



Japan External Trade Organization

# 2017年度ロシア進出日系企業実態調査

---

2017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	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) 2017年の営業利益見込み(2017、2014～2016年度調査)	8
(3) 2017年の営業利益見込み(前年実績との比較)	9
(4) 2017年の営業利益見込みの「改善」・「悪化」理由	10
(5) 2018年の営業利益見通し(2017、2014～2016年度調査)	11
(6) 2018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(2017、2014～2016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) 輸入代替政策	24
(5) 競合関係	25
5. 部品・原材料の調達状況(製造業のみ)	26
6. FTAの利用状況	
(1) 輸出	27
(2) 輸入	28
7. 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

## 営業黒字の回答が過去最高を記録。一方で競合激化、人材確保難など顕在化

- 【営業利益見通し】「黒字」見込みが続伸。過去5回で最高の66.3%**
  - ✓ ロシア経済の回復、市場回復が背景。取引先の拡大も。「赤字」見込みの企業は17.4%と過去最低を記録。【P8】
  - ✓ 営業利益の改善傾向は続く。要因は「現地市場での売上増加」(5年連続)。特に製造業で改善が顕著【P9、10】
  - ✓ 2018年の営業利益改善見込は5割強(前年調査は約4割)。経済の先行きに明るさを見出すと同時に、W杯など大型イベントへの期待もみられる。【P11】
- 【今後の事業展開】 事業拡大へ意欲高まる。現地従業員の採用拡大へ**
  - ✓ 非製造業で事業「拡大」が6割強に(前年比で12.3ポイント増)。販売市場の回復を裏付け。新ブランドの投入するとの回答もあり。【P14】
  - ✓ 拡大の理由は引き続き、「売上の増加」と「成長性・潜在力の高さ」。製造業では生産・販売ネットワーク見直しも依然として高率。【P15】
  - ✓ 非製造業を中心に、回復する市場への対応のため現地従業員を増加。【P16】
- 【経営上の問題点】 回復する市場の中でライバル社との競合などが課題に**
  - ✓ 景気回復から、昨年まで増加傾向だった「市場の低迷(消費低迷)」は大幅減。代わって「競合相手の台頭(コスト面で競合)」が最多に。【P18】 特に地場系企業との競合が激化の傾向。【P24】
  - ✓ その他、回答比率は年々低下しているものの、製造業、非製造業ともに通関などの諸手続きを依然問題視。【P19】
  - ✓ 製造業では技術者の採用難が大幅増。【P20】
- 【投資環境】 輸入代替政策がロシアでの日系ビジネスに影響**
  - ✓ 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」と回答した企業が、前回(2015年)調査時と比べ、約2倍(40.2%)。非製造業では国産品優遇による売上減少につながるケースもある。【P24】
  - ✓ 輸入代替以外の「投資環境上のリスク」では、減少傾向ではあるが、「不安定な為替」、「行政・税務関連手続きの煩雑さ」を挙げる日系企業が依然多い。【P22】



# 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

2017年(平成29年)10月5日～11月9日

## 回収状況

106社に回答を依頼し、92社より有効回答を得た(有効回答率86.8%)。

## 備考

- 調査は2013年度より実施し、本年度は5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。

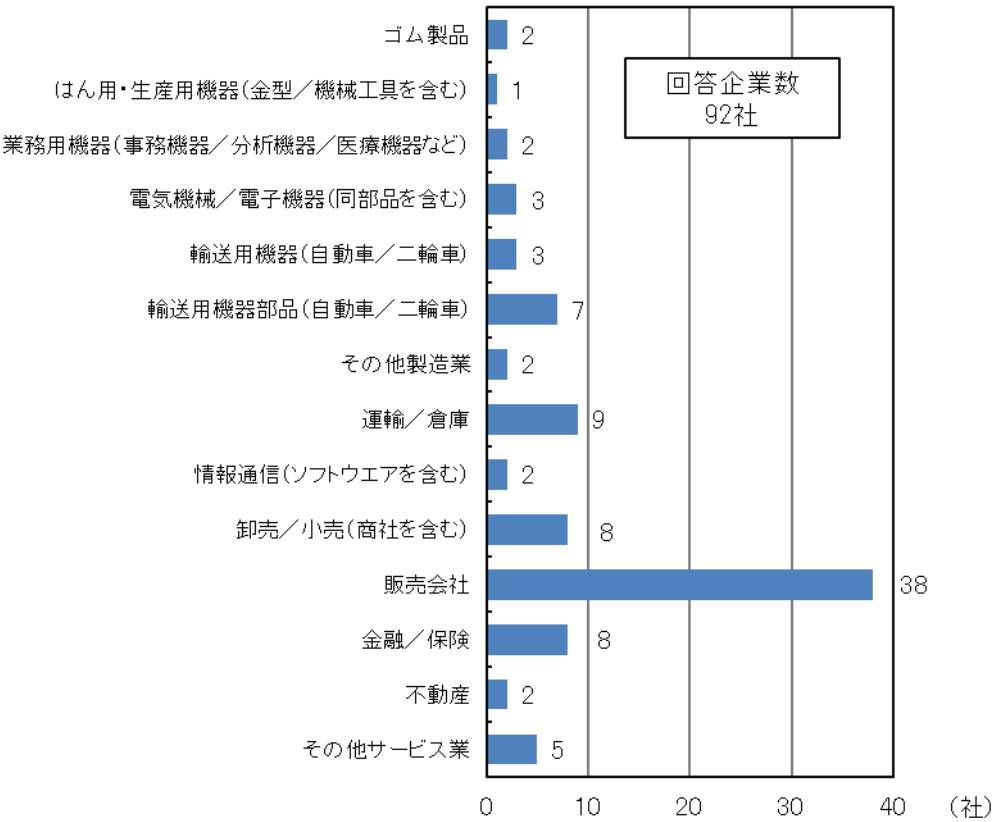
## 進出形態

	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	92	90.2	3.3	4.3	2.2
製造業	20	90.0	5.0	0	5
非製造業	72	90.3	2.8	5.6	1.4

## 業種一覧

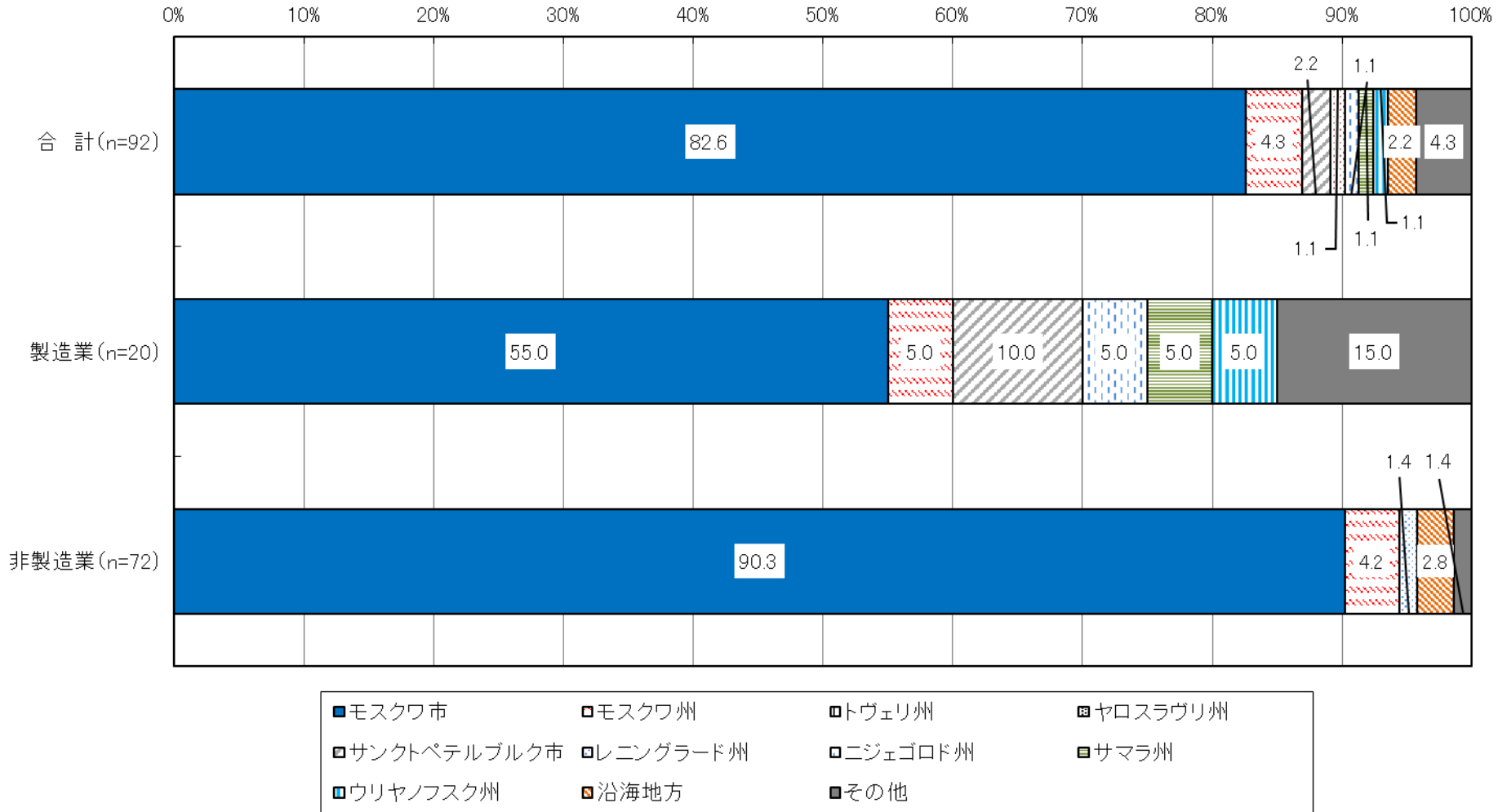
製造業

非製造業



# 本年度調査の実施概要 (2)

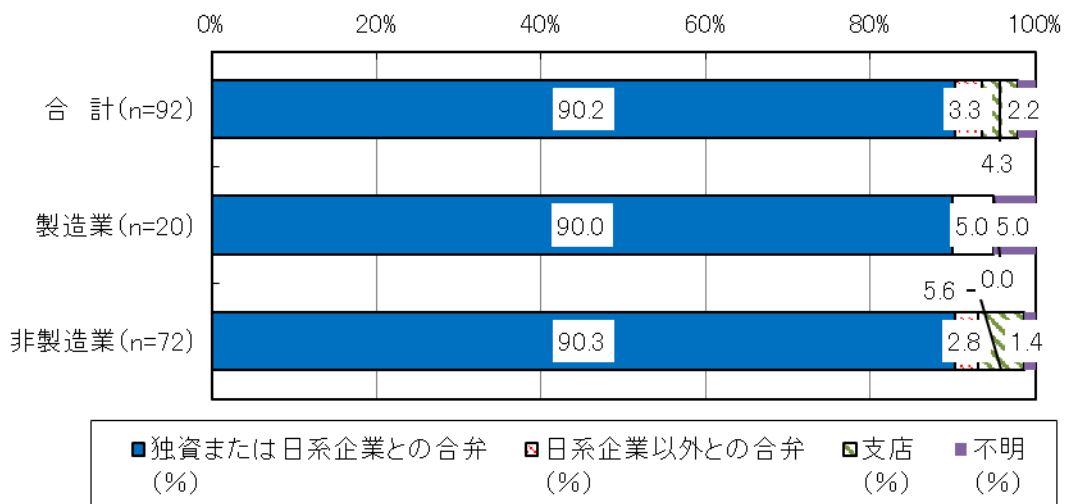
回答企業が所在する連邦構成体



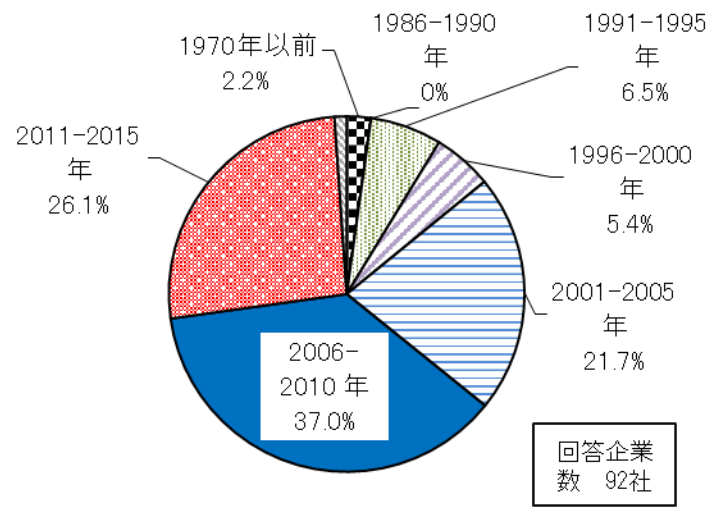


# 本年度調査の実施概要 (3)

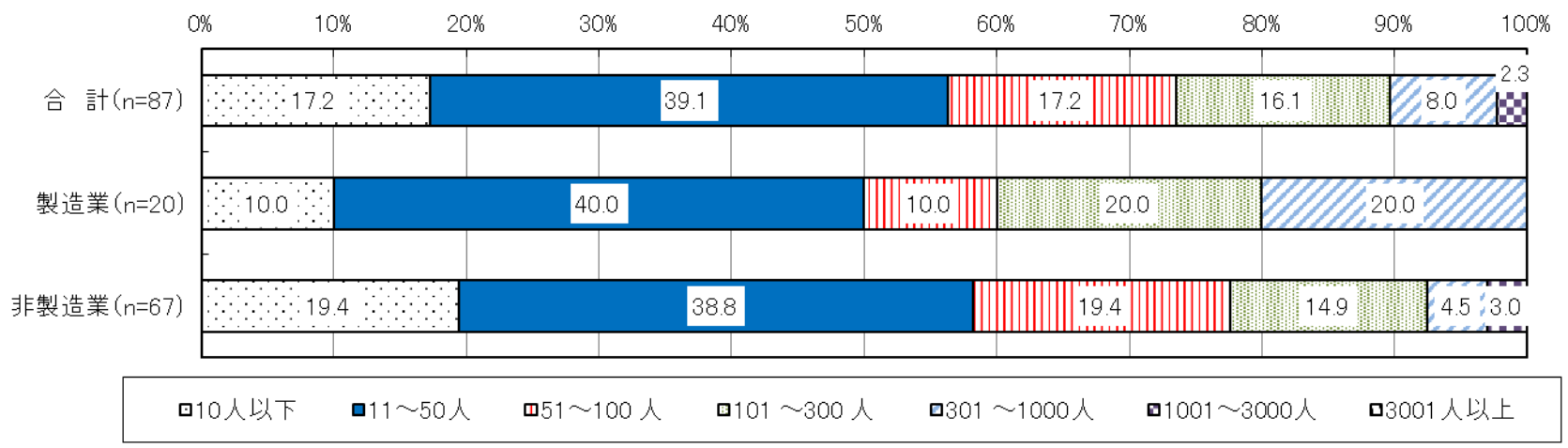
回答企業の進出形態



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)

## 結果概要

### □ 「黒字」見込みが続伸・過去最高(2017年の営業利益見込み)

- 2017年の営業利益見込みは「黒字」が最も多く、過去5回の調査で最高に(66.3%)。前年と今年の営業利益見通しの比較は、8割以上が「改善」または「横ばい」と回答。「悪化」は前回調査よりも4.0ポイント減の14.1%。2016年に底を打ったロシア経済の回復傾向を反映。

### □ 最大の要因は「売上増加」(営業利益の改善要因)

- 2017年の営業利益が前年に比べ改善した要因の回答としては、「現地市場での売上増加」が最も多い。「改善」とした製造業全社が理由に挙げた。非製造業でも前回から2.7ポイント増の72.7%そう回答しており、現地市場の回復を実感していることが伺える。
- 製造業の回答で、「輸出拡大による売上増加」が前回0%から25%となり、ロシア国外への展開が営業利益改善に寄与した企業もある。

### □ 悪化要因は「現地市場での売上減少」、「為替変動」(営業利益の悪化要因)

- 2017年の営業利益の悪化要因は、「現地市場での売上減少」、「為替変動」が多い。それぞれ69.2%、38.5%だった。「為替変動」は前年と比べ21.5ポイント減少。

### □ 2018年に向け明るい見通しの企業が過半数超える(2018年の営業利益見通し)

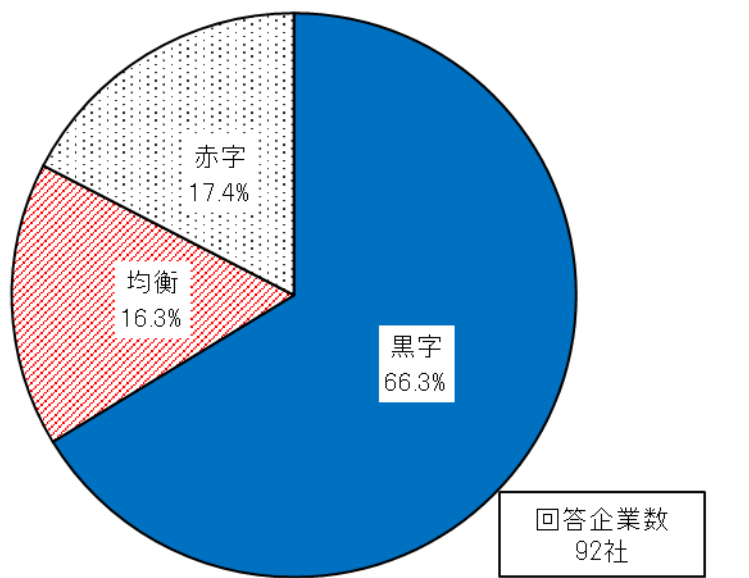
- 2018年の営業利益見通しは、2017年より「改善」を見込む企業が51.1%で最も多く、3年ぶりに過半数を超えた。「横ばい」は14.0ポイント減少、「悪化」は2.7ポイント増加。非製造業で「改善」と回答した企業は13.1ポイント増の56.9%となり、明るい見通しを示す結果に。
- 一方、製造業の「改善」は前年に比べ3.7ポイント増の30.0%に留まり、足元の景気回復感とは裏腹に依然として先行きに慎重な姿勢が目立つ。

### □ 2018年も市場動向に左右(営業利益見通しの改善・悪化要因)

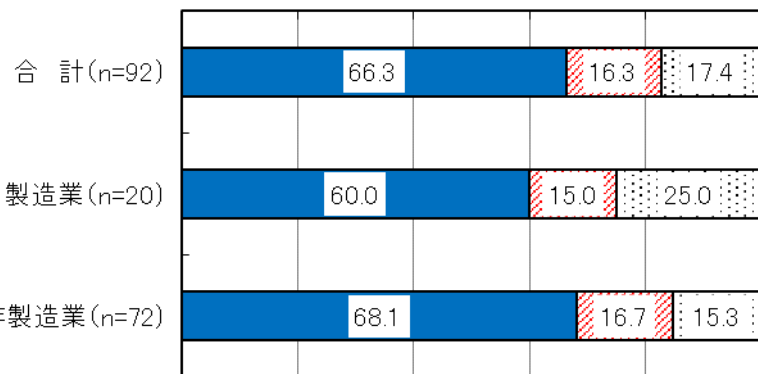
- 2018年の営業利益見通しの改善要因は、「現地市場での売上増加」が最も多く、約9割を占める。製造業では「輸出拡大による売上増加」や「生産効率の改善」も改善要因として挙がる。
- 悪化要因は「現地市場での売上減少」と「調達コストの上昇」に絞られた。

# 1. 営業利益見通し (2)

2017年の営業利益見込み



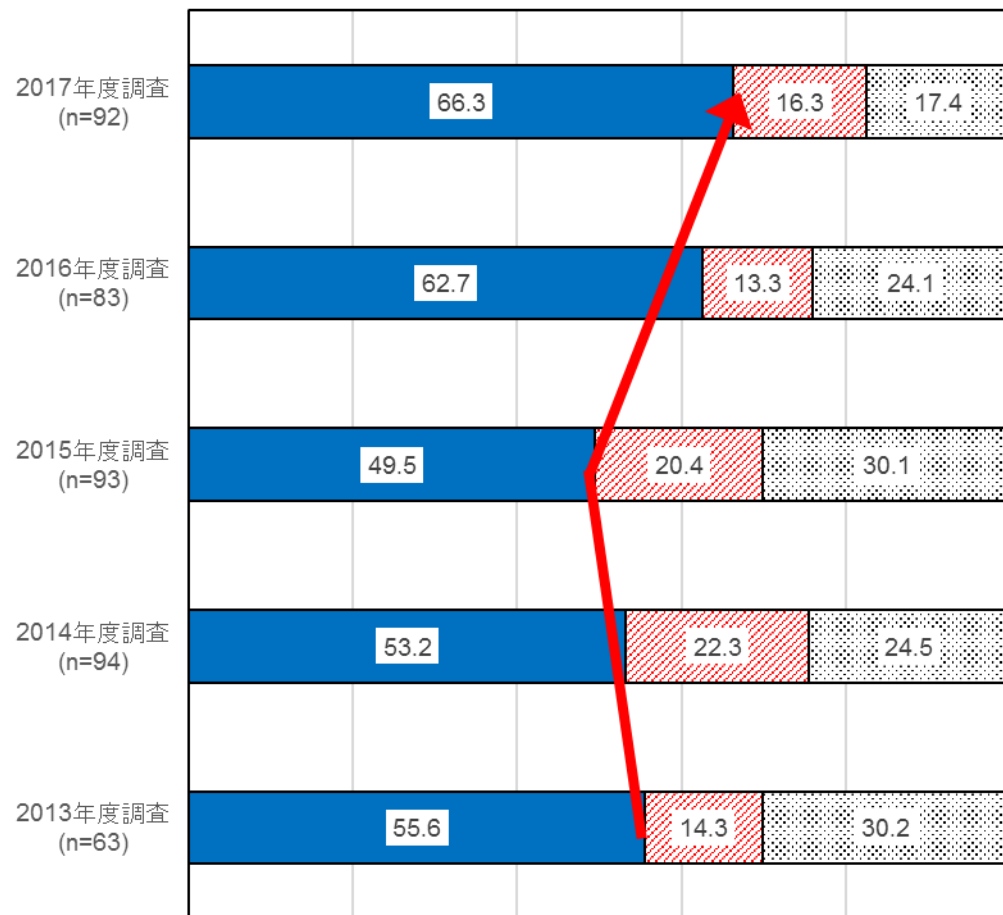
0% 20% 40% 60% 80% 100%



■ 黒字 ■ 均衡 ■ 赤字

当該年の営業利益見込み

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

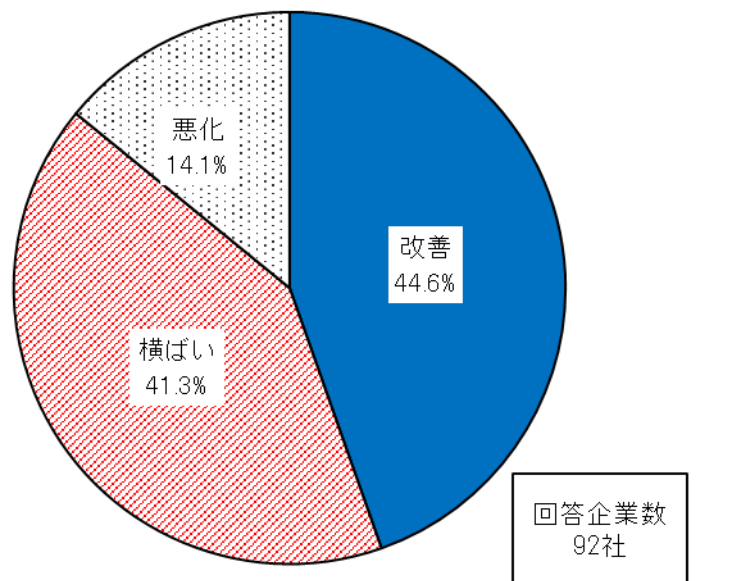


■ 黒字 ■ 均衡 ■ 赤字

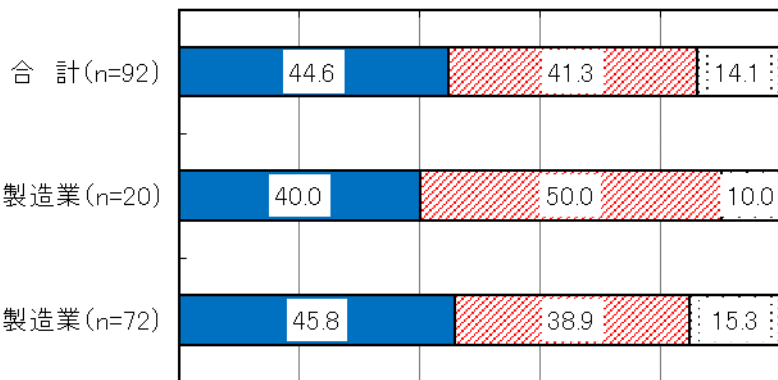


# 1. 営業利益見通し (3)

2016年実績と比較した2017年の営業利益見込みの変化



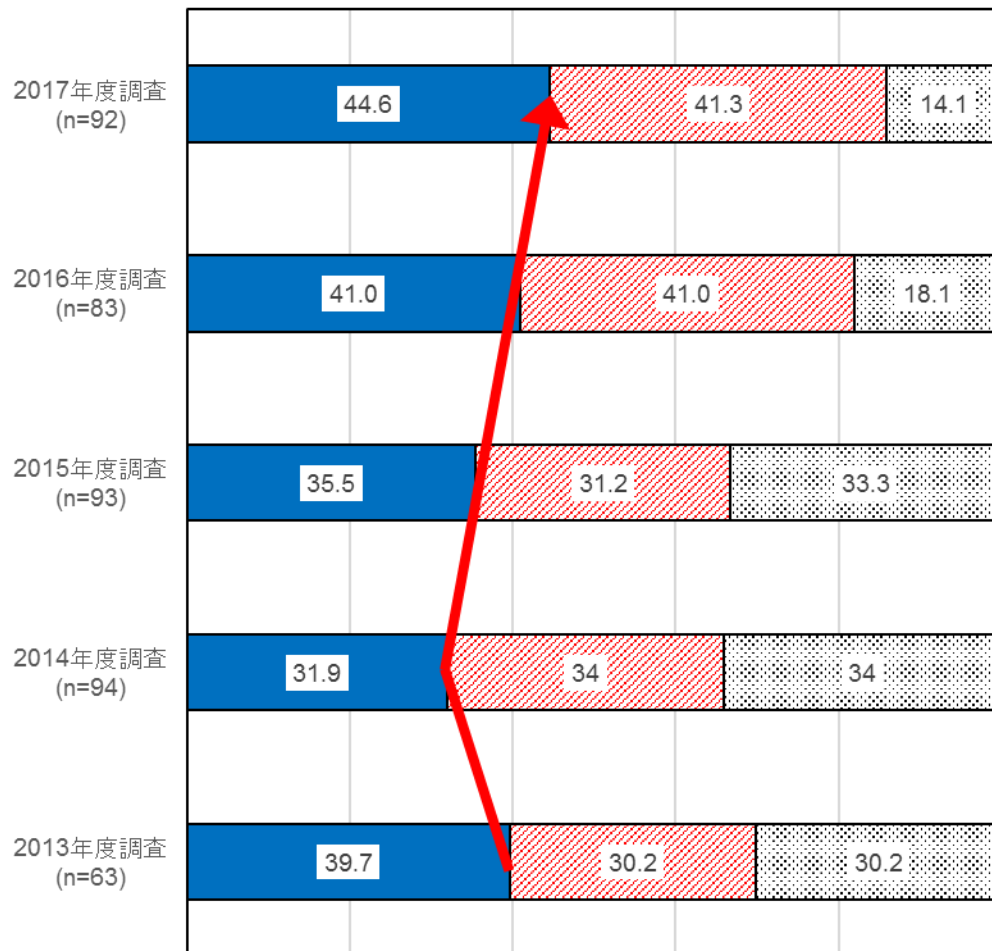
0% 20% 40% 60% 80% 100%



■改善 ■横ばい ■悪化

営業利益見込みの推移 (前年比)

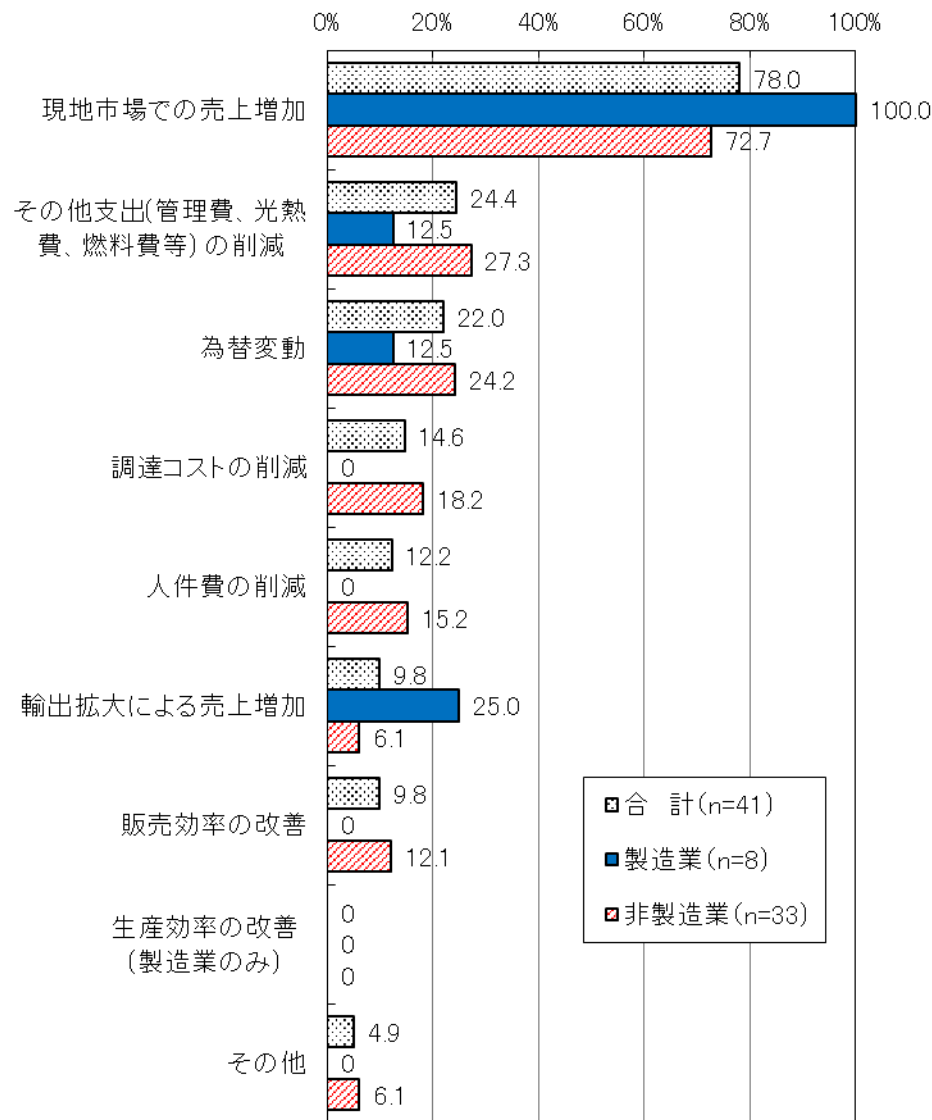
0% 20% 40% 60% 80% 100%



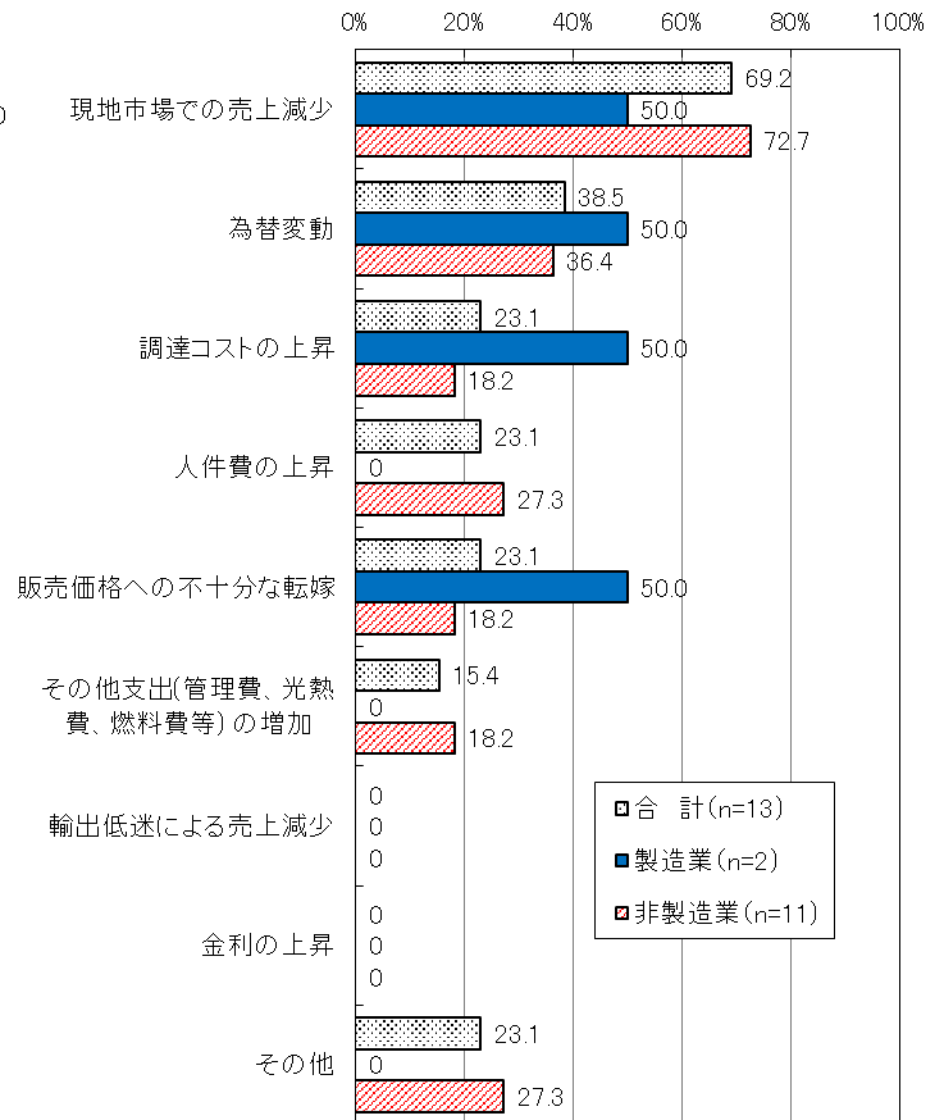
■改善 ■横ばい ■悪化

# 1. 営業利益見通し (4)

2017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>

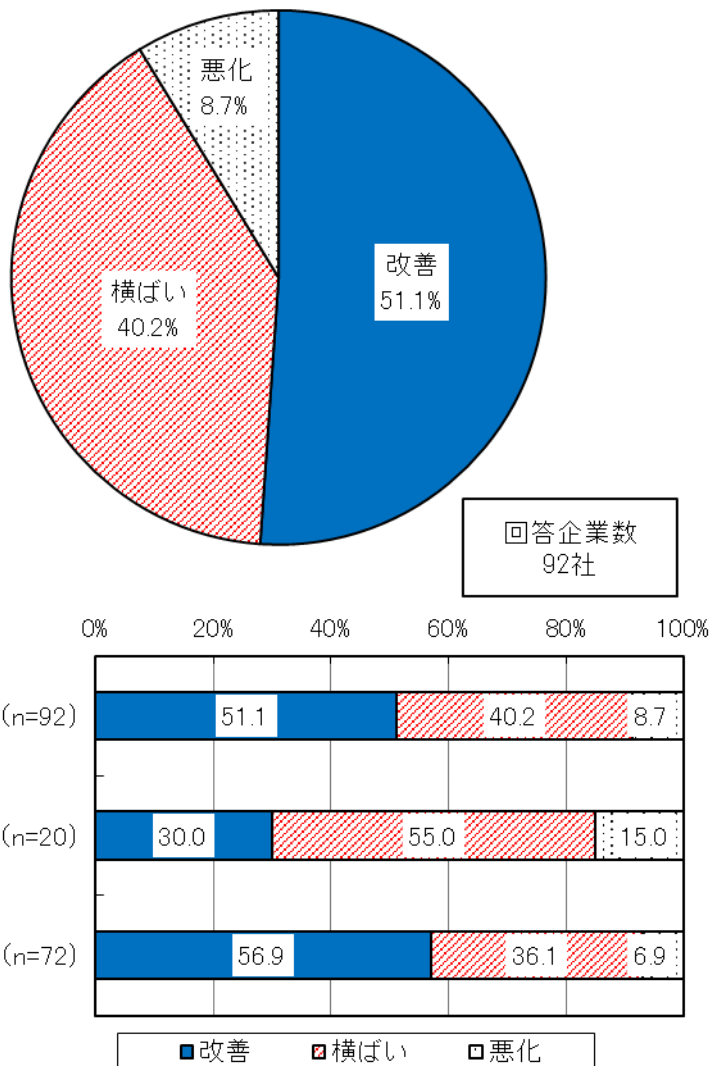


2017年の営業利益見込みが「悪化」する理由  
(製造業/非製造業) <複数回答>

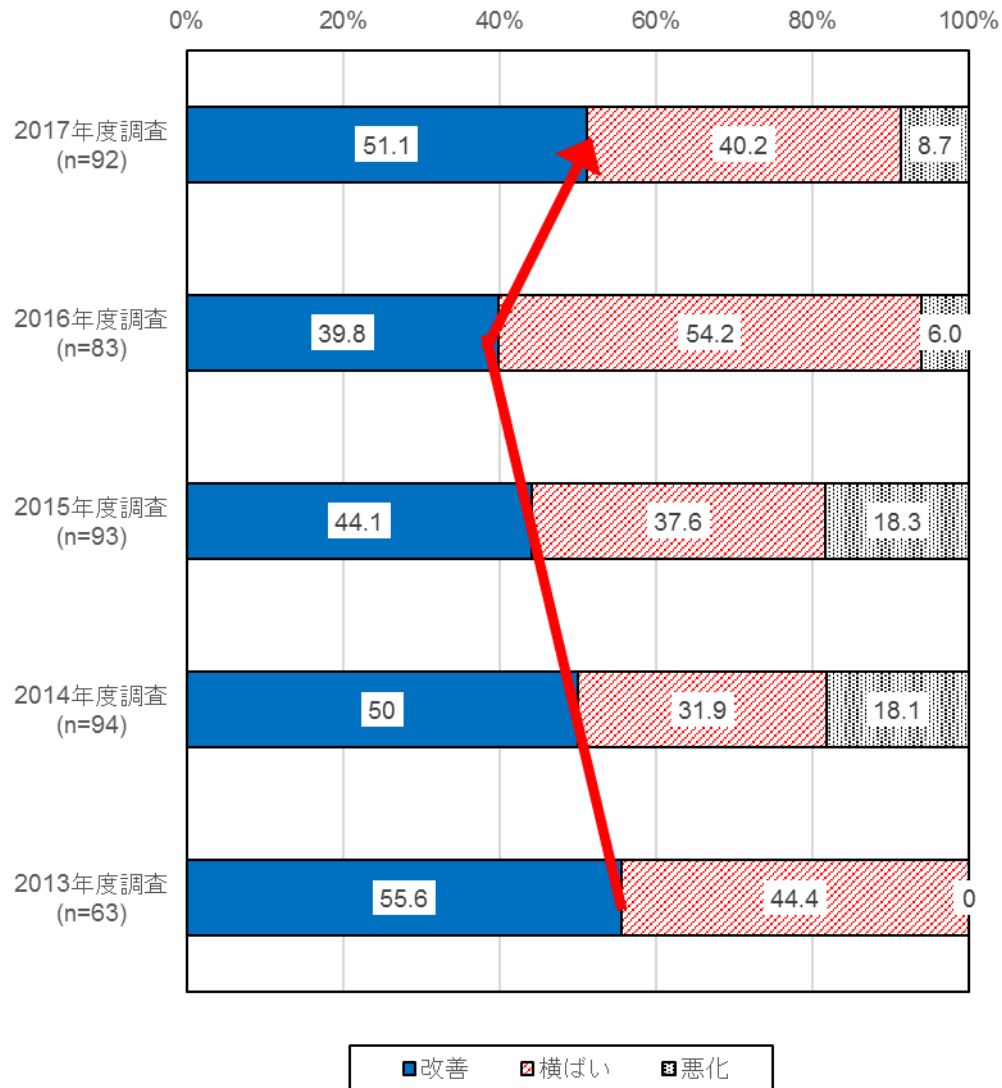


# 1. 営業利益見通し (5)

2018年の営業利益見通し

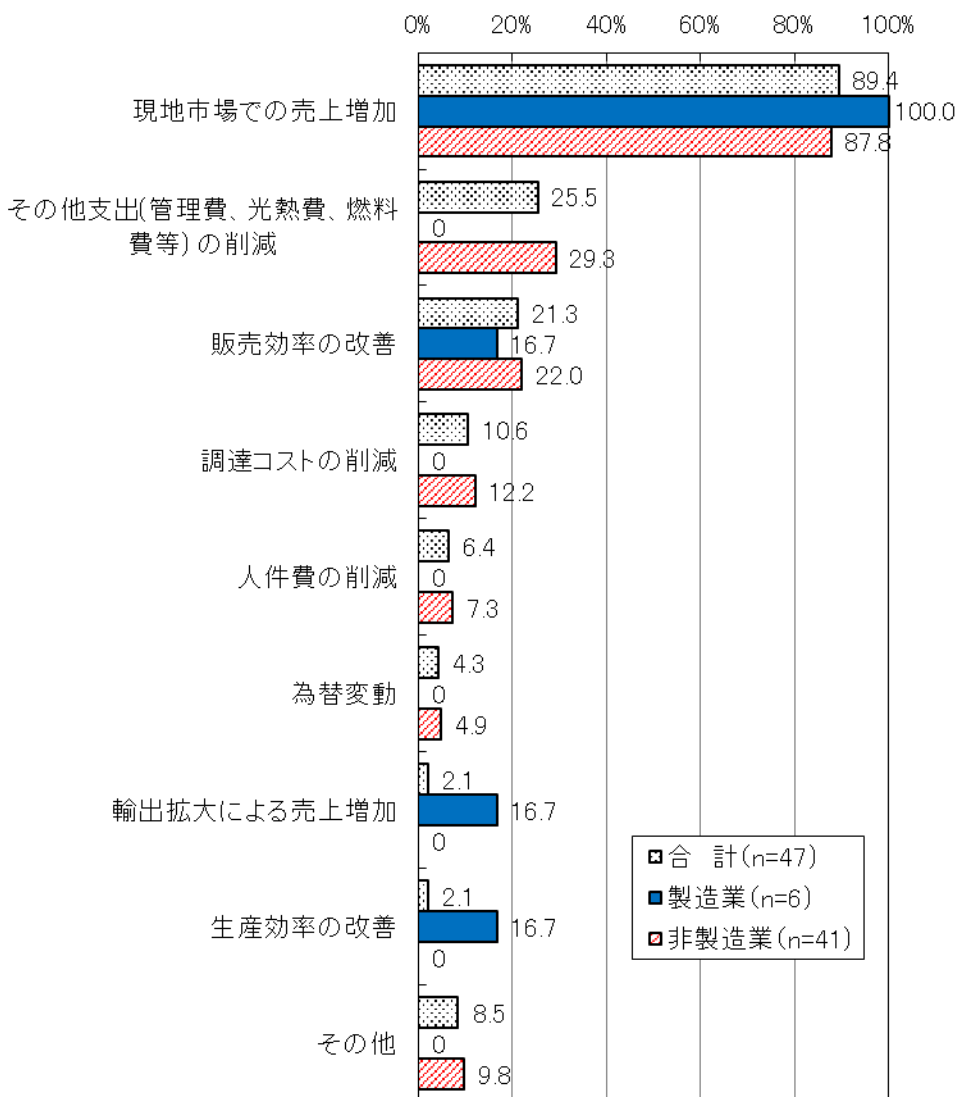


翌年の営業利益見通しの推移

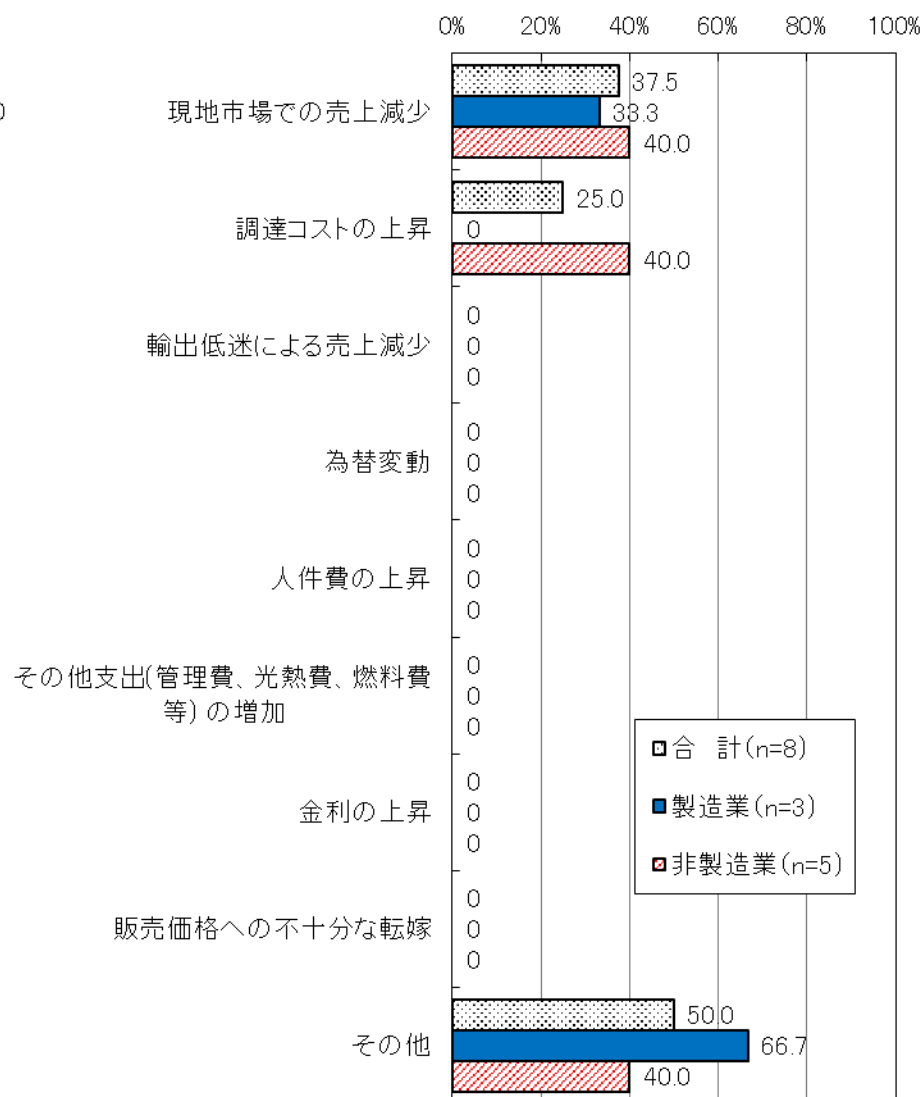


# 1. 営業利益見通し (6)

2018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>



2018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

#### □ 非製造業で事業拡大への意欲高まる(今後1~2年の事業展開の方向性)

- 今後1~2年の事業展開を「拡大」と回答した企業は前回より9.1ポイント増の60.9%。非製造業では前年比12.3ポイント増加し63.9%に。新ブランドの投入も。
- 製造業は変化なく慎重姿勢が強いが、「縮小」はゼロに(2016年は5.3%)。
- 2018年の営業利益見通しの大幅改善と合わせ、一層の明るさが見える。

#### □ ロシア国外への販売、高付加価値品製造へのシフトも(事業展開を「拡大」する理由・機能)

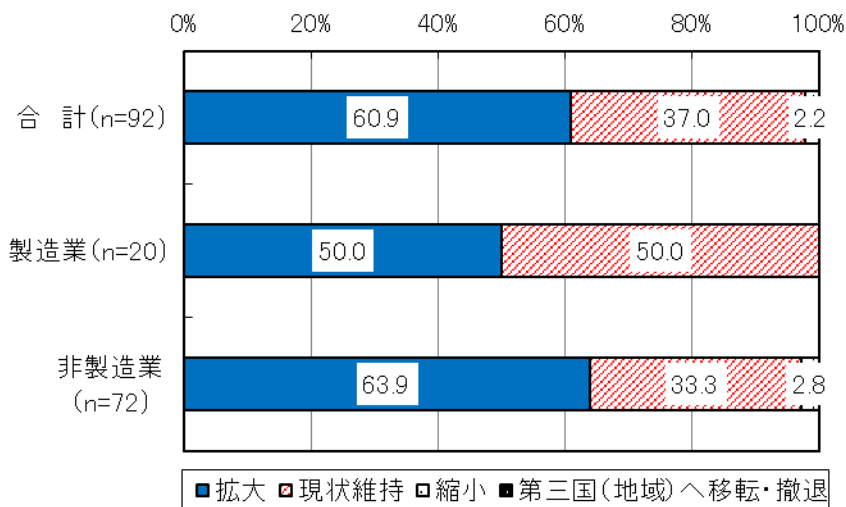
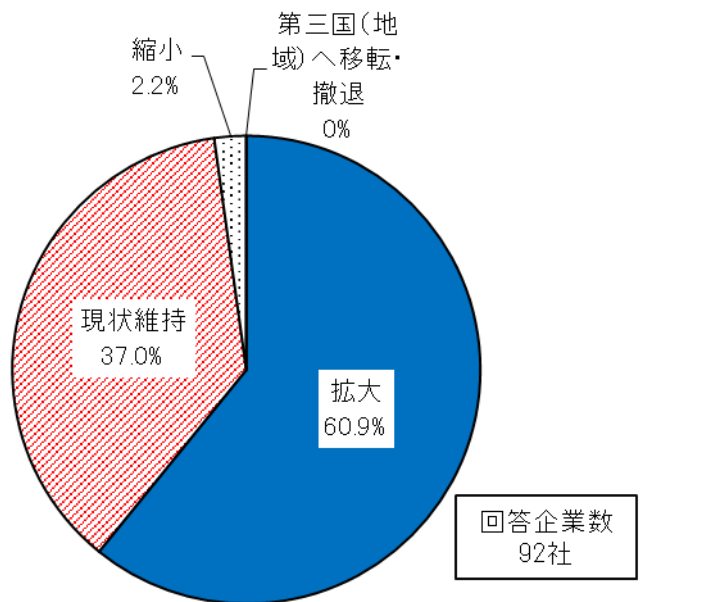
- 「拡大」の理由として「売上の増加」を挙げた企業が最も多い。前年調査から7.9ポイント増の89.3%となった。「その他」の理由として、CIS諸国などロシア国外への展開が挙げられた。
- 82.1%の企業が「販売機能」を拡大予定。製造業では「生産(高付加価値品)」の拡大が50.0%と過去最高。

#### □ 現地従業員を増やし、製造・販売強化へ(従業員の増減)

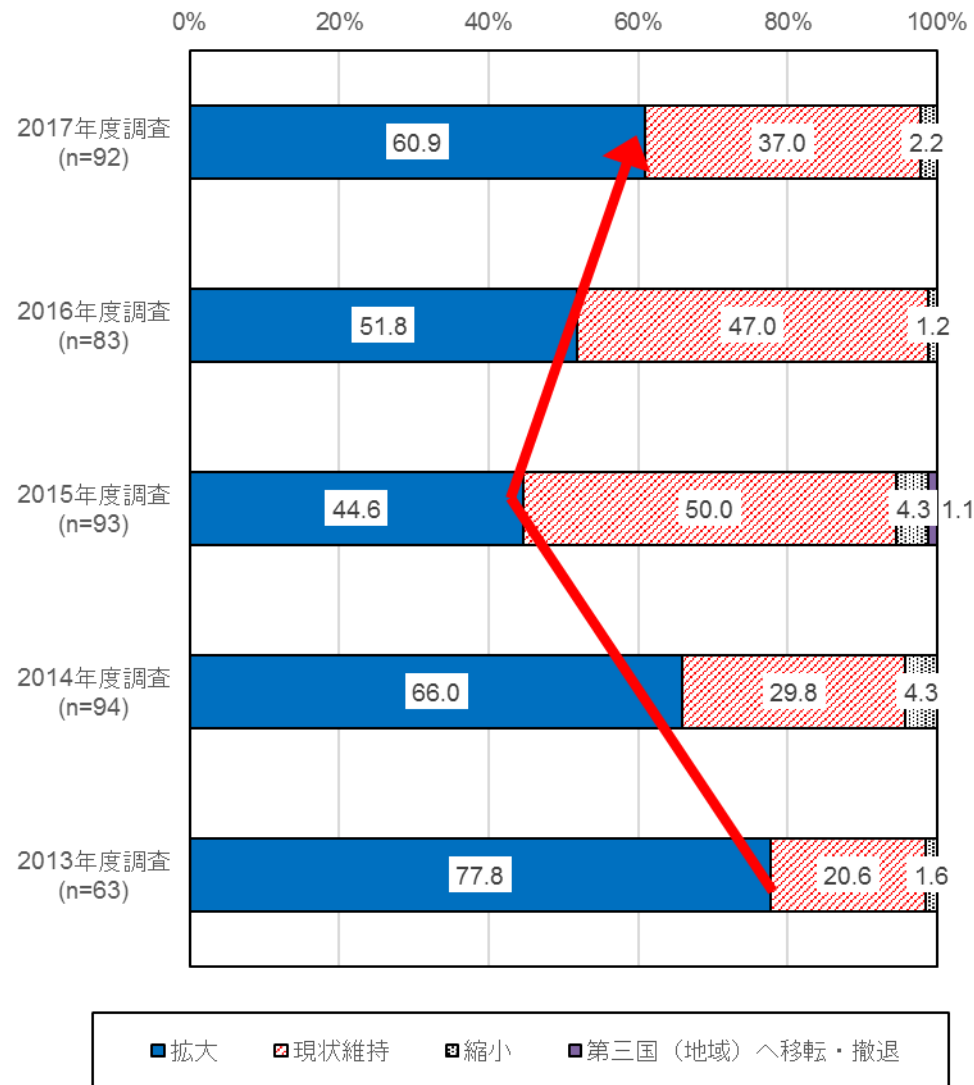
- 過去1年間の変化は、現地従業員と日本人駐在員の両方で「横ばい」が過半数に。「減少」は全体の15%程度と、2015年以降、人員削減縮小傾向が継続。特に製造業で、現地従業員数の「減少」が0%(2016年は26.3%)、「増加」は8.4ポイント増の40.0%。
- 今後の予定では、現地従業員数を「増加」予定の企業は3年ぶりに4割超。対象的に日本人駐在員数は「横ばい」が約9割(前年比3.3ポイント減)、減少は同4.6ポイント増の13%。製造・非製造業ともに日本人駐在員ではなく現地従業員を増やし市場の回復に対応する傾向が表れている。

## 2. 今後の事業展開 (2)

今後1～2年の事業展開の方向性 (2017年度調査)

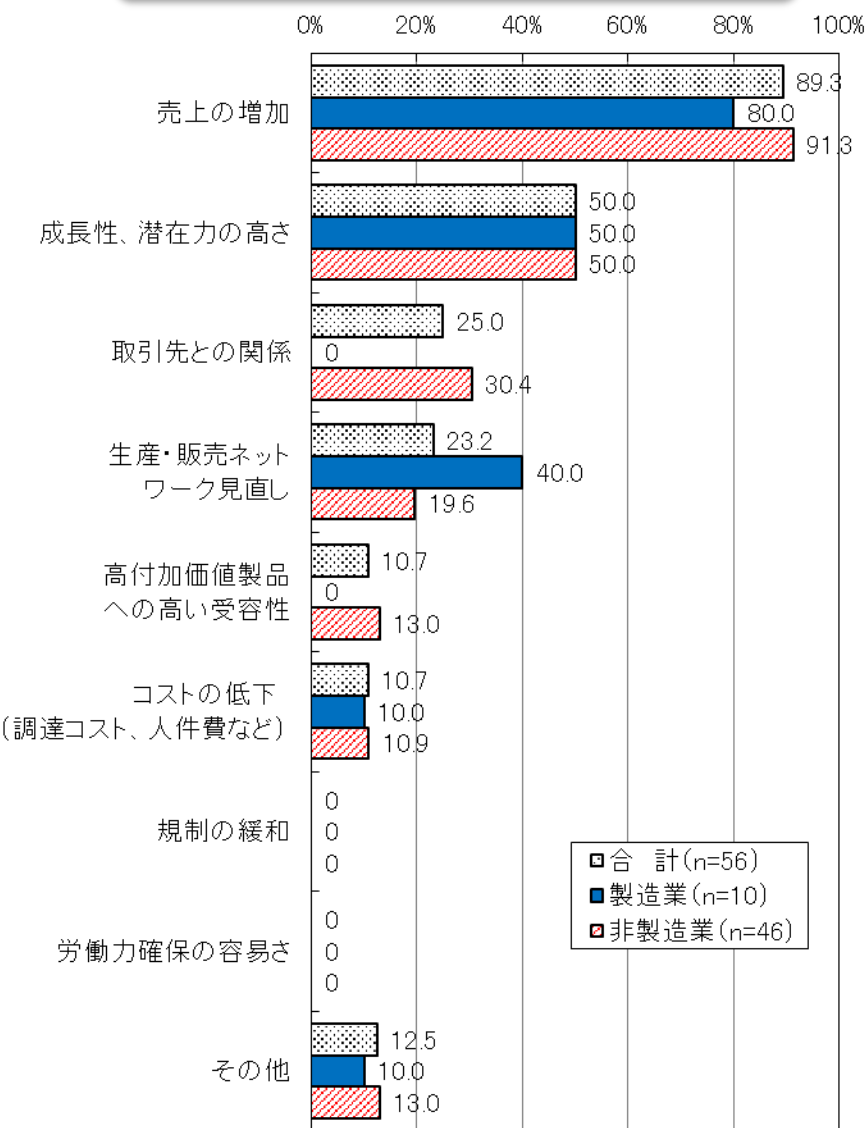


今後1～2年の事業展開の方向性の推移

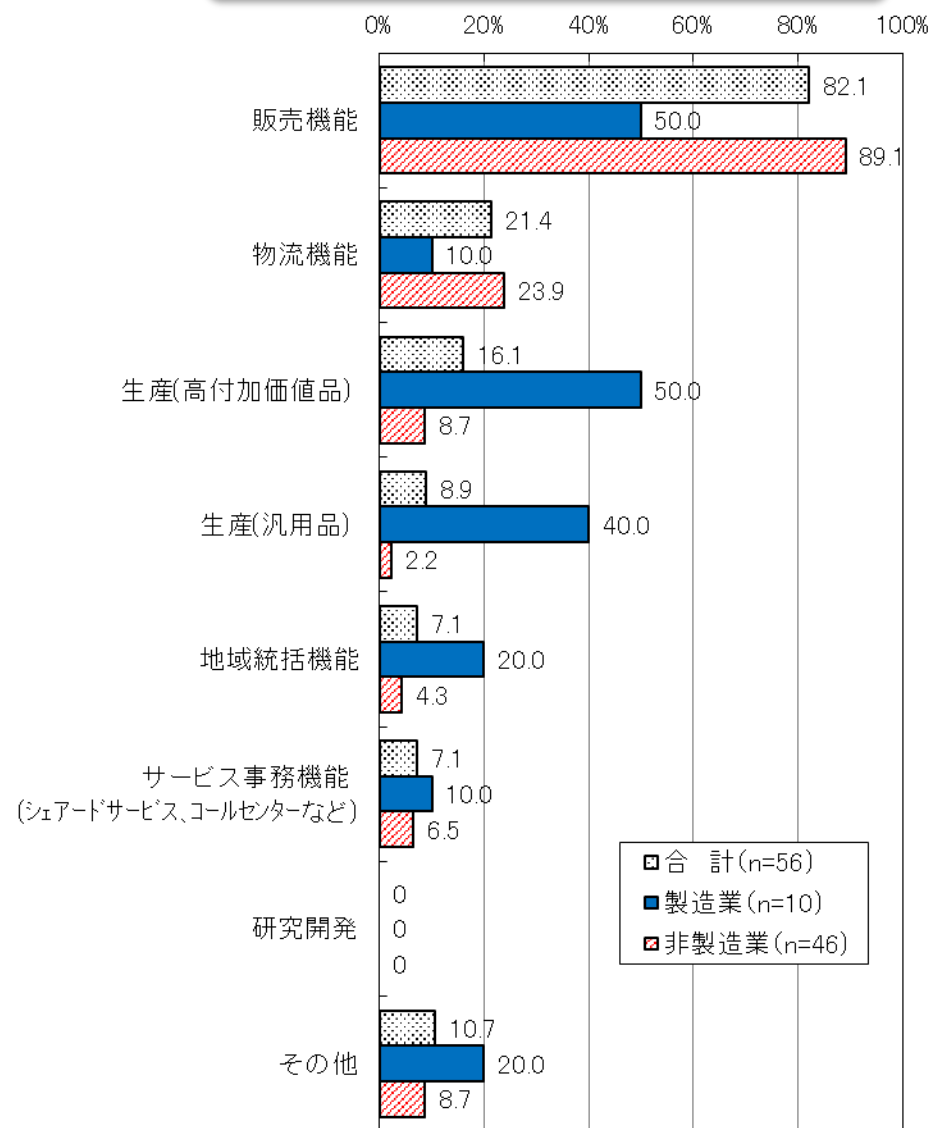


## 2. 今後の事業展開 (3)

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>

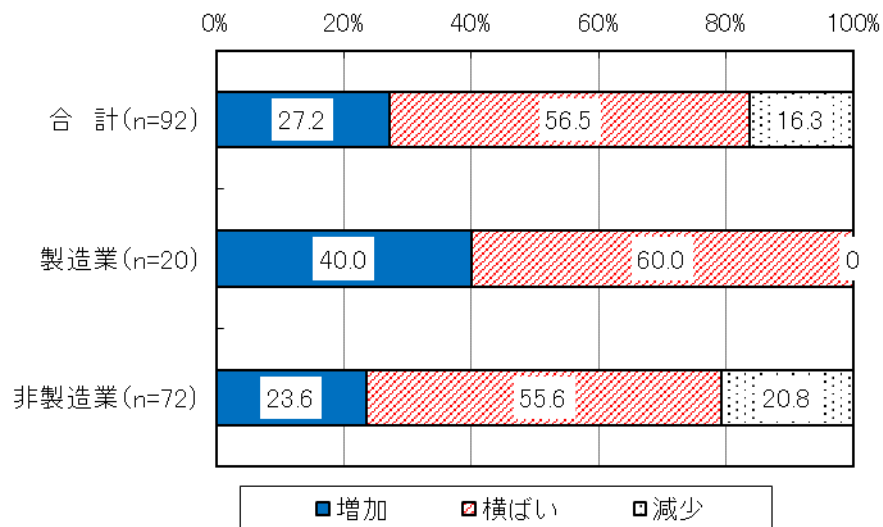


※今後1～2年の事業展開を「縮小」と回答した企業2社は、縮小の理由として「売上の減少」と「コストの増加(調達コスト、人件費など)」などを挙げた。

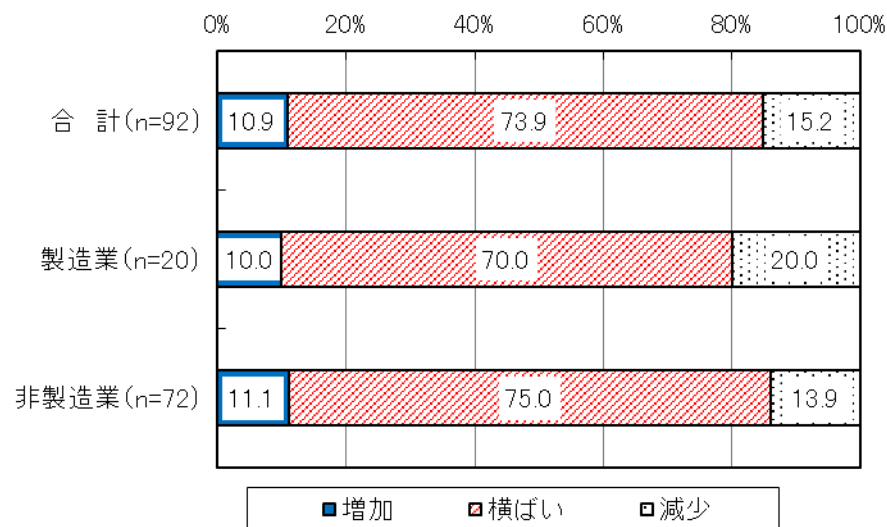
## 2. 今後の事業展開 (4)

### 従業員の増減

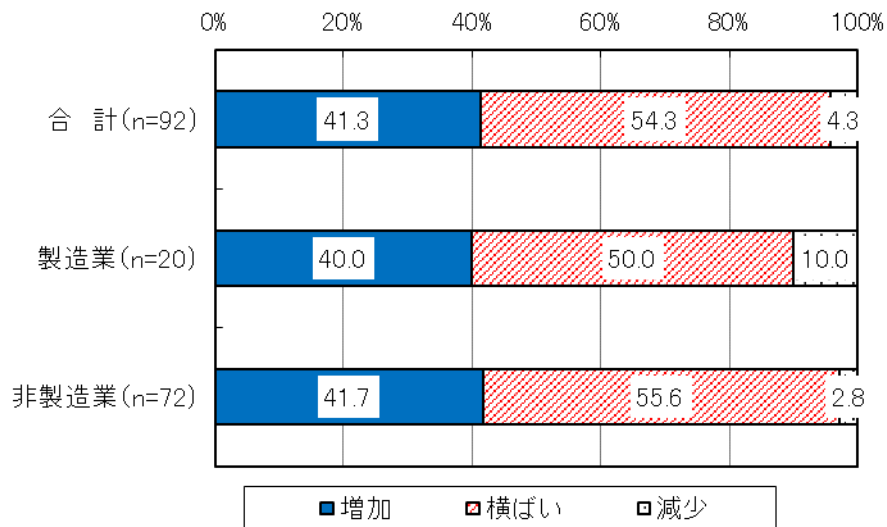
現地従業員数の過去1年間の変化



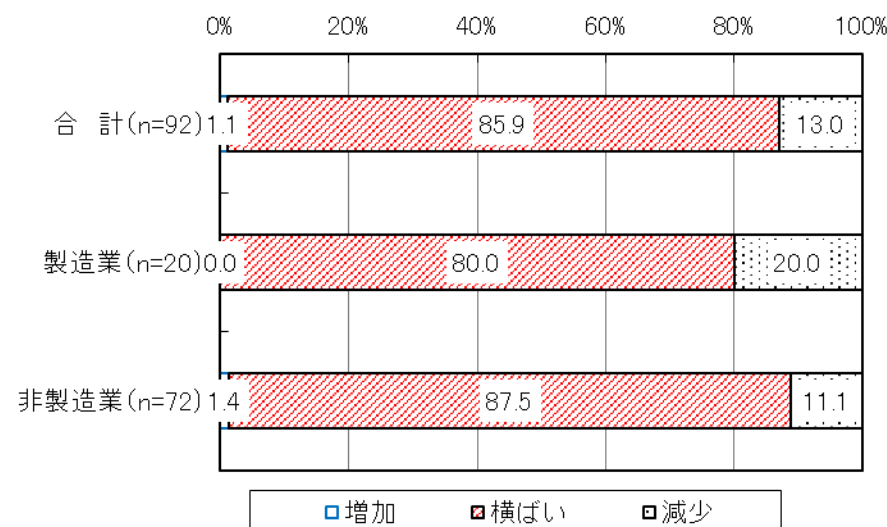
日本人駐在員数の過去1年間の変化



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

#### □ 市場の回復で、企業の関心は同業他社との競争へ（販売・営業面）

- 「競合相手の台頭（コスト面で競合）」が前回比10.3ポイント増の45.7%で最多。昨年まで増加傾向だった「主要販売市場の低迷（消費低迷）」は29.8ポイント減の34.8%に。市場の回復を実感する企業が増えた半面、競合が激化の傾向。

#### □ ルーブル為替の安定が経営環境改善に貢献（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」（53.3%）、「現地通貨の対円為替レートの変動」（23.9%）と続くが、それぞれ前回より減少。最近の為替レートの安定が反映された。「特に問題はない」企業も過去最高の18.5%に。

#### □ 手続きの簡略化を求める声引き続き多い（貿易制度面）

- 「手続きの煩雑さ」を挙げる企業が依然として多い。前回比9.6ポイント増の51.1%に。「通関に時間を要する」も11.5ポイント増の35.9%だった。「特に問題はない」は過去最高の27.2%となったが、当局の通関制度改善に関する取り組みは、「変わらない」がほとんどの項目で過半数を占める。ロシア側に対し一層の努力を求める企業が依然として多い。

#### □ 製造業で人材の採用難の傾向（雇用・労働面）

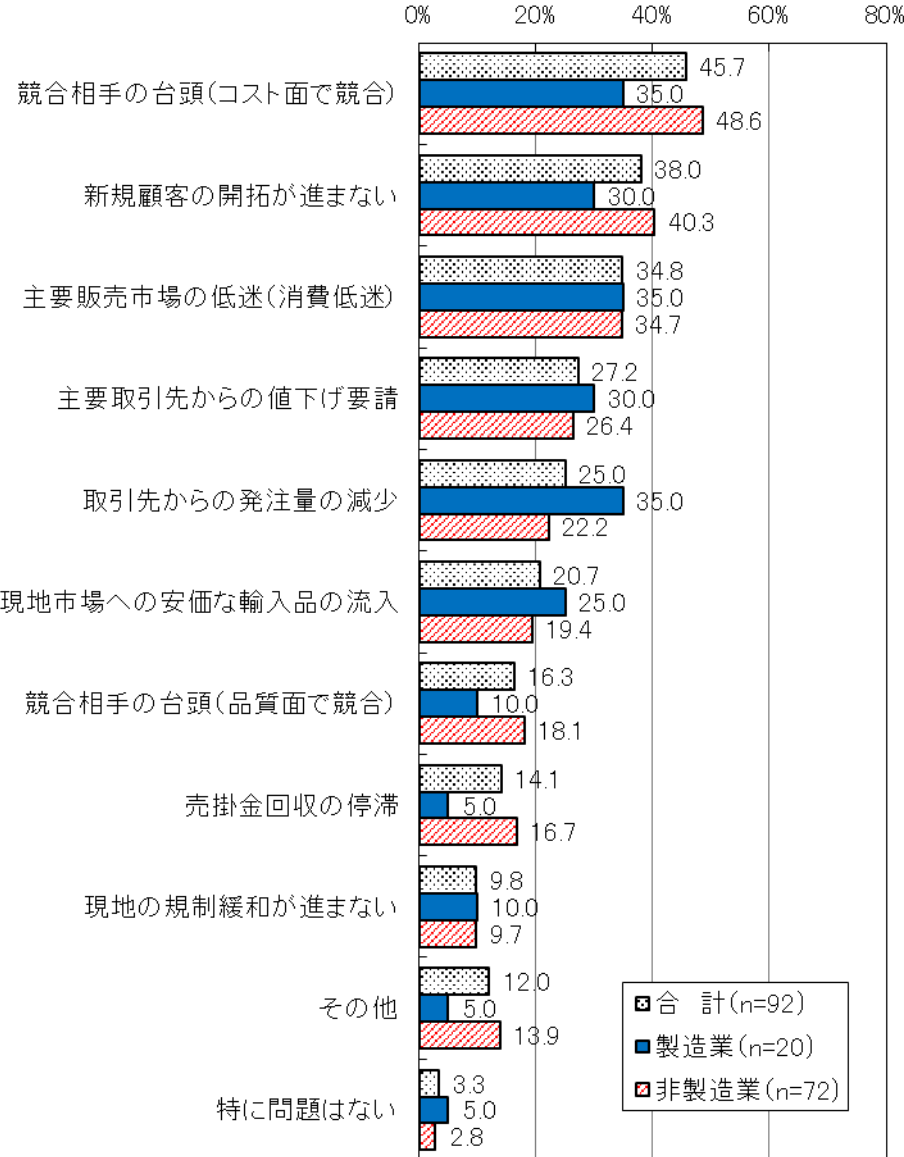
- 例年同様、「従業員の賃金上昇」と「従業員の質」を挙げる企業が多い。加えて「人材の採用難」が倍増。景気が回復し、賃金が増える一方で、賃金に見合った人材の確保に苦慮する企業が増えている。

#### □ 現地調達は依然課題（生産面。製造業のみ）

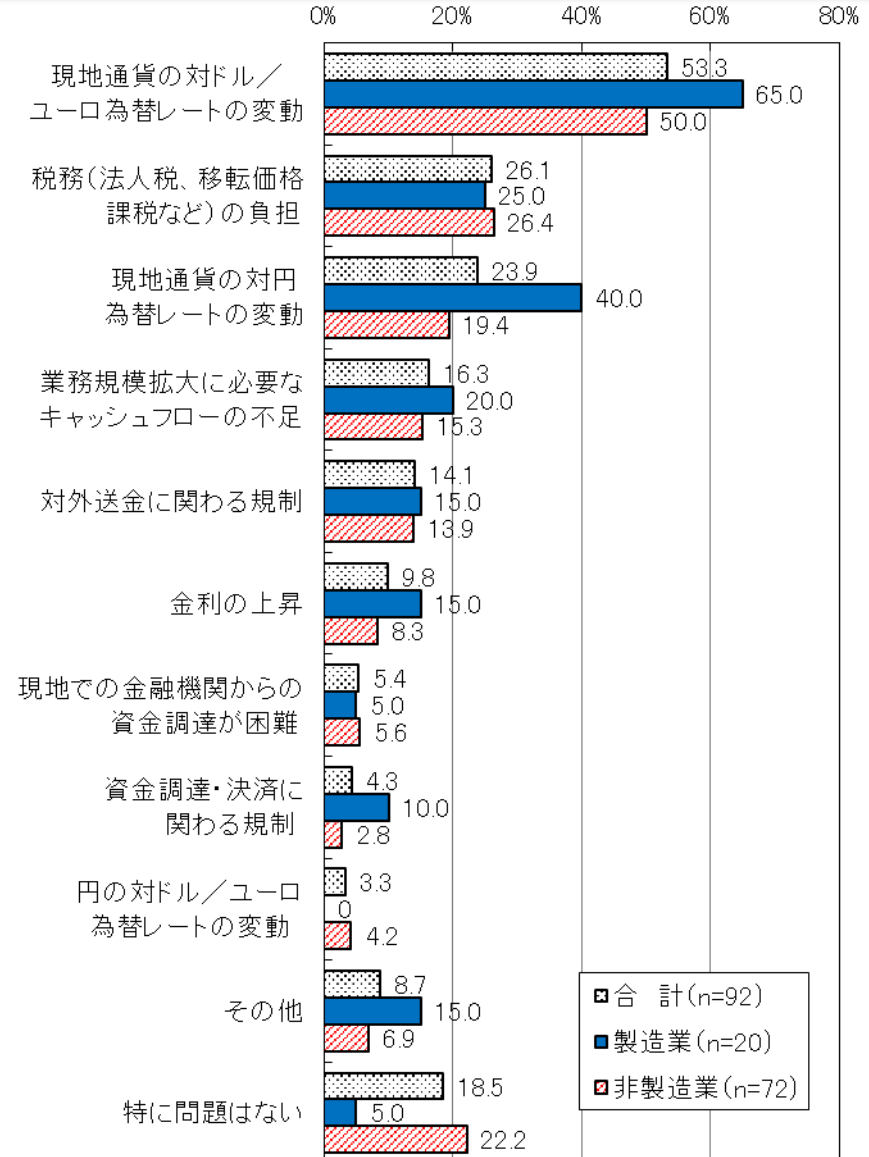
- 前回は引き続き、「原材料・部品の現地調達の難しさ」を挙げる企業が最も多い。「調達コストの上昇」、「品質管理の難しさ」は減少。

### 3. 経営上の問題点 (2)

販売・営業面での問題点 (製造業/非製造業) <複数回答>

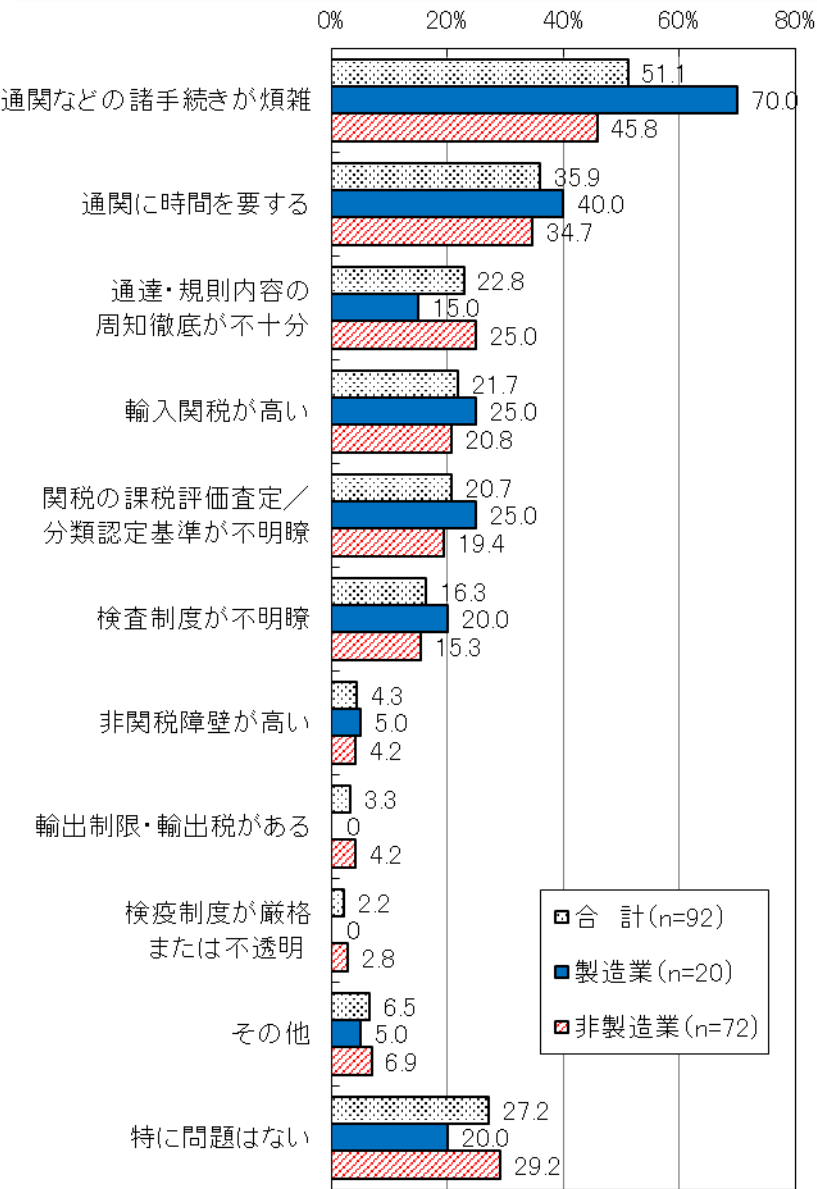


財務・金融・為替面での問題点 (製造業/非製造業) <複数回答>

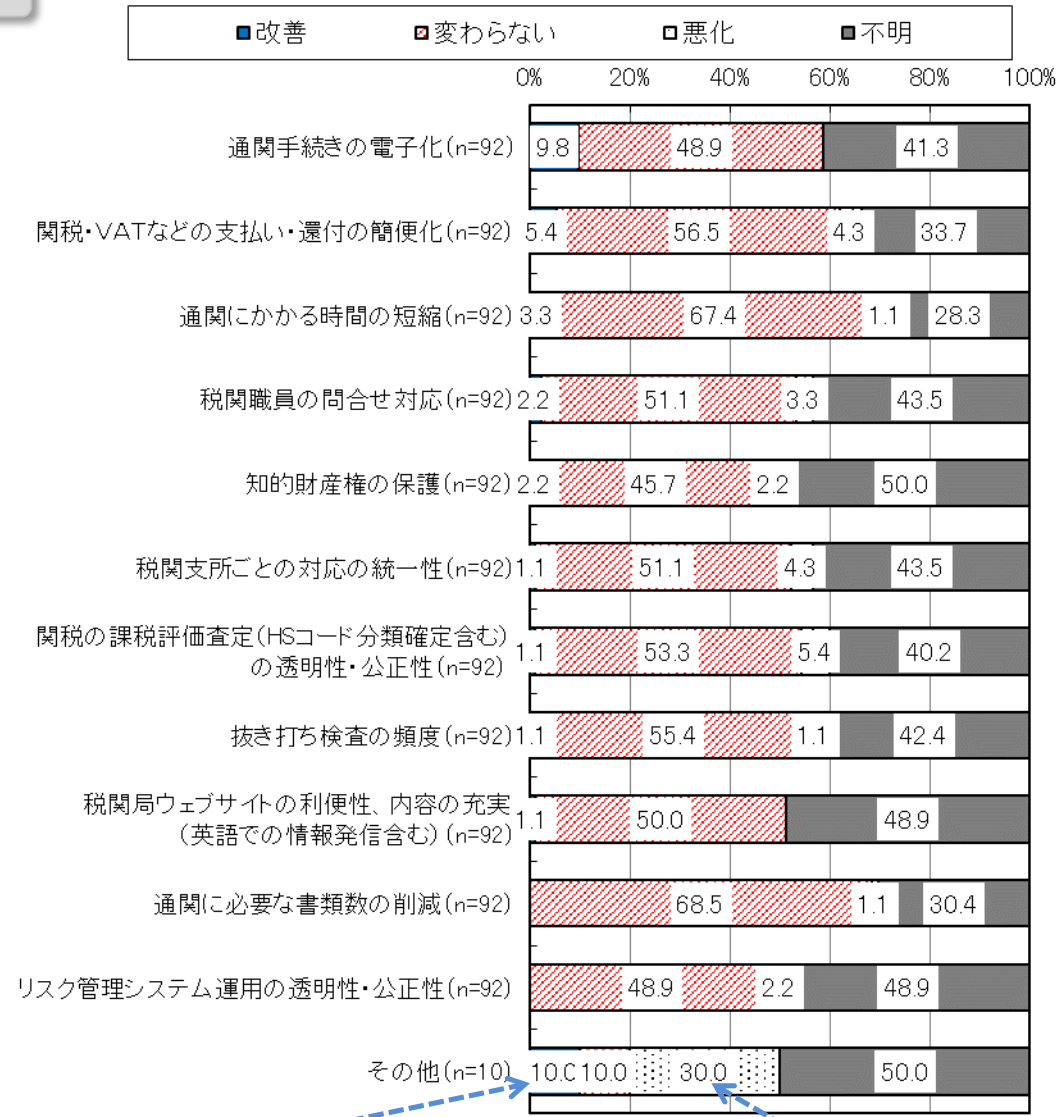


# 3. 経営上の問題点 (3)

貿易制度面での問題点 (製造業/非製造業) <複数回答>



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

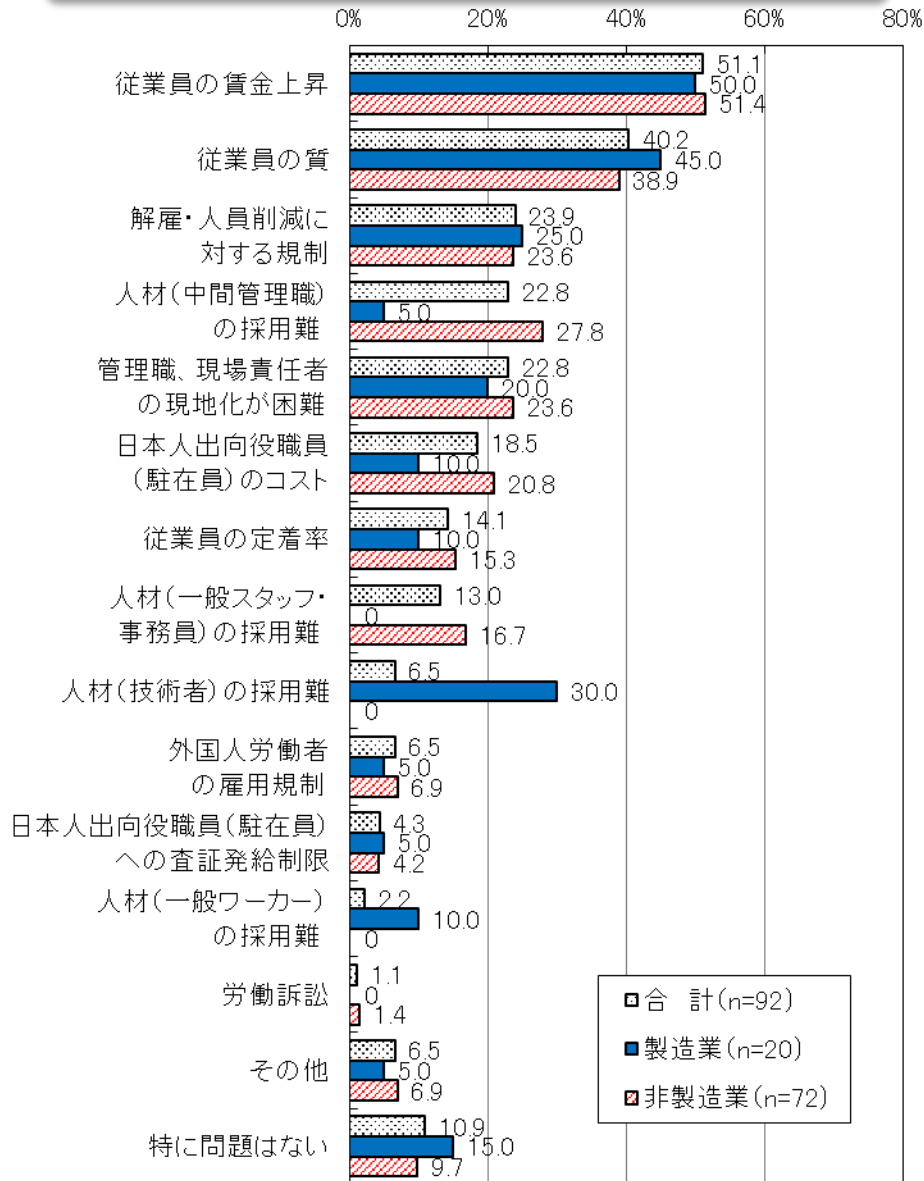


<改善例>  
申告価格に対する修正指示が減少  
(非製造業・運輸/倉庫)

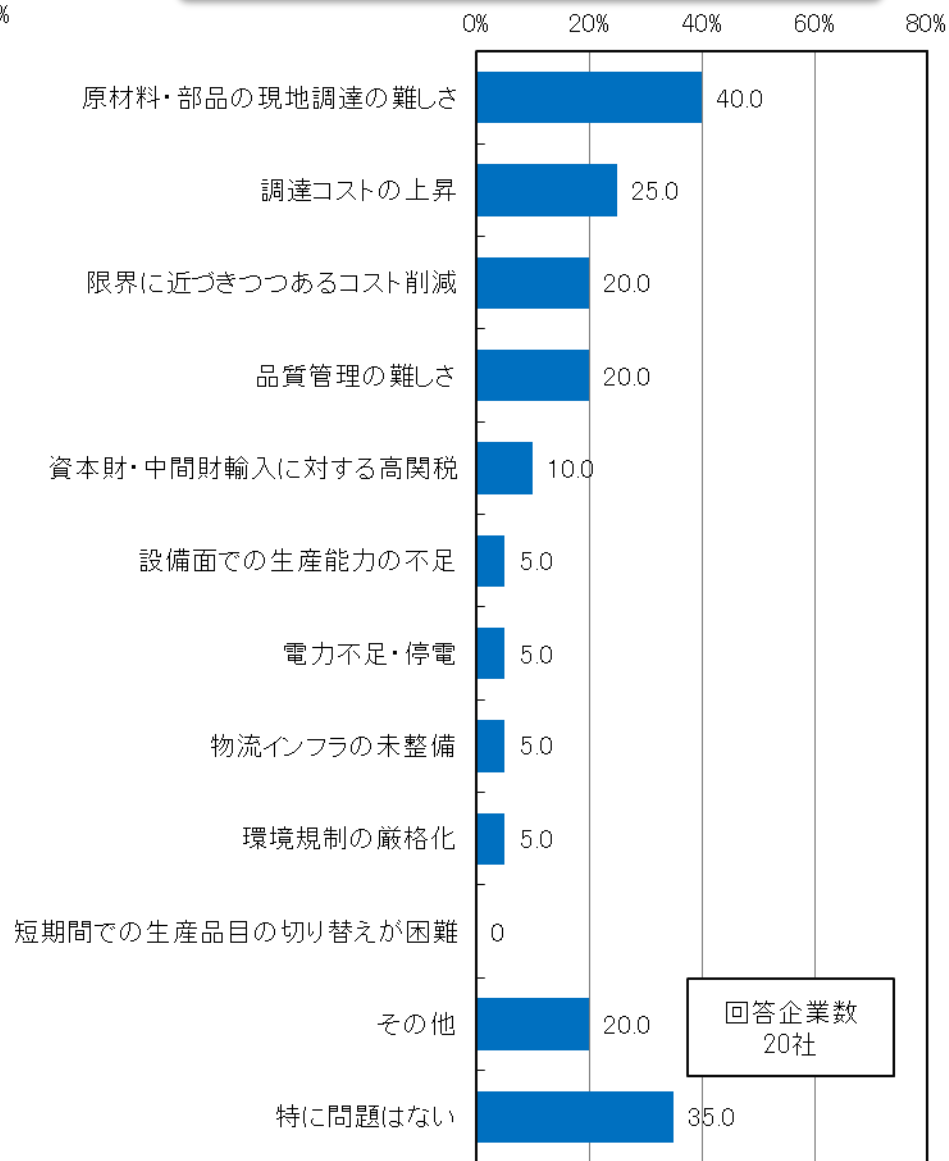
<悪化例>  
当局の責任部署・責任者の不明確さ  
(製造業・輸送用機器部品(自動車/二輪車))

### 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

#### □ 市場規模/成長性に引き続き期待(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/成長性を上げる企業が75.0%と圧倒的**」に多い。微減傾向だが、引き続き市場の潜在力がロシア市場の魅力。

#### □ 為替、手続関連の煩雑さが依然課題。ただし全般的には改善傾向(投資環境上のリスク)

- 投資環境面でのリスクは「**不安定な為替**」が最も多かった。ただし前回調査からは8.3ポイント減。全般的には投資環境上のリスクは改善傾向にある。

#### □ 情報セキュリティに関心(安全面のリスク)

- 前回同様、「**治安、テロ**」を一番のリスクと考える企業が79.3%と圧倒的多数(5年連続)。その他の項目は相対的に低い。

#### □ 国産品優遇によりビジネスに影響(輸入代替)

- ロシア政府が推進する**輸入代替政策による影響**は、前回2015年の調査に比べ、「**影響がある**」と回答した企業が約2倍の**40.2%**となった。「不明」は前回から22.8ポイント減の18.5%となり、影響の有無が明確化している。
- 具体的な影響として、**非製造業**では「**顧客の国産品への転換により売上減少**」が最も多く、製造業では「顧客の輸出からの切り替えによる売上拡大」が最も多くなった。

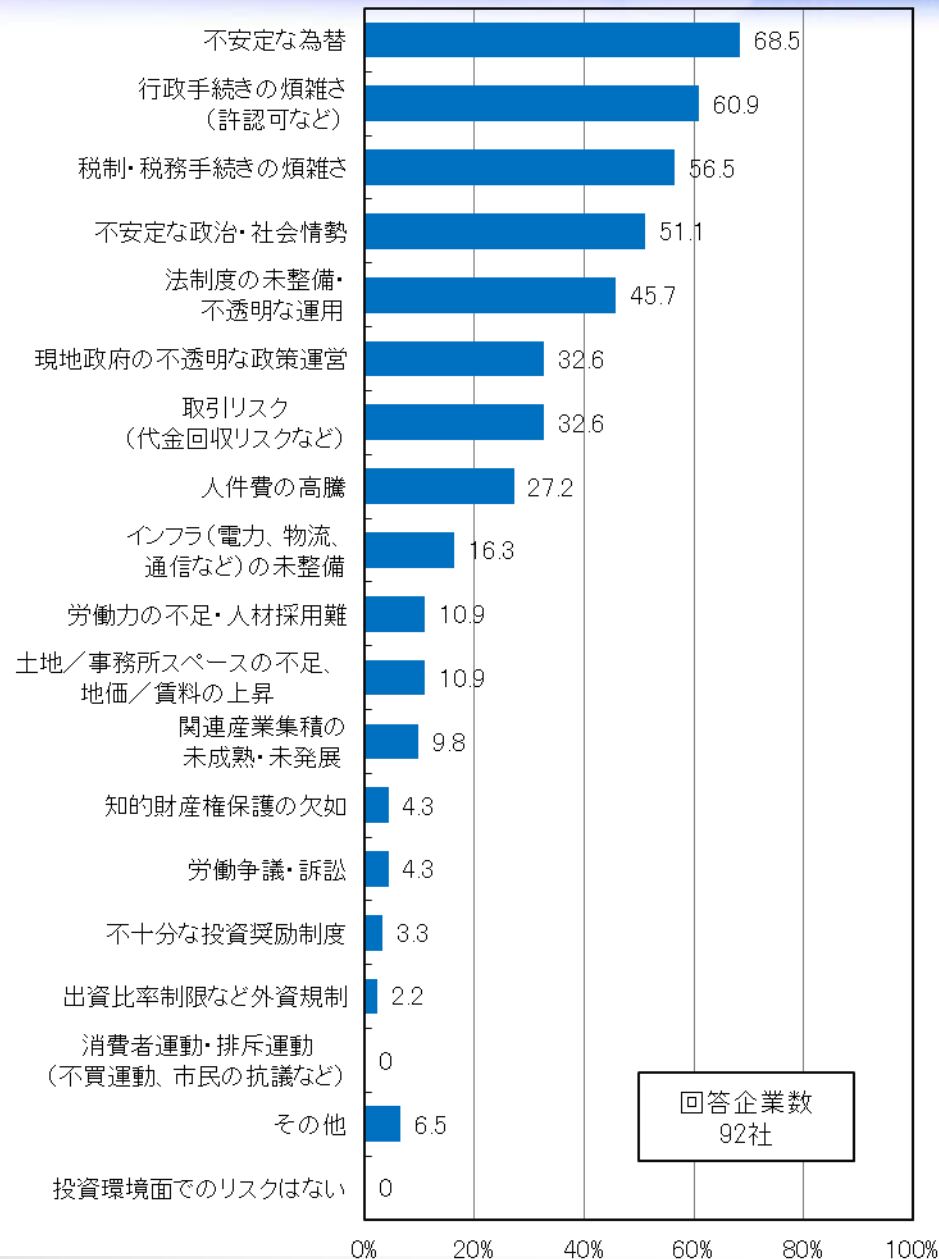
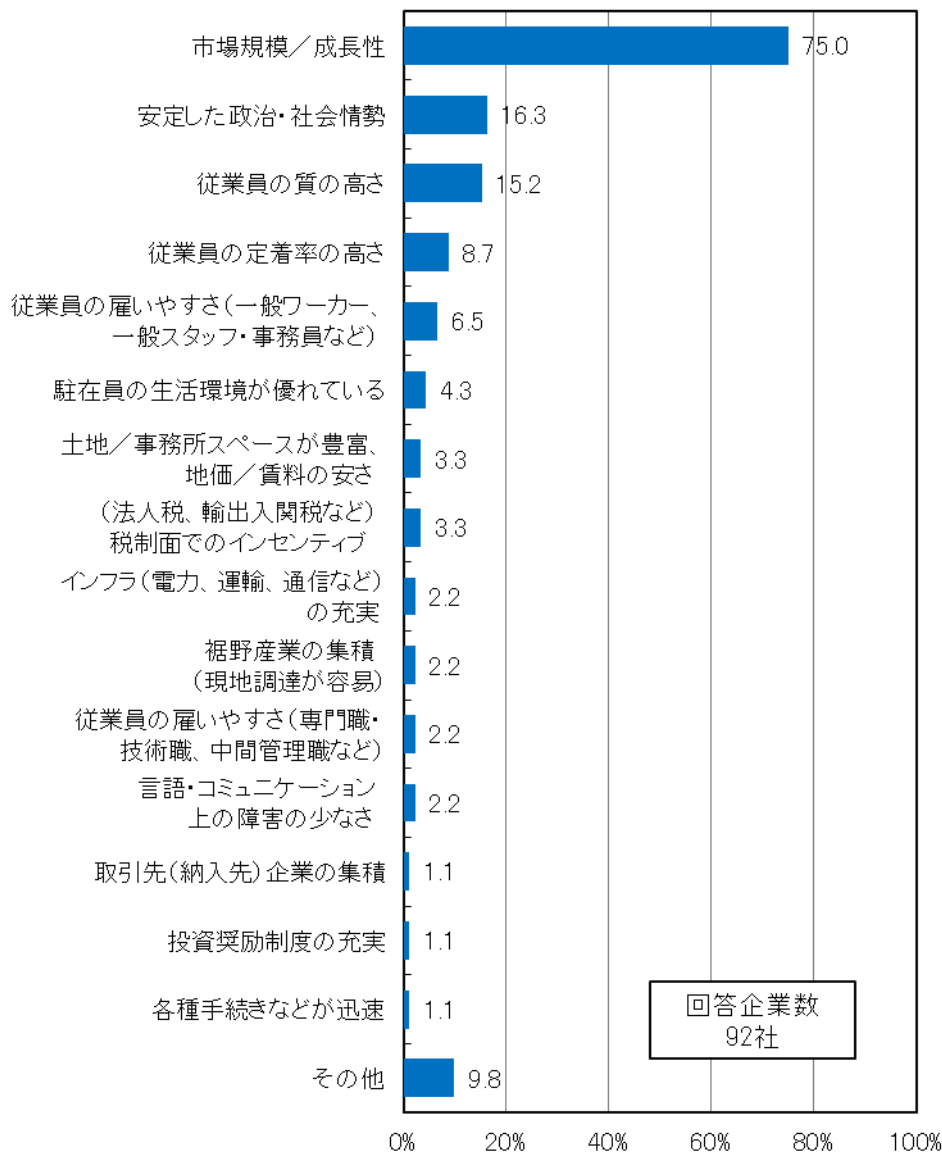
#### □ 欧州系、地場系との競合が拡大傾向(競合関係)

- 最も**競合関係**にある企業は、日系企業が最多の33.7%。ただし、割合は年々微減傾向。
- **欧州企業は26.1%で6.6ポイント増加した**。約4割をドイツ系企業が占める。**地場企業の割合は**、今回の調査では微減(2.2ポイント減の18.5%)したものの、**全体として上昇傾向**。
- **競合関係の変化**については、全体では変化がない一方、**製造業では「激化」が前回より14.4ポイント減少**し、30.0%となった。

# 4. 投資環境上のメリットとリスク (2)

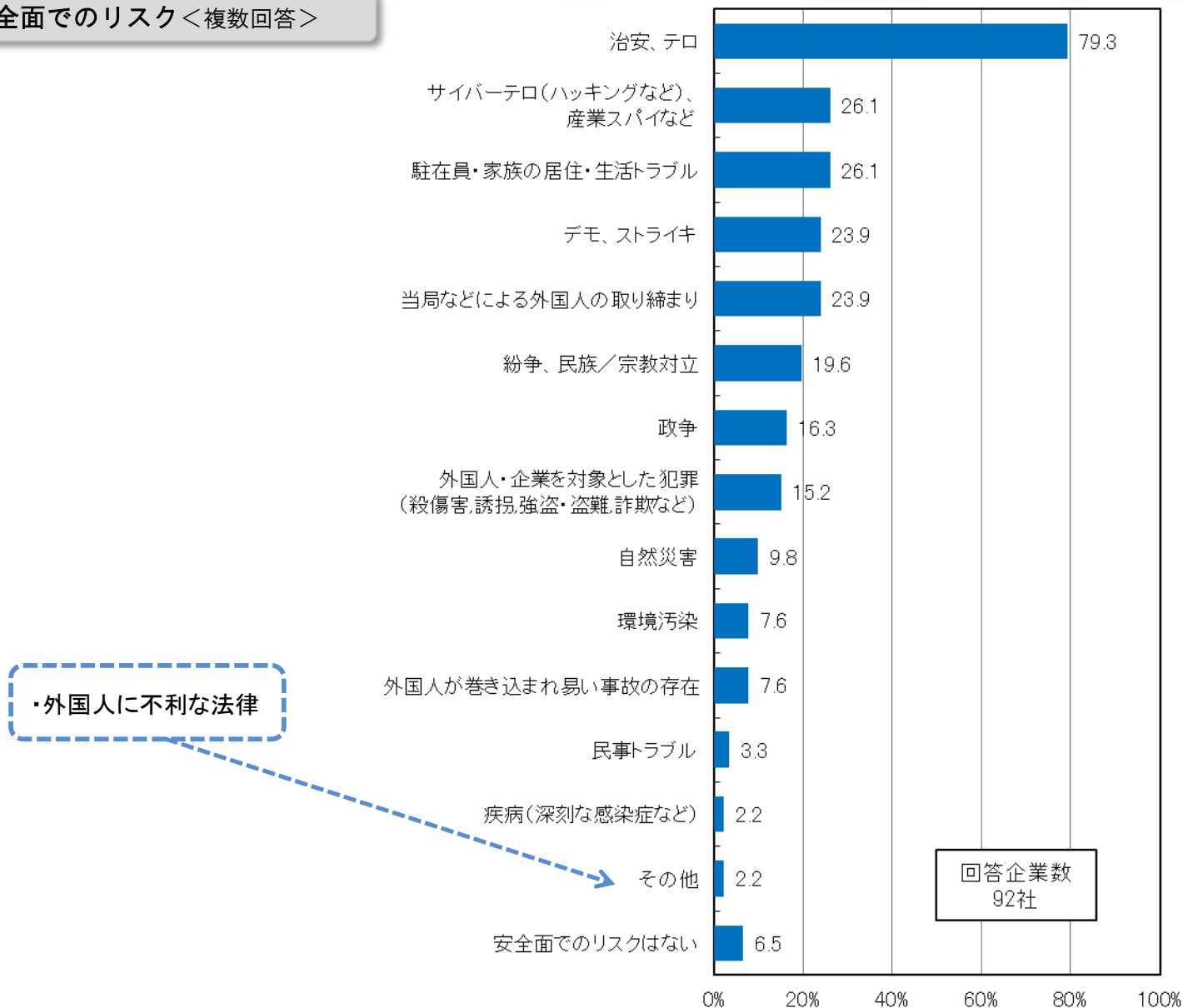
投資環境面でのリスク <複数回答>

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>

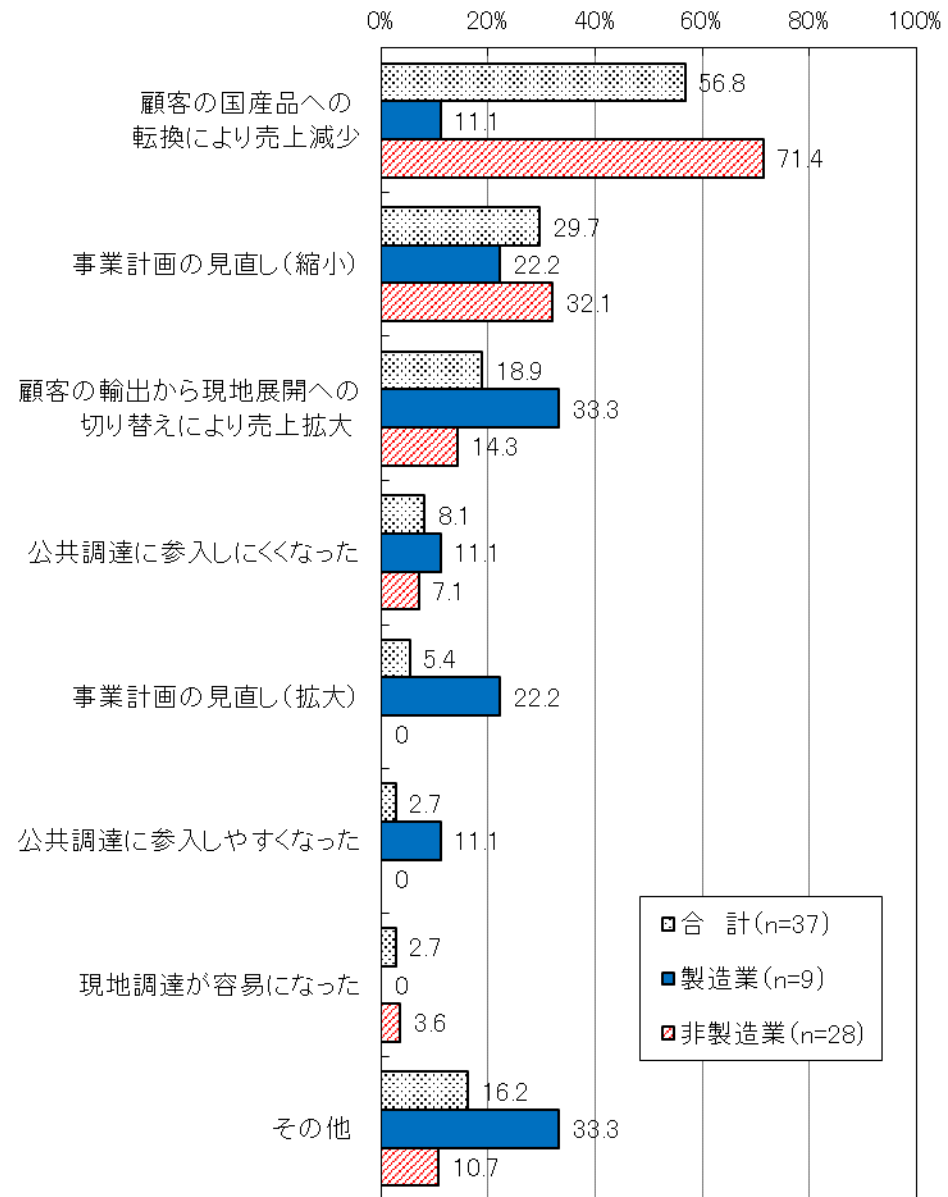
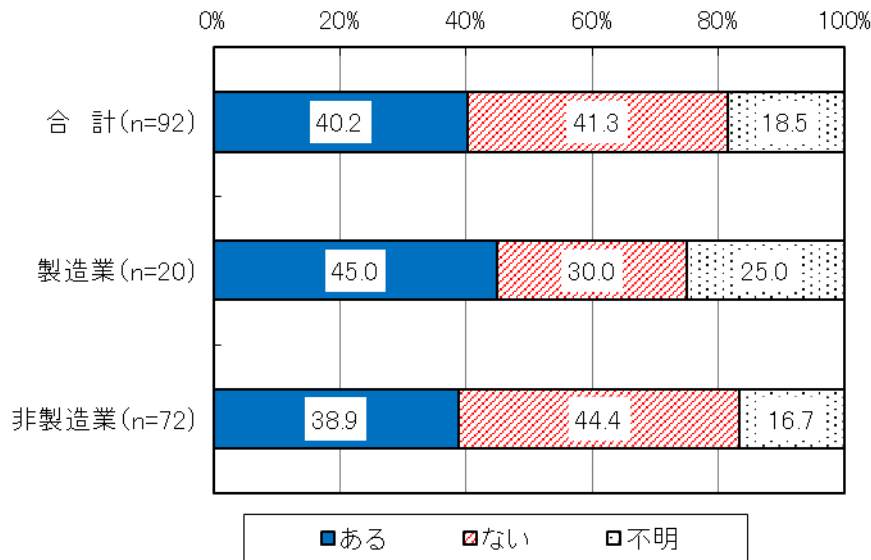


# 4. 投資環境上のメリットとリスク (4)

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>

## 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)



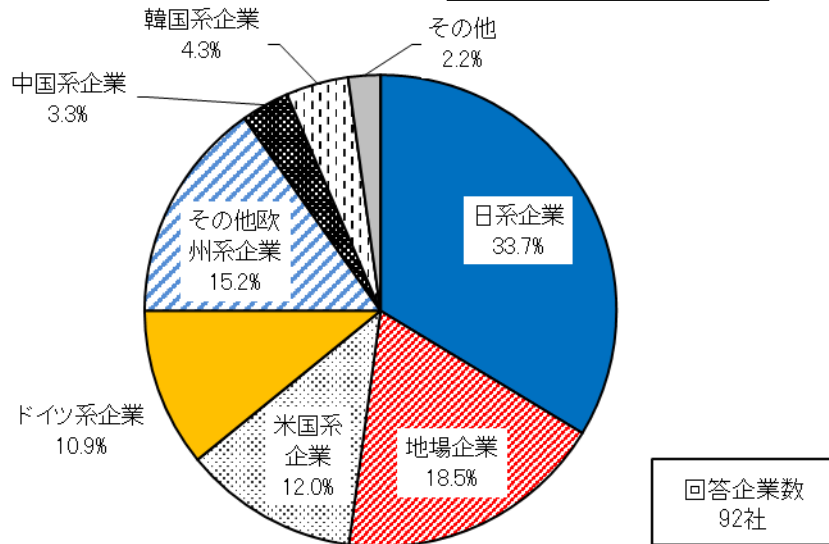


# 4. 投資環境上のメリットとリスク (5)

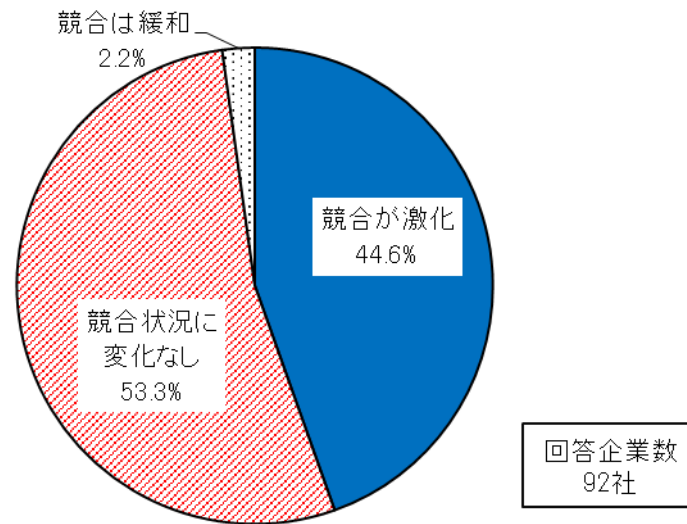


## 競合関係

### 最も競合関係にある企業

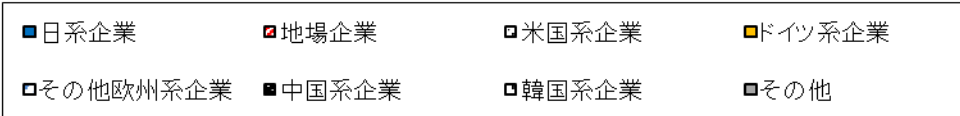
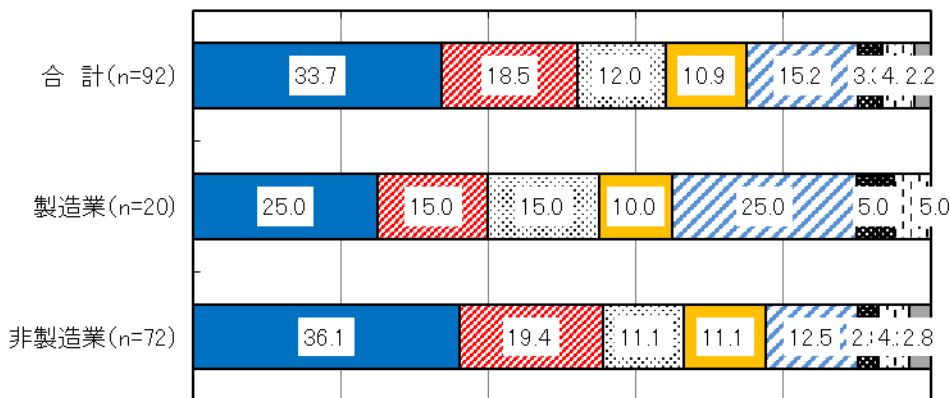


### 過去1年間で最も競合関係がある企業との競合関係の変化



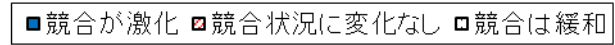
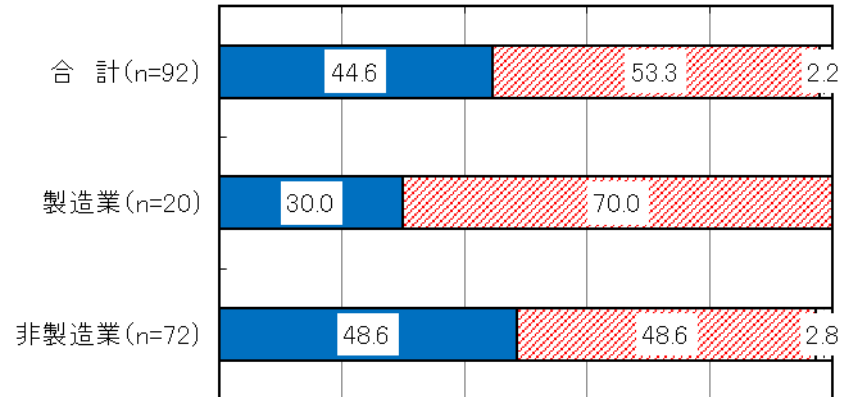
### 最も競合関係にある企業 (製造業/非製造業)

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



### 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)

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

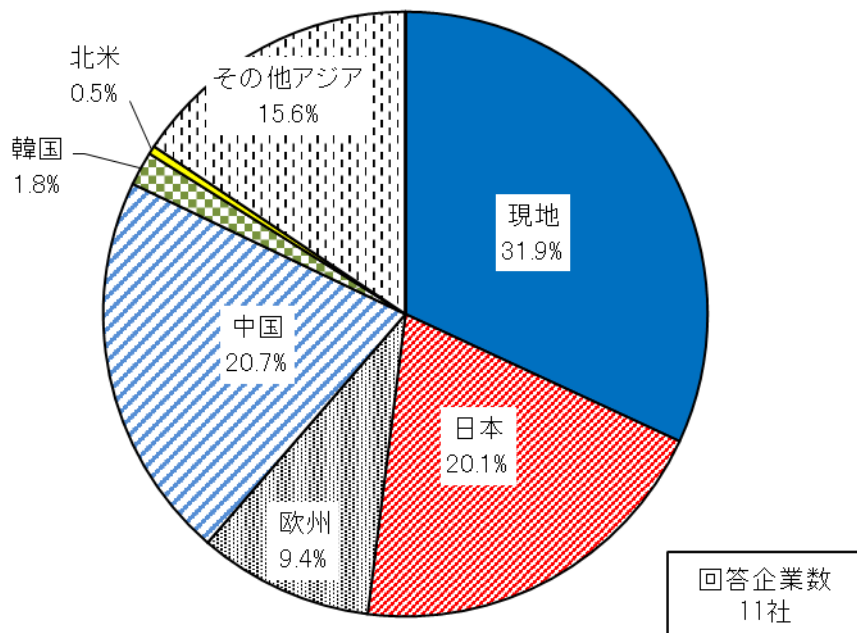


## 5. 部品・原材料の調達状況<製造業のみ>

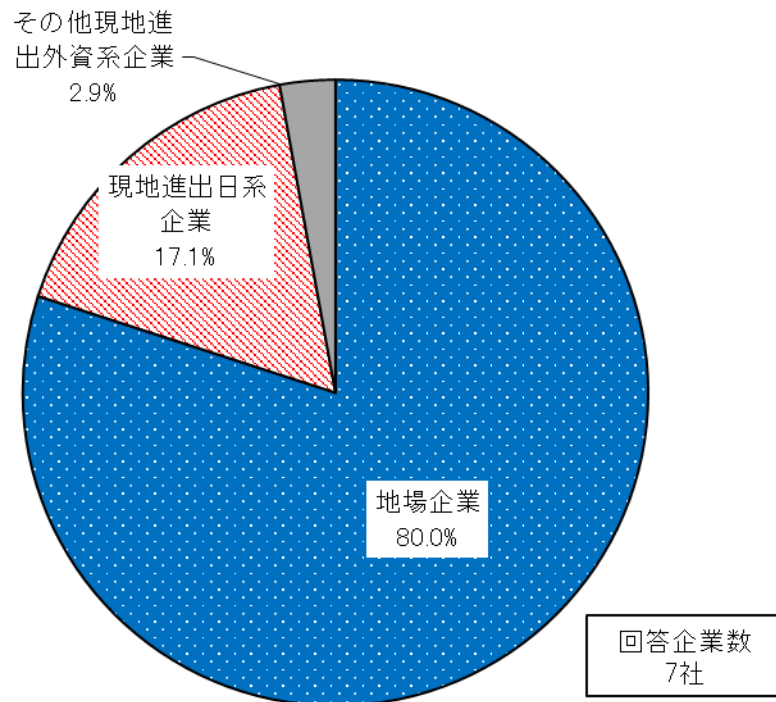
### □地場企業からの調達が過去最高

- 部品・原材料の調達先については、「日本」が前回から17.4ポイント減の20.1%で過去最低となった。一方、「現地」が前回から7.1ポイント増の31.9%で過去最多となり、現地調達化が進んでいることが明らかとなった。
- 現地での部品・原材料の調達先の内訳については、地場企業が最も多く、全体の8割を占めた。現地進出日系企業は前回より1.5ポイント増の17.1%で過去最高となった。

部品・原材料の調達先の内訳  
(合計が100となるよう回答)



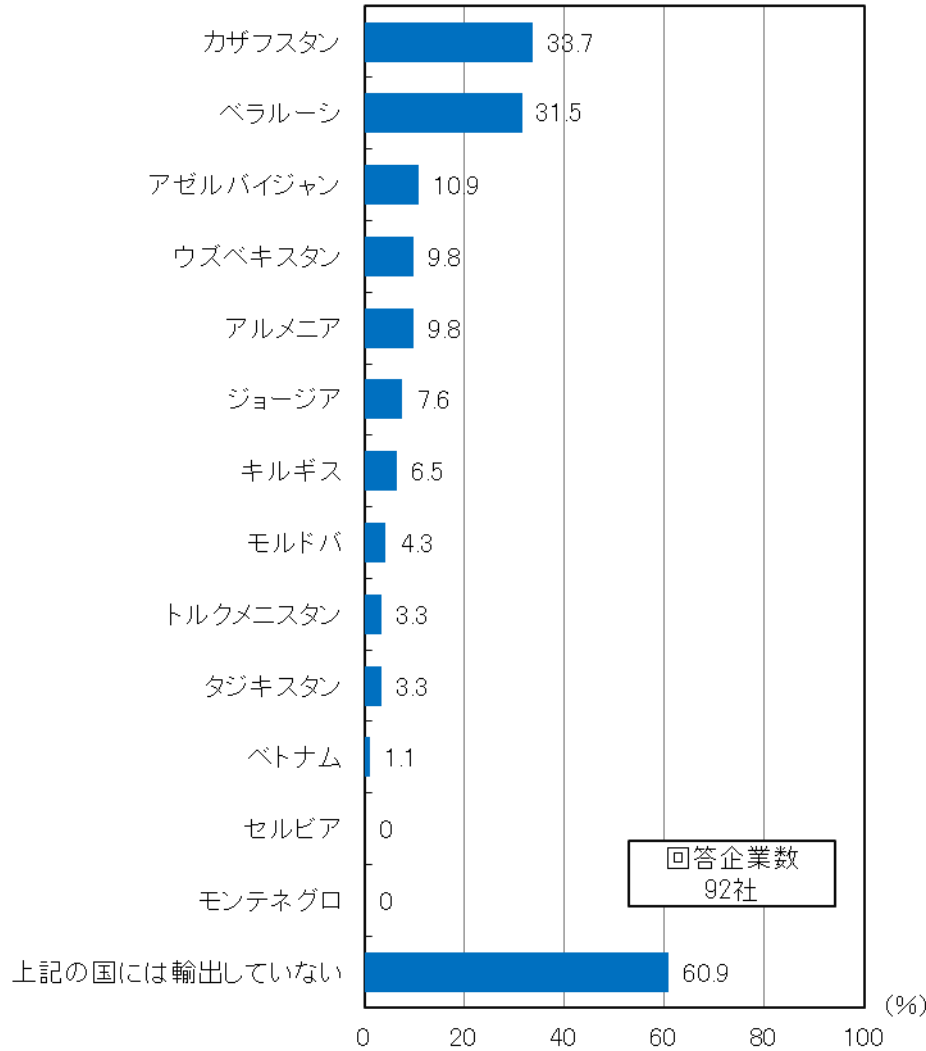
現地での部品・原材料の調達先の内訳



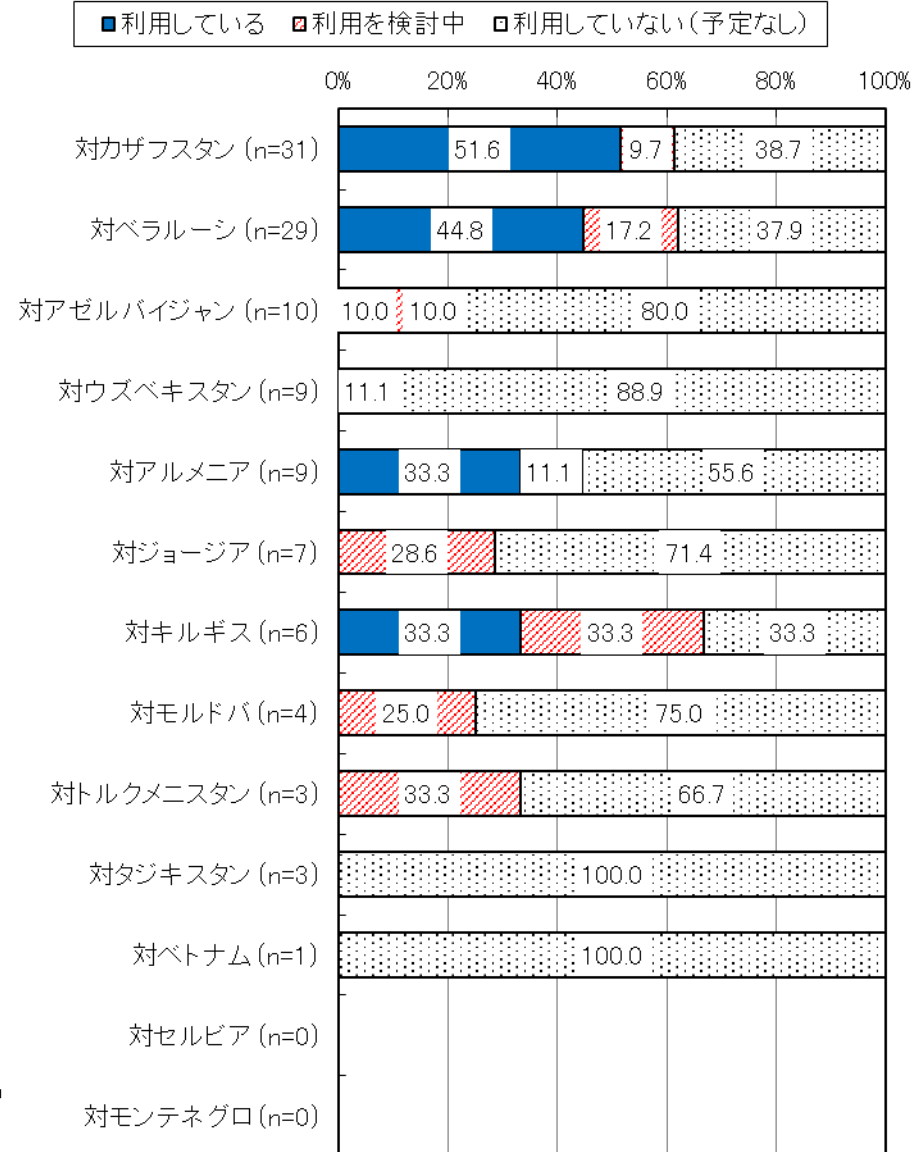
# 6. FTAの利用状況 (1)

## 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>



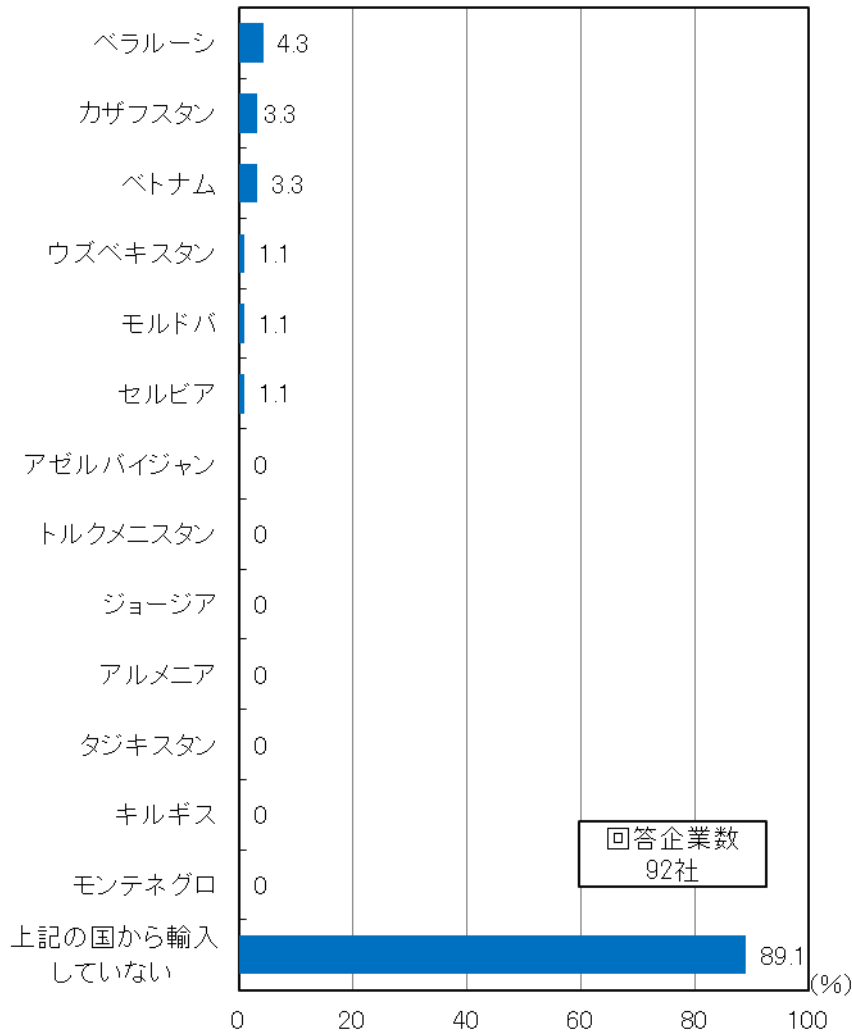
輸出に際してのFTAなどの優遇税率の利用状況



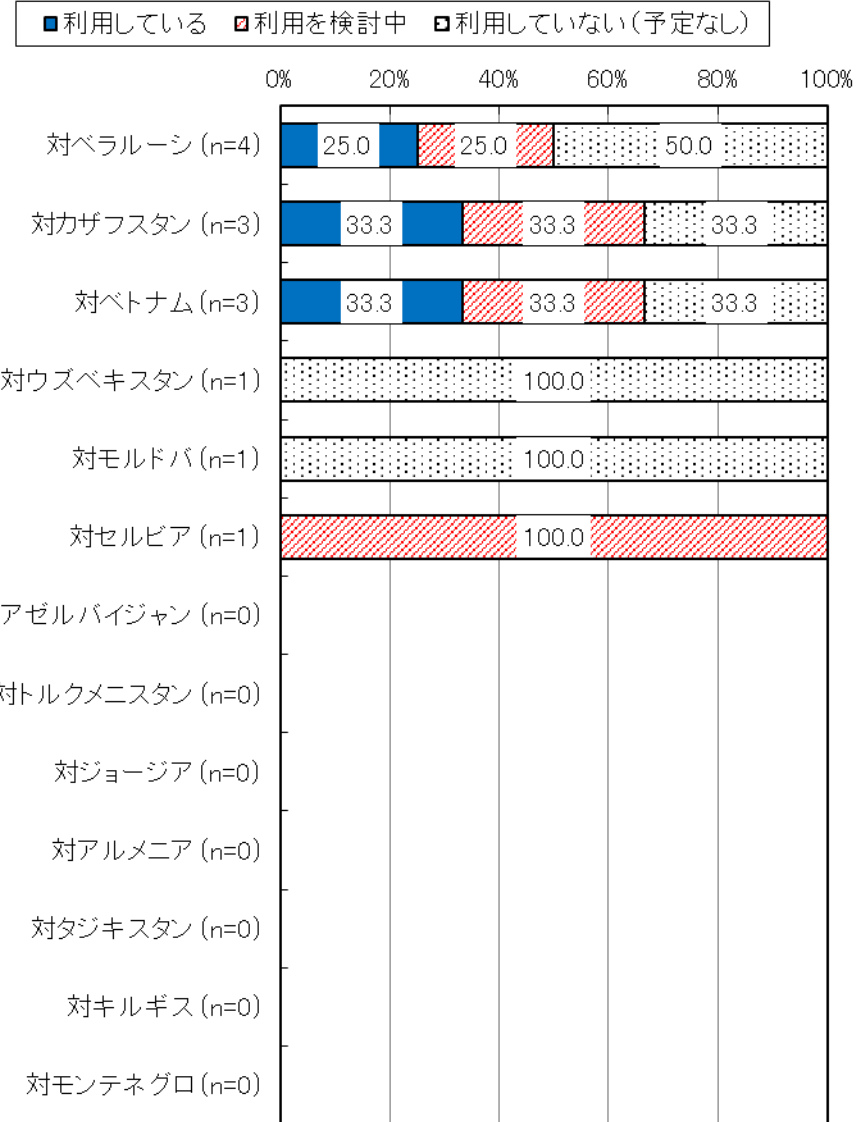
# 6. FTAの利用状況 (2)

## 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. ロシアで事業を展開する上での問題点



・ロシアでの事業展開上の問題点について自由記述形式での回答して依頼した。製造業・非製造業共通の問題点では、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、税関手続や労働関係などの法制度への不満が挙げられた。

・非製造業では、法制のほか、インフラの整備や情報セキュリティ規制の問題が指摘された。

## 製造業

業種	コメント
製造業	法規制など製品への条件がとにかく不明瞭。ここが先行き明確にならなければ事業計画も立てられない。当面は内需に向けた生産に集中するのみ。
製造業	経済及び市場の停滞で販売の伸張が見込めない。
製造業	担当地区税関の恣意的判断で追徴課税の請求を受け、法廷係争中。ロシア側税関組織の規律に問題ありと判断せざるを得ず、投資環境を整える上でロシア側で改善努力が必要な事項。
製造業	経済制裁や原油価格依存など、政治や経済が不安定なため賃金の上昇や需要の激減などのリスクが常にあり、事業の先行きが不透明になっている。

## 非製造業

業種	コメント
販売会社	ロシア国内、ロシアからCIS諸国への物流インフラの整備
販売会社	・全般的に書類文化をはじめとする形式主義が残っており、業務効率の悪さを感じる。(売上、利益に直結しないが、時間を取られる事案が多い) ・税務、法務関連の思想を抜本的に変えないと今後の大きな投資拡大は期待できない。
金融／保険	倒産時の担保履行法制が、日本や欧米と対比して未整備で、信用リスクをヘッジすることが難しい。
販売会社	・原油価格に過度に依存しない経済体制の国家になること。 ・周辺諸国と安定した関係を保つこと。 ・欧米からの経済制裁が解除されること。
卸売／小売(商社を含む)	米国・欧州による経済制裁。制裁の内容及び運用に不明確な点が多く、判断に影響を与えている。
情報通信(ソフトウェアを含む)	情報セキュリティ事業に関する規制が厳しすぎて、安定したIT環境を求める日系企業のご要望に応えられない場合がある
その他サービス業	・ロシアの競争入札における受注の安定化(公共入札における受注可否の売上に与える影響が大きい) ・外国人労働者に対する規制(交通違反等の軽度の違反が犯罪として扱われ、ロシアへの入国が出来なくなるリスクがあること)
卸売／小売(商社を含む)	法令が変更された際に、その通知期間が非常に短いこと。また詳細が決まっておらず、問い合わせをしても、当局側も把握しておらず、回答が得られないことがある。
販売会社	消費者保護の法律、運用(判例)が強すぎる。

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/ora2/20170088>



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。