



ユーラシア研究所レポート No.136

2021 年 10 月 13 日

ロシアの工業団地と日系企業の事業機会～ 道半ばのロシアの企業誘致・開発戦略

大橋 巖

概要

近年、ロシアの一部の地域では国際的に見ても優れた工業団地が整備され、企業誘致のノウハウも進化している。また、官民を挙げて資源中心の産業構造を変革していく過程にあり、交通インフラの整備、スマートシティ、脱炭素化など、新たな需要も拡大している。この工業団地を活用しつつ、日系企業の技術やノウハウを生かした事業化の可能性が生まれている。

はじめに

筆者は 2014 年からロシア工業団地協会（Association of Industrial Parks of Russia : AIP Russia : AIP Russia）¹の顧問を務めている。ロシア工業団地協会は、2010～2011 年にロシアの主要経済団体「実業ロシア（Business Russia）」が作成した 2025 年までの経済発展戦略「新工業化～戦略 25×25」²で打ち出された提言に沿って、実業ロシア、ロシアの一部の先進的な地方政府、ロシアの産業再生に取り組む民間企業によって創設された非営利経済団体である。この 10 年間、ロシアにおける近代的な工場立地インフラとしての工業団地の整備を目的として、地方政府、開発公社、不動産開発や工場建設に携わる民間企業の情報交換や交流の

プラットフォームを提供し、連邦政府への政策提言、企業誘致のための情報発信活動などに取り組んできた。協会の活動における筆者の役割は、日本企業の立場から見たロシアにおける工業団地の整備や企業誘致のあり方への助言、協会およびその会員の工業団地整備の実績や誘致活動の日本側への情報発信の支援などである。

本稿では、筆者の工業団地協会との関わりの経験を踏まえ、ロシアにおける製造業の進出環境の変化、日本企業にとっての課題などについて考えてみたい。

1. ロシアにおける工場立地の難しさ

もう数年前のことになるが、ある日本のメーカーからロシア進出の相談を受けたことがあった。その企業の社長は、ロシアのほかに ASEAN のある国にも進出を検討していた。1 年半後、ASEAN の方は工場建設も順調で稼働の目途が立っていた一方、ロシアの方は工場の建設そのものをまだ逡巡されていた。

日本企業の経営者がロシアへの生産進出を簡単に決断できないのはよく分かる。事前に分からないことが多く、同じ業界で先に進出してうまく行っている企業の先例に乏しく、ともに困難を乗り越えてくれる協力者も少なく、社内でコンセンサスがなかなか取れない。経営レベルで強い戦略的意志が働くか、外からの何か強い追い風でもなければ、投資判断にまで至れない。

ロシアには独特の工場立地の難しさがある。いくつかのポイントを整理して概観してみよう。

まずは立地先の選定である。一般的に日本企業が工場立地の候補地を選ぶ基準は、(1) 港および主要な出荷先に近いこと、あるいはそれらへのアクセスが容易であること（港と工場が高速道路で結ばれている等）、(2) 労働力の確保が容易であること——が主に重視されるものだろう。さらにそこから望ましい面積や形状を有する候補地を絞り込んでいくことになるだろう。

ロシアの場合、それにさらに二つの要因が絡んでくる。ひとつは、日本とロシアにおける距離に対する感覚の違いである。広大なロシアでは 500km は比較的距離という感覚である。モスクワ州に隣接する地方の主都でもモスクワから概ね 200km の距離である。日本企業から見ると、300km を超えるとかかなりの長距離と

いう感覚であろう。もうひとつ、日本企業はモスクワ、サンクトペテルブルク以外の地方に対して圧倒的に肌感覚が欠けており、「両都市に比べ生活環境が相当劣悪になるのでは」という恐れが強いことである。それゆえ、主要な出荷先あるいは港のあるモスクワ、サンクトペテルブルク近郊のごく限られた選択肢から何とか候補地を見出そうとする日本企業の要望をしばしば耳にする。

候補地を見出した後は、その用地に対する法務面や環境面からのデューデリジェンスが課題になる。候補地のリストアップには通常、大手の不動産紹介業者に依頼し、彼らが有する不動産物件のデータベースから検索することが多い。しかし、紹介業者も個別の日本企業側が十分満足できるほどの高い解析度で検索を行ってくれるわけではなく、そこで抽出される候補地の質はさまざまである。いずれにせよ、工場建設のための地目変更の要否、所有権や賃借権、抵当権の設定状況、環境規制の有無などの確認が必要になる。工場の製造工程によっては最寄りの住宅地から特定の距離を設ける義務も生じる。それらの確認に相当の手間が掛かるうえ、事前にはっきりと分からないことも少なくない。

さらに重要な留意事項は水道、ガス、電気などのユーティリティ・インフラである。留意点は3つある。第一に、ユーティリティの配管や配線が工場用地まで物理的に敷設されているか。第二に、工場の操業に必要な分量のユーティリティの供給枠を確保できるか。第三に、ユーティリティ接続の名目でどれだけの費用が発生するか（ある用地では電力の接続料として約8,200万円が必要となるケースがあったが、現地感覚では飛び抜けた高額ではない）。ユーティリティ・インフラに関する事情は日本とロシアとで常識が大きく異なるので、十分な留意と理解が必要となる。

工場の建設に当たっては、ロシアには日系ゼネコンが不在で、その手厚い支援が得られない。では現地のゼネコンは、というと、日本的な常識で言うゼネコン、すなわち一括発注ができて、建設される工場の質や納期を予算内でかなりの程度保証してくれるような請負企業は存在しない。工場の建設を予定する企業には、外資系・地場系を問わず、少なからず請負企業（設計会社、施工会社、CMr）³提案してくるが、工場建設の工期中には想定外のさまざまな状況変化が発生することがしばしばあり、事前に合意した質、納期、費用が順守されるケースは稀（まれ）と見なければならない。建屋の設計・施工をはじめ、設備の据付け、諸手続きのための文書の作成、全体の工程管理、建設監理など、面倒でもベストの請負

先を個別に選定して発注し、できるだけ全体の工程を可視化して工期や費用を主体的に管理していくことが、面倒ではあるが工場建設を成功裡に進める要諦となる。

その場合、個別にアサインする企業が請け負う業務の範囲と執行責任について、明確な相互理解ができていなければならない。通訳・翻訳の質にもよるが、同じ業界用語でも日露の間で理解の範囲が異なることが多いので注意が必要になる。また、外資系を含め現地側の企業が請け負う業務の範囲は、日本の常識的な建設工事の受発注関係よりさらに細分化されていると考えた方がよい。

特に留意が必要となるのは基本設計、実施設計、施工会社の組み合わせである。工場の建設許可は基本設計に対して下され、工場の稼働許可取得検査でも基本設計をベースに工場が国の建築基準に合致しているかどうか問われる。施工時までに発生した設計変更には、履歴が逐一残されていなければならない。この点、基本設計と実施設計を同一の設計会社に発注すれば、両設計の間に変更が生じても履歴が一元的に管理され、変更履歴が保存されていれば、設計に変更があっても検査に合格できる。しかし、別に発注する施工会社は設計に関与しないため、実施設計の通りに施工できない場合は工事が止まるリスクが生じ得る。

逆に基本設計と実施設計の発注先を分け、実施設計と建設工事を施工会社に一括発注すれば、設計上の齟齬で工事が止まるような状況は回避できる。一方、実施設計の段階、さらには施工の途中でも、施工会社にとって工法上やコスト節約上の都合に合わせて基本設計に変更が加えられる可能性が高くなる。その場合、変更履歴が逐一、文書上で管理されていなければ、工場の稼働前検査に合格することができなくなる。工場建設の各工程の成り立ちを理解し、建設管理上のリスクを事前に十分に洗い出し、設計会社、施工会社の能力や相性をよく見極めて、考えられるベストの発注先の組み合わせを検討することが肝要である。

ロシアの工場建設において日本企業に最も恐れられているのが、さまざまな許可手続きの煩雑さである。建設許可の取得に必要な文書は多岐に及び、ロシアの建築基準に従って細かく規定されている。基準ごとに複数の監督官庁があり、文書の作成に当たっては各庁とのきめ細かい打ち合わせと調整が求められる。建設許可取得の段階で生産ラインを含む詳細な設計文書の提出が求められるため、膨大な準備作業が必要となる。工場の設備の一部を国外から輸入する場合、これに加えて通関手続きが必要になってくる。それらはロシアあるいはロシアが加盟

するユーラシア 経済同盟（Eurasian Economic Union：EAEU）の工業標準に適合していなければならない。工事が竣工した後には事項ごとに別々の監督当局による各種の検査を受け、工場稼働許可を取得しなければならない。建築基準と設計文書と施工実態の間に齟齬があれば、検査に合格できない。修正のための再施工を求められるケースも少なくない。ボイラーやコンプレッサーなど危険物施設に対しては別に稼働許可の取得が必要となる。

さらに工場の建設中には、設備や資材の調達や搬入で想定外の事態が発生し、工事日程の変更を余儀なくされることも少なくない。工場建設のプロセス全体が非常に複雑になり、それに併せて予算の見積りや支出・工期の管理も困難の度合いを増していくことになる。

以上、概観したような工場立地の難しさは、ロシアでは特に際立っているのかも知れないが、おそらく他の発展途上国・新興国でも事情は大同小異であろう。東南アジア諸国やインドなど他の日本企業の進出先と異なる大きな点は、やはり日本的な常識の中で発注ができる日系のゼネコン、設計会社、建設コンサルタントの支援を得られないことであろう。このような複雑で不透明な工場立地事情を背景に、ロシアへの進出を躊躇する経営者が出てくることはやむを得ないと言える。

ただしこの点について二つ指摘しておきたい。少ないといえども、ロシアに製造拠点を設けている日本企業はすでに70社程度にのぼっている。これらの企業の多くは、戦略的な経営判断からロシアへの進出を決め、これらの困難を乗り越えたのである。もうひとつは、然るべく費用と時間を掛けて専門的な事前調査を行うことにより、工場立地上の困難は相当程度具体的に想定でき、その対策も立てられるということだ。事前調査の費用は、それを怠ったことにより後で発生する想定外の支出増額分よりもはるかに小さいのである。

2. ロシアにおける工業団地とは

ロシアの工業団地は、上述したような難しい企業の立地環境をハード、ソフト面で改善し、地方における企業誘致を促進するインフラとして、過去10年の間、戦略的に整備されてきた。

ロシアにおいて、初めて本格的な工業団地が出現したのは2005年で、鉄鋼産業の都市リーベツクとタタルスタン共和国のエラブガにロシア初の「工業生産型経済特区」が創設された。2000年代後半には、工場の誘致による地域経済の活性化と雇用機会の創出、新たな不動産市場の形成に向けた、工場立地環境の整備・近代化が地方における官民共通の課題になってきた。

この両特区を嚆矢（こうし）として、ロシアの各地域に開発公社が設立され、両特区に構築された生産インフラをモデルにした工業団地の整備が始まった。そうした状況を背景に、近代的な工業団地の整備と企業誘致の活発化を目的として2010年に創設されたのがロシア工業団地協会である。

ロシア工業団地協会が最初に取り組んだのは、それまで不明確であった「工業団地」の定義である。協会は工業団地の自主規格を制定し、その規格に適合した工業団地の認証制度を開始。その後、さらに連邦経済発展省、連邦工業商務省との連携を強め、工業団地振興の政策の策定と円滑な施行に積極的に関与した。その結果、2014年に開始された国家プログラム「産業の発展と競争力の強化」では「工業団地の振興」がサブプログラムとして政策の柱のひとつに加えられた。同年には連邦産業政策法も制定され、政府による産業振興政策の対象としての工業団地に初めて法的根拠が付与されるとともに、その整備のための諸条件が GOST-R56301-2014 として国家標準化された。

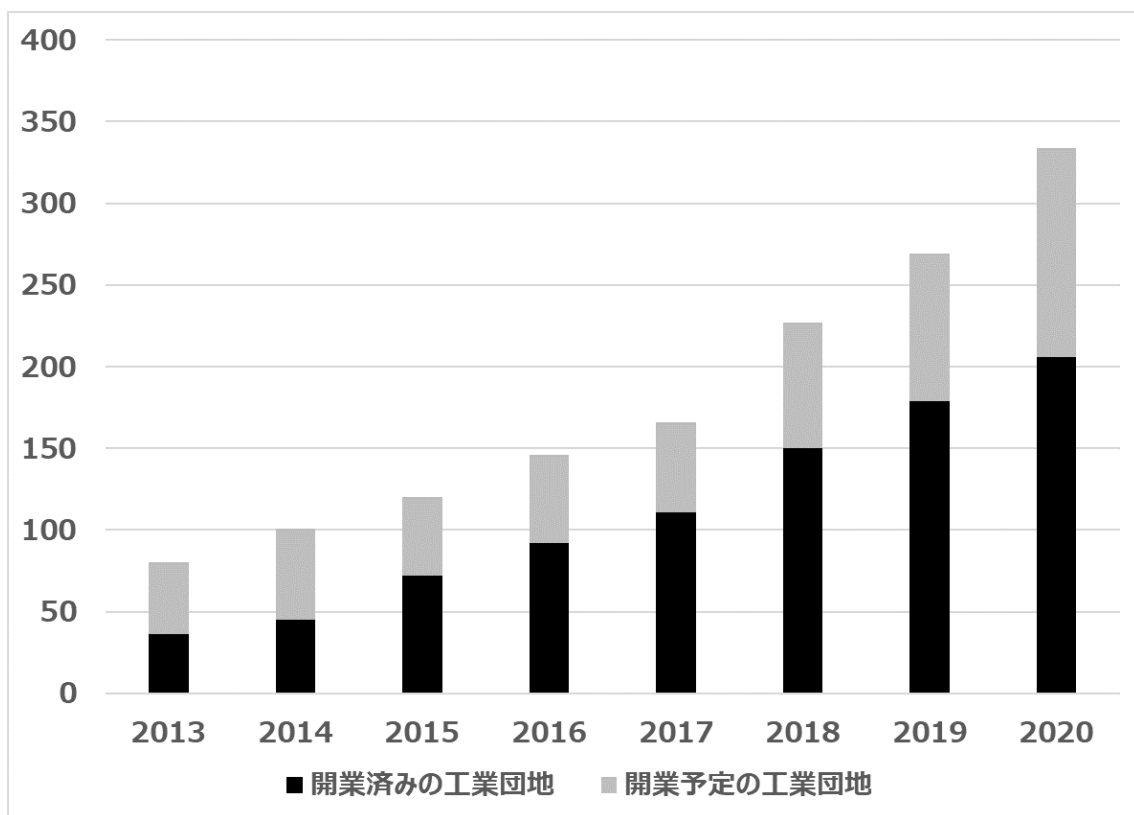
上述したようにロシアの産業用地、工場用地は千差万別であるが、ロシア工業団地協会に認証された、あるいは連邦工業商務省の登記簿に工業団地として登録されている正規の工業団地であれば、(1) 地目上や都市計画上の追加手続きの必要がなく、用地デューデリジェンスを相当程度簡略化できる、(2) 原則として区画が整理・整地され、ユーティリティ・インフラが敷設され、供給枠も確保されている、供給枠も確保されている、(3) 工業産地の管理会社が工場建設の過程で請負業者の紹介も含めて様々な助言を与えてくれ、工場稼働後も便宜を図ってくれる—などの利点が期待できる。結果として、進出企業は工場建設そのものに注力することができ、稼働までの工期と費用を適正化できるのである。

さらにロシア工業団地協会では、非営利団体として中立的な立場から、ロシアへの進出を検討する企業に対し、その企業の求める要件にできるだけ合致した工業団地を紹介している。併せて、それら工業団地が所在する地方の特徴や現地側の企業誘致の熟練度といった情報の提供、現地政府や開発公社、投資誘致機構な

どにおける担当者の紹介、協会の会員である外資系を含むロシアの主要な設計および施工会社、CMrなどを進出企業の個別具体的なニーズに即して紹介するとともに、その活用の仕方も助言している。

ロシア工業団地協会が定期的に刊行している「ロシア工業団地年鑑」(2021年版)によると、2020年の時点でロシアには206カ所の工業団地が創設・運営されている。これに加えて128カ所が整備中である。2013年には工業団地は36カ所あったに過ぎず、わずか7年の間に急激に増え、今後も当面は同様のスピードで増えていくことが見込まれている。これら工業団地に立地する企業数は合計で3,498社にのぼる。地域別で見ると、モスクワを含む中央連邦管区には135カ所あり、全体の4割を占め、次いでタタールスタン共和国などヴォルガ川連邦管区が78カ所と多い。最近では極東連邦管区にも工業団地が増えており、現在13カ所を数える(いずれも整備中の工業団地を含む)。

図 ロシアにおける工業団地の数(2013~2020年)



出所：ロシア工業団地協会「ロシア工業団地年鑑」(2021年版)

これら工業団地に立地する企業の 9 割がロシア企業で、日本を含む外資企業は 1 割に過ぎない。しかし投資額で見ると、全体の 55%が外資企業である。最も多いのがドイツ企業で、米国、日本、オーストリア、トルコが続いている。最近ではロシアの工業団地への中国企業の立地も増えており、投資額では 7 位である。ロシア工業団地協会によると、コマツ、武田薬品（ヤロスラヴリ州ノヴォシホルキ工業団地）、森精機、ブリヂストン（ウリヤノフスク州ザヴォルジエ工業団地）、三菱自動車（カルーガ州ロスワー工業団地）、日揮（ハバロフスク地方アワンガルド工業団地）など、ロシアの工業団地に立地している日系企業は 20 社にのぼる（一部物流拠点を含む）。

工業団地はロシアの各地方において経済・産業の活性化ならびに不動産開発の一方法として有効性を認められ、官民ともにこぞって開発、企業誘致に取り組むようになっている。まだ地方間の開きは大きい、一部の地方では国際的に見ても優れた工業団地が整備され、企業誘致のノウハウも進化している。そのような工業団地を立地先として正しく選定できれば、ロシアにおける製造業の立地の難度を相当程度下げることができる。

最後に、製造業の進出先としてのロシアの今後の見通しについて考えてみたい。ロシア経済は、2000 年代に入っていつとき高度成長を謳歌した。個人消費が著しく活性化、日本が強い競争力を持っていた自動車、家電の需要が急速に拡大し、日本企業はこぞって販売会社を設立した。当時のロシア政府の強い誘致政策もあり、自動車メーカーが組立工場の建設に踏み切った。近い将来における年間の新車販売台数 400 万台という数字も見えてきて、中東欧やタイ、インドで先行したような、自動車部品メーカーの進出ラッシュも始まるかと思われた。

しかし、明るい展望は 2009 年のリーマンショックによる不況への突入で潰えた。その後、経済は徐々に回復すると思われたが、2013 年頃から構造的な低成長に陥り、さらに 2014 年にはクリミア侵攻問題の勃発で欧米社会からの経済制裁が始まった。ロシアの今後の成長の余地はなお大きいとの期待は維持されているものの、足元では消費もなかなか戻らず、低成長が持続する、あまり振るわない市場となってしまった。2020 年にはコロナ禍で一時的に厳しい不況に陥ったが、2021 年に入って底は打ち、各企業は市場の回復に対応しているところである。ただし日本企業のロシアへの新規の製造業投資は少なくなり、最近では日野自動車のトラック工場の建設が見られる程度である。

上述したようにロシアでは工業団地の整備が進み、企業誘致のノウハウも徐々に改善されつつある。しかし、コロナ後、あるいは「ウィズコロナ」の新常態において、ロシアとしてどのような日本企業をターゲットにして誘致活動を展開していけばよいか、逆から見ると、日本企業として製造拠点を置くほどに意義のある事業機会はロシアのどこに見出せるのか、実に考えどころである。現時点で思うところ3点を以下に挙げる。

第一に、ロシアに大口顧客がいる場合、その顧客が日本企業にロシアでの現地生産化を望むケースが、日本企業の製造業進出の機会となろう。その場合、顧客と合併事業を組成して顧客側の資産を活用したり、ロシアの既存のメーカーに生産を委託したりする方法も考えられようが、立地環境が整った工業団地における製造拠点の構築にもさまざまなメリットがあろう。

第二には、ロシアでこれから創出される需要を正しく補足し、事業機会化を考えることであろう。ロシアは現在、官民を挙げて資源エネルギー中心の産業構造を抜本的に変革していく過程にあり、政策的にも誘導されて、特に産業・インフラ面でさまざまな新需要が発生している。道路・空港・鉄道など交通インフラの整備・拡充がこれまでにない勢いで進んでいるし、医療・医薬・福祉設備の近代化、都市のスマート化、産業・一般廃棄物の再処理、省エネルギーおよび再生エネルギー関連インフラの整備なども幅広く進められようとしている。最近は脱炭素の観点からロシアとして積極的に開発・導入すべき新技術のリストもまとめられつつある。これらの多くは日本企業に一日の長があるはずの分野であり、適切な提案ができれば、事業化の可能性は確としてあるものと考えられる。

第三には、やはりロシアは世界最大の資源国であり、日本は非資源国という事実である。世界的に不透明な原材料調達環境の今後の見通しを鑑みれば、炭化水素由来にせよ、木材にせよ、海産物にせよ、ロシアを原料の調達先として確保する観点から、原料調達先に近いところに加工拠点を置いて自社製品の供給力を維持することは、日本企業にとって有意義なはずである。

ロシアは製造業への積極的な投資誘致によって産業構造の戦略的転換を図ろうとしている。この10年でそのためのインフラ整備や企業誘致のノウハウ蓄積は相当進んできた。しかしまだ道は半ばである。ロシア側は今後も国土と産業開発への投資の活性化に向け、努力を重ねていくであろう。日本企業として、そのプロセスから事業機会を見出していく可能性に関心を持つことは有意義であろう。

¹<https://indparks.com/about/> 参照

²大橋 巖「11.新プーチン政権の「新工業化」戦略」（ユーラシア研究所 2012 年 8 月 8 日付）参照

³ コンストラクション・マネジメント会社。施主からの受注により、建設案件の設計や施工の各段階で必要とされる各種管理業務を請け負う。

[執筆者]大橋 巖（ロシア工業団地協会 顧問）

（※このレポートは、三菱 UFJ 銀行グループが海外の日系企業の駐在員向けに発信しているウェブサイト MUFG BizBuddy に 2021 年 9 月 2 日付で掲載されたものです。）