



なぜ社長室には金庫があるのか ーロシアの中小企業と現金

菅原 信夫

概要

日本企業はロシアで事業を始めると、特に販売の面でロシアの中小企業と付き合いが多くなる。そしてロシアの中小企業の有様に驚かされることになる。例えばその社長室には金庫があるが、それにはロシア特有の理由がある。

現在、ジャパクラブ（モスクワ日本人商工会）に加入している日本企業数は190社ほどで、そのほとんどは東証一部上場企業である。これらの日本企業はロシアで事業を始めると、特に販売の面でロシアの中小企業と付き合いが多くなる。そして、ロシアの中小企業の有様に驚かされることになる。本稿ではロシアの中小企業経営とその経営者について、私の受けた印象をご紹介します。

まず、ロシアの中小企業とは、どの程度の規模の会社を指すのか。なんでも法律で規定するお国故、中小企業についても定義が法律で定められている。

これらの中小企業は、法的には多くが有限責任会社（общество с ограниченной ответственностью—ООО）の形を取るの、法律面では企業規模にかかわらず、その義務と権利は同じと考えてよい。また、企業と資本の関係な

表 ロシアの中小企業

	従業員数	売り上げ
ミクロ企業	～15 名	～1.2 億ルーブル
小企業	～100 名	～8 億ルーブル
中企業	101～250 名	～20 億ルーブル

出所：п.1 ч.1 ст.4 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»より筆者作成（1 ルーブルは 1.5 円（2016 年 6 月））

ど、法的原理は日本の企業法制とそれほど変わらないので、日本企業には付き合いやすい相手といえる。

次にロシアには、いわゆる個人事業者に当たる IP（индивидуальный предприниматель – ИП）という、個人が商業活動する際のステータスがある。会社組織はつくらないが、個人が継続的な商業活動を目指す場合、税務署に営業届を出して、納税義務を果たすことを申し出た場合に与えられるステータスだ。

本来ロシア全土で認められている制度だが、分布を見ると地域による偏りがあり、シベリア・極東方面に多いようだ（図）。

筆者の経験でも、サハリン州、サハ共和国の代理店に IP は多い。名刺などに IP と書かれていなくても、人名が会社名の代わりに書かれていれば、これが個人企業 IP である。この個人企業というのは、かなり曲者である場合が多い。なぜなら、経営者の個性が商売に色濃く反映するからである。何を決めるのも経営者 1 人の判断で、その経営者と会うことができないために代理店契約交渉が宙に浮いた例など、筆者自身幾度も見てきた。

IP の場合、銀行融資を受けにくいという問題点があり、そのため、別の事業で十分資金を蓄積した経営者が、第 2 の仕事として IP を始めるという例が多い。このようにロシアにおいても、中小企業での資金確保は大問題なので、いかに銀行の融資を受けられる企業に見せるか、これには経営者がいつも悩んでいる。

図 人口1万人当たりのIP（個人企業）数の地域分布（2015年1月1日現在）



注：地図の上部に別掲載されている地域は、左からモスクワ、サンクトペテルブルク、セバストーポリ（クリミアの都市）

出所：Число индивидуальных предпринимателей на 10000 человек населения на 01.01.2015 <<http://www.gks.ru/publish/map/2015/ip1115.htm>> (ロシア国家統計局 (http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/))

ここで、中小企業の資金繰りについて少々書いてみたい。ロシアの銀行にとって商売の本質は、高利貸しである。低金利のユーロやドルを短期資金として借入れ、これを自行の為替レートでルーブルに換算し、自行の貸出金利を適用して貸し出す。この貸出金利は、年利 30%を超えることもあった（現在は 15%から 20%程度まで下がっている）。

しかし、2014 年経済制裁が始まり、ユーロあるいはドルの調達に支障が出始めると、特に小型銀行は貸出資金が枯渇するようになる。ロシア中央銀行は経営がおかしくなった小型銀行が倒産する前に、銀行ライセンスの停止という方法で、

銀行の営業中止、あるいは大型銀行による救済という方法で、金融界が混乱するのを防いだ。

こういう小型銀行から資金を導入している中小企業には、2014 年以降、新規資金はほとんど入ってきていない。そのため、ロシア最大の準国営銀行である Sberbank（ロシア連邦貯蓄銀行）に融資を求めるが、この銀行の貸出審査にすんなり通る中小企業は非常に少ない。

そのような理由もあって、ロシアにも多くの「消費者金融」が誕生することになる。正式な銀行が 30%もの金利を取る世界では、消費者金融が 50%をとっても、即時に現金を用立てしてくれるならその方がよい、という中小企業経営者はいるものである。100 万ルーブル（150 万円）とか、300 万ルーブル（450 万円）という、ある意味では少額の資金を借り入れては、社長室の金庫に保管することになる。

さて、その現金はどのように使用されるのか。われわれが海外に出張すると、クレジットカードの出番が非常に多くなる。ホテルにチェックインするところから始まり、レストランやバー、美術館の入場料からデパートでの買い物まで、全てクレジットカードが活躍する。

東南アジアからヨーロッパ、そして米国まで、多くの国々が同じ状況の中、例外となる大国がある。それがロシアである。ロシアを旅行すると感じると思うのだが、とにかく財布の中の現金がすごい勢いで消えてゆく。そしてその結果として、頻繁に銀行の ATM から現金を引き出すことになる。

ロシアでは、都市部を除きカードに対する信任は低く、また仮に VISA、MasterCard といった西欧ブランドのクレジットカードを扱うはずの店でも、経済制裁以降、使えなくなるケースは増えている。モスクワの大型スーパーで、筆者の前に並ぶ外国人がクレジットカードで支払いをしようとするも、キャッシャーの端末は受付を拒否、現金を持たないその客は結局買い物を諦めて去って行く、という場面を何度見たことか。

ロシアにおいては、現金が無ければ企業は回らない。近代化した中小企業においても、現金の利用は経営の潤滑油となっている。筆者の会社と取引のある企業の社長が日本に出張することになった。当社が保証人となり査証を申請するのだが、驚いたことにその出張費用は全て社長の社長室の金庫から、それもドルで支

払われた（＊ロシア国内においては、ルーブルと同時に、ドル、ユーロも準通貨として流通しており、外国人相手の使用は合法である。そのため、街のATMで現金を引き出す際、引出し通貨がルーブルなのか、あるいはドル、ユーロなのか、指定しなければならない）。

例えば、社長の滞在経費。航空券、ホテル代などは出張経費としてクレジットカード払いが一般的だが、そうすると経理的処理が増える。仮に、社長個人のクレジットカードを使用して航空券を購入したとしよう。カード会社からの請求が上がってきたところで、同額を立て替え経費として社長は会社に請求を上げる。そして会社は、社長の口座に航空券代として立て替えされた金額を振り込むわけだが、ロシアにおいてはこの振り込まれた金額は社長の所得と見なされ、所得税の対象となる。もちろん、いったん支払った所得税を取り戻す手段はあるが、これまた面倒なのでとにかく個人名義のクレジットカードで会社経費の立て替えはしないこと、というのが原則となる。

そこで一般的なのが、現金での処理である。航空券を予約すると同時に、航空会社あるいは代理店はその金額を口頭あるいは「Proforma Invoice」というもので知らせてくる。この金額を銀行から現金で引き出し、航空券を購入する。このとき、販売者は「AKT」と称する取引確認書を出す。これが日本でいうところの領収証である。このような煩雑さを避けるためには、社長室の金庫の中から現金を取り出し、支払ってしまうのが一番早い。それで多くの中小企業はそうしているのである。

ロシアという社会において、法律に基づいたルールを縦糸、現実の世界を横糸と考えると、その間を行ったり来たりしているシャトルに当たるもの、これが現金であろう。日本においては幸いにして、銀行経由の支払いも現金払いも、払う側受ける側共に特に大きな違いはないので、最近は小銭さえ持たずにデビットカードで生活を維持している人が増えている。ところがロシアでは、処理の面から現金ほど楽なものはない、ということで21世紀の今日でも、現金の優位性は社会のあらゆるところで感じられる。

もちろん、現金での受け払いが頻繁なビジネスにおいては、キャッシュレジスターの設置が義務化されていて、税務当局への申告にはこの記録を提示することになっている。ところが、キャッシュレジスターには税務署への登録が必要で、また、四半期ごとにその登録を更新せねばならない。これはインチキを防ぐため、

登録業者が登録を行うことになっていて、毎回相当な手数料を支払うことになる。もし、6 カ月以上キャッシュレジスターを利用していない場合は、税務当局への再登録から始めねばならず、打ち込み時のミスも全て残しておくという面倒な代物である。

要するに、現金といえども、正式な扱いをするキャッシュだけでは日々の生活が成り立たず、社長室の金庫に眠る私的現金こそがロシアでの小規模ビジネスを支える救世主、ということになる。この救世主があまりに栄えると、2016 年 2 月 9 日に起こったような地下鉄駅広場にある無許可キオスクの取り潰し、という当局の大作戦に至るのである*。

ロシアは、19 世紀型の古典的な商売と 21 世紀の情報テクノロジーが並立する、世界にも例を見ない国になりつつある。

*2016 年 2 月 9 日の夜、モスクワの地下鉄駅 90 カ所において、契約違反のキオスクがモスクワ市当局の雇い入れた土木業者によって見るも無残に破壊されるという事件があった。

[執筆者]菅原 信夫（スガハラアソシエーツ代表取締役兼ロシア法人「Business Eurasia」代表取締役）

（※このレポートは、2016 年 5 月 20 日三菱東京 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 に掲載されたものです。）