

## セッションA

# WTO加盟・APEC開催後のロシア



### 日口間の経済関係とWTO加盟後のロシアのビジネス環境

日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部主幹  
梅津哲也

#### ロシアはいかなる市場か？

まず日本にとっての新市場という意味でロシアをみた場合、その規模について述べると、ロシアの人口は日本よりやや多い1億4,000万人、最大の都市はモスクワで1,000万人を超え、次にサンクトペテルブルクが500万人で続く。それらを含めてロシアには11の100万都市があるが、それらの大部分はウラル山脈より西の所謂「ヨーロッパ部」に所在する。ロシア極東のウラジオストク、ハバロフスク、そしてシベリアのイルクーツクは約60万人で、ロシア極東を市場として捉えた場合、客観的に規模の面からは見劣りする。

その一方、ロシア極東の各都市、特にロシア極東の玄関口ともいえるウラジオストクでは、すでに日本と取引のある企業が多数存在しており、ウラジオストクを基点にしてロシア全土に流通する商品も数多い。日本からの対ロビジネスを考える上でのゲートウェーとしての位置づけが、ロシア極東にはあると思う。言い換えれば、モスクワやペテルブルクは距離的にも遠く、市場規模も日本の中小企業が最初の一步を踏み出すには大きすぎるということかもしれない。その意味であれば、日本企業にとってロシア極東はそれなりの意味を持つものだろう。

ロシアの一人当たりのGDPも着実に上昇している。拡大する市場を狙い、欧米、日本、韓国企業のロシア向け投資が続いている。ロシア極東には日本からの資源やエネルギーを除いては目立った投資案件はないが、日本企業の対ロビジネスへの関心の高まりとともに可能性が増すことを期待する方も多いだろう。

#### 日口貿易関係

日口貿易については、2012年の日本の対ロ輸出は125億9,600万ドル、対ロ輸入は前年比9.1%増の207億6,300万ドルと、輸出入とも過去最高となり、2年連続で往復300億ドルを超えた。中国の3,000億ドルと比べると見劣りはす

るものの、ある意味これからポテンシャルがあるということもできる。品目別では、2012年の輸出は上から輸送機器、一般機械、電気・電子機器、ゴム製品、鉄鋼製品であり、これは90年代からほぼ変わらない。特に2000年代に入ってから12年連続で輸送機器が1位、産業機械が2位となっており、この2品目が輸出の大部分を占めている。ソ連時代は鋼管を中心とした金属製品やプラント輸出の拡大による一般機械の輸出が主流だったので、品目構成は大きく変わった。今後ロシアでの機械設備需要が高まれば、日本からの一般機械輸出が再び増える可能性もある。

輸入は鉱物資源、魚介類、アルミ製品、貴石・半貴石・貴金属、木材が主要品目で、特に、原油・天然ガスをはじめとする鉱物性燃料は2009年以降急速にシェアを拡大している。2012年を見ると輸入全体の77%を鉱物資源が占めており、その中身は、ソ連時代は石炭と原油・石油製品の割合がほぼ同じだったが、現在では圧倒的に原油と天然ガスの比重が高くなるなど変化している。その一方で、ソ連時代に一時は輸入の4割を占めた木材は、現在では品目としては上位にあるものの、シェアは2%台にとどまっている。80年代後半の北洋材の需要減少、90年代以降の中国による大量買い付けがその要因である。以上のことから、細かい品目上の変化はあるがソ連時代を含めて日口貿易は、日本から機械設備を輸出し、ロシアから原材料を購入するという構造が続いていることには変わりがない。

#### ロシアのWTO加盟とビジネス環境への影響について

ロシアはWTOの前身であるGATTへの加盟交渉も含め1993年から交渉を開始し、2011年11月10日のWTO作業部会でロシアの加盟が暫定承認となり、同年12月16日の閣僚会議で正式に承認された。その後ロシアは、2012年7月23日に加盟議定書の批准を完了、その30日後の2012年8月22日に正式に加盟国となった。

WTO加盟により、通常は輸入関税の引き下げなどが期

待されるが、関税引き下げについては、例えば中国がWTOに加盟したときのような大きなインパクトはなかった。ロシアは2012年7月22日に加盟以降に適用される関税率を公表し、加盟時に全体の1割程度の品目で関税引き下げを行った。しかし、すでに加盟交渉のなかで個別品目については2000年代半ばまでに多くの品目で妥結しており、その後ロシアが自主的に関税を引き下げている品目もあったことから、一部の品目では譲許税率が2012年7月時点を下回っているものもあった。よってロシアのWTO加盟のインパクトはそれほど大きくはないということである。別の言い方をすれば、ロシアはすでに関税も一定程度引き下がっており、制度的なハーモナイズも進みつつあるといえる。

ロシアには輸入関税だけでなく輸出関税も存在する。このうち大部分のものは4年以内に撤廃される見通しである。日本に関係する品目では木材の輸出関税は残るが、一定の枠（クォータ）の範囲であればこれまで80%の高率であったものが15%に低減される。日本に輸入されるのはオウシュウアカマツが大部分だが、2013年以降の割当量は過去ロシアが輸出した最大量とほぼ同等であり、クォータを超えて高率の輸出関税が課されるケースはほとんどないのではないと思われる。関税以外ではサービス分野の開放がひとつの特徴といえる。通信、保険、金融などの分野での外資比率規制が撤廃、あるいは緩和される方向である。

本当にロシアのWTO加盟が日本をはじめとする外国企業にとってメリットのあることなのだろうか。一例として、日本企業にも関心の高い自動車輸出を挙げてみる。ロシアの自動車の輸入関税については、2019年までに新車は加盟前30%のところを15%に、中古車については加盟前35%が20%へと、徐々に引き下げられる。この15%、20%を高いと見るか安いと見るかだが、他の先進諸国に比べればまだ高い水準といえる。

また自動車に関しては2012年9月に導入された「リサイクル税」（廃車税、Utilization fee）の問題もある。リサイクル税は主に輸入中古車に対し高額の税を課す体系となっており、WTO加盟で落ち込みが予想される関税収入の補填と、輸入中古車と価格的に競合するロシア国産車の競争力の確保が狙いといわれている。リサイクル税の導入に対

しては、ロシア国内のリサイクル・インフラ整備に資するとの評価がある一方、EUのように非関税障壁として問題視している例もある。

しかしながら、日本側貿易統計を見ると必ずしもロシア向け中古車輸出が落ちているとはいえ、むしろ10月、11月は輸出台数が増加しており、12月はやや減ったとはいえ、リサイクル税導入前と比べて見劣りする数字ではない。何らかの特殊な方法が取られている可能性もあり、リサイクル税の影響について断定的に判断するのはまだ早計かもしれない。

このような状況の中、日系自動車部品メーカーのロシア進出が進みつつある。ロシアへの自動車、自動車部品メーカーの進出を促すため、ロシア政府は2005年以降、優遇措置である「工業組み立て（Industrial Assembly）」措置を導入し、外資誘致を図ってきた。WTO加盟に当たってはこの措置がTRIM協定違反に当たるとの指摘がなされ、当初2020年末まで適用される予定だった「工業組み立て」は2018年6月で適用が終了することとなった。完成車同様、自動車部品もWTO加盟に伴い関税率が徐々に引き下げられる。しかし、自動車部品メーカーは関税率の引き下げ如何にかかわらず、すでにロシアに進出済みの自動車メーカーからの要請を受けることなどから引き続きロシア進出の動きを強めており、関税引き下げというメリットは享受しにくいといえる。

では、ロシアがWTOに加盟したことによって、ロシアに進出した日本企業が期待できるメリットは何かというと、実は表面に出でてこない、あるいは見えにくいところではあるが、制度の円滑な運用が進むことが期待されている。WTOという世界共通のルールが浸透することで、これまで不透明、あるいは運用に幅がありすぎると評されてきた通関などロシアのビジネスの現場での対応に一定の予見性を持つてのではないかという期待である。ロシアではすでに通関手続きの電子申告などが進められており、制度の簡素化・透明化は進みつつある。もちろん他国と比べて未だに不十分なところはあるが、実務の現場での対応がスムーズになれば、今後の日ロ間、あるいはロシアとアジア太平洋諸国との経済関係の一層の緊密化にも役立つことになるものと期待される。



## 日ロ地域間ビジネス推進協議会 —新環境での斬新な構想

ロシア極東商工会議所会頭  
イーゴリ・ボストリコフ

まず、日ロが経済交流を推進できる新たな環境について話したい。ロシア極東はその地理的・経済的理由により諸外国との貿易・経済協力を推進・拡大できるロシアの中で非常に特異な地域である。かつてロシア極東地域を国内市場やCIS市場から隔離し、経済的バリアを極東の西側に築くという奇妙な風潮があった。しかし近年、特にアジア太平洋地域諸国との関係拡大によってそれは払しょくされており、2011年比で2012年のロシア極東地域の貿易高は6.8%増の360億ドル、輸出は約4%増の260億ドル、輸入は15.6%増の約110億ドルである。そのうち最も貿易高が多いのはAPEC諸国であり300億ドルで全体の約84.2%を占め、前年比9.8%増となっている。貿易相手国も8%増え145カ国となった。ロシア極東の貿易主要3カ国は韓国、中国、日本であり、ロシア極東からの輸出では日本は第2位、輸入では総輸入高の17.9%を占める第3位となっている。

ロシアおよびロシア極東の既存の貿易状況の変化としてロシアのWTO加盟が挙げられる。加盟以前から既にロシアはWTO加盟国に示される条件のほとんどを満たしていた。WTO加盟による影響は経済発展のレベルや対外貿易の発展度によって地域で異なっている。極東地域においても、総合的に判断を下すには一定の時間がかかるだろうが、加盟によってこの地域の貿易構造、特に原料部門での大きな変化はないだろうとされる。同時に極東地域の経済界の一部は自分たちの可能性についてまだ慎重であり、加盟がロシアに与える影響は複雑である。競争の圧力が国内に迫っており、新しいビジネス環境へのロシア企業の適応準備が十分ではないことが挙げられる。

WTO加盟が極東にもたらすよい影響としては、長期外国投資や近代的技術を様々な経済部門へ誘致できる、外国市場へのアプローチがしやすくなる、ロシアの輸出規制が緩和される、通関手続きの透明性や簡素化が図られる、国内の技術基準が国際的標準に近づく、国際協力全体が改善されるなどが挙げられる。

国際協力全体を改善するという意味でさらに、ロシア中央政府の対極東政策がこの10年間で抜本的に変化しており、競争力のあるダイナミックな地方経済の構築、住民の

生活向上、豊かな天然資源の集中的な開発、インフラ整備等に具体的に取り組んでいる。2011年に極東バイカル地域開発基金が設立され、同年に設立された極東開発省はすでに今年、中央政府に極東開発案を提出しており、追従型発展モデルにかわり先駆型モデルへ転換するといった提案がなされている。

総生産は2.6倍、人口の150万人増加、投資高が3.4倍増大することが見込まれている。現在、極東発展のための投資家・企業家への様々な優遇措置が検討されている。重要なことは如何なる戦略・計画をとるにしてもロシア極東の発展はアジア太平洋地域との協力拡大に密接に結びついており、それがロシア経済の近代化の現実的な道を構築するということである。極東を独創的な推進力として、ロシアのアジア太平洋地域への統合を推進すべきである。であるからこそ「地域と世界との統合」が2012年9月のウラジオストクAPECでの重要な議題の一つとなった。ロシア極東の発展はアジア太平洋地域の発展と強く結びついていることを示している。

### 日ロ関係—問題と展望

現在、既に極東とアジア太平洋地域とは一定の貿易経済関係が結ばれている。極東ロシアにとって日本は常に第3位までの貿易相手国に含まれてきた。過去10年、日ロの経済関係は安定的とはいえない部分もあるが常に進行してきた。

2012年の日ロ貿易取引高は300億ドルという記録的数字となった。ロシア極東と日本の貿易高は84億ドルとなり、金融危機前の2008年の水準と比較しても14億ドル増加した。また、ロシア極東地域はロシア全体と同様に黒字で、その額は64億ドルである。地域の貿易品目は偏りがあり、ロシアの輸出品目は83%が機械製品であり、輸出品目は95%が原材料である。2012年のロシア極東における主な対日輸出品目はLNGと石油である。木材や水産物の占める割合は大変低かった。いずれにせよロシア市場が日本にとって魅力的な貿易相手であることは間違いない。日本企業はシベリアや極東で大規模な協力を行う用意があると幾度となく述べてきた。この開始を物語るのがビジネス、技

術、文化というテーマで今年2月末に開催された日ロフォーラムであった。石油・ガスエネルギープロジェクト以外での将来性のある協力分野として挙げられたのは地熱発電、航空・宇宙産業、造船、水産加工、貨物輸送、交通網建設、観光などである。

こうした協力には通常、大手企業の参加が見込まれるわけだが、地域間交流発展や中小企業の誘致に関して言うとは様々な状況がある。日ロビジネスの障壁となっているものは多く、ビジネスチャンスや対外経済活動への法的規制、習慣や規則等に関する情報がない、ということである。中小企業にとってはコミュニケーションの問題、財源不足、人材不足なども挙げられる。日本の実業界にとってはロシアでビジネスを行うしかるべき状況が整っていない、つまり行政の介入が多い、法的基盤が不安定、法律の勝手な解釈、煩雑な入国手続、インフラの不備や高額な使用料などが挙げられる。ロシア側にとっては、日本進出の難しさは規制の特殊性、高い競争率、将来性のある日本のパートナーを見つけることができない、などが挙げられる。

#### 地域間協力促進へのサポートシステムづくり

これらのハードルを克服するためには貿易経済関係を支援促進する組織が必要である。また、二国間の協定を守ることも大事である。支援体制に関しては、ロシアには商工会議所がある。また、産業別輸出業協会、地方毎のビジネスセンター、日本センター内のビジネスマンプラザなどが挙げられる。それぞれの組織、能力、予算形態、範囲には差がある。地域間協力プログラムは、姉妹都市同士で推進されているものもある。「北海道とロシア連邦極東地域との経済協力に関する常設合同委員会」などが日本・ロシア双方から投資協力に関して尽力しているが、地方間の協力のために情報を提供し、コンサルティングを行えるような組織の設立案が出された。

地域間貿易投資促進の具体的な組織設立のアイデアは2011年2月のこのNICEにおいて日本側から発案された。同年10月にハバロフスクで開催された極東国際経済フォーラムの一環として行われた「日ロ地域間協力会議」でもこのような組織を「日ロ地域間ビジネス推進協議会」という形で設置する可能性の検討が具体的提案として記録され

た。そして同年11月のユジノサハリンスクでの第4回日本ロシア東部・地域間経済協力会議や、2012年3月のERINAにおけるワーキンググループ会議を経て、「日ロ地域間ビジネス推進協議会」設置に関する実務的問題が討議され、活動の方向性が定められた。協議会は日・ロ双方によって構成されることが決められ、ロシア側事務局は極東ザバイカル経済協力協会事務総長筆頭代理のアナトーリー・ブールイのほか、極東商工会議所会頭のイーゴリ・ボストリコフ、外国貿易銀行ハバロフスク支店長エブゲニー・オルロフで構成される。更に協議会のメンバー編成など具体的な協議が2012年6月にハバロフスクで開催され、そこでは2012年の活動計画、次にあるように協議会の具体的な機能も定められた。

- ・日ロ地域経済関係における特徴的な問題の分析を行い、障害克服のための助言を作成する。
- ・日ロ経済協力の拡大と多様化のための具体的可能性を特定する。
- ・投資、新技術を誘致・促進する。
- ・日ロ経済界の対話促進；具体的には会議やビジネスミッションを実施する。
- ・パートナー関係の促進・構築を行う。
- ・情報提供、コンサルティング、データベースを構築する。
- ・二国間貿易経済に積極的な非政府組織の交流に対してサポートを行う。

ロシア側からは「協議会」に連邦極東管区のはほぼ全ての地方自治体が加盟した。人数にして約50名、この中には産業、金融、農業、運輸、観光、地方自治体、連邦機関、地方商工会議所、企業家の代表が含まれる。本年は予定通り極東企業家グループを編成し、代表団を日本へ派遣する予定であり、秋には同様に日本からも受け入れ予定である。また、日ロ地域協力フォーラムの開催が検討されている。さらに協議会ホームページ作成、産業別協力プロジェクトバンクの設置が見込まれている。

最後に「協議会」設立のアイデアが極東のビジネス界で支持されたという事実は、多くの問題・障害に拘わらず日ロ貿易投資協力のポテンシャルが大きいことを示している。よって、その実現のために我々は不断の努力を続けなければならない。



## ロシアにおける企業経営と人的資源管理：研究動向と実態

富山大学極東地域研究センター副センター長、教授  
堀江典生

この発表は、一橋大学経済研究所共同利用・共同研究拠点プロジェクトである「ロシア企業の組織と経営行動に関するミクロ実証分析」の成果の一部である。この共同研究で、私の役割はロシアの企業経営における人事労務管理がどのように変化したのかを捉えることにあり、ここにとりあげるのには、ロシアの430社の株式会社経営幹部を対象とした2009年の独自アンケート調査をもとにした研究成果である。

ここで調査対象となった企業は、華やかなビッグ・ビジネスや多国籍企業ではなく、ロシアのありふれた普通の工業企業であるが、それと同時にこれらの企業は、リーマン・ショックに起因する世界的な経済危機を乗り越えた工業企業でもある。人的資源管理、つまりヒューマン・リソース・マネジメント（HRM）は、コーポレートガバナンスと密接な関係を持っている。一般に、日本の企業は、従業員や系列企業グループなどの利害を重視するステークホルダー型のコーポレートガバナンスであるという。一方、米国の場合、一貫してシェアホルダー、つまり、株主重視型のコーポレートガバナンスだといえる。そのため、日本企業における人事労務部の役割は、欧米企業のそれと比べ、格段に重要な役割を果たしてきたという。ただ、近年、米国でもいかに企業の経営戦略とHRMをコーポレートガバナンスが媒介できるかが大きな関心事となっている。

近年の米国のHRM研究の中核は、高業績作業システム（High Performance Work Systems）であるといつて過言ではない。それは、人事労務管理（Personnel Management）がHRMへとパラダイムシフトしたことを契機としている。経営戦略に沿って、革新的で複合的なHRM施策が高業績をもたらすと考えるのが高業績作業システムである。1980年代半ばまで、米国では日本とは異なり人事部が権威のある経営職能部門になったことは一度もなかったといわれている。というのも、企業のダウンサイジング、アウトソーシング、従業員の非正規雇用化が進むなか、人件費は企業経営にのしかかるコストとして捉えられてきたからである。そうしたなか、人的資本が競争優位の源泉になることを再確認する動きが始まり、そのなかで高業績作業システ

ムが注目されるようになった。米国の戦略的HRMは、米国経済停滞期の1980年代に米国が日本の自動車産業の生産方式を研究するなかで発展させたリーン生産論にその契機がある。いわば、米国産業再生という文脈に、この戦略的HRMや高業績作業システムがあると考えられることができる。

この高業績作業システムは、米国産業復活を印象づけた90年代以降に、HRMの「最善の策」として、途上国や新興国への企業進出について回ることとなった。世界各国のHRMが米国流HRMに収斂していくか、それとも各国固有のHRMに多様化していくか、という論争では、米国流HRMに世界は収斂するとする実証研究が多くある一方で、各国HRMはかならずしも収斂化するわけではないとする研究も根強くある。

ロシアのHRMに関する欧米諸国での研究では、4つの傾向があると考えられる。第1に、米国流HRM手法のロシアへの適用性である。これは、高業績作業システムのロシア現地法人への適用可能性を考察する研究である。その意味で、これは米国流HRMへの収斂を論じる研究である。第2に、HRMにおけるロシアの文化的コンテクストの特殊性を描こうとする研究、これは一見するとロシア固有のHRMの性格を読み解こうとする研究のようにも見えるが、実のところは第一の研究傾向と同じ流れにあり、米国流の手法でうまくいかないところに経営文化の違いを見いだそうとしている。第3がロシア人従業員のモチベーション向上に焦点を絞った研究、第4がロシア研究としてロシア的HRMおよび労働市場の固有の特色を探求し理解しようとするものである。

このように様々なアプローチが試みられているが、圧倒的多数の研究は米国流HRMを基準として、ロシアの人事労務管理の異質性や米国流HRMへの収斂を論じる傾向が強い。こうした研究は、確かに進出する企業のHRM戦略に様々な示唆を与えている。母国HRMの現地での適応を恐れるなという示唆がでてくれば、進出する企業に迷いはなくなるかもしれない。しかし、外来の技術や制度の受入には、それなりの社会的受容能力のようなものが必要であり、現地に見合った変容がなされなければ現場は動かないと私は考える。それゆえ、欧米の研究には、現地の人事労

務管理のあり方を深く理解し、どのようにボトムから適切な人事労務管理を形成していけるかという視点が欠如しているように思えてならない。

我が国では、労働組織を現場にそって観察する研究が盛んである。高度に発達した工業化社会を性格づけている分業の基本的な型は、どれほど発展しようと工場内における工程編成の技術から出発した工程別分業である。ロシアの企業や工場の工程別分業に合わせて配置される従業員とその職務を観察することで、市場経済化における企業労働組織の変化を観察できないだろうか。一般に、職務を具体的に明示しているのは職務記述書 (Job Description) であり、それを作り上げるために必要なものが職務分析 (Job Analysis) である。職務記述書は従業員の募集、選考、給与決定、能力開発、職場のデザイン (Work Design) に至るまで、HRMの諸施策の基盤をなす重要な情報であり、労働組織を形作る細胞である。

旧ソ連時代、職務記述書に相当するものは、「統一賃率=技能資格便覧」であり、全産業の職務・職業が記載されている分類表が「全ソビエト労働者職業・職員職務・賃金等級分類」であった。計画経済では、中央集権的にソ連全体の人的資源を効率的に配分し、平等に賃金分配を行うために、中央集権的に職業・職務が規定されていた。どの企業でも、同じ賃率表で賃金が分配され、同じジョブ・デザインが利用されていたということである。旧ソ連企業の人事労務管理部は、自らジョブ・デザインを行う余地はなく、中央政府と企業との間の従業員配分計画を調整する役割しか担えていなかった。

この統一便覧や職業・職務分類は、現在でも様々な形で利用されており、2004年改訂時点で、8,090職があった。現在のロシア企業においては、そうした便覧を企業のHRMで活用しなければならない法的根拠はなくなったにもかかわらず、この便覧は企業から行政への様々な提出書類に未だに活用されているため、人事労務管理にとって欠かせない便覧であることに変わりはない。私は、中央連邦管区にある建設資材製造企業の人事労務部を訪問した際に、彼らが実際に使っている賃率表を閲覧する機会を幸運にも得た。現在でも活躍しているこの企業が使っている賃金表の職務名は、旧ソ連時代から継承する古い職務名ばかりであった。いくつかの企業で同様の発見を繰り返すなかで、ロシアの製造業の現場の職務はそれほど変化が見られないのではないかと、私は考えるようになった。

この疑問に答えるために、我々は2009年10月から2カ月かけてロシアの工業関連株式会社430社の経営者へのアン

ケート調査を行った。対象企業は2005年に調査した全国の企業859社のうちの生き残り企業である。このアンケート調査で、その企業のHRMで利用されている職務が統一便覧に準拠している程度について質問したところ、完全に準拠していると回答した企業は、全体の59.5%、ほぼ準拠していると回答した企業を含めると96.3%と、ほぼすべての企業がいまだに旧ソ連時代から継承する伝統的な職業・職務分類に依拠していることが明らかになった。

この便覧では、それぞれの職業・職務に対応する賃金等級・賃率が定められている。職務等級・賃率とも完全に「統一便覧」に依拠していると回答した企業は全体の30.8%、賃率は別として職務等級のみに準拠していると応えた企業は31.7%というように、かなりの程度で活用されているのが判明した。この調査の対象企業は、ごくありふれたロシアの企業である。ロシアの一般的な製造業企業はいまだ、自ら職務記述書を作成し、ジョブ・デザインを行い、それに応じた賃金等級や賃率を決定するというHRMの根幹部分については、いまだ対応していないことが見えてきたのである。

このように、ロシア企業では、旧ソ連的な人事労務管理制度を引き継ぎ、基本的なジョブ・デザインを変更することなく経営されている。ただし、それだからといって、グローバルHRMへと収斂しようとしないうる旧態依然とした人事労務管理だとロシア企業を切り捨てるだけでは、リーマン・ショック以後の世界的な危機を生き残った企業を説明するには十分ではないように思う。つまり、計画経済において情報処理自動化のために汎用可能なモジュールとして形成された旧ソ連型職務は、現在も企業を問わず適用可能で、国家統一的な職務規定が現場の労働組織化を邪魔せず、融通が利く職務であったため、現在も生き残っていると考えることもできるのではないだろうか。

中国でも伝統的な人事労務管理は変化し、市場化が進むにつれて複雑でハイブリッド化したHRMが現れつつあるといわれる。ロシアのコーポレートガバナンスは、HRMを企業戦略の一環に組み入れることには成功していないように見える。しかし、米国流HRMへの収斂をロシア企業のHRM改革の唯一の道筋と考える必要はない。ロシア進出において、現場をどのように動かすことができるかは、単純に本国HRM手法をロシアへ移植することではなく、ロシアが固有にもつ現場の論理を理解し、それを活用しながら現地HRMをハイブリッド化していくことも重要である。



## ロシア企業管理における福利厚生の実態と方向性

新潟大学経済学部准教授  
道上真有

一橋大学の「ロシア企業の組織と経営行動に関するミクロ分析の共同プロジェクト」での私の役割は、ロシア企業の福利厚生の実態を捉えることにあり、同プロジェクトで実施した2009年の企業アンケート調査結果の分析から、ロシア企業の福利厚生実態について研究成果の一部を報告する。

かつてソ連企業の従業員に対する福利厚生は、非常に手厚いものであり、中でも住宅は国によって支給されるものとされ、その多くは直接勤務する企業や工場を通じて人々に支給されていた。ソ連企業にとっても優秀な人材を獲得するための手段として、従業員用住宅、いわゆる社宅の充実に努めてきた歴史もある。ソ連崩壊後、ロシアが市場経済に移行したことで、それまで企業が提供・負担してきたとする様々な福利厚生は大幅に縮小され、企業管理・経営がスリム化したといわれる。2009年に実施した私たちの企業アンケート調査では、現在のロシア企業経営・管理における福利厚生の意義の変化・位置付けを調べるため、次の4つの項目、①従業員用住宅（借上げ・所有）、②医療保険負担、③食費補助、④交通費補助、の有無とその意義について質問した。

430社に対して実施したアンケート調査からは、医療保険料を負担する企業数は全430社中70%に相当し、食費補助の企業割合が55%、交通費補助企業割合が50%、社宅提供（借上げ・所有）企業割合が19%という結果が得られた。ロシアでは従業員の年金や強制医療保険も含めた社会保険料の雇用主負担義務があるため、医療保険料を負担する企業数が最も多くなることは明らかだが、食費や交通費補助を支給している企業も半数に上ることが判明した。

福利厚生4項目の中で社宅を提供している企業割合は19%と最も少ないが、先行研究と比べると高い保有率であるといえる。ソ連邦が解体しロシア市場経済に移行してからは、世界銀行の勧告もあり、企業に保有されていた社宅は地方自治体へ移管され、企業所有の住宅は統計上から激減した。ソ連末期の1990年にロシア全土で45%であった企業の社宅保有率は、2000年には7.8%になったとの報告がある。この7.8%の存在は、僻地の厳しい自然環境地域に立地する資源産業など地域特性から社宅を提供せざるを得

ない企業や、慢性的な赤字財政に悩む企業城下町（monogorod）に立地する企業が、地方自治体に代わって社会インフラを負担するため社宅とその住宅公共インフラを負担し続けるといった、特殊な事情を抱える企業に限定されるものと目されてきた。しかし2009年のアンケート結果からは、特殊な企業に限定されるとはいき切れない社宅を所有する企業の高い割合が示された。社宅のみならず他の福利厚生項目にも視野を広げて考えると、現在のロシア企業における福利厚生の存在意義が依然として高いことがうかがえる。

それではどのようなロシア企業が、現在のロシア経済情勢の下でも福利厚生を支給しているのだろうか。福利厚生の支給企業と非支給企業との間で、企業に関する様々な項目で差があるのかどうかt検定を行い、福利厚生を支出する企業の特徴を明らかにすることを試みた。検定に際しては次の二つの点について考慮した。第1の点は、企業自体の性格によるものである。すなわち、従業員数や売上高、財務状況や工業部門、企業の成り立ちや株主構成など、その企業自体の概要に関する項目に加えて、ホワイトカラーや熟練労働者といった各種人材の採用困難度や労働組合など労使関係に関するものである。さらに分析にあたっては、福利厚生の意義についての質問に対する企業からの回答も加味した。

第2の点は、立地する地域と企業との関係に関するものである。例えば、企業が立地する地方自治体に対して、住宅公共設備の維持や、学校・道路の補修・維持等を行ったかどうかについてのアンケート回答を分析の検定項目に設定した。また逆に、地方政府から企業が電気料金やその他公共料金の割引や税の優遇などといった各種特典や補助を受けたかどうかについての回答結果も検定項目に加えた。さらに、立地する地方自治体の財政や失業率の状況や、企業城下町に立地しているかどうかもアンケート回答とは別に分析に加味した。ロシア地域発展省による企業城下町の定義は2種類あり、「①単一の生産技術工程の枠内で活動する一つまたは複数の企業があり、そこで当該居住区の経済活動人口の25%以上が就業していること。または、②単

一の生産・技術工程の枠内で活動する一つまたは複数の企業があり、その生産が当該居住区鉱工業生産の50%以上を占めていること。」とされている。2012年1月時点でロシア地域発展省は、ロシア全土で333地域をこのような企業城下町として認定している（ロシア地域発展省令2012年4月17日付第170号）。

今回の報告では、前述の4つの福利厚生項目すべてに共通する企業の特徴に限り述べることにする。検定の結果、福利厚生を支給する企業は、1,000人以上（非支給企業と比べると従業員数が2～4倍（各福利厚生項目によって倍率にばらつきがある）、総売上高10億ルーブル以上（同、約7～10倍）の優良な大企業に多いことが判明した。また、従業員の労働組合参加率が高い（各福利厚生項目によって約60～67%の参加率）という特徴も現れた。企業の成り立ちとしては、92年以前の国有企業が民営化された企業と、92年以降の新規設立企業の双方に多いという結果が得られた。さらに、福利厚生を支給する意義を、自社企業の事業に対するイメージや自社幹部に対する従業員のイメージを肯定的なものにするために有効であると考えられる企業が多いことが示された。地域との関係では、地域に対して何らかの支援を行っている企業と、反対に地方政府から何らかの補助を受けている企業に、福利厚生を支給する企業が多いことが分かった。

他方、分析の結果から、福利厚生を支給する企業の特徴に関係が強いと考えられた要素が、むしろ関係性がないか弱いという結果も示された。たとえば、企業城下町といった特殊な地域であることや、立地する地方自治体財政が慢性的な赤字を抱えており、社会インフラ負担を企業が負わざるを得ないという事情が、ロシアの地方の一つの特徴として伝えられている。しかし2009年に実施したアンケート結果からは、そのような先行研究や通説とは異なり、企業城下町であるかどうかや、地方財政が赤字か否かは福利厚生を支給する企業の特徴とは無関係であることが判明した。ロシア地域発展省の企業城下町333地域のリストに該当する企業は、アンケート回答を得られた全430社中8社でしかなかった。特に社宅に関して限定すれば、その8社中、社宅を所有している企業は4社に留まった。アンケート回答全430社の中で社宅を提供していたのは82社であり、そのうち78社（社宅所有企業全体の95%）が企業城下町とは無関係の企業であったことが判明した。

また、僻地に多い資源産業や郊外で生産する製鉄所といった工業部門による特性も、福利厚生を支給・非支給に対して統計的に有意となる違いをもたらさなかった。このほか、株主構成における連邦政府や地方政府の所有割合の

多寡や、株式会社形態の公開型・非公開型の違いについても、福利厚生を支給・非支給企業を区別する有意な差をもたらさなかった。さらに、ホワイトカラーや経営幹部、熟練労働者といった各種人材の採用困難度や失業率の高さも、福利厚生支給の有無に影響を与えなかった。

例えば交通費補助に限って言えば、交通費補助支給企業は、非支給企業よりも立地する地域の失業率がむしろ低いという結果が得られた。このことは、失業率が高いために交通費を補助するのではなく、労働者の離職率や入職率がむしろ高い地域に立地する企業が、労働者の定着のために交通費を補助する傾向にあることを意味しているともいえる。

アンケート調査結果の分析をまとめると、ロシア企業管理における福利厚生の実態と方向性について、大きく2点に集約されると考える。それはロシア企業管理における福利厚生面からみた「変わらないロシア」の側面と、「変わりつつあるロシア」の側面の2つの側面である。1点目の「変わらないもの」とは、現在のロシア企業にとって福利厚生を支給する企業に多い特徴として、元国有企業であることや、従業員数が多く、労働組合の影響力が強い企業であること、また、立地する地域の社会インフラを維持する支援を行っていたり、地方政府からの補助を受けるなど、地方政府と企業との相互依存・補完関係にある企業が、福利厚生も支給する傾向にある。このような特徴は、ソ連企業の特徴が依然として残存している状態であるとの解釈が可能になる。

2点目の「変わりつつあるもの」とは、ソ連時代の企業慣行や惰性ではなく、新しいロシア市場経済の中で積極的に福利厚生を支給する企業を見出そうとしているロシア企業の一面である。福利厚生を支給する意義を、自社幹部へのイメージや自社のビジネスイメージの形成のために役立てると回答する企業が多いことや、92年以降に新たに設立された企業でも福利厚生を支給する企業が多いことから考えられる、ロシア企業の福利厚生に対する積極的な姿勢である。このような新しい傾向を示す企業の主な特徴としては、株主構成や経営陣構成において連邦・地方政府役人の参加率が低いこと、財政赤字に悩む企業城下町の企業ではないこと、失業率の低い地域に多いことなどが挙げられ、通説であった地域特性や地方政府との相互補完関係によって強いられた福利厚生支給という特徴は見いだせない。支給できる余裕のできた成長企業から、人材管理上、福利厚生支出の拡充



を図ろうとしている可能性も考えられる。

今後の考察課題として、依然として福利厚生を支給する企業割合が高いロシア企業にとって福利厚生を支給する動機は、ロシアの企業がバナンスにどのような特徴をもたらしているのかという課題が残されている。①地方財政の肩代わりというよりも、公共交通機関等のインフラ整備の遅れや市場の未発達といった、地域特性から要請される強いられた負担として福利厚生を支給するのか、あるいは、②

ソ連企業倫理や価値観として継承されたものが、現代のロシア企業の社会的責任や社会貢献の文脈で、福利厚生支出も位置付けられていくのか、または、③持続的な企業成長や高度な業績を支える人材管理に効果をもたらすものとして福利厚生が位置づけられていくのか、の3つの方向性がある。これら3つの要素が複雑に絡み合いながら、ロシア企業の福利厚生の意義はその重心が移動していくものと考えられる。



## ハバロフスク日本センター附属ビジネスマンクラブ および日ロ地域間協力発展

ハバロフスク日本センター附属ビジネスマンクラブ代表代理  
サラワト・スレイマーノフ

日ロ協力は環太平洋地域の安定要素であるにもかかわらず、その構築は政治と経済の状況に左右され、飛躍と下降の時期を経てきた。しかしながら、国家間の交流を背景に、ロシア極東と日本諸県との交流は常に支持され、発展してきたと我々は責任をもって言うことができる。これを促進しているのは、互恵的利益の存在、地域の地理的条件、地方行政機関の政治的・行政的支援である。

この地域間交流の場において中小企業は重要な役割を担っている。日ロ中小企業交流発展への積極的参加の好例が、ハバロフスク日本センター附属ビジネスマンクラブの活動である。ハバロフスクのビジネスマンクラブは、日ロ協力のもとで行われる日本での研修受講者や、日本センターのセミナー受講者、あるいは自主的に日本とのビジネスを展開しているハバロフスク地方の住民をメンバーとしている。日本国外務省主催の研修の結果、ハバロフスク地方には日本の保健・医療システムに詳しい医療関係者が生まれ、彼らもまた同クラブに入会し、保健・医療分野でのビジネス交流の発展に貢献している。

日ロの中小企業交流活性化にはいくつかの障害がある。まず、中小企業に関する情報不足である。今日、いかにインターネットが発達したとはいえ、日本の企業にとって極東にどのような中小企業があるかを具体的にインターネットで見つけることは困難である。また、輸入に関しても情報の欠如のため二の足を踏んでしまう状況が具体的に存在する。一方、ロシアのビジネスマンにとっても、どう日本市場へ進出したらよいか分からない状況である。双方の脆弱な情報認識は主要問題の一つであり、もし解決できれ

ば今後の交流発展を非常に容易にするだろう。ハバロフスク地方ではこの種の情報を「中小ビジネス発展センター」で一定の情報を入手することができ、またビジネスマンクラブも存在している。

ハバロフスク地方における日ロ協力の可能性がある分野は、次の通りである。

### 1) 物流・インフラ整備

整備においては機械導入などの可能性がある。

### 2) 小売販売網

ロシアにおいては前払金で小売業を行っているの、それは認識しておくべきである。

### 3) 建築

ハバロフスクにおいては日本の建材、建設機器が多く日本から輸入されている。熱供給エンジニアリングにおいても日本の技術が導入されることもある。道路建設・修理分野についてはロシアで道路の品質の確保が難しく、その補修は日ロの有力な協力分野の一つである。この分野ではすでに国際プロジェクトも推進され、技術者への研修も実施されている。建材工場の近代化も課題である。

### 4) 農業、農水産物の加工

特に水産物加工はロシア極東において有望な分野であり、日本の技術導入が期待される。

### 5) 保健・医療

過去に日本で様々な研修を実施してもらった。現在、ハバロフスクでの日本の機器導入と技術習得も含む研修がハバロフスク知事のイニシアチブでも行われてい

る。その他、住民も含むIT技術研修が行われたり、民間の医療診断センター建設を日本の技術を導入して行いたいという意見もある。

#### 6) 教育

現在、ロシア学生の日本への留学生はそれほど多くはなく、特に長期で日本に留学するというケースは少ないが、今後、日ロで協力できる分野である。

#### 7) 観光分野

ハバロフスクー東京便は今後、東京をトランジットの拠点として活用することが期待される。トランジット客に対しては日本査証免除措置の検討も望まれ、一次入国・観光ができるよう日本・ロシアの観光企業が協力することが考えられる。

#### 8) IT技術

物流分野での活用が考えられる。IT分野に対する日本の投資は全体の2%に留まっているが、現在ハバロフスクではITは成長分野であり豊かな経験のある日本は良質の製品・サービスをハバロフスクに提供できるだろう。

WTO加盟後のロシア経済は変化しており、日ロ協力関係は更に発展するだろう。今までNICEのような会議で両国間の様々な問題の存在が強調されてきたが、日ロ地域間ビジネス推進協議会の設立によって、問題提起だけでなく、今後は具体的な措置をとり両国ビジネス、地域間交流を更に発展させられるものと思っている。



## 日ロ地域間ビジネス推進協議会について

公益財団法人環日本海経済研究所副所長

杉本侃

極東ザバイカル経済協力協会事務総長筆頭代理

アナトーリー・ブールィ

(杉本) 2011年NICEで「協議会」を作ることが提案され、昨年9月から事業が開始された。新エネルギーについては具体的なビジネスができる状態になっているし、建築、木材加工、医療等様々なビジネスが動き出そうとしている。まず組織については、組織図にあるように、ロシア側に関しては大規模な構造となっている。中小企業に対して貿易のコンサルティングやアドバイスをを行う機能を持つ機関としては、これ以上の機関を期待することは難しいだろう。一方、日本側については当初、新潟県を中心に組織構成してきたのでロシア側の組織規模と比較すると地域的拡大が必要かと思われる。そのため、北陸環日本海経済交流促進協議会(北陸AJEC)、北海道総合研究調査会(HIT)、東北地方の経済団体などにも協力依頼を申し入れた。その結果、前述2組織からは既に承諾を受けており、日本側組織も北海道、北陸、東北と少しずつ地域拡大を図っている。

組織図にあるロシア側コアメンバーは今回のNICEでも参加・発言を行っている。この来日で日ロコアメンバーによる拡大事務局会議を開催し、本年の活動について討議したので、そこで協議した今後の活動予定などを説明する。昨年は日本からミッションを派遣したが今年は日ロ双方からのミッション派遣を企画したい。日本からのミッション

について言えば、去年は企業の分野が多方面にわたったが、今年は少し業種をしぼった派遣と、商談会を行えるよう期待している。また、協議会の知名度を向上させるための広報についても言及された。日ロの関係者に配布できる協議会説明パンフレットを作成し、中央・地方政府とのタイアップ、日ロ企業における知名度アップに役立てたい。

日ロ協力において、ロシア側からは通常、この協議会が支援の対象とする日本の中小企業、地方企業が参加できないような比較的大規模プロジェクトが提案されることが多い。とはいえ、ビジネスチャンスであることには変わりはないので、こういったプロジェクトの一角に下請等の形で入れるようなメカニズムの策定を検討していきたい。今後の関心分野としては食品、再生可能エネルギー分野、木材、医療、建築、水産加工、観光等が挙げられており、どのような協力ができるかは双方で詰めていきたい。

経済発展省がコーディネーターとして実施している、ロシアで数年前から動き出したユニークなシステムがある。これはロシア地方企業と外国企業とのビジネスマッチングを奨励する目的で、外国企業代表者を10日～2週間程招待するシステムである。外国企業代表者は商談を希望するロシア企業のある地域までの渡航費のみを負担し、その後商

談に必要な国内費用はロシア側が負担するというものである。極東地域ではまだ実例がないが、このようなシステムを使えるのであれば日本の中小企業のロシア極東への関心度も上がるのではないと思われるので、検討をお願いした。

協議会メカニズムは構築されたが、最も困難なのは関心を持つ企業を探すこと、日本企業にロシアビジネスに対して関心を持ってもらうことである。協議会にとって何よりも大切なのはビジネスにつながる成果を出すことであるとは言うまでもない。

(プーリイ) 今回の協議会関係者の発表をまとめたいと思う。2000年以降、極東経済は発展を続けており、石炭、木材、石油、天然ガスなどの分野でもプロジェクトが動いている。今日この場には数十年単位でロシア極東との協力事業に尽力していただいた日本人の方々の姿を見ることができる。ここにあらためてお礼申し上げたい。

21世紀になり、極東における日ロの協力事業は多少スローダウンしたのは事実である。極東の日本商社事務所の閉鎖があり、貿易量にも陰りがみられた。とはいえ日ロ協力の可能性が小さくなったわけではない。極東の経済発展にロシア政府も本腰をいれている様々なプロジェクトが実

現されるようになった。パイプライン建設などもその一つに挙げられよう。2月28日に東京で行われた日本・ロシアフォーラム（毎日新聞、ロシースカヤ・ガゼータ共催、ERINA等後援）にイシャエフ極東開発相が出席し、水産加工など多角面でのプロジェクト実施分野についての発表を行った。また、日本ビジネス界に対しては、協力のアプローチの仕方や、協力分野の可能性について今後更に探求する必要性を強調した。今回の訪日で、我々協議会ロシア側からロシア企業が関心を持つ約90のプロジェクトリストを日本側へ提出した。今後このリストから実現できるプロジェクトが生まれることを望んでいる。

この10年間で日本とロシア東部が協力していくためのベースができたと思う。かつてそれは材木であり、石炭であったが、これら伝統的輸出品目に加えて、今後日ロ地域協力は一段階レベルを上げ、新しい局面を迎えなければならない、というのが双方の共通見解である。ロシア極東は日本が戦後果たしてきたような経済発展とは異なる道を歩んできたが、徐々に港湾の整備や住宅問題の解決など、これまでの懸案は解決の方向で進んでいる。中古車輸入に代わり新しい協力の形態・新車現地生産という時代に入ってくる。実業界の日本・ロシア極東双方の利益にかなうようにWin-Winの関係を築いていきたいと思う。

