

# 2013 年度在ロシア日系企業実態調査

2014 年 3 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

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

**【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ください。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、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485 E-mail : ord-rus@jetro.go.jp  
日本貿易振興機構 海外調査部 欧州ロシア CIS 課 (ロシア CIS 班) 宛

● アンケート ●

調査レポート：2013 年度在ロシア日系企業経営実態調査

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。調査レポートをお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問 1 : 今回、本調査レポートの内容について、どのように思われましたでしょうか？  
(○をひとつ)

4 : 役に立った 3 : まあ役に立った 2 : あまり役に立たなかった 1 : 役に立たなかった

■質問 2 : ①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本調査レポートに関するご感想をご記入下さい。

--

■質問 3 : 今後のジェトロの調査テーマについてご希望等をご記入願います。

--

■お客様の会社名等をご記入ください (任意記入)。

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

はじめに

ジェトロは2013年10～11月、ロシアに進出している日系企業に対し、経営実態に関するアンケート調査を実施した。在ロシア日系企業を対象とする調査は、今年度が初めてとなる。

調査に当たっては、主にモスクワ・ジャパクラブ（現地日本商工会に相当）事務局および加盟企業、その他の在ロシア日系企業にご協力をいただいた。ここに感謝の意を表す。

本報告書がロシアでの事業展開に関心を持つ方々の参考になれば幸いである。

2014年3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

## 目次

調査結果のポイント .....	1
1. 調査の目的と実施概要 .....	2
1-1. 調査目的.....	2
1-2. 調査対象.....	2
1-3. 調査方法.....	2
1-4. 調査期間.....	2
1-5. 回収状況.....	2
1-6. 調査結果に関する留意点 .....	2
2. 回答企業のプロフィール.....	3
2-1. 回答企業の所在地 .....	3
2-2. 回答企業の業種別割合 .....	3
2-3. 回答企業の進出形態.....	4
2-4. 回答企業の設立年 .....	5
2-5. 回答企業の従業員数.....	5
3. 調査結果 .....	7
3-1. 営業見通し .....	7
3-2. 経営上の問題点.....	19
3-3. 投資環境上のメリットとリスク .....	24
3-4. 現地での原材料・部品の調達状況.....	28
3-5. WTO／FTA の利用状況 .....	29
3-6. ロシアで事業を展開する上での問題点など .....	33

## 調査結果のポイント

### ① 2013年は55.6%の企業が営業黒字、2014年は業績改善または維持の見通し

2013年の営業利益見込みは、「黒字」（回答企業の55.6%、以下同じ）が最も多く、「赤字」（30.2%）、「均衡」（14.3%）が続いた。前年実績と比べ、「改善」が39.7%、「横ばい」「悪化」ともに30.2%となった。

営業利益改善の要因として、「現地市場での売上増加」（84.0%）が最も多かった。悪化の要因は、「現地市場での売上減少」（78.9%）、「為替変動」（47.4%）のほか、「人件費の上昇」（36.8%）、「販売価格への不十分な転嫁」（36.8%）が挙げられた。

2014年の営業利益は2013年と比べて「改善」（55.6%）と回答する企業が最も多く、「悪化」の回答はゼロだった。

### ② 今後1～2年の事業展開、約8割の企業が拡大

今後1～2年の事業展開を「拡大」と回答した企業が77.8%、「現状維持」が20.6%、「縮小」が1.6%だった。

拡大の理由は、「売上の増加」が最多（85.7%）。次に多かった回答が「成長性、潜在力の高さ」（79.6%）で、ロシア市場の潜在的な成長力が評価されている。

### ③ 市場の成長に高い期待、行政手続きの煩雑さ、人件費高騰、テロ発生がリスク

対ロシア投資のメリットとして、「市場規模／成長性」の回答（91.9%）が最も多かった。

一方、投資環境面のリスクとして、「行政手続きの煩雑さ（許認可など）」「税制・税務手続きの煩雑さ」（ともに79.0%）、「人件費の高騰」（67.7%）が多く挙げられた。安全面のリスクとして、「治安、テロ」（88.7%）、「紛争、民族／宗教対立」（61.3%）が多く挙げられた。

現地生産の課題として最も多く挙げられたのは、「品質管理の難しさ」（46.2%）であった。このほか、「調達コストの上昇」、「原材料・部品の現地調達の難しさ」（いずれも38.5%）といった調達面での課題も多く挙げられた。

### ④ WTO加盟によるメリットを実感するのは2割

ロシアのWTO加盟（2012年8月）のメリットが「ある」と回答した企業は22.6%にとどまり、8割近くの企業が加盟のメリットを実感できていない。この要因は、関税引き下げやその他市場開放が加盟から一定の年数を経て段階的に実施されるためとみられる。

WTO加盟のメリットとして、「関税の引き下げ」（71.4%）をメリットとする回答が最も多く、「通関手続きの簡素化」、「外国投資に関する規制緩和」がいずれも14.3%であった。

## 1. 調査の目的と実施概要

### 1-1. 調査目的

ロシアに進出している日系企業の活動実態をアンケート形式で調査し、その集計・分析を通じて進出企業の経営実態や、業績に直接影響を与える経営上の課題などを明らかにすることで、日系企業の海外事業戦略や関連機関の施策の立案に資することを目的とする。

### 1-2. 調査対象

ロシアに進出する、直接出資および間接出資を含めて日本からの出資比率が10%以上の日系現地法人または支店。ロシアあるいは第三国に進出する日系企業によって設立された企業（孫会社）も含む。駐在員事務所や現地で日本人が起業した法人は対象外である。

### 1-3. 調査方法

ウェブサイトを通じたアンケート形式。回答者にアンケート調査票を掲載したインターネット・アドレス（URL）を通知し、同ページ上で直接回答いただいた。

### 1-4. 調査期間

2013年10月23日～11月13日

### 1-5. 回収状況

在ロシア日系企業117社にアンケートを送付し、63社から回答を得た（有効回答率53.8%）。

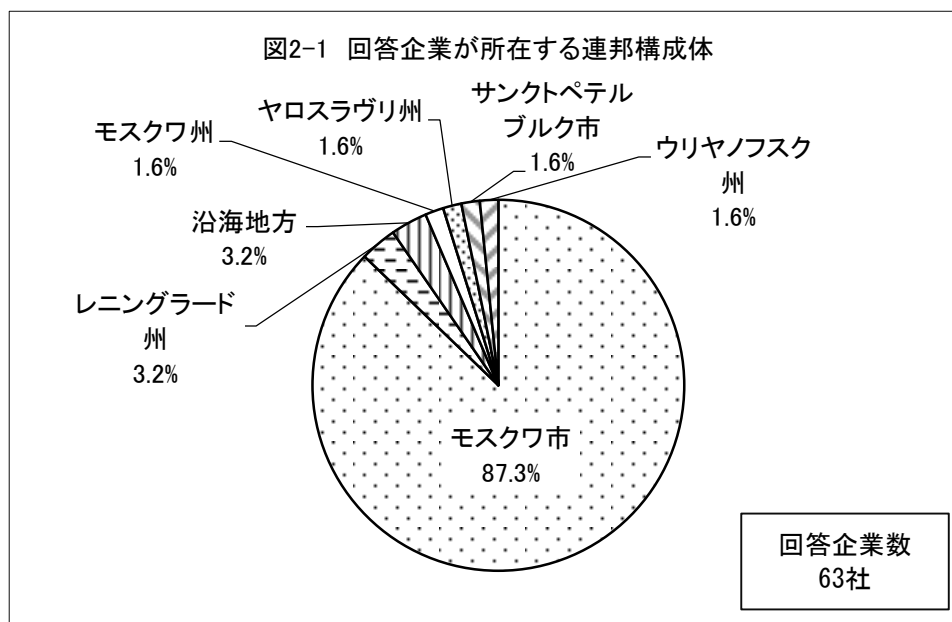
### 1-6. 調査結果に関する留意点

- アンケートに回答した企業が、各設問に全て回答したわけではない。
- 設問が複数回答の場合は、回答比率合計は100%にならない。
- アンケート調査は、主にモスクワ・ジャパクラブ加盟企業の協力のもと行われた。したがってアンケート送付先企業数117社が、在ロシア日系企業数を表しているわけではない。
- 各選択肢の回答企業数が5社に満たない業種や選択肢のうち、個別企業が特定される恐れのあるものは掲載していない。

## 2. 回答企業のプロフィール

### 2-1. 回答企業の所在地

回答企業のうち、所在地をモスクワとする企業が 87.3%（55 社）で大半を占めた。



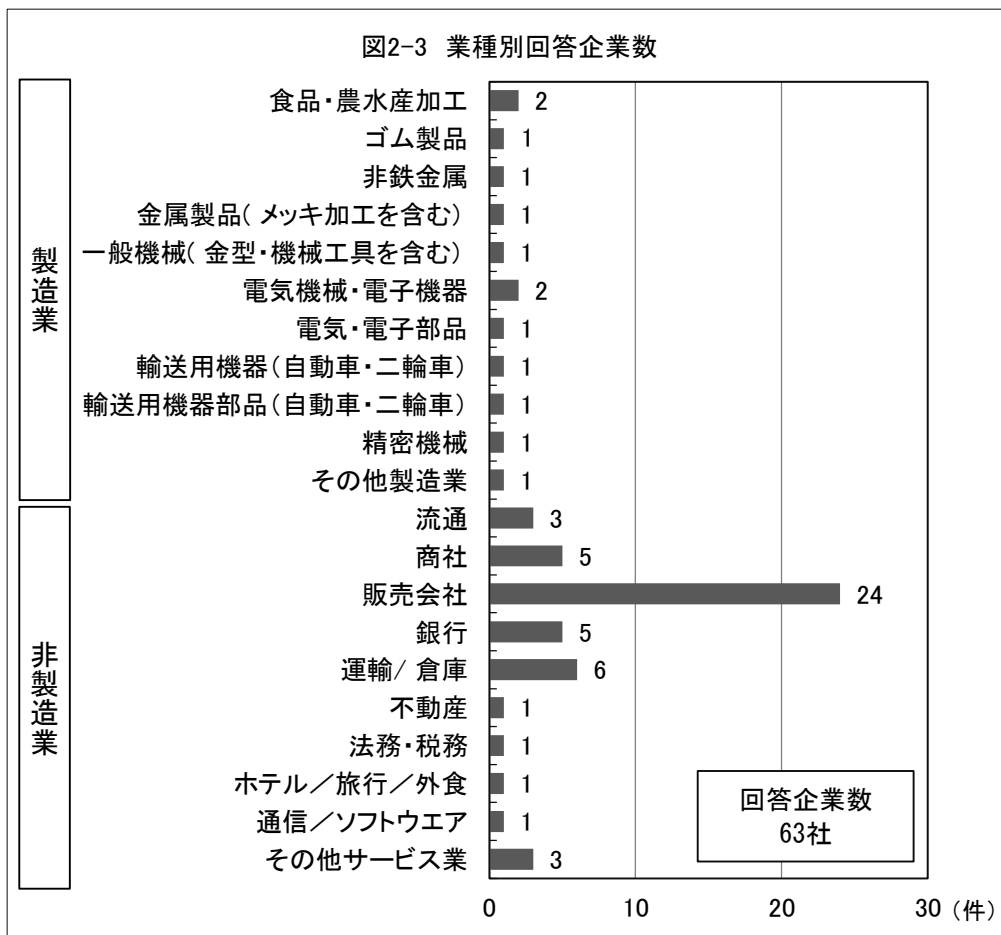
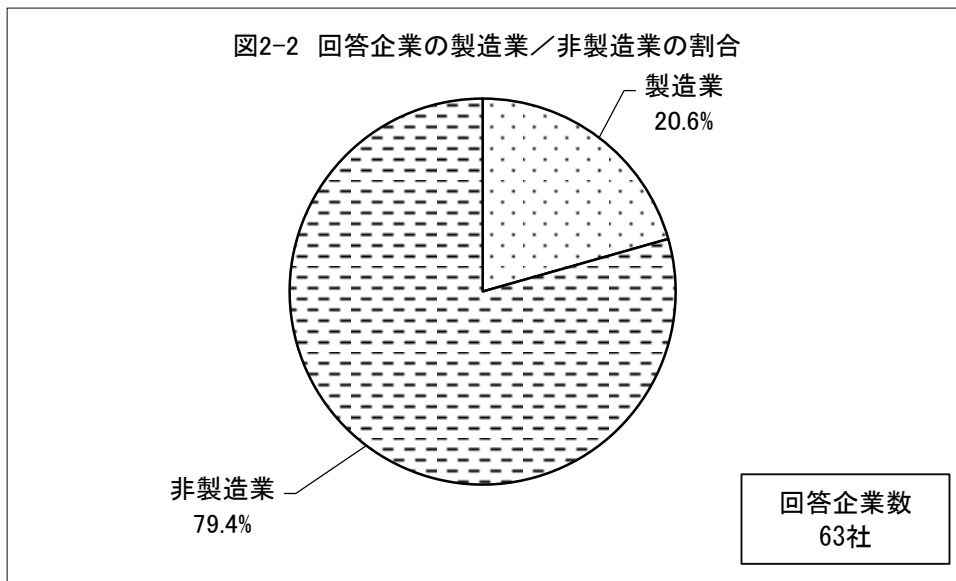
所在地別業種別の回答企業数は下記表のとおり。また、回答企業の日本における本社の規模は、54 社が大企業、9 社が中小企業だった。

	合計	有効回答	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	ウリヤノフスク州	沿海地方	無回答
総数	63	63	55	1	1	1	2	1	2	-
	100.0	100.0	87.3	1.6	1.6	1.6	3.2	1.6	3.2	-
業種	製造業 計	13	9	1	1	-	1	1	-	-
		100.0	69.2	7.7	7.7	-	7.7	7.7	-	-
	非製造業 計	50	50	46	-	-	1	1	2	-
	100.0	100.0	92.0	-	-	2.0	2.0	4.0	-	
不明	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
企業規模別	大企業	54	50	-	-	-	2	1	1	-
		100.0	92.6	-	-	-	3.7	1.9	1.9	-
	中小企業	9	9	5	1	1	1	-	1	-
	100.0	100.0	55.6	11.1	11.1	11.1	-	11.1	-	
不明	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

### 2-2. 回答企業の業種別割合

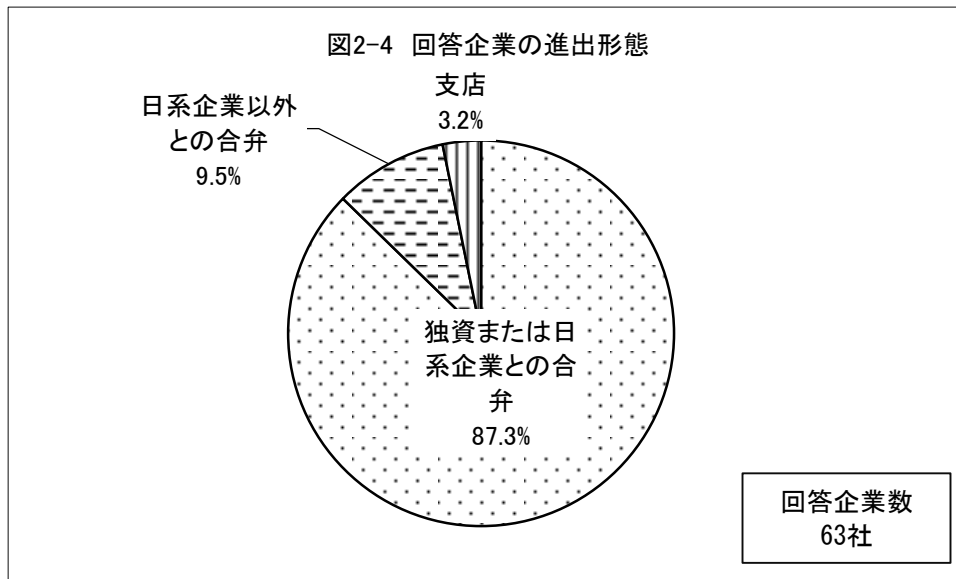
回答企業のうち、20.6%が製造業、79.4%が非製造業だった。





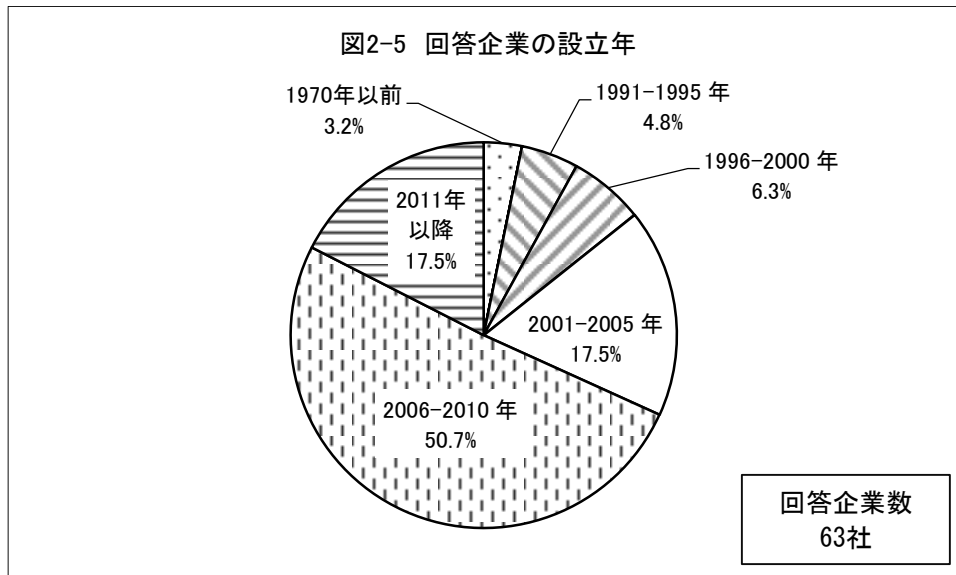
### 2-3. 回答企業の進出形態

87.3%の企業（55社）が独資または日系企業との合弁会社であった。日系企業以外との合弁も含めた、いわゆる現地法人の割合は全体の96.8%（61社）であった。



#### 2-4. 回答企業の設立年

2001年以降に設立された回答企業が全体の85.7%（54社）を占めている。1971～1990年に設立された回答企業はなかった。



#### 2-5. 回答企業の従業員数

回答企業のうち従業員数が「11～50人」の企業が最も多かった（28.6%、18社）。製造業では、「101～300人」「301～1000人」（いずれも23.1%）、非製造業では、「11～50人」が最も多かった。

図2-6 回答企業の従業員数

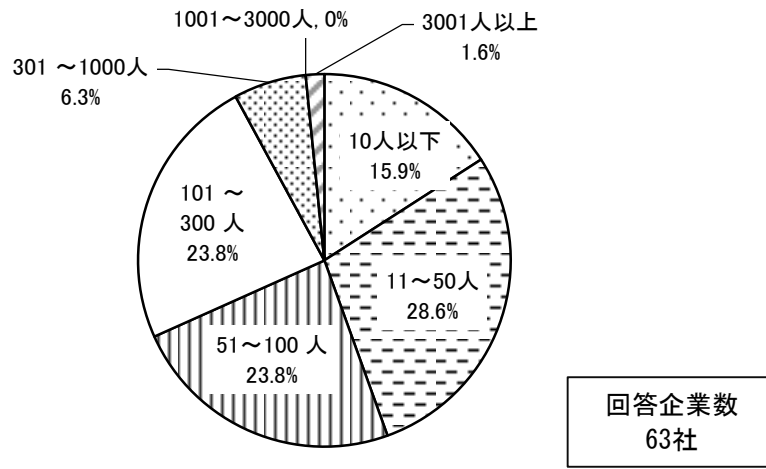
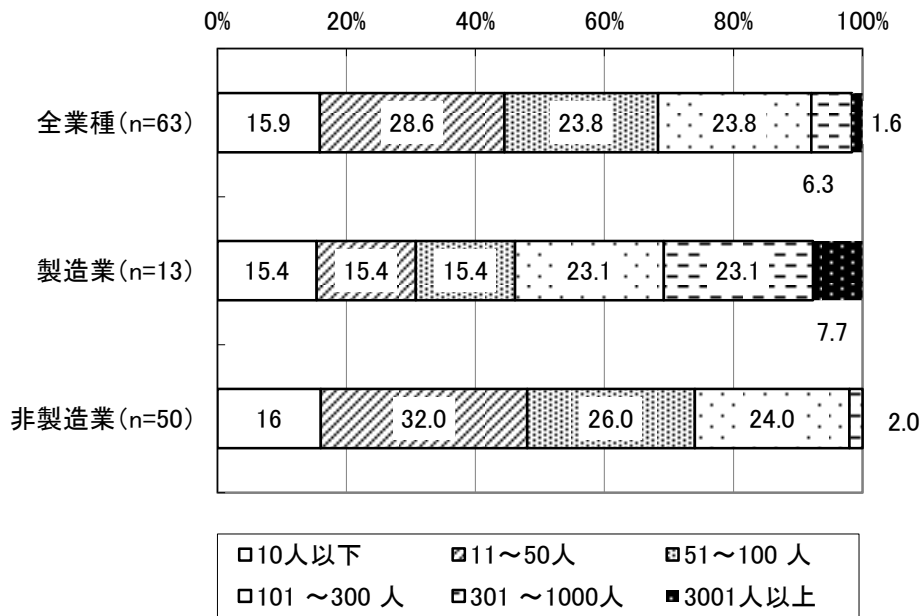


図2-7 回答企業の従業員数(製造業/非製造業)

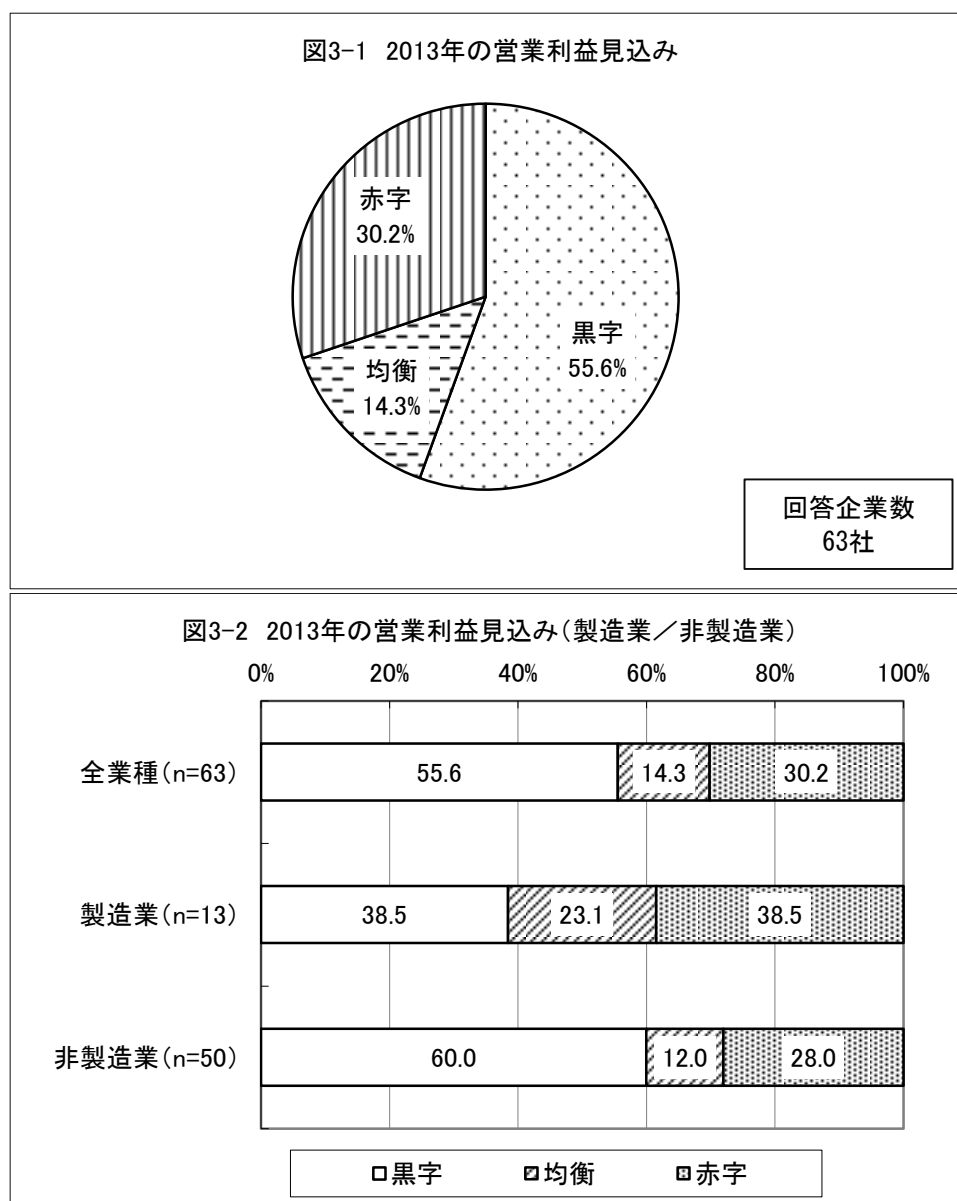


### 3. 調査結果

#### 3-1. 営業見通し

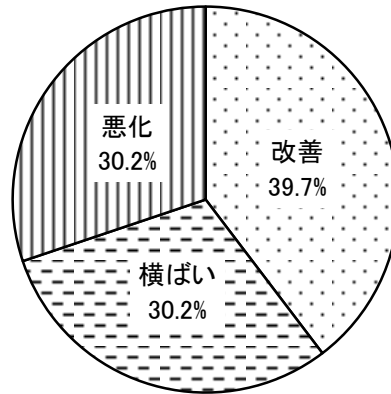
##### 3-1-1. 2013年の営業利益

回答企業の半数超となる 55.6%が「黒字」と回答した。業種別でみると、非製造業企業の黒字の割合（60.0%）が製造業と比べて高い。



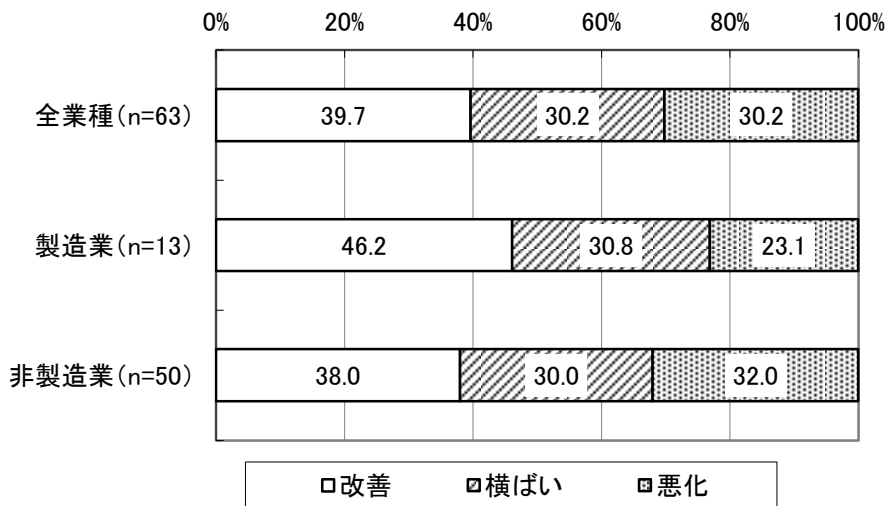
2012年の営業利益と比べて 39.7%の企業が「改善」と回答した。業種別でみると、製造業のほうが「改善」と回答した比率が高い (46.2%)。

図3-3 2012年実績と比較した2013年の営業利益見込みの変化

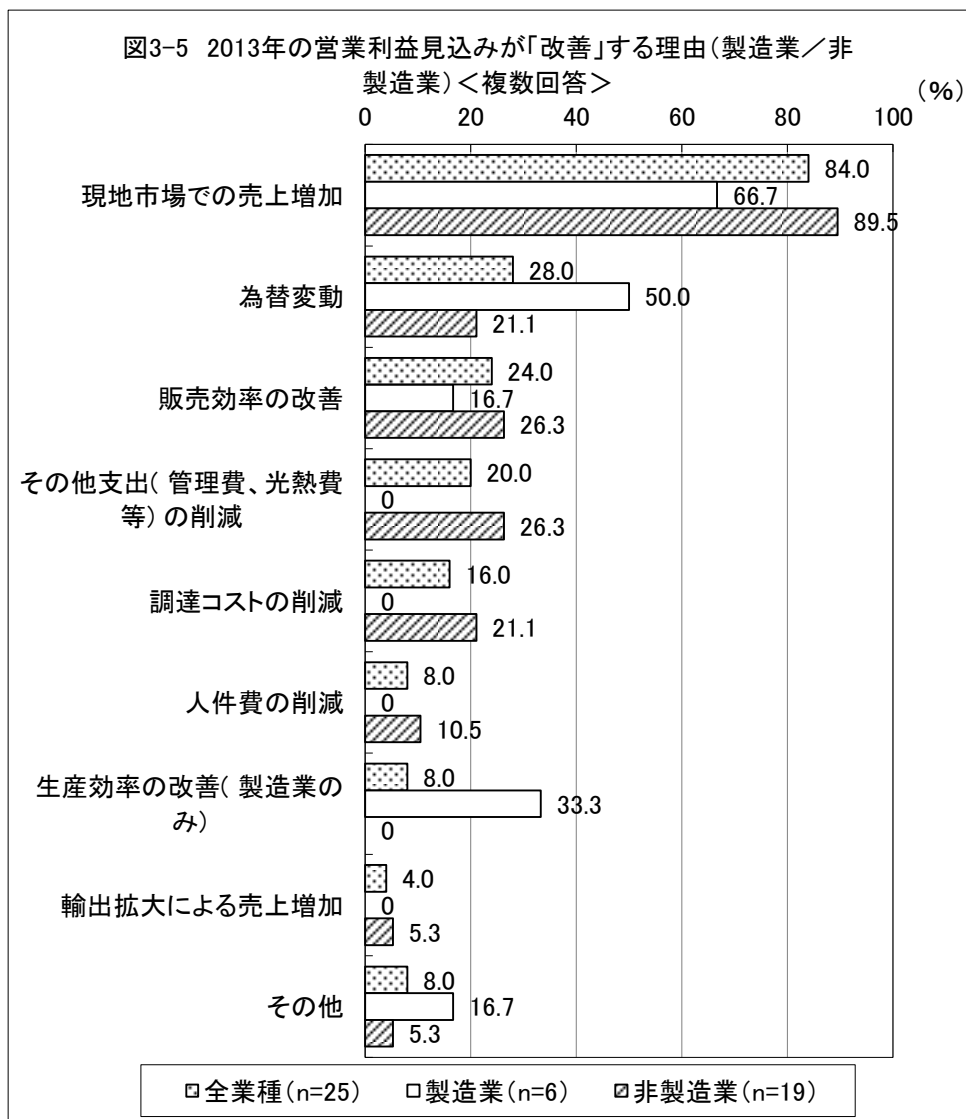


回答企業数  
63社

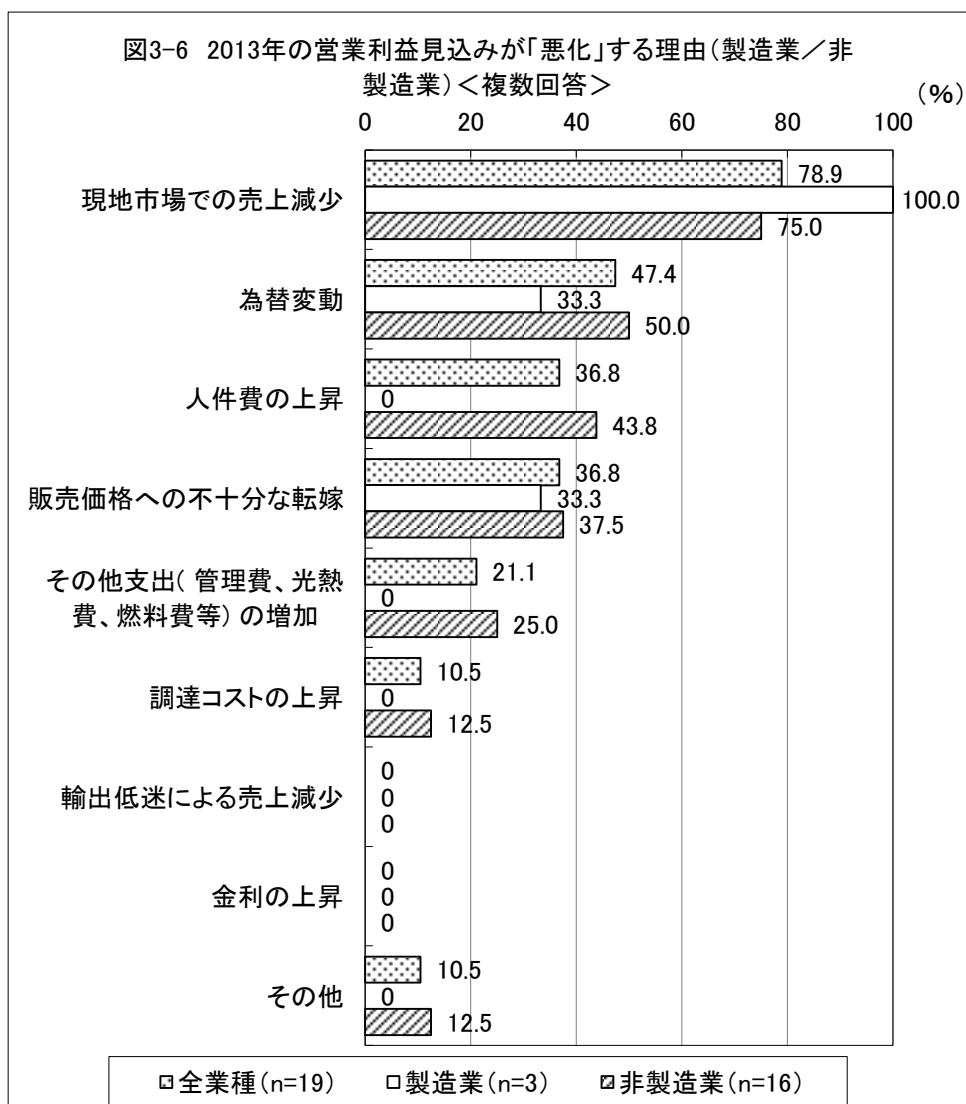
図3-4 2012年実績と比較した2013年の営業利益見込みの変化(製造業/非製造業)



2013年の営業利益が前年と比べ「改善」と回答した企業に対して、改善の要因を聞いたところ、「現地市場での売上増加」(84.0%)が最も多かった。これ以外で、製造業では「為替変動」(50.0%)、「生産効率の改善」(33.3%)を改善要因として多く挙げた。その他として、2社(食品・農水産加工、販売会社)が販売価格の引き上げを挙げた。

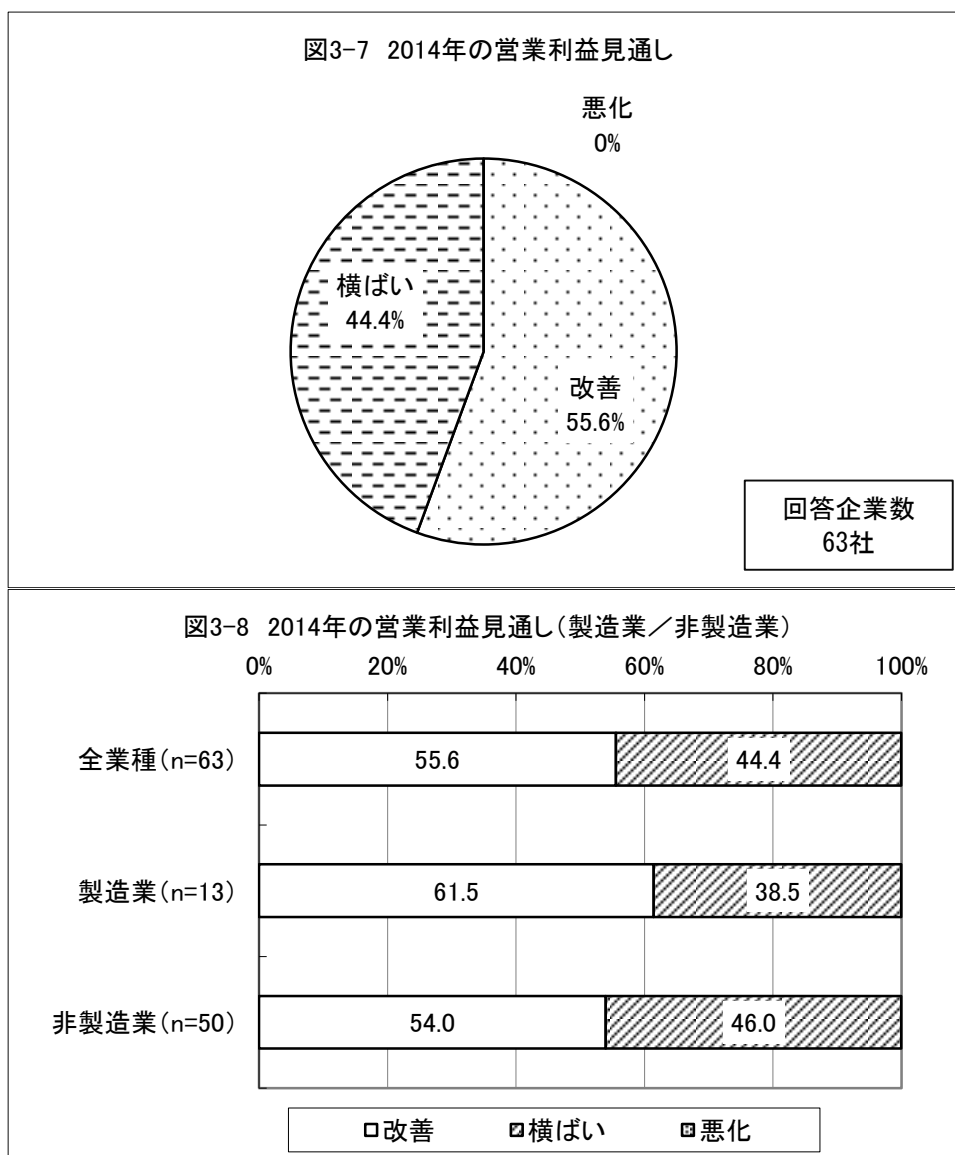


2013年の営業利益が前年と比べ「悪化」と回答した企業に対して、悪化の要因を聞いたところ、「現地市場での売上減少」(78.9%)が最も多かった。これ以外では、非製造業では「為替変動」(50.0%)、人件費の上昇(43.8%)を悪化要因として多く挙げた。



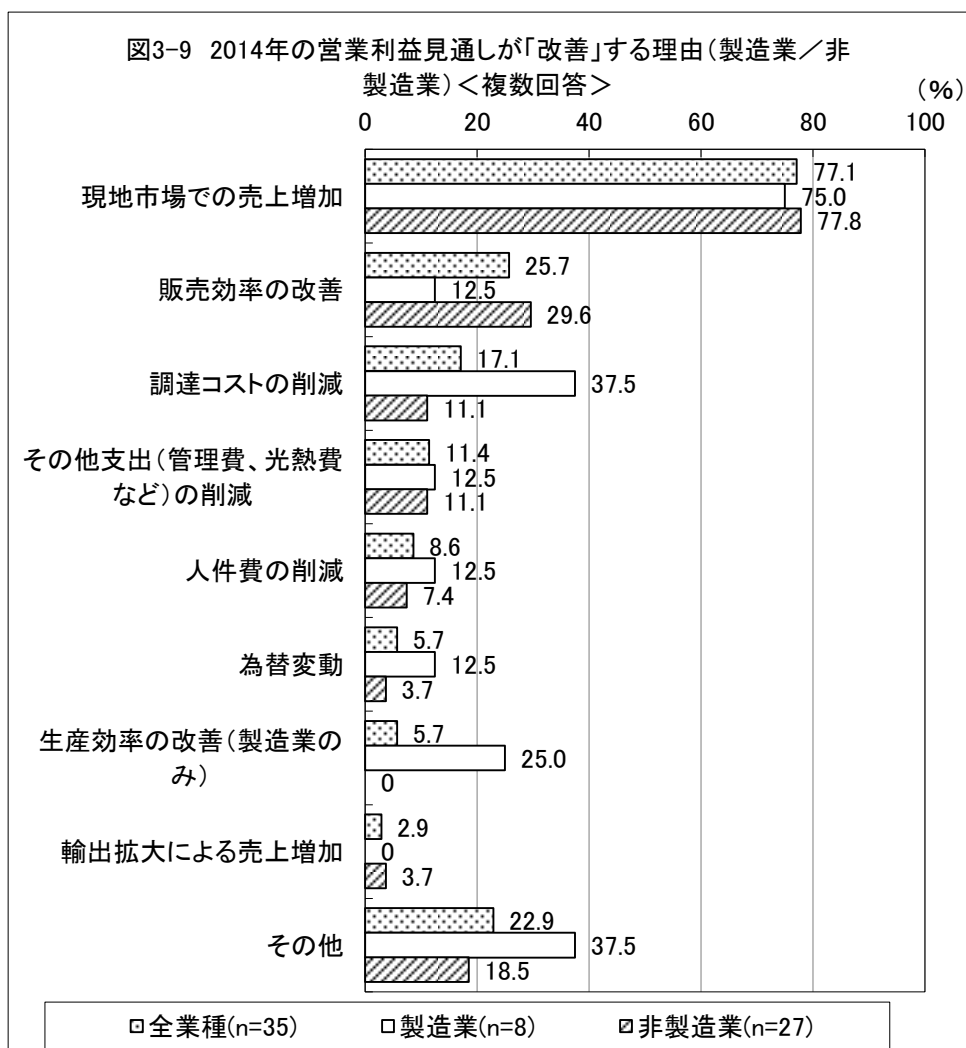
### 3-1-2. 2014年の営業利益

2014年の営業利益が2013年と比較して「改善」する回答した企業は55.6%だった。残りの企業は「横ばい」と回答しており、「悪化」の回答はゼロだった。



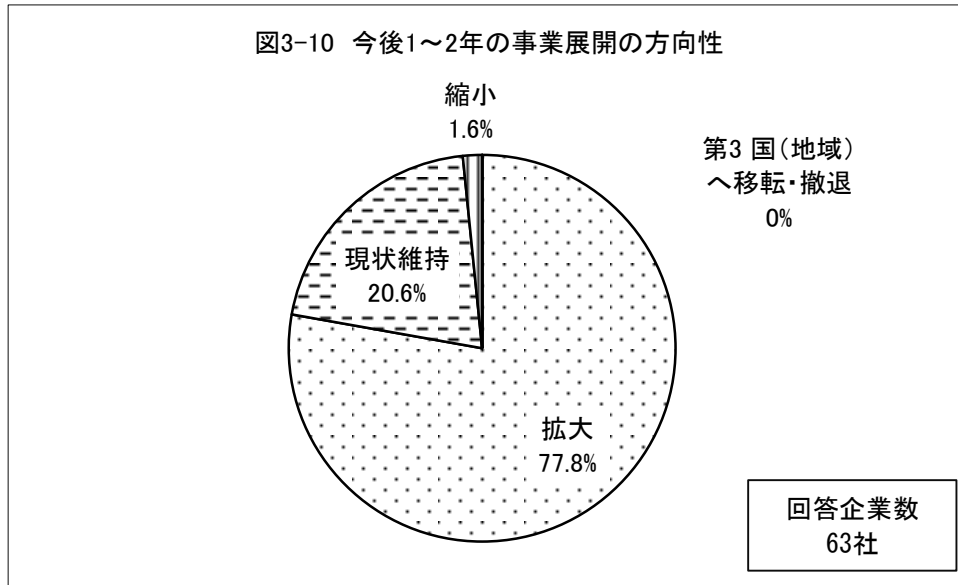
2014年の営業利益が前年と比べ「改善」と回答した企業が、改善の要因として最も多く挙げたのは、「現地での売上増加」(77.1%)だった。これ以外で、製造業では「調達コストの削減」(37.5%)、「生産効率の改善」(25.0%)、非製造業は「販売効率の改善」(29.6%)を多く挙げた。その他の改善要因として、「販売価格の引き上げ」(食品・農水産加工)、「新商品の投入」(流通)、「流通の拡大」(流通)などが挙げた。





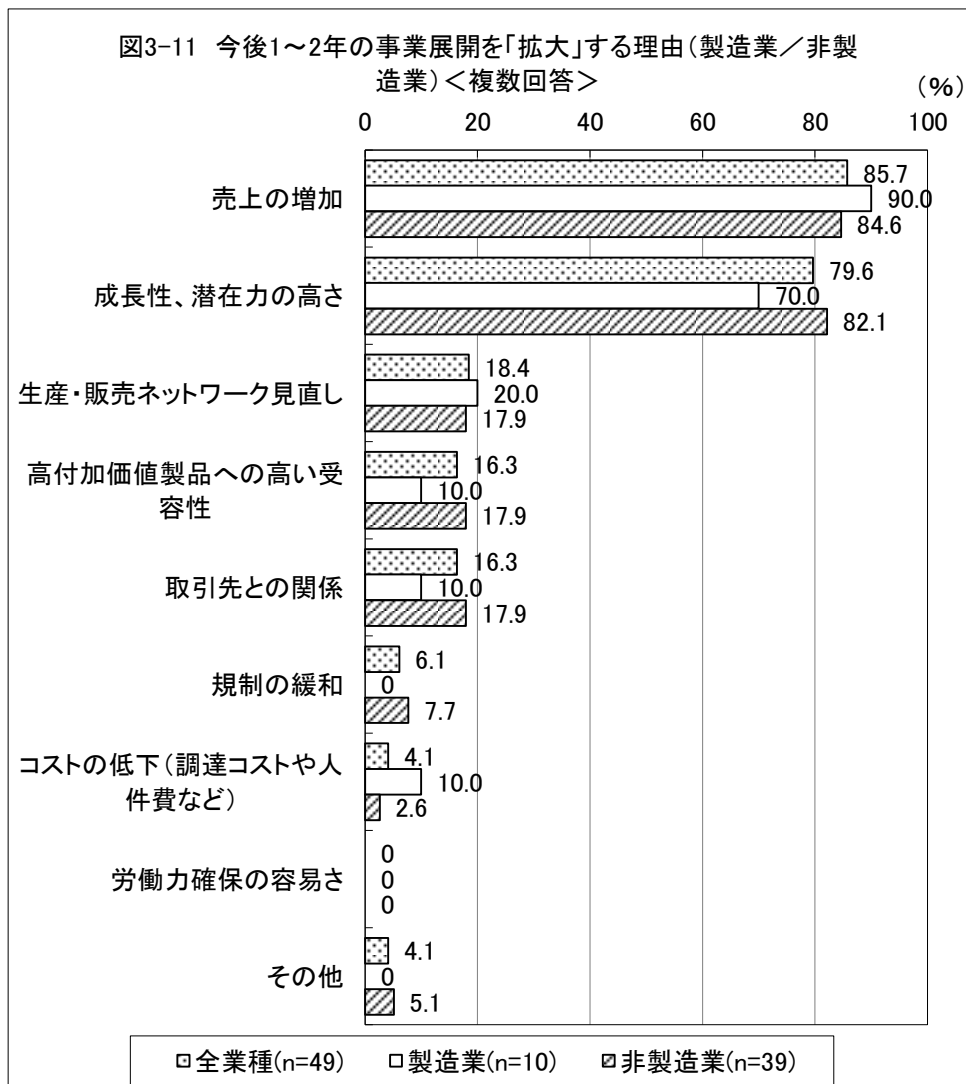
### 3-1-3. 今後の事業展開

今後1～2年の事業展開を「拡大」と回答した企業は77.8%に上った。

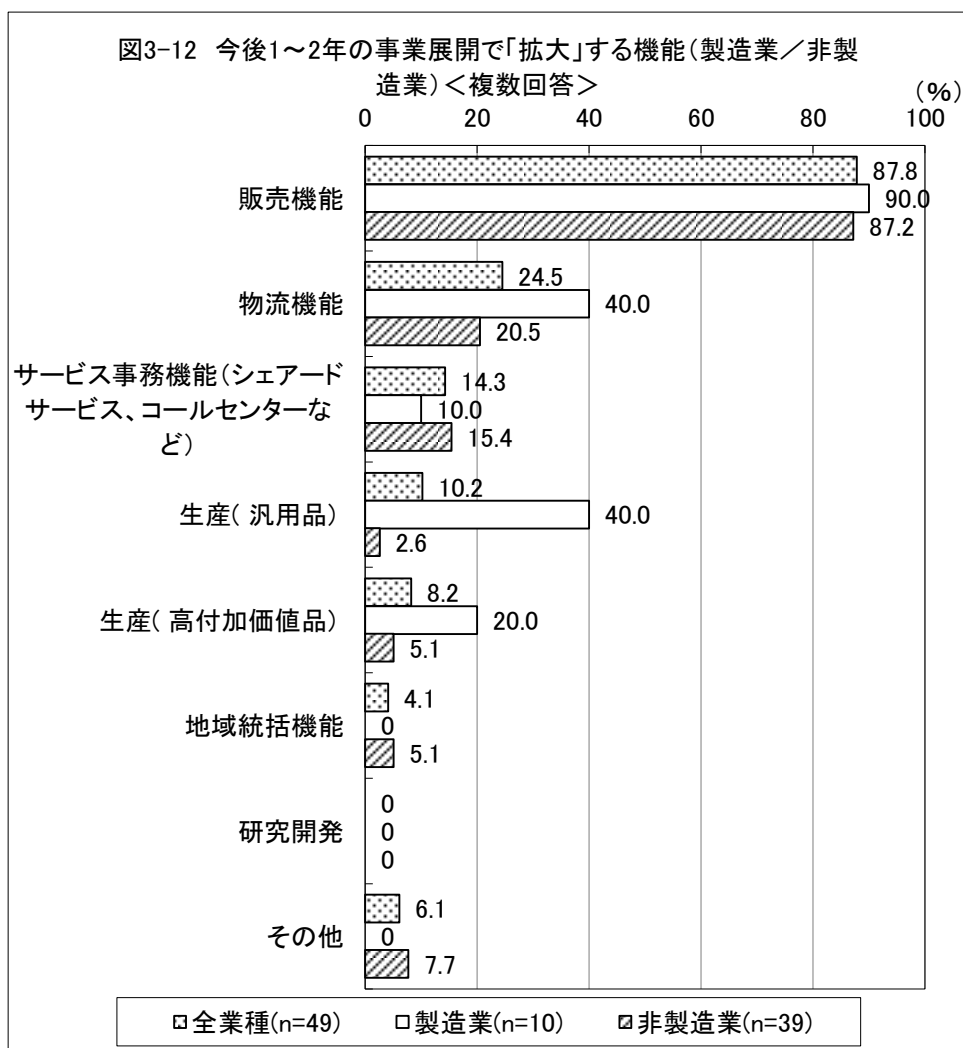


今後の事業展開を「拡大」と回答した企業が、拡大の理由としてもっとも多く挙げたのは、「売上の増加」(85.7%)、「成長性、潜在力の高さ」(79.6%)の2つだった。製造業、非製造業でも、これらの2つの要素が最も高かった。ロシアに進出する欧州企業などで構成される在ロシア欧州ビジネス協会によるアンケート調査「ロシアにおける欧州企業の戦略と展望」(2013年3～4月実施)でも、ロシア市場参入の理由として、「高い潜在性」(95%)、「市場規模」「成長力」(いずれも89%)を挙げており、本調査結果と同様の見方が示されている。

事業展開を「縮小」と回答した企業は1社(1.6%)だった。



今後の事業展開を「拡大」と回答した企業が、拡大する機能として挙げたのは、「販売機能」(87.8%)が最も多く、次いで物流機能(24.5%)だった。これら以外で製造業では、「生産(汎用品)」(40.0%)が高いうえ、「生産(高付加価値品)」を20ポイント上回った。その他の拡大する機能として、サービスの多様化(その他サービス業、通信/ソフトウェア)などが挙げられた。

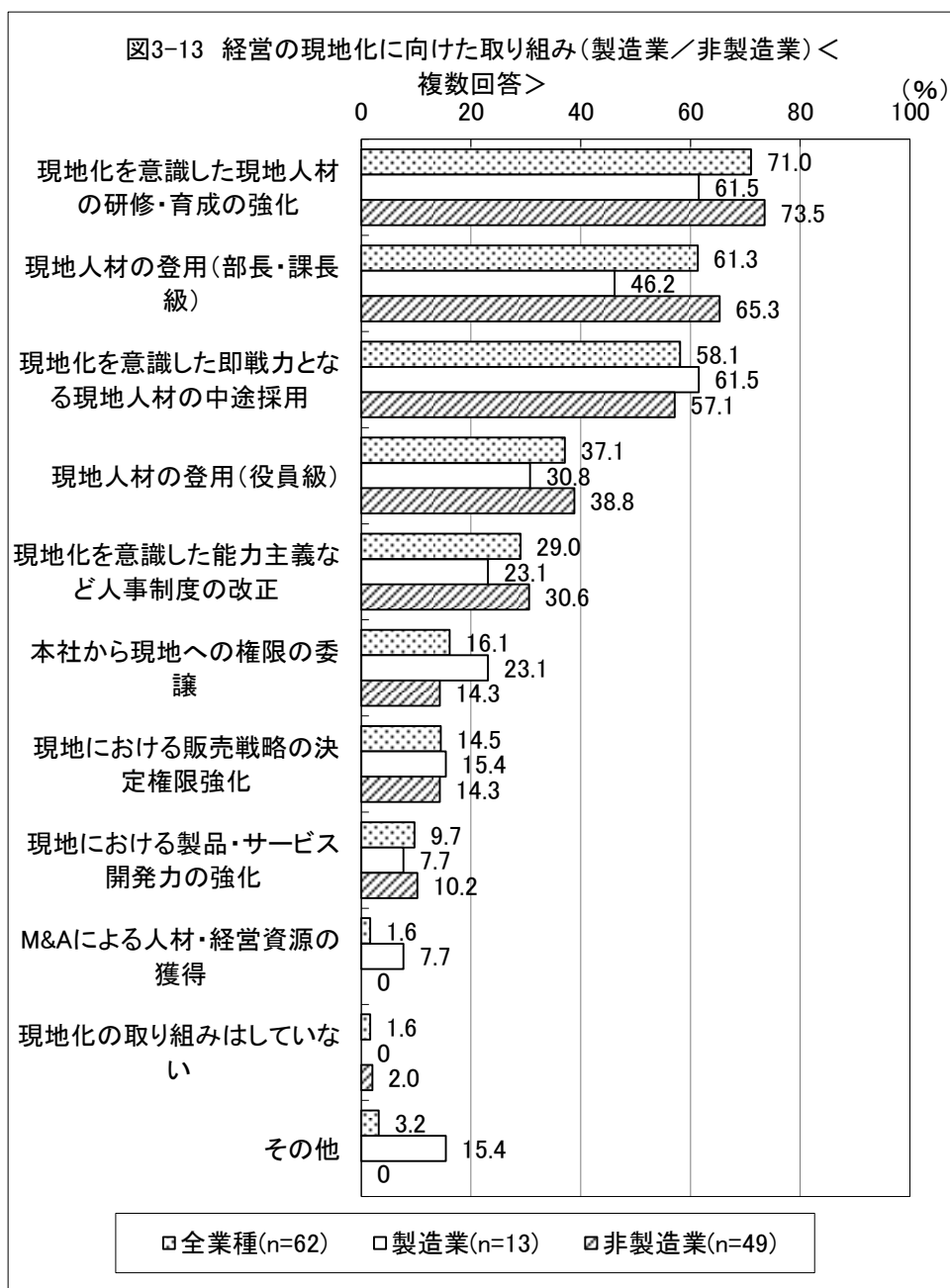


事業展開を「縮小」と回答した企業（非製造業）1社が、その理由として挙げたのは「売上の減少」だった。

#### 3-1-4. 経営の現地化の取り組み

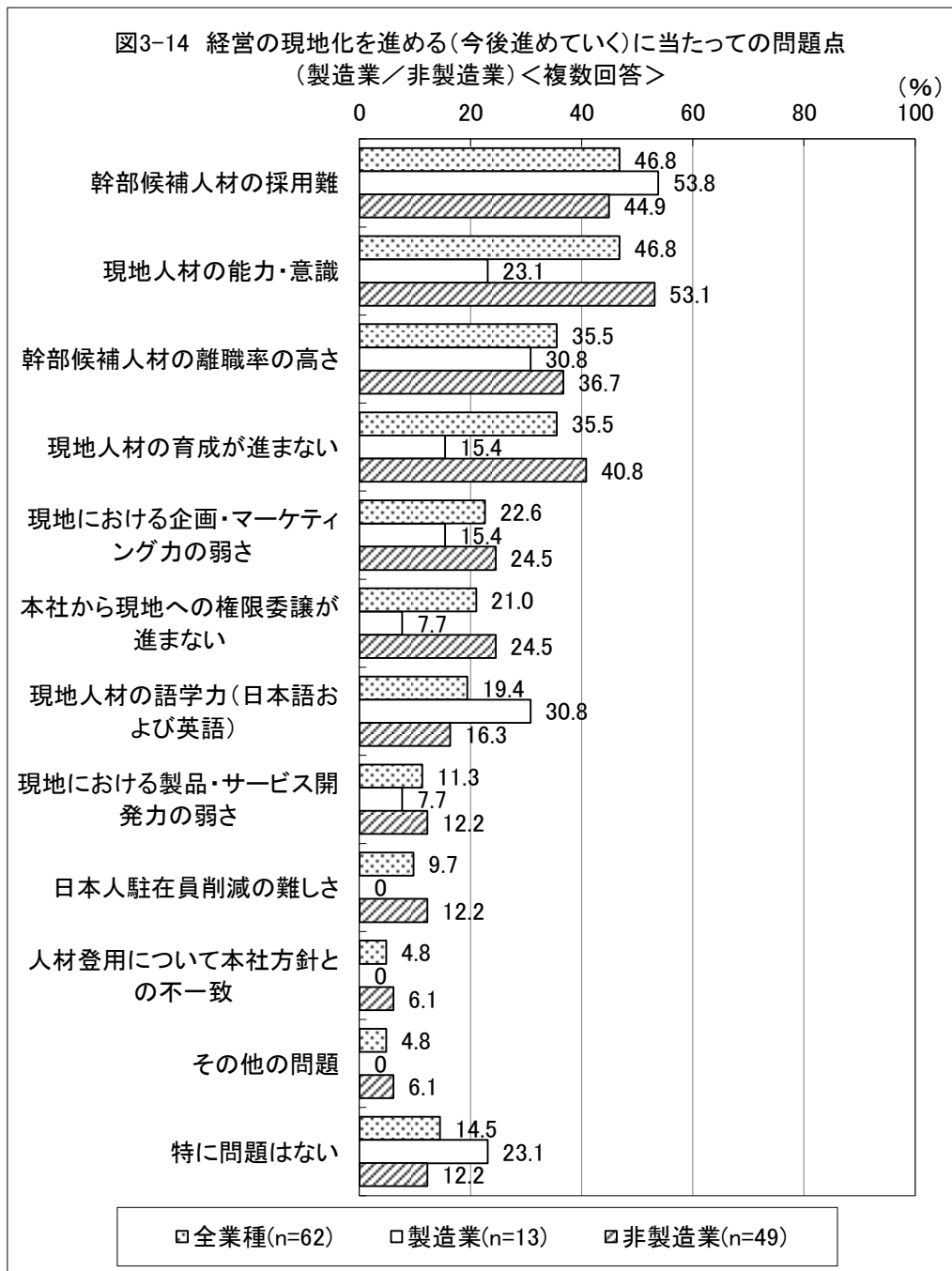
経営の現地化を進めるに当たっての取り組みとして、「現地化を意識した現地人材の研修・育成の強化」（71.0%）、「現地人材の登用（部長・課長級）」（61.3%）、「現地化を意識した即戦力となる現地人材の中途採用」（58.1%）が多く挙げられた。

その他の取り組みとして、「当社は経営者の国籍にこだわっていないので、『経営の現地化』には取り組んでいない。国籍ではなく能力を重視。国籍に関係なく、グローバルに活躍できる人材育成にロシアでも取り組んでいる」（食品・農水産加工）というコメントや、「合弁会社への技術供与」（非鉄金属）が挙げられた。



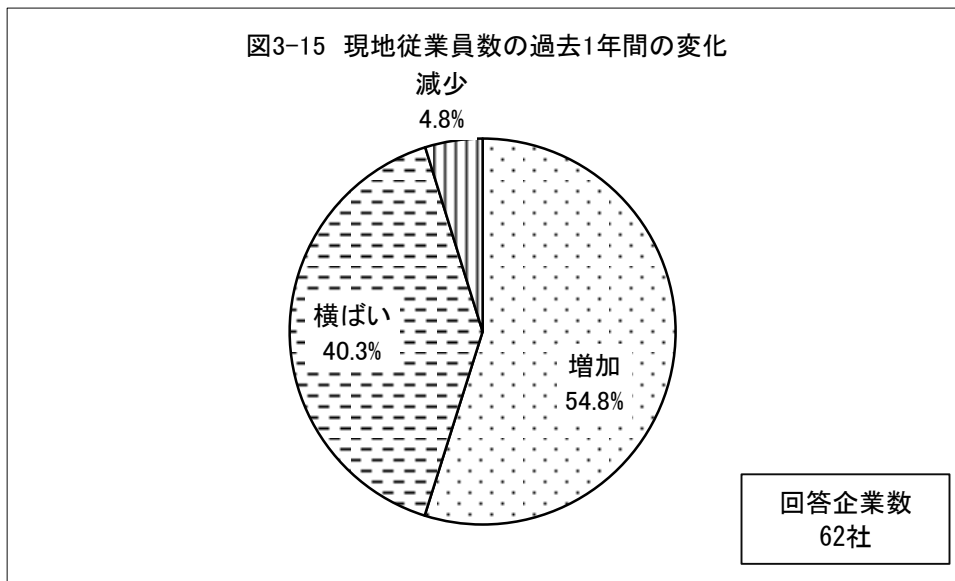
経営の現地化を進める（今後進めていく）に当たっての問題点として、全業種で最も多く挙げたのは「幹部候補人材の採用難」と「現地人材の能力・意識」（いずれも 46.8%）だった。これら以外に、製造業では、「幹部候補人材の離職率の高さ」と「現地人材の語学力（日本語および英語）」（いずれも 30.8%）が多く挙げた。非製造業では、「現地人材の育成が進まない」（40.8%）、「幹部候補人材の離職率の高さ」（36.7%）が多く挙げた。

その他の問題点として、「本社の現状理解不足」「コンプライアンス意識の欠如」などが挙げた。

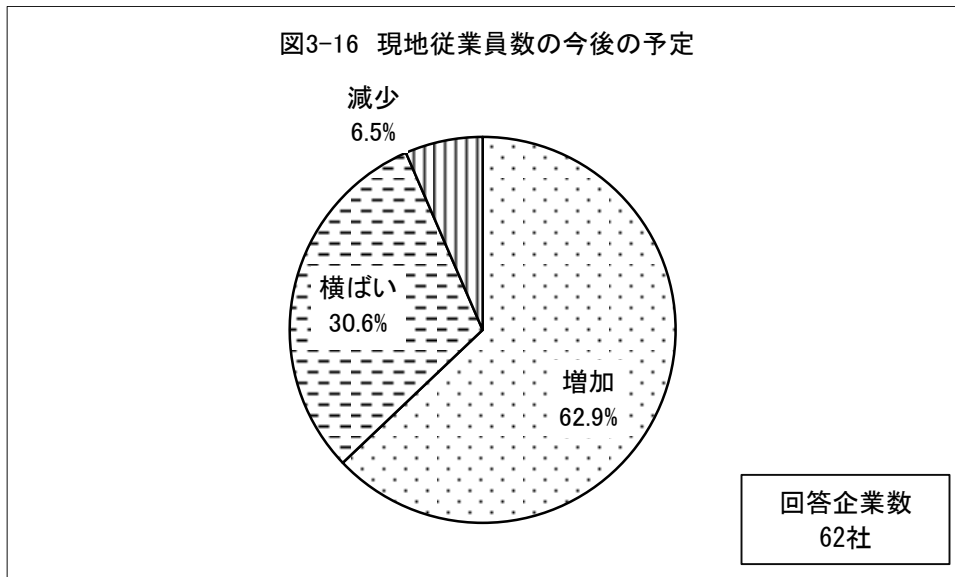


### 3-1-5. 従業員数の現状と見通し

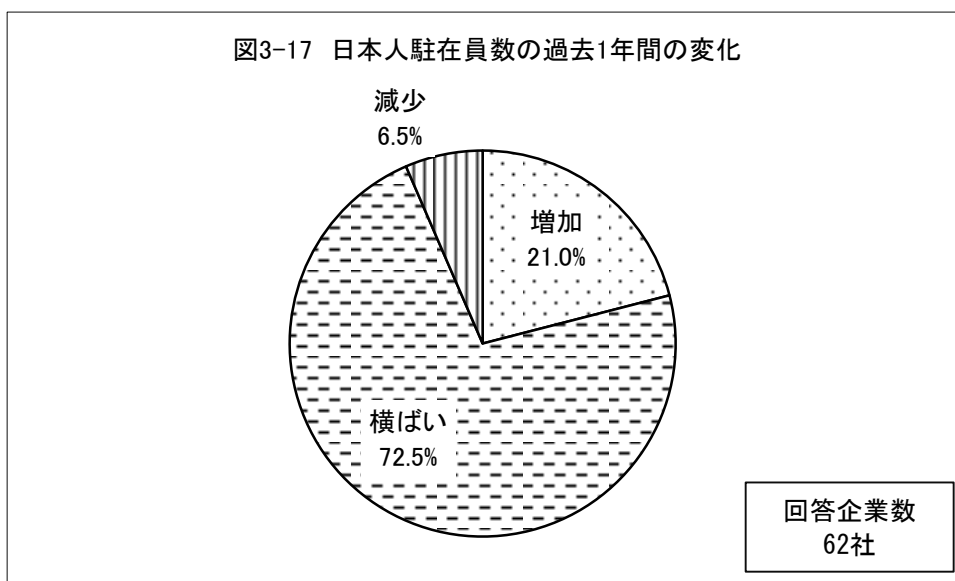
現地従業員数の過去1年間の変化について、半数超の企業(54.8%)が「増加」と回答した。「減少」と回答したのは4.8%にとどまった。



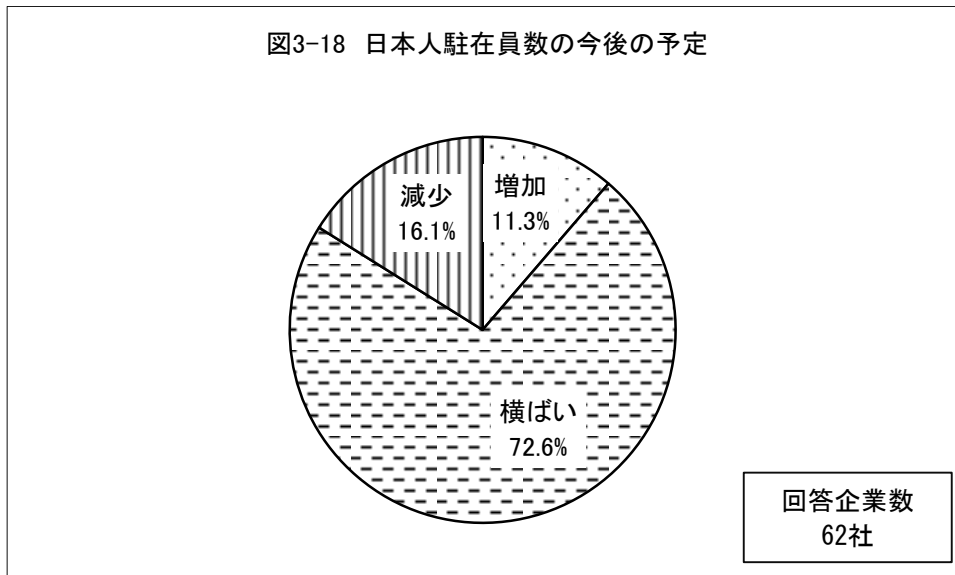
現地従業員数の今後の予定について、62.9%の企業が「増加」と回答した。前問の過去1年の動向と比べて8.1ポイント高く、事業展開に加え、現地従業員数でも拡大基調がみられる。一方で現地従業員数の「減少」という回答も過去1年間の変化と比べて1.7ポイント高かった。



日本人駐在員数の過去1年間の変化について、72.5%の企業が「横ばい」と回答した。



日本人駐在員数の今後の予定について、72.6%の企業が「横ばい」と回答した。前問の過去1年間の動向と比べてほとんど変わらない結果となった。また、前問と比べて、「減少」の回答が9.6ポイント高かった。多くの企業では日本人駐在員数を増やさずに、現地従業員数を増やして、経営の現地化を進める考えが表れたとみられる。



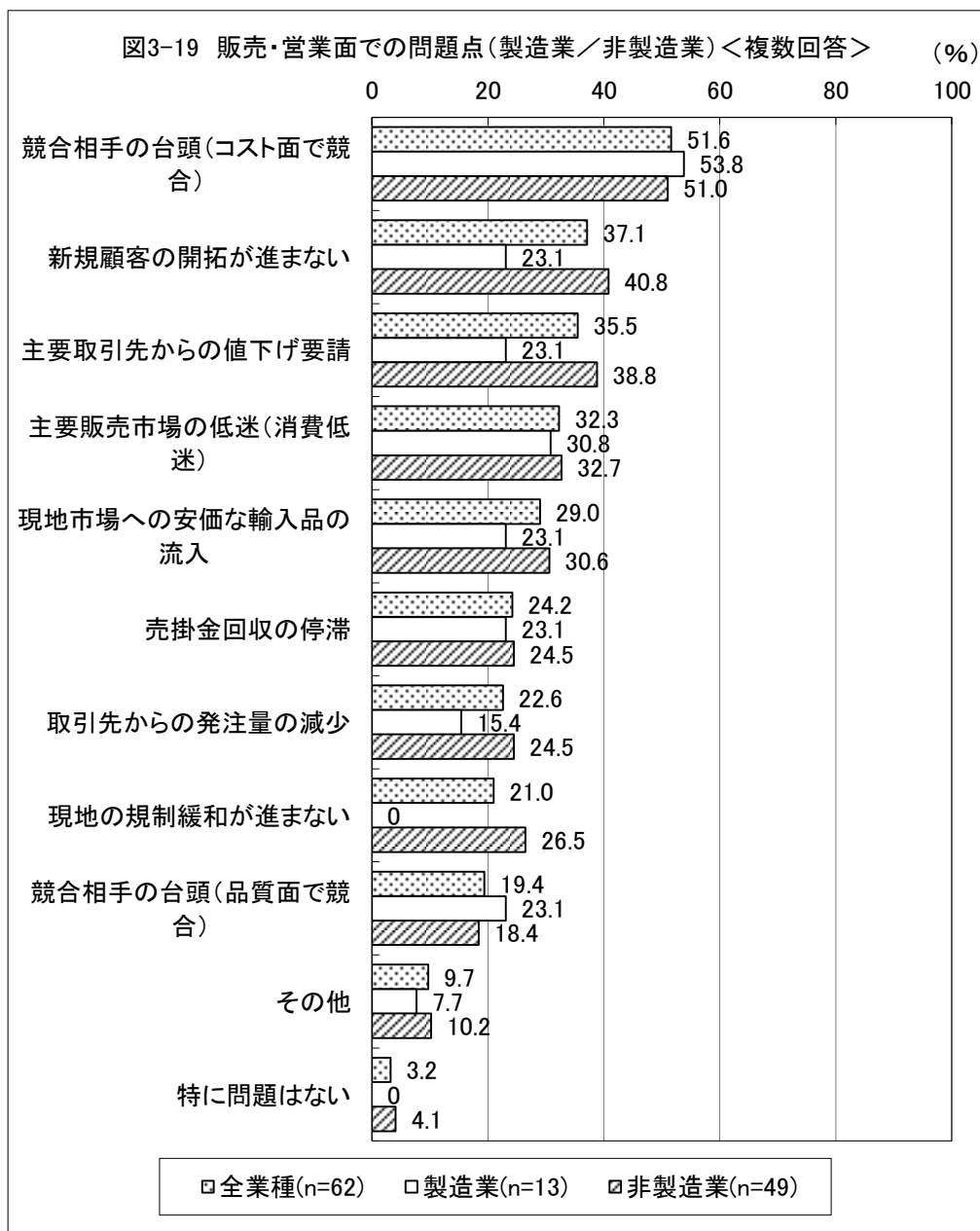
### 3-2. 経営上の問題点

#### 3-2-1. 販売・営業

51.6%の回答企業が「競合相手の台頭（コスト面での競合）」を挙げた。これ以外に製造業では、「主要販売市場の低迷（消費低迷）」（30.8%）、非製造業では、「新規顧客の開拓が進まない」（40.8%）、「主要取引先からの値下げ要請」（38.8%）が多く挙げられた。



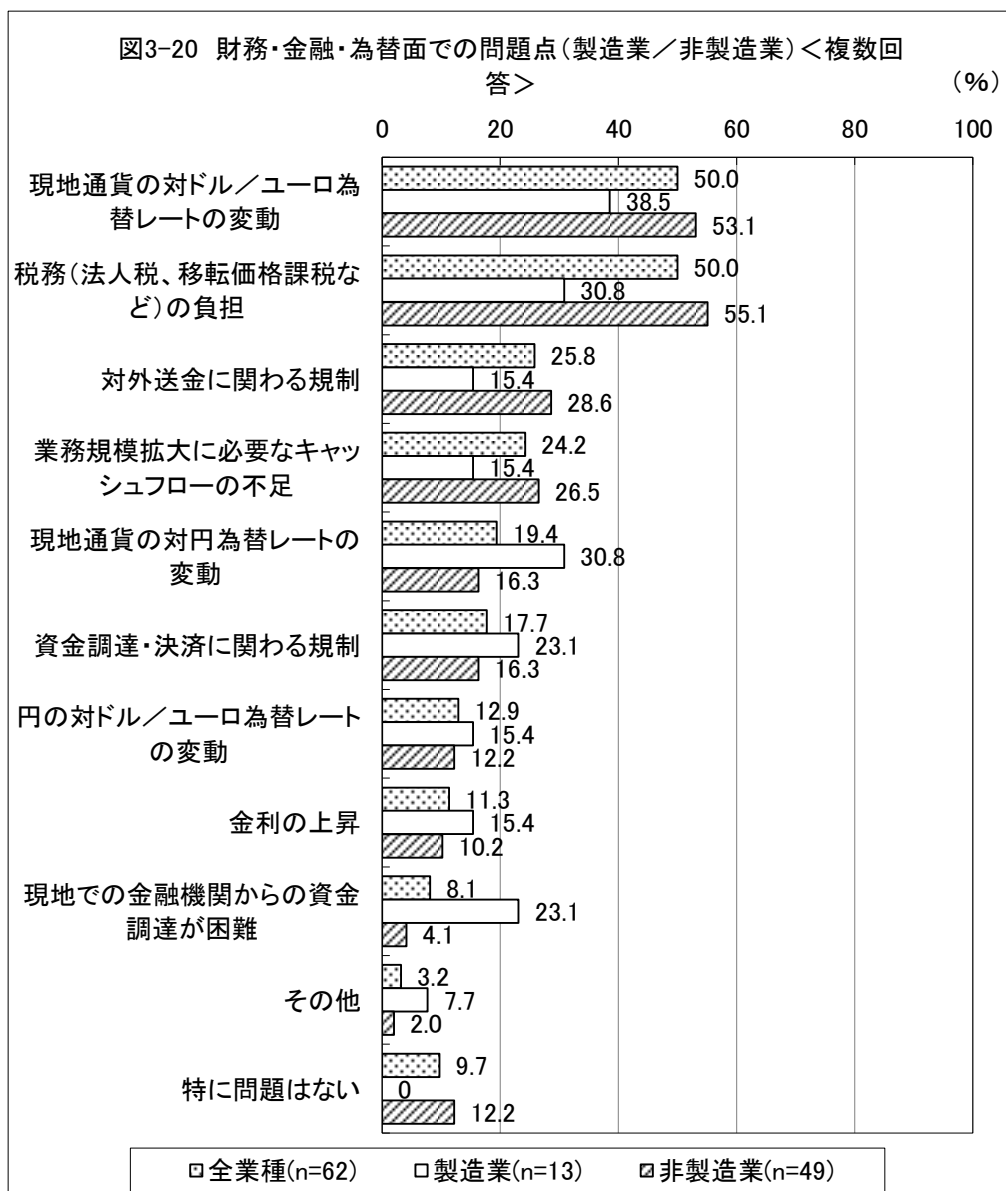
その他の販売・営業面での問題点として、「取引商品数（ブランド数）の不足」（流通）、  
「現地法令などから管理部門強化が必要でコスト増要因」（商社）、「店舗の賃料、食材価格の上昇」（ホテル／旅行／外食）などが挙げられた。



### 3-2-2. 財務・金融・為替

50.0%の企業が「現地通貨の対ドル／ユーロ為替レートの変動」「税務（法人税、移転価格課税など）の負担」を挙げた。これら以外に、製造業では、「現地通貨の対円為替レートの変動」（30.8%）、「現地での金融機関からの資金調達が困難」（23.1%）が多く挙げられた。

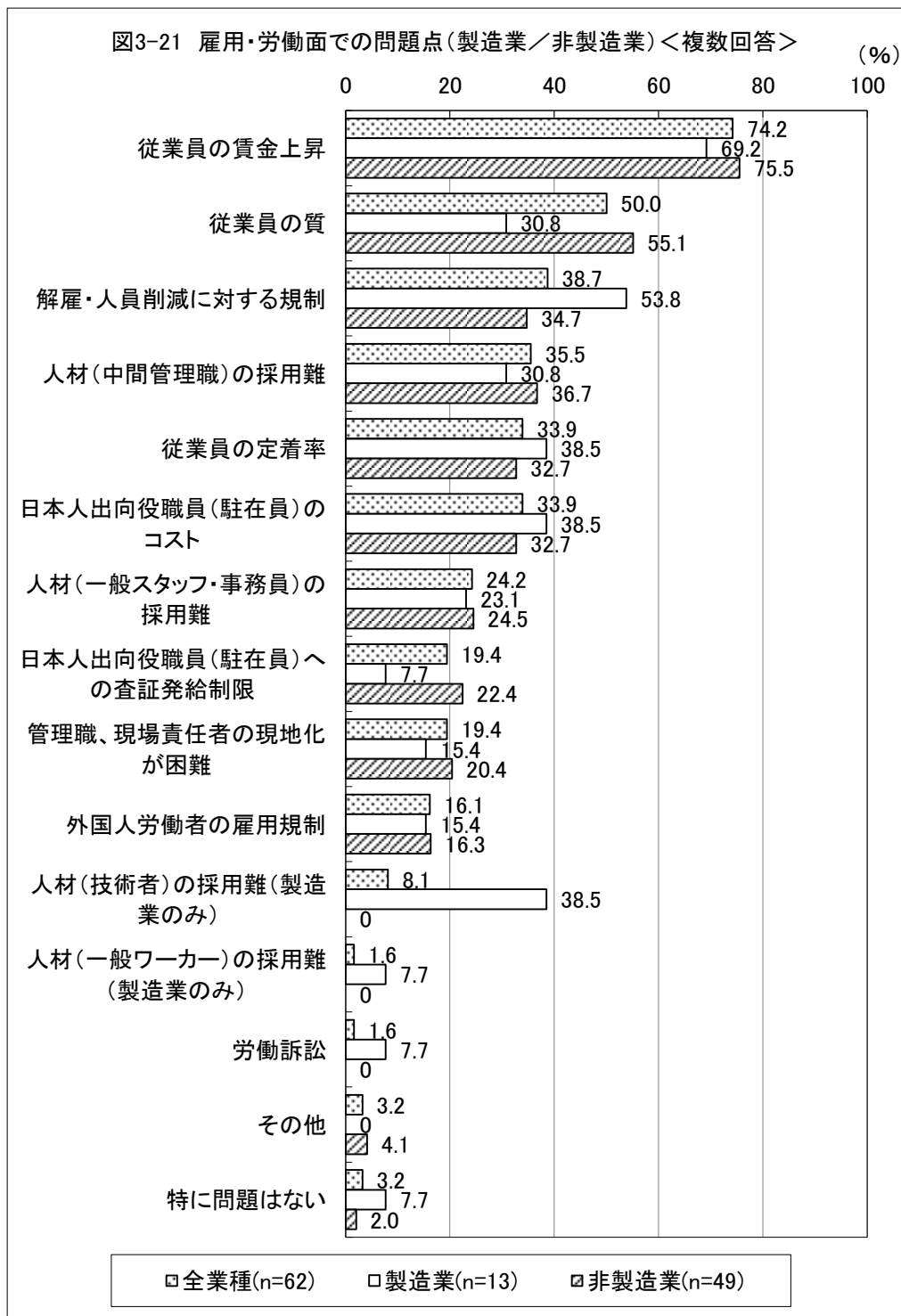
その他の財務・金融・為替面での問題点として、「個人口座からの自動引き落としの仕組みがない」（銀行）などが挙げられた。



### 3-2-3. 雇用・労働

全業種で74.2%の企業が「従業員の賃金上昇」を挙げた。製造業、非製造業でも「従業員の賃金上昇」が課題として最も多く挙げられた（それぞれ69.2%、75.5%）。これ以外に、製造業では、「解雇・人員削減に対する規制」（53.8%）、「人材（技術者）の採用難」（38.5%）などが多く挙げられた。非製造業では、「従業員の質」（55.1%）、「人材（中間管理職）の採用難」（36.7%）が多く挙げられた。

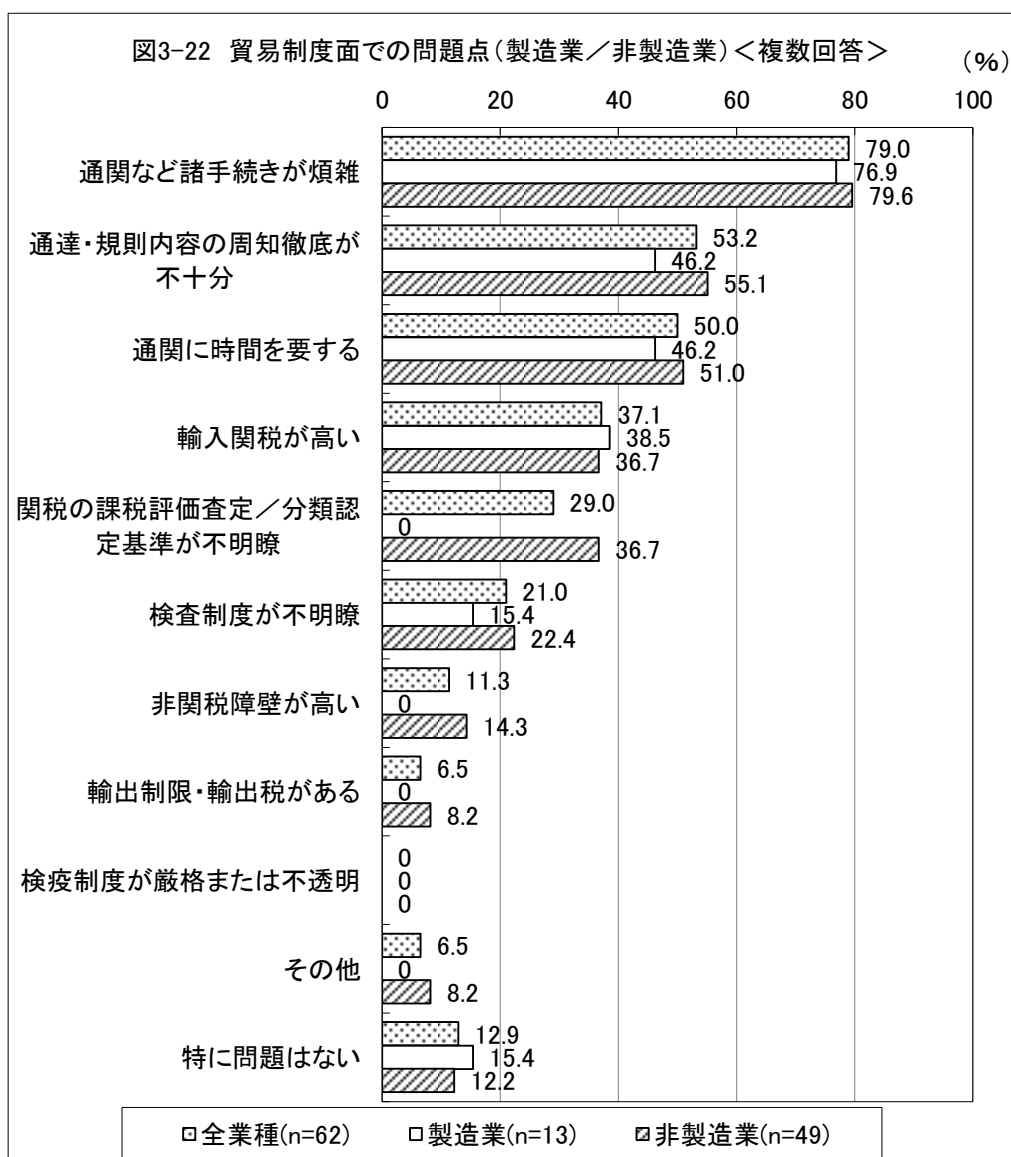
その他の雇用・労働面での問題点として、「今後4年半になる可能性のある女性の出産・育児休暇」(販売会社)、「会社負担社会保険料が多額であること」(販売会社)が挙げられた。



### 3-2-4. 貿易制度

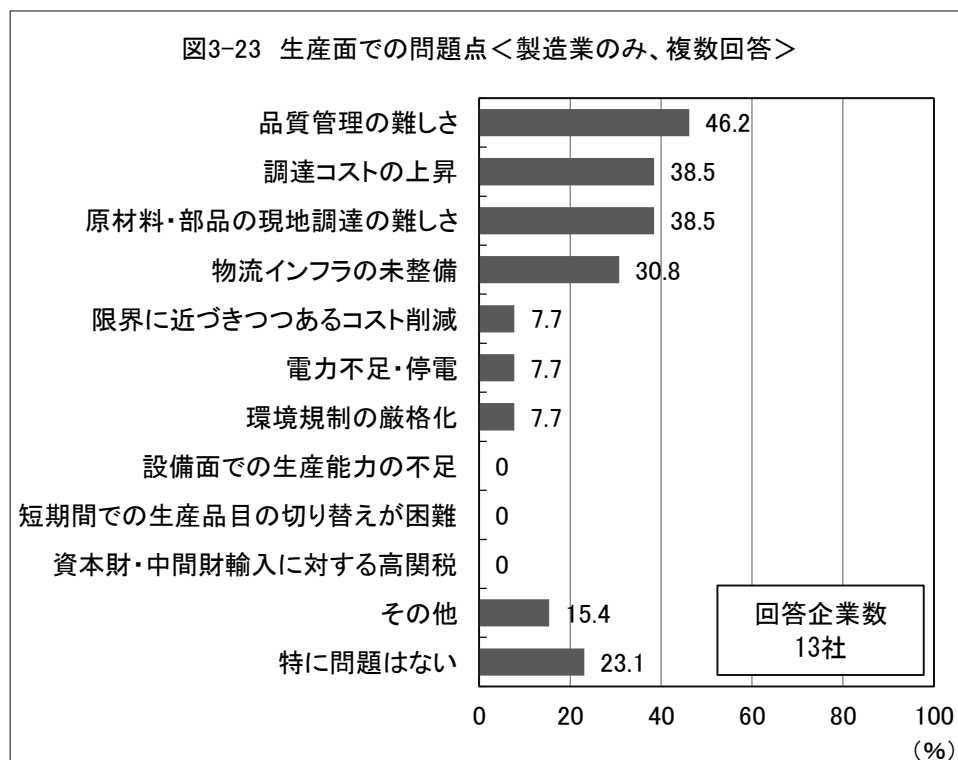
全業種で79.0%の企業が「通関など諸手続きが煩雑」を挙げた。次いで、「通達・規則内容の周知徹底が不十分」(53.2%)、「通関に時間を要する」(50.0%)が多く挙げられた。製造業、非製造業でも傾向は同じだった。

その他の貿易制度の問題点として、「ウクライナとの関税同盟の欠如」(販売会社)、「修理品の関税などを伴わない一時輸出・再輸入制度の不在」(販売会社)、「グレー通関などの不透明な制度の横行(正直に自社輸入通関を行っている会社が損失を被る)。また輸入時にVAT先払いを要求されること」(販売会社)などが指摘された。



### 3-2-5. 生産

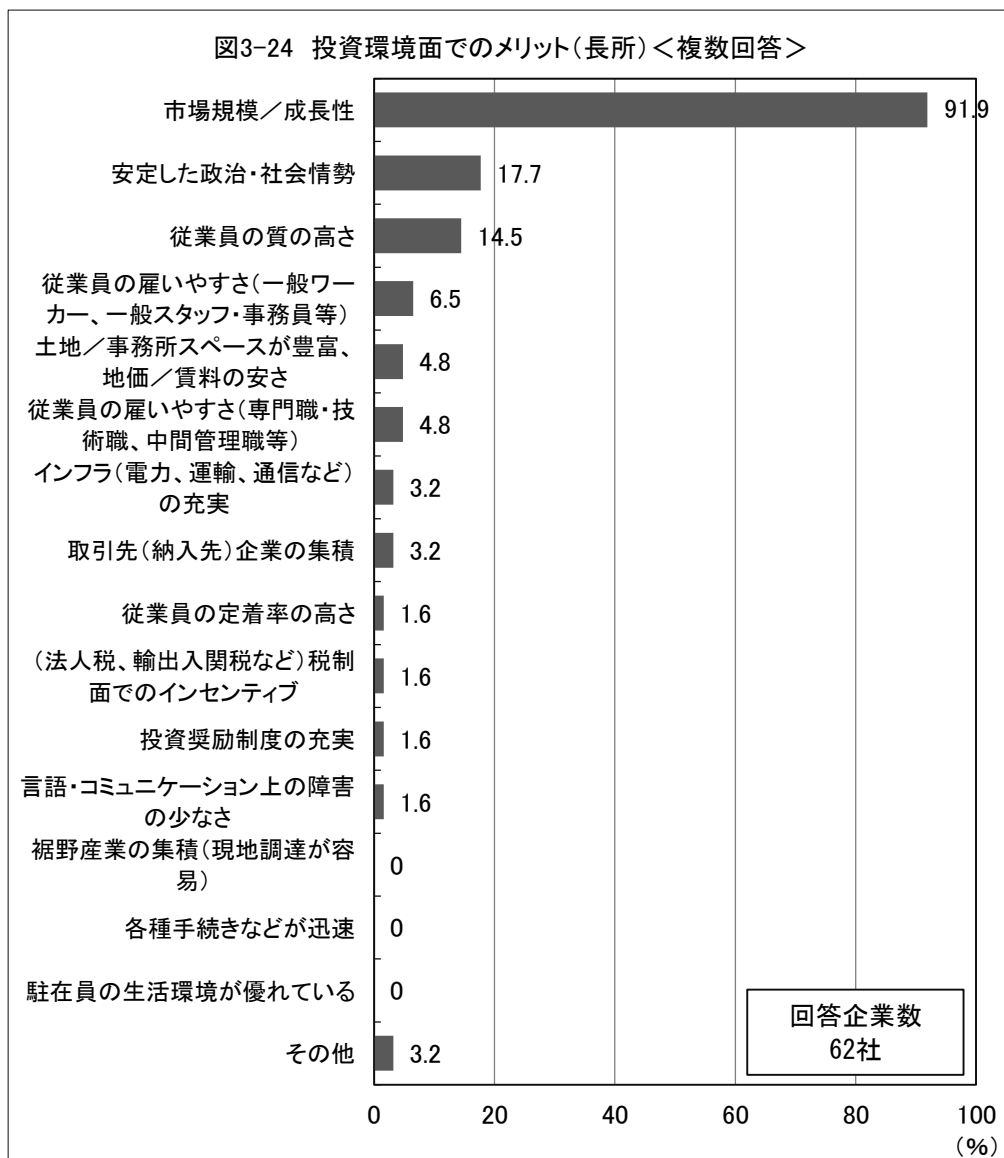
回答企業のうち製造業の企業のみ聞いたところ、「品質管理の難しさ」(46.2%)が最も多く挙げられた。次いで、「調達コストの上昇」「原材料・部品の現地調達難しさ」(いずれも38.5%)が挙げられた。



### 3-3. 投資環境上のメリットとリスク

#### 3-3-1. 投資環境面でのメリット (長所)

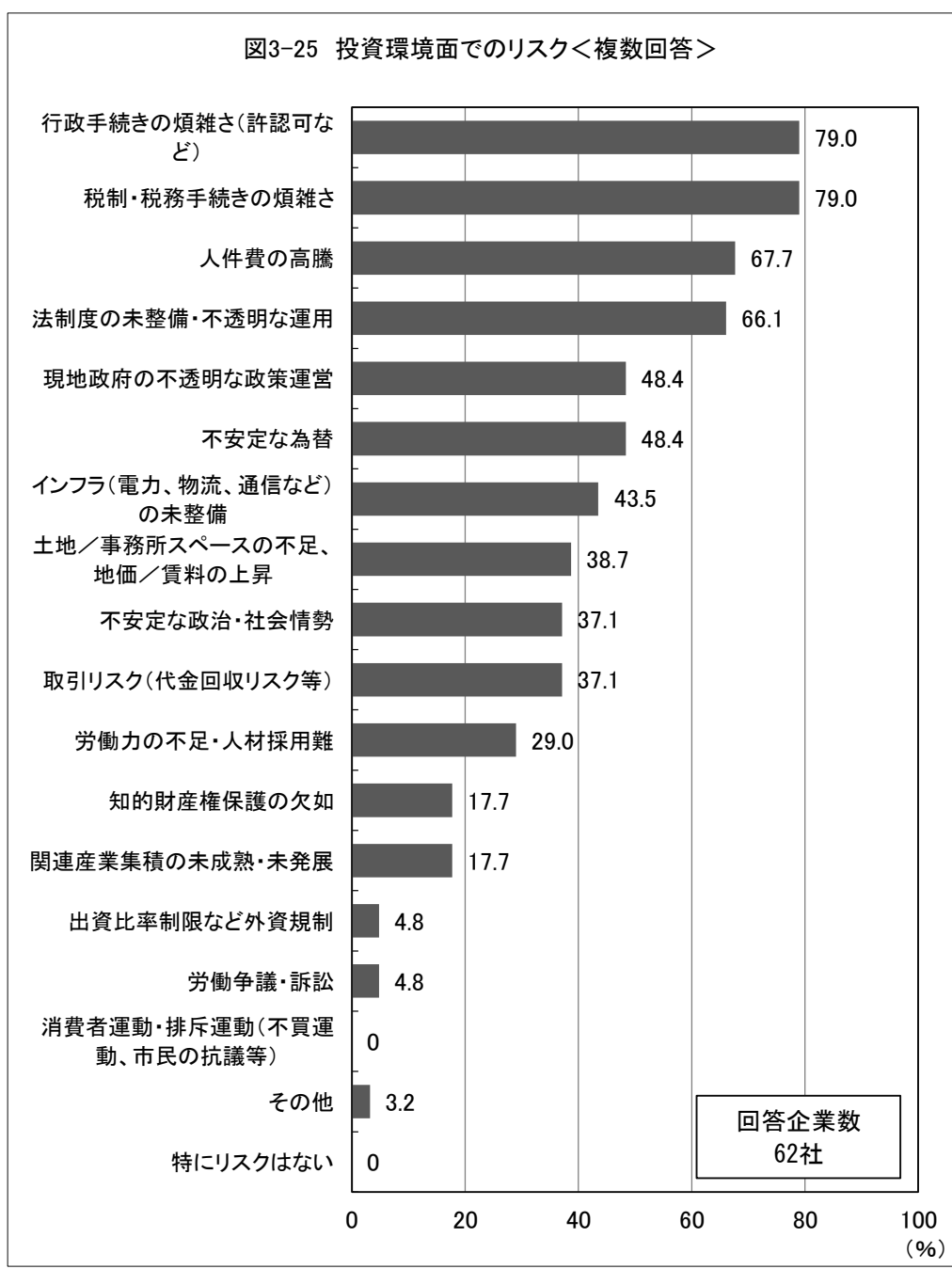
「市場規模／成長性」(91.9%)が最も多く挙げられた。「裾野産業の集積(現地調達が容易)」「各種手続きなどが迅速」「駐在員の生活環境が優れている」はメリットとして挙げられなかった。



### 3-3-2. 投資環境面でのリスク

「行政手続きの煩雑さ(許認可など)」「税制・税務手続きの煩雑さ」(ともに79.0%)と、いずれも行政当局に対する手続き関連の要素が最も多く挙げられた。これに関連し、「法制度の未整備・不透明な運用」(66.1%)が多く指摘された。ほか、「人件費の高騰」(67.7%)も多く挙げられた。「出資比率制限など外資規制」「労働争議・訴訟」(いずれも4.8%)は、投資環境面でのリスクとしてほとんど挙げられなかった。

図3-25 投資環境面でのリスク<複数回答>

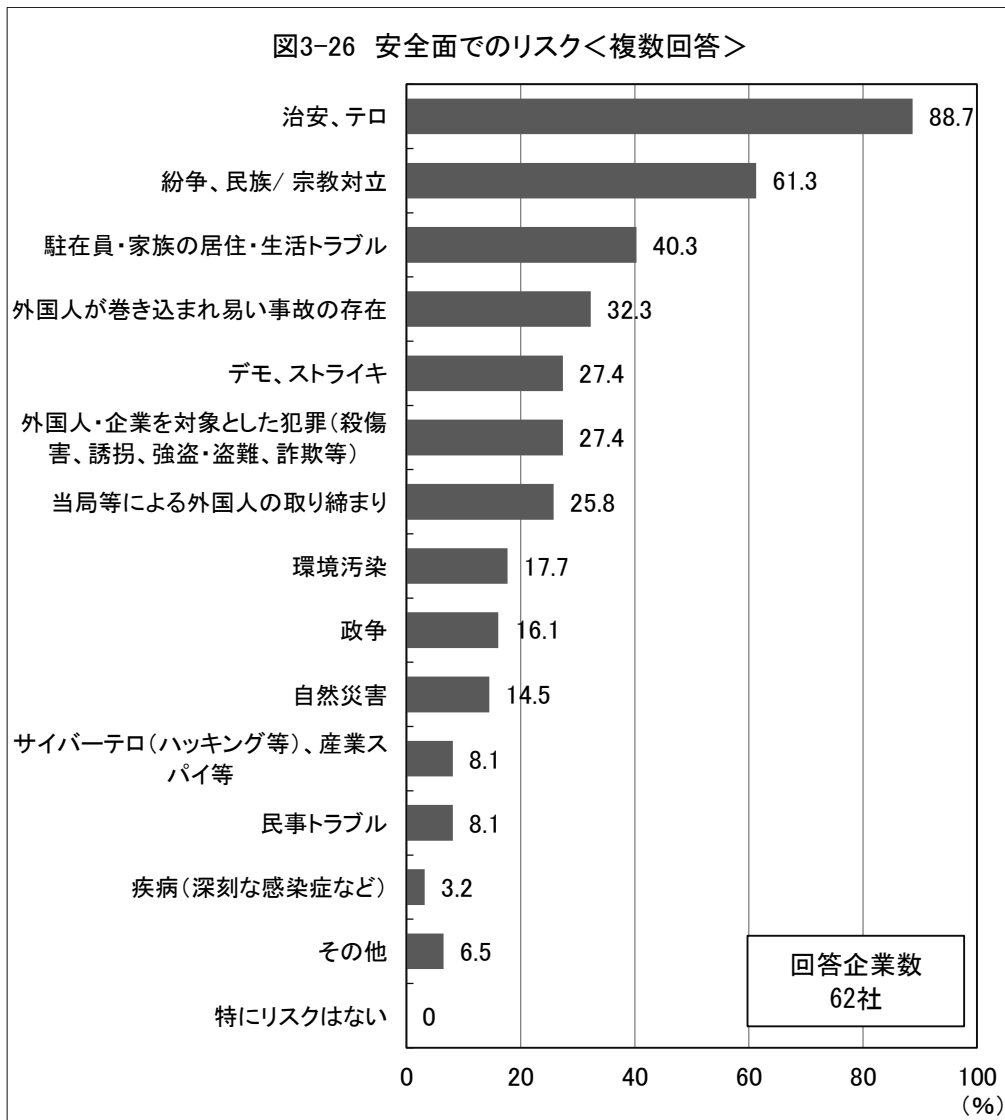


3-3-3. 安全面でのリスク

「治安・テロ」(88.7%)が最も多く挙げられた。次いで、この要因となりうる「紛争、民族/宗教対立」(61.3%)が多く挙げられた。「疾病(深刻な感染症など)」(3.2%)は、安全面でのリスクとしてほとんど挙げられなかった。

その他の安全面でのリスクとして、「安心できる病院」(流通)、「年間で50度近い寒暖差」(商社)などが挙げられた。

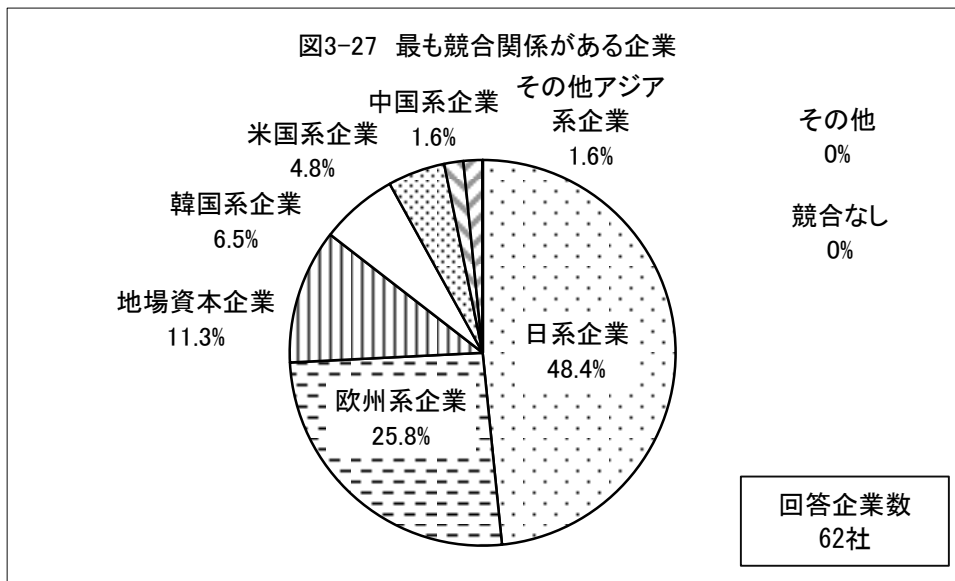
図3-26 安全面でのリスク＜複数回答＞



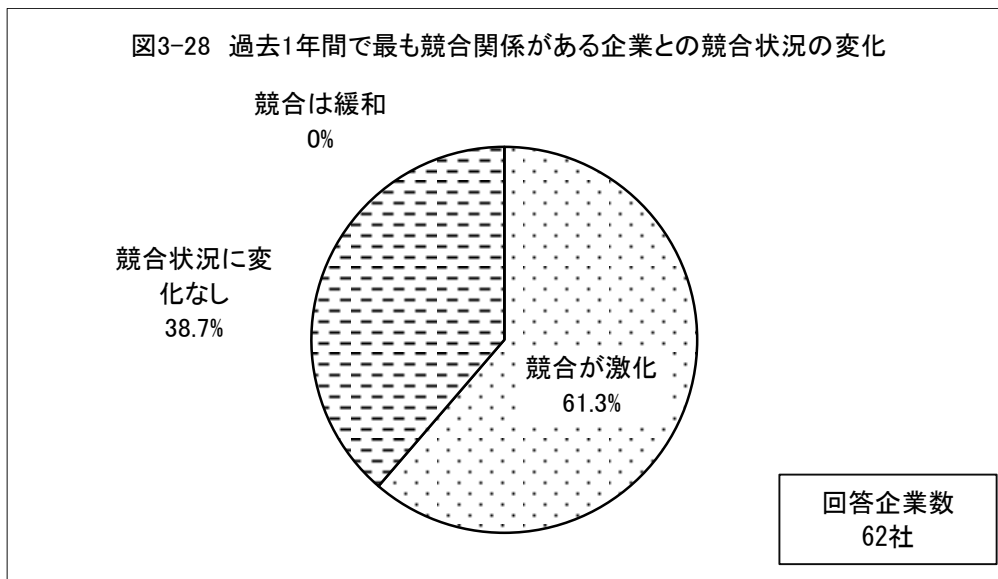
#### 3-3-4. 競合関係

ロシア市場での競合相手として最も多く挙げたのは日本企業(48.4%)だった。次いで、欧州企業(25.8%)が挙げた。



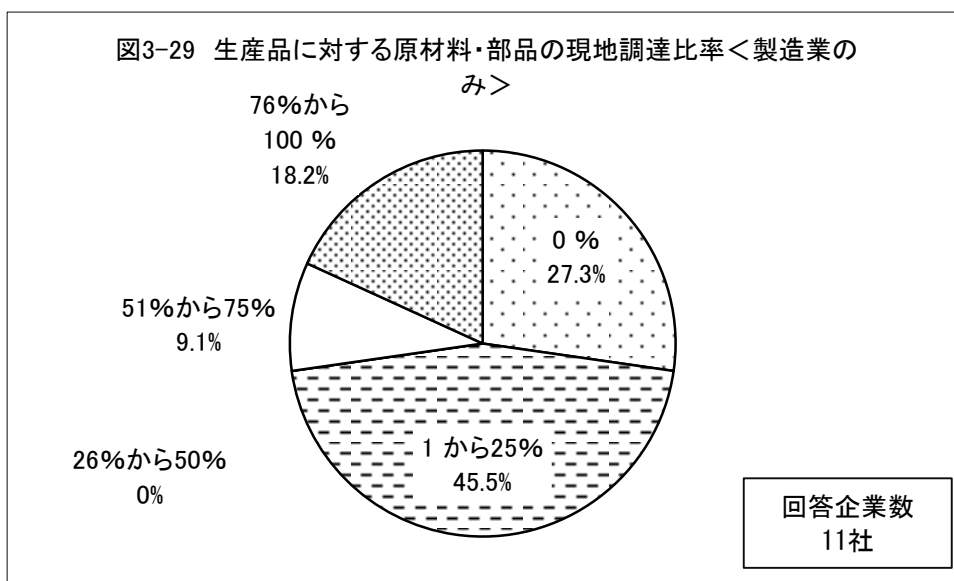


ロシア市場における競合状況について、61.3%の企業が「競合が激化」と回答した。「競合は緩和」という回答はゼロだった。

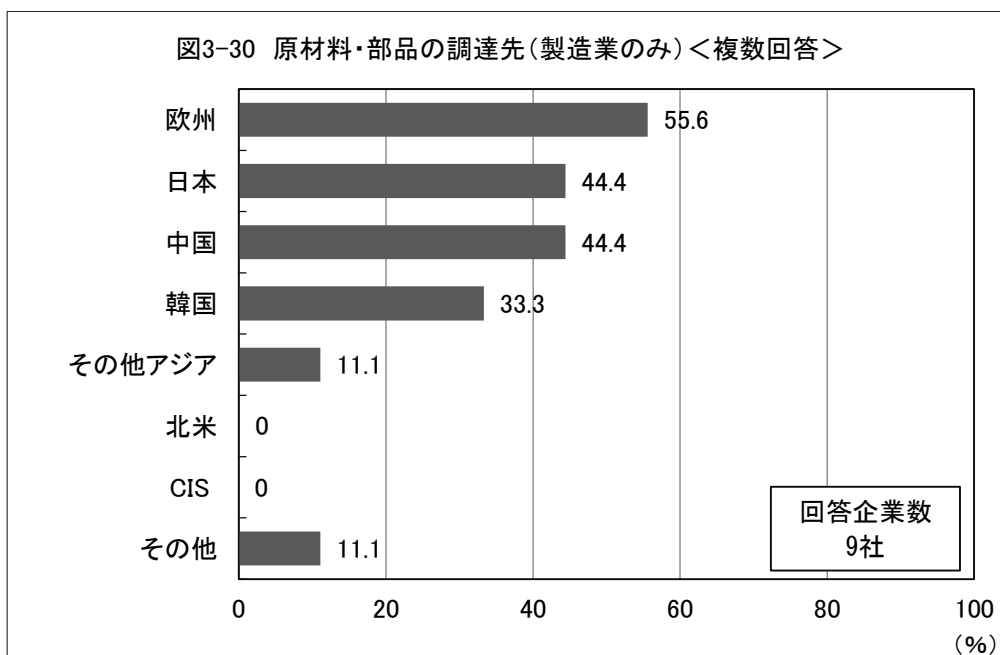


#### 3-4. 現地での原材料・部品の調達状況

回答企業のうち製造業の企業のみ原材料・部品の現地調達率を聞いたところ、「25%以下」という回答が合わせて72.7%だった。他方、現地調達率が76~100%の企業も18.2%あった。



原材料・部品の調達先は、欧州（55.6%）が最も多く、次いで、日本、中国（いずれも44.4%）が挙げられた。

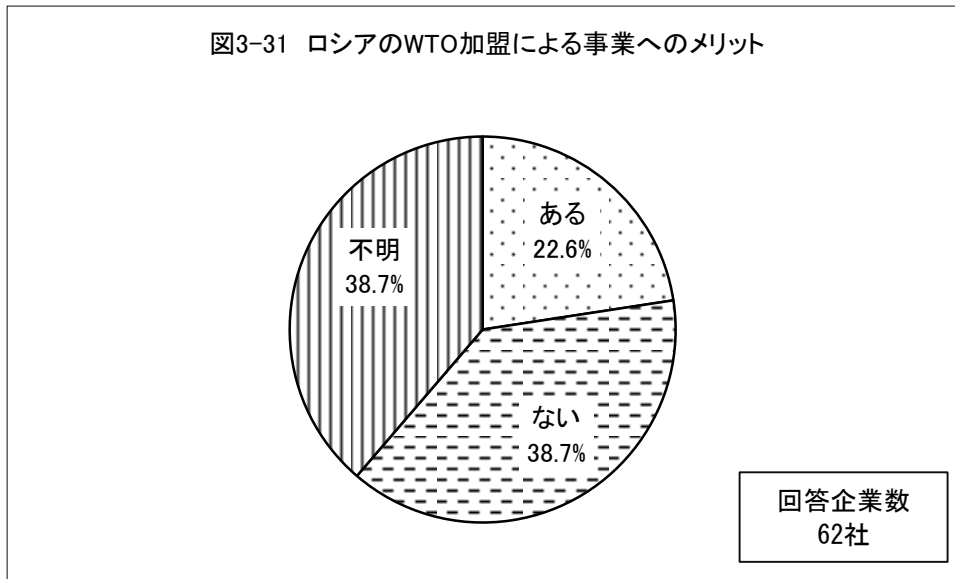


### 3-5. WTO/FTA の利用状況

#### 3-5-1. WTO 加盟の影響

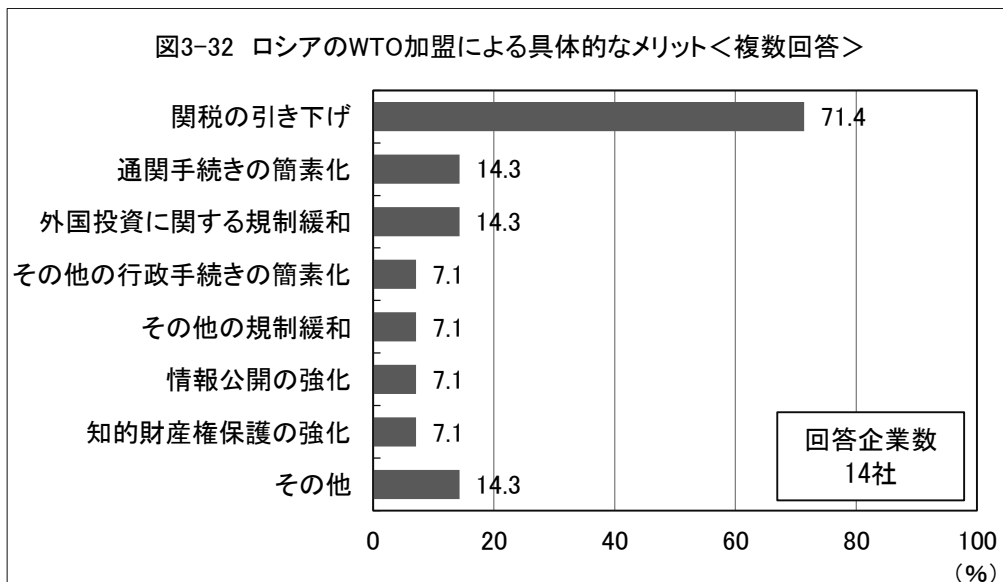
ロシアの WTO 加盟（2012年8月）によって事業にメリットが「ある」と回答した企業は22.6%にとどまった。

図3-31 ロシアのWTO加盟による事業へのメリット



ロシアのWTO加盟で事業にメリットが「ある」と回答企業が挙げた具体的なメリットとして最も多く挙げたのは「関税の引き下げ」(71.4%)だった。その他のロシアのWTO加盟によるメリットとして、「投資環境改善期待によるロシアへの進出日系企業の増加」(銀行)、「新規顧客の獲得」(販売会社)が挙げた。

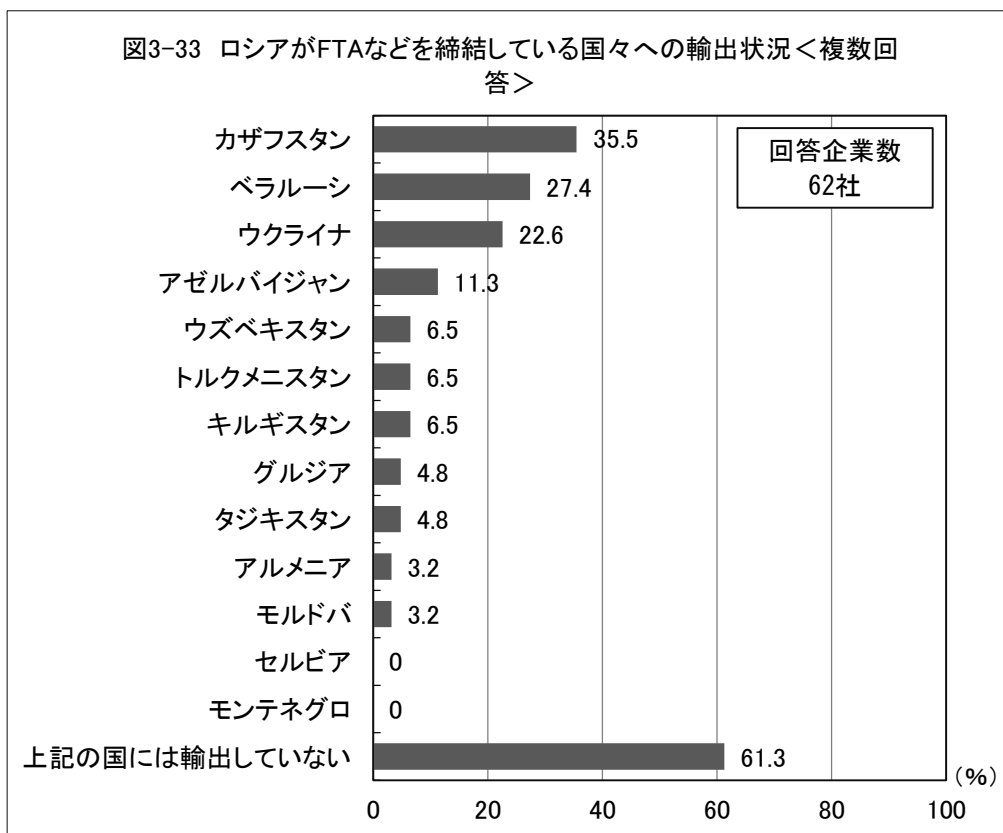
図3-32 ロシアのWTO加盟による具体的なメリット<複数回答>



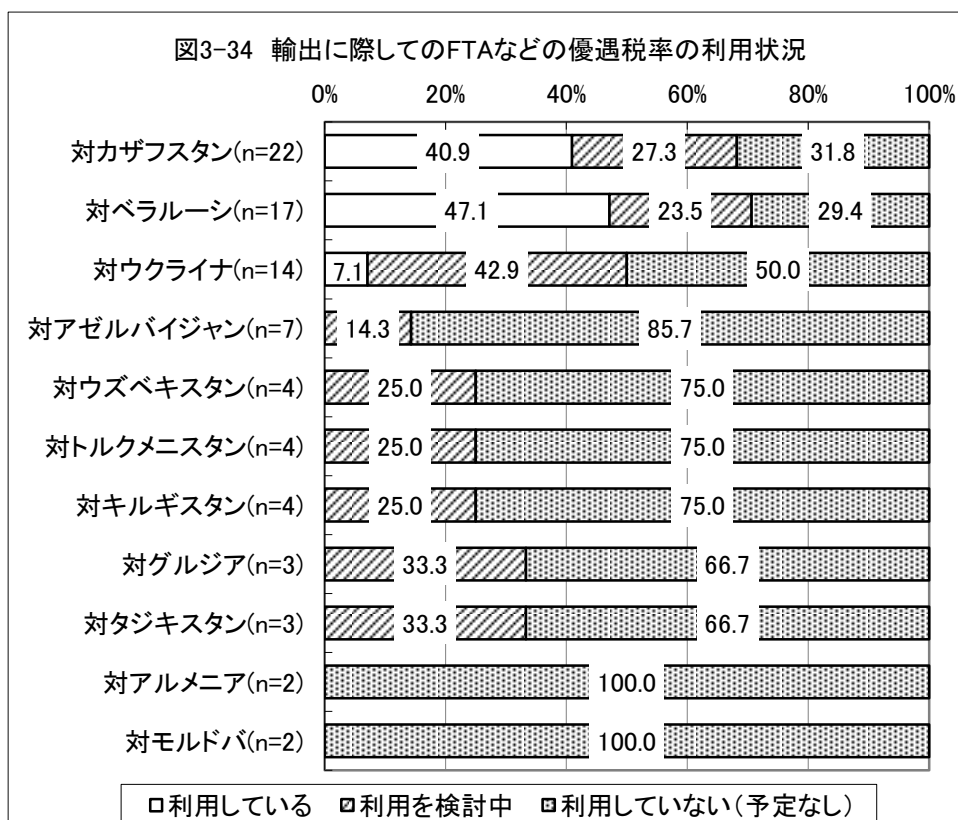
### 3-5-2. 2国間/多国間FTAの利用状況

ロシアが関税同盟やFTAを締結している国々のうち、在ロシア日系企業の輸出先として最も多いのはカザフスタン(35.5%)、次いでベラルーシ(27.4%)だった。これらの2国は、ロシアとともに関税同盟を構成している。

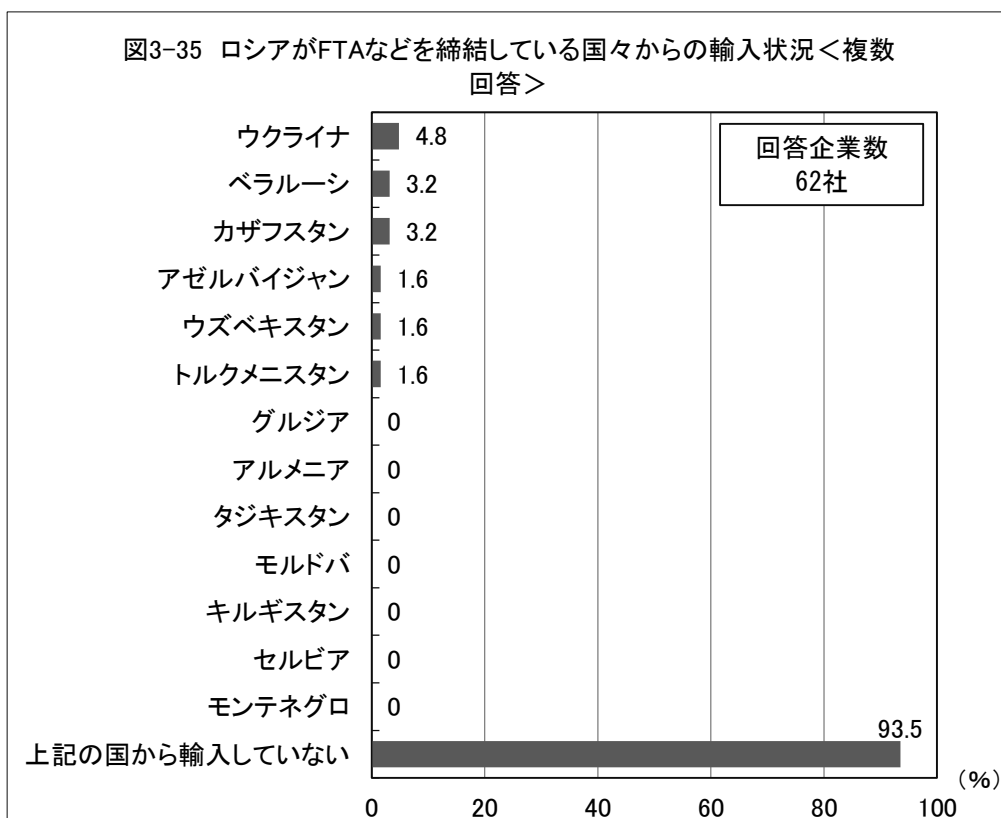
図3-33 ロシアがFTAなどを締結している国々への輸出状況＜複数回答＞



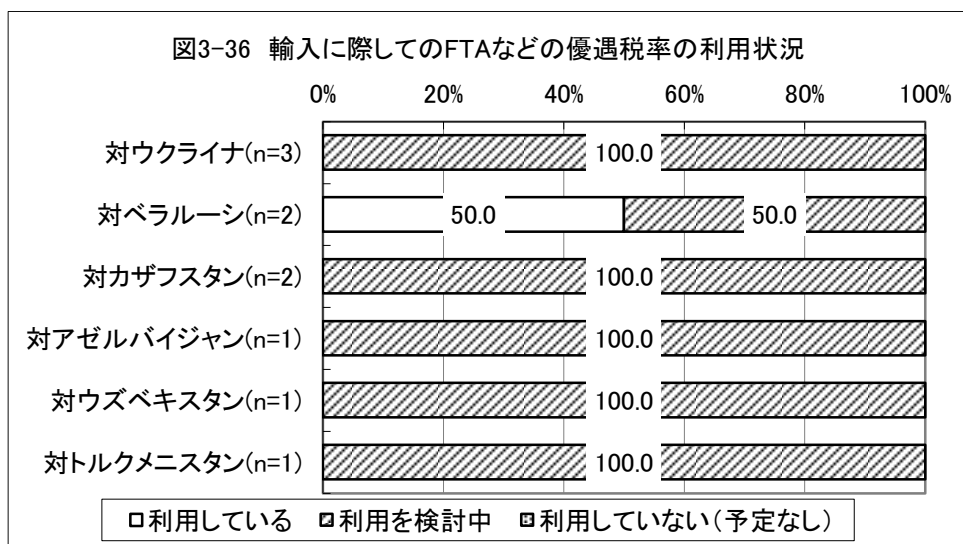
カザフスタンに輸出している日系企業のうち、40.9%の企業が輸出に際して FTA の優遇税率を「利用している」という回答だった。ベラルーシ向け輸出では、47.1%の企業が FTA の優遇税率を利用している。



在ロシア日系企業が、ロシアが関税同盟や FTA を締結している国々から輸入している企業はほとんどなく、93.5%の企業が「輸入していない」と回答した。



ベラルーシから輸入している 1 社のみ、FTA の優遇税率を利用していた。



### 3-6. ロシアで事業を展開する上での問題点など

自由記述形式で、ロシアで事業展開する際の問題点を聞いたところ、下記のようなものが挙げられた。

共通して指摘された問題点としては、日本や海外でのロシアのイメージが良くない、ロシアに深い理解がないことから、日本の本社からロシア事業に対する理解や支援を得ることが容易ではないことが挙げられた。このほか、先の設問でも指摘されたとおり、雇用に伴うコストや制度、事業関連コストの高さ、広大な国土を有するロシアならではの物流に関しても問題点として挙げられた。

<製造業>

業種	コメント
非鉄金属	現在ロシアの経済が減速気味であり、当社が関係する通信市場は落ち込みが激しい。来年以降の事業を拡大していく際、ロシア全体の景気が上向くことが重要となる
電気機械・電子機器	旧ソ連時代、ペレストロイカ時代を生き抜いた人材のモラル意識の低さと現若手世代との意識のギャップ。これが会社運営上で障害になる
電気・電子部品	日本におけるロシアのマイナスイメージが強すぎて、正しくロシア市場の潜在性を理解されないこと

<非製造業>

業種	コメント
流通	ウクライナとロシアの今後の関係(ウクライナの関税同盟への参加・不参加)。ウクライナは当社にとって今後の有望市場
流通	為替および政府税制・規制の不安定
商社	法整備・司法制度が不十分であり、債権保全の行使に問題がある
販売会社	欧州諸国がロシアの国情を必ずしも周知・理解していないことを日本本社がなかなか認識できない点
販売会社	日本を本社に持つ子会社として、ビジネスの実態として存在する裏取引を避けようとするが故の出費がかさむ
販売会社	CIS諸国のロシア現地法人取り込み。各国諸制度の不一致(商流、税金、法制度など)、物流網などにより、メリットよりも不明点が多く、現在も取り込めていない
販売会社	モスクワに限った話だが、驚異的に高額なオフィス賃借料・社会保険料を含めると、意外に高額な人件費、労働者を過剰に保護する労働法制(退職一時金の高騰、簡単に解雇できないなど)、不透明な商慣習(特に貿易・輸送・通関関係)により、新興諸国と比較して、有形無形の事業運営コストが非常に大きいこと。さらに弊社のみならず、この事実が日本では一般的に理解されていないために、かような背景を含めたロシア事業の採算性の説明に労力を要する。決して良くない治安や言語の問題のみならず、日本人にとってロシアは決して住みやすい場所ではない(例:清潔ではない街並み、マナーの悪さ、医療水準の低さ、食材の種類の少なさを筆頭とした食生活の貧弱さなど)ということが日本側で理解されていないことから、駐在員の生活をバックアップしようという姿勢がロシアに対しては希薄である
銀行	中銀規制とその手続きに要する工数、時間、追加人員、柔軟性確保などがもたらす事業収益性への影響
銀行	銀行融資に関する1グループ企業向け融資額制限(1社規制)の緩和と、日口間の配当、利払いにかかる源泉税の低減、撤廃が必要
運輸/倉庫	ロシア国内における輸送費用が高値である
運輸/倉庫	言語
その他サービス業	人材および業界インフラの不足、スキルの不足、管理職人材の不足が最大の問題点。ロシア特有の、知的労働(知的付加価値)に対する認識の低さ(知的労働に対する対価の認識の低さ)も業界の発展の大きなマイナスとなっている



「2013 年度在ロシア日系企業実態調査」

---

2014 年 3 月発行

独立行政法人 日本貿易振興機構  
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル 6 階  
電話 03-3582-1890 (海外調査部欧州ロシア CIS 課)

---

禁無断転載