

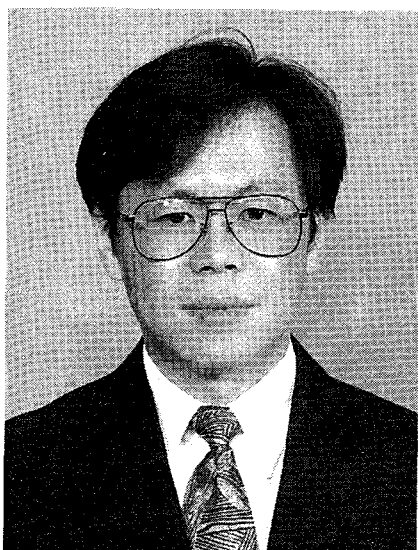
「サハリン紀行」

# 北海道企業の 進出可能性を考える

## 李 濟民

(小樽商科大学商学部教授)

サハリン油田・ガス開発を手掛ける世界的石油メジャーのエクソン、  
 現地企業（アコムブ・アナム社）の動向を中心に、  
 日本・北海道がどのようにこの大プロジェクトに関わってきたのか、  
 これからどう関わるといいのか、「先発者優位」をキーワードに辛口でおくる北海道企業へのエール。



### ■プロフィール

1957年、韓国ソウル市生まれ。1981年、韓国延世大学（商経）卒業。1982年、同大学大学院修士課程退学、1985年、小樽商科大学大学院修士課程修了（商学修士）、1988年、延世大学大学院博士課程修了。1985年、韓国開発研究院、1986年、韓国全州大学経商学部講師、1989年、同大、助教授、1989年、小樽商科大学商学部講師、助教授などを経て、1997年10月より現職。

## サハリンは 北海道に恵みの雨を降らすか

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ようになり、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。私たちは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。

詳細な調査目的はサハリン経済のマクロモデル分析、現地の経済関連法と国際法との乖離及びその改善策、住宅建設産業における日ロ協力関係および北海道企業の参入可能性の3点で、詳しい調査分析は来年の3月に報告する予定であるが、ここでは今回のサハリン訪問の全般的な印象をインタビュー調査を実施したエクソンとアコム・アナム（現地の住宅関連企業）の2社のケースを中心に話を進めたい。

## サハリン石油開発協力 (SODECO)の役割

まずエクソンだが、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ージャーだと思っただのは、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どころ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回目ソ経済合同委員会でも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I」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ようである。

一方、エクソンはというとボーリングをはじめとする探鉱、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。と同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。

## 参入障壁のある今こそチャンス

「サハリンI」の推定可採埋蔵量は石油2億9000万t、天然ガスが4250億m<sup>3</sup>、液化ガスが33000t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、チャイウォ、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。しかし土地使用権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カ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など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よう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はならず、むしろ逆に諸問題が参入障壁として存在している今のうち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」にほかならない。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、建物のいたる所が

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、必死になつてあらゆる支援策を打ち出してくるはずである。

## 北海道企業は「先発者優位性」を生かせるか

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は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経由し、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恐れがある。リスクを恐れずに、リーダー企業への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、一種のギャンプ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、ホテルサハリンサッポロ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あった。しかし現地に行つて実際訪れてみると、その「乗っ取り」の事情はよく分らないにせよ、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。

## 急伸するサハリンの住宅建設需要

これからの道内企業のサハリン進出の有望産業として住宅・建設産業があげられる。現在、ロシアでは共同住宅の私有化や一戸建て住宅建設の需要が急激に伸びている。また、エクソンのようにサハリンに住む外国人の数もプロジェクトの進行につれ、今後急速に増えることが予想される。ちなみにエクソンはというと、アメリカ本土からボーリング・エンジンニア20人を含むおよそ45〜50人が派遣され、サハリンに常駐している。彼らは現在サハリン唯一の豪華リゾートホテルである「サンタリゾートホテル」の3棟あるうち、1棟を丸々貸し切りそこで生活している。こうした外国人専用の恒久住宅やロシア人のニューリッチ層をターゲットとした恒久住宅建設が急ピッチで進められるものと予想される。

ある試算によると、プロジェクトIの住宅建設費用が4億6200万ドル（約400億円）、そしてプロジェクトIIが2億5000万ドル（約210億円）だそうである。しかもこれらの建設方法は生産物分与方式で独占的な資源の開発権を得た企業集団によるファイナンスで実現されると見られる。

一方、ロシア側の供給サイドはというと、当然のことながら資金、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方々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。そのほかにも旭川の家具とか、水抜き、床暖房など住宅関連事業のシーズも豊富である。問題はこれらのシーズがロシア側のニーズにうまく結合するようにネットワークを形成することである。

## アコメブ・アナム社の存在

そうした意味でも、(株)アコメブ・アナム社のコン・チーヨング社長と出会ったことが、今回の短いサハリン滞在日程の中で最大の収穫といっても良いと思っている。コンさんは韓国人2世のロシア人で、ハバロフスク総合技術専門大学建築学部を1968年に卒業し、二十数年間サハリン州立及び国立設計事務所につとめた後、1990年にスピノフし、現在の株式会社アコメブ・アナムを設立した。その後、主に建物の木の窓枠などを中心に業績を伸ばし、現在は鉄筋コンクリート建物や一戸建て住宅の建設に乗り出している。

アコメブ・アナム社は今年行われたサハリンIIの外国人村

の競争入札に、日本の三菱商事と組んで参加したが、残念ながら落札までは至らなかった。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。確かにアコメブ・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。そこで、我々はコン社長を北海道にお招きし（10月20日から27日までの予定）、サハリンの住宅建設産業の現況について講演してもらい、強いては北海道の企業の中で興味を抱く会社と何らかの接点を持ってもらうように企画している。

こうした試みが少しずつ実を結ぶようになって、お互いに信頼できる真のパートナー的関係が両地域間に形成されることを期待している。そのために重要なことは、まず日本の物差しで考えるのではなく、ゼロからの出発することである。

ロシアでは「名刺に騙されるな」とよく聞く。確かに昨日までの労働者が、市場経済の導入のおかげで、会社の重役や役員の肩書きに変貌しているケースも多い。しかし単純に彼らを日本流に評価して、「やれ信頼が置けない」という風に性急に判断してしまう場合もあると思われる。むしろいかにして彼らを国際舞台に通用するような一人前のビジネスマンに育てあげるか、手を差し伸べる度量と誠意が、技術や資本よりも、日本企業に求められているかも知れない。

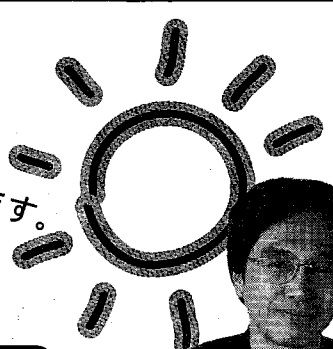
**HBCラジオ**  
30分に1度の  
ニュース・天気  
交通情報

世代を越えて愛される  
音楽の数々をご紹介します。

新番組

晴ればれ日曜  
おんがく音楽泉

毎週日曜 ひる12:00~4:00



田村英一

渡辺陽子

開催!

10/24(金)  
26(日)

'97 HBCラジオまつり  
冬のファッションバザール

場所●アクセスサッポロ/時間●あさ10:00~よる6:00

HBCラジオ網・16放送局・総出力79.6KHz

●函館 900KHz ●釧路 140.4KHz ●帯広 126.9KHz  
●旭川 86.4KHz ●室蘭 86.4KHz ●北見 80.1KHz

札幌 128.7KHz

●苫小牧 80.1KHz ●名寄 149.4KHz ●江差 126.9KHz  
●網走 144.9KHz ●稚内 136.8KHz ●北松山 109.8KHz  
●根室 80.1KHz ●遠軽 80.1KHz ●留萌 155.7KHz