

## 12. ロシアのビジネス環境の変化と日本企業の対応

### 1. 調査研究の目的

近年のロシア経済の高度成長は、一方では全国規模での消費ブームをもたらし、また他方ではロシア企業の中で経営改革に目覚めた中堅企業の台頭をもたらすなど、ロシアとのビジネスを取り巻く環境は大きく変化しつつある。また、政府が進める成長政策や WTO 加盟への対応などによって、ロシアのビジネス環境は今後さらに大きく変貌することが予想される。しかし、日本企業は、ロシアのこうした急激なビジネス環境の変化に迅速に対応できずにおり、対ロビジネスで大きく出遅れることになった。

こうした背景から、本調査では、現在ロシアで進行しているビジネス環境の変化を様々な切り口から分析するとともに、こうしたビジネス環境の変化に日本企業がいかに対応すべきかについて考察した。

### 2. 調査結果の概要

本報告書は全 10 章で構成されている。各章で取り上げたテーマと報告の概要は以下のとおりである。

#### (1) 日露貿易・投資の活性化へ向けて

日露貿易はピーク時の 89 年の往復 60 億ドルから大きく落ち込み、特に対露輸出は、ロシアの耐久消費財輸入へのシフト（プラント輸出等の減少）日本企業の海外進出（進出先からの対露輸出）などによって、近年 10 億ドルを大幅に下回る状況が続いている。日本の対露直接投資も、欧米諸国に比べて停滞気味である。日露間に漂うこうした「閉塞感」を払拭し、日露経済協力を発展させるためには、2003 年 1 月の小泉首相の訪露時に締結された「日露行動計画」を具体化することが必要である。また対露ビジネス活性化のためには、

日露の人事交流を活発化し、ロシアとの取引の基本は「人」であるとの認識を深めることに加え、「日露貿易投資促進機構」の早急な設立が望まれる。

#### (2) ロシアの経済成長～現状と展望

ロシアでは、98 年以後の成長を支えていたポスト金融危機の成長メカニズムが崩れ始め、また機械設備の老朽化も足かせとなって、今後数年間成長が鈍化するとの見方が有力である。今後の成長政策を巡っては、財政支出増大により成長基盤として製造業の育成や構造改革を目指す経済発展省と、規制緩和を優先する財政省との間で見解が分かれており、現時点では政策の方向性が見えていない。ロシア経済は、構造改革が現在のペースで続き、本格的な産業政策と成長政策が実施されない場合は、今後数年（4～6 年）間低成長を余儀なくされ、その後 6～7%まで成長が加速することになる。しかし、2004 年の大統領選後に構造改革や産業・成長政策の実施が本格化した場合には、今後数年間 10%前後の成長を

続けることも可能である。

### (3) ロシアの中規模製造企業の台頭 - その光と影 -

プーチン大統領が就任した 2000 年以降、ロシアの政治・経済は安定的に推移してきた。そして、経済全体の回復基調を背景に、伝統的な燃料エネルギー、資源産業に加え、中規模製造企業が台頭してきているのが特徴である。連邦崩壊直後の 1990 年代初め、ロシアの企業の大半は、市場経済という新たな枠組みを理解することができず、計画経済の色を濃く引きずっていたが、今では、欧米のビジネススクールで教育を受けた若い経営者が育ち、少なくとも知識水準では欧米諸国の企業人と同等の情報を駆使して企業経営を行っている。ロシアの中規模製造業は、今後一層台頭していくであろうが、その歩みは緒についたばかりである。しかし、見方を変えれば、日本を含む外国企業が活躍できる場が、今後急速に育っていく可能性があるともいえる。

### (4) ロシアの金融事情

ロシアでは市場経済において必要とされる民間金融は未だ相対的に小規模であり、特に中長期の投融資が不十分である。近年ロシアの金融は、国内では銀行資産の増大、ルーブル金利の低下、海外では格付け上昇、対外債務圧力の低下等、従来不安視されてきた金融分野で広汎に改善傾向が見られる。しかし、国際的に見るとロシアの金融は未だ脆い側面を多く抱えた金融インフラの状態に置かれている。

### (5) ロシアにおけるファイナンス・リース法規について

ロシアでは、98 年のリース法成立（2002 年改正）によって、ファイナンス・リース取引の発展にあたっての行政上の大きな障害のひとつが取り除かれた。リース法には、リース取引における必須条項、所有権および強制取り戻し、借主に対する管理、減価償却、リース料の支払いに関する規定等が盛り込まれている。また、リース取引にあたっては、外貨管理規則、関税、付加価値税等の関連規定にも留意が必要である。

### (6) ロシアの物流事情

広大な国土を持つロシアでは物流が諸々の経済活動を支える部分が大い。しかし、ロシアの物流はいろいろな問題点を抱え、先進国並みの物流の効率化にはまだ難問が多く存在する。こうした問題の中には、ロシアの根深い体質や、産業構造が密接に関係しているものもあるので、ロシアが物流の先進国並みになるためには、まだ長い時間が必要である。しかし、ロシアの物流業者の中にはサービス環境を整えたり、新規事業に乗り出すものも出てくるなど、ロシアの物流は少しずつではあるが、わかりやすく、利用しやすくなってきている。

#### (7) 日露極東地域経済協力について

日露極東経済協力プロジェクトとしては、すでに具体化に向けて検討を進めている「ザルビノ港拡充プロジェクト」をはじめ、対象として選定した13案件（うち再優先6案件）があるが、近年進展が見られない。プロジェクト推進のためには、ファイナンススキームの構築、極東地域に対するロシア連邦政府の全面的サポート、日本政府による日露極東貿易・投資活性化への施策が必要である。日本国際協力銀行とロシア外国貿易銀行の間で開始されたツー・ステップ・ローンは、連邦政府保証の出ない有力案件を救済するものとして期待されている。今後、2003年1月の小泉首相の訪露時に署名された「日露行動計画」の具体化が望まれるが、日露の貿易・投資活性化のためには日露貿易投資促進機構の設立が急務である。

#### (8) 北陸地域とロシアの経済交流の現状と課題

北陸地域とロシア極東地域を含めた対岸諸国との交流、特に経済交流は、この10年間は、ロシア経済・政治の不透明性から足踏み状態にあったが、最近、ロシア情勢の変化とともに、今後、交流の活発化が予想される。北陸地域がロシアとの交流を活発化させるためには、北陸企業の意識改革、個別具体的な交流の実行、地元商社機能の充実、交流の担い手の育成、などが課題となる。また、後背地の関東・中部・関西圏を含めた総合交通ネットワークの構築、高度情報通信等の社会基盤整備といったハード面の整備も重要な課題である。

#### (9) G8 完全参加のロシア

エリツィン時代、ロシアは「G7+1」の形でサミットに参加したが、プーチン大統領になって2002年のカナナスキス・サミットでサミット完全参加を果たすことができた。しかし、プーチンは、西側協調やNATOへの譲歩の見返りとしてG8に入ったものの、国威発揚以外に何か具体的にいいことがあるのか国民に提示する必要に迫られている。今後ユーラシア国家としてのロシアがG8の場などでどのような存在感を示すことができるかは、プーチンの外交力と米露関係、欧露関係の安定度などで決まってくる。

#### (10) ロシア内政概観 - 選挙の年に向けた政界の動き

2004年の大統領選挙でプーチンの再選自体はほとんど間違いないが、問題はプーチンがどれほどの得票率で当選するのか、自力で再選されて独自の権力基盤を確保できるのか、既成勢力の力に頼って当選しその影響下にとどまるのかにある。現在の流れでは後者の方が優勢である。大統領選や下院選挙の帰趨に影響する経済・社会問題としては、政治・社会・経済改革の遅れ、プーチンの足かせとなったチェチェン問題、今後の経済動向、などが考えられる。特に、経済情勢が予想外に悪化した場合には、ロシアの政局にかなり深刻な影響が生ずることは避けられないと見られる。