

## 多角経営者が語る、パラグアイとイグアスの未来！

### 現在、行われている事業について教えてください。

まず弊社の基幹事業はアグロサトーです。これはサイロ事業のほかに、大豆・とうもろこし・小麦・もやしの生産と牛の牧畜を行っています。またこのアグロサトーの管轄でイグアス湖（イグアス移住地に作られた人造湖）に隣接し、宿泊、サッカー、バレー、遊泳、バーベキューなどが楽しめる朝日リゾートの運営も行っています。

次に牧畜している牛を屠殺・販売しているフリゴサトー、南米向けの醤油を製造・販売するフーディエス、サッカー選手の育成・管理を行うプロサトーなどの事業を行っています。その他に最近になって始めたのが、土地の購入・分譲販売を行う不動産事業です。

各事業は規模も異なっており、売り上げベースで考えるとアグロサトーが 5 割、屠殺事業（フリゴサトー）が 2 割、朝日リゾートが 1 割、醤油事業（フーディエス）が 1 割、残りがプロサトーといったところですが、サイロ事業を引き継いだ頃からみると、30 倍近い規模に成長しました。

### それぞれの事業についてももう少し教えてください。

弊社の事業は 2003 年に父から兄弟 4 人で引き継いだ農業・サイロ事業から始まりました。しかし当時、私たち兄弟には父が残したサイロをどのように使えば良いのか分からなかったため、既にサイロ事業を行っている経営者、父が取引をしていた企業の担当者の方などに話を伺い、情報収集を行いました。

その後は、とにかく損にならないことを一番に考えて運営してきました。サイロ事業というものを簡潔に説明すると、まず大豆を売りたい販売者がいたとしましょう、その販売者が 15 トンの大豆をこちらに持って来たとします。

そうすると初めに検査を行います。その 15 トンの内、ゴミが何%含まれているのか、湿度が何%なのか、高品質なのか低品質なのか、それらを検査した上で、販売者に金額を提示して納品してもらいます。

当然、販売者が持ってくる大豆の品質やごみの含有量には差が出てきますので、これを更に弊社が取引する団体が設定している基準値に達するように調節するのです。時に、高品質の大豆ばかりが納品された場合は、比較的low品質の大豆と混ぜ合わせ調節を行うことで、事業の利益が獲得できる、というわけです。

次に朝日リゾートですが、これは先ほども申し上げたとおり、イグアス湖の湖畔で楽しめるアクティビティを提供しているのですが、その他にも結婚式などのイベントや、様々な講習会の会場として貸し出しています。

次に屠殺事業(フリゴサトー)ですが、これを始めたきっかけは、牛肉が安定した収益を生み出してくれるからです。それまで農業一本で来ていたアグロサトーですが、農業は干ばつや大雨の影響を受けやすく、さらに近隣諸国の為替や農産物の価格変動などで、販売価格が安定しない時期があるからです。

現在は毎月 800~900 頭の牛をぶつ切り状態にして近隣のスーパーなどに販売していますが、これを真空パックなどに加工することが出来れば、今後は、国外の輸出も視野に入れ運営できるので、それをひとつの目標にしています。

醤油事業(フーディエス)は現在 5 社のメーカーと取引をしていて、月間 8,000~10,000 ℓ を取り扱っています。弊社の醤油は、どちらかといえば南米向けの薄味に仕上げている、刺身や日本食に使うよりは、サラダや肉にさっとかけて召し上がっていただく方が合っていると思います。将来的には商いの幅を広げて、20,000~30,000ℓ程度まで取引を増やしたいと考えています。

次にプロサトーです。簡単にいえば、この事業は優秀なサッカー選手の獲得・レンタル・育成などを行う事業です。

サッカー選手は企業で保有することが出来ませんので、友人たちと一緒にイグアスリーグに所属するイグアスニッポンというチームを作り、そこに登録してもらった上で、育成をしています。私たち(プロサトー)は現在、ブラジルとチリに 1 名ずつの選手を送出しています。

具体的な取り組みとしては、選手の宿舎を用意し、住・食環境を整備し、シューズ、ユニフォーム、帰宅する際の交通費などを提供しています。この事業は、良い選手がたくさん集まればサイロ事業を超える売上を出す可能性もあり、夢のある事業なのですが、現在のところ人材不足の問題や、契約に際してのトラブルといった要素も大きいことから、主幹事業にしようとは考えていません。

最後に、現在進めているのが土地の売買です。現在 44 キロ地点<sup>1</sup>に保有している 24 ヘクタール<sup>2</sup>の土地を分譲し、ひとつのコミュニティを作ろうと思っています。

---

1 パラグアイとブラジルの国境の町であるシウダ・デル・エステから 44km の地点

この分譲販売が上手くいけば、安定した収益を得ることができるはずですが。例えば単純に1ヘクタールをそのまま販売すれば、最大でも2万ドル程度の売り上げにしかありませんが、1ヘクタールを16~18個に分譲することができれば、利益を得ることができると思うのです。

この事業では中級クラスの富裕層を主なターゲットとしており、投資目的で土地を購入する方もいれば、そこに家を建てる方もいると思います。またピクポ公園<sup>3</sup>の近くでも同様の事業を行おうと思っています。

私の夢は、その分譲した土地を購入していただくことで得た資金でその地区に投資を行い、道の整備や街灯を設置したり、ゴルフ場を作ったりして一つの素晴らしいコミュニティができればいいと思っています。ピクポ公園はイグアスの市街地にも近く、治安も良いので、セキュリティをしっかりと確保すれば売れるのではないかと考えています。

#### 人材育成について取り組まれていることはありますか。

やはり事業を行えば人材の育成は避けて通れません。アグロサトーでも人を雇い、働いてもらう必要があるわけですが、きちんと仕事がこなせるといった観点のみならず、物を盗まないか、悪いことを企んでいないか、といったことにも注意が必要です。

また月に一度、全部署の責任者を集めて会議を行い、情報共有を図っていますが、我々、経営層は全体の大きなかじ取りを行っていくのが仕事ですから、信頼のおける人に仕事を任せ、従業員の方々には、自分の頭で考えて自立して動いてほしいと思っています。

私は日本の社会人の働き方は素晴らしいとっていて、それをこちらで取り入れることが出来ないかと考えています。日本の企業で働いている人たちは仕事に責任感を持って自分で考え、自分で行動することが出来ます。

私たちの企業には、現在、100名以上の従業員が働いていますが、その中で日本人のように責任感を持って働いている人は10名もいないと思います。反対に日本であれば、8割近くの人々はそのように働いているのではないのでしょうか。

例えばこちらでは、ここを掃除して下さい、という指示を出すと、本当に私が指定した一部分だけを掃除して、他はやらずに放置してしまいます。なぜしなかったのかと聞くと、それは指示されていないからだ、と答えるわけです。

---

2 1ヘクタール=100m×100m=10,000m<sup>2</sup>

3 イグアス移住地近くの公園。総面積32ヘクタール

それは日本で働く皆さんにとっては不思議な事でしょうし、ここを掃除しなさいと言われれば、オフィス全体を示すものだとして理解してもらえないはず。それが当たり前ですが、こちらの人材は、そういった事を当たり前になすことができません。

しかし中には、パラグアイ人であっても企業勤めをしている日本人と同様に仕事こなせる人もいます。時間に遅れずにやってきて、やる事があればやりきるまで事務所に残って仕事をしています。

当然、経営者からみればこのような働き方をしてくれる人を優遇してあげたいと感じますし、事実、優遇するようにしています。すると本人は、更に責任感を持って働いてくれるようになります。ですから私たちとしては、こういった人材をいかに増やしていけるかということを念頭に置いて、人材管理を行っています。

#### パラグアイの未来展望について教えてください。

やはり企業にとって国の政治がどのようになるのかはひとつの大きな関心事です。

例えば、イグアス市の市政に焦点を当てると、市のプロジェクトをきちんと企画して、見積もりを依頼し、入札を行い、翌年にプロジェクトを行うという正式な方法を取っている現イグアス市長のやり方は、私は素晴らしいと思っていますし、今まで10年間も遅れを取っていたイグアス市が、この2~3年で10年以上も前進したように思います。

また、現在行われている国道2号線の拡幅工事(2車線を4車線にする工事)は、国が指揮を執っているからきちんと工事が進んでいるのだと思います。

最近のパラグアイの経済成長は、こういったプロジェクトがきちんと行われていることが下支えとなっているのだと思います。また他の南米諸国と比較して、人件費も税金も安い環境がブラジルやウルグアイ、アルゼンチンからの投資を呼びこんでいますから、大きく政治体制が崩れない限り、堅調に伸びていくと思っています。

もちろん周辺諸国の経済成長もなければ、パラグアイ単体で大きくなることはできませんが、ブラジルもアルゼンチンも近年でいえば今が最低の状態だと思いますので、これから成長が見込めるだろうと思います。

### 日本からパラグアイへ進出して欲しい企業や分野などはありますか？

現在、ブラジルの大手企業をイグアスに誘致する計画が進行していますが、同様に日本から進出した企業もイグアスに誘致できれば、嬉しく思います。もちろんそれは、若い雇用を生み出すことにもなりますし、イグアスの発展にも繋がると思うのです。

あるいは先日、サンパウロで行われた日系人の集まりに参加した際、日本の煎餅をパラグアイで製造・販売してみないか、という誘いをいただいたこともあり、こういった日本企業の進出なども見越していきたいとおもいます。

他にも、現在行われている不動産事業でピクポ公園近くに分譲地コミュニティを作る際には、是非日本の定年退職者を誘致できればいいなと思います。日本の退職者の方々はしっかりした技術をお持ちでありながら、時間的・金銭的余裕があるように感じますので。

またそういった方々の中には、きっと、自分はまだまだ仕事ができるのに、会社の制度によって定年を迎えざるを得ない、と思っている方もいらっしゃると思います。ですから、例えばそういった方々が集まってこちらで起業しても面白いと思います。

お豆腐屋さんや飲食業、建築・土木などの分野を含め、日本からの技術者がこちらに来ていただければ、地元イグアスの若者もそれに学び、地域の発展にもつながっていくと思っています。

またイグアスは、今後、観光開発を進めて行き、イグアスを訪問する旅行者を増やしていきたいと考えていますので、建築技術をお持ちの方がこちらにいらして、日本家屋を建てるなどといったことが実現出来れば、素晴らしいと思います。

以上