

モンゴル・新世代経営者の活躍

～農牧業の再生と輸入代替～

西澤 正樹

モンゴルは一九九二年二月、新憲法を施行、約七〇年間続いた社会主義と計画経済体制を転換し、資本主義市場経済への移行途上にある。日本の約四倍の国土に約二四八万人の人口を擁するこの国は、原油、石炭、銅、希少金属などの地下資源の賦存量は豊富で、また、広大な草原は二、〇〇〇三、〇〇〇万頭の羊、山羊、馬、牛、駱駝の飼育を支えている。

国民の識字率九九%、就学人口約六五万人のうち約一二万人が四制大学などの高等教育に進み、語学能力の高い人的資源の蓄積が進んでいる。モンゴル国は一次資源と知識集約的な人的資源が豊富で、資本が不足している状況にあるといえる。

資源豊富・資本不足のモンゴルが健全な産業発展を可能にするために、マクロ経済政策として産業組織ごとに外資導入政策および輸出促進政策と輸入代替政策をバランスよく展開することが必要である。外資導入、輸出促進に関しては政策的な位置付けがなされ、法制度や投資環境整備が進められている。一方、輸入代替に関しては未だ明確な政策方針が見えず、今後の課

題となっている。

資本不足経済においては、外貨の「入り」を増加させるとともに「出」を抑制し、国内での資本循環を高めていくことが求められる。そのためには、実体経済を担うミクロ経済が活発に創生、活躍することが、現在のモンゴルにとって極めて重要である。

本稿では二〇〇三年八月と九月に実施したモンゴル中小企業六五社の経営実態調査のなかから、モンゴルに新しい企業経営者が登場し活躍している様子を紹介していく。最初のケースは、農牧業の再生、農畜産物の高次加工、農畜産物の輸入代替さらには輸出を図り、地域産業の復興を求めていこうとするものである。

ベレム (BEREM) 社の創生と成長

ベレム社社長のムンフトル氏（一九六六年生まれ）は、ウクライナの大学に留学し物理学を修めて八九年に帰国、モンゴル科学アカデミー物理研究所に配属された。体制転換を契機に九〇年にコンピュータソフトウェア開発会社を創業した。国営企業の経理プログラムソフトウェアと

ネットワークシステムの開発、発電所ボイラーの自動コントロールシステムの開発などを受注する一方、併行してシンガポールの商社からコンピュータ部品の輸入販売によって原資本を蓄積した。

しかし、ソフトウェア開発分野ではナンバードンにはなれないと考えた氏は、農牧業分野を意識した事業に展開していく。国営企業や国営農業会社が民営化されるなかで青色パウチャーを買い集め、ウランバートルのパン工場とフエルト工場、食肉解体・冷凍工場、ブルガン県の製粉工場を所有していく。

現在、ベレム社は持ち株会社となり、ベレムグループ全体で約一、〇〇〇人の従業員を雇用している。氏がグループ全体を統括し、各事業分野は五人の兄弟がそれぞれ責任者となっている。兄弟は全員ロシア等の大学への留学経験者であり、エレクトロニクス、メカニクス、地質、経済などを専攻している。

コンピュータソフト、システム開発、コン
 ウランバートルのパン工場（次兄）
 ウランバートルのフエルト工場
 ウランバートルなど三カ所の
 食肉解体・冷凍倉庫

ウランバートルの倉庫 一〇〇トン
 ブルガン県の倉庫 三〇〇トン
 オールハンガイ県の倉庫 五〇〇トン
 ブルガン県の製粉工場と農場経営（三兄）
 セレンゲ県、中央県の五カ所の農場経営

農牧業の民営化とその後

計画経済下の農牧業は、全てのソム(郡)にネグデル(農牧業協同組合)が配置され、国家への農畜産物の供給義務を担っていた。計画経済の基盤を形成していたネグデルは九一年の民営化法の公布から数年で解体され、ほとんどの家畜は個人や協同組合に私有化された。全耕作地の七割以上を占めていた五三カ所の国营農場の場合、ネグデル機構を残すという観点から、全面的な民営化には向かわず「カンパニ(株式会社)方式」によって主要な資産をカンパニに保留することになった。

こうして数多くの農牧業会社、農牧業協同組合、自営牧民が生まれた。農牧業会社および協同組合は九五年時点で五一一を数えた。二〇〇〇年まで農牧業の各部門の産出量は増加、もしくは横ばいを維持し、鉱工業部門の低迷を補っていた。しかし、その後、多くの会社、組合は種子、エネルギー、農機具補修部品などの不足、生産物の流通、物流システムの不備、二年続いたツソド(大雪)による影響で、ほとんどの農牧品目の産出量が減少となった。

例えば、小麦の収穫量は九〇年には約六〇万トンであり輸出もされていたが、その後、減少を続け〇二年には約一二万トンという状況にある。小麦の国内最低需要量が約三〇万トンといわれることから、〇二年は小麦約一四万トン、小麦粉約一〇万トンを輸入することになった。また、モンゴルはコメコン体制下で食肉、乳製品、皮革製品の輸出基地として畜産資源の優

位性を発揮していたのだが、ここ数年の牛乳、牛肉、各種皮・毛皮の産出量は減少し、パツク牛乳、バターなどを輸入する状況となっている。

体制転換後の五〜六年は民営化、私有化による生産意欲の昂揚と計画経済下で蓄積されたストックを活用することにより生産は増加した。その後、市場経済システムへの切り替えの不具合が露呈し、天候不順の影響も重なり、基幹産業の農牧業は大変厳しい状況にあった。この間に、多くの農牧業会社、協同組合が倒産したといわれる。

農牧業を基盤とする事業戦略を進めるベレム社は、活動不全に陥ってしまった農牧業会社に投資し経営を引き継ぎ、生産加工販売一貫システムを導入して農牧業の再興に取り組んでいる。

主要農畜産品産出量の推移

単位：千トン

| 区分 | 1980 | 1990 | 1995 | 2000 | 2002 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 牛 肉 | 70.6 | 66.2 | 69.4 | 113.4 | 60.7 |
| 羊肉・山羊肉 | | 132.3 | 111.5 | 120.0 | 94.9 |
| 豚 肉 | 1.0 | 7.9 | 0.6 | 0.9 | 0.3 |
| 羊 毛 | 20.1 | 21.1 | 19.6 | 21.7 | 17.0 |
| カシミヤ原毛 | | 1.5 | 2.1 | 3.3 | 2.9 |
| 牛 乳 | 225.7 | 315.7 | 369.6 | 375.6 | 276.6 |
| 卵(百万個) | 21.1 | 38.0 | 3.5 | 6.7 | 4.2 |
| 穀 物 類 | 286.8 | 718.3 | 261.4 | 142.1 | 125.9 |
| (うち小麦) | 229.8 | 596.2 | 256.7 | 138.7 | 123.1 |
| ジャガイモ | | 131.1 | 52.0 | 58.9 | 51.9 |
| 野 菜 | 26.0 | 41.7 | 27.3 | 44.0 | 39.7 |

資料:Mongolian Statistical Yearbook 1997,2000,2002
National Statistical office of Mongolia

ブルガン県での農牧業経営

現在、ベレム社が注力している事業は、ブルガン県での農場経営(小麦、とうもろこし)と施設型畜産(養豚、乳牛、肥育牛)である。ブルガン県の県都ブルガンは、ウランバートルから北に約二五〇kmのダルハン市へ、そこから西へ約一七〇kmのエルデネット市を経由し、さらに約六〇kmのところに位置する。昨年、ダルハンからエルデネットまでの道路が全線舗装化されたので、ウランバートルからは約七時間の行程である。

ブルガン県は人口約六四、〇〇〇人、国内最大の農牧業県のセレンゲ県に次ぐ穀倉地帯を擁している。当社の製粉・飼料工場はブルガン県最大の企業であり、約三〇〇名の雇用を創出している。地域経済の発展は当社の成長に委ねられている。

ベレム社は「農業(小麦、野菜) 製粉・野菜 パン・菓子加工 国内販売」と「農業(とうもろこし、小麦) 飼料 施設型畜産 食肉・皮革・乳製品加工 国内販売と輸出」という二系統の事業パッケージに取り組んでいる。この事業モデルは、ムンフトル氏が〇二年、JICAの日本研修で着想したものである。

昨年、ブルガン県の農場の小麦の収穫は一四、〇〇〇トンを目安にしていたが降雨量が少なく七、〇〇〇トンに留まった。今期、作付けた小麦と飼料用とうもろこしは順調に育っており豊作である。また、今年春から畜舎と飼料倉庫を建設し、中国から種豚を輸入、国内で乳牛を

集め施設型畜産のパイロット事業を開始している。

農業会社の再興

二年続いた天候不順で地方の多くの農業会社、協同組合が倒産し地方経済は疲弊していた。ベ社は、これまで各地域の農業会社の経営権を購入し、約一万ヘクタールの小麦、飼料用とうもろこし農場の経営を引き継いでいる。耕作地は国有であるので二〇年間の使用権契約を結ぶ。一〇〇ヘクタール当たりの年間使用料は一〇万トウグルグであることから、ベ社は年間一、〇〇〇万トウグルグ（約一〇〇万円）の土地使用料を納めていることになる。

経営を受け継いだ農業会社の社員を再雇用し、トラクターやコンバインを修理し、休耕地と耕作地のローテーションを決め、土壌改良や蒔種前の起耕を行い小麦の栽培に取り組んできた。昨年、収穫した約七、〇〇〇トンの小麦は売上換算で約八億四、〇〇〇万トウグルグとなり、それを製粉し約五、〇〇〇トンの小麦粉を得た。昨年の小麦粉の価格は一八〇トウグルグ/キ口であったが、全国的な不作による品不足で低品質の輸入小麦に依存しなくてはならず、国内産の新鮮な小麦粉は市場価格三二〇トウグルグ/キ口まで上昇した。ベ社の産出した五、〇〇〇トンの小麦粉を販売したならば、約一六億トウグルグ（約一億六、〇〇〇万円）の売上高となる勘定であった。一部を自社のパン工場の原料として付加価値を付けて販売しているの

で、農牧場経営に投資した分を差し引いても黒字決算となるということであった。

製粉工場の経営再建

こうした農場経営の成功を支えたのは、ブルガン県の旧国営製粉工場を再建していたことが重要である。ブルガン県の製粉工場は旧ソ連の協力により五八年に建設された。七五年に設備の更新が行われ、七九年には飼料サイロを増設している。さらに、八九年には小麦の殻、フスマの処理設備、三六、〇〇〇トン分の保管サイロ、防火設備などの投資がなされている。九七年時点では、製粉設備、保管施設、二〇〇台のトラクターを持つ国営工場は、民営化によって六つの民営会社に分割されていた。

ベレム社では、ウランバートル第四発電所の会計ソフトウェアの開発やコンピュータ部品の輸入販売の利益を投入し、民営化した六会社の株式を少しずつ買い増していき、二〇〇〇年にベ社の一〇〇%所有とした。それまでの総投資額は約六〇万ドルであったが、その後の追加投資を加え、現在、資本金二〇〇万ドルの製粉・飼料・農業会社となっている。

再建された工場の製粉能力は小麦六〇トン/日で、ベ社の農場の計画収穫量の一四、〇〇〇トンに充分に処理できる。また、飼料の加工・保管能力は一八、〇〇〇トン/年であり、牛、豚、鶏用の混合飼料を調査できる。これまで、飼料はロシアや中国からの注文に応じて輸出もしていたが、今後は政府の農牧庁が調達する備蓄飼料や地元地域牧業向けに供給していくこととしている。

施設型畜産への挑戦

ベレム社は、農場経営を基点として小麦の生産、小麦粉への加工、さらにパン・菓子の加工販売という多段階の投入・産出の経済循環を構築している。また、飼料の生産・保管、施設型畜産、食肉加工・保管、フェルト生産・加工、食肉・乳製品、皮製品の輸出というさらに多段階の事業パッケージの構築に取り組んでいる。

モンゴルの畜産は、計画経済時代に一部でファーム型（施設型）畜産が展開していた。しかし、国営農場が民営化後、経営が破綻するところが多く、現在、牧業経営は牧業世帯を中心とする伝統的な自然遊牧が主流となっている。伝統的な遊牧の場合、冬季に積雪が多いと大量の家畜が餓死する。この二年間のノゾド（大雪）の被害は深刻であり、九九年に約三、三六〇万頭まで増加した五畜（牛、馬、路駝、羊、山羊）は、〇二年には約二、三九〇万頭まで減少している。

養豚事業

ベレム社は〇三年から、ブルガン県にて施設型養豚と乳牛飼育に取り組んでいる。養豚事業については、約二万ドルを投資し製粉工場の従業員が自力で丸太の畜舎を建設した。現場では冬に向けて中国製の石炭ボイラーによる暖房設備を工事中であった。英国種の種豚三九〇頭を中国から輸入し、既に一〇〇頭の子豚が生まれ四〇頭が妊娠中である。一回の出産で二〇頭ほど生むので〇四年には約二、〇〇〇頭にまで増



建設中の養豚ファーム

牛乳生産事業

乳牛飼育については、九〇年に倒産した農業会社の飼育施設を買い取り、修理して活用している。かつて、肉倉庫であった半地下施設にはべ社の飼料農場から収穫したトウモロコシ飼

える見込みである。
年間三〇〇頭をと殺しウランバートルのハム工場や国内消費向けに一、六〇〇トウグルグノキ口で販売する計画である。そのため、中国・烟台水庫有限公司の冷凍設備を導入し、将来は自前のと殺・肉処理工場を備えることとしている。

料が蓄積されていた。乳牛は当初、内蒙古自治区からジャージ種を輸入しようとしたが二、〇〇ドルノ頭と高いので、国内から比較的系統のよい乳牛五〇頭を集め、施設型飼育、人工授精による品種改良などの乳牛飼育のパイロット事業を始めた。将来は欧州から純粋種の乳牛を調達し繁殖管理をして生産性を高めていく計画である。

乳牛飼育とともにパッケージ牛乳の生産を検討している。国内の牛乳市場は冬季に品不足となり、ロシアから七〇〇トウグルグノリットルのパック牛乳を輸入している。一方、夏期には保管・パッケージ技術がないので生産過剰となり腐らせてしまうことも多い。牛乳のパッケージ設備を導入し、ブルガン県での生産者価格一五〇トウグルグノリットルの生乳を原料としてパック牛乳を生産する計画である。

パッケージ設備は保存保証期間六カ月のスイス製を導入したいのだが価格が一〇〇万ドルと高い。保存保証期間三カ月だが二〇万ドルの中国製設備について、杭州中亜機械有限公司と補償貿易による設備導入を交渉中である。

鹿養殖事業

また、鹿の養殖事業を構想中である。モンゴルの鹿に最初に注目したのは韓国であった。野生の鹿の角（漢方薬原料）と肉を求め多くのハンターが山に入った。ハンターの煙草の投げ捨てが原因で山火事が頻発した。モンゴル政府は野生動物保護、環境保全に動き、現在は野生鹿の狩猟は禁止されている。

こうした経緯の下で鹿の養殖事業を構想し、角と肉は韓国市場へ、鹿皮は日本市場へ輸出したいとしている。日本企業では「印伝（伝統的な高級鹿皮製品）」の原料が不足しており、中国から不安定な輸入に頼っている状況にある。

ブルガン県ホブド山麓の三つの村には、かつて一万頭規模の国営の鹿牧場があったが、民営化後、倒産している。一部の鹿は野生化し二、〇〇〇頭余りが生息している様子である。生息地域の山を囲い、飼料は当社の飼料工場から小麦のフスマ、トウモロコシなどを与え繁殖させようという考えである。

このように、べ社は倒産した農業会社を再興し、地域の雇用を維持し、輸入代替を促しさらには輸出を視野に入れた実体経済を担っている。今年の冬を乗り切り、豚と乳牛の施設型畜産の可能性が開かれると、農業と連動した畜産業によって、冬季にロシアから輸入しているパック牛乳の輸入代替、中国へのパック牛乳の輸出、豚肉の国内需要への対応が可能となる。また、小麦農場の経営は国内需要の国産化を進めるものとなる。

ベレム社の取り組んでいる農牧業と製造業の事業パッケージは、地方の農牧業の活性化と都市需要を結ぶ。こうしたミクロ経済の挑戦がモンゴル産業構造の高度化を進めていくことになる。資源豊富・資本不足のモンゴル経済を認識し、自社の経営に取り組み、同時に自国の産業を高めていく「志」を持つ新世代の経営者が登場しているのである。二〇〇三年一〇月一〇日

(にしざわまさき・(有)パス研究所代表取締役)