

## ERINA 賛助会セミナー

# ロシア企業アンケートの結果からみえてくるもの — ERINA 北東アジア研究叢書8『ロシア企業の組織と経営—マイクロデータによる東西地域比較分析』の出版を機に—

日 時：2018年11月21日

場 所：朱鷺メッセ中会議室302

講 師：ERINA 調査研究部長・主任研究員 **新井洋史**

新潟大学経済学部准教授 **道上真有**

事業創造大学院大学副学長・教授 **富山栄子**

### 1. 研究プロジェクトの概要 (新井洋史)

ロシアではプーチン大統領が先頭に立って極東開発に力を入れている。そんな中、特区を作って民間企業の誘致を進めるという動きがある。そのこと自体はいいことだと思うが、本当に企業が投資をするかどうかは、その地域のビジネス環境が投資に適しているかどうかによる。一般にはこれまで、ロシア極東はそういう環境に恵まれていないのではないかと見られてきた。しかし本当にそうなのか、今まで誰も客観

的に確かめたことがない。その真偽が確認できないかと、この研究プロジェクトを始めた。

我々が行ったプロジェクトの特徴は、大きく分けて2つある。一つは東西比較を通じた分析だ。ロシア極東地域を中心とした東側地域の一部分と、ロシアの西側にも調査地域を設定し、それぞれの調査地域で企業に対するアンケート調査を行って、その結果を東西で比較した。

もう一つは企業経営者の視点を通じた分析であることだ。ビジネス環境を評価するのに、企業経営者の目を通して行ってい

るのが特徴だ。人口、生産量の増減などのマクロのデータではなく、個別の企業の方々の見方に依拠して議論している。なぜかという、その人たちは自分の会社が少しでも儲かるように、倒産しないように、どうすれば企業が生き延びていけるのか、発展していけるのか、どこにどういう問題があるのかをきちんと把握しているはずだからだ。しかも、切実性を持ってそれを把握しているはずだ、ということ前提にしている。

東西両地域での企業調査を行った概要を簡単に説明したい。まず、幅広い多

数の質問を行った。合計で97の質問を設定し、調査員が調査票を持って各企業を回り、社長や役員の方と面談をして、質問に一つずつ答えてもらい、それをメモしていくという形で実施した。1件当たり平均40分くらいかかっている。調査項目、調査地域は表1、表2の通りとなっている。

表1 調査票の質問構成

分野	質問数
S. 企業・回答者属性	9
A. 企業概要	5
B. 企業形態	7
C. 経営監督体制	11
D. 経済概況	8
E. 投資および技術革新	4
F. 資金調達、税務	5
G. 雇用・労務管理	17
H. 従業員福利厚生	7
J. 運輸・ロジスティクス	6
K. 政府・行政との関係	6
L. 国際ビジネス	6
M. マーケティング	6
計	97

東西両地域の企業数、人口、地域総生産はほぼ同じような地域が選ばれているが、面積だけは東の方が4倍くらい大きい。調査対象は、面積の違い、距離の

影響を受ける産業を選んだ。距離が関係ない場合が多いだろうということでサービス業は省き、製造業、農林水産業等、モノが動く企業を選んでいる。それぞれ、東西地域の経済構造に合わせる形で、業種別に何社から回答をもらうか計画を立て、結果的にはほぼそれに近い形でアンケートができたと考えている。企業規模については小規模な企業を除き、企業形態は有限責任会社を中心となっている。東西合わせて742社（東358社、西384社）から回答を得て、企業調査としては相当大規模といえよう。

参考までに、こうして集めたアンケート調査の結果を我々がどういう形で分析したかを簡単に説明したい。2段階で分析をしている。1段階目は、単純に設問ごとの東西での回答の違いを比較した。それで一通りの違いがわかるが、東西の産業構造が違うので、仮に企業規模が同じだとしたら、産業構造が同じだとしたら、それでも東部の企業は「はい」と答えるかどうかを、第2段階では重回帰分析の手法を用いて確認した。そうした要因を使ってもどうしても説明できないことだけ、東西が違うと最終的に結論付けている。その結果、例えば、東西というよりは、企業の設立経緯（旧ソ連時代に国営だったかどうか）による方が説明できる項目がいくつかあることがわかった。

## 2. 現代ロシア企業福利厚生と東西地域間比較（道上真有）

### （1）はじめに

今回のような大規模な企業アンケート調査は、ロシア研究としても世界的にも非常に珍しい。その中で東西の地域差に着目したことは、先駆的な研究成果であり、学術的にも非常にユニークなものになっている。

なぜ私が福利厚生に着目したのか、それがロシア研究の中でどういう位置づけなのかというと、ソ連時代は所得格差が非常に小さかったと言われていた。例えば、所得分配の不平等さを表すジニ係数で、ソ連末期に0.289という数字がある。これが徐々に上がっていき、0.4くらいになっている。ジニ係数は0から1までの間で0に近いほうが完全平等、1に近づくほど不平等度が高いと判断する。公式統計の結果だけを見ると、ソ連時代は不平等が少なく、市場経済化して以降は不平等度が高くなっていると判断できる。しかし、実態はソ連時代にも格差があったと言われていた。福利厚生は統計数字の中になかなか出てこない。現物支給というのものもあるからだ。例えば、社宅やいろいろな施設（保養施設、国営商店に行くための優待チケット）という形で配っていた実態がある。ソ連時代には特権階級があったとか、共産党関連の施設がいい場所にあったとかいう話を知っている方もいるかもしれない。このように現金、貨幣、賃金によらない形でサポートしていた部分が、市場経済化してからどうなったのか。私の研究テーマの一つに住宅があるが、住宅はソ連時代、企業の社宅として提供していたものもあった。

この福利厚生がどう変わっていったか、現状はどういう状況にあるのかを知る手掛かりとして、この研究グループに参加した。その目的は、東西地域間格差にある。現状のロシア企業の中で、福利厚生の実態がどうなのかということに焦点を絞った。

企業の福利厚生の積極度を見るために、現代のロシア企業が福利厚生の議論をどれだけやっているのか、現代のロシア企業にとって福利厚生の意義とは何か、現代のロシア企業の中の労務コストに占める福利厚生の支出割合といったものをア

表2 調査対象地域

対象地域	東部地域	西部地域
	沿海地方	カレリア共和国
	ハバロフスク地方	レニングラード州
	アムール州	ムルマンスク州
	ユダヤ自治州	プスコフ州
	サハ共和国	スモレンスク州
	ブリヤート共和国	トベリ州
	ザバイカル地方	アルハンゲリスク州
	イルクーツク州	ボログダ州
		ノブゴロド州
企業数（中小企業を含む）	269,293	253,604
面積（km <sup>2</sup> ）	5,992	1,388
人口（1,000人）	9,673	9,058
地域総生産（100万ルーブル）	3,835	3,525

注：下線は、東部地域では極東連邦管区、西部地域では北東連邦管区に所在。それ以外は、それぞれシベリア連邦管区、中央連邦管区に所在。斜体字は、アンケート調査の途中で対象地域に加えた地域を示す。但し、ブリヤート共和国とザバイカル地方は2018年11月3日の大統領令により、極東連邦管区に編入された。

出所：ロシア連邦統計庁（企業数は2015年末。面積、人口は2016年1月1日現在。地域総生産は2015年）

ンケートで聞き、その実態、結果をまとめ、それを東西比較で見てみたことが私の研究成果になる。

かつて住宅は、社宅で提供していたものが45%もあった。それが今回のアンケート調査の結果では、企業の社宅の所有割合は9%と出ており、この部分は非常に下がった。福利厚生の代表的なものが社宅だったが、市場経済化した企業の中では位置付けが非常に小さくなった。福利厚生を支給率が低くなったのではないかと通説では言われている。現代の企業に福利厚生が残っているのは、何らかの意図的な意思があつて（例えば地方政府との関係とか）やむをえず支給しているのではないかと言われたりもしているので、実際はどうなのかということもこの調査で調べたいと思って挑戦した。

ロシアの福利厚生は、法定福利と法定外福利とに定義づけられている（表3）。表の番号はERINAの調査で質問した福利厚生項目だ。私たちは、法定福利は当然あるものと想定し、法定外福利の方に企業の積極度を見る指標として質問をした。住宅ローン、任意医療保険、企業年金はロシアの中では新しく登場してきたタイプの福利厚生だ。欧米や日本では普通にあるものだが、こうしたものがロシアにも入ってきて定着しているのかどうかという部分に注目した。

(2) 調査結果

表4は、ロシア企業が福利厚生を支給する意義をどこに見ているかを表している。

複数回答で東西地域の全調査対象企業の圧倒的半数が、「従業員の維持と新規採用が有利なため」と「作業効率の向上のため」福利厚生を支給すると答えている。その中で、東西の企業で違いがあるかという点、従業員の維持確保や作業効率の向上を有意義に捉えて福利厚生を支給している企業が東の方に若干多かった。この背景には、恐らく東部地域の方が西部より労働者人口の不足に直面していることがあるのではないかと考えられる。それに対して、地方政府が負担できない社会保障の代わりとして、地元の企業に福利厚生を支給してくれないかということが、この調査結果からは出てこなかつ

た。そうした1990年代の地方政府と企業との関係は、すでになくなりつつあることが少し見えてきた。

どの企業も、取締役会で福利厚生の間

題について「時々」以上議論していることがわかった。東西を比べると、どちらかというと西側の方が東よりも議論の頻度が高いという結果が出てきた（表5）。

表3 ロシアの法定福利と法定外福利

ロシアの法定福利	ロシアの法定外福利
労災、休暇、育児手当など	(1) 食費(昼食、食堂など)
	(2) 交通費
	(3) 旅行(社員、家族旅行など)
	(4) 携帯電話・通信費
	(7) 社宅(自社保有)
	(8) 社宅(借上げ)
	(9) 賃貸住宅家賃・公共料金補助
	(10) 住宅ローン
強制医療保険	(5) 任意医療保険・医療サービス
年金	(6) 企業年金

表4 現代ロシア企業が考える福利厚生を支給する意義

	全被調査企業			東部地域			西部地域		
	社	比率 (%)	総回答有効回数 数に対し 対して	社	比率 (%)	総回答有効回数 数に対し 対して	社	比率 (%)	総回答有効回数 数に対し 対して
従業員の維持、新規採用有利	297	28.0	46.8	154	29.2	48.7	143	26.9	45.0
作業効率向上	286	27.0	45.1	162	30.7	51.3	124	23.4	39.0
良好な労使関係	167	15.8	26.3	100	18.9	31.6	67	12.6	21.1
当企業への肯定的評価(対経営幹部など)	162	15.3	25.6	63	11.9	19.9	99	18.6	31.1
当企業のビジネスイメージ形成	72	6.8	11.4	28	5.3	8.9	44	8.3	13.8
地方政府との良好な関係構築	74	7.0	11.7	20	3.8	6.3	54	10.2	17.0
その他	1	0.1	0.2	1	0.2	0.3	0	0.0	0.0
総回答数	1059	100.0	-	528	100.0	-	531	100.0	-

表5 取締役会での福利厚生問題議題頻度

	全被調査企業		東部地域		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
稀に議論	41	20.3	23	27.7	18	15.1
時々議論	81	40.1	27	32.5	54	45.4
頻繁に議論	60	29.7	23	27.7	37	31.1
ほぼ毎回議論	20	9.9	10	12.0	10	8.4
総計	202	100.0	83	100.0	119	100.0

表6 法定外福利厚生の実施状況

食費 Chi2=7.5491, p=0.0229; Cramer V=0.1008	交通費 Chi2=11.7005, p=0.0028; Cramer V=0.1255			旅行 Chi2=2.6619, p=0.2642; Cramer V=0.0598			携帯電話・通信費 Chi2=16.5612, p=0.0002; Cramer V=0.1493					
	全被調査企業	東部地域	西部地域	全被調査企業	東部地域	西部地域	全被調査企業	東部地域	西部地域			
なし	65.1	66.5	63.8	52.3	50.3	54.2	75.6	75.7	75.5	36.5	39.4	33.9
一部の従業員	21.4	23.5	19.5	32.7	30.2	35.2	15.5	14.0	16.9	54.7	48.3	60.7
全従業員	13.5	10.1	16.7	15.0	19.6	10.7	8.9	10.3	7.6	8.8	12.3	5.5
総計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

表7 法定外福利厚生(任意医療保険・診療所、企業年金)

(%)	医療保険・診療所 (Chi 2 = 17.5197, p = 0.0001; Cramer V = 0.1536)			企業年金 Chi 2 = 12.6295, p = 0.0018; Cramer V = 0.1304		
	全被調査企業	東部地域	西部地域	全被調査企業	東部地域	西部地域
なし	52.8	54.5	51.3	76.3	78.2	74.5
一部の従業員	15.6	10.1	20.8	9.7	5.9	13.3
全従業員	31.5	35.5	27.9	14.0	15.9	12.2
総計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

表8 法定外福利厚生(住宅関係)

	社宅所有 (Chi 2 = 2.2932, p = 0.5138; Cramer V = 0.0555)		
	全被調査企業 構成比 (%)	東部地域 構成比 (%)	西部地域 構成比 (%)
なし	91.0	89.9	91.9
従業員(家族を含む)が対象	7.3	8.4	6.3
従業員と非従業員の両方が対象	1.2	1.4	1.0
非従業員が対象	0.5	0.3	0.8
総計	100.0	100.0	100.0
	社宅借上げ (Chi 2 = 5.3846, p = 0.0677; Cramer V = 0.0855)		
	全被調査企業 構成比 (%)	東部地域 構成比 (%)	西部地域 構成比 (%)
なし	90.9	88.6	93.0
一部補助	4.5	6.3	2.9
全額補助	4.6	5.1	4.2
総計	100.0	100.0	100.0

表9 法定外福利厚生(住宅関係)

社宅所有企業のうち(全体の9%)	家賃・公共料金補助 Chi 2 = 5.1816, p = 0.0749; Cramer V = 0.0989		
	全被調査企業 構成比 (%)	東部地域 構成比 (%)	西部地域 構成比 (%)
なし	54.5	55.6	53.3
従業員のみ	25.8	16.7	36.7
従業員と非従業員の両方が対象	19.7	27.8	10.0
総計	100.0	100.0	100.0
	住宅ローン補助 Chi 2 = 7.1832, p = 0.0275; Cramer V = 0.0989		
	全被調査企業 構成比 (%)	東部地域 構成比 (%)	西部地域 構成比 (%)
なし	88.4	85.6	91.0
一部従業員が対象	9.7	12.7	6.9
全従業員が対象	1.9	1.7	2.1
総計	100.0	100.0	100.0

表10 労務費に占める福利厚生割合 (%)

	法定(労働法規定) Chi 2 = 14.3665, p = 0.0062; Cramer V = 0.1477				法定(強制医療保険、年金)				法定外(すべて) Chi 2 = 23.7515, p = 0.00008; Cramer V = 0.1910			
	全被調査企業	東部地域	西部地域	地域	全被調査企業	東部地域	西部地域	地域	全被調査企業	東部地域	西部地域	地域
社	構成比 (%)	構成比 (%)	構成比 (%)	社	構成比 (%)	構成比 (%)	構成比 (%)	社	構成比 (%)	構成比 (%)	構成比 (%)	
0	114	17.3	17.1	17.5	62	9.6	2.9	16.0	206	31.6	40.1	24.1
1-10%	426	64.7	64.8	64.7	184	28.6	24.4	32.5	372	57.1	50.2	63.4
11-20%	74	11.2	10.6	11.8	119	18.5	13.8	22.9	45	6.9	5.9	7.8
21-30%	25	3.8	2.3	5.2	177	27.5	33.7	21.7	20	3.1	2.0	4.1
30%以上	19	2.9	5.2	0.9	102	15.8	25.3	6.9	8	1.2	2.0	0.6
総計	658	100.0	100.0	100.0	644	100.0	100.0	100.0	651	100.0	100.0	100.0

法定外福利の支給率全体では、携帯電話と通信費に対する支給率がいちばん高く、交通費、食費もそれなりに支給していることがわかった。その中で、全体的には一部の従業員向けに食費と交通費、携帯電話を支給している。東西を比べると、東の方は交通費と携帯電話を全従業員に向けて支給している割合が高い。食費については、西側の企業の方が全従業員向けに支給している(表6)。これらをどうまとめるかは後述する。

法定外福利の医療保険(任意医療保険、企業の中に診療所を持っているかどうかも含む)については4割近くの企業が支給している。企業年金の支給率はまだまだ低く、約3割弱の企業しか支給していないという結果が出た。一部が全従業員型で東西の違いが出ている。東部地域は全従業員型の任意医療保険を提供しているのに対し、西部地域の方は一部従業員に対するオプションという形で任意医療保険を提供している。企業年金についても同様の違いが出てきた(表7)。

社宅の提供は、体制転換後に法定外になった。91%が社宅を持っていない。ここで東西の地域差は出なかった。社宅を持つのではなく借り上げているかどうかについても、借り上げている企業は10%弱だった。この中で東西を比較すると、どちらかというと東部地域の方が社宅の借り上げと家賃の補助をしているという結果が出た(表8)。

社宅を持っている企業の中で、家賃や公共料金の補助をしているかの質問に対して、45%近くは補助をしているという結果が出た。ただし、全体の9%しか社宅を所有していないうちの半分に過ぎないので、全体としては小さな割合だ。東西を比べると、西部地域は従業員のみになっている。住宅ローン補助も市場経済化してからできたものだ。88%はしていないが、残り10%近くはしているという結果が出てきた。その中で、東の方がむしろ積極的にしている。東部企業の方はどちらかというと固定資産型というか、住宅を持つあるいは社宅を借り上げる形が多く、住宅ローン支給が西より高いという結果が出た。西部企業は家賃や公共料金の補助をする現金型とまとめることができる(表9)。

労務費に占める福利厚生のコストの割合は1~10%台と答える企業が多かった。これは、法定福利のコストが労務費に占める割合と、法定福利の中で強制医療保険と年金の部分のコストが労務費に占める割合、すべての法定外福利厚生の占める割合を訊いている。強制医療保険については21~30%台と答える企業も結構出ている。東と西を比べると、東の方が法定福利の労務費に占めるコストが高めに出ている。法定外福利を労務費コストからみると、7割近くの企業が何らかのコストを計上している。その中で、西の方がやや積極的に福利厚生を行うようになってきていることがわかる(表10)。

### (3) まとめ

西部企業は、法定外の食費や通信費、任意医療保険、医療サービスや企業年金、家賃、公共料金補助で、東部企業より相対的に高い支給率を出していることがわかる。出す対象も一部従業員とし、メリハリをつけて出している形がみえる。東より西の方の種類が豊富で、一部従業員向けのオプションとして使っている。それに対して、東部企業は西部企業より種類が相対的に少ない。法定外の福利も出すが、その種類が少ない。

制度的な背景をいうと、法定福利の中で企業が支出しなければならない基準率があり、東部企業の方が高く設定されているため、法定福利の労務費コストが西より高く出ると考えられる。ここだけで判断するわけにはいかないが、どちらかという東部企業は従業員の不足に直面していて、それを解消するため全従業員型に福利厚生を出している。これに対して、西部企業の方は従業員のインセンティブ、モチベーションを高めるオプションとして、いろいろな福利厚生の幅を持たせている形が見えてくる。

こうした地域差を、企業規模や従業員所有比率、経営者が大株主であるかどうか、国有企業か、という企業の特性や、労働組合の設置率、都市や農村別といったことからコントロールしても、その地域差が見えるのかどうか回帰分析をした結果に移る。

東西を通じて言えることは、企業規模

が大きいほど東西とも福利厚生の支給率は高い。労働組合を設置している企業ほど、東西企業どちらも福利厚生を支給しているという結果が出ている。東の方に特徴が出てきたのは食費だけで、東部企業は西部企業よりも食費の支給が低いという結果が出た。

社宅など労務コストに占める福利厚生の割合についても、企業規模が大きいほど支給率が高く、労働組合を設置している企業ほど支給率が高いという結果が出た。東西地域差が出たのは、住宅ローンの支給率、法定外福利の労務費に占める割合、法定福利(強制医療保険)の労務費に占めるコストの3つだけで、東の方が住宅ローンを多く提供し、法定外の福利厚生労務費が少なく、法定福利の労務費が高いという結果が出た。

東部企業の方で住宅ローンの補助が多い背景をどう解くか。例えば、東部地域の方が住宅金融機関の数が少なかったり、住宅金融へのアクセスが悪かったりする。住宅市場の規模も西部地域よりは小さい。こういった市場の欠点を企業が福利厚生で補っているという姿が、住宅ローンの補助の高さに現れているのではないかと考えられる。企業が立地する地域の市場の中に、企業の福利厚生を外部委託できるようなビジネスの受け皿、住宅金融や企業年金を担うような金融機関あるいは保険会社等が東部地域に備わっているならば、企業がそうしたことをする必要もないが、そうでなければ企業がやらざるを得ない。こうして新しい形が東から出た。

こうしたことから、福利厚生の調査もこれから少し変わる。企業が立地する地域において福利厚生を受託するような受け皿となるビジネスの発展に着目し、研究していかなければならない。

## 3. ロシア企業のマーケティングの実態と東西比較(富山栄子)

### (1) 問題の所在と研究課題

マーケティングとは、簡単にいうと、どうしたら物が売れるのかだ。少し学問的にいうと、「顧客の価値と満足を理解して新しい客にとって価値あるものを作り出し、それを客に伝えて提供すること」がマーケ

ティングだ。さらに市場創造、新しい市場を作っていく。経済学と経営学ではマーケティングの「市場」という意味が少し違って、経営学・マーケティングでは、「市場創造」の「市場」とは買手の集合ということになる。つまり、既存顧客プラス潜在顧客を作っていくのがマーケティングなる。

ドラッカーの言うところによれば、マーケティング担当者は、企業を成長させる司令塔の役割を担う。なぜなら、生産、技術開発、会計、人事といった企業経営に関係するすべては、マーケティングを補完する機能であると理解されるからだ。ものづくりの会社の中にはマーケティングの重要性を理解していない会社も多く、技術志向の傾向がある会社もある。しかし、マーケティングは、売れなければ始まらないというところにポイントがある。

そもそもソ連時代の社会主義経済では、顧客を意識した企業戦略や経営活動に関する理解は非常に乏しく、マーケティングはむしろ人民の敵であると否定的に捉えられてきた。売り手の方が強く買い手の方が弱い立場にあり、「お客様は神様です」とは正反対の体制だった。計画体制が崩壊して市場経済化の進展に伴い、ロシア企業の間でもマーケティングに関する意識が高まってきた。市場競争が激化していく中で、企業がマーケティングの役割を再評価し、新しい競争上の優位を獲得するために顧客志向の経営戦略を追求するようになり、マーケティングが重要だということがロシアにおいても理解されるようになった。ソ連崩壊後におけるロシア市場への多国籍企業の参入も、ロシア企業へのマーケティングの重要性の認識、知識の浸透に大きな役割を果たしてきた。

ここでの研究課題は2つある。1つは、顧客志向のマーケティング戦略がどのようにして実現されるかという組織的な側面(特にマーケティング機能を担う組織の位置づけ、人材の配置、戦略の内容や手法、コストに関する問題)であり、第2に、そこで生じる地域差の有無の検証である。

### (2) ロシアにおけるマーケティングの進化

市場経済に移行してすぐの頃は、物を出せば売れる時代、製品志向の時代だっ

た。様々な先行研究がロシアにおいてもある。例えばRoersen[2013]が指摘するように、「顧客志向」は言葉としては用いられたが、単なる意思の表明（「宣言された（declared）顧客志向」）に過ぎず、実態が伴わないものであった。従って、あくまで言葉だけ、うわべだけのマーケティングであって、過大評価されていた時代があった。

お客様が第一であるという顧客志向のマーケティングの本格的な始まりは、2009年の世界金融危機とその後の景気後退の時期だったと、2011年のSmirnovaの研究では指摘されている。この時期に市場競争がより厳しいものとなったため、企業は顧客志向を始めとしてマーケティング戦略を見直す必要に迫られた。様々なアンケート調査なども行われてきた。例えば、148社を対象とする2011年のSmirnovaの調査によると、顧客志向のマーケティングを採用する企業の業績が、そうでない企業を上回るということが示されている。このSmirnovaの研究グループが2008年、2010年、2013年の3期間にわたる企業調査結果に基づいて、ロシア企業は全体として顧客志向のメリットを理解し、顧客志向のマーケティング戦略をとるよう進化している状況を明らかにした。この研究によると、ロシア企業の顧客志向は(a)顧客中心の戦略と(b)顧客サービス提供という2つの要素から構成される。

顧客中心の戦略とは、経営方針として顧客を重視する姿勢、例えば「顧客満足度をビジネスの目的とする」、「顧客のニーズに対応する企業であることにコミットし、顧客志向がどの程度実現されているかモニターする」、「顧客にとって価値あるものを創造することを信念としてもつ」といった方針を掲げることである。

顧客サービス提供は、「顧客満足度を体系的かつ頻繁に測定すること」「アフターサービスに細心の注意を払う」ことから成る。双方の要素により、企業が市場環境に適応し、利潤を最大化し、自社を発展させるために必要な能力を強化し、企業の業績を改善させることが示された。

ロシア企業の問題点はどこにあるかというと、全体として顧客志向の重要性を認識しているが、すべての企業がそれを経営戦略や目標設定に採用しているわ

けではなく、またはそれを実現する際に困難に直面している。例えば、顧客志向に関係するような重要業績評価指標（Key Performance Indicators: KPI）を導入しているロシア企業は、未だに一部にとどまっている。

顧客サービスの提供を強化し、顧客指向のKPIを導入することによって、マーケティング戦略や効果を操作する必要があると、2017年のSmirnovaの研究では指摘している。

こうした先行研究から何が示唆されるかというと、第一に、ソ連邦解体後のロシアではマーケティング志向に変化が生じている。市場移行初期において国内市場が成長機会に富んでいた新興ロシア経済では、顧客志向への投資が必要とされていなかった（出せば売れる時代）。この時代は、製品志向をコンセプトとするマーケティングが行われていた。転機になったのが、2009年金融危機の発生後の景気後退期だ。厳しい生存競争の状況に置かれたロシア企業は、顧客志向のマーケティング戦略の必要性と有効性を再認識するようになった。ただし、それをKPIの導入などを通して実践的な意味で実行した企業は、一部に限られている。

これらの先行研究の問題点として、顧客志向のマーケティングの重要性の認識と実際の戦略の実行に乖離が存在するとすれば、その要因は何かという問題が十分に検討されていない。次に、ロシア企業が顧客志向の重要性を認識していることは明らかになっているが、それを実行するための組織や人材、用いている手法やコストといった実態面に関して明らかにはなっていない。第3に、マーケティングに関する実態の調査研究は、主としてモスクワに所在する企業を対象として行われていることもあり、地理的な異同性の有無に関して十分な注意が払われているとは言い難い。

### (3) ERINAの企業調査に基づく、ロシア企業のマーケティングの実態と東西比較

#### ①経営戦略と組織構成におけるマーケティングの位置づけ

担当部局・担当者の有無とレベル（表

11、表12）および取締役会における議題の頻度（表13）に関しては、1%以下の水準において統計的に有意な地域差が示された。

マーケティングの担当の有無とレベルに関しては、西部企業が東部企業を上回っている地域的な構造が明らかになった。レベルは問わず担当組織（者）があると回答した企業の比率（合計）は、西部80.8%に対して東部66.4%であり、担当部局（部・課）はそれぞれ35.4%および30.8%、担当者ではそれぞれ45.4%および35.6%であり、担当がいなくとする回答の比率は、東部33.6%が西部19.2%を上回っている。従って、西部地域の企業において経営組織上マーケティングがより高く位置づけられ、重視されていると評価できる。

次に、マーケティング問題に対する取締役会の真剣度に関して議論する企業とそうでない企業の二極分化が進んでいる可能性があるということが、統計上解釈された。また、マネージャーおよびシニアマネージャーの担当者の比率は東部80.5%、西部85.3%であり、両地域においてマーケティング担当者の職階（社内における地位）はそれほど高くないことがわかった。

#### ②マーケティング専門人材の問題

では、マーケティング専門人材の不足が問題であるのか、そうでないのか。社外のマーケティング専門家あるいはマーケティング会社が不足しているのが問題であるのか、そうでないのか。また、大学、その他教育機関におけるマーケティング教育の質が問題であるのかなのか、という3つの質問を行った。

社内における人材不足に関しては、西部地域の企業の方が東部地域よりも問題であると評価している（表14）。「問題である」「どちらかと言えば問題である」の回答を合計すると、西部43.9%に対して東部34.6%、約10ポイントの差で西部の方が問題視していた。この調査項目では、「どちらかと言えばない」の比率の地域差が最も大きく、西部33.2%と東部44.1%と、東部の方がマーケティングの人材不足を感じていないという結果が出た。

社外の人材不足の評価も同様で、西高東低の地域構造ができあがっている（表15）。「問題である」「どちらかと言えば問題

表11 マーケティング担当者・担当部局の有無

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
担当部 (department) がある	13	1.8	9	2.6	4	1.0
担当課 (division) がある	230	31.4	99	28.2	131	34.4
担当者はいる (担当部署は無い)	298	40.7	125	35.6	173	45.4
専門担当者も担当部局も無い	191	26.1	118	33.6	73	19.2
計	732	100.0	351	100.0	381	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=23.5188, p =0.00003; Cramer V =0.1792

表12 マーケティング責任者の職階

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
マネージャー	214	43.9	84	39.1	130	47.6
シニア・マネージャー (課長クラス)	192	39.3	89	41.4	103	37.7
副部長クラス	59	12.1	32	14.9	27	9.9
部長クラス	20	4.1	8	3.7	12	4.4
副社長クラス	3	0.6	2	0.9	1	0.4
計	488	100.0	215	100.0	273	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=5.6521, p =0.2266; Cramer V =0.1076

表13 取締役会でマーケティング問題が議題になる頻度

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
ほぼ常に	36	18.1	14	16.9	22	19.0
しばしば	78	39.2	33	39.8	45	38.8
時々	49	24.6	11	13.3	38	32.8
ほぼ議論されない	36	18.1	25	30.1	11	9.5
計	199	100.0	83	100.0	116	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=18.9959, p =0.0002; Cramer V =0.3089

である」の回答の比率は西部36.4%、東部25.8%となり、西部の方が社外の人材不足を認識していた。ここでも特に差が大きい回答項目となったのは「どちらかと言えない」であり、西部35.4%、東部50.4%の間には15.0ポイントの差があった。

マーケティングの教育の質についても、西側が高く東側が低いという構造が観察される (表16)。大学のマーケティング教育を問題と見る企業の比率は西部41.6%、東部28.4%、地域差は13.1ポイントとなった。すなわち、西部にあるロシア企業ほど大学でのマーケティング教育は問題だと考えている。「どちらかと言えない」の地域差はさらに顕著であり、西部30.8%、東部48.0%の間には17.2ポイントの差がある。

このように、西部企業は東部企業よりも

多くのマーケティング専門人材を必要としており、より優れた人材を求めているため、人材不足や質の問題に対してより真剣な関心を向けていることを反映した結果であると解釈できる。

全体として、調査対象企業においてマーケティング人材についての問題意識はさほど高いとは言えないが、それでも西部地域においてその必要性がより強く認識されているという状況が示唆される。このことは、人口密度が低くロシアの中心地や欧州の消費市場から遠く離れた東部地域よりも、その地理的な対極に位置する西部地域において市場競争環境がより厳しく、西部地域において業績を改善するための手段としてのマーケティングがより強く必要とされている状況を反映するものと理解できる。

### ③マーケティング活動の内容

マーケティング活動の地理的範囲についてと、マーケティング戦略の計画対象期間はどれくらいを目処に行っているかについて、分析した。

まず、マーケティングの地理的範囲については、統計的に有意な地域差が認められなかった (表17)。連邦管区レベルでは、東部地域のシェアが若干高いが、その代わりに、連邦レベルでは西部17.9%と東部13.1%と、やや前者のシェアが大きかった。このことは、調査対象となった企業の8割程度が従業員数300人未満 (500人未満を含めると9割) の大企業以外の企業であり、そもそも広域の経済活動を行っていない可能性とも関係するためだと考えられる。調査対象企業のうち、海外取引相手がいる企業の比率は3割にとどまる。また、7

表14 自社熟練マーケティング担当従業員の不足

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
問題である	49	8.3	22	8.1	27	8.5
どちらかと言えば問題である	185	31.3	72	26.5	113	35.4
どちらかと言えば問題ではない	226	38.2	120	44.1	106	33.2
問題ではない	131	22.2	58	21.3	73	22.9
計	591	100.0	272	100.0	319	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=8.4975,  $p=0.0367$ ; Cramer  $V=0.1199$ 

表15 社外マーケティング専門家/専門会社の不足問題度

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
問題である	38	6.9	15	5.8	23	7.8
どちらかと言えば問題である	136	24.5	52	20.0	84	28.6
どちらかと言えば問題ではない	235	42.4	131	50.4	104	35.4
問題ではない	145	26.2	62	23.8	83	28.2
計	554	100.0	260	100.0	294	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=13.3206,  $p=0.0039$ ; Cramer  $V=0.1550$ 

表16 大学及びその他教育機関におけるマーケティング教育の質

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
問題である	33	6.5	16	7.1	17	6.1
どちらかと言えば問題である	147	29.2	48	21.3	99	35.5
どちらかと言えば問題ではない	194	38.5	108	48.0	86	30.8
問題ではない	130	25.8	53	23.6	77	27.6
計	504	100.0	225	100.0	279	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=19.0831,  $p=0.0002$ ; Cramer  $V=0.1945$ 

割の企業が連邦構成主体の域内をメインの販売市場として経済活動を行っている。

一方で、マーケティング戦略の時間的な範囲における地域差ははっきりと表れていた(表18)。1%以下の水準において統計的に有意な地域差が確認される。「1年」以下を短期、「2年」以上を長期の時間軸と区別すると、西部企業の回答の比率はそれぞれ62.3%と13.9%、東部企業は52.2%と23.0%であった。「5年以上」に関しては、東部の6.8%に対して西部はわずか1.2%に過ぎなかった。マーケティング戦略を策定する時間軸は、西部地域において「短期的」であると理解できるだろう。

Ershova (2017年)の研究によれば、日系企業のモスクワ駐在事務所は、ロシア市場が急速に拡大し、消費者の嗜好もあまりにも急速に変化しているため、長期的な予測が困難だと感じている。日本企

業は長期的な戦略立案を重視する経営スタイルをとるため、ロシア市場の予測可能性の低さが戦略を立案する際に大きな問題となると指摘されている。西部地域における短期的なマーケティング戦略の重視は、販売に対する影響要因の評価によって促されているものと理解できる。

ロシアの企業は、自社の製品やサービスの売上高に最も強く影響する要因が、「顧客のニーズの変化」であると評価している(表19)。様々な要因の中で「顧客のニーズの変化」が回答全体の58.7%を占めている。同時に、取引相手である商業部門(小売業、卸売業)の政策(16.9%)も重要な要因であると評価されていた。さらに、顧客や取引相手の変化への感受性は、東部地域よりも西部地域においてより顕著であり、合計の比率はそれぞれ69.4%および81.2%であり、両地域の間には1%以下の

水準において統計的に有意な地域差があることが確認された。すなわち、顧客や取引相手が増えると、それにすぐに対応するのは西側の企業だということがわかった。

市場調査費と販売促進費の双方に関して、コストの高さが問題であると評価する回答の比率はほぼ半分で、それぞれ50.6%および46.3%だった。それぞれについて地域差を見ると、市場調査費については西部51.3%および東部49.8%が(表20)、販売促進費に関しては49.8%および41.8%が問題ないと評価している(表21)。市場調査費に関しては10%以下の水準において、販売促進費に関しては1%以下の水準において統計的に有意な地域差が確認された。実際、西部地域の企業はマーケティング費用をより多く支出しているため、コストの高さをより深刻に問題視していると解釈できるだろう。

表17 マーケティング活動の地理的範囲

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
地方自治体	130	22.9	63	23.6	67	22.3
州／地方	209	36.8	97	36.3	112	37.2
連邦管区	131	23.1	67	25.1	64	21.3
ロシア連邦	89	15.7	35	13.1	54	17.9
外国市場	9	1.6	5	1.9	4	1.3
計	568	100.0	267	100.0	301	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=3.4126, p =0.4912; Cramer V =0.0775

表18 マーケティング戦略計画対象期間

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
行わない	166	24.3	84	24.8	82	23.8
3か月	76	11.1	45	13.3	31	9.0
6か月	93	13.6	41	12.1	52	15.1
1年	223	32.6	91	26.8	132	38.3
2年	25	3.7	12	3.5	13	3.8
3年	37	5.4	23	6.8	14	4.1
5年	37	5.4	20	5.9	17	4.9
5年以上	27	3.9	23	6.8	4	1.2
計	684	100.0	339	100.0	345	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=27.2345, p =0.0003; Cramer V =0.1995

表19 会社の製品サービスの売上高に最も影響を与えるもの

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
革新的な新製品・サービスの登場	20	3.0	6	1.9	14	4.0
産業界の大物の影響	8	1.2	6	1.9	2	0.6
規制による競争環境の変化	78	11.7	49	15.5	29	8.3
取引相手である商業部門の戦略の変化	113	16.9	47	14.8	66	18.8
顧客の嗜好の変化	57	8.5	36	11.4	21	6.0
顧客のニーズの変化	392	58.7	173	54.6	219	62.4
計	668	100.0	317	100.0	351	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=21.1925, p =0.0007; Cramer V =0.1781

表20 市場調査活動費の高さは問題であるか

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
問題である	90	16.1	47	18.7	43	14.0
どちらかと言えば問題である	193	34.5	78	31.1	115	37.3
どちらかと言えば問題ではない	170	30.4	85	33.9	85	27.6
問題ではない	106	19.0	41	16.3	65	21.1
計	559	100.0	251	100.0	308	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=6.9652, p =0.0730; Cramer V =0.1116

表21 市場調査活動費以外の販売促進費の高さ問題度

	全被調査企業		東部地域*		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
問題である	70	12.5	36	14.3	34	10.9
どちらかと言えば問題である	190	33.8	69	27.5	121	38.9
どちらかと言えば問題ではない	203	36.1	110	43.8	93	29.9
問題ではない	99	17.6	36	14.3	63	20.3
計	562	100.0	251	100.0	311	100.0

\*西部地域との同等性の検定: Chi2=16.8625, p =0.0007; Cramer V =0.1732

#### (4) ERINA 企業調査に基づくロシア企業のマーケティング活動の現状

以上のアンケート調査の結果をまとめると、第一に、ロシア企業の間にはマーケティングの重要性に関する認識が十分に浸透してきており、企業経営戦略を議論する取締役会においてもその問題がしばしば取り上げられている。しかし、このような重要性の認識とは対照的に、マーケティングの社内組織上の重要性は高いとはいえない。同時に、人材面についての問題を認識している経営者も3~4割程度に留まっている。

マーケティングの内容に目を向けると、海外展開をにらんだマーケティング戦略を採用している企業はほぼ存在せず、大半の企業は地方自治体レベルか、大きくても連邦構成主体レベルの市場を対象とした戦略の策定を行っている。また、マーケティング活動の対象期間は、1年以下の短期的な戦略によって行われている。このような短期的なマーケティング戦略は、販売への影響要因に関する認識に基づいているものと思われる。すなわち、多くの企業において、厳しい市場競争下で目まぐるしく変化する顧客のニーズが自社製品の売上に対して最も大きな影響を与えていると評価できる。

第二に、マーケティング活動の地域差に関しては、組織上の位置づけ(担当部署の有無やレベル、取締役会の議題の頻度など)において、東部企業のマーケティング活動は西部企業のそれよりも低調であると評価できる。このことは人材不足の評価とも整合的である。西部地域では、相対的にマーケティングを組織として支える体制が整っており、積極的にマーケティング活動が展開される。そこではマー

ケティング人材需要がより大きく、結果として人材不足がより深刻に問題視され、人材育成の質に対する評価も厳しくなっている。

このような東西の地域差で考えられる要因の1つに、西部地域において市場競争環境がより厳しく生き残りが困難であるため、企業業績を維持拡大させる有効な策としてのマーケティングが必要とされている可能性がある。この前提に立てば、西部企業は東部企業よりも顧客のニーズの変化により敏感であり、この点において顧客志向がより強いと評価できる。そして、顧客志向が強く顧客ニーズの変化により敏感であるがゆえに、西部のロシア企業の方がマーケティング戦略の時間軸はより短期であり、短いスパンで戦略を見直す必要に迫られると理解できる。

そのため、西部の企業の方がマーケティング活動を支えるために組織の充実を図っており、そのための人材確保の問題を相対的に強く認識していると理解できる。このようなマーケティングの必要性の強さは、実際の支出の評価にも結び付いていて、西部地域ではその必要性からマーケティング支出がより多いため、コストの高さについてもより深刻に受けとめられていると解釈できる。

#### (5) 結論

結論として、マーケティング活動の組織的なサポートの弱さが挙げられる。ロシア企業は明らかに顧客志向のマーケティング戦略を採用する方向に進化しているが、それを実際の具体的な経営戦略や活動に組み込んでいる企業は一部であり、またその実行に際して困難に直面している。その理由は、マーケティングが重要

であるという認識とは裏腹に、マーケティングの社内組織上の位置づけが低く、人材面からサポートする体制も十分に整備されていないという問題があるからである。

ロシアにおけるマーケティングは、より狭い地理的な範囲を対象として、短いスパンでの見直しを前提として戦略が策定される。これは、顧客のニーズの変化に対して敏感であり、それに柔軟に対応できるようにするためである。ただし、このような顧客志向のマーケティング活動やその必要性の大きさは、実際の支出の評価にも結び付き、コストの高さが問題として受け止められている。

企業内におけるマーケティングの組織上の位置づけを代わって行う担当部署の有無、そのレベル、また取締役会における議題の頻度は、はっきりと西高東低の地域構造を示した。マーケティングはその必要性が西部地域においてより切実に認識され、それと同時にそれを支える組織体制の整備は、西部地域において整っている。このことは、西部地域におけるコスト負担の重さの評価に直結した問題であると評価できるであろう。

ロシア企業は、「短期のマーケティング戦略」、「顧客ニーズ影響」など、即効性のある手法を採用していることから、特に西部では「顧客志向意識」が浸透していることを示している。ロシア企業のマーケティングは長期的視野ではなく、目の前の課題に対応するだけの行動パターンであり、特に西部ではその傾向が強い。

「専門部署設置企業は少数派」、「担当者職階は低レベル」、「人材難を認識する企業は少数派」からマーケティング活動を担う組織としての顧客志向体制は、特に東部地域では弱いと考えられる。それに

もかかわらず「人材難を認識する企業は少数派」である。すなわち今のところ、組織充実を図る意図がないとみなすことができる。とりわけ、東部ではそうである。

全体として、「顧客志向意識」と組織的な「顧客志向体制」の間には、未だにギャップがある。本来の意味での「顧客志向」のマーケティングには「組織・人材

の充実」や「長期的視野」が必要であるが、それがないうまま、「宣言された顧客志向」、すなわち言葉だけマーケティング対応をしている。ただし、相対的に意識の高い西部で体制が整っており、意識の低い東部では体制が弱いという点を考えると、より一層の「顧客志向意識」の高まりが「組織体制」の整備を促進する方向に

作用することが期待される。

そのために、まず経営者を含め全社的に顧客志向文化を高め、顧客志向の態度や行動についての評価や指導を伝えていく必要がある。顧客ニーズに対応する組織能力を高め、将来戦略を考えながら既存顧客との関わりを見直していく必要があるだろう。

## <質疑応答>

**Q.** 日本企業がロシアで儲けを得るためには、西と東で商品の売り方を変えた方がいいのだろうか。

**A (富山).** 西側の方が、競争が厳しくニーズがどんどん変わるということに日本企業が合わせていたら、利益が取れないと思う。しかし、西側の競争が激しいということは、そちらの方がより需要があって、客がたくさんいて、より多く売れるということの裏返しでもある。日系企業が実際に何をしているかという点、ほとんどモスクワなど西側で売って、極東にはそれほど力を入れていないというのが実態かと思う。

**A (新井).** 今日は2つのテーマで話をさせていただいたが、これ以外にも全部で8種のテーマで研究した。全体をまとめてひと言で言うと、思ったほど東西は違わないという結論だった。「極東は田舎で劣っている場所」で、「ここで企業活動をやってもしょうがないのではないか」、という漠然としたイメージを持って調査を始めたが、最終的に2段階の分析を行うと違いが出る

項目がぐっと少なくなる。もちろん、いくつか違いはある。しかし例えば、東の方である問題を抱える企業が多いとすると、分析の結果、それは東だからではなく、それが大企業の国営企業の経営者だから問題だと答えているという結論になる。同じ経営者が西で同じことをしていれば、それはやはり問題だと回答するという傾向がある。西側の企業の経営者も東側の企業の経営者も同じような立場に置かれたら、基本的には今回のアンケート結果で出てきたような回答をするだろう。言い換えれば、企業の経営者がもっている「ものさし」は、ほとんど同じものだというのが、全体を通してのいちばん大きい私なりの解釈だ。さらに別の言い方をすれば、「極東にはどうしようもない経営者が多く、その人たちとビジネスをやっても何にもならない」ということにはならないと言えるだろう。

**Q.** 東の方が住宅ローン、法定福利の比率が高いと言われたが、日本企業が東側の企業と付き合いするとき、そういう負担を求められる可能性が高いだろうか。

**A (道上).** 確かにそういう面もあると思う。東側は西側に比べ、地域が広大に分散

していることもあり、住宅、携帯電話など、距離を補う種類の福利厚生を全従業員型で提供しているというイメージだ。医療に関しても、例えば診療所なども提携している可能性が多い。東の中でもどこに立地するかにもよる。都市部かあるいは産業によってかなり遠隔地に行く場合は、固定資本のような福利厚生を出した方が従業員を集めやすいことがあるかもしれない。

西側の地域で特徴的だったのは、どちらかというと、一部の従業員向けにオプションとして提供するような形のもの（企業年金、任意医療保険、食品、通信）が見られた。今、ロシア全体として、欧米型のようにモチベーションを従業員に与えるためにいろいろな福利厚生のオプションを出すという議論が出てきている。そうした新しい流れに乗っているのが西側なのかな、というイメージが出てきた。もし西の方に進出するのであれば、そうしたオプションも含めて日本企業が提供することもあっていいのではないか。例えば、経営幹部にボーナス以外に高級車を与えることも結構ある。ロシアの企業がやっているのであれば、日本企業にも求められる可能性はあるだろう。