



ウクライナにおける投資動向とビジネス機会

Deloitte Central Europe, 日系企業サービスグループ

高橋 渉 watakahashi@deloittece.com

September 18, 2025



高橋 渉（たかはしわたる）

Partner Associate, MBA, Deloitte Warsaw Office

Email: watakahashi@deloittece.ru

Mobile: +48 600 297 158

- 2004年から2009年まで医療機器メーカーにてロシア・ウクライナ他CIS 地域を担当、モスクワ事務所長として駐在
- 2011年から2014年7月まで商社にてロシア・欧州の事業戦略を担当、日系メーカーの進出支援を実施し、委託生産のプロジェクト等に関わる
- **2014年8月から2022年6月まで Deloitte CIS の日系企業サービスグループ(JSG)代表**
 - ✓ ウクライナ・他CIS地域にて、大手商社・メーカー・自動車関連企業を中心に多くの日系企業を担当、会計監査・税務・法務の窓口だけでなく、CIS地域への日系企業の市場進出調査・マーケティング支援も積極的に実施。
 - ✓ 新規産業に精通しており、JETRO・ROTOBO・農水省・日本大使館・大手銀行等のセミナーでの講演も多数あり。
- **2022年8月から現在 Deloitte Poland・Ukraine の日系企業サービスグループ(JSG) 代表**
 - ✓ 中東欧地域での日系企業様の進出支援とともに、ウクライナの窓口として日系企業をご支援、JETRO他、多くのウクライナの復興支援・調査案件に関わっている。ポーランド・ワルシャワ常駐



32

ウクライナで32年

500+

従業員

キーウ事務所は常にオープン



Japanese Service Group (JSG) in Ukraine



Vasyl Drobot

Director

Tax & Legal Department,
Deloitte Ukraine



Wataru Takahashi

Partner Associate

Japanese Service Group,
Deloitte Poland



AWARDS AND RECOGNITION



2024 Deloitte Ukraine was recognized by the ITR as Ukraine Tax Advisory Firm of 2024

2024 Deloitte Ukraine was recognized with top tier rankings in the ITR World Tax and World Transfer Pricing Guides

2024 Gratitude from the President of Ukraine for supporting the country during the war

2022 Deloitte Ukraine was included in the global rating of Financial Times Innovative Lawyers

The Legal 500 Deloitte Ukraine is in The Legal 500 rating

Forbes Forbes Ranking of Top 50 Wartime Employers

自己紹介 - 2004年よりウクライナ各地を訪問 -



キーウ医学会表彰 (2006)



キーウ出張 (2006)



キーウ出張 (2006) ムカチェボ城(2016)



ハリキウ医学会参加 (2006)



リヴィウ・オペラ・バレエ劇場 (2016)



オデッサ視察ツアー (2017)

自己紹介 - 2024年以降 ウクライナに関わる活動 -



JETRO事務所開所式 (2024年・キーウ)



UNDPシンポジウム (2024年・東京)



リヴィウ市(2025年)



Deloitte 復興支援フォーラム (2024年)



ヘルムからキーウ行き列車 (2024年)



JETROセミナー (2025年・東京)

ウクライナの経済・税務 概要

ロシアによるウクライナへの本格的な侵攻開始から2025年4月30日までに、国際的なパートナーからウクライナに対して、軍事・金融・人道支援として約4,400億米USDが拠出された。



Source: The photo of the Motherland Monument was taken in October 2024 by Deloitte Ukraine's team in Kyiv, Ukraine



総面積 – 603,700 km²
(日本の1.6倍)

戦前のウクライナの指標 –
経済で最高の年

Ukraine	2021	2024
<u>GDP</u>	\$1 998億	\$1 904億
<u>GDP PPP</u>	\$7 465億	\$6 590億
<u>GDP per capita</u>	\$4 900	\$5 700
<u>GDP PPP per capita</u>	\$18 200	\$19 800

オープンデータ
成熟度ランキング
2024
3位

オンライン
サービス指標
2024
5位

世界パスポート
ランキング
2025
21位

グローバル・
ソフトパワー
インデックス
2025
46位

グローバル
イノベーション
インデックス
2024
60位



項目	内容	
面積	60万3,700 平方キロメートル（日本の約1.6倍）	
人口	約 3,500万人 （2024年推定） - 約4,100万人（2021年・国家統計局） ※ UNFPA は2022年のロシアのウクライナ侵攻以降 800万人減少と推定（クリミア除く）	（IMF 2025年4月） 3,286万人
首都	キーウ（人口 302万人 2023年）	
宗教	ウクライナ正教（その他東方カトリック教・カトリック教・イスラム教）	
主要民族	ウクライナ人（78%）、ロシア人（17%）、ベラルーシ人、モルドバ人など（2001年）	
平均寿命	71歳（男性 66歳、女性 75歳）（2021年 WHO）	
公用語	ウクライナ語（国家語）（その他 ロシア語など）	
政治体制	共和制	
構成主体	27の行政区（24の州、1自治共和国、2の特別都市）	
議会制度	ウクライナ最高会議（定数 450名、任期5年）	
元首・首班	ヴォロディミル・ゼレンスキー大統領（2019年5月・任期5年 2期再選可能）	
在留邦人	約50名（2022年10月時点） - 250名（2021年10月）	
通貨	フリブニャ（UAH）（1 UAH= 3.58 JPY, 1USD=40.98 UAH）（2025年9月17日）	

ウクライナ 地図



ウクライナは東からロシア・ベラルーシ・ポーランド・スロバキア・ハンガリー・ルーマニア・モルドバと国境を面しており、南は、黒海およびアゾフ海に面している。ロシアとの国境の長さは2093.6kmと最長



2022年にウクライナのクリミア及び東部ドンバス地方の一部(黒囲み)をロシアが占拠。
2025年8月現在、ロシアはウクライナの20%弱の領土(赤色)を占拠しており、戦況は激化している。



ウクライナ 地図 (地方行政区画)



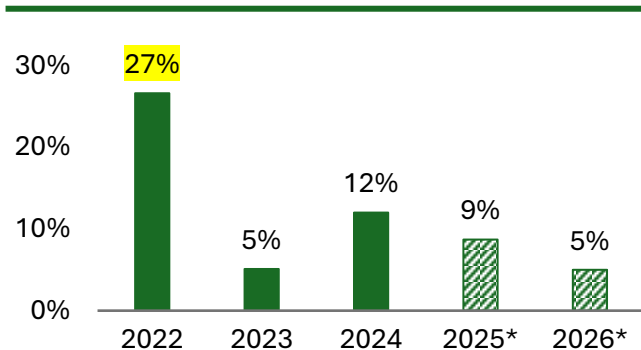
ウクライナの地方行政区画は24州、1自治共和国(クリミア)、2特別市から構成されるが、クリミア半島およびドネツク・ヘルソン・ルハンシク・ザポリージャの4州の一部はロシアに不法占拠された状況にある。



ウクライナ 主要経済指標

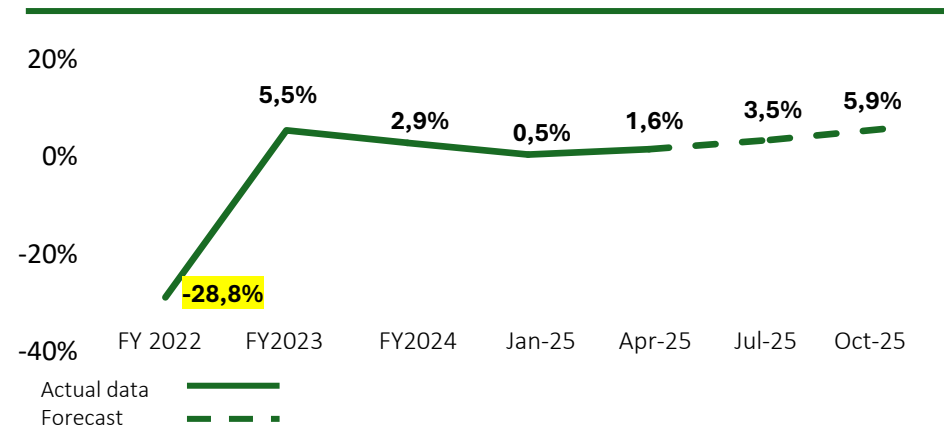
2022年にGDPマイナス28.8%成長、インフレ率27%, 失業率21%も、2023年以降は回復傾向

インフレ率

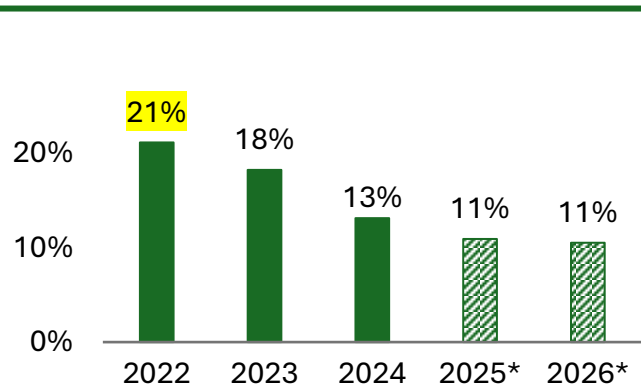


- 2022年、ウクライナではインフレ率が大幅に上昇したが、**2023年は5%**だった。
- 2025年6月にはインフレ率はNBU(ウクライナ国立銀行)の以前の予測を上回ったが、同時に下降傾向にあった。**2025年末までに8.7%に減速すると予想されている。**
- 戦争はGDPの大幅な減少につながった。2023年以降、GDPは再び成長し始めた。復興投資などにより、さらなる回復が見込まれている。
- 2024年の実質GDP成長率は**2.9%**、**2025年は3.1%**と予測されている。

GDP成長率 (四半期)

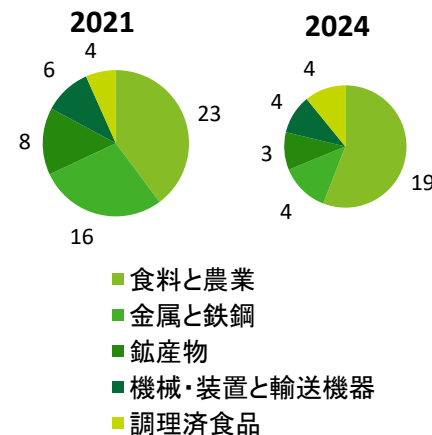


失業率

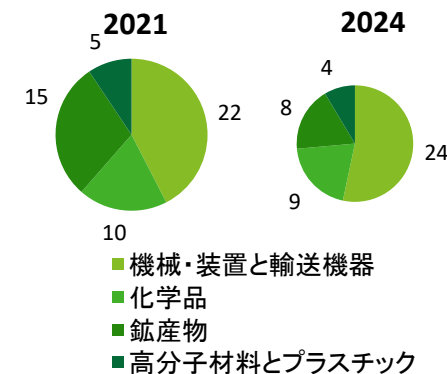


- 戦争はウクライナの失業率を大幅に上昇させた。
- しかし、NBU(ウクライナ国立銀行)は今後数年間で失業率が少しずつ改善していくと予測している (**2025年予測 11%**)。
- 2022年には輸出入量が大幅に減少したにもかかわらず、**2024年には商品の輸出量が前年比11%上回った。**

輸出額 (十億USD)**



輸入額 (十億USD)**



*(網掛け)は予想値

ウクライナ 主要経済指標

ロシアのウクライナ侵攻後大きく経済が落ち込むも2023年以降回復傾向。人口は800万人以上減少。

項目	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	(IMF 2025.4)
名目GDP (10億USD)	156,566	199,835	161,987	178,763	190,426	205,742	220,408	
1人当たりGDP(USD)	3,780	4,874	4,693	5,253	5,711	6,260	6,602	2030年には8千USD
1人当たりGDP(PPP)	15,840	18,207	16,508	18,269	19,765	20,998	22,073	2030年には27千USD
GDP成長率 (%)	-3.8	3.4	-28.8	5.3	3.5	2.0	4.5	今後も4%台成長を見込
物価上昇率 (平均 %)	2.7	9.4	20.2	12.9	6.5	12.6	7.7	以降は5%台で安定を見込
失業率 (%)	9.2	9.8	24.5	19.1	13.1	11.6	10.2	10%から徐々に低下
人口 (千人)	41,419	40,998	34,511	34,026	33,343	32,862	33,383	2030年までほぼ変わらず
経常収支(10億USD)	5,172	-3,882	7,972	-9,564	-13,421	-32,783	-23,293	
政府債務残高(名目GDP比)	60.5	48.9	77.7	82.3	89.8	110.0	108.5	
為替レート (対USD)	26.9	27.2	32.3	36.5	40.1	41.6	-	(1月から7月の平均値)
主要政策金利 (%)	13.5	6.0	10.0	25.0	15.0	13.5	14.0	(年末)
主要産業	農業(ひまわり油・とうもろこし・小麦), 鉄鋼、石炭、電力、非鉄金属、機械、輸送機器、化学品、食品加工 (※ ソ連時代には鉄鋼・造船・航空宇宙・軍事産業・穀物生産を担う)「欧州の穀倉地帯」							

戦争中の2024年でも新規会社はウクライナ26,000社登記され、外資系企業も1,100社登記された。FDIは2024年第一四半期に最高水準の流入を達成、その後も流入傾向変わらず回復の傾向にある。

主要指標

26,000社以上

2024年にはウクライナで新規会社が登録された
(2023年比で3%減)
外国資本による新規会社が
1,100社以上設立された。

90%以上

2023年末までにウクライナの中小企業の
90%以上が事業を再開した。

43%

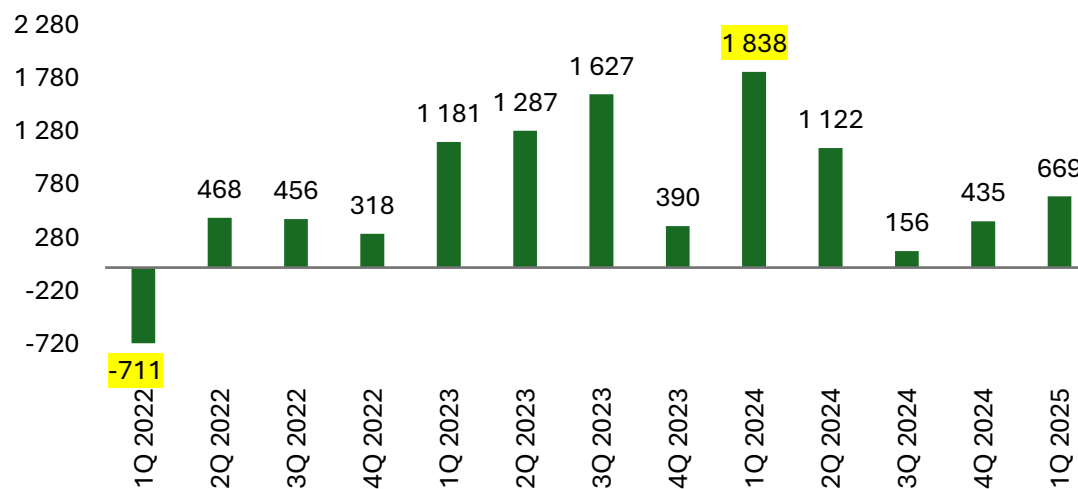
ウクライナの中小企業の**43%**が
国際市場への参入を計画している。

41%

2023年と比較して、**2024年の
大手建設会社の収益は41%増加**した。
大手企業の半数は道路や高速道路の建設に
従事している。

【投資フロー】

ウクライナへの、およびウクライナからの海外直接投資流入・流出 (FDI)



- 2022年第1四半期に大幅な減少の後、海外直接投資は徐々に回復した。
- 2023年第4四半期に急激な減少があったにもかかわらず、**2024年第1四半期**のFDI流入額は過去2年間で最高の四半期水準に達した。
- この大幅な増加にもかかわらず、FDI流入額は2024年第2四半期にほぼ40%減少し、第3四半期には四半期ごとに86%減少したが、依然としてプラスを維持していた。
- 2024年第4四半期と2025年第1四半期**には、流入額は2024年第3四半期と比較して徐々に回復した。

ウクライナでの事業の法的形態として、LLC・JSC・ROの3つあるが、最も一般的なのはLLCである。RO(駐在員事務所)は商業的(課税)な場合と非商業的(非課税)の場合とある。

1

有限責任会社 (LLC)

LLC(有限責任会社)は株式によって責任が制限される会社。

ウクライナで事業を行うためのシンプルで透明性の高い法的手段であり、最も普及しているビジネス形態。

2

株式会社 (JSC)

JSC(株式会社)は株式によって責任が制限される会社。

LLC(有限責任会社)と比較して、より厳格な登録および運営要件が適用される(株式の発行、報告および開示、最低資本金額など)。

3

駐在員事務所 (RO)

ウクライナにある外国企業の独立した下部組織であり、法人格を持たない。

RO(駐在員事務所)は、商業的(課税対象)である場合と、非商業的(準備、マーケティング、その他の補助活動)である場合がある。

合併事業 (JV)

参加者の出資をプールする(組合)か、参加者の出資をプールしない合併契約で、独立した法人を設立しないで行うベンチャー契約。

ロシアのウクライナ本格侵攻開始後(2024年2月)ウクライナからの国際送金を包括的に禁止したが、その後、通貨規制の緩和が承認され、2024年5月にウクライナからの配当の本国への送金が認められた。



資金の国際送金に対する包括的な禁止

- 2022年2月24日、ウクライナ国立銀行理事会は、本格的な侵攻の開始時に状況を安定させるため、決議第18号「戒厳令下の銀行システムの運営について」を発令した。
- この決議は、明確に定義された場合を除き、資金の国際送金に対する包括的な禁止を課した。



通貨規制の緩和

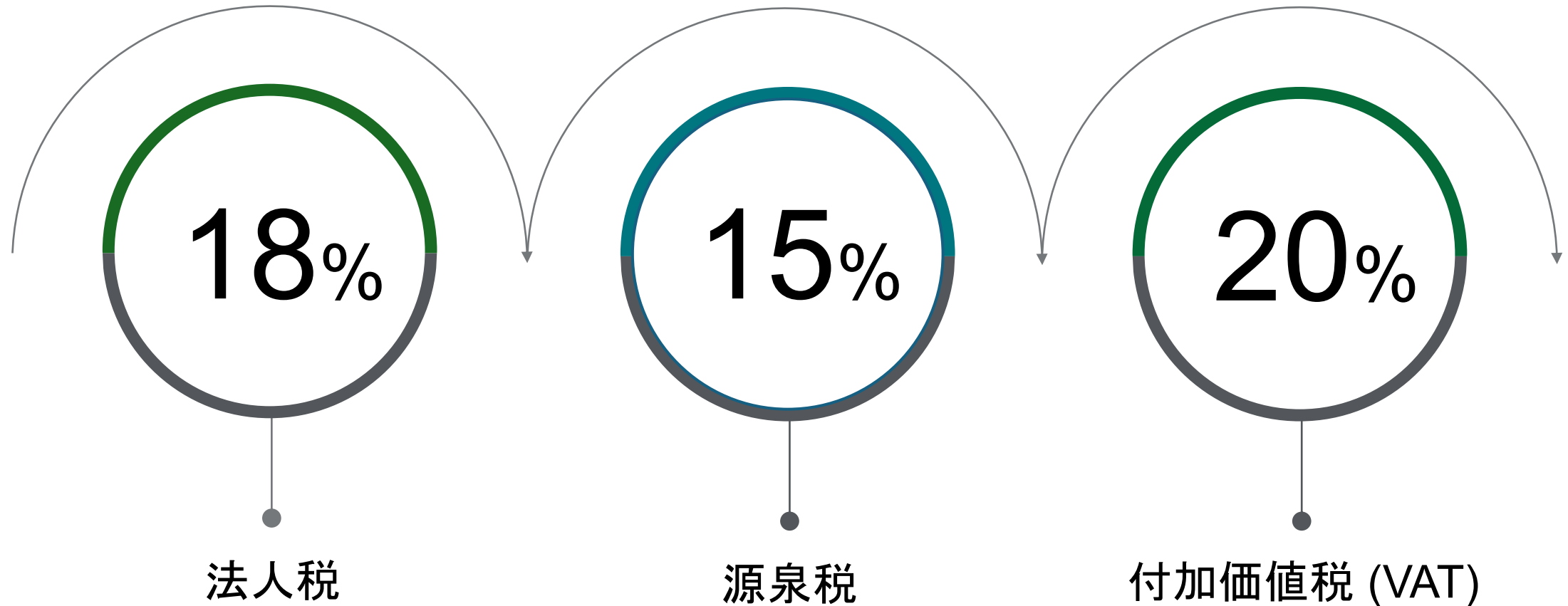
- ウクライナ国立銀行(NBU)は、通貨自由化をさらに進めるための体系的な前提条件を積極的に整備している。2023年、NBUは通貨規制緩和のための戦略を承認した。
- 本格的な侵攻開始以来 最大の通貨規制緩和は**2024年5月**に行われ、特に新たな**配当の本国送金**が認められた。



非居住者(外国)企業の可能性

- ウクライナで当座預金口座を開設すると、以下のことが可能になる。(※ウクライナ非居住者のウクライナでの銀行口座開設は可能)
- 居住者との間で、商品・製品・サービス・および業務の輸出入に関する決済を行うこと。
- ウクライナで海外投資を行うこと。
- 法律で定められたその他の取引を行うこと

ウクライナの法人税率は18% (平均的・やや低い) であり、付加価値税は20%(平均的・やや高い)である。付加価値税は中東欧諸国では多くの国が20%から25%である。源泉税は租税条約の適用がある。

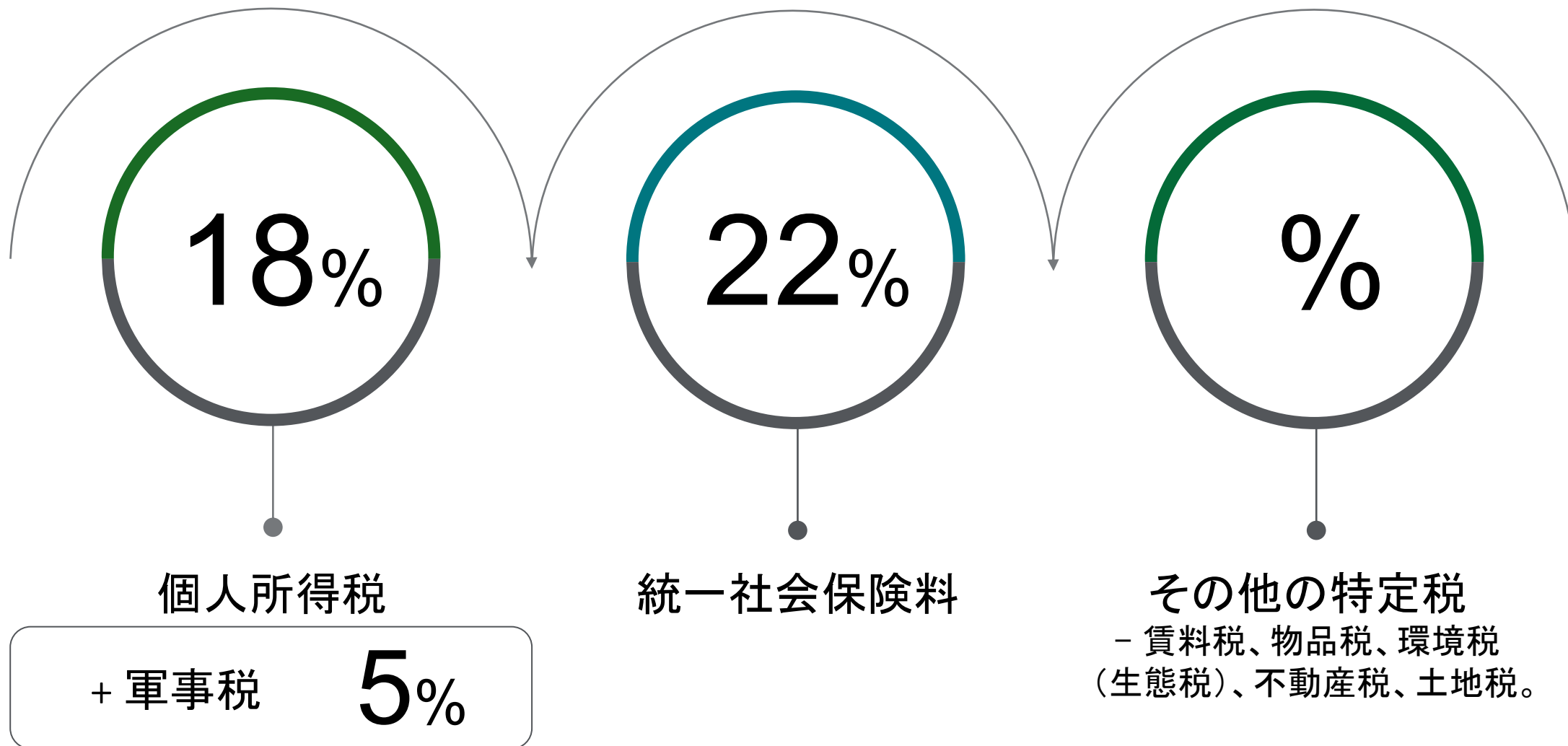


過去10年間で、ウクライナの税の種類(数)は大幅に減少した。

ウクライナ 主要税率 ②



ウクライナの個人所得税率は18% (平均的・やや低い) であるが、現在は軍事税が課せられる。軍事税は2024年10月1日より1.5%から5%に引き上げられ、実質23%課せられることとなった。



ウクライナの国際税務はOECDのガイドラインに概ね準拠したものとなっており、移転価格税制、CFC税制、共通報告基準 (CRS)、税務監査用標準監査ファイル (SAF-T) など他国同様に対応が必要である。



移転価格税制

4層の移転価格 (TP)

- ・ 移転価格分書
- ・ ローカルファイル (個別ファイル)
- ・ マスターファイル (グループ全体ファイル)
- ・ 国別報告書 (CbCRレポート)

移転価格税制の対象となる基準

- ・ $\geq \$3.6m$ 納税者のあらゆる活動からの年間所得*
- ・ $\geq \$240k$ 納税者の取引先との取引金額

以下の取引は、移転価格 (TP) 規制の対象となる

- ・ 関連する非居住者との取引
- ・ 恒久的施設 (PE) の利益決定に関する取引
- ・ 「ブラックリスト」に掲載されている低税率国の居住者との取引



外国子会社合算税制 (CFC税制)

- ・ 外国企業は、以下の条件を満たす場合、CFC (外国子会社) として認識される。
 - ・ 税務上、ウクライナの居住者または恒久的施設 (PE) とみなされない。
 - ・ ウクライナの納税居住者 (個人または法人) によって支配されている。支配は、所有株式およびその他の基準に基づいて決定される。
- ・ 2022年の報告年度以降、ウクライナでは、そのような企業の個人/法人である支配者は、対応する報告書を作成して提出する必要がある。

共通報告基準 (CRS) / 国別報告書 (CbCR)



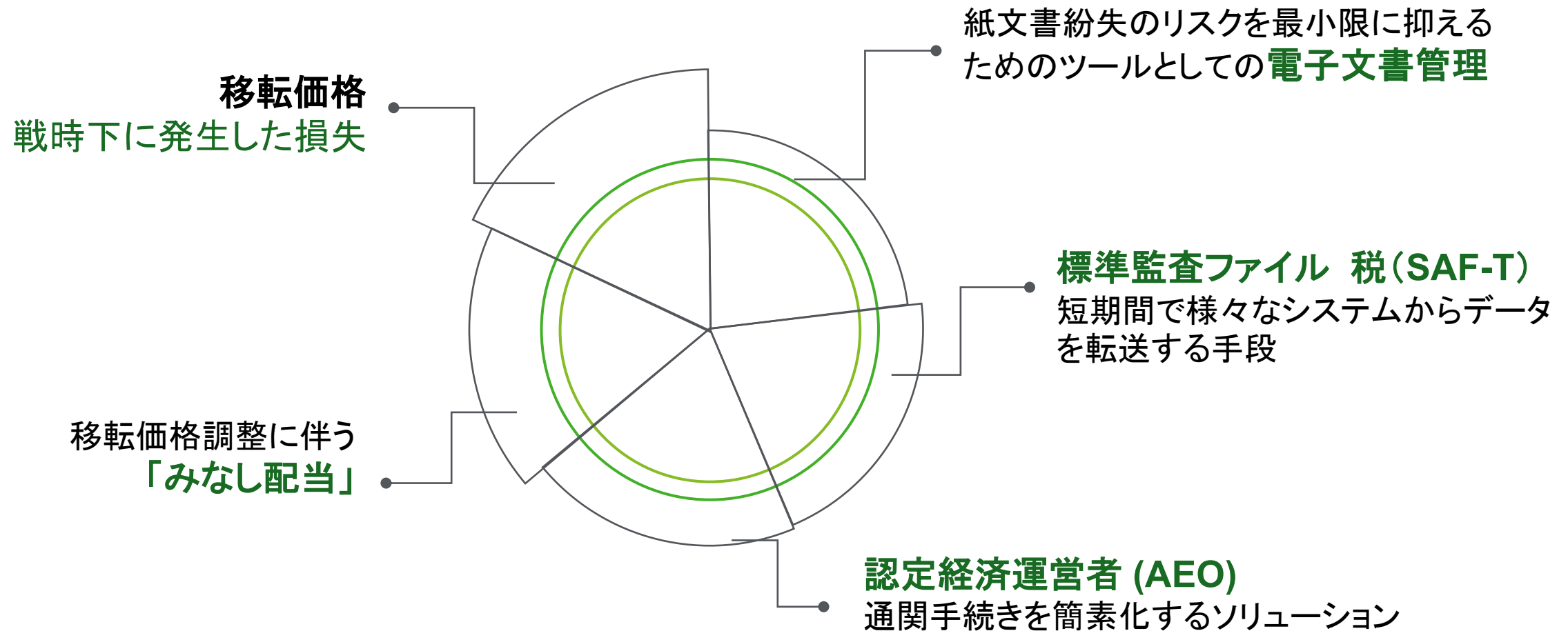
- ・ 共通報告基準 (CRS) は、OECD (経済協力開発機構) が承認した国際基準であり、実施国に対し、金融機関から口座保有者の金融口座に関する情報を収集し、多国間協定に基づき、交換パートナーの管轄区域と自動的に年1回交換することを義務付けている。
- ・ 2024年、ウクライナはこのCRSに基づく金融口座に関する初の国際自動情報交換を実施するとともに、国別報告書 (CbCR) を他国と交換する最初の年となった。

Standard Audit File for Tax (SAF-T UA)



- ・ ウクライナの税務監査用標準監査ファイル
- ・ 務報告を簡素化し、統一するために設計された電子データ交換の標準。
- ・ 会計データを税務当局に自動的に送信することで、金融取引の透明性と正確性を向上させる。

戦時下における税務には特に注意が必要であり、下記の5つのホットトピックスを理解し、適切な対策を講じることで、ウクライナビジネスを円滑に進めることができる。



日本・ウクライナ二重課税防止条約 (新・租税条約)



2024年2月19日、日本とウクライナ間の協力関係強化の一環として、両国は新たな二重課税の除去のための条約（二重課税防止条約：新・租税条約）に署名した。2025年8月1日に発効した。



- 以前の二重課税防止条約 (旧・租税条約) は1986年から施行されていた。これは日本とソ連の間で締結されたものであった。
- **新しい二重課税防止条約 (新・租税条約) は、より有利で柔軟な源泉徴収税率 (5%) を提供する。**
- ウェビナーの時点では、新しい二重課税防止条約(新・租税条約)はすでに両国によって批准されている。
- 本年 2025年8月1日に発効され、**2026年1月1日から施行**される。

所得の種類	標準税率	旧租税条約 (1986)	新租税条約 (2024)
配当	15%	15%	5% 持分保有割合25%以上、保有期間6カ月以上 15% その他
利子	15%	免税 政府受取等 10% その他	免税 政府受取等 5% 金融機関受取、年金基金受取 10% その他
使用料 (ロイヤルティ)	15%	免税 著作権 10% その他	5%





日・ウクライナ租税条約

(正式名称:所得に対する租税に関する二重課税の除去並びに脱税及び租税回避の防止のための日本国政府とウクライナ政府との間の条約)



背景

- ウクライナとの間では、現在、1986年に発効した日・ソ租税条約が適用されている。世界有数の農業国、天然資源にも恵まれ、高い経済的潜在能力を有する。これまで商社、メーカー等の日系企業が進出。
- 2022年2月にロシアによるウクライナ侵略が開始。日本はG7を始めとする国際社会と足並みを揃え、強力なウクライナ支援を推進。日本は官民が連携してウクライナの復旧・復興を後押ししており、2024年2月19日に日・ウクライナ経済復興推進会議(於:東京)を開催、その機会を捉えて日・ウクライナ租税条約に署名。
- 2024年7月、ウクライナから、効力発生のために必要な国内手続が完了したことを確認する通告を受領。

主な内容(現行条約の全面改正)

- ◆ 二重課税の除去のための規定を拡充
 - (1)企業の事業活動による利得(事業利得)
進出先の国は、相手国企業に対して、恒久的施設(支店等)がなければ課税することができない。
 - (2)投資所得(配当・利子・使用料)に対する源泉地国での課税を制限

	配当	利子	使用料
現行	15%	免税(政府受取等) 10%(その他)	免税(著作権) 10%(その他)
改正後	5%(親子会社間) 15%(その他)	免税(政府受取等) 5%(金融機関受取等) 10%(その他)	5%

- (3)条約の規定に適合しない課税の解決のための相互協議手続(仲裁手続を含む)

- ◆ 国際的な脱税・租税回避行為を防止するための規定を拡充
 - (1)税務当局間で租税に関する情報交換を行うための規定を拡充(対象租税の拡大等)
 - (2)租税債権の徴収について相互に支援を行うための規定を導入
 - (3)条約の特典の濫用を防止するための規定を導入

早期締結の必要性

- 早期に現行の租税条約を改正することにより、両国間の投資・経済交流を一層促進するとともに、国際的な脱税・租税回避行為に対処するための枠組みを構築する必要がある。

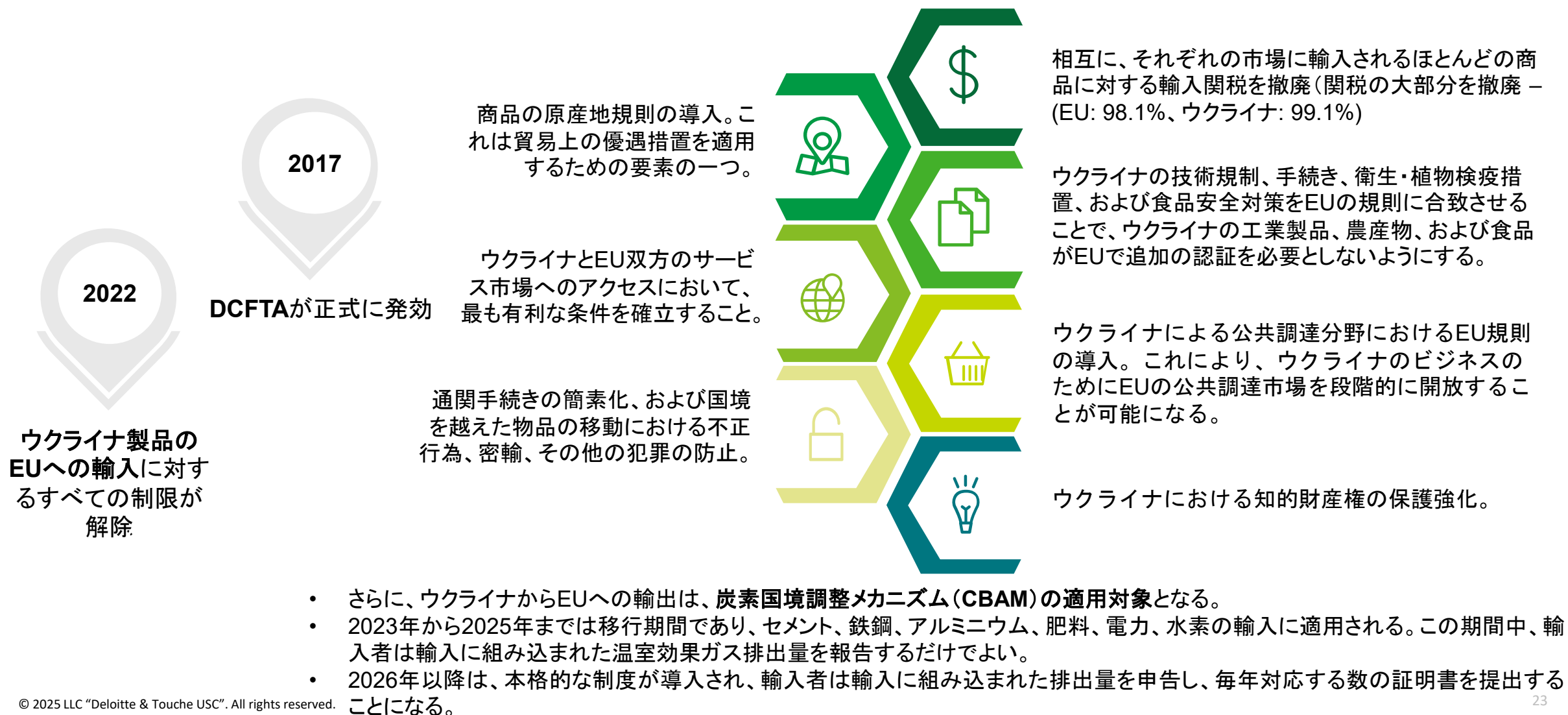


- 人口
3,674万人(2023年)
- 一人当たりGDP:
5,181米ドル(2023年)
- 進出日系企業:
38社(2023年)
- 進出分野:
卸売・小売、製造等

(参考)

- ウクライナは、G7諸国、中国、韓国、インド等約70か国・地域との間で租税条約が発効済み。
- 2023年3月に岸田総理(当時)、2024年11月に岩屋外務大臣がウクライナを訪問。2023年5月にゼレンスキー大統領が訪日(G7広島サミット)。
- 2024年2月に署名(於:東京)。

深化的包括的自由貿易地域(DCFTA)は、関税手続きをより効率的にし、ウクライナの法律、規則、手続き(規格を含む)をEUのものに段階的に近づけることで、貿易を促進するための自由貿易協定である。



ウクライナの工業団地

ウクライナでは企業の製造・その他経済活動を行うために指定された工業用地には優遇措置がある。

主な利点

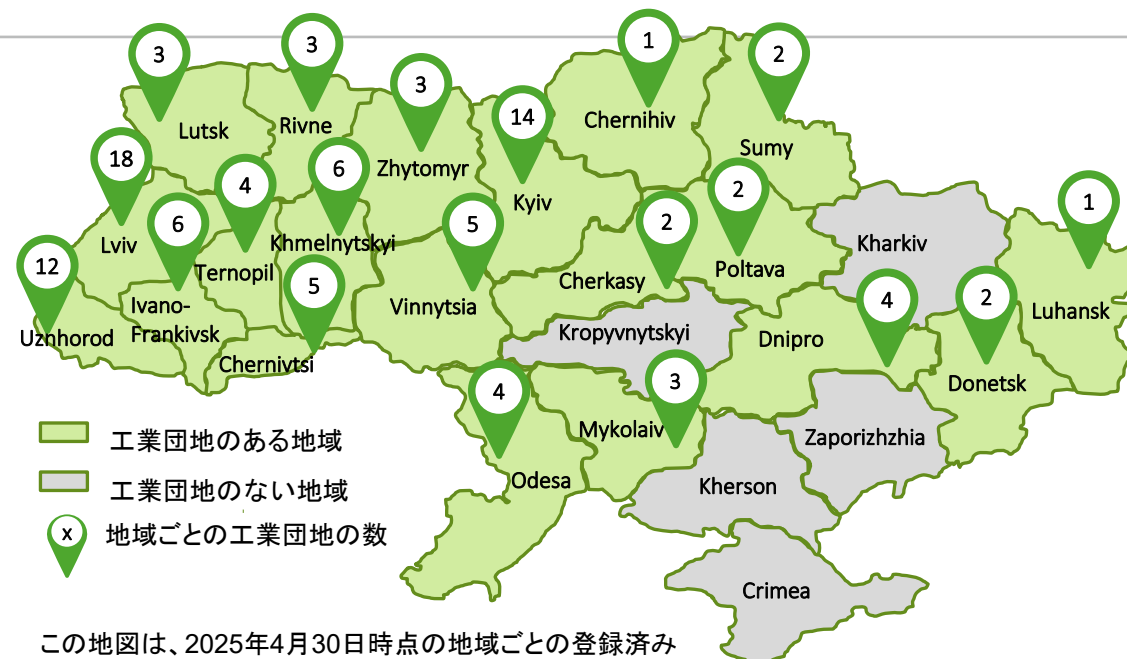
- 工業団地の入居者には、特定の税金や関税の免除措置がある。具体的例は以下の通り：
 - 申請書提出から10年間、特定の産業における経済活動に対する法人税の免除
 - 特定の産業における経済活動に使用する新品の設備および部品の輸入に対するVAT(付加価値税)の免除
 - 土地税および土地賃貸料の免除または軽減税率の適用
 - 新品の設備および部品の輸入に対する輸入関税の免除
- 工業団地の入居者の事業活動を支援するために提供されたローンに対する金利を国が補償する制度がある(戒厳令が終了するまで中断)。

- 97** 2025年5月13日時点でウクライナに登録されている工業団地
- 25** 2025年6月4日現在、建設中、またはすでに工業団地内に建設された工場
- 100** 2025年6月4日現在、10万㎡の工業用不動産が開発済
- 200** 2025年6月4日現在、工業団地では200 MW単位の電力容量が利用可能
- 24** 2025年に政府が工業団地のインフラ整備および近代化のため2,400万USDを割り当てる予定である。

参加するための主な基準

参加するための条件は以下の通り：

- 工業団地内での経済活動の実施に関して、工業団地の管理会社と合意を結ぶこと。
- 工業団地内の土地またはその他の不動産に対する権利を取得すること。
- 工業団地の敷地内でのみ、対象となる産業分野(加工産業、産業廃棄物および/または家庭廃棄物の処理、科学技術活動、情報通信分野の活動)における活動を行うこと。



この地図は、2025年4月30日時点の地域ごとの登録済み工業団地の数。それ以降、登録にはいくつかの変更がある。

2025年7月時点で、リヴィウ州には17の登録された工業団地があり、その面積はウクライナ2位である。

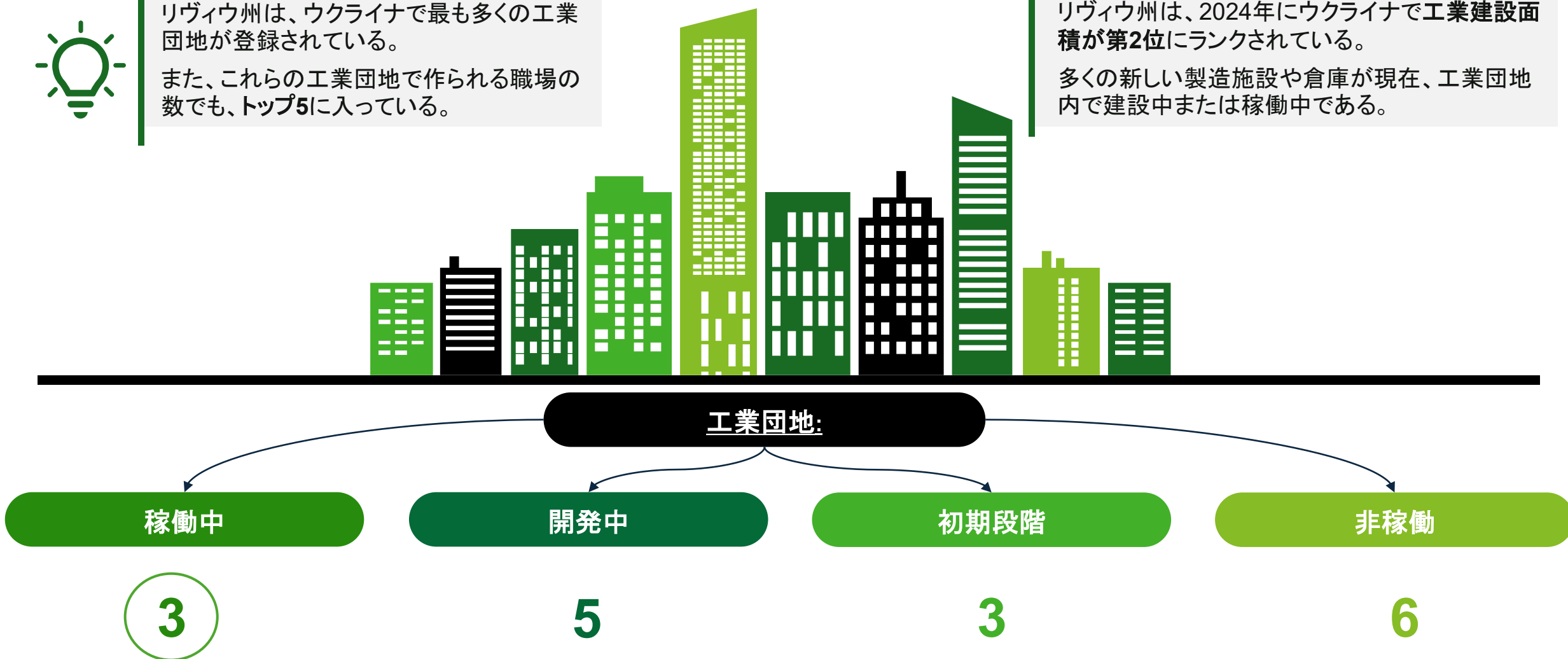


リヴィウ州は、ウクライナで最も多くの工業団地が登録されている。

また、これらの工業団地で作られる職場の数でも、**トップ5**に入っている。

リヴィウ州は、2024年にウクライナで工業建設面積が**第2位**にランクされている。

多くの新しい製造施設や倉庫が現在、工業団地内で建設中または稼働中である。



リヴィウ州で稼働されている工業団地



リヴィウ州の17の工業団地のうち、現在稼働しているのは3つで、すべて多目的な用途に特化している。

M10



創設者: ウクライナ投資会社 ドラゴンキャピタルが、EBRD (35%の出資比率)と提携し設立。
面積: 23.5ha、建物面積は14,400㎡
入居企業: オーロラ・マルチマーケット(小売業)。
その他の情報: M10リヴィウ工業団地の第一期が、国際的なEDGE (Design for Greater Efficiencies) 認証を取得。
2023年、MIGAはこの工業団地に対し、10年間の戦争リスク保険として920万ドルを提供。また、EBRDの総計投資額は2450万ドルを予定している。
<https://m10.com.ua/en>



Sparrow Park Lviv



創設者: ウクライナの開発会社スパロウ・インダストリーズ。
面積: 19ha。完成した工業施設の総面積は44,500㎡
入居企業: FMロジスティクス(物流)、プライベートバンク(金融サービス)、オーロラ・マルチマーケット(小売業)。
その他の情報: 同社は、面積23,000㎡の第4期建設に向けて準備を始めている。
<https://park.sparrow-capital.com/>



Formatsia.Lviv



創設者: リヴィウ市議会。
面積: 30ha。計画されている総建築面積は約150,000㎡。製造施設、ビジネスインフラ、サポートサービスが含まれる。
入居企業: USPパネル(サンドイッチパネル)、ラフマ(プラスチックキャップとボトル)、ポズマシャイナ(特殊設備)、ファミリーゴールドマスターズ(ジュエリー)、EDPRO、マスターサービス。
その他の情報: プロジェクトは、「クアドラプルヘリックス」モデルに基づいており、教育、政府、ビジネス、社会の4つの主要セクターの連携を促進している。
<https://formatsia.com.ua/en/lviv>

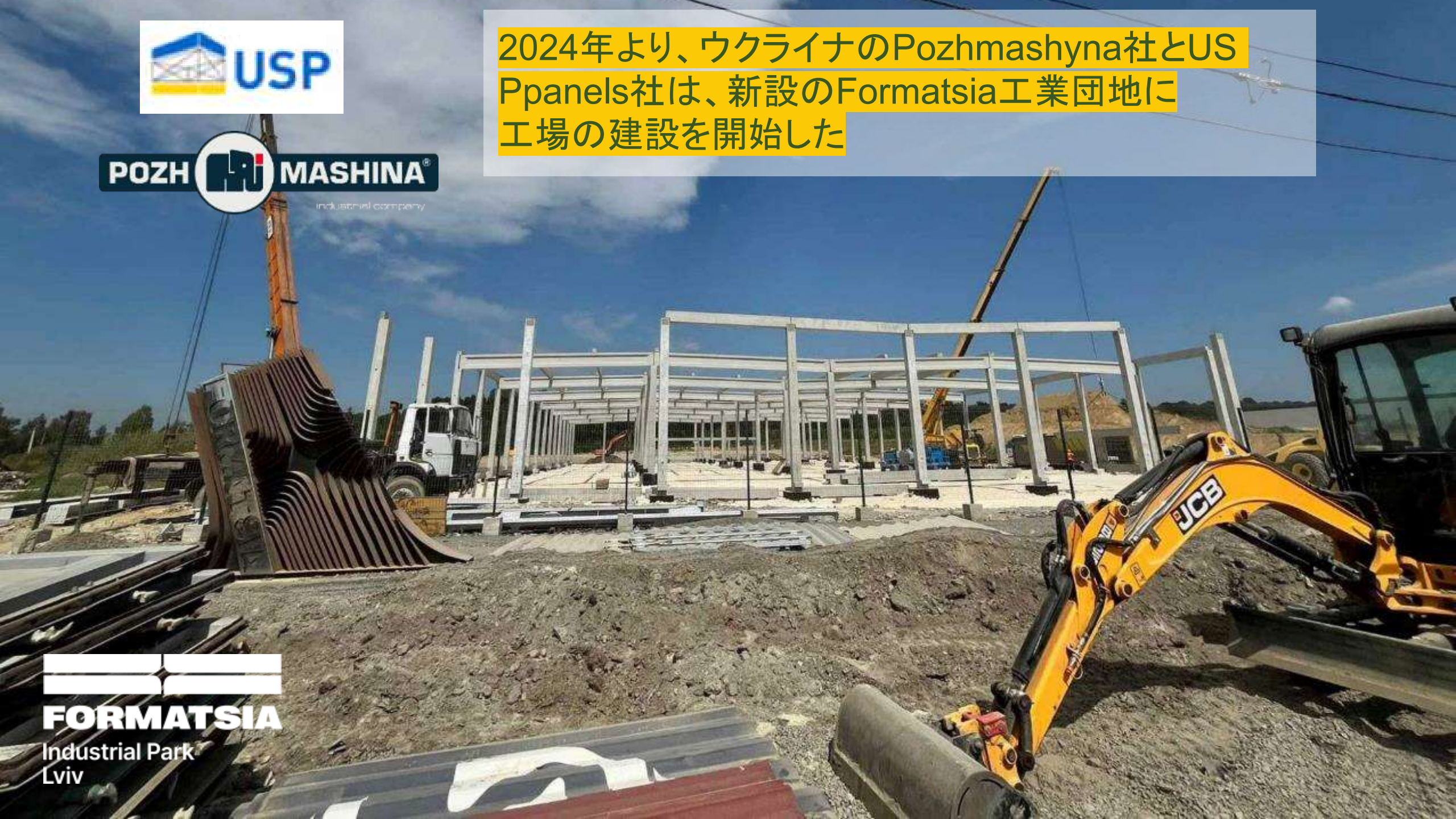




2024年より、ウクライナのPozhmashyna社とUS Ppanels社は、新設のFormatsia工業団地に工場の建設を開始した



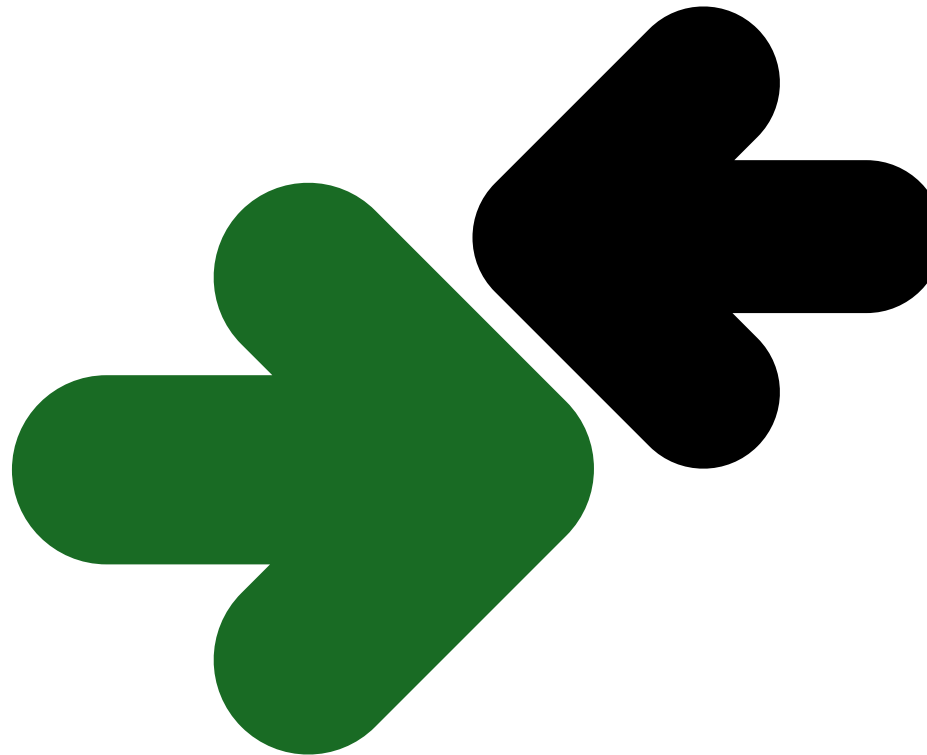
FORMATSIA
Industrial Park
Lviv



ウクライナでは工業団地・倉庫の建設には戦争中にも関わらず力強い需要がある。

力強い産業・商業需要

- ✓ 2024年1月から9月までの時点で、建設前の段階にある工業・倉庫施設の総面積は、戦前の2021年の同時期に比べて**25%増加**した。
- ✓ 新規の工業・倉庫プロジェクトにおいて、工業団地が大きな割合を占めている。
- ✓ さまざまな産業の企業が、ウクライナで工業施設の建設と開発を積極的に行っている。
- ✓ さらに、政府は環境に配慮したエコ工業団地を推進しており、代替エネルギー源の利用、効率的な廃棄物管理、最適化された水の使用に重点を置いている。
- ✓ ウクライナ東部から西部地域への企業の移転も進んでいる。



抑制要因

工業部門は目覚ましい成長を遂げているにもかかわらず、工業開発に適した土地が不足している。その要因として主に以下が挙げられる。

- ✓ インフラが整備された需要の高い地域における空き地の限定的。availability(利用可能性)の問題。
- ✓ 利用可能な用地と、規模や物流などに関する投資家の期待とのミスマッチ。
- ✓ 西部地域への企業の移転は用地の需要を拡大する一方で、利用可能な土地への圧力を高め、特に投資家の活動が活発な地域では、工業用地の価格上昇を招いている。
- ✓ 一部地域における戦争による土地の状態悪化(化学物質による汚染や地雷の存在など)。

2022年以降の投資の動向

2024年以降の多国籍企業の参入動向



2024年以降も軍事分野他、様々な分野での多国籍企業のウクライナへの新規参入・工場新設があった。

軍事

KNDS

2024年
ウクライナに子会社を開
設し、同国での防衛産業
活動を現地化

CSG Czechoslovak
Group
ウクライナ武器メーカー
との砲弾の生産


Kingspan

2025年4月
テクノロジーマニュファク
チャリングキャンパスの建
設に着工

建設

 **peikko**

2025年4月
プレキャスト接続部の製造
を中心とした新工場を建設

たばこ


PHILIP MORRIS
INTERNATIONAL

2024年
たばこ工場を新設

通信


NJJ
Holding

2024年
ウクライナ最大手の
通信会社
Datagroup-Voliaと
Lifecellを買収

THALES

ウクライナの武器メーカーと
合併会社を立ち上げ、
ウクライナでのハイテク防
衛生産を現地化



KONGSBERG

2025年6月
ウクライナにオフィスを開設。
ウクライナの武器メーカーと
協力して武器を生産

物流

MELOG
Transport & Logistics

2025年3月
ウクライナの物流会社と
ドライポートの株式を取得

鉱業


NEQSOL
HOLDING

SOE JSC
United Mining and
Chemical Company
の買収による
ウクライナのチタン産
業への参入

産業機器

DALGAKIRAN
kompresör

2024年
産業エネルギー機器製
造工場を稼働



アイルランドの企業Kingspan社は、
2025年4月にリヴィウ近郊で建材工場の建設を開始
総投資額: 2.8億EUR





ФІЛІП MORRIS УКРАЇНА



2024年5月、たばこ会社PHILIP MORRISは
リヴィウに新工場を開設した。
投資額: 3千万EUR

2022-2025年のウクライナの「注目産業」への主要投資(1/2)



2022年のロシアのウクライナ本格侵攻以降も注目産業への新規投資は継続している

建設



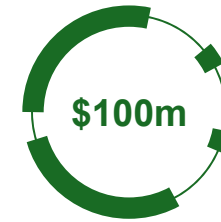
kronospan

木質ボード(OSBボード)の
建材新生産ラインを稼働



KNAUF

乾式壁と乾式建築混合物を
生産する新工場の建設



軍事

BAYKAR

ウクライナでのドローン製
造工場の建設など
3つのプロジェクト

農業



FIXIT

建材生産工場の
新工場を稼働



SAINT-GOBAIN

乾燥建築材料混合
物を生産する
新工場を開設



ASTARTA-KYIV
agri-industrial holding

ウクライナに大豆たんぱく
質生産工場を建設

インフラ



YB

ウクライナ鉄道の修理、
国境インフラの開発、
鉄道国境検問所の近代化



KERNEL

港湾における
独自の植物油積み替え
インフラの拡充



NIBULON

本格的なエレベーターの
建設計画と近代的な農業
機械の取得

2022-2025年のウクライナの「注目産業」への主要投資(2/2)



2022年のロシアのウクライナ本格侵攻以降も注目産業への新規投資は継続している

電力



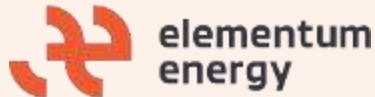
ウクライナの送電復旧を目的としたEBRDからの融資



2030年迄に
690MWの新規発電容量
を建設する計画



技術プラットフォームの拡充



ウクライナ西部に200MW
の風力発電所を建設



ガス火力発電所への投資
計画



ウクライナにおける研究
開発(R&D)活動

主なウクライナへの投資活動 詳細(1/4)



2022-2024年に発表されたウクライナへの投資

企業	投資額	投資内容
<u>EBRD</u>	>EUR 5B (USD 5.4B)	ロシアによるウクライナへの全面侵攻が始まって以来、EBRDはウクライナ経済に50億ユーロ(約54億米ドル)以上を投資しており、特にウクライナの鉄道・電力会社の緊急流動性や、同国の燃料・エネルギー複合施設の大手企業であるナフトガスへの支援などを行っている。
<u>Madoqua Renewables</u>	EUR 900M (USD 973M)	オランダとポルトガルのグリーンケミカル企業であるMadoqua Renewables Holding Limitedは、ウクライナのテルノーピリに廃棄物処理工場を建設するための投資に合意した。この工場は、廃水を使用して砂糖生産廃棄物から環境に優しいグリーン燃料(メタノール)を生産する。
<u>Onur Group</u>	USD 500M	建設・請負の輸送・貿易・工業会社であるOnur Groupは、2030年までにウクライナに5億米ドルを投資する計画。資金は、グラファイトとカオリンの鉱業、およびグリーンエネルギーの開発、特にリヴィウとザカルパattia地域での総容量200MWの風力発電所の建設に投資される。
<u>Lifecell and Datagroup-Volia</u>	USD 435M	EBRDとIFCは、Datagroup-Voliaとウクライナ最大の通信会社の1つであるLifecellの合併を支援するため、4億3,500万米ドルの共同融資パッケージを決定した。この投資は、ウクライナの固定およびモバイルインフラストラクチャを拡大するために必要な、統合された通信プラットフォーム、ライセンス、および機器の展開を支援する。
<u>ArcelorMittal</u>	USD 250M	ウクライナ最大の製鉄所であるArcelorMittal Kryvyi Rihは、2022年にEBRDから1億米ドルの融資を受け、焼結工場の近代化と古い冶金集積ラインの閉鎖に伴う新しい生産能力の建設を行った。2023年、同社は運転資金の目的で1億5,000万米ドルのローン調達した。



2022-2024年に発表されたウクライナへの投資

企業	投資額	投資内容
<u>Ukrenergo</u>	USD 240M	ウクライナの送電網事業者は、IBRDから無償資金援助を受ける。同社は、ウクライナへの持続可能なエネルギー供給を確保するための機器の購入と設置に、この無償資金を充当する。
<u>Kingspan</u>	EUR 200M (USD 216M)	先進断熱材と省エネルギー建築ソリューションの世界的リーダーが、ウクライナに新たな建築技術キャンパスへの投資を発表した。このキャンパスは今後5年間で建設され、600以上の新しいワークスペースが創出される。
<u>Nova Group</u>	UAH 7B (USD 169M)	ウクライナの企業グループNova Group（物流会社Nova Poshtaを含む）は、2023年に53億フリブニャ（約1億2800万米ドル）以上の設備投資を行い、新たな仕分けターミナルの建設や既存ターミナルの自動化などを進めた。さらに、同グループは2024年の投資額を70億フリブニャに増額する予定である。
<u>DTEK</u>	EUR 140M (USD 151M)	多角的なエネルギー事業を展開するDTEKは、安全かつクリーンなエネルギーシステムを目指し、ウクライナに200MW規模のエネルギー貯蔵施設を建設する計画を発表した。投資額は1億4000万ユーロ（1億5100万米ドル）で、バッテリーは2025年9月までに稼働開始し、国営送電網事業者NPC Ukrenergoへの補助サービスを提供する予定。
<u>Ukrzaliznytsia</u>	EUR 100M (USD 108M)	ウクライナ国鉄（Ukrzaliznytsia）は、欧州投資銀行から融資を受け、施設および鉄道インフラの設計、修復、近代化、整備、修理、ならびに鉄道貨物輸送の発展のための固定資産購入に充当する。
<u>Baykar</u>	USD 100M	トルコのBaykar社はウクライナで3つのプロジェクトに投資している。そのうちの1つであるドローン製造工場の建設はすでに開始されており、少なくとも300人の雇用創出が見込まれている。



2022-2024年に発表されたウクライナへの投資

企業	投資額	投資内容
<u>Nova Post</u>	EUR 70M (USD 76M)	欧州復興開発銀行(EBRD)は、ウクライナ最大の民間郵便・宅配会社であるNova Post社に対し、戦時下における従業員と顧客の安全確保を前提とした顧客サービスモデルの変革を視野に入れた同社の長期成長戦略を支援するための融資を提供する。
<u>Amazon</u>	USD 75M	アマゾンとウクライナは、2023年のクラウド技術分野における協力覚書に署名した。費用は、特にDiiaポータルのサーバーシステムのAWSへのコピー保存と、日々のバックアップコピー作成に充てられる。
<u>Bayer</u>	EUR 60M (USD 65M)	ドイツに本社を置く多国籍製薬・バイオテクノロジー企業であるバイエル社は、ウクライナにおける種子生産の開発に投資している。現在の投資プロジェクトは、種子工場におけるトウモロコシ乾燥能力の増強を含んでおり、バイエル社は2025年のプロジェクト完了を予定している。
<u>OKKO</u>	EUR 60M (USD 65M)	ウクライナ最大のガソリンスタンドチェーンの1つであるOKKO社と欧州復興開発銀行(EBRD)は、バイオ燃料工場建設のための融資契約を締結した。同社は、テルノーポリ州に年間生産能力8万3000トンの工場を2年以内に建設する計画で、これによりバイオエタノール需要を満たし、ウクライナ国内外で燃料を販売できるようになる。
<u>Carlsberg Group</u>	UAH 2B (USD 48M)	デンマークに本社を置く多国籍醸造会社であるカールスバーグ・グループのCEO、ヤコブ・アーラップ・アンダーセンはウクライナを訪問し、2023年と2024年にカールスバーグ・グループがウクライナに投資し、今後も投資を続け、従業員とウクライナ社会を支援していくことを発表した。
<u>British American Tobacco</u>	USD 41M	ブリティッシュ・アメリカン・タバコ社は、チェルニーヒウ州プリルキにある自社工場に新たな生産施設への投資を行った。これにより、ウクライナは同社が次世代タバコ製品を製造する国のリストに加わった。



2022-2024年に発表されたウクライナへの投資

企業	投資額	投資内容
<u>Nestlé</u>	USD 45M	食品メーカーのネスレは、ヴォルィーニ地方に新たな生産施設を開設するために投資している。トーキンの工場と合わせて、ヴォルィーニ地域の製造ネットワークは、同社の料理製品カテゴリーのヨーロッパ地域ハブとなる。
<u>Metinvest</u>	USD 36M	国際的な鉱山・冶金企業グループであるメチベスト社は、30MWのガスタービン発電設備に3600万米ドルを投資し、2024年11月に設置する予定。この新たな設備により、同社の発電能力は80MWに増加する。
<u>Philip Morris International</u>	USD 30M	フィリップ・モリス・インターナショナル社は、国内需要を完全に満たすため、リヴィウ州に新たな生産施設を建設するのに3000万米ドルを投資した。同社はすでに2024年5月にタバコ生産を開始している。
<u>Kovalska Group</u>	EUR 27M (USD 29M)	工業・建設会社Kovalskaグループは、オランダのInvest Internationalと、Aircrete Europeによるウクライナにおける軽量気泡コンクリートブロックとパネルの生産開発のための融資契約を締結した。この資金は、リヴィウ州における新工場の建設と設備購入に充当される。
<u>Unilever</u>	EUR 20M (USD 22M)	ユニリーバは、2024年3月、キエフ州にパーソナルケア製品（シャンプーやシャワージェルなど）を製造する新工場の建設を開始した。この新工場は、約100の新たな雇用を創出する予定である。
<u>Cersanit</u>	USD 20M	Cersanitグループは、ウクライナにおけるセラミックタイル製造のための新しい生産ラインに投資した。この新しい生産ラインは200の新しい雇用を創出する。Cersanitは、生産能力の拡大に合計で7000万米ドルを投資する計画である。
<u>Fixit</u>	EUR 12M (USD 13M)	ドイツの建築資材メーカー、Fixit社は、ウクライナにおける第2工場の建設に向けてドイツ政府から投資保険を受けた。
<u>Saint-Gobain</u>	EUR 9M (USD 10M)	フランスの住宅・産業ソリューションを提供する企業グループであるサンゴバン社は、イヴァノ・フランキウシク州に乾式建築用混合材工場の建設を開始した。工場の操業第一段階では約30の雇用が創出され、年間6万トンの生産を計画している。

ウクライナ復興会議(URC)2025 (7月10日・11日 イタリア) は、ウクライナの復興と近代化に向けた国際的な支援をし、多数の合意に署名するための重要なプラットフォームとなった。

PREPARE Ukraine

ウクライナ政府は、国家および市の再建プロジェクトを実施するための5年間のプログラムを開始するため、国際復興開発銀行(IBRD)および国際開発協会(IDA)と合計**2億USD**の契約を締結した。

Ukraine Investment Framework

EUは、経済の回復と成長を促進し、エネルギー安全保障を強化し、グリーンおよびデジタルへの移行を推進し、社会的結束を促進するために、ローン保証とブレンドファイナンス助成金による**約27億USD**の新しい契約パッケージを発表した。

European Flagship Fund for the Reconstruction

欧州委員会によって設立されたこの基金は、主に株式への戦略的投資を通じて、**2026年末までに約5億8,400万USD**を動員する計画である。

Ukraine Renewable Energy Risk Mitigation Mechanism

EBRD、欧州委員会、およびパートナーは、最大1ギガワットの再生可能エネルギープロジェクトを支援するメカニズムを設立しており、**約18億ドル**の投資を動員する可能性がある。

Support of private sector

国際金融機関は、いくつかの再建プロジェクトへの資金提供を発表した。その中には、分散型発電イニシアティブのための**約2,500万ドル**、および小規模なガス火力分散型発電容量250MWの資金としての**1億8,700万ドル**が含まれている。

復興プロジェクトの透明性を高め、進捗を監視し、関係者がアクセスしやすくするために、DREAMとUIPPというデジタルツールが重要なプラットフォームとして活用される。特に投資家や建設業者にとって、これらのツールは必要不可欠である。

説明責任のある管理のための デジタル復興エコシステム

«DREAM»

- **DREAM**は、復興プロジェクトの全段階にわたるオープンデータをリアルタイムで収集、整理、公開する。
- 調達情報や定期的な進捗報告により、投資家は資金提供されたすべてのプロジェクトの進捗状況を追跡できるようになる。

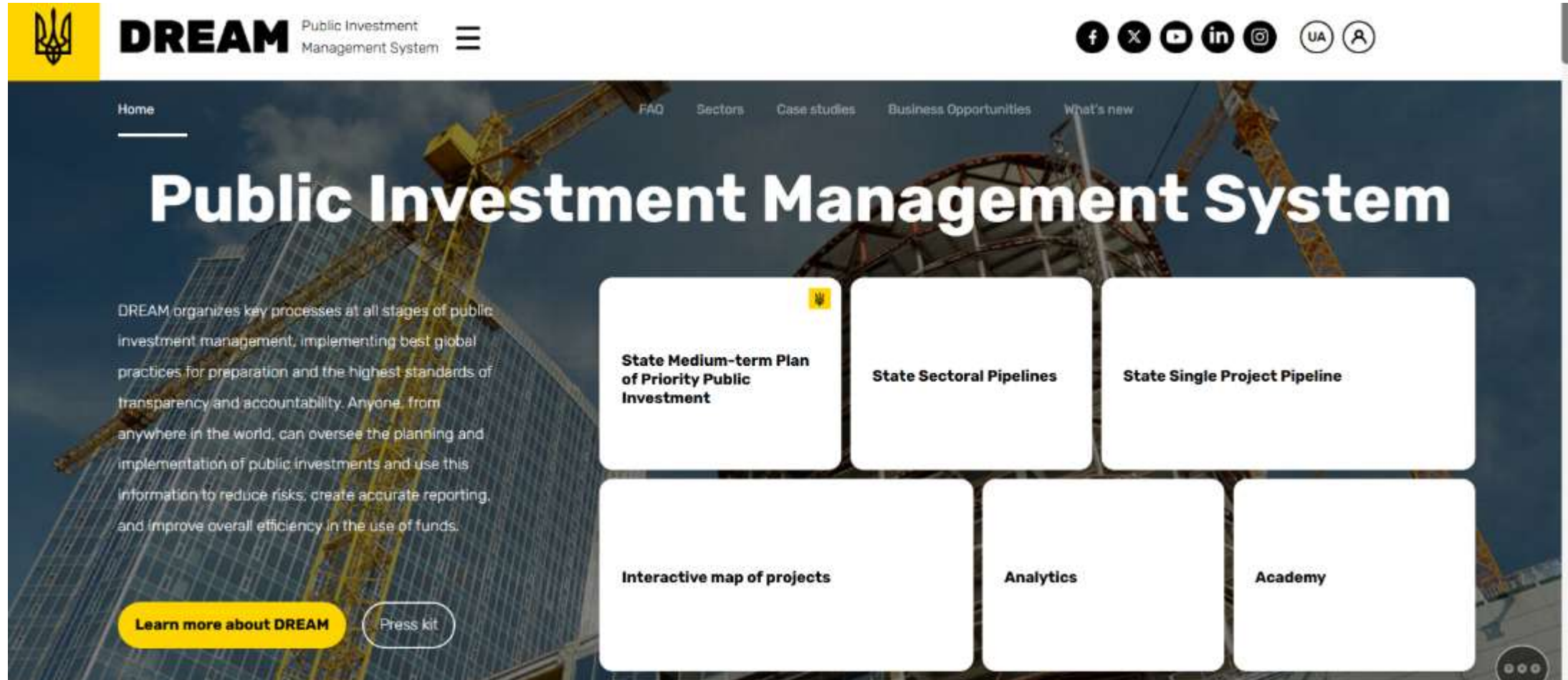
ウクライナ投資プロジェクト ポータル

«UIPP»

- ウクライナ経済省とキーウ経済大学は、ウクライナ投資枠組み内の投資プロジェクトのデジタルデータベースを発表した。
- UIPPは、投資機会の中心地として、投資家を結びつけ、経済発展を加速させ、ウクライナの潜在能力を最大限に引き出すことを目指している。

«DREAM»

説明責任のある管理のための
デジタル復興エコシステム



ウクライナ投資プロジェクト・ポータル

«UIPP»



ウクライナ投資における大きな障壁の一つは戦争リスクであり、投資促進のために戦争リスク保険の仕組みが導入されている。今後のウクライナへの投資促進のために、さらに整備されることが期待される。



政府機関の保証

いくつかの国の政府は、ウクライナへの投資を支援するために、特別な投資保証メカニズムを導入した。

日本は最初に戦争保険への拠出を発表した国である。日本政府機関(NEXI)は、投資家に対し、最大2,000億円(14億USD)までの信用枠を利用できるオプションを提供している。



WB MIGAメカニズム

2023年、世界銀行の多国間投資保証機関(MIGA)は、ウクライナの民間投資家向けに初めて投資保証を提供した。

また、URC25 (ウクライナ復興会議)で、MIGAは2つのプロジェクトに対して**1億8500万EUR(約2億2000万USD)**の新たな保証を発表した。



ウクライナの戦争リスク保険制度

2024年9月、ウクライナ国際準備銀行(NBU)と経済省は、完全に機能する戦争リスク保険制度の設立を目指すコンセプトを発表した。

また、複合的な戦争リスク保険制度に関する法案(Draft Law)が2024年12月30日に政府に提出された。

ウクライナ・ビジネスの現状認識と可能性

ウクライナ進出の日系企業は、大手商社・自動車販売・家電などに限られ、約40社と限定的である。
ウクライナのビジネス関連の情報が不足している一方、安全とリスク管理上の課題に対して懸念がある。



ウクライナにおける日系企業のビジネス

ウクライナ進出の日本企業数は約**40社**で、特に生産拠点は限定的。主な企業は下記の通り。

- ・ 大手商社：丸紅、伊藤忠商事、双日、三菱商事、住友商事
- ・ 自動車(販売代理店)：トヨタ、マツダ、スズキ、スバル、三菱自動車
- ・ 建設機械(販売代理店)：コマツ、日立建機
- ・ 製造業：矢崎、SWS、フジクラ (ワイヤハーネス)、JTインターナショナル (たばこ)
- ・ IT・通信：日立(2021年にグローバルロジック買収)、楽天 (Viber、**2024年**にキーウオフィス開設)
- ・ 電機 ほか：パナソニック、ソニー、マキタ、横河電機 など

ウクライナ市場・ビジネスに関する懸念

市場リスク、特に安全性、規制上の課題(法規制の不安定性や判例不足)、地政学的な不安定性、そして汚職・腐敗の認識(ここ10年で状況は改善しているものの)といった懸念が、これまでウクライナ市場へのより積極的な関与を妨げてきた。

- ・ 情報の欠如
- ・ 安全とリスク管理上の課題 (全面侵略、EU法との整合化が進む法改正、コンプライアンス、腐敗の認識)
- ・ インフラと物流の課題(インフラの破壊と老朽化)
(2023 JETRO アンケート)

ウクライナ関連の情報収集のために



ウクライナ・ビジネス関連情報はオンラインで入手可能であり、現在は多くの情報は英語でも掲載されている。
ウクライナのサイトはセキュリティ上ウクライナ国外からアクセスできない場合がある。

Web	種類	内容
Linkedin 	SNS	- ウクライナでは多くの政府機関・民間企業・個人がビジネス用SNSとして活用しており、かなりの頻度でアップデートされており。最新情報をモニターすることは可能。 - ウクライナ企業や個人に直接LinkedIn を通じて英語でコンタクトすることも可能。
JETRO	WEB	- ウクライナ関連の基本情報や最新ニュース、制度関連など日本語情報が充実。 - ウクライナの有力企業の紹介 Top100 はぜひご参照ください！
UKRINFORM 	News	- ウクライナのニュース記事(最新情報)の一部を日本語で購読することが可能。 - 英語・ウクライナ語での選択可能。
Ukraine Invest 	WEB	- ウクライナの投資関連情報が充実、最新のニュースがアップデートされている。 - 各地域の情報や、インセンティブの情報等も充実している。(LinkedIn にも掲載)
Invest in Lviv	WEB	- リヴィウ市の投資部のウェブサイト。リヴィウ市に関するビジネス・投資関連の情報が充実 2025年7月にジャパンデスクを立上げ、日本語サイトを開設した。

戦争中にも関わらず、多くの企業が生産活動を継続している。

また、比較的安全なウクライナ西部を中心に堅調に推移している。2023年以降は回復プラス成長。

🇺🇦 ウクライナで進行中の戦争により、多くのビジネスが停止していますか？

- ・ キーウとウクライナ中西部は比較的安全で、ビジネス活動は依然として堅調
- ・ 戦争中にもかかわらず、過去2年間でかなりの投資が流入した
- ・ ウクライナの革新的な企業は、日本企業と協力し、国際的な機会を模索することに熱心である



日系企業にとってもウクライナでの復興ビジネスのチャンスはあるが、十分な市場調査・分析のもとステップを踏んでウクライナへの市場参入の準備を進めていく必要がある。



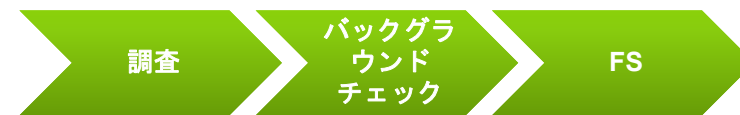
なぜ今、ウクライナなのか？

- 日本に対しポジティブな印象、日本企業との協力に前向き
- 豊富で優秀なIT人材と比較的安い人件費
- ウクライナ復興に向けた政府機関・国際機関の積極的な支援 (大使館・JETRO・JICA・UNDP)
 - 市場調査、フィージビリティスタディ(FS)、バックグラウンドチェック、ビジネスミッション
- EU加盟へ進行中のプロセス(将来の市場へのアクセス)、自由貿易協定
- 全面侵攻の影響で過小評価されている事業・資産
- 堅調な金融政策と一部セクターの規制緩和、輸出へ企業の方角転換

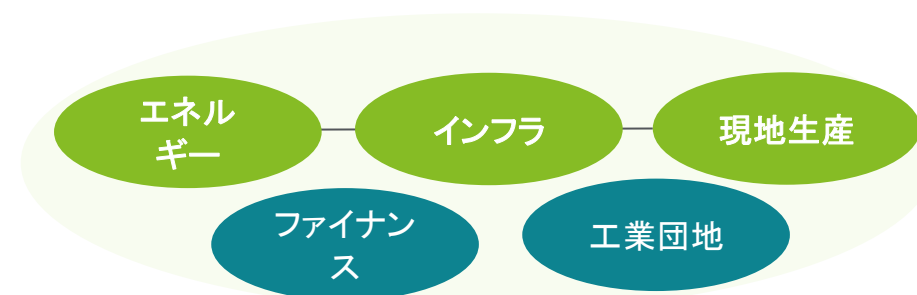
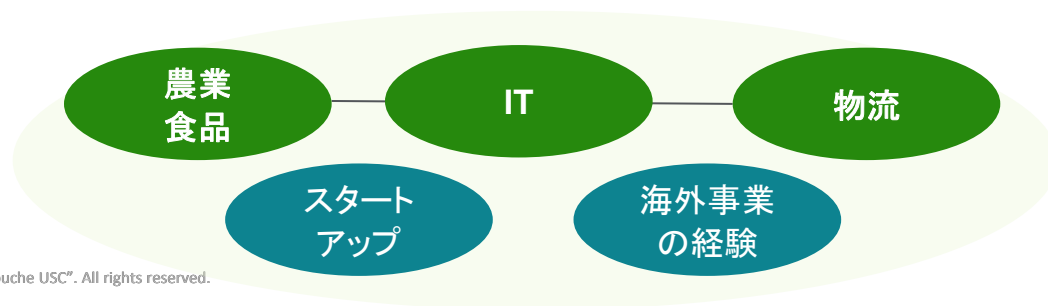


ウクライナでの事業計画

- 市場・事業環境の調査・法規制関連チェック
- 事業スキームの評価
- 現地ビジネスパートナーの選定 (バックグラウンドチェック)
- フィージビリティ・スタディ(FS)



ビジネス協力の可能性のある分野



ご清聴ありがとうございました



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 330,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2024 LLC “Deloitte & Touche USC”. All rights reserved.