
付 録

1 「バガノール」株式会社

バガノールはウランバートルの東方 125kmに位置している。ヘルレン川に沿ったヌーレンテイ溪谷の 2.5万ヘクタールの土地が都市開発用地として選ばれた。周囲の気候は厳しく、年間平均気温-3.8度の大陸性気候である。年間降水量は 260mm、またこの地の平均高度は海拔 1,276~1,333mである。バガノール社の設立は、1978年のモンゴル政府とソビエト政府の合意に基づくものであった。レニングラードの「ジプロシャート」による主導で 15の科学研究機関が、設立のためのフィージビリティ・スタディに参加した。

企業のプロフィール：バガノール炭鉱会社の組織構造は、歴史的変遷を辿ってきた。最初はロシアの組織設計によって立ち上げられ、操業開始後は、必要に応じて何度かの改良が重ねられた。最近の重要な組織改良は 1994年 11月に開始され、95年 4月に完了したもので、その目的は過度に分散した生産組織の再統合にあった。現在の組織構造は 1,644人の従業員を雇い、6つの主生産セクション、6つの部、9つの課から構成されている。

バガノール社は近年、企業株の 25%の民営化を達成した。それらは現在従業員が保有している。新企業法に沿って、さらなる民営化が進むものと見られている。部分的な民営化に従って選出された取締役会は、9人のメンバーで構成されているが、その主たるメンバーの職位は次のようになる。

バガノール炭坑会社の監督官

バガノール炭坑会社社長

エネルギー・地質・鉱業省上級行政官

エネルギー・地質・鉱業省 上級エコノミスト

ヌールス石炭会社マネジャー

バガノール炭坑会社プロジェクト部長

この取締役会は、エネルギー・地質・鉱業省が 75%の投票権をもつ株主総会で選出された。これゆえ実際には、この取締役会はこの省によって任命されたものといえる。選挙では 19人の候補者がいたが、その 3人のみが企業ともこの省とも関係のない人間だったといわれる。

取締役会の主要機能は、株主を代表して業務無いようを監査し支援することにある。そうするためには、取締役会は役員の実験と専門知識を引き出さなければならない。この取締役会を効果的なものにするか否かは、各役員が問題に対して様々な知識と経験を提供し、メンバー間の補完関係に基づく協力体制がとれるか否かにかかっている。

上記の観点に照らしてみると、役員の実選と取締役会の設立過程には多くの問題があったといえよう。それは以下のように要約される。

(1) 結果として、エネルギー・地質・鉱業省が取締役会の構成員を任命している。少数派株主は会の設立に関して効果的な発言権を持たなかった。もし少数株主の意見が反映されるような投票であれば、外部候補者の3人の内2人が選出されたものと見られている。

(2) 非常に多くの従業員が取締役会に参加しているという事実は、以下のような理由からこの取締役会の機能を妨げる要因となる。

* 正当な理由があれば、取締役会はその企業成果の監督を行ない、正しい行動を取ることができなければならない。もしも取締役会の構成員の大多数がこの企業の従業員（いわゆるインサイダー）であったならば、これは実行されない。

* 革新的なアイデア、戦略、行為の創出が制限される。

* 企業は、外部の事業経験やそれとの接触からの利益を得ることができない。

(3) 取締役会の議長プレブドルジ氏が、委員の一人である社長のバルサンドルジ氏に報告するという体制は、議長としてのプレブドルジ氏の役割と影響力が制限されていることを意味している。

2 ダルハン・セメント社

ダルハン市はモンゴル第2の都市で、ダルハン・オール・アイマクの中心にある。同市はウランバートルの北方 220km、ロシア国境から 80km南に位置している。このアイマクは海拔 600~900mに位置しており、セレンゲ・アイマクによって取り囲まれている。

ダルハン・オール・アイマクは 32.75万haの面積を有し、その 18.2万haは草原である。年間平均気温は-1.4度で、7月の平均気温は、+20度に達し、1月

のそれは、-27度に下がる。年間降水量 280mmの 70%は夏期の3カ月間に降り、年間日照時間は約 2800時間である。

ダルハン市は、ソ連、ブルガリア、ハンガリー、チェコ・スロバキア、ポーランドの資金・技術援助によって建設された。建設用資材プラントを中心とした製造業団地が南部の工業地区に建設され、その石灰・煉瓦、セメント、食肉加工、製粉、毛皮衣料、製鉄などの工場は国内でも最大規模のものである。また工業団地以外にも近代的な装いをもつ快適なアパート群が建設されている。1995年末のダルハンの人口は 9万1,303人、その 6万5,364人がダルハン市区に、他は周囲の農村に居住している。モンゴルの全人口構成と同じように、居住者のほとんどは若年層によって占められており、その 39%が 16歳以下の人口である。94年 5月、モンゴル議会は自治都市をアイマクに、地区をソムとして再編する法案を採択している。

企業のプロフィール：ダルハン「セメント」株式会社は、チェコ・スロバキアの技術・資金援助を受け、1968年に操業を開始した。主要な製品は湿式技術によって生産される 400~500マークのセメント（年間能力 20万トン）である。従業員は 450人で、うち 12%が事務職である。

この会社はダルハン・オール・アイマクの予算収入に対し、その17%の貢献をなしている。創設以来27年間、チェコ・スロバキアの技術援助を受け段階的な改造を実施しており、最近の改造は 1987~89年に実行され、機械・設備の 52%が完全に新しいものに取り替えられ、残りのものも修理されたという。とはいえ経営陣は、現在の生産技術が遅れた水準にあることをよく自覚している。しかし資金・情報不足によって乾式技術を導入できない状況にある。

1994年 1月10日から民営化が開始された。現在、株式の 20%はダルハン・オール・アイマクの地方政府を介して政府（国家）所有となっている。換言すれば 80%が民営化されたことになる。現在の政府所有株も近い将来、公開入札によって売却され、完全民営化が達成される予定である。

3 「オチル」株式会社

オチル社は、1990年エネルギー・地質・鉱業省にかつて勤務していたスタッフによって設立され、主として貿易業務を営んでいる。大規模民営化過程にお

いて、オチル社は、「ハラー」金鉱を傘下に収めた。90年代初期の3年間は市場条件が激変していた期間であるが、この企業は以下のような子会社を設けて事業の多角化を図った。つまり、(1) オフィス用及び家庭用家具の生産、(2) アイスクリーム生産とその販売、(3) ホテル・レストラン・サービス、(4) 建設、(5) 金鉱、(6) 原材料輸出と消費財輸入、である。換言すれば、利益があるものならば、如何なる分野にも関与するという業務展開といえる。

(注)

1. 1991年7月1日制定の経済単位法は、現代的法人企業と有限責任制単位をモンゴルで最初に規定したものであった。それは西側先進諸国との接触が開始された直後に造られてもので、ヨーロッパ諸国の法律やハンガリーの経験を参考にしていた。
 2. 中立的なコンサルタント機関の最新の調査によると、モンゴルには4,514の有限会社、30,085の経営主体がある。しかしその大部分は、倒産もしくは極めてそれに近い状態にあり、単独経営の多くもペーパー・カンパニーにすぎない。
 3. モンゴルの行政単位は、21のアイマクと首都ウランバートルから形成されている。地方政府機能としては各アイマクには知事府が、ウランバートルには、自治府が置かれている。
 4. 単独経営体とパートナーシップの経済的影響力は極めて限られたものである。このために本稿では、主としてそれ以外の形態の企業を論じている。若干のモンゴル専門家は、これら二つを「微小企業」と呼んでいる。
 5. 1991年から行なわれているメリーランド大学の The Center for Institutional Reform and the Informal Sector (IRIS) の調査による。1995年12月終了予定のこのモンゴルとの共同プロジェクトに、アメリカ国際開発庁 (USAID) は総額 240万米ドルの支援を行っている。
-

参考文献：

- ・ Estrin,S. "Economic Transition and Privatization: The issues", Working Paper, London Business School, 1994.
- ・ Kornai J., "Principles of Privatization in Eastern Europe", Harvard University, Discussion Paper#1567,1992.
- ・ Korsun G and Murrel P, "Ownership and Governance on the Morning After: The Initial Results of Privatization in Mongolia", IRIS Working Paper, University of Maryland,1994.
- ・ Korsun G and Murrel P, "Politics and Economics of Mongolia's Privatization Program", *Asian Survey*, Vol.XXXV, No 5, May 1995, pp.472-487.
- ・ Lhagva S and Batbayar Ts,"Mongolian Economy in Transition:Present Status and Problems", in *Asian Transitional Economies*, edited by Seiji F.Naya and Joseph L.H.Tan,Institute of Southeast Asian Studies, Singapore,1995.
- ・ Naya Seiji,Private Sector Development and Enterprise Reform in Growing Asian Economics,Sector Studies,No 3,International Center for Economic Growth,1990.
- ・ Louis Ptterman, "The Role of Ownership and Property Rights in China's Economic Transition", *The China Quarterly*, December 1995, No.144, pp.1045-65.

(訳：尾高恵美 東京国際大学大学院国際関係学研究所)
