

長期視点から見た日本企業の ロシア戦略の再構築

BRICs から R が消えるか

大橋 巖



CONTENTS

- I G20最大のマイナス成長
- II 困難なイノベーションによる構造改革
- III 中国、インドの成長率には追いつけない
- IV それでも見過ごせないロシア市場の事業機会
- V 金融危機後のロシアの市場開拓とは

要約

- 1 2009年のロシア経済の成長率はマイナス7.5%と、新興国のなかでも最も厳しい状況にある。資源価格の高騰と欧州金融機関からの大量の資金流入という2008年前までの高成長の原動力が失われたためである。この両者ともにしばらくは回復の見通しが立たないことから、2010年以降の経済回復も緩やかなものとなる可能性が高い。
- 2 ロシア経済が外部環境の変化に大きく影響されない体質へと変革するには、長期的には、メドベージェフ大統領が提唱するような産業構造の改革や社会インフラの改善などが必要である。しかし、これらは一朝一夕に成し遂げられるものではなく、したがって、ロシア経済のボラティリティ（変動性）の高さという問題は、当面は避けられない。
- 3 一方、ロシアの消費者は他の新興国とは異なり、価格よりも品質や機能にこだわりを持つ「プレミアム志向」が強く、その点では日本企業の高品質な製品・サービスの受容性が高い。
- 4 ロシア事業においては、市場の持つ魅力をしっかりと認識しつつ、短期的に起こりうる市場の乱高下に対して、守りと攻めのバランスのよい施策を打ち出す経営センスが求められる。また、市場が低迷しているときこそ他社との差を広げるチャンスだと捉え、事業基盤の強化に取り組むしたたかさも必要である。

I G20最大のマイナス成長

ロシア経済は、2000年からリーマン・ショックが発生する08年前まで、年平均成長率6.51%を続け、この間に、ドル建てGDP（国内総生産）は2597億ドルから1兆6766億ドルへと6.5倍に拡大した。日本からロシアへの輸出も、2000年の5億7000万ドルから08年には163億7000万ドルへ、年平均成長率52.1%という驚異的な拡大を示した（日本側通関統計による金額で、第三国で製造された日本企業の製品のロシアへの輸出分を含めない）。BRICsといわれるブラジル、ロシア、インド、中国のなかでも、日本企業が得意とする高級・高品質消費財の需要が拡大し続けるロシア市場への注目の度合いは、高まる一方であった。

ところが、リーマン・ショックに端を発する2008年秋以降、状況は一変する。2009年のロシア経済の成長率は7.5%の大幅なマイナスとなり（野村証券金融経済研究所による見通し）、BRICsはもちろん、これは世界の主要先進国・新興国20カ国（G20）のなかでも最大の落ち込みである。日本からの輸出は前年比80%減（見通し）と、過去に例のない著しい減少となった。2010年についても、中国とインドが世界経済を牽引する形で高成長を継続していく見通しとは対照的に、ロシアは世界経済の成長率並みの3%台という低めの成長にとどまると見られている。

リーマン・ショック前のロシアの高成長と好景気を実現した要因は、主要輸出品である原油の前例のない国際価格の高騰による輸出収入の急増と、IPO（新規株式公開）ブームといわれたように、ロシアの主要銀行・企業

が競って調達した欧州からの大量の資金であった。ところが、2008年から09年にかけて、油価は06年の水準にまで戻り、欧州の資金は一気に引き揚げられた。ロシアの対外購買力は、2005、06年の水準に戻ってしまったのである。

それでもリーマン・ショック直後は、「油価が戻れば景気も回復する」「投資は減退しても個人消費は底堅い」との見方が強かった。しかし、2009年後半には原油価格が、1バレル当たり34ドルから76ドルまで回復したにもかかわらず、経済成長率はわずかな回復にとどまったままで、失業率の高止まりや実質所得の伸び悩みを背景に、底入れしたとはいえ、消費は低迷が続いている。投資・建設は2009年には前年比で20%近く減少した。外需が増えたり国家予算が支出されていたりする一部の分野を除き、機械設備の需要は低迷している。

消費ビジネスを見ると、自動車、家電、国際観光、外食産業など、これまでロシアの消費ブームの主役であった商品・サービスの需要が急激に落ち込む一方、食品や医薬品など、生活により密着したモノへの需要は根強い。また、高級デパートの売り上げが落ちる一方、ディスカウント店は好調である。「必要なモノは買う」「良い品質のモノ・サービスをできるだけ低価格で手に入れたい」という消費性向が強まっている。

II 困難なイノベーションによる構造改革

ロシアは1998年にも深刻な金融危機を経験したが、99年以降、V字回復を遂げた。今回

のリーマン・ショックによる景気悪化は09年7月ごろ底を打ったと見られるものの、その後は鍋底状態が続いている。大量の資金が入手可能であったリーマン・ショック前にロシアは産業構造の改革に失敗し、逆に油価と外国の短期資金に依存する体質を強めてしまっていた。さらにリーマン・ショックへの対策として、ウラジーミル・プーチン首相は政府系の主要銀行や国策企業への資本増強や補助金支出を重点的に行い、経済の政府セクターへの依存度を一層強める動きに出た。幅広い投資主導の内需回復ではなく、油価や財政など一部の資金に依存する体質が、むしろリーマン・ショックを通じて強まったといえる。

ドミトリー・メドベージェフ大統領はロシア経済をイノベーション（技術革新）による成長軌道に載せると言明し、「4つのI」（インスティテューション〈制度の改善〉、イノベーション、インフラストラクチャー〈社会・産業基盤の整備〉、インベストメント〈投資の促進〉）へのてこ入れが必要と訴えている。2009年9月に論文「ロシアよ、前進せよ」を、11月には議会に対して年次教書を発表して、国策企業重視の姿勢をあらため、イノベーション路線の一層の推進を図っている。その広報効果はきわめて大きく、全国各地で「いかにイノベーションを進めるか」という議論が広がっている。

連邦経済発展省は、ロシア経済は2010年は低成長にとどまるが、11年以降は企業のイノベーション活動が結実し始め、経済成長率を押し上げていくという成長シナリオを描いている。具体的な政策としては、

- ①企業の有望な研究開発プロジェクトを競争入札形式で選定して政府が経費を支援

- ②加速減価償却や新技術導入時の資産税減免などの税制改革
- ③政府発注によるイノベーション技術・製品の需要創出
- ④政府系企業のイノベーション活動の義務的拡大
- ⑤イノベーション分野で事業を行おうとする中小企業のスタートアップ支援
- ⑥テクノパーク・工業団地・経済特区の整備・推進
- ⑦イノベーション技術・製品の輸出振興——を打ち出している。

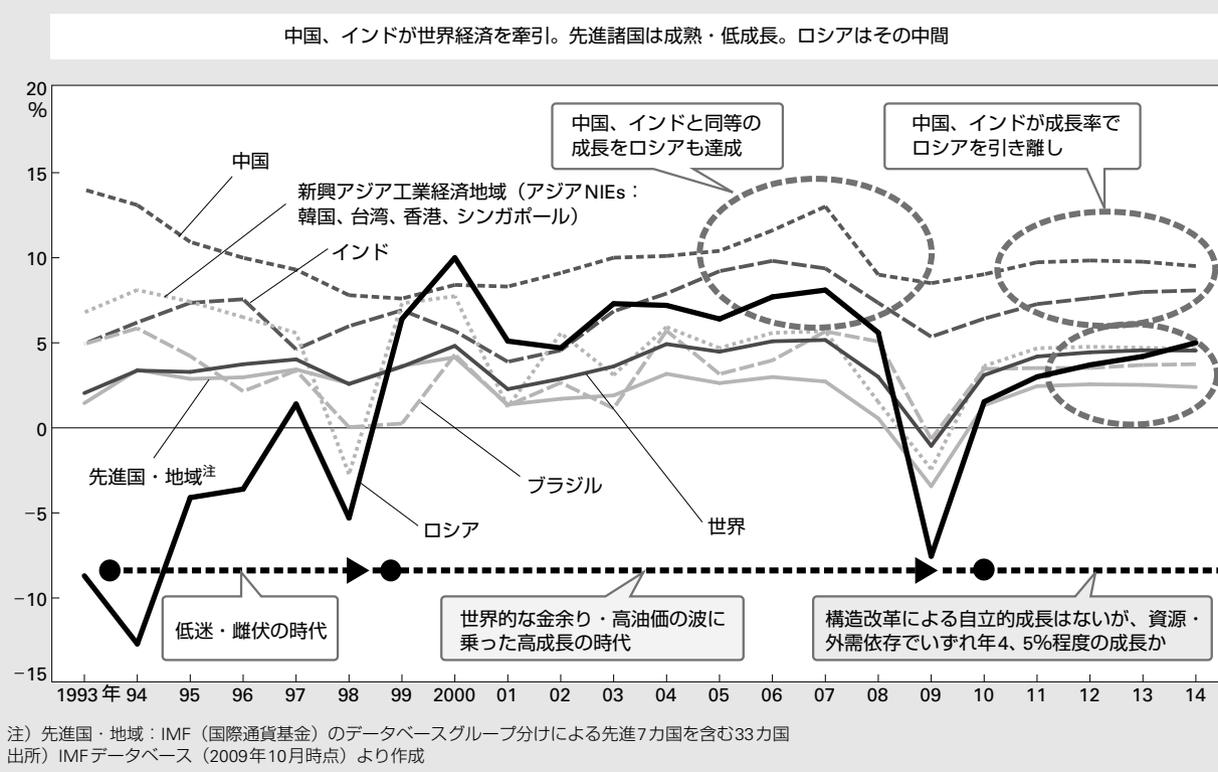
また具体的な振興分野として、大統領が主宰するロシア経済近代化技術発展委員会の場で、

- ナノテクノロジー
- ライフサイエンス
- 環境
- 原子力・宇宙
- 省エネルギー（以下、省エネ）
- スーパーコンピュータ——が指定された。

たとえばライフサイエンスについては、外国企業からの技術導入・投資による医薬品の開発と国産化の推進が唱えられている。省エネについては、白熱電球から電球型蛍光灯・LED（発光ダイオード）電球への代替促進、油田随伴ガスの有効利用などが打ち出されている。また、世界を代表するスーパーコンピュータや次世代宇宙船の開発も目指す。

しかし現在のところ、ロシア経済がイノベーションに向けて実際に広く変革していく予兆を見出すことは難しい。ロシアではソビエト連邦（以下、ソ連）のフルシチョフ時代以降、政府の産業構造改革政策が実効を上げた

図1 世界のなかのロシアの位置づけと今後の構図



例はほとんどない。中国のような投資主導の経済成長プロセスを構築していくには、まだ相当の時間が必要であろう。ロシア経済が変われるかどうかは、

- ①ロシアで理解されているハイテク振興が、ナノテクノロジーなど一部の限定された分野から、製造業のすそ野を形成する産業全体のイノベーションに広がっていくか
- ②イノベーションを推進するなかで新技術や新設備の導入だけでなく、むしろその運用ノウハウや人材の育成など、ソフト面も併せて重視できるか
- ③インフラ整備においては、従来の縦割りの弊害から脱し、周辺地域への経済波及効果を前提とした整備計画をつくっていか

くか

- ④そうしたインフラ整備案件を、単なる予算要求レベルから採算性を考慮したプロジェクト構築に、質的に向上させられるか
——が鍵になる。

Ⅲ 中国、インドの成長率には追いつけない

今後、油価が100ドル超まで上昇したり、欧州で低利の資金がふんだんに調達可能になったりする状況がただちに想定されないなかでは、リーマン・ショック後のロシア経済に2005～08年の高成長の再現を予想することはできない。2009年10月時点のIMF（国際通貨

基金)「世界経済見通し」は、ロシアは構造改革の遅れによって次の成長エンジンの構築には時間がかかるものの、3、4年かけて世界経済並みの5%程度の成長率に戻っていくと予想している。その間、中国とインドは、7~10%の高成長を持続して世界経済を牽引する役割を果たしていくと見られるが、ロシアはもはやそれに追従できない。その点で、中国とインドは、同じBRICsのなかでも今後はロシアを引き離していくと見られる(前ページの図1)。

2009年10月以降、世界経済は必ずしも一本調子ではないにせよ、改善の様相を徐々に見せており、ロシアでも油価上昇を背景に、12月中旬に連邦経済発展省がマクロ経済見通しを上方修正した。しかし、いずれにしても、世界経済における中国、インド、ロシアの位置関係は、基本的にはIMFの展望どおりとなる。

短期では、油価の変動と世界経済の回復状況に大きく依存する。現行の政府予算は2010年の原油価格を1バレル当たり58ドルと仮定しているが、これがたとえば70ドル以上で推移すれば、ロシア経済は現在の見通し以上に改善が進む。同時に、2010年以降、GDP比6.8%規模に膨らんだ財政赤字は国債発行で補填する必要があり、やはり油価次第ではあるものの、リーマン・ショックからの回復への財政インパクトは縮小していく。しかも、民間設備投資と個人消費が経済回復を牽引する力は弱く、国外の要因に支えられた緩慢な回復過程になりそうである。

ロシア経済を中長期的に展望する場合に、まず注目すべきは、メドベージェフ大統領が推進するイノベーション志向の経済成長の予

兆が、ロシアの国内産業の現場で見られるようになるかどうかである。現実には、現政権は赤字構造にある国策企業の救済や、ロシアに数多くある企業城下町の雇用対策を優先させる可能性が大きい。構造改革よりも「構造温存」が、政府が現下で実際に対処している問題である。ロシア経済は、中期的には世界経済の回復に応じて成長率を戻すが、構造改革による資源依存体質への脱却が遅れることになれば、原油価格が下落すれば経済も直ちに下向き、ボラティリティ(変動性)の高い体質が残存することになる。

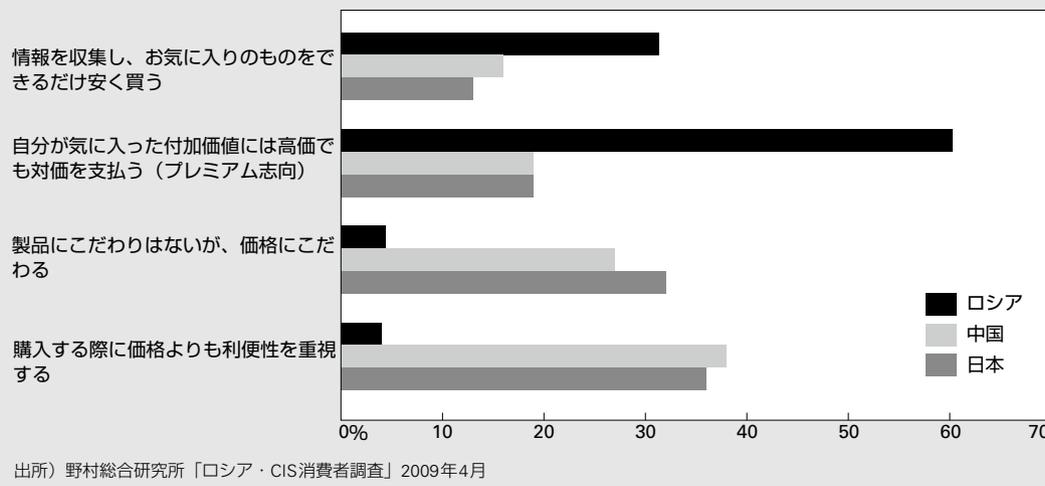
IV それでも見過ごせない ロシア市場の事業機会

ロシアが、同じBRICsでも中国やインドのように、経済構造を積極的に転換させて力強い成長を実現していくとは考えにくい。しかし、それにもかかわらず、将来的には年5%の成長が見込まれるロシアは、日本企業にとってさまざまな事業機会を提供してくれる市場であることに変わりはない。

長い目で見れば、石油・天然ガスから森林資源・海産物まで有する世界最大の資源大国であり、外貨準備高は世界第3位、経常収支も大黒字国である。将来はさらに、世界的な需要の高まりが予測される農業・食糧の面で生産・輸出大国となる可能性も持っている。いずれにしても、新興国を中心としたこれからの世界経済の構造変化に、ロシアの資源・エネルギー供給力は必要不可欠である。

B2C(企業・個人間取引)ビジネスにおいては、消費者の高品質な商品・サービスに対する需要が根強い。野村総合研究所(NRI)

図2 群を抜いて強いロシア国民の「プレミアム消費」志向



が2009年に実施した「ロシア・CIS消費者アンケート調査」でも、ロシアの消費者の「プレミアム志向」(「自分のお気に入りにこだわる」「高くてよい」の双方向への志向が強い)が強く表れた(図2)。

好景気の時代は終わったことから、今後は価格重視志向が強まるにしても、ロシアの消費者は基本的には、「低価格」よりも「高価値」を重視する傾向にある。つまり、中国やインド以上に、ロシアには日本企業が得意とするセグメントで事業拡大できる余地があるといえよう。

ロシアは人口が減少傾向にあるため、日本と同様、今後の消費者市場拡大は制約されるとの見方がある。少子化が進むロシアでは、長期的にはその傾向から免れることができないが、当面のロシア市場の拡大要因は、人口よりも質的向上のほうが重要であることに注目すべきである。たとえば、ロシアの乗用車の登録台数は約3200万台(2009年初)であるが、このうち46%に相当する1500万台が10年以上の中古車で、かつソ連時代の車が大半で

ある。消費者の生活水準の向上に伴って自動車の普及率が今後増えていくとともに、膨大な買い替え需要が発生してくる。このような潜在成長性を持つ市場を日本企業の事業機会と見るかどうかである。

産業・インフラ面では、ロシアがこれから直面する課題は環境・省エネ技術の導入、生産・業務の効率化、製造業における生産・品質管理のレベルアップ、老朽化したソ連時代の産業・輸送インフラの更新、あるいは新しいコンセプトによる構築などである。これらの課題に対し日本企業が提供できるソリューションは少なくない。

V 金融危機後のロシアの市場開拓とは

ロシアでは、2006~08年のような、驚異的な年平均成長率で販売が一方的に伸びた時代は終わった。今後の市場拡大見通しには過剰な期待は持たず、2004、05年ごろに戻ったつもりで今後を見直す時期であろう。

需要の拡大をひたすら追いかけるといふ、これまでのようなデマンド・プル（需要依存）型のビジネス思考をあらためる必要がある。すなわち、ロシア市場が徐々に成熟していくことに事業機会を見出す、あるいは市場の成熟を後押しすることで事業機会をつくっていくことが重要になってこよう。

ところで、デマンド・プル型でない市場環境とは、以前よりも競争が一層激化することを意味する。リーマン・ショック後のロシア市場における3C（カスタマー〈顧客〉、カンパニー〈自社〉、コンペチター〈競合〉）をあらためて分析し、自社のマーケティング戦略、ブランド戦略、販売チャネル戦略などを新しい時代に合わせて修正していくことが重要になる。

たとえばリーマン・ショック後のロシアの消費者は、高価値志向を保ちながらも、以前よりも価格に敏感になっている。消費者が「賢く」なっているとはいえ、市場の成熟過程の一つの局面である。価格政策はもちろん、ブランドアピールや消費者への売り方、アフターサービスも含めて、自社製品の価値をいかに訴求していけるのか、リーマン・ショック前よりもむしろ工夫の可能性は広がっていく。

産業・インフラ面では、資源・エネルギーなど外需の支えが期待できる分野、ソチ冬季オリンピック（2014年）、ウラジオストクAPEC（アジア太平洋経済協力）サミット（2012年）といった国家イベント開催のためのインフラ整備など、しばらくの間は比較的是っきりと実需が見える分野は限定されるであろう。

しかし、経済が徐々に回復するに伴い、広

い分野でさまざまな設備投資の需要が復活してくる。省エネ新法により2014年には白熱電球の流通が停止され、『2009年～2015年間のロシアにおけるテレビ・ラジオ放送の発展』に関する連邦特別プログラムにより、15年にはテレビ放送がデジタル化される予定である。今後は省エネ・環境規制が新たに整備され、自動車や医薬品、木材加工などで国産化・輸入代替を推進し、外国からの技術・資本導入のための戦略が策定されていく。

そうしたプロセスのなかで、政府や関係官庁は戦略策定や制度構築のための意見・提言を外部から積極的に取り入れようとしている。ロシアではPRと同様にGR（Government Relationship：対政府交渉役）が重要であり、日本企業としても、そうした動きを積極的にフォローし、戦略や規制策定に当たり、日本の技術やノウハウがより効果的に活かされるような提言・提案をしていくことが、将来の事業機会を確実にものにしていくであろう。たとえば欧州の機械設備メーカーは、ロシア欧州ビジネス協会の産業別分科会などを通じて、ロシア当局の環境規制の動きを追い、協力のための提言活動を積極的に行っている。

旧ソ連時代の1970年代、ロシアではシベリア開発プロジェクトが次々に立ち上がり、日本の設備・技術で森林資源や炭田の開発、港湾の整備が進んだ。しかし、1980年代に入ると東西冷戦の先鋭化で一転して低迷期に入った。エリツィン時代の1990年代には家電を中心とする第1期消費ブームが起こったが、98年のロシア金融危機で外国メーカーは膨大な在庫処理に迫られた。そして今回のリーマ

ン・ショックである。資源依存構造が残るかぎり、ロシアビジネスにこうしたボラティリティは避けられない。しかし、確固とした戦略を持つ企業は、こうした危機を逆に需要創造やブランド定着の機会に変え、事業を伸ばしてきた。

たとえば、ロシアの建設機械分野でトップシェアを持つコマツは、2009年に入って総市場が急縮減したことに対応して、現地での経費削減対策をすばやく行くと同時に、販売網の強化にも乗り出している。市場が急成長しているときには、販売店は顧客ニーズに真剣に向き合わずとも売り上げは伸びるものであるが、今のような局面ではそうはいかない。コマツはこの時期を好機と捉えて、販売店の顧客サービス力強化のための教育研修を徹底して行い、総市場の急縮減の影響で売り上げこそ減少しているが、販売シェアはむしろ伸ばしている。ボラティリティの大きなロシアビジネスでは、市場の思わぬ急変化があっても浮き足立つことなく、直ちに守りを固め、

同時にそのようなときにしかできない施策をしっかりと行う経営力が求められる。このような経営ができていれば、総市場が回復期に入ったときに、他社とのシェア差を一気に引き離すことができるだろう。

ロシア事業においては、短期的な市場の変化に惑わされることなく、守りと攻めの施策をバランスよく打ち出すことが大切である。しかし、資源大国であるロシアは市場としての潜在力が大きく、日本の製品・サービスの受容性も高いことは事実である。ロシア事業の本質をどう見極めるか、「BRICsからRが消えるか」とは、日本企業のグローバル戦略におけるロシアの位置づけを再認識する設問でもある。

著者

大橋 巖 (おおはしいわお)

モスクワ支店長

専門はロシア・CISにおける経済分析、産業調査、事業開拓支援