



Japan External Trade Organization

2020年度ロシア進出日系企業実態調査

2020年12月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部欧州ロシアCIS課



本年度調査項目

調査結果のポイント	2
本年度調査の実施概要	5
1. 営業利益見通し	
(1) 2020年の営業利益見込み（2020、2014～2019年度調査）	8
(2) 2020年の営業利益見込み（前年実績との比較）	9
(3) 2020年の営業利益見込みの「改善」・「悪化」理由	10
(4) 2021年の営業利益見通し（2020、2014～2019年度調査）	11
(5) 2021年の営業利益見通しの「改善」・「悪化」理由	12
2. 今後の事業展開	
(1) 今後1～2年の事業展開の方向性（2020、2014～2019年度調査）	13
(2) 今後1～2年の事業展開を「拡大」する理由、「拡大」する機能	14
(3) 従業員の増減	15
3. 経営上の問題点	
(1) 販売・営業面、財務・金融・為替面での問題点	16
(2) 貿易制度面での問題点、ロシア当局の通関制度の改善に関する取り組みの過去1年の状況	17
(3) 雇用・労働面、生産面での問題点	18
4. 投資環境上のメリットとリスク	
(1) 投資環境面でのメリット（長所）とリスク	19
(2) 安全面でのリスク	20
(3) 輸入代替政策	21
(4) 米国による対口経済制裁の強化	22
5. 新型コロナによる影響	
(1) ビジネス活動が正常化する時期の見込み/正常化後の需要環境見込み	24
(2) 新型コロナ感染拡大を受けた事業戦略などの見直し有無（予定含む）	25
(1) 見直し内容（予定含む）	26
(2) 見直し時期	27
6. ロシアで事業を展開する上での問題点	28

調査結果のポイント (1)

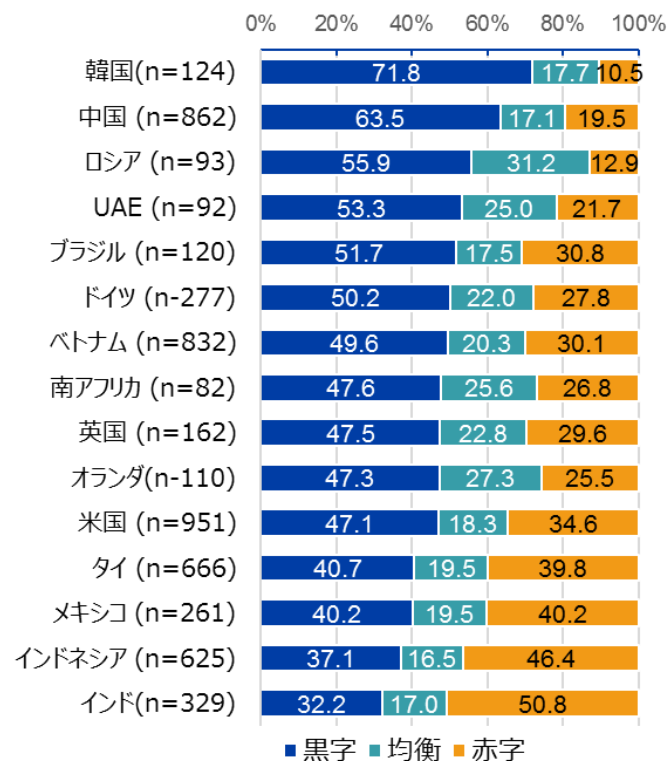
営業黒字見込み割合は過半を維持、世界主要国の中で上位3位

1. 【営業利益見通し】2020年は「黒字」見込みが過半を維持

- ✓ 2020年に黒字を見込む企業の割合は55.9%（前年比12.4ポイント減）。5年ぶりに6割を下回ったが過半を維持【P8】
- ✓ 「黒字」企業は製造業では58.3%、非製造業で55.1%。「収益確保のためにコスト削減に着手した」などの声。
- ✓ 主要国と比較すると黒字と回答した企業の割合は韓国（71.8%）、中国（63.5%）に次いで3番目に大きい（図1）*。
- ✓ 新型コロナと油価下落による現地通貨ルーブル安が発生したが、各社ともに黒字を維持するための工夫（販売価格の引上げや契約通貨の外貨建てへの変更など）や経営努力（営業努力やコスト削減など）が奏功していることが背景。

* 「[2020年度 海外進出日系企業実態調査](#)」を参照

図1. 2020年の営業利益見通し（主要国別）

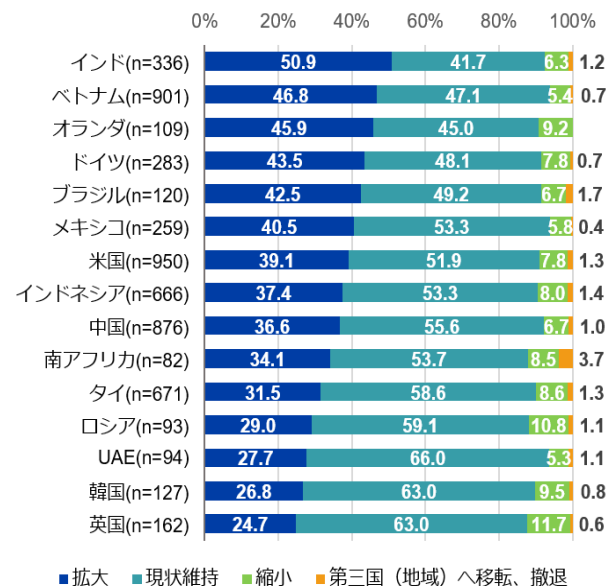


調査結果のポイント (2)

2. 【今後1～2年の事業展開】「現状維持」が過去最大。 様子見の感が一層強まる

- ✓ 「拡大」と回答した企業が29.0%（前年比15.1ポイント減）で、3年連続減少【P13】
- ✓ 世界の主要国と比較すると、「拡大」方針の企業の割合は小さい（図2）*。
- ✓ 「拡大」と回答する企業の割合の増減は、当該年の経済成長予測にリンクする傾向がみられる。
- ✓ 「縮小」は10.8%と過去最大を記録したものの「現状維持」も過去最大の59.1%に達し、新型コロナウイルスを踏まえ慎重に状況判断をする姿勢がうかがえる。

図2. 今後1～2年の事業展開の方向性（主要国別）



* 「2020年度 海外進出日系企業実態調査」を参照

3. 【経営上の問題点】市場の低迷、発注量の減少などが引き続き課題

- ✓ 販売・営業面：引き続き「主要販売市場の低迷（消費低迷）」が52.7%（前年比6.2ポイント増）と最多【P16】
- ✓ 財務・金融・為替面：「現地通貨の対ドル/ユーロ為替レートの変動」が65.9%（20.8ポイント増）で最多【P16】
- ✓ 貿易制度面：「通関などの諸手続きが煩雑」（45.5%）が増加（5.5ポイント増）【P17】
- ✓ 雇用・労働面：「従業員の質」と「従業員の賃金上昇」が依然として課題。「日本人出向役職員（駐在員）への査証発給制限」が20.7%（15.8ポイント増）となり、新型コロナによる入国制限の影響が浮き彫りに【P18】
- ✓ 生産面：「現地調達の高コスト」（47.4%）が引き続き課題（9.1ポイント減）【P18】

調査結果のポイント (3)



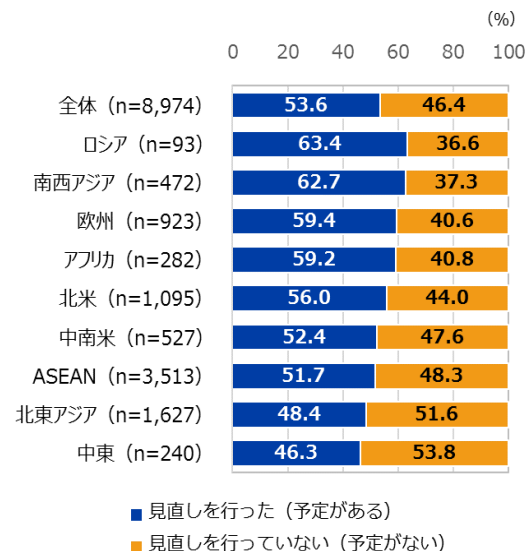
4. 【投資環境】不安定な政治・社会情勢、不安定な為替、行政手続きの煩雑さが引き続き主要なリスク要因

- ✓ メリット：「市場規模／成長性」が60.2%（前年比6.8ポイント減）で8年連続トップ【P19】
- ✓ リスク：「不安定な政治・社会情勢」（68.5%）、「不安定な為替」（66.3%）、「行政手続きの煩雑さ（許認可など）」（60.9%）が引き続き上位3項目【P19】
- ✓ 輸入代替政策：「影響がある」は32.3%（5.0ポイント減）【P21】
- ✓ 対ロシア経済制裁：「影響あり」が47.3%（8.1ポイント減）【P22】

5. 【新型コロナによる影響】ビジネス環境の見通しは前向き

- ✓ ビジネス活動が正常化する時期：7割近い企業が「2021年内」。正常化後の需要環境について半数以上が「新型コロナ前の状況に戻る」とみる【P24】
- ✓ 新型コロナ感染拡大を受けて63.4%の企業が「事業戦略の見直しを行った（あるいは行う予定がある）」。この割合は世界の主要国の中で最も大きい（図3）*【P25】
- ✓ 見直し内容：「在宅勤務やテレワークの活用拡大（79.7%）」、「デジタルマーケティング、AI利用などデジタル化の推進（42.4%）」などが挙げられた。「AI利用などデジタル化の推進」の割合は世界主要国の中で3番目に大きかった*【P26】

図3. 事業戦略やビジネスモデルの見直し（地域別）



* 「2020年度 海外進出日系企業実態調査」を参照



本年度調査の実施概要 (1)

調査目的

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

調査対象

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

調査時期

2020年9月10日～9月30日

回収状況

120社に回答を依頼し、93社より有効回答を得た（有効回答率77.5%）。

備考

- 調査は2013年度より実施し、本年度は8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。

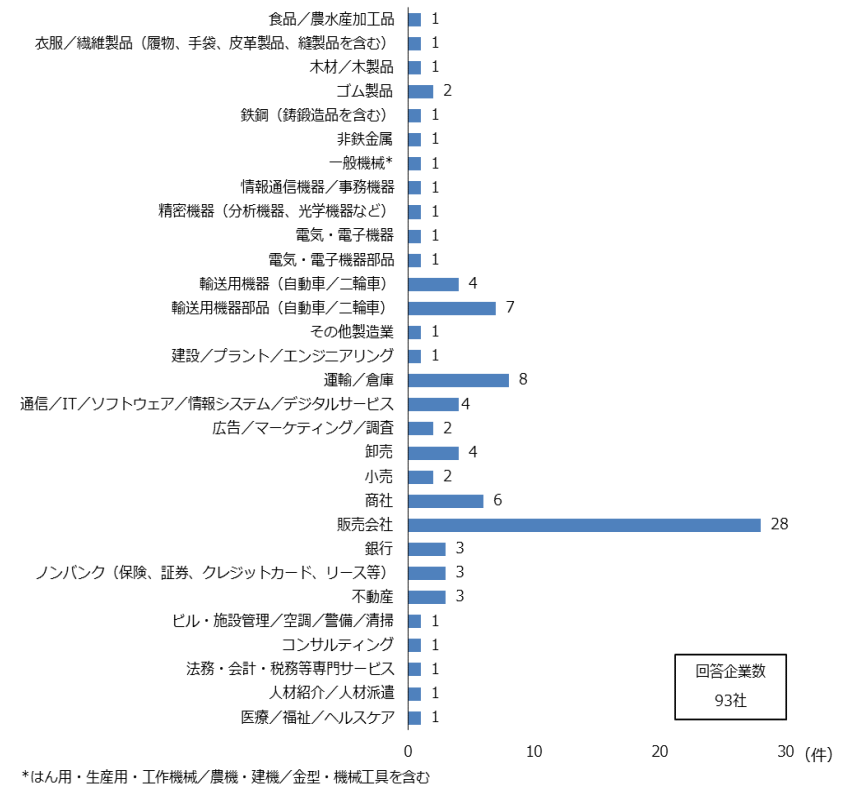
進出形態

	調査数 (社)	独資または 日系企業と の合併 (%)	日系企業以 外との合併 (%)	支店 (%)	未回答 (%)
合計 (n=93)	93	84.9	3.2	10.8	1.1
製造業 (n=24)	24	87.5	8.3	0.0	4.2
非製造業 (n=69)	69	84.1	1.4	14.5	0.0

業種一覧

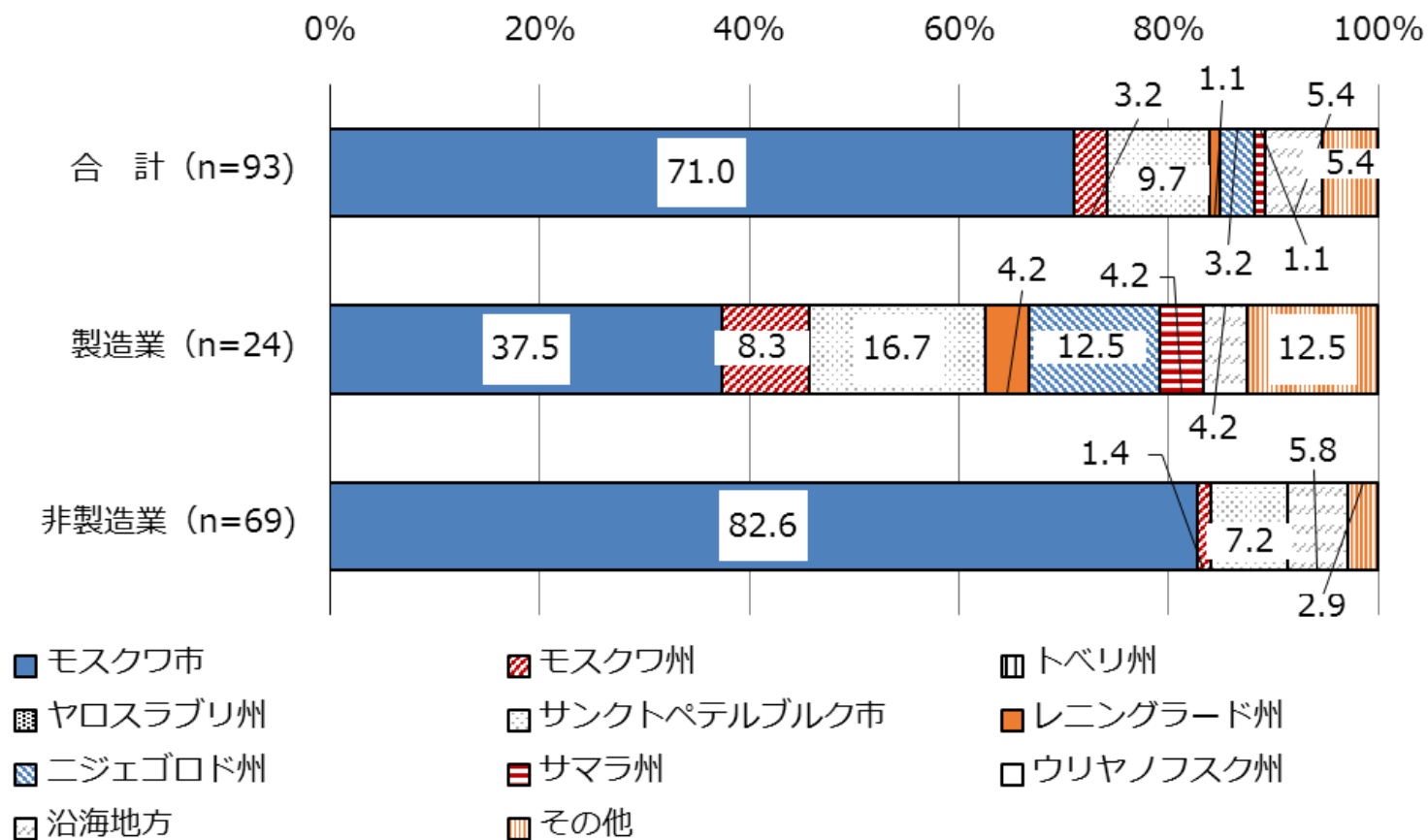
製
造
業

非
製
造
業



本年度調査の実施概要 (2)

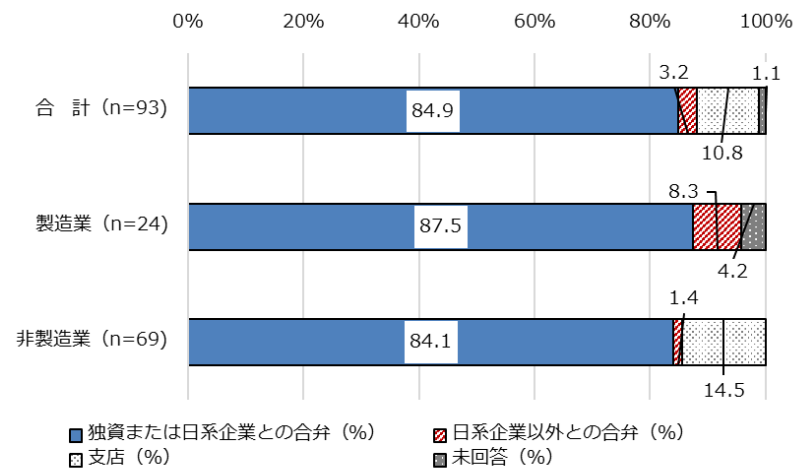
回答企業が所在する連邦構成体



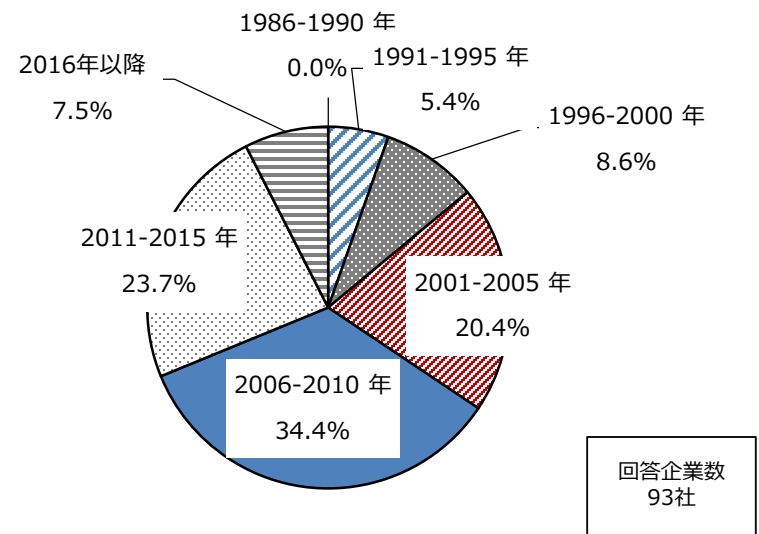


本年度調査の実施概要 (3)

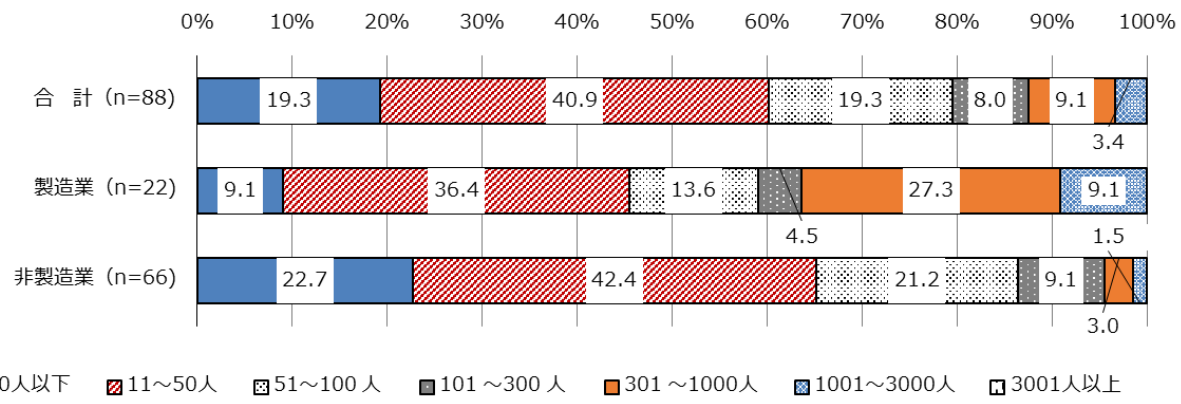
回答企業の進出形態



回答企業の設立年



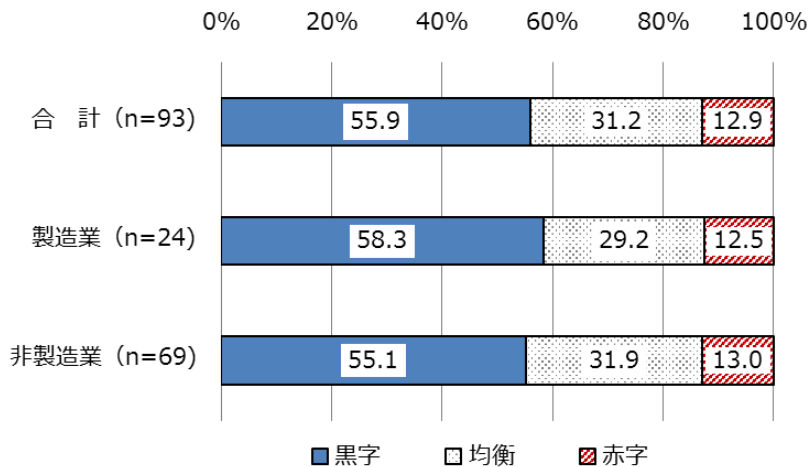
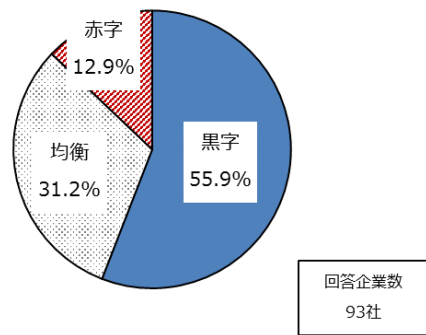
回答企業の従業員数 (製造業/非製造業)



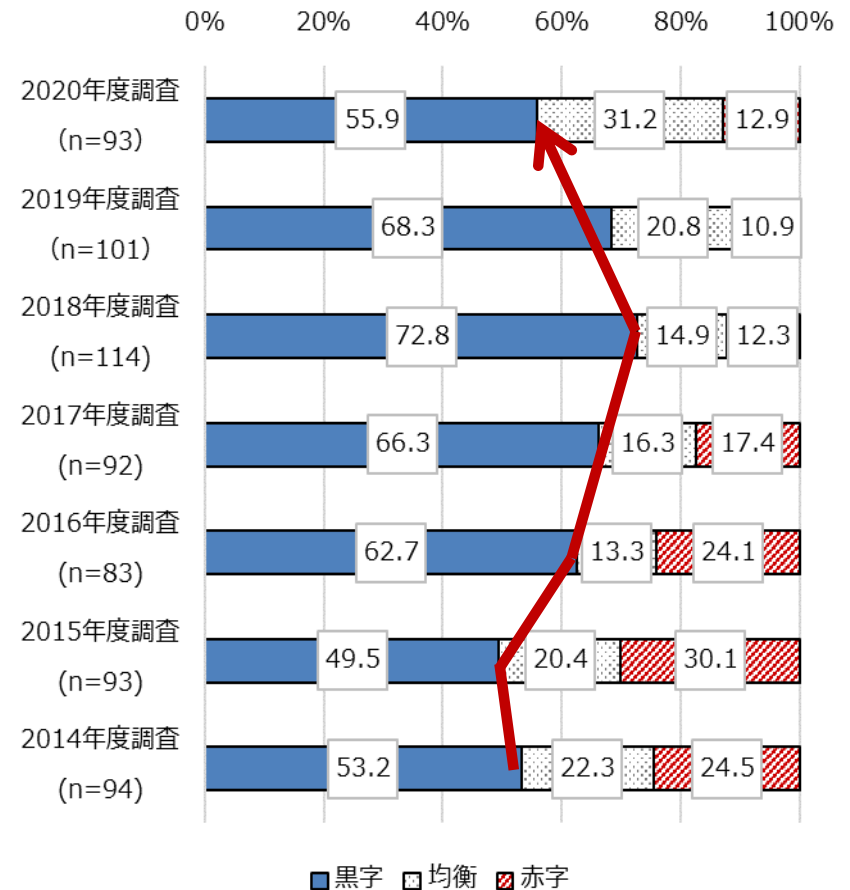
1. 営業利益見通し (1)

■ 2020年の在ロシア日系企業で「黒字」と回答した企業の割合は55.9%と5年ぶりに6割を下回ったものの過半を維持した。「均衡」は31.2%と過去最大。「赤字」見込みは12.9%と昨年度より2.0ポイント増加した。新型コロナウイルスによる消費の落ち込みが売り上げ減につながった。

2020年の営業利益見込み



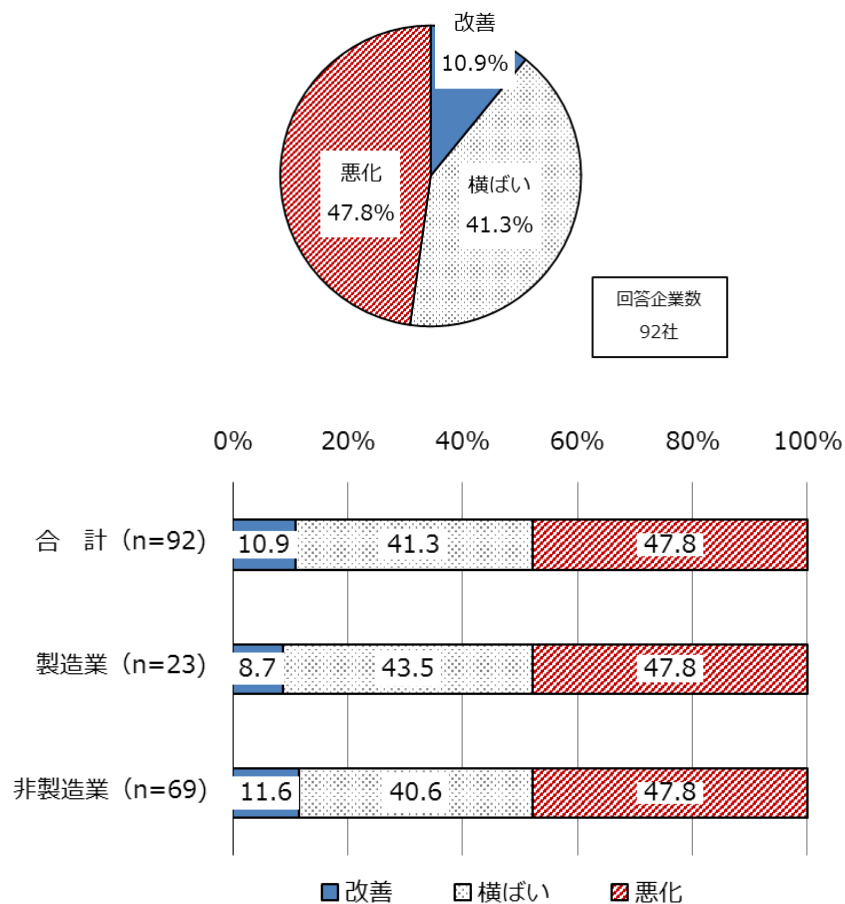
当該年の営業利益見込み



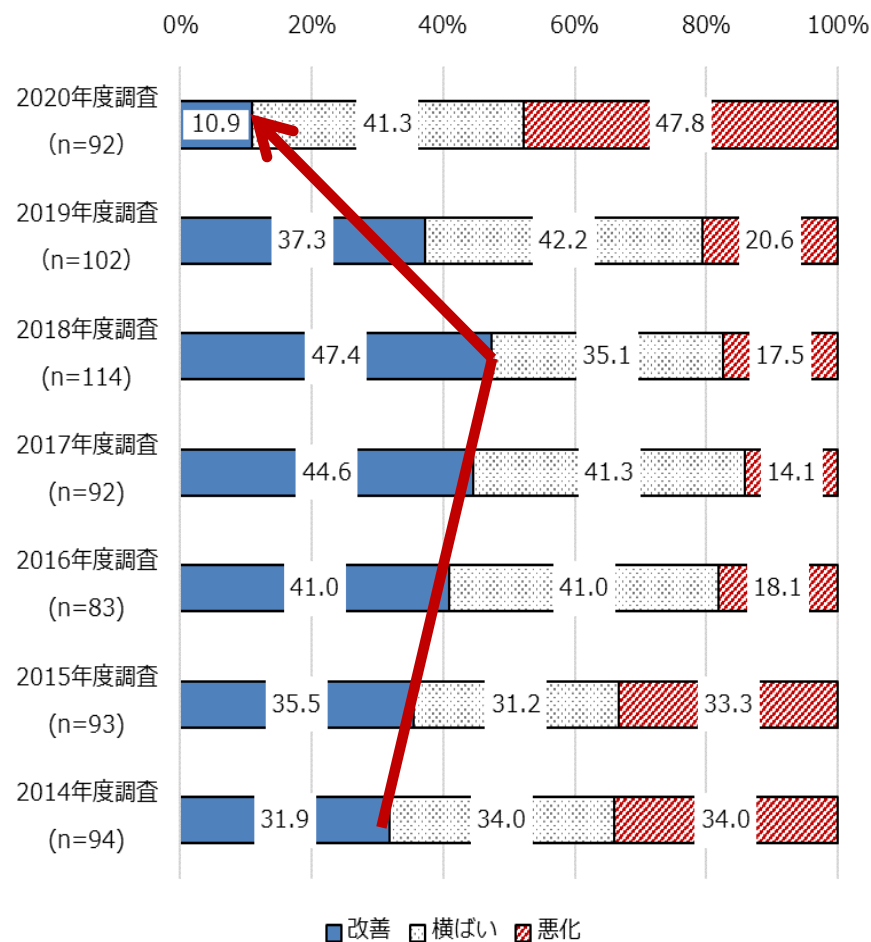
1. 営業利益見通し (2)

■ 2020年の営業利益見込みについて、「悪化」見込みの企業は47.8%と過去最大となる一方、「改善」見込みの企業は10.9%と過去最低となった。

2019年実績と比較した2020年の営業利益見込みの変化



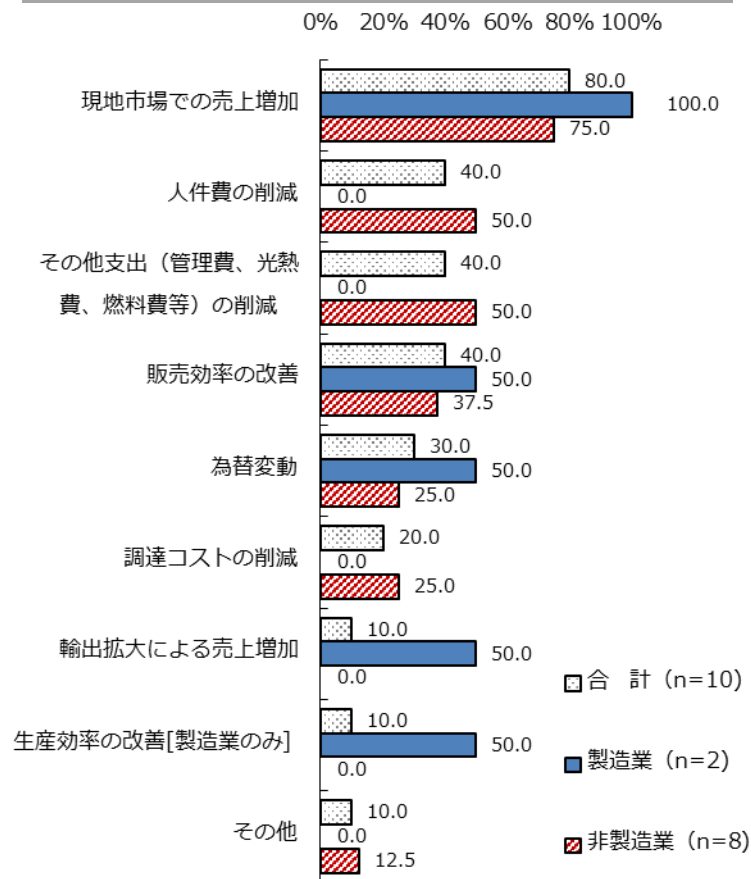
営業利益 (前年比) 見込みの推移



1. 営業利益見通し (3)

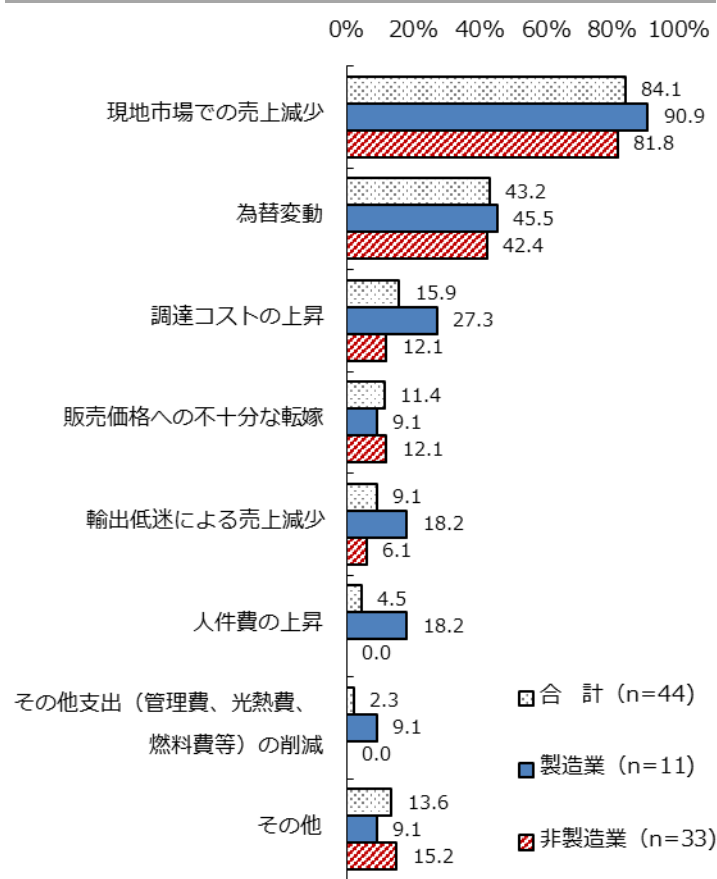
- 2020年の営業利益が悪化する要因は「現地市場での売り上げ減少」が84.1%と過去最高。特に製造業の販売減が顕著で、90.9%と9割を超えるのは2013年以来2度目。また、非製造業でも81.8%と昨年に引き続き8割を超える企業が売り上げ減を悪化要因として挙げている。また、「為替変動」が前年比24.2ポイント増の43.2%となった。
- 2020年の営業利益が改善する要因としては、「現地市場での売り上げ増加」が引き続き最多。また、「人件費の削減」が前年比32.1ポイント増の40.0%となった。

2020年の営業利益見込みが「改善」する理由
(製造業/非製造業) <複数回答>



※「改善」と回答した企業にのみ質問

2020年の営業利益見込みが「悪化」する理由
(製造業/非製造業) <複数回答>

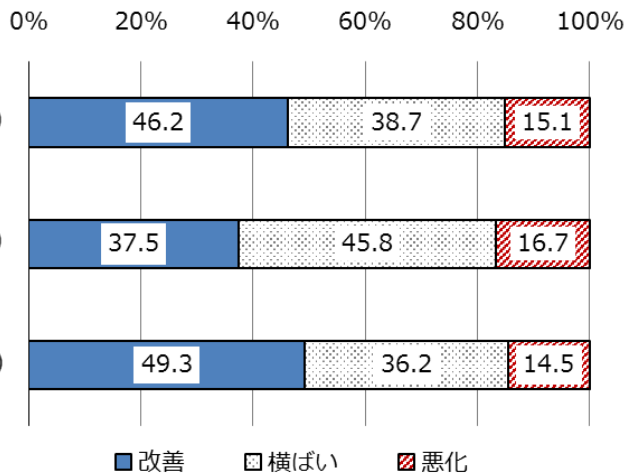
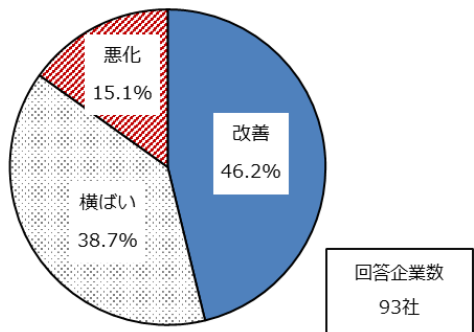


※「悪化」と回答した企業にのみ質問

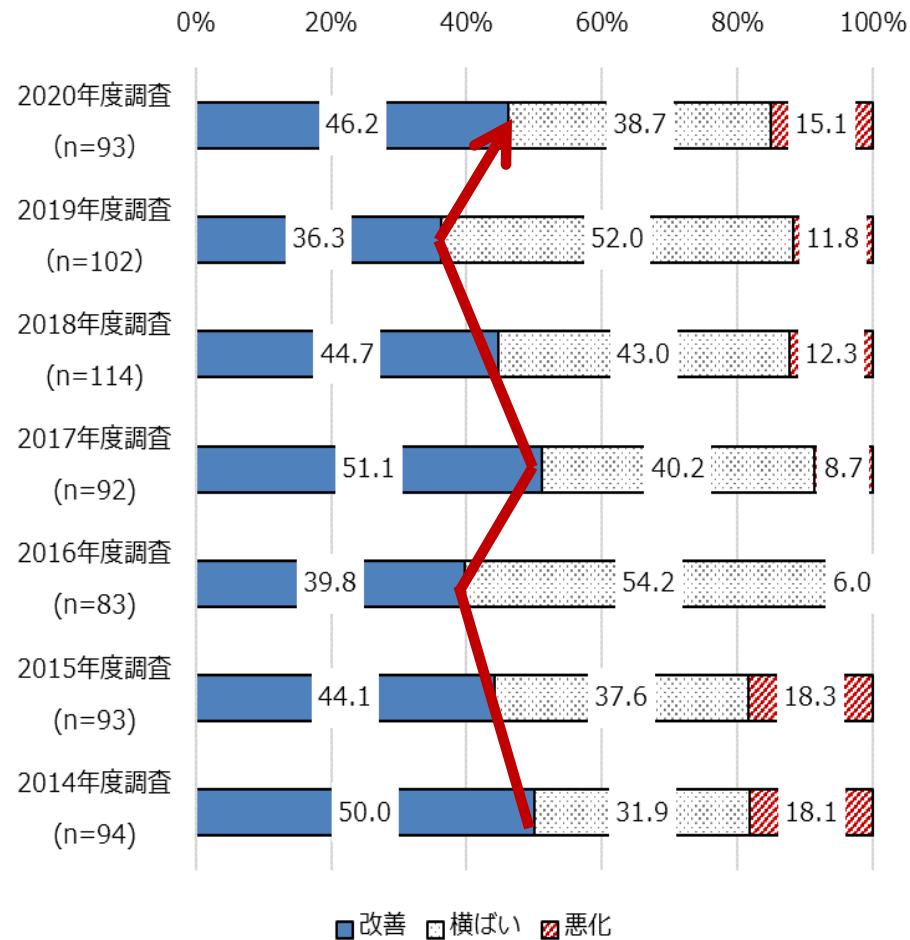
1. 営業利益見通し (4)

■ 2021年の営業利益見通しは「改善」の割合が9.9ポイント増の46.2%と新型コロナウイルスによる消費低迷の反動を見込む企業が多い。「横ばい」と回答した企業が昨年より13.3ポイント減少し半数を下回った一方、「悪化」は3.3ポイント増の15.1%となった。

2021年の営業利益見通し



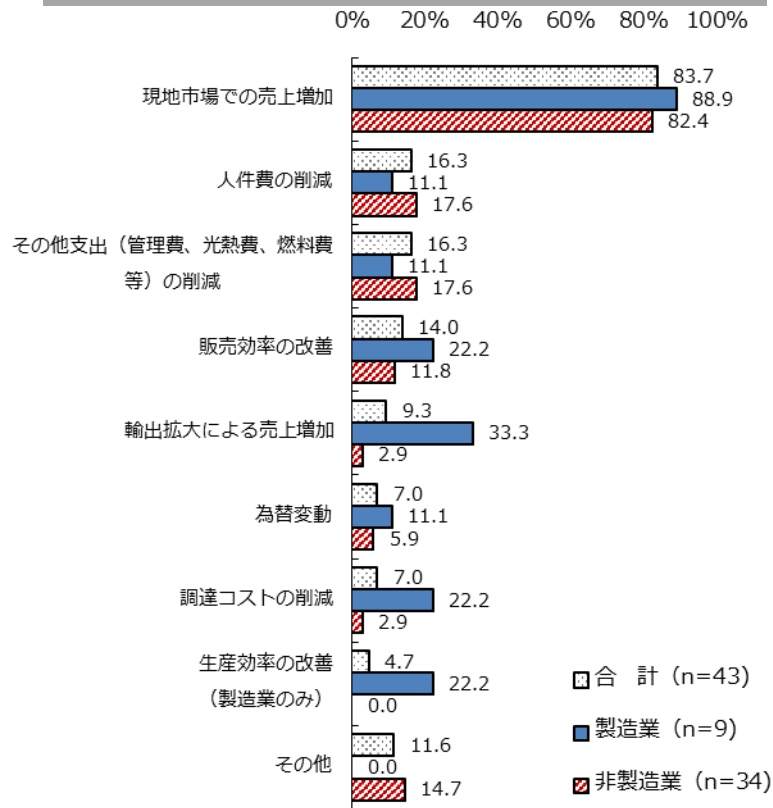
翌年の営業利益見通しの推移



1. 営業利益見通し (5)

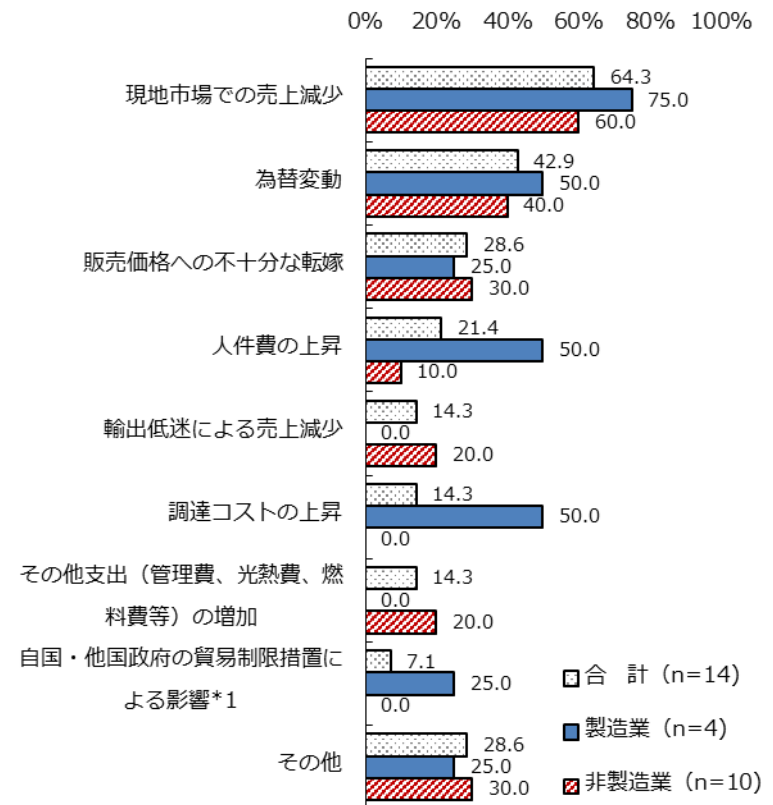
- 2021年の営業利益見通しの改善要因は「現地市場での売り上げ増加」が最も多く、8割を超える企業が市場拡大の継続に期待している。製造業では「輸出拡大による売り上げ増加」や「販売効率の改善」、「調達コストの削減」が、非製造業では「人件費の削減」や「その他支出（管理費、光熱費、燃料費等）の削減」も改善要因として挙げられている。
- 悪化要因は「現地市場での売り上げ減少」が最多となった。「自国・他国政府の貿易制限措置による影響」は7.1%にとどまった。
- 「悪化」が増加した非製造業（前年比6.4ポイント増）では「為替変動」や「販売価格への不十分な転嫁」などに加え、「輸出低迷による売り上げ減少」、「その他支出（管理費、光熱費、燃料費等）の削減」を懸念する声が数多くみられた。

2021年の営業利益見通しが「改善」する理由
（製造業／非製造業）＜複数回答＞



※「改善」と回答した企業にのみ質問
「自国・他国政府の貿易制限措置による効果（関税引き上げや輸出数量規制、制裁、輸入代替等の産業政策など）」および「関税撤廃やFTA/EPA 発効など、自国・他国政府や複数国間の貿易促進措置による効果」と回答した企業はなし。

2021年の営業利益見通しが「悪化」する理由
（製造業／非製造業）＜複数回答＞



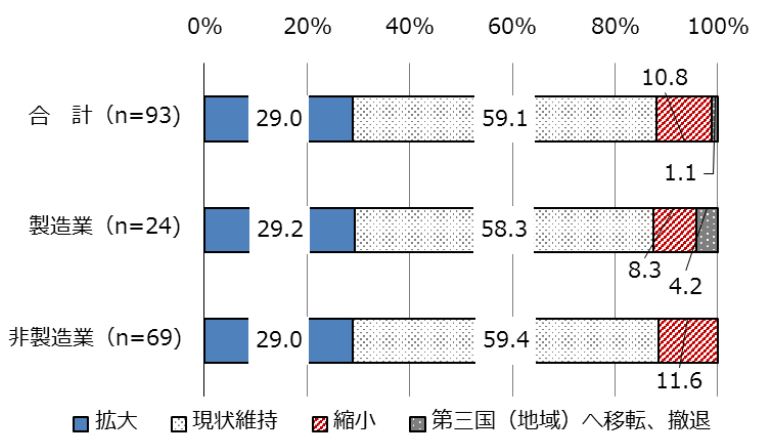
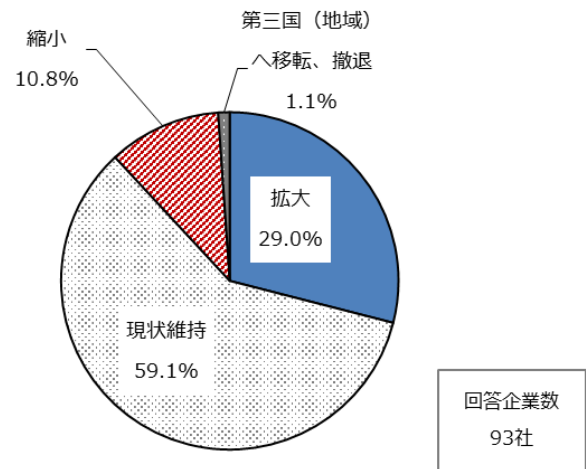
※「悪化」と回答した企業にのみ質問
「金利の上昇」および「関税撤廃やFTA/EPA 発効など、自国・他国政府や複数国間の貿易促進措置による影響」と回答した企業はなし。
*1 関税引き上げや輸出数量規制、制裁、輸入代替等の産業政策など



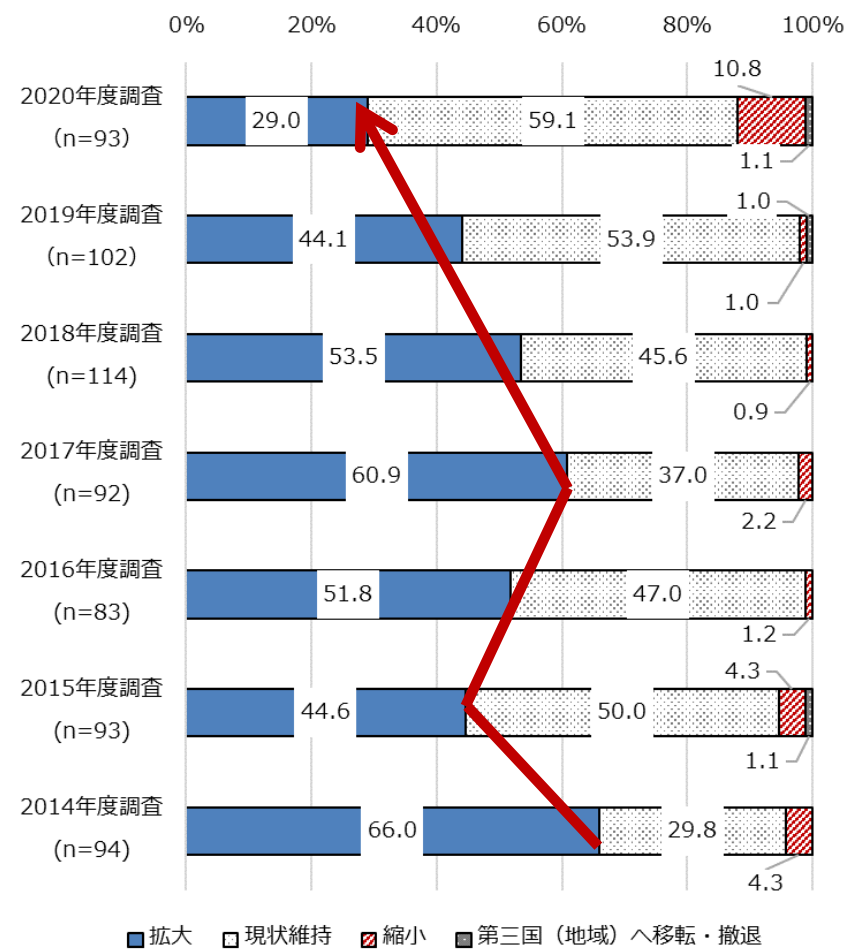
2. 今後の事業展開 (1)

■ 今後1~2年の事業展開を「拡大」と回答した企業は29.0% (15.1ポイント減) で、3年連続減少した。また、「縮小」は10.8%と過去最大を記録したものの、「現状維持」が過去最大の59.1%に達し、新型コロナを踏まえ慎重に状況判断をする姿勢がうかがえる。

今後1~2年の事業展開の方向性 (2020年度調査)



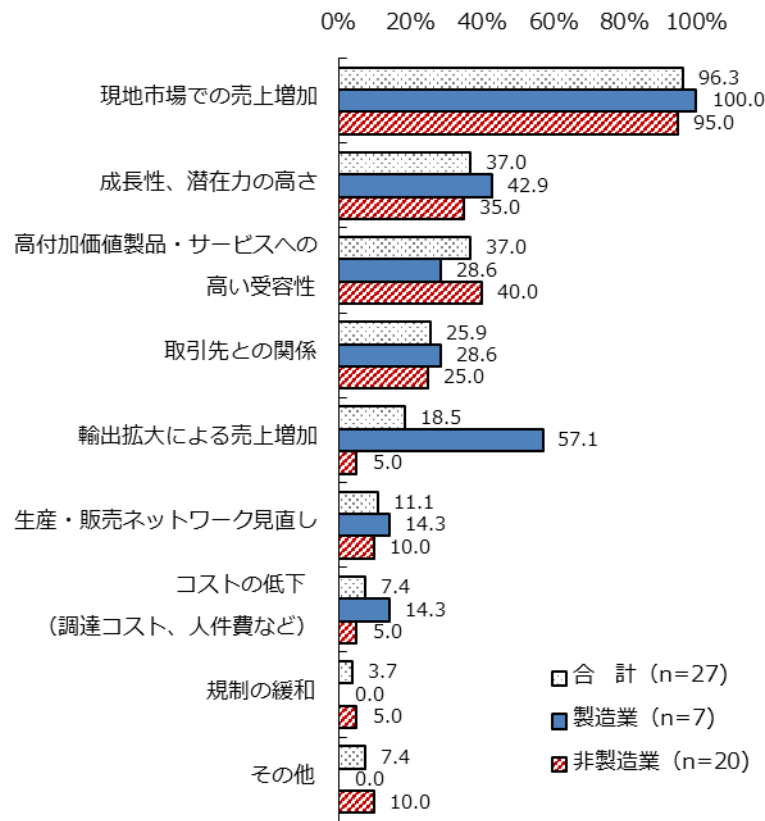
今後1~2年の事業展開の方向性の推移



2. 今後の事業展開 (2)

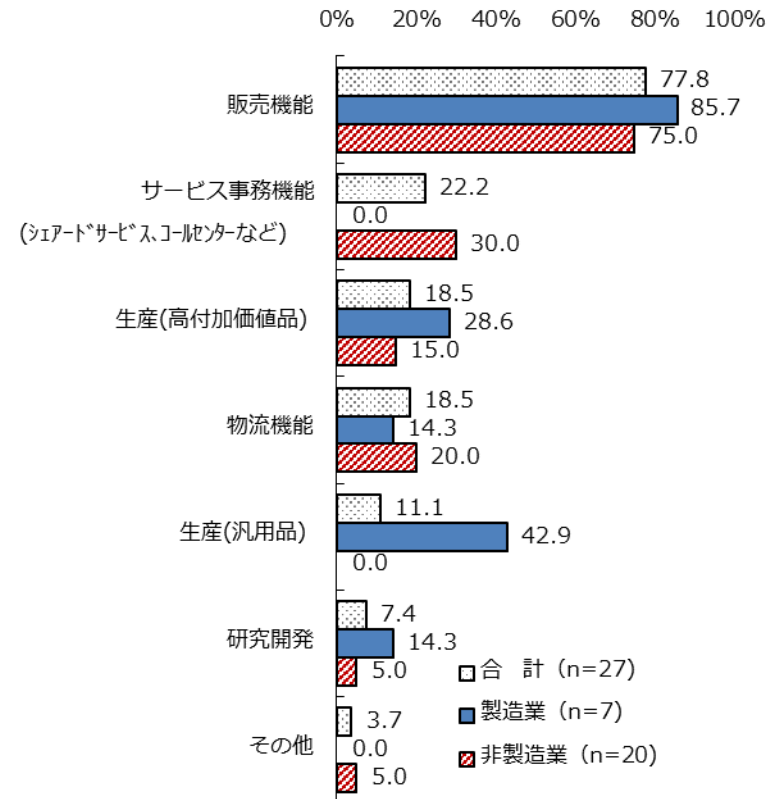
- 今後1～2年間の事業展開の方向性で「拡大」と回答した企業が挙げた要因としては「売上げの増加」が最も多かった。一方、昨年に比べ「成長性・潜在力の高さ」、「輸出拡大による売上げ増加」、「生産・販売ネットワーク見直し」、「コスト低下」を挙げた企業の割合は減少した。
- 「拡大」する機能について、8割近い企業が「販売機能」と回答。製造業では「生産（汎用品）」が4割を超え、加えて「研究開発」も増加した。一方、「物流機能」、「生産（高付加価値品）」を挙げる企業の割合は減少した。

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



※「拡大」と回答した企業にのみ質問
「労働力確保の容易さ」、「自国・他国政府の貿易制限措置による効果（関税引き上げや輸出数量規制、制裁、輸入代替等の産業政策など）」および「関税撤廃やFTA/EPA発効など、自国・他国政府や複数国間の貿易促進措置による効果」と回答した企業はなし。

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



※「拡大」と回答した企業にのみ質問
「地域統括機能」と回答した企業はなし。

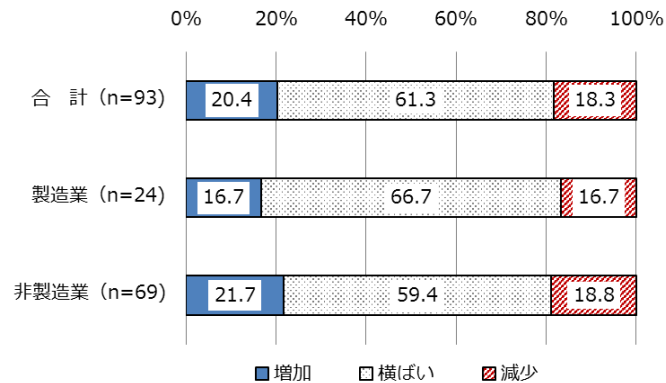
※今後1～2年の事業展開を「縮小」「第三国(地域)へ移転、撤退」と回答した企業11社は、縮小の理由として「売上げの減少」「成長率、潜在力の低さ」を挙げた。

2. 今後の事業展開 (3)

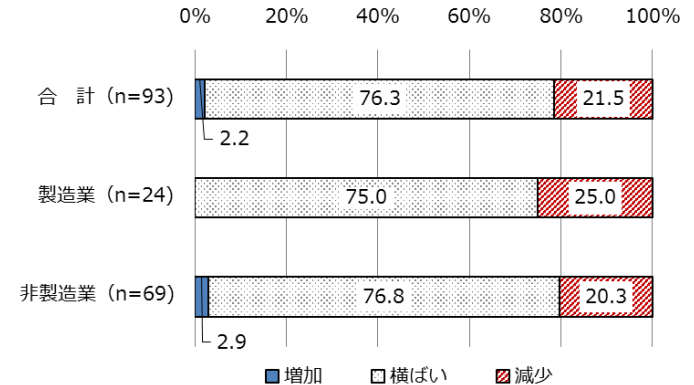
- 過去1年間の現地従業員数の変化について「横ばい」が前年に比べ8.4ポイント増となった一方、「増加」は15.9ポイント減だった。今後の予定では、「増加」と回答した割合が15.1ポイント減少した。とりわけ、非製造業では18.2ポイント減となった。
- 日本人駐在員は前年に引き続き「横ばい」傾向。今後の予定でも「横ばい」が8割を超えた。非製造業では「減少」が12.3ポイント増となり、一時帰国中の駐在員をそのまま帰任扱いにして後任を置かない状況がみられている。

従業員の増減

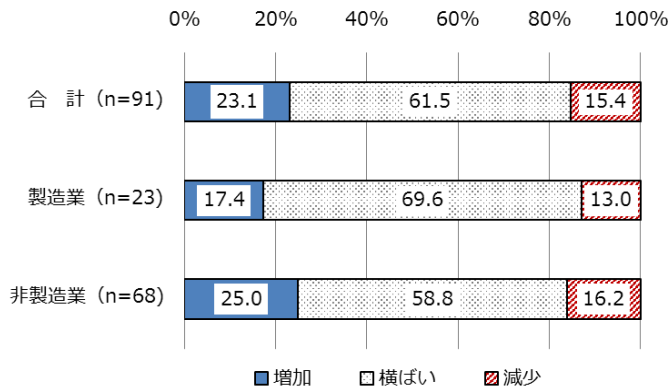
現地従業員数の過去1年間の変化



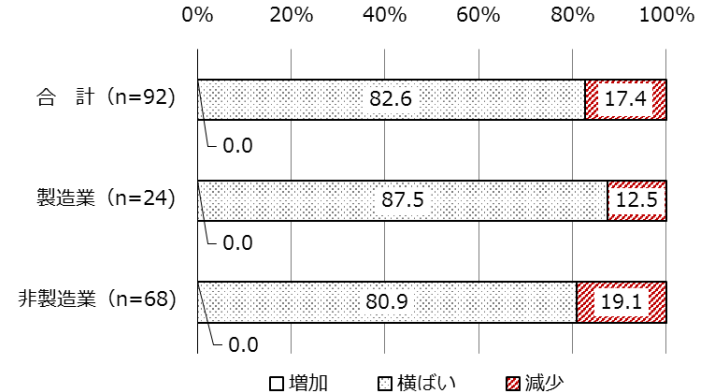
日本人駐在員数の過去1年間の変化



現地従業員数の今後の予定



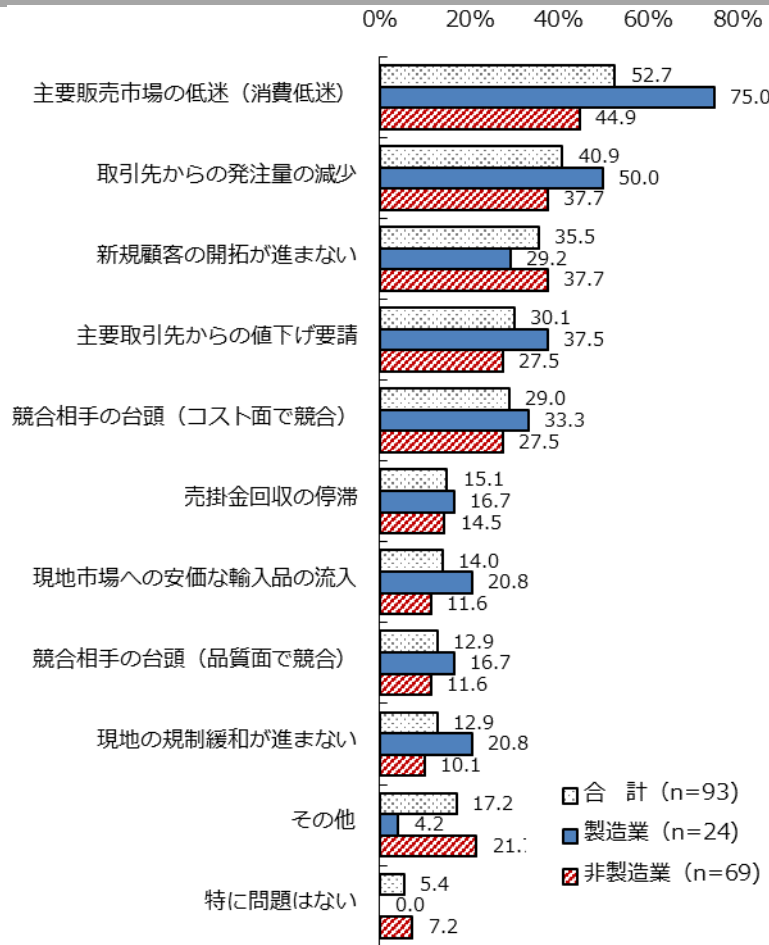
日本人駐在員数の今後の予定



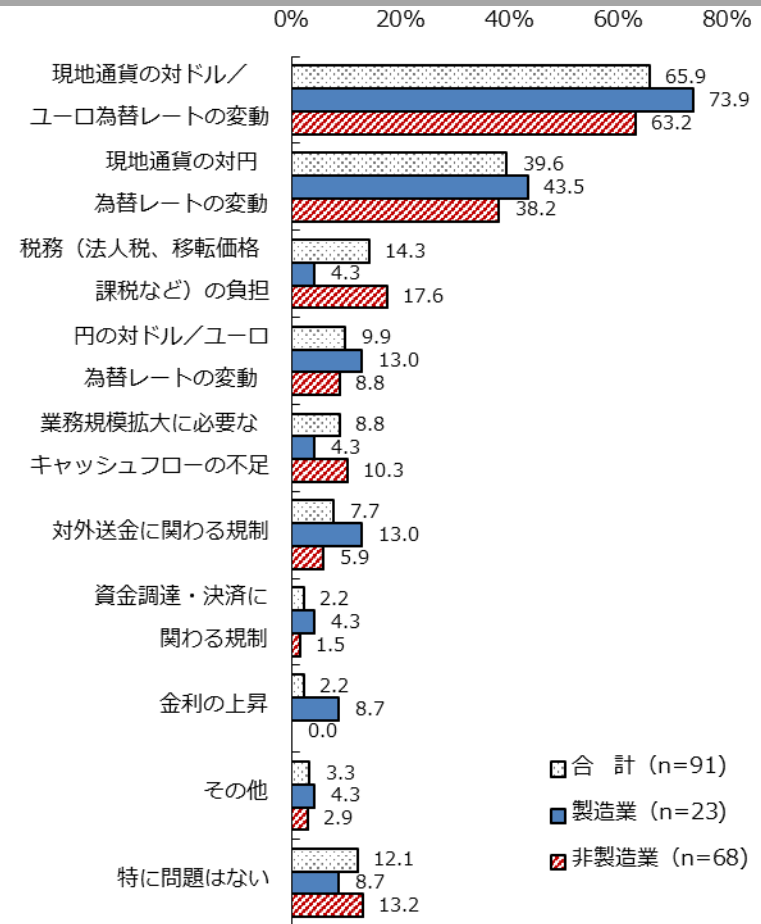
3. 経営上の問題点 (1)

- 販売・営業面の問題点は「主要販売市場の低迷（消費低迷）」が全体で最多で52.7%（前年比6.2ポイント増）。加えて、「取引先からの発注量の減少」、「新規顧客の開拓が進まない」、「売掛金回収の停滞」などが前年に比べ軒並み増加した。
- 財務・金融・為替面では「現地通貨の対ドル/ユーロ為替レートの変動」が前年比20.8ポイント増の65.9%となり、昨年に引き続き主要な問題点として指摘されている。一方で、「税務の負担」が14.1ポイント減の14.3%に縮小した。

販売・営業面での問題点（製造業／非製造業）＜複数回答＞



財務・金融・為替面での問題点（製造業／非製造業）＜複数回答＞

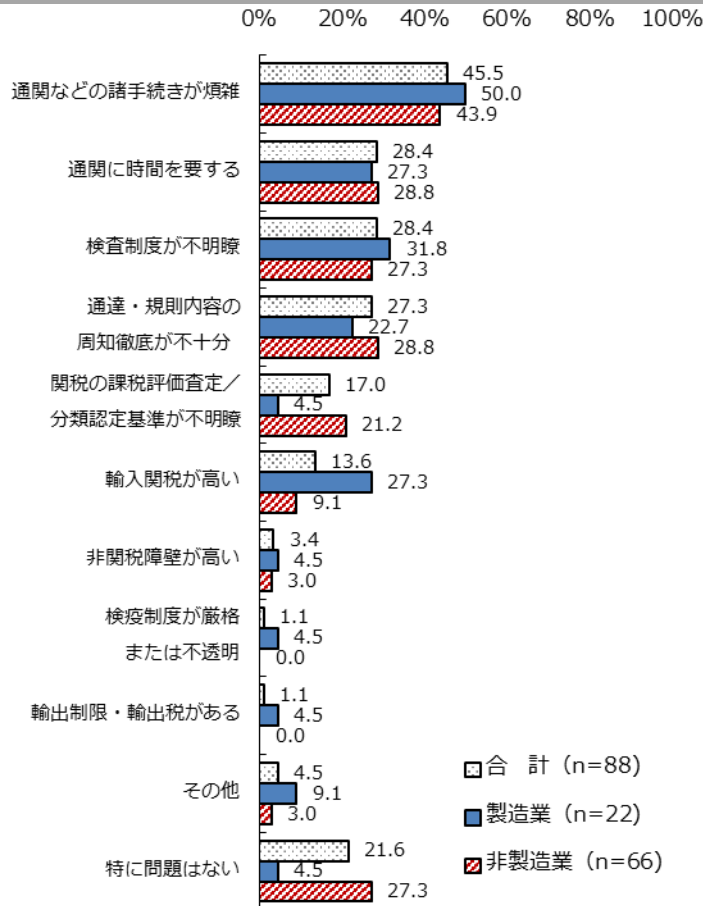


※「現地での金融機関からの資金調達が困難」と回答した企業はなし。

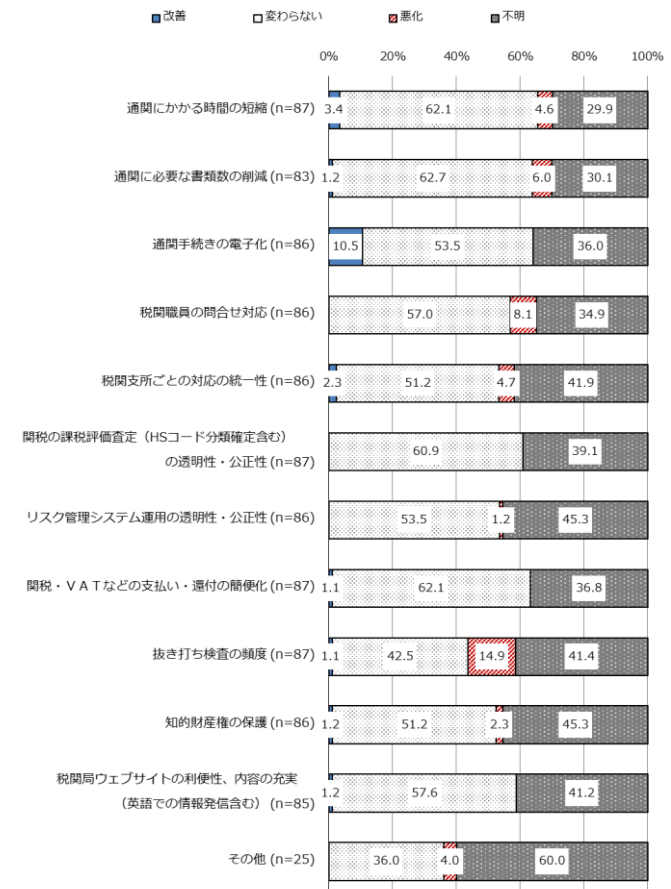
3. 経営上の問題点 (2)

- 貿易制度面では「通関などの諸手続きが煩雑」を挙げる企業が前年比5.5ポイント増加。特に製造業では14.3ポイント拡大。「検査制度が不明瞭」も7.4ポイント増加し、製造業、非製造業ともに通関の煩雑さや検査制度の不明瞭さを問題点と指摘する企業が増えた。
- 過去1年間のロシア当局の通関制度改善に関する取り組みに関しては、前年同様「変わらない」がほとんどの項目で過半を占めた。一方、「通関手続きの電子化」が「改善」したと回答した企業は前年比3.3ポイント増の10.5%となり、「税関職員の間合せ対応」が「悪化」したと回答した企業は前年比1.0ポイント増の8.1%となった。

貿易制度面での問題点（製造業／非製造業）＜複数回答＞



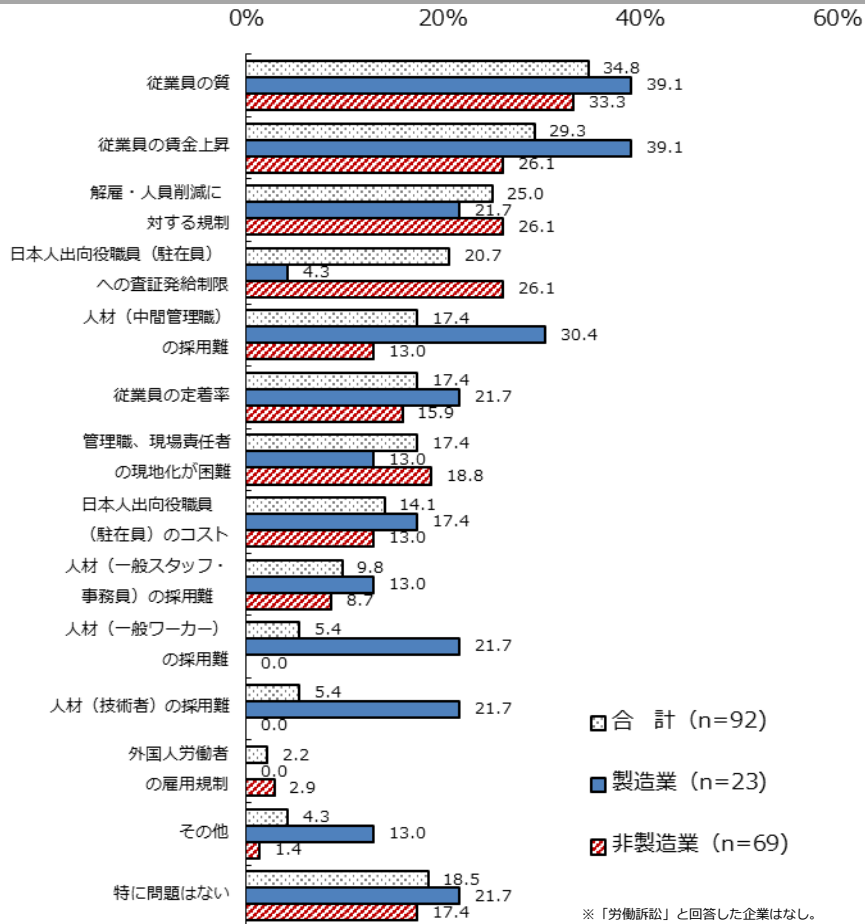
ロシア当局の通関制度改善に関する取り組みの過去1年の状況



3. 経営上の問題点 (3)

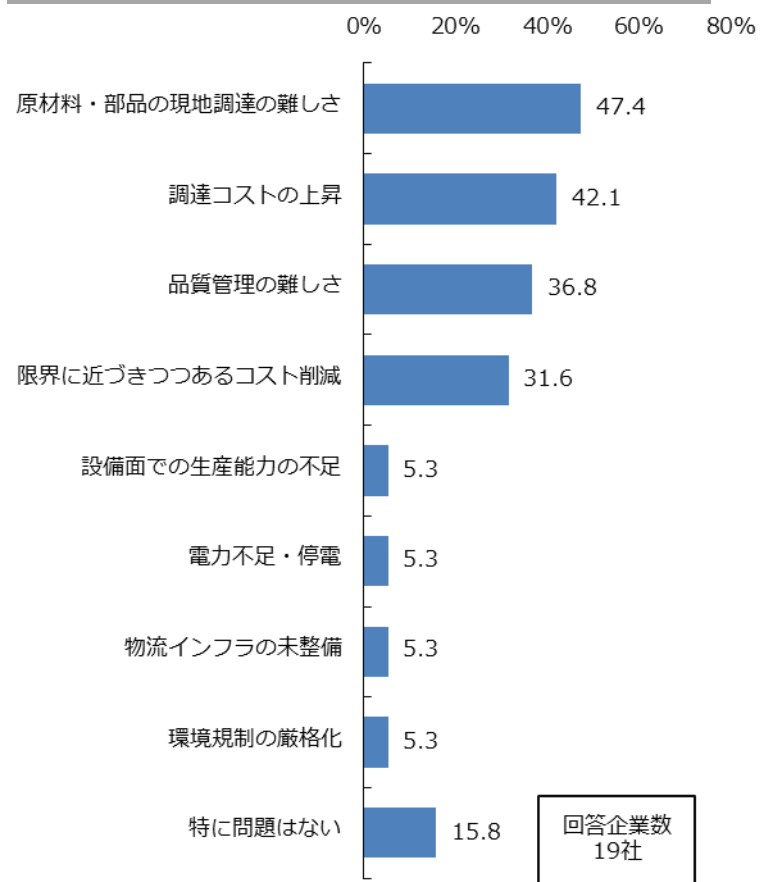
- 雇用・労働面では「従業員の質」と「従業員の賃金上昇」が依然として課題ではあるものの、昨年と比較してどちらも減少している。また、「日本人出向役職員（駐在員）への査証発給制限」が前年比15.8ポイント増の20.7%となり、新型コロナウイルスによる入国制限の影響を受けていることがうかがえる。
- 生産面では「現地調達の高コスト」が47.4%が依然として課題ではあるものの前年比で9.1ポイント減少した。一方、「調達コストの上昇」が16.0ポイント増、「限界に近づきつつあるコスト削減」が5.5ポイント増となり、「コスト削減」に向け現地調達の拡大などを図るもそれが容易でない状況が継続している。

雇用・労働面での問題点（製造業／非製造業）＜複数回答＞



※「労働訴訟」と回答した企業はなし。

生産面での問題点（製造業）＜複数回答＞



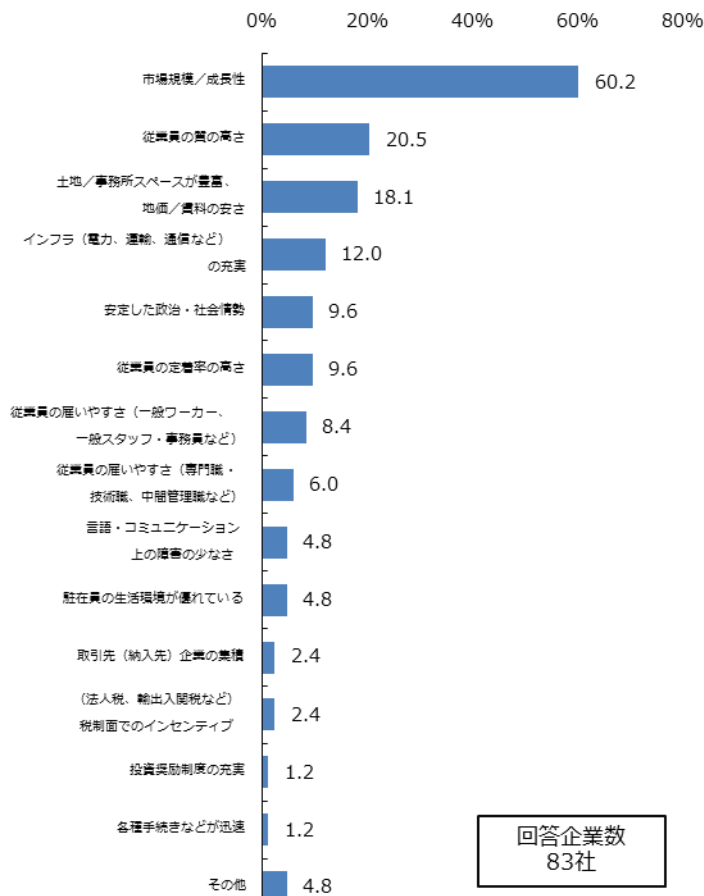
※「短期間で生産品目の切り替えが困難」、「資本財・中間財輸入に対する高関税」および「その他」と回答した企業はなし。

回答企業数
19社

4. 投資環境上のメリットとリスク (1)

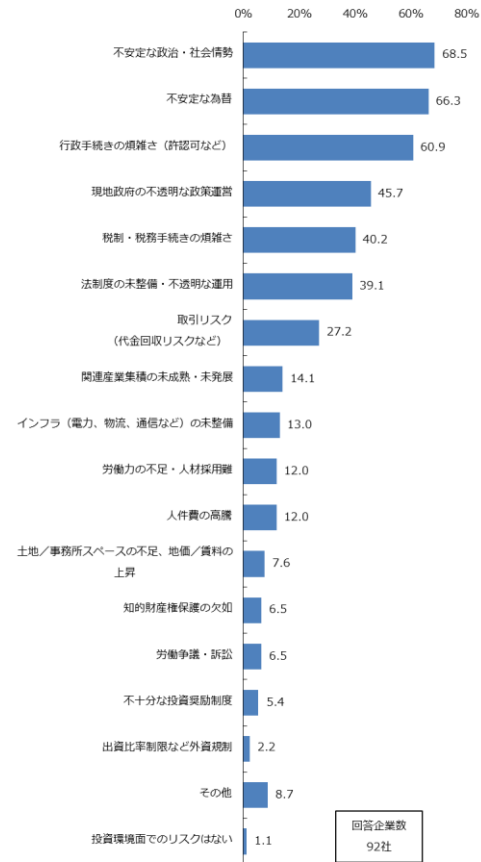
- 投資環境面でのメリットは、「市場規模／成長性」を挙げる企業が60.2%と前年比6.8ポイント減少したものの、2013年の調査開始以降8年連続でトップとなった。そのほか、「従業員の質の高さ」、「土地/事務所スペースが豊富、地価/賃料の安さ」、「インフラ（電力、運輸、通信など）の充実」が増加した。
- リスクについては「不安定な政治・社会情勢」（68.5%）、「不安定な為替」（66.3%）、「行政手続きの煩雑さ（許認可など）」（60.9%）が引き続き上位3項目に上げられている。

投資環境面でのメリット（長所）＜複数回答＞



※「取引先（納入先）企業の集積」と回答した企業はなし。

投資環境面でのリスク＜複数回答＞

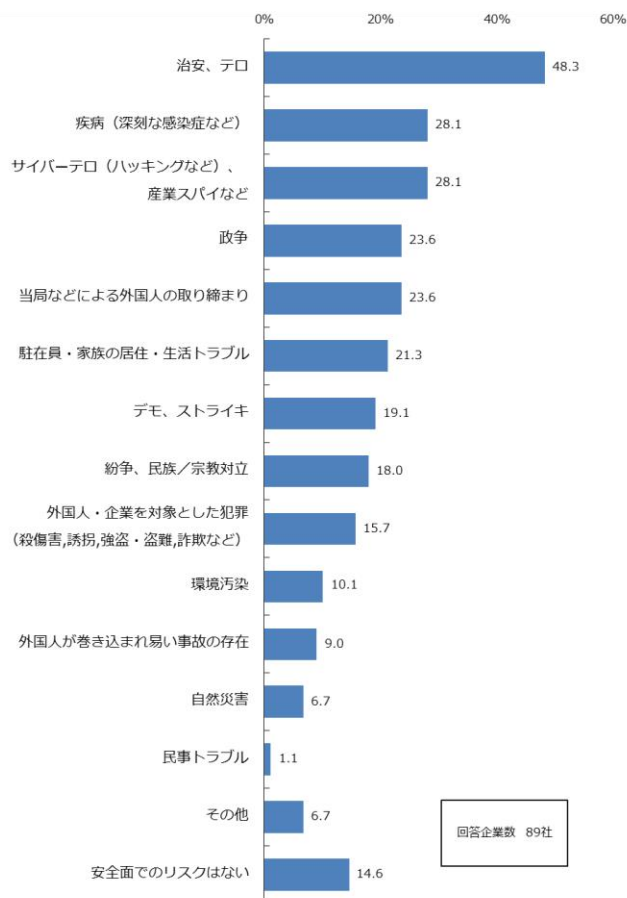


※「消費者運動・排斥運動（不買運動、市民の抗議など）」と回答した企業はなし。

4. 投資環境上のメリットとリスク (2)

- 安全面について「治安、テロ」をリスクと捉える企業が依然として最も多く前年に比べ8.7ポイント増加した。加えて、「疫病（深刻な感染症など）」は前年比25.1ポイント増加した。一方、昨年二番目に多かった「デモ、ストライキ」は11.6ポイント減の19.1%で、「環境汚染」や「外国人が巻き込まれ易い事故の存在」、「自然災害」は軒並み減少した。
- 「安全面でのリスクはない」が前年に比べ11.1ポイント減と3年ぶりに減少した。

安全面でのリスク〈複数回答〉

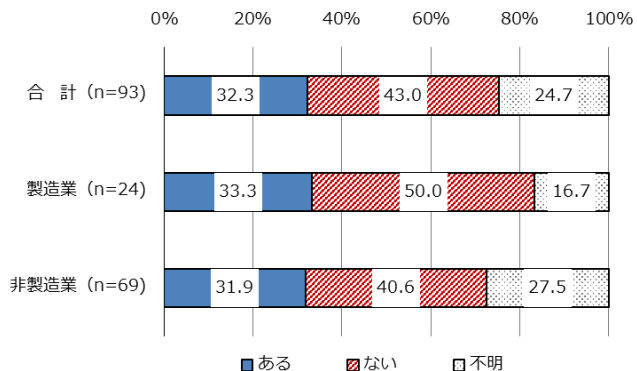


4. 投資環境上のメリットとリスク (3)

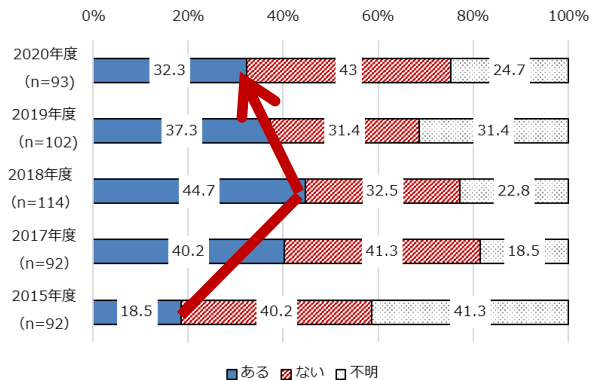
- ロシア政府が推進する輸入代替政策について「影響がある」と回答した企業 (32.3%) は前年比5.0ポイント減と2年連続で減少した。具体的な影響として「顧客の国産品転換による売上げ減少」が最多 (51.7%) だった。
- 製造業では「輸出から現地展開への切り替えによる売上げ拡大」が50.0% (前年比13.6ポイント増)、「公共調達に参入しにくくなった」が25.0% (25.0ポイント増) となり、プラス・マイナス両面の影響が生じている。

輸入代替政策

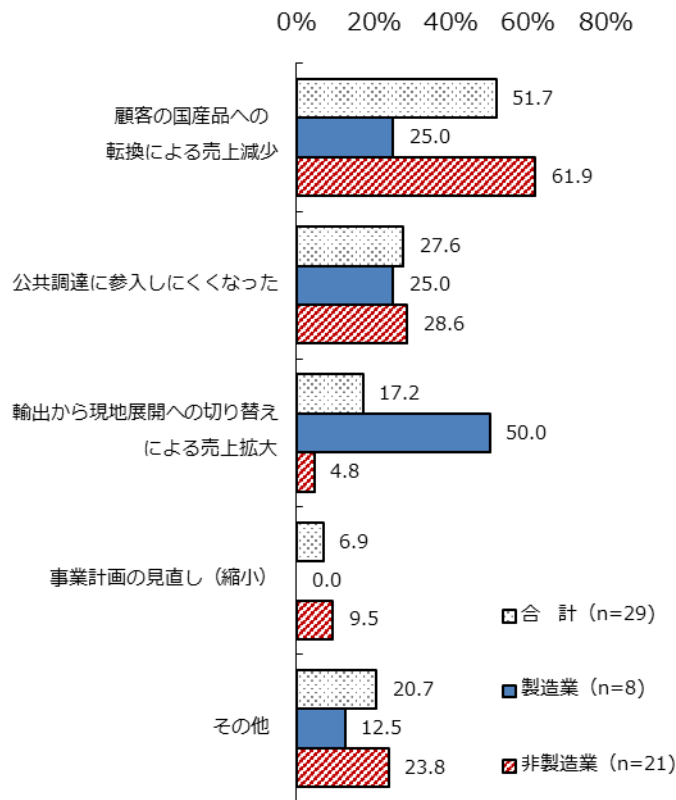
輸入代替政策による影響の有無 (製造業/非製造業)



輸入代替政策による影響の有無の推移 (製造業/非製造業)



輸入代替政策による具体的な影響 (製造業/非製造業) <複数回答>



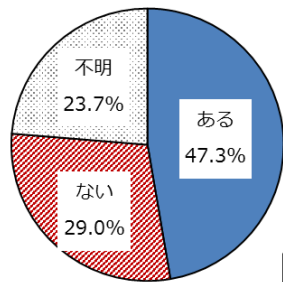
※影響が「ある」と回答した企業にのみ質問「事業計画の見直し (縮小)」、「事業計画の見直し (拡大)」および「公共調達に参入しやすくなった」と回答した企業はなし。

4. 投資環境上のメリットとリスク (4-1)

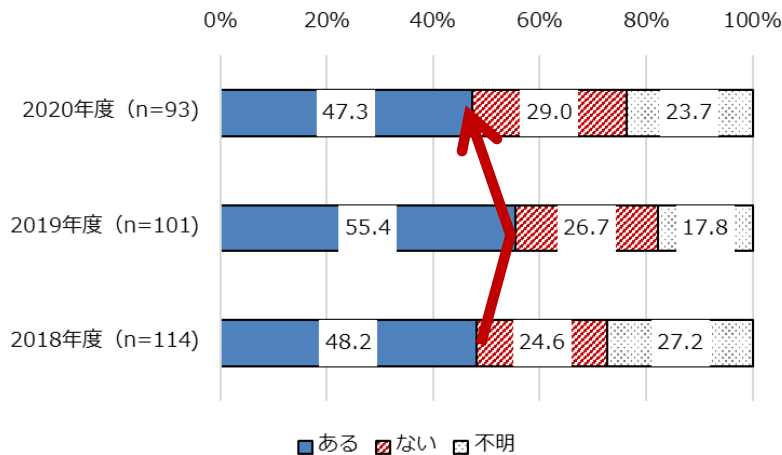
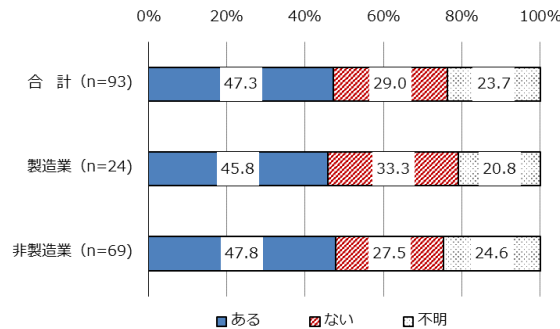
■ 米国による対ロシア経済制裁について「影響あり」と回答した企業が47.3%と前年に比べ8.1ポイント減少した。「現地市場での売り上げ減少」や「日本本社でのロシアビジネスのプライオリティ低下」、「取引先変更」などの影響が引き続き生じている。

米国による対ロシア経済制裁の強化

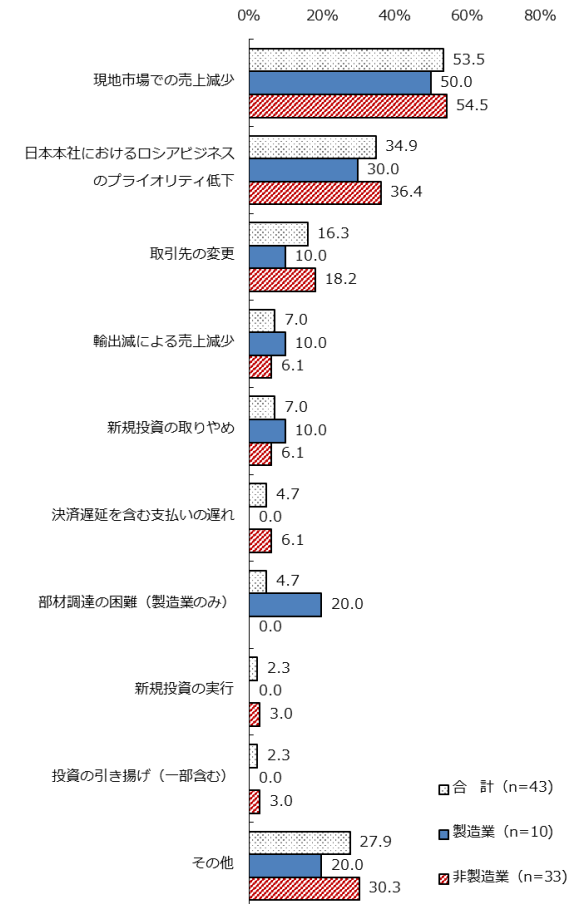
米国による対ロシア経済制裁強化の影響の有無および推移
(製造業/非製造業)



回答企業数
93社



米国による対ロシア経済制裁強化による具体的な影響
(製造業/非製造業) <複数回答>



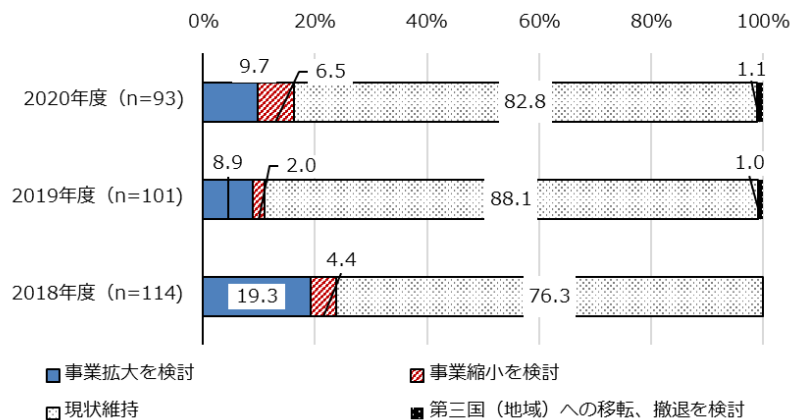
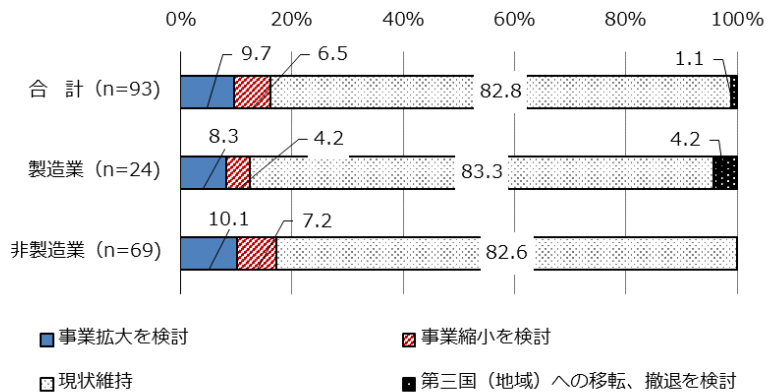
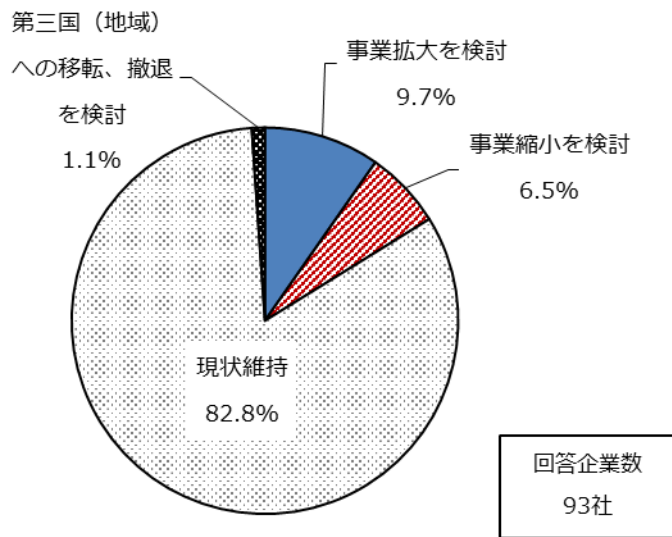
※影響が「あり」と回答した企業のみ質問
「現地市場での売り上げ増加」および「輸出増による売り上げ増加」と回答した企業はなし。

4. 投資環境上のメリットとリスク (4-2)

■ 今後の事業展開の方向性については「現状維持」とする企業が8割を超え、制裁の影響や行方を慎重に見極めようとする企業が多数に上っている。一方で、「事業縮小を検討」と回答した企業が6.5%と前年比4.5ポイント増となった。「制裁が強化されると顧客取引拡大上の制約要因となる」といったコメントがみられた。

米国による対口経済制裁の強化

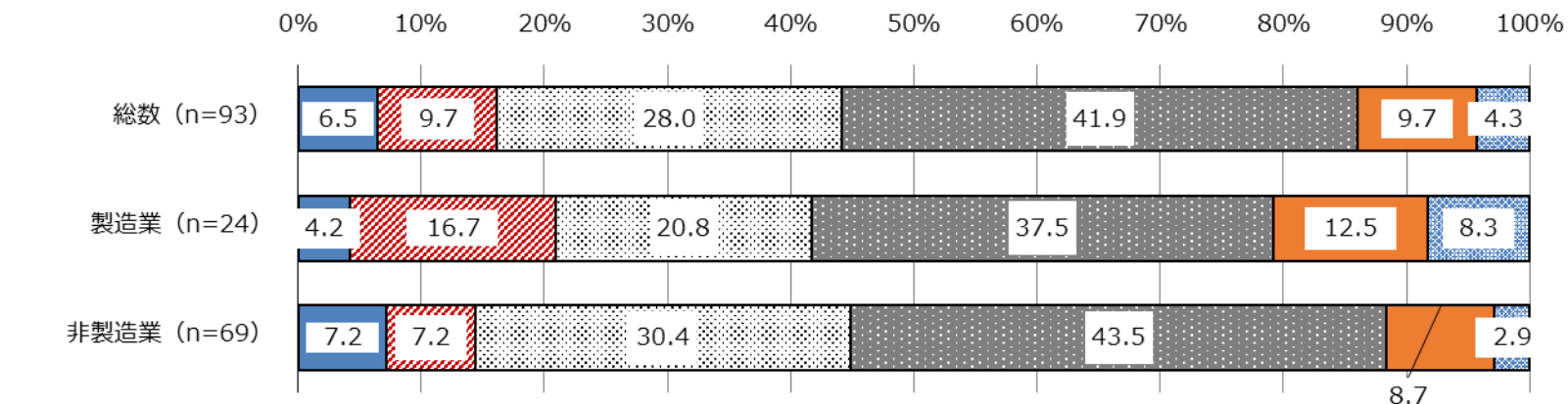
対口経済制裁の強化とその対抗措置を受けた事業展開の方向性および推移
(製造業／非製造業)



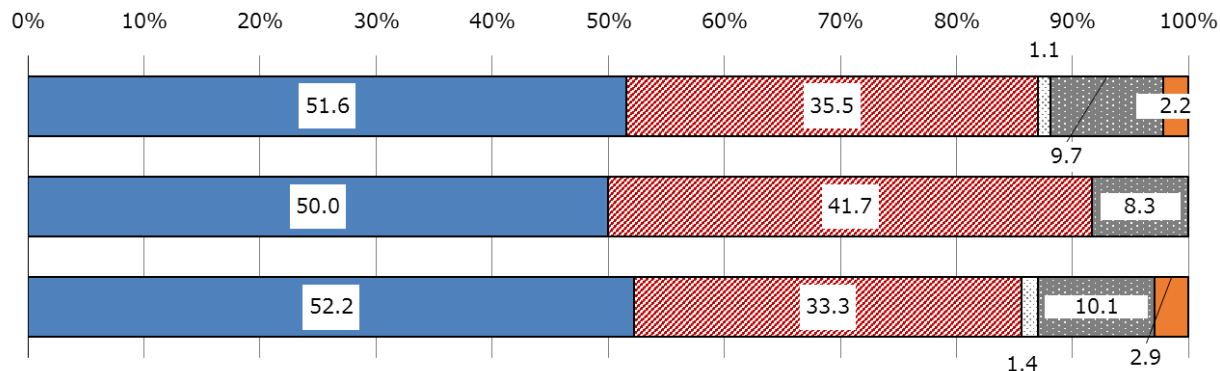
5. 新型コロナによる影響 (1)

- 7割近い企業が2021年内にビジネス活動の正常化を見込んでいる。
- 半数近い企業が正常化後の需要環境について「新型コロナ前の需要環境に戻る」とみている。

ビジネス活動が正常化する時期の見込み/正常化後の需要環境見込み



■すでに正常化している ■2020年内 ■2021年前半 ■2021年後半 ■2022年以降 ■ビジネス活動が正常化する見通しは立たない

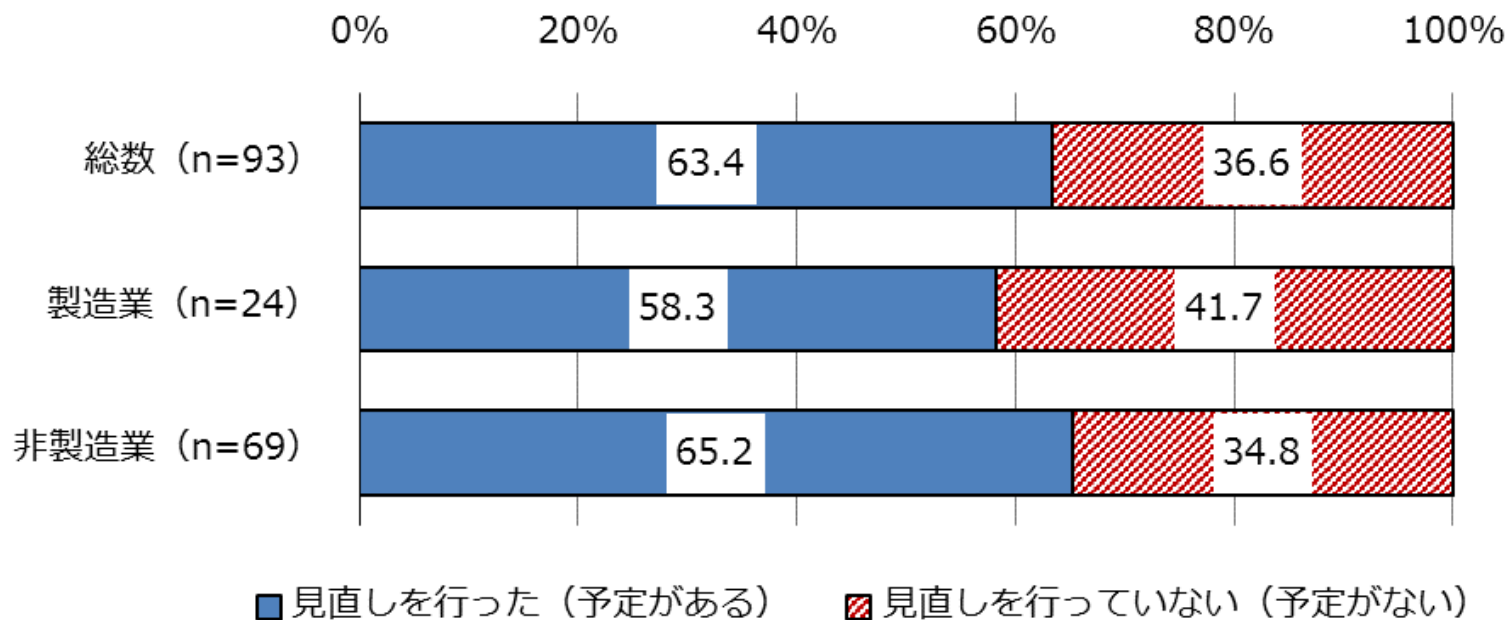


■新型コロナ感染拡大前の需要環境に戻る ■正常化後に新型コロナ感染拡大前に比べて製品・サービスの需要がやや減少する
 □正常化後に新型コロナ感染拡大前に比べて製品・サービスの需要が大きく減少する ■正常化後に新型コロナ感染拡大前に比べて製品・サービスの需要が増加する
 ■その他

5. 新型コロナによる影響 (2)

■ 6割を超える企業が新型コロナを受けて事業戦略の見直しを行った（あるいは行う予定がある）と回答。

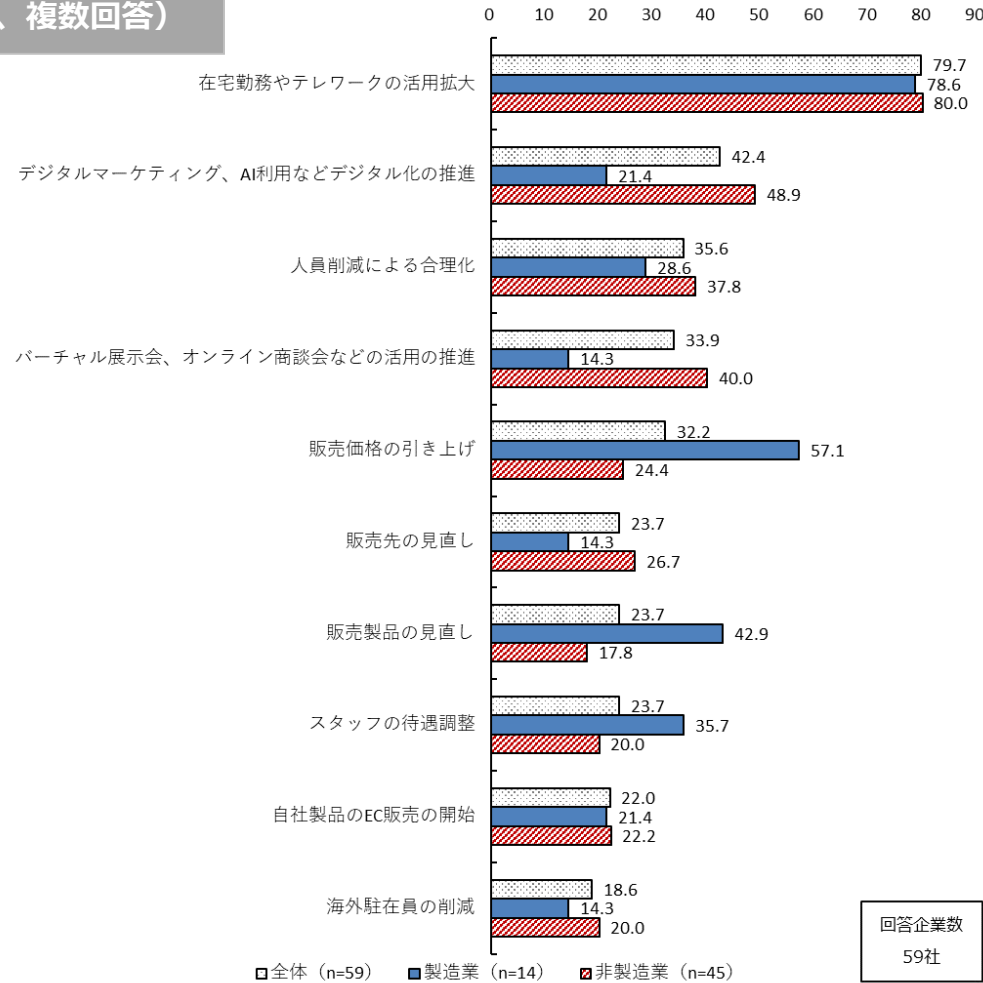
事業戦略などの見直し有無



5. 新型コロナによる影響 (3)

- 新型コロナを受けた事業戦略やビジネスモデルの見直し内容について、8割近い企業が「在宅勤務やテレワークの活用拡大」を挙げた。
- 非製造業では「デジタルマーケティング、AI利用などデジタル化の推進」や「バーチャル展示会、オンライン商談会などの活用の推進」を挙げる企業が多く、デジタル技術を活用したビジネスに高い関心を示していることがうかがえる。

見直し内容 (予定含む、複数回答)



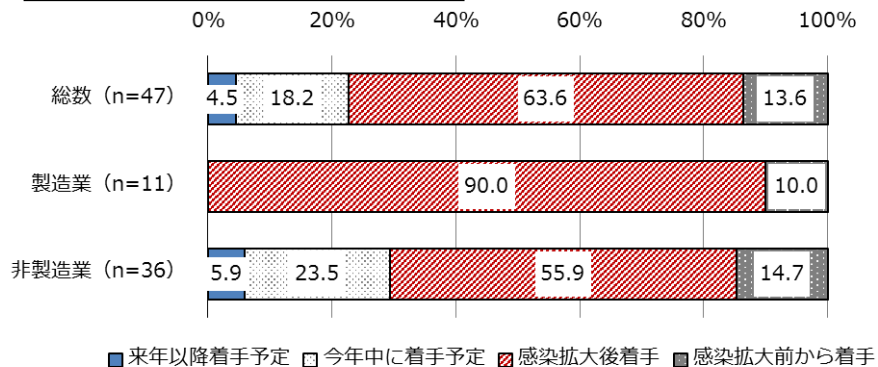
※「見直しを行わない」と回答した企業34社のうち8割近い企業が理由として「すぐに判断ができない(様子見)」を挙げた。

5. 新型コロナによる影響 (4)

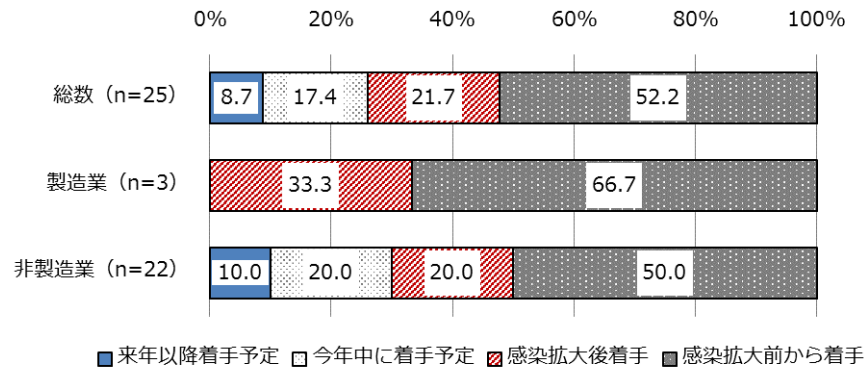
- 「在宅勤務やテレワークの活用拡大」や「バーチャル展示会などの活用促進」については、新型コロナ感染拡大後に着手したと回答した企業が最も多かった（それぞれ63.6%、80.0%）。
- 一方で「デジタルマーケティング、AI利用などデジタル化の推進」や「人員削減による合理化」については、3割近い企業がこれから着手する予定と回答した。

見直し時期（上位4項目）

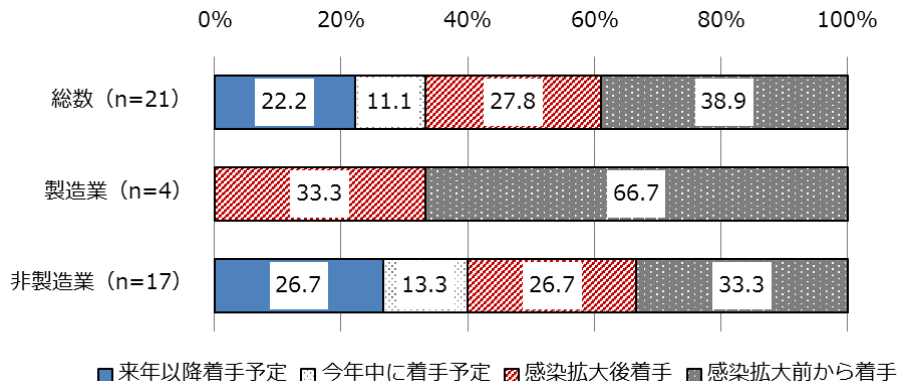
在宅勤務やテレワークの活用拡大（製造業／非製造業）



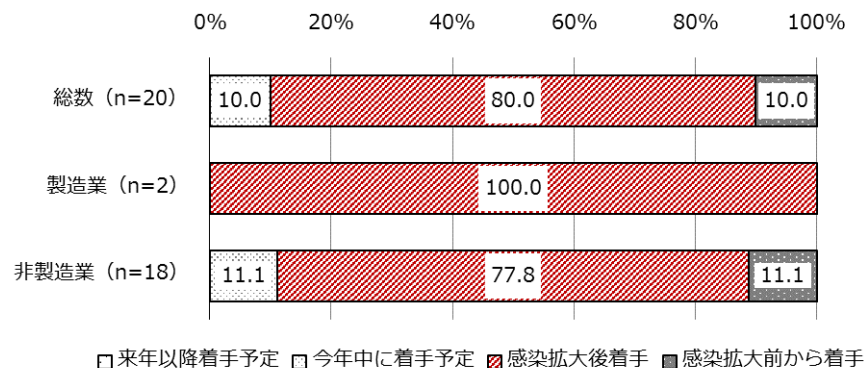
デジタルマーケティング、AI利用などデジタル化の推進（製造業／非製造業）



人員削減による合理化（製造業／非製造業）



バーチャル展示会、オンライン商談会などの活用の推進（製造業／非製造業）





6. ロシアで事業を展開する上での問題点

- 自由記述形式での回答では、製造業・非製造業共通の問題点について、新型コロナウイルスによる経済への悪影響、為替不安定が挙げられた。
- 製造業では、不安定な経済情勢や法規制強化に対応するためのコスト増加に関する指摘がみられた。
- 非製造業では、日本においてロシアの実態が理解されにくいことや経済制裁による影響などが挙げられた。

製造業

業種	コメント
輸送用機器部品 (自動車/二輪車)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済の変動幅が大きく投資回収および事業計画の変更を余儀なくされることが多すぎる。 ・ 製造業、加工外注業にとっては、投資額を抑え小さく進出したい市場だが、小さく進出するための条件と手段が少ない(日本の組立産業の進出規模、工場用地・建屋、建築要件など)。
輸送用機器部品 (自動車/二輪車)	一貫性に欠ける自動車政策により、将来的な投資計画が立てにくい。
食品/ 農水産加工品	法人登記の際に投資家本人がロシアで直接手続きを行わないといけない。
ゴム製品	法規制強化への対応に伴うコスト増。
ゴム製品	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材の質の向上と人件費上昇。 ・ 為替変動リスクへの対応。
その他製造業	外国人に対する行政処分リスク。

非製造業

業種	コメント
販売会社	未だ日本ではロシアに関する偏った情報で事業判断する傾向があるように思える。
販売会社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規事業、製品に対する参入時の許認可取得のプロセスが不透明であり、時間がかかりすぎる(複雑なケースでは年単位)。 ・ 迅速な立ち上げがほぼ不可能。また皆がこの環境に慣れてしまっており、改善の兆しがほぼみられない。
販売会社	ロシアの実態が日本で理解されにくい。
販売会社	為替リスクによる事業計画への影響。
金融/保険	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロシア現地企業の所有関係が複雑であり、与信が困難。 ・ 会社情報更新の際に現地金融当局が求める情報が多く、顧客・弊社双方の負担が大きい。
金融/保険	ロシア制裁が強化されると、顧客取引拡大上の制約要因となる。
人材紹介/人材派遣	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナに伴い、消費動向が節約に集中。 ・ 在宅勤務体制導入のため、人材採用需要が減少した。
小売	不安定な為替変動、広大な国土への物流網の構築など。
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナによるロシア経済の冷え込みと回復に要する時間。 ・ 原油安や経済制裁などに起因するルーブル安。
デジタルサービス	煩雑な行政手続き。



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

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。