

【未来のビジネスリーダー養成交流事業】 ビジネスレポート

記入日：2015年12月27日

氏名	青木昂平	学校名	小樽商科大学	分野	中小企業論
----	------	-----	--------	----	-------

1. 渡航前の目標（どのような目的意識を持って臨んだか）

北海道の中小企業が海外展開を行う上での進出先として、ロシアの有望性や進出上の課題を理解し、その上で道内企業の海外展開を促進する上での金融機関のあり方を模索すること。

2. スタディツアーの成果（スタディツアーで得た経験・知識）

今回、私自身は寒冷地技術のチームの一員として建設会社、地方政府、大学、領事館、また進出している道内企業などを訪問してきた。以下では、私自身が今回のツアーで得た知識をまとめていきたい。

(1) ロシアの極東連邦管区における特徴

プーチン大統領が施政方針演説でアジアシフトを宣言するなど、ロシアの極東開発は近年急激に進んでいる。2012年のAPEC開催地であるウラジオストクでは、空港の整備や橋の建設、海外企業を誘致する上の税金を優遇した経済特区の設置など、アジア企業と連携しながら極東開発を進めていこうとしている。また2016年の1月からビザの簡素化が行われるなど日露間の人材交流にも力を入れようとしている。では、ロシアの極東連邦管区における特徴としてどのようなものがあるのだろうか。

極東連邦管区とは、「サハ共和国」、「ハバロフスク地方」、「チュクチ地方」、「アムール州」、「カムチャツカ地方」、「マガダン州」、「サハリン州」、「沿海地方」、「ユダヤ自治州」の9つの地方から構成されている。その大きな特徴が、広大な面積と少ない人口である。極東連邦管区は全ロシアの面積の37%をほこる616万平方キロメートルという広大な土地を所有するが、人口は621万人と国全体のわずか4%を占めるに過ぎない。その人口の半分をウラジオストクとハバロフスクとの2つの都市で占めている状況となっている。一方で豊富な天然資源と理工系人材も大きな特徴である。サハリンの石油やサハ共和国のレアメタル、鉱物資源、さらには太平洋国立大学・極東地方政最大の極東連邦大学などで理工系人材の輩出が行われており、天然資源の獲得以外にR&D拠点としての魅力も兼ね備えている。

(2) ロシア進出上の課題、魅力

そしてそのような特徴を持つ極東連邦管区に日系企業の進出も行われている。そして進出の大きな特徴が駐在員事務所という情報収集を目的とする設立形態をとる事が多い事である。具体的に、沿海地方に進出する日系企業47社のうち22社が駐在員事務所という形態をとっている。日系企業の進出が活発ではない点に関して、ハバロフスク日本総領事館の見解では、「ロシア企業と一緒に事業を行う難しさ」が存在するという。具体的には、企業会計と所得を一緒にするなどお金の管理が雑であったり、仕事では出来るだけ労力を払わないなど仕事に対する価値観の相違があるという。また大手製造業の工場進出においてもロシアでは下請分業システムの未整備や部材メーカーの地理的遠さなど、日本の生産システムが活かされず生産性が悪いという問題も存在する。

しかし一方でウラジオストク・ハバロフスクに関しては親日的な人が圧倒的に多く、日本人や日本製品に対する信頼度が高いためPRコストが削減できるという魅力も存在している。

ハバロフスク日本総領事館の見解ではうまくいっている企業に対して「ロシア企業を交えず、日本企業

だけでやっている企業が事業を成り立たせている事が多い」という感触を抱いているようだ。

(3) 有望と感じられた事業分野

では具体的にはどのような事業展開が有望なのだろうか。本ツアーを通じて有望だと思われたのは以下の三点である。

① 省エネ技術

ロシアはエネルギー大国であり、そのため大きな都市部ではエネルギーの大量供給・大量消費が行われている。実際本ツアーを通じて室内に入ると暑いところが多く、暖房施設が非常に充実していた。これを支えているのがロシアのセントラルヒーティング技術であり、中核的な街にはガスと熱の供給網が張り巡らされ、ロシアの寒い冬を暖かくしていた。それは天然資源に恵まれたロシアだからこそのシステムであると言える。そのため「中核都市の市民は省エネに対しての意識は薄い」とASI（政府と企業家をつなぎ、企業家をバックアップする機関）の代表者は述べている。

しかし一方で地方小都市においては事情が違ってくる。セントラルヒーティングを小都市まで伸ばすことでそれに伴う保守点検などの費用がかさみ、街の発展を阻害してしまう面があるからだ。そこで地方小都市において必要なのは高い省エネ技術となっている。具体的にはエネルギーを地方小都市で自己完結的に作り出す技術とエネルギー自体を節約する技術である。町でエネルギーを自己完結的に作り出す技術とは、風力、水力、地熱、太陽光などの自然エネルギーである。エネルギー節約する技術とは、高品質な断熱材などがこれに当たると考えられる。つまり北海道の省エネ技術は、中核都市以上に地方小都市でのニーズがあると考えられる。

ハバロフスク日本総領事館で、「ザハ共和国などでは様々な集落が部分的にあり、そうしたところで再生可能エネルギーの導入が行われている。」という見解が述べられている。

地方小都市における省エネ技術の導入の可能性はさらなる調査が必要だが、有望であると言える。

② 温室栽培技術

ロシアでは冬に野菜を栽培できず、現在まで中国からの輸入に依存している状況となっている。しかし近年、中国産農作物に対する不信感が高まってきており、安心・安全な農作物の確保が重要となっている。そこで日本の農作物を輸入することやあるいは現地で温室栽培できる技術の確保が重要となっている。現在、日揮と北海道銀行がタッグを組んで温室栽培設備を建設するなど今後もこの分野に関しての需要は高くなると言える。

③ 施工管理能力

ロシアの建築における大きな特徴は、スケルトン販売を行うことである。つまり、建物を作るが、内装は顧客自身でカスタマイズするという建築方法が取られている。この点に関して、ウラジオストク日本総領事館は、「ロシア人は自分で部屋をカスタマイズすることが好きであるからそうしている」という見解を述べている。しかし一方でこの施工には大きな問題がある。それは、施工期間が1年近くかかることと、施工が雑なことである。ロシアには内装デザイン設計会社がなく、顧客自身が住宅設備業者に施工依頼を行う。しかし住宅設備業者は中国人などの下請業者に依頼し、結果雑な仕事をするなど、内装が出来上がってもすぐに修繕が必要となるケースも多い。

北海道の住宅建設業者であるロゴスホームはその点に目をつけて、ロシア進出を行っており、内装工事の設計・施工・インテリアまで一貫した日本では主流のビジネスモデルを提供している。ロシア人の潜在ニーズに合致したこのビジネスモデルによって同社は、施工期間2ヶ月、高品質な家づくりをロシアに提供し、ウラジオストク支店での独自採算化を達成している。

3. 自身の将来に今後どのように生かすことができるか

ロシアに行く前の段階ではロシアの家は寒いものであるという勝手なイメージがあった。そのような点から北海道の断熱技術のニーズがあると想像していたが、エネルギー大国であるロシアの家は暖かく、また人も暖かいというのが私にとって意外であり、大きな発見であった。日本で想像していることと現地に行ったらわかることにはギャップがあり、今回のスタディツアーを通じて現地を訪れる重要性を大きく感じた。

私自身はゼミ活動の関係から、中小企業を支える仕事に就きたいと思うようになり、信用金庫から内定を頂いた。北海道中小企業の海外展開を支える主な主体は、世界中のことに精通しているメガバンクか、地域に根ざした地銀か、高度に地域に密着し地元中小企業を支える信用金庫か、私にはわからない。現在のところ、メガバンクなどが重要だと思うが、今回のツアーを通じて道庁の職員の方と交流し、道内中小企業の海外展開について質問したところ、「中小企業が何社か集まって海外展開を行うのが有望である」という話は大変面白い見解であった。つまり海外展開を行う上で、企業間連携が重要であるとしたらその連携を促進させる主体が重要だと言える。そのような点から考察すると、地元企業のソフトな情報資源を熟知する信用金庫も海外展開を促進させる主体として必要だと言える。なぜなら企業間連携を行う上では、数字に表れない経営資源の共有が何より重要だと考えるからである。

国内需要の低下が懸念させる現在、信用金庫も地元だけに目を向けていたら衰退する時代を迎えたと言える。なぜなら、縮小する街の需要は、地域に密着した中小企業の衰退をもたらし、ひいては融資先の悪化とともに信用金庫の倒産を招くからである。今回のツアーを通じて自分自身の世界観が広がったことは私にとって大きな成長であり、将来に生きると思う。

4. 今後の北海道・ロシア間のビジネス交流に向けた可能性と課題

北海道の中小企業がロシア進出を行う上で入り口として重要なのはパートナー企業の選定にあると言える。経営資源に制約のある中小企業は、コア能力の絞り込みとトータルとしての付加価値の創出を負わねばならず、そのような意味で外部資源を構築することが重要だと言える。今回のスタディツアーで訪問したロゴスホームもデザイン・設計をロシア人に任せ、自社は施工管理や住宅設備の調達に力を入れるなど、現地企業との分業関係をはっきりさせていた。

しかし一方で、ロシアビジネスにはパートナー選定が難しいという特徴もあった。ハバロフスク日本総領事館の見解のように事業に対する価値観の相違があり、「うまくいっている企業は日本企業だけでやっている」のである。しかし私自身はそれでも現地のパートナーは重要だと考える。

ロゴスホームは現在、その住宅設備の多くを日本企業からの調達に頼っている。しかし一方でそれは高価格を意味することとなっていた。現地に行って、ロシア人の日本メーカーに対するイメージはどこに行っても「高い」という言葉であった。実際ロゴスホームの顧客層は投資家や日本好きの人が多いようである。そこで同社では新たな展開として調達部材の現地化を推し進めることを模索し、現地ディベロッパーや部材メーカーとの情報共有を図っている。

ロゴスホームの事例からわかるように、パートナー選定は難しいが、現地での事業を起す上でも、さらなる事業展開を行っていく上でも現地との協力体制が必要であると言える。現在一貫した内装工事を手がける業者は存在せず、同社の独占状態にあるため採算性が高いが、今後はさらなる現地企業との分業の確立も必要であると言える。そして同社の歩みは、今後進出する北海道の中小企業にとっても同様の課題が存在すると考えられる。

5. 上記4のために、自分はどのようなことで貢献していきたいか

北海道銀行ウラジオストク駐在員事務所では現在融資を行っていない。主に大きな役割を果たしているのが現地銀行との提携とビジネスマッチングサポートである。つまり北海道銀行としてはパートナー選定の機会を設け、またロシアに対する知識を日系企業に提供していた。では信用金庫の職員として私自身に今後どんな貢献ができるかという、それはより地元の資源に根ざした海外展開支援の提供にあると思う。

信用金庫は地元で根ざしてその地域の特性を熟知していると言える。それは融資先企業のソフトな情報資源のみならず、市の政策や動向などにおいてもである。また地域にある大学などとの連携も深めている。つまり日本側の産学官の連携を促進する上で信用金庫が優位性を発揮させる可能性があるが、それを使つての海外展開に関してのノウハウにはまだまだ課題があると言える。

そのような中で私自身に何ができるかわからないが、今回のスタディツアーから得られた世界観の広がり的重要性を忘れず、地元だけじゃなく、外にも目を向けて地元の発展を考えていきたいと思う。

6. 感想

自分自身が中小企業の海外展開について関与するかは疑問であるが、地元ばかりに目を向けていたら地域は発展しないのではないかと感じていた。その上で今回のツアーに参加したが、自分自身の世界観の広がりや理系大学の人と一緒に調査をできたのは大きな収穫だと思った。今回のツアーでまだまだわからない点も多かったが引き続き海外事情についての理解を深めていきたいと思った。