

スキャンディナヴィア経済圏のロシア北西部に対する影響

－サンクト・ペテルブルクとムルマンスクの事例－

**The Economic Effect of Scandinavian Countries on
Russian Northeast Region
-The Cases in St.Petersburg and Murmansk-**

塩谷昌史
田畑理一

スカンディナヴィア経済圏のロシア北西部に対する影響 — サクト・ペテルブルクとムルマンスクの事例 —

The Economic Effect of Scandinavian Countries on Russian Northeast Region -The Cases in St.Petersburg and Murmansk-

塩谷 昌史 (Masachika SHIOTANI)*
田畑 理一 (Riichi TABATA)**

キーワード：欧州連合 (EU)、スカンディナヴィア諸国、民営化、ロシア金融危機 (1998年)
Keywords : European Union, Scandinavian countries, privatization,
Russian financial crisis in 1998

1. はじめに

2003年秋に北海道大学スラブ研究センターが、文部科学省の競争的資金 COE「スラブ・ユーラシア学の構築：中域圏の形成と地球化」を獲得した。その後、このプロジェクトを推進するために、北海道大学の教員を中心に17名の事業推進者が選ばれたが、そのメンバーの一人に吉野悦雄氏（北海道大学大学院経済学研究科・教授）も含まれた。吉野氏は理論経済学から出発した、ポーランド経済を専門とする経済学者であるが、理論の枠組みに止まらず、ポーランド社会の深部における労働問題や農業経済等を研究するため、フィールドワーク中心の研究スタイルに研究手法の重点を移した。近年では旧ポーランド領との関わりから、リトアニア、ベラルーシ、ウクライナにも調査に赴いている。2003年秋に吉野氏から、ロシア研究を専門とする田畑理一（大阪市立大学大学院・経済学研究科・教授）と塩谷昌史（東北大学・東北アジア研究センター・助手）に連絡があり、COEプロジェクトを遂行するため調査チームを結成したい旨が伝えられた。2004年3月に吉野、田畑、塩谷の3名が東北アジア研究センターに集い、プロジェクト内容の詳細について議論を行った。

それは、「EU 経済の隣接圏と外縁圏の経済構造の比較研究」というテーマに結実した。2004年にポーランドを始めとする東欧諸国が欧州連合 (EU) に加盟したことで、EU の国境が東に移動し旧ソ連圏（ロシア、ウクライナ、ベラルーシ）と国境を接するようになった。加盟国は EU に加盟すると、EU のルールに従うことになり、またいずれは共通通貨ユーロを導入することにもなるため、東欧諸国の経済は大きな転換を余儀なくされることが推察された。また、

* 東北大学東北アジア研究センター

** 大阪市立大学大学院経済学研究科

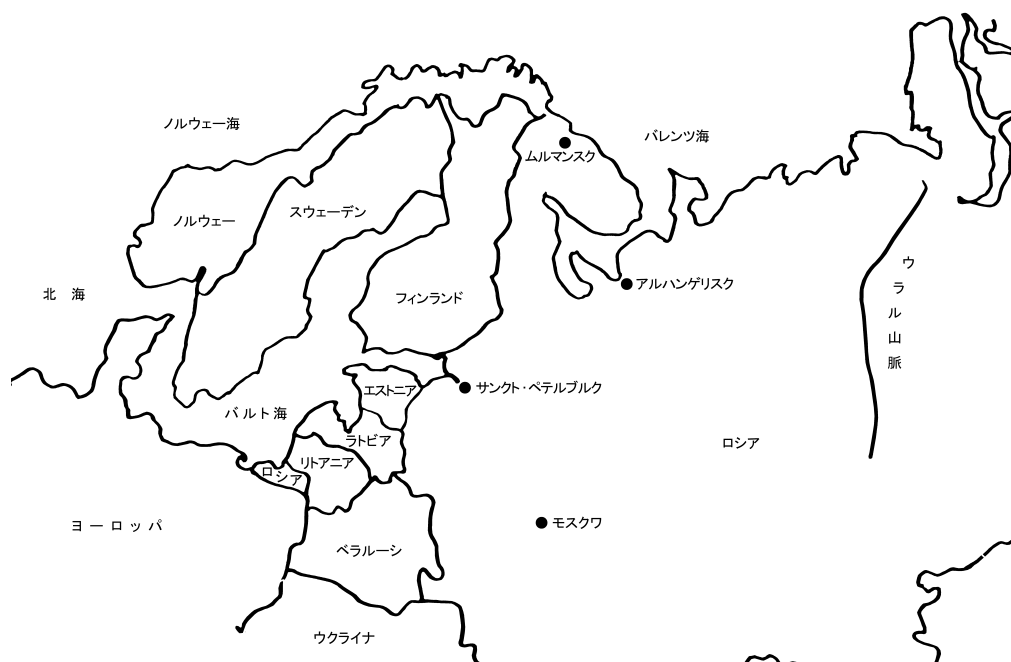
EUの国境が東に移動することで、EU国境に隣接するロシア、ウクライナ、ベラルーシの諸都市が特に、EU経済圏の影響を大きく受けるだろう、と私達は考えた。そこで、ロシア、ウクライナ、ベラルーシの国内で、EU国境に隣接する都市と、そうでない都市を比較し、EUの影響がどの程度及んでいるかを検証することは学術的に有意義だと考えた。実際には、ロシアからサンクト・ペテルブルク、ムルマンスク、プスコフの3都市、ウクライナからルツク、ハリコフの2都市、ベラルーシからプレスト、グロドゥノの2都市を選んだ。

上記3国の諸都市を比較する際に、取るべきアプローチについても、チーム内で議論を行った。その際、できる限り実体経済の動向を把握するため、フィールドワークを基にした調査を行うことで一致した（注1）。比較対照となる企業の業種が大きく異なると比較研究ができなくなるので、どの都市にもある業種を選択した。すなわち、①銀行業、②農業（養鶏あるいは砂糖精製）、③軽工業（縫製業あるいは靴製造）、④流通業（スーパーマーケット）である。どの都市にもこれらの業種は存在し、EUの影響度を比較する際に適切な対象になると考えた。方法論については、これら4業種の企業を実際に訪ね、経営者に1～2時間程のインタビューを行うことにした。ロシア、ウクライナ、ベラルーシのいずれも旧ソ連圏なので、かつて共通語であったロシア語が通じるし、必要な場合には、田畑と塩谷が通訳の役割を引き受けることにした。一方、ウクライナとベラルーシのEU国境付近では、ポーランド語が話されているので、その際には吉野氏が通訳を務めることになった。

質問すべき内容は、次の六項目とした。第一は、「1985年～現在までの企業史」である。1985年は、ゴルバチョフがソ連の共産党書記長に就任した年に当る。第二は、「企業形態」である。株式会社か有限会社か、また株式会社なら公開型か閉鎖型かが重要になる。第三は、「1991年～現在までの生産・収益・従業員数の変遷」である。1991年はソ連崩壊の年である。その年から現在まで企業がどのような変遷を辿ったかを伺う。第四は、「現在の生産プロセス・流通・販売」である。現在の生産・販売状況と今後の展望を尋ねる。第五は、「EU企業との提携の可能性」である。国内市場で競争に勝つために、EU企業との今後の提携の可能性について尋ねる。第六は、「EU企業に脅威を感じるか」という質問である。私達が選択した4業種の企業で、EU企業との競争がロシア・ウクライナ・ベラルーシの企業にとって脅威となり得るかを検証する。企業によっては、ソ連崩壊後に創業した企業も想定されるので、その場合には、質問内容を適宜訪問企業に合わせて変えることにした。

田畑と塩谷はこれまでロシア研究に従事してきたが、企業の訪問調査を専門としてきた訳ではない。そのため、ロシアでの調査準備は、ロシアの商工会議所に協力をお願いした。商工会議所の目的は、会員企業への法律・経済情報の提供、会員の中小・中堅企業育成や外国企業（投資）の紹介にあるが、趣旨が明確であれば学術調査の協力にも応じてくれる。商工会議所が企業への学術調査の支援にも応じてくれることは、A.ペロフ氏（福井県立大学・経済学部・

教授)の助言により学んだ。本稿は、田畑と塩谷が二人で2005年3月14日～23日に Санкт・ペテルブルクとムルマンスク(地図参照)で行った企業訪問調査の結果を記録したものである。今回の調査に吉野氏は参加しなかった。両都市での企業選定と訪問プログラムの準備は、 Санкт・ペテルブルク市とムルマンスク市の商工会議所に依頼した。両商工会議所は私達の希望に沿って、適切な調査プログラムを準備してくれた。本稿の調査は、北海道大学スラブ研究センターの支援に基づき実施された。記して感謝したい。



2. Санкт・ペテルブルク市の経済状況

Санкт・ペテルブルク市(以下、ペテルブルク市とする)は地理的にはレニングラード州内に位置するが、州と同等の政治的地位をもっており、市の人口は約460万人である。ペテルブルク市は人口数でモスクワに次いでロシア第二の都市である。ペテルブルク市の歴史はスウェーデンとの北方戦争にまで遡る。1700年から続く北方戦争でロシアが勝利した際、スウェーデンからペテルブルク市の領土がロシアに移された。不凍海であるバルト海に面するペテルブルク市は、ヨーロッパとの貿易を行うのに好都合の場所であったため、1703年にピョートル大帝はモスクワからペテルブルク市に遷都した。1917年にロシア革命が勃発するまで、この市は帝政ロシアの首都であり続けた。現在のロシア経済は首都モスクワに一極集中する傾向にあるが、ペテルブルク市はロシアの文化首都として特別な役割を担っている。ロシア最高水準のバレエは市内のマリンスキー劇場で上演されるし、世界を代表する美術館エルミタージュはこの地にある。

ここで、ペテルブルク市の経済状況を概観しておこう（表1）[Федеральная служба 2006: 221-226]。近年のロシア経済の動向を見る場合、1998年は転換点として注目する必要がある。この年にロシア政府は国債の償還の一時凍結を表明し、ロシアは金融危機に陥った。ペテルブルク市の地域総生産額は1998年に激減し、その後上昇傾向に転じる。1998年以降、企業数は増加しており、民間の事業活動が活発化していることが伺える。しかし、1998年～2001年の期間、中小企業数は減少傾向にあり、2002年になりようやく増加傾向に転じる。すなわち、2002年以後、大企業も中小企業も本格的な起業活動を回復したと考えられる。一人当たり平均月額所得は1998年以降上昇を続けており、ロシア経済の好転がペテルブルク市の個人所得にも影響を与えている。2004年現在の平均月額所得は8855.1ルーブル（約3万5420円）である。失業率は1998年に頂点（11.3%）に達したが、以後減少傾向を示している。

表1 サンクト・ペテルブルグ市の統計諸指標

	単位	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
千人当たりの出生率	%	6.5	6.2	6.8	7.2	8.0	8.7	8.9
千人当たりの死亡率	%	13.6	15.2	16.2	16.2	16.4	16.7	16.2
平均寿命	歳	69.59	67.90	66.70	66.90	67.08	67.01	67.34
地域総生産額	百万ルーブル	92029	150727	205092	275030	367198	435683	—
企業数	社	166517	189453	218681	247372	275381	305145	333501
中小企業数	社	111754	108713	109165	78599	89656	89935	105749
一人当たり平均月額所得	ルーブル	1169.2	1820.3	2555.6	3425.8	4514.4	6851.2	8855.1
失業率	%	11.3	11.0	6.3	3.9	3.4	4.1	2.7
貨物輸送量	百万トン・キロメートル	1233	1225	1899	1700	1457	1731	3142
小売取引高	百万ルーブル	37966	65274	86493	112330	139303	161878	199245
外食産業の取引高	百万ルーブル	1647	3044	3936	5277	6109	7627	10041
建設請負額	百万ルーブル	12431.3	14117.0	22937.3	28330.7	44585.9	59919.4	72399.7
建設業の企業数	社	10145	10208	11438	5964	6428	4593	4701

2004年のペテルブルク市の地域総生産額によれば、主要産業は工業、サービス・流通業、建設業である。ペテルブルク市は工業製品の生産量でロシア第八位を占め、工業都市として位置づけられる。工業の内訳についていうと、工業製品の生産額に占める分野毎の割合は、①機械製作・金属加工（36.4%）、②食品工業（27.4%）、③鉄鋼類（7.1%）の順となっている。①「機械製作・金属加工」では、水力タービン、蒸気タービン、大規模な電気機械、トラクターが主な製品である。水力タービンの分野では、ペテルブルク市の企業がロシア市場の99.8%を占めている。②「食品工業」では非アルコール飲料、菓子類、コニャック、魚・海産物の缶詰、フルーツの缶詰が主要製品となる。③「鉄鋼類」では、鉄鋼類の圧延、鋼鉄製パイプが代表的製品である。他には薬材、水力タービン、暖房装置の分野が近年成長している。

次に、ペテルブルク市のサービス・流通業に移ろう。1998年以後、貨物輸送量は一貫して増加しており、物流が成長し続けていることが伺える。物流と関連して小売取引高も顕著な伸びを示している。ロシア金融危機の際、小売取引高は一時落ち込むが、1999年以後は着実に伸び

ている。サービス・流通業では外食産業が急成長しており、1998～2004年に外食産業の取引高は約7倍に増加した。最後に、建設業を見てみよう。近年ロシアの大都市では至るところで建設ラッシュの光景を目にする。1998年以後、統計データでも建設請負額は増加している。その一方で、建設業の企業数は2000年以降減少傾向にあり、企業の統合・合併が進行しているものと思われる。建設業の興隆に伴い、建設資材等の生産が増加し、特に膠をしみこませたベニヤ板、鉄筋コンクリート、建築用レンガの生産高は好調である。

最後に、ペテルブルク市の人口動態を確認しておこう。人口動態は経済統計と直接関係する訳ではないが、人々の生活水準を評価する際の重要な指標になり、中でも①出生率、②死亡率、③平均寿命が重要なデータになる。①（千人当たりの）出生率は1999年に底（6.2%）を打ち、以後回復に転じるが、これはロシア経済の先行き不安が1999年まで続いたことを示す。しかし、ロシア全体の出生率は2001年に底を打つので、ペテルブルク市の経済状況の回復は全国的に見て早かったことになる。②（千人当たりの）死亡率は2003年に底（16.7%）を打ち、以後回復傾向にある。中高年の病気やアルコール中毒により、死亡率が上昇したと言われている。③平均寿命は2000年に底（66.70歳）を打ち、以後上昇に転じている。上記のペテルブルク市経済の動向を念頭に置いて第3節の考察に進むことにする。

3. ペテルブルクの企業訪問調査

3.1 ピャチョーロチカ（スーパーマーケット）（注2）

我が社の始まりは1998年の経済危機を契機としている。「ピャチョーロチカ」の前身は、ドイツ企業「メルティンゲル(Mertinger)」製牛乳・ヨーグルトの販売を担う卸売企業だった。その企業には120人の社員が働いていたが、1998年の経済危機で販売不振となり60人の従業員を解雇した。企業の存続を考える中で「ピャチョーロチカ」の事業案が生まれた。経済危機の後、人々の生活水準が低下し高価な商品が売れなくなったが、生活必需品（油、小麦、砂糖、缶詰の肉）の販売は好調だった。特に、多くの人が「コンテナ市場」に通っていることに注目した。「コンテナ市場」では安価な商品だけを販売しており、レジもなく汚れていた。もし、レジがある小奇麗な店舗で安価な生活必需品を提供する事業を始めれば、成功するだろうと考え「ピャチョーロチカ」の事業案を具体化した。

1999年2月に貸し店舗で「ピャチョーロチカ」を創業し3店舗を同時に開業した。当時の売り場面積は約200平方メートルで400点の商品を揃えた。人々は最低限の品質保証で納得しながら安価な製品を求めていたので、私達の事業が展開されると、小規模な店だがすぐに評判になった。一定の収益が溜まると、また別の不動産を借りし、新規開店するという形で店舗網を拡大した。経済危機が落ち着き人々の生活が改善すると、品揃えを拡充する必要が生じたが、その際に新たに補充すべき商品を経営者側で判断するのではなく、消費者の意見に耳を傾け彼ら

の要望に応じるように努めた。また、店内の改装も行いエアコンを設置し夏の暑さを和らげた。事業を実践する中で消費者の要望に応えることが最も重要だと理解したので、これを我が社の方針とした。今では、店に陳列されている商品数は3000点、売り場面積は1千平方メートルにまで拡大している。

現在の総店舗数は437店であり、レニングラード州の店舗は113店、モスクワ市は124店、地方が200店であり、全店舗での取引総額は15億ドル（2004年）に達する（注3）。モスクワ市とペテルブルク市の店舗は全店直営だが、地方の店舗はフランチャイズ経営である。フランチャイズ経営の場合、本社が1年間経営指導するが、その後は店長に経営を委ねる。現在、一店舗当たり一日平均2800人の顧客が訪れる。営業時間は午前9時から午後10時までであり、一店舗40人で二交代の勤務体制を取っている。我が社の従業員は約1万人であり、従業員の平均年齢は25～30歳である。パート労働者はいない。従業員の内5500人はレニングラード州で働いている。賃金は店長に月額800ドル、一般社員に月額300～350ドルを支払っている。月額2000～3000ドルを得る幹部社員も極少数だが存在する。我が社は脱税対策を行わず、社員の給与の内13%は所得税としてペテルブルク市に収めている。

我が社の倉庫はロシア北西部で最大である。西側の技術を導入してコンピュータ化を進めているので、我が社の倉庫の管理技術は西側と比べても遜色ない。現在でも一年に二度、西側のスーパーマーケットを視察し管理技術の改善に取り組んでいる。倉庫から店舗へ配送する輸送システムを整備するため、スウェーデン製のトラック「スカニヤ」を25台購入した。このトラックが24時間体制で倉庫から各店舗へ商品を配送している。2005年12月には第二の倉庫が完成する（注4）。現在、店舗で販売する商品の50%は我が社の倉庫から、残りの50%は他の納入業者の倉庫から配送しているが、2006年には商品の80%を自社倉庫から配送したいと考えている。だが、供給業者に製品を切り分ける等の作業を委託すると人件費が節約できるので、パン、牛乳、果物、野菜は従来通り供給業者から直接仕入れたい。

毎月4店舗のスピードで出店しているが、ロシア国内でこれほど早く店舗を拡大できる企業は他にない。これが他社との競争に勝てる秘訣である。公的手続きを取れば土地獲得に通常1年半を要するので、出店に際して土地の確保が最も重要である。実際に「ウォルマート」や「メトロ」の外資系スーパーはロシアで土地取得の問題に直面している。我が社はこの問題を解決するため、6年先まで新店舗の建設予定を計画している。最近、新しく建設されるアパートに出店する例が多くなってきた。現在アパートの建設が増加しているが、建設後に住民が買い物に行く店のことまで建設会社は考えていない。そのため、ペテルブルク市当局と提携して、住民の環境に配慮した住宅建設を提案している。ペテルブルク市以外でも土地の確保は順調に進行している。我が社の将来の発展は顧客が決めるので、店内で直接、顧客の要望を聞くことが私達の使命であると考えている。

3.2 パンの家（注5）

我が社の前身の企業は1934年に設立された。1985年以降、国内最大のパン製造業者として事業を営んできたが、創業以来工場は全く近代化されなかった。当時、一日平均250トンのパンと40トンのお菓子を生産していたが、パンの事業自体の利益は少なかった。1992年以降、政府が民営化を進めると会社の状況は一変した。1993年に我が社は民営化され、株式の51%は会社に勤務する従業員に分配され、残りは小切手としてオークションに出された。その後、我が社は1995年に100%の株式を買い戻した。従来は、製造したパンを国が買い支えてきたが、1994年4月にパン事業に対する補助金が廃止され、パンの価格は数倍に上昇した。そのため、パン工場への注文が激減し工場の稼働率が40%に低下した。それと並行して、ロシアの店や工場が分割・民営化され相互に競争する状況が生まれた。

工場の稼働率が低下しても、経営陣は社員の雇用を維持したため、会社の経営状況は悪化した。我が社の工場では特定のパンしか生産できなかったため、それまで我が社のパンだけを仕入れていた小売店が、他社から様々な種類のパンを仕入れ始めた。そのため、我が社は工場の近代化を余儀なくされた。1994年にコンサルティング会社と共に、今後10年先を見据えた事業計画（注6）を作成した。同年秋に、欧州連合（EU）で「ノウハウ基金」（注7）が設立され、この基金がロシアの民営化企業を支援し始めた。ロシアの企業から我が社と「赤い10月」（モスクワのチョコレート会社）を含め三社が、そのプログラムに参加し、一般公開株式発行権の承認を受けた。この作業は英国の銀行「クライベルト・ベトッソン」の指導下で進められた。

1995年9月に社名を「パンの家」に改称し、株式分割を実施し24%の株式を追加発行した。これにより資金を調達し、1995～97年に6本の新しい生産ラインを設置でき、多品種のパンが生産できるようになった。だが、我が社にはマーケティング、宣伝技術、近代的会計制度が無かった。生産ライン以外にも工場の根本的再編が必要であり、それには莫大な資金と技術が必要となったので外国のパートナーを求めた。運良く1997年にフィンランドのパンとお菓子の分野で代表的な企業「ファイザー(Fazer)」（注8）とパートナー関係になった。「ファイザー」が我が社の株を購入するという協定を企業間で締結した。1998年8月に「ファイザー」が500万ドルの当社株を購入した時、経済危機が発生したが、経済危機後も「ファイザー」は我が社を支援し続けた。2001年に「ファイザー」は我が社の株式の51%（注9）を取得し株式発行は完了した。現在我が社は、最先端の生産設備を備え、パンの生産量でロシア最大である。

我が社の資本金は2150万ルーブル（約90万ドル）である。一日の生産が320トンなので、年間の販売額は約9000万ドルになる（注10）。製品の種類は200種以上であり、我が社は次々と新しい菓子パンを開発している。1991年の民営化以前に640人の従業員が働いていたが、今では三工場の従業員を合わせると2200人になる。パンの配送の運転手が300人以上おり管理職は約100人である。我が社の平均賃金は一人当たり1万3000ルーブル（約4万2000円）である。我が

社には「ファイザー」から派遣されたフィンランド人はいないが、「ファイザー」は我が社の売上高をヘルシンキで、その都度コンピュータ画面上で確認できる。取締役会は「ファイザー」から2名、我が社から2名、合計4名で構成される。我が社の幹部会は従業員6名で構成されるが、実質的に我が社の指揮官は私一人である。私自身が自社株を18%所有しており、この会社の共同所有者でもある。

最近ロシアでは、外資系および国内の流通業が発展しているが、それと共に我が社の販売網も拡大している。我が社の製品は高品質で安定しているため、スーパーマーケットにとっては魅力的な供給業者となる。「ピャチョーロチカ」の新鮮なパンの販売分野で、我が社の製品は85%を占めている。ドイツ系の「メトロ」やグローバルな「テンドー」（クラスノダールスク）とも提携関係にある。現在、我が社の製品はペテルブルク市のパン市場の32%を占めている。我が社の戦略は2007年までにこの割合を36%以上にすることである。モスクワ市には1200万ドルのパン市場が存在する。2005年4月にモスクワ市の工場を一つ買収する予定であり、今後我が社はモスクワ市の市場に強い影響を与えることになる（注11）。私達はマーケティングを研究し商品開発を常に行っている。ヨーロッパが20年かけて経験したことを、我が社は「ファイザー」から超高速で学び飛躍してきた。今、我が社は2015年までの戦略を準備している。

3.3 スタイル（注12）

我が社の創業は1997年10月23日である。それまで私はアフガニスタン派兵も含め陸軍で将校として20年間勤めたが、家族のためにお金を稼ぐ必要が生じ軍隊に籍を置きながら事業を始めた。軍人は起業できないので、妻を社長にして会社を設立した。設立当時、従業員は7人だった。2001年まで軍隊に午後5時まで勤務し、その後夜の12時までで会社で働いた。最初に小さな地下室を借りし、5台のミシンを購入し上着を生産した。当時の上着市場では、トルコ、ポーランド、イタリア、中国の製品だけが販売されていた。ロシア製の上着は他に無かったので我が社は発展できた。そのうち女性向けの服は収益性が高いことがわかり、2001年に軍隊を除隊し現在の女性服の店を開いた。今では我が社はロシアで8店舗、ベラルーシに1店舗持っている。我が社の会社形態は「閉鎖型株式会社」であり、家族ビジネスである。私の家族が企業「スタイル」の株式を100%所有している。

我が社の製品の購買層を、月額所得500ドル以上で55～60歳の中産階層に絞っている。そのため、我が社の製品は中国製の安価な製品と競合関係にはならない。一方で、生産しても利益は少ないので高級モード服は生産しない。現在、ロシアでは高級モード服産業は危機的状況にあり、少数の例外を除けば倒産寸前である。我が社は中間層向けの良質の製品を生産することに努め、高級モードには移行しない。我が社の製品は女性用モードに限らず、男性向けの製品も生産している。一般的に、女性は男性よりも多くの服を購入するので、男性モードよりも女性モードの収益の方が高い。縫製の機械は日本の製品（「ブラザー」か「JUKI」）を購入し、

モードに使用する生地はイタリア製とフランス製に限定している。ペテルブルクで生産される服には「ペテルブルク・ブランド」が付与されるので、他の都市のブランドよりも高い評価が受けられる。

モスクワ市の支店を含めれば、現在我が社では350人の従業員が働いている。その内約70人は技術スタッフであり、彼らは月額800～900ドルと中程度の給与を得ている。一般従業員の平均月額給与は約450ドルである。最低賃金は月額350ドルに設定している。従業員の賃金は基本的に、その生産性を評価して決める。賃金を多く稼ぎたい人は土曜日に出勤しても構わない。ペテルブルク市では月額450ドルの仕事に来てくれる従業員を探すのは困難なので、例えばプスコフ市から人を招き、寮を提供して働いてもらっている。2004年の年間取引高は1050万ドルに達した。「ブラザー」から追加の設備を購入し、今年の秋までに生産能力を50%増やす予定である。自社製品の価格を今後15～20%引き上げる予定なので、2005年の年間取引高は2000万ドルを目指している。

先進国では縫製師に高額な賃金を支払えば収益性が悪くなる。日本と欧米では衣服の90%は中国製だろう。イタリアの高級モード服も中国やルーマニアで生産している。流通経費と関税政策を考慮すると、ロシアが中国で生産しても収益性は高まらない。それよりも、地方からロシア人を招いて生産する方が利益になる。中国企業は総じて他国の衣服のモデルを模倣する。我が社の製品でさえ中国企業に模倣されるので、模倣されても構わないように新製品を次々に開発し、モデルの変更を継続的に行っている。我が社には専門のデザイナーを3人抱えており、彼女達はパリやミラノのファッション・ショーに参加する。5月15日（秋物）と12月15日（春物）に自社製品の展示を行い、モード服のコレクションを披露する。その際に、パートナーや顧客の反応を見て生産を開始する。

我が社の緊急の問題は労働力が不足していることであり、50人の従業員を早急に募り採用する必要がある。我が社は毎年30～40%の割合で成長を続けているので、品薄状況が常態となり消費者の需要を満たせないでいる。代表取締役として私は、素晴らしい専門家を探し十分な賃金を支払うこと、仕事を管理し職場の改善案を分析することを心がけている。今後の企業戦略は、最も優れた専門家を雇用し、最新の設備を導入して製品の品質を改善しつつ生産を拡大することに尽きる。最新設備を導入すれば、消費電力も3分の1に節約できる。すでに触れたように、中国は安価な衣服市場で競争力を持っているが、モード市場では脅威にならない。我が社の競争相手となり得るのはウクライナ企業であり、これに対しては対策を練ろうと考えている。

3.4 バルティンスキー銀行（注13）

「バルティンスキー銀行」は1989年に設立されたが、当時の顧客は「10月鉄道」だけだった。「10月鉄道」は、ロシアの17の鉄道会社の中で第二位の規模を誇り、約2000人の従業員を抱える巨大企業である。しかし近年、銀行の顧客の多様化を進めてきており、「10月鉄道」への依

存率は低下している。現在の銀行業務の相当部分は個人向けサービスである。今では個人客の預金が当銀行の貸し方の半分以上を占め、我が社はリテール・バンクとなっている。1994年に支店網を拡充し始め、今ではペテルブルク市に18支店、他の都市に15支店を置いている。2004年から支店網拡大の第二段階に入り、昨年は8支店を新たに開設した。現在の顧客数は法人が3万件、個人が70万件である。個人客からの預金は3億ドルに上る。資本金は7500万ドルであり、資産はやや少なく7億ドルである。当銀行の主たる収益源は法人への貸付だが、最近個人向け貸付を始め、今後個人客を重視する方針である。

1990年代に多くの銀行は国債を購入したが、1998年8月に国債の償還の一時停止により、多くの銀行は損害を被った。当時、「10月鉄道」への貸付が当行の主な収益源であり、「10月鉄道」に多額の資金を融資していたので、当行は国債を購入する余裕がなく債務不履行の被害に合わなかった。国営企業だった「10月鉄道」は、17の鉄道会社と共に1社に統合され、株式会社化されたのと同時に（注14）「ロシア鉄道」に改称された。2002年には「10月鉄道」が当行の75%の株式を保有していたが、今ではその保有率は7%にまで低下した。現在、ペテルブルクの新設・食品会社、ムルマンスク州の漁船会社、軍需産業が私達の重要な顧客である。建設業、保険会社、市役所、公益企業、エネルギー企業等の中小の顧客も抱えている。また、フィンランド国境にある大造船工場も優良顧客である。また、「10月鉄道」と関係が緊密だった企業は、ほぼ全て私達の銀行の顧客となっている。

わが銀行は閉鎖型株式会社である。4000人以上の個人株主が我が社の株式を保有するが、少数の株主が大部分の株式を持っている。当銀行は純粋なロシア企業だが、好都合な条件が提示されるならヨーロッパ企業と提携しようと考えている。2001～05年に年間収益は800万ドルから1千万ドルに上昇し、同時期に会社の従業員は1300人から2000人以上に増加した。これまで私達の銀行は、「10月鉄道」を支援するためロシアの北西部で事業展開してきたが、今後は北西部以外にも進出したい。私達の銀行はペテルブルク市で大銀行の一つに属し、独自のブランドを持つ。私達の銀行はリテール分野の事業に取り組んで久しく、個人向けサービスに熟知しているが、消費者向け信用サービスには着手したばかりである。ロシアでは法整備が十分でないので、住宅購入向け融資は未だそれほど発展していない。むしろ、自動車や家電製品購入向けの信用サービスが普及している。

我が社の主たる事業は、中小企業や大企業への融資なので、株式・債券への投資は行わない。企業に融資する際には不動産を主に担保にするが、不動産がない場合には機械設備や自動車を担保にする。事業が好調な優良顧客には、担保を取らずに融資する。一方、消費者信用では担保を取らない。個人への信用供与は収益も大きいが高リスクを伴うので、高い利率で融資している（注15）。例えば、車の購入向け融資は年率5%であり、2～3年の融資になると利率は5～12%になる。70万人の顧客が当銀行に既に口座を持っており、これが私達の銀行の優位性になっ

ている。ロシアの個人向け信用サービスに、「シティ・バンク」、「ライフアイゼン(Raiffeisen)銀行」、「ソシエジェネラル(Societe General)銀行」等の外国銀行も進出し競争が激化している。外国銀行の低い利率は消費者に魅力となっている。

低い利率でサービスを提供する外国企業と競争するのは困難なので、私達の銀行は自動車ローンを積極的に提供していない。私達は消費者信用、すなわちクレジット・カードの融資を目指している。「VISA」と「Master」のカードを既に70万枚発行した。ロシアでは2700万枚のカードが発行されているが、ほとんどはデビット・カードであり、クレジット・カードはまだ普及していない。給料を銀行経由で受け取る人はデビット・カードを持つことが多い。私達は顧客の勤続年数、給与、家族の人数、年齢を分析して、クレジット・カード発行の是非を瞬時に判断する。外国銀行は低利率の融資と技術を持っているので、一定程度の脅威は感じるが、私達の銀行の株主は外国銀行との提携計画を既に準備しており、3年以内にその計画が実施される予定である。

4. ムルマンスク州

ムルマンスク州はロシアの北西に位置し、87万2800人の人口を擁し、コーラ湾を持つムルマンスク市にその中心がある。1916年9月21日にコーラ半島へ鉄道が建設された際に「ロマノフ朝ムルマン市」は開かれた。「ムルマン」という言葉はバレンツ海とノルウェー人を意味し、「ノルマン人」から派生したロシア語の古語である。1917年10月革命の時に「ロマノフ朝」は削除され、市の名称は「ムルマンスク市」に改称された。現在、ムルマンスク州内の代表的な都市として、ムルマンスク市(32万5100人)、アパチット市(6万3300人)、モンチェゴルスク市(5万700人)、キーロフスク市(3万1000人)が挙げられる。ムルマンスク州の特徴を端的に表せば、鉱山業と漁業を中心とする地域だと言える。

ムルマンスク州の経済状況を概観すると(表2)[Федеральная служба 2006:200-206]、ムルマンスク州の地域総生産額は1998年8月危機の影響を受けず、1995年以後一貫して上昇している。1995年以降ムルマンスク州の企業数も増加し続け、起業活動が当地で活発であることが伺える。一方、1995~2000年に中小企業数は減少傾向を辿り、2001年に増加傾向に転じるが、その後増減を繰り返すため、大企業と比べるとムルマンスク州の中小企業の事業環境は良好とは言えない。しかし個人の所得統計では、一人当たりの月額平均所得は1998年以降一貫して上昇しており、ムルマンスク州全体の経済は明らかに成長している。2004年現在の平均所得は8366.6ルーブル(約3万3446円)であり、この所得額はロシア平均を上回り、ムルマンスク州は地方都市にしては経済的に豊かだと考えられる。

ムルマンスク州の経済構造を見ると、ムルマンスク州の地域総生産によれば、工業、商業・サービス業、輸送業が産業の中心となる。ロシア全体に占める生産の割合では、ムルマンスク

表2 ムルマンスク市の統計諸指標

	単位	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
千人当たりの出生率	%	8.4	7.9	8.6	9.1	9.8	9.9	10.2
千人当たりの死亡率	%	9.0	10.5	11.6	12.2	13.2	13.9	13.4
平均寿命	歳	67.61	65.99	64.51	64.02	63.50	63.03	63.59
地域総生産額	百万ルーブル	263652	41989	57441	57325	69325	81657	—
企業数	社	15736	16047	16476	17208	18047	19410	20499
中小企業数	社	3913	3014	2906	3186	2575	2700	3019
一人当たり平均月額所得	ルーブル	1558.9	2464.7	3550.1	4620.2	5892.5	7134.7	8366.5
失業率	%	21.1	16.4	12.8	12.8	10.2	10.0	11.0
貨物輸送量	百万トン・キロメートル	448	456	472	413	379	419	511
小売取引高	百万ルーブル	9227	15927	20489	25000	29172	34204	39312
外食産業の取引高	百万ルーブル	381	639	786	1076	1350	1654	1959
建設請負額	百万ルーブル	852.2	1718.8	2985.1	4465.0	4865.8	5763.2	7287.7
建設業の企業数	社	497	424	296	445	429	365	417

州はリンとかすみ石で100%、漁獲高・海産物の捕獲で17.8%、鉄鉱石の採掘で9.2%、魚・海産物の缶詰生産で3.0%を占める。ムルマンスク州経済の基幹産業は工業であり、州の工業製品の生産量はロシア全体で35位を占める。1998年以降、工業生産額は成長を続けているが、工業の生産量そのものは低下傾向か微増の傾向にある。工業生産額の分野別割合を見れば、①非鉄金属（28.2%）、②電力供給（21.3%）、③化学・石油（15.2%）、④食品工業（14.9%）となっており、非鉄金属と電力供給の分野が工業生産額の半分以上を占めている。

次に商業・サービス業について見る。1998年以降、小売取引高は一貫して成長している。2004年の小売取引高は393億ルーブル（約1572億円）であり、1998年～2004年に4倍以上に上昇している。ムルマンスク州の一人当たり小売取引高はロシア全体で9位を占め、全国的に見て高水準にある。小売取引に占める商品の比重は食料品が53.3%、非食料品が46.7%であり、食料品が過半を占める。一方、外食サービス産業の成長が著しく、1998年～2004年に外食産業の取引高は約5倍に成長している。最後に、輸送業に着目すると、貨物輸送量は1999年～2002年の期間減少し、2003年から上昇傾向に転じており、貨物輸送が本格的に回復し始めたのは2003年からであると思われる。

最後に、ムルマンスク州の人口動態を確認しておくことにする。「ベテルブルク市」の項と同様に、①出生率、②死亡率、③平均寿命を重要な指標として取り上げたい。①（千人当たりの）出生率は1999年に底（7.9%）を打ち、以後回復を続け2004年には10.2%まで上昇している。次に、②（千人当たりの）死亡率は1997年～2003年の期間上昇し続け、2004年に初めて低下傾向に転じる。これは、ムルマンスク州の中老年にとって最近まで生活が困難であったことを意味している。最後に、平均寿命は1998年（67.61歳）から2003年（63.03歳）まで悪化し続け、2004年（63.59歳）にやや改善する。平均寿命を男女別に見れば、女性の平均寿命が2000年以降70歳で安定している一方、男性の平均寿命は1998年（62.09歳）から2003年（56.78歳）に大

幅に悪化し、2004年（57.14歳）に若干回復するが、男性の死亡率の上昇が平均寿命全体を悪化させたと考えられる。以下では、上記のムルマンスク州の経済状況を念頭に置きつつ、企業訪問調査の記録に進んでいきたい。

5. ムルマンスク州の企業訪問調査

5.1 エコス・グループ（キーロフスク市）（注16）

ソ連時代、ムルマンスクでは国有企業が中心であり、ムルマンスク州の地方政府の指導に従っていた。政府による計画経済にもとづく注文で、1991年まで我が社は子供用制服と下着を生産していた。1980年代後半、政府は企業が民営化する条件を整備したが、我が社は初期の民営化対象企業に選ばれ、民営化の手続きを進めた。民営化過程では従業員を優遇する三つの代替案があった（注17）が、我が社は第二案を選択し、従業員が51%の株式を購入し、残りの49%の株式をオークションで売買した。しかしその後、幹部職員と従業員が自社株を100%買い戻した。1992年まで、我が社で生産した製品を含め、全ての製品はムルマンスク市の卸売機関に納品され、そこから小売店に送られた。当時、国有企業の目的はムルマンスク州の市場を満たすことであった。しかし1991～92年に政府による注文制度が廃止され、また子供用制服も不要となり、我が社は注文を失った。

ロシアの他地域と比べて、ムルマンスク州の燃料費と賃金は割高なので、ロシアの中央部の企業と競争が始まると、我が社の製品は市場で価格競争力を失い敗北した。我が社は生き残り策として、フィンランド企業のパートナーを探した。フィンランド企業三社は、我が社にヨーロッパ市場向けの製品を発注し我が社を救済した。スポーツ・レジャー向けの衣服を生産する「ルフタ」(Luhta)（注18）が、フィンランド企業の中で最も重要な受注先だった。「ルフタ」は、ロシアやバルト諸国等で生産を行う一種のコンツェルンだった。この10年間「ルフタ」は我が社にとって主要顧客であり、我が社が「ルフタ」の販売量の1%を生産していた。「ルフタ」の生産の90%はバルト諸国で行われていたが、2004年5月からバルト諸国がEUに加盟し賃金水準が上昇したので、「ルフタ」は生産の90%を中国に移し、残りを我が社等に発注していた。しかし、2004年秋に「ルフタ」は我が社との協力関係を解消し、全ての生産を中国に移す予定である。

「ルフタ」との事業ではトーリング・ビジネス（注19）が中心だったが、今では我が社はロシア国内で布を購入し、労働着、ジャンパー、スーツ等の製品を生産している。ロシアの企業が香港や韓国で買収した工場を布を生産し、モスクワやペテルブルクに製品を供給している。現在、我が社はスウェーデンやフィンランドの企業から受注している。小口客として、スウェーデンの「リンカAB (LincaAB)」とフィンランドの「クソモ・ウイスティン(Kuusamon Uistin)（注20）」が挙げられる。リンカABはエレベーターを生産する企業だが、我が社はこの企業向

けに病人用の衣服を生産している。また、一年の内3ヶ月間（7～9月）「クソモ・ウィスティン」向けに労働着や釣り用の上下つなぎ服を生産している。スウェーデンはムルマンスク州に近接しており、スウェーデン・センターをムルマンスク市に開設し、スウェーデン企業とロシア企業とを結びつけている。我が社は、このセンターを通じて「リンカAB」と共同事業を始めた。

我が社は年金受給開始による自然退職で従業員数を縮小してきたので、1991年に300人だった会社の従業員は、2001年に60～70人に減少した。設備投資を抑えるため、できるだけ自動化は行わずに縫製の全工程を手作業で行っている。既に触れたように、ロシア北部で縫製業を営むことは利益に結びつかないので、我が社は1995年に第二の事業として旅行業に乗り出し、二つのホテルを経営している。当地（キーロフスク市）はロシアの山スキーのメッカであり、11月～5月まで山スキーを楽しめる。縫製業の売上高が低下する一方、旅行業は成長している。社員の平均月額給与は3～7千ルーブル（110～260ドル）であり、補助的な作業員の給与は5000ルーブル（180ドル）である。事務職の給与は1万～1万2千ルーブル（370～450ドル）だが、専門職の人数は少ない。年間の労賃総額は450万ルーブル（17万ドル）であり、総売上高は3000万ルーブル（110万ドル）である。観光事業の昨年の売上高は700万ルーブル（260万ドル）に上る。現在、従業員が自社株全てを所有しているが、年金受給に伴う自然退職により株主の数は減少している。社内で資本の集中が進行しており、近いうちに2,3人に全ての株式が集中する。今のところ我が社は閉鎖型株式会社だが、ホテルを含む施設の大規模な近代化を今後計画しており、公開型株式会社に転換しようと考えている。会社の収益構造は、縫製業の分野でフィンランド・スウェーデン向けの生産が80%、国内向けが20%となっている。一方、観光業の分野では国内向けが90%、外国人向けが10%となっている。縫製業よりも観光業の方が収益率は高いので、将来的には中核事業を観光業に移し、スカンディナヴィア諸国から訪れる外国人客の割合を高めたい。我が社はモスクワの投資誘致センターの助言を受け、ペテルブルク市のコンサルティング会社とともにロシア語と英語で投資計画を立案した。これを元に、これから内外から投資を募る予定である。

5.2 モンチェ銀行（注21）

ソ連時代には長い間、「国立ソ連銀行」と「ソ連建設銀行」の二行のみが存在したが、1987年1月1日から銀行の専門化が進み、「工業建設銀行」、「農業銀行」、「住宅社会銀行」、「対外銀行」、「ズベルバンク」の5種類の新銀行が設立され、銀行の商業化が始まった。1937年に設立された、ソ連建設銀行（後の工業建設銀行）のモンチェゴルスク支店が、「モンチェ銀行」の前身である。1991年の銀行業務の自由化と共に、国立銀行をもとに様々な銀行が設立されたが、1990年12月24日にモンチェ銀行もその方向に沿って、ロシアの中央銀行に商業銀行として登録され、翌年から営業を開始した。1996年に「モンチェ銀行」はムルマンスク市に最初の支店を設立した。モンチェゴルスク市の人口は7万人である一方、ムルマンスク市の人口は34万人で、

ムルマンスク市の方が発展の可能性が高かった。

ムルマンスク支店がムルマンスク市の市場を押さえ、将来の展望が見えた後、2000年に「モンチェ銀行」はモンチェゴルスク市からムルマンスク市へ本社機能を移転した。1990年代末以降に政治経済情勢が銀行事業に好都合に働いたため、「モンチェ銀行」の資産は急成長した(注22)。2000年から「モンチェ銀行」が顕著に成長し始めると、法人と個人の顧客が一挙に拡大した。現在の銀行は最新技術を駆使して顧客にサービスを提供するのが当然なので、「モンチェ銀行」は情報技術に相当の投資を行った。この情報技術への投資が急成長をもたらした主要因になったと思われる。最新の通信ネットワークの整備が既に完了し、顧客に効果的なサービスを提供できるようになった。私達の同僚は遠隔地にいながら、ペテルブルク市やモスクワ市の市場で時々刻々と為替・債権を売買できる。「モンチェ銀行」は現状維持に陥らず、経済状況の変化に合わせて常に自社の戦略を見直す必要があると考えている。

「モンチェ銀行」は、3000の法人と11万5000の個人顧客を有し、銀行規模ではロシア北西部で19位を占める。「モンチェ銀行」の大口顧客は1998年まで「ノリリスク・ニッケル(Norilsk Nickel) (注23)」、「セベロニッケル(Severo-Nickel) (注24)」等の少数企業だった。「モンチェ銀行」の主要株主はAKB・ロスバンク(AKB-Rosbank) (注25)なので、我が社はインターロス・グループ(Interros Group) (注26)に加盟している。巨大企業は本社を移転したり、取引銀行を変える可能性が高い。そのため、私達の銀行は2000年に少数の大口顧客に頼ることを止め、顧客の多様化・分散化を進めた。ムルマンスク州には鉱山業だけでなく、漁業、建設業、流通業、通信業、農業など多様な産業がある。これらの業種から、強固な中堅企業を選択し顧客へと勧誘した。少数の大企業に依存するよりも、100の強固な中堅企業を顧客にする方が経営は安定する。「ノリリスク・ニッケル」は2000年まで「モンチェ銀行」の収益の30%を占めたが、今では5~7%に低下した。一方で、2002年から個人顧客も重視し始めている。

預貯金額でロシア最大を誇る「ズベルバンク(Sberbank) (注27)」は、ロシア全体の預貯金総額の80%、ムルマンスク州の76%を占める。ズベルバンクの全ての預金は2004年11月1日まで100%保証されたが、以後10万ルーブル(3700ドル)までの預金額しか保証されなくなった。モンチェ銀行は預金保証システムに入り、ズベルバンクと同様に10万ルーブルまで顧客の預金を保証している。しかし、2007年1月1日よりズベルバンクの預金に対する国家保証が撤廃されるので、預金保証の点でズベルバンクと他行は対等の関係になる。この預金保証の撤廃は、ロシアが世界貿易機関(WTO)に加盟する条件の一つになっている。預金保証制度が撤廃されると、ズベルバンクの預金額は減少し、ズベルバンクは市場で他行との本格的競争に直面する。2007年に向けて、モンチェ銀行はズベルバンクと競合可能な体制を準備している。私達はユニバーサル銀行を目指すのではなく、ニッチ市場での成長を望んでいる。

顧客の要請により近年、ニューヨーク銀行(Bank of New York)を始めとする西側銀行とパー

トナー関係を築いた。フィンランドの「オコ・バンク(Okobank)」(注28)との提携は長い、積極的な関係とは言えない。EUでのユーロ導入後に、モンチェ銀行はドイツにあるオストヴェストハンデルス銀行(Ost-West・Handelsbank AG)(注29)と提携したが、この銀行はロシア中央銀行が所有しており、ロシアの銀行であるとも言える。ノルウェー最大のデンヴェー・ノル銀行(DnB NOR)(注30)はモンチェ銀行の最も強固な外国パートナーである。1999年4月にデンヴェー・ノル銀行はムルマンスク市に代表機関を開設し、2001年6月に私達の銀行にコレス(注31)のルーブル口座を開いた。漁業の分野でムルマンスク州とノルウェーは協力関係にあり、「ノリリスク・ニッケル」はノルウェーに製品を輸出している。当行は顧客に関するデータ・ベースを充実させ、既存の顧客だけでなく、将来の顧客にもサービス内容を充実させようとしている。

5.3 ムルマンスク・トロール船会社(注32)

我が社は1920年3月19日に国営企業としてアルハンゲリリスク市で設立された。設立直後、ロシア帝政に帰属していた12艘のトロール船を使って事業を始めた。1926年に漁業船の所属は全てアルハンゲリリスク市から、現在のムルマンスク市へ移された。ソ連時代、我が社はコルホーズではなかった。1992年に民営化され、公開型の株式会社となった。現在、我が社の株主数は5209であり、その内21の法人株主が全体の40.29%を占め、5188人の個人株主が残りの59.71%を占める。2003年10月時の資本金は30億5千万ルーブル(1億1300万ドル)である。漁獲高は1991年～98年まで減少し続けたが、1999年から増加傾向に転じた。一方で、当社の従業員数は1997年から2004年まで減少し続けた。当社には現在、約5000人の従業員が働いている。

当社が所有する船は26艘あるが、子会社「ムルマンスク県船隊」(MGF)社も船を所有しているので、本社の所有船と合計すれば30～35艘を保有していると思う。漁業を行う場所は主に大西洋北東部だが、ノルウェー海、バレンツ海、モーリタニア海域、モロッコ近海でも漁を行う。2005年は太平洋で漁は行わないが、太平洋で漁業を行う場合にはチャーター船を使用する。漁の期間の基本単位は一ヶ月であるが、漁場により漁の期間は異なる。例えば、ノルウェーの漁では一ヶ月半毎に船員が交代するが、別の漁場では四ヶ月毎に交代する船もある。我が社は外国向け輸出も行っている。主な外国のパートナーは、ノルウェー、カナダ、日本、中国、他のヨーロッパ諸国である。アイスランドや英国へは加工工場向けに何トンものタラを輸出している。ヨーロッパ諸国へは主に加工用のタラを輸出している。現在では、卸売商を通じてムルマンスク州から中国へも魚を輸出している。

日本も重要な輸出先であり、従来イルミングル海の魚やカワズズキを輸出してきた。日本に輸出するのは主に小魚であり、中サイズ・大サイズの魚はロシア国内で消費される。ムルマンスク・トロール船会社は、タラを原則としてドル建てで輸出していたので、1998年のロシア金融危機の際ルーブルの対ドル・レートが劇的に下がっても、深刻な影響は被らなかった。これ

まで年間の漁獲高は60万トンを維持してきたが、政府による漁獲高割当制のため乱獲ができなくなり、2004年の漁獲高は17万トンに減少した。近年、ロシア経済の成長のため購買力が増大しており、外国に輸出するよりも国内市場向けに販売する方が高収益になる。そのため当社はタラ以外の魚は、外国向け輸出を減らし国内市場向け販売に転換する方針である。

5.4 養鶏工場ムルマンスカヤ（注33）

1974年に設立され、翌年卵を出荷し始めた、この養鶏工場は現在ムルマンスク市最大の養鶏工場である。私はレニングラード市（現サンクト・ペテルブルク市）のブロイラー工場で7年間働いた後に、1981年3月にレニングラード市からムルマンスク市に異動し、当地で17年間働いてきた。1991年の時点で800人の従業員がこの養鶏工場で働いていたが、2004年までに240人に減少した。1991年までは別の工場向けに養鶏を繁殖するほど多忙だったが、現在そのような繁殖は行っていない。1991年まで養鶏工場は自前で交配していたので、受精卵を他から買うことはなかったが、今では自前で交配せずヴォログダ州のモジャイスク・パン・ソフホーズからハイブリッド受精卵を購入している。モジャイスクはドイツから純系種を輸入し培養を行っている。ソ連崩壊まで、この工場では年間1億2000万個の卵を生産していたが、現在は年間6800万個を生産している。

従業員の賃金は、従業員の能力と卵の生産量により決まる。私達は出来高払制をとっており、生産性を高めれば給与は上がる。平均賃金は月額6500ルーブル（約200ドル）である。現在、工場では利用している卵は「褐色ハイスク」と呼ばれるが、この卵は非常に多くの卵を産み経済効率性が高い。卵を生産するには、受精卵を21日間で孵化させ、その後110日間、雛を繁殖工場では成長させ、生後125～130日が経過すると鶏は卵を産み始める。産み始めてから一月目は小さな卵だが、次第に大きくなる。卵の大きさ自体は飼料や年齢で決まるのではなく、個々の養鶏の種類で決まる。通常は540日間、養鶏の88%がほぼ毎日卵を産み続ける。卵を産めなくなった養鶏は缶詰かソーセージに加工される。工場の卵の売上高は毎月7～8万ルーブル（約3千ドル）であり、年間で100万ルーブル（3万ドル）になる。

1998年8月の経済危機の際、その影響で需要の変動はあったが、需要が激減することはなかった。逆に、経済危機により外国製品の輸入が減少し、ロシア製品への需要が高まり、この養鶏工場の収益は増加した。この工場はムルマンスク市で最大だが、他にも例えば、「北極星ソフホーズ」、「コフロフスキー・ソフホーズ」等の養鶏工場が存在し、養鶏だけでなく養豚や乳牛の飼育も行っている。彼らがソフホーズで生産する卵は一日当たり7～8万個になるが、ソフホーズの卵は私達の工場と競合関係にはならない。むしろ中央の諸州から搬送される卵が競合相手になり得る。私達は資金が許せば今後ドイツの技術を購入し、工場を一新し生産を拡大したいと考えている。それが実現できるかどうかは、卵の市場が今後拡大していくかどうかにかかっている。

5.5 ジャドノフ（スーパーマーケット）（注34）

私は1991年までホテル「アルクティカ」でバーテンダーとして勤務していた。バーテンダーは、ホテルのバーでサービスを提供するだけでなく、バーで利用する商品の買い付け等も行ったので、この時の経験が流通業に乗り出す際に役立った。ソ連時代、社会的制約のため個人で自由に事業を始められなかったが、1991年にソ連が崩壊すると自由に起業できる環境が生まれた。1991年当時40歳だった私は小さな食料品店を開き卸売業を始めた。私は次第に店舗網を拡大し、今では月額売上高は300万ドルに達する。現在、従来の小売店を2店、スーパーマーケットを3店、キャッシュ&キャリーを6店、合計11店舗を経営している。キャッシュ&キャリーは生活必需品だけを販売し、粗雑なキオスクのような小さな店である（実際は、数百平方メートルほどある倉庫のようなところで、現金払いで顧客がまとまった量を購入する店舗一筆者）。

1998年の金融危機まで年間100万ドルの利益を達成したが、その後、年間50～60万ドルの利益に低下した。我が社の従業員は350人おり、その内管理部門に20人いる。現在でも私は全ての利益を建設や改装など企業の発展のために投資している。2003年に20万ドルを投下し全店にPOSシステムを導入し、全店の売上高がコンピュータ網で繋がれ、商品が販売されるとすぐにモニターで確認できるようになった。POSシステムの導入により、客だけでなく店の従業員も行っていた店内商品の盗難が激減した。また、全ての店にビデオカメラを設置し万引きを防いでいる。ムルマンスク市では夏季の長期休暇で人が町から離れるので、夏に売上高が減少し冬には増加するというように、売上高が季節により変動する。

1995年に私は既存の店を買収しシステムを変え、ムルマンスク市で初めてスーパーマーケットを開業した。2004年には市で初めてキャッシュ&キャリーを出店した。キャッシュ&キャリーは生活必需品だけを販売し、高価なチョコレートやアルコール類は提供しない。商品は粗雑な台に載せてあるだけなので、商品価格はスーパーマーケットよりも20～30%安い。そのため、キャッシュ&キャリーの売上高は年率5～6倍で成長している。今後はムルマンスクに留まらず、他の都市への進出も考えている。現在ペテルブルク市にハイパーマート（注35）を開業しようと準備を進めている。事業が軌道に乗り出して以降、メセナ活動にも力を入れている。例えば、子供達のスポーツ活動を支援したり、金銭的に恵まれない成績優秀な子供達に資金援助を行っている。事業活動だけでなくメセナ活動にも熱心である点で、ジャドノフ氏はロシアの経営者の中で稀な人物である。

6. 結 び

企業調査を行った結果、1998年のロシアの金融危機が及ぼした影響が強く印象に残った。この年が転換点になり、以後ロシア経済全体が大きく変わる。ペテルブルク市に本社を持つ「ピャチョーロチカ」が、それを象徴している。1998年に「ピャチョーロチカ」の前身の卸売り企業

は、販売の落ち込みで立ち行かなくなり、生き残り策として生活必需品を販売する小売店舗の事業を始め、その後ロシアを代表するスーパーマーケットに成長した。また、ほぼ同時期に「パンの家」も発展する。「パンの家」の改革そのものは1994年から始まったが、1998年頃に根本的な再構築を行い目覚ましい成長軌道に乗る。企業調査の印象から、金融危機の影響はムルマンスク州よりも、ペテルブルク市の方が深刻であったと考えられる。それは、ロシア政府が編纂した経済統計からも支持される。

本調査の主目的である EU 経済圏の影響であるが、ペテルブルク市とムルマンスク州はスカンディナビア諸国の企業との関わりが大きい。フィンランド企業「ファイザー」は、ペテルブルク市の「パンの家」に株式買収という手段で巨額の融資を行った。「ファイザー」の支援がなければ、「パンの家」の繁栄は無かったかもしれない。また、ムルマンスク州の「エコス・グループ」が政府からの受注を失ったとき、フィンランド企業「ルフタ」が支援を行った。現在、「エコス・グループ」はスウェーデンの「リンカ AB」からも受注している。ノルウェーはまだ EU 加盟国ではないので、ノルウェー企業を EU 企業と言えないが、ムルマンスク州の「モンチェ銀行」はノルウェーの「デンヴァ・ノル」銀行との業務関係が強い。ロシアとスカンディナビア諸国は地理的に隣接しているため、ロシア北西部の企業は EU 企業というよりも、スカンディナビア諸国の企業と緊密な関係にある。

一方で企業調査の中で、EU 経済圏とはほとんど関係しない業種も確認できた。その代表は、養鶏業、漁業、流通業である。ムルマンスク市の養鶏業は卵の生産と販売に徹しているが、卵の市場に外国企業が参入することは考えられない。彼らはロシア中央部で卵を生産する国内企業との競争に脅威を感じている。また、ムルマンスク州の漁業会社は、漁を世界中で行っており輸出もしているが、漁獲の販売は国内を中心としており EU 企業との競争は生じない。流通業の代表であるスーパーマーケットも EU 企業を脅威と見ていない。実際に外資系スーパーマーケットがロシアに参入しているが、それは巨大都市に限られ、地方都市への出店は僅かである。「ピャチャーロチカ」も「ジャドノフ」も外資との提携関係は見られない。養鶏業、漁業、流通業では国内企業同士の競争は高まるだろうが、EU 企業はロシア企業にとって当面の間脅威にならないと思われる。

今回の調査では、世界の縫製工場としての中国の地位の上昇が明らかになった。縫製業では、ペテルブルク市で「スタイル」を、ムルマンスク州で「エコス・グループ」を訪れたが、「スタイル」は中間層向けのモード服を、「エコス・グループ」はスカンディナビア企業を通じてヨーロッパ市場向けの製品を生産しているため、両企業の製品は中国と競合関係にはない。しかし、ロシアの低所得層向けの安価な衣服の市場で、中国製品は価格競争力を持っており、他方でロシアとバルト諸国で衣服を生産していたフィンランド企業の「ルフタ」が、生産基盤を100%中国に移している。現在の法制度の下ではロシアの縫製企業は国内で生産の方が得策

であるが、法制度が変更されるか、ロシアの経済成長が続けば、ロシアの企業が中国に生産工場を設け、中国で生産された製品がロシアに輸入される可能性は考えられる。

今回は2005年3月にペテルブルク市とムルマンスク州で行った調査記録であるが、少なくとも今のところロシア北西部では、EU 経済圏の影響は弱く、唯一スカンディナヴィア諸国の企業との提携関係が工業や金融で見られるに過ぎない。その点では、東欧諸国の EU 加盟による EU 国境の東方シフトは、ロシアの北西部には余り大きな影響は与えていない。それよりも「スタイル」の経営者が、今後ウクライナ製品がロシア市場で脅威となり得ると指摘しているように、EU 企業よりも旧ソ連の CIS 諸国の企業との競争が高まるかもしれない。「1. はじめに」で触れたように、この調査は「EU 経済の隣接圏と外縁圏の経済構造の比較研究」の一部であり、この他にウクライナとベラルーシの調査も行っている。本プロジェクトの全体的評価は時期尚早であり、今後の調査結果を照らし合わせ総合的判断を行っていきたい。

注

- (1) 私達の調査方法が従来の手法と異なるのは、①実際に経営者にインタビューを行い、ライフヒストリーにまで踏み込んで、企業の成立・発展過程を明らかにし、②外国との資本提携の有無および可能性に焦点を当てていることである。企業調査研究全般については岩崎氏の論文が参考になる [岩崎一郎 2005]
- (2) <http://www.5chka.com/> 2005年3月14日、レプコヴィッチ・セルゲイ氏（ピャチョーロチカの代表取締役）にインタビューを行った。
- (3) 2006年1月現在、総店舗数は524店に増加し、ウクライナとカザフスタンにも進出している。2005年の全店舗の取引総額は20億8400万ドルに上昇している。2005年の従業員の月額平均賃金は581ドル、従業員数は8040人となっている。
- (4) 実際には、新しい倉庫は2006年1月に完成した。
- (5) <http://www.hlebnydom.ru/ru/index.html>。2005年3月15日、フェドレンコ・ヴァレリー氏（パンの家の代表取締役）にインタビューを行った。
- (6) この事業計画は10年後の2004年に計画通りに達成された。
- (7) 旧社会主義国の市場経済化、民主化支援のために準備された基金。この基金を通じて銀行制度改革、証券市場の確立等の政策支援援助が実施された。
- (8) <http://www.fazergroup.com/>
- (9) 現在、ファイザーは「パンの家」の78%の株式を保有している
- (10) 2005年の販売額は1億1千万ドルに上昇した。
- (11) その後、「パンの家」はモスクワのパン工場「ズベスニ」を買収し、モスクワの市場で強力な影響力を持つに到っている。
- (12) <http://www.style-sp.ru/> 2005年3月16日、ラリノフ・ジュリー氏（「スタイル」の代表取締役）にインタビューを行った。「スタイル」の2005年の販売額は1235万6475ドル、月額

平均賃金は528.3ドルである。2006年11月現在、従業員数は389人となっている。

- (13) <http://www.baltbank.ru/> 2005年3月16日、メドヴェデフ・セルゲイ氏（バルティンスキー銀行の上級副社長）にインタビューを行った。
- (14) 現在もなお「ロシア鉄道」の株式は国が保有している。
- (15) 現在の貸倒率は10%と高い数字になっているが、高い利率で損失を補填している。
- (16) <http://rubricator.expoweb.ru/185161.html>。2005年3月21日、スタルディン・レオニード氏（エコス・グループの代表取締役）にインタビューを行った。
- (17) 三つの代替案は具体的には、次の選択肢を示している。①労働者集団は発言権のない優先株を無償で25%取得し、発言権のある普通株10%を額面の7割で3年間の延べ払いで取得する。②従業員が普通株51%分を優先的に買い取る。③全従業員が普通株20%を額面の7割で取得し、企業経営を負う特定のグループが30%取得する [溝端佐登史 2004:66]
- (18) <http://www.luhta.fi/>
- (19) トーリングとは、委託加工を意味している。ロシアには良質の布が少なかったため、ルフタはヨーロッパで原料を購入し、我が社に運んでいた。
- (20) <http://www.kuusamonuistin.fi/>
- (21) <http://www.monb.com/about/index.php>。2005年3月22日、フィリップフ・ドミトリー氏（モンチェ銀行本部次官）にインタビューを行った。
- (22) 1990年代にモンチェ銀行は大企業への貸付を中心にしていたために、1998年の金融危機の影響を大きくは受けなかった。
- (23) <http://www.nornik.ru/en/>
- (24) http://www.nornik.ru/production/kola_mmc/severonickel/
- (25) <http://www.rosbank.ru/ru/> ロスバンクはロシアでトップ10に入る大手銀行である。ロスバンクの株主は鉄鋼王のウラジーミル・ポターニン氏である。先に触れたノリリスク・ニッケルは彼が所有する企業である。
- (26) <http://www.interros.ru/eng/about/>
- (27) <http://www.sbrf.ru/eng/default.htm>
- (28) <https://www.oko.fi/eng?kielikoodi=en>
- (29) <http://www.owh.de/>
- (30) <https://www.dnbnor.no/>
- (31) コルレス契約とは、当該銀行が海外の銀行と結ぶ為替業務の代行に関する契約である。
- (32) <http://www.mtf.ru/>。2005年3月22日、イオラ・アレクサンドル（ムルマンスク・トロール船会社・貿易規約登録・作成課長）にインタビューを行った。
- (33) 2005年3月22日、養鶏工場「ムルマンスカヤ」の工場長にインタビューを行った。
- (34) <http://www.bnx.ru/firms/fi12181.html>。2005年3月22日、ジャドノフ・イワン氏（ジャドノフ・代表取締役）にインタビューを行った。
- (35) 巨大なスーパーマーケットとショッピング・モールを併設した商業施設

引用文献

岩崎一郎 2005年

「新世紀ロシアのコーポレート・ガバナンス」、『経済研究』Vol.56、No.2東京：一橋大学
経済研究所

溝端佐登史 2004年

「第4章 国有企業の民営化と企業統治」、『ロシア・東欧経済論』京都：ミネルヴァ書房

Федеральная служба государственной статистики 2006

Регионы России Основные характеристики субъектов российской федерации 2005,

Статистической сборник Москва Росстат России