

令和 4 年度新興国市場開拓等事業委託費  
(海外経営判断支援プラットフォーム事業)  
調査報告書

令和 6 年 3 月

EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

## 目次

本調査報告書の要旨 .....	2
1 経営判断支援の全体概要 .....	5
1.1. 背景と目的 .....	5
1.2. ウクライナ侵略後の非友好国企業を取り巻く状況 .....	6
1.3. 支援概要 .....	9
1.4. 経営判断支援において検討されたシナリオ .....	10
2 経営判断支援の具体的な事例 .....	41
2.1. 卸・小売業 .....	41
2.2. メーカー業 .....	55
2.3. ICT 業 .....	59
3 経営判断支援結果のサマリー .....	61
3.1. 業種別の支援結果概要 .....	61
3.2. 経営判断シナリオ別の課題やリスクと求められる対応 .....	63
4 支援対象企業による振り返り .....	70
4.1. 概要 .....	70
4.2. 企業インタビュー結果 .....	70
5 海外企業における事例 .....	75
5.1. 概要 .....	75
5.2. フランスの事例 .....	75
5.3. 韓国の事例 .....	79
5.4. 海外企業と日本企業の取組状況の差異 .....	80
Appendix .....	81
1. シナリオ別アクションのタイムライン .....	81

### 免責事項

- 本報告書は一般的な情報提供を目的として中立的な視点で作成しており、一切の判断、解釈を提供するものではなく、経済産業省としての見解を示すものではありません。また、本報告書の記載事項は何ら強制力を持たず、記載の内容に基づき企業が行った判断に対しても一切の責任を負いません。
- ロシアの法令に関する記述は 2022 年 11 月の調査に基づいていますが、頻繁に変更が発生するため、実際の判断にあたっては最新情報に基づき専門家に確認を取ることをお勧めします。
- 記載の内容は今回の経営判断支援を通じて得られた情報に基づいており、業種や業態、今後の対露制裁やロシアの対抗措置の変遷次第では、記載した 5 シナリオ以外の選択肢が存在する可能性や、同じシナリオにおいても異なるアクションが発生する可能性があります。

# 本調査報告書の要旨

---

## 1. 経営判断支援の全体概要

2022年2月24日にロシアによるウクライナ侵略が開始されて以降、欧米を中心とした国際社会による対露制裁、及び、ロシア政府による対抗措置が強まり、ロシアに進出している日本企業及び海外企業の事業環境は多大な影響を受けている。欧米各国からの対ロシア制裁、及びロシアによる対抗措置によって、ロシアにおける事業環境は大きく揺れ動いており、日本企業及び海外企業は経営判断を下すことが難しい状況に置かれている。このような環境下で企業が取り得る選択肢として、①事業継続、②事業を縮小して維持(事業縮小)、③現地法人の売却、④休眠化、⑤清算の5つのシナリオを整理している。

- ① **事業継続**: 例として食品・日用品小売の多国籍企業等が採用。生活必需品であることからロシアでの新規投資や広告出稿は控えるものの、人道的理由で事業(製品の販売)を継続している。
- ② **事業縮小**: 例として食品・医薬品メーカーの多国籍企業等が採用。他国ビジネスへの影響を抑制するため事業を縮小しているケースがある。また、制裁の影響により、商材の輸入が困難になった卸・小売の企業が手配可能な商材に絞って事業を縮小するケースも存在する。
- ③ **現地法人の売却**: 取引先である欧米企業がロシアから撤退したことによる原材料不足や、資金移動の困難化に伴うキャッシュフローの悪化により、現地法人の売却が検討されている。なお、売却が困難な場合に備え、休眠化や清算のシナリオも同時に検討する場合がある。
- ④ **休眠化**: 取引先である欧米企業がロシアから撤退したことによる原材料不足や、資金移動の困難化に伴うキャッシュフローの悪化により、現地法人の売却や清算のシナリオとともに検討対象になっている。
- ⑤ **清算**: 取引先である欧米企業がロシアから撤退したことによる原材料不足、資金移動の困難化に伴うキャッシュフローの悪化によって検討されている例がある。現地法人の売却や休眠化といった他シナリオと並行して検討対象になっている。

本事業では、ロシアに進出している日本企業10社に対し、初回ヒアリング、経営判断支援、成果物提供の3つのステップにより、上記の5つのシナリオに基づいた各社の経営判断に資する支援を実施した。

## 2. 経営判断支援の具体的な事例

経営判断支援では、10社が置かれた状況と課題を整理し、分析を行った。10社を卸・小売業、メーカー業、ICT業の3業種に分類して記載している。卸・小売業の企業に対しては、サプライチェーン正常化のための代替取引先企業洗い出し、複数の資金移動手段に関する比較検討等を実施した。

メーカー業の企業に対しては、現地法人の売却に必要な手続きの整理、及び、売却が頓挫した場合に備えた清算シナリオの検討支援を行った。加えて、売却・清算後も継続する製品保証に対応できる代行業者の選定に必要な条件を整理している。

ICT業の企業に対しては、事業譲渡を終えた後の余剰資産の処分に関する整理・分析の他、税務調査に伴う追徴課税リスクの整理や、既存取引の扱いに関する助言を行った。

### 3. 経営判断支援結果のサマリー

業種別に各社の想定シナリオをまとめた上で、各シナリオを分析する中で明らかとなった各社共通の課題・リスクと求められる対応を記載する。求められる対応は、経営判断支援実施時点のロシアのビジネス環境を踏まえて検討された内容を記載している。ロシアでは法規制が度々見直される等、ビジネス環境が継続的に変化していることから、求められる対応の有効性については随時確認することが必要である。

- ① **事業継続**: 主な共通課題として、ロシア法人からの資金移動の困難とレピュテーションリスクへの対応が挙げられる。資金移動の困難化に対する対応は、ウクライナ侵略後のロシアの対抗措置による規制に基づき、少額を継続して送金するという手段が現実的である。レピュテーションリスクへの対応は、ステークホルダー(株主、従業員、顧客、地域社会等)に対してロシアで事業を継続する意義を発信する事が重要である。
- ② **事業縮小**: 主な共通課題として、①事業継続における共通課題の他、縮小対象となった事業に係る商標権を喪失する可能性が挙げられる。ロシアの法令では、3年間、登録済みの商標の使用が確認できない場合、他社がその商標使用を申請する権利が生じる。商標をはじめとする知的財産保護の維持のための手続を確認・実施する必要がある。
- ③ **現地法人の売却**: 主な共通課題として、売却先や合弁パートナーとの商標、技術情報の取扱いに関して注意が必要であることが挙げられる。海外企業の事例では、売却後に当該企業が類似した名前とロゴを使用した例が確認されており、レピュテーションリスクに繋がる恐れがある。こうした事態を防ぐため、諸情報の破棄に関する誓約を取り付ける等の対応が求められる。
- ④ **休眠化**: 主な共通課題として、休眠化解除後の商標使用に向けた検証と、休眠中の製品に関する保証業務が挙げられる。法的に義務付けられた保証業務を把握し、代行業務の仕様を定めた上で、代行業者を手配する事が求められる。
- ⑤ **清算**: ①～④他のすべてのシナリオが何らかの理由で選択できない場合のシナリオである。代表的な共通課題として、清算は1年以内に完了するようロシアの法令で定められているが、資産売却や税務調査等時間を要する手続きが多いことが挙げられる。特に余剰資産を日本へ送金する場合にはロシアの法規制に基づく少額を継続して送金する事が現実的な状況であり、綿密なキャッシュフロー計画を立てる必要がある。

### 4. 支援対象企業による振り返り

今回経営判断支援を行った10社のうち一部の企業に対して、2024年2月、困難を要した課題、及び、現時点から振り返って当時取るべきであったアクションについて聞き取りを行った。共通して困難を要した点として、ロシアへの渡航が難しくなり、日本人による現地事業のマネジメントへのハードルが上がったことが確認できた。また、人員削減を行う企業では、合意解雇であっても退職金の相場が上昇しており、今後の人員削減交渉に向けた不安も確認できた。

## 5. 海外企業における事例

ロシアのウクライナ侵略前後に海外の企業がどのような経営判断を実施したのかについて、フランス及び韓国の企業へのインタビューを通じて得た情報をまとめ、日本企業との取組状況の差異について考察した。

海外企業、特に欧州の企業においては、**2014**年のクリミア併合を契機に対露制裁への対応を開始していた状況が窺えた一方、日本企業におけるクリミア併合に伴う対露制裁への対応は限定的であり、**2022**年のウクライナ侵略後に対露制裁への対応を開始した企業が多い、という違いが見られた。

また、リスク管理体制・プロセスに係る海外企業、日本企業間の違いとして、ヒアリングを行った海外企業では過去の有事への対応経験を踏まえてリスク管理体制・プロセスが構築され、かつ、十分に訓練されている様子が窺えた。これらの企業では、今回の有事においてもあらかじめ定められたプロトコルと意思決定ルートに従い、経営層とリスク管理チームが連携して想定しうる複数のシナリオを検討し、迅速な経営判断が行われていた。

# 1 経営判断支援の全体概要

---

## 1.1. 背景と目的

**背景:**2022年2月24日にロシアによるウクライナ侵略が開始されて以降、欧米を中心とした国際社会による対露制裁及びロシア政府による対抗措置が強まり、ロシアに進出している日本企業及び海外企業の事業環境は多大な影響を受けている。これらの対露制裁や対抗措置は2014年のロシアによるクリミア侵攻を発端に、ウクライナ侵略以降、その影響や範囲がより広範に及んでいる。これまで、制裁によるサプライチェーンの分断、SWIFT<sup>1</sup>からの排除を含む金融制裁、ロシアの銀行に対する制裁等によるロシア国外への送金制限などが生じており、ロシアにおける事業環境は大きく揺れ動いてきた。また、事業の継続、あるいは撤退のいずれの場合においても、対露制裁や対抗措置による影響を受けるため、現地に進出している日本企業及び海外企業は引き続き経営判断を下すことが難しい状況に置かれている。

**目的:**各社多様な課題を抱える日本企業の経営判断を伴走型で支援するため、ロシア市場の現地法制（会社法、労働法、税務、会計等）に精通した専門家によって、日本企業10社を対象に、事業継続・事業縮小・現地法人の売却・休眠化・清算という5種類のシナリオに応じたサポートを実施した。本事業を通じて得られた知見や事例を公表することで、現在も現地で厳しい判断に迫られている日本企業の経営判断に寄与することを目指す。

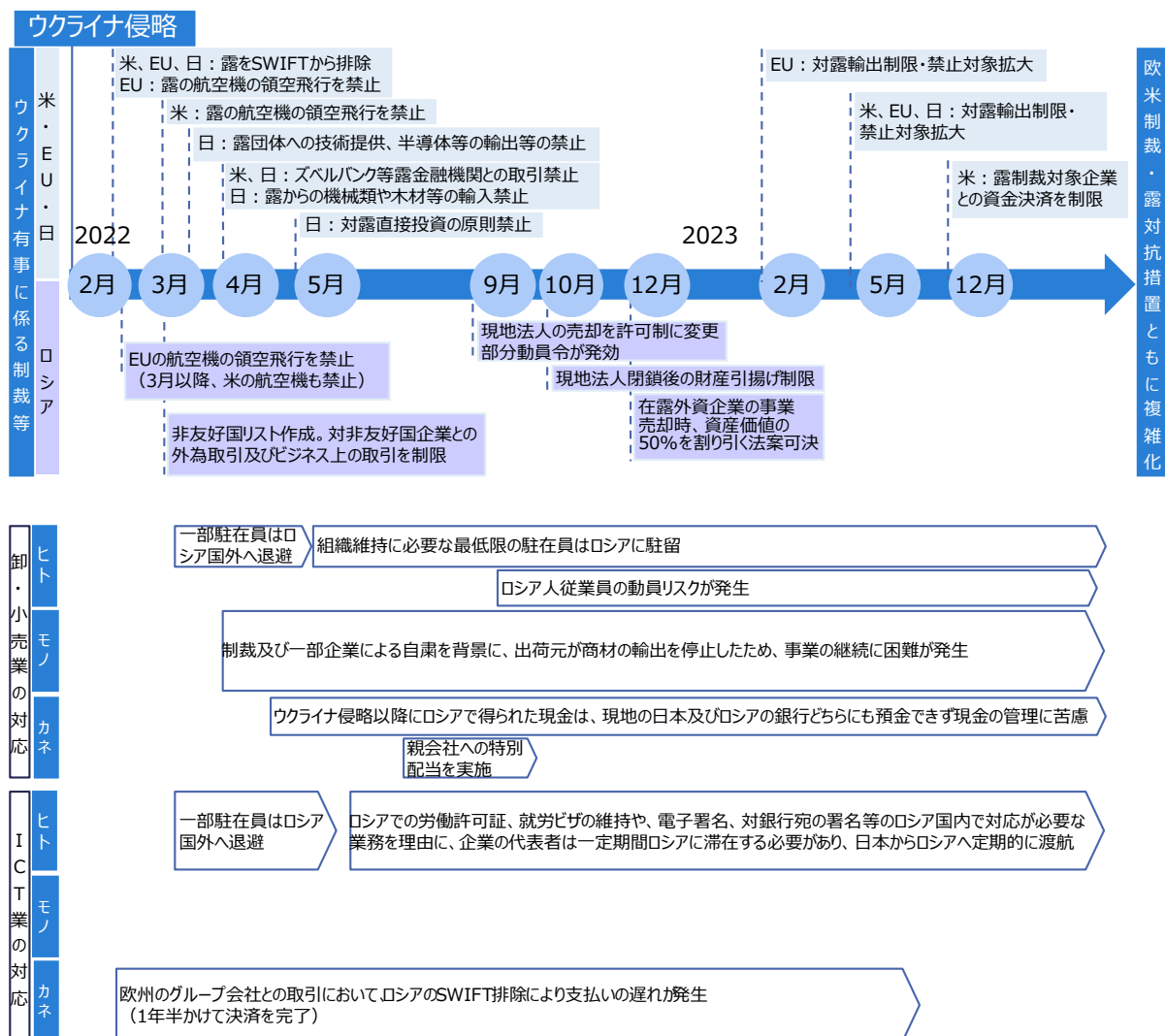
---

<sup>1</sup> Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication の略で、銀行間の国際金融取引に係る事務処理の機械化、合理化及び自動処理化を推進するため、参加銀行間の国際金融取引に関するメッセージをコンピュータと通信回線を利用して伝送するネットワークシステム。

（出所：全国銀行協会ホームページ、2024年3月4日アクセス  
<https://www.zenginkyo.or.jp/abstract/efforts/system/swift/>）

## 1.2. ウクライナ侵略後の非友好国<sup>2</sup>企業を取り巻く状況<sup>3</sup>

ウクライナ侵略後の各国の制裁とインタビューによる日本企業の対応状況



<sup>2</sup> 2022年3月5日付ロシア政府指令第430号によって指定された、ロシア連邦・企業・国民に対して友好的ではない国を指す。日本をはじめ、欧米諸国など複数の国が指定されている

<sup>3</sup> ここで挙げる制裁等は一部であり、主要国の制裁等は以下から詳細を確認することができる。

米国：米国財務省「Russian Harmful Foreign Activities Sanctions」、<https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information/russian-harmful-foreign-activities-sanctions>

EU：欧州委員会「EU restrictive measures against Russia over Ukraine (since 2014)」、<https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/>

日本：経済産業省「対ロシア等制裁関連」

[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/trade\\_control/01\\_seido/04\\_seisai/crimea.html](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/trade_control/01_seido/04_seisai/crimea.html)

年	月	非友好国企業を取り巻く状況	非友好国企業への影響
2022 年	2 月	● 米国・EU・日本が主導して、ロシアの大手銀行 7 行を SWIFT から排除(最大手のズベルバンクは排除されず)。	● ロシアを跨ぐ企業間の支払いや資金調達が停止したことで現地法人の資金繰りが悪化した。
		● EU・ロシア間で相手国の飛行機が自国の領空を飛行することを禁止。	● ロシア駐在員を退避させる上で陸路を検討する必要が生じた。 ● EU を経由した製品・部品の空輸が不可能となり、従来空輸を利用していた企業では在庫が減少した。
	3 月	● 米国・ロシア間で相手国の飛行機が自国の領空を飛行することを禁止。	● 同上。
		● 日本がロシアに関連する団体への技術提供及び半導体等輸出を禁止。	● ロシアで半導体を販売する日本企業の現地法人では在庫が減少した。
		● ロシアが非友好国リストを作成し、非友好国企業との外為取引及びビジネス上の取引を制限。 <sup>4</sup>	● ロシア企業との間で有価証券や不動産の取引を実施する場合、ロシア政府の許可が必要となった。
	4 月	● 米国・日本がズベルバンク等ロシアの金融機関との取引を禁止。	● 現地法人はロシアの大半の大手銀行への預金及び融資が不可能となった。
		● 日本がロシアからの機械類や木材などの輸入を禁止。	● 一部日本企業による自主規制も相まって、現地法人の在庫が減少し、事業の継続が困難となるケースも発生した。
	5 月	● 日本がロシアへの直接投資を原則禁止。	● 既にロシアで事業を展開している日本企業のみならず、ロシア進出を検討していた日本企業も投資戦略の見直しを迫られた。
	9 月	● ロシアが非友好国企業による現地法人の売却を許可制に変更。 <sup>5</sup>	● 当局による現地法人の売却の承認取得に苦心しており、取得にかかる期間が長期化するようになった。

<sup>4</sup> 2022 年 3 月 1 日付大統領令第 81 号、同月 5 日付大統領令第 95 号/政府指令第 430 号

<sup>5</sup> 2022 年 9 月 8 日付大統領令第 618 号



年	月	非友好国企業を取り巻く状況	非友好国企業への影響
		● ロシアが自国民への予備役部分動員令を発行。 <sup>6</sup>	● 現地従業員が動員される事例が発生するようになった。
	10 月	● ロシアが現地法人閉鎖後の財産引き揚げを制限。 <sup>7</sup>	● 現地法人の清算によるロシア市場からの撤退が難化した。
	12 月	● ロシアに所在する非友好国企業が事業売却をする際、資産価値の50%を割引く法案を可決。 <sup>8</sup>	● 売却による撤退を試みる場合、企業価値の半値で売却し、大きな評価損を計上する必要が生じた。
2023 年	2 月	● EU がロシアへの輸出禁止・制限の対象を拡大。	● EU 加盟国企業は電子機器やトラック、航空機のエンジン等をロシアに輸出することが不可能になった。
	5 月	● 米国・EU・日本が G7 首脳会合での発表を経てロシアへの追加制裁を実施。	● 輸出制限の対象団体の拡大や、輸出対象となる製品種目が増えたことにより、自社製品及び顧客が制裁対象となるか確認する必要が生じた。
	12 月	● 米国がロシア制裁対象企業への資金決済に関与した銀行を米国金融システムから締め出す制裁を発表。	● 第三国の金融機関を経由して制裁対象企業と取引していた企業は、取引の継続が困難になった。

<sup>6</sup> 2022 年 9 月 21 日付大統領令第 647 号

<sup>7</sup> 2022 年 10 月 15 日付大統領令第 737 号

<sup>8</sup> 2022 年 12 月 22 日付ロシア連邦における外国投資実施監督政府委員会小委員会会議決議事項

### 1.3. 支援概要

本事業では、ロシアに進出している日本企業 10 社に対し、初回ヒアリング、経営判断支援、成果物提供の 3 つのステップにより、各社の経営判断に資する支援を実施した。

#### 支援詳細

##### 支援対象事業者への初回ヒアリング

- 支援対象事業者の現状確認と事業予定を把握した上で課題を特定するため、支援実施前に法務、税務、会計の専門家等で構成される専門家チームによるヒアリングを実施した。具体的なヒアリング内容は、各社の事業内容、顧客、競合等の市場環境、法人形態、サプライチェーン、財務諸表等の状況等。

##### 経営判断支援の実施

- 初回ヒアリングによって特定された各支援対象事業者の課題に対する支援について、法務、税務、会計の専門家等で構成される専門家チームと、各支援対象事業者のマネジメント層が複数回討議を行い、支援実施計画を策定の上、各種支援を実施した。

##### 経営判断支援の成果物の作成

- 支援対象事業者の経営判断に資するよう、オペレーションや税務、法務等の観点での分析をもとに各シナリオのリスク分析を精緻化し、選択した最適なシナリオの実施計画を含む成果物を作成した。

## 1.4. 経営判断支援において検討されたシナリオ

経営判断支援に際し、ロシアへの進出経験を有する欧米諸国を中心とした多国籍企業の事例<sup>9</sup>を参考に、支援対象事業者における5種類のシナリオ(事業継続、事業縮小、現地法人の売却、休眠化、清算)の実行性を検討した。下記において各シナリオの概要を記載する。なお、本項では日本を含む多国籍企業のロシア現地法人として一般的な、ロシア法上の有限会社におけるシナリオを記載している。

### (1) 事業継続

- 既存のロシア事業を継続する(意図せず縮小した場合を含む)。
  - 食品・日用品小売の多国籍企業等が採用。扱う製品が生活必需品であり、ロシアでの新規投資や広告出稿は控えるものの、人道的理由で事業(製品の販売)を継続している<sup>10</sup>。

#### 事業継続シナリオにおいて必要なアクション

事業継続においては、下図・表のようなアクションが必要となる。ここでは、「1.製品・部品の輸入規制に伴う対応」、「2.制裁対象の取引先の対応」、「3.合弁パートナーの切替」、「4.ロシア銀行との取引に伴う対応」の全てが必要となる状況を仮定してアクションのタイムラインを記載しているが、実際は、各社の事業内容、取扱い商品/部品、及び、業態等を制裁情報に照らし合わせ、対応が必要な課題とその重要度から、各アクションの優先度・順序を判断することが必要となる。

例えば、事業継続の方針が決まった時点で自社のサプライチェーンに不明確な点が多い企業においては、まず「1.製品・部品の輸入規制に伴う対応」を実施した結果、大幅な売上減少が見込まれることが明確になってから「4.ロシア銀行との取引に伴う対応」の必要性を判断する流れが適切である。一方で、輸入フローが明確で、商材が制裁対象になることが一定程度の確度で見通されている場合は、「1.」と「4.」を同時に開始させることとなる。

---

<sup>9</sup> キーウ経済大学(Kyiv School of Economics)が運営する、多国籍企業のロシアにおける事業ステータスをまとめた以下サイトの2024年3月4日時点の情報を参照している。

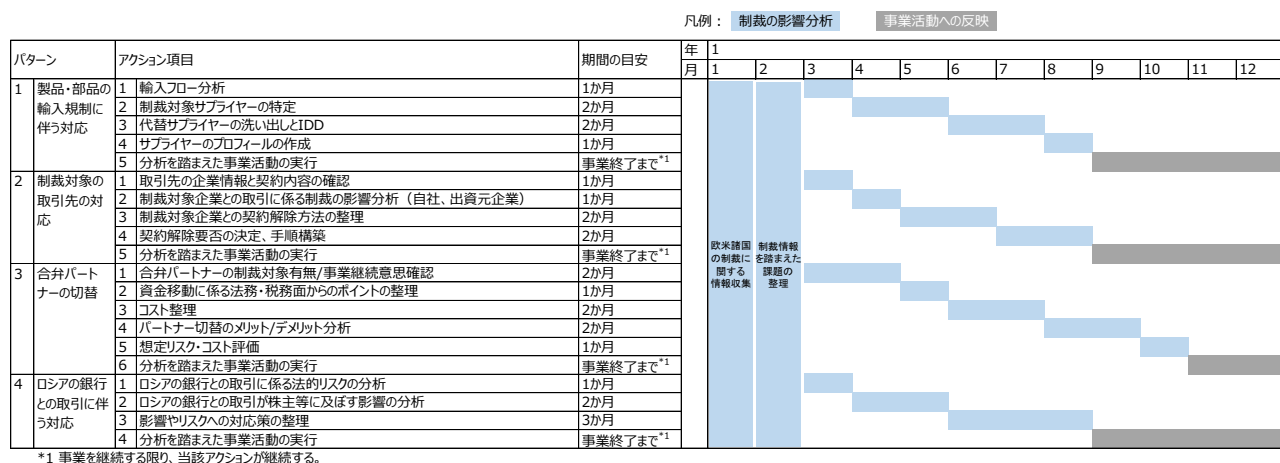
Leave Russia、<https://leave-russia.org/>

<sup>10</sup> Nestle、P&G がプレスリリースを行っている。(いずれも2024年3月4日アクセス)

Nestle、<https://www.nestle.com/ask-nestle/our-company/answers/update-ukraine-russia>

P&G、<https://us.pg.com/blogs/pg-european-operations-update/>

イメージ図（詳細は Appendix を参照）



アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
0.制裁に関する情報収集と課題整理	0-1. 欧米諸国の制裁に関する情報収集	各社の事業に関連する欧米や日本のロシア経済制裁とロシアの対抗措置の情報を収集する。	2週間 ～1か月	制裁・対抗措置を把握した上で、自社の業種や事業形態を踏まえて、対応策を検討する必要がある。
	0-2. 制裁情報を踏まえた課題の整理	制裁情報を踏まえて、自社が対応すべき課題とその優先順位を整理する。	2週間 ～1か月	
1. 製品・部品の輸入規制に伴う対応	1-1. 輸入フローの分析	取扱い製品・部品をリスト化し、それぞれの輸入フローを分析する。具体的には、現地ビジネスで取り扱う製品・部品のサプライチェーンを明確化し、フロー中に制裁の影響を受ける要素（企業、材料、加工方法）があるかを洗い出す。 <sup>11</sup>	2週間 ～1か月	ロシアの非友好国からの製品・部品の輸入には、規制がかかる可能性があるため、規制対象の製品・部品について、代替可能な第三国の輸入サプライヤーを検討する必要がある。

<sup>11</sup> 輸入フローの分析に当たっては、以下サイトが参考となる。  
 一般社団法人日本輸入ビジネス機構（JAIBO）「【保存版】貿易取引の流れと全体像：図解」、  
<https://jaibo.jp/2020/02/10/overview/>

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
	1-2. 制裁対象サプライヤーの特定	制裁情報の整理結果と輸入フローの分析結果を踏まえ、輸入の継続が不可(制裁対象)となるサプライヤーを特定する。	1～2 か月	制裁対象外の代替サプライヤーは多くの場合ロシアの友好国企業となるが、一般的にロシアの友好国企業は、その信頼性を担保する情報が乏しく、専門家による十分な事前調査が必要である。
	1-3. 代替サプライヤーの洗い出しと IDD <sup>12</sup>	2-2. で制裁対象と判明した現サプライヤーについて、代替となり得る第三国のサプライヤーをリストアップし、各企業の信頼性、品質保証能力、資金調達能力等を調査する。	1～2 か月	
	1-4. サプライヤーのプロフィールの作成	調査した第三国の代替サプライヤーについて、契約に進むために必要な詳細プロフィールを作成する。ここでは、企業情報、財務状況、取引状況、関連会社情報、株式構造等を含めることが望ましい。	2 週間～1 か月	
	1-5. 分析を踏まえた事業活動の実行	整理した情報をもとに、各社の事業活動を継続していく。なお、ロシアに対する欧米・日本の制裁や、ロシアの対抗措置は、継続的に変更されている。このため、事業を継続する企業は、制裁情報やロシアの国内法のモニタリングと、その変化を踏まえて継続的に対応方法の分析/検討を行うことが重要である。	-	ロシアで事業継続をする上で、自社事業における制裁/対抗措置の影響を十分に理解し、必要なアクションの整理した上での、事業活動継続が不可欠である。
2. 制裁対象の	2-1. 取引先の企業情報と	先に収集した制裁に関する情報を踏まえ、製品・部品を提供している取引先企業の企業	2 週間～1 か月	製品・部品を提供している取引先が、制裁対象となる場合、自社との契約の履行が困難となり、自社の売上減少を

<sup>12</sup> Integrity Due Diligence の略。IDD では対象会社の実績、経営者のバックグラウンド、業界での評判、資本関係の変遷等について調査が実施される。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
取引先の対応	契約内容の確認	情報や同企業との契約内容を確認し、制裁の対象か、また、今後対象となる可能性があるかを確認する。		招く可能性がある。については、制裁対象となる取引先を特定し、同企業との取引が自社や出資元企業に与える影響を、多方面で分析し、取引先の手配要否を判断する必要がある。
	2-2. 制裁対象企業との取引に係る制裁の影響分析（自社、出資元企業）	製品・部品を提供している取引先企業が制裁の対象であるか否かを確認し、対象であると判明した場合は、自社及び出資元企業への影響を定量・定性両面で分析する。定量分析の例としては、商材が制裁対象となることに伴う売上減や、追徴課税に伴うコスト増など収益変化の見通しがある。定性分析の例としては、ブランドイメージの棄損など、株主や市場からのレピュテーション低下の可能性分析がある。	2週間～1か月	
	2-3. 制裁対象企業との契約解除方法の整理	2-2. で制裁対象と判明した取引先について、契約解除のために取り得る方法や手続を洗い出す。具体的には、契約内容を確認し、契約解除に伴う違約金や訴訟リスクを整理する。なお、契約内容によっては、保証サービスの提供など一部の業務履行を継続せざるを得ない可能性があることに留意する。	1～2か月	ロシアでは、取引先との契約解除には、違約金や訴訟リスクが伴う可能性がある。取引先との契約解除に際しては、契約形態や契約内容に応じた最適な方法や手続を洗い出し、契約解除に伴うコストや期間を考慮した上で、最終的な判断をすることが重要である。
	2-4. 契約解除要否の決定、手順構築	契約解除に必要な手続の洗い出し結果から、契約を継続することに伴うリスクと、手続にかかるコストや期間を評価し、最終的な解除要否を決定する。	1～2か月	

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
		また、解除となった場合は、具体的な手順をまとめる。		
	2-5. 分析を踏まえた事業活動の実行	整理した情報をもとに、各社の事業活動を継続していく。 なお、ロシアに対する欧米・日本の制裁や、ロシアの対抗措置は、継続的に変更されている。このため、事業を継続する企業は、制裁情報やロシアの国内法のモニタリングと、その変化を踏まえて継続的に対応方法の分析/検討を行うことが重要である。	-	ロシアで事業継続をする上で、自社事業における制裁/対抗措置の影響を十分に理解し、必要なアクションの整理した上での、事業活動継続が不可欠である。
3. 合弁パートナーの切替	3-1. 合弁パートナーの制裁対象有無/事業継続意思確認	先に収集した制裁に関する情報を踏まえ、ロシアでの合弁パートナーが制裁対象か、今後対象となる可能性があるかを確認する。なお、制裁の今後の動向予測においては、EU 理事会の対露制裁パッケージ <sup>13</sup> や米国財務相の制裁に関する公表情報 <sup>14</sup> 、日本政府の制裁に関する公表情報 <sup>15</sup> 等を継続的にモニタリングし、傾向を把握することが有益である。 合わせて、制裁対象でない企業についても、自主的な撤退/	1～2 か月	ロシアでの合弁パートナーが、制裁対象となる、あるいは、自主的な撤退/休眠による事業停止となる場合、(独資での事業継続が難しい企業は、)新たな合弁パートナーの検討が必要である。 また、合弁パートナー変更に伴う資金移動には、様々な規制が存在するため、法務・税務専門家による課題・リスクの洗い出しが必要である。

<sup>13</sup> 欧州委員会「EU restrictive measures against Russia over Ukraine (since 2014)」、

<https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/>

<sup>14</sup> 米国財務省「Russian Harmful Foreign Activities Sanctions」、<https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information/russian-harmful-foreign-activities-sanctions>

<sup>15</sup> 経済産業省「対ロシア等制裁関連」

[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/trade\\_control/01\\_seido/04\\_seisai/crimea.html](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/trade_control/01_seido/04_seisai/crimea.html)

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
		休眠の判断意志があるかを確認する。		
	3-2. 資金移動に係る法務・税務面からのポイントの整理	ロシアの法律に精通した弁護士等にて、合弁パートナーの変更に伴う資金移動に係る法務・税務面の課題・リスクを整理する。	2週間 ～1か月	
	3-3. コスト整理	3-1.で合弁パートナーとの関係継続が困難であると判断した場合、パートナーの切り替えにかかるコストを整理する。	1～2か月	ロシアのビジネスにおいて、合弁パートナーとの契約解除や新たなパートナーとの契約に伴う様々な法務的・税務的手続が存在する。これらの手続にかかる期間/コスト、及び、新たなパートナーとの契約によって生じる先方の品質保証能力、契約履行能力等のリスクを洗い出した上で、切替の最終判断をする必要がある。
	3-4. パートナー切替のメリット/デメリット分析	パートナー切替を実施することで得られる売上維持等のメリットと、切替に必要なコストや期間等のデメリットを洗い出す。	1～2か月	
	3-5. 想定リスク・コスト評価	前ステップまでで洗い出した切替に伴うリスクやコストを最終的に評価し、切り替え要否を判断する。	2週間 ～1か月	
	3-6. 分析を踏まえた事業活動の実行	整理した情報をもとに、各社の事業活動を継続していく。 なお、ロシアに対する欧米・日本の制裁や、ロシアの対抗措置は、継続的に変更されている。このため、事業を継続する企業は、制裁情報やロシアの国内法のモニタリングと、その変化を踏まえて継続的に対応方法の分析/検討を行うことが重要である。	-	ロシアで事業継続をする上で、自社事業における制裁/対抗措置の影響を十分に理解し、必要なアクションの整理した上での、事業活動継続が不可欠である。



アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
4. ロシアの銀行との取引に伴う対応	4-1. ロシアの銀行との取引に係る法的リスクの分析	ロシアの銀行に対する欧米/日本の金融制裁について、どの銀行との間でのこういった取引に規制がかかっているか、また、違反した場合の法的措置等を分析する。	2週間 ～1か月	日露間の送金規制により、企業が事業を継続する上で十分な運転資金の確保が難しい中、ロシアの銀行との取引に対しては、欧米/日本の金融制裁にて、複雑な制限事項が発生している。企業がロシアの銀行との取引を開始する際は、詳細な影響分析が必要である。
	4-2. ロシアの銀行との取引が株主等に及ぼす影響の分析	ロシアの銀行との取引に伴って発生しうる株主を含めた関係者からの批判等、レピュテーションリスクを分析する。ここで、分析対象の関係者とは、主に株主、機関投資家、国際機関、顧客、一般市民等である。自社の事業への影響力が強いものから優先度をつけて分析することが望ましい。	1～2か月	
	4-3. 影響やリスクへの対応策の整理	2-3.で実施したロシアの銀行との取引に伴う法的リスクの分析結果をもとに、取引可能な銀行と、行える取引内容(融資等)を具体化する。 また、ステークホルダー(株主、機関投資家、国際機関、顧客、一般市民)等への影響分析結果をもとに、レピュテーションリスク対応として、十分な説明・広報の計画を策定する。具体的には、事情継続の社会的意義・発生しうるリスクへの対応方針、経済効果、撤退・休眠に伴う課題・リスク等を明示する。	2～3か月	ロシアの銀行との取引に対しては、欧米/日本の金融制裁にて、複雑な制限事項が発生しているため、分析結果を踏まえて、どの銀行との間でこういった取引をするかを綿密に計画するとともに、株主等へのレピュテーションリスク対応として、十分な説明や広報をする必要がある。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
	4-4. 分析を踏まえた事業活動の実行	<p>整理した情報をもとに、各社の事業活動を継続していく。</p> <p>なお、ロシアに対する欧米・日本の制裁や、ロシアの対抗措置は、継続的に変更されている。このため、事業を継続する企業は、制裁情報やロシアの国内法のモニタリングと、その変化を踏まえて継続的に対応方法の分析/検討を行うことが重要である。</p>	-	<p>ロシアで事業継続をする上で、自社事業における制裁/対抗措置の影響を十分に理解し、必要なアクションの整理した上での、事業活動継続が不可欠である。</p>

## (2) 事業を縮小して維持（事業縮小）

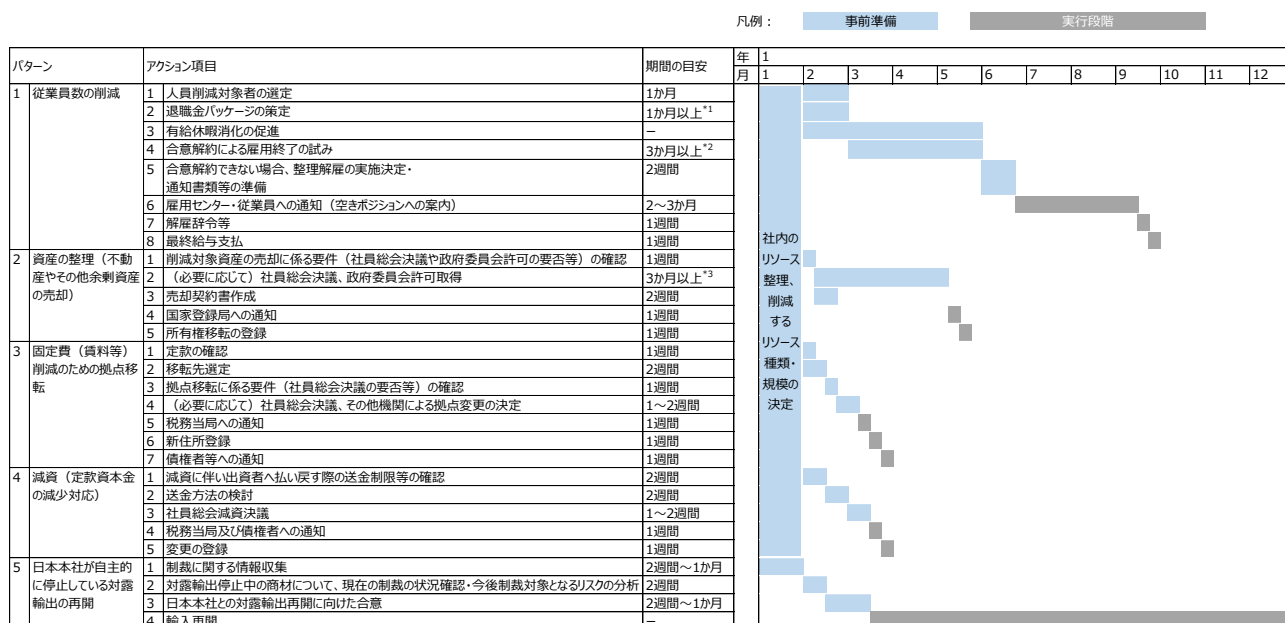
- ロシアの法律上は「事業縮小」という特別な手続の定めがあるわけではないため、手順や所要期間は多様である。今回は、コストやインパクト軽減のため、意図的に事業スケールを縮小した上で業務活動を継続することを目的としたシナリオについて記載する。
  - 食品・医薬品メーカーの多国籍企業等が採用。製品が生活必需品である一方、メーカーは多数の国へ製品を販売しており、消費者からの反発を抑制するため事業を縮小しているケースが見受けられる。また、制裁の影響により、商材の輸入が困難になった卸・小売の企業が手配可能な商材に絞って事業を縮小するケースも見受けられる。

### 事業縮小シナリオにおいて必要なアクション

事業縮小においては、下図・表のようなアクションが必要となる。なお、ここでは事業縮小のため削減対象となるリソースの種類（従業員、不動産等の資産、固定費、定款資本金）ごとにアクションとそのタイムラインを記載している。実際は、各社の事業内容や各社が持つリソースの種類、削減の規模等に応じて、対応が必要なアクションを優先順位付けし、適切な順番で取り組むことが必要となる。

加えて、本事業で支援した企業において、リソースの削減と並行しつつ本社が自主的に停止している対露輸出を再開させるアクションプランも検討されたため、輸出再開交渉に係るアクションとそのタイムラインも記載している。この取組についても、各社の状況に応じて開始のタイミングを見定め着手することが必要となる。

イメージ図（詳細は Appendix を参照）



\*1 合意解約交渉開始前の約1か月間で（人員削減対象者に提示する）退職金パッケージを策定し、合意解約の交渉内容に応じて適宜見直ししていく。

\*2 整理解雇に反発する従業員からの訴訟リスク等を最小限化する目的で、必要に応じて合意解約交渉に3か月以上の時間をかける（その分、後続のアクションの時期がずれ込む）。

\*3 政府委員会の審査に時間を要する場合、3か月以上かかる恐れがある（その分、後続のアクションの時期がずれ込む）。

アクション			
概要	具体内容	期間	実施理由
0. 社内のリソース整理・削減するリソース種類・規模の決定	削減対象とするリソース(従業員、資産等)を決定するとともに、目標とする削減の規模(人数、金額等)を定める。	2週間 ～1か月	リソースごとに準備及び実行の方法が異なるため、削減対象を決めることで、その後のアクションを明確にする。
1. 従業員数を削減する場合	1-1. 人員削減対象者の選定	1か月	合意解約に向けた話し合いに際し、対象者を絞り込む必要がある。
	1-2. 退職金パッケージの策定	1か月～	人員削減対象者との合意解約につながる退職金パッケージを早期から検討する必要がある。
	1-3. 有給休暇消化の促進	—	人員削減対象者が有給休暇の買い取りではなく取得を希望する場合、考慮する必要がある。
	1-4. 合意解約による雇	3か月～	合意解約は、最も柔軟かつ簡易に雇用契約を解約する方法であり、紛争リスクも少ない。そのため、合意解約に

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
	用終了の試み	パッケージを示すほか、雇用終了までの流れ、新たな雇用先探しの協力方法等を説明する。また、企業の機密情報の持ち出しや会社所有物の返却等を依頼する。この過程では時間をかけてでも全ての人員削減対象者との合意解約を目指し、整理解雇を最大限回避する。		向けた話し合いを優先的に行う必要がある。
	1-5. 合意解約できない場合、整理解雇の実施決定・通知書類等の準備	合意解約できない人員削減対象者に対し、ロシア労働法が定める人員削減手続(整理解雇)を実施することを決定し、(雇用センターや対象従業員への)通知書類等の準備を開始する。	2 週間	合意解約交渉により従業員からの訴訟リスクを最小化した上で、ロシア労働法で雇用主に認められる(事業上の必要性を理由とした)人員削減を決定する必要がある。
	1-6. 雇用センター・従業員への通知(空きポジションへの案内)	人員削減の 2 か月前(大規模な人員削減の場合は 3 か月前)までにロシア雇用当局へ通知するとともに、人員削減対象者に書面で通知する(場合によっては空きポジションへの配置転換を行う)。	2～3 か月	ロシアの法令に則った整理解雇を進めるに当たり、当局及び人員削減対象者への通知を行う必要がある。
	1-7. 解雇辞令等	解雇辞令及びそれに係る書類を発行する。	1 週間	ロシアの法令に則った整理解雇を行う。
	1-8. 最終給与支払	未払賃金、有給休暇買取金、及び解雇の場合は退職金を支払う。なお、合意解約の場合は合意に基	1 週間	ロシアの法令に基づき、人員削減対象者への債務履行を確実に行う。なお、退職金は解雇の方法に応じて金額を定め支払う。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
		づく金額、整理解雇の場合は平均賃金額の5か月分程度を支払う。		
2. 資産を整理する (不動産やその他余剰資産を売却する場合)	2-1. 削減対象資産の売却に係る要件(社員総会決議や政府委員会許可の要否等)の確認	削減対象資産を売却するに当たり、許可を得る等のアクションの要否を整理する。政府委員会申請要件を確認するほか、日本本社の意見も聞きながら社員総会で諮るべき内容かどうかを検討する。	1週間	資産売却を重要な取引と捉えた場合、社員総会で諮る必要がある。また、ロシアの法令に基づき、ロシア地場企業等への売却の際は、政府委員会の許可を得る必要がある。
	2-2. (必要に応じて)社員総会決議、政府委員会許可取得	削減対象資産の売却に際し、必要な合意形成(社員総会決議や政府委員会許可取得)を行う。	3か月～	関係者の承認なしには削減対象資産の売却を行えない。
	2-3. 売却契約書作成	削減対象資産の売却に向け、契約書類を作成する。	2週間	関係者の承認を得次第、速やかに資産売却手続を始めることができるようにする。
	2-4. 国家登録局への通知	削減対象の資産の所有権移転について、国家登録局に通知する。政府委員会の許可を得た場合は許可証、不要である場合はその根拠を示す書類を提出する。	1週間	政府委員会等関係者への必要な承認を取得した上での資産売却であることを通知する必要がある。
	2-5. 所有権移転の登録	国家登録局に届出が受理された場合、所有権移転が登録される。	1週間	資産売却を確実に完了させる必要がある。
3. 固定費(賃料等)削減のため	3-1. 定款の確認	定款に法人所在地の記載があるかどうか等を確認する。	1週間	定款に法人所在地の記載がある場合、社員総会決議が必要となる。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
め拠点 移転する 場合	3-2. 移転先 選定	目標の削減規模に応じた移転先を選定する。税務調査対策のため、管轄する税務当局の変更が生じない地域への移転を筆頭に検討する。なお、これまでに移転が立て続いている場合は、併せて税務調査が発生するリスクを見込んでおく。	2 週間	目標の削減規模が達成可能な移転先を選定する必要がある。
	3-3. 拠点移転に係る要件(社員総会決議の要否等)の確認	選定された移転先について、定款の内容等も踏まえ、社員総会決議の要否等を確認する。	1 週間	定款に法人所在地の記載がある場合、社員総会決議が必要となる。
	3-4. (必要に応じて)社員総会決議、その他機関による拠点変更の決定	選定された拠点への移転について、社員総会決議等で関係者の承認を得る。	1～2 週間	関係者の承認なしには選定された拠点へ移転できない。
	3-5. 税務当局への通知	拠点移転について、税務当局へ通知する。	1 週間	同一所在地内の移転であっても、税務当局に遅滞なく通知する必要がある。
	3-6. 新住所登録	法人登記簿への登録を行う。	1 週間	法人登記簿についても遅滞なく更新を行う。
	3-7. 債権者等への通知	債権者をはじめとする関係者に拠点移転を通知する。	1 週間	ロシアの法令等に基づき、誠実に拠点移転した旨を関係者に周知する。
	4. 減資する(定款資本金を減	4-1. 減資に伴い出資者へ払い戻す	2 週間	ロシア政府によりロシア国外への送金制限が講じられており、ロシア国外への送金に係る現状を把握する必要がある。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
少する) 場合	際の送金制限等の確認	金制限(上限額等)を確認する。		
	4-2. 送金方法の検討	減資に伴い発生する払戻金の送金方法について、検討する。送金上限額に応じて複数回に分けて送金することや、政府委員会の承認が不要な手段を検討する。	2 週間	ロシア国外への送金制限の現状を踏まえ、履行可能な方法を定め、社員総会で説明できるようにする。
	4-3. 社員総会減資決議	社員総会で減資決議を行う。	1～2 週間	社員総会決議なしには減資を行えない。
	4-4. 税務当局及び債権者への通知	税務当局及び債権者に対し、減資の方針を通知する。	1 週間	ロシアの法令等に基づき、誠実に登記手続を遂行する。
	4-5. 変更の登録	減資を登記する。	1 週間	
5. 日本本社が自主的に停止している対露輸出を再開する場合	5-1. 制裁に関する情報収集	商材が受ける制裁の影響を調査するための情報を収集する。このフェーズは対露輸出停止中の商材がある場合の作業として想定され、関係商材に影響する日本の制裁について、政府サイト等から情報を収集する。	2 週間～1 か月	商材の輸入が止まってしまっている場合、制裁による影響を確認する必要がある。
	5-2. 対露輸出停止中の商材について、現在の制裁の状況確認・今後制裁対象となるリスクの分析	収集した情報を基に、対露輸出停止中の商材について、制裁の影響の現状を把握するとともに、(制裁対象外である場合)今後制裁対象となるかどうかについて分析する。なお、今後の制裁リスクについては、米国、	2 週間	日本本社が自主的に停止している対露輸出の再開に向け、日本本社との交渉材料となる制裁関係の情報を整理する必要がある。



アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
		EU、英国等の制裁状況も確認した上で、日本が追隨して新たな制裁を科す可能性を加味する。		
	5-3. 日本本社との対露輸出再開に向けた合意	情報を収集し、制裁の影響を可能な限り正確に把握した上で、日本本社との対露輸出再開に向けた議論を行い、合意を取ることで、オーバーコンプライアンスを解消する。	2週間 ～1か月	制裁対象外かつ制裁リスクが低いにもかかわらず対露輸出を停止していた商材について、取引を再開し、サプライチェーンを復旧させる必要がある。
	5-4. 輸入再開	商材の輸入を再開する。	—	商材の制裁リスクを継続的に注視しつつ、商材のロシアへの輸入及び現地ビジネスの再開につなげる。

### (3) 現地法人の売却

- 保有する現地法人の全株式持ち分を第三者に譲渡し、所有権・経営権を手放す。
  - 複数の国で事業を展開する自動車メーカーや大手外食チェーン等、大規模多国籍企業等が採用しているシナリオである。取引先である欧米企業がロシアから撤退したことによる原材料不足、資金移動の困難化に伴うキャッシュフローの悪化によって、現地法人の売却、あるいは売却が困難な場合、清算を検討する例が見受けられる。

#### 現地法人の売却シナリオにおいて必要なアクション

現地法人の売却においては、下図・表のようなアクションが必要となる。このうち、政府委員会の承認取得に多くの時間を要することが予想されるため、政府委員会の承認以前のアクションを遅滞なく進めることが必要となる。

イメージ図（詳細は Appendix を参照）

凡例： 事前準備 実行段階

アクション項目		期間の目安	年												2	
			月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
1	持分売却社員総会決議	1週間														
2	(必要に応じて) 売却前の社内手続き	2か月														
3	株主情報の基礎資料収集	2か月														
4	企業価値評価	2か月														
5	SRO鑑定書取得	2か月														
6	(卸の場合) 部品供給契約遵守意向確認	2週間														
7	(必要に応じて) 競争当局の承認取得	3か月														
8	政府委員会の承認取得	3か月以上*1														
9	持分譲渡契約書の作成	2週間														
10	公証人に持分譲渡契約書を提出	1日														
11	持分移転登記	2週間														

\*1 政府委員会の審査に時間を要する場合、3か月以上かかる恐れがある（その分、後続のアクションの時期がずれ込む）。

アクション			
概要	具体内容	期間	実施理由
1. 持分売却社員総会決議	社員総会にて持分売却を決議する。	1 週間	総会決議はロシア国内の会社法で定められており、ロシアの法令を遵守し、適切な手続を進める必要がある。
2. (必要に応じて) 売却前の社内手続	以下のような手続が想定される。 ● 他の社員(出資者)及び会社に対し、予定されている持分譲渡の取引について通知する。	1~2 か月	● 関係する他の社員(出資者)及び会社に遅滞なく通知する必要がある。

アクション			
概要	具体内容	期間	実施理由
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他の社員による株式持分の先買権の行使の有無を確認する。</li> <li>● 定款で必要と定めた場合は、持分譲渡について他の社員又は会社の承認を取得する。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先買権を社員が有する場合、第三者へ売却できない。</li> <li>● 定款を遵守する。</li> </ul>
3. 株主情報の基礎資料収集	売却予定事業の株主情報を収集する。	1~2 か月	売却に向けて企業情報を整理する。
4. 企業価値評価	コンサルタント会社に依頼し、売却事業の企業価値を算定する。	1~2 か月	売却承認を政府から取得するに当たり、SRO の鑑定書付き企業価値評価レポートの提出が義務付けられており、ロシアの法令を遵守し、適切な手続を進める必要がある。
5. SRO <sup>16</sup> 鑑定書取得	SRO から企業価値に対する鑑定書を取得する。	1~2 か月	
6. (卸・小売業の場合) 部品供給契約遵守意向確認	売却先候補が現行の部品供給契約を遵守する意向及び能力があるかを確認し、持分譲渡契約書に盛り込む。	2 週間	売却先に供給契約を遵守する意向がない場合、既存契約先から訴訟を受ける可能性がある。
7. (必要に応じて) 競争当局の承認取得	資産価額や年間収益額等から、ロシア競争法上のクリアランスの必要性を確認する。必要に応じて、競争当局の承認を取得する。	3 か月	競争当局の承認を公証人へ提出する必要がある。
8. 政府委員会の承認取得	承認取得申請に向けて必要な書類を準備の上、提出する。	3 か月以上	「非友好国」の社員による持分譲渡には許可が必要である。
9. 持分譲渡契約書の作成	主題 (Subject matter) を必ず記載の上、持分譲渡契約書を作成する。	1~2 週間	ロシアの法令遵守
10. 公証人に持分譲渡契約書を提出	政府委員会の許可及び(必要に応じて)ロシア連邦反独占局の承認と合わせて提出する。	1 日	
11. 持分移転登記	公証人が持分譲渡契約書の認証後 2 営業日以内に税務当局に必	1~2 週間	

<sup>16</sup> Self-Regulatory Organization の略。拘束力を有する規則の制定や規制監督の順守など行政機関に近い権限を与えられた機関。

アクション			
概要	具体内容	期間	実施理由
	要資料を提出。その後、税務当局は 5 営業日以内に法人登記簿に変更登記を行う。		

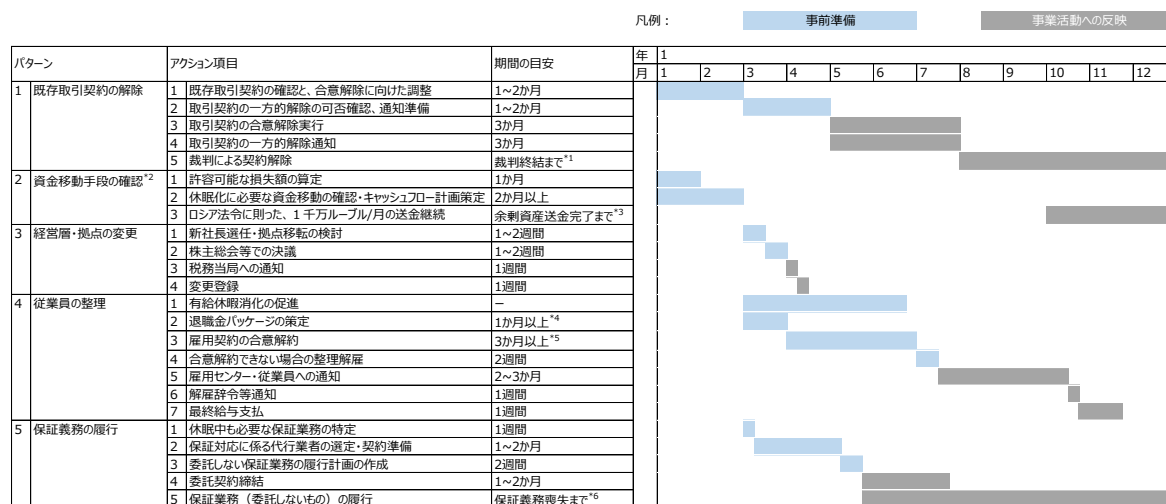
## (4) 休眠化

- ロシアの法律上は「休眠化」という特別な手続の定めがあるわけではないため、手順や所要期間は多様である。今回は「業務活動の全て又は大半の活動を停止」する事を目的としたシナリオについて記載する。
- 法人自体は存続するため、最低限の維持費用が必要となる。将来の事業再開又は清算のいずれかの方向にも利用可能。
  - 公開情報からは休眠化を公表している多国籍企業の事例を確認できなかったものの、本事業の支援により休眠化のシナリオを検討した企業の事例から、取引先である欧米企業がロシアから撤退したことによる原材料不足や、資金移動の困難化に伴うキャッシュフローの悪化により、現地法人の売却や清算のシナリオとともに検討していることが確認されている。

### 休眠化シナリオにおいて必要なアクション

休眠化においては、下図・表のようなアクションが必要となる。なお、ここでは訴訟等によりタイムラインが最も長期化する可能性がある「既存取引契約の解除」と、従業員等のリソースの処分に係る費用の規模によっては調達が必要となる「資金の移動手段確認」を最優先に取り組むことを想定し、休眠化に係るアクションとそのタイムラインを記載している。この前提によらず、各社の取引契約解除の難易度や、保有する資金（現預金）の状況に応じて、アクションの優先順位を入れ替え、取り組むことが必要となる。加えて、資金移動手段の確認等とともに行う想定とした「許容可能な損失額の算定」により、財務的視点から休眠状態をいつまで継続可能であるかをあらかじめ特定し、超過の際は代替のシナリオ（清算等）への移行を速やかに判断できるようにしておくことも重要である。

イメージ図（詳細は Appendix を参照）



\*1 裁判による取引契約解除を行う場合、その裁判の終了まで契約解除がずれ込み、休眠化の完了もずれ込む事になる。裁判に至らない場合、このアクションは発生しない。

\*2 資金移動確認・キャッシュフロー計画策定後に他の具体的なアクションを開始する。他のアクションが完了次第余剰資産の送金を開始するため、準備から実行段階への以降に一定の期間が生じる。

\*3 送金開始時期はキャッシュフロー計画に基づき前後する可能性がある。また、取引契約解除等で裁判に至る場合、敗訴した際の賠償金支払いの可能性も考慮する必要がある。

\*4 合意解約交渉開始前の約1か月間で（人員削減対象者に提示する）退職金パッケージを策定し、合意解約の交渉内容に応じて適宜見直しを行う。

\*5 整理解雇に反発する従業員からの訴訟リスク等を最小限化する目的で、必要に応じて合意解約交渉に3か月以上の時間をかける（その分、後続のアクションの時期がずれ込む）。

\*6 製品保証は、契約終了後も遵守すべき権利義務として、喪失するまで履行が必要。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
1. 既存取引契約の解除	1-1. 既存取引契約の確認と、合意解除に向けた調整	有効な取引契約を漏れなく確認し、契約終了(合意解除)について取引先と休眠化前に交渉する。具体的には、契約内容を確認し、契約解除に伴う違約金や訴訟リスクを整理し、合意解除に努める。	1~2 か月	取引契約の終了について検討せずに休眠化した場合、当該取引契約に基づく会社の義務の不履行につながるリスクがある。
	1-2. 各取引契約の一方的解除の可否の確認、通知準備	契約終了について取引先との調整ができなかった場合、不可抗力条項等、一方的に契約解除ができるかどうか、弁護士等専門家を交えて確認する。	1~2 か月	会社の義務の不履行となることを回避するため、契約終了に至るための条件を確認する必要がある。
	1-3. 取引契約の合意解除実行	有効な取引契約を両社合意のもと終了させるよう、交渉を行う。	3 か月	休眠中の会社はほとんどの活動を休止するため、当該取引契約に基づく債務不履行とならないよう、休眠化前に取引契約を終了することが必要となる。
	1-4. (合意解除できない場合)取引契約の一方的解除通知	契約終了について取引先との調整ができなかった場合、かつ不可抗力条項等、一方的に契約解除ができる条項が存在する場合、取引先に一方的解除通知を行う。	3 か月	休眠中の会社はそのほとんどの活動を休止するため、当該取引契約に基づく債務不履行とならないよう、休眠化前に取引契約を終了することが必要となる。
	1-5. 裁判による契約解除	合意解除、一方的解除のどちらも不可能な場合、裁判による契約解除を行う。	裁判終結まで	契約解除の可否について取引先と紛争になった場合は裁判による解除を模索する。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
		(ただし裁判が長期化するリスクがあるため、裁判以外での解決が望ましい)		
2. 資金移動手段の確認	2-1. 許容可能な損失額の算定	財務的に許容可能な損失額を算定する <sup>17</sup> 。	1 か月	あらかじめ休眠の継続が可能な期間を特定し、同時並行で行うキャッシュフロー計画を現実的に定める。また、許容可能な損失額を把握しておくことで、その額を上回る場合は速やかに代替シナリオ(清算等)へ移行する流れにもつながる。
	2-2. 休眠化に必要な資金移動の確認・キャッシュフロー計画策定	余剰資産が発生する場合、日本への資金移動を行う必要があるが、ロシア国外への資金移動は難しいため、綿密なキャッシュフロー計画を立てて余剰資金を最小限に抑える。	2 か月～	ロシアの法令によって、日本をはじめとする非友好国への送金は1千万ルーブル/月に制限されているため、休眠化に向けてロシア国内の余剰資産を多く持たないようにする。
	2-2. ロシアの法令に則った、1千万ルーブル/月の送金を実行	余剰資産が発生した場合、ロシアの規制に基づく1千万ルーブル/月を日本に継続して送金する。	余剰資産送金完了まで	ロシアの法令に基づき、上限金額を遵守した送金を実行する必要がある。なお、この送金方法を利用しなければならない背景としては以下である。 日露間の資金移動代替手段は、制裁対象外の小規模露銀行を通じた送金や、配当実施による資金移転、資本金移管、第三国を経由した送金等、複数の手段が想定されるが、小規模銀行の信用不安や移転価格税制の面から実現性が乏しいため、ロ

<sup>17</sup> International Risk Management Institute(2013)によると、企業の財務的リスク保有能力を算出する際は正味運転資金、年間売上、税引前年間営業利益、総資産、営業キャッシュフローの5つの代表的な指標を用いることが紹介されている。(出所: 前田祐治『企業のリスクマネジメントとキャプティブの役割』(関西学院大学出版会、2015年))

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
				シアの規制に基づく少額を継続して送金する事が現実的である。
3. 経営層・拠点の変更(必要な場合)	3-1. 新社長選任・拠点移転の検討	休眠化に際して社長の交代や拠点の移転(縮小)が発生する場合、新社長の選任や新拠点の検討を行う。	1~2 週間	休眠中は必要資金を極小化するため、最低賃金で新社長を選任したり、拠点を移転したりする場合は考えられる(社長の交代や拠点移転が発生しない場合は不要)。
	3-2. 社員総会等での決議	自社の定款に則った選任フローを履行する。	1~2 週間	ステークホルダー(本アクションでは特に社員、株主)からの訴訟リスクを減らすため、定款に則った選任フローを確実に履行する。
	3-3. 税務当局への通知	新社長が選任された場合、選任後 7 営業日以内に税務当局へ新任社長の就任に係る届出書を提出する。 (社長に選任された者が外国籍の場合、税務当局がその者の当局での出頭面接を要求し、それまで選任登録手続を停止する可能性がある事に留意する)	1 週間	ロシアの法令を遵守し、適切な手続を進める必要がある。
	3-4. 変更登録	税務当局への届出が受理された場合、社長変更の登録がなされる。	1 週間	ロシアの法令を遵守し、適切な手続を進める必要がある。
4. 従業員の整理	4-1. 有給休暇消化の促進	従業員に対し、有給休暇の取得を促す。なお、退職金パッケージの一部として買い取る選択肢もあることも周知することで、従業員が制度を適切に理解した	—	従業員が有給休暇の買い取りではなく取得を希望する場合、考慮する必要がある。



アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
		上で消化することが重要である。		
	4-2. 退職金パッケージの策定	従業員に提示する退職金パッケージを策定する。提示する退職金額案に加え、未払賃金や有給休暇買取等も含めて金額を計算し、税金や雇用者に係る費用の差し引き後の金額として各従業員に見せることができるように準備する。また、合意解約の交渉内容(有給休暇を買取ではなく消化する等)に応じて適宜見直す。	1 か月～	従業員との合意解約につながる退職金パッケージを早期から検討する必要がある。
	4-3. 従業員との雇用契約を合意解約	合意解約に向け、話し合いを行う。合意解約に向けた手段として、法定の退職金に上乗せする、有給休暇買取を行う等が考えられる。	3 か月～	(日本と同様に)最も柔軟かつ簡易に雇用契約を解約する方法であり、紛争リスクも少ないため、合意解約に向けた話し合いを優先的に行う必要がある。
	4-4. 合意解約できない場合の人員削減(整理解雇)	合意解約できない場合、ロシア労働法が定める人員削減手続(整理解雇)を実施する。なお、ロシア雇用当局には従業員(退職後も含む)から請求を受けて不当解雇の調査を行う権限があり、解雇理由の開示を求められる場合があるため、整理解雇実施時には対	2 週間	ロシア労働法では、雇用主には、一般的に事業上の必要性(ビジネスプロセスの変更や事業の縮小)を理由とする人員削減(整理解雇)を決定する権限があるため、整理解雇に向けた手続を行う。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
		象従業員への明確な理由提示を行う必要がある。		
	4-5. 雇用センター・従業員への通知 (空きポジションへの案内)	以下 2 種類の通知を行う。 <u>当局への通知</u> 人員削減の 2 か月前 (大規模な人員削減の場合は 3 か月前)までにロシア雇用当局へ通知する。 <u>対象従業員への通知</u> 人員削減の 2 か月前までに対象の従業員に書面で通知する(場合によっては空きポジションへの配置転換を行う)。	2~3 か月	ロシアの法令を遵守し、適切な手続を進める必要がある。
	4-6. 解雇辞令等	解雇辞令、及びそれに関する書類の発行を行う。	1 週間	ロシアの法令を遵守し、適切な手続を進める必要がある。
	4-7. 最終給与支払	未払賃金、有給休暇買取金、及び解雇の場合は退職金を支払う。なお、合意解約の場合は合意に基づく金額、整理解雇の場合は平均賃金額の 5 か月分程度を支払う。	1 週間	退職金について、合意解約の場合には合意に基づく支払いを行う。整理解雇の場合は 5 か月分程度の平均賃金額を支払う必要があるが、紛争に至る場合はこれ以上の金額になる可能性もある。
5. 保証義務の履行	5-1. 休眠中も必要な保証業務の特定	休眠中にも必要な製品やサービスの保証業務を洗い出す。	1 週間	後続の代行業者選定や契約を円滑に進めるため、委託する保証業務を特定する必要がある。
	5-2. 保証対応に係る代行	自社の休眠中に、販売した商材の保証義務を	1~2 か月	休眠中であっても、ロシアの法令で規定された製品の保証義務を履行

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
	業者の選定・契約準備	履行できる代行業者を調査・選定する。		する必要があるため、保証業務を履行可能な代行業者との契約を行う。
	5-3. 委託しない保証業務の履行計画の作成	代行業者に委託せず保証業務の履行を継続する場合、保証義務喪失時期までの履行計画を作成する。	2 週間	ロシアの法令を遵守し、保証義務履行を果たす必要がある。
	5-4. 委託契約締結	販売した商材の保証義務を履行できる代行業者と、保証業務の委託契約を締結する。	1~2 か月	休眠中であっても、ロシアの法令で規定された製品の保証義務を履行する必要がある。
	5-5. 保証業務(委託しないもの)の履行	代行業者に委託しない保証義務を履行する。	保証義務喪失まで	ロシアの法令を遵守し、保証義務履行を果たす必要がある。

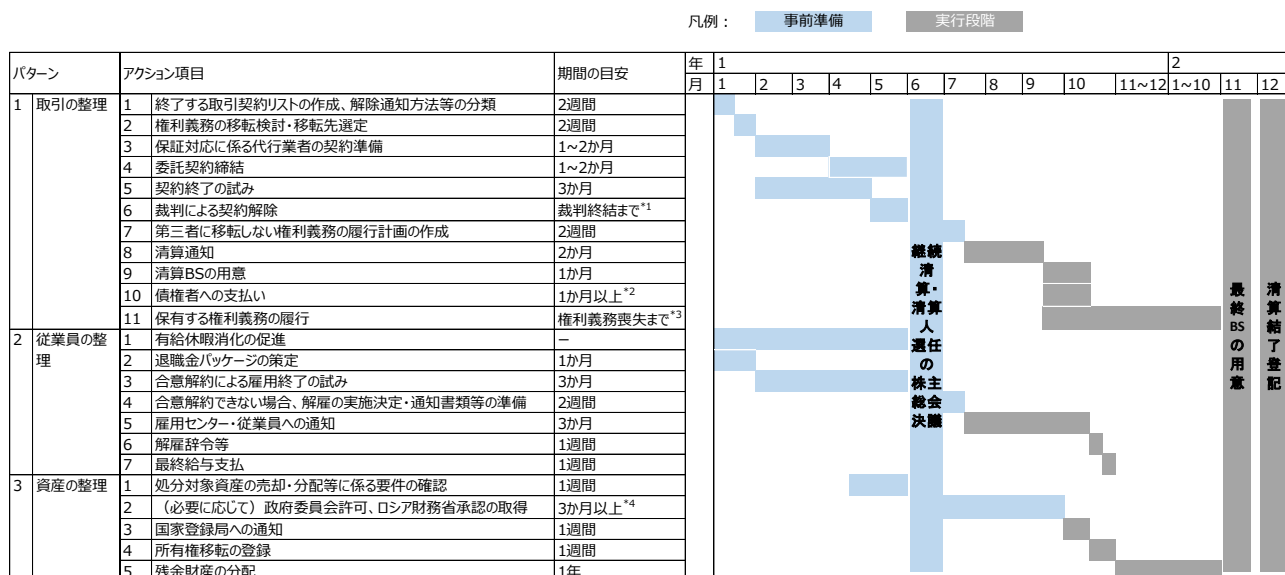
## (5) 清算

- 現地法人を解散し、消滅させる。
  - 取引先である欧米企業がロシアから撤退したことによる原材料不足、資金移動の困難化に伴うキャッシュフローの悪化によって検討されている例がある。現地法人の売や休眠化といった他シナリオと並行して検討する例が見受けられる。

### 清算シナリオにおいて必要なアクション

清算においては、下図・表のようなアクションが必要となる。なお、社員総会決議までに取引の終了及び従業員の整理に目途を立たせる必要があるため、これら2つのアクションを優先的に取り組むことを想定し、アクションとタイムラインを記載している。各社の取引契約及び雇用契約の数や解除の難易度によって必要となる期間は変わりうるため、タイムラインは適宜前後に調整する必要がある。

イメージ図（詳細は Appendix を参照）



\*1 裁判による取引契約解除を行う場合、その裁判の最終まで契約解除がずれ込み、休眠化の完了もずれ込むことになる。裁判に至らない場合、このアクションは発生しない。

\*2 債務の弁済は法の定める順序でなされる必要があり、1か月以上かかる恐れがある（その分、後続のアクションの時期がずれ込む）。

\*3 製品保証や秘密保持契約等、契約終了後も遵守すべき権利義務は喪失するまで履行が必要。

\*4 政府委員会の審査に時間を要する場合、3か月以上かかる恐れがある（その分、後続のアクションの時期がずれ込む）。

アクション				
概要	具体内容		期間	実施理由
1. 取引の整理	1-1. 終了する取引契約リストの作成、解除通知方法等の分類	契約解除未了の取引契約を洗い出し、各契約における契約解除方法の規定(自動更新されるもの、指定の期日までに相手方への通知が必要なもの、指定の期日までに双方の了解が必要なもの等)で分類する。	2 週間	後続の契約解除を円滑に進めるため、同じ手続の流れを踏む契約ごとに整理する必要がある。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
	1-2. 権利義務の移転検討・移転先選定	契約上所有する権利義務を第三者に移転するかどうかを検討し、移転する場合は移転先を選定する。	2 週間	権利義務をできる限り第三者に移転することで、契約解除後も課される権利義務履行の負担を軽減する。
	1-3. 保証対応に係る代行業者の契約準備	販売した商材の保証義務を履行できる代行業者を調査・選定する。	1~2 か月	ロシアの法令で規定された製品の保証義務を履行する必要があるため、保証業務を履行可能な代行業者との契約を行う。
	1-4 委託契約締結	販売した商材の保証義務を履行できる代行業者と、保証業務の委託契約を締結する。	1~2 か月	休眠中であっても、ロシアの法令で規定された製品の保証義務を履行する必要がある。
	1-5. 契約終了の試み	各相手方と議論し、各取引契約の解除を試みる。なお、権利義務の取扱いについて、移転しない場合は今後の履行方針案を、移転する場合は移転先の詳細を共有し、相手方の了承を得ておくことが望ましい。	3 か月	全ての契約を終了させ、清算に向けた社員総会決議の準備を整える。
	1-6 裁判による契約解除	合意解除、一方的解除のどちらも不可能な場合、裁判による契約解除を行う。 (ただし裁判が長期化するリスクがあるため、裁判以外での解決が望ましい)	裁判 終結まで	契約解除の可否について取引先と紛争になった場合は裁判による解除を模索する。
	1-7. 第三者に移転しない権利義務の履行計画の作成	第三者に移転せず履行を継続する権利義務について、権利義務喪失時期までの履行計画を作成する。	2 週間	ロシアの法令を遵守し、権利義務履行を果たす必要がある。
	1-8. 清算通知	<u>税務当局への通知</u> 清算人により、以下の書類 2 点を税務当局に提出する。	2 か月	ロシアの法令に則り、各関係者へ通知する必要がある。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 申請書(申請書への清算人の署名については公証人の認証を受ける必要あり)</li> <li>● 清算決議を記録した社員総会議事録</li> </ul> 統一情報登録簿への記録 清算人により、統一情報登録簿 (Uniform Register of Information) に清算を記録する。 <u>債権者への通知</u> 特別な雑誌「State Registration Bulletin」を通じて債権者に通知する。		
	1-9. 清算 BS <sup>18</sup> の用意	清算人により、以下の情報が記載された BS を作成する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資産の額や内容に関する情報</li> <li>● 債権者の債権額一覧表とその対価</li> </ul> 裁判所判決によって認められた債権のリスト	1 か月	債権者への債務弁済を実施するに当たり、情報を整理する必要がある。
	1-10. 債権者への支払い	清算人により以下の手順で債務弁済を行う。 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 経常費用に係る債務の弁済</li> <li>② 個人の生命・身体に対する損害に係る請求権への補償</li> <li>③ 従業員の退職金及び給与の支払い</li> <li>④ 税務当局及び年金・社会保険基金への支払い</li> </ol> その他の債務の弁済	1 か月～	ロシアの法令を遵守し、債務弁済を完了させる必要がある。

<sup>18</sup> 貸借対照表(バランスシート)の略。

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
	1-11. 保有する権利義務の履行	第三者に移転しない権利義務を履行する。	権利義務喪失まで	ロシアの法令を遵守し、権利義務履行を果たす必要がある。
2. 従業員数の整理	2-1. 有給休暇消化の促進	従業員に対し、有給休暇の取得を促す。なお、退職金パッケージの一部として買い取る選択肢もあることも周知することで、従業員が制度を適切に理解した上で消化することが重要である。	—	従業員が有給休暇の買い取りではなく取得を希望する場合、考慮する必要がある。
	2-2. 退職金パッケージの策定	従業員に提示する退職金パッケージを策定する。提示する退職金額案に加え、未払賃金や有給休暇買取等も含めて金額を計算し、税金や雇用者に係る費用の差し引き後の金額として各従業員に見せることができるように準備する。また、合意解約の交渉内容(有給休暇を買取ではなく消化する等)に応じて適宜見直す。	1 か月～	従業員との合意解約につながる退職金パッケージを早期から検討する必要がある。
	2-3. 合意解約による雇用終了の試み	従業員と話し合い、合意解約を試みる。従前に定めた退職金パッケージを示すほか、雇用終了までの流れ、新たな雇用先探しの協力方法等を説明する。また、企業の機密情報の持ち出しや会社所有物の返却等を依頼する。この過程では時間をかけてでも全従業員との合意解約を目指し、整理解雇を最大限回避する。	3 か月	合意解約は、最も柔軟かつ簡易に雇用契約を解約する方法であり、紛争リスクも少ない。そのため、合意解約に向けた話し合いを優先的に行う必要がある。
	2-4. 合意解約できない場合、解雇の実施決定・通知書類等の準備	合意解約できない全従業員に対し、ロシア労働法が定める解雇を実施することを決定し、(雇用センターや対象従業員への)通知書類等の準備を開始する。	2 週間	ロシアの法令が定める手続きに則り解雇を進める必要がある。 なお、事業縮小や休眠化とは異なり、清算においては全ての従

アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
				業員が解雇対象となる。 従業員との衝突を回避すべく、合意解約が望ましい。
	2-5. 雇用センター・従業員への通知	人員整理の3 か月前までにロシア雇用当局へ通知するとともに、従業員に書面で通知する。	3 か月	ロシアの法令に則った整理解雇を進めるに当たり、当局及び従業員への通知を行う必要がある。
	2-6. 解雇辞令等	解雇辞令及びそれに係る書類を発行する。	1 週間	ロシアの法令に則った整理解雇を行う。
	2-7. 最終給与支払	未払賃金、有給休暇買取金、及び解雇の場合は退職金を支払う。なお、合意解約の場合は合意に基づく金額、整理解雇の場合は平均賃金額の5 か月分程度を支払う。	1 週間	ロシアの法令に基づき、従業員への債務履行を確実に行う。なお、退職金は解雇の方法に応じて金額を定め支払う。
3. 資産の整理	3-1. 処分対象資産の売却・分配等に係る要件(政府委員会許可の要否等)の確認	資産等を売却・分配するに当たり、許可を得る等のアクションの要否を整理する。具体的には、政府委員会やロシア財務省申請要件を確認する。	1 週間	特定の資産売却や高額な残余財産分配を行う場合、ロシアの法令に基づき、政府委員会の許可やロシア財務省の承認を得る必要がある。
	3-2. (必要に応じて)政府委員会許可、ロシア財務省承認の取得	資産等を売却・分配するに当たり、必要な合意形成(政府委員会許可、ロシア財務省承認の取得)を行う。	3 か月～	関係者の承認なしには資産等の売却・分配を行えない。
	3-3. 国家登録局への通知	資産の所有権が移転する場合、国家登録局に通知する。政府委員会の許可を得た場合は許可証、不要である場合はその根拠を示す書類を提出する。	1 週間	政府委員会等関係者への必要な承認を取得した上での資産売却であることを通知する必要がある。



アクション				
概要		具体内容	期間	実施理由
	3-4. 所有権移 転の登録	国家登録局に届出が受理された場 合、所有権移転が登録される。	1 週間	資産売却を確実に完 了させる必要がある。
	3-5. 残余財産 の分配	清算人により残余財産を株主に分 配し、清算終了までに完了させる。	～1 年	清算終了のため必須 である残余財産の分 配を完了させる必要が ある。

## 2 経営判断支援の具体的な事例

---

### 2.1. 卸・小売業

#### (1) 卸・小売業 A 社のケース

##### 事業概要

- 製品を輸入し、現地企業等向けに販売・付随するサービスの提供

##### 想定シナリオ

- 現地法人の売却

##### 事例のポイント

- 今後予期される課題として、現地企業が大きな赤字を計上し、自主的に撤退する方針となった場合に備え、複数のシナリオの比較検討や手続の整理等を行った。

##### 経営判断支援の背景

- 本社の意向で自主的にロシア向け商材の輸出を止めている状況。
- 今後、同社が大きな赤字を計上し、現地の経営が成り立たなくなることに備える必要がある。

##### 経営判断支援の内容

- ロシア事業の継続が困難となった場合のシナリオとして休眠化、現地法人の売却(MBO<sup>19</sup>)の2つのシナリオのメリット/デメリット分析を実施。
  - 税務・法務・オペレーションの見地から主要リスクをリストアップ・評価し、各シナリオにおいてどのようなリスクが深刻であるかを可視化。
- 各シナリオのアクションプランを作成し、シナリオ選択後の効率的な実行案として整理。

---

<sup>19</sup> Management Buyout の略で、企業の経営陣が株式を買い取り、経営権を取得すること。

シナリオ実行における主な課題・分析内容

シナリオ	シナリオ実行における主な課題	分析内容
現地法人の売却	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 政府委員会承認の長期化・不承認のリスク</li> <li>▶ 売却手続前にキャッシュの本国送還が完了できないリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>MBO</b> と休眠化について、従業員、資産回収、債務処理、税金、法務、現金の送金、商標権などの観点からメリット/デメリットを比較。</li> <li>▶ 現状、<b>MBO</b> にかかわる政府委員会の承認に必要な期間が予測つかないことから、休眠化が現実的なオプションとして最優先でアクションプランを作成。</li> </ul>
休眠化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 人員整理</li> <li>▶ 退職金の多額支出</li> <li>▶ 製品の保証対応の継続（代行業者との交渉）</li> <li>▶ 追徴課税リスクの査定</li> <li>▶ 売掛金の回収</li> <li>▶ 事務所家賃の 6 か月分のデポジット回収の交渉</li> <li>▶ 在庫の売り切り</li> <li>▶ 現預金の管理</li> <li>▶ 親会社への配当</li> <li>▶ 休眠中の事務所の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 休眠化にむけて必要な手続について詳細なステップ・プランを作成。</li> <li>▶ 休眠後に必要な会計・税務手続と法務手続の洗い出し。</li> </ul>

## (2) 卸・小売業 B 社のケース

### 事業概要

- 製品の卸・小売り販売、製品の保証サービスの提供

### 想定シナリオ

- 事業継続

### 事例のポイント

- 制裁の影響により現行サプライヤーから製品が仕入れられなくなり、ビジネス継続ためには代替サプライヤーへの切り替えの検討が必要。
- サービス部品の確保さえできれば保証サービスは継続できる。

### 経営判断支援の背景

- 制裁により製品・部品の仕入れが不可となった。保証業務履行のためには代替サプライヤーから部品を輸入することの検討が急務であるが、過去に取引もない代替サプライヤーからの調達には、品質保証や継続的な契約履行能力等、ビジネス上のリスクについての懸念もある。
- ロシアへの製品・部品の輸出が可能な第三国の代替サプライヤーについての情報が少なく、候補選出と最適なサプライヤーの選定が困難。

### 経営判断支援の内容

- 代替部品のサプライヤー候補を、ロシアの通関統計データの分析を通じて洗い出し。
- その第三国のサプライヤー候補について、その国のコンサルと連携して IDD<sup>20</sup>を実施。

---

<sup>20</sup> Integrity Due Diligence の略。IDD では対象会社の実績、経営者のバックグラウンド、業界での評判、資本関係の変遷等について調査が実施される。

## シナリオ実行における主な課題・分析内容

シナリオ	シナリオ実行における主な課題	分析内容
事業継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ロシアへの製品・部品の輸出が可能な第三国の代替サプライヤーについての情報が少なく、候補選出と最適なサプライヤーの選定が困難であった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ロシアと友好関係にある国の企業をサプライヤーの候補と想定し、ロシアの専門家が通関統計データの分析を通じて、ロシアに輸入された代替製品を調査。類似の部品をロシアに輸出している潜在的な友好国企業のサプライヤーを複数社、候補として特定。</li> <li>▶ それらの国の企業の調査実績を多数持つコンサル会社と連携して、代替サプライヤーとなり得る第三国の企業のIDD<sup>21</sup>を実施。</li> <li>▶ バックグラウンドチェックを速やかに実施することで、企業の代替サプライヤー候補検討において、第三者の裏付け情報として貢献。</li> </ul>

<sup>21</sup> Integrity Due Diligence の略。IDD では対象会社の実績、経営者のバックグラウンド、業界での評判、資本関係の変遷等について調査が実施される。

### (3) 卸・小売業 C 社のケース

#### 事業概要

- 日本企業の先端技術製品を用いたサービスの提供

#### 想定シナリオ

- 事業継続

#### 事例のポイント

- 非友好国の合弁パートナーが撤退することに伴い、海外企業と合弁事業を継続するに当たっての懸念点や、同一の合弁事業で運営される現地法人、親子間の資金移動に係る条項設定等の法的な留意事項の整理を行った。

#### 経営判断支援の背景

- 非友好国の合弁パートナーの撤退に伴いパートナー変更が必要となるが、現在はパートナー側のシェアの方が大きく、露企業がパートナーになる場合従前のサービスを維持できるか不透明。
- 現地法人が複数あるが、合弁パートナー変更後も法人間の資金移動を円滑に行えるか、節税効果が維持されるか懸念がある。

#### 経営判断支援の内容

- 事業継続に向けた、新たなロシアのパートナーとの合弁事業構築に係るオペレーション・法的リスク等の整理を実施。
- 合弁パートナーとの契約条項やライセンス要件等の法務面・資金調達・税務面での留意事項の洗い出しを、ロシアの法令に精通した専門家が実施し、新規パートナーとの契約交渉ポイントを明確化。

シナリオ実行における主な課題・分析内容
---------------------

シナリオ	シナリオ実行における主な課題	分析内容
事業継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 資金の移動に制限がかかる(ロシア⇄ロシア以外の国等)、もしくは追徴課税のリスクがある。</li> <li>▶ 現在の合弁パートナー(非友好国企業)の撤退に時間がかかり、パートナー切り替えが進まない。</li> <li>▶ 新たな合弁パートナーとの契約トラブル等、従来 of 合弁事業ではなかった問題が起きるリスクがある。最悪、合弁事業が中断する可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 資金移動手段の特定、各手段の法務・税務リスク分析。</li> <li>▶ 非友好国企業から海外(ロシア)企業に合弁パートナーを切り替える方法の整理。</li> <li>▶ 合弁パートナーの変更に伴い、オペレーション変更への適応や法務手続に時間を要するリスクが発生する可能性を提示し、契約条項設定等の方針整理。</li> </ul>

#### (4) 卸・小売業 D 社のケース

##### 事業概要

- 製品を現地顧客に販売・付随するサービスの提供

##### 想定シナリオ

- 事業継続

##### 事例のポイント

- 現地取引先の一部が米国制裁対象となったことをきっかけに、ロシア事業継続による自社及び出資企業への米国制裁の影響を確認するとともに、効率的かつトラブルを最小化させる契約解除手続の整理を行った。

##### 経営判断支援の背景

- 現地取引先のある露企業グループが米国制裁対象となり、出資元企業のレピュテーションリスクの観点から、契約解除すべきかどうかを論理的に判断する必要がある状況。
- 契約解除する場合、制裁発効日まで日がなく、速やかに手続を進める必要があるが、タスクの洗い出しや整理が追い付いていない。

##### 経営判断支援の内容

- 事業継続のために米国制裁対象となった露企業とその関連会社との契約を解除すべきかについて検討。具体的には、契約を解除しなかった場合の同社及び出資元企業への米国制裁の影響を分析。
- 契約解除方法について、当該露企業とその関連会社と結んでいる複数の契約について、各々延長・解除に係る規定を内容に応じて分類。また、契約解除後も製品の補償等継続される義務を整理し、訴訟等のリスクを整理。
- その他、自社の事業継続に際し、出資元企業の西側諸国事業への影響を与えないための注意点も併せて整理。



シナリオ実行における主な課題・分析内容

シナリオ	シナリオ実行における主な課題	分析内容
事業継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 親会社が(現地子会社から直接的利益を得つつ)制裁を科す国において事業を行っている場合、二次制裁の影響を受ける可能性がある。</li> <li>▶ 契約条項に基づき途中解約できない、顧客の希望により契約解除できない、又は契約解除のため訴訟にもつれこむ等、手続きが長期化する恐れがある。</li> </ul> <p>※保証サービスの提供など一部の業務履行が残る可能性がある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 親子各社への制裁リスク分析。</li> <li>▶ 契約解除先との契約状況確認・整理。</li> <li>▶ 各契約における対応方針案の策定、訴訟リスク等の分析。</li> </ul>

## (5) 卸・小売業 E 社のケース

### 事業概要

- 製品を輸入し、卸・小売販売・付随するサービスの提供

### 想定シナリオ

- 社内検討中

### 事例のポイント

- 商材の輸出が再開した場合と、このまま再開しなかった場合を想定し、主要リスクの特定や大まかなコスト計算により、複数シナリオの比較検討を行った。

### 経営判断支援の背景

- 親会社がレピュテーションリスクを気にして、制裁対象外の商材を含む全ての商材の対露輸出を自主的に停止にしたことで、現地の在庫がまもなく底をつく状況。
- 継続できているメンテナンスサービスでは十分な収益につながらず、制裁(自主的な輸出停止を含む)が終わらないと従来の事業が維持できないため、日本本社と協議する材料が欲しい。
- 仮に撤退することとなった場合、日本への送金が出来ない中、現地に潤沢に残ってしまっているキャッシュをどのように本国に送還できるかも課題。

### 経営判断支援の内容

- 輸出が再開した場合のシナリオとして事業縮小、再開しなかった場合のシナリオとして休眠化、清算、計 3 シナリオのメリット/デメリット分析を実施。
  - 税務・法務・オペレーションの見地から主要リスクをリストアップ・評価し、各シナリオにおいてどのようなリスクが深刻であるかを可視化。
  - 各シナリオにおいて発生する可能性のある人員整理コストやその他単発コストをおおまかに計算し、各シナリオを定量的にも比較。

シナリオ実行における主な課題・分析内容		
---------------------	--	--

シナリオ	シナリオ実行における主な課題	分析内容
事業縮小	<p>▶ 事業縮小/休眠/清算を検討しているが、それぞれのシナリオの実行に伴うメリット/デメリットについての情報が不足している。</p>	<p>▶ 「事業縮小」は、①顧客や従業員、取引先に対する未払い債務を履行(販売した製品の保証)することができる ②ロシアにおけるブランドの維持 ③人員削減や契約解除の件数が少ないなど、他の選択肢と比べて難易度は最も低い。④また比較的、短期間(約 9 か月)で実施でき、一時費用も少ない。</p> <p>▶ ただし、本社が次の点を承認してくれることが前提</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ロシア市場において、少なくとも保証義務が終了するまでの 3 年間は事業を継続・維持すること。</li> <li>➤ 保証義務の履行に必要な部品をロシアに輸出すること。</li> <li>➤ 蓄積された現金を配当せずに、現地での活動費にあてること。</li> </ul> <p>▶ 仮にこれら 3 つの戦略的決断のいずれかが本社にとって受け入れがたいものであれば、事業縮小は実行不可能。その場合、残余資産の送金や将来ロシア市場に戻ってくる機会を考慮すると、「休眠」の方が「清算」よりも好ましいと考えられる。</p>
休眠化		
清算		

## (6) 卸・小売業 F 社のケース

### 事業概要

- 日本製品の輸入、現地企業等向け販売及び付随するサービス等の提供

### 想定シナリオ

- 事業継続

### 事例のポイント

- 口座を保有するロシア系銀行が制裁対象となり取引を停止。対露制裁の強化に伴い、日本の親会社からのファイナンスが難しくなる中、ロシア系銀行からの資金調達等の可否を検討するため、調査した。

### 経営判断支援の背景

- 日本の制裁でロシアへの直接投資(1年超のローンを含む)が禁止され、親会社ローンによるファイナンスができなくなった。
- 制裁対象となった製品が輸入できず、売上やキャッシュが減少。
- ロシア系銀行との取引は、同行が欧米の制裁対象となったことからすでに停止。しかし、制裁対象銀行が増え、日本からロシアへの送金も困難となり、日本の邦銀からの借り入れも難しい。そこでロシア系銀行からの資金調達可否を改めて検討する必要性が生じた。

### 経営判断支援の内容

- 制裁対象となっているロシア系銀行との金融取引の可否を検討。

シナリオ実行における主な課題・分析内容

シナリオ	シナリオ実行における主な課題	分析内容
事業継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ロシア国外からの資金移動に制限がかかり、事業維持に必要な資金が枯渇する恐れがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 制裁対象となっているロシア系銀行との金融取引の可否を検討。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 各ロシア系銀行の制裁適用状況を確認。</li> <li>➤ EU、米国、英国それぞれの制裁の性質を整理し、米国制裁については二次制裁のリスクの可能性についても調査し、取引を再開したいロシア系銀行、同社及び関係企業への制裁リスクを分析。</li> </ul> </li> </ul>

## (7) 卸・小売業 G 社のケース

### 事業概要

- 輸入製品の卸・小売販売や付随サービスの提供

### 想定シナリオ

- 社内検討中

### 事例のポイント

- 現地法人が売却、休眠化、清算のいずれかのシナリオを選択せざるを得ない状況になった場合の各シナリオのメリット/デメリット整理を実施。

### 経営判断支援の背景

- 現地にある固定資産の売却とローン返済手段の検討に関して、制裁や現地法規制が流動的であるため対応手段が不透明。
- 現地法人の売却、休眠化、清算のシナリオを比較検討する場合、ロシア政府の制裁対抗策に留意した上での法務・税務・人事等各分野での対応が必要となる一方、その情報量・専門知識に限界あり。

### 経営判断支援の内容

- 「株式売却」、「固定資産売却後に株式売却」、「休眠化」、「清算」の 4 つのシナリオのメリット/デメリット比較を、資産の売却、投資回収、ローン返済、販売製品のサービス維持、税務調査のリスク、全体の手続とその所要期間、レピュテーションリスクなどの観点からロシアの法務・税務・人事に精通した専門家チームにて分析を実施し、比較を可視化。
- いずれのオプションも賛否両論があり。本社にとってなにが最も重要な要素(時間軸、投資回収等)であるのかに左右されるため、本社にて検討中。

シナリオ実行における主な課題・分析内容

シナリオ	シナリオ実行における主な課題	分析内容
現地法人の売却	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 現地法人の売却/休眠/清算を検討する場合の、それぞれのシナリオの実行に伴うメリット/デメリットについての情報が不足している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 現地法人を売却することで、販売した製品への保証、ローン返済など全ての債務を買手に転化できるメリットがある。</li> <li>▶ 全体に要する期間としては、買手にも左右されるが、比較的早く撤退が可能かもしれない。</li> <li>▶ 他方、政府委員会からの承認を取得するためには、企業価値の <b>50%</b> を割引が必要であり、かつ <b>15%</b> の撤退税を考慮すると、投資回収という面ではあまり魅力的でないかもしれない。</li> </ul>
固定資産売却後に現地法人売却		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 上記と同様、現地法人が負う全ての債務を買手に転化できるメリットがある。</li> <li>▶ 上記に比べて、<b>2</b> つの取引に分けて、順次実施することになることから全体に要する期間は長くなる。</li> </ul>
休眠化		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 事業を休眠することで、その間の維持コストを最小化し、投資回収する時間的余裕ができる。</li> <li>▶ 現在のロシアの規制では、日本への国外送金に多々規制があることから、投資の回収にはかなりの年月を要する。</li> <li>▶ 将来、別のシナリオ(現地法人の売却や清算)への切り替えも可能であり、時間稼ぎにもなる。</li> </ul>
清算		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 全ての事業活動を止めるためには、数年かかると思われるが、資金的な損失は、他のシナリオよりも少ないと思われる。</li> </ul>

## 2.2. メーカー業

### (1) メーカー業 A 社のケース

#### 事業概要

- 製品の販売

#### 想定シナリオ

- 現地法人の売却

#### 事例のポイント

- A 社が現地法人の売却手続を開始していたものの、当局（政府委員会、財務省など）の売買価格やその他の売買条件に関する指針が次々と発表され、許認可手続が不透明となったことから、ロシアの専門家が政府方針や解釈を整理してサポート。
- 万一、株式売却が頓挫する可能性に備えて、清算手続を整理して説明。

#### 経営判断支援の背景

- 制裁で主要取引先が事業を停止し、ロシアでの売上が減少。レピュテーションリスクも踏まえ、「現地法人の売却」の手続をすすめていた。その手続が長引く中、政府委員会からのプロトコル、財務省からの書簡などが次々と出され、許認可手続が不透明となった。そこで政府委員会の方針や承認手続についてロシアの専門家による分析が必要となった。
- 加えて日本からの追加投資が不可能となり、事業運営に必要な資金調達も難しくなり、法人の売却交渉が頓挫すると、従業員への給与支払いができない状況での破産リスクが生じ、清算・破産に関するアクション・課題・リスクの整理が必要となった。

#### 経営判断支援の内容

- A 社の法人売却の実行に伴う法的手続を必要に応じて補助（交渉面談への立会い、契約書レビュー等）。
- 万一、株式売却が頓挫する可能性に備えて、子会社の自己破産手続を分析して、アクションプランを整理。



シナリオ実行における主な課題・分析内容

シナリオ	シナリオ実行における主な課題	分析内容
現地法人の売却	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 政府委員会承認の長期化・不承認のリスク。</li> <li>▶ 親子ローンの返済方法。</li> <li>▶ 日本からの追加投資ができない中、法人の売却交渉が頓挫すると、運転資金が枯渇し従業員にも給与が払えない状態で破産となるリスク。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 弁護士による支援の下、政府委員会の承認に必要な手続や条件の確認、株式売買に係る <b>Share Purchase Agreement</b> (株式売買契約書)などを弁護士がレビュー。</li> <li>▶ 株式売却が一定期日までに成立しない場合のバックアッププランとして、子会社の自己清算手続を整理。</li> <li>▶ 親子ローンの返済方法について、株式の売却によりローン債務を含めて会社ごと売却先に移転する場合と、親子ローンを株式売却から切り離して売買する場合の法務・税務面でのメリット/デメリットを分析。また、親子ローンの取扱いが企業価値算出に与える影響も分析。</li> <li>▶ 万が一破産した場合の法的手続、日本の株主責任、現地法人の取締役役に就任している日本人マネジメントへの責任追及の可能性を分析。</li> </ul>

## (2) メーカー業 B 社のケース

### 事業概要

- 日本から輸入した完成品及び部品の卸売

### 想定シナリオ

- 社内検討中

### 事例のポイント

- 制裁に伴う製品輸入の停止により B 社を巡る事業環境は悪化。従来どおりの事業継続が難しいため、経営判断支援では現地法人の売却及び清算シナリオにおける各種メリット/デメリットの整理や共通発生課題への対応策を整理。

### 経営判断支援の背景

- 有事発生以降、日本の本社が製品の供給を停止、事業として厳しい状況が継続。
- 販売した製品に対しては部品供給責任がある為、履行義務の下、可能な範囲で事業を継続中。これら各種契約を打ち切ったとしても、保証義務は残る。

### 経営判断支援の内容

- 両シナリオにかかる費用の概算を算出。現地法人の売却ではベンダーデューデリジェンス、弁護士費用、政府承認手続サポート費用など、清算においては補償義務の移転費用、従業員への退職金、清算手続にかかる費用を概算で算出。
- 残余利益の国外送金手法として、配当金支払い、資本金の取り崩し、ロシアから他国へのローン、ロシアから他国への投資、国外での預金等、あらゆる選択肢を洗い出した上で実現可能性を検証。
- 両シナリオにおける法的な課題、政府承認、第三者からのクレームや費用請求、消費者保護法等の観点から懸念事項を整理。
- 既存の取引先との契約、雇用契約を分析し、それらの契約を解約する場合の訴訟を含む法的リスクを洗い出し。

シナリオ実行における主な課題・分析内容		
---------------------	--	--

シナリオ	シナリオ実行における主な課題	分析内容
現地法人の売却	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 非友好国の投資家が保有する法人の株式売却においては、評価額の半値で売却しなくてはならない。さらに“Exit Tax”として売却資産の15%を考慮すると、現状、売却しても投資した資金があまり回収できない。</li> <li>▶ ロシア政府から契約の早期解約や罰金の支払いを要求されるリスク。</li> <li>▶ 過去に販売した製品について、現地法人売却後も引き続きメーカーとして製品の有効期限が切れるまで製造責任を負う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 投資した資金を少しでも多く回収する方法を特定するため、ロシア政府の承認が不要な送金手続を調査(株式売却取引の実行から受け取る現金収入の送金には、ロシア政府からの追加的な許可が必要ないことを確認)。</li> <li>▶ ロシア政府からの要求を最小限におさえる契約条項の作成(契約内に表明保証条項を盛り込むことで当該リスクを軽減できることを確認)。</li> <li>▶ 売却後の現地法人が製品保証を継続する手法の特定。</li> </ul>
清算	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 清算にかかる手続・リスクの明確化が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 消費者保護法の遵守を目的とした製品保証対応方法等、清算に掛かる手続・リスクの洗い出し。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 非友好国の投資家に対する清算の分配金が月1千万ルーブルのみに制限されていることから、親会社にて全ての残余財産が送金できない。</li> <li>➢ 清算に伴う各所からの訴訟リスク(取引先から契約打ち切りに伴う訴訟リスク、従業員からの訴訟リスク、ロシア当局からの訴訟リスク等)。</li> <li>➢ 人員整理で大量解雇を行うことによる、現地経営者への制裁等法的リスク。</li> <li>➢ 過去に販売した製品について、清算後も引き続きメーカーとして製品の有効期限が切れるまで製造責任を負う。</li> <li>➢ ロシアにおける自社の商標権を失うリスク。</li> </ul> </li> </ul>

## 2.3. ICT 業

### (1) ICT 業 A 社のケース

#### 事業概要

- サービスの提供

#### 想定シナリオ

- 社内検討中

#### 事例のポイント

- 事業譲渡を終え、今後法的に存在しているだけの状態を継続することと、清算を進めることのどちらを推進すべきかを検討するに当たり、関係シナリオの比較検討や手続の整理等を行った。

#### 経営判断支援の背景

- 事業譲渡を終えたものの、いまだ手元に残ってしまっている資産や債務の処分を今後どのように進めるべきか分からない状況。
- 日露間の資金移動が制限されている中、法的に存在しているだけの状態に対してロシア政府から追徴課税等を求められたり、清算などに行動を移したことで費用がかかり過ぎたりした場合、現地の残資産で追加コストに対処できるかが懸念される。

#### 経営判断支援の内容

- 法的に存在しているだけの状態を継続する休眠化と、清算する 2 シナリオについて、メリット/デメリット分析を実施。
  - 税務・法務・オペレーションの見地から主要リスクをリストアップ・評価し、各シナリオにおいてどのようなリスクが深刻であるかを可視化。
  - 各シナリオにおいて発生する可能性のある単発コストをおおまかに計算し、各シナリオを定量的にも比較。
- 各シナリオのアクションプランを作成し、各タスクの工数を可視化するとともに、同時並行で進めることが可能なタスクを特定することで、シナリオ選択後の効率的な実行案として整理。

シナリオ実行における主な課題・分析内容



シナリオ	シナリオ実行における主な課題	分析内容
休眠化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 人員整理に伴い、従業員が雇用契約の解消に合意しない場合、交渉が長期化、強制解雇執行時の訴訟リスク・当局制裁リスク。</li> <li>▶ 現地取引先との契約解除の長期化、訴訟リスク。</li> <li>▶ 追徴課税リスク(最低限の運営の継続が必要)。</li> <li>▶ 退職金や補償等の多額支出による資金不足のリスク。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 休眠化にむけての手続と所要期間、清算手続の流れと所要期間を比較。</li> <li>▶ 休眠化に要する費用と清算に要する費用の概算を算出。</li> <li>▶ 休眠化と清算とで、次のリスクを比較。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 税務調査のリスク</li> <li>➢ 追徴課税リスク</li> <li>➢ 法的な義務</li> <li>➢ 雇用・解雇の問題</li> <li>➢ 訴訟リスク</li> <li>➢ ライセンス</li> <li>➢ 商標権</li> <li>➢ 既存の契約の取り扱い</li> </ul> </li> </ul>
清算	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 手続の長期化・期限内に手続が完了できないリスク。</li> <li>▶ 長期化する清算プロセス(税務調査の結果による追徴課税を含む)での多額支出による資金不足や、清算完了前に残余現金を本国に送金が完了できないリスク。</li> </ul>	



### 3 経営判断支援結果のサマリー

#### 3.1. 業種別の支援結果概要

日本企業 10 社を対象として行った経営判断支援では、業種ごとに対露制裁やロシアによる対抗措置の影響度に差が見られた。そのため、業種ごとに検討されたシナリオと、シナリオ検討に至った背景を記載した。また、シナリオごとに各社で共通する課題・リスクが確認されており、こうした課題・リスクへの対応については後段に記載する。

#### 業種ごとに検討されたシナリオとその背景

業種	制裁の影響度 ※	検討された シナリオ	左記シナリオの検討に至った背景
卸・小売業		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業継続</li> <li>● 事業縮小</li> <li>● 現地法人の売却</li> <li>● 休眠化</li> <li>● 清算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商材が制裁の影響を受けやすく、制裁対象である(又はそのリスクを抱える)商材を扱う企業は万が一に備えて休眠化や撤退(現地法人の売却、清算)のシナリオを比較検討する必要がある。</li> <li>● 支援対象事業者には、日本本社が制裁対象でないにもかかわらず商材の対露輸出を止めている場合があり、自主規制解除によっては事業の立て直しが可能である。そのため、このまま自主規制が解かれなかった場合に備えた休眠化や撤退(現地法人の売却、清算)と、自主規制が解除された場合の事業継続の両面でシナリオを比較検討する必要がある。</li> </ul>
メーカー業		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業継続</li> <li>● 現地法人の売却</li> <li>● 休眠化</li> <li>● 清算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部品等の輸入が制裁対象である(又はそのリスクを抱える)かにかかわらず、現地に固定資産や人材を多く抱えており、処分する場合は手続が複雑かつ時間を要する。従って、情勢の変化に応じて速やかな経営判断を行うべく、事業継続から休眠化、撤退(現地法人の売却、清算)まで幅広いシナリオの比較検討が必要となった。</li> </ul>

ICT 業		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 休眠化</li> <li>● 清算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資産や債務の多くを自力で処分し、法的に存在しているだけの状態を継続すること(休眠化)と清算を進めることのどちらを推進すべきか、シナリオの比較が必要となった。</li> </ul>
卸・小売業 (制裁非対象)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市民生活にとって重要な産業は制裁対象外とされ、その産業に係る各社に対してロシア政府が事業継続を強く求めているため、事業継続を前提に、現在抱える課題(レピュテーションリスク等)への対応を検討する必要があった。</li> </ul>

※円に占める青色の割合が大きいほど制裁の影響度が大きいことを示している。

### 3.2. 経営判断シナリオ別の課題やリスクと求められる対応

日本企業 10 社を対象として行った経営判断支援を通じて、シナリオごとに各社で共通する課題・リスクが確認された。求められる対応は、調査実施時点のロシアのビジネス環境を踏まえて検討された内容を記載している。ロシアでは、法規制が度々見直される等、ビジネス環境が継続的に変化していることから、求められる対応の有効性については随時確認することが必要である。

#### 事業継続

課題・リスク	求められる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制裁の影響(制裁対象に追加される、日本本社からの輸入が停止される等)で商材である製品が輸入できなくなる可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制裁対象となる製品の傾向分析、及び現地法規制・税制の確認手法を確立し、将来的に生じる可能性があるリスクを整理する。</li> <li>● 制裁や対露輸出自粛の影響を軽減/回避させるため、第三国からの代替輸入も含めたサプライチェーンの見直しを行う。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運転資金をロシア国外から調達するに当たって、主要な資金移動手段が制限されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日露間の資金移動代替手段については、制裁対象外の小規模露銀行を通じた送金や、配当実施による資金移転、資本金移管、第三国を経由した送金等を検討・実施する。 (⇒小規模銀行の信用不安や移転価格税制の面から実現性が乏しいため、ロシアの法規制に基づき少額を継続して送金する事が現実的な状況)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業継続に係る(自社及び出資元企業の)レピュテーションリスクが発生する恐れがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● レピュテーションリスク対策として、ステークホルダー(株主、従業員、顧客、地域社会等)に対してロシアで事業を継続する意義を発信する。この際、ステークホルダーの誰に対して情報発信するのかを明確にして働きかける工夫が求められ、この点においては取締役会がリーダーシップを発揮することが重要。</li> <li>● ステークホルダー側でのレピュテーションリスク対策が自社の事業継続に与える影響も想定しておく。例えば、日本サプライヤーによる制裁対象外の商材の対露輸出停止や、出資元の日本企業からの事業停止命令が発生した場合、事業継続が難しくなる。これらの事態に備えて、速やかに停止解除の交渉を開始する準備や、最悪のシナリオとして撤退の流れの整理等をしておく。</li> </ul>



## 事業を縮小して継続(事業縮小)

課題・リスク	求められる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業縮小により、整理解雇も見据えた従業員の整理等が必要となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員との合意解約に向けた提示条件等を検討・提示する。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業縮小を進める中で、縮小対象となった事業に係る商標権を喪失する可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ロシアの法令では、3年間登録商標の使用が確認できない場合、他社がその商標使用を申請する権利が生じるため、商標をはじめとする知的財産保護の維持に必要な手続を確認・実施する。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運転資金をロシア国外から調達するに当たって、主要な資金移動手段が制限されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日露間の資金移動代替手段については、制裁対象外の小規模露銀行を通じた送金や、配当実施による資金移転、資本金移管、第三国を経由した送金等を検討・実施する。 (⇒小規模銀行の信用不安や移転価格税制の面から実現性が乏しいため、ロシアの法規制に基づく少額を継続して送金する事が現実的な状況)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業継続に係る(自社及び出資元企業の)レピュテーションリスクが発生する恐れがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● レピュテーションリスク対策として、ステークホルダー(株主、従業員、顧客、地域社会等)に対してロシアで事業を継続する意義を発信する。この際、ステークホルダーの誰に対して情報発信するのかを明確にして働きかける工夫が求められ、この点においては取締役会がリーダーシップを発揮する事が重要。</li> <li>● ステークホルダー側でのレピュテーションリスク対策が自社の事業継続に与える影響も想定しておく。例えば、日本サプライヤーによる制裁対象外の商材の対露輸出停止や、出資元の日本企業からの事業停止命令が発生した場合、事業継続が難しくなる。これらの事態に備えて、速やかに停止解除の交渉を開始する準備や、最悪のシナリオとして撤退の流れの整理等をしておく。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特にメーカーにおいて、合弁事業縮小の一環として、パートナー企業と合弁関係を解消する場合、その企業へ技術やそれに係る情報が流出し、利用される恐れがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パートナー企業に共有されている技術やそれに係る情報を特定し、合弁関係を解消するまでに関係書類等の破棄や返却を求める。</li> <li>● 合弁関係を解消後、パートナー企業の企業活動に合弁事業で知り得た技術やそれに係る情報の利用を禁じるべく、同社からの誓約書を取りつける。</li> </ul>

## 現地法人の売却

課題・リスク	求められる対応
● 売却先が見つからない恐れがある。	● (合併形態で進出している場合)合併パートナー企業や、(現地法人をロシア人が中心となって経営している場合)現地経営陣を筆頭に売却交渉を行う。 なお、これらの業態に当てはまらない企業においては、候補企業に継続して交渉する他、場合によっては売却以外のシナリオを検討する。  (今後は、類似の有事が発生することも考慮し、売却先探しに工数をかけない工夫が必要。平時から提携関係の構築や業態の見直し等を図るようにする)
● 契約解除に伴う取引先からの訴訟リスクが発生する恐れがある。	● 法人を売却した後も販売した商材の保証義務は継続するため、売却先が保証義務を引き継ぎ、確実に履行できるかを精査する。なお、保証用の部材供給が制限されている場合は、部材調達が可能なのかという点を確認した上で売却を実行する。
● 政府委員会による売却の承認に要する時間・工数が見通せない。	● 政府委員会の承認に要する期間は交渉によって大きく変わる(数か月～年単位)ため、必要な手続・条件を確認し、対象となる手続に早期に着手する。場合によっては、売却以外(清算等)のシナリオを検討する。
● 日本をはじめとする非友好国の投資家が保有する法人の売却においては、評価額の半値で売却しなくてはならず、さらに“Exit Tax”として売却資産の 15% をロシア政府に納付する必要がある。	● 法令の変更がない限り、課題に対する打ち手なし (今後は、類似の有事が発生した際、法人売却の障壁となる制裁が発動するまでに速やかな売却判断ができるよう、あらかじめシナリオを想定しておく)。
● 売却後の新しい企業名やロゴが現在のものと類似する場合、事業を継続していると勘違いした消費者からの批判等のレピュテーションリスクが発生する恐れがある(例:米国スターバックス社は 2022 年 7 月に現地法人を露企業へ売却したが、売却先の露企業が「スターズ・コーヒー (Stars Coffee)」という名称とスターバックス社と類似したロゴで	● 売却先への企業名の類似性排除要請を行う。また、ステークホルダー(株主、従業員、顧客、地域社会等)に対してロシアから撤退済みであることや後続企業との関係について発信する。この際、ステークホルダーの誰に対して情報発信するのかを明確にして働きかける工夫が求められ、この点においては取締役会がリーダーシップを発揮する事が重要。

課題・リスク	求められる対応
2022 年 8 月にコーヒーショップをモスクワで開店している)。	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特にメーカーにおいて、合弁事業を行う現地法人の売却により、パートナー企業と合弁関係を解消する場合、その企業へ技術やそれに係る情報が流出し、利用される恐れがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パートナー企業に共有されている技術やそれに係る情報を特定し、合弁関係を解消するまでに関係書類等の破棄や返却を求める。</li> <li>● 合弁関係を解消後、パートナー企業の企業活動に合弁事業で知り得た技術やそれに係る情報の利用を禁じるべく、同社からの誓約書を取りつける。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地法人の売却に際し、現地に保有する知的財産権の扱い(売却先に譲渡する範囲等)を自社で管理できない恐れがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非友好国の企業に対して、ロシア民法典第 1360 条<sup>22</sup>に規定される知的財産権の強制執行が行われた事例が発生しているものの、現状課題に対する打ち手がない。なお、今後のさらなる状況変化を想定し、特にロシアに特許や商標権を有する企業においては、法令変更や規制強化に十分な注意が必要である。</li> </ul>

<sup>22</sup> 同条項では、「国家の防衛及び安全保障又は市民の生命及び健康の保護に関連する目的で絶対的に必要な場合は、ロシア連邦政府は、特許所有者の同意なしに、発明、実用新案又は意匠を使用する決定を下す権利を有する」と定められている。(出所:特許庁ホームページ、「ロシア民法第 4 法典 2021 年 6 月 11 日改正」、2024 年 3 月 4 日アクセス [https://www.jpo.go.jp/system/laws/gaikoku/document/mokuji/russia-minpou\\_no4.pdf](https://www.jpo.go.jp/system/laws/gaikoku/document/mokuji/russia-minpou_no4.pdf))

## 休眠化

課題・リスク	求められる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 休眠化により、整理解雇も見据えた従業員の整理等が必要となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員との合意解約に向けた提示条件等を検討・提示する。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再参入時ライセンス再取得が困難となる可能性があるため、休眠中もライセンス要件の遵守を継続しなければならない。また、休眠する事業に係る商標権を喪失する可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 休眠中のライセンス要件の充足について、メリット/デメリット分析の上、必要に応じて要件の遵守を継続する。</li> <li>● ロシアの法令では、3 年間登録商標の使用が確認できない場合、他社がその商標使用を申請する権利が生じるため、商標をはじめとする知的財産保護の維持に必要な手続を確認・実施する。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法的義務である製品保証対応を休眠中も継続する必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法的に継続が義務づけられている保証業務を把握し、代行業務の仕様を定めた上で、代行業者を手配する。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 休眠中でも税務会計報告及び最低限の取引を継続しなければならず、ロシア政府から追徴課税を受ける可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 休眠化に伴う課税等の規制を確認し、休眠中の税務会計報告の実施と、最低限の取引を行う。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 休眠中、売上債権の引当金など費用増加により、現金が枯渇し、休眠の継続が困難になる恐れがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 休眠前に財務的に許容可能な損失額を算定<sup>23</sup>し、休眠の継続がいつまで可能であるかを特定しておく。</li> <li>● 算定した損失額を超過することが見込まれた場合、速やかに清算等の手続を実行できるよう、代替のシナリオ及びそのアクションプランを準備しておく。</li> </ul>

<sup>23</sup> International Risk Management Institute(2013)によると、企業の財務的リスク保有能力を算出する際は正味運転資金、年間売上、税引前年間営業利益、総資産、営業キャッシュフローの 5 つの代表的な指標を用いることが紹介されている。(出所:前田祐治『企業のリスクマネジメントとキャプティブの役割』(関西学院大学出版会、2015 年))

## 清算

課題・リスク	求められる対応
● 清算により、全従業員の整理等が必要となる。	● 従業員との合意解約に向けた提示条件等を検討・提示する。
● 全取引先との契約の解除が必要となる。	● 契約解除未了の取引契約を特定し、契約解除方法の規定 ( <b>Force majeure</b> (不可抗力による契約解除) の可能性等)を確認の上、各取引先を契約解除の交渉を行う。
● 契約上発生している権利義務を、契約解除後も履行する必要がある。	● 契約上発生している権利義務を第三者に移転する。移転が難しい場合は、権利義務喪失時期までの履行計画を定める。
● 清算通知を受け取った税務当局から税務調査をされる恐れがある。	● 清算通知前に、税務調査対象となる書類(過去 3 年分)を準備しておく。
● 清算金分配に対する露政府機関の承認取得が難航する可能性がある。	● 清算の完了には全ての残余資産の分配を終わらせる必要がある一方、日本への送金額が 1 千万ルーブル/月を超える場合には露財務省の承認が必要である。しかし、清算の残余金の送金に係る承認が下りる可能性は低く、多額の残余資産がある場合、清算手続開始前に綿密なキャッシュフロー計画を立てて残余資産を極小化(送金完了)を目指す。あるいは、清算以外のシナリオ(休眠化等)を検討する。
● ロシア国内で確立してきたブランド力 (=市場シェア) 及び現地のコネクションを悪用・毀損される可能性があるため、ロシアへの再参入が困難となり得る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランド毀損による損失の算出及びレピュテーションリスク対策の検討を行う。</li> <li>● 卸・小売業の場合、現地企業と販売店契約を締結し、同社を通じた現地での製品販売の継続を検討・実施する。</li> </ul>
● 特にメーカーにおいて、合弁事業の清算により、パートナー企業と合弁関係を解消する場合、その企業へ技術やそれに係る情報が流出し、利用される恐れがある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パートナー企業に共有されている技術やそれに係る情報を特定し、合弁関係を解消するまでに関係書類等の破棄や返却を求める。</li> <li>● 合弁関係を解消後、パートナー企業の企業活動に合弁事業で知り得た技術やそれに係る情報の利用を禁じるべく、同社からの誓約書を取りつける。</li> </ul>

課題・リスク	求められる対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 清算に際し、現地に保有する知的財産権の扱い(商標権の第三国への移転等)を自社で管理できない恐れがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非友好国の企業に対して、ロシア民法典第 1360 条<sup>24</sup>に規定される知的財産権の強制執行が行われた事例が発生しているものの、現状課題に対する打ち手がない。なお、今後のさらなる状況変化を想定し、特にロシアに特許や商標権を有する企業においては、法令変更や規制強化に十分な注意が必要である。</li> </ul>

---

<sup>24</sup> 同条項では、「国家の防衛及び安全保障又は市民の生命及び健康の保護に関連する目的で絶対的に必要な場合は、ロシア連邦政府は、特許所有者の同意なしに、発明、実用新案又は意匠を使用する決定を下す権利を有する」と定められている。(出所:特許庁ホームページ、「ロシア民法第 4 法典 2021 年 6 月 11 日改正」、2024 年 3 月 4 日アクセス [https://www.jpo.go.jp/system/laws/gaikoku/document/mokuji/russia-minpou\\_no4.pdf](https://www.jpo.go.jp/system/laws/gaikoku/document/mokuji/russia-minpou_no4.pdf))

## 4 支援対象企業による振り返り

### 4.1.概要

支援対象事業者に対し、ウクライナ侵略発生以降の自社の取り組みを振り返り、特に対応に困難を要した（または苦労している）課題や当時起こすべきであったアクション等についてインタビューを行った。今回は、ヒト・モノ・カネの観点から下記のとおり結果をまとめている。なお、個社の特定を防止するため、「2.経営判断支援の具体的な事例」における企業との対応関係は示していない。

### 4.2.企業インタビュー結果

#### (1) 企業①

経営判断シナリオ:休眠化、又は清算を検討

特に対応に苦労した(している)課題

ヒト	<ul style="list-style-type: none"><li>● ウクライナ侵略の直後から、駐在員はロシア国外に退避しているが、ロシアでの労働許可証及び就労ビザの維持や、電子署名や対銀行宛での署名等、ロシア国内でのみ対応可能な業務があるため、現地法人の代表は定期的に退避地からロシアへ渡航する必要が生じている。</li><li>● ウクライナ侵略が発生して以降、日本への直行便がなくなり、渡航危険度レベルが3に引き上がったことから、ロシアへの渡航が難しい状況となっていたが、レベル引き上げ前に本社からの渡航許可が下りていたため、必要な手続への対応を行うことができた。</li></ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"><li>● N/A</li></ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"><li>● ウクライナ侵略以降、ロシアが SWIFT から排除されたことで欧州のグループ会社との取引に係る支払いに遅れが発生し、決済完了に1年半を要した。</li></ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>● N/A</li></ul>

#### 過去の対応の振り返り

- ロシア事業は一部売却したものの、残っているロシア法人を休眠又は清算すべきか検討中である。しかし、新規の対抗措置が次々と発出され、ロシアからの完全な撤退が難しくなった今、当時を振り返るとウクライナ侵略発生直後に株式譲渡による完全な撤退という選択肢も考慮するべきであったかもしれない。

## (2) 企業②

### 経営判断シナリオ:事業継続

#### 特に対応に苦労した(している)課題

ヒト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来の方向性が描けないことから、優秀な従業員の退職が増えている。特に、自分たちが事業を縮小している中、事業を拡大中の競合他社へ優秀な人材を引き抜かれるケースが増えている。</li> <li>● ロシア支社に日本人がいないと、現地事業を進める上で日本本社と意思疎通を図ることが難しく、事業に関する判断はロシア従業員だけでは対応が難しい。</li> </ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対露制裁により主要製品の対露輸出が禁止された際、日本サプライヤーが制裁品目だけでなく全ての製品のロシア向け出荷を自粛して止めた結果、新規の在庫を入荷できずビジネスが徐々に縮小。</li> </ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当ができないため現金が貯まるものの、ロシアの邦銀はロシア資産を増やしたくないため、追加の預金を拒否される。</li> <li>● ロシアの大手銀行の大半は欧米や日本の制裁対象銀行になっている一方、小規模の銀行は銀行自体に信用リスクの問題がある。</li> <li>● ルーブル預金は金利が高いため利息収入をもたらすものの、親会社の視点では為替リスクとして見えている。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一番苦労している点は、次々と増える対露制裁及びロシアの報復措置への対応。</li> <li>● 現時点ではロシア経済の先行きが見通せず、新たな戦略を策定することが難しい。</li> </ul>

#### 過去の対応の振り返り

- ウクライナ侵略が発生する以前から、また侵略後も、ロシア人従業員を日本に出張で招待し、日本本社の社員との交流やロシア事業に関するディスカッションの場を設けることでロシア人従業員の会社へのコミットメントを上げていれば、優秀な人材がより多く残っていたかもしれない。また、日本本社に対し、ロシアの現場を説明する効果も期待できたと考える。



### (3) 企業③

経営判断シナリオ:現地法人の売却、休眠化、清算のいずれかで検討

特に対応に苦労した(している)課題

ヒト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地法人の売却、休眠化及び清算に向けた人員削減については以下 2 つの観点で課題がある。             <ol style="list-style-type: none"> <li>① 従業員保護色の強いロシアでは以前から「合意解雇」を目指してきたが、侵略前後で退職金の相場が大きく上昇している。従来の相場は給与の 3-4 か月分だったが、一部欧米企業では 11-12 か月分支払ったケースも聞かれ、そのようなケースを引き合いに出して強気に交渉を仕掛けられる例も聞かれる。</li> <li>② 雇用者主導で人員削減を実施し、仮に当局からの調査が入った場合、元々従業員保護色が強いロシアにおける労使裁判等では従業員勝訴が多いが、非友好国企業に対してはより厳しい調査が実施されることも予想される。</li> </ol> </li> </ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非友好国企業がロシア国内に持つ資産を一時的にロシア政府が管理することを可能にする大統領令が発効されたことにより、資産を接收されるリスクを日本本社が懸念している。</li> </ul>
カネ	
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● N/A</li> </ul>

過去の対応の振り返り

- 現在も対応を継続しており、特になし。

#### (4) 企業④

経営判断シナリオ:事業継続

特に対応に苦労した(している)課題

ヒト	<ul style="list-style-type: none"><li>● 現地駐在員退避から2年が経ち、労働許可証・就労ビザの更新手続のための一時的なロシア渡航はできているが、現地のマネジメントもリモートでは限界があり、今夏にはモスクワに戻れるよう、日本本社に働きかけているが、どうなるか分からない。</li><li>● 日本本社の総務部が気にするのは、政府の渡航危険レベルや他社の状況であり、渡航危険レベルが3から2に引き下げてもらえば有難い。</li></ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"><li>● 制裁下ではあるが、粛々と輸出許可申請を進めている。</li></ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"><li>● 手元資金で何とかやっている。</li><li>● 事業を継続しているが、色々なコストが高くなっており、現地の利益の確保が難しくなっている。</li></ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>● N/A</li></ul>

過去の対応の振り返り

- 特になし。

## (5) 企業⑤

経営判断シナリオ:事業継続

特に対応に苦労した(している)課題

ヒト	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2022年3月、日本人経営者、及び、従業員を指導する日本人技術者のロシアからの退避を行い、現地人経営者に経営を委譲した。今後も現地入りの見通しが立たないため、特に技術水準の維持に課題を抱えている。</li><li>● 2022年9月の部分動員令の際、一部事業のロシア人技術者が全員男性、且つ兵役経験者であったため、技術者が動員されるリスクを経験した。</li></ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"><li>● サービス提供時に利用している機器のメンテナンスが課題。2022年3月以降のG7を中心とした制裁の強化により、現在利用している複数の機器やメンテナンス部品が制裁対象になった。機器が故障した場合、サービスの提供が停止する恐れがある。</li></ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2023年、資金提供の役割が中心であった非友好国の合弁パートナーの撤退検討に伴い、減資等の対応を実施。運転資金が、同パートナーの資本に依存していた経緯もあり、今後の運転資金について懸念している。</li></ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2024年に入り、ロシアのパートナー候補に事業がビジネス観点からいかに魅力的か、また、ありうる資本取引の形態等について、経営判断支援の法的・ファイナンス的助言を活かしながら提案を検討している。</li></ul>

### 過去の対応の振り返り

- 事業状況が良くなければ、非友好国の大手企業がとるようなバイ・バック<sup>25</sup>といった手法もとることが出来ないという事がよく理解できた。これまで事業規模の拡大や、利益追求をそれほど強く行っていなかったという点が事後的な反省点。
- 現地でのサービス事業という形態であり、機器の輸出入等もないことから、政治状況を楽観視していたという点も事後的な反省点。

---

<sup>25</sup> 株式の譲渡契約を締結する際に用いられる、買戻条項を指す。一部の非友好国企業は撤退時に将来の再参入を見据え、買戻条項を付した上で売却し、撤退した事例が存在した。

## 5 海外企業における事例

### 5.1. 概要

ウクライナ侵略に対する海外企業の対応は、国や業界、企業規模等によって様々である。また、今般の有事を踏まえて、各社がサプライチェーンの多様化や、地政学・地経学的リスクへの対策の強化を進めていることが窺える。本事業ではフランス企業 3 社と韓国企業 1 社にインタビューを行うことができたため、参考として各事例を紹介する。

章末では、海外企業へのインタビューを通じて窺えた対応と、本事業で実施した経営判断支援や公表情報の調査を通じて得られた情報を踏まえた、日本企業の対応の差異について言及する。

### 5.2. フランスの事例

#### 個別事例:A 社

##### 企業概要

- グローバルに事業を展開し、B to C 事業で顧客にサービスを提供する大企業。
- ロシア現地法人単体でも大企業規模の従業員を雇用しており、ほぼ全てロシア人で構成。
- ロシア事業による収益が世界全体の収益に占める割合は小さい。
- 事業の特性上、現地に保有する固定資産は少ない。

##### 事例のポイント

- A 社は、ウクライナ侵略直後、全社 CEO レベルも含めて対応チームを発足し、迅速にロシア事業の撤退(MBO<sup>26</sup>)を判断。
- 現地従業員の雇用確保が保証されていることや現地経営陣への事業譲渡であったことから、ロシア政府委員会の事業売却に対する承認を得ることに成功。

##### シナリオ検討の背景

- ロシアによるウクライナ侵略後、以下 3 つの問題に直面したため、ロシア事業のシナリオを検討することにした。
  - ① 本社からロシアへ運転資金を送る準備をしていたが、侵略により対露制裁が強化され、ロシア国外からの送金が不可能となっていた。

<sup>26</sup> Management Buyout の略で、企業の経営陣が株式を買い取り、経営権を取得すること。

- ② 他地域においても取引のある、在露グローバル企業の大口顧客がロシア市場に残留するか否か立場を明確にしておらず、大口顧客を差し置いての撤退は他地域での事業にも影響しかねなかった。
- ③ 現地の顧客が制裁対象となる見通しが強まった結果として、その顧客へのサービスを停止することになった。

#### シナリオ検討から決定までのプロセス

- 侵略の2週間後には本社のCEO、CFO、法務担当者等により構成される危機管理室を発足させ、ロシア事業のシナリオについて議論を開始。総合的なリスク分析の結果、8週間以内に売却ができなければ倒産に陥るリスクが高いという結論に至ったため、ロシア事業の撤退を決断。
- 現地従業員の雇用を守ることを最優先事項の1つとして掲げていたため、休眠化及び清算は未検討。
- 現地経営陣が株式の買い取りと従業員の雇用を保証したため、MBOを決定。

#### シナリオ実行における主な課題・対応策

シナリオ実行における課題	対応策
現地経営陣が買収に必要な資金が不足していた。	現地の大口顧客から前払いしてもらうことで資金を調達することに成功。
MBO実施に当たり必須であるロシア政府委員会の承認を得ることができない恐れがあった。	事業売却後も全従業員の雇用を保証している点や、現地の経営陣への事業譲渡である点を強調し、承認を得ることに成功。

## 個別事例:B 社

### 企業概要

- グローバルに事業を展開し、B to B 事業で顧客にサービスを提供する大企業。
- 他の地域と比較して小規模ではあるが成長を期待できる市場としてロシア事業を展開。

### 事例のポイント

- B 社は病院を顧客とするなど、人命に関わる事業を展開していたため、有事において即座に事業売却等の撤退に向けた行動を取ることに慎重になった。
- 経営判断が遅れる中、撤退のハードルを上げるロシア政府による対抗措置が次々と発出され、ロシア政府委員会の事業売却に対する承認をいまだ取得出来ていない。

### シナリオ検討の背景

- ロシアのウクライナ侵略が発生した後も事業継続が可能な状況ではあったが、ロシアにおいて事業を継続することは企業倫理に反するとして撤退を検討することにした。

### シナリオ検討から決定までのプロセス

- 2022 年 6 月、顧客の安全が確保できたことを確認した後、B 社はロシア事業を手放すことを決定。
- 現地経営陣の下で事業が継続されることを希望していたため、MBO を選択。

### シナリオ実行における主な課題・対応策

シナリオ実行における課題	対応策
人命に関わる事業をロシアで展開しており、即座に事業を停止する判断が難しい。	有効な打ち手はなく、顧客の安全が確認でき次第、事業を停止した。
MBO 実施に当たり必須であるロシア政府委員会の承認が下りない。	現状有効な打ち手を考えられていない。 他方、ロシア事業の経営は既に現地経営陣に移行され、資本関係を背景にした事業の管理や金融、IT 等の支援も全て中止している。

## 個別事例 C 社

### 企業概要

- グローバルに事業を展開し、B to C 事業で顧客にサービスを提供する大企業。
- ロシアに工場を保有しており、ウクライナ侵略以降も稼働中。

### 事例のポイント

- C 社は人命に直結する事業であり、欧米及びロシアによる制裁・規制の影響を受けにくい状況であることから、ロシア事業を継続中。
- 他方で、確立されたリスク管理体制により、情勢の変化を注視し、万が一に備えて撤退のシナリオも準備している。

### シナリオ検討の背景

- C 社の事業は人命に直結するものであり、人道的理由から EU の制裁及びロシアの規制対象外となっていることから、戦況を注視しつつ、ロシアで事業を継続している。

### シナリオ実行における主な課題・対応策

シナリオ実行における課題	対応策
ロシア国外からの事業継続に対する非難。	<ul style="list-style-type: none"><li>● ロシアでの新規投資を全面停止。</li><li>● 関係者に対する丁寧な説明（事業継続の意義等）。</li></ul>
ウクライナ侵略が発生して以降、欧米及びロシア双方による制裁が更新を重ねており、今後のロシア市場の見通しが不透明。	<ul style="list-style-type: none"><li>● ウクライナ侵略後、現地に危機対策本部を設置するとともに、本社と現地のリスク管理チームが協働し、状況の変化を適宜分析。</li><li>● 外部環境の変化と紛争の進展に合わせて以下 3 つのシナリオを準備。<ul style="list-style-type: none"><li>① 制裁が緩和され、現在の事業を継続していくシナリオ</li><li>② ビジネスモデルを情勢に合わせて変化させていくシナリオ</li><li>③ ロシアからの撤退シナリオ</li></ul></li></ul>

### 5.3. 韓国の事例

#### 個別事例:D 社

##### 企業概要

- グローバルに事業を展開し、B to B、B to C 両方の事業で顧客にサービスを提供する大企業。
- ロシア事業は商材の生産・販売を中心としている。
- D社の世界全体の売上に占めるロシア事業の売上は小さい。

##### 事例のポイント

- D 社は、欧米による制裁により現地での生産活動が難しくなったことと、ロシア事業継続に伴うロシア国外からのレピュテーションリスク対策のため、事業を停止中。
- ロシアにおいて工場を保有しており、また、販売する商材が現地市場で高いシェアを誇っていたため、ロシア市場からの撤退を判断できていない。
- 事業停止で生まれた市場の空隙を中国企業や第三者による並行輸入により埋められてしまっていることへの対策に苦慮。

##### シナリオ検討の背景

- 欧米による制裁及びロシアによる対抗措置により、ロシアへの商材(製品・部品)の供給が停止。現地工場での生産活動の継続が難しくなり、D 社の事業環境が悪化。
- ロシアでビジネスを続けることに伴う、他国のクライアントからのレピュテーションリスクへの対応も必要とされる状況。

##### シナリオ検討から決定までのプロセス

- ロシアのウクライナ侵略以降、本社とロシア法人に加え、米国法人など、世界各国の法人から関係者が集まり、戦況や欧米による制裁の分析・理解と当社の対応方針を検討。
- ロシアでの販売業務及びロシア国内全ての工場の稼働を停止し、現在も状況観察中。

##### シナリオ実行における主な課題・対応策

シナリオ実行における課題	対応策
D 社がロシアでの販売業務を停止している中、D 社の預かり知らないところで、第三国を通じて同社の商材がロシアへ並行輸入されている恐れ。	並行輸入及び中国企業による市場の横取りに対し、有効な対応策を立てられていない。
D 社が事業を停止したことで生まれた市場の空隙を中国企業が補填。	



## 5.4. 海外企業と日本企業の取組状況の差異

本項では、海外企業のインタビューを通じて窺えたロシア有事への対応について、日本企業の対応との差異を考察する。なお、日本企業の対応については、本事業で行った経営判断支援、及び公開情報等の調査を通じて窺えた情報をもとに考察している。なお、海外企業・日本企業ともに、限られた数の企業に関する情報を踏まえた考察であることに留意願いたい。

### 2014 年 クリミア併合以降の対応状況

- 海外企業、特に欧州の企業においては、**2014 年**のクリミア併合を契機に対露制裁への対応を開始していた状況が窺えた。
- 一方、日本企業におけるクリミア併合に伴う対露制裁への対応は限定的であり、**2022 年**のウクライナ侵略後に対露制裁への対応を開始した企業が多い。
- この結果、欧州企業においては **2022 年**のウクライナ侵略に伴う対露制裁を、クリミア併合後の制裁から継続する一連の制裁として、一定の準備をもって対応出来た可能性がある。ここで言及している準備のうち重要なものの一つが、地政学・地経学リスクに対するリスク管理体制・プロセスの整備である（なお、ウクライナ侵略後の対露制裁が、クリミア併合後のものと比較して段違いに複雑で対応が難しいものである点は、海外企業・日本企業の共通課題である）。

### リスク管理体制・プロセスの整備状況

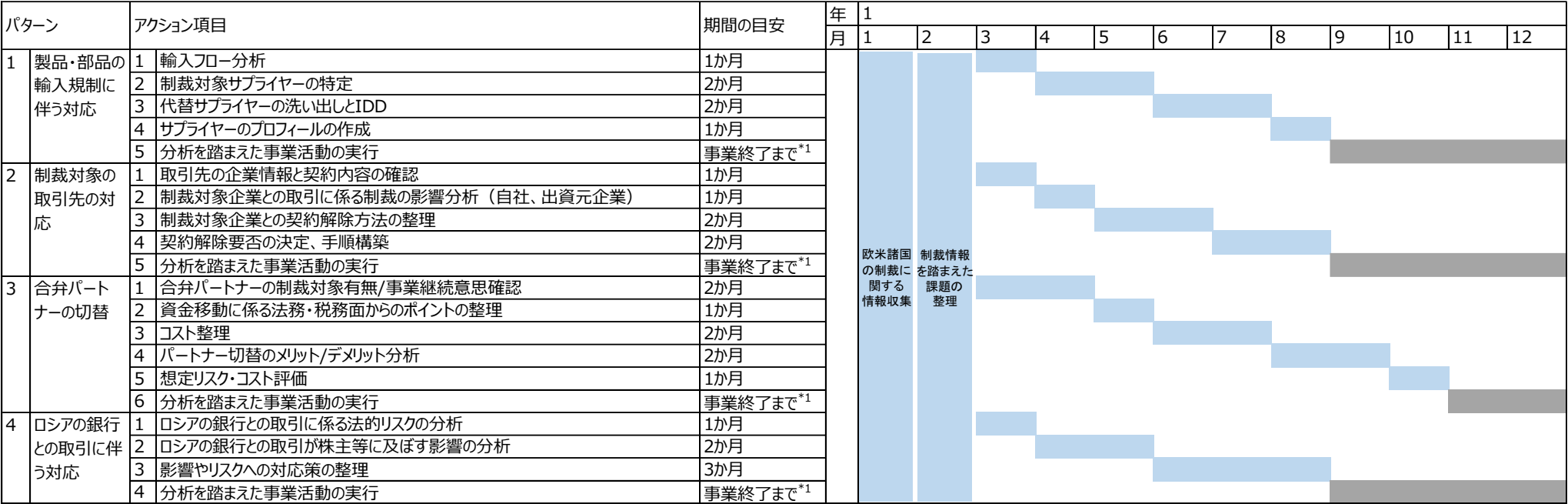
- ヒアリングを実施した海外企業では、**2022 年**のロシアのウクライナ侵略発生時において、既に一定のリスク管理体制・プロセスが整備されていた状況が窺えた。いくつかの企業では、過去の有事への対応経験を踏まえてリスク管理体制・プロセスが構築され、かつ、十分に訓練されていた。これらの企業では、本有事においても、定められたプロトコルと意思決定ルートに従って経営層とリスク管理チームが連携して対応を進められた。プロトコルには、リスク許容範囲の定義が含まれており、これに従ってリスクテイクを含めた経営判断が比較的速やかに行われていた。さらに、将来的な外部環境の変化に柔軟に対応できるよう、複数のシナリオを準備する企業も見られた。当該企業は、当面の事業継続を選択しながら、レピュテーションリスクが許容範囲を超えて増大する場合に備え、撤退(売却・休眠化・清算)シナリオへの対応を準備していた。

Appendix

1. シナリオ別アクションのタイムライン

(1) 事業継続

凡例：制裁の影響分析 事業活動への反映



\*1 事業を継続する限り、当該アクションが継続する。

## (2) 事業を縮小して維持（事業縮小）

凡例：      事前準備      実行段階

パターン	アクション項目	期間の目安	年	1											
			月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 従業員数の削減	1 人員削減対象者の選定	1か月													
	2 退職金パッケージの策定	1か月以上 <sup>*1</sup>													
	3 有給休暇消化の促進	－													
	4 合意解約による雇用終了の試み	3か月以上 <sup>*2</sup>													
	5 合意解約できない場合、整理解雇の実施決定・通知書類等の準備	2週間													
	6 雇用センター・従業員への通知（空きポジションへの案内）	2～3か月													
	7 解雇辞令等	1週間													
	8 最終給与支払	1週間													
2 資産の整理（不動産やその他余剰資産の売却）	1 削減対象資産の売却に係る要件（社員総会決議や政府委員会許可の可否等）の確認	1週間													
	2 （必要に応じて）社員総会決議、政府委員会許可取得	3か月以上 <sup>*3</sup>													
	3 売却契約書作成	2週間													
	4 国家登録局への通知	1週間													
	5 所有権移転の登録	1週間													
3 固定費（賃料等）削減のための拠点移転	1 定款の確認	1週間													
	2 移転先選定	2週間													
	3 拠点移転に係る要件（社員総会決議の可否等）の確認	1週間													
	4 （必要に応じて）社員総会決議、その他機関による拠点変更の決定	1～2週間													
	5 税務当局への通知	1週間													
	6 新住所登録	1週間													
	7 債権者等への通知	1週間													
4 減資（定款資本金の減少対応）	1 減資に伴い出資者へ払い戻す際の送金制限等の確認	2週間													
	2 送金方法の検討	2週間													
	3 社員総会減資決議	1～2週間													
	4 税務当局及び債権者への通知	1週間													
	5 変更の登録	1週間													
5 日本本社が自主的に停止している対露輸出の再開	1 制裁に関する情報収集	2週間～1か月													
	2 対露輸出停止中の商材について、現在の制裁の状況確認・今後制裁対象となるリスクの分析	2週間													
	3 日本本社との対露輸出再開に向けた合意	2週間～1か月													
	4 輸入再開	－													

\*1 合意解約交渉開始前の約1か月間で（人員削減対象者に提示する）退職金パッケージを策定し、合意解約の交渉内容に応じて適宜見直していく。

\*2 整理解雇に反発する従業員からの訴訟リスク等を最小限化する目的で、必要に応じて合意解約交渉に3か月以上の時間をかける（その分、後続のアクションの時期がずれこむ）。

\*3 政府委員会の審査に時間を要する場合、3か月以上かかる恐れがある（その分、後続のアクションの時期がずれこむ）。

### (3) 現地法人の売却

凡例：

事前準備

実行段階

アクション項目			期間の目安	年	1												2
				月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
1	持分売却社員総会決議	1週間															
2	(必要に応じて) 売却前の社内手続き	2か月															
3	株主情報の基礎資料収集	2か月															
4	企業価値評価	2か月															
5	SRO鑑定書取得	2か月															
6	(卸の場合) 部品供給契約遵守意向確認	2週間															
7	(必要に応じて) 競争当局の承認取得	3か月															
8	政府委員会の承認取得	3か月以上*1															
9	持分譲渡契約書の作成	2週間															
10	公証人に持分譲渡契約書を提出	1日															
11	持分移転登記	2週間															

\*1 政府委員会の審査に時間を要する場合、3か月以上かかる恐れがある（その分、後続のアクションの時期がずれこむ）。

#### (4) 休眠化

凡例：

事前準備

事業活動への反映

パターン	アクション項目	期間の目安	年 月	1												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 既存取引契約の解除	1 既存取引契約の確認と、合意解除に向けた調整	1～2か月														
	2 取引契約の一方的解除の可否確認、通知準備	1～2か月														
	3 取引契約の合意解除実行	3か月														
	4 取引契約の一方的解除通知	3か月														
	5 裁判による契約解除	裁判終結まで <sup>*1</sup>														
2 資金移動手段の確認 <sup>*2</sup>	1 許容可能な損失額の算定	1か月														
	2 休眠化に必要な資金移動の確認・キャッシュフロー計画策定	2か月以上														
	3 ロシア法令に則った、1千万ルーブル/月の送金継続	余剰資産送金完了まで <sup>*3</sup>														
3 経営層・拠点の変更	1 新社長選任・拠点移転の検討	1～2週間														
	2 株主総会等での決議	1～2週間														
	3 税務当局への通知	1週間														
	4 変更登録	1週間														
4 従業員の整理	1 有給休暇消化の促進	－														
	2 退職金パッケージの策定	1か月以上 <sup>*4</sup>														
	3 雇用契約の合意解約	3か月以上 <sup>*5</sup>														
	4 合意解約できない場合の整理解雇	2週間														
	5 雇用センター・従業員への通知	2～3か月														
	6 解雇辞令等通知	1週間														
	7 最終給与支払	1週間														
5 保証義務の履行	1 休眠中も必要な保証業務の特定	1週間														
	2 保証対応に係る代行業者の選定・契約準備	1～2か月														
	3 委託しない保証業務の履行計画の作成	2週間														
	4 委託契約締結	1～2か月														
	5 保証業務（委託しないもの）の履行	保証義務喪失まで <sup>*6</sup>														

\*1 裁判による取引契約解除を行う場合、その裁判の終結まで契約解除がずれ込み、休眠化の完了もずれ込む事になる。裁判に至らない場合、このアクションは発生しない。

\*2 資金移動確認・キャッシュフロー計画策定後に他の具体的なアクションを開始する。他のアクションが完了次第余剰資産の送金を開始するため、準備から実行段階への以降に一定の期間が生じる。

\*3 送金開始時期はキャッシュフロー計画に基づき前後する可能性がある。また、取引契約解除等で裁判に至る場合、敗訴した際の賠償金支払いの可能性も考慮する必要がある。

\*4 合意解約交渉開始前の約1か月間で（人員削減対象者に提示する）退職金パッケージを策定し、合意解約の交渉内容に応じて適宜見直していく。

\*5 整理解雇に反発する従業員からの訴訟リスク等を最小限化する目的で、必要に応じて合意解約交渉に3か月以上の時間をかける（その分、後続のアクションの時期がずれ込む）。

\*6 製品保証は、契約終了後も遵守すべき権利義務として、喪失するまで履行が必要。

## (5) 清算

凡例：

事前準備

実行段階

パターン	アクション項目	期間の目安	年 月	1											2		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11~12	1~10	11	12
1 取引の整理	1 終了する取引契約リストの作成、解除通知方法等の分類	2週間															
	2 権利義務の移転検討・移転先選定	2週間															
	3 保証対応に係る代行業者の契約準備	1~2か月															
	4 委託契約締結	1~2か月															
	5 契約終了の試み	3か月															
	6 裁判による契約解除	裁判終結まで <sup>*1</sup>															
	7 第三者に移転しない権利義務の履行計画の作成	2週間															
	8 清算通知	2か月															
	9 清算BSの用意	1か月															
	10 債権者への支払い	1か月以上 <sup>*2</sup>															
	11 保有する権利義務の履行	権利義務喪失まで <sup>*3</sup>															
2 従業員の整理	1 有給休暇消化の促進	—															
	2 退職金パッケージの策定	1か月															
	3 合意解約による雇用終了の試み	3か月															
	4 合意解約できない場合、解雇の実施決定・通知書類等の準備	2週間															
	5 雇用センター・従業員への通知	3か月															
	6 解雇辞令等	1週間															
	7 最終給与支払	1週間															
3 資産の整理	1 処分対象資産の売却・分配に係る要件の確認	1週間															
	2 (必要に応じて) 政府委員会許可、ロシア財務省承認の取得	3か月以上 <sup>*4</sup>															
	3 国家登録局への通知	1週間															
	4 所有権移転の登録	1週間															
	5 残余財産の分配	1年															

継続  
清算・  
清算人  
選任の  
株主  
総会  
決議

最終  
BSの  
用意

清算  
終了  
登記

\*1 裁判による取引契約解除を行う場合、その裁判の終結まで契約解除がずれ込み、休眠化の完了もずれ込む事になる。裁判に至らない場合、このアクションは発生しない。

\*2 債務の弁済は法の定める順序でなされる必要があり、1か月以上かかる恐れがある（その分、後続のアクションの時期がずれこむ）。

\*3 製品保証や秘密保持契約等、契約終了後も遵守すべき権利義務は喪失するまで履行が必要。

\*4 政府委員会の審査に時間を要する場合、3か月以上かかる恐れがある（その分、後続のアクションの時期がずれこむ）。