

ERINA賛助会セミナー

対ロシアビジネスの現状・課題・展望—日揮の多角的展開を中心に—

月 日：平成29年9月21日

場 所：メディアシップ2階 日報ホール

講 師：日揮株式会社営業本部本部長スタッフ 加藤資一

1. ロシアにおける活動

日揮株式会社は英語でJGC Corporation、ロシア語でもJGCコーポレーションという。ロシア人には「JGC」の発音は難しいようだが、それにもかかわらず、我々の野菜事業「JGC Evergreen」でロシア人が自然に「JGC」と言ってくれているので、非常に感激している。日揮の本社は横浜にある。

ロシアでは3つのプロジェクトを行っている。一つはヤマールLNGプロジェクト。北極圏のヤマール半島でLNG生産設備を建設中だ。2番目はハバロフスク市でのグリーンハウスプロジェクト。温室栽培事業に投資して、トマトとキュウリを作って販売している。3番目はウラジオストク自由港での外來りハビリ事業。既に会社をつくり、来年1月の開業に向けて準備をしている。

ヤマールLNGプロジェクトでは、我々は建設請負業者の立場で、投資家ではない。超大型プロジェクトで、日揮は25%のシェアを持っている。他方、ハバロフスク案

件とウラジオストク案件は我々が投資した事業だ。

次に、ここに至るまでの経緯を説明する。2012年に初めて参加したサンクトペテルブルク国際経済フォーラム(SPIEF)で、ロシアの独立系ガス会社NOVATEKのミケルソンCEOと遭遇した。当時、我が社ではヤマールLNGプロジェクトに取り組むかどうか考えていたところだった。そして2013年に一部を受注し、建設作業を始めた。北極圏での非常に厳しい気候条件の下、第1系列の稼働に向けて頑張っているところだ。

ヤマールでLNGプラントを建設し、ハバロフスクではトマトとキュウリを作っていると言うと、ロシア人は皆きよんとする。頭の中でLNGプラントとトマト、キュウリが結びつかないからだ。これも、きっかけは2013年のSPIEFに出席したことだった。

SPIEFの「極東発展に関する分科会」の事務局側から当社の重久吉弘・元日揮グループ代表(当時)に5分間スピーチして

ほしいとの依頼があった。当時81歳の日本のおじいちゃんが「我が社はロシアに投資したい。何をやればいいのか」と言うので興味を持たれたのか、スピーチが終わって早速ハバロフスク地方のシュポルト知事が飛んで来て名刺交換し、「ぜひハバロフスクに来て現地を見てほしい」と言われた。その年の10月にハバロフスクとウラジオストクを訪問した。面談の際、「日揮はプラント会社だが、ハバロフスク地方が困っていることを言ってくれば、それに対して何ができるか考えて提案する」と言うと、まず「野菜に困っている」と言う。当時のハバロフスク地方には温室が無かった。ソ連時代にはあったが、ソ連崩壊後に無くなった。中国から野菜を輸入しているが、中国の野菜は農薬も使われていて、皆が安全性を心配しながら食べているという。地方政府からは全部で4~5件の案件が提案されたが、最初に出たのが野菜の話だった。

社内にはアグリチームがあり、早速検討を開始した。私自身は営業本部所属、一

方、インフラ統括本部がこの事業を統括しているが、私の主要担当地域の一つがロシアであり、営業として支援する形で私自身も最初から関わっている。投資が決定し、温室施設も建設し、2016年4月末に開所式を行った。市場でもスーパーでも売っているということで、非常に好評を博している。そこで、追加投資を行い、第2期の拡張工事を行い、今年10月に完成する。


次に、なぜ日揮がウラジオストクで医療事業、まずはリハビリ事業をやるのか。日揮は過去30年に300件以上の病院を建設した実績を持っている。ただし、建設するだけであって、運営事業はしてこなかった。しかし最近では建設だけでなく、2008年に東京都の松沢病院をPFIで運営したり、昨年カンボジアで病院運営をやり始めたりという流れもあり、ウラジオのリハビリはその一環として位置付けられる。

2015年9月、ウラジオストクで開催された第1回東方経済フォーラム(EEF)に重久元名誉顧問が出席し、私も同行した。日ロ円卓会議の場で、野菜の次は何をやったらいいか検討していると発言し、トルトネフ副首相をはじめロシア政府要人、地方政府要人にヒアリングを行った。沿海地方知事主催のレセプションにも出かけて訊いた。共通するのは「医療で何かやってくれないか」ということだったので、すぐに我が社のヘルスケア事業部が調査・検討を始めた。その結果、今回のウラジオのリハビリに至った。このように、どんなことに困っているか、何が問題かを相手に聞きながら、それに対して何を提案できるかという姿勢でロシアに対峙してきた結果が、今の状況である。

昨年のEEFで、プーチン大統領が参加する全体会合では国営石油会社ロスネフチ社のセチン社長の隣に当社の重久元名誉顧問の席が指定された。それは最前列のほぼ中央の席であった。そこで感じたのは、我々も投資家になったということだ。ヤマールでは超大型の仕事をしているが、あくまでも請負業者で、投資はしていない。しかし、ハバロフスクでは我々は10億円余り投資し、上手いことだったので、こういう特等席が与えられた。請負業者と投資家の差は非常に大きいと痛感した。

今年3月1日にはプーチン大統領が大統

ヤマール LNG プロジェクト 概要



北緯 71度15分
東経 72度05分
ヤマロ・ネネツ自治区サベッタ
人口 50万人 (人口密度1人以下)
近くの村まで150km



年間平均気温 : マイナス10度
最低気温 : マイナス57度

天然ガス液化&出荷プラント
LNG年産550万トン x 3系列



領令にサインし、三井物産の飯島会長と日揮の重久元名誉顧問にロシア連邦の友好勲章を授与することになり、6月14日にロシア大使館において授与式があった。

2. ヤマールプロジェクト

ヤマールプロジェクトは北極圏の非常に環境が厳しいところでのプラント建設工事になっている。いちばんひどい場合、屋外作業時間が5分という場合もある。現在、3つの生産ラインの内の第一系列の設備稼働に向けて全力を挙げている状況で、年内にはそれが動き出すというところまで来ている。

プロジェクトオーナーはロシアのNOVATEK(50.1%)、フランスのTOTAL(20%)、中国のCNPC(20%)、中国のSilk Road Fund(シルクロード基金、9.9%)だ。プラント建設はフランスのTechnipFMC社(50%)、JGC(25%)、千代田化工建設(25%)の3社のJoint ventureをつくっている。今回は主に中国やフィリピン、東南アジアでプラントの部分々々を機能別にアセンブリーし、モジュールにつくり上げて船で運び、現地で設置して配管につなげるという、現地での建設作業を極力減らす対応を取った。モジュールの総数は約152基、総重量48万トン運んだ。

3. ハバロフスク温室野菜事業

ハバロフスク温室野菜事業は「Новый день」(新しい日)というブランド名で、「新鮮な野菜を毎日」をスローガンに販売している。社名は「JGC Evergreen」にした。出資者は日揮(82.2%)、エネルギー・インパルス社(13.3%)、道銀どさんこ3号(4.5%)。最初の資本金は12億円弱。第2期は追加になる。事業は“新鮮、安全、美味しい野菜”の生産・販売だ。場所はハバロフスク市工業団地内。生産物はトマト・キュウリを合計年間約1000トン。正直言って、この数字にはまだ至っていない。販売先は市内スーパー、直売所、外食産業。販売開始は2016年3月なので、もう約1年半になる。従業員数は78名となっている。

ロシアの合弁パートナーであるエネルギー・インパルス社はハバロフスクの中小企業で、配電盤を作っている。我々は非常に良いパートナーに巡り合えたと思っている。ハバロフスクの日本センターにパートナー候補として3社紹介してもらったうちの1社だ。現地の事情が分かかっていて、信頼できて、それなりにロシアの官庁を知っている相手が必要だった。最終的に決定した理由は、ロシアのパートナーが持っている敷地に、ソ連時代に「アヴァンギャルド」という名前の温室があったことを知り、運命を感じたからだ。投資決

定後に温室の所在地が先行社会経済発展区 (TOSER) になった。我々が初めてそこを見に行ったときはまだ、旧ソ連時代の温室の残骸、鉄骨が残っていた。エネルギー・インパルス社の社長は、温室で野菜を栽培したいと常々思っていたが、自分の資金力ではなかなかやれなかったと言う。我々にとって非常に貴重なめぐり逢いだった。工業団地「アヴェンギャルド」は、我々が投資しようと思った時にはまだ TOSER ではなかったが、我々がここに決めた後で TOSER に認定され、我々にとっては嬉しいニュースだった。結果的に、外国企業の中では我々が TOSER の入居者第1号となった。

外国企業がハバロフスクでやっている事業に目に見える成果がないからか、ロシア政府の関係者がたくさんこの温室を視察に来て、ハバロフスク地方のシポルト知事は非常に喜んでいて、日本企業は口だけでなく実際に投資をして、目に見える結果を出している。

ハバロフスクの長所は、日照時間が長いことだ。日本よりも長い。それが決め手の一つとなった。ハバロフスクの人口は60万人。第1期の目標の1000トン、我々の試算でハバロフスクの需要の約10%だ。今回倍増して2000トンにするが、それで20%。第2期が上手くいけば、第3期。第1期2.5ha、第2期2.5haを併せて5ha。うまくいけば第3期はプラス5ha、最終的には10haの予定だ。それで4000トン、ハバ

ロフスクの需要の約3~4割というところだろう。1期は終わり、2期は10月に完成する。3期はクエスチョンマークだ。正直な話、日々いろいろなことが起きているので、成功している、黒字を出して会社に貢献している、と自信を持って言うところまではまだ行っていない。予定の生産量になかなか達しないなどの苦労があって、半人前以上、一人前以下というところで、早く一人前になれるよう、頑張っている。

栽培方法の特徴は、土を使わない養液栽培 (Hydroponic) だ。ハイワイヤー方式で高さが6mある。苗テラスを日本から持って行って使っている。温室技術自体はオランダ製だ。理由は、オランダのこの種の技術がしっかりしているからだ。日本人が社長、我々が投資をし、オランダの技術を使ってやっている。「日本の技術じゃない」と言われるとその通りだが、日揮はエンジニアリング会社で、どういうものかいいかを検討し、それをタイムリーに持ってきて、プロジェクトをコントロールして、タイムリーに生産開始することが専門の会社である。その一環で、オランダの技術を選んだ。ただし、オランダから直接ではなく、ロシアの会社から買い、ロシアの会社に建設を任せるという形で建設している。トマトもキュウリも非常においしい。

プロモーションは、いろいろなメディアや Facebook を使っている。Facebook の JGC Evergreen のアカウントでは、最近のニュースを読むことができる。JGC

Evergreen のホームページもあるので、ぜひご覧いただきたい。

ロシアの食料品店では、ばら売りが一般的なだが、我々は差別化するため、特殊な袋に入れて売っている。去年売り始めたときにも、市場で偽物が出回った。我々は基本的に袋に入れて売ること、見分けられるようにしている。お客様からは「安心して食べられる」、「子供にも食べさせられる」、「ソ連時代の本物の野菜の味がする」という嬉しい声を聞いている。最近「日本のイチゴが食べたい」という声もある。我々も、ぜひやりたいと思っているが、日本のイチゴをロシアで品種登録して栽培するのに3年ぐらいかかるという。12月が申請時期だと聞いているので、申請したら、「できるだけ早く作れるようにしてね」とお願いしようと思っている。夏場はダーチャで作った野菜がいろいろ出てくるので、我々は消毒やメンテナンスをする形にして休業する。そういう方々と競合するのは良くないと思うのだ。

なかなか難しいこととして、丁寧な電話対応や笑顔の受付がある。ロシア人には難しいところだが、現地の五十嵐社長が孤軍奮闘している。ロシアでは、「日本」自体にブランド価値がある。「日本らしさ」の良い面を通じて、スタッフが誇りに思うような会社をつくりたい。「我々がやっていることを通して、ジャパノクオリティを提供しよう」と我々はよく言う。これはメイド・イン・ジャパンでも、メイド・バイ・ジャパンでもない、メイド・ウィズ・ジャパンだ。ロシアで日本と一緒に作って、ジャパノクオリティを提供しようという気持ちで我々は接している。

まとめると、野菜事業に取り組むときに考えたのは、「現地の要望に応えたい」ということだ。それから、今できることを、小さなことでも今やる、コツコツとやる、スピード感を持ってやる。あまり大きなことを考えると、なかなか動けない。そして、最初にマーケットに出てシェアを取ること。最初に出て行って、JGC Evergreen はいいね、と言われることは非常に大事だと思っている。

野菜事業を通じて分かったことは、「ロシアは変わった、変わりつつある」ということだ。何が変わったかという、トルトネフ副首相とガルシカ極東開発大臣の二人三脚で極東開発をやっているが、彼らが出



全体生産設備概要

JGC JGC EVERGREEN

1. 施設面積 : 現在2.8ha (2017年9月、5haに拡張決定。10haまで拡張の余地あり)
2. 設備構成 : 連棟型ガラス温室 (フェンロー型)
 - サービスエリア (循環型養液栽培設備)
 - ボイラーハウス (ガスによる温湯暖房)
 - 廊下
 - オフィス




10haまで温室を拡張した場合の完成予想図

てきてから先行社会経済発展区やウラジオ自由港という枠組みができた。改善すべき点はまだあると思うが、そういうものができたから我々も一歩踏み出してやってみようと思ったわけで、ロシアの極東開発にける意気込みや姿勢、要は「ロシアは変わってきた」ということ実感した。

皆さんへのメッセージとしては、次のように整理したい。まずニーズと市場があった。信頼できるパートナーと出会った。スピード。連邦政府、地方政府の支援。特に、シボルト知事が先頭に立ってくれたのがよかった。当初、許認可関係もどこにどう申請すればいいのか全く分からないところを、政府傘下の機関を紹介してくれるなどしてくれた。パーフェクトかと言われればそうではないが、サポートをしてきて、「進めるんだ」という気持ちはひしひしと感じた。先行社会経済発展区やウラジオストク自由港などの制度も少しずつ充実した。

課題は、人材育成だ。ヤマール LNG のようなプラントとは異なり、野菜は人の役割が大事だ。苗植え、栽培、収穫は全部人が要るので、人を育てていく。日本企業のやり方を理解してもらって、働いてもらう。そのための人材育成はキーポイントだと思った。

4. ウラジオストク自由港のリハビリ事業

これは新しい事業で、パートナーは北海道帯広市にある北斗病院だ。彼らは2013年、既にウラジオストクに画像診断センターに投資をして開業した実績があり、北斗病院と日揮で会社をつくり7月31日に登録した。名前は「JGC Hokuto Healthcare Service」で、外来リハビリテーションを行う。北斗病院は既に20年以上リハビリテーションをやっている、帯広に199床の大きなリハビリ病院も持っている。

日本とロシアのリハビリは異なる。ロシアでは、入院中はリハビリをするが、退院後はほとんどケアされていない状況だ。だから、日本式のリハビリを提供すればもう少し動けるようになり、社会復帰できる可能性が大きくなるのではないか、ということで市場調査やデモンストレーションをやり、好感触を得て、一緒に投資しようということになった。

ここでの課題は、ロシア人のセラピストだ。医師免許の問題があり、北斗病院の医師は自分では治療できない。実際にリハビリをやるのはロシア人になる。つまり、ロシア人を教育しなければいけない。ということで、教育・人材育成が非常に重要な課題になる。

昨年12月から今年3月まで、現地のリハビリセンターに協力してもらい、ウラジオで教育プログラムを実施した。そこに北斗病院の先生が行き、小児まひの男の子のリハビリをやったのだが、笑顔で飛び跳ねるところまでいった。私も見たが、まるで魔術にかけられたようだった。我々がリハビリセンターを開くことで、子供たちや事故に遭って体が動かない人たちが少しでも普通の生活に戻れるのなら、我々も努力したいと思った。場所は、ウラジオストク市中心から車で15分ほどの新しいビルの1階、530mをすべて借りた。今、内装工事の設計が終わり、これから内装工事に取り掛かるところだ。

我々は当初、モスクワと極東のどちらも検討した。結局、極東からやることにしたのは、やはり近いからだ。極東地域と日本の病院、大学病院との交流が10年、20年あるということもわかり、極東なら行ってもいいという人が何人かいた。これがモスクワだと、遠くて完全なアウェーになってしまう。

また、日本の医師免許が使えるようになるのを待っていたら何年かかるかわからないので、小さくてもできるところからやろうと決めた。リハビリは今、できる。投資額は今回、1億5000万ルーブル(約3億円)だ。そして、やりながら将来どうするかを考えていくということなので、一歩前に踏み出した。

分かったことは、リハビリのニーズはあるということだ。我々は何度も沿海地方政府に行き、副知事や保健局長に会って話をし、期待の大きさを感じた。FEIEA(極東投資誘致・輸出支援エージェンシー)の良い担当者に当たったので、我々は非常に恵まれていた。

課題としては、せつかくここまで来たのだから予定通り進め、そしていかに広く普及させるかだ。そのためには強制保険や連邦政府、地方政府にも助成をお願いしなければならないと思っている。将来の展開については、リハビリセンターが場合によってはリハビリ病院になるかもしれないし、先端

医療になるかもしれない。

5. 第3回東方経済フォーラム(EEF)

東方経済フォーラム(以下、EEF)は3回とも極東連邦大学で開催され、日揮は3回とも参加している。トルトネフ副首相が開会を宣言したが、今年には日本のプレゼンスが無いことに気付いた。去年は日本側から2、3人がオープニングのスピーチをしたが、今年には一人もいない。安倍首相のプレゼンの時のメッセージは非常にクリアだった。この1年の評価として、「たった1年でいくつもの案件が動き出した。よくやった。これから1年ずつ進んでいけば、その先には輝かしい未来があるだろう」というのが安倍首相の基本的なトーンだった。

EEFでは日ロ円卓会議があり、私も参加した。テーマは「ロシア極東における日ロ協力の多様化」。日本側は8項目の成果を強調したが、私個人が感じたロシア側の心情には、「まだまだ」がたくさん並んでいたように思う。まだまだMOUばかり、まだまだ紙ばかり、まだまだスピードが遅い、少しでも実行・実現してほしい、ということだろう。フォーラム後のロシアの報道によると、トルトネフ副首相はストレートに「(日ロ協力のスピードが)遅い、(投資規模が)小さい」とインタビューで言っている。彼らのイメージしている成果と、日本が目標としている成果は違うのだろう。例えば、このEEFでシュワロフ第一副首相が言ったように、(サハリン-北海道間の)橋とかガスパイプラインとかの大きなプロジェクトが頭にあるのだろう。それと比べると、「8項目プラン」は有難いけれど少し違うという感じだ。ロシアのメディアで流れたトーンも、安倍首相は「よくぞここまで」、ロシア側は「まだまだ」だった。

他方、ロシア人の頭の中では、中国に気持ちは傾きかけているようだ。象徴的だったのは、全体フォーラムの中でプーチン大統領が安倍首相に「ここに中国の副首相がいる。彼がロシアとの経済連携を実現した。外国からの対ロシア極東投資の8割が中国だ。世耕大臣を副首相にしたら、もっとどンドンやってくれるのではないかと」というようなことを言ったことだ。「そこまで言うか」と思った。日本はダメだ、とまでは言っ

と思う。日本を刺激するために言っているのだろう。日本への期待の表れでもある。中国にどっと傾くかどうか、日本はその瀬戸際にいるのではないか。韓国はどうかというと、日本と同じで「遅い、小さい」。しかし、オレシキン経済発展大臣の評価は違い、「日本は8項目でよくやっているし、成果も上げている」と言った。ロシア側にも別の見方をしている人がいる。

プーチン大統領と外国企業CEOとの夕食会で、日揮は5分もらって大統領に日揮のロシア事業の説明をすることができた。事前に原稿の提出を求められ、指導が入って、最終的にはごく柔らかな表現しかできなかったが、後で恨みを買うのも嫌なので、そうすることは必要だったと思う。大統領にものを言うときは、皆さんビビりしている。こういう場でどういう発言をするかはよく考える必要があるという教訓を得た。

ガルシカ極東開発大臣がフォーラム初日に顔を見せなかったのは、北朝鮮のミッションに対応していたからだという。首脳会談の後、安倍首相はプーチン大統領とモンゴルのバートル大統領を連れて、柔道の嘉納治五郎杯を観戦しに行った。バートル大統領も柔道家だそう。安倍首相は、日本で柔道をやろうと、ロシアとモンゴルの大統領を招待した。

個人的見解だが、日本は8項目の協力を進めており、日本は日本の良さを分かってもらう努力を続けていくしかないだろう。つまり、我々は小さなことをコツコツやって成功例を積み重ねていく。大型案件については、ファイナンス制度について検討すべきなのではないか。少なくとも昨年は日口間に追い風が吹いていた。今年も、少し弱まったかもしれないが、まだ追い風だと思う。これは過去最強の追い風だろうし、我々ビジネス界はそれを利用すべきだろう。

投資しない会社と投資した会社の扱いが、ロシアではまったく異なる。どの会社が何をやっているか、よく見ている。EEFでは、トップを出すか出さないかで大きな差がある。参加するならトップを出す。今回、ある日本企業の代表者が、役員クラスだがトップではなかった。結果的に、安倍首相と日本企業CEOの懇談会や外国企業CEOとプーチン大統領との夕食会などのメイン行事に呼ばれなかった。また、組織運営側の

RoscongressはEEF参加費をもっと柔軟に設定し、負担を減らして参加しやすくすべきだろう。

6. まとめ

日口間には日口交流促進、8項目の経済協力という追い風が吹いている一方、逆風として対ロシア経済制裁がまだ続いている。それによってやれないこともあるし、やれることもある。私としては、追い風をうまく利用して、少しでも前に進みたいと思っている。

課題として、プラント建設では、ロシアが経済制裁下にある中でローカライゼーションの要求が高まってきている。ロシア企業と協業・タイアップして建設しなければならないということが、課題となるだろう。今の我々としては、野菜とリハビリを（会社に利益を運んでくる）一人前の事業にしなければならない。そのための課題は大きい。日揮はプラントを建設する会社であり、きっちり1+1=2でないと納得できない。しかし、ロシアで仕事をしていると、1+1=0や3、あるいは5かもしれないという部分もあり、フレキシブルにならなければならない。そして、人材の発掘と育成。野菜にしてもリハビリにしても、ロシアで良い人材を発掘して育てることが大切だ。

日揮は、旧ソ連とは1970年代から仕事をしてきた。当時は設備を納めるだけだった。1990年代にもプラント納入の歴史はあったが、デフォルトでアンペイドをくらい、経営陣もトラウマを抱えていた。しかし、今はヤマールで仕事をし、投資も行い、会社にとってロシアは古くて新しい市場だ。今抱えている案件を上手く進め、さらに様子を見ながら次の段階を考えていきたい。

<質疑応答>

Q. ①中国からの輸入野菜との値段の差はどれくらいか。②今作っている野菜の販売状況は。③第2期工事はもともと予定したもののなか、それとも感触をつかんだ上で着手したのか。④8項目の協力プランからすると、まだまだいろいろな分野がある。野菜や医療以外にチャンスを探している

分野があれば教えてほしい。

A. ①中国の野菜との価格差については、今現在のデータはないが、売られている中国産野菜の値段よりも割ぐらい高い程度なら買ってくれるのではないかと、というのが当社アグリチームの行った試算だ。②生産については、目標は1000トンだが、1年目ということもあり始めてみたらいろいろな不具合が出たり、水耕栽培だが害虫が出てきたり、予定した数量を達成できなかった。こちらの段取りミスや、システムが確立していないところもあったように思う。③第2期のタイミングについては、いつまでに移行するかは決めていなかったが、最終的には3期まで行うという計画はあった。つまり、倍増は路線としてあったが、売ってみたら評判がいいので次に進もうという決断をした。④第1の矢は野菜、第2の矢はリハビリ、第3の矢についてはまだ考えている。「次に何をやるのか」とよく聞かれるが、「第1の矢と第2の矢を一人前にしてから」と答えている。中途半端で第3の矢に行くには、会社側の了解も取りづらい。そうは言いながら、どういう必要があるか、どういうことをしたらロシア人に喜ばれるか、我々なりにアンテナを張ってウォッチしていきたい。

Q. ①野菜栽培で、日本からも技術指導に行っているか。②日本の努力に対してロシアからの理解が少ない中で、ビジネスを含めた対口交流を今後さらに拡大していく上での課題、アドバイスを聞かせてほしい。

A. ①北海道の若手農業技師が北海道銀行の紹介で、現地で働いている。日揮のアグリチームもいたが、現在は帰国している。農業で人を集めるのは大変で、農業生産を管理する農業技術士の採用に非常に苦労した。温室が無くなつてずいぶん経つので、地元にも人材が少ない。ロシアの求人サイトに広告を出したが、「極東」と聞いただけで「興味がない」と言われる。やっと一人、ボルゴグラードの農園で働いた経験のある女性が見つかったが、結局、環境が合わなくて辞めてしまった。極東で働くことを条件に農業技術士をロシアで探すのは至難の業だ。農業とい

うと若者の働き手がいないようにも感じる。ある時、酔ったまま会社に来た女性たちがいて、即刻、解雇したことがある。長く勤めてくれる良い人材を確保するのは難しいと現地から聞いている。目下の悩みは、現地の日本人社長のロシア人の右腕が欲しくて2年探しているが、なかなかみつからないことだ。②野菜やリハビリのように、「今やれることをやってみる」ことだろう。もちろんF/Sをきちんと検討した上でやるのだが、まずやってみて、成功すればよし、失敗しても原因を考えて次に繋げればよいと

思う。そういう積み重ねをやっていただくと、点と点が線になって面になる展開になるのではないか。日本政府としても1件でも成功例を作りたいと思っているだろう。自分の考えを発信しないと、相手には分からない。我々にとっては、そういう場がサントやウラジオの経済フォーラムだった。

Q. 今の2つの事業は北海道のパートナーとやられているが、3つ目以降では、案件によっては新潟の企業もパートナーになりうる。そういった可能性も考えていただけれ

ばと思う。

A. ぜひ、そういうことも考えていきたい。新潟では、弊社の系列の日揮触媒化成が新津にある、という縁もある。今日は20年前にハバロフスクに行くたびに寄っていた寿司屋に行ってきた。また、私の妻の母が新潟の出身で、私と新潟には縁がある。今おっしゃられたことをいつも頭に入れていきたいと思う。