

ハバロフスク・ビジネス研修に参加して

ERINA 調査研究部研究主任
志田仁完

2017年10月1日から8日の一週間にかけて、ロシア極東のハバロフスク市を訪問し、ビジネス研修に参加した。この研修は、経営者（マネジメント層）の育成を目的

とした大統領プログラム（Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации）の枠

組みにおいて実施された国際交流事業の一つであった¹。この大統領プログラム自体は、ロシアの市場経済化を進める中で不足していた企業人を育成する必要性に

¹ 詳細に関しては、本事業のウェブサイト (<http://www.pprog.ru/>) を参照されたい。また、ハバロフスクでのプログラムに関しては、次のサイトを参照されたい：http://www.pprog.ru/news/16/3298/?sphrase_id=13913。

迫られて開始されたものである。プログラムは1997年7月23日付けの「ロシア連邦の国民経済の組織化のための経営者育成に関する」第774号大統領令に端を發し、1998年から続けられている。今年は事業開始から20年目にあたる年である。この事業は、経済発展省の依頼を受けて、その所轄官庁である連邦予算機関・連邦経営者育成リソースセンターによって実施されている。事業の主な対象は若い経営者候補や起業家であり、研修生は国内の大学（ほぼ全地域、120の大学）で研修を受けたのちに、国内外の企業などで実務研修の機会を与えられる。毎年300～400人の卒業生を輩出している。また、ロシアでのビジネスチャンスを求める外国人を招待し、現地での研修やビジネスマッチングの機会を提供する事業なども行っている。

今回私が参加したプログラムはこの招聘プログラムであった。これまでもこのような外国人招聘プログラムはロシアの欧州部を中心に実施されているが、ヨーロッパ人の参加者が多数を占めていたようである。今回の極東でのプログラムを実施したハバロフスク国立経済法律大学はこれまでロシア人を対象とする大統領プログラムを20年にわたり実施しており、多くの卒業生を日本での研修に送り込んできたが、外国人を招聘するプログラムに参加することは今回が初の試みとなった。プログラムの実施には地方の文部科学省、経済発展省、保健省、ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所も協力した。

今次の事業は「ロシアにおけるビジネス—共同事業」（*Бизнес в России - совместная кооперация*）と名付けられており²、ロシアでのビジネスに関心がある外国人に対して、ハバロフスク地方でのビジネスの現状や特性、チャンスやポテンシャルに関して研究者や専門家が講義を行い、企業訪問をアレンジしたのちに、可能であれば現地企業と実際に商談を行うようにプログラムが組まれていた。渡航費を除けば、宿泊費や滞在費などすべてがロシア側の負担によって実施されている。

このプログラムに参加したのは、ビジネスマン、団体職員、経営者など計12人の日本人である。以下で簡単にプログラム日程を見ていく。

- 10月1日(日) 現地到着、ミーティング
- 10月2日(月)
 - 午前:プログラム開催式、講義(1)(2)
 - 午後:工業団地「アヴァンガルド」および企業への集団訪問。
- 10月3日(火)
 - 午前:講義(1)(2)
 - 午後:個別企業訪問
- 10月4日(水)
 - 午前:講義(1)(2)(3)
 - 午後:集団企業訪問、ビジネスマッチング(1)(2)
- 10月5日(木)
 - 午前:講義(1)、企業への集団訪問
 - 午後:大統領プログラム20周年記念式への参加、個別企業訪問
- 10月6日(金)
 - 午前:講義(1)(2)
 - 午後:個別企業訪問、教育プログラム修了式
- 10月7日(土)
 - プログラムの評価とフィードバック、ハバロフスク市内見学

10月8日(日) 帰国

ハバロフスク滞在中は非常に多くのプログラムが盛り込まれており、最終日を除けば、自由な時間がほほいほどであった。基本的には、午前中に講義、午後企業訪問などが設定されていた。講義パートでは、ハバロフスクの経済状況に関する講義のほかに、複数回にわたって「先行発展区」に関する説明が行われた。ハバロフスク地方は、「ハバロフスク」、「ニコラエフスク」、「コムソモリスク」の3都市において先行発展区を、「ワニノ港」において自由港を展開し、投資家に対して税制優遇措置などを実施しており、投資誘致に大きな関心を持っている。講義では、極東の地域経済の専門家(写真1)や、投資エージェンシー、地方経済発展大臣、外国投資案件に従事する法律事務所の専門家によって様々な側面から先行発展区などのハバロフスクにおける事業展開の現状が説明された。

以下では、企業訪問を中心にいくつかのプログラムをピックアップして報告する。

プログラム1日目(10月2日)の午後実施されたのが、工業団地「アヴァンガルド」(写真2)とその入居企業の「エネルゴ・インパルス社」への集団訪問であった。こ

写真1 O・レンジン氏(ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所副所長、ハバロフスク地方経済発展省評議会議長)による講義



(出所)筆者撮影(2017年10月2日)

² ハバロフスク経済法律大学 website において研修報告が公開されている。http://www.ael.ru/about/novosti/stazhirova-predstaviteley-yaponskikh-organizatsiy-v-khguep/

の工業団地は先行発展区に所在しており、電気や水道などのインフラがあらかじめ設置されている。「エネルギー・インパルス社」は配電盤や電子機器の製造に特化した企業であった。この工業団地の入居企業としては、生鮮野菜の温室栽培を行っている「JGC エバーグリーン社」（日揮株式会社が出資している）があり、先行発展区の成功例として頻りに取り上げられる。しかし、今回の訪問時に会議が開催されていたようで、温室内に入ることはできなかった点は非常に残念であった。

工業団地に訪問した後で、さらに「きれいな惑星社」（写真3）と「極東ポリマー社」というごみ処理工場へ訪問した。この

2つの工場ではハバロフスクの事業所からプラスチック製品を収集し、手作業で分別し、洗浄し、さらにチップに加工したのからビニール袋などを生産している。ほかにも収集した段ボールなどは沿海地方ウリリスク市の工場へ輸送するということがあった。

プログラム2日目（10月3日）の午後には、個別企業訪問が行われた。研修の参加者は、それぞれの関心に応じてあらかじめ訪問先企業の希望を出しており、その希望に基づいて企業訪問が設定された。私が訪問した企業の一つは、「メディアテクノロジー・コミュニケーショングループ」株式会社である。この会社は、設立から1年

半しかたっていない新しいPR広告企業である。主な事業として、「ハバロフスクエ・プレーミア」や「コサック」といった新聞を発行している。「ハバロフスクエ・プレーミア」紙は5万部発行されており、有料で販売されるとともに、地方行政府などの公共機関で無料配布もされている。同社はまた有料の記事などを掲載することで企業のPRを行っているという。同行した日本人のビジネスマンが質問したところ、場合によるが、新聞記事は5万ルーブル、テレビ広告などは10万ルーブルからPRを行うということであった。

プログラム3日目（10月4日）の午後には、ビジネスマッチングがセッティングされた。今回の事業のメインプログラムとして位置づけられ、ハバロフスク側としては、ここから何らかの商談成立や事業展開を期待していたと思われる。1時間半程度のセッションが2回行われ、企業の代表者らと個別の話し合いがもたれた（写真4）。このビジネスマッチングには小売、建設、医療、スポーツジム、旅行、教育、通信、製造業など多岐にわたる分野から合計で約50社が参加した。これらの企業（または組織）の中には必ずしも国際的な事業展開を予定していないものも含まれていた。私の目的は商談ではなかったが、相手側もそれを承知で事業内容や現在の事業に関して快く話してくれた。私が話を聞くことが出来たのは、小売企業「サムベリー」、ハバロフスク地方立職業教育発展研究所、通信会社「メガフォン」、家具会社「フォルマト」、ジム「エムカー・スポーツ」、法律事務所「ザコン・デーバー」、木材会社「レスプロム・デーバー」などである。参加企業の中には、日本人参加者の個別訪問先となる企業も含まれていたため、ビジネスマッチング後の訪問が実現した参加者もいたようである。

プログラム4日目（10月5日）の集団訪問先となったのは、ロシアの最大規模のビール製造企業である「バルチカ社」のハバロフスク工場であった（写真5）。バルチカ社はロシアの各地で工場を建設し、現地生産を行っている。ハバロフスク工場では、バルチカの主なビールの他に、現地消費者向けのローカルブランド「デーバー」（「極東」という意味）やアジア向けの米

写真2 先行発展区「アヴァンガード」



（出所）筆者撮影（2017年10月2日）

写真3 「きれいな惑星社」



（出所）筆者撮影（2017年10月2日）

写真4 ビジネスマッチングの会場



(出所) 筆者撮影(2017年10月4日)

写真5 バルチカ社・ハバロフスク工場



(出所) 筆者撮影(2017年10月5日)

を使ったビールを生産しているということであった。

以上で紹介した企業のほかにも、中国製の家庭用洗剤などを輸入販売している「フィタ社」や、医療用機械の販売を行う「メディカル・システムズ・ハバロフスク社」、極東地域でスーパーマーケットを幅広く展開している「ラス・ドヴァ社」、ハバロフスク国立経済法律大学の「上海協力機構・環太平洋地域研究センター」などで多くの人々と面談し、話を聞くことが出来た。フィタ社は日本から天然原料由来の洗剤などの輸入も検討中ということであった。

本プログラムへ参加者は、必ずしもロシアでのビジネス展開を模索している人だけではなく、ロシアへの訪問機会や知識の有無の点で多様であった。しかし、それにもかかわらず、本プログラムは参加者すべてから非常に高く評価されたように私は感じている。今回のプログラムの内容は非常に充実しており、スムーズに運営されていた。これはハバロフスクの行政能力の高さを反映するものであろう。また、今回の事業の成功の背景に、ロシア人の日本における研修の実現をサポートしてきたハバロフスク日本センターの大きな支援があったことを本報告の最後に記しておきたい。