

イベント・レポート

ロシア工業団地セミナー —ロシアにおける日本企業の現地生産の課題—

はじめに

2017年4月26日、東京・如水会館にてロシアNIS貿易会とロシア工業団地協会の共催によるロシア工業団地協会セミナー「ロシアにおける日本企業の現地生産の課題」が開催され、ロシア側からはロシア各地の工業団地関係者24名、日本側からは当会会員を中心に約50名が参加した。

ロシア工業団地協会は、2013年から毎年日本各地（東京、大阪、名古屋）でロシアの工業団地を紹介するセミナーを開催しており、当会は2014年よりこれに協力している。5回目となる今回、ロシア側代表団は日韓訪問ミッションという形をとり、韓国のソウルにて同様のセミナーを開催後、東京において本セミナーを開催した。

以下では、ロシア工業団地協会セミナー「ロシアにおける日本企業の現地生産の課題」の各報告者の発言要旨を紹介することにした。



**ロシア工業団地協会セミナー「ロシアにおける日本企業の現地生産の課題」
プログラム**

| 時間 | プログラム |
|---------------|--|
| 13:30 - 13:35 | 司会および開会の辞 ロシア NIS 貿易会ロシア NIS 経済研究所 部長 中居孝文 |
| 13:35 - 13:45 | 報告① 露日通商・経済関係の発展のための優先課題 在日ロシア連邦通商代表部 次席代表 アンドレイ・ザグミョソフ |
| 13:45 - 13:55 | 報告② 日本企業の事業開発の新たな可能性～外国企業による現地生産の促進策 ロシア連邦産業商業省 国際協力局アジア課長 ジーナ・エルドゥイネエフ |
| 13:55 - 14:05 | 報告③ ロシアにおける経済回復の見通しと企業進出環境の実態 ロシア工業団地協会 日本・アジア太平洋地域担当顧問 大橋 巖 |
| 14:05 - 14:15 | 報告④ ロシアにおける外国企業の進出の諸施策・諸形態～製品輸出から多様な現地生産へ ロシア工業団地協会 共同会長 マクシム・パズニコフ |
| 14:15 - 14:30 | 報告⑤ ロシアにおける現地生産プロジェクトの法的・税務的側面 GDP Quadrat マネージングパートナー エカチェリーナ・エフドキモフ |
| 14:30 - 14:45 | 報告⑥ ロシアにおける現地生産化と産業協力の諸形態～プロジェクトの実例 モスクワ州開発公社 社長 チムール・アンドレエフ |
| 14:45 - 15:00 | 報告⑦ ロシアにおける現地生産～なぜ、いかに、どこで？ 外国投資家の視点 投資建設会社「ストゥピノ・プロ」 ディレクター フィリップ・バルダセロツ |
| 15:00 - 15:15 | コーヒーブレイク、名刺交換 |
| 15:15 - 15:30 | 報告⑧ ロシア市場参入の一手法としての現地生産 スベルドロフスク州知事顧問 ワジム・トレチャコフ |
| 15:30 - 15:45 | 報告⑨ ロシアにおける現地生産のための優遇税制・経済特区・優先開発区 極東投資誘致・輸出促進エージェンシー 副総裁 ゲオルギー・コルパチャエフ |
| 15:45 - 16:00 | 報告⑩ ロシアにおける企業誘致の実際～誘致支援ワンストップ・サービスの手法 ウリヤノフスク州開発公社 副社長 イーゴリ・リャビコフ |
| 16:00 - 16:15 | 報告⑪ ロシア地方当局による外国投資優遇政策 トゥーラ州開発公社 投資事業部首席コンサルタント アンドレイ・ジャブリコフ |
| 16:15 - 16:30 | 報告⑫ ロシアの特定産業分野における外国企業の生産現地化 チュメニ州インフラ開発エージェンシー 副総裁 オリガ・ロマネツ |
| 16:30 - 16:45 | 報告⑬ ロシアにおける工場建設の遂行とコントラクターの機能 テボディン・ビルフィンガー コンサルティング部長 オリガ・ベロフ |
| 16:45 - 17:00 | 質疑応答・まとめ |
| 17:00 | 閉会 |

ザグミョンノフ在日ロシア通商代表部次席代表

日ロ貿易が2年連続で減少しているという事実は、日ロ間の経済協力モデルを根本から見直す必要があることを物語っている。そして、その見直しは、総合的かつ長期的な投資プロジェクトに根ざしたものでなければならない。

その契機となるのが、2016年12月のプーチン大統領訪日時に締結された80の協力文書であり、一連のプロジェクトの実現に向けて現実的な一歩を踏み出す時が、今まさにやってきた。

ロシアの工業団地は、これらのプロジェクトを実現する上で、重要な役割を果たす。現在、ロシアではルーブル安が進み、現地生産に向けた投資プロジェクトが有利な状況となっている。現地生産はロシア市場においてビジネスを成功させるために必須の条件である。

日ロ間の経済関係は、貿易関係だけではなく、投資プロジェクトを実施することが重要で、それにより日本企業はロシア市場を開拓し、多くの利益を得ることができるようになる。

エルドゥイネエフ産業商業省アジア課長

現在、ロシアにおいては、①ハイテク先端産業の発展、②輸出産業の育成、③現地生産化の推進を産業政策の柱としており、産業商業省が中心となって進めている特別投資契約や工業団地発展プログラム等の措置もその方針に沿ったものである。

日本からは、8項目の協力プランに従ってロシア企業の生産性向上、裾野産業の人材育成の分野で協力が提案されている。これらの提案を実現するために、ROTOBOが組織した専門家チームがロシア企業12社を訪問し、生産性診断に関わる予備調査を行っている。また裾野産業の人材育成に関しては、やはり

ROTOBOが中心になり、ロシア企業から100名以上の経営者・マネージャーを日本へ招へいし、研修を行う予定である。

その他、本年7月9日～13日にかけては、エカテリンブルグにおいて国際産業見本市イノプロムが開催され、今回は日本がパートナー国となっている。日本の皆さまの参加を心待ちにしている。

大橋ロシア工業団地協会顧問

日本企業のロシアにおける工場立地は、初期段階では、必要なインフラがまったく存在しなかったため、住友商事やAGCのように、そうしたインフラを備えているロシア企業と組んで事業を行うのが主であった。その後、トヨタやコマツといった大企業は、ロシアの大統領や首相あるいは州知事と直接交渉し、必要なインフラを整備してもらい、そこへ工場を建設するというパターンが現れた。そして、最近では、ロシアでも近代的な工業団地が整備され、日本企業がそこへ入居するというケースが増えてきた。現在、ロシアの工業団地には19の日本企業が入居登録している。

ロシア工業団地協会による日本企業へのサポートとしては、①中立な立場からの立地先選定のアドバイス、②ロシアに独特の問題のソリューションに関わる情報提供などがあげられる。



パストニコフ工業団地協会共同会長

外国企業がロシアに進出する際には、自社製品を現地ディストリビューターや自社の支店、あるいは現地法人を通じてロシアで販売展開するというやり方がある一方、最近では現地生産の方法が多くのケースで選好されている。現地生産には、①単独の自社工場建設、②ロシア側パートナーとの合弁企業の設立、③ロシアの既存工場との生産協力という方法があるが、①のケースには、工場を建設するためのプラットフォームが必要となる。その受け皿となるのが、工業団地あるいは経済特区であり、ロシアには現時点で計画中のものを含め146の工業団地が存在する。

現在、ロシア工業団地協会では、“Make with Russia”というプロジェクトを推進しており、ロシア内外の企業が、最適な工業立地先やパートナーをみつけ、連邦や州当局と交渉を行い、契約を結んで、実際の事業が立ち上がるまでの総合的支援を実施している。

エフドキモフ・GDP Quadratパートナー

ルーブル安や輸入代替政策を含め現在のロシアの政治経済情勢は、生産の現地化にとって最適な条件を提供している。ただし、外国企業がロシアに参入するにあたっては、システムインテグレーターの支援が必要であり、我々はその役割を果たすことができる。

ロシアにおける工場立地先としては、①工



業団地、②経済特区、③先進社会経済発展区（TOR）といったプラットフォームが整備されている。そのうち経済特区は公営と私営のものがあり、ストゥピノ・クワドラト経済特区は私営の特区である。同特区は、2015年9月、モスクワ州ストゥピノ地区にオープンし、現時点の入居企業数は14社、うち5社が2017年中に工場を稼働させる予定である。

アンドレエフ・モスクワ州開発公社社長

モスクワ州にとって日本は優先的な協力パートナーである。同州では、すでにAGCやアークレイといった日本企業が生産活動を行っており、その他日本企業2社と誘致交渉をしているところである。

モスクワ州には、43の工業団地と3つの経済特区が存在する。なかでも最も成功しているのはエシボヴォ工業団地で、ドイツ企業を中心に多くの企業の誘致に成功し、近い将来にはメルセデスの工場がオープンする予定となっている。

多くの投資家が工場の実際の建設に関して不安を抱えていると思うが、モスクワ州開発公社では、その下部組織である建設支援センターがワンストップ窓口となり、サポートを行い、投資家の不安解消に努めている。

バルダセロツ「ストゥピノ・プロ」ディレクター

私自身はイタリア人であるが、米国系企業のロシアの現地法人の社長を行いつつ、ストゥピノ1工業団地の共同オーナーという立場にある。

外国投資家という視点でなぜロシアに投資するのかと言えば、①ロシアは利益率が他の市場よりも大きく、②コストが安く、③今後まだ市場が成長していく余地が十分にあるからである。

ではどこへ立地するのかという点に関して

は、すでに外国企業の誘致実績を有する地方を強くお勧めする。特にどの地域とは一概には言えないが、ロシア経済の7割はモスクワ市とモスクワ州に集中しており、市場重視ということであれば、当然その周辺ということになるだろう。

また成功のポイントは、ロシア市場で経験豊富なマネージャーを登用するという点である。そうした人材が御社にいない場合には、ロシアでのマネジメント能力の高い他社（ロシア企業を含む）とパートナー関係を構築することが必要であろう。

トレチャコフ・スヴェルドロフスク州知事顧問

スヴェルドロフスク州は、ウラル地方に所在し、400万人の人口を擁する有力地方で、冶金、機械、化学、製薬等の産業が発達している。日本企業ではニプロが医療用ガラス製品、オークマが工作機械、住友電工がワイヤハーネスを同州で製造している。

スヴェルドロフスク州のチタンバレー経済特区にはボーイング及びその関連会社が入居しており、同社の航空機に必要なチタン製品のほとんどがここで生産されている。またUCPケミカルズ工業団地は、オーストリア系の管理会社が運営しており、化学工業や医薬品の生産に必要なインフラがすべて整っている。

スヴェルドロフスク州のもう一つの強みは、中小企業が8,000社と多いことである。例えば、同州ではシーメンス社が機関車の製造に従事しており、その部品・素材の7割が同州内から調達されているが、その多くを中小企業が提供している。

コルパチャエフ極東投資エージェンシー副総裁

現在、極東連邦管区には17の先進社会経済発展区（TOR）、5つの自由港が設置されており、個人所得税、法人税、企業資産税、天然資



源採掘税等で優遇税制が敷かれている。

我々が極東地域へ投資を誘致すべく重視しているのは、①農業、②鉱業、③木材・製材、④機械製造、⑤石油ガス採掘・石油化学、⑥輸送・物流、⑦観光、⑧漁業の8分野である。例えば、農業分野では2017年4月に、牛乳・乳製品工場建設（投資額10億ドル）に関わるMOUをベトナム企業と調印した。

また極東地域に豊富に賦存するエネルギー・金属資源の開発に関しても、当エージェンシーがサポートしており、ご関心の向きは当方へコンタクトいただきたい。

リャビコフ・ウリヤノフスク州開発公社副社長

ウリヤノフスク州開発公社は、他地域の開発公社と同様に、投資家向けのワンストップサービスを提供している。その中でもウリヤノフスク州開発公社は、投資プロジェクトごとのプライベート・マネージャー制を採用しており、進出企業1社1社の担当者を決め、その担当者が立地、税制、人材育成、製品の販売先等に関し、個別にサポートしていく体制となっている。

ウリヤノフスク州には、DMG森精機、ブリヂストン、タカタ、いすゞなど9社の日本企業が進出しており、当公社とも密接な協力関係にある。日本関係の最大のプロジェクトは、ブリヂストンのタイヤ工場建設で、2017年5月



にオープニングセレモニーが開催される予定である。

ジャブリコフ・トゥーラ州開発公社コンサルタント

トゥーラ州は中央連邦管区に位置し、モスクワから南へ180kmの至近距離にある。人口は150万人で、航空機産業、化学工業、金属加工工業等が発達している。

トゥーラ州が整備に力を入れている投資誘致のためのプラットフォームは、ウズロヴァヤ地区に所在する工業団地と経済特区である。前者のウズロヴァヤ工業団地には中国のHAVAL（長城汽車）の自動車アッセンブリー工場が立地しており、当開発公社はトゥーラ国立大学と提携してHAVAL工場向けの人材育成プログラムを実施している。

その他、トゥーラ州には、ユニリーバ、P&G、カーギル、クナウフといったグローバル企業が進出し、生産を行っており、このことは当州の投資環境の高さを証明している。

ロマネツ・チュメニ州インフラ開発エージェンシー副総裁

西シベリアに位置するチュメニ州は、石油・天然ガスの一大産地としてこれまで知られてきた。だが、今後は、石油ガスの採掘だけではなく、加工部門も発展させていこうと考えている。

日本を含む外国企業と協力を進めたい分野としては、①石油ガス採掘関連（計量機器・採掘機器等の現地生産）、②石油ガス化学（ポリエチレン、硫黄、化学肥料）、③農業バイオ（澱粉・酵母等の穀物の高次加工、バイオエタノール、ジャガイモ加工等）、④医療（メディカルシティーの建設、医療機器の生産）、⑤ITなどがあげられる。

ペロフ・テボディン・ビルフィンガー部長

オランダのエンジニア会社であるテボディン・ビルフィンガー社は、1994年以来、20年以上にわたってロシア市場で活動している。この間、ブリヂストン、横浜ゴム、日産自動車、日立建機といった日本企業からも業務を受注した経験を有している。

ロシアへの投資には①グリーンフィールド、②ブラウンフィールド、③合弁企業、④M&Aなど各種の戦略があるが、いずれの場合でも重要なことは、提携相手、コンサルタント、下請会社等において正しいパートナーを選ぶことである。

正しいパートナーとは、①日本企業との業務経験を有する企業（すなわち、日本企業の求める品質・納期を理解している企業）、②ロシアの法律に精通した企業（ロシアは認可や調整手続きが複雑）、③ロシア市場において高い評判を得ている企業（それと組む日本企業への評判へも影響）といった条件を備えた会社・組織である。

ロシアの場合、パートナーの選択を誤ると、初期段階で見積もったコストが、プロジェクトが進むに従い、どんどん嵩んでいくというリスクがある。そういう意味で、ロシアで仕事をする場合には、上記のようなロシア市場での経験豊富な信頼できるパートナーを選択することが大きなポイントとなる。

（構成：中居 孝文）