

ロシア 工場建設の手引き
(2019 年版)
— 日本企業の経験に学ぶ —

2020 年 3 月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
モスクワ事務所
海外調査部 欧州ロシア CIS 課

【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、ジェトロおよび執筆者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

Copyright (C) 2020 JETRO. All rights reserved.

目次

はじめに	1
座長所感	2
I ロシア経済の現況と工業団地および工場立地の現状	4
1. ロシア経済の現状	5
2. 工業団地整備状況	5
(1) 特別経済区 (SEZ)	6
(2) 工業団地	7
(3) 優先的社会経済発展区域 (TOR) とウラジオストク自由港	7
3. 主な日系製造業企業の立地状況	10
4. 主要国企業の立地状況	11
II 生産施設の建設および利用に関する法令概要	13
1. 概要	16
2. 前段階	19
(1) 法人に関する一般規定	19
(2) 有限責任会社および株式会社の登録	19
3. 土地関係	27
(1) 都市計画文書	27
(2) 土地に関する法的枠組み	32
(3) 土地に対する権利	33
(4) 不動産権利登記	35
4. エンジニアリング調査および設計	36
(1) エンジニアリング調査	36
(2) 建築・都市計画課題	37
(3) 設計図書	37
(4) エンジニアリング調査結果および設計図書の審査	38
5. 建設	42
(1) 建築許可	42
(2) 作業文書	43
(3) 国家施工監査	43
(4) 施工管理	44

(5) 実行文書	44
(6) 適合性判定	45
(7) 建設作業安全	45
6. 使用	46
(1) 使用開始許可	46
(2) 竣工施設の所有権登記	47
(3) 施設の使用	47
(4) 免許および許認可	48
(5) テロ対策	52
(6) 労働安全衛生	52
(7) 産業安全	53
(8) 火災安全	54
III ロシアにおける工場立地の課題と対応のあり方	56
1. 投資計画決定の判断のポイント	58
2. 立地地点の決定と用地評価はいかに行うか	59
3. 関連インフラ整備の課題をいかに克服するか	61
4. 工場建設・操業開始までのフローと各段階で直面する問題	63
5. ロシアへの工場等投資に際して留意すべき 10 のポイント	68
IV 日系企業各社の取り組みと経験	70
1. ヤロスラヴリ州での製造工場立ち上げ（コマツ）	71
2. カルーガ州への工場進出に関して（三菱自動車）	90
3. ウリヤノフスク州におけるタイヤ工場設立（ブリヂストン）	94
4. ハバロフスクにおける温室野菜工場設立（日揮）	117
5. ブラウンフィールドでのロシアとの合弁による自動車部品製造（スタンピング） 事業立ち上げ（IHI）	124
6. ロシアビジネスの現状と課題 －ロシアビジネスにおいて留意すべきこと（外食産業分野を中心に）－	131
V ロシア側関係当局への提言	139

はじめに

ジェトロは2006年3月に「ロシア北西部における工業団地・製造施設等に関する調査報告書」を、2009年11月に「ロシア工場建設の手引き～用地選定から操業開始まで～」を発行した。本書はいわばその改訂版である。

ロシアにはすぐに入居できる工業団地（グリーンフィールド）や居抜きで使えるようなブラウンフィールドは実質的になかった。一部「工業団地」と称するものは存在したが、ほとんどは原野を一から開墾し、電気やガスといったユーティリティ（基礎工業インフラ）の設置はもとより、道路の引き込みの一部も入居企業が行わなければならなかった例も見られた。

その後、状況は大きく変わった。連邦法で規定された特別経済区（SEZ）、地方政府や民間企業が開発する工業団地、そして極東開発・産業育成や単一産業都市（モノゴロド）の振興を目的に設置された優先的社會經濟發展区（TOR）などが次々と創設され、ユーティリティの整備も基本的に整えたうえで入居企業を募る例も出てきた。大きく様相は変わったといえよう。

日本企業の経験値も上がっている。トヨタ、日産、三菱自動車など自動車メーカーの進出の後を追うように、日系自動車部品メーカー、タイヤメーカーもヴォルガ川中流域（沿ヴォルガ地方）を中心に進出が進んだ。モスクワ北方のヤロスラヴリ州、モスクワ北西のトヴェリ州にはそれぞれコマツ、日立建機といった建設機械メーカーが工場を構える。極東ではハバロフスクで日揮が野菜工場（温室水耕栽培）を建設した。

本書では、現在のロシアのビジネス環境を概観するとともに、工場等の施設建設にかかる各種手続きを洗い直した。また、これまでロシアでの工場建設に携わった企業関係者による、各社の工場建設の概要とロシアにおける工場を含む施設の建設に関する留意点も記載するとともに、それらに基づいたロシア政府当局への提言も付記した。それらは、2018年7月から2019年3月にかけてジェトロで開催した「ロシア工場等設立実務研究会」の成果でもある。

なお、ロシアでは現在でも頻繁に関連法規の改正が行われるため、実際に手続きを行う際には必ずしも本書の記載と一致しないことも起こりうる。必ず法律事務所、不動産開発に従事する設計事務所等に最新情報を確認いただきたい。

本書が、ロシアでの施設建設に関心を持つ日本企業の参考となれば幸いである。

2020年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）
モスクワ事務所
海外調査部欧州ロシア CIS 課

座長所感

2018年度ロシア工場等設立実務研究会座長

藤田昌央（サハリン石油ガス開発代表取締役社長）

近年、これまでの伝統的なエネルギー分野以外に自動車等の製造業分野への日系企業のロシア進出が進んでいる。2007年にはトヨタが、2009年には日産が同じくサンクトペテルブルクで生産を開始した。自動車部品分野では横浜ゴムが2012年リペツクで、ブリヂストンが2016年ウリヤノフスクで生産を開始した。建機分野ではコマツが2010年ヤロスラヴリで、日立建機が2014年トヴェリで生産を開始した。食品分野では日揮が2015年ハバロフスクで野菜工場を建設した等々である。

しかしながら、日本企業のロシアへの直接投資は、米国、中国、アジア諸国と較べて圧倒的に少ないのも事実である。他方、欧州企業のロシア進出をみると、VW、シーメンス、クナウフ、BASF、リンデ等多くの企業が進出している。欧州ビジネス協会（AEB）に参加する欧州の大企業は500社を超え、在モスクワドイツ商工会議所の会員は中小企業を含め3000社を超える。欧州企業にとってロシアは欧州に最後に残された未飽和市場であり、ロシアは日本企業にとっての中国市場と近い存在と位置づけられている。

モスクワにあるジャパクラブ会員企業は約190社であり、欧州企業に比べて圧倒的に少ない。これには、様々な要因が考えられる。人口の多い欧州ロシア市場が日本から距離的に離れていること、ロシア経済が政治的な要因等から変動が大きくリスクの大きい市場とみなされていること、欧州企業が東欧人材を活用する一方、日本企業では語学の問題からロシア人材が不足していること等が主な要因であろうが、これ以外に、ロシアの行政手続きが複雑でよくわからない、運用が不透明である等のイメージをもたれていることが、投資を躊躇する要因の一つにあると考える。

こうした背景から、2009年11月にJETROが「ロシア工場設立の手引き～用地選定から操業開始まで～」を制作・発刊した。この資料は、その後立地した日本企業にとって貴重な立地マニュアルとして活用された。私が個人的に関係した工場立地の際にも大いに役立った。

実際にロシアの地方に立地してみた分かったことは、「しかるべき準備と検討を行えばロシアにおいて工場投資を成功させることは可能である」ということである。

同「手引き」が制作されてから約10年が経ち、この間、多くの日本企業が工場を設立した。また、ロシアの関係法制にも変化が生じている。したがって、「手引き」作成後ロシアにおける工場建設等に取り組んだ日本企業の事例を調査し、また工場建設に関する法制・手続きを改めて精査することにより、今後の対露投資を検討する企業の具体的取り組みに資する情報を提供することにした次第である。

研究会には、ロシアにおける工場建設・運営にかかわった経験のある企業関係者に集まっていたいただき、工場建設・運営にあたって実際に直面した課題とそれを如何に解決したか等、文献調査のみでは入手しにくい実務的かつ貴重な情報を提供いただいた。ここに委員の方々のご好意とご協力を厚く感謝するとともに、本資料が今後ロシア投資を検討される方の参考として利用されることを期待する。また、最後にまとめた「ロシア当局への提言」が、関係当局において検討され、一つでも実現されることを期待する。

I ロシア経済の現況と工業団地および工場立地の現状

1.ロシア経済の現況

ロシアの2019年1～9月期の実質GDP成長率は、前年同期比1.1%にとどまった。四半期別にみると、第1四半期は同0.5%であった。2018年の実質GDP成長率(2.3%)から大きく減速した要因として経済発展省は、付加価値税(VAT)の18%から20%への引き上げ、それに伴う消費者物価の上昇を背景とした商取引の停滞と分析している。その後、第2四半期は0.9%、第3四半期は1.9%と回復傾向にはあるものの、小売部門の回復の遅れから本格的な回復基調には至っていない(表1)。

(表1)ロシアの主要経済指標の推移(単位:前年同期比伸び率)

	2018					2019		
	通年	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
GDP成長率	2.3	1.9	2.2	2.2	2.7	0.5	0.9	1.7
鉱工業生産	2.9	2.8	3.2	2.9	2.7	2.1	3.0	2.9
鉱業	4.1	1.5	2.2	4.9	7.2	4.7	3.3	2.9
製造業	2.6	3.7	4.3	2.2	0.9	1.3	2.4	2.9
農業	▲0.2	2.7	2.1	▲4.7	4.4	1.1	1.2	5.1
建設	5.3	5.2	6.9	5.6	4.1	0.2	0.1	0.5
貨物輸送	2.9	2.6	3.4	3.1	2.4	2.2	1.3	▲0.6
固定資本投資	4.3	3.8	4.6	6.4	2.9	0.5	0.6	n.a.
小売商品売上高	2.8	2.7	3.1	2.7	2.8	1.9	1.6	0.8
実質賃金	8.5	10.2	7.6	6.3	4.1	1.3	2.6	n.a.
実質可処分所得	0.1	1.4	1.1	0.2	▲2.0	▲2.5	▲0.1	3.0
消費者物価(注)	4.3	0.8	1.3	0.4	1.7	1.8	0.7	▲0.2
失業率(注)	4.8	5.1	4.8	4.6	4.8	4.8	4.6	4.4

[注]消費者物価は前期比、失業率は%。

[出所]経済発展省発表(11月13日)、連邦国家統計局ウェブサイトより作成

経済発展省は2019年第3四半期の成長要因として、鉱工業生産(前年同期比2.9%増)、農業生産(5.1%増)が寄与した在庫増加を挙げている。一方、建設は0.5%増と弱含みで、貨物輸送は0.6%減と足を引っ張った。

連邦政府が9月30日に連邦下院に提出した2020～2022年の3カ年予算案によると、2019年通年の経済成長率は1.3%、2020年1.7%、2021年3.1%、2022年3.2%と予測されている。米大手格付け会社ムーディーズは8月22日に発表したレポート「グローバルマクロアウトック2019-20」の中で、ロシアの2019年通年の成長率を1.2%、2020年を1.5%と予測している。

2.工業団地整備状況

通常、工場等の施設建設を考える場合、候補となりうるのはすでにユーティリティー(基本工業インフラ)が整備された地域になるであろう。ロシアへの外資製造業の進出、中でも本格的なグリーンフィールド投資が開始されたのは2000年代半ば以降である。しかし当時は、電気、ガス、水道などのユーティリティーの整備どころか、整地された既存の工業団地さえも皆無だった。中国、東南アジア、あるいは中東欧諸国には一定規模の工業団地が存在していただけに、この現実には当時ロシア進出を考えていた日本企業には大きな衝撃だった。

その後、さまざまな形で工業団地・工場用地の整備が進んだ。現在ロシアにおいては、一定程度整備された用地として①特別経済区(SEZ)、②地方政府または企業が設置する工業団

地、③地域発展の一環として整備される優先的社会経済発展区域（TOR）・ウラジオストク自由港が存在する。以下、それぞれの特徴と留意点について概観する。

(1) 特別経済区（SEZ）

工場用地整備の皮切りは特別経済区（SEZ）の設置だ。SEZ は連邦政府をはじめとする公的予算により、ユーティリティーを整備し、入居企業を募るもの（連邦法第 116-FZ 号「ロシア連邦における特別経済区について」（2005 年 7 月 22 日付）により規定）。

2005 年 11 月には、二つの工業生産型（リペツク、アラブガ）、四つの技術導入型 SEZ の設置が決定された。また 2009 年には 2 つの、2010 年にはさらにもう一つの港湾型 SEZ の設置が決定された¹。従来は工業生産型以外では一般的な機械設備の組み立て製造はできなかったが、2009 年の法改正で技術導入型でも、従来認められていたソフトウェア開発などに加え「科学技術製品」の製造が認められるようになった。港湾型でも、運営主体との合意によって一定の生産活動が可能だ。その後も工業生産型、技術導入型の SEZ が増えており、経済発展省によると 2019 年 11 月時点で、ロシア全土で工業生産型 9 カ所（2023 年までにヴォロネジ、オリョールにも設置され将来的には 11 カ所になる見通し）、技術導入型 6 カ所、港湾型 1 カ所の SEZ が設置されている（表 2）。

(表2) ロシアの特別経済区(SEZ)

形式	名称	所在する連邦構成体
工業生産型	アラブガ	タタルスタン共和国
	リペツク	リペツク州
	チタン・バレ	スヴェルドロフスク州
	トリヤッチ	サマラ州
	モグリノ	プスコフ州
	カルーガ	カルーガ州
	ウズロワヤ	ツーラ州
	ストゥピノ・クワドラット	モスクワ州
	ロトス	アストラハン州
	ツェントル(23年予定)	ヴォロネジ州
	ムツェンスク(23年予定)	オリョール州
	技術導入型	サンクトペテルブルク
ドゥブナ		モスクワ州
イストク		モスクワ州
テクノポリス・モスクワ		モスクワ市
イノポリス		タタルスタン共和国
トムスク		トムスク州
港湾型	ウリヤノフスク	ウリヤノフスク州

[注] 観光型SEZは生産活動ができないため除外。

[出所] 経済発展省資料から作成。

¹ この他に観光レクリエーション型 SEZ があるが、同 SEZ では生産活動は行えないため本稿では言及しない。また、港湾型であるソヴェツカヤ・ガワニ SEZ（ハバロフスク地方）、ムルマンスク SEZ（ムルマンスク州）は連邦政府決定 978 号（2016 年 9 月 27 日付）により廃止された。

工業生産型特区内で事業を行う対象企業は、最低投資額は 1 億 2,000 万ルーブル（うち 4,000 万ルーブルを最初の 3 年間に固定資産に投資すべき）とされている。

特区における税制上のメリットは資産税（最初の 10 年間）、土地税（最初の 5 年間、一部の企業について 10 年間）の免税がある。企業利潤税（一般 20%、うち 2%が連邦政府予算、18%が地方政府予算に割り当てられる）については地方議会によって採択される法令により本来 18%から減免される。ただし 13.5%を下回ってはならない。リベツク SEZ およびエラブガ SEZ では 16%とされている。

(2) 工業団地

連邦予算による SEZ のほか、地方政府が設置する工業団地も増えている。これらの工業団地においても、ユーティリティーは地方政府あるいは開発する民間企業が設置する。

公的予算を投じた工業団地整備の口火を切ったのは、ロシア北西部・サンクトペテルブルクの東方に位置するヴォログダ州だ。同州政府と、同州に本拠地を持つ鉄鋼大手のセヴェルスタリが 2006 年から同州西部のシェクスナ地区に工業団地整備を始め、2009 年に第 1 期工事分約 1,000 ヘクタールの造成が完了した。その後 2,000 ヘクタールまで敷地面積を拡張し、現在同工業団地にはロシアの鉄鋼大手セヴェルスタリ系の金属加工メーカーはじめ 4 社が入居している。同州政府によると、シェクスナ工業団地のほか州都ヴォログダ市近郊、単一産業都市（モノゴロド）のソコル、セヴェルスタリの本拠地であるチェレポヴェツ市で合計 5 つの工業団地が計画・造成されている。

モスクワ市の南方にあるカルーガ州では、州政府傘下の開発公社が主導して工業団地を開発、積極的に企業誘致を図る。2008 年から造成を進め、現在ではグラプツェヴォ（フォルクスワーゲン、マグナなどが入居）、ボルシノ（ネスレ、サムスン、ロリアルなどが入居）、ロスワ（PSA プジョーシトロエン・三菱自動車が入居）など公設・私設合計 10 以上の工業団地が立地する。州政府の積極的な外資誘致姿勢が奏功し、同州に立地する工業団地は自動車・同部品メーカー、家電を含む機械メーカーなど、ロシア国内外合わせ約 80 社が進出している。

ヴォルガ川中流域に位置するウリヤノフスク州でも、カルーガ州同様、州政府傘下の開発公社がザヴォルジエ工業団地を開発している。2007 年に開発が始まった同工業団地では 2010 年 10 月にビール製造のサブミラー（現在はエフェス）を皮切りに製造企業の入居が進んだ。日系では DMG 森精機、ブリヂストンが工場を構える。

民間企業設置の工業団地（官民共同での設置を含む）も増えている。ロシア工業団地協会の資料²によると、ロシア国内で稼働中の工業団地は公設を含め 150。2013 年の 4 倍となっている。このほか、造成・計画中のものが 77 あり、今後もロシアの工業団地は増加していくものとみられる。

(3) 優先的社会経済発展区域（TOR）とウラジオストク自由港

2015 年、ロシア極東に新たな特区が設けられた。優先的社会経済発展区域（TOR）とウラジオストク自由港（以下、自由港）だ。2015 年 3 月に TOR 設立に関する連邦法が施行されて

² 「ロシアの工業団地 2019 年版」INDUSTRIAL PARKS OF RUSSIA Issue 6 2019

以降、極東発展省によると 2018 年 4 月までに極東地域内に 18 カ所設置された。TOR 入居事業者として認定されると、税制面などで優遇措置が受けられる（表 3）。

（表3）TORと自由港での税制等優遇措置

	TOR	自由港	非入居者
企業利潤税 （法人税）	最初の5年間無税 次の5年間12%	同左 （カムチャッカ地方の み最初の5年間5%）	20%
資産税	最初の5年間無税 次の5年間0～1.1% （連邦構成体により 異なる）	最初の5年間無税 次の5年間0.5%	2.2%
土地税	最初の5年間 無税	最初の3年間 無税	0.3～1.5%
社会保険料 （雇用主負担）	最初の10年間 7.6%	同左	30%

〔注〕カッコ内の記述は自由港の場合。特に記述がないものはTOR、自由港とも同条件。

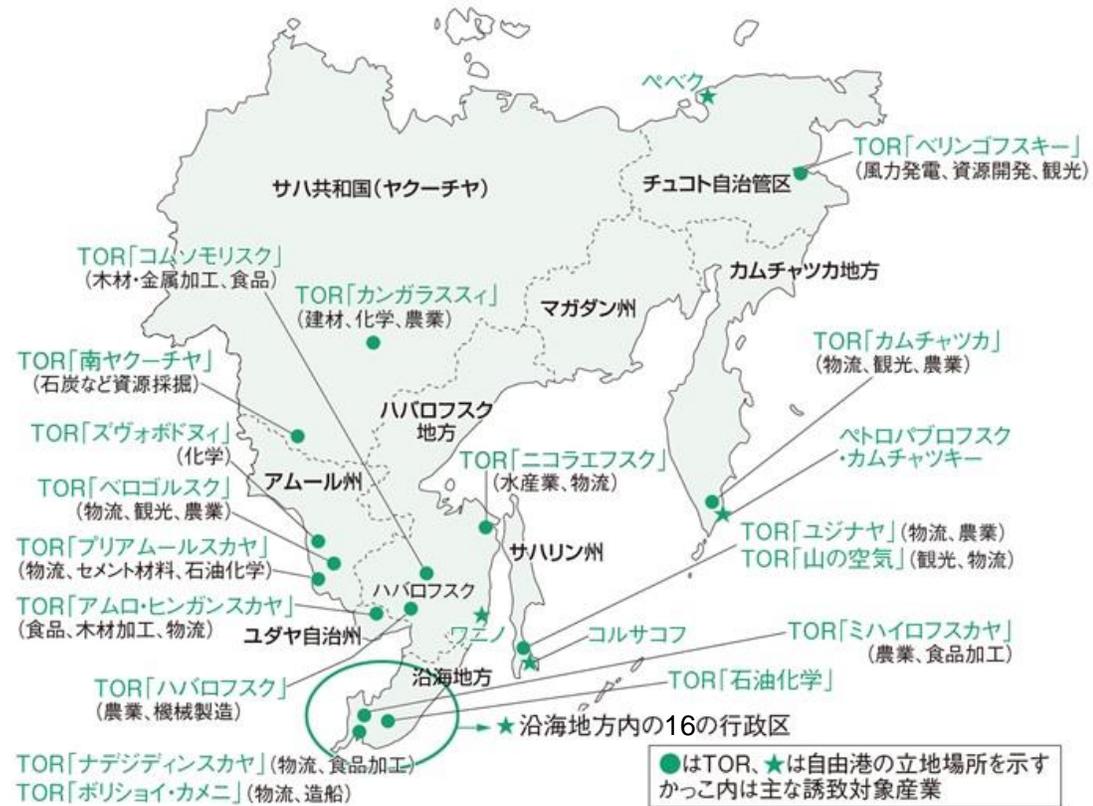
〔出所〕極東発展公社資料から作成。

自由港に関する連邦法は 2015 年 10 月に施行。対象区域は、TOR とは異なり行政区単位で指定されている。当初はウラジオストク周辺および沿海地方の主要港がある行政区のみだったが、2016 年 7 月に極東地域で主要港がある行政区も追加された。2019 年 11 月時点で、ロシア極東においては沿海地方の 16 地区を筆頭に、ハバロフスク地方（2 地区）、サハリン州（2 地区）、カムチャッカ地方（1 地区）、チュコト自治管区（1 地区）が指定されている。

自由港への承認された事業者に対して TOR とほぼ同様の優遇措置が供される。違いは入居条件の一つである最低投資額である。TOR は 50 万ルーブル（約 85 万円、1 ルーブル＝約 1.7 円）なのに対し、自由港は 500 万ルーブル。また、メリットとしては、TOR では連邦・地方予算を基に区域内の電気・ガスなどのインフラが整備される。広い行政区を対象領域にしている自由港では、立地場所の選択肢が多いという点が挙げられよう。

日本企業にとって自由港の各種優遇措置中、恩恵の大きいのは簡易ビザ制度だろう。日本を含む 18 カ国の国民を対象に、自由港対象領域に入国・滞在する場合、8 日間を上限として簡易ビザが提供される。

(図) ロシア極東における優先的社會經濟發展区域 (TOR) とウラジオストク自由港



TOR は 2016 年以降、極東以外の地域にも拡大している。その目的は、単一産業都市（モノゴロド）や閉鎖都市などの産業多様化を目指すものだ。モノゴロドは、日本でいう「企業城下町」を指す。ソビエト連邦時代の計画経済の下で、人ために配置された大規模工場（企業）が地域経済の大部分を担ってきた地方自治体だ。ソ連崩壊後にその大規模工場・企業間の連関が断絶し、経営が立ち行かなくなるとともに、地域経済も悪化の一途をたどった。

TOR を単一産業都市に拡大することは 2015 年 6 月 22 日付連邦政府決定第 614 号に基づいている。政府は認定理由として、これらの都市の産業構造の多角化に向け、単一産業には直接関連しない新規雇用を拡大するためと説明している。2016 年 1 月にロストフ州グコヴォ市、タタルスタン共和国ナベレジヌィエ・チェルヌィ市での TOR 設置を認定したのを皮切りに、2019 年 11 月までに極東以外に約 90 カ所の TOR 設置を認定した。

ただし、モノゴロドは失業率の高さ・人口流出の速さや社会インフラの老朽化などなどが他の自治体に比べて進んでいる地域、また大都市経済圏や大規模港湾・道路などの物流網から隔絶された地域が多いことから、外国企業の工場等施設建設の対象地となるかは極東に位置する TOR よりも慎重な検討が必要になるだろう。

3. 主な日系製造業企業の立地状況

製造業においては、成長が見込まれる一定規模の市場では、工場等の直接投資によりサプライチェーンの強化や顧客対応の充実を図ることが市場におけるプレゼンスを確立する上で重要である。特に、ロシアにおいては、広大な国土であることから日本からの輸送距離が長く、輸送コストの縮減、ロジスティクスの安定等の観点から、市場が一定規模に到達した段階で現地生産のメリットが生じてくる。

ソ連解体後、1990年代においては日本企業の貿易債権の延滞とロシア経済の混乱により日本企業の直接投資は田島木材、三井物産合弁によるTMバイカル（イルクーツク州）等限られた投資にとどまっていた。他方、延滞債務の影響の少なかった欧米企業は、ソ連崩壊後間もなく、フォードがレニングラード州に、ルノーがモスクワ市に工場進出、食品関連ではダノン、ネスレ、マーズ等がモスクワ州に、建材関連ではドイツ・クナウフ、フランス・ラファージュが、建設機械関連では米国・キャタピラーが工場進出した。

日本企業の工場進出が進むのは、ロシア経済の混乱が収束し、経済が比較的安定成長を続けるようになった2000年代になってからであるが、それを加速したのは、2005年のトヨタのサンクトペテルブルクへの工場進出であった。トヨタの投資決定に日産、コマツ等の工場進出が続いた。近年では、自動車部品産業、自動車タイヤ産業、医薬品産業等の工場進出がみられる。自動車産業の進出は、ロシア政府の現地組み立て企業への部品関税優遇政策がその要因となった。医薬品産業でもロシア政府の輸入代替化政策がその背景にある。

下図のように、日本企業の立地はロシア欧州部に多い。モスクワ州近郊、レニングラード州近郊、ウリヤノフスク州、サマラ州に多く工場立地している。極東ではマツダが沿海州、JGCがハバロフスク州に立地している。

分野別の主要な企業立地は以下のとおりである。

乗用車：トヨタ（サンクトペテルブルク市）、日産（同左）、三菱自動車（カルーガ州）、マツダ（沿海地方）

自動車部品：トヨタ紡織（サンクトペテルブルク市）、IHI（モスクワ市）、アツミテック（サマラ州）、三桜工業（同左）、ハイレックス（同左）

乗用車用タイヤ：横浜ゴム（リペツク州）、ブリヂストン（ウリヤノフスク州）

建設機械：コマツ（ヤロスラブリ州）、日立建機（トヴェリ州）

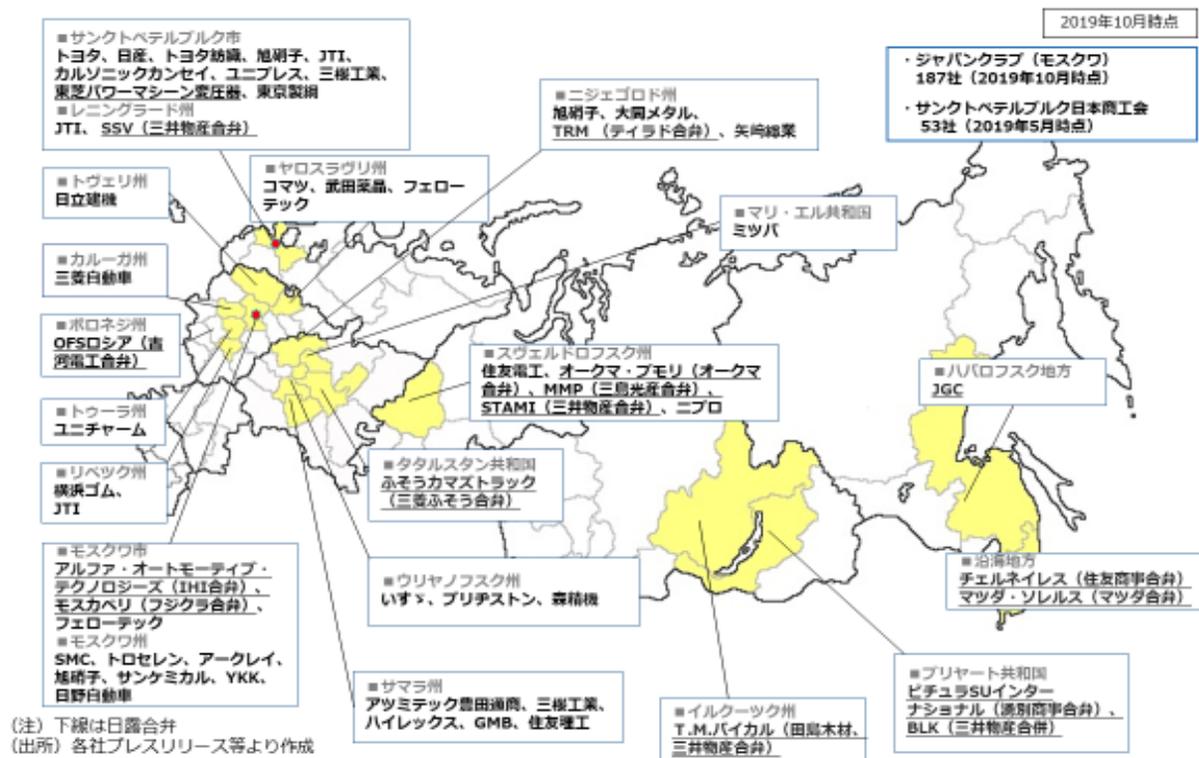
工作機械：森精機（ウリヤノフスク州）

医薬品：タケダ（ヤロスラブリ州）

温室野菜：日揮（ハバロフスク州）

このうち、横浜ゴムはリペツク特別経済区に、アツミテック、三桜工業、ハイレックスはサマラ州トリヤッチ特別経済区に立地している。その他は公営または私営工業団地の立地である。

日本企業の製造業立地



Copyright©2019 JETRO All right reserved. 資料提供

4. 主要国企業の立地状況

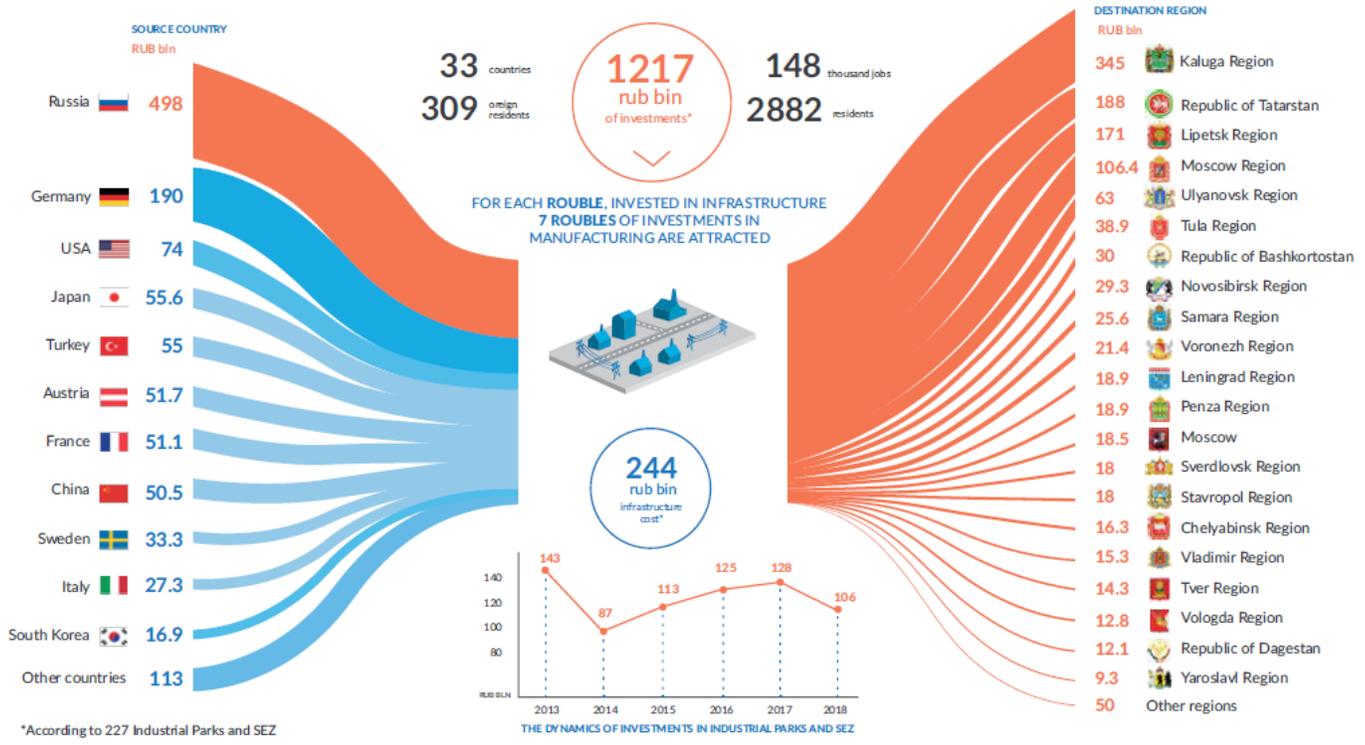
ロシア工業団地協会が取りまとめた「ロシアの工業団地と工業生産型経済特区における主要国からの投資誘致：1998～2018年」³によると、外国企業ではドイツ企業の投資が筆頭に挙げられている（投資額：1,900億ルーブル）。以下、米国（740億ルーブル）、日本（556億ルーブル）、トルコ（550億ルーブル）、オーストリア（517億ルーブル）、フランス（511億ルーブル）、中国（505億ルーブル）と続く。

また、投資受入れ地方ではカルーガ州、タタルスタン共和国、リペツク州が上位に挙げられている。これには地元自治体の誘致姿勢、インフラ整備の水準等が背景にある。

³ INDUSTRIAL PARKS OF RUSSIA Issue 6 2019

(図) 1998～2018年までのロシアの工業団地・SEZへの国別投資額、地方別投資受入額

Investments in industrial parks and SEZ, 1998-2018



(出所) ロシア工業団地協会

Ⅱ 生産施設の建設および利用に関する 法令概要

工場建設までのフロー（例）

プロセス	申請提出者	書類発行 (署名) 者	提出すべき書類	第一段階 (5週間以内)	第二段階 (5週間以内)	第三段階 (設計文書の作成除き 4カ月以内)	第四段階 (建設期間を除き 3週間以内)	第五段階 (5週間以内)	第六段階 (10週間 以内)
第一段階 投資計画策定									
1	建設用地の都市開発ポテンシャルの分析	投資家／建築主	当該用地を所管する連邦構成体・地方自治内（の専門家）	概要 3. 参照 各機関の規定による	2週間				
2	国または地方自治体が所有する土地の権利の取得	投資家／建築主	入札の手配および実施に責任を負う地域／地方自治体の行政機関	概要 3. (3) 参照 各機関の規定による	規定なし				
3	土地に関する権利の登記	投資家／建築主	連邦国家登記・土地台帳・地図製作局（ロスレエストル）（統一国家不動産登記簿抄本の取得）	概要 3. (4) 参照 各機関の規定による	2週間				
第二段階 設計準備									
4	建築・都市計画課題の調整	投資家／建築主	建築および都市計画担当部署（連邦構成体／地方自治体）	概要 4. (2) 参照 各機関の規定による	5週間以内				
第三段階 設計および審査									
5	設計図書	投資家／建築主	国、または民間の審査機関	概要 4. (3) 参照 各機関の規定による		規定なし			
6	設計図書の国家環境審査の肯定的結論（環境保護分野の第Iカテゴリー施設について）	投資家／建築主	連邦自然利用分野監督局（ロスブリロドナドゾル）			60日以内			
7	設計図書の肯定的審査結果	投資家／建築主	連邦構成体・地方自治体の担当機関または民間審査機関			2カ月以内			
第四段階 建設									
8	建築許可	投資家／建築主	担当の連邦機関 連邦構成体 地方自治体	概要 5. (1) 参照 各機関の規定による			2週間		
9	作業文書	投資家／建築主	設計組織、設計関連自主検査機関	概要 5. (2) 参照 各機関の規定による			規定なし		

10	建設据付工事	投資家／建築主	請負業者、建築関連 自主検査機関	概要 5. (4) 参照 各機関の規定による	1 週間
11	実行文書	投資家／建築主	請負業者、建築関連 自主検査機関	概要 5. (5) 参照 各機関の規定による	規定 なし
第五段階 操業準備					
12	施設の使用開始許可	投資家／建築主	担当の連邦機関 連邦構成体 地方自治体	概要 6. (1) 参照	2 週間
13	新たに建設された生産施設の所有権登記	投資家／建築主	連邦国家登記・土地 台帳・地区製作局 (ロスレエストル) (統一国家不動産登記簿抄本の取得)	概要 6. (2) 参照	3 週間
14	爆発火災および化学的に危険な生産施設の使用許認可	投資家／建築主	連邦環境・技術・原子力監督局 (ロステフナドゾル)	概要 6. (4) 参照	1 週間
15	危険有害性クラス I～IV の廃棄物の回収、輸送、処理、リサイクル、無害化、処分免許	投資家／建築主	連邦自然利用分野監督局 (ロスプリロドナドゾル)	概要 6. (4) 参照	9 週間
16	産業用爆発物の取扱免許	投資家／建築主	連邦環境・技術・原子力監督局 (ロステフナドゾル)	概要 6. (4) 参照	9 週間
第六段階 操業開始					
17	施設のテロ対策安全データシート (必要な場合)	投資家／建築主	施設の所有者／外部参加組織	概要 6. (5) 参照 各機関の規定による	2 週間
18	施設のテロ対策安全データシートの調整	投資家／建築主	連邦保安局、国家親衛隊 (旧内務省軍)、非常事態省	概要 6. (5) 参照	最大 1 カ月
19	総合環境許認可 (必要な場合)	投資家／建築主	連邦自然利用分野監督局 (ロスプリロドナドゾル)	概要 6. (4) および概要 3. (1) 参照	4 週間

1. 概要

ロシア連邦における生産施設の建設および利用に係る外国投資家の活動は、建築前段階に始まり具体的な施設の利用に至る全段階が法律で規制されている。

生産施設の建設および利用には、各国における投資プロジェクトの場合に類似した諸段階を通過することが求められている。例えば、投資家はプロジェクトの実施に入るまでに、ロシア連邦域内での存在形態の選択、検討業種を実施するための許認可および独占禁止機関の同意を得る必要性の判断、外国人労働者を雇用する可能性の判断、個人情報保護義務の確認など、一連の問題を解決する必要がある。

次に、施工主である投資家の活動は、土地関係の設定、エンジニアリング調査および設計の実施手配、生産施設の建設および運用を行うことである。

土地関係の段階では特に注意を払う必要がある。それは正に投資家による適切な用地の選定および土地の権利登記によって、許容建築規模が、つまり将来の施設の生産特性が、左右されることになるからである。

ロシア連邦の法律に従い、また品質特性に基づき、生産施設は建築物に該当する。建築物とは、建物、建設物、構造物、未完成の建造物のことで、仮設の建設物および構造物ならびに土地付属施設（敷石、舗装など）は含まれない⁴。また線状施設も建築物に該当する⁵。

生産施設の建設が様々な地域で実施される予定であることから、地域および地方の法律に特別な注意を払う必要がある。地方条例には生産施設の建設および利用に関する要求事項が大量に含まれている。

用語の定義

① 建築物

建築とは、建物、建設物、構造物（撤去される建築物の場所にあるものを含む）を作ることである⁶。

次に説明されているのは、現行法に則った建築物の名称である。

- 建物とは、屋内空間、インフラ網、インフラシステムで構成され、人の居住および（または）活動、生産拠点、製品の保管、畜産を目的とする、地上および（または）地下部分を有する、立体的な建築工法により建築されたものをいう⁷
- 構造物とは、支持構造物で構成され、個々の場合においてはこれに外壁が加わり、各種生産工程の履行、製品の保管、人の一時的滞在、人および貨物の収容を目的とする、地表、地上および（または）地下部分を有する、立体的、平面的またはライン状の建築工法により建築されたものをいう⁸
- 線状施設とは、送電線、通信回線（ケーブル構造物を含む）、配管、自動車道、鉄道線路、その他の同様な構造物のことをいう⁹

⁴ ロシア連邦都市計画基本法第1条第10項

⁵ ロシア連邦建設・住宅公営事業省書簡 2018年7月11日付№30418-AS/08「建築物について」

⁶ ロシア連邦都市計画基本法第1条第13項

⁷ 安全規則第2条第2項第6号

⁸ 安全規則第2条第2項第23号

⁹ ロシア連邦都市計画基本法第1条第10.1項

建築物を建設して利用するには、建築許可を得る必要がある¹⁰。

危険生産施設、なかでも法律に記された企業またはその工場、区画、敷地、また生産施設については、個別に述べる必要がある¹¹。こうした施設の建設および利用には、他の建築物よりも厳しい要求事項が適用される。

② 建設関係者

建設関係者とは次のものをいう。

- 建築主（施主）
- 建築設計事務所
- 元請業者（請負業者、下請業者）
- 設計技師および施工管理業者

建築主とは、自らに帰属する土地または他の権利者に帰属する土地での建築物の建設、改修、大規模修繕、撤去、またエンジニアリング調査の実施、設計図書の作成を確保する、自然人または法人のことである¹²。

建築主は、都市計画法に定められた自らの職務を建築設計事務所に委嘱することができる。

建築設計事務所とは、建築主に代わり次を行う法人のことである。

- エンジニアリング調査の実施、設計図書の作成、建築物の建設、改修、大規模修繕、撤去に関する契約を締結する
- これら業務の遂行に向けた指示を作成する
- エンジニアリング調査を実施する者および（または）設計図書の作成、建築物の建設、改修、大規模修繕、撤去を行う者に、これら業務の遂行に必要な資料および書類を提供する
- 設計図書を承認する
- 建築物の利用開始許可を得るのに必要な書類に署名する
- 都市計画法に定められた、その他の職務を遂行する¹³

建築設計事務所の職務を遂行できるのは、エンジニアリング調査、建築構造設計、建築物の建設、改修、大規模修繕、撤去の分野における然るべき自主規制機関の会員のみである¹⁴。

建築主の権限委譲は、開発業者（建築主）職務遂行契約または契約開発業者（建築主）職務分担契約により実施される。

一般に開発業者が遂行する職務は元請業者の義務に含まれない。建築設計事務所は建設作業を直接行わず、建築主に代わって元請業者と連携する。これにより、建

¹⁰ ロシア連邦都市計画基本法第 53 条第 2 項

¹¹ 産業安全に関する連邦法第 2 条第 1 項

¹² ロシア連邦都市計画基本法第 1 条第 16 項

¹³ ロシア連邦都市計画基本法第 1 条第 22 項

¹⁴ ロシア連邦都市計画基本法第 1 条第 22 項

設を行うのが元請業者であることから、品質および納期に対する責任を建築設計事務所に負わせることはできない¹⁵。

請負業者が自ら作業を行う義務が工事請負契約に定められていない場合、元請業者は建設工事の過程で下請業者を使用することができ、かかる下請業者の活動について開発業者に対する責任を負う¹⁶。

工事請負契約に基づく作業を行えるのは、建築物の建設、改修、大規模修繕の分野における自主規制機関の会員である個人事業主または法人のみである¹⁷。

建設工事は設計図書に基づき実施される。建築構造設計は、建築物およびその敷地内で建設また改修される部分に応じた設計図書を用意する方法により、設計技師が実施する。設計図書作成契約に基づく作業を行えるのは、建築構造設計の分野における自主規制機関の会員である個人事業主または法人のみである¹⁸。

エンジニアリング調査実施契約に基づく作業を行えるのは、エンジニアリング調査の分野における自主規制機関の会員である施工管理業者（個人事業主または法人）のみである¹⁹。

このことから、生産施設を建設する枠内で活動する建築設計事務所、元請業者、下請業者、設計技師、施工管理業者は、然るべき自主規制機関の会員である必要がある。

¹⁵ 審理番号№A40-124446/12-129-930に係るモスクワ管区連邦仲裁裁判所決定 2014年1月16日付№F05-16283/2013

¹⁶ ロシア連邦民法第706条

¹⁷ ロシア連邦都市計画基本法第52条

¹⁸ ロシア連邦都市計画基本法第48条4項

¹⁹ ロシア連邦都市計画基本法第47条

2. 前段階

(1) 法人に関する一般規定

法人と見なされるのは、固有財産を有し、これにより自らの債務に応じ、自らの名前で公民権を得ること、これを行わせること、公民義務を負うこと、裁判の原告および被告となることのできる組織である²⁰。

① 有限責任会社

有限責任会社とは、一人または複数人によって設立され、授権資本が持分に分割された事業体をいう。会社出資者は会社の債務には応じず、会社の授権資本に占める自身の持分の金額の範囲内で会社の活動に関連した損失のリスクを負う²¹。

有限責任会社はロシアでの事業活動において最も多く見られる法的組織形態である。

有限責任会社の出資者数は法律で 50 人以下と制限されている²²。

② 株式会社

株式会社と見なされるのは、会社に対する会社出資者（株主）の債権を証明する一定の株数に授権資本が分割された組織である²³。株主は会社の債務に応じず、自分が保有する株価の範囲内で会社の活動に関連した損失のリスクを負う。

株式会社は公共と非公共に分けられる²⁴。公共会社は公募による株式および同社の株式に交換できる発行有価証券の割り当てを行うことができる。非公共会社の株式および同社の株式に交換できる発行有価証券は、公募により割り当てること、または他の方法で不特定多数の者による取得のために公開することができない²⁵。

総じて非公共株式会社は、諸要因から公共株式会社よりも有限責任会社に近い。

(2) 有限責任会社および株式会社の登録

① 連邦税務局への登記

有限責任会社および株式会社の国家登記は、登録機関（連邦税務局）で行われる。国家登記情報は、縦覧のため公開されている統一国家法人登記簿に記載されている。連邦税務局への法人の登録と一緒に、有限責任会社または株式会社の所在地における税務登録が行われる。

法人の設立にあたり国家登記のため税務所に提出する書類の一覧を次に示す。

- 国家登記申請書
- 議事録、契約書など、書類の形をした法人の設立に関する決定
- 法人の設立文書
- 国税納付書

²⁰ ロシア連邦民法第 48 条第 1 項

²¹ 有限責任会社に関する連邦法第 2 条第 1 項

²² 有限責任会社に関する連邦法第 7 条第 3 項

²³ 株式会社に関する連邦法第 2 条第 1 項

²⁴ 株式会社に関する連邦法第 7 条第 1 項

²⁵ 株式会社に関する連邦法第 7 条第 2 項

- 外国法人が設立者になる場合は、然るべき本国の外国法人の登記抄本またはこれに等しい法的効力を有する他の証明書

法人の国家登記に係る国税額は 4000 ルーブルである²⁶。

この他にも実地では、活動を行うための場所があることを裏付ける書類一式も提出するのが望ましい。これは有限責任会社または株式会社の登録に関する決定が下されるまで、連邦税務局機関がこうした場所の存在および有効性を調査するためである。

授權資本の支払いは法人が国家登記された後に実施される。支払いは、ロシア連邦の法律に定める要求事項および制限を考慮し、貨幣または非貨幣方式で行うことができる。

② ロシア年金基金、連邦強制医療保険基金、社会保険基金、連邦国家統計局への登録

被保険者としての登録は自分から申し出なくても、ロシア年金基金、社会保険基金、連邦強制医療保険基金、連邦国家統計局の各支部が税務署から情報を入手した後に自ら行う。

③ 銀行口座の開設

法人の決済口座を開設するには、次の書類一式を銀行に提出する。

- 法人の設立文書
- 法人に発行されたライセンス（許認可）。ただし、このライセンス（許認可）が口座開設の根拠となる契約を締結する顧客の権利能力に直接関係する場合
- 署名および印影の見本カード
- 口座にある資金の管理に対する、カードに記された者の権限を裏付ける書類
- 法人の最高経営責任者の権限を裏付ける書類²⁷

法人はロシア連邦の通貨および外国通貨で口座を開設することができる。

④ 外国法人の現地部門に関する一般規定

投資プロジェクトの枠内でロシア連邦域内に関連法人を設立しないという決定が下される場合、ロシアの法律は外国法人の支店および駐在員事務所の設置を認めている。

駐在員事務所および支店は法人ではないため、これを設立した法人の法的地位から独立した法的地位を有さない。

駐在員事務所とは、法人の利益を代表し、この利益を保護する、法人の所在地とは別の場所にある、法人の現地部門のことである²⁸。駐在員事務所は機能が制限されているため、生産施設の建設および利用を実現するのに必要な全ての権利が付与されていない。このことから、これ以降は外国法人の駐在員事務所に言及しない。

²⁶ ロシア連邦国税基本法第 333.33 条第 1 項第 1 号

²⁷ ロシア銀行通達 2014 年 5 月 30 日付 No.153-I「銀行口座、預金（貯蓄）口座、貯蓄口座の開設および閉鎖について」第 4 条第 4.1 項

²⁸ ロシア連邦民法第 55 条第 1 項

支店とは、法人の所在地とは別の場所にありながら、駐在員事務所の職務を含めた法人の職務の全部または一部を遂行する、法人の現地部門のことである²⁹。

⑤ 現地部門の認可

現地部門（支店）の認可は所管の税務所が行う。外国法人は、ロシア連邦域内における支店開設に関する決定が下されてから 12 ヶ月以内に、認可を受けるために次の書類一式を提出する。

- 書式№15AFP による外国法人支店の認可に関する申請書
- 外国法人の設立文書
- 然るべき本国における外国法人の登記抄本またはこれに等しい法的効力を有する外国法人の法的地位を裏付けるその他の書類
- 外国組織がその本国において納税者として登録されていることを裏付ける、納税者コードが記された当該国の所管機関が発行した書類
- 外国支店設立に関する外国法人の決定
- 外国支店に関する規定
- 必要な権限をロシア連邦域内の外国支店長に付与する委任状
- 国税納付書
- 提出書類の目録（2 部）³⁰

ロシア連邦域内に設立される外国組織支店の認可に係る国税は、1 支店あたり 12 万ルーブルである³¹。

認可を受けるための書類一式を提出する前に、外国人スタッフの人数を確認するため（これが存在しない場合にも）、ロシア連邦商工会議所にも書類を提出する必要がある。

支店は認可日から活動することができ、これにはロシア連邦通貨および外国通貨による銀行決済口座の開設および閉鎖も含まれる。

⑥ 独占禁止規制

独占禁止法に定められたケースにおいて、事業体を設立または再編する場合には、独占禁止機関の事前合意が求められる³²。

営利団体を設立するときに事前合意を得る必要があるのは、次のケースである。

- 設立者の総資産額が 70 億ルーブルを超えるとき、または直近の暦年に商品を販売して得られた設立者の総売上が 100 億ルーブルを超えるとき、授權資本が

²⁹ ロシア連邦民法第 55 条第 2 項

³⁰ ロシア連邦税務局規定2014年12月26日付№MMV-7-14/680@「認定手順、認可された外国法人支店および駐在員事務所の国家登記簿に記載された情報の変更、ロシア連邦域内で活動する外国法人支店および駐在員事務所の認可効力停止、外国法人が認可申請書、登記簿記載情報変更申請書、認可効力停止申請書（外国金融機関を除く）と一緒に提出する書類の一覧、これらの作成に関する要求事項の承認について」第7項

³¹ ロシア連邦国税基本法第 333.33 条第 1 項第 5 号

³² 競争の保護に関する連邦法第 27 条

他の営利団体の無形資産および（または）固定資本財である財産および（または）株式（持分）によって支払われている³³

- 授権資本が、金融機関の資産および（または）株式（持分）によって支払われている、および（または）譲渡証書または分割バランスシートに基づき設定されており、これに際して資産額がロシア連邦政府により定められた額を超えている³⁴

合併や買収のような再編の一部ケースでも、独占禁止機関の事前合意が求められる。

- 総資産額が 70 億ルーブルを超える、または直近の暦年に商品を販売して得られた総売上が 100 億ルーブルを超える、営利団体の合併³⁵
- 総資産額が 70 億ルーブルを超える、または直近の暦年に商品を販売して得られた総売上が 100 億ルーブルを超える、営利団体の別の営利団体への統合³⁶
- 直近のバランスシートで金融機関の資産額がロシア連邦政府により定められた額を超えているとき、金融機関の営利団体への統合または営利団体の金融機関への統合³⁷

上記行ための実施に係る独占禁止機関の事前合意を得ることに関する要求事項が、次の場合には適用されない。

- かかる行ためを同一集団に属する複数の法人または自然人が実施するとき、具体的には、1 つの法人が事業体に加わることで、あるいは他の法人または自然人から合意書などに基づき得られた権限に従い、他の事業体（組合、事業パートナーシップ）の授権（共同）資本において議決権株式（持分）となる 50% を超える総票数を保有するとき
- かかる取引が、競争の保護に関する連邦法第 31 条に定める条件を遵守して実施される時（とりわけ独占禁止機関への開示対象となる法人または自然人の集団の範囲内で取引が実施される時）
- かかる取引の実施が、ロシア連邦大統領令またはロシア連邦政令で定められているとき³⁸

営利団体の合併または買収などにより、独占禁止機関の事前合意を得ずに設立された営利団体は、独占禁止機関の訴訟による裁判により解散または再編される場合がある³⁹。

株式（持分）、権利および（または）財産を取得した人ならびにその集団の総資産額が 70 億ルーブルを超えるとき、または直近の暦年に商品を販売して得られた組織の総売上が 100 億ルーブルを超えるとき、独占禁止機関の事前合意に基づいて、株式（持分）、権利および（または）財産についていくつかの取引が行われている。例えば、

³³ 競争の保護に関する連邦法第 27 条第 1 項第 4 号

³⁴ 競争の保護に関する連邦法第 27 条第 1 項第 5 号

³⁵ 競争の保護に関する連邦法第 27 条第 1 項第 1 号

³⁶ 競争の保護に関する連邦法第 27 条第 1 項第 2 号

³⁷ 競争の保護に関する連邦法第 27 条第 1 項第 6 号

³⁸ 競争の保護に関する連邦法第 27 条第 2 項

³⁹ 競争の保護に関する連邦法第 34 条第 1 項

- 25%を超える議決権株式を処分する権利を得ている人（集団）が、ロシアの株式会社の当該株式を取得する場合⁴⁰
- 3分の1を超える授權資本持分を処分する権利を得ている人（集団）が、ロシアの有限責任会社の授權資本持分を取得する場合⁴¹
- 取引または相互取引の対象物を構成する財産の簿価が、財産を処分または譲渡する事業体の固定資本財および無形資産の簿価の25%を超えるとき、ロシア連邦域内にある事業体が所有、使用または保有のために固定資本財を受け取る場合⁴²

上記の取引が事前合意なしで実施されたとき、こうした取引は独占禁止機関の訴訟による裁判で無効と見なされる場合がある⁴³。このような取引にも上記の例外が適用される。

⑦ 外国人労働者の雇用

外国人を雇用するにあたり、雇用者は外国人が雇用されおよび（または）実際にロシア連邦で就労するまでに次の必要書類を得る必要がある⁴⁴。

- 外国人雇用許可
- 個人労働許可
- 労働ビザ

上記の許可証を得るための前提条件として、会社は労働許可割当申請書を提出する必要がある⁴⁵。

割当に関する然るべき要求事項を遵守することなく雇用者が外国人を雇用できる割当の発行に関する要求事項が適用されない職位／職業の承認された一覧が存在する⁴⁶。この手続は、業務履行および（または）サービス提供に関する民事契約に基づきロシア連邦で働く外国人にも使用することができる⁴⁷。然るべき移民（許可）証を得るための要求事項は、法人、外国法人の支店および駐在員事務所に対して同等に適用される。ロシアの組織と異なり、外国法人の支店および駐在員事務所が雇用できる外国人労働者数には制限がある⁴⁸。

外国人雇用許可、個人労働許可、労働ビザを得る工程にはいくつかの段階があり、ロシア連邦の各地域の特性に応じて4カ月から6カ月を要する場合がある。一般的に、雇用許可および労働ビザは1年の有効期限で発行される⁴⁹。労働許可の延長には同様な手続が求められ、同じだけの時間を要する。

⁴⁰ 競争の保護に関する連邦法第28条第1項第1号

⁴¹ 競争の保護に関する連邦法第28条第1項第2号

⁴² 競争の保護に関する連邦法第28条第1項第7号

⁴³ 競争の保護に関する連邦法第34条第2項

⁴⁴ 外国人の地位に関する連邦法第13条第2部

⁴⁵ 外国人の地位に関する連邦法第18.1条

⁴⁶ ロシア労働・社会保障省規定2015年5月28日付第324号「労働許可およびビザに基づきロシア連邦を訪れる外国人への発行割当が適用されない本人が有する職業（専門）で就職する有資格者である外国人の職業（専門、職位）一覧の承認について」

⁴⁷ 外国人の地位に関する連邦法第13条第3項

⁴⁸ 外国人の地位に関する連邦法第13.5条

⁴⁹ 連邦法1996年8月15日付第114-FZ号「ロシア連邦からの出国およびロシア連邦への入国の手順について」第25条

これ以外にも雇用者は、そのロシア連邦における外国人労働者に対して経済面、医療面、社会面での保証を与えなければならず、また外国人の雇用または解雇について所定の期日内に通知するなど、移民法に従い一連の義務を負わなければならない。

外国人は通常の労働許可を得るため、ロシア語の能力、ロシア史の知識、ロシアの法律に関する基礎的知識を裏付ける然るべき書類⁵⁰を提出する必要がある。

ロシア連邦との間でビザ免除制度が設けられている国出身の職員は、自然人また法人に雇われるようにする証明書（法律に定める形式で標準略式手続により発行される特別許可証）を得る必要がある⁵¹。証明書は雇用者ではなく外国人労働者が自分で得る。

高度熟練専門家（High Qualified Specialist : HQS）⁵²という外国人労働者の特別なカテゴリーも存在する。HQS には、労働ビザ取得のための招聘状および労働許可取得に係る略式手続が適用される。HQS 用の労働許可を得るのに、雇用者は外国人招致割または外国人労働者の雇用許可を得る必要がない。略式手続を利用できるのは、ロシア企業および外国法人の認可された支店および駐在員事務所である。HQS には、他の外国人労働者に適用される書類の提出、ロシア語能力、ロシア史および法律基礎の知識が求められない。

外国人労働者を HQS として認める主な基準は、ロシア連邦で当該者に支払われる賃金の水準である。この基準に適合するには、現地雇用契約または民事契約に従い HQS に支払われた賃金が月額 16 万 7,000 ルーブル以上でなくてはならず、また四半期ごとに HQS に月給の 3 倍以上、つまり 50 万 1,000 ルーブル以上が支払われなければならない（病欠、無給長期休暇などがあった場合でも）。雇用者は HQS である外国人労働者に計上され支払われた賃金について四半期ごとに報告しなければならない。

労働ビザ取得のための招聘状および労働許可は約 3 週間で発行される。HQS は、雇用者が登記された部署を持っているロシア連邦の複数の地域で有効な、有効期限 3 年までの労働ビザおよび労働許可を得ることができる⁵³。

これ以外にも法人は、略式手続および要求事項に従い、世界貿易機関（WTO）加盟国出身の外国人を管理職として雇うことができる⁵⁴。

ロシアの法律では移民法の要求事項への違反に対して重い罰金が定められている。雇用者、担当職員、外国人労働者は、然るべき要求事項への違反に対して行政処分を科される場合がある⁵⁵。行政処分には重い罰金（100 万ルーブル未満）があり、また 90 日までの会社の一時的営業停止、ロシア連邦からの外国人労働者の強制送還を科される場合がある⁵⁶。過料を科された外国人労働者は（その額に関係なく）、将来的にロシアのビザまたは労働許可の取得および（または）ロシア連邦への訪問が困難となる場合がある。

⁵⁰ 外国人の地位に関する連邦法第 15.1 条

⁵¹ 外国人の地位に関する連邦法第 13.3 条

⁵² 外国人の地位に関する連邦法第 13.2 条

⁵³ 外国人の地位に関する連邦法第 13.2 条

⁵⁴ 外国人の地位に関する連邦法第 13.5 条

⁵⁵ ロシア連邦行政違反基本法第 18.9 条、第 18.10 条

⁵⁶ ロシア連邦行政違反基本法第 18.15 条

外国人労働者はロシア連邦で実際に居住している住所でのみ登録することができる⁵⁷。受け入れ側となるのは外国人に住居を提供する法人または自然人であり、当該法人または自然人は登録通知書を提出しなければならない。組織・雇用者の住所での登録は、現在は労働者が実際に雇用者の住居に住んでいる場合に限り可能である。こうした変更は、HQS およびビザ免除制度で入国する者を含めた、ロシア連邦に一時的に滞在する全ての外国人に適用される。

外国人労働者の登録解除は、外国人がロシアでの雇用関係を期日前に解除した場合、または受け入れ側がこの外国人との連絡を失った場合などに可能である。受け入れ側には移民登録から外国人を解除する権利がある⁵⁸。

一方で招聘側、つまりロシア連邦への外国人の入国のために招聘状の手続きを行った法人または自然人は、外国人が入国目的を遵守するよう、また適時に出国するよう、一連の措置を講ずる必要がある。必要な一連の措置をロシア連邦政府は承認しなければならない⁵⁹。こうした措置を講じない場合は最高 50 万ルーブルの過料により罰せられることになる⁶⁰。

以上から分かるように、ロシア連邦に外国人労働者を招致し労働させる場合は、事前に計画を立てる必要がある。全ての必要な手続きを遵守するため、各々の具体的なケースにおいて書類に関する要求事項および手続の喫緊性を事前に確認するべきである。

⑧ 個人情報の保護

個人情報の処理とは、個人情報の収集、記録、体系化、蓄積、保管、修正（更新、変更）、抽出、使用、転送（拡散、提出、アクセス）、匿名化、遮断、削除、破壊など、自動化設備を使用して、または当該設備を使用せずに、個人情報に対して行われる任意の行ため（作業）または行ため（作業）の総体である⁶¹。

個人情報保護法に基づき、自主的にまたは他の人と共同で個人情報の処理を行い、また個人情報処理の目的、処理の対象となる個人情報の構成、個人情報に対して行われる行ため（作業）を判断する法人は、オペレーターである⁶²。

全てのオペレーターは個人情報保護法の遵守を確保しなければならない。とりわけオペレーターは、第三者への転送を含めた個人情報の処理に対する主体（労働者など）の事前合意を書面で得る必要がある⁶³。

これ以外にも、オペレーターは個人情報の処理を始める前に、個人情報の処理を実施する自らの意向について、個人情報の主体の権利を保護する所管機関に通知しなければならない。ただし、次を除く。

- 労働法に従い処理される個人情報

⁵⁷ 連邦法 2018 年 6 月 27 日付第 163-FZ 号「連邦法『ロシア連邦における外国人および無国籍者の移民登録について』の改正について」

⁵⁸ 連邦法 2018 年 7 月 29 日付第 257-FZ 号「ロシア連邦における滞り場所での登録からの外国人または無国籍者の解除に係る連邦法『ロシア連邦における外国人および無国籍者の移民登録について』第 8 条および第 23 条の改正について」

⁵⁹ 連邦法 2018 年 7 月 19 日付第 216-FZ 号「連邦法『ロシア連邦における外国人の法的地位について』第 16 条の改正について」

⁶⁰ ロシア連邦行政違反基本法第 18.9 条

⁶¹ 個人情報に関する連邦法第 3 条

⁶² 個人情報に関する連邦法第 3 条

⁶³ 個人情報に関する連邦法第 9 条

- 個人情報の主体が当事者である契約の締結に伴いオペレーターが入手した個人情報で、個人情報が拡散されない、また個人情報の主体の同意なく第三者に提供されず、当該契約の履行および個人情報の主体との契約締結のみを目的としてオペレーターが使用するとき
- 社会団体または宗教団体の会員（参加者）のもので、その社会団体または宗教団体によって処理される個人情報
- 個人情報の主体によって一般公開された個人情報
- 個人情報の主体の氏名のみが記された個人情報
- オペレーターが所在する場所に個人情報の主体が一回だけ入る、または別の似たような目的のために必要な個人情報
- 連邦法に従い国家自動情報システムのステータスを有する個人情報の情報システムまた社会秩序および国家安全保障のために構築された個人情報国家情報システムに記録された個人情報
- 処理される個人情報の保全に関するおよび個人情報の主体の権利の遵守に関する要求事項を定める連邦法またはロシア連邦の他の法規に従い自動化設備を使用せずに処理される個人情報
- 運輸交通システムを安定して安全に運用するため、また運輸交通システムの分野において不法妨害行ためから個人、社会、国家の利益を保護するため、輸送安全に関するロシア連邦の法律に定められたケースで処理される個人情報⁶⁴

個人情報の収集を行う全てのオペレーターは、ロシア連邦域内にあるデータベースを使用してロシア連邦国民の個人情報の記録、体系化、蓄積、保管、修正（更新、変更）、抽出を確保しなければならない⁶⁵。

⁶⁴ 個人情報に関する連邦法第 22 条

⁶⁵ 個人情報に関する連邦法第 18 条

3. 土地関係

生産施設建設用地の選定にあたり、当該用地の使用制限に関する評価および許可されうる建設のパラメータを含めた、その都市開発ポテンシャルを入念に分析する必要がある。特に各パラメータは建築対象の機能に大きな影響を与える。

パラメータやポテンシャルの分析を実施する上で十分な技能と経験を有する専門家を招いて、用地の都市開発ポテンシャルを分析することが推奨される。

建設用地の都市開発ポテンシャルを分析するのに必要な書類の一覧は、執行機関（当該用地を管轄する自治体等）の規定により定められている。

ロシア連邦都市計画法では建設許可発行の前提条件として、地方自治体の土地利用計画文書に組み込まれる必要がある。都市計画図の取得がない場合には建設許可が下りない。

用地の選定は、生産施設の周囲に衛生保護区域を設けることになるのを考慮して実施されなければならない（詳細は⑤「環境保護に関する事項」を参照）。産業施設を設置する場合には、都市計画関連書類と並行して環境影響評価（OVOS）が作成される。

（1）都市計画文書

ロシア連邦都市計画基本法では都市計画文書が次の4種類に区分されている。

- 土地利用計画文書
- 都市計画ゾーニング文書
- 敷地計画文書
- 都市計画規範

土地利用計画文書、都市計画ゾーニング文書、敷地計画文書は、建設用地を選定する際に必ず評価しなければならない土地の特性を定めている。都市計画規範は実質的に都市計画文書の作成マニュアルである。

① 土地利用計画文書

土地利用計画文書は、ロシア連邦、ロシア連邦構成主体、地方自治地区（市町村）の土地利用計画スキームならびに都市管区、都市型集落および農村集落の基本計画として承認される。土地利用計画文書は次に分けられる。

- ロシア連邦土地利用計画文書
- ロシア連邦構成主体土地利用計画文書
- 地方自治体土地利用計画文書⁶⁶

連邦レベルの枠組みには、土地利用計画に関する規定、連邦施設配置予定図が含まれる。土地利用計画に関する規定には、配置予定の連邦施設の種類、用途、名称に関する情報、その基本特性、立地、特別な土地使用条件が設けられた区域の特性

⁶⁶ ロシア連邦都市計画基本法第9条第2項

が記載されている。連邦施設配置予定図には配置予定の連邦施設が描かれる⁶⁷。ロシア連邦構成主体土地利用計画文書には、地域施設に対する同様な情報が含まれる。

基本計画には次が含まれる。

- 土地利用計画に関する規定
- 集落または都市管区の地方施設配置予定図
- 集落または都市管区を構成する居住区の境界図（形成中の居住区の境界線を含む）
- 集落または都市管区の機能区域図⁶⁸

基本計画に含まれる土地利用計画に関する規定は、次のとおり構成される。

- 集落、都市管区で配置が予定されている地方施設の種類、用途、名称に関する情報、その基本特性、立地
- 機能区域のパラメータ⁶⁹

図には次が描かれる。

- 集落、都市管区で配置が予定されている地方施設
- 居住区の境界線
- 機能区域の境界線および説明⁷⁰

② 都市計画ゾーニング文書

都市計画ゾーニング文書に該当するのは、次で構成される土地利用および開発規則である。

- 土地利用および開発規則の適用および改正手順
- 都市計画ゾーニング図
- 都市計画規制⁷¹

土地利用および開発規則の適用および改正手順には次の規定が含まれる。

- 地方自治体機関による土地利用および開発規制
- 法人および自然人が利用する土地および建築物の用途変更
- 地方自治体機関による敷地計画文書の作成
- 土地利用および開発の問題に関する公聴会または公開審議の実施
- 土地利用および開発規則の改正

⁶⁷ ロシア連邦都市計画基本法第 10 条

⁶⁸ ロシア連邦都市計画基本法第 23 条第 3 項

⁶⁹ ロシア連邦都市計画基本法第 23 条第 4 項

⁷⁰ ロシア連邦都市計画基本法第 23 条第 5 項

⁷¹ ロシア連邦都市計画基本法第 30 条第 2 項

- 土地利用および開発のその他の問題に関する規制⁷²

都市計画ゾーニング図には土地区画の境界線が引かれている⁷³。

土地計画規制では次の項目が示されている。

- 当該土地および建築物に許可された用途
- 土地の最小および（または）最大寸法ならびに建築物の許可された建設また改修のパラメータの最大値
- 土地および建築物の使用制限⁷⁴

③ 敷地計画文書

敷地計画文書には次の種類がある。

- 敷地計画図
- 土地区画図

敷地計画図は、計画構造の要素を特定し、建築物の配置が予定されている区域の境界線また共用部分の境界線を設定し、予定されている敷地開発の順番および特徴を特定するために作成される⁷⁵。

敷地計画図は、私有化されない共用部分の場所を決め、線状施設に関する設計図書を作成する根拠となり、土地収用に関する決定の根拠となる⁷⁶。

土地区画図の作成は次の目的で行う。

- 敷地の境界線の位置の特定
- 新たな建築物の配置が予定されていない市街地との境界線の設定、変更、削除、また総合的かつ持続可能な開発に係る活動の実施が予定されていない区域にある敷地の形成および（または）変さらに伴う境界線の設定、変更、削除。ただし、かかる設定、変更、削除が共用部分の境界線の変さらにとどまることを条件とする⁷⁷

ここで言う境界線とは、一般利用地域との境界を示し、かつ土地区画図の中で設定、変更または削除される線のことである⁷⁸。

都市計画敷地区図は、都市計画文書の情報、統一国家不動産登記簿の情報、インフラ網に接続する技術条件に関する情報に基づいて発行される。2017年7月1日から都市計画敷地区図は、建築・都市計画設計、建設、改修のための情報抜粋として発行されている⁷⁹。

なお、ガス、水道、電力当関連工業インフラへの接続にかかる技術規則については、都市計画基本法第48条、連邦政府決定第83号「大規模建築物の工業インフラ

⁷² ロシア連邦都市計画基本法第30条第3項

⁷³ ロシア連邦都市計画基本法第30条第4項

⁷⁴ ロシア連邦都市計画基本法第30条第6項

⁷⁵ ロシア連邦都市計画基本法第42条

⁷⁶ ロシア連邦都市計画基本法第42条

⁷⁷ ロシア連邦都市計画基本法第43条

⁷⁸ ロシア連邦都市計画基本法第1条第11項

⁷⁹ ロシア連邦都市計画基本法第57.3条

接続にかかる技術条件の定義と提出の規則およびそれらインフラへの接続規則の承認について」（2006年2月3日付）等関連法令に従い取得する必要がある。

④ 都市計画規範

都市計画規範は次に分けられる。

- 地域都市計画規範
- 地方都市計画規範⁸⁰

地域都市計画規範は、地域施設の確保における最低許容水準の計算指標の総体を定めている。また地域都市計画規範は、地方施設の確保における最低許容水準の計算指標の限界値を定めることができる⁸¹。

地方規範には、住民への地方施設の確保における最低許容水準の計算指標、住民における当該施設の地域的利便性の最大許容水準の計算指標が含まれている⁸²。

⑤ 環境保護に関する事項

都市計画関連書類と並行して環境保護に関する書類が作成される。環境保護に関連する措置は都市計画関連書類の作成に当たり利用される。

環境保護とは、ロシア連邦機関、ロシア連邦構成主体、地方自治体、社会団体、非営利団体、法人および自然人による、自然環境の保全および回復、天然資源の合理的な利用および再生産、経済活動および他の活動が環境に与える悪影響の防止およびその復旧に向けられた活動である⁸³。

建物および構造物は、その建設および使用の過程で環境に悪影響を与える恐れが発生しないように設計されなければならない⁸⁴。

影響のレベルに応じて、施設は次の4カテゴリーに分類される。

- 環境に重大な悪影響を与え、実行可能なより良い技術の適用が求められる施設
－ 第Iカテゴリー施設
- 環境に程々の悪影響を与える施設
－ 第IIカテゴリー施設
- 環境に僅かな悪影響を与える施設
－ 第IIIカテゴリー施設
- 環境に最小限の悪影響を与える施設
－ 第IVカテゴリー施設⁸⁵

法律の要求事項に従い、環境に対する次の悪影響に対しては料金を計算して納めることになる。

- 固定発生源による大気中への汚染物質の排出
- 水域への汚染物質の排出

⁸⁰ ロシア連邦都市計画基本法第29.1条第1項

⁸¹ ロシア連邦都市計画基本法第29.3条第1項、第2項

⁸² ロシア連邦都市計画基本法第29.2条第3項

⁸³ 連邦法2002年1月10日付第7-FZ号「環境保護について」第1条

⁸⁴ 安全規則第14条

⁸⁵ 連邦法「環境保護について」第4.2条

- 産業廃棄物および使用済み廃棄物の埋め立て処分⁸⁶

環境に悪影響を与える経済活動および（または）他の活動を行っている法人および個人事業主は、料金を納めなくてはならない。第 IV カテゴリーの環境汚染施設のみで活動を行っている事業者は、例外とされる⁸⁷。

法人および自然人の経済活動および他の活動が環境に与えた悪影響によって市民の健康および財産が被った害は、民法に従い全額が補償の対象となる⁸⁸。

第 I カテゴリー施設で経済活動および（または）他の活動を行う法人および個人事業主は、総合環境許認可を得なければならない⁸⁹。

総合環境許認可を得るには連邦自然利用分野監督局（ロスプリロドナドゾル）の地方機関に申請する必要がある⁹⁰。

人の健康および生活環境に対する影響の発生源である製造業および施設の周辺住民の安全を確保するため、衛生基準に定められた値まで大気汚染の（化学的、生物学的、物理学的）影響を減らせる広さの特別の衛生保護地区が設けられている。衛生保護区域は生産施設の通常の稼働時に、住民の安全レベルを確保する防護壁である⁹¹。

人の健康および生活環境に対する影響の発生源である産業施設、製造業、構造物には、生産力、使用条件、特性、環境に放出される汚染物質、発生する騒音、振動、その他の有害な物理的要因に応じて、またこれらが人の健康および生活環境に与える有害作用を減らすために想定される対策を考慮して、産業施設および製造業の衛生分類に従い、次の概算範囲の衛生保護区域が設定されている。

- 第 1 生産等級の産業施設 – 1,000 メートル
- 第 2 生産等級の産業施設 – 500 メートル
- 第 3 生産等級の産業施設 – 300 メートル
- 第 4 生産等級の産業施設 – 100 メートル

産業施設を設置する場合には環境影響評価（OBOC）を実施しなければならない（環境保護に関する連邦法第 32 条）。環境影響評価を実施することができるのは認可を受けた専門組織である。同評価作業の実施のためには以下の情報を実施機関に提供しなければならない。

- 製造予定の製品一覧および生産能力
- 原材料の名称、数量、輸送手段、搬入・積み下ろし方法

⁸⁶ 連邦法「環境保護について」第 16 条第 1 項

⁸⁷ 連邦法「環境保護について」第 16 条第 1 項

⁸⁸ 連邦法「環境保護について」第 79 条

⁸⁹ 連邦法「環境保護について」第 31.1 条

⁹⁰ ロシア連邦政府決定 2019 年 2 月 13 日付第 143 号「総合環境許認可の交付、再交付、見直し、変更、取消の順序について」

⁹¹ 衛生防疫規則・基準 SanPiN 2.2.1/2.1.1.1200-03「衛生保護区域および企業、構造物、その他施設の衛生分類」（ロシア連邦主席国家医師決定 2007 年 9 月 25 日付第 74 号により承認）第 2.1 項

- ・ 予想される産業廃棄物の数量、成分、処理・再利用方法
- ・ 製品輸送手段とその輸送数量
- ・ 必要なユーティリティ（工業インフラ）、その容量および供給網（ガス、電気、水、排水その他）
- ・ 予想される廃棄・排水等の成分、容量
- ・ 環境保護対策
- ・ 騒音

環境保護分野の要求事項違反に対しては、行政的責任⁹²および刑事責任⁹³が定められている。

（２）土地に関する法的枠組み

土地の法的枠組みは、該当する土地のカテゴリーならびに地域ゾーニングに応じて認められた用途で規定される。

ロシア連邦では土地は用途に応じて次のカテゴリーに分けられる。

- 農地
- 住宅地
- 工業、エネルギー、輸送、通信、ラジオ放送、テレビ放送、情報科学の用地、宇宙活動開発用地、国防および安全保障用地、その他の特別用途の用地
- 特別保護地域および対象の用地
- 森林資源地
- 水資源地
- 保留地⁹⁴

敷地に建設することのできる建築物の使用目的は、土地の使用目的に応じた用途の種類によって決まる。土地の用途は区域ごとに設定され、土地利用および開発規則に含まれる都市計画規制の構成において承認される。

土地および建築物の用途には次の種類がある。

- 主な用途
- 条件付きで許可された用途
- 補助的な用途⁹⁵

⁹² ロシア連邦行政違反基本法第 8 章

⁹³ ロシア連邦刑法第 26 章

⁹⁴ ロシア連邦土地基本法第 7 条第 1 項

⁹⁵ ロシア連邦都市計画基本法第 37 条第 1 項

建設（改修または他の土地利用）を行うために用途を変更することは、予定の活動が都市計画規制に定められた土地の最大面積、許可された建設のパラメータ最大値に違反しない場合に可能である⁹⁶。

許可された建設のパラメータの最大値を変更する必要がある場合には、土地利用および開発規則の改正に関する規定を適用することで、都市計画規制に変更を加えることができる⁹⁷。

土地の用途およびカテゴリーに関する情報は、権利証書、統一国家不動産登記簿、統一国家不動産登記簿抄本に記載されている。

土地はその用途およびカテゴリーに応じた使用目的により使用されなくてはならない。用途または土地カテゴリーに違反した土地の利用に対しては、罰金が課される⁹⁸。

行政的責任だけでなく、土地の目的外使用は賃貸人の求めによる土地賃貸借の解除などをもたらしうる⁹⁹。

土地が私的所有物である場合は、これを裁判により強制収用し、公売により売却することができる¹⁰⁰。

（3）土地に対する権利

ロシア連邦土地基本法に従い、土地に対する権利は次のとおりに分けられる。

- 所有権
- 制限付きによる他人の土地の使用（地役権）
- 土地の賃貸借
- 土地の無償使用

自然人、法人または地方自治体の所有物でない土地は、国有財産である¹⁰¹。

（自然人、法人または地方自治体の所有物でない）公共用地に対する所有権は、土地が所有のために無償でもしくは継続的（無期限）使用のために提供されている場合、行政規定に基づき、または（売買もしくは交換）契約に基づき、発生することがある。

私有地に対する所有権は民法および連邦法に定める根拠に基づき発生することがある¹⁰²。例えば、

⁹⁶ 土地の用途変更に関連した審理の概要（ロシア連邦最高裁判所幹部会 2018年11月14日付承認）

⁹⁷ ロシア連邦都市計画基本法第31条、第32条、第33条

⁹⁸ ロシア連邦行政違反基本法第8.8条

⁹⁹ ロシア連邦土地基本法第45条第2項第1号、第46条2項

¹⁰⁰ ロシア連邦土地基本法第54.1条

¹⁰¹ ロシア連邦土地基本法第16条

¹⁰² ロシア連邦土地基本法第25条第1項

- 契約または他の取引¹⁰³
- 取得時効成立の判決¹⁰⁴
- 新しい土地区画の形成¹⁰⁵
- 法人の再編¹⁰⁶

外国法人による土地所有権の取得には一連の制限が存在する。

- 外国法人は国境地帯にある土地（一覧はロシア連邦大統領によって承認される）また海港の境界線内にある土地の所有権を有することができない¹⁰⁷。
- 外国法人また授権（共同）資本に占める外国法人の持分が 50%を超える法人は、農地の土地区画の賃借のみが可能である¹⁰⁸。
- 賃借権

たとえ建築主（投資家）に土地が賃貸され、土地の法規制が建設を許しているとしても、所有者が敷地開発に対する自らの同意を契約書で直接表明していなければ、構築された建設物が無断建設と見なされる場合がある¹⁰⁹。

国または地方自治体が所有する土地の賃貸借契約は、競売の形式で実施される入札により締結される（ただし、未完建築対象を完成させるためその所有者に、またはこの土地にある建物の所有者に、当該土地が入札なしで提供されるなどの、法律に定められたケースを除く）¹¹⁰。

国または地方自治体が所有する土地に対する権利を取得するため、入札参加に必要な書類の一覧は、特定地所の競売文書に関する要求事項に応じて異なる場合がある。

競売参加書類の標準的な一覧は、次のとおりである。

- 書式、構成、内容に従い、競売実施通知書に記載された期日内に提出された、手付金返却先の銀行口座情報を記した競売参加申請書 2 部
- 申請人が外国法人である場合、外国の法律に従った法人の国家登記に関する書類の適正に翻訳証明が付けられたロシア語翻訳文
- 手付金の支払いを裏付ける書類
- 申請人の権限を裏付け身分を証明する書類の写し¹¹¹
- 地役権

¹⁰³ ロシア連邦民法第 218 条第 2 項

¹⁰⁴ ロシア連邦最高裁判所総会決定第 10 号、ロシア連邦最高仲裁裁判所総会 2010 年 4 月 29 日付第 22 号「所有権および他の物権の保護に関連した紛争の解決における裁判実務で発生する幾つかの問題について」第 19 項

¹⁰⁵ ロシア連邦土地基本法第 11.8 条第 1 項

¹⁰⁶ ロシア連邦民法第 218 条第 2 項

¹⁰⁷ ロシア連邦土地基本法第 15 条

¹⁰⁸ 連邦法 2002 年 7 月 24 日付第 101-FZ 号「農地取引について」第 3 条

¹⁰⁹ 「無断建設関連事件の裁判実務について」（ロシア連邦最高裁判所幹部会 2014 年 3 月 19 日付承認）

¹¹⁰ ロシア連邦土地基本法第 39.6 条

¹¹¹ ロシア連邦土地基本法第 39.12 条

地役権とは、他人の土地または他人の土地区画を制限付きで利用する人または人々の権利のことである。通常、地役権は建築物の建造を想定していない。

地役権には公共地役権と民間地役権の2種類がある。公共地役権は、国、地方自治体または地元住民の利益を確保する¹¹²。民間地役権は特定の人々の利益のために設定される。

- 土地の無償使用

ロシア連邦法で定められた国または地方自治体が所有する土地の法人向け無償提供は、生産施設建設プロジェクトには適用されない¹¹³。

(4) 不動産権利登記

現行法に従い、不動産に対する所有権およびその他の物権、またその取引は、国家登記の対象となる。国家土地台帳、国家権利登記、統一国家不動産登記簿の記載および統一国家不動産登記簿記載情報の提出は、連邦国家登記・土地台帳・地図製作局（ロスレエストル）が行う。

統一国家不動産登記簿とは、土地台帳に記載された不動産、登記された不動産権利、権利発生の根拠、権利者、その他のデータに関する、正確かつ体系化された情報を集めたものである¹¹⁴。

統一国家不動産登記簿は次のとおり構成される。

- 不動産台帳 — 不動産に関する主な追加情報¹¹⁵
- 不動産権利登記簿 — 権利、不動産の負担および権利の制限、不動産取引に関する情報¹¹⁶
- 境界台帳 — 特別な土地使用条件が設けられた区域、土地区画、保安林、森林公園、特別自然保護区、特別経済区、狩猟区、バイカル自然環境区に関する情報¹¹⁷

不動産の権利の国家登記は、特定の人々の不動産に対する権利の発生、変更、移転、消滅または権利の制限および不動産の負担を認定し確認する法律行ためである¹¹⁸。

不動産に対する権利の発生または移転の国家登記は、統一国家不動産登記簿抄本により確認できる¹¹⁹。権利、制限または負担が契約に基づき登記された場合には専用登記証印が押される¹²⁰。

¹¹² ロシア連邦土地基本法第23条第2項

¹¹³ ロシア連邦土地基本法第39.5条

¹¹⁴ 不動産国家登記に関する連邦法第1条第2項

¹¹⁵ 不動産国家登記に関する連邦法第8条

¹¹⁶ 不動産国家登記に関する連邦法第9条

¹¹⁷ 不動産国家登記に関する連邦法第10条

¹¹⁸ 不動産国家登記に関する連邦法第1条第3項

¹¹⁹ 不動産国家登記に関する連邦法第28条第1項

¹²⁰ ロシア経済発展省規定2015年12月16日付第943号「統一国家不動産登記簿の記述手順、取引内容が記された書類上の専用登記証印の形式、取引内容が記された書類上の専用登記証印に含まれる情報の内訳、その記入に関する要求事項、また電子形式での取引内容が記された書類上の専用登記証印のフォーマットに関する要求事項、登記簿の間違い

登記に関する要求事項は賃貸借契約にも適用される。土地、建物、構造物、非居住物件の賃貸借契約は、これが期限を定めずに（無期限契約）または1年未満の期間で締結された場合は、国家登記の対象とならない¹²¹。

土地権利の登記に必要な書類の一覧は、登記対象、地域要件、提出方法に応じて異なる場合がある。標準的な一覧は次のとおりである。

- 権利の国家登記に関する申請書
- 申請人の権限を裏付け身分を証明する書類
- 権利の国家登記および（または）国家土地台帳の手続きを行う根拠となる書類
- 連邦国家登記・土地台帳・地図製作局（ロスレエストル）の然るべき地方支部の要求事項および法律に定められた、その他の書類¹²²

4. エンジニアリング調査および設計

（1）エンジニアリング調査

エンジニアリング調査とは、建築構造設計、敷地計画、土地利用計画に必要な資料の根拠に関するデータの作成、敷地およびその範囲内の土地を合理的かつ安全に使用するための人たための作用の要因および環境への影響の調査である¹²³。

エンジニアリング調査は、設計図書の作成、建築物の建設および改修のために実施される。設計図書の作成、また当該設計図書に従った建築物の建設および改修は、然るべきエンジニアリング調査をせずに行ってはならない。

エンジニアリング調査は、エンジニアリング調査機関の専門家（プロジェクトのチーフエンジニア）が実施する。

設計図書の作成、建築物の建設および改修のためのエンジニアリング調査は、次の目的で実施される。

- 建築物の建設および改修が行われる敷地の環境状況、環境影響の予測等に関する資料の取得
- 建物、建設物、構造物の形状、建設・空間計画、技術的防御設計、環境保護のための装置、建築・回収プロジェクトの組織に関する資料の取得
- 建築物等の基礎と構造の計算、土地関連作業にかかる総合的予防措置およびその他の必要な措置¹²⁴に関する資料の取得

エンジニアリング調査結果は実施されたエンジニアリング調査に関する書類であり、この書類にはテキスト形式および図形で表された資料が含まれ、またエンジニアリング調査の課題、敷地の位置、エンジニアリング調査実施作業の期間、方法、規模、種類に関する情報が反映されている。

を修正する際の土地境界線の位置に関する情報の統一国家不動産登記簿における変更手順の設定について」の附則第3条第1項

¹²¹ ロシア連邦土地基本法第26条第2項

¹²² 不動産国家登記に関する連邦法第18条

¹²³ ロシア連邦都市計画基本法第1条第15項

¹²⁴ ロシア連邦都市計画基本法第47条

(2) 建築・都市計画課題

建設するのに建築許可が求められる不動産を建設する意図がある建築主は、建築計画課題に従い作成された建築設計を有する必要がある。

建築計画課題とは、特定の土地における建築対象の用途、基本パラメータ、レイアウトに関する総合的な要求事項であり、またロシア連邦法およびロシア連邦構成主体法に定める、建築対象の設計および建設に係る強制的な環境条件、技術条件、組織条件、その他の条件である。建築計画課題は、ロシア連邦法に従い建築および都市計画の問題を扱う機関が、建築主（開発業者）の申請に基づき発行する。

建築計画課題を発行するには、建築主（開発業者）の申請書およびその土地所有権（運用管理権）を証明する書類または当該地での設計に対する土地所有者の承認が必要となる¹²⁵。

建築計画課題の発行にあたっては、建築・都市計画構想調整証明書が作成され、然るべき地域の都市計画および建築の問題を扱う機関による申請文書の調整が行われる。

建築・都市計画課題の調整に必要な提出書類は、地域に応じて異なる場合がある。モスクワ市における必要書類の一覧は次のとおりである。

- 行政サービス提供請求
- 建築物の建築・都市計画構想資料¹²⁶

(3) 設計図書

設計図書は、テキスト形式および図形、および（または）データモデルで表された資料を含み、大規模修繕、建築物またその一部の改修、建設を確保するための建築的、機能的、技術的、構造的、工学的な構想を特定する文書である¹²⁷。

然るべき（国または民間の審査）を通過した設計図書は、建築主が建築許可を得るための根拠となる。

生産施設を建設するための設計図書には、次の各章が含まれていなくてはならない¹²⁸。

- 概要
- 敷地計画図
- 建築構想
- 構造および空間設計構想
- ガス・水道配管設備に関する情報、インフラネットワークに関する情報、技術的対応の一覧、技術構想の内容

¹²⁵ 連邦法 1995 年 11 月 17 日付第 169-FZ 号「ロシア連邦における建築活動について」第 3 条

¹²⁶ モスクワ市政府決定第 284-PP 号「モスクワ市における建築・都市計画決定の承認手順の最適化について」付属書 2 「モスクワ市における『建築物の建築・都市計画構想承認証明書の作成および発行』に係る行政サービスの提供に関する行政規則」第 2.5.1.1 項

¹²⁷ ロシア連邦都市計画基本法第 48 条第 2 項

¹²⁸ ロシア連邦都市計画基本法第 48 条第 12 項

- 建築物の建設計画
- 法律に定められたケースにおける交通管理計画
- 建築物およびその一部の撤去作業計画（必要な場合）
- 環境保護対策の一覧
- 防火対策の一覧
- 保健施設、教育施設、文化施設、休暇施設、スポーツ施設、その他の社会文化および公共日常目的の施設、交通機関、商業施設、飲食施設、事業、行政、金融、宗教目的の施設、住宅施設（生産施設がその敷地内にこれら施設を置く予定である場合）を身体障害者が利用できるようにする対策の一覧
- 建築物の安全な利用の確保に関する要求事項
- エネルギー効率要件および消費エネルギー資源メーターの建物、建設物、構造物への設置要件の遵守を確保する対策の一覧
- 危険生産施設に適用される産業安全申告書¹²⁹

ロシア連邦法では、設計図書の構成に関する要求事項¹³⁰またその作成規則¹³¹が定められている。設計図書は、建築主、建築設計事務所、建物および構造物の使用責任者によって承認される。施設の設計図書の作成に必要な書類の一覧は、執行機関の規定により定められている。

（4）エンジニアリング調査結果および設計図書の審査

建設のために実施されたエンジニアリング調査および設計図書が審査の対象となる。審査は国家審査または民間審査の形で行われる。建築主または建築設計事務所は国家審査の実施が法律で定められている場合を除き、国家審査または民間審査のいずれかを選択することができる¹³²。

国家審査は建設を計画する地域の連邦政府機関またはその付属機関により行われる。民間審査は、審査を行う権利を付与された機関により行われる¹³³。

民間審査制度は 2011 年に導入され、都市計画基本法第 49 条、50 条に規定されている。民間審査機関は 2019 年 9 月末現在 585 社が登録されている。審査を受けることができるのは施設を建設する州に所在する民間審査機関である必要はなく、どこの地域の機関であっても審査を依頼することが可能である。

民間審査のメリットは、国家審査のプロセスとは異なり、審査の途中段階でも問題があれば追加資料の提出が可能であること等により、審査期間の短縮が可能なことである。

¹²⁹ 産業安全に関する連邦法第 14 条

¹³⁰ ロシア連邦政府決定 2008 年 2 月 16 日付第 87 号「設計図書の各章の構成およびその内容に関する要求事項について」

¹³¹ ロシア連邦地域発展省規定 2009 年 4 月 2 日付第 108 号「設計図書および作業文書を構成するテキスト資料および画像資料の作成規則の承認について」（ロシア連邦国家標準規格 GOST R 21.1101-2013（連邦技術調整・度量衡庁（ロススタンダルト）規定 2013 年 6 月 11 日付 No.156-st により承認）

¹³² ロシア連邦都市計画基本法第 49 条第 1 項

¹³³ ロシア連邦都市計画基本法第 50 条

エンジニアリング調査結果では、技術規則の要求事項に対する当該結果の適合性評価が審査される¹³⁴。

設計図書では、次の項目に対する設計図書の適合性評価が審査される。

- 技術規則の要求事項
- 衛生防疫要求事項
- 環境保護分野の要求事項
- 国家文化遺産保護要求事項
- 原子力の安全な利用に関する要求事項
- 産業安全要求事項
- 電力施設および電力システムの安全性および信頼性の確保に関する要求事項
- 施設の対テロ安全要求事項
- 設計における建築設計事務所または建築主の課題
- エンジニアリング調査結果¹³⁵

建築主または建築設計事務所は、国家審査の実施が法律で定められている場合を除き、自らの選択で、設計図書およびエンジニアリング調査結果を国または民間の審査に送る¹³⁶。

国家審査は、国家審査実施契約に基づき、所管の行政機関、当該機関管轄の国家機関が実施する¹³⁷。

国家審査の対象となるのは、都市計画基本法に定める施設の設計図書である。この施設とは次をいう。

- 2 つ以上のロシア連邦構成主体の域内で、建設、改修の実施が見込まれている施設
- 敷地の使用に特別な条件が設けられた区域の境界内で、建設、改修が予定されている施設
- 特に危険で技術的に複雑な施設
- 特異な施設
- 連邦予算の拠出を受けて建設または改修が行われる建築物
- 国家機密対象の施設
- ロシア連邦政府が定めるその他の施設¹³⁸

¹³⁴ ロシア連邦都市計画基本法第 49 条第 5 項

¹³⁵ ロシア連邦都市計画基本法第 49 条第 5 項

¹³⁶ ロシア連邦都市計画基本法第 49 条第 1 項

¹³⁷ ロシア連邦政府決定 2007 年 3 月 5 日付第 145 号「エンジニアリング調査結果および設計図書に係る国家審査の手配および実施の手順について」

¹³⁸ ロシア連邦都市計画基本法第 6 条第 1 項 5.1 号、第 49 条第 3.4 項

国家審査の実施費用は、提出された設計図書およびエンジニアリング調査の仮見積もり実施後に、それぞれの具体的なケースにおいて専門組織によって判断される¹³⁹。

設計図書およびエンジニアリング調査に対する国家審査の実施期間は 42 労働日を超えてはならない¹⁴⁰。

エンジニアリング調査結果は、設計図書と同時に、または設計図書を送る前に、審査に送ることができる。

設計図書の国家審査を実施するのに必要な書類の一覧には、次が含まれている。

- 申請書
- 申請人の代理人の権限を裏付け身分を証明する書類
- 施設の建設に係る設計図書
- 設計課題
- エンジニアリング調査結果
- エンジニアリング調査の実施に係る課題
- 国家環境審査の肯定的結論
- 国が参加した大規模投資プロジェクトの公開技術監査の実施に関する総合的な肯定的総合結論の写し（必要な場合）
- 施工業者が会員となっている、建築構造設計および（または）エンジニアリング調査の分野における自主検査機関の会員の一覧抜き書き
- 設計図書および（または）エンジニアリング調査結果を建築主（建築設計事務所）に渡したことを裏付ける書類
- 危険生産施設の安全性根拠（必要な場合）¹⁴¹

非国家（民間）審査は審査実施の権利を認可された法人（専門組織）が実施する。民間審査は申請人と専門組織が締結した契約に基づき実施される。

非国家（民間）民間審査の実施に必要な書類の提出および提出した書類に対してなされた注意事項に沿った修正の手順、民間審査の実施期限、この実施に対する支払額は、契約で決められる¹⁴²。

環境保護分野の法律に従い、第Iカテゴリー施設に該当する建築物（地下資源利用などのためのボーリングなど特定条件下の設置を除く）の設計図書は連邦レベルの国家環境審査の対象となる¹⁴³。こうした施設には、当該施設から排出される有害（汚染）物質の危険有害性クラス1および（または）2の物質を含むエネルギー産業施設、金属工業施設、有機合成工場、無機合成工場、廃棄物の無害化施設および埋め立て処分施設、織物工場、皮革工場、紙パルプ工場、原料を電解処理および化学

¹³⁹ ロシア連邦政府決定 2007 年 3 月 5 日付第 145 号「エンジニアリング調査結果および設計図書に係る国家審査の手配および実施の手順について」第 22 項

¹⁴⁰ 同政府決定第 29 項

¹⁴¹ 同政府決定

¹⁴² 「エンジニアリング調査結果および（または）設計図書に係る民間審査の手配および実施に関する規則」第 4 項（ロシア連邦政府決定 2012 年 3 月 31 日付第 272 号により承認）

¹⁴³ 連邦法 1995 年 11 月 23 日付第 174-FZ 号「環境審査について」第 11 条

処理する強力な作業場のある工場、酸化マグネシウム製造施設、有機溶剤を使用した製品、物質、表面の処理作業を行う施設、その他の施設が該当する可能性がある。

国家環境審査の実施に必要な提出書類の一覧には、次の書類が含まれている。

- 国家環境審査対象の名称に関する情報および提出資料の詳細目録が記載された申請書
- 施設の建設に係る設計図書¹⁴⁴

¹⁴⁴ 「連邦レベルの国家環境審査の手配および実施に係る行政サービスの提供に関する連邦自然利用分野監督局（ロシアプリドナドゾル）の行政規則」第13項（ロシア連邦天然資源環境省規定2014年5月6日付第204号により承認）

5. 建設

(1) 建築許可

建築許可とは、然るべき敷地内で建築物を建設、改修する権利を建築主に与える基本的な書類である。

法律では建築許可の取得が求められないケースが定められている¹⁴⁵。

建築許可を得るため、土地の権利者は土地所在地の行政機関に申請書を提出する。法律で定められているケースでは、許可を発行する機関は土地または建築対象のステータスによって決まる¹⁴⁶。

申請書には次の書類を添付する必要がある。¹⁴⁷

- 土地の権利証書
- 申請書提出日の過去3年以内に発行された都市計画敷地図
- 設計図書が含まれた資料
- 建築物の設計図書に係る審査の肯定的結論
- 許可された建設、改修の限界パラメータからの逸脱に対する許可（これが適用される場合）
- 建築物を改修する場合、当該建築物の権利者全員の同意書
- 民間審査の肯定的結論を出した法人の認可証明書の写し（これが適用される場合）
- 敷地の使用に特別な条件が設けられた区域の設定または変更に関する決定の写し（これが適用される場合）

建築許可の発行または発行却下は、所管の行政機関によって7営業日以内に行われる¹⁴⁸。

建築許可の効力は、次の場合に所管の行政機関の決定に基づき停止される。

- 土地に対する所有権および他の権利の強制的な停止
- 土地に対する所有権および他の権利の放棄
- 土地に対する権利が発生する根拠となった賃貸借契約および他の契約の解消
- 建築許可が、地下資源利用者に提供された地下資源利用に関連した事業を行う必要がある土地での建築物の建設、改修に対して発行されたものである場合、地下資源利用権の停止¹⁴⁹

施設の建設、改修、大規模修繕が完了する前に許可の有効期限が過ぎた場合、然るべき建築許可の有効期限が満了する10営業日以上前に提出された建築主の申請に

¹⁴⁵ ロシア連邦都市計画基本法第51条第17項

¹⁴⁶ ロシア連邦都市計画基本法第51条第5項、第6項

¹⁴⁷ ロシア連邦都市計画基本法第51条第7項

¹⁴⁸ ロシア連邦都市計画基本法第51条第11項

¹⁴⁹ ロシア連邦都市計画基本法第51条第21.1項

基づき、また建築作業が始まっていることを条件として、許可を出した所管機関（組織）によりこれを延長することができる¹⁵⁰。建築許可の有効期限に工事が完了しない場合、建築対象が違法建築と見なされて行政的責任¹⁵¹が問われるリスクがある。このような場合、当該施設が強制的に解体されることもある¹⁵²。

建設の過程で建築主は、作業文書および実行文書の作成、施工管理および国家施工監査の実施、また建設作業安全要求事項に関する法定事項に、特別な注意を払う必要がある。

（２）作業文書

作業文書は、建築物に係る設計図書に含まれた建築的、技術的、工学的な構想を、建設の過程で実現するために作成される¹⁵³。作業文書は、テキスト形式の書類、施工図、機器および製品の仕様書で構成される。

ロシア連邦の法律では作業文書の作成規則が定められている¹⁵⁴。

作業文書の作成に必要な提出書類の一覧は、執行機関の規定により定められている。

（３）国家施工監査

国家施工監査は、建築物の建設に係る設計図書が監査の対象である場合に、建築物の建設および改修において実施される¹⁵⁵。

国家施工監査は調査の形で次のとおり実施される

- 建築物を建設、改修する過程で使用される建設資材および作業内容また当該作業の結果が、設計図書、技術規則の要求事項に適合しているか
- 建築許可があるか
- 建設、改修を実施する人の自主規制機関への加入に関するロシア連邦都市計画基本法の要求事項を遵守しているか

国家施工監査実施の根拠となるのは、次のとおりである。

- 国家施工監査機関に届いた、建設人または建築主（開発業者）からの通知、個人事業主または法人を含めた市民の訴えおよび請願
- 国家施工監査機関が作成する調査プログラム

¹⁵⁰ ロシア連邦都市計画基本法第 51 条第 21.14 項、第 21.15 項

¹⁵¹ ロシア連邦行政違反基本法第 7.14 条

¹⁵² ロシア連邦民法第 222 条

¹⁵³ ロシア連邦政府決定 2008 年 2 月 16 日付第 87 号「設計図書の各章の構成およびその内容に関する要求事項について」第 4 項

¹⁵⁴ ロシア連邦地域発展省規定 2009 年 4 月 2 日付第 108 号「設計図書および作業文書を構成するテキスト資料および画像資料の作成規則の承認について」／ロシア連邦国家標準規格 GOST R 21.1101-2013（連邦技術調整・度量衡庁（ロススタンダルト）規定 2013 年 6 月 11 日付 No.156-st により承認）

¹⁵⁵ ロシア連邦都市計画基本法第 54 条第 1 項

- 見つかった強制要求事項への違反の是正を求める国家施工監査機関の指導を法人または個人事業主が遂行する期限の満了
- 調査の実施を求める国家監査機関指導者の命令／指示¹⁵⁶

調査の結果に基づき、国家施工監査機関が、見つかった違反の是正に関する指導書の基礎となる文書が作成される¹⁵⁷。

(4) 施工管理

施工管理は建設を行うものが実施する。工事請負契約に基づき建設、改修、大規模修繕を実施する場合、建築主、建築設計事務所、建物および構造物の使用責任者、または地域事業者もしくは契約に基づき当該者が参加させた個人事業主もしくは法人も、施工管理を実施する。

施工管理は、建設の過程で実施される¹⁵⁸。その目的は、遂行された作業が、建築許可を得るために提出した都市計画敷地図の発行日に定められていた、建築物の建設、改修に関する要求事項、エンジニアリング調査結果、技術規則の要求事項、設計図書に、また許可された土地利用、ロシア連邦の土地法および他の法律に従い定められた制限に、適合しているかを確認するためである。

建設据付作業の実施に必要な書類の一覧は、執行機関の規定により定められている。

(5) 実行文書

実行文書とは、設計図書に定められた作業の進行に従った、建築物の建設、改修、大規模修繕の過程における、建築物およびその部材の実情および設計構想の現場での実現が反映された、文章および図表からなる資料である。

建築物を建設、改修する場合、実行文書は、建設、改修を終えた建築物の調査が国家施工監査機関によって実施されるまで、建築主、建築設計事務所または建設人のもとに保管される。建設、改修を終えた建築物の調査を実施するため、建築主、建築設計事務所または建設人から国家施工監査機関に対して、建築物の建設、改修時に作成された全ての実行文書の一覧（登録簿）が提出される¹⁵⁹。

建築物のメーター設置要件、エネルギー効率に関する要求事項を含めた、設計図書、技術規則および他の規範的文書の要求事項に対する、建設、改修された建築物の適合性判定が国家施工監査機関から出された後、適合性判定が出されてから5営業日以内に、実行文書が常時保管のため建築主に引き渡される。

実行文書に該当するのは次のものである。

- 建築物測地基準点証明書
- 土地建築物遣り方証明書

¹⁵⁶ ロシア連邦都市計画基本法第 54 条第 5 項

¹⁵⁷ ロシア連邦都市計画基本法第 54 条第 6 項

¹⁵⁸ ロシア連邦都市計画基本法第 53 条

¹⁵⁹ 実行文書に関する要求事項

- 隠蔽工事¹⁶⁰証明書
- 重要構造証明書
- インフラ網区域証明書¹⁶¹

実行文書の作成に必要な書類の一覧は、執行機関の規定により定められている。

(6) 適合性判定

建設された建築物が技術規則（基準および規則）の要求事項、ロシア連邦の法令や設計図書に適合していることを裏付けるため、建築主は国家施工監査機関で適合性判定を受け取る。

適合性判定は、判定の交付が然るべく請求された日から10営業日以内に、建築主または建築設計事務所に対して発行される¹⁶²。

適合性判定の交付に対する料金の支払いは想定されていない。

適合性判定は施設使用開始許可を得るための根拠となる。

(7) 建設作業安全

建設作業は、請負業者が環境保護および建設作業安全に関する法律および他の法令の要求事項の遵守に責任を負う。

建設作業実施時の安全要求事項に該当するものとして、次があげられる。

- 廃棄物の取り扱い¹⁶³
- 水質保全地帯での活動における水域の使用¹⁶⁴
- 環境保護¹⁶⁵
- 大気の保護¹⁶⁶
- 危険生産施設の建設¹⁶⁷

¹⁶⁰ 室内からでは目視確認が不可能な基礎工事、配管・配線工事など

¹⁶¹ 実行文書に関する要求事項

¹⁶² 連邦環境・技術・原子力監督局（ロステフナドゾル）規定 2006 年 12 月 16 日付第 1129 号「建設・改修・修繕建造物の技術規則（基準・規則）その他法令等の要求事項に対する国家施工監査実施時の検査手順及び適合判定実施の承認と施行について」

¹⁶³ 連邦法 1998 年 6 月 24 日付第 89-FZ 号「産業・家庭廃棄物について」

¹⁶⁴ ロシア連邦水利基本法第 42 条、第 65 条

¹⁶⁵ 連邦法第 7-FZ 号「環境保護について」（2002 年 1 月 10 日付）

¹⁶⁶ 連邦法 1999 年 5 月 4 日付第 96-FZ 号「大気の保護について」

¹⁶⁷ 産業安全に関する連邦法

6. 使用

生産施設の使用に関する主な法定事項は、技術規則の要求事項の遵守、安全、供用中検査実施の必要性と結びついている。

(1) 使用開始許可

施設使用開始許可は、次のことを証明する書類である。

- 建築許可、設計図書に従い、建築物の建設、改修が全て完了したこと
- 建築許可を得るために提出した都市計画敷地図の発行日に定められていた、建築物の建設、改修に関する要求事項、許可された土地利用に、または線状施設の建設、改修の場合は、敷地計画図および土地区画図に、またロシア連邦の土地法および他の法律に従い定められた制限に、建設、改修された建築物が適合していること¹⁶⁸

使用開始許可がない施設の使用に対しては、罰金による行政的責任が定められている¹⁶⁹。

施設の使用を開始するため、建築主は建築許可を発行する機関に次の書類一式を提出する。

- 施設使用開始許可の交付申請
- 土地権利書
- 都市計画敷地図
- 建築許可
- 建築物受領書（工事請負契約に基づき建設、改修が行われた場合）
- 建設、改修された建築物のパラメータが設計図書に適合していることを裏付ける証書
- 建設、改修された建築物が技術的条件に適合していることを裏付ける、インフラ網運用組織の代表者らが署名した書類（これがある場合）
- 建築、改修された建築物の位置、敷地内のインフラ網の位置、敷地計画を反映し、建設人が署名した図面
- 設計図書の要求事項に対する、建設、改修された建築物の適合性に関する、国家施工監査機関の判定（これが想定されている場合）
- 危険施設での事故による被害に対する危険施設所有者の強制賠償責任保険契約締結を裏付ける書類（下記参照）
- 然るべき文化遺産保全機関が認証した文化遺産保全工事完成受領書
- 建築物の図面¹⁷⁰

¹⁶⁸ ロシア連邦都市計画基本法第 55 条

¹⁶⁹ ロシア連邦行政違反基本法第 9.5 条第 5 項

¹⁷⁰ ロシア連邦都市計画基本法第 55 条

施設の使用開始許可を得るため所有者が強制保険に加入する必要がある危険施設に該当するのは、次のものである。

- 国家危険生産施設登記簿の登録対象である危険生産施設
- ロシア水利施設目録の記載対象である水利施設
- ガソリンスタンド
- エレベーター、障害者用昇降機、エスカレーター（地下鉄のエスカレーターを除く）、水平型エスカレーター（動く歩道）¹⁷¹

（2）竣工施設の所有権登記

不動産施設の使用開始許可を得た後、不動産を土地台帳に記帳し、権利を登記する必要がある（詳細は「概要 3.（4）不動産権利登記」の章を参照）。

統一国家不動産登記簿には、建物における不動産施設に関する追加情報として、建物の用途に関する情報が記されている¹⁷²。

（3）施設の使用

建物、構造物の使用は、その用途（目的）に従って行われなければならない。建築主が施設使用開始許可を得た後に許される。

使用中の建物、構造物の安全性を確保するため、建物、構造物の保守点検、供用中検査、経常修繕を確保しなければならない。供用中検査は、建物、構造物の使用に責任を負う人が実施する¹⁷³。

生産施設の使用に責任を負うものは保守点検作業を実施しなければならない。建物、構造物の状態を適切に維持するため、実施が求められる保守点検作業（必要な観察、検査を含む）の頻度、内訳は、設計図書ならびに建物、構造物の状態検査の結果に従い、建設、改修、大規模修繕、使用の条件を考慮して、建物、構造物ごとに個別に判断されなければならない。

生産施設の使用に責任を負うものは建物、構造物の運用日誌を付けなければならない。そこに建物、構造物の基礎、建築構造、インフラ網、インフラシステム、これらの部材について実施された検査、モニタリングおよび（または）実地調査の日付と結果に関する情報、建物、構造物について実施された保守点検作業に関する情報、建物、構造物の経常修繕の実施に関する情報、生産施設を使用する過程で見つかった違反の是正について所管行政機関から発行された指導書の日付と内容に関する情報、かかる違反の是正に関する情報を記載する¹⁷⁴。

建物、構造物の使用に責任を負うものは、建物、構造物の使用に際して、建物、構造物で事故が発生する毎に、このことを次の機関に通知しなければならない。

¹⁷¹ 連邦法 2010 年 7 月 27 日付第 225-FZ 号「危険施設での事故の結果もたらされた損害に対する危険施設所有者の強制賠償責任保険について」第 5 条第 1 項

¹⁷² 不動産国家登記に関する連邦法第 8 条第 5 項第 9 号

¹⁷³ ロシア連邦都市計画基本法第 55.24 条

¹⁷⁴ ロシア連邦都市計画基本法第 55.25 条

- 連邦法に従い建物、構造物の使用に対する国家管理（監督）が実施される場合、国家管理（監督）機関
- 地方自治体
- 建物、構造物の使用に責任を負うものが契約に基づき依頼された自然人または法人である場合、建物、構造物の所有者、または他の法的根拠に基づき建物、構造物を所有するもの¹⁷⁵

（４）免許および許認可

ロシア連邦の法令により特定の業種は許認可の対象となる。生産施設の使用を継続するためには、その実際の用途に応じて、投資家に免許が求められる場合がある¹⁷⁶。

次に示すのは、プロジェクトを実施するにあたり適用される可能性のある免許である。

許認可事業	免許が必要な法人・業務など	免許交付機関
爆発火災の危険があるおよび化学的に危険な危険有害性クラス I、II、III の生産施設の使用	次の法人 <ul style="list-style-type: none"> ● 爆発火災の危険があるおよび化学的に危険な生産施設を保有している場合¹⁷⁷ ● 特定の業種を施設で行う意図がある場合¹⁷⁸ ● 所定の許認可要件に合致する場合¹⁷⁹ 	連邦環境・技術・原子力監督局（ロステフナドゾル）
危険有害性クラス I～IV の廃棄物の回収、輸送、処理、リサイクル、無害化、処分に係る活動	所定の許認可要件への適合 <ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物の回収、処理、リサイクル、無害化、処分に係る業務 — 必要な建物、建設物、構造物、屋内空間があること ● 廃棄物の処理、リサイクル、無害化に係る業務 — 設備（専用設備を含む）および専用装置があること ● 廃棄物の輸送に係る業務 — 特別な装備がなされ専用マークが施された輸送機関があること 	連邦自然利用分野監督局（ロスプリロドナドゾル）

¹⁷⁵ ロシア連邦都市計画基本法第 55.25 条

¹⁷⁶ 連邦法 2011 年 5 月 4 日付第 99-FZ 号「個別業種の許認可について」

¹⁷⁷ 産業安全に関する連邦法の附則№1

¹⁷⁸ 規定「爆発火災の危険があり化学的に危険な危険有害性クラス I, II, III の生産施設の使用許認可について」（ロシア連邦政府決定 2013 年 6 月 10 日付第 492 号で承認）附則

¹⁷⁹ 規定「爆発火災の危険があり化学的に危険な危険有害性クラス I, II, III の生産施設の使用許認可について」（ロシア連邦政府決定 2013 年 6 月 10 日付第 492 号で承認）第 4 項

許認可事業	免許が必要な法人・業務など	免許交付機関
危険有害性クラス I～IV の廃棄物の回収、輸送、処理、リサイクル、無害化、処分に係る活動（続き）	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物の回収、輸送、処理、リサイクル、無害化、処分に係る業務－従業員に廃棄物取扱資格証明書（認定書）で裏付けられた専門能力があること ● 廃棄物の処分に係る業務－現行法に従い産業廃棄物および使用済み廃棄物を埋め立て処分施設で処分する前に、廃棄物からオゾン層破壊物質を有資格者が回収すること¹⁸⁰ 	
産業用爆発物の取り扱いに関連した活動	<p>所定の許認可要件への適合</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 所定の要件に適合し、申請された業務の遂行に必要な、住宅施設ではない屋内空間、建物、構造物、その他の施設がある ● 所定の要件に適合し、申請された業務の遂行に必要な、設備、実地調査装置、技術文書がある ● 高等または中等職業（技術）教育を受けた、然るべき専門での勤続年数が3年以上の、申請された業務に求められる資格条件を満たす、所定のケースおよび手順に従い認定された、申請された業務の遂行に責任を負う従業員がいる ● 産業安全分野の連邦基準および規則に従い産業用爆発物の登録を手配し、また所定の手続きに従った警備体制を確保する ● 技術規則の強制要求事項に機器が適合しており、および（または）ロシア連邦の法律に規定がある場合、機器について産業安全審査結果登記簿に記帳された産業安全審査の肯定的結論がある ● 生産管理システムの免許が申請者にある¹⁸¹ 	連邦環境・技術・原子力監督局（ロステフナドゾル）

爆発火災および化学的に危険な生産施設の使用許認可取得に必要な書類の一覧は次のとおり。

- 申請書

¹⁸⁰ 規定「危険有害性クラス I～IV の廃棄物の回収、輸送、処理、リサイクル、無害化、処分に係る活動の許認可について」（ロシア連邦政府決定 2015 年 10 月 3 日付第 1062 号で承認）第 3 項

¹⁸¹ 規定「ロシア連邦政府決定 2015 年 10 月 14 日付第 1102 号「産業用爆発物の取り扱いに関連した活動の許認可について」（ロシア連邦政府決定 2013 年 6 月 10 日付第 492 号で承認）第 4 項、第 6 項

- 許認可を受ける業種の実施場所に申請者に所有権がある、または他の法的根拠による土地、建物、建設物、構造物（建物、建設物、構造物の離れ）があり、そこに統一国家不動産登記簿に権利登記されていない施設があること、また許認可取得後に必要な免許が申請者にあることを裏付ける書類の写し（必要な場合）
- 施設の使用開始を裏付ける書類の基本情報（書類の発行機関、発行機関の所在地、書類の登録番号および日付）。これらの書類がない場合は、産業安全審査結論登記簿に記載された施設の建物および構造物に対する産業安全審査の肯定的結論の登録基本情報（登記簿に結論を記入した機関の名称、登録番号および日付）
- 施設で採用が予定されている機器が技術規則の要求事項に適合していることを裏付ける書類の基本情報（機器の適合性を確認した機関の名称、書類の発行日および番号）または産業安全審査結論登記簿に記載された、施設で採用が予定されている機器に対する産業安全審査の肯定的結論の登録基本情報
- 産業安全管理システムに関する規定の写し（必要な場合）
- 施設における産業安全要求事項の遵守に対する生産管理に関する規定の写し
- 施設における事故の拡大防止および復旧実施計画の基本情報
- 産業安全分野における免許申請者の指導者（副指導者）の履修証明書の写し
- 事故の拡大防止および復旧に必要な予備の資金および資材があることを裏付ける書類の写し
- 産業安全申告書の基本情報（必要な場合）
- 施設で採用が予定されている生産工程の緊急自動停止装置および警報装置、管理および監視のシステムおよび計器の一覧
- 専門緊急救援隊または緊急事態対策チームとの役務契約および（または）自前の専門緊急救援隊の組織に関する免許申請者の指示書の写し、また法律に従った専門緊急救援隊または緊急事態対策チームの履修証明書の写し
- 施設での事故による被害に対する強制賠償責任保険（所定の手順を踏んで手続きされ、免許交付申請書およびその添付書類が免許交付機関で受理された日から有効期限が満了するまで 45 営業日以上あるもの）の保険証券の写し¹⁸²

危険有害性クラス I～IV の廃棄物の回収、輸送、処理、リサイクル、無害化、処分の免許を取得するのに必要な書類の一覧は次のとおり。

- 申請書
- 廃棄物の回収、処理、リサイクル、無害化、処分に係る業務 — 免許申請者に所有権がある、または別の法的根拠による、統一国家不動産登記簿に権利登記されていない、申請された業務の遂行に必要な、建物、建設物、構造物（廃棄

¹⁸² 規定「爆発火災の危険があり化学的に危険な危険有害性クラス I, II, III の生産施設を使用する事業の許認可に係る行政サービスの提供に関する連邦環境・技術・原子力監督局（ロステフナドゾル）行政規則の承認について」（2015年8月11日付第305号）

物無害化施設および（または）廃棄物埋立処分施設をむくむ）および屋内空間があることを裏付ける書類の写し（必要な場合）

- 廃棄物の処理、リサイクル、無害化に係る業務 — 免許申請者に所有権がある、または別の法的根拠による、申請された業務の遂行に必要な設備（専用設備を含む）および装置があることを裏付ける書類の写し
- 廃棄物の輸送に係る業務 — 免許申請者に所有権がある、または別の法的根拠による、申請された業務の遂行に必要な、所定の要求事項に適合した、特別な装備がなされ専用マークが施された輸送機関があることを裏付ける書類の写し
- 廃棄物の回収、輸送、処理、リサイクル、無害化、処分に係る業務 — 然るべき従業員に交付された廃棄物取扱資格証明書（認定書）の写し
- 廃棄物の回収、輸送、処理、リサイクル、無害化、処分に係る業務 — 廃棄物取扱業務に従業員に従事させることに対して責任を負う役職者が免許申請者の職場にいることを裏付ける書類の写し¹⁸³

産業用爆発物の取扱免許を得るのに必要な書類の一覧は次のとおり。

- 申請書
- 添付書類の目録
- 免許申請者に所有権がある、または他の法的根拠による、所定の要求事項に適合し、申請された業務の遂行に必要な、統一国家不動産登記簿に権利登記されていない（当該登記簿に権利登記されている場合は、この登記を裏付ける書類の基本情報（書類の日付、番号、発行機関名）を提出する）、住宅施設ではない屋内空間、建物、構造物、その他の施設があることを裏付ける書類の写し
- 免許申請者に所有権がある、または他の法的根拠による、所定の要求事項に適合し、申請された業務の遂行に必要な、設備、実地調査装置、技術文書があることを裏付ける書類の写し
- 免許申請者の、申請された業務の遂行責任者の学歴、技能、勤続年数、履修を裏付ける書類の写し
- 産業安全分野の連邦基準および規則に従った免許申請者による産業用爆発物の登録手配、また所定の手続きに従った警備体制の確保に関する情報
- 免許申請者の機器が技術規則の強制要求事項に適合していることを裏付ける書類の基本情報（機器の適合性を確認した機関の名称、書類の発行日および番号）、ただし、技術規則に従い当該書類の存在が必須とされている場合、または産業安全審査結論登記簿に記載された機器に対する産業安全審査の肯定的結論の登録基本情報（登記簿に結論を記載した機関の名称、登録日および番号）、ただし、当該書類がない場合
- 生産管理システムに関する規定の写し¹⁸⁴

¹⁸³ 天然資源環境省規定第 379 号「危険有害性クラス I～IV の廃棄物を回収、輸送、処理、リサイクル、無害化、処分する事業の許認可に係る行政サービスの提供に関する連邦自然利用分野監督局（ロスプリロドナドゾル）行政規則の承認について」（2016年7月1日付）

¹⁸⁴ 連邦環境・技術・原子力監督局規定第 306 号「産業用爆発物取扱関連事業の許認可に係る行政サービスの提供に関する行政規則の承認について」（2016年7月25日付）

(5) テロ対策

生産施設に50人以上を同時収容できる共用部分が設けられる場合、施設にはテロ対策に関する要求事項が適用される¹⁸⁵。この場合、大勢の人々が入り出ることに関連して施設の安全データシートを作成する必要性が生じ、またテロ対策に関する他の要求事項も適用される¹⁸⁶。

施設の（テロ対策）安全データシートを得るのに必要な書類の一覧は、執行機関の規定により定められている。

施設の（対テロ防御）安全データシートを調整するのに必要な書類の一覧には次のとおり。

- 調整のための書面
- 安全データシート¹⁸⁷

(6) 労働安全衛生

法律は安全な労働環境および労働安全衛生の確保について雇用者に多くの義務を課している¹⁸⁸。労働安全衛生要求事項を遵守するため、また当該要求事項の遵守状況を監視するため、企業は法律に定められた特定の行ためを行わなければならない。

労働安全衛生の遵守に対する監視は、次の機関等が行うことができる。

- 労働安全衛生局
- 雇用契約または民事契約で雇用された労働安全衛生専門家
- 労働安全衛生の分野で役務提供契約を締結した企業
- 組織の長または他の担当従業員

50人以上の従業員を雇用している企業は、労働安全衛生担当部門を設置するか、もしくは然るべき教育を受け業務経験を積んだ労働安全衛生専門家の職位を設けなければならない。企業の経営陣は労働安全衛生の職務を自らに課すこと、また（担当部門の設置に代えて）外部の組織を雇うことができない¹⁸⁹。従業員数が50人を超える雇用者が労働安全衛生専門家の役職を設けないのは労働法に違反する¹⁹⁰。このことは経営陣および法人に行政的責任が問われる根拠となる場合がある¹⁹¹。

¹⁸⁵ 連邦法 2006 年 3 月 6 日付第 35-FZ 号「テロ対策について」第 3 条

¹⁸⁶ 「人が多い場所の対テロ防御に関する要求事項」（ロシア連邦政府決定 2015 年 3 月 25 日付第 272 号）

¹⁸⁷ 「人が多い場所の対テロ防御に関する要求事項」（ロシア連邦政府決定 2015 年 3 月 25 日付第 272 号）

¹⁸⁸ ロシア連邦労働基本法第 212 条

¹⁸⁹ ロシア連邦労働・社会保障省書簡 2016 年 11 月 11 日付№15-2/V-3673 号「組織における労働安全衛生要求事項遵守の確保について」

¹⁹⁰ ロシア連邦労働基本法第 217 条第 1 項

¹⁹¹ ロシア連邦行政違反基本法第 5.27.1 条

これに加えて、労働安全衛生の分野では他にも雇用者の義務がある。例えば企業は、建物、構造物、設備の使用や生産工程の実施における従業員の安全¹⁹²、また法律に従った労働条件特別評価を実施し、個人用防護具を提供しなければならない¹⁹³。

企業の全従業員は採用または配置転換後に 1 ヶ月間の労働安全衛生研修を受ける。研修は、労働安全衛生委員会の設立を条件に、社内研修または研修機関の 2 方式のいずれか 1 つを受けることができる。

労働安全衛生に関連した業務を行う企業の専門家および指導者は、然るべき研修機関で特別研修を受ける。研修後に指導者、専門家、従業員は労働安全衛生要件の知識評価を受け、その後は 3 年に 1 回以上の研修を受ける。

また監督機関の要求に従い、雇用者は次のことを実施しなければならない。

- 導入研修
- 職場での初回研修
- 再研修
- 臨時研修および目的研修¹⁹⁴

労働安全衛生分野における義務の不履行は行政的責任¹⁹⁵および刑事責任¹⁹⁶を問われる場合がある。

一部カテゴリーの従業員（例えば、有害または危険な労働条件の業務に就く）は、与えられる業務の遂行に適しているかを判断し職業病を予防するため、強制的な事前健康診断および定期健康診断を受ける。医療助言に従い当該従業員は臨時健康診断も受ける。

（7）産業安全

産業安全（労働安全性）とは、総合的な技術的および組織的な施策によって判断される産業施設の保護状態であり、これを特徴づけるのが、作業工程におけるパラメータの安定性ならびに事故が発生する危険性の排除（最小化）である。事故が発生した場合でも、危険および有害な要因が人々に作用する危険がないこと、法人および自然人の財産、国家または地方自治体の財産に被害を及ぼす恐れがないことが必要である¹⁹⁷。

産業安全要求事項への違反に対して、行政的責任および刑事責任の対象となる。

行政的責任に問われるのは、自然人、役職者、法人である。現行法に従い、これらの者には次の罰則が適用される場合がある。

¹⁹² ロシア連邦労働基本法第 212 条

¹⁹³ 連邦法 2013 年 12 月 28 日付第 426-FZ 号「労働条件の特別評価について」

¹⁹⁴ ロシア労働・社会保障省、教育科学省決定 2003 年 1 月 13 日付第 1/29 号「組織従業員の労働安全衛生要件の知識評価の実施および労働安全衛生研修規則の承認について」付表第 2.1 項

¹⁹⁵ ロシア連邦行政違反基本法第 5.27.1 条

¹⁹⁶ ロシア連邦刑法第 143 条

¹⁹⁷ ロシア連邦大統領令 2018 年 5 月 6 日付第 198 号「2025 年までおよびそれ以降の産業安全の分野におけるロシア連邦国家政策の枠組みについて」

- 罰金
- 資格剥奪
- 操業停止¹⁹⁸

違反に犯罪の構成要件が存在する場合、刑法に従い責任が問われる（懲役刑までを含む）¹⁹⁹。

（8）火災安全

建物または構造物は、それらを使用する過程で火災が発生する可能性が排除されるように、また火災時に建物または構造物に煙が充満する危険性、ならびに人々および財産に対する類焼の防止または限定を目的に、火災から人々および財産が保護されまたは建物または構造物に対して火災の被害が限定されるように、また火災発生時には次の要求事項が遵守されるように、設計および建設しなければならない。

- 人々が避難し、火災による損失を減らすための他の活動を行うのに必要な時間において、建物または構造物の安定性、また支持建築構造物の堅牢性が維持されること
- 火災危険要因の形成および拡大を火元の範囲内に抑えること
- 火災が隣接する建物および構造物に広がらないこと
- 火災危険要因の作用により人々の健康および生命が危険に晒される前に、人々を安全地帯に避難させること
- 建物または構造物の任意の空間に消防署員が入れて消火器具を持ち込めること
- 火元に消火剤を供給できること
- 人々を救助し、財産、環境、動物および植物の健康および生命に火災が与える被害を減らすための対策を講じられること²⁰⁰

建物（構造物、防火区画、建物また構造物の一部 – 屋内空間または互いに機能的に繋がっている屋内空間の集合体）は、その用途、年齢、物理状態、建物また構造物内にいる人々の数、彼らが睡眠状態にある可能性に応じて、次の機能的火災危険クラスに分類される。

- F1 – 人々が常住および一時的に滞在するための建物
- F2 – 興行および文化・教育施設の建物
- F3 – 公益事業団体の建物
- F4 – 教育機関、学術および設計機関、施設運営機関の建物
- F5 – 生産用または倉庫用の建物

¹⁹⁸ ロシア連邦行政違反基本法第 9.1 条

¹⁹⁹ ロシア連邦刑法第 217 条

²⁰⁰ 安全規則第 8 条

組織では火災危険に対して組織の指導者および火災安全責任者が責任を負う²⁰¹。

火災安全要求事項への違反に対しては行政立法および刑法に基づき責任が定められている。

行政的責任を負うのは、法人、個人事業主、役職者、自然人である。

火災安全要求事項への違反に対する行政処分には、次のものがある。

- 警告
- 罰金
- 資格剥奪
- 操業停止²⁰²

火災安全要求事項への違反に対する責任は刑法にも定められている²⁰³。責任者となるのは、所定の手順に従い承認および登録された火災安全規則を履行する義務を課された人である²⁰⁴。

²⁰¹ 火災安全に関する連邦法第 38 条

²⁰² ロシア連邦行政違反基本法第 20.4 条第 1 項

²⁰³ ロシア連邦刑法第 219 条

²⁰⁴ ロシア連邦最高裁判所総会決定 2002 年 6 月 5 日付第 14 号「放火または火の不始末による財産の損壊または損傷、火災安全規則違反に係る事件の裁判実務について」第 3 項

Ⅲ ロシアにおける工場立地の課題と対応のあり方

研究会に参加した既立地日本企業の経験（第Ⅳ部）と各委員の意見交換を踏まえて、ロシアにおいて日本企業が遭遇する課題とその対応のあり方について、工場立地検討・実現の段階ごとに、以下とりまとめた。

【工場立地検討・実現のステップ】

工場立地の検討・実現は以下のステップを踏んで行われる。（第Ⅱ部参照）

第1段階 投資計画策定

- ・工場投資の経営判断、投資計画作成
- ・立地地点の調査・評価（Due Diligence）・決定

第2段階 設計準備

- ・州政府等との投資契約（Investment Agreement）の締結
- ・土地の賃借権の取得、国家登録
- ・技術条件²⁰⁵（Technical Condition）の取得
- ・都市計画根拠、環境影響評価（OBOC）の作成と承認
- ・公聴会、都市計画決定（GPZU）

第3段階 設計および審査

- ・設計文書（Project Documentation）の作成
- ・設計文書の鑑定（Document Examination）
- ・建築許可（Construction Permit）の取得

第4段階 建設

- ・作業文書（Working Documentation）の作成
- ・建設会社の決定
- ・施工監理

²⁰⁵ 都市計画基本法における技術条件とは、当該の土地に建設を予定する建物と当該の土地もしくは近隣にある既存の工業ユーティリティー網との接続に必要な諸条件を示す書類。

- ・技術検査 (Technical Inspection)

第5段階 操業準備／第6段階 操業開始

- ・施設使用開始許可 (Operation Permit) の取得
- ・操業関連各種許認可の取得
- ・製造関連各種許認可の取得
- ・操業後の不動産所有権の取得・登記

1. 投資計画決定の判断のポイント

製造業においては、成長が見込まれる一定規模の市場では、工場等の直接投資によりサプライチェーンの強化や顧客対応の充実を図ることが市場におけるプレゼンスを確立する上で重要である。特に、ロシアにおいては日本からの輸送距離が長く、輸送コストの削減、ロジスティクスの安定等の観点から、市場が一定規模に到達した段階で現地生産のメリットが生じてくる。また、ロシア政府の輸入代替化政策、現地生産優遇政策から、現地生産を志向するケースもある。

各企業は上述のような様々な背景により投資決定をするが、その際ロシアにおいては、特に以下の点に留意しなければならない。

- (1) 内外の情勢による経済変動に耐えられるような収益基盤が得られるか否か。

ロシアにおける最大のビジネスリスクは、内外政治経済情勢によりロシア経済のボラティリティが高いことである。1998年の金融ショック、2008年のリーマンショック、2011年クリミア危機等により、ロシア経済は大きく変動するのが常である。経済が下降局面に至った時に経営基盤が揺らぎ撤退に至ったケースは数多い。したがって、ビジネスが大きく縮小した時にも耐えられるような収益率が確保できるかどうかはロシアへの直接投資を判断する上で重要である。そのためには、固定費比率を抑え変動に耐えられるような投資が可能か、競合企業との競争条件から景気低下段階でも経営を維持することができるかどうかについて、冷静な投資判断が求められる。

- (2) 輸送コストの低減とともに輸送・ロジスティクスの安定が確保できるかどうか。

現地生産をすることで輸送コストの低減効果を見込むことが可能になるが、ロシアの輸送インフラは整備されておらず、ロジスティクスが不安定になるリスクがある。したがって、安定的な部品調達のロジスティクスが確保できるかどうか十分に留意する必要がある。

- (3) 為替変動リスクへの対応

経済変動に伴い現地通貨ルーブルは大きく変動する。投資決定に際してはルーブルの変動リスクを十分に留意する必要がある。為替リスクの軽減のためには現地調達が求められるが、ロシアにおいては現地の素材・部品メーカーが育っていないことから、これがままならないことが多い。各分野において将来の現地調達比率をどこまで引上げることが可能かについて判断をしておくことが必要である。

2. 立地地点の決定と用地評価はいかに行うか

ロシアに立地した日本企業では立地地点の選定にあたり、通常、以下の観点から評価を行っている。

- (1) 市場への近接性（欧州ロシア、極東ロシア等）
- (2) 用地と関連インフラの評価（ユーティリティーアクセスとコスト等）
- (3) 労働力の確保（コスト・質・量の確保）
- (4) 調達・ロジスティクス（鉄道・道路インフラ、通関拠点）
- (5) 投資家への優遇措置（税制等）
- (6) 地方政府の信頼性
- (7) 治安と居住快適性

一部企業では、信頼できる外部コンサル会社に、候補地のリストアップ、評価を依頼した企業もあった。

上記ポイントの中でも（2）、（3）、（4）、（6）、（7）が特に重要であるとの指摘があった。

上記（2）用地と関連インフラの評価（ユーティリティーアクセスとコスト等）

ロシアでは一部の経済特区、州の工業団地を除いて、ユーティリティー（電気、ガス、水道、下水道、道路アクセス等）が予め整備された用地は非常に少ない。特に中小企業ではインフラやユーティリティーの単独確保・整備は難しく、経済特区以外のグリーンフィールド進出はハードルが高い。また、ユーティリティーコストは地域により顕著な差がある。

通常、立地企業と州政府等との投資協定に基づき、州政府が関連インフラの整備を支援することが約されるが、立地決定後、約束されたインフラが整備されない、または、あとから接続費用の負担を求められ、立地企業と係争が生ずるケースが出ている。

先進諸国ではもちろん、中国、タイ、インドネシア等アジアの諸国でも、外国企業の誘致を図ろうとする工業団地では、あらかじめインフラが整備されているのが常識であり、これに比べ、ロシア当局の誘致準備は著しく劣っていると言わざるを得ない。地域だけを指定した名ばかりの特区指定、工業団地指定ではなく、国際水準の工業団地整備が図られるべきである。

上記（３）労働力の確保（コスト・質・量の確保）

人口約１億４、０００万人のロシアであるが、広大な国土から人口密度は低く、地方中核都市でも労働力の確保は意外と難しい。ソ連時代の職業専門教育システムが崩壊したこと、大学進学希望の学生が多いことから、特に製造業部門に優秀な専門人材の確保ができるかは工場投資にあたって重要な判断である。いくつかの都市では、大手外国企業が立地して一気に労働力が逼迫するケースも見受けられる。また、近年、人材紹介企業の広まりにより、大都市ではジョブホッピングの傾向が高まり、労働力の定着性が低下している。生産品質の確保、維持が重要である製造業にとって、質の高い労働力の定着性を確保できるかどうかは立地地点の選択で重要になっているとの指摘があった。また、優秀な人材の確保の観点から地元工業大学との産学協力事業を行う等により協力関係を形成しているとの指摘があった。

上記（４）調達・ロジスティクス（鉄道・道路インフラ、通関拠点）

各種輸送インフラへのアクセスの容易性や利便性は、将来の輸送コスト・リードタイムに大きな影響を与える可能性があり、綿密な事前調査が必要である。また、通関の安定性を確保するために信頼できる通関業者の選定が重要であるとの指摘があった。

上記（６）地方政府の信頼性

ロシアの連邦構成体の中で最も外国企業の誘致に成功しているカールガ州の成功の最大の要因は、地方政府の信頼性であるとの指摘がなされた。カールガ州では、工場団地整備公社か土地を所有する地元市がユーティリティーを予め整備した用地を企業に引き渡すことが行われているが、これに加え、投資担当副知事が投資企業と月次定例会を開催し、工場立ち上げ時の進捗管理、許認可等の課題解決に対応してくれたことが高い評価を受けている。同州以外に立地した企業でも、立地地点の選定で州政府の姿勢、能力が大きな判断要素であったと指摘する企業が多かった。

上記（７）治安と居住快適性

日本人技術者が一定期間指導に当たることが、生産の安定化のために不可欠であることから、日本人が最低限快適に住めるかどうか判断することが重要であるとの指摘があった。モスクワから著しく遠隔で日本人が居住しなかったことにより、生産の品質確保ができず工場の閉鎖をしたケースの指摘があった。

3. 関連インフラ整備の課題をいかに克服するか

前述したように、ロシアでの工場投資でのリスクの一つが関連インフラへの接続の確保である。この問題を克服する方法としては以下が候補になる。

(オプション1)

関連インフラが比較的良好に整備された連邦経済特区に立地する。リペツク、エラブガ等ではユーティリティーのみならず、鉄道引込み線、通関ポストも整備されており、立地企業の負担は著しく軽減される。ただし、このような連邦経済特区は限られている。

(オプション2)

工業団地整備会社（公社）が整備した工業団地に立地する。ある州の立地企業との投資契約はおおむね以下である。

『A企業の生産工場の建設に関する投資契約』

(各当事者の責任)

- ・投資者は下記の責任を負う。

〇〇産業パーク領地に〇〇の生産工場を建設すること。

企業発展スケジュールに沿って投資対象の建設に〇百万ユーロ以上を投資すること。

〇〇人以上の雇用を行うこと。

〇〇産業パーク有限会社に土地の長期レンタル権利の購買料金として1平米〇〇ルーブルの支払いを行うこと。

- ・〇〇産業パーク有限会社は下記の責任を負う。

〇年〇月〇日までに土地の測量などを行い、瑕疵の無い土地について土地レンタル契約による権利と責任を移転すること。

自分の経費で土地の境界（投資者が指定するポイント）まで工業ユーティリティー網の手配をすること。

・州政府は下記の責任を負う。

〇〇産業パークから投資者へ〇〇号土地レンタル契約による権利と責任の移転について保証（Warrant、Гарантировать）すること。

投資企画実現のために必要な規範的法律書類の準備と可決の手配を含め、投資企画実現を保証すること。

投資対象と工業ユーティリティー網の接続技術条件の州内の資源供給組織からの確保について保証すること。

注：用地の所有が地元自治体の場合は工業団地整備会社でなく各自治体となることがある。

（オプション3）

州政府と下記のような一般的投資協定を締結する。

『A 企業の投資活動サポートに関する協定』

（各当事者の義務）

・投資者の義務

会社登録に必要な全ての書類提出（税登録含む）。

最低〇百万ルーブルの投資。

〇〇人の雇用。資格、スキル、経験等が整えば地元からの雇用。

〇〇MW 受電の接続料として〇百万ドルを支払う。

・州政府の義務

工場設計、建設、稼動に必要な許認可取得のためのアシスト（Assist、Содействовать）

工場に必要な電力、ガス、水供給、排水システム取得のアシスト。

州は、州予算範囲内、合意されたスケジュール内で下記を負担する。

ガスステーションと工場境界までのガスパイプライン接続。〇〇地点迄。

電力ステーション建設と工場境界までの接続。〇〇MWを〇〇地点迄。〇MWを〇〇地点迄。

工場境界までの上水道設置。〇〇地点迄。

排水ネットワークの建設。〇〇地点迄。

工場境界までの鉄道の建設と同建設費用の全額負担。〇〇地点迄。

工場から〇〇通りまでの道路建設と同建設費用の全額負担。〇〇地点迄。

・市（レベルの自治体）の義務

連邦および州法に定められた日程での投資者へのリース権付与。

投資者が建屋を建設した後の購入手続きのアシスト。

しかし、上記義務が履行される保証はない。したがって（1）、（2）のオプションが信頼できる契約であるが、その際にもインフラ施設の水準、費用負担は十分に調整する必要がある。

4. 工場建設・操業開始までのフローと各段階で直面する問題

工場用地が決定し、州政府等と投資協定を締結した後、建設・操業開始まで以下のステップを経ることになる。各段階で直面する課題を既立地日本企業の経験を踏まえ以下説明したい。

【設計段階】

- ・設計文書（Project Documentation）の作成
- ・設計文書の鑑定（Document Examination）
- ・建築許可（Construction Permit）の取得

（1）膨大な「設計書類（Project Documentation）」の作成に直面する。

投資協定を結んだ後、直ぐに取り掛からなければならないのは、建築許可を取るための設計文書の作成である。都市計画法第48条12に設計文書に作成しなければならない項目が列挙されている。（第Ⅱ部4（3））

- 概要
- 敷地計画図
- 建築構想
- 構造および空間設計構想
- ガス・水道配管設備に関する情報、インフラネットワークに関する情報、技術的対応の一覧、技術構想の内容
- 建築物の建設計画
- 法律に定められたケースにおける交通管理計画
- 建築物およびその一部の撤去作業計画（必要な場合）
- 環境保護対策の一覧
- 防火対策の一覧
- 保健施設、教育施設、文化施設、休暇施設、スポーツ施設、その他の社会文化および公共日常目的の施設、交通機関、商業施設、飲食施設、事業、行政、金融、宗教目的の施設、住宅施設（生産施設がその敷地内にこれら施設を置く予定である場合）を身体障害者が利用できるようにする対策の一覧
- 建築物の安全な利用の確保に関する要求事項
- エネルギー効率要件および消費エネルギー資源メーターの建物、建設物、構造物への設置要件の遵守を確保する対策の一覧
- 危険生産施設に適用される産業安全申告書²⁰⁶

以上の項目についてロシア建築基準・規則（SNIIP）等関係の基準に合致するかの審査が行われる。このため、個々の資料の作成に当たって連邦環境・技術・原子力監督局（ロステフナドゾル：RTN）、地元市消防当局、労働安全衛生局、水道監督局、警察当局、地域ガス当局など、多数の個別監督官庁との打合せが求められる。日本では都道府県の建築主事によって一括審査される。

これら資料の作成は、工場の規模にもよるが、一部企業の例ではファイルにして 5m 以上の資料が求められた。基本的には発注した設計会社が資料を作成するが、設計会社と協議して必要なデータを渡し時間的ロスを少なくするよう留意する必要がある。

ロシアにおいて委託できる設計会社には外国系、ロシア系の会社が存在する。外国系にはテポディン（TEPODIN、オランダ系）、ランボル（RAMBOLL、デンマーク系）等がある。ロシア系は各地方に存在する。外国系コンサルは英語が通じ

²⁰⁶ 産業安全に関する連邦法第 14 条

る、ロシア系は地元当局に強い等、両者には一長一短があり、立地地域における過去の実績や、それぞれの長所短所をわきまえて付き合う必要がある。

設計書類の作成、設計審査にあたって留意しなければならないことは、製造プロセスの内容が要求されることである。生産ラインに備える生産設備等について資料の提出が求められる。労働者の安全、健康が維持されるかどうかの観点からの審査が行われる。このため、プラントの生産技術、ラインの設計等が確定しない限り、審査が行われないことにより、審査が長期化することになる。また、生産に使われる設備のすべてに関する資料を提出することは大変な労力を要するとともに、一部は設備メーカーの企業機密に係り提出が困難なものもある。したがって、早期の段階で生産ラインの設計を行い、かつ生産設備について必要な資料を生産会社から入手して準備しておく必要がある。

建築許可の審査は、2011年にそれまでの国家審査（State Expertize）に加えて、非国家（民間）審査（Non State Expertize）のシステムが都市計画法に導入された。これは国家審査当局（ゴスストロイエクスペルティザ）が行う審査を、登録された民間企業が行うことのできるようにした制度である。モスクワのブライアン・ケイブ・レイトン・パイスナー（BCLP）法律事務所によると、現在 585 社（民間会社含む）が登録（Accredit）されている。その数は中央管区では 83 社、極東管区では 0 だが、立地する州の会社である必要はなくどこの会社に頼んでも良い。

メリットは、審査の途中段階でも審査会社とコミュニケーションがあり、設計文書に問題、不足があれば訂正、追加資料の提出が可能であること。これによって、国家審査で見られる「60 日間の審査期間終了後に一気にコメントが出され、その回答を提出し、また 60 日後にその回答の対するさらなるコメントが来て、さらに追加資料を提出する」ということの繰り返しがなくなる。

一部日本企業では非国家（民間）制度を利用して、建築許可を比較的早期に取得することができた。立地州にかかる審査を行う信頼できる会社があれば、これを積極的に活用することを検討すべきであろう。

【建設段階】

- ・ 建設作業文書（Working Documents）の作成
- ・ 建設会社の決定
- ・ 施工監理
- ・ 技術検査・検収

- (2) 建設許可取得後は、工事業者の工事手抜き、作業員への賃金未払い等のリスクに直面する。

ロシアにおいて頻繁にみられるのは工事業者の手抜きである。信頼できる建設会社または別途、独立したプロジェクトマネジメント会社を採用し、建設作業文書を適確に作成するとともに、工程期間中の工事の品質監理に留意しなければならない。また、末端作業員への賃金未払いは作業員のモチベーションが低下し、品質、納期の問題につながるため、常日頃からの確認が必要である。

- (3) 工事の進捗に伴い、建設費用の追加要求のリスクに直面する。

ロシアで建設を行うことができる建設会社は、ロシア系会社に加え、トルコ系等の外国建設会社も存在する。残念ながら日本の建設会社で事業許可を取得した会社はない。ロシアでは工事の進捗に伴い、部材価格、賃金の上昇等の理由をつけて、建設費用の増額要求に直面するケースが多い。仮に外国系会社であってもそのようなケースは発生している。

法外な要求に合った場合には、こうした建設紛争の処理に経験のある信頼できる法律事務所の弁護士をたてて交渉する等の対応を行う必要がある。

- (4) 建屋が完成し日本から設備、部品を輸入する際、通関当局への膨大な説明資料の作成に直面する。

日本から設備、部品を輸入する際には、当然、通関手続きを経なければならない。ロシアの通関は近年では時間の短縮、合理化が進みつつあるが、第1回目の輸入には詳細な資料の提出が求められ、その準備に相当の工数がかかるとともに、デリバリーの安定が損なわれることが多い。信頼できる通関業者を採用することに留意するとともに、初期の段階では真面目に資料の提出要求に応じ、通関当局の信頼を得ていく必要がある。一度信頼できる会社であるとの評価を受けると、その後はスムーズに通関ができるようである。

【操業開始段階】

- ・ 施設使用開始許可（Operation Permit）の取得
- ・ 操業関連各種検査証書の取得

・製造関連各種許認可の取得

(5) 施設使用開始許可を得るため、各種検査書の取得、シビアな各種技術検査に直面する。

建屋が完成し設備の据付が終了すると、建築物については国家建築監督局（ゴスストロイナドゾル）、ボイラー等危険物については連邦環境・技術・原子力監督局（ロステフナドゾル）、消防当局、ガス供給当局等の検査を受けて、検査終了証書を得なければならない。

中でも、ロステフナゾル、ガス当局の検査に難航する企業が多いので、留意することが重要である。

施設の関連法規および設計文書への適合を確認する監督機関は次のとおり。

- ① 州国家建築監督局（ゴスストロイナドゾル）
- ② 地方自治体の建築都市計画関連機関
- ③ 連邦消費者権利保護・福利監督局（ロスポトレブナゾル）各地区センター
- ④ 各地区消防署
- ⑤ 州非常事態省国家防火局消防部
- ⑥ 州国家電力監督局
- ⑦ 連邦環境・技術・原子力監督局（ロステフナドゾル）管区局
- ⑧ 州国家環境保護委員会
- ⑨ 連邦労働雇用局
- ⑩ 州内務総局道路交通安全検査局
- ⑪ 連邦通信監督局

以上のほか、

- ・ 危険な製造施設（引火性物質、酸化性物質、可燃性物質、爆発物、有毒物質等環境にとって危険な物質を製造等する施設；ボイラー、コンプレッサー、エレベーター、吊り上げ機器等）に関しては、施設の登録、稼動ライセンスの取得が必要となる。

- ・ 強制認証の対象製品に関しては、GOST-R の基準に合致しなければならない。

【操業段階】

- (6) 操業開始後は税務検査、通関トラブル等のリスクに直面する。

操業開始後にもさまざまなリスクに直面する。特に、税務検査、環境検査等行政との関係に留意しなければならない。

生産用部品のロジスティクス（輸送ルート、通関等）の安定化にも留意する必要がある。

- (7) 操業が進むにつれて人材の流出のリスクに直面する。

ロシアでは生産人材の不足が近年顕著になってきており、他企業からの引き抜き、転職等により人材が安定しないケースが多い。採用し教育訓練した人材の定着率高めるために、当初から人事（昇進・昇給）システムを構築する必要がある。

日本から最初に派遣する人材としては、経理、人事、調達、生産の人材が重要である。経理では、ロシア特有の経理システムから国際標準への転換のために、日本人の人材が必要である。人材の安定的確保のために昇進・昇給システムを構築する必要がある。日本からの部材調達、現地調達の拡大のために調達の専門家も必要。さらに、当初の段階では生産技術の安定、生産計画の策定のために日本人の人材が必要である。これら、日本人材の居住水準を確保することに留意する必要がある。一部地域では居住条件が整わず、日本人が早期に帰国したため、生産の品質確保、安定的操業が確保できず、当該地域から撤退したケースもある。

5. ロシアへの工場等投資に際して留意すべき 10 のポイント

研究会委員からは、以上のロシアにおける工場等投資において遭遇する諸リスクを考慮すると、以下の 10 のポイントに留意する必要があるとの指摘がなされた。

- (1) ロシアのビジネス変動、様々なリスクに耐えられるか、収益性、競争環境を精査したうえで投資すること。
- (2) 立地地点の決定には特に州政府の能力・姿勢を評価すること。
- (3) ガス・電気、上水、下水、道路、鉄道などインフラアクセスには要注意。その上で州政府と投資協定を結ぶこと。

- (4) 設計コンサルタントは、西側企業、ロシア側企業のメリット・デメリットを評価して選定すること。
- (5) 工事管理には経験があり信頼できる会社を採用し、工事の QCD（Q:Quality（品質）、C: Cost（原価）、D: Delivery（工期））の確保に万全を期すること。
- (6) 操業許可の段階ではガス設備、消防設備検査に十分留意すること。
- (7) 優秀な現地採用人材の確保と採用後の定着性の確保が安定操業と品質確保に不可欠。このため採用方法、賃金体系、業績評価等に留意すること。
- (8) 安定操業のため、安定した部品供給システムの構築、通関・ロジスティクスシステムの構築に留意すること。
- (9) 日本人従業員の健康・安全ケアに十分留意すること。
- (10) 操業開始後も州政府当局、税務当局、治安当局との関係維持に留意すること。ビジネスだけでなく地元大学等との協力などにより、地域との密接な関係づくりにも留意し、信頼関係を築くこと。

IV 日系企業各社の取り組みと経験

【1. ヤロスラヴリ州での製造工場立ち上げ】

1. 案件概要

社名	コマツロシア製造(有) Komatsu Manufacturing Rus, LLC
所在地	ロシア ヤロスラヴリ州ヤロスラヴリ
設立年月日	2008年2月
主な事業の内容	建設機械の製造
生産予定品目	油圧ショベル PC200、PC220、PC300、PC400 〈図 1〉 ／鉱山機械ダンプ HD785 〈図 2〉
決算期	12月
従業員数	約 130 名 (2011年3月末日設立時)
資本金	36億4,100万ルーブル (約 130億) ²⁰⁷
出資比率	コマツグループ 93.2% 欧州復興開発銀行 6.8%
投資額	約 130億円 (土地、建屋、設備および立上経費) ²⁰⁸
土地面積	50万m ²
建屋面積	5万200m ²

新工場は、溶接から組立まで一貫生産となる建設機械の生産ラインを設置しており、油圧ショベル PC200、220、300、400 と鉱山機械ダンプ HD785 の生産を行う。

図 1：油圧ショベル PC400-7



(出所) コマツホームページ

図 2：大型ダンプトラック HD785(写真は同型機)



工場内は、24 時間自動運転の大型ボイラー 〈図 5〉 から供給された温水による間接暖房で厳冬期でも全館が常に快適な温度に保持されている。また、断熱二重サッシや最新の断熱材料を屋根、壁の全面に配置し省エネルギーに配慮された建物である。このほか、工場内には厨房設備、食堂 〈図 6〉 も配置され、従業員の福利厚生に配慮された設計となっている。

²⁰⁷ 1ルーブル=3.57円(出資時レート)で計算

²⁰⁸ 同上

生産設備は、溶接ロボット、大型マシニングセンター、などが配備された最新鋭のラインである。〈図 3、4〉

図 3：コマツロシア製造の新工場



(出所) コマツホームページ

図 4：エントランス



図 5：ボイラーシステム



図 6：食堂



2. ロシアへの工場投資決定の理由・背景

工場設立の理由、背景には、2003年以降のロシア建設機械市場の拡大に加えて、それまで日本と中国から輸出していた商品の現地生産によるコスト低減、納期短縮、ロシア国内の顧客に対するサポート体制の充実などがある。このほか大きな狙いとして現地のマーケットニーズを吸い上げて、それを製品にフィードバックすることにより、現地にさらに受け入れられる製品に改良していくという狙いがある。

3. 立地地点選択の経緯、選択の理由

立地場所は、マーケットの中心に近いところという視点から、モスクワ周辺とした。選定のステップとして、まずは有識者のアドバイスなどをもとにモスクワ周辺の都市を10カ所前後リストアップした。その後、①労働力の確保（賃金水準、定着性、大学、職業訓練校）、②土地とインフラ・ユーティリティー整備の状況、③産業基盤（サプライヤー）④州政府のサポート（特にユーティリティー整備の責任範囲と内容）⑤税金などの優遇措置、⑥交通・物流などを考慮し、3カ所程度に絞り込み、現地政府などと協議を重ね決定した。これらの絞り込みに当たっては、外国メーカーが相次いで現地進出し、雇用条件がタイトになっていないか、行政支援が得にくくなっていないか、ストライキなどの発生により労働問題が起きていないか等の情勢も考慮した。

4. 工場建設の時間的経緯

2008年2月 会社設立 州政府等と投資協定締結

2009年2月 工事着工許可取得 工事着工

2010年6月 油圧ショベル生産開始 プーチン首相（当時）工場訪問

候補地の選定と投資協定の締結後、土質を調査→建築許可（Разрешение на строительство）取得→建設、のステップになる。建設のタイムスケジュールの概略は〈図7〉による。ロシアの特徴として建築許可（Разрешение на строительство）を得るために非常に長い時間を必要としているが、これは膨大な資料の作成が求められるためだ。資料作成の詳細は別途記すが、ここで述べたいことは資料作成がどんなに大変であったと

しても、現地法律に従って愚直に作業していくことで最終的には現地の人々や規制当局の信頼を得ることができる、ということだ。これが成功する鍵である。

また、直接的には、作成後の指摘による改造などもなくすことができ、結果的に余分なコストも抑えることができる。

工場設立スケジュールの注意点として、建屋のクローズ（建屋全体の壁の完成）のタイミングがあげられる。ロシアでは12月に入ると気温が急激に低下するため（図8）、それまでに建屋がクローズしていないと設備等が損傷するおそれがある。このため全体のスケジュールはこの点を考慮して作成されるべきである。

そのほか、ロシア特有のものとして10月中旬に発生する「ぬかるみ」がある。短い秋が終わり初冬となると、屋外の水たまりには薄氷が張り始める。この時期は降雨量が多く、深さ1メートル以上のぬかるみになる場合もある（図9）。こうなると作業員が動けなくなるとともに、建設機械も埋没して動かなくなるなど非常に厄介な問題になる。そのため、同期の屋外工事は避けるような日程管理が重要だ。

図 8 : 12 月初旬の様子



図 9 : 10 月中ごろのぬかるみの様子



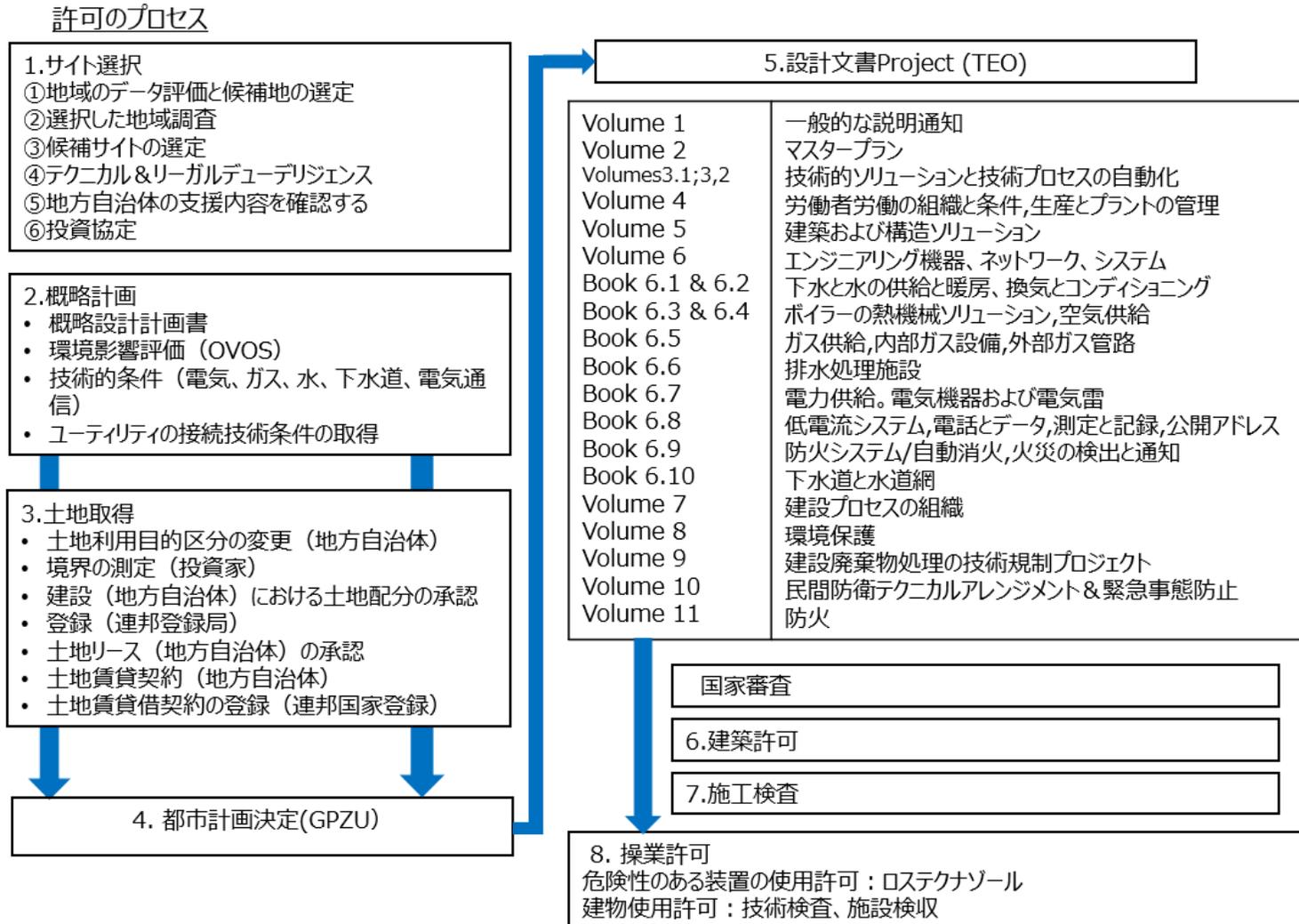
5. 用地選択から操業開始までに直面した課題、克服手段、教訓

(1) 建築許可 (Разрешение на строительство) の取得

取得のプロセスは以下のステップ〈図 10〉となる。

- ① サイト選択
- ② 概略計画書作成
- ③ 土地取得
- ④ 都市計画決定 (GPZU)
- ⑤ 詳細設計文書 Project (TEO) の作成
- ⑥ 国家審査と建築許可 (Разрешение на строительство) の取得
- ⑦ 工事施工と施工検査
- ⑧ 操業許可の取得

図 10：ロシアにおける建設許認可手続きの概要



この中で④都市計画決定(GPZU)は、日本でいうところの環境アセスメント・開発許可のような位置づけになる。建設地の行政において公聴会等の手続きを経て取得することになり、これを取得しないと次の段階になる建築許可(Разрешение на строительство)が受け付けられない。

次の段階では、国家審査・建築許可(Разрешение на строительство)を取得するための詳細設計資料を作成するが、この資料作成に労力を要する。〈図 11〉は作成した資料の写真で全長 5 メートル以上となる膨大なもので、当然のことながら、すべてロシア語で作成する。

図 11：制作した膨大な書類



〈表 1〉に詳細設計資料の一覧を示す。これらの詳細設計資料の中には日本における建築確認制度では求められていない内容も含まれている。〈表 1〉中「ロシア特有項目」に示される項目である。その中で最も日本と異なる部分は工場建設において製造プロセスの内容が要求されることである(参照：〈表 1〉通番 3)。この理由は、労働者の安全衛生の確保のための規制と、建物の規模・形状は製造プロセスの要求から決まるというロシア特有の考え方にある。日本では要求されない生産設備、工場レイアウトなどの生産関係の資料を作成する必要があり、加えて一度提出すると後で修正ができない。これが資料の量を増加させている一因となっている。建設に関連性が薄い審査項目を削除するなどの簡素化が図られることが期待される。

これに加えて、国家審査・建築許可(Разрешение на строительство)を取得する段階での大きな関門として、消火設備・火災警報・防火区画等の防災関連の項目がある。製造プロセスでの危険物の取扱・数量・種類および作業工程の危険性などから、日本で考えられるよりも厳しくかつ細分化された防災関連の種々の規制が生じる。防災関連の詳細設計資料作成は製造プロセスが決まらないと作成できない。

また、手間と時間がかかる原因として〈図 12〉にあるように個々の資料作成に当たって個別監督官庁との打ち合わせが必要である。なお、日本では基本的に特定行政庁の建築主事または民間の確認検査機関の確認検査員がまとめて取り扱う。

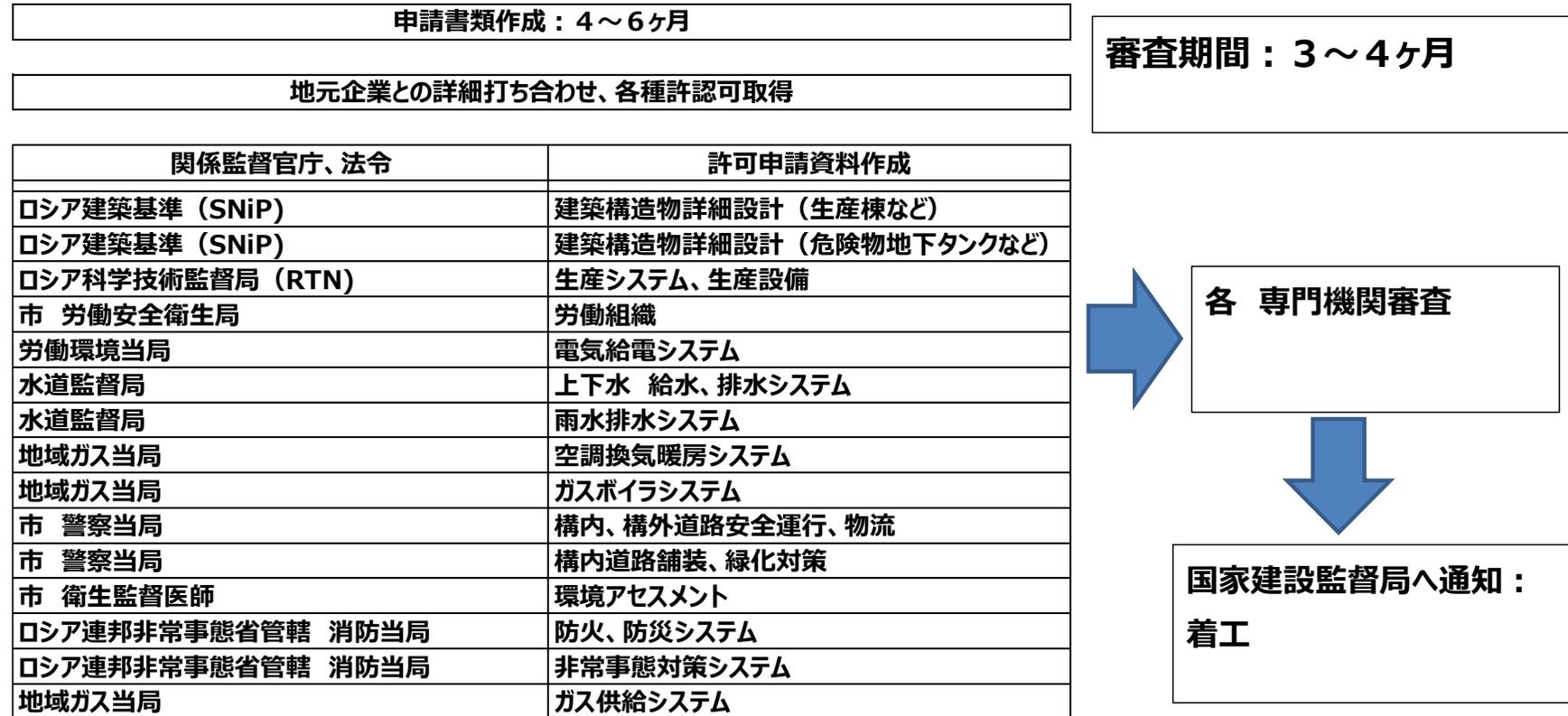
そのほか、騒音の拡散、廃棄ガスの拡散については特殊ソフトウェアを使ったシミュレーションデータが求められることも資料が膨大となる要因である。

(表 1)

国家審査・建築許可 (Разрешение на строительство) での提出書類

通番 №.п/п	ロシア特有項目	主要な図面セット名 Наименование основного комплекта чертежей	略語 Марка	日本でのカテゴリー
0		工学・地質的調査 Инженерно-геологические изыскания		構造
1	●	全般的な説明書 Общая Пояснительная Записка	ОПЗ	
2	●	総合計画 Генеральный план	ГП	
3	●	製造プロセス Технологические решения	ТХ	
4	●	従業員労働の組織と条件。生産及び工場の経営 Организация и условия труда работников. Управление производством и предприятием		
5		建築的ソリューション Архитектурные решения	АР	建築
6		鉄骨構造物 Конструкции металлические	КМ КМД	構造
7		RC構造物 Конструкции железобетонные	КЖ КЖИ	構造
8	●	建設工事組織 Организация строительства	ПОС	
9		暖房、換気、空調システム Отопление, вентиляция и кондиционирование воздуха	ОВ	機械設備
10		建屋給排水システム Водоснабжение, канализация	ВК	衛生設備
11		強電設備 Силовое электрооборудование	ЭМ	電気設備
12		電気照明 Электроосвещение	ЭО	電気設備
13		消火設備 Пожаротушение	ПТ	衛生設備
14		火災警報 Пожарная сигнализация	ПС	電気設備
15		警備システム・非常警報 Охранная и охранно-пожарная сигнализация	ОС	電気設備
16		敷地内給排水システム Наружные сети водоснабжения канализации	НВК	衛生設備
17		街灯 Наружное электроосвещение	ЭН	電気設備
18		給電 Электроснабжение	ЭС	電気設備
19	●	生産設備用エア Воздухоснабжение	ВС	
20		ボイラ及び熱配管系の熱力学なソリューション Тепломеханические решения котельной и тепловых сетей	ТМ ТС	機械設備
21		ガス供給 Газоснабжение	ГСН	機械設備
22		通信システム Системы связи	СС	電気設備
23	●	ラジオ放送及びテレビ放送 Радиовещание и телевидение	РТ	電気設備
24	●	環境保護 Охрана окружающей среды	ООС	
25	●	民間防衛及び非常事態に関連する工学的・技術的対策ИТМ ГО ЧС		
26	●	産業安全 Промышленная безопасность		
27		避雷 Молниезащита	МЗ	電気設備

図 12 : 設計資料と監督官庁



(2) 建築設計会社の選定

一般に海外で工場を建設する際にパートナーとなるのは日系のゼネコンであるが、ロシアの場合これらが進出していないため、欧州系もしくはロシア系の設計会社を選定することとなる。これら企業は一般の日系企業と比べて以下のような特徴がみられる場合が多く、マネジメントに苦勞する原因となっている。

- ① なかなか納期を守ってくれない。また守ろうとする意欲に欠ける。
- ② 設計のスピードが遅く日本の3倍ぐらいかかる。
- ③ 「これはロシアのやり方だから仕方がない」、「私は知らない」とすぐ逃げ出す。
- ④ 小さな問題でもひっかかると全然前に進まない。
- ⑤ 全体のマネジメント能力に欠ける。
- ⑥ 国家審査項目ごとに、項目に対する資格者が必要で、設計会社内ですべてカバーできないことが多い。
- ⑦ 外部コンサルと協働する場合は、当然設計スピードが遅くなる。
- ⑧ 設計段階での概算工事費算出の能力が乏しい。
- ⑨ 施工・材料の知識に乏しい。

これらを乗り越えプロジェクトを進めるためには、日本人技術者とロシア人技術者のコミュニケーションをうまくリードする必要があるとともに、ほぼ毎日発生する「えー、これはありえないな!」といった問題に対し臨機応変な対応ができる強力なマネジメント能力が望まれる。経験のある日系コンサルタントの助言を受けるのも一考であろう。

(3) 工事、工事管理、監督を実施する会社の選定

実際に工事を行う工事管理、監督会社またはゼネコンの選定は成功のために重要なポイントの一つである。

最初に方針決定しなければならないのは、工事の発注形態であろう。日本で一般的な工事の一括発注方式、欧米で一般的なCM（コンストラクションマネジメント）による分離発注方式の選択である。一括発注方式ではゼネコン、分離発注方式ではCM会社の選定になるが、建設工事費の見積もり、工程管理、設計会社の工事用図面の完成度、未決定部分の追加工事の有無等の観点から決定することになる。これらの会社の業務内容は、下記のように多岐にわたる業務となる。

- ① 建築コストの見積もり
- ② 個別の工事発注と進捗管理
- ③ ユーティリティ（水道、ガスなどの工業インフラ）の工事管理と企業間の問題調整
- ④ 工事現場の安全管理、進捗管理
- ⑤ 操業開始に当たっての技術的支援

この企業の選定にあたっての留意事項は以下となる。

- ① 過去長年にわたりロシアでの事業経験のある会社であること。
- ② 実際に現地に入る現場監督者のパフォーマンスで大きく結果が異なるので、人物評価が重要。

なお、ゼネコンまたはCM会社は契約を締結しないと行動を起こさないので、契約手続きに期間を要することになる場合はL.O.I(Letter of Intent)を発行して対処することも考慮する必要がある。

(4) 建設工事の実情

ロシアにおいては工事の着工時期・施工工程の設定、工事マイルストーンの設定で工事期間が大きく変わる可能性がある。

大きくは、建物の外装（屋根・外壁）工事を冬期に入る前に完了させることである。外装工事が冬期にわたる場合は、工程遅延が発生する可能性が高く、建物内部の工事に支障をきたすので可能な限り避けるべきであろう。

ロシア現地で杭工事・コンクリート工事は「冬期はできない」とよく言われるが、実際は可能だった。確かにコンクリート工事では、打設後のコンクリートの採暖養生（コンクリートの保温）が必要になるが、不可能ではなかった。逆に建設資材・建設重機の調達（コスト・納期）は需要が少ないために容易な側面もある。また、建設敷地の地盤が軟弱な場合、冬期以外は建設重機走行のための地盤改良や鉄板敷などの仮設工事が必要となるが、冬期は地盤が凍結するため走行が可能で、仮設工事が不要となるメリットもあった。

(5) 工事实施するにあたっての留意事項

実施に当たっての留意事項は、ロシア特有のものから他国でもよく起こるものまでである。その中で留意しなければならないものを以下に示す。

① キックバック

よくある例では、発注担当が相手先業者と組んで通常より高い価格で発注し、その差額の一部をキックバックとして受け取るものである。これを完全に防止することは非常に難しいが、日ごろからの情報収集とチェックを行うことが重要である。

② 備品の盗難、横流し

工具、ロール紙、モーター、ボルトなどの備品、部品、フェンス、砂利など資材の盗難、横流しはよく発生しやすい。闇市、市場などで売りやすいものが盗難の対象となりやすい。対策としては監視カメラを設置するなど監視機能のレベルを上げることが有効である。

③ 不正工事、手抜き工事

鉄筋を少なくする、もしくは入れない、コンクリートの厚さを設計どおりにせず薄くする、砂利を入れずに土で済ますなどの手抜き工事はよく起こる。これらは生産開始後の設備の能力、品質に影響を及ぼす場合もあり注意を要する。

④ 作業員への賃金の未払い

末端作業員へ決められた賃金を払わないでピンはねする例はよく起こる。特に2次、3次下請けで起こりやすい。この場合、作業員のモチベーションが大いに低下し、手抜き、サボりなどにより品質、納期の問題につながる。常日頃から確認が必要である。

⑤ 飲酒での作業

作業中、運転中に飲酒する作業員、運転手の問題はよく起こる。安全上非常に問題があるので、十分な管理が必要。

(6) 建設資材、工場設備機材の選定

建物のコンクリート、杭、鉄骨、れんが、外装材料、変圧器、コンプレッサー、照明、ボイラーのシステム、クレーンなどの建設資材・設備機器・生産機器は、一般に日本製や欧米製が安定した品質で良いが、ロシアに輸入するにあたってはロシアの認証であるGOSTやRTNを取得しなければ輸入できないため、十分吟味する必要がある。

(7) 日本人駐在員への対応

特に地方都市は、日本人にとってはまだまだ生活、文化レベルに乖離があるので細かいフォローが必要である。留意する事項は以下のとおり。

- ① 日本食が食べられない環境がほとんどであり、中華料理も少ない。このため日本食を食べられる環境を整えることはモチベーションの維持に有効である。
- ② ロシアの地方都市で3カ月ぐらいすると、メンタル的にも厳しくなってくる場合が多い。このため十分なフォローが必要とされる。
- ③ モスクワの医療レベルは高い一方、地方は非常に低い場合がある。また薬についてもせんじ薬レベルのところもあるので十分な対応が必要である。
- ④ 現地ドライバーは速度違反、信号無視などが頻発している。このため、道路を渡るときは、信号が変わってもすぐに渡り始めず、左右確認を行い、車がとまってから渡ること、など日本人への教育が重要である。

(8) 現地への決定権限の委譲と臨機応変な対応

現地では毎日いろんな問題が発生するので多様なリスクがある。そこで発注側としてのマネジメント能力、臨機応変な対応能力が非常に重要となる。また「どこに発注するか」「いくらで発注するか」などを、毎回日本の本社サイドに詳細な資料をつくり稟議書を作成し許可を求めている、実際に現場の状況、相手業者、人物の評価などは現地で話をし

て現物を見ないと判断できないことが多い。これらへ対応し、プロジェクトをスムーズに進捗させるためには、現地への責任と権限の委譲が重要である。

(9) 認証取得

■ RTN (ROSTEKHNADZOR) :

連邦環境・技術・原子力監督局（ロステフナドゾル）が発行する認証を RTN 認証とよぶ。いわゆる安全試験で、部品レベル、設備レベル、工場レベルが必要である。

■ GOST STANDARD :

ソ連時代から定められた品質基準に規定されたもの。この認証のない物品は、実質的にロシア内で流通できない。

① GOST と RTN の違い

GOST については、設備等の輸入にあたり、この証明がないと輸入が許可されない場合がある。一方 RTN 認証は、爆発危険性のある装置や、落下の危険性のある装置について安全性の評価・認証を行うもの。この認証が取れないと、その設備を使用することが出来ない。また、これらの認証取得には、大変多くの技術資料の提出が必要で、加えて、装置を構成する部品も、部品によっては使用が出来ないものもある。

② GOST の詳細

2008 年当時、GOST には下記の主に 3 種類の認証があった。どの認証を取得するかは、後で重要になるため注意を要した。

a. 非該当証明

ロシア税関に登録のない製品は GOST 非該当製品として通関される。

b. 一回認証

一回限りの GOST（国境 GOST と称する場合もある）。専用設計されたものは、この認証を取得する。

c. 一年認証、三年認証

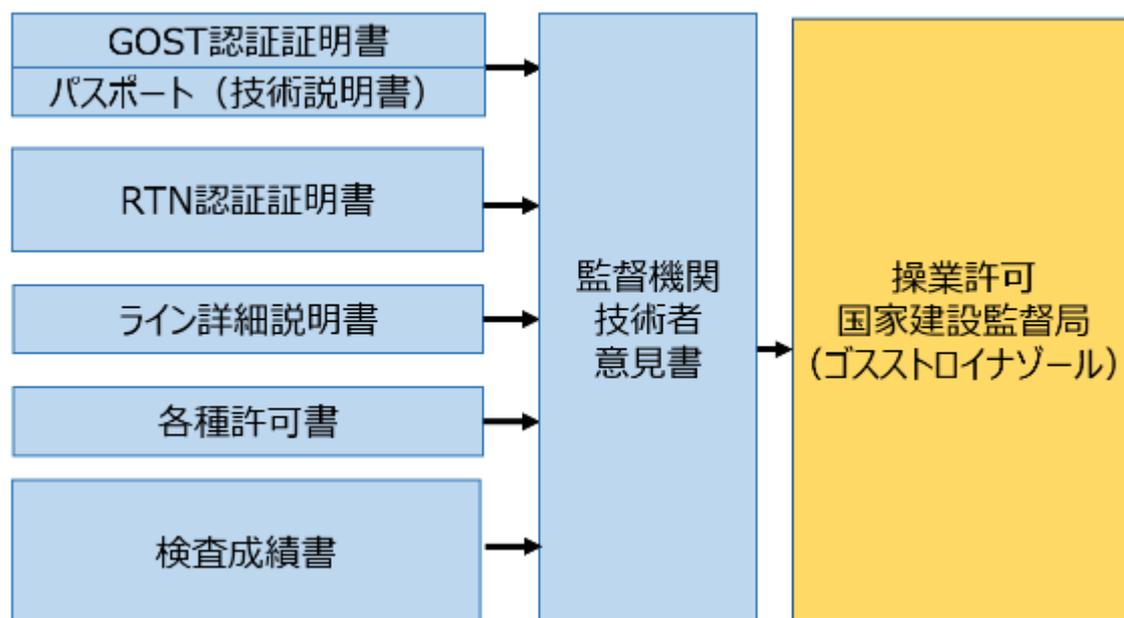
いわゆる型式認証に相当し、ロシアで継続的に輸入販売するものを対象としている。工場建設では、主に補給部品が必要な設備は、この認証を受けないと補給部品の輸入時に部品個々に再度 GOST が必要になる。そのため、最初からこの認証を取得したほうが多い。また設備によっては、ロシア検査官の日本での工場審査が行われる場合があり時間的な余裕を見て準備する必要がある。

③ 注意点

これらの認証は、取得の方法、どんな資料がいるのか、どの設備にどの規格が必要なのか、などが非常に複雑でわかりにくいいため、事前に十分な準備が必要となる。

また、日本で一般に使っているメーカーの部品はこの認証をうけている部品、機器が多くないため、日本の設備そのままでは持込できない場合があり、場合によっては認証を取得した他国部品への変更など柔軟な対応が必要となる。〈図 13〉に操業許可までのステップを示す。

図 13：操業許可までのステップ



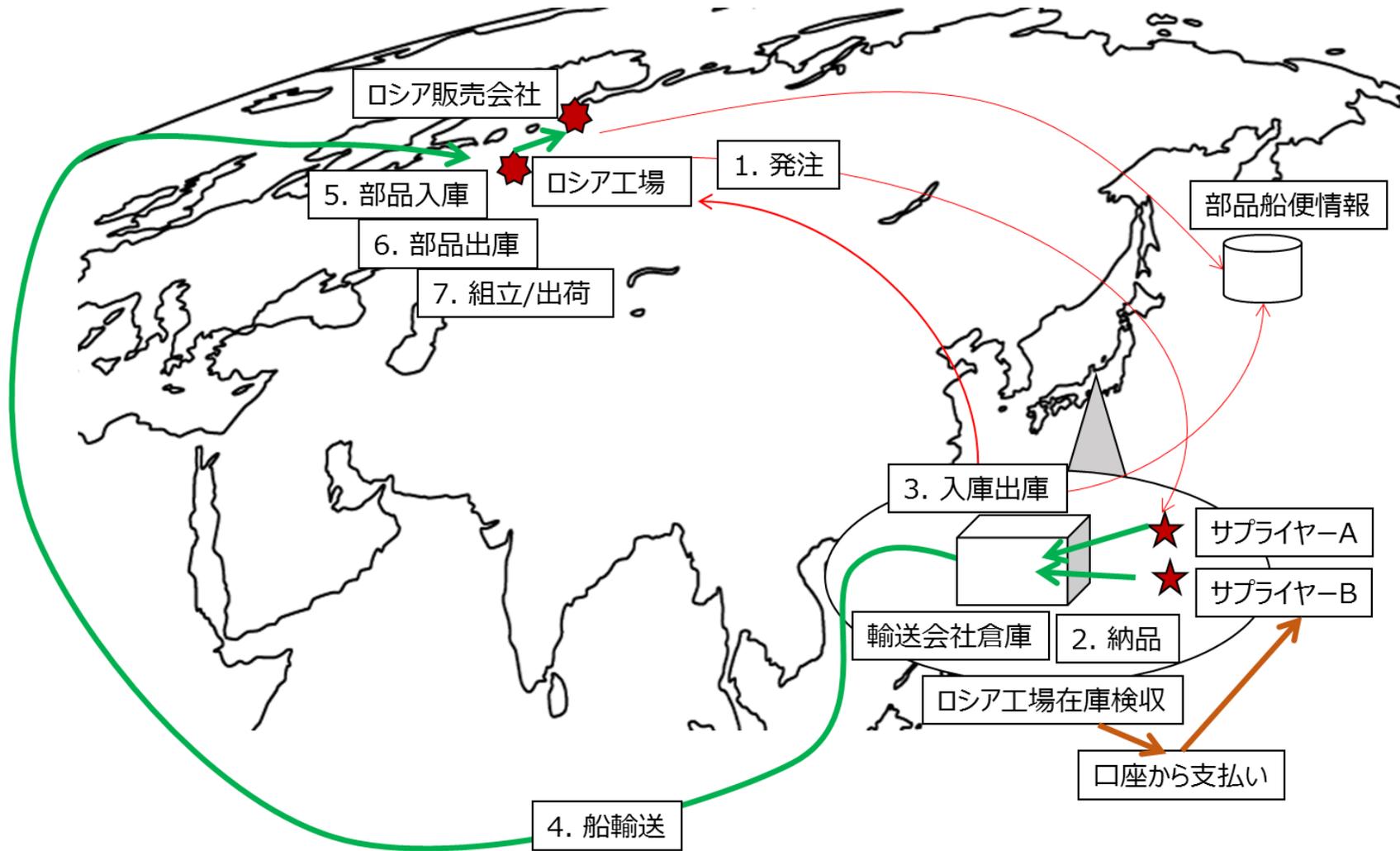
(10) 物、金、情報のスムーズな流れ

工場ができて、うまく運用できないといけない。特に組み立てラインを有する企業の場合、完成品輸入の1,000倍以上の部品を扱う場合もある。これら部品を世界各地からそれこそ川が流れるように、スムーズに部品を輸入しないといけないのであって、途中で川がダムなどで堰き止められた状況が発生しないようにすることが工場運営に当たって成功の鍵である。このため検討を要する項目として下記がある。

- ① スムーズな通関、輸送方法、輸送ルートはどの方法が良いか？
- ② 安定した通信システムをどう構築するか？
- ③ ERP (Enterprise Resource Planning) をどうするか、経理システムをどうするか？

これらをまとめたイメージ図が〈図 14〉である。ただし、この例が最適とは限らない。

図 14 : 物、金、情報のスムーズな流れ



(11) 通関の問題

円滑な輸入通関の実現は、建設工期を順守する上で非常に重要な部分を占めていると言える。生産設備の輸入にあたっては、およそ下記の事前準備工程が発生する。それぞれの注意点を以下に挙げる。いずれの工程も日本側では事前の情報収集が困難であり、特に①②③⑤⑥は実際にロシア側当局や通関業者等の関係者と直接対峙しつつ情報を慎重に見極めながら工程を組み立てていく必要がある。

■注意点

① 適用可能な輸入関税減免スキームの調査

設備の輸入にあたっては、輸入時に発生する関税を削減ないしは免税とする特殊スキームの適用が可能な場合がある。こうしたスキームには輸入後の設備の売却等に制限が課されるなどの条件が付く場合がある事から、適用の申請にあたっては慎重な判断を要する。

② 輸入申告地点の決定

電子申告化が主流となる潮流の中にあっても、工場建設予定地を管轄する税関との良好な関係の構築は引き続き重要性を持つと考えられる。事後調査実施時の税関との円滑なコミュニケーションを図るため、工場建設予定地の税関で輸入申告を行うか、あるいは輸送費用削減の観点からあくまで到着港/空港で輸入申告を行うか、あらかじめ通関の枠組みを決めておく必要がある。

③ 通関業者パートナーの選定

上記②で決めた通関の枠組みをベースに通関業者の選定を行うが、豊富な通関実績やコンプライアンス（法令遵守）に対する意識レベルの確認は勿論のこと、外国企業の思考プロセスや仕事の時間軸を十分に理解し、実務担当者同士が英語でコミュニケーションができる業者をいかに発掘するかが生産設備輸入の成否を決める大きなカギとなる。

④ 輸入関税減免スキームの申請手続

ロシア連邦税関庁への輸入関税減免スキームの申請準備から許可に至るプロセスでは、追加書類の提出や差戻し、追加で発生する申請手数料など想定外の状況が発生する。このため、申請にはある程度余裕を持った日数と予算を見ておく事が肝要である。

⑤ 輸入申告地点を管轄する税関との輸入申告内容の事前折衝

輸入申告時の船積書類不備とそれに起因する遅延を極力回避するため、実際に申告に使用する船積書類をベースにした申告内容の事前確認を、輸入申告を管轄する税関と可能な限り行うことが望ましい。確認した結果は必ずしも実際の申告時のトラブル回避を確実に担保するものではないが、問題発生の際には一定の効果が期待できる。

⑥ 輸出者との船積書類記載事項の整合作業

輸入申告をスムーズに行うため、船積書類の作成はロシア側税関当局の求める記載事項基準に従って行うことが肝要である。工場建設に係る生産設備の輸出者は多岐に渡ることから、統一した書類作成要領に沿った書類作成を全ての輸出者にいかに徹底させるかがポイントとなる。

⑦ 輸入関税・VAT（付加価値税）支払用デポジット口座の開設およびデポジットの入金

貨物が港・空港に到着するまでに、輸入関税および VAT を納付するためのデポジットを出納する口座を開設し、かつ輸入貨物の申告に十分な金額のデポジットを預けておく必要がある。特に VAT は仕入書を基準とする CIF 価格と輸入関税額を合計した額の 20% と高額であることから、デポジットがショートしないように適切に管理する必要がある。

(12) 人材

優秀な人材の確保とその定着は、進出した企業の価格競争力、品質、納期、開発力などに決定的な影響を与える。ロシアでは一般的に人材の流動性が非常に高く、定着率が低いといわれている。年間の離職率が 30% あった例もあり、また教育した人材を他社に引き抜かれた例も多い。成功できる人事諸施策のために、検討すべきことは以下である。

■ 雇用状況がタイトになっていないか

前述「3. 立地選択の経緯・理由」のように、進出する都市を決める時点で、「海外メーカーが相次いで現地進出し、雇用条件がタイトになっていないか」を評価して進出先を決定する必要がある。

■ 採用と賃金

① 経験者採用か新卒か

② どのようにしてできるだけ多くの応募を集めるか

③ 優秀な人材を紹介してもらえないか

④ 応募してきた人の評価をどうやるか、特に人物評価をどうやるか

⑤ 賃金水準はどのレベルとするか

⑥ 賃金体系はどうか、昇給はどうか、職能給体系か職務給体系か

■ 教育

教育資料、教育機材の準備が必要。また安全教育、品質保証教育、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）教育は根幹である。

6. ロシア工場立地にあたって特に留意すべき事項

(1) ビジネスだけでなく、地域との密接な関係づくりなど、長期的な視点に立った地道な活動によりお互いの信頼関係を築いていくことが成功のカギを握っている。

(2) ロシアはソ連崩壊から 27 年しか経過しておらず、いまだ法律も複雑で、かつ頻繁に変更される。また経済環境も石油関連の収入に大きく依存しているため石油の価格変動の影響により好況不況が激しい。進出企業は、これらの状況変化があっても長く続けられるビジネスであることを収益性、競争環境などから精査する必要がある。

(3) 立地地点の決定には、外国企業を誘致した経験のない州もあり、こういった州では何をどうすすめたらいいか州政府職員もわかっていない場合もある。またすでに多くの外国

企業を受け入れている州では、新規の案件に丁寧な対応をしない場合もあるので州政府の能力・姿勢を直接会って評価することが望ましい。

- (4) ガス、電気、上水、下水、道路、鉄道、土地収用などインフラへのアクセスは州政府に実施もしくは実施責任を持たせないと不可能な場合が多い。そこで、投資協定にこれらの項目をどう織り込むかが重要である。
- (5) 設計コンサルタントは、欧米企業を採用する場合と、ロシア企業を採用する場合がある。それぞれメリット・デメリットがあるのでよく調査する必要がある。
- (6) 工事管理の会社は、個別の見積もり、発注、納期管理、安全管理を行うので、この会社のパフォーマンスが工事の安全、コンプライアンス、環境、品質、納期、コストに大きく影響する。そのため、経験があり信頼できる会社に発注することが重要である。
- (7) 操業許可の段階では、ガス設備、消防設備検査に十分留意すること。
- (8) 優秀な現地採用人材の確保と採用後の定着性の確保は、安定操業に不可欠である。このため、採用方法、人物評価、賃金体系、業績評価方法などにつきどのような方式、方法とするかに留意すること。
- (9) 組み立てラインを持つ会社であれば、多数の部品を世界からスムーズに供給する必要がある。このため **ERP (Enterprise Resource Planning)** システム構築、通関・ロジスティクスの構築には細心の注意を要する。
- (10) 経験上、ロシアはインドと並んで日本人従業員にとってハードな環境である。このため日本人従業員の健康・安全ケアに十分留意すること
- (11) 操業開始後も州政府当局、税務当局との関係維持に留意すること。

【2. カルーガ州への工場進出に関して】

1. 案件概要

会社名： PCMA Rus

《三菱自動車（以下、MMC）と PSA プジョー・シトロエン社（以下、PSA）との合弁》

場 所： ロシア カルーガ州 ロスバ工業団地

工場敷地： 約 145 ヘクタール

生産車種： プジョーおよびシトロエンブランドの中型乗用車

三菱の中型 SUV

資本金： 3億 2,000 万ユーロ（MMC：30%、PSA：70%）

生産能力： 工場全体 12 万 5,000 台（MMC：4 万台、PSA：8 万 5,000 台）

従業員： 1,900 名（2018 年末時点）（MMC から日本人 8 名、PSA から 2 名）

図 1：工場外観

図 2：工場鳥観図



（出所）「PCMA Rus 概要」

（2014 年 3 月 6 日モスクワジャパンクラブ工場立地企業連絡会資料）

溶接組立工程は三菱自動車と PSA で別々に持っているが、塗装ラインは両社の車が一緒に流れる工程。その後の組立工程はまた分かれ、各々のラインでつくったものを完成するという構成。

2. ロシアへの工場投資決定の理由・背景

2005 年に政府決定 166 により工業組み立ての枠組みが打ち出された。三菱自動車としてもその流れに乗る形でロシアでの現地生産を検討し始めた。

三菱自動車は 2008 年 5 月 19 日付のプレスリリースで、「ロシアにおける市場販売シェア 50%を占める中型乗用車と、将来も大きな成長が期待できる SUV という 2 つの成長セグメントの車両を現地組立工場生産することは、ロシアで販売拡大を目指す MMC、PSA 両社にとって最も有効な手段となる。また、この合弁事業に関する締結は、ロシアを重要な成長市場と位置づけている両社間の関係をより強化するものである」としている。

3. 立地地点選択の経緯・理由

当初はサンクトペテルブルクへの進出を考えていたが、電気代や労務費がカルーガの方が安かったこと、ロジスティクスの中でも非常に条件が良かったことのほか、カルーガ州から優遇措置の提供を含む投資誘致の話があったこと、同州知事の実力などを勘案し、同州を選定した。

4. 工場設立の時間的経緯

2008年1月29日 PSAとカルーガ州で投資協定締結

2008年5月19日 MMCとPSAで合弁契約締結

2008年6月10日 工場起工式を実施

2010年4月23日 工場竣工式を実施

SKD生産²⁰⁹を開始

2012年7月4日 本格生産（CKD生産）²¹⁰を開始

5. 用地選択から操業開始までに直面した課題、克服手段、教訓

(1) 土地・ユーティリティー

カルーガ州政府並びにカルーガ市庁と締結された投資協定に基づき、グリーンフィールドの土地とインフラ（後述（2）ロジスティクスを含む）を同州政府が提供するというのが基本的内容だった。

工業団地（土地）については、州政府が定めた区画を、「自動車組立工場に適切な条件に登記・整備したうえで、所有権による制約なく、また第三者にいかなる権利も束縛されることなく」提供することを州政府側が保証した。

また、電力・ガス・水道・電話回線などは同協定に基づき、州政府側の費用負担で設置された。実務として、州政府傘下のカルーガ州開発公社が、電気・ガス・水道を指定した工業団地の境界点まで敷設、接続することを州政府が保証した。（投資協定中に「Warrant」

「Гарантировать」といった文言が含まれている。実際、ユーティリティーの整った環境が用意された。）

投資協定では、各種ユーティリティーの供給量が規定されていたが、電力については、工場隣接地域全体の電力事情が十分でなかった。独自に自家発電装置を設置していたものの、操業当初は頻繁に停電が起こった。

²⁰⁹ Semi Knock Down の略。CKD に比べ完成車両に近い状態で部品・コンポーネントを供給し、工場最終組み立てのみを行い、車両を完成させる生産方式。

²¹⁰ Complete Knock Down の略。車両組み立て用の部品を部品単位で供給し、工場で溶接・塗装・組み立てを行い、車両を完成させる生産方式。

(2) ロジスティクス、通関

日本での三菱自動車の車両工場は名古屋地区の岡崎、エンジン工場が京都に立地する。したがって、ロシアへのノックダウン (KD) 生産向けの部品の海上輸送は名古屋港から神戸港を経てエストニアのタリン港経由となる。またタイの車体工場で生産されている車種のKD部品はタイからの出荷となり、いずれも最大50日間の海上輸送となる。エストニアのタリン港に到着後、同地から工場の近隣のヴォルトゥインスク駅まで鉄道で運び、引き込み線を利用して工場まで搬入する。

税関は工場の敷地内に設けている。引き込み線で工場まで運んだコンテナを降ろす場所は保税地区になっており、敷地内の税関で通関して工場に搬入する。

ロジスティクス面で特に問題はないが、部品の輸出元である日本などからカルーガ工場までの輸送日数が平均約65日かかるため、大きな生産の変動があった場合には対応が厳しい状況にもなる。

ロジスティクス関連では、工場周辺の道路、近隣駅から工場敷地内までの貨物運送用の鉄道の引き込み線を州政府側が費用を負担し、造成・敷設した。

(3) 許認可

許認可取得のために膨大な資料の作成・提出を余儀なくされたが、ロシア工場建設に精通したプロジェクトマネジメント会社を起用し、許認可当局との間に入ってもらったため、煩雑さや工数を軽減できた。加えて本プロジェクト立上げ期においては、州政府関係者と PCMA Rus 幹部との間で月例会議が開催され、投資契約が遵守されているか、立上げスケジュールに遅れは出ていないか等の確認の場ももたれた。同会議には州政府側から投資担当副知事が必ず出席し、課題があれば投資者目線でその場で差配、解決をコミットしてくれた点は特質すべき点である。(実際に 2008 年 1 月に PSA とカルーガ州が投資契約を結んでから約 2 年で SKD 生産を開始している。投資契約から生産開始まで 2 年というペースは、比較的早い許認可取得で、カルーガ州における建設許認可の審査が滞りなく行われていることを示している。)

(4) 人材

当初、定着率や離職率が問題になった。カルーガ州は自動車・同部品関連の工場が多く進出していたため、人員の引き抜きもあった。各社の人事担当で定期的に集まり話し合いの場を設け対策を取った。

人材教育支援策については、投資協定に「2009 年 4 月 1 日までに、1,000 平米の敷地を含む訓練に必要な諸設備を設け教育、新規採用が可能になるようにする」と規定された。州政府は技術者訓練センターの設置、加えて IT・語学等の一般的教育プログラムや通訳を提供する一方、自動車組立てに必要な専門的な教育機材や講師は投資者側が手配した。

(5) その他

工場設立当時の税制上のインセンティブ²¹¹は、①固定資産税は基本税率 2.2%のところ契約締結時から 12 年間免除、②企業利潤税 (法人税) は基本税率 20% (連邦 2%、地方 18%)

²¹¹ 出所: 「PCMA Rus 概要」(2014 年 3 月 6 日モスクワジャパンクラブ工場立地企業連絡会向け資料) から抜粋。

のところ、地方納付分 18%のうち税率軽減 4%、税還付 13.5%により実質 0.5%まで減税される（連邦分と合わせ 2.5%）。この減税は投資回収以降 2 年間まで認められる（ただし建築許可（Разрешение на строительство）取得から 9 年を超えない範囲に限る）。

その他のインセンティブでは、外国人駐在員向けの居住施設として州側がアパートメント・ホテルを建設した。PCMA Rus 以外にもカルーガ州内に工場を持つ企業が利用していた。工場立ち上げの時にはテクニカル・アシスタントと称する本国からの技術指導要員などが最大 200 名程度常駐していたが、それらの外国人駐在員が利用するうえでの支援策となった。

6. ロシア工場立地にあたって特に留意すべき事項

(1) 立地場所の選定

投資協定の充実度、地方政府の支援体制が重要。また、電気代や労務費、ロジスティクス面も考慮する必要あり。

(2) インフラ整備などのプロジェクト管理

契約内容どおりにインフラ等を整備してもらうため、ロシアでの事業経験があり信頼できるプロジェクトマネジメント会社に管理を依頼することが肝要。

(3) 建設許認可

一般的にロシアでは、許認可取得のために膨大な書類が必要。カルーガ州でも基本的に同様だが、申請から許認可取得までは特に滞ることなく進んだ。

(4) 従業員の定着

周辺各社の人事担当と協力し、定期的に話し合いの場を設け対策を取るなどの対応が必要。

【3. ウリヤノフスク州におけるタイヤ工場設立】

1. 案件概要

会社名： Bridgestone Tire Manufacturing C.I.S., LLC (BMCIS) 〈図 1、2〉

場 所： ウリヤノフスク州 ザヴォルジェ工業団地

工場敷地： 80.6 ヘクタール

製 品： ブリヂストン ブランド 夏・冬用の乗用車用タイヤ

投資金額： 375 億円 (ブリヂストン：90%、三菱商事：10%)

生産量： 1万2,000本/日 (Max)

従業員： 約800名 (生産Max時)

図 1：BMCIS 工場建設アウトライン



図 2：BMCIS 工場外観



2. ロシアへの工場投資決定の理由・背景 (付属資料：p.4)

下記背景および目的により、ロシアへの工場進出を2013年に決定。

(1) 市場規模・経済力

ロシア+CIS 諸国計で2.8億人の人口規模

ロシアのGDPは世界第12位、1人当たりのGDP：1万3,700米ドル(2012年)

(2) 自動車需要の拡大

ロシア新車販売約300万台(2012年実績 ドイツと同等規模)

外資系自動車会社の進出・生産増強(2017年100万台突破見込み)

(3) 販売力の蓄積

1995年から輸入販売により、高機能商品である冬タイヤで高い競争力を保有

(4) 関税、物流費

WTO 加盟後も高いタイヤへの関税存続（税率 10%）

海上運賃、内陸輸送費の削減

3. 立地地点選択の経緯・理由（付属資料：p.13～14）〈図 3〉

- (1) 工場建設に理想的な土地（工業団地内）長方形+フラット
- (2) 電気・給水・下水・ガスのインフラ整備内容
- (3) 州政府が準備した税制面インセンティブ内容
- (4) 州政府のプロジェクト推進への協力姿勢
- (5) 高い教育水準（スタッフ雇用に有利）
- (6) 日本人派遣に必要な医療水準・治安状況

⇒物流面で若干デメリットがあるが、減免などのインセンティブ条件でカバーが可能。

総合評価として、ウリヤノフスクの優位性が高い。

図 3：候補地選定経緯—3 候補地比較—（2012 年検討時）

地名		ウリヤノフスク州	B州	C州
土地形状		◎	△ 起伏あり、住居立ち退き要	○ 高低差3-5m
物流	モスクワからの距離	900km (飛行機：2時間・2便/日)	200km (車：3時間)	200Km (車：3時間/ 新幹線：1時間)
インフラ	電気	○ 概ね問題なし コスト：開発公社負担	△ 高圧線撤去要	△ 高圧線撤去要
	ガス		○ 概ね問題なし コスト：開発公社負担	△ 供給不足懸念 コスト：一部BS負担
	給水・排水			
州政府サポート		◎	○	×
労働力	技能系	○	○	○
	ホワイトカラー	○優位性	△優秀な人材はモスクワへ	
周辺環境・治安		○ 医療充実度・街並み	△	△
インセンティブ		◎	○	○

4. 工場設立の時間的経緯

2013 年 3 月：会社（BMCIS）設立

2013 年 12 月：工場技術書類提出(Expertise)

2014 年 3 月：工場建築許可（Разрешение на строительство）取得

2014 年 4 月：工場建設開始（Pile 打ち）

2015 年 2 月：工場製造設備の設置

2015 年 10 月：工場建屋引き渡し

2016年12月：タイヤ商業生産開始

5. 用地選択から操業開始までに直面した課題、克服手段、教訓

(1) 設計事務所の選定（付属資料：p.16）

ロシア特有の建築許認可に対応するため、ロシアの知見がある設計事務所の起用が不可欠。

⇒ロシアでの工場建設に知見があることが必要だが、時間どおりに推進する上でそれが問題となる可能性がある（ロシアでは遅れることが普通）。そのため、プロジェクトの全体スケジュールは設計事務所に任せること無く、自分たちで確認することが肝要。

(2) ゼネコンの選定（付属資料：p.18）

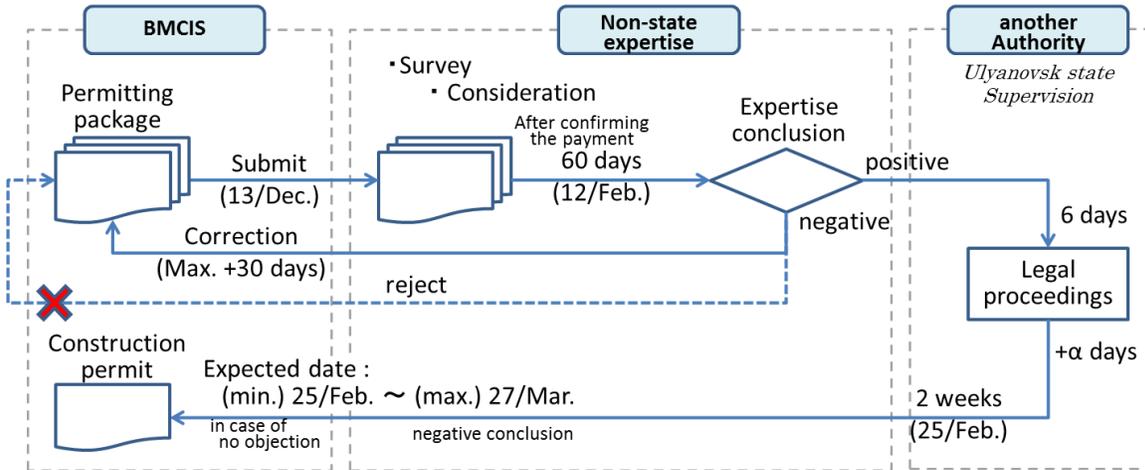
欧米、ロシアのゼネコンからコンペによって選定。

⇒ロシアのゼネコンは当初の見積価格は安い。しかし、プロジェクト開始後に様々な理由を付けて追加費用が請求されるため要注意。（ロシアの場合、複雑な規定により欧米系のゼネコンでも追加費用は発生する。契約金額の2～3割程は追加する前提で予算取りが必要。）

(3) 建築許可（Разрешение на строительство）（付属資料：p.20）

工場建設のプロジェクトに対して、工場建設～導入設備～ユーティリティー～安全・防災・環境等において事前に技術的な審査（Expertise）〈図4〉が行われる。プロジェクト自体がロシアの規格にすべて沿っていることが確認されると、同プロジェクトに対する技術的な“Positive”の結論が出され、それを持って工場建築許可（Разрешение на строительство）を取得することができる。

図 4：建築許認可取得プロセス



Permitting package

- Technical condition
- City plan
- Civil defense
- Project outline
- Technical passport
 - ✓ *Design, Purpose, Principle of operation*
 - ✓ *Technical specifications*
 - ✓ *Installation specifications*
 - ✓ *Automation specifications*
 - ✓ *Start-up, Operation, Preservation specifications*
 - ✓ *Safety notice*
 - ✓ *Service / Maintenance specifications*

このプロセスが非常に複雑かつ困難で、ほとんどのプロジェクトはこれにより遅延している。当社の場合、この審査をウリヤノフスク州の非国家鑑定（図 5）と契約したことによって、審査期間が 3 カ月で終了し、短期で建築許可（Разрешение на строительство）を取得できた。

図 5：国家鑑定と非国家鑑定（著者記載ママ。国家審査および非国家＝民間審査と同義）

	国家鑑定 (State Expertise)	非国家鑑定 (Non-state Expertise)
認可取得までの期間	2ヵ月	2ヵ月（1ヵ月の延長あり）
申請時に必要な書類	下記書類に不備あれば申請却下。 完璧な申請書類を求められる。	申請前に下記書類について質疑を通じ完成度を上げることが可能。
	<i>Technical passport of equipment</i> ✓ <i>Design, Purpose, Principle of operation</i> ✓ <i>Technical specifications</i> ✓ <i>Installation specifications</i> ✓ <i>Automation specifications</i> ✓ <i>Start-up, Operation, Preservation specifications</i> ✓ <i>Safety notice</i> ✓ <i>Service/Maintenance specifications</i>	
申請費用 (Project規模別tariff)	約120k€	約120k€ + α（延長分）
考えられるリスク	却下されると再審査に2ヵ月必要。 コスト・納期とも大幅超過のリスク有。	却下されるリスクが低い。 国家鑑定よりも1ヵ月長い。
BMCIS側の判断	設備仕様が固まらない現状では上記リスクは避けるべき。	非国家鑑定で進める。当初計画より早く契約することで申請納期確保を図る。

① 通常（国家鑑定）の場合

要求される大量の書類を準備して提出し、審査結果は審査期間 60 日間を経て初めて連絡がある。審査期間中コミュニケーションはとれない。書類の不備・間違いなどで不可となった場合、必要な書類を修正したうえで、再度大量の書類を提出、また 60 日にわたる審査の結果を待つ必要がある。このプロセスを約 4～5 回を繰り返し、“Positive”の結果を取得するまでに 1 年以上かかるケースが多い（そのため、ロシア企業では建築許可（Разрешение на строительство）を取得する前に建設を開始することが一般的）。

② 当社（非国家鑑定）の場合

要求される書類、審査内容、期間、金額、すべて国家鑑定と同様。大きな違いは、60 日間の審査期間内で書類やデータの不備などに関してコミュニケーションをとることができ、審査期間中に書類を修正できる。

いずれにせよ、60 日後には審査結果が出るが、その時点で書類の修正などが間に合わない場合は、延長料金を支払い、審査期間を 30 日間延長するオプションがある。

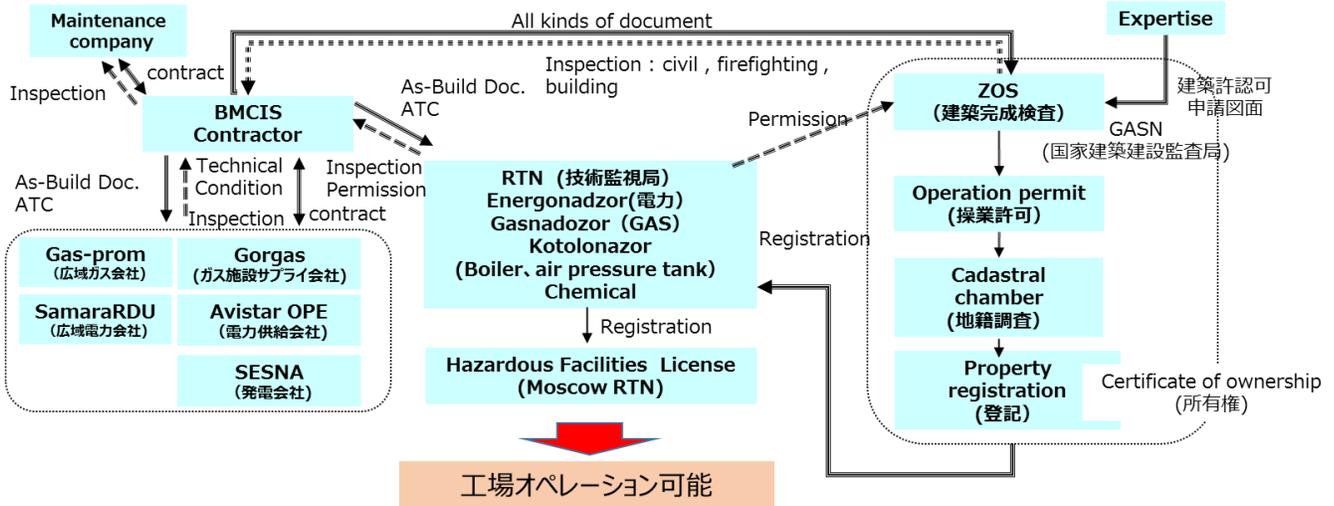
当社の場合、延長 30 日間を含めた計 90 日間ですべての書類を修正・追加提出して“Positive”の結論を得て、建築許可（Разрешение на строительство）を取得し工場建設を開始することができた。

（4） 操業許認可取得（付属資料：P.22～24）〈図 6〉

上記鑑定による審査を経て建設を完了すると、その内容どおりに建設されているかの検査を受ける必要がある。工事の途中で書類を訂正した場合、再鑑定が必要となり、その結果をもって再度検査を受けることになる。

加えて、ユーティリティー（電気、給水、排水、ガス）に対する安全・防災・環境に対する審査も受ける必要があり、それらすべての確認をもって、操業許可を取得できる。このプロセスは非常に複雑であり、設計事務所との擦り合わせが非常に重要となる。

図 6：製造許認可取得プロセス



6. ロシア工場立地にあたって特に留意すべき事項

(1) 場所の選定

⇒ 地方政府の協力度、支援体制が最も重要。

(2) 設計事務所の選定

⇒ ロシアの建設関連許認可・プロセスを熟知している会社

(3) ゼネコンの選定

⇒ ロシアのゼネコンが当初は安いですが、建設途中で色々と追加費用が請求される。
欧米のゼネコンでも追加費用の発生がある（2～3割は追加費用が発生を覚悟）。

(4) 建築許認可

⇒ どの鑑定を活用するかポイントとなる。

(5) 許認可取得

⇒ 非常に複雑だが、設計事務所に任せず自分で確認することが肝要。

(6) 地方政府との関係

⇒ 定期的な情報交換・説明を face to face で実施することが重要。

(7) 進出時に必要な機能

⇒経理・人事・調達・生産+開発公社（州政府）にアクセスできるロシア人スタッフ

(株)ブリヂストン
ロシア工場進出に関して
(Bridgestone Tire Manufacturing C.I.S.,LLC)
= BMCIS =

@日本貿易振興機構 (JETRO) ロシア・工場等設立実務研究会
2018年11月27日

(株)ブリヂストン 谷川 裕己 (在ロシア 2013年9月～2017年6月)

ご説明内容

- 1) BMCIS概要
- 2) 場所の選定
- 3) デザイン会社の適用
- 4) ゼネコンの選定
- 5) 建築許認可
- 6) 許認可取得
- 7) スタッフ採用と訓練

マイルストーン

<u>Company establishment</u>	
Board approval meeting	18.02.2013
Press release	12.04.2013
<u>Basic Design / Permitting stage</u>	
Permitting documents (GPZU) complete:	18.11.2013
Issue "Project" to Non-state expertize:	13.12.2013
Obtaining "Construction permit":	12.03.2014
<u>Procurement / Tender stage</u>	
Issue tender package to bidders:	23.12.2013
LOI issue to General contractor:	03.04.2014
Conclusion of contract	22.05.2014
<u>Construction stage</u>	
Groundbreaking ceremony:	01.04.2014
Start mobilization for construction:	02.04.2014
Start piling works:	24.06.2014
Start column installation:	02.08.2014
Start roof works:	12.10.2014
Installation start for production equipment:	14.02.2015
Building hand over:	31.10.2015

2/31

ご説明内容

- 1) BMCIS概要
- 2) 場所の選定
- 3) デザイン会社の適用
- 4) ゼネコンの選定
- 5) 建築許認可
- 6) 許認可取得
- 7) スタッフ採用と訓練

3/31

ロシア工場進出検討の背景 (2012年検討時)

背景	詳細
1. 市場規模・経済力	<ul style="list-style-type: none"> > ロシア+CIS諸国計で2.8億人の人口規模 > ロシアはGDP世界第12位、一人当GDP：13,700US\$ (12年)
2. 自動車需要拡大・外資メーカー生産進出	<ul style="list-style-type: none"> > ロシア新車販売約300万台 (12年実績、ドイツと同等規模) > 外資系OEM進出、生産増強 (17年に100万台突破の見込) > 外資タイヤメーカーの生産進出、増産による競争環境の激化
3. 販売力の蓄積	<ul style="list-style-type: none"> > PSR連結で高い収益性 > 機能商品である冬タイヤでの高い競争力
4. 関税、物流費	<ul style="list-style-type: none"> > WTO加盟後も輸入関税存続 (税率 10%) > CIS向輸出はロシア生産品に関税メリット (ほぼ0%) > 海上運賃、内陸輸送費削減



- > タイヤ需要拡大中のロシアにPSR新工場を建設、確固たる基盤を確立し、市場競争力を強化する。
- > 生産規模：約400万本/年

4/31

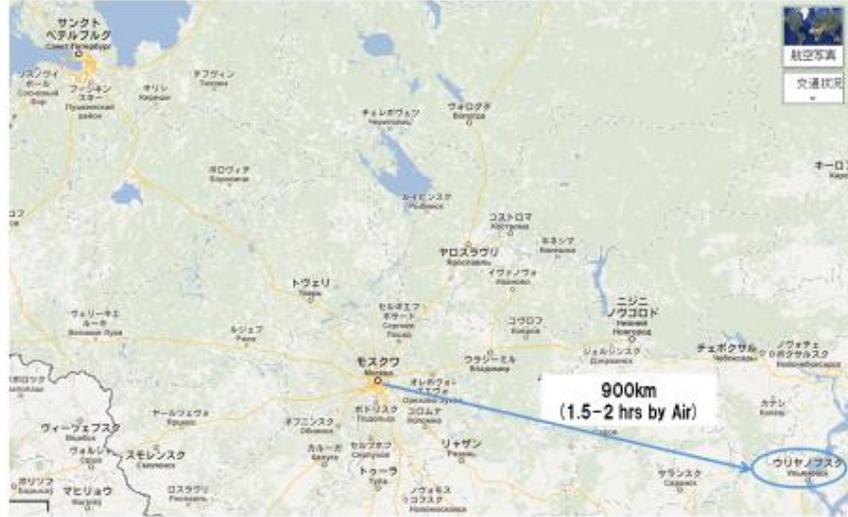
BMCIS プロジェクト = Summary =

(公式発表 2013年4月12日)

会社名:	Bridgestone Tire Manufacturing C.I.S. LLC	
場所:	Zavolzhye Industrial Zone in Ulyanovsk Oblast	
工場敷地面積:	80.6 Hectares (806K m2)	
製品:	夏・冬用の乗用車・SUVのタイヤ	
会社設立:	2013年4月	
生産開始:	2016年上半期中 (2016年12月に遅延)	
生産量 (MAX):	約400万本/年	
株主:	橋本ブリヂストン 90% 三菱商事株式会社 10%	
投資金額:	375億円	
従業員:	約800名 (生産Max時)	

5/31

BMCISのロケーション (1)



6/31

BMCISのロケーション (2)



7/31

(BMCIS tire plant Building outline)



8/31



9/31

(BMCIS外觀)



10/31

(BMCIS外觀)



11/31

ご説明内容

- 1) BMCIS概要
- 2) 場所の選定
- 3) デザイン会社の適用
- 4) ゼネコンの選定
- 5) 建築許認可
- 6) 許認可取得
- 7) スタッフ採用

12/31

候補地選定経緯-3候補地比較- (2012年検討時)

地名		ウリヤノフスク州	B州	C州
土地形状		⊙	△ 起伏あり、住居立ち退き要	○ 高低差3-5m
物流	モスクワからの距離	900km (飛行機：2時間・2便/日)	200km (車：3時間)	200km (車：3時間/ 新幹線：1時間)
インフラ	電気	○ 概ね問題なし コスト：開発公社負担	△ 高圧線撤去要	△ 高圧線撤去要
	ガス	○ 概ね問題なし コスト：開発公社負担	○ 概ね問題なし コスト：開発公社負担	△ 供給不足懸念 コスト：一部BS負担
	給水・排水			
州政府サポート		⊙	○	×
労働力	技能系	○	○	○
	ホワイトカラー	○ 優位性	△ 優秀な人材はモスクワへ	
周辺環境・治安		○ 医療充実度・街並み	△	△
インセンティブ		⊙	○	○

➤ 総合評価：ウリヤノフスクの優位性高い。
物流面で若干デメリットがあるが、インセンティブ条件でカバー可。

14/31

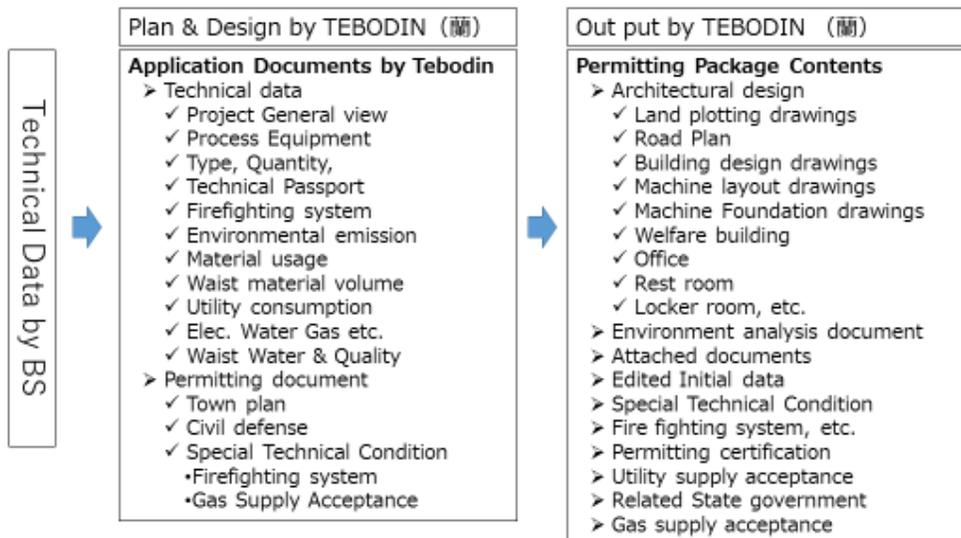
ご説明内容

- 1) BMCIS概要
- 2) 場所の選定
- 3) **デザイン会社の適用**
- 4) ゼネコンの選定
- 5) 建築許認可
- 6) 許認可取得
- 7) スタッフ採用と訓練

15/31

デザイン会社の適用

ロシア特有の許認可申請対応の為、ロシアで経験のあるデザイン会社を適用



16/31

ご説明内容

- 1) BMCIS概要
- 2) 場所の選定
- 3) デザイン会社の適用
- 4) ゼネコンの選定**
- 5) 建築許認可
- 6) 許認可取得
- 7) スタッフ採用

17/31

ゼネコンの選定 ～入札にて決定 当初ロシア・欧州のゼネコン7社からスタート～

	ロシア系ゼネコン		トルコ系ゼネコン	
Business scale	Medium-sized company in Russia No. of employees in Russia : 1285	○	Global company, 64th in the world No. of employees in Russia : 5828	◎
Organization	Most people in charge are aged around 30 years and cannot speak English.	△	Management system is substantial. Project-director has experienced Toyota factory.	◎
Experience	There are experience of the large-scale project. Construction site is good quality and condition.	○	There are a lot of experience of the large-scale project. Management system of health and safety is excellent.	◎
Activeness	VE proposal and quantity review are actively. Respond quickly to our requests.	◎	Cost reduction proposal cautious.	○
evaluation result	Acceptable	○	Acceptable	◎

ロシア系ゼネコンを選定した際の考えられるリスク

- ① プロジェクト推進した後の追加費用請求
- ② プロジェクトの遅れ
- ③ 緊急時の対応(ウクライナの情勢等)

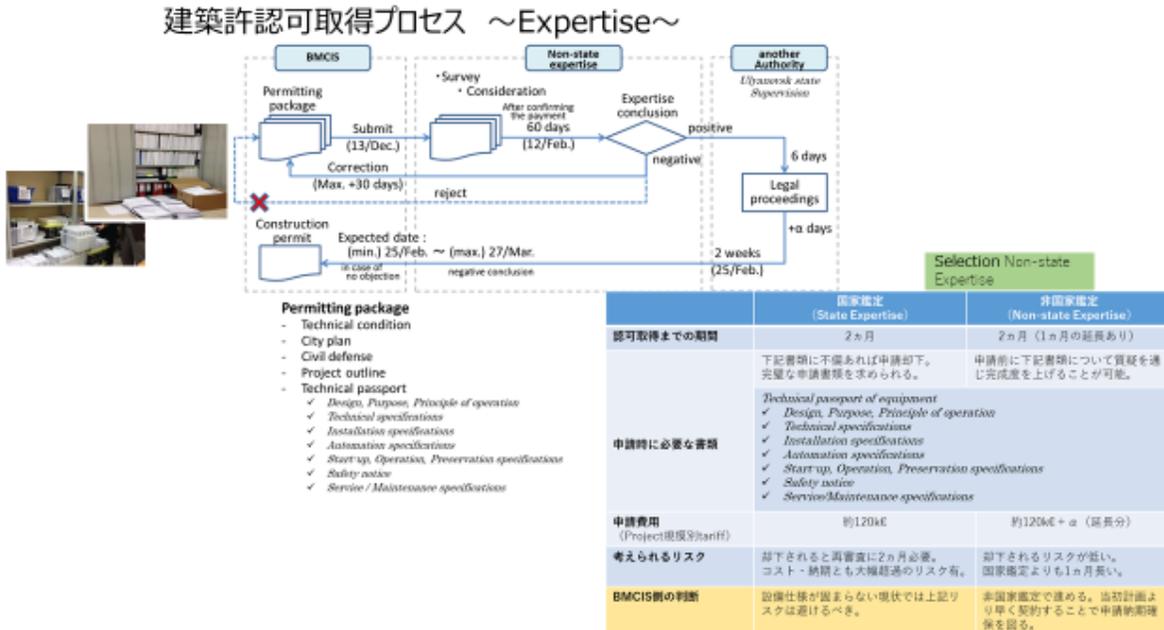
⇒トルコ系ゼネコンを選定

18/31

ご説明内容

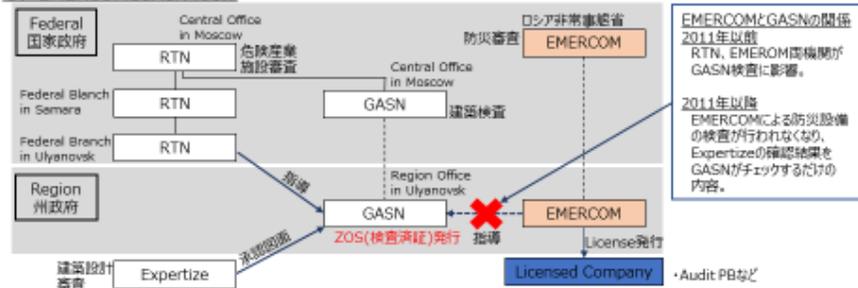
- 1) BMCIS概要
- 2) 場所の選定
- 3) デザイン会社の適用
- 4) ゼネコンの選定
- 5) 建築許認可
- 6) 許認可取得
- 7) スタッフ採用と訓練

19/31



EMERCOMの位置づけ

1) EMERCOMとGASNの関係



2) 防災設備の定期検査



3) Licensed Company活用のメリット

項目	L/Cの活用	EMERCOM検査
定期検査	EM検査5年に延長	3年ごとにEM検査実施
指摘事項に対する罰金	なし	6万Rub罰金の支払い
不具合是正期間	是正期間指定なし、 Compliance Actが 発行されない。	3ヵ月～1年間で期間が 指定される
是正期間後の再指摘	なし	業務後工場停止90日

EMERCOMが防災を承認する重要な機関であり、GASNの発行するZOSはExpertiseの防災項目のみチェック

23/31

Disaster equipment

GASN Inspection前にライセンス会社より防災設備が
ロシア規制に適合しているか検査実施できる

【Licensed company】

防災設備検査を目的とした政府からライセンスを
発行された民間会社。
通常 ZOSが発行されてから 3年間に一度EMERCOM
(政府機関)の立ち入り検査が必要だが、
この会社で検査を受けておけば 5年間に延長される。

【License 発行先】

ロシア民間防衛問題・非常事態・自然災害復旧省(Министерство по делам гражданской обороны,
чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, 略称: МЧС) は、ロシア
の民間防衛、自然災害対策等を掌管する機関。正式名称が長いため、日本語ではロシア非常事態省と略称されることが
多い。英語では、EMERCOM (Emergency Commandの略) と呼ばれることもある。

【License 発行条件】EMERCOM 発行

認定のクアは火災リスクの第3者的に評価し、防火対象設備が火災安全の法的要件に合っていることを評価する分野での
作業実施の能力を確認するうえで Expertise company (監査会社)の活動に信頼性が保証できること。

【Inspection内容】

建築防災設計部分のロシア消防法の適合確認 及び 現場設置防災設備確認後 適合認定書発行
(compliance ACT)

Licensed Companyはロシア消防法に適合しているかを判断する外郭団体であり、政府認
証機関の1つでもあるので、本機関の証明書はGASN同様に公的認証と判断できる。

24/31

ご説明内容

- 1) BMCIS概要
- 2) 場所の選定
- 3) デザイン会社の適用
- 4) ゼネコンの選定
- 5) 建築許認可
- 6) 許認可取得
- 7) スタッフ採用と訓練

25/31

採用活動

◆使用採用ソース/候補者確保◆

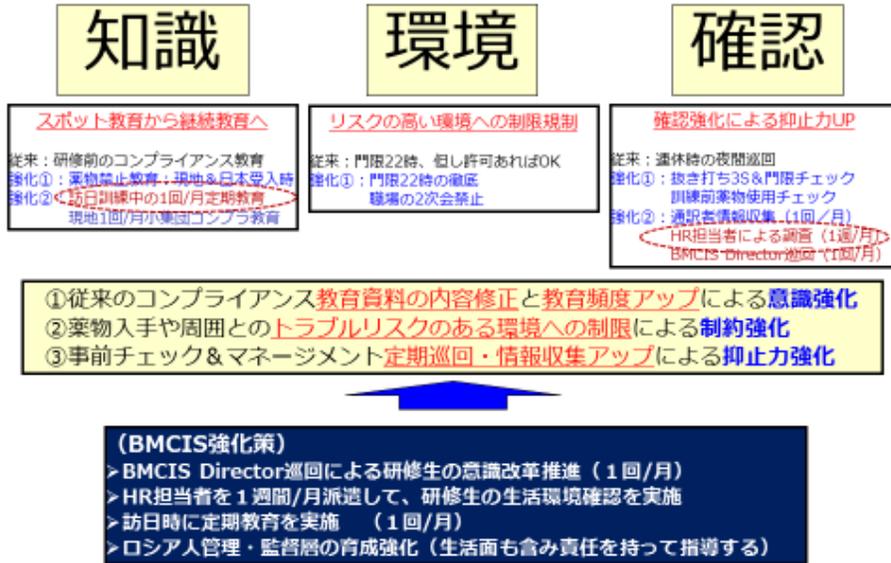
項目	内容	評価
教育機関（大学/高専）	・新卒者/卒業生（徴兵終了者含む）データベース提供	△
リクルートサイト	・応募者⇄企業、双方向での候補者選定	○
人材紹介会社（地元、全国）	・人材会社による広範囲からの候補者紹介	○
BMCIS企業ホームページ	・直接且つタイムリーな情報提供、応募者とのコミュニケーション	-
採用広告	・新聞/TV/ラジオでの採用情報掲載	×
公共職業紹介機関	・State Labor Center（与職安）による候補者紹介	×
直接訪問/応募フォーム	・応募者がBMCISを直接訪問、応募フォームへ記入	○

BMCIS 従業員の日本訓練

- ▶2014年6月（設備原動要員）より訪日訓練開始、また、製造系第一陣は11月より訪日開始。
- ▶「Mother Plant Concept」をベースに九州生産本部（久留米工場・鳥栖工場）を中心に訪日研修を実施。
- ▶ピーク時（2015年1月～6月）は100名以上の研修生が訪日。

26/31

日本訓練生の管理強化



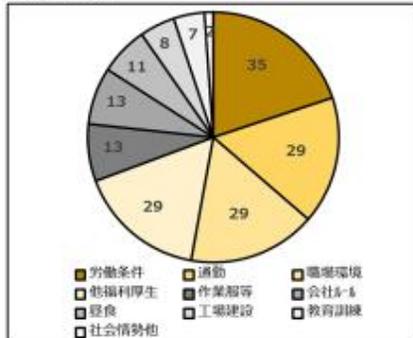
27/31

従業員コミュニケーション

◆Round Table Discussion◆

- > 2015年2月より開始、職場単位で従業員代表(正/副)を選出(半年単位)し、月次で開催
- > 事前に質疑回答を準備、当日その場の追加質問や要望に対しても対応
- > 原則、Division Directorsは毎回出席、GDは四半期単位での参加

<質疑事項>



◆Corporate News Letter◆



◆HR Information Board◆



28/31

その他 人材確保施策

◆New Graduates Recruitment (Cooperation with Educational Institution)◆



Frame Agreement with 3 Universities
& 1 Technical School



Provision of the Educational Courses
Joining to Professional Skills Competition

◆Career Recruitment◆



Launching BMCIS Corporate Homepage
Expansion of Recruitment Sources

◆Retention Measures (Welfare Program)◆



Corporate Sports Program
Voluntary Medical Insurance Program

29/31

最後に、

ロシア工場進出の経験から得た重要なポイント

1. 場所の選定 ⇒ 地方政府の協力度、支援体制が重要
2. デザイン会社の選定 ⇒ ロシアの建設関連許認可・プロセスを熟知している会社
3. ゼネコンの選定 ⇒ 建設途中で色々と追加費用が発生する事を認識
4. 建築許認可 ⇒ 何処のExpertiseを活用するかが大きなポイント
5. 許認可取得 ⇒ エージェントに任せず、自分で確認する。
6. 地方政府との関係 ⇒ 定期的な情報交換・説明をFace to Faceで
7. 採用 ⇒ スペック内容により、採用方法・ツールを使い分ける
8. 訓練 ⇒ ルールを明確に、違反した場合の対応を厳密に
9. 進出時に必要な機能 ⇒ 経理・人事・調達・生産 + 開発公社に通ずるスタッフ

30/31



31/31

【4. ハバロフスクにおける温室野菜工場設立】

1. 案件概要

社名	JGC Evergreen LLC
資本金	10.4億ルーブル（約19億円）
出資者	日揮（82.2%）、エネルゴ・インパルス社（13.3%）、 道銀どさんこ3号（4.5%）
当社出向者	1名（社長）
事業内容	生鮮野菜の生産・販売
場所	ロシア連邦ハバロフスク市工業団地内
施設	オランダ型ガラス温室（5ha）
栽培品目	トマト・キュウリなど合計年間約1,100トン （年間約1,100トン、ハバロフスク市民8万人相当、シェア約13%）
販売先	市内スーパー、直売所、外食
従業員数	約120名（社長1名、現地採用日本人1名、ロシア人118名）
施設面積	約5ha
設備構成	・オランダ型ガラス温室（140メートル四方、軒高6メートル）〈図1、2〉 （第一温室2.5ha、第二温室2.5ha、第三温室5ha（将来）） ・循環型養液栽培設備〈図3〉 ・天然ガスボイラー（温水暖房、CO ₂ 供給） ・栽培エリア：4.4 ha（内訳：育苗ゾーン0.5〈図4〉、トマト2.2〈図5〉、 キュウリ1.4、パプリカ0.3）

図1：オランダ型ガラス温室



図2：第一温室と第二温室

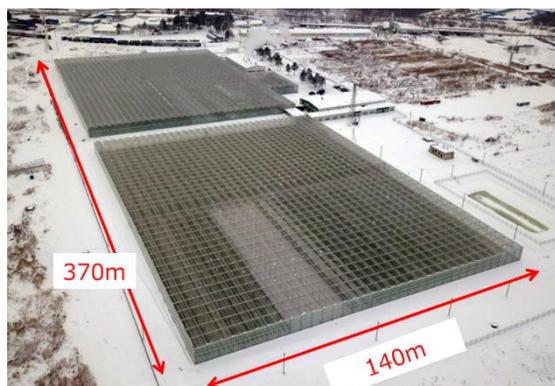


図3：温室内部、左奥が養液タンク



図4：葉物生産の設備



図5：トマト生産の設備



栽培している野菜は、主にキュウリ、トマト、パプリカの3種類。キュウリは3種類を栽培しており、図6はロシアでよく食べられる品種、図7は日本のキュウリに近い品種である。図8に見られるとおり、成長を早め、生産力を高めるために補光ランプを付けて栽培している。

図6



図7



図8



トマトは全部で6種類を栽培。ミニトマト（赤、黄）、チェリートマト、中玉、大玉と日本の品種「桃太郎」。マーケットを見ながら生産量を決定している。パプリカは、主力は赤と黄の2種類。ほかに、ラディッシュ、リーフレタスなどの葉物、バジルなどのハーブ系を少量ずつ、13～14種類栽培している。

販売先は99%地元。ハバロフスク市内の中央市場の直売所〈図9〉2店舗に加えて、極東ロシアの大手スーパー「サムベリ」〈図10〉に40%程度を販売。現状では、販売した野菜はすべて完売している。ボトルネックは生産量が上がらないこと。2018年11月現在、まだ3作目のため、病気の発生、ボイラーや養液のトラブルなどの課題が続いている。

図9：中央市場直売所



図10：「サムベリ」売り場



2. ロシアへの投資決定の理由、背景、立地地点選択の経緯、理由

ハバロフスクは、ウラジオストクと並ぶ極東ロシアの中心都市（特に政治の中心）だが、市内に大きな温室はなく、野菜の供給を中国に頼る状況で、野菜が欲しいというニーズが明確に存在していた。そのニーズに応え、野菜を提供してビジネスを展開することが当社のソリューションとして可能であったため本事業の実施を決定した。一般的に新規事業のセオリーとされ

る「本業とのシナジー」は求めておらず、異業種からの農業参入でよくある「社会貢献」や「CSR」目的でもない。

また、当社の長期的な事業戦略に合致したことも投資決定の理由だ。対ロシアの長期的な事業戦略とは、当社の主力事業であるガス（天然ガス）のビジネスに携わること、空港や港湾などのインフラのEPCも行うことである。そうした長期的な事業戦略において、ロシアにくさびを打つという意味もあった。

立地場所は、ソ連時代に10ヘクタールの温室があった土地を選択した。そのため、地下の埋設物や水質、土壌汚染の問題などの心配なく工事を進めることができた。

3. 工場設立の時間的経緯

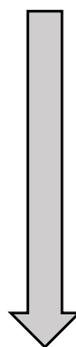
- 2013年4月：社内検討 開始
- 2014年9月：投資決定
- 2015年2月：事業会社 設立
- 2015年6月：第一温室 工事開始
- 2015年12月：第一温室 栽培開始
- 2016年2月：販売開始
- 2016年9月：増資決定（第二温室）
- 2017年4月：第二温室 工事開始
- 2017年10月：第二温室 栽培開始
- 2017年12月：第二温室 販売開始

4. 用地選択から操業開始までに直面した課題、克服手段、そこから得られた教訓

(1) 各温室建設時のポイント

① 社内検討開始～第一温室栽培開始

- 2013年4月：社内検討 開始
- 2014年9月：投資決定
- 2015年2月：事業会社 設立
- 2015年6月：第一温室 工事開始
- 2015年1月：第一温室 栽培開始
- 2016年2月：販売開始



- 検討開始から投資決定、事業開始までのスピード感
- ロシア特有の様々なハードルを克服

検討の開始から投資決定、そして事業開始までのスピード感が非常にあった。当社は意思決定が遅い傾向にあるが、今回は1年半で投資決定に至った。事業会社設立に際しても、投資決

定以前から事業会社設立手続の準備や調査を独自に始めていたこともあり、スムーズに設立できた。現地役所での手続の煩雑さや書類の翻訳など一つ一つの作業に時間を要したが、ハバロフスク市政府と極東発展省の窓口が協力的だったおかげで滞りなく手続を行うことができた。

工事開始前、ロシアでの工場建設経験者から、少なくとも1年はかかる、冬場の作業はできない、手続きが大変、などと言われていたが、現地の温室専門の建設業者とうまく協力して仕事ができ、スケジュールどおり6カ月で工事が完了した。

建設に際しては、登記とは異なりロシア特有の様々なハードルがあった。温室の建設も工場と許認可関係はほぼ同様で複雑だった。許認可はモスクワ側で取得した。現地で雇用したロシア人のローカルマネージャーと日本本社からのコントロールによりスムーズに許認可を取得できた。

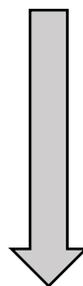
② 第二温室

2016年9月：増資決定（第二温室）

2017年4月：第二温室 工事開始

2017年10月：第二温室 栽培開始

2017年12月：第二温室 販売開始



○栽培面やB2C ビジネス特有の課題や
トラブルを解決

○ロシア行政政府との粘り強い交渉

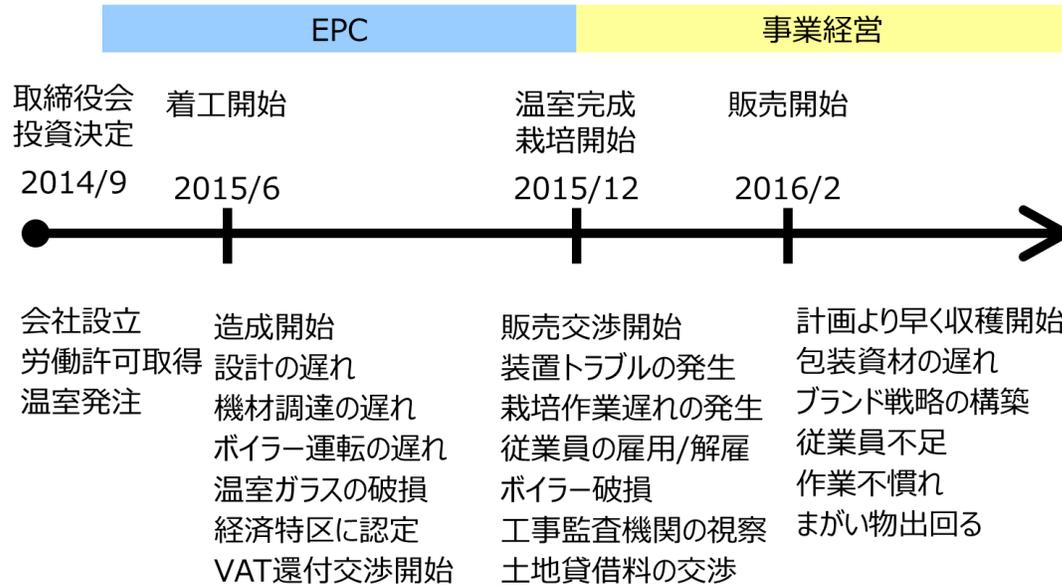
第二温室も計画どおり6カ月で完成し、その2カ月後から営業を開始した。

その際には、栽培面やB2Cビジネス特有の課題やトラブルを解決する必要があった。第一温室での野菜栽培と並行して第二温室を建設したため、第一温室の生産や操業に影響を与えないように第二温室を建設することが課題となった。具体的には、第二温室建設のために人の出入りが激しかったことが原因で、野菜が病気に感染するというトラブルが発生した。その影響で、購買客からクレームが来て対応に追われた。

天然ガスと電力などユーティリティの供給では地方政府と粘り強い交渉が必要だった。通常、工業団地内にはガスや電力といったユーティリティが整備されている。しかし、当社の場合、建設用地が第一温室の工事開始頃（2015年春）にようやく工業団地として指定されたため、インフラの整備が間に合っていなかった。第一温室を稼働させるためには天然ガスが必要だったため、結局当社が自費で11キロメートルにわたる天然ガスの配管を引いた。工事は地方政府が行ったが、費用は当社負担だった。第二温室のガス代を決める際、本来自費で引く必要のなかった天然ガスの配管に対する返金を求めた。一括返金でなく、ガス料金から引いて、数年かけてでもいいから、と交渉をしたが上手くいかなかった。

電力も送電線が近くまで通じておらず、新たに引かなければいけなかった。送電線の費用についても、必要ならば自費で負担を、と言われていた。その後、撤退も示唆しながら地方政府と交渉を行い、最終的にロシア側が電線を引くこととなった。

(2) 投資決定から販売開始に至るまでの各段階の問題



① 投資決定～着工開始（2014年9月～2015年6月）

投資決定後、会社設立の準備や労働許可の取得に加えて、温室の発注は、4社の温室の建設業者に見積もりを依頼した。

② 着工開始（2015年6月～）

着工開始後、造成を開始したが、設計の遅れ、機材調達の遅れ、ボイラーの運転開始の遅れ、温室のガラスの破損などのトラブルが発生した。この間に当社入居地域（工業団地）が経済特区に認定された。

③ 温室完成・栽培開始～販売開始（2015年12月～2016年2月）

野菜の販売交渉を大手スーパーと開始。同社に、「値段は応相談で、正式な書類や契約書にはできない」と言われたため、頼りきると危ないと判断し、急遽、直売所を自分たちで持つ計画に変更した。

従業員の雇用については、最初は非常に楽だった。日本の会社で、真冬なのに暖かい温室で働ける。工場のように殺風景ではなくて、緑に囲まれて仕事ができる、ということで評判が良かった。加えて、給料をハバロフスクの平均月給（約5万円）より約10%高く設定した。そのため、雇用には困らなかったが、一方ですぐ辞めていった。理由は、温室が暑過ぎたこと。真冬でも30度近くあり、マイナス20～30度の外気とかなりのギャップがあったため。

④ 販売開始（2016年2月～）

計画より早く収穫できたが、包装する資材が遅れた。ロシアでいいものが手に入らず、日本から輸入しようと思ったが、その輸入手続がうまくいかなかった。

この頃、ブランド戦略の構築に向けて議論を始めた。最初は「日本」を強く打ち出して、「日本式管理での栽培」、「信頼できる品質」を前面に立てたブランド戦略を行った。

販売を開始して1カ月で中国産の偽物がマーケットに出回った。対策を取ろうとしたが、出元が辿れず断念。しかし、今はほとんどそういった偽物は出回っていない。

5. ロシア工場立地にあたって特に留意すべき事項（ロシア流の働き方？）

(1) 社長への権力一極集中

社長に権力が一極集中しており、裏を返すと、全てのことに社長が責任を持たなければならない。すべてにサインしなければならない。そのため、事業会社の中では社長がボトルネックになって手続が進まない。ロシア語での手続きなので、通訳や翻訳をかけても、時間がかかる。

(2) 無計画だが目先のことは頑張る（プロジェクトは苦手？）

ロシア人は、無計画で、工程表をつくらず、成り行きでやっていく傾向がある。しかし、やらなければいけないときは、昼夜を徹してでも働いて結果を出す。

(3) ウェットな人間関係（個人的な信用・信頼で動く）

書類に書いてあるから、命令だから、ということより、個人的な信用や信頼が仕事上重要視されている。

(4) 前例主義・形式主義・保守的

(5) 膨大な文書での記録と保管

(4)に関連して、膨大な文書での記録保管の慣例がある。電子化せず、何でも文書に記録して残す。

(6) 一般的に取引での前金の要求は当たり前

工事の際、一般的な取引で、前金の要求は当たり前という経験が頻繁にあった。ソ連時代からの流れか、基本は100%前金という業者が非常に多い。

(7) 顧客サービスへの意識は低い

(8) 設計無しで機器調達と建設を進める（地元政府の協力）

(9) 通関は複雑で気まぐれ

複雑でよくわからない。ルールはあるが、ルールどおりやると進まない。一方で、ルールなしでも進められる人たちも多く、実態がよくつかめない。

【5. ブラウンフィールドでのロシアとの合弁による 自動車部品製造（スタンピング）事業立ち上げ】

1. 案件概要

IHI は、稼働中の工場を持つロシアのトラック・特装車メーカーとの合弁により、モスクワで自動車部品製造事業を上げた。工場施設と生産設備は、一部を除いて合弁相手からのリースとした。このため、本報告は、合弁企業の設立とブラウンフィールドでの生産立上げの事例として読み取り頂きたい。また、本文中に特に注釈のない限り、報告内容は、2006年～2007年の合弁設立、生産立上げ時の実績に基づくものである。

IHI と ZIL 社との合弁、アルファ・オートモーティブ・テクノロジーズ (AAT) 概要

(設立時)

社名	ALPHA Automotive Technologies、 LLC Общество с ограниченной ответственностью «АЛЬФА Автоматив Техноложиз»
所在地	モスクワ市、ZIL 工場内
設立日	2007年9月28日
資本金	1億ルーブル (ZIL 51% IHI 49%)
生産品目	スタンピング部品 (自動車用ボディパネル、ほか板金プレス部品)
生産開始	2008年4月
主要納入先	アフトラモス社 (現社名はルノー・ロシア)

2. 計画立案の背景

旧ソ連は IHI にとって産業機械、プラント機器、船舶などの主要な輸出先のひとつであった。しかし、ソ連崩壊後、受注が激減し、20年間拠点としてきたモスクワ事務所も一時閉鎖した。ソ連末期からの未収債権も売却し、IHI における旧ソ連市場は、国際協力案件と科学技術協力案件を残すばかりとなり、その地位を著しく低下させた。

2000年代に入り、経済成長著しい新興諸国へのアプローチを検討する中、ロシアについては、生産財と社会基盤の再整備に需要を見出し、改めて攻略を開始することとなった。具体的な取組みのひとつとして、自動車産業が採り上げられた。グローバルに変革と成長を続ける自動車産業への関わりを強化することを課題として認識し、組立産業を成立させる TIER 構造が存在しないロシア製造業の特徴と、IHI の自動車関連事業との親和性を活かすことに着目したものである。

自動車産業と関わる IHI の事業には、過給機 (ターボチャージャー) と、大型プレスラインを中心とした産業システムがある。産業システムには他に、ファクトリー・オートメーションや自動倉庫などの物流システム、タイヤ製造用カレンダーライン、機器ユニット構成部品の

熱処理、表面処理などがあるが、プレスは旧ソ連の主要な自動車工場に多くの納入実績があり、ユーザーであるロシアの自動車会社との関係も、細々とではあったが継続されていた。

自動車会社にとっては、新興市場での製造・組立を開始する際、車体を構成するプレス部品の調達は常に課題となる。他の製造拠点から輸入するには輸送効率が悪く、プレス工場の建設は大きな投資負担となるためである。このため、ロシアに進出する自動車工場（組立産業）へのロシア製部品提供には需要が見出された。そこで、いち早くモスクワへの工場進出を決めていたルノーの要望を聞き、北米でスタンピング事業を展開する IHI プレスのユーザーに意見を求めるなどし、検討を開始した。

2005 年末までには、IHI の目標は、TIER1 クラスの自動車部品事業をロシアで他社に先駆けて確立し、ロシアに進出する自動車会社にソリューションを提供し、自動車産業への新たな事業提供とすると同時に、再参入するロシア市場における IHI 事業の橋頭保とすること、と整理された。

また、スタンピング事業の検討のほか、生産財関連とインフラ整備の需要を喚起し取込むため、2005 年 12 月、ロシア連邦教育科学省からモスクワ事務所の再認証を得て事務所を再開、2006 年 4 月に、1993 年以来となる常駐の駐在員を派遣した。

3. 日露合弁企業設立

IHI のワーキングチームは、経営企画、マーケティング、産業システム事業、調達、コーポレート部門（財務、人事、法務）などの各部門による全社横断組織として編成された。また、社外からスタンピングと金型製造に詳しい事業者と、自動車会社や金型メーカー出身の技術者の参加も得た。後に、ロシア市場のさらなる開拓とスタンピング事業の支援とを目的とした部門が IHI 社内に設立された。

検討過程では、新工場を建設するケース、ロシアの既存工場を賃借するケース、ロシアとの合弁を設立するケースを試算した。プレス工程に加え、車体組立（溶接）工程を設けるケースも想定した。比較検討の結果、ロシアにある IHI の既存設備を活かした、ロシア企業との合弁が優位となった。

協業の有力なパートナー候補は、ZIL 社とした。ルノーのモスクワの組立工場、アフトラモス社に数キロメートルと最も近いことと、IHI のプレスを 9 ライン保有していることによる。

ZIL 社との協議は、2006 年 2 月に開始した。実務レベルでの協議を経て、同年 12 月、双方の代表取締役による、合弁事業の検討を進める覚書の調印式を行った。2007 年 8 月、事業計画を含む合弁契約を ZIL 社と締結し、9 月、ALPHA Automotive Technologies (AAT) の登記を完了、11 月、アフトラモス社から AAT に部品発注が内示された。

アフトラモスにはモスクワ市が出資しており、ZIL はモスクワ市が 60% を超える株式シェアを持つことから、2007 年 12 月、トヴェルスカヤ通りのモスクワ市本庁舎にて、モスクワ市政府主催のメディア発表が行われた。

ZIL 社概要

ロシア語正式名称：ОАО «Завод имени И.А. Лихачёва»

(リハチョフ記念自動車工場)

沿革

1916年	モスクワにて Automobile Moscow Society (AMO) 設立
1924年	1.5 トン・トラックの生産開始
1931年	ソ連邦内最初のコンベアーラインでの生産開始
1953年	中国に自動車工場設立 (第一汽車の前身)
1975年	年産 20 万台達成
1986年	年産 25 万台のトラック工場建設に着手。プレスは IHI に発注。
1992年	民営化によりモスクワ市が株式を取得

ロシア最古の自動車メーカー。かつてはモスクワ市内に 320ha のエリアと、文化会館やサッカー場、サッカーチームも所有していた。ほか、近郊都市に部品工場も所有。

AAT 設立時はトラックなど年間約 6,000 台を生産。従業員約 1 万人。

現在は既にトラック生産は部品を除いて終了。モスクワの本社工場は再開発中。

合弁交渉の特徴、設立当初の AAT のマネジメント体制は以下のとおり。

(1) 事業化検討における競合

ZIL 社は、その立地 (モスクワ市内、ルノーの工場に近い) と保有設備 (IHI 製のプレスラインが 9 ライン) から、他社からのアプローチも受けていた。2006 年～2007 年のロシア経済は成長も著しく、欧州の TIER1 スタンピング事業者 3 社が、ロシアへの事業進出を目的として ZIL 社に来訪していた。

ZIL を訪れる欧州各社は、スタンピング事業を専門あるいは主力事業として行っている。一方 IHI は、設備は熟知しているもののスタンピング事業は行っていない。このため、IHI は自社の設備エンジニアに加え、自動車会社や金型メーカー出身の技術者からなるタスクフォースチームを編成し、ZIL の生産現場の改善提案を積極的に仕掛けていった。改善の対象には、ルノーが試験的に ZIL での生産を開始すべく持ち込んだ金型も含まれていた。こうした金型の改修提案も行うことで、ZIL だけでなく、ルノーの IHI に対する信頼も増していった。

(2) 合弁交渉

出資比率が最大の争点となった。ZIL は、その最大株主であるモスクワ市政府の合弁設立許可取得を理由に、外資企業 (IHI) によるマジョリティ確保をかたくなに拒否した。3 カ月にわたる交渉の結果、以下のとおり合意された。

- ・ 出資比率は ZIL が 51%、IHI が 49%とする。一方、社長の任命権は IHI が持つ。

- ・ 取締役は双方2名の計4名とし、重要事項の決議は取締役会全会一致を条件とする。

双方が互角に力を持つ合意内容となったが、双方が対立し議論がこう着した際には合意形成が非常に困難であることも事実であった。新設備導入の先行投資ではこれが顕著であり、IHIが中長期的な視点から必要、また財務的にも可能、と判断しても、短期的なキャッシュフローを重視するZIL側の合意を得ることが困難であった。

なお、当社がZIL社と合弁交渉を行っていることがメディアに報じられたことから、大手コンサルなどから助言を得る機会があった。複数から、ロシア企業との合弁では、75%+1株以上の絶対的マジョリティを確保することを推奨された。計画通りに事業運営することを確実にする（ロシア側による想定外の乗っ取りなどを防止する）ことが理由だったと記憶している。当時は実際に、日露合弁において係争中の案件もあった。AATにおいては、前述の出資比率を10年間継続したが、重要事項の決議に時間を要することがあった以外は、出資比率に起因する問題はなかったことを付記しておく。

(3) 合弁会社のマネジメント体制

立上げ当初は、IHI派遣の最高経営責任者（CEO）、ZIL出身の最高財務責任者（CFO）の下、製造、技術、調達、営業に関わる分野はIHIが主導し、人事、財務、法務などのコーポレート部門はロシア人が主導する体制を取った。IHIからの派遣者が10名を超える時期もあったが、ロシア人材が育成されるに従い、ロシア人中心の組織へと移行した。IHIからの出向者は、2019年2月現在、技術者3名のみである。

2010年にモスクワ市長が交代すると、それに伴い市政府当局の幹部が交代、市の資本傘下にあるZILの経営陣も交代し、ZILからAATに派遣されていたCFOも退職したことは、ロシア的な特徴といえよう。ZIL新社長、ZIL派遣のAAT新幹部との信頼関係が改めて築かれ、現在は、このAAT新幹部が、IHIが承認の下、AATのCEOを務めている。

4. ブラウンフィールドでの生産立ち上げ

(1) 仕事量の確保

ルノーの新興国向け世界戦略車・ロガン（LOGAN）のロシア現地生産用の部品生産を確保した。ルノーのルーマニア子会社・ダチア（DACIA）社が担っていたロシア向け部品供給を現地化するものである。ロシアで稼働中の設備で早期に生産を立上げるIHIとZILの提案は、現地生産化を急ぎたいルノーの要求に合致した。ルノーのロシア工場には当時、モスクワ市政府も出資しており、ZILの最大株主もモスクワ市政府である。IHIはルノーにはプレスメーカーであると同時に、過給機のサプライヤーである。こうした背景もあり、スムーズに商談を進めることができた。結果、AATは、ロガンの74部品、年間最大16万台分を生産計画のベースとすることができた。

ルノー・ロシアとAATは、ともにロシアの大きな景気変動を乗り越え、ルノー・フランス本社のユーラシア事業担当重役からも、戦略的パートナーと認められるに至っている。

なお、AATのベースロードにはほかに、ZILのトラック部品もあった。

(2) ZIL 所有の工場施設と生産設備（ブラウンフィールド立地）

ZIL のスタンピング工場建屋と生産設備および隣接するオフィス棟のうち、必要な範囲のみを ZIL が AAT にリースした（2 万 2,000 平方メートル）。AAT の事業規模が拡大されるにつれ、建屋・設備とオフィスのリース範囲を拡大した（3 万 5,000 平方メートル）。

工場建屋、オフィス棟、設備は、1980 年代後半にソ連国家予算で ZIL 向けに整備されたものである。新工場を建設し新設備を購入した場合の償却費が、古い施設と設備のリース代にとって替わり、AAT はルノーに納入する部品価格の競争力を確保できた。

なお、ZIL の施設と設備を用いて AAT が製造事業を行うにあたり、連邦環境・技術・原子力監督庁（ロステフナドゾル）などへの改めての操業許可申請は不要であった。

(3) ZIL 工場施設、生産設備の問題点

老朽化による不具合の影響を受けるケースは少なからずあった。ZIL は自前の発電所を有しており、工場と近隣住居に電力を供給していた。中国の元最高指導者、江沢民氏が若かりし頃に実習したという歴史ある発電所である。タービンも古く、夏場に故障し、停電することがあった。ほか、雨漏り、圧縮空気への水の混入、エレベーターの停止などがあった。こうした不具合は施設所有者である ZIL が修理すべきところだが、生産する部品の品質に影響を与える不具合などは AAT が自ら修理することもあった。出荷品の保管エリアと SHIPPING ドック、オフィス棟の執務場所、工場内の執務・打合せ場所、洗面所、更衣室、食堂などは、順次 AAT が改修・改善した。

(4) AAT による新規設備導入

鋼板洗浄機（IHI が現物出資）、三次元計測機、タンデムプレスライン、ブランキングプレスライン、マシニングセンターを 2010 年までに順次購入し設置した。輸入通関、ロステフナドゾルによる操業許可取得など、許認可に関わる手間は、設備メーカーでもある IHI にとっては、ほぼ想定の範囲内であった。ただし、タンデムプレスラインの圧力容器の承認では問題（見込み違い）もあった。商業生産前の取得で良い、との AAT が起用したコンサルタントの助言に対し、検査担当官からは、試運転前の承認取得を求められた。このため、試運転日程に影響が生じた。

操業許可は、再チェックなどの条件が付されることなく、発行された。条件付きで操業許可が発行され、検査担当官の継続的なチェックを受けるケースが、当時は少なからずあったようだが、AAT については該当しなかった。

設備導入に伴い基礎工事も実施した。基礎、フロアレベルの仕上がり精度に問題のあるケースもあったが、IHI の指導により精度内に収めている。

5. その後（現在）の AAT について

AAT は現在、モスクワ市内に新工場を建設している。2020 年までに、現在の ZIL 工場から新工場への移転を完了させる計画である。モスクワ市の都市計画改定に伴い、モスクワ市（および ZIL）、ルノー、IHI、AAT の利害関係者で合意可能な移転計画案が数年がかりで形成さ

れ、各々がその役割を果たしているところである。計画をまとめる過程では、ロシア連邦政府への支援要請、モスクワ市政府との調整などに、日本政府の支援を頂いた。

新工場建設と設備移転の資金を AAT が調達できるようにするため、IHI と ZIL は AAT に追加出資した。IHI は AAT への融資などの債権を資本転換し、ZIL は AAT にリースしていた設備を現物出資した。この結果、AAT への出資比率は IHI が約 83%、ZIL が約 17% となった。

新工場を建設し、数千トンの重量になる設備を、ルノーをはじめとする完成車メーカーへの部品供給を止めることなく移設する AAT の仕事は、これから山場を迎える。この工場建設と移転については、移転を完了し、時機を見たうえで、適当な機会に報告したい。

6. 部品産業のロシア進出の課題について

日露合弁による製造事業立上げの、決して多くはない事例として、本報告が参考になれば幸いである。AAT の経験を基に、部品産業のロシア進出における課題に関する若干の考察を加えたい。

部品生産事業は、仕事量と投資額のバランスが取れなければ利益が見込めず、成立しないことは言うまでもない。日系企業による、輸入品の組立を前提としないロシアでの本格的な部品生産事業の例は数少ないが、そのほとんどは買収や合弁といった方法でロシア企業の資産を活用し、このバランスを確保しているのではないだろうか。

例が少ない原因のひとつには、ロシアの組立産業の部品内製率が伝統的に高いため、日系を含む外資のパートナーたりうるロシアの部品企業が少ないことがある。加えて、ビジネスや製造に関わる文化、慣習の違いがハードルになる。日本政府の対露支援策である「ロシアにおける裾野産業の人材育成事業」や「ロシア企業の生産性向上事業」²¹²などの取組みなどにより、このハードルが下がっていくことに期待したい。

少ない投資額で小さく進出するための選択肢がないことも、仕事量と投資額のバランスが確保できない原因と言える。自社で工場建設から行うことは、裾野産業にとっては過大な負担である。「経済特区」は用地整備されているとはいえ、組立産業あるいは仕事量が確約されている大規模な部品製造業には向いているが、採算を確保しながら小さな需要に応えるオペレーションには全く適さない。中小規模の生産投資に求められるのはむしろ、インフラの整ったレンタル工場、あるいは雑居工場内のレンタルスペースである。ロシアでは、大都市を中心に、IT、ナノテク、バイオ、医薬といった分野でテクノパークと称するレンタルスペースが増えている。一方、自動車などの伝統的組立産業の裾野を支える部品製造に適したレンタル工場、レンタルスペースは極めて少ない。企業誘致を目的に来日するロシア地方政府や公社に聞いてみても、これまで回答を得られたことはない。組立産業に近いところに選択肢が増えれば、日系を含む外資部品産業の誘致もロシアによる起業受入れも増えていくものと考えられる。

²¹² 2016年5月のソチでの首脳会談で安倍首相とプーチン大統領が合意した「ロシアの生活環境大国、産業・経済の革新のための協力プラン」(いわゆる「8項目の協力」)のうち、「ロシアの産業多様化・生産性向上」に関連して経済産業省が実施するもの。

報告者はレニングラード州でレンタル工場の、タタルスタン共和国で雑居工場のレンタルスペースを偶然訪問したことがある。この2か所はいずれも、かつてのソ連国営有力企業が遊休資産を活かして運営しているものであり、電力や圧縮空気といったインフラも整っている。天井クレーンやホイストもある、あるいはその設置条件が整っている。こうしたレンタル工場、レンタルスペースが増え、入居要件や進出ノウハウが簡単に入手できるようになることに期待したい。また、こうした情報の提供ルートにも工夫が必要ではないだろうか。部品企業にとっては、納入先となる組立企業から、そのフィルターを通した情報として提供されると、受け入れやすいものである。

【6. ロシアビジネスの現状と課題

ーロシアビジネスにおいて留意すべきこと（外食産業分野を中心に）ー

ロシアで新規ビジネスを始めるためにはすべての方向性においてリスクを想定して万全の体制で取り掛かる必要がある。過去のロシアでのビジネスの成功例と失敗例を検証することによって、注意すべき点が明らかになる。ロシアが市場経済化してから約30年経つが、ロシア企業は市場経済へのハードランディングによるショックを早い速度で克服して新体制のもとでのビジネスに習熟しつつある。西側企業から見れば未開拓な潜在的可能性を秘めた魅力ある大市場である。

日本のビジネス界はロシア市場のリスクを考えるにあたって未成熟な市場経済の側面にのみ注意が向き、過度に用心深い傾向が否めない。ロシアに対する否定的イメージに加えて、平和条約が未締結なままであることなど政治環境が無形の足かせになっている。このためにビジネス機会が沢山あるにも関わらず、取り組みが先送りされているのが実情である。

そうした中、不十分な環境ながらも経済的メリットがあると考えられる案件を優先的に取り上げてリスクの内容と規模を慎重に精査して推進する動きも増えている。特に投資を伴う現地生産においてその傾向がみられることは、今後の両国の経済関係にとって極めて望ましい。

これまで日本の各社が培ってきた経験を許される限り情報共有しつつ、今後取り組む案件については日本の企業が一層効率的に、また安全に工場設立を行うことが望ましい。その意味でジェットロが各社の経験に関する情報を取りまとめることは非常に大きな意義を有するものである。これまで各社が成功裏に工場を建設してきた苦労や経験は今後の同様のビジネスのために極めて貴重な資料となり、それらを参照することによって円滑な推進を図ることができるからである。

ところでこれまでロシアで現地生産を行ってきた企業は、主として木材加工、自動車産業、建設機械産業およびその部品の生産などの分野であったが、最近では医療や野菜工場などの新しい分野における現地生産の動きがあることは注目に値する。また近年ロシアでの和食レストラン開設が増加傾向にあることも、広い意味での生産・販売（調理・サービス）として共通要因がある。ちなみにレストラン開店のための不動産の入手、インテリアの改装などにおいては工場設立と共有できる情報も少なくない。たとえば、ロシアの関連法の把握、パートナーとの意思疎通や地方政府・各自治体との密接な協力関係、インフラの整備状況の確認と不足部分への対応、国際および国内の輸送ロジスティックの確認、中央政府による事業への認知、トラブルへの対処といったポイントにおいて同じ問題を持つものである。

ここではレストランの開店の経験から得た諸問題と対処について紹介するとともに、ロシアとのビジネスを推進するうえで特に留意すべき点についてまとめたい。

1. レストランの開設から得られた教訓

ここではウラジオストク市でのレストラン開設を例にポイントを整理していきたい。既述のとおり、直接生産を目的とする工場の設立ではないが比較的簡易かつ小規模な場所の選定、設計・工事の許可、人材雇用その他で共通する内容があり、限られた時間内で操業に取り掛かる

態勢を整えるための参考になる経験が少なからず含まれている。そのなかでも、より工場設立の場合の参考になると思われる部分に絞って報告する。

なおここに紹介する内容は農林水産省の「平成 29 年度 食産業海外展開検証委託事業」でウラジオストクにおけるラーメン店 4 店のテスト出店を実施した際に得た知見と情報をもとに整理したものである。ここで披露することについては農林水産省はじめ関係者から了解を得ていることを付記する。なお工場設立とは直接関係ない部分は除外することにする。

最初に重要な項目をいくつか記しておきたい。

(1) 現地の法律や商習慣などの理解

ロシアでは法律が比較的頻繁に改訂されることもあり、さらにその解釈や運用方法も異なることを知っておくことが重要となる。事業を推進するにあたっては現地にオフィスを持つ法律事務所と密接な連絡をとりあって都度確認することが必要である。

(2) パートナーの選定

ロシアに進出する場合は特にパートナーとの関係が極めて重要である。

単純貿易（輸出入）においても、現地生産をするにしても、最も重要なことはパートナーの選定である。パートナー選びは事業の成功に大きく関与するため、どれだけ時間をかけても慎重すぎることはない。パートナーについては、特に以下の点を留意することが重要となる。

- ① パートナーは信頼できる相手であること
- ② 現在他の事業などで負債を抱えていないこと
- ③ 現在の財務内容が確認できる帳簿を提示すること
- ④ 当該ビジネスの経験があることまたは精通していること
- ⑤ 関連業界での評判が良好であること

(3) 地方政府・各自治体との連携

進出先地方（共和国、地方、州）の政府や市役所との良好な関係構築は極めて重要である。昨今では多くの地方の代表団が訪日して投資招致のためのプレゼンテーションを実施しているが、それらのプレゼンテーションの内容が納得のいく内容であるかどうかを確認したい。以下にチェックポイントを記す。

- ① 事業の規模や種類に関わらず、個別のプロジェクトの相談に地方政府が応じてくれるかどうか。
- ② 当該プロジェクトに対する高いレベルでの認識と理解を得られるか。また、地方政府として支援してもらえるか（言質だけでなく姿勢の感触を得ることが必要）。
- ③ プロジェクト開始に問題や懸念がある場合、解決に協力してくれるか。特に場所の選定や資機材の輸送において、必要に応じてロジスティック面で協力してもらえるか。

こうした点を確認しつつ関係を深めていくことが重要である。その結果、推進過程で問題が発生した場合においても、最善の解決のために協力を惜しまない関係を構築することが必要と

なる。投資誘致だけは熱心だが個別の案件には無関心であったり協力的な姿勢が見られなかったりする場合は、地域の選定において再考する必要もある。なお、普段から進捗状況を説明して理解を得つつ、時間をかけて良好な関係を作っていくことにも留意することが必要であろう。

(4) 連邦政府との関係

地方政府と並んで連邦行政府にもプロジェクトを認知しておいてもらうことも有効である。通常では必要はないかもしれないが、万が一トラブルが発生した場合の保険の一つとして有効である。特に、産業商務省および経済発展省には機会をとらえて事業の説明や報告を文書で提出し、また口頭で報告しておくことが望ましい。機会があれば在日大使館の経済部および在日通商代表部への報告も無駄にならない。

(5) 運営形態の策定

ロシアへの事業展開に関する申請書や契約書など公的機関に提出する必要書類は、ロシア語が原本となる。日本語で作成された計画書に基づく提出資料はロシア語への翻訳を必要とするので時間や費用をあらかじめ想定した計画書を作成することが求められる。すでに各社が多くの経験を持って必要なポイントを提示しているのここでは割愛する。

(6) 出資比率

ロシアでのレストラン展開では100%日本資本による直営店か、合弁による共同経営か、100%ロシア資本によるフランチャイズ店があるが、工場設立と生産においても資本構成が重要である。ロシアの法律で出資比率に応じた税制区分が設けられているためである。いずれの形態の場合においても既述のとおり信頼できる現地パートナー会社と組むことが重要である。またパートナーが決まった場合は一緒に事業計画を策定することは勿論、軌道に乗ってからも常時相談しながら次のステップについて意見交換をして推進することが必要となる。

(7) 出資比率に応じた税制区分

	外国資本率 75%以上	外国資本率 75%未満～ 25%以上	外国資本率 25%未満	個人事業
VAT（付加価値税）	20%	20%	飲食店のみ 非課税	6%
企業利潤税	30%	20%	13%	13%
簡易課税制度	適用除外	300 ルーブル/m ² 程度 (ただし地域により異なる)		

(出所 農林水産省「飲食店のロシア出店に向けて～法規制と手続き～」)

※VAT：日本の「消費税」にあたる。2019年1月より18%から20%に引き上げられた。

※企業利潤税：日本の「法人所得税」にあたる。

※簡易課税制度：飲食店に適用される。飲食業者は、利益に関係なく1㎡の店舗面積に対し徴収される。外国資本が75%以上の場合は適用されない。外国資本率25%未満の法人は「ロシア企業」とみなされ、税率が低く設定されている。

(8) 営業許可

ロシアで事業を営むには、監督官庁が発行する「営業許可」を有している必要がある。外国資本の有無、比率とは無関係に一律に必要となる。ただし現地企業をパートナーとする場合、その企業がすでに営業許可を所有していれば、新規取得は不要となる。許可申請には、決められた書式に従って事業内容、図面、客の入店から退店までのフロー、従業員の出勤から帰社までのフローなどを記載することが必要となる。申請費用は約40万ルーブル（約70万円）。出店を決めた場合は早目に手続きを開始することが望ましい。

以下に、レストランの設立および開店を通じて得られた経験から基本的な注意事項を記す。

(1) 場所の選定について

営業許可申請と並行して場所の選定が重要な作業になる。ロシアの不動産の多くは、過去の社会体制を背景に、国有地や国有物件が大半を占めている。近年では民間保有の物件もあるが一般的には「土地は国有地、建物は民間所有」といった形が多い。したがって「ロシアでは基本的に土地の売買はしない」というのが前提として進める必要がある。なお外国資本率100%の法人は賃貸のみで購入はできない。ただし最長49年までの借地権が認められている（外国資本率が25%未満であれば、ロシア企業とみなされ、購入が可能である）。ロシアの商業施設の建設計画段階でテナント募集が行われるのでタイミングが合えば検討することが可能であり、そうでない場合は既存テナントが撤退するなどの場合に施設のオーナーと交渉することは可能（実際のレストラン開店の場所を選定するにあたっての物件探しは工場の設立の場合の場所の選定の手法と大きく異なるのでここでは詳細は割愛する）。

(2) 設計・工事会社を決める

設計や工事にはロシアの建築法で多様な規則や許可申請があるため、デザインから設計、工事まで現地の業者に依頼することが望ましい。現地のパートナー会社を通じて実施するのがよい。工事部分は大きく分けて「内装」、「外装」、「設備（電気や上下水道など）」になるが、それぞれの会社ごと、もしくはワンストップで発注できるなど、候補となる発注先の特長や金額、現地パートナー会社との協議を踏まえ、有利な選択をすることが必要。

■ 設計・工事会社の選定の注意事項

- ① 発注先が建設の営業許可を有している会社であることを確認すること。
- ② デザインや設計に際して、イメージする写真やイラストなどの素材を準備して、日本側の意図を反映させるよう明確に指示すること。

- ③ 工期を設定するに際して注意が必要。一般に工期を設定しても管理がルーズな場合が多いため、営業開始（工場の場合は操業開始）の見通しが立てにくい。また、想定納期が迫ると「人を増やさないと間に合わない」と価格吊り上げに誘導してくる場合が多いので注意を要する。

■ 工費について

- ① 概算金額をあらかじめ把握するために、複数の設計・工事会社からあらかじめ積算単価が示されている資料（見積書）を入手する。見積書は現場を詳細に調査・検証して作成されるものでなければならない。
- ② 支払いは前金 50%、残金はマイルストーン（作業工程ごとに予算を決めて分割払い）方式が一般的である。

■ 各種申請について

- ① 出店する地域（州、都市など）の建設部、消防部、衛生部に、設計図面、申請書（営業内容）をそれぞれ提出する。市の管理のために申請が必要とされる。申請は有料で受理されるが、面積と設備内容により料金が増えるため担当組織に確認すること。
- ② 申請後、特に問題が無ければ認可までの期間はおおよそ 2 カ月強が一般的である。ただし申請の内容が改装程度であれば認可期間は短くなる。反対に 2 年ほどもかかることもあるので注意を要する。極端な場合は契約している法律事務所経由で話をしてもらったほうがよい。

（3）各種工事について

以下はレストランの工事に関するものであるため、工場の場合（特に新規に建物を建設する場合）とは異なる部分があるが、注意点は参考になるとと思われるので記す。

① 電気

電気配線は日本と同様に容量を分けて分電盤で配線しているが、ビル内テナントの場合はテナント別ではなくビル全体で分電盤配線による配電を行っているため、ほかのテナントと分電盤を共有する場合が多い。

② 上水道

ロシアの水道水は調理や飲料には適さない。浄水器もしくはウォーターサーバーで水を使うようにしておく必要がある。

③ 下水道

下水が整っていないため、トラックで排水物を回収する地域もあるので留意する必要がある。また排水勾配が緩く、流れが悪い例が多い。

（4）物品の調達

レストランとして営業を開始するためにふさわしいインテリア用各種物品（家具、壁紙、調理用資機材、什器備品など）を調達することが必要となる。商品によってはロシア国内で調達が可能なものもあるが、実際には種類が限られているため日本から調達することが望ましい（ロシアでも様々な物品が手配できるようになってきているが不十分）。日本から調達する場合は輸入手続きをとることになるが、手続きにかなりの時間を要するため、あらかじめ

めリストアップして、ロシア側のパートナーに輸入手続きを早めに開始してもらうことが必要である。工場立ち上げの場合の機械その他の手配と同様に重要である。

輸入手続きについては以下の点を十分に知ったうえで、パートナーの協力を得て経過観察をし、必要以上の時間がかかる場合は臨機応変に必要な対処をすることが求められる。

■ EAC 認証について

- ① 「EAC」とは、関税同盟であるユーラシア経済連合における、連合内で流通する製品に対する規制（認証制度）のこと。ロシアへ輸入する商品はEAC認証の取得が必要である。EAC認証を受けていない商用製品はロシアには持ち込めないため手続きは必須である。
- ② EAC取得には、当該商品の成分、写真、製造工程を記載した書類が必要となる。
- ③ EAC認証を受けるには、申請が必要だが、言語や書類作成、手間などを考えれば、現地パートナー企業などによる代行が必須。申請に必要な書類は、都度ロシア税関に確認を要する。申請費用は商品やHSコードにより異なる。手続き料は仲介する組織などによって差異があるので注意すること。

レストラン経営においてはその他の食材輸入の手続きが重要であるがここでは割愛する。

(5) 運営について（スタッフの確保）

① 日本から派遣する場合

店舗経営に携わるスタッフや調理師を日本から派遣するには、様々な法的手続きが必要となる。日本国籍を有するものがロシア連邦に入国するためにはビザの申請が必要だが、就労するには「高度熟練専門家（HQS）ビザ」と「普通労働ビザ」の2種類がある。「普通労働ビザ」を取得するのは難易度が高いため「HQSビザ」で入国することが望ましい。

HQSビザの取得手続きの詳細は以下のウェブサイトを参照。

https://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/ru/invest_05.html

② 現地でスタッフを雇用する場合

ロシアでは労働者が大切に守られていて、労使の問題が生じた場合労働者側に有利となるケースが多い。スタッフはインターネットまたは口コミで採用するのが一般的。人材派遣会社の利用は少ない。

2. ロシアとのビジネスを推進するうえで特に留意すべきこと

	対処方法
会社登記手続	<ul style="list-style-type: none"> ●可能な限り出資側（日本）が手続きを行う。ロシア側に委託する場合でも常にイニシアチブをもって進めること。ロシア側パートナーにやってもらう場合でも煩雑で分かりにくい部分は必ず入念に確認の上で推進する。丸投げは禁物。 ●（時間と自信がない場合は多少高くても）信頼がおける欧米系のコンサルや監査法人に委託する。
輸出入や備品の発送	<ul style="list-style-type: none"> ●ロシアへの輸出の障害はたとえロシアで発生しても極力日本側で解決すること（ロシア側に任せては時間をかけたうえで、ダメでしたという無責任な結果になることが多い）。
トラブルに陥った場合	<ul style="list-style-type: none"> ●法律や裁判は味方をしてくれるとは限らない。 ●貿易慣習やルールを無視する結論を出すことがある。 ●ロシアの実務経験を積む欧米日の弁護士事務所を起用。

	状況と対応
実務知識	<ul style="list-style-type: none"> ★ 国際取引実務を知らない企業が多いため注意を要する。 ★ 日本の様に熟達した商社や問屋が少ない。専門的教育を受けているものも少ない。ただし外国企業に勤務して実務で叩き上げて育った優秀なものもいる。
流通・通関	<ul style="list-style-type: none"> ★ 日本と比べて流通業界が未発達。ロシア企業は商社の役割や能力を認識していないうえに、単純にコストカットの観点から流通業界や商社を排除してメーカーと直取引をしたがるケースが多い。
契約条項	<ul style="list-style-type: none"> ★ ロシア側は税関、銀行から契約書のチェックを受けるので形式上の条件を含める事がある。それが結果として日本側に不利益にならないよう、ロシア側に確認文書を求めるなどが必要。

契約履行	★ 契約にこぎつけても、日本側は最後まで気を抜かずに（契約条件に関わらず）貨物が相手先まで届くか、決済が履行されるかなど最後まで万全のウォッチとフォローが必要。
------	--

3. スタッフの採用と教育

一般にロシア人のスタッフは優秀である反面、日本と比較して給与水準は低い。ただ労働市場、習慣、考え方の違いは少なくないため、十分に注意深く採用および教育を行うことが重要である。基本として以下の点に留意すること。

- (1) ロシア人スタッフは一般にプロジェクトやビジネスのアイデアを出すことは得意であり参考になるが、他方では緻密な工程表を作ることは不得手。
- (2) 指示されたことは一生懸命やるが、指示されないことを自主的にやることは少ない。したがって普段からやるべきことをきちんと指示して、結果を報告させる習慣をつけるよう教育することが必要となる。反対に指示されないことを報告なしに我流でやって失敗して損失をもたらしたりすることもまれにあるので注意を要する。優秀なスタッフには順次権限を委譲していくことが必要だが、監督と管理が前提となる。いずれにしても日頃よりのコミュニケーションが重要である。

V ロシア側関係当局への提言

1. インフラ整備は進展するもいまだ不十分。国際水準の工業団地整備を一層図ること。

ロシアでは経済特区（SEZ）、各地方政府の整備する工業団地用地が数多く設定されているが、電気、ガス、水道、下水道等ユーティリティー（工業インフラ）の接続があらかじめ整備されている用地がいまだ十分ではない。2005年連邦法に基づく一部SEZ、カルーガ州、ウリヤノフスク州等一部地方の工業団地では、関連インフラがあらかじめ整備され、その結果、一定の企業誘致の成果が出ている。しかしながら、例えば極東の優先的 socioeconomic 発展区域（TOR）、地方の工業団地では、用地が指定されたのみで工業用地境界までユーティリティーが整備されていない例も散見される。通常、立地企業と地方政府との投資協定に基づき、地方政府が関連インフラの整備を支援することが約されるが、立地決定後、約束されたインフラが整備されない、またはあとで接続費用の負担を求められ、立地企業と係争が生ずるケースが出ている。

先進諸国のほか中国、タイ、インドネシア等アジアの新興諸国でも、外国企業の誘致を図ろうとする工業団地では、あらかじめインフラが整備されているのが常識である。これと比べ、ロシアのインフラ整備状況は見劣りする感が否めない。2018年11月、極東のTOR6カ所のインフラ整備予算が増額されるなど改善の動きがあるが、インフラ整備を伴わない特区や工業団地指定ではなく、工業団地整備にあたっては他国の事例を参照し、国際水準の整備をお願いしたい。

また、中小企業の立地の促進のためには、アジア諸国で見られる「賃貸工場」²¹³の設置を地方政府、工業団地運営会社等が検討すべきである。

（参考）ロシア工業団地協会の工業団地便覧（2019年版）では、ロシア国内の工業用地1,086カ所のうち、工業団地は操業中150カ所、整備中77カ所とされている。

2. 電力・ガスへ関連の「技術条件」取得が立地企業の大きな負担。各地方に工業団地開発公社・会社を設立して、技術条件の確保、工業用地の開発、立地企業への引渡し等の業務を行うこと。

前述1と関連するが、立地決定後企業がまず直面する課題は、電気・ガス関連の「技術条件」の取得である。これまでの日本企業の経験では、地元の電力・ガス供給会社、水道供給当局等から関連インフラ接続の技術条件を取得するのは大変な負担であり、時間も労力も相当なものを要する。特に、ガス供給は独占供給組織が接続供給条件から設備の技術検査まで集中的に管理しているため、多くの立地企業が困難に直面している。投資協定では、地方政府がこれら技術条件の取得に協力することが通例だが、さらに進んで、誘致自治体が外国企業に替わり技術条件を取得することを求めたい。

この点、カルーガ州では、州が設立した開発公社が企業との投資契約に基づき、技術条件の取得と指定するポイントまでの関連インフラの整備を行い、立地企業に用地を引き渡している。他方、極東では極東開発公社が設立されたが、現状そこまでの機能を有しておらずノウハウ面での支援にとどまっている。各地方政府に対しては、まずもってロシア側が技術条件の取得を含めインフラ設備を行い、それを企業に引き渡す体制の確立、工業団地開発公社（会社）の設置を要望したい。

²¹³ 機械設備を導入するのみで操業開始可能となる中小規模の工場用建屋。工業団地内に電気・ガス・水道等工業インフラのほか建屋も設置し入居企業に提供することで、工場立地の円滑化を図るもの。

ただし、地方政府の多くは財政面で脆弱である。連邦政府の財源からかかる工業団地開発公社（会社）によるインフラ、用地整備に対して積極的に補助を行うことも検討ありたい。

3. 設計文書（Design Documentation）の簡素化と量の削減を図ること。

設計文書に係る国家鑑定の対象から、労働安全の観点からの審査を独立させること。

建設許可取得のためには、都市計画基本法（The Town Planning Code）第48条に基づき設計文書を作成し、国家鑑定を受ける必要がある。一連の設計文書は、工場建物の規模にもよるが、一部企業の例ではファイルにして5m以上にもなる資料が求められた例がある。ロシアでは、本来着工前に取得しなければならない建設許可を受けずに着工する例も指摘されるが、これは設計文書の作成と国家鑑定の負担が過大であることによる。一連の設計文書の簡素化、およびそれによる文書量の削減が求められる。

ロシアの建築審査の特徴は、建築審査の段階で、労働安全の観点を含めて生産設備の設計審査が行われることである。この結果、プラントの生産設備、ラインの設計等が確定しない限り審査が行われないことにより、審査が長期化することになる。また、生産に使われる設備のすべてに関する資料を提出することは大変な労力を要するとともに、一部は設備メーカーの企業機密の関係で提出が困難なものもある。日本の経験では、建築物の安全性確保と、労働安全衛生確保の観点からの規制は別個に行うことが可能である。建築許可については、建築関係の資料ができた段階で審査を開始し、建設許可取得期間の短縮を図ることが重要である。

4. 非国家（民間）審査（Non-State Expertise）の一層の活用ができるよう措置を講じること。

2011年の都市計画法第49条4.3の改正により、非国家（民間）審査制度が導入された。これは、国家建築審査当局（Gos Expertise）の審査に替わって、当局から委託を受けた民間審査機関が審査を行う制度である。国家審査当局に比べて人員が充実していること、審査期限の前に提出資料の不備がある場合は事前に指摘を受け、資料の追加提出をすることにより、審査期間の短縮が図られる等のメリットがあり、一部日本企業もこれを活用して審査期間の短縮を図った例が出てきている。すべての地方で非国家（民間）鑑定が活用できるよう、制度の普及が進むことが望まれる。

（参考） 非国家（民間）審査制度

2011年、それまでの国家審査（State Expertise）に加えて都市計画法により導入された。これは Gos Stroi Expertise（国家審査当局）の審査を登録された民間の会社が行うことができる制度である。モスクワのブライアン・ケイブ・レイトン・パイスマー（BCLP）法律事務所によると、2019年2月現在585社が登録されている。その数は中央連邦管区で83社、極東連邦管区は0だが、鑑定を委託する会社は工場立地する地方の会社である必要はなく、どこの会社に頼むことが可能。

5. ロシアの建築基準・規則（SNiP）は膨大、複雑であり、かつ、基準に対する当局の解釈が担当官によって異なることがある。基準の整理と規制緩和を図ること。

ロシアも日本と同じく、市民の生命・健康・財産の保護と人々の好ましい生活環境や社会活動のために建築基準が決められている。設計は、建築基準・規則（SNiP）と衛生防疫規則・基準（SanPiN）に基づいて行われる。

SNiPは5分野、200本以上の技術基準に構成されており、詳細かつ複雑なものとなっている。一部には現在では事実上適用されていないものもある。また、近年の建築分野の技術革新に十分に対応しておらず、特別承認が必要とされるものが多い（複数の類似基準があることにより、担当官の恣意的な裁量で運用される場合も見られる）といわれている。

現在、許認可取得手続き、関連規則の整理が行われていると承知するが、SNiPも見直し、簡素化、透明化を図るべきである。

（参考）SNiP （Строительные Нормы и Правила）

建築技術基準は以下の法律により規制されている。

・技術規制法

2002年12月27日付ロシア連邦法 №.184-FZ 「技術規制について」

Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. N 184-ФЗ "О техническом регулировании"

・建物および建造物安全技術規制法

2009年12月30日付連邦法第348-FZ 「建物および建造物安全技術規制法」

6. 平行審査、段階審査、工事開始後の弾力的設計変更を認めること。

現行制度では、すべての資料が提出されないと建築許可の審査が開始されない。建築構造の審査が終了した段階で建築着工が認められれば、工事期間の短縮が可能となる。一部の地方では、首長の判断で建設許可が得られる以前の事前着工を認める例があるが、その適用基準が不明瞭である。建築構造段階の審査が終了した段階での着工と、段階的審査を公式に認めることを検討すべきである。

また、工事開始後に設計の変更が必要となった場合、建築許可の際の設計文書の変更が必要である（変更しないと操業許可が得られない）が、実際には変さらに容易に応じてもらえないケースがある。工事開始後の弾力的設計変更を認めてもらいたい。

7. 多数の審査・検査機関の統合を図ること。

建設許可の段階では、国家建築審査（Gos Stroi Expertize）の設計（Proekt）審査、建設段階では国家建築監督局（Gos Stroi Nazor）の検査、検査完了認定を取得しなければならないが、双方の見解が異なることもあり、調整に労力がかかることが多い。両機関の統合、または両機関間での審査内容の調整を検討すべきである。

また、建築審査・監督機関の他に、国家技術監督局（Gos Tech Nazor）、ガス供給当局、水道当局、消防当局の審査、検査を受けなければ、最終操業許可が出されない。外国企業は多数の審査・検査機関の間で、大変な労力と時間を費やしている。

審査・検査機関の大胆な統合の検討が望まれる。

8. 通関手続きの円滑化を図り、ロジスティクス・インフラの整備を進めること。

引き続き、電子通関の採用、HSコードの解釈の統一化、通関施設の整備等通関手続きの円滑化を進めるほか、以下を検討することが望まれる。

・課税標準価格算出方法に係る事前教示制度の導入

輸入申告に係る事後調査でのペナルティ・リスクを軽減すべく、本邦税関と同様に申告内容の事前教示制度を一層充実させるべきである。当該制度の活用により、税率確定に係る輸入者や税関側の事務工数が軽減されるだけでなく、仕入書の発行主体である輸出者側の税務リスクも軽減される効果がある。その他、申告所要日数が読みやすくなり物流スケジュールの構築が容易になるメリットも期待される。

・英語版申告書類の受容

輸入申告書に添付する船積書類に始まり、仕入書（Invoice）、仕入価格の疎明資料、技術説明資料等、全ての書類のロシア語への翻訳が求められ、輸入者側に膨大なマンパワーとコストの集中的な投下を強いられている。国際標準である英語で記載された書類による輸入申告の受容を一刻も早く実現させるべきである。

・税関検査実施後の貨物原状復帰の徹底

税関による貨物開披検査では貨物を手荒に扱われるケースが散見される。貨物に配慮した開披検査の実施、貨物現状復帰の徹底が求められる。

9. 過度な現地調達比率の引上げ要求を是正すること。ローカル部品製造企業を育成すること。

自動車産業部門では、2005年以降、工業組立（Industry Assembly）制度（政府決定第166号および同566）が導入され、一定の条件を満たして現地生産を行う場合に輸入部品の関税を減免する制度により、多くの外資系完成車メーカーの誘致に成功した。一方、同制度で義務付けられている部品の現地調達化は国内部品メーカー（サプライヤー）の品質水準等から、特に高級車、SUVでは思うように進展していない。ロシアに進出した外国メーカーへの過度な現地調達比率の引上げ要求ではなく、政府当局にはローカル部品製造企業の育成策の充実などの現実的な対応を求めたい。

10. 実態に則した投資優遇税制の充実を図ること。

経済特区等では立地企業に対して収益税、固定資産税の減免が行われるが、その期間は操業開始後5年に限られるものが多い。操業開始5年で利益が出るところは少ないため、操業開始後10年の減免が講じられることが望まれる。

本研究会の委員であり、ロシア工業団地協会（日本・アジア太平洋諸国担当顧問）である大橋巖氏から、研究会からの提言に対しロシアの現状に関する視点を加えたコメントをいただいた。提言と併せ以下のとおり紹介する。

1. ロシア工業団地の現状と最近の動向

(1) 工業団地整備の状況

日本でも工業団地、産業団地、産業用地など、工場立地用地には様々な呼称や形態があるが、ロシア側でも「индустриальная зона」「промышленная площадка」「промышленный парк」「индустриальный парк」など、工場用地に関する形態や呼称には大きな幅がある。こうした現状から出発し、工場立地用地の整備を図るために創設された制度がロシア工業団地協会の「工業団地認証制度」（自発的認証制度統一登記システム РОСС RU.M1370.04ИАЯО）であり、それを基に創設された「工業団地国家標準」（ГОСТ Р 56301-2014）である。これらによる工業団地（индустриальный парк）の定義では、工業団地の領域には接続された電気、ガス、水道、熱等のユーティリティが既存していなければならない（実際には設計段階で未開業の工業団地にも認証は発行されるので、その時点ではユーティリティの接続は予定されるだけで既存しない例もある）。また、併せて連邦産業商務省がロシアにおける工業団地・サイエンスパーク・産業クラスターをデータベース化したり（ГИСИП）、ロシア工業団地協会が「ロシア工業団地年鑑」を定期刊行して、個々の工業団地におけるユーティリティ接続状況を含む種々の提供条件について積極的に情報を集約し、ロシア語、英語で開示しているところである。日本側においても、工場立地先の選定に当たり、ロシアにおける工業団地に関する国家標準および認証制度について理解し、工業団地に関するデータベースや年鑑資料を十分に検討したうえで、自社工場の立地に必要とされる工業団地を正しく選定するよう（たとえば自社工場に必要なユーティリティ供給能力が既存する工業団地を選定するなど）、周知を図ることが有効であろう。各社の要求に合致する工業団地を推薦する業務は、各地方の開発公社や投資促進機構をはじめ、不動産紹介業者やコンサルティングファーム、設計事務所などが外国企業向けに行っているが、幅広い工業団地情報を一元的に有するロシア工業団地協会でも中立的な立場から外国企業の個別の需要に対して工業団地を推薦するサービスがある。

なお、ロシア極東開発公社がロシア極東ザバイカル地域で整備を促進する工業団地については、ロシア極東ではそもそも工業団地そのものがゼロの段階からのスタートであるため、十数年前の欧露部におけるように、事実上、工業団地の開発と工場立地が同時に行われている（あるいは往々にして特定の工場の立地が先行して後付けで産業インフラを整備する）状況となっている。実際には連邦極東開発省にも極東開発公社にも財政的余裕もノウハウも足らず、どうしても個々の中核進出企業の要求に則して後付けでユーティリティの整備を行うというパターンにならざるを得ない。この現状をロシア側が自主的に直ちに打開していくことを期待することには無理があると言え、むしろロシア極東のような工場立地環境が劣化する地域においては、日本企業が立地しやすい場所を選定して「日本型工業団地」の設置を日本側が積極的に検討し、ロシア側と協力して整備を進め、日本企業のロシア極東への生産進出を促進することが有効であろう。日本側に一定の進出ニーズが実際にあることが前提であるが、たとえばインドでジェットロが支援したニムラナ工業団地のような例をロシア極東で実現できるよう日露間で協力の可能性を検討されることが期待される。

(2) 貸工場の設置

ウリヤノフスク州のウリヤノフスク経済特区など、一部ではあるが、貸工場を設置して中小企業または中小プロジェクトの立地を促進する工業団地が現れている。なお、貸工場設置の企業誘致上

の有効性の議論は実はロシア側でも屢々なされている(ブラウンフィールド工業団地の整備の場合も含め)が、どのような基本仕様(面積、地盤、天井高、床荷重、構造など)の貸工場を設置すれば有効であるのか開発者側には知識が十分になく、日本企業にとって標準的な工場建屋と構造に関する基本仕様、およびそうした仕様を有する他国の貸工場への日本企業の進出実績について、ロシア側に提供できれば、ロシア側にとって参考になるところ極めて大であろう。

(3) 工業団地管理会社への支援

「工業団地の建設を促進するために金利補助のメカニズムによる工業団地の管理会社に対する支援策(Поддержка управляющих компаний парков через механизм субсидирования %-платежей по кредитам, привлеченным на строительство парков)」(2015年8月11日付政令第831号)、「工業団地のインフラ整備のための費用を補填するメカニズムによる地方への支援策(Поддержка регионов через механизм компенсации затрат, понесенных на создание объектов инфраструктуры индустриальных парков и технопарков)」(2014年10月30日付政府決定第1119号)、政府系銀行「ズベルバンク」による「工業団地融資制度(кредит «Индустриальный парк»)」などが施行され、選定された工業団地への国庫補助、優遇融資が実行されている。

(4) ロシア工業団地協会の活動の概要

ロシア工業団地協会(露語名称 Ассоциация индустриальных парков России、英語名称 Association of Industrial Parks in Russia、略称 AIP Russia)は、2010年に経済団体「実業ロシア」等によって創設された、ロシアにおける工業団地の整備と企業誘致を促進するためのロシアの非営利社団法人である。ロシアの48の地方における約150の法人が会員となっている。

会員の構成は公営工業団地を開発・運営する地方の経済開発公社をはじめ、スイス系やフィンランド系を含む民間の工業団地開発・運営会社、工業団地のインフラ整備や工場建設などに取り組む設計会社、建設会社、建設管理会社のほか、工業団地で倉庫事業を行う物流・輸送会社、法律会社、コンサルティングファーム等からなる。また、ロシア連邦政府が株式を保有する「株式会社経済特区」も会員であり、ロシアにおける経済特区の整備と企業誘致もロシア工業団地協会の活動対象となっている。ロシア工業団地協会の理事会には、ロシアの地方政府や地方開発公社のほか、ロシア輸出センター、ロシア単一産業都市開発基金、戦略イニシアチブ機構などの全国レベルの公的機関、民間の不動産会社、コンサルティングファームなどが代表を出している。また、連邦経済発展省イノベーション政策局からも理事を受け入れている。

ロシア工業団地協会は「工業団地認証制度」を業界団体として自発的に創設し、それを基に連邦政府による国家標準としての「工業団地国家標準」が整備されるなど、ロシアにおける工業団地、工業生産インフラの整備に尽力してきた。現在でも工業団地の近代化や工業団地経営の効率化などをテーマに会員向けにセミナーや研修会などを活発に行っているほか、ロシア全国における工業団地および類似の産業用地の整備状況を逐次調査し、「ロシア工業団地年鑑」に纏めるなどの調査・出版事業にも取り組んでいる。さらに、ロシア全国の工業団地をカバーし、特定の地方や民間企業の個別の利益に偏らない中立公正の立場から、進出する企業のニーズに応える形で情報提供やガイダンスを行い、内外企業の工業団地への誘致を図っている。特に立地先である工業団地の情報だけでなく、工場建設に関わる設計会社や建設会社、建設管理会社、法律事務所を会員に有していることから、工場建設の実務に関するロシア特有の諸問題の解決についても進出企業側の立場に立って円滑に生産開始まで漕ぎ着けられるよう、丁寧にアドバイスを行うことを心がけている。

ロシア工業団地協会は在露米国商業会議所や露独外国貿易会議所、イタリア産業連盟、オーストリア産業連盟、トルコ工業団地上級委員会など各国の経済団体と協力関係にあるが、事務局および多数の会員が最も重視しているのが日本からの企業誘致であり、そのために特に日本担当顧問を事務局に置いて日本企業への情報提供および相談窓口の機能を有している。

2. 建築許可制度について

(1) 建築規制・建築基準について

工場に限らず、住宅や様々な業務用施設一般の建設工事に関しては、ロシアにおいては厳しい管理プロセスの中で行わなければ建設の質が保てない、あるいは環境面で保全が図れないという現実があり、現状の建築規制・制度は外国企業からすると著しく厳格、複雑なものとなっている。

日本側としては、ロシアにおける建設業界の規制緩和を図る関係者と具体的に連携していくことが有意義であろう。賛成するロシア側の関係者（規制を受ける建設業界の関係者）も少なくないと思われる。ただ実際には、日本でもロシアでも、このような制度は具体的な箇所の地道な改正を重ねていくことでしか改善されていかない。日本側としても言いつ放しではなく積極的にロシア側関係者と連携し、制度の改善に向けて具体的な指摘、助言を随時打ち出していくことが双方に有益と考えられる。

これまで戦略イニシアチブ機構（ASI）が地域投資環境評価（**Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата**）の活動の中で建設許可手続きに係わる文書数の削減に取り組んで来たように、ロシア側でも投資促進の観点から建設業界における一定の規制緩和が目指されてきた。

「日本の経験では建築物の安全性確保と労働安全衛生確保の観点からの規制は別個に行うことが可能である」とする助言を十分な具体例も交えてロシア側に伝えるとともに（ただしロシア側における本制度の趣旨には工場周辺の環境保全も含まれる）、ロシアにおける様々な建築工事の現実も踏まえ、ロシアの建設業界全体を規制緩和の対象とするよりも、一定の優先経済発展地域（**TOR**）または特別経済区（**SEZ**）において行政権限によって例外的に簡素化あるいは短縮化した制度の運用を認めて貰うよう要求していくなど、ロシア側にも検討可能な提言としていくことが有益と思われる。

(2) 検査・監督機関について

ロシアにおけるもうひとつの問題は、業界に対して不正がなきよう検査・監督を適確に行うことと、それが行き過ぎて経済の活性化を妨げることがないようなバランスの取り方が、ロシアの検査・監査の現場において当局側の官吏に十分に能力として定着していないことにあると考えられる。連邦財務省で国家公務員の定員削減が遡上にのぼりつつある現在、ロシア側において前向きに検討される可能性があらうと見られる。なお、経済の活性化を妨げずに適確な検査・監督を行うノウハウにつき、日露間の政策対話等を通じてロシア側官吏の能力向上につながることも期待されよう。

3. 投資優遇政度

(1) 自動車産業の投資について

ロシア政府の自動車産業育成・投資誘致の中核政策は「産業用組立て制度」から「特別投資契約制度」、さらに「特別投資契約制度 2.0」に移行し、現地生産化への政府による優遇措置供与の見

返りとしての諸条件は個別交渉によるところが大きくなっている。ロシアの産業政策の根幹においては、裾野産業の育成による健全な産業ピラミッドの育成が産業競争力向上の鍵となり、かつ投資誘致競争力の向上につながる、との観点が現在に至るまで欠けている。特に今期のプーチン大統領任期においては、国内の製造業育成を重視するボリス・チトフ企業家権限保護大統領全権代表らの提言(ストルイピン・クラブ案)が事実上退けられ、先端技術のイノベーションや都市経済の高度化に価値を置くクドリン連邦会計検査院長らの国家発展戦略案(戦略策定センター案)が採択され実行に移されていると言え(ロシア連邦政府が本案を正式に採択している事実はないが)、国家発展戦略における地道な産業育成政策の位置づけはむしろ低下しつつあると言える。この提言をより膨らませ、たとえばロシア側の連邦産業商務省と日本側の経済産業省が日露間産業政策対話を立ち上げ、ジェットロなどが中心となって、ロシアの裾野産業の育成への協力を戦略的に位置づけていくなどして、ロシア側に裾野産業育成の重要性と自国への裨益を認識させる機会を積極的に作っていくことが重要と考えられる。

(2) 税制優遇政度について

現行の法人利益税優遇政度を投資企業の経営実態にあわせて操業後 10 年にすべきであるとの指摘が、2018 年 4 月の東京におけるロシア工業団地協会セミナーの場で、ハバロフスクのアワンガルド工業団地に立地する株式会社日揮からあった。率直に言ってロシア側の理解は得られなかった。第一には、実際のところ、法人税(収益税)の減免を中心とする企業誘致のための優遇策は、それを供与する地方政府の財政にとって、われわれが日本で想像する以上に負担が大きい模様であり、できるだけ実質的に負担を軽減したいというのがロシア側の本音とみられる。とは言え、これは進出する日本企業にとっても重要な経営判断材料となるところであり、企業誘致上、ロシアの地方間での競争を促していく中でこの点の重要性について指摘していくことが有効であろう。実質をともなう優遇税制が日本企業の進出の経営判断の有力材料になることを強調するとともに、日本企業が進出している他国の優遇税制の事例を引き合いに出すか、対露進出した日本企業の標準的な黒字化までの期間を明示して、操業開始後 5 年間の優遇期間では短いこと、操業開始後 10 年間とするか事業黒字化後 5 年間とした方が、日本企業の進出が実質的に増える見通しがあることをきちんと説明することが有意義であろう。また、各地方、特別経済区(SEZ)、優先的社会経済発展区域(TOR)においては、法人税の優遇期間が「操業開始後×年」であるのか「事業黒字化後×年」であるのか、双方には重大な相違があるので、日本企業を誘致する際には明示するべきであることを求める必要がある。いずれにせよ日本企業がロシア進出の投資判断に当たり不透明な情報にもとづいて混乱させられることなく、正しい立地先選定ができるよう情報整備していくことが肝要である。

ロシア工場等設立実務研究会

委員名簿（座長除き氏名五十音順、敬称略）および執筆項目

- 座長 藤田昌央 サハリン石油ガス開発株式会社 代表取締役社長
座長所感、I ロシア経済の現況と工業団地および工場立地の現状（3. 主な日系製造業企業の立地状況、4. 主要国企業の立地状況）、III ロシアにおける工場立地の課題と対応のあり方、V ロシア側関係当局への提言
- 朝妻幸雄 日露経済交流コンサルタント
IV 日系企業各社の取り組みと経験（6. ロシアビジネスの現状と課題 - ロシアビジネスにおいて留意すべきこと（外食産業分野を中心に） - ）
- 新井一則 日揮株式会社 事業開発本部事業開発2部
水・農業グループグループリーダー
IV 日系企業各社の取り組みと経験（4. ハバロフスクにおける温室野菜工場設立）
- 伊東仁 鹿島建設株式会社 関東支店建築設計部
構造設計グループグループ長・担当部長
IV 日系企業各社の取り組みと経験（1. ヤロスラヴリ州での製造工場立ち上げ）
- 大橋巖 ロシア工業団地協会 日本・アジア太平洋地域担当顧問
V ロシア側関係当局への提言に対するコメント
- 尾高健司 三菱商事株式会社 自動車事業本部リテイル・モビリティサービス部
（外部講師）
- 木村保彦 日本通運株式会社 海運事業支店営業第二部第1グループ係長
IV 日系企業各社の取り組みと経験（1. ヤロスラヴリ州での製造工場立ち上げ）
- 高橋信康 株式会社 IHI グローバル・営業統括本部
総合営業・マーケティング主幹
IV 日系企業各社の取り組みと経験（5. ブラウンフィールドでのロシアとの合弁による自動車部品製造（スタンピング）事業立ち上げ）
- 谷川裕己 株式会社ブリヂストン 化工品 NVH ソリューション事業本部本部長
IV 日系企業各社の取り組みと経験（3. ウリヤノフスク州におけるタイヤ工場設立）
- 塚本泰久 コマツ 生産本部生産技術部主幹（兼）アタッチメントグループ GM
IV 日系企業各社の取り組みと経験（1. ヤロスラヴリ州での製造工場立ち上げ）
- 納田勝仁 三菱自動車工業株式会社 欧州第二部部長（外部講師）

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/ora2/20190041>

本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）

海外調査部 欧州ロシア CIS 課（ロシア CIS 班）

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL：03-3582-1890

E-mail：ord-rus@jetro.go.jp