



2024年度

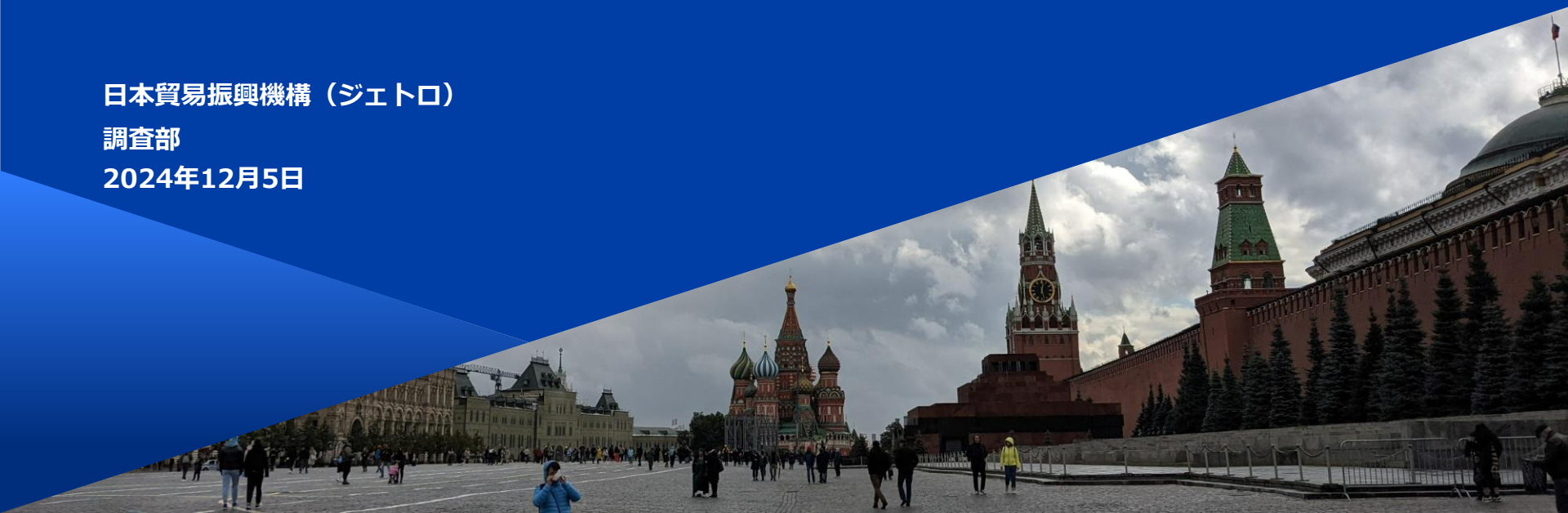
海外進出日系企業実態調査 | ロシア編

-厳しいビジネス環境続く中、赤字の増加は一服-

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部

2024年12月5日



目次

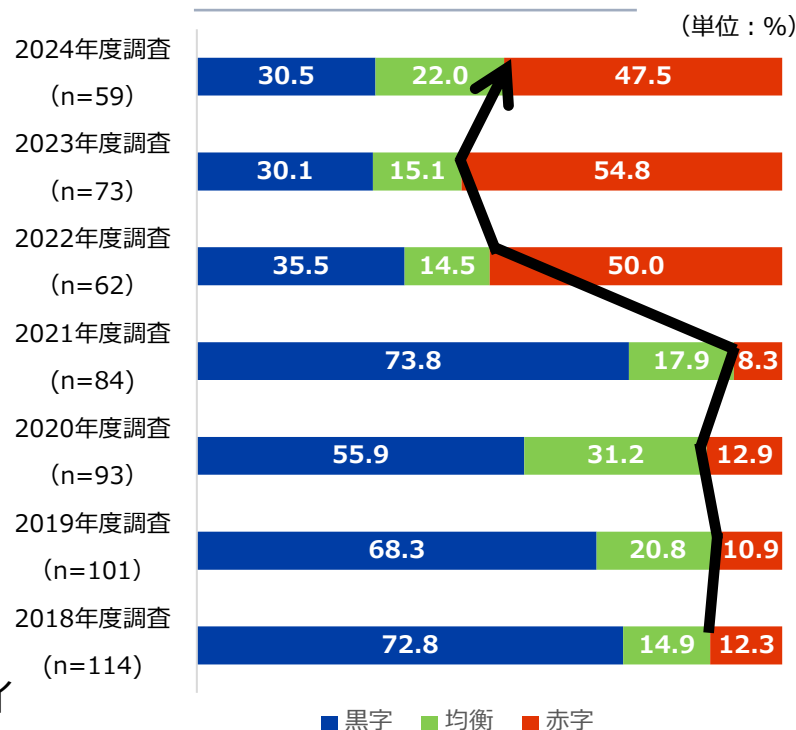
調査結果のポイント	2
本年度調査の概要	5
I. 営業利益見通し	9
II. 今後の事業展開	16
III. 競争環境の変化	20
IV. 経営上の問題点	26
V. 投資環境	33
VI. ロシアで事業を展開する上での問題点	37

調査結果のポイント（1）

1. 【営業利益見通し】2024年「赤字」見込みが3年連続最大

- 「赤字」見込みは前年比7.3ポイント減の47.5%。
ウクライナ情勢により「事業停止状態となっているため」、「制裁や規制により輸入販売ができないため」といったコメントが多くみられた。
2024年に「黒字」を見込む企業の割合は0.4ポイント増の30.5%とほぼ横ばい。【P.10】
- 2024年の営業利益見込みについて、前年と比べ「悪化」見込みの企業は前年比27.4ポイント減の37.9%と大幅改善。前年比「改善」見込みの企業は8.9ポイント増の17.2%。2021年以降初めて数値が改善した。【P.11】

2024年営業利益見込みの推移



2. 【今後の事業展開】「第三国（地域）へ移転、撤退」が昨年度からほぼ横ばい

- 「縮小」と回答した企業は24.1%。前年比4.1ポイント減となり、「縮小」する企業の割合は低下。
「第三国（地域）へ移転、撤退」は13.8%（0.3ポイント減）とほぼ横ばい。【P.17】
- 「第三国（地域）への移転、撤退」を選択しなかった企業のうち、42.0%の企業が「すぐに撤退する計画はないが、情勢を様子見をしている状態」、34.0%の企業が「事業継続意欲があり、仮に情勢が悪化しても残留を希望」と回答。18.0%の企業が「撤退を検討しているが、現地規制などの制約が大きく残留せざるを得ない状況」と回答した。【P.18】

調査結果のポイント（2）

3.【競争環境の変化】地場・中国企業が最大の競争相手

- 現地で製品・サービスの販売をしていると回答した企業に対して、2022年2月のロシアのウクライナ侵攻前と比べた自社の製品・サービスのシェアの状況を聞いたところ、57.7%が「縮小」と回答した。【P.21】
- 最大の競争相手は、地場企業（38.5%）、中国企業（30.8%）の順に挙げた。地場企業とした主な理由は「現地企業との連携・パートナーリング」、「販売ネットワーク」、「現地・外国政府による規制の差」、中国企業を挙げた主な理由は「コスト競争力」、「納品・提供までのスピード」だった。【P.23、24】

4.【経営上の問題点】対外送金規制や従業員のモチベーション維持などが課題

- 販売・営業面：「取引先からの発注量の減少」が15.3%（6.6ポイント減）と最多。【P.29】
- 財務・金融・為替面：「対外送金に関わる規制」が66.1%（3.8ポイント減）と最多。次いで、「資金調達・決済に関わる規制」が挙げた（30.5%、5.8ポイント増）。【P.30】
- 雇用・労働面：「従業員のモチベーション維持」が54.2%（3.3ポイント減）で最多。次いで「従業員の賃金上昇」が挙げた（45.8%、25.3ポイント増）。【P.31】
- 生産面：「特に問題はない」が42.9%（1.2ポイント増）で最多。次いで「調達コストの上昇」が挙げた（28.6%、11.9ポイント増）。【P.32】

調査結果のポイント（3）

5. 【投資環境】不安定な政治・社会情勢、西側諸国の新たな制裁が主要なリスク

- メリット：「特になし」が最多で52.5%。続いて「市場規模／成長性」（28.8%）、「従業員の質の高さ」（11.9%）が挙げられた。【P.34】
- リスク：「不安定な政治・社会情勢」（78.0%）、「日本を含む西側諸国から新たな経済制裁を受けるリスク」（78.0 %）、「ロシアが西側諸国の制裁を受けて新たに対抗措置を導入するリスク」（76.3%）が挙げられた。【P.35】

6. 【ロシアで事業を展開する上での問題点】並行輸入や増税の悪影響を懸念

- 対ロシア経済制裁：「影響あり」が96.6%と2022年以降横ばいで推移。「現地市場での売り上げ減少」、「日本本社でのロシアビジネスのプライオリティ低下」などの事象が生じている。【P.38】
- 対ロ制裁、輸出規制やレピュテーションリスク、支払い・送金の問題で、製品の輸入・販売や、新規投資ができないという問題点が指摘された。
- 欧米・日系企業が撤退または販売を停止している中、中国企業が席巻していることや、並行輸入品との価格競争が起こっている状態について、懸念の声があがった。
- 既存の対ロ制裁に加え、日本企業の自主的な規制により既存の取引に支障が生じている。材料不足や代替品使用による品質維持も課題。ロシアにおける企業利潤（法人）税の上昇（2025年1月から）により、利益減少が見込まれるとの声があった。【P.39】

本年度調査の概要（1）

調査目的

- ロシアにおける日系企業活動の実態を把握し、その結果を広く提供することを目的とする。

調査対象

- ロシアに進出する日系企業（日本側による直接、間接の出資比率が10%以上の現地法人または支店。駐在員事務所は対象外）。

調査時期

- 2024年9月4日～9月24日

回収状況

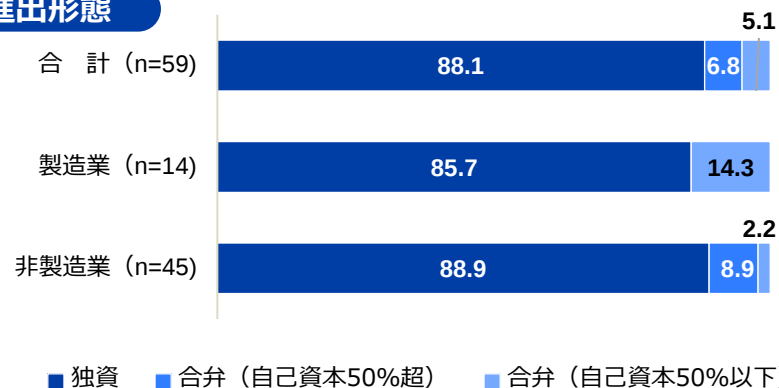
- 83社に回答を依頼し、59社より有効回答を得た（有効回答率71.1%）。

備考

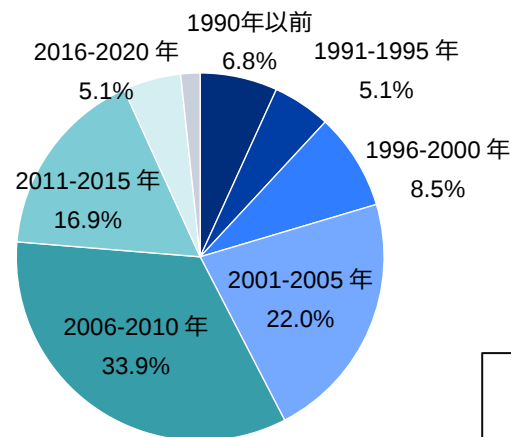
- 調査は2013年度より実施し、本年度は12回目。
- 図表の数値は四捨五入しているため、合計が必ずしも100%とはならない。
- 対象企業アンケート調査フォーム画面を掲載したURLを通知し、記入・返信してもらう、もしくはアンケート用紙をEメールで送付する手法を採用した。
- 一部の設問は任意回答としているため、全ての企業を対象とした設問でも回答企業数が59にならないものがある。

進出形態

（単位：％）



回答企業の設立年



回答企業数
59社

本年度調査の概要（2）

業種一覧

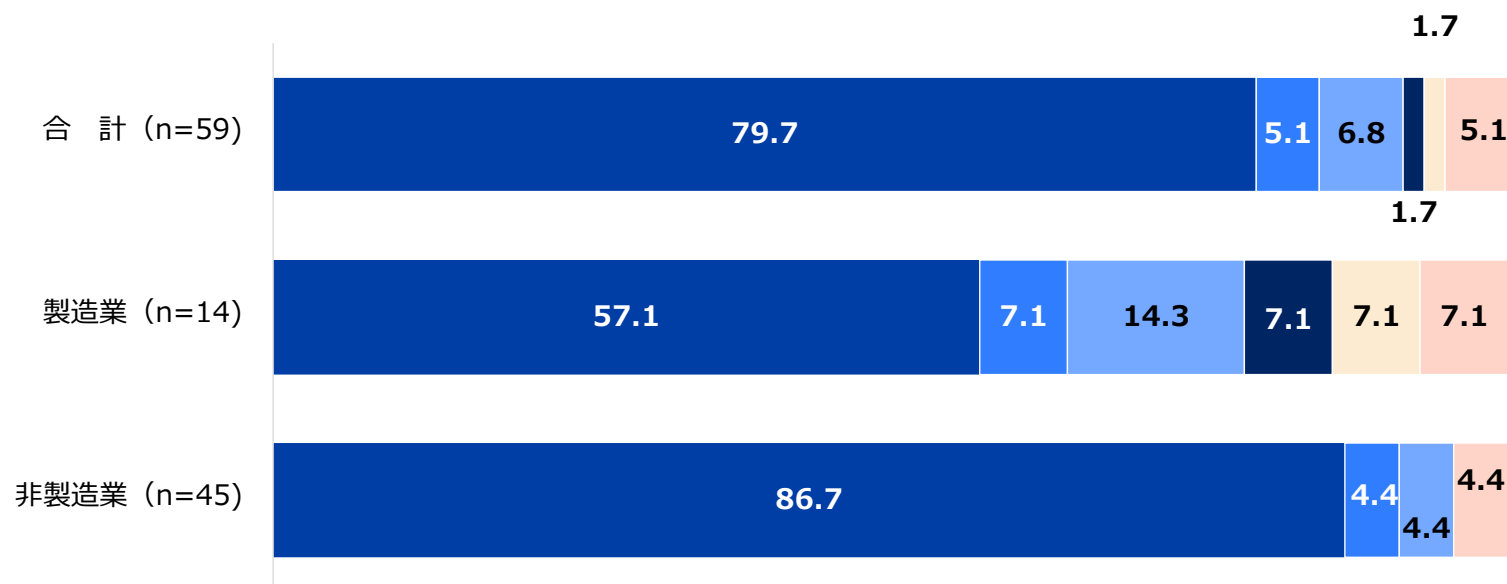
製造業	件数
食品／農水産加工品	1
木材／木製品	1
鉄鋼（鋳鍛造品を含む）	1
一般機械（はん用・生産用・工作機械／農機・建機／金型・機械工具を含む）	3
精密機器（分析機器、光学機器など）	1
電気・電子機器	2
電気・電子機器部品	1
輸送用機器（自動車／二輪車）	1
輸送用機器部品（自動車／二輪車）	1
その他製造業	2

非製造業	件数
運輸／倉庫	5
通信／IT／ソフトウェア／情報システム／デジタルサービス	2
広告／マーケティング／調査	2
卸売	6
商社	6
販売会社	15
銀行	2
ノンバンク（保険、証券、クレジットカード、リース等）	3
ビル・施設管理／空調／警備／清掃	1
法務・会計・税務等専門サービス	1
人材紹介／人材派遣	1
医療／福祉／ヘルスケア	1

本年度調査の概要（3）

回答企業が所在する連邦構成体

（単位：％）



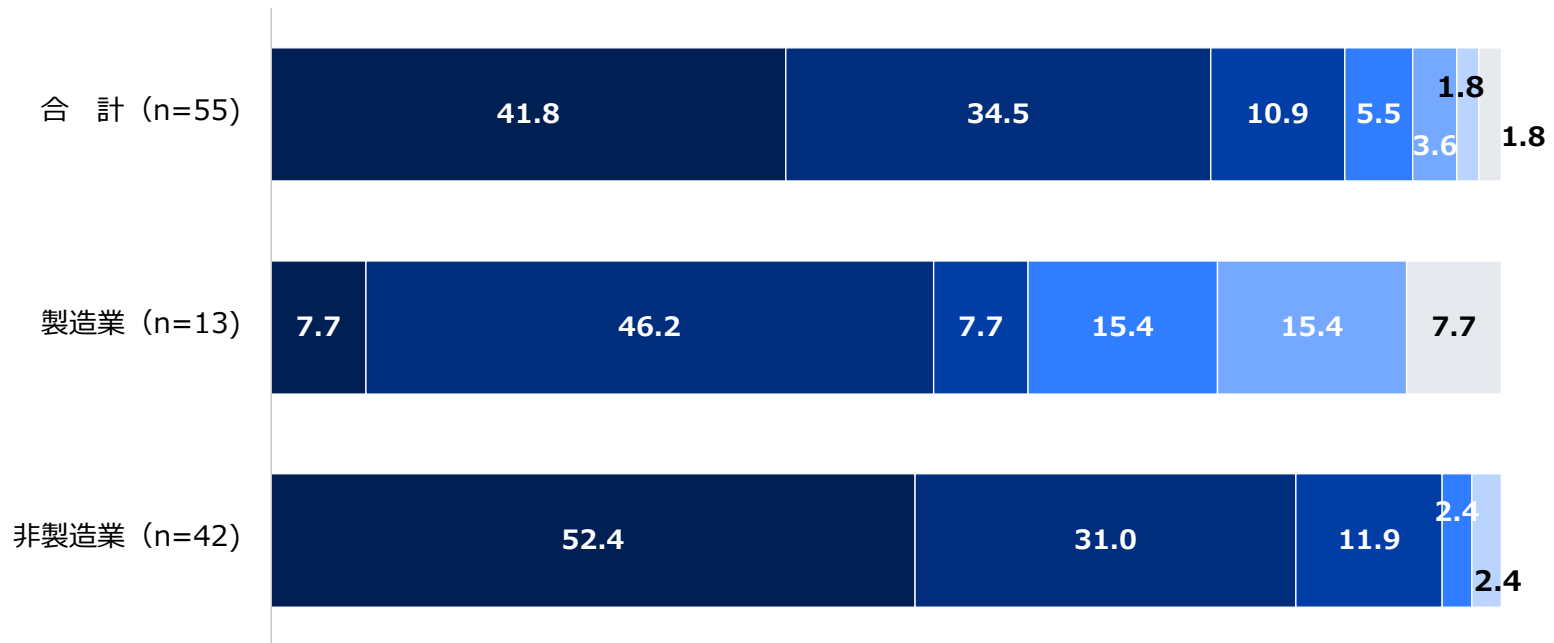
■ モスクワ市 ■ モスクワ州 ■ サンクトペテルブルク市 ■ ニジェゴロド州 ■ カルーガ州 ■ 沿海地方

（注）トベリ州、ヤロスラブリ州、レニングラード州、サマラ州、ウリヤノフスク州、その他と回答した企業はなし。

本年度調査の概要（4）

回答企業の従業員数（製造業/非製造業）

（単位：％）



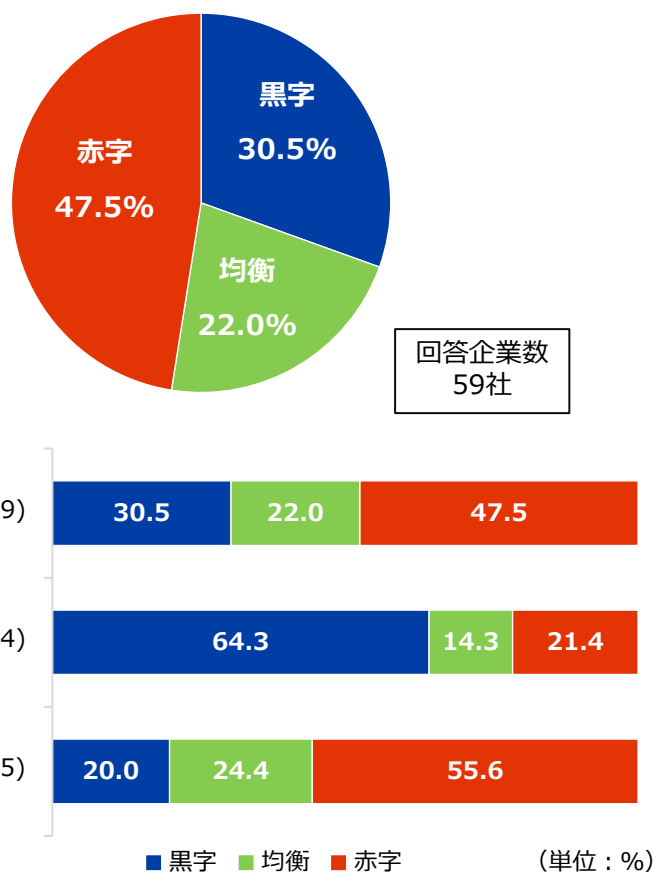
■ 10人以下 ■ 11～50人 ■ 51～100人 ■ 101～300人 ■ 301～1000人 ■ 1001～3000人 ■ 3001人以上

I. 営業利益見通し

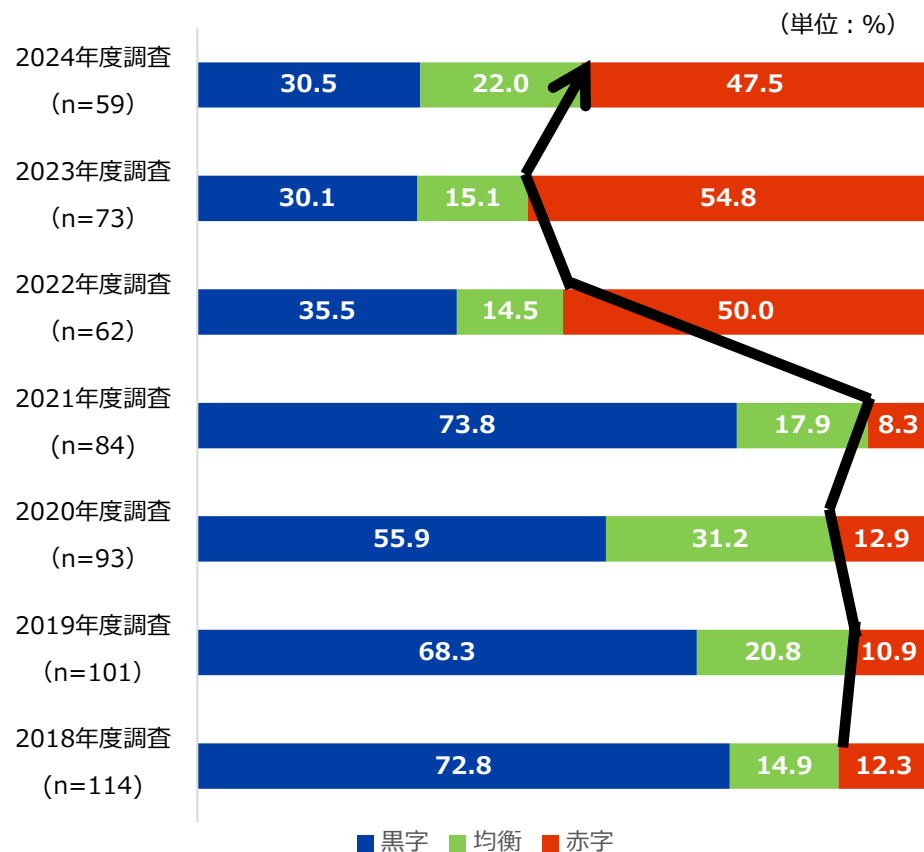
1 | 2024年「赤字」見込みは5割弱、昨年よりやや改善

- 2024年の営業利益見込みで「赤字」は7.3ポイント減の47.5%となった。ウクライナ情勢を受け、「事業停止状態となっているため」「制裁や規制により輸入販売ができないため」といったコメントが多くみられた。

2024年の営業利益見込み



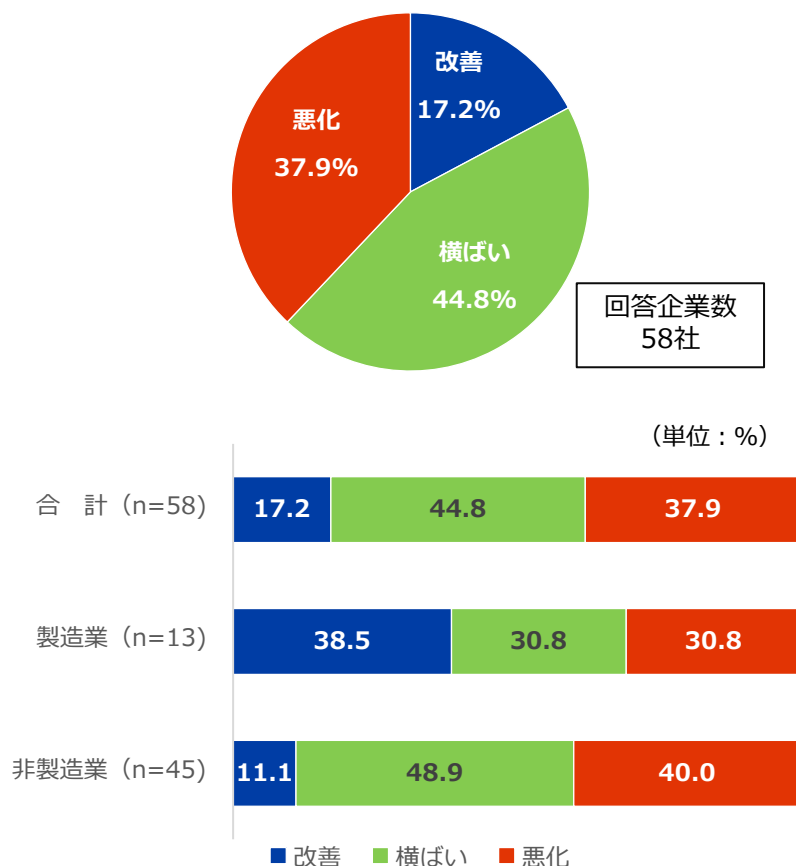
営業利益見込みの推移



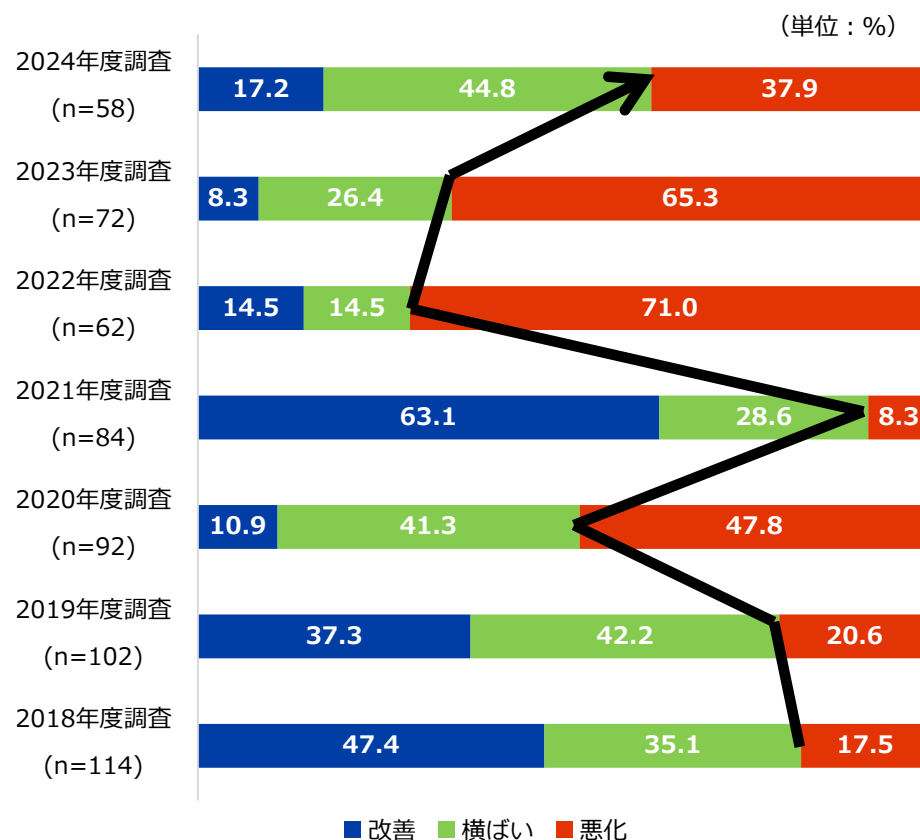
2 | 前年比「横ばい」が最大、「悪化」は大幅減

- 2024年の営業利益見込みについて、前年比「横ばい」が44.8%で最大。「悪化」は前年比27.4ポイント減の37.9%。
- 「改善」見込みの企業は8.9ポイント増の17.2%。2021年以降初めて数値が改善。

2023年と比較した2024年の営業利益見込みの変化



営業利益見込み（前年比）の推移

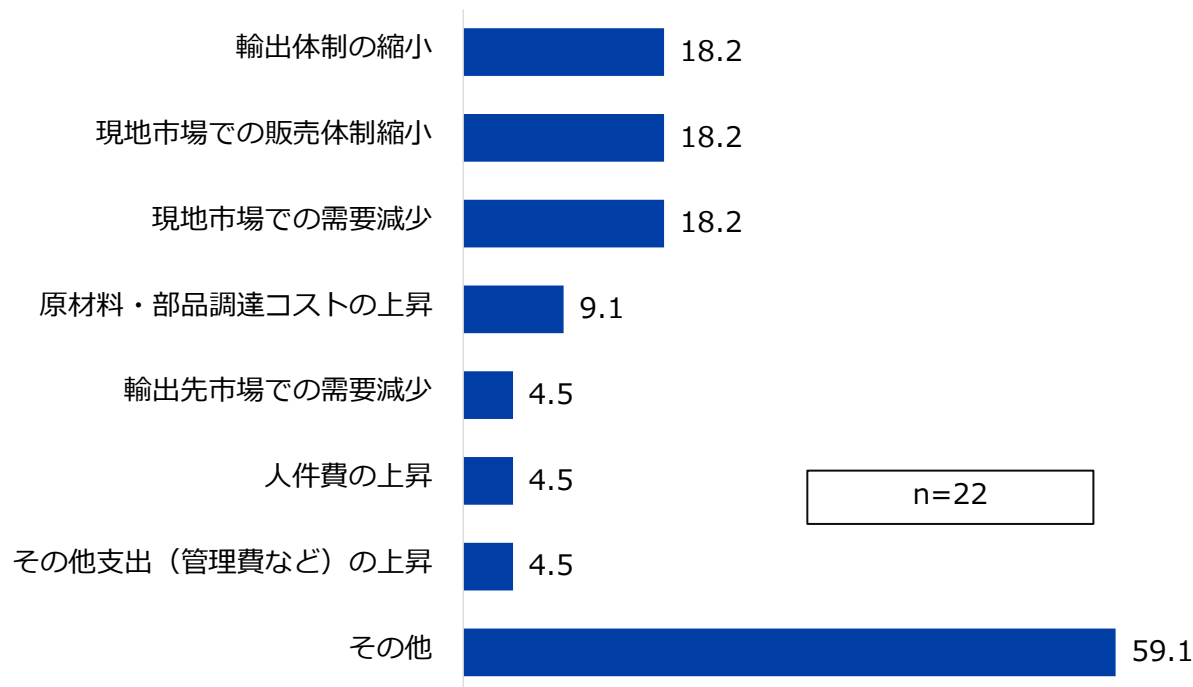


3 | 悪化要因は輸出・販売体制や現地需要の縮小

- 2024年の営業利益が悪化する理由は「輸出体制の縮小」、「現地市場での販売体制の縮小」、「現地市場での需要減少」を挙げた企業が多かった（それぞれ18.2%）。
- 「対口制裁による仕入れ・調達に制約」や「会社を休眠化している」とのコメントもみられた。

2024年の営業利益見込みが「悪化」する理由＜複数回答＞

（単位：％）



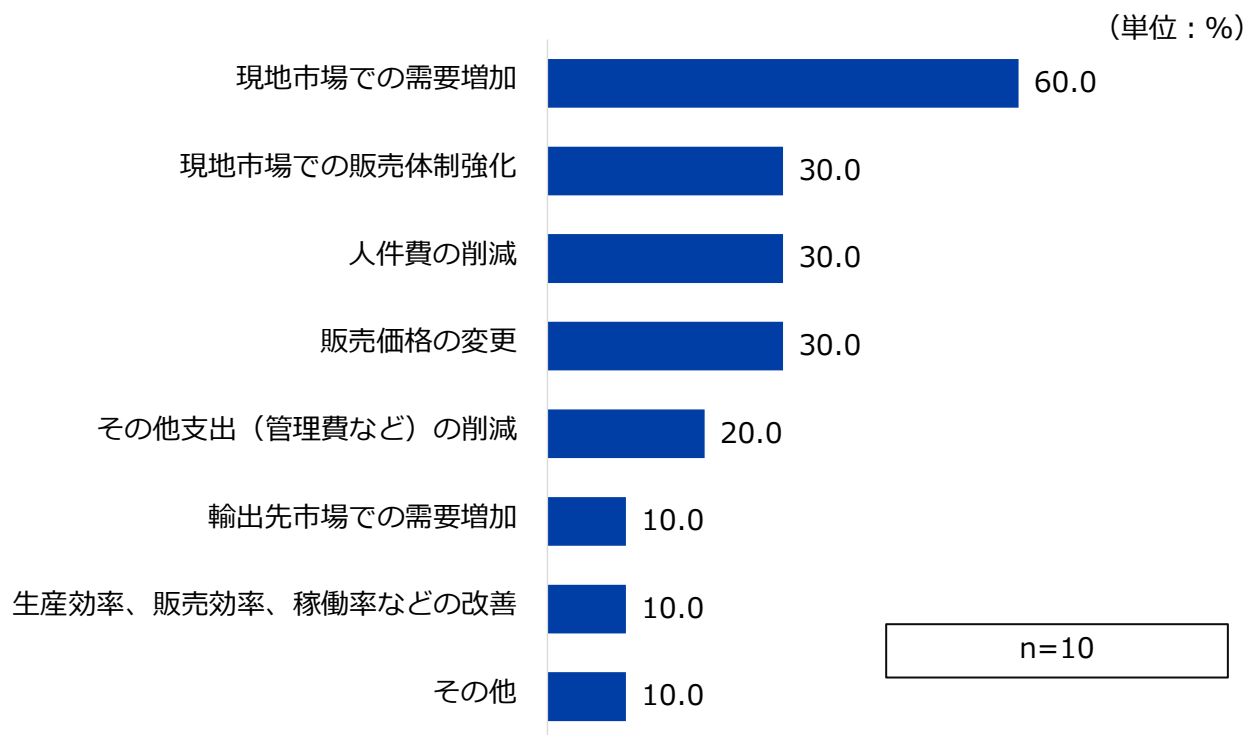
（注1）「悪化」と回答した企業のみ回答。

（注2）「他社との競争激化」、「為替変動」、「生産効率、販売効率、稼働率などの低下」、「販売価格の変更」と回答した企業はなし。

4 | 需要増加により利益が拡大

- 2024年の営業利益が改善する理由は「現地市場での需要増加」が最多（60.0%）。
- 次いで「販売体制強化」、「人件費の削減」、「販売価格の変更」（30.0%）が多かった。

2024年の営業利益見込みが「改善」する理由＜複数回答＞



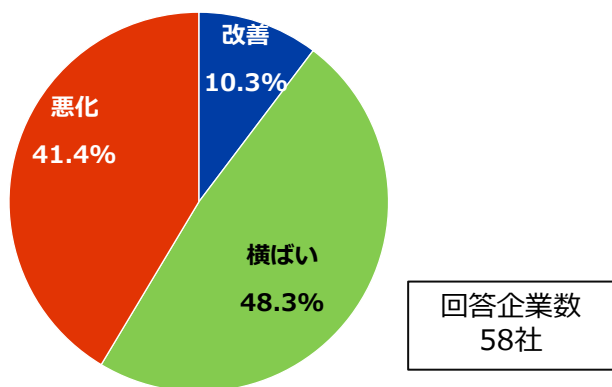
(注1) 「改善」と回答した企業のみ回答。

(注2) 「輸出体制の強化」、「為替変動」、「原材料・部品コストの削減」と回答した企業はなし。

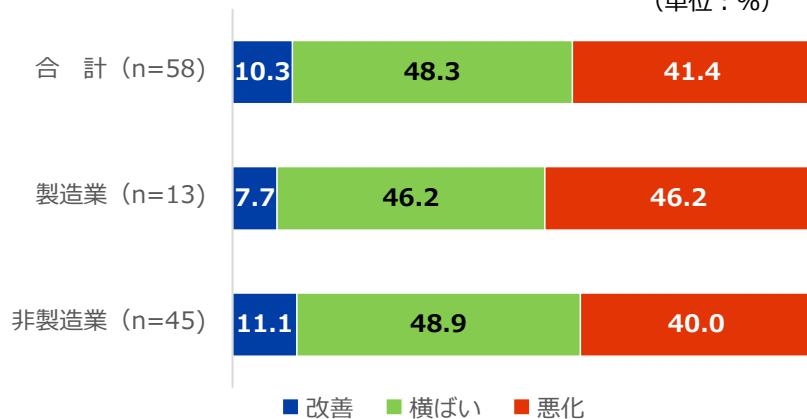
5 | 2025年の見通し「横ばい」が約半数

- 2025年の営業利益見通しは「横ばい」の割合が前年比6.0ポイント減の48.3%。9割の企業が「横ばい」もしくは「悪化」という見通しだった。

2025年の営業利益見通し

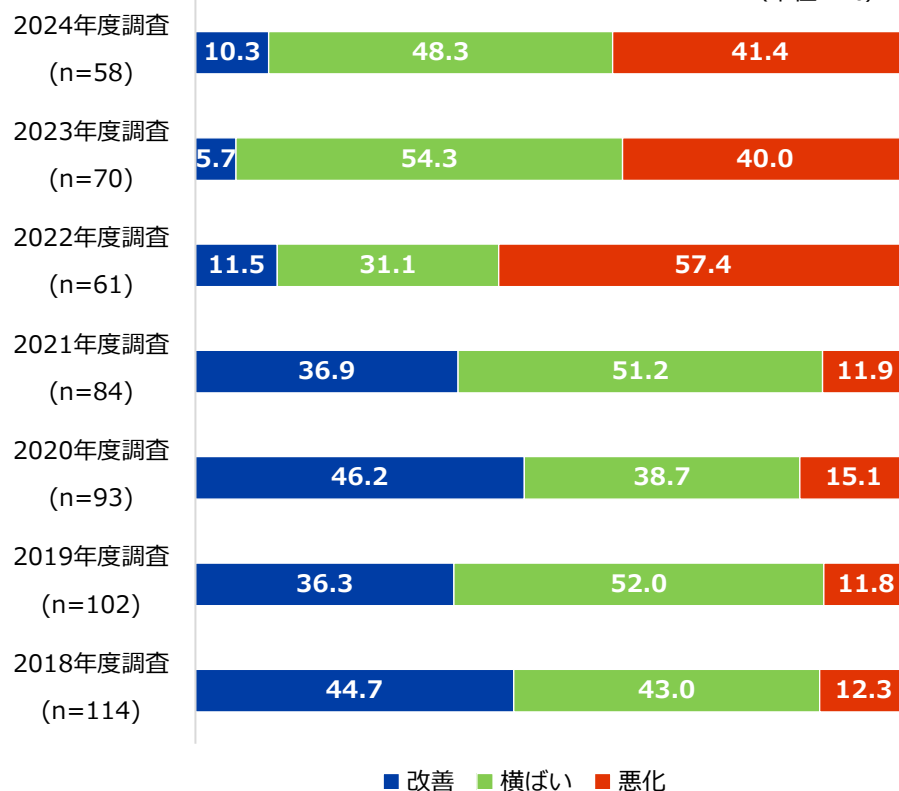


(単位: %)



翌年の営業利益見通しの推移

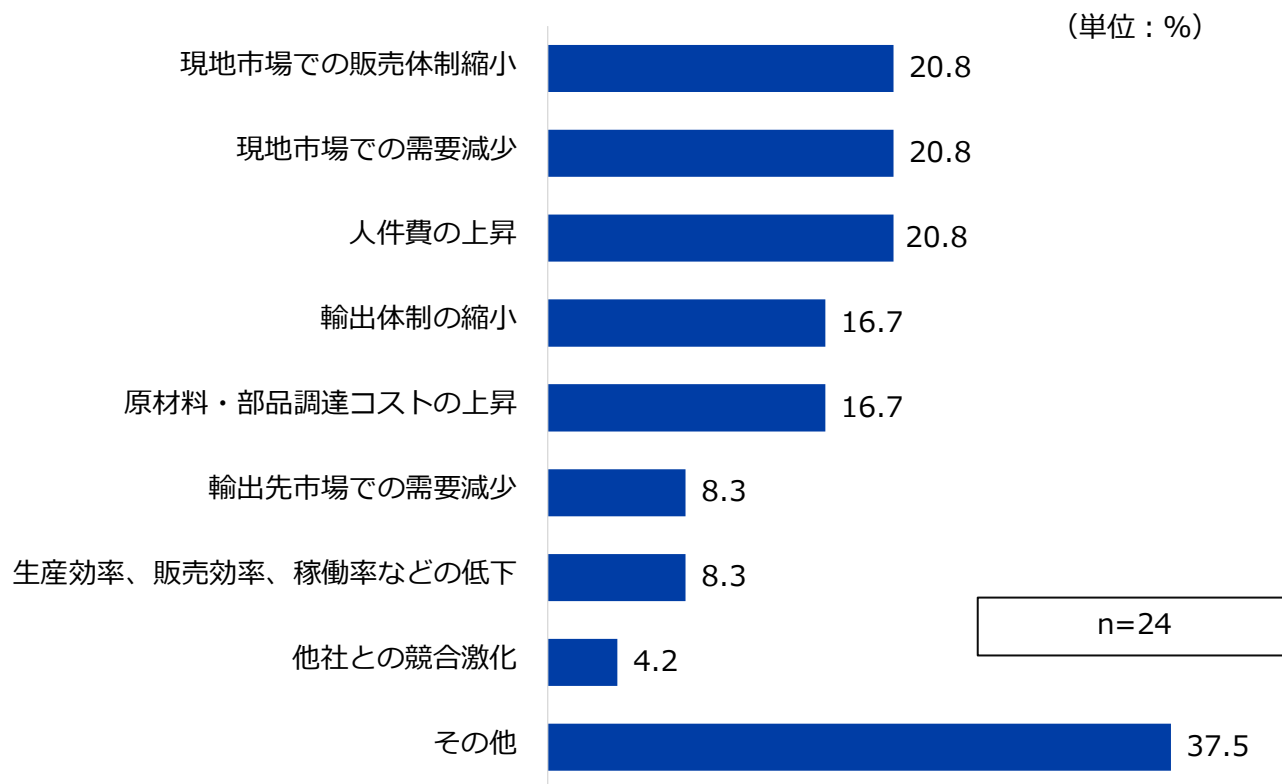
(単位: %)



6 | 需要減少および体制縮小が利益を押し下げ

- 2025年の営業利益見通しの悪化理由は「現地市場での販売体制縮小（製品・サービス・人員の縮小など）」、「現地市場での需要減少」、「人件費の上昇」が最多だった（それぞれ20.8%）。

2025年の営業利益見通しが「悪化」する理由＜複数回答＞



(注1) 「悪化」と回答した企業のみ回答。

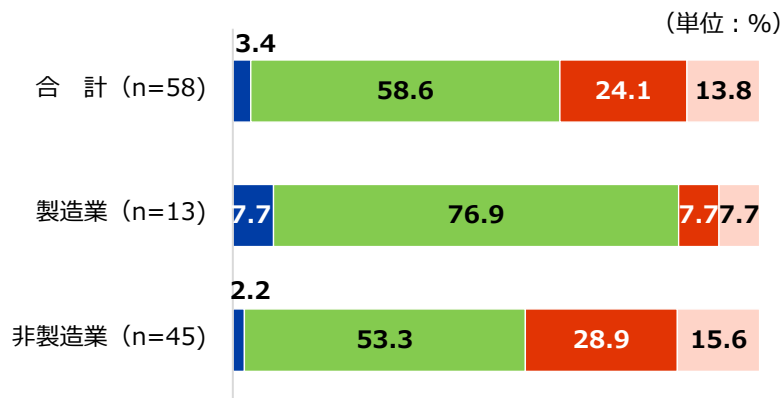
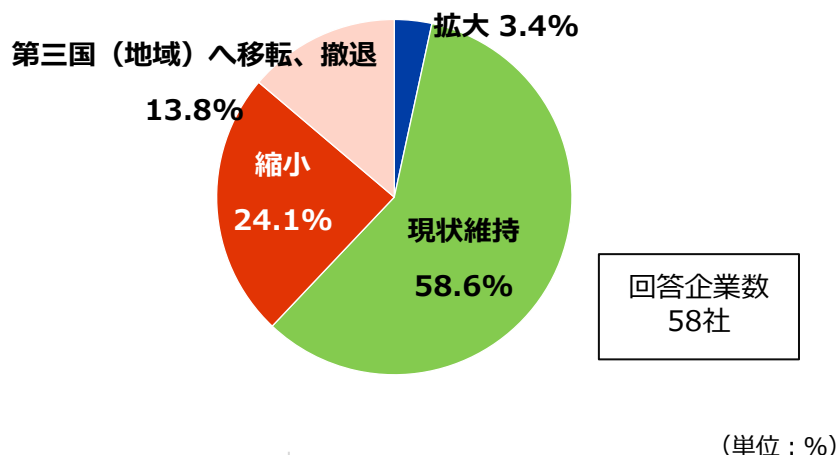
(注2) 「為替変動」、「その他支出（管理費など）の上昇」と回答した企業はなし。

Ⅱ．今後の事業展開

1 | 1割強の「撤退」傾向が続く

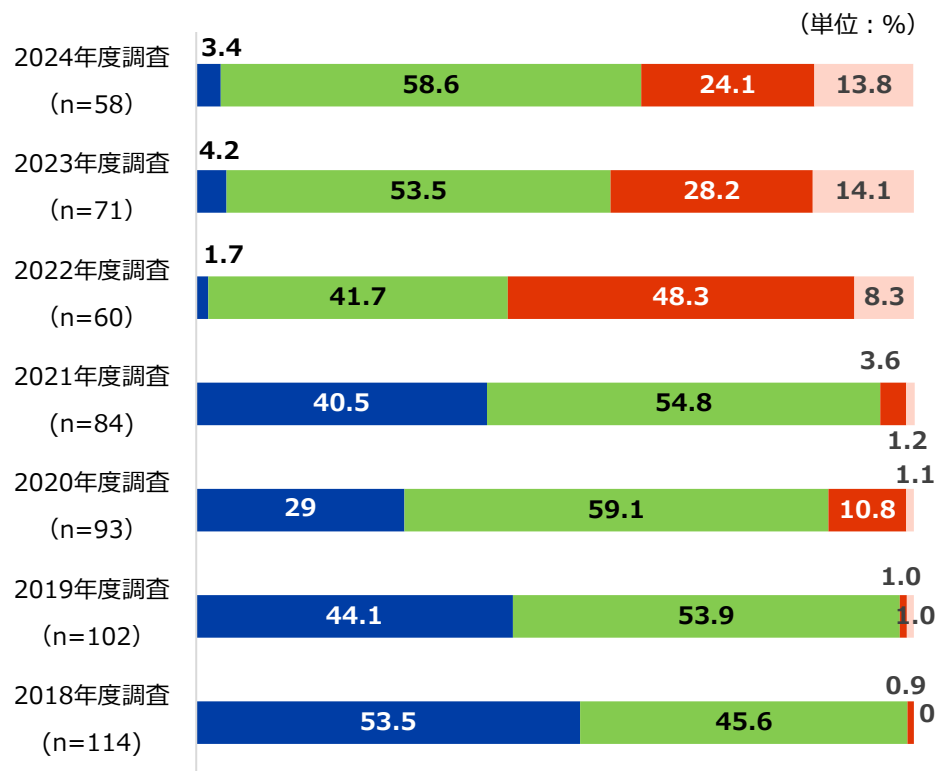
- 今後1～2年の事業展開について、「現状維持」は58.6%（前年度比5.1ポイント増）、「第三国（地域）への移転、撤退」は13.8%と、前年度とほぼ同じ水準だった。

今後1～2年の事業展開の方向性



■ 拡大 ■ 現状維持 ■ 縮小 ■ 第三国（地域）へ移転、撤退

今後1～2年の事業展開の方向性の推移



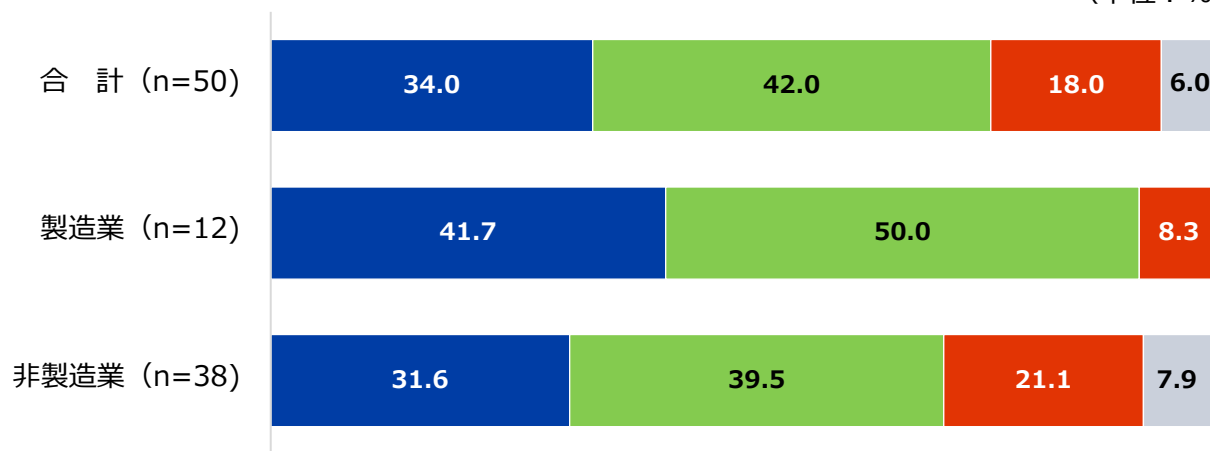
■ 拡大 ■ 現状維持 ■ 縮小 ■ 第三国（地域）へ移転、撤退

2 | 約2割が現地規制により残留

- 今後1～2年の事業展開について「拡大」「現状維持」「縮小」と回答した企業のうち、42.0%の企業が「すぐに撤退する計画はないが、情勢を様子見している状態」と回答。
- 撤退を検討しているが、現地規制などの制約が大きく残留せざるを得ない企業は、昨年度より6.5ポイント増加し、18.0%となった。

現在の状況として最も合致するもの

(単位：%)

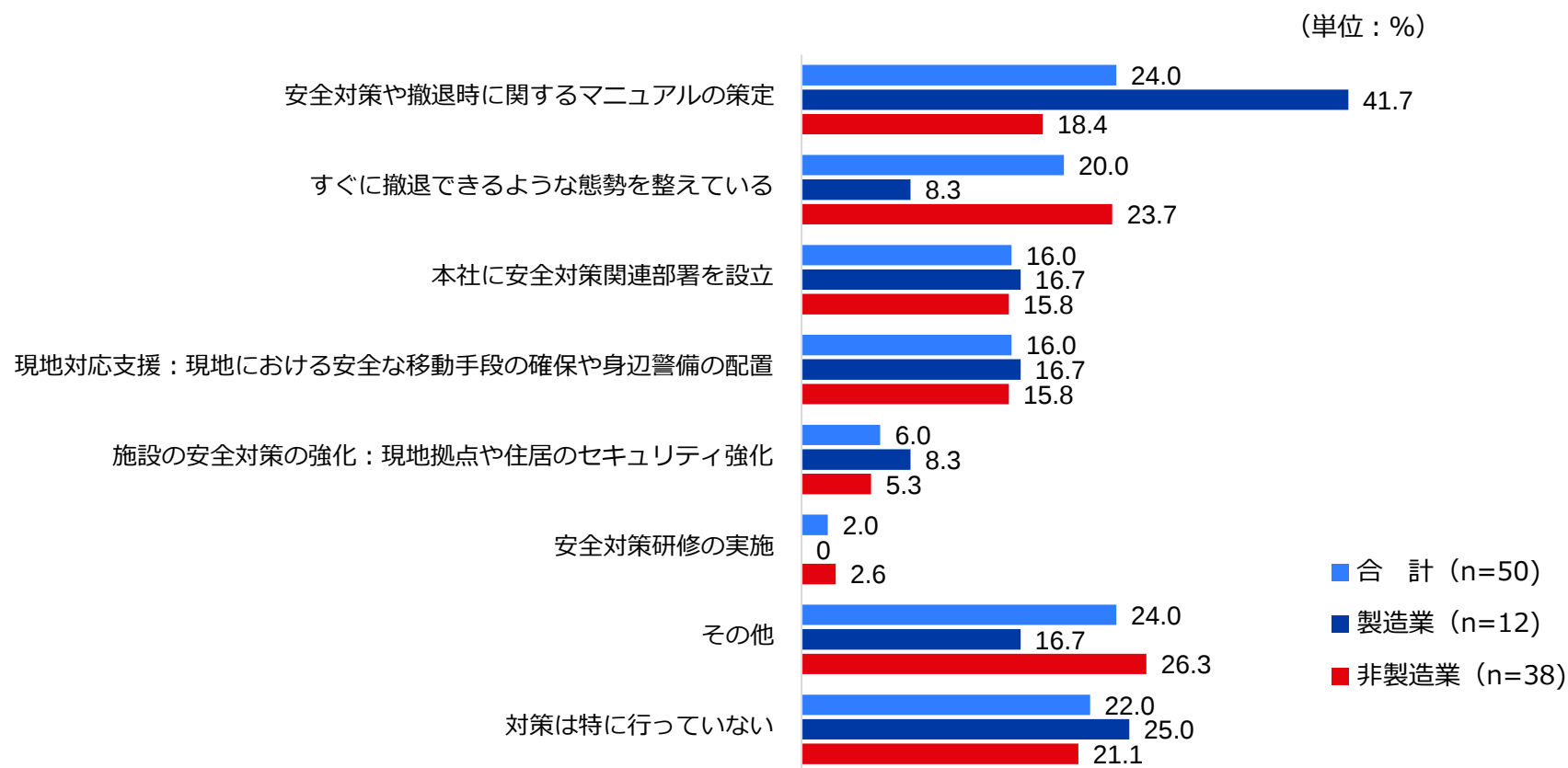


- 事業継続意欲があり、仮に情勢が悪化しても残留を希望
- すぐに撤退する計画はないが、情勢を様子見している状態
- 撤退を検討しているが、現地規制などの制約が大きく残留せざるを得ない状況
- その他

3 | 安全対策はマニュアルの作成、撤退態勢の準備

- 情勢悪化に備えて行っている対策について「安全対策や撤退時に関するマニュアルの策定」が最多で24.0%を占めた。
- 「避難用航空券の保有」「撤退時のシミュレーションを開始」といったコメントもあった。

今後の情勢悪化に備え、貴所および貴社本社で対策をしていること＜複数回答＞

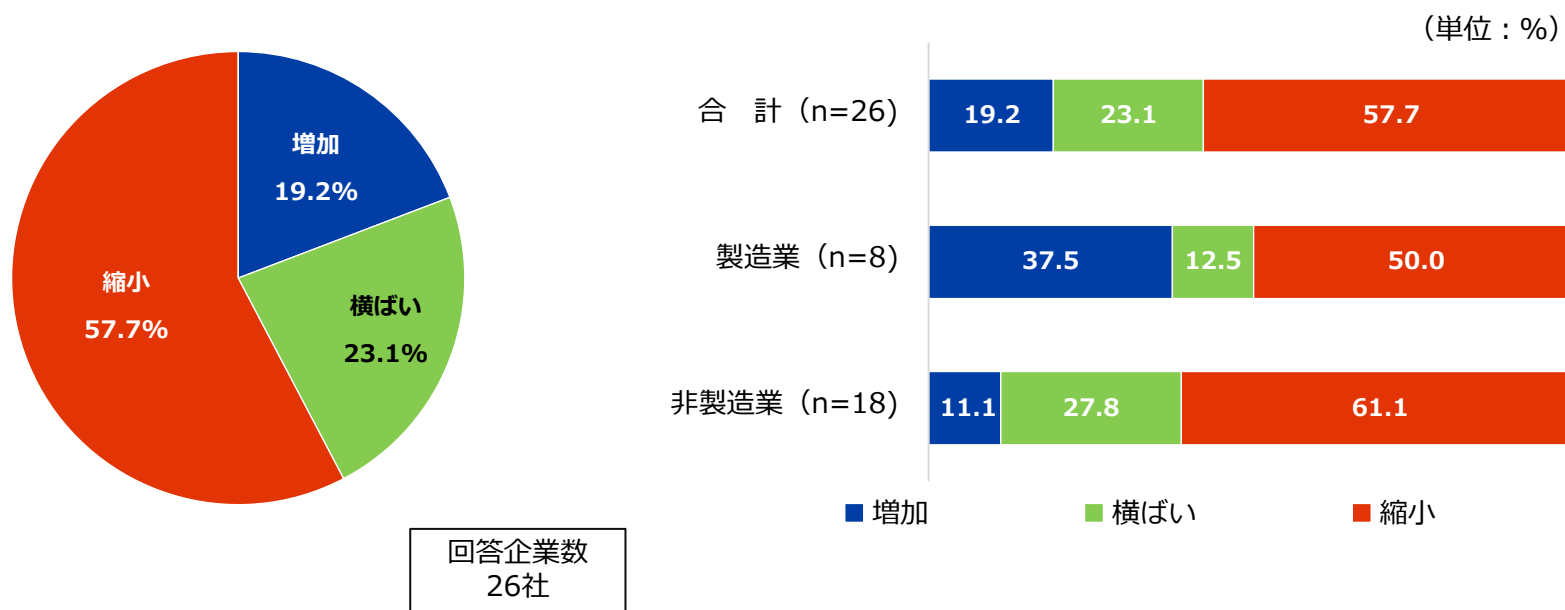


Ⅲ. 競争環境の変化

1 | 侵攻以降、半数以上の企業がシェア縮小

- 2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻前と比較した主力製品・サービスのシェアは、「縮小」が最多で57.7%。続いて「横ばい」が23.1%だった。
- 製造業のうち、37.5%は「増加」と回答。

ウクライナ侵攻前と比較した主力製品・サービスのシェア

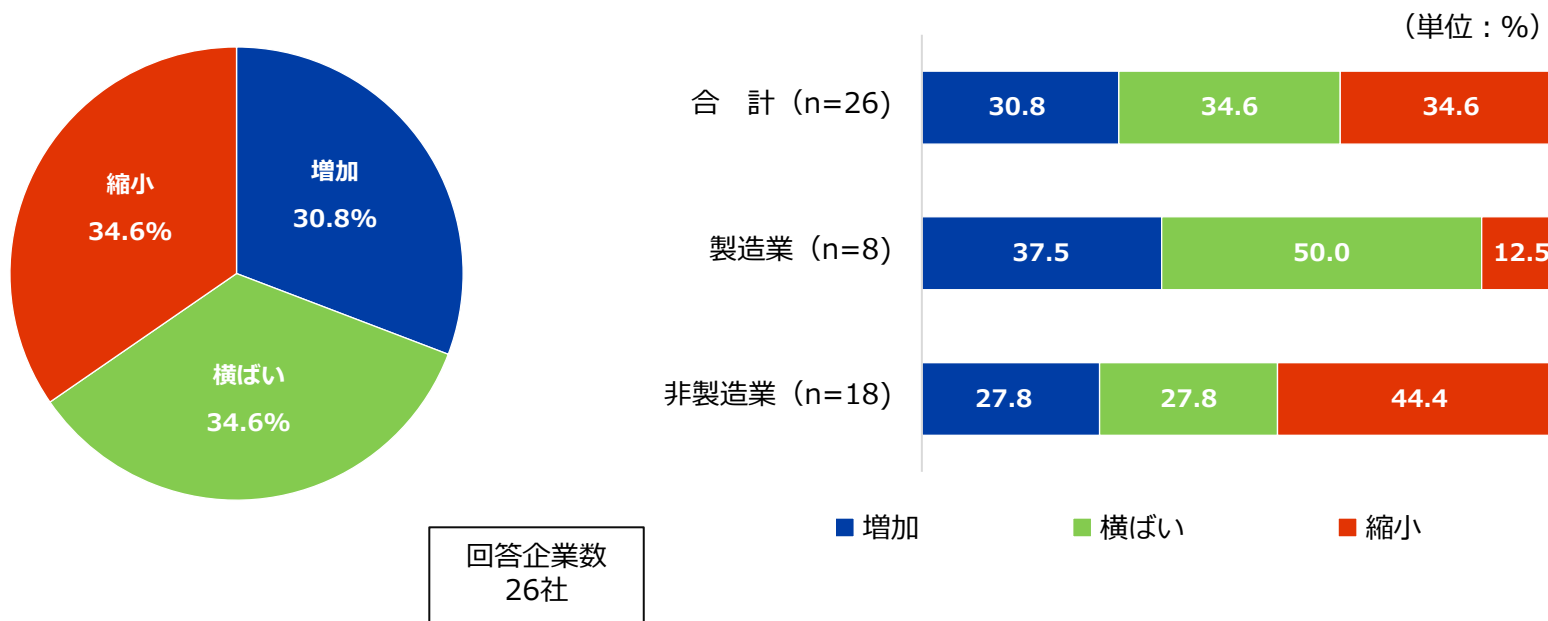


(注) 進出先で販売をしている（全量を第3国・地域に輸出している場合は対象外）と回答した企業のみ回答。

2 | 競争相手の数は製造業で横ばい、非製造業で縮小の傾向

- 製造業における競争相手の数の変化は、「横ばい」が最多で50.0%。次いで「増加」が37.5%となった。
- 非製造業では「縮小」が最多で44.4%だった。

ウクライナ侵攻前と比較した競争相手の変化



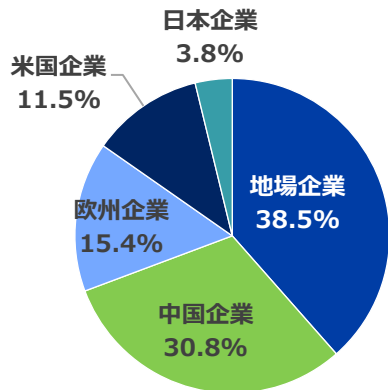
(注) 進出先で販売をしている（全量を第3国・地域に輸出している場合は対象外）と回答した企業のみ回答。

3 | 地場企業と中国企業が主要な競争相手

- 進出市場における最大の競争相手は、「地場企業」が最多で38.5%、「中国企業」が30.8%。
製造業は「中国企業」、非製造業は「地場企業」を競争相手として最も意識している。
- 2019年と比較し、中国企業との台頭が顕著。

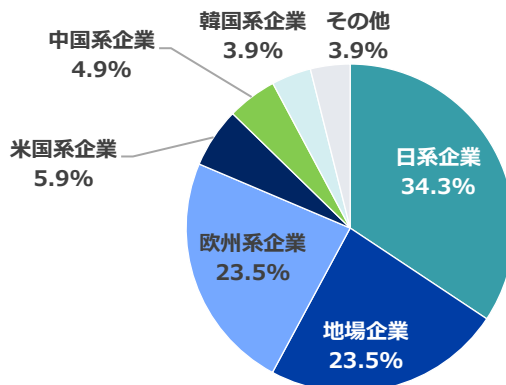
進出市場における最大の競争相手〈進出先で販売をしている企業のみ〉

2024年度調査

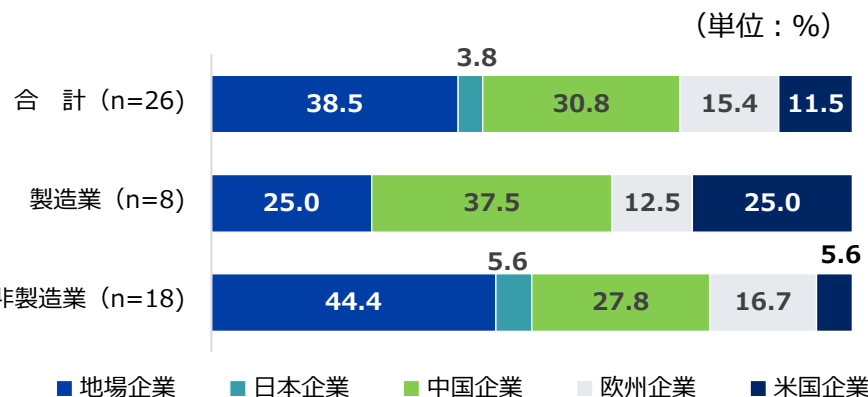


回答企業数
26社

2019年度調査



回答企業数
102社



(注) 台湾、韓国、インド、その他と回答した企業はなし。

(注) 今年度調査では、進出先で販売をしている（全量を第三国・地域に輸出している場合は対象外）と回答した企業のみ回答。
2019年度調査は、回答企業全社を対象に、最も競合関係にある企業を尋ねた設問。選択肢は以下のとおり。

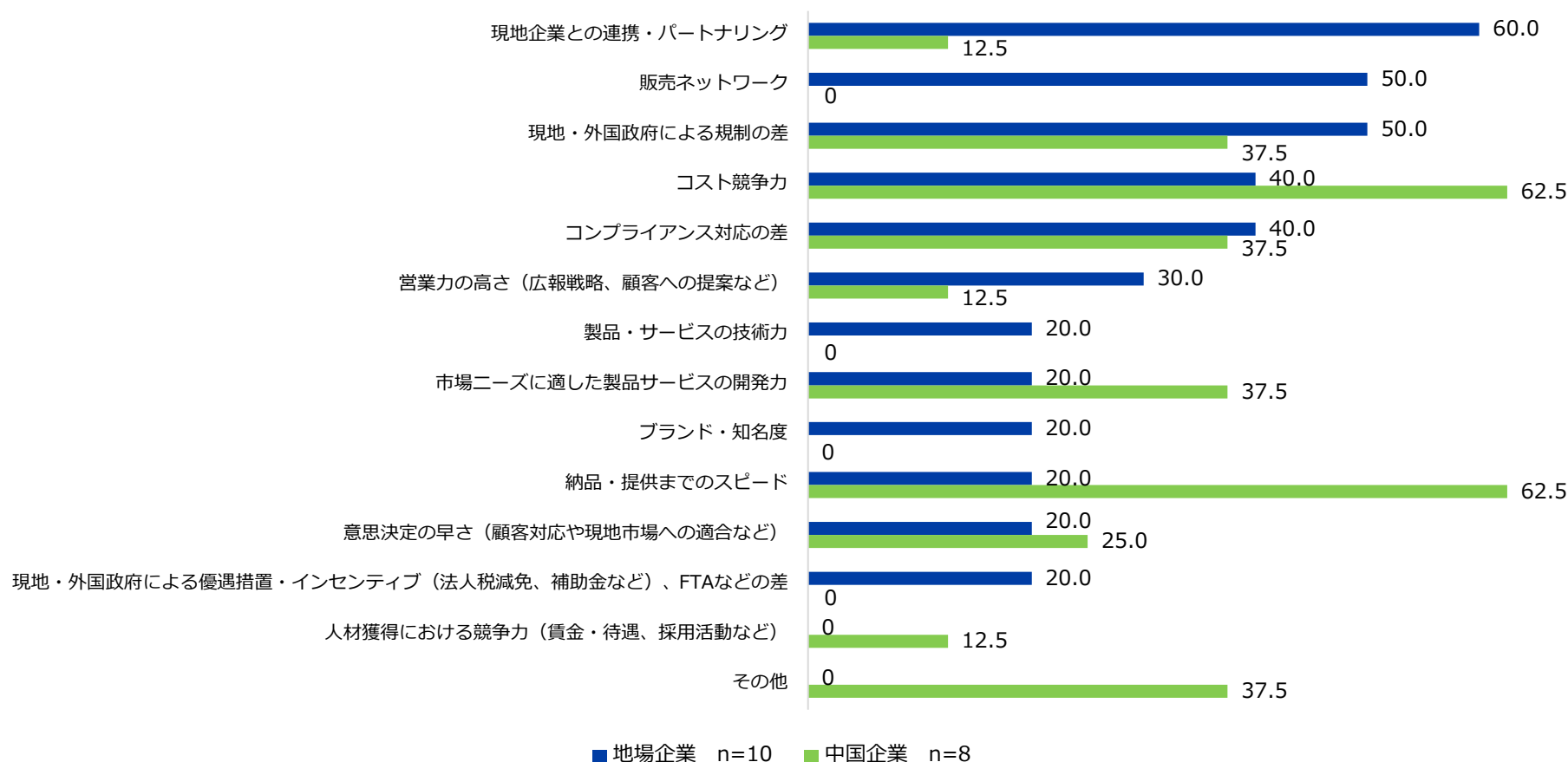
- ・ 日系企業、地場企業、米国系企業、ドイツ系企業、その他欧州系企業、中国系企業、韓国系企業、その他アジア系企業、その他、競合なし
- ・ 左円グラフでは、ドイツ系企業、その他欧州系企業の合計を「欧州系企業」として集計。その他アジア系企業、その他、競合なしの合計を「その他」として集計した。

4 | 中国企業はコスト競争力、スピードに強み

- 地場企業を最大の競争相手とする理由は「現地企業との連携・パートナーリング」（60.0%）の点で、中国企業は「コスト競争力」および「納品・提供までのスピード」（それぞれ62.5%）の点で最大の競争相手と位置付けられている。

最大の競争相手と考える理由

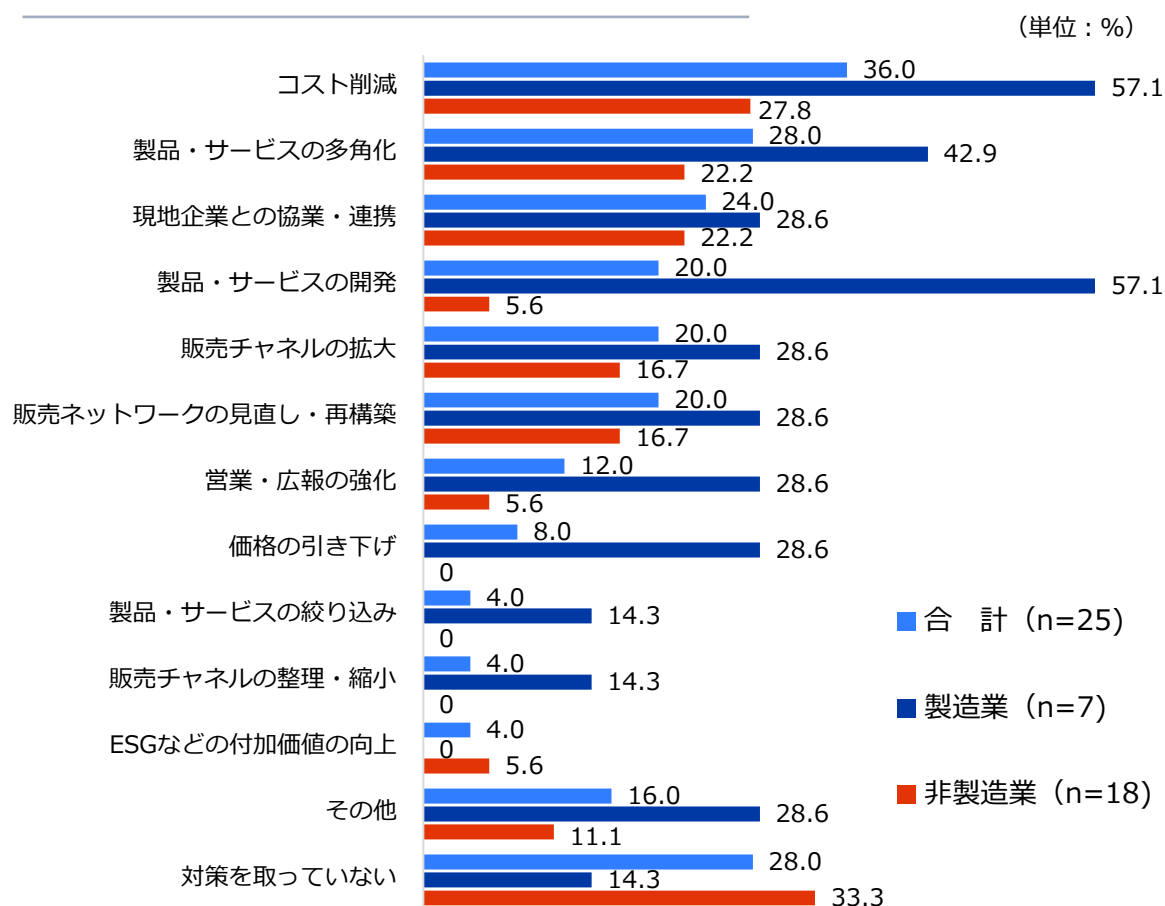
(単位：%)



5 | コスト削減、製品・サービスの多角化に注力

- 進出先市場での競争において注力している取り組みについて、製造業では「コスト削減」、「製品・サービスの開発」が最多で、それぞれ57.1%だった。
- 非製造業では「対策を取っていない」が最多で33.3%、「コスト削減」が27.8%と続いた。

進出先市場の競争において注力している取り組み



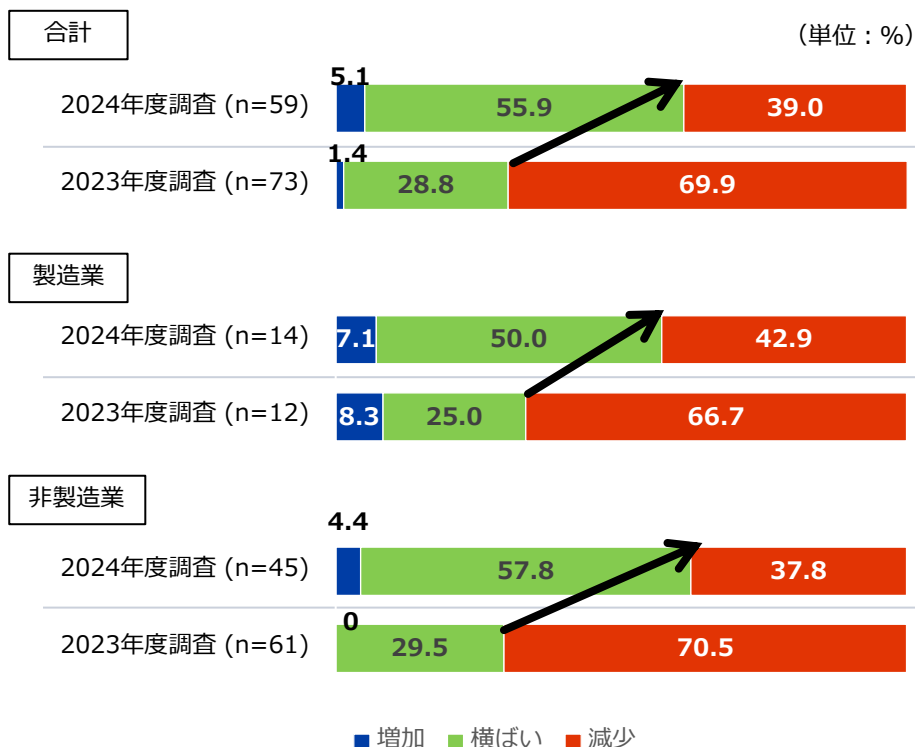
(注) 進出先で販売をしている（全量を第3国・地域に輸出している場合は対象外）と回答した企業のみ回答。

IV. 経営上の問題点

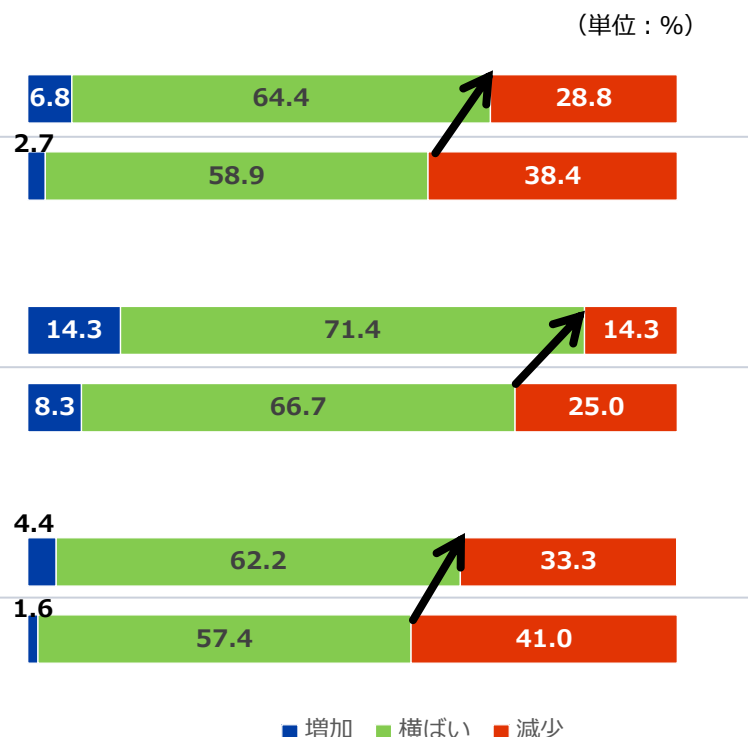
1 現地従業員数の削減傾向が緩和

- 現地従業員数の過去1年間の変化について、「横ばい」が昨年度より27.1ポイント増え、55.9%と最多だった。「減少」は30.9ポイント減少し、39.0%となった。
- 今後の予定については「横ばい」（64.4%）が最も多かった。

現地従業員数の過去1年間の変化



現地従業員数増減に関する今後の予定



2 | 駐在員数削減の動きは収束

- 駐在員数の過去1年間の変化について、「横ばい」が最も多く79.7%を占めた。
- 今後の予定についても「横ばい」（86.4%）が最も多く、現地従業員と同じく駐在員削減の動きは落ち着いた。

駐在員数の過去1年間の変化

駐在員数増減に関する今後の予定

合計

(単位：%)

2024年度調査 (n=59)

79.7

20.3

2023年度調査 (n=73)

46.6

53.4

製造業

2024年度調査 (n=14)

78.6

21.4

2023年度調査 (n=12)

41.7

58.3

非製造業

2024年度調査 (n=45)

80.0

20.0

2023年度調査 (n=61)

47.5

52.5

■ 増加 ■ 横ばい ■ 減少

(単位：%)

86.4

13.6

65.8

34.2

100.0

75.0

25.0

82.2

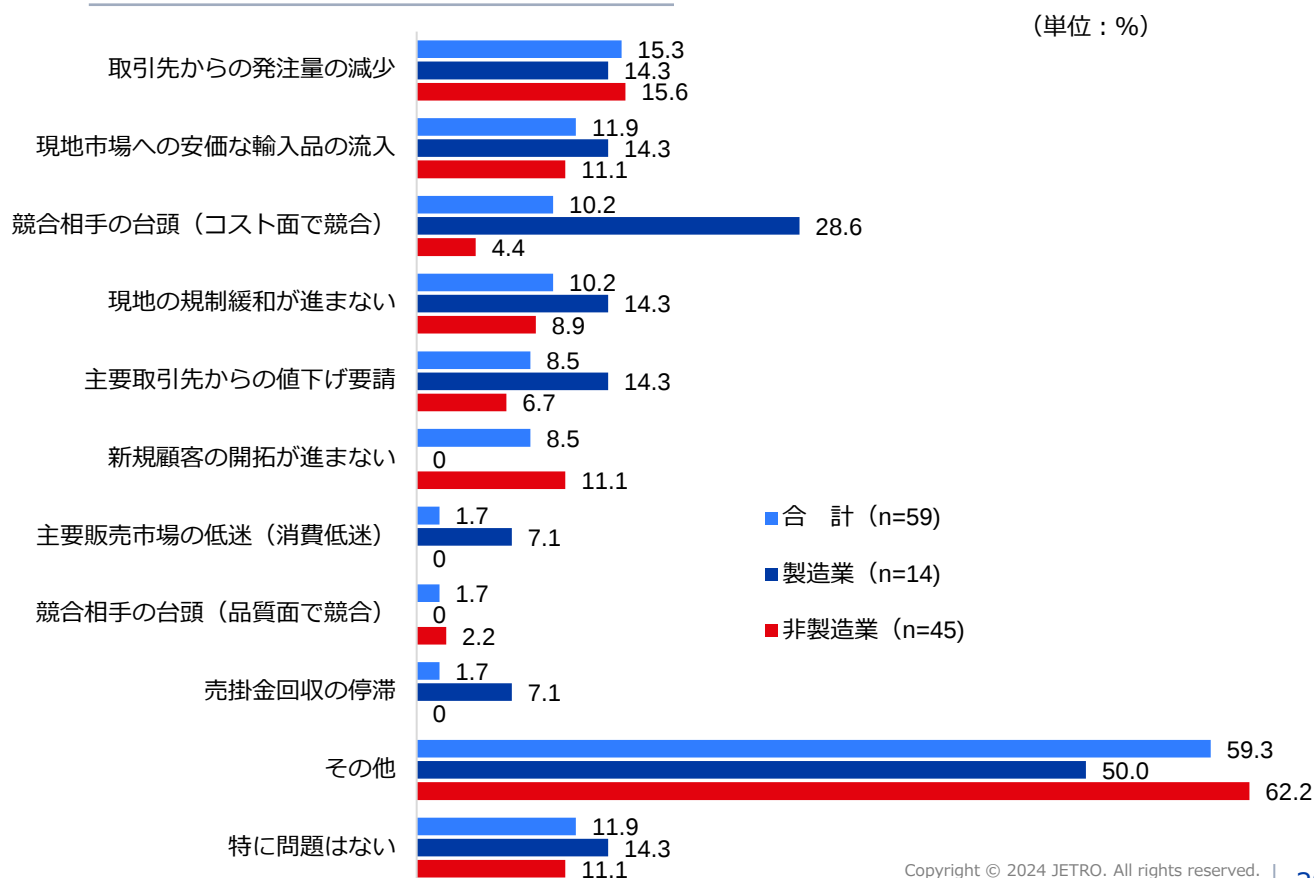
17.8

■ 増加 ■ 横ばい ■ 減少

3 | 制裁により調達が困難、営業は自主規制

- 販売・営業面での問題点について、「取引先からの発注量の減少」が最多で（15.3%）だった。
- 「その他」として、「レピュテーションリスクによる製品の輸入販売の停止」や「制裁による調達困難」などのコメントがあった。

販売・営業面での問題点＜複数回答＞

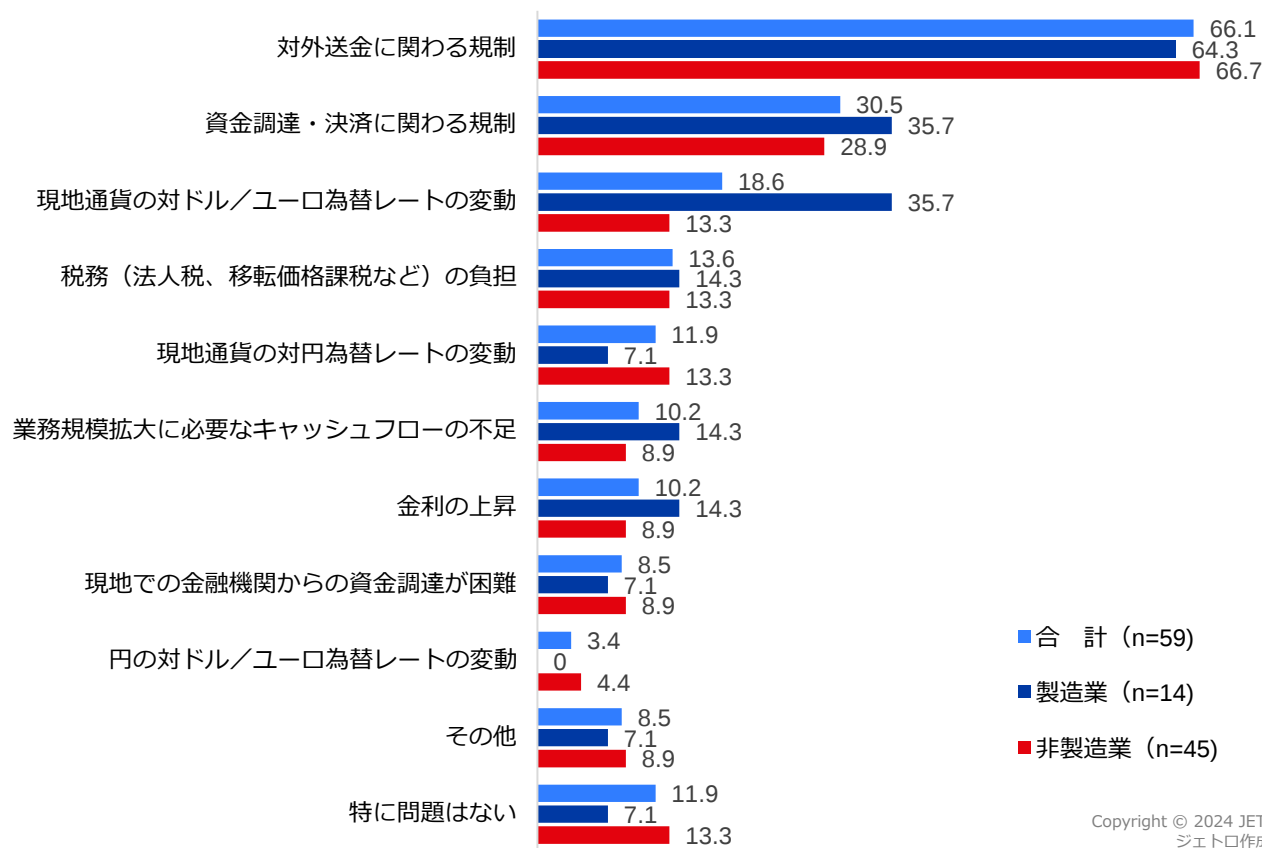


4 | 対外送金に関わる規制が問題

- 財務・金融・為替面での問題点について、「対外送金に関わる規制」が最も多く挙げられた（66.1%）。次点として「資金調達・決済に関わる規制」が挙げられた（30.5%）。
- 「営業活動停止による収入の喪失」「赤字継続による現預金の漸減」など、財務面の懸念に関するコメントもみられた。

財務・金融・為替面での問題点＜複数回答＞

（単位：％）

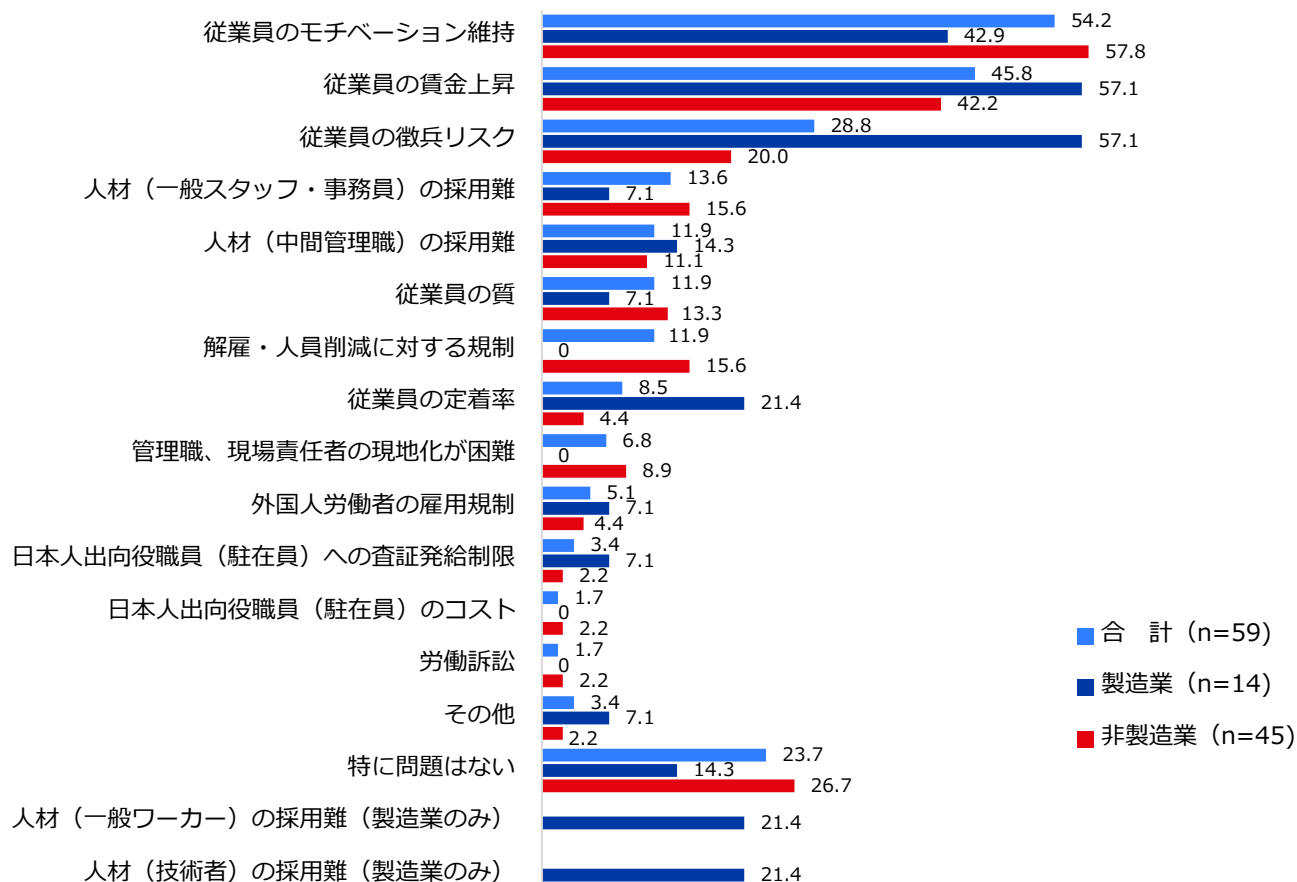


5 | 賃金上昇が主要課題の1つに

- 雇用・労働面での問題点について、「従業員のモチベーション維持」が最も多く挙げた（54.2%）。
- 「従業員の賃金上昇」は前年度比25.3ポイント増の45.8%となった。

雇用・労働面での問題点＜複数回答＞

（単位：％）

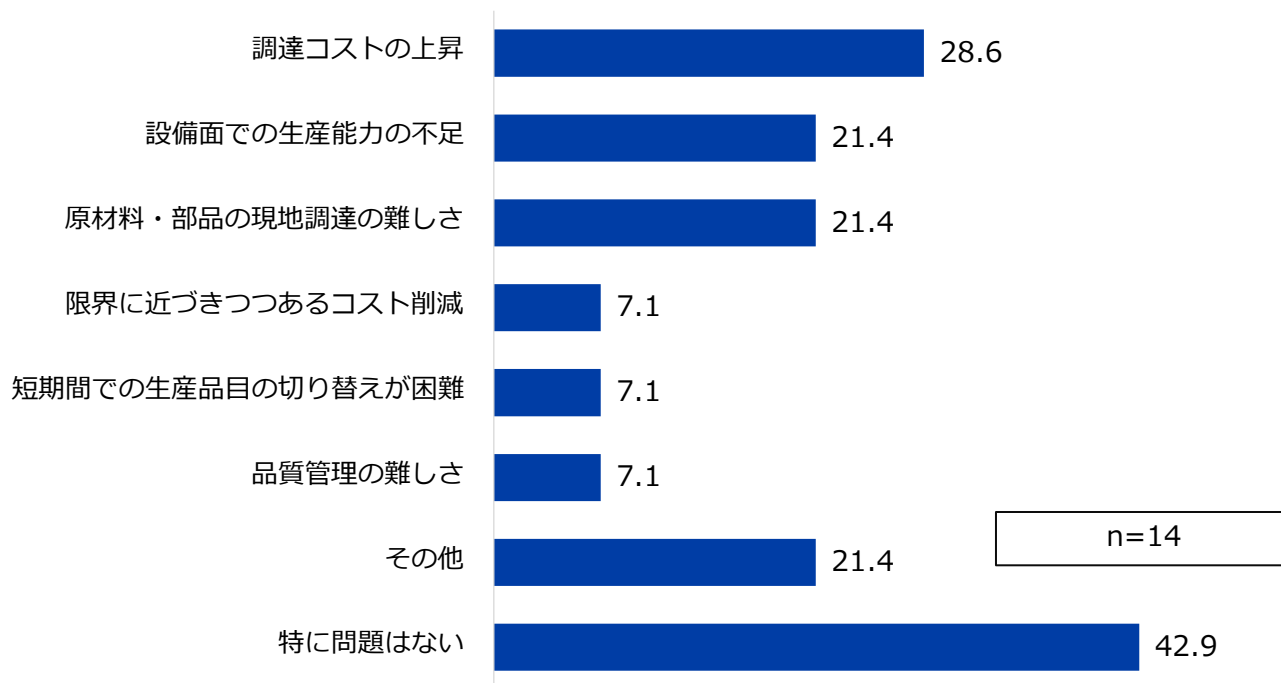


6 | 調達コストが上昇

- 生産面での問題点について、「特に問題はない」が最多で42.9%だった。次いで、「調達コストの上昇」が28.6%だった（前年度比11.9ポイント増）。
- 「設備面での生産能力不足」は前年度比13.1ポイント上がり、21.4%だった。

生産面での問題点＜複数回答、製造業のみ＞

(単位：%)



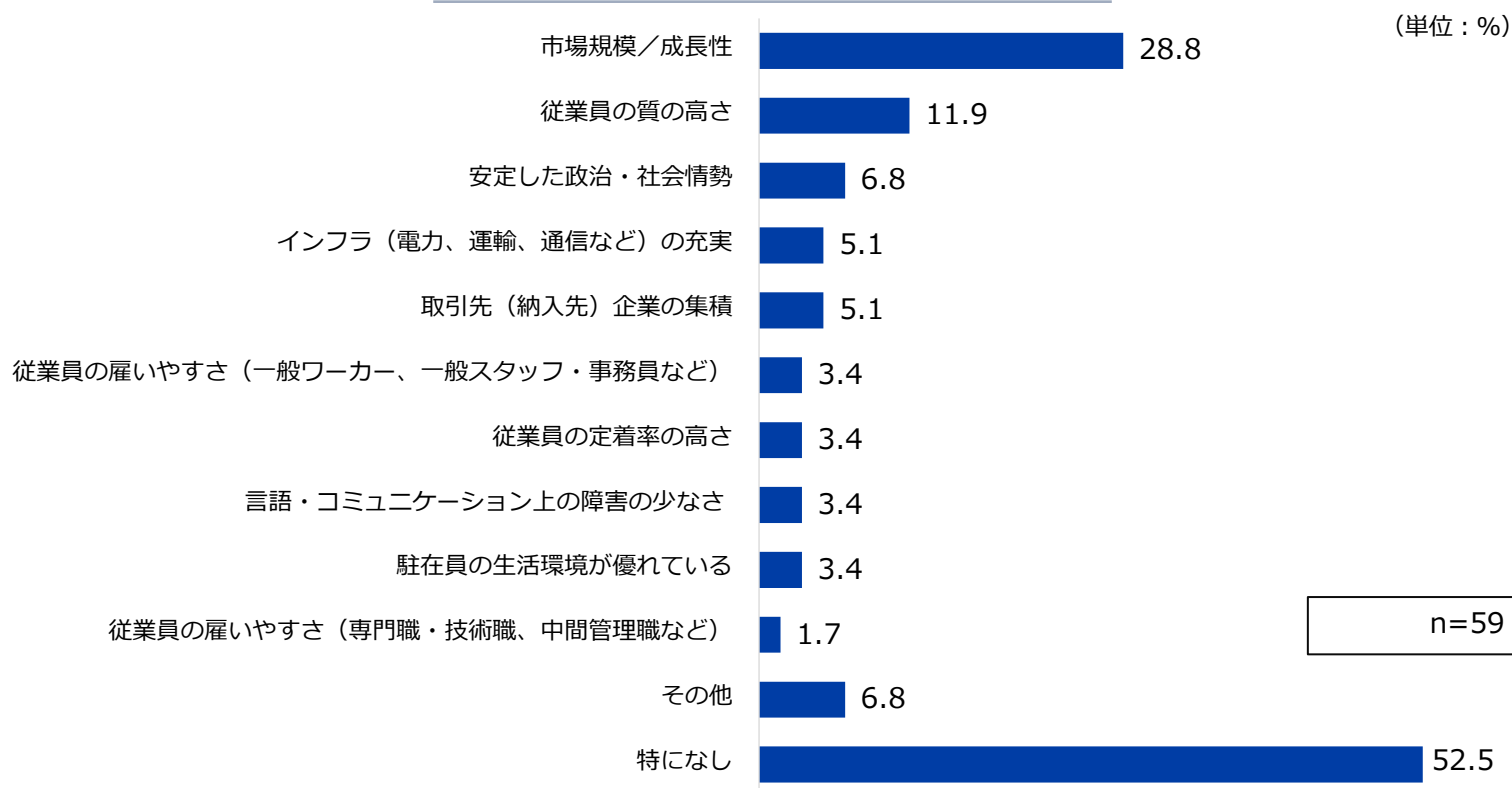
(注) 「資本財・中間財輸入に対する高関税」、「電力不足・停電」、「物流インフラの未整備」、「環境規制の厳格化」と回答した企業はなし。

V. 投資環境

1 | 投資環境上のメリットは「特になし」が最多

- 投資環境面でのメリットは、「特になし」とした企業が最も多かった（52.5%）。
- 「市場規模/成長性」（28.8%）、「従業員の質の高さ」（11.9%）は2020年度調査以降、投資環境上のメリットとして上位に挙げられている。

投資環境面でのメリット（長所）＜複数回答＞



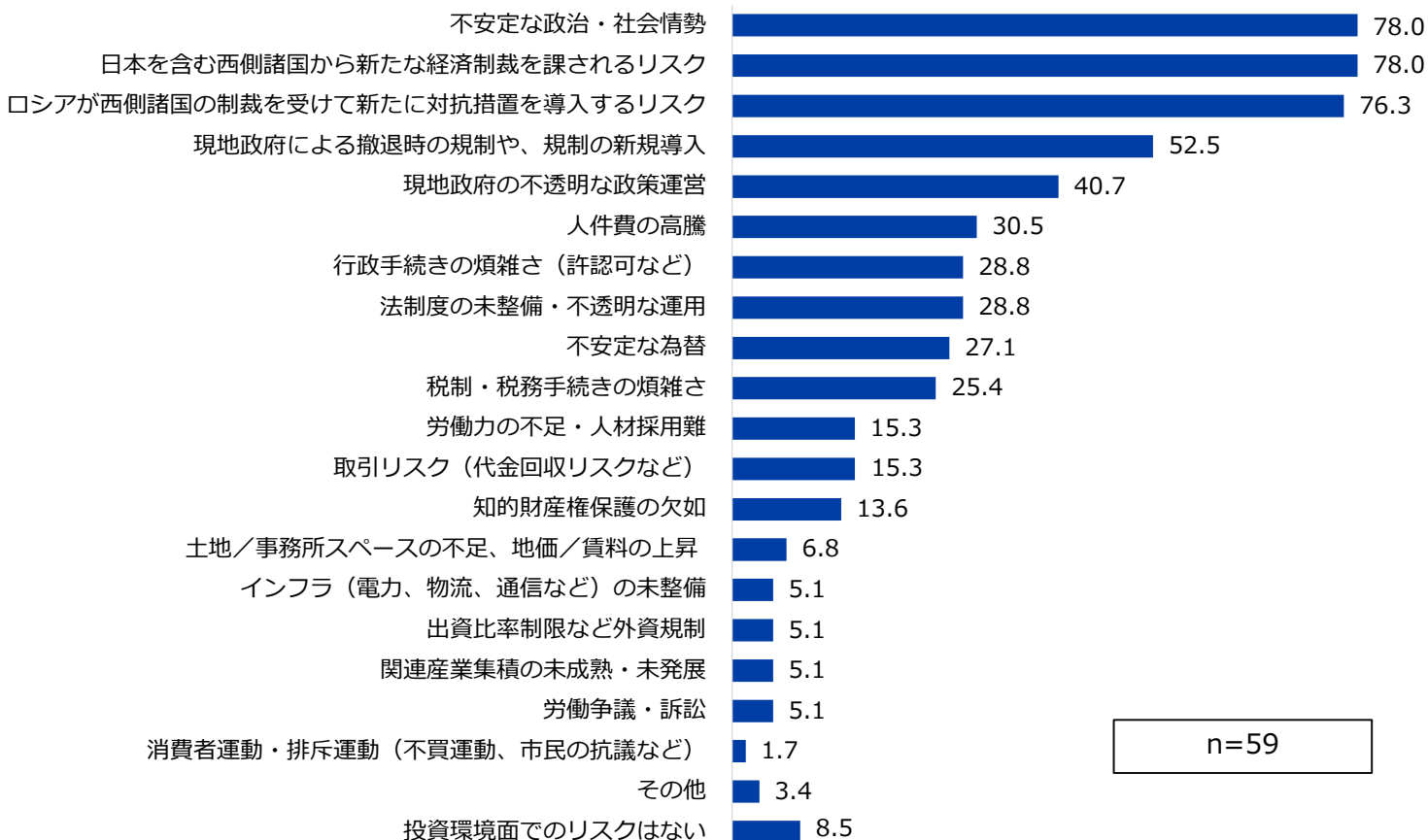
(注) 「土地／事務所スペースが豊富、地価／賃料の安さ」「裾野産業の集積（現地調達が容易）」、「（法人税、輸出入関税など）税制面でのインセンティブ」、「投資奨励制度の充実」、「各種手続きなどが迅速」を回答した企業はなし。

2 | 不安定な情勢、対口制裁・対抗措置がリスク

- 投資環境面でのリスクについては「不安定な政治・社会情勢」と「日本を含む西側諸国から新たな経済制裁を課されるリスク」が78.0%と最多。次いで「ロシアが西側諸国の制裁を受けて新たに対抗措置を導入するリスク」が76.3%だった。

投資環境面でのリスク＜複数回答＞

(単位：%)

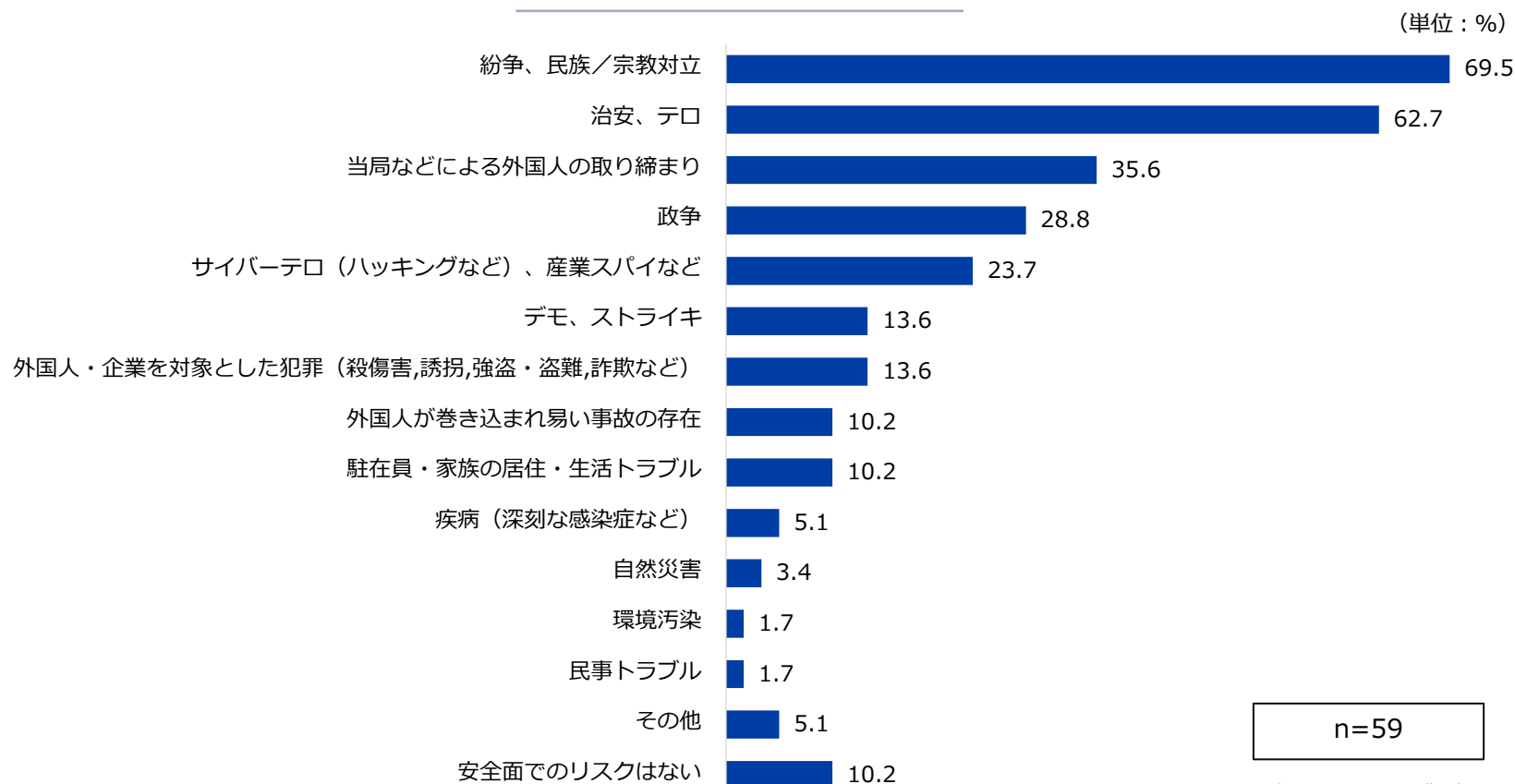


(注) 「不十分な投資奨励制度」を回答した企業はなし。

3 | 紛争、治安・テロが主要な安全面のリスク

- 安全面について「紛争、民族／宗教対立」をリスクと捉える企業が69.5%と最多。次いで、「治安、テロ」（62.7%）が挙げられた。
- 「政争」（28.8%）が前年に比べ13.7ポイント減少した。

安全面でのリスク＜複数回答＞



VI. ロシアで事業を展開する上での問題点

1 | ほとんどの企業が対ロ制裁の影響を受ける

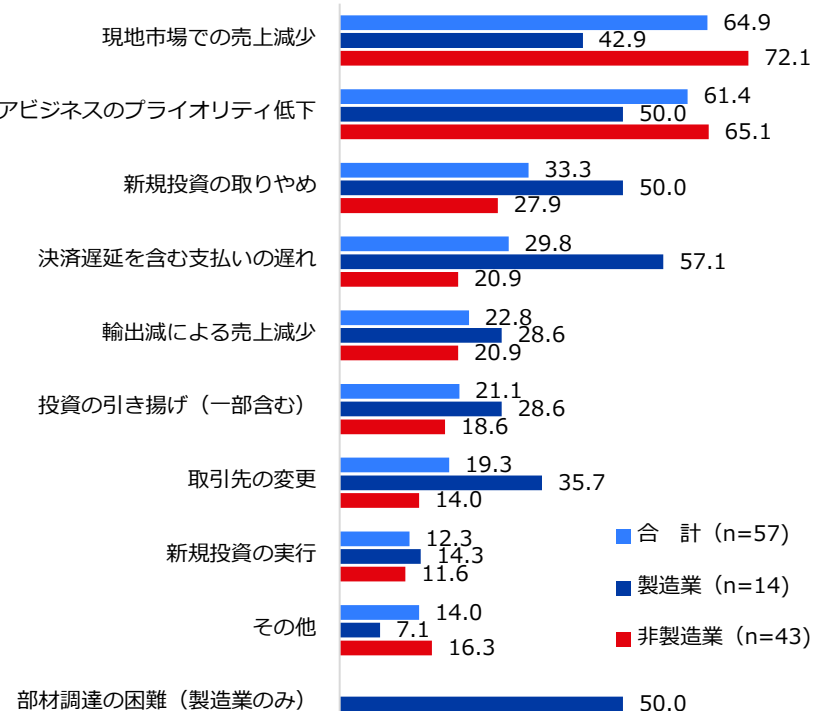
- 西側諸国による対ロ経済制裁およびそれに対するロシアの対抗措置の影響について、96.6%の企業が影響ありと回答。2022年度調査以降、ほぼ全ての企業が影響を受けている状況に変わりはない。
- 具体的な影響として、「現地市場での売上減少」（64.9%）、「日本本社におけるロシアビジネスのプライオリティ低下」（61.4%）などが挙げられた。

西側諸国による対ロ経済制裁および
それに対するロシアの対抗措置の影響有無



具体的な影響＜複数回答＞

(単位：%)



(注) 「現地市場での売上増加」、「輸出増による売上増加」と回答した企業はなし。

2 | 制裁や輸出規制がビジネスに影響

- 自由記述形式での回答では、ロシアビジネスの支障となる外部環境の問題が指摘された。
- 対口制裁、輸出規制の問題のために、製品の輸入・販売ができないなど、ビジネスへの直接的な影響についてコメントがみられた。同時に、欧米や日系企業が撤退・事業停止する中での中国企業の参入や、並行輸入品との価格競争などへの懸念の声が聞かれた。

競合環境および投資環境における問題点（自由記述）

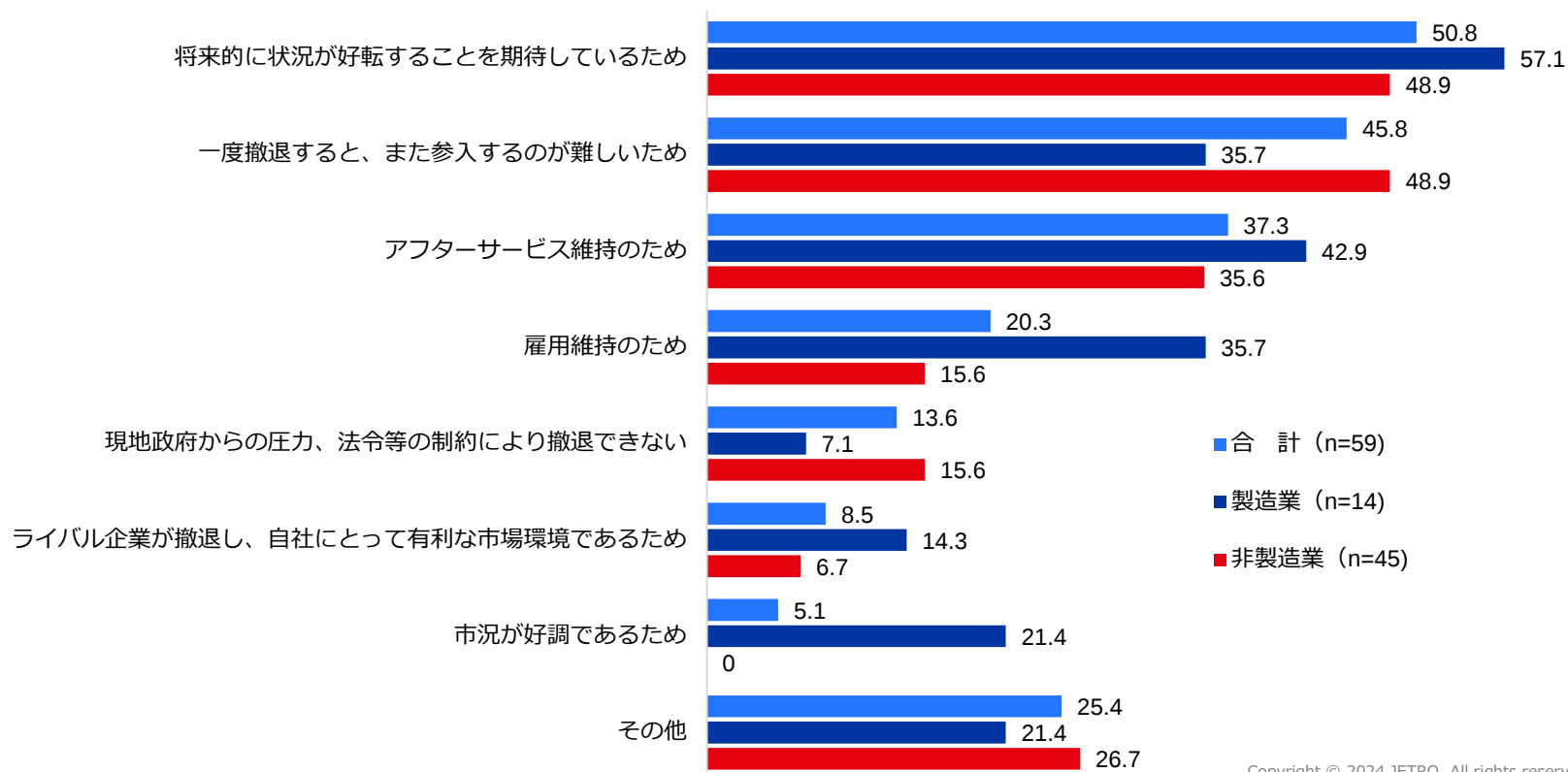
業種	コメント
販売会社	欧米・日系企業が撤退または販売を停止したため中国勢が席卷している。自社製品の並行輸入との価格競争も生じている。
一般機械	支払い・送金の問題で仕入れができず、透明性ある有効な支払い方法が見つからない。日本政府の制裁品目強化により事業自粛ムードが出てきており、世界的なレピュテーションリスクの観点からも積極的な展開はできない。安くて品質がそこそこの中国品が定着していくことに懸念。
食料品	日本側の企業が、国の定める経済制裁には当てはまらない自主的な規制を加えることで、取引がより困難に陥ることが多く、それを回避するためのコスト増、材料不足または代替による品質維持困難などの問題点がある。ロシアの企業利潤（法人）税が（2025年1月から）上昇することで、利益減少が見込まれる。
運輸業	日系企業の撤退や日本のロシア向け禁輸政策による輸入貨物の減少により、大変厳しい事業環境になっているが、ウクライナ戦争の戦後を見据え、ロシアの物流マーケットが正常化した後の事業拡大に備えている。戦争の終結と戦後のロシアの物流市場の正常化を願うばかり。
輸送機器部品	現地サイドでは生産拡大の希望はあるが、輸出規制のために老朽化した設備の更新ができない。そのため、生産の拡大や新技術の導入が困難であり、競合企業にビジネスを取られている。現状維持が精一杯。
商社・卸売業	対口制裁の影響で、本社側のロシアへの新規投資が全て見合わせている中、並行輸入業者との戦いも起こっている。

3 | 状況の好転を期待し、ロシア事業継続

- ロシア事業を継続する理由として、「将来的に状況が好転することを期待しているため」が50.8%、次いで、「一度撤退すると、また参入するのが難しいため」が45.8%となった。
- 「現地政府からの圧力、法令等の制約により撤退できない」も13.6%と一定数を占めた。

ロシア事業を継続する理由＜複数回答＞

(単位：%)



レポートをご覧いただいた後、 アンケートにご協力ください。

(所要時間：約1分)

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20240025>



レポートに関するお問い合わせ先

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部 欧州課ロシアCIS班



03-3582-1890



ORD-RUS@jetro.go.jp



〒107-6006

東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

■ 免責条項

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載