

ロシアビジネスにおいて 「脱ヘルシンキ」は必要か

ゲーム理論的考察による通関戦略への示唆

大久保伸夫



久保田洋介



藤田 葵



CONTENTS

- I 金融危機後のロシア経済
- II ロシア戦略を左右する通関戦略
- III ヘルシンキ通関モデルから自社通関モデルへの移行パラダイムのゲーム理論的分析
- IV メーカーのロシア戦略への示唆

要約

- 1 ロシアは、英国、ドイツといった欧州最大の市場と並ぶほどの売り上げと利益が期待できる市場に成長してきた。伸びゆく需要に応えるため、自動車や電機などの一部メーカーでは、フィンランドのヘルシンキやドイツのハンブルクなど、第三国の港を経由してロシアの顧客に納入するいわゆる「ヘルシンキ通関モデル」から、「脱ヘルシンキ」、すなわち自社の責任で通関し、ロシア国内まで製品を運び込む「自社通関モデル」への移行を実施してきた。
- 2 しかし、世界的な金融危機の影響でロシアの市場環境も急速に悪化しており、日本企業のロシア市場に対する見方も分かれてきている。すなわち、この金融危機をリスクと受け止めつつもチャンスに変えようと果敢にチャレンジしていく企業と、「ロシア経済は不安定だ」として投資を抑制している企業である。
- 3 ロシアを重要市場と位置づけるのであれば、自社通関モデルへの移行は検討する価値がある。ロシアビジネスの基礎となるのは通関戦略であり、ヘルシンキ通関モデルを維持したままでは、日本企業に取れる戦略は限られてくる。
- 4 ヘルシンキ通関モデルと自社通関モデルが混在する現在の状況において、自社通関モデルで先行したケースをゲーム理論を使って分析し、自社通関モデルに至った意思決定のメカニズムを明らかにする。現状ヘルシンキ通関モデルの企業は非連続に変化する顧客ニーズをモニタリングする仕組みが重要であるが、需要が落ち着いた今こそ、自社通関モデルも含め、商流・物流改革の好機である。

I 金融危機後のロシア経済

1 急成長したロシア市場

ロシアは2006年ごろより、英国、ドイツといった欧州最大の国々と並ぶ市場に成長してきた。たとえば、トヨタ自動車の2007年度のロシアでの乗用車（新車）販売台数は約16万台で、これは英国、ドイツを抑え欧州最大の市場になったことを意味している。ある精密機器メーカーの幹部は2008年初めに、「ロシアの売り上げ金額が、ロシア、中東欧を含む拡大欧州市場のなかでドイツを抜いて第1位になった。ロシアの躍進によって、欧州総括地域の売り上げが米州総括地域を抜いた」と発言している。

さらに、資源価格の高騰を背景に、「ニューリッチ層」と呼ばれる比較的若い新興富裕層が台頭し、彼ら彼女らに対する高額商品の販売が拡大した。「ロシアは売り上げが立つだけでなく利益も稼げる市場。同じ新興国でも中国とは違う」と評する日本企業も多い。

2 ロシア経済の動向と今後の見通し

2000年以降、安定的な成長を遂げてきたロシア経済であるが、08年になって、この成長にもかげりが見え始めた。

ロシア経済発展省は、2009年の経済成長率予測を、08年9月に6～7%と発表したのが、同11月には3～3.5%と下方修正した。2009年1月23日に発表した経済予測シナリオでは-2.2%と、さらに下方修正している（予測の前提となるウラル産原油価格は、1バレル41ドル、1ルーブル35.1ドルと想定）。またロシア国家統計局は、2009年1月の鉱工業生産が年率で16%下落、08年12月比では19.9%下

落したと発表した。また、この1年間でロシア株式市場の下落幅（時価総額ベース）は全体で約75%に達しており、業種別では銀行が-79%、金属が-79%、化学産業が-76%の順となっている。

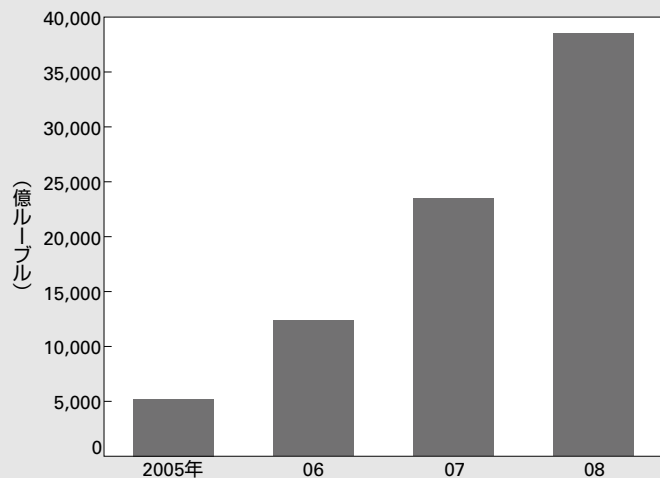
こうしたロシア経済減速の主たる要因は、米国のサブプライムローン（信用度の低い低所得者層向け住宅ローン）問題に端を発した世界的な金融危機の影響と、原油価格の下落にある。2009年のGDP（国内総生産）3.5%成長の条件としてロシア経済発展省は、年平均の原油価格を1バレル95ドル（08年11月発表）としていたが、09年2月現在、原油価格が1バレル45ドルを割っている現状に鑑みると、経済成長率は今後さらに下降するとの見方もある。

IMF（国際通貨基金）も、2009年1月に発表した「World Economic Outlook 2009」のなかで、09年のロシアのGDP成長率を-0.7%と予想しており、08年11月の予想（3.5%成長）を大きく下回る。この急激な下方予測の背景として、IMFは、原油価格の下落と、金融危機による銀行部門の機能不全（主に融資機能低下）が、2008年9月以降、急激に起こった点を指摘している。

銀行部門の融資機能低下は、企業活動に深刻な影響を与えている。ロシア国内の銀行は、従来欧州を中心とする海外の銀行から低利で資金を調達し、高利の国内で運用するというやり方で事業を拡大してきた。しかし金融危機によって海外からの資金源が断たれ、国内での融資機能は麻痺してしまった。

たとえば、インターバンク（銀行間）市場の貸し出し金利を見ると、オーバーナイト（翌日返済）金利でさえも9%を超えてお

図1 ロシア政府の安定化基金の推移



注) いずれも各年初残高
出所) ロシア財務省のデータより作成

り、高止まり傾向が続いている。利子の期間構造理論（短期金利、長期金利の関係）を見るまでもなく、30日間の貸し出し金利は20%（2009年2月中旬現在、ロシア中央銀行）を超える状況となっており、実質的に銀行間取引市場は機能不全に陥っている。

この結果、企業活動が深刻な影響を受けているのは前述のとおりで、たとえば、各種卸・小売業の急激な資金繰りの悪化に現れている。実需減退（客足の急速な鈍化）と相まって、家電流通大手のエルドラドや、携帯電話販売大手のエヴロセッチなど、売上高1000億円を超える規模の全国チェーンであっても商品の仕入れ余力がなくなって商品の陳列棚に空きが目立ち始めており、一部には経営危機説さえささやかれている。

このように、2009年のロシア経済は民間部門の成長が減速する。とはいえ、政府部門の資金力はまだ豊富である。たとえば、政府が積み立ててきた安定化基金は、2000年から08年までのプーチン政権の8年間に、GDPの

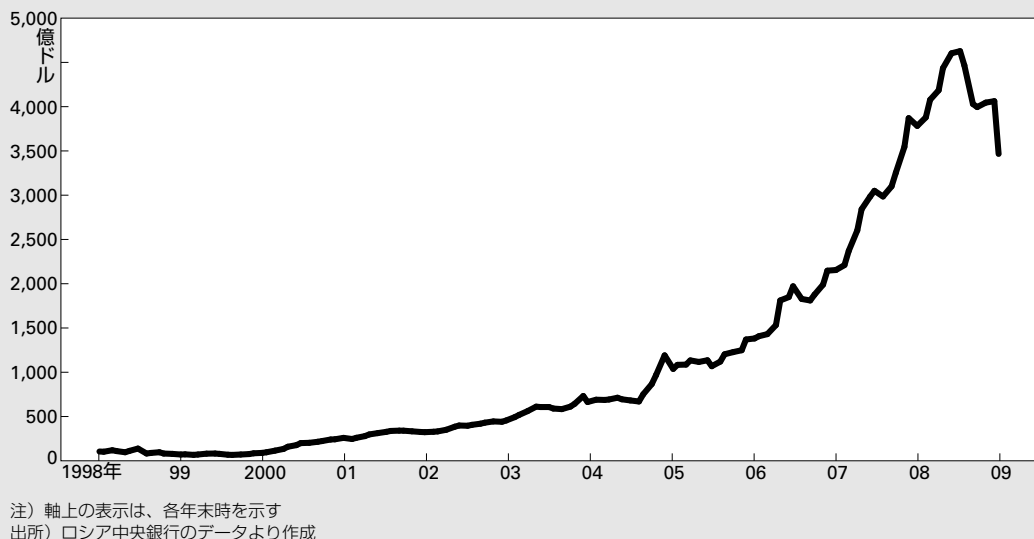
約13%の規模に積み上がっており（図1）、外貨準備高も1999年の78億ドルから2008年には4643億ドルにまで拡大している（図2）。

こうした豊富な資金基盤をベースに、ロシア政府は金融不安を払拭するため大規模な支援策を相次いで発表、実施しており、この資金力を背景にした政策実現性は高いといつてよい。金融・経済支援策の総額は6兆7000億ルーブル（約26兆円、1ルーブル3.88円換算）に達しており、対GDP比（2008年）で16.7%の財政出動規模となっている（ちなみに中国政府が2008年末に打ち出した景気対策予算の4兆元〈約56兆円、1元14円換算〉は対GDP比〈07年〉で16%となっており、ほぼ同程度といえる）。

しかしながら、中国、日本に続いてすでに世界第3位となったロシアの外貨準備高も、今回の金融危機によって取り崩され、2008年7月にピーク（4643億ドル）であった外貨準備高は、2009年1月末までに、約1200億ドル取り崩された。ロシア中央銀行は2008年8月時点では、原油価格が07年の水準より下落した場合、外貨準備高は10年以降減少していくと予測していたが、08年秋の原油価格の急激な下落に伴い、政府は、予想より早く外貨準備金を取り崩さなければ立ち行かなくなってしまった。

2009年1月には、ロシア財務省が、複数の通貨に連動する通貨バスケット制で管理している為替レートを大幅に切り下げ、今後のレート of のさらなる下落は、外貨準備金を用いた為替介入によって防衛していくという声明を出しており、ルーブル安が続くなか、外貨準備高の取り崩しによる対応策は今後も続くと思われる。

図2 ロシアの外貨準備高の推移



ロシア経済の回復の決め手となるのは、政府による経済政策のもと、

- ①銀行の融資機能などの金融システムを健全化させること
- ②原油価格が再び一定レベルまで上昇し安定すること
- ③為替レートがルーブル高へと移行すること

——の3つの要因であろう。ロシアビジネスを進める日本企業は、これら3つの要因の安定化のタイミングを見計らっておくべきである。

一方で、少なくとも2009年いっぱい、ロシア経済がいつ回復の兆しを見せ始めてもよいように、「回復後をにらんだ仕込み」をしておくべき時期ともいえる。

次節では、2008年後半から09年初頭にかけての日本企業のロシアビジネスにおけるスタンス（立ち位置）を示すケースを紹介することで、ロシアビジネスの「次なる仕込み」を考える布石とする。

3 ロシアで停滞する日本企業の動向

2008年後半から09年初頭にかけての日本企業のロシアビジネスは、進出企業の撤退にこそ至らなかったものの、基本的には慎重なスタンスに終始した。

たとえば、伊藤忠商事との共同出資でサンクトペテルブルクに工場進出の計画を立てていたスズキは、2009年になってこの計画を延期とした。当初2009年後半の工場稼働開始を目指していたが、08年8月に、進出予定地の地盤が軟弱であったことを理由に、稼働開始時期を10年以降に延期した。その後、世界的な売り上げ減退のなかで、2008年末、他国に設置予定の工場とともに先送りを検討していることを明らかにし、09年2月、延期期間の決定をさらに同年4月に先送りしている。

同様の姿勢は三菱自動車にも見られた。フランスの大手自動車メーカーであるプジョー・シトロエングループとの合併でモスクワ南西部カルーガ州に建設中のロシア新工場に関し、2009年2月に年産台数の見直しを発表

した直後、生産開始時期を、当初計画の11年秋から5カ月程度遅らせると発表した。

一方で、2008年後半以降、ロシアビジネスに積極姿勢を打ち出した企業も見られる。たとえば、カジュアル衣料品店「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングは、2008年末、翌09年のロシア出店を発表した。原油をはじめエネルギー価格の下落でロシアの経済は減速しているが、衣料品需要は拡大すると見ての判断である。

すでに同社傘下の事業会社ユニクロにロシア出店の事業準備室を設置し、現地の経営幹部や総務、財務担当者などスペシャリスト人材の募集を始めた。2009年秋までには立地場所など詳細を決め、モスクワに第一号店を出店する見込みである。

また、日清食品ホールディングス（以下、日清食品）は2009年1月、現地の即席麺メーカーの株式取得を開始し、ロシアの即席麺メーカー最大手マルベンフード・セントラルの持ち株会社アングルサイドと資本業務提携をしている。

アングルサイドの市場シェアは41%、2008年のグループ売上高は約310億円の見通しである。日清食品は2009年1月に約90億円を投資してアングルサイドの14.99%の株式を取得、2010年度までには33.5%相当の株式を取得する予定で、総投資額は268億円となる見込みである。株式の3分の1以上を取得すると拒否権の発動が可能となり、同社は約2年で、実質的な経営権を握ることになる。

日清食品の判断は、ロシアにおける日本食・麺のブームに鑑み、現在のロシアにおける即席麺の1人当たり年間需要約14食に、拡大の余地がまだあるとの見込みに基づいてい

る。

日清食品は、アングルサイドの販売網を獲得する代わりに、インスタントラーメンの製造に関する技術指導を行いつつ、ロシア市場を「日本の麺」で席卷しようとしていると考えられる。

これら衣料品、食品関連企業以外に「強気」の戦略としては、電機業界のパナソニックが挙げられる。

パナソニックは2008年末、09年度以降のロシアの白物家電事業を強化すると発表した。冷蔵庫、洗濯機、エアコンの主要3品目で省エネルギー技術を搭載した高機能製品を投入し、中期的な成長を見込んで市場開拓を進める計画である。白物家電ですでに高いシェアを持つ中国などのアジアに加え、欧州やロシア、中東にも販路を拡大することで、2009年度以降、海外売上高比率を6割にまで引き上げようという戦略の一環である。

同社は、ロシアでは、モスクワ、サンクトペテルブルクなど主要4都市に営業所を開設し、ウラジオストクにもショールームを設ける計画である。そして、全土で量販店への営業活動を積極化することで、富裕層から中間所得層までの需要を開拓するのがねらいである。

パナソニックの戦略の特徴の1つは、投入する製品の仕様を欧州と共通にすることである。消費電力を抑えるインバーター式のエアコンや節水効果の高い「斜めドラム式洗濯機」など、ハイエンド製品を順次投入する。

もう1つの特徴は、当初は営業所の設置にとどめ、以後需要動向を見ながら現地生産も検討するという、段階的進出戦略を取っていることである。今回の決定では、冷蔵庫と洗

濯機は中国、エアコンはマレーシアなどアジアの生産拠点から輸出することとしているが、モスクワなど地域の中心都市には白物家電についての調査を専門とする調査員を配置、生活習慣や家庭での使い方を調べ、将来的には現地需要により適した製品づくりを進める。つまり、まずは欧州と共通の製品を投入して現地での反応を確かめ、その後、段階的に現地化を進めるという戦略である。

以上紹介した3社のロシアビジネス戦略のケースから、日本企業がロシアビジネスにおいて、ロシア経済の減速時期を乗り切るための指針が見えてくる。

その指針とは、ロシア経済が回復の兆しを見せるまでは、投資負担の大きい「グリーンフィールド型の直接投資（投資先国に新たに法人を設立して、一から始める投資の方法）もしくは現地生産」で進出するという戦略決定はいったん保留することである。一方で「販売網の維持・強化」を積極的に行い（M&A〈企業合併・買収〉を含む）、市場の動向を詳細に見極めながら、中長期的な視点でロシア市場での自社製品のシェアを高めておくことである。

ファーストリテイリングは、不況下にあっても購買力が最も高い首都モスクワに出店、日清食品は、現地企業の販売網を買収、パナソニックは複数の都市に同時に拠点を設け、あえてハイエンド製品を投入することで現地での市場獲得をねらっている。

ロシアが不況のトンネルからすぐに脱出できる兆しが見えない以上、これらの企業の製品が、ただちにロシア市場に浸透することはないであろう。しかしながら、ロシア経済がいつ復活してもよいように、不況時から日本

企業の存在感をアピールしておくという彼らの戦略は、中長期的に見ると有効であると考えられる。

4 1998年のロシア経済危機を振り返って

1998年のロシア経済危機の際には、投資を引き上げる日本企業が相次いだ。一方、一部の韓国メーカーや欧米メーカーはロシアへの投資を継続した。特に韓国メーカーは、「日本企業に対する勝ち筋は新興国にあり」として、ロシアを重要市場と位置づけ、果敢に投資を続けた。その結果、日本メーカーが韓国勢に大きく水をあけられたことは周知の事実である。

サムスン電子の場合、1998年の経済危機後、売上高は一度半減したものの、プレミアムブランド構築に向けたマーケティング投資などを積極的に行った結果、数年のうちに回復し、2007年のロシアでの売上高は約40億ドルに達した（筆者らのヒアリングによる）。これは日本の大手家電メーカーの2倍程度に相当する。

上述のように、サムスン電子の成功の背景には、経営トップがロシアを重要市場と明確に位置づけ、不退転の決意で投資を継続したことがある。経済危機下にあってもロシア市場での事業基盤確立に向けた投資を怠らなかったことが、現在の日本メーカーとの事業規模の差を生んだといえる。

今回の金融危機でもまた、サムスン電子は果敢に投資を継続している模様である。日本メーカーもロシアを中長期の視点で重要市場と位置づけるのであれば、しかるべき領域に必要な最低限の投資を行っていくべきである。

表1 各種通関モデルと自社通関モデルの定義

通関形態		取引条件		支払い条件	
(レベル1) ヘルシンキ通関 モデル ^{注1}	ペーパーカンパニーとの取引となり、取引に関するロシア内顧客との証拠は残らない。いわゆるグレー通関	FCA (Free Carrier)	ロシア国外の倉庫で顧客もしくは顧客指定の運送人のトラックに積み込むまでがメーカーの負担	オフショア	支払いは顧客のロシア国外（フィンランドなど）の口座から行われる
(レベル2) 移行期通関モデル	オンショアであるため、一応ホワイト通関。ただ、関税支払いはロシア業者であり、仮通関書類の改ざん余地はある	CIP (Carriage and Insurance Paid to)	輸送費保険料はメーカーが負担するが、通関は仮通関のみで関税支払いはしない	オンショア	支払いは顧客のロシア国内の口座から行われる
(レベル3) 自社通関モデル	ビュアホワイトな通関。高度な顧客はこの取引をメーカーに要求してきている	DDP (Delivered Duty Paid)	関税（輸入関税、付加価値税）を含む一切の輸送・通関費用をメーカーが負担		

注1) ヘルシンキ以外のロッテルダムやハンブルクなどで納品するケースもあるが、ここでは象徴的に当通関モデルをヘルシンキ通関モデルと呼ぶ

2) 大きくは上記3つに区分されるが、厳密には、FCA×オンショアなど他の形態もある

II ロシア戦略を左右する通関戦略

ロシアビジネスの特に基礎となるのが、どのような通関形態を取るかである。たかが通関とあなどるべきではない。筆者らの分析では、各社の通関への取り組みが、ロシア戦略を映し出す鏡となっているケースが多い。これまで、多くの日本メーカーは、ロシア国内への製品の輸入・販売をロシアの業者に一任してきた。日本メーカーの活動の中心は、テレビCMなどマスマーケティングへの投資（ターゲットを細かく特定しない投資）で、実際の販売活動はロシアのパートナー企業が担ってきたからである。

そこで、まずロシア戦略の基礎となる通関について振り返ってみたい。

1 通関形態の変化

伸びゆく市場に應えるため、家電・自動車メーカーをはじめとした大手の日本メーカー各社はロシア内への投資を進めてきた。その際、2006年ごろまでは、フィンランドのヘル

シンキやドイツのハンブルクなどでロシアの顧客向けに製品を納入するという、いわゆる「ヘルシンキ通関モデル（以下、ヘルシンキモデル）」（表1）を採用するメーカーが大半であった。

しかし、ロシア市場の拡大に伴い2006、07年ごろより、家電・自動車などのメーカーを筆頭に、ロシア国内に販売会社（以下、販社）を設立し、自社責任で通関を行って現地市場に製品を運び込む「自社通関モデル」に段階的に移行していった。

2 通関形態の特徴

ヘルシンキモデルには、ロシアのパートナー企業が高関税品を低関税品と装って輸入することをメーカーとして「見て見ぬ振りをする」というグレーな部分もあったが、メーカーとしてはロシア内に大きなインフラ投資をする必要がないというメリットを享受できた。

しかしこの場合、ロシアへの商流は、数少ないロシア資本の販売チャネルに依存してい

るため、チャネルの資金繰りが悪化すると、需要はあるのに製品をロシア内に送り込めないという事態が発生してしまう。

また、ヘルシンキモデルの場合、ロシア資本の販売チャネルが介在するため、メーカーにとって直接の顧客である販売店やディーラーにきめ細かいプロモーションサポートを十分に行えないという弊害もあった。

一方、自社通関モデルは、ロシアへの製品の運び込みは自社で自由に調整でき、かつ高度な販売戦略や物流戦略の遂行が可能である。反面、需給管理機能を自社内で高度化しなければならず、現地拠点を立ち上げ、人員を雇い、倉庫などの物流拠点を借り、それらをIT（情報技術）で束ねる情報システムも構築せねばならない。したがって、応分の投資が必要となり、何よりもロシア内に在庫を抱えるというリスクが生じる。

両通関モデルのマイナス面であるリスクと、プラス面であるオポチュニティ（好機）について表2にまとめた。

これまでの日本メーカーの通関形態の変化をたどると、前述のように家電業界や自動車業界が先行する形で自社通関モデルに移行してきた。逆に、そのほかの業界は、ヘルシン

キモデルがまだ大半を占める状況が続いている。

高度な販売・供給戦略を実行するためには、自社通関モデルが前提となる場合が多いことは前述のとおりである。日本メーカーがロシアビジネスを進める際に通関をどのように捉え、どのような戦略を採用すべきかを、次章から分析する。

Ⅲ ヘルシンキ通関モデルから 自社通関モデルへの移行パラ ダイムのゲーム理論的分析

本章では、自社通関モデルに移行すべきか否かの戦略決定のプロセスを、ゲーム理論^{※1}により分析したい。読者の理解を助けるため、ケーススタディの形で説明していく。ケースは実際に野村総合研究所（NRI）がコンサルティングを行った事例をベースに、理解しやすいようきわめてシンプル化し、かつ匿名化して進める。

1 ケース1——楽器メーカーA社の 通関戦略

楽器メーカーA社はこれまでフィンランド

表2 ヘルシンキ通関モデルと自社通関モデルの比較

	ヘルシンキ通関モデル	自社通関モデル
リスク （マイナス面）	- インポーター（輸入業者）の資金繰りが悪化するとインランド（現地国）に製品が入らない（旺盛な需要に対して輸入窓口は数社のインポーターという脆弱さ） - グレーな輸入を黙認することとなる（CSR上のリスク）	- 需要落ち込み時の不良在庫リスク（メーカーの責任でインランドストック。ロシアに一度入れると外に出せない） - コストと手間のかかる市場。事業のROIが低下する可能性（売上高は伸びても）
オポチュニティ （プラス面）	- 価格競争力を維持できる（メーカーが関与しないところで、パートナー企業が高関税製品を低関税製品として輸入申告） - ロジスティック（物流）などインランド投資を最小化できる（高いROI）	- インポーターの資金繰りがボトルネックにならない （インランドストックを持つことで）クリスマス商戦など需要の短期的季節変動に対して安定供給を実現

注）CSR：企業の社会的責任、ROI：投資利益率

のヘルシンキの販社を通してロシアビジネスを展開していた。いわゆるヘルシンキモデルであり、ロシアへの輸入およびロシア内での販売活動はロシアのパートナー企業に一任していた。A社のロシア国内での活動は、テレビCMや街頭看板などのマスプロモーションを展開してブランド認知度を高めることにより、パートナー企業の販売活動を支援することが中心であった。

しかし、最大のライバルである楽器メーカーB社がモスクワに販社を設立し、自社通関モデルに移行するという噂が入ってきた。B社も、ロシアビジネスはそれまでフィンランドのコトカにある販社を通じて行っており、A社と同じヘルシンキモデルであった。

A社の幹部は、「B社が自社通関モデルに切り替えると同時に、楽器店に対して店頭販売支援などのきめ細かいプロモーションサポートを展開するのではないか」、また「B社がモスクワ近郊に自社倉庫を借りることで、楽器店への納期が当社（A社）より短くなり、店内シェアを奪われるのではないかと」いったリスクを感じた。

A社のロシアでの売上高は50億円、一方、B社の売上高も50億円である。ロシアの楽器市場はこの日本メーカーの2社のほぼ寡占で（ロシアの楽器市場は100億円とする）、この場合、他のプレーヤーの影響は無視できると考えてよい。

A社が仮に自社通関モデルに切り替えた場合、モスクワ近郊の倉庫の賃貸料、需給管理などのシステム投資、人件費などを加えて10億円の費用が必要になってくる。

しかし、自社通関モデルになってロシア内できめ細かいマーケティングができるように

なり、また顧客へのリードタイム（発注から納品までの期間）が短くなるなどの効果により、シェア20%増、つまり売上高にして20億円の拡大が見込まれる（この20億円が本分析に影響を与えないことは、分析結果を見ていただければ理解いただけるであろう。費用の10億円より大きい額であれば、30億円でも40億円でも結果は変わらない）。

（1）ケース1のゲーム理論的分析

このケースをゲーム理論の基本的なフレームワーク（枠組み）である「2×2利得マトリックス」に当てはめて分析してみたい。

まず、A社、B社ともに現状のヘルシンキモデルにとどまった場合、売上高に変化はなく、ともに利得は50億円ずつである。

B社のみ自社通関モデルに移行し、A社がヘルシンキモデルにとどまった場合、B社は10億円の費用がかかるものの、市場シェアは20%アップするので、B社の利得は60億円（50億円－10億円＋100億円×20%）となり増加する。同時に、A社の利得はB社にシェアを奪われた影響で30億円（50億円－100億円×20%）となる。

逆にA社が自社通関モデルに移行し、B社がヘルシンキモデルにとどまった場合、同様にA社の利得は60億円、B社の利得は30億円となる。

また、2社とも自社通関モデルに移行した場合には、市場シェアに変動はなく、現状の売上高50億円から必要費用10億円を引いた40億円が両社の利得となる。

以上の結果をまとめたものが表3である。同表の〔 〕内の数値がA社とB社の利得であり、〔A社利得、B社利得〕の順に記述し

ている。

このケースの場合、「両社がそれぞれ、他の一方のプレイヤーの戦略を前提としたときに、自社が最適な戦略を取っている」という状態である「均衡戦略」が存在する。均衡戦略とは、互いがある戦略を保っている状態から、どちらかが戦略を変えると、変えたほうが損をしてしまう場合、均衡を図ろうとする戦略であり、それゆえ「均衡」と表現される。

このケースでは、互いに自社通関モデルに移行することが均衡戦略となる（表4）。

仮にB社がヘルシンキモデルにとどまる場合、A社は自社通関モデルに移行したほうが利得を大きくできる（A社がヘルシンキモデルの場合の利得は50億円〈表4の①〉、自社通関モデルの場合の利得は60億円となる〈表4の②〉）。表4では、利得が大きい戦略に下線を引いた）。

次に、A社が自社通関モデルに移行した場合、B社は自らも自社通関モデルに切り替えたほうが利得は大きくなる（B社が自社通関モデルに切り替えた場合、B社の利得は40億円〈表4の③〉、ヘルシンキモデルにとどまる場合の利得は30億円〈表4の④〉）。

このように両社が一度、自社通関モデルに移行し、どちらかがヘルシンキモデルに戻ると、戻ったほうの利得が40億円から30億円に減少することになるため、合理的な判断からすれば、戦略転換は好ましくない。したがって、両社が自社通関モデルを採用することが、この場合の均衡戦略となる。

この結果、通関問題における均衡は、「2社とも自社通関モデル」に移行することで得られる。むしろ、これまでの両社がヘルシン

表3 A社とB社の利得マトリックス

		B社	
		自社通関モデル	ヘルシンキモデル
A社	自社通関モデル	[40, 40]	[60, 30]
	ヘルシンキモデル	[30, 60]	[50, 50]

注) [] 内は、[A社利得、B社利得] の順

表4 均衡戦略

		B社	
		自社通関モデル	ヘルシンキモデル
A社	自社通関モデル	[<u>40</u> , <u>40</u>] ④	[<u>60</u> , 30] ②
	ヘルシンキモデル	[30, <u>60</u>] ③	[50, 50] ①

注) [] 内は、[A社利得、B社利得] の順

キモデルを採用している状態が、ゲーム理論的には不安定な状態であったことがわかるであろう。つまり、売上高が自社通関モデル化に伴う必要費用に見合わないほど小さい段階では、ヘルシンキモデルが均衡戦略となるが、売上高が費用に見合う規模になった段階では、均衡点は自社通関モデルへとシフトするのである。

ロシアの現状に話を戻せば、自動車メーカーや家電メーカーでは、自社通関モデルが均衡戦略になっている。トヨタ自動車やサムスン電子などの業界大手が先行して自社通関モデルに移行し、それに続く形でほぼすべての主要プレイヤーが自社通関モデルに移行し、現在に至っている。

(2) ケース1における「囚人のジレンマ」

ここで注目すべきは、ヘルシンキモデルの均衡戦略を取っていたときに50億円だった両社の利得が、自社通関モデルの均衡戦略を取ると40億円に減少してしまう点である。これは「囚人のジレンマ」と呼ばれる。囚人のジ

レンマとは、2人の囚人が共に黙秘をすれば刑は軽くなるが、共に自白する均衡戦略を取ると、両者の刑が重くなってしまうというゲーム理論の有名なケースをいう。

この結果のみを見ると、ケース1の場合、A社とB社が話し合いをしてヘルシンキモデルにとどまることが最善と思われるが、実際の問題はもう少し複雑である。

なぜなら、自社通関モデルへの移行はそう簡単に進まないため、先に自社通関モデル化に成功すれば、先行者利益が獲得できるからである。

A社の場合、B社が先行して自社通関モデルに移行したため、A社もできるかぎり早く自社通関モデルに移行する必要があった。しかし、数百人規模の既存のヘルシンキの拠点を段階的に縮小し、かつそれに代わる人材をロシア内で採用するなど、1年以上かかる大がかりなプロジェクトとなった。その間、B社は顧客である楽器店に対して手厚いプロモーションサポートを展開し、A社よりはるかに短く安定的な納期を実現したため、市場シェアが拡大した。

仮に、A社が同時期に自社通関モデル化に成功し、B社と同じサービスレベルを実現すれば均衡戦略となるが、B社が先行者利益をすでに獲得しており、その時点でA社が40億円の利得を獲得できるとはかぎらない。

このように自社通関モデルの問題は長期に進行するゲームのようなもので、先行者利益を獲得できるという点では、「自白」という一瞬のイベントで終わる囚人のジレンマよりも、他社に先駆けて均衡戦略である自社通関モデルを採用しようというインセンティブ（動機づけ）が各プレイヤーに働く。

しかしながら、自社通関モデルへの移行は非常に労力のかかる仕事であり、リスクも大きい。実際、自社通関モデルにうまく移行できなかったケースもある。

ロシアの場合、国土が広大で物流費用もかさむため、少し前まではモスクワ近郊の倉庫の価格もうなぎのぼりであった。また文書化社会であり、官公庁に提出しなければならない書類も多く、費用負担の多い国といえる。

ケース1では自社通関にかかる費用を10億円としたが、この費用を見誤ったのが、上述の自社通関モデルにうまく移行できなかった企業である。たとえば、自社通関モデルに移行したものの、SCM（サプライチェーンマネジメント）や経理処理などの事業インフラ整備が遅れて納期遅れなどの業務停滞が発生し、その結果、ヘルシンキモデルの競合他社に一時的にシェアを奪われたというケースがある。

だからといってヘルシンキモデルにとどまり、リスクを取らないほうが良いというわけではない。前述のとおり、合理的な判断を下す競合他社であれば、市場規模が拡大し、売上高が自社通関モデル化に伴う費用に見合う規模になった段階で自社通関モデルに移行するから、自社もそれに対抗せざるをえなくなる。そこまで見すえて通関戦略のモデル変革を先行して仕掛けるのか、あるいは競合他社の動きを待つかは、企業戦略そのものである。

2 ケース2——日用品メーカーC社の通関戦略

次に、日用品メーカーC社の通関戦略の決定プロセスを見てみよう。

(1) ヘルシンキ通関モデルを維持したC社

C社は依然としてヘルシンキモデルを採用し続けている。欧州統括会社があるドイツのフランクフルトでロシアの業者に製品を納めており、ロシアへの輸入および百貨店やチェーン店などでの販売は、その業者に一任している。

では、C社はどのような意思決定プロセスを経て、ヘルシンキモデルを維持することに帰着したのであろうか。

C社の最大の競合メーカーは米国系の日用品メーカーD社である。D社はロシアでの売り上げ拡大を追い風に、次年度から自社通関モデルに移行することをプレス発表した。それを受け、C社も自社通関モデル化すべきか否かの検討を開始した。ちなみに、C社とD社のロシアでの売上高はともに50億円であった。

まず、C社は、自社通関モデル化することが収益にどのような影響があるかを検討した。その結果、顧客への販売価格と納期・欠品率の2点で大きな影響があることがわかった。

1つは、価格面での影響である。日用品という製品の特性上、コンテナに満載するほどの物量がないため、自社でロシア内に運び込むとなると、運送費や通関手数料、保管費などがどうしても割高になってしまう。

また、ヘルシンキモデルでは、ロシアの業者がグレー通関を行っている可能性があった。つまり、日用品ではなく食品などの低関税品として通関し、関税を安く抑えてロシアに持ち込んでいた割合も相当数あると想定されたのである。そのため自社通関モデルに切り替えた場合、顧客への販売価格が数パーセ

表5 均衡戦略

		D社	
		自社通関	ヘルシンキ通関
C社	自社通関モデル	[50, 50]	[50-X+Y, 50+X-Y]
	ヘルシンキモデル	[50+X-Y, 50-X+Y]	[50, 50]

注) [] 内は、[C社利得、D社利得] の順

ント上昇することになり、売上高が「X億円」減少する可能性があるとわかった。

2つ目は納期面の点で、これは自社通関モデルにより短縮され、販売面でプラスであることが予想できた。また、納期短縮と安定供給による欠品率の低下により、百貨店での棚（売り場）シェアの拡大も可能となり、売上高にして「Y億円」の増加効果があると見込まれた。

(2) ケース2のゲーム理論的分析

ケース1と同様に、このケースを2×2利得マトリックスに表すと表5のようになる。

まず、C社とD社がともにヘルシンキモデルにとどまった場合は売上高に変化はなく、両社50億円のままである。

プレス発表どおりにD社が自社通関モデルに移行し、C社がヘルシンキモデルを維持した場合、D社の利得は、価格上昇によりX億円減少する一方、納期・欠品率の改善でY億円増加するため[50億円-X+Y]となる。逆にC社の利得は、D社製品は価格が上昇するのでX億円増加し、納期・欠品率の面でD社に劣ることによりY億円減少するため[50億円+X-Y]となる。

C社、D社ともに自社通関モデルに移行した場合、厳密には費用がかかって両社の利得は減少するものの、ここでは複雑さを排除し

て両社の利得はヘルシンキモデルを採用した場合と同じ50億円ずつとする（本分析の本質に影響を与えるものではない）。

このケースの場合、D社が自社通関モデルに移行することを発表しているため、C社はD社が自社通関モデルを採用した場合に、自社通関モデルとヘルシンキモデルのそれぞれの場合の利得を比較・検討することになる。C社が自社通関モデルを決定するためには、

自社通関モデルの利得>ヘルシンキモデルの利得

が成立する必要がある、すなわち、

$$50 > 50 + X - Y$$

ゆえに、

$$0 > X - Y, \text{つまり } Y > X$$

が成り立たねばならない。これは、納期・欠品率の改善による売り上げ拡大効果が、価格上昇に伴う売り上げ減少効果を上回る必要があることを意味している。

日用品という製品の特性上、価格の重要性が高い。ところがC社はD社に比べてブランド力が弱いため、製品の価格上昇は致命的になってしまう。C社はこのように判断してヘルシンキモデルにとどまることを決定した（実際には、このように論理的に意思決定をしたわけではなく、感覚的に判断した）。

一方のD社は発表どおりに自社通関モデル化を進めた。つまり、D社の描く利得マトリックスでは、 $Y > X$ （納期・欠品率>価格）が成り立っていたのである。D社はブランド構築に向けた投資を進めつつ、製品価格はC社より高く設定していたが、顧客である百貨

店に対しては、納期・欠品率の向上のみならず、付加価値販売のための支援などきめ細かくプロモーションサポートし、シェアを拡大している。

(3) 顧客のニーズが急変するロシア・新興国市場

ロシアにかぎらず、新興国市場の顧客（販売店など）ニーズは急激に変化する場合があり、価格一辺倒であった顧客が急にサービス重視になることも多い。こうしたケース以外にも、たとえば家電業界では、Mビデオ（M.Video）などのロシアの大手家電量販店が、週次納品で、かつVMI（Vendor Managed Inventory：メーカーの責任で量販店の倉庫に基準在庫を維持する方式）とすることをメーカーに要求し始めている。きのうまでヘルシンキモデルのため在庫管理はロシアの業者任せであったが、きょうからは先進国並みの高度なサプライチェーンをメーカーに直接要求する。顧客のこうした動向を見誤ると、競合他社と異なるゲームのテーブル上で議論することになり、ビジネス上、大きな遅れを取りかねない。

Ⅳ メーカーのロシア戦略への示唆

1 一過性の利得に満足してはならない

自社通関モデルを進めるプレーヤーとヘルシンキモデルを維持するプレーヤーが混在する業界においては、どちらかが一時的な利得を獲得しているケースが発生する。

たとえば、競合他社が自社通関モデルに移行したため、それまで競合他社が利用してい

た輸入業者兼販売チャネルを自社に取り込むことに成功したとしても、競合他社はもう一歩先を見すえているかもしれない。

逆に、自社が先行して自社通関モデルに切り替えて一時的な先行者利益を獲得できたとしても、第Ⅲ章1節のケース1で見たように、競合他社が自社通関モデルに転換するのは時間の問題かもしれない。競合他社も含めて自社通関モデルになったときの均衡点を見すえつつ、さらなる差別化戦略の準備を進めておかなければならない。

2 通関戦略は中長期の差別化戦略ではない——自社通関モデル移行後の戦略が重要

ケース1で見たように、自社と競合他社が自社通関モデルに完全移行した段階では、自社通関モデルそのものによる差別性はきわめて少なくなる。むしろ、何らかの差別化戦略を取らないかぎり、自社通関モデルに伴うコスト増のためヘルシンキモデルのときよりも収益が低下しかねない。

重要なことは、自社通関モデル移行後にどのような戦略を取るかである。特にロシアではチャネル政策が重要である。なぜなら、広大な国土ゆえに物流効率が悪く、商流だけでなく物流をどこまで国内のチャネルに依存するかが重要となるからである。

また、今回の世界的な金融危機の影響を最も受けた国の一つがロシアであり、金融部門が脆弱なことも重なって、チャネルの資金繰りが悪化している。そのため、今後チャネルの淘汰が急速に進むことはほぼ確実であり、チャネルの優先順位をどのようにつけていくかというチャネル政策は、ますます重要性を

増してきている。

3 顧客は非連続な成長をする

ロシアにかぎらず新興市場の顧客（消費者）は、予期せぬ購買行動を示したり、メーカーに対する要求に変化が生じたりする。たとえば、固定電話よりも前に携帯電話が普及したり、デジタルカメラも、コンパクトタイプより先に一眼レフを保有したりということがある。

メーカーが直接相手にする量販店やチェーン店などの企業も同様である。第Ⅲ章2節のケース2で紹介したように、1年前までヘルシンキモデルが当たり前だった家電量販店が、メーカーに対して急に週次納品、かつVMIを要求し出す。さらにモスクワの量販店倉庫への配送だけではなく、エカテリンブルグなどの地方都市の倉庫にまでメーカー直送を要求し始める量販店もある。

日用品の業界では、百貨店などの小売店がメーカーに対し、先進国並みの高度な要求をしてくる日も遠くないかもしれない。日本などの先進国では、陳列効率を上げるため、百貨店の製品カテゴリーや棚カテゴリーごとにメーカーがキitting（1つの箱などに製品を詰めること）して納品することが多いが、ロシアでもそういう時代がきてもふしぎではない。

メーカーは、自社の顧客（販売店など）がどのように変化しているのかのモニタリングレベルを高めておく必要がある。仮に今、ヘルシンキモデルを採用していたとしても、メーカー自らがロシア国内で顧客と対話のできる体制を整え、顧客の変化に備えておく必要がある。

4 自社通関モデル化は 一朝一夕にはいかない

ケース1でも述べたように、これまでフィンランドなどの欧州側でロシアビジネスのオペレーション（業務）を行っていたメーカーにとって、自社通関モデルへの移行は容易ではない。過去のケースを見ると、体力のある大手メーカーでも1年程度かかっているし、多くのメーカーでは、製品ごとに段階的に移行させている。

特に時間を要するのは情報システムの整備である。ロシアの会計基準はグローバル標準に徐々に近づいてきているが、ロシア固有の基準もまだ少なくない。ロシアの法的要請をカバーするため、ロシア特有の会計システムを導入しつつも、グローバル標準であるSAPやオラクルのERP（統合業務パッケージ）システムを併用するメーカーが多い。

また、ロシアは他の欧州諸国に比べ、文書化規定が厳しく、しかも経理部門に多くの人材を配置する必要があるのは前述のとおりである。筆者らのヒアリングでは、ロシアは欧州先進諸国の1.5倍程度の経理人員を要するという結果となった。自社通関モデル化に先立ち、優秀な経理責任者を派遣することなども、自社通関モデルへの移行をスムーズに進めるためには有効な一手となるだろう。

5 需要が落ち着いた今こそ 商流・物流改革の好機

これまでのケースで見てきたように、ある業界において、自社と主要な競合他社との売上高が自社通関モデルに必要なコストを回収しうる規模になってきたとすると、自社通関モデルがその業界の均衡戦略となっている可

能性が高い。

もちろん業界の特性により事情が異なる部分はあるが、過去からの慣習を断ち切り、通関形態の見直しを一度検討してみる価値はある。特にこれまでのロシアは需要が右肩上がりに伸びていただけに、各社は、製品をいかに流し込むかに追われていたわけだが、需要が落ち着いた今こそ、事業基盤を抜本的に改革・強化するチャンスであるといえる。

これまでのように、ロシアの限られた業者数社に依存した製品の輸入・販売形態のままではよいのか、競合他社の動向も踏まえ、それをゲーム理論的な視点も加えて検討していただきたい。

また、競合他社の動きだけではなく、税務当局がグレー通関の取り締まりを強化している点も目が離せない。もちろん、ヘルシンキモデルを採用しているメーカーは法的要請事項をすべてクリアしているが、かといって追徴課税リスクが全くないとはいいい切れまい。それがロシアでもある。

注

1 ゲーム理論は経済学や生物学などでは古くから応用されてきたが、経営戦略論やマーケティングをはじめとした経営学への適用は比較的新しいアプローチである。

ゲーム理論は、複雑な現象を極力単純化することによって、戦略の本質的な方向性を示唆をしやすい、競合他社の動きを踏まえた対抗戦略の導出にも適している。モデルを単純化するため、単独でゆがんだ意思決定をしてしまうリスクも少ないといえるかもしれない。

「現実の世界はもっと複雑だ」という指摘が聞こえてきそうである。しかし、複雑だからこそ、戦略的意思決定上、重要なことに的を絞り込んで本質を見極める必要がある。

また、ゲーム理論による分析結果が現実と異なる場合もあるだろう。重要なことは、なぜ違う結果になったかを考えることである。現実の意思決定が常に正しいとはかぎらず、断片的な情報をもとに、感覚的に意思決定されているケースも非常に多い。ゲーム理論の有効性は、意思決定に至ったプロセスを解明することにより、現実をなぞることが目的ではないことに留意されたい

著者

大久保伸夫（おおくぼのぶお）
グローバル戦略コンサルティング二部長
専門は製造業の成長戦略、グローバル戦略、M&A
戦略の立案、拡大欧州およびロシア経済、市場参入

戦略

久保田洋介（くぼたようすけ）
グローバル戦略コンサルティング二部主任コンサルタント
専門は製造業の事業戦略立案、海外統括機能の組織・
事業設計

藤田 葵（ふじたあおい）
グローバル戦略コンサルティング二部コンサルタント
専門は製造業の海外事業戦略（ロシア、アジア太平洋地域）、WTO・FTAなどを通じた貿易・投資の促進戦略