

新興市場ロシアにおける流通の変化

新潟大学非常勤講師

敬和学園大学非常勤講師 高山栄子

はじめに

1989年、ベルリンの壁の崩壊で世界経済は大きく変貌し、それに伴う市場経済のグローバル化の進展によって、ロシアが世界のグローバル企業の前に新興市場として出現した。ロシア市場へは、1991年の貿易自由化によって、年間数十億ドルもの日本メーカーの家電機器、プリンター、スキャナー等のコンピューター周辺機器、ファクシミリ、コンピューター、事務機などの情報・通信機器や自動車が出産されてきた。そして、ロシアの貿易経路と流通経路から成る国際経路も大きく変容を遂げた。しかしながら、その実態は明らかにされていない。そこで、本稿ではとくに家電製品に焦点をあて計画経済から市場経済への移行期におけるロシアにおける貿易経路と流通経路の特質とその変化を明らかにする。ここで家電製品とは、狭義の家電機器、オーディオ・ビデオ機器、コンピューター機器、電話情報通信機器の4つの商品群をすべて含めることにする。ロシアにおいて、2000年に大規模小売企業が加盟する家電製品商業製造業者協会（RATEK）が設立されたが、同協会では、上記の4つの商品群を総称して家電製品と呼んでいるからである。

1. 計画経済から市場経済への転換による貿易経路の変化

ソ連時代では、国家が外国貿易を独占し、企業の輸出入活動は外国貿易省傘下の外国貿易公団を通じて実施されてきた。このため、個別企業は外国企業と直接契約を結ぶことができなかった。それが、1991年11月のロシア・ソヴィエト連邦社会主義共和国の大統領令によってロシアにおける貿易の自由化が開始された。これによって、所有形態にかかわらず、あらゆる企業が登録なしに、仲介を含む対外経済活動を行うことが認められるようになった。従来の貿易の国家独占は消滅した。その結果、ベレストロイカ開始前は旧外国貿易省に直属していた80余の貿易公団が独占していた貿易に1991年には12,000を超す企業や組織が参加するまでになった。

ロシア市場はソ連崩壊まで西側の多国籍企業にとって未開拓の市場であった。ロシアでは日本製品のブランド力が高く、潜在的需要は非常に大きい。家電機器、オーディオ・ビデオ機器、コンピューター機器、電話情報通信機器や自動車などに、大きな需要が期待できた。そこで日本の

家電や情報機器を中心とするメーカーは、間接輸出や直接輸出を通じてロシアへ参入を開始した。輸出元の国の世界の製造拠点から輸出仕向国の拠点までの製品流通をメーカー自身が行う場合を「直接輸出」、商社などのほかの経済主体が行う場合を「間接輸出」と呼ぶ。日本のメーカーは93年頃から日本の商社と合併で販売子会社を設立したり、96年以降、自社の販売子会社を設立しつつ、現地の販売網を拡大し、マーケティング活動に取り組むようになった。間接輸出にせよ、直接輸出にせよ、輸出には貿易経路と進出先国での流通経路という2つの経路が必要である。貿易経路については、間接輸出の場合は輸出商社が、直接輸出の場合はメーカー自身が、貿易公団に代わる新しいロシアの輸入業者を探す必要に迫られた。

2. 計画経済から市場経済への転換による流通経路の変化

流通経路に関する大きな変化は1992年の国営流通機構の廃止である。これによって、日本企業をはじめとする外国企業はロシア全土に販売を行ってくれる新たな流通業者を探す必要が出てきた。

ソ連時代は生産指向的な指令型経済における配給であった。消費者指向的な市場経済における流通ではなかった。ソ連時代の卸売組織は、計画に従ってメーカーから調達した製品等を、物流センター・倉庫等の機能を有する傘下の流通組織を通じて、ユーザーないし小売店に供給したり、メーカーからユーザー、小売店への直接供給・調達等の役割を担ってきたにすぎない。したがって、販売努力は全く必要なく、価格は政府によって決められていた。家電製品などの非食品は国営商店で販売されていたが、そこでは顧客サービスという概念は欠如しており、小売店というよりは単なる配給機関、配給窓口的な役割しか果たしていなかった。店員に笑顔はなく「売ってやる」という高圧的な態度で販売が行われてきた。

ソ連時代、ロシア連邦政府において、流通部門を所管しているのは商業資材省であった。このうち、商業委員会が家電製品等の軽工業品、文化・日用品などの消費財流通を所管していた。その傘下に5,000の地方卸売組織があり、内500が連邦レベルの大規模な卸売組織であった。それは大型の冷蔵・冷凍施設を持つ食品グループ、衣類・靴・小物類のグループ、冷蔵庫・テレビ・自動車などの大型商品

のグループの3つに分かれていた。残りの4,500の地域別の中小規模の卸売組織を地方の行政機関が管轄していた。こうした商業資材省傘下の卸売組織が1988年に国営企業への独立採算制及び自己資金調達制が導入されて以降、独立性を高め、その大半が独立採算制化によって行政機構から独立した法人になっていった。このことは、それまで管轄官庁の末端組織として、単に流通センターや倉庫等の機能を果たしながら、右から左へモノを流していた単なる配給組織であったが、需給マッチングの機能を果たす卸売組織への脱皮を意味した。

3. 市場経済化以降のロシアにおける流通の変化

1988年の国営企業への独立採算制及び自己資金調達制の導入、1991年の貿易自由化、1992年の国営流通機構の廃止によって、ロシアの流通が大きく変化した。新興の卸売企業や小売企業が現れ、新しい流通システムが発展してきた。日本や欧米などの先進国との比較の観点から、計画経済から市場経済への移行過程におけるロシアの流通経路の特質をまとめると次のようになる。

(1) 高い能力の流通企業の非存在と輸入卸小売兼営

従来の国営流通システムが崩壊し、新たに多くの卸売企業が誕生した。しかし、当初は能力の高い卸売企業はほとんどいなかった。例えば、1990年代初めにヒューレット・パッカード社の流通網をロシアで構築した「シーエッチエス・ヴェルイー・セル」社のシェルバコフ副社長の談話がそれを語っている。

「ヒューレット・パッカードの本社はディーラー認定規準を定めました。それによってリーダー企業となるディーラーを選ぶはずでした。例えば、コンピューター市場で5年以上のキャリアをもっているとか、ヒューレット・パッカードの技師として認定された技師数人を有するとか、オフィスを所有しているとか、デモンストレーション用のホールを所有しているとか、過去2年間の財務諸表を提示することができるというものでした。ところが、1990年頃は、ロシア市場全体が市場経済の経験がありませんでした。そこで、従来のディーラー選択基準を逸脱せねばなりません。ヒューレット・パッカードの専門家たちはどこかの町へ行ったら、地元の新聞雑誌の広告宣伝調査にとりかかりました。その後、選んだ企業を訪問して、電話やFAXくらいはあるかどうかを見て、まともなロシア語が話せるかどうかを確認したのです。ときにはディーラー選択は、直感的に行われました。あるとき、サンクト・ペテルブルグでヒューレット・パッカードの専門家が、半分壊れた建

物の4階にある会社に立ち寄りしました。ちょうど、こちらに向かってジーンズをはいた若者が出てきました。彼が社長で、廊下で、ディーラー契約を即、締結しようと提案してきました。部屋と通路はダンボール箱でふさがれており、プリンターは、コーヒー沸かし器の隣、モニターはチースの隣に置いてありました。後に、この会社はコンピューターで非常に有名な会社になったのです。」

このように、市場経済化へ移行したばかりで、情報・サービス・技術・マーケティングが空白であり、支払い能力のある需要が欠如している状況下で、外国のメーカーは、ディーラー網を構築し、取扱流通業者の選択をせざるを得なかった。先進国では、取扱流通業者の選択には、過去の販売実績、サービス・技術力、財務力などをもとに取引形態を進展させていくが、市場経済化移行直後のロシアは、そうしたビジネス・モデルは通用せずに、「偶然の引き合い」で、ディーラー選択が行われていった（1999）。

新興のディーラーらは、倉庫も保有しておらず、その能力や規模に大きなばらつきがあった。後にモスクワに家電製品を販売する大規模なチェーンストアが誕生し始めたが、その設立年はいずれも1992年～1994年である（2003：60）。しかも、新興の流通業者は、輸入、卸売や小売を兼営していた。ロシアの流通システムにおいては、輸入企業、卸売企業、小売企業の役割がしばしば交錯したり、一社がすべての役割を果たすことがある。多くの輸入企業が、小売店への配送という物的流通に従事したり、ディストリビューターが自社で商品を輸入している場合があった（& 1997：65）。

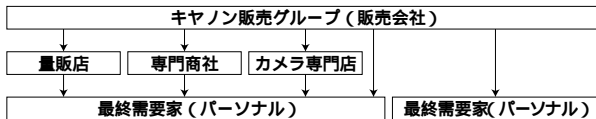
このように、市場経済化直後のロシアには、能力の高い流通企業が少なく、かつそれらは輸入卸小売を兼営していたのである。

(2) 流通経路の多段階性

ロシアにおける流通経路は多段階を形成している。先進国における流通経路は、メーカー ディーラーの一段階、もしくは、メーカー ディストリビューター ディーラーの二段階が主流である。ディストリビューターとは、自社の採算で輸入業者から購入、あるいは直接輸入し、一定の在庫をもち、自社ルートを使って販売すると同時に、広告、セルフプロモーション、アフターサービスを行う卸売商である。ディーラーとは、最終需要家である企業に対して、販売を行う販売業者である。中間段階のディストリビューターは基本的には卸売に特化しており、小売は行っていない。小売はディーラーが担っている。例えば、キヤノンの日本国内のコンシューマー機器（デジタル・カメラ、デジ

タル・ビデオ・カメラ、プリンター、スキャナなど)の販売はキヤノン販売 量販店、或は専門商社やカメラ専門店 最終需要家の一段階である(CANON TODAY 2003/04 . 図1)。

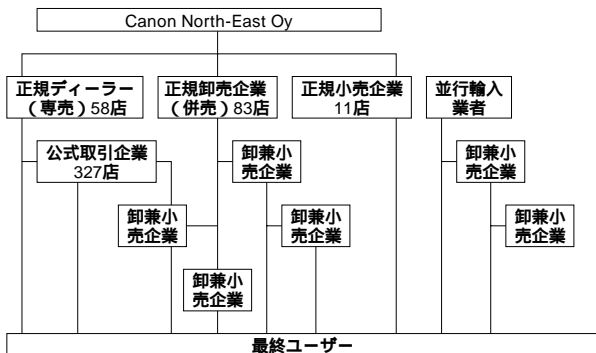
図1 キヤノン製品の日本国内の流通機構



出所：CANON TODAY 2003/04より筆者作成。

ところが、ロシアでは、キヤノンの場合、メーカーを起点としてディーラーへ販売された後、ディーラーが最終需要家へ小売する場合もあるが、二次卸へ卸売する場合もある。さらに二次卸も同様に小売を行うとともに、三次卸への卸売も行っている場合もある。このように流通経路が多段階になっている(図2)。

図2 キヤノンのロシアにおける流通機構



注：2003年8月現在。
出所：キヤノン・ノースイースト・オイ・モスクワ事務所のホームページより筆者作成。

松下電器産業(株)郷原昭雄氏(CIS中近東アフリカ本部 CIS営業所企画チームリーダー)も同様のことを指摘していた。松下電器産業のロシア向けの取引先は、卸業者・卸兼小売業者・小売業者など多岐にわたり、松下電器産業から商品を購入したロシアの卸業者は、小売業者に販売する場合もあれば、別の卸業者(2次卸)に販売する場合もある。欧米市場では、小売業者との直接取引の比率が高くなっているのに比べ、ロシアでは『パルチア』のような卸業者の力が強く、彼等との取引の比率が高い。このように、卸業者との取引が多いため、流通が多段階となり、ロシア国内での商品の流通を把握することが困難になっている。このため、小売店舗における松下商品の商品の売れ行き状況や消費者の反応等を素早く掴むことが難しい。そして、流通企業からどの製品がどれくらい売れたのかという情報がフィードバックされてこない。従って、マーケティング・イノベーションにつながらないという問題がある。

このようにロシアの流通構造は市場経済化以降、当初は欧米のそれに比べ多段階であった。

(3) 卸売企業の急増

第3に卸売企業の急増が挙げられる。市場経済への移行直後の1992~1994年に、卸売企業が活発に組織された。ロシアの商業統計によると、この間に、新たに34,700の卸売企業が登記された。内わずか8.4%の企業が民営化によるもので、他は新興企業である(1996: 264 - 269)。その後、1995年5月1日現在の卸売企業数は41,600(ロシア商業統計1996年)、1999年1月1日現在のそれは409,103(ロシア商業統計1999年)とわずか4年間でほぼ10倍に増大している。このうち95%が民間企業である。ソ連時代の88年には卸売組織はわずか5,000であったことから、およそ10年間でおよそ80倍にも急増し、その大半が民間企業になったことが看取される。

一方、小売企業数はロシア国家統計委員会のデータでは減少している(表1)。イエブレフはこれを、1993~1997年にかけて、小売企業の吸収合併が進行したためであると指摘している(1997: 36)。また、この統計上の数字は、小売業の経営主体数の統計であることに留意する必要がある。例えば、2002年時点で38店舗を有するロシアのスーパーマーケット「ペレクリョーストック」や同89店舗を有するロシアのスーパーマーケット「ビヤテローチカ」は現在でも店舗数を増やし続けているが、小売企業という経営主体では1社のままである。したがって、実際は店舗数が増加していたとしても、ロシアの商業統計では経営主体でみるため、小売企業のデータは減少しているのではないかと推察される。

表1 ロシアの小売業動態変化

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1998	1999
小売企業数(千)	367.4	349.9	319.5	316.7	271.7	244.1	173.7	168.0

注：小売企業数には商店や屋台店という小売企業のほかにレストランや喫茶店なども算入されている
出所：1997: 241, 250. 1997, 1998, 1999. より筆者作成。

事実、ロシアでは品揃えが豊富で近代的なスーパーマーケットのチェーンストアやモール、ハイパーマーケットなどの新しい業態が首都モスクワを中心に増え続けている。また、トルコ系小売企業「ラムストル」やドイツ系小売企業「メトロ」や「レーベ」、フランス小売り大手のオーシャンなどの外資系巨大小売企業も次々に参入し、小売業の近代化が進んでいる。家電製品の分野でも「エム・ビデオ」や「パルチア」などロシアの大規模商業チェーンストアが誕生し急成長を遂げている。モスクワではこうしたチェーンストアの家電製品の販売占有率は60%を占めるまでに成

長している（ 10 1999 ）。今後有力なチェーンストアの全国レベルでの多店舗化は急速に進むであろう。

(4) 競合の多面性

市場経済化以降、外国メーカーの製品を取扱う流通企業の数が増加したため、流通企業間の競争が極めて激しくなった。そして、流通企業間の競合が多面的に存在する。

(4) - 1 . キヤノンのケース

例えば、キヤノンのケースを事例としてみてみよう。キヤノンは、2003年8月現在で、ロシアに4種類の流通経路を構築した。それは、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、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、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、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、の4種類である。これら流通経路の果たす役割は以下の通りである。

正規ディーラーには、キヤノン製品専売のディーラーと併売のディーラーがある。正規ディーラーの店舗は、ディーラー・スタンダードに基づきキヤノンの店舗デザイン、ロゴ、染色等で統一されている。キヤノンはテリトリー制は採用していない。このため、正規ディーラーは周辺地域のほかに、ロシアの地方都市への卸売りも行っており、ディストリビューターの役割を担っている。正規ディーラーはキヤノンの販売子会社「キヤノン・ノースイースト・オイ」から直接技術指導を受けることができる。また、正規ディーラーは各種販売促進活動の面で優遇されており、積極的に営業要員の教育・訓練、効果的な販売促進プログラムの策定・実施に対して支援をしてもらうことができる。この経路はキヤノン・ノースイースト・オイの重点的な経路になっている。この経路戦略によって、キヤノンは自社のロイヤルティを持った信頼のおける正規ディーラーを育成してきた。正規ディーラーはキヤノン製品の安定供給とキヤノンからの強力なサポートを確保することができた。

正規卸売企業は、キヤノンの全製品を取扱っているわけではなく、品揃えは正規ディーラーに比べると少ない。正規卸売企業は主としてプリンター、スキャナー、FAX、カメラ、カートリッジやトナーを取扱っている。正規卸売企業はロシア全土にキヤノン製品を卸売りしている。これらは、キヤノンの開放的経路である。開放的経路とは、で

きるだけ多くの商業者にキヤノン商品の取扱いを開放して、市場カバリッジを広げる戦略である。キヤノンは自社製品の市場に対する最大限の露出度を意図し、消費者や購買者による入手可能性を可能な限り高くしようとした。広大なロシアで地方にまでキヤノン直属の販売網を構築することは、コスト面からマイナスであった。そこで、正規卸売企業を活用することで、広い地域での販売が可能になり、広汎な販路を開拓することができた。

正規小売企業は、市場経済化以降に誕生した家電製品販売で有名なチェーンストアが大半である。チェーンストアは、国際チェーンストア協会の定義によると、「単一資本で、11店舗以上の店舗を直接経営管理する小売業、または飲食業の形態」を指す。ロシアで市場経済化以降設立された代表的な家電製品販売のチェーンストアは「パルチア」、「エム・ビデオ」、「テクノシーラ」、「ミール」、「ディアル・エレクトロニクス」、「エレクトリーチェスキー・ミール」、「エルドラド」などである。このうち、キヤノンの正規小売企業になっているのは「エム・ビデオ」、「パルチア」、「テクノシーラ」である。モスクワの家電・コンピューター機器のチェーンストアの中での市場占有率は、2001年で「エム・ビデオ」25%、「ミール」25%、「テクノシーラ」25%、「パルチア」15%、「エレクトリーチェスキー・ミール」5%である（ 2002 ）。

公式取引企業は、地方都市での販売を担うために設置された。これは、正規ディーラーや正規卸売企業に比べると企業規模が小さい。公式取引企業は、正規ディーラーや正規卸売企業を通して間接的にキヤノン製品を仕入れている。これには、二次卸や三次卸等様々な段階がある。公式取引企業は、他のメーカーの製品も併売している。これらは、正規ディーラーが受けているキヤノンからの取引上の優遇策をほとんど受けていない。「地方都市へ行くと、こんなところにキヤノン製品が販売されているって驚くことがあるんですよ。」とXマネージャーは語っていたが、この段階になると、卸売り経路が複雑で多段階になっており、どのような流通経路を辿って商品が流れているかをキヤノン・ノースイースト・オイのモスクワ事務所も把握できていない。

一方、ロシア極東へは表2のような流通経路戦略を採用している。極東全土でみると、各種正規取扱企業5店、公式取引企業10店が設置されている。正規取扱企業は極東の中心であるハバロフスクや需要が大きいヤクーツクなどに設置され、それ以外は公式取引企業に任せている。新興市場の参入にはよく採用されるチャネル戦略であるが、需要が多い中心部はできるだけメーカーが直接コントロールす

表2 キヤノンのロシア極東における販売チャネル

	ハバロフスク (ハバロフスク 地方)	ユジノ・サハリ ンスク (サハリン州)	ウラジオストク (沿海地方)	ウスリースク (沿海地方)	ブラゴヴェスチ ンスク (アムール州)	ベトロバプロフ スク・カムチャ ツキー (カムチャッカ州)	マガダン (マガダン州)	ヤクーツク (サハ共和国)
正規ディーラー	ダベリエ					リトゥム3店		
正規卸売企業								
正規小売企業								コビルテフェル ヴィス
公式取引企業		テフニカ	オルグテフニカ	オルグテフニカ	ドミノ・バルト ニョール、カン パニア・カー・ エス	ヴェトルム4店	テフノマルケッ ト・エム	

出所：http://www.canon.ru (2003年12月4日アクセス)より筆者作成。

る。そうすることで、より多くの情報を収集しサービスの向上にも努める。一方、需要がまばらな地方では、卸売業者を使い取引費用を小さくすると解釈することができる。

このような複数の流通経路を使った戦略によって、キヤノンは売上高を増加させた。例えば、社会主義時代はゼロックスが独占していた複写機の市場占有率において、2002年には売上高で38%を占めるまでになった(表3)。

表3 2002年ロシア市場複写機の市場占有率

サプライヤー	市場占有率
キヤノン	38%
ゼロックス	22%
エムビー(MB)	15%
リコー	8%
東芝	4%
その他	13%

総売上高(US\$193万)

注：エムビー(MB)とは、リコー製品に自社のマーク「MB」を付け、自社製品としてロシアで販売しているロシア会社である

原出典：IDC2003.

出所：

30 2003

http://www.mb.ru/smi/press.php?item_id=1062003年8月29日現在)

これは販売機会を増大させるという点では評価できよう。しかし、キヤノンのディーラーにとっては、キヤノンが多くのディーラーを乱立させたために経営上問題が生じた。キヤノンの正規ディーラー「アペックス・ミール・コピーロワニヤ」のアレクセエフ販売部長は、「モスクワでは、キヤノンのディーラー間での競争が相当激しく、顧客を取り合っているのが現状です。テリトリー制ではありませんから、競争はかなり激しいです。結局、値段を下げるしかありません。」とモスクワでの筆者との面談で不満を述べていた(1999年8月6日)。キヤノンの流通戦略はテリトリー制を取らず、ディーラー数を増加させる販売戦略であった。このため、取扱流通企業の増加によって、正規ディーラー間でさえ商圏が重複するという問題を惹起させた。

これは以下の点でキヤノンにも悪影響を及ぼした。第1に、重複した商圏の中で流通業者が自社製品をめぐる販売競争を展開した。そのとき、対象がいずれも自社製品で

あったので価格競争として行われた。キヤノンからすると、自社製品の販売価格が低下すること自体が問題である。さらに、異なる業者間で異なる価格が成立したことも問題であった。第2に、そうして自社製品をめぐる価格競争が展開されるということは、流通業者からすると、当該製品の単位あたりの収益が低下することを意味した。そして、このことが彼らの当該製品の取扱・販売促進意欲を減退させることになった。

以上のことから、ロシア市場における競合の多面性について次のことが言える。第1に、モスクワ市など同一地域内でディーラーが乱立しているため、正規ディーラー同士の間や、正規ディーラーと正規小売企業との間、正規ディーラーと正規卸売企業との間等で競争が行われている。前者は同種の流通経路の競争であり、後者は異種の流通経路の競争である。第2に、キヤノンの流通政策のようにテリトリー制が採用されていない場合、異なる地域間の流通企業が相互に相手の地域に進出して競争しており、競争が激化している。

(4) - 2 . リコーのケース

次にリコーの流通経路を事例研究として取り上げることによって、ロシアの流通経路の競合の多面性の実例を示すことにする。リコーは1984年に住友商事経由でソ連へ間接輸出を開始した。1989年から三井物産経由の輸出に変更し、三井物産がロシアで一手販売権を持つ「総代理店」になった。1992年からは、三井物産経由、ロシアの流通企業「サン」をディストリビューターとして、ロシアへ複写機を輸出するようになったが、「サン」が資金ショートに陥ったため、1996年からは「ダルズ」をディストリビューターとした取引に変更している。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会社Mitsui-Ricoh CIS Ltd.を設立し、独立国家共同体(CIS)及びバルト諸国地域における販売・マーケティング業務を行っている。

リコーはロシア市場で複写機を販売している。複写機は専門品であり、最終需要家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、当該商品の生産者に対するチャンネル参加者の高い協力度が要求される。このため、リコーは売上に基づいてチャンネルを形成しながらディストリビューターを選択し、なかでも「ダルズ」を中心的な代理店とする差別的経路政策を採用した。差別的経路政策は選択的経路政策の一種である。選択的経路政策とは政策的基準に基づきチャンネルを形成する商業者を選択しようとするものであり、2、3社を選んで使うなどする。差別的経路政策とは、取引条件や各種販売促進活動の面で何らかの差をつけるなどして取引先として重視する経路政策を指す。ダルズはリコー製品の販売窓口となり、ロシア市場の卸売販売を委ねられた。これは一次卸的性格を有した。ダルズの川下には2次卸的性格の強いディーラーが各州1店存在し、ダルズから買い付けをした。このように、リコーは販売地域を制限したテリトリー制を採用し、ディストリビューターを介してディーラーをコントロールした。Mitsui-Ricoh CIS Ltd. はディストリビューターやディーラーに対して、そのセールスマンの訓練、広告作成の支援、パンフレット、陳列設備の供与など様々な支援を行ってきた。「ダルズ」のポミヤクシェフ販売部長は、筆者とのモスクワでの面談でリコーのディストリビューターとして抱えている問題について次のように話していた（1999年8月4日）、「私達は、キャノンやゼロックス、シャープやミノルタといった他社ブランドとの競争の他に、同じリコー製品であるMBやNRG¹とも競争しなくてはならないのです。同じリコー製品なのに、MBやNRGはロシアではるかに安く販売されています。だから私達は非常に大変です。ですが、私達はリコー・ブランドの持つ意味は大きいと考えています。だから、リコー製品を取扱っているのです。しかし、MB製品は欧州から入荷されるので2週間で製品が届きますが、リコー製品は入荷に3ヶ月かかります。ですから販売予測をしないといけないので在庫を多く持つ必要があります。」

ロシアの会社、エムビー（MB）社は1990年に設立され、当初は複写機の修理と消耗品の販売を行っていた。1993年からコニカとNashuatecの複写機の販売を始め、1996年からNRGブランドをMBブランドとして販売し始めた。MB社は、Mitsui-Ricoh CIS Ltd. の安楽氏によると、リコーが日本や欧州、アジア等の工場で生産しOEM供給しているNRGブランドを、勝手にリコーの孫会社である在イギリスNRG Internationalから使用許可を得て、ロシアへ輸入

し組立てて、自社ブランド「MB」を付け、自社のプライベート・ブランドとして販売しているという。リコー本社はMBを認めていないが、黙認状態で積極的な対策は講じていない。リコー本社にすれば、MB社は自社製品を多く販売してくれ、かつロシア市場において強力な販売、サービス体制を構築し、アフターサービスもしっかりやってくれているからであろうとMitsui-Ricoh CIS Ltd. の安楽氏は指摘する。しかしこうしたリコーの戦略は正規の流通企業の取扱・販売意欲を減退させることへと繋がり、ロシア市場でリコー・ブランドを浸透させにくくしている。2002年の複写機のロシアにおける売上高ベースの市場占有率（表3）によると、リコーのそれは8%であるのに対して、MB社は15%をも占めており、リコーは自社が正式には認可していないOEM製品との競争に負けている。

以上のリコーのケースからわかるように、OEM供給している自社製品をロシア企業がプライベート・ブランドとして販売している製品（MB製品）とロシアへ輸出している自社ブランドであるリコー製品、及びOEM製品（NRG製品）が競合しており、競合が多面的である。

また、競合の多面性という点では、次節で詳述するように、正規の流通経路で仕入れた製品とグレーや闇の流通経路でロシアへ輸入された製品との競合もある。

(5) 第三国からの安価なグレー・マーケット品の大量流通

第三国から安価な並行輸入品がロシアへ流入している。並行輸入品とは別名グレー・マーケット品と呼ばれる。グレー・マーケット品は、真正のブランド品であり、正規の輸入品と同じ生産ラインで製造されているので、不法な偽造品ではない。グレー品は真実に登録商標を伴っているので、正規の製品との唯一の違いは流通の方法だけである。このようなグレー・マーケットの市場間などの価格差を利用した裁定取引が多くなってきている。グレー・マーケット品は主として露天市場で売られている（2003：58）。

キャノン・ノースイースト・オイのディーラー・マネージャーのナターリア・クジミナ氏によると、パーソナル・コピー機分野ではグレーな複写機が全体の約20%を占めるという。このことは、非公式経路でロシアへ輸入されたパーソナル・コピー機が5台に1台の割合であることを意味する。しかも、この指標はユーロのレートの変動によって変化する。ロシアへのキャノン製品のグレーな輸入はドイ

¹ 「Nashuatec」「Rex Rotary」「Gestetner」の頭文字を総称してNRGブランドと呼ぶ。ロシアにおけるNRGブランドの販売権はリコーの孫会社にあたるNRG International（在イギリスのガンジー島）という会社にある。NRG Internationalは在ロンドンのGestetner社の100%子会社であり、Gestetner社はリコーが1995年に買収し、現在はリコーの100%子会社である。

ツでのその販売量と直接関係がある。ドイツで販売量が伸びれば、ロシアでは減り、ロシアでグレーな輸入が活発化すると、ドイツでは減る(2000、2001、2000)。このように、グレー・マーケットが急速な成長を加速化した要因には、外国為替レートの変動、市場間での価格差別、世界市場での過剰供給、グローバル製品の増大などがある。

グレー・メーカーは、メーカーないし正規のディーラーのいずれであろうと、相対的に低価格で海外商品を購入し、価格が高い国にそれを輸出している。グレー・マーケットは、メーカーと正規ディーラーの関係を緊張させ、強力な流通システムの基礎を維持する長期的な関係を脅かしている。ロシアで2～3の販売拠点しか持たない地方の零細小売企業の背後には、グレーや闇で商品を輸入している大規模ディストリビューターがいる。彼らが大量の商品をグレーや闇で輸入し、露天市場を中心とした取引先に販売している。このため、露天市場にはグレーや闇で輸入した安い商品が並ぶ(2003: 62)。

(6) 模造品の大量流通

第6に、消耗品から家電製品など、長い年月と多大な費用をかけて開発した日本企業の売れ筋商品や部品が、アジア諸国・地域、特に中国、韓国、台湾などで巧妙に模造され、ロシアへも大量に輸出されている。事務機消耗品会社 K. E. T. 営業部長で模造消耗品対策担当のウラジミル・チェルノマシェンツェフ氏によると、ロシアで販売されている70～80%の複写機やプリンター用のカートリッジは模造品であるという。ロシアでは本物の消耗品を販売しても利益にならず、模造品を販売する方が利益になるからであるという。露天、ルイノックと呼ばれる市場、そして一般の店舗でさえ、本物そっくりの模造品が販売されている。ロシアで模造品が多く出回っているのは複写機の消耗品だけではない。ラリオノフ論文(2000)によると、専門家の推計では、ロシアで販売されているビデオ製品の80%、コンピュータープログラムの80%、音楽の録音の70%、香水の60%、ウォッカ・アルコール飲料の80%は模造品であるという(2000、表4)。模造の対象としては、商品名やマークなどの商標、商品のデザイン(意匠)以外に、音楽や映像などの著作権もある。近年模造品の大量流通の比率は目に見えて減ったが、それでも、国家商業監督機関によると、模造品は平均で商品の30～60%を占める(2003: 61)。

例えば、カートリッジの場合、バシナ(2002)論文によると、本物と模造品の両方を販売する方が本物だけを販売

表4 個別部門商品取引高における模造品占有率

製造部門	世界平均	ロシア
ビデオ製品	50	80
コンピューター・プログラム	43	80
音楽の録音	33	70
おもちゃ	12	n.a.
輸送用部品	10	n.a.
医薬品	6	n.a.
香水	5	60
ウォッカ・アルコール製品	n.a.	80
時計	5	n.a.

出所: ... (2000)

するよりも利益になるという。それは、カートリッジの不良品の交換は小売店の負担で行われており、これが小売店の追加負担になっているからであるという。さらに、消耗品の大半のディストリビューターはモスクワで仕入れを行っているが、その後、二次卸、三次卸経由で流通するため流通経路が複雑になっている。このため、模造品か否かを判断するのが難しい。カートリッジが入ったダンボール箱を開封すると売り物にならないため、本物がニセモノかわからずに販売している場合もある。近年カートリッジを入れる模造品用のダンボール箱の製造技術が向上してきているので、ダンボール箱を開封せずに模造品か否かを判断するのは専門家でなければ不可能であるという。例えば5年前まではエプソンのカートリッジは日本で製造されたものだけしかロシアへ輸出されていなかった。このため、模造品の判別は製造地コードを見れば簡単にできた。ところが現在では、メーカーは様々な国で消耗品や梱包用ダンボール箱を製造するようになった。これによって、製造地コードからは模造品か否かを判別することができなくなった(2000)。

キヤノンは日本では消耗品で利益を出しているが、ロシアでは消耗品の模造品が大量に出回っているため利益があまり出ないとキヤノン・ノースイストオイ・モスクワ事務所のマーケティング・マネージャーは述べていた。複写機の消耗品はトナーカートリッジなどで、インクジェットプリンターの消耗品はインクである。97年の複写機とプリンター部門のキヤノンの売上高は1兆8,640億円で、そのうち31%の5,700億円は消耗品による売上高である。消耗品は、粗利益率が極めて高く、大量生産品であるうえ、他社が真似できないように特許で保護しているため、類似品が出ず、価格が下がらない。複写機やプリンターの販売増に伴い、その売上高は拡大し、消耗品を自社独自の規格として利益率を高くするやり方は、事務機業界に共通するものである。ところが、ロシアでは消耗品の模造品が大量に流通しており利益が思うように出ない。ロシアにおける模造品の被害は、売上高の減少を招くだけでなく、ブランド

全体のイメージダウン、企業の信用力低下につながりかねない重大な問題になっている。

(7) 全国規模のチェーン・ストアの誕生

第7に、価格自由化、商業活動の自由化、民営化の促進等の市場経済への移行によって、これまでの流通業態や組織が大きく変革した。97年以降、スーパーマーケット等の大型店の成長とともに、専門店チェーンや専門量販店という新しい業態が続々と首都モスクワを中心とした大都市に登場し、著しい成長を見せた。家電製品の量販店のほかに、食料品販売の「シジモイ・コンチネント」、スポーツ用品販売の「スポーツマスター」、修理装飾用資材販売の「スタリック・ホットピッチ」、香水、化粧品販売の「アルパート・プレステージ」等が典型的なものとして挙げられる（ 2003：74）。これらは、進んだ情報システム、大量仕入れ、高度な物流システムを備えており、大幅な値引き、優れたサービス、幅広い品揃えを提供している。

ロシアの国民が家電製品を購入しているのは露天、独立店舗、チェーンストアである。この中で売上高の点で最も成長しているのはチェーンストアである。表5はロシアにおける2001年の家電製品売上高の対前年比伸び率を示したものである。チェーンストアの2001年の大型家電製品売上総額は、対前年比で79.7%の伸びを示している。大型家電とは冷蔵庫やテレビなどを指す。チェーンストアでの大型家電の売上高が急増している。これはロシアの消費者が信頼性、安全性、修理保証を重視するようになったからである。また、チェーンストアが、消費者ローンや低価格、ポイントカード制等の消費者サービスも充実させていることも理由として挙げられる。一方、アイロンや掃除機のような小型家電製品は露天市場で買う傾向が見られる。小型家電製品の売上高ではチェーンストアの伸びが39.8%であるのに対し露天のそれは57.5%とチェーンストアを上回っている。これはチェーンストアが高いブランド製品を専門に取扱っているのに対し、露天市場は安い商品を取扱っており、小型家電製品ではロシアの消費者は品質保証よりも価格を重視しているからである。ロシアの露天商は頻繁に移動するかあるいは突如として姿を消す。従って、露天商から購入していた人の中には保証を求めて店舗で買う人が増えている（ 2003：58～62、 2002）。店舗の大型化も進んでいる。ハイパーマーケットが出現する以前のロシアの一般的な家電販売店の店舗面積は500～1,000㎡であったが、ハイパーマーケットは2,000㎡以上になっている（ 2002）。

代表的な家電製品のチェーンストアの例をみてみよう。

表5 2001年の大型小型家電製品販売量動向

(対前年比%)

市場参加者	大型家電製品		小型家電製品	
	個数	売上総額	個数	売上総額
チェーンストア	74.4	79.7	29.2	39.8
独立店舗	-5.1	-6.8	-7.5	-24.4
露天	9.9	-2.6	61.4	57.5
総計	21.3	18.6	34.3	30.9

注：大型家電製品とは冷蔵庫、洗濯機などを指し、小型家電製品とはアイロン、ドライヤーなどを指す。

原出典：GFK-Russia

出所： 2003：59

「エルドラド」はキヤノンの正規卸売企業及び公式取引先として認可されている。同社は独立国家共同体（CIS）内で家電製品売上高最大の小売チェーンストアの一つである。幅広い品揃え、低価格、ヨーロッパレベルのサービスが自慢である。店舗はモスクワ、サンクト・ペテルブルグ、ニージヌイ・ノブゴロド、サマーラ、サラトフ、ペルミ、エカチェリンブルグ等の都市にある。現在もロシア全土に店舗を次々に開店させており、2003年3月現在で300店舗以上を有する。2002年末で303店舗（うちモスクワは15店舗）。2002年から「エルドラド社」は新しい業態のハイパーマーケットを、クラスノダール、サラトフ、キエフ等の地方都市で開店させている。今後も次々にハイパーマーケットを開店させる予定である。同社は、家電製品の低価格化の流れを先取りした「30日間低価格保証」を実現し、商品購入後30日以内に購入価格よりも顧客が安い価格を見つけたら顧客に差額の110%を支払うキャンペーンを3年間実施している（<http://www.eldorado.ru>、 2003：71）。「エルドラド」がロシア全土に店舗を拡大し成功を収めていることがロシアの多くのチェーンストアの手本になっている。今後、エルドラドに続き、主導的なチェーンストアは積極的に地方都市に店舗を開店していくであろうとラダエフは予測している（ 2003：64）。

もう一社の例をみてみよう。「エム・ビデオ」は1993年3月に設立され、当初職員5人のビデオ機器の零細な卸売から出発した。その後、業務内容を拡大し、現在の職員は3,000人に増えた。現在ではモスクワで19店舗、ニージヌイ・ノブゴロド、エカチェリンブルグ等の地方都市に8店舗を有する大規模小売企業に成長した。同社は、自社で商品を輸入する輸入業者でもあり、外国のメーカーから商品を仕入れて地方の零細卸売業者に卸している卸売企業でもあり、自社の小売店舗で顧客に販売する小売企業でもある。2001年にはモスクワの家電販売の22%を占め、売上高はUS\$1億9,000万でモスクワの家電販売で第1位であった。2002年の同社の家電売上高はUS\$3億6,300万で、1㎡あたりの1ヶ月の売上高は約US\$1,000を達成した。日本一の家電製品売上高のヤマダ電機の2002年売上高が5,608億円

であるので、エム・ビデオの売上高はヤマダ電機の約12分の1に相当する。2001年11月には、新しい業態である家電製品のハイパーマーケットを2店舗開店させた。この店舗面積はそれぞれ2,900㎡と2,200㎡（1999, <http://www.mvideo.ru>）。ヤマダ電機の店舗売り場面積はいずれも3,000～4,500㎡であることからそれに比べると狭いが、ロシアにおける先駆的な家電製品のハイパーマーケットである。

そもそも、ハイパーマーケットとは1963年ヨーロッパに出現した大規模な総合ディスカウントストア（カルフルのハイパーマーケット1号店）を起源としており、1966年に業界紙によって命名されたと言われている。フランスでの定義によれば、売り場面積2,500㎡以上で、食品にウエイトを置きつつ、雑貨、衣料、住関連用品など生活に必要な商品をすべて網羅する豊富な品揃えと価格訴求力を持つ大型のセルフサービス業態のことをハイパーマーケットとしている。アメリカ合衆国では4,000㎡以上、ドイツでは1,500㎡以上のスーパーマーケットと4,000㎡以上の面積の百貨店をハイパーマーケットと呼称している。ロシアではモスクワ州政府が2005年までに20のハイパーマーケットを建設する計画を宣言している。同計画によると、20,000～25,000㎡の売り場面積をもつ1～2階建ての建物にする計画である。ロシアで使用されているハイパーマーケットという用語は、必ずしも食品にウエイトを置き生活に必要な商品をすべて網羅している店を指すわけではない（2001）。ロシアでの正確な定義は定かではないが、豊富な品揃えと価格訴求力を持つ大型のセルフサービス業態をハイパーマーケットと呼称しているようである。

このように大規模小売企業がロシアに誕生し、ハイパーマーケットという業態が出現し大型化が進んできた。大規模小売企業は冷蔵庫や洗濯機などの白物商品のほか、FAX、プリンター、スキャナーなどの情報家電、カメラ、双眼鏡等も販売しており、日本企業にとっても重要な販売経路になっている。

(8) ロシアの大規模小売企業のパワー優位

ロシアの家電機器市場は市場経済化移行直後数年間は売り手市場であった。当初は、多くのディーラーが競ってキヤノンのような有名メーカーの商品の取扱いを欲し、代理店契約を結んだ。そして、ディーラーへ自社商品を販売すれば最終需要家である企業へ売ってくれた。換言すればディーラーにさえ売れば売れた時代であった。それゆえたとえば当時のキヤノンの販売戦略は、できるだけ数多くのディーラーと代理店契約を結ぶことであり、代理店の数が販売量

を保証していた。ところが、メーカーの数が増えたことで買い手市場へと変化した。これは、高い能力をもつ少数の流通業者の販売獲得、各社製品の優先的な取扱・販売促進をめぐる争奪戦という様相をみせた。加えて、ロシアで新たに誕生した流通企業のなかには「エム・ビデオ」や「パルチア」などのように多店舗化を進め、下位組織に小売店舗網を持つことでそのバイイングパワーを背景に商談で主導権を握るようになる企業もあった。そして、大量仕入れによる納入価格の大幅値下げをキヤノンにも求めるようになった。こうして、ロシアに社会主義時代には存在しなかった大規模小売企業が形成され、その仕入交渉力が強化されるようになっていった。そして、大規模小売企業はキヤノンなどの外国メーカーに対するカウンターベリング・パワー（countervailing power）を働かせるようになり、外国メーカーはチャネルのコントロールが難しくなっていたのである。こうして1990年代に大規模小売企業が急速に台頭し、外国メーカーに対してパワーを持つようになっていった。

むすび

以上、市場経済化以降のロシアにおける流通の変化をみてきた。ロシアの流通は大規模小売企業の出現、メトロやレーベなど外資系小売企業の参入でモスクワを中心に急速に近代化しつつある。これによって、ロシア市場のチャネル構造は、市場経済化直後のメーカー主導型から流通企業主導型へと変化した。市場経済化直後に支配的であったのはメーカーから卸売企業と小売企業を経て最終消費者に至る2段階や3段階あるいは4段階の流通システムであったが、メーカーから小売企業を経て消費者に至る1段階の流通システムが誕生してきた。この転換をもたらしたものはまさにロシアにおける大規模小売企業の登場である。日本企業はこうした大規模小売企業との情報交換を頻繁に行い、今後一層の成長が予想されるこれらとの取引を重視していかなばなるまい。一方、極東などの地方に対しては現地の卸売業者をうまく活用し、販売ネットワークを広げていくことが求められる。そうすることで取引費用を低減し販売機会の喪失にならずにすみ、かつ長期的なマーケティング活動へも結びつくであろう。

ロシア市場では模造品が多く流通していた。模造品が流通すると、企業にとって、イメージダウンや信用低下、真正商品の売上げ減のみならず、命取りになる。模造品問題は販売に直接影響を及ぼす重大問題と認識する必要がある。模造品対策は、ブランドイメージの維持、市場占有率の回復を目的としたマーケティング戦略の一環と捉える必

要がある。模造品が出回ると二次的な被害として、その模造品に欠陥があって事故が発生した場合に、当該日本製製品に欠陥があったと新聞等で報道されてしまうということがあり得る。このような場合には、より迅速に、それが模造品であったということを立証する必要に迫られる。とかく日本企業は、取り締まっても効果がないと思込み、最初から諦めている傾向が見られる。あるいは、模造品は有名税、具体的被害規模・影響の度合いを知らない、対応方法を知らない、現地の模造品対策体制の不足、自然淘汰されるなどの思込みがあり、模造品発生初期段階で対応が遅れている。模造品対策は、ロシア政府や関係機関に長期的に働きかけ、長期的に模造品の監視体制を構築する必要があることを認識する必要がある。その具体的な模造品対策として、以下のことが考えられる。

商標侵害の場合の対策としては、ロシアの行政機関に対して取締を申し立て、行政的な対応を求める。ロシアの裁判所に対して、侵害者を被告として、損害賠償等の訴訟を提起する。告訴などして刑事処分を求めるなどして、知的財産権問題に厳正に対処することを求める。

中が見えないように周囲を固めることや、分解をすると元に修復できないようにすることなど、コピーが容易にできないような製品を製造する。

ロシア国内に模造品対策部を設立し、経験豊富な現地の専門調査会社や法律事務所、模造品の小売・卸売業者、販売ルートに関する情報の収集、摘発の実施を依頼する。そして、専門の調査会社を通じてロシアの行政機関と連絡を取り、摘発に協力してもらえるよう交渉する。

同様の被害を被っている外資系企業で模造品対策協会を結成し、共同で模造品取締を行う。そして、ロシア政府に意見書を提出し、ロシアの司法機関、関連部門に対して影響を与える努力を共同で行う。模造品取締を効率的に行うためには、同様の問題を抱える他社と連携した方がコストも少なく効果も大きい。一般的に模造品取扱業者は複数の企業の模造品を取り扱っている。このような場合、他社と共同で捜査、取締を行えば、取締コストを分担することによって取締費用を低減化することができる。また、取締に至る前段階での情報交換、政府当局への陳情等を共同で行えば、シナジー効果を期待できる。また、共同でロシア政府に強く模造品の取締の強化、模造品販売業者に科す罰金の増大などの著作権法を厳しくするよう要望すると、その効果も上がるであろう。

ロシア全土の代理店の販売員の中からロシア市場に詳しい者を選抜し、模造品摘発の為に専門訓練を施し、情報収集やマーケット監視を自社内で行えるようにする。最近の模造品は、製造技術、複製技術の向上により、外観だけではなかなか判別のできないものが増えている。企業の担当者でも、内容を分析しないと判別できないようなケースも増加している。本物と偽物との区別が現地でも付けられるようなマニュアル等を整備することが求められる。

模造品対策は全社的に包括的に取り組み、模造品撲滅の強い意志を明確に打ち出す。

日本政府からも、模造品が出回っているロシアの政府へ、制度・運用の改善を含め働きかけを強化してもらうよう要請する。模造品製造の被害を受けている欧米各国政府とも連携をとり、ロシア政府に対し罰則強化・模造品取締要請を企業間で連携して、継続的に行っていく。

ロシアの模造品横行の背景には、市場に模造品を悪とする文化が希薄なことがある。ロシアの一般人に著作権の意味をよく理解してもらうために、マスコミを通じた著作権の啓蒙普及を行う。

模造品問題は、問題の規模や対策の効果ともに見えにくい問題である。しかし、被害の規模が大きくなっていることを考えれば、打開策を検討しないと、企業経営に禍根を残すことになるだろう。

また、グレー貿易の影響としては、(1)ブランドの価値が傷つけられる、(2)正規のチャネルメンバーとの衝突、(3)法的義務の問題、(4)グローバル・マーケティング戦略が複雑になる、などが挙げられる。グレー貿易抑制のための対策としては、

サプライチェーンに対して注文を検証するなど干渉、点検を行い、横流れ品などの源を絶つ。

並行輸入品の販路調査を実施し、その販売業者に対して干渉し、販売在庫の削減を要求する。

ロシアの一般人にマスコミを通じて並行輸入品の欠点を伝える。

正規の流通業者への支援を通じて消費者が正規の流通業者から買うように誘導する戦略を採る。

などが考えられる。

国際マーケティングにおいてはチャネル戦略が最も重要視されており、それが上手く実行すれば売上高にも好影響を与えることが実証されている。ロシア市場は先進国とは異なり、流通が未成熟で、グレーな側面がある。また、個々の卸売企業は独立した存在で流通のネットワークが形

成されていない。このため、商談をスムーズに進めるためには、参入メーカーの流通経路政策はどうしても現地の卸売企業に依存せざるを得なかった。また、小売段階も未だ途上にあるので、ロシアの広大な国土を考慮すると、卸売重視型の流通システム構築がふさわしかった。しかし市場経済化以後わずか10年間で、流通の近代化が急速に進んだ。今後は有力な卸売業者との関係は維持しつつ、大規模小売企業との取引を重視し、できるだけメーカーが直接、最終需要家に接近する流通経路戦略が有用であると思われる。

参考文献

(1999)“ ”、1999、5-6、
 (“ ”) . 36 - 38.
 (2000)“ Canon ” ” ” ”
 , 28. 09. 2000 (http://www. ibusiness.ru/marcat/4556)
 (2001)“ ? ”
 , 2001, 28 (http://www. ibusiness.ru/offline/2001/171/12049/)
 (2002) , N7-2002 (http://www.retail.ru/biblio/nt/7_2002-1.htm、(2003年 4月5日参照)
 (1996)
 1996.
 (1997)
 1997.
 (1998)
 1998.
 (1999)
 1999.

.. (1997) ”
 ”,
 , 3
 (9)
 .(1999) ”
 ”,
 28
 -4 1999.
 . (2000) ” Canon
 ”,
 Computerworld, 26. 09. 2000#36/2000 (http://www. osp.ru/cw/2000/36/014_0.htm 2003年9月15日現在).
 . . . (2000)“ ”
 ”,
 , 4, 2000.
 ” . (1997)“ ”
 - ” ”
 12, 1997.
 . (2002) ” :
 ? ”, 1 2001.
 . (2003) ”
 (”,
 7
 2003.
 . . (2001) ”
 ”,
 , 4, 2001.
 富山栄子 (2004) 『ロシア市場参入戦略』ミネルヴァ書房 (近刊)

Changes in Distribution in the Emerging Market of Russia

(Summary)

Eiko Tomiyama

Ph.D. Economics, Niigata University & Keiwa University

Introduction

The global economy was completely transformed by the collapse of the Berlin Wall in 1989 and the progressive globalization of the market economy that resulted from this led to Russia's debut as an emerging market in front of global corporations. The liberalization of trade in 1991 marked the beginning of Japanese exports to the Russian market worth billions of dollars each year. Items imported by Russia from Japan include household electrical equipment; information and communications equipment such as computers, printers, scanners and other computer peripherals, fax machines and office equipment; and cars. Moreover, there have been great changes in international channels consisting of Russian trade and distribution channels. This paper illustrates the characteristics of and changes in trade and distribution channels in Russia during its transition from a planned to a market economy, with a particular focus on household electrical goods. In this paper, the term 'household electrical goods' includes household electrical equipment in a narrow sense, audio-video equipment, computer equipment and telecommunications equipment.

1. Changes in trade channels resulting from the shift from a planned to a market economy

During the Soviet era, the state had a monopoly on foreign trade, with companies conducting import and export activities via state foreign trade corporations, which were affiliated to the Ministry of Foreign Trade. The liberalization of trade in Russia began as a result of a decree issued in November 1991 by the president of the Russian Soviet Federated Socialist Republic. This allowed all types of company, no matter what the form of their ownership, to conduct external economic activities, including intermediary services, without the need to register this with the state. The state monopoly on trade that had existed until then ceased to exist. As a result, in 1991, more than 12,000 companies and organizations were participating in trade, compared with the 80 or so trade corporations under the direct control of the old Ministry of Foreign Trade before the beginning of perestroika.

2. Changes in distribution channels resulting from the shift from a planned to a market economy

In the Soviet era, the country had a production-oriented command economy based on rationing, as opposed to the consumer-oriented market economy based on distribution. The wholesale structure during the Soviet era involved nothing more than the direct supply of goods procured from manufacturers, in line with the government's plan, to users and retail outlets, via a distribution organization that functioned as a distribution center and warehouse. Accordingly, there was no need for any sales

efforts whatsoever, with prices being determined by the government. Non-food goods, such as household electrical equipment, was sold in state-run shops, but the concept of customer service was lacking in these shops and they merely acted as distributing agencies, rather than retail outlets. Shop assistants did not smile and they conducted transactions with an overbearing attitude, often giving the impression that they were doing the buyer a big favor by deigning to sell to them.

The major change with regard to distribution channels was the 1992 abolition of the state-run distribution organization. As a result of this, foreign businesses, including Japanese firms, were required to look for new distributors that would sell their products throughout Russia.

3. Changes in distribution channels since the transition to a market economy

As a result of the introduction of financial independence and self-financing systems to state-run companies in 1988, the liberalization of trade in 1991 and the abolition of the state-run distribution organization in 1992, distribution in Russia altered significantly. Considered from the perspective of a comparison with such advanced countries as Japan, the US or countries in Europe, the characteristics of Russia's distribution channels during the transition process from a planned to a market economy can be summarized as follows.

1) The lack of highly capable distribution companies and combined import, wholesale and retail functions

The existing state-run distribution system broke down and many new wholesale companies were created. However, initially there were hardly any highly capable wholesale companies.

The emerging dealers did not even have any warehouses and there were huge variations in their scales and abilities. The emerging distributors combined imports, wholesale and retail functions. Within Russia's distribution system, the roles of import companies, wholesale companies and retail companies were often entangled, with a single company often fulfilling all those functions. Many import companies were involved in the physical distribution of goods to retail outlets, with distributors imported goods themselves.

2) Multistage distribution channels

Russia's distribution channels have multiple stages. For example, in the case of Canon, after the manufacturer (the starting point) sells goods to the dealer, the dealer sometimes retails these to the ultimate customer, but there are cases in which the dealer sells the goods on to a secondary wholesaler. Furthermore, as well as retailing

these goods, the secondary wholesaler sometimes sells them on to a tertiary wholesaler. Thus, the distribution channels consist of multiple stages. Compared with European and American markets, where the share of direct transactions with retailers is high, wholesalers in Russia have a great deal of power and the share of transactions with such wholesalers is high. As a result, distribution is split into a number of stages and it becomes difficult to gain a picture of distribution within Russia. Consequently, it is hard to obtain a rapid understanding of how products are selling in retail outlets and how consumers are reacting.

3) *The rapid increase in wholesale companies*

The number of wholesale businesses has risen sharply. In 1992-94, immediately after the transition to a market economy, wholesale companies were being formed at a rapid pace. According to Russian commercial statistics, 34,700 new wholesale companies were registered during this period. Thereafter, the number grew almost tenfold in the space of just four years, rising from 41,600 in 1995 to 409,103 in 1999.

4) *Multifaceted competition*

As the number of distribution companies handling goods made by foreign manufacturers has risen since the transition to a market economy was completed, competition between distribution companies has become extremely fierce, taking place on a variety of fronts.

Firstly, as there has been an upsurge in the number of dealers within a single region, such as Moscow, competition takes place between different legitimate dealers, between legitimate dealers and legitimate retailers, and between legitimate dealers and legitimate wholesalers. The former involves competition between similar types of distribution channel, while the latter two involve competition between differing types of distribution channel.

Secondly, where a territorial approach to distribution is not taken, unlike in Canon's distribution policy, differing interregional distribution companies each move into their competitors' regions, making competition more intense.

Thirdly, competition takes place on a variety of fronts, as can be understood from the case of Ricoh: in-house products supplied as OEM goods and sold as private brands by Russian companies, own-brand Ricoh goods exported to Russia and OEM goods all compete with each other.

Fourthly, there is competition between products purchased through official distribution channels and those imported to Russia via grey- or black-market distribution channels.

5) *Mass distribution of cheap grey-market goods from a third country*

There is an influx of cheap parallel imports to Russia from third countries. Parallel imports are also called 'grey-market goods'. Grey-market goods are mostly sold in open-air markets. For example, grey-market photocopiers account for about 20% of the personal photocopier market in Russia.

6) *Mass distribution of counterfeit goods*

The products and components developed by Japanese companies at great expense over a number of years are cleverly copied in various countries and regions in Asia, particularly China, the ROK and Taiwan, and exported to Russia on a massive scale. Experts estimate that 80% of video products, 80% of computer programs, 70% of recorded music, 60% of perfume and 80% of vodka and other alcoholic drinks sold in Russia are counterfeits.

7) *The birth of chain stores on a nationwide scale*

Supermarkets, chain stores and hypermarkets began to make an appearance in large cities, such as central Moscow, in 1997 and have increased in number tremendously since then. Chain stores selling household electrical appliances are also on the increase, with sales of large household electrical appliances in such shops rising sharply. This is because Russian consumers have come to attach a great deal of importance to reliability, safety and servicing warranties. Other reasons include the enriching of such customer services as consumer loans, low prices and loyalty card systems.

Large scale retail companies have been created in Russia, emerging in the form of hypermarkets, and these have become larger in scale. In addition to white goods such as refrigerators and washing machines, large-scale retail companies also sell household communications and information technology equipment, such as faxes, printers and scanners, cameras and binoculars; accordingly, they are an important sales channel for Japanese companies.

8) *The advantage in terms of power of Russia's large-scale retail companies*

Russia's market for household electrical equipment was a seller's market for a number of years after the transition to a market economy. Initially, many dealers competed, wanting to handle the products of famous foreign manufacturers. At that time, foreign companies had an advantage over dealers in terms of power.

However, the increase in the number of manufacturers led to it becoming a buyer's market. Furthermore, large-scale retail companies were established and their bargaining power with regard to purchasing increased. Large-scale retail companies applied countervailing power to foreign manufacturers, such as Canon, and it became more difficult for foreign manufacturers to control marketing channels. Then, in the latter half of the 1990s, large-scale retail companies gained ground rapidly and acquired a certain amount of power over foreign manufacturers.

Conclusion

Firstly, distribution in Russia is rapidly being modernized, with the emergence of large-scale retail companies and the entry into the market of foreign-financed retail companies such as Metro and Rewe. As a result, the structure of channels in the Russian market has changed from the manufacturer-driven structure immediately after the transition to a market economy to one driven by distribution companies. Japanese companies frequently exchange information with such large-scale retail companies and, with further growth anticipated in the

future, they will have to place even greater emphasis on trade with them. At the same time, they will need to make good use of local wholesale companies in regions such as the Russian Far East and broaden their sales network. In doing so, they will be able to reduce transaction costs, while also avoiding the loss of sales opportunities.

Secondly, counterfeit goods have circulated widely in the Russian market, which has a deleterious effect on the image and credibility of the company producing the authentic goods, which not only leads to falling sales of bona fide goods, but could also be the kiss of death for these companies. Measures to combat counterfeit goods include the following:

- i) In order to counter trademark infringements, an administrative response is required of Russian government institutions, which must establish regulatory controls. In addition, Russia's courts should institute proceedings in order to sue for damages, targeting the person who has committed the infringement.
- ii) Manufacturers should produce goods that cannot easily be copied.
- iii) Manufacturers should establish an anti-counterfeit division within Russia and ask an experienced specialist research company or law office with experience in the field to gather information about and expose companies retailing or wholesaling counterfeit goods and their sales channels.
- iv) Foreign-financed companies that have experienced the same kind of damage should form an anti-counterfeit association and collaborate in combatting counterfeit goods.

v) Manufacturers should develop manuals that enable buyers to distinguish between authentic and counterfeit goods.

vi) Comprehensive company-wide anti-counterfeit measures should be undertaken and the company's strong resolve to eradicate counterfeits should be spelled out clearly.

vii) Manufacturers should also request that the Japanese government increase its pressure on the Russian government with regard to the counterfeits circulating there, lobbying the Russian side to improve its systems and the way in which these are implemented.

viii) The mass media should be used to educate ordinary Russians about copyright, in order to ensure that they gain a thorough understanding of the concept.

Thirdly, measures that can be taken to control trade on the grey market include the following:

- i) Manufacturers should take action and conduct checks of the supply chain in order to verify orders and eradicate the sources of goods flowing into the black market.
- ii) Manufacturers should implement checks of sales outlets for parallel imports, taking action against vendors and demanding that they reduce their sales inventories.
- iii) Manufacturers should use the mass media to inform ordinary Russians of the drawbacks of parallel imports.
- iv) Manufacturers should adopt a strategy of inducing consumers to buy goods from legitimate distributors, by providing support to such outlets.