

# World Trend Foresight

日本企業によるロシアの市場進出  
—ビジネス機会と課題への対応—

2025年6月

PwC コンサルティング合同会社  
PwC Intelligence マネージャー 富澤寿則



2022年2月に端を発したウクライナへのロシアの侵攻は、3年以上にわたり国際秩序に深刻な影響を及ぼし、経済連携の枠組みやエネルギー供給網を含む地政学的な構造変化を加速させた。とりわけ、対ロシア経済制裁の継続と、ウクライナ支援をめぐる各国の対応の温度差は、西側諸国内での政策方針の揺らぎを生むとともに、グローバルサウス諸国との間に認識の隔たりをもたらしている。こうした複雑な国際環境の中で、2025年に入り、米欧諸国とロシアの間では一部で停戦交渉の進展や外交接点の再構築も見られ、局地的な緊張緩和の兆しがようやく現れつつある。

このような情勢変化を踏まえれば、ウクライナおよびロシアは、依然として地政学的リスクや制度的な制約を抱えつつも、中長期的な視野でビジネス機会を模索し得る対象市場として、あらためて注目される段階に入りつつある。ウクライナでは、戦後復興と経済再建の両立に向けて、国際社会の支援を軸とした本格的な再建プロセスが進行しており、インフラ整備やエネルギー供給体制の回復をはじめとする経済の基盤的課題への対応が急がれている。他方、ロシアでは、外国企業の撤退に伴い、かつて外資が担っていた事業セクターを国内企業が代替する形で構築された新たな市場構造のもと、外国企業の段階的再参入に向けた制度的対応や、経済関係の正常化に向けた調整が今なお課題として残されている。こうした異なるフェーズにある両国に対して、日本の技術力や制度設計の知見は、それぞれの国情に応じた形での活用が期待されており、単なる経済支援にとどまらない戦略的関与の意義が高まりつつある。

本レポートは、ウクライナにおける日本企業の市場参入可能性とその課題について検討した5月公開のレポートの続編にあたる。ウクライナ編<sup>1</sup>では、戦後復興を契機とした日本企業の関与余地を、インフラ再建、電力供給、農業技術、IT・デジタル技術、レアメタル・レアアース開発といった分野における具体的な事例を通じて検討し、官民連携による復興支援の意義と展望を提示した。一方、本編では、制裁環境下におけるロシア経済の構造的变化や、既存の日露経済協力基盤を再活用する可能性に着目し、日本企業による段階的な市場再参入の現実性を検討する。

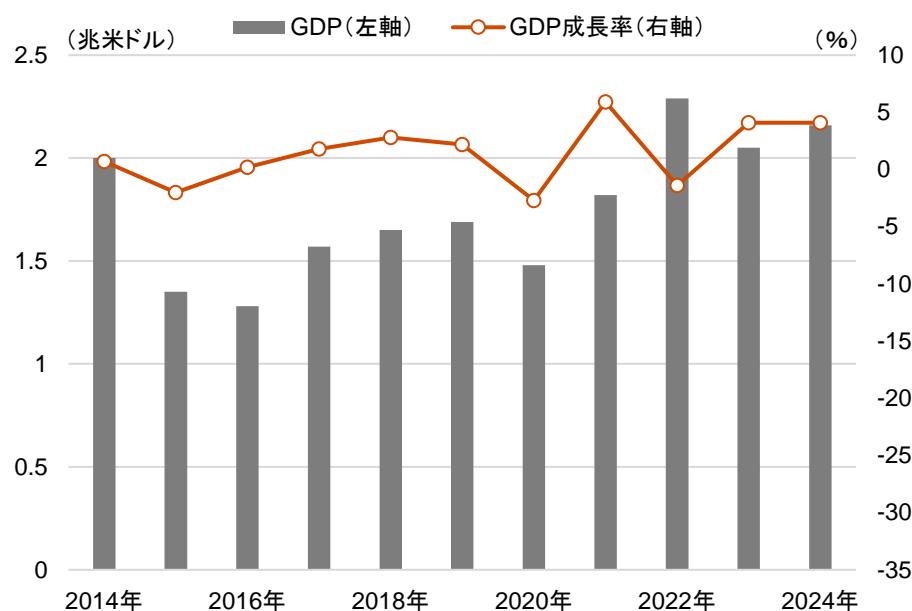
## 1. ロシアにおけるビジネスの可能性

2022年以降、ロシアは対外的な経済制裁の長期化と主要外国企業の相次ぐ撤退という厳しい環境に直面し、その結果、外資系企業が担っていた多くの事業領域で国内企業が代替機能を果たす新たな市場体制が形成されてきた。このことからロシア政府は国内産業の保護を強化すると同時に、中国、インド、トルコなどグローバルサウス諸国との経済関係を深化させ、外交・通商の軸足を非西側諸国へと移行している。こうしたところ、ウクライナとの紛争に一時停止の兆しが見える中で、日本企業が再びロシア市場においてどのような役割を果たし得るのか、また、いかなるビジネス機会を見出すことができるのかは、今後の国際事業戦略を考える上で重要な検討課題である。

<sup>1</sup> ウクライナ編は、<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/intelligence/assets/pdf/world-trend-foresight-040.pdf> を参照のこと。

ロシアもまた、ウクライナと同様に旧ソ連の構成主体として独立後の制度転換に苦しみ、経済成長は一貫性を欠いてきた。市場経済への移行過程で制度整備が後手に回ったことに加え、エネルギー資源への高依存と地政学的緊張の高まりが繰り返された結果、同国のGDP成長率もまた上下動を繰り返してきた点で、ウクライナと共に構造的脆弱性を抱えている。しかし、ロシアの経済規模はウクライナの約10倍大きく、2021年のGDPが約1兆8,000億ドルで韓国やブラジルと同程度だったが、2022年にはウクライナとの武力衝突が開始されたにもかかわらず2兆ドル超に成長し、フランスやカナダに匹敵する規模となっている。この成長は、軍事支出の拡大、石油・ガスなどのエネルギー輸出の継続、さらに、ロシア政府主導による外国企業の撤退に伴う国内産業の活性化や労働市場の拡大、賃金上昇が経済を下支えしている（図表1）。

図表1 ロシアのGDPと成長率の推移



（出所）International Monetary Fund World Economic Outlook Databases より、筆者作成

他方で、こうした一見すると堅調な最近の経済指標の背後には、労働力の偏在、技術水準の相対的低下、制度的な不確実性といった根源的な課題が内在しており、外資企業にとっては慎重な市場評価と再参入可否の検討が求められる。現在、ロシア政府はウクライナとの停戦を視野に入れながら、撤退した外国企業の復帰を促す制度設計を進めているが、同時に国内企業の優遇措置を継続しており、外資の受け入れについては選別的かつ段階的な姿勢を崩していない。日本企業にとって、ロシアとの間に築いてきた協力関係や人的ネットワーク、現地でのプロジェクト実績など、過去の蓄積を活かすことができる領域はなお多い。しかしながら、再参入を図るには、経済制裁の枠組み、ドル建て決済の制限、為替・通貨の不安定性といったビジネス環境リスクを丁寧に見極めることが前提となる。

本章では、こうしたロシアの経済的変化と制度環境の現況を踏まえ、日本企業が再びロシア市場に参入するうえでの基本的視点を提示した。次章では、日本企業が市場再参入に際して直面している具体的な課題と、それらがもたらしている慎重な姿勢の背景を整理し、現実的な対応策を検討する。

## 2. ロシア市場再進出の課題と対応

前章では、ロシア経済の構造的变化や制裁環境下での制度的課題を概観した。こうした課題を背景に、日本企業のロシア市場への対応は極めて慎重な姿勢を崩していない。実際、JETRO が 2025 年 2 月に実施した調査によれば、ロシアに進出する日系企業の 94% が現時点で新規の取り組みを控えていると回答しており、今後 1~2 年の事業展開見通しについても「維持」が 62.7%、「拡大」はわずか 6% にとどまっている。多くの企業がウクライナとの対立前に着手していたロシアとのプロジェクト再開を優先課題と捉えているが、新たな展開には依然として消極的であることがうかがえる<sup>2</sup>。

こうした日本企業の慎重姿勢の背景には、経済制裁・貿易規制、金融リスク、法規制の不透明さといった具体的かつ深刻な障害が存在しており、これらの課題がロシア市場再進出に対するためらいを生じさせていると考えられる。本章では、日本企業がロシア市場に再参入する際に直面するこれらの課題を整理し、現実的な対応策を検討していく。

### (1) 経済制裁と貿易規制

日本および欧米諸国による経済制裁の影響により、ロシア市場においては輸出入の制限や金融取引における障害が生じており、日本企業が事業を展開する上での実務的な制約が続いている。このため、事業活動にあたっては、制裁対象外の製品・サービスを中心に事業領域を見極め、関連法令・国際規制の厳守が何よりも重要である。

仮に停戦が実現したとしても、ロシアに対する一部の経済制裁は中長期的に継続される可能性が高いと見られている。そのため、制裁の全面的な解除を前提とせず、国際的な枠組みや各国の規制動向を注視しながら、実行可能な範囲で段階的かつ慎重にビジネス進出の可能性を探る姿勢が現実的である。実際、日本企業は現行の制裁下でも合法的に事業を継続している分野が存在する。例えば、エネルギー分野では、日本政府がエネルギー安全保障上の観点から権益を維持している「サハリン 1」「サハリン 2」プロジェクトからの石油・天然ガスの輸入が継続されている。また、自動車分野では、排気量 1900cc 未満のガソリン車を中心に、一部の中古車輸出も制限対象外として継続されている。こうした既存の事業領域を活かしながら、日本企業は制裁の枠内で展開可能なビジネス機会を的確に見極め、リスク評価に基づいた柔軟で戦略的な事業展開を模索していくことが求められる。

また、現在進行中の米国主導による停戦交渉の展開次第では、米国由来の制裁措置が段階的に緩和される可能性も指摘されている。こうした動きを踏まえ、日本政府としても、ロシアが停戦に向けた具体的な努力を示した場合には、一部の制裁措置の緩和を検討し、日本企業のロシア市場への合法的な再参入を支援するための政策的対応を整えるべきである。

このような環境整備により、日本企業は国際社会の合意との整合性を保ちつつ、将来的な日露経済関係の再構築を視野に入れた戦略的な市場参入を進めることができる。

### (2) 金融リスクと決済問題

ロシア市場への再進出を模索する日本企業にとって、経済制裁下における国際送金と金融取引の制限は依然として大きな障壁となっている。現在、SWIFT(国際銀行間通信協会)からの排除措置などにより、多くのロシア系銀行との国際送金が停止・制限されており、通貨の変動リスクとあわせて、取引コストおよび事業運営上の不確実性が増している。もっとも、すべての国際送金が不可能になったわけではなく、制裁対象外の一部金融機関や特定の第三国銀行を通じた限定的なドル建て決済は継続されており、特定の合法的な取引においてはドル決済を含む国際送金が可能とされている。この現実を踏まえれば、日本企業は制裁枠組みを順守しつつも、認められた範囲内での商取引を機動的に展開する余地を見出すことができる。ただし、こうした取引も「二次制裁」対象となる可能性があるため、慎重なリスク管理が不可欠である。

このような環境下では、日本企業には、第三国に信頼できる金融機関を活用した安全で合法的な決済ルートの確立、取引相手の厳密な確認、資金フローの透明性確保を通じて、コンプライアンス体制を強化することが求められる。さらに、将来的な

<sup>2</sup> 日本貿易振興機構(JETRO), 「ロシア・ウクライナ情勢下におけるロシア進出日系企業アンケート調査結果（2025年2月）」(2025年02月26日) [https://www.jetro.go.jp/news/releases/2025/4b29513c7cb3104b.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.jetro.go.jp/news/releases/2025/4b29513c7cb3104b.html?utm_source=chatgpt.com)

金融規制の変化にも備える柔軟な視点が必要である。例えば、2025年3月に行われたトランプ大統領主導による黒海イニシアティブ交渉においては、ロシアがSWIFT再接続を停戦条件の一部として提示したように、今後の国際交渉の進展次第では、一部の金融制裁が段階的に緩和される可能性も否定できない。

日本企業は、現行制度下での合法的な決済スキームを最大限に活用するとともに、制裁緩和の兆候が見られた際に迅速かつ柔軟に対応できるよう、複数の金融ルートを想定した戦略的備えを講じておくことが望まれる。短期的な事業リスクに備えると同時に、中長期的な市場正常化を視野に入れた段階的な事業再構築が、今後のロシア市場における持続的なビジネス確保につながるであろう。

### (3) 撤退した外国企業の復帰を巡る動き

ロシア市場における事業再開を検討する日本企業にとって、法制度の不確実性と外資規制の強化は依然として大きなリスク要因である。現在、外国企業に対する資産接収の可能性や参入手続きの煩雑化が続いていること、事業再開にあたっては、現地パートナーとの契約管理や資産保全に関して慎重な対応が求められる。

このような中、2025年2月、プーチン大統領はロシア市場から撤退した外国企業の復帰を促進する施策の検討を政府に指示した。これは市場再活性化の一環と見られるが、同時にロシア政府は、外国企業の撤退後に市場に参入した国内企業の保護制度の強化についても言及しており、まさに、アクセラレーティングとブレーキを同時に踏むような政策目標を並行して進めている。しかし、国内企業のみに依存する経済運営には限界もある。近年のロシア国内市场では、内需向けのビジネスモデルへの偏重により、製品や技術開発の国際的な競争力に遅れが生じ始めている可能性がある。長期的には、グローバル市場からの隔離が技術革新や産業高度化のボトルネックとなり、経済の硬直化につながるリスクがある。このような背景からも、海外からの技術導入や外資系企業の市場復帰は、ロシア側にとっても構造的な利益となり得る。

日本企業にとっても、欧州最大の約1億4,400万人の人口を擁するロシア市場は依然として魅力的なポテンシャルを持つ。特に、その人口の約75%にあたる約1億1,000万人がウラル山脈より西のヨーロッパ・ロシアに居住しており、この人口だけでも欧州全体の人口の約15%を占めている。このような人口規模と地理的特性から、ロシア市場は多くの欧州企業にとって依然として魅力的な市場と見なされている。このため、仮に再参入に際して一定の条件や代償措置が求められるとしても、それに見合うだけの市場規模と商機が存在することは否定できない。自社の強みを活かしつつ、現地制度と整合性を取りながらビジネス戦略を構築すれば、制約の中でも中長期的に実りある展開が可能となる。

このように、戦時状況を脱した後をにらみ、日本企業には、制度的リスクや競争環境の変化を十分に踏まえたうえで、ロシア市場への段階的復帰を柔軟に検討することが求められる。これは単にビジネス機会の回復だけでなく、ロシア側にとっても産業の多様性と技術的活性を確保するための一助となるものであり、日露双方にとって持続的な経済関係の再構築を促す契機となるだろう。

## 3. ロシアにおける日本企業の役割

これまで、ロシア経済の構造的变化、市場再参入に伴う制度環境、そして外国企業の復帰を巡るロシア政府の相反した政策動向について整理してきた。こうした情勢下では、日本企業がロシア市場への再参入を検討するにあたり、どのような分野で自社の技術力や経験を効果的に活かし、再参入に伴うリスクを上回るメリットを見出せるのかを明らかにする必要がある。本章では、この観点から日本企業がロシア市場において果たし得る具体的な役割とそのビジネス機会について検討していく。

エネルギー資源、医療・ヘルスケア、自動車産業といった分野では、かつての日露経済協力の実績を背景に、現在でも一定の信頼関係や技術的基盤が残存している。将来、国際的な対立構造が段階的に緩和される局面においては、こうした分野から順次、関与の再開が模索される可能性がある。そもそも、日本とロシアの間では、エネルギー分野におけるプロジェクトへの参画、医療機器の供給・技術移転、日系自動車メーカーによる現地生産・販売網の構築など、協力の歴史が蓄積してきた。これらは単なる経済的関係を超えて、人的ネットワークや制度的な理解の形成にもつながっており、日本企業にとって、戦後のロシア再建における貴重な足がかりとなり得る。本章では、これらの基盤を活用し得る具体的分野と、そのビジネス機会について検討する。

## (1) エネルギー資源

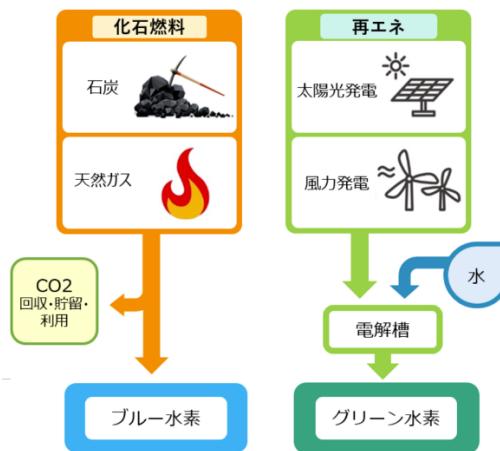
ロシアは、石油、天然ガスなど、多様なエネルギー資源を有する世界有数の資源国であり、これらの資源はロシア経済の基盤をなしている。今後も国際エネルギー市場において、ロシアは引き続き重要な供給国として影響力を持ち続けると予測されている。

ウクライナへの攻撃とそれに伴う経済制裁の影響により、ロシアの石油・天然ガスの欧州向け供給は大幅に縮小したが、他方で中国やインドといった新興国向けの輸出が拡大している。日本もロシアへのエネルギー依存からの段階的脱却を方針として掲げ、国民生活および産業活動への影響を抑制するため、代替供給源の構築を進めている。しかし、ロシア極東地域との長年にわたるエネルギー協力の歴史を踏まえ、日本政府は「サハリン1」および「サハリン2」プロジェクトについては、中長期的な安定供給の観点から権益を維持する方針を明確にしている。これらのプロジェクトは、日本のエネルギー安全保障にとって戦略的に極めて重要であり、戦後のエネルギー市場再編においても、既存の供給ネットワークを活かした枠組みの再構築が求められている。

日本企業にとっても、エネルギー供給体制の再設計は喫緊の課題である。ロシアからの安定的な資源調達を維持しつつ、これまでの協力実績を基盤に、石油・天然ガスの効率的な採掘・精製技術の提供、液化天然ガス(LNG)の貯蔵・輸送インフラ整備、さらにはクリーンエネルギーの導入支援など、多様な事業展開を模索することが期待されている。実際、日本企業は複数のロシア LNG プロジェクトに参画し、LNG プラントの設計・建設、輸送の安定化、低温貯蔵技術の高度化に貢献してきた。これらの実績は、ロシアのエネルギーインフラ近代化や新規開発に向けた重要な技術基盤となる。

また、ロシアは天然ガス資源を活用したブルー水素の製造体制にも注力している。特に水蒸気改質(Steam Methane Reforming)法を用いた水素製造に加え、二酸化炭素を回収・貯留する CCS(Carbon Capture and Storage)との組み合わせにより、低炭素水素の安定供給体制が構築されつつある。ロシア国内では、オレンブルク州やヤマロ・ネネツ自治区などで CCS・水素統合プロジェクトを推進している。一方、サハリン州では、再生可能エネルギー由来のグリーン水素の製造実証も進行中である。すでに稼働中の小規模な水素試験場では、太陽光発電を用いた電気分解による水素製造が行われており、今後の生産拡大や輸出も視野に入れて、地域主導の水素産業クラスターの形成が進められている。アジア市場、とりわけ日本・韓国・中国といった近隣国への水素供給の足がかりとして注目されている(図表2)。

図表2 ブルー水素とグリーン水素



(出所) 経済産業省 資源エネルギー庁

このようなブルー水素とグリーン水素の両面での動向に対して、日本企業は、これまでに蓄積した水素製造、貯蔵、輸送などの技術を活用し、ロシアの水素産業の高度化と国際競争力の強化に寄与することができる。国内外での取り組みで実証されているブルーおよびグリーン水素製造技術を用いて、ロシア国内の脱炭素化戦略の支援も視野に入れた協力が可能となる。

今後、日本政府はエネルギー安全保障の観点から、制裁緩和局面を見据えて、官民連携によるロシア市場への段階的な再参入を検討することが想定される。日本企業はロシア市場の構造変化や国際的なエネルギートレンドを的確に捉え、戦略的にエネルギー関連事業へ参画することで、エネルギー安定供給網の再構築と新たな市場の創出を目指すべきである。持続可能

なエネルギー供給体制の確立に向けて、日本の技術力と国際協調の姿勢を活かしたロシアとの新たな協力関係が構築されることが期待される。

## (2) 医療・ヘルスケア

ロシアでは、従来から地方都市や農村部を中心に医療インフラの老朽化が進んでおり、ウクライナとの武力衝突の影響も相まって、医療分野の近代化が後回しとなる傾向が顕著になっている。特に、医療設備の更新が滞っている地域では、病院や診療所の機能低下が深刻化しており、地域住民の基本的な医療へのアクセスが制限されている。加えて、欧米諸国からの経済制裁により医療機器や医薬品の輸入が制限されており、国内の医療資材供給体制は不安定化している。このような状況下、医療インフラの再構築はロシアが平時体制へと回帰する上で、避けて通れない国家的課題といえる。

日本とロシアのヘルスケア協力は、2016 年に開催された日露首脳会談で合意された「8 項目の経済協力プラン」の一環として大きく前進した。この枠組みを通じて、日本企業はロシア国内での病院の近代化や医療機器の供給、予防医療やリハビリテーション分野での技術移転に携わり、協力基盤を形成してきた。2022 年以降の国際情勢の変化により一時的に凍結されたものの、制裁の緩和または解除が進めば、日本が蓄積してきた高度な医療技術や支援ノウハウを活かし、ロシアの医療体制の再建に再び貢献できる可能性は高い。

なお、言うまでもなく、武力衝突に起因する医療支援、とりわけ負傷者のリハビリテーションや心的外傷(PTSD)への対応は、ロシアだけでなくウクライナにおいても極めて重要な課題である。日本は現在もウクライナに対して、日本の病院を通じた機能回復支援や JICA を中心とした国際医療協力の枠組みにおいて、現地にて心理ケアの提供を行っており、実績を積み重ねている。こうしたウクライナでの支援活動を通じて構築された日本の医療・心理ケア支援の取り組みは、ロシアにおける医療・ヘルスケア体制の再建においても応用可能な資源となり得る。また、すでにウクライナに対し実地で機能している支援体制であることから、ロシア国内の医療ニーズに応じて柔軟かつ迅速に展開できる即応性を備えている点も大きな強みである。

今後、日本政府は国際情勢の推移を慎重に見極めつつ、ロシアとの医療分野での協力関係の再構築を戦略的に検討することが求められるであろう。また、医療分野における国際ネットワークを形成し、日本企業の市場参入を後押しすることで、ロシアの医療インフラの発展と、日本の医療産業の国際競争力強化という双方にとっての利益の実現が期待される。

## (3) 自動車産業

日本とロシアの自動車産業は、長年にわたり緊密な関係を築いてきた。中でも、日本からロシアへの中古車輸出は活発であり、2022 年には前年比 33.5% 増の 20 万 4,672 台が輸出された<sup>3</sup>。しかし、2023 年 8 月に日本政府が排気量 1900cc 超の自動車やハイブリッド車(HV)、電気自動車(EV)などの輸出を禁止したことにより、ロシア向け中古車輸出台数の減少が見込まれた。しかし、同年の日本の対ロシア中古乗用車輸出は 21 万 2,000 台に増加し、前年比 3.8% 増となった<sup>4</sup>。ロシアでは、日本車は依然として高い人気を誇っている。2024 年からは減少しているが、一部モデルの輸出は継続されており、中古車輸出全体が完全に途絶えたわけではない。依然として小型車を中心に一定の輸出量が維持されている(図表 3)。

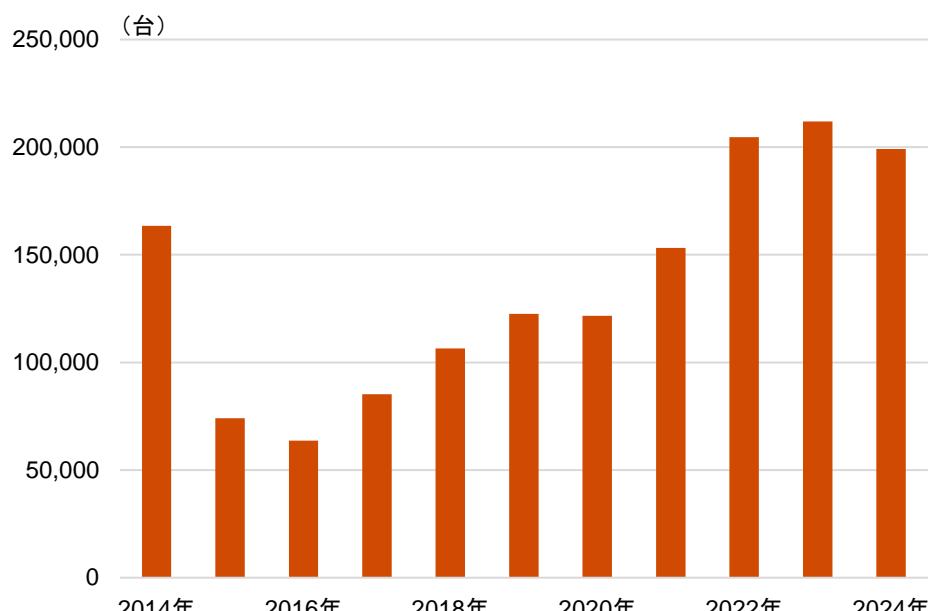
<sup>3</sup> 日本貿易振興機構(JETRO), 「ジェトロ「ビジネス短信」添付資料」(2025 年 6 月 5 日閲覧)

[https://www.jetro.go.jp/view\\_interface.php?blockId=36249883](https://www.jetro.go.jp/view_interface.php?blockId=36249883)

<sup>4</sup> 日本貿易振興機構(JETRO), 「ロシア市場、中国車が躍進、中古は日本車も健闘 侵攻から 2 年(2)」(2024 年 5 月 27 日)

[https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2024/6a133c557b10c903.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2024/6a133c557b10c903.html?utm_source=chatgpt.com)

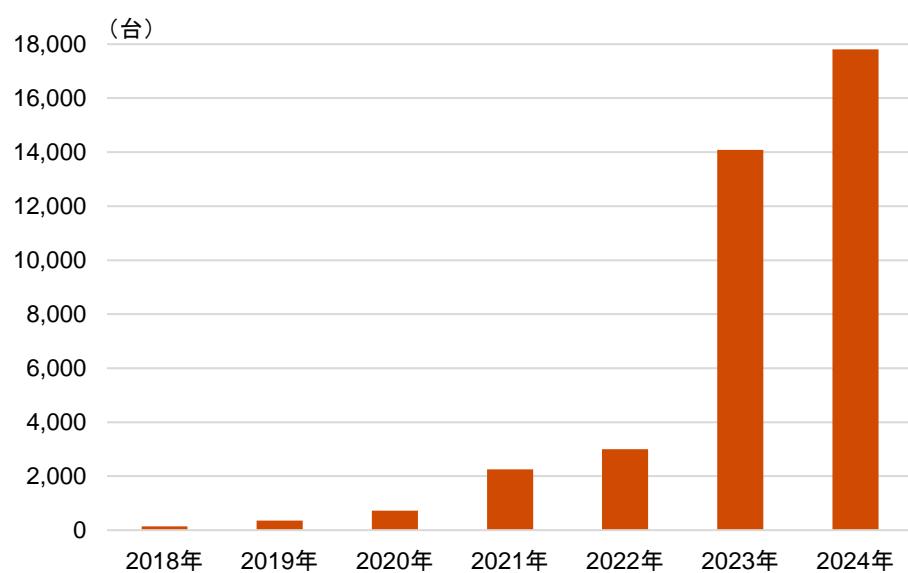
図表3 日本からロシアへの中古車輸出台数の推移



(出所)財務省貿易統計より、筆者作成

一方、ロシア国内のEV市場は急成長を遂げており、2023年の新車EV販売台数は前年比4.7倍の1万4,089台、2024年には1万7,805台に達し、前年からさらに伸びた(図表4)。

図表4 ロシア国内における新車EV販売台数の推移



(出所)各種資料を基に、筆者作成

この成長の背景には、中国ブランドの積極的な市場参入がある。2024 年 7 月時点でロシアの EV 市場では、中国製新車 EV のシェアが 27.3% に達し、日本の中古 EV(33.3%) に次ぐ第 2 位に位置している<sup>5</sup>。ただし、日本からの中古 EV 輸出は制裁により制限されており、中国ブランドが市場首位の座を奪うのは時間の問題と見られている。中国製 EV の人気は、手頃な価格と装備の充実に加え、EV 車によるモスクワ市内公営駐車場利用の料金無料化など、政府による優遇政策に支えられている。また、国および自治体主導による充電インフラの整備も進展しており、モスクワから周辺州、さらには地方都市へと展開が進んでいる。電動バスの普及も著しく、2018 年から導入された電気バスは、現在ではモスクワ市内の路線バスのほとんどを占めている。

とはいっても、世界最大面積を有し、厳しい寒冷気候を抱えるロシアにおいては、EV の全国的な普及には依然として課題が残る。長距離移動が日常的な交通環境ではガソリン車の信頼性が重視されており、EV は都市部に限定されがちである。加えて、充電インフラの整備には莫大な投資と時間を要することから、EV 中心の市場構造への移行には段階的な対応が不可欠である。こうした中で、燃費性能に優れ、既存のインフラを活用できる HV は、移行期の中間技術として一定の注目を集めている。特に、ロシアでは長年にわたり日本製の中古 HV が輸入され、寒冷地を含む各地域で安定的に稼働してきた実績があることから、HV の信頼性や耐久性は現地でも一定程度実証済みである。筆者が前職で 2020 年までロシアに駐在していた経験によれば、現地生産による HV は存在していなかった。今後、燃費規制や環境政策が導入される中で、EV と並んで HV が実用的な選択肢として再浮上し、HV 市場が拡大する可能性がある。実際、世界第 3 位の国土面積を持つ米国でも、EV への完全移行には時間を要し、HV の市場シェアが拡大傾向にある。日本の自動車メーカーもこのグローバルな動向を踏まえ、米国市場と並行して、ロシア市場における HV 戦略の再構築を視野に入れる必要がある。

とりわけ、ロシアの EV 市場はすでに中国メーカーによって先行展開され、価格・インフラ・政策支援の各面で優位性が確立されつつある。日本企業が後発で EV 市場に参入しても、競争優位を確保するのは容易ではない。したがって、再参入時の戦略の中核は HV となる可能性が高く、これまで現地で製造されてこなかった HV を新たに展開することは、現実的かつ有望な選択肢となり得る。さらに、ロシアは石油産出国であり、ガソリン価格が比較的安価であることから、燃費に対する経済的インセンティブは他国ほど高くない。しかし、HV は従来の内燃機関車と比較して燃費効率や排出ガス抑制の面で環境性能に優れており、EV には及ばないものの、実用性と環境配慮を両立した中間的な選択肢として位置づけられる。現地生産によって価格競争力を確保できれば、日本の HV の持つ静粛性や低故障性といった特性もあわせて、消費者に再評価される可能性は十分にある。

さらに、ロシア政府は 2025 年から輸入車に対するリサイクル税の引き上げを計画している。2024 年 10 月現在、1 台当たり EV は 3 万 3,600 ルーブル(約 6 万 3,840 円(1 ルーブル=約 1.90 円:2025 年 4 月 16 日付為替レート))、排気量 1,000cc 超 2,000cc 以下の内燃機関車は 55 万 6,200 ルーブル(約 105 万 6,780 円(同))がリサイクル税として課税されているが、ロシア政府はこれを 2025 年以降、EV を内燃機関車並みに引き上げる方向で議論を進めている。このため、輸入車のさらなる価格上昇が予想される。こうした制度変更を踏まえれば、日本企業が将来的にロシア市場へ再参入する場合、現地生産の再開は戦略的に極めて有効な選択肢となり得る。上述のとおり、HV の現地生産により、価格競争力と環境対応を両立させる商品群の提供が可能となり、日本車のブランド価値回復にもつながるだろう。

将来的にロシアの経済が安定し、政策環境が日本企業にとって参入可能な水準に戻れば、日本の自動車メーカーは、これまで培ってきた技術力と信頼性を武器に、ロシア市場での再成長を遂げる潜在力を有している。そのためには、制裁状況や規制動向、消費者ニーズの変化を綿密に分析し、柔軟かつ戦略的な事業展開を構築することが不可欠である。

#### 4. まとめ

本編では、日本企業がロシア市場に再参入する可能性について、エネルギー、医療・ヘルスケア、自動車産業など主要分野の事業機会と、それらに伴う経済制裁や制度的課題などの構造的リスクを両面から検討した。これらの分野では、過去に構築された一定の協力実績が残存しており、将来的なビジネス再構築において有効な基盤となり得る。一方で、経済制裁の継続、金融・決済上の制約、法制度の不透明性など、依然として事業環境には複雑かつ深刻な課題が存在している。日本企業はこれらの状況を踏まえ、慎重で段階的な再参入戦略を構築することが不可欠である。

<sup>5</sup> 日本貿易振興機構(JETRO), 「ロシアでも存在感高める中国 EV」(2024 年 12 月 16 日)

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2024/1201/deabce183d662b44.html>

特に、ロシア政府が外国企業の再進出を奨励しつつも、同時に国内産業保護政策を強化している現状は、日本企業にとって不確実性をさらに高める要素となっている。こうした制度環境の変化を的確に把握し、自社のリスク受容度と競争優位性を冷静に見極めたうえで、柔軟な戦略を策定する必要がある。

日本企業にとっても、約1億4,400万人という欧洲最大の人口規模を有するロシア市場は再参入にあたり依然として魅力的なポテンシャルを持っている。特に、人口の約75%、欧洲の人口の約15%に相当する約1億1,000万人がウラル山脈以西のヨーロッパ・ロシアに居住しており、人口密集度の高さや消費市場としての規模から、多くの欧洲企業が引き続きロシア市場に注目している。再参入にあたって一定の条件や代償措置が求められるとしても、それに見合うだけの市場規模と商機が存在することは明らかである。自社の強みを活かし、現地制度と整合性を保つつつ慎重な戦略を策定することで、制約下でも中長期的に成果を上げることが可能である。

具体的な事業機会としては、エネルギー資源の活用、医療インフラの整備、自動車産業の再構築が特に注目される。エネルギー分野では、再生可能エネルギーへの転換や脱炭素技術の提供を通じ、日本企業の先進的な技術がロシア市場で活用される可能性がある。医療・ヘルスケア分野では、医療機器やヘルスケア技術の提供により市場のニーズに応えることが可能であり、自動車産業では、現地生産や販売網の再構築を通じて、段階的な市場回復を目指すことが求められる。

日本企業がこれらの分野で再参入を図る際には、金融制約を克服するための代替的な決済手段の確立や、法規制動向を継続的にモニタリングし、柔軟な対応策を準備することが重要である。また、日本政府との密接な連携を通じて、政治・経済両面での不確実性を緩和するための支援体制を整備することが不可欠である。

さらに、日本企業は、ロシアに対して経済的な接点を維持しつつ、段階的に国際経済の枠組みに回帰させる橋渡し役としての役割が期待される。とりわけ、グローバルな分断が進む現代において日本企業の経済的関与は、ロシアの国際社会への回帰を後押しすることにつながり、国際社会の分断を和らげる一助となる可能性がある。経済活動そのものが、外交的接点や信赖醸成を促進する基盤となり得るのである。

戦時状況を脱した後をにらんで、日本政府と日本企業が連携し、外交と経済の両軸からロシア市場への関与を継続していくことは、国益と国際公共性を両立する重要な取り組みとなる。複雑な制約と課題の先にこそ、将来の安定と持続的な成長の礎が築かれる。政府と企業が同じビジョンを共有し、丁寧に歩調を合わせながら、日本とロシアとのあいだにおける対話と信赖の構築に寄与していくことが求められる。そして、その対話の現場に立ち、価値ある連携を具体的なかたちにしていくのは、まさに日本企業の経済活動そのものである。

## 富澤 寿則

マネージャー

PwC Intelligence

PwC コンサルティング合同会社

PwC Intelligence 統合知を提供するシンクタンク

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/intelligence.html>

## PwC コンサルティング合同会社

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-2-1 Otemachi One タワー Tel:03-6257-0700

©2025 PwC Consulting LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.