

第4章 サハリン住宅企業の実態と

北海道企業との協力可能性

商学科 李 濟民

第1節 サハリン住宅企業のケース

昨今ロシア極東地域に対する関心が高まっている。とりわけサハリン油田・ガス開発が本格的に進められる様になり、北海道の経済界も、堀知事のユジノサハリンスク訪問に見られるように、やっと慌ただしい動きを見せている。いままでロシアと日本の経済交流はけっして順調とはいえない。その中でも北海道企業は、その地理的な優位を生かすことなく、常に後手に回っている。はたしてサハリンプロジェクトⅠとⅡに代表されている、大陸棚油田・ガス開発は噂されているように量・質ともに商業ベースで十分な国際競争力をもつもので、近い将来アラスカ並の豊かさをサハリンにもたらし、さらには隣国である北海道にも恵みの雨を降らすのかについて7月末に小樽商科大学で6人の調査チームを編成しユジノサハリンスクへ飛んだ。この現地調査の中で思わぬ収穫が得られた。それはサハリン州で住宅事業を営む(株)アコメブ・アナム社のコン・チー・エン社長との偶然の出会いであった。ちょうどその時サハリンⅡの外国人村の競争入札に日本企業と組んで参加、残念ながら落札には至らなかった苦い経験を持つコン社長は、何としても次なるビジネスチャンスに生かすために日本企業との新たな協力とその成功のために苦心していた。

ここでは先ず、サハリン住宅産業の実態をより正確に把握する好材料として、コン社長が経営する主力企業の「メーベリ」「アコメブ・アナム」の事業活動と経営戦略について述べることにする。

(1)「メーベリ」社及び「アコメブ・アナム」社の概要

メーベリ社はコン・チー・エン氏が理事会会長を務め、弟のコン・チー・ホー氏が副社長を担当する生産コーポラチーフで、次のような基本的活動を行う。

- ①産業や市民向けの建設における木工・建設仕事（サハリン南部でのシェアが80%）及び木工・大工仕事（製品）、住民用の軟質の建物用家具製造。
- ②1996年には連邦プログラム「マイホーム」に対応した木造パネル住宅の製造・販売。
- ③建設及び建設修理活動。

一方、アコメブ・アナム社は、社長はコン・チー・エン氏、社長代理をコンドラチェフ氏がつとめるもう一つの柱になる会社で、主にインフラ及び自前の生活関連施設を装備した、低層住宅、社会文化生活施設、工業用建物の総合的企画設計を担当している。

しかしながら両社の活動領域はなかなか分離しがたく、組織面や活動面においてかなりの部分でオーバーラップしている。いずれにせよ日本的に解釈すると、コン社長一族による家族経営の色彩が強い中小企業である。ただ、「アコメブ・アナム」社は韓国の木材窓枠のメーカーであるアナム社との合弁企業としてスタートしており、かつては韓国式の襖や窓枠などを韓国アナム社の技術者を招いてサハリンで生産していたという。今では、当の韓国アナム社が倒産しており、名前だけが社名に残っている。ロシアではいったん合弁契約を解消すると、新たに申請・許認可がおりるまで長い時間と面倒な手続きを要するために形として合弁という形式を残しているとコン社長は説明する。また、同社は日本の三菱商事とも提携を結び、前述したシェルフ関連の外国人村のための競争入札に参加している。

当社は上記のプロジェクト実施のため、1996年3月25日付けのユジノサハリンスク市長決定第396号に基づいて正式作成された、96年4月2日付け賃貸契約第300号に従って、低層住宅建設のための土地を所有している。その広さは28万76平方メートルで、ユジノサハリンスク空港と市内の間に位置する平和通りの東側の実に環境の良いところにある。ただ、厳密に言うと当社の所有というのは語弊があって、より詳しくは、1992年3月19日付けのロシア政府決定第177号及び95年2月1日付け決定第96号に基づいて上記の土地区画の占有者（賃借者）になっている。「アコメブ・アナム」は賃貸契約に従って、建築基準法等に従い、関係監督機関との協議の上で、どの様な建設活動をも実行する法的権利を有している。この点に関して真の所有者であるユジノサハリンスク市当局の同意を得ている。（同社はユジノサハリンスク市長決定第396号及びロシア連邦政府国家建築管理局ユジノサハリンスク駐在管理官の許可文書を有している。）

（2）ロシアの建設業界の管理体制とコン・チー・エン氏

ロシアでの建設業界の管理体制は、投資者→発注者→請負業者→下請業者のようにバーティカルな関係になっている。

生産グループ「メーベリ」は、プロジェクト全体の元請け業者になることもできるし、その一部の請負業者及びパートナーになることもできる。一方、元請け業者になるライセンスを有する「アコメブ・アナム」の場合、そのほとんどの技師技術者が「サハリン民需企画設計所」や「サハリン水利建設企画設計所」で4～20年の勤務経験を有しており、経営者のコン・チー・エン氏に至っては35年以上企画・建設職務に従事し、22年にわたって企画設計業務に従事しているその道のプロフェアである。ちなみにコンさんの略歴を紹介すると、韓国系2世としてユジノサハリンスク市に生まれ育ち（1943年生まれ、現在55才）、1968年にハバロフスク総合技術大学建築学部を卒業後、78年までの10年間サハリン州立設計事務所勤務、78～90年までの12年間国立設計事務所勤務を経て、1990年にスピノフし、株式会社「メーベリ」を設立し、経営者として独立している。

氏はこの間数々の主要プロジェクトに関与している。いくつかリストアップしてみると、

ユジノサハリンスク市のサハリン海洋音響学総合研究所の建物、ユジノサハリンスク市の保養センター「山の空気」のジャンプ台（金属構造）、同じくユジノサハリンスク市の民間組織の建物（最初の垂直懸架パネル）、ホルムスクの市委員会建物（一体型の骨組みとそのカバー）、ポロナイスクの商業センター、ホルムスクのデパート、「マリノフスキー」ソフホーズ（産業一生活用建設、低層住宅建設、プロジェクトを企画設計し、モスクワで承認された）、「ミツレフスキー」ソフホーズの燃料・エネルギー部門（産業一生活用建設、低層住宅建設、企画設計し、モスクワで承認された:1984年価格で1億9千万ルーブル）

氏はこのように長い間培った設計関連の専門知識と、持ち前のバイタリティ溢れる積極的な経営姿勢でペレストロイカ以降の困難な時代を乗り越え、まさに躍進するサハリンの住宅建設を担い手として注目を浴びている。勿論経営者としてのキャリアはまだ浅いが、未来を見つめるその強い信念と雄大なビジョンは目を見張るモノがある。以下では氏が独立後手掛けている主なプロジェクトを振り替えてみる。

(3) 「メーベリ」「アコメブ・アナム」の今までの活動実績

1) 「露日友好会館」(ユジノサハリンスク市)

参加者：

- ①投資者；みちのく銀行、青森県日露友好協会、
サハリン州行政府、ユジノサハリンスク市行政府
- ②発注者；ユジノサハリンスク市のMP「市建設発注センター」
- ③請負業者；生産コーポラチーフ「メーベリ」（ターンキー方式での建物建設）
サハリンストロイ（生活基盤網、設備整備、緑化）
- ④「メーベリ」の下請業者；
SU-4：土木工事、準備作業
ITSP建設企業「ザリヤ」：一般的建設工事の一部
有限会社「鉄鋼構造材」：金属支持枠組みの組立

この時、コン社長の工夫によって、このタイプの建物ではサハリン州で初の金属支持枠組み、一体型の屋根小屋組、韓国企業によって納入されたALKタイプの軽量ブロックによる枠組みの被覆が適用された。

2) 「ピレンガ合同」の管理棟（玄関の装飾）

発注者：「ピレンガ合同」

請負業者：「アコメブ・アナム」

装飾用資材は韓国企業「アナム」によって供給された。

3) 「ロスネフチ・サハリンモルネフチガス」(ユジノサハリンスク市) の管理棟

発注者；上記企業

請負企業：「アコメブ・アナム」：玄関の装飾、窓とドアの取り替え

- 4) そのほかにも、マカロフ地区において、「アコメブ・アナム」社は市庁舎をはじめ4つの社会文化生活施設に独立の熱供給施設を試験的に設置するなど、広範囲にわたって総合住宅メーカーとして着実にその地位を構築している。

(4) サハリンの環境変化と当社の対応戦略

現在サハリンでは住居環境が大きく変化しつつある。現在、サハリンの市民の多くがすすんでいるアパート（いわゆる集合住宅）は、過去30年の間建設された手狭な2DKタイプが主である。ところが近年急増しているサハリンのニュー・リッチ層は奇麗な一戸建てを望んでいる。例えば、ユジノサハリンスクの駅前にある市民向けの様々な生活関連情報が載る掲示板のほとんどは、住宅関連の不動産情報だといわれている。大きく分けて3つの分野でサハリンの住宅関連需要が今後飛躍的に増大されるモノと予想される。「マイホーム」プラン、サハリン大陸棚の開発のための外国人村、そして数年前におきたサハリン北部での地震による被災者向けの住宅団地建設である。ここでは、それぞれに対し、「メーベリ」グループの取り込み状況を簡単に説明する。

1) 「マイホーム」プラン

ユジノサハリンスク市の「ジマ」住宅地域の第6と第7ブロック（28ヘクタール）にある、「アコメブ・アナム」社に割り当てられた土地に低層個人住宅の実験的建設の展示ゾーンが組織されている。

- ①発注者：サハリン州行政府基本建設部
MP「市建設発注センター」
- ②請負業者：サハリンストロイ、
「アコメブ・アナム」
生産コーペラチーフ「メーベリ」
- ③デモンストレーション工場：「メーベリ」
- ④全般的企画管理者：「アコメブ・アナム」
- ⑤企画設計組織：地域企画設計所「サハリン民間設計所」
- ⑥プログラム実施管理者：サハリン州行政府建設局

なお、所要資金額とその調達先については次のようにまとめられている。

- ① 州と市の予算で、デモンストレーションゾーンのための生活インフラ整備を行う。
そのために96年までに40億ルーブル以上が支出される。
- ② 同年末までに「アコメブ・アナム」、「メーベリ」、サハリンストロイ、サハリン

民間企画設計所は自己流動資金を35億ルーブル以上支出する。

- ③ 翌年の97年には、住宅建設クレジット（10～25年の住宅ローン）制度のために予算から住宅建設をする住民への長期信用のための資金を支出する。

（州投資資金額の5%、連邦予算から87億ルーブル）

さらに州行政府建設局長ペロゼルスキーが召集した96年7月1日の会議で示された連邦プログラム「マイホーム」を具体化させる実験的住宅建設のモデルによると、モデルゾーンの中に「カナダ住宅」と「サハリン住宅」を建設することとし、「カナダ住宅」の発注者は州行政府基本建設部が、そして「サハリン住宅」の発注者は「アコメブ・アナム」がそれぞれ担当することとなった。ちなみにカナダハウスは180～200戸、そしてサハリンハウスは120～100戸とし、震度8地域の耐震性や、医療サービス、児童施設など快適な生活環境の確保、集中的上水道、生活ゴミの処理、雨水排水、気体ないし液体燃料による個別ボイラーを利用した熱・温水供給、電気、電話、個別ガレージなどが基盤整備条項として盛り込まれている。

2) サハリン大陸棚開発に伴う外国人村建設

前述したように、「アコメブ・アナム」はサハリンⅡの石油・天然ガス開発に伴う外国人（アメリカ）のための住宅団地のコンクールに日本企業と組んで参加、残念ながら落札までにはいたらなかったものの貴重な経験を得ている。コン社長は今回の結果について、日本側の意思決定プロセスの多段階による遅さを指摘する。この教訓を生かし、今後次から次へと建設計画が予想される大陸棚関連の建設需要に対してあらゆる情報を収集し、建設工事の具体的な計画づくりに万全を期している様に思われる。

3) サハリン北部地震の被災者のための住宅建設プラン

サハリン北部地震の被災者のための追加的援助として、1996年度の連邦政府予算から560億ルーブルが割り当てられている。しかし、現在のところ未だに支給されていない。「アコメブ・アナム」はサハリンストロイとともに、政府資金の支給までは、自己資金を導入し企画・準備に取り組んでいる。

マスタープランの作成に当たって次のような役割分担になっている。

発注者・投資者：州政府基本建設部

マスタープラン作成者：「アコメブ・アナム」

元請け業者：サハリンストロイ

今まで見たように、アコメブ・アナム社はコン社長のワンマン経営で、典型的な親族会社

である。さらに言えば、住宅建設企業とはいえ、その実績は数少なく、外見はともかく内部インテリアとなると、荒っぽさが如実に現れる、まだまだ開発途上段階にある会社である。強みは、社長の意欲と熱意、サハリンでの住宅建設業界（特に州政府）との人脈ネットワーク、膨大な敷地の土地と工場である。ただ、彼のエネルギーで前向きな経営姿勢は、今不況に喘ぐ日本の（とりわけ北海道の）経営者達に突破口を見つけるための貴重な資産のように思われる。続いて、このような膨大な建設需要に対して、北海道の住宅関連企業がどれだけチャンスがあるのか考察することにする。

第2節 北海道企業との協力可能性

（1）北海道住宅関連産業の現状

これまで見てきたように、ロシア側には資金、技術、経験の全ての面において高級化する住宅需要を満たす水準に至っていない。幸いなことに北海道には過剰なまでにたくさんの住宅建設関連企業が集積している。その中でも高気密、高断熱のいわば北方型住宅とか、プレハブ住宅など、世界的に見ても優れた技術を有する企業も数多く存在している。そのほかにも旭川・札幌を中心とする家具とか、水抜き、床暖房など住宅関連事業のシーズも豊富である。

1) 北方型住宅

北海道は積雪寒冷というハンディを持っている。そのために北海道の住宅産業は、積雪寒冷地に適するいわば北方型住宅という独自のコンセプトのもとに、高気密。高断熱の高規格の住宅を開発し、日本の他の地域の開放型住宅とは異なる技術を蓄積し、少なくともハード面の技術においては優位性を保持できるようになっている。この北海道の住宅産業を代表するユニークな地場企業としては、土屋ホーム、松本建工、木の城たいせつなどがある。なかでも木の城たいせつの山口社長は、自らの事業を北海道の自然環境、人間、地域を守る「生命地域企業」の実践と命名し、リサイクル（再生）、リユーズ（再利用）、リデュース（削減）という環境保全をテーマに、垂直統合戦略を採用し資源の無駄を省き、暖かくて健康によい、北海道の気候風土に適した頑丈な住宅を提供している。このような北海道型住宅の特徴は、高温多湿地域においては、冷房、除湿に対して有効とされており、また高気密であるために開発されたユニットバスは、既に本州でも取り入れられている。

2) プレハブ住宅

周知の通り、北海道は公共工事の数で全国トップである。そのため、数多くの土木関連

企業が存在している。しかし、土木技術そのものに対して北海道独自の技術あや際だった特徴はあまり見られない。おそらく大手ゼネコンに技術的に依存しており、公共事業が大半のためその必要性までも感じていないかも知れない。そのなかで、カナダからツーバイフォーの住宅技術を導入し、工事現場などで架設住宅として利用するプレハブ住宅が近年注目されてきている。例えば小樽に本社を置く「西條産業」はカナダのツーバイフォー技術を改良し、LVL（単板積層材）、I型ビームを駆使し地震、風、雪に強い北方型パネル住宅（J工法）を実現させた。

3) 家具、床暖房、水抜きなど

北海道には住環境分野の裾の広い集積地域としても知られている。例えば、家具、インテリア分野では旭川・札幌を中心に全国に通用する製造技術を有する企業が数多く存在する。中でも、旭川に本拠地を置く「インテリアセンター」は北海道の材料をヨーロッパの生産システムを取り入れながら、日本人のハンドワークを使って家具づくりをするというユニークな経営ポリシーを実行している。まだ、早くから国内外のデザイナーとの提携によってデザイン開発力を強化し、製品の高付加価値を追求している。すなわち家具産業にありがちな「ボリュームゾーン」を追従するのではなく、あくまでも高品質の「ステイタスゾーン」をターゲットとする戦略に一貫しており、個性化・高級化の昨今のトレンドをうまくとらえて業績を伸ばしている。まだ、当社は84年にアメリカサンフランシスコに「ホッカイドー・デザインズ」を設立、89年に設置したニューヨーク支店を足がかりに代理店と合わせ全米に販売網を展開する、北海道には数少ないグローバル展開を見せている。

北海道の様な寒冷地では冬場、水道管の中の水が凍ってしまうことがよくある。これを防ぐために地上に出ている凍結しやすい部分の水道管の水をあらかじめ抜いておく必要がある。この不凍給水栓一筋で活路を見だし、こつこつと研究開発を続け、毎年のように商品開発でヒットを飛ばしている「光合金製作所」は寒冷地・水（湯も含めて）・バルブの3つのキーワードを中心にニッチ戦略を展開するユニークな企業である。当社の井上一良社長は学究派で研究開発にはことのほか熱心であり、また道内の異業種交流の先駆的な役割を果たしている。井上社長のなによりも特筆すべき点は、地元に対する絶え間ない愛情とオープンな経営姿勢である。

先述した「アコメブ・アナム」のコン社長が来日したときに、「光合金製作所」の朝里工場を訪問し、当社の寒冷地向水道器具にも、大いに関心をよせられた。サハリンでも海外製のボイラーが凍結して、パンクしたということで、ロシアの規格にあった製品づくりの必要性が議論された。しかし問題は価格で、「だいたい日本製は、二倍高い。」というコン社長のコメントに対して、「値段は、サハリン州の値段に合わせます。」と井上社長が即座に答えていたのが印象的であった。もちろんその後、コン社長が「井上さん、私は、記憶力いいよ。」と驚いたような顔をされていたが。

さらに当社の井上社長によれば、海外との取引は、向こうの方との信頼関係を、築きあ

げることが、一番の近道だという。当社は、92年から国籍を問わず19人の短期、長期の研修生を受け入れている。今は、中国の優秀な技術者が、工場で勉強している。コン社長にも、「サハリンの研修生を、小樽で生活できる収入を、研修費として払って受け入れますよ。」と言うと、本当にびっくりした顔をされていた。この事が、本当に実現するかどうか分からないが、地場の中小企業ができる民間ベースの積み上げが、海外との取引のソフトウェアと、井上社長は強調する。

他にも北海道の住環境をより快適に、より豊かにするために日々努力し、夢を実現している地域密着型企業がたくさん存在する。これから有望な分野としては床暖房装置や複層ガラス、樹脂複合コンクリートなどを挙げられる。また、土木・建築材料としてセラミック・ブロックやフライアッシュ材（寒冷地向けの不燃外壁材として使用される）など北海道特有の固有技術を有する企業も数多くある。

これらの企業の共通点は、寒冷地という不利な条件を克服し、逆に優位性として生かしている点であろう。しかしながらこく一部を除けば、潜在的には十分世界に通用する要素を持っているにも関わらず、ほとんどの場合グローバルに展開することなく、いちローカル企業に甘んじている。

寒冷地というのは日本だけを考えると、北海道と本州の一部のきわめて限定された市場でしかないが、グローバルに見ると北方圏という広大な地域を対象にするビッグマーケットに変貌する。これまで多くの北海道の企業が道内に限定した狭いセグメントのみに事業展開を考えておらず、自らの戦略展開を制約してきた。グローバルな視点で海外市場をも考慮に入れて商品開発、サービス提供をこころみると、まさにサハリンでおきている住宅関連産業の膨大な需要は北海道企業の現有の商品や技術・ノウハウをもって十分対応できるモノと思われる。問題はこのようなシーズとニーズをどううまく結びつけるかである。次に、いくつかの問題点とその解決方を模索してみる。

（２）問題点と解決方策

1) 「先発者優位」を生かす積極的経営

北海道にある中小企業といえども、凄まじい勢いで押し寄せるグローバル化の波を避けて通ることはできない。選択する道は2つ。その波に受動的に身を寄せるか、あるいは積極果敢に、かつ能動的に進めて行くかである。ただ、この違いは実に大きい。ここでは現地での聞き取り調査を行ったエクソン社のケースを中心にこの違いを議論する。

エクソンはご存じの通り、サハリンプロジェクトIの主力企業である。さすが世界の屈指のメジャーだと思ったのは、その対応ぶりである。我々の事前の調査依頼に基づいて簡潔かつ非の打ち所のない説明をしてくれたのは、広報担当のブルー氏。もともと記者出身で、広報畑30年間というプロ中のプロであった。それに比べて日本企業のプレゼンス

の弱さを感じざるを得ない。そもそもエクソンをコンソーシアムに加入するように要請を行ったのが日本側のサハリン石油開発協力 (SODECO) である。ソデコは1968年第3回日ソ経済合同委員会でソ連側が北サハリンの天然ガスの対日供給を提案したことを受け、1974年に設立されたいわば老舗であり、エクソンは1993年にプロジェクトに参加した新米である。「サハリン-1」はロシアの現地企業2社 (ロスネフチ・サハリン (17%) とサハリンモルネフテガス (SMNG、23%)) と日本のサハリン石油開発協力 (SODECO、30%)、そしてエクソン (30%) の4社で1995年にコンソーシアムを形成、現在3カ国の共同事業により進められている。

しかし実際のところロシア側の2社の財政負担能力は期待できず、もっぱらの役割は政府との交渉など、ロシア式のビジネスの精通だけが買われている様である。一方、エクソンはというとボーリングを始めとする探鉱、生産技術に関する世界的権威である。問題はソデコ側の役割である。エクソン側の説明によるとソデコの中心的な役割はロシアの2社に対する財政的援助である。つまり20年間の苦労とか、エクソンを動かしてプロジェクトを軌道に乗せたという功績よりも現実問題としてジャパンマネーが期待されているだけである。と当時にソデコがこれまで同プロジェクトのなかで自社のポジショニングを確立させるためになにをしてきたのかが問われなければならない。

「サハリン-1」の推定可採埋蔵量は石油2億9千万トン、天然ガスが4、250億立方尺、ガスコンデンセートが3、300トンで、石油換算でおよそ50億バレルと、アラスカの2.5倍相当分である。現在アルクトウン・ダギ、チャイウオ、オドプトの3カ所にて探査、開発が進められている。本プロジェクトの最大の難関であったロシア側とコンソーシアムとの生産分与契約 (Production Sharing Agreement; PSA) が1995年6月に締結された。この「ロシア連邦PS法案」はその後上下両院により設立された調停委員会で修正され、1996年6月に正式に発効されるようになった。総投資額は150億ドルである。

しかし土地使用权とか税金問題など詰めなくてはいけない問題はたくさん残っている。また技術的にいっても質の異なる複数の鉱区での作業上の問題や、年間6-8ヶ月の間が氷の下であること、カリフォルニア並の地震対策が必要なこと等いくつもの課題がある。おそらく一番大きい壁はインフラの整備といえる。道路、鉄道、港湾、空港などの基幹交通インフラはもちろんのこと、パイプライン、ターミナル、マテハンド等の施設づくりや整備・補完が早急に構築されなければならない。そのほかにも住宅、上下水道、電気、銀行、通信等の生活インフラも早く国際スタンダードにレベルアップさせる必要がある。

このような問題があるとしても、エクソンはけっして日本の様にいつまでも慎重な態度を崩さずに傍観しているのではなく、前向きで積極的に動き出している。その根拠はというと、上述の問題点を忘れていたのではなく、むしろ逆に諸問題が参入障壁として存在している今の内に先行投資を行うという、いわばベンチャー的な発想の基本である「先発者の優位性」のほかならない。確かに現在のユジノサハリンスクの町並みは、博物館に展示されている50年前の樺太時代の写真の様子からほとんど発展しておらず、建物の至る所

が傷んで寂れている。しかし視点を変えると、だからこそ州政府は何とかこのプロジェクトを成功させようと、必死になってあらゆる支援策を打ち出してくるはずである。

こうして考えると、北海道企業にとって「先発者優位性」を生かすためのサハリン進出を含めたロシア企業との経済交流や具体的なビジネスチャンスはタイムリミットが近づいてきている。もちろん数年後オイルとガスが実際生産・販売されて、しかもガスのパイプラインがうまい具合に北海道近辺を通るようになれば、黙っていても何らかの経済効果が期待できるかも知れない。ちなみに「アジアパイプライン研究会」（仮称）が発足されるなど、北サハリンガス田からサハリン南部のプリゴロドノエを經由し、北海道と本州を結ぶアジア国際ガスパイプライン構想が徐々に現実化されつつある。しかし企業は守りに入ってしまうと、安定的なドメインを生み出そうとし、市場の一部を意識的に封鎖するが、同時に自己や競争相手についての学習機会をも封鎖してしまうおそれがある。リスクを恐れずに、リーダー企業へのあくなき挑戦を続けることによって、初めて企業は組織文化や経営姿勢を防衛から革新に向かわせる、競争力を強化するために必要な貴重な資産を身につけるのである。

さて、未だに道内ではロシアとの経済交流の拡大、とりわけ対ロシア極東地域（特にサハリン）進出に関して、一種のギャンブルのような雰囲気根強く浸透している。我々が出発する前にも、ホテルサハリン札幌が現地のロシア人従業員達によって乗っ取られたという情報が持ち上がっていた。しかし現地に行ってみると、その「乗っ取り」の事情は良く解らないにせよ、結果として数年前のホテルサッポロよりもむしろサービスや設備が数段改善されていることが確認された。サハリンを中心としたロシアの投資環境は確かに（前述したように）劣悪である。しかし、だからこそ北海道企業にも「先発者優位」を狙えるチャンスがあるのも厳然たる事実である。もし、それを良いことにせっかく行われた投資に対し、放漫な経営を続けてきたならば投資側の責任が問われるべきである。さらに問題なのは、こうした一方的な情報のみで、一般的な投資意欲が萎縮してしまうことである。

2) リスク・シェアリング

とは言っても、資金の余裕がない北海道の中小企業が、長期的な展望にたって、短期的な赤字を覚悟にサハリン進出を実行することはあまりにもリスクが大きすぎて現実的にはほぼ不可能である。つまりいくら「先発優位」があるにせよ単独ではとても進出できないことになる。そこで考えられる道は戦略的提携を結ぶ方法である。最近稚内の中小企業が基金を集めて設立した合弁会社や、札幌・小樽の企業がつくったロシア語の商品カタログ「フリーパーガンマ」など、こうした共同作業による対ロシア貿易や投資の動きが産声を上げている。が、まだまだその数は少ない。

また、この様な動きが本格的に軌道に乗るためには、「セクショナリズム」に代表される近視眼的な地域主義からの脱皮が必要である。サハリン石油ガス開発のための後方支援基

地をめぐる函館、稚内、小樽、室蘭などいくつもの自治体や市町村が名乗りを上げて熾烈な誘致活動を展開したことは記憶に新しい。しかし、筆者が当のエクソンの幹部に従業員達の余暇等をどこで過ごしますかと聞いたところ、「アイダホ」という答えが即座に返ってきた。残念ながら、北海道のどこの地域も眼中にないということである。むしろ常識的に考えても言葉や生活方式の面で言うと、シンガポールや香港の方が北海道のどの地域よりも遙かに快適な後援基地の候補といえる。そこで大事になってくるのは狭い視野での損得勘定を捨て、「オール北海道」的な見地にたって協力し合うことである。後方基地にしても、函館、稚内、小樽、室蘭、札幌の市や自治体が協力し合って、それぞれの役割を決めた上で、オール北海道で検討すれば違った提案の仕方でもでき、他の候補地と比べても競争力を持つモノになると思う。

戦略的提携のもう一つの発展方向としては、外国との連携が考えられる。とりわけ、韓国や中国との関係をより密にし（例えば合弁企業を作った上で）、サハリンの現地企業や行政とのネットワークを展開していく方法も考えられる。現在サハリンで売られている生活必需品の大半が韓国製や中国製である。もし、道内企業がこれら韓国企業と共同プロジェクトを組んでサハリン進出を臨めば、かなりのリスクを削減することが可能になる。

3) 「生産効率型」投資から離脱

サハリンに行く飛行機の中で、日本のビジネスマンと隣の席に座った。サハリンに月数回は必ず行くという彼はサハリンの素晴らしさについて、躊躇なく、なにもないところだから好きなんだと言う。確かに何でも揃いすぎている豊かな国、日本と比べたらサハリンにはなにもかも不足しているように見える。しかし、だからといって日本のやり方をそのままサハリンに適用したところで、サハリンの人々が今よりもっとハッピーになれるかは疑問である。

かつて日本企業はマレーシアやタイなどの東南アジア地域に多く進出し、その地域の飛躍的な経済発展に大きく貢献してきた。その成功要因は日本が世界に誇る高い生産技術と現地での低廉で勤勉な労働力がうまく結合した結果である。しかし現在、インドネシアなど経済破綻が相次ぐ当地域にてこのシナリオに疑問を投げかける声も多い。筆者は2年前にマレーシアとシンガポールで自動車と家電分野における系列・下請システムについて現地の部品会社を中心にヒアリング調査を行った。そのときにも現地人々と日本から派遣されたスタッフの間の認識のギャップに驚かされた。例えば、現地の人々はプロトン社の成功（国内での圧倒的シェアや国産化比率など）と将来のビジョン（第2工場建設やそれに伴う東南アジア市場進出）について確信しているのに対し、日本人関係者は冷ややかな反応を見せていた。そこには明らかに投資の原点である運命共同体的な「共に生きる精神」が欠如していた。

もちろん諸般の事情が異なるので、マレーシアのケースとサハリンのケースを直接比較することは難しい。が、逆説的に言うと、サハリンの場合には、なにもないから一緒に汗

水流して、無から有を作り上げるという喜びを味わうことができる。バブル崩壊後、長引く不況のトンネルを抜けられず苦しんでいる今だからこそ、投資の原点にたつて、かつての成功神話を捨て、サハリンと日本（北海道）がともにハッピーになれるきっかけを作り上げていくことがなによりも大切なことの様に思われる。