

2015年度ロシア進出日系企業実態調査

2016年 3月

日本貿易振興機構(ジェトロ)
海外調査部欧州ロシアCIS課



本年度調査項目

本年度調査の実施概要	3
調査結果のポイント	6
1. 営業利益見通し	
(1) 結果概要	7
(2) 2015年の営業利益見込み、前年との比較	8
(3) 2015年の営業利益見込みの「改善」・「悪化」理由	9
(4) 2016年の営業利益見通し	10
(5) 2016年の営業利益見通しの「改善」・「悪化」理由	11
2. 今後の事業展開	
(1) 結果概要	12
(2) 今後1～2年の事業展開の方向性(2015、2014年度調査)	13
(3) 事業展開を「拡大」する理由、「拡大」する機能	14
(4) 事業展開を「縮小」する理由	15
(5) 経営の現地化	16
(6) 従業員の増減	17
3. 経営上の問題点	
(1) 結果概要	18
(2) 販売・営業面、財務・金融・為替面での問題点	19
(3) 貿易制度面、雇用・労働面での問題点	20
(4) 生産面での問題点	21
4. 投資環境上のメリットとリスク	
(1) 結果概要	22
(2) 投資環境面でのメリット(長所)とリスク	23
(3) 安全面でのリスク、個人情報国内管理義務付けへの対応	24
(4) 輸入代替政策	25
(5) 競合関係	26
5. 部品・原材料の調達状況	27
6. FTAの利用状況	
(1) 輸出	28
(2) 輸入	29
7. ロシアで事業を展開する上での問題点	
(1) 製造業	30
(2) 非製造業	31



本年度調査の実施概要 (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

2015年(平成27年)10月7日～11月6日

回収状況

109社に回答を依頼し、93社より有効回答を得た(有効回答率85.3%)。

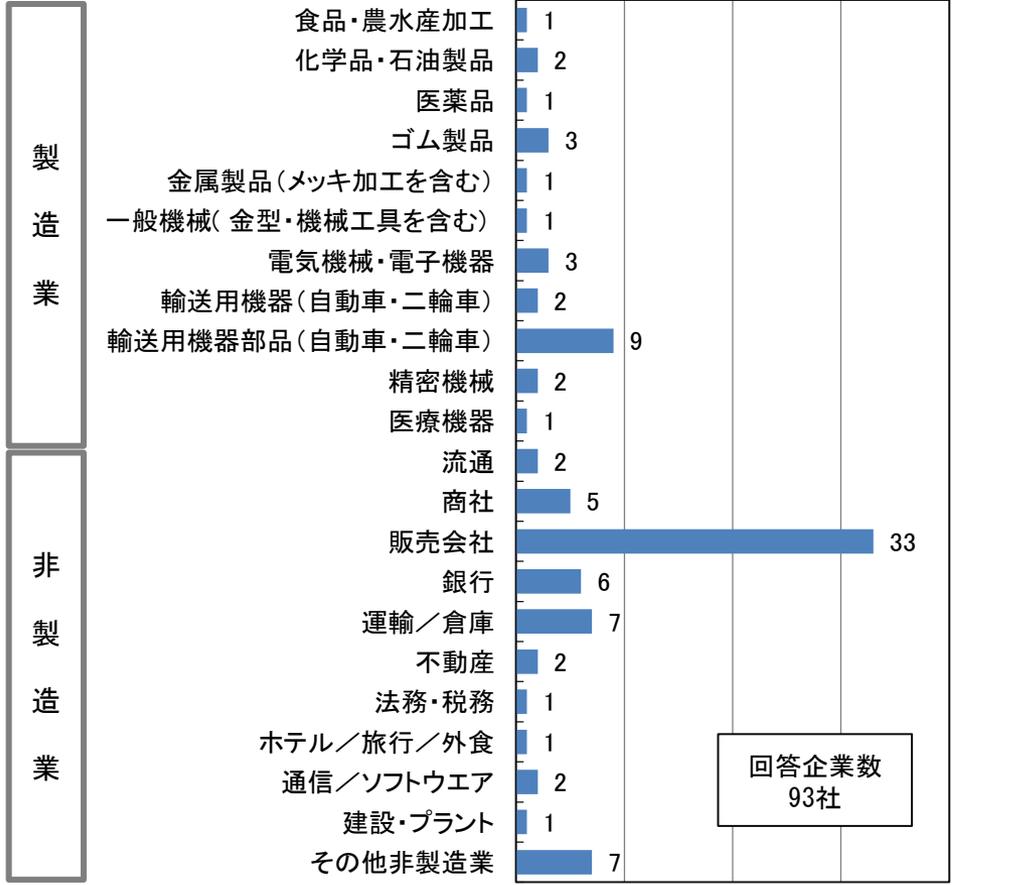
備考

- 調査は2013年度より実施し、本年度は3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、もしくは日本語のアンケート用紙をEメールで送付する手法を採用した。

進出形態

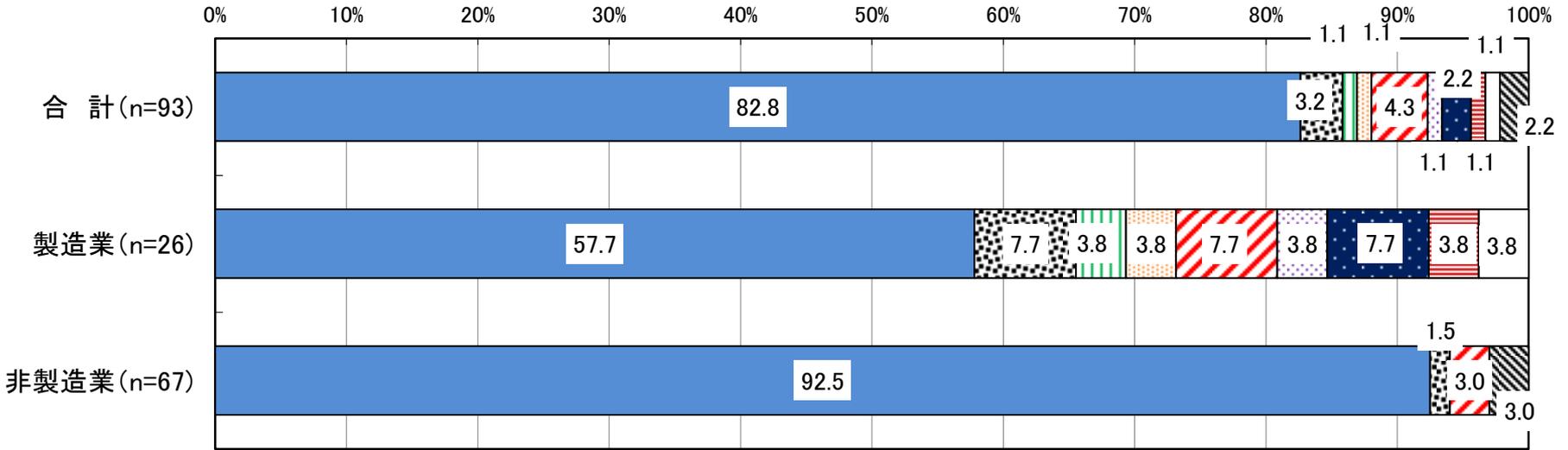
	調査数 (社)	独資または日系 企業との合弁 (%)	日系企業以外 との合弁 (%)	支店 (%)
合計	93	87.1	7.5	5.4
製造業	26	84.6	15.4	0
非製造業	67	88.1	4.5	7.5

業種一覧



本年度調査の実施概要 (2)

回答企業が所在する連邦構成体

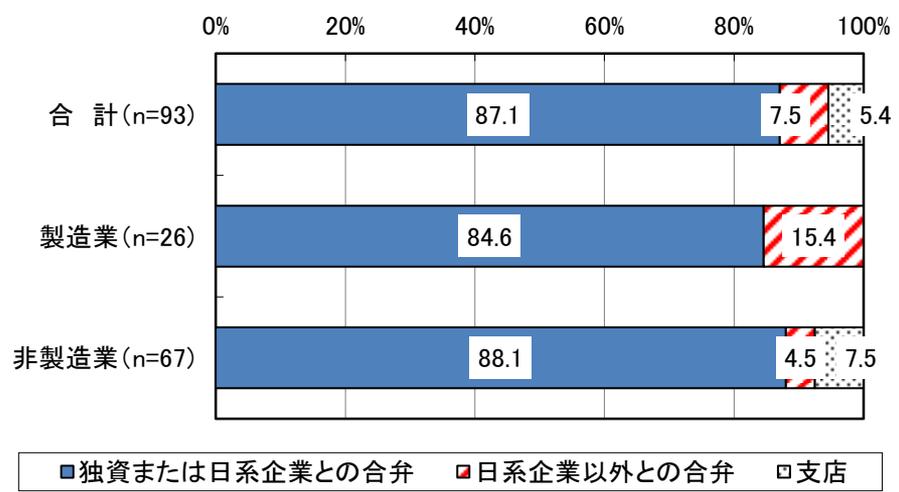


- モスクワ市
- ▣ モスクワ州
- トヴェリ州
- ▣ ヤロスラヴリ州
- ▣ サンクトペテルブルク市
- ▣ レニングラード州
- ニジェゴロド州
- ▣ サマラ州
- ウリヤノフスク州
- ▣ 沿海地方

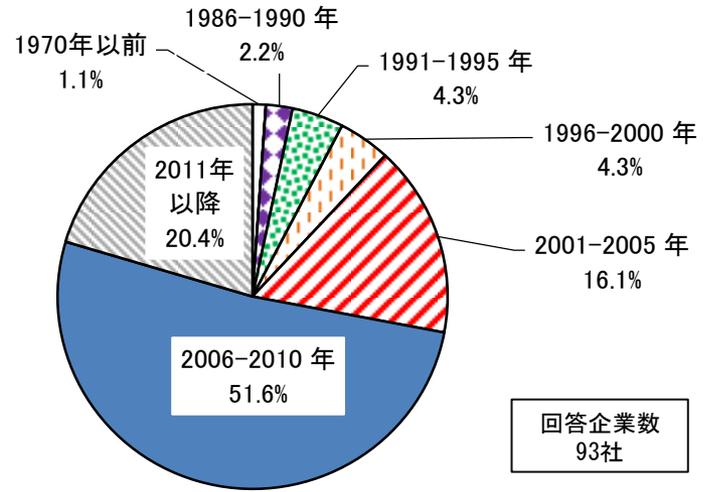


本年度調査の実施概要 (3)

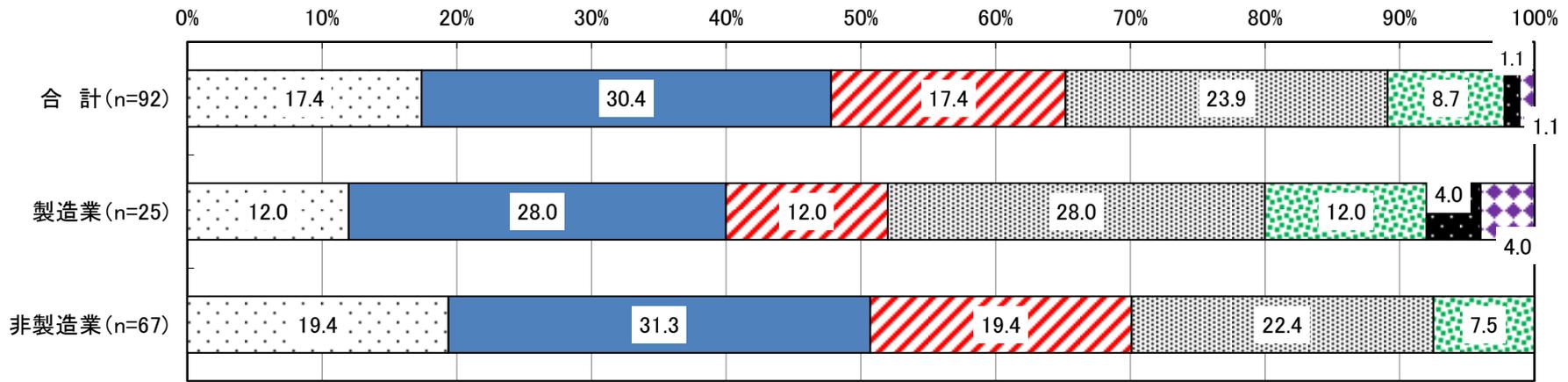
回答企業の進出形態



回答企業の設立年



回答企業の従業員数 (製造業/非製造業)



□ 10人以下 ■ 11～50人 ▨ 51～100人 ▩ 101～300人 ▪ 301～1000人 ▫ 1001～3000人 ▬ 3001人以上



調査結果のポイント

不安定な為替が経営に大きく影響。

市場回復には慎重な見方、コスト削減で対応図る

1. 営業利益は改善するも、黒字見込みは半数に届かず。「為替変動」が原因
 - ✓ 2015年の営業利益見込みは「黒字」が最も多かったが、過去3回の調査で初めて半数を下回った。
 - ✓ 営業利益の「改善」要因では「売上増加」が大きく減少する一方、コスト削減関連項目が大幅増。営業利益の「悪化」要因は「為替変動」が最も多く、前年より11.6ポイント増。
 - ✓ 翌年(2016年)の営業利益見通しは3年連続で「改善」が最多となるも、前年より大幅減。市場の回復に対する見方は慎重。
2. 今後の事業展開は「現状維持」が大幅増。積極的な展開は難しく、我慢のとき
 - ✓ 今後1~2年の事業展開の方向性を「拡大」と回答した企業は大幅減。「現状維持」が50.0%と大幅増。
 - ✓ 拡大理由では、「売上の増加」のほか、「成長性・潜在力の高さ」が増加。ロシア市場の潜在性への期待は依然高い。
3. 経営現地化の取り組みは鈍化傾向
 - ✓ 経営現地化の取り組みに関する回答が軒並み減少。一方、「現地化の取り組みはしていない」が増加。
 - ✓ 経営現地化の問題点としては、「現地人材の能力・意識」や「幹部候補人材の採用難」が最も多いが、日本サイド・現地サイドともに一定の改善傾向。
4. 経営上の主な問題は「不安定な為替」に起因
 - ✓ ロシア市場の魅力は「市場規模／成長性」が圧倒的多数。リスクはルーブル安による影響を反映し、「不安定な為替」との指摘が最多。
 - ✓ 財務・金融・為替面の問題として、「現地通貨の対ドル／ユーロ為替レートの変動」のほか、「現地通貨の対円為替レートの変動」も増加。ルーブル安の影響が多方面でみられる。
 - ✓ 現地生産の問題では、「調達コストの上昇」が大幅増。ここでも、為替変動による影響がみられる。

1. 営業利益見通し (1)

結果概要

□ 2015年の営業利益見込み

2015年の営業利益見込みは「黒字」が最も多かった(49.5%)が、前回(2014年度調査での2014年の営業利益見込みに関する設問)の結果と比較して3.7ポイント減。過去3回の調査で初めて半数を割った。他方、前年比での改善・悪化の割合は、「改善」が前回調査よりも微増し35.5%となった。

□ 営業利益の改善要因

2015年の営業利益の改善要因として、「現地市場での売上増加」を挙げる企業の割合は、市場の冷え込みを反映し、前回(2014年度調査での2014年の営業利益の改善要因に関する設問)の結果から大きく減少(63.3%→39.4%)。一方、コスト削減に関連する項目(「その他支出(管理費、光熱費、燃料費等)の削減」、「調達コストの削減」)が前回に比べ大きく回答数を伸ばした。また、値上げで営業利益の改善を図る声も聞かれた。

□ 営業利益の悪化要因

2015年の営業利益の悪化要因としては、「為替変動」が最も多かった(71.0%)ほか、「調達コストの上昇」など為替変動に関連する項目も回答企業が増加した。

□ 2016年の営業利益見通し

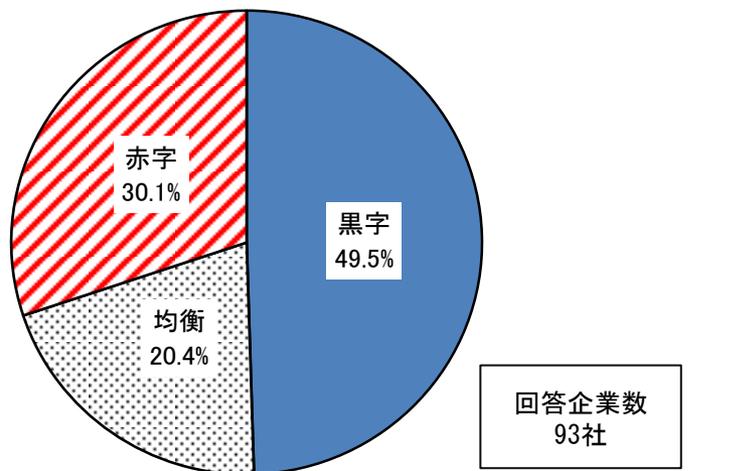
2016年の営業利益見通しは2015年と比べて「改善」を見込む企業が最も多かったが半数以下に留まり、ロシア市場の回復に対する見方は依然として慎重であるといえる。これに対し「横ばい」は前回調査から5.7ポイント増加した。

□ 営業利益見通しの改善・悪化要因

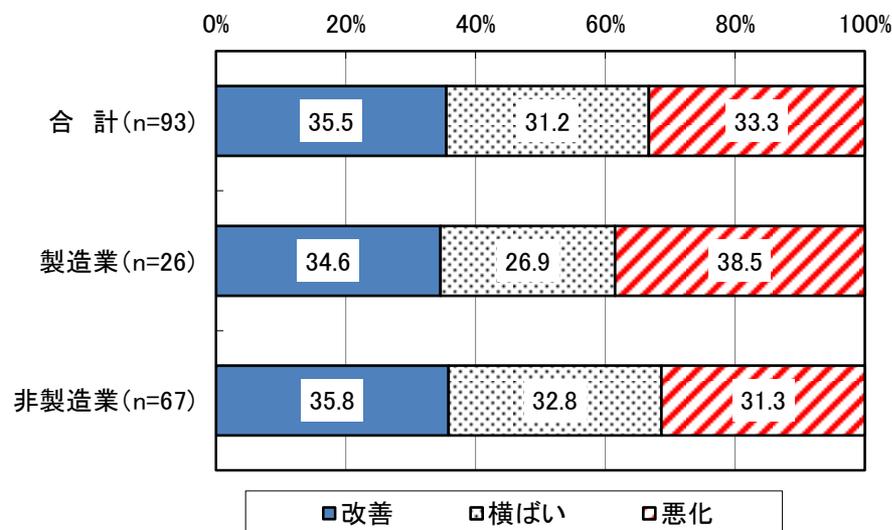
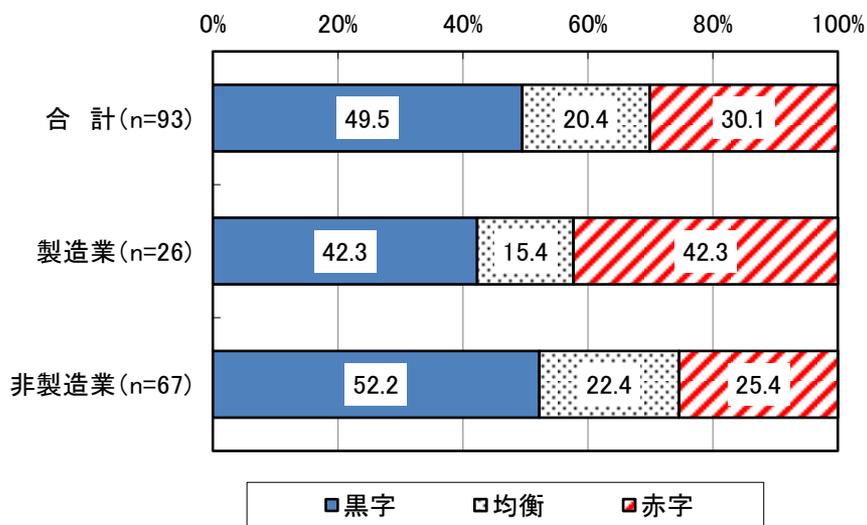
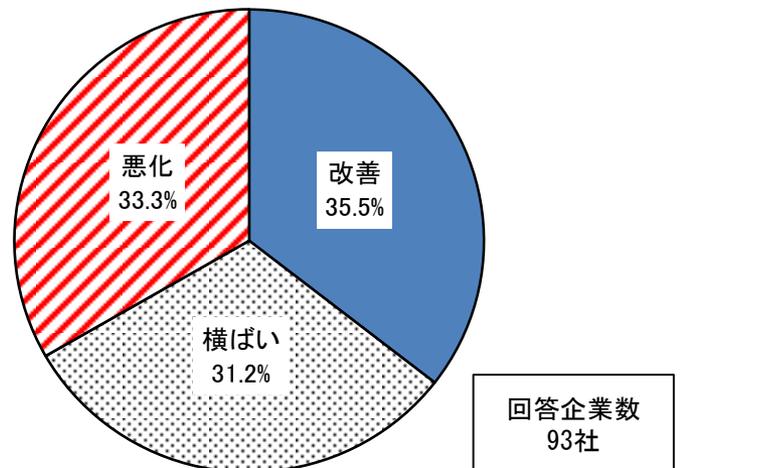
2016年の営業利益見通しの「改善」要因は依然として「現地市場での売上増加」が最も多いが、「販売効率の改善」や「支出の削減」など、コスト削減も引き続き改善要因として指摘されている。「悪化」要因には、「現地市場での売上減少」や「為替変動」が挙げられた。

1. 営業利益見通し (2)

2015年の営業利益見込み

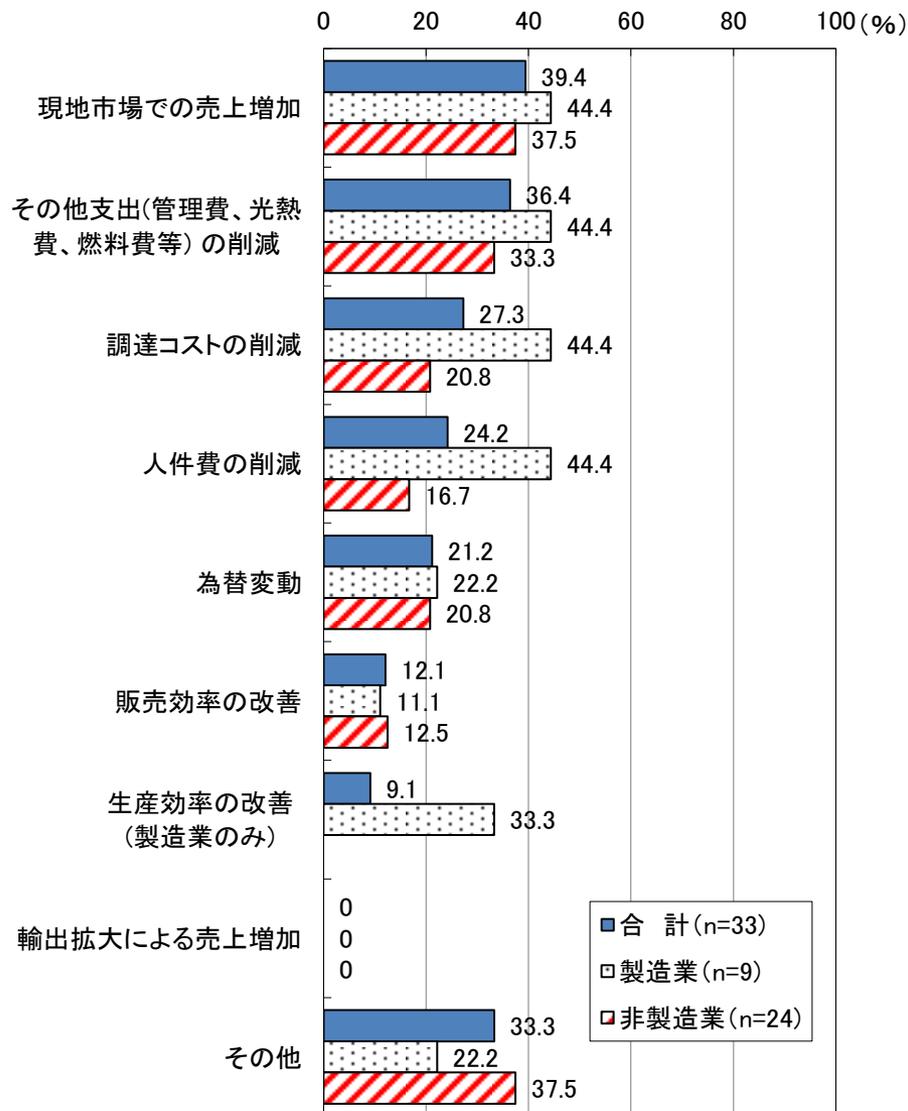


2014年実績と比較した2015年の営業利益見込みの変化

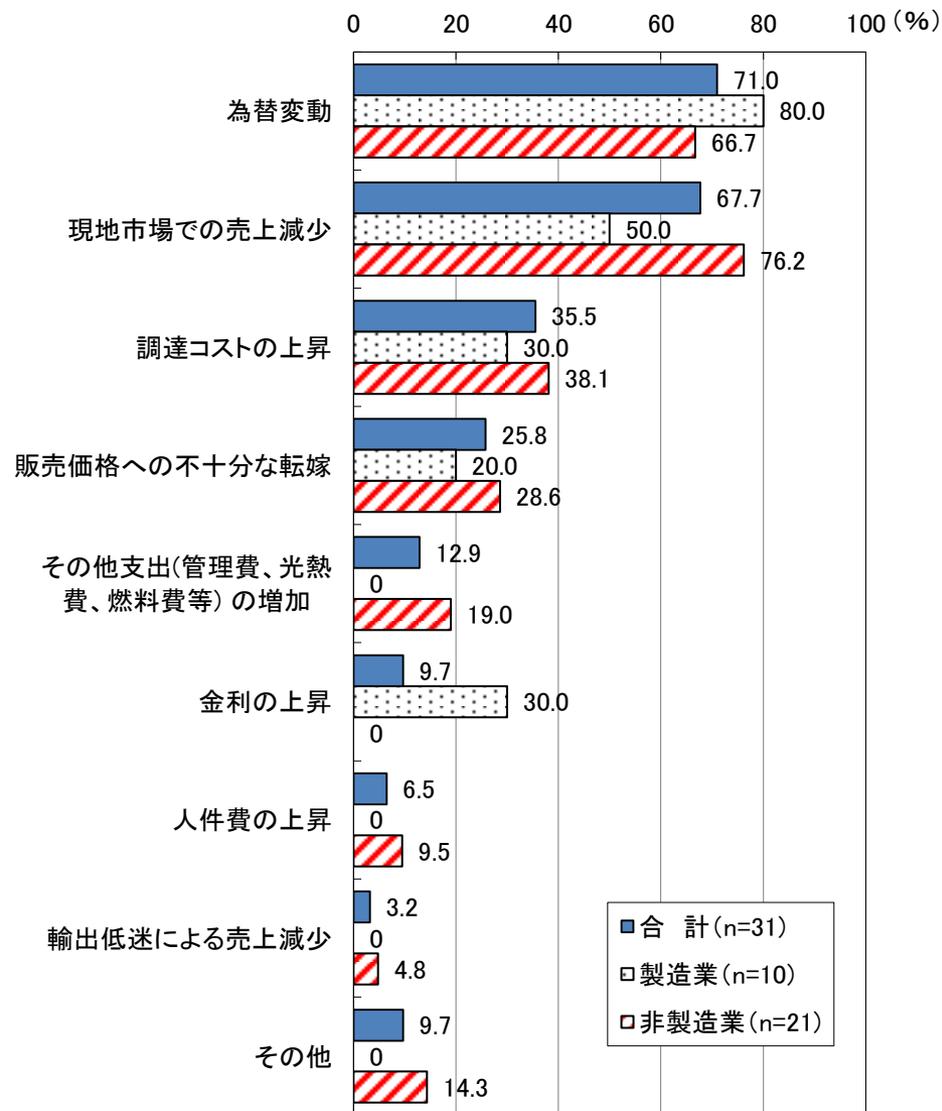


1. 営業利益見通し (3)

2015年の営業利益見込みが「改善」する理由
(製造業/非製造業) <複数回答>

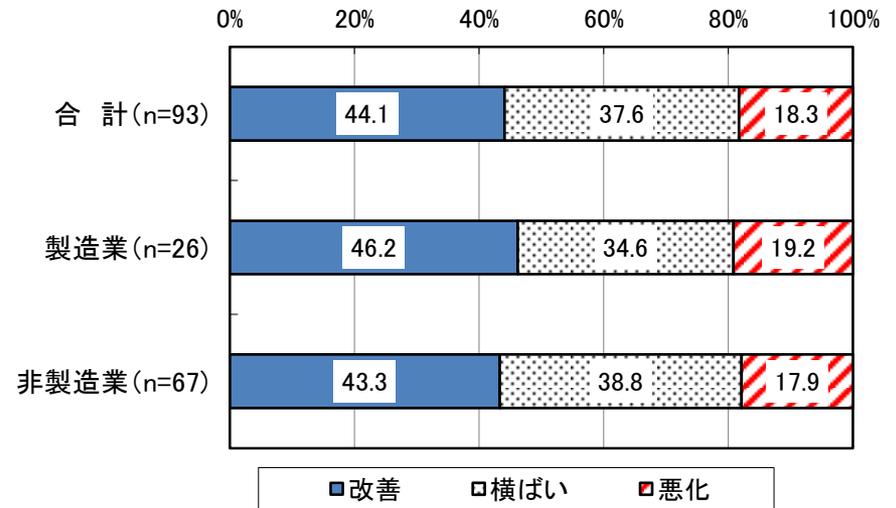
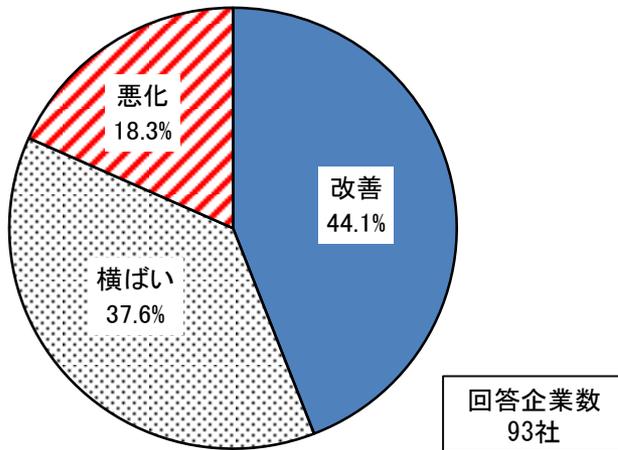


2015年の営業利益見込みが「悪化」する理由
(製造業/非製造業) <複数回答>



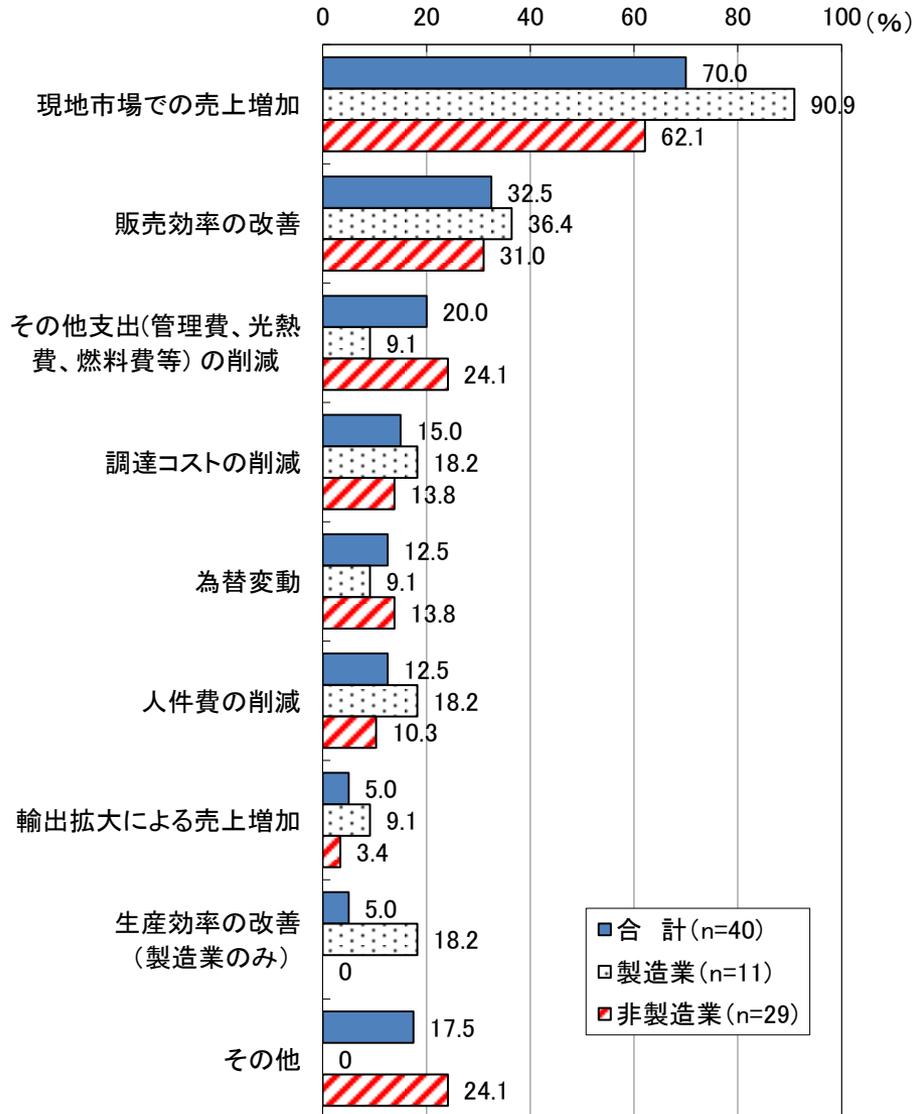
1. 営業利益見通し (4)

2016年の営業利益見通し

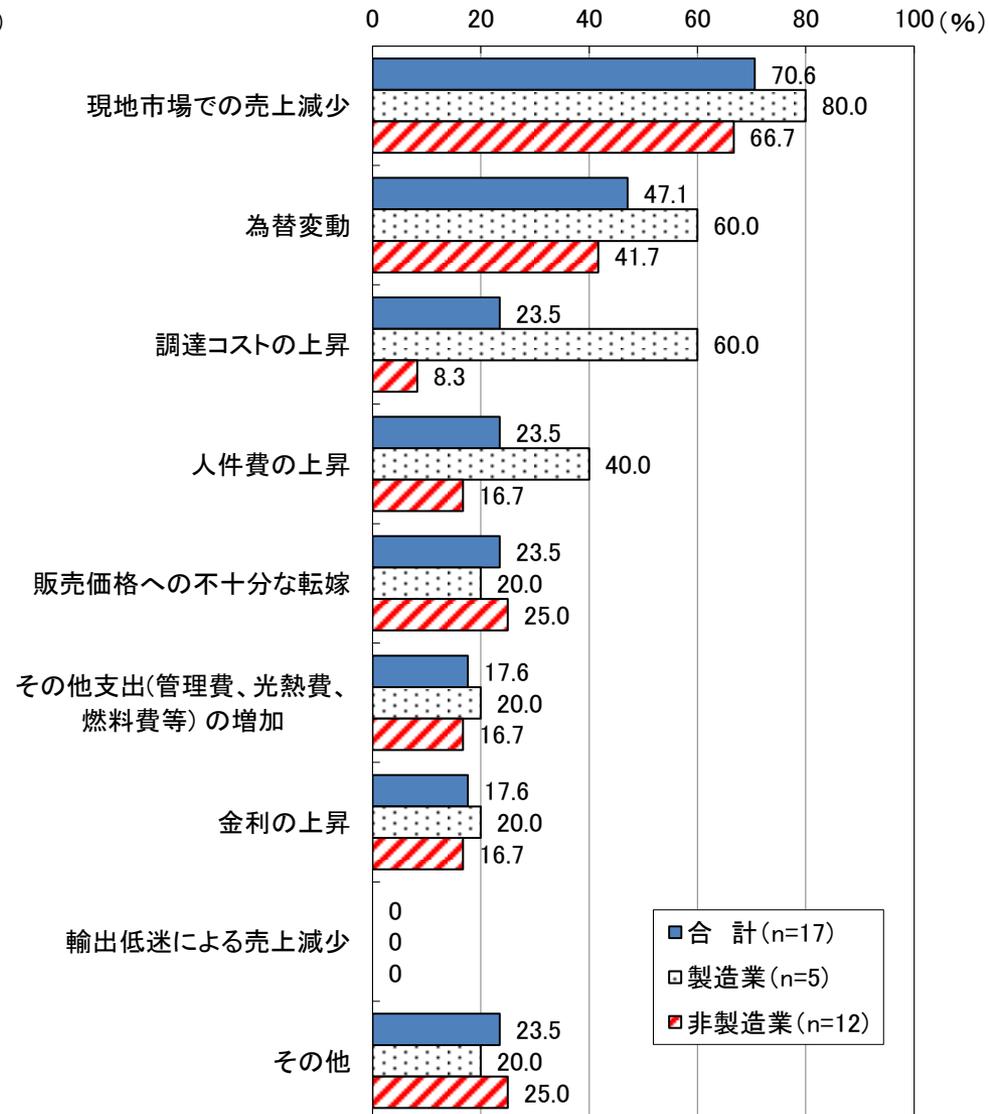


1. 営業利益見通し (5)

2016年の営業利益見通しが「改善」する理由
(製造業/非製造業) <複数回答>



2016年の営業利益見通しが「悪化」する理由
(製造業/非製造業) <複数回答>



2. 今後の事業展開（1）

結果概要

□ 今後1～2年の事業展開の方向性

今後1～2年の事業展開の方向性を「拡大」と回答した企業は44.6%と、前回（66.0%）より大幅に減少。他方、ロシア経済の先行き不透明さを背景に、「現状維持」を選択した企業の割合は50.0%と前回より20.2ポイントの大幅増となった。「縮小」・「第三国（地域）へ移転・撤退」の割合（計5.4%）が小さいことから、ロシアでのビジネスを「縮小・撤退はしないが、積極的な展開は難しく我慢のとき」ととられる企業が多いことがわかった。

□ 事業展開を「拡大」する理由・機能

- ・ 「拡大」を選択した企業のうち、「売上の増加」を挙げた企業は最多の80.5%であった。また、「成長性・潜在力の高さ」を選んだ企業も前回より16.7ポイント増の68.3%であった。特に、製造業で大幅増となり、依然としてロシア市場の潜在性に対する期待が高いことがうかがわれる。
- ・ 「縮小」・「第三国（地域）へ移転・撤退」を選択した理由で最も多かったのは「売上の減少」であった。

□ 経営の現地化

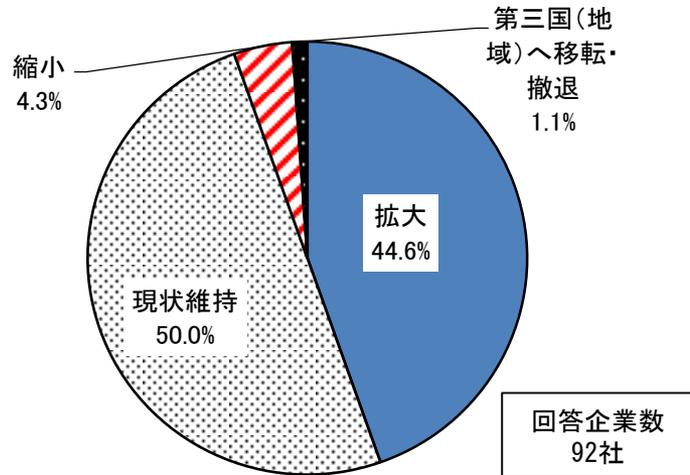
- ・ 経営現地化の取り組みとして、「現地化を意識した現地人材の研修・育成の強化」や「現地人材の登用」が多く挙げられたが、前回からはそれぞれ6.9ポイント、12.4ポイント減。他の取り組みも軒並み減少する一方、「現地化の取り組みはしていない」が前回より6.6ポイント増。現地化の取り組みの鈍化傾向が顕著となった。
- ・ 経営現地化の問題点では、依然として「現地人材の能力・意識」、「幹部候補人材の採用難」が多いが、それぞれ顕著に減少した。日本・現地サイドの課題ともに一定の改善が見られる。他方、自由回答では日本（本社）側のロシア・ロシア市場に関する理解不足を問題と指摘する声が複数あった。

□ 従業員の増減

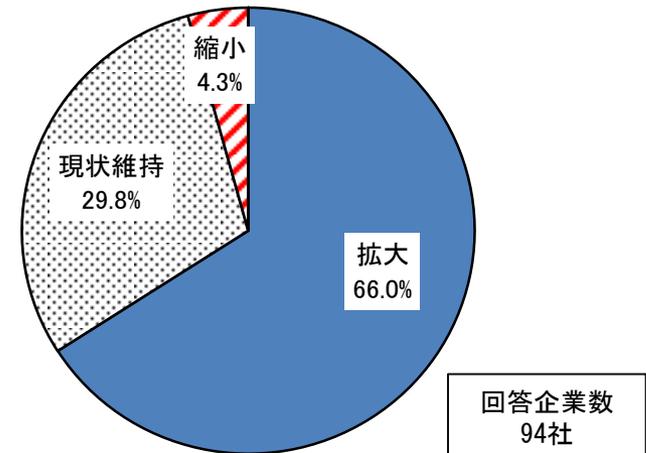
過去1年間の変化は、現地従業員については「削減」、日本人駐在員については「横ばい」が最も多かった。しかし、製造業だけをみると、日本人駐在員を「削減」した企業は4割に上り、「横ばい」と同程度であった。今後の予定については、「横ばい」とする声が多いが、「削減」する場合は日本人駐在員を対象とする傾向がより強い。

2. 今後の事業展開 (2)

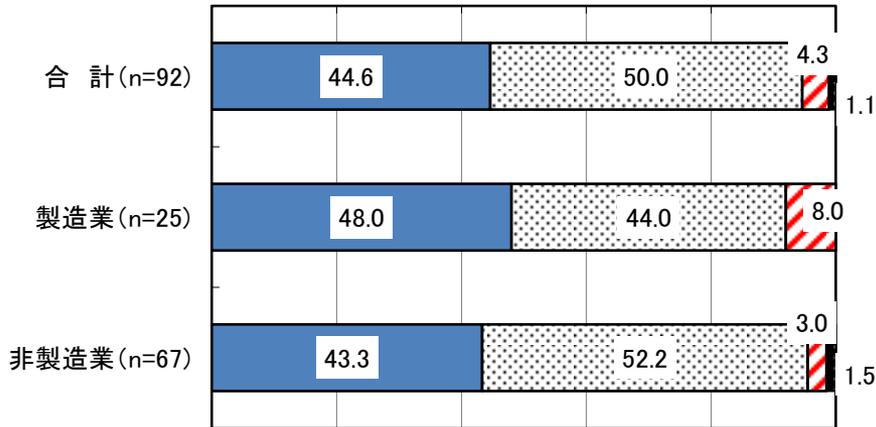
今後1～2年の事業展開の方向性 (2015年度調査)



今後1～2年の事業展開の方向性 (2014年度調査)

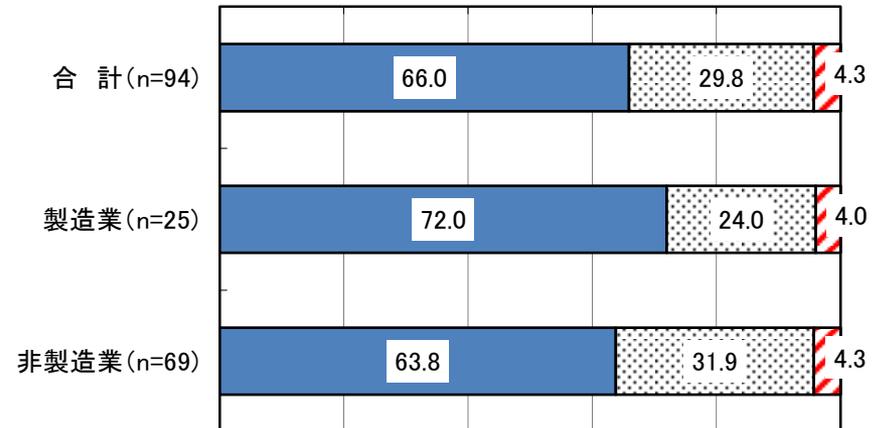


0% 20% 40% 60% 80% 100%



■ 拡大 □ 現状維持 ▨ 縮小 ■ 第三国(地域)へ移転・撤退

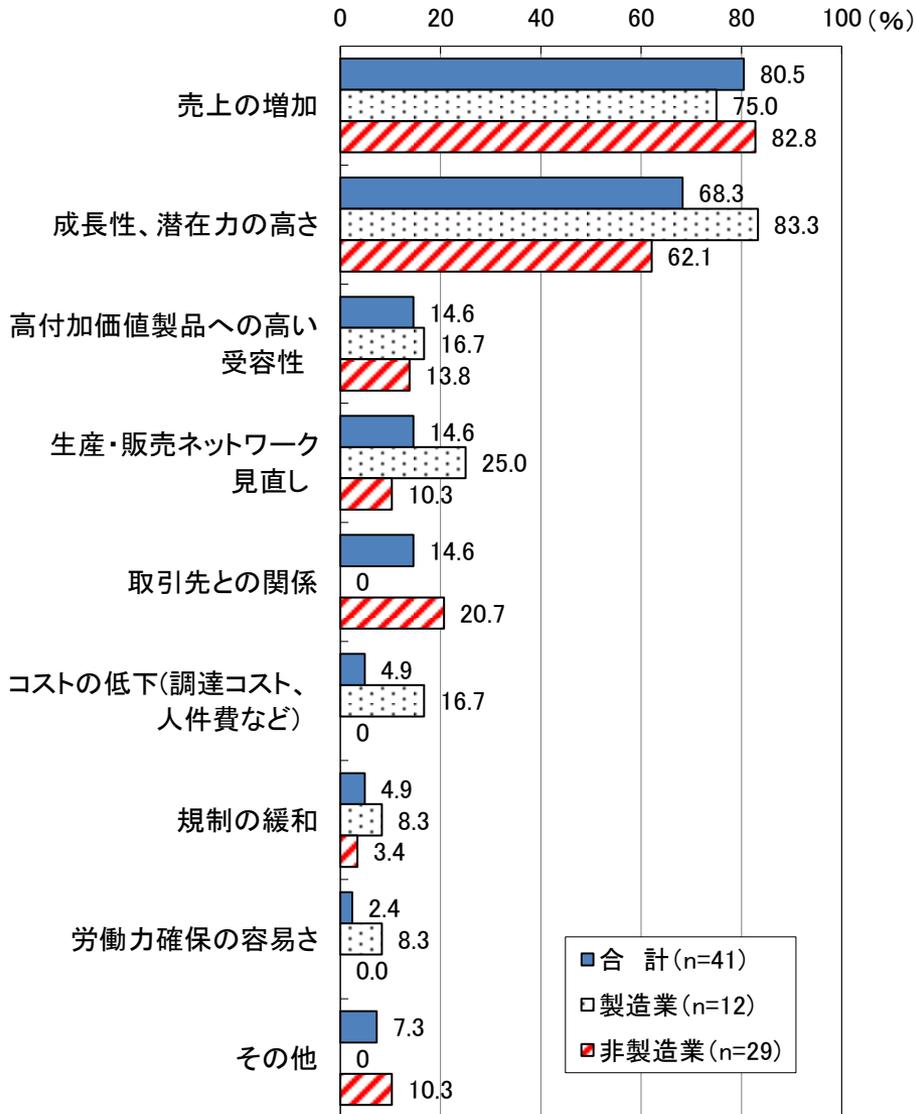
0% 20% 40% 60% 80% 100%



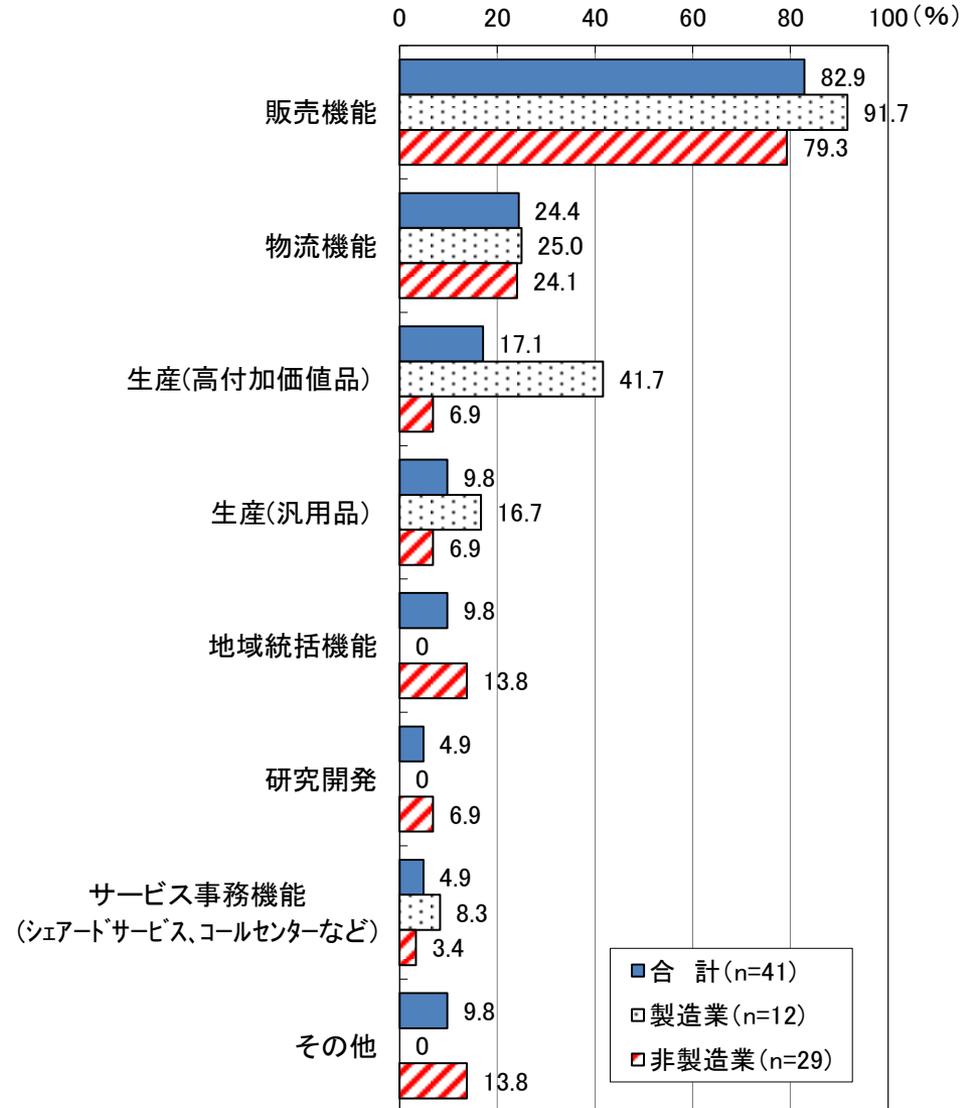
■ 拡大 □ 現状維持 ▨ 縮小

2. 今後の事業展開 (3)

今後1～2年の事業展開を「拡大」する理由
(製造業/非製造業) <複数回答>

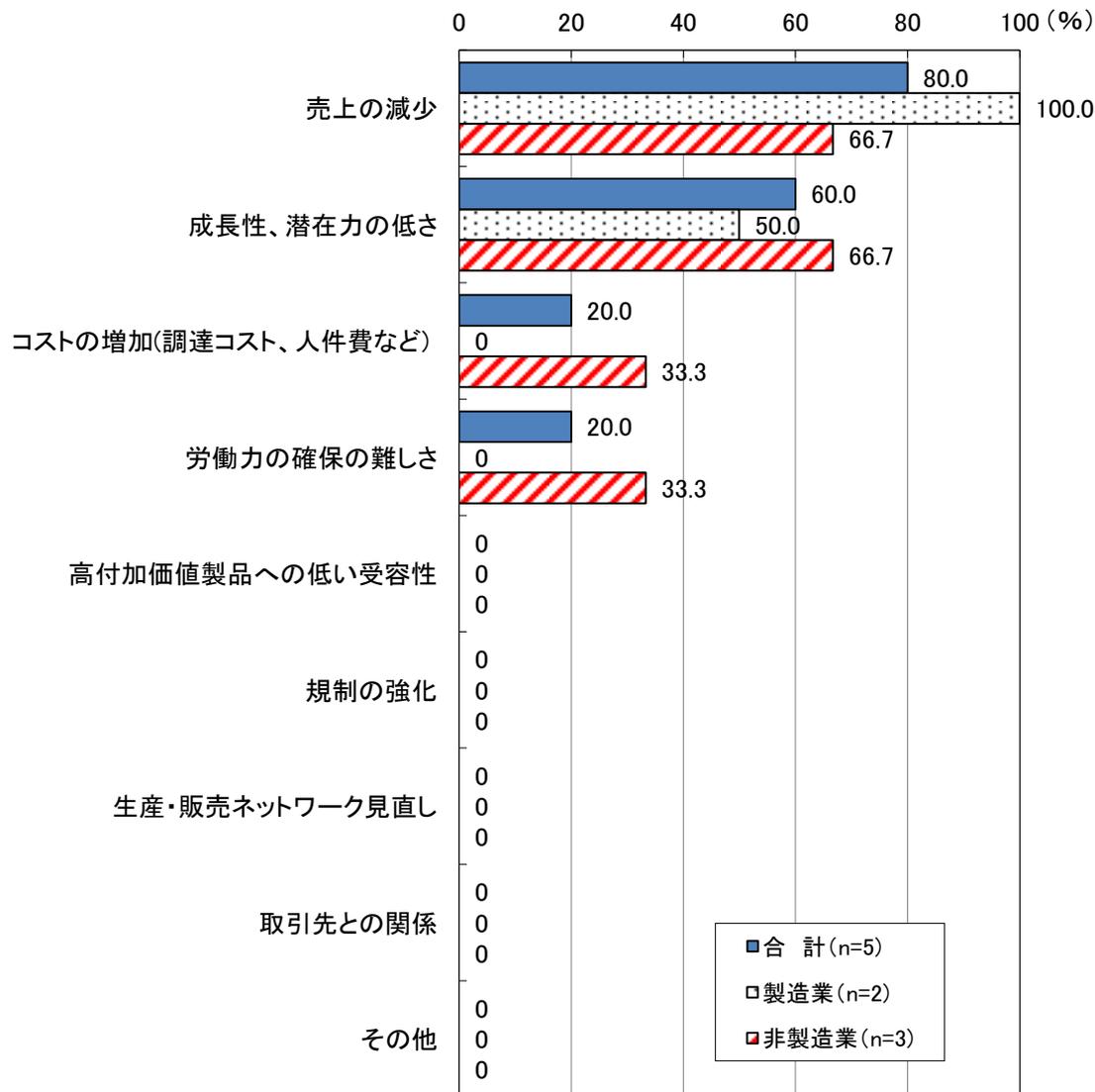


今後1～2年の事業展開で「拡大」する機能
(製造業/非製造業) <複数回答>



2. 今後の事業展開（4）

今後1～2年の事業展開で「縮小」「第3国（地域）へ移転・撤退」する理由
 （製造業／非製造業）＜複数回答＞

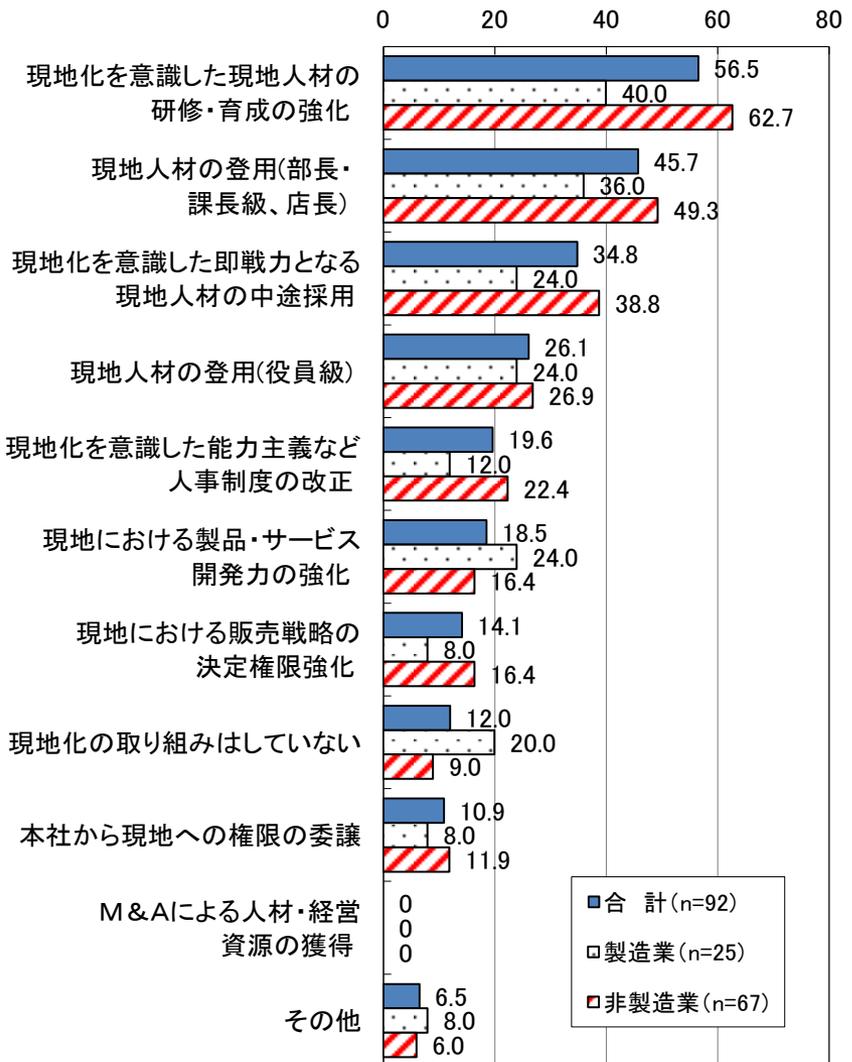


2. 今後の事業展開 (5)

経営の現地化

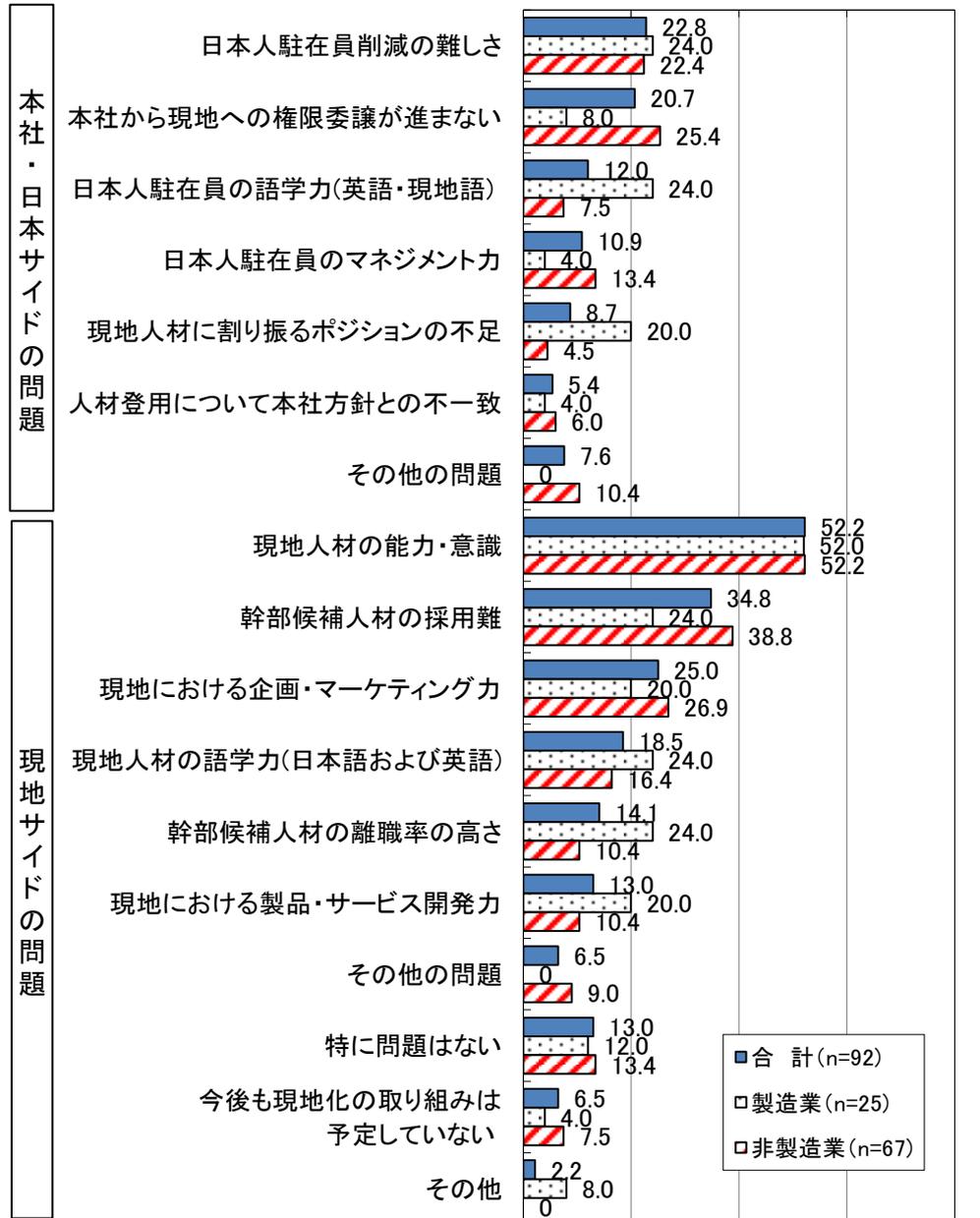
経営の現地化に向けた取り組み

(製造業／非製造業) <複数回答>



経営現地化に当たっての問題点

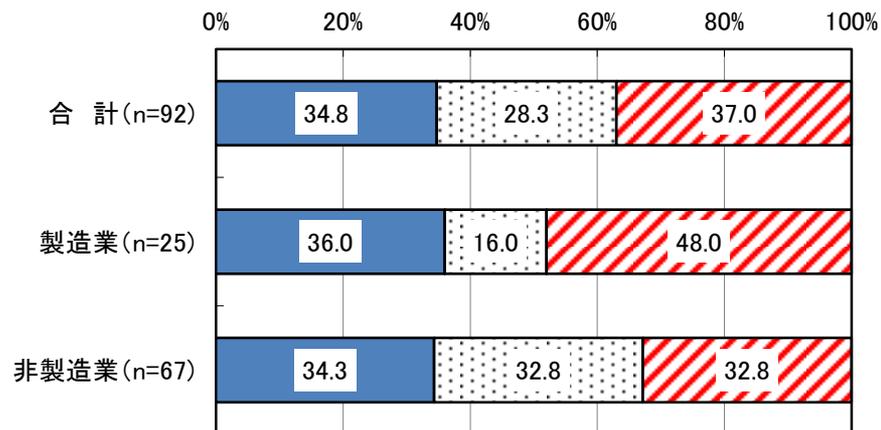
(製造業／非製造業) <複数回答>



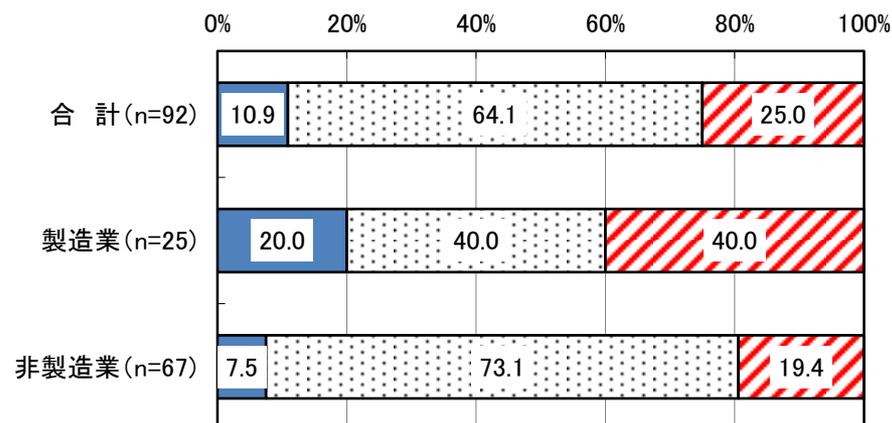
2. 今後の事業展開 (6)

従業員の増減

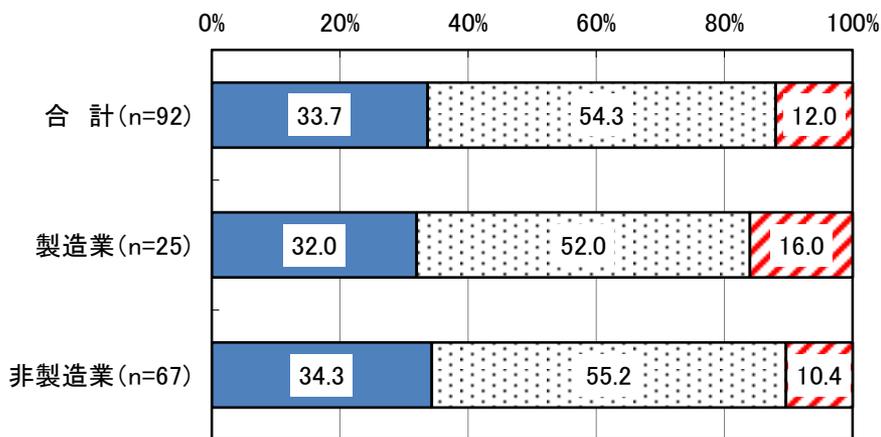
現地従業員数の過去1年間の変化



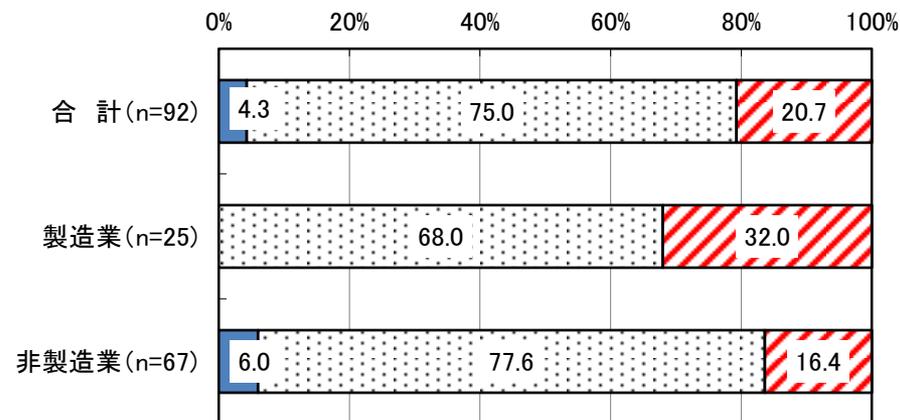
日本人駐在員数の過去1年間の変化



現地従業員数の今後の予定



日本人駐在員数の今後の予定



■増加 □横ばい ■減少

■増加 □横ばい ■減少

3. 経営上の問題点（1）

結果概要

□ 販売・営業面

「主要販売市場の低迷（消費低迷）」を指摘する声が多く、前回より6.0ポイント増となった。特に、非製造業で割合が大きく、前回より17.8ポイント増。一方、製造業は前回より26.8ポイント減となり、一定の対策がとられているようだ。非製造業では「取引先からの発注量の減少」を問題と見る企業も前回より12.8ポイント増となった。

□ 財務・金融・為替面

「現地通貨の対ドル／ユーロ為替レートの変動」が圧倒的に多かったが、「現地通貨の対円為替レートの変動」を指摘する声も前回より13.3ポイント増となり、ルーブル下落の影響が多方面で見られる。他方、金融システム、規制面では改善の兆しが見られた部分もある。

□ 貿易制度面

「手続きの煩雑さ」、「通関に要する時間」を指摘する声が依然として多い。他方で、「関税率」、「検査制度」、「非関税障壁」など、前回に比べ大きく改善の兆しが見られる項目もあった。

□ 雇用・労働面

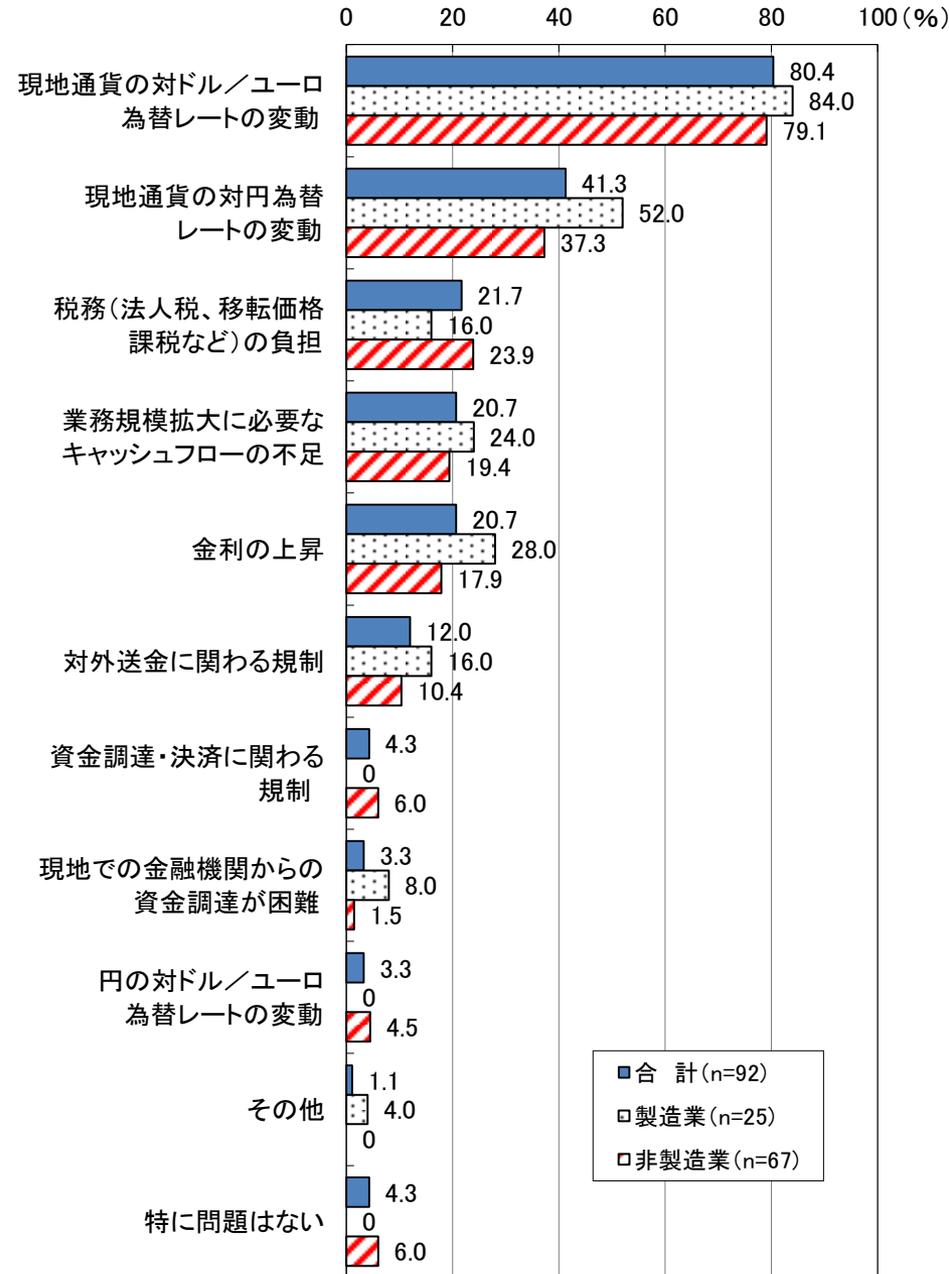
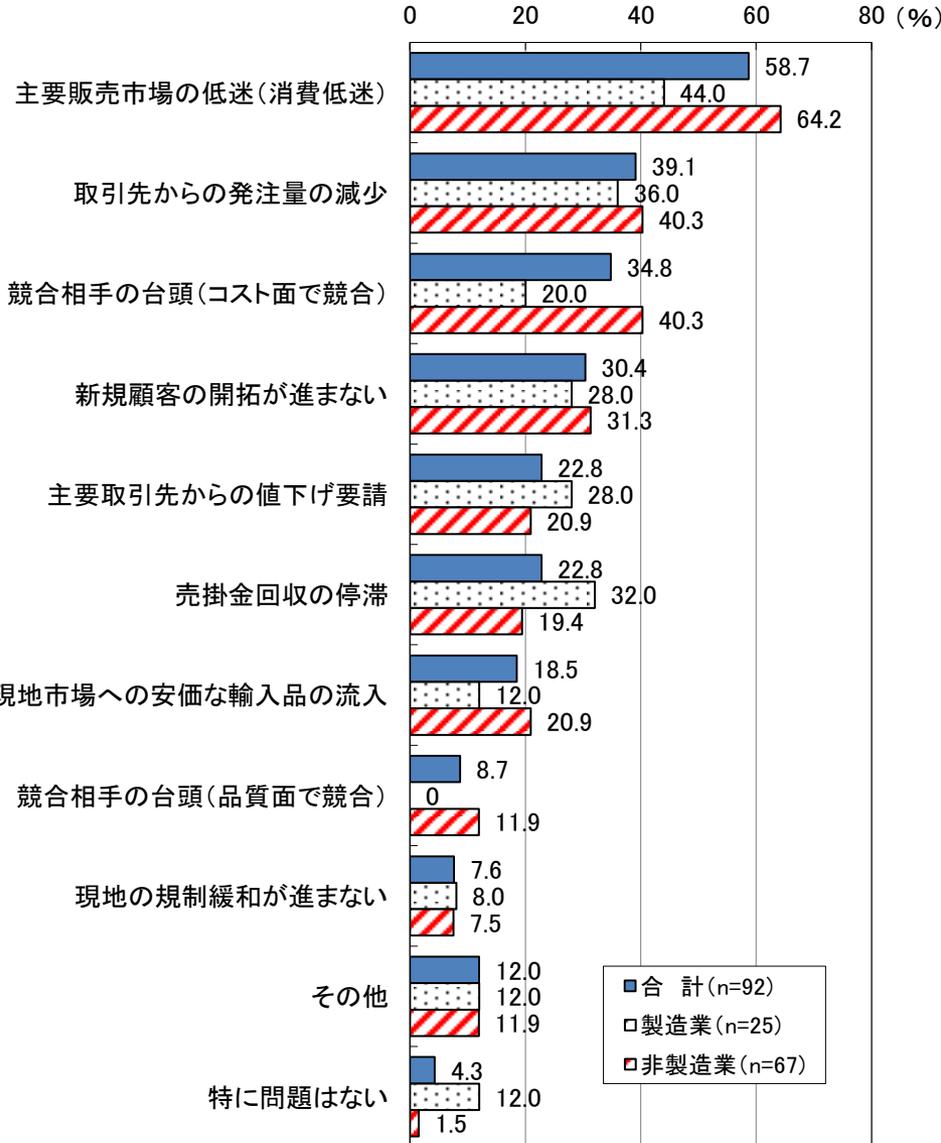
全体では多くの項目で前回より減少し、「特に問題はない」が4.5ポイント増となった。一方で、製造業だけを見ると、「解雇・人員削減に対する規制」が前回より11.2ポイント増となった。

□ 生産面（製造業のみ）

前回に引き続き、「原材料・部品の現地調達の難しさ」を問題と考える企業が最も多かったが、ルーブル安の影響により「調達コストの上昇」が前回より23.7ポイント大幅増となった。「特に問題はない」と回答した企業は前回より18.0ポイント減となった。

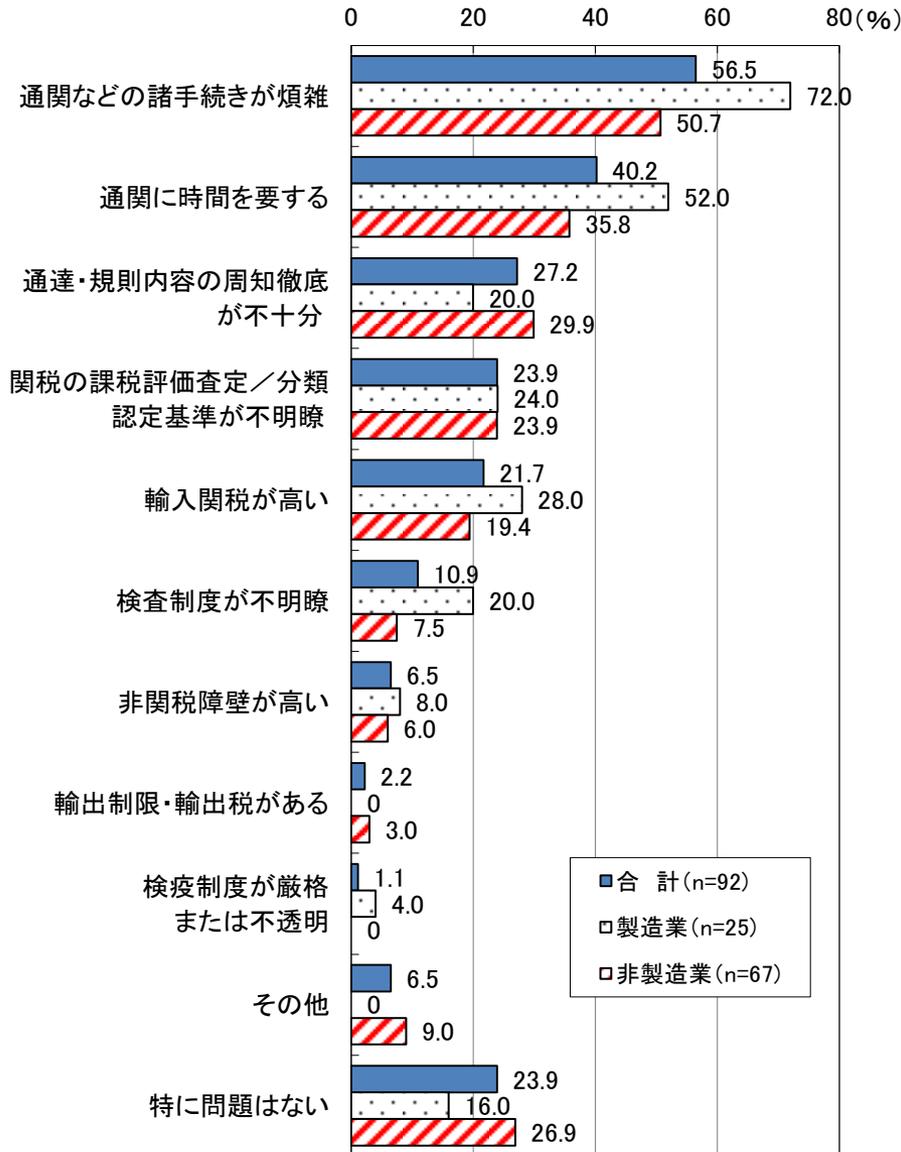
3. 経営上の問題点 (2)

販売・営業面での問題点 (製造業/非製造業) <複数回答>

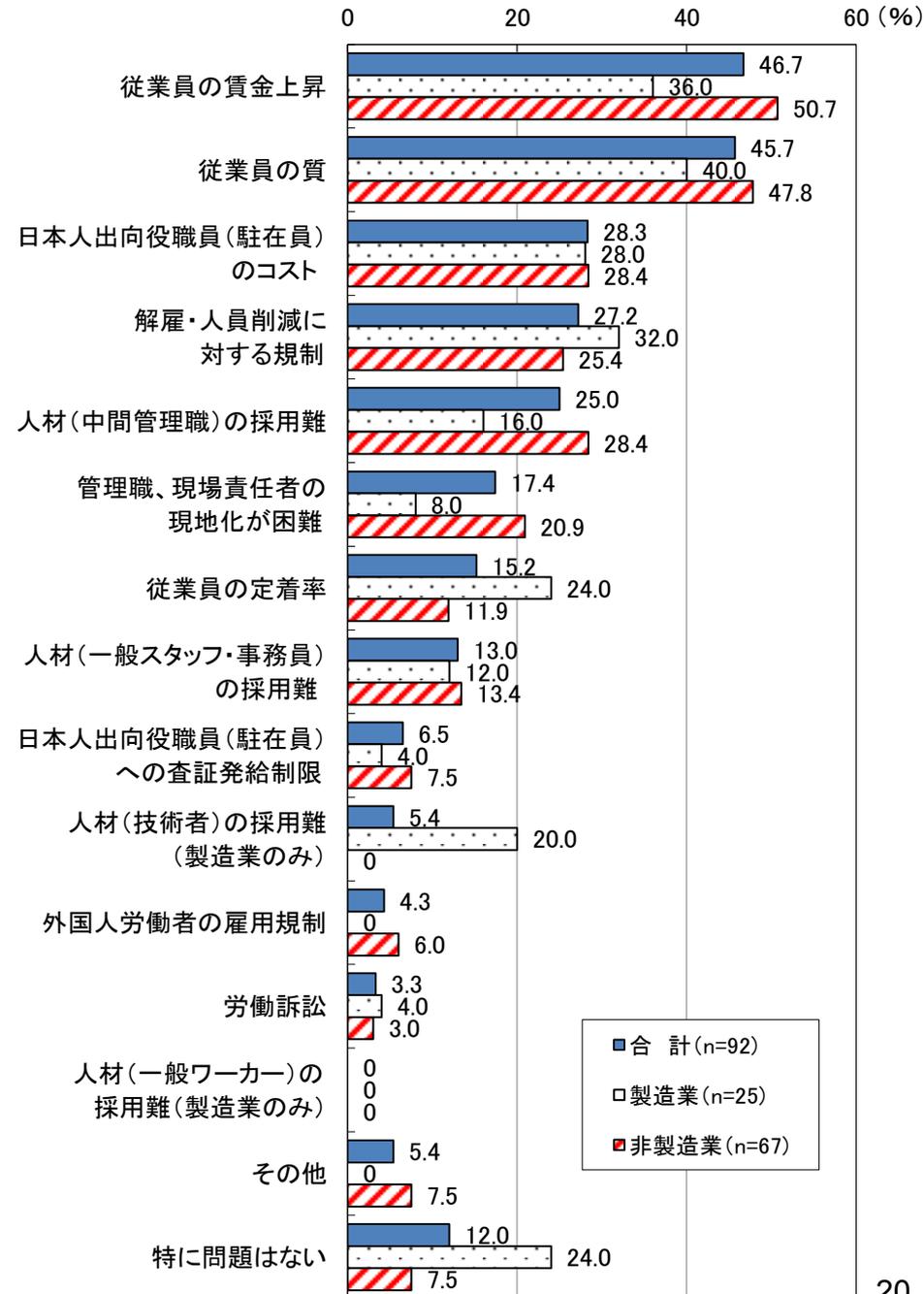


3. 経営上の問題点 (3)

貿易制度面での問題点 (製造業/非製造業) <複数回答>

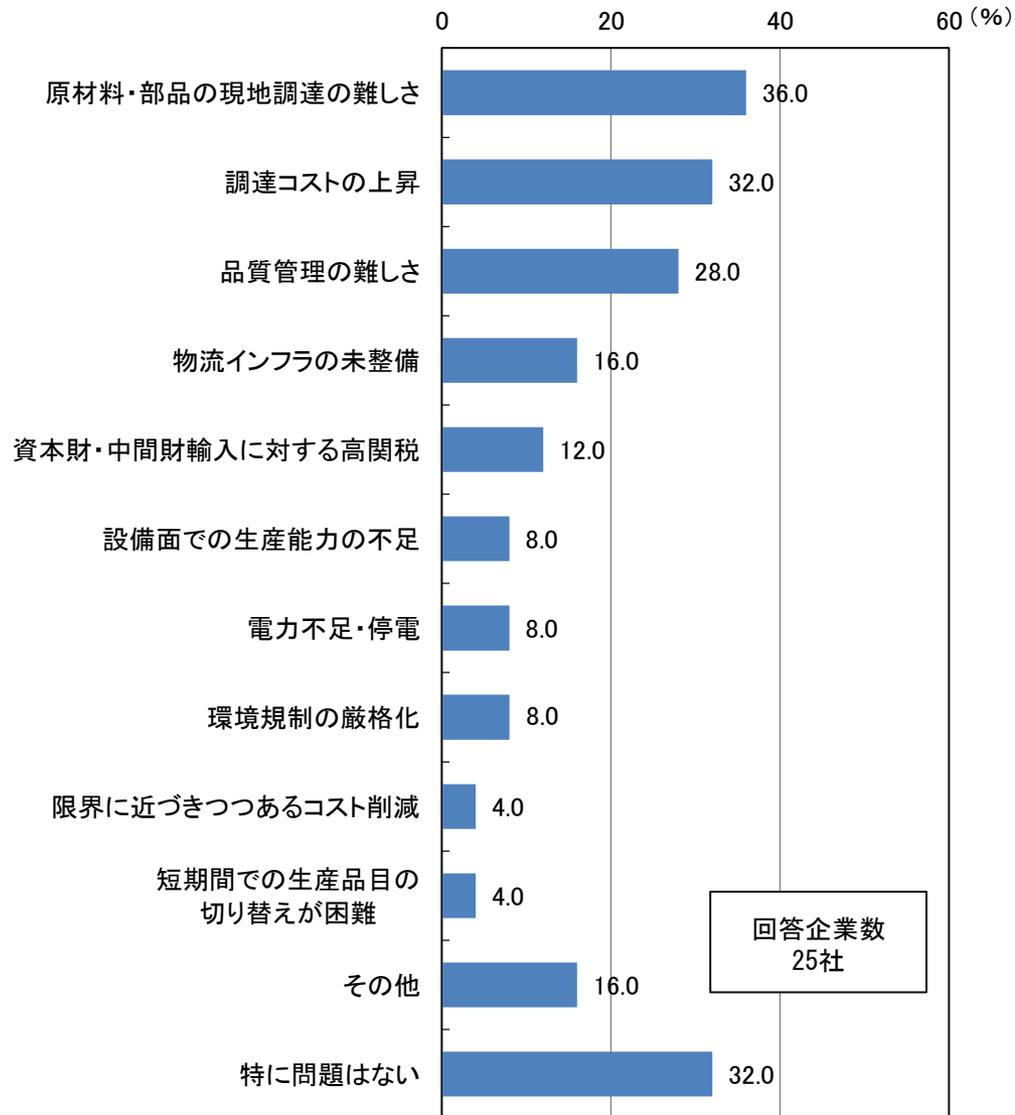


雇用・労働面での問題点 (製造業/非製造業) <複数回答>



3. 経営上の問題点（4）

生産面での問題点（製造業）＜複数回答＞



4. 投資環境上のメリットとリスク (1)

結果概要

□ 投資環境全般でのメリットとリスク

- 投資環境全般でのメリットは、「市場規模／成長性」との回答が最も多かった。前回、前々回よりは低下しているが、依然としてロシア市場の魅力は「潜在的市場性」であることが浮き彫りとなった。
- 投資環境全般のリスクは「不安定な為替」との回答が最も多く、ルーブル安の進行に伴う影響を反映する結果となった。他方、「人件費の高騰」はその割合を大きく下げるなど、逆の意味で為替変動の影響を受ける例も見られた。

□ 輸入代替政策による影響

- ロシア政府が推進する輸入代替政策による影響については、製造業がより何らかの影響を受けていることがわかった。
- 具体的な影響として、製造業では「輸出から現地展開への切り替えにより売上拡大」というプラスの影響が最も多く、約7割に達した。非製造業では、「国産品への転換により売上減少」というマイナスの影響が最多で、ロシア企業との競争が激しくなっていることを指摘する声もあった。

□ 個人情報国内管理義務付けへの対応

2015年9月1日に施行となった、ロシア国民の個人情報国内管理義務付けに関する法令への対応について、38.0%の企業が対応していると回答した。その一方で、ほぼ同数の企業が「不明」と回答し、対応について未検討の企業が少なくないこともわかった。本法令は、不特定多数の顧客を持つサービス業が主対象であるため、製造業では半数以上の回答企業が「不明」と回答した。

□ 安全面のリスク

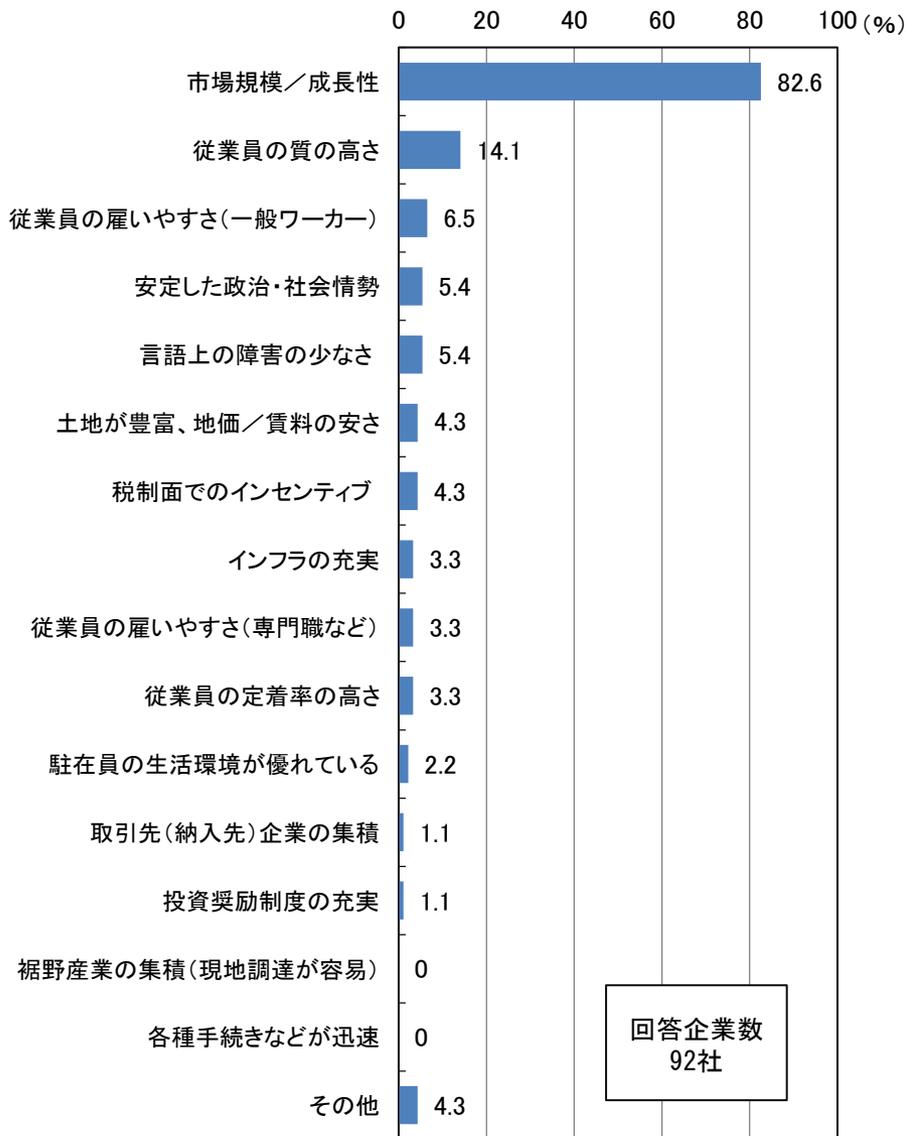
前回に引き続き、「治安、テロ」が最も多かったが、前回より11.0ポイント減となった。その他項目も軒並み減となり、「安全面でのリスクはない」が7.7ポイント増となった。一方で、「その他」の回答には「交通事故」を指摘する声が複数あった。

□ 競合関係

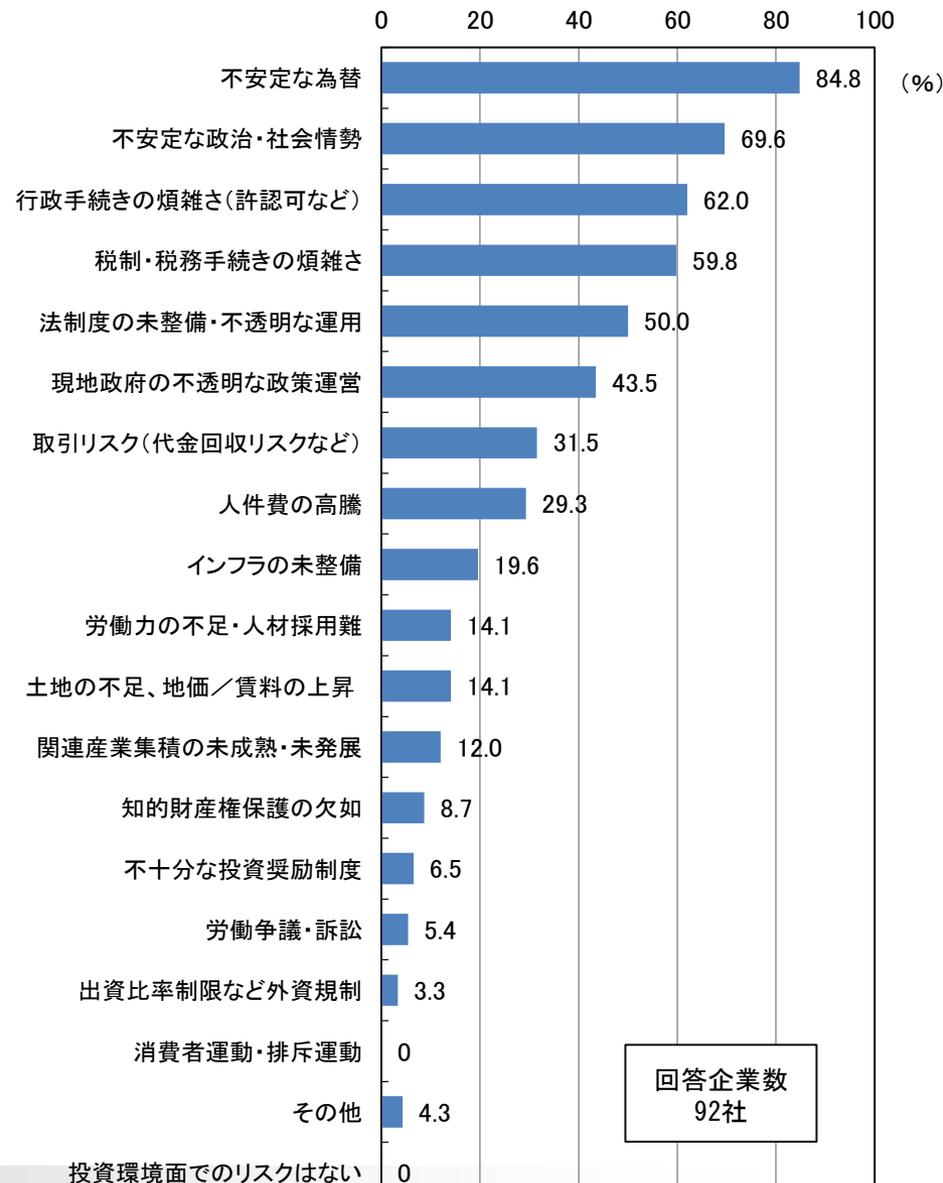
最も競合関係にある企業について、最も多く挙げたのは日系企業だったが、前回より7.1ポイント減。一方、輸入代替政策による国内企業強化の動きなどを反映し、「地場企業」が前回のゼロから13.0ポイント増となった。

4. 投資環境上のメリットとリスク (2)

投資環境面でのメリット (長所) <複数回答>

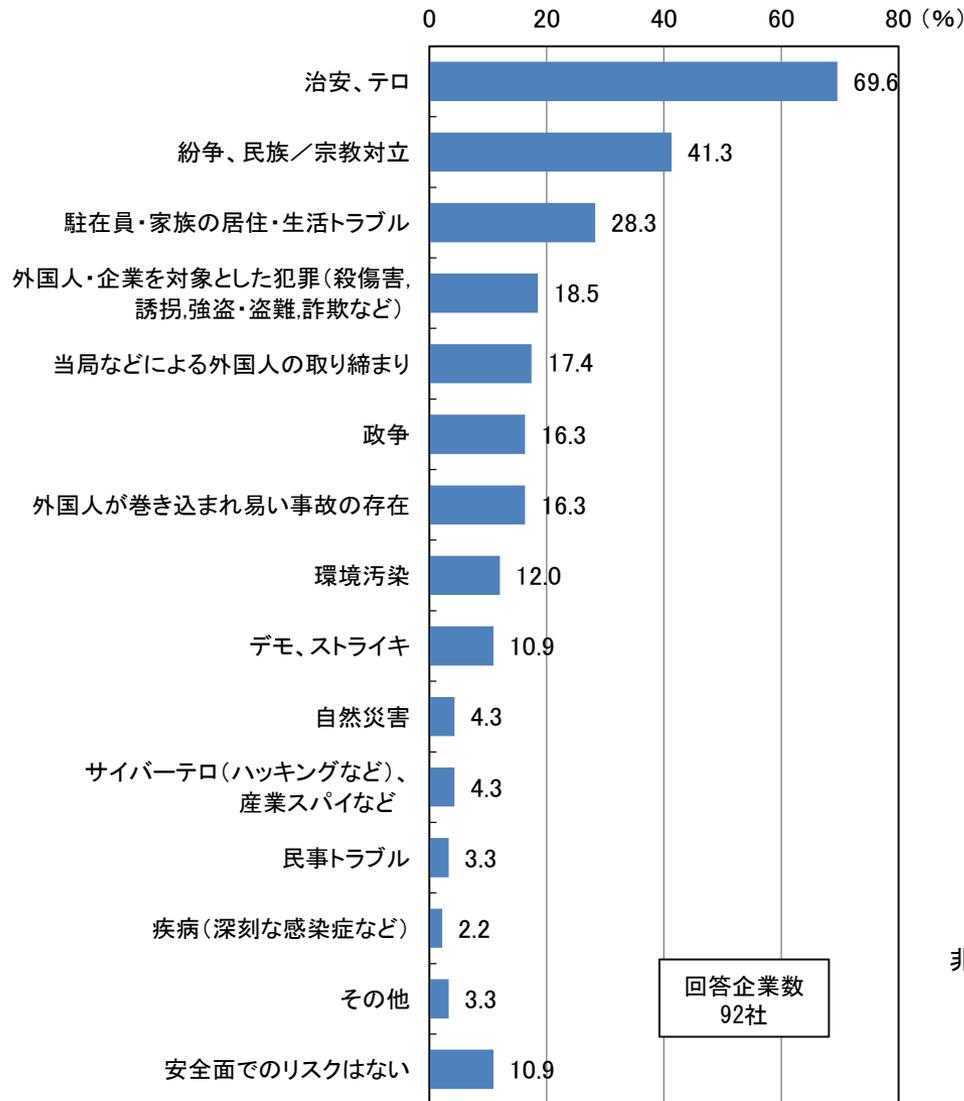


投資環境面でのリスク<複数回答>

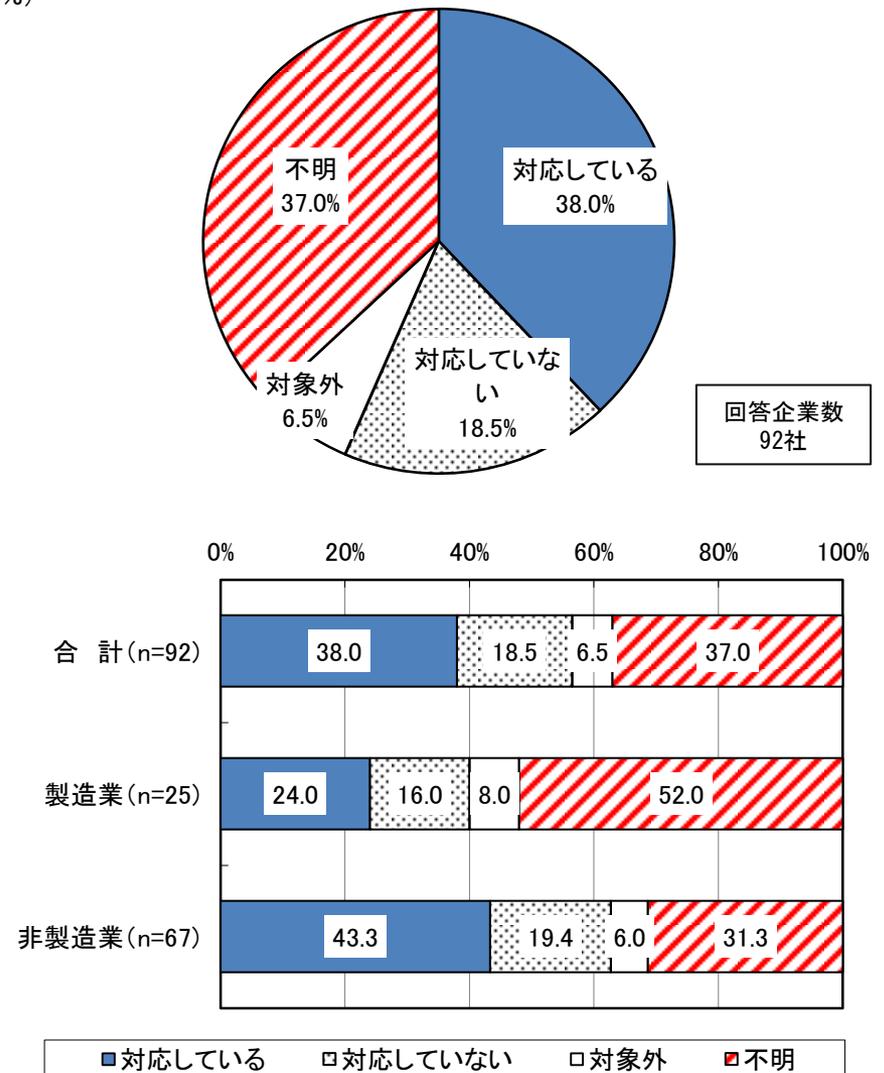


4. 投資環境上のメリットとリスク (3)

安全面でのリスク<複数回答>



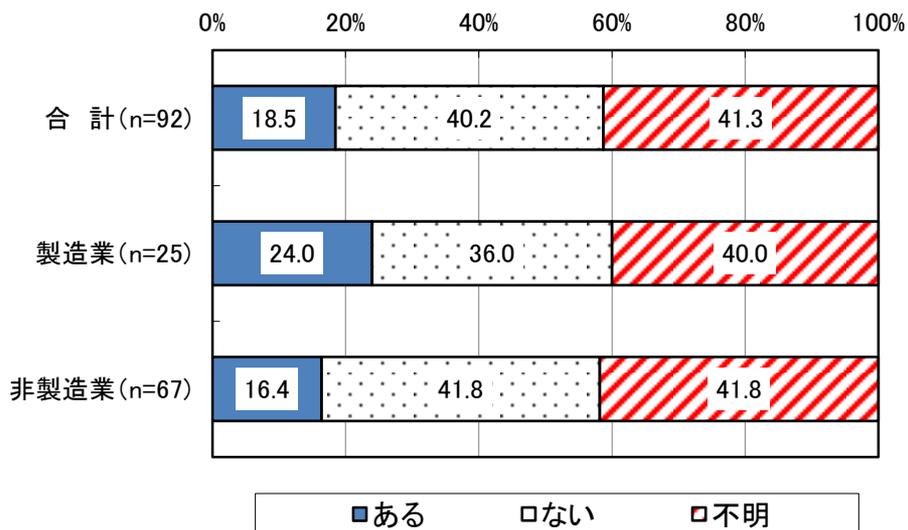
個人情報国内管理義務付けに関する法令への対応の有無



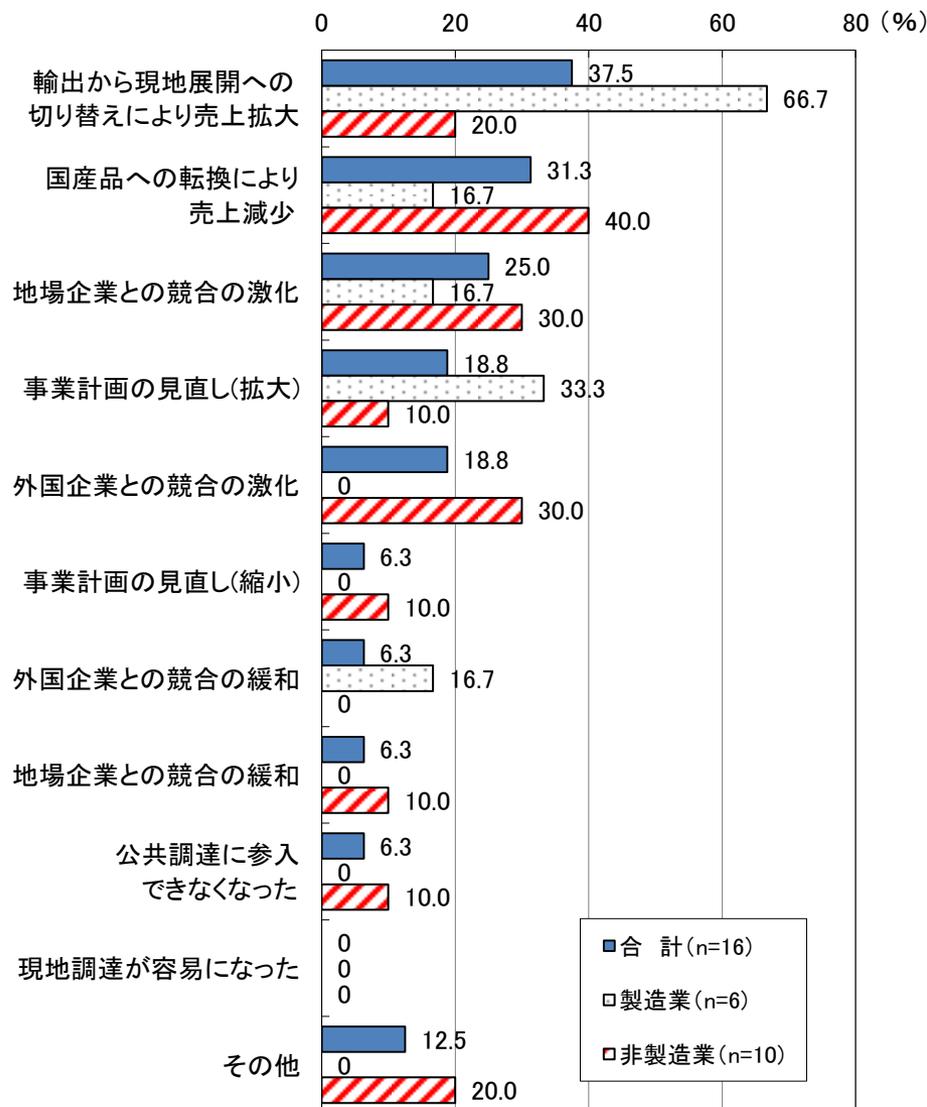
4. 投資環境上のメリットとリスク (4)

輸入代替政策

輸入代替政策による影響の有無
(製造業/非製造業)

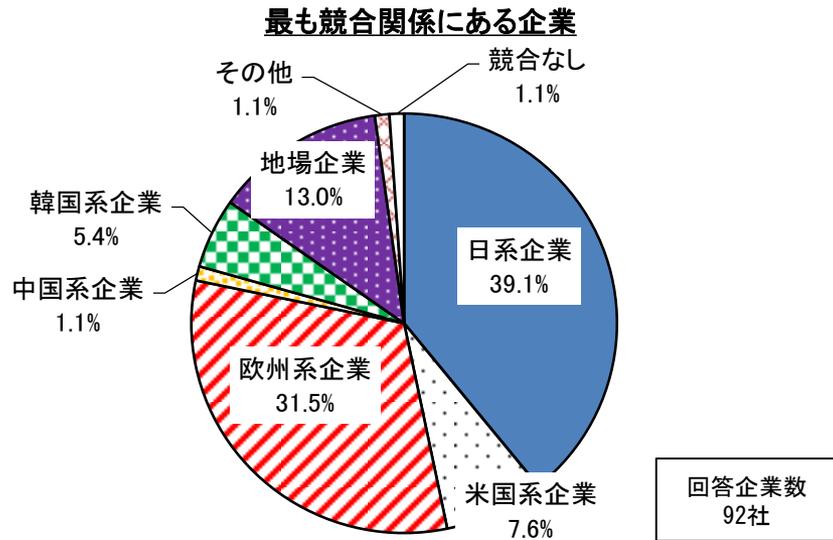


輸入代替政策による具体的な影響
(製造業/非製造業) <複数回答>

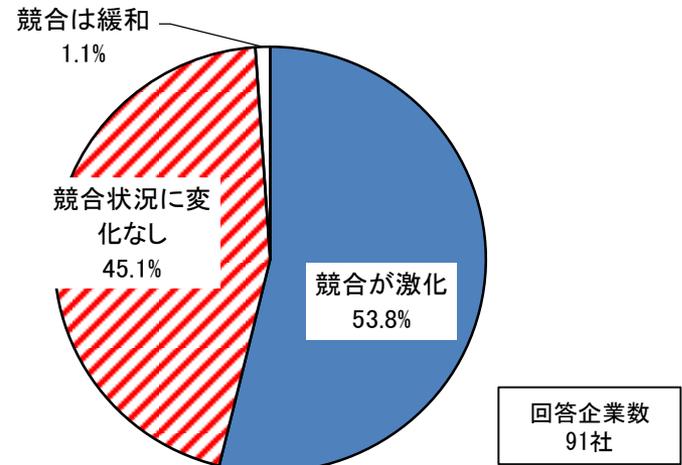


4. 投資環境上のメリットとリスク (5)

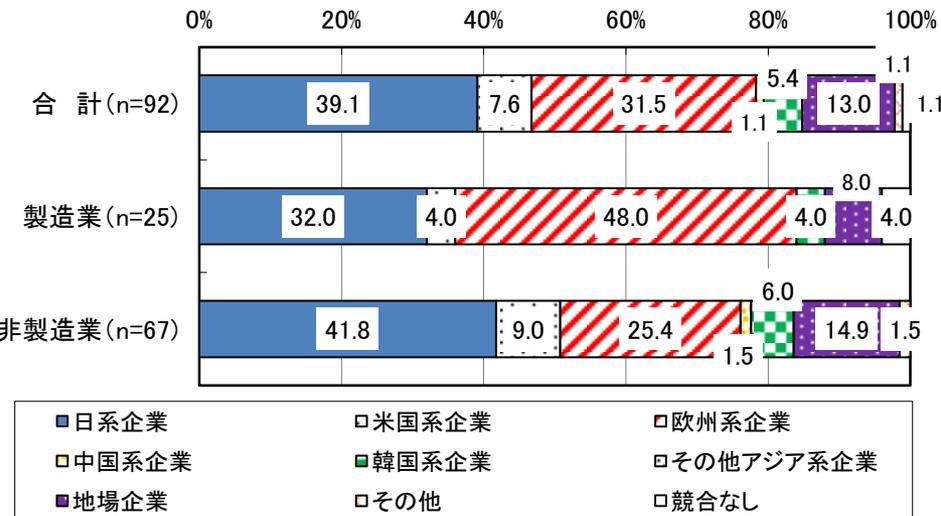
競争関係



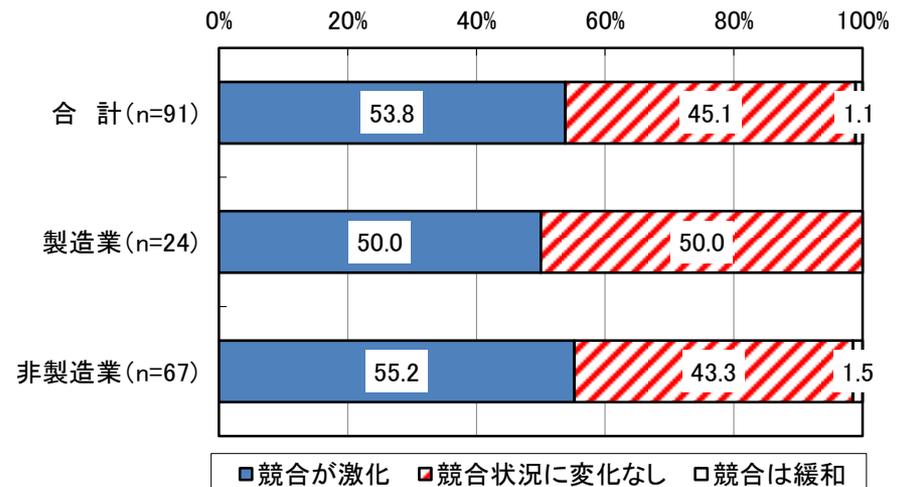
過去1年間で最も競争関係がある企業との競争関係の変化



最も競争関係にある企業 (製造業/非製造業)



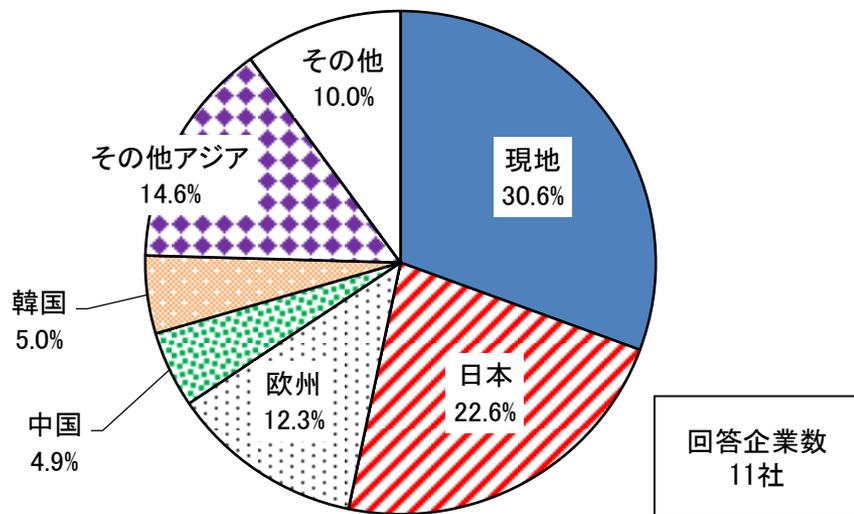
過去1年間で最も競争関係がある企業との競争関係の変化 (製造業/非製造業)



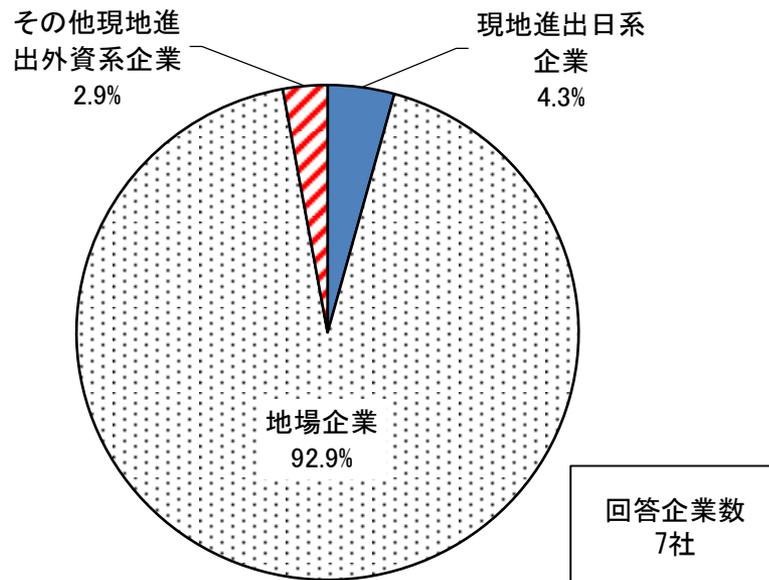
5. 部品・原材料の調達状況

- 部品・原材料の現地調達については、「現地」が最も多く「日本」がそれに続いた。前回最も多かった「日本」は18.1ポイントの大幅減となり、「欧州」も4.7ポイント減少した。ルーブル安による調達コスト高を抑えることが理由の一つと考えられる。
- 現地での部品・原材料の調達先の内訳についても、「地場企業」が前回より28.5ポイント増の92.9%と圧倒的に多かった。

部品・原材料の調達先の内訳
(製造業のみ、合計が100となるよう回答)



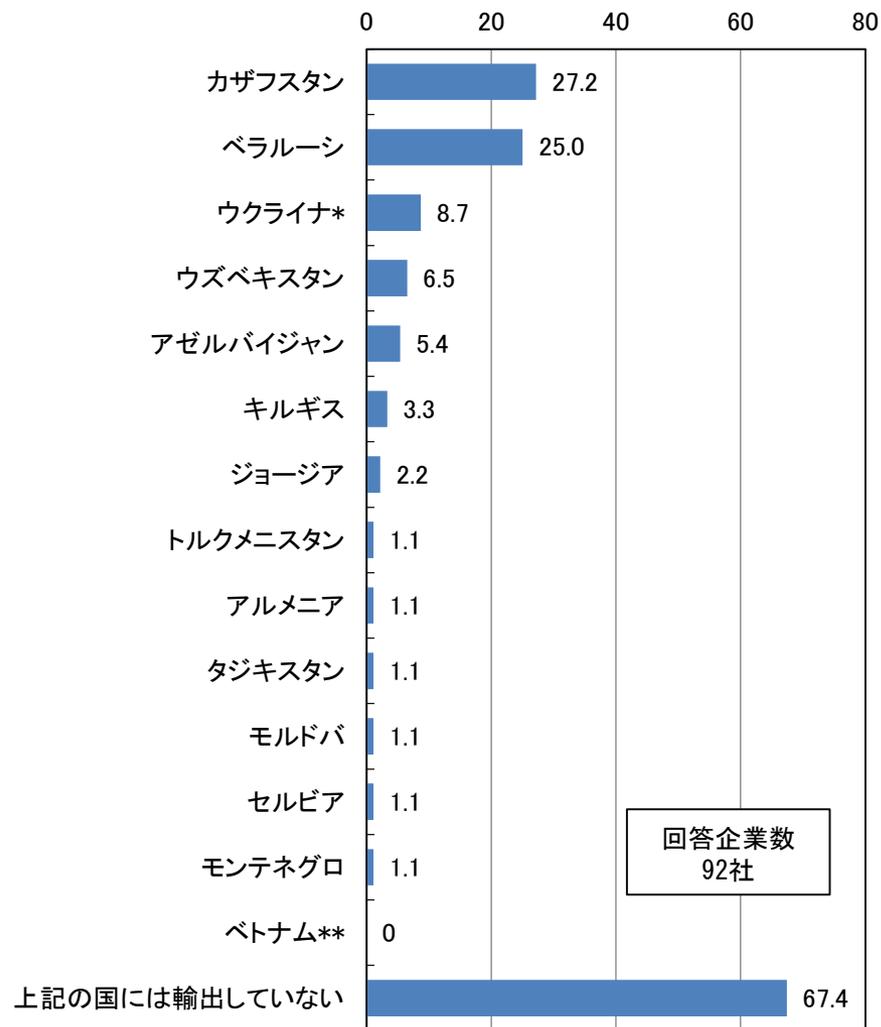
現地での部品・原材料の調達先の内訳
(製造業のみ)



6. FTAの利用状況 (1)

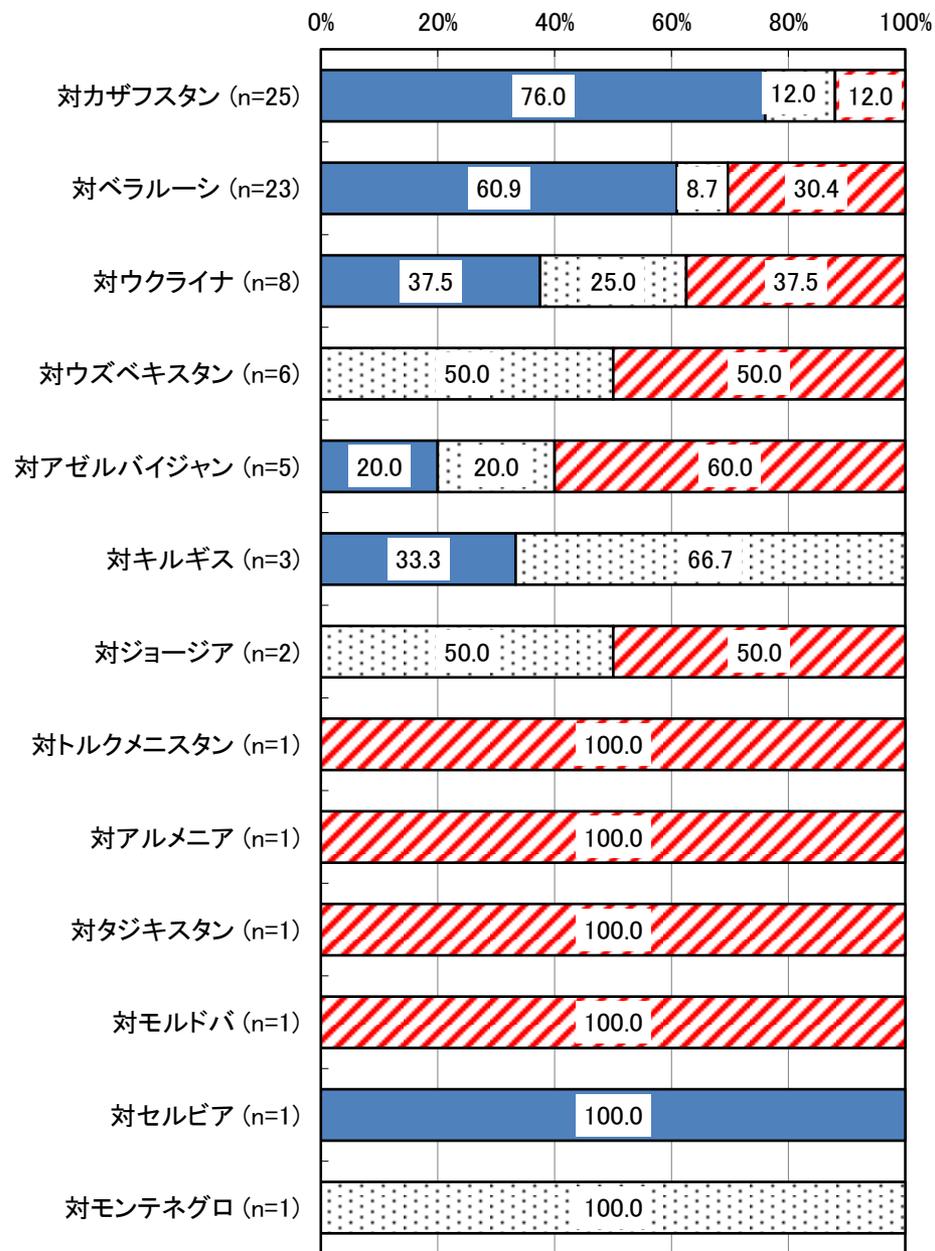
輸出

ロシアがFTAなどを締結している国々への輸出状況<複数回答>



* 2016年3月現在停止中
 ** 2016年3月現在未発効

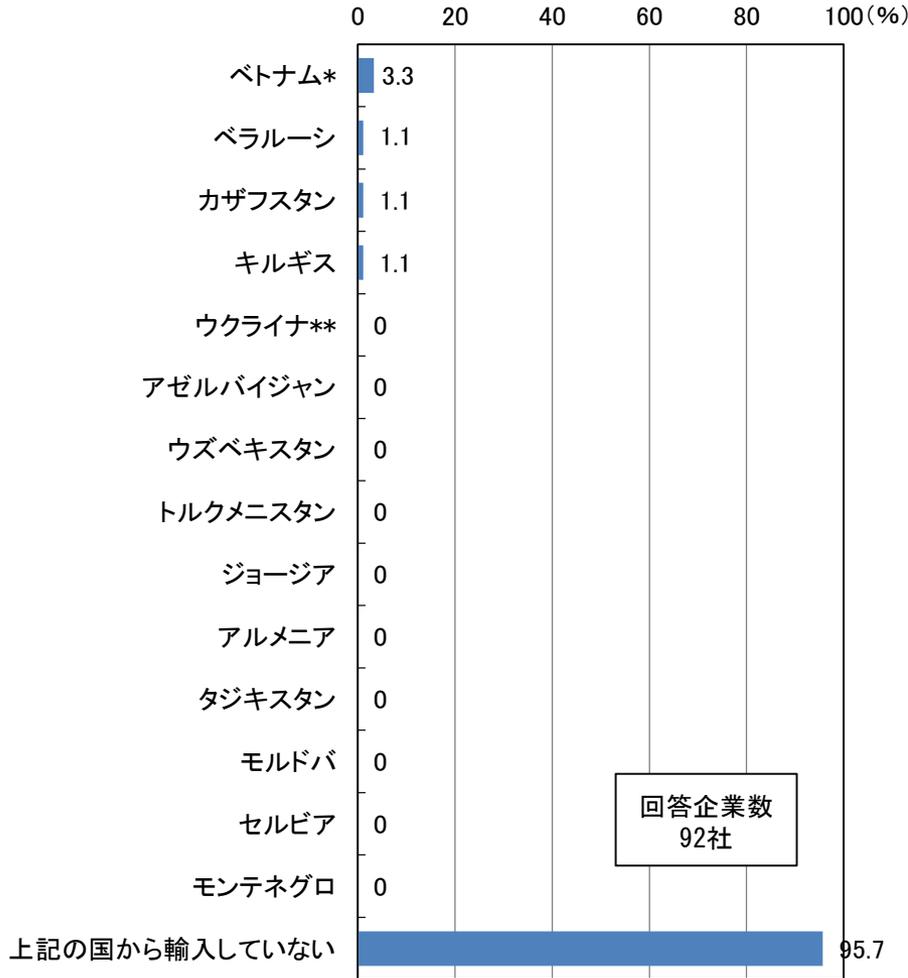
輸出に際してのFTAなどの優遇税率の利用状況



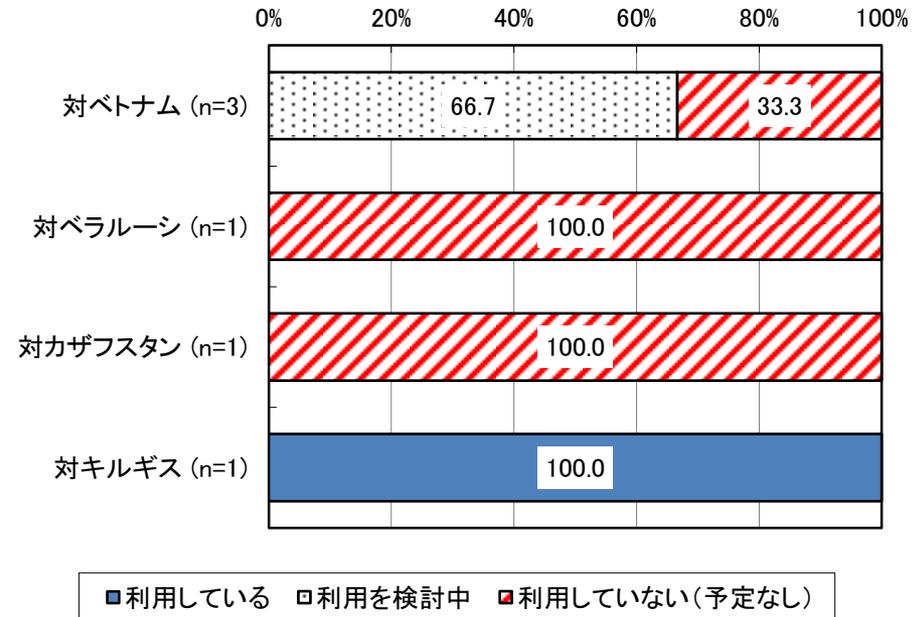
6. FTAの利用状況 (2)

輸入

ロシアがFTAなどを締結している国々からの輸入状況<複数回答>



輸入に際してのFTAなどの優遇税率の利用状況



* 2016年3月現在未発効
 ** 2016年3月現在停止中

7. ロシアで事業を展開する上での問題点（1）

ロシアでの事業展開上の問題点を自由記述形式で聞いたところ、製造業・非製造業共通の問題点として、不安定な為替レートや種々手続きの煩雑さが指摘された。製造業では、ロシア政府の投資に対する姿勢に対する指摘が複数あった。非製造業では、ビザ取得に関する手続きや日本側の投資に対する姿勢に関する意見がみられた。

製造業	
業種	コメント
輸送用機器(自動車／二輪車)	政府の方針転換によって事業継続が困難になるようなことがあれば、外資系であっても政府からの十分な補てんを受けられる制度を確立してほしい
化学品／石油製品	10数年に1度破綻する国なので、十分な短期計画と、潤沢な資金力が必要
ゴム製品	許認可手続きが煩雑かつ不透明な部分もあり時間を要する
輸送用機器部品(自動車／二輪車)	現地調達比率に対する免税恩典が存在するが、一方、部品や原材料製造に関する産業構造が小さく、技術・品質・コスト・安定供給の面で満足する企業が大きく不足している
医療機器	ロシア政府の外国からの投資に対する積極姿勢が薄らいできている風潮が感じられる(景気悪化に伴い、末端の役人のモラル低下も顕著になってきている)が、他方で民生技術の多くはロシア自国の産業立ち遅れによって自前では国際レベルにはほど遠い差がある事も厳然とした事実であり、一時のような外国からの技術移転導入を狙った投資優遇の姿勢に戻ってくることを期待する
電気機械／電子機器	通貨の安定性と金利高。経済政策の不透明さ。公共設備・インフラ投資計画を中期計画を念頭に置かず短期目線で頻繁に修正する投資体質

7. ロシアで事業を展開する上での問題点 (2)

非製造業	
業種	コメント
販売会社	ビザ取得手続きの緩和が必要。人的交流(商談)の頻度が制限される
その他サービス業	日本国内のロシアに対するイメージの悪さ、認識の不足。機会ある度に説明はするも、やはり日本国内のニュースの悪いイメージに影響され、行動にためらいや先送りの意識が見られる。ロシアに訪問すると、その時点ではイメージが大幅に好転するが、時が立つと日本国内のイメージに引き戻される
銀行	経済制裁下日系企業が一丸となって日本側および世界に向かってより現地の情報発信を行うことで正しい認識を持ってもらうことが肝要
商社	プラント建設案件でエンジニア派遣が必要だが、高度熟練専門家(HQS)ビザの対象にならず1年ビザとなることから、ロシア語他の試験の受験を迫られる。エンジニアは当然ロシア語は全く分からないので、ロシア政府は斯様な措置の例外を設ける必要がある。日露の経済関係強化、投資誘致の奨励が両国で謳われていることに、こうした措置は逆行する
販売会社	政府の現地生産化政策により、外資商品の輸入制限や入札参画条件制限など、現地品生産優遇策(品質劣・低価格)への動きが今後の地場展開並びに投資検討への足枷となる危惧
販売会社	日常の経理総務関係(出張手続き、休暇伺いなど)の税務上および法的な手続き書類が煩雑で、業務・経営面で効率化が出来ない
販売会社	為替のボラティリティとそれに伴う市場価格の変動、需要の変動が中期的なビジネスプランを困難にしている。今年度は耐える年との認識の下、東京本社とは今後の方針を合意しているが、この不況が数年続くことが想定される場合、方針転換(ビジネス縮小、投資凍結)の恐れもあり、慎重な判断が必要になる
不動産	政治・経済状況の不安定さや、明瞭な投資環境が整っていない事で日本サイドでは投資に対する意欲がない
販売会社	英語ができる人材の不足、特に地方拠点
商社	ロシア国内法が国際法に準拠していないことが、投資を妨げる要因となっている。国内政治は安定しているが、国際関係おけるロシアの立ち位置の不安定化。ルーブル安

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。
<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20150164>



本レポートに関する問い合わせ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部 欧州ロシアCIS課
〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32
TEL：03-3582-1890
E-mail：ORD-RUS@jetro.go.jp

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。