

寄稿 極東ロシアのビジネス環境



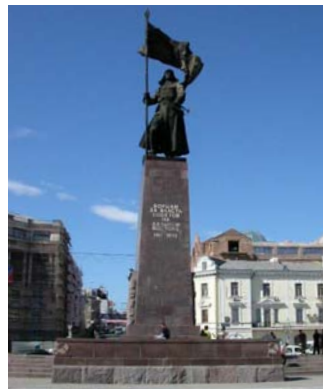
寺西 秀臣 (てらにし ひでおみ)
三井物産株式会社
ウラジオストーク事務所長兼ハバロフスク事務所長

1. 極東ロシアの変貌とビジネス・スタイルの変化

ここ数年のロシアの急速な^{へんぼう}変貌ぶりには、ただただ、驚くばかりであるが、極東ロシアもここ1~2年で、街は小奇麗になり、人々の生活レベルが急速に向上し、暮らしぶりも大きく変わってきた。例えば、極東ロシアの主要都市では、品ぞろえの豊富なセルフ・サービスの、いわゆる、普通のスーパー・マーケットが次々と開店し、一般市民が頻繁に利用するようになった。乗用車の数も驚くほど増え（もっとも、ほとんど日本の中古車であるが）、日中は渋滞で身動きが取れないという状況である。また、建築ラッシュが始まり、あちこちに新アパート／新オフィス・ビルが建設されている。ロシアの好調な経済の波がやっとここ極東ロシアまで届いてきたことを肌で感じるようになった。

極東ロシアでは、伝統的に木材、水産、石炭といった分野の産業が盛んであり、これらの分野では、日本企業と長年さまざまな取引があった。「資源大国ロシア」「資源・エネルギービジネス」というと、すぐに、石油、ガス、鉄・非鉄金属が思い浮かぶが、実は、極東では森林資源、水産資源、石炭などを基盤としたビジネスがソ連時代から脈々と行われてきたのである。

ただ、時代とともにそのビジネス・スタイルは変化をしている。数年前までは、かかる資源そのものの売買が中心であったが、今や、資源開発、製品加工などへの介入（投資）を通じて、それら資源・エネルギー商品を確認し、それを基に独自のビジネス・モデルを構築することが望まれている。この変化は、ロシア側に欠けている資本力、技術力、海外マーケティング



革命戦士広場（ウラジオストーク）



ウラジオストーク最大のスーパーマーケット

能力を外国企業が補うということ以上に、ロシアでインサイダー化してビジネスを進めた方が、より多くの利益をもたらすことに外国企業も気づき、また、そういったビジネス・スタイルが極東ロシアでも可能な時代がやってきたことのおかげではないかと思われる。

ただ、誤解されると困るが、何が何でも「投資」が必要かという、必ずしもそうではない。進出する分野によっては、投資がなじまない分野もあろうし、むしろ、日本の高い技術力を前面に押し出せば、それだけでも十分ビジネス・チャンスを作り出せる分野もあると思われる。昨今、極東ロシアの企業も数多くの外国企業と商談する機会が増えたことから、彼らも彼らなりの尺度をもって、他と比較し、その外国企業とビジネスをした場合のメリットを真剣に推し量っている。「外国企業」という看板さえあれば、何とかあった時代は既に過ぎ去り、「サプライヤー／バイヤー、あるいは、パートナーとして、長期視点に立ち、根を張って、ロシア企業としっかりとビジネスに取り組む姿勢を示すこと」が、より重要になってきたと言える。

この観点から、極東ロシアに著しく躍進してきたのが中国企業（既に極東ロシアの対外貿易相手国は中国が第1位）である。中国は、国境が接しているというメリットを十分生かし、人、物、金、時間を注ぎ込んでいる。そのビジネス・スタイルは、日用品・食品販売の担ぎ屋という低いレベルから、木材等の資源取引、それら資源を利用した生産拠点設立、ロシア企業買

収に至るまで広範囲にわたっている。残念ではあるが、現時点で、日本企業の出遅れ感は否めない。それどころか、知らぬ間に日本企業にとって大きな競合者（＝脅威）に成長してしまったようである。

2. 期待されるビジネス分野

さて、昨年来よりロシア中央政府は極東ロシア優遇政策（社会インフラ基盤整備、産業育成支援など）を打ち出し、より一層の国家予算を割くことを公表してきた。今まさに、ロシア中央政府も極東ロシアに眠る資源・エネルギーの重要性、その地勢的にユニークな位置づけ、さらには、その経済活性化の重要性を再認識したわけであり、現地で奮闘するビジネスマンとしてもその積極的な姿勢に大いに期待したいところである。その期待も込めて今後も極東ロシアで期待されるビジネス分野を推察してみると、

①資源・エネルギー開発分野、および、その関連／周辺産業分野

②輸送インフラ整備

③社会基盤インフラ整備

ではないかと思われる。さらに、今はまだ、ロシア企業の意識が低く、予算もなかなか回ってこないが、将来、おもしろいビジネス・チャンスになると思われるのが、「環境ビジネス」である。ゴミ処理などの身近なテーマから、^{ばいじん} 煤塵・^{ばい煙} 煤煙・汚水対策、地球温暖化防止対策まで、全く立ち遅れているのが極東ロシア地域である。ただ、この環境ビジネスの実現には、まず、



中古車販売市場

環境問題の重要性をロシア側に十分浸透させることが重要ではないかと考える。

消費物資分野の将来の期待度については、意見が分かれるところである。極東は、日本の20倍近くの面積を誇りながら、せいぜい人口650万人のマーケット。中小の都市が点在しており、ウラジオストク、ハバロフスクが人口60万人で極東1、2位を争う大都市と言われている程度である。しかも、お隣には世界の工場と言われる中国が控えている。個人的には、正直言って、低価格で一般大衆に広く流通させるような商品は、日本の大手企業にとって、あまり、大きなビジネスとならないのではと考える。

しかしながら、一方で、日本車(特に中古車)、車関連部品・材料のように極東ロシア市場を席卷し、当地の基幹ビジネスとなっている商材もある。また、モスクワの富裕層には及ばないものの、極東にも富裕層と呼ばれる人々が現れてきており、彼らは、高品質な差別化された消費財を好んでいる。この状況を鑑みると、メイド・イン・ジャパンの特色が出せる技術/品質の良いもの、差別化した高級材、あるいは、ニッチな分野の商材であれば、商品そのものの力で新たな市場を開拓していく可能性があると考えられる。

3. 今後の課題

以上のように今後が楽しみな極東ロシアのビジネスではあるが、一方では潜在的な問題も抱えている。その中で代表的なものを挙げると、

- ①地元に大きな資本力のある資本家/企業が少くない。株主は中央の資本家/企業である場合が多く、利益の地元還元が薄い。
- ②意思決定機関が中央にある場合が多く、現場と経営者/株主間の意識のずれが大きい。
- ③ビジネス・モラル・ハザードが残っており、企業の乗っ取り、計画倒産、脱税などのトラブルがなくなるならない。
- ④インフラ整備(特に輸送インフラ)が立ち遅



サハリン2LNG工場建設現場(サハリン・ブリゴドノエ)

れており、港までの輸送を含めた出荷/輸出まで時間と費用がかかる。

- ⑤人口が少なく、都市が点在。資源・エネルギー関連産業や貿易関連業に頼っている。製造業が発達しておらず、熟練技術者が少ない。などなど。これらの問題は一朝一夕に解決できるものではない。したがって、ここから発生するリスクを認識しつつビジネスを発展させる知恵、努力と、ロシア国内での信頼できるビジネス・パートナーの発掘が鍵ではないかと考えている。仮に、これら諸問題を力で解決しようとするならば、それは、やはり、ロシア政府が資金、マン・パワーをつぎ込んで、政府主導で、意図的、重点的に極東の経済基盤を整備し、大企業が育つ素地を整えることかと考える。

4. 最後に

極東ロシアは、ユーラシア大陸の東端、アジアとつながっており、ロシアからアジア、太平洋への回廊というユニークな地勢にある。さらには、未開発の資源・エネルギーが数多く存在し、近年ますますその重要度が増しており、ロシア政府はじめ諸外国の注目度も大きくなってきている。時代の光が、今、極東ロシアに当たってきており、ビジネスの推進、開拓に邁進する絶好のチャンスがめぐってきたと言える。

JF
TC