

モンゴル
鉦工業プロジェクト形成基礎調査
(中小企業振興計画)
報告書

1998年5月

JICA LIBRARY



J1142457(9)

国際協力事業団
鉦工業開発調査部

JICA
115
28
MPP
BRARY

鉦調査
SC
98-109

モンゴル
鉱工業プロジェクト形成基礎調査
(中小企業振興計画)
報告書

1998年5月

国際協力事業団
鉱工業開発調査部



1142457(9)

モンゴル鉱工業プロジェクト形成基礎調査
(中小企業振興計画)
報告書目次

1. 調査の概要	
(1) 調査の目的	1
(2) 団員構成	1
(3) 調査日程	1
(4) 対処方針	2
(5) 主要面談者	5
(6) 調査結果	7
2. モンゴルの概況	
(1) 最近の政治情勢	13
(2) 経済情勢等	13
(3) 対モンゴル援助の現況	14
(4) 今後の留意点	15
3. 政策金融	
(1) マクロ経済概況	17
(2) モンゴルの企業活動状況	18
(3) ツーステップローンの進捗状況	19
(4) モンゴルの商業銀行	24
(5) その他	25
署名済ミニッツ	31

1 . 調 査 の 概 要

(1) 調査の目的

モンゴルにおいては、昨年6月に人民革命党から民主連合へと政権が交替し、70年間にわたって維持されてきた社会主義システムと訣別するとともに、市場経済化、工業開発を積極的に推進する方針を固めている。ところが経営能力の欠如、慢性的な資金不足等の理由から民間、国有部門ともに企業の経営基盤は弱体であり、産業を育成するためのマクロレベルでの環境も未整備の状況にある。

かかる背景からモンゴル国政府は①工業開発のための環境整備にかかるマスタープランの策定、②産業の育成を支援するための経営面、財政面における勧告、③特定企業の業績回復のための工場診断等を調査項目とする開発調査の実施を要請越した。

これを受け事業団は1997年6月にプロジェクト選定確認調査団をモンゴルに派遣したが、①IMF、世銀等のドナーが同国の経済政策に大きな影響を与えている中、日本的な産業政策の提言が受け入れられるか疑問、②一方で同国の経済を立て直すためには、まず流通機構の建て直しが不可欠、③モンゴル側カウンターパートの受入能力に限界がある等の認識により、TORで期待されているような包括的な工業開発マスタープランの策定という形での協力は困難であるとの判断を下した。

一方で、同プロジェクト選定確認調査期間中に、世銀がOECD、KfW（独）等の融資機関と協調して、同国の中小企業を対象としたツーステップローンを実施する計画を有していることが判明した。これを受け、事業団としては同ローンをサポートすることを目的として、モンゴルの中小企業の工場診断を通じて、その資金需要を把握することに重点をおいた開発調査を実施する方針を固めた。

本プロジェクト形成基礎調査は、当方の調査内容にかかるイメージをモンゴル関係者に説明し、合意を形成するとともに、同国中小企業の本件調査への協力可能性を見極めることを目的として実施されたものである。

(2) 団員構成

1) 団長・総括	加藤 宏	JICA鉱工業開発調査部工業開発調査課長
2) 技術協力政策	添谷 稔	外務省経済協力局開発協力課
3) 政策金融	山崎 善也	日本開発銀行国際協力審議役室副長
4) 調査企画	山田 実	JICA鉱工業開発調査部計画課

(3) 調査日程

12月14日(日) 添谷、山崎、山田団員 移動(成田→北京)
加藤団長 鉱工業プロジェクト形成基礎調査(中国工場近代化計画)より合流

- 15日(月) 北京→ウランバートル、JICA事務所打ち合わせ
- 16日(火) 日本大使館表敬、農業産業省協議
- 17日(水) 工場視察、大蔵省協議、農業産業省協議
ドイツ大使館情報収集(山崎団員)
- 18日(木) MM署名、外務省表敬、日本大使館・JICA事務所報告
中央銀行、Trade and Development Bank情報収集(山崎団員)
- 19日(金) ウランバートル→ソウル→東京

(4) 対処方針

1) 調査内容に係る当方案の説明・合意

別紙に示す、本格調査のイメージを先方関係者に説明し、合意を形成する。なお、当方案は、より包括的な工業開発マスタープランを意図した当初TORの内容とはかなり異なるものの、その一部を取り上げたものと理解できるので、TORの再提出を求める必要はない。

2) 財務関連資料のアベイラビリティ、信頼性

資金需要の把握に重点を置いた調査を行うにあたっては、企業が財務関係の資料を提出するか、また提出された資料が信頼の置けるものかということが決定的に重要であるので、今回この点を確認する。具体的には質問票を各企業に配布し(農牧産業省に依頼)、その回答を検討することにより、協力姿勢を見極めることとしたい。十分な協力が見込めない場合には案件の採択を見送るというオプションも考慮すべきであろう。

質問票の配付先企業は、本年6月のプロジェクト選定確認調査を受けて、先方より提出されたツーステップローン適用候補企業リストに記載のある50数社を中心とするが、農牧産業省、派遣専門家等との調整を通じ最終決定する。

3) カウンターパートの機能確認、協力要請

前回調査時に十分確認できなかった農牧産業省の機能(特に企業の監督体制)について確認する。同時に、本格調査期間中は企業への同行、質問票の回収といった形で、カウンターパートの協力が必要であることを説明し、理解を求める。またツーステップローンのカウンターパートである大蔵省にも本件調査の概要を説明する。

4) 今後のスケジュール説明(開調スキーム説明)

開発調査スキーム全般、特に(案件が採択された場合の)今後の流れを説明する(予備ないし事前調査を来年3月を目途に実施、来年度の早い時期に本格調査を開始する

予定)。またSAW中のアンダーテイキング条項についても説明し、協力が必要な事項を明確にする。

本格調査のイメージ (案)

基本方針

(1) 企業レベルの調査が中心

当方の経験の豊富な工場診断調査と世銀・OECD等の融資機関が実施を検討しているツーステップローンのサポートを念頭においた資金需要調査から成る企業レベルの調査を中心とし、政策、制度面については、企業サイドからの視点で改善点を整理する程度にとどめる。政策、制度面の調査に深入りしない理由は以下の通り。

○突っ込んだ政策論議は世銀・IMFと衝突する可能性が高い。

○社会開発調査部の「経済開発・改革支援調査」が、本件に先立ち動き出す予定であるので(今年度中にS/W)、政策・制度面についてはこちらでカバーすることにより重複を避ける。

○メインカウンターパートである農牧産業省の受入能力に疑問があり、大規模な調査の実施は避けた方が無難と思われる。(本格調査団への協力が得られるか、提言内容が実現に移されるかという二つの意味において不安。)

(2) 裨益者はモンゴル企業

工場診断、セミナー等による技術移転を通じ、モンゴル企業自身が本件調査の裨益者となることを明確にしておく必要がある。「資金需要の把握」を前面に打ち出すと、世銀・OECD等融資機関のための調査との印象を与え、モンゴルに対する裨益効果が曖昧になり、企業の協力を得る上でも不都合と思われる。

単に資金需要を把握するだけでなく、「各企業が、銀行の審査に耐える的確なプロジェクトを形成することが可能になるように、開発調査を通じてサポートする(同時にツーステップローンの成功を側面から支援する)」という位置づけが望ましいであろう。

また工場診断等を通じて、企業に対し直接提言を行うことで、仮にツーステップローンが失敗した場合にも、開発調査単独で一定の成果を上げることが可能である。

(3) ツーステップローンは与件

本調査は企業側の視点に立って実施するという位置づけなので、世銀・OECDによるツーステップローンのスキームは与件として扱い、ローンの貸付条件はかくあるべしといった議論は行わない。ただし、使いやすい資金需要リストを提供するために、融資機関との連携を図ることが重要である点に変わりはない。

具体的内容

(1) 潜在的に収益を上げられる企業という観点で絞り込みつつ(この段階では業種にとらわれず)、企業を巡回する。財務諸表の分析を通じ、資金操りを把握し、運転資金需要を見積もる(資金需要リスト1)。同時に企業の生産管理、経営、財務等に関する一般的傾向、問題点を把握する。

(2) ただし上述の通り、この分野の調査に深入りはしないこととする。既存資料の分析や各ドナー派遣の専門家²²に対する聞き取り調査等が効率的であろう。補完的な調査として、企業が収益を上げるために必要な諸条件を整理する。対象となる分野としては、マクロ経済全般（インフレ、為替レート）、法制度、税制、金融市場、流通システム、インフラ、銀行の審査体制、コーポレートガバナンス、企業の外部監査、業界団体等が考えられる。

(3) 次段階として、サブセクターに注目して、工場診断を実施する企業を選定する。²³

(4) これらの個別企業を対象に工場診断を行い（中国工場近代化のイメージ）²⁴、設備の更新を伴うプロジェクトを形成し、これを基に設備資金需要を見積もる（資金需要リスト2）。対象企業数等は本プロ形調査では議論しないが、精度と数とのトレードオフに留意しつつ、今後詰める必要がある。

(5) 生産管理、原料調達、資金調達、マーケティング等、ソフト面のアドバイスをを行い、企業の生産性向上を図るとともに、プロジェクトの収益性を間接的に高める。成果はセミナー等を通じて発表し、他企業への波及効果を狙う。

²¹ 現地大蔵省派遣の専門家は、開発調査の枠内で金利水準等、ツーステップローンの中身にも踏み込んでほしいとの意向を有している模様であり、この点調整が必要。

²² 各ドナーの技術協力の動向は以下の通り。

ADB—Agriculture Bank、ITI Bank、Reconstruction Bank、Savings Bankに対し\$3million。モンゴル銀行の省銀監督部門に対しても技術協力。

USAID—Reconstruction BankとSaving Bankにアドバイザーを派遣。

KfW—銀行の監査、商銀のプロジェクト審査についての技術協力に対し資金拠出。

GTZ—Agriculture Bankの改善にDM3million。

²³ 本格調査団の団員構成を考える時、セクターの絞り込みは必要。自ずと「皮革」「繊維」「食品加工」あたりに落ち着くことになるかと思われる。また企業の選定にあたっては調査への協力度という観点も重要である。

²⁴ 工場診断の対象工場は民間企業になることが想定される。ただし民間企業といっても数年前は国有であったものを、形式的に民営化しただけであり、多くの場合、従業員が株式を持っているものと思われる。

(5) 主要面談者

Ministry of Agriculture and Industry

L. Nyamsambuu

Minister

Nyamaagiin Bataa

Chairman, Strategic Planning,

Unified Policy Department

Shagdaryn Enkhbayar	Chairman, Information Monitoring, Valuation Department
Ivrai Hanimhan	Deputy Chairman, Sectoral Policy Regulation Department
Alexander Dorjpalam	Head, Industry and Trade Division
Tundeviin Lhagva	Senior Officer of Foreign Affairs, Strategic Planning, Unified Policy Department
Choimpogiin Puntsagsuren	Officer of Policy Regulation Department
日下 浩	JICA派遣専門家
水口 壽雄	JICA派遣専門家
<u>Ministry of Finance</u>	
Dashzegve Chimeddagva	Head, Economic Policy department
Donkhimyn Bayasgalan	Chief, Restructuring and Property Division
J. Battengel	Loan Officer, Treasury Department
Baatarkhuu Gerelmaa	Officer, Foreign Relation Division
Soyolmaa	Officer, Investment Division
<u>Ministry of External Relations</u>	
Luvsandorj Dawajiv	Director of the 1st Department (Asia & America)
Togtoohuu Bolormaa	Officer, Asia and America Department
西端 則夫	JICA派遣専門家
<u>モンゴル企業</u>	
B. Jadamba	General Director, Ulaanbaatar Khivs Co., LTD
M. Sandiinorov	General Director, Children's Clothes
M. Oyunchimeg	Deputy General Director, Children's Clothes
N. Dash-Ulzii	President, "ULZIT CENTER" Co., Ltd
Erdene Oyun	Director, "MANA" Co., Ltd
<u>日本大使館</u>	
久保田 眞司	特命全権大使
的場 聡司	二等書記官
<u>JICAモンゴル事務所</u>	
四釜 嘉絵	所長
江川 敬三	所員

(6) 調査結果

1) 署名したミニッツの内容

対処方針に基づき、開発調査実施内容にかかる当方案を先方関係者に説明し、大枠で合意を得たため、農業産業省政策立案担当のバター局長と当方加藤調査団長の間で別添ミニッツに署名を行った。その内容は以下のとおり。

(ア) モンゴル企業の資金需要の把握及び、工場診断等を通じた生産管理、経営管理面の改善策提言を主要な成果とするという当方の本格調査の範囲・内容にかかる提案については大枠で合意を得た。当初先方より提出されたTORは包括的な工業開発マスタープランを要請したものといえるが、当方としては政策・制度面についてはそれほど深く立ち入るつもりはなく、企業に対する調査を中心に行う予定である旨を説明し、理解を得た。

(イ) 当初、モンゴル側は、本調査を通じて中小企業の振興を期待しているものと想定されていたが、協議を通じ、中小企業という枠にとらわれず、むしろ輸出志向の企業を優先的に育成したいという意向を有していることが明らかになった。ミニッツにおいては先方の意向を記述するとともに、調査の対象企業をどのような切り口で絞り込むかについては次回の調査団派遣時に決定することとした（後述「今後の取り進め方」参照。）。

(ウ) モンゴル企業に向けた企業の一般的事項にかかる質問票を、来年1月末までにJICAモンゴル事務所に提出するよう依頼した。配付先の企業については、すでに先方より提出済みのソフトローンの適用を希望する企業リストに記載の54社に加え、モンゴル側で必要と判断する企業とした。なお、質問票はすでにモンゴル語に翻訳され、上記54社に対しては配布されている。

(エ) 本格調査期間中に、企業訪問への同行等の形でカウンターパートの人的協力が必要であることを説明し、理解を得るとともに、農業産業省のスタッフを中心とするカウンターパートチームが構成されることを確認した。

(オ) 本件は、未だ正式採択がなされていない段階であることを説明し、理解を得た。

2) その他の主要な協議内容、調査結果

- 上述の輸出志向企業については、鉱業関係の企業と畜産物を加工する企業（カシミア、羊毛、毛皮、食肉等）が考えられるが、モンゴル政府としては高付加価値製品の生産につながる後者の振興を重視したいとの意向が表明された。
- 日本との協力関係にある企業を重点的に取り上げてほしいとのコメントが先方よりなされたが、当方としては態度を留保した。他方、他の外国企業との提携関係にある企業は調査対象から除くことで口頭にて合意を形成した。
- 企業の所有形態に留意した調査を実施してほしいとの要望があり、当方としても了解した（所有権が分散している企業よりも、集中している企業の方が経営がうまくいっているとの発言あり。）。
- ツーステップローンについては上述の通り輸出志向企業を中心に考えており、中小企業向けとしては総額の20%程度を回したいとの意向が示された。
- 本件調査が、モンゴル企業の資金需要を把握し、ツーステップローンの実施を検討している世銀、OECP等の融資機関に提供することも強く意識としていることから、ツーステップローンを所管している大蔵省に対しても当方の案について説明し、理解を得た。同時に、同省からも本件調査への期待が表明された。
- カーペット工場、皮革工場、子供服工場、木材加工工場（ゲル及びその内部に置く家具を生産）、カシミア工場を訪問し、生産ラインを視察するとともに、これら企業が抱える問題点等につき情報を収集した。いずれの企業も運転資金の不足を主要な問題点として指摘していた（詳細については後述参照）。
- 政策金融担当の山崎団員は、ドイツ大使館、中央銀行を訪問し、KfWが実施しているツーステップローンにかかる情報を収集した（詳細については3. 政策金融参照。）。

(7) 今後の取り進め方

1) 今後のスケジュール

- 今回配布した質問票を分析し、本格調査の実施に支障がないと判断されるだけの情報の量、質が確保されるのであれば、本件を正式採択する。
- この場合、S/Wの署名を目的とした事前調査団を来年3月を目処に派遣し、6月頃から本格調査を開始する予定。

2) 留意事項

- 先方は、本件が日本政府によるツーステップローンに「直接に」つながるとの認識を強く有している模様であるところ、今後ともこのような誤解を解消すべく努力する必要があると思われる。
- 対象企業選定にあたっての切り口としては、中小企業、輸出指向企業、輸入代替企

業といった観点が考えられ、先方は輸入代替までも視野に入れたいとの意向であったが、世銀、OECDなど、資金需要リストを利用するであろう金融機関の意向なども踏まえ、次回ミッションの派遣までに当方の案を固める必要がある。

- モンゴル側、あるいは世銀等融資機関が早期に調査結果を知りたいとの意向を有していることや当方の予算・人材面の制約等を踏まえ、調査対象企業数等の調査の枠組みにかかる詳細についても要検討。
- 「登録企業33,700社のうち95%が中小企業」とする一方で「大企業は100社程度」との相矛盾した発言があり、産業界の実体について更なる情報収集が必要（なお、モンゴルにおける中小企業の定義が「従業員40人以下」であるとのこと。）。
- 本件担当のバター政策・計画局長及び、エンフバヤル情報管理・会計監査局長がこの3月に研修のため日本を来訪する予定であるところ、その期間、農業産業省内の業務の引継が適切になされるよう留意する必要がある（事務所にフォローを依頼した。）。

(8) 協議議事録

JICAモンゴル事務所

- 民主連合が、政権を奪ってから閣僚は急進主義をとっているが、国民の大勢は斬新主義を支持している。政府の中でも大蔵省や首相府はWTOへの加盟を目指して急進的だが、実体経済に接している農牧産業省などは比較的「産業政策」的な考え方に理解を示している。
- 主体的な政策立案が行われないのが問題である。トラブルが発生したらそれに対処するという形で政策が決まっているというところがある。
- 外国の協力が政治的な駆け引きに利用されることがあるので留意が必要。発言が翌日の新聞に載ったりするので、不用意な発言はしない方がよい。
- 企業の経営者は資金繰りが見つからないという理由で、従業員の不満をごまかしているところがある。この点を理解させるため、資金繰り以外の経営面の調査を行うことは望ましい。
- 民営化の問題なども含め、生産ラインの技術的などころだけでなく、経済面の調査が重要と認識している。旧社会主義諸国の特徴として、実像と虚像のギャップがあり、なかなか実態がつかめていない。
- KfWが実施しているツーステップローンについてはドイツ大使館や大蔵省のドイツ担当者から情報を聞けると思われる。

在モンゴル日本大使館

- 過去の協力案件でも、運転資金の不足と言うことは繰り返し言われてきたが、より

構造的な問題の現れではないかと思われる。調査団がいくら運転資金だけが問題ではないと説明しても、表面的に理解は示すものの実体は変わらないというのが現状である。

- 中小企業への協力には忍耐が必要と思う。はじめは企業にとって診断を受けるメリットが何かというのは分かりづらいであろうが、事後的に工場に診断を受けてよかつたと思われると言う形になれば成功といえるのではないか。
- 本件は6月のプロファイミッションの時以来、先方の期待が非常に大きい案件の一つであり、是非前向きに進めてもらいたい。
- モンゴル企業では外資受け入れへの期待が大きく、「外資を受け入れるための体制の整備」という形でも、本件が役に立つことを期待している。現状では海外の投資家と、モンゴル企業の経営者の間にだいぶ認識のギャップがある。
- カウンターパートであるモンゴル政府側の主体性には問題がある。ドナー側に「おんぶにだっこ」という形にならないように留意する必要がある。

農業産業大臣

- 来訪に感謝。日本の協力を通じてモンゴル経済が発展することを期待している。
- 潜在的な力を持ちながら、資金不足等の問題から力を発揮できていない企業群をサポートしてもらいたい。
- 調査団の考える調査のイメージには同意する。特にいくつかの工場を選定して、深く調査するというアイデア、生産管理や経営管理に関する調査が行われることは歓迎する。
- 企業の所有形態に留意して調査を行ってほしい。社会主義体制が終焉し、多くの国営企業がクーポン方式で民営化されたが、株式を手にした国民の多くは経営に参加していない。大口の株主がいるような企業の方が業績がよい。
- 輸出振興、中小企業育成につながるような調査を実施してほしい。
- 特に輸出振興については畜産加工関連の企業に注目してほしい。これらの企業が国際競争力を持てば原料をそのまま輸出している状況を改めることができる。
- 輸出振興という意味では、鉱業関連の企業も重要だが、ローンを入れることはあまり考えていない（ツーステップローンに直接つながるという誤解からきた発言?）。
- 中小企業は、資金を借り入れるのが難しい状況にあるが、（ローンを入れるには）時期尚早の感があり、比率としてはそれほど割きたくない。
- 日本の援助を受けた企業を重点的に対象としてほしい。

農業産業省バター政策・計画局長

- モンゴルの輸出は、55%が鉱物資源、23.5%が繊維、5%が鉄筋、4%が畜産関連の

原料、3.5%が農業関連の原料（野菜等含む）である。

- 畜産関連原料を加工して輸出している割合が減少している。皮革の場合89年には3割であったものが、それ以来減少している。
- 市場経済化の流れの中で、混乱が見られたが、最近はいい工場と悪い工場が選別されてきている。
- 畜産原料を加工する企業を発展させたいという考えが、本件要請の発端。それをツーステップローンにつなげていきたいと考えた。
- この2年間、マクロ経済事情は良好。価格の自由化と、トゥグルクの対ドルレート
の安定、鉱物資源の生産が上昇したことが原因。
- 政府は中小企業発展のための法律を整備しているところ。
- 国内全体で企業として登録されているのが33,700社あり、このうち95%は中小企業。
大企業は100社ほどあり、国家予算の81%に相当する生産額がある。
- 中小企業の定義は従業員数が40人以下。中小企業は社会主義体制が終わってから始
めてできた存在。ツーステップローンが実施される場合も20%程度を中小企業に
回したい。
- 輸出振興に資するセクターとしては、鉱業部門（掘削部門から金属加工まで含めた）
と伝統的な畜産加工業が重要と認識（カシミヤ、羊毛、毛皮、食肉、内蔵など。
牛乳については輸出実績がないのでこのカテゴリーには入らない。）
- 外貨節約につながる輸入代替企業の発展も重要と認識している（肥料や除草剤を例
示。）。
- リスト中に記載の企業54社の選定は、融資を受けたいとの意向を有している企業約
200社の中から選定している（企業には日本政府が融資するという事は伝えてい
ない。）。食肉の場合、5、6社の中から1、2社を選ぶというように、各セクター
の代表企業を選んでいる。また外国資本が入っている企業は除いてある。
- 調査の対象としては9～14社程度が適当と考えている。

企業訪問結果（5企業訪問したが、まとまった話を聴取できた2企業について記載）

Ulaanbaatar Khivs Co,LTD（カーペット工場）

- 92年に株式会社化された。
- 製品市場（コメコン諸国）の喪失と、原料を買う運転資金の不足の結果として輸出
が減少している。コメコン諸国以外の国際市場にはモンゴル製品は知られていな
い。
- 94、95年と生産が減少したが、再生のために「プロジェクト2000」を進めている。
これはモンゴル全体の工場を対象とした、カーペット産業の復興策。具体的には、
国内の中古の紡績機械を購入して据え付けたところ計画経済時代には糸は紡績工

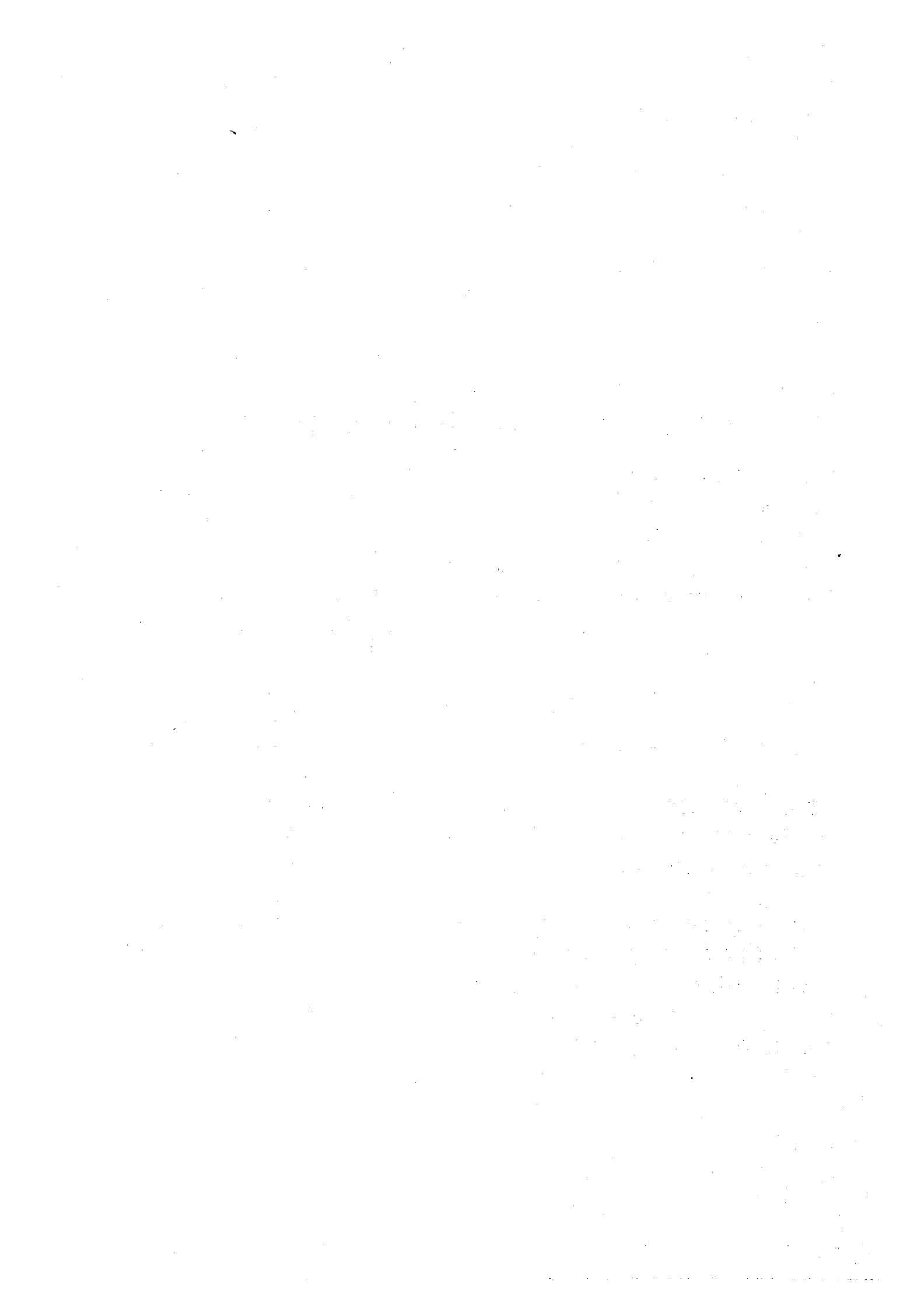
- 場から買っていたが、現在は糸の外部調達に30%程度に減っている。
- 現在運転資金の不足により、生産能力の50%しか稼働していない。
 - 現在、製品の90%は国内市場向け。10%が輸出。輸出市場としては中国北部、シベリアが有望。国内向けの90%の中にも「担ぎ屋」が中国で売るために買っているものもある。
 - 他のモンゴル企業は他の都市にあるが、当社の利点は①技術が進んでいること、②染色の技術が進んでいること、③首都にあることの3点。
 - ドイツからの注文を受けて、手織のカーペットも作っている。日本からもデザインの注文を受けており、生産、輸出を行っている。
 - モンゴル製品はデザイン・品質に問題はないと考えるが、価格がインドやネパール製品に比べ高いのが難点。一つの原因として、18歳以下の子供が働けない労働法がある。
 - 原料のうち、縦糸は輸入している。当初オーストラリアから買っていたが、より安いロシア、中国と輸入先をシフトさせてきた。今では品質が良く、供給が確実で、かつ価格が安いインドから輸入することを考えている。外貨建てで買っているため、95、96年のトゥグルク安は収益に悪影響を与えた。
 - 国内販売の際は、掛け売りは行っていない。輸出の場合は製品の出荷と代金の回収の間に若干の時間差が生じている。

Children's Clothes (子供服工場)

- 概要についてはパンフレットを入手。
- (パンフレットの記載に対し)従業員は800人から500人に減少、生産ラインも1から2に減少している。
- 企業設立から35年たつ。1992年までは計画経済の下、国から原料を買い、国に製品を販売していたが、この5年間、外国(香港、韓国、中国、アメリカ等)の注文を受けて18歳以下の子供服の委託加工を行っている。原料は天津経由で東南アジアから輸入している。
- この背景には従業員の賃金等固定費の支払いが多く、運転資金が不足している事情がある。運転資金があれば、(委託加工を行ってきた結果、技術が向上していることもあり)自ら原料を買って、生産を行うのだが(表を用いて自社で原料の調達から行うといかに収益がアップするかについて説明あり)。
- デザイナーが3人いるなど自ら製品開発を行う体制は整っており、独自の製品をフランスに輸出し評価された実績もある。

(9) 団長所感

2 . モンゴルの概況



(1) 最近の政治情勢

1) 新大統領選出の影響

97年5月の大統領選では、人民革命党のバガバンディ新大統領が選出された。96年6月のエンフサイハン新政権誕生まで長らく一党独裁を保ってきた人民革命党よりの新大統領選出となり、改革を進める現政府に対する国民の批判的意見が反映された結果ともいえる。しかし、選挙後の人民革命党の記者会見において、同党幹部が民主化を逆行させる意志は全くない旨言明しており、政治的に極端な「ねじれ」現象発生には至らないと思われる。新大統領は国営企業の完全民営化や土地の私有化には時期早尚との立場をとっていることから、経済改革の速度が鈍化することは予想されるが、改革の基本的方向は維持されると考えられている。なお、「モ」の対日政策への影響はほとんどないとみられている。

- 2) 97年の秋期国会開会直後に、人民革命党は内閣不信任案を提出した。不信任案の提出は、国家大会議史上初めてのことであり今後、国会の政府に対する影響力の増大が予想される。右決議の結果、同不信任案は否決（賛成25、反対47）されたものの、批判の聲が高まる中で、今後、エンフサイハン政府がこれまで急速に進めてきた諸改革をどのように実施していくか注目される。

(2) 経済情勢等

- 1) モンゴルは民主化以降、西側諸国や国際金融機関との関係強化に努めるとともに、これら諸国・機関の支援をてこに経済の再建や市場経済への移行に努めている。GDPは90年～93年まで連続マイナス成長であったが94年には民主化以降初めて2.1%のプラス成長を遂げ、95年には6.3%の成長を実現した。家畜頭数も史上最高の28.6百万頭を記録し、失業率は94年の8.7%から3.8%に、インフレ率も月平均3.6%と大幅に改善された。また工業生産高及び貿易額も増加し、低迷していた経済にも明るい兆しが見え始めてきた。さらに金生産も順調に増加しており、これまで外貨獲得資源であった銅、カシミヤ製品に加え、財源不足のモンゴルの大きな資金源になりつつある。
- 2) しかし、96年には、モンゴルの主要輸出産品である銅とカシミヤの国際市場価格が低下した結果、経済成長率は3%に満たなかった。またトゥグリグの下落、年金問題、貧困対策、農牧業の低迷、インフラ開発、人材育成等と積極的解決策を見いだせない国内問題も依然山積し、貧富の差の拡大に伴い、国民の不満は高まりつつある。
- 3) 開発計画に関しては、昨年3月の経協総合の際にも明らかにされた長期開発計画

のほかに、短期的な計画として、今世紀中の開発プログラムがある（1996年～2000年）。右によれば、最初の3年間で行財政構造改革を行い、最後の2年間で社会環境開発、輸出振興の構造転換を行い、経済開発の自助努力を高めることを目標としている。

4) 輸出振興に対する最近の「モ」の取り組み

本年6月初めに工業投資のための国際会議を世銀と共同で開催。また、輸出振興プログラムを作成中であるが、個別の分野を取り上げるに至っておらず必要な政策についての検討にとどまっている。「モ」国内の学会では輸入代替を進めるべきとの意見もあるが、昨年の円借款政府調査団の訪「モ」の際、日本側より、輸入代替による成長政策は国内に大きなマーケットが無いと余り大きな効果が見込めない旨を示唆している。

(3) 対モンゴル援助の現況

- 1) モンゴルに対する各国の経済協力は、91年以降日本のイニシアティブ（支援国会合の開催）もあり積極的に進められてきたが、対モンゴル援助が緊急支援の段階から中長期発展のための援助段階に入ってきたこと及び支援諸国には援助疲れが出始めていること等から、支援のあり方も新しい段階に入ってきている。他方、国民の4分の1以上が貧困にあえぐといった厳しい状況に改善がみられない等、モンゴルには引き続き大きな援助需要が存在することも事実であることから、これら援助を将来の発展に向けた総合的ビジョンの中で個々に正しく位置づけをし、有効活用することが経済の自立にとって極めて重要となっている。尚、新政権は野党時代に人民革命党政権が経済協力を有効活用していないと厳しく批判していただけに、制度面を含めた改善策の一環として省庁の統廃合を実施し、外国との経済協力において、有償資金協力の担当を大蔵省、それ以外の協力の担当を対外関係省としている。

2) 第6回モンゴル支援国会合の概要

平成9年10月7日日本邦にて開催された。概要以下のとおり（次回の第7回会合はウランバートルで開催予定）。

ア) モンゴルの安定化及び経済改革

モンゴル政府による大胆かつ野心的な改革努力と1997年の良好な経済成長率及びインフレ率の低下に示されるマクロ経済実績の改善を評価。更に経済改革努力と同時に、社会開発措置（雇用創出活動、零細金融及び職業訓練等）を通じて貧困と失業に取り組むモンゴル政府の自助努力を評価した。

イ) モンゴルにおける民間セクター主導の成長

民間投資を促進し、かつ、生産性の高い産業分野への外国の直接投資を導入するためにモンゴル政府が行っている努力を評価。また、長期的な成功のために重要な3つの点（商業銀行を発展させるための広範な金融改革、競争力のある企業セクターの育成、投資家の信用を高める透明かつ効果的な法的及び司法的枠組み）に注目し、中央銀行の監督機能を強化する最近の諸措置、90年代末までに大半の国有企業及び商業資本を売却するために新規に打ち出された民営化計画並びに現在行われている金融及び商業取引のための法的枠組みの抜本的改革を歓迎した（なお、我が国は民営化の基本方針については支持するが、日本のODAで協力した案件につき民営化を行う際には事前に協議が必要であるとの主張を行い、モンゴル側の同意を得た。）

ウ) 援助の優先順位及び援助の活用

援助を迅速かつ効率的に使用しようとするモンゴル政府の意志を評価するとともに、これらの努力を継続することを促した。また、健全な制度づくりのための技術協力の強化の重要性を確認した。引き続きドナーの支援を必要とする優先的な分野は金融及び企業セクターにおける構造改革への継続的支援、一層の貧困対策、並びに、基幹インフラへの投資である。モンゴル政府は民間事業、雇用創出及び行政能力向上に対する支援を要請し、ODAを動員することに加えて、民間の資金フローの導入を求めたが、ドナー諸国は投資促進を支援し、民間セクターとのパートナーシップを探求することを約した。各代表は、受益者による組織的な案件の監視と評価の重要性、また、計画策定段階でのドナー間の一層の調整の必要性を強調した。なお、今時合会では、1998年度分として期待されていた210百万米ドルを上回る約250百万米ドルの新規援助についての意思表示が行われた。

(3) 今後の留意点

1) 「市場経済化支援調査」との関係

外務省交付金の開発調査としては、JICA社会開発調査第一課担当の「市場経済化支援調査」の事前調査団が本年3月派遣される予定（本格調査期間は98年8月～2000年3月頃まで約1年半の予定）。開発戦略、公共投資計画及び具体的な経済改革プログラムの策定を支援し、モンゴル経済政策立案者の育成を目的とした開発調査を行う。現段階での調査内容案以下のとおり。

①開発戦略／公共投資プログラム作成支援

- ・ 長期開発構想
- ・ セクター別開発戦略

- ・公共投資プログラム
- ・ODAプロジェクト選定支援

②経済改革促進のための特定テーマに関する支援

- ・農村金融制度
- ・貿易金融制度
- ・統計システム改善
- ・その他

③組織強化

- ・C/Pに対する指導
- ・ワークショップ
- ・その他

- 2) 今次プロジェクト形成基礎調査において、「モ」側は本件開発調査の実施により既に我が国有償資金協力によるツーステップローンがコミットされるという誤解をしばしばしていた。その後、現地紙により、ツーステップローンの実施に関し新聞報道されるなど、我が方の援助スキームに関し、未だ誤解をしているおそれがあるので、次回事前調査時においては、双方誤解無きよう十分意志疎通する必要がある。
- 3) 今次調査では、政策・制度面等については、深く立ち回らないという方向で「モ」側と一致したが、今後社調サイドの開発調査と同時並行で調査を行うことになると思われるので、要すれば社調サイドの調査団と調査日程等を工夫するなどの対応に留意ありたい。
- 4) 輸入代替企業に対する協力のあり方に関しては、昨年の円借款政府調査団での議論にあったように、国内市場の大きさ等を十分に考慮した検討が必要である。

3 . 政策金融

(1) マクロ経済概況

・総論

1997年9月～11月に実施した世界銀行ミッションの報告、ならびに今回の調査の結果として、概して現在のモンゴル経済の状況は、マクロ経済指標で判断する限りにおいて、1990年以降の市場経済移行後では最も良好な状況になってきていると言える。大半のマクロ経済指標は、IMFのコンディショナリティをクリアしており、これを受けて世界銀行のツーステップローン実施のための経済環境は、ほぼ整ってきたと世界銀行も判断している。

但し、以前に比し急速に改善されてきているとはいえ現在のインフレ率は、一段と下げる努力が必要とされ、また異常に高い市場金利水準についても、今回の世銀のツーステップローンとの関係では歪められた市場金利に繋がるものとして、現在の金利水準に懸念を表明している。

・インフレ率

具体的には、インフレ率は年初から22.2%/年の水準が続いていたが、7月以降に下がり始め（7月0.5%down、8月7%down）、更に9月も引き続き下降している。結果として本年1月～11月ではインフレ率は14.3%にダウン(1996年度は53%)し、IMFが予想していた30%/年のインフレ率を遥かに下回る水準にある。引き続き政府はインフレの引き下げに自信を示し、98年も現状で推移するならば13～15%/年の水準達成が可能としている。

96年のインフレは補助金の対象としていた光熱費等の公共料金を自由化したために53%に跳ね上がったという特殊要因はあるものの、過去の100%以上のハイパーインフレーションに比べると、現在の水準は非常に良好に推移しているといえる。またインフレの先行指数とも言える為替レートも過去10ヶ月間、800TG/\$の水準で安定している。また金生産開始の貢献により、外貨準備高も増加傾向で、IMFの条件である外貨準備高65.1百万ドルに対し、98年8月末には81.58百万ドルの残高(11月末では1億ドル超)を維持している。

・インフレ対策

インフレ率が下がったのはモンゴル中央銀行のIMF指導による積極的な通貨引き締め政策に因るところが大きいですが、現在のところ高金利と信用枠の設定で通貨量を厳しくコントロールしていることが功を奏している。

・市場金利

しかしながらその反面、市場金利が異常なまでに高くなっており、月利3～9%（年率換算:50～195%）で高どまっている。しかも現在のモンゴルには金融セクターの未成熟から短期資金市場しか存在しないため、借り手の多くは資金回転の早い小売りの商売等、日銭を稼げる業種に限定され、長期の運転資金ならびに設備資金を要する製造業が長期資金を手当する事はほとんど不可能な状況にある。

また、銀行側に貸し渋りが生じる原因として、中央銀行からの厳しい信用枠設定に加えて、貸し付けに関する諸々の法制度、財務・会計制度の未発達が挙げられ、この結果、多くの銀行は企業に貸し付けるリスクよりは、安全でかつ4%/月の利回りが期待できる中央銀行発行の債券購入に投資している状況である。

・法律、会計制度の整備

モンゴルでは1991年以降の市場経済化を進める過程において、破産法（1991年）、会計法（1993年）、商法（1995年）、新銀行法（1996年）を次々と整備しているが未だ不十分であり、これについては世界銀行のBASAC (Banking and Enterprise Adjustment Credit)、BELTAC (Banking, Enterprise and Legal Technical Assistance Credit)プロジェクトによって別途整備が進められているが、成果は未だ期待されるレベルにはない。

(2) モンゴルの企業活動状況

・今回の出張中に農業産業省の紹介により5社の企業（カシミヤ縫製会社、子供用アパレル会社、カーベット会社、皮革加工会社、ゲル製造会社）を訪問したが、各社に共通する問題点としては：

- 1) 原料等を購入するための運転資金不足による稼働率低下
- 2) 輸出を目的とする会社では設備資金不足から生じる製品の国際競争力喪失
- 3) 計画経済下で割当生産を行っていた会社はコメコン体制崩壊によるマーケットの喪失

を挙げた。これは6月の出張時にヒアリングした内容（1997年8月：モンゴル国鉱工業プロジェクト選定確認調査報告書「政策金融」を参照）とも一致する。

・また経営者の中には、技術も設備も販売力も揃っており、原料手当のための運転資金さえ調達できれば、いつでも設備稼働率を100%の水準にまで引き上げることができる、と自信と悔しさを織り交ぜながら訴える人もいた。運転資金の問題で100%問

題が解決することはないにしても（生産、販売管理等の問題も散見される）、長期運転資金の不足ならびに短期資金の高金利は、かかるモンゴルの企業人の直面している大きな問題点の一つであることは紛れもない事実であろう。

(3) ツーステップローン進捗状況

上述のモンゴルの抱える金融面での問題、即ち中長期のファイナンス不足を解消するため世界銀行、ドイツ復興金融金庫（k f w）ならびに日本の海外経済協力基金(OECF）がツーステップローンプロジェクトの検討を始めている。

以下、各機関の検討しているプロジェクトの概要、進捗状況ならびに現在直面している問題点を記す。

1) ドイツ復興金融金庫(kfw)

・経緯

kfwは1995年9月に金融支援の一環として10百万DMのツーステップローン（加えて80万DMのテクニカルアシスタンスローン）を供与する覚え書に調印し、その後モンゴル国の政権交代後の混乱で事務手続きが遅れはしたが、本年7月に新政権と実施契約を結び、手続き的にはいつでも適当な案件がでてくれば資金交付できる状態にある（別添1参照）。

・スキーム

同プロジェクトはマルク借款を使ったツーステップローンを実施することにより輸出依存型の中小企業を育成することを目的とするもので、後述の世界銀行のツーステップローンとコンセプトは極めて類似したものである。スキームとしてはkfwがモンゴルの有力商業銀行であるTDB（Trade and Development Bank）ならびにITIB（Investment and Technology Innovation Bank）の両行をローンの受け皿として、一件のプロジェクトに対し原則50万DMを上限として両行のリスク負担を前提に、融資を行う財源を提供するものである。

但し、最終的なリスクは両行が責任を持つものの、プロジェクトの審査に当たっては一件毎にkfwの承認が必要とされ、実際にはkfwから委託されたコンサルタントのKPMG（後述）がその任にあたることになっている。

・融資条件

融資条件は全て外貨建てで固定金利。融資機関は8年（据え置き2年）以内と

する。最終金利（最終借入者向け）は、プロジェクトのリスクに応じて商業銀行の裁量の余地があるが、下記計算方法により最終金利は最高でも7.75%以下になる。

金利は3段階で異なった金利が生じる。

- ①kfw→モンゴル政府（中央銀行）： 0.75%（貸付期間40年、10年据え置き）
- ②モンゴル中央銀行→商業銀行：①+1%（手数料）（8年以内、2年据え置き）
- ③商業銀行→最終借入者：②+3%（強制積立）+3%以下（利益、管理費）（8年以内、2年据え置き）

強制的な3%金利は将来に、仮にかかるローンが不良債権化したときに資本金に転換(Debt Equity Conversion)する場合のコストを予め積み立てさせておくものである。

・進捗状況

現在の状況は、kfwはかかるローンに先駆けて、商業銀行2行の審査部門の機能強化を目的にテクニカルアシスタンスを独コンサルタント（KPMG）から受けることを義務づけており、1997年7月以降、2回に亘りTDB、ITIBともに研修を受けた。年明け1月にも再度、研修実施が予定されており、その後、具体的なプロジェクトの審査にはいる予定である。

・中央銀行ヒアリング

当該プロジェクトに関しモンゴル中央銀行からヒアリングしたが、ウネンバット総裁のコメントとしては：

- ア) モンゴル商業銀行がリスクを負う（最終的にはモンゴル政府が負う）にも関わらず、kfwが一件毎の承認をローンの条件としているため、資金交付までに時間がかかりすぎる（ドイツから出張ベースで手続きしていることも要因）、
- イ) 商業銀行の審査能力に問題があるとするならば、アドバイザーをモンゴルに滞在させるとか、別個に審査をするのではなく、商業銀行の審査機能を補完する形で一体として審査を行ってほしい、
- ウ) コンサルタント（KPMG）がモンゴルの金融事情に精通しておらず、

先進国との比較で諸々の審査面での問題点を提起しているため、場合によっては申請案件が全て却下される可能性がある、

ことをあげていた。

・モンゴル貿易開発銀行（TDB）ヒアリング

一方、受け皿になるTDBからもヒアリングしたが、アユール審査部長のコメントとして以下の点が挙げられた。

- ア) TDBには今までに90件以上の申し込みがありそのうち14件を絞ってkfwに承認申請を行っている（ITIBは6件を提出済み）。限度額50万DMとしてもkfwの10百万DMでは足りなく、毎日次々に融資申し込みがあるが今後の申し込み案件に対して、如何に対応していいのか分からない。
- イ) 一方、KPMGは申請済みのプロジェクトの審査をする以前に、2商業銀行の審査部を対象とした研修（契約で義務づけられている）を優先しており、未だ実際の案件審査は手つかずの状態である。また年明けのモンゴル滞在も2週間のみで、とても申請案件20件を審査出来るとは思えない。
- ウ) そもそもプロジェクトリスクはわれわれ商業銀行の責任になるわけだから、モンゴルの商業銀行の審査機能をもっと信頼してほしい。
- エ) プロジェクトの中には輸入代替プロジェクトもあるがこれも対象にしてほしい（kfwは輸出振興に寄与するものに限り厳格に運用）。また限度額50万DMに関してもそれ以上の融資額を希望するプロジェクトもあり、弾力的な運用を望む。

・過去のkfwツーステップローン実績

kfwは1992年に現在進められているプロジェクトとほぼ同じ融資条件で、また同じ商業銀行（TDB、ITIB）を受け皿にツーステップローンを実施している。但し融資スキームは現状のプロジェクトとは異なり、実際の貸付決定権は貿易・工業省（現在の農業産業省）が行い、当時、2商業銀行は審査体制が未整備だったこともあり、単なる資金交付の出納機関にすぎなかった。

結果的には、ドイツ大使館ヒアリングによると、融資資金がどこへ行ったのか分からなくなったり、また相当の焦げ付きも発生し回収不可能となっており、プロジェクトとしては失敗との評価であるが、その原因としてはスキーム自体にも以

下の欠点が指摘されており、今回のプロジェクトはこの反省にたったものとされる（尚、当該プロジェクトの詳細は1995年8月21日付、ユニコインターナショナルのOECDモンゴル国マクロ経済調査（修正案）を参照されたし。）。

- ア) 融資の審査権を貿易・工業省が持っているため実施機関の商業銀行に裁量権がないこと。
- イ) 融資を担当する商業銀行の報酬は1.5%のみで、大半のスプレッドは政府にはいる仕組みのため商業銀行にとってはメリットが少ない。またこの収益で政府は研修や外国人アドバイザー雇用に当てるとしているが実態は不明。
- ウ) kfwの資金は40年の長期に比し、民間企業への貸出は1～5年であるためリボルディングファンドの管理が必要となるが明確に定められていなかった。
- エ) ドイツは最終的にモンゴル政府からの返済を当てにして本件を実施したため、アドバイザーの派遣、TAの実施を全く行わず、運営を全てモンゴル側に任せきりにしていた。

2) 世界銀行

・経緯

世界銀行は現在、Financial Intermediation Development Credit (FIDC)プロジェクトを実施する準備を進めており、その目的は：

- ア) ツーステップローンを実施することによりモンゴル企業に中長期資金を供給すること、
- イ) モンゴル金融セクターを育成し金融市場を発展させること、

の両面としている。

従来、世銀はモンゴルに対してツーステップローンの実施については時期尚早との立場と取っていたが、以下の理由により本年7月よりその実施の準備に入った。

- ア) 96年12月の銀行法改正により中央銀行の監督権を強化したが、早速これを放漫経営を続けていたモンゴル最大の商業銀行であるピープルズ銀行、保険銀行に適用した実績が評価されたこと
- イ) 人材的にも市場経済移行直後に比べるとかなり審査能力等にもTA効果

- が浸透してきたことが評価されたこと
- ウ) 近年のマクロ経済指標の改善は著しく、規制緩和、自由化政策の面で IMF の優等生としての評価が高いこと

既に世銀は2回のミッションを派遣して予備審査は完了し、年明けの1月に本格調査を開始する。現在の予定では来年夏に本プロジェクトを理事会に提出し、承認後、資金交付は98年秋を予定に進められている。

・スキーム

同スキームはソフトローンであるIDA資金を使ったツーステップローンで、参画する商業銀行(Participating Financial Institutions:PFI)それぞれのリスクで民間会社に転貸する仕組みである。9百万ドルの中長期ファイナンスと1百万ドルのTAローン(Technical Assistance)の計10百万ドルのプロジェクトで、この資金の管理運営は新たに設立されるProject Implementatin Unit (PIU)が行う。(別添2参照)

PIUの役割は、FIDC全体の管理運営、能力あるPFIの選抜ならびに採算のとれる民間会社プロジェクトの採択のための監督指導、PFIが商業銀行としての能力向上に繋がるTA(テクニカルアシスタンス)の実施としている。但しPIUはいつさいのクレジットリスクは取らず、個々のプロジェクトの責任はPFIが負うとしている。

PIUは3名のPIU Committee(モンゴル中央銀行、モンゴル大蔵省、首相官邸)と1人のモンゴル人のDirector、ならびに3名の担当課長から成る。

・融資条件

金利は3段階で異なった金利が生じる(為替リスクは最終借入者が負う)

- ①世銀→モンゴル政府(中央銀行):通常のIDA金利(2~3%)
- ②モンゴル中央銀行→PFI:①+管理コスト+利益(但し国際水準レートより低めの範囲で設定)
- ③PFI→最終借入者(民間会社):国際水準レート(LIBOR)+ α (リスク分)

その他条件としては、上記①~③のすべての段階で外貨建てであり、しかも固定金利。外貨はPFIが最終借入者の要請で選択できるとしている。また金利についてはPFIはプロジェクトのリスクの程度によって金利水準に差をつけることが可能であるとしているが、仕上がり金利は国際水準レート(LIBOR)を勘案したものとなり、現状のモンゴルの金利水準(外貨建てインフレを除いたとしても20~30%/年)に比べると遥かに低利な水準となる。

このプロジェクトで大切なことは、信用力があり、貸付管理能力の優れたPFIを選び、そのPFIが最終借入者の持ち込むプロジェクトの採算性を分析、判断し、ローンの条件を交渉し資金交付することにある。そして最終的にはローン返済をしっかりと管理することである。そのためPIUのPFI選択に当たっては、各PFIのいろいろな財務指標、利益指標に加えて経営戦略、スタッフ能力等までチェックする仕組みになっている。

(3) モンゴルの商業銀行

・概況

現在、モンゴルでは14の商業銀行が業務を行っているが、今般の世銀ツーステップローンの参加銀行としての基準を全てクリアしている銀行は皆無である。14行の中で12行は重要指数をクリアできておらず、10行は十分な不良債権引き当てが出来ていない。14行平均の不良債権率は36%にもなる。規模も零細なものが多く、9行は資本金が1百万ドル以下で、結果として貸付金も一件あたり20万ドルを越えることが出来ない。但し、いくつかの銀行は致命的な問題点を抱えているわけではなく、以下の4行が比較的、健全な経営を行っていると言える。(別添3. モンゴル商業銀行一覧を参照)

1) Trade and Development Bank

融資額、総資産ともにモンゴル最大の商業銀行で、収益性、流動性にも問題はない。特に重要指標とされる自己資本比率と流動比率が基準をクリアしている点は評価され、クリアしていない指標も近い将来、クリアできるものと思われる。不良債権率も22%で平均よりも低い。一件あたり最大融資額も98.5万ドルまで可能でその点での問題ない。但し、既にkfwのツーステップローンに参加しており、この点、留意が必要とされる。

2) ITI Bank

財務比率に問題点はないが、昨年度末の決算では不良債権引当金の評価方法により多額の為替損を計上している。一部クリアしていない指標もあるが、大半の基準はクリアしている。但し不良債権率は41%で、しかも引当金も十分でない。実際にPFIへの参加を認めるならば、より詳細の分析評価が必要と世銀は評価している。TDB同様にkfwのツーステップローンに参画している。

3) ゴロムト銀行

小規模の銀行であるが財務指数では健全な数字を有している。但し、外国為替の面と、大口融資の面で基準をクリアしていない。一方、不良債権額は小さく、引き当ても十分に積んでいる。但し現在の規模では一件あたり17.4万ドルが融資上限でありこの点留意が必要。今後の収益次第でPFIに参画可能か否かが決まる。

4) Joint Industrial Bank

非常に零細な銀行であるが財務状況は健全でまた収益性も問題ない。自己資本比率も問題ないが、流動性で基準がクリア出来ていない。不良債権は30%を越えているが、引き当ては十分になされている。一件あたり最大融資額は21万ドルでゴロムト銀行よりは大きい、いずれにしても世銀のFICDプロジェクトの参画銀行としては規模が小さすぎる。

(5) その他 (備忘録として)

出張中に日本大使館、JICA事務所、農業産業省、大蔵省、ドイツ大使館、中央銀行、モンゴル貿易開発銀行、民間企業等を訪問したが、前述で既に報告した内容に加えて、現状のモンゴルを理解する上で参考になる点の要約は以下の通り。

- ・本年9月、人民革命党のバカバンディ大統領の就任により国会（社会民主連合）と再度ねじれ現象が生じた。これはモンゴル国民のバランス感覚の結果という評価をする人が多いが、与党の社会民主連合としては大統領で敗れたことに対して焦りが感じられ、現在進めているIMF主導の急速な経済改革の成果を早く求める態度が強くなっている。その意味でも経済の自由化の証としての外国資本投資、国際機関、ドナー国からの資金援助を実現することは国民へのアピールという面でも求める気持ちは強く、今回のミッションも将来のツーステップローンへの布石になるものとして強い関心が持たれている。（JICA所長談）
- ・企業活動の低迷は口を揃えたように原料調達等の運転資金不足を指摘するが、もっと根深いところに問題はある。それは生産管理、販売政策、財務管理、製造原単位管理等の基本的な問題まで含まれており、その意味で今回のプロジェクトの意図する、本格的な企業実態把握ならびに経営診断的な調査はまさに時宜を得たプロジェクトと評価している。従来の比較的、技術的な部分を重視した工場診断に加え、財務面を含む経営の根幹にまでふれる経営診断プロジェクトは、現在モ

ンゴルで精力的に進めている民営化の問題とも相まって、新たな試みとして非常に高い評価で受け入れられるであろう。(JICA所長談)

- ・家畜の個人所有が認められて以来、モンゴルの家畜数は増えており(現在:30万頭)あと5年で遊牧するための草の量とのバランスが崩れる懸念がある。この意味でも屠殺数を増やし、これを加工する食肉業や皮革産業を振興する必要がある。しかしながら資金不足から生産設備、操業に齟齬を来していることがモンゴル経済の問題点である。市場はロシアが隣国にあり、さほど心配していない(農業産業省局長談)
- ・現在、IMFの勧告に従い輸入関税をゼロの状態にしているため、輸入代替産業は中国に比し価格競争がない状態にある(人口200万人という小さな市場の問題もあるが)。また国营企業の多くの意識は未だ社会主義時代の感覚を引きずっており、少しずつ向上はしてきているものの、さらなる教育の必要性を感じる。その経営スタイルも華僑方式に近く、身内で経営を固めて資金の動きも明瞭で無い場合が多いため、外国資本との資本提携でも信頼をなくしている実例を多く耳にする(在モンゴル大使)。
- ・モンゴル側はかかる調査の必要性、重要性は頭でわかっているが身体で実際に感じ取るのは調査が終わった後に具体的成果が出てからになるであろう。これはモンゴルのみならず中央アジア等の市場体制移行国全般に共通することである。その意味でも周到にかかる調査の重要性を繰り返しモンゴル側に伝え、調査への協力を伸びかける必要がある(在モンゴル大使館二等書記官談)。
- ・今回の調査の過程で可能であれば、民営化後の会社の資本関係(所有関係)がどうなっているかも調べてほしい。たとえば民営化クーポン配給後に株主が引き続き分散しているか、あるいは集約しつつあるか、株主に対して配当は実施しているか、という点である(農業産業大臣談)。
- ・今回選んだ54社は資金不足で悩み、農業産業省に駆け込んできた200社から選んだ経緯がある。従ってこれ以外にも調査の対象となる有力な会社はまだいくつも存在しており、かかる企業も3月の予備調査の対象になるような配慮を今後してほしい(農業産業省局長談)。
- ・モンゴルの鉱工業生産高は、市場経済移行後(91~93年)に約20%落ち込んだ。以

後94年に若干(2.5%) 上昇、95年に6.3%上昇、96年に2.6%上昇、97年は3%の上昇を見込んでいるが、これは鉱業（銅、金）が貢献しているのもあって、加工工業部門は引き続き減少し続けている。その原因は最近実施した調査によると大半（61%）の企業は運転資金不足、高金利を原因に挙げており（他には、度重なる停電、マーケットの縮小等）、政府としてはかかる事態に鑑み、加工工業、特に輸出振興企業を中心に育成していく方針を持っている（大蔵省局長談）。

German Financial Cooperation with Mongolia
Financial Sector Development
Credit Program for Small and Medium Enterprises (SME)

Within the framework of German Financial Cooperation with Mongolia, a loan and financing agreement for a DM 10 Million credit programme was signed in September 1995. The overall objectives of the programme are to contribute to economic growth, export earnings, creation of employment and to the development of the financial sector in Mongolia.

To achieve these objectives, the programme provides long-term credit in foreign exchange to primarily export-oriented SME. Since access to long-term credit in Mongolia is virtually non-existent, this programme on the one hand enables SME to finance foreign exchange costs of investments and consequently boosts their production for export and their ability to obtain income in foreign exchange. On the other hand, the involved commercial banks are strengthened by giving them the means to build up a sound credit portfolio and by assisting them to upgrade their assessing and monitoring capabilities for long-term credits. The credit line is carried out by commercial banks under the supervision of the Bank of Mongolia, all of which will receive technical assistance to upgrade their capability and to ensure an effective handling of the credit line.

Requests for credits of an amount up to DM 500.000 (in exceptional cases higher) can be submitted at the involved commercial banks. At present, the Trade and Development Bank and ITI-Bank are competing for the means out of a disposition fund, supervised by the Bank of Mongolia. A third commercial bank will be selected during the course of the programme. The involved commercial banks are fully independent in assessing, extending and monitoring the credits to the SME and are at the same time fully responsible towards the Bank of Mongolia for the recovery of these credits. Sub-credits are extended to qualified enterprises at fixed interest rates (in line with rates for German export credits) and, depending on the economic lifetime of the investment, for up to 8 years, with a grace period of up to two years.

To finance its operations, the Bank of Mongolia can withhold a fee of 1% of the loan amount. The commercial banks may charge up to 3% to cover appraisal and handling costs of the credit. In addition, another 3% can be charged to form an obligatory reserve that shall be converted into equity capital after the due servicing of the loan.

As preparatory measure, the consultant (KPMG Frankfurt, Mr. Embs, Phone +49 - 69 - 9587 - 2675 Fax +49 - 69 - 9587 - 2669) has started in cooperation with the commercial banks to evaluate credit proposals and procedures in August 1997. Besides the amount of DM 600.000, which has been allocated towards these measures, further DM 800.000 have been granted for bank auditing. For accompanying training measures still to be identified, additional funds might be provided.

Diagram 1: Structure of FIDC

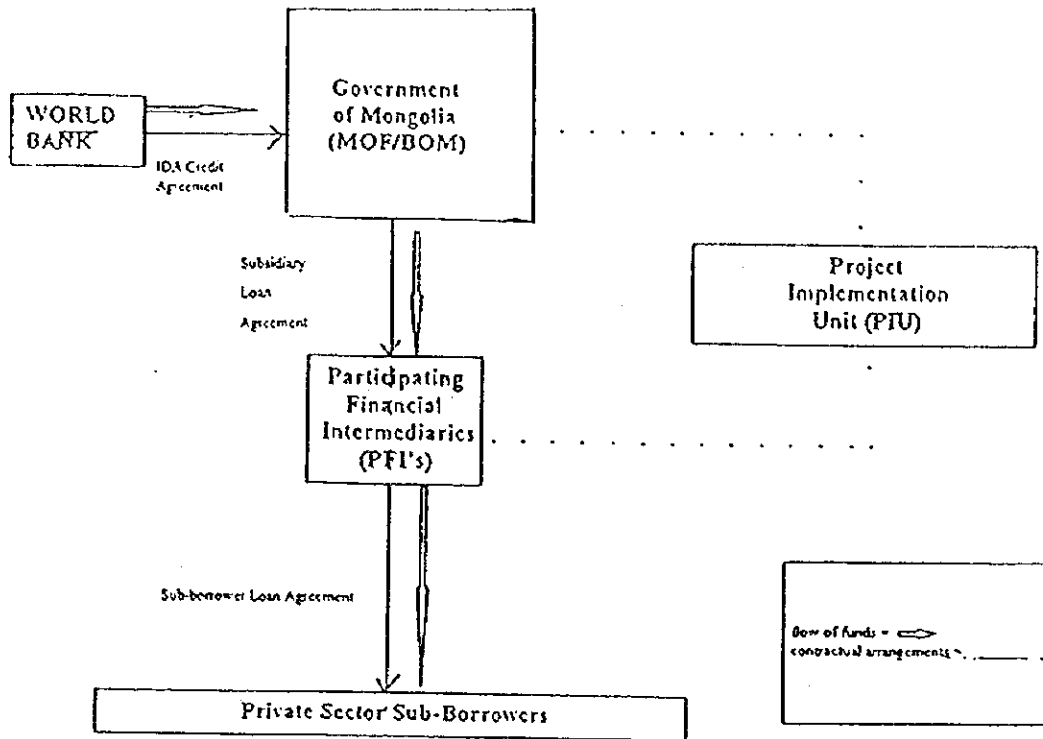
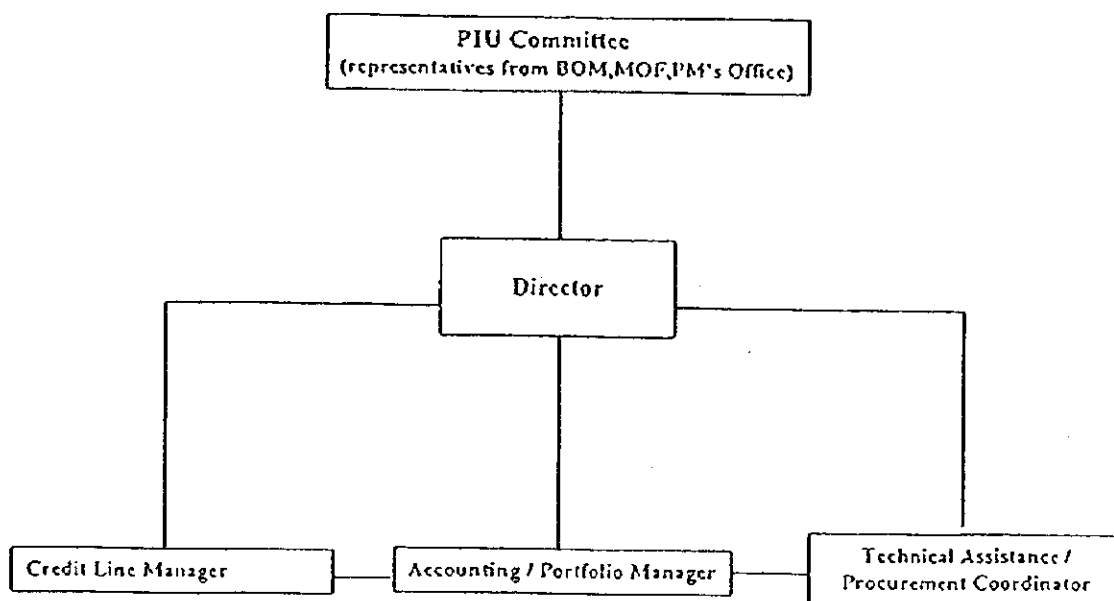


Diagram 2: Structure of the Project Implementation Unit



Mongolian Bank Financial Information and Statistics

As of 31 July 1997

	Financial Statements (Tug mill.)				Prudential Ratio Compliance				Loan Quality		
	Total Assets	Total Loans	Total Capital	Maximum Permitted Loan	Profit (Loss) 1/97-7/97	Capital Adequacy (>10%)	Liquidity (>18%)	Forex (<20%)	Largest Loan (<20%)	Reserve Excess/Deficit (Tug Mill)	Non-Performing Loans % of Total Loans
Trade and Development Bank	49,492	13,158	3,913	783	674	12.4%	37.6%	108.3%	70.0%	0.0	21.8%
ITI Bank	35,192	15,442	3,658	732	(316)	12.4%	37.3%	-13.1%	23.0%	(502.0)	41.3%
Savings Bank	26,809	170	795	159	334	4.0%	27.5%	47.6%	N.A.	(0.1)	0.0%
Reconstruction Bank	25,045	6,915	3,749	750	1,893	18.3%	29.3%	-93.9%	15.0%	(33.6)	27.7%
Agricultural Bank	9,215	4,885	(2,300)	N.A.	(3,262)	-52.5%	14.8%	N.A.	N.A.	371.6	59.8%
Golomt Bank	6,962	2,267	691	138	232	19.1%	60.4%	-90.8%	49.0%	0.0	2.6%
Export-Import Bank	4,138	3,419	427	85	(376)	2.8%	20.8%	863.6%	278.0%	(306.1)	24.4%
Mongol Business Bank	2,034	1,757	466	93	(164)	15.4%	-1.6%	-29.5%	21.0%	(175.0)	54.2%
Joint Industrial Bank	1,950	1,376	836	167	90	44.6%	14.3%	N.A.	12.0%	(0.3)	30.3%
Mongol Post Giro Bank	1,532	1,217	557	111	(248)	31.4%	51.6%	251.2%	69.0%	(280.1)	35.1%
MM Invest Bank	843	761	833	167	45	95.7%	N.A.	34.1%	55.0%	0.7	0.0%
Bayanbogd Bank	693	268	411	82	3	92.1%	187.4%	N.A.	6.0%	(0.4)	12.0%
Mercury Bank	617	434	48	10	393	-16.4%	-32.7%	N.A.	99.0%	(6.1)	73.7%
Transport Development Bank	548	258	415	83	(17)	112.6%	416.3%	-1.8%	19.0%	(26.1)	77.4%
Totals	165,070	52,327	14,499		(719)						

Notes:

1. Profit (loss) is adjusted by the amount of the loan loss reserve deficit, if any.
2. Forex ratio represents the long (+) or short (-) position against the Tug as a percentage of capital.
3. Loan loss reserve excess/deficit is measured against loan classifications done by BOM Bank Supervisors.
4. The maximum permitted loan to any one borrower is 20% of total capital.
5. Figures taken from various Bank of Mongolia reports.

Handwritten signature/initials

署名済ミニッツ

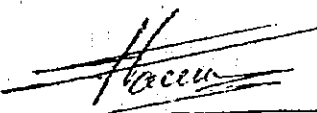
Minutes of Meetings
on
the Project Formulation Study
for
the Promotion of SMEs in Mongolia

The project formulation study team (the Team) organized by the Japan International Cooperation Agency (JICA) and headed by Mr. Hiroshi KATO visited Mongolia from December 15 to 19 for the purpose of discussing the scope and the contents of the proposed Study for the promotion of SMEs in Mongolia (the Study).

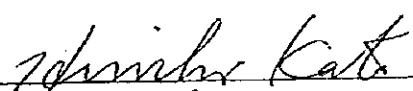
During the Team's stay in Mongolia, a series of meetings were held between the Team and the Mongolian authorities concerned (The list of the attendants is shown in the Appendix 1.). The results of discussions are summarized as follows:

1. The Team explained its idea on the concept of the Study as shown in the Appendix 2. The Mongolian side fully understood it and both sides agreed that it would be more appropriate to design the Study in such a way that it would benefit the private sector directly. Thus, the Study will be basically company-oriented and will not cover political or institutional matters in depth in spite of the original Terms of Reference submitted to the Japanese Government, in which formulation of a comprehensive master plan on industrial development was requested.
2. The Mongolian side proposed that the Study would cover both export-oriented and small & medium sized enterprises. After discussion, both sides agreed that the subject enterprises of the Study should be finalized at a later stage.
3. The Mongolian side promised to distribute the preliminary questionnaire prepared by the Team to selected Mongolian companies. Completed questionnaire will be submitted to JICA Mongolia Office by the end of January 1998.
4. The Mongolian side assured that adequate counterpart personnel, composed mainly of staff members of the Ministry of Agriculture and Industry, would be assigned to the Study for the purpose of supporting the consultant team dispatched by JICA during the whole period of the Study.
5. Both sides confirmed that final decision on the appropriateness of the implementation of the Study would be made by the Japanese relevant authorities after the Team's return to Japan.

ULAANBAATAR, DECEMBER 18, 1997



NYAMAAGIIN BATAA
DIRECTOR GENERAL,
STRATEGY PLANNING,
UNIFIED POLICY DEPARTMENT
MINISTRY OF AGRICULTURE
AND INDUSTRY
MONGOLIA



HIROSHI KATO
LEADER,
PROJECT FORMULATION
STUDY TEAM,
JAPAN INTERNATIONAL
COOPERATION AGENCY (JICA)

The list of the attendants

Mongolian sideMinistry of Agriculture and Industry

L. Nyamsambuu	Minister
Nyamaagiin Bataa	Chairman, Strategic Planning, Unified Policy Department
Shagdaryn Enkhbayar	Chairman, Information Monitoring, Valuation Department
Ivrai Hanimhan	Deputy Chairman, Sectoral Policy Regulation Department
Alexander Dorjpalam	Head, Industry and Trade Division
Tundeviin Lhagva	Senior Officer of Foreign Affairs, Irrigation and Water Supply, Strategic Planning, Unified Policy Department
Choimpogiin Puntsagsuren	Officer of Policy Regulation Department

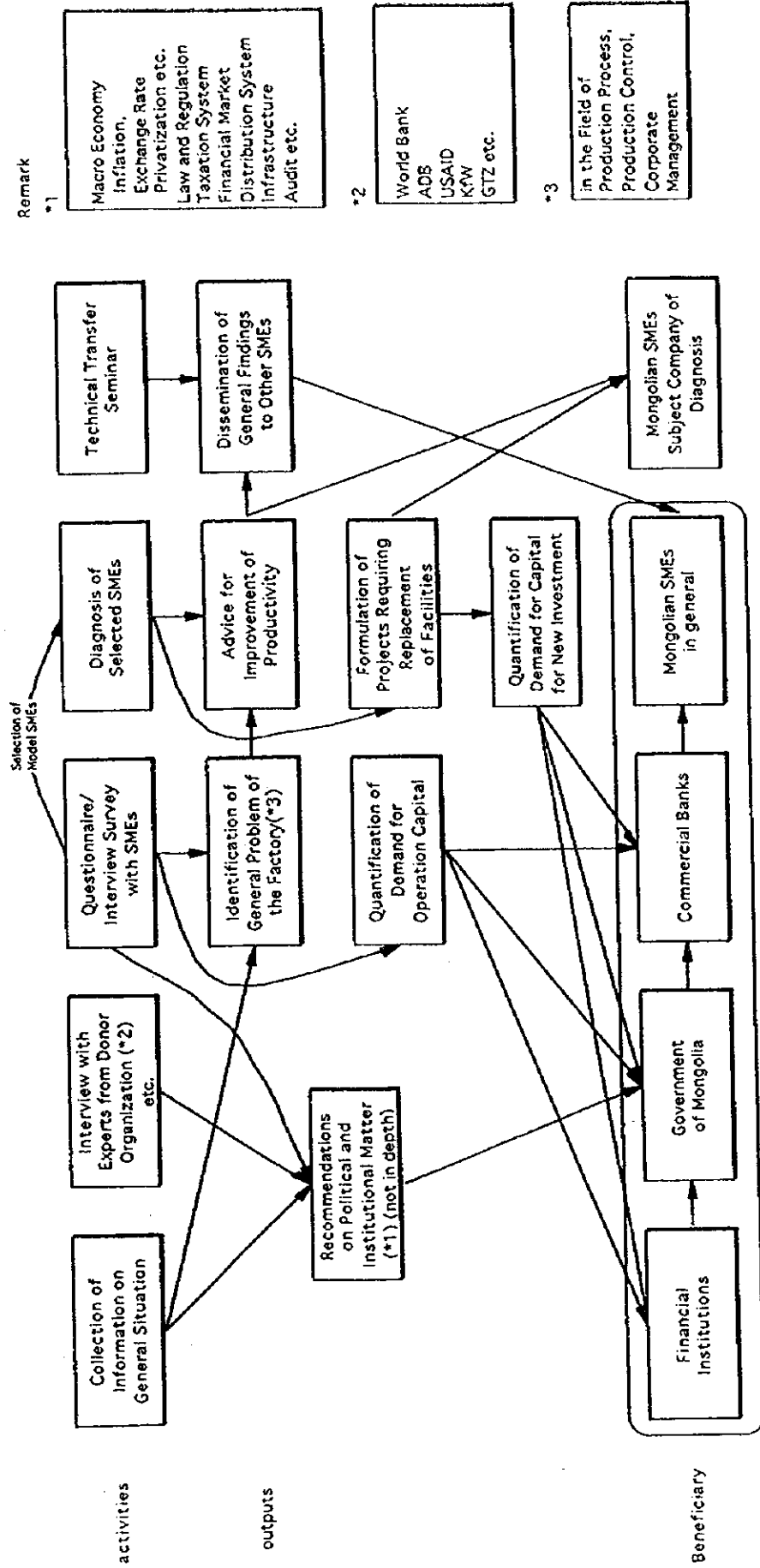
Ministry of Finance

Dashzegve Chimeddagva	Head, Economic Policy department
Donkhimyn Bayasgalan	Chief, Restructuring and Property Division
J. Batt sengel	Loan Officer, Treasury Department
Baatarkhuu Gerelmaa	Officer, Foreign Relation Division
Soyolmaa	Officer, Investment Division

Japanese Side

Kato Hiroshi	Leader
Soeya Minoru	Technical Cooperation Policy
Yamasaki Zenya	Finance
Yamada Minoru	Study Planning
KUSAKA Hiroshi	JICA Expert
MIZUGUCHI Toshio	JICA Expert
NISHIHATA Norio	JICA Expert
EGAWA Keizo	Assistant Resident Representative, JICA Mongolia Office
SHIROMIZU Tsuyoshi	Assistant Resident Representative JICA Mongolia Office

Concept of the Study on the Promotion of SMEs in Mongolia



JICA