

好調続くロシア経済と日本企業の対ロシア市場戦略の変化

- 輸出マーケティング・チャネル戦略を中心に -

新潟大学、敬和学園大学他 非常勤講師 富山栄子

はじめに

ロシア経済は1998年の金融危機の発生によりGDP成長率は4.9%になった。その後、ルーブルの切り下げによる輸入代替と輸出産業の活性化、政府・中央銀行の緊縮財政、通貨政策の維持、99年からの石油輸出価格の高騰により回復し、99年には5.4%と再びプラス成長を達成した。2003年には前年比7.3%と高い伸びを示し、1999年から5年連続のプラス成長を実現した。輸出も99年からの石油価格の高騰のほか、天然ガス、非鉄金属、鉄鋼などの国際市況に助けられ、98年の輸出金額744億ドルから2003年には1,354億ドルへとほぼ2倍の伸びを記録した。ロシア国家統計委員会によると2004年2月末の金・外貨準備は864億ドルを記録し、2003年の年間輸入金額754億ドルを超える水準に達し、好調が続いている¹。

ロシア経済はプーチン政権下での政治・社会情勢安定と市場経済浸透を背景に、雇用・所得環境が好転し個人消費が高い伸びを続けており、特に、大都市を中心に消費ブームが起きている。ロシアの人口は約1億4,600万人で、世界銀行の推計によると1人当たりGNI（国民総所得）は2,140ドル（2002年）だが、購買力平価で見ると1人当たりGNIは7,820ドルにもなる。ロシア市民は数字の見かけほど貧しくない。特に全国民の5～10%を占めるといわれる高額所得者層やヨーロッパの一国に相当するモスクワ市や州における消費意欲は旺盛であり、中間所得者層が育ちつつある。

一方で、外国からの対ロシア直接投資はロシアの経済規模から見て低い水準にある。UNCTADの『World Investment Report 2003』によると、2002年末現在で、ロシアへの直接投資の累計額（22,563億ドル）は、ハンガリー（24,416億ドル）、ポーランド（45,150億ドル）、チェコ（38,450億ドル）よりも少なく、世界（7,122,350億ドル）のわずか0.3%を占めるにすぎない。また、2003年末の対ロシア直接投資額はロシア国家統計委員会によると、262億3,100万ドルで、このうち、日本は13億5,300億ドルでわずか5%を占めるに

すぎない。このように日本企業は直接投資では積極的とはいえない。だが、対ロシア輸出戦略を活発化させてきている。2003年のロシア向け輸出額は、日本側通関統計によると1,762億円で、これは2002年（942.5億円）のほぼ2倍であった。この水準は1998年に発生したロシア金融危機直前のそれを上回っている。

日本企業は98年の金融危機で大きなダメージを受けたが、その後、規模を縮小しながらロシア市場から完全に撤退せず市場としてのロシアの潜在性を認識しながら回復を待ってきた。日本企業はロシアを成長市場と位置付け、ロシアでの事業拡大を目指すようになってきている。ロシアには長年にわたる投資不足による潜在的な設備投資需要があるうえ、多額の貿易黒字を抱え資金がある。資源・エネルギー関連産業のほか、建設資材や食品加工など老朽化した設備更新など、生産財市場は潜在的な需要が急速に顕在化しつつある。エネルギー資源開発やモスクワなどの都市部でのインフラ整備が活発になっているのに加え、現地の家電の生産増などで建機や工作機械の需要が伸びている。また、高品質・高機能の製品を求めるロシア企業が増えつつあり、設備の対ロシア輸出を図る日本企業に追い風になっている²。そして、相次いで現地に販売子会社を設立し、きめ細かいサービスを展開するようになってきている。

21世紀の国際マーケティングの支配的形態はグローバル・マーケティングであり、その前段階である輸出マーケティングはその中に内包されている³。日本企業の対ロシア市場参入戦略はグローバル・マーケティングを展開する中で、世界最適地で製造された製品を、ロシアへ輸出する輸出マーケティングを行っているものと捉えることができる。

本稿では、こうした文脈において、日本企業がどのように対ロシア市場戦略を変化させてきたのかについて、主として輸出マーケティング・チャネルの視点から分析を行う。こうした視点から分析を行うのは現地の流通業者らとの結びつきをはじめとした流通チャネルの開発が現地市場

¹ Volkov, 2004.

² 日本経済新聞2003年8月23日付け。

³ 近藤、2001。

拡張のための前提になるからである。

1. 輸出マーケティング・チャネル戦略

これまで、日本のメーカーがロシアへ輸出を行う際には、商社などの貿易会社を経由して行ってきた。メーカーが本国の商社などの中間業者を利用して外国市場へ製品を輸出することを間接輸出という。間接輸出は資源投入も多くななく、ロシア市場の専門的な知識や技術も商社からすぐに獲得することができる。また、市場から撤退する時に簡単で、しかも損失が少ないなどのメリットを有する。しかし、メーカーは自社製品のロシアでの販売方法に関して統制をすることがほとんどできない。したがって、適切な販売支援ができず、価格決定力もない。また、マーケティング・チャネルが弱くなり、売上が少なくなる。だが、投入資源は小さいため、間接輸出は市場を試す足がかり戦略と見られている。いったん製品に対する需要が確認できれば、メーカーは間接輸出から直接輸出による参入方式に変更する。

直接輸出とは、商社のような中間業者を通さずに、メーカーが直接、海外の顧客に対して輸出取引を行うことを指す。海外の顧客は独立した代理店、ディストリビューターあるいは企業の海外子会社のいずれでもよい⁴。代理店は、輸出者からみると、自社の固定資本を投下することなく、手数料ベースで外国に販売網をもつ商人を利用できる。かつ、本人の名において取引することができる。ディストリビューターは、外国から自己の名と勘定で製品を買い取り、国内で販売する。通常、メーカーとディストリビューターは、専売のチャネル契約 (Exclusive Distributorship Agreement) を交わし、ディストリビューターは、そのテリトリーについては独占的販売権を与えられる。そして、メーカーと密接な連携の下で、情報交換やプロモーション活動を行い、競合他社の製品は取扱わない。再販売価格は自由に設定できる。

直接輸出のメリットは、1) 当該市場に関する知識や情報を入手しやすい、2) 消費者ニーズをより直接的に把握できる、3) 迅速で適切な対策が取れる、4) 事前指導やメンテナンスなどのアフター・サービスを実施しやすい、5) マーケティングのイニシアティブをとれ、コントロールができる、6) 自社ブランドの浸透に適する、7) 自社に海外ビジネスに関するノウハウが蓄積できる点にある。しかし、輸出取引のリスクを自社で管理し、輸出の商談や手続きを自社で行わなくてはならない。国際経験やノウハウが豊富な大手メーカーは、欧米諸国などの先進諸国に販売

子会社を設立し直接輸出を行っている。直接輸出は、輸出業務責任をメーカーが取らねばならず、人的資源や資金面での負担が大きい。しかし、輸出業者が自社の国際的事業について強いコントロールを有するという長所を有し、参入先市場に自前のネットワークを構築することができる。また、市場のフィードバックを入手することが可能になり顧客により接近できる。

日本企業がロシア市場に対して今後の展開を見据えた戦略的な輸出を行うのであれば、間接輸出から直接輸出へと移行し、輸出マーケティング・チャネルのコントロールを高める戦略を採用するはずである。直接輸出は垂直的マーケティング・システム構築のための第1歩であり、自社ブランド品の輸出マーケティングのためには、直接輸出が望ましいからである。

垂直的マーケティング・システムとは、生産段階、卸売段階、小売段階のうち、少なくとも2つ以上の段階が強く結びつき、運営の経済性および市場成果の極大化を達成するために、あらかじめ計画された専門的な管理の下で集中的にプログラム化された仕組みを持つ垂直的に組織化された流通経路である。垂直的マーケティング・システムでは、チャネルをシステムとして統合し管理する者、つまりチャネル・キャプテンが存在し、チャネルを統制する。垂直的マーケティング・システムを構築すると自社がチャネル・キャプテンとなり効果的な管理のできるチャネル・システムになる。

以下に、主要な日本企業の対ロシア市場戦略を主として輸出マーケティング・チャネル戦略の観点から検証する。

2. 日本企業の対ロシア輸出戦略の事例研究

事例1 三菱重工業

三菱重工業は1884年に創立された日本最大の総合重工業会社である。主たる製品は、産業機器、航空宇宙、原動機、船舶、汎用機・特車、紙・印刷機械、鉄鋼建設、機械などである。

同社は、ロシアで工作機械や射出成型機、プラントなどの営業体制を強化しようとしている。ロシアでエネルギー中心だった産業基盤が自動車などの製造業にも広がり始めたため、ロシア市場を米国、中国などと並ぶ重要戦略市場と位置づけている。営業活動の中継地点となる現地事務所を順次増強するなどして、現在30億円前後のロシアでの売上高を5年で300億円に引き上げる計画である。先行して動き出したプラント事業部門では、自動車や住宅などの塗

⁴ Johansson, 2000, pp.126-127.

料の原料となるアクリル酸エステル製の製造設備をロシア石油大手ルークオイル傘下のアクリラト社から15億円を受注した。1991年のソ連崩壊以降にプラント受注したのは初めてで今回の受注をきっかけに化学分野への進出を加速しているルークオイルとの関係強化をめざしている⁵。また、工作機械やエアコンなども代理店の数を増やし需要を掘り起こす計画である。世界最大のガス会社であるガスプロムに向けたコンプレッサーなどの機器供給が、同社のロシアビジネスにとって重要な位置付けにある。ロシアの新聞社への印刷機の販売など小規模案件でも実績を挙げている。三菱重工モスクワ駐在員事務所の大内宏明所長はこうした着実な販売実績を踏まえ、ロシア市場を「リスクはあるが、これから伸びていく市場」と評価している。同社は、工作機械、フォークリフト、発電機などの品目別に代理店を分けており、「1億円以下の小さな案件のビジネスチャンスがある」と述べている⁶。

事例2 ダイキン工業株式会社

ダイキン工業株式会社 (DAIKIN INDUSTRIES, LTD.) は、1951年日本ではじめてエアコンを開発して以来、空調技術でリードしてきた会社で、空調・冷凍機が売上高の79.3%を占める (2003年)。

同社はダイキン・ヨーロッパ内にロシア・チームを設立した。ロシアに複数の代理店を持ち、販売や販促活動を行っている。将来的には駐在員事務所の設立も検討しており、代理店との合併もあり得る。同社にとってロシアは非常に重要な市場である。ロシアでの販売は伸びており、1999～2002年の平均 (年率) において金額ベースで約120%、台数ベースで130%の伸びを続けている。市場規模は、2002年の小型ルームエアコンの販売台数は40万台程度、前年比で約25～30%の伸びを記録した。台数ベースでみると、欧州ではイタリア100万台、スペイン60～65万台に次いで、ロシアは第3位、第4位はギリシャとなっている。小型ルームエアコンの市場として、ロシアは非常に魅力的である。今後はビル用空調機をもっと戦略的に販売していきたいと考えている。欧州市場販売強化策の中で、ロシア市場の拡販を実施する予定である。大型・小型のルームエアコンを含め、空調機全体の売上 (金額ベース) は、欧州内では、イタリア、スペイン、英国、フランス、ロシアの順になっ

ているが、この先3～5年で、ロシアは英仏を追い抜くかもしれない⁷。

同社は、タイの生産工場からロシアへ製品を供給している。商流では、ダイキン・ヨーロッパが、ロシアの代理店にロシア国内の顧客を探させ、直接代理店に売買契約を結ばせている。物流はダイキン・タイから、ダイキン・ヨーロッパを介してロシアへ供給されている。現在、チェコに生産拠点を建設中であり、2004年9月から稼働予定である。今後は、タイとチェコの両生産拠点を活用し、製品をロシアへ供給する⁸。

事例3 アマダ

株式会社アマダ (AMADA CO., LTD.) は1948年5月1日設立された金属加工機械企業である。代表的な製品は、鍛圧・板金加工機械 (金属板を切断し、穴をあけ、曲げる機械)、切削・構機機械 (鉄骨などを切断し、穴をあける機械) である。

同社は2003年9月25日、モスクワに現地法人「Amada O.O.O.」を設立した。資本金7,300,000ルーブルはアマダのドイツ子会社Amada GmbHから100%出資された。人員は6人程度で始め、2005年に20人程度まで増員する計画である。主たる業務内容は、金属加工機械の販売・サービスである。アマダはフランスに生産拠点があり、そこで生産された製品がロシアへ輸出されている。2002年には4億円強だったロシア向け販売額を2005年に14億円程度まで増やす計画である。ロシアでは電気製品や建築材料などの部品加工用に板金機械などの引き合いが強まっており、「現地の流通在庫を増やすなど販売体制を拡充し顧客開拓を急ぐ」と岡本満夫社長は述べている⁹。アマダ海外事業推進部佐草政宏氏によると、これまでも同社はドイツの現地法人から販売活動を直販でやってきており、地域によって代理店を利用してきた。現地法人をモスクワに設立したからといってその取引形態は変わらない。販売チャネルの違いは地域によるもので、取扱商品は同じである。商社を代理店として使っているのは販売活動の効率性にある。このため、現在取引のある代理店販売を直販に切り替える計画はないという¹⁰。

⁵ 日本経済新聞2003年8月23日。

⁶ ジェトロセンサー2003年7月号。

⁷ 同上。

⁸ 筆者の質問状に対するダイキン工業株式会社広報部からの御回答による (2004年6月29日)。

⁹ 日本経済新聞2003年7月5日付け。

¹⁰ 筆者によるアマダへの質問状に対する御回答による (2004年5月7日)。

事例4 ファナック

ファナック株式会社は、創立以来今日まで「FAとロボット」の強力な開発力を基盤に発展を続けてきた企業で、同分野では、世界最大の総合メーカーである。

ロシア市場へは、三井物産と折半出資し2003年1月にファナック三井オートメーションCIS（「FANUC MITSUI AUTOMATION CIS LLC」）をモスクワに設立した。主たる業務内容はロシアに納入済みのファナック社製金属切削機械のアフター・サービスのほか、CNC、ロボット、ロボマシ、レーザの販売とサービスである。サービス地域はリトアニア、ラトビア、エストニアを除く旧ソ連の国々である。納入済みの機械は数千台にのぼり、スペアパーツの需要を見込むとともに、新規販売も狙う。自動車部品などの加工需要拡大を視野に、工作機械用のCNC（コンピューターによる数値制御）装置や射出成型機、産業用ロボットを売り込む。5年以内に15億円以上の売上を目指している。ファナックはソ連時代、三井物産経由ファナック製CNCを輸出していた。ソ連崩壊以降はロシア向け輸出はファナック三井オートメーションCIS設立までなかった。CNCは、ファナック三井オートメーションCISが三井物産から輸入し、ロボマシは三井物産とロシアの代理店が契約し、代理店または最終需要家が輸入を行っている¹¹。

事例5 横河電機株式会社

横河電機株式会社（Yokogawa Electric Corporation）は、世界的な計測機器メーカーである。横河電機が、海外展開を積極的に開始したのは70年代後半で、巨大かつ有望な市場としてロシア（旧ソ連）にも注目し、84年に社内にプロジェクトチームを結成した。ロシア市場の魅力は、石油・天然ガスをはじめとした鉱物、森林など豊富な天然資源を有し、それらを一次加工・精製する素材産業のプラントが多数存在すること、さらに、それらのプラントのほとんどが60～70年代に建設されたもので老朽化が激しく設備更新需要、新規投資が見込まれることにあった。ロシアの多くの企業では国産の旧式の計器が利用されており、効率性や最適性からは程遠い状態である。横河電機の製品はこうした国産品に比べ、価格は高いが、高品質でかつ納入後は現地法人によるメンテナンス・サービスで手厚くサポートされている。このため、ユーザーは導入した製品のライフサイクルを最大限に伸ばすことができ、初期投資回収が

容易になるなどのメリットがある。

同社は、ロシアに、97年4月1日にモスクワに現地販売サービスの法人「ヨコガワ・エレクトリック（ロシア）（Ltd. Yokogawa Electric）」を設立した。資本金78万3,000ドル相当ルーブルで、出資者は横河電機本社100%であった。事業内容は、プラント向け制御システム、工業計器、計測器の販売・エンジニアリング・トレーニング・メインテナンス・サービスである。横河電機の主な製品販売先は、石油・天然ガス、石油化学・化学肥料メーカーなどであり、横河電機のビジネスもこれらのメーカーの高業績化に伴い99年から回復し、2002年にいたるまで伸び続けている。ロシア人は日本製品に対し、品質も価格も高いという概念を持っている。ロシアのユーザーは常に高い技術に関心があるが、現実には価格重視のローエンド市場である。製品のイニシャルコスト（初期導入費用）よりも、製品の信頼性・耐久性やアフター・サービスの提供といった日本メーカー本来の強みをユーザーにアピールすることで、欧米企業や国産メーカーと差別化していく¹²。

現地法人設立以前は総合商社経由でだけ輸出をしてきた。現地の代理店は持たず、駐在員事務所だけをモスクワに構え、輸出業務は全て商社経由で行ってきた。現地法人設立後は自社で輸出を行っており、商社は使っていない。その理由は、決済通貨が日本では決済できないルーブルであるためであるという。また、別の理由としてソ連時代とは異なり、計測関連機器の大型商談が減少し、商社がメリットを感じる取引高がないからであるという。現在、同社はロシアに現地法人の代理店を10社有している。これは、モスクワから遠い地域は代理店でカバーしないと効率的なビジネスができないためであるという¹³。

事例6 コマツ

コマツ（登記社名：株式会社小松製作所）は建設機械の日本最大手のメーカーである。同社は世界各国に現地法人、事務所を展開しており、世界中でディストリビューター・ディーラーを通じ、建設・鉱山機械の販売・サービスを行っている。それぞれの地域における顧客ニーズに応えるため、グローバルな販売・サービス体制を取り、ワールドワイドなネットワークを最大限に活用している。

ロシアでは98年からイワノヴォ州で、ロシア企業と折半出資する合弁企業で、油圧ショベル用部品（板金構造物）

¹¹ 日本経済新聞2003年7月5日付、ジェットロセンサー2003年7月号、筆者の質問状に対するファナック三井オートメーションCIS渡辺氏からの御回答による（2004年7月2日）。

¹² ジェットロセンサー 2003年7月号。

¹³ 筆者の質問状に対する横河電機株式会社ロシア営業担当村田氏からの御回答による（2004年5月21日）。

を製造している。同社は、ロシアを注目市場と位置付けており、広大なロシアをカバーするため、現在の地元企業12社による代理店網を整備、拡充している。モスクワ事務所の田島光治所長は、大型機器の販売強化と地方への展開で「今は攻めの時」と述べている。事務所内には、代理店への啓蒙と教育のためのトレーニングセンターを設置している。また、顧客への素早い対応ができるように、これまで現地事務所を通じ商社経由で営業していたが、ロシア地域の建機・部品販売を統括する現地法人、コマツ・シー・アイ・エス（登記上の本社は東京）のモスクワ支社を開設し、2003年8月から業務を始めた¹⁴。コマツ・シー・アイ・エス㈱（KCIS）はロシア・欧ロ地域における建設機械・部品の販売のために、1997年12月12日に東京に設立された。この会社は「コマツパーツシー・アイ・エス」というCIS市場向けの部品販売、およびマーケティングの統括を事業内容とする会社が改称し、設立されたものである。従業員数13名、資本金2,000万円、出資比率コマツ100%である。同社は登記上の本社を日本（東京）に置いており、モスクワの事業所は同社の支社という位置付けになっている。このようにモスクワ支社を設立した一方で、従来通りの商社経由のビジネスも継続して行っている。これは取り扱う商品レンジ・客層が違うからである。従来からの商社を介したビジネスは、CIS各国の政府や旧国営企業、その他個人顧客でも極めて規模の大きな企業向けの大口案件で、取り扱う商品自体も大型機種が中心である。これに対し、コマツCISモスクワ支社設立でカバーするのは、都市経済発展に伴い、ロシア等の都市部で活発化してきた一般消費者向けのより小さな商品の販売・マーケティングである¹⁵。

事例7 ホンダ

ホンダは1992年にロシアに駐在員事務所を開設し、情報収集活動を行う一方、日本や英国から多目的スポーツ車（SUV）「CR-V」などを輸出し、ロシア国内の10の特約店を通じて販売してきた。

2004年4月18日、ロシアに自動車などの輸入販売を「ホンダ・モーター・ルス」（モスクワ市）を全額出資で設立した。ロシアの2003年の自動車市場は前年比3割増の約120万台で、今後も急成長が見込めると判断し、現地法人

を通じて物流やアフター・サービス、広告宣伝などを総合的に展開、販売力を強化する戦略である。資本金は3,000万ルーブル（約1億1,000万円）で、従業員数は約30人。四輪車に加え、二輪車や汎用製品の輸入販売も行う。今後は現地法人が輸入業務を担当し、既存の特約店がディーラーとなり、販売網を拡充していく。ホンダの2003年のロシアでの販売台数は3,574台で、2004年は前年比34%増の4,800台を計画している¹⁶。

事例8 松下電器産業株式会社

松下電器産業株式会社（Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.）は、1918年に創業された日本を代表する総合エレクトロニクスメーカーである。松下電器産業の使命は、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与することにある。海外事業展開にあっても、その国の発展の役に立ち、喜んでもらえることを第一義としている。

松下電器産業株式会社は、1986年にモスクワに駐在員事務所を開設した¹⁷。その後、1997年にCIS諸国へのパナソニック製品の販売のため、販売子会社を「パナソニックCIS㈱」をフィンランドに設立した。相沢俊行パナソニックCIS㈱モスクワ事務所所長によると、モスクワ事務所は、バルト3国以外をカバーしており、売買取引自体はヘルシンキでやり、モスクワ事務所はロシア国内に入ってきた商品の宣伝やサービス活動などのマーケティング活動をしている。売上は1997年がピークで2002年においてようやくその6割まで回復した。1997年の売上が6.5億ドル、2002年のそれは4億ドル強である。製品は日本、東南アジア、中国、欧州から輸入しており、東南アジアからの輸入が一番多い。輸送ルートはヘルシンキ経由である。

ロシアでビジネスをするにあたって問題点は、ブローカーが税関と一緒にやっていたり、申告が不正確な点にある。同社としては販売子会社を設立しよりきめの細かい営業活動をしていきたいが、一定のルール、すなわちいつだれがどこで通関しても一律のコストがかかるという仕組みになっていないので、そういう仕組みが出来上がるまでは同社がロシアに入るわけにはいかない。税制が変わりやすいのも問題だ。パナソニックCIS㈱が取引をしているロシアのオフショアの会社は50社程度であり、それらがロシ

¹⁴ 日本経済新聞2003年7月5日付け、同2003年8月23日付。

¹⁵ 筆者の質問状に対するコマツコーポレートコミュニケーション部IRグループからの御回答（2004年5月3日）。

¹⁶ 日本経済新聞 2004年4月22日付け。

¹⁷ 筆者の質問状に対する松下電器産業株式会社郷原昭雄氏（当時CIS中近東アフリカ本部CIS営業所企画チームチームリーダー）からの御回答（2001年7月30日）。

アの会社に売って輸入されている¹⁸。

同社におけるロシア市場の位置付けは、松下電器産業株式会社CIS中近東アフリカ本部販社グループマネージャー横川亘氏、企業グループ企業担当副参事郷原昭雄氏によると、伸び率でいえばロシアは中国に次ぐ勢いである。同社全体としても、世界の中でロシアが重要市場である。消費ブームで、パナソニック・ブランドの商品もテレビ、オーディオ、電話、FAXなどがよく売れている。2000～2002年では前年比で毎年20%程度の伸びが続いている。高付加価値商品、DVDレコーダー、デジタルムービーカメラなど新製品を市場に投入し韓国企業からシェアを奪い返すつもりである。また、ソフトの付加価値を加えた製品をユーザーに提案していくつもりであるという。店舗、空港、駅などでのプラズマディスプレイ（PDP）の需要があり、複数のPDPに同時に映像を流したり、時間ごとに違う内容を表示したりする制御システムを提供している。ほかに携帯電話の着信メロディーをダウンロードできるサービスも提供している。このようにパナソニック製品を買った、こういうサービスが受けられるとユーザーに提案し、ロシアで自社ブランドを強化している。個人所得税が一律13%、企業利潤税（法人税）が24%に下がったことが消費にプラスに動いており、一般消費財の販売の追い風になっている。だが、法律の運用面と執行面に不透明な部分が残っており、ロシアに販社を設立するのは早い¹⁹。

事例9 オリンパス光学工業株式会社

オリンパスは総合光学機器メーカーであり、内視鏡では世界シェアの7割を占める。同社はソ連時代は専門商社であるイスクラ産業経由でソ連へ内視鏡を輸出してきた。ソ連崩壊後の1992年に現地企業と合併形態でロシア市場での内視鏡の販売事業を開始した。しかし、「思想が異なり、意見が一つにまとまらなかった」ため、1993年に完全所有販売子会社「Olympus Moscow Limited Liability Company」（以下オリンパス・モスクワ）を設立更した。現地法人の設立によって「自社で顧客情報を蓄積できるようになった」（角谷社長）。同現地法人はロシア市場で内視鏡の販売、サービス受付を行っている。

オリンパス・モスクワは、代理店を通して最終顧客へ内視鏡を販売している。代理店に対しては、排他的取引ではなく、1件契約するたびにコミッションを与えるという販売を行っている。代理店の中には長期的な利益を志向する

企業もあった。しかし、短期的な利益志向の企業が多く、なかなか協力してもらえなかった。70社～100社のうち、7社程度しか協力的ではなかった。内視鏡は専門品であるので、最終顧客に対してコンサルティングやアフター・サービスを提供するなどの点で、当該製品のメーカーへのチャネル・メンバーらの高い協力度が要求される。このため、排他的代理店制（exclusive agency system）に代表されるような、排他的チャネルが適している。排他的チャネルとは特定の商業者に排他的な販売権を附与するチャネル政策である。しかし、オリンパス・モスクワは排他的代理店制ではなく、可能なかぎり多くの商業者に当該商品の取扱いを開放し、市場カバリッジを広くしようとする政策を利用した。こうしたチャネルは「数的に限定せず、自然発生的に形成された」（角谷社長）。この政策を採用した理由について角谷社長は「代理店を競争させるためです。最初に売れてもエクスクルーシブ（exclusive）にすると活動が落ちていきますから。」と述べている²⁰。

事例10 キヤノン

キヤノンは事務機、カメラ、光学機器を主力製品とするグローバル企業である。キヤノンは1975年に日本の商社経由でソ連へ間接輸出を開始した。1980年代末に正式に複写機に対する国家統制がなくなり、ロシア市場へ積極的に輸出を行うようになった。同社は全事業製品をロシアへオファーしたが、このうち最も簡単で安い複写機モデルがロシア市場で爆発的に売れた。1995年から商社を排除した直接輸出を開始し、1997年5月、独立国家共同体及びバルト諸国地域へのキヤノン全事業製品の販売・マーケティングを担当する販売子会社「キヤノン・ノースイーストオイ」（CANON NORTH-EAST OY）をフィンランドに設立し、そのモスクワ事務所が、ロシア市場の情報収集・マーケティングを行っている。ロシア国内ではなくフィンランドに販売子会社を設立したのは、ロシアで現地法人を設立するのはリスクが大きいためである。キヤノンは、ロシアを法体系が未熟、不安定でかつ矛盾しており、規則ルールが頻繁に変更され法律が変わりやすく、整備されていないと評価している。このような国では法人税がどのように変わるのかを予測できない。現地法人は現地の法律に従わなければならない。法体系が未熟で、不安定なロシアで営業活動を行うこと自体がリスクになる。さらに、ループルは安定しておらず、ロシアで現地法人を設立したとしても数年後には投資

¹⁸ ロシア東欧貿易調査月報2003年4月号。

¹⁹ ジェトロセンサー、2003年7月号。

²⁰ ヒアリング日時、相手、内容など詳細については富山（2004）を参照されたい。

額が目減りする恐れもあった。第2に、現地に販売子会社を設立するメリットは、自社で輸入・販売を行い「販売の完結」を実現することにある。「販売の完結」の最大の目的は、メーカーが最終需要家により接近し、最終需要家のニーズを把握することである。

ところが、ロシアの輸入業者やディストリビューターらが通関を行い彼らが、馴染みの税関職員に賄賂などを渡すなどして、インボイス（送り状）の差し替えや、虚偽申告などを行っている。その結果、ロシアの輸入業者が通関すると官吏との癒着から関税を安くしてもらえ、日本企業などの外国企業が通関すると法定の高い関税が徴収されてきた。日本企業はこうした不正行為はできないので販売子会社をロシアに設立する意味がないという。

キヤノンは、ロシアで流通チャンネルを、4種類構築している。それは、(1)正規ディーラー（AUTHORIZED DEALER CENTRES）58店；キヤノンから直接仕入れたあらゆる機器の販売、技術支援、サービス契約の締結、(2)正規卸売企業（AUTHORIZED WHOLESALE CENTRES）83店；キヤノンから直接仕入れた製品の卸売、(3)正規小売企業（AUTHORIZED RETAIL CENTRES）11店；キヤノンから直接仕入れた製品の小売販売、(4)公式取引企業（OFFICIAL PARTNERS）327店；卸売企業から仕入れたキヤノン製品の販売である。キヤノン・ノースイースト・オイは(1)の正規ディーラーによるチャンネルを重視し、顧客のニーズにより一層接近している²¹。

事例11．リコー

リコーは複写機、OA機器の総合メーカーである。複写機が主力製品で事業別売上高では、その比率は2002年88.8%を占める。リコーはロシア市場へ1984年に住友商事経由でソ連へ間接輸出を開始し、1989年から三井物産経由の輸出に変更した。リコーにとって、ロシア市場への参入は巨大市場への参入であり、不安はあったが大きな期待があった。1992年まで三井物産経由で旧ソ連の公団との取引が続いた後、貿易独占体制の崩壊に伴い、1992年からは、三井物産経由、ロシアの流通業者を総ディストリビューターとして、ロシア市場へ複写機を輸出するようになった。1997年10月、リコーはロシアに三井物産株式会社と合併で販売子会社Mitsui-Ricoh CIS Ltd.をモスクワに設立し、旧ソ連

邦諸国における販売・マーケティング業務を行っている。欧州におけるリコーの販売子会社を見ると、どの子会社もリコーあるいはリコーの子会社が単独出資した完全所有の販売子会社である。だが、独立国家共同体の販売・マーケティングを担当するリコーの販売子会社だけが、日本の商社、三井物産との合併会社の形態を採用している。リコーもキヤノンと同様に、ロシアに設立したリコーの販売子会社が自社で輸入を行うことはせず、ロシアのディストリビューターが輸入を行っている。なぜならば、ロシアのディストリビューターが正規の関税約26%²²を違法な手段で税関職員から安くしてもらっており、実際には約7～10%程度の支払いで済ませているためであると言う。つまり、Mitsui-Ricoh CIS Ltd.が直接輸入する価格よりも安くロシアのディストリビューターはロシア国内に複写機を輸入することができるのである。Mitsui-Ricoh CIS Ltd.はロシアでの税関職員と現地の流通業者との特殊な関係はいつまでも続くとは考えていない。そして、不正な通関がなくなった時に現地法人を設立しても遅い。そのために、現地法人を設立しマーケティング・チャンネルの構築を行ってきたと言う²³。

3．ロシア市場における日本企業の輸出マーケティング・チャンネル類型

以上、日本企業による近年の対ロシア輸出マーケティング・チャンネル戦略を見てきた。日本企業のロシア市場における輸出マーケティング・チャンネル類型は以下のように類型化することができる。

(1) 海外販売代理店利用型：三菱重工業、ダイキン

三菱重工業の対ロシア市場戦略はロシアにモスクワ駐在員（Moscow Representative）を常駐させた形態を採用している。駐在員事務所（representative office）の機能は、一般的に納品先との連絡業務が中心である。駐在員事務所は、営業行為を行ってはならないので、海外に足場を確保するためのもっとも簡単な形態といえる²⁴。そして、輸出活動においては、海外販売代理店を利用している。ダイキンも、ロシアへの輸出形態として、海外販売代理店を利用している。この形態は、自社で固定資本を投下する必要もなく、手数料ベースで現地に販売網をもつ商人を利用する

²¹ ヒアリング日時、相手、内容など詳細については富山（2004）を参照されたい。

²² 輸入通関時の複写機の関税が5%でその上に付加価値税20%がかかるため、輸出価格を100とすると、 $100 \times 1.05 \times 1.2 = 126$ となり、輸出価格に対し約26%の税負担が発生する（筆者の質問状に対する2001年3月15日付Mitsui-Ricoh CIS Ltd.の安楽哲郎氏からの御回答書による）。

²³ ヒアリング日時、相手、内容など詳細については富山（2004）を参照されたい。

²⁴ 中野、1997。

ことができ、海外市場へ参入したばかりの企業にとっては、海外販売代理店による輸出活動はとくに重要である。海外販売代理店利用のメリットは相手先の販売網を利用できることにある。中小の輸出企業などの場合はその資金力や国際マーケティング能力の点で競争優位にないため、海外販売代理店を利用する傾向にある。輸出額が大きくなると、在外貿易事務所を自ら設立して、直接的に海外事業活動に乗り出していく。

(2) 商社と合併で販売子会社設立型：ファナック、リコー

ファナックやリコーは三井物産と共同で販売子会社を設立した。合併形態による現地法人の設立はそれによってリスクを分散させたと言うことができる。歴史的に長い時間をかけて形成された商社のロシアやCIS諸国(旧ソ連)における人材やネットワークをメーカーが利用することによって、現地市場の情報収集のための投資、現地販売網の形成や販売活動への投資を節約することができるからである。商社の持つ現地市場知識と国際経験、現地市場での販売ネットワークなどの資源は重要でかつ補完的である。とりわけ、ロシアのように異なる言語、顧客ニーズ、流通システム、取引慣行や競争状況のもとでは、海外市場の情報を収集する能力や現地販売のノウハウをもつ専門的な人材を育成し現地の販売ネットワークを形成するためには、多くの資源投下と時間が必要である。商社が有する資源はまさにファナックやリコーにとっては補完的な資源であった。

(3) 自社100%出資販売子会社設立型：横河電機、アマダ、ホンダ、オリンパス、コマツ

アマダ、ファナック、横河電機、コマツ、ホンダがロシアに設立した現地法人は、駐在員事務所や海外支店と異なり、現地の内国法人であるので、すべての活動を行うことができる。したがって、ディストリビューターなどの卸商や代理商を利用してのマーケティング活動を行うことができ、小売商へ販売することもできる。自社ブランドによる直接輸出を行うためには、重要な機能を果たす拠点を設立したといえる。ロシアに自社の販売子会社を設立したということは垂直的マーケティング・システムの企業システムの構築と言える。なぜならば、本社の意向を現地に直接かつ迅速に反映させ、本格的なマーケティングを展開することができるからである。また、自社の海外販売子会社の設立は、現地で直接情報を得ながらチャンネルを管理できるような組織化を意味し、海外販売代理店の利用よりも望まし

い。

コマツの市場戦略は、間接輸出 間接輸出+直接輸出へと変化してきたともいえる。これまでの商社に蓄積されてきたCIS各国政府のネットワークやCIS市場での経験ノウハウを活用しつつ、大型案件は商社を介することでリスク分散を図っている。そして、新たな需要の小口案件については、リスクを自社で負担し、自社ブランドによる直接輸出マーケティングを展開しようとしている。これは、同社のロシア市場への本格的な参入を意味する。販売子会社支社をロシア国内に設置し、直接輸出マーケティングを展開しつつ、他方で販売代理店による販売も並行しながら行っている。販売代理店は、輸入国にあって、本人(principal)である輸出国のメーカーまたは商社の名において取引を設立させ、その報酬として手数料を受け取る。代理店はブローカーと異なり、継続的な取引権を与えられることが多い。輸出者からみると、自らの固定資本を投下することなく、手数料ベースで外国に販売網をもつ商人を利用でき、かつ本人の名において取引することができるというメリットをもつ。

横河電機、アマダ、コマツ、ホンダいずれの企業もロシアに販売子会社を自社出資100%で設立した。一方で、ロシア国内でのマーケティング・チャンネル政策は、最終顧客へ直接販売するチャンネルの他に、代理店も利用していることが看取された。これは商品特性や地域による取引費用低減のために複数のマーケティング・チャンネルで市場開拓を行っているためである。

(4) オフショア販売子会社設立型：松下電器産業、キヤノン

松下電器産業は販売子会社をフィンランドに設立しモスクワにその駐在員事務所を置いた。こうしたロシア市場を管轄する参入形態はキヤノンと同じである²⁵。現地法人はロシアにおける営業活動が可能だが、駐在員事務所に比べ、決済・送金・納税などに関してロシアの法律が関係してくる。松下電器産業もキヤノンも、ロシア政府の新しい制度の策定や変更や実際のルール運用に翻弄されることを恐れ、ロシアに現地法人を設立することを忌避してきた。これはロシアのグレーな税関システムを考慮した垂直的マーケティング・システムのロシア型マーケティング・チャンネルとも呼べる戦略である。このような非公式でグレーな税関システムがなければ、ロシア国内に販売子会社を設立し、垂直的マーケティング・システムを構築していたという。そうすれば、自社がチャンネル・キャプテンとなり効果

²⁵ キヤノンのロシア市場への参入行動、マーケティング戦略の分析については富山(2004)を参照されたい。

的な管理のできるチャンネル・システムを構築できていたであろう。ところが、ロシアにおいては家電製品の税関手続きが非公式でグレーな側面があるため、自社でロシアへ輸出できず、チャンネル・キャプテンにはなれないでいる。

松下電器産業もキヤノンもグローバル・マーケティングを展開しており、ロシアで販売されている製品は、生産コストの安い東南アジアの生産拠点から、第3国を経由してロシアへ輸入されている。通関地点としてフィンランドの港が使われている。フィンランドではロシア向けトランジット貨物を大量に扱っており、両港の周囲にはトランジット貨物用の一大倉庫群がある。両港からロシア国境まで数十キロと至近であり、EU加盟国の中で唯一ロシアと国境を接するフィンランドのカントリーリスクがロシアと比べ低いいため、貨物の保管場所として好まれている。リコーも、販売子会社を商社と合併でロシアに設立したが、同じくグレーな税関問題で製品をロシアへ輸入しているのはロシアの輸入業者である。

これらの事例からわかるように、日本とロシアとの貿易の上では、非公式でグレーな税関手続きの側面がネックになってきた。具体的な問題点として、実際の通関の際の税関ごとに異なる関税分類の判断、関税法規や制度の担当官により異なる解釈、個別の交渉によって税率の変化や課税免除、輸入手続の煩雑さ、税関による提出する書類の種類や書式手続きの不統一性、規定外の関税の要求、法律や指令の頻繁な突如なる改訂、税関官吏と輸入業者との癒着などが挙げられる。

4. ビジネスを行う上でのロシアにおける問題点 ロシアの税関規制体制の変遷

ロシアの著名な経済社会学者ラダエフ教授(2002)によると、ロシアの税関吏達は1990年代に、ロシアの官僚の中で最も汚職にまみれた集団のひとつになった。このことはロシアにおいては周知のことであるという。ロシア税関がグレーであるので、ロシアの家電製品を取扱うディーラーは皆グレーになっている。実際に通関はディーラーが税関官吏に賄賂を支払い、たとえば、コンピューターはグリーンピースとして申告するなどしてある商品を他の商品に見せかけて輸入したり、商品の数と価格を不当に低く申告して輸入している。これまでロシアの税関規制体制は次のように変化してきた²⁶。

第一段階は、1980年代末である。当時は5%という低い関税で商品輸入の単一の、自由主義体制が存在した。市場参加者たちはこの関税を支払い、経済活動の比較的“透明な”ルートを利用できた。

第二段階は、35%まで関税率が急激に上昇した時期である。市場にはいわゆる“特恵者”(身体障害者、スポーツマン、アフガニスタンで戦った退役軍人らへのさまざまな支援基金)に与えられる特恵を利用し、ロシアのディーラーたちは高い関税を逃れた。特恵者間の競争の結果、特恵者へ支払われる謝礼が安くなったので、ディーラーたちは特恵を利用した。

第三段階は、1990年代半ばに、十分に高い関税率は維持したまま、特恵者の地位が廃止になった時期である。ここからさまざまな種類の“グレー”ルートが発生しはじめ、それらはますます公式の規則から離れていった。例えば、トランジットルートが発展した。書類上は、商品は独立国家共同体のある国に行くことになっているが、実際にはロシア領域を出ないようなケースである。1997年に、特別な早く、安いルートを実現する権利を持ったブローカー事務所が出現し、“グレー”ルートを一般的にした。

第四段階は、2001年初めの税関規制である。それは“グレー”ルートと“白い”ルートを事実上の接近を目指し、関税政策に急激な変化があった時期である。国家関税委員会は、1)一定の種類の商品を積んだ車の手続きに対する最低価格の段階的に引き上げ、2)正式な手続きの際、関税算出のための支払いに適用される商品の最低価格を引き上げた。

そもそも、ロシアにおける税関問題は、ラダエフによると、ブローカーグループに対してロシアの輸入業者が支払ったかなりの資金が、政治集団や犯罪集団と結びついていることにある。国家関税委員会幹部は事態を改善しようとしているが、政治集団など有力グループの利害が絡み合っているため限界がある。それでも国家関税委員会を含めロシア当局とロシアの企業の双方がロシアにおける経済活動を法令順守化しようとして対策を講じてきた。その後、2004年1月に、ロシアの税関法令が改正になり、現在では輸入自動車の通関に関しては、公式な規則に則った通関が行われるようになった。しかし、家電製品だけは以前と同じで、改善されていない²⁷。

ロシアにおけるグレーな税関問題は、家電製品を除いて、

²⁶ , 2002.

²⁷ 2004年1月22日ジェトロ主催「ロシア・極東地域経済研究会」株式会社近鉄エクスプレス京浜輸出営業所複合輸送チームチーフセールスディレクター水野博氏「ロシアの物流事情 税関法令の改正、鉄道輸送事情の変化」(<http://www.jetro.go.jp/se/j/russia/pocket/p20040319.html>, 2004年4月22日現在)

徐々に改善してきている。今後、家電製品についてもグレーな通関手続きがなくなるならば、松下電器産業やキヤノンもロシアに現地販売会社を設立し、より顧客に密着したマーケティング活動を展開することができるようになるであろう。

結論

以上の分析から導出される結論は以下の通りである。

日本の多くの会社はロシアを市場規模や潜在成長性が高く魅力的な市場であるとみている。しかしながら、新興市場であり、リスクがある。

したがって、日本企業はロシア市場へ参入した当初は資源投入量が少ない駐在員事務所の設置や商社を通じた間接輸出、海外販売代理店などを通じて、ロシア市場の学習、情報収集を行ってきた。海外販売代理店の利用や駐在員事務所の設置は、ロシア市場におけるネットワーク構築のための拠点の第一歩であった。

近年のロシアの経済成長の伸びによって、日本企業の対ロシア輸出戦略は資源投入量の大きい現地子会社の設立へと移行するようになってきた。例えば、アマダや横河電機産業、ホンダ、コマツは、ロシアへの輸出拠点として販売子会社を設立し、輸出を行っている。これはロシアへの輸出チャンネルへの資本投資である。

日本企業の販売子会社設立は、対ロシアへの直接輸出マーケティングの本格的な開始とみなすことができる。輸出チャンネルへの資本投資は、生産の投資に比較して費用は少額でリスクは小さい。だが、ロシアへの投資であることにかわりない。それは単なる商品輸出とは区別される資本輸出であり、ここで展開される輸出マーケティングは、グローバル・マーケティングの一形態である。

日本企業がロシアに販売子会社を設立する場合、完全所有か商社と折半出資して参入することが多い。完全所有子会社のプラス面は、事業を完全に統制することができる点にある。利益はすべて自社に入り、マーケティングを思い通りに決定し、管理運営することができる。完全所有子会社の設立は現地市場への強い肩入れのシグナルを送ることにもなる。さらに当該地域での自社の資産を統制し、競争業者の動向や主な変化を監視することができる。また、市場変化に迅速に対応でき、顧客ネットワークを構築し、よりよい顧客サービスを促進することが可能である。商社との折半出資の形態は、リスクを分散でき、商社のロシアでの人的・流通ネットワークを利用できる。企業能力、ノウハウ、ロシア市場での経験の蓄積が少ない企業、あるいは大型案件などでリスクを分散したい企業は、商社との折半出資で、行おうとしている。

日本企業はロシア市場への積極的なコミットメントをするようになった。完全所有子会社設立には、リスクを自社ですべて負担しなければならない。また、第三者の支援なしでロシアに拠点を築くために現地での経験やノウハウを含め企業資源が多く必要である。政治的リスクも要因として考慮する必要がある。受入国の文化的政治的主権に対する脅威と受け止められるなどのリスクがある。このようなリスクを負ってでも、直接輸出マーケティングを行い、ロシア市場で垂直的マーケティング・システムを構築しようとしている。それは、本社の戦略に基づいて、ロシアのマーケティング・チャンネルを統制することができるからである。

経営上の含意

ロシアの消費財においても関係性マーケティングが重要である。松下電器産業のように、独自のコンセプトを提案し、消費者をカスタマー・コンピタンスとして取り込んでいくには、販売子会社を設立し、より顧客に接近することが求められる。着信メロディーサービスのような経験商品の場合、顧客に着信メロディーを試してもらい、その価値を理解してもらい、自社のファンにし、自社の推奨者となるような「ロイヤルな顧客」へ引き込む必要がある。顧客は心の底から満足すれば、その製品やサービスに対して熱狂的なファンとなるだけでなく、他の顧客にもそれらの製品・サービスを勧めるようなオピニオン・リーダーとしてロイヤルな顧客へと変貌する。これによって、既存顧客の自社製品に対する支持率や新製品への関心を高める。こうした戦略の基本は、顧客との信頼関係に基づく関係性マーケティングにある。

産業財マーケティングでも関係性マーケティングが重要であり、そのために営業サービス拠点を直営化する必要がある。日本企業にはロシアの顧客と安定的な関係を築き、顧客から情報収集を行い、顧客の問題解決に先行的に提案するような技術革新を行い、生産・開発する顧客密着型戦略が望まれる。これは技術水準だけによるものではなく、その迅速性や改良の柔軟性を含む。顧客との安定的な関係は、先行的な技術革新のリスクを引き下げるとともに、合理的投資によるコストダウンを可能にする。例えば、コマツの競合業者であるキャタピラー社はその製品の多くを、顧客の要望に応じて変更している。キャタピラーのエンジニアやマーケティング担当者は現場に出て、機械の運転を観察し、少しでも異常があればすぐにそれを改善する仕事に取りかかっている²⁸。

したがって、ロシアの石油企業など中核となる顧客と

の関係性を維持し、自社のファンにし、自社の推奨者となるような「ロイヤルな顧客」へ引き込むアフター・マーケティングが求められている。顧客にいかに購入させるかではなく、いかに使い続けてもらうかという、購入させた後から始まるマーケティングがアフター・マーケティングである。企業は、製品ポートフォリオを綿密に組立て、市場の要求に迅速に対応するといった従来のマーケティングを進めていくと同時に、アフター・マーケティングも行う必要がある。

関係性マーケティングの展開には最終顧客に、より接近する必要がある。ロシアへ本格的な輸出を行うのであれば、代理店まかせではなく、自社の販売子会社を設置することが最終的には望ましい。

引用文献

Banwari Mittal & Jagdish Sheth (2001) *Valuespace: Winning the Battle for Market Leadership*, McGraw-Hill (バン・ミッタル, ジャグ・シェス著『バリュースペース戦略: 顧客価値創造への行動指針海外事情』陶山計介・梅本春夫・北村秀実訳, ダイヤモンド社, 2004)。

Johansson, J. K. (2000) *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*, 2nd ed., Boston, Irwin/McGraw-Hill.

Volkov V. (2004) "The Russian Economy: Current Situation and Middle-Term Prospects", The Ministry of Economic Development and Trade, the Russian Federation (mimeo).

UNCTAD (2004) *World Investment Report 2003*.

(2002) " :

?", No1 2002.

近藤文男 (2001) 「グローバル・マーケティング: 民生用電子機器の対米輸出マーケティング」『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。

高嶋克義 (1993) 「産業財マーケティングの新たな視点」『マーケティングジャーナル』Vol.13 No.1、29~39頁。

富山栄子 (2004) 『ロシア市場参入戦略』ミネルヴァ書房。

中野宏一 (1997) 『貿易マーケティング・チャネル論』第3版、白桃書房。

原田保・三浦俊彦編 (2002) 『eマーケティングの戦略原理』有斐閣。

The Continuing Boom in the Russian Economy and Changes in the Russian Market Strategy of Japanese Companies (Summary)

Eiko Tomiyama, Ph.D. in Economics

Part-Time Lecturer, Niigata University, Keiwa College, etc.

Introduction

Russia's GDP demonstrated significant growth in 2003, increasing 7.3% on the previous year and achieving positive growth for the fifth year in succession since 1999. Against the background of the stabilization of the political and economic situation under the Putin administration and the Russian economy's shift to the market system, the employment and income environment has improved and individual consumption has continued to exhibit strong growth, with a consumption boom taking place in large cities in particular. At the same time, foreign direct investment (FDI) in Russia is relatively low considering the scale of the economy. According to UNCTAD's *World Investment Report 2003*, cumulative FDI in Russia was \$2.2563 trillion as of the end of 2002, accounting for just 0.3% of total FDI across the globe (\$712.235 trillion). Furthermore, according to Goscomstat (State Committee of the Russian Federation on Statistics), FDI in Russia was

\$26.231 billion, of which Japan accounted for just 5% (\$1.353 billion). Thus, it cannot be said that Japanese companies are active in the field of FDI. However, Japanese companies are upgrading their export strategy *vis-à-vis* Russia. This paper mainly analyses how Japanese companies have altered their Russian market strategy, from the perspective of export marketing channels. The situation is analyzed from this kind of perspective because developing distribution channels, such as links with local distribution agents, is a prerequisite for expanding local markets. As a result of analyzing 11 major Japanese companies, their export marketing channel strategies for the Russian market can be typified as follows.

(1) Use of a local distribution agent in the target country: Mitsubishi Heavy Industries, Daikin Industries

Both Mitsubishi Heavy Industries and Daikin

²⁸ Banwari Mittal & Jagdish Sheth, 2001.

Industries use local distribution agents in the target country for their exports. With this form of distribution, the company does not have to invest in fixed capital and can just pay commission to traders who have a local sales network, so exports via a local distribution agent are particularly important for companies that have only just entered a foreign market. The advantage of using a local distribution agent is that the sales network of the local partner can be used.

(2) Establishment of a sales subsidiary as a joint venture with a trading company: Fanuc, Ricoh

Fanuc and Ricoh have established sales subsidiaries as joint ventures with Japanese trading companies. By making use of the human resources and networks that trading companies have built up in the CIS countries over many years, manufacturers can save time and money on investment in gathering information about local markets, forming local sales networks and investing in sales activities. What is more, given the differences in language, customer needs, distribution systems, trade practices and competition situation in Russia, the investment of a great deal of time and resources is required in order to cultivate specialist human resources with know-how about local sales and the ability to gather information about foreign markets, and to build a local sales network. The trading companies' resources are complementary resources for Fanuc and Ricoh. Furthermore, the establishment of a local corporation in the form of a joint venture enabled the risk to be diversified.

(3) Establishment of a wholly owned sales subsidiary: Yokogawa Electric, Amada, Honda, Olympus, Komatsu

Unlike representative offices or overseas branches of companies, the local corporations that Yokogawa Electric, Amada, Honda, Olympus and Komatsu established in Russia are incorporated in that country, so they can carry out all activities. Their establishment of sales subsidiaries in Russia can be viewed as the construction of a company-wide vertical marketing system. This is because the head office's wishes can be reflected in the local corporation directly and rapidly, and be developed into full-scale marketing activities. With regard to the Russian marketing channel policies of Yokogawa Electric, Amada, Komatsu and Honda, in addition to direct channels selling goods to the end-user, it seems they also use distribution agents. This is because they are developing the market using multiple marketing channels in order to reduce transaction costs arising from specific characteristics of the commodity or region.

(4) Establishment of an offshore sales subsidiary: Matsushita Electric Industrial, Canon

Both Matsushita Electric Industrial and Canon have established sales subsidiaries in Finland, while also setting up representative offices of those subsidiaries in Moscow. It is possible for local corporations to conduct sales activities in Russia, but Russian laws governing the operations of such corporations are more onerous than

those governing representative offices, including laws and regulations relating to the settlement of accounts, cash transfers and tax payments. Fearing that they would be left open to problems arising from the creation of new systems or the actual implementation of rules by the Russian government, both companies avoided establishing companies incorporated in Russia. Were it not for the existence of an unofficial "grey" customs system, both companies would apparently have established sales subsidiaries in Russia and built a vertical marketing system. Taking into consideration Russia's grey customs system, the construction of a vertical marketing system through the establishment of an offshore sales subsidiary could be described as a Russian-style marketing channel strategy.

Conclusion

1. Most Japanese companies see Russia as an extremely attractive market, in terms of its scale and potential for growth. However, there are many risks in emerging markets. Consequently, they have initially learned about the Russian market and gathered information after entering it by means of methods that do not require the investment of a great deal of resources, such as establishing representative offices, undertaking indirect exports via a trading company or selling products through local distribution agents.
2. As a result of Russia's recent economic growth, Japanese companies' export strategy *vis-à-vis* Russia has shifted towards the establishment of local subsidiaries, which require the investment of large quantities of resources. This takes the form of capital investment in export channels to Russia. The establishment of sales subsidiaries by Japanese companies can be viewed as the beginning in earnest of direct marketing of exports to Russia. Capital investment in export channels is investment in Russia, involving the export of capital, and is distinct from mere exports of goods. The export marketing being developed here is one form of global marketing.
3. When Japanese companies establish sales subsidiaries in Russia, they often opt to set up wholly owned subsidiaries or split the equity contribution fifty-fifty with a trading company.
4. Japanese companies are making an active commitment to the Russian market. They are bearing the majority of the risks involved in setting up a wholly owned subsidiary, undertaking direct export marketing, and trying to build a vertical marketing system for the Russian market.
5. Whether marketing consumer goods or industrial goods, relationship marketing (marketing efforts involving various personalized services, the provision of additional services, and customizing the services a company offers to the needs of a particular buyer) is important. In order to achieve this, it is necessary to ensure that the sales service center is directly operated by the company. If the company is to undertake exports to Russia in earnest, it is ultimately preferable for it to establish its own sales subsidiary, rather than leaving sales to be handled by a distribution agent.