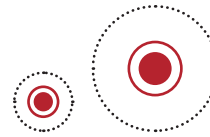


# ウクライナの中小零細企業 (MSMEs)への戦争の影響 に関する調査



中小零細企業(MSMEs)はウクライナ経済の基盤であり、全企業の99.98%を占め、全雇用の74%を提供し、付加価値の64%を生み出している。

本調査はウクライナの中小零細企業に対する戦争の影響について包括的な分析を行い、紛争が続くウクライナの中小零細企業が直面している課題に着目し、逆境に直面した業種の回復力と適応力を明らかにするものである。本調査では中小零細企業のニーズを特定し、こうした企業の回復力を高め、ウクライナ経済の回復と持続可能な成長を支援するための一連の提言を行う。調査と提言の流れの全体にジェンダー分析が組み込まれている。

## 主な 調査結果

**中小零細企業(MSMEs)の回復力:**戦争による壊滅的な影響にもかかわらず、中小企業は並外れた回復力を示した。全面的な侵攻が始まって以来、中小零細企業の64%が事業活動を一時的に中断、または閉鎖した。しかし、大半は事業を再開しており、2023年10月現在、事業を中断している企業のうち廃業の危機に瀕している企業は僅か9.6%に止まっている。

**経済的損失:**現在進行中の戦争にもかかわらず、企業は状況にうまく適応し、財務の安定を維持している。大半の企業が戦争に起因する経済的損失を10万米ドル以内と報告した。経済損失の規模は業種によって異なり、建設業の被害が最も大きく、農業、電気通信業、マーケティング業、コンサルティング業、デザインサービス業の被害が最も少なかった。

**地域格差:**地域により被害の規模に差があることに着目したい。ウクライナの東部および南部地域の企業は西部地域の企業の約1.5倍の損失を被った。

**支援と復興:**企業の約4分の1が多岐にわたる国や国際的な支援プログラムの恩恵を受けており、その半数にとってこうした支援は企業活動の存続に不可欠なものであった。企業から得られた回答から、こうした支援プログラムの継続的なニーズと規模拡大の重要性が浮き彫りになった(図1-3)。

## 回復力と復興を 促す要因

紛争が続く中、ウクライナの企業は回復力があることが証明され、一時停止した企業の84%が6ヶ月以内に事業活動の一部を再開することができた。この回復はGDP成長率にも反映されており、2023年のGDP成長率は速報値で5%と前年度の落ち込みから鋭く回復した。この回復の要因としては、エネルギー供給の改善、外部からの金融援助、建設業、貿易業、農業、加工業の成長などが挙げられる。

輸送・物流、輸出封鎖、経済制裁などの諸課題にもかかわらず、ウクライナはマクロ経済上の安定を維持し将来的な経済成長を見越している。政府とビジネス・セクターは代替貿易回廊の構築や国際金融支援の活用といった戦略的対応でこうした逆境を切り抜け、経済の再活性化と持続可能な成長に向けた決意の下、巻き返しを図っている。

## 中小零細企業 (MSMEs)への 戦争の影響と 今後の見通し

戦争はウクライナ経済に深刻な影響を及ぼし、ほとんどの中小企業を混乱に陥れた。戦前の水準である72.4%に比べ、中小零細企業の生産稼働率は2023年に45.7%に急落し、2024年には56%まで伸びると予想されている。需要が増加すれば企業は売上高を約50%まで増加させる準備ができている。安全保障上の懸念、顧客や熟練労働者の確保を理由に移転することを選択した企業はわずか4.3%であった。

戦争が企業の業績に与える影響は業種や地域によって大きく異なる。戦争の影響による経済的損失がなかったと回答した企業は僅か9.5%にすぎず、約10%の企業が1万米ドル以内の小規模な損失を被った。戦争による経済的損失は平均して1社あたり22万7,000米ドルであった。

経済的な見通しの悪化に伴い77%以上の企業が状況を「悪い」または「及第点である」と見ているが、そうした状況にあっても企業は依然として戦後復興に関して楽観的な見方を示しており、正規雇用の維持と国内避難民の労働力への取り込みを予測している。すでに人員削減が実施された中、ほとんどの企業はこれ以上の削減を考慮せず、現在の人員体制の維持を2024年の緩やかな景気回復の前提条件と捉えている。

## ジェンダー分析

本調査結果<sup>1</sup>において、女性が経営する企業と男性が経営する企業の業績回復の程度は平均して同水準であることが確認された。しかし、女性経営者の9.5%が事業を閉鎖したのに対し、男性経営者はわずか5.2%だった。女性経営者の経営判断に関する機微な考察では、差し迫った危険がある場合、女性は従業員の安全を考慮し事業を閉鎖する傾向が強いことを示している。

ビジネスの復興という点では、女性経営の企業は男性経営の企業に比べ比較的低い資金需要を表明した。具体的には、女性経営者の75%が今後3年間に必要な財源は30万米ドル以内と回答したが、同じ回答をした男性経営者は56.8%であった。

図1-1: 全面的な侵略による経済的損失をどのように見積もりますか？

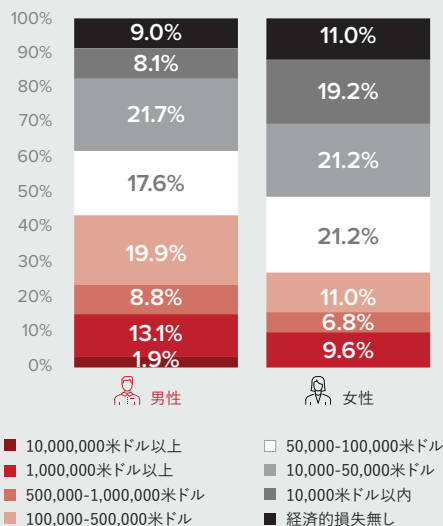
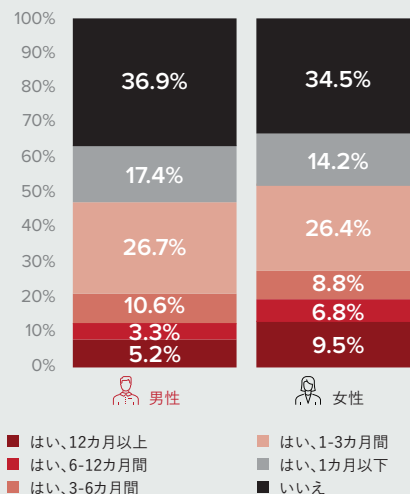


図1-2: 貴社はこの全面的な侵略により操業を停止しましたか？



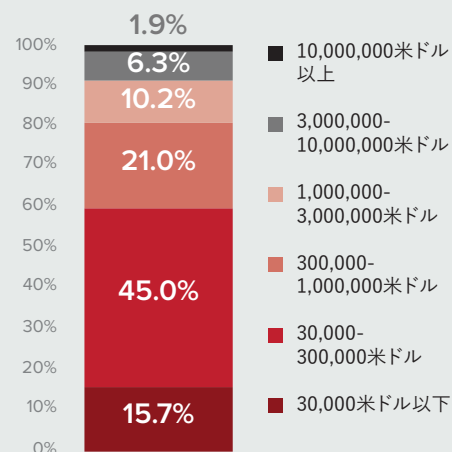
## 業種別分析

戦前のウクライナの工業における総利益3,210億フリヴニャ<sup>2</sup>とは対照的に、2022年に同部門は1,347億フリヴニャ<sup>3</sup>の損失を被り、製造業とエネルギー業が最も大きな打撃を受けた。製造業は827億UAH<sup>4</sup>、電気、ガスを含むエネルギー業は759億UAH<sup>5</sup>の被害を被った。2023年までの回復状況は戦前のわずか27%に止まった。

本調査結果では戦争の影響を最も大きく受けているのは、製造業、建設業、飲食業・宿泊業、観光業である一方、ITと農業は回復力を示した。特筆すべき点は、工業の55%が10万米ドル超の損失を経験し、建設業の多くが深刻な被害を受けたことである。企業の約3分の2が今後3年間に30万米ドル以内の追加融資が必要になると見積もっており、その要件は様々である。建設業および工業では10%以上の企業が1,000万米ドルを超える資金を必要としている。

このような課題にもかかわらず、80%の企業は体系的な投資計画を策定しておらず、外国投資の誘致はほとんど検討されていない。ただし、例外はHORECA部門（ホテル、レストラン、カフェ等の飲食ケータリング産業）で、4分の1以上の企業が外国投資家の誘致を検討している。

図1-3: 貴社が今後3年間、事業開発戦略を実行するために(自社で利用可能な資源に加えて)追加的どのような財源が必要ですか？



<sup>1</sup> 調査対象となった中小零細企業(MSMEs)の78.5%が男性経営、21.%が女性経営であった。

<sup>2</sup> 約84.2億米ドル (1ドル=38.10ウクライナフリヴニャ)、または約1兆2,640億円 (1ウクライナフリヴニャ=3.94円)

<sup>3</sup> 約35.3億米ドル、または約5,305億円(為替レート同上)

<sup>4</sup> 約21.7億米ドル、または約3,257億円(為替レート同上)

<sup>5</sup> 約19.9億米ドル、または約2,990億円(為替レート同上)

図1-4: 貴社は全面的な侵略により操業停止しましたか?

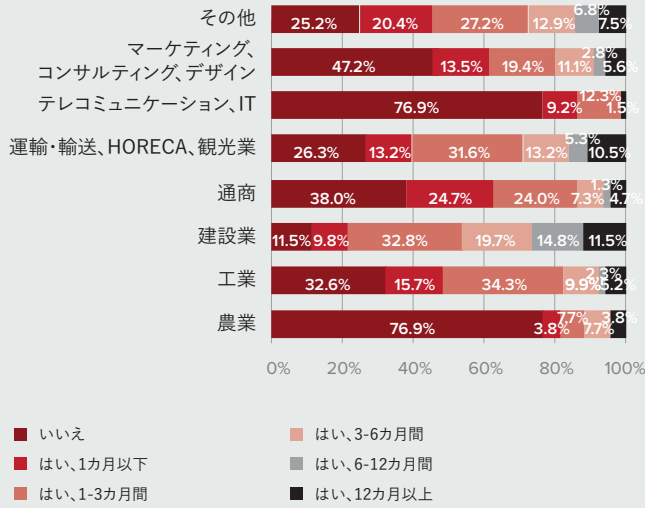
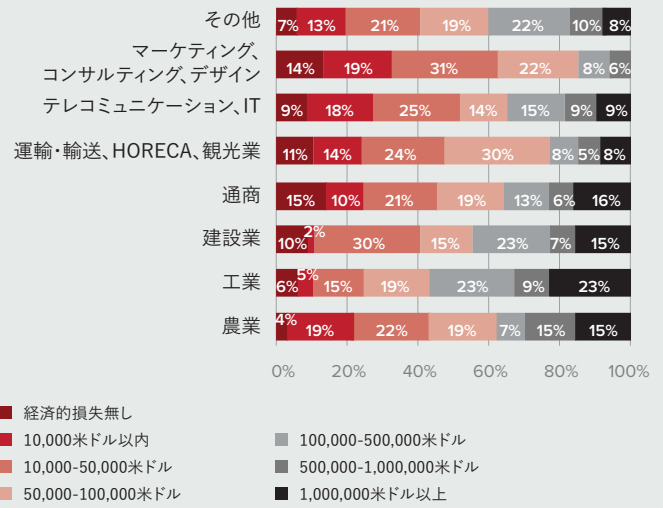


図1-5: 全面的な侵略による経済的損失をどのように見積もりますか?



## 地域分析

地域格差は大きく、ウクライナの東部および南部に位置する企業は、西部地域の同業他社と比較してより顕著に操業停止を経験し、その結果損失は約1.5倍に膨らんだ。加えて、西部および北部の企業はより積極的に外国との経済活動に従事しているため、これが市場のショックを緩衝する要因の一つとなった。具体的には、西部地域の企業の半数が外国市場に参入しているのに対し、東部地域の企業はわずか3分の1であった。

追加融資の需要は東部および北部地域で顕著に高い一方で、西部地域の企業は2024年に売上高と雇用の大幅な増加を見込んでいる。

図1-6: 全面的な侵略による経済的損失をどのように見積もりますか?  
出典: 弊機関が独自に算出

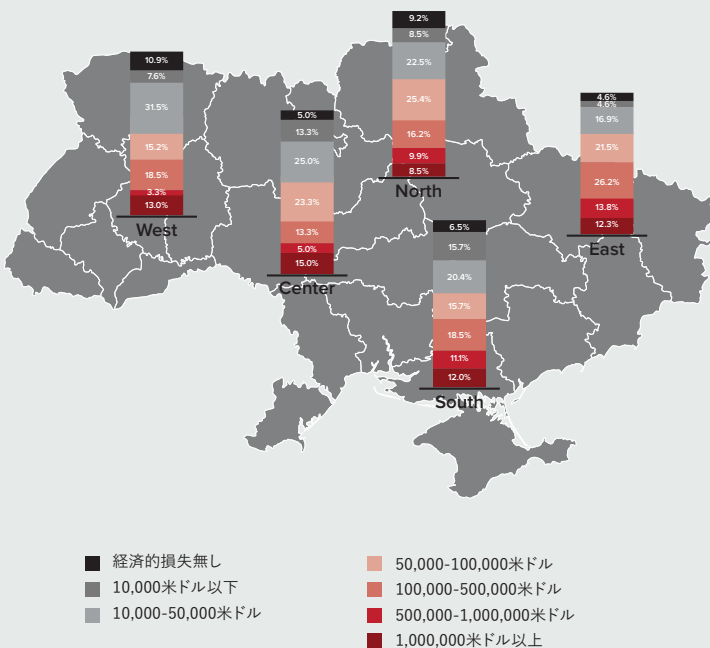
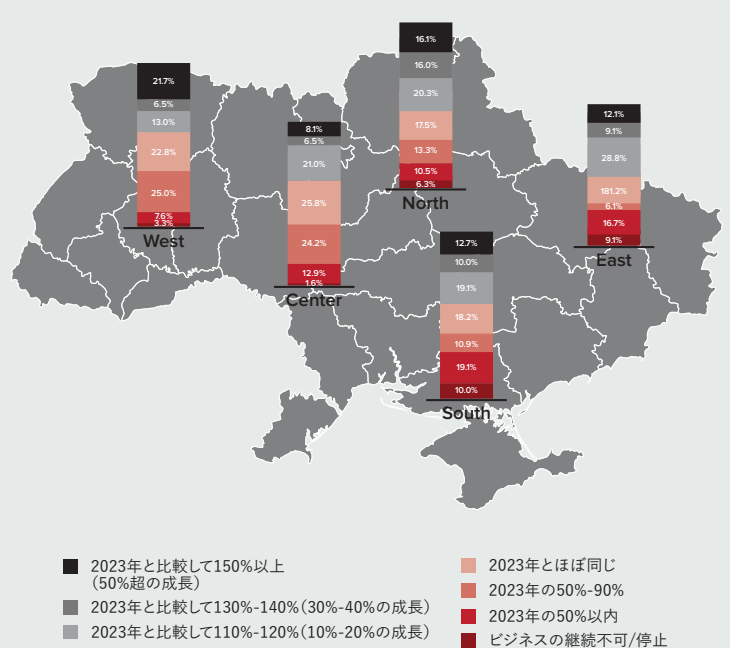


図1-7: 調査対象企業の2024年の業績予測(2023年と比較して)



## 提言

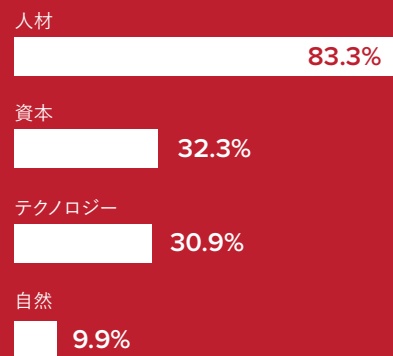
本調査結果に基づいて、戦争と動員による負の影響を軽減しウクライナの中小零細企業 (MSMEs) の回復と成長を支援することを目的とした以下の提言が導き出された。図1.8は復興の優先順位に関する細かな考察を示している。

### 中小零細企業の回復と発展を目標とした資金アクセスの改善

- **資金アクセスの改善:** 資金調達において中小零細企業は大企業よりも大きな課題に直面している。したがって、中小零細企業の資本へのアクセスを強化するため障壁への対応、規制の適応、仕組みやプログラムの構築が必要である。
- **企業に対する優遇長期融資:** 財務の持続可能性と事業の成長には、安定的かつ長期的な資金投入が必要である。優遇金利での長期融資は中小零細企業の健全なキャッシュフロー管理と現行事業の維持を支援すると同時に、成長と開発に向けたプロジェクトを実施するための財源的な余力を提供するものである。
- **新たな資金調達の仕組みや手段の導入:** 予測不可能な環境下でのリスク増大は従来の投資経路にインパクトを与えている。従って、資本市場を深化させ、不確実性によるリスクを防ぎ、民間セクターの資金を活用できる新たな融資の仕組みや手段を開発することが重要である。
- **人的資本と労働市場における柔軟性の強化:** 戦争と経済の不確実性を鑑み、どの企業も労働力の維持を優先し、人的資本の保全と強化の重要性を認識している。企業の生産性と競争力を向上させるためには従業員の技術スキル、ソフトスキル、デジタル・スキルの最適化および開発を目指した投資の拡大が必要である。
- **雇用創出戦略:** 企業の閉鎖や移転の結果失業が発生し、多くの人々が生き残るために起業することを余儀なくされている。このようなスタートアップの成長を促進し、持続可能なビジネスへの成長を支援するようなプログラムと環境が必要である。さらに、既存の人的資本を守りつつ新たな雇用機会を創出するために的確な取り組みとインセンティブが不可欠である。
- **賃金の上昇:** 現在進行中の労働力不足の結果発生している賃金の上昇は、中小零細企業の生産性向上を目標とした人的資本への投資、リスクリング、アップスキリングに重点を置いた取り組みによって緩和される必要がある。
- **戦争の影響を受けた人々の支援:** 女性、若者、国内避難民、退役軍人、障がい者を含む戦争の影響を受けた人々の雇用の受け皿となる中小企業を支援するプログラムとインセンティブを拡大する必要がある。
- **テクノロジーと近代的なビジネス慣行への投資を通じた中小零細企業の競争力強化:** 中小零細企業は回復力を示したが、競争力維持のためには経営管理手法の改善、新技術の採用、イノベティブな労働形態の特定が必要である。ウクライナの中小零細企業は欧州のそれと比べて研究開発への投資が大幅に少ないが、これは資源的な制約や研究開発部門との連携が不十分なためである。グリーン・テクノロジーやデジタル・テクノロジーへの投資を促進し、ビジネスの近代化を促進するためには、支援プログラムの拡充が不可欠である。
- **輸出機会:** 中小零細企業の大半は国内市場に集中しており、成長と競争力強化につながる国際市場を効果的に活用していない。ウクライナの中小零細企業の国際化の低さへの対処は、国際的なサプライチェーンやバリューチェーンへの企業参加を促進・支援する包括的な政策枠組の構築、ビジネス開発の仕組みや手段の考案を通して、EU単一市場への統合も含め行う必要がある。
- **輸送、貿易円滑化、販路:** あらゆる規模の企業にとって、新たな輸送ルートの実立、貿易プロセスの強化、および貿易制度の簡素化は、戦争の影響を緩和し成長を加速させるために極めて重要である。新たな経済回廊を開き、物流を改善し、対外取引を容易にするプログラムへの投資は、ビジネスの範囲と競争力を拡大するために不可欠である。

図1-8:

貴社にとって戦後復興の鍵となるリソースは何ですか？



### 中小零細企業 (MSMEs) 調査の方法

本調査は2022年3月から2024年1月にかけて実施された中小零細企業 (MSMEs) に対する定期調査の結果である。全15回の調査が実施され、業種・業界・地域を問わず、幅広い企業を対象に実施された。2023年12月と2024年1月に実施された最新の調査では、経営者・オーナーから696件の回答を得た (男性543件、女性153件)。大多数は売上高26万1千米ドル以内の零細企業 (66.3%)、31.1%が売上高260万米ドル以内の小規模企業、2.6%が中規模企業であった。

報告書の全文はこちら:

