# モンゴルとグローバリズム

藁谷　栄

## ★はじめに

現代モンゴルの諸相というテーマで、雑誌「日本とモンゴル」に、私もいくつかエッセイを書いてきました。その際、モンゴル社会が目指しているかたちを、一貫性なり統一的傾向をもって描き出すことはできないかという目論見をもって、資料を集め、解釈をしてきたのですが、どうも私自身の現時点の結論としては、目論見は失敗のようです。そもそも現代モンゴル社会に何らかの一貫性、統一的傾向をもって目指しているかたちがあるかもしれないというのは、根拠の希薄な仮説に思えてきたのが前回の寄稿「モンゴル統治のかたちと経済の話」でいきついたところです。福岡伸一氏がマップヘイターと呼んだ、「自分の行きたいところに行くのに面倒くさい地図や案内板など頼りにせず、勘にたよる。世界の全体像などいらず、自分の前後左右、自分との関係性だけで十分やっていける」人は、モンゴル人の中に多くいるのではないかという理解です。

## ★マップヘイターについて引き続き考えてみる

さて、このマップヘイターなる人、あるいはこれが行動の基本形式である社会には、どのような利点と欠点は何があるのでしょうか?

国の政策なり、政治的ビジョンを実現するという点からすると、マップヘイターはどうも不向きではないでしょうか。与党・政府がいくら政治的ビジョンや具体的計画を策定しても、マップヘイターが国民・経済界の多くを占めていれば、この人たちは政治が作ったビジョン実現のため邁進することもないということになります。

いい点はなにか。これは、情勢が刻一刻変わる中に、国の政策に左右されず、自己の判断で一番有利な決断をし、行動するので、素早く利益を得る行動がとれることになります。

長いものに巻かれず、独立独歩の満足が得られるのではないでしょうか。エルベグドルジ大統領が、北朝鮮の金日成大学で講演をした際、先方から「民主化」という言葉を使わないようにモンゴルの状況を説明してほしいといわれ、90年のモンゴル民主化の精神を表すのに、モンゴルのことわざを使いました。「人の言いなりになって幸せになるよりも、自分の思いのままに行動して不幸になれ」。マップヘイターの神髄だと思います。

マップヘイターの論理と、強権的政治とは相当かけ離れていると思います。マップヘイターの論理は、上からの指示に従って、あるいは、よりよい社会の絵図に従って、皆が同じ

ような行動をとることが「よい」社会人の心得とされる社会とは異質な世界です。この「人の言いなりにになって幸せになるよりも、自分の思いのままに行動して不幸になれ」という言葉で思いだしたのですが、自治フィリピン2代目大統領のマニュエル・ケソンのことばで、「アメリカ人による天国のような政府より、フィリピン人による地獄のような政府のほうが良い。なぜなら、フィリピン人の政府がどんなに悪くとも、我々はこれを変えることができる」ということばがあります。つづいて、マハトマ・ガンジーがイギリスの統治者に対して言ったことばを引用すると、「地球上の人々で、自らの悪い政府より、外国によるよい政府を望む国民はいない。」ということばがあります。政治的自由という点で共通の発想がありませんか。

★モンゴルのマップヘイター・ビジネスマンとの出会い

話は25年も前になります。モンゴルが民主化・市場経済化し、旧ソ連・東欧圏との貿易関係がくずれたため、物資の不足が著しくなりました。そのとき活躍したのが、担ぎ屋と呼ばれる人たちです。モンゴル製の革ジャンや絨毯などを旧ソ連圏や中国に担いでいって、売ったお金を基にモンゴルで必要とされる物資をもち帰るビジネスが盛んになりました。この人たちのおかげで、モンゴルの庶民生活は成り立っていた面があったと思います。そんな時代、あるモンゴルの知人がモスクワから帰ってきて、商売をしてきたというのですが、彼は、モンゴル製の革ジャンではなく、トルコに行ってトルコ製の革ジャンを仕入れて、それをモスクワで売るという商売をしていたそうです。

また、別のモンゴル人の話です。鉄道用のコンテナの貸出しを仕事としている人にウランバートルから北京への列車の中でたまたまあいました。どうも国営鉄道のコンテナの払い下げをうけたような話です。そのころ私は、モンゴルからカシミヤの原毛を日本に輸入する貿易会社に勤めていて、コンテナの手配には悩まされていたので、そのモンゴル人にコンテナの融通ができるか、きりだしたところ、彼が所有するコンテナは、スイスとドイツの間の輸送に使っていて、使わせてあげてもいいけど、すぐは無理だということでした。貿易といっても、モンゴルとほかの国の間だけに商売があるわけではないことを気付かせてくれました。この二人のモンゴル人ビジネスマンにとって、貿易とはモンゴルとどこか別の国の市場を結ぶ二国間の事業、つまりインターナショナルな事業ではなかったのでした。インターナショナルを超えて、グローバルな感覚をもっていたわけです。

★グローバル人材

立命館大学の上久保誠人準教授が、最近の日経ビジネス（2015年3月15日）のインタビュー記事でグローバル人材について話しているのですが、そこに、モンゴル人こそ真の

グローバル人材というくだりがあるのを見つけました。少々長くなりますが、引用します。

―企業のグローバル化を担える人材が日本人からなかなか生まれないのはなぜでしょう。

上久保：グローバル人材の意味が、正しく認識されていないことに一つの原因があると思います。日本では、企業が海外へ出て、そこでうまく物を売り込める人のことを、グローバル人材と呼んでいます。東京の本社が中心になって、日本から物を輸出していくというモデルです。これは私が商社に勤めていた20年前と何ら変わっていません。グローバルの経済環境がその間、激変したにもかかわらずです。

日本の本社を軸に何事も考えるため、日本企業は海外に進出しても、現地にそれほど入り込んでいません。現地の人たちというよりも、日本人のネットワークで完結してしまう。これでは、今のグローバル化時代には対応できません。

―では本当のグローバル人材とはどんな人たちなのですか。

上久保：国や人種、企業といった枠組みには依存しない人たちです。例えばアフリカや中東などの出身で、自分の国はもう崩壊しているから、そこでは仕事ができない人がいます。自国には頼れないから、米国や英国に留学して、世界に通用するスキルを磨く。それを武器に、どんな場所であっても勝負していこうと考えるのが、グローバル人材なのです。

－中略－

―グローバル人材を多く輩出する国はあるのでしょうか。

上久保：私は最近、モンゴル人こそが真のグローバル人材だと思うようになりました。中国とロシアという大国の狭間にある小国ではありますが、海外に出るとものすごく力を発揮する人がたくさんいます。

モンゴル人は、何かに縛られることなく、完全に個人で動きますから。もともと遊牧民族であるということも、影響しているかもしれません。」

立命館大学には、モンゴル人も数多く留学しているようです。

日本の商社マンは、国の枠組みにとらわれていてインターナショナルのようですが、これは、日本という国家や日本人社会が日本人にとって利益に直結し、居心地もよいという解釈もできます。一方、モンゴルが、アフリカや中東の国のように国が崩壊していると解釈するとモンゴル人は憤慨しそうですが、モンゴル人はモンゴル国内にとどまっていたのでは、生活の向上は望めず、つまり国の枠組みにとらわれていては、豊かになれないという意味では、共通の点があるかもしれません。

あるいは、上久保先生が言うように、この傾向は、モンゴル人の心の底にある遊牧性なのでしょうか、家畜を太らせるため、放牧地を変えて移動するように、豊かさをもとめ、世

界各地で財布を太らせる条件を求めて移動し、十分家畜が太ったら、冬営地のモンゴルに帰るということでしょうか？

★外に出るモンゴル人

モンゴル人の遊牧性との話が出たので、この隠喩で外に出るモンゴル人を考えると、二つの形態があるように思います。

遊牧の基本パターンは、使い慣れた夏営地、秋営地、冬営地、春営地に家畜を放牧しながら移動することですが、特に夏から秋にかけて、家畜を太らせるために宿営地の家族から離れて、遠くの新鮮な草のある牧地を転々と移動する「オトル」という遊牧形態があります。

このオトルの形態で外に出るモンゴル人のパターンは、先進国に留学して、グローバル企業に勤め、勤務地も先進国やその他の新興国などにも行きつつ、チャンスがあれば、モンゴルで起業をするといったタイプの人といえそうです。マイクロソフト、ヤフー、フェイスブック、インテルといったグローバル企業に勤めるモンゴル人はこのタイプでしょう。

一方、貧しさゆえの出稼ぎをするモンゴル人がいるという面があることも否めません。

この出稼ぎタイプのモンゴル人は、遊牧の隠喩でいうと、ゾドの際の移動でしょうか。冬、春には気候条件が厳しくなる「ゾド」と呼ばれる冷・雪害となることがあり、放牧地が使えなくなるほど雪が降ったり、寒くなったり、草が枯れたりするのですが、その際、冬・春営地を離れ、より良い牧地に移動することがあります。この形態が、出稼ぎタイプといえそうです。

2010年の国勢調査で、6か月以上外国に住んでいるモンゴル人は、10万7400人となりました。韓国には3万人以上が出稼ぎをしているといわれています。外国人との結婚の増加、中でも中年の外国人男性、特に韓国人男性と結婚する若いモンゴル人女性が多いことも問題視されています。国際養子縁組の増加も機微な問題です。

モンゴル人が、豊かさをもとめて外国に飛び出すのであれば、モンゴルが豊かになれば帰ってくるはずです。鉱物資源輸出の好況で、2011年のモンゴルのGDP成長率は17％になるのですが、この時期、アメリカでの仕事をしていた若手モンゴル人が帰ってきてビジネスを始めたということを聞きました。数字の上で確認はできていませんが、それなりにいたようです。ただ、その後の鉱物資源価格の低迷で、また、外国に出て行ったかもしれません。

★モノづくりのモンゴル

余計なお世話なのですが、ものづくりを売り物にしている日本人としては、どうしてもモンゴルに製造業の発展なくしては、モンゴル経済の持続的成長はないなどと考えるのです。

モンゴル政府の経済政策でも鉱物資源に付加価値をつけるとか、産業の多角化といったことがいわれるので、モンゴル社会の理解としても、全く筋違いの考えではないようですが。

一般的に、日本企業が外国への投資を考える場合、生産基地としての価値の評価と市場としての価値の評価が大きなポイントとなると思います。モンゴルの場合、その人口の少なさゆえに市場としての価値を評価する企業はあまり多くないと思いますが、資源輸入元あるいはモンゴルの自然資源・畜産品をもとにした生産・加工基地としてサプライサイドの価値の可能性を考える企業はいるのでないでしょうか。モンゴルとしては、借金をして産業を開発するより、外国直接投資のほうがお金を返さなくて済むので好都合です。ただ、外国人投資家が投資したくなる事業があればの話ですが。

高付加価値化、産業の多角化は持続的発展に必要というのはわかるのですが、鉱物資源開発と畜産品加工以外に産業を広げようとすると、僕にはいい案が思いつきません。モンゴル人ビジネスマンの斬新な切り口を紹介しましょう。

その①：ハイテク葉物水耕栽培野菜工場

モダン・ノーマッズというレストラン・チェーンを展開する会社がありますが、その子会社の「Green Vegetal」という会社は、人工光をつかった温室で葉物野菜を水耕栽培で作っています。温室自体は驚かないのですが、冬でも晴れの日が多いモンゴルで、太陽光ではなく、わざわざLED人工光をつかったコンピューター制御の温室を導入したのです。この温室の技術は、「みらい」という日本のベンチャー企業の技術です。温室栽培するにしても、モンゴルの土と太陽を使ったらよさそうなものですが、土いじりの伝統の希薄なモンゴル人にとって、農業のイメージと遠い野菜工場という生産形態が評価されたのかもしれません。肉の量をほこるモンゴルの料理ですが、葉物野菜生産ラインに投資をするという発想はモンゴル人離れしたモンゴル的発想。ただ、モンゴル人あるいはモンゴル在住の外国人の食の安全へニーズをよみとり、少々単価が高くても体に害があるかもしれない農薬を使った輸入農産物より好まれるとの目論見があったとすれば、長続きするかどうかは別としてクリーンヒットでしょう。

その②：屋内型エビ生産システムを使った淡水養殖

海のないモンゴルで「虫」に分類されるエビを養殖するというのは意外でした。

最近でこそ国際派のモンゴル人でエビを食べる人が出てきたといえ、まだまだエビ消費の市場規模が小さい中で、養殖事業を始めるというのは愉快な話です。中国、ロシアひいては日本に輸出することも考えているのかもしれませんが、冷凍施設とか輸送方法とかいろいろ課題がありそうな中、始めてしまったところに価値がありそうです。ただ、これも食の安全という観点からすれば、無菌、オーガニックのほうを高くても買うという可能性

があると思います。運営会社は、日本人とモンゴル人の合弁会社ということですが、養殖技術は、これまたベンチャー企業の「IMTエンジニアリング」という会社のハイテク技術です。

僕の感覚でいえば、モンゴルでできる畜産品や農作物を国内・外の市場ニーズに合う形で、加工し、販売することが多角化のすじかなと思うのですが、そんなマップラバー的な発想をしない人がいるところが、目を引きます。

以上の例は、モノづくりに関する僕の感覚からすると少々違和感のある2つの事例なのですが、この2つの事例をもって、モンゴルの今後の傾向というつもりはありません。そもそも、いろいろな試行錯誤をすること自体、ビジネスの健全な動きといえます。僕の感じた違和感は、土着性のなさという点です。モンゴルの自然資源、伝統的遊牧、気候の特性といったものを使っていません。もう一つの点は、加工技術が日本からの導入で、その技術の特色は、既存の加工工程における熟練労働から得られる経験を最小限にする点です。さらに、付け加えるなら、導入した日本の技術はベンチャー企業によるものという点です。

日本のベンチャー企業よ、モンゴルの大地を目指せ。そこには受け入れてくれるマップヘイターあり。

★おわりに

世の中には、ビジネス戦略を考えてくれるビジネス・コンサルタントという人たちがおり、市場のセグメンテーションとポジショニング、ブランディング、SWOT分析などなどと論理的にビジネス戦略をアドバイスし、これをもってお金をいただくわけですが、マップラバー的発想を好む僕としては非常に有効で納得のいくアプローチと考えます。しかし、モンゴルのビジネス界を考えてみると、そんな戦略、実際どうだろうかねぇという印象があります。

今回のエッセイでは、モンゴルをマップヘイター主流の社会と仮定して、どのように「統一的概念」としてとらえられるかという、課題自体のもつ自己矛盾に挑戦してみました。細胞が、マップヘイター的に分散的行動原理により分裂をくりかえし、器官が作られ、個体が形成されるのであれば、国家のすがたもこれに倣うかもしれないという仮説はいかがでしょうか。

名君の誉れ高き先代のブータン国王、ジグメ・センゲ・ワンチュグ国王曰く、
「人の世に不変なものは変化のみ」

前・世界銀行副総裁の西水美恵子さんの著書「国をつくるという仕事」という本からの引用でした。

●参考資料

・「モンゴル人こそ真のグローバル人材　日本企業は早く彼らを採用するべきだ」
宮澤 徹　2015年3月11日（水）日経ビジネス電子版
http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20150309/278473/?rt=nocnt
・「107 мянган иргэн гадаадад амьдарч байна」 2011 оны 12 сарын 9　news.mn
http://www.news.mn/content/89760.shtml
・「Гадаадад байгаа монголчууд “муу хүмүүс” үү?」 GoGo.mn
2013-10-25　http://news.gogo.mn/r/130536
・「モダン・ノーマッズ会社ホームページ」
http://www.modernnomads.mn/index.php?m=1&lang=mn
・「ブルーウルフ・プロジェクト」 https://m-bluewolf.com/ja/index.html
・「国を作るという仕事」 西水美恵子著　英治出版　2009年4月20日