

# ロシア市場における日立グループの事業展開

Hitachi's Business Strategy in Russian Market

Dmitry Litovskikh

日立グループは2012年5月、ロシアへの事業進出30周年を迎えた。1982年5月12日、ロシア市場の開拓と新事業の展開を図り、日立製作所モスクワ事務所（MOWHI）が開設されて以来、ロシアおよびCIS諸国には日立グループ企業各社が事務所を設立している。ロシア経済は、原油価格の高騰を背景に経済成長を続けている。近年、ロシア政府は斬新な社会プロジェクトに力を入れており、スコルコヴォ（ロシア版シリコンバレー）の建設プロジェクト、ウラジオストクでの2012年ロシアAPECサミット、2014年のソチオリンピック、2018年のFIFAワールドカップなど、重要なプロジェクトが幾つも開始されている。

## 1. はじめに

ロシアは、天然ガスや原油の豊富な埋蔵量を背景に急成長している。国土面積は約1,700万km<sup>2</sup>（日本の約45倍）、総人口は約1億4,300万人である。天然ガスの確定埋蔵量は世界一で、全世界の埋蔵量の約28%（50兆m<sup>3</sup>）を占める。ヨーロッパとアジアにまたがる広大なロシアには、ユニークなビジネスの可能性と、国家規模のインフラ整備に参画できる可能性がある。

2011年のGDP（Gross Domestic Product）の成長率は4.3%と安定しており、G8（主要8か国）の中でも高い成長率を示している。鉱工業生産指数は2010年に8.2%、2011年に4.7%伸びている。インフレ率は6.1%と、ここ数年で最も低い数値だが、ロシア政府はさらに4%までの引き下げをめざしている。5,140億ドルの外貨準備高は、中国、日本、サウジアラビアに次ぐ世界第4位であり、近年の世界的な経済危機に際しても国家経済の安定に貢献している。

ロシア政府はまた、世界経済との結び付きを密にしようと改革を進めている。例えば、2011年12月にジュネーブで開催されたWTO（World Trade Organization：世界貿易

機関）閣僚会議でロシアの加盟が正式承認され、2012年半ばに正式加盟の見込みとなった。ロシア、カザフスタン、ベラルーシの三国は2010年に関税同盟を締結しており、現在では、同盟国間で製品移送時の通関手続きが不要になった。さらに、CIS（Commonwealth of Independent States：独立国家共同体）諸国が、2011年11月に自由貿易圏創設条約に調印し、CIS内の貿易手続きが簡素化されたことから、ロシアと近隣諸国の発展は加速するとみられている。プーチン大統領は、2015年までにユーラシア経済共同体へ発展させるとの意向を示している。

革新的産業の成長を支援する「経済近代化プログラム」も策定され、特にエネルギー効率、医療、宇宙開発、通信、IT（Information Technology）、原子力エネルギーなどに重点が置かれている。

ロシア政府はここ数年の間に、国家レベルのインフラ整

表1 | ロシアで推進されているインフラ整備プロジェクトの例

これらのプロジェクトには、社会インフラに関する日立グループのアプローチが好適と思われる。ロシアでは、電力設備、水処理、建設機械、医療およびIT（Information Technology）インフラ分野に高い需要がある。

年	プロジェクト名
2012	APECサミット（ウラジオストク）
2013	ユニバーシアード（カザン）
2013	アジア・太平洋議員フォーラム（APPF）（ウラジオストク）
2014	スコルコヴォ建設プロジェクト（モスクワ）
2014	ソチオリンピック（ソチ）
2014	F1*グランプリ（ソチ）
2014	G8サミット（モスクワ、スコルコヴォ）
2018	FIFAワールドカップ（複数都市）
～	新モスクワ（モスクワ地区の拡大）
～2025	極東開発計画
～2025	北極海航路開発

注：略語説明ほか APEC（Asia-Pacific Economic Cooperation）、APPF（Asia Pacific Parliamentary Forum）、F1\*（Formula 1\*）、G8（Group of Eight：主要8か国首脳会議）、FIFA（Fédération Internationale de Football Association）  
\* F1、FORMULA 1、Formula Oneは、Formula One Licensing BVの登録商標である。

備プロジェクトを複数開始している(表1参照)。このほかにも、原油、天然ガス、電力、輸送、医療、金融など各産業で、主に国営企業の主導による重要なプロジェクトが実施されている。

ここでは、ロシア経済の動向と日立グループの事業展開について述べる。

## 2. ロシアにおける事業戦略

1982年に設立された日立製作所モスクワ事務所(以下、MOWHIと記す。)は、2012年5月で30周年を迎え、1982年以来、9社の日立グループ企業が事業拠点を設立した(表2参照)。

MOWHIの目的は、売上全体に占める海外比率を50%以上まで高めるといふ日立グループの目標達成に貢献することであり、ロシアとCIS諸国を事業範囲として、地域および製品の発展に基づいた戦略を展開している。

### 2.1 事業対象地域の拡大

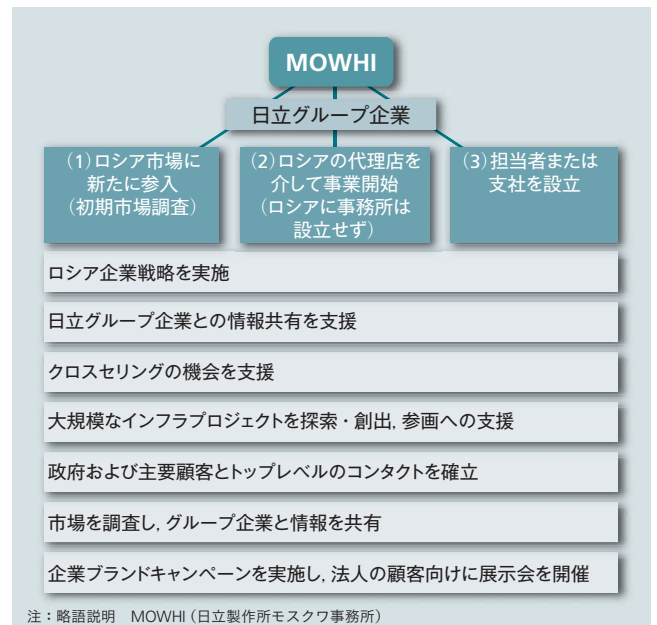
地域発展という点では、第一にカザフスタン市場を重視している。現在進行中のH-25ガスタービンのプロジェクトを支援し、新事業の足がかりを確立するため、2011年にカザフスタン担当の連絡要員が指名された。

カザフスタンは、原油が豊富で、石油の確定埋蔵量は世界第9位である。人口は約1,670万人で、経済力はCIS諸国の中で最も安定している。GDPは2011年に7.5%伸び、1,860億ドルに達した。亜鉛、鉛、銅、銀、モリブデン、希土類金属などの鉱物資源についても世界で第3位までに入っており、ウランの保有量は世界シェアの21%を占めている。石炭も重要な産業で、大規模な露天掘り炭鉱と石

表2 | ロシアにおける日立グループの事業拠点

日立グループ企業の多くは、現地パートナーと提携し、日本またはヨーロッパにある本社から管理する形で事業を開始し、事業を確立した後で現地スタッフを採用して事業所を設立し、現地法人として登録するという段階を経ている。

	会社名	法的な分類
1	Hitachi, Ltd. Moscow Office	事務所
	Hitachi Construction Machinery Co., Ltd.	事務所
2	Hitachi Construction Machinery Eurasia Sales LLC	法人
	Hitachi Construction Machinery Eurasia Manufacturing LLC	法人
3	Hitachi Power Tools Netherlands B.V.	支社
	Hitachi Power Tools RUS L.L.C.	法人
4	Hitachi Home Electronics	担当者
5	Hitachi Data Systems GmbH	法人
6	Hitachi Air Conditioning Europe SAS	事務所
7	Hitachi Solutions, Ltd.	担当者
8	Hitachi High-Technologies Corporation	事務所
9	ZAO-Hitachi Svetlana Power Electronics	ジョイントベンチャー
10	Hitachi Aloka Medical, Ltd. Moscow Office	事務所
11	Hitachi, Ltd. (Almaty, Republic of Kazakhstan)	担当者



注：略語説明 MOWHI(日立製作所モスクワ事務所)

図1 | 日立グループ企業の支援を目的とした日立製作所モスクワ事務所(MOWHI)の事業展開概念

MOWHIは、市場調査、パートナー候補の選定、製品の現地認証、現地事業所の設立などを通じて、ロシア市場に新規参入する日立グループ企業を支援し、コンサルティングを提供する。

炭火力発電所がある。カザフスタン政府は、数々のインフラ整備プロジェクトにも乗り出しており、日立グループが多様な分野で貢献できると考える。

カザフスタンに次いで重視されている市場はウクライナである。人口約4,560万人のウクライナは、2011年にはGDP成長率5.2%を記録している。主要産業は鉄鉱石、山、製鉄、石炭である。また、京都議定書の批准国として、電力、輸送、社会インフラにおけるグリーン化でエネルギー効率に優れた技術の導入に力を入れている。

### 2.2 日立グループ製品の発展

日立グループ製品の市場開拓を進めるため、MOWHIは、ロシアにおける各社の新事業を支援し、カスタマーオリエンテッドな複合ソリューションによるアプローチを採用している(図1参照)。この数年で、ロシアおよびCIS諸国における数々の新事業の確立に貢献してきた。

## 3. 近年の新事業の進展

日立グループ企業は、欧州の金融危機の中でも、ロシア国内でさまざまな新事業を展開している(表3参照)。

主な新事業の例を挙げると、日立オムロンターミナルソリューションズ株式会社が、2011年にカードリーダーおよび還流型ATM(Automated Teller Machine)事業を開始した。同社は、ロシア市場に初めて還流型ATMを導入した企業で、グローバルパートナーとともに、ロシア中央銀行から事業認可を得ている。日立指静脈認証装置を搭載した

表3 | ロシアにおける主な新事業の例

日立グループ企業は、ロシアのさまざまな分野で新事業を展開している。

企業名	主な動き
株式会社日立産機システム	電動スクリー空気圧縮機を、2011年から販売開始
日立オムロンターミナルソリューションズ株式会社	カードリーダー・選流型ATM事業を、2011年から開始
株式会社日立ソリューションズ	2011年9月からモスクワで衛星画像事業の現地スタッフを指名
日立製作所	パートナー企業と共に、ソフィア地下鉄(ブルガリア)の地下鉄車両向け電気品を供給
株式会社日立プラントテクノロジー	石油化学関連企業へ遠心圧縮機の販売を推進中で、2012年3月にはRosneft社より圧縮機6台を受注
AccSys社	モスクワのBakoulev Center for Cardiovascular SurgeryのPETセンターで、線形加速器が2012年中に稼働予定
日立製作所	PBTセンタープロジェクトを推進中

注：略語説明 ATM (Automated Teller Machine)  
 PET (Positron Emission Tomography: ポジトロン断層撮影)  
 PBT (Proton Beam Therapy: 陽子線がん治療)

ATMを、2012年にロシア第三の銀行であるガスプロム銀行に納入予定である。

医療分野では、日立グループ企業である米国AccSys社のPET (Positron Emission Tomography: ポジトロン断層撮影) 向け線形加速器が、モスクワのBakoulev Center for Cardiovascular SurgeryのPETセンターで2012年中に稼働予定である。また、PBT (Proton Beam Therapy: 陽子線がん治療) センタープロジェクトも進行している。

一方、MOWHIは、複合的なアプローチに基づき、電力発電部門 (スマートグリッド)、社会インフラ整備 (スマートシティ、水環境ソリューション)、原油およびガス、医療 (PBTおよびPET)、IT、自動車事業、そのほかの分野でプロジェクトを創出している。

ロシアの国営企業、地域政府、連邦各省などと良好な関係を持ち、その中には合資公開会社のガスプロム社 [LNG (Liquefied Natural Gas) ミニプラントや、パイプライン装置における技術提携を含む原油・ガスプロジェクト]、FSK社 (ロシア連邦送電公社)、MRSK社 (配電持株会社)、スコルコヴォ建設プロジェクトおよびモスクワ市行政 (スマートシティプロジェクト) などがある。

### 3.1 ガスプロム社との提携

ガスプロム社は、天然ガス確定埋蔵量の世界シェアが18%で、そのパイプラインは全長約16万1,000 kmに及ぶロシア最大手の半国営ガス会社である。同社はLNG工場の建設を特に重視しており、現在、LNG生産は世界シェアの5%を占め、今後もシェアは拡大される見込みである。

日立グループとガスプロム社は、原油・ガス産業およびエネルギー効率化ソリューションにおいて技術提携している。2011年11月には、両社のエンジニアによる定期会議に出席するため、ガスプロム社から17名の代表者が訪日している。ガスプロム社は、パイプライン診断および監視

システム、LNGミニプラント、ガスタービン、およびエネルギー効率に優れた技術における提携に意欲的である。

### 3.2 極東開発計画への参画

2009年、ロシア政府は、2025年までの極東・バイカル社会経済発展計画を承認した。極東(約36%)・バイカル地域(約9%)はロシア国土の約45%を占め、天然・鉱物資源が豊富だが、人口密度が低く、インフラ整備が不十分なことから成長が停滞している。地域住民が職や住居を求めてロシア国内のヨーロッパ部分に移住しており、今や極東地域の人口はロシア総人口の約8%になっている。ロシア政府では、極東開発の本格化を図り、多数のプロジェクトを通じて強力な支援を提供することを決定した。政府が2025年までに投じる2,300億ドルにより、ガスプロム社などの国営企業がインフラ整備、工業化プロジェクトを推進する予定である。

日立グループは同地域を特に重視しており、2012年のロシアAPEC (Asia-Pacific Economic Cooperation: アジア太平洋経済協力) の開催に向けて、スマートグリッドおよびエネルギー効率ソリューションの推進に協力している。

### 3.3 FSK社との提携

2012年4月、日立グループはFSK社との協力契約を締結した(図2参照)。FSK社は12万1,700 kmにおよぶ送電線と、856か所の変電所(電圧35 kV~1,150 kV)を持つ。日立グループは、スマートグリッド技術、EMS (Energy Management System: エネルギー管理システム)、DMS (Distribution Management System: 配電管理システム)、開閉装置、アモルファス変圧器、高温ケーブル、HVDC (High Voltage Direct Current: 高圧直流)、STATCOM (Static Synchronous Compensator: 自励式無効電力補償装置) を含むさまざまな分野で同社と提携することになる。



図2 | FSK社との会議 (日本にて)

日立グループは、送電網の効率を高め電力損失を最小限に抑える革新的なスマートグリッド技術において、FSK社 (ロシア連邦送電公社) を支援することになる。



図3 | トヴェリ州で行われた起工式  
現地生産工場の建設により、ロシア市場での事業強化が期待される。

### 3.4 油圧ショベル工場の建設

日立建機がロシア市場に参入したのは1978年で、正式にモスクワ事務所を開設したのは1992年である。2010年4月に販売事業部(法人)を設立したのに続き、2011年4月にはトヴェリ州トヴェリ市近郊(モスクワの北西約150 km)に日立建機現地法人を設立した。同年11月には現地生産工場の建設が開始された(図3参照)。生産開始予定は2013年で、年間2,000台の油圧ショベルを生産予定である。

### 3.5 スコルコヴォプロジェクトおよび新モスクワプロジェクト

スコルコヴォは、モスクワ郊外にある広大な国有地に建設予定の新しい都市である。400万m<sup>2</sup>の地域に人口約2万7,000人の規模が想定され、第1段階として30億ドルの予算が投入されている。このスコルコヴォプロジェクトは、外国の研究開発(R&D)企業を集めた科学技術の集積地区を造成することがねらいである。日立グループは、これに関連して、スマートグリッド、水環境インフラ、輸送ソリューションを含むスマートシティソリューションを推進している。

一方、ロシア政府は、スコルコヴォプロジェクトを踏まえて、2011年に首都モスクワの拡大を決定した。現在のモスクワ市は約1,160万人が住む人口過密地域で、交通渋滞が深刻化している。主要企業や裕福な一般市民が市の中心部に社屋や住宅を構えていることから、政府は、住民と交通量の集中を緩和するため、モスクワ地区を拡大し、官公庁や金融機関を郊外の「新モスクワ」に移動する計画である。これは、モスクワ市の拡大開発計画が新しい段階に入ったことを示すものであり、同市の面積は2.4倍にまで拡大されることになる(図4参照)。

### 3.6 ブランドキャンペーン

日立グループは、ロシア市場における日立ブランドの普



図4 | 新モスクワとスコルコヴォの地図

モスクワはモスクワ市(市長が在職)とモスクワ地区(知事が在職)で構成されている。新モスクワにはモスクワ地区の一部とモスクワ市が含まれる。スコルコヴォは旧モスクワ市の郊外にあたる。

及・拡大を図り、ブランドキャンペーンを通じて、購読者数の多い経済新聞や経済誌、Webサイト、およびランドマークとなる建物に、インフラソリューション、建設ソリューション、およびITソリューションを提唱する広告を掲載している。

## 4. おわりに

ここでは、ロシア経済の動向と日立グループの事業展開について述べた。

ロシアには、すでに複数の日立グループ企業が事業拠点を設立しており、現地パートナーや代理店を通じて事業を展開している企業もある。

豊富な天然資源を背景にロシア市場は安定しており、同時に、政府支援による数々の国内経済近代化計画が進行している。これらの計画では、エネルギー効率化ソリューション、医療の改善、金融機関の安定化、社会・産業インフラの近代化に加え、スコルコヴォプロジェクトに代表される革新的なR&Dセンターの形成など、多様な分野に革新技術を導入することをめざしている。

MOWHIと日立製作所国際事業戦略本部は、今後も日立グループ企業と密に協力し、ロシアおよびCIS諸国における事業拡大を全力で支援していく。

### 執筆者紹介



**Dmitry Litovskikh**

2008年日立製作所モスクワ事務所入社、グループ事業開発長  
現在、ロシアで数々のインフラ整備プロジェクトと日立の新事業開発に従事  
Ph.D.