

## 欧州企業のロシア戦略を探る

### 在欧州事務所、欧州ロシア CIS 課

欧州の貿易・投資パートナーとしてロシアは重要な位置を占める。貿易は金融危機前の2008年の水準には及ばないが、回復し続けている。欧州からの対ロシア直接投資は09年以降2年連続で減少したが、欧州主要企業には今後、対ロシア事業を拡大する動きがあり、中小企業の参入も期待されている。ロシアのWTO加盟の期待が高まる中、欧州企業の対ロシアビジネスの最新動向を報告する。

#### 目次

1.	ロシア：潜在性・成長性に注目して投資拡大.....	2
2.	欧州：7割のAEB会員企業、今後3年の増益を見込む.....	6
3.	ドイツ：有望な現地パートナーの発掘・協力が重要.....	11
4.	フランス：消費財分野で目立つ企業進出.....	14
5.	英国：長期的な視点を持つことが成功の秘訣.....	16
6.	ベルギー：ビール需要減退で価格戦略が重要に.....	21
7.	フィンランド：高品質な賃貸事務所需要を先取り.....	27
8.	オーストリア：中・東欧市場の延長線上に位置付け.....	31
9.	ポーランド：徹底的な市場調査で商品開発.....	33
10.	スペイン：アパレル大手インディテックス、店舗網を急拡大.....	35
11.	イタリア：WTO加盟でビジネス環境改善に期待.....	39

#### 【免責条項】

ジェトロは本レポートの記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害及び利益の喪失については一切の責任を負いません。

これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

© JETRO 2011

本レポートの無断転載を禁じます。

## 1. ロシア：潜在性・成長性に注目して投資拡大

### (1) 輸出入とも拡大

10年のEU27カ国とロシアとの間の貿易額は、輸出入ともに前年に比べ増加した。10年のEU27カ国の対ロシア輸出額は26.8%増の956億ドルだった（表1参照）。

表1 EUの対ロシア輸出額とロシアからみたEU内輸入上位10カ国  
(単位:100万ドル、%)

	08年	09年	10年	前年比	11年	
					1~5月	前年同期比
ドイツ	34,116	21,229	26,707	25.8	13,599	58.4
フランス	10,015	8,431	10,117	20.0	5,588	72.9
イタリア	11,002	7,891	10,040	27.2	4,760	51.7
ポーランド	7,060	4,214	5,822	38.2	2,457	26.5
フィンランド	6,639	3,955	4,585	15.9	2,069	50.6
英国	7,616	3,544	4,572	29.0	2,493	83.7
オランダ	4,817	3,590	4,441	23.7	2,183	42.6
ベルギー	4,062	2,538	3,266	28.7	1,573	39.6
ハンガリー	3,685	2,631	3,142	19.4	1,283	15.2
スペイン	4,269	2,275	3,032	33.3	1,565	62.6
EU27カ国計	116,523	75,395	95,600	26.8	47,199	53.0
全世界計	267,101	167,348	228,953	36.8	113,970	48.6

(出所)ロシア連邦税関局

医薬品、自動車・同部品が輸出を牽引した。これらの品目は、ロシアにとって中国に次ぐ輸入相手国のドイツの主力輸出品だ。フランスは航空機、香水、美容用品、イタリアは家具、バルブ製品、靴の輸出が多く、さらにこれらの国からの医薬品輸出も多い。基本的に各国の競争優位が生かされた品目構成になっている。10年初頭からロシアの内需が拡大し続けており、11年も輸出入ともに引き続き増加している。

10年のEU27カ国のロシアからの輸入額は、前年比30.8%増の2,105億7,000万ドルだった。(表2参照)

表2 EUの対ロシア輸入額とロシアからみたEU内輸出上位10カ国  
(単位:100万ドル、%)

	08年	09年	10年	11年	
				前年比	1～5月 前年同期比
オランダ	56,973	36,407	53,962	48.2	24,674 10.4
イタリア	41,999	25,100	27,300	8.8	11,366 △ 3.9
ドイツ	33,164	18,710	25,103	34.2	13,950 30.9
ポーランド	20,194	12,503	14,936	19.5	8,466 32.5
フランス	12,201	8,726	12,437	42.5	6,815 36.9
フィンランド	15,741	9,162	12,168	32.8	5,562 16.7
英国	14,884	9,074	11,312	24.7	6,213 45.6
ラトビア	7,897	4,130	5,795	40.3	3,115 30.1
チェコ	7,250	4,438	5,523	24.5	2,378 △ 7.0
ハンガリー	9,220	3,899	5,289	35.7	3,180 65.4
EU27カ国計	265,895	160,934	210,570	30.8	107,418 23.1
全世界計	467,581	301,667	396,442	31.4	202,338 28.5

(出所)表1に同じ

輸入額の約8割は原油、石油製品、天然ガスで占められ、EU加盟国別にみても同様の傾向にある。特に10年は前年と比べ原油価格が上昇したため、その輸入額が拡大したことが大きな要因になった。石油・ガス関係のほか石炭、ニッケルやアルミニウムなどの非鉄金属類、特に東欧諸国は核燃料も輸入している。

## (2) 直接投資は11年に入って回復

10年のEU27カ国の対ロシア直接投資額は前年比6.4%減少したが、ドイツ、オランダ、フランス、英国などからの投資は増加した(表3参照)。ロシア企業がロシアに投資する際に税制上のメリットから投資資金の経由地に使うキプロスからの投資額が微減し、隣接国フィンランドからは、製造業向け投資は増加したものの、ロシア経済の中で比較的回復が遅れた建設業向けが約8割減った。スウェーデンからは約半減した。オランダからの投資は、欧州企業やロシア企業がオランダの中間持ち株会社などを経由した投資が多い。

11年第1四半期は国・地域によって増減があるものの、EU27カ国全体では前年同期比53.2%増を記録した。

表3 EUの対ロシア直接投資額とロシアからみたEU内の投資元上位10カ国  
(届け出ベース、グロス、フロー) (単位:1,000ドル、%)

	08年	09年	10年	前年比	11年	前年
					1Q	同期比
キプロス	6,542,096	3,703,752	3,450,978	△ 6.8	488,892	△ 19.9
ドイツ	3,559,767	2,313,318	2,581,845	11.6	790,614	34.6
オランダ	5,495,416	1,440,735	1,515,882	5.2	1,292,677	266.6
フランス	879,125	757,912	960,231	26.7	154,136	△ 23.9
英国	1,209,685	541,519	584,170	7.9	68,958	△ 4.9
フィンランド	763,721	675,533	389,059	△ 42.4	119,606	115.0
オーストリア	1,144,310	439,837	371,414	△ 15.6	222,792	238.7
アイルランド	215,295	119,407	200,358	67.8	16,207	△ 56.5
スウェーデン	205,004	252,838	125,222	△ 50.5	28,471	△ 48.4
イタリア	222,214	187,928	112,877	△ 39.9	15,648	25.2
EU27カ国計	21,773,374	11,524,298	10,789,775	△ 6.4	3,316,805	53.2
全世界計	27,026,919	15,906,009	13,810,042	△ 13.2	3,889,599	48.3

(出所)ロシア連邦国家統計局

### (3) 欧州企業は今後も対ロシアビジネスを拡大

08年には、それまでドイツが占めていた「ロシアの輸入相手国第1位の座」を中国に明け渡した。ロシアの貿易・投資で中国が台頭している。しかし、ビジネスパートナーとしてのEUの存在はまだ大きく、欧州ビジネス関係者はさらなるビジネスの拡大を見込んでいる。

11年6月に開催されたサンクトペテルブルク国際経済フォーラム初日の16日、ロシア・EUビジネス対話が行われ、EU側のビジネス関係者が今後の対ロシアビジネスについて以下のように発言した。

1990年代にロシア市場に参入したデンマークのビール会社カールスバーグは、地場ビールブランドや醸造工場の買収を通じ、今や業界内でロシア最大手になっている(市場シェア39.7%、10年同社年次報告書)。同社のヨルゲン・ブール・ラスムッセン最高経営責任者(CEO)は「ロシア市場参入時に、『ビール消費量は小さいが、アルコール消費量が極めて大きく、低アルコール飲料にもチャンスが到来する』と確信していた」と述べ、成功の要因として、a.早い時期の市場参入により早い段階で市場での優位性を勝ち得たこと、b.98年のロシア金融危機の中でも市場に残って投資を続けたこと、を挙げた。

現在は市場の動向を的確に把握するため、経営陣は現地の人材で主に構成し、駐在員はほとんど置いていないという。市場の見通しは楽観的だが、今後は優秀な人材確保がカギになるため、教育分野での取り組みが欠かせない。人材が不足すると、人件費の上昇要因になると語った。

オーストリアの大手銀行ライフアイゼンバンク・インターナショナルも、97年にロシア市場に参入した早期参入組の1つだ。同行もロシアの業界内では大手として食い込んでいいる。同行のヘルベルト・ステピック会長によると、参入1年目に1億5,000万ドルの赤字を出したが、経営陣を説得し、ロシア市場にとどまったという。このように、いずれもロシア市場の潜在性・成長性に対して、早期から強い信頼を寄せていたことが成功の要因になっている。

英国製薬大手のアストラゼネカは、ロシアで医薬品を販売するだけでなく、研究開発と生産にも取り組む考えだ。同社のデビッド・ブレンナン CEO は、サンクトペテルブルクに予防医学研究センターを設置することを明らかにした。ロシアでは、米国と日本に次ぐ多くの臨床試験の実績があり、同センターで新薬の前臨床・早期臨床研究に取り組む。

カルーガ州に設立された工場は11年5月に稼働を始めており、16年までにロシア市場での取り扱い商品の4分の3超を供給する見込みだ。平均寿命がほかの先進国よりも低く、この改善には予防医療が重要な役割を果たすとみており、同分野に関する医薬品を積極的に投入していく。

いずれの欧州企業も今後の対ロシア事業を拡大することで一致した。オーストリアの元首相で、欧ロ産業界間の交流事業を行う「ディアログ・ヨーロッパ・ロシア」のボルフガング・シュッセル理事長は、欧ロ間のビジネスを発展させるためには、中小企業の参入や、欧ロ間でのビジネス連携が重要だと指摘した。特にロシア製造業の競争力強化、省エネ分野での連携が有望だという。ライフアイゼン銀行のステピック会長もこれに同意、新規事業立ち上げのための資本供給が必要になるため、ロシアの資本市場整備が不可欠だと述べた。

在ロシア欧州ビジネス協会（AEB）は11年1月、部門別委員会として中小企業委員会を

発足させた。同委員会は、欧州中小企業の利害を代表して、ロシアのビジネス環境改善のために活動している。欧州産業界でも中小企業の対ロビジネス参画が求められる機運が高まってきたといえよう。

このように、欧州企業の対ロシアビジネスがますます活発化する中、ロシア市場でのビジネスに取り組む日本企業には競合関係もあるが、共同でロシア市場を開拓する協力関係構築の余地が強まる可能性もある。

## 2. 欧州：7割のAEB会員企業、今後3年の増益を見込む

欧州企業の対ロシアビジネスは過去10年間で大きく発展した。在ロシア欧州ビジネス協会（AEB）の会員企業へのアンケート調査によると、多くの欧州企業がロシアビジネスの見通しは非常に良好で、収益も順調に伸びていると判断している。しかしその一方で、ビジネスカルチャーには大きな変化がなく、政府機関、特に税関、税務当局、規制当局との関係で困難を感じているという評価が依然として多かった。

### (1) ビジネス開始から3ヵ月について「満足」が8割以上

金融危機に伴い2009年のEUの対ロシア輸出は大幅に後退したが、10年には07年のレベルまで回復し、865億ユーロを記録した（EU統計局）。00年の輸出額227億ユーロと比べ、ロシア市場が順調に発展していることを裏付けている。

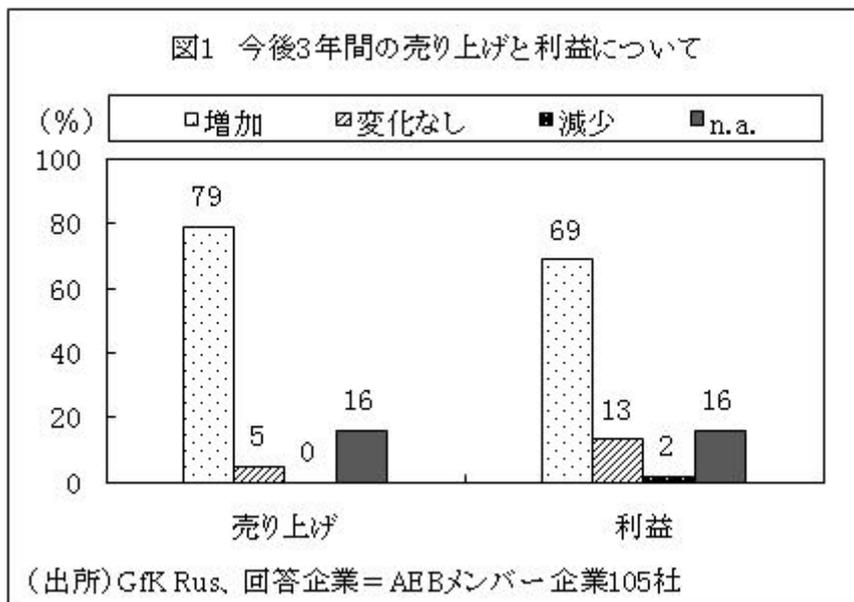
ロシアで、またはロシアとビジネスを行う欧州企業を中心に構成されるAEBが、4～5月に会員企業のトップを対象に行ったアンケート調査の結果がこのほど明らかになった。調査はAEB会員企業に対して、ロシアでのビジネス活動に対する満足度と投資環境に対する評価を聞いたもので、105社から回答を得た。

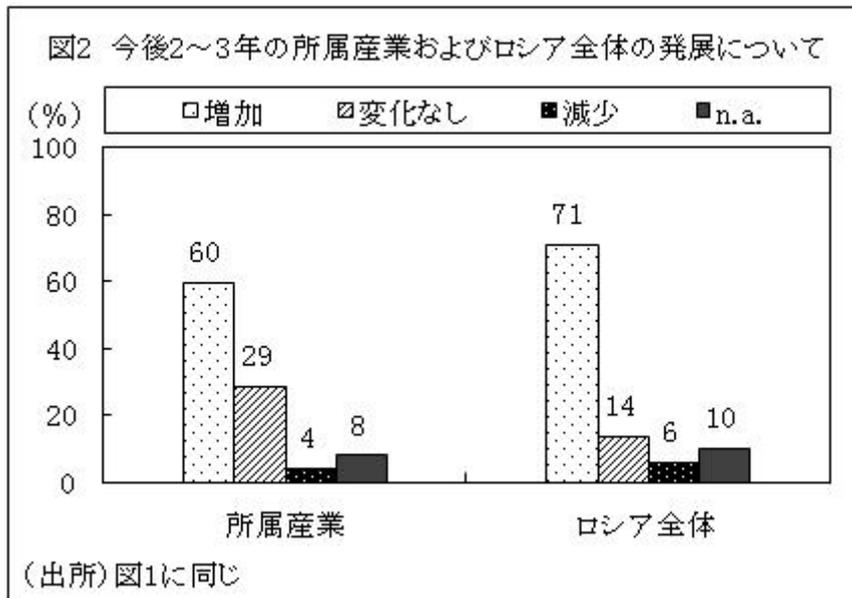
調査をAEBから受託したドイツ系調査会社GfK RUSのアレクサンダー・デミドフ所長は「今回の調査結果のポイントは2点ある。1点目は、多くの欧州企業がロシアビジネスの見通しは非常に良いと考えており、収益も順調に伸びている。しかし、2点目として、ビジネスカルチャーはなかなか変わらないため、政府機関との関係がとても難しく、特に税関、

税務当局、規制当局との関係でネガティブな評価が多かった」と総括した。

ビジネス環境の見通しについては、69%の企業が10年の収益が前年との比較で「増加した」と回答。「変化なし」が9%、「減った」が13%だった。また、ロシアでのビジネス開始から最初の3ヵ月について、「予想より良かった」が32%、「予想どおり」が49%で、8割以上が満足のものだったと回答している。他方、「予想より悪かった」との回答が9%あった。さらに、11年の投資見通しについて、72%が「増える」と予想しており、「減る」との回答は4%にすぎない。

今後3年間の売り上げと利益については、79%の企業が売り上げは増加すると回答し、収益も69%が増加すると答えている。今後2~3年で活動する産業分野が伸びるとする回答が60%、さらにロシア全体が伸びるは71%だった。(図1、2参照)

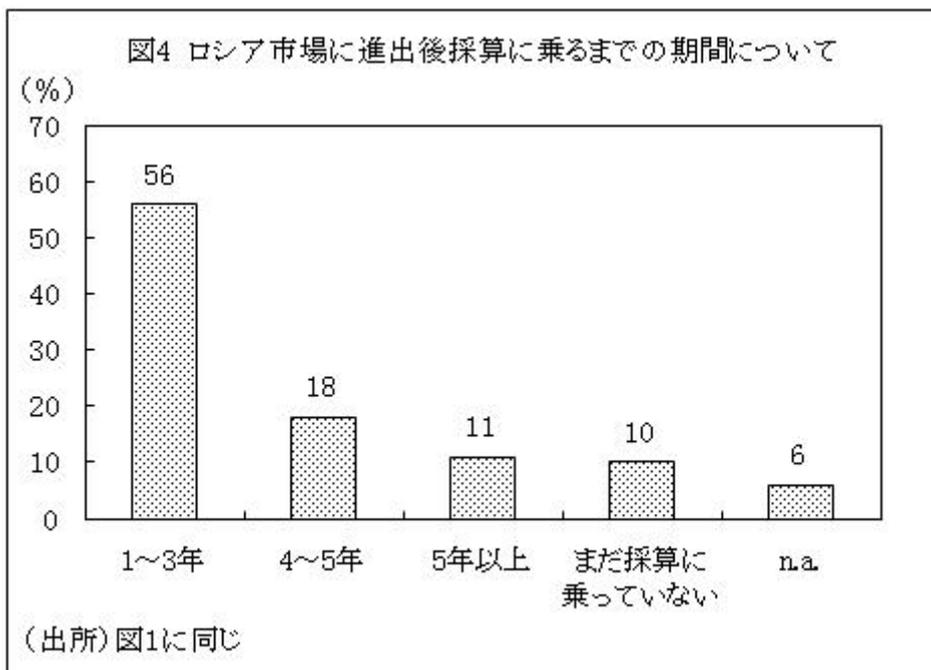
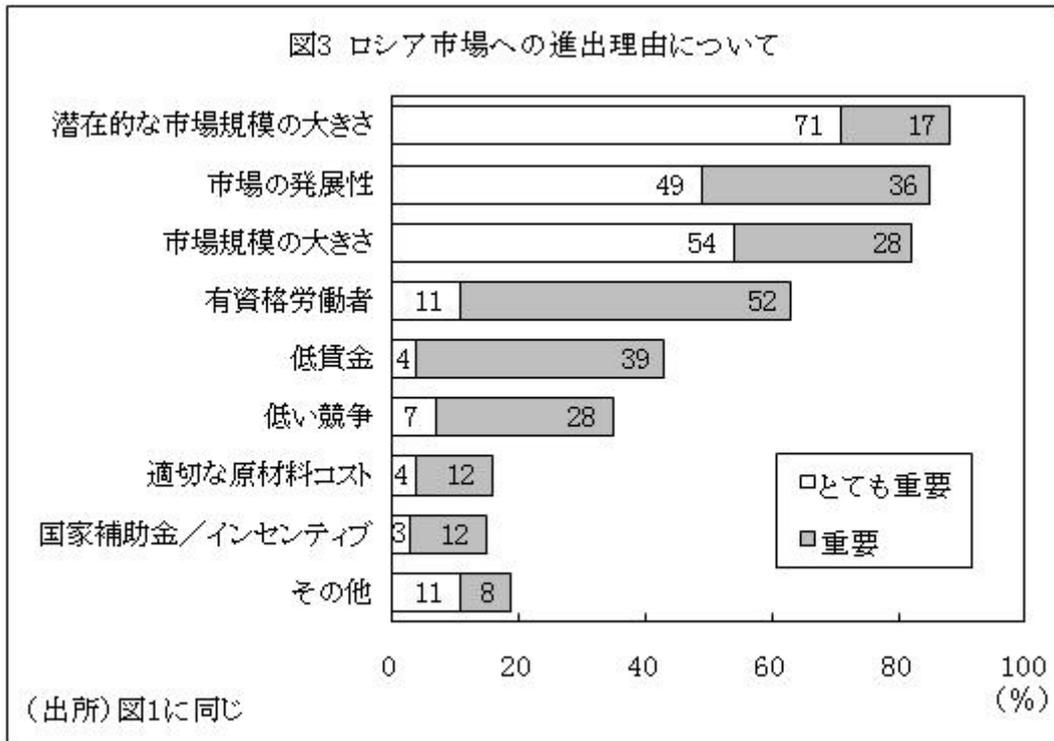




今後10年間のロシア経済見通しについては、短期（1～2年）では72%が成長と回答し、中期（3～5年）では68%、長期（6～10年）では53%が成長と答えた。長期になるほど見通しの不確実性が高くなっているものの、短期、中期の経済成長については多くの企業が確信しているようだ。

## (2) 進出理由は市場の規模と発展性

また、進出理由の上位3項目は、潜在的な市場規模の大きさ、将来の市場の発展性、市場規模の大きさだった（図3参照）。ロシアでのオペレーションが採算に乗るのに何年かかったかについては、1～3年が56%、4～5年が18%、5年超が11%で8割以上が採算ラインを超えていると回答しているが、いまだに採算ラインに達していないとの回答が10%あった。（図4参照）



他方、支払いの遅延については、支払いのうち20%未満が遅延しているとの回答が55%で最も多かったが、80%超という回答も3%あった。支払い遅延の平均日数は1~3ヵ月が29%で最も多く、14日以上1ヵ月未満が28%、14日未満が25%、3ヵ月以上が5%だった。

た。こうした支払い遅延に対して、回答企業の48%は裁判に訴えているが、うち11%が負けている。

融資について、11年の最大の問題点について、最も多かった回答は30%の企業が挙げた高い利子率だった。これに、銀行による融資規制条項(18%)、不十分なキャッシュフロー・自動融資能力、ロシアの銀行が提供する制限的な融資措置(ともに13%)が続いた。

### (3) 課題は規制当局との円滑な対話と有資格労働者の欠如

アンケート結果をデミドフ所長は以下のようにまとめた。

- ①ロシア経済の発展、および自社の属する産業、企業の発展の現状と見通しは総合的に高く評価されている。
- ②多くの企業は事業開始後1~3年で収益を採算に乗せている。
- ③AEB会員企業の活動の財政状況はおおむね許容範囲。主な問題は高い利子率と銀行の融資規制。
- ④ビジネス環境の文化的評価は控えめで、規制当局、特に税関との対話はネガティブな評価が多い。制限的規制は生産活動上の主な障害になっている。
- ⑤もう1つの重要な問題は資格を持つ適切な労働力の欠如。回答者の多くはこの問題が近い将来に解決されると思っていない。同時に最高経営責任者(CEO)を除く企業のほとんどのトップポジションはロシア国籍と非欧州国籍の人で占められている。

今回の回答企業105社の内訳は、ドイツ(12社)、フランス(11社)、英国、オランダ、米国(ともに10社)、スウェーデン(9社)、フィンランド、スイス(ともに6社)、オーストリア、イタリア、ロシア(ともに4社)など。職種では、専門サービス(24社)、金融サービス(14社)、自動車、エンジニアリング・建設、小売り(ともに10社)、化学・医薬(7社)、運輸・ロジスティクス(5社)、メディア・エンターテインメント(3社)、情報・通信(2社)、エネルギー・天然資源(1社)などだった。

また、回答企業のうち、トップマネジャー(CEOを含む)の62%が欧州国籍、32%がロシア国籍、残り6%がそれ以外の国籍だった。生産(欧州人38%、ロシア人58%)、販売(31%、66%)、財政・経理(26%、71%)、調達(23%、72%)、ロジスティクス(12%、

85%)、人事 (10%、90%) という順番でロシア人の比率が高くなり、現地化が進んでいることが判明した。管理部門や調達部門などは現地化が進んでいるが、トップマネジメントはまだ 6 割以上が欧州側からの駐在員で、生産も 4 割近くが駐在員の管理下にあるといえる。

### 3. ドイツ：有望な現地パートナーの発掘・協力が重要

ドイツからロシアへの輸出が好調だ。州別でロシア向け輸出が最も多いノルトライン・ウェストファーレン (NRW) 州のデュッセルドルフ商工会議所でロシアビジネスを支援する責任者と、市場開拓に取り組む研磨器具製造のラインハルト・クルックマイヤーに 7 月 17 日、成功の秘訣 (ひけつ) について聞いた。

#### (1) 対ロ輸出では NRW 州が州別 1 位

2010 年のドイツからロシアへの輸出額は 181 億 4,600 万ユーロ (前年比 33.3%増) で、09 年の 136 億 1,600 万ユーロから大幅に増加した。機械 (39 億 9,000 万ユーロ、シェア 22.0%)、自動車 (27 億 8,600 万ユーロ、15.4%)、医薬品 (14 億 100 万ユーロ、8.3%) などが主要輸出品目だ。

国内で最大の人口を擁する NRW 州にはメトロ (流通)、RWE (電力)、ティッセンクルップ (鉄鋼) などの主要企業が拠点を構えているため、NRW 州とロシアとのかかわりは深く、10 年の NRW 州からロシアへの輸出額は 49 億ユーロで 16 州の中で最大だった。ロシア国家統計局によると、10 年末時点で約 6,100 社のドイツ企業がロシアで活動しており、うち 5,205 社が法人を設立している。

#### (2) 現地販売パートナーとの緊密な協力がカギ

デュッセルドルフ商工会議所は 01 年 2 月、ドイツ企業のロシアビジネスを支援するため「ロシア・コンピテンス・センター」を設立し、デュッセルドルフ市、メッセ・デュッセルドルフ、ドイツ・ロシア商工会議所とともに活動している。11 年 4 月から同センター長を務めるアンドレア・ゲバウワー氏はドイツ企業にとってのロシア市場を次のようにみる。

①ロシア市場は消費意欲が旺盛で、産業やインフラの近代化需要も強い。ドイツ製品は革

新的、高品質なので注目されており、ドイツ企業には多くのビジネスチャンスがある。しかし、政府のローカルコンテンツ（現地調達）規制などもあり、生産拠点としてのロシアはさほど魅力的でないかもしれない。

②中小企業の多くが自社製品をロシアに売り込む際、初期段階では現地の貿易会社やパートナー会社を活用するが、適切なアプローチ方法やパートナーを見つけることは簡単ではない。最初は成功したとしても、数年後にはうまくいかなることも多い。ロシア企業はマーケティング、物流などの面で実力不足で、ドイツ企業の要求に応じることができない場合がある。定期的に出張するなどして、現地販売パートナーと緊密に協力することが非常に重要だ。

③社員のメンタリティーや組織構造はドイツと全然違う。組織は依然として階層的で担当者によって対応は違うし、非効率な行政もはびこっており、会社を運営するために非常に多くのスタッフが必要になる。ロシアではすべての過程に時間がかかり、商談を成立させるのにかかる時間はドイツの4倍ほどだ。汚職の問題もあるため、コンプライアンス対策が欠かせない。

④ただし、専門知識を持つ外国人がロシアで就労許可証を取得することは、以前より容易になってきている。

⑤両国のビジネス人材交流も盛んになってきている。ロシアの研究者や専門家は国内にとどまることを好むが、短期間に外国企業でビジネス経験を積むことには非常に興味がある。ロシア政府が主宰する民間企業経営者育成プログラム「大統領プログラム」は、両国政府間の協定に基づき、ロシアの若手ビジネスパーソンにドイツ企業でのインターンシップの機会を提供している。10年末までに4,000人以上の管理職がこのプログラムに参加している。一方、ロシア政府は近年、同プログラムにドイツのビジネスパーソンに対するロシアでの2週間の研修プログラムを設けている。

なお、ロシアのWTO加盟については「12年の大統領選挙との関連で、11年加盟は難しい。国内には競争激化、補助金削減などに対する不満があり、WTO加盟は外国企業だけに有益との声も多いためだ」との厳しい見方を取っている。

### (3) ロシア研修で得た人脈を活用

ロシアへの研修プログラムで得た人脈を活用してロシア市場開拓に取り組む企業もある。NRW 州南部にオフィスを構え、研磨器具や研磨テープなどを製造・販売するラインハルト・クルックマイヤーがその 1 つだ。社長のヤン・クルックマイヤー氏はその取り組みを次のように述べた。

当社は 1950 年に設立された家族経営会社だ。自社製品を製造・販売すると同時に、3M、テサ (tesa) など他社製品も販売しており、シーメンス、ダイムラー、トヨタ、矢崎総業などが主要顧客。08 年から私 (ヤン・クルックマイヤー氏) とウベ・キッテル氏が経営に当たり、10 年の売上高は 1,330 万ユーロ、従業員数は 44 人 (拠点はドイツ国内の 1 ヶ所だけ)。

当社は 03 年に初めてロシア市場参入を試みた。当社の顧客でロシアに生産拠点を持つ企業に自社製品を納めたほか、ロシア語のネイティブスピーカーを雇って新規顧客を開拓しようとした。しかし、この本格参入の試みはロシアとのビジネス慣習の違いが原因で失敗した。ロシアでは、少なくとも顧客に対する最初のコンタクトは企業トップが取るべきだったと反省している。

数年後、ロシア政府の「大統領プログラム」に参加した。このプログラムで、サンクトペテルブルクやニジュニ・ノボゴロドに 3 週間滞在し、財界、政界、産業界に非常に有益な人脈を築くことができ、現在も役立っている。

10 年に当社は 2 回目のロシア市場参入に挑戦した。研修の同窓生ネットワークや欧州企業家ネットワーク (EEM) を活用し、ロシア卸売業者にアプローチし、市場開拓を図っている。3~5 年後にロシアが当社最大の輸出市場になることを目指す。

#### 4. フランス：消費財分野で目立つ企業進出

金融危機の影響で2009年に景気が後退したとはいえ、フランス企業にとってロシアは依然として有望市場の1つだ。近年では、自動車のほか、食品加工、化粧品などの消費財分野で大手企業のロシア事業拡大が目立つ。特にモスクワに近いカルーガ州では行政府の後押しを受けて現地生産に乗り出す企業が増えている。缶詰野菜で欧州最大手のボンデュエルはロシア南部クバン州で原材料から缶詰までのサプライチェーンを構築、高い収益体質の確保に成功した。

##### (1) 有望な市場として位置付け

フランスの対ロシア直接投資（残高）は10年末に29億ドル（ロシア国家統計局）と前年から7億ドル増加したが、ドイツ（93億ドル）や英国（35億ドル）に比べると小さい。フランスの企業は国外の子会社を経由してロシアへ投資しているところが多いため、この数字は実態を100%反映しているとはいえないものの、欧州企業の中でやや出遅れた感じは否めない。

ただし、近年は輸送用機器、資源・エネルギー、食品などの分野で大型投資案件が相次ぐ。リーマン・ショックに端を発する世界的な金融危機の影響で09年のロシア景気は後退したが、長期的には依然として需要が拡大する可能性が高いとの見通しが投資を引き付けている。

ロシア自動車大手アフトワズへの出資を決めたルノーは、09～10年に200万台を割ったロシアの新車販売が11年に260万台に回復した後、15～16年には400万台にまで拡大するとみている。PSA プジョー・シトロエンも「ロシアの乗用車保有台数は1,000人当たり226台で、西欧の510台に比べて低く、まだ伸びしろがある」という。

有望市場と位置付けるのは自動車だけではない。食品大手ダノンはロシアを、高い成長が期待できる6つの国（メキシコ、インドネシア、中国、ロシア、米国、ブラジル）の1つに挙げている。「ここ2年以内に欧州第2位の経済大国になる」と予測しており、経済成長に伴って乳製品市場も急激に拡大、将来的には「現在の3倍以上に膨らむ可能性がある」とみている。

ロシア事業を強化するため、同社は10年6月にロシア乳製品分野で2番目に大きいユニミルクとロシア・CIS地域（ロシア、ウクライナ、カザフスタン、ベラルーシ）での乳製品事業を統合し、合弁会社「ダノン・ユニミルク」（ダノンの出資比率57.5%）を設立した。新会社はロシア市場でおよそ21%のシェアを持ち、CIS全体では乳製品で最大の供給企業になる。現地の大手企業と提携することで、急拡大する需要の取り込みを図る。

## (2) 目立つカルーガ州への進出

最近ではカルーガ州への投資が目立つ。化粧品のロレアルは10年9月にボルシノにシャンプー工場を開設。PSAは三菱自動車工業と合弁で建設した車両組み立て工場を10年4月に稼働させた。セメント最大手ラファージュは、金融危機の影響から建築素材の需要が冷え込んだことで、08年に発表したカルーガ州でのセメント工場建設を凍結していたが、10年10月、計画を再開する意向を明らかにし、12月に着工した。

こうした動きの背景には、カルーガ州政府による積極的な外資誘致支援がある。主なロシアビジネスの障害として、煩雑な行政手続き、脆弱（ぜいじゃく）なインフラ設備、複雑な税制度や官僚の汚職などが挙げられるが、カルーガ州政府はこうした点に留意して工場団地の建設を進めることで、投資家が煩雑な手続きなしで、電気、水道、輸送道路などのインフラ整備を利用できるようにした。また、投資金額により税負担を軽減する優遇税制を導入しているのも、外国企業の立地につながっている。

ロレアルはカルーガ州政府の支援を受けることで「工場建設の認可も平均で48ヵ月かかるところを32ヵ月に短縮できた」「工場の建設工事も1年と通常より速く進んだ」と話す。政府のこうした外資誘致の動きをうまく利用することが、ロシアへの迅速な進出のコツといえそうだ。

## (3) ボンデュエルは川上を含むサプライチェーンを構築

缶詰野菜で欧州最大手のボンデュエルは、早くからロシアの地方部への進出を決めた企業の1つだ。ベルリンの壁崩壊を機に東欧で事業を始めた同社は、1992年からポーランドとハンガリーの自社工場で生産した缶詰製品をロシアに輸出し始めた。94年にはモスクワに販売事務所を開設。高い経済成長を背景に拡大する中流階級の需要を取り込み、05年には缶詰野菜市場で主導的地位を獲得した。

さらなる需要増を見込み、04年には穀倉地帯の南部クバン州のクラスノダルに自社工場を設置、現地生産を始めている。通常、同社は海外での缶詰生産について、トウモロコシやエンドウなどの原料は現地の契約農家から調達しているが、ロシアでは農業改革が行われる中、安定して農産物を供給できる契約農家が見つからず、現地での自社による原料生産を余儀なくされた。

これに伴い、同社は工場に近接する農地の借り上げや農作機械の購入など 1,600 万ユーロの初期投資が必要になったが（うち 3 分の 1 は欧州復興開発銀行が融資）、缶詰販売の伸びが好調で、投資費用の回収に時間はかからなかったという。原料の現地生産に手を広げ、川上を含むサプライチェーンを構築した結果、同社にとってロシアは高い収益を確保できる貴重な国になっている。

09年には消費は鈍化傾向がみられたものの、同社にとってロシアは東欧地域の要だ。特に同社が照準を合わせる中流階級は長期的には今後も拡大を続けるとみている。同社は 11 年 3 月、ウクライナ政府から缶詰工場建設の許認可を得た。高い成長が期待できるウクライナ市場での活動を強化するほか、ロシアとウクライナの両方に生産拠点を設けて気候変動による収穫リスクを分散し、ロシアおよびウクライナ圏での事業を安定させる狙いがある。

## 5. 英国：長期的な視点を持つことが成功の秘訣

2008年の金融危機以降、欧州域外に新たなビジネスチャンスを求め、ロシアに目を向ける企業が増えている。大陸欧州諸国に比べ出遅れていた対ロシアビジネスについて 7 月 25、26 日、英国貿易投資総省（UKTI）ロシア・トルコ・中央アジア・コーカサス課のマイケル・エセックス課長補佐と、ロシア・英国商業会議所のスティーブン・ディエル会頭に聞いた。

### (1) ロシアの独自規格は参入障壁の 1 つ

問：ロシア市場をどう位置付けているか。

エセックス氏：広大な土地、豊富な資源、人口 1 億 4,000 万人の重要なマーケットだ。石

油・ガスといった資源開発は英国が得意とする分野で、文化的にも欧州と共通する面がある。また、BRICSの中でも地理的に英国に近く、中小企業にとっては欧州市場の延長として輸出ルートが描きやすい。

ポンドの対ルーブル高という背景もあるが、08年の欧州金融危機以降、英国企業は欧州域外への市場開拓を積極化させており、10年の対ロ輸出額は前年比約50%増となった。ロシアに輸出している企業は2,000社以上、ロシアに進出している英国企業は600社以上と見込まれる。

英国企業は、中国とは生産委託やサービス産業などのビジネスを活発に行っており、インドとは歴史的な結び付きや、中東地域の商圏の東方への拡大の流れを背景にビジネスをしている。英国企業にとって両国は市場に参入しやすい半面、現地企業を含め競争が厳しい。ロシアは資源開発、防衛産業は強いが、それ以外の国内産業が十分に育成されていない。国内需要に対して供給が不足しがちな有望市場だ。

ロシア市場のポテンシャルは大きいですが、西欧と異なる商習慣や、[GOST-R](#)（注）という独自規格を採用しているために、新規参入は容易ではない。このため、英国企業によるUKTIへの支援依頼も多く、モスクワやサンクトペテルブルクの人員を増やして対応している。

問：ロシア市場の課題と解決策は。

エセックス氏：代表的な課題はGOST-Rだ。認証を得るために膨大なコストと時間が必要になる。UKTIとして、規格の相互認証が可能となるよう働き掛けを行っているが、実現は難しい。

商習慣の違いは、どの国でもあり得ること。英国ではスピードと結果を優先しがちだが、ロシアでは時間をかけてビジネスパートナーとの信頼関係を構築していくことが大切。汚職を懸念する声も聞くが、警察官の駐車違反取り締まりやパスポートの携行チェックの際など、基本的にビジネスと直接関係のないところで起きており、大きな影響があるとは考えていない。

モスクワとサンクトペテルブルクの 2 大都市での競争は非常に厳しくなっている。地方に人口 100 万人規模の都市が点在しているので、これら中核都市から参入するの也是一案。北東イングランドの自動車部品製造GTグループは、モスクワから東へ約 400 キロのニジュニ・ノブゴロド市にあるロシア大手自動車メーカーGAZに、11 年 5 月から製品を輸出している。

そのほか、WTO加盟問題、土地所有の制限など課題はある。少子高齢化や貧富の格差、地域格差も進んでおり、ロシア政府は経済発展のためにビジネス環境の改善に取り組まざるを得ないだろう。

ロシアでは（ビジネスを始める場合）「時間をかけること」が大切。事前によく調査し、準備に時間をかけ、粘り強く交渉し、周到にビジネスを進める企業が成功する。

問：今後の有望ビジネスは。

エセックス氏：国を挙げて振興している自動車産業。石油・ガス設備、水道や鉄道などインフラ近代化プロジェクト。世界で唯一となった有人宇宙船打ち上げ技術がある航空宇宙産業。外貨獲得のために石油・ガスを輸出し、国内向けのエネルギー源としては原子力発電所建設を推進している。さらに 14 年ソチ冬季オリンピック、18 年のサッカー・ワールドカップ開催も大きなビジネスチャンスと見込まれる。

## (2) Planning、Persistence、Patienceの 3Pが大事

問：ロシアビジネスをどうみるか。

ディエル氏：1991 年のソ連崩壊以降、資源・エネルギー以外のビジネスが増えてきた。英国は保守的な考えを持つ企業が多いので、ドイツやイタリア企業に比べて出遅れているが、得意とする金融、医薬、小売業は伸びている。特に 08 年の金融危機以降、新たな市場を求め英国企業のロシアビジネスへの関心は一段と高まった。

ロシアから英国に進出するのに比べ、英国からロシアへは中小企業でも十分に可能性

がある。例えば、環境フィルターを扱うスライ・フィルターズは、小規模ながらも成功している〔同社は、ロシア南部ボルゴグラードに工場を持ち、対ロシア官民合同ミッションへの参加などを通じてビジネス拡大に取り組んでいる。同社は、UKTI主催のロシアビジネスセミナーで、対ロシアビジネス成功事例として紹介されている（表参照）〕。

ロシア・英国商業会議所は1916年に設立され、中小企業を中心に会員向けに両国でのビジネスの支援を行っている。92年以降、外資系企業のビジネス環境は改善されているが、通関、規格認証、行政の非効率性、知的財産など課題は多い。国内の抵抗もあり、ロシアのWTO加盟は簡単には実現しないだろう。

問：ロシアビジネスのポイントは。

答：ロシアのよいパートナー企業を見つけること。ロシア人とは信頼関係を築くまでに時間が必要。ビジネスとはいえ、何度も会合を重ね個人的に親しい間柄になることが求められる点で英国と異なる。長期的な視点を持たないと成功は難しい。成功のポイントは、計画（Planning）、粘り強さ（Persistence）、忍耐力（Patience）の3つのPにあると考える。

賄賂について懸念する声があるが、ビジネスを行っていく上で、賄賂が必ずしも必要とは思わない。少し時間はかかるが避けられる。ロシア・英国商業会議所としても、新規参入企業にはコンプライアンスを順守するようアドバイスしている。

10年11月に開催された両国の政府間協議では、金融サービス、ビジネス環境、中小企業振興、エネルギー・省エネ、ナノテクを含むハイテク、オリンピックに重点を置くことが確認されており、英国政府としてもこれら6分野に積極的に取り組んでいる。

## 英国企業による対ロシアビジネス事例

企業名	分野	内容
Abacus Lighting	照明機器	01年からロシア市場に参入。ロシアのパートナー企業テクノスベト (Technosvet) とともにサンクトペテルブルク環状道路の照明設備を受注。受注額は250万ドル以上。10年3月に、サンクトペテルブルク事務所を開設。12年のAPEC首脳会議、14年のソチ冬季オリンピックの建設需要を視野にモスクワ事務所を開設予定。
Astra Zeneca Plc	医薬品	11年6月、研究開発拠点をサンクトペテルブルクに開設。さらに同年1億5,000万ドルを投じてカルーガ州に製薬工場を新設。今後5年間で12億ドルをロシアに投じる予定。
BUPA - The British United Provident Association Limited	ヘルスケア	09年9月、ロシア保険大手インゴストラフ (Ingosstrakh) と提携。ロシア国内で医療サービスを提供。石油・ガス、海運従事者向け医療サービスも提供予定。
GlaxoSmithKline	医薬品	10年11月、ロシアのパートナー企業ビンノファーム (Binnopharm) へのワクチン原料供給を開始。
GT Group	自動車部品	11年5月、ロシア大手自動車メーカーGAZから、総額5,000万ポンドに上る新ディーゼルエンジン用部品を受注。4年前からフランスのルノーを介し、GAZの新ディーゼルエンジン開発に携わっていた。
JSP / Johnstone Safety International	安全機器	08年5月、ロシアのパートナー企業ボストーク・サービス (Vostok Service) への製品供給を開始。(ロシアでのブランド名Spirotek)
Plastic Logic (ケンブリッジで起業)	電子機器	11年1月、ロシアのナノテク投資会社ロスナノ (RUSNANO) から7億ドルの投資を得て、モスクワ北西にあるゼレノグラードで次世代プラスチック基盤ディスプレイ工場建設に着工。生産開始は2013~14年ごろの見通し。
Raven Russia	不動産	05年12月、モスクワ州クレクシノ物流団地の倉庫11万4,000平方メートルを1億1,000万ドルで購入。現在はサンクトペテルブルク、ノボシビルスクなどに100万平方メートル超の倉庫を所有。
Rexam	容器・包装材	07年7月、ロシアの飲料缶メーカー・ロスター (Rostar) を1億4,900万ポンドで買収。
Scottish & Newcastle	飲料	02年2月、ロシア最大のビールメーカー・バルチカ (Baltika) の株50%を13億2,200万ポンドで取得。
スライ・フィルターズ	環境フィルター	03年からロシア市場に参入。10年11月にはケーブル・ビジネス・イノベーション職業技能相率いる過去最大規模のロシア商談ミッションに参加。
Stadco	自動車部品	07年4月、西欧自動車部品メーカー初となる自動車ホワイトボディ (BIW) 組み立て工場を、フォード、GM、トヨタ、日産が拠点を持つレニングラード州に建設することを発表。

(出所)各企業へのヒアリング、報道資料などを基に作成

(注) ロシアに輸入される製品は、その品質と安全性が国家標準規格 (GOSSTANDARD of RUSSIA。通称 GOST-R) に合致したものだという認証を必要とする。ロシア向けに輸出する場合、輸入通関時に税関で適合証明書・申告書の提示が求められるため、認証が必

要な品目については事前に取得しておく必要がある。

## 6. ベルギー：ビール需要減退で価格戦略が重要に

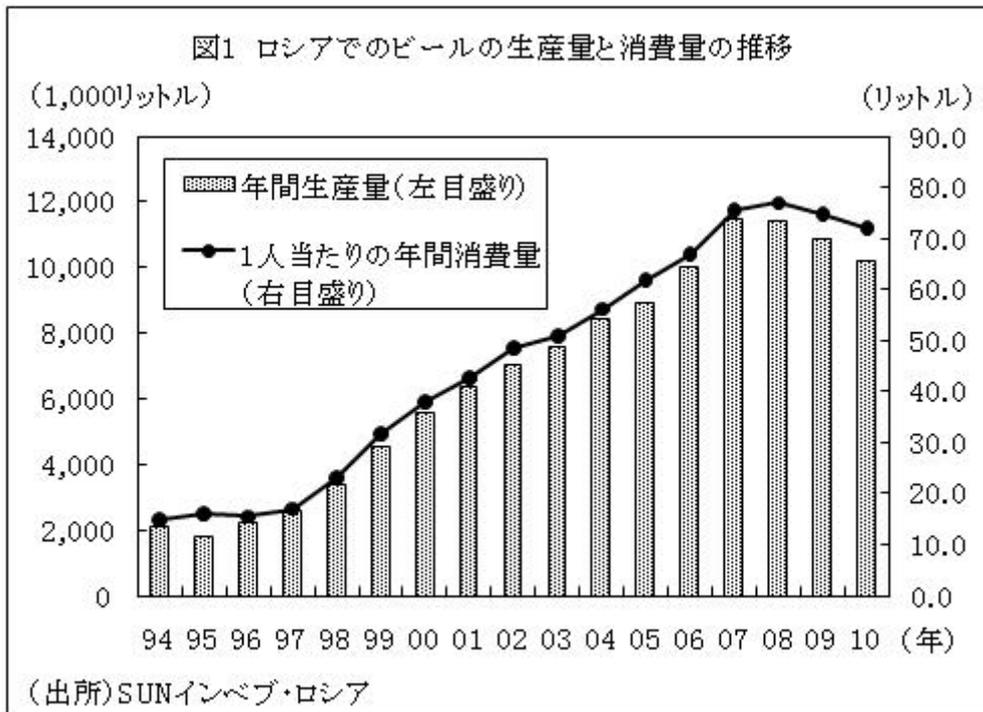
ロシアで第2位の市場シェアを持つ、ベルギーのビール大手アンハイザー・ブッシュ・インベブ（AB インベブ）の現地企業 SUN インベブ・ロシアの中・東欧副責任者に7月8日、同社の取り組みと課題を聞いた。ロシアのビール業界は2008年の金融危機と10年に始まった課税強化により需要が減退し、価格戦略がセンシティブでより重要になっている。さらに13年からの法改正で、広告を含めた販売戦略の再考を迫られているという。

### (1) 急成長を続けてきたビール市場に転機

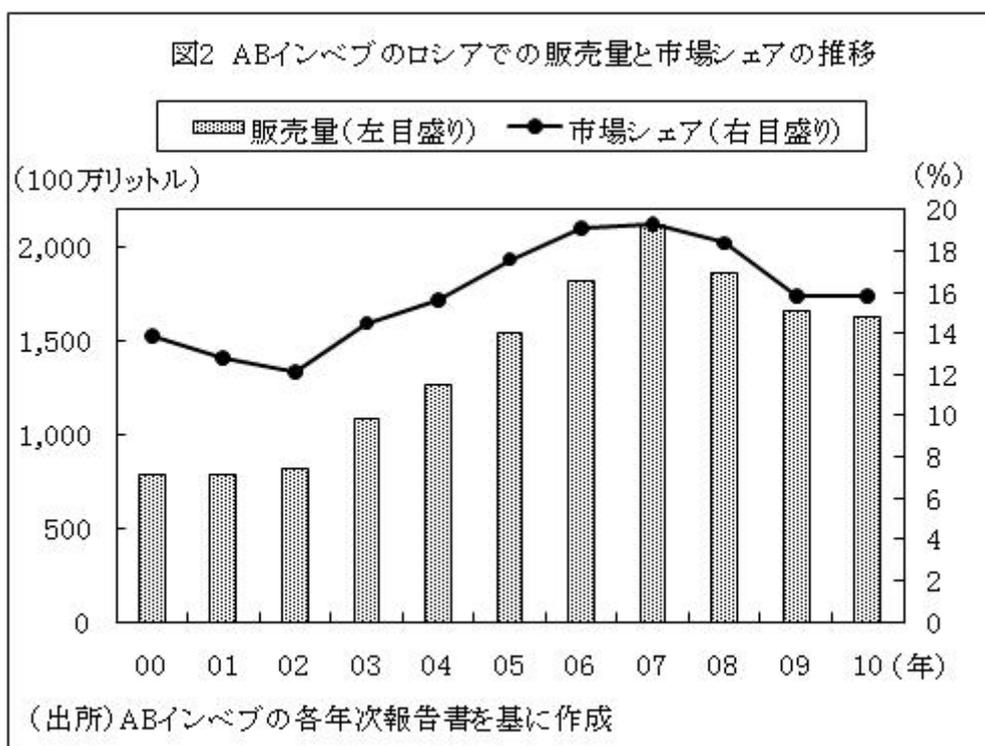
EU統計局によると、ベルギーの対ロシア輸出は00年の9億4,400万ユーロから、10年には36億8,200万ユーロへと4倍近く増加した。金融危機により09年に景気が後退したが、ロシアはそれでも高い成長が見込める有望市場だ。

ベルギーが誇る世界最大のビール企業 AB インベブはロシア市場でシェア第2位を維持しているが、最大のシェアを持つカールスバーグ（デンマーク）には大きく引き離されている。SUN インベブ・ロシアによると、現在ロシアには約100社のビールメーカーがある。そのうちのトップ5のカールスバーグ、SUN インベブ、ハイネケン（オランダ）、サブミラー（米国）、エフェス（トルコ）で市場の約80%を占めるという。カールスバーグが38～39%、SUN インベブが直近（11年第1四半期）で16.2%、ハイネケンが10%、サブミラーが9%、エフェスが7%といった具合で、残りは地場メーカーだ。

ロシアでのビール生産量は07年を、消費量は08年をピークに、いずれも減少傾向にある（図1参照）。



こうした状況の中、AB インベブの販売量と市場シェアも 07 年をピークに低下傾向にある (図 2 参照)。金融危機の影響に加えて、10 年 1 月からビールに対する課税が強化されたことが大きく影響しているという。



加えて、11年7月20日に大統領が署名した法改正で、これまでアルコール規制の対象外だったビールも規制対象となり、13年1月から23時以降の販売禁止やキオスクでの販売禁止、さらには広告も禁止される見通しとなった。

こうした逆境の中、ABインベブは合併により、バドワイザー・ブランドの現地生産を10年4月から開始しており、特定ブランドの生産、販売を強化することで難局を乗り切ろうとしている。ただし、13年からのビールの広告禁止への対応は今後、検討するという。

## (2) 需要後退で生産能力にゆとり

SUN インベブ・ロシアの中・東欧地域副責任者（法務・総務担当）のアンドレイ・グブカ氏に7月8日、ロシア市場でのこれまでの取り組みと現在の課題について聞いた。グブカ氏の発言要旨は次のとおり。

ABインベブはロシアのビール醸造大手SUNグループと合併で1999年にロシア事業を開始したが、現在は合併を解消している。ただし、SUNグループは依然協力関係にある。SUNインベブ・ロシアは現在、国内に10の工場（アンガルスク、ボルシスキー、イワノボ、クリン、クルスク、ノボチェボクサルスク、サンクトペテルブルク、オムスク、ペル

ミ、サランスク)を持つ。ロシアでの市場シェアは10年末で15.8%で、カールスバーグに次ぐ2番目の地位を確保している。

ロシアの国内市場は大きいと見られ、進出時あるいは進出直後の初期の段階でローカルのビール醸造所を買収して8工場でスタートし、その後10工場まで拡張してきた。10工場のうち、大きな工場は最新施設のアンガルスクのほか、オモスク、ペルミだ。

アンガルスクだけは、グリーンフィールド（更地への建設）で直接投資して工場を建設した。06年にアンガルスク醸造を設立し、09年からビールの製造を開始した。投資額は15億ユーロを超える。現在の製造能力は180万ヘクトリットル（1ヘクトリットル=100リットル）で、シベルスカヤ・コロナ、クリンスコエ、トルスツヤク、ゾロタヤ・アンガラブランドのビールを製造している。同工場は主に、中部、東部シベリア、極東での高級ビール（スーパープレミアム）への需要に焦点を当てている。

今後の拡張計画については、08年以降の市場収縮により、現状では見通しが十分たっていない。しかし、08年のインベブによるアンハイザー・ブッシュ買収で、バドワイザーブランドの生産ラインを別途、ロシアで立ち上げた。ただし、これは工場を新設するのではなく、バドワイザー用のラインを加えるという方法を取った。さらに新規のラインを増やす方向で検討している。金融危機後の需要の後退もあって、現在の市場需要に対する生産能力は十分あると思う。

### (3) 10年の課税強化で収益が大幅後退

08年以降の市場収縮は、08年の金融危機と10年にビールへの課税が3倍になったことが理由だ。後者の急激な課税額の上昇について、ビールメーカーは小売価格にすぐに転嫁できないため、段階的に価格引き上げを行わなければならないと、初期段階では収益にも大きなマイナス影響が出た。メーカーにもよるが、10年には25～27%程度、価格を引き上げざるを得ず、ビール業界全体として50～60%の収益が損なわれた。ちなみに、ビール価格が1%上昇すると、市場の売上高は0.5%低下する。

11年のビール市場は景気の回復もあり、少し楽観的にみている。11年第1四半期の販売量は前年同期比で4.1%増加したが、これはマーケットシェアが拡大したこと、09年時点

で既に増税の情報を得ていたため、小売りなどへの販売を強化してきたためだ。特に 1 月は前年同月比で伸びているが、2 月にはまた低下しており、年間でならしてみれば、11 年は 10 年より少し良いぐらいで終わるのではないか。11 年は不幸にも天候のせいで消費が伸びない。10 年はとても夏が暑く、まさにビールのシーズンだったため、天候の恩恵によるリカバリーにより、消費が劇的に落ちるところまでは至らなかった。

また、最近の麒麟のライセンス生産・販売開始については、ビールの種類が増えるのは歓迎すべきことだ。しかし、このようなスーパープレミアムビールの市場シェアはとても小さくて競争も厳しく、簡単ではない。スーパープレミアム市場は全体の 10%程度で、プレミアム市場の伸びほど早くない。コアブランドとプレミアム市場は伸びているが、スーパープレミアム市場は横ばいといったところだ。これは価格によるところが大きい。ビール価格はとてもセンシティブな問題だ。

#### (4) バドワイザーなど 3 ブランドの販売を強化

このように需要が後退してきた中、SUN インベブ・ロシアは 3 つのブランド販売に力を入れている。バドワイザー、クリンスコエ、シベルスカヤ・コロナの 3 つだ。

バドワイザーは 1876 年に誕生し、今日では米国、アルゼンチン、カナダ、中国、インド、アイルランド、イタリア、日本、メキシコ、パナマ、ロシア、韓国、スペイン、英国を含む世界の 80 を超える国・地域で販売されている。バドワイザーはスーパープレミアムブランドで、2010 年 4 月にロシアで生産を開始し、11 年 6 月末で 0.6%の市場シェアを獲得、今なお成長している。販売網も拡大しており、ブランドの認知度も高まっている。その結果、市場シェアは 1%に近づいていくとみている。

ロシアはインベブがアンハイザー・ブッシュを買収した後に、バドワイザーの現地生産を始めた最初の市場だ。ライセンスの問題や商標の問題はあったが、南アフリカ共和国でのサッカー・ワールドカップなどで公式ビールとして採用されたことで、ブランドとしての基盤を 10 年に確立した。

2 つ目はクリンスコエ。これはロシアで誕生した最初のオリジナル・ローカルブランドの 1 つで、クリン醸造の情熱と粘りにより、自身の商標を発展させてきた。生産開始は 1981

年で、新ブランドはモスクワと周辺地域で普及した。クリンは都市の名称からきており、25歳前後の若者層を狙ったブランドで、今やナショナルブランドとなった。クリンスコエは中間層向けだが、いくつかのバリエーション（アリバ、サムライ、レッドコエ）は特別なレシピと高品質、特別なボトルにより高級層向けに作られている。

3つ目はシベルスカヤ・コロナで、もう少し成熟した層を狙ったものだ。シベルスカヤ・コロナはオムスクで生まれたローカルブランドで、96年8月に誕生し、99年にソチの国際展示会で金賞を受賞した。同展示会でロシアビールが金賞を受賞したのは初めてだった。シベルスカヤ・コロナは2001年にSUNインベブのナショナルブランドになった。シベルスカヤ・コロナはロシアの伝統的な製法と近代的なSUNインベブの技術、高品質素材の融合により、揺るぎない地位を獲得した。

なお、最近のロシアでのビジネス環境の変化に関連して、ロシア、カザフスタン、ベラルーシの3国関税同盟は、国境を越えた販売をしやすくするという意味ではもちろんベネフィットがある。しかし、異なる規制を一緒にするという意味で、実現性に疑問を持たざるを得ない。いくつかの規制に関するアプローチは非常に困難なものになるとみている。

また、ロシアのWTO加盟については、全般的にはポジティブだ。しかし、国内市場の競争は激化するだろう。例えば、ドイツの地場メーカーがロシア市場に輸出しやすくなり、価格競争も厳しくなるだろう。

#### (5) 法改正で迫られる広報戦略の見直し

11年7月20日に大統領が署名したビールに関する改正法では、これまで規制対象外だったビールが対象となり、13年1月から、飲食店を除いて23時から8時までビールの販売が禁じられ（注）、キオスクでの販売も禁止される。ロシアでは5万ボックス以上のキオスクでビールが販売され、1ボックスで2～3人が雇用されているが、キオスクの総収益の40～50%の収益が失われる。しかし、ビールの売上高全体には劇的な影響はないだろう。キオスクを通じた販売量は全体の15%程度だ。ビール業界というより、小規模ビジネスへの社会的な影響の方が大きいだろう。

また、テレビ放送でのアルコール飲料のコマーシャルも禁止される見込みだ。これは今

後の最大の問題。米国や欧州のテレビ広告でのベストプラクティスを生かすことができない。テレビという消費者とコミュニケーションを取るための最大のツールを使えなくなる。販売部門は新たな販売戦略の検討を迫られている。

逆境の中で注目すべき点は、スピリッツ類やリカー類は09年以降も販売が伸び続けていることと、ロシアではアルコール飲料に対する課税率が、同一のアルコール量に対してビールであれ、スピリッツであれ同じという点だ。これはとてもユニークだ。ドイツでは6～7倍の差がある。ほかの欧州諸国でも約3.5倍は違う。これはワインの生産国か、ビールの生産国かなどにより、多少状況は異なる。ロシアではビールとワインを合わせても、アルコール飲料全体の消費量の30～35%にも満たないという事情がある。アルコール飲料の残りのほとんどの消費量は、ウオツカに代表されるスピリッツだ。ほかの欧州諸国では、スピリッツ類の消費は全体の20～25%にすぎない。

(注) ロシアでは従来、ビールは1995年11月22日付連邦法第171-FZ号「エチルアルコール、アルコールおよびアルコールを含む製品の製造と流通に関する国家規制について」の対象外とされてきたが、改正法(2011年7月18日付連邦法第218-FZ号)では、ビールも当該規制の対象となり、13年から規制される。また、12年7月1日からアルコール飲料の定義が変わり、アルコール度数が1.5%以上から0.5%以上に引き下げられる。

## 7. フィンランド：高品質な賃貸事務所需要を先取り

サンクトペテルブルクには外国企業が多く進出しており、地理的な近さからフィンランド企業も多い。その中には、ロシアのオフィスビル賃貸事業者では提供できない高品質のサービスを提供することで商機を見いだしている企業もある。サンクトペテルブルクでIT、ハイテク関連企業を中心にオフィススペースを提供しているテクノポリスのロシア代表、ピーター・コーチマン氏に聞いた。

### (1) 土地代が安い郊外に自社ビルを建設

[テクノポリス](#)はフィンランド北西部のオウルに本社がある。サイエンスパークを運営するため1982年にオウル市が50%、民間企業などが残り50%を出資して設立され、99年

にヘルシンキ証券取引所に上場した。現在、国内に 16 のインキュベーションセンターやオフィスビルを所有する。フィンランド以外ではエストニアのタリン、ロシアのサンクトペテルブルクにオフィスビルを持つ。

コーチマン氏に 6 月 22 日、インタビューしたところ、同社がロシアへの進出を決定したのは 2006 年、進出を考えた理由の第 1 は、フィンランドがロシアに隣接しているという地理的な要因だという。フィンランドの近くにロシア第 2 の都市サンクトペテルブルクがある。同市は人口 460 万人と、フィンランド全体とほぼ同じ人口規模だ。

第 2 に、外国企業も含めハイテク関連企業が多く立地していること。ヒューレット・パッカード（HP、台湾の鴻海精密工業との合弁でパソコン組み立て）、オラクル（システム開発）、オプトガン（LED電球生産工場を 10 年 11 月に稼働開始したロシア企業）などがある。

第 3 はハイテク開発に従事する大学、研究機関があること。「現状では産学連携ができているとはいいいにくいですが、将来的には新技術開発のヒントや実験の委託先を探す企業が進出してくる可能性がある」というのが同氏の見方だ。

ロシアの中でサンクトペテルブルクに決めた理由について、同氏は「拠点は最初からサンクトペテルブルクに決めていた。フィンランドに近い大都市だからだ。モスクワはさらに大都市でビジネスチャンスも大きいですが、土地代が高すぎる。両都市の土地代の差の資金をほかの用途に回せる」と語る。

テクノポリス・サンクトペテルブルク・プルコボ（テクノポリス・プルコボ）は 10 年 9 月 30 日に開業した。サンクトペテルブルク市の南郊、空の玄関口プルコボ空港から車で 5 分ほどにある。土地と建物は自社所有だ。

市内中心部から離れた土地を選んだのは、第 1 に、中心部は賃貸料が高く、また渋滞がひどくて移動が困難なこと。第 2 に、サンクトペテルブルク市中心部には大学をはじめとする研究機関があり、将来的には産学連携の可能性もあると期待しているものの、現状では企業との共同研究はそれほど進んでおらず、大学や研究機関との地理的な近さは最優先

事項ではないからだ。

## (2) 10年で投資回収を目指す

第1期で完成済みの建物面積は2万3,000平方メートル。このうち既に1万8,000平方メートル分が入居済みだ。開設早々これだけの入居があることについて、コーチマン氏は「まず、市内中心部まで比較的アクセスしやすいこと、次に、サンクトペテルブルクには技術系の大学・研究機関があり、今後産学連携が期待できること、さらに、空港が近くにあることなどの条件を満たしているため」と説明する。これらの条件は、テクノポリスがビルを持つフィンランドやエストニアでも同じだという。

テクノポリス・プルコボは11年中には第2期工事に着工する予定。全部で4期に分けて建設し、最終的には13年末までに建物の延べ床面積を8万4,000平方メートルに拡張する計画だ。

建設費は1平方メートル当たり2,000ユーロで、10年で投資を回収することを目標にしている。そのほかの地方（ボルガ川流域のカザン、ニジュニ・ノブゴロド、モスクワ北西にあるトベリ）での建設も検討したが、それらの都市では地域内で建築事業者の選定や建築資材を確保できず、同社が目指すサービスの質が保証できないと判断した。また、これらの地域はモスクワやサンクトペテルブルクに比べ物価が安いので賃料も抑えねばならず、ビジネスとして成立しにくいとの判断が働いたという。

テクノポリスは、フィンランド国内では政府が企業家に資金を供与する際のマネジメント業務、いわば投資ファンドの役割も担う。しかし、ロシアでは投資は行わない。ロシアには、IT企業育成のための政府系の基金があるからだ。また、金融業務に携わる場合には不動産業務以上に規制が厳しくなることや与信リスクの問題なども、踏み出せない理由の1つとみられる。

## (3) セールスポイントは「高付加価値のサービス」

テクノポリス・プルコボのセールスポイントは、入居企業に提供する「サービスの質だ」。フィンランドで培ったノウハウを生かし、ロシアの不動産オペレーターではできないきめの細かいサービスを目指すという。オフィスビル運営のノウハウだけでなく、欧州から持

ち込んだ高品質の IT 関連設備、建材も「高品質なサービス」の売りの 1 つだ。「多少費用が上がっても、顧客が求めるサービスを提供することが重要」（コーチマン氏）との考え方からだ。

同社の業務内容は大きく 3 つに分かれる。a. 事務所スペースの提供、b. 関連付帯サービス（警備、清掃、駐車場管理運営、会議室などビジネス施設の運営・貸し出し、レストランの運営など）の提供、c. 入居者のロシアビジネス開発に対する支援だ。3 番目のサービスは、入居する企業のプレゼンテーションのためのセミナーや会議の開催、ロシアでのビジネス拡大のためのアイデアの提供や各種コンサルティング、IT 分野でのビジネスマッチングなどが含まれる。

#### (4) すぐに活動が始められる施設を

コーチマン氏によると、サンクトペテルブルクでは市政府が主導して、入居企業への投資を含むインキュベーションセンターを開発する計画がある。他方、前述のとおりテクノポリスはロシアでは今のところ入居企業への投資は予定していない。

サンクトペテルブルク市が公的資金を投入して（企業への投資を含む）インキュベーションセンターを運営するのであれば「テクノポリスはそのような団体・企業と競合することはせず、同社の持つノウハウを提供することで互恵的な協力ができる」（コーチマン氏）とみている。実際に、市政府からは既に同市が計画するインキュベーションセンターの設立について相談を受けており、将来的にはテクノポリスとして同センターの運営に参画することも視野に入れている。

同市のインキュベーションセンターは 06 年から計画されている。しかし、コーチマン氏によると、まだ必要な土地区画さえできておらず、建設開始は早くても 12 年からという。

その一方で、ロシアに進出する企業の出足は早い。同氏は「これから企業が進出する先を整備するというのでは遅い。電気、水道などのユーティリティー、現代的なビジネスセンターや工場用地など企業が進出してすぐに活動が始められる施設が必要だ」という。テクノポリスがサンクトペテルブルクに進出したのは、外国企業のニーズにビジネスチャンスを見だし、需要を先取りしたからだといえる。

## 8. オーストリア：中・東欧市場の延長線上に位置付け

1990年以降、積極的に中・東欧に進出したオーストリア企業が、さらに東のロシア市場に注目している。中・東欧での事業経験を生かしながら、ウインタースポーツ産業をはじめとする得意分野でビジネスを展開している。8月初旬、オーストリア連邦産業院（WKO）のハインツ・バルターCIS地域ディレクター、スキー場などのリフト製造大手ドッペルマイヤー・ザイルバーネンのアッスマン・マーケティング・広報部長、装飾品製造・販売のフライ・ヴィレのビクトリア・エマルコワ市場開拓マーケティング部長に聞いた。

### (1) ロシアへの輸出が急増

ロシアは、オーストリアにとってますます重要な貿易相手国になっている。オーストリアは伝統的にドイツとの貿易の割合が際立って大きく、2010年にはドイツが全輸出額の約32%、全輸入額の約40%を占めた。これに対し、ロシアは輸出の2.3%、輸入の2.0%で、輸出入ともに11位だった。しかし、10年の対ロシア輸出額は00年の約3.9倍、対ロシア輸入額も90%増と、過去10年ほどの間に貿易額は急増している。11年も第1四半期の輸出入額はともに前年同期比40%増と好調で、通年の輸出額は過去最高だった08年を上回ると予想されている。

また、10年のロシアへの対外直接投資額（ネット、フロー）は、08年の金融危機以前の水準には回復していないが、前年比約3倍になり、製紙、自動車部品、建築部品メーカーなどの大型投資もあった。

### (2) 中・東欧ビジネスの経験を活用

WKOのバルターCIS地域ディレクターによると、ロシアとビジネスをしているオーストリア企業は1,000社を超え、ロシアに拠点を持つ企業は約450社（製造業約70社、販売業約380社）ある。同氏は、企業がロシアビジネスに積極的な理由として、以下の3点を挙げた。

①90年代以降、積極的に中・東欧諸国に進出し、非効率な行政、汚職などに対応しながら旧共産圏とのビジネスを行い、そこで得た経験をロシアビジネスに活用している。

②WKOの出先機関のオーストリア貿易センター（モスクワ）が、企業のワンストップ支援

窓口として機能している。グリーンフィールド投資をする際の膨大な手続きの円滑な遂行のため、自治体トップとの関係を構築し、投資企業をサポートしている。

③スラブ系民族を国内に抱え、相互交流のあるオーストリア人のメンタリティー（融通が利く、厳密すぎない）は、スラブ系のロシア人に受け入れられやすい。また、ロシア語を話せる人が国内にも割合多いので、ロシア語人材の確保が比較的容易。

### (3) ソチ冬季オリンピック関連業務を受注

過去 2 度の冬季オリンピック開催経験があり、ウインタースポーツ産業が盛んなオーストリアにとって、14 年ソチ冬季オリンピックに向けたインフラ整備をビジネスチャンスととらえ、WKO は入札関連情報を定期的に企業に提供している。これまで、約 5 億ユーロ相当のオリンピック関連業務をオーストリア企業が受注しており、今後もほぼ同額の業務を受託する見込みだという。

オリンピック関連業務に携わるオーストリア企業は、ほとんどが応札したロシア企業に製品やサービスを提供するというかたちだが、競争入札を通じて直接受注した企業にリフトやロープウェイの設計、設置を行っているドッペルマイヤーがある。ソチの鉄道駅とノルディックスキー競技場、オリンピック村とアルペンスキー競技場を結ぶ大型ロープウェイを 13 年までに建設する。90 年代初めから CIS 諸国に進出した同社は、今回が CIS 諸国内で 100 件目のロープウェイ建設受注になる。ロシア南西部のサマラにある子会社が、CIS 諸国を管轄している。

同社のマーケティング・広報部長エッケハルト・アッスマン氏は 7 月 25 日、ジェトロの電話取材に対して「ロシアでは今後スキーの競技人口が増えると予想される。また当社はスキー場以外の観光用ケーブルカーも扱っているため、ロシアビジネスにさらに力を入れていく」と述べた。

### (4) アクセサリーを 9 市の 19 直営店で販売

03 年にロシア市場に進出して以来、販売実績を伸ばし、今では全売上高の約 45% がロシア内外のロシア国籍の顧客によるものというのが、エナメル製貴金属を製造・販売しているフライ・ヴィレだ。同社は、モスクワやサンクトペテルブルクだけでなく、エカテリンブルクやノボシビルスクなどの地方都市を含め、9 都市に 19 の直営店を持つ。

同社でロシアを担当するエマルコワ氏によると、ロシア市場でのビジネス拡大は、現地パートナーと組むのではなく、ロシア子会社を通じて販売目標を定めて PR キャンペーンを行い、努力してきた結果だという。フランチャイズ経営の誘いも多いが、ロシアでは「自らのコントロールが完全に効く状態にしておくこと」を重要視している。

また、教育水準の高い中間層をターゲットとすることで、ロシア市場向けの製品開発をするのではなく、(オーストリアの著名芸術家フンデルト・バッサー氏のデザインをモチーフにしたものなど) 同社の欧州芸術をアクセントとしたデザインのアクセサリーがそのまま受け入れられている。今後は、購買力がある中間層がいる一方で貴金属類の供給が少ない地方都市にも展開し、成熟市場になりつつあるモスクワでは、販売店でのサービス向上に注力するという。

ロシア市場のリスクとしては、個々の法令相互の整合性がとれていない場合があり、法の解釈が人によって異なる上、法改正が頻繁でその発表が遅いことを挙げた。煩雑な行政手続きもあり、書類手続きのために何人もスタッフを雇わねばならない。当局の検査で違反が見つかるペナルティーが科されるため、手続きへの対応は不可欠だという。

## 9. ポーランド：徹底的な市場調査で商品開発

小型家電メーカーのゼルメルは、ロシア市場の開拓に積極的だ。主力商品の掃除機や調理家電を中心に、2011年第1四半期のロシアでの売上高は前年同期に比べ22%拡大した。販売子会社のゼルメルマーケットのトマシュ・モゼレフスキ社長は、市場調査に基づく実用性を重視した商品開発と、効果的な広告宣伝が成功の理由と分析する。同社長に8月1日聞いた。

### (1) 市場の大きさが魅力

ポーランドの10年の対ロシア貿易は、輸出額が50億3,140万ユーロ(前年比39.9%増)、輸入額は137億3,030万ユーロ(49.1%増)と、前年から大幅に増加した。ポーランドにとってロシアは7番目の輸出相手国(構成比4.2%)、輸入ではドイツに次ぐ第2の相手国(10.2%)だ。輸出入ともEU加盟国以外では最大の相手国になる。ポーランドの主な対ロシア輸出品目は機械類や電気機器で、全体の35%を占めている。

ゼルメルは 1951 年に国営企業として設立された。当初は自転車やベビーカーを生産していたが、その後掃除機などの小型家電の生産も開始した。05 年に民営化され、ワルシャワ証券取引所に上場した。同社は国内の小型家電のマーケットリーダーで、同社によると、10 年の同市場でのシェアは 21.6% に上る。品目別にみると、掃除機では 43.4% のシェアを占めており、特に乾湿両用掃除機（注）では 73.5% と高い。ハンドミキサー、ジューサー、電気ポット、電子レンジなどの調理家電でもシェアは高い。

国外市場開拓にも積極的に取り組んでおり、10 年の国外売上高の比率は約 40%。最大の国外市場はロシアで、国外売上高の 41%（1 億 1,300 万ズロチ、1 ズロチ=約 27 円）を占める。

同社はロシアを重要市場として位置付けている。理由は、ポーランドの 3.4 倍に上る家電の市場規模の大きさにある。ポーランドの人口は約 3,800 万人と中・東欧で最大だが、ロシアの人口は約 1 億 4,200 万人。

さらにロシア市場は経済成長とともに拡大傾向にあり、同社の分析によると、10 年上半期の小型家電の市場規模は 4 億 6,400 万ユーロと前年同期に比べ 20% 拡大した。また、同社のロシアでの売上高は 10 年に前年比 2.1 倍になった。0.1% の増加にとどまった国内の売上高とは対照的だ。

同社によると、10 年のロシア市場での掃除機のシェアは 4.2% にとどまるが、湿乾両用掃除機では 19.6%（1 位）を占める。調理家電ではミンサー、ハンドミキサー、ジューサーの売れ行きが伸びている。ロシアの小型家電市場全体での同社のシェアは 1.6% だが、今後はこれらの製品を中心に、13 年までにシェア 5% を目指す考えだ。

## (2) 実用性を重視、広告も積極的に

モゼレフスキ社長は「ロシア市場の拡大は今後も続く」との見通しを示す。ロシアでの販売は 11 年に入っても好調で、第 1 四半期には前年同期比 22% 増加した。

同社長は好調な理由として、a. 徹底的な市場調査に基づいたロシア市場向けの製品開発を行っている、b. 製品の特徴を消費者に理解してもらう積極的な広告戦略が奏功している、の

2点を挙げる。ロシアの消費者は「機能を絞ったもの、耐久性に優れたものといった実用性を重視する傾向がある」という。そのため、主力製品の掃除機には、プラスチック部品の代わりに金属部品を採用して耐久性を強化したほか、保証期間を4年間と他社より1年長く設定している。

また、広告戦略では、耐久性をユニークに紹介するテレビコマーシャルを流したり、料理番組のスポンサーになるなど、10年にロシアでの広告宣伝費に930万ズロチを投入した。その結果、ブランド認知度が上がったという。

同社長は「ロシアでのビジネスには『現地化』と『透明性』が必要」と話す。現地化、つまり言語や文化、習慣を知ることは、消費者を理解することや商談を円滑に進めることだけでなく、販売チームの動機づけにも役立つという。また、行政手続きや消費者対応などあらゆる面で「透明性を確保して対応することがリスク管理につながる」としている。

(注) 乾いたごみに加え、湿ったごみや水も吸引できる機能や高圧洗浄機能が付いた掃除機

## 10. スペイン：アパレル大手インディテックス、店舗網を急拡大

最大のエネルギー資源輸入相手国だったロシアは近年、消費財や自動車、プラントの輸出先としての重要性が高まっている。アパレル流通最大手インディテックスは、ロシアで本格的な出店を開始してから5年で店舗数を223に伸ばした。この背景には、ロシアのアパレル市場拡大の波に乗り、幅広い顧客層をグローバルスタンダードで取り込む戦略の成功があったようだ。

### (1) スペインの大幅な入超だが輸出も急増

2011年は「スペインにおけるロシア年」と「ロシアにおけるスペイン年」が同時に開催されている。6月にはサパテロ首相がロシアを公式訪問し、メドベージェフ大統領と両国の経済関係の一層の緊密化を約束した。

10年の対ロシア貿易は、輸出額が前年比35.2%増の19億9,496万ユーロ（輸出全体の

1.1%)、輸入額が 33.9%増の 61 億 2,551 万ユーロ (同 2.6%) で、スペインの大幅な入超になっている。輸入額の 9 割近くを石油・同精製品が占め、ロシアは 05 年から石油・精製品の最大の輸入相手国になっている。エネルギー資源確保の上で極めて重要な国だ。

09 年 3 月には両国政府間で、化石燃料やクリーンエネルギーなどエネルギー分野での協力強化に合意。国内ガス最大手ガス・ナトゥラルとロシア国営ガस्पロムは、ロシア側による液化天然ガス (LNG) を含む天然ガスの対スペイン輸出、スペインのガスタービン複合サイクル発電施設への資本参加、スペイン側によるロシアからの二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) 排出権購入などを含む協力を約束した。

一方、スペインからロシアへの輸出については、消費財のほか鉄道などのインフラやプラント輸出の潜在性が高い市場として、04 年から政府の「総合市場開発計画 (PDIM)」の下で EU 域外の重点地域 (注) のトップに挙げられている。

こうした取り組みやロシア市場の拡大に伴い、スペインの対ロシア輸出額は 05 年から 10 年の間にほぼ倍増している。ロシアの資源バブルが頂点に達した 08 年には乗用車や豚肉、セラミック建材を中心に輸出額は 28 億ユーロを超え、過去最高を記録した。09 年にはロシアの不況で輸出は半減したものの、10 年から力強く回復し、11 年 1~5 月期も前年同期比 42.9%増と急増を続けている。

## (2) 衣料品輸出は 5 年で 4 倍に

スペイン企業のロシア進出も活発になりつつある。これまでほかの西欧諸国に後れを取りつつも、エネルギーや自動車部品、アパレルなどの分野で現地生産や販売を行ってきたが、最近ではスーパーマーケットなどの流通企業も進出を検討しているといわれる。

ロシアの自動車市場で需要回復が見込まれる中、ゲスタンプや CIE オートモーティブをはじめとする部品メーカーは、11 年中に相次いでロシアの生産拠点を拡大する。背景にはロシア政府が自動車メーカーに課している現地調達比率を満たす狙いもある。インフラ・プラント輸出では、5 月に情報通信企業テルベントが、カスピ海パイプライン・コンソーシアム (CPC) から、輸送自動制御システムの拡張を受注した。また、6 月には鉄道車両メーカーのタルゴがロシア国鉄 (RZD) との間で 1 億ユーロ規模の鉄道車両供給契約を結んだ。

主要輸出品目のうち、08年を上回る水準に達しているものとして、ワインや果物などの食料品や香水、衣服などの消費財が挙げられる。特に衣料品の輸出額（10年は1億2,900万ユーロ）は過去5年間で4倍に伸び、いまや機械類、自動車に次ぐ規模になっている。11年1～5月期には前年同期比42.6%増の伸びを示し、ロシアはスペインにとって10番目の衣料品輸出先になっている。

### (3) 03年に初出店、いまや223店舗に

衣料品輸出は09年のロシアの不況の影響を受けなかった数少ない部門だ。スペインの3大アパレルメーカーのインディテックス、マンゴ、コルテフィエルは、年間40%の市場拡大が見込まれるとして、08年からロシアでの店舗拡大を加速させている。

このうち最大手のインディテックスは、10年には株式時価総額でスウェーデン系H&Mを上回り世界1位のアパレル企業になった（トムソン・ロイター6月13日）。アジア市場での拡大と欧州市場の強化を中心戦略に据える同社にとって、ロシアは成長が期待される市場の1つに位置付けられている。

同社が代表的ブランド「Zara（ザラ）」をロシアに初出店したのは03年だ。フィンランド流通大手ストックマンとのフランチャイズ提携を通じての出店で、05年末の店舗数はまだ6店（すべてモスクワ）にすぎなかった。同社は06年1月にこのフランチャイズ網をストックマンから4,150万ユーロで買収して完全子会社化、独自展開を開始した。06年中にインディテックス傘下のほかのブランドの進出も開始し、年末には29店舗に拡大した。

### (4) 店ごとに顧客の需要を分析、独自性を尊重

同社のエチェバリア広報部長に7月28日、話を聞いた。

問：ロシアへの出店に当たり、リスクや課題はあったか。

答：フィンランド系企業との提携のおかげで、行政手続き面などは非常にうまくいった。当社は新規市場への参入に当たっては現地市場に強いパートナーと組む。ロシアは税務・法務上で独特な点もあるが、ほかの国に比べて特に難しいわけではない。

当社は、翌07年からはさらに出店を加速し、07年末には50店、08年末には98店、09年末には135店、10年末には207店に拡大した。11年7月時点でロシアの店舗総数は223に達している。この出店ペースが持続すれば、スペイン国外では、ポルトガル、イタリア、フランス各国での店舗数に迫る。現在では、モスクワ、サンクトペテルブルク、ノボシビルスク、エカテリンブルク、サマラ、カザン、ロストフ・ナ・ドヌー、ボロネジ、クラスノダールなど、主要都市を網羅している。

問：ロシア市場は中国市場と並んでインディテックスの出店スピードが速いといわれるが。

答：当社はマルチブランドとして、婦人服だけでなく、紳士・子ども服、生活用品など9ブランドを展開している。ザラブランドだけでも1ヵ所に出店するだけで婦人、紳士、子どもの3店と数えられるため、競合他社に比べ拡大力が大きい。

どこの国もまず大都市から出店し、その後地方都市へと拡大させて、幅広い顧客を取り込む。1店1店の出店に応じて、各都市や地区の顧客層の需要を細かく分析している。大都市はモスクワも東京もニューヨークも共通する部分が多いが、地方都市となると千差万別だ。エレガンスの国であるイタリアでも、地方都市の中にはカジュアル路線の方が消費者に受けるところもある。

当社では、都市別に何店という無機的な数値目標を設定するのではなく、出店要請などの顧客ニーズの有無が出店の前提になる。これは顧客が買いたいものを作る、という当社の方針にも通じる部分がある。もちろん、これに加えて不動産市況、価格設定も勘案しなければならない。当社はメディア宣伝を行わないため、顧客との唯一の接点は店舗になる。そのため、国レベル、都市レベルではなく、1店ごとの独自性を尊重しながら、慎重に行っている。

#### **(5) ファッションはグローバルスタンダードで**

問：ロシアがWTOに加盟した場合のビジネスへの影響をどうみるか。

答：いずれの市場についても、貿易自由化につながる動きは当然歓迎する。当社では、生産の半分をスペイン周辺地域（スペイン、ポルトガル、モロッコ）とトルコで行い、流通

機能もスペインに集中させるなど、独自の戦略を採用している。

問：ロシア市場に応じた製品開発・販売サービスの手法を導入しているか。

答：これだけグローバル化が進展した中、ファッションは芸術などと同じで、良いものは国を問わず受け入れられる。従って、もはや国ごとの違いはあまり意識する必要がなくなってきたといえる。当社はどの市場でも、おおむねグローバルスタンダードでやっている。そうした意味でロシアなどの新興市場が、西欧市場より難しいとは思わない。

今後の課題があるとすれば、サービスの質だ。顧客が求めるサービス基準は、ロシアも含め年々向上しており、今後は販売サービス向上に向けて改善していく必要がある。その点で、世界最高といわれる日本企業のサービスに目標とすべきだと考える。

(注) ロシア、トルコ、モロッコ、アルジェリア、米国、メキシコ、ブラジル、インド、中国、日本、韓国の 11 カ国。

## 11. イタリア：WTO 加盟でビジネス環境改善に期待

ロシアは EU 域外国としては輸出で 5 位、輸入で 2 位を占め、重要なビジネスパートナーになっている。エネルギー供給国であり、輸出も 2004 年以降、毎年前年比で 20% 超の伸びを示している。ロシアの WTO 加盟を見据えながら、さらにビジネスを拡大しようとしている中小企業もある。

### (1) 家具などの消費財輸出に期待

イタリア国家統計局 (ISTAT) によると、ロシアへの輸出額は 04 年以降、毎年、前年比 20% を超える成長を示し、08 年には 104 億 6,800 万ユーロとなった。その後、金融危機の影響を受けて 09 年は 38.6% 減となったが、10 年は 23% 増の 79 億 800 万ユーロと、回復基調にある。

品目別では機械 (構成比 26.4%) が最も多く、繊維・衣料品・皮革製品が 21.2% で続く。

家具は6.8%を占める。機械などの資本財とイタリアのブランド力を生かした消費財の両方が、ロシア向けの主な輸出品だ。

特に家具は、消費市場が拡大している上、有名な家具ブランドが少ないことや、イタリア家具の品質の良さが認知されていることもあり、14年のソチ冬季オリンピック開催によるホテル需要なども相まって、輸出の拡大が期待されている。

輸入も順調に伸びている。09年は前年比24.5%減となったが、10年はエネルギー価格の高騰などもあり、7.5%増の130億5,300万ユーロに回復した。品目別では鉱物・石油・天然ガスが全体の65.4%を占めて最大。次いで、燃料・石油精製品が15.9%、金属製品が11.7%と続き、上位3品目で全体の93%を占める。鉱物・石油・天然ガスの中でも、特に原油や天然ガスの輸入が多く、両品目だけで輸入全体の62.9%を占め、イタリアにとってロシアは重要なエネルギー供給国だ。

電力大手のエニもロシアから石油や天然ガスを調達している。天然ガスはロシア、アルジェリア、ノルウェー、オランダなど複数国から調達しているが、10年にはロシアからの調達量が全体の17%と、アルジェリアの20%に次ぐ規模になっている。同社はロシアのガスピロムと06年11月に戦略的協定に調印し、35年までガス供給を継続することで合意している。

## (2) 官民挙げてロシアとの協力強化へ

イタリア企業は、エニやエネルをはじめ、自動車、航空・宇宙・防衛、通信、家電、食品、衣料品など多数の分野でロシアに進出している。イタリア政府の報告書（11年2月）によると、在ロシアのイタリア企業の数、駐在員事務所も含めて約450～500社（推定）で、そのうち約300社がモスクワにある。

11年7月にロマーニ経済開発相がロシアを訪問した際、ロシア政府との間で、サウスストリーム（ロシアから黒海を通り、ブルガリアから欧州諸国へ敷設が計画されている天然ガスのパイプライン）プロジェクトを含めたエネルギー供給問題を協議した。また、テレビ放送の地上波デジタル化、郵便事業や移動体通信分野での協力の可能性、さらには工業分野でのパートナーシップ強化戦略についても話し合い、両国間で幅広い産業や通商での

協力強化を模索している。

中小企業に関する協力も着実に実施されている。03年11月、ベルルスコーニ首相はプーチン大統領（当時）との間で、ロシアでの産業集積地設立支援に関する覚書に調印した。両政府は産業集積地と中小企業に関するタスクフォース会合を年2回継続的に開催しており、地方自治体、業界団体、企業などが参加し、ロシアの中小企業や産業集積地の発展について検討している。

そのほか、業界団体や地方自治体もロシア向けの事業を活発に行っている。例えば、地元中小企業を対象とした国際化促進活動を行うベネト州商工会議所外国貿易センターは、14年のソチ冬季オリンピックに向けた売り込みを目的としたプロジェクトを組み、建設、ホテルや飲食業分野などの輸入販売業者をロシアから招いたり、逆にイタリアからロシアにミッションを派遣したりして、11年には合計7つのプロジェクトを実施している。

### (3) 中小企業もロシア市場に着目

自然由来化粧品を製造・販売する[レルボラリオ \(L'ERBOLARIO\)](#) は、1978年に創業。早期に自然化粧品の製造を始め、現在では約150人の従業員を抱え、その質の高さや包装へのこだわりが評価され、イタリアでも有数の自然化粧品会社になっている。

本社はミラノ郊外のローディにあり、オフィス、研究開発 (R&D) 施設、工場、配送倉庫などすべての機能を本社に置いている。輸出にも積極的に取り組み、輸出先は欧州、中東、北・中米、アジア、オセアニアなど世界31ヵ国・地域に広がっている。特にクロアチア、ルーマニアなどの新興市場で、高い市場シェアを確保している。

輸出先が30ヵ国・地域を超えている現在も、すべての製品を本社工場から一括して輸出している。輸出販売担当者2人のほか、輸出を専業とするエージェント2人と契約し、合計4人という少ない人員で成果を挙げている。

レルボラリオはロシア市場の自由化が進んでいることに着目し、モスクワに駐在員事務所を開設した。同社がターゲットとする顧客層が存在する都市は、ロシアの中でも一部に限られるが、ロシアの市場規模と将来性を見込み、本格的な開拓に踏み切った。駐在員事

務所では、ロシア市場のマーケティングに必要な情報収集や提供、また戦略立案のためのサポートを実施するほか、販売製品の当局への煩雑な手続きへの対応も行い、販売を円滑にしている。

#### (4) 行政の非効率性がビジネスの妨げに

ロシア市場での現在の売上高について7月20日、同社輸出マネジャーのアントニオ・アルジェンティエリ氏に聞いたところ、「市場の潜在性を考慮に入れると、現状は十分に満足できるものではなく、特に販売網の構築が難しい」と語った。また、投資、税関、また製品の当局への届け出など、非常に煩雑な手続きが必要な行政の非効率さもビジネスの妨げになっていると指摘した。ただし、今後ロシアのWTO加盟が実現し、市場がさらに自由化されれば、行政の非効率性は徐々に改善される可能性があるとみている。

一方、販売構築の困難さや行政の非効率性などの問題について、同社はロシア市場に対し特別な手段を講じているわけではない。同氏は「特に化粧品ブランドの場合、むしろ国や市場ごとに製品の位置付けやマーケティング戦略を大幅に変えてしまわない方がよい」という。

ブランドを世界に浸透させるためには、統一されたブランドイメージを創出することが必要なので、製品についてはイタリア国内で販売しているものと同様のものを海外市場でも販売している。国別の対応としては、各国ごとに現地語で製品名や使用方法を記載したラベルを貼付する程度で、そのほかの部分には変更を加えていない。

世界市場を目指す企業にとって、ロシア市場の大きさは魅力的で、避けては通れない市場になっている。さらにWTO加盟が実現すれば、ビジネスを今まで以上に自由に行える可能性がある。ロシアは日本と同様、イタリアにとっては文化も習慣もまったく異なる市場だ。しかし、レルボラリオのように、現地を知るためにまずは拠点や人材を確保し、着実にビジネスの基盤を確保していくことが、ロシア市場への近道になる場合もある。