

平成23年度「ウクライナ 農産品生産管理」
ソフト型フォローアップ
調査報告書

平成24年3月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
帯広国際センター

序 文

本報告書は、独立行政法人国際協力機構帯広国際センター（JICA 帯広）が実施したウクライナ向け国別研修「農産品生産管理」で学んだことの帰国後の適用状況について確認を行うとともに、研修員受入先として協力した帯広の企業にも参加していただいて今後のウクライナとのビジネス展開の可能性について調査するという2つの目的で、2012年2月8日から16日まで派遣したフォローアップ協力調査の結果を取りまとめたものです。

ウクライナ日本センターのご支援及びJICA在外専門調整員のアレンジにより9名の帰国研修員との面談と、農業機械ディーラーや地方及び首都における大規模パン工場の訪問が実現できました。

日本での研修成果の発現に研修員全員が帰国後も懸命に努力している真摯な姿勢を確認できたことは、日本企業がウクライナにビジネス進出をするための信頼関係の構築につながるもので、本調査の大きな成果といえます。

今回は、国際協力機構の国内機関のなかでは初めての試みとなる「研修コースのフォローアップ協力の枠組みを利用した『中小企業の海外展開支援』」という目的も有していました。

国際協力機構による研修員受入れとその後の現地へのフォローアップ事業による人間関係の構築は、地方の中小企業が海外進出をする際に重要な鍵となる「海外との人間関係の構築」への直接的な支援になるという点で、ビジネス開始のための要諦になるといえます。

今回調査参加企業の今後の海外進出を大いに期待すると同時に、このようなJICAの研修員受入事業を通じた地方の中小企業に対する海外展開支援が日本各地に拡大していくことを切望します。

最後になりますが、本調査団派遣にあたってご協力・ご支援を頂いた多くの関係者の皆様に深く感謝申し上げます。

平成24年3月

独立行政法人国際協力機構

帯広国際センター所長事務代行 半谷 良三

目 次

序 文
目 次
地 図
調査写真

第1章 調査団報告の要約	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査結果	1
1-3 今後の展開と検討課題	2
第2章 派遣の概要	5
2-1 フォローアップ協力調査の背景	5
2-2 調査日程	6
2-3 研修員リスト	8
2-4 現地調査結果	10
2-4-1 大使館表敬訪問	10
2-4-2 農業機械展 (Inter-Agro)	10
2-4-3 帰国研修員面談 (農業政策・食糧省)	14
2-4-4 帰国研修員面談 (Freedom Farm International コストロミーナ・リュボヴィ経済部長)	15
2-4-5 帰国研修員面談 (Zlato Tavrii 社ヨシペンコ・イーゴリ社長)	17
2-4-6 帰国研修員面談 (Dolina 社ブシコーフスキ・ヤキヴ代表取締役)	19
2-4-7 帰国研修員面談 (Prosto 保険会社オレクサンドル法人顧客サービス部長 及びウクライナ農業会議コトヴ・イーゴリ国際協力委員会委員長)	21
2-4-8 帰国研修員面談 (ガリーナ・ウクライナ規制政策・企業国家委員会 海外経済活動部国際技術協力・二国間協定課長)	21
2-4-9 ウクライナ日本センター水谷所長からのブリーフィング	22
2-4-10 クリミア半島及びキエフの大規模パン工場視察結果	23
第3章 今後の展開について	26
第4章 総 括	29
付属資料	
1. 主要統計データ	33
2. コストロミーナ・リュボヴィ経済部長投稿レポート月刊誌「人事管理者」記事仮訳	36
3. コストロミーナ・リュボヴィ経済部長作成社内レポート仮訳	45
4. 帰国報告会発表資料、十勝毎日新聞1面記事	48
5. 主要面談者リスト	52



★印が調査団訪問地



農業機械展 Inter-Agro



農業政策・食糧省帰国研修員面談(キエフ)



農業機械展でウクライナ進出の本邦企業と打合せ



Freedom Farm リュボヴィ経済部長(帰国研修員)面談(ヘルソン)



Freedom Farm 農場灌漑地におけるピボット灌漑施設(油圧式:半径 500m)



Freedom Farm 飼料用トウモロコシチューブ貯蔵(アルゼンチン方式)



Freedom Farm 所有農業機械、ベラルーシ製トラクター



帰国研修員ヨシペンコ・イーゴリ氏 (Zlato Taverii 社社長) の秋まき小麦農場



ヨシペンコ・イーゴリ氏の自宅に招待される。共同経営者の弟夫妻と一緒に



ヨシペンコ・イーゴリ氏が購入した旧コルホーズ (現在は農業機械の倉庫・ワークショップとして利用)



同上 (旧式の旋盤機械を大切に使用している)



旧コルホーズの所在する地域の村長 (イーゴリ氏の企業活動や村落開発への期待を表明)



帰国研修員アレクサンドル氏



帰国研修員コトヴ・イーゴリ氏



帰国研修員アリム・ガリーナ女史と面談



ウクライナへの進出本邦企業〔神戸から冷凍で輸出されている和菓子(餅菓子)〕: キエフ市内ショッピングモールに出店



帰国研修員ヤキヴ氏 (Dolina 社社長)



ヤキヴ氏所有パスタ工場



クリミア地元テレビ局の取材



キエフフレブ社のパン工場を視察した折、工場社長から「飾りパン」をプレゼントされる杉山社長



同パン工場



同左 パン工場内



キエフの大規模パン工場で副社長から説明を受ける



同左

第1章 調査団報告の要約

1-1 調査団派遣の経緯

2011年5月及び10月にウクライナ農産品生産管理研修をJICA帯広センターで実施した。15名のうち9名が農企業家等から成る官民合同の研修員が来日し、小麦を中心とする生産品質管理について研修した。研修プログラムには、地元中小企業による視察や講義のみならず、中小企業同友会との交流会も取り入れてビジネスマッチングを行った。

ウクライナ側は、日本の高い品質管理技術と、生産から小麦加工・販売まで多くの関係者が一丸となって地域発展・地域還元へ取り組んでいることに強い関心を示すと同時に、日本とのビジネス交流に対する要望を示した。

一方、帯広の中小企業も、穀物の大生産地帯であるウクライナが今後更に発展するポテンシャルを有することにビジネスチャンスとしての興味を示した。

2回の研修を通じての帯広とウクライナ間での関係構築をベースに、フォローアップ協力の枠組みにより、視察や講義で協力をさせていただいた中小企業でウクライナとの関係構築に関心のある農業機械メーカーの常務とパン屋(東京のイメージと違い小麦生産から加工までを取り組む日本一広い店舗をもつパン屋)の社長が団員として参加し、研修員の帰国後の研修効果の確認と今後の帯広の中小企業とのビジネス交流の可能性を調査することを目的に、調査団を2012年2月に派遣することとした。

1-2 調査結果

(1) ウクライナ日本センターの支援及びJICA在外専門調整員のアレンジを得て、9名の帰国研修員との面談と、農業機械ディーラーや地方及び首都の大規模パン工場の訪問などを実現できた。

(2) 研修成果の帰国後の発現状況について：

具体的な成果状況についての事例

- ① 帰国後、人事面を中心とした管理手法の改善を行った。特に社員の意識改革。ウクライナの月刊雑誌「人事管理者」に帯広での研修成果をレポートとして掲載【4万ヘクタールを有する6つの事業ホールディングカンパニー経済部長】。*付属資料2参照
- ② 仕事、職場環境に対する日本人の姿勢、清潔、整頓に感銘し、5Sのうち4Sを導入したところ、1週間後に職員の行動変容を見ることができた【ウクライナ農業会議国際協力委員会会長】。
- ③ 日本人の農業に対する姿勢・文化に驚愕した。帯広で視察した農場が特に印象的で、農業生産に対する熱い思いが共通していた。農業の規模は、日本では小さいが完璧に行われている。少しでも近づきたい。また農協も印象的であった。加工などで付加価値をつけていた。日本で学んだことの具体的な応用は、a)帯広での生産現場の秩序。農機のメンテナンスや整備方法のなかで、道具の整理だけでも応用している。b)燕麦のあとに秋まき小麦を栽培することで収量が増えることを知り、この輪作体系を適用した【クリミアの農企業家】。
- ④ 農協共済に習い、ウクライナで初めての試みとして農業共済(保険)を播種後の作物(秋まき菜種)に対して開始した【保険会社サービス部長】。

- ⑤ 若い農業企業家は、旧コルホーズの農場とワークショップ・倉庫を買い取り、古い機械や倉庫を大切にメンテナンス補修しながら使用することを本格的に開始。日本での農家が農業機械を大切に維持管理・使用している姿勢に感激し、触発された。旧コルホーズの村と村民の雇用確保と発展を視野に入れ、単なるビジネスとしての農業ではなく地域社会の発展を目的にした農業を実践している【南部ヘルソン有限責任農業法人社長】。
- ⑥ 帯広のパン屋（杉山社長）の経営理念をウクライナにも根付かせたい。すなわち、地域との共存共栄であって金もうけのビジネスではない「地域の発展を考え、地域と共存共栄していく」という信念に心を打たれた【ウクライナ規制政策・企業国家委員会海外経済活動部二国間課長】。
- ⑦ 仕事をしながら大学院に通っているが、修士論文のテーマは5S。帯広での坪井氏（本研修のコースリーダー）の講義に感銘を受けて勉強している。また東洋農機の品質管理などは上司に報告したところ感嘆していた【農業政策・食糧省科学教育主任専門官】。

このように、面談した研修員全員が日本での研修成果の発現に向けて帰国後も懸命に努力していることを確認できた。ウクライナ人の真摯な姿勢を認識できたことは、ウクライナとのビジネス交流のための大きな信頼感を得ることになり大きな収穫であった。

JICA の研修員受入れとその後の現地へのフォローアップによるこうした人間関係の構築は、ビジネスを開始するための要諦になると確信できた。

（3）参加民間企業の調査結果：

東洋農機常務は、小規模のバレイショまたはビート栽培農家を対象に、ウクライナに進出している大手本邦機械メーカーと組んでデモンストレーションの実施を検討することになった。1シーズン（栽培から収穫、選別、貯蔵まで）で一貫した機械化の実証を行うことを検討している。機械を単に輸出して売るのではなく、持続的な農業発展ができるように帯広・十勝地域での輪作体系や土壌改良の導入も同時に啓もうしながら栽培体系のなかに農業機械を組み込んでいくという「持続技術と機械とのパッケージでの移転が重要である」との考え。

また、満寿屋商店社長は、ウクライナのパン工場で使用する小麦の成分分析に早々に着手した。日本だけでなく先進国の高品質加工品の需要に応え得るだけの労働力の質の高さと安価な原材料は優位性が高いとのこと。首都キエフには500もの寿司店舗があり、ウクライナの主食であるパンとは異なる嗜好品として人気がある。日本のパンも現地のパンとは味覚・外見が大きく異なることから、主食のパンを補完する嗜好食品として輸出・販売できる可能性も考えられ、今後の海外展開への大きな刺激を受けたとの感想を述べている。

1-3 今後の展開と検討課題

（1）日本センターとの連携強化

上記のとおり、今回調査ではウクライナ側研修員の主な所属機関と日本側の研修受入先がともに民間中小企業であったこと、研修員はウクライナ日本センターからのサポートを何らかの形で受けていること（首都キエフだけでなくクリミア半島の研修員も日本センターが開催するセミナーなどを受講）から、日本センターとの連携はウクライナへの中小企業の海外展開を成功させるために重要な点となる。研修テーマや研修員の選考における同センターの関与のほか、同センターのビジネスコースの受講と組み合わせたり、その卒業生などの、親日家になって日

本での研修に強い意欲をもつ人を本邦研修に呼ぶことが、高い成果に結びつくと思われる。

実際、本研修の研修員は、同センターのビジネスコースなどの受講生や卒業生など、日本の経営方式への知識・関心が高い人から選考しており、出発前の手続きとブリーフィングも同センターで実施して来日している。今後の本邦研修への強い要望も出ており、日本センターでのさまざまなビジネス研修やセミナーと本邦研修を連携させることで、同センターを核とする経済交流を加速できると考えられる。そのための方策として以下を提言する。

- ① 平成 24 年度以降の本邦研修の継続によるビジネス交流の促進
- ② 民間の研修員に対しては航空賃などのコストシェアによる研修の実施
(彼らはそれだけの価値があると認識していることを今回確認済み)
- ③ 海外展開する際には、現地で本邦企業にさまざまな便宜を図る調整業務を担う人が必要不可欠であり、ウクライナ日本センターによるそうした人材の紹介(同センター所長はそのような人の紹介を約束してくれた)
- ④ ウクライナ日本センターによる、本邦企業が関心のある業種の現地企業の紹介や情報紹介(今回は農業機械のディーラーやパン工場を紹介してもらえた)
- ⑤ 日本センターが所在する国への海外展開には同センターの役割が重要かつ必要不可欠であることから、正式なコミュニケーションチャンネルをどうするかを含めた日本センターとの連携のあり方に係る JICA 本部での整理・検討(日本センターが国ごとにさまざまな状況にあることから)

(2) JICA 帯広でのフォローの方法

今回調査の調査団員である坪井氏(本研修のコースリーダー)は経営コンサルタントで中小企業基盤整備機構(中小機構)の海外展開シニアアドバイザーでもあることから、JICA の研修員受入事業による中小企業支援を、中小機構による海外展開支援体制整備事業(*)でフォローするための具体的な検討につなげることができた。

JICA や中小機構の強みを補完し合える理想的なリレーができたといえる。JICA 帯広のような小規模な国内機関には常勤の民間連携アドバイザーは必要ないが、適宜相談・調整を引き受けてくれるこうしたアドバイザーの委嘱は必要であり、予算措置を含めた本部での検討が必要である。

* ; 海外現地調査に必要な経費の 2/3 を中小機構が負担する支援メニュー

(3) 帯広の中小企業同友会などでの報告会を今後開催し、ウクライナの農業や小麦加工の状況とビジネスチャンスの可能性につき、調査団に参加できなかった中小企業関係者にも広く情報共有する。また、JICA による支援メニューと帯広の中小企業が求めるものとのマッチングや中小機構などの支援メニューについても併せて紹介し、中小企業支援としての相談会を行う。

(4) 研修員へのフォローアップ協力としての今回の中小企業支援は、実に自然な形で行うことができた。主な研修員の所属先が民間企業であり、帰国後の研修成果の活用についてのアドバイスやインタビューを通じて研修講師であった帯広の中小企業との信頼関係をベースに今後のビジネス交流について話げたのは、双方にとって大きな可能性を与えることになった。すなわち、研修員にとっては自分のビジネスだけでなく研修員の地元や地域の発展を日本とのつ

ながりのなかで考える機会になり、帯広の中小企業にとっては、日頃から取り組む地域の発展のためにウクライナという新たなビジネスチャンスを生む国と交流することの先駆けになった。

- (5) 地元帯広にとっては、研修員受入事業を通じて JICA が中小企業支援を新たに始めたというニュースとしてのとらえ方、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）に直面する危機意識をもった農業地域である帯広にとって海外戦略への橋渡しになるという期待観があり、十勝毎日新聞（2012年2月28日号）の1面トップで報道されることになった。

第2章 派遣の概要

2-1 フォローアップ協力調査の背景

(1) 国別研修実施の背景

1991年にソ連から独立したのち、世界経済危機の影響を一時的に受けたものの経済成長を続けているウクライナは、肥沃な黒土地帯を有する国である。

同国における市場経済化への円滑な移行のため、1999年1月22日にウクライナ日本センターが開設され、経済分野における人材育成を担っている。2004年6月にわが国とウクライナ政府間で技術協力協定が締結され、ウクライナ日本センターの活動を大幅に拡充するための技術協力プロジェクトに発展した。プロジェクトは2006年5月から2011年5月までの5年間で協力期間とし、生産・経営指導コースや日本語コースなど、民間企業を対象とした生産向上から日本文化紹介までの幅広い分野で人材育成に取り組んできた。

プロジェクト終了年にあたる2011年1月にはヤヌコーヴィチ大統領が来日し、日ウ・グローバル・パートナーシップに関する共同声明のなかで農業分野における知見と技術の重要性について言及した。

これを受けて2011年5月、農業経営者から政府関係者までの同国の農業を担う人材が、日本の小麦をはじめとする食糧生産集積地である北海道・帯広に10日間滞在し、小麦農家（生産現場）から調整・保存・流通を大規模に担う農協、加工民間企業、地元のパン屋まで、生産から最終消費者までの一貫した小麦の農産品の品質管理について研修した。地域の発展や地域への還元を常に視野に入れ、小麦生産農家からパン屋までの生産・流通・加工の各段階のプレーヤーがオープンで高い関心を相互に寄せながら小麦の品質向上に取り組んでいることも研修員が大きな関心を示した点であり、帰国後の自社での社員教育へのフィードバックを計画するなど、成果の活用に意欲的な研修員にとって効果の高い研修となった。

帯広の農業関係者は、小麦生産に関してウクライナと連携してビジネス展開を考えている積極的な農家が多く、上記研修におけるファーストコンタクトを更に進展させ、具体的なビジネスチャンスにつなげるための仲介役をJICAに期待し、同様の期待はウクライナ研修員からも表明された。

2011年10月に実施した2回目の研修は、第1回の研修の効果を拡大・発展させるため、わが国における小麦の最大生産地域で、品種改良等の試験研究や農家での生産から調整・保存・流通・加工までを一貫して研修できる北海道帯広地域で、そうした取り組みと知見・経験を学ぶとともに、日本側・ウクライナ側双方の経験を共有することを主な目標とした。小麦生産に関する同国との連携を展開したい帯広の農企業家との意見交換も実施することで、ビジネスチャンスの拡大につながる機会も提供することとした。

(2) フォローアップ協力調査の背景と目的

上記(1)のように2回の国別研修を帯広で実施した結果、15名のウクライナ政府（農業政策・食糧省を中心とする）及び民間企業の幹部を受け入れることができた。

研修コースに参加する民間企業は、コストシェアリングにより航空賃を自費負担するとともに、事前にウクライナ日本センターでのブリーフィングを受けて来日した。目的意識と本邦研

修に対する高い期待度が要望されるなかでの実施となった。

日本の研修で、多くのヒントやアイデア、社員教育訓練への考え方など、具体的なものを学べたとの高い評価報告を受け、帰国後の研修員の活動状況や研修成果の応用などの取り組みについてインタビューや職場への訪問を通じて確認するとともに、助言やアドバイスを行うことを主な目標として、フォローアップ協力による調査団を派遣することになった。

帯広での研修では、研修員と帯広中小企業同友会関係者とのビジネスマッチングの場を設定するなど、ウクライナの民間企業との意見交換や情報交換を積極的に研修プログラムのなかに組み入れた。JICA は現在、国内拠点の主な業務の 1 つとして官民連携事業を掲げ、国内拠点の所在する地元中小企業の活性化に取り組んでいることから、今回の研修が地元企業の海外進出のきっかけとなることを念頭に、受入先として研修への積極的な支援協力を頂いている企業にも今回調査に参加してもらい、ウクライナと帯広との共通主要産業である小麦、テンサイ、バレイショなどの畑作物の関連産業の海外展開の可能性についても調査・意見交換を行うことを目的とした。

(3) 調査団構成

	分野	氏名	所属
1	団長	半谷 良三	JICA 帯広国際センター 所長事務代行
2	経済/経営	坪井 真一	インサイトマネジメント (株) 代表取締役 中小企業基盤整備機構 企業海外展開シニアアドバイザー
3	農業機械・生産管理	大橋 敏伸	東洋農機 (株) 常務取締役
4	小麦加工・販売	杉山 雅則	(株) 満寿屋商店 代表取締役社長
5	通訳 (ロシア語)	香取 潤	(財) 日本国際協力センター

2-2 調査日程

	日付	時間	区分	内容	場所	宿泊地
1	2/8	水	移動	帯広→羽田		東京
2	2/9	木	移動	LH 715 成田 13:10 → ミュンヘン 17:25 LH 2546 ミュンヘン 19:15 → キエフ /BORYSPOL 23:30	成田→ミュンヘン →キエフ	
3	2/10	金	午前	08:30 Luda 在外専門調整員打合せ 09:00 日本大使館表敬訪問 (佐藤一等書記官) 10:00 日本センター水谷所長、住友商事・農機事業チーム待鳥チーム長代理、スミテック望月代表と打合せ 11:00 Inter-Agro 農業機械展 5 社訪問 (訪問途中に UKRTECHNOPHOS 肥料会社の帰国研修員 Mr. Suprunyuk Yuriy と会う)	大使館 農業機械展 (キエフ)	キエフ
			午後	-14:00 Inter-Agro 16:00-17:00 農業政策・食糧省において帰国研修員 2 名と面談	農業機械展 農業政策・食糧省 (キエフ)	

4	2/11	土	午前	移動	07:00 ホテル発 車で移動→ウリヤノフカ (Uriyanovka) ミコライフ (Mykolayiv) 経由ヘルソン (Kherson) 14:00 着	ヘルソン	ヘルソン
			午後	移動・会合・視察	14:30-15:30 Freedom Farm International・コストロミーナ・リュボヴィ経済部長 (第1回帰国研修員)、同社社長と会合 16:00-21:00 Farm Enterprise “Zlato Taverii” ホールディング会社創設者・社長ヨシペンコ・イーゴリ氏 (第2回帰国研修員) 会社事務所訪問。同社生産穀物 (コメ等) 調整・保管・搬出倉庫視察		
5	2/12	日	午前	視察	07:00 ホテル発 Zlato Tavrii (ヨシペンコ・イーゴリ氏) 農場、旧コルホーズワークショップ視察・同所在村長・教会あいさつ [ヘルソン州ベリスラヴ地区カチカーロフカ (kachkarovka) 村] 11:00 コストロミーナ・リュボヴィ経済部長案内にて Freedom Farm International 穀物保管倉庫、チューブ式保管場、農業機械ワークショップ視察	カチカーロフカ Kakhovka	Simferopol
			午後	移動	移動→18:30 Novopokrovka, Dolina (ブシュコフスキー・ヤキヴ第1回帰国研修員事務所) 訪問・インタビュー、地元テレビ局取材、食品加工 (パスタ) 工場視察 22:00 同村パン工場訪問 Simferopol へ移動 23:30 着	Novopokrovka Simferopol	
6	2/13	月	午前	移動	08:00 ホテル発 Rostock 地域農協代表ユーリー・ユモフ氏同行 PS 1624 Simferopol 10:00 → キエフ 11:30 12:30 ホテル・チェックイン	Simferopol キエフ	キエフ
			午後	会議	14:00-16:00、18:00-18:30 在キエフ帰国研修員との面談 (オレクサンドル・レオニドヴィチ氏、コトヴ・イーゴリ氏) 17:00-18:00 日本センター水谷所長からブリーフィング	日本センター	
7	2/14	火	午前	視察	09:00 ホテル発 10:00-12:00 Obolon 地区大規模パン工場訪問	キエフ	キエフ
			午後	面談	14:00-15:00 第1回帰国研修員アリム・ガリーナ女史と面談	キエフ	
8	2/15	水		移動	LX 4271 キエフ 09:50 → チューリッヒ 12:30 LX 160 チューリッヒ 13:30 →	キエフ→チューリッヒ→	機内泊
9	2/16	木		移動	→成田 09:50 JAL1155 13:55 羽田 → 15:25 帯広	成田 羽田→帯広	

2-3 研修員リスト（今回面談できた研修員は■で表示）

第1回（2011年5月）

	氏名/NAME	現職/PRESENT OCCUPATION
	Ms. KOSTROMINA Liubov	Head of Economic Department / Closed Joint-Stock Company “Freedom Farm International”
	リュボヴィ	株式会社 フリーダムファーム・インターナショナル 経済部 部長
	Mr. ROZGHON Anatolii Vasylyovych	Director / Department of Agricultural Market Development, Ministry of Agrarian Policy and Food
	アナトリー	農業政策・食糧省 農業市場開発局 局長
	Mr. SUPRUNYUK Yuriy Pavlovich	General Director / UKRTECHNOPHOS LTD.
	ユリー	UKRTECHNOPHOS 株式会社 社長
	Mr. KYRYKYLITSIA Oleksandr Leonidovych	Director of corporate clients service / CJSC “PROSTO-Strahuvannya” Member of the board of the advisers / CJSC “Holding” Grain-Trading Company
	オレクサンドル	CJSC “PROSTO-Strahuvannya”（保険会社）法人顧客サービス部長 CJSC “Holding” 穀物商社 アドバイザー委員会委員
	Ms. ARTYM Galyna	Head / Section of International Technical Assistance and Bilateral Agreements, Division of Foreign Economic Activity, State Committee of Ukraine for Regulatory Policy and Entrepreneurship
	ガリーナ	ウクライナ規制政策・企業国家委員会 海外経済活動部 国際技術協力・二国間協定課 課長
	Mr. BUSHKOVSKIY Iakiv Garrievich	Director / Private agricultural enterprise “Dolina”
	ヤキヴ	民間農業企業「ドリナ」社 代表取締役

第2回（2011年10月）

	氏名/NAME	現職/PRESENT OCCUPATION
	Ms. CHEREDNYK Kateryna	Advisor of Minister / Division of Minister Service, Ministry of Agrarian Policy and Food
	カテリーナ	農業政策・食糧省 大臣業務部門 大臣付アドバイザー
	Ms. KARPA Galyna	Press-secretary to the Minister / Division of Analytical and Informational Support of the Minister's Activity, Ministry of Agrarian Policy and Food
	ガリーナ	農業政策・食糧省 大臣業務向け分析の情報支援部門 大臣付記者対応秘書官
	Mr. CHEREVYCHNYI Yaroslav Anatoliyovych	Head / Division of Market Situation and Monitoring of Agricultural Market, Department of Economic Development and Agricultural Market, Ministry of Agrarian Policy and Food
	ヤロスラフ	農業政策・食糧省 経済振興・農業市場局 農業状況・市場監視部 部長
	Mr. YOZNIUK Victor Mykolayovych	Chief Specialist / Department of Scientific and Educational Software Agriculture Production and Rural Development, Ministry of Agrarian Policy and Food
	ヴィクトル	農業政策・食糧省 科学教育ソフトウェア・農産・農村開発部 主任専門官
	Mr. YOSIPENKO Igor	Founder / Limited Liability Farm Enterprise “Zlato Tavrii”
	イーゴリ	有限責任農業法人 Zlato Tavrii 創業者
	Mr. KOTOV Igor	Head / Committee on International Cooperation, All-Ukrainian Public Organization “Agrarian Chamber of Ukraine”
	イーゴリ	ウクライナ農業会議 国際協力委員会 委員長
	Mr. KUCHERENKO Oleksandr Jolodymyrovych	Deputy Director / Department of Forward Purchases, HLIB INVESTBUD LLC
	オレクサンドル	有限責任法人 HLIB インベストバッド (Investbud) 社 先物購入局 次長
	Mr. BERESTOVYY Serhiy Oleksiyovych	Head / Supervisory Board, Closed Joint-Stock Company “Semena Chernigovshyny”
	セルヒイ	非公開株式会社セメナ・チェルニゴフシニ (Semena Chernigovshyny) 監査役会代表取締役
	Ms. KOTOVA Kateryna	Deputy General Director / Department of Investment Policy, Ukraine Center for Agrarian Development
	カテリーナ	ウクライナ農業開発センター (UCAD・民間企業) 投資政策局 次長

2-4 現地調査結果

2-4-1 大使館表敬訪問

2月10日10時 在ウクライナ日本大使館 佐藤一等書記官表敬訪問

(1) 概要

農業分野の日本からの協力は大きいと歓迎する。ウクライナ大統領が昨年訪日し、首脳会談において農業分野の重要性を両首脳が確認合意したことは周知のとおり。帯広での研修コースを2回実施したあとにフォローアップで来訪するのはよいこと。日本センターもいい形で研修に関与している。研修だけで終わらせるのではなく、ぜひうまく形でつなげてほしい。

民間からの研修参加者は航空賃を自費負担しているが、それでも日本に行って研修を受けたいという状況。

(2) 農業セクターの現況

- 1) 一般的な投資環境の問題：制度が煩雑に変わる。
- 2) ルールが頻繁に変わるためにビジネスプランが立てられない。当局も人によって言うことが異なる。コンプライアンスを順守する日本企業がビジネスを行うにはリスクが大きいのが現状。
- 3) 農地が自由に売買できない。農地を買い上げて日本向けに農産物生産と輸出ができない。外国資本は農地をリースで借り上げているのが実情。国内でウクライナ人だけに売買できる法律が成立する予定であったが、(議会で法案は可決されたが、大統領が法律執行に署名しないため)あと1年ぐらいは新法の施行に時間がかかりそうである。農地売買には利権がからむためこのような状況にある。
- 4) 2010年は天候不順。2011年は記録的な大豊作になったが、輸出規制(輸出割り当て)を突然導入。しかし一部の国営企業にのみ輸出割り当てを優先して行うなど混乱。輸出割り当てを関税に変えて大麦、ソバ以外の穀物(トウモロコシ、小麦)はなかったのが急に関税を課してきた。
- 5) 農業機械は旧ソ連時代からのものを使用。機械更新は大きな問題。融資に問題あり。農業生産から品質にばらつきがあり、灌漑施設が十分でないため天候しだい。種の管理もしていない。化学肥料は未使用。ポテンシャルとしては今の倍以上は収穫可能のはず。ウクライナ政府は日本に穀物を買ってほしい。また省エネ技術を導入したい。日本の商社も投資を期待されている。中国、中東サウジアラビアがリースで農地を囲い自国に輸出したい。投資環境がそろそろ前に日本が投資しないと、投資環境を整えば全世界から投資が来る。その前に日本がやるべし。
- 6) 丸紅は、駐在員を配置して穀物エレベーターへの投資にも興味があるが、実現できていない。住友商事、三菱商事(主に自動車)も進出。

2-4-2 農業機械展 (Inter-Agro)

- 主催：「キエフ国際契約フェア」(同国農業政策・食糧省が後援)
- 期間：2012年2月7日～2月10日(4日間)
- 場所：キエフ市国際展示場
- 同展示会は、農業機械展以外にバイオエネルギー、情報技術と農業サービス、施設設備、農業経済と農業界の管理、農業技術等のテーマで開催

展示会場の面積は3万3,000㎡で出展社は農業機械関係189社、農業資材関係7社、種子メーカー一等84社、合計350社が参加。帯広市で開催される「国際農業機械展」の参加企業が110社（平成23年計画）であり、大規模で多彩な内容であることを確認した。

展示内容については、ウクライナのメーカーはあまり見られず、欧州の展示会に比較して米国作業機メーカーの出展が多数見られ、ドイツのDLG（ドイツ農業者連盟）、フランス及びオランダ政府機関が後援を行い、国外からの参加者も多数あり、同国の農業のポテンシャルの高さから各国とも積極的な展開を行っている。

展示会場において、ウクライナの日本センターのアレンジで4社に対する会合をもつことができた。特に印象深い点として、農業機械の販売店でありながら農業資材・種子等の販売も同時に行っており、農業経営法人が自社で使用するシステムを調達する目的で販売部門をもっている点。大規模な農業法人は50万haの耕地を所有し、今後も規模拡大をもくろんでいる。十勝全体の耕地面積は26万haで農業機械関係の企業が数十社林立していることを考えると、ウクライナの大規模化は想像以上である。

展示内容は、トラクター、耕起整地作業機、播種機、農薬散布機、収穫機、管理作業機、灌水システムと多彩であり、穀類の栽培に特化したシステム構成で展示している。耕起整地作業機は簡易耕システムが主流で、耕起幅が10m前後で複合作業を目的とした品揃えで大型機の展示も多数見られた。チゼルプラウと砕土機を組み合わせた耕起作業機と小麦の播種機を組み合わせ、所用馬力は300～500psを必要とするもので、この点から土壌の耕起・砕土は容易であると感じた（地域により粘性のある土質もあるとの話があった）。

小麦等の播種機は、砕土機との組み合わせで「エアースター」の展示が多くあり、これらへの種子、肥料供給機との組み合わせ作業システムが多く展示されていた。

次に農薬散布機の展示が多くあり、牽引式または自走式で薬液タンクが3,000～5,000リッタークラスのもので、散布幅は20～30mが主流の品揃えであった。これは、作業効率化を考慮して大規模圃場に特化した内容であると思われる。収穫機の展示は穀類のコンバインの展示が多く、刈り幅10m以上のものが主流で、いずれも能率重視で規模に合わせた内容であった。刈り幅の広さは圃場間の移動に支障がなく起伏の少ないことの証左であり、圃場を見ない時点でも実感することができた。

テンサイ収穫機は自走で大型多条処理のものが展示されていることから、日本の栽培体系と明らかに違うと思われる。ウクライナ研修員からの要望には日本で見たテンサイ収穫機の導入があったが、今後、栽培体系を含んだ事前の綿密な調査が必要である。

バレイショ収穫機は数点散見されたが、当該展示会では主要なテーマではないと思われた。その後の情報で、ウクライナの西北部が主産地で規模の小さな農家が栽培していること、全体で約141万2,000ha（日本8万3,000ha）あることから考え、収穫機の潜在的な需要が予想され、機械化が進展しない事情を調査する必要がある。

また、関係者とのヒアリングで出てきた話として「中小の農家は投資が難しい」「ロシア製の古い機械を使っている」等があり、今後更新する必要があると予想できる。

FAOSTAT（国連食糧農業機関統計データベース）による公表データや同国資料によると、バレイショ栽培面積は7.3%を占め2009年には1,966万6,000tを生産するがha当たり収量は14tであり、生産量で日本の7倍、面積で17倍、収穫量比で0.43倍と、収穫量の少ない点が問題として考えられる。降雨量が少ないことから栽培時の水分不足が影響しているのではないかと思われる。

以上のことから、会場には灌水施設機器の展示が多くあり、農場の視察でもピボット式の散水施設が多く見られ、これら施設や機器が生産の安定のために不可欠であると考えた。

展示会場における3カ所の販売店のブースで面談した企業の概要は以下のとおり。

- ✓ ウクライナには約70のホールディングカンパニーがあり、これらは10万ha以上の農地を保有している。
- ✓ 主に欧米の農業機械の代理店を行っている。
- ✓ 大型の機械に特化して取り扱っている。
- ✓ 農機以外の輸送機器等の販売代理店を実施している会社が多い。
- ✓ 農業生産も行う企業(Rise)がある。現在50万haを所有しているが、将来100万haに拡大予定。中国への穀物の輸出も検討。



写真－1 展示会場での面談

(1) AMAKO 社 (米国の機械会社)

1992年に創立され、米国、ヨーロッパ、アフリカ、中東で活動する企業の大規模な国際ネットワークの一部を成す。農業機械全般と建機、自動車を扱い、33店と29営業所で構成される販売拠点がCIS(独立国家共同体)諸国にある。穀物の調達・輸出も行い、世界的なメーカー80社以上との販売契約があつて種子・農薬も扱っている。

(2) PJSC AGRIMATCO-UKRAINE 社 (ヨルダンに本社)

民間の合資会社 Agrimatco -ウクライナは2000年に創業、世界の45カ国で展開する企業 AGRIMATCO グループ(農業材料カンパニー)に所属する。当初は家畜用の薬剤を扱う会社として創立された。現在は農業機械、灌漑システム、種子、肥料、農薬、獣医の機材等を扱う。

ウクライナに22カ所の販売拠点とアフターサービス拠点を展開している。

農業機械では英国のJCB社とフランスのサルキー社の製品の展開を行っている。

(3) ERIDON TECH 社

ウクライナ国内に9カ所の販売拠点をもち、農機、農薬、肥料の販売を行う。ドイツのCLLAAS社製トラクター等、LEMKEN社の耕起整地機器、播種機ユニットを扱う。HOLMER社のビートハーベスタ等、世界的に高い評価の製品も取り扱う。サービス拠点のスキル向上とコンピュータ診断機器の整備などの強化を行っている。

(4) RISE 社 (グループ会社)

1992年に設立され、農薬、肥料の販売から始め、1998年から農業機械を扱う。2002年より

ジョンディアのトラクター代理店となる。グループ内に大規模農業法人があり、その農場に機器を供給する目的で設立された。ちなみに農場面積は 50 万 ha で、その他製糖工場が 4 カ所あり、製糖事業ではナンバーワンのシェアである。トウモロコシの輸出事業を行い、アジア・中国に輸出している。販売サービス網を 43 カ所展開し、農機の人員は 360 名、うち 120 名がサービスマンである。証券取引所による農業機械部門の評価で、3 年間連続してナンバーワンになった。

グループ全体の従業員は 1 万 6,000 名で、食肉、コンビーフ事業部が 6 カ所、ほかにアルコールや卵の生産販売を手がけている。

オーナーはウクライナで 10 名の高額所得者に入るといわれている。

今後 100 万 ha に農地を拡大する計画で、この事業部に農業機械を提供するだけでも膨大な取引が見込める。

大型は 300ps 以上の高馬力が必要で、それ以下のマーケットは 120~150ps で主にベラルーシ製のものが販売されている。安いのが魅力であるが品質レベルが低く問題が多い。ほかに中国製やクボタの製品が販売されている。

小麦の収穫ロスが 40%あり、1 万 7,000ha 中 1 万 1,000ha でピボット式の散水施設が装備されている。

(5) その他、会場内で日本センター所長の紹介により住友商事の現地法人（スミテック社）の駐在員と面談ができた。

- ✓ コマツの建設機械とクボタのトラクターを取り扱い、クボタの製品に関しては、主に果樹園の市場に注力。ヘルソン地域は果樹でブランド化している。
- ✓ 現地では大型で安価なベラルーシ製の製品が人気で、トラクターは 135ps のベラルーシ製に人気がある。ウクライナ国産の農機メーカーもあるとのこと（メーカー要確認）。輸送については、オデッサ経由で輸出されるため 1.5~2 カ月かかることから、欧米の農業機械の代理店を行っている。
- ✓ 今後、クボタのトラクターの販売を計画しており、市場調査、販促を行っている。クボタのトラクターはウクライナでは小馬力の範疇であり、今後の展開としては、南部の果樹地帯ほかでの野菜等の小規模農場へターゲットを絞り、実演会等で浸透を図る計画である。クボタ社は水田での品揃えが主であることから、同国での小規模畑作農家向けの機器では東洋農機が協力できるのではないかと考えられたため、今後連絡を取り合うこととなった。



図一 農業機械展の会場図

2-4-3 帰国研修員面談（農業政策・食糧省）

2月10日16時、農業政策・食糧省で2名の帰国研修員と面談した。農業政策・食糧省のカテリーナ女史は大臣と出張、ガリーナ女史は業務多忙で欠席のため、ヤロスラフ氏、ヴィクトル氏の2名と面談。

(1) ヤロスラフ氏

- 日本での研修は貴重な経験。帰国後は上司にプレゼンを行った。インフラ整備の状況について話した。農業機械の機械工業について関心をもっている。一緒に日本で研修を受けた他のメンバーも日本の農業機械の水準に感銘を受けた。昨年の穀物生産は記録的に良い年であった。農業分野の発展には農業分野のインフラ整備を図っていくことが重要。野菜の卸市場の整備を昨年から開設した。今年も新たな農業インフラ整備を国家プログラムとして掲げている。穀物市場も発展する。日本の穀物エレベーター倉庫の水準の高さに驚いた。この点からも日本との穀物市場における協力関係を発展させる必要がある。
- 農業分野で日本から学ぶことは多い。日本の農水省で実施している農業インフラ整備事業もそのひとつ。国産の農業機械のレベルを上げるための研修も関心はある。また今後、農業分野での帯広との経済交流への関心は高く、農業政策・食糧省としてもサポートしていく所存。

(2) ヴィクトル氏

- 日本での研修に感謝する。研修に参加した経験が生かされている。今年大学院に進学するが、

修士論文では 5S を取り上げることにしている。坪井さんの講義に感銘を受け、まとめていく。自分の所属する部署は農業協同組合の組織面を扱う部署であり、日本で学んだことを上司に報告した。日本の研修の写真を見せながら報告したところ、特に東洋農機の品質管理等において上司へのインパクトがあった。JICA の協力で望みたいのは、ウクライナで 5S や生産管理、マネジメントのセミナーを開催すること。生産管理研修を日本で実施してもらえれば自分の部署の仲間も研修に是非参加させたい。また、日本の農協の詳細な事業概要や試験研究機関の機能についての研修があれば是非参加したい。

● 中小規模農家への補助金プログラム

国産農機具に限ったリースプログラム；3～4ha の小規模農家、100ha から 3,000ha の中規模農家を対象にした制度として、ゼロ金利長期償還クレジット制度がある。日本の農業機械へのニーズはあると思うので売れるはず。

● 農地売買の制度は国会で可決成立したが大統領が拒否権を発動した。署名しない限り施行されない。署名していれば 2013 年に農地売買法が施行になったはず。現状では 2015 年施行開始の見込み。ただし施行されても外国人が直接買うことはできない。

● 今後の JICA 研修に関する要望

—5S、経営管理に関する研修

—農業協同組合の詳細を理解できる研修

—農業研究機関に関する研修

—農業機械・技術の研修（国産メーカーの育成）

（要望のあった研修内容は、ほとんどが既の実施している内容であり、本邦研修で学んだ内容をより詳しく学びたいという意識からきていると思われる）

● 農業政策

主に中小規模の農業経営体に対する支援制度として以下の制度が説明された。

—農業機械リースプログラム

中規模農業経営企業（100～300ha）向けに農業機械等の設備投資をする際にほぼゼロ金利で長期に貸し付ける制度で、現在は国産の農機購入に限定されている（詳細の資料を後日入手）。

—農地売買規制

ウクライナでは農地解放後、農地売買が禁止されているので、大規模農業企業は農地を借りて農業生産を行っているのが現状である。農地を所有しない農業企業は農地を担保に金融機関から融資を受けることができず、柔軟な設備投資等ができない現状にある。この農地売買に関しては、2012年に規制緩和される予定であり、議会でも採択されたが大統領権限により中止された。2013年に議会選挙があるのでそれ以降になる可能性が高い。なお、外国人の農地所有は認められておらず、外国人が農地を購入できる可能性は低い。

2-4-4 帰国研修員面談（Freedom Farm International コストロミーナ・リュボヴィ経済部長）

（1）Freedom Farm International の事業概要

1994年に設立されたヘルソン州最大の企業体で、米国資本の中規模農業生産会社。6つの事業会社をもつホールディングカンパニーで従業員数は1,700名。中規模都市ヘルソンを中心に4万2,000haの経営面積（ヘルソン州に1万9,000ha、他2州に1万haずつ、さらに他の州に

3,000ha、灌漑地は1万1,000ha)で、主な生産品目は小麦〔5t/ha(灌漑地収量、以下同じ)〕、大豆(3.5t/ha)、トウモロコシ(10t/ha)、ナタネ。非灌漑地収量は大豆1.0t/ha、トウモロコシ2t/haであり、灌漑地との収量差が大きい。これは年間降雨量250mmという小降雨量地帯であるため。

1次灌漑水路は旧ソ連時代に造った全長450kmに及ぶ国営灌漑である。そこから2次、3次水路を受益者負担で引く。野菜・果樹園ではドリップ灌漑を行っている。小麦では4.5t/haが損益分岐点であり、同社で5t/haを収穫できたのは成果であった。旧ソ連のフリガータ産500m半径の油圧式でピボット灌漑を行う。

大豆が一番収益性は高い。農作物生産のほかに養豚も2万頭行っている。搾油と飼料工場で30t/日の大豆加工を行っている。

—高品質小麦は300米ドル/tで取引

—軟質の秋まき小麦を栽培

—小麦品種は自国の品種が90%。ヘルソンに育種の研究所がある。

—小麦は品質により3段階に分けられ、よいたんぱく質の高いものが1等、3等は規格外

—大豆生産量は4万8,000t(2011年)。一生産者としてはウクライナで最大の生産量

土地のリース料は、灌漑農地(末端水路がある農地)で70~80米ドル/ha、非灌漑農地で25米ドル/ha。2012年に農地評価額が変更になり高騰した。

飼料用穀物としてトウモロコシを栽培する。乾燥後のトウモロコシの実の貯蔵は、国営カントリーエレベーターの委託料は高いので、アルゼンチン製の機械を使用して特殊な白いプラスチックのチューブ内に詰めて戸外の土間に貯蔵保存する。密閉できるためネズミ等の被害もなく、貯蔵施設の増設より経済的で、乾燥という気候条件から利用できる技術。

これで30万米ドルのコストダウンになったので、大豆や小麦にも導入して100万米ドルの経費を削減したい。

所有する耕作機械には、大型のコンバージョンデスクで耕起・整地・播種を同時に行える機器があり、大面積を処理する体制を整えている。

社長はアメリカへの出張から帰国した直後であったが、調査団との面談に駆けつけてくれた。まず人の交流を行い、お互いを知ってから将来のビジネスのことを話していきましょう、と現実的で温和な社長であった。

(2) 本邦研修に関して

日本での研修後、人事面を中心とした管理手法の改善を行った(付属資料3参照)。社員1,700名が全国に分散し、40%もの管理コストのロスが生じていると分析。そのため、社員の意識改革やITを使用した管理を行い、コスト削減や業務の効率化を経営陣に対して提言した。日本での研修で一番共鳴・感動した「仕事に対する真摯な姿勢」「5S」「地域発展のために関係者が一丸になっていること」等、学ぶ点は多く、自社の社員教育に適応できる点が多々あると痛感。その思いをウクライナのビジネス月刊雑誌「人事管理者」に寄稿した(付属資料2参照)。

(3) ヘルソン地域の状況

✓ 灌漑が必要な土地が多い。

- ✓ 農業労働者の賃金；一般の労働者は 300 米ドル/月、農機オペレーター等の専門職はこれより高い。
- ✓ 他国の調査や進出状況；韓国による F/S（フィージビリティ）調査あり。スウェーデン企業も進出。
- ✓ 穀物輸送に関しては、国内輸送は主に列車を使い、海外向け輸出に関しては船舶を使用する。



写真－２ ピボット灌漑機



写真－３ リュボヴィ経済部長

2-4-5 帰国研修員面談（Zlato Tavrii 社ヨシペンコ・イーゴリ社長）

（1）Zlato Tavrii 社の事業概要

大学で法律を学び、弟と一緒に不動産事業を開始。そこから少しずつ自己資金を蓄え、ソ連崩壊後、農業経営に着手して現在 7,500ha の農地で、コム、小麦、ヒマワリの穀物生産と貯蔵・加工・農産物の販売まで行っており、意欲的な若手経営者である。

農地は主にリースで取得し、1ha のリース料は年 100 米ドルで、他農家からの賃借で今後更に拡大する予定。広大な土地のため、自前の機械以外にコントラクター会社への請負で営農。

視察した小麦栽培地帯では 2,000ha で栽培、2011 年 11 月に播種し 2012 年 6 月に収穫予定。1ha に 220～240kg 播種し、3.5～6t/ha の収穫。

ただ、2011 年に播種した小麦の生育に寒波の影響があるのではないかと気がかりな様子。圃場は 8×12km と広大で、大型機械を効率よく利用できる環境であると考えられる。



写真－４ Zlato Tavrii 社の小麦畑



写真－５ ウィンターキラーの心配がある生育状況

(2) 同社が購入した旧コルホーズを視察（ヘルソン州ベリスラヴ地区）

- 土地と施設を 100 万ドルで購入
- 村民（1,800 人）の雇用も考え、小麦貯蔵施設を建設予定。将来的には製粉などの加工を行って混合飼料工場を開業したい。
- 物流の点からも、生産地での現地加工をめざす。



写真－6 旧コルホーズの設備



写真－7 旧コルホーズ内の旧式機械

(3) 本邦研修の活用状況

事務所、穀物の集積所、小麦の管理施設、農業機械のメンテナンス施設を視察したが、各施設の一部ではあるが本邦研修で学んだ「カイゼン」活動の試みが見られ、整理・整頓の活動を開始していた。



写真－8 整理・整頓された施設内

また、フスマを家畜の飼料として販売するなどの工夫により効率化を図っている。乾燥工程の燃料に農産物のワラを再利用しコストダウンを図るとともに、検品作業の担当者による比重の管理や夾雑物の割合の確認等、品質管理も入念に行っていた。

ヤードに置かれた機器は、最新の物から旧型の物までさまざまであり、穀物の栽培に特化した構成である。共同農場のヤード施設を居抜きで買収し、改良して利用することを考えており、日本での研修で「改善」「4S」等を実行すると説明。

村民の福祉向上のために福利事業にも着手するとのこと。コルホーズ所在のカチカーロフカ

村長も、彼の事業が村落開発に直結することからその重要性を強調していた。小麦の加工はウクライナ国内で最大（フスマ生産）。これまで銀行融資は受けられなかったが、それは農地が売買できないことから担保となる物件がないため。そのため自己資金をコツコツ貯めて事業拡大してきた。

現在4社のホールディング会社（生産、貯蔵・出荷、不動産、輸出）を所有。ヘルソン近郊は小規模な野菜栽培農家が多く、安い中国製の機械を使っているが信用できない。日本の機械を是非入れてほしいと強調していた。

(4) 今回視察した2農場（本報告書の2-4-4及び2-4-5）は、規模拡大と穀物栽培に特化した経営を行っており、人手のかからない機械化できる体制をめざしているという点で効率的な方法である。

自ら流通販売を行って全体で利益を追求する仕組みを通じ、より規模拡大へ向かうものと考えられる。このため、自立的な中小規模の農家との格差が拡大し、農業機械化投資等がますます難しくなるのではないかと感じた。

こうした状況を十勝の農業と比較した場合、栽培における罹病の問題があつて十勝では輪作を行わざるを得ないことから、ウクライナのような圃場の規模拡大は望めない。

しかしながら、地球規模での食糧難が今後予想されるなか、ウクライナのようなポテンシャルの高い国と協調して役割分担をする視点で農業を考えるうえで今回調査は良い機会となった。バレイショやテンサイ栽培の現場を今後再調査する必要性を認識した。

2-4-6 帰国研修員面談（Dolina 社ブシコーフスキ・ヤキヴ代表取締役）

(1) Dolina 社の事業概要

父親が旧コルホーズの議長だったが、1997年にコルホーズが民間企業へ変わると、同氏自ら製粉工場を開業、さらに2002年にマカロニパスタ工場も開業、父親が2006年に他事業に移ったあと、農場と製粉・パスタ事業を統合した。クリミア半島でも小麦栽培から加工までの全プロセスを一貫して行う企業は珍しい。燕麦、秋まきライ麦、ヒマワリ、豆、小麦の栽培、養豚、ウシ、ウマの畜産、混合飼料、フスマ、小麦粉、ショートパスタ、牛乳の加工を行っている。

2010年夏に9つの農企業が集まり民間の農協を設立した。名称の意味は日本語で「若い葉」を指すRostock。乳製品加工や自社直売所の開業に関心があり、勉強したい。組合員への運転資金提供も検討中。

(2) 日本で学んだことの具体的な活用について

日本の研修では、日本の文化と農業への姿勢・文化に驚いた。前田農産をはじめ、多くの人と会え、農業生産に対して共通する思いや熱意があることが分かった。日本の農業規模は小さいが完璧に行われている。ウクライナの規模は大きい、やるべきことはたくさんある。ウクライナでは農地を借りて農業を展開している。前田農産は農業生産・加工分野で100年かけて今の形になったが、私はまだ20年しか経っていないので少しでも日本のレベルに近づきたい。日本の農協も印象に残る。そこでは加工して付加価値をつけていた。豆にも付加価値をつけていた。

- －日本の生産現場での秩序、特に前田農産での農機のメンテナンスや整備方法などが印象的だった。帰国後、道具の整理など秩序の一部だけでも応用した。
- －燕麦を栽培してから秋まき小麦を作る輪作を帯広で行って収量が良いことを知り、さっそく導入した。
- －今後、牛乳の加工や乳製品作りに興味がある。現在は生乳でそのまま市場に出しているが、付加価値をつけたい。

JICA 及び日本センターに大変感謝している。日本の専門家とコンタクトをとることができ、2009年には東京農大のセミナーがウクライナで開催された。

クリミア半島での小麦の栽培は、紀元前3世紀のスキタイ文化から始まり、クリミア小麦は良質で知られている。米国企業も強力小麦の栽培試験を行っている。

(3) Rostock 農協について

2010年夏に設立された。Rostock とは「若い葉」という意味。

9つの企業が加入。農協を通じて牛乳の一部も販売している。青森県の木村さんも数回ここを訪問した。農協では、製品や農産物の販売だけでなく新しい知識を導入するサポートもしていく。日本センターを通じての知識の普及活動に感謝。国からの農協への補助はない。組合長（2年前に JICA 東京で農協幹部研修を受講した）がわれわれの来るのを国道沿いで待っており、われわれの車に乗って説明・自己紹介をする。2年前に東京農大の先生が日本センターに来てセミナーを開催したことで、日本センターの活動ぶりとの関係が少し理解できた。組合長はクリミア商工会議所メンバーであり、自治政府であるクリミアとは中央を通じなくても直接の協力関係を構築できることを強調していた。カナダが500万米ドルの基金をつくって商工会議所のファンドとして企業支援のローンの原資にしている例を挙げた。



写真－9 Dolina 社代表取締役
ヤキヴ氏とその子息



写真－10 Dolina 社のショートパスタ工場
120t/月の生産

2-4-7 帰国研修員面談 (Prosto 保険会社オレクサンドル法人顧客サービス部長及びウクライナ農業会議コトヴ・イーゴリ国際協力委員会委員長)

(1) コトヴ氏

日本の研修では温かいおもてなしを受け、帰国後自社の職場で「おもてなし」に関しての勉強会と5Sの導入についてプレゼンを行い、農業会議では日本の農協についての説明会を開催した。職場環境の改善(5S)を参考に4S(整理、整頓、清潔、清掃)を職場で実施、開始後1週間で効果が現れた。

日本とウクライナの農業分野での関係が途絶えている状態で、国としてサポートができるビジネスセンターの設立を希望する。民間レベルで日本とビジネスを進めたい。日本とのビジネス交流で希望することは以下のとおり。

- ✓ オペレーターの教育も含めた農機の輸入販売を行える会社の紹介
- ✓ 小麦粉、ケシの実をトン単位で輸出できること
- ✓ 満寿屋商店(杉山社長)へのサンプル提供という形での輸出(ロシア、バルト三国、ポーランド、スペイン、セルビア、オーストリアへの輸出実績あり)



写真-11 黒ケシの実を使用したパン

可能であれば東洋農機の拠点をウクライナに置き、テスト農場での実演を行うことなどが考えられる。黒ケシの実とそのパン、小麦粉のサンプルによる品質のテストを依頼した。黒ケシの実や小麦粉の日本への輸出について提案したところ、1tコンテナから20tコンテナまで輸出可能との説明であった。

(2) オレクサンドル氏

日本での研修は日々感動の連続だった。帰国後、自らのアイデアとして、自社では初めてとなる農業共済の保険をナタネ生産者へ提案し、農業経営のリスク分配を図った。

日本とのビジネス交流で希望することは以下のとおり。

- ✓ 継続的な情報交換
- ✓ パイロットプログラムの実施
- ✓ 日本の農機メーカーの部品製造を可能にする

2-4-8 帰国研修員面談 (ガリーナ・ウクライナ規制政策・企業国家委員会海外経済活動部国際技術協力・二国間協定課長)

日本の研修では企業のイデオロギーに共感した。

ウクライナの中小企業の課題を解決するため、①企業の社会的責任(CSR)活動の推進、②環境マネジメント、③州ごとの企業活動の評価と地域格差の是正、④伝統工芸を保護する枠組みづくり、⑤新規ビジネス支援による失業者対策に取り組んでいく。

2-4-9 ウクライナ日本センター水谷所長からのブリーフィング

- ▶ 本邦研修に関し、日本センター経由で派遣した研修員はみな、非常に多くのことを学び、満足して帰国してきている。非常に感謝している。
- ▶ HSBC の「世界経済予測（2050 年）」では、ウクライナは 5%の経済成長率で世界のトップ 40 になると予測している。現在は 59 位なので 19 番上昇する。ところが 1 人当たりでは 65 位。人口減が大きな問題で、3,600 万人まで減少する見込み。この原因はさまざまだが、問題なのは若い男性が将来に夢をもてないこと。それは官僚主義の支配、行政書士が多いのはその証。レッドテープが弊害になっている。ただし教育水準は高い。ソ連時代の蓄積でもあるが、資金がないため生産への研究投資、イノベーション技術への投資ができない。英語の普及率が低いのもネック。ウクライナと日本の両国とも、知らないことが多すぎるため、日本センターではニュースレターを発行して情報を提供している。皆さんのメールアドレスにも送信する。帯広からも情報提供してもらえればウクライナ語に翻訳するサービスも行う。
- ▶ 「モチクリーム」という名前で神戸から冷凍であんこ餅が輸入されてヒットしている。モチクリームジャパン (<http://www.mochicream.com/index.html>) という、餅を使用した菓子の製造販売会社の商品を現地の IT IS flower Café (<http://www.itisflowerscafe.com>) という会社が冷凍で輸入し、高級デザートとして販売している。商社が本気になれば大きなマーケットなので売れるはず。商社はまずロシアで売ってからウクライナというように考えているが、ウクライナから始めていい。
- ▶ 現在ロシアとの間で Trade War としてメディアが取り上げているチーズ問題がある。ウクライナ産チーズがロシアに輸出されているが、ロシアは「パームオイルが原料に入っているのにそれを原材料として表記していない」として輸入禁止の文書に署名、ウクライナ側は反発している。
- ▶ また、単価が高く、10 年以上にわたって巨大な輸入量となる天然ガスの契約を前政権がロシアと締結したため、国家財政と経済への大きなマイナス要因となっている。これに対してロシアは「ウクライナが契約単価を下げてもいいが、条件としてパイプラインの権益をロシアに売却すること」を突き付けている。これはベラルーシがしたために大変な問題になっており、二の舞になるわけにはいかないことから大きな問題。
- ▶ 農業では大規模に運営しなければ採算に合わない。企業は大規模に農業を営むため、リースにより農地を確保することが必須になっているが、政府はそれを制限した面積（何万 ha）でしか認めていない。農業者からはそのために農業が発展しないと反論主張。ウクライナ産小麦などの穀物には輸出税が課税されるため、2011 年は大豊作だったにもかかわらず輸出ができなかった。現在は撤廃されたが、輸出税の導入には国内の畜産農家からの圧力（ウクライナ産の安い飼料穀物が国内畜産農家に回らなくなることへの懸念）があった。このように、マクロレベルでの国家全体ではなく一部の人間の利益で国内政策が変わることに根本的な問題がある。また、



写真-12 「モチクリーム」販売風景
(IT IS Flower Café)

ホールディングカンパニーが多いのは一部の金持ちがさまざまな事業を抱え込み会社を複数もっているため。

- ▶ 今後のビジネス交流促進のためにはウクライナでコーディネーターが必要である。日本語↔ウクライナ語の簡単な通訳ができる日本センターの日本語研修の卒業生等を紹介することはできるが、ビジネスの厳しい交渉になると、ビジネス交渉レベルの通訳のできるウクライナ人はいないので日本から連れてくる必要がある。
- ▶ ウクライナにおける日本の商社やメーカーの進出状況：
4 大商社は駐在員を配置。各社とも自動車の輸入がメイン。住友商事はトヨタで、レクサスを現地法人トヨタ・ウクライナがノックダウン生産。三菱商事、伊藤忠（マツダ、スズキ）、双日（スバル）、丸紅。メーカーでは、パナソニック、ソニー、西部には矢崎総業。
- ▶ 青森県の木村さんという農企業家がウクライナで農業をやっていた。大豆は肥料もなくりっぱに収量が出ると大豆の栽培から始めたが、約束していた土地を借りられず、その次はコメを作った。寿司バーがキエフだけで400～500軒もあり、おいしいコメには需要があるとのこと。オーストラリアや米国からコメを輸入して寿司にしているが、自分がおいしいコメを作れば売れるはずと、木村さんは自身（水谷所長）に説明してくれた。表流水が足りなければ地下水源がある、散布機はイスラエルから購入するとのことだったが、資金が足りず大規模な農場は開始できなかった様子。土地は契約関係が複層になっているので難しい。
- ▶ 日本たばこインターナショナルがスポンサーとなって立ち上げたカイゼンクラブが、日本センターのビジネスコース受講の全国の30名に訪問ヒアリングをしたところ、生産管理分野の研修に多くの人に関心を示した。

2-4-10 クリミア半島及びキエフの大規模パン工場視察結果

(1) Kachura Irina Viktorovna 社のパン工場

Dolina 社・ヤキヴ氏の紹介で、夜間のパン工場を見学した。

- ▶ 10t/日のパンを製造、従業員128名で3交代制24時間操業、約300軒の小売店へ卸し、人口10万人の地域に供給、自社で小麦農場、製粉工場をもち、パンに使用する小麦粉は100%自社製、「Dolina」社の小麦も一部購入。
- ▶ 40種類のパンを製造し、最も売れているパンは「ポータヴィ」。2.5グリブナ/個で700g。パンの配合には国の基準がある。
- ▶ 小麦粉の成分はグルテン28%、3種類の小麦粉、1種類のライ麦粉を使用。
- ▶ パン職人の月給は3,000～1,000グリブナで、ウクライナでは高い方。主に地元の高校生を採用。
- ▶ 生産設備は、ラックオーブン（16段×2）が4台、デッキオーブン（4段）が2台、ミキサーは300リットル2台とスパイラルミキサー1台を所有。



写真-13 ミキサーと成形部門



写真-14 デッキオープン 最も売れているパン「ポータヴィ」を焼いている

(2) キエフレブ社（キエフ市内の製パン会社）

品質管理担当の副社長と面談する。

- 10社の企業体で6社はキエフにあり、700t/日のパンと20t/日の菓子を生産、全従業員は5,000名。
- 1965年に建設されたパン工場。
- この工場の生産量は最大120t/日（平均75t/日）、小型のロールパンは15t/日、ガストンネルオープン6ラインで30種類のパンを製造。キエフ市内へ供給。発酵タンクが8基あり各2㎡の容量。添加物を使用せず、自然の原材料からのパン作りを伝統的なモットーとする。従業員は440名のうち60名が事務員、月給は400ドル。各ラインに3~4名の作業員を配置。
- 「カラヴァイ」というお祝いのパンも作っている。ウクライナの結婚式には必ず出されるパンで、2~5kgの大きさがある。入籍したあとのカップルの家に必ず用意され、結婚式の参列者に切り分けて食べる風習があり、食文化の中心的存在となっている。このパンの製造技術を守るために社内でコンクールを開いている。
- 小麦粉の仕入れ価格は400米ドル/t以下で、1日に450tの小麦粉を使用。
- 同じグループ会社に製粉工場があり、主に南部地方やキエフ州周辺の小麦を使用、ライ麦はチェルニヒフ州産を使用。
- パン技術者の国家資格はない。教育機関では、高校にパンの専門教育があり、食品工業大学にパン学科がある。大学を卒業した者が生産管理をしている。
- 課題は、キエフのパンのマーケットの競争が激化し、競争力をつけるために品質向上、工場近代化による生産性向上及び人員削減、省エネ、包装設備の増強、カイゼン活動が求められていること。



写真-15 包装仕分室



写真-16 出荷前の製品



写真-17 記念に頂いた祝いのパン「カラヴァイ」



写真-18 キエフフレブ社 敷地内



写真-19 工場併設の直売店

第3章 今後の展開について

ウクライナはロシアを除くヨーロッパで第5位の人口（約4,500万人）をもつ国であり、首都キエフは他の欧州諸国の都市と比較しても遜色がないインフラが整い、郊外にもいくつかの欧米で見られる大型のショッピングモールが存在する。しかし現在、大手商社以外で直接進出している企業はあまりない。今後、政治・経済が安定して鉄鋼業・農業を中心に経済成長が続けば、消費市場として注目されると思われる。特に十勝・帯広地域においては、農業技術、農業機械技術、食品加工の分野での経済的な結びつきが期待できる。

(1) 小麦加工

ウクライナの肥沃で広大な農業、豊富な労働力を生かして、ウクライナ産農産物の加工品の輸出に大きな可能性がある。日本の高度な食品加工技術を導入すれば、より高品質な加工品を輸出することができる。

しかしながら、ウクライナの投資環境は外国企業の参入を難しくしており、ウクライナの新興企業のなかで新規事業開発を積極的に行う経営者とのパートナーシップが必要と考えられる。

今回調査の訪問先のうち、ヘルソン市の Zlato Tavrii 社、クリミア半島の Dolina 社は、自社農産物の加工と輸出を既に行っているが、現状では1次加工品の割合が多く付加価値は高いとはいえない。この2社が希望すれば、日本からの技術指導や設備投資を検討することも考えられる。

先進国の需要に合った高品質の加工品の供給は、安価な原材料が入手できるウクライナで大変優位性がある。例えば日本のパン業界では年々、冷凍パンのニーズが高まっている。実際、ヨーロッパや東南アジアで製造された冷凍パンが食品卸問屋を通じて全国的に流通している。このように、ウクライナ国内で製造・冷凍したパンの日本への輸出は可能性がある。

一方、人口400万人の首都キエフでは、寿司を扱うレストランが400軒以上あり、「モチクリーム」のような新たな日本の食品も人気を博しており、日本の「食」ブームが今後も続くと考えられる。日本のパンも、ウクライナからみると主食としてのパンとは別物として販売できる可能性がある。

ウクライナ国内向けの本邦食品産業への参入については更なる市場調査が必要になるだろう。

(2) 農業機械

バレイショ収穫機が数点散見されたが、今回の農業機械展示会では主要なテーマではないと思われた。その後の情報では、ウクライナの西北部が主産地で規模の小さな農家が栽培していること、全体で約141万2,000ha（日本8万3,000ha）あることから、収穫機の潜在的な需要が予想される。機械化が進展しない事情を今後調査する必要がある。

また、各位とのヒアリングで出てきた話として「中小の農家は投資が難しい」「ロシア製の古い機械を使っている」等があり、今後更新の必要があると予想できる。

FAOSTATの公表データやウクライナ国資料によると、バレイショ栽培面積は7.3%を占め、生産量は1,966万6,000t（2009年）、収量14t/haである。生産量が日本の7倍、栽培面積が17倍である一方、単位面積当たりの収量は0.43倍と収穫量の少ない点が問題として考えられる。降雨量が少ないことから栽培時の水分不足が影響しているのではないかとと思われる。

(3) ウクライナの農業分野での F/S 事業 (案)

今回調査の結果から、本邦国内企業のウクライナでの経済交流促進のため、以下の事業の可能性を引き続き検討したい。

- 国内農業機械メーカーとウクライナ企業との合弁による、小規模農業経営者向けのバレイシヨ収穫機（ポテトハーベスター）の現地生産の可能性

ウクライナでは、輸出可能な穀物を中心とした商品作物の栽培に傾倒した大企業による大規模な生産が行われる一方、商品作物以外のバレイシヨ、野菜などの作物は小規模農業者が生産している。しかし、ウクライナのバレイシヨ生産量は中国、ロシア、インド、米国に次いで世界第5位〔1,900万t（2007年；FAO）〕である。大規模農業企業と小規模農業者の所得差は大きく、小規模農業者が生産する作物の機械化による効率化の遅れが懸念される。よって、これらの小規模農業者に対して効率的な農業機械による近代化を図ることで、所得格差の解消をめざすべきである。今回調査に参加した東洋農機（株）は国内でバレイシヨ収穫機のトップメーカーであり、バレイシヨ、ビート市場に関する更なる調査を希望している。同社の機械技術を活用した小規模農業者の生産効率の改善による所得向上、生活改善が期待できる。その際には、ウクライナ国内の農業機械メーカーとの合弁事業を検討し、現地生産により機械価格を抑え、国際協力銀行の2ステップローン及び農業政策・食糧省が設ける中小農業者向けの長期貸付制度を活用し、近代化をめざすべきである。

上記の事業化をめざし、国の F/S 事業制度等を活用して以下の調査を行う。調査時期としては、実際のバレイシヨの収穫方法を確認する必要があるため、9～10月が適当である。

- ✓ バレイシヨ生産地の視察
- ✓ バレイシヨ生産者に対する農業設備に関する状況調査、ヒアリング
- ✓ ウクライナの農業機械メーカーあるいは外国資本農機メーカーのウクライナ工場視察と合弁の可能性の確認
- ✓ 中小農業者向けの農業機械購入の補助制度の確認
- ✓ 日本の国際協力銀行が設定している2ステップローンの活用法の確認
- ✓ 現地での販売先（農機コントラクター等）の確認
- ✓ 現地競合製品の性能、価格の確認

(4) その他分野での経済交流

ウクライナからの2回の本邦研修及び今回調査を通じ、ウクライナの政治・経済の現状、農業分野の現状と課題を理解することができた。農業分野においては、日本国内よりもはるかに大規模化しているとの事実から先進的な農業を行っているようなイメージがあったが、品質管理、生産技術、施設の老朽化などの課題があることが分かった。これら課題の解決に日本の技術、ノウハウが活用できることも確信した。

ウクライナにおいて、本邦の中小企業が進出して事業化の可能性のある分野は以下のとおり。

- ✓ 農業機械の生産・販売
- ✓ 農業技術の指導
- ✓ 食品加工技術の提供、加工食品の生産・販売

経済交流をするための基盤となる政治体制、国の財務面での課題があることも併せて理解した。よって、国内企業が海外進出を検討する際には他のアジアの国等との取り引きあるいは進出のメリットとリスクの比較のうえで、改めてウクライナとの取り引きや進出を検討することになるだろう。

その際、日本からの距離的な課題もあり、ウクライナとの取り引きに関して不利な点が多いかもしれないが、他のアジア地域の国々と比較した場合、海外から（ウクライナに）進出している企業は少なく、競合相手は少ないので、慎重に調査・分析することにより、リスクをある程度下げながら進出することが可能かと思われる。

特に十勝・帯広地域の農業関連企業にとっては、日本国内では唯一、気候条件や生産作物が類似している地域であるので、継続的な情報交換・交流を通じて経済交流を深めることが可能と考える。

(5) JICAによる中小企業向け海外進出のF/S（事業可能性調査）事業

JICAのプロジェクトサイトの環境は、日本国内の地方の環境に類似する点が多く、地方で活用されている技術やノウハウが途上国の支援に有効であるケースが多い。その点、地方都市における本邦研修は非常に有意義であると考えられる。

2011年度から開始されたJICAの海外進出のF/S事業に関しても、地方都市の中小企業がもつ技術が有効であるケースが多い。しかし、これらの企業は海外進出に関しての知識、経験がないため、同F/S事業に自発的に応募することが少ないと予想される。そこで、途上国支援あるいは途上国での事業化が可能な技術・ノウハウをもった地方の企業を発掘し、その海外展開を支援すべく、途上国の経験及び貿易業務等の知識をもった外部専門家によるサポートが有効であると思われる。そうしたサポート人材を活用することにより、途上国と日本国内の中小企業にとってメリットのある事業とすることが可能であろう。

(6) 今後実施する本邦研修への提案

帰国研修員へのヒアリング及び日本センターでの調査内容、既存の研修プログラムを基に、他ドナーとの違いを出しつつ、同国の農業が抱える課題に対処できる分野として、以下の2分野での研修を検討したい。

- ▶ 経営分野；農業分野における、カイゼン（5S）活動を中心とした生産管理・品質管理の現場を体験する研修

今回調査でヒアリングしたほとんどの帰国研修員が、カイゼン活動、5Sの取り組みに興味を抱き、実際に活用、あるいは研究を更に進めていた。

また、今回訪問した企業の施設のなかで業務効率に課題があるところが複数あった。ウクライナ日本センターでは、カイゼン活動を含む生産管理のコースを実施しており、自主的に「カイゼンクラブ」を立ち上げているので、これら講座での活動を補完すべく、実際にカイゼン活動に取り組む農業関連企業で活用方法を確認し、自社での応用方法を具体的にイメージできる研修を計画し、ウクライナからの研修員向けに実施したい。

- ▶ 農業分野；中小規模農業者向けのバレイショ・野菜の生産技術に関する研修

上述のF/S調査の結果に合わせ、現地の小規模農業者の生産効率の向上のため、農業機械だけでなく農業技術の向上をめざす研修が有効であると考えられる。

第4章 総括

研修員は帰国後、帯広で学んだことを自分の職場や業務に活用するべく真摯に取り組んでいることを確認した。9名の研修員全員が具体的な研修成果の活用・導入を行っていること、特に口をそろえて研修員が語っていたのは、仕事に対する姿勢や考え方についての日本でのインパクトの大きさである。日本人の農業生産への真摯さや品質管理の高さなど技術や手法以外の取り組み姿勢や誠実さへの感動と共感をウクライナに持ち込みたいといった思いを、全員が共通して熱く真摯に本調査団に語りかけてくれた。ウクライナ人の教育水準の高さ、日本からの学習意欲の高さと今後の発展の可能性を調査団一同が認識した。日本での継続した研修の要望と日本人との経済交流の促進を熱望していることも確認できた。

上記のとおり、本邦研修は帰国後大きなインパクトをもたらしている。今後も継続して帯広での研修を開催することが以下の点からも効果的である。

- ▶ 他国と比較して日本に対する好感度が高く、今回面談した研修員も日本との関係の継続・強化を熱望している。コストシェア方式による民間組織に対する研修の継続が必要である。なお、今回調査において、コストシェアであっても日本での研修は余りある価値があると認識するウクライナ人・民間人が多いことを確認できた。
- ▶ 研修テーマや研修員の選考における日本センターの関与のほか、同センターが行うビジネスコースの受講と組み合わせたり、その卒業生などの日本での研修に高い意欲をもつウクライナ人を本邦研修に呼ぶことが、より高い成果に結びつくと考えられる。
- ▶ 日本センターの所長が「研修員は日本にとって宝であり財産である」と高く評価していることが証左であるが、日本とウクライナ双方がまず、研修を通じてお互いに知り合い、その後の自然な流れとしてビジネス交流の促進につながるのが最も理想。
- ▶ その意味で、今回調査に参加した帯広の中小企業代表者の今後の経済交流は研修事業を触媒とした先行事例になり得ることから、JICAとして可能な限り側面支援を行っていくことが肝要である。

やはり研修員受入れを通じて相手国の人間を知り、その研修員を訪問してビジネスの話をするのは極めて有効な手段である。なぜなら人間どうしの信頼関係が既に構築されているからだ。それなしに何も知らない人間を訪ね、それも先方が日本も日本人も帯広も知らない場合は、ビジネスの話をするにも当事者どうしの信頼関係がなく、交渉をうまく進めるのも困難となるのが自明である。

ここに JICA 事業の優位性や強みがある。

研修員受入事業は異国人を互いに尊敬し合い、信頼する人間関係の構築のために極めて有効な手段であることが、今回のリュボヴィ経済部長の月刊誌への投稿内容でも証明されている。そうした関係をつくるための装置を JICA 事業は備えている。

JICA の研修員受入事業を通じて構築された信頼関係を基にした、研修に協力した中小企業関係者による帰国研修員を訪問してのビジネスの話をこれほど受け入れている（むしろ相手が積極的になっている）との実態を知ること、「日本の企業の海外進出のための基礎ときっかけづくりに JICA 事業ほど有効なスキームがあるのか」という信念に近い気持ちをもった。

今回視察した3つの農企業は、ソ連崩壊後のウクライナ経済社会体制の市場経済への移行期にあっ

て典型的な農企業形態を代表するものであった。①リュボヴィ経済部長の米国資本による6つのホールディング会社という巨大農企業、②旧ソフホーズ国営農場解体後の農業企業化のプロセスを踏んで、個人企業主として転換発展してきたクリミアの Dolina 社、③零細事業から開始して自己資本を蓄積し農業への参入を成し遂げ、旧ソルホーズ施設・機械まで買い取って地域社会の発展に貢献しようとしている若手企業家のイーゴリ氏、という三者三様の企業を知ることができた。外国資本による大規模農業経営、旧ソ連時代の体質を改革して新しい事業に挑戦する農業法人、個人企業家が自助努力により農業経営の拡大に努力する姿を見ることで、短期間ではあるが効率的にウクライナの農業事情を俯瞰することができた。

そのうえで、東洋農機の大橋常務は、現地でのプロジェクトの立ち上げに興味を示し、単に機械の売り込みでなく「持続的農業経営のうえでの農業機械の適切な導入」という思想をもたれた。単に機械販売輸出というビジネスではなく、ウクライナの農業が持続的に発展するための土壌改良や輪作体系という技術との組み合わせによる機械の導入をデモンストレーションしていくものである。これこそが、短期的なもうけ主義でない、相手国・地域産業の発展も視野に入れた息の長い日本企業の海外進出の哲学である。JICA の協力理念にもつながるこうした地方企業の海外展開への支援は意義深い。

付 属 資 料

1. 主要統計データ
2. コストロミーナ・リュボヴィ経済部長投稿レポート月刊誌「人事管理者」記事仮訳
3. コストロミーナ・リュボヴィ経済部長作成社内レポート仮訳
4. 帰国報告会発表資料、十勝毎日新聞 1 面記事
5. 主要面談者リスト

1. 主要統計データ

主要統計データ(出典:Panorama of Ukraine agrarian sector 2010 より抜粋)

- ✓ 2010 年主要作物生産高
とうもろこし 39.2min ton, 甜菜 13.6min ton, ひまわり 6.8min ton,
なたね 1.5min,大豆 1.6min ton,

- ✓ 食料自給率 95%以上
- ✓ WTO 加盟国(2008 年)
- ✓ 農業機械整備状況
 - 1)農業企業

トラクター	151,100 台
コンバイン	32,800 台
ビート収穫機	4,200 台
とうもろこし収穫機	2,500 台

 - 2)個人農家およびその他個人

トラクター	172,500
コンバイン	20,800 台

- ✓ 農業企業体数(形態別)

経済的パートナーシップ	7,800
私企業	4,200
生産組合	950
国営企業	300
その他	1,500

(これらの企業は個人農家から農地を借りて生産)

- ✓ 農業者企業
42,000 戸
平均経営面積 103.3ha(うち 43%は平均 500ha 以上所有)

- ✓ 個人農業者
450 万人
670 万 ha (うち 1/3 を 10ha 以上所有する企業により耕作)

✓ 農業生産高

1) 農業企業

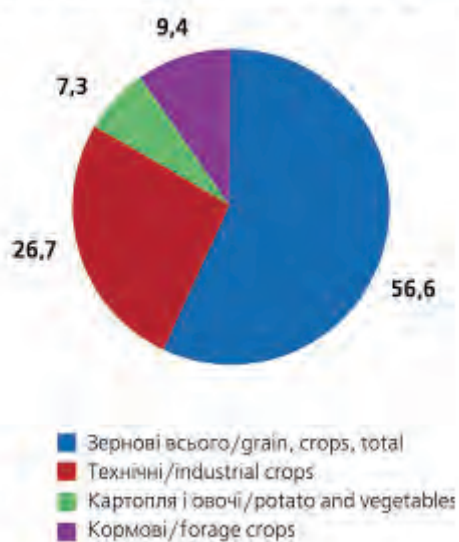
生産品目: 穀物、ひまわり、甜菜、鶏肉、鶏卵

2) 個人農家

生産品目: じゃがいも、果実、野菜、牛乳、牛肉

✓ 生産品目別情報

Структура посівних площ у 2010 році, %
Crop Acreage Structure in 2010, %



1) 穀物 2,695 万 ha

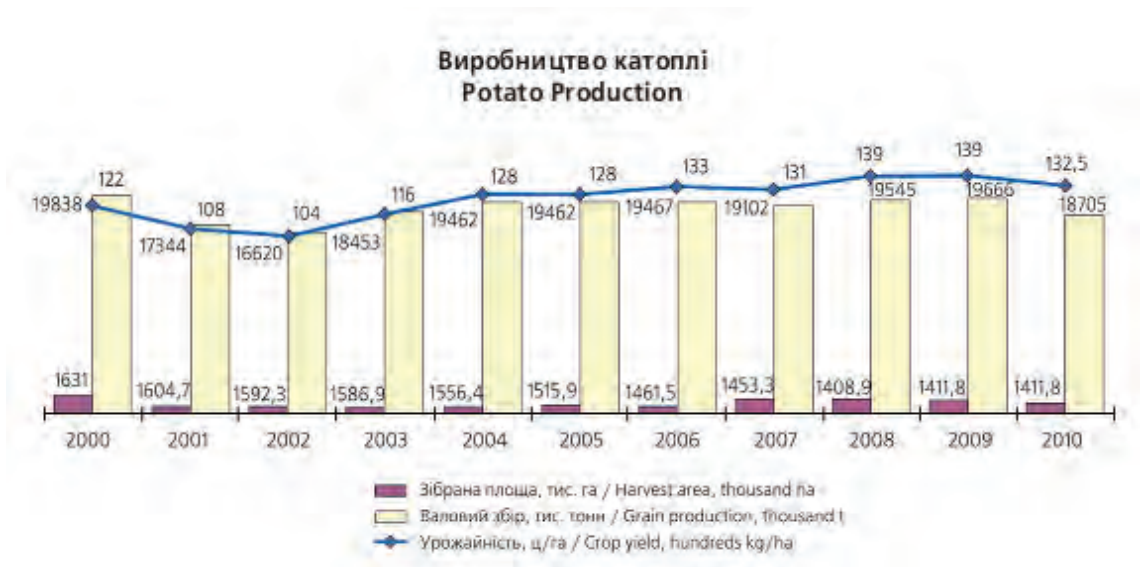
2) 産業作物

ひまわり 450 万 ha

なたね 150 万 ha

甜菜

3) じゃがいも



生産量 17-19.7 百万トン

主に個人農家により栽培

栽培地域: Polissya, Vinnytsia, Khmelntsky, Lviv

4) 野菜

生産量 800 万トン

ハウス栽培も増加: 現在 42 のハウス栽培企業で約 1,000ha
コンピューター管理されているものもあり。

5) 果樹

果物とベリー生産: 1,746,000 トン

ぶどう生産 : 408,000 トン

✓ 有機栽培

ウクライナにおける気候、自然環境、土壌は有機栽培に適している。

120 企業が有機栽培を実施

生産面積: 270,000ha

約 70% の有機栽培作物は輸出されている。

有機栽培作物: 穀物、豆類、脂肪種子

雑誌「人事管理者」2012年第2号

カイゼンの故郷にて

リュボーフィ・コストロミナ

「フリーダム・ファーム・インターナショナル」社経済部部長（ウクライナ、ヘルソン）

農業生産者である会社の職員のための研修に参加することは偶然でもあり、また必然でもあった。何故か？職業において向上への道を探し始めるならば、それは開けてくるものである。このことは実務において確認されたのである。

日本訪問はつねに挫折の一步手前にあった。あらゆる組織上の問題が片付いたかに思われた時でさえ、福島原子力発電所の事故を引き起こした大震災という「不可抗力」が突然我々を襲った。「日本人は今研修などやっている場合なのか」と我々は思った。「ウクライナからのグループに手を貸す力など足りているのだろうか？」

それでもやはり我々は行くことになる（一月遅くなったが）、という知らせに我々は衝撃を受けた。このような悲劇の後でさえ、日本の人々は自ら引き受けた約束を反故にすることはしないのだ！この事業の主催者であり、我々を快く迎え入れてくれた「JICAセンター」¹の職員方にもこの場を借りてお礼を言いたい。彼らの自己犠牲と責任感に驚嘆せずにはいられない！

理論

日本は世界で最も工業化され都市化された国の一つである。それにもかかわらず、ここにはもっぱら農業を営んでいる人々が住んでいる場所もあることを知った。このこと自体が驚きであった。特に印象的であったのは日本人の大地主に対する態度である。我々の国の現実と比べて何と対照的なことだろうか！

¹ ウクライナ・日本センターは、両国政府の合意に基づく国際協力機構（JICA）のプロジェクトである。プロジェクトの目的は次の通りである。すなわち、人的資源の開発を通じたウクライナ経済の開発。市場経済形成への支援。日本とウクライナとの間の貿易の発展。ビジネスを発展させるための投資の呼び込み。文化紹介（日本語講座及び日本の芸術に関する講座）を通じた両国間の相互理解促進及び友好関係の発展などである。サイトは、<http://uajc.com.ua>

研修自体は日本の北部に位置する帯広市（北海道）において5月12日に始まった。すぐに全期間の研修日程が紹介され、様々な機械の使い方、非常事態（怪我、体調不良、地震、津波等）発生の際の行動、医療サービスといったことについて説明が行なわれた。

理論を学ぶ講義では、日本ではどのように農業が組織されているか、日本全体、また特に北海道における耕作の歴史、国の農業政策、重要な農作物、近年の農業での技術革新などについて多くのことを学んだ。

日本経済における農業の占める割合は大きくない。かつては農業国であった日本であるが、今では食糧自給率が40%程度しかない。北海道においては、この値は国全体の平均よりかなり高く200%にまで達しており、地元の農家たちはこのことを誇りに思っている。この地における農業はウクライナのそれと何か似ているところがある。ただし、ほとんどの農地の規模が我々の農地と比べて（西ヨーロッパの農地と比べても）小さいのだ。しかしながら、農地が100haを少々超えるといった大規模な（もちろん日本の尺度によるわけだが）農業経営も存在する。

政府は食糧の自立/安全保障というものを志向している。したがって、多くのことが自国の農家を保護するために行なわれている。他国への食糧依存度を軽減するために、日本は以下のことを行っている。

- ・ 自国の農業生産者の発展を促進し、
- ・ 国にとって重要な作物の栽培、生産性の高い農業機械や農業機材への投資に対して巨額の補助金を拠出することによって人々を農地に引きとめようと努め、
- ・ 食糧品の輸入を厳しく規制し、
- ・ あらゆる手を尽くして農民の土地に対する愛情を維持している。

例えば、日本米1kgは我々の通貨に換算すれば30グリヴナ以上になるのだが、その一方で輸入米は5分の1の価格である。しかし輸入米に対する関税が1000%なのである！小麦を栽培する者に対しては、1haあたり約千ドルの補助金を国は拠出している。

7百万円（約70万グリヴナ）の収入を25haから得るためには、利益率35%を確保する必要がある。つまりこれは、1haあたり30万グリヴナの収入をもたらす作物を栽培しなければならないということである。「これは可能なのだろうか？」と我々は考えた。どうやら可能なようだ。北海道の我々の同僚は、10aから約500kgの収量を確保しているのである！つまり、日本の農業はウクライナに比べて10倍もの収益率を誇っているのだ。これは単に夢物語と言うほかない！

我々のもてなし好きのホストたちは、農業技術における自らの成果を最も優れた側面から紹介しようとしてくれていた。そしてそれが首尾よく行なわれたのである！ここに学ぶべき点がある…。もちろん、農家たちは補助金を受けている、それも少なくない金額である…。だからといって、全てがそれで説明が付くというものでは決してない。この北海道にあって土壌は肥沃ではない。気候も厳しい。したがって、著しい成果を挙

げることが可能になるとすれば、それはもっぱら伝統的とも言える日本の勤勉性、自然に対する観察眼と敬意によるものである。さらに言うるとすれば、技術開発と現代的なアプローチを積極的に取り入れていることだ。例えて言えば、北海道の研究者たちは、この土地の気まぐれな気候により強い新しい品種の開発に常に取り組んでいる。

とりわけ我々トップマネージャーたちに印象を与えたのは、利益追求（どのような価格でも）が行なわれていないことである！農家は麺類（中国料理や日本料理の麺）やパンの生産に必要な最高

会社について

「フリーダム・ファーム・インターナショナル」—農産物の栽培を行なっている農業会社である。100%アメリカの投資を基に 1993 年に設立された。2004 年に所有者が代わり株式会社化された。飛躍的に発展を遂げ、一段と向上が図られている。この地域では現在最も大きな会社の一つである。

品質の小麦粉を与えてくれる小麦の品種を栽培し、推し進めている。我々は、工業においては日本人にとり品質が何よりも優先されるのだということを知っていたが、ここでは農業においても品質が成功の最も重要な条件なのであると確信したのである。

研修の過程で我々には多くの疑問が生まれた。一方グループには国家機関の代表と民間ビジネスの代表が加わっていたので、見解は常に全く一致しなかった。しかし通訳の貢献を評価しておく必要がある。彼は我々が何故このように（我々自身の）問題を熱く議論しているのか、日本人に対して正確に説明してくれた。だがどうしても我々は意見の一致を見る事がなかった。

—私たちのアプローチは、消費者が信頼する農産物の栽培に向けられたものなのです。したがって、私たちは地元で生産されるものの品質を常に高めようとしており、また国産のブランドを形作ろうとしているのです。

ホソヤヨシミ、更別村農業協同組合組合長

実践

講義では非常に多くの情報を得たため、情報が一つの頭には納まりきらないと思えたほどだった。しかし視察や訪問先でのプログラムではさらに多くの新しい発見があった。

5月14日（土）。「ホソノ」さんの農場を訪問。天候は曇りだったが、我々のマイクロバスからはきちんと整備された農道や圃場を楽しむことができた。31haの農場では代々農業を営んでいるというホソノタケミさんという農場主自らが我々を迎えてくれた。

まずホソノさんは我々に自分の家系の話をしてくれた。彼の父親は自らの長い人生を農業に捧げた方で、彼の土に対する愛情を息子にも植え付けたのだった。1962年日本では農地法が施行された。これにより、機械化が促進され、「犁」から現代的な機械と技術へと移行した。

さらに主は我々を農業機械の車庫に案内してくれた。機械にはその数量においても質においても驚かされた。我々の農家からすればこれはまだ手の届かないぜいたく品なのだ。雨が降り出していたものの、我々は圃場と温室の視察を続けた。それほどに興味深いものであった。

5月16日（月）。穀物の収穫、貯蔵、選別を行なっている企業、更別の農協協同組合に出掛けた。更別は心地のよい、手入れの行き届いた、花咲く村である。魅力的なコテージ風の家々が立ち並び、道路は平らなアスファルトで整備され、どこに行っても埃すらない。我々を受け入れてくれた村役場の庁舎は、典型的な町のオフィスのようであった。我々が慣れ親しんでいる村とは全く似ていないのだ！

マイクロバスが我々を迎えに来てくれた。何か特別なことはあるだろうか？と思ったが、運転手は実にまぶしいくらいの白いシャツと誠に美しいネクタイを着用していた。しかも外国の訪問団に特別に「見せびらかし」で着用しているのではなかった（我々は最初のように思っていた）。ここでは運転手（公共交通機関やタクシーなどの）は誰もが白いシャツとよそ行きのようなネクタイを着用するのだ。さらに何人かの運転手は白い手袋をはめている。我々の国の運転手たちがこのような出で立ちでハンドルを握っている姿を想像しようとしたが、できなかった。

我々の訪問の主な目的は穀物製品の乾燥と最終加工のためのプラントと、低温貯蔵庫（この農場は秋まき小麦、大豆類、サトウダイコン、ジャガイモを専門としている）を見ることであった。何と云えばよいだろうか、現代的で、技術的に申し分なく、生産性が高く、完全に自動化されている…。まるで宇宙ステーションに降り立ったかのように！このプラントの建設コストは3億8800万グリヴナ（我々の通貨に換算すると）であり、しかも投資額の約50%は補助金であるという。我々の農業従事者からすればこれは夢のまた夢であろう。

農協組合長のホソヤヨシミさんは品質管理が農協の誇りであると語ってくれた。我々は大豆類を選別する超現代的な機械を見た。技術的なプロセスは実質的に完全に自動化されている。この技術的なプロセスには6段階あるのだが、最後の締め段階だけ手作業で行なわれる。

インゲン豆の最終選別（手作業）が行なわれている工場に入るためには、スリッパに履き替え、服に掃除機をかけ、マスクを着用し、ガーゼでできた帽子をかぶらなければならなかった！我々は手術室にでもいるかのような感覚にとらわれた！軍事やら宇宙空間やらといった話ではない、単なるインゲン豆の話なのだが、どうしてこれほどの無菌性が必要というのだ？！しかしながら日本人はメンタリティが異なるのである。いざやるとなったら、労をいとわずにやるまでなのだ。

5月17日（火）。午前中は株式会社「アウリスシステム」を訪問。門のところで全員に白衣と白い（！）ゴム長靴が渡されたが、オフィスに入る際には今度はスリッパに（すでに慣れている）履き替えなければならなかった。どうやら職員の仕事を中断させないために、ここではこのようにして騒音対策としているらしい。

あらゆる梱包にはバーコードがあり、製品についてのあらゆる情報を得るのに役立つ。そのためには、店員も、あるいは購入者も携帯電話をバーコードにかざすだけでよい。そうすると野菜や穀物がいつ、どの農場で栽培されたのか、どのような肥料が使用されたのか、原料を加工し、包装したのは誰で、いつなのかといったあらゆるパラメーターが表示された通知が送られるのである。

プレゼンテーションでは社員が立てた以下の目標について知ることとなった。

- ・ 「新しい世代に安全な自然環境を残す」（主たる目標）
- ・ 「北海道から安全で高品質の食品を届ける」
- ・ 「生産者と消費者をつなぐ物流システムを構築する」
- ・ 「生産者の経験と技術を保持しつつ無限の向上を追い求める」

- ・ 「土地の耕作に始まって、北海道住民の健康増進に貢献する」
- ・ 「北海道住民の食生活の向上に努める」等である。

日本人は自分自身のこと、今目前にある収入のことばかりでなく、子供たちや孫たちがどんな空気を吸うだろうか、どんな食べ物を食べることができるだろうかということについて考えている。しかもこういった言葉が行動と異なることはないのだ。それこそが印象的だ。

白衣や長靴は製粉の現場で役に立った。我々の装束にはさらに頭巾が加わったので、またしても我々は手術室にいるような感に捉われた。どうやらこれでも我々は運が良かったらしい。というのも、もし工場が稼動していたら（この日はプラントの予備点検が行なわれていた）、体の露出した部分を全て殺菌しなければならなかったのだから。

途中でサトウダイコンの博物館に立ち寄った。これは離れて建てられた美しい建物であった。周りは世話の行き届いた緑に囲まれ、小さな公園のようであった。心を込めて作った、独特で非常に興味深いものであった！日本人の自分の仕事に対する敬虔なまでの態度に我々も少しずつ慣れてきた。

その後我々はパン工場「満寿屋パン」を訪問した。ベーカリーの商店と並んで、様々な種類の小麦を植えてある二つの小さな区画があり、ベーカリーの「麦音」に入る入り口の右側には石臼を使った小さな製粉所が設けられている。ここでは一晩中小麦を挽いている。買い物客はみな小麦がどのように成長しているか、小麦粉がどのように生産されているかを見る事ができる。大きなホールの中心には、様々な種類のパンが棚に並んでいる（外見から見ただけでも全てが焼き立てで美味しいであろう事が見て取れる）。ホールの両側には開かれた仕切りの向こうにパン焼きの機械が置かれている。客はパンの生地を練って、形成し、焼き上げるまでというあらゆる技術的なプロセスを見る事ができる。

ここにはまた小さなカフェがあって、客が買ったパンを食べることができる。ここで指摘しておく必要がある。日本人にとってパンは伝統的な食べ物ではない。どのレストランに行ってもパンは一つの料理のように提供されるのだ（特別に注文しなければならない）。そもそも日本において、我々が理解しているようなパンはここ数十年で初めて食べられるようになってきたのである。

隣では希望者に対して正しいパンの焼き方を教える教室が開かれている。希望者には全ての必要な道具とオーブンが提供される。我々に対しては、若くてエネルギッシュな職員の一人が授業を行なってくれた。彼は生まれながらのパン職人であり、自分の仕事に愛情を感じている！我々はウクライナのパンプーシュカを作った。我々の誰もが感激した（店長はこれから商品化すると約束さえしてくれた）。

5月18日（水）。

マエダ・シゲオさんの農場を訪問した。彼とは前日に知り合った。マエダさんは若く、積極的で、博学で、とても好奇心旺盛な農民である。彼は東京で専門教育を受け、アメリカで研修した。大都市の大企業で働きたかったのだが、父親が深刻な病気にかかると、シゲオは帰らなければならないことを理解した。土地が残っても主がいなかったら父親が生涯かけて注ぎ込んできた努力が水の泡になってしまう！そこでこの若い青年は生まれ故郷の村に戻ってくる決心をしたのだった。

農場には3世代が生活している。一つの家にはマエダさんが、もう一つの家には息子とその嫁と子供たちである。手入れの行き届いた芝、灌木、入念にできた無駄のない家の作り・・・どうやって彼らは農場の仕事と家の仕事を両立させているのだろうか？！

我々は心温かく迎えられ、農場と機械を見せてもらった。機械はおそらく少なくとも5千haは「カバー」できるだろうというくらいのものであった（実際には100haを少し上回るほどの農地である）。農場主は農場に出て一人で作業をし、独力で機械類を全て扱い、ごく稀に（繁忙期に）一人か二人迎え入れるといった具合である。

5月19日（木）。太平洋岸にある穀物貯蔵施設（我が国のエレベーターのようなもの）を見に朝から出掛ける。穀物の積み出しはまさに「水の上に向かって」、つまり船倉に向かって行なわれている。ここの敷地には理想的な秩序、清潔さがあって、全く埃がない（どこに行っても強力な掃除機がある）。このような状態におかれたプラントはまるで昨日据え付けたかのようであり、建屋もまるでたった今塗装を行なったばかりのように見える。（しかし数百平米はあろうかという各フロアーも我々の来訪に合わせてワックスがけをしたのではおそくないだろう・・・）

著者について

リュボーフィ・マルコヴナ・コストロミナは1981年にオデッサ国民経済大学を卒業（専門は「経済学」）。30年にわたり生産部門で様々な経済関連の役職を務めてきた（主に建設、農業）。経済専門家にして実務家、自分自身を常に向上させ、常に知識を得ようと努め、あらゆる新しいこと、標準ではないことに興味を示し、大量の情報の中から有益な実を引き出す能力に長け、それを企業において有効に適用している。この10年間で農業会社「フリーダム・ファーム・インターナショナル」の経済を押し上げた。

オフィスの「脱衣場」では再びスリッパに履き替えるように言われた。エレベーターに乗って上がっていく。旅客用のものだが何と鏡張りになっている！6階でバンカーを覗いてみる。床にはたくさんのハッチがあった。農民それぞれに個人のバンカー（800トン用）があるのだ。したがって穀物は混ざり合ってしまうことはない。エレベーターは最終製品（全ての製造プロセスを含む）の品質管理を行なう連関の中で重要な部分となっていることを理解した。というのも誰が栽培した小麦から小麦粉が生産されたのか追跡できるからである。

穀物の状態を追跡しているのは電子センサーであり、管理システムが穀物貯蔵施設全体の仕事をコントロールしている。そしてこれらのプロセスを監視しているのはたった一人の（！）女性職員であった。この施設で働いているのは、1名の施設長、2名の副施設長を含め、わずか9名であった。

日本ではあらゆる作業プロセスが自動化され、最適化されているにも関わらず、実質的に失業者がいない（しかも1億3千万の国民がいるにも関わらず）。一見すると、逆説のように感じられる。というのも、自動化は人手を浮かせるからだ…。しかし、「余剰の人手」がいないのである、経済の実体セクターが全ての人を「吸収」しているのだ。

結論

評価会と修了証の授与は「JICA センター」において国際的なプロトコール上の規則にしたがって行なわれた。閉講式には東京のJICA本部からわざわざ職員がやって来た。坪井氏は我々の勇敢さに謝意を述べた。というのも、我々は事故のことがあったにも関わらず訪日を決心したからである。また、日本の農家はウクライナのように豊穡な土壌を持つことを夢見ているのだと指摘した。

日本で驚かされたことは何か…、それは人々である。それは仕事に対する態度、土地に対する態度、人生に対する態度などに以下のように表れている。

- ・ 国全体の幸福、社会全体の幸福について誰もが優先的に考えている。
- ・ 労働の成果を享受するもの全てに対して尊敬の念を抱いている。
- ・ 農業における機材の整備水準（しかも「宇宙的な」レベルである。数量的にも我々の基準からして農場のニーズの数倍を超えるものだ）。
- ・ イノベーション（新技術、品質管理、販売に対するマーケティング・アプローチ、非常に優れたロジスティクス）や改善に対する恒常的な志向、あらゆる場所で、またすべてにおいて（!!!）先進的な手法が導入されていること。
- ・ 製品のあらゆる製造段階における国からの農業支援が非常に高いレベルで行なわれていること。

我々が学ぶべきはまさにここにあるのだ！日本の技術とプラントをもってすれば、我々の農業を質的に新しい水準に向上させることができるだろう！

所長を先頭に JICA の職員たちが我々をバスのところまで見送ってくれた。ビジネス・プロトコールにしたがえば、これは最上級の敬意である。我々の通訳の話によれば、「JICA センター」からこのように見送られたことはかつてなかったという。つまりこうだ。我々のこのおもてなしの心に満ちたホストたちは我々自身のことが好きになっただけではない。ウクライナのことにも好きになってくれたのである。

JICA 訪日研修で得られた知識の適用に関する報告

一般的情報

- ・ 企業名：民間株式会社「フリーダム・ファーム・インターナショナル」
- ・ 持株会社の全企業が所有する土地—40319ha
- ・ 持株会社の内訳：7 企業—4 企業（農作物の栽培）；1 企業（養豚）；1 企業（農作物の栽培及び牛乳生産）；1 企業（栽培した作物の販売）
- ・ 基幹企業が所有する土地—18769ha
- ・ 飼育している豚の総数—20000 頭
- ・ 乳牛の総数—900 頭

研修員

当社経済部部長リュボーフィ・マルコヴナ・コストロミナ

研修参加の目的

- ・ 農業生産における管理についての知識と経験を得ること。
- ・ 得られた知識を自らの企業で適用すること。
- ・ 生産者と知己を得ること。
- ・ 日本の文化や習慣に触れること。

自らの企業における得られた知識の適用

1. 最終的な成果に影響を及ぼす効率的な生産の導入

効率的な生産を行っていくために、我々は生産のあらゆる段階における経営構造の分析を行い、労務管理が「もたつき」、効率的に生産資源や労働資源を活用できなくさせている弱点を見出した。その後、あらゆる段階においてマネジメントを常に向上させていく決定を行なった。これは経営の自動化、生産のあらゆる段階におけるロジスティクスと関連しているものである。適切な試算を行なったところ、コストの節減によって我々には約 40%の余力が存在することが分かった。我々は生産やロジスティクスを管理することができるプログラムソフトを応用する計画をしている。我々はすでに、そういった機能の一つ、技術的・経済的計画と生産の予算化というソフトを導入した。4 万 ha を超える土地がウクライナ各地に点在している事実を鑑みると、これは我々にとって重要かつ必要不可欠なものである。それに続く一步は、あらゆるプロセスが発生している現場において機動的に記録を行なっていくことである。それにより生産現場におけ

る状況を毎日追跡し、経営に関わる決定を遅れることなく行っていくことが可能となる。こうすることで、生産のあらゆる段階において非生産的なコストを最大限に排除することが可能となるのである。

2. 製品の効率的な品質管理

持株会社の企業においては、二つの段階に分けて製品の品質と仕上げの管理を行っている。

第一段階

収穫より前に、農場において品質管理のモニタリングと事前の貨物組み分けを行うことで、収穫の時点では作物が混り合ったり、等級分けをしなくてすむようになる。

直接農場においては、各農場から 1m x 1m の範囲で作物を抽出し、事前に品質を判断している。収穫の時期が来れば、まず最初に最高級の作物を収穫し、最後には最も低い等級の作物を収穫する。

第二段階

収穫の第二段階においては、作物はエレベーターか、あるいは企業の脱穀場に送られ、そこで国家基準が定める指標に合うよう加工し、その後の販売または保管のために指標に応じて貨物組み分けを行なう。

3. 労働に対する態度

私が驚いたのは日本人の労働に対する態度である。どの段階においても生産のプロセスを向上させようとする、向上のための常なる改善と希求があるのだ。我が国の人々のメンタリティを考えれば、彼らがせめて少しでも日本のように労働に向かってくれるためには、かなり強力でモチベーションを上げるような刺激を与える必要があるだろう。これは簡単なことではないのだ。モチベーションを上げるような刺激を我々は専門家のために見直し、さらに高い収穫率を得るという欲求を作り出すような指標を作成し、特別な態勢を作り、結果的により高い給与を準備した。さらに、我々は労働者に関してモチベーションを上げるようなスキームを構築している。

我が企業の主任専門家のボーナスを計算した一例である。2011 年には計画に比べてより高い収穫率が達成され、ボーナスも 19%上昇した。

4. 職場及び各職員の稼働を見直し

我が企業には 488 名が勤務しており、そのうち専門職が 106 名、労働者が 382 名である。専門職に対しては業務のプロセスに関するカードというものが作成され、そこにはあらゆる職務、生産プロセスにおける情報の流れ、経営プロセス、組織内各部署の連携等が記載されている。このおかげで我々は、様々なプロセスを秩序立て、あらゆる段階で時間を節約し、その時間をより生産的な作業に充てることができるようになった。現在のところ、このカードを労働者に対しても作成しつつある。我々の企業の規模、職員の数、インフラの分散といったことを考えるとこのカード作りはそれほど簡単なことではない。しかもこういった作業について全ての者が教育されているわけでもない。紙に書かれていることで、脇から離れてあらゆるプロセスを見ることができるようになると我々は学んでいるにも関わらず。

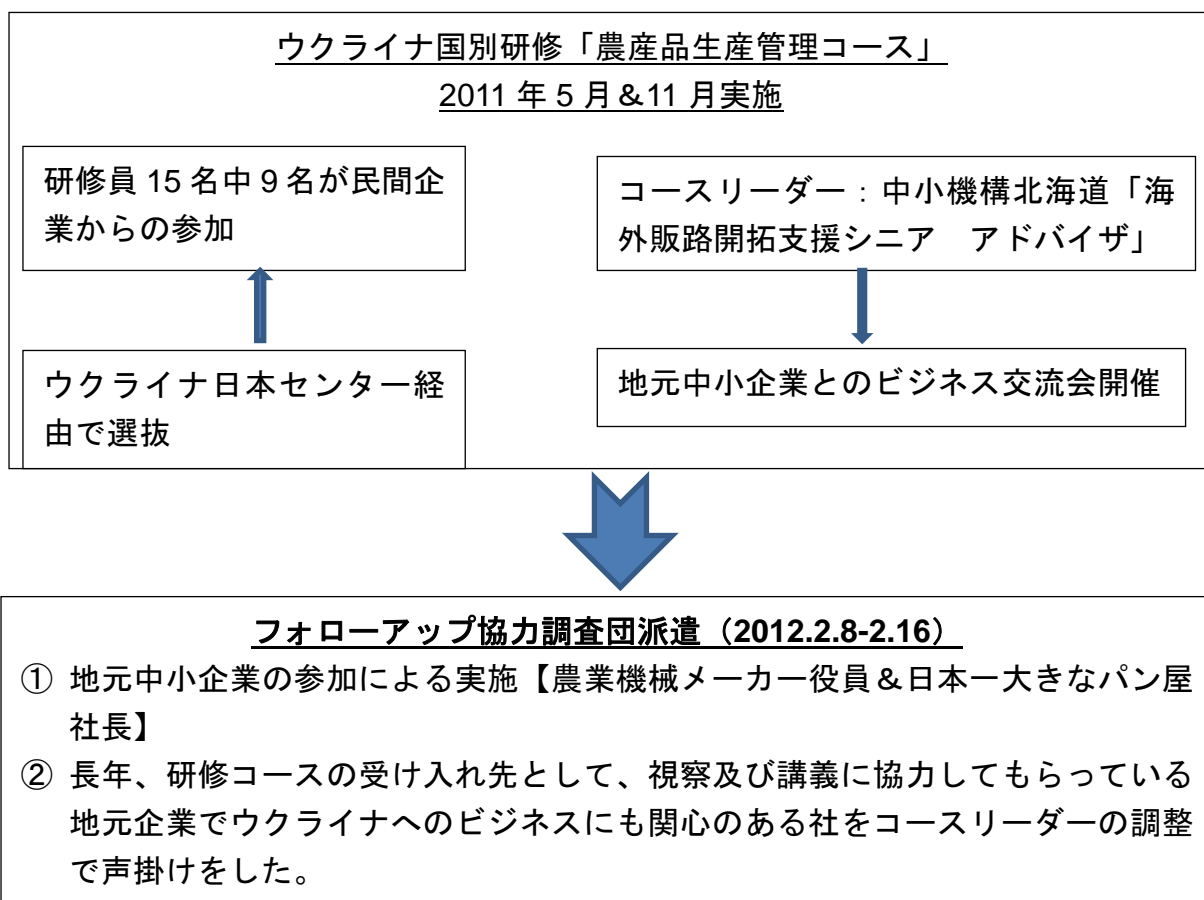
「研修員受入事業が取り持つ人と人の信頼関係—中小企業 海外展開の橋渡しへ」

国内機関長TV会議資料

H24.3.15

帯広 半谷

—「人・モノ・カネ」の3大資源に加え、グローバル時代の企業経営で重要な資源は「人と人の信頼関係」と言われる。地方中小企業の海外展開への橋渡し役としてJICAは研修事業を通じた人間同士の強い信頼関係の構築を助け、切掛け作りを支援できるのは大きな強みである」—



調査結果：ウクライナ日本センターの支援も得て、9名の帰国研修員との面談 & 農業機械ディーラー、地方及び首都における大規模パン工場訪問実現。

研修員の帰国後の効果について

- (ア) 人事面の管理手法の改善を行った。特に社員の意識改革。ウクライナの月刊雑誌「人事管理」に帯広での研修成果をレポートとして掲載【4万ヘクタールを有する6つの事業ホールディングカンパニー経済部長】。
- (イ) 仕事、職場環境に対する日本人の姿勢、清潔、整頓に感銘し、5Sのうち4Sを導入。1週間後に職員の行動変容【ウクライナ農業会議国際協力委員会会長】。
- (ウ) 1) 帯広での生産現場の秩序。農機のメンテナンス、整備方法のなかで道具の整理だけでも応用。2) 燕麦の後、秋まき小麦を栽培することで収量が増えることを知り、この輪作体系を適用。【クリミアの農企業家】。
- (エ) 農協共済に習い、ウクライナで初めての試みとして農業共済（保険）を播種後の作物（秋まき菜種）に対して開始【保険会社サービス部長】。
- (オ) 日本での農家が農業機械を大切にメンテ使用している姿勢に触発され旧コルホーズの農場とワークショップ・倉庫を買い取り、古い機械や倉庫を大切にメンテナンス補修しながら使用することを本格的に開始。旧コルホーズの村と村民の雇用確保と発展も視野に入れ、単なるビジネスとしての農業ではなく地域社会の発展を目的にした農業を実践【南部ヘルソン有限責任農業法人社長】。
- (カ) 帯広のパン屋杉山社長の「金儲けのビジネスではない、地域の発展のためを考え、地域と共存共栄していく」という経営理念をウ国にも根付かせたい【ウクライナ規制政策・企業国家委員会海外経済活動部二国間課長】。

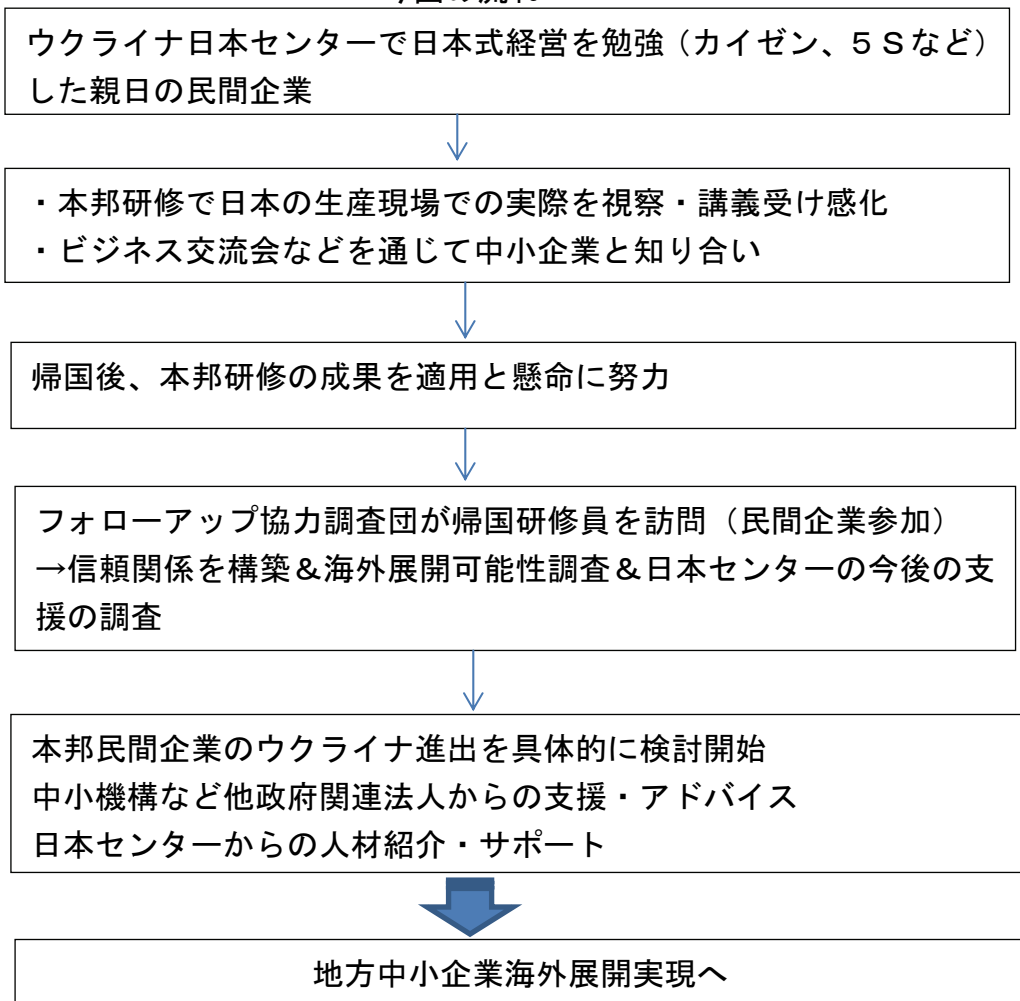
このように面談した研修員全員が帰国後、日本での研修成果発現を懸命に努力していることが確認でき、ウ国人の真摯な姿勢を認識したことは、ビジネス交流のための大きな信頼感を得たことになった。大きな収穫。単なるビジネスを海外に展開するだけでなく、日本もウクライナもそれぞれの**地元の発展を視野に入れた息の長いビジネス関係**を持つことが重要と農業機械メーカー常務は認識。

今後の展開

- (1) 帯広中小企業同友会での報告会及びJICAと中小機構の支援メニューのセミナー開催

- (2) **中小機構の海外調査支援**を使って、農業機械メーカーは再度、ウクライナに調査し、機械のデモを行うための地域、農家などの調査を日本センターの協力も得ながら実施予定。
- (3) **日本センターの今後の役割に大きな期待**：企業進出を助ける人材紹介（民間との太いパイプ）及び法制度など情報提供などウクライナでのビジネス進出成功のためのサポート役として。

今回の流れ



十勝毎日新聞

2012年(平成24年) 2月28日 火曜日

発行所: 十勝毎日新聞社
 〒080-8688
 帯広市東1条南6丁目
 電話(代) 0155-22-2121

あすの帯広

最高気温 2℃
 最低気温 -13℃

6~12時 12~18時

星屋株式会社

市内西6南17
 ☎22-8800
 (受付時間: 9:00~17:00)

新築・分譲住宅は 賃貸・不動産売買は

星屋不動産流通 星屋

JICA 企業の海外進出支援

帯広が 第1弾 2社ウクライナ視察

JICA(国際協力機構)が海外に進出する中小企業の支援事業を新たに始め、全国に先駆けて帯広国際センターが9、16日、第1弾2企業とともにウクライナを訪問した。帯広企業関係者が現地の農場や食品工場を視察し、帯広で研修した経営、行政関係者との交流、ビジネス展開の可能性を探った。今後も海外との橋渡し役として、地域企業を支援していく考え。

展や農業行政機関などを訪問。クリミア半島で、農業生産法人がバス、パンなどの食品加工工場を視察した。農機販売企業と商談し、帯広で研修した研修員の人とも情報交換した。

東洋農機の大橋常務は「農業機械は予想以上に先進的。100万坪もの土地を持つ農業法人がある一方で、50〜200坪の新興企業も多い。大型の農機には最新機械が入っているが、旧ソ連時代の農機を使っている農場もある。今後進

農場や工場を訪問 帰国研修員と懇談



広大な農場を視察する十勝の調査団 (JICA提供)

JICAは、外務省所管の独立行政法人。政府開発援助(ODA)の実施機関で、開発途上地域などへの支援を行っている。ネットワークを活用しようとする事業を企画した。第1弾として、海外からの研修員受け入れなどで地元企業と関わりが深い帯広、九州の西セントリーが視察を行った。

帯広では昨年、10月にウクライナから農業企業家ら11人を生産管理の研修で受け入れており、同国との経済連携を構築した。

視察には、研修員受け入れに協力した東洋農機の大橋伸常務、満寿屋商店の杉山雅則社長が参加。帯広国際センターの半谷良三所長事務代行、コアイネーターのインサイトマネジメント(帯広)の坪井真一社長も同行した。

首都キエフでは農業機械



5. 主要面談者リスト

主要面談者 (帰国研修員は除く)

在ウクライナ日本国大使館
JICA Technical Coordinator
住友商事株式会社

SUMITEC UKRAINE
ウクライナ日本センター
同上
同上

佐藤義晴・一等書記官
HORNOSTAIEVA Liudmyla
待鳥良輔・建設機械第二部農業事業
チーム長代理
Yoshio Mochizuki General Director
水谷 修 所長
Mizuho FURUKAWA Coordinator
Ivan SARWAR General Manager Business
Program Operations