



Japan External Trade Organization

2016年度ロシア進出日系企業実態調査

2016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。



本年度調査項目

調査結果のポイント	3
本年度調査の実施概要	4
1. 営業利益見通し	
(1) 結果概要	7
(2) 2016年の営業利益見込み(2016、2013～2015年度調査)	8
(3) 2016年の営業利益見込み(前年実績との比較)	9
(4) 2016年の営業利益見込みの「改善」・「悪化」理由	10
(5) 2017年の営業利益見通し(2016、2013～2015年度調査)	11
(6) 2017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) 結果概要	13
(2) 今後1～2年の事業展開の方向性(2016、2013～2015年度調査)	14
(3) 今後1～2年の事業展開を「拡大」する理由、「拡大」する機能	15
(4) 従業員の増減	16
3. 経営上の問題点	
(1) 結果概要	17
(2) 販売・営業面、財務・金融・為替面での問題点	18
(3) 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	19
(4) 雇用・労働面、生産面での問題点	20
4. 投資環境上のメリットとリスク	
(1) 結果概要	21
(2) 投資環境面でのメリット(長所)とリスク	22
(3) 安全面でのリスク	23
(4) 競合関係	24
5. 部品・原材料の調達状況(製造業のみ)	25
6. FTAの利用状況	
(1) 輸出	26
(2) 輸入	27
7. 8項目の協力プランへの関心	28
8. ロシアで事業を展開する上での問題点	29



調査結果のポイント

営業利益見込みが過去最高の6割超、今後の事業拡大方針も微増

1. 営業利益を「黒字」と見込む企業が6割以上。過去4回の調査で初の6割超え
 - ✓ 2016年の営業利益見込みは「黒字」が最も多く、過去4回の調査で初めて6割を超えた(62.7%)。前年比での営業利益見通しは、8割が「改善」または「横ばい」と回答。「悪化」は前回よりも15.2ポイント減少の18.1%となり、ロシアの経済状況が底を打ち復調の兆しが見えることが要因。【P8、P9】
 - ✓ 営業利益の改善要因は、「現地市場での売上増加」が前回と比べ22.4ポイント増の61.8%で過半数となった。【P10】
 - ✓ 2017年の営業利益見通しは「横ばい」が54.2%。一方、「悪化」は前回の約3分の1の6%だった。【P11】
2. 今後の事業展開は「拡大」が過半数。市場の成長性・潜在力に期待
 - ✓ 今後1～2年の事業展開の方向性を「拡大」と回答した企業は、前回より7.2ポイント増の51.8%。「現状維持」は47.0%と半数近くあり、将来の展望について慎重な見方をしている。【P14】
 - ✓ 拡大する主な理由は、「売上の増加」のほか、「成長性・潜在力の高さ」で、市場に明るさを見出している企業が多い。【P15】
3. 経営上の主な問題は改善傾向に
 - ✓ 財務・金融・為替面の問題として、「現地通貨の対ドル／ユーロ為替レートの変動」、「現地通貨の対円為替レートの変動」と続いたが、それぞれ前回より10ポイント以上減少した。【P18】
 - ✓ 現地生産面の問題では、「物流インフラの未整備」、「電力不足・停電」が減少し、インフラ面の改善が見られた。【P20】
 - ✓ 投資環境上のメリットは、「市場規模／成長性」が圧倒的多数。リスクは「不安定な為替」が最多。【P22】
4. 8項目の「協力プラン」、ロシアの産業多様化、都市環境整備、極東振興に関心
 - ✓ 回答企業の6割強が、2016年5月にソチで行われた日ロ首脳会談で安倍首相がプーチン大統領に提示した8項目の「協力プラン」に関心。【P28】
 - ✓ 8項目のうち、製造業では、「ロシア産業の多様化促進・生産性向上」への関心が高く、非製造業では、「極東における産業振興・輸出基地化」、「快適・清潔で、住みやすく、活動しやすい都市作り」への回答が多かった。【P28】



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

2016年(平成28年)10月7日～11月4日

回収状況

110社に回答を依頼し、83社より有効回答を得た(有効回答率75.5%)。

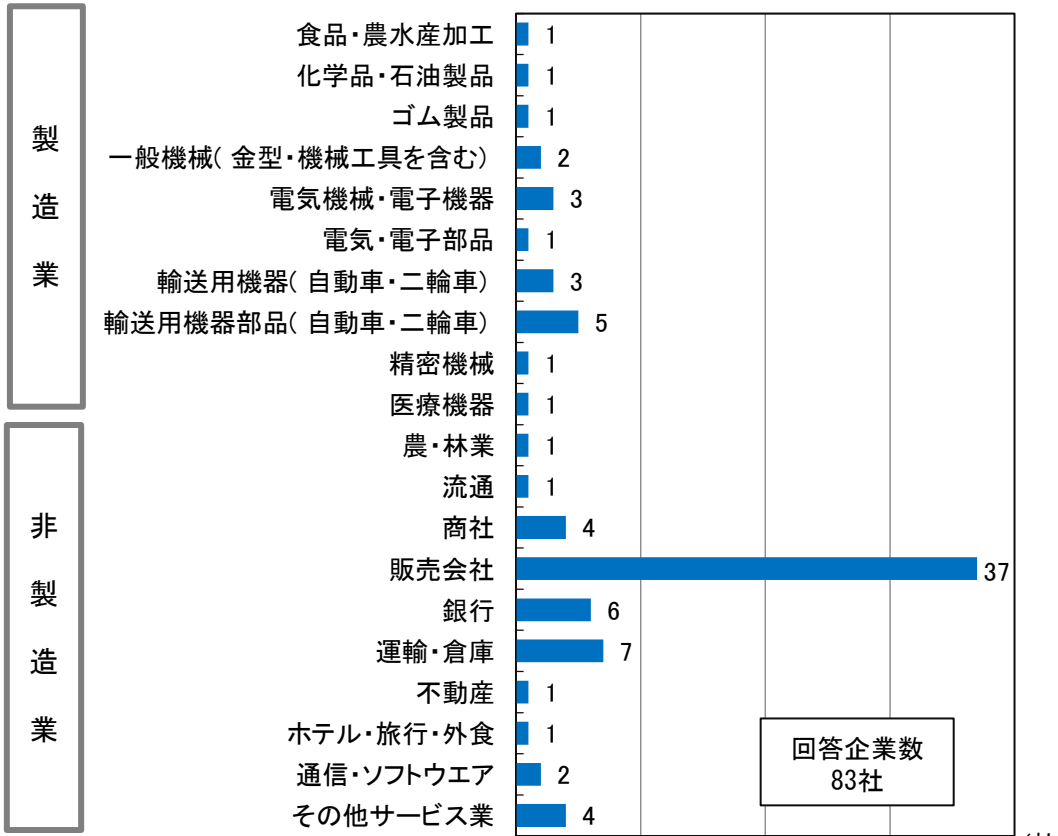
備考

- 調査は2013年度より実施し、本年度は4回目
- 図表の数値は四捨五入しているため、合計が必ずしも100%とはならない
- 対象企業アンケート調査フォーム画面を掲載したURLを通知し、記入・返信してもらう、もしくは日本語のアンケート用紙をEメールで送付する手法を採用した。

進出形態

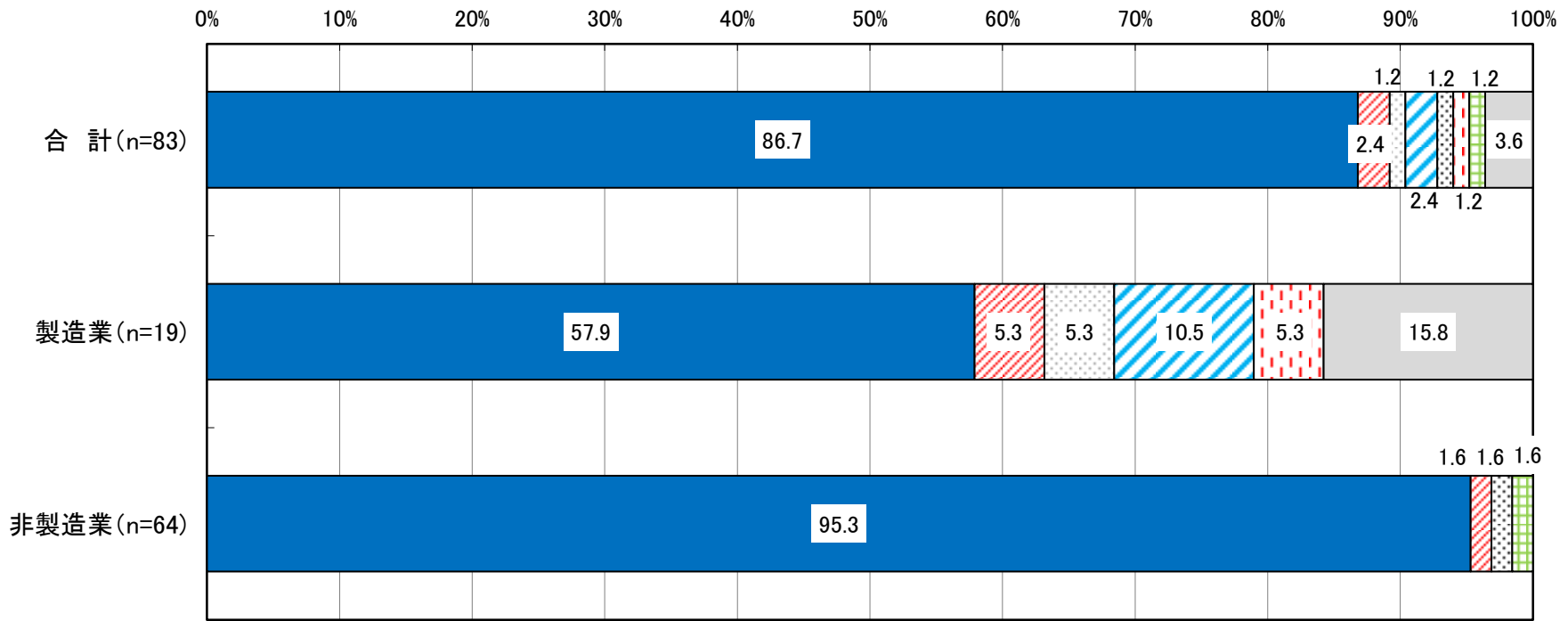
	調査数(社)	独資または日系企業との合併(%)	日系企業以外との合併(%)	支店(%)	不明(%)
合計	83	84.3	6.0	7.2	2.4
製造業	19	73.7	15.8	10.5	-
非製造業	64	87.5	3.1	6.3	3.1

業種一覧



本年度調査の実施概要 (2)

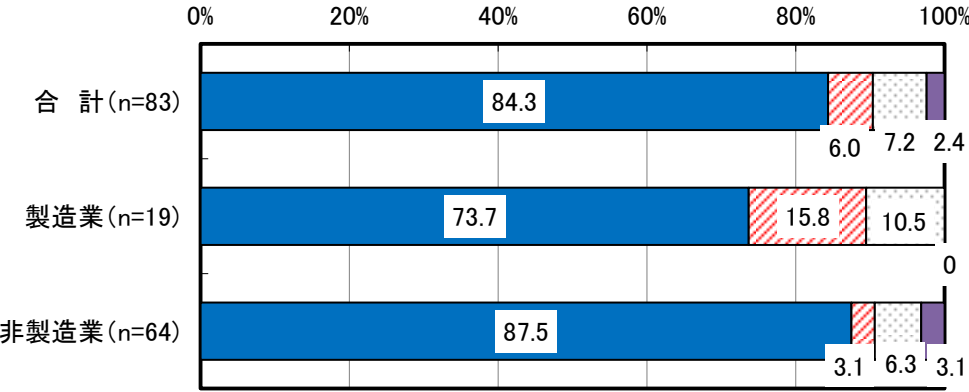
回答企業が所在する連邦構成体



- モスクワ市
- ▣ モスクワ州
- ヤロスラヴリ州
- ▣ サンクトペテルブルク市
- ▣ レニングラード州
- ▣ ニジェゴロド州
- ▣ 沿海地方
- その他

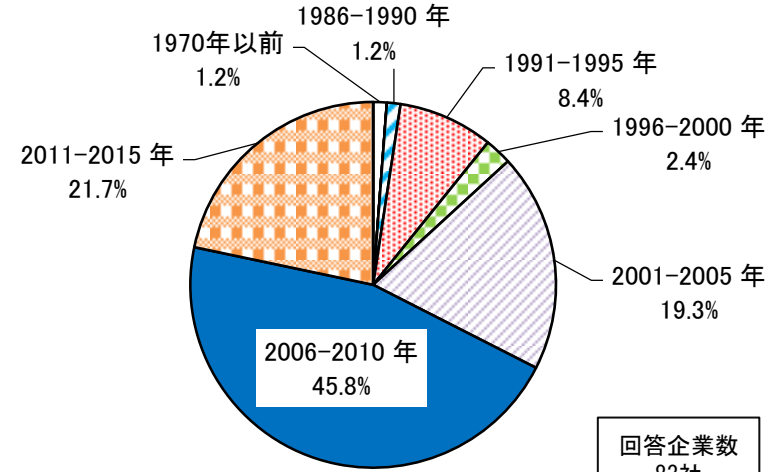
本年度調査の実施概要 (3)

回答企業の進出形態

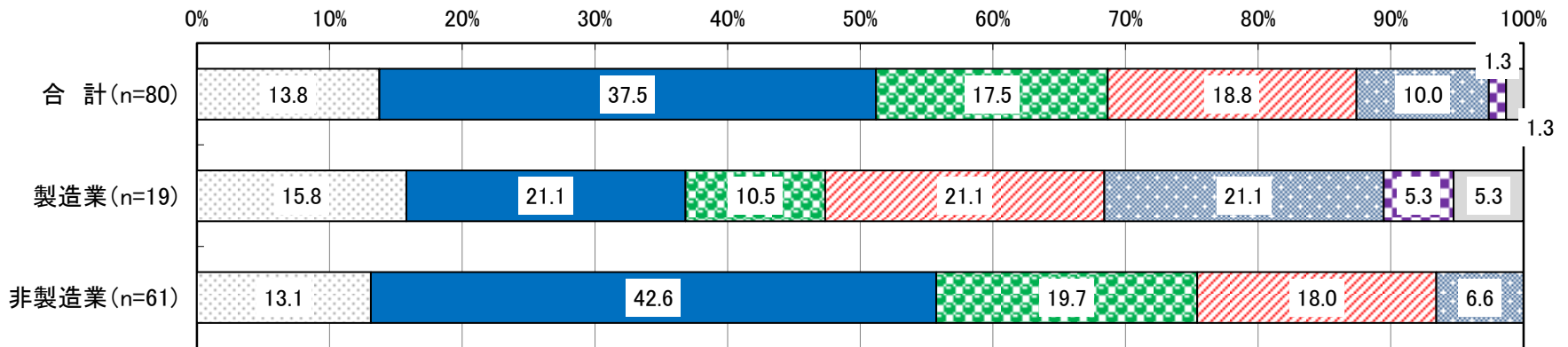


■ 独資または日系企業との合併 ■ 日系企業以外との合併 □ 支店 ■ 不明

回答企業の設立年



回答企業の従業員数 (製造業/非製造業)



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

1. 営業利益見通し (1)

結果概要

□ 2016年の営業利益見込み

・2016年の営業利益見込みは製造業・非製造業ともに過半数が「黒字」と回答し、全体では、過去4回の調査で初めて6割を超えた(62.7%)。前年と比べた同年の営業利益見通しは、約8割が「改善」または「横ばい」と回答。「悪化」は前回調査よりも15.2ポイント減少の18.1%となった。ロシアの経済状況が底を打ち、復調の兆しが見えたことが背景にある。

□ 営業利益の改善要因

・2016年の営業利益の改善要因として、「現地市場での売上増加」が最も多かった。景況感の回復を感じる企業の増加により、前回から22.4ポイント増の61.8%で、2014年度調査以来の過半数となった。各種コスト(その他支出(管理費、光熱費、燃料費等)、調達コスト)の削減の要素は前回より15~20ポイント低下した。「その他」の回答には、値上げで営業利益の改善を図る声も聞かれた。

□ 営業利益の悪化要因

・2016年の営業利益の悪化要因としては、「現地市場での売上減少」、「為替変動」が多く、それぞれ66.7%、60.0%だった。「為替変動」は前年と比べ11ポイント減少した。

□ 2017年の営業利益見通し

・2017年の営業利益見通しは、2016年と比べて「横ばい」を見込む企業が54.2%で最も多く、前回調査からは16.6ポイント増加した。これに対し「改善」は前回より4.3ポイント減少、「悪化」は12.3ポイント減少した。

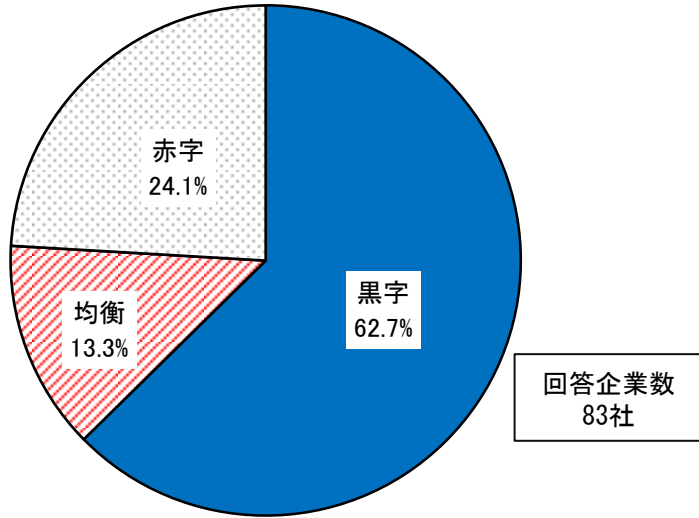
・2015年度調査での「2016年の営業利益見通し」が、「2016年の営業利益見込み(前年実績との比較)」と概ね一致していることから、2017年の営業利益も見通しとほぼ同じになると予想される。慎重な見方が強いものの「悪化」が前年の3分の1に減少していることから、ここでも景況感が上向いていることがうかがえる。

□ 営業利益見通しの改善・悪化要因

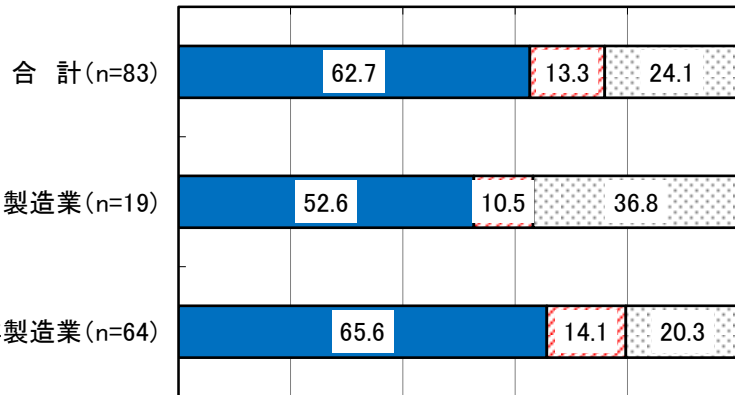
・2017年の営業利益見通しの改善要因は、依然として「現地市場での売上増加」が最も多く、9割を占めた。製造業では、「輸出拡大による売上増加」や「生産効率の改善」も改善要因として指摘された。悪化要因には、「現地市場での売上減少」や「為替変動」が挙げられた。

1. 営業利益見通し (2)

2016年の営業利益見込み

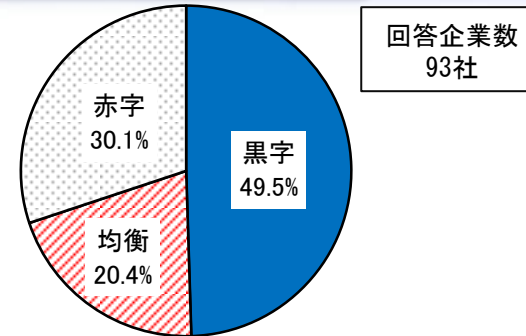


0% 20% 40% 60% 80% 100%

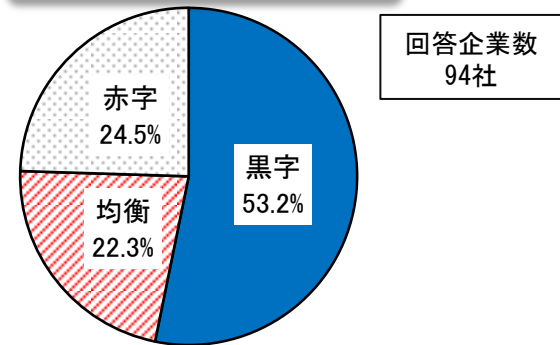


■黒字 ■均衡 ■赤字

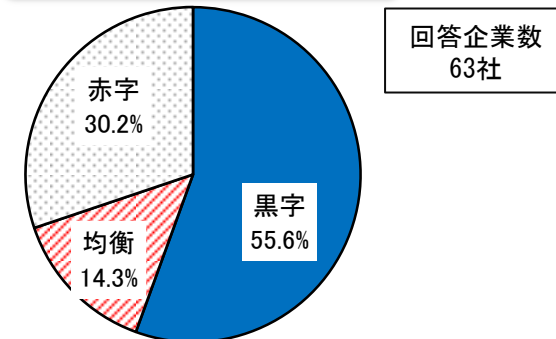
2015年の営業利益見込み



2014年の営業利益見込み

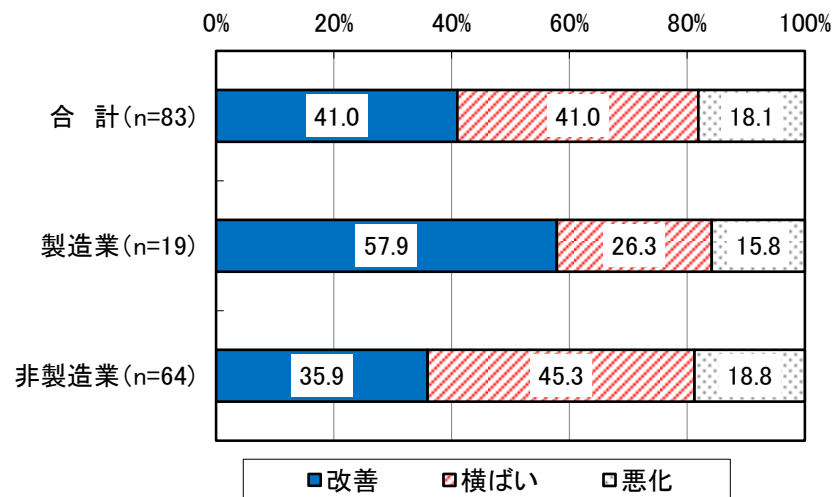
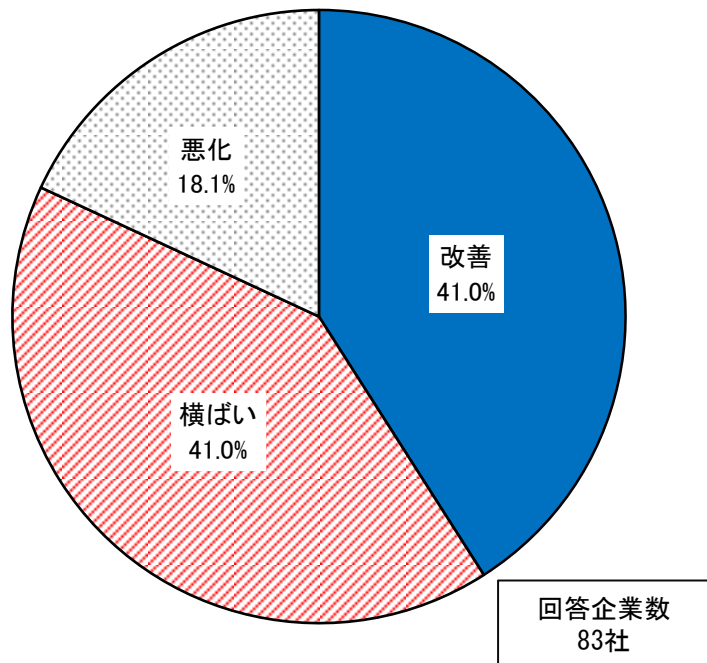


2013年の営業利益見込み



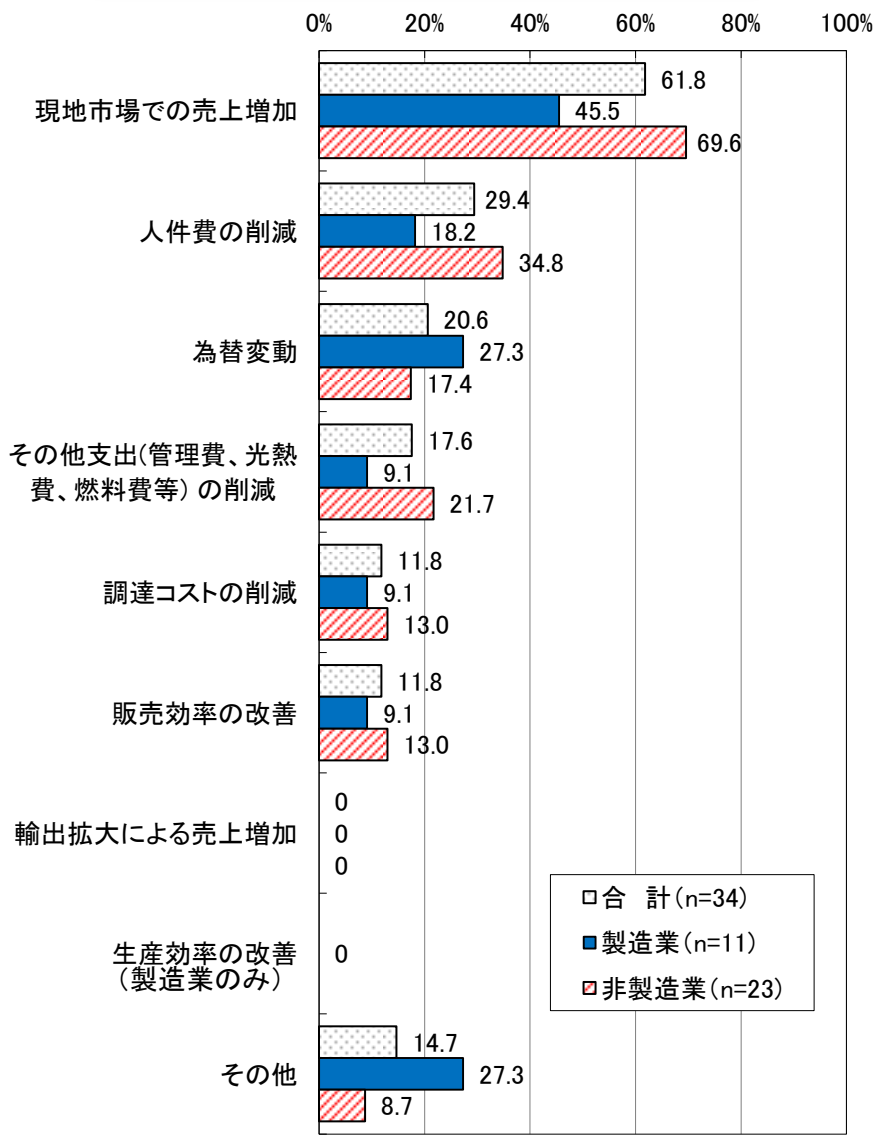
1. 営業利益見通し (3)

2015年実績と比較した2016年の営業利益見込みの変化

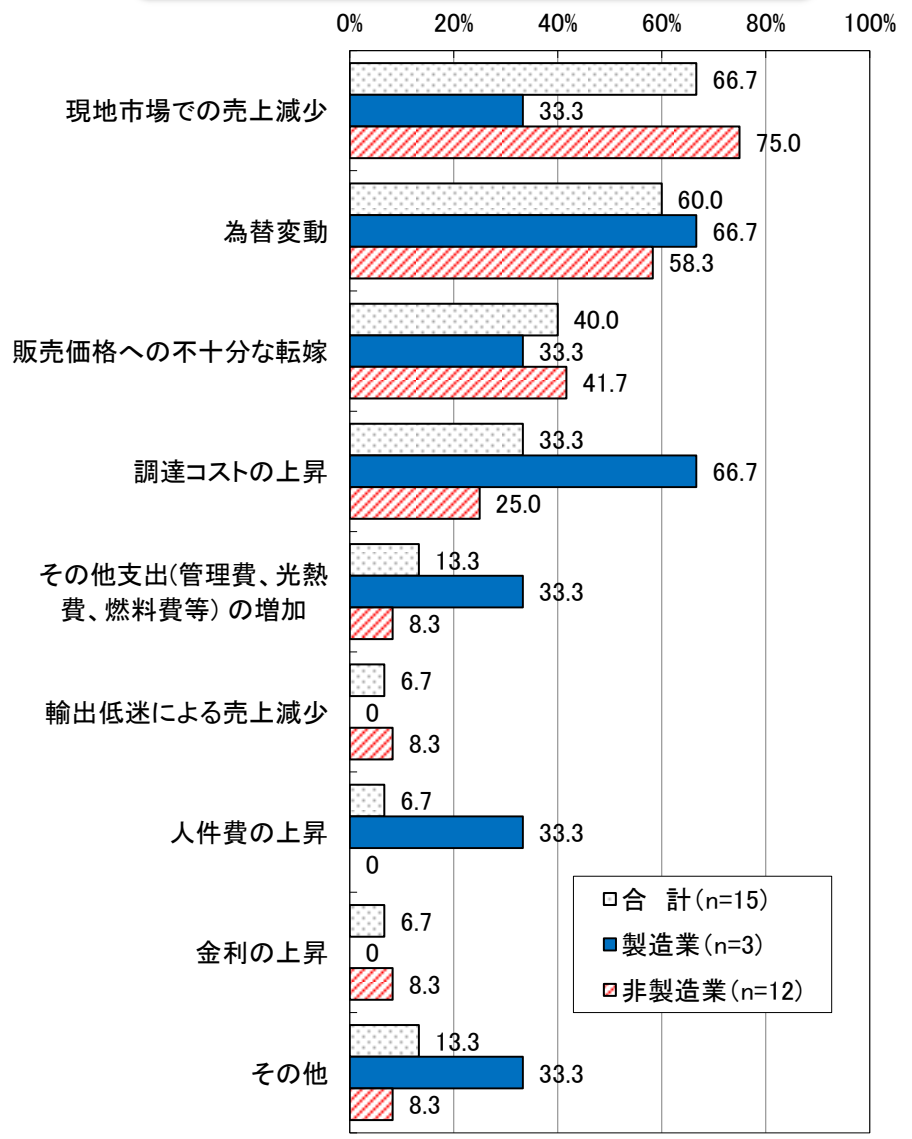


1. 営業利益見通し (4)

2016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>

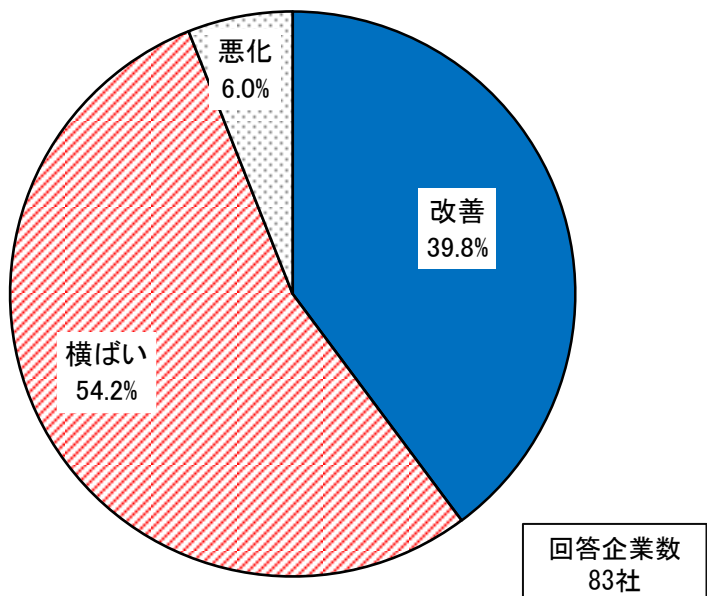


2016年の営業利益見込みが「悪化」する理由
(製造業/非製造業) <複数回答>

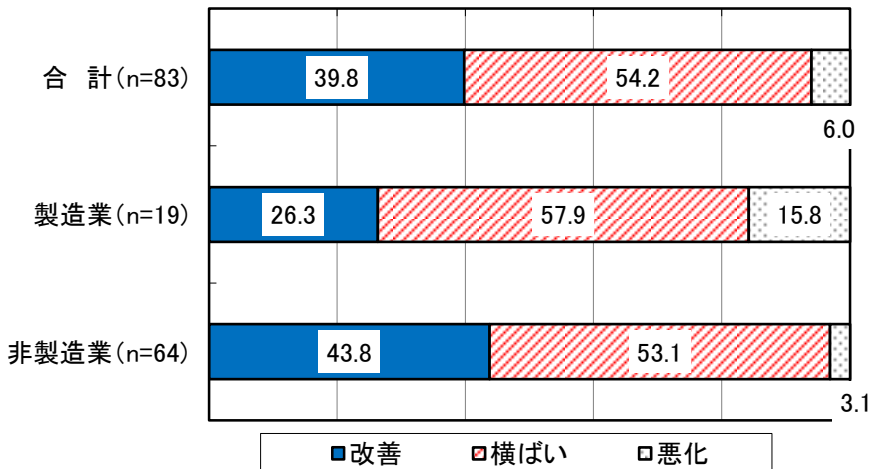


1. 営業利益見通し (5)

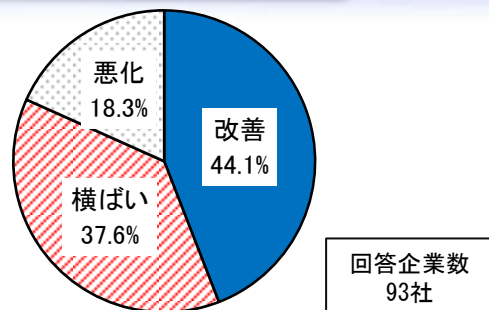
2017年の営業利益見通し



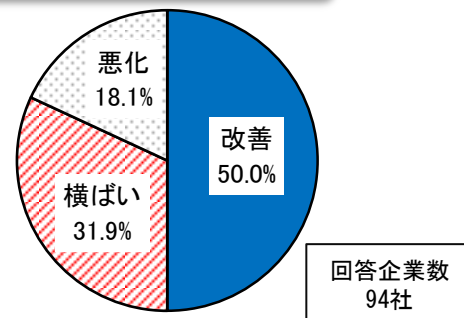
0% 20% 40% 60% 80% 100%



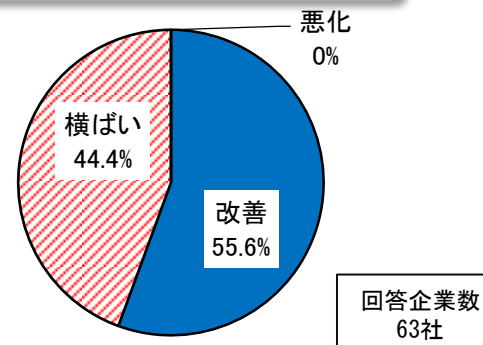
2016年の営業利益見通し



2015年の営業利益見通し

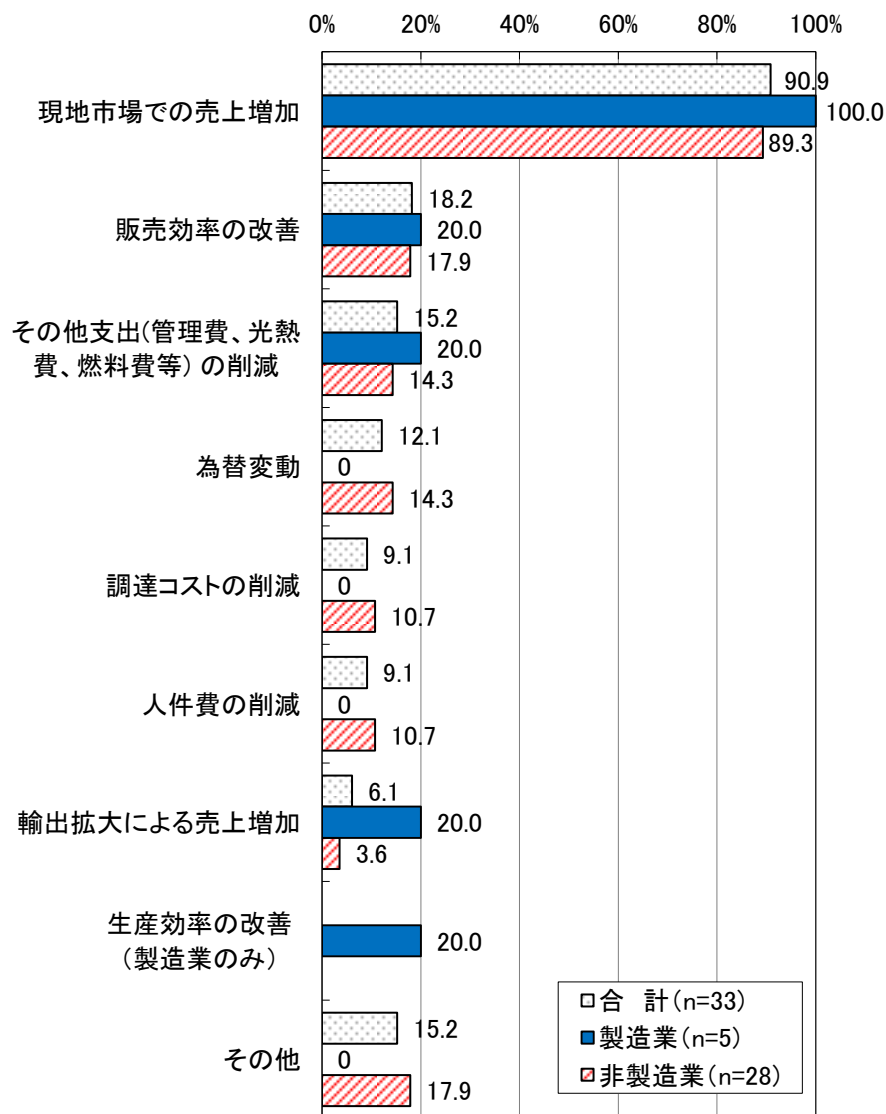


2014年の営業利益見通し

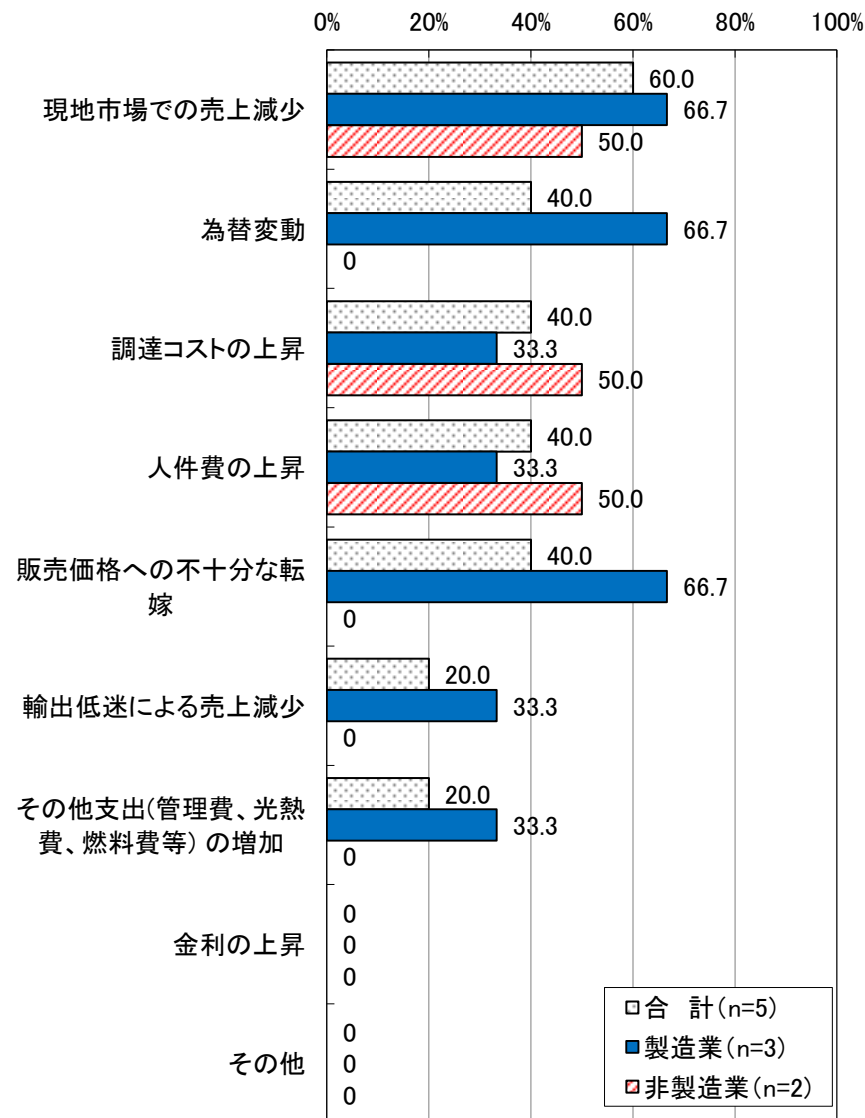


1. 営業利益見通し (6)

2017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>



2017年の営業利益見通しが「悪化」する理由
(製造業/非製造業) <複数回答>



2. 今後の事業展開（1）

結果概要

□ 今後1～2年の事業展開の方向性

・今後1～2年の事業展開の方向性を「拡大」と回答した企業は、前回調査(44.6%)より7.2ポイント増の51.8%だった。「現状維持」を選択した企業の割合は47.0%と、前回より3ポイント減少した。「縮小」は1社(前回4社)に留まった。V字回復には至らないものの、明るさが見える結果となった。全体的に、ロシアでのビジネス展開を前向きに捉えている企業が多いことがわかった。

□ 事業展開を「拡大」する理由・機能

・「拡大」を選択した企業のうち、理由として「売上の増加」を挙げた企業が81.4%と最も多かった。また、「成長性・潜在力の高さ」は53.5%となり、前年に比べ14.8ポイントの低下となった。市場への期待感は戻りつつあるものの、先行きには依然慎重な見方が強いこともうかがえる。

・拡大する機能では、「販売機能」(79.1%)、「物流機能」(20.9%)の順に多かった。他に、「サービス事務機能(シェアードサービス、コールセンターなど)」が前回より10ポイント近く増加して、14.0%となった。

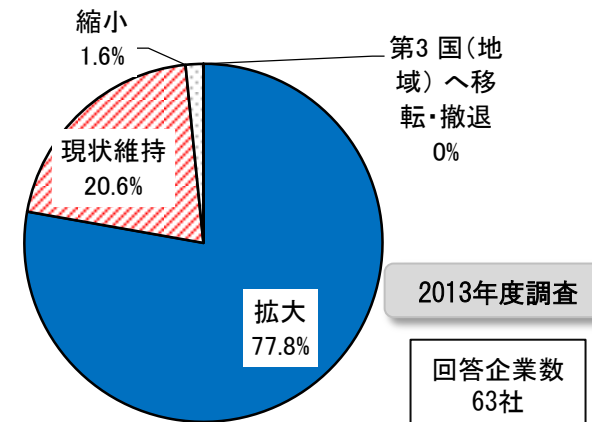
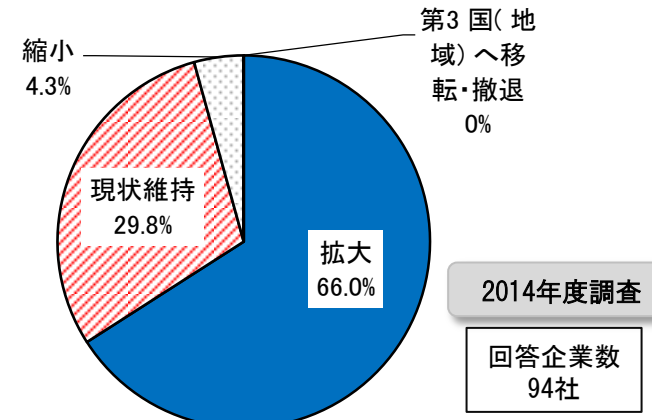
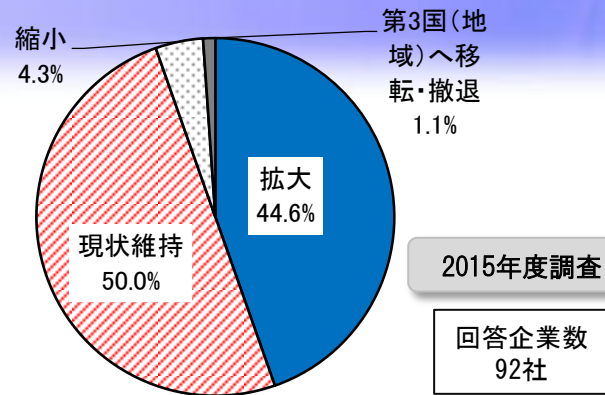
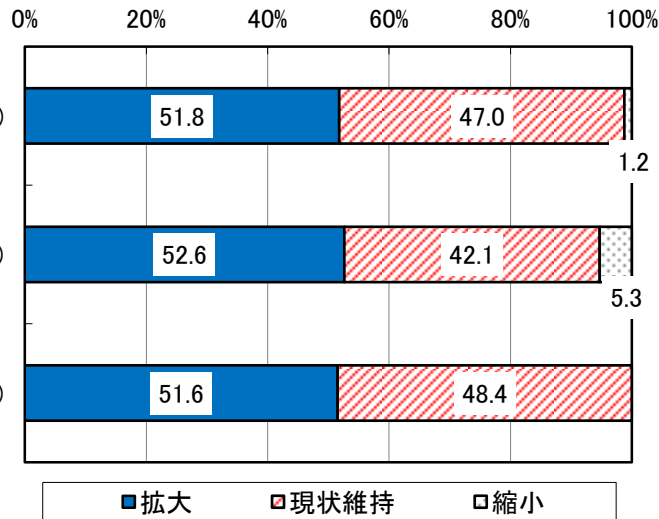
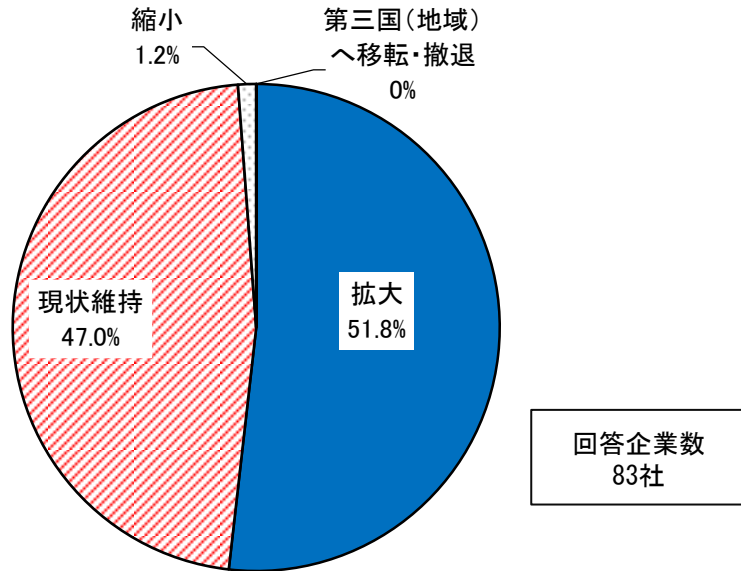
□ 従業員の増減

・過去1年間の変化は、現地従業員および日本人駐在員のいずれについても「横ばい」が過半数となった。現地従業員数、日本人駐在員数ともに、「減少」と回答した企業は全体の2割程度だった。特に、前回調査で製造業ではいずれも「減少」が4割以上を占めたが、その比率がほぼ半減した。

・今後の予定では、現地従業員数を「増加」させるとした企業が約4割、「横ばい」が半数超だった。一方、日本人駐在員数は「横ばい」が9割近くで、「増加」が2.4%にとどまった。相対的に現地従業員数を増やす傾向が見られる。

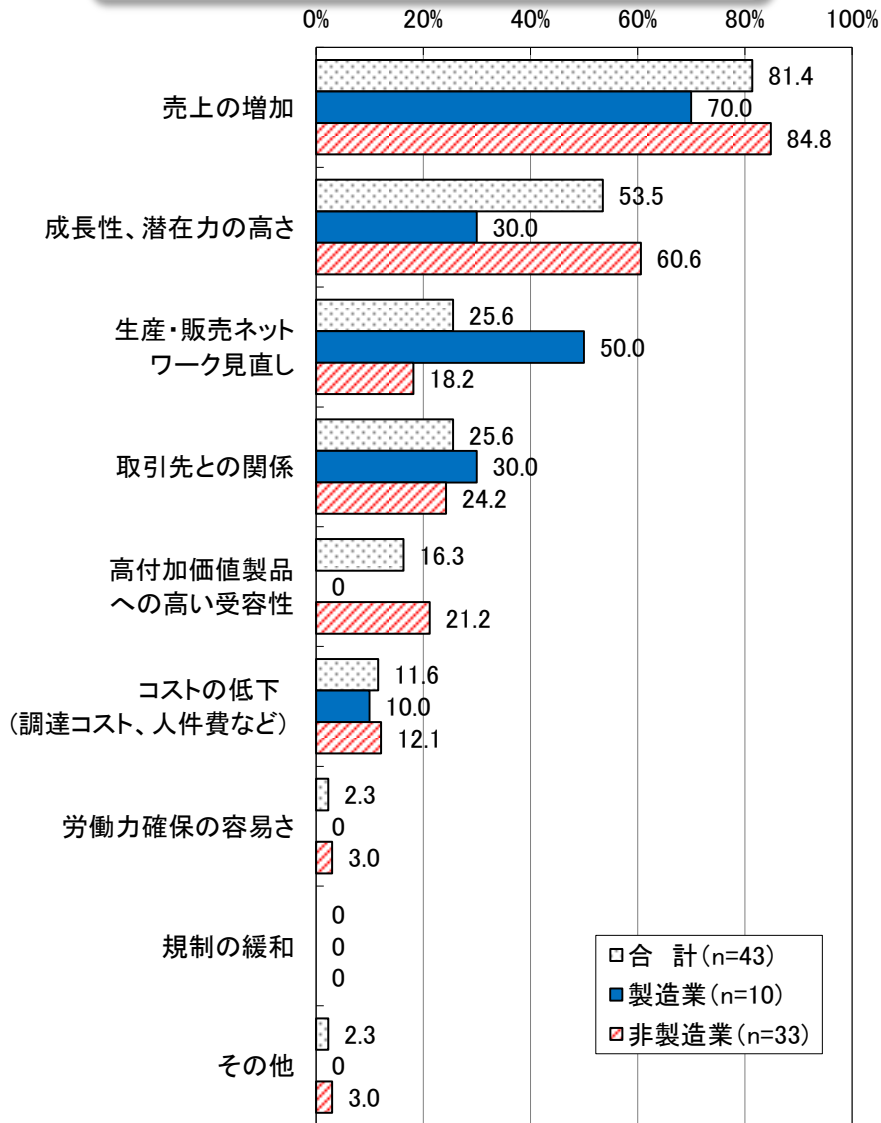
2. 今後の事業展開 (2)

今後1～2年の事業展開の方向性 (2016年度調査)

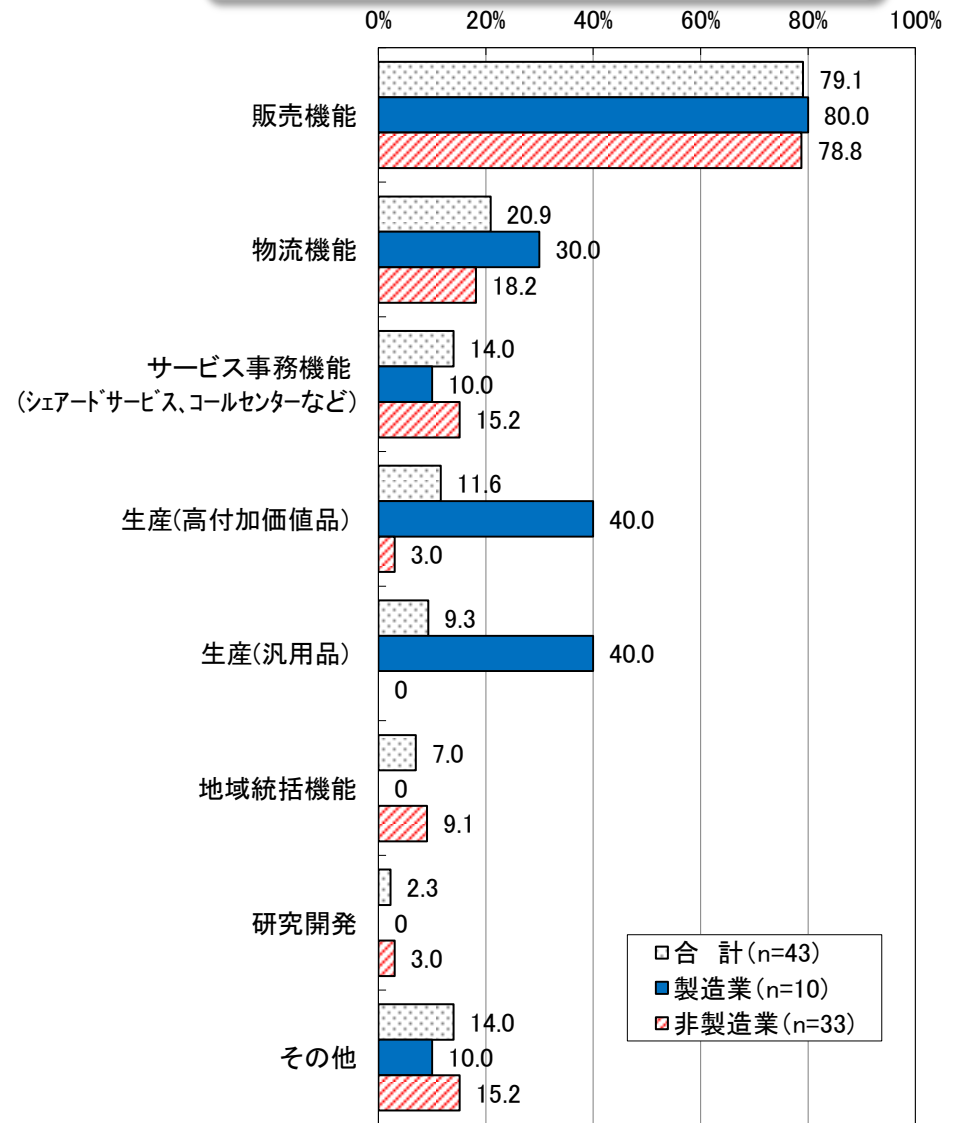


2. 今後の事業展開 (3)

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



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

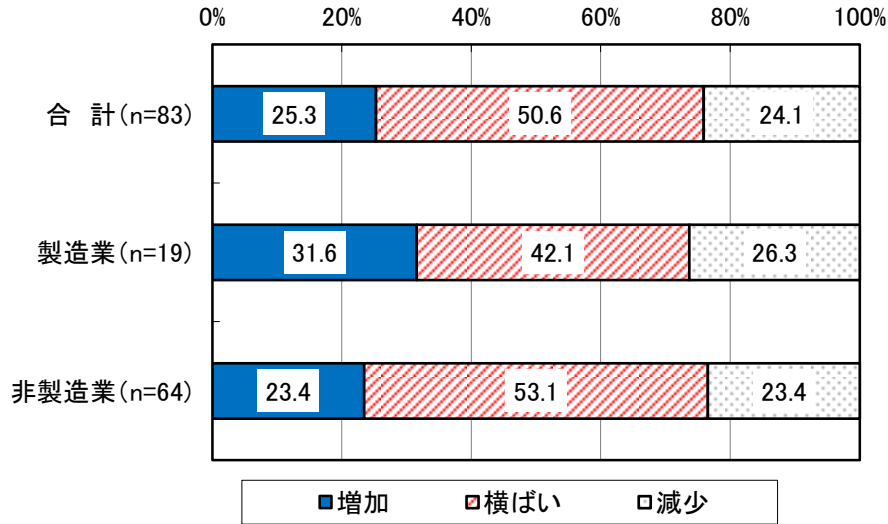


※今後1～2年の事業展開を「縮小」と回答した企業1社は、縮小の理由として「売上の減少」と「コストの増加(調達コスト、人件費など)」を挙げた。

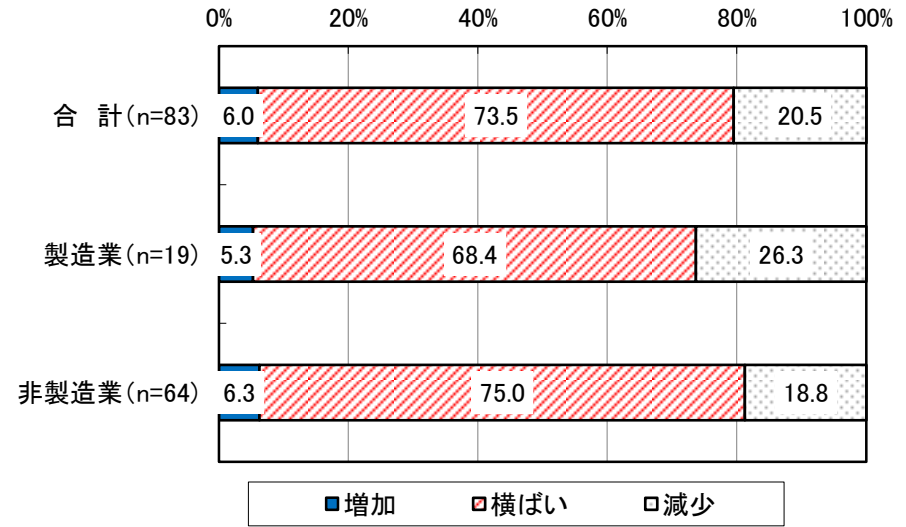
2. 今後の事業展開 (4)

従業員の増減

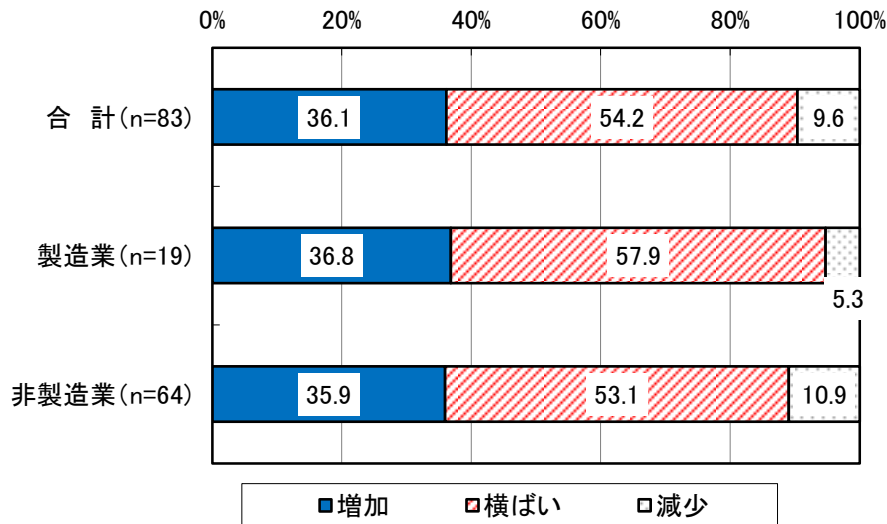
現地従業員数の過去1年間の変化



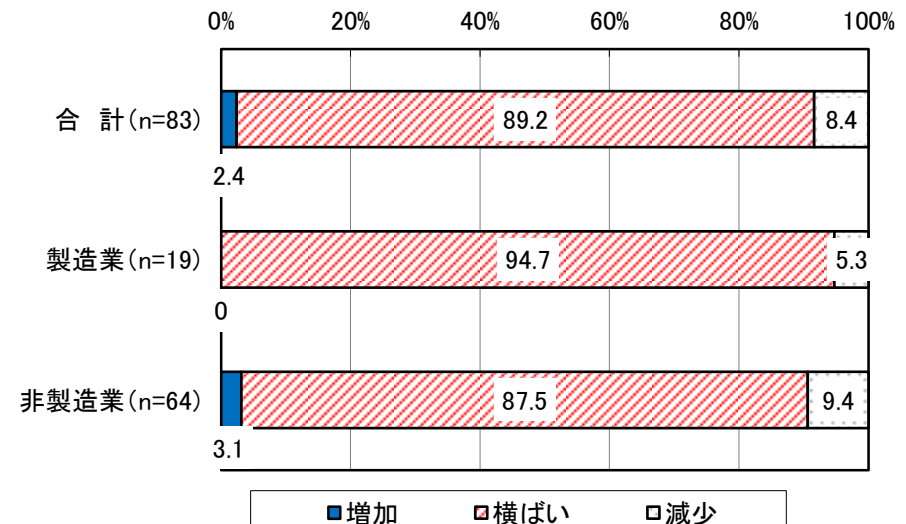
日本人駐在員数の過去1年間の変化



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）

結果概要

□ 販売・営業面

・「主要販売市場の低迷（消費低迷）」が64.6%で最も多かった。特に、製造業で前回調査より28.2ポイント増加した。営業利益を「黒字」と回答する企業が多いものの、満足できる規模ではなかったことや、販売市場の持つポテンシャルへの期待値が高いことを反映した結果となった。製造業では他に、「競合相手の台頭（コスト面で競合）」が前回の約2倍に増加した。

□ 財務・金融・為替面

・「現地通貨の対ドル／ユーロ為替レートの変動」（69.5%）、「現地通貨の対円為替レートの変動」（28.0%）と続いたが、それぞれ前回より10ポイント以上減少した。為替レートが徐々に落ち着いてきている点が反映されている。また、「特に問題はない」を選択した企業は、前回より倍増の8.5%だった。

□ 貿易制度面

・「手続きの煩雑さ」を問題点として挙げる企業が依然として多いが、「通関に時間を要する」は前回から15.8ポイント少ない24.4%だった。特に、製造業では前回の52.0%から大幅減の16.7%となり、業種によっては通関処理の迅速化が進んでいると見られる。当局による通関制度改善の取り組み状況に関する設問では、「変わらない」との回答が多かったが、「通関手続きの電子化」、「必要書類数の削減」もわずかだが改善の評価があった。これらが通関所要時間の短縮に繋がっているものと見られる。

□ 雇用・労働面

・全体的に、前回調査から大きく変化の見られた項目はなかったが、「従業員の質」を一番の問題点とした企業が製造業・非製造業ともに半数以上あった。一方で、「従業員の定着率」を指摘する企業はやや減少した。

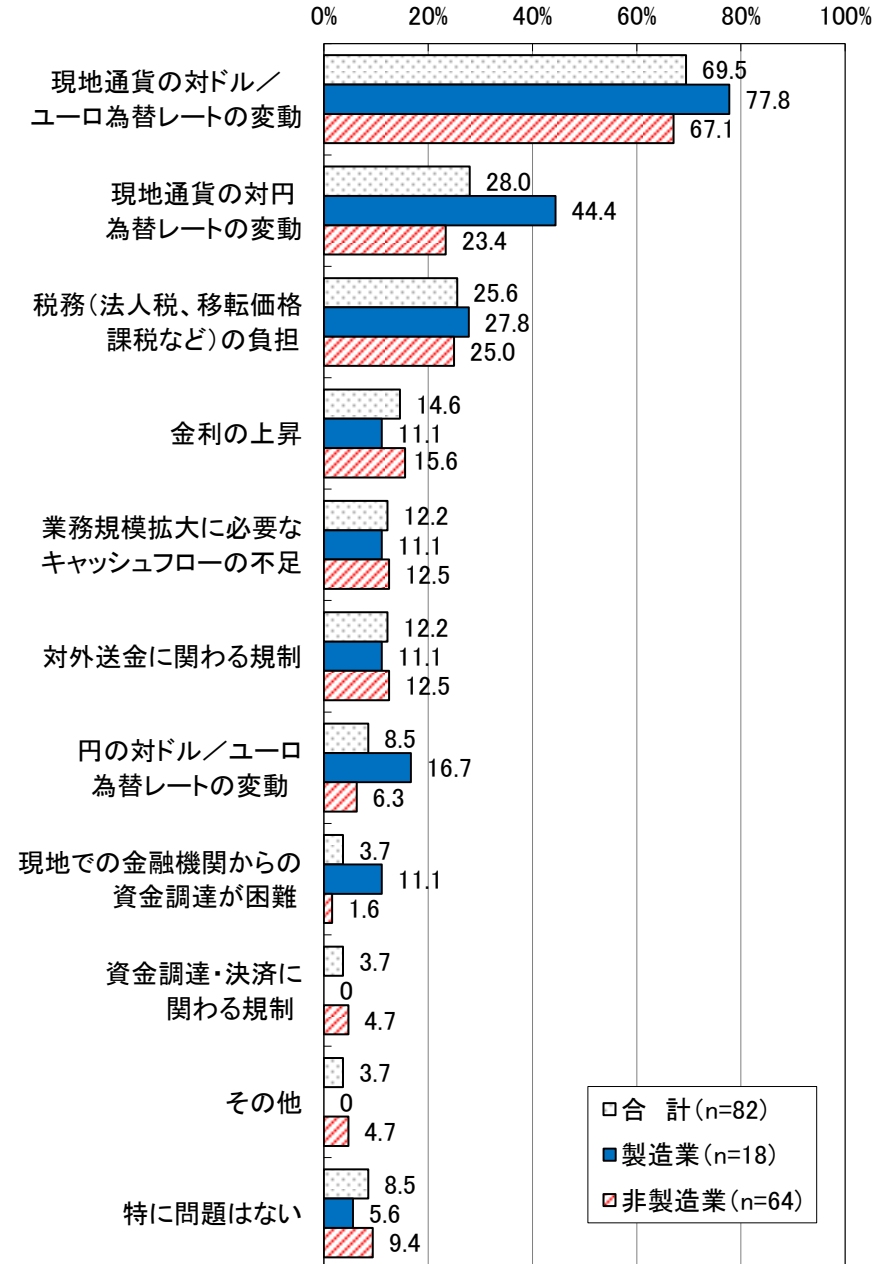
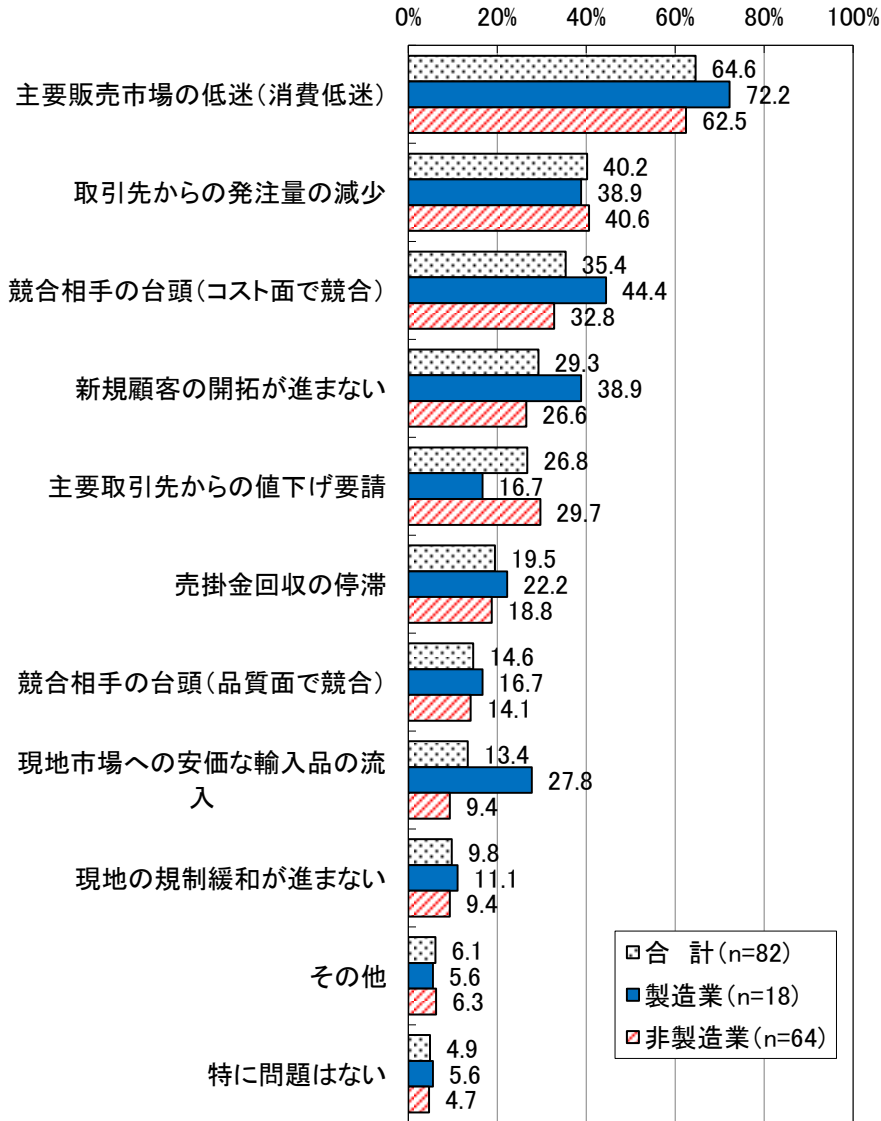
□ 生産面（製造業のみ）

・前回に引き続き、「原材料・部品の現地調達の難しさ」を挙げる企業が最も多かったが、「物流インフラの未整備」、「電力不足・停電」は減少し、インフラ面での改善が見られた。

3. 経営上の問題点 (2)

財務・金融・為替面での問題点 (製造業/非製造業) <複数回答>

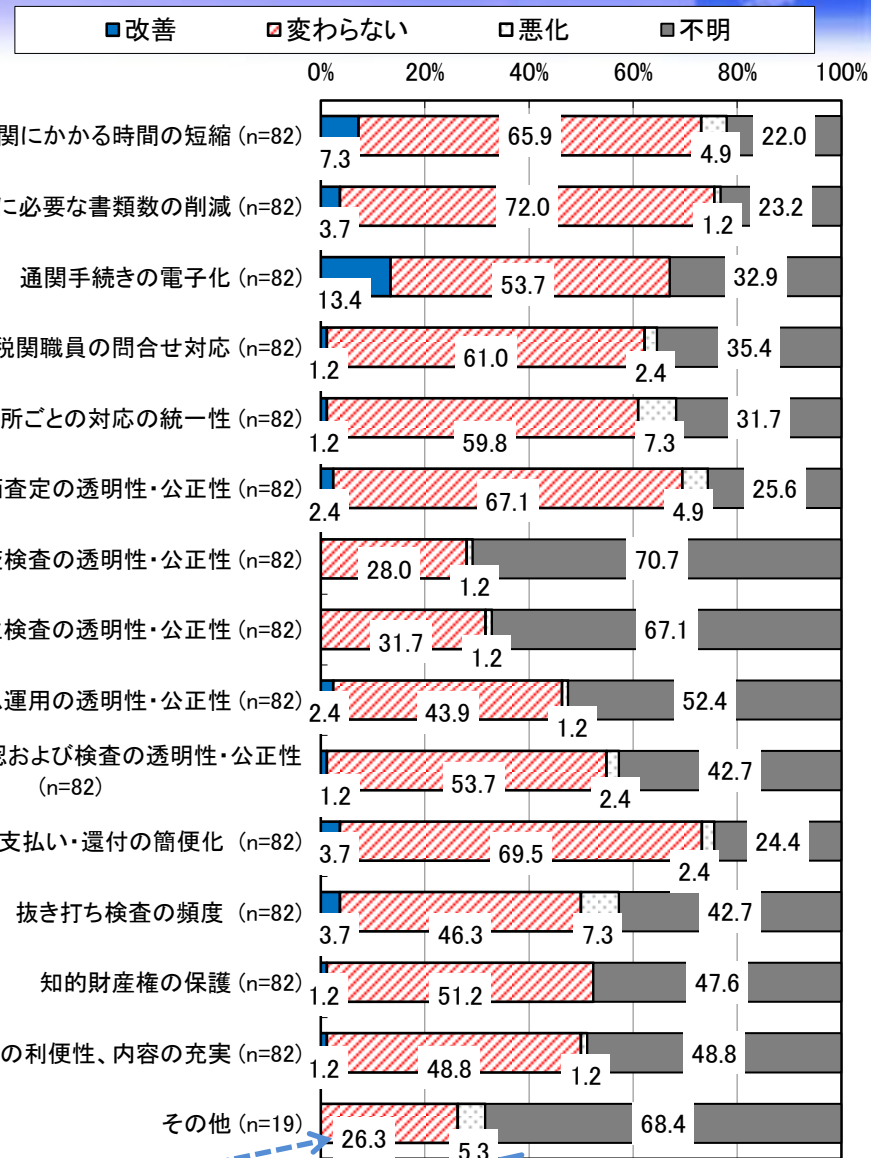
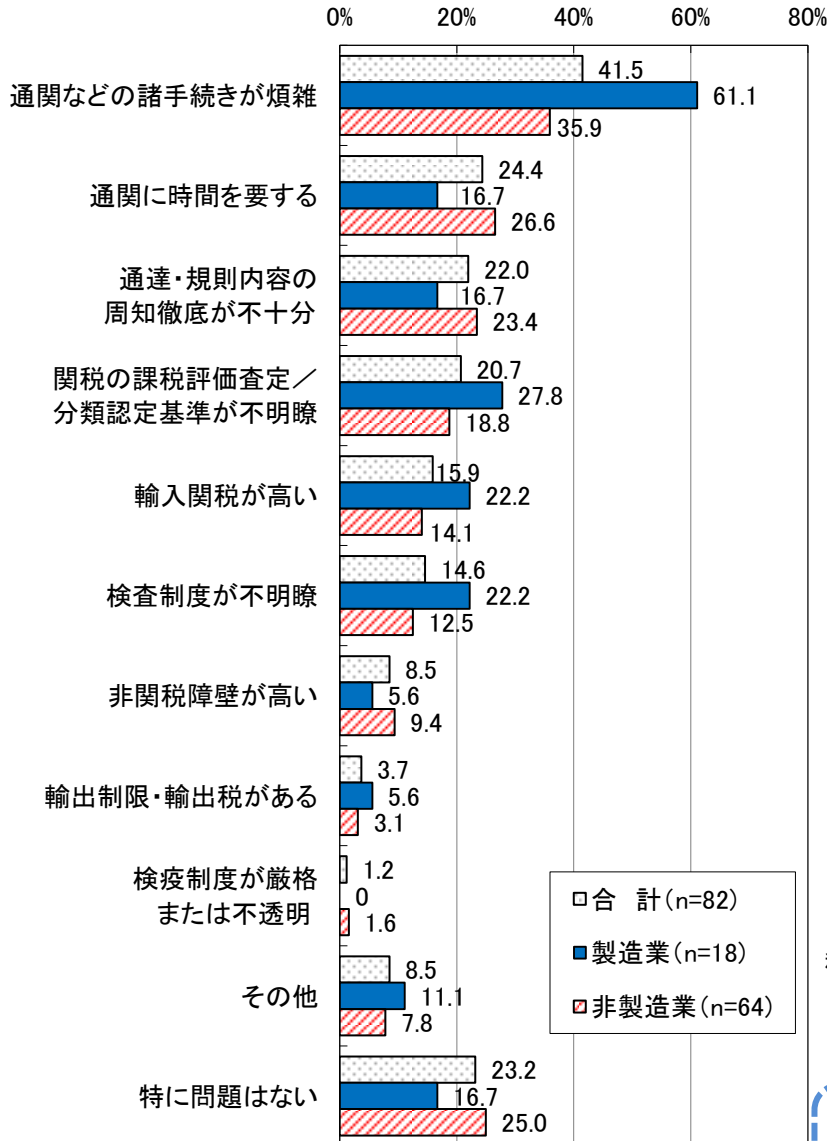
販売・営業面での問題点 (製造業/非製造業) <複数回答>



3. 経営上の問題点 (3)

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

貿易制度面での問題点（製造業／非製造業）＜複数回答＞

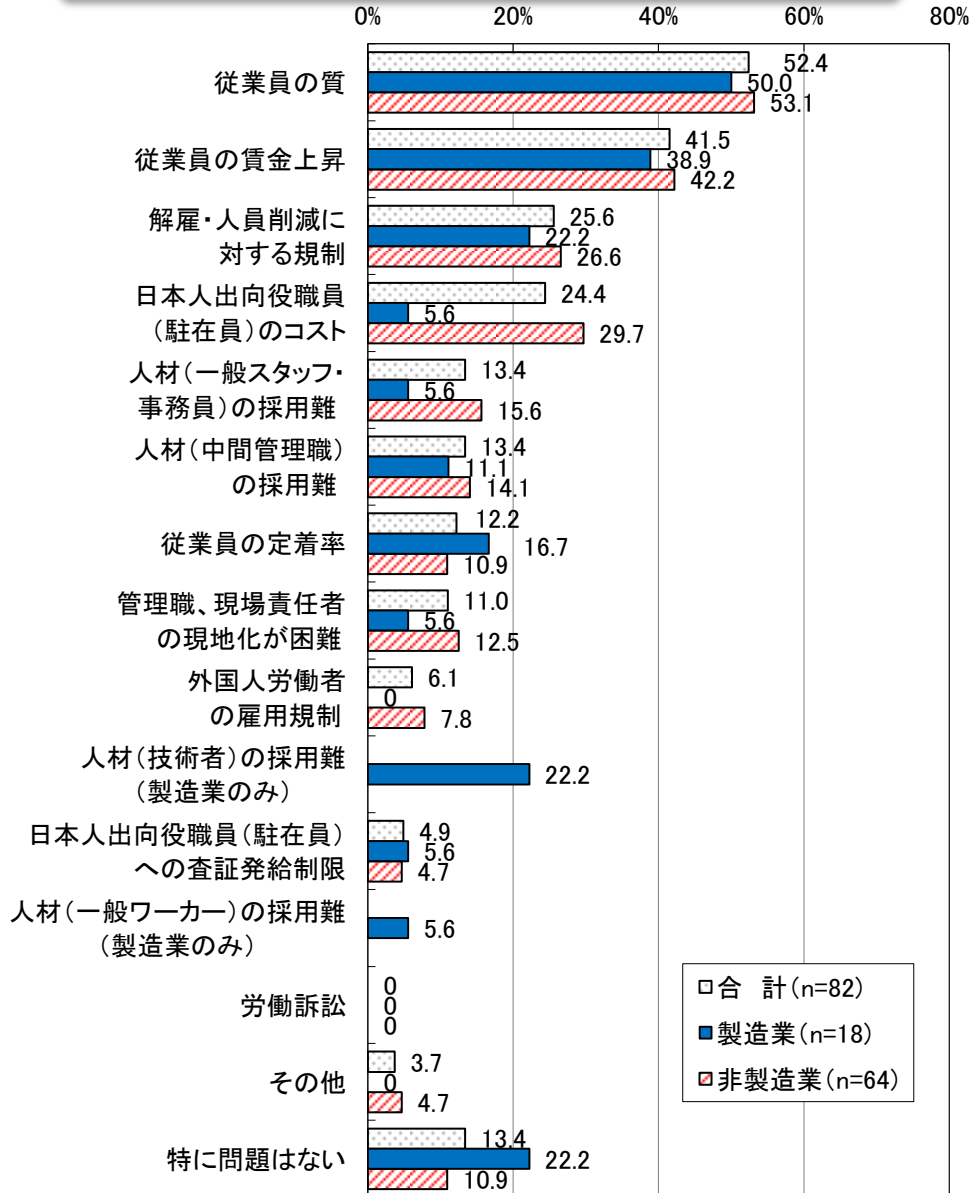


＜変わらない＞
 税関検査の公正性（非製造業・運輸／倉庫）
 市場で認知されている標準資材の検査簡素化（製造業・電気機械／電子機器）

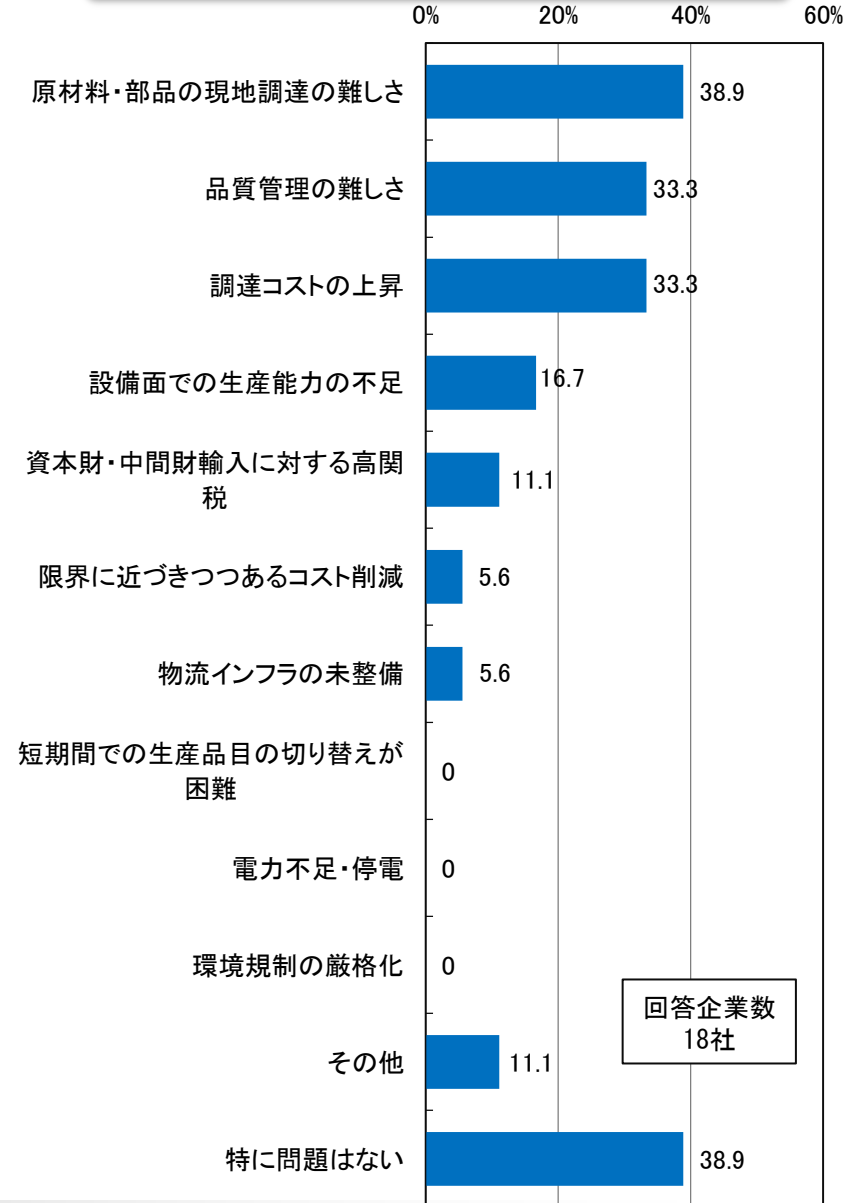
＜悪化＞
 商品価格に関する修正指示が増加（非製造業・運輸／倉庫）

3. 経営上の問題点（4）

雇用・労働面での問題点（製造業／非製造業）＜複数回答＞



生産面での問題点（製造業）＜複数回答＞



4. 投資環境上のメリットとリスク (1)

結果概要

□ 投資環境上のメリットとリスク

・投資環境面でのメリットは、「市場規模／成長性」を挙げる企業が圧倒的に多かった。前回調査よりはやや減少したが、依然として、市場の潜在力がロシア市場の魅力であると言えよう。他に、「安定した政治・社会情勢」を評価する声が前回から15.3ポイント増加し、20.7%だった。

・投資環境面でのリスクは「不安定な為替」が最も多かったが、前回調査からは8ポイント減少した。また、「不安定な政治・社会情勢」が前回と比べ18.4ポイント減少、「現地政府の不透明な政策運営」も8.1ポイント減少し、投資における政治的・社会的リスクが縮小傾向にあることが浮き彫りになった。

□ 安全面のリスク

・「治安、テロ」を一番のリスクと考える企業が78%と最も多かった。「その他」の回答には、前回に引き続き、「交通事故」を挙げる企業や、「医療環境の不整備」を指摘する声が複数あった。

□ 競合関係

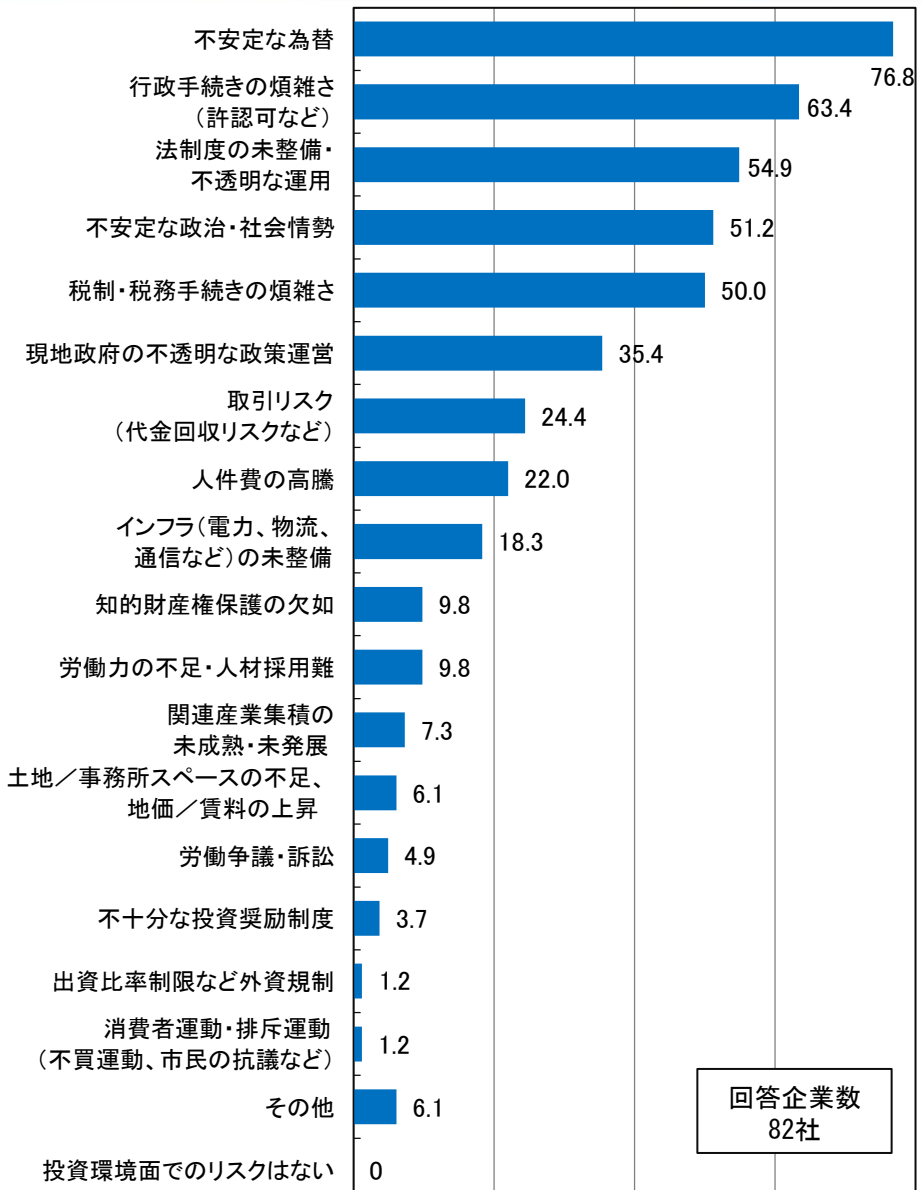
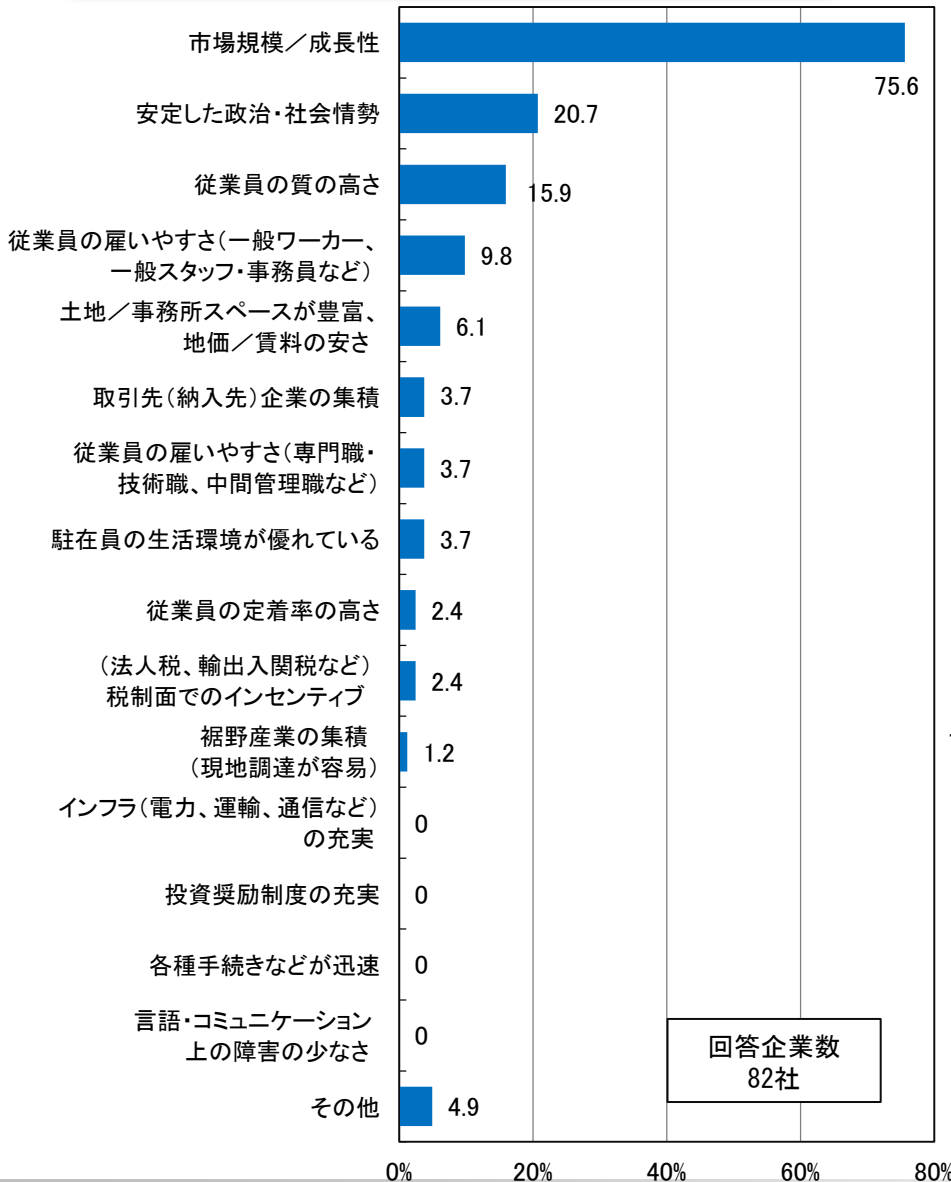
・最も競合関係にある企業については、日系企業が最多の36.6%だった。前回調査でも、大幅に割合が拡大した地場企業は、今回の調査でも7.7ポイント増で20.7%となった。政府の輸入代替政策の下、競合相手としての存在感をさらに強めた形だ。対して欧州系の企業は前回から12ポイント減少した。

・競合関係の変化については、「激化」が前回から8.8ポイント減少し、45%だった。一方、「変化なし」が約10ポイント増の55%だった。製造業・非製造業とも、同程度の回答割合だった。

4. 投資環境上のメリットとリスク (2)

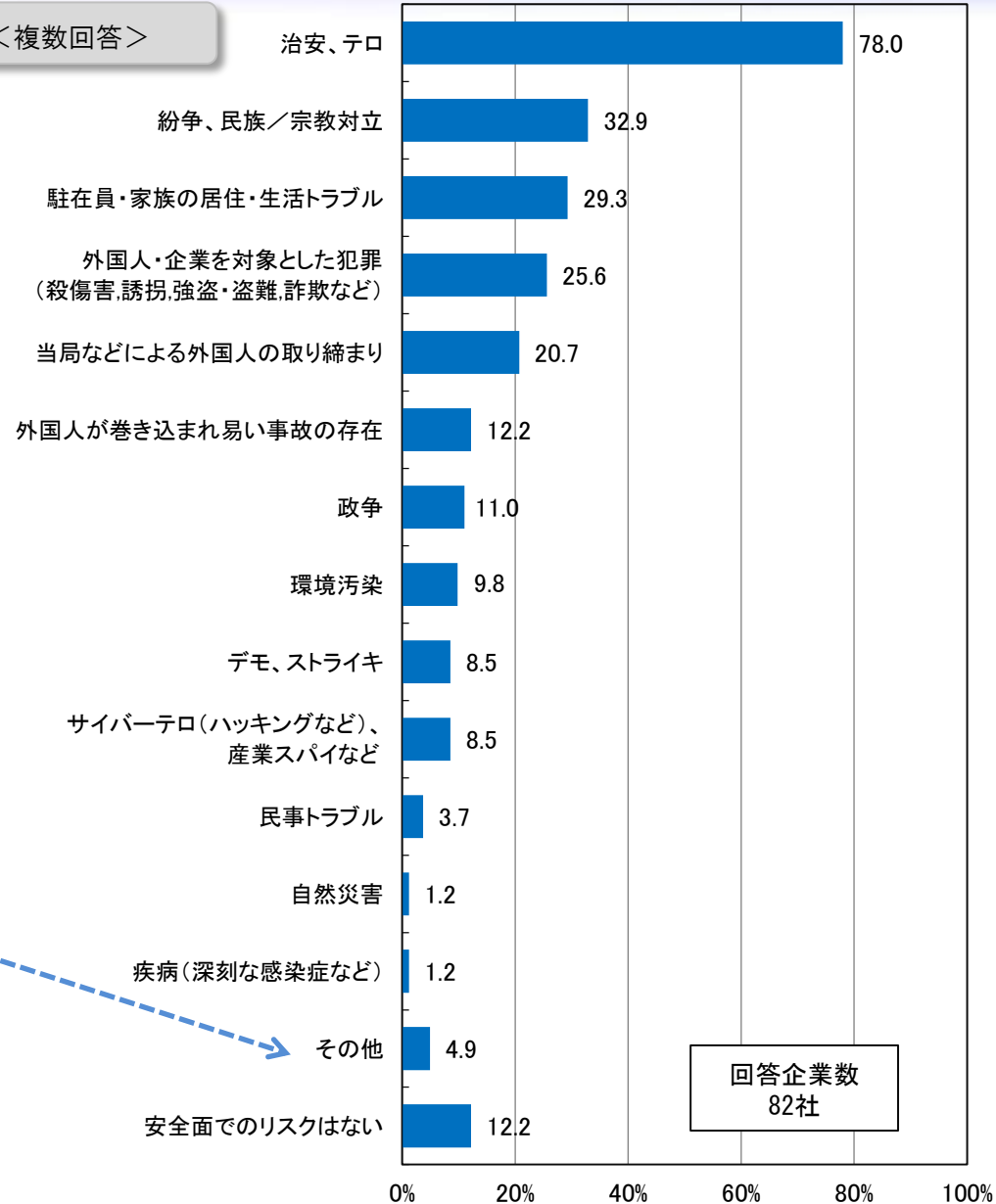
投資環境面でのリスク<複数回答>

投資環境面でのメリット (長所) <複数回答>



4. 投資環境上のメリットとリスク (3)

安全面でのリスク<複数回答>



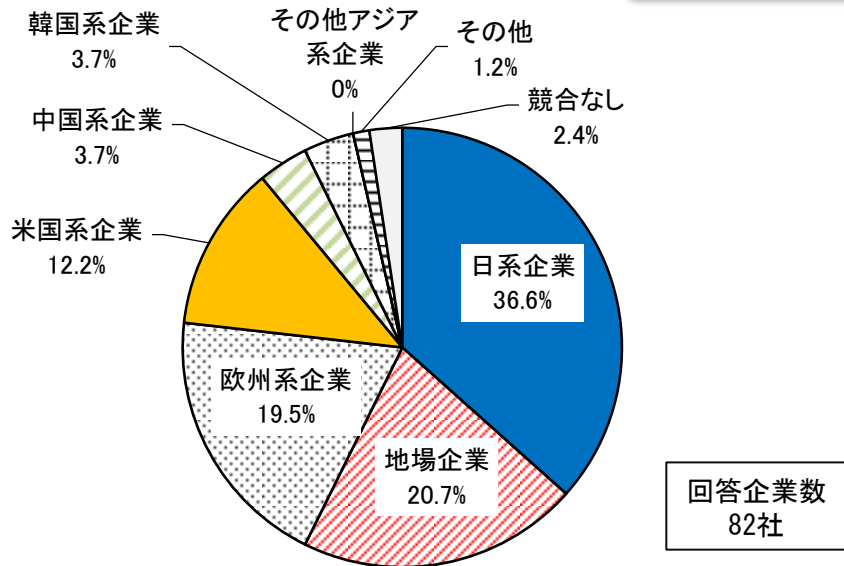
・交通事故
・医療環境の不整備

回答企業数
82社

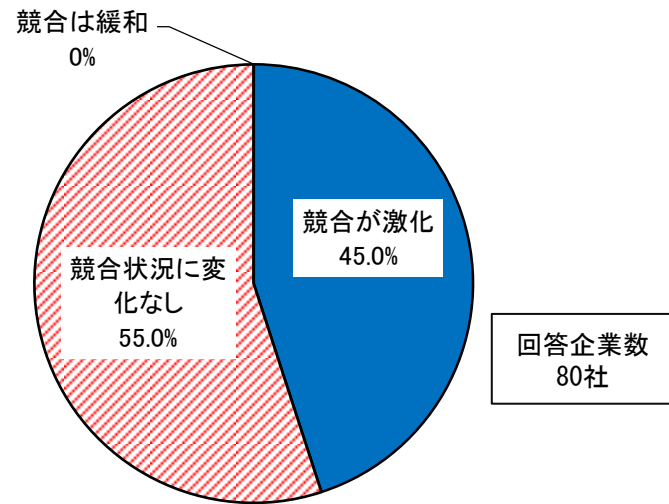
4. 投資環境上のメリットとリスク (4)

最も競合関係にある企業

競合関係

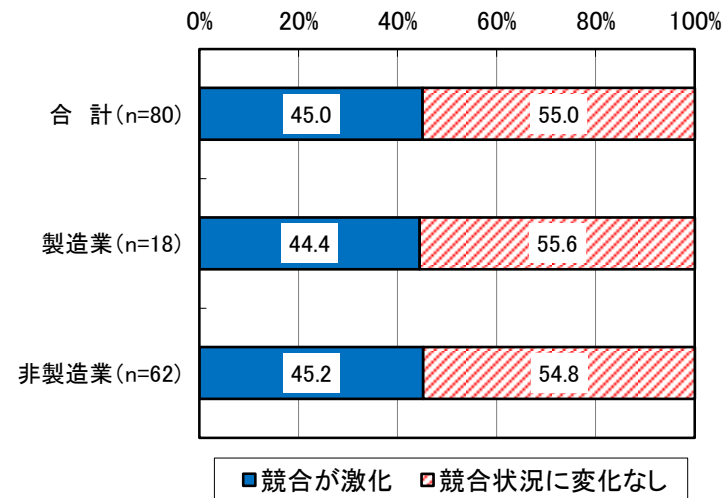
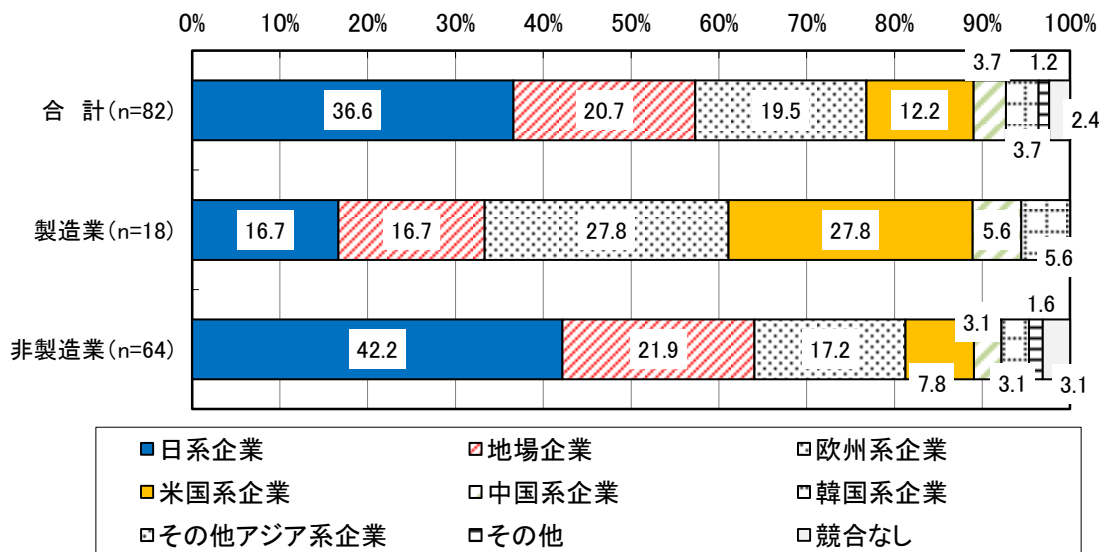


過去1年間で最も競合関係がある企業との競合関係の変化



最も競合関係にある企業 (製造業/非製造業)

過去1年間で最も競合関係がある企業との競合関係の変化 (製造業/非製造業)

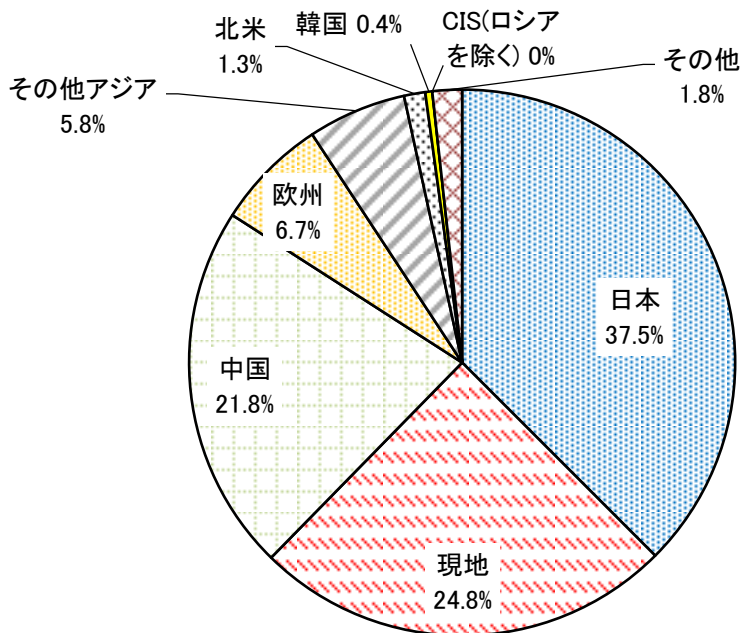


5. 部品・原材料の調達状況<製造業のみ>

- 部品・原材料の現地調達については、「日本」が前回から14.9ポイント増の37.5%で最多だった。さらに中国が16.9ポイントの大幅増となった。
- 現地での部品・原材料の調達先の内訳については、地場企業が最も多かったが、前回から18.5ポイント減少した。現地進出日系企業は前回より5.7ポイント増、その他現地進出外資系企業も12.9ポイント増加した。

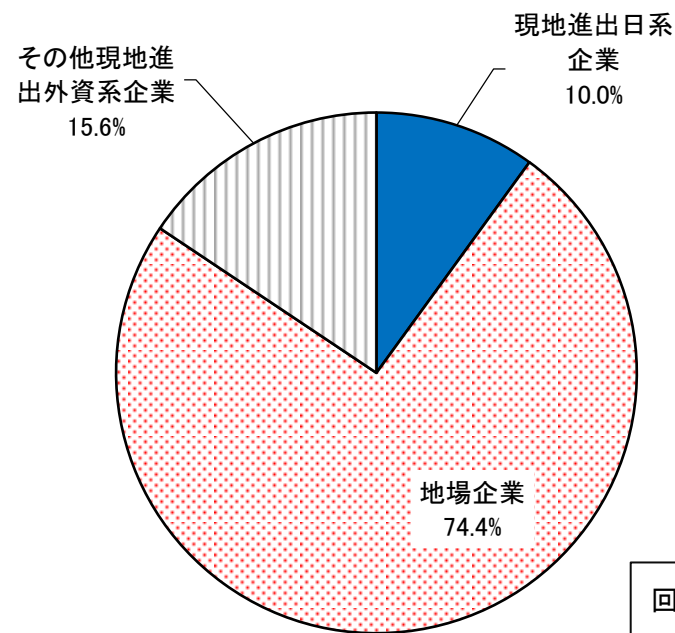
部品・原材料の調達先の内訳

(合計が100となるよう回答)



回答企業数
12社

現地での部品・原材料の調達先の内訳

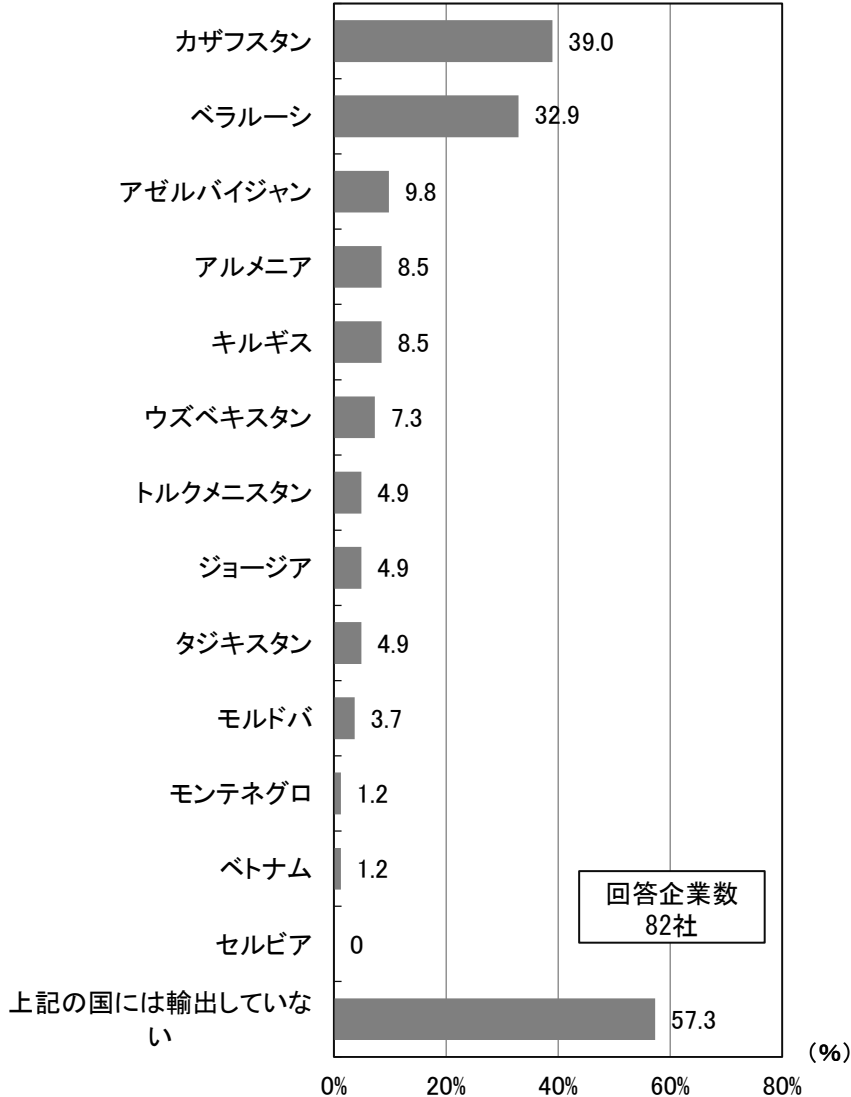


回答企業数
8社

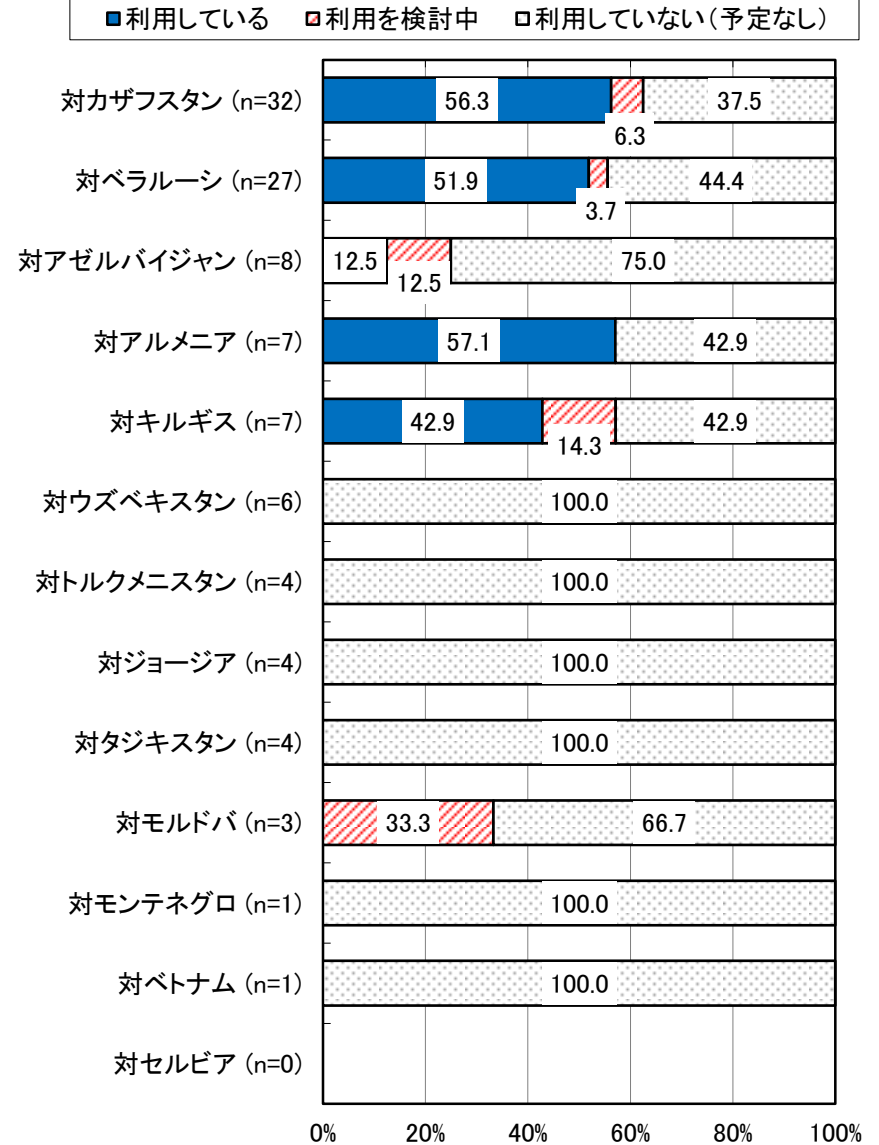
6. FTAの利用状況 (1)

輸出

ロシアがFTAなどを締結している国々への輸出状況<複数回答>



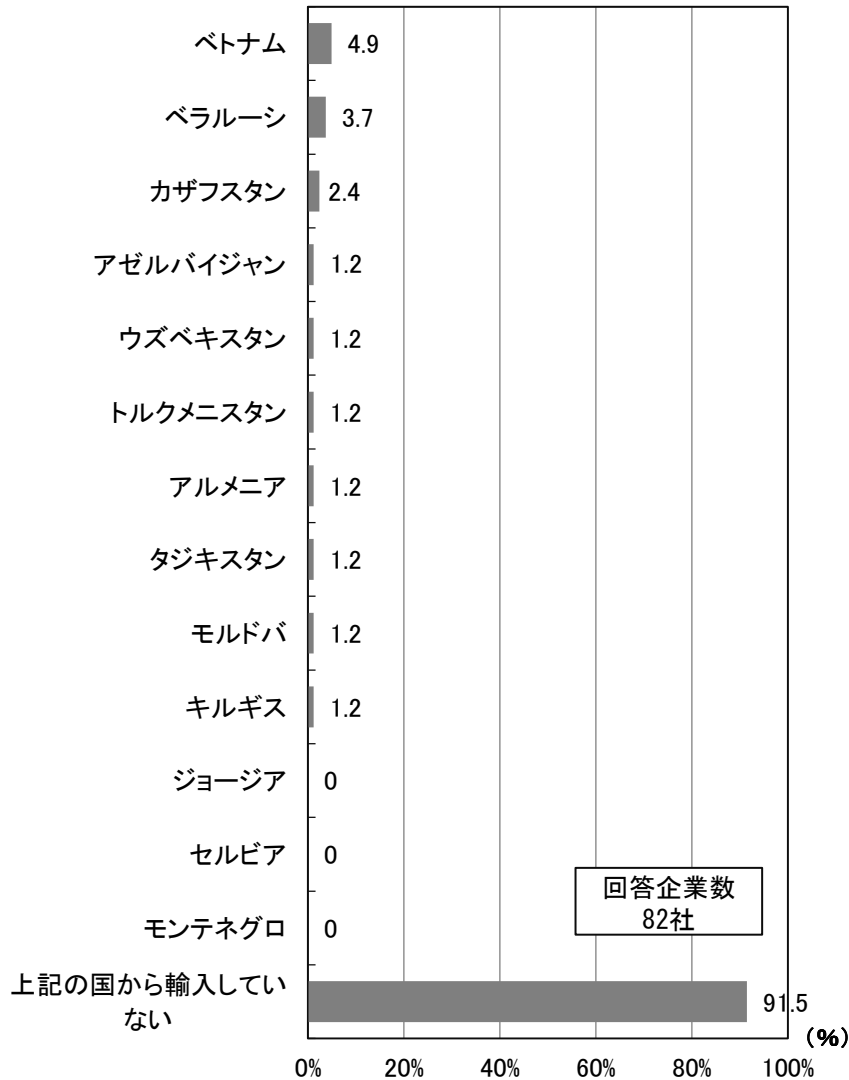
輸出に際してのFTAなどの優遇税率の利用状況



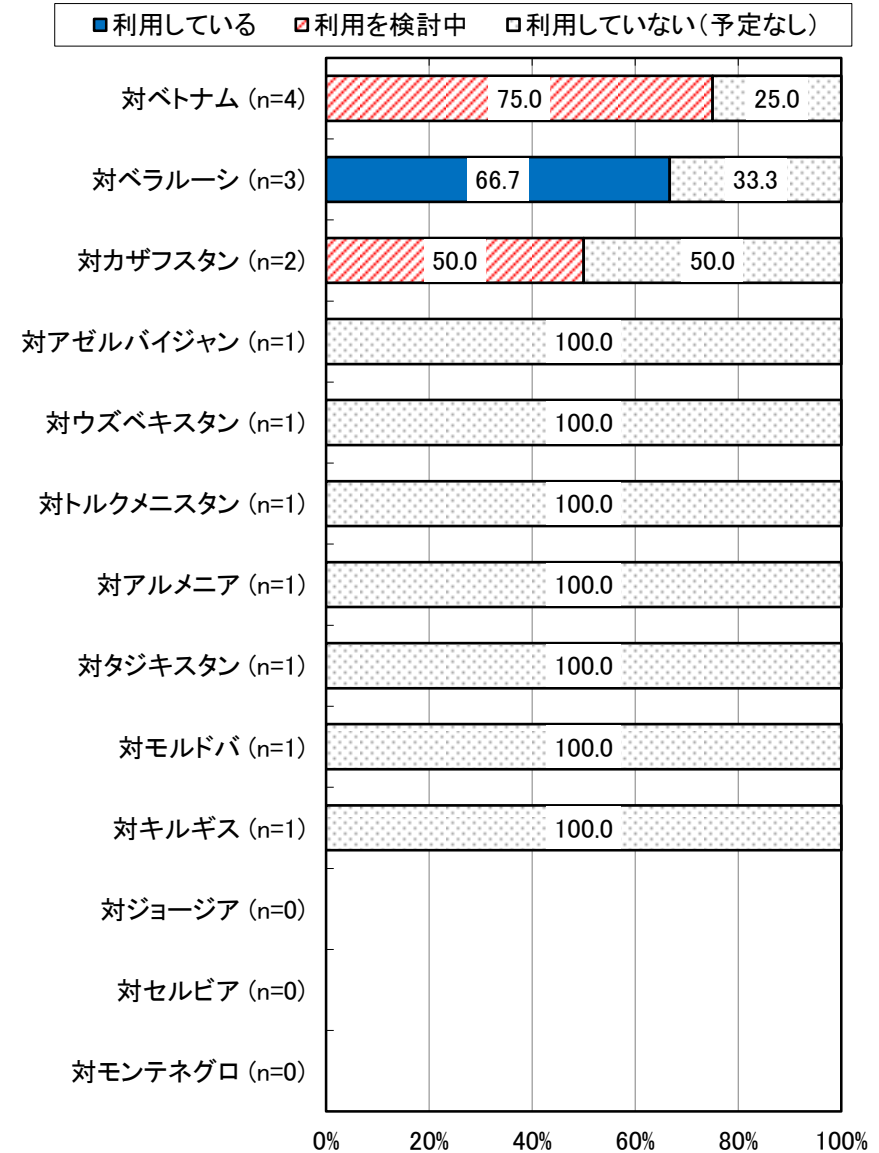
6. FTAの利用状況 (2)

輸入

ロシアがFTAなどを締結している国々からの輸入状況<複数回答>

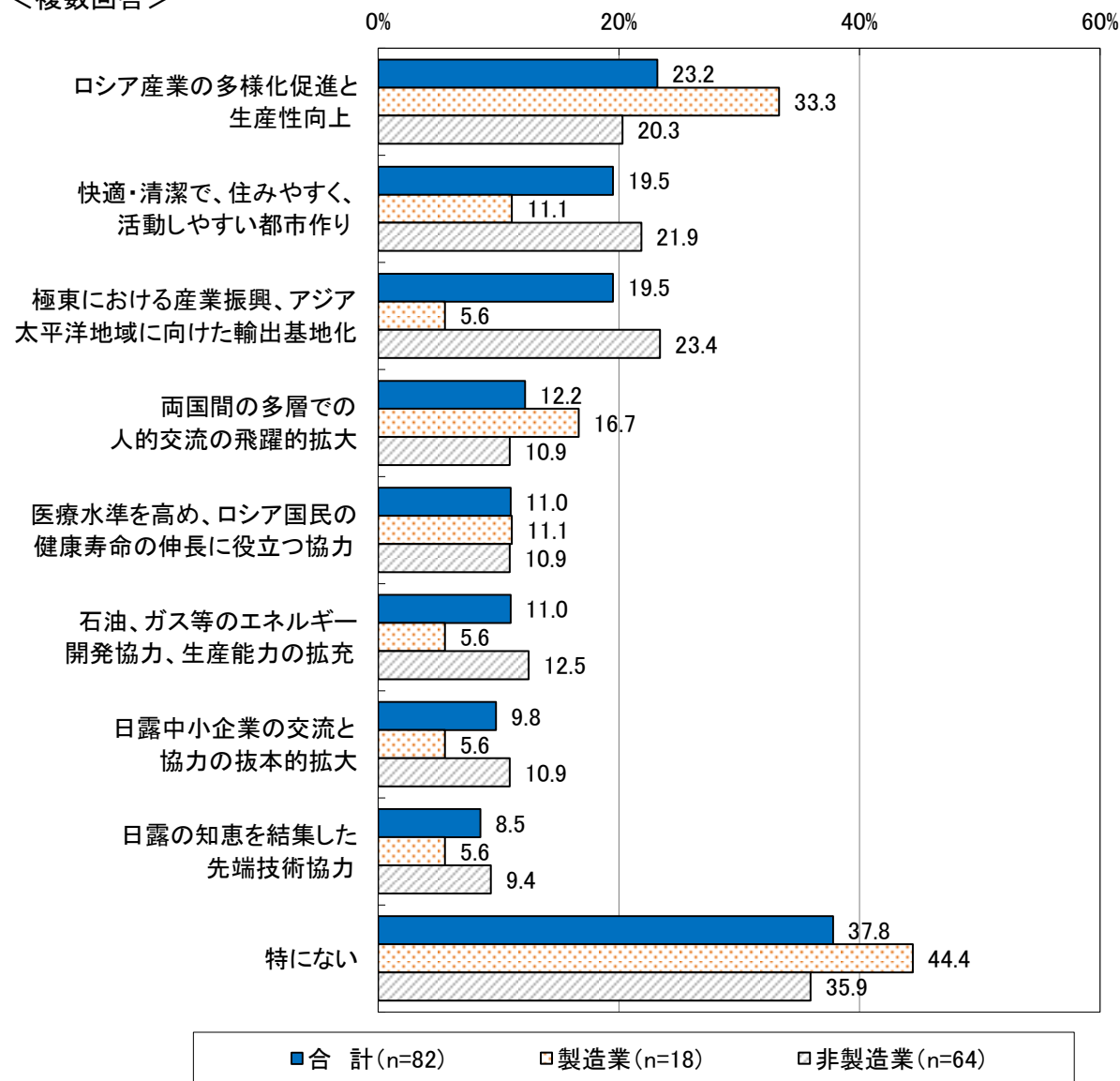


輸入に際してのFTAなどの優遇税率の利用状況



7. 8項目の協カプランへの関心

<複数回答>



・2016年5月に安倍首相がプーチン大統領に提示した8項目の「協カプラン」に示された分野について、取り組む可能性を聞いたところ、回答企業の6割強が8項目のうち少なくとも1つの項目を選択した。

・製造業では「ロシア産業の多様化促進・生産性向上」を挙げる企業が最も多かった。次いで、「両国間の多層での人的交流の飛躍的拡大」となった。産業や人材の裾野拡大に期待する企業が多い。

・非製造業では、「極東における産業振興・輸出基地化」が最も多く、次いで「快適・清潔で、住みやすく、活動しやすい都市作り」だった。物流・サービスなど既に案件に取り組んでいる企業を中心に、極東地域に対し一定の関心を持っている。

7. ロシアで事業を展開する上での問題点

非製造業

- ・ロシアでの事業展開上の問題点を自由記述形式で回答してもらったところ、製造業・非製造業共通の問題点として、政令・法令などの不明瞭さや、欧米の経済制裁による影響が指摘された。
- ・製造業では、税関や政府の対応に対する指摘があった。
- ・非製造業では、政府の輸入代替政策に関する意見が複数みられた。

製造業

業種	コメント
一般機械 (金型/機械工具を含む)	偽物に対する保護政策が与える弊社製品への影響
電気機械 /電子機器	各税関間での異なる判断と、決定に対する抗議ルート欠如規格の不明瞭さと、消費者庁の市場調査激化
医療機器	ここ数年は、専ら経済制裁による不安定が問題
電気機械 /電子機器	政府計画の中期設備投資計画の確実な遂行と、その結果発表の公開、透明性

業種	コメント
販売会社 (化粧品)	非正規取引による販売でのブランドイメージの棄損
販売会社 (工作機械)	日本及び欧米州政府による経済制裁及び輸出規制 現地ルーブル通貨の対ユーロ及びドルへの急激な変動
販売会社 (機械)	政令・法令に不明瞭な点が多く行政への確認が必要となるが、担当を特定することに始まり返答が来ない等時間と手間が掛かっている。直近の出来事としては廃棄税の導入が挙げられるが、定義が不明瞭にも関わらず突然の施行となり関連企業各社に混乱をもたらすと共に、中央行政と地方当局で見解が違い手続きが滞るなど実際に当社の企業活動も停滞した。 また、グループ会社の製造会社の方ではインフラに関わる設備工事が通達されていた予定通りに進まず、当社事業計画を変更せざるを得なかった
販売会社 (音響機器)	モスクワ地域以外に事業展開を広げるも、広大な国土のため点在する市場への効率的な営業活動の難しさ
その他サービス業	日本人が持つロシアに対する悪いイメージ、その誤解を払しょくするのに時間がかかる。これだけの経済規模がありながら、またこれだけ日本にとって有利な投資環境にありながらも、市場の認識の低さから日系企業の進出・投資がなかなか進まない
販売会社 (潤滑油)	中期的に自社で投資をする案件は考えていないが、事業は拡大させていく
通信/ソフトウェア	通信関連の法規、政策(データ保護法、テロ対策法など)によるコストや商機への影響は大きい
販売会社 (医療機器)	国産品保護政策の動向
販売会社 (輸送用機器)	日本本社側での漠然としたロシアのイメージの悪さ
販売会社 (電機電子一般)	欧米の経済制裁によるロシア政府・企業の資金調達がままならず、当社客先のプロジェクトの遅延等。また、政府の輸入代替政策に伴う国営企業等への商談機会の減少

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/ora2/20160105>



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