

欧州フロンティア市場としての ロシア、ウクライナの可能性

日本貿易振興機構
海外調査部欧州ロシアCIS課
齋藤寛

本日のテーマ

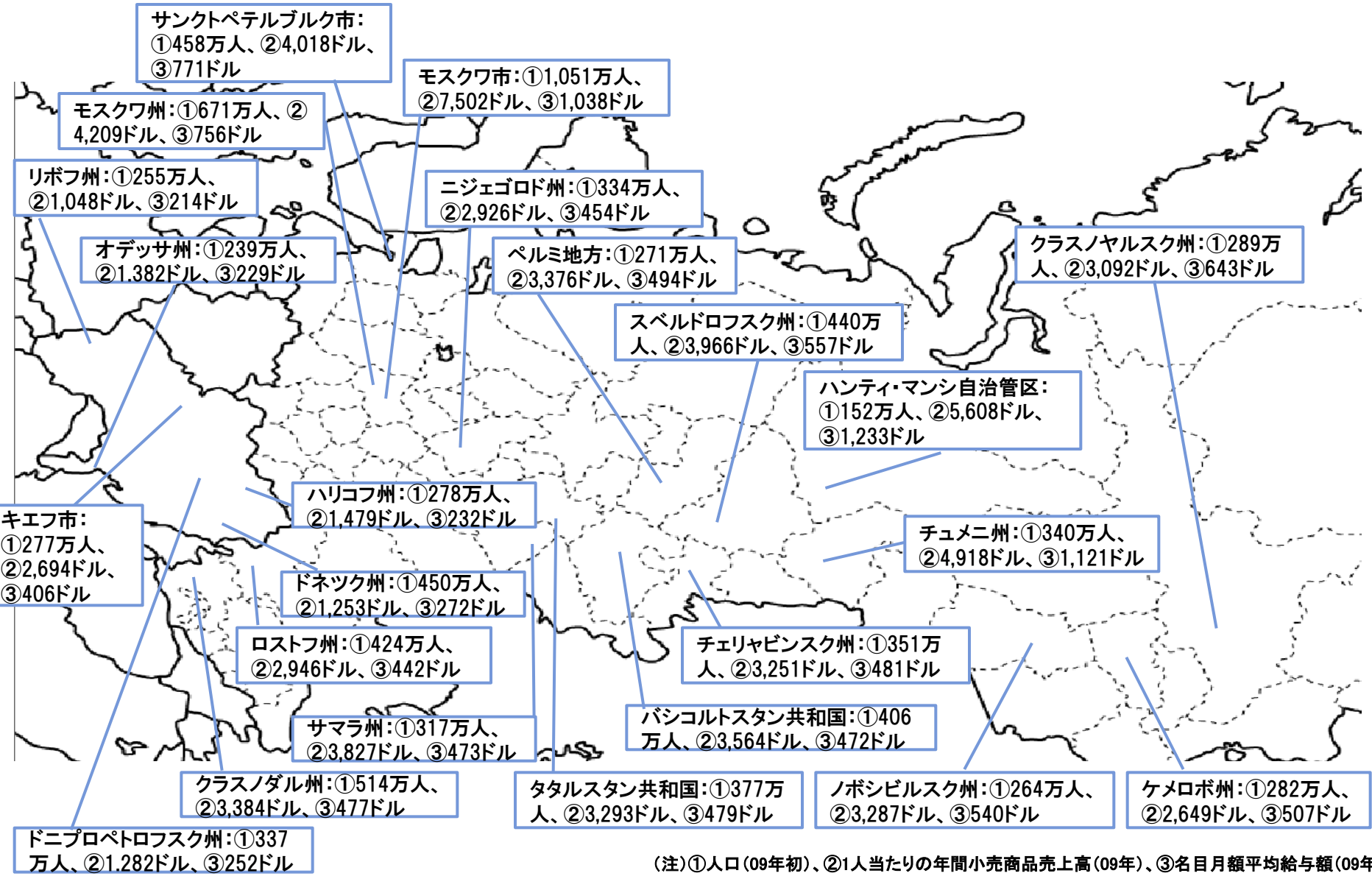
- I. ロシア、ウクライナ経済の現状
- II. ビジネスの現状とチャンス
- III. ビジネス環境とリスク

1. ロシア、ウクライナ経済の現状

ロシアとウクライナの比較

	ロシア	ウクライナ
人口	1億4,190万人	4,596万人
首都	モスクワ(1,051万人)	キエフ(277万人)
百万都市	11つ	4つ
大統領	ドミトリ・メドベージェフ (2008年5月就任、任期4年)	ビクトル・ヤヌコビッチ (2010年2月就任、任期5年)
構成体数	83	27
通貨	ルーブル(1ルーブル約3円)	フリブニャ(1フリブニャ約12円)
実質GDP (09年、推計値)	1兆2,292億ドル	1,162億ドル
1人当たりGDP (09年、推計値)	8,694ドル	2,542ドル
貿易額 (09年)	輸出:3,017億5,070万ドル 輸入:1,674億5,700万ドル	輸出:397億288万ドル 輸入:454億3,556万ドル
対日貿易額 (09年)	輸出:72億5,739万ドル 輸入:72億5,439万ドル	輸出:3億8,829万ドル 輸入:2億1,235万ドル
外貨準備高 (09年末、金含む)	4,395億ドル	265億ドル
進出日系企業数(08年10月)	373社	27社
在留邦人数(08年10月)	2,159人	174人
主要産業	鉱業(石油、天然ガス、石炭)、冶金、 機械製造、化学、農業、電力	石炭、電力、冶金、機械製造、化学、 農業

主要都市・地域の購買力

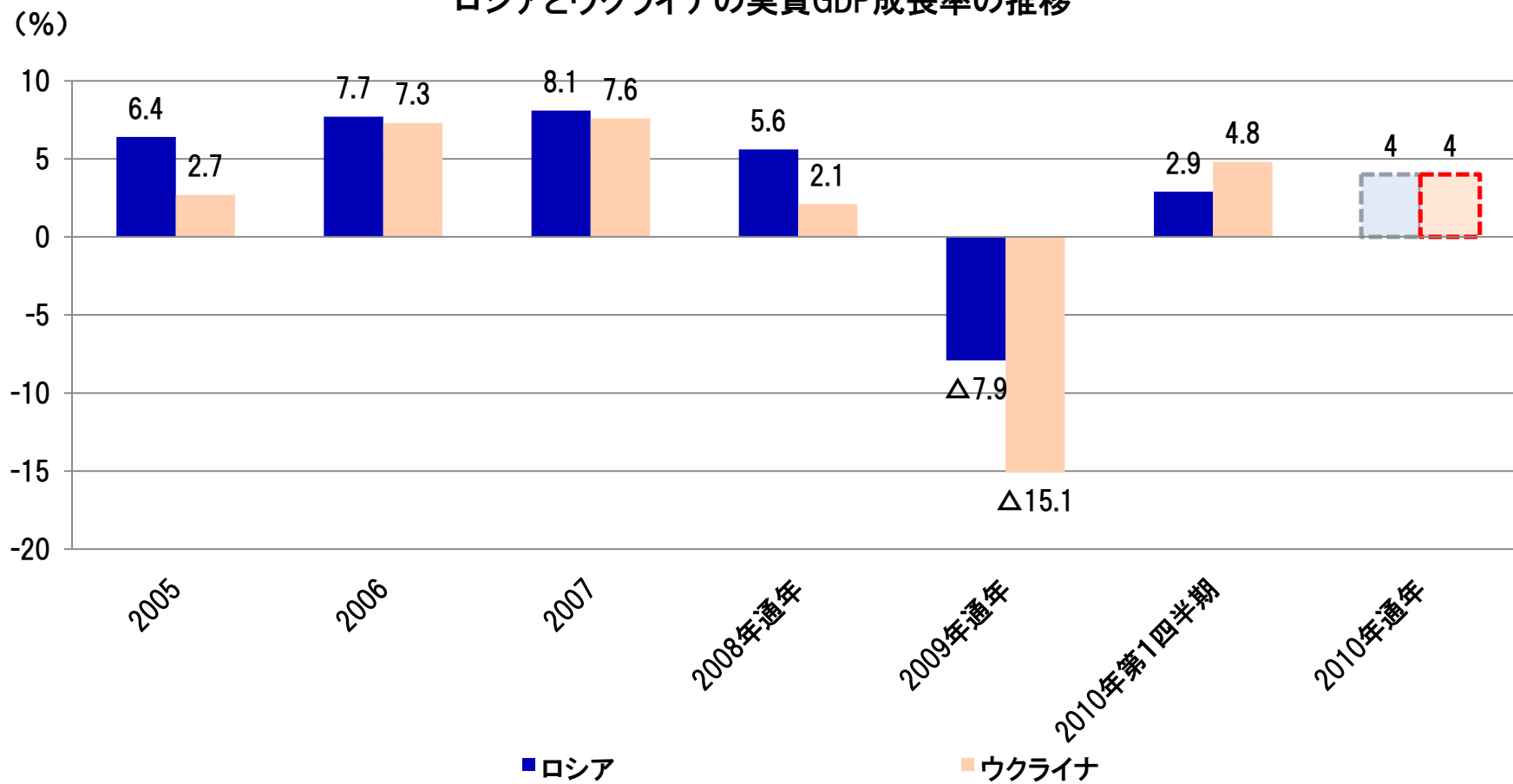


(注)①人口(09年初)、②1人当たりの年間小売商品売上高(09年)、③名目月額平均給与額(09年)

(出所)ロシア国家統計局、ウクライナ国家統計委員会よりジェトロ作成

持ち直しを見せるロシア、ウクライナ経済

ロシアとウクライナの実質GDP成長率の推移



(出所)ロシア連邦国家統計局、ウクライナ国家統計委員会、各種報道からジェトロ作成

着実な景気回復を見せるロシア

● 在ロシア日系企業景況感調査

調査期間: 2010年5月26日～6月4日

回答企業数: 97社(ジャパンプラブ加盟企業を対象)

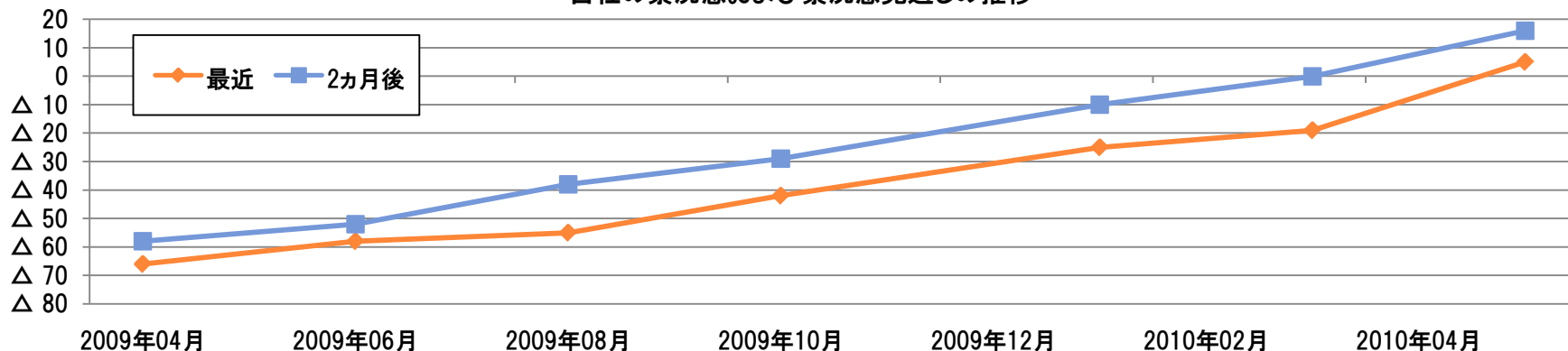
(1) 自社の景況(最近の状況)

良い	さほど良くない	悪い	不明・該当せず	有効回答数	DI
23	53	18	3	97	5

(2) 自社の景況見通し(2ヵ月後の状況)

良い	さほど良くない	悪い	不明・該当せず	有効回答数	DI
25	60	9	3	97	16

自社の景況感および景況感見通しの推移



(注) DI は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

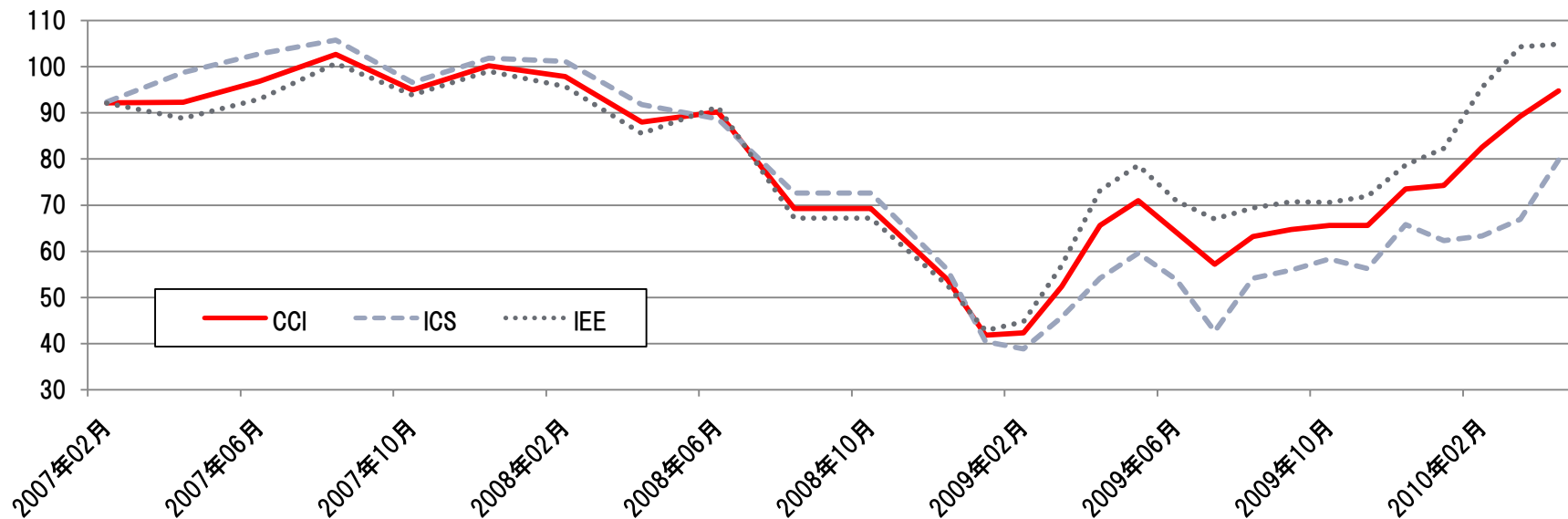
(出所) ジャパンプラブ

景気回復への期待高まるウクライナ

- フリブニャの安定、大統領と首相、議会多数派の一致による政治の安定(と政府はマスコミを通じて流布)
- 実際の消費に関しては財布とのにらみ合いが続く

(指数)

ウクライナの消費者信頼感指数の推移



(注)CCI:消費者信頼感指数、ICS:現状指数、IEE:経済期待指数
指数のレンジは0~200。100を上回れば「良い」、100を下回れば「悪い」
調査対象:年齢15~59歳の1,000人の消費者
(出所)GfKウクライナ

消費者は価格と品質をより吟味

- ◆ 金融危機前: 高い実質賃金の上昇、インフレ高進、消費者ローン販売の拡大により消費が過熱
- ◆ 金融危機発生後: クレジット機能麻痺、給与切り下げ、失業率の上昇により消費は一気に冷え込む
- ◆ 食品・日用雑貨: 大きな影響は受けていない。割高な日本産のしょうゆやコメ、みそは敬遠されがち
- ◆ アパレル: 高級ブランド志向→デザイン性重視or一定の質感が得られる中価格帯ブランドへ
- ◆ 自動車・家電: 中高級セグメント→低価格セグメント



末尾に9をつける価格表示が流行



賑わいを見せるユニクロ・モスクワ店

消費者の支出優先および削減事項(ロシア)

順位	支出優先事項	支出削減事項
1	公共料金	家具、住宅・ダーチャ用製品
2	医薬品	ジュエリー・時計
3	食料品	アパートの改修
4	ローン	家電製品
5	教育・トレーニング	外食
6	ペットケア	旅行

(出所)GfKロシア

(ご参考) ブランド志向で新しいものに敏感な消費者

●ロシアとウクライナの消費者の特徴(欧米と比較して)

- ブランド志向、製造地重視
- 新しいもの好き→「イノベーション」という言葉に弱い
- 見栄っ張り→オールイン型や多機能製品、 prestéigeな製品を好む
- テレビやインターネットなどによる広告をあまり信用しない
→家族や友人、知人による評判を重視。店舗に足を運ぶのが好き
- 品質(特に食品)や健康に対する意識が高い

●ロシアとウクライナの消費者の違い

- ロシアの消費者はほしいものが見つかれば手当たり次第購入する
- ウクライナの消費者は①価格に敏感で特定のブランドに対するこだわりは弱い、②商品選択の際には人の話を良く聞いてから判断する



仏ダノンはコレステロール値を下げる商品を販促



カーナビは一気に普及



ドイツ製であることを強調

(ご参考) 3都市価格比較調査

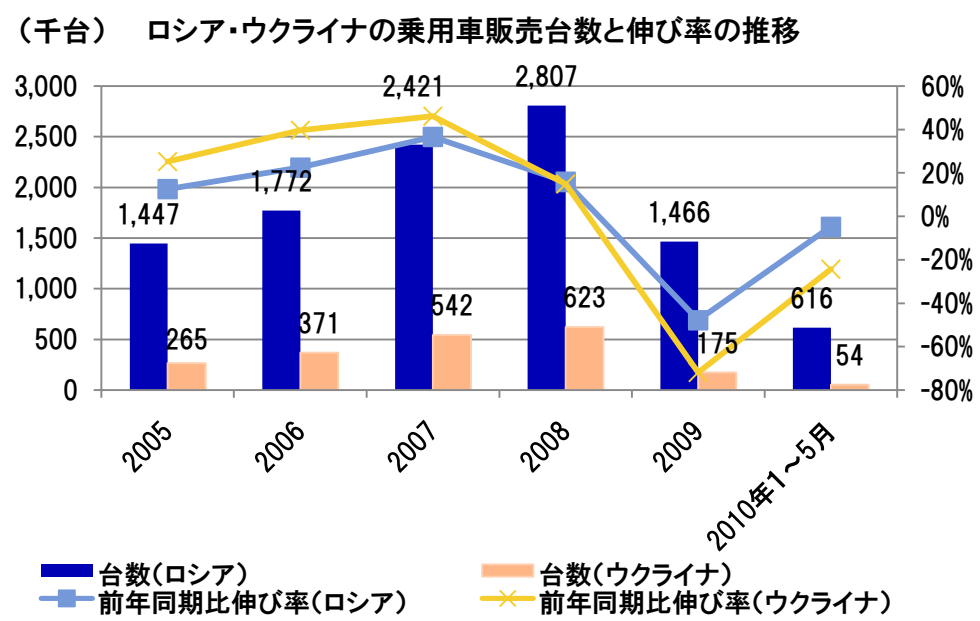
品目	量	モスクワ		キエフ		東京 円
		ルーブル	(円換算)	フリブニャ	(円換算)	
1牛乳	1L	34.9	105	5.0	60	188
2ミネラルウォーター	0.5L	25.0	75	3.5	42	98
3コココーラ	0.5L	35.0	105	4.7	56	110
4ジュース	1L	69.0	207	9.6	115	229
5ビール	0.5L	30.0	90	4.8	57	324
6食パン	1塊	14.9	45	3.8	46	138
7卵	1ケース(10個)	67.9	204	8.6	103	198
8サラダ油	1L	32.9	99	11.2	134	548
9小麦粉	1kg	29.0	87	3.7	44	228
10豚肉	ロース1kg	282.0	846	67.0	804	2,980
11紅茶	リプトン25袋	47.9	144	11.5	138	312
12ハンバーガー	1個	27.0	81	4.5	54	100
13板チョコ	1枚	51.0	153	6.4	77	88
14コーヒー(カフェ)	カップチーノ1杯	85.0	255	22.0	264	360
15地下鉄	最低料金	22.0	66	1.7	20	160
16ガソリン	1L(レギュラー)	22.6	68	7.6	91	124
17ワーカー賃金	月額	32,000.0	96,000	2,500.0	30,000	282,306
18携帯電話	1分当たり通話料	4.9	15	0.7	8	42
19インターネット	月額基本料	6,230.0	18,690	230.0	2,760	6,720
20業務用電気料金	1KWh	1.2	4	0.5	6	11
21一般電気料金	1KWh	0.6	2	0.2	3	18
22業務用水道料金	1m3	26.0	78	5.8	69	43
23一般水道料金	1m3	20.0	60	15.8	189	43
24業務用ガス料金	1m3	3.1	9	2.6	32	63
25一般用ガス料金	1m3	19.0	57	0.5	6	102
26駐在員住宅借上料	月額	60,862.0	182,586	52,008.0	624,096	230,000

(注)1～13は市内中心部の高級スーパーにて2009年10～12月に調査。17～26は2010年1～2月に調査(東京部分は横浜の価格)

II. ビジネスの現状とチャンス

先行きが未だ不透明な自動車市場

- ロシア:ローン金利補助政策(2009年4月~)、買い替え奨励制度(スクラップインセンティブ)の導入(2010年3月~)で回復の兆し。2010年は140~160万台の見込み
- ウクライナ: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により依然回復の兆しは見えない。2010年は14万~14万5,000台程度にとどまるとの見方も



2010年5月のブランド別乗用車販売台数上位15位

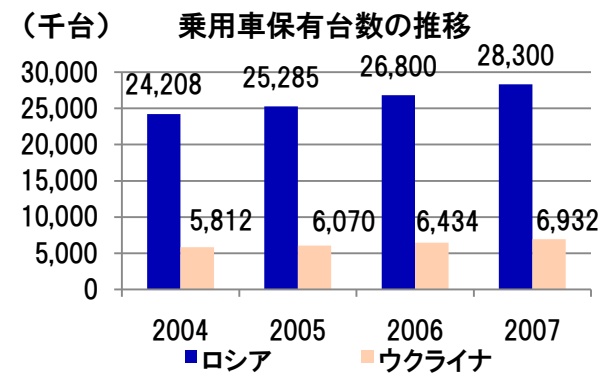
順位	ロシア		ウクライナ	
	ブランド	2010年5月	ブランド	2010年5月
	総販売台数	157,937	総販売台数	11,569
1	ラーダ	45,521	ラーダ	1,771
2	シボレー	10,388	ザズ	1,153
3	起亜	9,689	現代	868
4	ルノー	8,442	奇瑞	812
5	現代	6,604	シボレー	701
6	フォード	7,220	起亜	645
7	大宇	7,532	トヨタ	610
8	トヨタ	5,282	ルノー	603
9	ガズ	5,879	シュコダ	559
10	日産	5,419	三菱	556
11	フォルクスワーゲン	4,410	日産	450
12	シュコダ	4,407	フォード	354
13	ウアズ	3,841	フォルクスワーゲン	341
14	三菱	3,411	マツダ	225
15	プジョー	2,647	吉利	219

(出所)在ロシア欧州ビジネス協会、在ウクライナ日本大使館資料、各種報道よりジェトロ作成

(注)ロシアは軽商用車含む
(出所)在ロシア欧州ビジネス協会、オートコンサルティング

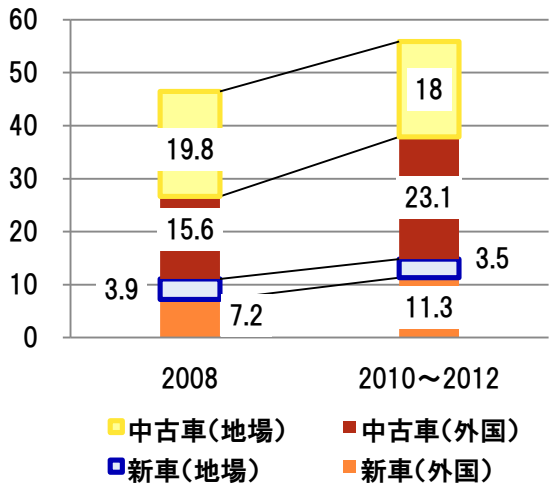
自動車部品・カーケア用品の需要多し

- 悪い路面状況→シャーシ部品、クランクケース
 - 寒冷地のため事故多発→外装部品
 - 質の悪い燃料→イグニッション、フィルター、オイル交換
 - 溶雪剤散布→防錆剤、頻繁な洗車
 - セキュリティー重視→シグナライザー、色ガラス
- ＊模倣品が市場の2～3割を占める(ロシア)



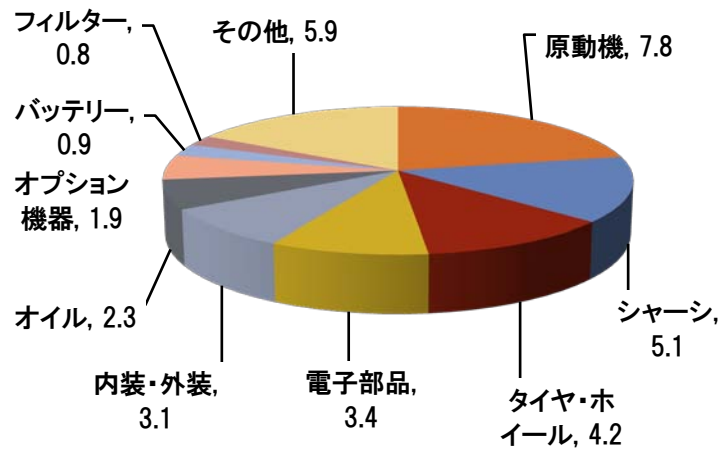
(出所)社団法人自動車工業会
「世界自動車統計年報第8集」2009年

新車と中古車向け自動車部品市場の推移 (ロシア)
(十億ドル)



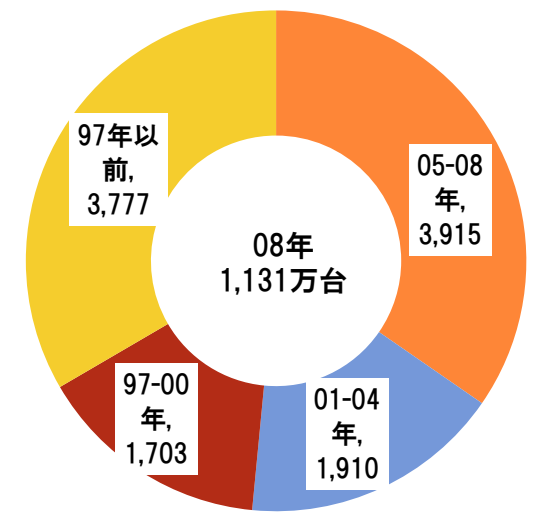
(出所)アフタースタット

分野別中古車向け部品市場(ロシア)
(単位:十億ドル。08年総額354億ドル)



(出所)同左

製造年別外国ブランド車登録台数(ロシア)
(単位:1,000台)



(出所)同左

日本製部品・カーケア用品が出回るロシア



ミラー、ホーン、レーダー、シガーライター電源部品、ワックスなどが並ぶ(モスクワの秋葉原ゴルブシュカ)



バルブ製品も多い



ワイパーは3年使えると強調

正規通関された部品需要が高まるウクライナ

- 2009年のオリジナル部品市場は08年並。しかし、CISブランド車の生産減によりオリジナル部品生産が縮小→廉価な中国製類似品への需要増
- 2009年の非オリジナル部品市場は前年比35～40%減。フリブニャ価格の下落による価格の上昇→消費者は無名ブランド(中国製など)を選好
- 2010年の非オリジナル部品市場は5月中旬までで前年同期比25～30%増。しかし、2009年に部品生産が縮小したこと、ディストリビューターの在庫最小化、輸送費の上昇、長時間にわたる通関処理により市場では欠品状態に
- 今後は正規通関された非オリジナル部品への需要が高まる見込み



青空市場で部品を購入する人が大半



部品はドバイ経由で持ち込まれている

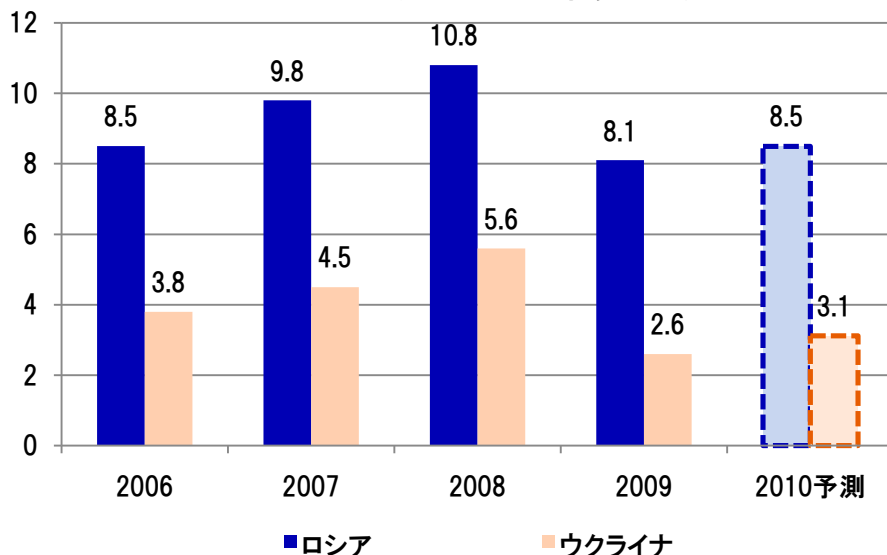


日本企業製と見せかける類似品・模倣品が数多く流通

本格的回復まで時間を要する家電市場

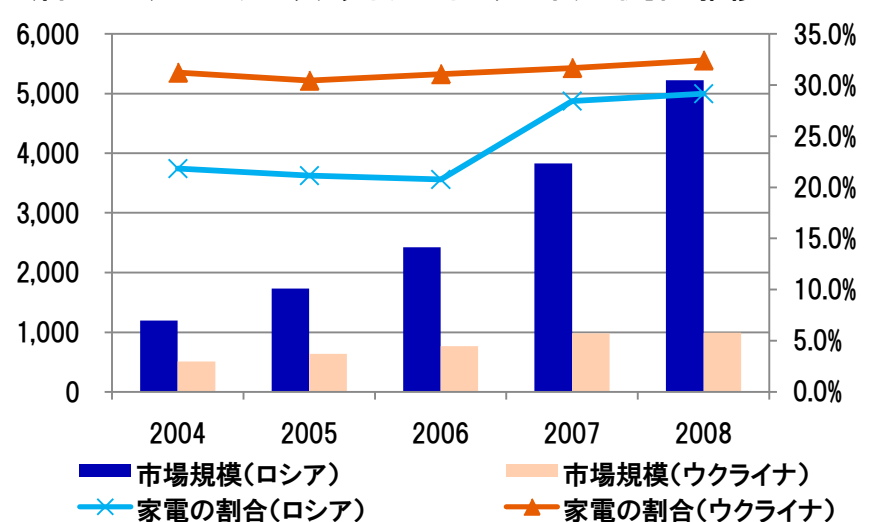
- ロシア:2010年第1四半期は前年同期比12.5%減。消費者ローン利用率の低迷と消費者の購買心理の停滞→本格的な回復は2010年秋以降か
- ウクライナ:2010年第1四半期は前年同期比22.2%増。消費者ローン利用率の上昇のため→大型家電の回復は来年以降か
- ディストリビューターの資金繰りは依然厳しく販売できる量しか仕入れをしない
- 大手家電量販店は倒産、資金繰り悪化が相次ぎ、店舗網の再編を余儀なくされた
- インターネットショッピングが大都市部で普及。代引き取引が中心

(十億ドル) ロシアとウクライナの家電市場の推移



(出所)ディスカバリー・リサーチ・グループ、GfKウクライナの資料
およびヒアリングよりジェトロ作成

(百万ドル) ロシアとウクライナのインターネット取引の推移



(出所)ユーロモニター

テレビ、冷蔵庫などが有望（ロシア）

ロシアの家電市場規模の品目別推移と予測

（十億ルーブル）

品目	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
テレビ	39.81	49.96	80.97	115.55	161.42	174.93	234.76
冷蔵庫	45.74	53.39	59.47	67.18	75.89	79.17	87.00
デジタルカメラ/デジタルビデオカメラ	21.69	31.98	41.54	47.06	54.65	57.36	64.99
洗濯機	40.39	45.43	46.15	46.59	47.88	45.65	48.76
空調機	21.34	28.31	33.65	37.07	37.56	37.79	41.59
キッチンプレート	18.47	21.65	24.43	27.25	30.47	31.81	34.85
DVDプレーヤー	13.33	15.98	18.13	20.21	21.53	21.57	21.86
電子レンジ	11.48	13.70	15.42	16.65	17.25	16.86	17.15
PMP/MP3プレーヤー	1.18	6.22	10.86	15.10	18.93	21.60	23.30
掃除機	10.08	11.81	14.04	14.97	15.87	16.71	17.99
ホームシアター	7.65	11.76	12.79	13.10	13.23	13.46	15.99
システムキッチン	4.77	6.33	8.43	11.88	18.29	14.54	14.58
アイロン	5.16	6.25	6.95	7.42	8.00	8.41	9.14
電気ポット	5.50	6.17	6.44	6.61	6.80	7.02	7.35
ドライヤー	2.60	3.11	3.41	3.66	3.90	4.12	4.47
フードプロセッサー/ミキサー	2.43	2.92	3.19	3.27	3.34	3.42	3.55
その他	12.42	11.76	8.89	6.63	6.41	7.31	8.33

（注）2008～2010年は予測値

（出所）エクスプレス・オブゾル「金融危機の影響を踏まえた2007～2010年のオーディオ・ビデオ・家電市場」
（2008年11月）

生活に密着したマーケティングが不可欠

- 狭い台所、浴室→面積が小さく高さ180cm以上の冷蔵庫、奥行き40cm未満および背の低い洗濯機
- 自動車による買い出し→300リットル以上の大型冷蔵庫
- 忙しいビジネスウーマン→電子レンジ、クッカー(炊飯器など)、大容量洗濯機(週末中心の洗濯)、食洗機
- 旧ソ連製のトラウマ→霜除去機能付き冷蔵庫に対するこだわり、デザインの良い製品への強い欲求
- 手料理、自家製コンポートを作る伝統→多機能レンジ、ミキサー(コンポート作り)、肉躑躅器(カツレツ作り)、野菜裁断機(サラダ作り)
- 金融危機で外食を我慢→コーヒーマーカー販売増
- 集中暖房が途切れる時期の存在→エアコン、給湯器
- 安い一般住宅向け電力価格→省エネに対する意識は高くない。ただし、古い住宅は電力容量が小さいため、消費電力を購入する際に注視
- 30~40°Cに達する暑い夏→エアコン
- ダーチャ(別荘)の存在→2台目、3台目購入需要あり



細長い300~350Lの冷蔵庫が売れ筋



洗濯機の背の低さを強調

ProfiKubixx рубит в кубик!

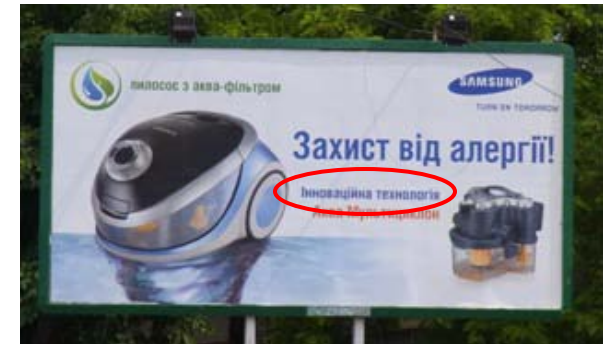
Праздник на вашей кухне! Единственный в мире кухонный прибор Bosch с уникальной функцией нарезки кубиками ProfiKubixx (1 куб. см).



独ボッシュはロシア、ウクライナ向けにミキサー、肉躑躅機、野菜裁断機を開発

外国企業はどうしているのか

- サムスン(韓):既存技術をうまく活用した頻繁な商品投入(LEDテレビ、3Dテレビ)や型番変える工夫でイノベーションを生み出す企業としてイメージが定着
- 奇瑞(中):競合車種であるラーダ(ロシア)およびザズ(ウクライナ)と比較し、エアコンなど多くのオプションが標準装備であることをアピール
- ミーレ(独):世界で一番ストッキングを洗っている洗濯機メーカーとして認知されている
- ボルク(露):「ドイツメーカー」として認知。メタリックなデザインで人気を集める
- ロリアル(仏):中低所得者層向け10ユーロ以下の商品を投入
- メトロ(独):品揃え拡充と手頃な価格の商品供給のためプライベートブランド開発に注力
- 日本製のブランドイメージはドイツに次ぎ良い。しかしエントリーモデルがなく、手頃な価格ではないため90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
- ロシア、ウクライナともに「価格」を重視する傾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に至ることが多い→販売現場における地道な販促活動が重要



サムスは「イノベーション」を強調



ボルクはメタリックなデザインで人気を集める

(ご参考) 始動する省エネ政策 (ロシア)

- 2009年11月23日付連邦法第261-FZ号「省エネ、エネルギー効率改善およびロシア連邦の各法令の修正について」
(2009年11月27日公布、施行)
 - ①すべての建物にエネルギー使用量を計測する機器を設置
(2012年までに)
 - ②エネルギー効率が高い事業への税制優遇や資金支援の導入
 - ③100ワット超の白熱電球の生産・輸入・販売を禁止
(2011年～)
 - ④生産者と輸入者に対して電化製品などにエネルギー消費量を示すラベル添付を義務付け(2012年～)
- 2010年には50もの省エネ関連の規則が制定される予定

インフラ・プラント分野はどうか

●ロシア

- 電力分野、道路・鉄道・パイプラインなどの輸送分野、住宅建設分野でインフラ開発が進む
- ロシアが技術を有している分野では外国企業が入り込む余地は小さい→外国の技術が必要とされる分野にチャンスが限定
- 入札が不透明→実績作りおよび現地ビジネス関係者との強い関係構築が重要
- 省エネ分野に関してはNEDOの技術実証事業の活用も

●ウクライナ

- 30～40年以上使用している設備が多く老朽化が激しい。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需要は大きい
- 政府は2010年予算を財政赤字対GDP比5.3%で編成。本予算にて政府保証枠を総額450億フリブニャ(約5,400億円)に設定
→大規模な国家プロジェクトの実施は数年間様子見の状態が続く
- IMFと2009年11月以降停止しているトランシェの再開および追加融資枠(200億ドル)の議論が続く→IMFの動向を各国の政府系金融機関は注視
- 2012年開催のサッカーの欧州選手権(ユーロ2012)に向けたインフラ整備(道路、空港、スタジアム、ホテルなど)は粛々と進む



海洋土木などロシアの持つ技術力が低い分野でないと受注は難しい



ユーロ2012に向けたスタジアム建設は着々と進む

(ご参考) 電力分野では欧州メーカーの動きが活発 (ロシア)

- ①電力会社民営化、②電力自由化
→欧州エネルギー大手が設備更新へ大型投資
- ③09年8月に発生したサヤノ・シュシエンスク水力発電所の爆発事故
→政府関係者が発電所の老朽化と設備更新の必要性を強く認識

シーメンス(独)



- ・08年10月～09年9月の間に地域発電会社TGK10からガスタービン3基、黒海沿岸のトゥアプセにある製油所から6基受注
- ・09年2月、ケメロボ州政府と変圧器を製造する工場の設立に関する覚書を締結
- ・プーチン首相とメルケル独首相が08年10月に締結したエカテリンブルク市の省エネ研究に向けた技術パートナーシッププロジェクトに参画

ABB(スイス)



- ・08年に10件以上の大型プロジェクトを受注 (ex. ウラジオストクの東方100kmにあるコジミノの石油積み出しターミナル向けの配電システムを石油輸送大手トランスネフチから受注)
- ・ムルマンスクやウラジオストクにサービス拠点を開設
- ・モスクワのケーブル工場「モスカベリ」内を再編成

シュナイダーエレクトリック(仏)



- ・08年7月、タタルスタン共和国に動力制御装置や特別高圧機器を製造する工場を設立
- ・マリ・エル共和国に拠点を構える地場電機メーカー、ウェッセンを09年4月に買収
- ・09年11月、レニングラード州にあるウスチルーガ港の石油ターミナルに変圧器、周波数変換機などを設置する契約を、国営石油会社ザルベジュネフチの関係会社であるロスネフチブンケルと締結

III. ビジネス環境とリスク

一筋縄ではいかない現地商習慣

- 当局へ提出書類が極めて多い。独自の技術規則が存在
- 信用状(L/C)が一般的に使えず
- 正確な企業情報入手の困難: 企業利潤税(法人税)抑制に向けた二重帳簿の作成、社会保障関連費用抑制に向けた闇給与の支給
- 行政当局による不透明な干渉: 安全点検という建前で立ち入り検査を受けることも
- 困難な許認可取得(地元ロビーの存在)
- 中古車の買取・再販に際して付加価値税(VAT)を二重に計上(UA)
- VAT還付の遅延→5年物国債を発行(UA)



安全点検という建前で立ち入り検査を受けることも



許認可が取得できずキエフに出店ができない独OBI

通関がポイントとなるロシア、ウクライナ

- 不安定な通関体制と頻繁に変わる法制度
- 保護主義的措置の発動
- 徴税額拡大を目的に税関当局が輸入貨物検査を強化(RU)
- 海運・河川・航空貨物について国境近隣での通関義務化を連邦税関局は推進(RU)
- ロシア、ベラルーシ、カザフスタン3カ国関税同盟発足に伴いライセンス取得品目に変更。通関できずに港で商品が滞留する事態が発生(RU)
- 並行輸入を許容する判決を最高仲裁裁判所が支持(RU)
- 並行輸入、グレー通関が蔓延。自動車分野でもグリーンチャンネル制度が存在せず→家電分野においては欧州、韓国メーカーが直接輸入に切り替える動きあり。携帯電話は正規通関へ移行(UA)
→以前価格重視で並行輸入やグレー通関された商品を購入していた消費者はアフターサービスの重要性を認知しつつあり、正規通関された商品の購入を望む人が増えている(UA)



3カ国関税同盟発足に伴い中古タイヤが港に滞留(RU)



自動車分野でもグレー通関・並行輸入が蔓延(UA)

本日のまとめ

●ロシア

- 2010年秋以降本格的な回復が始まる可能性あり。インフラ・プラント分野では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。ただし、欧米や地場企業との競争が激しく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。省エネなど一部分野についてはメドベージェフ大統領の現代化政策の影響で活況を呈している

●ウクライナ

- 2010年末まで消費市場は停滞する可能性あり。消費者は新大統領の政権運営を評価した上で大型の買い物を決定する。インフラ・プラント分野では対外債務返済もあり大規模な事業の実施は当面難しい。ただし、東欧でロシアに次ぐ人口を誇り、かつ設備老朽化が著しく改修意欲も高いためポテンシャルは非常に大きい
- 両国ともに金融危機を経て消費者の消費行動が変化している。市場の特性にマッチした製品を投入する韓国メーカーの攻勢により日本製品に対する盲目的な憧れは徐々に薄れつつある。長期的な市場拡大に向け日本企業には①現地の消費者のニーズに根ざしたマーケティング・製品開発、②市場の変化に応じたすばやい商品展開、③ディストリビューター任せでない量販店、小売業者と一体となった積極的な販促活動が求められている
- ビジネス環境は良好とは言えないが改善に向かい進展を見せている。リスクに関しては回避する手段はあり、ロシア、ウクライナともに進出に際しては入念な準備が必要とされる

ジェトロの出版物

お求めはこちらから→<http://books.jetro.go.jp/jpn/>



【国際ビジネス誌ジェトロセンサー】

2010年1月号☆特別レポート☆(2009年12月15日発売)

金融危機を経て、ウクライナの消費市場は大幅に縮小したが、人口4,600万人と東欧でロシアに次ぐ人口規模を誇る市場の潜在性は大きく、日系企業を含む外国企業の関心は依然衰えていない。また、安価な労働賃金を活かした新たな製造業拠点として、さらに、黒海沿岸の港湾を利用した物流拠点としても注目を浴びている。

一方、ユーシェンコ大統領とティモシェンコ首相の確執に見られるように不安定な政治体制が露呈した2010年1月の大統領選後の政局がビジネスにどのような影響を及ぼすのか？ 今号では日本では断片的にしか伝えられることのなかったウクライナのビジネス環境を紹介する。

【ジェトロ海外調査シリーズ】

ロシア工場設立の手引き～用地選定から操業開始まで～

<海外調査シリーズNo.380>(2009年11月27日発行)

サンクトペテルブルクを中心として、日系企業のロシア進出が続いている。ロシアで工場建設を行う場合、用地選定や建設にかかる許認可取得について、問題に直面するケースが多い。本書ではこれらの問題について、一連の流れをできるだけ簡潔に、かつ分かりやすく記述しており、実務に役立つガイドブックとなっている



【オンデマンド出版物】

ロシアのビジネス環境—企業事例から見るリスクとチャンス—(2008年年12月発売)

2007年度、米国の調査コンサルティング会社であるユーラシア・グループなどと協力して、日米のロシア専門家からなるタスクフォースを設置した。ここでの議論を受け、ユーラシア・グループが独自の分析を加えて、報告書「Risk and Opportunity for Japanese Business in Russia」を取りまとめた。本書は、その翻訳版である



ご清聴ありがとうございました

<ご質問・ご意見は下記まで>

日本貿易振興機構 海外調査部
欧州ロシアCIS課ロシアCIS担当 齋藤 寛
TEL: 03-3582-1890 Fax: 03-3587-2485
Email: Hiroshi_Saito@jetro.go.jp

【ご注意】本資料は2010年6月30日(水)東京、7月1日(木)大阪、7月2日(金)名古屋で開催されたジェトロ主催拡大欧州市場セミナーでの情報提供を目的に作成したものです。

ジェトロは資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力しておりますが、その正確性を保証するものではありません。本情報の採否はお客様がご判断ください。

また万一、不利益を被る事態が生じましてもジェトロは責任を負うことができませんのでご了承ください。