

セミナー報告

ERINAビジネスセミナー

「日ロ経済協力の最新動向ーサンクトペテルブルク 経済フォーラムの結果を踏まえて」

日 時：2018年6月22日

場 所：メディアシップ2階 日報ホール

講 師：一般社団法人ロシア NIS 貿易会 ロシア NIS 経済研究所 調査部長 中居孝文

1. 安倍首相のペテルブルグ・モスクワ訪問

ロシアにはサンクトペテルブルク国際経済フォーラム (SPIEF)、ソチ投資フォーラム、極東のウラジオストクで行われる東方経済フォーラム (EEF) という三大経済フォーラムがあり、なかでも SPIEF は最大だ。今年は延べ1万7000人が参加した。プーチン大統領は SPIEF に毎年参加している。三大フォーラムの中でも、大統領が参加するのはペテルブルクとウラジオストクの東方経済フォーラムの2つだけだ。今年の SPIEF は安倍総理とフランスのマクロン大統領が出席し、日本とフランスがゲストカントリーというステータスだった。会場の中にジャパンパビリオンをつくったり、日ロビジネス対話という特別のセッションを設けたり、いろいろなイベントをやり、我々もお手伝いさせていただいた。

日本からは官民合わせて約300名が参加した。SPIEF への日本からの参加者としては過去最大の人数だったと思う。まず、5月25日の SPIEF で安倍総理が参加した行事は、プレナリーセッション (全体会合) と「日ロビジネス対話」の2つだった。プレナリーセッションにおいて、安倍首相が「日本とロシアに永続的な関係が生まれた時、北極海～ベーリング海～北太平洋・日本海が平和と繁栄の海の幹線道路になる」と言い、北極海航路について積極的な発言をされたのが印象的だった。これが実現すれば、日本海も物流のハイウェイとして一変するというような、新潟にとっても非常に希望が持てる発言をされた。北

極海航路の発展によって、ウラジオストクがアジアと欧州を結ぶハブになる可能性もあるということだろう。

日ロビジネス対話は、日ロ両首脳を含め日ロの関係者約250名が参加し、8項目の協力プランを中心に議論を行った。安倍首相からは「8項目プランに基づくプロジェクトはすでに130件を超え、その半数が始動している」という発言があった。プーチン大統領からは「日本が先行するハイテク製造業、医療分野での協力を期待する」といった発言があった。

5月26日には安倍総理がモスクワに移動し、日ロ首脳会談に臨んだ。現在、日ロ交渉は経済協力、北方四島での経済活動、日ロ平和条約交渉という3つのトラックで進められている。これまでの日ロ交渉の中心テーマは経済協力だった。2016年5月に安倍総理が8項目の協力プランをプーチン大統領に提示し、この2年間で大枠をつくってきた。細かいところで双方の期待や考え方の違いはあるにせよ、経済関係を強化していこうという点で日ロ双方の意向は一致しており、いろいろなプロジェクトも生まれてきている。交渉の一つの柱として経済協力が回り始めていると言ってよいと思う。

それに対して、今回の首脳会談のメインの話題は、北方四島での共同経済活動に移った。北方四島の問題となると、ロシア側の態度は非常に硬くなっている。昨年9月に日本はロシアに対して海産物の養殖、温室野菜栽培、観光開発、風力発電、ごみ対策の5項目を中心に共同経済活動を進めていこうと提案したが、仕事をする

ためには、どの法律、どの規制・規則に従って物事を進めるのかをはっきりさせないといけない。ここでの日ロ間の合意が非常に難しい。ロシア側はロシアの法律に基づくべきだと主張している。日本としては、それを認めると北方四島でのロシアの主権を認めることになるので、共同経済活動に関しては特別な制度をつくらうと主張しているが、ロシア側はそれに対してイエスとはなかなか言わない、という状況だ。

このように、共同経済活動に関しては、非常に厳しい交渉になっている。今回の首脳会談前には、ウニの養殖やイチゴの温室栽培について具体的なプロジェクトが発表されるのではないかと一部の観測があったが、結果的には、今回の合意事項は7月の民間調査団の派遣 (3回目の調査) にとどまった。日本の新聞メディアの評価も厳しく、共同経済活動について「具体化に踏み込めない」(日経)、「糸口さえ見えない」(朝日)、「設計すら進んでいない」(毎日)、「なお見えない」(道新) というものであった。モスクワでの話題としては、フィギュアスケートのザギトワ選手への秋田犬の贈呈の方がメディアでの扱いが大きかったのではないかと。

2. 第2次安倍政権の発足と日ロ関係

安倍政権は、これまでの日ソ、日ロの歴史、ロシアに対して最も強いアプローチをしている政権と言ってよいだろう。1990年代後半、橋本龍太郎政権がエリツイン政権時代に橋本・エリツインプランを提示

し、日口が接近した時代はあったが、現在の第2次安倍政権が最も接近していると評価して間違いはないだろう。2012年12月26日に第2次安倍政権が発足し、2013年1月、最初の施政方針演説で安倍首相は「ロシアとの関係改善」を外交上の優先課題に掲げた。2013年4月には早速訪ロし、安倍総理本人の言葉によれば「日口関係史上、最強・最大のミッション」（約30名のCEOを含む総勢約120名）を帯同した。この際、①農業・食品、②医療、③都市環境・省エネでの日口協力の推進を提案している。それまでの日口経済関係は、自動車とエネルギーに偏重していたが、この日口の経済関係をもっと幅広い分野に広げようという発想があった。この発想が後の8項目へつながっていく。

2014年2月のソチ冬季五輪の開会式にも安倍総理は出席し、この頃までは、日口関係は順調に推移した。しかし、2014年初めにウクライナ・クリミア危機が発生し、それがドンバス紛争にまで発展した。ドンバス地方はロシア語話者が人口に占める比率が非常に高く、親ロシア的といわれている。そこがウクライナからの分離主義的な行動を起こす。これによって世界はガラッと変わってしまった。2014年3月18日のロシアによるクリミア編入に至って、アメリカとEUは国連憲章や国際法違反であり容認できないとして対ロシア経済制裁に踏み切った。ここで日本は選択を迫られ、G7の一員として、米国・EUに同調せざるを得ず、対ロ制裁の一員に加わった。日本の制裁は、欧米と比べてそれほど厳しいものではなかったが、制裁に参加したということで、ロシアから非常に強い反発があった。アメリカからもロシアに協力するなという強い圧力があり、1年半（2014年3月～2015年9月）に及ぶ日口外交のブランク（要人往来・イベントの自粛）を余儀なくされた。ソチ五輪の際、2014年秋ということで合意したプーチン大統領の訪日も一旦、延期となった。

それに関連して2013年末辺りから、ロシア経済が景気後退の局面に入った。さらに、石油及び資源全般の価格の世界的な低下、ルーブルの下落、経済制裁のトリプルパンチが加わり、ロシア経済がマイナス成長に転じた。GDPは2014年には

プラス0.7%であったが、2015年にはマイナス2.8%、2016年にはマイナス0.2%を記録した。これによって、約3年間（2014～2016年）にわたり日口ビジネスがかなり縮小してしまっただけでなく、

安倍総理が大変な意欲を持って始めた対ロアプローチは、こうして約1年半の停滞を余儀なくされた。日口関係に再開の動きが出てくるのは、2015年9月頃からだ。

3. 日口首脳外交の本格化

2015年9月、岸田外相が訪ロし、閣僚級の往来が再開した。この時期は、アメリカのオバマ政権が2014年末の中間選挙で負け、半ばレームダック状態になったことによって米国の圧力があまり効かなくなったことも影響しているかと思う。また、ビジネス界にとっては、2016年2月、マントゥロフ産業商務大臣が訪日し、ロシアから200人のビジネスマンが帯同、日口産業貿易対話を東京で開催した。これが日口の関係再開の、いわば「のろし」になった。それ以降、日本政府による怒涛のアプローチが始まる。

なかでも重要なのは2016年5月の安倍総理のソチ訪問だ。この際、安倍総理から「8項目の協力プラン」をプーチン大統領に提示し、これが、事実上ストップしていた日口関係をリセットする機会となった。そして、2016年12月には2年以上にわたって延期されていたプーチン大統領の訪日を実現する。この際、ビジネス関係では、両首脳の出席の下、日口ビジネス対話を東京で開催し、80件の合意文書を締結した（うち68件が民間）。領土問題に関しては、四島で共同経済活動を行うための特別な制度に関する協議を開始することに合意している。

その後も両首脳は頻繁に会談している。先月（5月）の首脳会談で21回に及ぶ。今後も9月11～13日にウラジオストクで開催される東方経済フォーラムに安倍総理が出席するし、プーチン大統領の訪日が来年5月にも、という観測もある。その間にもAPECなどマルチの場での会談もあるだろう。このような頻度で日口両首脳が会談することは今までなかった。

4. 8項目の協力プラン

「8項目の協力プラン」は、サブタイトルとして「ロシアの生活環境大国、産業・経済の革新のための協力プラン」と謳っている。日本政府が、プーチン大統領の年次教書やロシア政府の経済発展戦略などの政府文書を研究し、日口間の経済協力の分野を広げていこうと、双方にとって有益と思われる8つの分野を選定した。これは単に、日口双方のビジネスの利益だけではなく、これを実現することでロシア国民の生活水準の向上にもつながるし、ロシアが目指している経済・産業の多様化にも貢献するという点を大いにアピールしている。2016年12月のプーチン大統領の訪日を含め、両国の首脳がビジネスの代表と居合わせる場がこれまでに3度（2016年12月、2017年4月、9月）あり、そこで8項目に係る合意文書が集中的に調印されてきた。

現在までに、政府、民間、併せて165の文書が結ばれている。その中で案件が重複するものもあるが、安倍首相に言わせると、いわゆる「プロジェクト」は130件以上ある。そのうち半分以上が契約等の形で具体化しつつあるという。分野別では、エネルギー（34件）、先端技術（28件）、極東の産業振興（26件）、産業多様化・生産性向上（24件）などが件数としては多くなっている。エネルギーでは石油、ガス、石炭だけでなく、風力などの再生可能エネルギーの案件も入っている。

日本政府側の意図としては、こうした経済協力を通じて互いの信頼醸成を図り、共同経済活動、そして平和条約への道筋をつけるというのが背景にあるといいたいだろう。一方、ロシア政府の反応としては、8項目の協力プランを「肯定的一歩」とか「大きな関心事項」と評価し、基本的には肯定的に評価、歓迎をしている。他方、日口双方のビジネスの立場からは、この協力プランへの両国政府の後押しを歓迎する、といったところだ。ロシアビジネスにはいろいろと難しいところもあり、政府の後押しや支援があると、物事が進みやすいといった側面があるので、これを歓迎するというのが全般的な雰囲気だと思う。

「8項目の協力プラン」の中から、最近の日口のビジネス会議で安倍総理や対ロ

シア協力担当大臣である世耕経済産業大臣のスピーチなどで事例としてよく挙げられるものを、ここでピックアップした。極東のものが比較的多い印象がある。極東での日ロ協力を日ロ双方とも重視していることの表れであろう。もう一つの傾向としては、政府の後押しがあることで、今までロシアビジネスに登場してこなかったような企業が出てくるといったプラス効果があると思う。ポロネジやウラジオストクで交通渋滞削減のための道路ネットワークの構築に従事している京三製作所などがその一例として挙げられる。

◇健康寿命の伸長（医療）

- 多剤耐性肺結核治療薬の商業化（大塚製薬）
- ウラジオストク外来リハビリセンター設立（北斗、日揮）

◇快適な都市作り（都市整備）

- ウラジオストクの都市開発コンセプト（日建設計）
- 交通渋滞削減の道路ネットワーク構築（京三製作所）

◇中小企業交流・協力

- ウラジオストクでの居酒屋「炎」、麺や琥張玖の開業（伸和ホールディング等）

◇エネルギー

- カムチャツカでの風力発電（駒井ハルテック）
- ヤマル LNG プラントの建設（日揮、千代田加工）

◇産業多様化・生産性向上

- 鉄道車両電気品製造 JV の設立（日立製作所）

◇極東の産業振興

- ハバロフスク市の温室栽培（日揮）
- ヤクーツク市の温室栽培（北海道総合商事）

◇先端技術協力

- AI に基づく多言語文書処理ソリューション（富士通 PFU）
- ロシア郵便システムの近代化（日本郵便）

5. デジタル経済及び生産性向上分野での協力

8項目の協力プランの中に、我々ロシア

NIS 貿易会が関与しているものがある。具体的には、「産業多様化・生産向上」に係っている。事業名としては、「ロシア企業の生産性診断」および「裾野産業の人材育成」という2つの事業を経済産業省からの委託で実施している。

「ロシア企業の生産性診断」に関しては、平成29年度にはロシア企業12社、主に自動車関連、農業機械、医療機器といった企業を対象に、日本企業の生産現場における改善専門家、トヨタ自動車のOBの方などが生産性の診断と改善指導を行った。ロシアの製造企業の弱点の一つは生産性の低さで、結果的に非効率で競争力が弱い。ロシアではこれを向上させたい、トヨタ式生産システムに代表される日本の生産システムを導入したいという希望があることから、日本としてこれに協力している。

「裾野産業の人材育成」については、ロシアの裾野産業の発展、特に自動車産業のサプライヤーの育成のために、ロシアの製造企業約40社から144人のロシア人技術者を平成29年度に日本に招へいし、日本各地の製造現場で研修を実施した。裾野産業に関しては、現在、ロシアにはトヨタ、日産、三菱の3社が乗用車メーカーとして進出している。商用車ではいず、三菱ふそうが出ており、来年からは日野自動車がこれに加わる。いずれも、部品、素材の現地調達という問題に直面している。特に、2014年末のルーブルの急落後、輸入部品の価格がそれまでの2倍になるという状況下で、現地での調達が急務となっている。しかし、日本のサプライヤーはなかなかロシアに来てくれない。他方、現地には信頼できるサプライヤーがいなくて、現地のサプライヤーの育成が課題となっており、「裾野産業の人材育成」はそれに対応したものだ。平成30年度に関しても、「生産性診断」、「裾野産業の人材育成」ともにほぼ同様の規模で実施している。

もう一つ、デジタル経済に関しては、現在日本は「ソサエティ5.0 (Society 5.0)」や「Connected Industries」といったコンセプトで、超スマート社会の実現を目指している。他方、ロシアにおいても2017年に「デジタル経済プログラム」が採択されるなど、

デジタル化への取り組みを積極化している。国も企業も ICT 革命によってグローバル化、産業構造の変化に対応していかなければ生き残れない、という危機感を日本もロシアも持っている。まだ具体的には協力の方向性が定まっていないところもあるが、現在はセミナー等の開催を通じて、これからどういう方向で協力を進めていくべきかについて日ロ双方から知恵を出す、あるいはアイデアや意見を集めている、という段階だ。

6. 協力プランを巡る日ロの思惑

両国の経済関係を強化していく「8項目の協力プラン」の推進について、日ロ双方ともに総論では異論はない。ただし、各論で見ると多少の齟齬が出てきている。

プロジェクトの規模に関しては、「8項目の協力プラン」はもともと、ロシア国民の生活水準の向上に貢献することなどを謳っていたことから、それぞれの案件自体、大規模なものはそう多くない。前述のような温室栽培とカリハビリセンターとか、風力発電といっても何百億ドルといった大規模なプロジェクトではない。

それに対して、ロシア側が抱いている共同プロジェクトのイメージはもっと大規模なもので、これまでの日ロビジネス会議でロシア政府の代表からよく言及されるのが、サハリンと北海道を鉄道で結ぶとか、サハリンと北海道の間に電力ブリッジを形成するとか、ウラジオストク近郊に LNG 基地を建設するとか、カムチャツカに LNG の積替え基地をつくるとか、あるいは極東にガス化学プラントを創設するといった、何百億円もかかるプロジェクトだ。このように互いに規模感において想定するイメージがやや異なるという点がある。

また、協力プランの位置付けについても、日本とロシアでは考え方が微妙に異なると感じる。日本政府は、明示してはいないが、おそらく「8項目の協力プラン」の実施を通じてロシアとの間でまず信頼醸成を図る。そして、次の共同経済活動のステージに移る（今まさに、この段階に入ろうとしている）。その後、共同経済活動を通じてさらに信頼関係を構築し、次の平和条約交渉のステージに上がる。そして最終的

には平和条約を締結し、領土問題の解決に導くといった流れだろう。それに対して、ロシア政府は、経済協力と共同経済活動と平和条約交渉を並行して進めていく、互いをリンクさせない、という考えが基本だ。

日ロ双方で立場が違うので、アプローチが違うのは致し方ないと思う。ロシア側はこの3つの中でも経済協力が最も重要だという立場にある。いずれにせよ、共同経済活動、平和条約の段階に進むにしたがって交渉が難しくなるのは間違いない。

7. 対ロシアビジネスの SWOT 分析

日本企業の対ロビジネスが今後、どのような展開を見せていくのか、どのような方向に進んでいくのかを予測するのは非常に難しいが、企業の経営戦略を決める際によく用いられる SWOT 分析の一つの手がかりに、これを日本企業の対ロビジネスに当てはめて方向性を読み解いてみたい(図)。機会(O)と強み(S)の条件が相対的に優位に働く状況下では、日本企業の対ロビジネスは進展する。逆に脅威(T)と弱み(W)が相対的に強い場合には、日本企業の対ロビジネスは停滞すると考えられる。

図 日本企業の対ロビジネスに関する SWOT 分析

外部環境	機会(O) <ul style="list-style-type: none"> ・露政権の安定性 ・露の東方シフト ・極東開発の本格化 ・露経済の近代化 ・新ビジネスの勃興 ・日本政府の後押し 	脅威(T) <ul style="list-style-type: none"> ・露経済の不安定性 ・欧米と対立(制裁) ・ルーブルの下落 ・輸入代替・国産優先 ・日本の政権交代 ・領土問題
	強み(S) <ul style="list-style-type: none"> ・高い技術 ・高品質・高サービス ・多品種 ・高い生産性 ・グローバルネットワーク 	弱み(W) <ul style="list-style-type: none"> ・高価格 ・過剰品質 ・意思決定の遅さ ・RHQ制 ・人材不足

8. 対ロシアビジネスの機会 (Opportunity)

①政権の安定

ロシアのプーチン政権が安定しているということは、プラス要因に働くと思う。政権が変わると政策も変わる。プーチン大統領の支持率は2018年5月時点で79%と高い。特に、ウクライナ、クリミア問題発生後は欧米との対立という要素が支持率にはプラスに作用し、ずっと80%近くを保っている。今年3月にロシア大統領選が行われ、圧倒的な得票率でプーチン大統領が勝利し、この5月に第4期目のプーチン政権が発足した。任期は6年なので2024年までは、特別なことがない限りプーチン政権が続く。

②ロシアの東方シフト

伝統的にはロシアはヨーロッパとの関係が強かったが、2012年頃を境に、ロシアはアジア重視政策を非常に強めていく。2012年12月の大統領年次教書のなかでプーチン大統領は「21世紀のロシアの発展のベクトルは東方へ向かう」と発言した。ウクライナ・クリミア問題の発生後は欧米との対立が激しくなっているため、なおさらアジアに目が向くという流れになっている。ロシアとしては、アジアの活力をロシア経済や地域開発、特にロシア極東やシベリア

の開発に取り込んでいきたいということだろう。

東方シフトといっても、中心はやはり中国だ。中ロ関係は今、非常に良好で、ロシアにとって中国は最大の貿易相手国となっている。ただ、中国中心ということではあっても、こうしたアジア重視、東方シフトが同じアジアである日本にとっても追い風になりうると考えている。

③新極東開発政策

ロシア政府が長らく着手できなかった極東・シベリアの開発に本腰を入れてきたことも一つのプラス要因であろう。このことは2013年12月の大統領年次教書で、プーチン大統領が「シベリア極東の発展は、21世紀の国家的優先課題」だと語ったことにその決意が現れている。その後、「TOR」と呼ばれる新型経済特区やウラジオストク自由港の設置をはじめ、いわゆる新極東政策が次々と打ち出されているところだ。極東開発が成功裏に進むかどうかについては、まだ不明なところはあるが、日本に非常に近い極東地域が発展することは、日本企業の対ロビジネスにとっては大きなプラス材料になると考えられる。なお新極東開発政策は、東方シフト政策と表裏一体の関係にある。

④ロシア経済の近代化

ロシア経済は石油、天然ガスなどの資源に頼る部分が多い。繰り返し経済危機が来るという状況から分かるように、資源に頼った状況は非常に脆弱であり、脱資源化を図らなければいけないという事情がある。より付加価値の高い製品やサービスにシフトして経済構造を高度化する。ロシアの言葉でいえば経済の近代化を目指していくということだ。ただし、経済の高度化は自力では難しいところがあり、外国の投資、技術、ノウハウの導入が必要だ。ここに、日本に期待する理由もある。ロシアの経済の近代化に日本が貢献しようという意味で、経済近代化を目指すロシアの方針は日本にとってプラス材料になる。

⑤ビジネス環境の改善

外国から投資、技術、ノウハウを導入するためには、投資・ビジネス環境を改善する必要がある。ロシアがここ数年かなり努力していることは間違いない。ロシアは、2011年の段階で世界124位と非常に低

かった世銀のビジネス環境ランキングを、2020年までに20位に上げる目標を立て、いろいろな改善措置を実施してきた。昨年秋に発表された順位では35位、日本が34位なので、今年秋に発表されるランキングでは日本を抜くのではないかとというぐらい努力している。この5、6年で非常に整備された工業団地や経済特区、極東での先進社会経済発展区も出てきた。これも日ロのビジネスを促す要因とみている。

⑥ 両国政府の後押し

記述のように「8項目の協力プラン」に代表される両国政府の後押しや支援も、日ロビジネスを促進する要因となる。

9. 対ロシアビジネスの脅威 (Threat)

① ロシア経済の不安定性

ロシアの経済は非常にアップダウンが激しく不安定だ。これが非常にマイナス要因になる。資源頼みなので世界の景気動向の影響を受けやすい。ここ数年は、経済成長率もかなり低く、資源頼みの成長余力もかなり落ちてきていて、産業構造の抜本的改革の必要性が叫ばれている。長くロシアビジネスに携わってきたある日本のビジネスマンが、対ロビジネスを評して「まるでジェットコースターに乗っているようだ」と表現した。確かに、対ロビジネスにはそういう側面がある。

② 欧米との対立 (制裁リスク)

日本も対ロ制裁に参加しているわけだが、欧米ほど厳しい内容ではない。よって、日本政府がかかる制裁自体はそれほど大きなリスクとは呼べない。制裁リスクというのは、アメリカの制裁だ。アメリカが制裁対象にしているロシア企業と取引をしている第三国の企業も制裁の対象の可能性になるという危険がある。最近大きな問題となったのは、今年4月にアメリカの制裁対象になったなかにロシアのアルミ大手、ルサル社があった。ルサル社は日本のアルミ輸入全体の15%を一社で供給している。日本の大手商社がそれを輸入しているわけだが、アメリカの制裁の対象になるリスクがあるために、これをストップせざるを得ないという状況になっている。

③ 為替リスク

ロシアの通貨・ルーブルは石油価格とほぼ一致した動きをする。2014年末に石油価格が急落した際に、ルーブルも急落し、価値が半分になった。ルーブルが落ちるということは日本からの輸出品の価格が上がり、日本製品の価格競争力が落ちることを意味する。代表的な例が日本車だ。ルーブルの価値が落ちる前の、2013年には年間22万台が日本からロシアへ輸出されていたが、2017年には8万台にまで落ちている。

④ 輸入代替 (国産品優先政策)

欧米の対ロ制裁に対抗して、ロシアは逆に欧米に対して米国産あるいはEU産の農産物、食料品の禁輸を続けていて、その輸入が減った分を国内で賄うという輸入代替政策をとっている。もう一つは医薬品や医療機器、建設機械や農業機械で見られる事例に、国産品の優先政策がある。例えば、ロシアでは病院が国立や公立であるケースがかなり多く、国立病院が医薬品や医療機器を調達する場合、入札にかけ、その際ロシアに類似品がある場合は、メイド・イン・ロシアの製品を優先しなければならないという規制がある。これは外国製品にとっては大きな障壁となる。

⑤ 日本の政権の行方

現在の対ロ政策は安倍総理、首相官邸のイニシアチブに依拠している部分が少なくない。もし政権が代わったら対ロ政策がどうなるかについての予見は難しく、方針が大きく変わる可能性もあると思う。

⑥ 領土問題の行方

日本のメディア、世論全体がロシアに対してあまり良い印象を持っていないということは否定できない事実だ。政治的な問題を抱えていることが影響しているのだろうと思う。今後、領土交渉が仮に頓挫するようなことがあると、ロシアと協力していくのはいかかなものかという流れになってしまうことを我々は非常に強く懸念している。

10. 対ロシアビジネスの強みと弱み

① 日本企業の強み (Strength)

◇高い技術と生産性:日本の技術とノウハウは、ロシアの経済近代化に必要。

◇高品質・高サービス: JALとエアフロートの比較を一例として挙げたい。夏場は、両社ともに成田-モスクワ間を毎日1便飛ばしており、互いに競合している。エアフロートはモスクワからパリやロンドンの欧州線にアクセスできるし、モスクワからロシア国内の各地へSUで乗り継げるという有利性がある。一方、JALはモスクワから先は他社の飛行機に乗り換えなければいけないという弱みがある。だが、その代り、JALが力を入れているのが「おもてなし」だ。JALは価格や乗り継ぎに弱い分、高い質の機内サービスを提供することで、乗客を獲得しようとしている。

◇多品種:日本製品の特長はいろんな種類があるということだ。自動車を例にとると、ロシアの自動車市場は国産車、欧州車、アメリカ車、韓国車、中国車、日本車が激しく競争している。なかでも韓国のHyundaiは非常に売れているが、車種としてはソラリスという1車種しかほぼない。それに対してトヨタや日産に代表される日本の自動車メーカーはいろんな車種を市場に提供しており、多品種、多様性で広範な層を取り込んでいけるという強みがある。

◇グローバルネットワーク:ロシアにはグローバル企業が少ない。特にアジア市場ではロシア企業は基盤が弱い。そのため日本企業とコラボレーション(農産物、化学品などでの協力は有望)することによって、ロシア企業にとっては規模が大きく活力のあるアジア市場へアクセスする足掛かりになるかもしれない。こうした領域で日本企業が貢献しうる余地はあると思う。

② 日本企業の弱み (Weakness)

◇高価格:日本製品は相対的に高いうえに、輸出の際の輸送費等のコストを入れると、一般消費財はモスクワでは、日本で売られている価格の約3倍になってしまう。ただし、ロシアには一定の富裕層、それもとんでもないお金持ちがいる。その富裕層をターゲットとしたプレミアムビジネスが成り立つのも事実だ。現在、鳥取県などからスイカやメロン等の果物が輸出されているが、これは極東のスーパーで地元の富裕層向けに売られてい

る。あるいは、医療分野では、現在、日本のメーカーが陽子線、あるいは重粒子線のがん治療装置をロシアに輸出しようとしている。これは、日本でも治療費が何百万円もかかる代物だが、富裕層の多いロシアにはそうした機材にも一定の需要があるのだ。しかし、平均的なロシア人にとっては、日本製品は相対的に高価であり、その分、競争力も落ちる。

◇過剰品質:日本製品には差別化が進化しすぎて高機能・多機能すぎるといふ側面がある。例えば、ロシアの都市では現在、ごみ処理問題が大きな課題となっており、今年6月7日に行われた国民との直接対話で、プーチン大統領は2024年までに全国200カ所に近代的なごみ処理施設を設置すると約束した。日本のメーカーもごみ処理施設は非常にチャンスだと考え、既に何年も売ろうとしているが、なかなか売れない。日本の製品やプラントは高機能すぎて、現在のロシア市場には、ややオーバースペック気味のところがあるのだ。高機能になれば、当然、価格も高くなる。

◇RHQ (リージョナル・ヘッドクォーター) 制:これは主に日本の大手企業が取っている制度で、世界市場を北米、アジア、欧州の三極に分け、地域本社を置いて管理している。ロシア市場は欧州あるいは EMEA (欧州・中東・アフリカ地域) に分類されることが多く、その場合、地域本社をロンドンやドイツに置く場合が多いが、ロシアは欧州とはかなり違う市場だ。ロンドンやドイツからロシアのマーケットを見ても、上手いかわないことも多い。大手商社の一部はこの点を見直し、ロシアを本社直轄にしている。そうした会社はロシアビジネスで成功している。

◇人材不足:日本にはロシア関係の人材が圧倒的に少ない。日本は現在、駐在員事務所も含めればロシアに450社、現地法人だけで250社が進出している。しかし、例えばドイツからはロシアに5000社進出している。東ドイツが存在したせいかもしれないが、ロシア語ができる人材も非常に多く、現在のメルケル首相も東独出身で、ロシア語が堪能だ。

逆に、プーチン大統領はドイツに住んでいたためドイツ語が話せる。ドイツとロシアは政治的にはいろいろ関係が良くない部分もあるが、人的交流の層の厚さという点では日本とは比較にならない。

11. 日ロ間の中小ビジネスの展望

日ロ間の中小ビジネスの規模、あるいは日本の中小企業のロシア進出の規模は数字としてなかなか把握しにくい。把握できる限りで、対ロ進出している日本企業の大半は大企業だという認識を持っている。対ロビジネスにはいろいろと難しいところ、ハードルが高い部分がある。ただ、新しい形態のビジネスがいろいろな面を出ていることは事実で、知恵やアイデアを絞れば、いろいろな中小ビジネスを展開していける機会はあろうと思う。

ここで挙げているのは、デロイト CIS の高橋渉氏が今年4月に当会で講演を行った時に、E コマースを始め、モスクワを中心にロシアに勃興しつつある新ビジネスを紹介した事例だ。

- インターネット・ショッピング (E コマース)
- モバイルタクシーサービス (スマホの普及)
- 国産食料品の普及、多様なレストランの出現 (生活スタイルの変化・向上、健康志向)
- ホテルビジネス:業態の多様化、ネット予約
- アミューズメント:脱出ゲーム

レストランなどもロシア人は日本食が非常に好きで、モスクワだけでも相当な数(一説には600軒)の日本食レストランがある。ほとんどが“なんちゃって”日本食で、日本人がオーナーのレストランは、モスクワでは私の知る限り1軒だけで、それ以外のほとんどがロシア人やインド人のオーナーだ。ウラジオストクの「居酒屋 炎」、「麺や琥張玖(こはく)」、サハリンに1、2軒と、日本人オーナーのレストランはそれぐらいではないだろうか。日本食がかなり普及しているにもかかわらず、日本資本のレストランは非常に少ない。この辺りにも開拓できる余地はあるような気がする。

そのほか、ロシアで中小ビジネスが多少展開していきそうな分野は、ロシアに進出している日本企業や在留邦人を対象とするビジネスだ。こうしたビジネスは日系企業

が多くて日本人が多い都市(上海、バンコク、ジャカルタ、デュッセルドルフ、ロンドン等)では成立するし、非常に盛んだ。例えば、現地法人あるいは駐在員事務所では、登記や登録、税務、会計報告など多様な事務手続きを処理し、申請書類を作成しなければならない。私自身もロシアの駐在員事務所を経験したが、小さい組織がこういう作業を自力でやるのは非常に大変だ。書類は全てロシア語で作成しなければいけないし、ロシア人スタッフがそれを作るわけだが、小さな事務所の場合、会計や税務の専門家がいなくてもあり、非常に苦勞する。他方、バンコクなど日本企業がたくさん出ているところだと、大手のみならず中小の会計事務所も参入していて、競争が激しいので、リーズナブルな価格でサービスを提供してくれるものも出てくる。

残念ながら、まだモスクワでは日本企業の数も少ないので日本企業、日本人向けのサービス業もまだ発展途上にある。いずれボリュームが増えてくれば、こういった分野にも日本の中小ビジネスが展開していく可能性もあると思われる。こういう面倒な手続きがロシアであっても、日本語でできてしまう。日本企業同士で解決できてしまうということになれば、それがロシアに進出する際のハードルを下げる効果にもなって、中小企業がより進出しやすくなる環境が形成される。

最後に、地域商社の役割として、一言言及しておきたい。中小ビジネスの場合、それに寄り添ってくれるところが必要だ。それが地域商社の重要な役割ではないかと思う。これは北海道の事例だが、ここ数年、北海道の中小企業がロシア、特に極東に進出する事例が増えている。これには、北海道銀行などが主導して作った北海道総合商事の果たしている役割が大きいのではないかと感じている。前述のウラジオストクで昨年オープンした「居酒屋 炎」あるいはヤクーツクにおける野菜の温室栽培は、北海道総合商事が支援したプロジェクトだ。新潟にも JSN やアルゴナフトなどロシア専門の地域商社が存在する。これらの地域商社とうまくコラボレーションして、対ロビジネスを切り開いていくというアプローチが必要なのではないか。

＜質疑応答＞

Q. 北極海航路が目ざされているが、中国が相当な勢いでこの航路を抑えにかかっている状況かと思う。日本政府として北極海航路について具体的な方向性は出されているのか。

A. 具体的な方針についてはまだ出ていないと思う。私自身、今回のサントペテルブルクで安倍総理が北極海航路にかなり前向きな発言をしたことに驚いている。ヤマルのLNGプロジェクトでは日本のJBICが融資を行い、EPC契約で日揮と千代田化工が建設を請け負い、LNG自体は日本にまだ供給されていないが、将来的にはそういう可能性もあるだろう。実際に今、ヤマルから商船三井が中国にLNGを運んでおり、間接的には既に北極海航路に足を踏み入れている状況だ。ロシアとしては、北極海航路の一つの起点と終着点となるムルマンスクとウラジオストクを開発していきたい、そして中継基地として、カムチャツカを発展させていきたいという思惑もあるわけで、今は、そういう流れに日本としても注目して情報を集めていこうという段階だと思う。

Q. ロシア企業は今後、農産物を始めさまざまなものの海外への輸出を進めていくことになると思う。ロシア製の製品や半製品を海外、日本に輸出するという活動に対し、日本政府や行政機関から、受け手である日本企業への支援のようなものはあるか。

A. ロシア製品のアジア市場への展開に対する、日本企業の貢献については、極東からだて農産物、食料品、石油化学製品、ガス化学製品などが考えられる。原料をそのまま輸出するのではなく、それを加工してより付加価値の高いものを輸出していこうという方針だ。現時点では、石油化学、ガス化学の製造拠点はロシア極東には少ない。今、アムールガス化学プラン

ト、ナホトカ近郊のガス化学工場、天然ガスを原料とした肥料工場という大型プロジェクトがあり、当然ながら、こうした大型プラント建設には日本企業が協力し、参入していくことを目指しているし、日本企業が参入する場合には、国際協力銀行からの融資や日本の銀行との協調融資が考えられると思う。そういったプロジェクトが何件か、いろいろ難しい点を抱えているとはいえ、検討されていることは事実だと思う。

Q. サントペテルブルク国際経済フォーラムには各国からも参加しているが、他国は日本の対ロ経済協力の仕方や展望をどう評価しているのか。

A. ロシア市場で日本の最大のライバルはドイツ企業だ。日本の自動車、産業機械、プラントもの、重電機器などではドイツ企業との競合が激しい。我々も常に、ドイツの動向はウォッチしている。ロシアの市場はかなり西側に偏っている。ロシアのヨーロッパ部分には人口の8割が集まっている。ドイツの存在感は、特にモスクワを中心とするロシア欧州部分では非常に大きい。

他方、アジアでのライバルは中国、韓国ということになる。中国製品は今のところ日本製品とはセグメントが異なるという面もあるとはいえ、その価格面での競争力は脅威ではある。なかでも中国車はモスクワなどでもシェアがじわじわと増えており、実際、中国の乗用車メーカーがロシアに2カ所工場を建設していて、現地生産に入ろうとしている。

韓国は自動車の部分で現代と起亜が非常に強い。外国車の中では、ルノーに次いで販売台数が多い。家電品、特にテレビではサムスン、LGがロシアで現地生産をしており、プレゼンスはかなり強い。ただ、日本製品と比べると、勝負できるラインナップが韓国の場合は少ない。それでも、貿易量も結構多く、昨年、韓口貿易は日口貿易の額を上回ったので、それなりに強いライバルだという印象はある。

Q. 新潟にいると、「8項目の協力プラン」の130件はどんなもので、半数が始動しているといわれても、なかなかピンとこない。仮に、新潟の企業がロシア極東の企業と商取引をしようとし、この8項目に当てはまるのではないかと思った時、そこに位置づけられるための仕組みがあるのだろうか？

仮に位置づけられるとしたら、何か支援や制度金融が付くなどの仕組みがあるのだろうか？

A. 世耕大臣の言葉による「契約等のかたちで具体化し始めている」ものが、具体的に何かというリストは、我々は持っていない。では、それらが始動しているのがどうしてわかるのかというと、日本政府が165件について対象企業に定期的にアンケートを取っている。そのプロジェクトが今、どういう段階なのか、これからの予定はどうなっているかをモニタリングしており、その結果、今70件が具体的に動き出しているということになっている。ただ、その70件のリストは一般には公開されていない。表に出てきているものだけを我々も紹介できているということだ。

新潟の企業が今後、対ロビジネスで案件を作っていく際に8項目の協力プランに含まれるかということ、これは含まれると思う。例えば、経済産業省が主催する「ロシア中堅・中小企業振興プラットフォーム」という枠組みがあり、日本の中央省庁、自治体などの代表が参加し、定期的に会合が開催されている。新潟県、新潟市もそのメンバーなので、対ロビジネス案件がある場合、県や市を通じて経産省にアプローチすれば、8項目の案件リストに加えられる可能性は十分にあると思う。登録のために複雑な手続きはない。有望な案件ということになれば、制度融資の場合、JBICの共同投資枠組み等があり、大型案件だけではなく、中小企業向けの融資もやっている。先ほどの「プラットフォーム」にはJBICもメンバーになっている。