

# みちのく銀行のロシア市場参入戦略

今 井 雅 和

## Michinoku Bank's Entry Strategy into Russia

Masakazu IMAI

### Abstract

The purpose of this paper is to follow Michinoku Bank's entry strategy into Russia and to discuss relationships between its corporate strategy and the business environment. Michinoku Bank's brief history and its management policy are first introduced, and then its both non-business and business relations with Russian Far East prior to foundation of its Moscow-based subsidiary are illustrated. The next section discusses business development of the subsidiary paying particular attention to the newly-developed individual loan business. The paper finally analyzes key success factors so far of Michinoku's Russian business as well as its impact on Michinoku's business in Japan.

#### 1. はじめに

#### 2. ロシア事業の模索

- (1) みちのく銀行の沿革と概況
- (2) ロシアとの草の根交流活動
- (3) 現地法人設立以前のビジネス活動

#### 3. ロシアビジネスの現状

- (1) みちのく銀行本体のロシアビジネス
- (2) 現地法人ビジネスの進展
- (3) 個人向けビジネスの本格始動

#### 4. 考察と結論

#### 1. はじめに

本稿の目的は邦銀唯一の現地法人（以下、現法と略記）をロシアに設立して、ロシア事業の拡充

を図る、青森の地方銀行みちのく銀行のロシア戦略の事例を追い、移行経済国のビジネス環境と企業戦略の相互関係について検討することにある。筆者はロシアのビジネス環境の進化に興味を抱いており、銀行システムの変革、なかでも個人向け金融ビジネスに注目し、検討したいと考えている。ヒト、モノ、カネ、情報の経営4要素のうち、計画経済の終焉、市場経済の導入によって、カネ以外の他の要素は比較的早期に市場メカニズムに基づく、自由な流れが実現した。しかし、カネの流れは金融制度改革の遅れと人々の政治・経済に対する不信ゆえに、最も市場経済化の遅れた分野と考えられる。たんす預金の多さ、莫大な資本逃避など、経済活動が表に出てこない根本的原因は、国民がロシアの政治・経済制度あるいは指導者を信頼していないことによるものである。銀行セクターが企業融資に消極的であることも、リーテルを重視してこなかったことも、根源的な要因は銀行が国や企業や国民を信頼できなかったからであろう。しかし、そうした金融システムも、1998年の通貨危機を経て、政権が安定し、ようやく制度改革に向けた動きと金融仲介という銀行本来の機能への回帰の動きが見られる。

みちのく銀行は1999年にモスクワに現法を設立し、その後ハバロフスクとユジノサハリンスクに支店を開設するとともに、2003年には個人向けローンビジネスを開始し、ロシアビジネスの拡充を図っている。同行のロシアとの関わりはビジネス開始の約10年前にさかのぼり、経済や文化などの交流活動を地道に継続してきたことが、現在のビジネスにつながっているものと思われる。本稿ではみちのく銀行のロシアビジネスを、インタビュー調査等を踏まえ、整理し、明らかにしたい。その過程で移行経済ビジネスのダイナミクスの一端に触れることができると考えている。

まずは、みちのく銀行のプロフィールを概観しておきたい。2003年3月期決算では、同行の自己資本比率は12.34と全国中第4位、不良債権比率は5.76で同18位と堅実な経営を誇っており、『週刊東洋経済(2003.6.14)』の「全国123銀行総合ランキング」では第40位にランクされている。しかしながら、総資産は2兆円足らずで、2002年のランキングでは国内84位、世界579位に位置する地方銀行の1つにすぎない<sup>1</sup>。また、海外拠点はロシアのほか香港に子会社と中国武漢に駐在員事務所があるだけで、海外事業は極めて限られたものである。このように、みちのく銀行は、世界はもとより、日本でも地元青森以外では、決して目立つ存在ではない。

みちのく銀行のロシア現法、みちのく銀行(モスクワ)の総資本はロシアの全銀行1279行中185位であるが、これはロシアの銀行の大半が零細銀行であることを示しているに過ぎない<sup>2</sup>。2003年9月現在、外資参加の銀行は126行であり、うち100%出資が29行、50%超の出資が10行となっており、みちのく銀行の現法は完全出資29行に含まれる<sup>3</sup>。これら外銀中、みちのく現法は自己資本で第23位、個人向け貸出22位、法人顧客口座の残高24位、個人預金17位と外銀のなかでも目立たない存在である<sup>4</sup>。しかしながら、邦銀勢としては、東京三菱銀行と政府系の国際協力銀行がモスクワに駐在員事務所を設置しているだけで、事業進出はみちのく銀行のみである。ロシアは銀行ビジネス不毛の地といわれ旧ソ連時代も、市場経済移行後の10年間も、市場経済における銀行機能は不在であった。メガバンクが躊躇するなか、ロシアに現法を設置し、ビジネスを行っていること、個人

向けビジネスに力をいれたいという経営方針など、同行は特異な存在といえよう。

みちのく銀行のロシアビジネスを中心に議論していくが、邦銀としてはもちろんのこと、日本企業としても、特徴あるその経営スタイルから海外進出のあり方についての教訓を導出できればと考えている。第2節では、みちのく銀行の沿革と経営方針、現法設立以前のロシアとの交流活動、現法設立以前のビジネス活動について整理する。第3節では、みちのく銀行本体の対ロビジネスに触れたのち、ロシアの現法ビジネスの進展と個人向けローンの現状について議論する。最後に、一地方銀行のみちのく銀行がロシアに進出し、一定の成功を収めている要因について分析するとともに、ロシアビジネスが同行の将来にどのようなインパクトをもたらすのかについて検討したい。

## 2．ロシア事業の模索

### （1）みちのく銀行の沿革と概況

みちのく銀行は、1976年に弘前相互銀行が青和銀行と合併し、同時に普通銀行に転換し、誕生した。この時期、国策として始まった「むつ小川原開発」が石油危機で頓挫し、同行も関連融資で不良債権を抱えており、債権放棄を余儀なくされた。プロジェクトファイナンスや法人ビジネスは、手間隙が比較的にかからず、コストに比べ一件当たりの規模が大きく、銀行にとっては魅力的であるが、リスクもまた大きい。そうした反省を踏まえ、事業の力点を家計に移そうと打ち出されたのが、「家庭の銀行」のキャッチフレーズであった。86年に、「家庭の銀行」は商標登録され、リーテル重視の経営方針と戦略が明らかになり、他行との差別化が図られた。家庭の銀行とは、「社会構成の最小単位を家庭ととらえ、お客様のライフスタイルに応じて、銀行の諸機能・サービスをきめ細かに提供し、豊かな生活設計のために積極的にお手伝いしていくことが、地域社会の繁栄に繋がる」という考え方である<sup>5</sup>。金融業をリスク管理業と捉えるならば、リスクの分散を図り、最適なリスクポートフォリオを構築することが肝要であり、そのための戦略選択といえる。80年代、不良債権問題の反省を踏まえ、米国の銀行が採用したのも、法人から個人、大手企業から中小企業へと、貸付を分散するとともに、リスクに応じた金利設定を行なうという戦略転換であった<sup>6</sup>。現在、都市銀行が消費者金融ビジネスも含め、個人向けビジネスに力を入れようとしているが<sup>7</sup>、それもリスク分散と新たなプロフィットセンターの構築という戦略的意図によるものと考えられる。みちのく銀行のリーテル重視の基本戦略は、後述のとおり、ロシア事業に際しても、個人向け住宅ローンビジネスに照準を合わせるなど、自社の経営能力を踏まえ、一貫しているのである。

2003年9月の中間決算によれば、みちのく銀行の預金残高1兆8245億円中、個人預金は1兆3757億円で75.4%を占めており、ライバルの青森銀行66.7%に比べると個人預金比率が高くなっている。貸出金については、1兆3041億円中、個人向けが3985億円で30.6%、中小企業向けが6031億円で46.2%を占めている。他方、青森銀行の個人向け貸出比率は24.2%、中小向けが47.5%となっている<sup>8</sup>。日銀発表の国内銀行の銀行勘定によれば、2003年12月末で、日本の銀行全体で貸出残高401.9兆円

であるが、そのうち個人向け貸出は25.9%、中小・中堅企業向けは50.2%、大企業向けは23.9%をそれぞれ占めている。みちのく銀行の貸出先のポートフォリオは、個人向け比率が青森銀行との比較でも、銀行全体との比較でも5%内外高くなっている。しかしながら、数値を見る限り、リーテルのみちのく銀行、法人の青森銀行というほど、大きな差異があるとも思えないし、ビジネスモデルが異なるというほどの根本的な違いはなさそうである。

銀行の金融仲介機能をマクロに捉えるならば、不特定多数の個人の預金を、成長途上の企業その他に融資することである。個人向け貸出を強化して、リスクの分散を図りつつ、新たなプロフィットセンターに育てることが、みちのく銀行の戦略と考えられる。しかし、個人向け貸出はロットが小さく、銀行ビジネスの枠組みではそれだけで経営を成り立たせることは困難である。リスクは高いが、ロットのまとまるプロジェクト融資、企業融資とのバランスを取ることが重要である。みちのく銀行の「家庭の銀行」戦略は、企業中心のビジネスのみならず、個人向けビジネスを育て、それを自行の成長領域と定め、両社のバランスをとりつつ事業の拡充を図るという意味で、経営戦略の明確化と対外的な自行アイデンティティの主張にほかならない。「家庭の銀行」はリーテルに特化した銀行という意味ではなく、自行がかくありたいという存在論の主張、経営理念の宣言なのである。

## (2) ロシアとの草の根交流活動

みちのく銀行のロシアとの関係は、1972年にさかのぼり、「極東シベリアの旅」と称して、150名の経済視察団を極東ロシアに派遣したのが始まりであった。好評であったが、第2回目の視察が実現したのは、ペレストロイカが始まった80年代後半になってからであった<sup>9</sup>。90年代に入ると、ロシアの極東地域との草の根交流活動が加速する。同行は、青森とハバロフスク間のチャーター便航路、定期便航路の開設で中心的な役割を果たし、日ロ交流の物理的チャネルを実現させた。具体的な民間レベルの交流は、顧客を対象とするツアーを企画したり、ロシアの子供たちを青森に招待したり、日本の子供たちをハバロフスクに派遣したりという人的交流であった。2000年までの累計では、1800人のロシア人の子供達が青森を訪れ、450人の日本人の子供達がロシアを訪問した<sup>10</sup>。現在では相互交流がさらに増え、ロシアからの招待が年間800人、日本からの派遣が300人程度となり、青森と極東ロシアの相互理解に大いに資している。

そのほかにも、日本で使われなくなったピアノ620台を、修理、調律して、ロシアの学校に寄付している。行員が寄贈されたピアノを受け取りに行き、寄贈者の名前を入れて、行員自身が寄付先の学校に赴き、設置した。さらに、寄贈先の教員や生徒と写真を取り、その写真を寄贈者に贈り、感謝の気持ちを表した<sup>11</sup>。また、日本で使われなくなったCTスキャナー、エコー、心電図などの医療機器を整備し、ロシアの病院に寄贈したり、野菜や花の種を街頭で市民に配布したりと、市場経済導入期の混乱に翻弄される極東ロシアへの支援活動を草の根レベルで主導してきた。こうした活動が評価され、同行会長の大道寺小三郎氏はロシア連邦の名誉領事に就任するなど、極東ロシアのみちのく銀行の知名度は極めて高い。事業進出に先立った文化交流を通じて、人脈、知名度を高めたことがその後の事業化にどれほどプラスに作用したか計り知れない。企業の社会的責任と事業

が決してトレードオフの関係にあるわけではないことを示す一例と考えられる。みちのく銀行の知名度は国内よりもロシア極東の方が高いのかも知れない。

### （３）現地法人設立以前のビジネス活動

後述のとおり、みちのく銀行は1999年にモスクワに現法を設立するのであるが、もともとは極東での出店を計画していた。出店に先立つ95年には、サハリン・ユジノサハリンスクに駐在員事務所を開設、その後、子会社がハバロフスクに事務所を開設し、現法設立をにらんだ、情報収集や人脈づくりを行ってきた。統計だけでは分からない生きた経済の動きを把握するために、行員自身が市場に出向いて収集した情報に基づいて、卵や肉など約30品目の物価動向調査を継続してきた。そのことがのちに生きてくる。98年5月末のロシア国債急落の報と3年間で3倍になった物価高騰の調査結果を踏まえ、その後3ヶ月かけて、手持ちの短期国債を手放し、通貨危機前にすべて売り抜けることができた<sup>12</sup>。有力金融機関がロシアの通貨危機で痛手を負ったなか、みちのく銀行はほぼ無傷で、翌年の現法設立につなげたのである。

ユジノサハリンスクでは、みちのく銀行と子会社が一体となって、駐在員事務所が入居する、みちのくビルディングを建設したり、他のビジネスセンタービルに出資したりと、本体の進出準備を進めた。また、製材事業ジョイントベンチャーの相手先の株式を買い取り、完全子会社したり、太平洋商業銀行という零細銀行の株式を買い取ったりと、ロシアビジネスについての学習を進めた。

ハバロフスクでも、物価調査を含む、現法設立のための情報収集、文化交流のサポート、ハバロフスクと青森を結ぶ定期航路の維持、県や市の交流事業の支援などを行い、みちのく銀行の知名度向上に努め、その後のモスクワでの出店、2003年のハバロフスク支店開設につなげた。

こうした一連の動きを見てみると、ロシアで個人向け銀行業務を中心にビジネスを行なうという経営目標を立てながら、10年単位で文化交流から入り、駐在員事務所を拠点として情報収集を行ない、知名度向上活動を通じて、着実に歩を進めてきたことが分かる。大胆な経営目標を達成するためには、海外経験の乏しい企業であればあるほど、念には念を入れた準備が必要なことを物語っている。大きな目標へのこだわりと慎重なアプローチという一見相反することの両立がカギを握るのである。

## 3．ロシアビジネスの現状

### （１）みちのく銀行本体のロシアビジネス

みちのく銀行のロシアビジネスは、後述のとおり、モスクワに設立した現法が中心であるが、一部にみちのく銀行本体が関与しているビジネスも含まれる。それらは、みちのく銀行が力を入れる個人・家計向けビジネスと異なり企業向けビジネスであるし、件数も限られている。本体と現法のビジネスを別建てで検討する意義は少ないが、みちのく銀行の「家庭の銀行」というキャッチフレーズが家計向け銀行業務を中心に据えることを意味するのではなく、家計と企業ビジネスの balan

スを取りたいという経営上の意図を反映するものであることを示す一例と考えられるため、以下に整理しておきたい。

みちのく銀行は、2000年に調印された、国際協力銀行のブルーストリームプロジェクトへの協調融資に参加している。これは世界最大の天然ガス生産会社ガスプロム（Gazprom）とイタリアのスナム社（SNAM）が設立したブルーストリーム・パイプライン・カンパニー（BSPC）の黒海海底ガスパイプ・プロジェクト向けの総額3億3150万ドルを限度とするバイヤーズクレジットである<sup>13</sup>。この融資総額の60%は国際協力銀行分で、残りは民間銀行10行（幹事：富士銀行〔当時〕）の協調融資となっており、海底パイプライン建設に必要な鋼管の日本からの輸入購入資金に充てられた。みちのく銀行はこのうち2000万ドル分の融資を引き受けた<sup>14</sup>。

もう一件は、ヴネシュトルグバンク（Vneshtorgbank、外国貿易銀行の意）向けバンクローンへの参加である。2001年の経団連ミッションのロシア訪問を契機に、日本からの輸出拡大とロシアの経済発展への寄与を目的として、日本からロシアへの機械設備等の輸出を支援するため、総額80億円クレジットラインが設定された。80億円のうち、国際協力銀行が48億円、幹事行の東京三菱銀行が12億円、それにみちのく銀行が、北洋銀行とともに10億円ずつ融資することになった<sup>15</sup>。この案件の特徴は、ヴネシュトルグバンクの信用力を把握したうえで、ロシア政府からの信用保証を求めない形での初めてのクレジットライン設定であったことである。

このように、みちのく銀行本体のロシア向けビジネスは規模としては限定的であるが、日ロ経済交流の一翼を担っているおり、それが認知されていることが重要である。家計向けビジネスに比重を移していきたいとの経営戦略にも関わらず、プロジェクトファイナンスや銀行・企業向けビジネスにも力を入れ、両者のバランスを保ちながら、ロシアビジネスを推進していることが分かる。そして、法人ビジネスと家計ビジネスは、相互に影響し合って、経営全体に安定感をもたらすことができるのである。

## （2）現地法人ビジネスの進展

みちのく銀行は当初、極東ロシアへの現法設立を計画していた。それは、一地方銀行がモスクワで世界の銀行相手に競争するのは得策ではないし、その意図も持ち合わせていなかったからである。青森と航路のあるハバロフスクや駐在員事務所のあるサハリンは地理的にも近く、交流も盛んであった。極東ロシアでこそ、みちのくの知名度は高いが、モスクワではまったくの無名であった。サハリン沖の石油天然ガスプロジェクトがいよいよ動き始め、関連するビジネスや人の活動が活発化することも予想された。しかしながら、ロシア中央銀行からの要請は、極東ではなく、モスクワでの出店であった。邦銀では、国際協力銀行と東京三菱銀行が駐在員事務所を設置しているだけで、大手銀行のロシア進出は考えにくい状況であった。ロシアビジネスに積極的なみちのく銀行のモスクワ進出を契機として、ジャパンマネーと日本のグローバルビジネス誘致の呼び水にしたいというのが、ロシア側の期待であった。

そうしたロシア側の要請を受け、1998年の通貨危機からわずか1年後の99年7月、みちのく銀行

（モスクワ）は設立され、営業を開始した。極東ロシアとの文化交流の経験はあっても、モスクワでの営業基盤があるわけでも、海外での銀行業の知識と経験があるわけでもない同行にとって、子会社の設立は大きな決断であった。しかしながら、逆風のなかであればこそ、進出を要請されているのであり、「いま出ないとチャンスを失う<sup>16</sup>」との判断のもと、現法の設立を決めた。それゆえに、現法設立と同時に事業を本格化するのではなく、海外事業とロシアビジネスを学習しながら、徐々に事業を拡充していきたいというものであった。「10年頑張ってみよう。だめなら引き揚げればいい」との覚悟を持って、10年分の経費に当たる1200万ドルを資本金として払い込み、ロシア事業が始まった<sup>17</sup>。

みちのく銀行のモスクワ現法は、当初設立を認められたものの、銀行業務全般が許可されたわけではなかった。顧客ベースがあるわけでもなく、当初の業務は送金为中心で、あとは情報収集と人脈形成など、ロシアビジネスの学習が中心であった。それでも、初年度の決算は黒字であった。その最大の要因は、例外的に認められた米ドル建ての資本金がルーブルの下落に伴って、評価益を発生させたからである。邦銀唯一の現法ということもあり、大使館のほか、国内では取引のない大手企業も顧客になったり、日本と取引のあるロシア人がみちのく銀行を通じて送金したり、あるいは、日ロ政府間の漁業補償の送金手数料などが入ったことも、順調な滑り出しを助けたのである。初年度から黒字であったが、営業上の黒字ではなく、見せかけの利益であり、そこに課税されるのであるから、痛し痒しであった<sup>18</sup>。

2001年6月には、個人預金の取り扱い認可を取得し、本格的な銀行業務を開始する下地が整った。03年2月には、ロシア向け貿易保険の引受可能な輸出信用状発行銀行として、邦銀では唯一、日本貿易保険（独立行政法人）より引受対象銀行の指定を受けた<sup>19</sup>。同行のほかには、ズベルバンク（Sberbank）、ヴェネシュトルグバンクなどロシアの主要行9行がその指定を受けた。2002年8月には、念願の極東での支店開設が実現した。サハリンにコジノサハリンスク支店を開店し、預金、貸出、外国為替、資金取引等の金融関連業務全般を手がけることができるようになった<sup>20</sup>。しかし、当面はリスクを最小限に抑えるために、日本からの進出企業と社員を中心にした外国送金、外貨両替、預金業務に重点を置くことにした。そうした地道な営業活動を通じて、将来のビジネスチャンスにつなげる方針である。サハリンは、サハリンIとサハリンIIの大型プロジェクトが進行しており、ビジネス活動と人々の往来が活発化することによって、同支店の業務の幅は拡大するものと期待されている。同時に進めていた、ハバロフスクへの支店出店は入居予定の建物の完成遅れによって、2003年7月にずれ込んだが、ようやくロシア国内3カ所に本支店を構え、金融関連業務全般に従事できる体制が整ったことになる<sup>21</sup>。さらには、ウラジオストクでの支店開設を視野に入れて、2004年中に駐在員事務所を開き、可能性を探ることになっている<sup>22</sup>。なお、2つの支店の設置に合わせ、経営基盤の充実を目的として、2003年3月には、800万米ドル相当（約9億円）の増資が実施され、新資本金は2000万米ドル（約22億円）となった<sup>23</sup>。そして、2003年6月には、モスクワと極東で、住宅ローンを主体とする個人ローンビジネスが始まり、ロシア進出の目的であった、家計

向けビジネスへの参入が実現したのである。個人向け金融ビジネスの成否は、経済の発展、社会の安定、中産階級の拡大に依存するものと考えられ、ロシア経済の持続的な成長に大きく依存するものと考えられる。

### (3) 個人向けビジネスの本格始動

個人・家計向けビジネスを重視し、小口顧客を中心に、1万口座の獲得を当面の目標<sup>24</sup>としてスタートした、みちのく銀行のロシア事業は口座数を順調に伸ばしている。2001年末の取引先数（法人と個人の合計）は800弱であったが、2002年末には2000強、そして2004年年初には、極東の2支店の開設、事業の本格化もあり、個人顧客6000（本店、2支店それぞれ2000口座ずつ）と法人顧客400超に達した。当面の目標である1万口座獲得が現実味を帯びてきた<sup>25</sup>。モスクワの個人口座は日本人が3割、ロシア人7割である。当初は、日本との送入金の速さと効率性から日本とビジネス関係のあるロシア人顧客の口座開設が多かったが、今では顧客対応の良さがロコミで広がって、ロシア人の半数は日本との関係のない顧客であり、顧客ベースが急速に拡大している。外銀では、米シティバンク（Citibank）とオーストリアのライファイゼンバンク（Raiffeisenbank）がリーテルバンキングに力を入れているが、共に高所得者層を標的としており、中産階級を狙うみちのく銀行の市場は外銀としてはニッチとなっている。預金残高も、2001年末の9000万ルーブル強（4億円余り）から、2002年末の3億ルーブル弱（11億円強）へ、そして2003年後半の預金量は6億5000万ルーブル前後で安定していたが、期末の預金増によって、2003年末の預金残高は12億ルーブル程度（約45億円）を見込んでいる<sup>26</sup>。貸出は、今のところほとんどが法人向け融資であるが、2001年末の1100万円、2002年末の3億円、2003年末の10億円強とこちらも順調に推移している。2001年には資本金の評価益を除いた本業でも黒字化し、2002年も黒字決算であった（表1）。しかし、2003年はルーブル高による為替の評価損、出店と個人ローンなど新規事業が拡大し、そのための経費増が響き、赤字の見込みである。ルーブルが安定するなか、米ドル建の資本金をどうするか、事業の拡大を収益に結びつけるオペレーションが可能かといった点が今後の課題である。

表1. みちのく銀行（モスクワ）2002年度12月期決算

貸借対照表		千RUB	百万円
総資産	現金および預け金	348,640	1,315
	コールローン	7,800	29
	貸付金	80,256	303
	有価証券	186,098	702
	その他資産	36,447	137
	固定資産	15,012	57
			674,253
総負債	預金	298,840	1,127
	その他負債	34,359	130
		333,199	1,257
総資本	資本金	183,000	690
	資本準備金	118,200	446
	剰余金	39,854	150
		341,054	1,286
総負債および総資本		674,253	2,543

みちのく銀行のロシア市場参入戦略（今井）

損益計算書		千RUB	百万円
経常収入		119,725	451
経常費用		102,063	385
経常利益		17,662	66
	うち外国為替評価損益	16,676	63
税引前利益		17,662	66
税金		7,281	27
当期利益		10,381	39

出所：みちのく銀行資料。

みちのく銀行がロシア進出に際して目標とした、個人向け住宅ローンビジネスの開始にはいくつかの障害が存在し、立ち上げは順調とはいえなかった。その要因としては、住宅ローンの保証機関がないこと、非公式の収入<sup>27</sup>を得ている人が多く、実際の収入を公式に確定しにくいといった点が挙げられる。しかし、何といたっても最大の障害は担保請求権が保証されないということである。2001年末に財務省と中央銀行が策定した「ロシア連邦銀行部門発展戦略」のなかでも言及された、担保の強制執行に関する法律は2002年末までに成立した<sup>28</sup>。しかしながら、居住権を優先する民法が残っており、係争となった場合、どちらが優先するか明らかではない。特に、居住者が老人や子供の場合には、代替住宅を準備することなしに、担保権の執行のために立ち退きを要求することができず、担保が有効性を発揮できないのである<sup>29</sup>。そうしたなかで、みちのく銀行が住宅ローンを中心とした個人向けローンビジネスを開始できた理由は以下のとおりである。

第一には、1999年から続く経済成長に伴って、モスクワを中心に住宅建設ラッシュが進み、それに伴って住宅ローン需要が高まったことを指摘できる。同様に自動車需要、エレクトロニクス製品の需要の増大によって、販売信用の需要も高まり、個人向けローン市場が形成されたのである。第二に、こうした情勢を踏まえ、最大手のズベルバンクが借入人に保険をかけたたり、3人以上の保証人をつけさせたり、担保執行のための代替住宅を手当てするなど、万全の体制で住宅ローンを拡大させたことである。同行は2万ドル以下の貸付であれば、条件を緩和し、貸出総額の上積みを図る戦略を採り、住宅ローンビジネスの立ち上げに主導的役割を果たした。2003年の個人向けローンの総額は2995億ルーブル（GDP比2.3%）となり、そのうちズベルバンクは48%を占めている。ズベルバンクの個人向けローンは、住宅ローンや自動車ローンなどの1年超の長期貸付の比率が72%となっている<sup>30</sup>。エレクトロニクス製品や家具などの購入のための消費者向けクレジットでは、ルースキー・スタンダルト（Russian Standard Bank）が市場を開拓し、その後、市場が急成長している。外資系でもシティバンクが住宅ローン市場に参入した。こうしたライバルの攻勢を前に、みちのく銀行も対応を迫られたのである。第三には、日系ロシア現法から、社員向け住宅ローンを肩代わりしてほしいとの要請を受けたことが大きかった。当該現法にとっては、事務手続きの煩雑さから、自社ローンを止め、みちのく銀行に肩代わりしてほしいとの要請であった。取引先の返済保証がついたローンであり、みちのく銀行にとっても引受は願ったり叶ったりであった。こうした案件は、リスクが限りなく小さいため、貸し出し条件も緩やかなものとなり、借り手にとってもメリット大であった。今のところ、同行の個人向け貸出は取引先企業の従業員がほとんどであり、その他には

顧客の知り合い客へのローンが一部あるだけで、一般の人は含まれていない。個人向けローンビジネスを行なう、ズベルバンクや筆者がインタビューしたロシアの現地銀行も、取引先企業の従業員への貸し出しに留まっている。担保権が保証されないという制度の不十分さを、個別の関係性によって補い、ビジネスを実現している<sup>31</sup>。取引の拡大とそれに伴うリスクをどのようにマネジしていくかは、各行の課題であるが、当該市場の拡大のためには、制度面の充実が不可欠であり、政府の役割は重大である。第四には、ズベルバンク同様、保証人を複数要求したり、保険加入を義務付けたり、法的問題は残っているものの、契約書に「返済不能になった際には売却する」などと明記することによって、貸し倒れを最小限に抑制できるとの判断から、当該ビジネスが可能となった。こうして、2003年6月2日にモスクワ本店および極東の2支店で、住宅ローン、自動車ローンなど個人向け貸付ビジネスの取り扱いが始まった。件数は限られているものの、ともかくも当初の進出目標である個人向けビジネスに参入できたことは、みちのく銀行のロシアビジネスにとって、大きな第一歩であった。

住宅ローンは本人または家族が居住することを条件とし、口座を有していること、勤続3年以上で安定的な収入のある公務員、会社員が対象となっており、期間は新築で15年以内、中古で10年以内、融資限度額はモスクワで5万米ドル、極東2支店で3万ドルとなっている(表2)。金利はドル建ての変動金利で現在は7%、会社保証がある場合は現在6%の同じく変動金利となっている。他行に比べて低金利となっており、問い合わせが多い。個人向け貸出はすべて米ドル建てとなっているが、これはロシア中央銀行からのルーブルの調達が高コストなうえ、為替リスクも負うことになるためである。米ドル建てであれば、海外市場での調達が可能であるし、為替リスクが限られているからである。自動車ローン、教育ローン、家電製品ローンの条件は表2のとおりであり、これらの金利条件は他行とほとんど変わらず、住宅ローンに比べれば、それほど伸びていない。2003年暮れの段階で、貸出実績は20数件、うち住宅ローンは極東の支店も含め、12件であり、ようやく当該ビジネスが始まったのであり、今後の進展が期待されている。

表2. みちのく銀行取り扱いローン

ローン名	取扱店	融資限度額	期間	金利(米ドル建て)
住宅ローン	モスクワ	5万米ドル	15年以内	年7% (変動)
	ユジノサハリンスク	3万米ドル		
	ハバロフスク	3万米ドル		
自動車ローン	モスクワ	1万米ドル	3年以内	年10% (固定)
	ユジノサハリンスク	5千米ドル		
	ハバロフスク	5千米ドル		
教育ローン	全店	5千米ドル	5年以内	年12%(固定)
家電製品ローン	全店	3千米ドル	2年以内	年12%(固定)

出所：みちのく銀行資料

#### 4. 考察と結論

本稿ではみちのく銀行がロシアへの事業進出に至る経緯と極東に2支店を開設し、当初の目標で

あった個人向けのローンビジネスを開始した現在の状況について、整理し、議論してきた。最後に、これらの検討を踏まえて、みちのく銀行のロシアへの事業進出を可能にした要因について考察したい。そして、現在進行中のロシアビジネスがみちのく銀行の将来の経営および組織におよぼす影響、意義について論及するとともに、今後の課題を提示し、本稿のむすびにかえたい。

みちのく銀行をロシアビジネスに駆り立てた最大の要因は、同行会長の大道寺小三郎氏のロシアへの思い入れと企業家的な経営スタイルによるものであった。青森から最も近い外国という地理的近接性もあるが、出発点は、同氏のロシアに対する個人的な興味であった。そして、1980年代後半以降のロシア経済の混乱に対して、隣人としてなんらかの支援をしたいとの思いが、現在のロシアビジネスにつながっている。そしてそれを可能にしたのは、同氏の強力なリーダーシップであった。ビジネスの可能性がまったく見えないなか、他国への支援活動を行なうことは企業統治の面からは認められるか否か、あるいは執行責任者とはいえ、一人の思い入れを企業活動にどの程度反映可能なのかといった点については様々な議論があり得るであろう。しかしながら、多数の意見と第三者の監視を反映させる企業統治のあり方が、一見不合理に見え、短期的には実を結ばないが、しかし将来につながる可能性のあるビジネスの芽を摘んでいるということはないであろうか。なかなか難しい問題である。制度をデジタルに突き詰めるだけでは不十分であり、人の要素をアナログ的にいか織り込むかが大切なのではないだろうか。みちのく銀行のロシアビジネスについていえば、大道寺氏の個人的な思い入れとワンマン的な経営がなければ、何も始まらなかったのである。

第2点は戦略性である。ここでいう戦略性とはライバルとは異なる戦略の選択という意味である。事業分野や市場など、どこに自社の事業領域（ドメイン）を設定するか、そこで将来的に自社はどのような存在になりたいのか（存在論）、そのためにはどのような道筋でそれを目指すのか（方法論）において、他社とどのような差別化を図るかということである。みちのく銀行のロシアビジネスはこの点がはっきりしていた。地方銀行の多くがバブル期、欧米に進出し、1990年代に入るとアジアに進出し、通貨危機後、一挙に引き上げるという同一行動を取る一方で、同行は独自の視点で、ロシアと中国を選択した。事業領域についても、他行にさきがけ、早くからリーテル重視で、個人向けローンに力を入れてきたし、その基本方針はロシア進出に際しても堅持された。ロシアでも、「一般庶民を相手に、ほんのわずかな利子をいただいて、家一軒建てるくらいのお金を貸し出すという商売<sup>32</sup>」をするのが、自行の存在意義であると明確に謳っている。それを実現するための十分な経営資源が備わっていないことを認識したうえで、長期戦を覚悟で、ロシアビジネスに取り組んでいる<sup>33</sup>。ここでいう経営資源とは、主にロシアで銀行業を営むうえで必要な人材と経営上の知識と経験ということである。ロシア現法のトップには、ロシアビジネスの経験が豊富な人材を外部から招聘する一方で、多くの行員が現地に駐在したり、同ビジネスに関与したりすることによって、10年間かけて必要な経営資源を蓄積するとの慎重姿勢を採っていることである。経営上の余裕があって、なおかつほとんど初めての海外事業という背景があるにせよ、ロシアへの銀行進出という大胆な戦略選択と注意深いアプローチの組み合わせは絶妙といえる。

3つ目のポイントは、一見不合理な選択を結果的にプラスに転じることができた決断力と経営能力である。ビジネスに結びつける当てもないロシアとの文化交流推進と通貨危機の1年後というタイミングで、しかも当初の計画と異なりモスクワに現法を設立したことである。文化交流は、経営に影響しない程度の金銭的、人的負担であったかも知れないが、一地方銀行のフィランソロピーとしては他に例を見ないものであった。しかし、極東の2支店は、開店後直ちに、モスクワ本店の口座数に達するとともに、個人向けのローンビジネスを始めることができた。これまでの活動を通して、極東地域での知名度、人脈の広がりが大きく貢献したことは間違いない。現法設立についても、それまでほとんどつながりのなかったモスクワで大手行と競争するというのは想定外であったし、時期についても通常は躊躇するタイミングであった。しかし、困難であればこそ、マイナーな存在ともいえるみちのく銀行に出店の要請があったのであり、この機会を失うとチャンスが再び訪れないかもしれないとの判断から出店を決めた決断力は高く評価されて良い。モスクワに出店したからこそ、ロシアビジネスについての学習が進展したという面があるし、大市場のモスクワであればこそロットのまとまるビジネスを一部手がけることができ、経営の安定に寄与した側面を見逃すことはできない。ビジネスが合理的な事前計算によってすべてが決するわけではなく、経営能力と組織能力、さらには幸運によって、不確実性をプラスに転じることができることを示す例と考えられる。

次にロシアビジネスの意義について、3点挙げて、検討しよう。第1には、ロシアでのビジネスが立ち上がり、みちのく銀行にとっては新たな成長領域を開拓できたことである。企業向け融資の成長が見込めず、国内での事業拡大が困難な状況のなかで、成長新興経済国の1つに数えられるロシアでのビジネスが始まった。脆弱さを抱えながらも、石油輸出と国内産業の復活によって、しばらくは現在の好調を維持するものと思われ、経済の拡大が銀行ビジネスにも追い風となっている。また、リーテルバンキングと金融仲介という銀行の基本的機能は、ロシアにあっては、ようやく始まった段階であり、ゼロからの出発であるため、現在の経済環境を維持できれば、大きな成長が見込まれる。さらに、邦銀唯一の事業進出であるし、外銀の進出が大幅に遅れているため、競争が激化するまえに、地歩固めが可能な点を挙げるができる。すなわち、みちのく銀行のロシアビジネスは、ポジショニング上、有利な立場にあるし、やり方次第ではプロフィットセンターに育てることも可能なのである。

第2点は、経営戦略についての学習である。先にも述べたように、戦略性とはライバルと差別化された経営戦略を立案・実行することである。護送船団方式といわれる、旧大蔵省主導の「戦略性」に乏しい経営を行ってきた銀行も、このままで良いと考えているところは少ない。しかしながら、戦略性を身に着けるには、コンサルタントのアドバイスを聞いたり、書物を読んだりするだけでは不十分であって、実行の積み重ねによって、戦略性の厚みを増していくしかないのである。同行のロシアビジネスの戦略性については既に触れたので繰り返さないが、それらの実践に若手も含め多数の行員が関わっていることが重要である。戦略性は学習と実践によってのみ進化するのである。

3つ目のポイントは組織文化への影響である。みちのく銀行では、ロシアとの文化交流活動以来、

多くの行員がロシアビジネスに関与してきた。事業の立ち上げに際しても、駐在員のみならず、出張等を通じて、多くの行員が直接、間接に参画してきた。国際ビジネス、とりわけロシアのような特異な新興市場で、一から事業を立ち上げることの困難さは並大抵ではない。地方銀行の同行の行員のほとんどは、業務上海外との関わりを持つことになろうとは想像もせずに、入行したものと思われる。特に、深くロシア事業に関わっている行員は、生活上の不便の多い現地に駐在し、みちのく銀行のロシアでの人脈形成と銀行システムに関する知識の蓄積の中心的な役割を果たしてきた。こうした経験が各行員と組織の行動様式に大きな影響をおよぼしていることは間違いない。不確実性への対応、ピンチをチャンスに転化するしびとさが、行員一人ひとりに沈殿し、組織の目に見えない資産になりつつあるように見える。

最後に、これまで見てきたみちのく銀行のロシアビジネスが将来直面する可能性のある課題に言及し、本稿のむすびとしよう。第1点は、みちのく銀行のロシア現法がロシア唯一の邦銀であるからといって、ロシアに進出する日本の大手企業との取引が拡大するとは考えにくいことである。大手企業は国内のメガバンクに加え、大手外銀とも取引があるところがほとんどである。外銀のロシア進出は遅れているが、邦銀に比べれば、そのペースは速い。大手企業にとって、唯一の邦銀といっても、みちのく銀行との取引を開始する理由は乏しいのである。この点については、みちのく銀行自身が十分認識しており、それゆえにリーテル重視を打ち出している。自行の経営資源に見合った事業領域として、個人客向けビジネスを重視しているが、その戦略選択を踏み外さないことが重要である。第2点は、同行のロシアビジネスはロシアの経済改革の進展と経済成長の動向に大きく依存するという点である。しばらくは、現在の経済成長が続くものと思われるが、石油や為替に大きく依存していることは明らかで、脆弱性を内包した経済成長である。他方、制度改革は進んでいるものの、まだまだ課題は多い。経済成長が続く、拡大均衡局面で、どれだけ制度整備が進展し、取引コストの少ない、効率的な経済体制を構築できるかがカギを握っている。仮に、経済成長が止まり、再度経済の収縮に陥った場合、最も影響を受けるのは、銀行セクターであり、とりわけ個人向けビジネスであろう。一外銀としての対応策は限られるが、そうしたリスクを念頭においた事業展開が求められる。3つ目は、先にロシア事業が新たな成長領域になり得ると述べたが、現実的に見て、本体の事業を補完するほどの規模に成長するとは考えにくい。一部のグローバル企業のように、海外事業で連結利益の過半を稼ぐという意味でのプロフィットセンターに育てるというのは現実的ではない。しかしながら、海外事業の実践を、本体の戦略形成、組織学習、人的資源のレベルアップにつなげるのできる場にして、その機能を強化することは可能である。戦略的なコストセンターとしてのロシアビジネスが、みちのく銀行の未来にもたらす意義は決して小さくはないのである。

（いまい まさかず・本学経済学部助教授）

## 注

- 1 インターネット情報ソースBANKSCOPEのworld banking information sourceからの情報。
- 2 WPS-Banks and Exchanges (2003.10.20) およびロシア中央銀行のBulletin of Banking Statistics No.1 (128), 2004に基づく、2003年9月現在のランキング。
- 3 50%超出資の39行の資本金512億ルーブルは全銀行の7.2%、資産3673億ルーブルは同12.5%、ロシア企業向け融資1400億ルーブルは同11.2%であり、中欧の移行経済国に比べると、外銀の参入は遅れているが、その地歩は年々高まっている (WPS-Banks and Exchanges, 03.9.30) なお、2003年末の外資系銀行は128行、そのうち完全出資が32行、外資の持ち株比率50%以上が9行となっており、徐々にではあるが、外資の参入が進んでいる。
- 4 WPS-Banks and Exchanges, 2003.9.30を参考にした。
- 5 みちのく銀行の平成16年度3月期中間決算短信(連結)平成15年11月21日からの引用。
- 6 沼田裕子(2003)「米国の銀行はなぜ強いのか 世界最強の収益力を実現した四つの戦略」『エコノミスト』誌(10.13)。
- 7 三菱東京フィナンシャルグループが消費者金融大手のアコムと資本・業務提携を行なうことが発表された(『日本経済新聞』2004.3.19)。
- 8 両行の中間決算およびディスクロージャー誌からの引用。
- 9 大道寺小三郎みちのく銀行会長のロシア誌(A Magazine Club Business Match)への寄稿記事を参考にした。
- 10 2000年9月5日、みちのく銀行のハバロフスク駐在員事務所でのインタビューを参考にした。
- 11 2000年9月5日、みちのく銀行のハバロフスク駐在員事務所でのインタビューおよび大道寺会長のインタビュー記事(『Erina Report』No.54, 2003、環日本海研究所)を参考にした。
- 12 『朝日新聞』2003年10月28日。
- 13 国際協力銀行(2001)『Global Eye』、3月号。
- 14 2002年7月9日のみちのく銀行・藤田専務へのインタビューを参考にした。
- 15 ロシア東欧貿易会(2002)『ロシア東欧貿易調査月報』5月号。
- 16 『朝日新聞』2003年10月18日。
- 17 『朝日新聞』2003年10月18日。
- 18 みちのく銀行・大道寺会長の高崎経済大学における講演会(2001年11月9日)での発言を参考にした。
- 19 ロシア東欧貿易会(2002)『ロシア東欧貿易調査月報』4月号。
- 20 ロシア東欧貿易会(2002)『ロシア東欧貿易調査月報』10月号。
- 21 ロシア東欧貿易会(2003)『ロシア東欧貿易調査月報』7月号。
- 22 『週刊東洋経済』2003年11月15日号。
- 23 Info-Nova Press Digest, March 18, 2003.
- 24 2002年7月9日のみちのく銀行・藤田専務へのインタビューを参考にした。
- 25 2003年2月のみちのく銀行(モスクワ)・鳴海副社長へのインタビューおよび同現法の2002年12月期決算概要推移を参考にした。
- 26 2003年2月のみちのく銀行(モスクワ)・鳴海副社長へのインタビューを参考にした。
- 27 雇用主が従業員に給与を公式の給与と非公式の給与に分けて支給するといった例も多いという。
- 28 Bank of Finland Institute for Economies in Transition (BOFIT)(2003), *Russian Economy in Review, February*.
- 29 この点については、Renaissance Capital(2003), *Russian Banking: Rolling Out Reforms, Revealing Restraints*に詳しい。また、筆者がインタビュー(2004年2月)したロシアの銀行(ウラルヴネシュトルグバンク)その他も同様の見解であった。
- 30 ロシアのビジネス誌Ekspertのウェブサイト(www.expert.ru)、ロシアの銀行ランキングおよびAstrov, Vasily(2003), *Regional Issues, Banking Reform and Related Credit Risk in Russia*, wiiw Research Reports, No.300, Septemberを参考にした。
- 31 2004年2月に実施した、エカチェリンプルグのウラルヴネシュトルグバンクへのインタビューを参考にした。

みちのく銀行のロシア市場参入戦略(今井)

- 32 『朝日新聞』2003.10.18、みちのく銀行大道寺会長へのインタビュー記事を参考にした。
- 33 みちのく銀行大道寺会長は、「風土や文化を勉強し、人間関係を築くには10年かかる(朝日新聞、2003.10.18)」、「大体、人様の所にズカズカ乗り込んで、5年、10年でもうけてやるというのは虫がよすぎる(『日本経済新聞』(夕刊) 1999.10.14)」と述べている。