

ロシア

サービス分野の海外展開進む

ジェットロ海外調査部欧州ロシアCIS課 浅元 薫哉

新興国市場開拓が海外ビジネスの展開対象として注目を浴びているが、当の新興国であるロシア企業もこれら市場へ熱い視線を送る点では日本や先進国企業と変わらない。欧州債務危機に乗じて欧州にも積極的に進出を図るロシア企業もある。リーマン・ショックによりロシア経済は打撃を受けたものの、着実に体力を回復させた企業は積極的に海外進出に動いている。

リーマン・ショック後、攻勢に

2008年のリーマン・ショックから経済が回復して以降、ロシア企業の海外進出が目立つ（表）。11年の対外直接投資額は、190億4,000万ドルで、06年と比べると約6倍に拡大している。12年に入っても堅調な増加は続いており、1～9月実績は前年同期比31.5%増の158億8,000万ドル。経済が絶好調で過去最大規模だった08年通年の数値に迫る勢いだ。

好調の要因は大きく分けて三つある。第1に、ロシアの基幹産業である天然資源関連企業による海外での資源の権益獲得や流通・販売といった下流部門への展開が挙げられる。権益獲得を目指すのには事情がある。国内にも未開発で埋蔵量の大きい鉱区はあるが、消費地までの輸送コストが高くつく奥地にあるなど、開発環境が厳しいものが多い。そんな事情から、石油大手のルクオイルは、海上掘削と探鉱の経験を生かそうと開発できる場所を海外に求めているようだ。既にエジプト、ガーナで採掘を開始。12年11月にはシエラレオネのオフショア鉱区の権益を取得している。

下流部門への進出では、ガス最大手ガスプロムの石油子会社ガスプロムネフチが、ボスニア・ヘルツェゴビナのガソリンスタンド網を買収。さらに12年5月にはウクライナにもガソリンスタンドを開店している。

第2は、欧州債務危機で打撃を受け、資産整理を急

ぐ欧州企業の資産買収だ。ロシア最大手銀行ズベルバンクは、12年2月にオーストリアのフォルクスバンク・インターナショナルの全株式をドイツ、フランスの銀行から取得。これに続き6月には、11年に経営破綻したベルギーの大手銀行デクシアからデニズバンク（トルコ）の株式99.85%を35億ドルで買収することで合意した。これら買収資産にはフォルクスバンクのチェコ、スロバキア、ハンガリー、クロアチア、セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、スロベニアにおける事業や、デニズバンクのオーストリア子会社も含まれる。デニズバンクが保有していたシステム基盤を活用して中東欧事業を拡大する方針だ。

金融以外では、ロシア鉄道が12年11月、フランスの自動車大手プジョーシトロエングループ（PSA）との間で同社の物流子会社ジェフコの株式の75%を買収することで合意した。この買収も、欧州経済の落ち込みを受けたPSAの経営合理化の結果といえる。

第3は、成長著しいアジアなどの新興地域の需要取り込みの動きだ。特に、サービス分野の海外進出が活発だ。その先駆けとして挙げられるのは、ロシアの携帯通信最大手MTSの大株主であるシステムが、08年にインドの同業シャイアム・テレリンクの株式を取得した事例。MTSブランドでの携帯電話事業を開始している。12年3月末時点のインドにおける同社の携帯電話加入者数は1,590万人（前年同期比57.4%増）、データ通信利用者数は149万人（同2.6倍）。インドの需要拡大の波に乗り、業績を伸ばしているのだ。

ポータルサイト運営会社のメール・ドット・ルー（Mail.Ru）は、提携先経由でオンラインゲームの販売や企業買収などを行い海外展開中だ。現在、ウクライナ、ラトビア、ドイツ、イスラエルなどに拠点を構える。同社は海外展開をさらに推進するため、ドメイン

表 最近のロシア企業による主な海外進出案件

業種	企業名	対象国・地域	時期	概要
鉱業	ロスネフチ	ベネズエラ	2013年 1月	オリノコ川流域にある鉱区を開発する合弁会社をベネズエラ国営石油会社 PDVSA と設立
		ベトナム	2012年 4月	ベトナム石油大手ベトロベトナムとオフショア鉱区の権益 49% を取得することで合意
	ガスプロム	オーストリア、ドイツ	2012年11月	BASF とその子会社ウィンターシャルが所有していたオーストリアとドイツのガス卸売会社と貯蔵施設と、ガスプロムが持つロシア国内鉱区の権益を交換
	ルクオイル	シエラレオネ	2012年11月	シエラレオネのオフショア鉱区の権益 25% をカナダ企業から取得
	ガスプロム・ネフチ	セルビア	2012年11月	セルビア子会社の NIS が、オーストリアの資源大手 OMV からボスニア・ヘルツェゴビナのガソリンスタンド網を買収
金融		ヨルダン、ベトナム	2012年12月	子会社ガスプロム・ネフチ・アエロがヨルダン、ベトナムでのロシア航空機への給油サービスを開始
		スイス	2011年12月	ルクオイルから SLB 商業銀行の株式 99.145% の買収を完了
	ズベルバンク	オーストリア	2012年 2月	オーストリアのフォルクスバンク・インターナショナルの全株式を独・仏の銀行から買収を完了
		トルコ	2012年10月	ベルギーの大手銀行デクシアからデニスバンク（トルコ）の株式 99.85% を買収
	VTB キャピタル	ブルガリア	2012年 8月	ブルガリア子会社を通じて固定・携帯電話事業ヴィヴァコム株式 93.99% を取得
金属	TMK	カナダ	2012年 3月	北米部門の TMK IPSCO が、カナダ・アルバータ州の拠点を拡張し、鋼管のねじ切りを行えるようにする他、サービスセンターも設置する
		オマーン	2012年12月	油井管メーカーのガルフ・インターナショナル・パイプ・インダストリーの株式 55% を取得
		UAE	2012年12月	現地資源関連サービス会社の EMDAD と鋼管などの補修サービスを請け負う合弁企業を設立
化学	エウロヒム	ベルギー	2012年 3月	独化学大手 BASF から同社の化学肥料部門（ベルギー）を買収
	シブール	インド	2012年 8月	ムンバイに現地法人を設立。グジャラート州に合弁で設立するゴム工場の建設を進める
	アクロン	ポーランド	2012年 7月	ポーランド化学大手アンソニー・タルヌフの株式 12.03% を公開買付けで取得
運輸	ロシア鉄道	フランス	2012年11月	ブジョーシトロエングループ（PSA）から同社物流子会社ジェフコの株式 75% 買収で合意
情報通信	ルー・ネット	トルコ	2012年 6月	電子商取引分野の投資会社ルー・ネットが、トルコのオンライン小売会社リジャナに出資
	オプティマ・グループ	セルビア	2012年 7月	セルビアの情報セキュリティシステム開発業者ハオティセンを買収

資料：各社発表および報道などを基に筆者作成

名にロシアの国別コードを示す「.ru」を使わない「my.com」を 12 年 10 月に立ち上げた。世界展開用の新しいブランドで、今後中国などへの進出を狙う。

進出先での摩擦で早期撤退も

半面、ロシア企業の海外進出が進むにつれて、摩擦も表面化し始めた。前述の MTS のインド事業では、周波数オークションでの汚職の疑いがかけられ、裁判所から事業免許を剥奪される危機に陥っている。また欧州競争当局は、欧州ガス市場の約 3 割を握るガスプロムに対し、反競争的行為の疑いで調査に乗り出した。12 年 9 月 4 日、欧州委員会はガスプロムが EU の独占禁止法に反し、中東欧におけるガス市場で競争を阻害しているかどうか調査する手続きを始めたと発表。ガスプロムが中東欧市場での優越的地位を乱用して、当該諸国に不公正な価格を課しているという疑いだ。このため同委員会は 9 月 27 日、加盟国内にあるガスプロムの関係施設の抜き打ち検査を実施。同社による反競争的行為への関与など明らかにするため、引き続き調査を行っている。

ロシア企業は市場開拓に見切りを付けるのも早い。携帯通信大手ヴィンペルコムは、08 年からベトナムで現地国営通信企業 GTEL と合弁で携帯通信事業を始めた。だが、12 年 4 月には合弁事業の全株式を GTEL に売却して事業から撤退した。ベトナム進出は同社にとって初のアジア市場進出だったが、同国を含

め東南アジアでの収益は同社の総収益の 0.3% 程度（11 年）と伸びなかったためだ。

日本企業との協業可能性も

海外でロシア企業が日本企業と協業する事例もある。電子決済事業で最大手のキウイは、他国にはないビジネスで海外展開を加速させている。同社事業の特徴は、街中に専用のターミナルを設置し、携帯電話や公共料金の決済を行うというもの。CIS 諸国以外では、ルーマニア、ブラジルなどに進出、13 年には米国進出も果たした。三井物産は 10 年 12 月、キウイの株式を取得した（本誌 12 年 2 月号 p.64 ～参照）。海外ネットワークで強みを持った同社と協力し、キウイは今後アフリカ、中南米、アジアといった新興国で拡大する中間層に決済サービスの利便性を売り込む考えだ。

エネルギー分野では、国際石油開発帝石がルクオイル子会社とともにイラクのブロック 10 鉱区の入札に参加。12 年 5 月に同鉱区の権益を取得した。さらに 11 月には共同でイラクの南部石油公社と同じ鉱区の探鉱に関わるサービス契約を締結している。

ロシア国内に目を転じると、日産自動車がルノーとともにロシアでは乗用車メーカー最大手のアフトワズに出資。既にアフトワズ工場で日産車の組み立てに着手している。日ロ双方の産業の強みを見ると、競合するより協調し、海外市場でも提携できる余地が大きいのではないかと見られる。

JS