



ロシアにおける日本への期待と NRIモスクワ支店の役割

岩田 朗

NRIモスクワ支店の 設立から今日まで

1 設立の背景

NRIモスクワ支店は2008年11月に、日本企業がロシアをはじめとするCIS（独立国家共同体）諸国に進出することを支援する拠点として、設立されました。

2008年当時、天然資源が豊富なロシアの経済は、高値で安定した原油と個人消費の拡大を背景に著しい成長を遂げており、多くの日本企業がこの市場への参入を検討していました。野村総合研究所（NRI）は、1990年代半ば以降、ロシアの現地パートナー企業と連携し、日本企業向けに主にロシア市場参入に関するコンサルティングサービスを提供していましたが、ロシアCIS市場の経済成長に対する期待と、現地に根差したサービス提供を行うために、日系戦略コンサルティングファームとし

て初めて、ロシアに支店を設立しました。

2 設立当時のロシアの経済状況

支店設立当初は、東京本社から派遣された支店長と現地スタッフの2人でスタートしました。日本からロシアに進出する企業の増加を見込み、現地スタッフの増強が期待されていましたが、それが実現したのはしばらく後です。

というのも、支店設立とほぼ同時期に勃発したリーマンショックにより、ロシア経済が急減速し、進出を具体的に検討する日本企業がめっきり少なくなりましたためです。ロシアの金融機関は、直接サブプライム関連の投資は行っていませんでしたが、欧米からの投資によって経済成長が支えられてきたことや、国内より低金利の欧米金融機関から資金調達を行っているロシア企業が多かったことから、リーマンショックによる

世界的な金融引き締めの影響を大きく受けました。

加えて原油価格の下落によって、ロシア経済は2年前の水準にまで逆戻りしました。ルーブルレートが一気に下落し、ロシアではソ連崩壊後、二度目の通貨危機を経験することになり、支店にとっても厳しい船出となりました。

3 支店の現在

リーマンショックによる2009年の経済低迷から、ロシア経済はまさにV字回復を果たしました。原油価格の水準が戻ったことをきっかけに、もともと旺盛だった個人消費が経済成長を牽引し、2011年にはリーマンショック前の水準まで回復しました。モスクワ支店はこの時に、日本企業に対するコンサルティングサービスだけでなく、ロシア国内、特に公共セクターの顧客へのサービス拡大も図るという方針に舵を切りました。

その結果、2012年からモスクワ市拡大戦略、サンクトペテルブルグ市発展戦略、タタルスタン共和国発展戦略といった地域経済発展に関するプロジェクトや、極東におけるロシア初の港湾経済特区開発計画、あるいは沿海州漁業クラスタ発展構想などの大型公共プロジェクトを実施する機会に恵まれ、それとともにロシアにおけるNRIの知名度も高まりました。

タタルスタン共和国のプロジェクトでは、同共和国の大統領が視察団と共にNRI本社を訪問し、NRIの藤沼会長（当時）との面談が実現したことは、現地に根差すことを目指してきた支店にとって大きな喜びでした。また2013年、安倍首相のモスクワ訪問時のプーチン大統領との面談に際しては、首都モスクワの改造に向けて、東京大都市圏の整備計画を担当したNRIとして、日本の経験を基にした協力提案を行いました。

さらに、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の実証事業や国土交通省の日露都市環境協議会などのプロジェクトを通じて、日露両国政府の支援スキームを活用した日本企業のロシア・ビジネス参入支援プロジェクトなどにも取り組んでいます。

このような取り組みを通じて得た実績と知名度向上を背景に、公共セクターのみならず、ロシア

の民間企業からの相談も増えつつあります。そこで、支店におけるコンサルタントの増強を図り、開設当時の2人から、現在は11人体制となりました。

オフィスも手狭となり、2013年にモスクワ中心部のビジネスエリアであるマヤコフスカヤ広場のそばに引っ越しました。ここは、20世紀初頭の代表的な詩人、ウラジーミル・マヤコフスキーにちなんだ場所で、2015年に生誕175周年を迎えたチャイコフスキーのコンサートホールが近くにある、文化的な場所でもあります。

活動状況と強み

NRIモスクワ支店の主な顧客は①日本企業および現地日系企業、②日本の政府官公庁、③ロシアの政府機関、そして④ロシアの民間企業です。日本企業や政府からの案件が約60%、ロシアの行政機関や企業からが約40%です。

これらの顧客に対するコンサルティングサービスにおいて、モスクワ支店が特にアピールしたい特徴は、大きく次の3点です。

1 日系戦略ファームで唯一の拠点を持つ、現地に根差したコンサルティング活動

日本から見るとロシアは隣国でありながら、「遠い国」「よく分からない国」、また政治的に置か

れている状況や商慣習の違いから、「事業リスクが高い国」というイメージを持たれています。しかし、モスクワに来る日本人の大半は、日本で持っていたイメージと全く違うということを目の当たりにし、事業機会の潜在性を感じ取っています。現状、日本ではそれだけ、ロシアに関する正確な情報が少ないということです。

NRIモスクワ支店の重要な使命は、「現地に根差す」ことで、ロシアの市場環境や商慣習、事業を行うための要件を正確に捉え、顧客にしっかりと伝えることで、顧客の意思決定を支援することだと考えています。

そのためにモスクワ支店では、人材の現地化を進めてきました。また、現地の専門性が高いシンクタンクやコンサルティングファームとのネットワークによって、ロシアCIS地域全体をカバーするコンサルティングが可能になっています。

2 ロシア政府機関とのネットワークの活用

この数年で、モスクワ支店ではロシアの政府機関からの受託を増やしてきました。特に地方政府からは、国際経験豊富な外資系コンサルティングファームとして期待されており、地域発展戦略立案、産業団地開発、企業投資誘致などの相談を数多く受けています。

先に紹介した沿海州漁業クラスタ発展構想のプロジェクトは、ロシア沿海州における漁業を、国際的に競争力のある産業とするための戦略立案を行うものでした。このプロジェクトはロシア連邦政府にも注目され、NRI上海、NRIソウルとの合同プロジェクトチームを編成し、さらに現地のファームとコンソーシアムを形成して実施しました。連邦政府はその結果を受け、現在、実現に向けた準備を進めています。

こうした連邦政府が関係する大型公共プロジェクトの実績と、地方政府からの期待を背景に、モスクワ支店では多くの政府機関やロシア民間企業とのネットワークを構築しています。日本の企業や

官庁に対して、事業を行う場合の的確なアドバイスやアライアンスの支援、必要とされるネットワークの速やかな構築を進める際や、ロシア行政機関へのさまざまな働きかけに、このネットワークを活用しています。

3 市場の評価からパートナーリングまで一貫したサービス

ロシアでの事業展開において、現地に根差すことが最も大切な要件の一つです。それによって、事業を成功させている日本企業も多くあります。ほかの国と同様に、新たに市場参入や事業拡大を図る企業にとって、最適な現地パートナーを選定し、人的なつながりを作ることは、事業を成功に導く最も重要な要素といえます。

特にロシアでは、事業にかかわる利権が複雑に関係していることが多く、生の情報を得にくい状況があります。日本企業がその構造を理解し、その中で優位なポジショニングを図っていくことや、リスクマネジメントを行っていくことは容易ではありません。NRIモスクワ支店では、われわれ自身が当地に根差すことで、ロシアにおける日本企業の事業展開に関して、市場評価からパート

ナー探索、プレ交渉など、一貫したサービスを提供しています。

今、多くのロシア企業は日本企業とのパートナーリングに、強い期待をしています。ある日本の製造業顧客との案件では、逆にロシア企業側から強いオファーを受けています。こうしたロシア企業とのネットワークを、日本企業に対するサービスにも活かしています。

ロシアの今後と日本にとっての事業機会

欧州で唯一、高い成長を続けてきたロシア経済は現在変局点にあり、リーマンショックから立ち直った後、2012年から緩やかに減速をはじめ、ウクライナ問題による経済制裁と原油安、それに伴うルーブル安によって、再び厳しい経済状況に追い込まれています。

経済状況悪化はこれらの理由だけで起きたのではなく、ソ連崩壊後の自国製造業の衰退と、資源に頼ってきた一本足打法的な経済政策に構造的な原因があります。プーチン政権は2012年の発足当初から、資源と個人消費に頼ってきた経済構造を変革するために、新たな自国産業の創出・多様化に注力をしています。各国からの経済制裁をはじめとしたさまざまな外圧は、今この国にとっては「黒船」であり、改革を加速する原動力になっているともいえます。



この改革で最も重要な政策は、「外資誘致による自国産業の復活と創生」、そして「アジア太平洋市場の成長を取り込むための極東開発」です。外資誘致のために、ロシア全国で多くの産業団地開発や経済特区の設置と、それに伴う近代的な都市開発およびインフラ投資が拡大しています。極東開発については、2013年に設置されたロシア連邦極東発展省が中心となり、新型特区の創設と、外国企業に対するさまざまな優遇策の導入を通じて、政府の投資と外資の誘致が積極的に行われつつあります。

こうした政策の実現によって、今後、ロシアでは新たな成長市場と投資機会が拓かれていくと見られます。特にこれまで欧米企業が優位だったこの成長市場で、政府・民間ともに中国が膨大な投資を行ってきており、その存在感はさまざまな産業で強くなっています。

日本企業にとっても、多くの未開拓な事業機会が存在します。ロシアは、中長期的に見て成長ポテンシャルが高い市場であり、変動的ではあるものの、右肩上がり成長しています。そして2015年にロシアが中心となり、CIS諸国と共に発足させたユーラシア経済連合は、今後さらに発展ポテンシャルを拡大すると見られます。

また、一人当たりGDPで見るとロシアは、BRICsの中で最も高い水準であり、見た目の所得水準

に比べて可処分所得が大きいという特徴を持っています。そのため、良い製品やサービスに対して高い価値認識を持っています。加えて、日本ではあまり知られていませんが、大変親日的です。ロシアでは、高い品質の日本製品、日本ブランドに対する人気は非常に高く、高付加価値な製品・サービスを強みとする日本企業との親和性が高い市場といえます。

前述のように2013年4月に安倍首相は日本の首相として10年ぶりにモスクワを訪れ、プーチン大統領との公式会談を行いました。その後、日露関係はさまざまな分野で緊密化しており、ロシアにおける日本企業への期待はますます高まっています。投資機会という観点では、現在のルーブル安は日本企業にとって絶好の投資タイミングでしょう。成長ポテンシャルの高い隣国ロシア市場の事業機会と性質を見極め、しっかりと地域に根差すことができれば、日本企業は成長機会を獲得できます。

今後の展開の方向性

設立7年目を迎えたモスクワ支店は、取り巻く環境が劇的に変化する国であるからこそ、ロシアにしっかりとした基盤を置き、グローバル品質のサービス提供を通じて、日本ならびにロシア両国の、政府機関と民間企業の発展に貢献

しようと考えています。そのために、次の3点について一層の強化を図ります。

1 ロシア政府機関とのネットワーク拡大

NRIグループの日本やアジアにおける経験を適用し、ロシア政府機関への積極的な提言を行っていきます。ロシア中央政府だけでなく、特に今後の発展が期待される極東を重点地域とし、地方政府への提案力を高め、地域の経済発展に貢献をしていきます。

2 日本企業のロシアにおける事業機会獲得への貢献

ネットワークを活かし、ロシア行政機関と企業のビジネスをつなぐ役割を果たすとともに、ロシア市場における日本企業の事業戦略、進出戦略にきめ細かなコンサルティングサービスを提供していきます。

3 NRI各拠点との連携強化

産業の多様化を推進するロシアでは、行政・民間ともに国際的な連携の強化が不可欠です。モスクワ支店は、東京本社やNRIグループの各国拠点との連携を強め、そのニーズに応じていきます。

岩田 朗 (いわたあきら)

野村総合研究所 モスクワ支店長