

〈1〉ウクライナ侵攻によるロシア及び我が国産業への影響

(一社) ロシア NIS 貿易会 ロシア NIS 経済研究所 研究員 渡邊 光太郎

はじめに

2月24日、ロシアはウクライナに対し戦争を開始した。侵略的な戦争に反応し、国際社会は一斉に制裁を強化した。現在、行われている制裁は、2014年のクリミア併合時とは桁違いのレベルに達している。

イランや北朝鮮等、ロシアよりも長期に渡り制裁を受けている国がある。しかし、ロシアはこれらの国とは、経済規模が異なる。また、ロシアは資源大国である。よって、イランや北朝鮮が世界経済から切り離される場合とは、別次元での影響を受ける。

本稿では、製造業に対する戦争・制裁の影響について論じる。最初に日本では一般には馴染みの薄いロシアの製造業について説明するとともに、ロシア製造業が制裁でどのような影響を受けるかについて述べる。そして、今般の戦争により日本の製造業がロシアからどのような影響を受け得るかについて論じる。但し、石油・ガス・石炭の値上がりの影響については、筆者の専門外であるため、本稿からは割愛する。ロシア産石炭の供給不安による原料炭の値上がりによる鉄鋼の値上がりについても除く。

現在進行形の事象を扱う上、執筆から印刷までの間に事態が動いてしまうことがあり得る。また、現状、ロシアの現場を見ることは困難であるため、推定・推測を多く含むものである。その点、ご了承願いたい。

1. ロシアの産業への影響

(1) ロシア製造業の概況

最初に、開戦前のロシア製造業の概況について、説明する。多少、辛辣な響きがあるかもしれないが、制裁の影響を検討するためにも、忌憚なく現状を語ることは必要である。

ロシアの製造業は、量的にも質的にも日本の製造業に大きく劣るのは事実である。一方、ロシアの製造業復興の動きはあり、一定の成果はあった。しかし、投資誘致等、海外企業に頼る政策も多く、海外依存を強める結果にもなった。こうした開戦前のロシア製造業の実態は、戦争・制裁のロシア製造業への影響を大きくしている。

① ロシアは西高東低

ロシアは日本の45倍の国土を持つ一方、人口は約1億5000万人に留まる。1人当たりの名目GDPは11,273ドル(2021年)であり、経済力は日本を下回る。ロシアの人口は、広い国土に満遍なく散らばっているのではなく、極端に西部に偏る。全人口の7割がウラル山脈以西の15%程度の地域に集中する。製造業についても同じで、工業出荷額の8割がこの地域のものである。ロシアは日本の隣国であるが、ロシア経済の中心地は西部であり、日本からは遠い。

今となっては、ロシアとの新規ビジネスはほぼ不可能である。しかし、ロシアビジネスが可能だった時代は、ロシアの経済と人口が西高東低であること

は、欧州企業に対し日本企業が圧倒的に不利になる要因であった。

②質・量ともに劣る製造業

ロシアの工業生産額は大雑把に言うと、日本の15%程度である。ロシア全体で愛知県の工業生産額に近い。規模が小さいだけでなく、極限られた例外を除き、質的にも劣っている。身近にロシア製の工業製品を見ることがないことから、推察できるとおりである。ロシア製の自動車をマニア向けに販売している企業のウェブサイトには、「このクルマは一般的なクルマではありません。覚悟を持ってご検討下さい。」と書かれている。ロシアでの自動車製造を目の当たりにした者としては、極めて強く同意できる警告である。



写真1 ロシア製自動車の品質
部品形状、組立の精度が悪いため、本来であれば連続しているべきラインに段差ができています。(著者撮影)

ロシアの特徴として、社会主義時代の影響で、国内で製造している品目の範囲は広い。競争力の乏しい半導体や、工作機械等も国内で製造する。しかし、“質を問わなければ”という留保が付くため、必ずしも製造業の強みとはなっていない。ロシア国内で、質の高い部品を製造できないことは、例えば、ロシアに進出した自動車等の外資系企業による、現地生産の足を引っ張り続けることになった。それどころか、ロシア系メーカーの足も引っ張っている。開戦後の AvtoVAZ 社等の生産停止の遠因にもなった。

一方で、低品質の製造業が弱みになるのは、質を求めるからである。今後、戦争による経済的鎖国が長期化する可能性がある。ロシアが巨大北朝鮮化しかねない。その場合、質さえ諦めれば、国内ですべてを賄うことができる可能性がある。これは、ある

種の強みになるかもしれない。

述べて来たとおり、ロシアの製造業は極めてレベルが低い。しかし、他の進展国と異なり、稀ではあるが局所的に世界水準の技術を持つ分野が存在することは、覚えておく必要がある。本件については、後述する。

③悲惨な現場

ロシアの製造業の現場を見ると、レベルが一目瞭然である。自動車メーカーでは、意匠面を修正のためにハンマーで叩いていたり、同じ形の部品がはまらないほど左右で形状が違っていたりと、日本では絶対に見られない光景を目にすることができる。

日本であれば普通である製造業に共通する考え方は、ロシアでは浸透していない。例えば、品目をやたらに増やさないと、在庫を余計にためないことなど、日本では常識である。しかし、ロシアでは品目の無制限な増加による少量多品種生産に陥り、在庫は敷地内に山となっている。また、品質管理のための工夫が徹底されていることも、稀である。部品の置き方が雑であり、部品同士で傷を付け合っていることは珍しくない。ロシアの現場は、「製造現場のやってはいけない事」のオンパレードである。生産性も、品質も低いのは当然である。

更に、労使間の関係が極めて悪いのが一般的である。経営層や管理職は生産性や品質の低さを現場作業者のせいにして、現場はそのような幹部に不信感と怒りを貯めている。ロシアでは生産ラインから人を排除することのみを目的として、自動化を進めたがる。しかし、機械の償却費と、人の作業のコストを比較していない上、自動化の必要性についても検討が甘い。生産性を阻害する要因を排除しないまま自動化をしても、効果は表面的に留まる。目的が、短絡的な人の排除であるので、ロシアで自動化の成功例を見たことがない。

なお、自動化に限らず、ロシアの設備投資は短絡的な判断に基づいていることが多く、あるべき姿で機能している例は稀である。

ロシアの製造現場を見て、これでは競争力があるわけがないというのが正直な感想である。

④プリミティブなビジネス慣行

ロシアの製造業の問題は、生産や技術に関する事柄だけではない。経営にも大きな問題を抱えている。

ロシアは欧米の一部と勘違いされがちであるが、

ビジネス慣行に関しては欧米と日本の距離よりもロシアは遠いと理解するべきである。ロシアは契約社会ではない。欧米であれば、契約は極力守ろうとするが、ロシアにおいてはそうした行動は期待できない。金銭的に苦しい企業は、債務不履行をするリスクが高い。与信管理の重要性が極めて高い国である。

また、社会主義の文化を引き摺っているのか、政府の支援に過度に依存し、市場・顧客・製品よりも政府との関係を重視する経営者も少なくない。マーケティングを行う文化が乏しく、市場をよく分析している企業は稀である。市場に疎い場合、営業に問題があるだけではなく、過剰投資に繋がりがやすい。マーケティングに弱いことは、ロシア企業の経営を更に危なっかしいものにしていく。

販売・マーケティングに劣るだけではなく、調達に関しても能力が高くない。国際的な水準のRFQを作成できる企業は稀であった。多くの場合、予算的裏付けの怪しい曖昧な要望から、売り手が案件を具現化することを要求される。設備の案件でも同様であり、調達部門だけでなく、製造技術部門も機能していない。

以上のような状況であり、危なくて取引ができない企業は少なくない。資金調達、資材調達、設備導入、技術移転等、よりよいモノづくりのために必要なことの実施には、最低限の信用が必要である。技術だけでなく、経営においてもレベルが低いことは、ロシアの製造業の発展を妨げていた。

自力ではどうにもならないロシアの企業は、海外企業に救いを求め始めることがあった。それが、“投資してくれ”、“技術移転してくれ”、“金融付きで設備を売ってくれ”といった要求になった。しかし、これらの要求は、“資金がない”、“技術がない”、“信用がない”の裏返しであり、筆者は、絶対に応じてはならないロシア3大危険信号と呼んでいた。しかも、こうした要求は、十分なマーケティングや経営計画の検討を行っていない。自ら投資や技術移転を求めているにもかかわらず、共同プロジェクトや移転する技術の内容の検討まで海外企業に要求する。日本に投資や技術移転を求めてきた企業を見る限り、ロシアに対する印象を悪くするだけに終わっていた。

⑤ロシアにおける製造業再興と現実

ロシアの製造業は述べてきた通り、レベルが著し

く低い。一方で、ロシアは官民ともに製造業のレベルの低さを自覚し、問題の改善に取り組んできたことは事実である。ロシアにおける製造業再興への努力は、一部であるが成功していたものもある。

官の製造業振興策には、ロシア企業の能力向上と外資系企業の誘致の二系統があった。双方とも、輸入する製品を自国で製造できるようにする輸入代替と、雇用促進を目的としていた。

ロシア企業の能力向上は、海外企業からの技術移転とともに、ロシア企業による技術開発も促進していた。例えば、ロシアの新型旅客機MC-21では、新製法の炭素繊維複合材製主翼を装備するが、新製法であるVaRTM法の技術はオーストリアのFACC社から導入した。使用する材料はソルヴェイ社米国工場から調達したが、加工は技術取得の上で、ロシア国内で行った。この材料は、2018年の制裁強化で調達できなくなった。MC-21の開発は危機に陥るかに見えたが、以前から平行して開発を進めていたロシア国産材料での置き換えに成功している。海外からの技術移転だけでなく、自力での開発も行っていることが見て取れる。

とは言え、技術移転、技術開発の努力は必ずしもうまくいっているわけではない。航空産業は、ロシアが比較的技術を蓄積している分野なので、輸入代替の成功例も散見されるが、工作機械のように競争力がない分野では、国産メーカーの再興は不調である。

外資系誘致も様々な優遇策を準備し熱心に行われていた。三菱自動車を誘致したカルーガ州やDMG森精機のウリヤノフスク州のような成功例がある。外資系メーカーの出資により、ロシア企業の体質が向上することもあった。例えば、AvtoVAZ社が製造するラーダはロシア製自動車の低品質の代名詞として用いられてきた。しかし、2014年以降、日産・ルノーグループの支援により、品質が著しく向上した。もちろん、それでも日本の水準に比べれば、大きな差があるレベルであるが、かつてのAvtoVAZ社や他のロシア系自動車メーカーと比べると、画期的な変貌と言えた。