

欧州企業の対ロシアビジネスの現状

2014年2月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部欧州ロシア CIS 課

本レポートに関するお問い合わせ先
日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部欧州ロシア CIS 課（ロシア CIS 班）
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
Tel : 03-3582-1890 E メール : ord-rus@jetro.go.jp

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485 E-mail : ord-rus@jetro.go.jp
日本貿易振興機構 海外調査部 欧州ロシア CIS 課 (ロシア CIS 班) 宛

● アンケート ●

調査レポート：欧州企業の対ロシアビジネスの現状

調査レポートをお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本調査レポートの内容について、どのように思われましたでしょうか？
(○をひとつ)

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本調査レポートに関するご感想をご記入下さい。

--

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等をご記入願います。

--

■お客様の会社名等をご記入ください (任意記入)。

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

はじめに

ロシアと欧州は貿易・投資の面で相互に重要なパートナーとなっている。欧州企業は、近隣に位置するロシア市場を、市場規模が大きく、潜在力がある市場としてみており、各分野で積極的にロシア市場を開拓している。本調査レポートでは、欧州各国の企業による対ロシアビジネス事例や、専門家によるロシア市場の見方を紹介したものである。欧州企業の事例や見方は、日本企業がロシア市場を攻める際にも参考になろう。

本調査レポートは、2013年10月28日～11月18日に[ジェットロの日刊紙「通商弘報」](#)に掲載された特集「欧州企業の対ロシアビジネスの現状」の記事を取りまとめたものである。

2014年2月
日本貿易振興機構（ジェットロ）
海外調査部欧州ロシア CIS 課

目次

1. 貿易は増加するも欧州主要国からの投資が減少（EU）	1
2. 欧州企業の6割が進出5年以内に損益分岐点を達成（EU）	3
3. 国際イベント開催に伴う地方のインフラ整備に注目（EU）	8
4. 流通大手オーシャン、買収と業態多様化で存在感（フランス）	10
5. 自動車部品のブローゼ、生産の現地化で完成車メーカーの要求に対応（ドイツ） ...	16
6. ロンドン五輪のノウハウ活用し参入（英国）	19
7. 仏自動車部品企業がロシアで3番目の工場建設へ（フランス）	21
8. レイネルツェン、大規模ガス田開発の頓挫で戦略変更（ノルウェー）	23
9. ペサ、モスクワで120両のトラム受注に成功（ポーランド）	24
10. 対ロ投資額、2000年から約10倍に伸びる（スイス）	28
11. 良き現地パートナーを得ることが不可欠（スイス）	30
12. モルドバ経由のロシア向け輸送が好調（ルーマニア）	32
13. 輸出は拡大、建築分野の進出にも関心（イタリア）	34

1. 貿易は増加するも欧州主要国からの投資が減少（EU）

ロシアと欧州は経済的に深い関係を持つ重要なパートナーとなっている。欧州でのエネルギー需要の減少が影響しているものの、ロシア・EU間の輸出入は順調に増加している。欧州債務危機の影響で、オランダなど一部を除きEU主要国からの投資残高が減少しているが、生産投資やエネルギー分野での進出は引き続き行われている。

<輸出入はいずれも微増が続く>

2012年のロシアの対EU輸出額は、前年比4.2%増の2,780億8,100万ドルとなった（表1-1参照）。輸出額全体の46%を占める原油は2.5%増の1,273億2,187万ドル、12%を占める天然ガス（液化を除く）は4.8%減の321億8,608万ドルだった。

しかし、2013年に入り輸出額の伸びが鈍化しており、1～7月の対EU輸出額は前年同期比2.2%増にとどまった。鈍化の要因は約4割を占める原油輸出額の減少だ。原油価格が前年同期比で下落するとともに、需要も減少したため、1～7月の原油輸出額は8.2%減となった。他方、天然ガスは30.2%増だった。2013年第1四半期のころは寒さが続き、ガス暖房用の需要が増加したためだ。

	2010年	2011年	2012年	2013年	
				前年比	1～7月 前年同期比
オランダ	53,963	62,695	76,803	22.5	41,744 △ 9.4
ドイツ	25,103	34,158	35,594	4.2	20,433 △ 4.2
イタリア	27,404	32,658	32,428	△ 0.7	22,987 31.0
ポーランド	14,936	21,367	19,878	△ 7.0	10,606 △ 10.1
英国	11,312	14,003	15,028	7.3	8,712 18.2
フィンランド	12,170	13,197	12,009	△ 9.0	7,682 7.3
フランス	12,437	14,859	10,527	△ 29.2	6,254 1.0
ラトビア	5,893	7,378	8,926	21.0	6,673 37.6
ベルギー	4,299	7,480	6,799	△ 9.1	4,384 13.0
ハンガリー	5,287	7,775	6,674	△ 14.2	3,266 △ 16.1
EU計(注)	210,779	266,796	278,081	4.2	163,042 2.2
全世界計	396,644	516,718	525,383	1.7	297,185 △ 1.6

(注) クロアチアを除く。
(出所) ロシア連邦税関局

2012年のロシアのEUからの輸入額は、前年比3.9%増の1,324億8,300万ドルだった（表1-2参照）。2013年に入っても伸び率はほぼ変わらず、1～7月は前年同期比3.3%増となった。特にイタリアおよびポーランドからの輸入増が全体の増加に寄与した。イタリアからはターボジェットなど航空機用部品、ポーランドからはリンゴ、車両用エンジン、冷

凍・冷蔵庫類などの輸入が増加した。

	2010年	2011年	2012年	2013年	
				前年比	1~7月 前年同期比
ドイツ	26,714	37,683	38,300	1.6	20,881 △ 1.0
フランス	10,118	13,276	13,772	3.7	7,601 △ 2.7
イタリア	10,044	13,402	13,426	0.2	7,886 10.1
英国	4,576	7,180	8,192	14.1	4,557 △ 2.9
ポーランド	5,825	6,651	7,475	12.4	4,573 12.7
オランダ	4,442	5,925	5,979	0.9	3,259 △ 0.9
チェコ	2,917	4,504	5,363	19.1	2,875 △ 2.4
フィンランド	4,585	5,672	5,002	△ 11.8	3,042 11.3
スペイン	3,034	4,306	4,914	14.1	2,895 8.6
ベルギー	3,266	4,122	4,491	9.0	2,393 △ 0.2
EU計(注)	95,603	127,536	132,483	3.9	74,825 3.3
全世界計	229,045	305,760	314,150	2.7	179,274 3.1

(注) クロアチアを除く。
(出所) 表1-1に同じ

<欧州からの投資残高は減少傾向>

ロシアにおける国・地域別直接投資残高の上位を多くの欧州諸国が占める。直接投資残高全体の約8割はEUからのものだ(表1-3参照)。残高1位のキプロスは、第三国資本による迂回(うかい)投資や、同地に資産を持つロシア企業による投資が多い。

	2010年末	2011年末	2012年末	2013年	
				前年末比	6月末 前年末比
キプロス	44,737	55,729	52,770	△ 5.3	40,831 △ 22.6
オランダ	22,401	23,668	21,248	△ 10.2	22,956 8.0
ドイツ	9,254	11,361	11,388	0.2	10,811 △ 5.1
オーストリア	2,401	3,126	3,064	△ 2.0	3,130 2.2
フランス	2,921	2,691	3,260	21.2	2,493 △ 23.5
フィンランド	2,014	2,297	2,214	△ 3.6	2,355 6.4
英国	3,502	3,567	3,315	△ 7.1	2,292 △ 30.9
スペイン	592	1,407	1,370	△ 2.6	1,366 △ 0.3
ルクセンブル	661	945	1,285	35.9	1,194 △ 7.0
スウェーデン	1,307	1,114	1,230	10.4	1,095 △ 11.0
EU計	93,786	110,215	105,107	△ 4.6	92,054 △ 12.4
全世界計	116,199	139,150	136,018	△ 2.3	115,689 △ 14.9

(出所) ロシア連邦国家統計局

2012年末、2013年6月末はいずれも欧州主要国からの直接投資残高が軒並み減少した。

2013年6月末のEUからの残高は、2012年末と比較して12.4%減少した。これにはキプロスが最も大きく関わっており、2012年に同国で顕在化した金融危機や、それに伴い同国政府が2013年3月に、銀行からの資金流出を防ぐために導入した資本規制が残高減に拍車を掛けたとみられる。ロシア企業・銀行の中にはキプロ스에資産を保有するところも多く、例えば乗用車生産最大手のアフトワズも6億4,100ルーブル（約19億2,300万円、1ルーブル=約3円）に上る資産が一時凍結された。

他方、オランダからの直接投資残高は増加した。ロシア国内4カ所に食品や化粧品の生産拠点を持つユニリーバ（オランダ・英国）は2009年、トゥーラ州にアイスクリーム工場建設に着手、2014年末までに1億4,000万ユーロを投資する。これに加え、2013年9月には同工場に併設するかたちで、450万ユーロを投資して研究開発センターを開発すると発表した。このほか、2013年4月にプーチン大統領がオランダを訪問した際には、ガスプロムとロイヤル・ダッチ・シェルの北極圏大陸棚での石油・ガス共同開発や、ハンティ・マンシ自治管区でのシェールオイル開発のための合弁会社設立で合意するなど、さまざまな分野の両国企業・組織間で計15の協定が締結された。

（2013年10月28日 欧州ロシア CIS 課 浅元薫哉）

2. 欧州企業の6割が進出5年以内に損益分岐点を達成（EU）

欧州企業にとっても、ロシアは市場規模の大きさ、潜在性の高さから重要な市場だ。在ロシア欧州ビジネス協会（AEB）のアンケートによると、進出企業の約6割が進出から5年以内に損益分岐点を達成する、収益性の高い市場となっている。他方、7割近くの企業がロシアのWTO加盟後のメリットを実感できていないと回答しており、同国のビジネス環境の改善はWTO加盟後も急速に進んでいるわけではないようだ。

<EUのロシア向け輸出は着実に増加>

2008年のリーマン・ショックの影響もあり、EUの対ロシア向け輸出は2009年に大幅に後退したが、2010年には2007年のレベルまで回復し、2011年には1,084億ユーロ、2012年には1,230億ユーロと増加している（表2-1参照）。一方、EUのロシアからの輸入は、8割近くを燃料などのエネルギーが占めるが、毎年増えており、双方の経済関係は着実に強まっている。ロシアはまた、2012年8月22日にWTOに正式加盟し（2012年7月24日通商弘報）、一層のビジネス環境の改善が期待されている。

	(単位:100万ユーロ)					
	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
輸出	89,083	104,843	65,587	86,134	108,355	123,016
輸入	144,948	178,294	118,122	160,709	199,922	212,882
(出所)EU統計局(ユーロスタット)						

<進出理由は潜在力、市場規模、ダイナミックな経済>

AEB が加盟企業に対して毎年行っているアンケート「在ロシア欧州企業の戦略と見通し」の最新版（2013年6月発表、複数回答含む）によると、欧州企業がロシア市場に進出する主な理由は、a. 潜在性の高さ（回答企業の95%）、b. 市場の大きさ（89%）、c. 経済のダイナミックさ（89%）の3点だ。

また、進出してから損益分岐点に達するまでの期間として、回答企業の44%が最初の1～3年を挙げており、4～5年と答えた企業も17%あった。つまり、約6割の企業が5年以内に損益分岐点に達したことになり、ロシアが収益性の高い市場であることを裏付けている。さらに、55%の企業は2012年の売上高が1億ユーロ以上だったと答えているほか、78%の企業は2012年の売上高が前年に比べて増加した、と回答している。

<6割近くはトップマネジャーを欧州から派遣>

今回の調査では、回答企業の49%が2011～2012年の間に登記したとしており、ロシアに進出して間もない企業となっている。また、26%は1991～2000年に登記したとしており、古くからロシアに進出した企業と最近進出した企業に大別できる。

また、法律事務所などの専門サービス（18%）と金融サービス（13%）が回答企業の主要部分を占めている結果、主にサービス提供を行う企業が41%に達している。これに、販売企業が40%、製造企業が24%と続いている。ちなみに回答企業の63%はロシアで生産を行わず主にサービス提供を行っている、としている。

なお、回答企業の46%は従業員が100人未満で、59%の企業がトップマネジャーは主に欧州からの派遣駐在員だと答えている。他方、ロジスティクス部門と人事部門では、ロシア人スタッフの比率がそれぞれ77%、87%と高い結果になっている。

<ロシア経済が長期的には着実に成長すると予測>

アンケートによると、2013年に入りマクロ経済指標の推移が良くないため、欧州企業の2013年の投資計画はわずかに後退するとみられている。回答企業は、ロシアでの今後2～3年の外国企業の投資について楽観視しておらず、ロシアでの投資が増えると考えている企業は、2012年の前回調査の70%から、今回は59%へ減少している。

しかし、2013年の悲観的な始まりにもかかわらず、回答企業は短期的な業績見通しを肯定的に捉えており、89%は今後3年間で売り上げが増加するとしており、72%は利益の増加を予測している。2013年第1四半期にみられた欧州の景気後退やロシアでの景気減速の兆候により、ロシアの経済成長の見込みが短期的（1～5年）には後退したが、長期的（6～10年）には着実に成長すると回答企業は予測している。

<7割近くはWTO加盟のメリット実感できず>

ロシアのWTO加盟による経済効果について、加盟前の2012年のアンケートでは、回答企業の75%がロシア経済にとって有利と回答したほか、59%が自分たちの企業活動にプラスの影響を与えると回答していた。しかし、今回の調査では、66%がビジネスへの変化は感じていないと回答している。むしろ、50%は欧州の経済危機がビジネスに悪い影響を与えているとして、WTO加盟の効果よりも欧州債務危機のインパクトの方を挙げている。

ロシアのビジネス環境について、回答企業は官僚主義や汚職の状況の改善をあまり期待していないが（今後2年間に改善が見込まれないとする回答は官僚主義56%、汚職47%）、通関制度については60%が多少は改善が見込まれると回答している。ロシアがWTOに加盟したからといって、すぐにビジネス環境が改善されるわけではなく、時間をかけながら徐々に改善されていく流れが、欧州企業に大きな変化を実感できない状況を作り出している。

<模索する新協定の締結の先にはFTA>

ジェトロは9月11日、EUとロシアの大手企業による産業界の対話の場である企業家ラウンドテーブル（IRT、注1）のEU側事務局を務めるケレン・ユロップ（KELLEN Europe）のマネジャーであるミカエル・バウガルトナー氏に、EUからみたロシアとの関係および同国のビジネス環境の現状と見通しについて話を聞いた。

バウガルトナー氏は「ロシアのWTO加盟は大変喜ばしい出来事だったが、成果に乏しい」という。その理由として、シリア問題など政治的理由を含めてさまざまな要因が働いているとしながらも、最も影響が大きいのは2012年から本格稼働しているロシア・ベラルーシ・カザフスタンの3カ国関税同盟の存在だと指摘する。この関税同盟はEUの欧州委員会をモデルとしている。

EUとしてはロシアのWTO加盟後の次のステップとして、現行のパートナーシップ協力協定に代わる新協定を速やかにまとめたいが、ロシアを中心とする関税同盟の出現により、ベラルーシやカザフスタンの存在も考慮した交渉を求められるようになった。しかし、欧州委員会はこれを拒否している。なぜなら、ベラルーシはWTO加盟国でないうえ、同国の

体制は EU が望む「欧州の価値」に見合ったものになっていないからだと指摘する。EU はロシアと新協定を交渉したいのであって、関税同盟と交渉したいわけではない。これが EU とロシアの新協定の交渉が進まない背景だと説明する。

また、EU 側が新協定を包括的な協定として、さまざまな項目をパッケージとして盛り込みたいのに対して、ロシア側は関心の高いエネルギーなどの特定分野を選択して個別の協定を結びたいと考えており、双方のアプローチが大きくずれているという。

唯一進展しているように見えるのが、ロシアの OECD 加盟に向けた動きで、ポジティブな部分だとバウガルトナー氏は付け加えた。ロシアの OECD 加盟は象徴的なものにすぎないが、WTO 加盟効果を高めるものとして、貿易分野のみならず、企業の紛争解決や知的財産権、技術規制で改善が見込めると考えており、ロシアとの自由貿易協定 (FTA) につながっていくものだとみている。ロシアの 2014 年の OECD 加盟に向けて、EU は後押ししているが、実際にいつ実現するかは米国や日本、韓国など他の加盟国の反応次第だとみている。

<成果を期待できそうなのはビザ手続きの簡素化>

その他の EU・ロシア間の大きな課題は、ビザ手続きの簡素化に関する問題だとバウガルトナー氏は言う。ロシアの要求が過大で、EU は防戦に回っていると説明する。また、EU は加盟国によってビザ発給対応に大きな差異があり、例えば、ロシアのビジネスパーソンは、(シェンゲン協定に参加する EU 加盟国の大使館のうち) 在モスクワのフィンランド大使館で最も簡単にシェンゲンビザ (注 2) を取得できるという。EU のビザルールは同一であるはずにもかかわらず、加盟国の運用が異なっているためだ。ビザ発給がロシアと EU 加盟各国の 2 国間の互惠主義 (レシプロシティ) に基づいているためだという。例えば、ロシア人がベルギー大使館でビザを取得するのは容易なため、ベルギー人もロシアビザを取得するのは容易だが、ポーランド人やオランダ人だとこのようにいかないのは、ロシア側が加盟国によって異なる運用をしているからだとして、EU での共通ルールの運用が必要だと強調する。

また、ロシアは公用旅券を所持する高職位者や役職の高いビジネスパーソンに対して、EU へのビザなし渡航を可能にするよう求めているが、EU 側はこうした人々のみに特別な待遇を供与する制度は複雑過ぎるとしている。

幾つかの加盟国はロシア人の流入を恐れ、ビザ手続きの簡素化に懸念を抱いているものの、欧州委員会はロシア政府と同様にビザ手続きを簡素化したいと考えており、この問題は近い将来、解決するだろうと、バウガルトナー氏は説明する。

IRT 事務局としては、EU とロシアの自由貿易を促進していくことが活動の中心で、他の近隣諸国とであれば連合協定の締結をまず進めるのだが、ロシアは連合協定を締結するには大国過ぎる。そのため、2007 年から 1 年ごとに更新しているパートナーシップ協力協定に代わる新協定の交渉を進めている。この新協定の先にある FTA 締結までには、世代を超えた長い年月、新しい世代の新しいアイデアが必要になるだろう、と指摘している。

<製造業の熟練労働者欠如は長期課題>

なお、先述の AEB が実施したアンケートで、回答企業の 29%が「熟練労働者の欠如」を現地生産する上での主な課題として挙げている。この点について、バウガルトナー氏は「回答企業の多くはサービス部門や研究部門、営業部門であり、これらの部門では熟練労働者を雇用できる。しかし、製造業については、技術の問題だけではなく文化やメンタリティーの問題もあり、熟練労働者が欠如している。労働者側に生産性や品質に対する価値観がないため、教育が必要であり、解決までには時間がかかる。欧州企業にとって短期的には、ビザ取得が容易なので技術者を EU 側に派遣して訓練させることが解決策だ」と指摘している。

(注 1) 1997 年に設立された IRT は EU-Russia Industrialists' Round Table の略称で、EU とロシアの双方 10 社程度の主に大手企業のトップで構成され、年 2 回開催されている。そのうちの 1 回は EU・ロシア首脳会議に併せて開催され、産業界の意向を首脳会議に向けて提言する場となっている。IRT には、EU、ロシア双方の共同議長が置かれていて、欧州側はカールスバーグのヨルゲン・ブール・ラスムセン社長兼最高経営責任者 (CEO) が、ロシア側はロスナノ (ロシア・ナノテクノロジー公社) のアナトリー・チュバイス CEO が務める。EU 側は 7 月まで、シーメンスのペーター・レシャー社長兼 CEO が共同議長を務めていたが、レシャー氏がシーメンス社長兼 CEO を辞任したため、EU 側議長が交代した。IRT メンバーは企業のポストではなく個人の資格で参加しているため、交代時に必ずしも同一企業に引き継がれるものではない。ロシアの WTO 加盟後は、貿易 (WTO 加盟後は将来の 2 国間 FTA の締結に向けて)、法制度整備 (ロシアの OECD 加盟が当面の目標)、社会との対話が IRT の活動の 3 つの柱となっている。

(注 2) シェンゲンビザは、シェンゲン協定加盟国全てに有効なビザ。現在の対象国は、オーストリア、ベルギー、デンマーク、チェコ、エストニア、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、ハンガリー、イタリア、ラトビア、リトアニア、ルクセンブルク、マルタ、オランダ、ポーランド、ポルトガル、スロバキア、スロベニア、スペイン、スウェーデンの EU22 カ国と、スイス、ノルウェー、アイスランド、リヒテンシュタインの欧州自由貿易連合 (EFTA) 4 カ国の計 26 カ国。

(2013 年 10 月 29 日、11 月 18 日 ブリュッセル事務所 田中晋)

3. 国際イベント開催に伴う地方のインフラ整備に注目（EU）

ロシア市場では、ドイツをはじめとする欧州主要国の企業が鉱業や製造業、卸・小売りの分野を中心に活動している。今後のビジネスチャンスとしては、2014年2月のソチ冬季五輪をはじめ、地方での国際イベント開催に伴うインフラ整備に注目している。

<商工会議所の会員企業はドイツが最多>

ロシアと欧州の協力関係について、経済発展省のエレーナ・ダニロワ欧州局長は「欧州は最も近い隣国であり、主要な貿易パートナーだ。従って、常に互いの利害が一致する項目を探し続ける必要がある」とし、欧州との経済関係の進展における優先事項として、以下の6項目を挙げている（「経済と生活」誌第50号・2012年12月）。

- (1) 双方向の投資および技術供与の拡大
- (2) エネルギー資源の供給および供給システムの安定性の確保、投資の拡大
- (3) 共通の輸送・物流システムの構築
- (4) 統一の教育圏の創設
- (5) 宇宙分野の戦略的協力
- (6) (第三国を含む) 原子力・エネルギー分野におけるパートナーシップの強化

ロシアにとって欧州が経済協力の点で重要な役割を担う中、ロシア国内では欧州主要国の商工会議所がロシアへの企業進出をサポートしている。欧州企業の進出状況の指標としては、各国の商工会議所の会員企業数とその1つに挙げられる。欧州諸国の中で最大の商工会議所はドイツ・ロシア商工会議所（事務所所在地：モスクワ）で、会員企業数は約800社となっている。このほか、フランス・ロシア商工会議所（305社、モスクワ）、ロシア・英国商工会議所〔137社（モスクワ）、53社（サンクトペテルブルク）〕、イタリア・ロシア商工会議所〔362社（うちイタリア企業179社、ロシア企業183社）、モスクワ〕がある。日本の同様の組織として、モスクワ・ジャパクラブとサンクトペテルブルク日本商工会があるが、それぞれの会員企業数は193社、50社（2012年末時点）となっている。

<ソチ五輪やW杯開催地への進出が目立つ>

欧州主要国（英国、ドイツ、フランス）およびロシアへの投資が多いオランダおよびオーストリアとの協力関係、あるいは企業の活動状況について紹介する。

○英国：ロシア連邦国家統計局によると、英国企業の投資分野としては、製造業、不動産取引、小売り・卸売り・自動車修理、鉱業が中心となっている。ロシア・英国商工会議所のトレバー・バートン事務局長は「ロシアは輸出先として毎年35～40%の成長が見込まれ

る、英国にとって最も成長スピードの速い市場だ。また、幸いにもロシアの輸入需要は依然として高く、特に最新のノウハウが求められる IT・通信製品や建設関連製品の需要が伸びている」と、英国製品の輸出拡大の可能性があると述べた（英語メディア「ロシア・ビヨンド・ザ・ヘッドラインズ」2013年6月12日）。連邦税関局によると、英国からの輸入額は、2010年は前年比29.1%増、2011年は56.9%増、2012年は14.1%増と拡大を続けている。主な輸入製品は、機械・設備や化学製品など。同事務局長は「ロシアに登録している英国企業数は1,000社未満とドイツ企業（約6,000社）と比べても少なく、英国企業はロシアでのビジネスを十分に展開できていない」とし、実際にロシアのマーケットを自身で見た上で判断することが重要だとアドバイスする。

○ドイツ：ロシア経済発展省によると、ドイツ企業の投資の約50%が製造業（自動車、化学、機械・設備）向け、約35%が小売り・卸売り・自動車修理向け、約12%がクレジット、あるいは金融機関、保険、投資ファンド向けとなっている。また、ドイツ・ロシア商工会議所によると、ロシアに進出している（登録している）ドイツ企業は6,300社で、連邦構成主体計83のうち80地域（南部・チェチェン共和国、北東部・チュコト自治管区、極東・ユダヤ自治州を除く）で活動している。近年の新たな進出先としては、2014年に冬季五輪が開催されるソチ（クラスノダール州）や2018年のサッカー・ワールドカップの開催都市ボルゴグラード（ボルゴグラード州）、ロストフ・ナ・ドヌ（ロストフ州）、ソチがある南連邦管区（クラスノダール州、ロストフ州、ボルゴグラード州、アストラハン州など）が増えつつある。

ドイツ・ロシア商工会議所が2013年1月に実施した会員企業向けアンケート調査「2013年のロシアのビジネス環境」（回答数135企業）では、2011年と2012年を比較した場合の自社ビジネスの状況について、「悪化」は全体の3%（2011年は9%）にすぎず、それ以外の企業は「満足」「良い」「非常に良い」と回答、直近12ヵ月以内におけるロシアへの投資予定についても、47%が「予定あり」と回答している。また、ロシア市場の魅力として、a. 発展の可能性と収益性の高さ、b. 消費者のニーズの高さ、c. 税制（低い税率）を、一方で短所として、a. 煩雑な通関手続き、b. 融資を受ける可能性の低さ、c. 行政サポートの欠如を挙げている。ビジネス環境の改善に向けて改革が必要な分野としては、上位から、官僚主義、汚職、通関手続き、規格認証制度、ライセンス制度という結果だった。成長が見込まれる分野としては、上位から、エネルギー資源、自動車、建設、輸送・物流、IT・通信分野が挙げられており、地域別の投資先としての魅力という点では、1位がモスクワ、2位がサンクトペテルブルク、3位がタタールスタン共和国、4位がクラスノダール州、5位がニジェゴロド州の順になっている。

○フランス：フランス・ロシア商工会議所によると、フランス企業の投資分野としては、

金融・保険業（フランスは外資としてロシアで初の金融業への投資を行った）、自動車など製造業、小売業および食品加工業が中心となっている。代表的な進出企業としては、鉱業では、ヤマル半島でのガス田開発プロジェクトへの参画やロシアのガス大手ノワテクの株式を所有している「トタル」、小売業では 2002 年から進出し、ハイパーマーケット数で第 3 位を占める「オーシャン」、製造業では産業振興公社のロステフノロギイ（現ロステフ）、日産自動車と地場乗用車最大手アフトワズの経営権を持つ合弁会社を設立したルノーなどがある。今後はソチ冬季五輪、11 都市で開催されるワールドカップを契機に、鉄道や空港、競技場、住宅の建設、省エネ対策など、インフラ整備へのニーズが高まることが予測され、フランス企業は、特に建設や輸送、ホテル業でビジネス拡大の可能性があるとしている。

○オランダ：ロシア連邦国家統計局によると、オランダ企業の投資分野としては、鉱業、製造業（特に冶金）、小売り・卸売り・自動車修理が中心となっている。2013 年 4 月にプーチン大統領がオランダを訪問した際には、協力関係にあるエネルギー分野で、ガスピロムとロイヤル・ダッチ・シェルの北極圏大陸棚での石油・ガス共同開発、ハンティ・マンシ自治管区でのシェールオイル開発のための合弁会社設立で合意するなど、さまざまな分野で計 15 の協定が締結された。このほかにも、造船分野で両国の関係が進展しつつあり、ロシアの造船所で大型の液化天然ガス（LNG）輸送タンカーの建設が予定されている。2013 年 6 月にはロシア南部・アストラハン州のミッションがオランダを訪問、同州に創設が予定されている工業生産型特別経済区について、オランダ企業向けにプレゼンテーションを行った。その際、今後のオランダ企業との協力として、カスピ海における掘削プラットフォーム用設備の建設や造船が提案されている。

○オーストリア：在オーストリア・ロシア連邦通商代表のユリア・ステツェンコ氏は「オーストリアからの投資は、ロシア経済における製造業の特定の分野の発展に重要な役割を果たしている」とし、その例として、対ロシア外国投資のうち、木材加工では 44.8%を、製紙・出版・印刷では 27.2%を、化学では 29.5%を占めていることを挙げている。また、今後の有望分野として、ソチ冬季五輪（オーストリアは過去 2 度冬季五輪を開催）やワールドカップ開催に伴うスポーツ施設の建設、それに関連したインフラプロジェクトへの参画、鉄道分野（特に幹線鉄道の建設）での協力などを挙げている（「経済と生活」誌第 50 号・2012 年 12 月）。

（2013 年 10 月 30 日 モスクワ事務所 宮川嵩浩）

4. 流通大手オーシャン、買収と業態多様化で存在感（フランス）

フランス流通業大手オーシャン（Auchan）がロシア市場に参入したのは 2002 年。10 年

を経過して、ロシアのスーパーマーケット業界で外資系トップの地位を築いた。フランス企業のロシア市場での成功例となっており、同市場での好成績が成長を支えるカギともなっている。9月3日、オーシャンのロシア市場での展開や経営の現地化に向けた取り組みなどについて、オーシャン・ロシアのマリア・クルノソワ広報部長にインタビューした。

<フランスに次ぐ第2の市場>

オーシャン・グループは世界12カ国に進出し、計28万7,000人の従業員を抱える世界で10番目の食品流通グループだ。2013年上半期の売上高は231億4,800万ユーロで、前年同期比で3.4%の伸びを示した。ユーロ圏の経済環境の悪化でフランス国内の売り上げは0.9%減、西欧諸国で2.9%減となった一方で、中欧・東欧諸国およびアジアで大幅な伸び（14%増）を記録したことによるものだ。ロシア市場はオーシャンの海外展開の中で最も重要で、売り上げでフランス市場に次ぐ第2の市場となっている。



モスクワ郊外のオーシャン店舗の外観（オーシャン・ロシア広報部提供）

<モスクワを起点に地方展開>

オーシャン（ロシア語では「アシャン」と発音）がロシア市場に進出したのは2002年。郊外型大規模ディスカウントショップとして、モスクワ郊外に1号店となるハイパーマーケットを開店した。ロシア人は各種の小売店で買い物をすることが多かったが、広い売り場を持つオーシャンは、あらゆる商品を1カ所で購入できるため人気を博した。地下鉄の最寄り駅からのバスが店の前で停車するという交通の便に加え、広大な駐車場も整備し、客の大半は1週間分をまとめ買いしている。

進出当初の戦略は、モスクワ攻略。数店をモスクワ郊外に展開したが、その客数は世界のオーシャンの中でもトップクラスだ。モスクワに続いて2006年には地方展開を開始した。

まずは 3 都市（ウラル地域のエカテリンブルク、沿ボルガ地域のニジニーノブゴロド、シベリア地域のノボシビルスク）から始めた（図参照）。地方進出で明確になった課題がモスクワ店との差別化だった。都市ごとにニーズが違うため、それに対応する必要があった。



<同業他社を買収して発展>

オーシャン・ロシアの 10 年の歴史の中で大展開のきっかけとなったのは、2008 年、トルコのエンカ財閥（ENKA）から、スーパーマーケットのラムストール（Ramstore）14 店舗を買収したことだった。ラムストールはオーシャンと同時期にロシアの食品流通業に参入していた。2009 年にはこれらの店舗を「オーシャン・シティー」と改称し、新たなカテゴリーの店舗（店舗面積 2,500～5,000 平方メートル）をモスクワ、サンクトペテルブルク、エカテリンブルクの 3 都市を中心に展開した。オーシャン・シティーはそれまでの郊外大型店の客層および購買パターン（車で 1 週間分の大量な買い物をする）とは異なり、市内で必要なものを日々購入する客が中心だ。特にパンや魚、肉、野菜といった生鮮食料品の新鮮さが売りとなっている。

<多様な店舗形態を試す>

食品・日用雑貨中心の一般店舗に加え、近年はフランスにある各種専門店の形態をロシアでもテストしている。例えば、園芸ペット専門の大型スーパーマーケット「オーシャン・ジャルダン（「ジャルダン」は庭の意味）が大成功で、ハイパーマーケットのオーシャンに隣接するかたちで 4 店舗（約 3,000 平方メートルの店舗面積）を展開している。小規模店

舗では、ワイン専門店の「シャトー・シャノー」、ジュエリー専門店、また開店から1年が経つ家電ディスカウントショップの「エレクトロ・ディスカウント」がある。また、新しい名称のハイパーマーケット「ナシャ・ラドゥガ（ロシア語で「われわれの虹」の意味）」は、店舗面積が約5,000平方メートルで、日用品を1万種類品ぞろえしたディスカウントショップとして、2009年から中規模都市で展開している。

オーシャン・グループは2012年末、ドイツのメトログループのハイパーマーケット「リアル（Real）」のロシア、ポーランド、ルーマニア、ウクライナにある91店舗を買収した。そのうち16店舗がロシアにある。現在これらの店舗を改装中で、近く大型店舗「オーシャン」として開店予定だ。現在のオーシャン・ロシア全体の店舗数は、ハイパーマーケット（面積が2,500平方メートル以上）が計75店（「オーシャン」55店、「オーシャン・シティー」16店、「ナシャ・ラドゥガ」4店）、スーパーマーケット（「アタック」）が101店となっている。ハイパーマーケット、スーパーマーケット以外に、ショッピングセンター運営が中心の不動産「イモシャン」（650軒以上のテナント、25カ所のショッピングセンターを運営）、銀行（オーシャンの店舗内で使用可能なクレジットカードを提供するBAフィナンズ）といった業務を行っている。

このようにオーシャンは、同業他社を買収してロシア市場での存在感を拡大したが、クルノソワ広報部長は「店舗増設・地方展開には自社が一から店舗を開設する方法が主流となっており、他社店舗の買収は機会があれば検討して実施する方針だ」と述べている。

<地域によって異なる課題>

店舗を展開する上で外資系企業への特別な規制はないが、商業活動に関する連邦法によると、競争環境の維持のために、地方ごとに売上高換算で市場の25%以下にシェアを抑えることが定められている。オーシャンは店舗数が最も多いモスクワでも25%には達していないし、地方ではまだ進出していない地域もある。国土が広大なロシアの場合、地方では物流が最重要課題だ。例えば、シベリアで展開するとすれば物流網の構築が必要となってくる。一方、モスクワ、サンクトペテルブルクの2大都市では土地の購入が一番困難な問題だ。

行政手続き面では、新しく店舗を展開するには行政側の定めた幾つかの条件に見合う店舗でなければならない。例えばモスクワでは建築規制があり、大型店は市の中心には建築できないため、郊外での展開を余儀なくされる。また、大型店開設には環境保護に注意を払う必要がある。今のところロシアには小型店舗を保護する法律はないが、今後その種の法律ができる可能性は十分ある。

<管理職の現地化も>

フランスの小売業最大手カルフルや米国ウォルマートがロシア市場で苦戦し撤退していく中、オーシャンはロシア進出から10年で外資系小売りトップの地位を確立した。この秘訣（ひけつ）について、クルノソワ広報部長は「仕事に情熱を燃やすプロフェッショナルなスタッフの協力の下、あらゆる層の消費者の購買力を上げるために低価格で高品質な商品を提供する」と語る。スタッフ育成のため、独自の職業訓練校を持ち、Eラーニングも実施している。レジ係など基本職の研修は各店舗で行われ、新入社員にはマンツーマンで指導する。また、専門職ではパン職人を育てる独自の専門学校を全国に持つ。管理職研修はモスクワの訓練施設で行われる。

管理職の現地化が進んでいるのも強みだ。現在、従業員数は3万人強（ロシアは海外拠点の中で最多）だが、そのうちフランス人は60人程度で、店長の大部分はロシア人だ。取締役会メンバーにもロシア人がいる。管理職でも多数のロシア人が活躍しており、クルノソワ部長もその1人だ。

さらに、クルノソワ部長は「ターゲットとする客層を特定しておらず、客層は幅広い。富裕層も低所得層も顧客であり、各層の購買力の増強を目指す」と述べる。低価格を維持するために地元の中小企業と提携して生産を行っている。商品陳列方法では、ばら売りを多用し、消費者が必要な量だけ購入できるようにしている。営業時間は長く、多くの店舗が朝8時から夜11時まで、日曜も営業している。地方別に商品構成も変えている。「モスクワ市内のスーパーマーケットと郊外型のハイパーマーケットではニーズが違うため、おのずと商品構成も異なる。また、モスクワ市内といっても地区によって特徴があり、ニーズも異なる。商品構成は各店長の裁量によるところだ」と説明する。

<地元スーパーとの差別化図る>

ロシアの小売業最大手のX5リテール・グループなど地元企業との競争の中、幾つかの差別化を図っている。商品構成ではオーシャンのプライベートブランド商品が消費者に人気がある。また、フランスらしさを演出する取り組みとして、定期的に「フランス物産週間」を催し、フランス直輸入のチーズ、ワイン、フォアグラなどの食料品を販売する。「地中海物産週間」という企画も人気だ。最近では中国・日本食材に対する関心が高まる中、「アジア食品週間」を行っている。店内装飾もアジア風にし、デモンストレーションを行うなどして、例えばすし作りのためのコメ、のりなどを販売する。海外旅行が一般化してロシア人が海外の物産に触れる機会が多くなったことから、これらの特別企画はオーシャンのイメージづくりにも貢献している。しかし、「成功の秘訣は何よりも、良品質なものを低価格で提供し、顧客のニーズに合ったものをタイムリーに供給するという、当社のビジネスの考え方にある」とクルノソワ部長は強調する。



モスクワ郊外のオーシャン店内（オーシャン・ロシア広報部提供）

<広い市場の地域差を考慮>

ロシア市場の特徴はその広大さにもある。クルノソワ部長は「国内でも時差があり、各方面で地域差も大きいため、マネジメント上もこの地域差を考慮する必要がある。また、物流問題の解決が大きな位置を占める」と述べる。ロシアの消費者行動の変化へのオーシャンの貢献については、「新しい購買パターンを提供したオーシャンが、ロシア人の消費行動に影響を与えたことは確かだ。一方でオーシャンがロシア進出を始めてから10年が経過し、その間にロシア人の生活水準が上がり、生活スタイルが大きく変わった。文化的にも開放され、ロシア人の多くが海外に旅行するようになった。こうした社会の変化がオーシャンの成功に貢献していることも確かだ」と説明した。

<フランスからの輸出は交通関連が中心>

フランスの2011年の対ロシア輸出は前年比15%増で、ロシアの輸入額全体の4.4%を占め、世界8番目の対ロシア輸出国となっている。輸出分野は交通関連（特に航空機および列車）がトップで、対ロシア輸出の27%を占め、前年比で42%の伸びを示し、航空機の輸出国では米国、ドイツを抑え第1位となっている。次に機械設備、電気・電子・情報機器、医薬品が主要輸出品目となっている。食品は前年比29%増だが、全体の7%にとどまっている。政府系輸出促進機関ユビフランスは、フランス企業にとって有望とみられる分野として、通信、音響・映像機器、ソフトウェア、ヘルスケア製品、装飾品、大型スポーツイベント企画・運営、ワイン・アルコール類、オーガニック食品、グルメ食品、食品加工機器、自動車、航空機、電力、造船、交通を挙げている。フランチャイズ経営も有望としている（ユビフランス編集：2012年版国別データ「ロシア」より）。

ロシアへの直接投資では、フランスは金融部門、流通部門で優位に立っている。その中で最も成功した例がオーシャンだといえる。オーシャンは、ディスカウントショップとして自社を位置付けるビジネスモデルを核として、ロシア消費者のニーズに合わせる柔軟性を持っていたこと、多様な店舗形態を提供できたこと、さらに従業員教育を徹底しサービスを重視したことが成功をもたらしたといえそうだ。

(2013年10月31日、11月1日 パリ事務所 渡辺智子)

5. 自動車部品のブローゼ、生産の現地化で完成車メーカーの要求に対応（ドイツ）

ロシア市場はさまざまな面でリスクがある一方、巨大なポテンシャルもある。国際的な完成車メーカーのロシア市場参入に伴い、シェフラーやボッシュをはじめとしたドイツの自動車部品メーカーも進出している。ロシアに進出した自動車部品メーカーの1つであるブローゼ（Brose）のロシアの顧客サービス部門のリーダーを務めるヒルマー・ドーレス氏に9月20日、ロシアビジネスについて聞いた。

<外国の部品メーカーには商機が多い>

ロシアは2012年8月22日にWTOに加盟した（2012年7月24日通商弘報）。これにより関税・非関税障壁は段階的に排除されると期待されたが、ビジネスのハードルはいまだに高い。2012年9月から施行された輸入自動車に対するリサイクル税（2012年9月18日通商弘報）、自動車部品の輸入関税を減免する代わりにロシア国内で生産された部品の使用を義務付ける規制などを受け、完成車メーカーは現地生産を迫られている。しかし、現地企業の部品メーカーは主に品質の面で欧米、日本や韓国の企業より劣っているため、ロシアに拠点を置く完成車メーカーは品質の良い部品を供給する外国企業を必要とする。これは多くの自動車部品メーカーにとって魅力的なチャンスとなっている。

ドイツ南部バイエルン州のコーブルクに本社を置くパワーウインドー、シートシステムやエアコンシステムなどを製造しているブローゼは、このビジネスチャンスをつかんだ企業の1つだ。同社は同族経営で、1980年代末に英国とスペインで国外初の生産拠点を設立した後、国際化をいち早く進めた。現在、世界23カ国・58カ所の拠点を擁しており、世界で生産される乗用車の3割はブローゼ製の部品を使用しているという。従業員数は2万1,500人で、2013年の売上高は46億ユーロと前年比で2.3%増と予測している。

<トリヤッチにロシア初の生産拠点を設立>

ブローゼは2007年にモスクワに開発・販売拠点を設立した。その後、ロシアビジネスを

本格化させ、沿ボルガ連邦管区のサマラ州にあるトリヤッチに生産拠点を設けた。ニジニーノブゴロドまで 650 キロ、モスクワまで 1,000 キロ、サンクトペテルブルクまで 1,800 キロと、ロシアの大都市圏から遠く離れている。距離的な問題がある半面、トリヤッチは生産拠点として大きな魅力がある。ロシアで乗用車の新車販売台数ランキングで 1 位を占める人気ブランドの「ラーダ」を製造する最大手アフトワズが工場を置いており、自動車を年間 70 万台生産している。品質にこだわるアフトワズが 2010 年、パワーウインドーをブローゼに発注したのが進出のきっかけだったという。

ブローゼは現在、主にアフトワズの「ラーダ」シリーズの「カーリーナ」と「プリオラ」向けにパワーウインドーの生産を行っており、年間の生産台数は 200 万台に及ぶ。ロシア国内で生産を行っているほか、フォルクスワーゲン、ダイムラー、BMW といったドイツ大手自動車メーカーを通じて、製品をドイツからロシアに間接輸出している。

ロシアで新拠点を拙速に設立しようとする、汚職などのリスクに足をすくわれかねない。そのリスクを回避するために、ブローゼは生産拠点を選ぶに当たってほぼ 2 年間をかけ、慎重なアプローチを取った。現地の官庁とのやり取りでは、「やり取りをきちんと文書で残すことや、担当者との信頼関係の構築」（ドーレス氏）がカギとなる。

<人材の確保に成功>

トリヤッチは大都市まで遠いという不利な点がある一方、有利な点もある。ロシアでは特に技術者不足が多くの企業の悩みになっている。サンクトペテルブルクやモスクワ近辺にあるカルーガなど、数多くの自動車関連企業が集積している地域では、企業間で技術者の取り合いが激しく、優れた人材の確保が難しい。ブローゼが生産拠点を選ぶ際にも同様な問題に直面した。同社の生産工程は基本的には自動化されているが、それでもある程度の技術が必要となるからだ。トリヤッチでは進出当初、サンクトペテルブルクやカルーガなど他地域と比べ外資系の自動車関連企業が少なかったため、ブローゼは人材の採用に苦労しなかったとドーレス氏は語る。同拠点では現在 70 人を雇用しており、その大半はロシア人だという。

<信頼関係の構築は成功の前提条件>

部材についてブローゼは、現地調達のほか輸入もしている。輸入手続きで行われる検査は厳しく、多くの書類を提出しなければならない。「トリヤッチ拠点で生産を開始して最初の 3 ヶ月ほどは、毎回税関で引っかかった。物流部門のロシア人担当者が毎日のように税関の担当者と話し合い、書類をきちんと提出するやり方で信頼関係を築いたことがカギとなった」とドーレス氏は振り返る。現在、輸入品は円滑に税関を通るようになっているという。

ロシアでは商業言語としてロシア語と英語がある。しかし、ビジネスでは、顧客であれ、税関や官庁であれ、ロシア語でコミュニケーションを取ることが一般的だ。このため、誤解を招かないように、ブローゼは書面でのやり取りも必ず英語とロシア語の 2 言語で行うようにしているとドーレス氏は語る。

ロシアの WTO 加盟によるビジネスへの影響は、現時点では全くみられないという。ドーレス氏は WTO 加盟を評価するが、解決しなければならない課題もあると語る。「ロシア市場はほぼ 100 年近く隔離されていた。他の国との信頼関係の構築には時間がかかる」と指摘する。

<製品ラインアップを次々拡大>

ロシアの自動車市場は現在、ドイツに続き欧州で 2 番目に大きい。2013 年上半期の乗用車・小型商用車新車販売台数は 133 万 3,314 台と、前年同期比で 5.8%減となった。しかし、政府による消費者向け自動車ローンの金利補填（ほてん）などで、一層の落ち込みには歯止めがかかったとみられる（2013 年 9 月 11 日通商弘報）。ドーレス氏にとってロシアは成長市場であり、2016 年までに年間の新車販売台数は 300 万台に拡大すると予測している。その理由として、「ロシア市場に比べ、西欧市場はほぼ成熟している。例えばドイツとは大きく異なり、ロシアでは 4 人のうち 1 人しか自動車を持っていない。国民の所得の上昇により、新車販売台数の増加が期待される。また、鉄鋼、原油など、自動車産業にとって重要な資源が現地で調達できる」と説明する。

アフトワズとルノー・日産は 2013 年 9 月 18 日、ロシア国内における 3 社の生産の最適化やコスト削減などを目的とする共同購買組織（Common Purchasing Organization : CPO）をトリヤッチに設立すると発表した。これにより、アフトワズのトリヤッチの生産拠点は 2015 年に年間生産台数が 100 万台に伸び、ブローゼの受注額も増加するとドーレス氏は見込んでいる。

そのほか、ブローゼは 2013 年、ロシアの完成車メーカー・ガズ（GAZ、注 1）をはじめ、国際的な完成車メーカーを顧客として確保することに成功し、ロシア市場でパワーウインドー分野では 1 位となった。現在、ロシアでの生産はパワーウインドーだけだが、将来的には、電動装置、シート製品とドアシステムもロシアで手掛ける予定だ。ブローゼはドアシステムの在庫管理を徹底したジャスト・イン・シーケンス（注 2）で生産しているため、顧客への迅速な提供が可能だ。製品ラインアップの拡大に当たり、他の自動車産業の中心部への進出も計画しているという。

(注1) 自社ブランドの乗用車は生産を停止しており、フォルクスワーゲンからの委託生産(フォルクスワーゲンおよびシュコダブランド)を行う。また乗用車以外に小型商用車、バス、自動車部品を生産する。

(注2) 自動車メーカーのアセンブリー・ラインに同期させてモジュールを搬送するシステム。

(2013年11月05日 デュッセルドルフ事務所 ゼバスティアン・シュミット)

6. ロンドン五輪のノウハウ活用し参入(英国)

英国は2012年のロンドン夏季五輪で培ったノウハウを生かし、2014年ソチ冬季五輪などの大型スポーツイベント参入に官民を挙げて取り組む。参入に成功した英国企業は、信頼できる現地パートナーの発掘がカギだという。他方、WTO加盟を機にロシアの保護主義が強まることを懸念する声も上がっている。また英国産業連盟(CBI)は、ロシアのGDPが世界第6位で、中間層が拡大する世界第9位の人口を有する有望市場とみる一方、政府の透明性向上、汚職腐敗の防止など、数多くの課題も残っていると指摘する。

<約60社がソチ五輪関連ビジネスを受注>

2012年の英国からロシアへの直接投資は13件、総額10億3,000万ポンド[1,297億8,000万円、1ポンド=126円(2012年平均)]。石油大手BPによるロシア国有石油ガス開発会社ロスネフチ株の取得にみられるように、石炭、石油、木材、金属など大型資源案件が中心で、1件当たりの投資額は、英国から全世界への1件当たり平均投資額の約5倍となる7,909万ポンドだった(fDiマーケット・データベースより)。

2012年のロシアへの輸出は、前年比15.4%増の55億1,600万ポンドで、2001年以降、年平均21%で伸びている。輸出の約4割を自動車が占める。2012年ロンドン夏季五輪で培ったノウハウを生かし、2014年に開催されるソチ冬季五輪、同年のF1グランプリ、2018年のサッカー・ワールドカップと続くロシアでの大型スポーツイベントへの参入に向けて、官民挙げて取り組んでいる。

英国政府は2009年6月にロシア政府と、五輪主催国同士の経済連携強化を目指す「ホスト・トゥー・ホスト」覚書を交わしており、約60社の英国企業がソチ冬季五輪関連ビジネスを受注しているとみられる。

英国貿易投資総省(UKTI)によると、メイスが会場建設を統括するロシア国有企業「オリンピックストロイ」の総合開発計画策定を支援、ポピュラスがメインスタジアムを設計、ビ

ユーロ・ハッポードが同スタジアムの構造物を建設した。このほか、デビット・ランドンは、ソチ空港のあるアドレールとスキーなどの会場に近いアリピカを結ぶ高速自動車道および鉄道建設のプロジェクト管理を受注。さらにアリーナ・グループが仮設スタジアムを、テンサーが河岸や土壁補強資材、JCB が建設機械、JTA が通信機器、ニュー・ムーンがプロモーションビデオ、カルジップがスケート会場のアルミ屋根資材を供給する。

<信頼できる現地パートナーを確保すべき>

このうちの 1 社であるアリーナ・グループのジョー・オニール国際事業・イベントサービス担当役員に 9 月 27 日、同社のロシアビジネスについて聞いた。一問一答は次のとおり。

問：ロシアでのビジネスについて。

答：主に仮設スタジアムを建設する。ロンドン夏季五輪でも使われたが、同五輪開催前から、ソチ冬季五輪を視野に入れていた。他国での経験から、地元でパートナー企業を見つけることが成功のカギと考えている。特にローカルコンテンツを求められたわけではないが、ロシア側に一定の設備供給と施工を任せることにより、輸入関税や物流コストを抑えることができ、競争力強化につながると考えた。ロシアのパートナー企業は UKTI の紹介だった。2018 年に韓国で開催予定の平昌冬季五輪でも同様のビジネスモデルを検討している。

問：ロシアでビジネスをする上で課題は。

答：規制や輸入関税が課題だが、現地パートナー企業の協力を得て事前に把握し、コストとして折り込んでいる。知的財産権やノウハウ流出もリスクだが、完全に防げないと割り切った上で、会社としても個人としても信頼できるパートナーを選ぶことが大切だ。ビジネス慣習の違いなどもあるが、そのような違いはロシアに限ったことではないし、乗り越えがいのある課題と思っている。

ロシア政府は、国際的な安全基準やサステナビリティ（持続性）の導入に積極的だ。この点、ロンドン夏季五輪の実績が役立ったと感じている。今後、2014 年に F1 グランプリ、2018 年にサッカー・ワールドカップと大型スポーツイベントが続くので、ビジネスが拡大することを期待している。

<WTO 加盟を機に、保護主義が強まる懸念も>

CBI は、ロシアビジネスが英国企業にとって有望だとして、次の 7 つの理由を挙げている。a. GDP が年 4% で成長し世界第 6 位の規模、b. 世界第 9 位の人口で中間層が拡大して

いる、c. 成長する市場（英国の輸出先として第 18 位に上昇）、d. WTO に加盟し国際的なルールの適用が期待できる、e. 製造業の集積や科学技術分野における豊富で優秀な人材、世界をリードする航空・医療分野における研究開発、f. 豊富な天然資源、g. ソチ冬季五輪に代表される大型スポーツイベントの開催。

一方、ビジネス上の課題として、a. 政府の意思決定ならびに企業活動への関与の透明性向上、b. 汚職・腐敗の防止、c. 税制の整備、d. 規制改革、e. 外資規制の撤廃（注 1）、f. 通関の簡素化と関税率引き下げ、g. 知的財産権保護、h. 環境対策、i. インフラ整備、j. 外国労働者規制の緩和、を挙げている。

また、国際情勢分析機関の英国オックスフォード・アナリティカによると、ロシアは WTO 加盟を機に、新たな自動車リサイクル税の導入（2012 年 9 月 18 日通商弘報記事参照）や公務員の制服の国内調達を推進するなど、保護主義的な傾向が強まっているという。TIR 条約の適用停止の動きをみせたり（注 2）、印刷用紙やコンバイン機の関税引き上げが試みられたとしている。

（注 1）ロシアにおいては投資に関しての内外無差別の原則があるが、一部の特定産業（軍需産業、旅客航空業、保険業、地下資源の開発など）については、外国企業による事業の禁止、私有化への参加、外資の出資比率、役員などの国籍要件、などの制限がある。

（注 2）TIR 条約とは、コンテナに関する通関条約および国際道路運送手帳による担保の下で行う貨物の国際運送に関する通関条約。同条約により、関税支払いの猶予や手続きの簡素化を図ることができる。ロシアは 2013 年 7 月、同条約に基づく国際道路運送手帳（TIR カルネ）を管理する国際自動車輸送協会による関税支払いの遅延を理由に、TIR カルネの適用を 2013 年 8 月から停止すると発表した。しかし、適用停止にはなっておらず、また適用地域も限定されているものの、2013 年 9 月以降、TIR カルネを利用するために追加の保証が求められる地域が拡大している。

（2013 年 11 月 6 日 ロンドン事務所 村上久、ピーター・カワルチク）

7. 仏自動車部品企業がロシアで 3 番目の工場建設へ（フランス）

フランス系自動車プラスチック部品製造大手のプラスチック・オムニウムは、サンクトペテルブルク市内の工業団地に工場を建設する。ロシアではトリヤッチ（サマラ州）、スタプロボ（ウラジーミル州）に次いで同社 3 番目の工場。欧州系自動車部品製造企業の投資拡大が続く。

<2014 年末までに稼働>

プラスチック・オムニウムは 10 月 2 日、サンクトペテルブルク市内南西部のマリイノ工業団地を所有する VTB キャピタルとの間で、7 万 5,000 平方メートルの土地購入に関する合意書に署名した。報道によると、工業団地の工場は、プラスチック・オムニウムと、同社とロシア企業デタリストロイコンストルクツィアとの合弁会社 DSK プラスチック・オムニウム・イネルジが共同で建設する。工場の面積は 5,000 平方メートル強、2014 年末までに稼働予定で、200 人程度が従業員として採用される見通し。サンクトペテルブルクの日産、ゼネラルモーターズ (GM)、フォードの各工場に製品を納入する。

同社は既に、スタブロボでルノー・ロガン向け燃料系部品を、トリヤッチでアフトワズ向け燃料タンクを製造しており、サンクトペテルブルク工場は同社の 3 番目の工場となる。2015 年にはロシアでの相手先ブランドによる生産 (OEM) 向け燃料タンク製造の 40% のシェア獲得を目指す (「コメルサント」紙 10 月 3 日)。

同社が入居するマリイノ工場団地には、ロシア初の電気自動車の組立・販売を目指す地場企業ヨー・アフトが入居し、既に建屋部分が完成している。また、フィンランドの塗料メーカーのテクノスも家庭用塗料の製造工場建設工事を進めている。9 月 17 日には、ジェトロの主催で日系自動車部品メーカーの関係者約 80 人が同工場団地を視察し、同団地を開発する VTB キャピタルから、欧州系自動車部品企業の入居が予定されている旨説明があった。

<ロシアに足掛かりを持つ外国企業が製造規模を拡大>

ロシアでは外資自動車の OEM 生産台数が増加するにつれ、進出している外国企業が追加投資を積極的に行い、製造規模を拡大するケースが目立っている。6 月にはサンクトペテルブルク市内とレニングラード州に合計 3 つの工場を持つカナダの自動車部品大手マグナ (現地法人名ピテルフォルム) が 1 億ユーロの追加投資を行い、さらに生産規模を拡大することを発表した。

同じく 2013 年 2 月にはフランス系自動車部品企業のトレブ (合弁企業名トレブ・エルゴン) が、2,500 万ルーブル (約 7,500 万円、1 ルーブル=約 3 円) の既存施設を利用するブラウンフィールド投資を行い、サンクトペテルブルク市内に 4,200 平方メートルの工場設備を導入し、2013 年内の稼働を目指すとして発表している。完成すれば、イジェフスクの工場に次ぐ第 2 工場となる予定だ。

ロシア国内では 2013 年に入り自動車の販売台数が前年比減となり、サンクトペテルブルクやレニングラード州にある GM やフォードの工場などでも生産台数の調整が行われてい

る。しかし、各 OEM の現地調達化への取り組みは行われていて、自動車部品製造企業による投資可能性の調査も引き続き進められている。

(2013 年 11 月 7 日 サンクトペテルブルク事務所 高橋淳)

8. レイネルツェン、大規模ガス田開発の頓挫で戦略変更（ノルウェー）

ロシア最北の不凍港があるムルマンスク州には、同州と国境を接するノルウェーの企業が多数立地する。その 1 社であるプラント建設のレイネルツェンは 2005 年、両国が締結したシュトックマン・ガス田開発の協定を機にムルマンスクに工場を建設したが、同計画は延期を重ね結局、頓挫した。このため、現在ではノルウェー向けに現地生産品の輸出や、ロシア国内での資源プロジェクトへの製品売り込みに事業を切り替えた。ロシアビジネスでの留意点を同社幹部に聞いた（7 月 11 日）。

<生産したプラント製品の大半はノルウェー向けに>

レイネルツェンが手掛けるのは、石油・ガス分野での生産プラントの設計・建設・改修・維持などだ。同社がロシアのムルマンスク州に進出した 2005 年には、ロシアとノルウェーの間で、シュトックマン・ガス田の開発に関わる協定が締結され、ノルウェーの石油大手スタットオイルが開発に携わる有力候補として一時期選ばれていた。その後、2007 年にはスタットオイル、フランス石油大手トタル、ガスピロムの 3 社で、開発コンソーシアム「シュトックマン開発」が設立された。しかし、世界的な天然ガス供給の拡大や、米国でのシェールガス開発の進展に伴い、シュトックマン開発計画は延期を重ねた。

この間にレイネルツェンは、2008 年にスタットオイルが開関するノルウェー海のアスガルド油田開発向けに、海中で使用するプラント製品を納入するなどして事業を続けてきた。最終的には、2012 年にスタットオイルが同計画から撤退を決めたので、レイネルツェンも当初の方針の変更を余儀なくされた。現在、ムルマンスク工場で生産したプラント製品のほとんどはノルウェー向けに輸出されている。同社のスペイン・グラント副社長によると、今後はロシア北部のヤマル半島にある有力ガス田向けなど石油・ガス分野のほか、橋や空港といったインフラ整備関連でも受注を狙っている。

最盛期の従業員数は 500 人程度だったが、現在は約 200 人となっている。

<期日どおりの給与支払いで従業員の信頼獲得>

グラント副社長は、ロシアでビジネスをする際の留意点を以下のように列挙した。

第 1 に、法制度の頻繁な変更への対応だ。同社は社内弁護士や経理担当者が法律データベースで情報収集を行い、法改正の把握に努めている。これに加え、グラント副社長は「(必要ときに第三者の観点での情報を入手するため) 外部の弁護士と関係を深めておくことも大事」と指摘した。

第 2 に、書類文化が根付いており、対応の人手が必要になることだ。ノルウェーでは、「書類にサインも社印がなくてもいいし、提出文書はコピーでもファクスでも受け入れられる」と、グラント副社長は言う。しかし、ロシアでは書類にはサインや社印、さらに当局に提出する際には原本が求められることが多く、手続きが煩雑になる。社内の経理担当者は、ノルウェーでは通常 1、2 人で、外部委託も可能なのに、ムルマンスク工場では 10 人もいるという。

第 3 に、現地人材のつなぎ止めだ。現地の労働者は、モスクワやサンクトペテルブルクといった大都市でより良い仕事を見つけると辞めてしまう。市全体でも、ここ数年で 1 万人が流出したという。同社の賃金水準は地元相場と変わらないが、毎月期日どおりに給与を支払うことで、会社に対する社員の忠誠心の向上を実現できているという。工場ワーカーの賃金水準は、ノルウェーと比較して 3 分の 1 から 2 分の 1 と安い、生産性も 3 分の 1 から 2 分の 1 程度にとどまる。

第 4 に、情報の流出がある。ある港における施設整備事業に対して提案書を提出したところ、発注者によって競合他社へ参考価格として流されてしまった。それ以降は、発注者と守秘義務契約を結んでから提案書を渡すようにしている。

グラント副社長はこのほか、ムルマンスク特有の事情として、外国人の移動制限を挙げた。ムルマンスクとノルウェー間の国境付近には、ロシアの軍事関係施設が点在しており、ムルマンスク市郊外からノルウェー国境につながる幹線道路を外れた地域や支線道路に外国人が入ることは禁止されており、入る場合も事前に特別の許可が必要となる。

(2013 年 11 月 8 日 欧州ロシア CIS 課 浅元薫哉、サンクトペテルブルク事務所 高橋淳)

9. ペサ、モスクワで 120 両のトラム受注に成功 (ポーランド)

ロシアの飛び地カリーニングラードに隣接するポーランドから、路面電車 (トラム) の車両を輸出している企業がある。ポーランドの鉄道車両メーカーのペサ (PESA) で、2013 年 6 月にはモスクワでのトラム 120 両の受注に成功した。ペサや現地法律専門家にロシア

ビジネス成功の秘訣（ひけつ）を聞いた（9月19日）。

＜コスト競争力を武器に国外進出＞

ワルシャワから 250 キロ離れたビドゴシュチで、鉄道やトラム車両を製造するペサは 1851 年創業の元国営企業。1990 年代の民営化の流れで、同社はエンジニアを中心とした職員が買収するかたちで民営化を遂げた。以来、着実に発展を遂げており、現在は 3,000 人近くの雇用を抱えるまでになっている。国外進出にも積極的だ。ロシア以外にもベラルーシ、ウクライナ、カザフスタン、リトアニア、ドイツ、イタリア、ハンガリー、チェコ、ルーマニア、ブルガリアなどに対し、コスト競争力を武器に鉄道、トラム車両を納入している。

最近ではドイツ市場の攻略を進めており、10 月にポーランド・グダンスクで開かれた鉄道国際見本市 TRAKO で、ベルリンの鉄道運営会社 NEB と 1 億 8,000 万ズロチ（約 55 億 8,000 万円、1 ズロチ＝約 31 円）相当の車両納入契約を締結した。

ロシアについては、2012 年 12 月にカーニングラードにトラム車両を試験走行用に 1 両納入したのに続き、2013 年 6 月にはモスクワを走るトラム車両 120 両の納入で合意した。低床、空調設備、Wi-Fi（無線 LAN）など最新設備を完備したカーニングラードのトラムのテスト走行は順調で、2014 年にも車両追加導入のための入札が行われる見込みだ。ペサも入札に参加する予定だ。



カーニングラードを走るペサのトラム車両（ペサ提供）

これまでもロシア市場に注目し、ロシア鉄道へ線路点検車両を納入していたペサだが、本格的なロシア市場参入のきっかけとなったのは、従業員であるエンジニアからの情報だ

った。ロシアで開かれる 2018 年サッカー・ワールドカップ (W 杯) の準備のため、トラム車両の需要が増加するというのだ。経営陣で検討した結果、直ちにロシア市場攻略のためのチームを結成した。ジェトロのインタビューに答えたオルガ・シチョバ氏も、この時に採用された。同氏はもともとモスクワにあるドイツ企業に勤務しており、ロシアとのコネクションも強い。ペサは 2013 年に入ってから、ロシアでの人脈を持った人材を採用している。ペサの社長は民営化以降同じ人物が務めるが、このような機動的な対応が同社の強みの 1 つとなっている。



ペサがロシア鉄道に納入した線路点検車両 (ペサ提供)

ロシアでは、サッカーW 杯に伴う需要に加え、高速鉄道計画が注目されている。ペサは時速 230 キロを誇る車両を開発したが、ポーランドの高速鉄道計画が頓挫した上、最近ではフランスのアルストム製の高速鉄道車両「ペンドリノー」がポーランド鉄道によって採用された。そこで、海外の高速鉄道計画への参入を狙うが、その中でもロシアは具体的な計画もあり、最も注目している国の 1 つだ。

<ロシアでは人的関係の構築が最も重要>

モスクワのトラム車両納入に関する入札では、ペサはアルストムやシーメンス、ボンバルディアなど業界のそうそうたる企業が参加する中、落札に成功した。技術力も一定の水準にある。

同社の一番の強みはポーランドの安い労働コストを背景にした価格だ。入札にはロシア企業も参入したが、技術で大きく見劣りする。ペサはデザインやエンジニアリング含め、全てを内製化して対応しており、顧客のニーズにもきめ細かく対応する。研究開発 (R&D)

部門には 250 人以上の技術者を抱え、顧客の要望に柔軟に応えられることは、同社のもう 1 つの大きな強みだ。豊富な内部人材を活用し、入札に必要な基準や認証への対応も、独自で行う。例えばロシアでは、線路の幅など欧州の基準とは違うところもあったほか、認証もロシア独自のものがある。それに対しても外部業者に頼ることなく、内部でチームをつくって対応した。

ロシアでは、特に公共調達については発注側の担当者の主観的要素に左右される側面がまだまだ大きい、とポーランド企業のロシアビジネスを支援した経験を持つチャルニ・ブドゥニ法律事務所のチェスワウ・チエレフ氏は指摘する。また、契約については、ロシアでは書面による契約のみ有効とされており、書面で契約やビジネス関係を形として表しておくことが特に重視されるという。

人に左右されるという点では、恣意（しい）的な行政も問題で、適切な行政窓口を見つけることも重要、とチエレフ氏は述べる。同氏はかつて、ある市の担当者から外資企業に土地を売ることは認められていないといわれた。法的な議論を整理した結果、この担当者の部署は土地の販売に権限を持っていないということが判明し、適切な窓口を見つけた結果、無事に工場用地を購入できたという。

こうした人的要素に左右されるロシアでビジネス関係を円滑化するために、ポーランドは駐ロシア大使を長年務めたスタニスラウ・チョセック氏を中心に、東方クラブという団体を設立した。ロシアでの人的関係を強化するためには、このような団体の定期会合に参加したり、政府や商工会議所などのミッションに参加したりすることも有効となる。

<大手に頼らず、専門家の質の見極めを>

ロシアでは、コンサルティング会社などの外部専門家が必ずしも信用できるとは限らない。前述のシチョバ氏は、例えば情報収集や市場調査などでコンサルティング会社を活用し、失敗した外国企業を多くみてきたという。たとえ大手であっても、表面的な調査のみに基づくものであれば、満足のいく結果は得られない。モラブスキ法律事務所のアダム・モラブスキ弁護士が指摘するように、関税法などが急に変更される場合もある。従って、ロシアでは前述のペサのように内製化するか、専門家の質を慎重に見極める必要がある。実際、ペサも法律事務所を活用してはいるが、人脈を通じて信頼できる専門家に依頼しており、必ずしも大手ではない。

この点、法律問題に限っていえば、ロシア特有の事情も背景にある。ロシアでは、刑事事件を扱うには国家資格を必要とするが、同資格を持つ者で、ビジネス法務関連のサービスを提供する弁護士はほとんどいない。他方、ビジネス上の法律相談、アドバイスには資

格が必要とされてない、とチエレフ氏は指摘する。そのため、ビジネス法務を扱う法律専門家は専門教育を受けていないケースも多く、全く法曹教育を受けていない場合にもサービスの提供が認められる。モラブスキ氏が指摘するように、必ずしも弁護士ではない「信頼のできる人」に結局頼るしかないというのが実情だ。ロシアでは、適切な法律事務所を見つけることが困難であると同時に、極めて重要であるゆえんだ。

問題が生じる前に法律専門家に相談することの重要性は、話を聞いたロシアビジネスの支援経験を持つ全ての法律専門家が指摘している（チエレフ氏、モラブスキ氏、K&L ゲイツ法律事務所ヤン・カチマルチク弁護士）。しかし、ロシアの法律サービスは世界的にみても高額のため、サービスに対するコスト節約の傾向も相まって、問題が生じてから法律家に相談する企業が多く、その結果、問題を悪化させていることがよくあるという。

（2013年11月11日 ワルシャワ事務所 牧野直史）

10. 対ロ投資額、2000年から約10倍に伸びる（スイス）

連邦経済省経済事務局（SECO）によると、ロシアには既に200社以上のスイス企業が進出しており、積極的な市場開拓が進められている。最近では大型の鉄道車両納入契約が成立した。このほか欧州自由貿易連合（EFTA）を通じた自由貿易協定（FTA）の締結交渉が進んでいるほか、両国政府間での経済交流も深まっている。

<空港鉄道車両で大型受注>

スイス国立銀行（SNB）によると、2011年のスイス企業のロシアへの直接投資残高は、72億4,400万スイス・フラン（約7,751億円、CHF、1CHF=約107円）と2000年の7億3,300万CHFから約10倍に伸びている（表10-1参照）。スイス企業によるロシアでの雇用創出人数も、2011年で6万7,906人と、2000年の1万889人から6.2倍に増えている（表10-2参照）。スイスからは、食品大手ネスレ（ボー州ベベイ）がロシアでの売り上げを伸ばしているほか、重工業大手のABB（チューリヒ）、セメント製造大手ホルシム（チューリヒ）、製薬大手ノバルティス（バーゼル）といったグローバル企業をはじめ、中小企業も進出しており、進出企業の業種は多岐にわたる。

表10-1 スイス企業の対ロシア 直接投資残高の推移 (単位:100万CHF)		表10-2 スイス企業によるロシア での雇用創出人数 (単位:人)	
2000年	733	2000年	10,889
2008年	5,373	2008年	70,066
2009年	6,259	2009年	75,332
2010年	6,945	2010年	67,222
2011年	7,244	2011年	67,906
(出所) スイス国立銀行(SNB)		(出所) 表10-1に同じ	

2013年の大型案件としては、5月に鉄道車両メーカーのスタッドラー・レール（トゥールガウ州ブスナン）が、ロシアのアエロエクスプレスとモスクワ市内と周辺の3空港を接続する路線の直通列車車両を受注したことが注目されている。フランスのアルストムやチェコのシュコダとの競合を制し、4億3,000万CHFの契約を勝ち取った。2階建て25両編成172車両を2016年末までに納入予定で、車両名称から「KISSプロジェクト」と呼ばれている。最高時速160キロ、冬季の厳しい気候に合わせ、耐久温度はマイナス50度だという。同社は、ベラルーシの首都ミンスクに製造工場を建設中で、同社グループのペーター・シュプラー最高経営責任者（CEO）は今後、ウラジオストク、サントペテルブルク、ソチといったモスクワ以外の都市からの受注も得たいとの意向を示したという（「ル・タン」紙2013年6月15日）。

<イノベーション分野での協力関係も強化>

スイス連邦関税局によると、2012年のロシアへの輸出額は前年比2.2%減の29億2,380万CHF、輸入額は19.7%減の4億666万CHFだった。前年比では輸出入ともに減少したものの、2000年と比べると輸出は5.3倍、輸入は2.3倍に達している（表10-3参照）。スイスは、ロシアから主に燃料・エネルギー資源、金属、電気・電子機器、紙類などを輸入し、化学品・医薬品、機械および電気・電子機器、精密機械・時計・装身具を輸出している。

表10-3 スイスの対ロシア貿易額の推移(通関ベース)		
	(単位:100万CHF)	
	輸出(FOB)	輸入(CIF)
2000年	553	174
2008年	3,156	479
2009年	2,115	523
2010年	2,667	677
2011年	2,991	507
2012年	2,924	407
(注) 貴金属・宝石、芸術品、骨董品(加工して貨幣または代替品として流通可能なもの)を含まない。		
(出所) スイス連邦関税局		

スイスは、2012年8月のロシアのWTO正式加盟を支援したことから、2013年2月のロシアが議長国を務めたG20財務相・中央銀行総裁会合に、メンバー国ではないが招待されるなど良好な関係が続いている。現在、EFTAを通じた「関税同盟」（ロシア、ベラルーシ、カザフスタンの3カ国で構成）とのFTA交渉中だ。

2011年から2013年末までの3年間の予定で、スイスはロシアへの経済協力のためのアクションプランを実施中で、ヨハン・シュナイダー＝アマン経済相の調印時（2011年7月）のスピーチによると、エネルギー使用効率、健康、エンジニアリング、工作機械、精密機器といった分野を中心としたスイスの高度な技術や研究開発によるロシアのインフラ整備や経済発展への貢献を目指しているという。また、連邦工科大学チューリヒ校（ETHZ）が、モスクワ近郊・スコルコボのハイテクイノベーションセンター設立に協力しており、ビジネスだけでなく、研究開発分野での交流も盛んになっている。

（2013年11月12日 ジュネーブ事務所 洞ノ上佳代）

11. 良き現地パートナーを得ることが不可欠（スイス）

スイスのコンサルタント会社ユナイテッド・マシナリーは、同国企業のロシア市場進出を支援している。1999年に同社を立ち上げ、現在も代表を務めるウルス＝ペーター・ベプファー博士に、ロシア市場の魅力と参入に当たっての注意点を聞いた（9月16日）。

<スイスメーカーのロシア進出を支援>

ユナイテッド・マシナリーは、スイス・グローバル・エンタープライズ（SGE、旧 OSEC＝スイス貿易振興会が2013年4月から名称変更）が輸出支援の専門家として認定した「オフィシャル・エキスパート」に登録されている有限会社で、スイス企業のロシアなど新興市場進出を支援している。

ロシアではモスクワなどに3つの支店と駐在員事務所がある。業務としては、顧客の製品の競争力およびロシア企業側の要望に合致しているか否かについての助言やサポート、パートナー企業探し、税関手続きや関税情報の提供、ライセンス、各種証明書の登録や発付手続き代行など起業に必要な具体的な手続きのサポートを行っている。

貿易会社勤務時などにロシアでの駐在や支店立ち上げに携わった経験があり、現地事情に詳しく、ロシア語もできることから、ユナイテッド・マシナリーを立ち上げた。ロシアでビジネスを行おうとする場合には、ロシア語を読み理解する力は不可欠で、行政手続き

やライセンス取得のノウハウが必要なため、企業サポートのニーズがあると確信したからだ。

これまでに支援したスイス企業の例としては、建設関連では有害物質不使用の木製床材メーカーのバウウェルクパルケット（ザンクトガレン州ザンクトマルグレテン）、鉄道・輸送機器のコネクターメーカーのギモタ（チューリヒ近郊）、工作機械メーカーのビストロニック（ベルン州ニーデレンツ）などがあり、中でもビストロニックは非常に順調だ。物流管理のための支店設立を支援し、成功するまでに2001年から6年を要したが、現在はロシアに50人の従業員を有している。

<工作機械などが有望分野>

スイス企業がロシア市場において特に強い分野は、工作機械、化学品、時計、チョコレートだ。時計については、2011年12月のスイス・ロシア2国間協定に基づいて2013年8月2日から金、銀、プラチナなどの貴金属製時計の貿易手続き簡素化が発効しており、今後一層の貿易の活性化が期待されている。

ロシア市場の魅力としては、a. 豊富な天然資源、b. 良質なエンジニアの存在、c.（国家予算の4割が関税収入ということからも分かるように）さまざまな製品を輸入していること、d. インフラ整備へのニーズや産業発達の潜在力、などが挙げられる。また、ロシアは現在でも宇宙開発や軍事産業に強みがあり、再び世界有数の国力を持つことを望んでいるため、軍事産業や工作機械などの関連分野が今後有望とみている。

<現地スタッフやロシアに経験のある欧州スタッフの活用を>

ロシア市場参入の難しさや注意点としては、a. 世界最大の国土を持つため移動や物流面でコストが高くつくこと、b. 価格競争が激しいこと、などが挙げられる。

ロシアとのビジネスは、現地人もしくはロシア市場に詳しい欧州の人々をうまく使い、任せられるところは極力任せていくことが成功への近道。ロシアでのビジネスで成功するには最低でも3~5年はかかるため、根気強く取り組む必要があり、有能なローカルパートナーを得ることは不可欠だ。

スイスの大手建設・不動産会社インプレニア（チューリヒ州ディトリコン）の場合、重要な市場にもかかわらず、さまざまな困難に直面したことから、ロシア事業から引き揚げた。建設分野は一部を除いてロシア企業に占有されており、参入することが特に困難。同様に、石油、金、ダイヤモンド、ガスなども国内企業に占有されているため、現地企業が求める供給の一部に関わることは可能でも、ロシア市場参入がほぼ不可能に近い分野だ。

逆に、飲料など外国企業がうまく進出した分野もあり、自社が対象とする分野がロシアで外資に開放的かどうかを見極めることも重要だ。

<「悪いイメージ」だけで判断するのは早計>

他方、ロシアのビジネス環境を先入観だけで判断するのも早計で、汚職や賄賂などの問題が多いという悪いイメージがある点については、それを心配するような事実はあまりない。もし汚職が頻発するのであれば、ユナイテッド・マシナリーおよび支援している企業も引き揚げるだろうが、そういう事態に直面したことはない。現在のロシア政府は汚職や贈収賄を禁ずる方向にあり、汚職の存在がロシア向けビジネスを控えさせる主要因ではない。

また、ロシアでのビジネスに成功する秘訣（ひけつ）としては、ロシア企業は他の西欧諸国に比べて1つの企業と長く関係を維持することを好み、パートナー企業を2社持つと嫉妬されてうまくいかなくなるケースが多いため、よく吟味した企業を1社選び長い付き合いを心掛けることだろう。

（2013年11月13日 ジュネーブ事務所 洞ノ上佳代）

12. モルドバ経由のロシア向け輸送が好調（ルーマニア）

ルーマニアは、社会主義から市場経済に移行するとともに、ロシアを含む旧ソ連諸国との経済関係が希薄化し、欧州との経済統合が進んだ。しかし、リーマン・ショック後のロシア経済の回復、自動車大手ルノーのロシアでの活動の拡大などを背景に近年、ロシア向けの物流が活性化しつつある。そのカギとなるのは、旧ソ連諸国の1つでありながらルーマニアと民族的・言語的に同系の隣国モルドバだ。ルーマニアでロシア向けの業務に従事する物流業者に話を聞いた（7月9日）。

<ダチアがロシア向け自動車部品の集配センターの役割>

フランス系物流企業ジオディス・カルバーソンは、ルノーの子会社ダチア、ミシュランなどの自動車関係やオーシャン、メトロなど小売量販店を、ルーマニア国内の主要顧客としている。同社のラウラ・ニカ商業部長は「取扱量はFMCG（注1）が多いが、利益は自動車関係が大半」と説明する。特に、国際輸送はダチア、ミシュランほか、ルーマニア国内の日系メーカーを含め、自動車・同部品関係が大部分を占めるという。

同社のビジネスの中心になっているのは、自動車メーカーのダチア（注2）だ。毎週100台のトラックで欧州域内、またトルコと欧州の間の物流を行っている。ロシア向けのビジ

ネスは鉄道部門も一部取り扱っているが、「まだ量は少ない」とミハエラ・コトイ国際輸送部長は話す。それでも週に2回のブロックトレイン（列車1編成の貨物全てが同一起点・終点で運送されるもの）を組み、ダチアの工場があるミオベニからモスクワ向けに自動車部品を輸送している。

しかし、コトイ氏は「ルーマニア国内の部品メーカーは基本的にダチアに納入するのみで、自社の部品がどこに運ばれるかは把握していない」という。ロシア向けの自動車部品輸出は、ダチアが一種の集配センターの機能を果たしているようだ。

モスクワなどの最終仕向け地までは5~7日かかり、このほか通関に別途、数日要する。ルノーとの協業で「ダスター」を生産するアフトワズがあるサマラ州トリヤッチ向けは、モルドバ、ウクライナ経由のトラック輸送となる。頻度は1日に10台。通関について、コトイ氏は「ルーマニアとモルドバ、ウクライナ間ではあまりトラブルがないが、ウクライナとロシアの間では問題が生じることがある」と指摘する。

ロシア向け物流に新たな動きが出てきているのを指摘するのは、ジオディスだけではない。ドイツ系物流企業DBシェンカー・ルーマニアのバレリウ・ダスカル最高執行責任者(COO)も「ここ1、2年で、ルーマニアからロシア向けの問い合わせが増えている。社会主義体制の崩壊後、ルーマニアはロシアとの関係が希薄化したが、旧来の関係を復活させようという動きだ」と語る。ここでも、牽引するのはダチアからのロシア向け組み立て部品輸出だ。

ダスカルCOOによると、ダチアからは相当数の部品がロシア向けにトラックで輸送されている。鉄道でない理由は、価格と輸送日数にある。DBシェンカーの場合、ルーマニアからモスクワへの輸送日数は通関手続きを別にしてトラックで5~6日（実際は4日ほどで到着するが、念のため1日半を確保している）のところ、鉄道だと25~30日かかるためだ（注3）。

<人種などルーマニアと同系の隣国モルドバを活用>

ルーマニアの北東に位置するモルドバは、1991年まで旧ソ連に属していたものの、人種、言語はルーマニアと同系統だ。各社ともその利点を生かして、モルドバを経由するロシア・CIS諸国向け物流に取り組んでいる。

ダスカルCOOは、モルドバ人のドライバーはルーマニア語とロシア語の両方を理解するため、両国間での輸送に有利だという。また、同COOは「モルドバで貨物を積み替えることにより、欧州からのロシア向け貨物をスムーズに輸送することができる」という。ロシ

ア向けに欧州からトラックで貨物を輸送するために、通常は欧州運輸相会議（ECMT）の認証を使うケースが多い。しかし同認証は発行の上限枠があるため、例えば 1,000 コンテナ分の認証が必要なときに 500 しかないこともある。ECMT が無いトラックの場合、いったんモルドバで輸出入手続きを行うことで ECMT が不要となる。ECMT は EU からロシアに貨物を輸送する際に必要となるものであり、モルドバやウクライナといった非 EU 諸国の貨物には不要なためだ。

ロシア国鉄傘下のジェフコ（注 4）も、同様にモルドバの利点を指摘する。ジェフコ・ルーマニアのクリストフ・デコルベ社長は「モルドバ人ドライバーはルーマニア語とロシア語の両方を話すため、ルーマニア、ロシアのいずれでも輸送時の検問などで対応しやすい」とその利便性を強調する。

欧州からロシアへの物流についてはポーランドが 1 つの基点になっているが（2013 年 6 月 18 日、6 月 19 日通商弘報記事）、ルーマニアの物流企業もモルドバを足がかりにロシア向け物流に注力し始めている。

（注 1）Fast Moving Consumer Goods。日用雑貨、飲料、食料品などのうち低価格の量販品。

（注 2）1966 年創業。社会主義時代からルノー車のノックダウン生産を行っていたが、1999 年にルノーが発行株式の過半を取得し、傘下に収める。ダチアで開発した車種（ロガン、サンデロ、ダスターなど）がロシアでもルノーブランドで生産されている。

（注 3）単独のコンテナ輸送の場合。ブロックトレインを組む場合には 10 日以内で到着するという。

（注 4）PSA プジョー・シトロエン傘下の物流企業だったが、2012 年 9 月に PSA がジェフコ株式の 75% をロシア国鉄に売却。ロシア国鉄の子会社となった（2012 年 11 月 22 日通商弘報記事）。

（2013 年 11 月 14 日 海外調査部 梅津哲也）

13. 輸出は拡大、建築分野の進出にも関心（イタリア）

イタリアとロシアのビジネスは堅調に推移している。ロシアの WTO 加盟によってイタリア企業の動向に大きな変化はみられないが、旧ソ連時代からのビジネス関係は着実に進展している。最近のイタリア企業のロシアビジネスについて、イタリア・ロシア商工会議所のレオノラ・バルビアーニ事務局長に聞いた（9 月 23 日）。

＜生活スタイルの変化が輸出拡大の一因に＞

イタリア国家統計局（ISTAT）によると、2012年のイタリアからロシアへの輸出は前年比7.4%増の99億9,300万ユーロと拡大した。リーマン・ショック以降の世界的な景気後退の影響も受けて2009年の輸出は大きく減少したが、2010年以降、ロシア向け輸出は増加し続けている。

イタリアは、原油や天然ガスなどの天然資源の多くをロシアからの輸入に依存しており、対ロシア貿易収支は赤字基調となっている。しかし、ロシア向け輸出は2013年上半期も前年同期比10.1%増の50億8,200万ユーロと好調を維持し、2013年は通年で、2008年に到達した100億ユーロ台を再び突破する可能性もある。

バルビアーニ事務局長によると、ロシアとEU諸国間の貿易において、貿易額（輸出と輸入の合計）が多いのはオランダやドイツで、イタリアは3位だ。しかし特に新鮮な切り花、果物、野菜などの輸出では、オランダにロシアとの取引に強みを持つ業者がいることもあって、イタリアからもオランダを経由してロシアに輸出されているものも多い。

機械類についても、イタリアの機械産業の強みは顧客の注文に合わせたカスタマイズにあり、ドイツ企業が各顧客向けに特別にカスタマイズされた機械をイタリア企業に発注することも多い。しかし、ロシアへの輸出業務についてはドイツ企業がより慣れているため、イタリアの機械製品がドイツを経由してロシアに輸出される場合もある。

そのため、特に輸出において、オランダやドイツのロシア向け輸出の中にイタリアからの輸出品も含まれており、これを考慮した場合、同局長はロシアとEU諸国間の貿易において、イタリアはオランダに次ぐ2位と分析している。

また同局長は、イタリアのロシア向け輸出が増加している理由として、ロシア人の生活スタイルが変化していることも指摘。イタリアの生活スタイルは健康を含めた幸福、美しさなどに結び付いているが、こうしたイタリア式生活スタイルをロシアの消費者も求め始めているとしている。夕食にイタリアンレストランに行ったり、ファッションを楽しむために高品質のイタリア製品を購入する人も増加するなど、ロシアで「メイド・イン・イタリア」を求める消費者が増加していることが、輸出増加の一因となっている。

＜ロシアとの古くからの結び付きが下地に＞

イタリア貿易振興会（ICE）によると、イタリア企業が資本参加する在ロシア企業数は2011年末時点で486社となり、2006年末時点と比較すると38.9%（136社）増となった。これらの企業の従業員数は28.6%増の約3万8,000人、売上高は約18倍の414億2,400

万欧元となり、この5年間で特に売上高が目覚ましい増加を記録している。

イタリア・ロシア商工会議所の調べによると、現在もイタリア企業の進出は中小企業を含めて拡大しており、現地資本参加企業は603社（単独資本および合弁を含む）、またイタリアファッションブランドの店舗やイタリアンレストランなどを含めると、拠点数は1,300を超えるとしている。

バルビアーニ事務局長は、食品、輸送機器などの分野で大手企業が進出しているが、最近では建築分野での進出にイタリア企業の関心が高まっていると指摘する。ロシアでは古い建造物は壊し、新しい建築物を建築することが主流となっていたが、最近では古い建築物の歴史的価値が見直されるようになり、建築物を改築して復元が試みられるようになっている。建築物復元や保存技術を教える学校も設立され、講師としてイタリア人講師が招かれている。イタリアが得意とする建築物復元や保存技術をビジネスチャンスとして、建築分野でのイタリア企業の進出も増加している。

イタリアの対ロシア貿易や投資は堅調に拡大しているが、同局長は、ロシアのWTO加盟によってイタリア企業のロシアビジネス動向に目に見える大きな変化が出ているわけではないとしている。むしろ両国の経済的結び付きは、旧ソ連時代のころから深く、そうした過去の結び付きが現在のビジネス拡大につながっているという。同商工会議所はソ連側からの要請を受け、他国に先駆けて設立された。2014年には設立50周年を迎える。

<ロシア流の習得と専門家の活用を>

イタリア・ロシア商工会議所では、ロシアへの貿易や投資に関心のある企業へのサービスとして、ロシアへのミッション派遣、ビザ取得の支援、規制・通関などの各種相談などを実施している。また、イタリアとロシアの官民関係者が参加するタスクフォースにも参加し（2011年8月23日通商弘報記事参照）、ロシア進出企業のビジネス上の課題や要望などについても話し合いの場を持っている。

イタリア企業からは特に実務面でのロシア情報のニーズが高く、相談内容に応じて専門家を紹介している。また、ロシア連邦商工会議所とも協力関係にあるため、ロシア国内各地の商工会議所にもコンタクト可能で、ネットワークを駆使して企業からの相談に対応している。

イタリア・ロシア商工会議所では、ロシアでのビジネス展開を検討しているイタリア企業に対し、やるべきこと、やってはいけないことについて、以下の点をアドバイスしている。

○やるべきこと

- (1) ロシア市場での需要を調査し、自社の製品の競争力をしっかりと評価しておく。
- (2) ターゲットに応じたコミュニケーション手段を活用する（例えばロシアの若者の間でも携帯端末が流行しており、PRには携帯端末を通じた発信を行うなど）。
- (3) ロシアビジネス促進のためのプログラム（見本市参加など）を決定し活用する。
- (4) パートナーと人間的な関係を構築する。
- (5) 信用ある専門家を活用する。
- (6) ロシア市場ですぐに結果を出すことは難しいため、中長期的視野を持つ。

○やってはいけないこと

- (1) 信用のおける情報と巡り合うために、偶然知り合ったり、コネを使って知り合ったりした人の話だけをうのみにしない。
- (2) ロシアは地域や都市によって市場規模や競争状態が大きく異なり、ビジネスチャンスが多いため、モスクワだけをロシアとして捉えない。
- (3) 同商工会議所や ICE などの支援機関などの支援なしでビジネスを実行しようとするしない。
- (4) ロシアの国土は広大であり、1社で国内を網羅する業者はないため、ロシア側の1社の輸入・販売業者と独占的な契約を結ばない。

バルビアーニ事務局長はイタリア企業の特徴として、自社独自の方法を変えずにそのままロシア市場で押し通す場合が多いと指摘する。ロシアは自己流にこだわっているのは参入困難な市場であり、アプローチの方法として、ロシア流のビジネス慣習を学ぶなどして、まずは人間関係を構築すること、また実務的な課題に対しては専門家を必ず活用することがポイントだとしている。

(2013年11月15日 ミラノ事務所 三宅悠有)

「欧州企業の対ロシアビジネスの現状」

2014年2月発行

独立行政法人 日本貿易振興機構
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル 6階
電話 03-3582-1890 (海外調査部欧州ロシア CIS 課)

禁無断転載

Copyright (C) 2014 JETRO. All rights reserved.