

ロシア市場における競争状況の変化 (小売チェーンストアの例) [下]

ヴァディム・ラダエフ
監訳 小山洋司
翻訳 富山栄子

ロシアチェーンストアの発達の概念

ロシアのチェーンストアが、新しい競争状況にいかに対処しようとしているのかを見てみよう。ここでは、部分的には互いを両立できる、また、ある部分では二者択一的であって、戦略の選択を要求するような、いくつかの原則的な方法が見られる。インタビューの素材は、私たちが、本来の状況に対する会社管理の4つの主要な概念を出すことの助けとなる。4つとは、西側チェーンストアへの事業の売却、地方へ退くこと、特別なニッチでのポジショニング、西側チェーンストアとの競争である。

事業の売却：見た目よりも簡単ではないが、この事業の戦略は、最もあからさまである。これは何からきているのか。多国籍企業をもう止められないということからである。ポーランド、ハンガリー、チェコの地方のチェーンストアに起こることは必ずロシアでも起こる。力があまりにも不釣りあいである。つまり最も賢明な戦略は、そのビジネスをより強大な競争業者に売却するための手段として自社の事業を評価することである。ましてや、他国における彼らの活動の経験からすると、地方のチェーンストアに売却されるという提案がなされている。なかに

はそれらを手に入れることを望んでいる者もある。

<インタビュー>

「これらのプロセスは同時に進むだろう。小売りの力によって地方のメーカーを抑圧することと、西側の大会社によって地方のメーカーを買収すること。すべては同時に起こる。(インタビュー 17、オフィスと事務用品販売)

こうした“敗北的な”戦略はどんな理由を持つことができるだろうか。第1の論拠としては、きわめて功利主義的なものである。「ビジネスはビジネスである。」ビジネスは有利な規準に従う。もし“まだ成長しきらぬうちに”事業を売却するのが有利であれば、不必要なセンチメンタルを残し、売却するべきである。別の論拠としては、宿命的な特質である。もしかしたら自身のビジネスを保っておきたいのかもしれないが、どうすることもできない。“力が力を曲げる”。政治経済的な性格を持つほっとするような論拠も述べられている。それは、西側チェーンストアの参入で特に誰も損をするわけではないというものである。西側チェーンストアは追加的な労働の場を設けながら、主として

地方の労働者を雇うであろう。よりよい地方の卸売業者は、製品販売の安定した経路を得ることができる。その他の卸売業者は、追いつかなければならない。一方、消費者は西側チェーンストアによる低価格とより幅広い商品の種類によって得をする。

もちろん、会社の売却の際に会社はきっと自分の名前を手放さなければならないだろう。しかし問題はブランドの喪失という点のみにあるのではなく、今日この名前がそれほど高くはなく、販売価格が特に魅力的ではないように思われるという点にもある。長い年月で形成されたビジネスの影の特徴は、取引高の大半の隠蔽と関係があり、それによって必然的に会社の過小評価が引き起こされる。一方、経営構造の不透明性は海外の投資家たちをより一層警戒させる。

したがって、ビジネスの販売戦略の主要な要素は、企業の市場の魅力を高めながら、会社の資本を早く増大させることにある。一方、このことは、新しい店舗と商業（ショッピング）センターの開設の助けの下で達成されるというよりは（けれども、チェーンストアがより強大になればなるほど、明らかに値段が高くなる）、実業界の法令順守の程度を高めることによって、達成される。したがって、多国籍企業の到来時に、多くのロシア企業は、真剣に自社のビジネスの法令順守の問題についての心配をした。しかしながら、潔白さと透明さは、追加のコストと組織的な努力を必要とし、法令順守の相対的なコストは依然として極めて高い。しかしそれらは、海外の投資家への会社の有利な売却によって元をとらなければならない。

地方への参入：モスクワ市場は、一番目に激しい再分割を受けており、こうした状況からの自然な抜け道は、新しい市場空間を探すことにある。とくに、大規模なロシアのオペレーターの地方への進出の可能性が検討されている。西側チェーンストアが地方で、もし参入するとしても、すぐにではない。国の規模が主として時間において利点を与えていると考えられる（4～5年のうちに）。

この戦略の観点から見た資本は、移動可能な手段として見られており、それは先進的なテクノロジーとともに、あまり開発されていない市場の領域へ輸出されるべきである。こうした類の輸出はモスクワの会社にとっておなじみとなっている採算性のレベルの低下を招いている。しかしながら、販売量を維持し、あまり成熟していない地方の顧客の新しい層を獲得することを可能にしている。ましてや金融危機後の現在では、実質所得が多くの大都市において増大している。

ここでは何をしなければならないのか。ロジスティクスや会社の経営の構造の立て直しによってこの拡大を支えながら、地方に新しい販売拠点を開設することである。課題は、西側の会社の進出を追い越しながら、徐々に地方のオペレーターを追い出すことだと思われる。このような戦略の正当化（理由）は、一方では、こうした第一歩の必要性を指示することである（“私たちは単に地方に追い出される”）。他方では、豊富な品揃え、顧客への保証の提供、サービスの質の観点からすると地方の会社と比べてチェーンストア会社の利点を強調するマー

ケティングの議論である。結局のところ、地方の消費者は損失を被るのではないということが強調されている。

危険性は、西側チェーンストアもロシアの地方への進出の計画について表明していることにある。ひとつの拠点の獲得にまだ成功していないが、それらはすでに別の拠点にいる。こうした状況で第一番目の標的となっているのは（ロシアのチェーンストアの場合と同様、）比較的高い支払い能力を持つ人の住む百万都市である。というわけで、例えば、会社「メトロ」はすでにネジニー・ノブゴロドでハイパーマーケットの開設を始めている。

特別の市場のニッチの開拓：別の戦略は、地方への集中的な進出のための十分な資源を持たない人、あるいはこれが妥当ではないと考える人のもとにある。彼らの課題は、大規模な流通チェーンストアに握られないであろう特別の市場のニッチでポジショニングをとることにある。なぜなら大規模なスーパーマーケットやハイパーマーケットは、モスクワ環状自動車道路に沿ってより密な環でモスクワを取り囲みながら、主としてモスクワの郊外に開拓しているからだ。一方、あらゆる消費者が車で移動できるわけではないし、あるいは郊外にたどり着くために十分な力と時間を持っているわけではない。

これは、商業資本は消費者に空間的に近づかなくてはならない、ということの意味している。そして、特別なニッチは、以前のソビエトの商業企業の残滓を追い払いながら、“家の側にある店”もしくは“隣の店”といったチェーンストアとして位置付けをしている人たちによって

整備されるかもしれない。このことに関して、商業拠点の性格は、地域の立地によって区別される（ビジネスの区域対ベッドタウン、エリートが住む地域対周辺層が住む地域）。これは比較的、安い小さな店とより高価な店になるかもしれない。それらを結び付けているのは、必需品の幅広い品揃え、便利な営業時間（24時間営業が望ましい）、「手を伸ばせば届く範囲（より正確には、短い散歩をする範囲内）」である。したがってそれらはすでに「便利な店（コンビニエンスストア）」と呼ばれている。

このようなニッチは、よりしばしば巨大な商品流通チェーンストアにとって魅力的ではない。これによって隣接する地域において「家の近くの店」が彼らと共存することが可能になっている。そしてこの戦略の意義は、あれこれの理由によってその状況の中でまとめ買いができない、あるいはここで今すぐ何か細々としたものを必要としている消費者への最大の利便性の提供によって根拠付けられている。

この戦略の別のバリエーションは、ある専門化されたニッチを作り出し、それを満たしながら、そして西側チェーンストアが展開する状況下でそれを維持することを期待しながら、市場に何か具体的な商品を投入することにある。

西側チェーンストアとの競争：そのほかもう一つの戦略（私たちが見たところでは最もおもしろい）、すなわち、自社のビジネスを発展させ、西側チェーンストアと競争する意向である。その根拠として2つの議論のタイプが利用される。一つ目は、西側小売りチェーンストアの参入がそれほど急速には行われまいということ

ある。それらのいくつかはいまのところ熟考しているか、あるいは準備の段階にある。ロシア市場に参入し始めた人たちは、あらゆる活動の範囲において展開し首位のポジションを勝ち取るためには、一定の時間が必要である。2つ目の議論のタイプは、ロシアチェーンストアが財務的にはそれほど強力でないけれど、原則的に西側の競争業者と比べてそれほど悪くはないということである。弱い部分を高め、強化しながらかれらのマネジメントを急速に学んでいる。そのうえ、彼らの側には地方の状況の実際の知識があり、非公式な関係がチェーンストアにビルトインされている。この立場から、ロシアの企業の資源は、市場でのポジションを維持する手段ならびに、多少とも発展したブランドを維持する手段としてみなされている。

利益を出す状況がいっそう困難になっているとき、その状況においてなぜビジネスに固執するのか、という疑問が起こってくる。企業家たちの説明には、経済的な理由のほかに、1からたちあげて十分に自慢の対象となった自分の仕事に対する個人的な献身というきわめて理解しやすい動機が聞こえてくる。背後に数百人の労働者やその家族がいる雇用者の社会的な責任という議論にも頼ることになる。経済的、愛国主義的な特質の議論も珍しくない。西側の企業がいかに地方の労働者を雇用しようと、慈善活動を行おうとも、利益の大半はいずれにしても国外に行き国外で投資される。そのうえ、ロシア市場は、この場合、国外で決められた、必ずしもロシアの経済的・政治的状況と結びついていない戦略決定にますます依存するようになる（と

言われる)。それに加えて、多国籍企業は自分の活動を縮小するかもしれない。またロシア市場への参入と同じように、てきぱきとどこか他国へ活動を移すかもしれない。

主要な結論としては、正しく選ばれたビジネスの戦略と、それを素早く実行することが成功のための主な条件である。新しい状況における競争力を高めるための手段を、もう少し詳しく見てみよう。

競争力の向上の戦略

大規模な西側オペレーターサイドからの競争に勝ち抜くために、国内の会社はまず第1に、拡大、第2に、活動の構図の再編成をする必要がある。

ビジネスの拡大：近年の好景気を利用しながら、私たちの主要な会社は、かなり積極的な拡大を行いながら、発展のための手段として集中的に投資し始めた。ビジネスの規模の拡大の方法は次の通りである。新たな売り場面積の導入、店舗の拡大、ロジスティックスのルートの改善、品揃えの拡充、販売技術の改善。

概して、2002年末までに、モスクワの小売りチェーンストアは数十の店とスーパーマーケットを配置していた。たとえば「エムビデオ」は25店舗、「スポーツマスター」は28店舗、「コペイカ」は27店舗、「セディモイ・コンティネント」は30店舗、「ペレクリョーストック」は44店舗である。モスクワのチェーンストアの半数は、10以下の店舗しか持っていなかった。こうしたことを背景に、会社「エルドラド」は

303 店舗を経営しており（モスクワに 15 店舗）、巨大と見られている。（しかし他のチェーンストアと比べると、それほど突出しているわけではなく、約 3～4 倍である）。

売り場面積の拡大は現在、文字通り、爆発的なテンポで進んでいる。主要なチェーンストア会社は、2002 年には、例えば、1 か月で平均して新しく 1 店舗ずつ開設したが、その後の彼らの計画は、さらにより激しいテンポで拡大している。店舗の拡大が行われ、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、ディスカウントショップ、零細卸売店舗「キャッシュ&キャリア」業態を含めた新しい業態への移行が行われている。そこには消費者をひきつける力を増しながら、巨大なショッピングセンターが建てられ、そこにはすぐそばにいくつかの巨大なオペレーターが配置されている。そのほかロジスティックスシステムを改良し、資金を節約することを可能にする専用の配送センターも建てられている。

<インタビュー>

「まさに巨大なショッピングセンターによって消費者を引き寄せなければなりません。消費者が多くさまざまな商品を手に入れることができるセンターによって。それゆえ、私たちは統合し、商業の複合体を建設しています。」（インタビュー 23、スポーツチェーンストア）。

「小売業の将来は、今後建設していく会社にあります。」（インタビュー 6、スーパーマーケットのチェーンストア）

その際に、ビジネスの集中の可能性は、まだ十分に組みつくされてはいない。これに応じて、ロシア経済発展商務省によると、首都の小売業に占めるスーパーマーケット、ハイパーマーケット、ディスカウントショップの総販売高のシェアは、2002 年の終わりには、10%ないし 12%を占めていた。

<インタビュー>

「大きな商業複合体は地方にはまだないといえることができます。それらの先駆けだけが店を開設している。」（インタビュー 23、スポーツ用品チェーンストア）

一方、この点ではサンクトペテルブルグでさえモスクワには数年の遅れを取っている。しかし、2000 年に始まった巨大な商業構造の急速な発展は非常に速いテンポで進んでいる。1999 年のマッキンゼーの調査によると、全ロシアのスーパーマーケットの取引高は、小売業全体の売上高の 0.2%を占めていた。2001 年の終わりには、ニールセンの調査によると、既に小売売上高の 6%を占めていた。1 年後にこの割合は倍になり、成長を続けている。

発展のための資金源：ロシアチェーンストア会社の活動の拡大は、厳しい資金の制限に直面している。というのは、主要な会社は資金調達を何よりもまず自己資金によって行っており、それは平均して借方（負債）の約 70%である。法外な利益の時代は過去のものとなったため、会社の自己資金は（税金の最適化を考慮したとしても）、いずれにしても十分ではないと判明

する。追加的な資金が必要である。

内部資金の限界を克服するための方法は、外部の資金の導入を通して、会社を株式化すること、株式の一部を売却すること、銀行の融資の誘致をより積極的に行うこと、統合と合併によるネットワークの強化、戦略的な提携を締結することである。

ロシアの会社は、株式化を基にした外国投資の誘致の可能性を完全にはまだ生かしきれていない。先がけの一つとなったのは、「セディモイ・コンティネント」社による、ロシア市場における2002年の額面3億ルーブルの株式の発行である。もう1つの例は、「フェルマ」社による石油会社「ユーコス」へのスーパーマーケットのチェーンストア「コペイカ」の支配株の売却である（その際、以前の経営者の手に経営管理が維持されたままである）。欧州復興開発銀行（EBRD）は、チェーンストア「ピャチョーロチカ」の株主に加わった。しかしながら、企業の経営者たちは、自分たちは、外国投資の誘致について検討しているが、肯定的な決定はいまのところなされていないということを引き合いに出している。また、現在の段階では、海外からの資金は必要ないと言っている人々もいる。

ロシアのビジネスの法令順守へのプロセスは、追加的な可能性を開いている。しかしながら、その資本化の低いレベルの結果、証券市場からの資金誘致と直接投資による資金誘致の可能性が、企業の幹部らによって控えめに評価されている。少なくとも、それらは、巨大な西側オペレーターと立ち向かうために必要な発展のテンポを保証できない。

<インタビュー>

「完全な企業の売却には、誰も関心を持っていない。しかも両方とも。何のために、買い手は、完全にロシアの会社を買収するのか、誰がそれを経営するのか。問題となっているのは、半分または4分の1という条件付きで、そこに加わることである。それは実際には非常にわずかな資金である。」（インタビュー3、家電機器のチェーンストア）

自己資金の他に、銀行の融資の誘致が発展の源泉となるだろう。しかしいまのところ、銀行の融資は、一年間の期間で供与されており、そのうえ、期限前に回収されるかもしれない。このような短期の融資に基づいた発展は、相当な困難を伴う。結果として、銀行の融資は、主要な会社の借方（負債）のかなりの部分を占めてはいない。しかし、事態はすでに停滞状態を脱出した。というわけで、家電機器分野での企業融資のリーダーに「アルファ・バンク」が進み出ており、「MDMバンク」や「ルースキー・スタンダルト」がその後を追っている。

商品の融資という手段も存在する。その適用は、ある程度の市場の発達ならびに、関係者間のかなり大きな信用を前提としている。そしてその反対で、低い信用のレベルは、前払いの請求と結びついている。このパラメーターによると、ロシア市場における信用のレベルは今のところあまり高くはない。

資本の集中の最も効果がある形態の一つが、合併と吸収である。それは、さまざまなビジネスを統合へ導き、その結合の水平的な統合の形

態から垂直的な形式へと導く。

近年に調査された企業の相互協力の経験を見てもみるならば、概して、競争し合うビジネスの友好的、水平的な合併は観察されなかった。しかしながら、時がたつにつれて、あまり友好的ではない吸収が起こっている。1998年の金融危機後、SVグループ(テクノシーラ)は「ディアル・エレクトロニクス」の8店舗を買収した。コンピュータの製造販売分野では、2001年に「ベールイイ・ヴェーテル」社が「コンピューリンク」社の2店舗を買収した。1998年の金融危機後、「エルドラド」社によって「マイクロディン」社の3店舗が、2002年7月には「エレクトリーチェスキー・ミール」社の9店舗が買収された。

他の分野の小売業からは、上述の「ユーコス」社と「フェルマ」社との取引のほかに、2002年クラスノダールの「タンデル」社(化粧品)による15のディスカウントストアの買収を指摘しておく。このようなプロセスは地方でもおきている。例えば、2002年に「シブネフチ」のある機構が、ディスカウントストアとスーパーマーケット含む、ニージェゴロドの商業企業「アリヤンス」社を買収した。

はるかに早く資源を集中することができる直接の競争相手との自発的な統合は、簡単なものではない。実際には、しばしば企業間の対立(しばしばリーダーたちの野心によって引き起こされる)が共通の利害—自分たちの立場の強化—が上まわる。お互いに合意に達することはいつもできるわけではない。

<インタビュー>

「統合はよりよい条件をもたらすだろう。いますべてのモスクワのチェーン企業があるロゴタイプ(商標、マーク)の下に立ち上がったと仮定したら、そのチェーン企業は比較にならないほど大きな圧力をサプライヤーと消費者に対して持つであろう。そのような条件のもとでは、そうした店に対する消費者の忠誠心を得ることはより簡単である。なぜなら少なくともそのような店が5倍以上の大きさになっているからである。」(インタビュー10、家電機器チェーンストア)

「企業は合意に達することはないだろう。そこには、自分独自の考えを持ったさまざまな人々がいるから、合意することはないだろう。つまり負けるということだ。」(インタビュー9、家電機器流通)

より見通しのある方向性はいまのところさまざまなプロフィールを持ったロシアのチェーン企業相互間で戦略的な提携関係を結ぶことである。直接の競争相手ではない企業同士のこのような提携は活動規模の単なる拡大を意味しない。これらの企業は、効果を最速にし、消費者に対する追加的で魅力的な働きかけを保証するよう迫られている。

最も明らかな例は、8つの企業の連合「シェスチ・セミヨーロック」である。それは、それぞれの分野の市場におけるリーダーである「エムビデオ」(家電製品)、「シディモイ・コンチネント」(食料品)、「スポーツマスター」(スポーツ用品)、「スタリック・ホッタビッチ」(修理・

内装用資材)、「アルパート・プレステージ」(香水と化粧品)、「クダー・ル」(旅行代理店)、MVO(自動車販売サービスセンター)、「アフト・ケイ」(自動車販売と修理)によって構成される。

上述の戦略的な提携は、参加者に共通の関心をあらわしているさまざまなテーマを取り上げたプロジェクトを束ねることによって実現している。すなわち、共通の電話案内(777-777+)「シェスチ・セミヨーロック」、共通のディスカウントカード、カタログの発行、合同の建設プロジェクト実現のための投資プロジェクト「ロシア小売チェーンストア」、政治的なプロジェクト「アコルト」である。

<インタビュー>

「それぞれの目的の実現のためにさまざまな連合が作られている。それらはどこかに正式に登録しているものもあれば、そうでないものもある。このプロセスは非常にうまくいっている。大変急テンポな協力である。これをするのもう5年位前に考えついていたら、はるかに儲かっていたであろう。」(インタビュー23、スポーツ用品チェーンストア店)

提携への加入と脱退は、連合の方針に沿って、すなわち自発的な契約に基づいて実現される。このような戦略的な提携は資源を集中させることを可能にするが、それが基本的な利益をあげるのは参加者の異質性の結果である。

いくつかの企業は政治的な手段、すなわち非経済的な手段(この場合“当局からの許可を受

けること”)により実現される経済的に方向付けられた競争を利用することを蔑むことはない。少なくとも、「セディモイ・コンチネント」社による建設用の数区画の土地の獲得は、その会社の以前のリーダーであったV.グルズデフがモスクワ市議会議員になった時期とびたりと一致している。

組織と販売技術の改善：活動規模の拡大は、チェーンストア企業の発展にとって、必要な条件ではあるが十分な条件ではない。たんなる事業規模の増大(店舗数、販売量)だけではなく、その組織的な構造の改善が課題である。

<インタビュー>

「今日では、多くの数の店舗を持つことは重要ではない。より重要なことは経営と戦略へのある体系的なアプローチを持つことと、ある種のオープンさをもつことである。」(インタビュー4、家電卸小売販売)

西側のチェーンストア企業が参入してくるまで、速いテンポで、組織的な借用、すなわち制度的な異種同形¹⁾のプロセスが進んだ。それは、多段階流通システムの構築も含んでいる。専門家の見解によれば、今日競争しているのは生産者でもなければ、商人でもなく、物流の技術的な環(チェーン)である。それはまた調達領域でのより柔軟なアプローチの適用をも意味している。種類の絶対的な拡大と並んで、ここで問題となっているのは、より綿密な納入の政策、

(1) 訳者注：著者は化学結晶学の用語を比喩的に用いている。

ボーナスを得るために大量の商品を入手することを拒否すること、在庫過剰や、貯蔵用の購入を禁止することである。

<インタビュー>

「西側では誰が競争しているのか。競争しているのは流通業者でもなく、生産者でもなく、小売業者でもない。競争しているのは、遠く有名でない所で生産者から棚まで商品を通させる鎖である。そして、この鎖が秩序立ったもので、単一のメカニズムとして働くならば、それは競争力がある。この鎖を最適に構築する人が、勝つだろう。もし私が輸入業だけ、あなたが小売業だけをしていたら、輸入業者は輸入業者を、西側の小売チェーンが小売業を打ち負かしてしまうだろう。そこで税関でまたは銀行とのあいだに血栓ができないように、もしこれらの会社を統一してその鎖がひとつのメカニズムとして稼動するのを手助けするならば……。」(インタビュー 13、電機写真製品卸売)

「いま商品運ぶためには、きちんと形作られた構造を持たなければならない。われわれはいまちょうど必要な分だけ商品を輸入している。われわれは以前のように万が一のために倉庫を商品で十分に満たすことはしていない。」(インタビュー 12、家電機器卸売販売)

柔軟なアプローチの必要性は、全体として企業の内部構造の構築にも関係している。ここで問題となっているのは、追加的なビジネスの安定性を保証する比較的独立した部分との統合的な機構の創設についてである。先を見ている人

は、従業員のポテンシャル、すなわち行動力のあるマネージャーのチームを作り、将来のプロジェクトのために人を採用し、彼らを教育することについて配慮しなければならない。同じように、職員を中央と地方で教育しなければならない。

西側のチェーンストア企業の参入に備えながら、ロシアの企業は先進的な販売技術の導入を学んでいる。その顕著な例は消費者信用の実践である。2001年に信用(クレジット)による販売は、企業の経営者の評価によれば、全販売額の20~30%(独立の専門家の評価ではその半分である)を占めていた。まず第一に、モスクワ市場において消費者信用のトップになったのは「ルースキー・スタンダルト」銀行であった。その他の銀行の間では、ロシア国立商業銀行、「ベルヴィイ O.V.K.」銀行、ロシア貯蓄銀行が際立っている。家電の分野における企業の中では最初に新しい経験に頼ったのは「ミール」社と「エムビデオ」社であった。まもなく、それに「テフノシーラ」社、「テフマルケット」社、「フォルモザ」社が加わった。この仲間が早く拡大するであろうことは疑いがない。

大きな可能性はサービスの向上と消費者を引きつけることにある。ある種類の商品、購入時間または購入量と関連したディスカウントカードのさまざまなシステムが開発されている。マネージャーは、「店の中の店」という目標を作り上げ、自分たちの強い側面を積極的にアピールしながら、柔軟な価格政策を採用することを学んでいる。商品の陳列と消費者へのアピールと関係のあるマーチャンダイジング(商品化政策)

の先進的な方法が習得されている。

<インタビュー>

「西側の小売チェーンストアの一般的な価格水準は著しく低いと言うことは、正しくはないのである。同じような価格水準を持つ必要があるが、100ある商品のうちある商品を赤字で売ってその商品を強調して、皆がこの店が一番安いと思うようにしなければなりません。」(インタビュー 23、スポーツ用品チェーンストア)

以前は希望がないと考えられていた国内の家電製品、エレクトロニクス分野で再生が始まった。「赤い組立て」(ロシア国内で組立てた製品)の採算性が目に見えて上昇している。2000年初めは国産テレビ(「ルビン」「ソコル」「ロールセン」など)の生産が爆発的に伸びたことで特徴付けられる。もっともそれは部分的には韓国の生産がロシアへ移転したことによりもたらされたものではあるけれども。より控え目ではあるが、冷蔵庫(スチノール、「アトラント」)、洗濯機、小さい家電製品の生産も伸びている。ロシア製品の割合は、多くのポジションで平均しておおよそ5-10%であるが、それでも、ある特定のニッチを占めることに成功している。他の商品のグループにおいても「アコルト」社(食料品とその他の消費財)の活動の範囲では国産の商品は50-80%というかなりの割合を占め

ている。最初は、国内生産の再生は、金融危機によって生じた輸入代替の結果であった。しかし、将来は外国のパートナーと共同したロシアの生産がますます大きな役割を果たすだろう。

何が新しいビジネス戦略のこれらの異質な要素を統一させているのか。ロシアのチェーンストア企業は整然と巨大な西側オペレーターの成果を習得している。西側のオペレーターは市場の先進的な参加者の地位を狙っていて、まもなくその地位を占めるだろう。先進的なプレーヤーの行動のこのような模倣(または少なくともそれらの行動と関連づけること)は、市場の参加者にとって一般的な実践である。興味深いのは、新しい影響力を持ったプレーヤーが舞台に登場する前に、ゲームの新しいルールが確立している(作られている)ことである。新しい競争的な状況に対処するために、構造的、制度的な点で多国籍企業をコピーしながら、ロシアのチェーンストア企業の機構は先制しようと努力している(“多国籍企業が参入してくる前に多国籍企業のようになること”)。このような行動がどの程度成功しているかは、われわれは3-4年以内に知るであろう。

V.Radaev(経済学博士、国立経済高等学院副学長)
こやま ようじ(新潟大学経済学部教授)
とみやま えいこ(新潟大学、敬和学園大学、長岡大学、新潟青陵大学、新潟青陵短期大学各非常勤講師)