査会社グローバル・インサイトは、セグメントAがSmall Car、セグメントBがSuper Compact、セグメントCがLower Medium、セグメントDがUpper Medium、セグメントEがExecutiveと分類している。本稿では、FOURINの分類に依拠している。
- <sup>15</sup> マツダ車はロシアでは30歳代、ドイツでは50歳代、日本では40歳代が主として購入しているという。マツダ車は全世界同じスペックだが、国ごとに顧客の年齢層が異なっている。国ごとのレギュレーションが異なるのでロシア向けのチューニングは日本本社で行っている。ロシアのウラジオストクで組み立てているCX5は構造は同じでもチューニングが異なる（マツダ・ソラーズでの調査による、マツダ・ソラーズ（2012年12月25日））。
- <sup>16</sup> マツダ株式会社（社長：山内 孝）と、OJSCソラーズ（Sollers）社（ヴァディーム・シュヴェツォフ CEO）との、2012年9月6日にロシア極東連邦管区沿海地方ウラジオストク市での、生産合弁会社 MAZDA SOLLERS Manufacturing Rus（マツダ・ソラーズ・マヌファクチャリング・ルス）設立記念式典における山内孝社長のスピーチから抜粋（マツダ、プレスリリース2012年9月6日）。
- <sup>17</sup> マツダのロシア事業に関する記述はマツダ・ソラーズでの調査による（同上）。

- <sup>18</sup> ラインに入らない技術責任者。
- <sup>19</sup> ブロックトレインとは、シベリア鉄道を活用した貨物専用急行列車である。80フィート（24メートル）コンテナ専用貨車×最低31～最大37台（40フィート（12メートル）コンテナ換算で62～74本）から成る一編成の列車であり、目的地までノンストップで走行する。ルートが予め確定されておりルート途上の列車編成替えを無くすので、納期の短縮を実現し、定時性を高めたサービスが提供される。途中駅に停車しないので積荷紛失のリスクが減るうえ、貨車を連結するときの衝撃を受けずに済み、積荷へのダメージも少ない。ウラジオストック港からモスクワ迄の列車走行時間で11日～12日である。最大のメリットは、輸送期間の短縮と定時運行によるリードタイムの削減である [https://www.mitsui.com/jp/ja/business/challenge/1190506\\_1589.html](https://www.mitsui.com/jp/ja/business/challenge/1190506_1589.html), (2014年1月8日アクセス、<http://www.mitsui-tsr.com/index5.html> (2014年1月8日アクセス)。
- <sup>20</sup> トヨタのロシア事業についてはトヨタ本社での調査による（トヨタ本社（2013年5月27日）、同（2011年9月7日））。
- <sup>21</sup> 三井物産に関する記述はソラズ・ブッサンでの調査による（2012年7月4日）。
- <sup>22</sup> 本節はトヨタ本社での調査による（2013年5月27日）。
- <sup>23</sup> Kotabe & Helsen (2007) 参照。

## 【参考文献】

- 1 Benito, A. & Xosé V. (2006) "When Your Contract Manufacturer Becomes Your Competitor", *Harvard Business Review*, Sep2006, Vol. 84 Issue 9, pp135-144.
- 2 Anderson, E. & H.Gatignon (1986), Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions, *Journal of International Business Studies*, 17(Fall), pp.1-26.
- 3 Cavusgil S Tamer, Ghauri, Pervez N & Akcal Ayse A. (2002), *Doing Business in Emerging Markets*, SAGE Publications.
- 4 Hill, Charles W.L., Peter Hwang & Chan Kim (1990), An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic Management Journal*, 11 (2), pp.117-128.
- 5 Kim, W.Chan & Peter Hwang (1992), Global strategy and multinationals' entry mode choice, *Journal of International Business Studies*, 23(1), pp.29-53.
- 6 Kotabe M, & K.Helsen (2007) *Global Marketing Management*, Fourth Edition, WILEY.
- 7 Nancy A. Hubbard (2013), *Conquering Global Markets: Secrets from the World's Most Successful Multinationals*, Palgrave Macmillan (ナンシー・ハバード著、KPMGFAS監訳、高橋由紀子訳『欧米・新興国・日本16ヵ国50社のグローバル市場参入戦略：M&A、提携・合弁、グリーンフィールド投資が成功する秘密』東洋経済新報社。
- 8 苑 志佳 (2014) 「中国自動車企業の海外進出：その背景と戦略を中心に」上山邦雄編著『グローバル競争下の自動車産業～新興国市場における攻防と日本メーカーの戦略～』日刊自動車新聞社。
- 9 大石芳裕編著 (2009) 『日本企業のグローバルマーケティング』白桃書房。
- 10 坂口泉 (2013) 「ロシアで外資メーカーが直面する現調化の難問」『ロシアNIS調査月報』2013年12月号、1～16頁。
- 12 坂口泉・富山栄子 (2012) 『ロシアの自動車市場』東洋書店。
- 13 多国籍企業学会 (2012) 『多国籍企業と新興国市場』文真堂。
- 14 富山栄子 (2004) 『ロシア市場参入戦略』ミネルヴァ書房。
- 15 富山栄子・塩地洋 (2010) 「現代自動車のグローバル展開におけるロシア市場参入の特徴～ライセンスングから子会社 KD生産へ～」『ロシア・ユーラシア経済』第940号、10～26頁。
- 16 富山栄子 (2014) 「自動車メーカーの新興国ロシアへの参入戦略～双龍自動車、マツダ、トヨタ自動車のウラジオストックでのセミノックダウン (SKD) 生産による参入を事例として～」『ERINA REPORT』No.116, March 2014, 環日本海経済研究所。
- 17 FOURIN (2013a) 『ロシアトルコ中東欧自動車部品産業』FOURIN。
- 18 FOURIN (2013b) 『世界自動車調査月報』NO.334, 2013年6月号、FOURIN。
- 19 水野順子 (1997) 『韓国の自動車産業』アジア経済研究所。

- 20 吉田 信美 (2003) 「急成長を続けるスモールカー市場～日本企業の選択と戦略～」『JAMAGAZINE』日本自動車工業会、2003年3月号。http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/200303/03.html (2014年1月8日アクセス)。