

## 【ロシア】孤立深まるロシア—西側と壁、離れる企業 エコノミスト 西谷公明 (2022/10/26-12:00)

9月23日、トヨタ自動車がついにロシア事業からの撤退を表明した。2日後には、全土に「部分動員」が発令された。この戦争に終わりが見えない以上、他に選択肢はない。事態は、一企業の苦渋の決断という以上に、日本とロシアの関係をめぐる「一つの時代」の終わりを告げている。



ロシア撤退を決めたトヨタ自動車の工場 = 3月11日、サンクトペテルブルク (EPA時事)

### ◇「譲渡」か「清算」か

本稿を、私は今、モスクワのホテルの一室で書いている。

ロシアはすっかり遠い国になったと思う。日本からの直行便はどれも止まっているため、トルコ航空機を途中、イスタンブールで乗り継いで、はるばる19時間を超える長旅の末にたどり着いた。

入国ビザは難なく取得できたのだが、ホテルは日本から予約できない（クレジットカードが使えない）ため、モスクワの知人の手を借りざるを得なかった。その上、日本政府がロシアへの外貨の持ち込みを制限しているため（滞在1日当たり5万円以下、出国の際、空港で税関職員にチェックされる）、ホテル代を支払った残りで、滞在中の費用を賄わねばならない。

要するに、ロシアへなど行くな、ということなのだろう。

はばかりながら、外務省から「渡航中止勧告」（いわゆる「レベル3」）が出ていることは承知している。けれども、トヨタの現地責任者としてかつて5年間、粗野で野性に満ちたこの社会で苦労を分かち合った部下たちと、直接会って礼節を尽くしておきたいと考えた。

ロシアへ進出した西側企業の多くは、2022年3月以降、制裁によって部品の調達がままならなくなつたために生産を中止した。また販売も、銀行間の相互決済が制限されている上、市場のレビューションリスク（企業の評判へのダメージから生じるさまざまな損失リスク）を恐れて、ほとんどすべての製品のロシア向け出荷を停止している。

これに対し、ロシア政府は夏ごろから各社に事業の再開を迫るとともに、9月になると、撤退にはロシア政府の許可を必要とする旨の大統領令を布告した。

今や撤退を考える企業は、事業を政府が指定する国営管財法人に従業員ごと引き継ぐ形で譲渡するか（雇用を維持してもらう代わりに、資産をたたかの“1ユーロ”もしくは“1ルーブル”で譲渡）、あるいは解雇される従業員に対し、ロシア政府が定める基準以上の一時金を支給して清算するか、二つに一つの選択を迫られたことになった。

要するに、海外から送金できない状況下、現地にどれだけ資金を持てるかが、企業の判断を分ける与件になる。トヨタは資金に余裕のあるうちに、後者の道を選んだわけである。

サンクトペテルブルク工場をたたむことにはなったが、トヨタは既存カスタマーへの保証サービスやロシア政府との渉外に対応するため、モスクワにある本社機能の一部を引き続き残す。トヨタの決断を受けて、今後、日本企業による撤退への動きが加速するだろう。

### ◇収益性高かったビジネス

約束の夜7時、赤の広場からほど近いカフェ「ドクトル・ジバゴ」に懐かしい顔ぶれが集まった。

退避先のジョージアから、わざわざモスクワへ戻ってくれた元部下もいた。残念ながら、撤退業務に携わっている役員の一人は、直前になってサンクトペテルブルクで急な打ち合わせがセットされたために来られなくなった。また、今はロステク（ロシア最大の軍需産業コンプレックス）傘下の企業で役員を務める元部下は、

さすがに多忙を極めているようで欠席した。

戦争は、間違いなく、その場にあった。仲間のうちには予備役として召集された者もあり、その話題になると、皆の顔が沈んだ。新型コロナウイルスのパンデミック以来、リモート勤務でリアルに会うことは少なくなったが、誰それはカザフスタンにいる、誰それはジョージアに、とか互いの消息は交換し合っているようだった。現下の出来事を避けるように、遠い昔の思い出話に花が咲いた。

モスクワでは、「部分動員」が解除されていた。金曜日の夜とあってか、中心街のカフェは深更までにぎわった。

日本の産業界にとり、ロシアビジネスの占める割合が大きいというわけでは決してない。日本の貿易全体にロシアが占める割合もわずか1%ほどにすぎない（2021年、財務省税関統計）。ロシアビジネスを失うことで、重大なダメージを被るほどではないだろう。この点で、中国ビジネスとは決定的に異なる。

進出企業数は、ロシア極東の中小ビジネスを合わせても計300社強ぐらいで、一時5000社を超えたこともあったドイツなどと比べれば、経済の相互依存は格段に小さい。



ただし、ロシアにおける日本企業のビジネスは、概して富裕層をターゲットにしてきた（富裕層は人口1億4000万の1割ぐらいで、主としてモスクワやサンクトペテルブルクをはじめ大都市圏に多く住む）。このため、競争の激しい成熟市場における商いと違い、収益を削ってディスカウントする必要もなく、しかも同じ製品でも高級グレードの方がむしろよく売れて、ビジネスのうまみもそれだけ大きかったのが実情だ。

ロシアで生産されたトヨタ・カムリ=2007年12月、サンクトペテルブルク（AFP時事）

また、トヨタをはじめグローバル企業の多くは、市場としてのロシアをヨーロッパの一つと位置付けてきており（実際に富裕層も国土のヨーロッパ部を中心に分布し、ロジスティクス面からもヨーロッパとつなぐ方が合理的だった）、ロシアビジネスから得られる高い収益性がヨーロッパ全体の経営を下支えしてきたケースも多いだろう。

したがって今後は、欧州連合（EU）経済の不況の深刻化とも相まって、企業によってはヨーロッパ経営の見直しを迫られるケースもあるかもしれない。

### ◇まるで別人の大統領

20年前、私たちは経済のグローバル化を不可逆的なものと信じてやまなかった。トヨタはロシア経済の発展に期待し、日本の自動車メーカーの先陣を切って進出した。

2004年7月のサンクトペテルブルク工場の「くわ入れ式」にはプーチン大統領も出席した。2007年12月の「カムリ」の生産開始を祝う式典にも、彼はイワノフ大統領府長官（当時）と連れ立って駆け付けた。これらの記憶は、大統領個人の脳裏に深く刻まれているに違いない（と、思いたい）。

けれども今、チャンネル24（国営テレビ局）に映る大統領は別人のように見える。大統領にとり、喫緊の最大課題が、この戦争をロシアの勝利で終えることにあることは言うまでもない。失ったものの大きさを顧みる余裕などないのだろう。

元部下たちの間には、自動車の輸入再開を期待する声もあった。

だがしかし、この戦争は長く続く。それどころか9月30日、プーチン大統領はウクライナ東・南部4州の「併合」を宣言した。ロシアがそれを撤回することはないだろう。したがって、その限りで制裁も続く。

他方、西側の結束は、相変わらず堅いように見える。ロシアと西側の間に越えることのできない壁がつくれた。この20年間にわたり、ロシアを取り巻いてきた世界は終わったのだ。戦争終結で劇的に環境が変わらなければ、撤退した企業が再び戻ることはないだろう。アメリカの狙い通り、ロシアはますます孤立を深める



動員された予備兵の訓練  
= 10月21日、ロシア南部ロストフナドヌー（EPA時事）



トヨタ・カムリの生産開始セレモニーに出席したプーチン・ロシア大統領  
= 2007年12月、サンクトペテルブルク（EPA時事）

に違いない。

「これを最後の訪問にしないでください。また来てください」

彼らにとり、私の訪問は“希望”であるように感じられた。彼らに歓迎される限り、私はまた来たいと思う。世界が分断されつつあるからこそ、私たちはこういう付き合いをもっと大切にする必要がある。



西谷公明（にしたに・ともあき）

エコノミスト、N & R アソシエイツ代表

1953年愛知県生まれ。早稲田大学大学院経済学研究科博士前期課程修了（国際経済論専攻）。長銀総合研究所、在ウクライナ日本大使館専門調査員を経て1999年トヨタ自動車入社。ロシアトヨタ社長、BRロシア室長などを歴任。2012年国際経済研究所取締役・理事。2018年合同会社N & Rアソシエイツ設立、代表就任。最新著書に『ロシアトヨタ戦記』（中央公論新社）がある。

▽ご意見、ご感想等はこちらまで▽

[お問い合わせ](#)