



# ロシアNIS経済速報

社団法人 ロシアNIS貿易会

2009年（平成21年）8月25日号 No. 1471

## 目次

■ロシアにおける事業拠点の見直し戦略	1
■統計速報	8
2009年第2四半期のロシアの経済成長率／8	
■トピックス	8
伊藤忠が横浜ゴムのロシア現地生産に参加／8	
ドラッグストアのセイジョーがロシアで合弁設立／8	
TEC、ロシア向け生産設備を受注／9	
古河電工がロシア社に技術支援／9	
住商がカザフでレアアース回収事業／9	
■エトセラ	9
日本キルギス投資環境整備ネットワーク／9	
『調査月報』2009年9-10月号のご案内／10	

## ロシアにおける事業拠点の見直し戦略

### はじめに

当会は7月14日、モスクワに事業会社Business Eurasiaを設立し、アパート・事務所移転業務などを手がけるスガハラアソシエーツ代表の菅原信夫氏、ならびに、今春までPricewaterhouse Coopers Moscowでコンサルティングをされ、現在ミナト国際コンサルティング代表取締役を務める上村雅幸氏による「経済情勢激変下のロシアにおける事業拠点の見直し戦略」と題したメンバーズ・ブリーフを開催した。今号では、同ブリーフで行なわれた講演の概要を報告する。

2008年に米国で始まった経済危機は、その後、ロシア独自の問題と相乗的に結びついた結果、年明け当時とは違った形での変化をロシア経済に生じさせている。同国経済はいつ回復するのかについては様々な見通しが語られているが、現地に進出している日系企業にとっては、事務所、アパートの好条件物件への移転・住み替え、労働市場の流動化による最適人材の獲得、不採算法人の清算など、コスト削減を含む戦略の見直しの機会にもなっている。また、ロシアへの進出を検討する企業にとっても、従来とは異なる戦略が求められるだろう。

## 1. モスクワの不動産市況を活用した固定費削減機会

(有)スガハラアソシエーツ 代表取締役  
菅原 信夫

**モスクワ居住者が見た変化** 私は30年以上に渡り、ソ連、ロシア社会をみているが、最近のモスクワの状況は、私も過去経験したことのないような変化の連続である。まずは最近のモスクワで気づいた変化からお話したい。

第1はイエロータクシーが消えたこと。タクシー会社が運転手を約6割、減員したという。運賃が高くなり、お客さんがつかなくなったためだ。現在、イエロータクシーの最低運賃は400ルーブル、日系企業の駐在員がよく利用するタクシーは同700ルーブルくらいである。日本と違って5～20分走っても料金は変わらないが、モスクワの中心部はご存知の通り大渋滞なので、700ルーブル払っても行ける距離は限られている。渋滞に突っ込んでしまうと、都心から環状線あたりまで2,000～3,000ルーブル取られるということもある。こんな状況では客を探すのさえ容易ではない。運転手は解雇しても、車はあるので、苦肉の策として、タクシー会社は解雇した運転手に自動車を900ルーブル/時間でレンタルするようにした。運転手にも会社にも納得のシステムが誕生したわけだ。

第2はスーパーの買い物袋が有料になったこと。これまでレジの横に無造作に置かれていた粗末なビニール袋が、現在は丈夫で大きなものとなり、キャッシャーにおいて1枚1ルーブルで売られるようになった。この1ルーブルももったいないという人は自分で袋を自宅から持ってきて、そこに買い物をいれる。まさにソ連時代の買い物袋の復活である。

第3はアパートの粗大ゴミ置き場からモノをもっていく人が増えたこと。普通の会社員が通勤途中に、使えるようなものがあったら取っていくのである。ゴミをあさるというよりも、人のいらなくなったものを自分が使うという感覚だ。これは昨年暮れころより顕著になった。ソ連時代にも自宅の不用品を外に並べておくと、本当に1時間もしないうちにどこかに消えてしまうという経験をしたが、こちらもソ連時代の復活のような状況である。

第4はレストランの値引き率が上がったこと。サンクトペテルブルクでチェーン展開しているレストランが最近、モスクワに進出したのだが、私は50%引きの割引券をもらった。70%引きセールをするブティックもある。そのくらいしないと、いやそれでもお客さんがこないというのが現状だろう。先日、キエフ駅近くのヨーロッパセンターでは、平日の昼間にも関わらず、セールの看板を出している店にそれなりの人だかりがあった。やはり効果はあるのだろう。

第5はアパートの家主の対応が低姿勢になったこと。「いま出て行かれたら困る」というのが目に見えてわかる。今年家賃の更新の交渉をする方は、かなり有利な条件で更新で

きると思う。もし家主が値引きをしようとしなければ、住まいを代えた方がいい。同じ金額ならば、グレードの高いアパートを借りることができる。オフィスについても、これまで値引き対象は200~300㎡といった企業が所有する大型の物件に限られていたのだが、個人が所有する50㎡以下のスモールオフィスも値引き対象になった。これは不動産市況が大きく変化していることを示している。

第6は捨てる犬が増えたこと。昨年秋くらいから、えさ代が払えなくなって犬を捨てる飼い主が増えている。ペットフードのビジネスをやっている知人に聞くと、今年の売り上げは昨年比3分の1だという。人間様の食べるものさえ確保が大変なのに、犬猫まで面倒みられない、ということなのであろう。モスクワではそういう捨てる犬たちが群れを作り、結構な都心でもおとなしく生活している。犬たちの様子を見てみると新入りにも意地悪をせずに、ちゃんと受け入れているようだ。人間よりもやさしいかもしれない。

第7は地下鉄の切符購入の行列が長くなったこと。これまでの地下鉄の利用者は月ぎめ定期や回数券を利用する人が多く、切符売り場の列も短かったが、最近では自動車に乗らなくなった人が1回券を買うため窓口に並ぶので、切符を買うだけでも5分くらいかかるようになってしまった。

**ロシア経済の現状と見通し** 今年にはいつてからのWTI原油価格を見ていると、60ドル/バレルで下げ止まりとなり、株式市場・為替市場ならびに銀行業務も安定し、物価も落ち着きを見せ始めてきた。

しかしながら、今後の見通しでは、原油価格が再び下がる傾向にある。ロシア経済は原油価格と一体となって動いている面があるので、原油価格が下がれば、ルーブルも安くなる。一段弱含みとなりそうだ。实体经济をみると、2009年第1四半期のGDPは対前年同期比7%減で、第2四半期はさらに悪化している。

また、金融機関の不良債権は、表には出ていないけれども、増大している。これまで1,300あった金融機関が、現在は1,100。さらに750くらいまで減少するといわれており、ロシア連邦政府の主導により大手銀行による小型銀行の吸収合併が行われるという。すでに銀行融資は極めて受けにくい状態にあるが、今後はより多くの金融機関が融資を停止することで、まずは建設会社の倒産から始まり、それが倒産ラッシュに連鎖するおそれがある。

ロシア経済は、原油価格の上昇は見込めないこともあり、9月以降に2番底がくる可能性は高い。また失業率は10%を超え、社会不安の生じる懸念がある。国内市場は前年比で5%縮小している。しかしながら、ロシア進出を決めている日系自動車メーカー担当者は「7月に入って落ち着いた」と言っており、しばらくは2番底が続き、景気が回復してくるのは2010年の後半もしくは2011年の初めではないかと思われる。

**下落した不動産価格** モスクワの不動産価格は急激に下がっており、2008年の経済危機前の年間平均6,000ドル/㎡から2009年7月時点で同2,000ドル/㎡にまで落ちている。現在の平均値は2005～2006年レベルであり、現時点で不動産価格をリセットすべく、事務所を移転し、新規価格での賃貸契約を結ぶことをお勧めする。ただ、オフィス物件の賃貸料が前年比で50%程度下がっているのに対して、アパート物件は同30～40%減である。また、オフィス物件と比較して、アパート物件は好みに合うものを見つけるのが難しいので、まずはオフィス物件から探すべきである。ちなみに、昨日、当社のモスクワ現地法人であるビジネスユーラシアが仲介して、契約更新したクライアントの賃料は、更新前の5,000ドル/㎡から3,800ドル/㎡まで下がった。

今後、不動産価格が下がるかといえば、6月以降、平均値は上下していないので、いまこそ事務所を移転する機会であり、できれば単年ではなく、2～3年契約を結ぶべきである。

**サービスオフィスのメリット** モスクワのジャパンプラブの加盟社数は、2009年に入って6社が退会し、6月末時点で184社である。2009年中にもう少し減るのではないかといわれており、そうした傾向を残念に思う。というのも、ロシア経済が再び上向いた際、再び進出するとなると、手続きをまた一からしなければならぬからだ。ならばロシア市場からの撤退の意向を示す本社に対して、どういった説得が可能か？ 撤退に至るまでに考えられるオプションとして、当社の提供するサービスオフィスもあるではないか、という選択肢を示すのが当社のサービスオフィス事業の発想の原点である。

サービスオフィスとは、われわれが家主さんからスペースを賃貸し、そこに自前の事務サービスを追加して、パッケージとして提供するというものである。実際には駐在員を置かず、出張者でロシアをカバーする場合に最適の方法といえる。また出張者には年間契約のアパートやサービスアパートを利用していただける。モスクワの一般のホテルの室料は引き続き高止まりしているので、年間契約のアパートを複数の出張者で使用する、ないしは毎回サービスアパートを利用することで旅費が低減できる。

サービスオフィスの利点は、①初期投資の削減（敷金・礼金不要、家具、事務機器などの購入不要）、②柔軟な契約期間、③事務所登録が可能、④事務サービス、社有車サービス利用による人材雇用の不要化などが挙げられる。

たとえば、レンタルオフィスサービスの世界的大手REGUS社が提供する、A級ランクといわれるモスクワの中心部に位置する物件の基本賃料は年間1,000ドル/㎡である。広さは最低でも60㎡なので、少なくとも年間賃料は6万ドルになるが、コピーなど付帯サービスにも同額が必要であるから、年間12万ドルかかる。一方、当社のビジネスユーラシアでは中心部からやや外れたB級ランクであるものの、デスクの提供、別室の書類ロッカー、事

務所の休眠化対応、秘書サービス（電話・郵便対応、FAX受発信）、事務所登録用住所提供（当社より提供する住所にて事務所登録が可能となり、駐在員事務所を開設できる）、請求書集約サービスを含めて、毎月約20万円（年間約2万5,000ドル）である。今後、ロシアへの進出を検討している方々には、サービスオフィスを利用いただければ幸いである。



菅原 信夫  
スガハラアソシエーツ  
代表取締役

## 2. 事業形態の見直しによるオペレーションコストの削減機会

ミナト国際コンサルティング 代表取締役  
上村 雅幸

**事業形態見直しの必要性** 昨年末から今年度初旬の状況においては、これまでの右肩上がり前提とした販売計画・人員計画がもはや通用しなくなった。急激に落ち込む需要に対しての対応を早急に打つ必要があるが、現地の日系企業の動きをみると、当面の金融危機対策として、人件費削減（ワークシェアなどによる給与の20%削減）、在庫削減（値引きによる在庫処分）、資金調達（親会社・本社からの当面の資金手当て）といったリストラ策が実行済みである。

それから半年が経った現在、次の一手としてトンネルの先を見据えた中期事業計画、すなわち事業の選択と集中を進めるに当たって、ロシア事業を全社的な成長戦略の観点から再検討し、再構築を図る時がきている。再構築のポイントは「現在の商流を今後も継続するのかどうか」「現在の法的形態で今後もロシア事業を続けるのか」「ロシア拠点の機能をどうするのか」「人員、オフィスはどうするか」である。

今後の事業戦略に併せて既存の事業形態を最適化することが、維持・運用コストが世界的に見ても高いロシアにおいては成功の鍵を握っている。ロシアビジネスを拡大するのであれば、（追加）投資によってロシアでの人員・事業機能を強化し、縮小するのであれば、

ロシア現地での人員・事業機能を本社へ集約化することになる。

**事業形態の整理** 現在の事業形態を商流による分類と法形態による分類を行なってみると、①商流では「商社への販売（間接輸出）」「現地代理店へロシア国外で販売（オフショア販売）」「現地代理店へ輸出（直接輸出）」「現地代理店へロシア国内で販売（自社通関）」「国内生産・販売」、②法形態では「ロシア国内に拠点なし（出張ベース）」「駐在員事務所」「支店」「現地法人（代理人型）」「現地法人（仕入販売型）」「現地法人（生産型）」と分けることができるが、これらを以下の3グループに分類することも可能である。

第1グループ：本社機能集中型＝現地に拠点をもちずにロシア向けビジネスが完結。現地コストがかからない反面、市場動向の把握が難しい。

第2グループ：拠点設置＋本社コントロール型＝自社通関は行わず、現地拠点は主に市場調査、代理店や顧客サポートが中心。市場密着度、コストともに中程度。

第3グループ：本格進出型＝ヒト・モノ・カネをロシアに投資。自社通関による国内チャネル構築や自社製品に詳しい現地のスタッフ育成を含め、市場密着度は高い反面、運営コストも高い。

**オペレーションコストの削減機会** まず第3グループ（本格進出型）であるが、想定しうる事業形態の変更には、①自社通関の中止、②駐在員事務所の活用、③複数法人の統合が挙げられる。①はロシア代理店による通関への変更であるが、その際にはグレー通関を認めず、自社請求額による通関を要請する。この場合、現地法人の資金負担や在庫負担などの軽減につながる一方、ロシア代理店の負荷が大きくなり、在庫を買い取る必要も生じるので、基本的に小規模ビジネスの現地法人に適している。②は併存する現地法人と駐在員事務所が日本人駐在員の人件費を分担することで、現地法人のコスト低減を図る。この場合、倒産防止規定の回避（現地法人が設立2年目以降、欠損状態となると現地運営上、問題が生じる）や現地法人の資金繰りの改善につながる一方、現地法人と駐在員事務所の機能に混同が生じるので、現地法人を休眠化させる方法も考えられる。③は合弁企業や現地法人などロシアにある複数事業体を1社（＋国内支店）の形態にすることで、間接部門などのコスト削減を可能にする。この場合、複数現地法人の運営コスト（決算、監査など）の削減や課税所得の相殺につながる一方、これを地域別に統合するのか、事業別に統合するのかの検討が必要となる。

続いて第2グループ（拠点設置＋本社コントロール型）であるが、想定しうる事業形態の変更には、①現地法人から支店へ、②現地法人から駐在員事務所へ、③拠点休眠化＋出張ベースが挙げられる。①では、事業内容は変えず、形態をより事業運用コストの小さい支店へ変更し、自社在庫の保守部品などについては支店で輸入する。この場合、管理部門

機能の軽減や会計監査の不要などにつながるし、とくにサービス提供型の現地法人には実務上の問題があるので、支店の方が適していると考え。②では、市況が回復するまで現地法人を実質休眠化もしくは閉鎖し、駐在員事務所として活動する。この場合、現地法人の運営コストの削減や倒産防止規定の回避につながるため、景気回復期に素早く打って出る計画の企業に向いていると考えられる。③では、景気回復期に再度の登録手続きの負荷を避けるため、現地法人を休眠化し、本社集中でロシアビジネスを継続する。この場合、拠点運用コストの最小化につながり、全社的にロシア市場の優先度が低い企業に適していると考え。

**清算か、休眠か** 現地法人を清算するか、休眠化するか、どちらがいいかは一概にはいえない。ポイントは対象拠点の実際の活動状況によるだろう。駐在員事務所が営業活動と看過される可能性のある活動を行っている場合は、現地法人の休眠化を選択する企業が多い。しかし、ロシアでは欧州のように法律事務所や会計事務所の名義貸しによるバーチャルオフィス形態で休眠化を行なうことはできず、最低限の実態（事務所や社員等）が求められるため、維持コストが高くつく傾向がある。とはいえ、いったん清算してしまうと、次回の新規設立登記にかかる時間・費用の負荷が大きく、景気回復期のビジネスチャンスに迅速に対応できなくなるリスクが生じる。

休眠会社向けにオフィス・同インフラ、税務・会計・法務の法令順守、出張者向け配車、サービスアパート、格安国際電話サービスなどのロシアにおけるビジネスインフラ一式が含まれたパッケージサービスが廉価で提供できる環境が整えば、日本企業が安心して現地法人を休眠化できるようになるだろう。その点、スガハラアソシエーツとミナト国際コンサルティングが皆様方のロシア事業拠点の見直し、またロシア市場へ進出される際にサポートできることは多いと思う。ロシア経済の先行きが不透明ななかで、現状のコスト体系を見直す必要はあるが、撤退を決断するほどのものではないケースでは、一時避難的なオプションとして、休眠化を利用することが有効と考える。



上村 雅幸  
ミナト国際コンサルティング  
代表取締役

【連絡先】

有限会社スガハラアソシエーツ

(東京事務所) 東京都中央区築地2-17-12山京ビル303号室

電話: 03-6226-4680 FAX: 03-6226-4683(担当: 今井)

(モスクワ事務所) Office 204, LG Center, Grokholski Per. Dom 32, Moscow, Russian Federation

電話: (495) 514-1894 FAX: (495) 788-9210(担当: Olga Timoshina)

(菅原連絡先) [sugahara@ballade.plala.or.jp](mailto:sugahara@ballade.plala.or.jp)

株式会社ミナト国際コンサルティング

(本社住所) 東京都中央区湊3-17-6和泉ビル5階

電話: 03-3551-9839(代表) 080-3702-5228(直通)

Email: [masayuki@kamimura-kaikei.com](mailto:masayuki@kamimura-kaikei.com)



## 統計速報

### ◇2009年第2四半期のロシアの経済成長率

ロシア連邦国家統計局はこのほど、2009年第2四半期（4～6月期）のGDP速報値を発表した。それによれば、2009年第2四半期のロシアのGDPは、前年同期比実質10.9%減、前期比実質7.5%増であった。



## トピックス

### ◇伊藤忠が横浜ゴムのロシア現地生産に参加

横浜ゴム株式会社は8月21日、伊藤忠商事株式会社と共同でロシアのリペツク州経済特区にタイヤ生産販売会社、YOKOHAMA R.P.Z.を設立することに合意し、同月に契約を締結したことを発表した。資本金は37億6,000万ルーブル（約117億円）、資本構成は横浜ゴム80%、伊藤忠20%。YOKOHAMA R.P.Zは2010年3月から、年間生産能力140万本の乗用車用タイヤの生産工場の建設に着手し、2011年9月の操業開始を目指す。なお、横浜ゴムと伊藤忠は2005年4月に共同出資でモスクワに設立したタイヤ販売会社、ヨコハマロシアL.L.C.に関し、伊藤忠の出資比率を現在の14.9%から20%へ引き上げることで合意した。

### ◇ドラッグストアのセイジョーがロシアで合併設立

株式会社ココカラファインは8月5日、同社の子会社で、ドラッグストアチェーンを展開する株式会社セイジョーが、イービストレード株式会社（本社：東京都千代田区）ならびにロシアの化粧品卸売り大手DIXI CO LTD.による合併会社、SEIJO FAR EAST LTD. (SFE。本社：ウラジオストク市）の登記を完了したと発表した。SFEは極東シベリア地域で日本のドラッグストア関連商品を輸入販売するほか、DIXIへの販売促進指導を通じ、ロシアのド



ラッグストア市場参入を視野に入れた事業化検討を行う。代表者は山田康夫氏、資本金は320万ルーブル（邦貨換算：約1,000万円）、出資比率はセイジョー：34%、イービストレード：17%、DIXI：49%。

#### ◇TEC、ロシア向け生産設備を受注

東洋エンジニアリング株式会社（TEC）は8月7日、伊藤忠商事株式会社と協力し、ロシアのガスプロムグループの石油精製・化学・石化分野子会社であるサラワットオルグシテンズ社がバシコルトスタン共和国サラヴァト市に建設を計画する肥料プラントの処理技術の供与や基本設計を受注したと発表した。肥料の原料となる液体尿素を大型の粒にする設備で、日産能力1,400 t。稼働予定は2011年である。

#### ◇古河電工がロシア社に技術支援

古河電気工業株式会社は8月19日、ロシアの総合ケーブル事業会社であるウンコムテック社（本社：モスクワ市）およびウンコムテック・グループのケーブル製造子会社のキルスカーベル社（キーロフ州キルス市）との間で、110KV高圧電力ケーブルの製造に関する技術援助契約を締結したと発表した。キルスカーベル社は7月より、古河電工とビスキャス（古河電工とフジクラの電力部門の統合会社）の高い製造技術を取り入れて、型式試験用の110KV電力ケーブルの製造を開始。同ケーブルは、ビスキャスの部品と接続工事技術が用いられる。

#### ◇住商がカザフでレアアース回収事業

住友商事株式会社は8月12日、カザフスタンの国営原子力公社カザトムプロムと共同で、同国で採掘されたウラン鉱石の残渣からハイブリッド自動車に使われるレアアース（希土類）を回収する事業を推進すると発表した。2009年末までに合弁会社を設立し、カザトムプロム傘下のウルバ冶金工場の既存設備を活用して、ハイブリッド自動車や電気自動車のモーター製造に必要なディスプレイウムやネオジウムを含む混合物を回収する。2010年には年間3,000 tのレアアースの生産体制を確立した後、現地でレアアースを使用した高付加価値製品の一貫生産を目指す。



### エトセトラ

#### ◇日本キルギス投資環境整備ネットワーク

このほど、「日本キルギス投資環境整備ネットワーク」が設立され、ウェブサイトが開設されました。両国の関係機関および民間企業間の活動調整と交流強化により、貿易・投資の振興をめざすもので、(社)ロシアNIS貿易会が日本側事務局を務めています。詳しくは、ウェブサイトをご覧ください。

→<http://www.jp-kg.org>

◇『調査月報』2009年9-10月号のご案内

当会『ロシアNIS調査月報』2009年9-10月合併号が発行されましたので、ご案内申し上げます。「特集◆ロシアの貿易と家電市場」と題し、2008年のロシアの貿易統計を詳しく紹介するとともに、家電市場に関するレポートを掲載しております。主な掲載記事は、下記のとおりです。

詳しくは→<http://www.rotobo.or.jp/publication/geppou/g200909.htm>



**特集◆ロシアの貿易と家電市場**

- |         |  |
|---------|--|
| 調査レポート  | <b>2008年のロシアの貿易統計</b><br>ロシアNIS経済研究所 次長 服部 倫卓                        |
| 調査レポート  | <b>ロシアの白物家電市場 —日系メーカーの巻き返しは可能か—</b><br>ロシアNIS経済研究所 次長 坂口 泉           |
| 調査レポート  | <b>ロシアのAV家電市場と日系企業</b><br>ロシアNIS経済研究所 調査役 芳地 隆之                      |
| ビジネス最前線 | <b>ロシア白物家電市場に必要な欧州の視点</b><br>東芝コンシューマ マーケティング シンガポール モスクワ事務所長 森 孝二さん |
| ビジネス最前線 | <b>今は我慢のロシア家電ビジネス</b><br>(株)インターアクト 代表取締役 関田 啓司さん                    |
| ミニレポート  | <b>ベラルーシの対ロシア家電輸出</b> (服部 倫卓)  |
| 調査レポート  | <b>動き出すロシアのアジア・太平洋向け石油輸出</b><br>ロシアNIS経済研究所 研究員 齋藤 大輔                |
| ミニレポート  | <b>ロシアは穀物輸出大国になれるか</b> (坂口 泉)  |
| ミニレポート  | <b>ロシア南部クラスノダル地方の経済</b> (服部 倫卓)                                      |

発行所 **社団法人 ロシアNIS貿易会** <http://www.rotobo.or.jp>  
 〒104-0033 東京都中央区新川1-2-12 金山ビル Tel (03) 3551-6215  
 編集担当部署 ロシアNIS経済研究所 Tel (03) 3551-6218 Fax (03) 3555-1052  
 \* \* \* \* \*  
 年間購読料 eメール配信 18,000円 ハードコピーの郵送 23,000円  
 購読のお問い合わせ・お申し込みは  
 ロシアNIS経済研究所 Tel (03) 3551-6218  
[quick@rotobo.or.jp](mailto:quick@rotobo.or.jp) (本アドレスは購読のお問い合わせ・お申し込み専用です)  
 \* \* \* \* \*  
 Copyright©ロシアNIS貿易会 2009 掲載記事の無断転載を禁じます