



ISSN 0385-0838

第 113 号

発行所

亜細亜大学アジア研究所  
東京都武蔵野市境5-24-10

電話 0422 (54) 3111

郵便番号 180-8629

# モンゴル・新世代経営者の活躍（その2） ～モンゴル伝統デザインの輸出～

西澤 正樹

アジア研究所所報一一二号にてモンゴルの新世代経営者の活躍を紹介した。引き続きモンゴルの中堅・中小企業の経営実態について報告する。モンゴルの健全な産業発展のためには、外資導入、輸出促進、輸入代替をバランスよく進めることが期待される。ここで取り上げるのは、モンゴルの伝統的デザイン製品の輸出が始まっているケースである。

## スタンゴヤル (SUTAIN GOVOL) 社の創業

金銀工芸品の製作・販売を行うスタンゴヤル（以下、スタン社）は、二〇〇二年二月ウランバートルにて創業した。現在、従業者数十五

名、資本金五、〇〇〇万トゥゲルグ（約五〇〇万円）、ウランバートル農業大学に隣接した二階建ての建物を〇三年に購入した。自分たちで電気、水道、スチーム、内装を工事し自社工場として整備したところである。

スタン社は創業にあたり興味深い物語を秘めている。代表者のバトバヤール氏は七三年生まれ、八人兄弟の末弟である。兄弟のうち代表者を含む三名が美術アカデミーを卒業しており、一人はモンゴルの伝統木造彫刻家として著名な芸術家である。体制転換後、ロシアなどの資産家の注文に応じて伝統的な木造建築物や彫刻の設計、施工を請負い、兄弟数名が施主の建築現場に向いて部材を加工し建物を作り上げてい

## 目次

|  |       |      |
|--|-------|------|
| モンゴル・新世代経営者の活躍(その2)<br>～モンゴル伝統デザインの輸出～ | 西澤 正樹 | (1)  |
| 北朝鮮の、新科学技術発展五カ年計<br>「画」に付いて            | 安部 桂司 | (4)  |
| 最新中国事情                                 | 真田 幸光 | (8)  |
| 『アジアの窓』春節と「農民工」                        | 小林 照直 | (12) |

る。将来はウランバートルで部材生産を行い輸出・施工したいとしている。

金銀工芸分野を主要事業とするスタン社は、美術アカデミー卒業の末弟と兄（六七年生）が主軸になり四名で創業した。起業に際する原資本の蓄積は、兄弟二名の韓国での出稼ぎによった。最近では一万人を超えるモンゴル人が韓国で仕事（不法就労も含む）をしており、彼らの故郷向け送金は年間八、〇〇〇万米ドルにも達するといわれている。

バトバヤール氏の兄は九二年に韓国に渡り、ソウル・東大門清溪街の貴金属アクセサリーメーカーで四年間働いた。これは結果として不法就労となった。ソウルでは当時でも月一、〇

○米ドルを稼ぐことのできる職があったが、貴金属アクセサリーの加工技術や生産設備の操作などを身につけるため、月五〇〇米ドルの職場で修行し外貨を送金したのである。

バトバヤール氏自身、観光ビザの期間内で何度か韓国を訪れ、兄の働く企業で技術修得に励みモンゴルでの工場生産に備えた。資金が貯まるとロストワックス、ろう付け、ショットブラスト、研磨、圧延など韓国メーカーが使用していた日本製の中古機械設備を少しずつ購入、分解してウランバートルに空輸した。

こうした兄弟の韓国における身体を張った資本蓄積と技術修得、設備導入によって、それまで手づくり工芸しかなかったモンゴルの金銀宝飾品分野に工場生産システムが持ち込まれたのである。

現在、モンゴルの宝飾品業界は個人事業者を含めて一六八事業所が数えられる。その中で韓国の技術、設備を導入したスタン社は売上高上位三社の中に位置している。昨年の売上高は約十六万米ドル、利益率約六〇%という高収益をあげている。

### 高収益の背景

スタン社が高収益企業として成長している背景には幾つかの要因がみいだせる。第一に、加工技術の国内優位性である。ハンドメイドを中心とするモンゴルの宝飾品業界にあつて韓国から加工設備と技術を導入することにより、安定的に一定水準の品質を維持した製品生産量の増加を可能にしたことである。また、モンゴルで

産出した金銀の土台に韓国や北京から輸入した寶石を付けて、金銀と宝石の組み合わせによる指輪、ブローチ、ネックレスなどを製作できるのは、モンゴル国内では今のところスタン社のみであり、市場の独占状態にある。

第二に、デザインの高多様性である。モンゴルの伝統的デザインをはじめ、韓国で入手した宝飾品カタログを参考に基本デザイン型の金を約一、五〇〇型を製作・保有している。これらの基本型を組み合わせ自社オリジナルの製品を創り出す。これが国内外の顧客に受け入れられ売上を伸ばしている。

第三に、国外市場への間接輸出である。一定の生産力を有し、ある程度まとまった注文に対応できることから小売店や貿易商などの買付けが増えていく。ウランバートル市内にあるスタン社の直営店は、ウランバートル市民や観光客への小売販売の拠点であるとともに新製品のショールーム、テストショップであり、国内の土産物店への卸売り機能も担っている。

モンゴル人の貿易商がスタン社の商品を買付け、中国国境の二连浩特（アルリエンハオト）、呼和浩特（フフホト）、北京の宝飾小売商に販売している。また、韓国に持ち込まれた製品はクエートにまで販売されているという。スタン社の商品はその品質、デザインに対して金銀宝飾品の国際市場での販売価格水準よりも安く供給できるため中国、韓国などの国外市場での競争力を持ち得ているのである。

買付け注文に対して生産が追いつかず作れれば売れる状況をとらえ、今後、生産設備投資

と中国での直営販売店の配置を進めようとしている。生産設備に関しては、金銀原材料の使用量を減らすことが可能となるネックレスチェーン用の中空パイプ加工機とプラチナ加工設備の導入を検討している。日本製の設備を希望している。直営販売店に関しては、モンゴル商工会議所のネットワークを通じて、北京での店舗展開を準備中である。

### 日本への熱い期待

韓国での原資本蓄積、技術修得、設備導入によつて国内外での競争優位を確立したスタン社の次の経営目標は、自社ブランドの確立である。韓国の宝飾品の加工技術やデザインは優秀だが、国際的な一流ブランドを生み出しているところまでには到達していないとみている。将来、自社商品が国際市場におけるブランドを確立するためには、さらに一層の加工技術の向上、デザイン力の蓄積が必要であると認識し、そのための経営資源の蓄積に努力する構えである。

次のステップとして日本での研修、日本の宝飾品メーカーとの提携を強く期待している。日本での研修は宝飾関係の専門学校への留学や宝飾品メーカーでの技術研修を希望し、日本の宝飾品市場、店舗、商品、技術を学びたいとしている。代表者のバトバヤール氏自身が数年間、日本研修に向う意向を示しているのだが、兄達は次の世代の育成を視野に入れ、彼らの子供たちの中から優秀な者を選んで日本に派遣しようとしている。そのためにまず、モンゴル商工会

議所と提携し運営している日本語学校（板橋区）への語学留学を準備している。

スタン社の長期経営戦略を遂行するために、経営陣の二世代にわたる取り組みを構想し、経営資源の導入先の言語を習得するところから計画に着手しようとしている。その取り組みの相手先として日本を選び、熱い期待を寄せているのである。

日本側としては、スタン社のような希望、期待をきちんと受け止め対応していくことが極めて重要である。一人一人の人材レベル、一社一社の企業レベルで日本とモンゴルの関係の積み重ねを大切にしていくことにより、東アジアにおける今後の日本の位置、役割が明らかになりソフトパワーの確立につながっていく。

日本での技術研修については国連や JICA の支援プログラムが用意されているが、スタン社が希望している長期の技術研修や今後の事業提携を実現するためには、商工会議所のネットワークを活用する方が効果的であろう。また、甲府青年会議所は既にモンゴルとの交流事業の実績もあり、スタン社の代表者はモンゴル青年会議所のメンバーであることから、民間ベースの研修事業が成立しやすいと考えられる。

例えば、モンゴル商工会議所から甲府商工会議所や甲府青年会議所に公式依頼状を発行し、オフィシャルな体制のもとで研修生の派遣事業を組み立てる。甲府には宝飾品、高級皮革製品、アパレルなどの企業による協同組合「アリア・デ・フィレンツェ」が工業団地を形成して

いる。モンゴル商工会議所の宝飾品、皮革製品、カーペット、アパレルなどの企業群と「アリア・デ・フィレンツェ」が戦略的に提携し、双方の企業メリットをいかに増幅できるか検討する意味はある。

### 輸出産業として期待される デザイン産業

甲府の宝飾品、皮革製品、横浜のスカーフ、アパレル、墨田の日用雑貨品などの地域産業とモンゴルのデザイン産業が、お互いのメリットを追求しながら企業間、地域間の経済交流を深めていくことが期待される。

モンゴルのデザイン産業で輸出産業への成長可能性のある有力な業種は、伝統的なデザインの流れをくむ銀細工（馬具、ナイフ、食器類、装飾品）、豊富な原材料を背景とした皮革製品（衣服、靴、土産物などの雑貨）、毛・毛皮製品（カシミア・アパレル、毛皮アパレル、カーペット、フェルト）がある。

しかし、こうした製品の多くは、素材はよいのだが加工深度や加工精度が低い、一定以上の品質を維持した製品の量産が難しい、あるいは逆に旧ソ連型の大規模工場であり多品種少量生産が難しい、さらに国際市場におけるユーザーの欲求を捉えるデザイン力、マーケティング力が未熟といった課題を抱えている。

粗素材を精素材にする加工・処理技術や製品品質をワンランク・アップさせる生産技術を導

入できれば、スタン社の成長が示すように中国やロシアなどの周辺市場に参入することが可能となる。素材や製品の加工設備・機械については日本製の評価が高い。日本の中堅・中小企業と技術供与契約を結び中古設備や機能材料を導入する流れを作ることが有効であろう。日本の中堅・中小企業が絡むことで国際協力銀行の支援メニューの活用が広がる。

デザイン力、マーケティング力については、モンゴルの伝統的なデザインを活かしながら国際市場でユーザーに訴求していくことが重要である。当初は欧州の宝飾品、皮革製品、アパレル、イスラム文化圏のカーペット、北欧・ロシアなど北方圏の毛皮製品において先方のデザインによる OEM 生産を受け止めていくことも重要な戦略であろう。しかし、長期的には、モノまねでは大きな付加価値を得ることはできない。モンゴル・オリジナルのブランドをしっかりと確立していく努力が必要である。

そのためには数世代をかけた人材の育成がポイントとなる。高い言語習得能力と国境を超えて可能性のあるところへ向う行動力はモンゴル民族の一つの特質であろう。モンゴル側には、この能力を遺憾なく発揮していくことが期待される。そして、日本側には、中堅・中小企業や産業地域がモンゴルの人材育成や自己研鑽の「場」と「機会」を広く提供し、将来、彼らとともに国際市場で活躍していくことを期待したい。

(にしざわまさき・(有)パス研究所代表取締役)