

第2回 ロシア製造業生産性向上の課題



浜本賢一



植村哲士



アレクサンダー・
シルニツキー



田原綾乃



キリル・
ガフロフ

CONTENTS

- I 非関税障壁を活かし切れないロシア製造業
- II ロシア製造業の課題
- III ロシア製造業の低い生産性の実態
- IV ロシア製造業の生産性の向上に向けて
- V 在日日本企業の生産性向上のためにもロシア企業の協力が必要

要約

- 1 ウクライナ危機を契機に、ロシア企業は、欧米・ロシア相互の制裁の応酬という非関税障壁に守られている。ロシア政府もまた、輸入代替産業育成政策によって、国内産業基盤の高度化に取り組んでいる。
- 2 ロシアの製造業は、依然として多くの課題を抱えている。製品サプライチェーン（原材料の生産から消費者に至るまでの全工程）が自国内で完結していない、設計・エンジニアリング機能を自社で有していない、熟練労働力が不足している、ソ連由来の旧態依然とした組織構造・権限割当・人事評価制度が残っている、などである。
- 3 生産現場も5Sが徹底されておらず、品質の自工程完結の意識が低く、作業標準化も進んでいない。また、情報システムも、生産管理には使いにくいシステムが標準として利用されているなど、課題が多い。
- 4 数理、論理、情報分野に長け、優秀なエンジニアが多いロシアでは、製造業のポテンシャルは高い。生産品のタイプ別、企業の規模別に、生産性向上に向けた取り組みを具体的に示したり、旧態依然の組織構造や権限配分、人事評価制度を見直したりすることで、生産性の向上の余地は大きい。
- 5 ウラル山脈以西のロシア（欧州ロシア）だけで人口1億人の市場であり、ルーブル安はロシアから欧州など周辺国への輸出ポテンシャルを増大させている。日本企業も合弁会社設立などを通じて、ロシア企業の生産性改善を実現し、ロシア・欧州市場の攻略機会を獲得することが期待される。

I 非関税障壁を活かし切れないロシア製造業

前稿で指摘したように、ロシア政府はウクライナ危機などに関するEUや米国の経済制裁に対抗して、EU・米国製品のロシア国内への輸入規制を掛けた上で、ロシア製造業を優遇する国内優先調達制度の導入を図ることで、輸入代替型産業育成に取り組んでいる。

一方で、千載一遇の成長機会を享受しているはずのロシア企業は、現時点で国内ユーザーからの信頼を獲得できているわけではない。この背景には、旧ソビエト連邦の国営企業の流れをくむ企業の機能子会社が依然として多数存在し、それらの会社の経営面、生産面、品質管理面が旧態依然としていること、旧ソ連崩壊後に設立された民間企業の経営規模は小さく、製造している製品の加工度が高くないこと、生産性向上への取り組みも十分に行われていないこと、などがある。

本稿では、これらのロシア製造業の生産活

動の課題を指摘するとともに、ロシア製造業の生産性の改善の方向性について論じるものである。

II ロシア製造業の課題

1 | 主要部品の輸入比率の高さ

ロシアでは、石油ガス、LNG、鉱山などの掘削機械、精製設備や発電所、医療機器において輸入比率が高くなっており、特にLNGや一部のハイテク製品、医療機器では、ロシア国内で使用される機器の100%が輸入されている（図1）。

主要製品だけでなく、工作機械も輸入比率が高くなっている。たとえば、金属加工用の工作機械の場合、2013年には輸入比率は73%であったが、14年には92%に達している（図2）。

このような状況に対して、ロシア政府は13年以前から輸入代替政策を導入し、輸入比率を引き下げる目標を設定している。

図1 鉱業・発電・医療機器分野の機器における輸入品比率

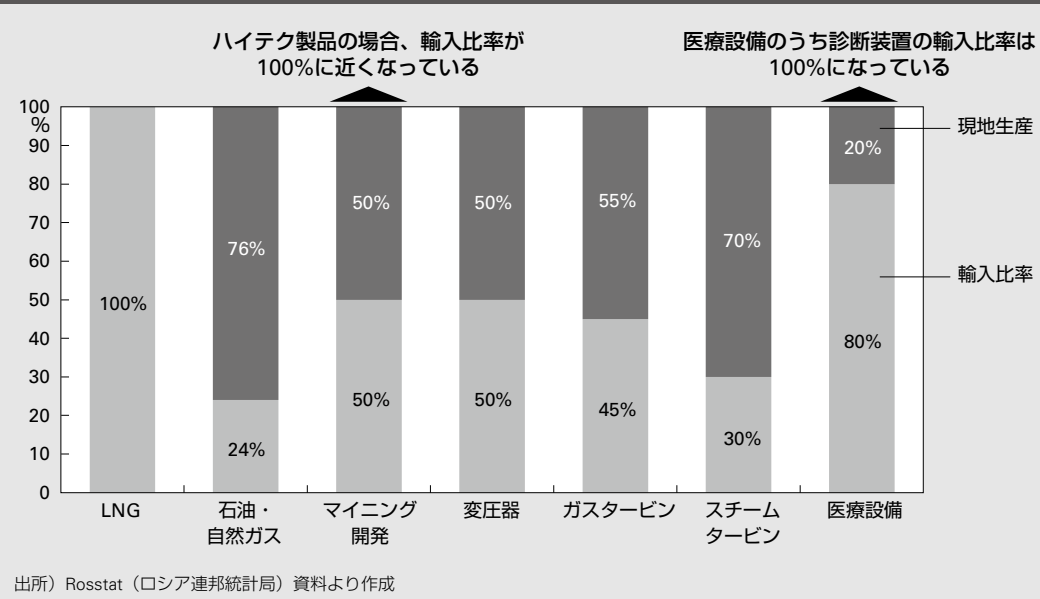


図2 金属加工機械の輸入比率とロシア連邦産業貿易省の「ロシア工作機械分野における2030年までの戦略^{注1}」による2013年以降の輸入比率低減目標

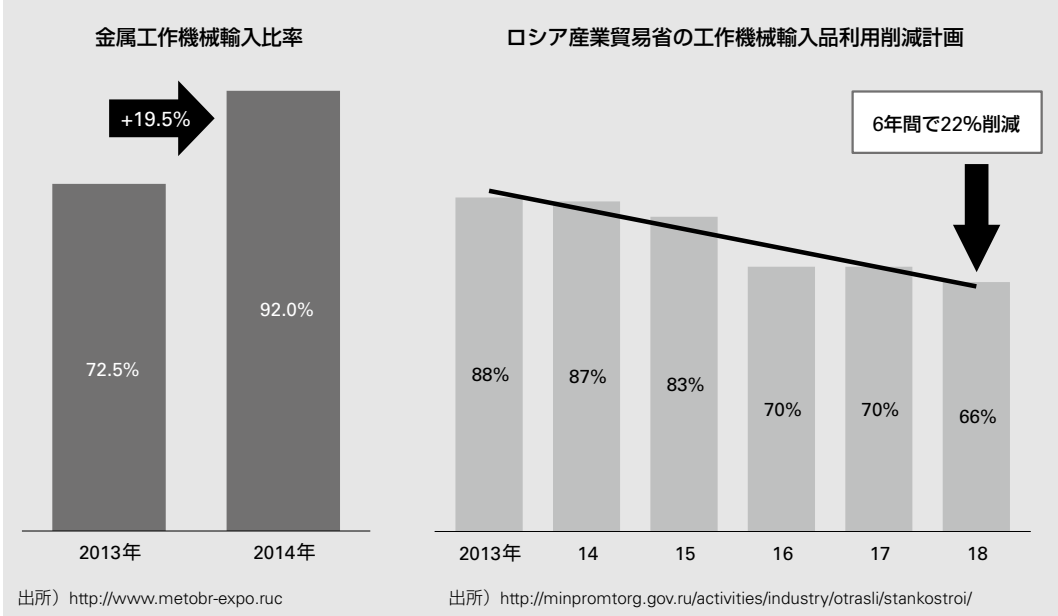
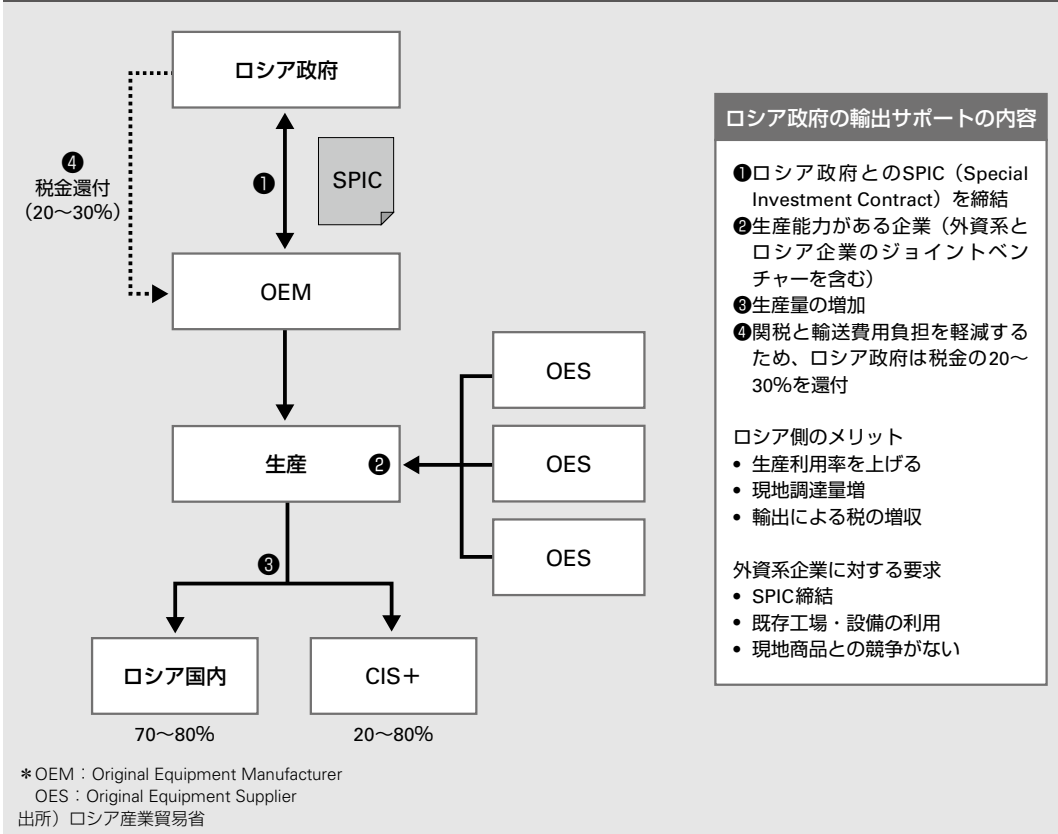


図3 特別投資契約 (Special Investment Contract) を活用したハイエンド機器の国産化



今よりもハイエンドの機器を国内で製造するために、政府調達における優遇（一定期間の随意契約を認める）や税の還付などの優遇措置を含む特別投資契約（Special Investment Contract）という政策も導入された（図3）。既に自動車分野を中心に幾つかの特別投資契約が締結されており、今後、製造設備の国産化や、部品の国産化への貢献が期待されている。

2 | 自国内で完結しない サプライチェーン

ロシアは、エネルギー資源、鉱物資源をはじめ、多くの天然資源を有しており、またソ連以来の重工業も存在していたため、本来、多くの製品で部品サプライチェーンは自国内で完結できるはずである。しかし実際にはロシア国内製造業の製造品質のばらつきが大きく、生産性が低いため、高い品質の資機材が必要な場合は欧州などから輸入せざるを得ない。また低品質・バルク資機材は中国製品が流入してきている。特にルーブル安の局面では、中国からの輸入が増加する傾向がある。

3 | 不十分な投資余力

多くのロシア企業は、既に日欧の最新の製造設備への更新による技術変化への対応などを試みているが、外貨で製造設備を調達したため、その外貨建て債務の返済に苦しんでいる。実際に、ウクライナ危機とルーブル安の影響で設備投資のコスト負担（金利や為替）は2倍程度になっている。中央銀行の政策金利は、2013年には5.5%であったが、ウクライナ危機直後は17%に達した。18年には、7.5%まで下がっているが、依然として13年

より高い水準である。

近年、銀行セクターにおける国家の介入も増加しており、現在のロシアでは国営銀行は9割近くになっている。ローンを得るためには、経済性に基づく銀行の要求だけでなく、国家による政策的な要求をも満たす必要がある。ロシア政府は国産品の利用を推奨しており、多くの国家プログラムを立ち上げている。このため、ロシア国産品の利用を前提にした借り入れ申し込みは通りやすいが、性能を重視した海外の製造設備を輸入する場合は、銀行からの借り入れが難しい場合も生じている。

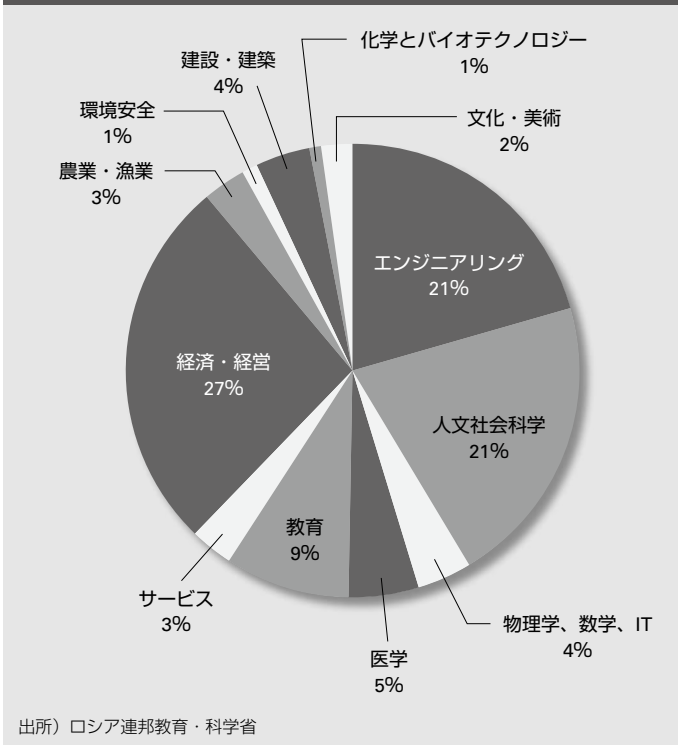
ルーブル安による外貨建て債務の返済負担と、ウクライナ危機以降の銀行の融資姿勢の変化によって、ロシア企業は性能の良い製造設備に対して安定的に投資を続けることが難しくなっている。

4 | 弱い設計機能

旧ソ連のときから防衛系企業の発展は国として優先されていた。そのため、ロケットを飛ばしたり、戦闘機を設計・製造できる一方で、優先順位が低い一般的な産業の中小企業は、設計機能が弱いままの状態に置かれている。この結果、多くの中小企業は納品先から設計図をもらい、それに基づいて製造するか、海外の企業から設計図や製造マニュアルを提供してもらわないと新製品を製造できない状態である。

製造業全体の設計・エンジニアリング機能が弱い背景は、大学における高等教育のミスマッチも原因であると考えられる。ロシア連邦教育・科学省によると、2010年以降、エンジニア専攻の学生数は人文社会科学や経済・経

図4 2015年度のロシアの大学の学部学生入学定員比率

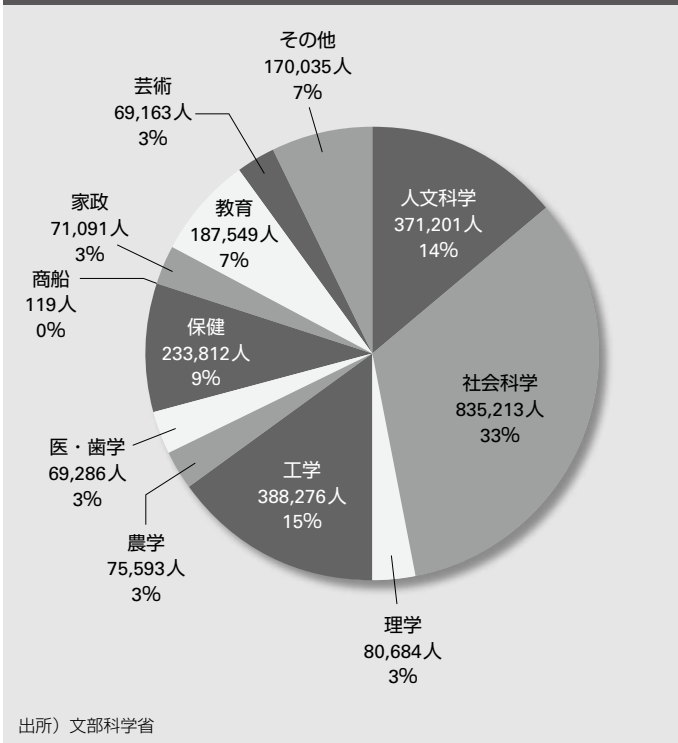


営学部と同程度となっている。入学定員の比率自体は、日本の学部定員と遜色ない（図4、5）。

ロシアでは、伝統的に単科大学が多く、エンジニアリング関連ではモスクワ国立建設大学（Moscow State Civil Engineering University）やモスクワ国立鉱業大学（Moscow State Mining University）などが有名である。1990年代以降は製造業がふるわず、経済自由化に伴い経済的利益を追求する傾向が強くなったため、これらの有名エンジニアリング単科大学にも経済学部や法学部が設置された。学生は、卒業後の就職を意識し、エンジニアリング系の大学に入学したにもかかわらずエンジニア専攻と異なる専攻で卒業する卒業生も多かった。また、ロシア企業における設計部門の弱さ・就職機会の少なさは、少ないエンジニア専攻の学生の就職先をさらに限定することになり、エンジニア専攻の卒業生であってもセールスエンジニアやエンジニアリングの知見を必要としないホワイトカラーになることが多かった。

今後、ロシア製造業が独自の製品を生み出したり、継続的に生産性を向上したりしていくためには、各企業や大学における設計・エンジニアリング部門の強化は不可欠であると考えられる。

図5 2014年度の日本の大学の学部学生入学定員



5 | 熟練労働力の不足

旧ソ連崩壊後は、ロシア国内での生産が落ち、国内のサプライチェーンも崩壊した。この過程で多くのロシアの熟練工は失業し、1990年代に成人になった若者は工場労働者への就業希望を持たず、専門学校などの教育機関も閉鎖されたため職業訓練を受ける機会も

失われた。90年代に成人になった世代は現在42歳から52歳くらいであり、本来ならば各製造現場で職長やライン長を務める製造の要になる年代である。ロシアの製造の現場では、これらの年齢層の熟練労働者が不足しているか、経験が不足しているのが実情である。

プーチン大統領が就任した2000年以降に、ロシア国内の生産の強化と、輸入代替の推進が政策的に取り組まれるようになった。この結果、1日あたりの賃金は、90年代の20ドルから、2000年代は100ドルまで向上している。この水準は、08年以降のリーマンショックによる不況時にも、政府による財政出動、企業への金融支援により維持されていた。ただし、リーマンショック時の政府による金融支援の結果、多くの民間企業が実質的に国営化され、市場による自然淘汰の機能が低下している。

ウクライナ危機もロシアの労働者の教育環境を悪化させている。ウクライナ危機以降、外資系企業では外国人のラインマネジャーの帰国が相次いだ。この外国人ラインマネジャーの後を担えるロシア人熟練労働者がおらず、結局、ラインの生産能力や労働者の指導・訓練能力が低下する状況となっている。

以上の背景から、現在、ロシアの多くの製造現場で新人とベテランのスキルレベルの差が大きくなっている。また、多能工化も行われていない。

ロシアでも研修は行われているようだが、座学的な研修が一般的で、現場OJTなどで加工の実技スキルを高めるような指導はあまり積極的に行われていないようである。標準作業時間をそろえるためにも、現場作業員のスキルレベルを一定水準以上に高めるだけでな

く、複数の工程を受け持てるようになることが必要である。

6 | ソ連由来の組織構造と人事評価制度

旧国営企業であった企業を中心に、ロシアの製造企業は従来型のトップダウン型の組織構造を取っている。

大企業になると、監督者と部下の意見交換が不十分であり、現場管理者への予算権限の委譲なども行われていない。実際に、課題を抱えている企業ほど、社長・経営層の指示について本人から直接指示されるか、レターなどで証拠を見せないと伝わらない。

また、旧国営企業系の部品製造メーカーは、いまだに親会社の生産体制の一部に組み込まれているため、親会社へ部品を販売する仕切値を適切に設定できなかつたり、生産計画を自社で完結して作れなかつたりするなどの課題も抱えている。

カイゼン活動についても、管理監督者が改善活動を実施しておらず、現場の製造担当者のカイゼン活動を推進するようなQCサークルも見られない。基本的に、ロシアでカイゼン活動やリーン生産方式は大手企業のみ知られており、中小企業ではまだ十分に普及・啓蒙が行われていない。多くの製造現場で労働者の評価基準が不良品も含めた生産高となっているため、良品を作ろうとするインセンティブに乏しい。また、カイゼン活動への取り組みも評価対象となっておらず、人事評価の観点からも継続的な生産性向上の取り組みは期待できない状況である。

1 | 製造現場

ロシアの多くの製造現場において、いわゆる5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）は十分にできていない。

整理・整頓について、言葉通りの表面的な整理・整頓は行われているが、本当の意味である必要なものと不要なものを区別し不要なものを一掃する「整理」、必要なものを必要なときに必要な量だけ取り出せるように置き場を決める「整頓」、というような具合にはなっていない。過去使用したが現在は使われていない部品や原料が何年も放置されて使えない状態になっていたり、必要な治具、部材、中間品の数量管理がきちんに行えていないために、過剰在庫を抱えたりしている。また、整頓しているはずの治具の保管場所が分からず、取り出して設置するまでの時間が余分かかったりしている。

清掃は設備や治具・工具のみならず、作業台、周辺の床や通路、換気扇に至るまで手を入れる必要があるが、ロシアの製造現場ではこれらも十分に行われていない。予防保全の観点からも設備や治具・工具を磨くことで、外見では見つけにくい不具合を見つけやすくするということを徹底する必要がある。

また、清潔についても、作業着を着ていなかったり、クリーンシャワーがある入口から入室するという基本ルールが徹底されていなかったりする。作業着の導入を行うだけでも、衣服由来の埃などによる不良品発生の抑止につながるであろう。

いわゆる「ムダ取り」についても多くの課題がある。たとえば、製造ラインのレイアウト

トについて、設備を導入した順に入れているために動線が絡まっていたり、手持ちの移動が異常に長くなっていたりするケースもよく見られる。原料を入れてから製品として出てくるまでのスループットの短縮の余地がかなりある状況である。

「安全」の意識もかなり低い。たとえば、重い治具や部材を運ぶための台車やクレーンなどが整備されておらず、持ち運びで作業員が疲労したり、落下した際のけがのリスクもあったりする。ロシアでは人に対するコスト意識が低く、けがをしてもわずかな補償しか行わないため、現場の作業員が安全で健康に仕事に取り組める環境の整備が十分に行われていない。

このように、日本だけでなく、広く海外の生産現場で知られている5Sという概念であるが、本質的な考え方を理解し、実践しているロシア企業は多くないのが現状である。

2 | 品質管理

製造現場では、材料受入れ、製造工程、完成品検査の三段階で必要な品質管理上の対策が十分に行われていない。

材料受入れ時には納入品の品質検査を受け取り側で抜き取り検査しているが、検査後の保管方法がルーズなため材料や部品が劣化し、無駄が発生するケースも生じている。仕入先との間で品質保証制度を確立するほか、自社での抜き取り検査後の保管方法を工夫するなど品質劣化を防ぐ取り組みが必要であるが、それらについての取り組みは低調である。

製造工程に関しては、自工程のパフォーマンスへの意識が高すぎるため、自工程の川上

や川下に対する関心や気配りはまず見られない。また、品質コントロールが最終製品段階で行われており、また、納入先に対して最低納品量の契約をしているため、ラインでの製造においても量を製造することが優先されがちである。この結果、自工程の作業についても、品質を向上・維持するより生産量を増やすことへの意識が高く、自工程で不良品が流れていても修繕したり取り除いたりせず、そのまま川下に流してしまっていることも散見される。

完成品の検査については、納入先に出荷する前に最終的な品質チェックをする目的で実施されている。出荷品から不良品を取り除くことが目的であり、なぜ不良が発生したのかを分析するようにはなっていない。品質保持について、品質データはとられているが、分析が行われておらず、カイゼン活動に結びついていない。

多くのロシアの工場では、組織構造上、製造担当者と品質管理担当者が分かれており、製造担当者に品質維持意識が薄いのも品質が上がらない原因の一つである。また、サプライチェーンの前後の企業も含めた効率改善の取り組みが行われていないのは、継続的な調達を行っていないため素材供給先に要求できるだけの交渉力がなかったり、親会社への納品であるため受入品質に関する交渉力を持っていなかったりするためであろう。この結果、自社で素材加工を行う必要があったり、時として材料納入遅れが発生し、生産計画に狂いが出る場合がある。

3 | 作業標準化・工程管理

ロシアでは、作業の標準化という意識がそ

れほど高くない。

日本では生産効率を高めるため作業の標準化を行い、作業員1人あたりの適正な作業量を決め、省人化しているが、ロシアでは労働者のスキル差が大きい。単能工が基本であるため、作業量が適正配分されていない。このため、流れ生産の中でボトルネックが生じているのに、作業量の配分が是正されていないケースが発生しているようである。

また、標準作業マニュアルが整備されておらず、商品の加工方法や加工レベルが明確に記述されていないため、品質のばらつきが発生している。

さらに、作業時間上導き出される理論上の必要作業人数よりも多い作業員が配置されているため、作業員に待ち時間が発生している。

これらは、社会主義時代の影響で、一旦雇用した労働者を簡単に解雇しづらい法制度になっていることも原因の一つと考えられる。

生産管理の面からも、大量生産の部品の製造であっても、生産量が大きく変動する受注生産が一般的になっているようである。生産量が多い企業も受注生産が主体であり、比較的量が出る製品であっても見込み生産が行われていない。受注生産のためには原材料在庫管理や在庫計画が必要であり、見込み生産を行うためには販売計画と製販連携が必要だが、不十分である。

4 | 情報システム

ロシアで広く普及しているERMシステムである「1Cパッケージ」^{註2}のフレキシビリティが低く、追加的な管理が別作業にならざるを得ない状況もよく見られる。

また、生産計画など日程管理がシステムチックになっておらず、人依存度が高い。製造工程や在庫状況が可視化されていないため、必要以上の在庫を抱えていることが多い。工程管理のための標準作業時間が適切に把握されていないことが原因である。

IV | ロシア製造業の生産性の向上に向けて

ここまで見てきたように、ロシア製造業企業を取り巻く外部環境や企業経営上の課題、また製造現場の現状を見ると、ロシアにおいて、製造業の生産性向上は難しいのではないかとの思いも生ずるが、一方でロシア人の気質や、ソ連崩壊後に起業された新興ロシア中小製造企業の生産性改善への取り組み状況の中には、明るい兆しも見えてくる。ここでは、ロシア製造業の生産性向上の実現の肯定的な可能性について指摘する。

1 | 製造業に向いているロシア人気質

基本的に、ロシア人は勉強熱心であり、数理・論理・情報分野にも強く、優秀なエンジニアも多い。また、作業員レベルもまじめで粘り強く、挨拶など基本的な習慣も身につけている。製造現場では、ある程度の清掃は行われており、治具や備品なども整理して使おうという意識が感じられる。このため「カイゼン活動」を行い、生産性を上げていくための基本的な条件はそろっていると考えられる。

現在ロシアでは、ソ連以来の大企業が分社化・民営化されている。分社化・民営化された子会社の経営層が40代以下の若い世代の場合や、新たに起業した経営者は、ロシア国内

市場だけでなく、グローバル市場への進出にも関心が高い。このため国際的な競争力が身につくよう、経営改善をしたいと強く望んでいる。これらの経営者の下で適切な従業員トレーニングがなされれば、相当の効果は期待できる。安倍首相・プーチン大統領で進められている「8項目の協力プラン」の一部で行われているロシア企業の生産性診断は、ロシア企業にとっても非常に良い機会を提供しているといえる。

2 | 生産性カイゼンの目的の再確認

ロシアでも生産性カイゼンに関するさまざまな情報があふれており、経営層だけでなく工場の管理者レベルでも認知度は低くない。しかしながら、現場の作業員およびマネジャーの職務責任にカイゼンの実行が含まれておらず、また実施したカイゼン活動により工場の生産性が向上しても、作業員の給与などに反映されないため、実際にはカイゼンへの関心は高くない。一方で、経営者は工場のカイゼン活動が企業価値の向上につながることを強く意識している。工場のカイゼン活動により、過剰在庫の削減、スループットの短縮、良品率の向上が実現され、その結果、キャッシュフローが改善されることが期待される。特に金利が高いロシアでは、財務状態のカイゼンに効果的である。

これらカイゼン活動により生み出した財務力で、設備投資を行ったり、設計能力を獲得したりすることで、さらなる発展を実現できることを経営層にも徹底する必要がある。カイゼン活動がもつこの財務改善効果は、ロシアにおける生産性改善の議論を行う際に、より焦点が当てられてもよいと考えられる。

3 | 生産タイプ別・企業規模別の アプローチが必要

ロシア企業は、自分たちの生産のタイプや企業規模によってカイゼン活動のアプローチが異なることについての認識が低いのが現状である。

カイゼンに関する情報がそれなりに普及しているため、一般論としてのカイゼン活動の内容は理解しているが、自社の業種や企業規模、実際の生産プロセス現場に適合したものにカスタマイズされていない。このため、表面的なカイゼン活動は実施されているものの、その企業に特有な問題を解決するカイゼン活動になっていないことも多い。このような本質的な課題を見つけ、解決策を提示することは、長年の実地での経験が必要であり、デスクトップでの学習や研修だけでは難しい。

実際、組み立て工程では作業の平準化や一個流しなどの組み立て方の工夫が鍵になるが、製造装置を用いる工程では段取りにあてる時間の削減や良品率を上げることが大きな効果をもたらす。一方で、金型などの一品物は個々の製造工程だけでなく、全体の工程管理や工場スペースの有効活用、在庫管理などが重要になる。このような製造タイプ別の生産性改善の取り組みを明示的に進めることが必要である。

4 | 組織改革・人事評価制度改革を 優先する

ロシアの製造業の生産性を改善するには、最新鋭の設備への投資よりも、生産現場における権限配分の見直し、人事評価制度の見直しなどが、優先度が高いと考えられる。

特に、大企業や大企業から分社化した子会社の場合、作業員の権限範囲が狭く、ラインを止める、自工程完結で品質を作り込むことなどができない場合も多い。このような場合、現場レベルでのカイゼン活動を実施すると並行して、組織改革・人事評価制度改革を行う必要がある。

旧ソ連由来の大企業の場合、現場ライン長レベルでも改善活動のための予算権限を保有していなかったり、工程を止める、作業工程を見直すなどの権限を有していなかったりすることも多い。これらの権限は、現場の実情をあまり理解していない経営層にあり、適切な判断や指示が行われにくい。また、多くの現場労働者も製品の生産量で評価されているため、製造中の製品に不良を見つけても、積極的に不良品を取り除いたり、修繕しようとしたりすることがない。自分の担当範囲はある程度責任を持つが、その範囲を超えて手を出さない。ましてや、全工程にわたるいろいろなカイゼン提案が出されることはまずない。

これらの状況を解決するため、まず経営層から製造現場へ権限移譲して、中間管理職に生産の責任を持たせることが有効である。これにより、経営層は経営戦略など、より上位の意思決定に時間を割けるようになる。権限配分を見直すことで、現場に近いところで意思決定が行えるようになれば、スピーディに工場のカイゼン活動が実行されるようになるであろう。

また、現場労働者の評価基準を生産される製品の生産量とともに、良品率で測ることも重要である。不良品を作ることが、会社にとっても自分にとっても大きな損害であり、機会損失であるということをしっかり理解させ

る必要がある。さらに、工場全体の生産性向上に貢献するカイゼン提案をした者を評価し、カイゼン活動を喚起する会社風土の醸成も必要となろう。

V 在日日本企業の生産性向上のためにも ロシア企業の協力が必要

日本企業にとって、ロシア市場はこれまであまり開拓されてこなかった市場の一つである。しかしながら、ロシアはウラル山脈以西の欧州ロシアだけで人口1億人という大きなポテンシャルのある市場であり、またルーブルが安くなった今、ロシアから欧州市場を攻略するための地政学的に重要な製造・流通拠点となり得る国である。

日本企業が単独でロシアに進出する場合でも、ロシア企業とのジョイントベンチャーで進出する場合でも、ロシアでの生産性カイゼン活動は不可欠である。ロシア政府は自国の製造業を育成・保護するために、自動車産業をはじめとしてさまざまな産業で、部品や原料の現地調達比率を高める政策を出している。このため、単独でロシアに進出した日本企業も、ロシアのローカル企業やロシアに進出した外資系企業からの調達を積極的に進める必要が出てきている。従って、ロシア製造業の生産性を高める活動は、ロシアに進出する日本の製造業にとっても、非常に重要なものである。

ロシアは、航空・宇宙や軍事などの最先端技術を開発・製造する実力を持っているが、一定水準以上の品質で量産品を生産、供給するというのは得意ではない。これまで述べてきたように、現時点においては、ロシアの製

造業の生産性は必ずしも高いわけではない。むしろカイゼンの余地が十分に残されている。しかしながら、経営層も作業員も生産性カイゼンに関する知識獲得意欲は高く、高いポテンシャルを持っているカイゼン活動が理解され、広く普及すれば、日本企業の海外生産拠点の一つになり得る。

このようなロシア企業の状況や特性を理解し、日本の製造業が得意とする生産性カイゼンを実現させるソリューションを提供することで、日露双方の成長がより加速することを期待する。

注

- 1 Стратегия развития станкоинструментальной промышленности до 2030 года
- 2 ロシア語のCは英語のSである。よってここはIS Enterprise社が提供しているERPパッケージを表す

参考文献

- 植村哲士、アレクサンダー・ハリコフ、石本仰、岩田朗「ロシア産業高度化に向けた課題と経済への影響—第1回 非関税障壁としての経済制裁を活用したロシアの輸入代替政策の推進と課題」『知的資産創造』2018年4月号
- 堀切俊雄「ロシアにおけるカイゼン活動の普及」『ロシアNIS調査月報』2017年4月号

著者

浜本賢一（はまもとけんいち）
グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント
専門は主に製造業の事業戦略立案・実行支援、M&AにおけるDD・PMIの実務支援など

植村哲士（うえむらてつじ）

グローバルインフラコンサルティング部上級研究員
専門は人口減少時代のインフラ整備や公共財の管理、インフラの海外輸出、インド・インドネシア・ロシアなどの新興国・資源国における地域開発・事業戦略など

PhD. (Geography)、日本証券アナリスト協会検定会員、Project Management Professional (PMP)、Certified Business Analyst Professional (CBAP)、Certified Asset Management Assessor (CAMA)

アレクサンダー・シルニツキー (Alexander Silnitsky)

モスクワ支店プリンシパル

専門はエネルギー、製造業、自動車、市場参入支援、事業戦略、ロシア・CIS諸国における事業開発支援

MBA (Strategic Marketing)

田原綾乃（たはらあやの）

グローバルインフラコンサルティング部コンサルタント

専門は海外の事業戦略立案・実行支援、新規事業開発など

キリル・ガフロフ (Kirill Gafurov)

モスクワ支店コンサルタント

専門は製造業、自動車、地域開発、事業戦略、パートナーリング支援