

ロシア市場の魅力、三井物産

三井物産は、1967年にモスクワ駐在員事務所を開設しロシアに進出、本年で50周年を迎える。進出後、サハリンIIプロジェクトをはじめとしてエネルギー、自動車、金属、穀物、ITなど幅広く事業を拡大し（末尾表）、現在までのロシアへの累積投資額は30億ドル超、日本企業では最多となっている。2016年12月の日露首脳会談で表明された「8項目の協力プラン」においても、ガスプロム、ルスギドロ、ノバテクなどとの覚書を交わしたほか、ヘルスケアや農業・穀物・畜産分野などでの現地企業との協業に合意した。

本稿では、2007年から本年3月まで三井物産モスクワ有限会社社長兼CIS総代表を務められた目黒祐志氏（現：執行役員CAO補佐（直轄地域担当））にロシアビジネスとロシアでの事業環境についてお話を伺った（取材・文責：JOI総務部 佐々木、内野、事業企画部 三上）。

ロシアの投資環境

これまで10年超にわたるロシアでの駐在経験を通じて、ロシア市場は魅力的であり、日本企業・金融機関にとってのビジネス機会が大きいことを実感した。ロシアというリスクが高いと敬遠する人もいるが、必ずしもそうとは限らないというのが印象だ。

資本主義・市場経済の浸透と外資受入

ロシアの資本市場化および市場経済化は、国営企業がいまだ数多く残り、共産党の影響も大きい中国と比較すると、主要エネルギー企業を除く基幹産業での民営化をあらかた済ませている点で、相対的に進んでいると感じる。ガスプロムやロスネフチなどよく名前を聞く企業が国営企業であるが、鉄鋼業はすべて民営化、天然ガス生産・販売会社のノバテクも民間だ。

ソ連崩壊後、米系弁護士・会計事務所が進出し、そのサポートを受けて情報開示や透明性などの面で欧米レベルの基準をクリアしたロシア企業も多い。国内の金融市場が発達途上にあるなか、こうしたロシア企業が、ロンドンなど海外マーケットで資金調達するケースも増えている。ロシア政府による外国投資受け入れ

の姿勢も前向きなものとなっている。外国投資諮問評議会（The Foreign Investment Advisory Council：FIAC）が設置され、首相以下政府関係者が出席し、ロシアにおける外国投資に関して、外国投資家から意見を聴取するために定期開催されている。世界銀行の「Doing Business」ランキングによると、ロシアの投資環境は2017年40位と伸長しており、日本の34位と比べても高い水準にある。

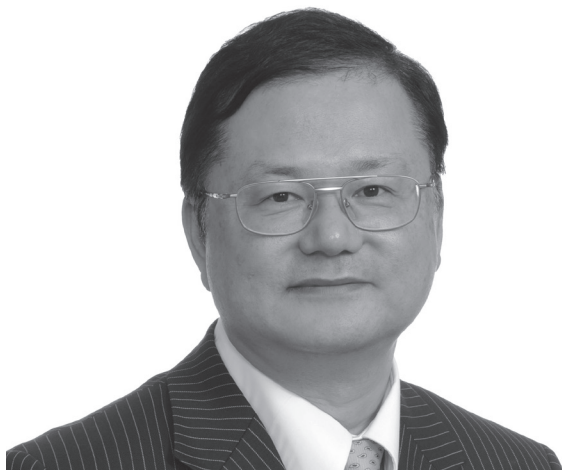
資源国特有の国民性、競争の少なさ

ロシア人の国民性をひと言で表すと、ある種貴族的な、豊かな資源国特有の^{おうよう}鷹揚さというのがある。芸術文化面にもみられるとおり、一流を好む。それはビジネスでも同じで、安くて二流の企業に頼むよりは、高くても一流を求める。資源を担保に資金を調達し開発を進めた歴史からみえるように、10年先よりも今を大切にし、優先させるため、一定水準の金利を払って資金を借り入れ、ビジネスを進めることに抵抗感がない。シベリア鉄道は仏銀行の融資により完成。融資当時は無茶な案件ともいわれていたが、ロシアは完済した。

BRICSと呼ばれ何かと比較される中国、インド、ロシアだが、中身は当然かなり違う。ひとつ特徴的な違いは競争環境だ。ロシアは日本の45倍といわれる国土を持ちながら人口は1億4000万人に過ぎず、人口は希薄。企業の絶対数が少ない。競争の少なさという観点で、ロシアは中国、インドと比較し相対的に大きな優位がある。投資のリターンについて振り返ってみれば、三井物産（以下「当社」）のロシアでの投資事業は、投資間もない事業を除けば総じて黒字化している。

人材の宝庫

人材は優秀だ。日本ファンも多く、国内のトップ大学を卒業して、欧米企業ではなく当社を志望してくる人々が常にいる。モスクワのナショナルスタッフにTOEICの模擬テストで英語能力試験を行ったところ、平均915点、満点も8名と好成績をあげた。英語に加



インタビューにご対応いただいた三井物産の目黒祐志 前CIS総代表（略歴：1983年入社以降、モスクワ駐在員事務所勤務、鋼管貿易部油井管室長などを歴任。ロシアでの勤務は18年に及ぶ）

え日本語に堪能なスタッフも多く、複数の外国語をマスターしている人が多いのも特徴のひとつ。創造性に優れ、技術系やIT系に秀でた人材も豊富だ。

多様な投資機会

当社のロシア事業は、サハリンⅡをはじめ数多くあるが、特徴といえるのはエネルギー事業だけではなく、多様なセクターで、ある意味長期的な視野に基づき、投資を行っている点といえよう。電子決済事業者のキウィ（QIWI）社はそのひとつの事例である。

QIWIは2007年創立のロシアのITベンチャーで、店舗などに設置された小型ATMのような決済ターミナルを介し、利用者が公共料金や携帯電話料金などの支払いを行うことができる。ロシアでは先に述べたとおり優秀なIT人材が多く、独自のアイデアで他国にはない新しいビジネスが展開されている。このセクターの見方は難しいため、当社の中でもIT産業に精通している者をロシアに呼んで目利きをしてもらい、複数候補の中から選んで、2010年に出資したのがQIWIである。米NASDAQにも上場し、設置端末数は20万台、年間取扱いは1兆円にのぼる。同社社長をはじめスタッフは平均年齢27歳と若く設立5周年の記念パーティでは皆目が輝いていた。出資決定時点でフィンテックという言葉はなかったが、同社の事業はまさに今話題のフィンテックの先駆けであった。同社社長の人脈から新しいベンチャーのシェフマーケットを発掘、2016年に出資したばかりである。

ロシアビジネス発展へ今後の期待

現在中国に進出している日本企業は2万4000社とされるが、ロシアへの進出日系企業数はわずか200社と100分の1に足らず。両国のGDPはおよそ10対1か

ら8対1かと思うが、このGDP比からいってもロシアへの進出日系企業数は現在の10倍の2000社、最低でも1000社程度あるのが自然ではないか。日本製品に対しては絶対の信頼が寄せられており、経済面では非常に親日である。

自動車販売台数は現在、中国が約2800万台のところ、ロシアは約130万台。GDP比からいって同様に中国の10分の1の潜在需要はあるとみており、自動車メーカーを中心とする日系企業の進出拡大にも大きな余地がある。日本がやらなければ中国や韓国が先にやることになるだろう。

制裁問題などもあり民間金融機関の活動にも制約があるなか、国際協力銀行にはループル建て調達をはじめとする金融面での日系企業支援を期待している。ロシア直接投資基金（RDIF）を中心とする金融関係者との関係を強め、日本企業のロシア進出の一助となっていたきたい。

リスクに関しては世間がいうほど高いとは思わないが、かといってもちろん、決して甘いものでもない。たとえば、2007年、ロシア国会で、輸出関税引上げにより丸太の輸出を事実上禁止する政策が採択され、ロシア国内の製材業での投資機会の拡大が見込まれた。しかしながら、ロシアからの丸太輸入に大きく依存するフィンランドが懸念を表明、対抗措置としてNord Streamプロジェクトの環境認可を差し止めたことから、ロシア政府は丸太輸出関税を撤回した例がある。このような政策変更リスクを避けることは困難で、投資にあたっては、ロシア政府の中長期的な方向性やロシアを取り巻く環境の見極めが重要となる。

日本に帰任してまだ間もないが、今後ともこれまでの経験と知見を活かし、ロシアと日本の間のビジネス促進に向けて尽力していきたい。



ロシアにおける事業概要

社名	開始年	概要
エネルギー分野		
サハリン・エナジー・インベストメント・カンパニー	1986	サハリンⅡプロジェクト会社
機械・インフラ分野		
KOM EK マシナリーLLC	2006	鉱山・建設機械の販売、サービスディーラー
000 日野・モーター・セールス	2008	日野製品（トラック等）販売事業
ZA0 アライアンス・モーター・エカテリンブルク	2006	トヨタ車ディーラー
アライアンス・モーター・チュメニLLC	2010	レクサスディーラー
000 ソラズブッサン	2010	自動車組立業
LLC M RC1520	2012	貨車オペレーティングリース事業
SportPrestige	2016	Porscheディーラー
Automotive Trade House Phoenix	2016	Audiディーラー

社名	開始年	概要
次世代・機能推進分野		
キウィ・リミテッド	2010	決済システム運営事業
シェフマーケット	2016	ミールキット電子商取引（e-コマース）
金属分野		
000 スタミ・メタル・サービス・センター	2011	建設用鋼材を主とする加工・販売
Severstal - SSC - Vsevolzhsk ZA0	2011	自動車用鋼材を主とする加工・販売
生活産業分野		
T.M. バイカル・カンパニー・リミテッド	1991	赤松製材生産及びその販売・輸出
バイカールスカヤ・レスナヤ・カンパニア（BLK）	2013	森林経営、製材生産及び販売・輸出