

## シルクロードの国ウズベキスタンの企業の現状 (経営指導を通じて)

福田 信一郎 (JECK会員)

ベルリンの壁が崩壊後の1990年(ソ連崩壊の1年前)、ソ連を中心に旧社会主義国の崩壊を予想し、崩壊後の経済復興を支援する為に欧州復興開発銀行 (EBRD) は日本を含む先進国が資金を供出して設立された。EBRDの主活動は産業基盤プロジェクトなどへの資金の融資であるが(第2次世界大戦後に日本、ドイツ、イタリアなど敗戦国の経済復興を支援する目的で設立された国際復興開発銀行、通称“世界銀行”から日本は名神高速や東海道新幹線建設資金の融資を受けた)、もう一つの活動(主活動に比べ小さな活動)であるTAM (Turn Around Management Programme) プログラムはメンバー国27国の民間企業に対し、経営指導を通じ計画経済より市場経済への移行をスムーズに行う為の支援を通じ、市場経済下での企業のサバイバル可能な体質に変革を促進することを意図した事業である。筆者は中央アジアでJICAの専門家として働いた経験から中央アジアのTAMプログラムの活動に参画する機会を持った。中央アジア特にウズベキスタンは親日的で真面目で、我々日本人にとって住みやすく、仕事にやり甲斐を感じる国の一つといえる(理由は後述)。

業務は専門家による短期の経営指導/アドバイス(CEOなどTop Managementに行う)で内容はマーケティング、経営戦略、生産管理、調達及びHRMと多岐にわたるが、夫々に相応しい専門家を派遣し彼らの指導やアドバイス、或は日本でのTopに対する短期の研修を通じて実施した。我々が関係したどのプロジェクトも、プロジェクトの実施期間、約2年間(合計4-5回訪問)に売上げ及び利益(率)の増加、製品品質の改善、マーケット拡大、外国企業との提携など所期の目標以上の成果をあげ顧客企業に高く評価されている。

我々が業務を実施した企業の業種は、製薬会社、鉄骨製作、建材製造、製菓及びパスタ製造、綿花処理機械製造、学校用理化学器材製造などである。これらの企業への経営指導を通じてみたウズベキスタンは、企業により経営姿勢に違いがあるが、やはり経営者(CEO)の考えが企業運営や戦略経営に最も影響しており、何処の国の企業でも同じく企業の経営は経営者(Top Management)次第であるとの認識を再確認した。

具体的には①国の影響がまだ残る:ウズベキスタンにおいても旧ソ連時代の国営企業が民営化されたものの、政府の影響が社長の人事権にも及ぶことがあった。②IT化:民営化された旧国営企業ではIT化が遅れており、ある企業では、社長の秘書はソ連時代同様タイプライターをたたいていた。一方、独立後設立された若い企業では会計、調達、資材管理、人事管理のソフトを導入しており、更に進めてERP導入をする企業もある。③若い経営者:経営陣は旧経営者に代わって若い経営者になりつつある。また新しく設立された企業の経営者は若い。④人材の流失:長引く経済の停滞で景気の良い隣国ロシア、カザフスタンや韓国へ移住や出稼ぎが後を絶たず、人材が流失し企業の運営に支障を来しているところもある。⑤マーケティング:彼らにとって、一番経験がない分野であるが、マーケティングの重要性を認識し、学習に熱心である。⑥物を大切にする国民性:物が不足したソ連時代からの習慣が残っているのか、個人も企業も物を大切に使用している。例えば雨や雪の降る日は、雨靴を履き出先で靴を履き替えているウズベキスタンの人たちを見るにつけ、大雨の中、革靴でジャブジャブ歩く人が多い日本では、我々は彼らの物を大切にすることを見習いたいものである。⑦目上の人を敬う国民性:嘗ての日本がそうであった良き習慣が残っていて、我々シニアにとって特に住み心地が良い。

ウズベキスタンと日本の関係は良く、相互に人材や文化の交流は盛んである。これには次のような歴史がある。即ち第2次世界大戦後スターリンによって旧満州からシベリアへ強制連行された関東軍約60万人のうち、約6万人の日本人が、中央アジアへシベリア鉄道で連行され、その1部の兵士がタシケントの国立オペラ劇場(ナボイ劇場)の建設の強制労働に従事した。ソ連兵の監視下、彼らの誠実で勤勉な働きぶりが現地の人々の心をうち、かつ日本の建設技術の優秀さが1966年に発生したタシケント大地震で証明され(タシケント市内の建物の多くは全壊したが、このオペラ劇場はびくともしなかったと言われている)、日本人や日本の技術に対する評価は高まり、今でも評価は大変高い。

去る9月中旬に、創立10周年を迎えた日本ウズベキスタン協会が、創立10周年記念事業の一つとして、ウズベキスタン旅行を実施し(筆者も途中参加)両国の友好関係の促進に貢献した。

ウズベキスタンの企業の現状の一端をご紹介しましたが、上述のように親日国であるウズベキスタンを皆様、是非訪問され両国の友好関係の促進と、シルクロードの遺跡を觀賞されてはいかがでしょうか。