




株式会社 国際経済研究所  
Institute for International Economic Studies

---

## ロシアにおけるトヨタ

～ リーマンショック、その後 ～

2013年3月1日  
(株)国際経済研究所  
取締役/理事 西谷公明

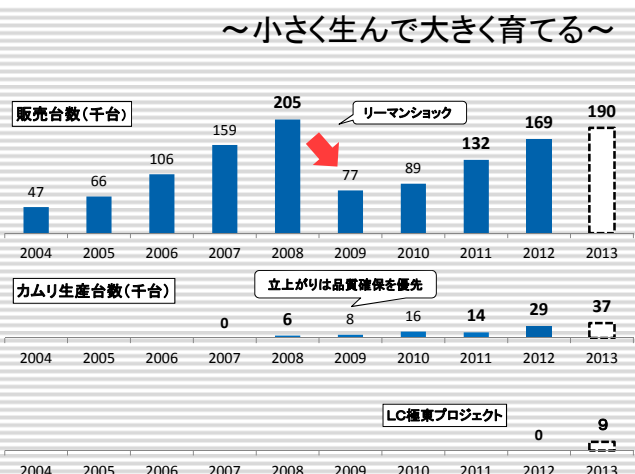


株式会社 国際経済研究所  
Institute for International Economic Studies

## ロシア事業の現在

---

～小さく生んで大きく育てる～



年	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
販売台数(千台)	47	66	106	159	205	77	89	132	169	190
カムリ生産台数(千台)				0	6	8	16	14	29	37
LC植食プロジェクト									0	9

- ・所在地 モスクワ
- ・従業員数 380名
- ・販売店数  
トヨタ 87拠点  
レクサス 25拠点
- ・販売地域 全ロシア

- ・所在地 ST.ペテルブルグ
- ・生産能力 5万台
- ・従業員数 1700名
- ・2直化 '12年9月
- ・現調率 14%
- ・P/R '14年中予定
- ・仕向国  
ロシア、カザフ

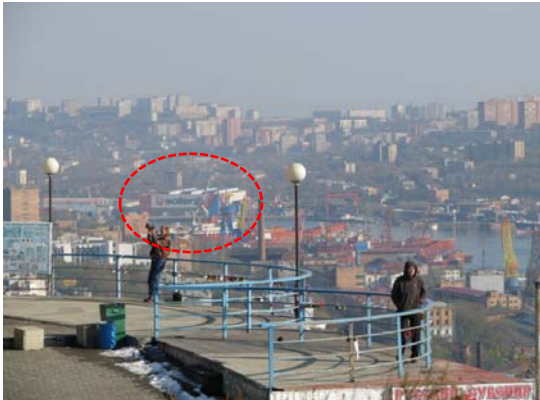
Copyright (C) 2013 copyrights.(株)国際経済研究所 All Rights Reserved.

2

## LCプラド出荷開始('13/2) ~ウラジオストク~



株式会社 国際経済研究所  
Institute for International Economic Studies



### Sollers Bussan

- ・ 資本構成 Sollers 50%、三井物産 50%
- ・ 生産能力 1000台/月
- ・ 従業員数 300名
- ・ 販売地域 全ロシア

Copyright (C) 2013 copyrights.(株)国際経済研究所 All Rights Reserved.

3

## 本日の話の流れ



株式会社 国際経済研究所  
Institute for International Economic Studies

- (1)リーマンショック
- (2)グルジア侵攻とソチ国際経済フォーラム秘話
- (3)新社屋竣工式
- (4)おわりにーロシアで仕事をする上での心得

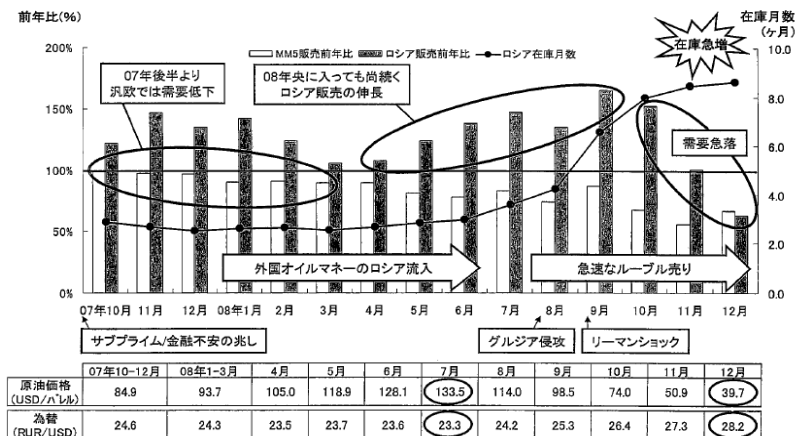
Copyright (C) 2013 copyrights.(株)国際経済研究所 All Rights Reserved.

4

## (参考1) 販売事業の振り返り



- ▼一足先に始まった汎欧の需要低下 ⇒ ロシアへの期待大
- ▼08年末のロシア市場急落 + オペレーションカ(TMR/DLR)未熟 ⇒ 過剰在庫の発生



Copyright (C) 2013 copyrights.(株)国際経済研究所 All Rights Reserved.

5

## (参考2) モノ・インダストリー都市のひろがり



Copyright (C) 2013 copyrights.(株)国際経済研究所 All Rights Reserved.

6

### (参考3)いま振り返って思うこと



- ・ 資金(マーケット)の動きから目を離さないこと。
- ・ ロシア経済の特徴と弱みをよく理解しておくこと。
- ・ 自社のビジネスモデルの弱みを押えておくこと。

Copyright (C) 2013 copyrights.(株)国際経済研究所 All Rights Reserved.

7

### (参考4)いまロシアという国について思うこと



ロシアは面子を重んじ、礼節を知る国。

国際経済フォーラムではトヨタ招待の事実すら消しながらも、数ヶ月後の竣工式には、M大統領(当時)の祝電を補佐官に託す。同時に、P首相の代理として第一副首相を出席させる。

Copyright (C) 2013 copyrights.(株)国際経済研究所 All Rights Reserved.

8

## おわりに～ロシアで仕事をする上での心得～



- ・ ロシアについての理解を深めること。
- ・ ロシア社会と正面から向き合うこと。
- ・ 公正であること(おカネで解決しない)。
- ・ 政府(中央&地方)に強い味方を持つこと。