

拡大欧州市場セミナー（報告）

欧州ロシア CIS 課、ワルシャワ事務所

ジェトロは「拡大欧州市場セミナー」を2010年6月30日～7月2日、東京、大阪、名古屋で開催した。講師陣は欧州とその周辺地域の経済、ビジネス環境などを説明し、日本企業がこれらの地域をどのように位置付けるべきかについて解説した。参加者は3会場で合計300人を超えた。セミナーの概要を報告する。

目次

1. 危機後の欧州市場をどう見るか.....	2
(1) 世界経済・金融危機後の欧州経済と投資環境.....	2
(2) 成功している日系企業の戦略.....	3
(3) 進出形態とその課題.....	4
2. 中・東欧と欧州周辺地域市場の可能性と課題.....	4
(1) 進出日系企業が抱える課題.....	4
(2) 東欧市場の可能性.....	5
(3) 有望6カ国の国・業種別可能性.....	6
(4) 大型プラント受注の可能性と課題.....	7
3. 西バルカン市場の可能性と課題.....	7
(1) 消費市場としての可能性.....	7
(2) ビジネスインフラの課題.....	8
4. ロシア・ウクライナの可能性と課題.....	9
(1) ロシア・ウクライナの経済状況.....	9
(2) 耐久消費財市場の動向.....	9
(3) 販売・マーケティングの工夫.....	10
(4) 大型インフラビジネス受注の可能性.....	10

1. 危機後の欧州市場をどう見るか

(1) 世界経済・金融危機後の欧州経済と投資環境

ジェトロの田中晋欧州ロシア CIS 課長は、EU 域内の新興市場に加え、西バルカン、ロシア・CIS、中東（地中海沿岸）、北アフリカなどを「欧州フロンティア」と名付け、これらの地域が欧州向けの生産拠点として、また、潜在性に富む新興市場としてどのような可能性を持つのか、および、欧州のビジネス環境が金融危機を経てどのように変わったのかについて、以下のように説明した。

今後の長期的な人口予測をみると、EU 全体では減少または横ばいとなる。しかし、周辺地域の北アフリカ、中東、ウズベキスタン、カザフスタンなどは大幅な人口増が見込める。また、英国やフランスも移民を受け入れることで、人口は増加する。

EU の貿易をみると、金融危機以降の景気後退で域内・域外貿易ともに大きな打撃を受けたが、米国・新興国の景気回復とユーロ安により、輸出は急速に回復しつつある。また、貿易は域内が 6～7 割、域外が 3 割強程度という構成は変わっていないが、域外国の顔触れは、輸入相手国の首位が米国から中国に交代したほか、新興国やエネルギー生産量の多いロシアや CIS 諸国などの比率が高まっている。

ジェトロが実施した日系製造業経営実態調査によると、日本企業による欧州進出ラッシュはこれまで 1980 年代末と 2000 年代の 2 回のピークがあり、2009 年は新規進出数が過去最低だった。これは中・東欧への進出ブームが収まったことを意味している。金融危機前は中・東欧諸国の労働市場に逼迫感があり、労働者コスト上昇を問題だとする声があったが、金融危機で雇用の逼迫感が和らいだ印象だ。

各国の賃金を比較すると、北アフリカが安く、労働集約的な業種では、中・東欧から北アフリカに移転する動きも出ている。販売先、調達先としても、新興国を重視する動きが強まっている。5～10 年後を見据えた生産拠点としてどこを考えるかという質問では、ロシア、ポーランド、チェコが上位に挙がっている。トルコへの進出企業を除くと、ポーランドが 1 位だ。日系企業の製造拠点移転の流れは、2000 年以降、英、独、仏など西欧から中・東欧に製造拠点を移す動きが続いたが、金融危機、ギリシャ危機を経て、今後はどうなるか不透明だ。

欧州経済をみると、金融危機の影響は、各国の経済構造によって受け方が異なり、どの

国も新たな成長モデルを模索しているような状況だ。そうした中、ギリシャ発の危機が起きたが、ユーロ安は欧州生産拠点からの輸出にメリットをもたらしており、実際に EU 各国の、特にドイツの輸出は回復している。また、ユーロ安は M&A の好機ともいえる。その一方で、各国は大幅な財政赤字を抱え、財政収支の健全化を迫られていることから、政府による投資インセンティブは縮小を余儀なくされるだろう。

(2) 成功している日系企業の戦略

ジェトロの秋山士郎欧州ロシア CIS 課長代理は、欧州市場で利益を上げている日本企業へのインタビュー調査を通じて得られた結果から、欧州市場への対応に留意すべき点について、次のように説明した。

欧州経済の地盤沈下がささやかれる中、それぞれの企業が欧州ビジネスをどのように位置付けるか迷うところだ。しかし、a. 欧州市場は規模が大きく、拡大している、b. 欧州はルール作りに強みがあり、規格基準の発進場所となっている、c. 日本企業の強みは技術力や高性能の製品作りで、今後もハイエンドの製品開発を続けるためには、日本市場と同質性の高い欧州市場は重要だ。

欧州には約 5,000 社の日系企業があり、今回それらの企業の中で欧州での売上比率が高い企業を選び、インタビューした。全世界の売上高の 3 割以上を稼ぐ企業が意外に多かった。業種としては機械、電気機器、化学、精密機械などが目立った。

進出形態については、現地法人、支店など形態によって行政手続きやコスト、経営権、マーケティング、人材確保の容易さなどが異なるが、人件費などのコストの低さから支店形態の評価が高かった。また、共通の課題としては欧州市場の保守性・閉鎖性があり、その中で販売戦略をどうするかを挙げた企業が多く、顧客開拓を課題とした企業は 8 割以上に上った。

市場参入方法としては、現地企業との販売提携を挙げる企業が多いが、うまく進んでいる事例は意外に少ない。その一方で、M&A でこれを解決して成功した例が多い。もう 1 つ、品質重視、言語・文化の多様さを指摘する企業が多く、それぞれの分野に適合した戦略を立てていくことが重要だ。エリアごとにきちんとしたマーケティング戦略が必要だ。なお、欧州市場は、粗利、販管費ともに高い傾向がある。

生産拠点については、過去に 2 回の生産拠点設立ブームがあった。拠点設立の最も大き

な動機となっているのが市場の拡大で、EUの国数が増える時は進出ブームが起こる。このため、EUが拡大し続けている限り、日系企業の増加数が大幅に減ることはないだろう。

一方で、売上高が大きい企業であっても、その4分の1が生産拠点を欧州に持っていない。つまり、生産拠点を欧州に持たない中小企業であっても、ある程度のボリュームを欧州で売ることが可能だ、という1つの示唆だ。

(3) 進出形態とその課題

研究開発(R&D)拠点を欧州に持つ企業は6割弱にとどまった。現地仕様の製品開発が好まれる欧州の特色を考えると、意外に低い。逆に、やり方次第では、日本企業の発展に大きな可能性の余地があるともいえる。現地で開発できる技術やデザインは本当はないのか、各国のR&D支援制度の活用余地はないのかを見直すべきだろう。

日本企業が現地に欧州事業の統括拠点を持つ目的としては、管理の集約によるコスト削減と地域マネジメントの強化が挙げられるが、地域マネジメントを優先してコストが膨れがちな傾向がある。統括拠点設置の目的を明確にし、特にどのような人材が必要なのか、を吟味する必要がある。また、欧州で雇用する人材については、将来の「現地化」に向けた育成が重要である。その際、本社とのコミュニケーションの維持も大切な要素だ。

欧州では、M&Aを利用したビジネス拡大の可能性が大きい。その最大の理由は、買収に値する企業が多く存在することだ。欧州には非市場で優良な同族企業が多い。そういった企業が事業承継難などの理由で売りに出されれば、その買収は保守的な市場に入る1つの有効な手段だ。ただし、M&A実行後の5年間は予断を許さない。買収した企業の管理には、その企業の元々のマネジメントの活用をはじめ様々な創意工夫が必要となるだろう。

2. 中・東欧と欧州周辺地域市場の可能性と課題

(1) 進出日系企業が抱える課題

前田篤穂ジェトロ・ワルシャワ事務所長は、中・東欧と欧州周辺地域市場について、現地進出企業への聞き取り調査を踏まえて、浮かび上がった可能性や課題を説明した。

欧州に進出している日本企業がこれらの新興市場を開拓する目的としては、a.西欧主要市

場の閉塞（へいそく）感からの脱却、b.製造業集積や資源輸出など、成熟した西欧市場にはない成長性を事業に取り込むこと、が挙げられる。これらの地域を熟知する欧州企業にとっては「裏庭」で、事業上の草刈り場にもなっているため、先行する欧州企業との「競合」があるものの、「連携」の可能性も期待できる。

その一方で、これらの市場に参入するには、新興市場特有のリスクに対する認識が必要だ。例えば、流通機構の閉鎖性など事業展開を阻害するさまざまな「壁」（国際基準の限界）がある。地域の特殊性を踏まえた販売ネットワークの構築が重要で、さらには市場ごとの独自の商慣習・消費者ニーズへの適応が求められる。また、新たなロジスティクス体制、物流ルートの開拓も必要となる。

欧州市場に展開する販売ネットワークの形態には、単独拠点が欧州全体の事業を運営する一元型から、欧州全体にサービス拠点を設ける展開型まで、商品の特性、顧客のニーズに応じ、さまざまな形態がある。新興市場でも、市場や商品に応じた販売ルートの確立が肝要だ。

（2）東欧市場の可能性

東欧市場では、これまでになかった課題が生じている。例えば、西欧と東欧間の販売員賃金の格差だ。欧州統一ベースでの価格管理が行われている一部業種では、同等の販売業績を上げた場合、物価水準に関係なく、同等の賃金を求める声が根強い。従来、西欧と東欧の販売員の賃金には物価水準に応じた格差があったが、東欧側の販売員からこれに対する不満が出始めている。

このほか、西欧の中小販売事業者が大型流通機構に対抗して結成した共同仕入れ組合（バイイング・グループ）の考えが東欧でも普及し始めた結果、従来の欧州の販売チャンネルは見直しを迫られている。

バイイング・グループは複数の中小販売事業者を組織化して、大型流通機構並みの大量調達を行うもので、効率的な販路として期待される。ただ、バイイング・グループは販売チャンネルとしての影響力を徐々に強めており、取引事業者としての認定の経緯が不透明との指摘もある。このほかにも国・商材・販売チャンネルによって、本社集中購買方式だったり、仕入れに当たって地域や店舗特性を重視する小売店があったりと多様なため、販売ルート確立には慎重な検討が必要となっている。

他方、市場参入の手法として、M&Aの活用が挙げられる。例えば、欧州製薬企業は東欧に強力なジェネリック医薬品の販売網を持つ製薬会社を買収し、販路の確立を図っている。

(3) 有望6カ国の国・業種別可能性

市場として有望と考えられるポーランド、セルビア、カザフスタン、トルコ、サウジアラビア、アルジェリアの6カ国について、生活用品、乗用車、電子機器、部品・素材、プラントの5業種で分析したのが表だ。

フロンティア市場の国・業種別可能性

調査対象国	消費財			部品・素材	プラント
	生活用品	乗用車	電子機器		
ポーランド (中欧)※1	◎	○ (中古車→ 新車)	○	◎ (自動車、 液晶TV)	○ (脱石炭 火力)
セルビア (バルカン)	○	○	○	○ (自動車)	○
カザフスタン (中央アジア)	○	△ (左ハンドル 中古車)	◎ (新首都・ アスタナ)	×	◎ (原油+ 希少金属)
トルコ (中東)※2	◎ (人口拡大 社会)	○	○	◎ (自動車・ 家庭電機)	○ (再生可能 エネルギー)
サウジアラビア (中東)	◎ (高級品 志向)	○	○	×	◎ (原油・海水 淡水化)
アルジェリア (マグレブ)	△	△	△	×	◎ (欧州向け 天然ガス)

(注1) ※1はEU加盟国、※2はEU加盟候補国。

(注2) ◎は活況、○は有望、△は様子見、×は課題あり。

(出所) 企業への聞き取り情報を基に作成

全体にバランスが良いのがポーランドとトルコだ。生活用品はほぼすべての国で有望だが、アルジェリアは流通機構が閉鎖的なため、小売り事業への進出には困難が伴うだろう。また北アフリカ、中東などは製造業の集積が乏しいため、部品・素材の市場規模には制約があるとみられる。

トルコは、「全方位型」のビジネス・ハブになる可能性を秘めている。これはEU加盟申請を行い、制度上の調和を図ることで欧州との経済の結び付きを強める一方で、マグレブ

や中東諸国とは同じイスラム文化を共有し、外交上の結び付きが強く、さらに、民族的に近い中央アジア諸国とのきずなを利用できることによる。

(4) 大型プラント受注の可能性と課題

製油所、パイプライン、火力発電所といったプラントの建設・改修・増強の分野では、新興国での需要が急拡大しており、日本企業にとっても大きなビジネスチャンスといえる。当然ながら、先端・高付加価値分野では欧米企業との、普及・低価格分野では、韓国・中国企業との厳しい価格競争にさらされ、トップセールスに翻弄（ほんろう）されてもいる。また、これらの国では、受注に当たって政治や財閥などによる不透明な影響力が少なからずあり、調達手続きの未熟さなどが課題となっている。

ロジスティクスの分野では、従来とは異なるルートが注目されている。これまで中・東欧諸国ではアジアからの商品の輸送は、ロッテルダムなどの西欧港湾を經由し、長い陸路での輸送を行うのが常だった。しかし、コペル（スロベニア）といった新たなハブ港が登場したり、アジアから陸路での輸送を検討するといったルートの可能性も出てきた。ただし、安全確保、物流基盤整備の遅れなど課題も多い。

新興国の市場の成長が見込まれる中、日本企業に必要なのは、各国の商慣習、市民の消費行動に適合したマーケティングを図ることだ。また、新興国での大型のプラントビジネスは各国の産業構造・エネルギー政策の転換期に発生するものだけに、タイミングをとらえて、新商品、新技術を提案することが販路開拓のカギとなる。日本企業に対しては、新興国から技術移転や人材育成への期待が高く、そのための総合力も問われるだろう。

3. 西バルカン市場の可能性と課題

(1) 消費市場としての可能性

ジェトロ・欧州ロシア CIS 課の古川祐職員はバルカン地域の可能性について、以下のよう

に説明した。

バルカンはルーマニア、ブルガリア、スロベニア以外はまだ EU に加盟していない。しかも、民族や経済水準が各国で異なり、国が細かく分かれているという印象がある。

この地域では 2008 年の金融危機以降、景気回復がやや遅れている。このため、費用対効

果を考えると、マーケットとしての優先順位は高くない。しかし、人口 5,000 万人という有望市場が欧州内にあることは魅力的で、本格的な景気回復を見据え、できればバルカンに足掛かりだけでもつけておきたいところだ。

(2) ビジネスインフラの課題

バルカンは首都と地方都市の所得格差が大きい。消費力があるのは、ルーマニアでは首都と各地方の中核都市、西バルカン諸国では首都を中心としてその周辺の衛星都市が挙げられる。

所得面での地域格差だけでなく、ビジネスインフラ面でも地域格差がある。例えば、ほかの中・東欧諸国と異なり、バルカン諸国ではインターネットの普及率に地域格差があり、ネット販売などを考える場合は注意が必要だ。

これらの点を踏まえると、バルカンは、国という「面」ではなく、都市圏という「大きな点」でとらえる必要がある。国際空港のある首都などへのアクセスを考えると、例えば、日帰り出張による訪問が可能なウィーン、ブダペスト、リュブリャナ（スロベニア）などの近隣都市、またはほかの欧州主要都市から管轄することも可能だ。コストをあまりかけないアプローチといえるだろう。

さらに、例えば乗用車や白物家電では、歴史的背景からドイツやイタリアのブランドに人気がある。そのため、現地進出に当たっては、ドイツやイタリアなどの進出企業やブランドを活用することも 1 つの方策だ。

「エレクトロラックス」、「AEG」、「ザヌッシ」など複数ブランドを傘下におく大手白物家電メーカーのエレクトロラックスを例にとると、1997 年にイタリア系ブランド「ザヌッシ」を買収した同社は、買収当時、「エレクトロラックス」がまだ浸透していなかったバルカン諸国に対し、既に知名度があった「ザヌッシ」を積極的に投入していった。イタリア系ブランドの知名度を生かすことで、同社はバルカンを開拓していった。

バルカンは潜在的な消費市場としてだけでなく、ビジネス環境の整備が今後進む地域としてもとらえられている。特に西バルカン諸国は、EU 加盟準備に向けた各種インフラの整備プロジェクトが始動しつつある。ジェトロは 2010 年 6 月に、セルビア、アルバニア、マケドニア、コソボの 4 カ国の電力、上下水道、輸送インフラの整備プロジェクトの進捗状

況や今後の計画を「西バルカンのインフラ整備プロジェクト」¹としてまとめた。

4. ロシア・ウクライナの可能性と課題

両国ともに市場としての魅力は大きく、景気も持ち直し傾向にあるが、消費者の購買意欲は依然として低迷している。自動車や家電市場では、現地の状況をよく理解した上での製品投入が欠かせない。インフラ開発への需要は大きいと、ともに国内の特殊要因も抱えている。

(1) ロシア・ウクライナの経済状況

ジェトロ・欧州ロシア CIS 課の齋藤寛職員は、ロシア、ウクライナ両国の経済が 2010 年第 1 四半期以降、持ち直していると説明した。ロシアでは、モスクワのジャパンクラブとジェトロが 2010 年 5 月 26 日～6 月 4 日に実施した第 7 回進出日系企業景況感調査で、景況 DI（有効回答数に占める「良い」の比率から「悪い」の比率を差し引いた数値）が 2009 年 4 月の第 1 回調査以降、初めてプラスになった

ウクライナでは、消費者は新大統領の政権運営を見極めた上で大型の買い物を決定するとみられ、本格的な景気持ち直しは 2011 年以降の見込み。

両国とも、金融危機を経て、クレジット機能がまひし、給与の引き下げ、失業率の上昇などで現在は消費が冷え込んでいる。食品・日用雑貨の消費には大きな影響は出ていないが、アパレルは高級ブランドから中価格帯ブランドへ、自動車や家電製品も中高級から低価格帯へ消費者の関心は移った。

(2) 耐久消費財市場の動向

ロシアの自動車市場は、ローン金利補助政策、買い替え奨励（スクラップインセンティブ）制度の導入で回復の兆しがみえているが、2010 年の乗用車販売台数は 140 万～160 万台にとどまる見込みだ。一方、ウクライナでは、通貨フリブニャの下落による車体価格の上昇、消費者の自動車購買意欲の停滞、自動車ローン利用率の低迷で、依然として回復の兆しはみえない。2010 年は前年を下回る 14 万～14 万 5,000 台との見方も出ている。

¹ <http://www.jetro.go.jp/world/europe/reports/07000322>

家電製品については、景気は回復に向かいつつあるものの、ローン販売が主となる大型家電など高価格商品は、消費者の購買意欲が停滞して上向いていない。また、販売業者の資金繰りが依然として厳しく、販売できる量しか仕入れしないため、今後回復のテンポは緩やかとなろう。

(3) 販売・マーケティングの工夫

ロシア、ウクライナ市場は西欧とは生活スタイルや状況が大きく異なるため、参入に際しては現地状況をよく理解することが重要だ。自動車部品・カーケア用品分野では、a.路面状況の悪さに対応するブレーキディスク、ショックアブソーバーなどのシャーシ部品、b.燃料の質の低さによるイグニッション、フィルターや交換用オイル、c.冬季に道路に融雪剤を散布することの影響による防錆剤や洗車用品、が西欧に比べてよく売れる。

白物家電では、旧ソ連時代に建築された建物は台所、浴室の床面積が狭いため、高さ 180 センチ以上の細長い冷蔵庫や奥行 40 センチ未満の薄型洗濯機が主流だ。また、旧ソ連製冷蔵庫には霜取り機能が備わっていなかったため、2～3 ヶ月に 1 度は冷凍庫を掃除しなければならなかった。この経験から霜取り機能付き冷蔵庫に強いこだわりを持つ消費者が多い。そのほか、女性の社会進出が進んで多忙なビジネスウーマンが多いため、食洗機や炊飯器、電子レンジが売れている。

こうした両国の市場で、韓国や中国、ドイツ企業はそれぞれ独自のイメージを定着させている。サムスン電子は他社に先駆けて発光ダイオード (LED) バックライト付きテレビや 3D テレビなどを市場に投入したほか、同じ製品でも型番を変更する工夫で新製品投入の頻度を高め、イノベーション企業というイメージを確立した。

日本製のブランドイメージはドイツに次いで高い。しかしエントリーモデルがなく、手ごろな価格ではないため、1990 年代に生まれた若者は日本製品に対するあこがれがない。このままでは日本製品はこだわりのある人しか買わなくなる恐れもある。しかし、ロシア、ウクライナともに価格志向は強いものの、製品に関する説明を聞いて納得すれば購入するという傾向は認められる。そのため、販売現場での地道な販促活動がより一層重要となろう。

(4) 大型インフラビジネス受注の可能性

ロシアでは、電力分野、道路・鉄道・パイプラインなどの輸送分野、住宅建設分野で

ンフラ開発が進む。国家プロジェクトが数多く策定・実施されていることから、案件は豊富だ。ただし、欧米企業との競争が激しく、かつロシアが技術を持っている分野では地場企業への発注が優先されるため、日本の技術力が確立されており、かつ実績がある分野でないと受注は難しい。また、入札が不透明なため、現地ビジネス関係者との強い関係構築が求められる。

ウクライナのインフラ設備は全般に30～40年以上使用されているものが多く、老朽化が激しい。また、国内のガス価格引き上げが迫られる中、ウクライナ企業の省エネに対する関心は非常に高く、設備更新に関する需要は大きい。しかし、IMFに資金援助を要請しているため、予算編成に際しては歳出をIMFが要求する財政赤字幅に抑える必要がある。2010年予算での政府保証枠は450億フリブニャ（約5,400億円）にとどまった。このため、100億円規模のインフラ・プラントプロジェクトは今後数年間、様子見の状態が続くだろう。