

ERINA REPORT

ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE FOR NORTHEAST ASIA

ERINA REPORT 131

特集：ロシア極東

Special Feature : The Russian Far East

■ **ロシアとアジア太平洋地域：統合のモザイク** オレグ・レンジン、デニス・ススロフ、ウラジーミル・クチュク

Russia and the Asia-Pacific Region: Mosaic of Integration (Summary)
RENZIN, Oleg, SUSLOV, Denis, KUCHUK, Vladimir

■ **ロシアの石油・ガス輸出の見通しについて** 酒井明司

The Prospects for Russia's Oil and Gas Exports (Summary)
SAKAI, Satoshi

■ **新たな極東地域開発政策に対応したビジネス展開の現状** 新井洋史、齋藤大輔

The Current Status for Business Development Corresponding to the New Russian Far East Regional Development Policy (Summary)
ARAI, Hirofumi, SAITO, Daisuke

■ **株式会社スノーピークのグローバル・マーケティング－韓国市場展開を中心に－** 富山栄子

Global Marketing by Snow Peak Inc. - A Study of Market Development in the ROK - (Summary)
TOMIYAMA, Eiko

2016
AUGUST
No.131

目 次

特集：ロシア極東

Special Feature: The Russian Far East

<p>■特集にあたって 1</p> <p>ERINA 調査研究部長・主任研究員 新井洋史</p> <p>On the Special Feature: The Russian Far East 2</p> <p>ARAI, Hirofumi, Director and Senior Research Fellow, Research Division, ERINA</p> <p>■ロシアとアジア太平洋地域：統合のモザイク 3</p> <p>ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所副所長 オレグ・レンジン</p> <p>ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所主任研究員 デニス・ススロフ</p> <p>ロシア連邦極東開発省顧問 ウラジーミル・クチュク</p> <p>Russia and the Asia-Pacific Region: Mosaic of Integration (Summary) 9</p> <p>RENZIN, Oleg, Deputy Director, Economic Research Institute, Far Eastern Branch, Russian Academy of Sciences</p> <p>SUSLOV, Denis, Senior Research Fellow, Economic Research Institute, Far Eastern Branch, Russian Academy of Sciences</p> <p>KUCHUK, Vladimir, Advisor, Ministry for the Development of the Russian Far East</p> <p>■ロシアの石油・ガス輸出の見通しについて 10</p> <p>三菱商事株式会社ロシア天然ガス事業部シニアアドバイザー・ERINA共同研究員 酒井明司</p> <p>The Prospects for Russia's Oil and Gas Exports (Summary) 16</p> <p>SAKAI, Satoshi, Senior Advisor, Russia Natural Gas Business Department, Natural Gas Business Division, Mitsubishi Corporation, and ERINA Collaborative Researcher</p> <p>■新たな極東地域開発政策に対応したビジネス展開の現状 17</p> <p>ERINA 調査研究部長・主任研究員 新井洋史</p> <p>ロシアNIS貿易会(ROTOBO)ロシアNIS経済研究所次長・ERINA共同研究員 齋藤大輔</p> <p>The Current Status for Business Development Corresponding to the New Russian Far East Regional Development Policy (Summary) 33</p> <p>ARAI, Hirofumi, Director and Senior Research Fellow, Research Division, ERINA</p> <p>SAITO, Daisuke, Deputy Director General, Institute for Russian & NIS Economic Studies, Japan Association for Trade with Russia & NIS, and ERINA Collaborative Researcher</p>	
---	--



■株式会社スノーピークのグローバル・マーケティング	34
事業創造大学院大学地域・国際担当副学長・教授 富山栄子	
Global Marketing by Snow Peak Inc. -A Study of Market Development in the ROK - (Summary)	47
TOMIYAMA, Eiko, Vice President in Charge of Regional/International Affairs and Professor, Graduate Institute for Entrepreneurial Studies	
■会議・視察報告	
Reports on Conferences and Visits [in Japanese only]	
◎第15回電子貿易国際フォーラム	48
ERINA調査研究部主任研究員 中島朋義	
◎第5回ERINAウランバートルワークショップ	48
ERINA調査研究部主任研究員 Sh. エンクバヤル	
◎「一帯一路」建設と龍江全面振興ハイレベルフォーラム	50
ERINA調査研究部研究員 南川高範	
◎「北東アジアの安全保障に関するウランバートル対話」第3回国際会議	50
ERINA調査研究部主任研究員 中島朋義	
■北東アジア動向分析	52
Analysis of Economic Trends in Northeast Asia [in Japanese only]	
■研究所だより	57
ERINA News [in Japanese only]	



特集にあたって

ERINA 調査研究部長・主任研究員 新井洋史

本号発行後まもなく、2016年9月2～3日にウラジオストクで2回目となる「東方経済フォーラム」が開催される。毎年6月に開催され既に国際的評価も確立している「サンクトペテルブルク国際経済フォーラム」に比肩する行事として定着することが期待される。改めて指摘するまでもなく、ウラジーミル・プーチン大統領は極東地域の発展を重視してきた。また、近年の国際情勢の変化の中で、ロシアは東方志向を強めてきた。こうした中、本号の特集はロシア極東地域に焦点を合わせた。ロシア、日本から合計3本の論文を収録している。

最初の論文は、ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所副所長のオレグ・レンジン氏、同主任研究員のデニス・ススロフ氏、極東開発省顧問のウラジーミル・クチュク氏の共著論文である。本論文は、ロシア極東地域の発展の見通しを決定づける要因の一つである、アジア太平洋地域での経済的な統合に向けた動きを主題としている。前半では、米国主導の「環太平洋経済連携(TPP)」と中国主導の「シルクロード経済帯」の特徴を描き出している。後半では、特に中国との関係を重視し、現在までの二国間経済協力の問題点を指摘している。その上で、将来の中口経済協力は楽観的なシナリオに沿って発展していこうと結論付けている。

第2の論文は、三菱商事株式会社ロシア天然ガス事業部シニアアドバイザー・ERINA共同研究員の酒井明司氏に執筆していただいた。同氏は、ロシアの石油部門、天然ガス部門が抱えている問題を概観した後、石油・天然ガスの

輸出入見通しについて論じた。原油のアジア太平洋地域への輸出は、「東シベリアー太平洋・原油パイプライン(ESPO)」建設以降、順調に推移しているように見える。ただし、輸出量の相当程度を西シベリア産原油に頼っている状況では、採算性など様々な問題を抱えている。欧州向け天然ガスの輸出は価格引き下げを余儀なくされており、アジアへの輸出にあたっても新たな時代への適応が必要となるかもしれない。

第3の論文は、筆者がロシアNIS貿易会(ROTOBO)ロシアNIS経済研究所次長・ERINA共同研究員の齋藤大輔氏と共に執筆したものである。近年、ロシア政府が推進している投資誘致型の極東開発政策を主題とした。その目的の一つは、新たに導入された様々な制度を読者に紹介することである。もう一つの目的は、どのような企業がこれらの制度を利用しているのか、あるいは利用しようとしているのかを観察することで、制度の意義や課題を浮かび上がらせることである。既に相当数の企業が投資プロジェクトを決めており、新制度が成果を上げることが期待される。他方、諸制度を準備する時に目指した姿と、現実とのかい離が明らかになりつつある。

本特集の各論文は、ロシア極東発展の障害になり得る様々な問題点を指摘した。その多くは、理念や戦略を具体的な諸事業・プロジェクトの遂行を通じて実現する段階で生じている。日本など諸外国がロシアとの協力を進める際に、留意すべき点であろう。

On the Special Feature: The Russian Far East

ARAI, Hirofumi

Director and Senior Research Fellow, Research Division, ERINA

Summary

Shortly after the publication of this edition, the second “Eastern Economic Forum” is to be held in Vladivostok on 2–3 September 2016. It is hoped that it will be further established as an event on a par with the “St. Petersburg International Economic Forum” held in June every year, and which has already established an international reputation. It is not necessary to point it out again, but President Vladimir Putin has been placing emphasis on the development of the Far Eastern region. In addition, amid the changes in the international situation in recent years, Russia has strengthened its eastward orientation. Under such circumstances, this edition’s special feature has focused on the Russian Far East. It includes a total of three papers from Russia and Japan.

The first paper is one jointly authored by Oleg Renzin, Deputy Director, and Denis Suslov, Senior Research Fellow, both of the Economic Research Institute, Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences, and Vladimir Kuchuk, Advisor, Ministry for the Development of the Russian Far East. The paper is one element for determining the prospects of the development of the Russian Far East, and takes as its principal subject the moves toward the economic integration of the Asia–Pacific region. In the first half it creates a picture of the special characteristics of the US-led “Trans-Pacific Partnership (TPP)” and the China-led “Silk Road Economic Belt”. In the second half it particularly emphasizes relations with China and points out the problems of the bilateral economic agreements to date. In addition, it concludes that future China–Russia economic cooperation will probably continue developing in line with an optimistic scenario.

The second paper was written by Satoshi Sakai, Senior Advisor, Russia Natural Gas Business Department, Natural Gas Business Division, Mitsubishi Corporation, and ERINA Collaborative Researcher. After giving an overview of the problems which Russia’s oil and natural gas sectors have, he discusses the prospect for exports of oil and natural gas. Regarding exports of crude oil to the Asia–Pacific region, from the construction of the “Eastern Siberia–Pacific Ocean (ESPO) pipeline” on they appear to be progressing smoothly. However, in circumstances of a dependence on a considerable degree of export volume of western Siberian crude oil, they have various problems, such as profitability. Regarding exports of natural gas to Europe, price cuts have been forced, and it may become necessary to deal with a new era with exports to Asia.

The third paper was written by myself with Daisuke Saito, Deputy Director General, Institute for Russian & NIS Economic Studies, Japan Association for Trade with Russia & NIS, and ERINA Collaborative Researcher. We take as the principal problem in recent years the investment-attraction-style Far East development policy which the Russian government has pursued. One of its aims is to present to the reader the various newly introduced systems. Another aim is the throwing into relief of the significance and challenges for the systems, via observation of what kind of firms are using these systems and are intending to use them. A considerable number of firms have already decided on investment projects, and it is hoped that new systems will raise results. Other than that, the discrepancies between the forms aimed at the time of preparation of several systems and those in realization are continuing to become clear.

Each paper in this special edition points out a variety of problems that could become obstacles to the development of the Russian Far East. Many have arisen at the stage of realization of concepts and strategies via the execution of several concrete operations and projects. These are points to note when Japan and other countries promote cooperation with Russia.

[Translated by ERINA]

ロシアとアジア太平洋地域：統合のモザイク

ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所副所長 オレグ・レンジン

ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所主任研究員 デニス・ススロフ

ロシア連邦極東開発省顧問 ウラジーミル・クチュク

アジア太平洋地域でこの10年間に起きたことは、グローバル化のプロセスに関わる専門家らの関心が集中する対象であった。かつて世界中のどの地域でもこれほど多くの新たな統合体構想が生まれたことはなかった。そして、このプロセスの提唱者、先導者および直接の参加者は、現在国際経済において主導的な役割を果たしている国々(米国、中国、日本)、および(現状の潜在発展力を考慮しながら)将来的に先導的グループに加わるという野心的な計画を持つ(ロシアや韓国をはじめとする)国々である。

統合に向けたイニシアチブの提唱、さらにそれに続く地域統合体の設立といった発展戦略は、2007～2008年の金融危機後に、アジア太平洋地域の各国に対して明示的に表現されるものとなった。以前は効果的に機能した伝統的モデルの国民経済構造は正常に機能しなくなり始めた。相当な強国であっても、世界的な下降プロセスの影響を受けやすくなっているため、生産体系の頑健性を高めるための特別な措置を実施することが必要となっている。同時に、グローバルな危機により、これまでにアジア太平洋地域で整備された共同の防衛措置(主に1997年のアジア経済危機以降に整備されたもの)が十分に効果的には機能せず、より完成度の高い経済統合の形態や機構を検討・実現していくことが必要であることが示された。

地域の国々が現代の経済リスクに対して集団で対応するというイデオロギーが、今や発展にとって必要な条件になり、そのためにアジア太平洋地域の各国・地域は国民経済の発展に係る一連の原則的な問いに答えを見つけることが求められている。「世界経済のどの部分に参入余地を見つけるのか」「いかなる製品系列に特化するのか」「誰とどのような条件で強固な経済関係を形成するのか」

これらの問いは、ロシアにとって特に重要である。ロシアは、2000年以降に自国の対外経済政策への「命令」として、「アジア化」の方向性を選択し、十分に段階的かつ精力的にその実現を図ってきた。

このプロセスを開始するにあたっては、いくつかの重要な事象が大きな影響を及ぼした。

第1に、グローバルな観点で、数十年にわたって積み重ねられてきた「欧州指向」というロシア発展の方向性は(戦略的にも機能的にも)限界に達してしまった。言うまでもなくこれこそが、長期間にわたりロシアの国際協力の主要な方向性だったのである。国家の国際貿易額のほぼ半分が欧州相手であったし、ロシアの企業・銀行の金融・投資面での主要なパートナーはEU諸国に所在していた。

ところが、ロシア企業の欧州市場への密接な「固着性」のため、ロシアの生産者が欧州の地域特有の消費需要に極端に依存するという結果が生まれた。これにより、欧州側のパートナーは、足並みをそろえた価格差別を行うことができようになり、ロシアの生産者は、市況に合わせたあるいは戦略的な駆け引きを行うための手段を失った。こうして出来上がった相互関係は、最終的に深刻な政治的・経済的問題の発生につながった。これらの問題は、例えばEUによる対ロシア制裁措置の導入など、危機の時期に特に鋭的に表れた。

ますます明らかになってきているのは、ロシアの対外経済を多様化させること、また経済の効率性を高めるためにより幅広いパートナー関係を活用することの必要性である。これらのマクロ経済的な課題を解決するための主要な方向性の一つが、アジア太平洋地域の国々との交流を拡大することである。

第2に、地球規模での不安定性および危機的状況の発生が想定される中で、さらに、権威ある国際機関(IMF、世界銀行、OECD)の予測も考慮して、ロシア政府はアジア太平洋地域の中に経済的な成功および発展の領域を見出した。彼らにとって、この地域における生産・消費の潜在力は、国際協力を活発化し拡大するために非常に魅力的なものに映っている。

第3に、極東地域での地域政策の実施に深刻な問題を抱えているロシアは、肯定的な地域発展の動きとアジア太平洋地域経済との協力の活用とを結び付けている(文献1)。

期待される経済的成果のほかにも、アジア太平洋地域でのロシアの影響力強化という政治的動機も相当の意義を

持っており、ロシアのアジア統合戦略の中に確かに存在している。

ロシアがアジア太平洋地域を国際的な関係構築における最重要の戦略的対象の一つと捉えなければならないということは、国の最高権力者らが何度も発言してきている。

結果として、この地域における自らの統合戦略を決めるにあたり、ロシアは自国の利益に最も適した構成の選択なども含め、数多くの制約、リスク要因を考慮する必要がある(文献2)。

統合形態の多様性

現在のアジア太平洋地域の経済・政治状況においては、地域の主要プレイヤーらの利益や能力を反映して、統合プロジェクトの類型が出来上がっている。これらは、本質的に「単独での発展の代替案としての統合」である点で同じであるが、それぞれが質的に異なる実現手法、異質な参加国グループ、規模の異なる資源的基礎を持っている。

まず、既存のAPECにも匹敵する規模のいくつかの統合の動きを取り上げよう。APECは機構化の度合いが低いことや内部矛盾などのため、ルーティン性や伝統重視といった特徴を持つようになり、現在の激動する世界における発展の要件に対して、明らかに対応できていない。

状況を変えるためにアジア太平洋地域諸国に対して、世界最大の経済大国である米国および中国からそれぞれが練り上げた構想が提案されている。この2カ国が持つ資源力に加え、地域の国々に対する対外経済面での大きな影響力のおかげで、米国が提起した「環太平洋パートナーシップ(TPP)」および中国が提唱した「シルクロード経済帯」は、将来的にアジア太平洋地域の経済空間を再構成する2つの主要シナリオと考えることができる。

中国の「シルクロード」は、2013年秋に国際社会に対して提示され、それ以降、中国のこの地域における経済政策の最重要要素の一つとなっている。この構想は、数多くの相互に関連したインフラプロジェクトの実施により、ユーラシア大陸の太平洋岸と大西洋岸の間に存在する国々の経済利益を統合しようとするものである。(中国の主導の下、その資金援助の下で)これら各国が活発な国際経済活動に参加することは、地域発展の刺激となり、また個別参加国および地域全体にとって肯定的な統合効果をもたらすだろう。

この提案の切り札は、中国によって設立された統合計画支援のための特別目的金融機関であり、その一つが400億ドルの「シルクロード基金」である。プロジェクトの実現に有望な金融機関として、そのほかにも、最近設立され、中国の強い影響下にある融資機関がある。それは、「アジアイ

ンフラ投資銀行」(資本金1000億ドル)であり、また、同様の資金的潜在力を持つ「新開発銀行」である。

国外のインフラへの投資を行うことにより、中国は、「シルクロード経済帯」沿線の多くの国々において自国の経済潜在力を顕在化させるための意思疎通の回路を構築するのみならず、アジア太平洋地域やアジア全域をも超えて経済政策をグローバル化するための道具一式を揃えつつある。

インフラ整備の問題を解決した後、各国に対し、税関体制の変更や中国企業・経済主体との金融・為替関係の再構成に関する様々な形態、共同の投資プロジェクト、そのほかの統合事業などが提案されるであろうことは明らかだ。特に指摘しておくべきなのは、こうしたプロセスの中で国際的ステータスを持つ通貨として元を利用する可能性が相当広がるだろうという点だ。

このように、インフラという外皮の中に、相当に大きな潜在的可能性を持つ統合プロジェクトがあり、それが世界経済の中の太平洋地域のみならず、その隣接地域でも発展地域の分布構造を変えてしまうことを認識しておかなければならない(文献3、4)。

もう一つのアジア太平洋地域の統合プロセスは、統合イデオロギーを利用するという本質において(中国の提案に対する)代替案ではないが、そのために用意されているのはそれとは別の一連の道具立てであり、異なる受益者の利益に応えるものとなっている。これは、米国において(7年以上の)長期にわたって準備されてきたものであり、現時点では、環太平洋パートナーシップ(TPP)の名称で、関係者に知られている。数多くの事前調整や協議を経て、2015年10月に、中国による統合プログラムへの現実的な応答として、急ぎ足で実現段階へと移行された。米国、日本、カナダ、さらには地域の約10の国々(社会主義国ベトナムを含む)がアジア太平洋地域において、将来的に参加国間の取引にかかる関税を事実上撤廃するような自由貿易圏を形成するプロセスに着手した。

この場合も(「シルクロード」の場合と同様に)、自由貿易という外皮は、参加各国が持つ統合の動機の実際の複雑さや、様々な形での統合をもたらしうる潜在性を現したのものとはなっていない。

米国にとっては、これは「アジア回帰」の一環であり、以前に展開されていた環大西洋ドクトリンの延長、発展あるいは補完として発表されたものである。さらに、アメリカの政治家やエコノミストらは、そこには地域市場における中国の支配力に対するカウンターバランスの側面があることを、包み隠さず公言している。

日本にとっては、これはアジア太平洋地域における先導

的立場を復活させる良い機会である。なぜなら、様々な分野での経済的な影響力という面での対抗者(中国、韓国、台湾)が、この統合の枠外にあるからである。恐らく、これらの国々にとって「不参加」状態は時限的なものだろうが、統合の成果を先行的に得られることは、間違いなく日本経済の競争力を強化するだろう。

多くの地域諸国(すでに参加済みの国も、おって参加する国も)にとっては、これは世界最大の消費者市場である米国および日本での競争力強化や、これらの国の強力な生産体系に組み込まれること、経済発展が困難に直面した際にパートナーとして優遇的な支援を得ることといった現実的な可能性をもたらすものだ。

中国のプロジェクトも米国のプロジェクトもアジア太平洋地域を指向しているが、実態としては地域を越えた規模で実現していくことを想定している。

アジア太平洋地域で策定されたその他の統合プロジェクトについても言及しないわけにはいかないだろう。それらは上述の2つのようなグローバルなものではないが、とはいえ、国民経済が十分に機能するようにしていく上で劣らず重要であり、当然ながら当該地域に大きな地政学的変化をもたらすものである。

なかでも、韓国の「ユーラシア・イニシアチブ」は、複雑さ、課題の大きさ、期待される効果といった面で、20世紀末に実現したドイツ統一に匹敵するものであろう。この構想の最も重要な柱の一つは、韓国と北朝鮮の統一のための前提条件を整備することだ。このような将来的な計画の実現のため、近隣諸国との効果的なパートナー関係を活用しつつ周囲の経済空間を拡大していくという戦略を用いることが想定されている。統合の潜在力のおかげで、統合された空間体系の一部地域となった経済がより効率的に発展していくような新たな肯定的な形質(「クリエイティブ性」)がそこに付加されるだろう。

より一層困難な統合プロジェクト(簡単に言えば、アジア太平洋地域で実現されつつある相互に関連があるプロジェクトの総体)を、ロシア連邦は検討している。

ロシアのアジア太平洋地域における統合：中国要因

ロシアのアジア太平洋地域における統合に向けた行動は、一連の追加的な条件を伴っており、それらは一面で促進剤であり、他面で選択肢を狭めるものである。

第1に、ロシアは事実上、唯一の本当の意味でのユーラシア大国、すなわちアジアのため及びヨーロッパのためのプロジェクトの総体のバランスを確保する必要に迫られている国である。

この点からすると、ロシアの指導部はこの課題に対する基本的な解決策を示したように思われる。2016年6月、ウラジーミル・プーチン大統領は、公式に広範な統合作業の開始を発表した。これは、「大ユーラシアパートナーシップ(BEP)」と名付けられた。大統領が示した統合モデルによれば、BEPにはロシア以外に、ユーラシア経済連合(EEU)の全加盟国、すなわちベラルーシ、カザフスタン、アルメニア、キルギスが参加することができる。潜在的には、この連合体にその他のアジア諸国(中国、インド、パキスタン、イランほか)が参加することも想定されている。このほか、プーチン大統領の言葉によれば、BEPプロジェクトは欧州諸国にも開かれている。今のところこの構想は、概括的なイデオロギーとしてまとめられており、その詳細な検討は明らかに初期段階にとどまっている。ただ、BEPの具体的な案は、2016年9月の東方経済フォーラムにおいて提示することが約されている。

明らかに、内容面においてこの構想は参加加盟国の関税ルールを統一する方向を目指しており、その際に関税率の低減、場合によっては撤廃を目指している。更に、新たな統合体においては、大きな社会経済的な課題の解決も可能だと考えられている(文献6)。

今のところ、BEPの下で、どの程度積極的に国家間の障壁の引き下げがなされるのかは明らかではない。ただし、間違いなく、この構想の実現性は、予想される将来にロシアと中国がお互いの方向に向かってどのような統合的な歩みを進めるかによって、決定的に左右される。

2015~16年の口合協力の経済面での不振は、両国間の急速な政治的接近と明らかな対照をなしていた(文献7~11)。政治的な要因だけで、熟慮された経済戦略によって強化されることなしに、貿易・経済関係の質的な躍進を実現できるわけではないということが明らかになった。

これに関して、ロシアにとってより一層本質的な問題となったのは、中国との経済関係の発展についての長期的戦略を策定することである。その目的は、現下の世界経済・貿易の動向や地域統合の方向性、両国の部門別構造の変化を考慮しつつ、中国との経済的相互関係に関する態度を定め、共同プロジェクトの優先度を明確にし、潜在的な利益とリスクのバランスを分析し、さらに相互協力の最善の形を明示化することにある。

ロシアの対中国経済協力発展戦略を策定するためには、まず何より、長期的に見て中国がどの程度ロシアにとって重要かつ安定的なパートナーであるとみなすことができるかという問いに答えることが必要である。この点に関して、専門家の間での統一的な考え方は無く、発表される評価や

予測は、時に正反対なほど異なっている。

とはいえ、中国を主要な経済パートナーとして評価してみた時、明らかに言えることは、中国との相互協力のための条件が相当に複雑化したことだ。この国は、「調整期」と呼ばれる、構造改革と新たな長期的成長モデルを模索する困難かつ複雑な段階に入った。膨大な生産能力過剰の存在、不動産市場バブル、金融システム危機の予防、エコロジー環境の健全化、社会的側面の向上といった先鋭的な国内問題の解決は1年ではなし得ない。その間に、深刻なリスクやチャレンジが顕在化する可能性が高まる。これらは、すでに今現在、中国経済の成長率の低下、金融市場の激震、為替政策の変更といった中に現れている。さらに、中国がWTOに加盟してから世界経済危機が発生するまでの期間と比べて、国際経済情勢は望ましくない状況にある。

ただ、これはコインの一面でしかない。他の面も見ることがある。経済成長率の低下は、中国経済の規模の拡大によって、相当程度「補われて」いる。仮に、公式統計がかなり水増しされており、実質経済成長率が6.9%よりも低い(5~6%)ことを前提としても、依然としてその成長率は世界全体の成長率の約2倍程度となっている。

2015年の結果が示しているのは、中国経済が以前と同様に、炭化水素、金属、その他の工業製品の最大級の消費市場だということである。価額表示では輸入が7.6%減少したものの、一連の主要品目の物理的な輸入量は増加した。石油の輸入は8.8%増加して3億3350万トンとなり、LNGは17.8%増、銅・銅精鉱は12.6%増、セルロースは10.4%増加した。これら列挙した品目は、ロシアから中国向けの主要な輸出品目である。

このように、経済に否定的側面が表れ、両国関係に一定の停滞が見られるものの、全体として、中国はロシアにとって中期的に見て、経済統合の上で最も有望なパートナーであることを認める必要がある。

他方、これらの前提が実態として実現していくためには、ロシア側において中国との協力に関するアプローチを大きく変更し、新たな相互協力のメカニズムを構築する必要があることも明らかである。

まず何より、二国間の財・サービス貿易の条件をより明確に定め、相互協力の際に許容されうる優遇水準について合意する必要がある。

特に、自由貿易圏を設立(訳注：自由貿易協定を締結)することにより、ロシア製品の中国市場参入の条件が改善するだろう。現在、中国は22カ国・地域との間で様々な形の自由貿易圏の仕組みを持っており、これらの国々は総貿易額のほぼ40%を占めている。ロシアはその中には含まれて

おらず、そのことが、対外貿易活動の有効性に大きく影響している。なぜなら、自由貿易圏では、財の取引の際に相互に特惠関税率を適用するためである。例えば、ロシアの石炭を中国に輸出する際には関税がかけられるが、オーストラリアやインドネシアからの石炭にはかからない。

中国の経済成長の減速を考慮すると、中国市場での競争は非常に厳しく、関税率の1%、1%が意味を持つ。

相互協力におけるより優遇的な条件整備に向けた第一歩はすでに踏み出されている。昨年、ユーラシア経済連合(EEU)と中国の間で、協力協定に関する交渉の開始について合意がなされ、その中にはEEUと中国との自由貿易圏の設立に関する項目も含まれるはずである。もちろん、これは一時しのぎの策であり、本質的な問題解決には相当の長期間を要するかもしれないが、ともかく開始はされた。もちろん、事前準備段階を省略して、すぐに将来の自由貿易圏の主要な数値について検討、協議を開始することができれば、より有意義ではあったように思われる。そのことにより「シルクロード経済帯」の枠内での協力の中身を具体化することができたであろうし、EEU自体の統合潜在力を強化すること、さらには中国側のパートナーに対してEEUの重要性を示すこともできたであろう。

ロシアと中国の統合に向けての相互協力のすり合わせ(あるいは結合)についての第2の重要な特徴は、ロシア経済の空間構造の非均一性、すなわちロシアが現実の統合プロセスに参加する際の通り道にあたる極東、東シベリア地域の発展レベルが低いことである。

極東地域全体の人口は600万人をわずかに上回る程度であり、中国における経済規模についての理解に照らしてみれば、「第二級都市」に相当する。地域内市場の規模が小さいことや欧州部ロシアから遠いことを考慮すれば、製造業での大規模投資を想定することにはあまり必然性が見いだせないように思われる。

他方、この地域には相当量の天然資源が賦存している。中国企業は、有用鉱物資源および木材、水産物といった生物資源の採取、加工や農用地としての土地の活用といった点に経済的関心を寄せるだろう。

しかしながら、整備された越境インフラが無いところでは、これらのプロジェクトの実現は非常に困難である。ちなみに、アムール川およびウスリー川に沿って走るロシア国境には、今のところ1本も橋が架かっていない。現在、同江~ニジニ・レニンスコエ(ユダヤ自治州)と黒河~ブラゴベシチェンスク(アムール州)の2カ所の架橋計画がある。これらのプロジェクトについては、それぞれ2007年、1994年に政府間協定が締結されている。しかし、いずれの橋も

今日までに建設されていない。同江～ニジニ・レニンスコエの方は計画遂行に向けた何らかの動きは見られるものの、後者については何も始まっていない。

インフラの問題は、多くの場合、国家間協力の重要な構成要素である様々な地域開発プロジェクトのすり合わせが必ずしも順調になされないという現実と関わっている。2015年には、ロシアの大統領と中国の国家主席が「ロシア連邦極東・東シベリア地域と中華人民共和国東北部との間の協力プログラム(2009～2018年)」を承認してから5年が経過した。このプログラムの目的は、ロシアおよび中国の地域発展戦略の実現に向けた努力、ならびに連邦特定目的プログラム「極東・バイカル地域の経済・社会の発展」および「(中国)東北地区振興計画」の実行に向けた行動を、協調させることであるとされていた。

このプログラムの実施初期においては、輸出入の両面で前向きの成長が観察された。極東・ザバイカル地域と中国東北との間の貿易額は50億ドルから113億ドルへと増加した。しかし、2014年以降、こうした肯定的な傾向は変化し、ロシアの輸入がかなり減少した。その理由は、まず何より、ルーブルの減価であり、その変動は2014年を通して続いた。これにより、輸入品の価格は上昇し、当然のことながら生産部門でも消費部門でも需要が制約を受けた。また、ロシアの極東および東シベリアの各地域から中国への輸出額も減少したが、これは、主に燃料・エネルギー価格の世界的な低下によるものであった。

投資協力の面でも、あまり楽観的とは言えない状況が観察される。上記プログラムの中の主要なプロジェクトの実施のため、中国側から総額318億ルーブルが投入されたが、これら主要プロジェクトの事業費総額は3056億ルーブルであった。言いかえれば、中国の投資家らは実行されたプロジェクトのわずか1割分しか参加していないことになり、そのことは本プログラムのうちのこの部分においては協力関係が弱いことを表している。しかも、中国投資の大部分(250億ルーブル)は天然資源の採取プロジェクトに投じられており、ロシア側が期待するような付加価値の高い製造業の立ち上げに投じられているわけではない。

以上述べたように、近年ロシアと中国との間で実施されている最も顕在的な統合プロジェクトの一つが示しているのは、二国間協力には一連の問題があり、それらは間違いなく今後の共同の経済活動の発展も制約することになるだろうということだ。第1に、プログラムやプロジェクトのすり合わせのための効果的なアルゴリズムが存在していないということである。その結果、協定書に記載されたプログラムの諸項目のうちかなりの部分が実体経済上の経済

利益につながるものではなく、絵に描いた餅になってしまっている。第2に、投資活動を活発化するためのメカニズムが不十分であり、プログラム内のプロジェクトへの投資家の参加につながるような、彼らの琴線に触れる優遇措置が存在しない。第3に、国境地域の制度インフラ、交通インフラが満足できるものではなく、共同事業を実施するにあたり余計な困難を生じさせている。

加えて、中国の経済状況によってさらなる困難が生じうる。故なしとはいいがたい専門家らの意見として、直近の数年間は中国にとって難しい時期となるだろうとするものがある。この期間には、経済の再構成がなされ、老朽化し赤字の国有企業は痛みを伴う解放を受ける。「錆の帯」を形成する中国東北の各省は、この難しいプロセスのメインストリームに位置することになろう(文献12)。ロシアにとって、このことは、中国の国境地帯が極東の経済成長の触媒にはなりえないだろうことを意味している。

この先2～3年は、ロ中経済協力の長期的展望を大きく左右する。この間、3通りのシナリオのうちの一つが実現するだろう。

第1のシナリオは、ロシアと中国がウィン・ウィンの原則に基づき、経済的な相互協力のモデルを確立し、実際に両国経済の持続的な共同発展を実現するというものである。

第2のシナリオは、政治関係への若干の追加として、経済関係がこれまでと同様に惰性的に発展していくことを想定する。

第3のシナリオは、最も望ましくないものであり、二国の経済の歩む道が離れていくことを示唆している。

我々の考えでは、最も実現性が高いのは、今のところ第1シナリオであり、現在の両国の相互協力のトレンドもこれに沿っている。現在、統合に向けた計画のすり合わせ(あるいは結合)の試みが目に見えてなされている。例えば、2015年5月、モスクワで、ロシア大統領と中国国家主席は、ロシアが進めるユーラシア経済統合と中国のシルクロード経済帯との結合についての共同声明に署名した。ロシアはこのプロセスに積極的に参加している。「シルクロード経済帯」に関しては、ロシアは単に関心を示しているだけではなく、「交通インフラ、国境を越えた財・サービスの移動の管理の分野」における、これら2つの統合プログラムの結合についての交渉を提起した。これは、二国間の根本的な矛盾を生じさせる原因となり得る要因を取り除くための断固たる一歩であった。

採択された諸文書は、中部ユーラシアにおいて広大な協力と共同発展の地域が生まれるための正式な前提条件を作った(文献13～15)。ロシアに続き、他のEEU加盟国も

協力プロジェクトを支持した。その中には、ロシア以外に、アジア圏を含む旧ソ連諸国も含まれている。これらの国々にとっては、ロシア、中国それぞれとの有効な二国間関係を調和させることが重要であり、それゆえ積極的にEEU・中国間の協力体制を打ち立てることを志向している(文献16)。将来的には、より一層大きな国際的な代表組織が現れる可能性がある。この統合体への関心を示している国々は40か国を超える。

とはいえ、結合作業は困難なくしては進まない。中国の専門家らが指摘するように、EEU諸国内の官僚機構は中国との協力の「ロードマップ」に関して非常に緩慢に作業している。中国側も、国内の困難の解消に注力しており、「シルクロード経済帯」の実現はゆっくりである。中国の経済成長の減速も否定的な影響を及ぼしている(文献17)。ロシア側でも、その実現には一定の障害がある。想定されうる様々な統合戦略のどれ一つをとっても、今のところ、政治家も、学者も、専門家も一元的な解を持っていない。特に、本質的だと思われるのは、統合の深度の問題、および統合推進と経済活動の管理における独立性の喪失とを分かち境界に関する問題の解決である(文献18)。

これらの問いは、アジア太平洋地域の統合プロセスに参加する全ての国々にとって重要である。しかし、その意義の大きさにおいて(運命を決定づけるものではないにせよ)ロシアにとって特別なものである。というのも、ロシアは、極東地域の発展(すなわち、アジア太平洋地域経済への積極的な統合)が「21世紀の国家的優先課題である」と公言しているためだ。しかし、新たな戦略的方向性の決定そのものが、発展に関する諸問題を実際に解決することを意味するわけでは全くない。次のステップは、ロシアにとって優先すべき市場を特定すること、および経済面の計画を実現するための長期的パートナーを誘致することでなければならない。

[ロシア語原稿をERINAにて翻訳]

参考文献

1. Путин В.В. АТЭС: к открытому, равноправному сотрудничеству в интересах развития // <http://kremlin.ru/events/president/news/copy/50706>
2. Минакир П.А. Новая восточная политика и экономические реалии // *Пространственная экономика* 2015 №2 с.7-11
3. II Международный форум Аналитического центра китайско-российского экономического сотрудничества: Международное партнерство в строительстве экономического пояса Шелкового пути и Евразийского экономического союза. - Харбин, 2015. - 276 с.
4. Уянаев, С. Китайский проект "Один пояс - один путь": концепция, план, сотрудничество с Россией // *Проблемы Дальнего Востока* 2015г. № 4 - С.8-21
5. Shintaro Hamanaka. TPP versus RCEP: Control of Membership and Agenda Setting // *Journal of East Asian Economic Integration*, 2015 vol. 17, no. 4, pp. 163-186
6. <http://www.rbc.ru/rbcfreeneews/5763f48d9a79472cf4a676cb?from=newsfeed>
7. Shi Ze. Sino-Russian relations moving on against challenges // *Valdai Club*, 24.03.2016. <http://valdaiclub.com/news/sino-russian-relations-moving-on-against-challenges/>
8. Feng Shaolei. Sino-Russian relations: critical moment in deepening and developing cooperation // *Valdai Club*, 25.03.2016. <http://valdaiclub.com/news/sino-russian-relations-critical-moment-in-deepening-and-developing-cooperation/>
9. Кашин В. Поворот на восток не зависит от политиков // *Ведомости*, 06.04.2016.
10. Фэн Шаолей. Один путь – много возможностей // *Россия в глобальной политике*, № 3 май/июнь, 2016.
11. Фу Ин. Как Китай воспринимает Россию // *Россия в глобальной политике*, № 3 май/июнь, 2016.
12. Зуенко И. «Ржавый пояс» на границе с Россией в центре внимания // РСМД, 04.05.2016. http://russiancouncil.ru/inner/?id_4=7640#top-content
13. К великому океану – 3. Создание Центральной Евразии. Экономический пояс Шелкового пути » и приоритеты совместного развития евразийских государств. Аналитический доклад Международного Дискуссионного клуба «Валдай» (краткая версия). Москва, 2015.
14. Коростиков М. Под высоким сопряжением // *Коммерсант-Власть*. 09.05.2016.
15. Ткачук С. ЕАЭС и все-все-все // *Россия в глобальной политике*, № 3 май/июнь 2016
16. 韩克敌、王志远[“丝绸之路经济带”视域下中俄合作与风险防范的深入思考]《俄罗斯学刊》第5号、2015年、61-67頁
17. 张宁[“丝绸之路经济带”在中亚的愿景与行动]《俄罗斯学刊》第5号、2015年、53-60頁
18. Cheong, I. and J. Tongzon.. “Comparing the Economic Impact of the Trans-Pacific Partnership and the Regional Comprehensive Economic Partnership,” *Asian Economic Papers*, 2013 vol. 12, no. 2, pp. 144-168

Russia and the Asia–Pacific Region: Mosaic of Integration

RENZIN, Oleg

Deputy Director, Economic Research Institute, Far Eastern Branch, Russian Academy of Sciences

SUSLOV, Denis

Senior Research Fellow, Economic Research Institute, Far Eastern Branch, Russian Academy of Sciences

KUCHUK, Vladimir

Advisor, Ministry for the Development of the Russian Far East

Summary

In this paper we examine the moves on integration which Russia is undertaking in the Asia–Pacific region, while implementing the program of an eastward shift announced by Russia’s leaders. In order to solve this issue effectively, choosing the most rational format for the mutual cooperation of the countries in this region has intrinsic significance. Both the existing structure of APEC and the new integration megaprojects of the US-led “Trans-Pacific Partnership” which is taking shape and the “Silk Road Economic Belt” announced by China do not completely conform to Russian respect regarding leadership. As an alternative proposal toward these integrated entities, in June 2016 President Vladimir Putin announced the beginning of work relating to the new Great Eurasian Partnership (GEP) as one conceptual project. All the member states other than Russia of the Eurasian Economic Union (EEU: Belarus, Kazakhstan, Armenia and Kyrgyzstan) will be able to participate in the GEP in the integration model the president mentioned. Other than that, “Great Eurasia” is being opened to Europe also. This paper points out that the possibility of realizing such projects in the current environment is connected to China’s position to a fair degree. China may adopt a concept to link up its own integration projects with those of Russia, may adopt a neutral stance, or may find a structure opposed to its own “Silk Road Economic Belt” in the Russian project. It is indicated that amongst these the first scenario has the highest possibility of realization, and reciprocal items will be found through the mutual adjustment of projects.

[Translated by ERINA]

ロシアの石油・ガス輸出の見通しについて

三菱商事株式会社ロシア天然ガス事業部シニアアドバイザー

ERINA 共同研究員 酒井明司

昨今の世界のエネルギー資源市場で大きな変化と云えば、まずは原油価格ということになる。その推移を振り返ると、2008年7月に147ドル/バレル(WTI)の史上最高値を付け、リーマン・ショックを受けた後に一時大きく下がったものの持ち直し、2011～2013年は史上初めて3年連続でBrentの年間平均価格が100ドルを超えた。しかし、2014年9月から再度下落傾向に転じ、2016年1月には月間平均で直近の最低価格30.8ドルまで落ち込んだ。この6月現在でそれが50ドル前後にまで戻ってきてはいるものの、100ドルを超える時代は当面期待できない、と市場の大勢は見ている。

この原油価格の変動は、中国経済の失速に伴うエネルギー資源価格のスーパーサイクルの終焉とされる需要側や、リーマン・ショックと同時に顕在化した米国のシェール・オイル及びガスの生産拡大という供給側の双方での要因が、投機資金によって増幅された結果と考えられる。

こうした価格変動を経てきた2008～2015年で、世界の一

次エネルギー需要総量は117.8億toe(石油換算トン、以下同じ。)から131.5億toeへと11.6%増加(年率換算で1.6%弱の伸)している¹。その7年間にロシアの石油・ガスの輸出に顕著な変化は認められないが(図1)、双方を併せた輸出額は2011年の2461億ドルを頂点として、2015年には1314億ドルへとほぼ半減している²。

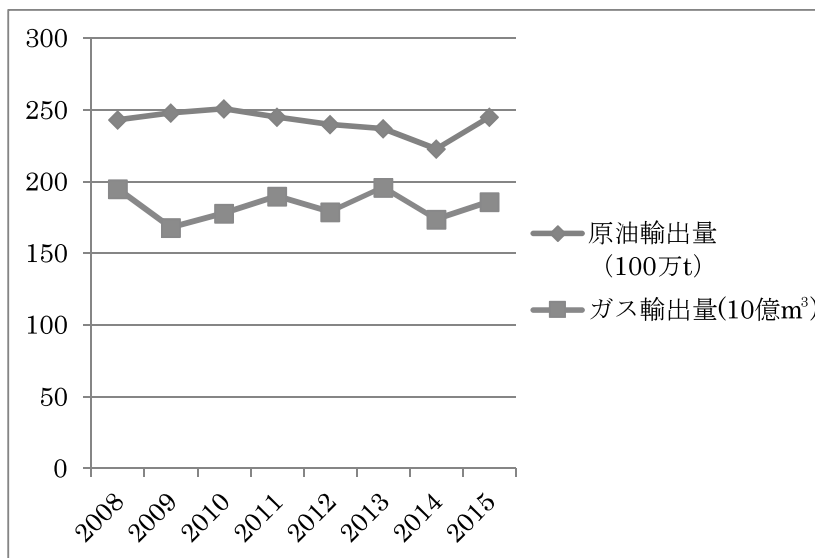
外的環境が変化する中で、ロシアの石油・ガス両分野が抱える今日の諸問題は、2014年までに既に表1のように大方出揃っていた。

また、2014年初めから今日までの2年半余の間には、原油価格の下落に加えて西側の対露制裁を伴うウクライナ問題が発生し、その結果、上記の諸問題は以下の状況に置かれている。

ー石油分野

・洋上開発に就いては、石油企業の資金繰り問題(原油価格下落、対露制裁での西側市場から資金調達難)が主な理由で、先送りの色彩が濃くなっている。それが将来のロ

図1 2008～2015年 ロシアの原油・天然ガス輸出量



¹ BP統計 2016年

(<https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2016/bp-statistical-review-of-world-energy-2016-full-report.pdf#search=%20BP+Statistical+Review+of+World+Energy++2016%20>)。

² ロシア中央銀行Data (<http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=svs>)。

表1 ロシアの石油・ガス分野における諸問題(～2014年)

石油分野	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな国内油源の確保－北極海・極東地域を含む洋上（Off-shore）開発 ・新規開発での税制措置の改善と外資招聘の限度 ・随伴ガスの有効利用 ・アジア・太平洋地域（主として中国）に向けた原油の輸出拡大 ・国内での精製度向上（白物得率の向上）
ガス分野	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州向け輸出の戦略・戦術と、EUガス指令（特に2009年の通称「第三Package」）との対立 ・アジア方面への輸出戦略の立て方（対中輸出、LNG生産への対応） ・国内への市場価格導入問題と、それに伴うガスピロムの独占問題

出典：筆者作成

シアの石油生産を制約するという結果を招くのであれば、具体的な評価が定まらぬにしてもその点では西側の対露制裁が功を奏しているということになるだろう。しかし、最新のロシア・エネルギー省の見通しでは、ロシアの原油生産は2016年/5.4億～5.42億トン、2020年/5.25億～5.3億トン、2035年/5.02億トンとなり³、制裁よりも原油価格動向の影響次第で予測値を変化させている。

・2015年以降は国家財政維持の観点から、石油分野への実質増税の動きがロシア・財務省から出され、それに石油企業やエネルギー省が抵抗している。2015年で国家の歳入に占める石油・ガス分野の比率は43%だったが、輸出額の大幅減少から2016年第一四半期でこれが34%に下落している⁴。財政に対し保守的な立場を旨とする財務省から見れば深刻な事態であり、今後も歳入維持を何としてでも図ろうと動く(取れるところから取る)ことが予想される。

・少なくとも単に焼却はしない、という意味での随伴ガスの有効利用度は2015年で88%とされるが、政府目標値の95%にはまだ届いていない⁵。この分野では、随伴ガスの価格引き上げや、国内ガス市場の自由化論に絡む石油企業のガスの販売拡大が議論の対象となってきている。

・アジア方面への原油輸出の拡大は、2013年3月に合意された対中輸出増加構想の下で引き続き進められ、2015年の対中原油輸出量は2668万トン⁶となり、前年比で17.5%、

2008年比で2.2倍の増加となっている。他方でアジア向けの原油増加は、シベリアの低硫黄含有原油が東に向かうことで達成されており、これは西に向かう原油の品質劣化(硫黄含有割合の増加)という問題を引き起こす懸念がある。

・国内精製度の向上では、2015年で白物得率⁷が74%となり、2008年の64%から進展が見られるものの、米国の90%前後に比べればまだ差はある⁸。また、国内の石油製品需要の伸びが鈍いことから、精製品が輸出に向かう結果となる。

ーガス分野

・欧州向け輸出では、2008～2014年で顧客と揉めたのは価格を巡ってであり、ガスピロムは、契約の基本(石油製品価格連動、Take or Pay条項、等)は変えずに、部分修正で実質値下げの道を選んだ。しかし、2015年以降は原油価格下落に依り、最近ではガスピロムの輸出価格が欧州のハブ(取引所)価格を下回るケースも出てきている。

ロシアはEUのガス指令が要求するアンバンドリング政策に一貫して反対してきており、2006年来で計画してきたサウス・ストリーム・ガスパイプライン計画について2014年末にプーチン大統領自らが廃案を宣言したことで、この問題の深刻さが増した。しかし、ガスピロムは2014年10月に既に欧州内でのガス関連資産獲得の方針を見直すことと述べており⁹、廃案は寧ろウクライナ危機勃発が惹き起こしたロシア脅威論と、その結果加速されたEUの対露ガス

³ Vedomosti/2016年2月16日、3月9日、Oil & Capital/2016年5月3日。「2035年までのエネルギー戦略」草案で、エネルギー省は予測として2020年5.25億トン、2035年5.25億トン(何れもガスコンデンセートを含む)を挙げているが、同省の「石油分野のGeneral Scheme」案では、原油価格により生産が2020年で4.258億トン～5.307億トン、2035年で2.92億トン～5.018億トン(何れもガスコンデンセート含まず)の幅で振れると述べられている。尚、2016年5月に出されたEIAのInternational Energy Outlook 2016では、2040年の予測としてロシアの原油生産量を日量1110万バレル(約5.5億トン)としている(http://www.eia.gov/forecasts/ieo/more_overview.cfm)。

⁴ Oil & Capital/2016年5月26日。2016年第一四半期の財政赤字は1.48兆ルーブル(Interfax/2016年6月10日)、また赤字補填の為、準備基金は5月だけで11.8%の減少(Vedomosti/2016年6月2日)。

⁵ RCC/2016年6月17日。

⁶ Oil & Capital/2016年3月11日。中国海関は2015年の対露原油輸入を 사우ジアラビアに次ぐ4243万トン(28.2%増)としている(Oil & Capital/2016年4月6日)。

⁷ 原油の蒸留によって得られるガソリン、灯油、軽油などの留出燃料油(「白物」)の収量を百分率で表したものを。

⁸ RCC/2016年3月10日、Renaissance Capital/2010年7月27日、EIA/Refining Crude Oil (http://www.eia.gov/energyexplained/index.cfm?page=oil_refining#tab3)。しかし、CITI/" A guide to Russian Oil Refining" /2016年6月20日は現在のロシア精製での白物得率を55%としている。

⁹ 2014年10月7日St.Petersburg国際Gas Forumでのガスピロム社長ミレルの演説。今の欧州市場は需要家の市場ではなく、そこへ投資する意味は疑わしい、と述べる。(<http://www.gazprom.ru/press/miller-journal/706409/>)

依存削減方針の結果といえる。

・アジア方面への輸出戦略では、Sila Sibiri(対中パイプラインガス「シベリアの力」、当初の「東回り」案)¹⁰建設計画に大幅な変更は生じてはいないものの、必要とされるガスピロムの投資資金がガスの輸出価格下落と対露制裁の影響で制約され、今後その影響が出かねないとの見方が強い。しかし、仮にその実現時期の遅れが出るならば、露側の事情よりも中国経済の減速とそれに伴うガス需要の予測での不透明感とその主因となるのではなからうか。また、アジア市場向けの価格をどう設定するののかの問題でも、露中間には考え方で大きな溝があるようであり、これがSila Sibiri-2(当初の「西回り」案)¹¹の建設合意を長引かせている。

LNGでは、複数案件の並立状態から、まずは既存のサハリン-2での増設案が先に実現する方向で動いている模様。その他の新規立ち上げ計画案件の場合は、投資コストと今後のアジア市場でのLNG価格予想との間で経済計算がどう成り立つのかが鍵になって来る。

・1990年代にはロシアの天然ガスの生産の9割以上がガスピロム1社で占められ、恐らくそれが最大の理由でロシア国内では基幹ガスパイプライン網での自然独占¹²が認められ、ガスの輸出についてもガスピロムの独占が法的に取り決められた¹³。しかし、その後非ガスピロム系企業(石油企業、独立系天然ガス生産企業)の生産が増加し、国内輸送でガスピロムにその詳細を支配されることや、同社の輸出独占への不満が高まってきている。LNGの輸出はすでにガスピロムの独占から除外され¹⁴、これに続く国内のパイプライン開放の問題は、現在その大部分が国の許認可対象となっているガスの国内価格問題(即ち国内市場の自由化の問題)にも結び付いてきている。

以上の諸問題から、原油とガスのアジア向け輸出とその見直しを取り上げ、今少し詳しく見てみよう。

アジア・太平洋地域への原油輸出

ソ連時代のアジア向けの原油や石油製品の輸出は、大陸

内のモンゴルや中国に向けては鉄道で、太平洋岸からは石油製品のみが夫々小規模に行われていた。ソ連崩壊後の石油企業民営化の流れの中で、ロシア東部の油田開発や中国に向けての原油輸出に最初に関心を払ったのは、当時ロシアの石油業界で第2位の規模を持つユーコスで、同社は1999年からまず鉄道による輸出を始め、さらにこれを原油パイプラインでより大規模なものに拡張することを計画した。

これに反対したのは、旧石油工業省管轄の原油基幹パイプラインを統括・経営する国営系のトランスネフチで、ユーコスが中国の東北地方に向けての敷設を計画すると、東シベリアから太平洋岸に向けた輸出経路を提案して対抗した。2003年にユーコス事件が起こり、その後同社の諸計画が流産の憂き目に遭った後は、計画細目での紆余曲折を経ながらもトランスネフチの建設案(後にVSTO=「東シベリア-太平洋・原油パイプライン」と命名)は、2006年に政府から敷設への最終承認を獲得して建設へと向かった。他方で、ユーコスが手掛けていた中国向けの鉄道による原油輸出は、2004年に同社資産を買収したロスネフチにより継承されることになる。

このロスネフチの輸出に切り替わる際の2005年1月に、中国は買い付けの前払いと言う名目で60億ドルの資金をロスネフチに提供している。ロシアのメディアは当時この資金がロスネフチのユーコス資産買収に充てられたと報じたが、その詳細は今日に至るまで明かにはされていない。

この資金供与の見返りに、ロスネフチは2005年から2009年までの間に総計4840万トンの原油を中国に鉄道で供給することになった。中国がここまで踏み込んできた理由は、2003年の同国のWTO加盟に伴う経済成長の加速と、それが引き起こした資源爆食の始まりに求められるだろう。

2008年にエネルギー担当副首相に就任したイーゴリ・セチンは、中国との関係強化に動き、2009年2月に2011年から2030年までの20年間に亘る累計3億トンの対中原油輸出に合意¹⁵、これに加えてさらに彼がロスネフチの社長に就任した後の2013年には、同社単独でCNPCとの間で同年から25年間で約3.6億トンの原油輸出に合意している¹⁶。

¹⁰ Gazprom website (<http://www.gazprom.ru/about/production/projects/pipelines/built/ykv/>)。

¹¹ 2015年12月8日 Gazprom (<http://www.gazprom.ru/press/news/2015/december/article254687/>)。

¹² Федеральный закон от 17 августа 1995 г. N 147-ФЗ "О естественных монополиях" (с изменениями и дополнениями) (<http://base.garant.ru/10104442/>)

¹³ Федеральный закон от 18 июля 2006 г. N 117-ФЗ "Об экспорте газа" (с изменениями и дополнениями) (<http://base.garant.ru/12148416/>)

¹⁴ Федеральным законом от 30 ноября 2013 г. N 318-ФЗ (http://base.garant.ru/70520966/#block_222)

¹⁵ 同時に、VSTO対中支線(輸送能力1500万トン/年、スコヴォロジノから露中国境まで72 km)建設に関する三社契約(ロシア側はトランスネフチとロスネフチで、両者がそれぞれ中国への原油の売り手、中国側はCNPC子会社のチャイナオイル)が締結され、双方でのパイプラインの建設が開始される(2011年に1500万トン/年で運開)。また、中国開発銀行からロスネフチへ150億ドル、トランスネフチへ100億ドルの融資が供与された。

¹⁶ CNPCからロスネフチへの前払い金の詳細は明らかにされていない。

これは、トランスネフチによるVSTOの拡張計画¹⁷を視野に入れたものであり、後に中国経済の諸問題を生じさせた拡大財政政策(「4兆元政策」)の下で、再度拡大の加速を強めていた中国の原油需要に応えるものであった。この計画に従えば、ロシアから中国への原油輸出は単純計算で2011年から2038年で総計6.6億トンとなり、ロスネフチ単独でも2018年には5000万トン弱の輸出を担うという試算も出された。

経済成長率の低下が顕著になり始めた2014年からも、中国の原油需要量に表面上で大きな変化は見られない¹⁸。だが、昨今の中国経済の成長鈍化の中で、パイプラインによる中国側の原油増量受け入れ態勢に若干の遅れが出始めている。2013年に合意された輸出量増加に伴うVSTOの拡張計画では、中国側の建設完了が当初予定の2015年から2018年に延期されている。この遅れの発生でも、合意された輸出入量は変更されず、VSTOで輸送できない分量が沿海地方・コジミノからの海上輸送とカザフスタン経由で履行されている。

中国向けに先駆けて、2009年にコジミノからの太平洋方面に向けての原油輸出も開始され、2011年にはパイプラインが東シベリアから貫通し、その輸出量は2010年の1534万トンから2015年の3040万トンに増加している。

一見順調に推移している東方への原油輸出であるが、その価格は基本的には世界の国際相場(BrentやDubai)から懸け離れたものではあり得ない。従って、ロシアにとっての原油の東方輸出の経済性は、国際価格の変動によって大きく左右され、ロシア原油の生産原価と輸出港までの輸送費の総計や税負担額が輸出価格を上回るなら、ロシアの東方向け輸出は経済的には成り立たないことになる。

VSTOの輸送距離はタイシエット～コジミノ間で4740kmであり、現在、東方に向かう原油の半分以上はこの距離にさらに1000km前後が加わる西シベリア産となっている。また、地図上では東シベリアに区分されていても、同地域の原油生産の太宗を占めるロスネフチのヴァンコール油田は、パイプラインでタイシエットから2000km超の距離にある。

VSTOの輸送タリフは自然独占法に基づき政府の認可制の下にあり、現在は2237ルーブル/トンとなっている¹⁹。しかし、このタリフが実際に発生する輸送コストを補い切れているのかは不明である²⁰。また、ロシアの井戸元での原油生産コストはかなり低いとされるが、ソ連崩壊後に開発されたヴァンコールを含む東シベリアの諸油田での、単独での生産コストが幾らなのかは公表されていない。

コジミノからの輸出先を見ると、2014年では日本向け36%、中国向け24%、韓国向け15%であったものが、2015年には中国向け48%、日本向け29%、韓国向け11%と、中国向けの増加が著しい²¹。中国向けの増加は、上記のようにVSTO経由の代替としての輸送分が含まれるようになったことで説明されるが、その買い手は主に2015年2月から原油輸入を許可された²²非国営系製油所(所謂Tea pot refineries)とされる。彼らは恐らくVSTO経由では想定されていなかった原油の需要家であり、本来のVSTO経由での顧客需要が見込めなかったことから、それを原油の加工貿易拡大に中国政府が振り向けた可能性もあるのではなかろうか。

VSTOの代替と言う特殊事情がなかったとしても、コジミノからの原油輸出は1回ごとの価格入札で行われており、国際相場にどれだけプレミアムを積めるかで買い手が決まって来る。仮に中国勢が日本勢よりも高いプレミアムを支払うなら、その分ロシアの対日原油輸出は狭まるということになる。日本にとって、中東への原油輸入依存度を低下させ、且つ輸送距離が短いロシア原油は魅力的ではあっても、買い付け競争の中で高い原油には手が出せないという天井があることは理解しておかねばならないだろう。

今後のアジア・太平洋地域に向けた原油の輸出につき、ロシア・エネルギー省は諸前提の下で2035年に1億1000万トンに達するとの予想を立てている²³。原油輸出全体での伸びがさほど期待されていないことから、西の欧州方面に向けての輸出がその分減ることになる。その結果、西に向かうシベリアの低硫黄含有原油も減り、これによりウラル地方からの高硫黄含有原油を希釈するという効果が薄まり、輸出原油(Urals)の品質劣化を招くという問題が浮上している。トランスネフチはウラルの原油を他の原油と分

¹⁷ Skovorodino～漠河(Mokhe)間の輸送能力を1500万トン/年から3000万トン/年へ拡張。露側は自国領内の輸送能力を2014年末までに2500万トン/年へ拡張。

¹⁸ 需要の伸びは2012年の4.7%から2014年の3.9%へ下がったが、2015年には6.2%へ上昇。(出所:脚注1に同じ)

¹⁹ <http://fas.gov.ru/documents/documentdetails.html?id=13688>

²⁰ 2009年にトランスネフチの社長は、実際のVSTOの輸送コストは130ドル/トン、と述べたことが有る(2009年12月14日RusEnergy)。

²¹ Oil & Capital/2016年1月14日。日本の輸入は890万トンから870万トンと大きな変化はないが、中国の輸入は590万トンから1470万トンへ増加。

²² 2015年2月9日 国家发展改革委关于进口原油使用管理有关问题的通知 发改运行[2015] 253号

(http://www.ndrc.gov.cn/fzgggz/jjyx/zhd/201502/t20150216_664969.html)

²³ 2015年9月16日RIA Novosti。「2035年までのエネルギー戦略」は、恐らく原油価格の予想が困難なためにいまだに政府採択の見通しが立っていない。

離してより低い品質の銘柄を与えるべきと主張するが、当然ウラルの生産者(タトネフチ、バシネフチ)はこれに反対し、エネルギー省も現在の処この問題には手を付けたがらない。

欧州・アジア向けのガス輸出

ロシアのガス輸出の動向と言え、それは一義的には西方(欧州・トルコ)向けのそれを指す。これまで東方向けは、サハリン-2からのLNG輸出を除けば皆無だからである。そして西方で直面する問題とそれへの対応が、東方へのガス輸出計画にも影響を与えるという流れになっている。物理的にロシア国内で西方向けと東方向けのガスパイプラインは接続されておらず、東西を別々の問題として扱うことも可能なだろうが、ガスピロム内でアジア市場への知見蓄積がまだ浅く、それが西方での学習効果に依存せざるを得ない結果になっている。

西方でのロシアにとっての当面の課題として、ガスの輸出価格とEUのガス指令(その「第三パッケージ」と呼ばれる第3弾²⁴)への対応が挙げられる。

輸出価格の問題とは、ガスピロムのそれが欧州市場での石油製品(重油、軽油)に連動する契約であることから発生している。2003年からの原油の国際価格上昇に伴って、2003年に120ドル/1000m³(単位は以下同様)だったガスピロムの欧州向け輸出価格は、2008年10月に史上最高値の490ドルを付けた後に一旦下がったとはいえ、2011~2013年は原油高に引き摺られて大体年間平均380~400ドルで推移した。

10年間で3~4倍にも価格が跳ね上がってしまったガスを、リーマン・ショック後の金融不安やギリシャ問題に揺れる欧州経済が以前同様に吸収できるはずもなく、最大の需要先である欧州電力分野では競合燃料である石炭への乗り換えが広まった²⁵。その欧州とは対照的にシェール革命でガスに押し出された米国の石炭が、低価格で欧州に流れ込んだからである。

また、欧州の電力分野では再生可能エネルギー(太陽光、風力、水力、バイオマス)への政府補助政策から、国によってはコスト的にガス発電が立ち行かなくなってしまう。こうした(環境政策から見れば相矛盾する)背景から、ガスの需要家は既存契約の修正による価格の引き下げをガスピロムに求めることになる。

さらに、需要全体の減少に加え、欧州内でのハブ(取引

所-欧州に7カ所)価格との競合という問題も出てきた。1990年代にガス生産国・英国で始まり、それが大陸諸国にも広まったハブ価格の登場で、欧州では原油価格に連動するロシアやノルウェー、アルジェリアのパイプライン・ガスと、相対取引で都度決められる取引所価格が並列することになる。2008年頃までは、概ね取引所価格がパイプライン・ガス価格を下回ったが、2003~2006年では価格差が逆転しており、どちらかが常に高い、安いとは言えなかった。

しかし、2009年以降になると、シェールガス革命で米国はLNGの輸入を必要としなくなり、当てにしていたその米国市場を失ったカタール他のLNGが欧州の取引市場へ向かい、供給が増えたことでその価格はパイプライン・ガスをかなり下回るようになった。その差は、パイプライン・ガス価格が再度上昇に転じた原油価格に引き摺られるに連れてますます拡大する。

事態を放置すればガス需要が停滞し、その中で供給シェアもLNGに食われかねない。この状況を勘案すれば、ガスピロムも買い手の要求を既存契約を盾に無視はできなくなる。そこで、2013年からは既存契約の骨格をそのままとしつつ、ハブ価格も反映させるという部分修正で物事が処理されてきた。

そして今度は原油価格が急落し、黙っていてもガスピロムの輸出価格は下落の一途となる。2016年半ばでその価格は取引所価格をかなり下回るといわれる。それも大きな理由となり、2013年以降減り続けてきたガスピロムの欧州向けガス輸出量は、2015年に入り増加に転じている(図1参照)。

公式にはガスピロムは、石油製品連動型の契約価格が最も信頼に足るとして、それを撤回する意思はないと述べている。だが、その関係者が非公式に語った処によれば、実際には欧州向け輸出の半分近くが既にハブ価格に連動する形になっているという。もし、その通りであるならば、「原油価格が再び100ドル/バーレルを超えるような時期が当面来ない可能性が大で、仮に来たとしてもそれに応じて価格を引き上げたなら、顧客が他のガス源(特に米国からのLNG)に乗り換えてしまうだろう」とガスピロム自身が理解するに至り、石油製品連動型の契約が今後数年の間は最大の収益効果を与えるものにはならない、との結論に達し始めていることにその理由が求められるのではなかろうか。

このことは、EUが2009年に出したガス指令第三パッケージの考え方にロシアが歩み寄ることを意味する。ガス

²⁴ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32009L0073>

²⁵ 例えばドイツでは2009年の7190万toeから2013年の8280万toeへ増加、2015年でも7830万toe。(出所:脚注1に同じ)

指令の狙いは、ガスの輸送・販売での独占を排除し、その競争を高めることによって価格を引き下げる点にある。このために、ガスの価格は自由市場で形成される競争価格であるべき、となり、原油価格連動よりガス自体の需給で決まるはずの取引所価格が正道とされる。

だが、理論値としてどちらがガス価格を決める際により優れているのかについての答えが出た訳ではない。ガスパロムが欧州内でのガス関連資産の取得にこれ以上乗り出さない方針に転じ、ガス指令が義務付けるアンバンドリングとの戦いを避けたように見えるのも、EU内でのガス事業自体がさほど収益に貢献するものでもない、とガスパロムが判断したことがその主な理由であったかもしれない²⁶。2014年末にプーチン大統領自らが一旦廃案を宣言したサウス・ストリーム・ガスパイプライン計画では、アンバンドリングの原則を受けるか否かが表面上のEUとの争点ではあったが、実際にはEU(及び米国)側の対露ガス依存拡大への懸念に由来する過度に警戒的な対応が廃案に至る主要因であったようだ²⁷。

ロシアの動きをつぶさに見ていくと、欧州での諸問題への対応は欧州への政治的な配慮や思惑ではなく(それがあるとすれば、欧州側の政治的な動きに対する対抗措置)、原油価格や欧州内でのガス諸事業の収益性といった経済面での問題がその主要因とも思える。その延長線上でガスパロムが、欧州のみならず世界のガス市場での価格を含めた大きな変動が生じていることを認識し始めたとすれば、アジア市場での販売戦略にもその影響が出てくるのかもしれない。

ロシアの東進政策に付随するガスパロムのアジア・太平洋方面へのガス輸出計画は、2007年に策定された「東方ガスプログラム」が発点となる。その後、このプログラムの内容は諸環境の変化に追従できず、現在では顧みられることも少ない。

最大の眼目は対中輸出であるが、2014年からの中国経済の変調に伴い、そのガス需要動向が不確定なものになりつつある。需要を規定する要因とされる中国の経済成長、経

済構造の変化、国産ガスの生産量見通し、石炭需要抑制策の帰趨などで、幾つかの予測値は出されてはいるものの、以前ほどの信頼度を勝ち得てはいない。

2014年5月にガスパロムとCNPCとの間で合意したSila Sibiri-1では、既にロシア内のパイプライン建設が開始されているが、2019年から供給が開始されるガスの価格をどうするのかについては、まだ露中間で最終的な決着を見ていない。この計画は東シベリアをガス源としており、ガス田開発からパイプライン敷設まで全てゼロからの投資となるために、アジア市場でのガス(LNG)価格低下(既に150~180ドル)に、ロシアが簡単には追従できない可能性がある。

西シベリアをガス源とするSila Sibiri-2は、中国側も需要動向に自信が持てないからか、話は一向に前に進まない。そして、こうした膠着状態が、2015年半ばあたりから顕在化し始めたロシアの対中熱の冷却を加速してしまう。この6月にプーチン大統領は訪中の上、15回目となる習近平国家主席との会談の機会を持ったが、冷却の流れを解消するには至らなかったようだ。

LNGでは、「サハリン-2」増設、「ウラジオストクLNG」、「極東LNG」が名乗りを上げていたが、後2者は新規の案件で、アジア市場でのガス価格下落の中でその採算性が不透明となり、現状では「サハリン-2」増設案が浮上している。これも、その成功の如何は立ち上げ目標の2021年でのガス市場の状況次第となる。

価格だけではなく、アジア市場でも取引所価格への移行や、従来のLNG取引に課せられていた仕向け地制限条項の撤廃などが目標として掲げられている²⁸。

少なくとも2020年までは、LNGのアジア市場は米豪からの新規供給の立ち上がりが続く、供給過剰の状況に置かれるものと予測されている。そうなれば、これから5年ほどの間に、従来の原油価格連動のLNG価格の決め方も大きな修正を迫られるかもしれない。その中でロシアが自国のLNGを販売するつもりなら、自ら欧州で示し始めた時代への適応をアジア市場でも見せることでしか、ガスでの「東進」策の出口はないということになるのだろう。

²⁶ 脚注9参照。

²⁷ その後サウス・ストリーム・ガスパイプライン計画は、トルコ経由での案へ衣替えしたが、2015年11月のシリア上空でのトルコ空軍機によるロシア空軍機撃墜事件で露土関係が悪化し事実上の棚上げとなる。だが、その後ギリシャ・イタリア企業との案件復活の話が行われているようでもあり、トルコが上記撃墜事件への謝罪を行ったことから両国間の関係改善の可能性も浮上し、その先行きは未だどうなるのか見通せない。

²⁸ 2016年5月1~2日に北九州市で開催されたG7エネルギー相会合で、日本政府はLNGの国際取引市場創設を提案、これを2020年前半までに日本で実現する構想を発表。その中で仕向け地制限条項の撤廃案も述べられている。

G7 エネルギー相会合 (<http://www.meti.go.jp/press/2016/05/20160502006/20160502006.html>)

経済産業省「日本のLNG戦略」(<http://www.meti.go.jp/press/2016/05/20160502003/20160502003.html>)

The Prospects for Russia's Oil and Gas Exports

SAKAI, Satoshi

Senior Advisor, Russia Natural Gas Business Department, Natural Gas Business Division, Mitsubishi Corporation,
and ERINA Collaborative Researcher

Summary

The Russian oil and gas industries have got rather many problems to solve, some of which have been complicated by the anti-Russian economic sanctions of the West over the Ukrainian issue in 2014 and the crude oil price dive in the world market from the latter half of 2014.

This paper overviews their problems and, among them, picks up for some details of the Russia's plans to export oil and gas to the Asian-pacific regions.

For oil, Russia and China have made 3 governmental agreements since 2005 and, based on them and if everything goes well, nearly 40 mil t/y of crude oil will be traded between them in near future by pipelines. Meanwhile, this deal may not guarantee profitability of Russian oil companies when we consider the huge and costly distance of oil transmission by pipelines from West/East Siberia to the Russia/China border, under the current low oil price level.

For gas, Russia pursues both pipeline gas export to China and the expansion of LNG sales. The gas demand by China, however, becomes rather uncertain and both countries are not sure when and how much gas China needs from Russia. Furthermore, due to the recent sharp downwards change of LNG price, they cannot identify what gas price shall be fair. This price factor also affects the LNG sales expansion plan and its business profitability may largely depend on the world LNG market conditions beyond 2021.

新たな極東地域開発政策に対応した ビジネス展開の現状

ERINA 調査研究部長・主任研究員 新井洋史

ロシア NIS 貿易会 (ROTOBO) ロシア NIS 経済研究所次長

ERINA 共同研究員 齋藤大輔

はじめに

ロシア政府は、2014年に極東地域開発の新たな政策ツールとして「先行発展区」と呼ばれる特区制度を導入し、続く2015年には「ウラジオストク自由港」という特区制度を導入した。いずれも企業投資を誘致して経済発展の核にしようとの発想である。さらに、より直接的に人口の定着を図るべく「極東の1ヘクター」という名称で、土地の無償提供制度が2016年6月に開始された。本稿では、これらの新たな政策の成立・展開の経緯を整理しつつ、筆者らが2016年3月に行った現地調査¹での知見を交えて、進出企業の活動状況などを紹介する。ロシア極東でのビジネス展開に関心を持つ企業関係者も含め、読者がこれらの政策についての理解を深める助けとなれば幸いである。

1. 極東地域の開発

近年の極東地域開発政策は、極東・バイカル地域を対象

として展開されることが多い。極東・バイカル地域とは、9つの連邦構成主体からなる「極東連邦管区」全体と「シベリア連邦管区」のうちの東部の3つの連邦構成主体を合わせた地域である(表1、図1)。この地域は、面積で全国の45%を占めているが、人口では7.3%しか居住していない。

2000年代以降、連邦政府が策定する極東開発政策の中心は、輸送インフラおよび電力インフラの整備であった。これに加えて、「政策」というよりも「政治」の要素が強いエネルギー資源開発・輸出プロジェクトが推進されてきた。これらは「インフラ整備型政策」とも呼ぶべきものである。

これに対して、近年は民間投資を誘致する政策に力が入れている。契機となったのは、2013年のユーリ・トルトネフ(Yuri Trutnev)副首相兼極東連邦管区大統領全権代表とアレクサンドル・ガルシカ(Aleksandr Galushka)極東開発大臣の就任である。このコンビは、「先行発展区」や「ウラジオストク自由港」などの新機軸を打ち出してき

表1 極東・バイカル地域の面積、人口

	面積 (1000km ²)	人口 (1000人)
極東・バイカル地域 計	7,727.3	10,692
サハ共和国	3,083.5	957
カムチャツカ地方	464.3	317
沿海地方	164.7	1,933
ハバロフスク地方	787.6	1,338
アムール州	361.9	810
マガダン州	462.5	148
サハリン州	87.1	488
ユダヤ自治州	36.3	168
チュコト自治管区	721.5	51
ブリヤート共和国	351.3	974
ザバイカル地方	431.9	1,087
イルクーツク州	774.8	2,415

出所：連邦統計庁

¹ 2016年3月13～20日、沿海地方ウラジオストク市、ハバロフスク地方ハバロフスク市、コムソモリスク・ナ・アムール市を訪問した。

図1 極東・バイカル地域



出所：環日本海経済研究所 (ERINA)

た。これらは、「投資誘致型政策」と呼ぶことができよう。

次節以降では、具体的な投資誘致型政策として、先行発展区制度、ウラジオストク自由港制度、投資案件に対する支援制度、極東バイカル発展基金による融資制度および国民への無償土地提供制度の5制度をとりあげて、その制度概要、実施状況などを述べる。

2. 先行発展区(TOR)

(1) 制度成立の経緯と制度概要

正式には「先行社会経済発展区²⁾」という。ロシア語での略語に依拠して「TOR(ツール)」と呼称されることも多い。トルトネフ大統領全権代表兼副首相とガルシカ極東開発大臣が極東地域開発の切り札として立ち上げた新たな特区制度である。この制度の狙いは、規制緩和や税制上の優遇措置などを用意することで、民間投資を誘致することにある。特区の設置期間は70年という長期にわたる。

連邦法「ロシア連邦における先行社会経済発展区について」(以下、「TOR法」)や税制改正法など、一連の関連法は2014年12月29日に成立し、2015年3月に施行された。2015

年上半期に相当数の政令・省令レベルの関連規定が整備され、下半期には実態としての制度運用が始まった。2015年5月には、TORの管理運営を担当する100%国有の株式会社「極東開発公社」が設立された。このほか、独立の非営利組織である「極東人的資源開発庁」および「極東投資誘致・輸出支援庁」も設置された。

先行発展区での企業活動には、様々な優遇措置が用意されているが、これらは単に先行発展区域内に立地することだけで享受できるわけではなく、「入居者(Resident)」と呼ばれる進出企業として登録される必要がある。しかも、先行発展区ごとに、あらかじめ対象業種³⁾が定められており、その事業を営むものでなければ、「入居者」にはなれない。また最低投資額は50万ルーブルと定められている⁴⁾。区域内で対象業種の事業を営むことを意図した企業は、TORの管理運営会社(株式会社「極東開発公社」)に申請を行い、その審査を通過して、同社との間で投資協定を締結して「入居者」になることができる。入居企業は、以下のような優遇措置を享受することができる。

- ・当初10年間の社会保険料率は(通常30%に対し)7.6%

²⁾ 日本語訳として「先進社会経済発展区」を充てることもある。本稿では「先行」を用いることとする。

³⁾ ロシアにおける現行の標準産業分類体系である「全ロシア経済活動分類(OKB 3 D)」に準拠して設定。

⁴⁾ 最低投資額は個別のTORごとに定めることになっているが、これまで指定されたすべてのTORにおいて50万ルーブルとなっている。

- ・黒字化後5年間の利潤税(法人税)の税率は0~5%(その後の5年間は10%以上)
- ・当初5年間の財産税、土地税の税率は0%
- ・(輸出者に対する)付加価値税の迅速な還付手続き
- ・当初10年間の有用鉱物資源税の2割から10割の減免(その後は通常税額)
- ・保税区域(Free Customs Zone; FCZ)制度(保税蔵置、保税加工、再輸出等)の適用
- ・環境影響評価、建築許可など行政手続きの迅速・簡素化
- ・極東開発省の同意なしの政府機関等による非定期的立入検査の不実施
- ・外国人労働者雇用数の上限撤廃(割当枠外での雇用が可能)
- ・インフラへの優先的接続
- ・公的資金によるインフラ建設
- ・投資家に対する株式会社「極東開発公社」によるシングル

ウィンドウサービス

先行発展区候補地の選定は、政府直属の「極東・バイカル地域社会・経済発展委員会(委員長:ドミトリー・メドベージェフ首相)」の下にある「極東投資プロジェクト実現小委員会(トルトネフ委員長)」が担うことになっている。各地方から提出された提案を同小委員会が審議し、選定する。その後必要の手続きを経て、政府決定の形で正式に指定されることになる。

2015年6月25日付で3か所のTORが指定されて以降、2016年3月までに計12か所が指定されている。極東地域の9つの連邦構成主体のうち、マガダン州とユダヤ自治州には、まだTORがない。各TORの概要は表2、配置は図2のとおりである。いずれの先行発展区も、申請段階で数社の「入居者」候補企業が具体的な投資計画を持っていること

図2 先行発展区(TOR)



- 1.ナデジンスカヤ 2.ハバロフスク 3.コムソモリスク 4.ベリンゴフスキー
 5.カムチャツカ 6.カンガラッスイ工業団地 7.ペロゴルスク 8.プリアムールスカヤ
 9.ミハイロフスキー 10.ポリショイ・カメニ 11.ゴルヌイ・ボズドフ 12.ユジナヤ

出所: ロシアNIS貿易会(ROTOBO)

表2 先行発展区の指定地区

区域名	所在	面積 (ha)	主な事業分野	民間投資 (億rub.)	インフラ (億rub.)	新規雇用 (人)
ハバロフスク	ハバロフスク地方	716	物流・金属工業	345.1	23.61	3,095
コムソモリスク	ハバロフスク地方	210	航空産業	152.3	12.32	2,692
ナデジジンスカヤ	沿海地方	807	物流・製造業等	67.0	39.72	1,630
プリアムールスカヤ	アムール州	857	製造業・物流	1,289.0	0.00	1,500
ベロゴルスク	アムール州	702	農業・食品工業	14.5	0.46	275
カンガラッスイ工業団地	サハ共和国(ヤクーチア)	17	製造業(建設材料等)	11.1	2.00	350
ベリゴフスキー	チュコト自治管区	6,285,000	鉱業	80.0	0.00	450
ミハイロフスキー	沿海地方	3,885	農業・畜産業	388.5	44.38	2,401
カムチャツカ	カムチャツカ地方	1,472	観光・工業	281.1	84.65	約2,000
ポリショイ・カメニ	沿海地方	324	造船業	1,398.8	31.52	5,554
ゴルヌイ・ボズドフ	サハリン州	n/a	観光	61.0	100.31	725
ユジナヤ	サハリン州	n/a	農業・畜産業	63.0	14.60	450

注：投資額、新規雇用は原資料によって数値が異なる。あくまで参考。
出所：齋藤⁵、TASS⁶ほか、極東開発省広報資料など各種資料による

が指定の前提となっている。各TORの計画内容などを分析すると⁵、これらは「グリーンフィールド型」(ハバロフスク、ナデジジンスカヤ、コムソモリスク、カンガラッスイ)、「特定分野型」(ベロゴルスク、ミハイロフスキー)、「特定プロジェクト型」(コムソモリスク、プリアムールスカヤ、ベリゴフスキー)、「地域プロジェクト支援型」(カムチャツカ)の4つ型に分類できる。なお、表2の主な事業分野は、TOR指定時点での「入居者」予定企業の事業計画を反映したものであり、民間投資金額や新規雇用人数はこれら各社の投資計画を合計したものである。地区によっては相当の保留地が確保されており、追加の進出企業が出現すれば、その分だけ投資額や雇用者も増加することになる。ほとんどのTORで相当に幅広い業種の活動(ほぼ全ての製造業を中心に各種サービス業を含む50業種前後)が可能であり、表2の「主な事業分野」に示された業種には限定されない。例外的なのは、16業種に限定された「ゴルヌイ・ボズドフ」と23業種に限定された「ユジナヤ」である。前者は一部のサービス産業のみに限定され、後者では主に軽工業と一部のサービス産業に限定されている。「ユジナヤ」と同様に農業志向が強い「ミハイロフスキー」においては重化学工業にも門戸が開かれているのとは対照的である。

特区までのインフラの整備は原則、国(連邦)と地方が分担して行う。期間は2015~2017年(2016~2018年)の3年間で、2016年3月に指定されたゴルヌイ・ボズドフとユジナヤの2カ所のみ2016~2018年としている。プリアムールスカヤとベリゴフスキーの2カ所については民間事業者が整備するとしており、公的資金からの拠出はない。例えば、特区「ハバロフスク」は、公的資金から2015年から2017年の3年間で23億6110万ルーブル(うち連邦政府から12億5799万ルーブル、連邦構成主体政府(ハバロフスク地方政府)から11億311万ルーブル)を拠出する。民間からの拠出はない。電気やガスなどインフラ整備の内容は特区ごとに異なる。公的資金で整備するのはあくまで特区入居者区画の手前までで、入居者区画内については各入居者が整備する。

公的資金によるインフラの整備は、後述するウラジオストク自由港との違いの1つである。ウラジオストク自由港の入居者は自らの資金で整備しなければならないのに対し、TORでは、国や地方政府が整備する。

(2)進出手続き

上述の通り、先行発展区の優遇措置を享受するためには、入居企業として登録される必要がある。そのための手順は

⁵ 齋藤大輔「ロシアの新しい極東政策」『ロシアNIS調査月報』、2015年11月号、ロシアNIS貿易会、21頁。この時点では、「ポリショイ・カメニ」、「ゴルヌイ・ボズドフ」および「ユジナヤ」の3カ所は未指定。

⁶ 齋藤「ロシアの新しい極東政策」32-33頁。

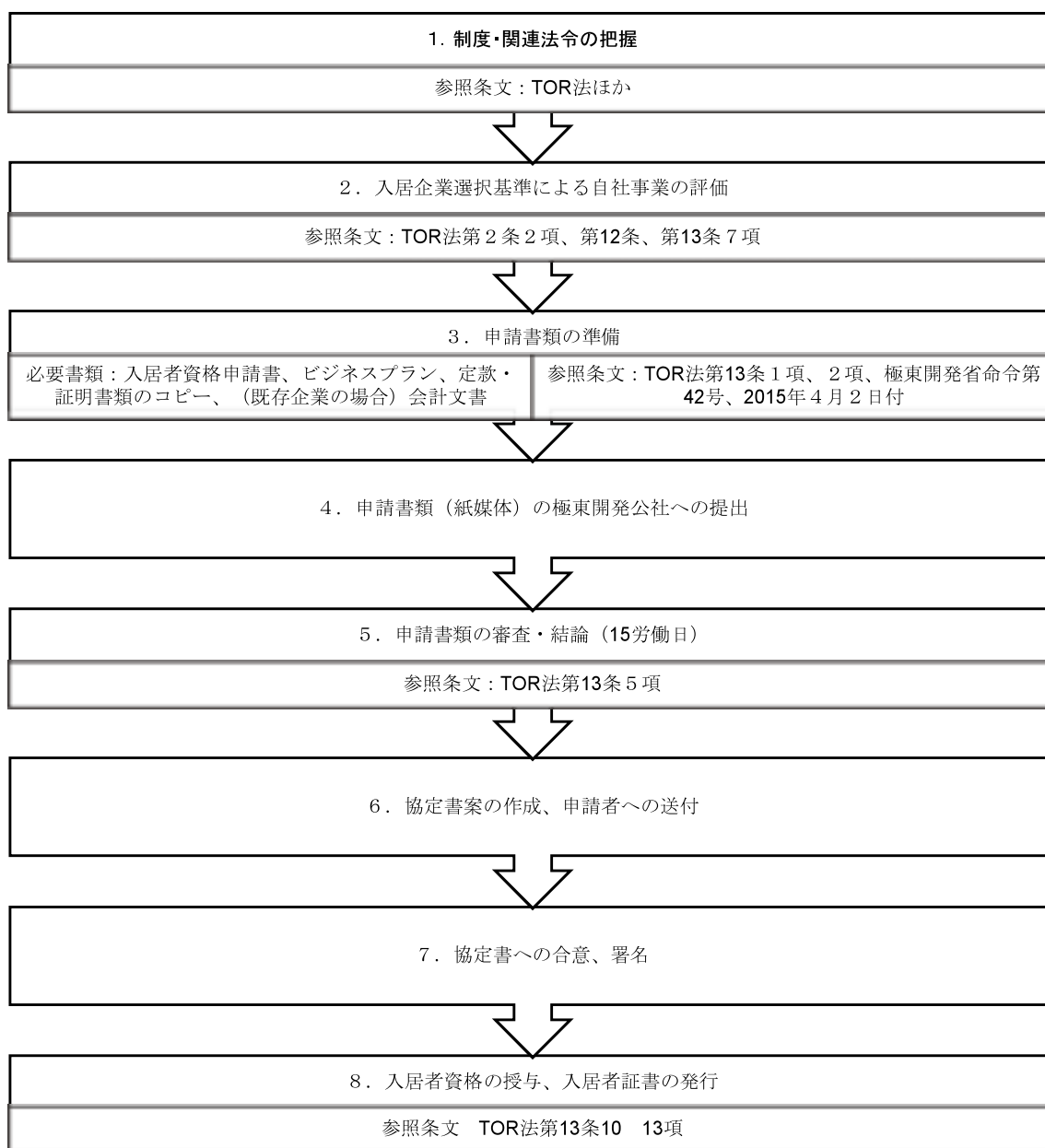
⁷ “Territorii operezhaiushchevo razvitiia: 9 osovykh zon v DFO(先行発展区: 極東連邦管区の9特区),” TASS, 27 August 2015, <<http://tass.ru/info/2215388>>, accessed on 11 January 2016.

図3の通りである。企業(個人事業主を含む)からの申請を受け付け、審査を行うのは、TORの管理運営のために設立された「極東開発公社」である。

図2の第2段階で、申請者は事前準備として自社が検討している事業が選択基準に合致しているかどうかを評価することを求めている。これに関連したTOR法条文⁸の規定内容を確認しておきたい。まず、TOR法第12条2項では、「税金および賦課金に関するロシア連邦法令に従い、地域投資プロジェクト参加者の資格を有する組織はTORの入

居者になることはできない」と規定されている。その趣旨は、別の政策的枠組みである「地域投資プロジェクト」を利用して税制上の優遇措置を得ている企業が二重に優遇措置を享受することができないということである。また、同3項では入居者は「TOR域外に支社および事務所を持つことはできない」と規定されている。TOR域外での事業活動に対して間接的に優遇措置が適用される事態を防止する狙いと理解される。さらに、同法13条7項では、以下に該当する場合は、申請に対して拒否の決定を行うこととされている。

図3 先行発展区入居企業資格の取得手順



出所：極東開発公社資料に基づき作成

⁸ 以下、他の法令等も含めて、読みやすさを優先して、一部を省略したり、表現を変更したりしており、必ずしも厳密な記述となっていない点に留意願いたい。TOR法を含むTOR関連3法については、ロシアNIS貿易会が全文和訳資料を作成しているため、必要に応じて参照していただきたい。

- (1) 所定の書類の不提出あるいは申請書の不備
- (2) 申請書記載の条件に合致して、かつ申請者へ所有権を移転することおよび(または)使用に供することができる資産がTOR区域内に存在しない場合
- (3) 申請書記載の条件に合致する遊休地がTOR区域内に存在しない場合
- (4) 申請者が実施しようとする事業が、TOR開設についての連邦政府決定で定める経済活動の種類に合致しない場合
- (5) 予定投資額が、TOR開設についての連邦政府決定で定める要件に合致しない場合
- (6) 主務官庁が定める基準に申請書および事業計画書が合致しない場合
- (7) 前会計年度における税金、賦課金、ロシア連邦予算外基金への保険料の未納金、ロシア連邦財政体系へのその他の公的納付義務についての滞納(猶予等が認められたもの等を除く)が申請者の直近の会計期間の決算報告書上での資産の帳簿価格の25%を超える場合。ただし、不服申し立て中の場合は、本規定は適用されない。

4番目および5番目の条件にある「TOR開設についての連邦政府決定」というのは、各TORごとにされるものである。経済活動の種類については、上述の通り、サハリン州の2か所以外では、いずれも約50種類が規定されている。

最低投資額は、これまで開設されたいずれのTORとも50万ルーブルである。6番目の条件にある「主務官庁が定める基準」として、極東開発省は2015年4月2日付で同省命令第42号を発出している。その中で、申請書、事業計画書の評価項目として以下の9点を列記している。

- (1) 投資額
- (2) 自己資金および外部調達資金、その比率
- (3) 事業開始後10年間の税金および予算外基金への納付金の納入額
- (4) TOR入居者登録後10年間の付加価値額
- (5) 財政投資要望額
- (6) 新規就労者数
- (7) 財政投資要望額に対する投資額の比率
- (8) インフラおよび所要供給能力の充足度
- (9) TOR法に定める目的および課題に即した、その他の経済的、社会的指標

これらの項目についての評価が具体的にどのように行われているのかについては不明だが、制度の趣旨から考えて、最低限必要な条件を満たしていない案件をふるい落とすという形での運用がなされているものと推測する。

(3) 企業の進出状況

2016年6月24日時点で極東開発公社により登録済みの「入居者」は計58社ある。2015年6月及び8月に指定を受け

表3 各先行発展区の登録企業数(登録時期別)

区域名	所在	指定日	合計	2015・3Q	2015・4Q	2016・1Q	2016・2Q
ハバロフスク	ハバロフスク地方	2015年6月25日	11		5	2	4
コムソモリスク	ハバロフスク地方	2015年6月25日	4	1	3		
ナデジジンスカヤ	沿海地方	2015年6月25日	6		5	1	
プリアムールスカヤ	アムール州	2015年8月21日	2		2		
ベロゴルスク	アムール州	2015年8月21日	2		1	1	
カンガラッスイ工業団地	サハ共和国(ヤクーチア)	2015年8月21日	10			9	1
ベリングフスキー	チュコト自治管区	2015年8月21日	4				4
ミハイロフスキー	沿海地方	2015年8月21日	6		3	1	2
カムチャツカ	カムチャツカ地方	2015年8月28日	11		1	3	7
ポリショイ・カメニ	沿海地方	2016年1月28日	2			1	1
ゴルヌイ・ボズドフ	サハリン州	2016年3月17日	0				
ユジナヤ	サハリン州	2016年3月17日	0				
合計			58	1	20	18	19

注：2016年第2四半期は、6月24日時点までの企業数。
出所：極東開発公社ウェブサイト

た9カ所のTORへの進出企業が56社を占めている。それ以外は2016年1月に指定されたポリショイ・カメニに2社が登録されているのみであり、3月に指定されたサハリン州の2カ所のTORには登録企業はない。

先行した9カ所のTORでも進出企業数は大きく異なっている。これまでに各地で登録された企業は、ほぼすべてがTOR指定以前から投資意欲を示していた企業であると推測され、現時点での進出企業数の違いは、そもそもの計画の違いに由来するものと考えられる。なお、「ハバロフスク」の登録企業の中には全体の3番目(2015年10月20日)に登録を受けた日揮の現地子会社(JGCエバーグリーン社)も含まれている。次項では、同社も含めたいくつかの進出企業の事例を紹介する。

(4)企業進出事例

1)JGCエバーグリーン

TOR「ハバロフスク」のアバングルド地区で、日合弁の「JGCエバーグリーン」が温室栽培事業を行っている。まずは2.5haの土地にキュウリとトマトを生産し、年間1000t程度を収穫する。事業が順調に進めば、面積を10haまで広げる。10haまで拡張すると、投資額は23億ルーブル(日本円で46億円)に達する。

JGCエバーグリーンには日揮が82%を出資する。このほか、北海道銀行がベンチャー企業向けの投資基金「道銀どさんこ3号ファンド」を通じ、約4000万円を出資した。

これまでロシア農業というと、斜陽産業の象徴として見られてきた。生産は落ち込み、農業機械の老朽化は進み、生活難から離農者が増え耕作放棄地が広がった。しかし、ここ数年は、農業を成長産業と捉えて、農業復興に力を入れている。ヨーロッパからの食料品輸入禁止に伴う、国を



写真1 JGCエバーグリーンの温室栽培
(2016年3月 齋藤大輔撮影)

挙げた輸入代替政策も追い風となっている。

TOR「ハバロフスク」はアバングルドやラキトノエなど3地区からなる。当初はラキトノエのみをTORにすることが検討されていたが、有望な投資案件があること、インフラが整っていることから、もともと民営工業団地として事業が進められていたアバングルドが後追いでTORに加えられた。そこには、成功事例を1つでも多くつくりたいロシア側の強い意向があった。企業進出が決まっているところに後追いでTORに指定する。順序が逆のように思えるが、それだけロシア側が成功事例の創出に躍起になっている証拠でもある。

筆者らが2016年3月に温室を訪問した際には、すでにキュウリの生産・出荷を行っており、まもなくトマトの出荷も始まるとの説明だった。その後4月には、お披露目も兼ねて、政府関係者らも招いた開業祝賀式典を開催した。TORの入居企業は58社にのぼるが、実際に生産や施設建設を始めたのは数件にすぎない。そうした中で、「JGCエバーグリーン」の温室栽培事業はロシア政府の要人が度々訪問するなど、象徴的な成功事例となっている。

2)メルシートレードとプリモールスキーベーコン

TOR「ミハイロフスキー」のスパスクとチェルニゴフカ地区で、「メルシートレード」と「プリモールスキーベーコン」が養豚・食肉加工事業と穀物・飼料の生産事業を計画する。両社ともメルシーインベストグループの傘下にある。

計画によると、スパスクとチェルニゴフカの両地区に飼育頭数が最大54万頭の養豚場、4万頭規模の育種・家畜改良センター、さらには飼料工場や屠殺施設、豚肉一次加工工場などをつくる。総事業費は202億7000万ルーブル。新規雇用は最大1200人を見込んでいる。「プリモールスキーベーコン」は養豚・食肉加工事業、「メルシートレード」が穀物・飼料の生産事業をそれぞれ担当する。

2015年に養豚場の一部が完成し、同年末に豚肉を初出荷した。今後は養豚場と食肉加工施設の建設・拡張を進めるとともに、飼料を自社生産に切り替えるなどコスト削減を図り、2022年までに計画目標である54万頭規模に拡大する。

メルシーインベストグループは、セメント生産会社「スパスクセメント」の前共同経営者であるスタニスラフ・エルモレンコ氏とオレグ・ズバジヌイ氏が設立した地元系の農業会社。極東地域での農業投資に積極的で、ミハイロフスキーのほかにも、サハ共和国とサハリン州で養豚・食肉加工事業や温室栽培事業などを計画する。サハ共和国では、養豚・食肉加工(飼育頭数5万4000頭)と温室栽培(面積20ha)を計画する。サハリン州では養豚場と食肉加工施設(飼育頭数

6万2000頭)の拡張と家畜改良センターの建設を計画する。

農業投資に積極的な背景には、域内で消費される豚肉の多くを他の地域からの供給と海外からの輸入に頼っている現状がある。中長期的に豚肉の消費量は増えるとみて、養豚・食肉加工ビジネスに乗り出す。

「メルシートレード」の予測では、極東地域の豚肉消費量は2014年で14万9000tであるのに対し、極東地域での豚肉生産量は3万5480tしかなく、残り11万4000tを他の地域からの供給に依存している。このまま何も投資をしなければ、2024年には豚肉14万7000tが不足するという。

地元産豚肉が市場に本格的に供給されれば、他の地域からの供給や外国からの輸入に依存している現状から現地生産化が進む可能性があり、消費者にとっては、新鮮で品質の高い食肉が適切な価格で手に入れられるといったメリットが期待される。

3) エネルギア

ウラルトルブマシの子会社「エネルギア」は、TOR「コムソモリスク」のパルス地区で、鋼鉄、アルミニウム、チタン製部品(複合材)を生産して、地元の航空機製造工場や造船所向けに供給する。事業主体はエネルギアの子会社「EPSILON-2」で、2015年9月に極東開発公社との間で事業実施協定を締結し、正式に入居企業となった。

計画によると、2017年までに工場を建設して、航空機部品などを製造する。部品の60%は地元の航空機製造工場や造船所に供給し、残りはロシア国内の他の地域または海外への販売を想定する。

ヨーロッパロシア部に工場をもつ部品メーカーに完成品組立工場の近くで生産してもらおうという、国を挙げての構想だが、状況は厳しい。地元で生産されるスホイの生産

台数はソ連解体前の半分以下、造船所にいたっては経済状況が厳しくなる度に経営危機を繰り返している。「工場を建設しても販売先はあるのか」という疑問が付きまとう。

電気やガスなど生産活動に必要なインフラの整備の遅れが、プロジェクトの障害になりつつある。パルス地区は、近くまで電気や水道が整備されているものの、地区内まではインフラが導入されていない。TOR「コムソモリスク」へはその整備費として、公的資金から12億3224万ルーブルが拠出されることになっている。極東開発省は、2017年までにTORのインフラを整えるとしている。しかし、建設許可などの行政手続きに苦慮している様子で、2016年3月に筆者らが現地を訪れた際、コムソモリスク・ナ・アムール市の政府関係者は「手続きが比較的進んでいる道路から着手する」と話していた。極東開発省は、国が責任をもって整備するとしているが、進出予定企業の求めるスピードとの間でミスマッチが起きており、進出を再検討する企業も出てきている。TOR「コムソモリスク」には「エネルギア」以外の航空機部品メーカーも進出を検討していたが、その後動きがない。「エネルギア」もインフラ整備の遅れに苛立ちを隠さない。

上述のとおり、58社にのぼる入居企業のうち、生産活動や工場建屋の建設など何らかのアクションを起こしているのは数社だけであり、多くはまだ入居者としての許可を受けただけである。ロシア政府は2017年または2018年までにTORのインフラを整えるとしており、企業をつなぎとめておくのに必死になっている。まだインフラができていないにも関わらず、進出企業を登録するのは、企業をつなぎとめておく意味合いが強い。TORは、進出企業が受けられるメリットとして行政手続きの簡素化と迅速化を柱の1つに掲げる。その行政手続きに当局自身が逆に悩まされるというのは何とも皮肉なことである。

3. ウラジオストク自由港

(1) 制度成立の経緯と制度概要

「ウラジオストク自由港」は、2014年末にウラジーミル・プーチン大統領が年次教書演説の中で提案したものである。自由港と名付けられているものの、港湾活動を自由化する制度ではない。ウラジオストクを中心とした地域における経済活動の自由度を高めることで投資先としての魅力を高め、経済を発展させようとのコンセプトである。以下に述べるとおり、TORに類似した制度である。

関連3法(ウラジオストク自由港法、税法典改正法および関連法一括改正法)は、2015年6月9日に連邦議会に提出され、7月3日に国家院(下院)、7月8日に連邦院(上



写真2 TOR「コムソモリスク」のパルス地区
(2016年3月 齋藤大輔撮影)

院)で可決され、7月13日にプーチン大統領が署名して成立した。そして、90日後の10月12日に施行された。

対象地域はウラジオストク市に限らず、沿海地方南部一帯の計15行政区画(3.3万平方キロメートル、約140万人)に広がっている(図4)。この地域には、ウラジオストク港、ナホトカ港、ボストーチヌイ港、ザルピノ港など地域の主要港湾がある。ただし、優遇措置の対象となるのは、TORの場合と同様、進出企業(本制度でも「入居者(Resident)」と規定)に限られる。ただし、ウラジオストク自由港の入居企業になるための条件は、TORとは異なる。最低投資額は、500万ルーブル(登録後3年以内)であり、TORの10倍である。また、入居企業になることができるのは、新設企業もしくは新規事業を開始する企業のみであり、既存事業を営むことをもって入居企業になることはできない。

具体的な優遇措置の多くは、TORの制度を下敷きしている。

- ・当初10年間の社会保険料率は7.6%(法施行後3年以内に進出した企業)
- ・黒字化後5年間の利潤税(法人税)の税率は0~5%(その後の5年間は10%以上)
- ・当初5年間の財産税の税率は0%、その後5年間は0.5%
- ・当初5年間の土地税の税率は0%
- ・(輸出者に対する)付加価値税の迅速な還付手続き
- ・保税区域制度の適用
- ・建築許可の迅速化
- ・極東発展省の同意なしの政府機関等による非定期立入検査の不実施
- ・外国人労働者雇用数の上限撤廃(割当枠外での雇用が可能)
- ・投資家に対する株式会社「極東開発公社」によるシングルウィンドウサービス

TORの場合と違うのは、道路や上下水道、電力といったインフラへの優先的接続、あるいはそれらの整備に対する財政資金の投入といった優遇措置が無い点である。TORが未開発のグリーンフィールドでの展開も想定しているのに対して、ウラジオストク自由港では一定のインフラが整っている市街地もしくはその近傍での投資活動を想定しているものと思われる。後述する案件採択基準についても同様であるが、TORよりもウラジオストク自由港の制度の方が、簡素に設計されていて、幅広い投資家の参加が期待されている。

ここで、「自由港」という呼称の響きに最も近い規定である「保税区域(FCZ)」制度について触れておく⁹。「入居者」企業は、定められた手続きに従うことにより、関税や国内税を払わずに外国物品を持ち込み、保管、利用、加工することができる。これらの物品は、ロシア国内で「入居者」以外の者に売却したりする時点で、原則として輸入関税等を納付しなければならないが、一定の条件を満たす加工を行って国内製品として認められれば輸入関税等を支払うことなくロシア国内に出荷できる。この制度では、生産設備を持ち込んで利用する場合や、部品・材料を持ち込んで加工する場合などで、関税や国内税等を支払う必要がなくなるので、大きなメリットが期待される。さらに、国際港湾や空港、陸上の国境通過点の特定の区画を区切って、申告手続きの省略などの簡素化措置も取られることになっている。

(2)簡略査証制度

ウラジオストク自由港の主要な措置は、上述のとおり、入居企業として登録された企業に対する優遇措置である。

図4 ウラジオストク自由港の対象区域



- 1.アルチョム市 2.ウラジオストク市 3.ボリショイ・カメニ市 4.ナホトカ市 5.パルチザンスク市 6.スバスク・ダリニー市 7.ウスリースク市 8.ナデジェチンスキー地区 9.シコトフカ地区 10.オクチャプリ地区 11.オリガ地区 12.パルチザンスク地区 13.ボグラニチヌイ地区 14.ハサン地区 15.ハンカ地区

出所：ロシアNIS貿易会(ROTOBO)

⁹ この保税区域制度は、TORにも適用される。制度自体は、ロシア、カザフスタン、ベラルーシ、アルメニアおよびキルギスの5カ国からなる関税同盟の関税関連法令を根拠としている。厳密には、ここでの「保税区域」の用語は、「地域」を指すものではなく、「手続き」を指すものである。

同時に、これとは全く異なる趣旨の特別措置として注目すべきものに、簡略査証制度がある。この制度の恩恵を受けるのは、入居企業ではなく、外国人来訪者一般である。極東開発省が公表している検討中の制度概要¹⁰によれば、「ウラジオストク自由港区域内の入国地点(空港、港湾、陸上国境)からロシアに入国しようとする外国人が、事前にネット上で必要データを入力し、査証発給通知を得た上で、同区域内の入国地点に到着すれば、そこで8日間の入国査証の発給を受けることができる」という形が想定されている。また、入国後は、ウラジオストク自由港区域外の地域に行くことも可能であるが、区域外の空港等から出国する場合は、入国時の出発国に戻らなければならない。区域内の空港等から出国する場合は、第三国へ行くことも可能である。したがって、ポグラニチヌイヤポルタフカ、クラスキノといった陸上国境から入国した中国人がウラジオストク空港などから第三国に出国することができることになる。

ただし、この制度は導入が遅れている。ウラジオストク自由港制度の施行開始(2015年10月12日)に間に合わなかったのみならず、その後に導入開始予定とされた2016年1月1日にも実現せず、さらにその後に発表された2016年7月1日という期日も守られなかった。2016年6月29日になり、極東開発省のキリル・ステパノフ副大臣は、システムの構築、テストなどの作業に6カ月程度かかるとの見通しを示した。そのため、制度導入は早くて2017年初めとなりそうだ。

(3) 進出手続き

ウラジオストク自由港の制度は多くの点でTOR制度を踏襲している。進出手続きについても同様で、基本的には前述(図3)の流れに従う。ただし、申請する企業(個人事業主を含む)の条件、審査の基準等には異なる部分がある。

連邦法「ウラジオストク自由港について」(以下、「自由港法」)第11条7項では、以下に該当する場合は、申請に対して拒否の決定を行うこととされている。

- (1) 所定の書類の不提出あるいは申請書の不備
- (2) 申請者が実施しようとする事業の種類が、自由港法に基づいて監督評議会が定める、自由港入居企業が営むことができない事業活動の種類に含まれる場合
- (3) 申請者がウラジオストク自由港区域外に登記されている個人事業主または営利企業である場合
- (4) 自由港法第6条4項に基づいて定められる基準に申請者が合致しない場合

- (5) 主務官庁が定める要求事項または監督評議会が定める基準に事業計画書が合致しない場合
- (6) 法人に対して破産および(または)再生または清算の申し立てがなされている場合
- (7) 前会計年度における税金、賦課金、ロシア連邦予算外基金への保険料の未納金、ロシア連邦財政体系へのその他の公的納付義務についての滞納(猶予等が認められたもの等を除く)が申請者の直近の会計期間の決算報告書上での資産の帳簿価格の25%を超える場合。

このうち、2番目の拒否事由に関連して、監督評議会は2015年10月21日に「石油・天然ガスの生産」、「物品税対象品(乗用車、オートバイ、潤滑油、ならびにガソリン車、ディーゼル車および航空機の燃料を除く)の生産」、「管理的業務および付随的サービス業¹¹」の3種類の活動を、自由港入居企業が営むことができない事業活動であると定めている。併せて、優遇措置を受けることができない事業活動として、「金融・保険業務」と「小売・卸売」を特定した。

また、4番目の拒否事由にある「自由港法第6条4項に基づいて定められる基準」として、2015年10月20日付、政府決定第1123号が公表されている。この文書において、以下の2点が基準として掲げられており、その内容は5番目の拒否事由にある「監督評議会が(事業計画書に対して)定める基準」においても踏襲されている。

- (1) 個人事業主または法人がウラジオストク自由港区域内において、新たな投資プロジェクトを実施する、もしくは申請書に記載する企業活動の種類が申請者にとって新たな事業であること。
- (2) ウラジオストク自由港入居者登録簿に登記された後3年間の投資額が500万ルーブル以上であること。(投資額の算定にあたっては、減価償却対象財産の取得にかかる費用に限り、過去に支出済の金額を含めない。)

なお、5番目の拒否事由にある主務官庁が定める要求事項というのは、申請書に記載すべき内容を指示するものであり、事実上、形式要件である。

TOR制度での申請企業に対する拒否事由と比較して大きく異なる点として、4点を指摘しておきたい。第1に、最低投資金額が500万ルーブルとなっており、TORの10倍である。第2に、ウラジオストク自由港では新規事業を立ち上げる必要がある。既にウラジオストク自由港区域内で営業中の事業者が、単に既存事業の拡大を図る場合には入居企業の資格を得ることはできない制度となっている。別

¹⁰ 2016年1月11日付 http://minvostokrazvitiya.ru/press-center/news_minvostok/?ELEMENT_ID=3984 2016年1月28日付 http://minvostokrazvitiya.ru/press-center/news_minvostok/?ELEMENT_ID=4011&sphrase_id=31035

¹¹ 具体的には、リース業や職業紹介業などが含まれる。例外規定等もあるが、紙幅の都合もあり、詳細の説明は割愛する。

法人として子会社を設立することで、この制約を回避することは可能であり、後述するとおり、既にそうした事例が存在する。第3に、事業計画書の内容についての審査基準が、TORほど詳細に規定されていない。経済的効果の大小にかかわらず、一定の形式的要件を満たしていれば、基準に適合すると判断される形となっている。第4に、展開できる事業範囲がネガティブリストで示されており、TORよりも幅広い事業が実施できる。投資金額のハードルは高いものの、事業内容についての制約は緩やかで、その面では門戸が広い制度であると言える。

(4) 企業進出事例

2016年6月21日時点で40社が入居企業登録簿に登録されている。以下では、そのうち、いくつかの事例を紹介する。

1) アビアポリス ヤンコフスキー

大手家電量販店のDNSはアルチョム市に、物流施設を備えたレンタルオフィス・レンタル工場のサービスを始める。DNSが設立した子会社「アビアポリス ヤンコフスキー」が推進している。

極東地域に投資を呼び込むため、税制優遇や規制緩和が受けられるTORや投資優遇税制などが準備されているが、その場合でも建築許可や電気・ガス・水道などのインフラを整えるまでに一定の時間がかかることが企業進出の課題の一つとなっている。

同社が進めている事業は、この問題に一つの解決策を与えるものである。ここでは、生産施設を一から建てることに煩わしさを感じる企業や、投資額が少ないため新規施設を作るまでもないと考えている企業でも、レンタルオフィス・工場を利用して、迅速にしかも簡単にビジネスを始めることができる。

近年、大量の商品を倉庫に収め、発送する巨大な物流施設が、ウラジオストク郊外で相次いで生まれている。物流需要の拡大と港と結ぶ交通インフラが整ったことの両面が、その背景にある。物流施設は、かつては湾岸に集中していたが、最近はまとまった土地が確保しやすい内陸部への進出が目立っている。空港近くの幹線道路沿い、かつて荒地だった土地に、巨大な箱のような物流施設が立ち並ぶ。その中でひときわ大きいのが、「ヤンコフスキーロジスティクスパーク」である。

同社のプロジェクトは、まずは物流施設の整備から進む。2016年5月にはAクラス(高さ10m以上、空調完備、防塵仕様の床)の倉庫がオープンした。倉庫面積2万8500平方メートル、高さ14メートル、ドック数32は極東最大である。

テナントには靴小売のカリ、家電量販店のエルドラードやスーパー小売のサンベリーなどが入っている。

実は、これまでにB+クラス(高さ6メートル以上、暖房付、アスファルトまたはコンクリート製の床)の倉庫2棟が稼動している。広さは1万8876平方メートルと7488平方メートル。テナントには韓国のサムソン電子、ペットフードのロイヤルカニン、小売のネヴァダ、ミールウパコフカなどが入っている。

レンタルオフィスとレンタル工場は倉庫の横に建設する。オフィスや生産スペース、さらにはレストランや会議ホール、ホテル、駐車場などを備えた施設となる。電気、ガス、水道、冷暖房など業務に必要なインフラも完備する。面積は1万3712平方メートルで、企業などにスペースを貸し出すことを想定する。

連邦道M60沿いに立地し、ウラジオストク空港まで5キロメートル、最寄りの鉄道貨物駅まで5キロメートル、ウラジオストク港まで48キロメートル、ナホトカ港まで160キロメートルの好条件に位置する。アルチョム市の人口は約10.3万人、隣のウラジオストク市の人口は63万人と都市部にあり、労働力を確保しやすいメリットがある。

DNS幹部は「レンタルオフィスは、設備を持ち込みさえすればすぐに仕事を開始することができるので、ニーズは高いはず」と話す。社長のボグダネンコ氏は「生産と物流の機能をもった施設をつくれれば、生産の効率化やコスト削減につながるはずで、新しい可能性は生まれる。異なる企業同士が組めば可能性はさらに広がる」と自信を見せる。

2) ウラジオストク水産ターミナル

ザラトイログ湾のチュルキン側に位置するウラジオストク漁港の敷地内にある老朽化した倉庫を解体し、新しい冷凍倉庫に建て替えるプロジェクトである。同港の管理運営会社「ウラジオストク漁港」が設立した子会社「ウラジオストク水産ターミナル」が推進している。上述した通り、入居企業となれるのは「新規法人または新規事業」に限られるので、優遇措置を受けるために子会社を設立したものだ。ちなみに、同社はウラジオストク自由港の入居企業登録第1号である。

計画によると、47番バース前にある老朽化して使用されていない冷凍倉庫No.1を撤去して、その跡地に4階建て、敷地面積6760平方メートル、倉庫面積2.5万~3万平方メートル、容積トン2万トンの冷凍倉庫を建設し、年間最大25万トンの水産物を取り扱う。事業費は11億ルーブル。内訳は倉庫建設に6.5億ルーブル、設備購入に2億ルーブル、車両等購入に2.5億ルーブルとなっている。11億ルーブル

のうち8億ルーブルは極東バイカル発展基金から融資を受ける。基金から融資を受け、かつ税の優遇措置が受けられるウラジオストク自由港の入居者にもなることで、早期の投資回収を目指す。新規雇用は100人を見込んでいる。

ウラジオストク漁港の2015年の貨物量は約250万トン。主な貨物はコンテナや無煙炭で、水産物はわずか約31万トンであった。

こうした中、本プロジェクトは極東地域の水産業の再生と水産クラスターの形成を図りたいプーチン政権の方針に沿ったもので、ロシア政府が支援する。ロシア国内で水産物の需要が増えていることや加工業が発展しつつあることも背景にある。

さらに、ナホトカ漁業港も、老朽化した冷凍倉庫(保管能力6800トン)を撤去したうえで、その隣に保管能力1万～1万2000トンの冷凍倉庫をつくることを計画する。港全体の改修も合わせて実施する。事業費は40億ルーブル。新規雇用は250人を見込んでいる。ウラジオストク漁港から遅れること2カ月、2016年5月に正式に入居企業となった。

ウラジオストク自由港がプーチン政権の経済政策の1つである極東水産業の再生の実現ツールとなっていることがわかる。

3) ルスフードほか

TORの場合と同様、ウラジオストク自由港でも、これを輸入代替や現地生産化を促進するツールとして使う動きが起きている。例えば、自由港区域で農業や水産・水産加工業に乗り出す企業がいくつかある。2016年6月21日現在登録済みの入居企業40社のうち7社が農業生産または水産・水産加工事業を計画している。

極東地域は農業や製造業など産業全般が弱い。極東で販売されている食料品や製品の多くは、海外からの輸入か国内の他の地域からの供給に頼っている。例えば、牛乳から食肉、野菜、果物にいたるまで、基本食料品でさえ、地元産で需要を満たせないため、数千キロメートルも離れた国内の他の地域や海外から運んでいる。

このような状況で、ウラジオストク自由港が国内の他の地域からの供給や外国からの輸入に頼る食料品や製品の現地生産化を促進するツールとなっている。「極東地域はリスクが高い」、「ビジネスにならない」と慎重な姿勢を示してきた企業が、国の支援があるならと次々と進出を決めている。

「ルスフード」は、ハサン地区ヴラジミール・ペトロフカ村の農地1200ヘクタールで米の生産を始める。また、ウスリースク市では、中口合弁の「プリムフンチュンコーポレーション」による極東カエルとモクズガニの養殖事業が



写真3 ウラジオストク漁港(2013年9月 齋藤大輔撮影)

進む。同社は、野菜も合わせて生産して中国に輸出する。さらに、「アグロサービス」はウスリースク地区ドゥボヴィクリュチ村で、温室栽培事業を始める。まずは4ヘクタールの土地できゅうり、トマト、イチゴを年間220トン生産する。栽培コストを下げるため、暖房燃料のガス化を図る。このほか、「シーライフ」がナマコやホタテの養殖を行う。ナマコ200トンとホタテ65トンを生産する。3年以内(2019年)の実現が目標で、ロシア国内だけでなく日本や中国など海外への輸出も検討している。

4) プリムリング

ウラジオストク空港近くに国際自動車連盟(FIA)公認T2クラスのサーキット場、ホテル、ショッピングモールなど複合レジャー施設を建設・運営する。計画は2つの段階からなる。第1段階はゴーカートレース場(1.23キロメートル)やモトクロスサーキット場(1.6キロメートル)などの施設を建設する。第2段階ではサーキット場(2.0キロメートル)やホテル、レストラン、ショッピングモール、コテージなどをつくる。極東地域最大手の自動車販売会社SUMOTORIが推進している。

総事業費は11億ルーブル。第1段階の施設は整備済みであり、完成した施設を使って、モトクロスやドリフトの大会が開催されている。第2段階については、極東バイカル発展基金から融資を受けることを考えているが、2016年6月現在決まっていない。

ウラジオストク自由港の入居企業の中で唯一、観光・レジャー関係のプロジェクトである。

4. 投資案件支援制度

この制度は、極東開発省が採択した投資案件に対して、様々な国家支援を行うというものである。具体的な支援策

としては、以下の5項目が予定されている。

- ・投資案件の実施に不可欠なインフラ施設整備に対する連邦予算からの資金拠出
- ・部門別省庁や連邦構成主体政府との調整など、投資案件の推進に係る行政面での支援
- ・投資案件への外国人投資家誘致支援
- ・連邦予算からの資金拠出が不要である投資案件に対して、相応の地位を付与するための特定目的プログラム「2018年までの極東・バイカル地域の経済・社会発展」および国家プログラム「極東・バイカル地域の社会経済発展」への掲載
- ・連邦政府機関や地方が実施する各種の支援措置に関する助言や必要書類の準備に関する支援、連邦レベル・地方レベルでの活動の調整

支援の対象となる投資案件は、極東・バイカル地域の発展に関する戦略的な目的に合致していて、投資額が10億ルーブル以上のものとされている。TORやウラジオストク自由港の案件とはけた違いに大きな事業規模が対象となっている。投資案件の採択作業は、一定の応募期間に応募があった申請案件を審査する形で実施される。例えば、直近では2016年4月1日から5月16日までが応募期間で

あった。申請があった案件は表4に示す4項目の評価基準に照らして評価され、さらに立地地域および業種による係数をかけて調整した上で順位づけされる。最終的には、「極東投資プロジェクト実現小委員会」での審査を経て採択された案件が、政府指令の形で文書化され公表される。

2016年5月14日までに、この制度の枠内で10件の投資案件が採択されている(表5)。10件中7件が鉱業(採掘、選鉱および加工)の案件である。残り3件のうち、1件は石炭取扱港湾施設であり、その意味ではこれも鉱業関連プロジェクトである。製造業(ビール工場)、畜産業(養豚)は1件ずつにとどまっている。この2件はカムチャツカ地方の案件であり、地元での生産拡大が外部からの消費財の搬入の減少につながるという社会的意義を認めたものと考えられる。ビール工場の案件は民間投資額が11億ルーブルであり、投資額の基準をぎりぎり満たす規模である。

10件の総事業費は2810億ルーブルである。うち、国が拠出する支出額は319億5750万ルーブルにのぼる。例えば、「ワニノ港ムチカ湾北岸における石炭積替用ターミナルの建設」では鉄道路線の建設および変圧所と送電線の建設に32億7700万ルーブル、カムチャツカ地方の「ビール工場の建設」では、電力、ガス管、道路、上下水道の整備に7200

表4 投資案件の採択にあたっての審査基準

評価基準	比重
採択時点での現在価値による、投資案件実施のための民間投資額の財政部門(各レベル)からの財政支出総額に対する比	15%
採択時点での現在価値による、民間投資投入済額と民間投資計画額の比	15%
採択時点での現在価値による、審査後10年間の投資案件実施期間における財政部門(各レベル)への納付額の投資案件実施のための財政部門(各レベル)からの財政支出総額に対する比	35%
採択時点での現在価値による、計画(生産)能力到達後2年目における付加価値額	35%

出所:「極東およびバイカル地域の領域において実施が計画される投資案件の採択の方法」(2014年10月16日付、政府決定第1055号により承認)

表5 採択済投資案件

案件名	所在地	期間*	採択日
1. 「イグナリンスキー」選炭工場の建設	サハ共和国	2011~2017	2015/3/23
2. ワニノ港ムチカ湾北岸における石炭積替用ターミナルの建設	ハバロフスク地方	2012~2020	2015/3/23
3. 株式会社「ウルガルウゴリ」の石炭生産・選鉱の拡大	ハバロフスク地方	2011~2021	2015/3/23
4. オゼルノフ金鉱山の採掘・加工コンビナートの建設	カムチャツカ地方	2009~2017	2015/3/23
5. タヨジノエ選鉱コンビナート(鉄鉱石)の建設	サハ共和国	2014~2017	2015/3/23
6. セレムジンスキー地区金採掘開発	アムール州	2011~2019	2015/3/23
7. ビール工場の建設	カムチャツカ地方	2013~2017	2016/2/5
8. 養豚業の発展	カムチャツカ地方	2010~2019	2016/2/5
9. ナタルカン金鉱床の開発・加工施設の建設	マガダン州	2009~2018	2016/2/5
10. ベルフネ・ムンスキーダイヤモンド鉱床の開発	サハ共和国	2015~2020	2016/5/14

*事業開始から計画能力に達するまでの期間

出所:ロシア連邦政府指令(2015年3月23日付、第484-r号; 2016年2月5日付、第155-r号; 2016年5月14日付、第915-r号)

万ドルをそれぞれ拠出する。

制度上は明文化されていないが、運用実態を見る限り、本制度は遠隔地における大規模プロジェクトの支援を主な目的とした制度であると理解される。鉱山開発など、アクセス道路や送電網など既存インフラが無い地域でのプロジェクトに対して財政資金によるインフラ整備がなされることは、これらのプロジェクトの採算性を高めることに大きく寄与する。こうした支援が無ければ成立しえないプロジェクトの実現を促すことが制度の主眼となっているようだ。

ところで、案件採択の基準として、政府が儲かるか否か（公費投入額と税収見込みの比）を重視している点には違和感を覚える。通常は、公的資金の投入が社会厚生に拡大にどれだけ寄与するかといった指標が重視される。そもそも、鉱山開発用の道路などは公共の用に供するためのインフラではなく、特定企業のためのインフラ整備だという点を考慮すれば、制度そのものが「民間企業を支援する」というよりも「官民共同プロジェクトを組成・実施する」という性格のものであると理解すべきなのかもしれない。

5. 極東バイカル発展基金による事業融資

この制度は、極東バイカル発展基金を通じて、投資プロジェクトに事業資金を融資するものである。

極東バイカル発展基金自体は、政府内での基金の扱いをめぐる主導権争いで改編や解散が取り沙汰されてきたが、極東発展省主導で再出発を図ることになり、2015年に活動を再開した。極東バイカル発展基金は十数件の投資プロジェクトに融資を行う予定で、基金の増資を検討している。

優先投資プロジェクトと同等規模か規模の小さいプロジェクトを対象とする。2016年6月現在、ロシア政府は7件を承認している。以下、7件の概略を紹介する。

1) ニジネレンスコエ・同江鉄道橋の建設

アムール川に面するユダヤ自治州のニジネレンスコエと中国黒龍江省の同江との間に鉄道橋を建設する。事業規模100億ルーブル、基金拠出額約25億ルーブル。

2) 金鉱床の開発

カムチャツカ地方のアメチストボエおよびバルニエフスコエ金鉱床を開発する。事業主体はズラタ・カムチャツカ（レノバグループ傘下）。事業規模124億ルーブル、基金拠出額20億ルーブル。新鉱床の開発で、カムチャツカ地方の金生産量は年間4.5 tに拡大する。

3) 一般廃棄物処理施設の建設

サハリン州に一般廃棄物処理施設を建設する。事業主体はエコシステム。事業規模9億ルーブル、基金拠出額2億7000万ルーブル。

4) ソルンツェフスク炭鉱の増産のための輸送インフラの整備

サハリン州のソルンツェフスク炭鉱の増産に向けて、石炭を産地から港まで運ぶベルト式コンベアの建設（約30km）およびシャフチョルスク港の改修を行う。炭鉱の埋蔵量は2億3000万 t。現在の生産量は年間300万 t。設備更新や生産・出荷能力増強により、生産量は2017年に500万 t、2020年に1000万 tまで拡大する。事業主体は東部鉱山会社。事業規模360億ルーブル、基金拠出額28億ルーブル。

5) インランドポートの建設

ウラジオストク郊外のアルチョム市に内陸港（インランドポート）を整備する。事業主体はUnion。事業規模15億ルーブル、基金拠出額7億ルーブル。Unionはウラジオストク自由港の入居企業である。

6) 冷凍倉庫の建設

ウラジオストク漁港に冷凍倉庫を整備する。事業主体はウラジオストク水産ターミナル。事業規模11億ルーブル、基金拠出額8億ルーブル。ウラジオストク水産ターミナルはウラジオストク自由港の入居企業である。

7) コルサコフ港のターミナルと棧橋の建設

サハリン州のコルサコフ港にターミナルと棧橋を新しく建設する。韓国との合弁のポクサングローバルが建設を請け負う。事業主体はコルサコフ商業港。基金拠出額25億ルーブル。

6. 無償土地提供制度

本制度は、上述してきた、主に企業を対象とした制度と異なり、個人のみを対象とした制度である。一言でいえば、ロシア国民は希望すれば極東の土地を無償で手に入れることができるという、相当に大胆な制度である。2014年に採択された「極東・バイカル地域の社会経済発展戦略」では、人口の定着が戦略的目標であると設定された。本制度は、この目標実現に向けた直接的な政策手段ということになる。新天地での起業を促す効果も期待でき、その意味では小規模投資を誘致する政策という側面も持つ。2015年1月19日にトルトネフ副首相がプーチン大統領に構想を提案して以降、1年以上にわたり制度設計、法制化の準備が進められてきたが、2016年5月1日に関連法¹²が成立した。

¹² 連邦法「極東連邦管区に含まれる連邦構成主体領域内の国および自治体所有の土地区画の国民に対する供与の特別措置について、ならびに個別のロシア連邦法令の修正について」（2016年5月1日、第119-FZ）

ロシア政府は、この制度に対して「極東の1ヘクタール」という通称を用いている。希望者に対して、極東にある公有地を最大で1ヘクタールまでを提供する制度であることに由来する。なお、厳密にはすぐに土地が入手できるわけではなく、当初5年間は無償利用ができ、その間に一定の条件を満たせば、その時点で所有権もしくは49年間の使用权を獲得することができる制度となっている。

2016年6月から試行的に導入されたばかりの制度であり、2017年1月までは土地を受領することができるのは極東地域の住民に限られる。しかも最初は、各連邦構成主体内の試行自治体内の土地だけに限られる。それでも2016年6月21日現在、1748件の申し込みがあり、10件、6.1ヘクタール分が提供済み、13件が契約準備中(内定済)となっている¹³。1日当たり100件弱のペースというのは、筆者の事前の予想を上回っている。

政府はインターネット上に特設サイトを設置し、極東地域には様々な優遇措置があることをPRしたり、農業や畜産業など個人による起業を想定したモデルビジネスプランを紹介したりしている。19世紀から20世紀にかけてのいわば「開拓者の時代」とは時代環境が異なる中で、この制度がどのような成果を上げるのか、予想しづらい。大きな社会実験とも言える制度であり、興味深い。

7. 投資誘致型極東地域開発政策の中間評価と課題

上述してきたとおり、ロシア極東地域では、この2年程度の間投資誘致型政策のさまざまな制度が整えられ、具体的な運用段階に入りつつある。しかし、実際の生産活動にまで至っている案件はわずかであり、制度が本当に投資誘致に結び付いているのか、さらには地域経済の活性化に役立っているのかを評価するには時期尚早である。したがって、ここでは現時点で目に見える風景を元に中間的な評価として、6点を指摘したい。

まず第1に、約2年前に目指していた方向と現実とにずれが出てきている。TORへの進出企業をみると、アジア太平洋地域に高付加価値の工業製品を輸出するという当初想定していたタイプの事業に取り組む企業はほとんどなく、国内市場型の企業が中心となっている。例えば、TOR「ナデジジンスカヤ」やTOR「ベロゴルスク」では、地域の老舗のパン・菓子製造業の投資案件が認定されている。また、TOR「カムチャツカ」などは、「規模の小さい」、「今をいかに生き残るかで精いっぱい」の地域プロジェクトを支

援する特区にしか見えない¹⁴。TORの箇所数、投資案件実績数を積み上げなければならないという強迫的な意識の中で、当初の目標をとりあえず横に置いてでも、現実的な判断として門戸を広げているのが実態だ。その代わりに、輸入代替のためにTORやウラジオストク自由港を使う動きが強まっている。本稿でも紹介した「JGCエバークリーン」や「メルシーインベストグループ」はともに、輸入代替の促進というプーチン政権の経済政策に合致した事例である。

第2に、インフラ整備が依然として大きな課題である。この場合のインフラというのは、地域間の幹線インフラではなく、いわゆる「ラスト1マイル」のインフラである。上述したTOR「コムソモリスク」のパルス地区のみならず、同時に第1次指定の対象となったTOR「ハバロフスク」のラキトノエ地区でも、2016年3月現在、荒地が広がっている状況を目の当たりにした。案内してくれた現地政府の職員は、間もなく工事が始まる旨の説明をしていたが、額面どおり受け取るには躊躇する。対照的に、基本的にインフラが整っているアバングルド地区では、「JGCエバークリーン」が既に生産段階に進んでいる。工業団地「アバングルド」の運営会社自体がTORの入居企業の資格を得ており、区域内の一角にレンタル工場を建設する計画を持っている。この部分にビジネスチャンスを見出しているのは、ウラジオストク自由港でレンタルオフィス、レンタル工場を展開しようとしているDNS社も同様である。これとは別のウラジオストク自由港の別の居住企業もレンタルオフィスとレンタル工場を計画している。利便性と機能が広がって注目が集まっているレンタルオフィスとレンタル工場。その波がロシア極東にも広がってきている。

第3に政策の予見性が低いことを指摘しておきたい。ここまで、従来の極東政策では考えられないほどの驚異的な突破力で「約束」したことを実現に導いてきたトルトネフ副首相と極東開発省であるが、ここに来て「できるとしていたことができない」あるいは「スケジュールが守られない」という事態が目立つようになってきた。典型例は、ウラジオストク自由港での査証制度で、かなり早い時点から大統領はじめ政府高官が次々に言及し、いわば「目玉施策」となっているものでも、検討が進むに連れて内容が後退し、準備作業も遅れた。さらに、運用が始まったばかりの制度への変更も相次ぐ。例えば、本稿執筆時点(2016年6月末)では、自由港制度を極東の他の港湾にも適用する動きが本格化している。地域間のバランスを考慮した政治的な判断

¹³ 「極東の1ヘクタール」特設サイト<https://надальныйвосток.рф/>(2016年6月22日アクセス)

¹⁴ 齋藤「ロシアの新しい極東政策」20頁。

だと思われるが、戦線が伸び切っている極東開発省の現場にしわ寄せがいくことは避けられないだろう。なにより、制度が頻繁に変わる状況下では企業の戦略も立てられない。これまで、投資誘致型政策に対する期待を高めてきた分、実際の運用にあたっての遅れや変更、混乱は、逆に大きな失望を招きかねない。この点が強く危惧される。

第4に、今後、投資誘致型政策が意図した成果を上げるために重要なカギとなるのは、投資家に対する支援が円滑に行われるか否かだ。ワンストップサービスや手続きの簡素化など、メニューは一通りそろっているが、それを運用するのは「人」である。極東開発省、極東開発公社、ウラジオストク自由港監督評議会、各地方政府などに相応の人材がいるのかが問題だ。「JGCエバーグリーン」のケースでは、大家である「アバンガルド」経営陣やハバロフスク地方政府が、日常的に発生する様々な問題解決に奔走してくれたという。実は、TORのワンストップサービスの窓口となっている極東開発公社はウラジオストク本社以外に支店・窓口を持っていない。関係者へのヒアリングでは、「必要があれば考える」との説明であったが、親身に寄り添う姿勢が弱いと感じてしまう。

第5に、地域によって、投資誘致、企業誘致の熱意に違いがみられる点である。この点では、ハバロフスク地方が熱心である。2016年3月には東京でTORの説明を中心と

したプレゼンテーションを行った。その際の配布資料は、ほぼすべて日本語で用意されており、並々ならぬ熱意を感じた。

第6に、本質論に立ち戻れば、「税制等の優遇措置を用意した程度」で極東地域において輸出型製造業が成立するかという論点が見過ごされているのが問題だ。もちろん優遇措置は無いよりあった方がよい。しかし、その優遇措置が極東の抱える弱点をカバーし得るかどうかは別問題だ。製品市場での競争環境¹⁵、市場へのアクセス条件、労働力の質・量・コスト、資本財・部品等の調達環境等、ビジネス環境を規定する様々な要素の一つとして、税制・法制があるに過ぎない。ビジネス環境の適否は、最終的には個別企業が検討・判断する事柄であるが、マクロ(地域)レベルでのビジネス環境を極東開発省が分析し、その結果を広く公開すべきではないか。筆者らとしては、極東の資源を(非労働集約的に)加工する産業には比較優位があると考えており、こうした産業を念頭においたビジネス環境分析が行われることを期待したい。

TORやウラジオストク自由港など、民間投資を受け入れる器(制度)はほぼできあがった。内外企業の関心も高まっている中で、どれだけの民間投資案件が具体化し、そして成功事例を積み重ねていくことができるのか、まさに正念場を迎えつつあるといえよう。

¹⁵ 数値的な根拠を示すのは難しいが、直感的には、アジア太平洋地域の工業製品市場は、日本、韓国、中国が厳しい競争を続けてきた市場であり、後発企業がシェアを確保するのは容易ではない。

The Current Status for Business Development Corresponding to the New Russian Far East Regional Development Policy

ARAI, Hirofumi

Director and Senior Research Fellow, Research Division, ERINA

SAITO, Daisuke

Deputy Director General, Institute for Russian & NIS Economic Studies, Japan Association for Trade with Russia & NIS, and ERINA Collaborative Researcher

Summary

In 2014 the government of the Russian Federation introduced a system of special zones termed “Special Advanced Economic Development Zones” as a new policy tool for the development of the Far Eastern region, and continuing in 2015 introduced the special zone system of the “Free Port of Vladivostok”. Both are concepts with a core of economic development and attracting company investment.

Fully meeting certain conditions within these systems, firms which have had their status recognized as “resident” are able to enjoy preferential treatment in such areas as taxation. Up to June 2016 a total of 12 localities have been designated as Special Advanced Economic Development Zones, a total of 56 firms have been registered as resident, and in the Free Port of Vladivostok 36 firms have been registered as resident. A portion of the firms are already at the operational stage, but many firms are at the preparatory stage aiming toward doing business.

As it is premature at the present point in time to discuss the success or failure of these systems, in this paper we will take as the central issue the summarizing of the facts centered on the circumstances of the expansion of firms and the introduction of case examples. We would be very happy if this paper aids people such as those related to private enterprises within Japan to understand the new special zone systems.

[Translated by ERINA]

株式会社スノーピークのグローバル・マーケティング －韓国市場展開を中心に－

事業創造大学院大学地域・国際担当副学長・教授 富山栄子

1 はじめに

アジアを始め新興国の成長は著しく、人々の生活水準は向上し続けている。一方で、日本の人口は2011年から減少に転じ、今後も引き続き減少が見込まれている。国内での需要減少や産業構造、市場の需要の変化等に直面し、新たな市場を求めて、海外市場に活路を見いだそうとする中小企業もいる。今後企業が成長していくためには、海外の需要を取り込んでいく必要がある(中小企業白書2014¹)。

2002年以降、中小企業の製造業で直接輸出を行っている企業の本数は3568社(2002年)から6336社(2011年)へと増加基調にある²。海外展開の成功と失敗の分かれ道となる要因は、中小企業庁が2013年に実施した委託調査³によると、「販売先の確保」と回答する企業が、輸出で売上高が増加した企業でも減少した企業でも最も多い(表1)。「販売先の確保」が最も重要な取り組みであると回答した中小企業に対し、「販売先の確保」に取り組めたか否か自社の評価を尋ねたところ、売上高が増加した企業では、約6割の企業が「取り組んでいる」と回答している一方、売上高が増加しなかった企業は、「取り組んでいるが、うまくいっていない」「十分に取り組めていない」「全く取り組めていない」と回答する企業が7割近くいる。つまり、売上高が増加した企業では自らの成功の体験を基に、また売上高が増加しなかった企業では自らの反省を基に、「販売先の確保」が輸出を成功させるために重要であると回答していると中小企業白書では分析している(中小企業白書2014)。このことは、海外進出のマーケティングにおいて流通チャネルの構築が第一義的に重要であるという竹田(1982)の研究を支持するものである。また、輸出企業が直面している課題・リスク(複数回答n=2458)では、「販売先の確保」に次ぎ、「為替変動のリスク」「現地の市場動向・ニーズの把握」「採算性の維持・

確保」「海外展開を主導する人材の確保」「信頼できる提携先・アドバイザーの確保」「経済情勢の変化のリスク」「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」「現地の法制度・商習慣の把握」「海外向け商品・サービスの開発」「必要資金の確保」「政情不安・自然災害のリスク」「知的財産・技術流出のリスク」の順番に多かった⁴。しかしながら、この分析は海外でどのように顧客創造を行っているのか、どのように維持しているのかというマーケティングの観点からの分析が不十分である。

日本の国内市場の縮小と競争の激化のために、地方企業の海外進出も今後もさらに増加することが予想される。こうした環境下で、市場をいかに海外に作っていくのかというマーケティングの視点からの研究が求められている(大石編著2013)。

海外展開に関する学術的な研究においては、国際経営やグローバル・マーケティングの分野で多くの研究が存在する((Douglas and Craig(1989, 1992, 2011) Kotabe(2001)、Kotabe & Jiang(2008)、小田部 & ヘルセン(2010)、大石編著(2009)等、大石編著(2013)、マーケティング史研究会(2014)、Jain(1989)、Sorenson R.Z. & Wiechmann U. E.(1975))。しかしながら、大半の研究対象は多国籍企業であり、地方の中堅・中小企業のグローバル・マーケティングに関する研究蓄積が少ない。グローバル・マーケティングとは「グローバルな視野に基づくマーケティング」(大石2013)で、「複数国の複数市場で同時にマーケティングを展開すること」(三浦2009)である。そして「世界市場を対象として、世界的に配置された調達・生産・販売・研究開発・サービス拠点をネットワークとしてつなぎ、世界的な競争優位を獲得しようというものである(大石2009)」。地方企業の海外進出が増加している状況下において、地方の中堅・

* 本稿作成にあたり、株式会社スノーピーク代表取締役社長山井太様、同取締役執行役員社長室長國博之様、同台湾支店マネージャー勝野友寛様、同管理本部管理部門人事・労務課マネージャー桑山理沙様、Snow Peak Korea代表取締役社長Hyung Kim Nam様、同経営企画部長Sung Il Park様、販売部長Won Lee Chul様にご協力を賜りました。記して御礼申し上げます。

¹ 中小企業庁(2014)「第4章 海外展開－成功と失敗の要因を探る－」。

² 中小企業庁(2014) 同上。

³ 損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社が中小企業庁の委託調査として、2013年12月に中小企業5万145社を対象に「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」を実施した。回収率は8.7%である(中小企業白書2014)。

⁴ 中小企業庁(2014)「第4章 海外展開－成功と失敗の要因を探る－」。

表1 輸出を成功させるために最も重要と考えている(成功と失敗の分かれ道となる)取り組み(輸出の開始によって売上高が増加した企業と増加しなかった企業)

(単位: %)

	売上高が増加した企業 (n=1,680)	売上高が増加しなかった企業 (n=722)
販売先の確保	29.1	25.8
信頼できる提携先・アドバイザーの確保	16.8	16.2
現地の市場動向・ニーズの把握	13.9	13.2
海外展開を主導する人材の確保	10.6	8.0
海外向け商品・サービスの開発	7.7	6.6
採算性の維持・管理	7.5	10.2
外国語や貿易関連事務ができる人材の確保	4.2	4.7
現地の法制度・商習慣の把握	3.7	4.6
リスク・トラブルへの対応	3.0	4.8
必要資金の確保	2.7	4.2
その他	0.8	1.7

(注)「売上高が増加した企業」とは、輸出の開始が与えた「売上高の増加」への影響として、「良い影響」「やや良い影響」と回答した企業をいう。また、「売上高が増加しなかった企業」とは、売上高への影響として、「どちらとも言えない」「やや悪い影響」「悪い影響」と回答した企業を指す。
資料: 中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株))
出所: 中小企業庁(2014)

中小企業のグローバル・マーケティングの研究が求められている⁵。

そこで、本稿では地方の中堅・中小企業の事例研究として、新潟県三条市に本社がある株式会社スノーピークを取り上げる。同社は、1958年創業でアウトドアライフスタイル用品の開発・製造・販売を事業としている。スノーピークは1996年に米国への輸出を開始して以来、海外売上高が増加し2014年には海外売上高は約33%を占めるまでに成長した(表2)。現在世界28カ国へ輸出している。資本金は9952万円、従業員数は198名(内契約社員およびパートタイマー64名⁶)である。同社は2014年12月に東証マザーズに上場し、2015年12月に東証第1部に変更した。「焚き火台」のみを自社で製造し、それ以外は外部の企業に製造を委託している。自社では商品の企画・開発・デザイン・販売・マーケティング・アフターサービスを行っている。スノーピークは製造業ではあるが、自社で直営店を展開している「小売りする製造業」すなわち、「小売製造業」である(原田2016、10頁)。それゆえ、製造業者ではあるが、物財の取引のみならず、消費者が商品を購入し、サービスを受ける店舗での商品の販売に加え、店舗の立地や店舗設計、接客など、

消費者が接するすべてが含まれる(三浦2016、39頁)。加えて各種イベント等が、顧客満足度や顧客の購買行動等に影響を与える。それゆえ、店舗やサービスの設計も重要となる。

スノーピークは「モノ」を売るだけでなく「自然指向のライフスタイル」を提案し、それに共感した顧客が商品サービスを購入しキャンプイベント等に参加してアウトドアを体験する「コト」づくりを行っている。

「コト」づくりの重要性については、今後の製造業の進むべき道として、総務省編(2013)でも指摘されている。それは商品のコモディティ化が進み、製品性能を差別化するのが難しくなっており、商品の価値はモノ自体の機能にあるというよりも、モノに付随するサービスや、ユーザーがモノの新しい利用体験を作り出すことが価値であるとみなされてきているからである(総務省編2013)。したがって、コトラ(2010)が指摘しているように、企業は製品開発(マーケティング1.0)、差別化(マーケティング2.0)の次の段階である「共感」「感動」「価値共創」(マーケティング3.0)により、顧客創造・維持を行っていくことを考える必要がある。

スノーピークは製造業者であるが、モノの取引のみなら

⁵ 中小企業基本法の定義によると、中小企業とは、製造業その他では、資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員数が300人以下の会社及び個人である。卸売業では、資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員数が100人以下の会社及び個人である。小売業では、資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員数が50人以下の会社及び個人である。サービス業では、資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員数が100人以下の会社及び個人である(中小企業庁ホームページ、<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>、2016年6月7日アクセス)。常用雇用者数100人以上~1000人未満程度の企業を経済産業省は「中堅・中小企業支援パッケージ」の中で「中堅企業」として位置づけている(経済産業省製造産業局2015)。

⁶ スノーピーク(2016)

表2 スノーピークの国別売上高

	2013年		2014年	
	売上高 (百万円)	構成比 (%)	売上高 (百万円)	構成比 (%)
日本	2,930	65	3,733	67
韓国子会社	827	18	754	13
台湾支店	216	5	426	8
米国支店	514	12	645	12
合計	4,487	100	5,559	100

出所：スノーピーク(2014)に加筆して作成

ず、メンテナンス、アフターサービス、イベント運営などサービスの開発を活発化させており、製造プロセスとサービスプロセスとを一企業において統合している。こうした取り組みをどのように世界へ展開しているのか、製造業のサービス化が進む中、明らかにする必要がある。そこで、本研究では、スノーピークが本国で構築したビジネスモデルを他国の市場で展開すること、および進出先でのサービスの設計にも分析の焦点を当てる。顧客とサービス提供企業は、サービスの生産プロセスの中で相互作用し、それを通して価値が共創される(Gronroos2000、Gummesson1998、南2012)。それゆえ、サービスの設計面では、サービスの提供において顧客の参加が不可欠である。

グローバル展開する小売製造業の小売り・サービスの既存研究では、Chung(2003)や矢作(2007)らが、顧客への適応度を高める必要性を強調している。小売業の国際化の研究では、現地市場の特性への適応と標準化に伴う規模の経済性の追求の両立が困難であることを向山(1996)や南(2009)、川端(2005)(2006)(2016)らが指摘している。グローバル展開する企業は、調達、製造面では標準化する必要がある。その一方、進出先のローカル市場では顧客接点の設計が重要な鍵となる(神戸大学経済経営研究所2012⁷)。

以上の既存研究を踏まえ、本研究では最初にスノーピークの特長と国際化誘因について概観する。次に、ポーターの分析枠組みに基づき、同社のグローバル・マーケティングについて明らかにしていく。その際、神戸大学経済経営研究所(2015)の知見を基に、1)主要な海外進出国である韓国市場において、いかなるサービスの設計を行っているのか、2)サービス・イノベーションにおいて鍵となると想定される価値共創プロセスにおいて、企業と顧客がどの

ような役割を担っているのか、3)共創される価値は何か、4)価値共創の基盤としてスノーピークはどの活動面を標準化しているのか、5)現地適応化する部分はどの活動か、6)全体として小売製造企業として価値共創プロセスをどのように設計・管理しているのか、について考察していく。

2. スノーピークの対象ユニット(事業分野)のグローバル化

2.1 対象ユニットの事業分野の特徴

本節ではスノーピークの企業概要と事業内容について概観する⁸。

同社のミッションステートメントの要は、「自然指向のライフスタイルを提案し実現するリーディングカンパニーを作る。常に変化し革新を起し、時代の流れを変える。自らもユーザーであるという立場で考え、お互いが感動できるモノやサービスを提供する」である。これに基づき、みずからもユーザーとして製品をつくることと、製品の販売を通じてユーザーと「つながる」ことにより、「自然と人をつなぐ」「人と人をつなぐ」市場創造型(market driving)企業として事業活動を展開している⁹。同社は「小売製造業」として、市場のトレンドに追随するのではなく、顧客が店舗に集まり、自社の商品を購入するような仕掛け作り「マーチャндаイジング」を重視している¹⁰。マーチャндаイジングとは、「商品政策を意味し、商品の仕入れ、調達、品揃え、価格設定、店頭での商品陳列まで、幅広く含む用語」であり、「ターゲットとする年齢層やトレンドを意識して企画される」(神戸大学経済経営研究所2015¹¹)。

同社の事業背景には、現代社会は文明の進化が著しい反面、ストレスの増大など人間力の低下が危惧され、社会構造が複雑になればなるほど、人間性を回復したいという欲

⁷ 神戸大学経済経営研究所(2015)115~116頁参照。

⁸ スノーピーク(2016)。

⁹ スノーピーク(2016)。

¹⁰ 神戸大学経済経営研究所(2015)39頁参照。

¹¹ 神戸大学経済経営研究所(2015)39頁。

求が高まっていることがある。人間性の回復のために、自然の中で生きる力、家族や友人とのコミュニケーション等、「自然と人のつながり」や「人と人とのつながり」に結びつくアウトドアライフスタイルを提案している。

スノーピークは1980年後半から1990年前半にかけて、快適なキャンプサイトを創るために、快適基準寸法をベースにシステム化されたリビング、キッチン、ドームテントタープを効率よくレイアウトするSLS(スノーピークレイアウトシステム)を考案し、「ドーム+タープ+SLS」という現在のオートキャンプスタイルの原型をつくった。そして、「火を囲む食のコミュニケーションスタイル」などのライフスタイルから市場を創造し、製品を「つくる」ことや、ひとつのシーンに関連する様々なカテゴリーの製品をシステム化し、既存概念にとらわれないスタイルを創造している¹²。

スノーピークはモノやサービスを「単品(コンテンツ)」として販売しているわけではない。店舗では、キャンプのさまざまなシーンという「コンテキスト(文脈)」を連想させることによって、単品の価値が向上し、消費者に買ってもらえるようなクロスMD(マーチャндаイジング)を行っている¹³。そして、世界でオートキャンプを文化として確立させ、スノーピークとかかわるすべての人に感動や幸せを感じてほしいという世界観の下、スタッフが行動している¹⁴。

同社の長所は以下の点にある。

第1に、製品の設計、生産、販売、配送、顧客サポートの価値連鎖¹⁵のうち、商品企画・開発に力を入れている。同社は企画開発力で新たなシーンやスタイルを創造し、他社のまねではない新しい価値のある製品を作っている。そして新たなシーンやスタイル提案を起点とした製品を開発している。仮説—検証を繰り返す製品開発の結果、ロングセラー製品が多く生まれ、20年を超えて販売している製品を有している¹⁶。

同社はデザインに力を入れており、国内外の数々の名誉ある賞を受賞している。例えば、海外ではBack Packer誌Editor's Choiceを4製品が受賞している。日本国内ではGood Design Awardを52製品が1990～2014年の間に受賞している。同社の店舗や商品のデザインには、自社独自の世界観がある。時流に流されることなく、自らが心から欲

しいと思える商品を作るというポリシーを貫いている。製品の売れ筋、死に筋をマーケットデータにより判断し、売れそうな製品をデザインしていくというようなやり方は行っていない。このように優れたデザイン力が企画開発に生かされている。

第2に、製造については、燕三条地域に集積する中小企業に約半分の自社製品を委託生産している。自社製品約500品目中、41%を燕三条で製造している。このように伝統的な燕三条の加工技術の集積がスノーピークの品質面での競争力を支えている。鍛造技術、チタンの深絞り技術、燕三条極薄鋳鉄などはその代表例である。例えば、三条特殊鋳工所にはダッチオープン、滝口製作所にはペグ、シマト工業にはランタンなどを委託生産している。シマト工業がパーツを手がける小さな加工場を取りまとめるハブ工場の役割も果たしている¹⁷。テントは95年までは片貝で作っていたが、95年以降は、中国の青島にある韓国系メーカーに製造委託している。

第3に、同社は、自社製品の品質に永久に責任をもつ永久保証制度と、それに連動したアフターサービスを行っている。永久保証制度は、製品の機能が損なわれた場合、製造上の欠陥が原因の場合は、無料で修理または交換をする。その他の場合には適正な価格で修理を行っている。

第4に、「つながり」を重視し実践している。1)対面接客でつながる(日本国内58店舗のスノーピークストアでエンドユーザーに直接つながっている)。2)自社主催のキャンプイベントで1998年から開催している「スノーピークウェイ」や2003年から開催しているストアイベント、2001年から開催している雪峰祭で、累計参加者数は推計10万人に上る(2016年3月17日現在)。1998年から続くキャンプイベントは、ユーザーと共にキャンプをしてユーザーの声を直接聞くことで同社の克服すべき課題を五感で感じることができる貴重な場になっている。ユーザーにとっては同社の役員やスタッフに直接意見を伝えることにより、同社の事業に参加できる場となっている¹⁸。このキャンプイベントを通して新しい世界観「人生に野遊びを」や自然指向のライフスタイルの提案を浸透させている。「スノーピークウェイ」によって具体的なユーザーがわかり、投入した商品サービスのフィードバックを受けている。それを、グループウェ

¹² スノーピーク(2016)。

¹³ 三浦(2016)40～41頁参照。

¹⁴ 台湾支店マネージャーへのヒアリング調査(2014年7月7日)。

¹⁵ 価値連鎖については、コトラー、アームストロング、恩蔵(2014)44頁参照。

¹⁶ マルチスタンドADは27年間、FDチェアワイドは26年間、焚火台は18年間の販売期間である(スノーピーク2014a)。

¹⁷ 山井太(2014)199～203頁。

¹⁸ スノーピーク(2016)。

アで情報を共有し、製品開発に活用している¹⁹。3) 自社運営のコミュニティサイトやfacebookの活用でユーザー同士もつながっている。このように、ネットコミュニティでつながっている(「いいね」)の数は14.71万人に上る(2016年3月17日現在)。

第5に、自社の存在意義を社内外に徹底して周知している。「私たちスノーピークの存在理由は、お客様の笑顔、つまりお客様の人生を豊かにすること以外にはありません。これからも私たちスノーピークはユーザーの皆様のためにある会社として、感動できるモノやサービスを提供し続け、世界一顧客に近いブランドであり続けます²⁰」。この自社の目指すべき方向性を社員に周知徹底させるために、1週間に1度、朝礼で自社のミッションステートメントを唱和している。そして、人材採用では、アウトドアとスノーピークが好きなお客だけを採用している。

2.2 国際化誘因について

本節では、スノーピークの国際化誘因について分析する。

88年に同社がオートキャンプの製品を発売すると、まもなく注目を集めブームに乗った。山井社長が入社したときのスノーピークの売り上げは5億円程度だったが93年には25億5000万円と5倍になっていた。しかし、オートキャンプのブームが去り、スノーピークは94年から99年まで減収が続いた。売り上げは99年には14億5000万円まで減少しピークから4割を失った。国内経済の成長率が低下し、ハイエンドな市場が縮小する中、ハイエンドへのこだわりを捨ててホームセンターや量販店に製品を出荷するか、製品のコンセプトを変えないで、新たに海外市場を開拓するかという選択肢があり、スノーピークは海外への展開を選んだ²¹。

すなわち、スノーピークは、「新商品・サービスの企画開発力」、「商品・サービスの独自性」はあったが、表1の中小企業と同じように、国内市場の低迷により「安定した取引先・商圏」「資金体力・財務基盤」を求めて海外市場に参入したといえる。

3. 海外展開の沿革

本節では、スノーピークの海外展開の沿革について概観

1958年7月	初代代表取締役、山井幸雄が、金物などの商売を目的として山井幸雄商店を新潟県三条市に創業
1963年10月	スノーピークを商標登録
1964年1月	有限会社山井商店を設立、法人組織化
1986年7月	オートキャンプ事業に本格参入
1996年12月	米国法人である子会社Snow Peak U.S.A., Inc.をオレゴン州に設立
2000年1月	欧州へ輸出開始し、韓国をはじめアジア市場へ本格参入
2001年10月	オセアニア地区へ輸出開始
2008年11月	韓国法人である子会社、Snow Peak Korea, Incをソウル市に設立
2009年9月	米国支店・Snow Peak Inc. A Corporation of JapanをSnow Peak U.S.A., Incからの組織変更による開設
2013年1月	台湾支店Snow Peak Taiwan Branchを開設
2013年3月	米国に直営店を出店
2013年4月	韓国に直営店を出店
2013年9月	台湾5店内にスノーピークストアを出店
2013年12月	韓国に直営店を出店

同社が海外に本格的に進出したのは米国からである。その後、欧州、アジア、オセアニアという順番に拡大し、2016年3月現在、合計28カ国で販売している。同社は1996年12月に米国法人である子会社Snow Peak U.S.A., Inc.をオレゴン州に設立し海外輸出を開始したが、2009年に日本本社のbranchに変更している。2001年には韓国へ輸出を開始し、2008年に販売子会社をソウルに設立。台湾へは1980年代後半から輸出を開始し、台湾支店を2013年に設立している。2014年12月期の同社の海外売上高は韓国13%、米国12%、台湾8%で、韓国が海外では一番多い(表2)²²。

4. スノーピークのグローバル・マーケティング

本節ではスノーピークのグローバル・マーケティングについて分析する。

¹⁹ スノーピーク山井太代表取締役社長ヒアリング調査(2014年6月10日)

²⁰ <http://event.snowpeak.co.jp/2016/spw/>(2016年6月7日)。

²¹ スノーピーク山井太代表取締役社長ヒアリング調査(2014年6月10日)。

²² 経済産業省(2015)では、世界銀行の定義に従い、新興諸国146カ国・地域を所得水準に応じて3つのグループに分割し、これに高所得国76カ国・地域を加えた計4つのグループに分けている。「高所得国」は、一人当たりGNIでみた2013年の所得水準が1万2746ドル以上の国・地域と定義している。ここにはG7諸国、EU諸国、韓国、台湾、シンガポール等いわゆる先進国とされる国など76カ国・地域で構成される(経済産業省(2015)第2章第1節「新興諸国経済の類型化」)。

4.1 グローバル・マーケティングの枠組み：配置と調整

グローバル・マーケティングには「配置(Configuration)」と「調整(Coordination)」の2つの次元がある(Porter 1986)。「配置」戦略では、どの国に、どのような製品サービスで、どのような参入様式で進出するかを決める。その後、「調整」戦略で進出したそれぞれの国でSTPや4P戦略の標準化・現地化を行い、各国のノウハウを移転・共有する(Porter1986、三浦2009²³)。マーケティング戦略は、コトラーら(2014)によると「ターゲット市場、ポジショニング、マーケティング・ミックス、マーケティング・コストに関する具体的な戦略であり、ターゲット顧客から見返りとしての利益を獲得するために、いかにして価値を創造するかをまとめたものである(コトラー他2014、55頁)。さらに、マーケティング戦略の立案・管理を誰が担うのか、本国本社か、現地法人なのかというマーケティング管理についても分析を行う必要がある(大石編著2009)。

グローバル・マーケティングは「顧客価値創造の源泉である自社のマーケティング知識を世界中へ移転(transfer)して、売上や利益などの企業業績のグローバル最適を目指す経営活動」(林2014)でもある。それゆえ、「マーケティング知識は人から人へ移転されるので、HRM(人的資源管理)のダイバーシティをグローバルに最適化することが求められる(林2014、81頁)」。そこで、林(2014)の知見を基に「調整」戦略に人材戦略も加えて分析を行う。

4.2 スノーピークのグローバル・マーケティングの現状

スノーピークのグローバル・マーケティングを考える際、1996年から進出していた欧米地域と、2001年から進出した韓国や台湾地域では、基本的にスタンスが異なる。欧米地域にはオートキャンプ文化がなく、バックパッカー文化であると山井社長は述べている²⁴。このため、欧米地域では欧米における主要ユーザーはバックパッカー等の旅行者であり、主な販売製品は、ガスコンロ等のヒーターギア、携帯用小型クッカーやマグカップ等のチタン、ステンレス製のクックウェア及びテーブルウェアである。一方、韓国や台湾地域にはオートキャンプ文化があり、テント、タープ(日除け)類、テーブルウェア、クックウェア等を販売している。韓国は登山人口だけをとりても、人口5000万人のうち2500万人ほどが登山を楽しんでおり、スノーピークにとって可能性があった。「韓国のオートキャンプマーケット

は非常に大きく550億円程度である²⁵」という。

Ghemawat(2007)はCAGEフレームワークにより、文化的(Cultural)、制度的(Administrative/Political)、地理的(Geographical)、経済的(Economic)な距離が、輸出入と生産活動の結びつきに影響を与えるので、それぞれの国ごとの戦略的差異を認識する必要性を説いている。もちろん産業や製品特性ごとにも差異は存在するが、韓国は、文化的な距離では同じアジア圏にあり、欧米諸国と比べると文化的な距離は近い。地理的距離も隣国であるので近い。経済的な距離は、需要サイドでは所得水準が基本的な要素となるが、IMF(2016)の、世界の1人当たり購買力平価GDP(USドル)では、日本は3万8054ドルに対し、韓国は3万6511ドルであり、約1500ドルの違いではない。

しかしながら、山井社長(2015)は韓国市場の課題を以下のように述べている。「韓国は非常にアグレッシブな市場で、スノーピークの製品のフルコピーを作っている会社が30社ぐらいあるといわれている。そうした会社は登山アパレルを販売している会社が多いが、売上規模が30億円から400億円程度の会社で、資本力がありスノーピークの600アイテムをすべて金型から起こしてフルコピーしてしまう。韓国系企業のビジネススキームの多くがフランチャイズで、スノーピーク製品の600アイテムをフルコピーし、フランチャイジーを通じて販売する。スノーピークグループの拠点数は韓国に21店舗しかない。スノーピークはオリジナルを創っている会社であるが、コピー製品が横行している韓国流通網の中で埋没してしまっている。韓国のオートキャンプマーケット自体は成長しているが、コピー製品が大量に供給されていて、業界内がオーバーストックになっているため、流通在庫を処分するための叩き売りが横行し、品質の高いオリジナル製品を適切な価格で販売しているスノーピークにとっては不利な状況が続いている²⁶」。

このように、韓国ではスノーピークは自社のコピー商品による「知的財産のリスク」にさらされており、2014年には韓国子会社の売上高は7.5億円に減少している。

これは、CAGEフレームワークの制度的な違いに関係している。日本の特許庁はJETROに委託し、『特許庁委託事業 韓国進出のための知的財産経営マニュアル』や『特許庁委託事業 韓国知的財産政策レポート』を作成している。こうした調査報告書を研究し、韓国知的財産政策の変遷を把握して事業に取り組む必要がある。

²³ 三浦(2009)149～150頁。

²⁴ スノーピーク山井太代表取締役社長ヒアリング調査(2014年6月10日)。

²⁵ 山井太(2015)10頁。

²⁶ 山井太(2015)10頁。

5. スノーピークのグローバル・マーケティングにおける 「配置」戦略

上に述べたように、スノーピークのグローバル展開は、アジア地域と欧米地域で戦略が異なる。アジア地域では、日本と同じ商品サービスを展開しているが、欧米地域では、ヒーティングギア、クックウェア及びテーブルウェアを中心に販売している。

以下に、同社のグローバル・マーケティングの配置戦略を考察する。

5.1 国(市場)の選定

山井社長によると、最初に米国へ進出したのは、アウトドア業界の中でリーディングマーケットはアメリカだったからである。トレンドを作っているNO.1市場でトップになることがブランドを広めるうえで一番であると考えた。マイクロストーブというそれまでに無い燃焼器具を開発し、米国へ輸出を開始した。しかし、オートキャンプ文化は欧米には広がっておらず、バックパッキングやトレイラーやキャンピングカーのキャラバンというカルチャーであった。最終的にはオートキャンプの用品を販売したかったが、まずはバックパッキングというこれまでの市場でスノーピークしかできないことに取り組み、知名度を上げようと考えた。そこで米国でのビジネスの基礎をつくるため、チタン製の鍋や小さなストーブを開発して投入した。すると、当初、米国では無名だったにもかかわらず、著名なアウトドア誌の製品賞を日本メーカーで初めて受賞した。これを契機に全米にある300店の販売店との取り引きが実現し知名度が上がった。アウトドアにはバックパッキングなどで「ウルトラライト」というカテゴリーがある。米国や欧州ではこの領域でスノーピークはハイエンドで先鋭的なメーカーというイメージが広がっている²⁷。

ヨーロッパではドイツにハンブルグ事務所を作った。1階プール吹き抜けのハンブルグの一等地に店舗を出した。そこに入れたのは米国THE NORTH FACEと独Jack Wolfskin²⁸と日本のスノーピークだけだった。その後、ドイツからスイス、イタリア、フランスへ展開した²⁹。オートキャンプの文化がない国へは、キャンプ用品はほとんど

輸出していない。登山の習慣があり、所得が平均で2万ドル以上の韓国や台湾にはキャンプ用品も販売している。

今後はASEAN、中国市場を成長市場と位置づけ進出を図る。平成26年12月期連結売上高に占める海外売上高の比率は32.8%である。主要製品は、海外生産比率が高く、為替レートの変動は外貨建ての直接取引および商社などを經由する間接取引の製品調達等に影響を及ぼす可能性がある(スノーピーク2015³⁰)。

5.2 製品の選定

上に述べたように、バックパッカー文化の欧米での販売製品は、ヒーティングギア、クックウェア及びテーブルウェアを販売している。一方、オートキャンプ文化がある韓国や台湾地域を中心としたアジアでは、テント、タープ(日除け)類とテーブルウェア、クックウェア、ファニチャーを販売している。

このように進出国の選定とともに、投入する製品を選定している。その際には、当該国の文化・習慣・市場の状況などの外部要因を検討している。基本的には、自社にとって各カテゴリーで売り上げ規模や重要度の大きな製品から選定されている³¹。

5.3 参入様式

参入様式には輸出(直接輸出、間接輸出)、フランチャイジング、ライセンス契約、直接投資(合弁、独資、M&A)などがあるが(Root1982、小田部・ヘルセン2010、富山2005³²)、スノーピークは輸出から始まっている。メーカーは、輸出を開始する際にはリスクを最小にするために商社経由の間接輸出で参入する場合があるが、スノーピークは商社を利用せず直接輸出を行っている。最初にアメリカで子会社を設立し、そこへ輸出するという形態を取った。全米300店の販売店との取引拡大には、販売子会社を設立して、レップ(manufacturer's representative「販売代理人」)を使った。その理由は、アメリカの流通形態にはレップが多かったからである³³。レップは営業能力の小さい小規模の業者が多いが、特定のローカル・マーケットに詳しい。小売価格その他の販売条件はメーカーが決め、レップは関

²⁷ 山井太(2014)189頁。

²⁸ ジャックウルフスキンは、機能的なアウトドア製品を提供するヨーロッパのリーディングブランドである(http://www.jack-wolfskin.jp/user_data/company.php)。

²⁹ スノーピーク山井太社長ヒアリング調査(2014年6月10日)。

³⁰ スノーピーク(2016)。

³¹ 三浦(2009)参照。

³² 富山(2005)。

³³ スノーピーク山井太代表取締役社長へのヒアリング調査(2014年6月21日)。

与しない。レップは販売額に応じた手数料を受け取るからである³⁴。

しかし、バックパッカー文化であったことから売上が伸びず、支店(branch)に変更した。欧州は、アメリカにある本社の支店から輸出している。

韓国へは2001年から現地の商社をディストリビューターとし、それがディーラーへ販売し、その後エンドユーザーへ販売するという直接輸出を開始した。米国の見本市で知り合った韓国人がディストリビューターになった。2008年には現地に設立した販売子会社Snow Peak Koreaがインポーター・ディストリビューターになり、卸売販売と小売り販売をしている。

台湾へは2007年からディストリビューター兼ディーラーへ直接輸出を開始し、2013年に日本本社の支店を開設した。台湾では日本と同様、スノーピークはオートキャンプのパイオニアメーカーという認識が強い。台湾でもスノーピークウェイを実施し、台湾支店が販売を行っている。これまで、台湾市場については、本社から直接台湾のディーラーへの卸売を通して事業展開をしていたが、2013年に台湾支店を設立し、台湾支店へ直接輸出している。販売区分は、卸売小売と卸売に大別され、インスタアは6店舗出店している³⁵。

このように、スノーピークは韓国、台湾については段階的に自社が最終顧客に接近する参入様式を取っている。こうすることで、海外でもスノーピークの世界観を直接知ってもらうことができる。さらに、自社製品に対する要望、顧客の苦情を直接聞くことができるなど、消費者ニーズを直接的に把握できる。また、テントの使い方などについての事前指導やメンテナンスなど、アフターサービスを実施しやすく、迅速で適切な対策をとりやすい、自社ブランドの浸透に適しているなどのメリットがあるからである(富山2005)。

6. スノーピークのグローバル・マーケティングにおける「調整」戦略

6.1 STPの標準化/現地化

スノーピークのグローバル・マーケティングの調整戦略は、商品・サービスは標準化を志向しながら、地域のニーズや状況に合わせて現地化しているのが基本スタンスである。これはSTP(セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)についても同様である。

ターゲットは、アジアでは小学生がいるファミリー層を中心にしている。

韓国子会社の経営企画部長によると、韓国の客層は30～50歳代である。さらに絞ると30～40歳代半ばである。その年頃の人たちには子供がいる。子供がいるファミリー層が主なターゲット層であるという。6、7年前からキャンプブームが起き、キャンプが普及し、20代の若者もキャンプを始めている。50歳代以上の人たちもキャンプを始めており、年齢層が広がっている。中学生になると、韓国は受験競争が激しいため勉強に熱心になる。奥さんたちは子供の面倒を見る必要があるため、男性は一人でキャンプに行く傾向がある。子供が結婚や大学に入学すると、夫婦でキャンプに出かける傾向は日本と同じである。スノーピークの商品は高めであるため、都会に住むミドル層以上の所得層の人、年収が600万円相当のファミリーがコアターゲットである³⁶。

一方、欧米ではバックパッカー文化であるため、より幅広い層が中心となっている。

スノーピークのポジショニングは、「自然指向のライフスタイルを提案し実現するリーディングカンパニー」であり、これは世界共通である。同社の存在意義である「自然指向のライフスタイルを提案し、人と人、自然と人をつなぎ、お客様を笑顔にする」が、海外子会社でも海外支店でも共有され社内に深く浸透している。そして、自分たちはお客様を笑顔に、そして生活を豊かにするために働いていることが徹底されている。

ブランド戦略では、どの国でも日本発のグローバルブランドを展開しており、標準化戦略である。

6.2 4Pの標準化/現地化

4P(製品、価格、プロモーション、流通チャネル)については、STPに比べ現地化している。

6.2.1 製品・サービス

製品戦略の中のブランド・ネームは、標準化である。

韓国子会社が本社の商品の企画に携わることはない。日本から来る商品を100%そのまま販売している。台湾ではメッシュでできた亜熱帯モデルを開発中である。新製品は新たなキャンプスタイルを創造する新製品、海外市場向けローカライズされた新製品の開発を積極的に進め、新製品売上比率を高める予定である(スノーピーク2015a、

³⁴ 富山(2005)。

³⁵ スノーピーク(2014)(2015b)。

³⁶ Snow Peak Korea経営企画部長へのインタビュー調査(2014年8月17日)による。

2015b)。

スノーピーク韓国の経営企画部長によると、「日韓ではキャンプ文化も食べる文化も異なる。器、材料・食材など韓国文化に合った提案が必要である。韓国のキャンプはグラウンドスタイルで、冬好まれる。2005年に本社に冬にキャンプができるキャンプ用のシートを作ってくれるよう依頼したところ、リビングシートを作ってくれた。韓国の冬のキャンプはグラウンドスタイルでリビングシートを敷いた床の上に電気毛布と温水暖房などを敷く。それゆえ暖かい。キャンプイベントで韓国と日本と同じことはエンドユーザーに会えること、ターゲット層がファミリーであること、キャンプ文化を提供するという同じコンセプトであることである。異なるのは、キャンプイベントのプログラムである。また、競争が好きなので料理自慢較べをやる。韓国は品質にうるさい人が多い。不満を持っているとストレートに口に出す。それを無視すると商品は売れなくなる。韓国人は、気が短く、ユーザーの力は強い。ブラックコンシューマーもいる。だからお客様の期待値以上の答えを即座に対応していく必要がある³⁷⁾」という。

スノーピークウェイなどのキャンプイベントは、予約・来場・キャンプ開始、調理、イベント、たき火トーク、後始末、キャンプでの宿泊、朝食の準備、後始末、帰り支度等のプロセスがある。プロセス全体で価値を提供する必要がある。特に、キャンプ全体のプロセスを通して、楽しく豊かな時間のコンテクストを創造する必要がある。それゆえ、現地人の嗜好に合うよう現地適応化がされている。

6.2.2 プロモーション

プロモーション戦略は、グローバルブランドを目指しており、韓国のスノーピークのホームページにおける打ち出し方も同じである。しかし、国ごとに広報展開は異なる。

韓国では2014年に独自のモバイルのアプリを作り、インタラクティブなお互いにコミュニケーションが取れるようなツールづくりを実施し、スマホを使ってスノーピークのブランド情報を伝えている。スマホでお客様とのコミュニケーションを取るためにこのアプリを開発した³⁸⁾。メッセージを消費者に届けるには、顧客時間のすべてにおいて消費者にアプローチすることが重要である。スマホアプリを用いることで、顧客時間のプロセスの中にスノーピークというブランドが密接に関わることが可能になっている。

6.2.3 流通チャネル

流通チャネル戦略は、現地の流通構造の特徴や発展状況に規定されている。各国の状況を考慮しながら、現地化している。製品販売はスタッフによる接客を重視している。一方、店舗展開の方針は標準化である。スノーピークは、お客様へ自社製品や世界観やこだわりを説明する販売方法にこだわっているからである。

表3はスノーピークの販売形態別売上高を示している。ここに示す通り、エンドユーザーへの「小売り」には、直営店とECサイトがあり、それぞれ国内外合わせて14%、4%の構成比である。「小売り」は、直営店が直接運営する店舗においてスノーピークスタッフが直接顧客に説明しながら販売する。法人への販売では、「インスタ」(卸売小売)と「ショッピングインショップ」(卸売とディーラー店舗)がある。

「インスタ」とは、スポーツ量販店やアウトドア専門店等(以下「母体店³⁹⁾」と表記する。)に設けられた自社製品のコーナーに自社スタッフが常駐し、自社製品の特徴について顧客に説明しながら販売する形態である。この販売形態は自社スタッフによる運営であり、その構成比は34%(日本46店舗、台湾6店舗)である。自社製品だけでなくアウトドア全体に関する知識の豊富な当社スタッフが顧客とつながりをもつことにより、母体店にとっても集客力の向上、売上高の増加につながり、Win-Winの関係を構築することができる。

上述の直営店、ECサイトと合わせると、自社スタッフによる販売シェアの売上構成比は52%となる。

「ショッピングインショップ」は、母体店に自社製品のコーナーを設けているのはインスタと同じだが、母体店のスタッフが自社製品を販売する。自社製品の使い方等に関する教育・研修を受けスノーピークマイスターとして認定された母体店スタッフが自社製品を販売することにより、自社スタッフと同じレベルで顧客に自社製品の特徴を伝えている。この構成比は16%である(日本55、韓国41)。自社のスタッフによる販売と合わせると、差別化された占有売場構成比は68%に達する。

このように、スノーピークは、お客様へ自社製品や世界観やこだわりを説明する販売方法にこだわっている。スタッフこそが、スノーピークの価値を伝えられるアンバサダーであるからである。

³⁷⁾ Snow Peak Korea経営企画部長へのインタビュー調査(2014年8月17日)による。

³⁸⁾ Snow Peak Korea経営企画部長へのインタビュー調査(2014年8月17日)による。

³⁹⁾ 母体店とは、スノーピークグループがインスタやショッピングインショップとして出店するディーラー店舗のことを指す(スノーピーク(2014b)、(2015a))。

表3 スノーピークの販売形態売上高

販売先		販売形態の特徴	店舗数	売上高 (百万円)	構成比 (%)
エンドユーザー	小売	直営店	14店舗	544	14
			日本9		
			韓国1		
			台湾1		
			米国1		
		ECサイト	展開地域	137	4
			日本		
			韓国		
法人	卸売小売	インストア	52店舗	1,286	34
			日本46		
			台湾6		
	卸売	ショップインショップ	96店舗	616	16
			日本55		
		韓国41	1,215	32	
		ディーラー店舗			-

注：店舗数は2015年6月30日現在のものである。売上高は2015年12月期第2四半期の実績による。ディーラーとは法人顧客を指す。
出所：スノーピーク(2015b)より筆者作成

ショップインショップは、韓国が日本に提案した販売形態である。韓国の流通チャネルのほとんどはオーナーの個人事業主であり、資金繰り、営業、マネジメント能力などは法人より厳しい状況にあるという。それゆえインストアの基準を満たせるところが見つからず、ショップインショップのカテゴリーでの展開を企画した⁴⁰。これは韓国の流通に合わせた現地適合理化である。

一方、アメリカでは家具屋、デザインショップ、インテリアショップ系の店舗にスノーピークの商品が並んでいる⁴¹。これも米国の事情に合わせた流通チャネルの現地適合理化である。

6.2.4 価格

価格戦略については、韓国も台湾も日本の2割増になっている。所得水準を勘案しながら柔軟に現地化への対応をしている。

以上をまとめると、製品自体は標準化を基本にしながらサービスや4Pは現地適応している。ブランド名はグローバルブランドを目指しているため標準化している。サービスとプロモーションは現地適応化している。流通チャネル戦略と価格戦略は現地の流通構造や経済の発展状況に応じ

て現地適応化している。

6.3 マーケティング戦略の立案プロセスとグローバル・マーケティング管理

スノーピークブランドのコア・バリューは全世界標準化、パッケージ・デザインも世界統一である。スノーピークのコア・バリューは、「アウトドアを通して幸せを共有する」である。それには「家族や仲間などと楽しくキャンプをやりながら、食事を共にする」機会がふさわしい。つまり、「モノ」としての「スノーピーク製品」ではなく「アウトドア」を通して得られる「コト」(絆)の価値を提供している。日本本社発のプログラムを現地適応化するか、現地独自のプログラムを実行するかは、現地主導で立案し、本社の承認を得て実行すればいずれでも構わない。

マーケティング・マニュアルは存在しないが、マーケティング戦略立案プロセス⁴²(市場機会の分析、標的市場の調査と選択、マーケティング戦略策定、マーケティング・プログラムの立案、実行、フィードバックとコントロールからなる)は標準化され、マーケティング・プログラムは各国が開発・実践し、現地に適応化できる部分は適応化している。そして、全体会議で各国のマーケティング知識を共有しながら、マーケティング戦略立案プロセスは標準化、

⁴⁰ Snow Peak Korea経営企画部長へのインタビュー調査(2014年8月17日)による。

⁴¹ スノーピーク山井太代表取締役社長ヒアリング調査(2014年6月10日)。

⁴² コトラー(2006)第2章

マーケティング・ミックスの戦略プログラムは各国主導で、現地適合理化と標準化の複合化が行われている。

各海外支店や子会社は、担当取締役へ毎月の目標達成会議で報告し、定期的なイベントを開催し、各店舗でも設営講習を行っている⁴³。このようにマーケティング計画の作成と実践においては、各国の各ブランドのマーケティング計画は、各現地法人や支店が本社スタッフの支援を受けながら作成し、本社の了解を得て実践に移される。本社には海外担当部署があり、ここが全世界の現地法人や支店の担当者を支援している。本社が主導して現地は支援を受けるだけではなく、韓国の事例のように、各地域のプロダクト戦略やプログラム戦略の本社への逆移転も行われており、本社の調整機能の比重は高い。すなわち、本社によるマーケティング管理は現地適合理化と標準化の複合化である。

6.4 人材戦略

米国は米国人がトップ、台湾は米国人がトップで日本人がマーケティングのサポートを行っている。

韓国は2013年8月までは山井太社長が韓国の社長だった。2013年の9月から韓国人のKim社長に交代した。韓国の場合は経営スピードが速い。早く意思決定して市場に適合するので、スピードに合わせないといけない。それまでは日本の方ですべてコントロールされていたため、時期相応に適した判断ができなかった。韓国では市場のトレンドが早く変わるので、それに見合った対応をするのが韓国の経営スタイルである。企画の作成は韓国子会社がやるが、最終的な決定は日本の本社と話し合いをしてから進める。スノーピーク韓国の理事会役員4人中2人が日本人である。理事会の中で意見共有をやってから決定をする。日本の意思は入ってくる⁴⁴。韓国従業員数は27名である。スタッフ一人一人がアウトドアと専門的な知識を持って、本人が趣味として持っているライフスタイルを楽しんでいるので、お客様と対面してお互いの話をする。キャンプを好きな人しか採用しないのは世界共通である。

同社のビジネスは「コミュニティビジネス」である。スノーピークの世界観に共感して集まり応援する準拠集団「ブランドコミュニティ」に属する人たちは「スノーピーカー」と呼ばれている。したがって、各国ではローカルなスタッフとユーザーの関係強化が重要になる。それゆえ、スノーピークでは、各国子会社のトップには現地人を社長にし、日本人がサポートし知識の移転を行っている。

6.5 拠点間でのノウハウの移転・共有

スノーピークは、韓国からの提案を受けてショップインショップ制を導入した。さらに、冬用のキャンプ用品の創造やモバイルのアプリの導入など、世界の拠点間でのノウハウの移転や共有、創造を行っている。日本の本社からのスノーピークウェアのノウハウの移転が中心であるが、韓国からのプロモーションなどのマーケティング戦略のノウハウの移転も行われている。さらに、全体会議で、各国の情報を共有し、マーケティングのノウハウの横展開も行われている。

むすび

以上、本研究では、スノーピークの国際化誘因を概観し、同社のグローバル・マーケティングについて分析を行った。本研究で明らかになったのは以下の通りである。

第1に、20年間で海外売上高が全売上高の33%へと増加した背景には、「自然指向のライフスタイル」を提案することで「人と自然、人と人をつなぎ、スノーピークにかかわるすべての人を幸せにする」という世界観が顧客の支持を得たこと。それを独自のデザインで創られた商品サービス、店舗、スタッフすべてが伝道者として伝えていること。韓国、台湾、米国とも直営店を設け店舗の役割を重視していること。世界観やライフスタイルへの共感、キャンプイベントでの顧客との価値共創が消費者の共感を呼んでいることにある。

第2に、同社は、モノとしてのキャンプ用品ではなくキャンプを通して得られる人と人をつなぐコト(絆)の価値を提供している。同社はそれを体感できるキャンプイベントや設営講習会などのユーザー体験の場を設計し、海外市場へ移転してきた。統一されたビジョン、ミッション、世界観の下で、韓国や台湾で実施してきたキャンプイベントでのコンテンツは現地適合理化がされている。例えば、韓国市場において、キャンプイベントや講習会実施自体については標準化、コンテンツは現地適合理化し、顧客が参加して実施する各種イベント、たき火トーク等を通して、笑顔と感動を共創している。現地適応化する部分は、商品とサービスのコンテンツである。同社は、小売製造企業として顧客を笑顔にして感動を作るために顧客の声を聞き現地ニーズを吸い上げながら価値共創プロセスを設計している。そして、PDCAを廻し、次回に生かすというマーケティング管理を韓国で行っていることが確認された。そのために、

⁴³ 台湾支店マネージャーへのヒアリング調査(2014年7月7日、於スノーピーク大宰府店)、Snow Peak Korea社長へのヒアリング(2014年8月17日、韓国、ソウル)。

⁴⁴ Snow Peak Korea経営企画部長へのインタビュー調査(2014年8月17日)による。

提供プロセスや流通、プロモーションは、現地適応化戦略が取られている。すなわち、製品の調達、製造、供給面においては、「標準化」による規模の経済を追求している一方、ローカル市場への適応化は、日本とは異なるキャンペーンを提供するなどして、製品サービスや店舗の魅力を創出している。そして、ローカル市場のニーズや思考、ライフスタイルを情報収集し、店舗やモバイルで製品サービスを通じて消費生活を提案している。

第3に、スノーピークのビジネスは、スノーピーカーという「ブランドコミュニティ」ビジネスである。したがってローカルな国でローカルなスタッフとユーザーの関係強化が重要であり、統一されたミッションの下で、人材戦略は現地適応化がなされている。

最後に、韓国がグローバル・マーケティングの中で果たしうる役割について述べる。事業のアクターとしての韓国大企業は、欧米、日本企業を追従し、グローバルな展開を果たしている。国内市場に限られていることから、今後もその流れは一層加速していだろう。一方、韓国を市場として見ると、ゲマワットのCAGEフレームワークによると、韓国は、日本と同じアジア圏にあり、文化的、地理的、所得水準という需要サイドからみても経済的な距離が近いことから、日本にとり、市場としての役割を有する。制度的な距離については、国家的な規制をはじめ各種規制や制度を研究し、対応方法等について検討することが求められるよう。経済的な距離を供給サイドからみた場合は、賃金コスト水準を考慮する必要がある。

参考文献

- Chung, H.F.L.(2003), “ International Standardization Strategies: The Experiences of Austoralian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets,” *Journal of International Marketing*, Vol.11, No.3, pp.48-82.
- Douglas and Craig (1989), “Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy,” *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp.47-59.
- Douglas and Craig (1992), “Advances in International Marketing,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, Issue 4, pp.291-318.
- Douglas and Craing (2011), “Convergence and Divergence: Developing a semiglobal marketing strategy,” *Journal of International Marketing*, Vol.19, No.1, pp.82-101.
- P. Ghemawat (2007) *Redefining Global Strategies*, Harvard Business School Press (パンカジユ・ゲマワット著『コークの味は国ごとに違うべきか』望月衛訳、文芸春秋社、2009年)。
- IMF(2016), *World Economic Outlook Databases* (2016年4月版)。
- Jain, S.C.(1989), “Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses,” *Journal of Marketing*, Vol.53, No.1, pp.70-79.
- Kotabe (2001), “Contemporary Research Trends in International Marketing: The 1990s,” in Rugman A.M. and T.L. Brewer, eds., *Oxford Handbook in International Business*, Oxford University Press, pp.457-502.
- Kotabe and Jiang (2008), “Contemporary Research Trends in International Marketing: The 2000s,” in Rugman A.ed., *Oxford Handbook of International Business*, 2nd ed., Oxford University Press, pp.447-501.
- Kotler P. (2006) *Marketing Management*, 12th Edition, Prentice Hall.(コトラー&ケラー『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』恩蔵直人監修、月谷真紀訳、丸善出版、2014年)。
- Kotler P., Kartajaya H. & Setiawan I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers in the Human Spirit*, WILEY (コトラー・カルタジャヤ・セティアワン『コトラーのマーケティング3.0：ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版、2010年)。
- Kotler P., Armstrong G. & Onzo N. (2012) *Principles of Marketing*, 14th Edition, Pearson Education (コトラー・アームストロング・恩蔵直人『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』丸善出版、2014年)。
- Porter, Michael E. (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School.(マイケル E. ポーター著『グローバル時代の競争戦略』、土岐 坤・中辻 万治・小野寺 武夫訳、ダイヤモンド社、1989年)。
- Root, F.R. (1982) *Foreign Market Entry Strategies*, AMACON. (F.R.ルート著『海外市場戦略』、中村元一監訳、桑名義晴訳、ホルト・サウンダース、1984年)。
- Sorenson,R.Z. and Wiechmann, U.E.(1975), “ How Multinationals View Marketing Standardization,” *Harvard Business Review*, Vol.53, No.3, pp.38-54.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), “ Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of*

- Marketing, Vol.68, No.1, pp.1-17.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2006), "Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be," Lusch, R.F. and Vargo, S.(eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, NY, pp.43-56.
- 大石芳裕編著(2009)『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房。
- 大石芳裕編著(2013)『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房。
- 川端基夫(2005)『アジア市場のコンテキスト[東南アジア編]』新評論。
- 川端基夫(2006)『アジア市場のコンテキスト[東アジア編]』新評論。
- 川端基夫(2016)『外食国際化のダイナミズム』新評論。
- 経済産業省(2015)『通商白書』経済産業省。
- 経済産業省製造産業局(2015)『地方の中核となる 中堅・中小企業への支援』、http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/seizou/pdf/003_s03_01.pdf (2015/4/3)、経済産業省。
- 小田部正明・C. ヘルセン(2010)『国際マーケティング』碩学社(Kotabe Masaaki, Kristiaan Helsen(2010), *Global Marketing Management*, John Wiler & Sons.)。
- JETRO(2011)『特許庁委託事業 韓国知的財産政策レポート』、日本貿易振興機構、2011年3月。
- JETRO(2012)『特許庁委託事業 韓国進出のための知的財産経営マニュアル』https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/kr/ip/pdf/management_2011.pdf, 2012年3月。
- スノーピーク(2014a)『決算説明会資料2014年12月期』<http://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS03293/4ad2ffd2/9c24/45c1/a843/b9e76950525a/20150325181806149s.pdf>(2016年6月18日)、スノーピーク。
- スノーピーク(2014b)『有価証券報告書-第50期(平成25年1月1日-平成25年12月31日)』。
- スノーピーク(2015a)『有価証券報告書-第51期(平成26年1月1日-平成26年12月31日)』。
- スノーピーク(2015b)『四半期報告書-第52期第2四半期(平成27年4月1日-平成27年6月30日)』。
- スノーピーク(2016)『有価証券報告書-第52期(平成27年1月1日-平成27年12月31日)』。
- 総務省編(2013)『平成25年版情報通信白書』総務省。
- 竹田 志郎(1992)「国際マーケティングにおける販売経路構築の先行的役割に関する再論-在日外資系企業の分析を中心に」『横浜経営研究』横浜経営学会, 13(2) 1992, 121~137頁
- 中小企業庁(2014)『中小企業白書2014』中小企業庁。
- 中小企業庁(2015)『中小企業白書2014』中小企業庁。
- 富山栄子(2005)『わかりすぎるグローバル・マーケティング』創成社。
- 林廣茂(2014)第4章「食品企業」、マーケティング史研究会編『日本企業のアジア・マーケティング戦略』同文館出版。
- 原田保(2016)プロローグ「小売&サービス業のフォーマットデザインにかかわる基本思想」原田保・三浦俊彦編著(2016)『小売&サービス業のフォーマットデザイン』同文館出版、3~20頁。
- 三浦俊彦(2009)第6章「花王」、大石芳裕編著『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房2009。
- 三浦俊彦(2016)第2章「フォーマットデザインの分析枠組み:小売業とサービス業を統合する枠組み」、原田保・三浦俊彦編著(2016)『小売&サービス業のフォーマットデザイン』同文館出版、37~58頁。
- 南知恵子・西岡 健一(2012)『サービス・イノベーション:価値共創と新技術導入』有斐閣。
- 向山雅夫(1996)『ピュア・グローバルへの着地 もの作りの深化プロセス探求』千倉書房。
- 矢作敏行(2007)『小売国際化プロセス 理論とケースで考える』有斐閣。
- 山井太(2014)『スノーピーク「好きなことだけ!」を仕事にする経営』日経BP社。
- 山井太(2015)「スノーピークの今後の成長戦略」『新潟経済同友会会報』第42号。

Global Marketing by Snow Peak Inc.

- A Study of Market Development in the ROK -

TOMIYAMA, Eiko

Vice President in Charge of Regional/International Affairs and Professor
Graduate Institute for Entrepreneurial Studies

Summary

Faced with declining domestic demand and changes in the industrial structure and market needs, Japanese companies need to tap into overseas demand to ensure future growth. Founded in 1958 and headquartered in the Niigata Prefecture city of Sanjo, Snow Peak is a company that develops, manufactures, and sells outdoor lifestyle products. It began to export its products to the U.S.A. in 1996 and its net sales overseas have grown to account for approximately 33% of total net sales (actual figure for FY2014). This paper analyzes the reasons for this from the perspective of the configuration and coordination of its global marketing, with a particular focus on the ROK, which is one of Snow Peak's main markets.

Firstly, It has gained from consumers for its perspective on the world, focused on “making everyone involved with Snow Peak happy by connecting people to nature, and people to people” via its championing of an “outdoor, natural lifestyle.” It has established directly managed stores in the ROK, Taiwan, and the U.S.A., as it attaches great importance to the role played by its stores. Its staff are ambassadors for the brand concept, communicating it to customers and advocating an outdoor, natural lifestyle. As well as being places where consumers can gain first-hand experience of the brand and purchase its products, the stores evoke a sense of sympathy among consumers for the brand's perspective on the world and the lifestyle that it advocates, while the camping events offer customers the opportunity to participate in creating value with the company.

Secondly, it takes a clear stance that it needs to offer even greater value to customers in the form of high-performance products with a high design sensibility, so it is pursuing economies of scale through standardization in the areas of product procurement, manufacture, and supply. At the same time, it also adapts to local markets, as demonstrated by the fact that its subsidiary in the ROK offers camping events that differ from those in Japan, creating ways of making the company's products, services, and stores more appealing to the local market.

Thirdly, the company is a “brand community” business. Consequently, strengthening relationships between local staff and users in each country is crucial.

会議・視察報告

第15回電子貿易国際フォーラム

ERINA 調査研究部主任研究員 中島朋義

5月28日、ソウルで開催されたERINAの研究交流協定の締結先である韓国の中央大学校、韓国電子貿易研究所(KETRI)が主催する国際会議、第15回電子貿易国際フォーラム(15th E-Trade International Forum)に参加した。今回の会議は韓国政府の助成を受けて電子商取引(eコマース)の研究を行っているKETRIが、東アジアを舞台としたeコマースの発展をテーマとして開催したものである。日中韓口の北東アジアの国々をはじめ、米国、ドイツ、ミャンマーなど世界各国から参加した専門家による活発な議論が行われた。ERINAからは私が北東アジアのFTA政策について、新井調査研究部長がユーラシアランドブリッジについて、それぞれ報告を行った。

これがすでに15回目の国際会議ということで、韓国この分野にかける意気込みがうかがえる。私自身は今回が3回目の参加になったが、その短い間にも対象となるeコマースビジネスがダイナミックに変化している実態を感じている。今回も中国浙江省杭州市の大学の研究者から行われた、杭州を地元とする世界最大級のeコマース企業、阿

里巴巴集团(アリババ・グループ)の変容についての報告が印象的であった。



第5回ERINAウランバートルワークショップ

ERINA 調査研究部主任研究員 Sh. エンクバヤル

内陸発展途上国国際シンクタンク(ITT for LLDC)の協力を得て、2016年6月13日に第5回ERINAウランバートルワークショップがUN会館にて開かれた。今年のテーマは、「モンゴルの貿易政策課題」であった。ワークショップには、産業省、食糧・農牧業省、財務省、法務省、国家登録・統計局、外務省、戦略研究所(ISS)、モンゴル国立大学(NUM)などの国家機関や学界、さらに、モンゴル商工会議所、インスティテュートフォーフューチャー、産業技

術連合(AITE)などの非政府組織から合わせて30人以上が参加した。

モンゴル経済は、特に1990年代初めに国が市場経済に移行して世界市場へと開かれてから、対外貿易が大きな位置を占めている。1997年に世界貿易機構(WTO)に加盟したモンゴルは、輸出主導型の成長戦略支援を目指して、開放的で比較的自由的な対外貿易政策を続けている。WTOの下、既存の範囲を超えた大幅に低い関税率の適用を続けてい

る。加えて、貿易量の増加と、外国直接投資(FDI)の誘致、鉱工業の開発を目的として、政府は自由貿易・経済圏並びに工業技術団地の創出に取り組んでいる。

2016年6月7日、モンゴルにとって初めてとなる経済連携協定(EPA)が日本との間で発効し、モンゴルは他の域内貿易・経済統合への参入の機会を探っているところである。

モンゴルは、長い間、輸出志向型で付加価値の高い産業の開発・推進を国の経済発展課題としているが、実際はまったく成果があがっていない。経済移行から20年以上が経つものの、経済は未だに第一次産業を基盤とし、鉱業・家畜由来の原料・付加価値の低い商品が輸出の大半を占め、一方、事実上、一つだけの市場に依存している。従って、徹底的な調査と現状の認識を行いながら、この先の機会を求めることが、政策立案者と経済界の双方にとって重要である。様々な分野におけるモンゴルの研究者が一同に会した本ワークショップの目的は、これらの課題に対する見識を広めることであった。

本ワークショップでは、以下の6つの論文が発表された。

ITT for LLDC所長のE. オドバヤル氏は、内陸発展途上国の貿易・開発に関する交渉におけるネゴシエーターの役割について述べ、多国間・二国間交渉をうまく運ぶための教訓と意義について話した。

ITT for LLDCの主席相談役・共同研究員のV. エンクボルド氏は、モンゴルの貿易コストの影響についての分析結果を発表した。内陸国であるモンゴルは、貿易コストの負担が比較的大きく、そのことが貿易相手国を増やすことを妨げる一因であると述べた。重力モデル予測によれば、距離に加えて、越境時間とサプライチェーン接続性が、貿易輸送コストに最も大きい影響を与えている要因である。

筆者は、モンゴル国立大学ビジネススクール商業プログラム長N. オトゴンサイハン氏との共同研究による、現在予

定されている輸入関税改正のモンゴル経済に対する影響について発表した。GTAP8.1データベースを使ったCGE分析では、国のGDP、製造、貿易バランスは、貿易関税の増加によってプラスの影響を受けるが、増加した関税による歳入が効率的に使われなければ、厚生面での損失を招くことになる。

アジアインフラ研究所長のE. エルデネチメグ氏は、モンゴルのロジスティクスと輸送課題について述べた。国内のロジスティクスは発達が遅れており、道路、航空、鉄道輸送は、個々の法律はあるものの、ロジスティクスサービスに対する規定及び法の枠組みがない。現在、モンゴルには貨物ターミナル、トラックデッキ、クロスドッキング業務、物流センターなどのロジスティクスのハブがない。

モンゴル国立大学ビジネススクール商業プログラムの主席講師Ts. ツォルモン氏は、北東アジアの経済特区(SEZs)の成功例からの推測についての調査結果と経済特区開発のチャンスについて述べた。経済特区は最もうまく経済発展を促進させるものの1つではあるが、モンゴルを含めてそれほど多くの国がその恩恵に預かっているわけではない。経済特区の推進と設立に20年以上も力を注いでいるが、その実施と利益は、まだ実現されていない。

モンゴル国立大学ビジネススクール商業プログラムの主任講師のU. ノミンツェツェグ氏は、モンゴルとユーラシア経済連合(EAEU)の間で提案された自由貿易協定に対する研究結果を述べた。シミュレーションの結果、EAEUとの貿易自由化で、他国に比べてモンゴルの総合的な厚生とGDPは上がるとは言え、GDPの大幅な増加は望めないという。

すべての論文は、次回のERINAの英文学術誌The Northeast Asian Economic Reviewで発表される予定である。

[英語原稿をERINAにて翻訳]



Ts. ツォルモン氏の発表



全員で記念撮影

「一帯一路」建設と龍江全面振興ハイレベルフォーラム

ERINA 調査研究部研究員 南川高範

2016年6月15日、「一帯一路」と北東アジアの協力に関するフォーラムがハルビン市内のホテルで開催された。中国、日本、韓国、ロシア、モンゴルの五カ国から100人を超える参加者が出席し、意見交換を行った。参加国別では中国に次いで韓国からの参加者が多く、韓国側の「一帯一路」建設に対する関心の高さがうかがえる。日本からはERINAの他、日中経済協会、北海道大学スラブ研究センター、福岡アジア都市研究所が参加した。このフォーラムの目的は、「龍江シルクロード帯」建設を進めることでこの地域の全面的な振興を促し、旧産業のハイテク化と社会制度の効率化につなげることである。

会議のスケジュールは開幕式、大会スピーチ、分科会の三部で構成されており、分科会は外国からの参加者を交えたグループと中国方みのグループに分かれて議論が交わされた。筆者が参加した外国の参加者を交えたグループでは各国から様々な意見が出された。モンゴルからは、モンゴルの基礎的経済条件から考えられる「一帯一路」戦略下のモンゴル側の可能性を、ロシアからは、グローバル社会の情報化に伴う東ヨーロッパと中国の経済協力の可能性を、韓国からは北東アジアの経済協力を前提とした産業育成戦略の紹介がなされた。そして日本からは、北東アジア諸国の基礎条件の変化を考慮して、これまでの生産要件の相互補完の関係性から新しい協力発展の形を模索する提言がなされた。

また、分科会の合間に、黒龍江省社会科学院北東アジア研究所名誉研究員・特別研究員の証書授与式が行われた。名誉研究員証書は日本からERINAの新井洋史調査研究部

長・主任研究員を含む2名、モンゴルから2名に授与され、特別研究員証書は中国の1名に授与された。

フォーラム開幕式の最後に、北東アジアシンクタンク連盟の始動式典が執り行われた。北東アジアシンクタンク連盟は中国の中央政府の指針に基づき、北東アジア地域で研究活動を行っているシンクタンク間の連携を強化し、この地域の発展に貢献することを目的として設立されたものである。ERINAも同連盟の設立メンバーとして参加している。連盟の性質はシンクタンク連盟に加盟している多国間の交流を主とした組織と位置付けられており、国際シンポジウムやフォーラムによる意見交換を活動の場とするものである。「知るだけでは不十分である。活用しなければならない」という言葉があるが、国際的な学術的交流により関連な議論が行われることで知を活用することが、この地域の安定と発展に寄与することを期待したい。



「北東アジアの安全保障に関するウランバートル対話」 第3回国際会議

ERINA 調査研究部主任研究員 中島朋義

6月16～17日、モンゴル外務省の主催によりウランバートルで開催された「北東アジアの安全保障に関するウランバートル対話」第3回国際会議(Ulaanbaatar Dialogue on

Northeast Asian Security III International Conference)に参加した。同会議では北東アジアの安全保障問題を主題とし、開催国モンゴル、日本、中国、ロシア、韓国、北朝鮮

の北東アジア各国の研究者に加え、米国、欧州からも専門家の参加があった。安全保障問題に加え、経済協力、環境協力のセッションも設けられ、幅広い議論が交わされた。特に北朝鮮からは同国外務省の米国研究所から二名の研究員の参加があり、同国の核開発についてそれを肯定する立場からの発言があった。

ERINAからは、私が経済協力セッションにおいてTPP合意以降の北東アジアのFTAについて、エンクバヤル主任研究員が環境協力セッションにおいて気候変動問題に関する北東アジアの域内協力について、それぞれ報告を行った。



北東アジア動向分析

中国

経済の減速が目立つも個人消費は堅調

2016年第1四半期の中国のGDPは前年同期比6.7%増の15兆8526億元であると中国国家統計局により発表された。このうち第1次産業は同2.9%増の8803億元、第2次産業は同5.8%増の5兆9510億元、第3次産業は同7.6%増の9兆214億元である。産業別に見たとき、最も成長率が高い業種は不動産業、次いでその他サービス業であり、これら産業が第3次産業全体の高い成長率を支える状況にある。

2016年1-5月期の一定規模以上の工業企業(本業の年間売上2000万元以上)の付加価値は、前年同期比5.9%の増加となった。5月分は6.0%であり、4月と同水準の伸びを維持した。うち国有及び国有持株企業は同0.5%減、集団企業は同3.3%増、株式企業は同7.2%増、外資系企業は同3.1%増となり、国有企業の生産は下落に転じた。地域別にみると、東部は同6.3%、中部は7.1%、西部が6.7%、東北部が0.2%それぞれ増加した。

1-5月期の固定資産投資額(農家除く)は、前年同期比9.6%増の18兆7671億元(名目)となった。1-5月期の第一次産業の固定資産投資額は同20.6%増、第二次産業は同5.8%増、第三次産業は11.9%増となり、依然として第一次産業の増加率が高い。地域別でみると、東部は同10.9%増、中部は同13.0%増、西部は12.6%増、東北部は30.0%の下落となった。中央政府主管のプロジェクトは同10.4%増の7833億元、地方政府主管は同9.6%増の17兆9838億元である。

個人消費の動向を示す1-5月期の社会消費品小売総額は12兆9281億元、前年同期比10.2%増(名目)となった。5月のみの値をみると同10.0%増(名目)の2兆6611億元である。うち、小売業が2兆3733億元(同9.9%増)、飲食業が2878億元(同10.9%増)となった。一定規模以上の小売業等関連企業(本業の年間売上2000万元以上の卸企業、500万元以上の小売企業、2000万元以上の飲食・ホテル企業)による社会消費品小売総額は同6.5%増の1兆1885億元となり、小売業全体の約45%を占めた。また2016年1-5月期のインターネット販売の小売総額は、前年同期比27.7%増の1兆

8089億元となり、小売総額に占める比重が11.3%に増加した。

1-5月期の消費者物価指数(CPI)上昇率は前年同期比2.1%の上昇となった。5月は同2.0%の上昇となり、うち都市部は同2.0%の上昇、農村部は同2.1%の上昇となった。製品別でみると、食品酒たばこの価格は同4.7%の上昇(うち肉類は同20.8%の上昇、野菜は同6.4%の上昇、水産品は同4.9%の上昇、食糧は同0.6%の上昇、果物は同7.6%の下落)であり、特に肉類の寄与が0.88ポイントと高い値を示した。他に、居住は同1.6%の上昇、医療保健は同3.5%の上昇、衣類は同1.5%の上昇を示し、交通と通信は同2.6%の下落となった。

1-5月期の貿易額は前年同期比8.6%減の1兆4101億ドルとなり、うち輸出は同7.3%減の8138億ドル、輸入は10.3%減の5963億ドルと輸出、輸入ともに減少した。輸入の減少幅が輸出の減少を上回ったため、貿易収支黒字は同2.3%増の2175億ドルである。外資導入状況については、1-4月期の新規認可件数(銀行・証券除く)は前年比6.5%増の8298件であり、対中直接投資額(実行ベース)は同4.8%増の453億ドルとなった。

新常态を目指す中国で消費の質が向上

中国の経済成長率の減速が関心を集める中、中国政府は高速成長から中高速への経済成長への転換を打ち出し、安定的かつ持続可能な新常态に適応する社会構造の変革を追求することを打ち出した。こうした中央政府の意図と整合的な動きが、6月に統計局より発表された社会消費の質的变化から読み取ることができる。一つはインターネット販売による小売総額の増加であり、消費全体の伸び率を大幅に上回る成長を見せた。また自動車販売も好調であり、ハイグレード車、スポーツ用多目的自動車(SUV車)等の売れ行きが消費全体を牽引する状況にある。さらにレジャー・娯楽関連商品の販売も好調であり、高い成長率を維持している。これらの消費手段や消費内容自体の高度化は政府が求める国民生活の向上と整合的なものであるが、一部の国民が享受している生活向上を全国民に波及させることができるかどうか重要な課題である。

(ERINA調査研究部研究員 南川高範)

	単位	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年 1-5月
実質GDP成長率	%	14.2	9.6	9.2	10.4	9.3	7.7	7.7	7.4	6.9	※ 6.7
工業総生産伸び率(付加価値額)	%	18.5	12.9	11.0	15.7	13.9	10.0	9.7	8.3	5.9	5.9
固定資産投資伸び率	%	24.8	25.9	30.1	23.8	23.8	20.3	19.6	15.7	10.0	9.6
社会消費品小売総額伸び率	%	16.8	21.6	15.5	18.3	17.1	14.3	13.1	12.0	10.7	10.2
消費価格上昇率	%	4.8	5.9	▲ 0.7	3.3	5.4	2.6	2.6	2.0	1.4	2.1
輸出入収支	億ドル	2,618.3	2,981	1,961	1,831	1,551	2,311	2,592	3,825	5,945	2,175
輸出伸び率	%	25.7	17.5	▲ 16.0	31.3	20.3	7.9	7.9	6.1	▲ 2.8	▲ 7.3
輸入伸び率	%	20.8	18.5	▲ 11.2	38.7	24.9	4.3	7.3	0.4	▲ 14.1	▲ 10.3
直接投資額伸び率(実行ベース)	%	18.6	23.6	▲ 2.6	17.4	9.7	▲ 3.7	5.3	1.7	6.4	※※ 4.8
外貨準備高	億ドル	15,282	19,460	23,992	28,473	31,811	33,116	38,213	38,430	33,304	31,917

(注)

- ・前年比、前年同期比。
- ・工業総生産伸び率は国有企業及び年間売上高5000万元以上の非国有企業の合計のみ。2011年からは年間売上高20000万元以上の企業の合計である。
- ・2011年から、固定資産投資額の統計対象は計画投資額が5000万元以上から50000万元以上に引き上げた。また、都市部と農村部を統合し、「固定資産投資(農家除く)」として統計している。農家の固定資産投資については別途集計している。
- ・外貨準備高は各年末、月末の数値。
- ・2006年以降の直接投資には、銀行・証券業を除く。
- ・2009年の実質GDP成長率は、中国国家統計局が2011年1月10日に発表した数値。2010年の実質GDP成長率は、中国国家統計局が2011年9月7日に発表した数値。2011年の実質GDP成長率は、中国国家統計局が2013年1月7日に発表した数値。2012年の実質GDP成長率は、中国国家統計局が2014年1月8日に発表した数値。
- ・※は2016年第1四半期の値である。
- ・※※は2016年1-4月の値である。

(出所) 中国国家統計局、中国商務部、中国国家外貨管理局の資料より作成。

ロシア

マイナス成長が続くロシア経済

ロシアの2016年第1四半期のGDP成長率(対前年同期比)は▲1.2%で5期連続のマイナスを記録した。

特に落ち込みが激しいのは、貿易の状況である。輸出入とも昨年同期を大きく下回っており、このままのペースでは、年間貿易額は世界経済危機の影響で大きく落ち込んだ2009年よりも低い、2005年あるいは2006年ころの水準にとどまる可能性もある。幅広い品目で輸出が減少する中、特に深刻なのは、輸出の3分の2を占める主要品目である石油・天然ガスの輸出減少である。輸出量を増加させても、価格低下のために輸出額が減少するという、非常に苦しい状況にある。具体的には、1～4月の原油の輸出量が対前年同期比5.0%増加したのに対し、輸出額は同35.8%減となった。また、天然ガスも同様に、輸出量は11.5%も増加したにもかかわらず、輸出額は28.1%の減少となった。石油製品は、量でも(▲15.6%)、金額でも(▲50.8%)減少している。こうした中、足下で原油価格が戻りつつあるのが、数少ない明るい材料である。代表油種であるUralsの月間平均価格は、4月の1バレル39.3ドルから5月には同44.6ドルとなった。

国内需要も減退している。小売売上高は、今年に入り、毎月対前年同期比で4～6%台の減少が続いている。また、サービス業も1～5月の売り上げが対前年同期比で▲0.8%となっている。現実には、実質貨幣可処分所得が減少し、またロシア経済の将来に関して明るい展望が描かれない中で、家計が財布のひもを締めている状況が続いている。

じわりと進む輸入代替

経済全体が厳しい状況にある中で、静かに輸入代替が進みつつある。製造業の生産は4月、5月にわずかながら前年同月を上回った(それぞれ0.6%、0.3%)。その主な舞台となっているのは軽工業である。5月の皮革・靴製造は対前年同月比17.4%増、同じく織物・縫製は10.2%増加した。食品産業の中にも好調な部門があり、食肉の生産は最近数か月、対前年同月比二桁の増加が続いている。

乗用車の生産も、5月に対前年同月比4.1%増を記録した。ただし、乗用車の場合は、純粋に輸入代替というわけではない。生産増の背景として、政府が2016年1月23日に決定した自動車産業支援プログラムの存在を指摘することもできる。この中には、生産者や購入者らに対する補助金支給など一連の措置が含まれており、そのために2016年連邦予算計上済みの886億ルーブルを含め、総額1377億ルーブルに達する巨額の支出が予定されている。

こうした生産の増加は、消費市場が縮小する中で進んでおり、その分だけ国産品がシェアを伸ばしていることが示唆される。輸入額が減少していることも輸入代替が進みつつある状況を裏付けている。

輸入代替が進むこと自体は、通貨ルーブルの価値が主要通貨に対してほぼ半減したことの当然の帰結とも言える。1998年のロシア通貨危機の後にもみられた現象である。ただし、その時は2000年代に入ってロシア経済が活況を呈し始めると、消費ブームの中で再び輸入品にシェアを奪われた。同じ轍を踏まないためには、単に補助金で国産品に誘導するだけでなく、非価格面での産業競争力の強化が必要だろう。

(ERINA調査研究部長・主任研究員 新井洋史)

(対前年同期比)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2016					
								1Q	1Q	1月	2月	3月	4月	5月
実質GDP	▲ 7.8	4.5	4.3	3.4	1.3	0.6	▲ 3.7	▲ 2.2	▲ 1.2	-	-	-	-	-
固定資本投資	▲ 13.5	6.3	10.8	6.8	▲ 0.2	▲ 1.5	▲ 8.4	▲ 4.8	▲ 4.8	-	-	-	-	-
鉱工業生産高	▲ 9.3	7.3	5.0	3.4	0.4	1.7	▲ 3.4	▲ 0.4	▲ 0.6	▲ 2.7	1.0	▲ 0.5	0.5	0.7
小売売上高	▲ 5.1	6.5	7.1	6.3	3.9	2.7	▲ 10.0	▲ 7.0	▲ 5.8	▲ 6.4	▲ 4.7	▲ 6.2	▲ 4.9	▲ 6.1
実質貨幣可処分所得	3.0	5.9	0.5	4.6	4.0	▲ 0.7	▲ 4.3	▲ 2.3	▲ 3.7	▲ 5.5	▲ 4.5	▲ 1.2	▲ 7.1	▲ 5.7
消費者物価*	8.8	8.8	6.1	6.6	6.5	11.4	12.9	7.4	2.1	1.0	1.6	2.1	2.5	2.9
工業生産者物価*	13.9	16.7	12.0	5.1	3.7	5.9	10.7	9.2	0.1	▲ 1.4	▲ 2.9	0.1	2.7	3.7
輸出額(十億ドル)**	301.7	397.1	516.7	524.7	527.3	497.8	343.5	90.3	61.4	17.6	20.2	23.5	22.0	-
輸入額(十億ドル)**	167.3	228.9	305.8	317.3	315.0	286.7	182.7	42.0	35.9	9.1	12.2	14.7	14.3	-

*前年12月比。

**税関統計ベース。

***斜体は暫定(推計)値。

出所：「ロシアの社会経済情勢(2015年11月、12月号；2016年1月、5月号)」ほか、ロシア連邦国家統計庁発行統計資料

モンゴル

2016年第1四半期においてモンゴル経済が示した回復の兆しは、4～5月にかけて不確かになってきている。鉱工業生産額は増加を続け、貿易収支の黒字は拡大しているが、政府財政収支の赤字は拡大しており、登録失業者数は増加している。一方、融資残高は縮小し、不良債権比率は高まっている。第1四半期のGDPは今年の経済成長率が予測値を下回る可能性を示唆しており、政府財政収支の赤字はさらに拡大する可能性がある。

マクロ経済指標

2016年第1四半期の実質GDPは前年同期比3.1%増で、前年同期の同4.1%を下回った。季節調整値では前期比0.7%の成長にとどまった。前年を下回る結果は、GDP全体の60%を占めるサービスの生産と生産に対する純課税額の低迷によるものである。それらは1.2～1.4%の成長にとどまった。

鉱工業生産額は鉱業部門の伸びに支えられて、4月に前年同月比3.2%増、5月には同16.6%増であった。このうち、銅精鉱は前年度月比30.7%、原油は同14.2%の生産増加であった。また、金は2016年の1～5月で生産が倍増した。しかし製造業の生産額は低迷を続け4月に前年同期比8.3%減、5月に同6.3%減であった。

2016年4月末の登録失業者数は3万3400人で3月末の3万5400人を下回った。しかし5月には3万3700人となり、前年同期比で5.2%増加した。労働省によれば1～5月期において新規の登録失業者数は前年同期を10%上回っており、失業手当の給付額は前年同期を26.8%上回った。

消費者物価上昇率は前年同月比で4月に2.1%、5月に1.8%となり、一桁台となった。2016年3月にはさらに低下し前年同月比1.7%であった。非アルコール飲料及び食品、住宅、水道、電気、燃料、交通・通信、余暇・文化サービスは、それぞれ前年同月比で1.3%未満低下し、その他の財、サービスは上昇した。最大の上昇幅は教育で前年同月比23.1%、保健サービス・医療が同5.4%で続いている。

通貨トゥグリグの減価の対米ドル平均為替レートは4

月に1ドル=2012トゥグルグ、5月に同2006トゥグルグで、3月に同2046トゥグルグから増価している。しかしそれは前年同月比3.4%の減価となっている。

2016年1～5月期の国家財政収支は8770億トゥグルグの赤字となった。財政収入が前年同期を0.6%下回った一方、財政支出は前年同期を22.1%上回った。財政収入の低下は主に付加価値税及びその他の税の減収によるものである。同時期に補助金を除く全ての項目で、支出は増加している。

2016年5月末の貨幣供給量(M2)は10兆7000億トゥグルグ、53.5億ドルで前年同期比9.1%増となった。一方、5月末の融資残高は11兆8000億トゥグルグで前年同期比3.6%減であった。他方、3月末の不良債権比率は9.3%に上昇し、2011年6月以来の高水準となった。これはモンゴルの主要輸出品の価格下落と、鉱業部門などへの外国直接投資の減少による、ビジネス環境の悪化を反映したものである。

外国貿易

2016年1～5月期において貿易総額は29億ドルで、前年同期を12.4%下回った。輸出は18億ドル、輸入は12億ドルであった。輸出は前年同期比5.1%減、輸入は同19%減であった。輸入の減少により1～5月期の貿易収支は6億300万ドルの黒字となり、前年同期を42.7%上回った。

銅精鉱、モリブデン精鉱、原油、金などの主要輸出品である鉱産物の輸出数量は拡大しているが、金を除いては国際市場における価格は低迷しているため、輸出金額は低下している。

経済回廊の建設

2016年6月23日にタシケントで開催された3カ国首脳会談において、モンゴル、中国、ロシアをつなぐ経済回廊の建設が合意された。これは過去3年間の協議の結果である。選ばれた32のプロジェクトが経済回廊の枠組みの中に組み込まれ、モンゴルの「ステップロード」、中国の「シルクロード」、ロシアの「ユーラシア経済連合」のメガプロジェクトの統合部分と位置づけられる。全体の3分の1以上のプロジェクトが交通インフラの改善を目的としたものである。

(ERINA調査研究部主任研究員 Sh. エンクバヤル)

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2015年 1Q	2015年 2Q	2015年 3Q	2015年 4Q	2016年 1Q	2016年 4月	2016年 5月	2016年 1-5月
実質GDP成長率(対前年同期比：%)	6.4	17.5	12.6	11.7	7.8	2.3	4.1	2.3	0.8	2.7	3.1	-	-	-
鉱工業生産額(対前年同期比：%)	10.0	9.7	7.2	16.1	10.7	8.8	7.2	9.0	22.0	▲2.9	14.1	3.2	16.6	12.4
消費者物価上昇率(対前年同期比：%)	10.1	9.2	14.3	10.5	12.8	1.9	9.5	8.4	6.1	2.7	1.8	2.1	1.8	1.9
登録失業者(千人)	38.3	57.2	35.8	42.8	37.0	32.8	33.3	32.7	31.1	32.8	35.4	33.4	33.7	33.7
対ドル為替レート(トゥグルグ)	1,356	1,266	1,359	1,526	1,818	1,970	1,960	1,939	1,988	1,994	2,025	2,012	2,006	2,018
貨幣供給量(M2)の変化(対前年同期比：%)	63	37	19	24	13	▲5.6	▲0.5	▲0.7	▲1.4	▲5.6	2.1	8.4	9.1	9.1
融資残高の変化(対前年同期比：%)	23	73	24	54	16	▲6.5	7.8	▲2.9	▲5.3	▲6.5	▲3.6	▲5.4	▲6.1	▲6.1
不良債権比率(%)	11.5	5.8	4.2	5.0	5.0	7.1	5.7	6.5	7.0	7.1	8.2	9.2	9.3	9.3
貿易収支(百万USドル)	▲292	▲1,781	▲2,354	▲2,089	538	872	376	156	153	188	360	125	118	603
輸出(百万USドル)	2,909	4,818	4,385	4,269	5,775	4,670	1,078	1,293	1,171	1,129	959	388	427	1,775
輸入(百万USドル)	3,200	6,598	6,738	6,358	5,237	3,797	702	1,137	1,018	940	599	264	309	1,172
国家財政収支(十億トゥグルグ)	42	▲770	▲1,131	▲297	▲868	▲1,163	▲145	▲390	▲332	▲296	▲616	▲48	▲213	▲877
国内貨物輸送(対前年同期比：%)	34.5	34.7	1.7	▲1.3	20.1	▲16.0	▲15	▲32	10	▲17	6.4	-	-	-
国内鉄道貨物輸送(対前年同期比：%)	31	11	6.3	▲0.5	2.8	▲8.0	▲5.9	▲5.0	▲5.4	▲14	13	2.1	3.8	8.5
成畜死亡数(対前年同期比：%)	495.5	▲93.7	▲34.1	84.8	▲63	56	▲36	76	112	87.8	14.7(倍)	18.5(倍)	13.4(倍)	3.4(倍)

(注)消費者物価上昇率、登録失業者数、貨幣供給量、融資残高、不良債権比率は期末値、為替レートは期中平均値。

(出所)モンゴル国家統計局「モンゴル統計年鑑」、「モンゴル統計月報」各号 ほか

韓国

マクロ経済動向

韓国銀行(中央銀行)が6月2日に公表した2016年第1四半期の経済成長率(改定値)は、季節調整値で前期比0.5%(年率換算2.0%)で、前期の同0.7%を下回った。需要項目別に見ると内需では、最終消費支出は同0.1%で前期の同1.3%から低下した。固定資本形成は同1.2%で前期の同▲0.9%からプラスに転じた。その内訳では建設投資は同6.8%で前期の同▲2.4%からプラスに転じた。一方、設備投資は同▲7.4%で前期の同0.5%からマイナスに転じている。外需である財・サービスの輸出は同▲1.1%で前期の同2.1%からマイナスに転じている。

2016年第1四半期の鉱工業生産指数は季節調整値で前期比0.1%となり、前期の同▲0.9%からプラスに転じた。月次では4月に前月比▲0.8%、5月に同1.7%となっている。

2016年第1四半期の失業率は季節調整値で3.8%であった。月次では4月は3.7%、5月は3.7%となっている。

2016年第1四半期の貿易収支は(IMF方式)279億ドルの黒字、月次では4月は96億ドル、5月は107億ドルの黒字である。

2016年第1四半期の対ドル為替レートは1ドル=1201ウォンで、前期の同1157ウォンから減価した。月次では4月に同1147ウォン、5月に同1175ウォン、6月に同1168ウォンと推移している。

2016年第1四半期の消費者物価上昇率は前年同期比1.0%であった。月次では4月に前年同月比1.0%、5月に

同0.8%、6月に同0.8%と推移している。また、2016年第1四半期の生産者物価上昇率は前年同期比▲3.3%であった。月次では4月に前年同月比▲3.0%、5月に同▲3.1%とマイナスで推移している。

政府経済見通し下方修正

6月27日、企画財政部は2016年の改定経済見通しを発表した。経済成長率は前回予測の3.1%から2.8%に引き下げられた。需要項目別では設備投資の伸びが前年の5.3%から0.3%に大きく低下すると見込んでいる。成長の減速によって雇用情勢の悪化が予測され、新規就業者数は前年の34万人を下回る30万人前後にとどまる見通しで、リーマンショックの影響を受けた2009年以降、最低となる見込みである。

人民元と韓国ウォンの直接取引開始

6月27日、上海の中国外貨取引センター(CFETS)で、人民元とウォンの直接取引が開始された。指定された14行の銀行が取引に参加できる。ウォンが海外で直接取引の対象となるのは今回が初めてである。

日中韓FTA第10回首席代表会合

6月27~28日、ソウルで日中韓FTAの第10回首席代表会合が行われた。3カ国は政府調達、林産物、金融、電気通信、人の移動の5分野で作業部会を設けて交渉することに合意した。一方で財の貿易の分野の関税撤廃については、交渉の枠組みの合意には至らなかった。

(ERINA調査研究部主任研究員 中島朋義)

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	15年 4-6月	7-9月	10-12月	16年 1-3月	2016年 4月	5月	6月
実質国内総生産(%)	3.7	2.3	3.0	3.3	2.6	0.4	1.2	0.7	0.5	-	-	-
最終消費支出(%)	2.3	2.2	2.2	2.0	2.4	0.1	1.2	1.3	0.1	-	-	-
固定資本形成(%)	▲1.0	▲0.5	4.2	3.1	3.8	1.0	2.2	▲0.9	1.2	-	-	-
鉱工業生産指数(%)	6.0	1.3	0.7	0.2	▲0.6	▲0.3	1.7	▲0.9	0.1	▲0.8	1.7	-
失業率(%)	3.4	3.2	3.1	3.5	3.6	3.8	3.6	3.4	3.8	3.7	3.7	-
貿易収支(百万USドル)	29,090	49,406	82,781	88,885	120,290	33,680	30,638	31,756	27,884	9,559	10,738	-
輸出(百万USドル)	587,100	603,509	618,157	613,021	548,838	142,259	135,363	136,777	118,002	40,313	42,426	-
輸入(百万USドル)	558,010	554,103	535,376	524,135	428,548	108,579	104,725	105,021	90,117	30,754	31,688	-
為替レート(ウォン/USドル)	1,108	1,127	1,095	1,053	1,132	1,097	1,169	1,157	1,201	1,147	1,175	1,168
生産者物価(%)	6.7	0.7	▲1.6	▲0.5	▲4.0	▲3.6	▲4.4	▲4.4	▲3.3	▲3.0	▲3.1	-
消費者物価(%)	4.0	2.2	1.3	1.3	0.7	0.5	0.7	1.1	1.0	1.0	0.8	0.8
株価指数(1980.1.4:100)	1,826	1,997	2,011	1,916	1,961	2,074	1,963	1,961	1,996	1,994		

(注)国内総生産、最終消費支出、固定資本形成、鉱工業生産指数は前期比伸び率、生産者物価、消費者物価は前年同期比伸び率、株価指数は期末値
国内総生産、最終消費支出、固定資本形成、鉱工業生産指数、失業率は季節調整値
国内総生産、最終消費支出、固定資本形成、生産者物価、消費者物価は2010年基準
貿易収支、輸出入はIMF方式、輸出入はfob価格
(出所)韓国銀行、統計庁他

朝鮮民主主義人民共和国（北朝鮮）

食品産業に変化

2016年4月7日付『朝鮮新報』によれば、北朝鮮の食品産業に変化が見られ、国産食品の品質が低いというのは昔の話になったとしている。

同記事では、平壤市万景台区域にある百貨店「光復地区商業中心」で販売されている食品類が主に紹介され、同区域にある「クムコプ体育人総合食料工場」についてのレポートが掲載されている。

万景台賞国際マラソン開催－1000人以上の外国人ランナーも参加

2016年4月18日付『朝鮮新報』によれば、同月10日に万景台賞国際マラソンが開催され、北朝鮮国内の選手に加え、ナミビア、南アフリカ、ルワンダ、ザンビア、中国、ジンバブエ、ケニア、エチオピア、中国・台北の選手ら、オランダ、ドイツ、米国、カナダ、フランス、イギリス、オーストラリア、日本をはじめとする50余の国と地域から来た1000余人の市民ランナーが参加したとのことだ。

平壤市内で進む建設－新たな技術も導入

2016年5月6日付『朝鮮新報』によれば、平壤市内でさまざまな建設事業が進行中とのことである。70階建ての高層マンションなどをはじめとする住宅や公共施設からなる「黎明通り」の建設も始まり、2016年内の完成を目指して工事が急ピッチで行われているようだ。同紙によれば、北朝鮮で建設ラッシュが起こっている要因として、(1)建設事業に対する国家的な投資が拡大していること、(2)軍・民が一体となったマンパワーの大きさ、(3)新たな建築工法の積極的導入などを挙げている。また最近、平壤市大同江区域にある平壤建築総合大学で「ビルディング・インフォメーション・モデリング(BIM)」の導入が始まったようだ。

朝鮮労働党第7回大会開催

2016年5月7～10日付『労働新聞』によれば、同月6～9日に平壤市の4・25文化会館で朝鮮労働党第7回大会が開催された。

初日の6日には、金正恩第1書記による開会の辞と議題の決定((1)朝鮮労働党中央委員会の活動総括、(2)朝鮮労働党中央検査委員会の活動総括、(3)朝鮮労働党規約改正について、(4)金正恩第1書記を党の最高の首位に推挙することについて、(5)朝鮮労働党中央指導機関の選挙)、朝

鮮労働党中央委員会事業総括報告が行われた。7日には事業総括報告の続きと討論、8日には金正恩第1書記による「朝鮮労働党中央委員会の活動総括」に対する結語と第2議題である朝鮮労働党中央検査委員会の活動総括が行われ、決定書「朝鮮労働党中央委員会事業総括報告に対して」が採択された。9日には第3～5議題が議論された。また、決定書「朝鮮労働党規約改定に関する決定書」が採択された。新たな党規約では、党の最高の職責を朝鮮労働党委員長に新たに規定し、朝鮮労働党委員長は党を代表し、全党を導く党の最高指導者であるということについて定めた。これと関連し、党中央委員会書記職制を副委員長に、道・市・郡党委員会と基層党組織の責任書記、書記、副書記職制を委員長、副委員長に、党中央委員会書記局の名称を政務局に、道・市・郡党委員会書記処の名称を政務処と規制した。

また、決定書「敬愛する金正恩同志をわが党の最高位に推挙することについて」が採択された。これにより、金正恩第1書記は、朝鮮労働党委員長となった。

そのほか、大会では、党中央指導機関の選挙が行われ、第7期第1回全員会議の決定による、党中央委員会政治局常務委員会と政治局などに対する選挙結果が発表された。

第19回平壤春季国際商品展覧会開催

2016年5月23日付『朝鮮中央通信』によれば、同月23～26日、平壤の三大革命展示館で平壤春季国際商品展(見本市)が開催された。北朝鮮とニュージーランド、ドイツ、ロシア、ルーマニア、マレーシア、モンゴル、シンガポール、中国、カンボジア、タイ、オーストラリア、イラン、イタリア、インドネシア、ベトナム、キューバ、台湾の会社が参加した。

朝鮮労働党代表団が訪中－李洙暎中央委員会副委員長が習近平総書記と会談

2016年6月3日付『朝鮮新報』によれば、朝鮮労働党中央委員会の李洙暎副委員長を団長とする朝鮮労働党代表団が同年5月31日～6月2日まで中国を訪問した。代表団は同年6月1日、中国共産党中央委員会総書記である習近平国家主席と会談し、金正恩委員長から習主席へ送る口頭親書を伝えた。同年6月2日付『新華社』によれば、習近平主席は朝鮮労働党が代表団を派遣して第7回大会の状況を知らせてくれたことを歓迎しつつ、「これは中朝両党が重大な問題で戦略的意思疎通を行う伝統を体現しており、金正恩委員長と朝鮮労働党中央の両党両国関係への重視を示している」と述べた。

(ERINA調査研究部主任研究員 三村光弘)

研究所だより

■評議員会の開催

平成28年6月23日(木)

■理事会の開催

平成28年6月23日(木)

■役員の変動

〈退任〉

平成28年3月31日付

評議員 森邦雄(新潟県副知事)

監事 遠藤修司

(一般社団法人新潟県商工会議所連合会専務理事)

〈新任〉

平成28年6月23日付

評議員 高井盛雄(新潟県副知事)

監事 早福弘

(一般社団法人新潟県商工会議所連合会専務理事)

※再任された方は割愛いたしました。

■イベントの開催

▽国際人材フェア・にいがた2017

平成28年6月17日(金)

新潟市民プラザ

【共催】新潟労働局 【後援】新潟県

【協力】新潟県地域留学生交流推進会議、

にいがた産業創造機構(NICO)、

新潟県国際交流協会、新潟県商工会議所連合会、

新潟経済同友会、新潟県経営者協会、

新潟県中小企業団体中央会、

ジェトロ新潟貿易情報センター、新潟県行政書士会

出展企業：24社、参加留学生：100名

■セミナーの開催

▽平成28年度第2回賛助会セミナー

「日モEPA下におけるモンゴルの貿易・投資環境」

平成28年7月22日(金)

ホテルオークラ新潟4階「コンチネンタル」

【講師】

青山学院大学経営学部教授

WTO研究センター所長 岩田伸人

編 集 後 記

ドッグイヤーという言葉がある。技術革新など変化が激しいことを表現する言葉だが、最近は技術革新どころか社会全体が恐ろしい速さで変化しているように見える。報道される世界各地での出来事は、毎日のように世界に対する見方を一新させることを迫っているかのようだ。生物学的に人間はそんなに速く変化することはできず、その集合体としての人間社会も大きな慣性を持っているはずだ。目まぐるしく変わる風景と動きようがない実体との間の矛盾が、至る所で噴出しているのかとも思う。

ロシア極東地域は、変えようとしているのになかなか変わらない地域だと言えそうだ。過激な出来事に関するニュースばかりに触れる今日この頃、変わらないことは決して悪いことではないのかもしれないと考えてみたりする。(A)

発行人 河合正弘

編集委員長 新井洋史

編集委員 三村光弘 中島朋義 Sh. エンクバヤル
穆克芊 南川高範

発行 公益財団法人環日本海経済研究所©
The Economic Research Institute for
Northeast Asia(ERINA)

〒950-0078 新潟市中央区万代島5番1号
万代島ビル13階

13F Bandaijima Bldg.,

5-1 Bandaijima, Chuo-ku, Niigata City,
950-0078, JAPAN

Tel : 025-290-5545(代表)

Fax : 025-249-7550

E-mail : webmaster@erina.or.jp

URL : http://www.erina.or.jp/

発行日 2016年8月15日

禁無断転載

お願い

ERINA REPORTの送付先が変更になりましたら、お知らせください。