

「視点」

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 22

February 2005

business perspective from Roland Berger

日本企業、ロシア参入のチャンス - ただし、ゲームのルールを知る必要がある

(株)ローランド・ベルガー

シニア・プロジェクト・マネージャー カルステン ヘルベス

現在、ロシア経済の成長速度は、世界的にみてもとても速い。活気のある国内市場、豊富な資源、スキルが高く低賃金の労働力、高い技術レベルなどに注目する投資家が世界中で増加している。但し注意も必要である - ロシア市場への参入には特殊な現地ルールに従うことが重要となる。

魅力的だがリスクも大きい - ロシア経済入門

安定した事業環境が整いつつある

ここ数年、ロシア経済は西側諸国よりも高い成長率を示している。それだけでなく、世界で経済成長率の高い地域の中でも上位に分類される。財政赤字に長い間苦しんだが、それも黒字に転じた。他国と比較してこれも大きな成果である。この他、貿易収支の黒字と年を追うごとに積み上がる外貨準備高も、ロシア経済の発展を示す証拠である。またインフレ率が低いこと、ルーブルが安定したこと、税率や賦課金が低いことも、ロシア国民の可処分所得を押し上げる要因となっている。残る疑問はただ一つ - この状態を長期的に継続できるのか、である。

1999年のウラジミール・プーチン大統領の就任後、ロシアは経済復興に向けて積極的かつ現実的な対応をとってきた。プーチン大統領のもと、透明で外部に開かれた市場経済に移行してきたのだ。同時に、経済に対する国家の介入は徐々に削減されてきた。さまざまな改革も行われた。その一つに税法改革がある。個人所得税率は30%から13%まで削減され、法人税率も35%から24%（現在）、また付加価値税（消費税）も20%から18%まで引き下げられた。この他に、社会保障制度や年金制度、土地所有法、外国為

替市場の自由化、証券取引法、マネーロンダリング防止法など、さまざまな改革も行われた。対外債務も計画どおりに返済を進めるなど、ロシアは、欧米諸国と対等なパートナーとして世界経済に参加する日に向け、このような改革に向けた努力をひとつひとつ実現しているわけである。G8には、すでに正式参加した。次はWTO、OECD、そして、EUへの参加である。ムーディーズがロシアの格付けを投資適格となるBaa3にしたことも、ロシアが西側スタイルの市場経済に移行しつつあることを明確に示す大きなできごとであった。

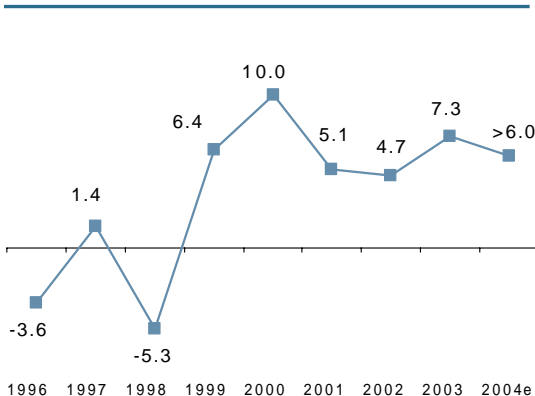
このように明るい側面が多くある一方、ロシアへの投資に対するリスクが未だロシアの経済や法制度に残っていることを忘れてはならない。よく指摘されるのは、関税や許認可手続き、金融制度、専制的な行政、腐敗、信頼性の低い司法判断などである。このようなことから、1990年代に行われた民営化の成果や法的正当性に対する疑問の声もあがっている。例えば、民営化された国有企業の買収には一定のリスクがあると考えられている。

最近の問題

昨年来、大きな話題となったYukos事件⁽¹⁾があった。ただロシアへの新規投資を後退させるまでにはいたらなかった。

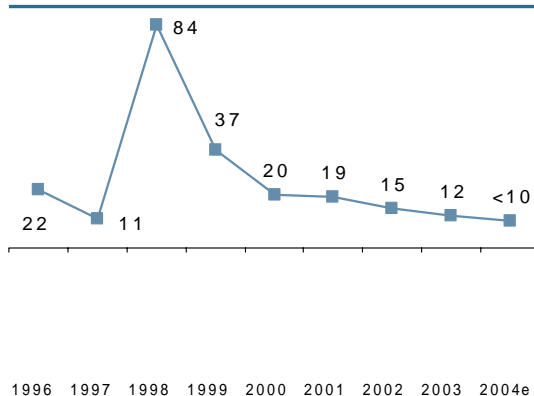
ロシアの主要経済指標

GDP成長率
[%]



出典: Goskomstat, ロシア経済省の予測

インフレ率
[%]



「視点」

すでにロシアに投資した海外投資家への影響はほとんどなかったし、小、中、大規模の現地法人を対象とした調査でも、Yukos事件によってロシアへの取り組みは変化しないという結果が得られている。

Siemensによるロシア企業「Power Machines」の買収をめぐるどたばたも、企業買収はクレムリンなしにはできないこと、また、ロシア経済という国益に關係する重要事項だと国が考えていることなどを海外投資家に印象づける結果となった。ただし、Siemensのケースも、紆余曲折があったものの、最終的には海外投資家にとって有利な形になることがありうるという例である。

欧州は日本よりはるかに積極的 - ロシアに対するFDI(海外直接投資)と貿易の日欧比較

ドイツ企業のロシア進出状況

ドイツからの投資額は2002年、約40億ドルに達し、ロシアに対する海外投資国として世界有数となった。約40億ドルという総額がロシア連邦に対する2002年の海外投資額の約20%であることから、ロシアにおいてドイツ企業が大きなプレゼンスを持っていることがわかる。モスクワに拠点を持つドイツ企業の数も、2001年時点で1,173社にのぼっていた。また、ロシア・ドイツ間のジョイントベンチャーがモスクワに775社(ロシア全土で1,352社)、ドイツ企業の100%子会社が544社(798社)、現地事務所が64社(102社)存在した。

ドイツ系企業は、ロシアでかなりの成功を収めているところが多い。たとえば、IKEA Deutschland、Metro、OBIなどの卸・小売りグループが急速に成長している。Knauf(ビル建設資材)やEhrmann(乳製品)なども、信じられないほどの成功物語を次々と作っている。ドイツ企業は、電気工学分野やエネルギーシステム、テレコミュニケーション、輸送システムなどの資本財セクターにも、次々と参入している。最近の投資例としては、SiemensとClaas(収穫機械メーカー)があげられる。

スポットライト： ロシアにおけるSiemensの事業展開

Siemensがロシアに進出したのは1853年。最初は、サンクトペテルブルクに子会社を設置した。現在、売上は10億ドルをこえ、従業員数も1,500人を数える。

Siemensは先日、さらなる成長を目指し、以下のような活動を行う「ロシア構想」を始動した。

- ロシア企業「Power Machines」(売上高約3億5000万ドル)の71%を取得し、電力業界向けの発電プラント建設事業や電力機器事業のてこ入れをねらう。(「Power Machines」が原子力セクターや防衛セクターもカバーすることから、買収にはさまざまな困難が伴う。)
- 家庭用電化製品の工場を開設する(Bosch-Siemens-Hausgeraete)。
- 携帯電話関連R&Dセンターの建設をサンクトペテルブルクで計画。

Fujitsu-SiemensによるロシアでのPC製造能力を拡大。

- モスクワ大学に奨学金を提供し、テレコミュニケーションや情報技術について協力関係を構築する。

1 Yukos事件

2003年10月 ロシアの民間石油会社Yukosのミハイル・ホドルコフスキー前社長が、横領・脱税など7件の容疑で逮捕・起訴された事件。ホドルコフスキー氏は2008年の大統領選挙の立候補を伺っており、野党に多額の資金援助していたことなどからプーチン大統領にとってはまさしく政敵であり、Yukos事件は政治色の強いものとなった。

2 FDI (Foreign Direct Investment)

単なる資産運用(間接投資)ではなく、経済参加や技術提携を目的とした対外投資。外国での現地法人(企業工場など)の設立、外国企業の買収、外国企業との合弁事業など。株式の買収などの手段を使って行われ、国際収支統計では、海外の企業の株式を10%以上保有すると直接投資にカウントされる。

日本企業のロシア進出状況

日本企業のロシア進出は、いまのところ、かなり低調である。大きな原因の一つとして、北方領土問題から平和条約の締結ができておらず、緊密な経済協力の構築に支障が出ていることがあげられる。

その結果、米国や中国などと比較して、ロシアとの貿易は非常に小さなものにとどまっている。日露貿易は日中貿易の20分の1である。

水準はこのように非常に低いが、近年、急速に改善するきざしが見えはじめた。2003年には日露貿易が急増し、ロシアから日本への輸入は29.3%増えて42億ドルに、日本からロシアへの輸出は80.6%増えて17億ドルになった。ロシアからの輸入品は非鉄金属・貴金属(輸入総額の37%)、海産食品(27%)、材木(11%)などの原材料が大半である。日本からロシアへの輸出は、機械機器、自動車、道路建設機器、民生用電子機器、金属加工機械、通信機器などで占められている。

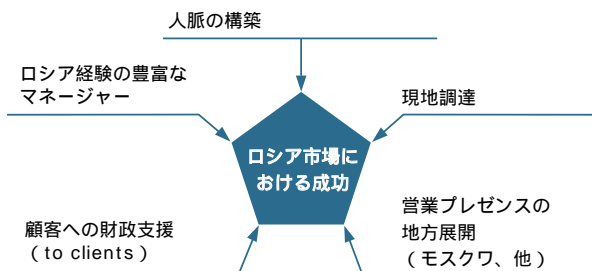
投資も、いまのところ、ほとんど行われていない。ロシア連邦国家統計委員会によると、日本の対ロシア投資総額は、2003年には年間10億ドルを超え、2002年の4億4100万ドルから大幅に増加した。2004年1月1日現在で19億ドルであり、国別で10位となっている。直接投資ストックでは日本は14億ドルの第8位であり、ロシアのFDI(2)ストックの5%を占めているにすぎない。

地域的に見ると、日本の投資はサハリンとシベリアの開発プロジェクトに集中しており、貿易もロシア極東地域にかたよっている。最近のプロジェクトでは、三井物産と三菱商事が、ロイヤル・ダッチ・シェル社が運営する天然ガスのジョイントベンチャー、サハリンエナジー社(Sakhalin Energy Investment Company)に合計で45%を出資した例がある。また、つい先日、トヨタも、2008年をめどに年産15,000台程度の工場をノックダウン方式で建設するという意欲的な計画を発表した。トヨタとしては増えつつある中産階級をターゲットにカローラとカムリを投入するとしており、すでに輸入車シェアでトップの地位を確保している。日本の投資会社、CSKが、ロシア向け投資ファンドを設立し、ロシアのハイテク系企業に20億円を投じるとしていることも興味深い。

可能性はある： ロシア資本財市場への参入を成功させる5つのステップ

ロシア市場への参入を成功させる5つのステップ

ロシア資本財市場に参入し、長期にわたり成功するためには、以下の5点が重要であることが過去の経験から明らかとなっている。



人脈の構築

人脈の重要性が叫ばれるのは、アジア諸国において多い。しかし、ロシアでの事業展開においても、アジア諸国と同程度以上、人脈が重要である。財界・金融界の権力は、いまだに、ごく少数が握っている。中央や地方の政治権力も、そして関係官庁と財界・金融界の実力者も、複雑かつ密接な関係にある。つまり、そのような企業グループや政府関係機関と、あらゆるレベルにおいて緊密な関係を築き、育てるしか方法はないのだ。ロシア政府や官庁が重要であることは、輸送やエネルギーなど、自由化が不十分な市場や不備な法制度を見れば明らかである。

ロシアのコングロメリットとの人脈が重要となる理由は、3つ、ある。まず第一に、コングロメリットの支配下にはない産業が、ロシアにはほとんど存在しない点があげられる。つまり、コングロメリットは顧客となる可能性が高いわけである。これは、Gazprom(ガス)やRAO UES(電力)、RAO RZD(鉄道)など、政府が経営権を持つ独占企業によくあてはまる。民間企業についても同様で、Yukos(石油・ガス)、AFK Sistema(テレコムから玩具小売りまで200社あまりの集合体)、ALFAグループ(ロシア最大の民間銀行、テレコム、小売り、石油事業を持つ)、Severstal(鉄鋼、港湾、輸送、機械、機関車)などにもあてはまる。第二に、コングロメリットは、市場参入を目指す海外企業にとって、重要なサプライヤーとなる点があげられる。各コングロメリットは原材料への依存度が高い産業など、いくつかのセグメントで独占あるいは寡占に近い力を持っている。第三に、現地企業として強い力を持ち、競合すると手強い相手になりかねない点があげられる。ただし、魅力的な条件を提示できれば、民営化の大波の中で安く入手した自らの持ち分を海外投資家に渡さないわけではない。

特に大規模投資プロジェクトでは、政治家や政府関連機関の支援を取りつける必要がある。重要なのは、投資前および投資期間中、関係する政府関連機関にプロジェクトを承認させることと支援を表明させること(少なくとも中立的であると表明させること)である。このような権限を持つのは、通常、大臣や許認可担当省庁、独占禁止委員会など、中央政府であるが、地方政府が関与することもある。ロシア議会や地方議会、関連するさまざまな委員会について適切な対応をすることも、同様に重要である。

巨大企業と接触し、良好な関係を構築する方法としては、KAM(Key Account Management)という方式を導入することがあげられる。また、その支援として、「専属販売パートナー」というコミッション形式のエージェントを持ち、人脈の構築や販売を支援してもらうのも有効である。

KAMの解説や利点は、さまざまな書籍などで詳しく述べられている。ただし、このKAMをロシアに適用しようとする、解決が困難な問題やおかしなことがいろいろと発生する。最大の問題は、(適切な報酬で)雇用され、かつ、そのようなコングロメリットのマネージャー(オーナーであることが多い)と対等な関係を結べる人材がなかなか見つからないことである。ロシア企業における決定権者の交代頻度も、大きな問題となる。事業を長期にわたり成功させるためには、次に決定権者となる人間を早期に特定し、人脈を構築していくが必要である。

現地調達

ロシア市場への参入を考える企業にとって、現地調達は大きなメリットとなる。理由はいろいろとある。まず第一に、ロシアは西側諸国よりも資本財が安価である。よって、ロシア市場での競争に打ち勝つためには、低コストで製造することが必要となる。そのためには、低賃金・高スキルのロシア人労働力の活用が鍵となる。第二に、輸入がきびしく制限されることもある。トルコや中国のように低コストで十分な低価格が実現できる場合にも、こちらの条件が問題となることがある。第三に、ロシアでは、国が支配権を持つ企業や基幹産業(鉄道など)において、現地調達は望ましいというレベルではなく必要条件として規定されている。最後に、ロシアで現地調達を行えば、その後、ウクライナやベラルーシ、カザフスタンなど、CIS諸国への参入に向けた基礎を構築できる点があげられる。

現地調達を実現する方法としては、新設投資を行う形式と既存の企業インフラストラクチャーに投資する形式が考えられる。新設投資は、以前は盤石であったが、最近急速に増える需要に生産能力が追いつかなくなってしまった産業分野に適している。この場合、顧客との関係も、同時に確立する必要がある。これは、消費財関連でよく見られるケースである。一方、資本財の分野では、昔からのロシア企業が長い歴史を誇っている。このセクターで現地調達を実現するためには、資本参加としたほうがよいケースも考えられる。この場合、参加比率として50%プラス1株は少なくとも購入することを目指すべきである。75%プラス1株以上が購入できればさらによい。企業買収を行う場合、近代化努力やリストラチャリングを頻繁にしなければならなくなるが、それをためらって後れを取ることのないよう気をつけなければならない。むしろ、ロシアにおいても西側並みの効率を実現できる好機だととらえるべきだろう。

営業プレゼンスの地方展開

ロシアの資本財業界で長期的に事業を行おうと考える企業にとって、拠点をモスクワやサンクトペテルブルクに持つだけでは不十分である。たしかに顧客の社は、ほとんどが首都のモスクワにある。しかし、意志決定権を持つ人間、特に2層目、3層目に属するマネージャーは、大都市から遠く離れた各社の製造拠点に多い。関連する意志決定権者と「緊密な販売関係を結ぶ」必要があるということは、つまり、広範な地域にプレゼンスを持たなければならないことを意味する。サプライヤーやサービスプロバイダーが近くにいたほうが便利だというだけの話ではないのだ。この点に特に配慮しなければならないのは、営業や顧客サー

ビスを担当する部門および産業用サービス事業を展開する企業であろう。面倒なことではあるが、これをきちんといき地方にまでプレゼンスを拡大すれば、台頭しつつある地方顧客を獲得するチャンスに転化することも可能である。

資本財販売に特有な条件：財政支援

今後の成長が見込めるといえるのは魅力的である。しかし、投資資金の手当てができず、プロジェクトが絵に描いた餅に終わることが多いのも事実である。資金調達が難しい理由の一つに、大規模プロジェクトに十分なほどのキャッシュを事業で稼いでいないことがあげられる。もう一つ、ロシアの銀行・金融システムが企業に対して魅力的な資金調達方法を提示できる状態にないこともある。そのため、見込み顧客が計画するプロジェクトに対する財政支援は、西側企業にとって、既存の枠組みをこえた領域の需要を開拓し、市場を占有するチャンスとなる可能性がある。特にロシアでは、リース（特に国際リース）や中短期ローンといった画期的な財政手法が有効であるケースが多い。

短期ローンは、石油ガス業界など、流動性と信用格付けが高い企業との取引規模拡大にも有効である。石油ガス業界のサプライヤーにとって、短期ローンは魅力的な条件なのである。なお、サプライヤーの取引銀行との協力を通じて適切な財政支援方法を策定することが肝要である。

ロシア経験の豊富なマネージャーの登用

ロシアでの事業を成功させるためには、海外経験を持つマネージャーと特にロシアでの経験を持つマネージャーが絶対に必要である。

特に事業の立ち上げにおいては、キーパーソンとして、さまざまな人との折衝に手慣れた人物が必要となる。地方省庁、税関、現地サプライヤー・サービスプロバイダーとの折衝に限らず、場合によっては労働者の代表と、そしてもちろん、見込み顧客との折衝も必要となる。理想的には、現地の言葉が話せるキーパーソンがよい。最低限の条件は、現地のビジネス慣習を熟知していること、また、関連する製品や市場を深く理解していることである。もう一つ、重要な点は、マネージャーを本社が全面的に信頼し、バックアップすることである。ただし、これほどに有能な人材はめったにいないという問題がある。その場合、現実的な次善の策として、西側企業から派遣するマネージャーと現地エキスパートの二人三脚とする方法が考えられる。いずれにしても、最終的には、ロシア市場を専門とする経営幹部を養成する必要がある。

ロシアへの投資がギャンブルだと見られていた時代は終わった。今、ロシアに相当規模の投資をしようという企業は、確固とした事業基盤の構築を目指すべきである。問題が次々とわき起こるかもしれないが、それを必要以上に警戒すべきではない。ロシアのリスクプロファイルに対してあまりあるほどの利益を実現できる可能性があること、また、それを長期継続できる可能性があることは、さまざまな事例から明らかである。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



プリンシパル
平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com
東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系統略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

執筆者



シニア・プロジェクト・マネージャー
カルステン ヘルベス Carsten Herbes
carsten_herbes@jp.rolandberger.com

マンハイム大学経営学部経営学科卒
同時期ハイデルベルグ大学にて日本語を学ぶ
一橋大学商学部大学院卒
半導体、電子産業、自動車をはじめとする国内外の一流企業に対し、リストラクチャリング、合併後統合、製品戦略などに豊富な経験をもつ。

視点22号は、近年、大きく注目を集めているBRICsのひとつロシアに焦点を当てた論文です。ローランド・ベルガー ミュンヘン本社のシニア・プロジェクト・マネージャー、カルステン ヘルベスが、魅力的ではあるがリスクも高いと認識されている国ロシアとどう付き合っていくべきなのか、について提言を行っています。

当社ローランド・ベルガーはもともと欧州に起源を持つグローバル戦略コンサルティング・ファームです。欧州とロシアのつながりは日本のそれと比べ遙かに緊密であり、欧州の主要企業にとって、ロシアにまつわる問題は身近な経営課題でもあります。当社はモスクワにも事務所を構え、これまでそのような欧州企業の支援を行ってまいりました。最近では日欧口の複数事務所をまたがるプロジェクトを行うこともあります。

また、日本企業の対ロシア、あるいは対東欧に対する本格的な取組みの機運もますます高まりつつあるようです。ヘルベスの言う5つのステップに沿って成功裡にロシア参入を果たすことは、日本のグローバル企業にとって中長期的に非常に重要なことなのでしょう。ただ、何事につけ言えることですが、中途半端な取組みでは成功は難しくそうです。