

JETRO

2023年度

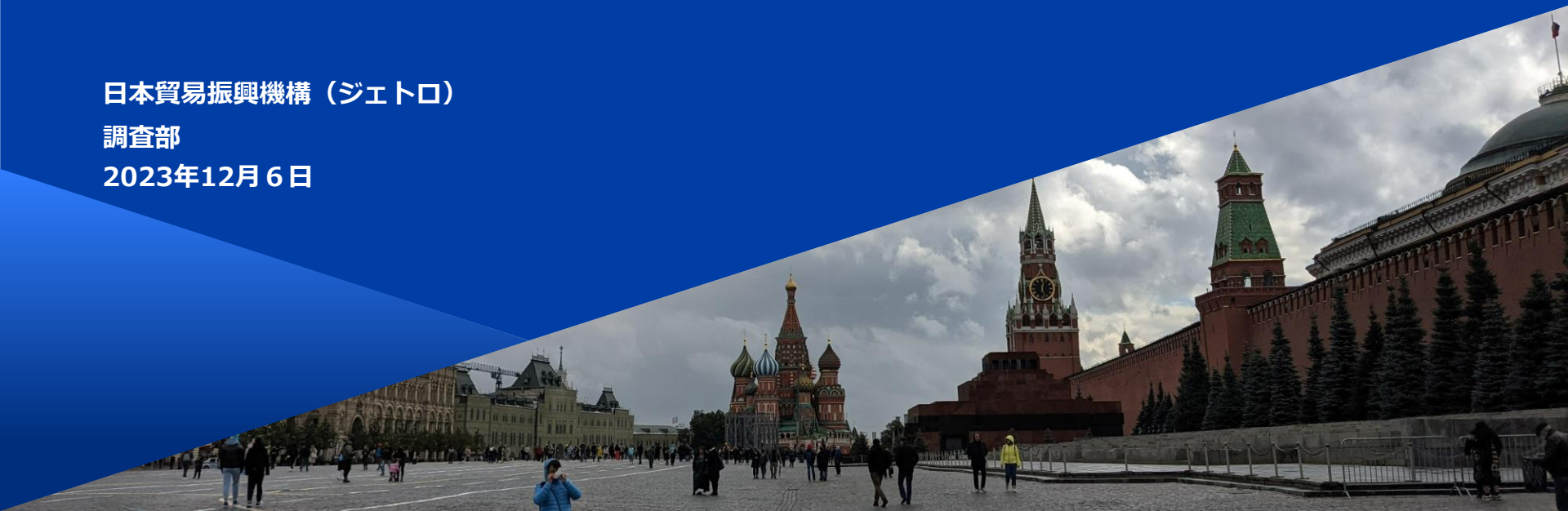
海外進出日系企業実態調査 | ロシア編

-ウクライナ情勢の影響が続き、「赤字」見込みは過去最高を更新-

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部

2023年12月6日



目次

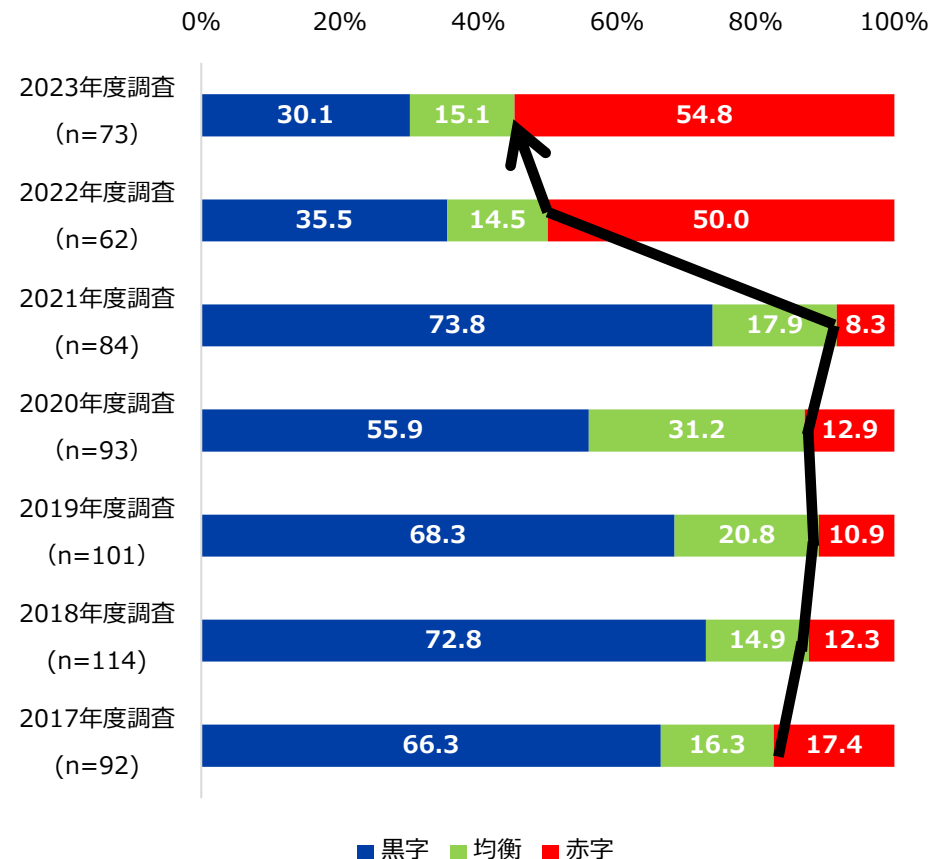
調査結果のポイント	2
本年度調査の概要	5
I. 営業利益見通し	9
II. 今後の事業展開	15
III. 経営上の問題点	21
IV. 投資環境	29
V. ロシアで事業を展開する上での問題点	33

調査結果のポイント（1）

1. 【営業利益見通し】2023年は昨年につき「赤字」見込みが過去最高を更新、「黒字」見込みも過去最低を記録。

- 「赤字」見込みは前年比4.8ポイント増の54.8%と過去最高。ウクライナ情勢により「事業停止状態となっているため」といったコメントが多くみられた。【P9】
- 2023年に「黒字」を見込む企業の割合は5.4ポイント減の30.1%と過去最低を記録。
- 2023年の営業利益見込みについて、「悪化」見込みの企業は5.7ポイント減の65.3%。【P10】
- 「改善」見込みの企業は6.2ポイント減の8.3%と、新型コロナウイルス感染症拡大による影響が顕著だった2020年（10.9%）を下回り過去最も低い結果となった。

営業利益見込みの推移



調査結果のポイント（2）

2. 【今後1～2年の事業展開】「縮小」はひと段落。「第三国（地域）へ移転、撤退」が過去最高を記録。

- 「縮小」と回答した企業は28.2%。前年比20.1ポイント減となり、「縮小」する企業の割合は低下。「第三国（地域）へ移転、撤退」は14.1%（5.8ポイント増）となり過去最高。【P15】
- 「第三国（地域）への移転、撤退」を選択しなかった企業のうち、57.4%の企業が「すぐに撤退する計画はないが、様子見をしている状態」と回答。そのほか、27.9%の企業が「事業継続意欲があり、仮に情勢が悪化しても残留を希望」するとした。合わせて8割超の企業がすぐに撤退する計画がないことが分かった。11.5%の企業が「撤退を検討しているが、現地規制などの制約が大きく残留せざるを得ない状況」と回答した【P16】

3. 【経営上の問題点】「対外送金に関わる規制」や「従業員のモチベーション維持」などが課題。

- 販売・営業面：「取引先からの発注量の減少」が21.9%（9.2ポイント減）と最多。【P25】
- 財務・金融・為替面：「対外送金に関わる規制」が69.9%（6.6ポイント増）と最多。「西側対口経済制裁により、取扱商品が輸入できない」といった声が聞かれた。【P26】
- 雇用・労働面：「従業員のモチベーション維持」が最多（57.5%）。次いで「従業員の徴兵リスク」（35.6%）が上がった。【P27】
- 生産面：「原材料・部品の現地調達の難しさ」（50.0%）が最多。製造業では、制裁の影響により部品調達ができず、保守メンテナンスが十分にできなくなったといったコメントもみられた。【P28】

調査結果のポイント（3）

4. 【投資環境】「不安定な政治・社会情勢」、「現地政府の不透明な政策運営」など 主要なリスク要因。

- メリット：「特になし」が最多で56.2%。続いて「市場規模／成長性」（21.9%）、「従業員の質の高さ」（19.2%）があがった。そのほか、制裁でロシアへ投資する外国企業がほとんどなく、競争が低い点がメリットといったコメントがみられた。【P30】
- リスク：「不安定な政治・社会情勢」（87.7%）、「日本を含む西側諸国から新たな経済制裁を受けるリスク」（82.2%）、「ロシアが西側諸国の制裁を受けて新たに對抗措置を導入するリスク」（80.8%）が挙げられた。【P31】

5. 【ロシアで事業を展開する上での問題点】制裁の影響色濃く

- 対ロシア経済制裁：「影響あり」が97.3%。「日本本社でのロシアビジネスのプライオリティ低下」、「現地市場での売り上げ減少」などの事象が生じている。【P33】
- グループ企業に悪影響を与える可能性（レピュテーションリスク）や、現地での金融資産凍結の恐れ、西側諸国によるさらなる制裁により弊社製品を輸入できなくなる可能性、ロシア側の對抗措置により処罰を受ける恐れなど、様々な問題点があがった。
- また、ロシア国内の法規制が不安定な状況で、思い切った施策がとりにくくなっているとの声も上がった。

本年度調査の概要 (1)

調査目的

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

調査対象

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

調査時期

- 2023年9月13日～9月29日

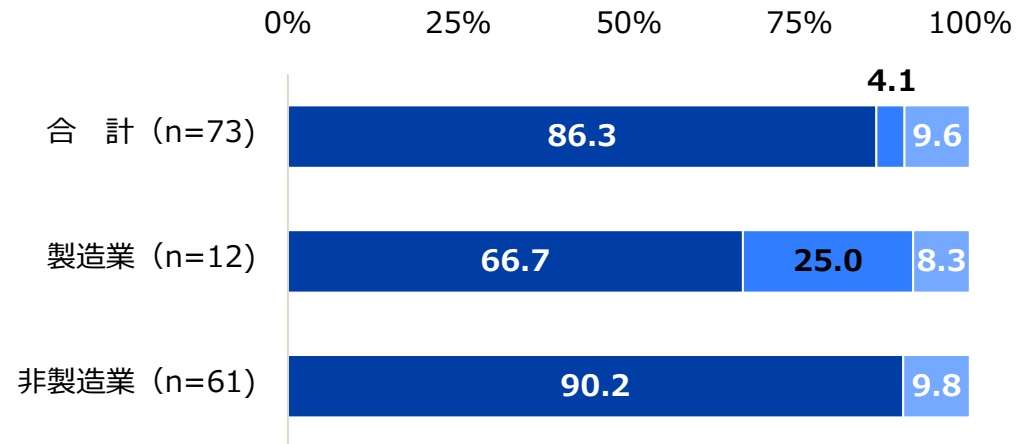
回収状況

- 110社に回答を依頼し、73社より有効回答を得た（有効回答率66.4%）。

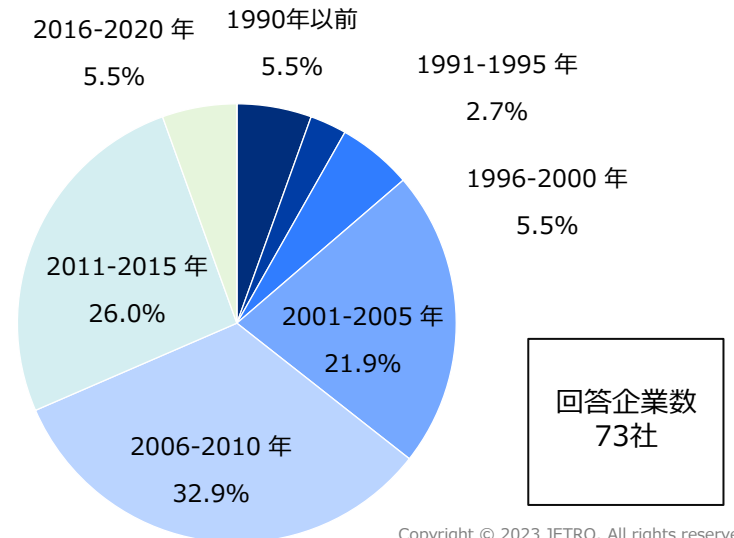
備考

- 調査は2013年度より実施し、本年度は11回目。
- 図表の数値は四捨五入しているため、合計が必ずしも100%とはならない。
- 対象企業アンケート調査フォーム画面を掲載したURLを通知し、記入・返信してもらう、もしくはアンケート用紙をEメールで送付する手法を採用した。

進出形態



回答企業の設立年



本年度調査の概要（2）

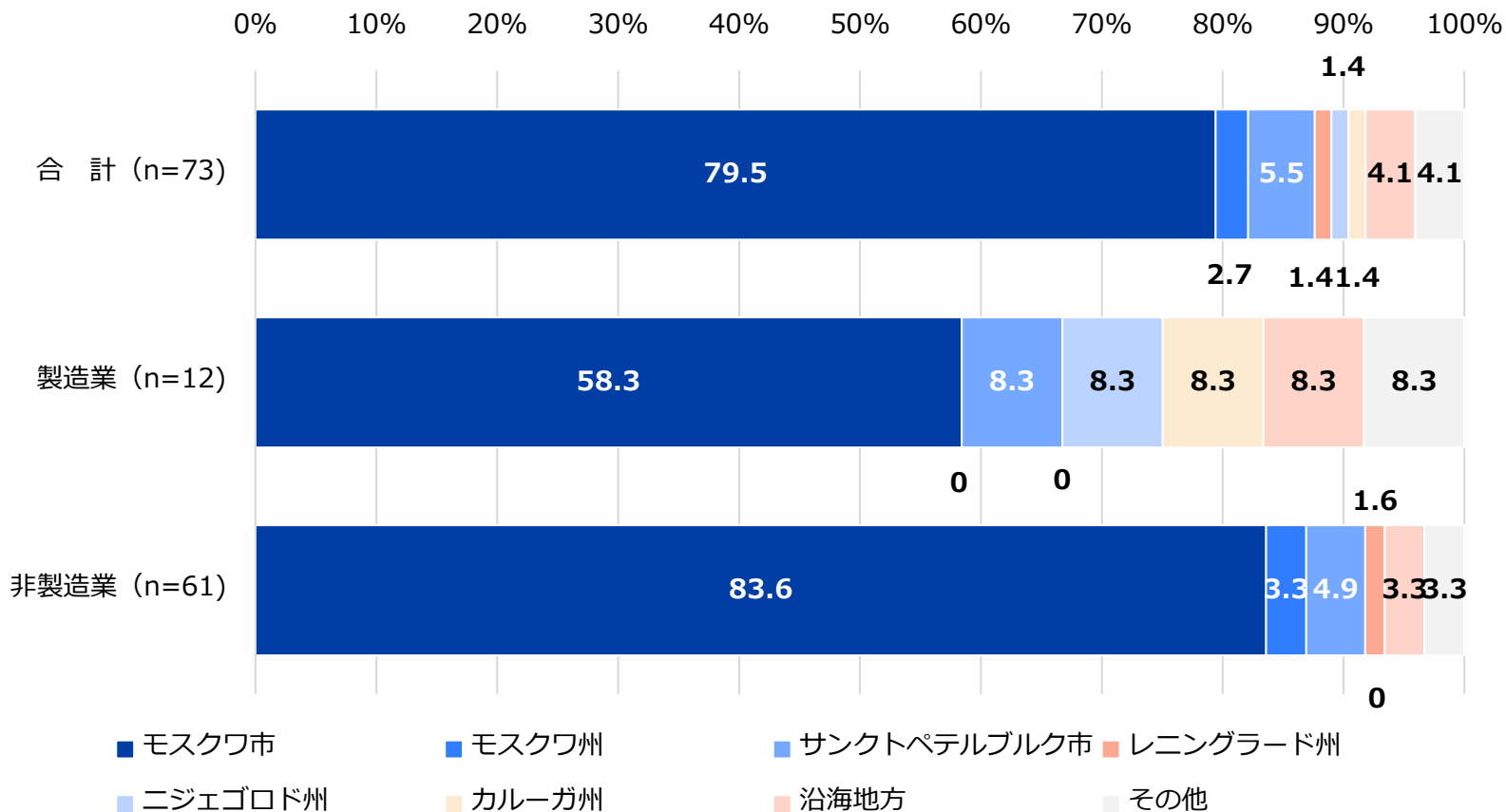
業種一覧

製造業	件数
鉄鋼（鋳鍛造品を含む）	1
一般機械(はん用・生産用・工作機械／農機・建機／金型・機械工具を含む)	1
精密機器	1
電気・電子機器	3
電気・電子機器部品	1
輸送用機器（自動車／二輪車）	2
輸送用機器部品（自動車／二輪車）	2
その他製造業	1

非製造業	件数
建設／プラント／エンジニアリング	1
運輸／倉庫	8
通信／IT／ソフトウェア／情報システム／デジタルサービス	3
広告／マーケティング／調査	2
卸売	4
商社	8
販売会社	24
銀行	4
ノンバンク （保険、証券、クレジットカード、リース等）	3
ビル・施設管理／空調／警備／清掃	1
法務・会計・税務等専門サービス	1
人材紹介／人材派遣	1
医療／福祉／ヘルスケア	1

本年度調査の概要 (3)

回答企業が所在する連邦構成体



(注) トベリ州、ヤロスラブリ州、サマラ州、ウリヤノフスク州と回答した企業はなし。

本年度調査の概要 (4)

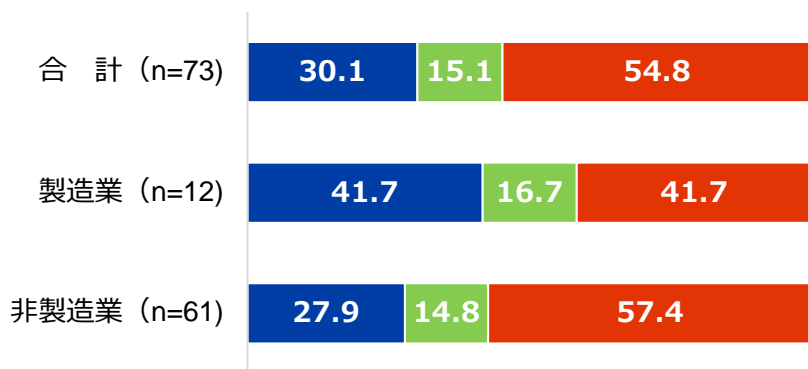
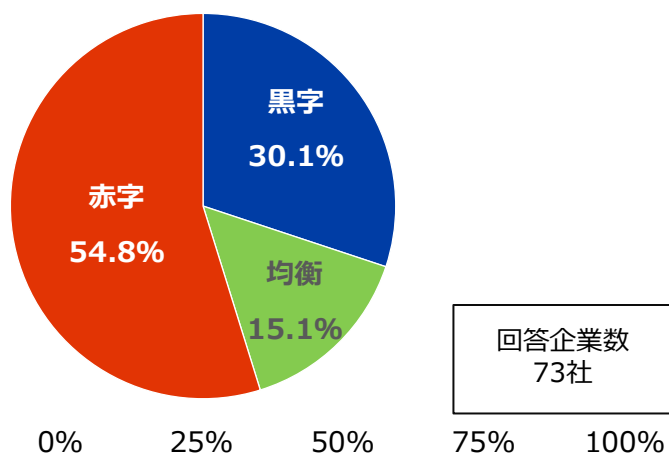
回答企業の従業員数 (製造業/非製造業)



1 「赤字」見込みは54.8%と過去最高を更新

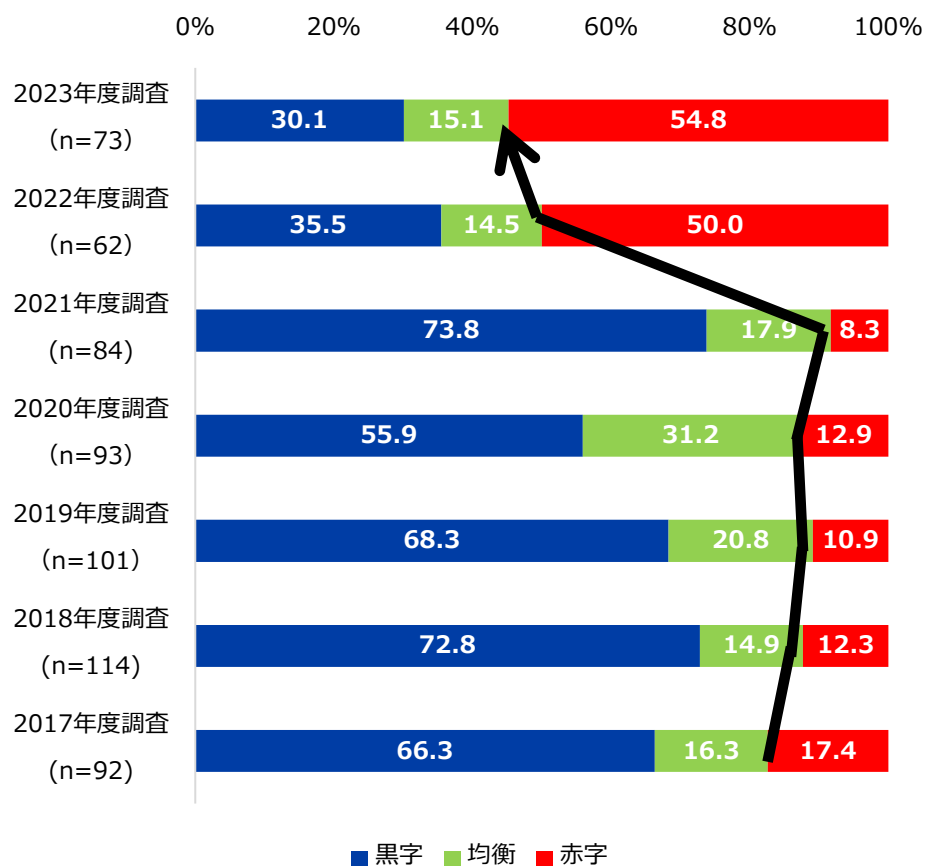
- 2023年の在ロシア日系企業で「赤字」見込みは4.8ポイント増の54.8%となり、昨年の過去最高を更新。ウクライナ情勢を受け「事業停止状態となっているため」といったコメントが多くみられた。
- 「黒字」の割合は前年比5.4ポイント減の30.1%。こちらも昨年の過去最低を更新。

2023年の営業利益見込み



■ 黒字 ■ 均衡 ■ 赤字

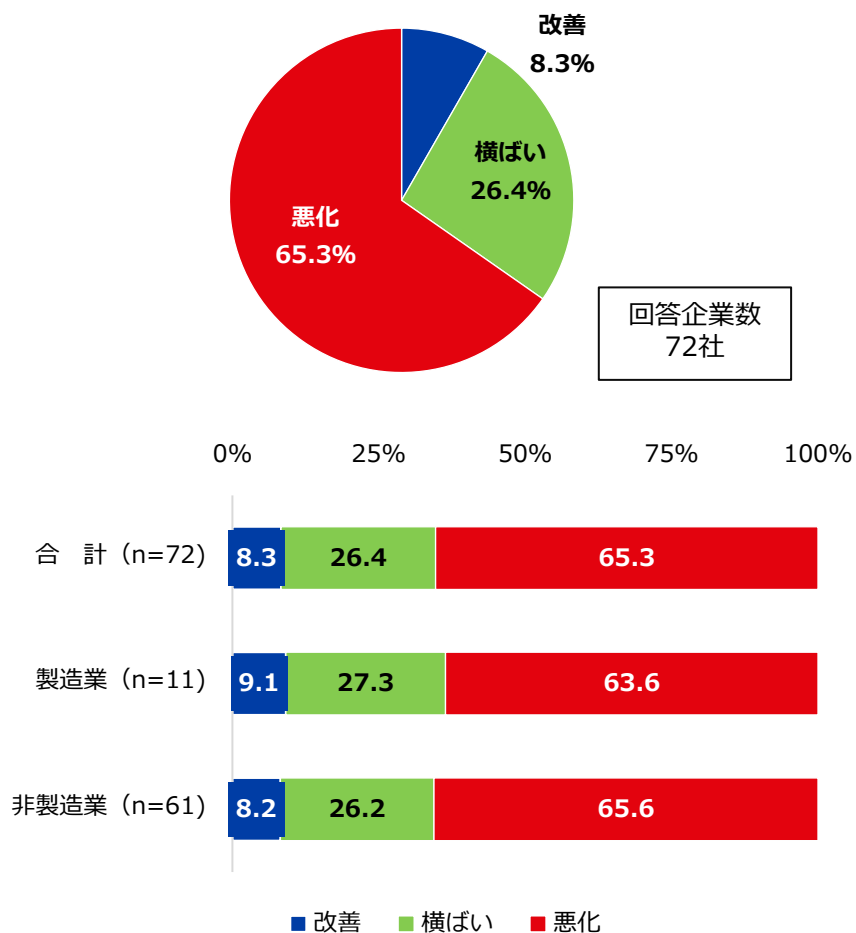
営業利益見込みの推移



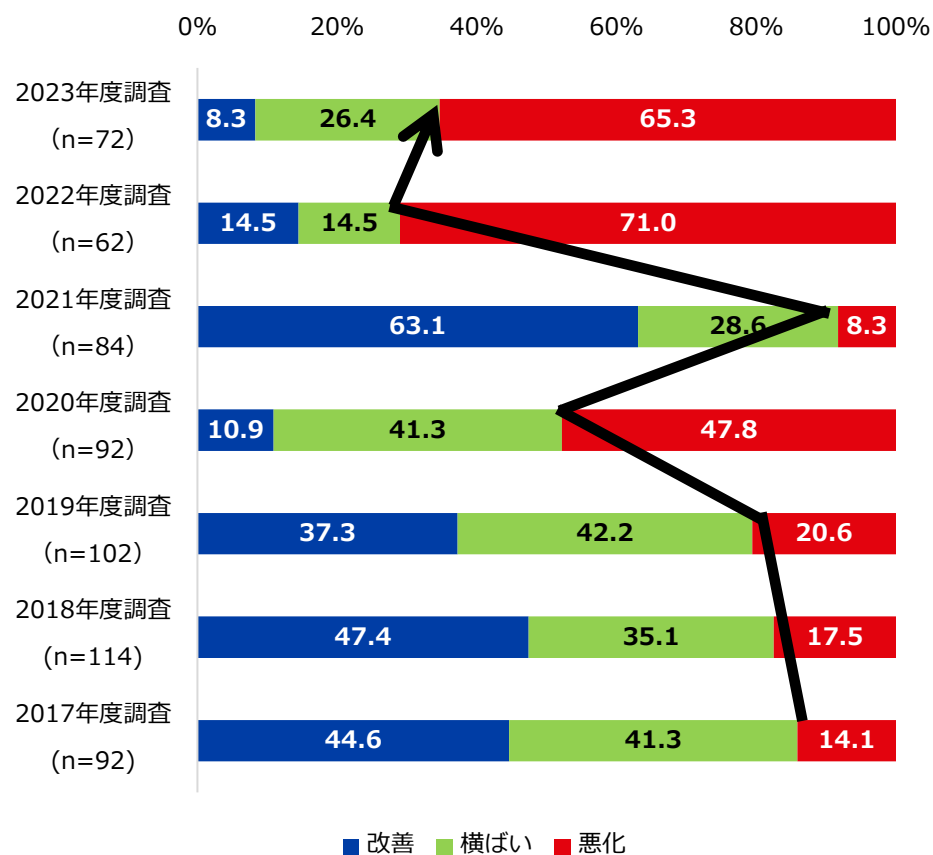
2 「改善」見込みは過去最低を更新

- 2023年の営業利益見込みについて、「悪化」見込みの企業は前年比5.7ポイント減の65.3%。「改善」見込みの企業は6.2ポイント減の8.3%と、新型コロナウイルス禍による影響が顕著だった2020年（10.9%）を下回り過去最も低い結果となった。

2022年と比較した2023年の営業利益見込みの変化



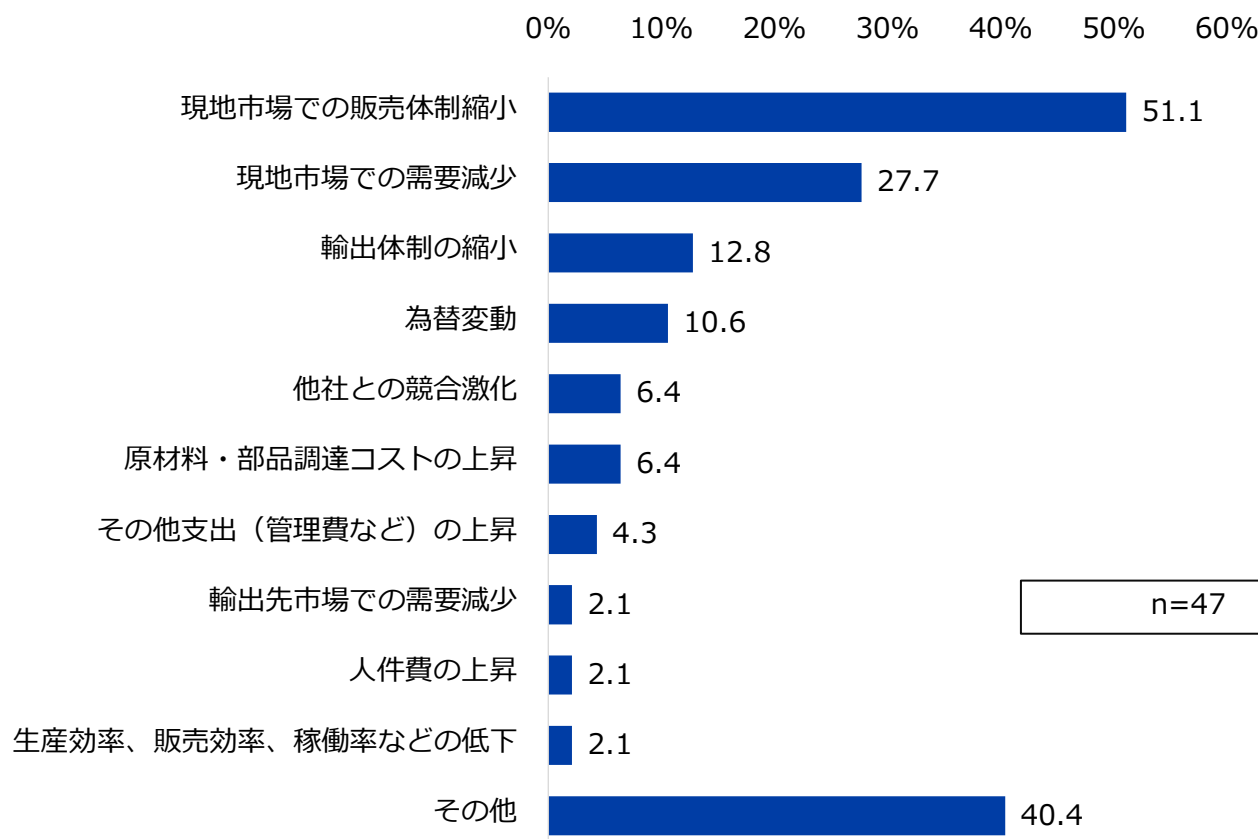
営業利益（前年比）見込みの推移



3 「現地市場での販売体制縮小」が悪化の主因

- 2023年の営業利益が悪化する理由は「現地市場での販売体制縮小（製品・サービス・人員の縮小など）」が51.1%と最多。次いで、「現地市場での需要減少」を理由として挙げた企業が多かった（27.7%）。

2023年の営業利益見込みが「悪化」する理由〈複数回答〉

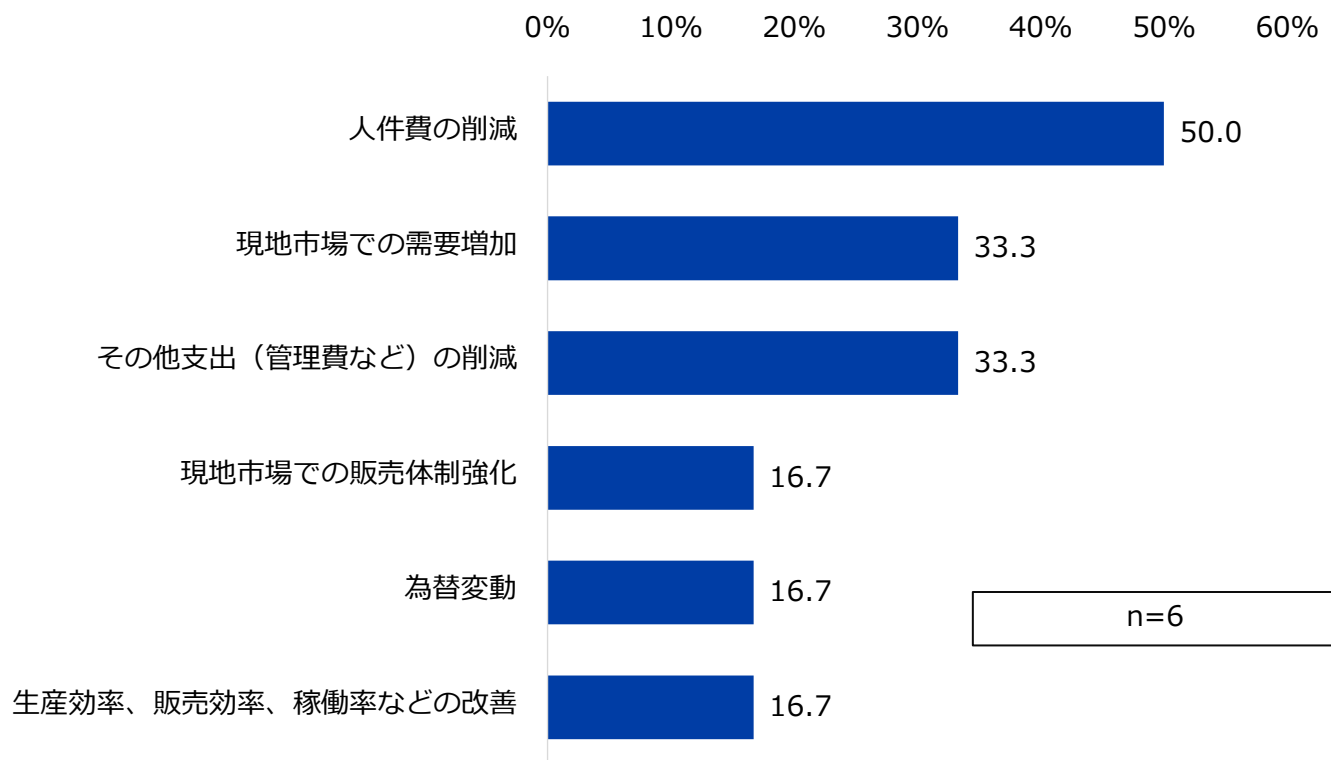


(注) 「悪化」と回答した企業のみ回答。

4 | 人件費などの経費を削減、利益を捻出

- 2023年の営業利益が改善する理由としては、「人件費の削減」が最多（50.0%）。
- 次いで「現地市場での需要増加」（33.3%）、「その他支出（管理費など）の削減」（33.3%）が多かった。

2023年の営業利益見込みが「改善」する理由〈複数回答〉



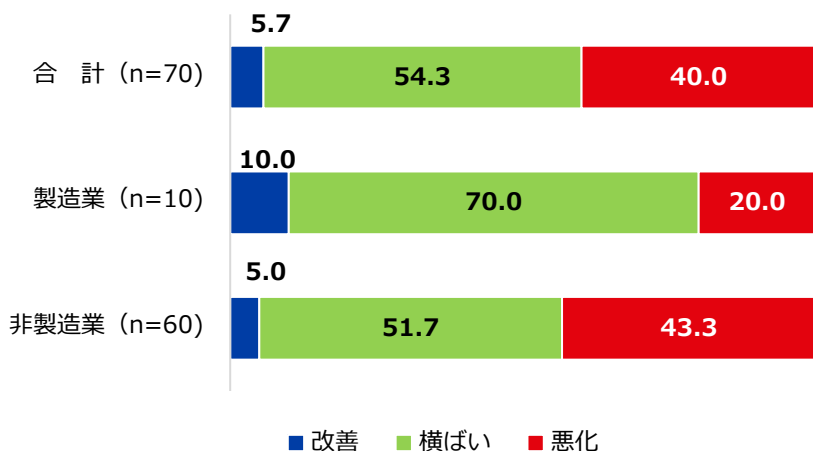
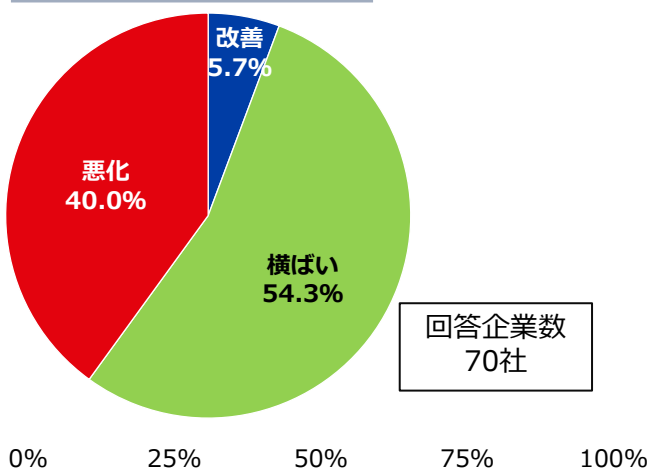
(注1) 「改善」と回答した企業のみ回答。

(注2) 「輸出体制の強化」、「輸出先市場での需要増加」、「原材料・部品コストの削減」、「その他」と回答した企業はなし。

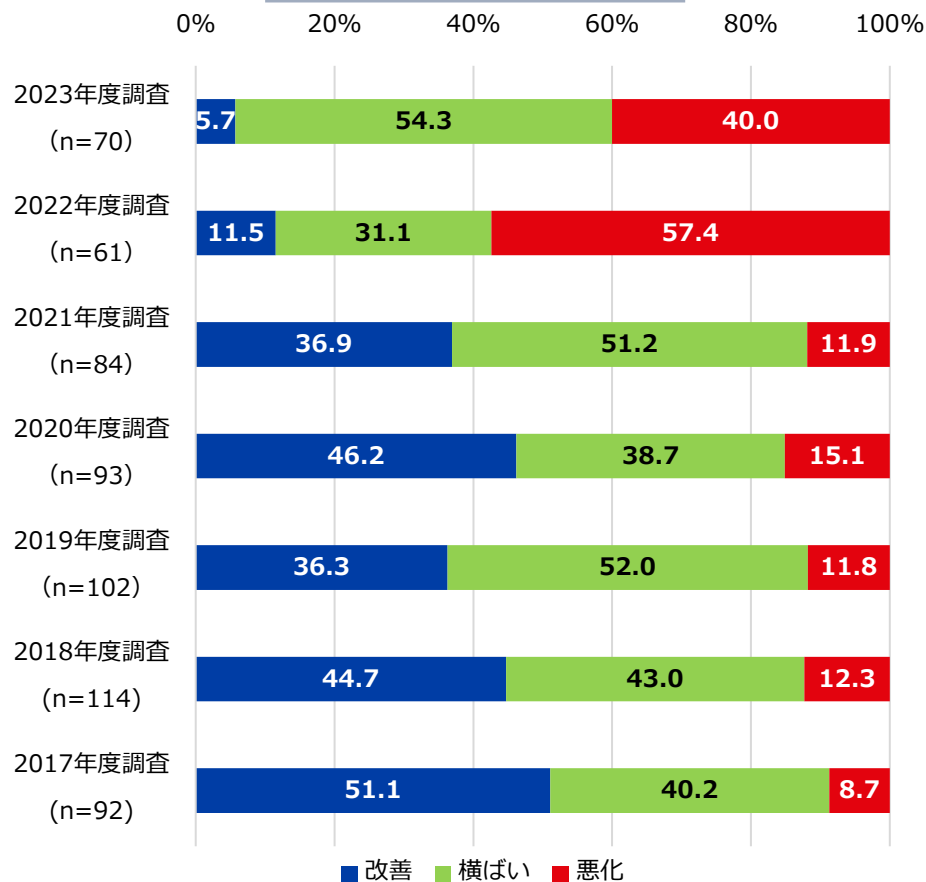
5 | 翌年の見通し「横ばい」が過半数超

- 2024年の営業利益見通しは「横ばい」の割合が前年比23.2ポイント増の54.3%と過半数を超えた。
- 「改善」の割合は5.8ポイント減の5.7%と昨年に続き過去最低を更新。

2024年の営業利益見通し



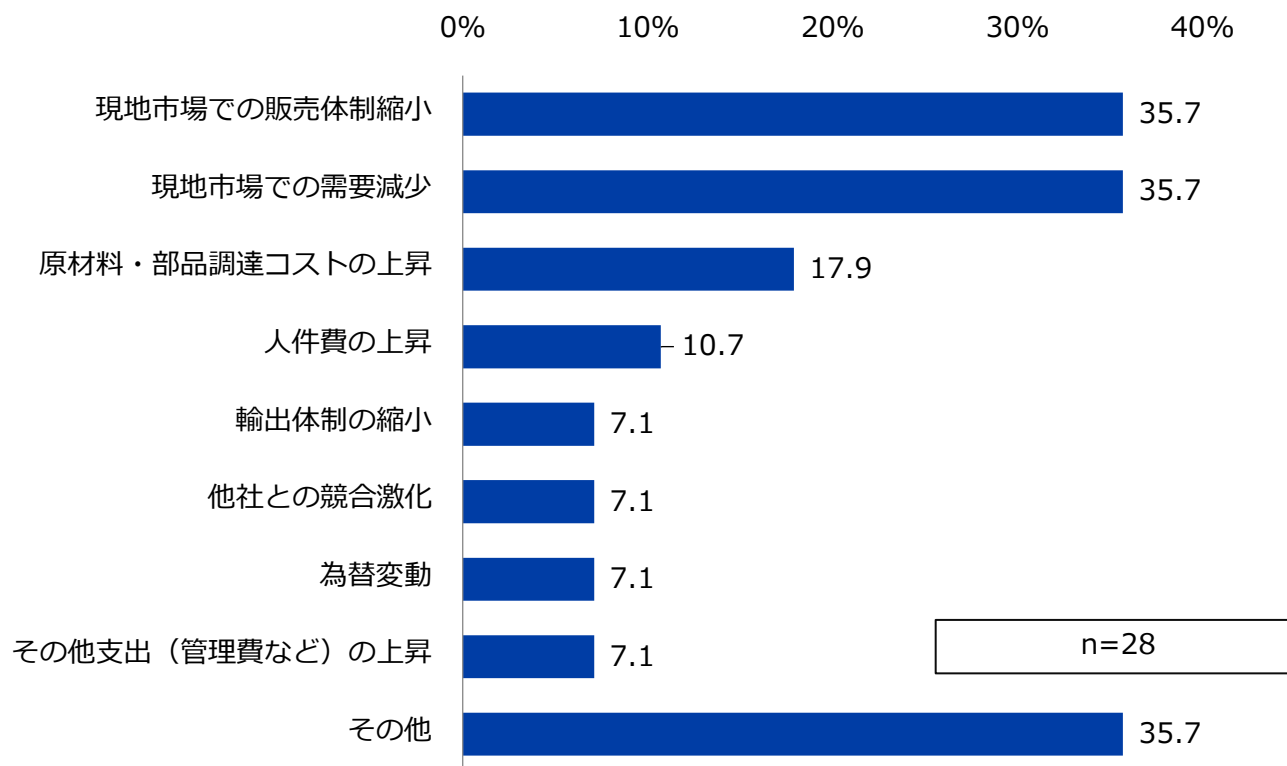
翌年の営業利益見通しの推移



6 | ロシアでのビジネスは縮小傾向

- 2024年の営業利益見通しの悪化理由は「現地市場での販売体制縮小（製品・サービス・人員の縮小など）」、「現地市場での需要減少」が最多（35.7%）となった。ロシアでのビジネス縮小を考える企業が多い。
- 次いで「原材料・部品調達コストの上昇」が多かった（17.9%）。

2024年の営業利益見通しが「悪化」する理由<複数回答>



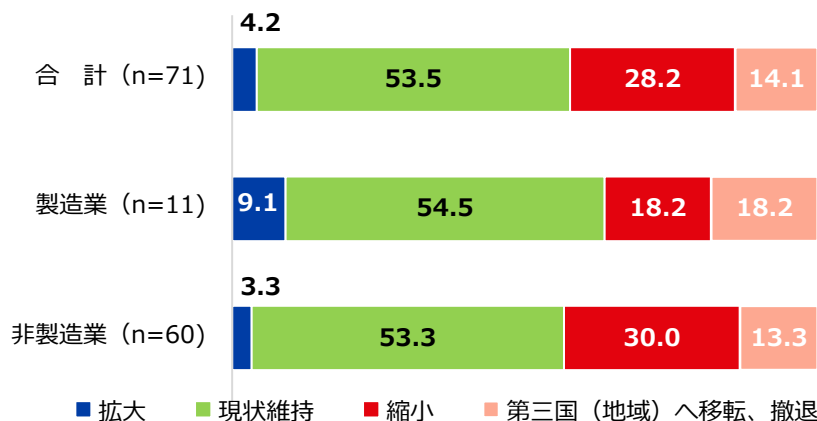
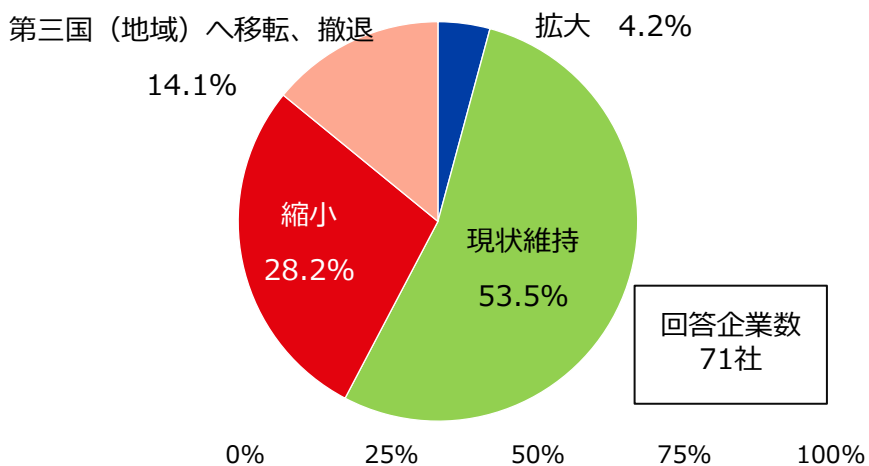
(注1) 「悪化」と回答した企業のみ回答。

(注2) 「輸出先市場での需要減少」、「生産効率、販売効率、稼働率などの低下」と回答した企業はなし。

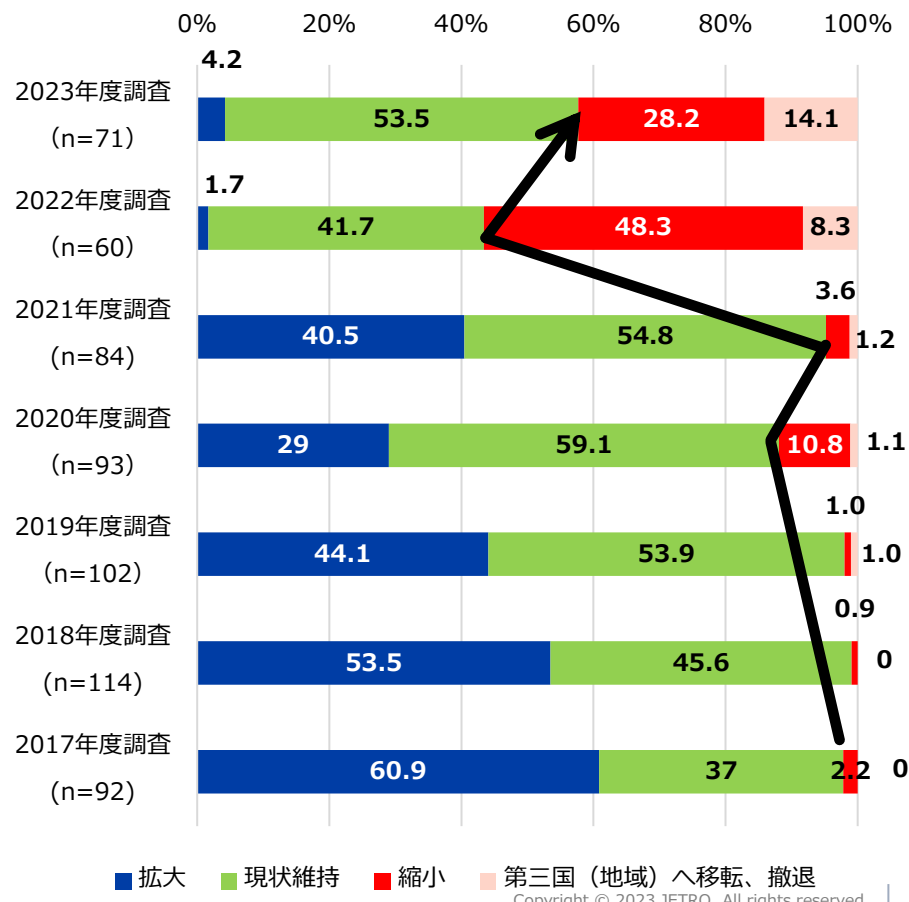
1 「縮小」はひと段落、「移転、撤退」は過去最高

- 今後1～2年の事業展開について、「第三国（地域）へ移転、撤退」が14.1%（5.8ポイント増）と過去最高。「縮小」と回答した企業は28.2%（前年比20.1ポイント減）となった。

今後1～2年の事業展開の方向性



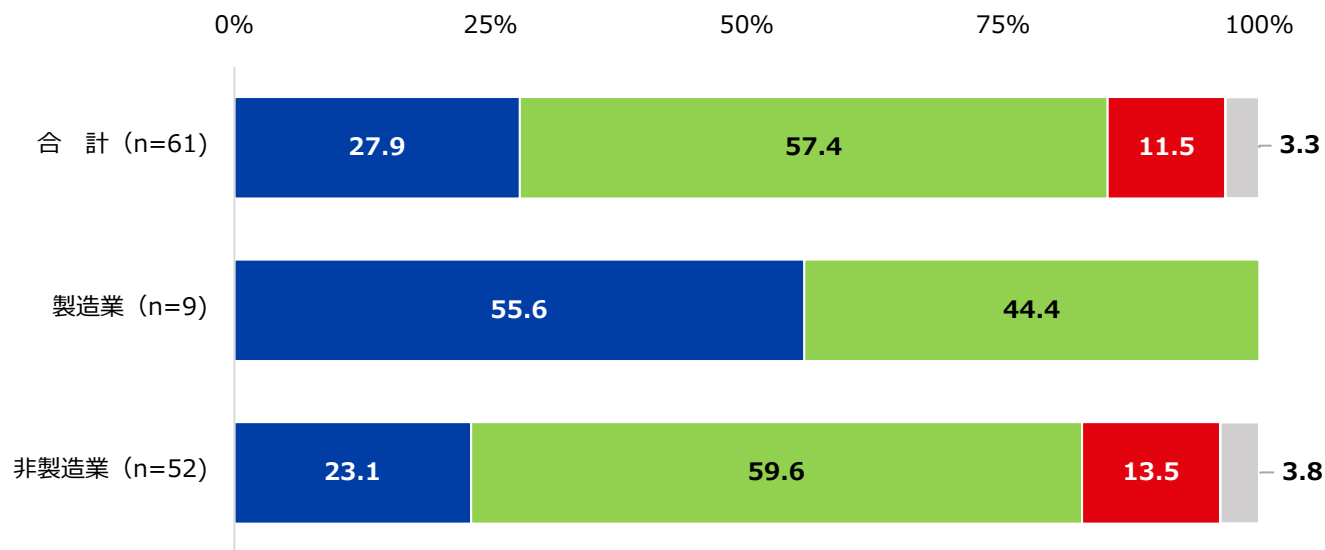
今後1～2年の事業展開の方向性の推移



2 | 8割超がすぐに撤退する計画なし

- 今後1～2年の事業展開について「拡大」「現状維持」「縮小」と回答した企業のうち、57.4%の企業が「すぐに撤退する計画はないが、情勢を様子見している状態」と回答。次点で27.9%の企業が「事業継続意欲があり、仮に情勢が悪化しても残留を希望」と回答。
- 残留企業の8割超が、必ずしも直ちに撤退することを検討していないことが分かった。

現在の状況として最も合致するもの

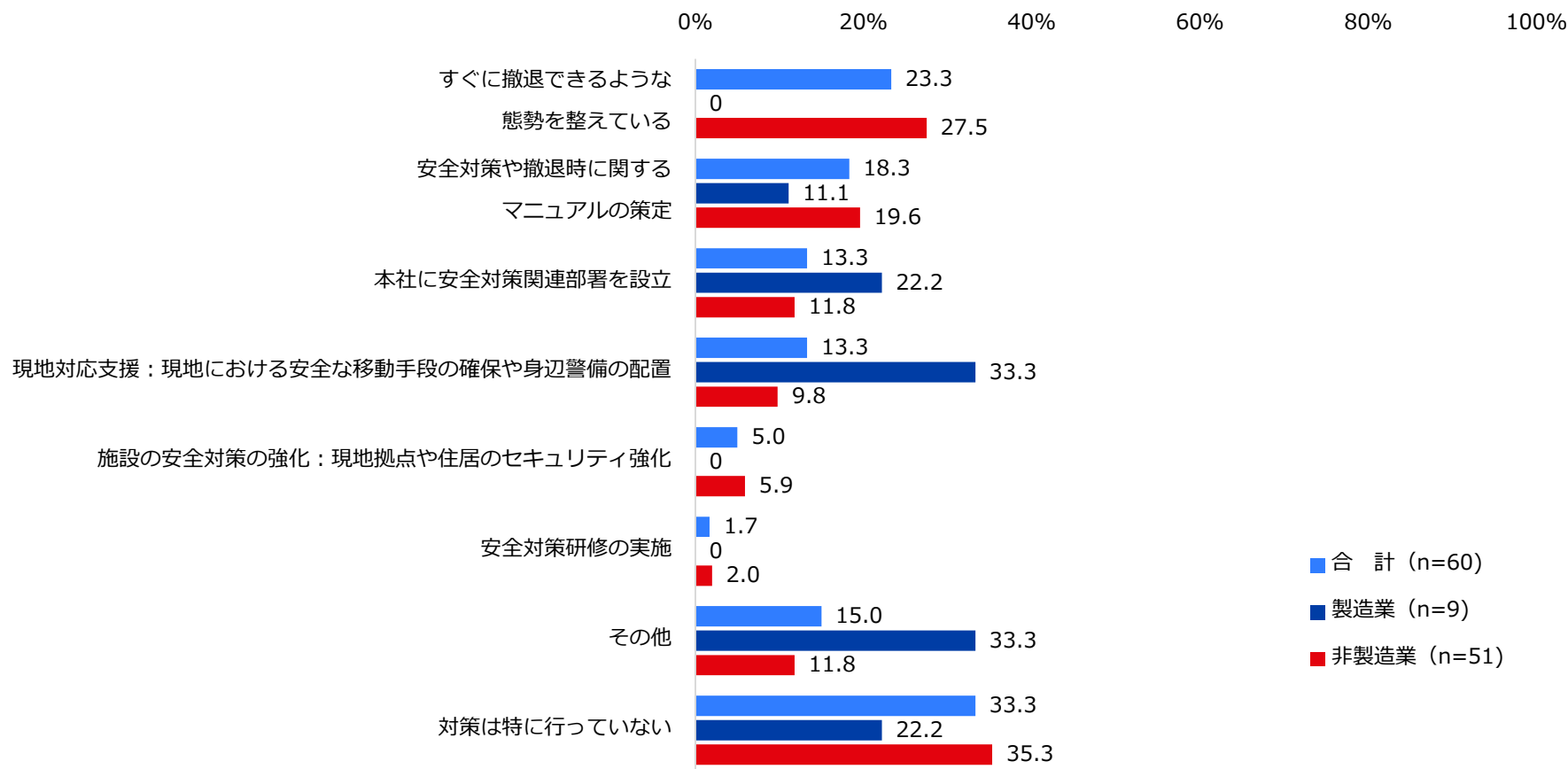


- 事業継続意欲があり、仮に情勢が悪化しても残留を希望
- すぐに撤退する計画はないが、情勢を様子見している状態
- 撤退を検討しているが、現地規制などの制約が大きく残留せざるを得ない状況
- その他

3 | 情勢悪化に備えた対策は様々

- 全体では、情勢悪化に備え、行っている対策について、「対策は特に行っていない」が最多で33.3%を占めた。「すぐに撤退できるような態勢を整えている」（23.3%）、「安全対策や撤退時に関するマニュアルの策定」（18.3%）が続いた。

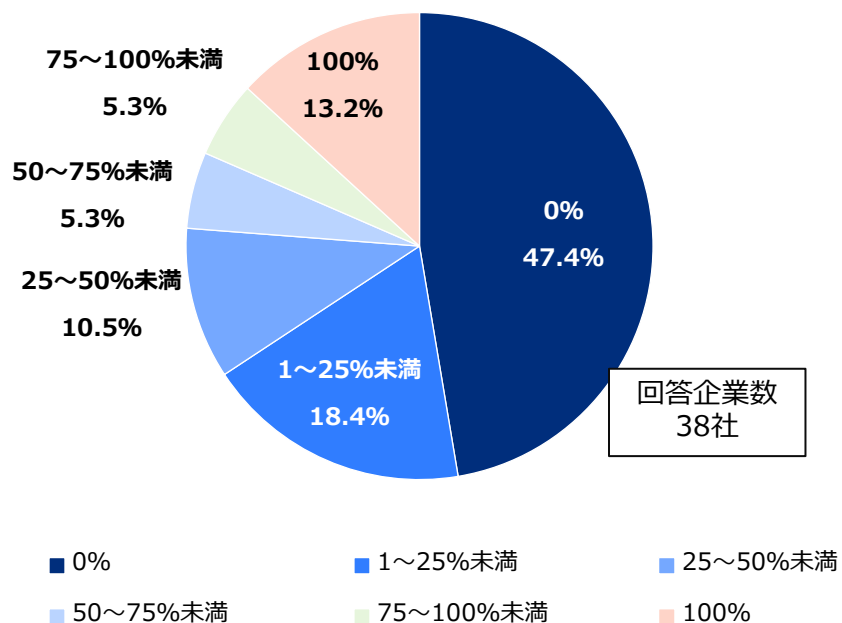
今後の情勢悪化に備え、貴所および貴社本社で対策をしていること



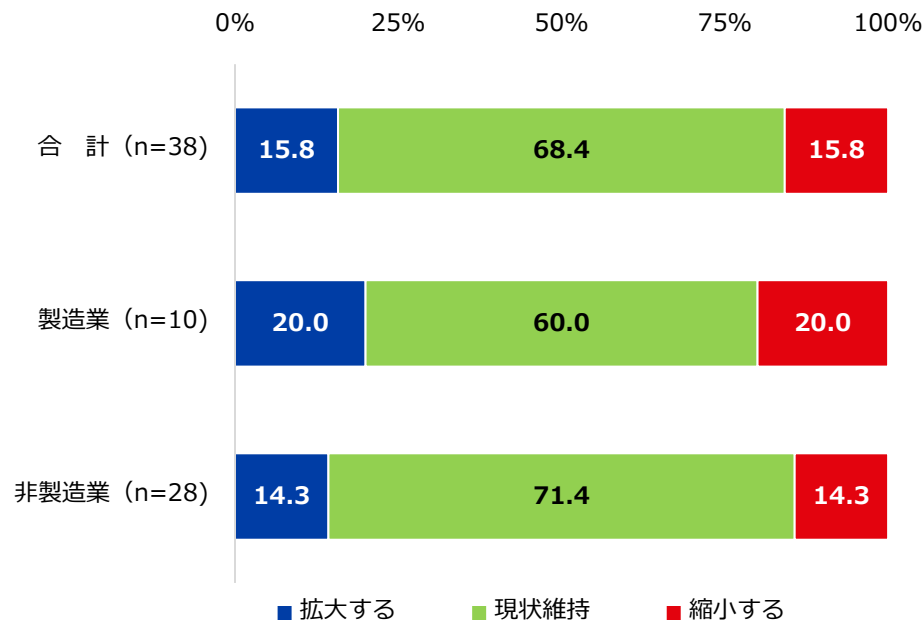
4 | 現地調達「0」が最多割合を占める

- 調達全体に占める現地調達の割合は「0%」が最多で47.4%。続いて「1~25%未満」が多く18.4%だった。現地調達比率が「100%」の企業は13.2%。
- 今後の見通しとしては、現状維持が最多で68.4%を占めた。

調達全体に占める現地調達の比率



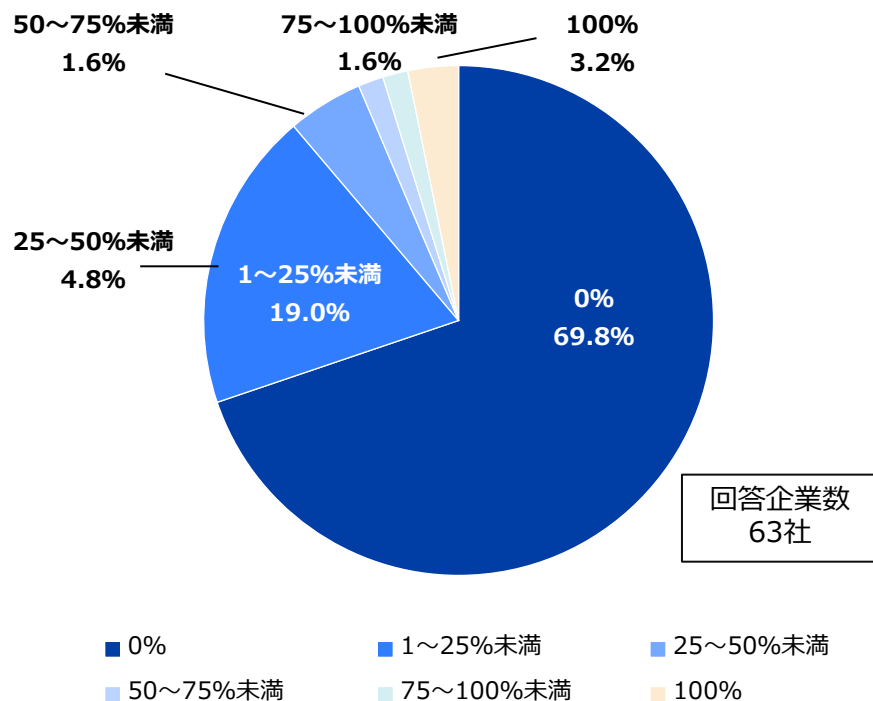
調達全体に占める現地調達の比率の今後の見通し



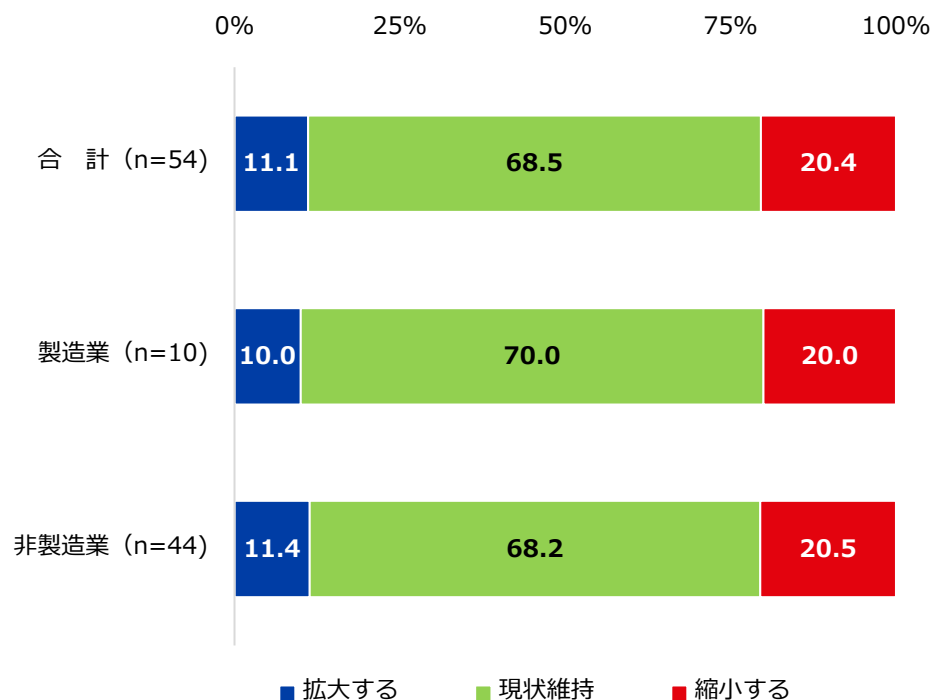
5 | ロシア進出日系企業は国内売上比率が高い傾向

- 売上高に占める輸出（国外売上）比率で最も多かったのが「0%」で、69.8%を占めた。次いで「1～25%未満」が多く（19.0%）、国内売上比率が高い傾向が明らかになった。
- 今後1～2年後の輸出比率は「現状維持」が68.5%。「拡大」するとした企業も11.1%を占めた。

売上高に占める輸出（国外売上）の比率



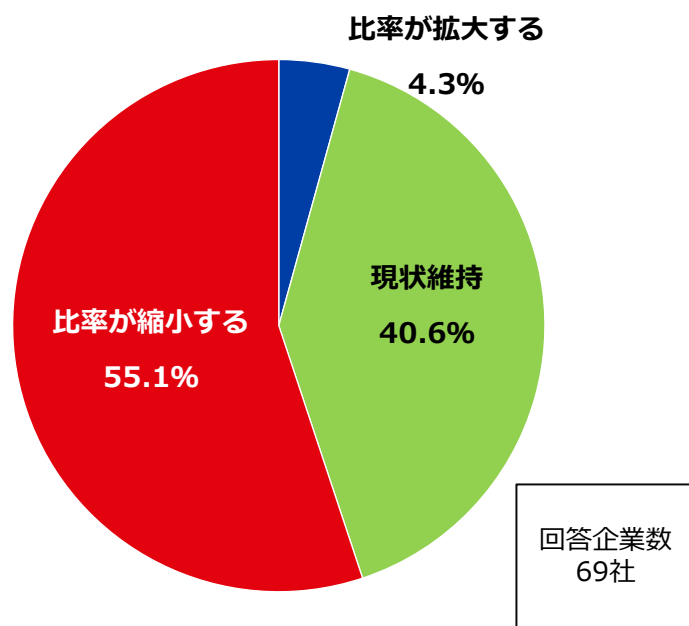
今後1～2年後の輸出比率



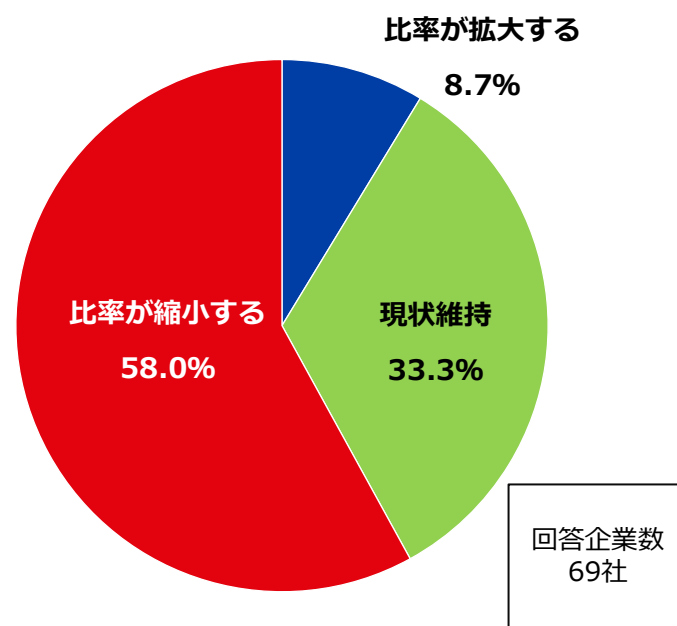
6 | ロシア市場のグループ内売上シェアは減少見込み

- ロシアでの売上高について、グループ全体におけるシェアの今後2～3年後の見通しは「比率が減少する」が最多で55.1%。今後5年後以降では「比率が減少する」とした企業の割合は微増し、58.0%。

所在地国での売上高について、グループ全体におけるシェアの見通し【今後2～3年後の見通し】



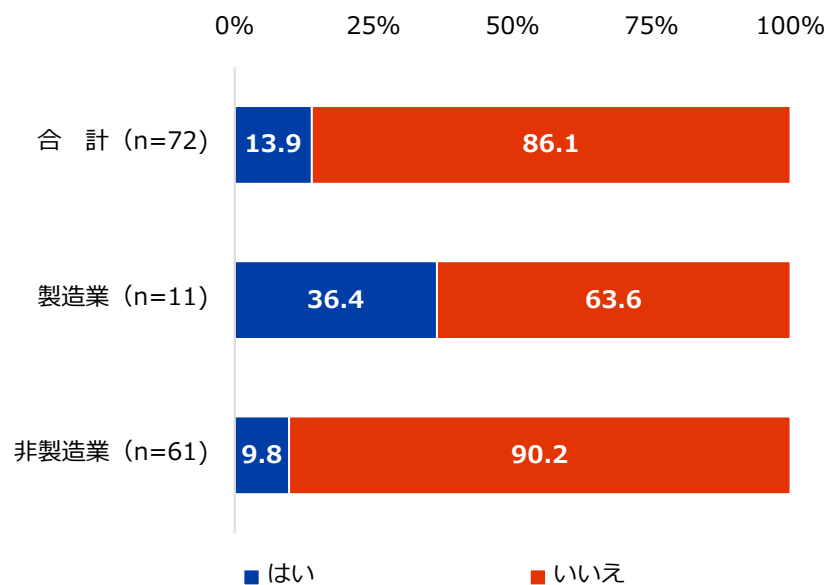
所在地国での売上高について、グループ全体におけるシェアの見通し【今後5年後以降の見通し】



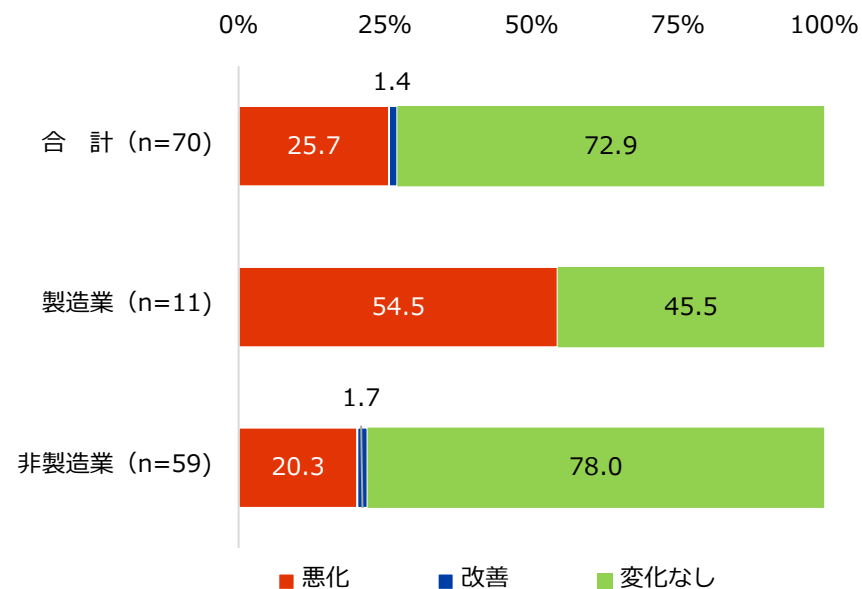
1 | 人材不足を課題と捉える企業は少数

- 人材不足を課題に挙げる企業は少数派だった（「いいえ」と答えた企業は全体の86.1%）。
- 人材・雇用関係について昨年と比べた際、「変化なし」が72.9%で大多数であったものの、「悪化」したとした企業も25.7%と一定割合を占めた。

人材不足の課題に直面しているか



人材・雇用状況について、2022年8月～9月と比較した際の変化



2 | 人材定着に課題、賃上げや面談を実施

- ロシアを取り巻く外部環境による影響を受けながらも、面談や社内イベントの実施、賃上げ、柔軟に働くことのできる勤務環境を提供するなどして人材の定着を図る企業の様子が垣間見える。

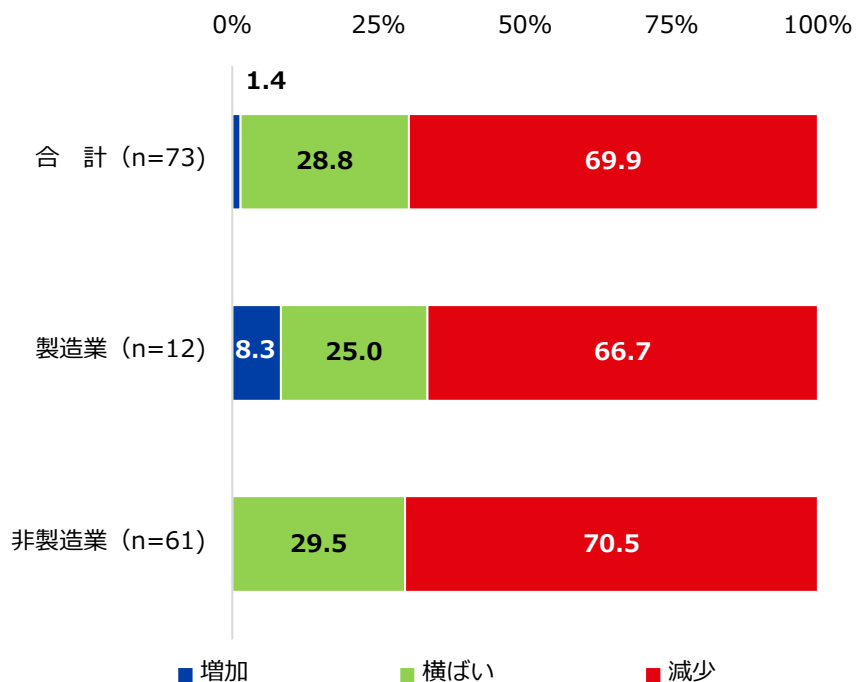
人材の採用・定着に関する具体策・成功事例（自由記述）

業種	コメント
商社・卸売業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員各位との1対1での経営幹部との面談を定期的実施することで、夫々のキャリアや今後の業務についての議論を行い、人事異動や担当業務に反映させている。
運輸業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 離職者は増加しているが、同時に募集に対する応募もあり人材の採用はできている。
電気・電子機器	<ul style="list-style-type: none"> ・ 核となるエンジニアの給与見直し ・ オフィス・ワークとリモート・ワークのミックスモードの継続
販売会社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 給与水準の維持および物価スライドで定着させている
販売会社	<ul style="list-style-type: none"> ・ ハイブリッドワーク継続 ・ 会社都合で退職してもらおう際の積み増し退職金保証
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的な研修 ・ キャリアプランの提示（等級制度の導入、ロールモデルの提示など）

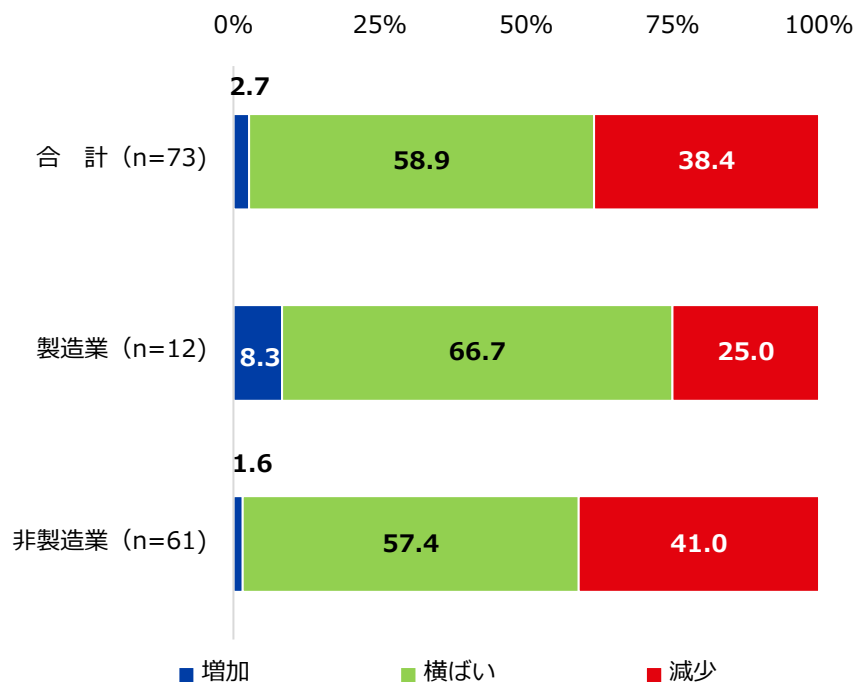
3 | 現地従業員数削減の動きはひと段落か

- 現地従業員数の過去1年間の変化について、「減少」が最も多く69.9%を占めた。
- 一方で、今後の予定については「横ばい」(58.9%)が最も多く、現地従業員削減の動きは落ち着いたように見受けられる。

現地従業員数の過去1年間の変化



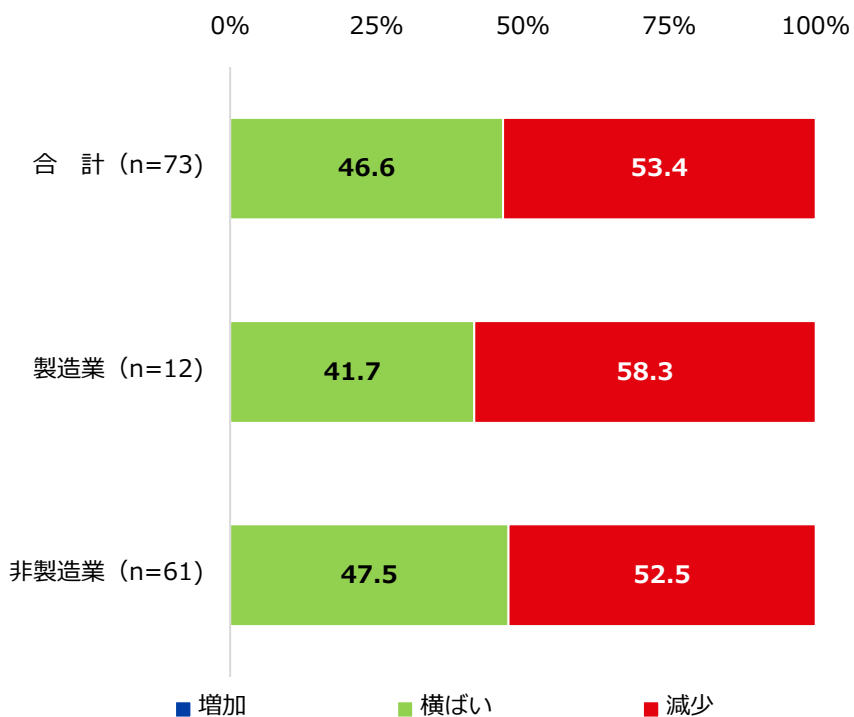
現地従業員数増減に関する今後の予定



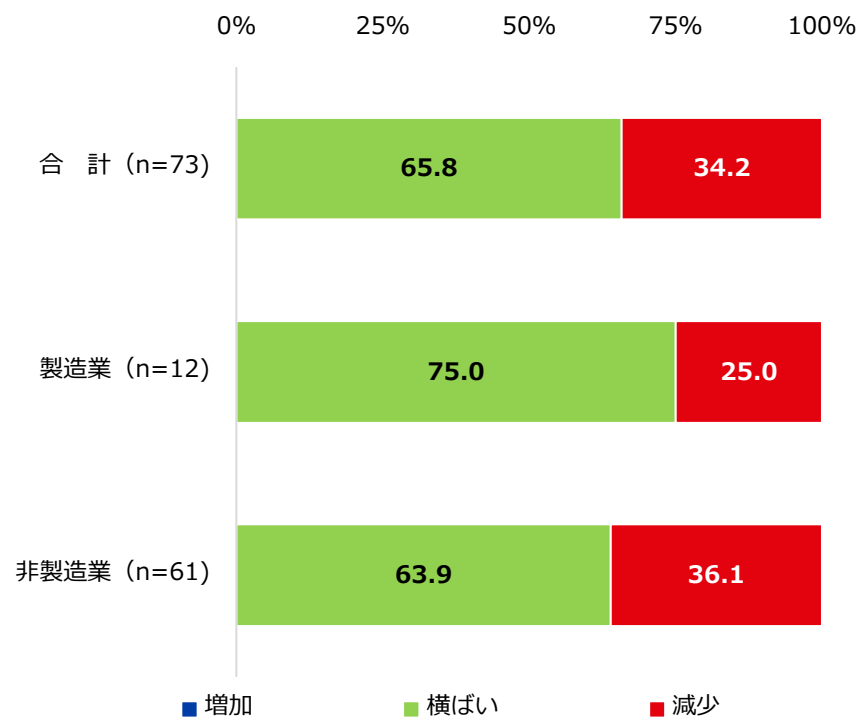
4 | 駐在員数削減の動きも一服か

- 駐在員数の過去1年間の変化について、「減少」が最も多く53.4%を占めた。
- 一方で、今後の予定については「横ばい」(65.8%)が最も多く、現地従業員と同じく駐在員削減の動きは落ち着いたように見受けられる。

駐在員数の過去1年間の変化



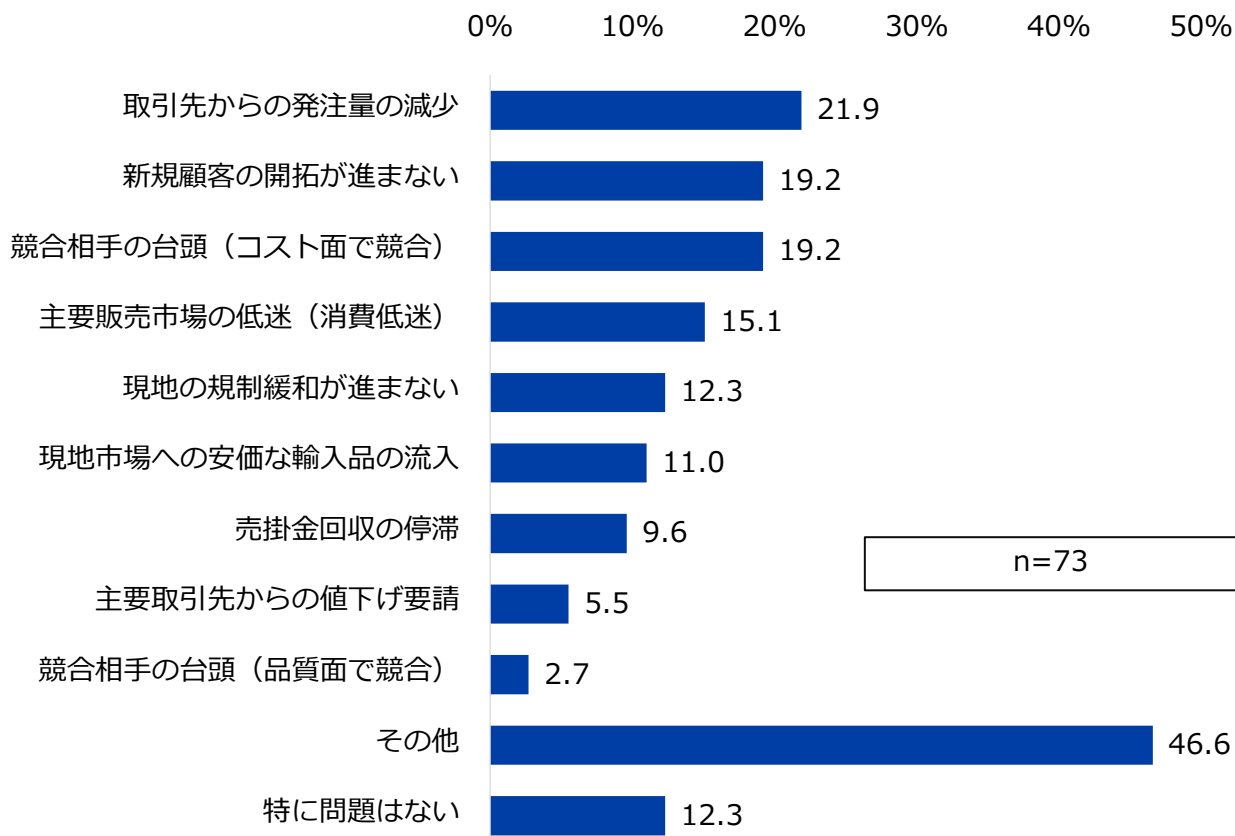
駐在員数増減に関する今後の予定



5 | 発注量減少が課題

- 販売・営業面での問題点について、「取引先からの発注量の減少」が最も多く挙げられた（21.9%）。次点では、「新規顧客の開拓が進まない」と「競合相手の台頭（コスト面で競合）」が挙がり、それぞれ19.2%だった。
- その他、「西側対口経済制裁により、取扱商品が輸入できない」といったコメントもみられた。

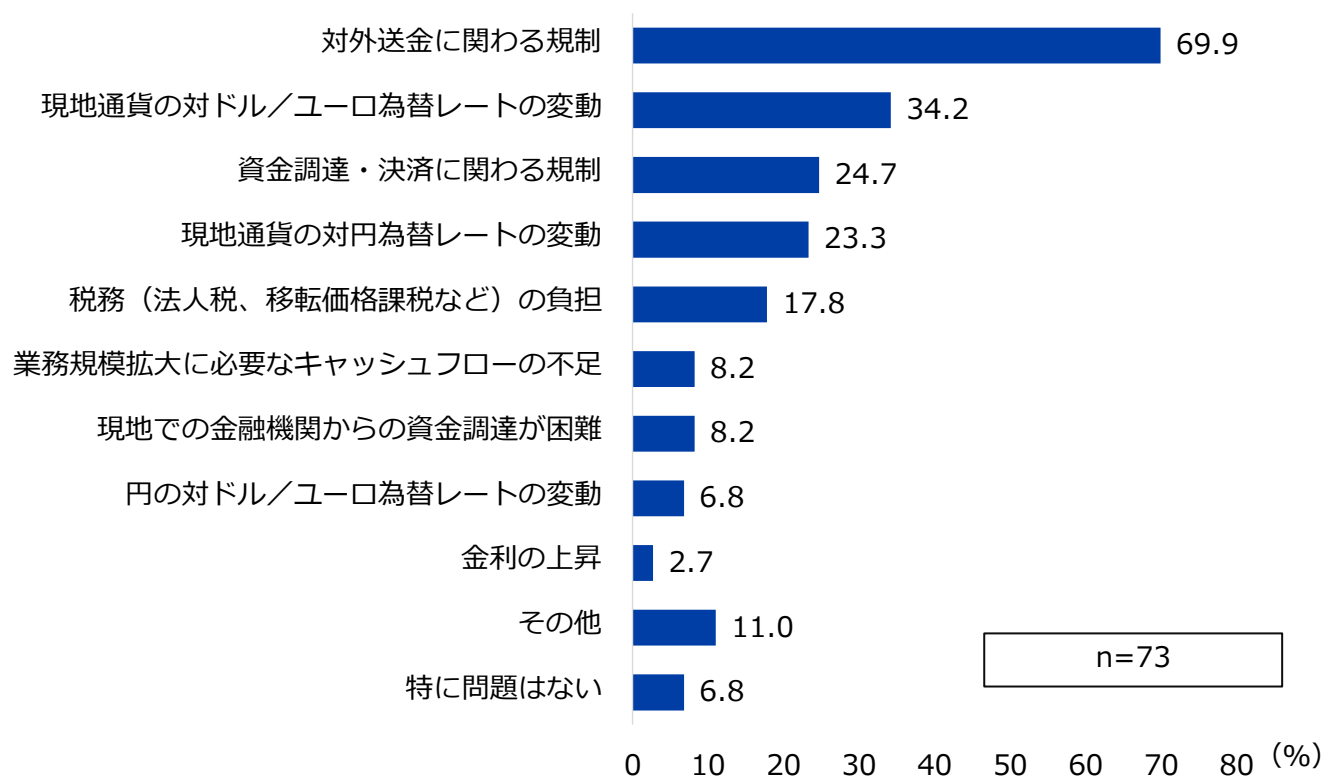
販売・営業面での問題点＜複数回答＞



6 | 対外送金に関わる規制が問題

- 財務・金融・為替面での問題点について、「対外送金に関わる規制」が最も多く挙げられた（69.9%）。次点として「現地通貨の対ドル／ユーロ為替レートの変動」があがった（34.2%）。
- その他「日欧米の経済制裁とロシアの対抗制裁により資本取引等が凍結されている」といったコメントがみられるなど、制裁の影響が大きい。

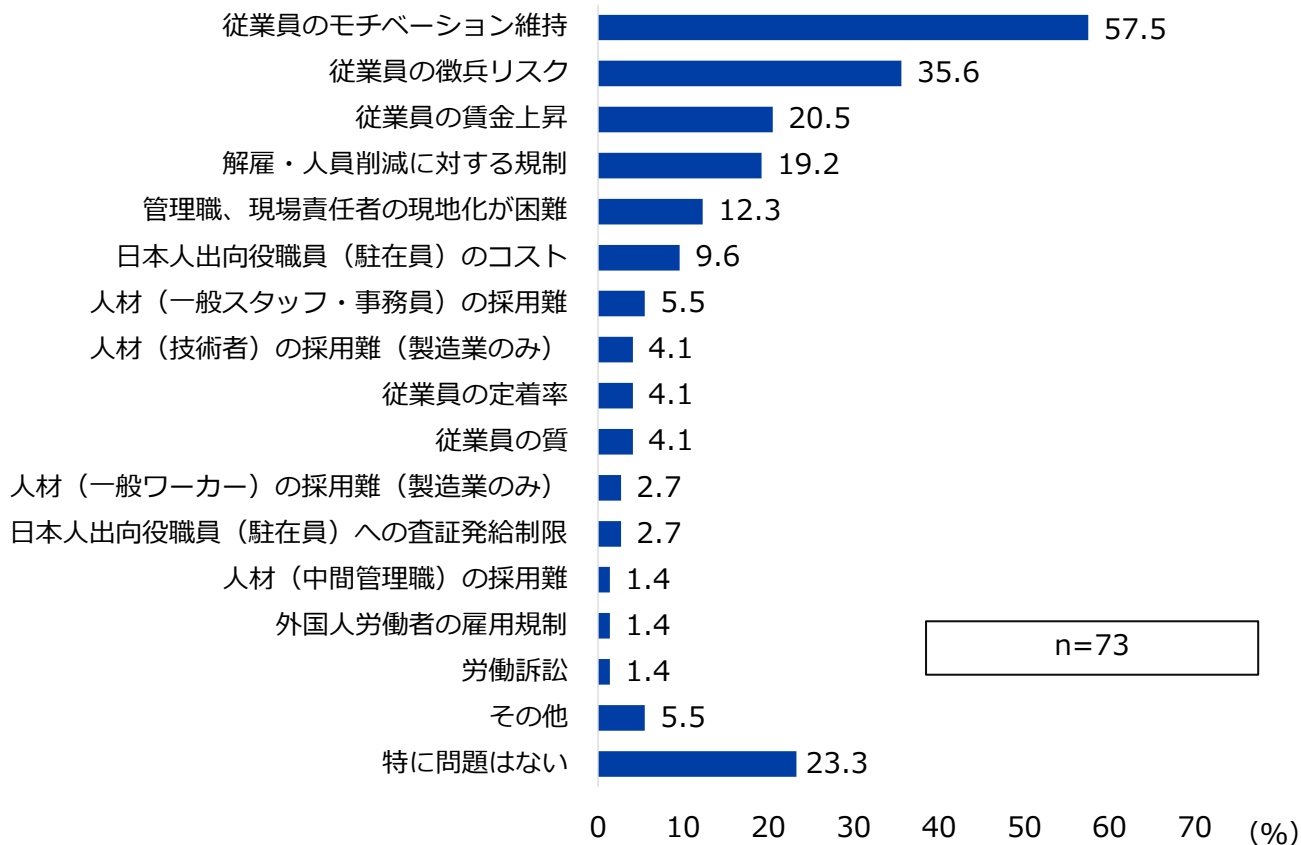
財務・金融・為替面での問題点＜複数回答＞



7 | モチベーション維持が課題

- 雇用・労働面での問題点について、「従業員のモチベーション維持」が最も多く挙げられた（57.5%）。次いで「従業員の徴兵リスク」（35.6%）が挙がり、戦争の影響を受けていることが見受けられた。

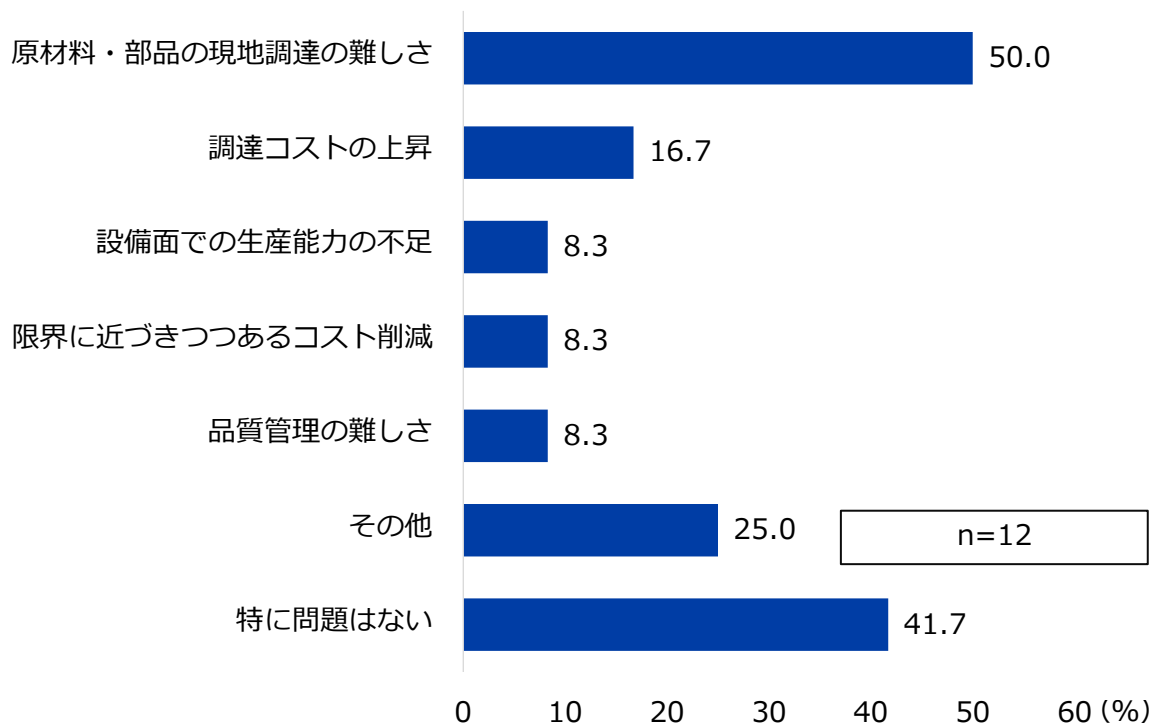
雇用・労働面での問題点〈複数回答〉



8 | 原材料・部品の現地調達が困難

- 生産面での問題点について、半数の企業が「原材料・部品の現地調達の難しさ」をあげた。そのほか、「調達コストの上昇」（16.7%）もあがった。
- 製造業では、制裁の影響により部品調達ができず、保守メンテナンスが十分にできなくなったといったコメントもみられた。

生産面での問題点〈複数回答、製造業のみ〉

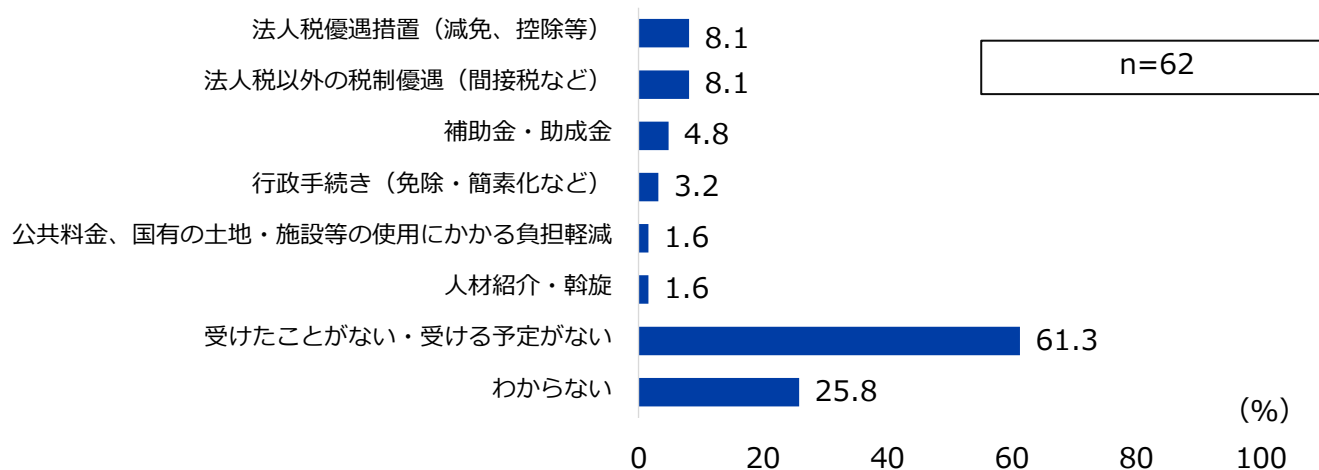


(注) 「短期間での生産品目の切り替えが困難」、「資本財・中間財輸入に対する高関税」、「電力不足・停電」、「物流インフラの未整備」、「環境規制の厳格化」と回答した企業はなし。

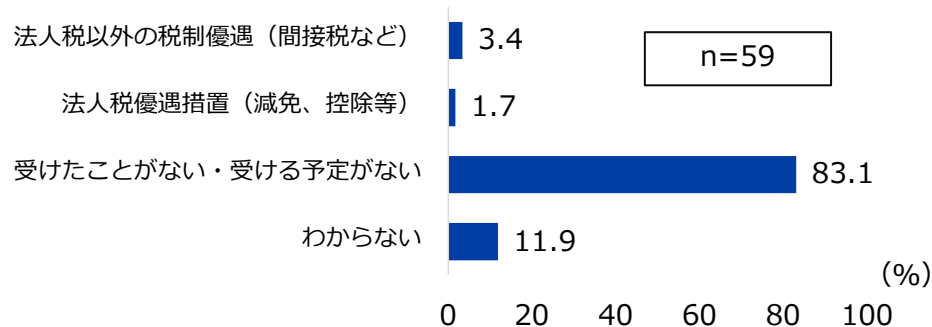
1 | ほとんどの企業がインセンティブを受けた経験なし

- 政府・自治体から受けたインセンティブについては、進出時、現在（回答時点）、今後（2～3年）全てにおいて「受けたことがない・受ける予定がない」が大多数を占めた。

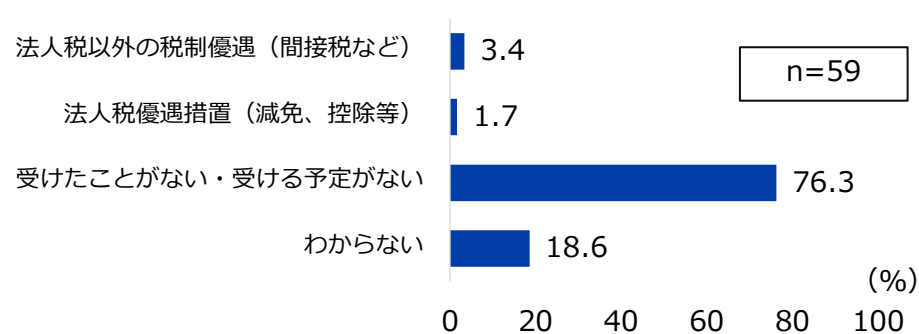
進出時＜複数回答＞



現在（回答時点）＜複数回答＞



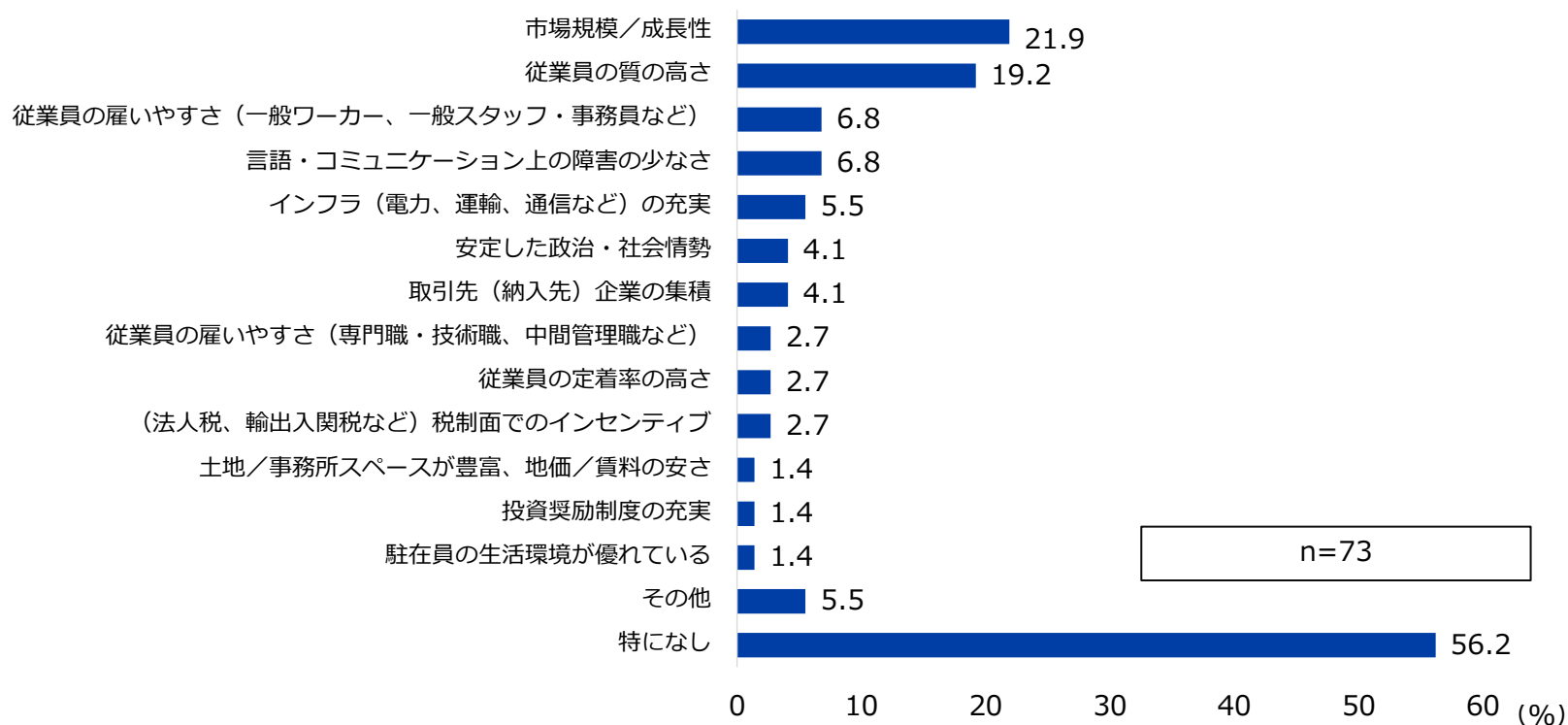
今後（2～3年）＜複数回答＞



2 | 投資環境上のメリットは「特になし」が最多

- 投資環境面でのメリットは、「特になし」とした企業が最も多かった（56.2%）
- 他方、21.9%、19.2%の企業がそれぞれ「市場規模／成長性」、「従業員の質の高さ」といったメリットを指摘する企業もあった。

投資環境面でのメリット（長所）＜複数回答＞

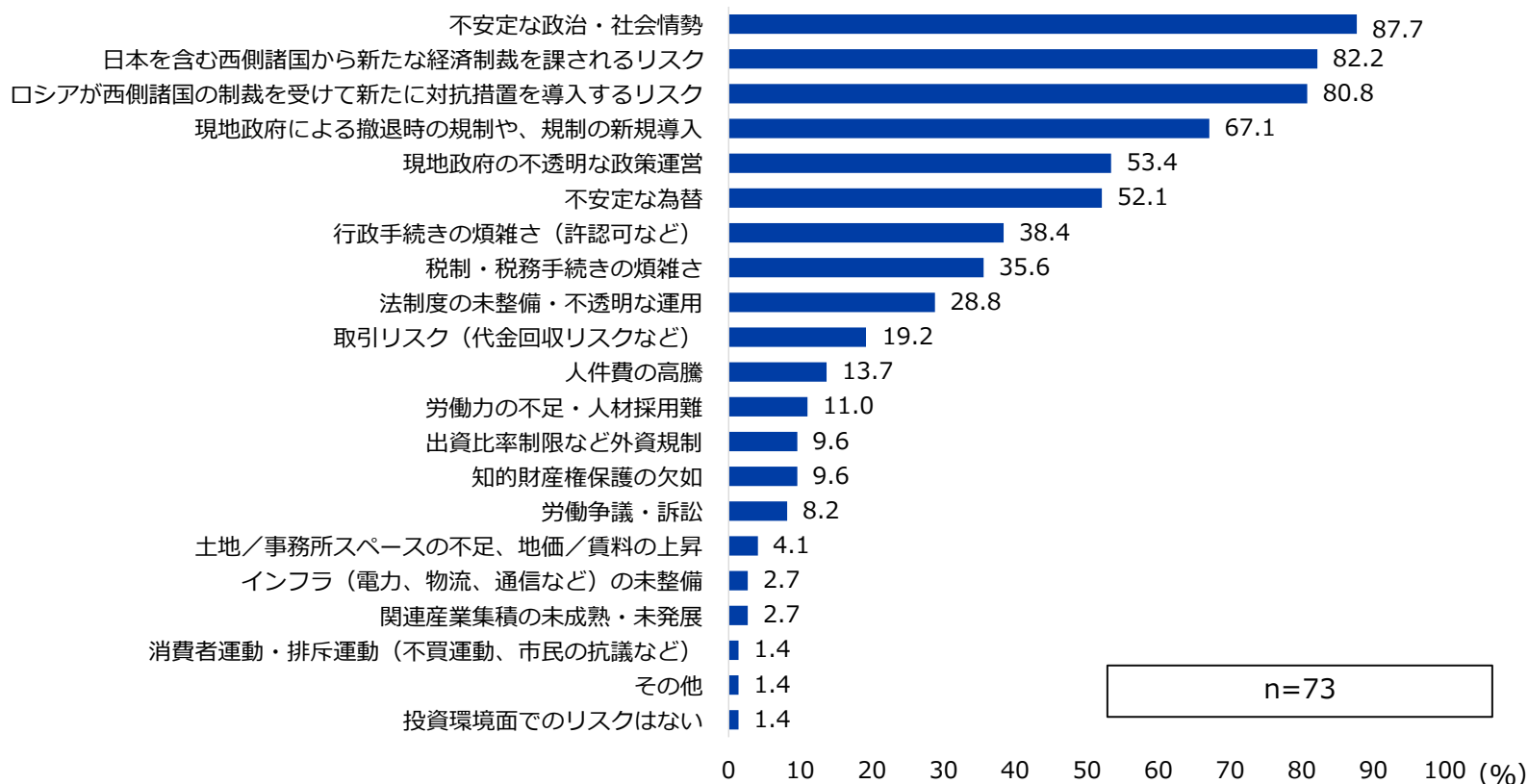


（注）「裾野産業の集積（現地調達が容易）」、「各種手続きなどが迅速」を回答した企業はなし。

3 | 対口制裁・報復措置も重要な課題

- 投資環境面でのリスクについては「不安定な政治・社会情勢」が87.7%と最多。次いで「日本を含む西側諸国から新たな経済制裁を課されるリスク」（82.2%）、「ロシアが西側諸国の制裁を受けて新たに対抗措置を導入するリスク」（80.8%）が挙げられた。

投資環境面でのリスク〈複数回答〉

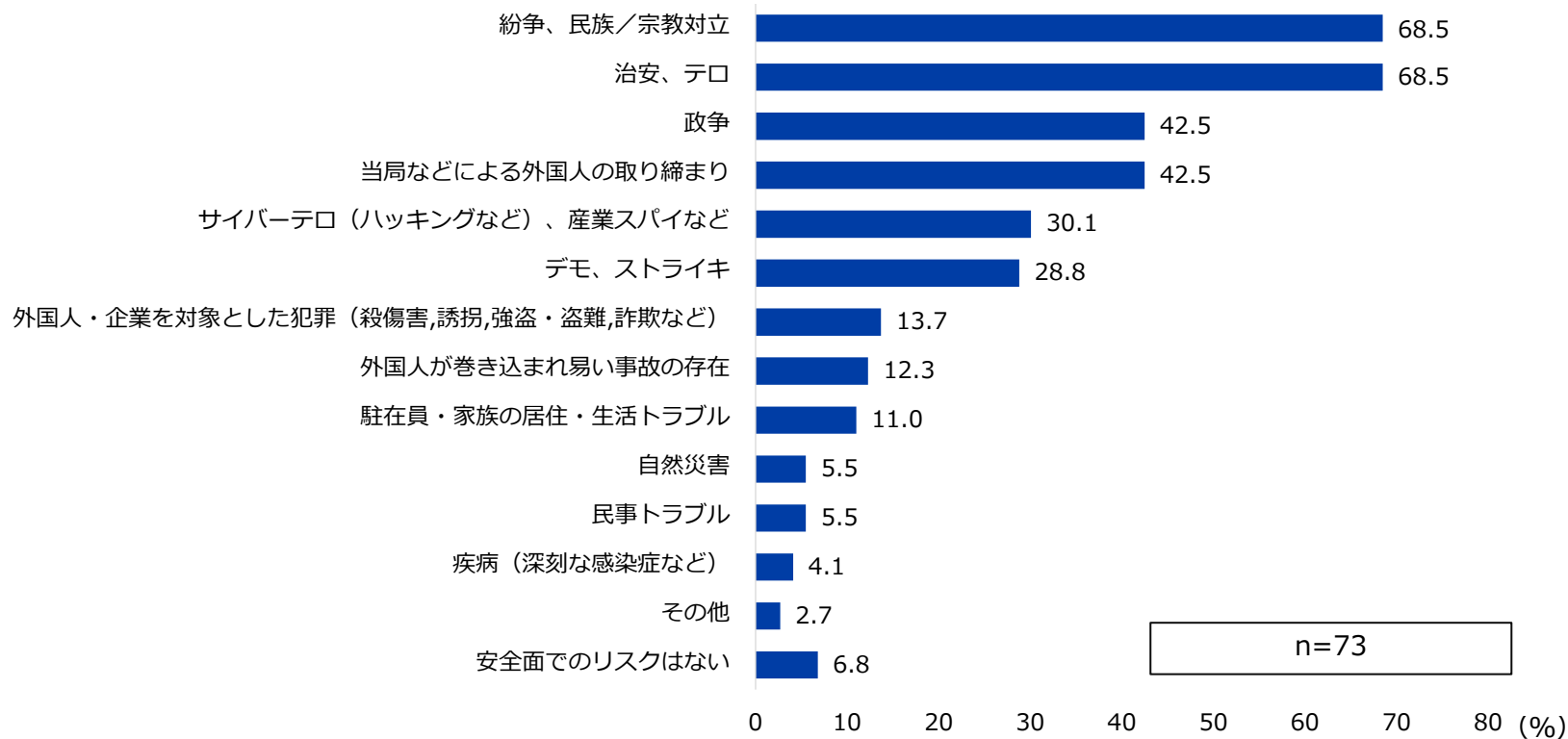


（注）「不十分な投資奨励制度」を回答した企業はなし。

4 「紛争、民族／宗教対立」が主要な安全面のリスク

- 安全面について「紛争、民族／宗教対立」をリスクと捉える企業が最も多く、前年に比べ9.5ポイント増加した。また、「治安、テロ」は前年比15.9ポイント増となった。
- 「安全面でのリスクはない」が前年に比べ3.2ポイント減少した。

安全面でのリスク〈複数回答〉

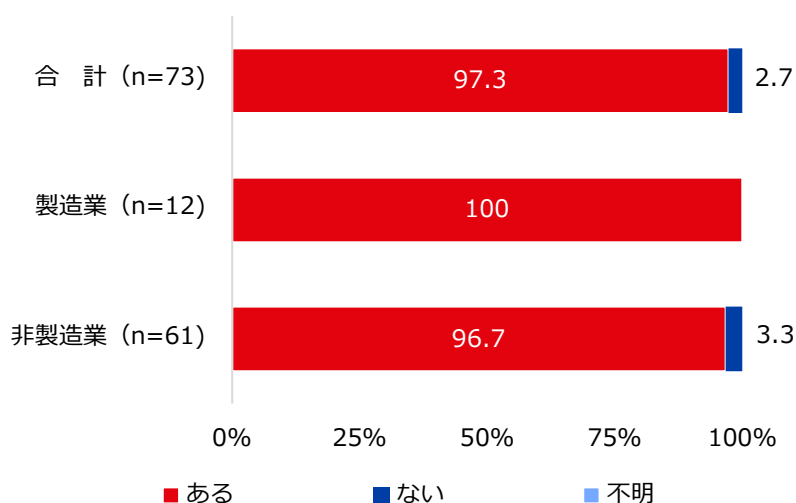


(注) 「環境汚染」と回答した企業はなし。

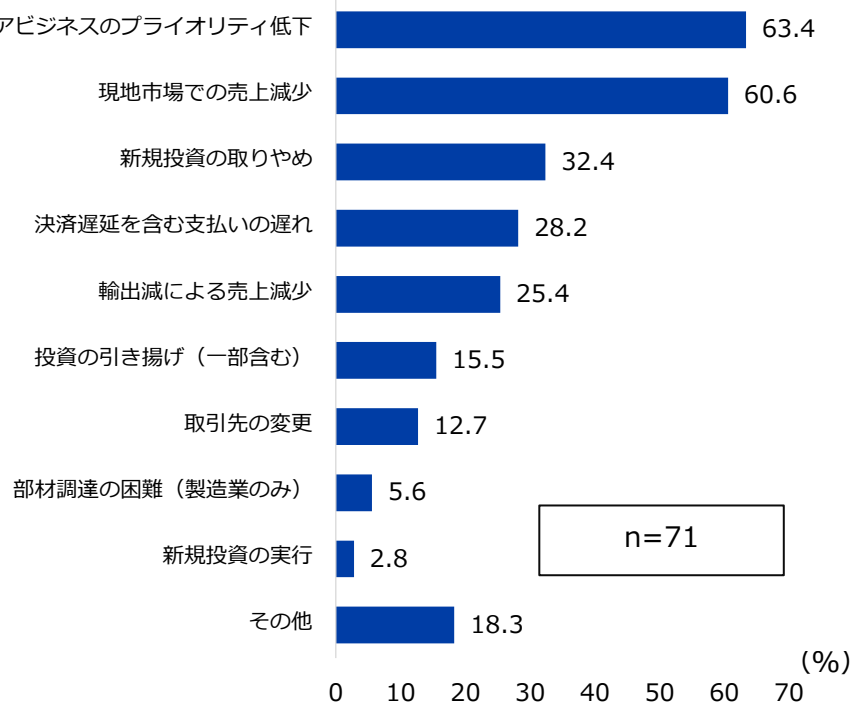
1 | ほとんどの企業が対口制裁の影響を受ける

- 西側諸国による対口経済制裁およびそれに対するロシアの対抗措置の影響について、97.3%の企業が影響ありと回答。
- 具体的な影響として、「日本本社におけるロシアビジネスのプライオリティ低下」(63.4%)、「現地市場での売上減少」(60.6%)などが挙げられた。

西側諸国による対口経済制裁およびそれに対するロシアの対抗措置の影響有無



具体的な影響〈複数回答〉



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

2 | ウクライナ侵攻の継続がビジネス停止の判断に

- 自由記述形式での回答では、ロシア政府およびロシアを取り巻く外部環境の問題が指摘された。
- ロシア政府に関する問題について、政情の不安定さや不信感についてのコメントがみられた。外部環境の問題について、ウクライナ情勢の先行きの不透明さ、経済制裁による事業への悪影響、ロシア事業の継続によるレピュテーションリスクなどが挙げられた。

ロシアで事業を展開する上での問題点（自由記述）

業種	コメント
販売会社	他国のグループ企業に悪影響を与える可能性（レピュテーションリスク）、現地での金融資産凍結の恐れ、西側諸国によるさらなる制裁により弊社製品を輸入できなくなる可能性、ロシア側の対抗措置により処罰を受ける恐れ。
商社・卸売業	①非友好国企業の場合、資産の売却等に政府の許可が必要であるが、スムーズに許可されないと聞いていること ②海外からの借入金返済に制限があること ③非友好国通貨（日本円も含む）での送金・預金など金融オペレーションを扱ってくれる銀行が少ないこと ④西側のクレジットカードが使えないこと など将来の企業運営に大きな影響を与えている。
輸送機器部品	弊社はアメリカとの関係が特に強いので、ロシアで仕事をやっていること自体が他の事業にとってマイナスになる。
運輸業	現在の状況下では、レピュテーションリスク等のマイナス面が大きく、本社は事業再開に踏み切れない。事業縮小（人員削減・事務所移転）を実施し様子を見ているが、今後の状況次第では撤退の可能性も否定できない。その他日系企業の動向も注視している。一日も早く事業再開出来るよう停戦・終戦・経済制裁の解除を願っている。
金融・保険業	戦争の終結が実現したとしても、ロシア政府がウクライナへ与えた損害の賠償を開始しない限り金融制裁の解除は期待できず、数年～10年のスパンとなるとみている。また、それが実現してもロシア政府側も再びの金融制裁があっても事業停止させないための政策を打ち出してくるのは確実であり、地政学リスクを考えるとその受容はおそらく不可能。
商社・卸売業	日本への配当金などの送金ができないことによる、ロシアに対するエクスポージャー増加。

レポートをご覧いただいた後、 アンケートにご協力ください。 (所要時間：約1分)

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20230027>



レポートに関するお問い合わせ先

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部 欧州課ロシアCIS班



03-3582-1890



ORD-RUS@jetro.go.jp



〒107-6006

東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

■ 免責条項

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

禁無断転載