

# ロシア

## Russia

### 経済危機をどう捉えるか

ジェットロ モスクワ事務所 齋藤 寛

ソチ五輪開催、クリミア編入、欧米による制裁措置発動とロシアの対抗制裁措置の導入、原油価格の下落によるルーブル安……2014年はロシアにとってリーマン・ショック以来の起伏の激しい年となり、ビジネスにも大きな影響を与えた。一連の経済混乱の中で、対ロシアビジネスに取り組む企業の動きは――。

#### 外国企業の事業計画見直し相次ぐ

2014年のロシア経済は減速した。五輪準備などに向けたインフラ投資が12年に一服して以降、固定資本投資の縮小が続き、鉱工業生産も低調だったためだ。さらに、クリミア編入に起因する欧米の対ロ経済制裁とロシアの対抗措置の導入や、油価下落やルーブル安などによるインフレで、消費者信頼感が悪化。ロシア経済は先行き見通し困難な景気後退に陥っている。

実際、多くの外国企業がロシアでの事業の見直しに着手している。ドイツのアディダスは今後の出店舗数計画を見直し、フィンランドの小売り大手ストックマンは10月、資本関係を持つブランドの、ロシアにある16店舗を14～15年にかけて閉鎖すると発表した。11年に進出して以来モスクワに8店舗を構えていた米ウェンディーズもロシア市場からの撤退を決定した。

特に食品分野では、表のとおり工場の規模縮小、閉鎖が相次ぐ。ビール業界は物品税引き上げや広告規制、小売店における販売時間の制限により苦戦しており、ベルギーのサン・インベヴ、オランダのハイネケン、トルコのエフェスは製造拠点数の縮小に動いている。

他方、欧米諸国の制裁措置やロシアによる欧米からの農産品・食料品の輸入禁止措置が原因となり、困難な状況に陥っている企業もある。ムルマンスク水産コンビナートはノルウェーから原材料を輸入できなくなったため、14年9月に操業を停止。同社はロシア政

府を相手取り訴訟を起こしたが敗訴した。フィンランドの乳製品大手ヴァリオは11月に本社社員168人を解雇した。ロシアの野菜加工大手ベラヤ・ダーチャは欧州復興開発銀行（EBRD）からの融資によりリベツク州にマクドナルド向けのフライドポテト工場を建設予定だった。だが、7月23日にEBRDがロシア向け新規融資凍結を発表したことを契機に、新たな投資家の確保に動かざるを得なくなっている。

欧米の経済制裁やロシアの対抗措置と直接の関係はないが、マクドナルドはほぼ全店舗を対象としたロシア連邦消費者権利保護・福利監督局（ロスボトレブナドゾル）の査察により衛生上などの問題を指摘され、10カ所以上の店舗が営業停止を余儀なくされた。その他、ニコライ・フォードロフ農業相が11月28日、ダノンやペプシコなどの乳製品を生産する多国籍企業に対して、「安く買い上げた牛乳にパーム油を添加して乳製品にし、皆を欺いている」と物議を醸す発言をするなど、欧米企業に対する風当たりが強まっている。

ロシア企業も苦境に立たされている。ルクオイルは

表 ロシアにおける主な外国企業の事業見直し事例

分野	企業	国籍	内容
食品	コカ・コーラ	米国	14年6月、子会社ニダンのノボシビルスクとモスクワ州コテリニキの2カ所のジュース工場を閉鎖
	ペプシコ	米国	バシコルトスタン共和国のトゥイマズィ乳製品工場を売却
	ユニリーバ	英国/オランダ	モスクワ州のマーガリン工場を売却
	ハイネケン	オランダ	サンクトペテルブルクとノボトロイツクの生産施設を閉鎖
	サン・インベヴ	ベルギー	ベルミ、アンガルスなどの工場を閉鎖
	エフェス	トルコ	モスクワ、ロストフ・ナ・ドヌでの生産を停止
	オルクラ	ノルウェー	ロシアにおける菓子製造ビジネスを地場企業に売却
レストラン	ウェンディーズ	米国	ロシアから撤退
小売り	ストックマン	フィンランド	「Seppala」ブランドの16店舗を14～15年に閉鎖
旅行代理店	TUI	ドイツ	カザン、サマラ、ロストフ・ナ・ドヌ、クラスノダール、チェリャビンスク、エカテリンブルク、ミネラリヌィ・ヴォディの7拠点を閉鎖、モスクワ、サンクトペテルブルクに集約
	ヘレニクバンク	キプロス	ロシアの子会社を売却
金融	チューリッヒ	スイス	ロシアのリテール事業を売却
	ラファージュ	フランス	チェリャビンスク州のセメント工場を売却

資料：各社ウェブサイト、各報道記事を基に作成

7月、ウクライナのガソリンスタンドや石油タンクなどの資産をオーストリア企業へ売却、8月にはチェコ、ハンガリー、スロバキアにおけるガソリンスタンドの売却を発表した。ルーマニアのプロエシュティにある製油所では10月、地元警察が査察を実施し合計2億ユーロに上る脱税、マネーロンダリング（資金洗浄）などを摘発。それにより原材料や製品が押収され、一時操業停止の事態となった。同社は14年第2四半期報告書の中でロシアに対するイメージ悪化が消費者の同社ブランド離れにつながるリスクを指摘している。

## 危機の中にチャンスあり

経済不振の深刻さは消費にも表れている。従来、ロシアの消費者は休日に郊外の大型ショッピングモールへ出掛け安価な製品を必要以上に大量購入し、結局一部は使わずに捨てる傾向があった。しかし、経済状況の悪化を背景に、必要なものを見極めて購入する傾向に変わった。コンパクトな買い物に都合のよい住宅近接型スーパーが好まれるようになった。消費が抑制されつつあるともいえよう。大型の店舗しかなかったドイツのメトロ・キャッシュ・アンド・キャリー（メトロ）やフランスのオーシャンも経営方針の変更動く。メトロは地下道でフランチャイズ形式の「ファソリ・エクスプレス」という小型店舗を展開し始めた。

ロシアによる対抗措置導入後の14年9月以降、ロシア産輸入代替製品への需要や価格が上がり、食肉加工大手のチェルキゾヴォや農業関連大手のルスアグロが好調だ。また、調達先の変更により恩恵を受けているのはチリ（サーモン）、中国（豚肉）、スイス（乳製品）などだ。スイスに関しては14年9月のチーズ輸入量が前年同月に比べ約6倍に拡大した。また、欧米諸国からの製品がベラルーシを経由してロシアに輸入されるようになったため、ベラルーシの9月の乳製品輸入量は前年同月比117倍、野菜・果物は2倍となった。

欧米諸国との関係が冷えこむ中、ロシアと中国の関係は緊密化しそうだ。5月の4,000億ドルに上る天然ガス供給の契約締結後も、さまざまな分野の協力が話題に上る。例えばロスネフチが開発するバンコール油田事業への中国石油天然気集団（CNPC）の参画、中国投資家によるモスクワ〜カザン間高速鉄道計画やモスクワ地下鉄新線建設への出資、政府系投資会社であ

る中国投資（CIC）とロシア直接投資基金（RFPI）が出資する中露投資基金（RKIF）による、子ども用品を扱うデパート「ジェツキー・ミール」の株式取得一などだ。また、ロシア企業が欧米から資金調達することが困難な中、中国など東アジアで資金調達先を模索する動きが見られる。さらに、両国間での人民元建て決済がさらに増加する可能性も指摘されている。

## 脱欧米路線をいかに取り込むか

今回の経済危機をどのように捉えるか。脱欧米・親アジアの加速という点では今までの流れからすれば大きな転換点となると考えられる。近年、ロシアは欧州市場が縮小する中、エネルギー資源の供給先をめぐって、アジア太平洋地域への販路開拓に取り組んできた。その結果、アジア全体の成長をロシアに取り込むという考えに発展し、ロシア極東では新しい特区「優先的発展地区」を導入して投資環境整備に力を入れている。

日本勢はどうすべきか。現状、ロシアビジネスは停滞しており、「案件はあるが、拡大するかは極めて不透明」と躊躇する企業もある。だがこれをチャンスと捉える企業もあるのだ。ある既進出日系企業からは「政治的事情により欧米各社が製造工場建設をはじめとするロシア国内での積極的な投資を控え気味であるため、彼らよりも遅く市場に進出した企業にとっては追い付く時間が得られる」「厳しい環境下にあるロシア市場を疑問視している本社を上手に説得して、日本勢は手を休めずにチャンスとして攻めておくべき。ここが我慢のしどころで、嵐が過ぎ去れば腰が引けた欧州勢に取って代わることができる大きなチャンス」との声も。厳しい状況の中で耐えれば、日系企業がシェア拡大に向けた土壌を培うことができると考える企業もある。

実際、従来欧州勢に市場を独占されていた機械について、脱欧州の観点から日系企業が受注にこぎつけた事例や、欧州メーカーによる部品供給自粛のため、日本メーカーにパーツ供給要請が寄せられるといった事例が見られる。

ロシアは欧米依存からの脱却・アジアへの接近に前例のない勢いで取り組んでいる。ロシアからのラブコールに応えることができるか。厳しい時こそ、将来性を見込んで攻めるチャンスといえよう。

