

ロシア

危機を商機に、そして勝機に

ジェットロ モスクワ事務所 齋藤 寛

ロシアは原油安、ルーブル安、経済制裁の三重苦に苦しむ。当地外国企業の多くが事業見直しを迫られる中、ルーブル安や賃料の低下などを利して、事業拡大に動く企業も相次ぐ。経済低迷下での商機に迫る。

負のスパイラルに

ロシア経済が振るわない。「経済危機」という語が使われ始めてから1年半が経過した。ルーブル安とインフレ高進、高い政策金利などを背景に、15年の実質GDP成長率はマイナス3.7%と6年ぶりのマイナスを記録。油価の低迷、制裁の継続などの先行きが見通せない中、10%を超える高金利下で企業の投資手控え➡生産財の需要落ち込み➡生産活動の低下➡企業の投資意欲減退を呼ぶ……という悪循環に陥っている。

当地日系企業も疲弊してきている。ジェットロが定期的に実施する「在ロシア日系企業景況感調査」(16年1月)では、景況DI(有効回答数に占める「良い」の比率から、「悪い」の比率を差し引いた数値)がリーマン・ショック後の10年前半と同水準まで低下。特に資金繰りについては、ルーブル安と取引先の経営状況悪化による代金回収遅延などにより、09年前半と同様の状況となっている。コストのかかる日本人駐在員を帰任させる日系企業が増えており、経営効率化に関するセミナーが人気を博している。清算手続きを進めている企業もいくつかあるようだ。

ロシア政府は経済危機対策や輸入代替政策を推進しているが、油価低迷の中で国家財政は厳しい。民間投資に頼らざるを得ないが、資源エネルギー産業を中心とする超大手企業以外には資金的余裕がない。民間投資を活性化するには外国企業による投資に頼るしかなく、政府は投資誘致と投資環境整備に力を入れる。とはいえ、投資元となり得る国々の多くとロシアの外交

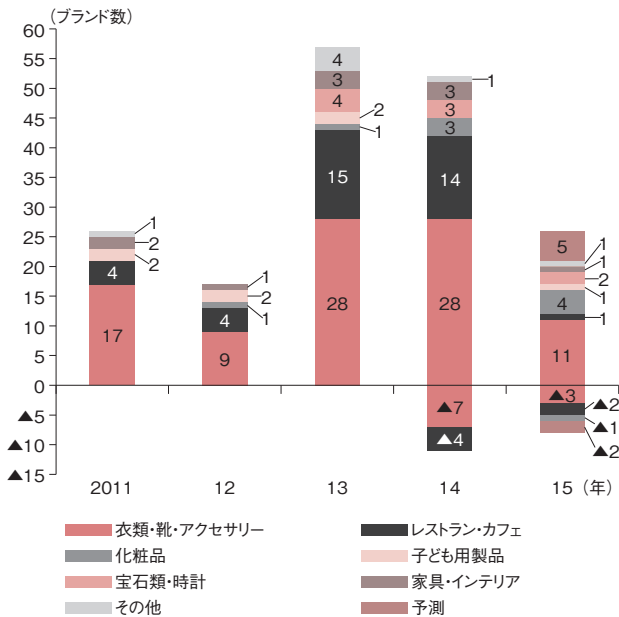
関係は難しい状況にあるため、中国に頼らざるを得ない。しかしその中国も「自国の経済状況悪化もあり、ロシアを値踏みしている状況」(在ロシア中国専門家)という指摘もある。

危機の中に商機

しかし、どんな危機的状況下にあっても、ビジネスチャンスは出現する。消費分野では、大手小売りチェーンの売り上げと利益は拡大を続けている。小売り最大手のマグニトは、厳しい事業環境にもかかわらず店舗網を急拡大させている。大手小売りチェーンの進出が進んでいない地方部には、地場小売店が強い地域がいまだに多い。これに対し、大手小売りチェーンは自社インフラの保有、有利な支払い条件の確保、間接経費の圧縮などによって値上げをせずとも商品を生産することができる。ルーブル安とインフレ高進もあり、値上げが避けられない地場の小規模小売店のシェアを奪って成長を続けているのだ。

また、外国企業の進出もそれほど落ち込んでいない。不動産仲介会社大手のジョーンズ・ラング・ラサール(JLL)によると、15年にロシアに進出した、いわゆる国際ブランドの数は26だった(図、予測値を含む)。13、14年に比べると半減しているが、それでも流入超過であり、好景気だった12年を上回っている。なぜか。12年ごろまでショッピングセンターの数は少なく、テナントの賃料も高止まりしていた。しかし13年以降、それまで新規進出や店舗網拡大を手控えていた企業が投資を積極化させた。その背景として、新設の商業施設が増えたことに加え、不景気とルーブルの大幅下落が重なり、外貨建てで換算した賃料が大幅に下がったことがある。ユニクロは15年、モスクワに4店舗開設し、サンクトペテルブルク

図 インターナショナルブランドのロシアへの分野別進出数



注：プラスは進出、マイナスは撤退を示す。直営店のほかフランチャイズ店の進出も含む
資料：JLL「Destination Russia 2015」（2015年11月）を基に作成

にも進出。今後も両都市で店舗数を拡大していく計画である。欧州企業にとっても、ロシア市場は成長余地が大きいとの認識に変わりはない。

15年のGDP成長率を業種別で見ると、小売り・卸売り、建設、自動車製造、機械・設備生産、冶金などは大きく落ち込んだが、ITサービス、農業、原油天然ガス採掘、石炭採掘、化学品生産、医薬品・医療機器生産などはプラスとなった。特に農業分野は、欧米産農産品・食品の輸入禁止措置と政府による輸入代替政策の恩恵を強く受けた。工業分野の輸入代替政策に関連して、医薬品・医療機器、建設機械、ソフトウェア、軽工業品、国防・安全保障設備などの分野では、ユーラシア経済連合（EEU）加盟国以外の外国製品に対し、公共調達の入札に制限が課されている。国有企業を中心に、メード・イン・ロシアに切り替えていくという全体的な流れの中で、ロシアで生産できない材料・部材、生産設備・機器などの輸入需要はむしろ高まっている。この傾向は日ロ貿易にも表れている。15年の日本からロシアへの輸出総額は、前年比36.4%の大幅減となったが、工作機械、鉄鋼製の鎖、手道具類・機械工具などの工場用設備・機器、人造繊維、酸化アルミニウム、個別半導体などの原材料・部材はむしろ伸びているのだ。

ルール安を前提にビジネスを開発

進出日系企業の間でも今後の見方は分かれつつある。前述の景況感調査では、「今後1～2年におけるロシアCIS地域の事業展開見通し」について「拡大」と回答した企業が32%と、前回（15年9月）調査の10%に比べ大幅増。経済が好転しない中で「拡大」を図る企業が増えたのは、厳しいビジネス環境を前提としつつも、将来的な好転を視野に入れ、前向きにビジネスに取り組もうとする企業が増えているためだろう。中には、ルール安を追い風としてロシア製品の輸出を始めたり、部材の現地調達化や生産の現地化に注力する企業もある。また、自動車など低迷する分野から別の産業分野に開発の重点を移す日系企業の動きも相次ぐ。

マクロの視点で見れば、経済は低迷し、経済制裁対象にもなっているロシアでのビジネスは、日系企業としては取り組みづらい面があるのは確かだ。ジェトロが毎年実施している「欧州進出日系企業実態調査」でも、「将来有望な販売先（国・地域）」に関する15年度の回答では、ロシアは第2位から第4位に後退。13年度までの第1位から年々順位を下げている。外国から見たロシアが、「分かりづらい」「触りづらい」「ビジネスがしにくい」「魅力が薄い」国という認識に変わってきているようだ。

他方、世界中を飛び回っている中小規模の専門商社役員はこう指摘する。「これまで50カ国以上を回ったが、ロシアほど裕福な国はない。日本製品が、日本の小売価格の3～5倍という高値で売られているにもかかわらず、これほど浸透している国は珍しい」。ロシアの1人当たりGDPは、15年にはルール下落・ドル高の影響もあり9,055ドル（IMF）と、過去最高だった13年の1万5,531ドルに比べると4割減となった。国民の購買力縮小が顕著だが、見方を変えれば労働コストも低下しているともいえるため、「人件費の上昇が続く東南アジア諸国より生産拠点としての魅力が増している」と指摘する人もいる。

ロシア経済・ビジネスの前提条件は大きく変わりつつある。新たなビジネスチャンスを見いだした企業は既に動き始めている。ロシアビジネスに対する見方を変え、厳しい環境下でも採算性のある案件を吟味できれば、様子見を決め込む外国企業が多い今こそ、ビジネスに着手する好機であるといえるかもしれない。Js