

ロシア政治経済情勢と市場展望

出席者



安間 匡明 (あんま まさあき)

国際協力銀行 国際金融第二部次長
(1月13日付、(財)海外投融資情報財団 事業企画部長)



佐藤 博文 (さとう ひろぶみ)

豊田通商(株) 自動車本部ディーラー事業部長



下野 俊朗 (しも の としろう)

日本電気(株) キャリア・プロバイダー事業部 第二営業部長



中川原 俊輔 (なかがわら しゅんすけ)

(株)三井物産戦略研究所 ロシア・CISビジネス推進センター長



松本 邦夫 (まつもと くにお)

丸紅(株) 業務部CISチーム長



司会

遠藤 寿一 (えんどう としかず)

三菱商事(株) 国際戦略研究所顧問



1. はじめに

遠藤 2003年の世界は、イラク戦争をはじめとして激動の1年であったと言えます。ロシアでは12月7日に実施された下院議員選挙の結果、プーチン政権与党が過半数を占め、さらに安定した政権運営が予想されています。

一方、イラク戦争の影響が懸念された原油価格は、2003年のウラル原油の年間平均価格が27.3ドル（前年比15.7%高）と堅調に推移、それが功を奏してロシア経済は高い成長率を維持しています。

日露関係では、小泉首相の訪露が昨年1月早々実現し、従来の北方四島返還を前提とする外交を転換、6分野における対話ならびに協力を同時並行的に進めるための「日露行動計画」に両首脳が署名しました。

また、12月にはカシヤノフ首相が来日し、長年の懸案であった「日露貿易投資促進機構」設立が決まり、「日露行動計画」が着実に実行されていることに満足の意を表するなど、両国関係が大きく動いた年でした。さらに、本年3月14日には大統領選挙が実施される予定で、今後4年間の政権が、プーチンの続投となるのか、あるいは強力な対抗馬が出現するの

かが注目されています。

そこで、本日はこうした状況を踏まえてロシアの政治・経済の動向や今後の日露関係などについてお話を進めていきたいと思います。

2. 政治動向

遠藤 先の下院選挙の結果、与党の「統一ロシア」は選挙後に加入した54名の無所属議員を加えて、450名のうち、300名と圧倒的過半数に達したと伝えられています（昨年未現在）。このように現政権が安定度を増したことが、今後の政治体制にどのような影響を与えると考えられますか。

安間 下院選挙で与党「統一ロシア」が議会で多数派を占めたことにより、プーチン大統領は大統領選挙に磐石の体制で望むことができ、それが二期目の政治的な安定にもつながっていくことは誰もが認めるところでしょう。その結果、プーチン大統領はより大胆に経済改革、特に今までの改革に比較し、より困難な構造改革を進めることができる体制が整います。

少し心配なのは、昨年のユーコス事件に関連することです。おそらく起きないと思いま

すが、今まで進んできたロシア国営企業民営化の動きを後戻りさせるなど、再び政治的な事件が起きることでロシアにおける所有財産権一般を脅かす、あるいは外国の投資家に不安感を生じさせるような動きに発展しないかです。もちろん、プーチン大統領自身はサンクトペテルブルグ時代に外資を誘致する仕事に携わっていたので、すでに実施された過去の民営化の見直しについては一般化することなく、個別に十分慎重に対応すると思います。ただ、選挙での圧倒的な人気が政治的な過信につながり、それが故にそうした配慮を必要とするところをないがしろにしたり、大統領の側近たちが過去の民営化のプロセスをより広く見直する方向に大統領を誘導する可能性を100%否定することはできないと思います。

万が一そのような事態になれば、海外のマーケットは非常に大きく振れる可能性があるもので、そういったことを巻き起こさない形でプーチン政権の経済運営が進んでほしいと願っています。

下野 プーチン与党が圧倒的多数を確保したことで、従来より省庁間の調整がスムーズにいくものと期待しています。ただ、権力を持ちすぎたことでメディアへの締め付けがかなりきつくなる心配はあるでしょう。

中川原 安間さんがロシアの所有権一般を脅かす状況になれば懸念材料であると言われましたが、確かにそのとおりでしょう。ただ、ロシアの特殊性を加味して考えないといけません。要はロシア人同士だからユーコス事件のようなことが起こるのであって、外資を導入する場合は極めて紳士的に対応する、といった二面性をロシア人は持っています。そういった点をうまく使い分けるのが、今後ロシア・ビジネスに取り組む際のひとつのコツになってくると思います。その点からすると、長年ロシア・ビジネスに携わってき

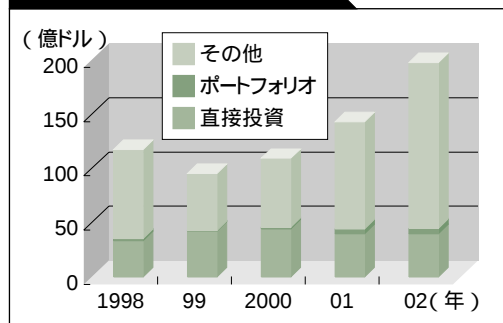
たものにとっては今回の選挙で、組むべき相手とそうでない相手がはっきりと分かり、かえってマーケットにアクセスしやすくなったのではないのでしょうか。

いまひとつは、ここへ来てプーチンの限界が、プーチンを値踏みする立場からもはっきりと見えてきたというのが、今回落選した多くの改革派たちの感覚であったと思います。加えて、今回の大統領選挙はロシア共産党のジュガーノフ党首も、ロシア自由民主党のジリノフスキー党首も出馬しないという非常にいびつな形で行われます。彼らが立候補しなかったのが、ロシアの次のステージで何を意味するのか、チュバイス元第1副首相や落選した改革派の人たちが2008年以降を狙って、こういった動きに出てくるのか、目が離せない状況だと思います。

遠藤 3月14日に大統領選挙が行われますが、プーチンの支持率から考えると、第1回選挙で過半数を制するものと予想されます。プーチンが再選された場合、どのような影響が出てくると思われますか。また、ユーコス事件を契機として、政権内部の抗争が激化してきたようですが、今後の影響についてどうお考えですか。

松本 1月6日に大統領選挙立候補の届け出が締め切られましたが、先ほどのお話のように

図1 ロシアの対内投資



(出所) ロシア統計委資料

有力な対抗馬がおらず、プーチン大統領の再選がほぼ確実視されています。二期目のプーチンは、相当思い切ったことをやってくるでしょう。まず、内閣改造です。特にカシヤノフ首相は解任される可能性が高いと言われています。同首相はエリツィン前大統領に近い「ファミリー」と呼ばれるグループに連なり、同グループでは現政権中枢に残った最後のひとりです。これに代わり、プーチンの側近が首相に指名される可能性が高いと考えていいでしょう。

そうなれば、「統一ロシア」の圧倒的な勢力をバックに思ったとおりの政策運営を行うものと思われます。つまり、プーチンの言う管理された民主主義の推進です。具体的には、一期目には議会の反対があってもなかなか進まなかった行政改革、あるいは独占企業体の改革などに手をつけてくるのは間違いありません。これらの点は、非常に安定した政策運営を行っている大統領の考えがダイレクトに政策に反映されるという意味でポジティブな面だと思います。

ただ、ネガティブな影響も当然考えられます。エリツィン時代と打って変わって、プーチン政権はこれまでマスコミへの言論統制を図ってきましたが、今後これをさらに強化する方向に動くことが懸念されます。次に経済の介入に対する懸念です。ユーコス事件自体は、下院選の前に国民からいろいろと不興を買っていたホドルコフスキーをいけにえにしようというもので、それが結果的には下院選

での大勝につながったようです。ただ、こうした手法が日常化し、経済活動に支障を来す事態になるとネガティブな影響が出てくる可能性があります。

このようにプラス面、マイナス面ありますが、ロシア国民はどちらかというと強いリーダーシップを求める国民性があるので、これを強権的と批判する声よりも、むしろプーチン政権の安定した政策運営を支持する声が大勢を占めるのではないのでしょうか。

政権内部の抗争については、先ほど申し上げたとおり大統領選後の内閣改造でカシヤノフ首相が政権から去れば、いわゆるエリツィン時代から政権中枢に残っていた「ファミリー」と言われる人脈が消えるわけで、後はテクノクラートや経済学者が中心のサンクト派と、KGB出身者が中心の「シロビキ」の間でうまく役割分担が行われるのではないのでしょうか。

佐藤 私は自動車の小売事業を手がけてきました。旧ソ連崩壊の際にはどうなることかと思いましたが、かなり時間が経過した今になって思えば、大混乱なくうまくやってくれた、ずいぶん先進国的になったし、自由にビジネスができるようになったとの印象を持っています。

例えば中国と比べると、中国は土地の手配も大変であり、販売許可も業種によっていろいろと分かれているといった不便なところがあります。ところが、ロシアでも中国同様土地の使用権を手に入れるのですが、はるかに

表1 ロシア総生産

	1995	96	97	98	99	2000	01	02
GDP名目(10億ルーブル)	1,541	2,146	2,479	2,741	4,767	7,302	9,041	10,863
GNP推移(10億ドル)	331.9	356.0	394.9	331.7	329.0*	241.0*	253.4*	N.A.
国民1人当たりGNP(ドル)	2,240	2,240	2,680	2,260	2,250*	1,660*	1,750*	N.A.

(注) *はGNI

(出所) GDPは、ロシア統計国家委「ROSSIYA TSIFRAKH(数字で見るロシア)2002」、「ロシア社会情勢」2003年1月号、GNPは、世銀アトラス各年版より作成

簡単に手に入りますし、なによりも規制が全くないのがやりやすいと思います。

3. ロシア経済の動向

遠藤 昨年12月に来日したカシヤノフ首相は、現状のロシア経済は、原油をはじめとする国際商品市況が堅調に推移しているのを背景に、国民の実質所得が上昇し、購買力が拡大していると、今後についてはインフレ率がケタ台になり、経済成長はさらに続くことを確信していると述べています。

また、同首相は、ロシア経済における製造業のシェアを上げること、エネルギー分野の成長率を維持することを強調し、産業政策を転換し、ロシアのWTO加盟に備えたいと述べています。

現在のロシアの経済政策・経済動向を金融機関の立場からどのように評価されますか。また、プーチン体制の基盤が固まれば、経済政策・経済動向にどのような変化・影響が出てくるでしょうか。

安間 ロシア政府が、通貨危機から5年程度で、格付機関からも投資適格に認定される国になったことに驚いています。経済の急回復の背景には、原油価格の上昇、為替レートの引き下げを通じた競争力の回復とそれに伴う輸入代替の促進、経済対策に対する信任の回復に伴って資本逃避が減少したことが大きかったと思います。ただ、経済改革について言えば、プーチンの改革は、政府の財政引き締めなど、経済の安定化に関してはかなり貢献

してきたとは思いますが、特に製造業の分野で、中堅・中小企業を育成して経済成長を高めていくというような産業政策的な観点に関して言えば、まだまだ課題はたくさんあるでしょう。

中でも、構造改革における第1の課題は、国営銀行が独占的な地位を持っている現在の銀行の体制をより競争的、分散的なものに改革して、競争原理に基づく効率的な金融機関を作っていくことだと思います。ただ、ズベールバンクを分割するわけにはいかない、そういうやり方をすると、金融システムに対する信任が大きく揺らぐ可能性があるので、やり方に工夫がいる、非常に難しい改革になるでしょう。

第2は、ガス・電力をはじめとするエネルギー分野の公益事業体、独占事業体の改革、第3は、公務員制度の改革、ルールに基づく効率的な行政システムの確立です。

第4は、司法改革、税制改革は進んだものの、末端の実行機関レベルでのインプリメンテーション面での改革が遅れており、これをしっかりとやらなければいけないでしょう。

ちなみに、IMF等の調べでは、貿易相手を加味した加重平均で見た現在の実質為替レートは、98年の通貨危機直前の当時と比較して10%強しか下がっていません。つまり、ロシアの製品の実質競争力は通貨危機当時と比較してさほど高まっていないわけで、原油価格の上昇による財政の黒字効果が剥げ落ちれば現在ある財政黒字を大きく取り崩してしまうとの指摘もあります。

いずれにしても、プーチン政権としてもこ

表2 ロシアのインフレ率

(対前年比、%)

	1992	93	94	95	96	97	98	99	2000	01	02
消費者物価	26.1倍	9.4倍	3.2倍	2.3倍	21.8	11.0	84.4	36.5	20.2	18.6	15.1
工業製品物価	6,115	1,007	235	182	25.6	7.4	23.2	67.3	31.6	10.7	17.1

(出所) ロシア統計国家委「数字で見るロシア」

れからの二期目だけで構造改革の果実を早期に刈り取るのは難しく、どこまでを見据えて経済運営することになるかが一つのポイントになるでしょう。

遠藤 次に商社の立場からお話を伺いたいと思います。ロシアのGDPに占めるサービス産業のシェアは、2003年で53.7%と非常に大きくなっていますが、商社としては今後どのような分野に注目していくことになるのでしょうか。

松本 ロシア経済については、引き続き好調を続けるとみています。その理由は、第1に原油価格の急激な低下は当面考えられないこと、第2に一次産品の国際商品市況が上昇していることが挙げられます。原油に関して言えば、確かにロシアは非OPECなので自らの裁量で生産量を増やし、さらに輸出収入の増大を図るという選択はありますが、そうはならないのではないのでしょうか。つまり、これ以上の増産をして国際需給をダブつかせて原油価格を下げるのは、原油価格の上昇を背景に経済が好調に推移しているロシアにとって自分で自分の首を締めるようなことだと思います。したがって、急激な増産には走らず、OPECの様子を見ながら緩やかに増産し、価

格を維持しつつ輸出収入の極大化を図っていく。これが現政権が望むシナリオではないかとみています。

当社の注目分野は、エネルギー、金属資源などロシアが最も得意とする分野です。ことに、政府間で上流開発の話が進んでいくとすれば積極的に参画したいと思っています。

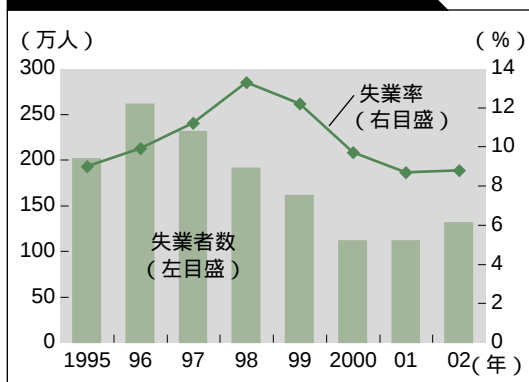
それと同時に、エネルギー関連企業のキャッシュフローが大幅に改善されているので、電力や精製加工をはじめとする設備投資に注目していきたいと思っています。老朽設備の代替投資や、新規の設備投資がさしあたっての注目分野です。

また、ロシアの国土は日本の45倍と広大であるにもかかわらず、人口は日本より2,000万人多い程度で、しかもその1割がモスクワ州に集中しています。可処分所得もモスクワが一番高く、消費市場としても大変活況を呈しています。そこで、モスクワを中心としたマーケットに注目して、好調を続けている富士フイルムの販売に次ぐ、第2、第3の消費財を開拓していきたいと考えています。その他では、中長期的には京都議定書の批准に絡んで何かビジネスチャンスがあればと考えています。

中川原 私もロシア経済が急速に失速するとは考えていません。ロシアと言えばやはり、膨大な資源供給基地ということになるでしょう。これに関しては、ロシアの資源がすぐにはなくなるわけではないので、このままの路線を続けていって何ら問題はなく、今後は工場設備の改修需要などが出てくるものと期待しています。

さらに、ここへ来て中間層が育ってきて購買力が高まっていることがあります。もちろん98年の通貨危機の際も、ロシアはバブルに沸いていたので現状と同じような消費ブームの状況はあったかと思います。しかし、モスクワ近郊にハイパーマーケットと呼ばれるようなマーケットがどんどん出てきているところを

図2 ロシアの失業者数・失業率



(注)「失業者数」は登録ベース、「失業率」はLOベース(出所)ロシア統計国家委「ロシア経済社会情勢」

見ると、当時の消費ブームとは若干質が違ってきています。そういったマーケットとしてのロシアに注目していきたいと思っています。

具体的に言うと、食料品をはじめとした生活に密着した部分でのリテールを中心とした展開です。こういう分野については、ロシアでの展開はこれまで考えていなかったのですが、そろそろ腰を据えて考えてもいいのではないかと考えています。

遠藤 NECの下野さん、通信事業に深く関わっている経験から、ロシア経済の最近の変化をどのように捉えられていますか。また、EU首脳会議でロシアのWTO加盟を2004年末までに実現するという決議が採択されていますが、製造業の立場からどのように評価されていますか。

下野 ロシアの通信市場は、毎年30%の成長が続いています。携帯電話の加入者は3,600万台となり、普及率はロシア全土では24%ですが、モスクワでは67%と、日本の携帯電話普及率67%と肩を並べるまでになっています。通信サービス全体としては、まだ日本の3年半遅れですが、このままのペースでいくと2~3年先には日本より進んだ通信サービスが実施

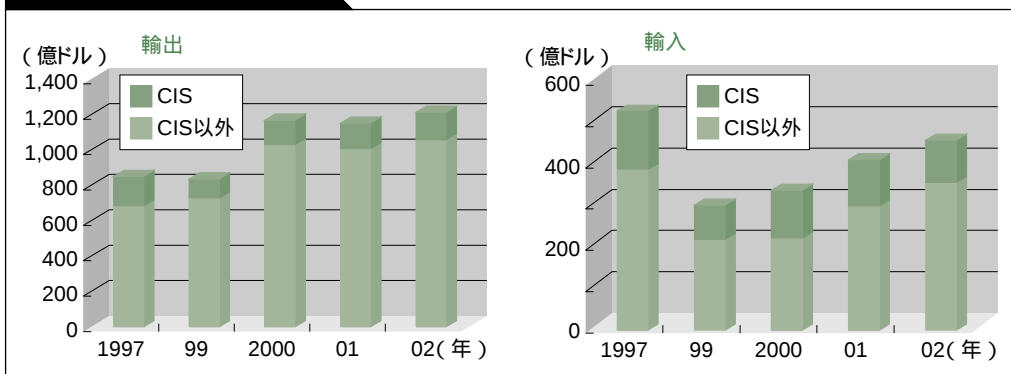
される可能性もあります。ただ、インターネットの分野では、モスクワにユーザーの63%が集中しており、地方が遅れているので、ロシア国内でデジタルデバイドが起きていることが問題です。

WTO加盟に関してエレクトロニクスの分野では、現在、輸入税は5%であり、通信オペレーターに対する外資の出資比率制限もなく、大きな問題はありません。ロシアの通信機器は日本からの輸入がすでに9%を占めています。問題があるとすれば、通信機器の国産優遇政策でしょう。また、WTOに加盟すれば、通信機器の技術仕様も旧ソ連仕様から、ITU（国際標準）に変わっていくものと思います。

遠藤 2003年のロシアにおける乗用車の新車販売は大きく拡大し、日本車の販売も過去最高を記録しました。今後のロシアにおける乗用車市場、WTO加盟における国産車の影響などについて、どのように見ておられますか。

佐藤 ロシア国内の乗用車新車販売台数は、2002年の99万2,000台が2003年には99万7,000台とわずかながら増加しました。一方、輸入車台数は2002年の11万台が2003年は19万台と大幅に増加しました。つまり、自動車市場全体

図3 ロシアの対外貿易



(出所) 1997~2000年は「ロシア統計年鑑」、
2001年はロシア統計国家委「ロシア社会情勢」2002年、
2002年はロシア統計国家委「ロシア社会情勢」2003年1月号より作成

では輸入車が増えて国産車が減ったわけです。

ことに日本車とドイツ車の輸入が好調を持続しています。ロシアの場合はモスクワの購買力と地方の購買力に大きな差があります。私自身、モスクワの購買力は高いからレクサスを投入させてくれとトヨタ自動車にお願いした経緯があるのですが、おかげで非常にうまくいって、ロシア人の日本車に対するブランドイメージの向上に貢献することができたと喜んでいますが、また、われわれとディーラーの会社でリース会社を設立し、法人向けのファイナンスリースを手がけており、非常に順調にいらっています。ただ、モスクワに比較して地方の需要は半分くらいで、まだまだ開拓の余地はあるとみています。

WTO加盟後を見込んで、フォード、GMがすでに進出していますが、今のところ輸入税は25%なので完成車で勝負ができる状況ではあります。輸入税が上がれば若干マーケットが縮小することも考えられますが、中期的には輸入車市場は期待できるものと思います。

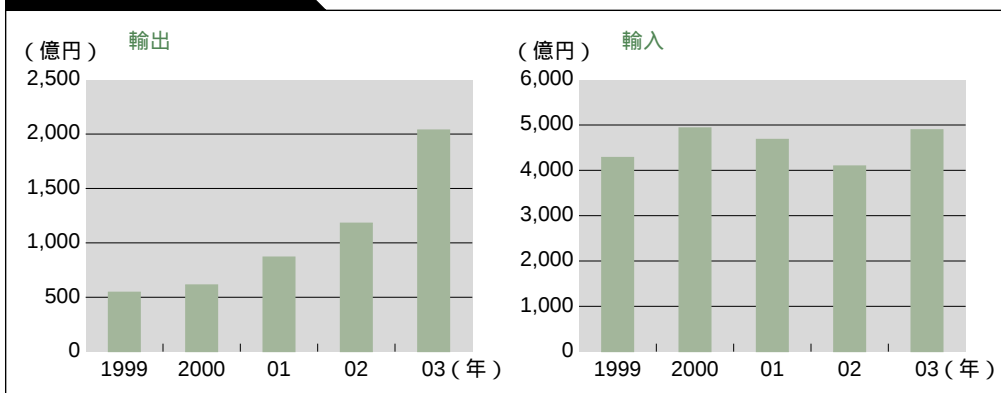
遠藤 輸入税については、25%から35%に上げる権利を留保するとの発言をカシヤノフ首相がしていますが、これはすでに現地進出しているフォードやGMとの兼ね合いもあるでしょう。

4. 日露経済関係の現状と今後の課題

遠藤 日露貿易は、2003年1 - 9月で輸出入合計42.5億ドルを記録し、通年統計では、過去最高を記録した1989年（日ソの時代）の60.8億ドルに迫る数値になるものと期待されます。これに、日露貿易統計では掌握できない、第三国経由日本ブランド品20億～30億ドルやサハリン開発などを加えて、近い将来日露貿易は100億ドル台時代に突入するのではないかと思います。

この背景にはサハリンプロジェクトが動き出したこと、特に「サハリン2」は2003年5月15日に「投資宣言」を出して、具体化への第一歩を踏み出したことがあると思います。「サハリン2」に関しては、国際協力銀行（JBIC）からの融資が主導的な役割を果たしていますが、エネルギー関連では、小泉首相が2003年1月10日、モスクワにおける日露首脳会談で提案した「太平洋原油パイプライン」においてもJBICは大きな役割を担おうとされています。また、旭硝子がベルギーの子会社グラバベル社を通じて、モスクワ近郊に建設を予定されているガラス工場にも大型融資をされているほか、中小規模の案件において、ロシア商業銀行を介したツーステップローンを締結して

図4 日本の対露貿易



(出所)財務省「通関統計」

おられます。これらJBICの最近の業務をご説明願ひ、今後ロシア市場に対する基本的な考え方をお聞かせ願ひたいと思います。

安間 ロシア市場は、ポテンシャルが高い市場なので経済開発に応じたたくさんのメニューを用意しています。特に、ノンソプリンの案件に注力しています。従来は政府保証が一般的だったのですが、最近はよほど国家的な支援の必要性があるものでないとロシア政府が政府保証を出さないという事情があるからです。

そのひとつの具体例が「サハリン1・2」に代表されるエネルギーの安定供給に貢献するようなエネルギープロジェクトです。日本からの長期の引き取りがあり、潜在的に極めて優れたセキュリティ・パッケージを組みうる案件では、EBRD（欧州復興開発銀行）などの国際機関とも協調融資を組み、ロシアにおける事業実施上のポリティカルリスクをシェアするプロジェクトファイナンスで対応することを検討することになります。

首脳会談でも話題に上っている太平洋パイプラインについては、ルート、優先着工、フェージングのあり方等がわが国のエネルギー安全保障上満足のいく形となつて、金融的な審査にかなうものになれば、わが国のエネルギーセキュリティから考えても最優先で取り上げる価値があるプロジェクトだと思います。

次に、エネルギー以外の分野、特にプラント輸出金融の分野では、信用力のあるロシアの民間が公的な金融機関にお金を貸して転貸するツーステップローンを進めています。しかし、これは直接に企業に資金を貸し付けるものではないという点では、ある意味で手続き的には手間のかかる融資形態ですが、日本から見て借り入れる側の企業が十分な信用力がなくても、ロシアの銀行でその企業の与信リスクが取れる場合には、極めて有効に機能します。

また場合によっては、企業そのものの信用力は十分ではなくても、担保価値と総合評価すれば、貸せる場合もあります。そういう場合には、欧州など外国向けの外貨建ての販売代金債権を担保にするようなストラクチャード・ファイナンスの形をとっています。ブルーストリーム・パイプライン案件への融資はこの形です。

最も進んだ形は、担保や銀行の保証を取らずに、ロシアの地場企業そのものの信用力に純粹に着目して行う融資です。これは今、可能性のある内談案件がいくつかあり、できれば数ヵ月内にひとつを実現して、日本からの

表3 世界の原油の生産量・埋蔵量

	生産量 (万バレル/日)	埋蔵量 (億バレル)
北 米 米 国	1,416.3	499
カ ナ ダ	769.8	304
メ キ シ コ	288.0	69
	358.5	126
中 南 米	665.4	986
ベ ネ ズ エ ラ	294.2	778
欧州および旧ソ連	1,622.2	975
ノ ル ウ ェ ー	333.0	103
英 国	246.3	47
ロ シ ア	769.8	600
中 東	2,097.3	6,856
イ ラ ン	336.6	897
イ ラ ク	203.0	1,125
ク ウ ェ ー ト	187.1	965
サウジアラビア	868.0	2,618
アラブ首長国連邦	227.0	978
ア フ リ カ	793.7	774
ナ イ ジ ェ リ ア	201.3	240
ア ジ ア 太 平 洋	798.7	387
中 国	338.7	183
世 界 計	7,393.5	10,477
(O P E C 計)	2,824.0	8,190
(非 O P E C 計)	3,621.4	1,509

(注) 1. 「生産量」は2002年

2. 「埋蔵量」は、2002年末の確認可採埋蔵量

3. オイルシェールおよびオイルサンドは含まれていない

(出所) BP “Statistical Review of Wrold Energy (2003)”

プラント輸出を機動的に支援していきたいと考えています。

なお、極東については、ロシア欧州部以上にクレジットを取れるところが限られています。例えば、修理整備した中古の小型の機械輸出をファイナンスするためにロシアの地場銀行を使おうとしています、なかなかうまくいきません。やはり、極東に支店のネットワークの多い、アルファバンク、ズベールバンクといったところと、早期にバンクローンを実現していくことが重要と考え、その実現に向けて注力しています。

ロシアの地方公共団体向けの与信についても、現状実績はなく検討に時間を要しますが、リスクテイク可能などところを発掘して取り組んでいきたいと考えています。

遠藤 ロシア経済が好調で、政権も安定化の方向へ向かっていることを考えますと、海外からの完成品の輸出から徐々に現地生産に切り替えていく方向に向かう傾向にあると思われますが、日本企業の活動をみますと、欧米の企業に大きく後れをとっていると思わざるを得ません。

NECでは、サンクトペテルブルグにおけるNEK-NEVAの電話交換機製造でご苦労されたと伺っていますが、製造業のロシア進出という観点からご意見をお聞かせください。

下野 97年にサンクトペテルブルグに電話交換機の工場を立ち上げました。エレクトロニクスの分野はここ2～3年で製造形態が様変わりしています。ロシア側は盛んに他の機種も現地生産しろと言いますが、今や製造と技術開発は完全に別物となっています。エレクトロニクス分野では、中国や台湾で製造し、世界の需要をバリューチェーンで結ぶ工程分業が進んでいます。ロシアがあまり現地生産にこだわりすぎると、いつまでたってもロシアの消費者にとって高い買い物になってしまう

ので、技術開発と製造を分けて考えることができるか否かがロシアの製造業のテーマになっていくと思います。そのためには消費者もソフトの価値を認め、海賊版ソフトを許さない社会が前提となります。

遠藤 トヨタ自動車の現地進出問題が新聞紙上を賑わせていますが、市場の見通しと今後の展開についてお話を聞かせください。

佐藤 ロシアは100万台市場なので進出するメリットはあるでしょう。現状は完成車で対応できていますが、販売量が増えていけば現地進出も視野に入れる可能性があるかもしれません。

5. ロシア・ビジネスにおける商社の役割

遠藤 次に、今後のロシア市場における商社像についてお聞かせください。

中川原 今後、ロシアにおける事業リスク、政治リスクが次第に見えにくくなることを考えると、商社に期待される役割は横に広がる人的コネクションを利用したリスクマネジメントではないでしょうか。具体的に言うと、メーカーが現地進出する際に製造に専念できる環境をつくること、すなわち、いかに地方政府をうまく巻き込むか、中央政府のどこを巻き込むか、あるいは業界の誰を巻き込むかということについて、しっかりとアンテナを張ってマネージしていくことが、われわれのロシアにおけるファンクションで、一番力を発揮できる部分ではないかと思います。

松本 旧ソ連崩壊以降のロシアでは、ソ連時代のビジネスモデルが通用しなくなりました。また、その間、ロシアでは通貨危機があったり、わが国も経済が低迷し、商社としても選

択と集中が余儀なくされる中、ロシアのマーケットはどちらかというと、不透明でリスクが高く、敬遠されがちというのが90年代の商社のスタンスでした。それが、99年以降、ロシア経済が急速に回復してきたのを受けて、経済改革・構造改革を進め、若い世代の企業家たちを輩出するなど、ロシアはごく普通の市場に変貌しつつあると言えます。

依然、文化的なバリアなど、他の市場にはない特殊性はあるでしょうが、ある程度は推測できるマーケットになってきています。そうなる何が起きるかと言えば、当然のことながら余計なマージンのかかる商社の中抜きという、他のマーケットでも起きていることが、ロシアでも起こることは止むを得ないのではないのでしょうか。つまり他の市場と同様のごくあたりまえの対処方法が、ロシアでもある程度は当てはまるということだと思います。

抽象的な言い方になりますが、ひとつの産業に対し、上流から下流まで満遍なく関与していくことで相乗効果を発揮する、ということが挙げられます。エネルギー産業を例にとると、原油の探鉱、開発事業から、輸送インフラや製油所、発電所の建設、ロジスティクスから製品のマーケティングまで、それぞれの段階で関与し、一貫した戦略のもと、全体として効率のよいビジネス・ソリューションを提案する。これが本来商社が果たすべき役割だろうと思いますし、このような商社の機能は、ロシアでも歓迎される場面がきっとあるのではないのでしょうか。

残念ながら、ロシアに関して商社は今申し上げたような戦略的取り組みがまだできていないように思います。少なくとも当社の場合は、個々の営業部がそれぞれ特定の商品に専念し、日々の業務に追われているのが実情です。リスクの問題もほぼめどがついてきて、ロシア経済も上向いてきたことが、社内でも広く理解され始めていると言ってよいと思います。商社はロシアの各産業分野に総合力を

もって取り組んでいく、すなわち個々の戦術中心の対応から全社的な戦略的取り組みへの転換を図るべき時期に来ていると思います。

佐藤 当社も全社的な取り組みはできていません。自動車本部は91年から現地法人を設立して店を拡大しています。一方、トヨタ自動車もディストリビューターを自ら作るなど役割分担を進めています。豊田通商の場合は、トヨタ系の商社なので現地進出となればロシアでの物流事業、生産ライン等の立ち上げをサポートすることになるのではと思います。

6. 極東市場をどう捉えるか

佐藤 この機会に皆さんが極東市場をどのように捉えているかについてお話を伺いたいと思います。

遠藤 95年にロシア駐在から帰ってきてから日本経団連の中でもいろいろと取り組みをしてきましたが、極東はビジネスとして成り立つのがなかなか難しい市場です。97年の橋本・エリツィン会談当時、日露関係の改善が期待されたときに、極東だけは切り離してODAの対象にしてほしいと何度も要望しましたが、同じひとつの国でありながら地域だけ分けてODAを供与することはできないとのことでした。

ただ、サハリンに関しては「1・2」でいろいろなプロジェクトやそれに付随したビジネスが出てくると思われますし、対岸の大陸でもサハリンの影響を受けたプロジェクトがいくつか出てきています。豊田通商の場合もサハリン関係でランドクルーザーが売れていると聞いていますので、全体が動いてくれば極東にも目が向くのではないのでしょうか。

中川原 ロシア経済が好調と言うとき、そこにはシベリア、極東は含まれていません。し

たがって、ロシアの話をする場合、極東とロシア欧州部を明確に分ける必要があります。ただ、日本には否応なく極東およびシベリアと付き合っていかなばならないという特殊性があります。

そういう意味からすると、昨年の1月に小泉首相がハバロフスクまで行ってシベリアパイプラインの話をしたことはそれなりの意味があったと思います。ロシアの中央政府にいる人たちからすれば極東はいわば別の国なのですが、小泉首相がハバロフスクでパイプラインの話をしたことで、中央政府としても極東に目を向けざるを得なくなったからです。先日も、カシヤノフ首相が来日して、シベリアパイプラインを民間は本気でやるのかと聞いておられましたが、私はこれによって極東が活性化し、われわれのビジネス展開につながっていくのであれば、ぜひとも推進すべきプロジェクトだと思います。

ただ、残念なのは、プーチン大統領が就任以来、極東に関してまったく言及しないことで、そのあたりがプーチンの限界なのではないでしょうか。やはり、本当に強いロシアをめざすのであれば、極東ロシアに何らかの方策を講じて日本と一緒に活性化していけばいいと思うのですが、どうもプーチンのスタンスは日本をアブリシエイトしているとは思われません。

ロシアとしては、ロシア欧州部をまず豊かにすることが先決で、仮にそこが飽和状態になれば極東にも目が向くということなのかもしれません。

松本 極東は資源の供給基地としては非常にポテンシャルが高いところです。ところが、輸出入契約を結ぶにしても交渉相手は現場ではなくモスクワの本社になってしまいます。90年代前半は地方分権を進めるというエリツィン政権の方針があって、日本企業は極東こそ対露ビジネスの入り口になるということで、

いろいろな企業が出て行きました。私自身も90年代のはじめに3年間、ウラジオストクに駐在していたのですが、貿易の経験がある企業が少なく、話が頓挫している間に、モスクワの財閥が入ってきて経営権を持っていかれた苦い経験があります。実際のところ、今後も極東が自立して経済運営をやっていくことはあまり考えられませんが、広大な地域にわずか700万人の人口しかおらず、マーケットとしてはあまり期待できないと思います。

遠藤 EBRDなどでもロシア全体としてはかなり投資していると思いますが、極東はどうすべきなのでしょう。

安間 簡単に言えば、連邦政府としてもっと極東地域を重要視してこの地域に資金およびさまざまな公的な資源の配分をしてほしいと思います。

中川原 キリエンコ首相（当時）が98年に来日したときには、民間でできないものは政府保証を出さなければいけないと明確に言っていました。極東の脆弱なインフラを考えるとプーチンにもそういう意識は持ってほしいし、全体的な国家戦略だけでなく地域の地政学的な要素も考慮にいった対応をしてほしいものです。

7. 商社に期待すること

遠藤 JBICの安間さん、NECの下野さんに商社に対する期待ということでご意見をいただきたいと思います。

安間 いずれも簡単なことではありませんが、3点あります。第1には、中東などのプラント輸出の案件に融資をする場合、商社が向こうから買ってくるものも結構ありますので、そうした輸入の取引とセットの形でストラクチ

ヤード・ファイナンスを組めることがあります。ロシアの企業の場合は、どうしても信用力に欠ける場合があるので、ある程度継続性が期待できる輸入取引とプラントの輸出の取引をパッケージにして、ストラクチャード・ファイナンスが組める案件に構成できればいいと思います。そこに商社の役割があります。

第2には、日本のメーカーがロシアの事業環境にかかるリスクを懸念されて、なかなか直接投資に踏み込めないということがあります。こういった点に関して、商社が持っているいろいろな経験やロシアにおけるビジネスマンとのネットワークを通じて、メーカーが納得できるリスク審査、リスク緩和の方策、特にエクイティ・プロバイダーのメーカーの立場に十分配慮して、商社自身も出資できるような仕組み作りをやっていただければ、メーカーのロシア進出の支援になると思います。

第3は、欧米の人たちを見ていても、ロシアにおけるビジネスはデット（融資）ではなく、ハイリスク・ハイリターンエクイティ（出資）でファイナンスという性格が非常に強い。そうした中で、将来の商社の役割はいわば、今、日本でも盛んに言われているところのプライベート・エクイティ・ファンドのファンド・マネージャーといった役割と類似してもおかしくないと思いますので、今後は、商社がリーダーとなって企業価値の創造といった機能をロシアでも積極的に発揮してほしいものです。

下野 商社のロシア・ビジネスと言えば、旧ソ連時代はロシア語に堪能な方がそれなりのビジネスモデルを持って取り組んでおられました。それが、最近ではロシア・ビジネスが伸びていることを背景に、アジア・中近東を担当していた人が、ロシア・ビジネスに携わるというケースが増えています。こういった人たちは、概してバイタリティがあって、ロシア語には堪能でなくとも、アジア・中近東で

培ったノウハウを持っておられるので、メーカーの立場から言っても一緒に組んで何かできるのではと期待しています。

8. ロシア・ビジネスへの抱負

遠藤 最後に2004年の抱負を一言ずつお聞かせください。

安間 ストラクチャード・ファイナンスあるいはロシアのコーポレートリスクテイクを伴う融資をできるだけタイムリーな形で日本のメーカーや商社からのご要望のある案件に提供していきたいと思います。

松本 ロシアの変化に合わせた市場戦略を練り直し、全社的な取り組みを着実に進めていきたいと考えています。

中川原 より一層の現地化というか、コーポレートレベルの現地法人を立ち上げて育成し、もっと小回りの効くビジネスを推進していきたいと思います。

下野 日本の通信市場には携帯電話とブロードバンドというビジネスモデルができていますので、今年はこれを商社の方々と組んでロシアで手がけていきたいと思っています。

佐藤 引き続きモスクワでのトヨタ車販売拠点を拡充していきます。リース事業についても大きく伸ばしていきます。

遠藤 当社も現地法人化も視野にいれながら、メーカーとは違った形になると思いますが、新しい視点で取り組んでいきたいと考えています。

本日はお忙しいところをありがとうございました。

（1月8日 日本貿易会会議室にて開催）