

# ロシア連邦編

# 国別海外監査ガイドブック

## ロシア連邦 編

### 1. 概略

#### (1) 国家概要

モスクワ大公国は 12 世紀に建国され、200 年（13～15 世紀）に亘るモンゴルの支配を脱し、他の周辺の公国を征服し、統合していった。

17 世紀の初めに成立したロマノフ王朝は、この政策を継続し、シベリアから太平洋岸まで拡大した。ピョートル一世（在位 1682～1725 年）は支配をバルチック海まで拡大し、ロシア帝国と命名した。19 世紀において、領土はヨーロッパ、アジアに更に拡大された。

1904 年～1905 年の日露戦争の敗北により、議会の創設などの改革を余儀なくされ、続く第一次世界大戦における衝撃的な敗北は、ロシア帝国の多くの都市での暴動となり、1917 年に帝国は転覆した。レーニン率いる共産主義者は、権力を掌握し、ソ連を成立させた。

スターリン（1928～1953）は共産党の支配を強化し、ソ連におけるロシアの支配的な権力を確立する一方、数百万の命が失われた。

ソ連経済と社会の停滞は、ゴルバチョフが共産主義の近代化を目指して、グラスノスチ（情報公開）とペレストロイカ（改革）の政策を進めるまで続いた。しかし、ゴルバチョフの改革後の 1991 年 12 月、ソ連はロシアと他の 14 の独立国に分裂した。

その後、ロシアは集中型の半独裁制の国家に移行し、その支配はプーチンの管理された国民選挙によって正当化される一方、経済は発展した。ロシアはチェチェン紛争により痛手を受け、北コーカサス地方においては、いまだに暴動が起きている。

石油など最も鉱物資源が豊富な国の一つであり、資源・エネルギー産業がロシアの中心的な産業である。近年の日ロ貿易は年 20%程で伸長している。

#### (2) 一般的事項

- ① 面積：約 17,098 千km<sup>2</sup>
- ② 人口：約 143 百万人
- ③ 民族：ロシア系、タタール系、ウクライナ系
- ④ 言語：ロシア語（公用語）、各民族語
- ⑤ 宗教：ロシア正教、キリスト教、イスラム教、ユダヤ教、仏教等
- ⑥ その他：

平均年齢は 37 歳（2002 年）。出生率 1.54（2009 年）。1 人当たり GDP（名目、2011 年）US\$12,993

## 2. 法令・コーポレート・ガバナンス

### (1) 法体系の概要

#### ① 法体系

- i) 全体として大陸法の法体系に属している。契約その他の民事及び商事に関しては民法で規定されている。
- ii) 連邦の管轄の立法：憲法、憲法的法律、法律、大統領令・大統領命令、政府決定・政府命令、その他の法令（省庁等行政機関の決定・規則・命令・指令・指示等）があり、契約その他の民事及び商事に関する民法も連邦法であり、コーポレート・ガバナンス等の会社に関する基本的な事項は連邦レベルの法令で規定されている。
- iii) 連邦管轄以外の立法として、共和国・地方・州等の連邦構成主体の管轄事項に関する立法並びに連邦との共同管轄事項のものがある。

#### ② 司法制度

- i) ロシアの裁判所は、民事・行政・刑事事件を扱う通常裁判所、経済分野の民事・行政事件を扱う商事裁判所、違憲審査機能を有する連邦憲法裁判所という3つの系列からなっている。

日本企業の投資関連事件の多くは商事裁判所で審理される。
- ii) 商事裁判所は、企業間の紛争・破産事件・租税事件・渉外事件等を扱い、以下の4つのレベルの裁判所から構成されている。
  - ・ 共和国・地方・州等の連邦構成主体の商事裁判所：第1審として事件を処理する。
  - ・ 商事控訴裁判所：控訴審として上記の判断の正当性・適法性を検討する。
  - ・ 連邦管区商事裁判所：破毀審として上記の各商事裁判において実体法・手続法の各法令が正しく適用されているかを検討する。
  - ・ 連邦最高商事裁判所：商事紛争その他の決定に関する最高裁判機関であり、商事裁判所監督や裁判実務上の問題について指針も出す。
- iii) 司法制度の問題点として、以下のことに注意を要する。
  - ・ 同一の会社関係紛争が商事裁判所と通常裁判所の双方で同時に訴えを提起される場合もあり得る（濫用的訴訟）。
  - ・ 裁判官への賄賂等、司法の公正性に関する問題が存在し、特に地方において顕著であると言われている。
  - ・ ロシアでは法規範よりも事実を重視する傾向や、裁判官の国家機構への従属等の複雑な問題により、国や政府の側の利益を擁護する傾向があるとの裁判所の独立性の問題が指摘されている。ただし、租税訴訟等では納税者側勝訴の確率も低くないようである。
  - ・ 国際的な契約等では、上記の独立性・公正性の問題を考慮して、国際仲裁機関における仲裁の利用によりロシアの裁判所での紛争解決を回避することが多い。
  - ・ 外資系企業が国内企業と裁判において争う場合、国内企業の肩を持つ傾向が強く、

国内企業側の勝訴率が 80%とも言われる。

## 監査上の主な留意点 1

### 法体系に関する留意点

- 行政当局又は役所から過去に指摘された違反行為等の事例はあるか。  
(Has Company ever had any cases indicated as violations by local government or authorities?)
- コンプライアンスに関わるリスク分析は適切に行われているか。特に、現地特有でリスクの高いリーガルリスクを洗い出しているか。  
(Does Company assess any risks in relation to its compliance? Especially, does Company identify the significant legal risks specifically to the country or area?)
- 紛争、係争問題発生時に対する対応体制は構築・運用されているか。  
(Does Company establish and manage any measures in relation to possible disputes or court cases?)
- 係争中あるいはそのおそれのある案件はないか。  
(Does Company have any pending litigations or any issues likely to become disputes?)

## (2) 会社法の概要

### ① 会社法

- i) ロシアには独立した商法典はなく、民法の法人に関する章の中に会社の類型ごとの細則的事項が定められている。有限責任会社法及び株式会社法がある。
- ii) コーポレート・ガバナンスに関する法律は、上記のほかに証券市場法等が存在する。その規範としては、連邦市場委員会 (FCSM) の定めるコーポレート・コンダクト規則 (2002 年公布) があり、OECD のコーポレート・ガバナンス原則を踏まえて作成されている。これは FCSM の定めるガイドラインであり、法的拘束力はないものの、上場会社にとっては遵守が重要となる場合がある。

### ② 会社の種類

- i) 合資会社、有限責任会社、株式会社等があり、外国企業がロシアに持分 100%出資の現地子会社を設立する形態としては有限責任会社が最も多く、次いで株式会社が選択されている。
- ii) 株式会社は、公開 (open) 型株式会社と閉鎖 (closed) 型株式会社の 2 つのタイプがある。
  - 公開型株式会社 (OAO) : 株主が自己の株式を自由に譲渡できる。連邦金融市場の多くの情報開示要件を満たす必要がある。
  - 閉鎖型株式会社 (ZAO) : 譲渡する株式があらかじめ定められた者のみに割り当てられる (譲渡制限)、株主数は 50 人以下。有限責任会社と比べ、証券市場法の適用を受けるなど規制当局への登録等の法令上の規制が多い。
- iii) 有限責任会社 (OOO) は、出資持分の譲渡について他の出資者 (社員) に優先先買権が与えられている。簡単に株式会社に転向できる。なお、閉鎖型株式会社と比

べて規制が少ないが、ある出資者が重大な義務違反または会社活動の阻止や著しい妨害を行ったとして除名を裁判所に請求できる権利を他の出資者が有していること（除名リスク）から、この形態による合弁会社の設立には注意が必要である。

### ③ 会社の機関

#### i) 有限責任会社について

- ・ 社員総会：全社員（出資者）によって構成される最高意思決定機関で、その決議事項は定款の変更・年次報告書及び貸借対照表の承認・利益配当・会社の再編及び解散・監査役等の選任など・単独執行機関及び合議制執行機関の任免など。利益相反取引及び総資産額の25%以上に相当する大規模取引についても、取締役会の権限とする定款の定めがない限りは社員総会による承認が必要である。
- ・ 単独執行機関：会社を代表して日々の会社の業務を執行する（代表取締役とも和訳）。その任免を取締役会の権限とする定款を定めることもできる。その権限は定款で定める。
- ・ 合議制執行機関（任意設置）：単独執行機関と共に業務執行を行う。その議長は単独執行機関が兼ねる。その権限は定款で定める。
- ・ 取締役会（任意設置）：その権限は定款で定める。その決議事項は単独執行機関の任免・大規模取引の承認・利益相反取引の承認等と定めることができる。取締役は単独執行機関を兼ねることはできない。また、合議制執行機関の兼務はその構成員の4分の1以下にとどめる必要がある。
- ・ 監査役会（任意設置）：社員（出資者）数が15名以上では設置義務となる。監査役の選任は社員総会の決議事項である。監査役会には会社の財務・経営活動を調査し、会社の活動に関する資料を入手・利用できる権限がある。監査役会の職務には社員総会に提出される年次報告書及び貸借対照表の承認等がある。
- ・ 会計監査人（原則として不要）：売上高4億ルーブル超または総資産6,000万ルーブル超の会社は設置義務となり、外部監査が必要である。

#### ii) 株式会社について

- ・ 株主総会：全株主によって構成される最高意思決定機関で、その決議事項は定款の変更・年次報告書及び財務諸表（会計報告書・利益損失報告書）の承認・利益損失の分配・取締役及び監査役の選任等・会計監査人の承認・会社の再編及び解散等・株式の分割及び併合等・執行機関の任免（取締役会に権限が付与されている場合を除く）。利益相反取引及び総資産額の25%以上に相当する大規模取引についても、株主総会または取締役会による承認が必要である。
- ・ 単独執行機関：会社の業務を執行する（代表取締役とも和訳）。その任免を取締役会の権限とする定款を定めることもできる。その権限は定款で定める。
- ・ 合議制執行機関（任意設置）：単独執行機関と共に業務執行を行う。その議長は単独執行機関が兼ねる。その権限は定款で定める。

- ・ 取締役会（議決権株主数 50 人以下では任意設置）：その 50 人超では必須。その権限（決議事項）は株主総会の招集・定款の定める範囲での増資・有価証券の発行及び価格等の算定と取得・執行機関の任免（任免権限を定款に定めた場合）・監査役の報酬額の勧告・会計監査人の報酬額の決定・株主への配当に関する勧告・支店等の開設・大規模取引の承認・利益相反取引の承認等。
- ・ 監査役会：設置義務があり、監査役の選任は株主総会の専決事項である。その人数に規制はない。その要件について、取締役または執行機関構成員の兼務は禁止され、会社組織における人事構成面での独立性が求められ、社外性に関する定めはない。
- ・ 会計監査人：公開型株式会社・金融機関では設置義務があり、外部監査が必要である。

## 監査上の主な留意点 2

### 会社機関等に関する留意点

- ・ 当該事業会社に監査役がいるか、また監査しているか、いない場合は、それを補完する体制ができているか。
- ・ 事業会社の所在国における開示・登記等に関する義務は遵守されているか。  
(Is Company complying with any obligations with respect to company disclosures and registrations in the country?)
- ・ 定款、取締役会規則、株主間協定、職務権限規程、経理規程、就業規則などの社内諸規則・規程は整備されているか。  
(Are company rules or regulations such as articles of incorporation, rules of board of directors, shareholders agreements, standards of authority and responsibilities, accounting rules, employment rules, etc. well established?)
- ・ 株主総会、取締役会等の決定機関は適正に機能しているか。  
(Are decision making organizations properly functioning, such as shareholders meetings, meetings of board of directors?)
- ・ 株主総会、取締役会等の議事録は整備されているか。  
(Are minutes of shareholders meetings, meetings of board of directors etc. made and properly managed?)
- ・ 事業会社は上場しているか。上場している場合、開示義務や負担に対して、開示の実態およびIRは適切か。  
(Is Company publicly listed in the stock exchange market? If Company is publicly listed, does Company properly fulfill its obligations of periodic reporting and disclosing as well as any other IR activities in accordance with applicable laws and regulations?)

## コーポレート・ガバナンスに関する留意点

- 企業集団で共有すべき経営理念・行動基準・課題が事業会社内部に周知徹底されているか。特に法令遵守を周知徹底しているか。  
(Are corporate philosophy, code of conduct and important subjects that should be shared among Company group well-known to all part of Company? Especially, does Company assure its compliance to the laws and regulations?)
- 内部統制の基本方針は、本社の方針との整合性が取れているか。  
(Are Company's basic policies over internal control consistent with that of Headquarters?)
- 経営責任者がコンプライアンスの重要性などのメッセージを全従業員に発信する機会はあるか。  
(Are there opportunities for Executive Manager to present messages to all employees about the importance of compliance etc.?)
- 本社の圧力が不当にかかったり、あるいは本社が過度に無関心になっているようなことはないか。  
(Does Company have any unreasonable pressures from Headquarters? Or, Do you feel Headquarters is too disinterested in the activity of Company?)
- 事業会社における重大な法令違反や重大な損害の発生またはそのおそれがあるときは、監査役に報告が来ているか。監査役への報告体制は構築され、適切に運用されているか。  
(In case there are big violations of laws or big damages or such possibilities, are such events reported to Audit & Supervisory Board Member? Are the reporting systems or procedures to Audit & Supervisory Board Member are established?)
- 意見箱を含む内部通報制度が構築され、適切に運用されているか。  
(Does Company properly establish and operate the internal reporting systems including opinion boxes?)
- 内部監査により発見ないし指摘された問題がある場合、実態把握と対応状況を確認しているか。  
(In case there is/are issue(s) indicated through the internal audits, does Company recognize the actual condition and confirm any countermeasures?)
- 事業会社に別の親会社やパートナーがある場合、関連当事者との取引はないか。関連当事者との取引がある場合、取締役会にて事前承認されているか、承認後の当該取引の妥当性が定期的に確認されているか。  
(In case Company has other parent company(ies) or partner(s), does Company have any transactions with related party(ies)? In case YES, are any of such transactions approved in advance by the board of directors, and are the appropriateness of the transactions periodically evaluated after the approval?)
- 不正防止のために発注・検収・支払の三権は分立しているか。たとえば、発注の担当者が検収も担当していないか、発注または検収の担当が支払も担当していないか。  
(Are the three powers - ordering, acceptance (inspecting incoming goods) and payment, clearly separated for preventing any misconduct? (For instance whether the person in charge of ordering is in charge also of the acceptance? Or, whether the person in charge for payment also in charge for ordering or acceptance?))
- 財務(出納)と経理(記帳)に関する一連の業務または仕入に関する業務について、他者による実効的なチェックを経る仕組みまたは人事ローテーションや休暇の強制取得といった牽制の仕組みは構築・運用されているか。  
(Are there practical and useful checking systems, revolving systems for person in charge or compulsory days-off systems established for finance(receiving and payment) and accounting(bookkeeping)?)
- 会計監査人・監査人・内部監査部門・親会社の関係部門・意見箱を含む内部通報等から指摘・発見・通報された重大な法令違反・重大な損害・不正行為や不当な事実の発生またはそのおそれはないか。  
(Are there big violations of laws or big damages or such possibilities indicated by accounting auditors, internal auditors, related business lines of Headquarters and internal reporting(including opinion boxes)?)

### (3) 労働法、労働行政

#### ① 労働法の体系、行政

##### i) 使用者・労働者の権利と義務

2002年にロシア労働法典の全面的な改正が行われた。この労働法では、使用者と労働者を社会的パートナーシップの枠組みでとらえており、両者の権利及び義務を詳細に定めている。ただし、使用者の権利はごく限定されている。労働者の既得権、特に女性労働者保護、育児にかかる権利等、労働者の権利に手厚い規定となっており、労働安全衛生についても充実した内容があり、労働災害を未然に防ぐため詳しい規定が設けられている点が特徴の1つといえる。使用者と労働者との間に紛争が生じた場合で雇用契約の規定よりも労働法で定められた労働者の権利の方が有利な場合には、労働法の規定が優先される。

##### ii) 給与

給与金額、その算出方法等は、原則として使用者と労働者の合意の下に定められ、雇用契約に明記されるべき要素の1つである。使用者の義務として、同種の職務を遂行する者には同水準の給与を与えることという原則を定めている。

##### iii) 労働時間

法定労働時間は週40時間である。1週間40時間で1日8時間の5日間勤務が一般的な形態である。勤務開始時間と終了時間は、使用者が定めることができる。

##### iv) 超過勤務

労働法では、労働者の書面による合意なく超過勤務を強制することはできないのが原則である。労働者が残業を行った場合、最初の2時間の超過勤務手当は、通常の時給の150%を受け取る権利がある。さらにそれを超えた場合は、通常の時給の200%を受け取る権利がある。労働者は、超過勤務手当を受け取る代わりに有給休暇を取得することができる。

##### v) 年次有給休暇

労働法では、労働者は、年間28日間（土日を含む）の有給休暇が与えられる。有給休暇の取得時期は、使用者と労働者の合意の下に決定される。使用者と労働者が合意した場合には、28日間連続せずに、有給休暇は分割して取得することができる。ただし、分割した場合、少なくとも1回の休暇は連続して14日以上有給休暇を取得する必要がある。



#### vi) 雇用

- ・ 有期契約について、特別な事情（労働法に規定）を除いて認められていない。
- ・ 副業についても、ほとんどの場合で常勤就職に加えて許される。
- ・ 競業禁止条項について、法的な強制力はない（労働者の将来の就職の選択は規制されるべきでない）。
- ・ 雇用契約の要件について、両当事者の署名・書面によること及び次の内容がなければならない。双方の氏名・住所・納税者番号等の完全情報、契約締結日・場所、職名、職務、職場、雇用機関、開始日、給料、勤務時間、労働法が必要とする他の条件。
- ・ 試用期間の上限について、労働者で3カ月、代表執行役・会計主任等で6カ月、など。

#### vii) 解雇・解約

- ・ 使用者が労働者を解雇できる事由は、労働法で制限されている。解雇理由が労働法で認められている事由以外の場合には、その解雇は無効となる。解雇に当たっては、解雇を行う2カ月前に書面で労働者に解雇通知を行う必要がある。解雇時には、使用者は、平均給与の最大3カ月分に当たる解雇手当を支払う義務が生じる。
- ・ 解雇された元労働者が、労働裁判所に解雇理由が労働法に抵触している旨を提訴した場合、使用者が敗訴する確率が極めて高い。
- ・ 労働者からの雇用契約の一方的解約については、勤続年数を問わず、解約に関わる契約事項にかかわらず、2週間の通知で可能となる。

## ② 外国人雇用制度

労働法は、労働者の国籍にかかわらず、ロシアで働く外国人にも適用される。外国人がロシアで働く場合、労働許可の取得を必要とする。労働者に限らず、現地法人の社長にも外国人が就任できる。ただし、企業の最高責任者、その他経営陣に関してロシア人雇用義務が規定されている規制業種・禁止業種もある。

いずれにしても、ロシア人の雇用を優先するのが原則である。日本人を社長に就任させる場合、ロシア人にもその機会を与えるために求人募集する必要がある。その際にロシア人に応募されないように敢えて低水準の条件を提示する工夫が必要である。

## (4) 競争法

競争保護に関する連邦法が2006年施行されて以来、頻繁な改正が行われてきた。その内容は、支配的地位の濫用の禁止、事業者間における競争制限の合意又は協調行為の禁止、企業結合規制、行政独占の禁止である。執行機関は連邦反独占庁である。2007年に

は、企業の行政処罰を免除するリエンシープログラムが導入された。

### (5) 贈収賄規制

i) 2008年汚職対策国家計画が公布され、汚職対策に関する連邦法が成立、深刻である警察官による汚職に重点的な対策がとられてきたが、賄賂の横行が問題であることに変わりはないとの声も聞く。

- ・ Transparency International による 2012 年の腐敗認識指数 : 28 点 (100 に近い程腐敗度が低い)。176 カ国中腐敗度の低い方から 133 位 (125 頁参照)。

ii) 以前に多用された手法として、競合先を破綻させるために賄賂を使って税務署等の所管監督機関に調査させるというものがある (被調査企業に非がなくても長期間の調査等により営業が困難な状況をつくり、たとえ非がないと認められても、その時には経営破綻に至っているなどにより、競合先を排除するもの)。ただし、競合先が外資系企業の業界や顧客がフェアな業界では そのリスクは低い。

### 監査上の主な留意点 3

#### 労働法、競争法、贈収賄規制に関する留意点

- ・ 労働組合はあるか。労働組合がある場合、組合との対応方法は整備されているか。問題発生の際の事例はあるか。  
(Does Company have any labor union(s) in Company? If there are any labor union(s), does Company have any guidelines to associate with the union(s)? Has Company ever faced any problem with union(s) in the past?)
- ・ 現地採用者の雇用条件に問題はないか。  
(Does Company have any issues in relation to employment conditions for national staffs?)
- ・ 安全、健康、福利厚生について、現地規制、本社方針との整合性は十分に考慮されているか。  
(Do the policy and measures related to safety, health and welfares conform to local laws and regulations and the policy of Headquarters?)
- ・ 安全、健康、福利厚生について、対策等の対応は十分か。  
(Are adequate measures to safety, health and welfare sufficiently taken?)
- ・ 独禁法 (競争法) について、現地の成文法・ガイドラインだけでなく、現地の特性を把握しているか。  
(In addition to the statutory laws and guidelines of the local competition laws, does Company recognize the peculiar feature in the country?)
- ・ 独禁法 (競争法) について、コンプライアンスプログラムや同業他社との接触基準は制定されているか。  
(Does Company establish any compliance programs in relation to competition laws or any rules to contact competitors?)
- ・ 贈賄リスクについて、執行 (摘発) 傾向、公共部門 (国営企業含む) の汚職・腐敗の高い国か、接待の日常化等異常な商習慣が常態化しているか等を把握しているか。コンプライアンスプログラムの制定などの対応をしているか。  
(Regarding bribery, does management recognize the situation of the country or region with regard to tendency of enforcement (exposure), spread of corruption including public sector (government enterprise inclusive), inadequate business practice including frequent entertainment as solicitation? In case there are high risks falls under the preceding clause, does Company take necessary measures such as setting-up of compliance program?)

### 3. 会計制度、税制度

#### (1) 会計基準

ロシアの会計基準の特徴は、以下のとおり。

- i) ロシアの会計基準は日本のそれとは異なっており、国際会計基準に準拠しつつあるも、実務的に機能しているか等、多くの問題点が残されているようである。
- ii) ロシアにおいては国家による勘定科目表が存在し、その勘定科目コードが数字によって全国的に統一されている。勘定の分類は一見して解りにくいものになっている。
- iii) 総勘定元帳も西側の総勘定元帳とは形式が異なり、歴順の記録ではなく月に1度合計記録だけを行う。従って、ここの理解は外国会計人の理解の障害になる。

#### (2) 税法体系

- i) 日本の法人税に相当する企業利潤税は連邦政府分 2%、地方政府分 18%の計 20%であるが、地方政府分は軽減できる制度があり、優遇税制を受けられれば最低税率は 15.5%となる。
- ii) 日ソ租税条約により二国間の配当・利子・ロイヤルティーは源泉国で課税されることもあり、各々15%、10%、10%である。
- iii) 特別な税制として、小規模企業や自営業者などに対して法人税・付加価値税・法人資産税等の代わりに統一税を申請できる簡易税制、小規模店舗に対して従業員数・店舗面積等の係数を考慮して統一税率 15%を適用するみなし所得税制がある。
- iv) 付加価値税は 18%である。

#### (3) その他

日本と異なる商慣習等は、以下のとおり。

- i) ロシアでは、何かとエージェントを利用する機会が多いが、特に行政の窓口とのやりとりにエージェントを使う場合、法令準拠も含めて彼らに委任することになるので、そのリーガル・リスクの軽減や有効性等のためには適切なエージェントと契約することが重要である。

その事例として、税関に関わるエージェントは、どの輸入品目コードの関税率が該当するのか、より低い関税率が適用できるかも含めてインボイス等の書類の記載内容を整合させながら通関申請することになる。現品と違った記載内容であれば罰金が科せられたり、また、スムーズに通関できないと輸入貨物が滞り、倉敷料がかさんだり顧客納期に間に合わないことになる。この間の手続きをスムーズに運ぶことが、税関窓口との交渉・ロッキも含めてエージェントの役割である。

- ii) ロシアでは、取引契約を取り交わすものの、自分だけ良いところを取り、あとは

何もしないことがよくあるとのこと。契約不履行の罰則も、例えばペナルティを支払わせる罰則方式ではなく、逃げを前提として支払額から差し引く利潤減額方式などの工夫が必要。

#### 監査上の主な留意点 4

##### 会計制度、税制度、商習慣

- ・ 現地ベースでの会計基準・会計処理方針と、本社のそれとの違いは明確に把握されているか。  
(If there exist differences in accounting principles and accounting policies between Company and Headquarters, are those differences clearly recognized?)
- ・ 不良在庫(不要・陳腐化・滞留の在庫)に関する評価および引当てのルールが規定され適切に運用されているか。  
(Are the rules established and implemented properly for the evaluation and reserving of dead stock (unnecessary stock, deteriorated stock, and/or long-held inventories)?)
- ・ 期末実地棚卸は、手順どおり網羅的に整然と実施され、帳簿との差異の追究は行われているか。滞留品や棚卸除外品の現物確認によりその判断に問題はないか。  
(Is the year-end physical inventory taking thoroughly conducted according to regulated procedures and are the discrepancies in books examined? Are there any problems in its judgment on the slow moving inventory and/or excluded goods from inventory by confirming the actual goods?)
- ・ 固定資産の台帳と現物を定期的に照合しているか。  
(Is Company periodically collating the actual goods and fixed assets ledger book?)
- ・ 税務当局から指摘された事項はあるか。ある場合、不適切な決算・不祥事につながるような事項はないか。  
(Are there any matters pointed out by the tax authority? If yes, are there any matters leading to inappropriate settlement of accounts or to scandalous affairs?)
- ・ 会計監査人による指摘があった場合、その内容およびマネジメント・レターを受領後の経営側の対策の状況に問題はないか。  
(In case there were some matters pointed out by accounting auditor, are there any problems in the content of the matter or in the counter action taken by the management after receipt of management letter?)
- ・ 財務報告内部統制について現地監査人監査における問題点や指摘された不備事項がある場合、期限内に是正されたか。  
(If the local accounting auditor indicated any problems or deficiencies regarding the internal control of financial reporting, was the corrective action made within the time limit?)
- ・ 与信の管理方法は確立され、適切に運用されているか。  
(Does Company properly establish and implement the credit control method?)

#### 4. 金融・投資

##### (1) 外資政策（優遇、規制）

外国投資について、外国投資法では国内企業と比べ不利でない待遇を原則としているが、公序良俗・国民の健康・国防などに必要な程度に限り例外を設けるとして、実際には複数の業種において外資規制が存在しており、地下資源埋蔵地を使用する企業への適用も含まれている。他には金融事業等も含めて事前承認・事業許可が求められる。

## (2) 為替管理制度

比較的的自由となっているが、居住者が非居住者に対して外貨で行う輸出入取引や役務提供取引等については、取引パスポートと呼ばれる書類を取引毎に入手する必要があり、取引対象となった契約書を銀行へ提出する要請があるなど手間と時間がかかる点には注意が必要である。

## (3) 土地保有制度

外国人にも所有権。ロシア人と同様に土地所有権を認めている。ただし、土地基本法の規則や登記制度が未整備なことから実際には売買に難しい側面がある。

### 監査上の主な留意点 5

#### 投資、金融に関する留意点

- ・ 大口投融資案件、その他の重要案件は、適切な機関により十分な検討を経て決定されているか、本社として確認しているか。  
(Are major investments/financing and other important items of Company thoroughly studied and decided by the appropriate organizations and confirmed by Headquarters?)
- ・ 資金の調達に親会社の保証付の場合、為替リスク等に問題はないか。  
(If the financing is made with the guarantee by the parent company, are there any problems such as currency risk?)

## 5. その他のリスク

### (1) 政情

プーチン政権下、その利害関係がない業界等においては強権政治と言われることはなく、ロシアの政情は安定している。

### (2) 反社会的勢力、テロの存在

歴史的な民族独立運動に関連する反体制テロが見られる。

### (3) インフラ

i) 広大な領土を持つロシアでは、地方都市の交通インフラに課題がある。モスクワを中心にして放射状に伸びる交通網なので、地方都市間が不便であり、モスクワ経由で地方に行くことになる。

そもそも、インフラ整備の考え方として、次のようにも表現できるのでは。

- ・ 公共財たるインフラへの投資を誰がすべきか、発電所のメンテナンスはいつ負担すべきかなど、役人自身の任期中、本質的に地域ビジネスの将来を安定的に発展させるものであるとしても、これを後回しにして短期的利益を求めてしまうことがあり、結果として、全体最適化への調整メカニズムが不足しているともいえる。

ii) ソフト面のインフラとして外資企業にとっての下記の共通課題が挙げられる。

- ・ 過剰な行政手続

- ・ 賄賂
- ・ 安心できない財産保全、知財を含む。
- ・ 不透明な司法制度や行政介入、多重債務的訴訟や狙い撃ち的な取締りを含む。

#### (4) 自然災害

森林火災の発生が毎年少なくない。

#### (5) 感染症

夏に発生する食中毒にはサルモネラ感染症・細菌性赤痢・A型肝炎があり、狂犬病ワクチンを接種しない犬が多い上に、野犬化しているので注意が必要である。

#### (6) 日本人従業員の生活・勤務環境

モスクワやサンクトペテルブルグは物価高であり、地方では安い。消費者目線では、消費者が欲するものを売るのでなく、自分たちが売りたいものを売る、に近い供給側の都合優先の感覚がまだ残っている場合がある。

#### (7) その他

モラルについて、社会主義時代からの影響もあり、公正（フェア）な感覚を持っており、とくに密告者は嫌悪される。経済発展下、若くても成功・出世する事例も多く、自分も遅れたくないとの意欲があり、職位だけでなく、仕事内容の向上や昇給を求める気持ちを抱いている。ただし、それらを自ら主張するのは野暮と考えているため、経営者として察してあげることが大事であるなど、日本人と似ている側面がある。

### 監査上の主な留意点 6

#### その他のリスクに関する留意点

- ・ 現地及び当該事業に特有かつ検討の対象とすべき特殊な事項および事業分野はないか。  
(Does Company have any special matters or business segments which are unique to the local market and business and also require to be examined?)
- ・ リスク管理のための体制は構築され、適切に運用されているか。  
(Does Company establish and operate the risk management systems?)
- ・ 事業会社の事業そのものに関わるリスク全般、すなわち自然災害、政体の安定性、経済・為替変動を含めた金融市場の混乱、市況・原材料価格変動を含めた市場動向、競争環境、外的脅威等の外部環境リスク並びに、社内体制、人材流出、顧客満足度、ブランド力、ITセキュリティ、調達、生産、金融リスク等の内部リスクなど、外部および内部の要因に基づく諸々の予見されるリスクに関して、十分な分析・評価が行われているか。  
(Does Company sufficiently conduct analysis and assessment for major risks in general that may influence to the operation of Company? (e.g. External risks such as natural disasters, political stability, turmoil of finance market including fluctuation of economy and foreign exchange, market trend of prices of products and raw materials, competitive conditions, threat from outside, and Internal risks such as organization, loss of employees, customer satisfaction, branding, IT security, procurement, production, financing))
- ・ 大型の自然災害、火災、重大労災、テロの発生や広域の停電等の非常時の対応体制は構築・運用されているか。  
(Does Company establish and operate any countermeasures for major natural disasters, fires, workman's accidents, terrorisms, large area power failure, etc.?(e.g. emergency communication net work, control systems etc.))
- ・ 電子情報のセキュリティに関する規程はあるか、適切に運用されているか。  
(Does Company have any rules for security of electronic data and adequately operate the rules?)
- ・ 現地への出向者とその家族のセキュリティ・医療・子女教育等に問題や改善を要する点はないか。  
(Are there any problems or conditions to be improved for seconded personnel and their families, such as their security, medical services, education and etc.?)

## 6. 参考資料

米国 CIA : The World Factbook

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>

日本貿易振興機構 (JETRO) : 国・地域別参考情報

[http://www.jetro.go.jp/world/russia\\_cis/ru/](http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/ru/)

外務省 各国・地域情勢

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/russia/data.html>

公正取引委員会 各国の競争法

<http://www.jftc.go.jp/kokusai/worldcom/kakkoku/abc/allabc/r/russia.html>

「ロシアの労働・社会保障事情及び新労働法典について」海外労働時報 2002 年 12 月号 (No.332)

「ロシア労働及び移民法規」セミナー2009 年 10 月 Baker & McKenzie  
月刊監査役 2012 年 7 月号 (No.601)

以上