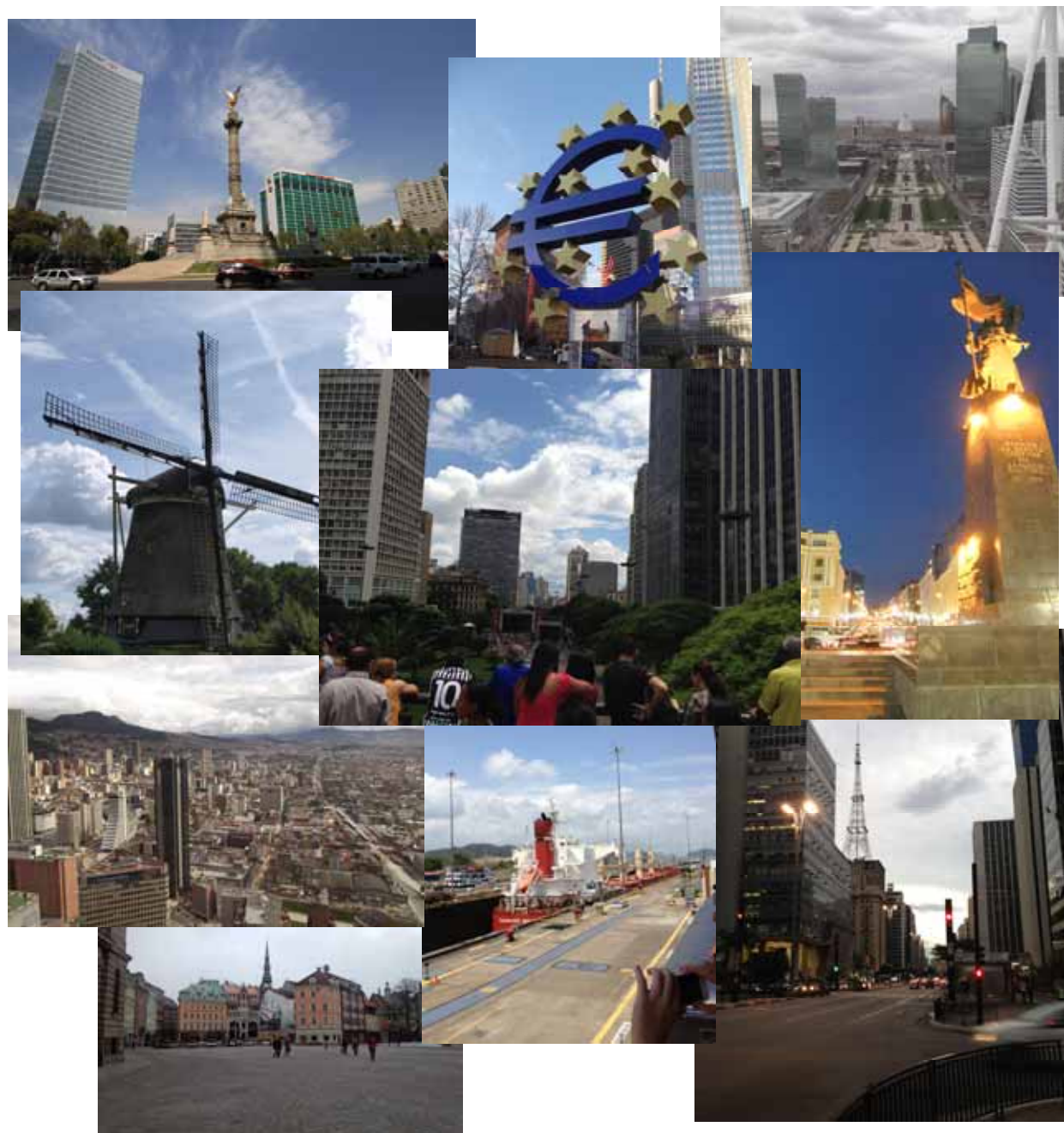


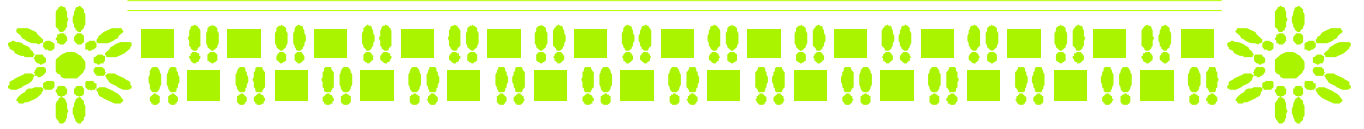
BTMU 環大西洋ビジネス通信

(Vol.16) 最終号



Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ

国際業務部



～ 目次 ～

〈1〉 6月の政治・経済TOPICS

(1) 主要政治・経済トピックス

〈トピックスレビュー〉「6月分“Pan Atlantic Weekly”ヘッドライン」

〈トピック深読み〉「バーナンキ発言後のパラダイムシフトに臨む新興国」

(2) 各国投資環境・規制変更等の関連情報

中国製太陽光パネルへの反ダンピング関税を適用 (EU)

高性能鋼管に対する反ダンピング関税について中国をWTOに提訴 (EU)

自由貿易協定(FTA)交渉開始宣言 (米国・EU)

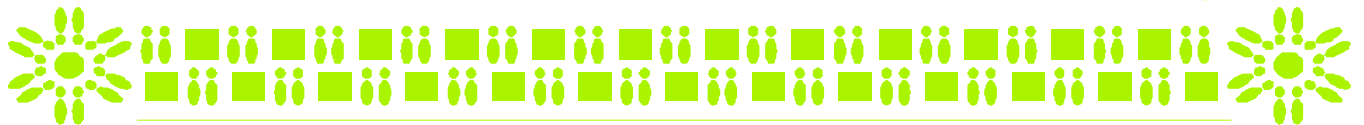
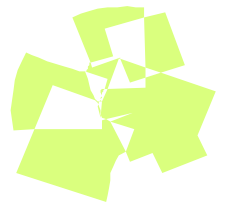
〈2〉 欧米ビジネス特集

～ 「欧州拠点での戦略テーマ検討のアプローチ
- 経営レベルでの議論への準備」

〈3〉 『天涯地角(フロンティア)見聞録』

～ 「日系企業初のロシア不動産市場進出」

〈4〉 7月中旬以降の政治・経済スケジュール



(1) 6月の政治・経済TOPICS

(1) 主要政治・経済トピックス

月日	トピックス
6/1 土	
2 日	
3 月	欧州委員会とECBが、スペイン銀行債権計画は順調に進んでいるとの声明を発表 オバマ米大統領が、イラン通貨リアルを売買・保有する外国金融機関に制裁を課す大統領令に署名
4 火	ブラジルが、伯国内債権投資に関する金融取引税(IOF)を撤廃
5 水	欧州委員会が、ラトビアのユーロ導入を承認、来年始めに18カ国目のユーロ参加国に
6 木	フランスの第1四半期失業率が、過去15年で最悪の10.4%に ECBが、政策金利を過去最低の0.5%に据え置き
7 金	日仏首脳会談が行われ、日仏共同声明を発表
8 土	
9 日	
10 月	
11 火	
12 水	EUが、ミャンマーに対する一般最恵国待遇(GSP)制度の再適用を正式決定
13 木	欧州委員会が、EU製高性能鋼管の反ダンピング課税について中国を提訴、日本は同案件で昨年12月に提訴済み
14 金	
15 土	
16 日	安倍首相が東欧訪問、ポーランド・チェコ・スロバキア・ハンガリー首脳と会合
17 月	G8サミット開催(～18日)(北アイルランド) 米欧が、環大西洋貿易投資連携協定(TTIP)の交渉開始を正式に宣言、7月第2週に第一回会合を開催する見通し
18 火	OECDが、多国籍企業の課税逃れ対策に関する報告書をG8へ提出、全世界企業を対象とすべきだと指摘 トルコ中銀が、リラ急落を受けて為替介入を実施するも、一時1ドル=1.93リラ前後の史上最安値を更新
19 水	バーナンキFRB議長が、FOMC後の記者会見で量的緩和(QE3)縮小の道筋を明示
20 木	ブラジル中銀が、急落したレアルを買い支えるため為替介入を実施
21 金	カナダ・カルガリーで洪水が発生、10万人が避難、大規模停電の復旧は数カ月かかる見通し
22 土	
23 日	
24 月	日欧EPA第2回交渉会合が開催(～7月3日)(東京)
25 火	EUが、トルコのEU加盟交渉を少なくとも4カ月延期する事を決定 ドラギECB総裁が、緩和的金融政策を継続、無制限の国債購入プログラム(OMT)を重要視する発言
26 水	オバマ米大統領がアフリカ歴訪に出発、セネガル、南アフリカ、タンザニア首脳と会談予定(～7月2日)
27 木	
28 金	
29 土	
30 日	

➤ 〈トピックスレビュー〉 6月分“Pan Atlantic Weekly”ヘッドライン

〔第69号目次〕

- ブラジル - ブラジル中央銀行がインフレ抑制のため主要政策金利を0.5%引上げ年8.0%に変更
- 欧州連合 - 「緊縮財政」から「成長重視」に、欧州委員会が赤字削減猶予期限を延長するよう勧告
- 南アフリカ - 第1四半期国内総生産の実質成長率は0.9% (前期比)と大幅減速、2009年以来の低成長

全文はこちらから <http://www.bk.mufg.jp/report/aseantopics/BW20130607.pdf>

〔第70号目次〕

- 米国 - 5月雇用統計は米雇用の改善継続を示すも、FRB出口戦略の議論盛り上げには力不足
- ブラジル - 海外投資家の伯国内債券投資に関する金融取引税 (IOF) を撤廃、レアル安抑制が狙いか
- ラトビア - 2014年からの統一通貨ユーロ導入につき、欧州委員会が申請承認をEU各国に提案

全文はこちらから <http://www.bk.mufg.jp/report/aseantopics/BW20130614.pdf>

〔第71号目次〕

- 米国 - 企業活動・消費の経済指標は、景気回復の足踏み傾向を表す一方で底堅さも示唆する内容
- 欧州連合 - 4月ユーロ圏鉱工業生産は前月比0.4%増と2年半ぶりに3カ月連続のプラス
- 欧州連合 - ミャンマーに対する一般最恵国待遇 (GSP) 制度の再適用を正式決定
- ロシア - 6月の中銀会合で金融緩和を見送り現状維持を決定、新総裁下での金融緩和期待高まる

全文はこちらから <http://www.bk.mufg.jp/report/aseantopics/BW20130621.pdf>

〔第72号目次〕

- 米国 - バナンキFRB議長がFOMC後の記者会見で量的緩和 (QE3) 縮小の道筋を明示
- ブラジル - 米金融緩和の早期終了観測の強まりを受けレアルが急落、ブラジル中銀は市場介入を実施
- トルコ - 6月の中銀会合では金融緩和見送りを決定、リラ急落を受けて中銀が市場介入を実施

全文はこちらから <http://www.bk.mufg.jp/report/aseantopics/BW20130628.pdf>

▶ トピック深読み

米国 - バーナンキFRB議長がFOMC後の記者会見で量的緩和(QE3)縮小の道筋を明示 (PAN ATLANTIC WEEKLY 72号から)

6月19日、米連邦準備制度理事会(FRB)は連邦公開市場委員会(FOMC)後に発表した声明文で、現行の月850億ドル規模の資産購入プログラム(量的緩和:QE3)と事実上のゼロ金利政策を、現状のまま当面維持することを明らかにした。

『QE3』については、「労働市場の見通しが大幅に改善(improved substantially)するまで」継続するとし、前回までの声明文の文言を踏襲。

『事実上のゼロ金利政策』については、「資産購入プログラムが終了した後も相当な期間(a considerable time)」維持することが適切だとして、「失業率が6.5%を上回り、且つ向こう1-2年のインフレ予想がFOMCの長期目標値2%を0.5%以上超えない限り」、という金融緩和維持の条件を明示している。

また『雇用』については、前回の「僅かに改善(some improvement)」という文言が今回は「一段と改善(further improvement)」という文言に置き換わったこと、また5月失業率7.6%は「依然高水準に止まっている(remains elevated)」との認識を示す一方で、「経済と労働市場見通しの下振れリスクは昨年秋から低下した(diminished since the fall.)」との文言が追加されたことなどから、全般に雇用情勢は改善しているとの認識を示した。

然しこれら声明文よりも今回注目されたのは、FOMC会合後の記者会見でのバーナンキFRB議長の、資産購入プログラム(量的緩和:QE3)の縮小についての発言であった。

同議長は、今後数四半期に亘り「緩やかな経済成長、労働市場の継続的改善、インフレ予想が2%程度とする予想の範囲に止まる」条件が維持されれば、資産購入ペースを今年内に縮小させることが適切であると考え、来年上半期を通して慎重に買入れを縮小し、来年中ごろに買入れを終了させるとのロードマップを明示した。

また、このシナリオは、資産買い入れ終了時点で、失業率が7%近辺まで低下している可能性が高いとの予想も明らかにしている。同議長は、実質的なゼロ金利解除の時期に関しては「資産購入の終了から利上げ開始までには相当の隔りがある」とし、来年半ばよりも後になると説明している。

バーナンキ議長が量的緩和終了の出口までの道筋を敢えて明確に示した背景には、同議長が数カ月以内の資産購入ペース縮小の可能性を示唆した5月の下旬以降、国際金融市場がFRB政策見通しを巡って混乱し、不安定な動きが続いていたことがあると見られている。

市場との対話を重視する姿勢を示しつつ、量的緩和終了に向けた行程を丁寧に説明することにより、市場の先行き不透明感を払拭し、金融政策の妨げとなりかねない過度の金融市場の反応を押さえ込みたいとの思惑が、同議長にあったと言われている。

☑ トピック解説

市場の混乱を回避するため、敢えて明確な金融緩和縮小のロードマップを提示したバーナンキ議長の思惑に反し、米金融市場では債券価格が下落(利回りが上昇)する一方で、株価が急落するなど、QE縮小を巡る思惑で市場が大きく反応している。

これらが堅調な住宅市況や底堅さを増しつつある個人消費に影響を及ぼすことで、米景気回復の勢いを削ぐことになりかねないとの懸念も強まっている。

また外為市場では、バーナンキ議長発言をきっかけにドル買いが加速し、全世界の新興国通貨が対ドルで全面安の展開となるなど、日米欧の金融緩和政策で新興国に向かっていった世界の資金フローが、逆転し始めた可能性があるとの指摘もある。

一部エマージング国では、急速なマネー流出が自国通貨の為替レートの急落を生じさせており、これが中長期的に国内インフレを悪化させると同時に、景気減速と更なる自国通貨安をもたらすリスクの芽になりかねないと警戒を強めている。

縮小開始時期については、一部FRB高官から「景気回復の判断には3ヵ月位注視する必要がある」との発言が出ていること、過去3年間夏場に景気が腰折れする傾向があったことなどから、最も早い場合には次回のFOMC経済見通しが公表される9月にFRBは金融政策転換を判断するとの見方がある。

但し、今年の秋から年末にかけては、連邦債務上限引き上げ問題と来年1月に任期終了で辞任すると言われているバーナンキ議長の後任選ぴというイベントがあり、共和・民主党間の政治的緊張が高まると予想されることから、金融緩和ペースの縮小にFRBが踏み切れるのは、実際には年末からとの見方もある。

〈参考レポート〉『バーナンキ発言後のパラダイムシフトに臨む新興国』

「宴の終焉」

新興国の外為・株式など金融市場が変動の度合いを強めている。切っ掛けは、米連邦準備理事会 (FRB) のバーナンキ議長による、金融緩和策 (QE3) の年内縮小開始を示唆する発言であった。

米国金融当局による大規模金融緩和という「パンチボウルの酒(*1)」に酔いしれていた投資家の多くが、バーナンキ議長の「量的緩和の年内縮小開始」発言をパーティのお開き宣言と受け止め、慌ててリスク資産を圧縮させる動きを強めたと見られている。



リーマンショック以降の景気低迷に苦しむ先進国に代わって、世界経済を牽引してきた新興国経済に対する投資家の信頼感は近年益々厚みを増していた。

僅か数ヶ月前まで世界中の投資家は、国際通貨基金 (IMF) 等の公式見解(*2)の通り、新興国経済の成長率は日米欧の緩和的な金融スタンスに後押しされて先進国を大きく上回るパフォーマンスを示し、引いては新興国通貨の価値を上昇させて、投資リターンを向上させるとの強い期待を抱いていた。

また直近の2012年央には、米長期金利が長らく1.5%前後の水準で推移していたことなどを背景に、投資マネーが高金利通貨である新興国債券への選好を一時的に強める傾向にあった。

こうした新興国経済に対する投資家の期待が直近まで高く積みあがっていたことが、世界的な投資マネーの巻き戻しの局面で、新興国金融市場へのインパクトを逆に強めることになったとの見方がある。

(*1) 第9代FRB議長のウィリアム・マーチン氏は、FRB議長の仕事を「パーティが盛り上がったところでパンチボウル(カクテルなどを入れた大きなボウル)を取り上げて景気の過熱を阻止すること」と述べている。

(*2) 国際通貨基金 (IMF) 発行の「世界経済展望 (2013/4)」では、新興国・発展途上国の2013年国内総生産 (GDP) の実質成長率は前年比0.2%上昇の5.3%と予測する一方で、先進国については前年比横ばいの1.2%としていた。

「総崩れする新興国金融市場」

5月22日、米上下院合同経済委員会会議に出席したバーナンキFRB議長は、議会証言後の記者会見で、雇用の持続的回復を前提条件としつつも、「今後数回の米連邦公開市場委員会 (FOMC) 会合 ("next few meetings") のうち」に、債券購入ペースを減速させることもあり得るとの見解を示し、量的緩和の縮小・終了の可能性を示唆した。

同発言を受けて、先進国・新興国を問わず、ほぼグローバル的に金融市場が神経質な動きに陥った。

更に6月19日には、FOMC後の記者会見で、今後数四半期に亘り「緩やかな経済成長、労働市場の継続的改善、インフレ予想が2%程度とする予想の範囲に止まる」条件が維持されれば、資産購入ペースを今年内に縮小させることが適切だと言及し、来年中ごろに債券買入れを終了させるとのロードマップを明示した。

市場の一部からは、前回のタカ派的発言をバーナンキ議長が若干修正するとの観測も出ていたが、同議長の姿勢は殊更に明確だった。

市場はこの発言を、FRBの金融政策正常化宣言と受け止め、この時点でFRBによる量的金融緩和の縮小が2013年後半に開始されることがほぼ間違いないと考え、将来のゼロ金利政策の解除の可能性を強く意識し始めたと言われている。

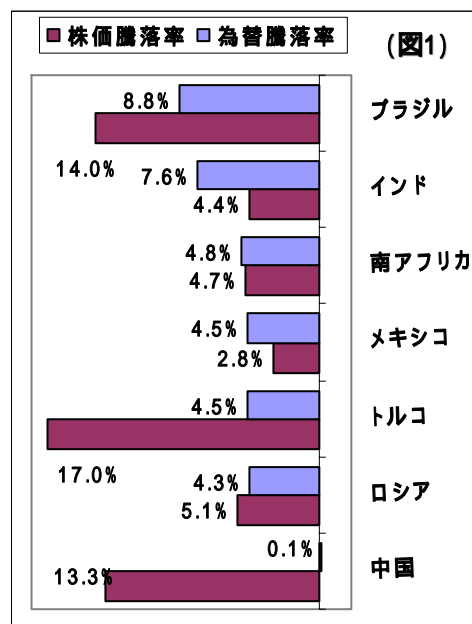
その結果、新興国に流れ込んでいた投資マネーの逆流現象が本格化し、多くの新興国で株式・為替・債券市場が所謂「トリプル安」になるなど、バーナンキ発言後の金融市場を取り巻く状況は一変している。

バーナンキ発言の前週末5月17日から6月末までのBRICS騰落率を見ると、反政府デモがあったブラジル、国内短期金融市場で金利が高騰した中国の株価下落が目立つほか、総じて4~5%程度下落を記録している。

一方、外為市場では、巨額の経常赤字に苦しむブラジルレアルとインドルピーの下落幅が大きい。ロシアルーブルと南アフリカランドも夫々4%以上の下落率となっている。(右図1参照)

BRICS以外の新興国でも株式と通貨が大幅に調整された国が目立ち、特に経常赤字体質のトルコでは、反政府デモの影響もあり株価が17%近く下落、通貨リラも5%程度弱含んで史上最安値を記録している。

『5/17-6/28の株価・為替騰落率』



「キーワードは“経常赤字”・“高インフレ”」

米国の金融政策正常化に向けた動きは、米国経済の状況を慎重に見極めつつも、本年中に着手されるとの予測もある。実際に量的緩和の縮小がスタートした場合に新興国が受ける影響は、新パラダイムの下での均衡を見つけ出すまで一時的な混乱が金融市場で広がると思われること以外に、各国の実体経済の悪化もある程度避けられないと見られている。特に「経常赤字」・「高インフレ」国の実体経済に与える影響は大きいと現時点では考えられている。

「経常赤字」を抱えている国は、国内貯蓄が国内投資に比べて不足している状態にあるため、経常収支の赤字分を資本収支という形で海外からの資金フローで賄い続ける必要がある。

従って「経常赤字国」にとって外国投資マネーの縮小は深刻な信用収縮に繋がる恐れがあり、国内景気に対する下振れ圧力に転化する可能性が高いと言われている。



一方「高インフレ」を抱えている国は、外国投資マネーの縮小が為替市場を通じた自国通貨安を引き起こす可能性に留意し、自国通貨安が輸入物価を上昇させ更なるインフレ上昇の圧力に繋がることを回避する必要がある。

自国通貨安防衛のためには、外為市場への直接介入に止まらず、金融政策の舵を緊縮方向に切る必要があるため、金融引き締めにより国内投資や消費が抑制されるなど、景気のマイナス作用が働く可能性があると言われている。

BRICS5カ国の中で「経常赤字」・「高インフレ」の両方を同時に抱えている国は、インド・ブラジル・南アフリカなどである。直面している経済的問題はそれぞれ異なっているものの、外国投資マネー縮小の影響が信用収縮や自国通貨安に作用し、その結果としてインフレの昂進と金利の上昇が予見される点で共通しており、現時点で意識されている景気の減速感が各国で一層強まる可能性があると考えられている。

インドは輸出依存度が低く、個人消費を中心とする内需が景気拡大のけん引役であったが、政府目標を超える国内インフレが購買力の低下を通じて国内景気を徐々に冷やし始めていると見られている。

インド政府は各種経済政策を打ち出しているが、補助金財政により財政赤字が拡大している中、景気下支えを目的とする大規模な財政出動は対外的な信認を損なう懸念があるため、政策余地は狭まっている可能性がある。

また通貨ルピーが史上最安値圏まで軟化している現状、インフレ懸念もあり、金融緩和余地は限定的と考えられている。

南アフリカは輸出依存度が比較的高い資源輸出国であるが、繋がり強い欧州の景気低迷が長引き、最大の貿易相手である中国の景気も減速傾向にあるため、内需不足とも相俟って景気低迷が長引く可能性が高いと見られている。

南アフリカでも、景気後退に伴う税収の伸び悩みと景気刺激策への財政出動増加により、財政収支の赤字が継続しており、景気下支えのための歳出拡大の余地は同様に限られていると言われている。

ほぼピークを越したと見られていたインフレ率も、通貨ランドの継続的な下落により再び悪化する気配を見せており、中央銀行の金融政策を縛り始めているとの見方もある。

ブラジルは中国の成長鈍化を主たる要因とする国際商品価格の軟化傾向を受け、貿易収支の赤字幅が徐々に拡大しており、足許の経常収支は本年第1四半期において過去最大の赤字を記録するなど、急速に悪化傾向を示している。

政府の内需刺激策で消費は相変わらず旺盛だが、インフレ率が中銀目標上限に達するなどインフレ懸念が強まっている。中銀は通貨レアル安の輸入物価への影響を懸念しており、レアル安を阻止するため金融引き締め政策に転換している。

景気減速による歳入の減少を受け財政状況も悪化傾向にあり、財政政策の出動余地は狭まりつつあると見られている。

「新興国経済の再活性化に向けて」

然し乍ら、巨大な国内消費市場を抱える新興国の、直接投資先としての魅力は短期的に失われるものではないと言われており、各国政府が中長期的視野に立って実質成長率を潜在成長率に近づけるための取り組みを進めることが、将来的に安定的な外国投資マネーの流入を促す最善の方法であると考えられている。

そのためには、新興国リスクと言われる、複雑な法制や税制の修正、硬直化した行政手続きの改善などが必要であるほか、各国政府が財政健全化と経常収支の改善の手段と道筋を示すなど、外国投資家の信認向上に向けた自己改革的な努力が不可欠だと言われている。

即効性に欠けるものの、こうした取り組みに対し新興国政府が本腰を入れれば、米金融緩和の縮小による金融市場の動揺が収まった後に、再び新興国の高い成長性を見込んだ外国投資マネーの回帰が期待出来る、と言われている。

(2) 各国投資環境・規制変更等の関連情報

➤ 中国製太陽光パネルへの反ダンピング関税を適用 (EU)

- ✓ 2012年9月より調査が開始された中国製太陽光パネルのダンピングについて、欧州委員会は6月4日に反ダンピング関税を適用する事を正式決定
- ✓ 中国は翌6月5日、EU産ワインへのダンピング調査を開始すると発表

(ポイント)

英国やドイツなどEU加盟国のほぼ半数が報復関税の適用に反対を表明していた経緯を踏まえ、欧州委員会は8月6日までは11.8%の税率を適用して中国に価格見直しを求め、それでも解決しない場合に税率を47.6%に引き上げる、2段階で対応する方針を固めた。これに反発した中国は、EU産ワインへのダンピングと補助金調査を実施すると表明、EUに対抗する姿勢を明らかにしている。

➤ 高性能鋼管に対する反ダンピング関税について中国をWTOに提訴 (EU)

- ✓ 欧州委員会は6月13日、中国の反ダンピング関税はルール違反だとしてWTOに提訴
- ✓ 中国は2012年11月より、EU製高性能鋼管に9.7%～11.1%の反ダンピング関税を適用している

(ポイント)

中国は、日本製品へは9.2%～14.4%の反ダンピング関税を適用しており、今回のEUの提訴により日欧が対中貿易をめぐる共闘する構図となった。EUの提訴に先立ち、日本は4月に開催されたWTO紛争解決機関の会合において紛争解決小委員会(パネル)の設置を求めており、5月に設置が決定されている。上述の太陽光パネルとワインのダンピング問題も加わり、欧中の貿易摩擦は過熱の一途を見せている。欧州委員会が、中国製携帯電話通信設備についても、ダンピングの疑いを持っているとの情報もあり、欧中貿易紛争の解決には時間がかかるとみられている。

➤ 自由貿易協定(FTA)交渉開始宣言 (米国・EU)

- ✓ 6月17日、米国とEUはFTA締結に向けた交渉開始を宣言した
- ✓ 第1回目の交渉は7月初めにワシントンで開催される見通し

(ポイント)

英国でのG8サミットの機会を活用して、米オバマ大統領と、英キャメロン首相、欧州委員会のバローゾ委員長、欧州理事会のファンロンパウ常任議長が会談を行い、会談後の記者会見で交渉開始を正式に発表した。事前にEU外相理事会にて、本交渉に関する権限委任(マンデート)を欧州委員会に付与することが合意されている一方、米国では、同大統領に与えていた「貿易促進権限(TPA)」が2007年に失効したまま。TPAは、議会に対して一定期間内に協定批准に関する判断を下すよう義務付ける法律であるが故に、米議会内での賛否両論もあり、法案成立手続きが遅れている。加えて、米国の盗聴疑惑が報じられ、EUや独仏が立て続けに懸念を表明しており、FTAの交渉難航が予想される。

〈2〉 欧米ビジネス特集

～「欧州拠点での戦略テーマ検討のアプローチ - 経営レベルでの議論への準備」

概要

欧州の駐在員には、欧州ならではのアイデアや事業企画を求められる機会も増えているのではないだろうか。

本稿では、(1)欧州の先進ビジネスモデル事例、(2)欧州での事業機会の見極め、(3)欧州の事業体制再構築の方向性、の三つの戦略テーマを取り上げ、説得力のある議論に向けて重要となる準備について解説する。

欧州拠点への期待

欧州の景気が停滞する中、駐在員の皆さまのプレッシャーも増しているのではないかと想像される。欧州でのM&A、欧州発の「面白い」ビジネスモデル、経済環境を踏まえた体制再構築の仮説など、欧州ならではのアイデアや事業企画を求められる機会も増えているのではないだろうか。

(興味本位のリクエストもある中、)今後の欧州事業の成否を分ける検討課題となる可能性も考えられ、何らかの説得力のある議論を展開する必要があることに変わりはないだろう。

本稿では、欧州拠点への典型的な戦略テーマを想定した上で、説得力のある議論に向けて重要となる準備について解説したい。

欧州拠点における戦略テーマ

今回は、欧州拠点における戦略テーマとして、(1)欧州の先進ビジネスモデル事例、(2)欧州での事業機会の見極め、(3)欧州の事業体制再構築の方向性、の三つを取り上げてみたい。

これらはいずれも、弊社にもよく相談が寄せられるテーマであると同時に、経営レベルでも興味を持って議論されるテーマであると思われる。

(1) 欧州の先進ビジネスモデル事例

これは、欧州駐在員の多くが経験するリクエストの一つではないだろうか。

例えば太陽光発電などは、日本で市場拡大が期待されていることを背景に、先行市場としての欧州からの情報提供を期待されるケースが多いのではないだろうか。

読者の皆さまは、これまでの情報収集活動を通じて、さまざまな情報をお持ちであろう。

特によく勉強されていればいるほど、インプットは多いはずである。

しかし同時に、欧州の事例は、リクエストする側が期待するほど新規性のある事例が多いわけではないことも、肌で感じているのではないだろうか。

欧州の中でも特にドイツの企業は収益性も高く、近年、そのビジネスモデルが注目されることも多いが、シンプルな経済原則に基づき、忠実にやるべきことを実践していることに特徴があると考えられる。

だからといって学ぶことがないのかというと、決してそうではない。

欧州における太陽光発電市場や関連業界の歴史をひもといていくことで、自社への有益な示唆を提供するのではないだろうか。

例えば、欧州では太陽光をはじめとする再生可能エネルギーは一時の勢いを失い、失速気味であることは否めない。

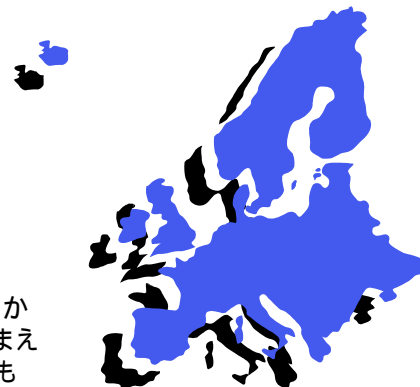
そのような中、欧州企業にも、この変革の波にのまれる企業と乗り越えようとする企業がある。

これらを分けるポイントは何なのかという視点から、業界・個社の歴史を振り返ることで、さまざまな示唆を得られるはずである。

ビジネスモデルそのものの進化だけでなく、成功に向けたアクション、さらには逆転に向けたシナリオのヒントなどを得ることができると思われる。

再生可能エネルギーだけでなく、今後日本が直面すると予想される環境変化を先行して経験している業界・企業は、欧州に多数存在している。

特に電機・化学・消費財などの分野では、欧州企業の歴史から大いに学ぶところがあるだろう。



(2) 欧州での事業機会の見極め



欧州の景気低迷が続く一方で、近年、M&Aなどによって欧州展開を強化してきた日本企業は多いのではないだろうか。M&Aディールの成立後、最も課題となるのはシナジーの創出であり、実際のビジネスにおいて成果を出していくことが必要となる。

買収先の企業は、欧州の優良企業である(はずである)ため、欧州市場の事業機会については最も詳しいと想定しているケースも多い。しかし、実際はどうだろうか？M&Aが成立する背景には、欧州における業界変化などが想定されているケースも少なくない。そうすると、これまでとは異なる事業環境に直面するため、新しい取り組みが必要になることも多いのではないだろうか。

事業環境の変化によって、どのような事業機会が生まれてくるのか？例えば金融業界では、規制による環境変化によって、金融機関向けの事業を展開するソリューションプロバイダーに対して、これまでとは異なる事業機会を提供することとなる。しかし、新しい環境においては金融機関の購買意思決定の構造が変化し、従来はソリューションの導入実績などを重視していたものの、今後はさらなる業務効率の向上や、リスク低減への貢献などの視点が求められることも想定される。

上述のように新しい事業環境においては、顧客の意思決定の構造が変化している可能性が高い。従ってこれまでの常識だけでなく、あらためて事業環境を洗い直しておくことが、効果的な事業機会の発見には不可欠ではないだろうか。

(3) 欧州の事業体制再構築の方向性

近年は欧州の景気低迷だけでなく、周辺の新興国市場の拡大など、これまでの事業体制からの変化を検討する動きもあるのではないだろうか。欧州というエリアの付加価値をどう考えるか、という点が問われることとなる。

これまでの日本企業は、規模の大小にかかわらず、事業ごとに欧州展開を考えるというアプローチがほとんどだったのではなかろうか。その結果、拠点が欧州各国に分散し、それぞれ自律的に運営されてきたというケースは多いと思われる。

このようなケースでは、まずは節税という視点から統括会社を設立することも多いが、この統括拠点に関しては、担当する機能や各事業に対する付加価値などについての議論もあり、残された検討課題も山積しているのではないだろうか。



欧州における今後の戦略を踏まえて、どのような事業体制が必要なのか。この点については個社ごと・事業ごとに事情が異なるが、欧州での展開事業数、それぞれの事業の競争力、事業間の類似性などだけではなく、従業員の気質、展開市場の文化的な違いなども踏まえた設計が重要となる。

例えば欧州周辺のトルコなど新興国展開を考える場合、これまで通りドイツや英国が統括するだけで足りるだろうか。業界によっては衣食住など文化面での違いが大きく、より現地化が必要となるケースも想定される。このような拠点配置の背景には、トルコ市場戦略における課題仮説が存在している。従って、これらの課題仮説を解決できる事業体制を編み出すというアプローチが重要であると思われる。

節税の視点から統括拠点を考えるだけでは不十分であることは多くの人が認める点であると思われるが、次に何を考えていけばよいのかという点については、変数が多く難易度が高い。しかし、本来は欧州の事業展開における課題仮説という視点から出発するべきではないだろうか。

検討の進め方

これまで典型的な欧州における戦略テーマの検討ポイントを見てきたが、いずれにも共通する落とし穴は、全ての想定問答に備えて必要以上の情報を収集することに偏重しがちとなることである。しかし、いずれのテーマにおいても、断片的な情報の組み合わせによる仮説構築が最も重要である。当初から全ての情報を収集することを目指すのではなく、限られた情報から立てられた仮説を何度か議論することで、必要な情報を仕分けするというアプローチが大事ではないだろうか。仮説を欠く議論は、終わりのない情報収集へと陥る危険性が考えられる。

問われていることそのものよりも、欧州における再成長に向けた戦略検討という大きな文脈で課題を読み替えて、その背景まで含めた理解から、今後の活動への示唆を明らかにすることも重要ではないか。この過程において、自社の人材だけでなく、外部の知恵も取り入れながら仮説作りを進めることで、議論の視野を広げることにも検討してはどうだろうか。

M357-0001
(2013年7月1日作成)

(記事提供)



Profile

菅田 一基 Kazuki SUGATA

株式会社ローランド・ベルガー 欧州・ジャパンデスク
シニアプロジェクトマネージャー

電機、通信、医薬・メディカル、化学、機械、自動車、金融など幅広い業種の大手企業に対し事業戦略(新規事業)、M&A戦略(クロスボーダー)、PMI(海外買収子会社の統合)、グループ経営・組織再編(海外現地法人)、営業戦略、IT戦略などの豊富なプロジェクト経験を有する。

本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものでもありません。

本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。

本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。

本資料の知的財産権は全て本サービスへの原資料提供者または株式会社三菱東京UFJ銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。

本資料の内容は予告なく変更される場合があります。

〈3〉『天涯地角(フロンティア)見聞録』

～ 『日系企業初のロシア不動産市場進出』

概要

建設・不動産・管理を根幹事業とするスターツコーポレーション(スターツグループ)は2013年3月、モスクワに現地法人「スターツロシア」を設立した。

日系の不動産会社がロシアに進出するのは初めてである。今回は同社のロシア進出とその背景について報告する。



スターツロシアが取り扱う物件のあるモスクワ市内の高層マンション。管理が行き届いており、日本人学校までのバス停が近い



日系企業の進出状況

スターツグループにとってロシアは、スターツロシアが設立されるまでBRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)で唯一、不動産事業を行う海外拠点のない国であった。同社が海外展開を図る基準の一つは、日系企業の進出状況である。

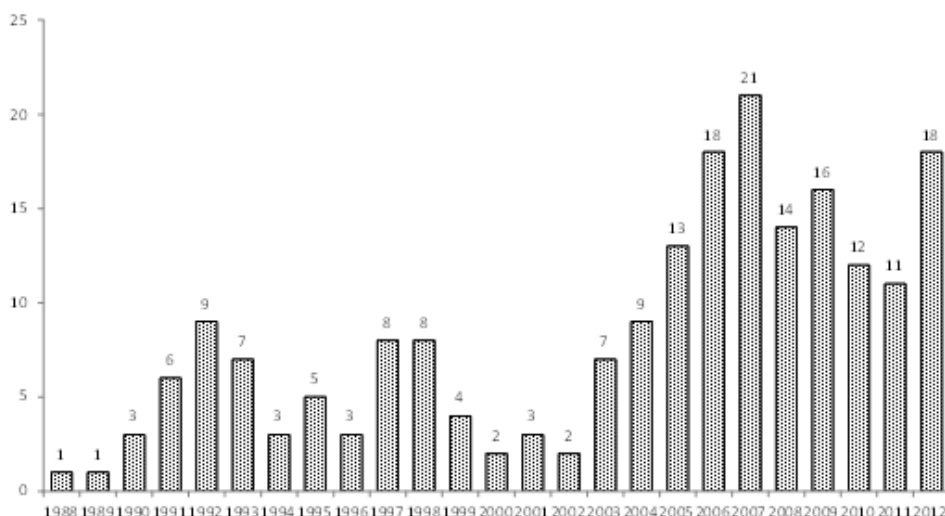
つまり、日系企業の活動がロシアにおいて盛んになってきたという判断が同社のロシア進出につながったのであろう。

スターツロシアは日系企業の駐在員向け住宅、オフィス、店舗などの仲介の他、モスクワ在住の日本人向けの月刊情報誌を発行しており、将来的にはサービスオフィスやサービスアパートメント、ビジネスホテルなどの事業展開も視野に入れている。

モスクワ・ジャパクラブのメンバーになっている日系企業は193社(2013年3月時点)、サンクトペテルブルク日本商工会の会員企業は43社(2011年3月時点)。各種報道やロシアNIS貿易会による企業へのヒアリングなどによる調査によると、日系現地法人の稼働件数は204件(2012年12月末時点)となっている(1988～2012年累計、下記グラフ参照)。

【ロシアにおける日系現地法人の稼働件数の推移】

(単位:件)



これまで日系企業の対ロシアビジネスはエネルギー関連分野と自動車関連分野に集中していたが、2000年代以降、日系企業の進出分野に多様性が見られるようになった。

例えばポーラ、資生堂、カネボウ化粧品などの大手化粧品メーカーはモスクワに販売子会社を設立し、高級ブランドを中心に販売を拡大している。

また、最近では医薬品メーカーの進出が目立っており、2012年秋には武田薬品工業が買収した欧州メーカーの工場(ヤロスラブリ州)が完成、エーザイもモスクワに現地法人を設立している。

出所: 各社へのヒアリングおよび各社ウェブサイト、『ロシアNIS調査月報』、その他各種報道などを基に筆者作成

モスクワの不動産事情

モスクワの中心部は再開発がなかなか進まないことから、外観はきれいだが内装のメンテナンスが十分になされていない物件が多い。

倉庫街や工場だった場所をオフィス仕様に改装するケースもあるが、スタートロシアによると、日本人が満足できるオフィス物件の供給は最低で月額10万ルーブルの賃料を出さないと難しいという。

2008年のリーマンショック直後はモスクワ市内でも空室が目立っていたが、現在のモスクワの不動産市況は不動産バブル前のレベルまで戻ったとみられる。

先進国の都市に比べて、モスクワの物件管理、設備の状況などを含めたコストパフォーマンスは決して良いとは言えず、同じレベル・条件であれば、モスクワのオフィス物件の賃料は(スタートコーポレーションがモスクワより前に現地法人を立ち上げた)トルコのイスタンブールの約2倍だという。



モスクワ市内の交通渋滞改善へ

スタートコーポレーションは台湾でコインパーキングの運営を行っている。

モスクワでも交通渋滞や路上駐車は深刻な問題であるが、コインパーキングを導入する際は、現地の駐車違反などの取り締まりが厳しいかどうか判断基準の一つとなる。

モスクワではこれまで路上駐車を取り締まりが緩かったため、コインパーキングを設営しても使ってもらえない可能性があった。

しかし最近、モスクワ市当局がクレムリンを囲む一番小さな環状道路内(ブリバール)に有料パーキングを設置した。

パーキングの自動販売機に自転車ナンバーを打ち込み、事前に購入したパーキングカード、あるいは銀行カードで支払いを済ませるというシステムである。

これが本格的に運用された場合、モスクワ中心部に進入する車両数は減少し、交通渋滞は緩和されるだろう。

借地権などの問題もあるが、日系企業によるコインパーキング運営の可能性が高まるかもしれない。

M403-0030

(2013年7月8日作成)

(記事提供)



Profile

芳地隆之 Takayuki Hochi

社団法人ロシアNIS貿易会 ロシアNIS経済研究所調査役

1992年社団法人ロシア東欧貿易会ロシア東欧経済研究所(現社団法人ロシアNIS貿易会ロシアNIS経済研究所)に入る。2000年から3年間、在ドイツ日本大使館に経済専門調査員として出向。2003年より復帰し、現在に至る。

日本企業のロシアビジネス動向のウォッチ、ロシア市場に関心の高い日本の中小企業を中心としたビジネスマッチングのサポートに従事。

主な著書に「ぼくたちは[革命]のなかにいた」(朝日新聞社)、「ロシアビジネス成功の法則」(税務経理協会。共著)、「満洲の情報基地ハルビン学院」(新潮社)等。

本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものではありません。

本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。

本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。

本資料の知的財産権は全て本サービスへの原資料提供者または株式会社三菱東京UFJ銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。

本資料の内容は予告なく変更される場合があります。

〈4〉 7月中旬以降の政治・経済スケジュール

曜日	海外政治経済日程等	海外主要経済指標発表等
7/16 火	TPP第18回交渉会合(15~25日)(マレーシア)	米国・英国・ユーロ圏 CPI(6月)
17 水		
18 木	G20労働担当相会議(~19日)(モスクワ)	
19 金	G20財務省・中央銀行総裁会議(~20日)(モスクワ)	
20 土		
21 日		
22 月		
23 火		
24 水	WTO一般理事会(~25日)(ジュネーブ)	南ア CPI(6月)
25 木		英国 第2四半期実質GDP成長率
26 金		
27 土		
28 日		
29 月		
30 火	米連邦公開市場委員会(FOMC)(~31日)	
31 水		米国 第2四半期GDP ユーロ圏 失業率(6月)
8月中		
8/1 木		
2 金		米国 雇用統計発表(7月)
3 土		
4 日		
5 月		
6 火		
7 水		ブラジル IPCA(7月)
8 木		
9 金		
10 土		
11 日		
12 月		
13 火		米国 小売売上高(7月) 英国 CPI(7月)
14 水		
15 木		米国 CPI(7月)
8月中		

「環大西洋ビジネス通信」は本号を以って終了させていただきます。ご愛読頂き有難う御座いました。9月からは新しい形式のレポート配信を予定しております。引き続きご愛顧の程、宜しくお願い申し上げます。

本資料は、信頼できると思われる各種データに基づき作成しておりますが、当行はその正確性、安全性を保証するものではありません。また本資料は、お客さまへの情報提供のみを目的としたもので、当行の商品・サービスの勧誘やアドバイザーフィーの受入れ等を目的としたものではありません。

(編集・発行) 三菱東京UFJ銀行 国際業務部 教育・情報室 片倉 寧史

e-mail: yasushi.katakura@mufg.jp Tel 03-6259-6310

