

ロシアにおける企業統治や法令順守にかかる
リスクとその対策

2024年3月

日本貿易振興機構(ジェトロ)

モスクワ事務所

ビジネス展開課

報告書の利用についての注意・免責事項

本報告書は、日本貿易振興機構(ジェトロ)モスクワ事務所が現地法律事務所 Melling Voitishkin & Partners に作成委託し、2023年12月に入手した情報に基づくものであり、その後の法律改正などによって変わる場合があります。掲載した情報・コメントは作成委託先の判断によるものですが、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。また、本報告書はあくまでも参考情報の提供を目的としており、法的助言を構成するものではなく、法的助言として依拠すべきものではありません。本報告書にてご提供する情報に基づいて行為をされる場合には、必ず個別の事案に沿った具体的な法的助言を別途お求めください。

ジェトロおよび Melling Voitishkin & Partners は、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロおよび Melling Voitishkin & Partners が係る損害の可能性を知らされていても同様とします。

最後に、本報告書ではロシア拠点の人員を極力減らしたうえで対露事業の継続を試みるケース、あるいはロシア拠点の活動は停止したものの将来的なビジネスの再開が念頭にあるケースについて、直面し得るリスクや問題点を紹介し、それらに対する導入的な対策手法を取り上げています。ロシアのみならず、すでに海外に進出している日系企業が今後、何らかの理由で事業の大幅な縮小や活動の一時停止(会社の休眠化)をせざるを得なくなった場合に、発生し得るリスクや有効性を持ちうる対策に関する情報の一つとして、本報告書が皆様のお役に立てれば幸いです。

本報告書に係る問い合わせ先：

日本貿易振興機構(ジェトロ)

海外ビジネスサポートセンター ビジネス展開課

E-mail：SCC@jetro.go.jp

ジェトロ・モスクワ事務所

E-mail：rsm-doc@jetro.go.jp

JETRO

目次

1. 序論.....	1
2. 各状況におけるリスクならびに取り得る対策、ケーススタディ ..	1
2-1. 状況 A	
2-1-1. 想定されるリスク	2
2-1-2. 上記リスクへの対処方法、取り得る行動.....	5
2-1-3. ケーススタディ	6
2-2. 状況 B	
2-3. 状況 C	
2-3-1. 想定されるリスク	7
2-3-2. 上記リスクへの対処方法、取り得る行動.....	9
2-3-3. ケーススタディ	10

ロシアにおける企業統治や法令順守にかかるリスクとその対策

1. 序論

外国企業によるロシアでのビジネス運営は、一連の法的、実務的リスクを伴う恐れがある。外国投資家はロシアでの事業の継続、体制や取引の縮小、事業の終了、または会社の売却といった決定を余儀なくされている。この際、欧米などからの経済制裁に対するロシア側の報復的制限措置（対抗制裁）も考慮していく必要が生じている。これは、ロシアでのプレゼンスを維持する日本企業についても十分に言えることである。

法令が絶えず更新され、新たな要件が採用されているため、法的制限措置に違反してしまうリスクが高まっている。具体的なリスクの内容は、企業が選択する戦略によって異なるものとなる。

本報告書では、ロシアでのビジネスに対する日本企業の三つの基本的な戦略、状況に焦点を絞り、これら一つ一つを順に検討していくこととする。

状況 A：企業は職員数と会社規模を最小化（最適化）したうえで、事業は継続とした。

状況 B：企業は事業を停止した（「休眠状態」を含む）が、将来、事業を再開する準備をしている。

状況 C：企業は事業を停止した（「休眠状態」を含む）うえで、ロシアから完全に撤退する準備をしている。

上記 A～C の各状況について、本資料では企業統治（コーポレート・ガバナンス）関連の、極めて可能性が高い重大リスクの内容と、当該リスクを最小化するための一連の対策、ならびに当該リスクが発生した実際のケースとその解決方法を提示している。

2. 各状況におけるリスクならびに取り得る対策、ケーススタディ

2-1. 状況 A

（企業は職員数と会社規模を最小化（最適化）したうえで、事業は継続とした。）

2-1-1. 想定されるリスク

【イ】 会計報告書と税務申告書の提出時、および納税時における法令違反のリスク

例えば、残留した職員数ではすべての義務の履行が不可能である場合や、規制の改正をすべて追跡し適用することが不可能である場合に発生する。事業を継続するうえでは納税および当局への報告書の提出に関する要件を完全に満たす必要があるが、職員数を最適化した結果、これが困難になる恐れがある。具体的なリスクは以下のようなものである。

- 1) 税務関連の報告書が適時に提出されない場合に、銀行取引と送金が制限されるリスク
ロシア連邦国税基本法第 76 条第 3 項第 1 号によると、納税者である組織が税務当局に対し、所定の提出期日の経過後 20 日以内に当該の書類を提出しない場合、税務当局は、納税者である組織の銀行口座に係る取引と送金を停止する場合がある。
- 2) 国税基本法違反の責任を問われるリスク
納税に関する要件を履行しなかった結果として、過料、罰金の賦課といった税制上の措置が適用される場合がある。この際、国税基本法第 101 条第 10 項第 1 号によると、税務当局は、銀行口座上の取引の停止のほか、企業の輸送車両や不動産、その他の資産の売却および抵当設定の禁止といった保全措置を講じる場合がある。
- 3) 会計報告書の提出要件に違反するリスク
国税基本法第 23 条第 1 項第 5 号の 1 によると、納税者は連邦法第 402-FZ 号「会計について」の要件に従い、会計報告の対象となる期間が終了した後 3 カ月以内に、税務当局に対し会計報告書を提出する義務を負っている。会計報告書が期日内に提出されない場合、組織に対して国税基本法第 126 条第 1 項に基づいた税務責任が、組織の役職者に対してはロシア連邦行政違反法第 15 条第 6 項第 1 号にしたがった行政過料が課されることになる。

税務当局が高水準の税収を確保する必要があることを背景に、企業の動向により注目が集まるようになっていることを踏まえ、上記リスクに対する備えの重要性は増している。

【ロ】 取締役の解任、新規取締役の任命に伴うリスク

人員削減または事業停止といったプロセスの中で、企業は代表者を交代する場合がある。取締役の交代は、以下のような一連のリスクを招くものとなる。

- 1) 新規取締役を任命することなく取締役を解任する場合に、統一国家法人登記簿（税務当局が運用する企業情報登録簿）への修正事項の提出や、現在有効な情報の提出に困難が生じるリスク。

- 2) 現任の代表者に関する情報が信頼性を欠くことが明らかになった場合に、統一国家法人登記簿に不適合との記載がなされるリスク。

【ハ】非友好国の企業に対し発動された特別規制（「対抗制裁」措置）に違反するリスク

事業を継続する場合には、企業は為替規制や、配当金支払い／利益分配、貸付、ライセンス契約に基づくロイヤリティの支払いに係る制限のほか、輸出入に係る制限にも対応し続ける必要があるが、人員が削減された中では特に、絶え間なく改正される法や新たに誕生するルールに違反してしまうリスクが高まる。ここでは以下の規制が重要となる。

- 1) ロシア国外の親会社に対する配当金の支払い／非友好国からの株主に対する利益の分配に係る制限を受ける。この制限は、2022年2月28日付ロシア連邦大統領令第79号および2022年7月5日付同第430号によって定められている。政府委員会の承認を得ずに実施できる利益の分配／配当金の支払いは、毎月1,000万ルーブル（約1,600万円、※1ルーブル=約1.6円）までである。
- 2) ロシア居住者による、非友好国の外国企業のための外貨建て／ルーブル建てでの貸付の提供に関する制限、ならびに従前に受けた貸付金の毎月1,000万ルーブルを超える返済に関する制限を受ける。本制限は、2022年2月28日付ロシア連邦大統領令第79号によって定められている。
- 3) 非友好国からの権利保有者に対するロイヤリティの支払いに関する制限を受ける。ルーブル建ての特別口座への支払いと非友好国の権利保有者に対するロイヤリティの支払いに関する手順は、2022年5月27日付ロシア連邦大統領令第322号によって定められている。

【ニ】企業の残存資産に関わるリスク

例えば、企業の倉庫内に、機器や部品、未販売品の在庫が大量に残っているケースは珍しくない。自社事業を最適化、もしくは「休眠状態」に移行した企業では、残存資産や倉庫内在庫の扱いに関する問題が生じてくる。企業の手元に残る資産の売却または処分を行う際には、以下のリスクが発生する。

- 1) 企業の倉庫に残存する製品を販売する方法の一つが輸出である。しかし、工作機械、その他の生産設備を含む多くの製品をロシアから輸出することは、現在発動中の規制により制限を受ける可能性、ならびに制裁リスクを伴う可能性がある。

ロシア連邦政府決定第311号、第313号によって、ロシア領外への特定品の輸出が制限されている。ロシア連邦大統領令第311号のリストに記載されている一連の商品

の輸出は、連邦政府首相、または第一副首相か産業商務相の許可が求められる。ロシア連邦大統領令第 313 号のリストに記載されている商品の輸出は全面的に禁止されている。

2) 残存資産への対応方法として資産（倉庫内在庫）を破壊、廃棄することは、以下の重大なリスクを伴う。

i. 企業の倉庫に残存する資産を破壊した結果、義務の履行が不可能になった場合に、故意の破産の責を問われ、刑事責任を負うリスク

ロシア連邦刑法第 196 条により、故意の破産、すなわち債権者への債務の返済を不可能とする行為への責任が定められている。

ii. 在庫の廃棄に伴う税務上のリスク

ロシア連邦国税基本法第 250 条第 20 項に則った棚卸の結果、余剰在庫があることが明らかになった場合、倉庫内在庫は税の計算時に考慮される。意図的に資産が破壊、廃棄処分された場合で、棚卸時に有形資産の不足が明らかになった場合は、当該資産は付加価値税の計算時に考慮される。

iii. 政府による資産の一時管理が導入されるリスク

2023 年 4 月 25 日付ロシア連邦大統領令第 302 号によると、非友好国の者の支配下にある企業に対しては、「一時管理」が導入される可能性がある。一時管理が導入されるに際しては、非友好国の領内にあるロシア連邦、ロシアの自然人または法人の資産の所有権が剥奪されることがその根拠となる。

一時管理の導入は、企業の株式または持ち分をロシア連邦国有資産管理庁（ロスイムシエストヴォ）に移管することを意味する。一時管理が導入されている間、企業の所有者、すなわち授権資本における株式または持ち分の保有者は、配当金を分配する能力をはじめ、企業を管理する能力、株主総会において決定を採択する能力を失う。一時管理が導入されている間、上記の権限はロスイムシエストヴォが遂行する。現時点（ジェットロ注：2023 年 12 月）で一時管理下にある企業は次のとおりである。

- ユニプロ
- フォータム
- ダノン
- プライム・プリント・グループ
- バルチカ（カールスバーグ）
- アメディア・イースタン・ヨーロッパ
- ロルフ

本措置はまだそれほど広く適用されていないが、リスクは存在する。また、より規模の小さなビジネスに対しても、段階的に導入される可能性がある。

【ホ】 企業の資産に対する個々の職員による法令違反のリスク

外国経営陣によるしかるべき監督が欠如していることから生じる、企業の資産に対する個々の職員による法令違反リスクも存在する。このリスクは、企業の事業特性やロシアに残った経営層の忠誠心、社内文化等に左右される。上からの監督・監視が弱まれば、全員ではなくとも一部の者が、誘惑を回避できなくなり、私的目的において設備機器を使用したり、資産を盗んだり、その他の形態で濫用したりする可能性は否定できない。この種の法令違反に対しては、刑事罰に至るまでのかなり重大な責任措置がロシアの法令に規定されているものの、それを知っていてもなお、職員が誘惑に勝てない恐れがある。従い、本リスクも無視すべきではない。

2-1-2. 上記リスクへの対処方法、取り得る行動

- 1) 税務・会計報告書、取締役交代に関して、考えられる対処方法として、報告書（の作成・提出）や取締役のアウトソーシングがある。外国企業に対する会計・税務報告サービス、および自社のロシア法人に対する外部取締役提供サービスを手がける企業は豊富に存在する。
- 2) 取締役の交代によるリスクに関しては、前任取締役の解雇と同時に新規取締役を任命することが先述のリスク（本報告書 3 ページ参照）に対する基本的な対策になると同時に、悪影響の回避につながる。
- 3) 資産の一時管理に関しては、ロシア政府が一時管理を導入する際の一定の基準がないため、本リスクに対する具体的な対策は存在しない状態であるが、倉庫内在庫の破壊や廃棄処分の実施またはそれを計画することは、一時管理が導入されるリスクを高め得るものとなる。また、実際には生産を継続することが可能であるにもかかわらず、生産を停止または終了することもリスクを高めることとなる。
- 4) 外国の経営陣によるしかるべき監督が欠如しているために生じる、企業の資産に対する個々の職員による法令違反リスクに関しては、財務・経済活動に対する定期的な監査や資産の棚卸の計画立案、そのほか企業資産や事業特性を踏まえたうえでの対策が推奨される。さらに、資産の保護／保全のためのモニタリングを目的として、外部業者の活用も検討に値する。こうしたサービスのプロバイダーはデジタル技術を活用しながらビデオ監視等を行う。

2-1-3. ケーススタディ

- 1) 資産の破壊や廃棄処分に伴う税務上のリスクに関して、事案第 A55-25450/2018 号では、ある企業が裁判所に申し出を行い、棚卸の過程で発見された資産不足を根拠として、当局が追加加算した付加価値税、罰金、過料を違法と認めるよう求めた。裁判所は付加価値税、罰金、過料の計上は適法と判断した。これは、資産の消失が、納税者（申し立て企業）の意思とは無関係な状況の中で発生したということが証明されなかったためである。加えて、裁判所は、課税基準額算定の根拠となる財務結果に影響を及ぼす自社の経済活動の存在を証明する義務は納税者が負うと指摘した。このように、資産の破壊や廃棄処分にあたっては、付加価値税が法律に則って計上される可能性がある。
- 2) ボルボ、マン、メルセデスといった企業の経営陣がロシアの顧客へのサービス提供やパーツ販売を拒否していることに対し、こうした企業の経営陣の刑事責任を問う試みがなされていることが明らかになっている。

2-2. 状況 B

（企業は事業を停止した（「休眠状態」を含む）が、将来、事業を再開する準備をしている。）

状況 A の場合に示したリスクが、状況 B にも当てはまる。また、状況 A の場合にリストアップしたリスクへの対処方法が、状況 B にも当てはまる。

2-3. 状況 C

（企業は事業を停止した（「休眠状態」を含む）うえで、ロシアから完全に撤退する準備をしている。）

2-3-1. 想定されるリスク

状況 A の場合に示したリスクが、状況 C でも重大なものとなる。

加えて、ロシアでの事業の終了を決定する場合に、個々のリスクは、ロシア事業をどのように再編するかを選択によって異なってくる。ロシア国内での主な事業再編手法は次のとおりである。

- 1) ロシアの投資家への企業の売却。企業の持ち分／株式の、ロシアの投資家への売却には（断然少ないが、外国の投資家への売却の場合もある）、以下のリスクと特性がある。
 - i. 取引は資産の市場価格（独立鑑定人による鑑定書、ならびに鑑定人の自主規制機関（SRO）による鑑定書で証明された価格）の 50%以下の価格で実施する。
 - ii. 取引遂行の期日ならびにその実施可能性は、規制機関、すなわちロシア連邦反独占局、連邦政府外国投資管理委員会小委員会、その他の機関による承認に大きく左右される。こうした調整機関による合意に向けた一つのプロセスとして、取引の構造や価格、ならびに買付資金の支払手順や支払期日を含むその他の重要事項に対し、規制機関側から追加要件が課される可能性がある。
 - iii. ロシアの投資家への売却は通常、オプション締結を想定していない。従って、買い手から企業を買い戻し、ロシア市場に企業が戻る機会を想定するものではない。
 - iv. 取引の中では、事業や資産の状態が著しく悪化するのを回避すること、ならびに、一般に公表される情報や公式声明を入念に監視していくことが重要である。これは、一時管理の導入に際しては、多くのファクターが存在しているためである。
 - v. 取引においては、ロシア事業の経営陣側の利益相反を排除し、必要に応じて対応策を講じることが重要である。
 - vi. こうした取引では、必ずその取引期間中に第三者から事業に影響を受けるリスクが著しく増大するため、入念に準備を進めることが必要となる。想定される脅威に関しては、事前に評価を行っておく方がよい。
- 2) 経営陣への売却－MBO（Management Buyout／経営陣による買収）。経営陣への企業の持ち分／株式の売却には以下のリスクと特性がある。
 - i. 条件に応じて、取引は資産の名目価格から、市場価格の 50%までの間の価格で実施される。市場価格は、独立鑑定人による鑑定書、ならびに鑑定人の自主規制機関（SRO）による鑑定書で証明される。

- ii. 取引は通常、経営陣から企業を買い戻す権利を外国の所有者に付与するオプションの締結を見込んだものとなる。このオプションは、所有者らが将来的に、ロシア市場に戻る機会を手に行っていることを意味するものである。しかし、取引契約に買い戻しオプション条件を含めることにより、政府委員会の承認を得ることがより困難になるうえに、現行のアプローチにおいては、有効期間が2年を超えるオプション、ならびに市場価格によらない買い戻しを盛り込んだオプションは政府の承認を得ることが相当困難になっている。
 - iii. MBO取引は事実上、当該取引が資産の買い戻しオプションを盛り込んだものである場合には特に、連邦政府外国投資管理委員会小委員会の承認を得られなくなっている。この種の取引が政府の承認を得て実施できる機会は、規定というよりはむしろ例外となりつつある。
- 3) ロシア企業の持ち分／株式を売却する際に適用される一連の制限を考慮する必要がある。この中には、2022年3月1日付ロシア連邦大統領令第81号、2022年9月8日付同第618号に則った連邦政府外国投資管理委員会小委員会の事前承認を得る必要性や、連邦予算への納付金（いわゆる「撤退税」）が必要となる。納付金は、資産の市場価格の15%の金額を国家予算に義務的に納める。
- 4) 企業の清算。この手続きは次のステップからなっている。
- 当該企業が関与している法的紛争の解決
 - 取引先に対する義務の履行
 - 清算することの決定および清算人の任命
 - 税務当局による企業の監査
 - 予定される清算手続きに関する通知の公表
 - 債権者の特定および債権者に対する清算の通知
 - 売掛金の回収
 - 残存資産・債務の棚卸
 - 中間清算収支の作成とステークホルダによるその承認
 - 債権者からの残存する請求の履行
 - 企業の決算
 - 最終清算収支の作成と承認
 - 清算に関する通知の公表
 - 登記機関に対する清算関連書類の提出
 - 税務当局による清算情報の登録

なお、清算に要する期間は通常、9～12 カ月であるが、これを上回る場合もある。本手続きには以下のリスクや困難が伴う。

i. 清算手続きの複雑さや高額な費用

費用の発生に加えて、当該企業が訴訟案件を抱えている場合には手続き遂行に対する制限がある。

ii. 子会社責任が生じるリスク

会社を清算する目的での行動の結果生じた制御不能な破産、およびその結果として、債権者に対する義務の履行が不能の状態になった場合、企業が子会社責任を問われる恐れがあるが、企業を所有する外国人もこうした子会社責任を問われ得る。ロシア国外にいる外国の企業所有者が子会社責任を問われる可能性があるのは、外国の裁判所がロシアの裁判所の決定を承認し、これを執行した場合である。ただしこれには、国際条約が存在するか、裁判所決定を承認するにあたっての相互主義原則がロシアと当該国との間に存在することが必要である。

iii. 清算または破産にあたり経営陣が負う責任のリスク

破産の場合には企業の最高経営責任者すなわち代表取締役、または清算時における清算人は、自らの不合理もしくは不誠実な行動の結果、企業が自社の債務を支払えなくなった場合には、債務に関する民事上の子会社責任を負う場合がある。この種の行動例としては、取引の実施にあたっての利益相反の隠蔽、明らかな赤字取引、株主総会での必要な承認を得ないままの取引の遂行がある。

状況 C においても、状況 A の場合と同様に、企業の資産の破壊や廃棄処分とその結果としての故意の破産に係る刑法上のリスクが存在する。

2-3-2. 上記リスクへの対処方法、取り得る行動

状況 A で列挙したリスクへの対処方法が、状況 C にも当てはまる。さらに以下の対処法がある。

- 1) 仮に資産を売却する場合、ロシアの投資家に売却することが最もリスクが低く、MBO 取引の承認が事実上得られなくなった今となつては、政府委員会から取引の承認を得られる確率が最も高いものであると考えられる。しかし、政府委員会が承認に要する時間を考慮すると、取引の遂行には平均 5～7 カ月を要することになると考えられる。
- 2) 企業を清算するという決定の場合、当該企業のポートフォリオや取引先から寄せられることになる請求の数にもよるが、極めてルーティンのかつ想定範囲内の手続きと

なりうるものであれば1年以内には完了するとみられる。ただし、特に倉庫内在庫の破壊や廃棄処分を決定した場合には、制御不能な破産を含む多くのリスクを伴うこととなり、その結果、取締役や企業所有者らの子会社責任リスクが高まるとともに、企業は破産に伴い生じるリスクの管理を完全には行うことができなくなる。これは、さまざまな悪影響をもたらし得るものである。

- 3) 清算を決定する場合には常に、税務監査／各種要求のリスクを見極めることが重要となる。リスクが高い場合には、これを低減する目的で、企業を最大3年間「休眠」状態にし、その後清算する可能性を検討すべきである。

2-3-3. ケーススタディ

- 1) 現時点（ジェットロ注：2023年12月）で、非友好国の者がロシアでの資産売却に係り、所定の手順を順守しなかったことで責任を問われる際、広く適用されるような実践例はない。しかし、事案第A41-101031/2022号では、非友好国の者が2022年3月1日付ロシア連邦大統領令第81号の規定に違反し、政府委員会の承認を得ずに行った不動産売却の取引が有効でないといみなされ、取引の両当事者による、大統領令第81号が定める禁止事項に違反した売買取引が不誠実な行為であるとみなされた。大統領令第81号、第618号に定めのある有限責任会社の株式および持ち分の売買禁止規定に違反した場合にも、同様の決定が下るものと想定すべきである。
- 2) 独タイヤ大手コンチネンタルは当初、ロシア事業の全面停止の可能性を盛り込みつつも事業を一時的に停止することを決定したが、結局、法的リスクの高さから、ロシアでの生産再開を余儀なくされた。同社は最終的に、会社をロシア企業のS8 Capitalに売却した。