

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：ロシアビジネスの現状と将来の可能性

執筆者：ユニテッド・マネージャーズ・ジャパン株式会社
UMJロシアファンド マネージング・パートナー 大坪祐介氏

要 旨 （以下の要旨は1分30秒でお読みいただけます。）

スパイ映画007のヒット作「ロシアより愛をこめて」では、主人公ジェームズ・ボンドの相手役にソヴィエト情報機関の美人諜報員が登場します。ロシアはこうした国家としての秘密イメージなどから、ずっとベールに包まれた国として日本人に認識されてきました。また、昨年（2010年）11月にはロシアのメドベージェフ大統領が北方領土（国後島）を突然訪問し、物議をかもしました。日本とロシアは海を隔てた隣国でありながら、第二次大戦末期にソ連が日本に参戦してきたなどの経緯もあって、お互いに大国であることは認めつつも「敬して遠ざける」存在であり続けたように思われます。

今回は、ロシア大使館で一等書記官を経験されるなどロシアの政治・経済情勢に詳しいユニテッド・マネージャーズ・ジャパン（株）ロシアファンドマネージング・パートナーの大坪祐介氏に、ロシアビジネスの現状と将来の可能性についてご解説頂きます。

公式調査では日本がロシアを敬遠する一方で、ロシアも我が国に対しては最友好国フランスの3分の1程度の親近感しか感じていません。しかしその半面、ロシア人にとって日本は「サムライ」と「テクノロジー」の国であり礼儀正しく高品質の工業製品を作る国とイメージされていて、書店では村上春樹の書籍が山積みされるなど数字に表れない日本人気があります。

ロシアはソ連崩壊後日が浅く、資本主義経済として未成熟なため、株価に見られるように経済の変動幅が他の新興国と比べて著しく大きいことから、ロシアへの進出を控える日本の投資家が多いのが実情です。しかし、ロシアは1998年の通貨危機を経て、最近では石油・天然ガス等のエネルギー資源を背景に、極めて安定的な財政運営と貿易収支を実現してきています。

2009年9月にはメドベージェフ大統領が“Go Russia”の掛け声で「技術革新」を訴えました。これは、天然資源依存型の経済構造から先進国型のイノベーション経済への転換を図ろうとするもので、ソ連時代からの高い科学水準からすれば十分実現可能です。

こうした科学技術に加え、比較的豊かな中間消費者層の消費行動や2014年の冬季ソチ五輪、18年のワールドカップサッカーに向けたインフラ投資などが予定されているため、ロシア経済は今後も着実な成長が見込まれます。

筆者はこうした将来展望に立ち、品質・安全に優れた日本企業がもっとロシア市場に参入するよう示唆されます。また、ロシアのテクノロジーと日本の製造技術が合体して「ロシア発日本経由」の世界企業が誕生すること、を期待して本文を結んでいます。

「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから <http://www.gtjapan.com/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8916 e-mail: t-asgMC@gtjapan.com
太陽 ASG グループ マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

ロシアビジネスの現状と将来の可能性

ユナイテッド・マネージャーズ・ジャパン株式会社
UMJロシアファンド マネージング・パートナー 大坪祐介

BRICSの一角を占めるロシアは、わが国にとっては隣国であるにもかかわらず身近な存在とは言いがたく、ビジネスパートナーには程遠い存在であった。そもそも、現在のロシアとはどんな国であるのか、その実像が多くの日本人には分かり難いことがその背景にある。本稿ではビジネスパーソン観点から、ロシアが急速に「普通の国」となりつつあり、わが国にとっても有望なビジネスチャンスが生まれているロシアの現状を紹介することとしたい。

1. ロシアの対日感情

まず最初にロシアの対日感情について触れておきたい。昨年(2010年)11月初のメドベージェフ大統領による国後島訪問以降、日露両国の外交関係は急速に悪化しており、これが両国の経済関係に及ぼす影響は気になるところである。

直近のロシアにおける対日感情の世論調査としては、昨年7月にわが国外務省が実施した「ロシアにおける対日世論調査」がある。

この調査結果をみると、「問1 日本に関心があるか?」との問いに対し、「非常にある」(11%)・「中程度にある」(39%)と合わせて50%の人が「ある」と答えている。この数字が高いか低いかは判断の難しいところである。たとえば「米国に関心があるか?」との質問にはもっと多くのロシア人が肯定的に答えるように思える。ちなみに「問9 最も親近感を持つ国は?」との問いには 仏(21%)、独(16%)、英(11%)、米(10%)、そして 日本(8%)、中国(5%)と続く。フランスはロシアにとって帝政時代からの憧れの国であり、文化的にもつながりが深いので親近感という意味では不自然さはない。上位の独・英・米は現在のロシアとの経済的なつながりの強さを反映しているのだろうか。しかし、あれほどイタリアレストランやイタリアファッション好きのロシア人がイタリアを選ばないのは不可解でもある。

数字ではわからないロシアにおける日本人気

この調査結果を見る限り、ロシアにおいては日本のプレゼンスは低く、日本企業が進出するのは不利なのでは?と思われるかもしれない。しかし、筆者が現地を感じる実感としては、ロシアにおける「日本」のブランドは数字が示す以上の実力がある。ロシア人ほど日本好きな国民も珍しいのではないかとさえ思える。ロシアにおいては日本は「サムライ」と「テクノロジー」の国であり、礼儀正しい勤勉な人々が高品質の工業製品や夢にあふれたゲームやアニメを作り出す国、と理解されている。もちろん、それが虚像であることは我々日本人は十二分に理解しているのだが、とはあれ、筆者がこれまでのロシア生活の中で、日本人であることで不利益を被ったことはないといっても良い。日本のプレゼンスの低さとは対照的に、モスクワには1,000軒とも言われるスシバーがあり、道路には日本ブランドの乗用車がひしめき、電器屋には日本ブランドの機器が並ぶ。最近では日本ブランドの洗剤や紙おむつまでスーパーの店頭で並ぶようになった。日本人抜きに盛り上がる日本ブームを目にしながら、筆者はいつも複雑な思いに駆られる(次頁写真)。



(筆者撮影)モスクワ大使館主催フェスティバルで日本のファッションを纏ったロシア・ティーン

不思議な日本人の対ロ感情

では反対に、日本における対ロシア感情はどうだろうか。大方、察しのつくところだが内閣府の外交に関する世論調査(2010年10月)によれば、ロシアに「親しみを感じる」とする人の割合が14.0%（「親しみを感じる」2.1%+「どちらかという親しみを感じる」11.9%）、逆に「親しみを感じない」とする者の割合が82.4%（「どちらかという親しみを感じない」47.7%+「親しみを感じない」34.7%）となっている。しかも、前回調査（21年10月）結果に比べて「親しみを感じない」と回答する人の比率が上昇している。本年10月の調査結果がさらにネガティブな結果となることは想像に難くないが、ロシアにおける対日感情とのチグハグさは気になるところである。

しかしながら、日本では2007年に亀山郁夫氏の新訳によるドストエフスキーの「カラマーゾフの兄弟」がミリオンセラーを記録した。ロシア人に話してもこれには一様に驚く。日本人は世界でも稀有なロシア文学好きの国民のようである。逆にロシアでも日本文学に対する人気は驚くほど高い。新しいところでは村上春樹、そして阿部公房、三島由紀夫、川端康成、芥川龍之介等々モスクワ市内の本屋では日本文学が本棚を占める割合は大きい（次頁写真）。ロシア人と日本人は意識の深層では意外と相通ずる部分が大きいのもかもしれない。



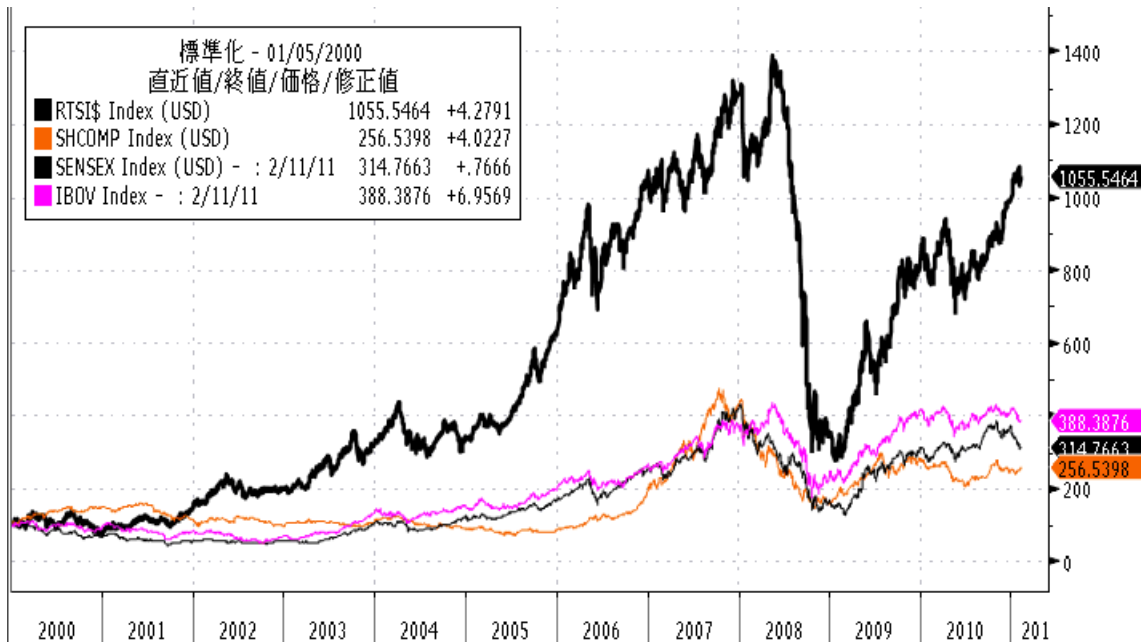
(筆者撮影)書店のショーウィンドウに山積みされる村上春樹の作品

2. ロシアの特殊性

日本人がロシアに「親しみを感じない」と答える背景には、第二次大戦後の日本とソ連の間の不幸な歴史があることは事実である。しかし、ソ連が1991年に崩壊し、ロシアとなって20年が経っても未だに隔たりが大きいのは、ロシアに関する情報が乏しいことにある。日本のビジネスパーソンとロシアの話をする時、決まって言われるのは「ロシアは情報がない」ということである。事実、現在のロシアに関する日本語の情報、特にビジネスに有益な情報は少ない。しかし、英語で書かれた情報であれば今や通常の人間の能力、つまり美人諜報員でなくとも十分有用な情報が容易に入手可能である。ビジネスに関しては、ロシアは秘密国家でもないし、他の新興国と比べてロシアをあえて特殊な国とする合理的な理由はないように筆者には思える。逆にその特殊性を強調するあまり、ロシアにおける多くのビジネスチャンスを失ってきた損失のほうが大きいのではないだろうか。

キーワードはボラティリティ（変動性）

あえてロシアの特殊性を指摘するとすれば、「ボラティリティ」（変動性）の大きさであろうか。ロシアは91年12月、ソ連崩壊と同時に計画経済から市場経済への体制移行が始まり、その後も社会・経済体制は振り子のように右から左に大きく揺れ動いた。ロシアのボラティリティを示す良い例がロシアの株式市場である。もちろん、株式市場がその国のすべてを表すわけではないのだが、少なくとも経済情勢を映す端的な例となるだろう。2000年以降のBRICS諸国（ロシア等新興4か国）の株式市場の動きを見てみよう（次頁表）。



(資料) Bloomberg (各国株式市場 RTS:ロシア、SHCOMP:中国<上海>、SENSEX:インド、IBOV:ブラジル)

ロシアの主要株式指標である RTS インデックスの過去 10 年間の年間騰落率を見ると、BRICs の中でもロシアのボラティリティの大きさが目を引く。この時期、ロシアの株式市場の年間騰落率は世界中の主要株式市場のベスト 10 かワースト 10 のどちらかである。しかし、長期的にはロシア株式投資が損失に終わったケースは少ない。残念なのは日本の個人投資家の多くは国内証券会社がロシア株式投信を 08 年春の既往最高値当時に売り出したことから、多額の損失を出して損切りしたか、今でも含み損を抱えている投資家が多いことである。

中長期の展望を

実はロシアビジネスの難しさはここにある。1998 年の通貨危機のあとは、さすがに欧米企業もロシア進出を見送るケースが多かったのだが、2008 年リーマンショック後にはロシア進出を見送る欧米企業、そして日本企業も殆どなかった。これらの企業がロシア経済の中長期的な成長に確信を持っている証左といえよう。短期的にはジェットコースターのように上下回転を繰り返すロシアマーケットの中で、いかにして確たる中長期的な展望を持ってビジネスに取り組めるか、これがロシアビジネスのキーポイントといえよう。

3. マクロ経済環境

ロシアマーケットの中長期展望を確立するためには、ロシアのマクロ経済分析が欠かせない。日本企業が欧米企業に比べてロシア進出の遅れをとった原因のひとつが客観的なデータ分析の欠如である。日本ではソ連時代から要人発言の分析、たとえば今年の大統領の年次教書演説の時間が何分であった、そのうち対日政策に割かれた時間が何分であったとか、ロシア有力紙記事の行間に秘められたメッセージを読み解くといった職人芸的な分析が重んじられてきた。その一方で、90 年代以降、普通に発表されるようになった数々の経済指標についてはあまり注意を払ってこなかった感がある。もちろん、

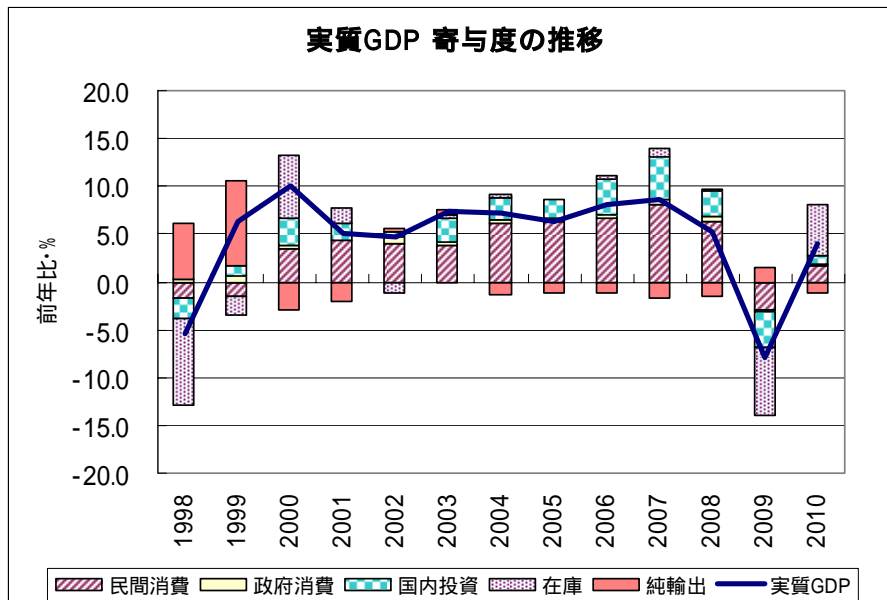
現時点でのロシア当局が発表する経済統計は G8 先進諸国並みに整備されているとは言いがたいが、それでも注意深く数字を眺めると、ロシア経済の現状が見えてくる。

ロシア経済の歴史

1991年のソ連崩壊以降、ロシア経済はルーブル暴落、ハイパーインフレと混乱を極めたが、ようやく安定を取り戻したのは96年、エリツィン大統領が再選を果たした頃からである。同年、ロシアはIMF8条国への移行を果たすと同時に、ロシア政府が建国後初のユーロ債起債を成功させるなど国際金融市場でロシアブームが起こった年でもある。翌97年には建国後初めてプラス経済成長(+1.4%)を達成するなど、ロシア経済は順調に復活を果たすかに思えたのだが、98年にはアジアに端を発した金融危機がロシアにも波及、脆弱な国内財政金融システムはあっという間にデフォルトに陥った。しかしながら、ルーブル切下げによる国内輸入代替産業の復活、石油を中心とする資源価格の回復にあわせてロシア経済は徐々に復活、2000年以降はプーチン大統領による国内政治体制の安定も加わって、その後の08年リーマンショックまでの着実な成長へとつながったのである。

ロシアの経済成長をもたらしたもの

ところで、2000年以降のロシアの経済成長に対しては、決まり文句のように「資源・エネルギー価格の高騰を背景に」との説明がなされるのだが本当であろうか？ロシアの富の源泉が石油・天然ガス等のエネルギー、加えて各種鉱物資源であることに疑いはない。しかし、ロシアがこの時期に資源エネルギー輸出を大幅に拡大して経済成長を遂げたわけではないことは、実質GDPの寄与度（下表）を見れば明らかである（2000年以降、純輸出はほぼマイナスの寄与度）。ここで注目すべきは、ロシアの経済成長のメインドライバーが国内民間消費と国内投資であったということである。日本企業がロシアの成長力に注目するのであれば、この2つに取り組みなければ意味はない。



(資料) 連邦国家統計局

リーマンショック後の状況

次に、足許の経済状況を見てみよう。2008年秋のリーマンショック後のロシア経済は他の BRICs 諸国に比べると極めて緩慢な回復ペースであり、BRICs の落第生とも揶揄された。09年の実質 GDP は前年はマイナス 7.8%と G20 諸国の中でももっと大きなマイナス成長となった。98年危機と違って、今回、ロシアは経済危機の当事者でもなく、国内では政府はもちろん、大企業や金融機関が破綻したわけでもなく、何ゆえロシアがこれほどの景気停滞を余儀なくされたのかは未だに疑問である。もっとも、筆者の実感としては、この時期のロシア経済は「お金がない」というよりは「持っているけど使わない」という感覚で、数字ほどには悪くないとの印象があった。

10年は09年に出遅れた分、高い成長が期待されたのであるが、年初の記録的寒波で出鼻をくじかれ、夏にはこれまた記録的猛暑と干ばつ、加えて山火事・スモッグで農業セクターに大きな被害が生じ、期待はずれの数字(+4.0%)に終わっている。

ロシアの強み

ではロシアはこのまま BRICs の落第生となってしまうのかということ、既に一人当たり GDP が 1万 5,000 ドル(PPP ベース、2010年)を超えているロシアが 2ケタ成長を実現することは現実的ではないものの、リーマンショック前のように、5-6%前後の成長を達成することは不可能ではない。その背景にあるのはロシアの安定的な財政運営と貿易収支である。ロシアは 98年危機の反省からプーチン政権以降、極めて堅実な財政運営を行っており、昨年の財政赤字は対 GDP 比 3.9%に止まっている。赤字国債の発行、海外起債も限定的なため、ヨーロッパの財政危機がロシアに連鎖する可能性は低い。

4. 今後の発展のカギ

2009年9月、メドベージェフ大統領は”Go Russia !” と題する施政方針を公表した。この中でメドベージェフ大統領は「技術革新」「確固たる市民社会」「効率的な議会制度と司法制度改革」が今後のロシアの発展のカギを握ると訴えた。この極めてリベラルな声明は大統領就任から 1年半あまり、リーマンショックから 1年とロシア経済が完全に立ち直りきれない時期に発表されたのだが、海外からは新鮮な驚きを、国内ではシニカルな笑いを持って迎えられた。筆者も一通り目を通したが、実現の可能性、要する時間はともかく、掲げられた課題、目指すべき方向性は至極もっとも、との印象を受けた。



(筆者撮影)夏のクレムリン

イノベーション経済へ

ロシア政府がこれまでの天然資源依存型の経済構造を、先進国型のイノベーション経済へと転換を図ろうとしていることは日本でも時々報道されている。プーチン首相の肝いりで立ち上げられた国策テクノロジー投資会社「ロスナノ」、モスクワ郊外「スコルコヴォ」に設立が計画されるロシア版シリコンバレー等である。これらの計画には多くの海外の専門家、テクノロジー企業が招かれ、ソ連時代からの伝統ともいべきロシア官僚主義に行く手を阻まれながらも、計画は進行中である。

テクノロジーの可能性

ロシアにはソ連時代から米国と肩を並べる科学技術の基礎があった。それがソ連末期の停滞、ロシア初期の混乱の中で西側諸国に大きく遅れをとることになったのだが、そのポテンシャルは未だに見るべきものが多い。特にITの世界では、ロシアは数学教育のレベルが高いこともあって、世界のIT企業の注目を集める。米インテルは2000年代初めにロシアで1,000名を超える研究開発要員を囲い込んだ。この中にはソ連時代の核開発に携わっていた研究者も含まれる。インテルはロシアではチップの一つも製造していないが、ロシアの頭脳に同社の将来の製品開発を託しているのである。ITベンチャーの世界でも、いまや世界企業となったグーグルの創業者の一人、セルゲイ・ブリンはロシア人であるし、インターネット電話を世界に普及させたスカイプの技術は旧ソ連のエストニアで開発されたものである。昨年、NTTドコモが出資して日本でも急速にユーザーが増えつつあるクラウド・サービス（インターネットをベースとしたネットワーク・サービス）のエバーノート（情報整理ソフト）も創業者はロシア人である。

IT以外にも、米ボーイングはモスクワに1,000人近いデザイナーを擁して新機種の設計に当たっているし、バイオ分野ではわが国の味の素が90年代からロシアの旧国立ジ

エネチカ研究所と研究合弁会社を設立、2003年には100%子会社化してアミノ酸発酵の研究を行っている。これは日口間の研究開発協力の成功例としてより注目されて良いと思う。

しかしながら、いかに優秀な人材が豊富とはいえ人口1億4千万人の大国ロシアを資源エネルギーに代わってテクノロジーだけで養っていくことは不可能である。今後の成長の中心は、リーマンショック前と同様、国内消費と国内投資、つまり一般消費者関連産業とインフラ投資が支えていくことになる。

ロシアの中間層とは？

ロシアの国内消費を担う中間層について、筆者の手元にちょうど興味深いレポートがある。ロシアの大手投資銀行 TroikaDialog がこの2月に発表したもので、“A Profile of the Russian Middle Class – A Day in the Life of Mr and Mrs Ivanov(ロシア中流階級の横顔 イワノフ君/さんのある1日)”と題するレポートである。

これをみると、ロシアの中間層の名目平均月収は1,600ドル程度(約13万円)と低い。この内82%が自宅アパートを、3分の2の世帯が自家用車を保有、68%が海外旅行経験者であるなど、日本の中流層と単純比較はできないものの、予想以上に豊かな生活を送っていることがわかる。これは、名目収入が低くても、住宅ローンの負担等が小さいことがロシアの中間層の可処分所得を大きくしているためであろう。

生産性向上のカギ

次にインフラ投資である。ロシアの社会の多くは未だにソ連時代のインフラに依存している。生産設備のみならず、交通・ユーティリティといった社会生活も多くがソ連時代のままである。逆に言えばソ連時代のインフラがいかに巨大(あるいは過剰)であったかということなのだが、さすがに現代ロシアの社会を支えることはできず、ロシア社会の生産性低迷の主な要因となっている。

ロシア政府も問題の所在は認識しており、できるところから改善に着手はしているのだが、いかんせん、経済成長のスピードには到底追いついていない。その顕著な例がモスクワ等大都市における交通渋滞の問題であろう。たとえばモスクワとサンクトペテルブルグを結ぶ幹線道路に位置するシェレメチェボ空港は市内中心のクレムリンから30キロ、通常であれば車で1時間もかからない距離である。しかし、ひとたび政府要人通過に伴う交通規制などが始まるものなら大渋滞が発生、2時間近くかかることもあれば、果ては「たどり着けなかった」という話も聞く。

ロシア政府は2012年極東ウラジオストックで開催されるAPEC総会、2014年黒海沿岸のリゾート地ソチで開催される冬季オリンピック、そして2018年ヨーロッパロシア(ウラル山脈西側地域)16都市で開催されるワールドカップサッカーを契機に、当該地域に重点的なインフラ投資を計画している。特にワールドカップサッカーはモスクワと各都市をつなぐ交通網の整備が重要なだけに高速鉄道、高速道路整備への期待が高まっている(次頁写真)。



(筆者撮影)モスクワ市内の交通渋滞:一向に進まない工事が渋滞を激化

5. 日本経済への示唆

消費市場の競争は激化

最後にこうしたロシア経済の将来を展望して、日本経済への示唆を考察したい。

ロシアでは今後も一般消費者関連、インフラ投資関連を中心に着実な成長が続くものと思われる。日本企業にとってこの両者が魅力的なセクターであることは間違いあるまい。しかも、ロシア連邦1カ国では人口は1億4千万人にとどまるが、旧ソ連、すなわちロシア語経済圏である CIS 諸国（旧ソ連時代のロシアを中心に12カ国で発足した緩やかな国家連合体〈現在8カ国〉）まで含めれば地域人口は2億4千万人とそれなりの規模となる。しかしながら、魅力的なマーケットであることは欧米あるいは中韓諸国の企業にとっても同じであり、2000年以降、積極的な参入が続き、足許は参入外資と地元資本が入り乱れてしのぎを削っている。つい先日公表された米ペプシコによるロシア国内デイリー（ジュース・乳飲料）大手のピンピリダン買収などは典型例であろう。その一方で米ウォルマートはロシア市場への参入をあきらめモスクワ事務所を閉鎖した。つまり、益々競争が厳しいマーケットになるということである。幸い、ロシアのマーケットは価格競争がすべてではなく、品質・安全に重きを置く消費者、企業が多いのが日本企業にとっての救いではある。しかし、残された参入余地、検討時間は限られている。

ロシア発日本経由のグローバル企業

他方、筆者が期待しているのはロシアのテクノロジーである。ロシアの研究開発技術とわが国の製造技術は相互補完的な関係であって互いにバッティングしない。日本とアジア諸国はどちらもモノ作りを得意とするだけに、どうしても互いに競争関係にならざるを得ない。筆者の夢はロシアの開発技術と日本の製造技術を組み合わせることで世界のトップクオリティの製品を作り出し、その製品でグローバル市場に挑戦することである。日本とロシアの両国の得意分野を結び付けグローバル企業が誕生する、すなわち「ロシア発日本経由」で第2のグーグルが登場することを期待したい。



以 上

執筆者紹介

大坪 祐介(おおつば ゆうすけ) 1965年 福岡県生まれ

ユナイテッド・マネージャーズ・ジャパン株式会社 UMJロシアファンド マネージング・パートナー

< 学歴・職歴 >

1989年 東京大学経済学部卒業
1989年 日本銀行入行
1997年～2000年 在ロシア日本国大使館(モスクワ)経済部一等書記官
2003年 CSKベンチャーキャピタル(株)入社
2007年 ユナイテッド・マネージャーズ・ジャパン(株)入社



< 著作 >

ロシア経済10年の軌跡(共著、2002年ミネルヴァ書房)

< 定期寄稿 >

日経ヴェリタスオンライン
<http://veritas.nikkei.co.jp/features/03.aspx>
日本ビジネスプレス(JP Press)
<http://jbpress.ismedia.jp/category/russia>