

令和5年度 「スラブ・ユーラシア地域（旧ソ連・東欧）を中心とした総合的研究」に関わる  
「共同利用型」の個人による研究 研究報告書

令和5年4月17日現在

研究課題名	経済制裁とロシア大手銀行の海外進出戦略へのその影響に関する研究 (英名: The Impact of Economic Sanctions on Russian Banks' Foreign Expansion)	
申請者	氏名	所属機関・職
	GORSHKOV VICTOR	新潟県立大学国際経済学部・准教授

## 研究成果の概要

ロシアの銀行の海外進出は2013年にピークに達し、当時、海外で6つの支店、58の子銀行と51の駐在事務所が設立されていたが、2024年3月時点で海外拠点は4つの海外支店と19の駐在員事務所まで減少している。対ロシア経済制裁の影響で、ロシアの銀行の海外進出が大幅に縮小し、ヨーロッパや一部の旧ソ連諸国市場から銀行の撤退が余儀なくされた。

本研究では、ロシアの大手銀行（ズベルバンク）のケース・スタディを取り上げ、当該銀行のヨーロッパ市場からの撤退背景および国際化戦略の変化を分析した。ズベルバンクは2007年からコーポレート・ガバナンス改革、デジタル化改革を推奨し、CSRやESG関連のグローバル・スタンダードおよびオンライン・バンキングの技術を積極的に取り入れることで、生産性を高め、国内市場においてまさに非効率的な国有銀行から比較優位とブランド力を持つ商業銀行に成長した。国内市場における規模の経済学の優位性を活かし、2011年から本格的に国際化をはかり、CIS諸国だけではなく、海外銀行の買収等によってヨーロッパ市場に参入した。ヨーロッパでは、ロシア企業向けのサービスに加えて、オンライン・バンキングを展開することにも成功し、とりわけ、東欧諸国においては顧客追随仮説に沿うだけでなく、市場獲得型海外直接投資を動機に海外進出を行なった。2021年に海外拠点は22カ国まで達し、ズベルバンクはリージョナル多国籍企業に成長したと結論できる。

2022年2月以降の対ロシア制裁の影響で、ズベルバンクはヨーロッパ市場から撤退し、一時的に多額の損失を記録したが、2023年に純利益の推移は回復している。現在は、ズベルバンクは国際化戦略を見直し、インドや中国、アラブ首長国連邦などの「友好国」への進出を検討し始めている。しかしながら、本研究で明らかになったように、アジアおよび中東市場における子銀行の設立は、①自己資本や資産に関する規制が多数存在するため参入コストが高い、②複雑な行政手続き、そして、③「友好国」政府の第二次制裁への恐怖などの理由から安易に進んでいるとは言い難い。資金のクロスボーダ取引の新しいチャンネルの模索は、ズベルバンクにとって焦眉の課題となっている。

主な発表論文等（雑誌論文、学会発表、図書 等）※謝辞の有無について明記願います。

Gorshkov, V. (2024). Chapter 4. Internationalisation Strategies of Russian Financial Multinationals: From Global Expansion to Global Market Exodus? In *Emerging Multinationals from Asia and Europe*. Ed. by Y. Nakahara. Singapore: Springer (出版予定) 謝辞有

当該研究活動をもとに採択された研究プロジェクト（応募中の研究プロジェクトを含む）

該当なし

※枠を調整することは構いませんが、ページは追加しないでください。