

モンゴル国  
工業開発計画予備調査  
報告書

1998年5月

JICA LIBRARY



1145033(5)

国際協力事業団  
鉱工業開発調査部

5077  
RARY

鉱調計
JR
98-147







1145033 (5)

モンゴル国  
工業開発計画予備調査  
報告書

1998年5月

国際協力事業団  
鉱工業開発調査部



# 目次

## 1. 帰国報告会資料

調査の概要	1
(1) 要請の背景と本調査団派遣に至る経緯	1
(2) 調査の目的	1
(3) 調査団構成	2
(4) 調査日程	2
(5) 主要面談者	3
調査結果概要	3
(1) S/W協議	3
(2) 企業の子備調査	4
(3) 診断結果	4
(4) ツーステップローンについて	6
本格調査の内容	6
(1) 調査の目的	6
(2) 調査の予定	6
(3) 調査の範囲及び内容	7
(4) 現地調査について	7
(5) 本格調査のアウトプット	7
(6) 企業診断	8
SCOPE OF WORK	9
MINUTES OF MEETING	15

## 2. 金融セクター調査結果報告

(1) マクロ経済全般	23
(2) モンゴルに対するツーステップローン	23
(3) 金融セクター	25
(4) 援助機関の技術協力状況	27
(5) 世銀のテクニカルアシスタンス	28

## 3. 企業調査結果報告

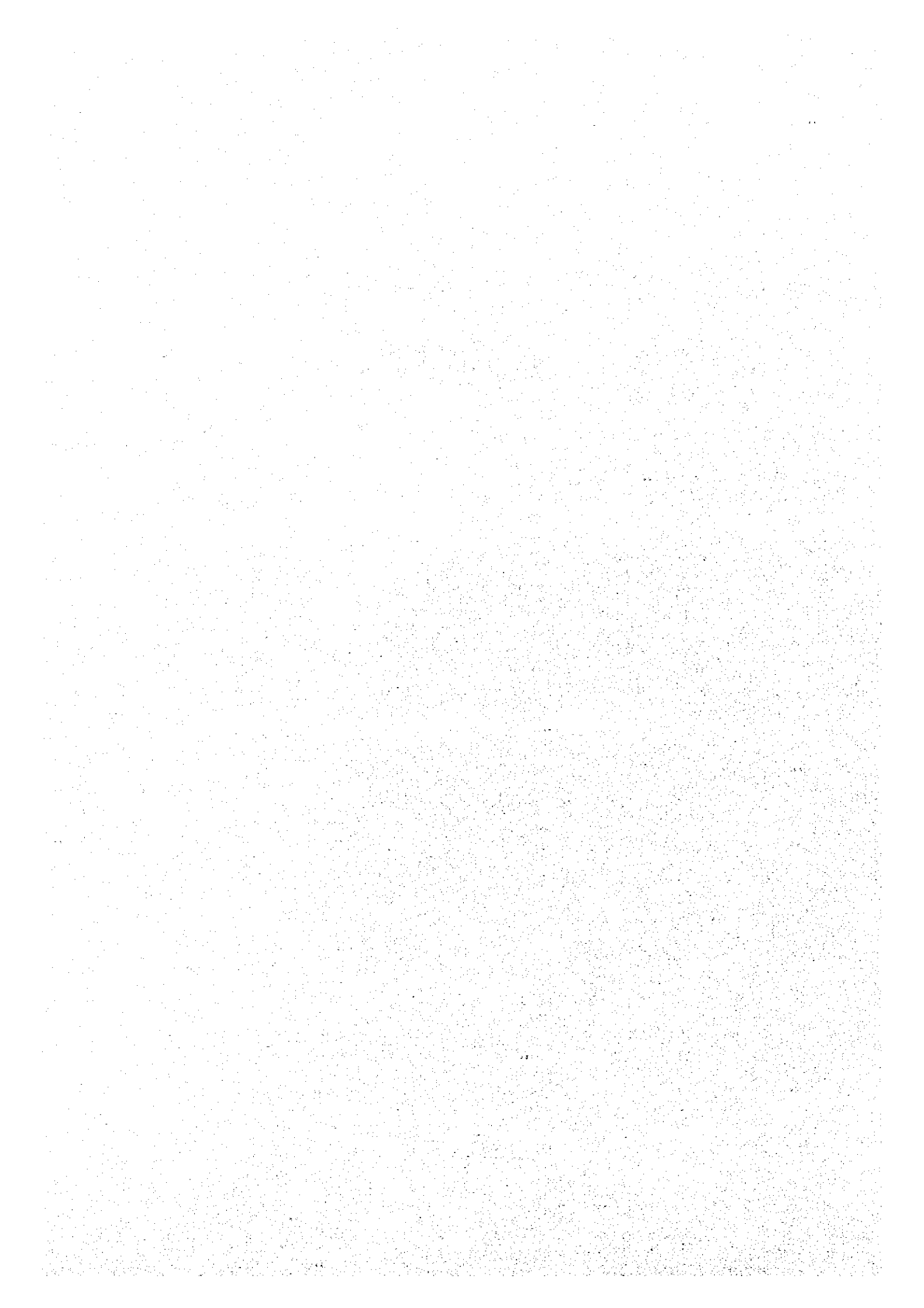
### モンゴル国工業開発子備調査結果のとりまとめ

(1) 調査方法	31
(2) 評価項目	31

(3) 調査結果	32
(4) 本格調査の留意事項	34
(5) 企業アンケート調査票	37
(6) 英文報告	46



## 1. 帰国報告会資料



## ■ 1 調査の概要

### (1) 要請の背景と本調査団派遣に至る経緯

- モンゴルにおいては、一昨年6月に政権交代があり、70年間に亘って維持されてきた社会主義体制と訣別した後、市場経済化、工業開発を積極的に推進する方針が進められている。しかし、企業の経営能力の欠如、慢性的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未だに脆弱であり、また産業を育成するためのマクロ環境も未整備である。
- かかる背景から、モンゴル政府は、わが国に対し、(1) 工業開発のための環境整備のためのMPの策定、(2) 産業の育成を支援するための企業経営面、財務管理に関する助言、及び(3) 特定の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してきた。
- これを受け、事業団は、昨年6月及び12月にモンゴルに調査団を派遣し、同国の経済状況を把握するとともにIMF、世銀やドイツKfWなどの援助機関の援助動向を調査し、そのうえで、適切な調査の枠組みについてモンゴル政府との間で協議を行った。その結果、モンゴルの優良企業(潜在的優良企業を含む)の企業診断を通じて、それら企業の競争力強化のための提言を行い、また併せて、可能な範囲で、産業振興のためにモンゴル政府がとるべき政策についても提言を行うことを主目的として調査を実施することが適切である、との合意に至った。また、その際、世銀等の援助機関が進めている援助との相互補完性にも考慮し、それら援助機関によるソーステックローンを側面から支援するために、モンゴル企業における資金需要の調査を併せて行うことが望ましいとの点についても合意された。

### (2) 調査の目的

- 企業の実態調査と、本格調査における調査対象企業の同定
  - ・質問票を既に配布済みの企業(50社程度)を訪問調査し、モンゴル企業の実態把握を行う。生産・経営管理全般について調査し、モンゴル企業が抱えている一般的傾向、共通の問題点を把握する。
  - ・今回の予備調査ではまた、本格調査にて詳細な調査の対象とするにふさわしい優良企業群選定のための情報収集も併せて行い、可能であれば、現地で対象企業(又はその候補)を確定することとする。
- モンゴルにおける産業・経済・産業政策の動向、及び他ドナーの動き等を把握
  - ・前回のプロ形調査時以降の動きについて、適宜確認を行い、補足の情報収集を行う。
- S/Wの内容協議・締結
  - ・上記の情報を収集したうえで、本格調査の具体的項目・内容に関して合意の形成を行い、S/Wを締結する。また、細目についてはミニッツに記録する。
- その他、情報収集
  - ・業務指示書を作成するための情報収集を行う。

### (3) 調査団構成

- |   |        |                      |
|---|--------|----------------------|
| 1 | 団長・総括  | 加藤宏 (JICA工調課長)       |
| 2 | 技術協力行政 | 有川賢一 (通産省通商政策局資金協力室) |
| 3 | 開発金融   | 山崎善也 (日本開発銀行)        |
| 4 | 工業開発計画 | 三木常靖 (JICA国際協力専門員)   |
| 5 | 工業開発1  | 北郷辰夫 (国際開発アソシエイツ)    |
| 6 | 工業開発2  | 山川博章 (国際開発アソシエイツ)    |
| 7 | 調査計画   | 谷川隆 (JICA工調課)        |

### (4) 調査日程

#### ●コンサルタント団員

(企業の実態調査と枠組みに関する予備的協議のため、先に現地入り。)

- |          |                    |
|----------|--------------------|
| 2月28日(土) | 移動(成田→ウランバートル)     |
| 3月2日(月)  | 工場視察～3月22日         |
| 3月23日(日) | 官団員と合流、以降同スケジュール   |
| 3月27日(金) | 移動(ウランバートル→ソウル→成田) |

#### ●官団員(三木専門員)

- |         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| 3月1日(日) | 移動(成田→北京)                            |
| 2日(月)   | 移動(北京→ウランバートル)<br>JICAモンゴル事務所にて打ち合わせ |
| 3日(火)   | 午前:日本大使館表敬、農工業省<br>午後:企業調査、～22日      |
| 23日(月)  | 官団員に合流                               |
| 25日(水)  | 移動(ウランバートル→北京<br>北京→成田)              |

#### ●官団員

- |          |   |
|----------|---|
| 3月22日(日) | 移動(成田→北京)                                       |
| 3月23日(月) | 移動(北京→ウランバートル)<br>JICAモンゴル事務所打ち合わせ<br>日本大使館表敬訪問 |
| 3月24日(火) | S/W協議   |
| 3月25日(水) | 同上  |
| 3月26日(木) | 同上  |
| 3月27日(金) | S/W署名   |
| 3月28日(土) | 移動(ウランバートル→北京→成田)                               |

## (5) 主要面談者

### <Ministry of Agriculture and Industry>

Nyamaagiin Bataa	Chairman, Strategic Planning Unified Policy Department
Shagdaryn Enkhbayar	Chairman, Information Monitoring and Evaluation Department
Ivrai Hanimhan	Deputy chairman, Sectoral Policy Regulation Department
B. Bayasgalan	Deputy chairman, Information Monitoring and Evaluation Department
B. Chimedtseren	Head, Industry and Trade Division
D. Surendagva	Head, Information Monitoring and Evaluation Department
Kh. Sarantsetseg	Senior, Information Monitoring and Evaluation Department
G. Daveadorj	Senior Officer, Sectoral Policy Regulation Department
Ts. Enkh-Amgalan	Officer of Foreign Affairs, Strategic Planning, Unified Policy Department
Hiroshi Kusaka	Advisor, Department of Strategic Planning and Overall Policy Development (JICA)

### <Ministry of Finance>

Chuluunkhuu Enkhbat	Chief of Division, Financial Sectorial Policy Division
Hiroshi Ueno	JICA Economic Advisor

### <Ministry of External Relations>

Togtoohuu Bolormaa	Officer, Asia and America Department
--------------------	--------------------------------------

## ■ 2 調査結果概要

### (1) S/W協議

本格調査の枠組みについては、調査団の当初方針の通り合意し、3月27日に農産省と調査団加藤との間でS/Wの署名を行った。S/Wの文言については、微細な変更がなされたのみであり、当初日本側案からの実質的な変更はない。

また、調査の具体的な進め方についても合意に達し、それら合意事項を、協議議事録に取りまとめた。

主な協議事項は下記の通りである。

- 本調査がOECDによる2ステップローンに直接に結びつくものでないことを確認した。
- 農産省では中小企業育成政策を作成し、政府に提出し、1カ月以内に閣議で承認されて、発表される予定。これを受け、JICA調査も、そのような政府の産業政策を肉

付けするような形で実施することを双方確認した。

- 本格調査が環境への影響についても考慮に入れるよう先方から要請があり、これを受け入れた。
- ウランバートルだけでなく、地方都市についても調査範囲に入れるよう要請があり、当方はこれを受け入れることとした（ただし、実際に調査する地方企業の数多くない）。なお、各企業からの自薦や、有力者からの推薦があり、ウランバートルだけに限ることは、モンゴル側の内部事情に照らして困難な趣。
- 調査の成果を発表するセミナーをモンゴルだけでなく東京にて開催してもらいたいとの示唆があった。今後検討を要する。また、調査用機材（パソコン等）についてもJICA側からの提供を要請され、JICA側が基本的には手当する旨応答した。
- レポートをモンゴル語にて提供してほしいとの要請が出された。調査報告書が広く読まれるという観点からは基本的には望ましいと思われ、これについても前向きに対応する。

## (2) 企業の予備調査

モンゴル側より提出のあった企業リスト中58社を訪問調査行い、3段階（○、△、×）にて評価を行った。結果、○；23社、△；24社、×；9社、保留2社に分類され、本格調査では○並びに△である47社、バター局長より追加のあった2社を合わせ49社について詳細診断する。業種的には、皮なめし、皮縫製、羊毛、カシミヤ、ニットが中心となった。

調査は当初、地域的にはウランバートルのみを想定していたが、3つの地方としについても回る事となった。

調査では企業向けのアンケートを実施、資金不足の動向を中心にヒアリングを行い、合わせて財務諸表についても提出を依頼した。

予備調査の結果の詳細については、コンサルタントより報告を受ける予定。

## (3) 診断結果

### 1) 市場の特徴

- ①原料調達加工消費に至る物流システムが構築されていない。このため生産者の多くは直売方式である一方、小売業者は生産者と直接交渉して仕入れる方法で行っている。したがって1回あたりの取引量は小さく、コスト高の要因ともなっている。物流情報が欠如している。
- ②生産物資のほとんどが輸入に依存している。果実、水、野菜が近隣諸国から輸入されている。こうした中でビン・紙等の大量の包装容器が国外から流入しているが、これらのリサイクル産業が見あたらない。
- ③人・ものともに移動の主流は自動車に依存している。自動車の非生産国であるモンゴル国では近年中古車の輸入を抑制するため、年式の古い車輛は税率を強化するシステムを採用している。理由として、当国では自動車の整備能力が極端に不足している可能性が

ある。

## 2) 企業財務の特徴

### ①旧国営企業

旧国営企業の多額の借入金を抱えており、その返済方法については企業自身の検討課題になっていない。むしろ当面の運転資金の調達と事業再開が優先課題となっている。

### ②92年以降の中小企業

財務体質は消して良いというわけではないが、市場を見ながら多品種少量生産を行っている。いわば、小回りの効く経営を行っているといえる。企業資料で見る限り長期資金はなく、短期資金を有効利用している。

## 3) 業種別所見

### ①皮革

- ・原料の調達難から操業中止の企業が多い。
- ・品質面で中国製に劣る
- ・総じて設備が劣化している
- ・リストラが必要

### ②木工

- ・市場が小さいため個別生産を行っている。(受注生産)
- ・デザイン開発が確立されていない
- ・生産技術、特に工具の開発に劣っている

### ③繊維

- ・韓国、中国からの賃加工主体である(アメリカのクォーター利用)  
発注国からの技術指導により生産性は高い

### ④食肉

- ・皮革と並んで当国の有望業種である。旧コメコン諸国の指導により各種製品が作られ有望輸出品としてロシア等にも出荷されている。

### ⑤その他

- ・物資の多くを輸入に依存している当国にとって資源の再利用化は必須課題である。次の事業について検討すべきであろう。

\*廃油の再生事業(自動車等からの出る油)

\*ガラス再生事業(振るビン等の回収と溶解再利用)

\*アルミ缶(回収と溶解・再利用)

#### (4) ツーステップローンについて

本調査の目的の1つとして、世銀、OECDの2ステップローンを念頭に置いた資金需要の把握を行った。モンゴルにてOECD種田課長と面会する機会を得た。同課長の説明によるOECDのスケジュールは次のとおり。

- スケジュール；本年秋口に審査を完了  
2月の援助国会議において発表する  
早ければ6月に資金交付
- 2ステップローンに先立ち、JICAにおいて資金需要の把握、企業調査を実施することは意義がある。

また、世銀に協力している上野専門家からは、ツーステップローンが実施されることを想定して、2名の専門家派遣を実現したいとの要望があった（1名は企業調査を担当し、もう1名は金融調査を担当する）。この専門家派遣は、ツーステップローンと離れても意義のあることであると考えられるので、今後、派遣事業部にも働きかけることとしたい。

### ■ 3 本格調査の内容（案）

#### (1) 調査の目的

企業診断を通じてモンゴル企業が抱える問題点を把握し、競争力強化のための具体的処方箋を作成するが、調査の際に環境問題も視野に入れる。また、世銀等の援助機関に対する情報提供の一環としてモンゴル企業の資金需要動向（設備資金、運転資金）についても調査を行い、モンゴル政府の了解のもとに完成した報告書を世銀等の援助機関にも提供する。

企業診断は、世銀等による融資の可能性を考慮し、財務面の診断に力点を置く。企業診断を通じて得られたデータを基に、モンゴル政府による中小企業育成政策の参考となる政策提言を取りまとめる。

診断対象企業（49社）の内訳は下記の通りであり、モンゴル固有の産業構造を反映し、主に皮なめし・皮縫製、羊毛・カシミア・ニットが中心となっているが、その他幅広い業種より選択されている。

#### <診断対象企業>

(皮なめし・皮縫製17社) (カシミア5社) (縫製5社) (製粉4社) (食肉3社)  
(木工2社)

各1社 (カーペット、薬品、食物、パン、乳製品、発電器、シャンプー、木工、トイレトペーパー、トラクター、プラスチック製品、印刷、アルコール)

#### (2) 調査の予定

今回、モンゴル側との合意が形成されたことを受け、今後、次のようなスケジュールで、調



査を実施する予定。

- 10年4月～6月上旬：コンサルタント選定手続き
- 10年6月中旬～6月下旬：コンサルタントの国内準備作業
- 10年6月下旬～8月下旬：第一次現地調査（約2カ月）
- 10年9月下旬～11月中旬：第二次現地調査（約1カ月半～2カ月）
- 10年12月：ドラフト・ファイナル・レポート説明ミッション（約2週間）
- 11年1月：ファイナル・レポート提出。

### （3） 調査の範囲及び内容

#### ●調査対象地域

モンゴル全域

#### ●調査内容

- ア 経済・産業状況等のレビュー
- イ 現在の中小企業育成政策、育成組織・制度のレビュー
- ウ モンゴル企業の概要調査・企業訪問調査
- エ モデル企業に対する詳細企業診断
- オ モンゴル企業の資金需要動向の調査並びに企業の資金調達に関する関連事項調査
- カ 中小企業育成政策のための政策提言の作成
- キ 他の援助機関の動向調査

### （4） 現地調査について

第一次現地調査では、今回の予備調査にて選定された49社について1社3日程度を目安に企業診断を行う。皮なめし・皮縫製産業及び羊毛・カシミア産業についてはセクターごとの共通問題点も把握し、産業政策的な提言を行う。企業診断に平行して各企業の資金需要を見積もる。また、現場において技術移転の指導を可能な限り行うとともに、ツーステップローンを念頭においた各企業の財務管理改善の指導も行う。

第二次現地調査では、モデル企業を49社の内から選定し、詳細な企業診断を行う。モデル企業は、皮・なめしより1社、羊毛・カシミアより1社、その他の業種より1社の合計3社につき3週間ほどの診断を行うことを想定している（ただし、モデル企業の選定案については、モンゴル側とは協議しておらず、今後調査の過程で調整していくこととなる。）。また、モデル企業以外についても時間の許す範囲で再訪し、診断を継続することを検討する。

第三次現地調査では、ファイナルレポートの説明を行い、セミナーを開催する。セミナーは政府関係者向けのもの、企業経営者向けのを2回行う予定とする。

### （5） 本調査のアウトプット

上記の調査によりファイナルレポートの内容は、

- ①各企業の資金需要量の把握（可能であればモンゴル国内における金融／銀行情勢の調査結果についても盛り込む）、

- ②各企業の企業診断結果（財務面の分析も含む）、並びに競争力強化のための処方箋（財務管理改善も含む）、
- ③皮なめし・皮縫製、羊毛・カシミアセクターに対する政策提言、
- ④中小企業育成にかかる政策提言  
等となる。

#### （6）企業診断

上記のスケジュールの通り、本格調査では3回にわたる現地調査を行うことを想定する。調査団の構成としては、皮なめし・皮縫製産業と羊毛・カシミア産業が主要セクターであると位置づけ、下記のように要員計画を予定している（なお、下記の団員のうち、7から10までの4名で、皮革及びカシミア以外のセクターを担当する。）。

- 1、団長、総括
- 2、金融
- 3、企業経営（皮なめし・皮縫製）
- 4、生産技術（皮なめし・皮縫製）
- 5、企業経営（羊毛・カシミア）
- 6、生産技術（羊毛・カシミア）
- 7、企業経営（その他）
- 8、企業経営（その他）
- 9、企業経営（その他）
- 10、企業経営（その他）

SCOPE OF WORK  
FOR

THE STUDY ON THE PROMOTION OF  
THE INDUSTRIAL SECTOR IN MONGOLIA

AGREED UPON BETWEEN

THE MINISTRY OF AGRICULTURE AND INDUSTRY,  
MONGOLIA


AND

THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

ULAANBAATAR, MARCH 27, 1998



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



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

## 1 INTRODUCTION

In response to a request of Government of Mongolia (hereinafter referred to as "the GOM"), the Government of Japan decided to conduct the study on the promotion of the industrial sector in Mongolia (hereinafter referred to as "the Study") in accordance with the the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of the Government of Japan, will undertake the Study in close cooperation with the authorities concerned of the GOM.

The present document sets forth the scope of work for the Study.

## 2 OBJECTIVE OF STUDY

The objective of the Study is to formulate a set of recommendations for promotion of the industrial sector in Mongolia. The recommendations will include:

- 1) Specific and practical measures to be taken by individual companies for the improvement of their market-competitiveness, in terms of production technology, production management, and corporate management; and
- 2) Policy measures to be taken by the GOM for the improvement of the business environment surrounding the Mongolian industrial sector.

It is also expected that the Study will compile information on the financial requirements of the selected Mongolian companies (both for capital investment and for operation), to facilitate existing and potential financial support programs to the industrial sector that are implemented or planned by the GOM and other financial institutions.

## 3 SCOPE OF THE STUDY

- 1 Review of the background of the study and national policy
  - 1-1 Macro economy
  - 1-2 Social environment
  - 1-3 Industrial production
  - 1-4 National development plan

in accordance with the attached tentative work schedule.

- Ten (10) copies of the Inception Report
- Ten (10) copies of the Progress Report 1
- Fifteen (15) copies of the Interim Report
- Ten (10) copies of the Progress Report 2
- Twenty (20) copies of the Draft Final Report
- Thirty (30) copies of the Final Report

## 6 UNDERTAKINGS BY THE GOVERNMENT OF MONGOLIA

- 1 To facilitate smooth conduct of the Study, the GOM shall take the necessary measures:
  - 1-1 To secure the safety of the Japanese Study Team (hereinafter referred to as "the Team").
  - 1-2 To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Mongolia for the duration of their assignment therein, and exempt them from alien registration requirements and consular fees.
  - 1-3 To exempt the members of the Team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into, and out of, Mongolia for the conduct of the Study.
  - 1-4 To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on, or in connection with, any emoluments or allowances paid to the Team for their services in connection with the implementation of the Study.
  - 1-5 To provide necessary facilities to the Team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Mongolia from Japan in connection with the implementation of the Study.
  - 1-6 To secure permission for entry into private properties or restricted areas for the implementation of the Study.
  - 1-7 To secure permission for the Team to take all data and documents including photographs and maps related to the Study out of Mongolia to Japan.

- 1-5 Sector-wise industrial development plan
- 1-6 Development plan of social and economic infrastructure
  
- 2 Review of industry promotion policies and activities
  - 2-1 Policies and activities by GOM
  - 2-2 Activities by foreign donors and international organization
  
- 3 Review of the performances of major industrial sectors in Mongolia
  - 3-1 Sector-wise overview of Mongolian industry
  - 3-2 Production technology
  - 3-3 Human resource development
  - 3-4 Production management
  - 3-5 Production facilities and manufacturing process
  - 3-6 Financial management
  - 3-7 Inventory control
  - 3-8 Investment plan
  - 3-9 waste disposal and environment issue
  
- 4 Diagnostic studies for the selected enterprises
  - 4-1 Selection of model enterprises
  - 4-2 Diagnostic studies
  - 4-3 Recommendation for the improvement of competitiveness  
(including assessment of capital requirement for financing)
  
- 5 Policy recommendations with an action plan to the GOM to create better business environment for the Mongolian industry
  
- 6 Overall conclusion and recommendations

#### 4 WORKING SCHEDULE

The Study will be carried out in accordance with the attached tentative work schedule.

#### 5 REPORTS

JICA shall prepare and submit the following reports in English to the GOM

- 1-8 To provide medical service as needed. Its expenses will be chargeable on members of the Japanese study team.
- 2 GOM shall bear claims, if any arise , against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the Team members.
- 3 The Ministry of Agriculture and Industry shall act as the counterpart agency to the Team and also as a coordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.
- 4 The Ministry of Agriculture and Industry shall, at its own expense, provide the Team with the following in cooperation with other organizations concerned:
  - 4-1 Available data and information related to the Study
  - 4-2 Counterpart personnel
  - 4-3 Suitable office space with necessary equipment in Ulaanbaatar
  - 4-4 Credentials or identification cards

## 7 UNDERTAKINGS BY JICA

For the implementation of the Study, JICA shall take the following measures :

- 7-1 To dispatch, at its expense, study teams to Mongolia
- 7-2 To pursue technology transfer to the Mongolia counterpart personnel in the course of the Study.

## 8 OTHERS

JICA and the Ministry of Agriculture and Industry shall consult with each other in respect of any matters that may arise from, or in connection with , the Study.

Tentative Schedule for  
The Study on  
The Promotion of The Industrial Sector  
in Mongolia

Month	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
Year	1999											
Month	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb
Work in Mongolia												
Work in Japan												
Reports												

IC/R : Inception Report  
P/R : Progress Report  
IT/R : Interim Report  
DF/R : Draft Final Report  
F/R : Final Report



MINUTES OF MEETING  
ON  
THE STUDY FOR THE PROMOTION OF  
THE INDUSTRIAL SECTOR IN MONGOLIA

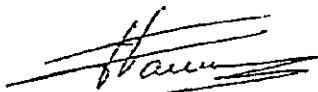
AGREED UPON BETWEEN

THE MINISTRY OF AGRICULTURE AND INDUSTRY,  
MONGOLIA

AND

THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION  
AGENCY

ULAANBAATAR, MARCH 27, 1998



NYAMAAGIIN BATAA  
CHAIRMAN  
STRATEGIC PLANNING,  
UNIFIED POLICY DEPARTMENT  
MINISTRY OF AGRICULTURE  
AND INDUSTRY  
MONGOLIA



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

A preliminary study team (hereinafter referred as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (JICA) and headed by Hiroshi Kato visited Mongolia for the purpose of discussing with the Mongolian authorities concerned the Scope of Work (hereinafter referred to as "the S/W") and framework for "the Study for the Promotion of the Industrial Sector in Mongolia" (hereinafter referred to as "the Study").

During the Team's stay in Mongolia, a series of meetings were held between the Team and the representative of the Mongolian authorities (hereinafter referred to as "the Mongolian side") on the framework of the Study. The list of attendants appears in Appendix 1.

This Minutes of Meetings summarizes the salient points discussed and agreed to between the two parties with regard to the Study, and hence should be read in conjunction with the Scope of Work dated March 27, 1998.

## 1 Framework of the Study

- (1) The Team and the Mongolian side (hereinafter referred to as "both sides") confirmed that the overall goal of the Study will be to promote international competitiveness of the Mongolian industries. They also agreed that, in order to archive this goal, the Study will (a) provide selected Mongolian enterprises with specific guidances for the promotion of their international competitiveness and (b) make policy recommendations to the Government of Mongolia for the creation of better business environment for the Mongolian enterprises. Thus the report of the Study will comprise recommendations addressed both to the private sector and to the Government, on ways to promote competitiveness of the Mongolian industry.
- (2) The Mongolian side stated that the Government of Mongolia is currently preparing a policy paper for the development of industry, with special emphasis on small and medium sized enterprises development, and that it expects the Study will form a part of such policy orientation. The Team welcomed this remark and stated that the Study will have to be prepared in such a way that it will consolidate such policies set by the the Government of Mongolia.
- (3) The Study will also assess the need of Mongolian enterprises for financial resources, both for capital investment and for operation. It is expected that this information will be used by the Mongolian Government and by other financial

institutions in implementing their financial support programs viz-a-viz the Mongolian enterprises.

## 2 Flow of the Study

Both sides tentatively agreed to the operational flow of the Study, as given in Appendix 2. The points to be noted with regard to the flow of the Study are as follows:

- (1) In the Study, diagnosis on selected enterprises will be conducted in several regions. This diagnosis will be conducted in order to identify the problems, advantages and disadvantages of individual enterprises, and to provide them with guidance to improve their competitiveness in the international market. The diagnosis will cover corporate, financial and production management. In the course of the diagnosis, individual enterprises's need for financial resources will be estimated and evaluated.
- (2) The diagnosis will also try to identify problems which Mongolian enterprises have in common, and/or the problems that are beyond the control of individual enterprises. Such findings will be used in compiling policy recommendations to the the Mongolian side for the creation of better business environment.
- (3) The enterprises for the diagnosis will be chosen, based on the findings of the field survey conducted by the JICA Team, and by mutual consultation between the Mongolian side and JICA, from the 58 enterprises originally listed by the Mongolian side. Both sides agreed that the number of enterprises on the list will not be increased further.
- (4) Based on the findings of the diagnosis of the enterprises as mentioned above, the Study will take up some 3 enterprises, as model enterprises, for in-depth diagnosis. In the course of the diagnosis of such model enterprises, detailed guidance will be provided in terms of corporate, financial and production management. It is expected that the findings obtained and lessons learned from these in-depth diagnostic studies will be treated as case studies which can be applicable to other enterprises.
- (5) Both sides confirmed that the Study is not directly linked to any financial support programs, though the information to be obtained from the Study will be highly useful in facilitating financial support programs currently being

planned or contemplated by some financial institutions such as the World Bank. Both sides also agreed to make it clear that selection of enterprises for the Study has nothing to do with the eligibility of individual enterprises for any financial support programs by third parties (e.g., two-step loans), because individual lending decisions will be made separately by competent financing organizations: In other words, those enterprises to be covered in the Study will not automatically be eligible for such financial programs, and *vice versa*, those enterprises not covered in the Study should in no way be considered ineligible for such financial programs.

- (6) Both sides agreed that in order to diffuse the output of the Study and to share relevant skills and know-how, it will be useful to organize seminars in the course of the Study, for the benefit of both policy makers in the public sector and corporate managers and entrepreneurs in the private sector. The seminars will be organized and sponsored by the Ministry of Agriculture and Industry and will be supported by JICA. Details of the seminars will be decided at the time of the submission of the Inception Report. The Mongolian side hinted that it would be useful to organize such seminars not only in Mongolia but also in Japan.

### 3 Administration of the Study

- (1) The Mongolian side stated that the Government of Mongolia has already formed a group, comprising representatives of the Ministry of Agriculture and Industry, the Ministry of External Relations, and the Ministry of Finance, to oversee the various activities related to the Study. The Team welcomed this move by the the Mongolian side.
- (2) Both sides agreed that the Study is a joint project, and active participation and collaborative work by the two parties are essential for the success of it. In this connection, the Team emphasized the importance of the participation of the Mongolian side to the Study, such as allocation of a sufficient number of project members, logistical support, and provision of information. The Mongolian side stated that it will do its maximum to fulfill its responsibilities.
- (3) The Mongolian side requested that JICA will secure necessary equipment for the Study, such as personal computers, to which the Team gave its basic consent.

#### 4 Reports

(1) Both sides agreed that the final report would comprise 2 parts, as follows:

- Main report with a summary
- Annex : Results of the diagnostic studies for the model enterprises

(2) The Mongolian side requested that the reports of the Study be compiled both in the English and Mongolian languages, in order to assure that a wide range of readers will have access to them. The Team replied that the request is understandable and that JICA will try to comply with the request to the extent it is possible.

List of Attendants in the Discussions

## (1) Mongolian side

## &lt;Ministry of Agriculture and Industry&gt;

Nyamaagiin Bataa	Chairman, Strategic Planning Unified Policy Department
Shagdaryn Enkhbayar	Chairman, Information Monitoring and Evaluation Department
Ivrai Hanimhan	Deputy chairman, Sectoral Policy Regulation Department
B. Bayasgalan	Deputy chairman, Information Monitoring and Evaluation Department
B. Chimedtseren	Head, Industry and Trade Division
D. Surendagva	Head, Information Division
Kh. Sarantsetseg	Senior Officer, Information Division
G. Davaadorj	Senior Officer, Sectoral Policy Regulation Department
Ts. Enkh-Amgalan	Officer of Foreign Affairs, Strategic Planning, Unified Policy Department

## &lt;Ministry of Finance&gt;

Chuluunkhuu Enkhbat	Chief of Division, Financial Sectoral Policy Division
---------------------	---

## &lt;Ministry of External Relations&gt;

Togtoohuu Bolormaa	Officer, Asia and America Department
--------------------	--------------------------------------

(2) Japanese side

<Study Team>

Hiroshi Kato	JICA (Leader)
Kenichi Arikawa	Ministry of International Trade and Industry (Technical Cooperation Administration)
Zenya Yamasaki	The Japan Development Bank (Development Finance)
Tsunenobu Miki	JICA Development Specialist (Industrial Development Planning)
Tatsuo Hokugo	International Development Associates Ltd. (Industrial Development)
Hiroaki Yamakawa	International Development Associates Ltd. (Industrial Development)
Takashi Tanigawa	JICA (Study Planning)

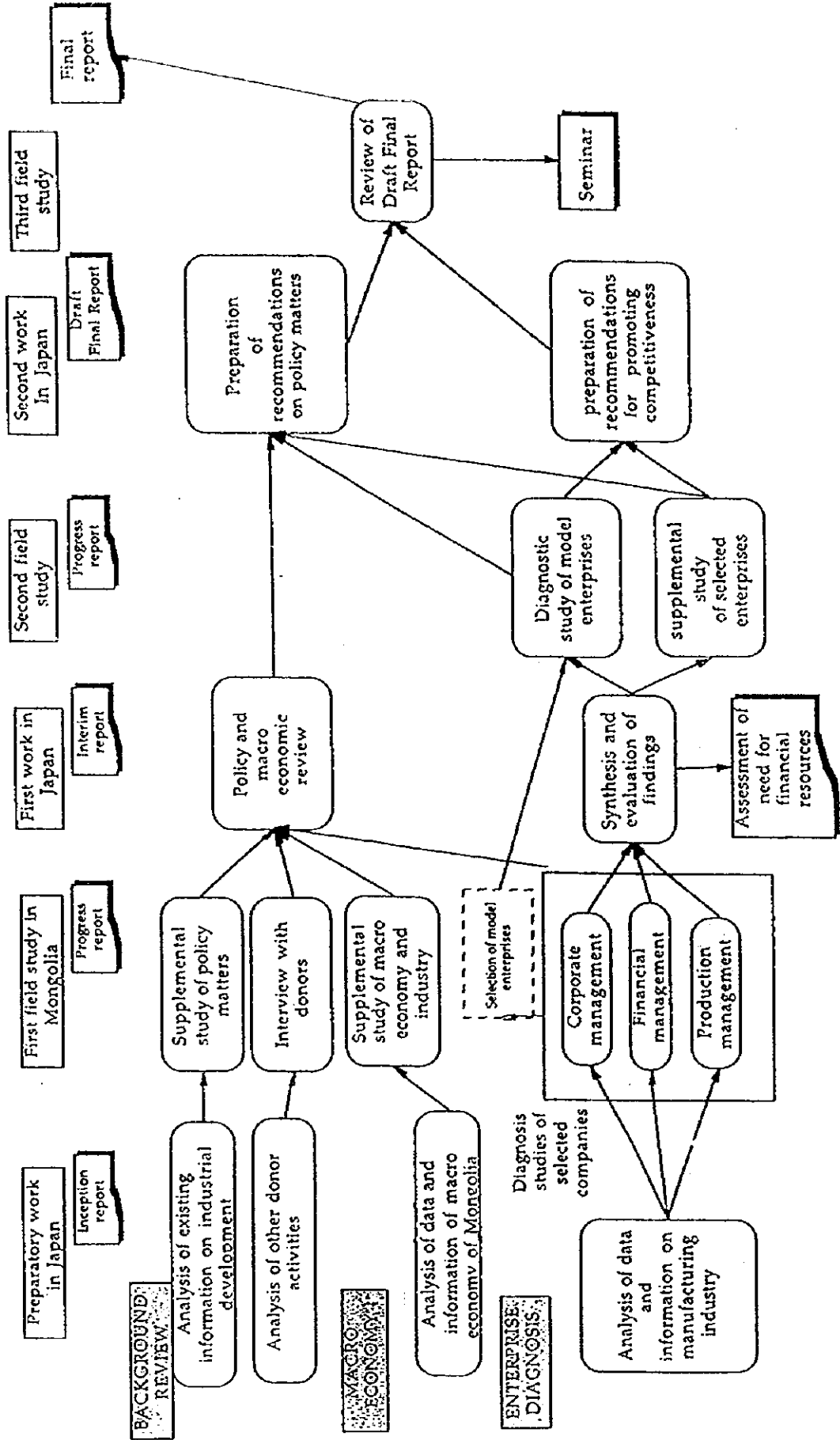
<Experts>

Hiroshi Ueno	JICA Economic Advisor at the Ministry of Finance
Hiroshi Kusaka	JICA Advisor at the Ministry of Agriculture and Industry

<JICA Mongolia Office>

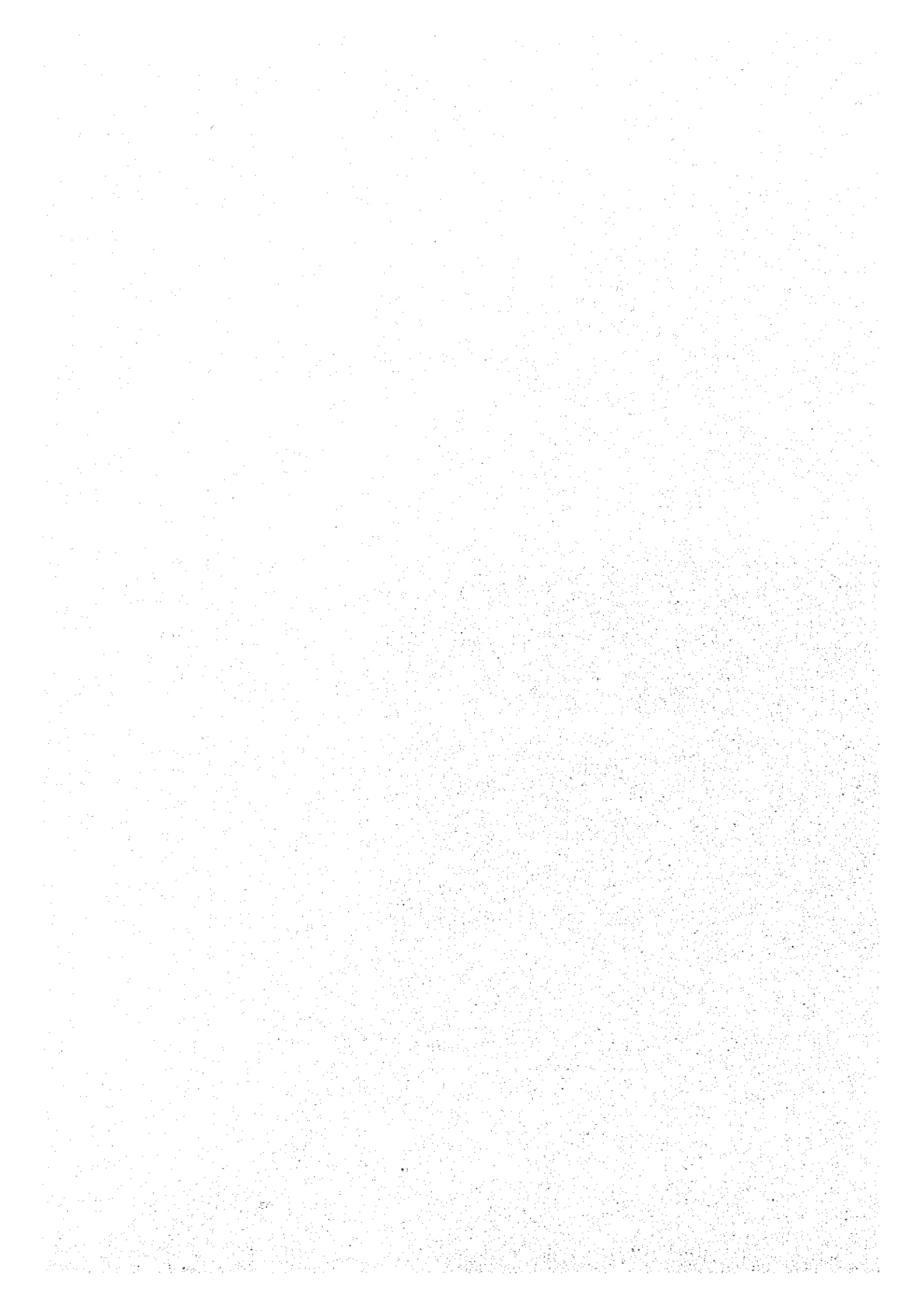
Keizo Egawa	Assistant Resident Representative
-------------	-----------------------------------

# Operational flow of the study





## 2. 金融セクター調査結果報告



## (1) マクロ経済全般

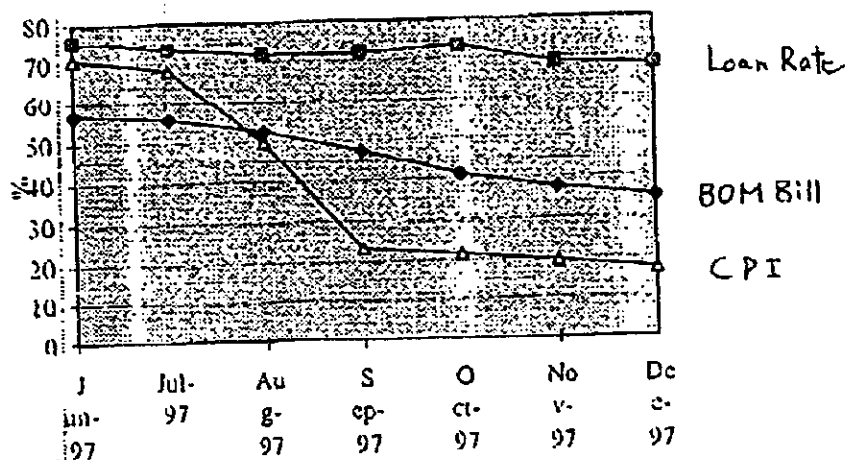
昨年11月までのモンゴルのマクロ経済全般についての詳細は、昨年6月及び12月のプロジェクト形成基礎調査の報告書に述べているが、その後3ヶ月間のモンゴルのマクロ経済指標についても極めて良好に推移しており、世界銀行の直近のミッションの報告書でもモンゴルのマクロ経済に関しては、ツーステップローンを実施する環境は充分整ったと結論づけている。

IMFの構造調整融資の条件である経済指標も全てクリアしている。例えば1997年の後半のインフレ率は17.5%で、年初の最も楽観的な見通しさえも下回るレベルで安定している。モンゴル中央銀行は引き続き金融引き締め策を継続する意向であり、1998年に入ってもインフレ率は一層低位安定している。これを受けて為替レートも約800TG=1\$で安定しており、外貨準備高も堅調に増えている。

しかしながら金融活動は低迷しており、これが実物経済（特に製造業）に悪影響を与えている。即ち、商業銀行の貸し出しレートは50%/年を超えており、しかも短期金融市場のみで信用供与を行っているため、中長期金融はこの国には存在しない。この結果、1997年の鉱工業生産高の伸び率は前年比3.4%であるにもかかわらず、その内訳は金生産高の伸びが30.9%貢献したことが大きく、一方、伝統的な製造業（繊維、皮革、食肉等）の生産高は19.8%も落ち込んでいる。

主な経済指標

Rigidity of Interest Rates in Mongolia



## (2) モンゴルに対するツーステップローン

上記の通り中長期金融が存在しない理由は、そもそもモンゴルの貯蓄率が低いことに加えて、金融セクターが中長期で貸し出す際の与信判断能力が十分でないことが挙げられる。かかる状況の下、世界銀行、ドイツ復興金融庫（KfW）、日本の海外経済協力基金（OECF）が中長期の資金を外から入れるべくそれぞれがツーステップローンを検討している。

詳細の条件はそれぞれ異なるが基本的な考え方はいずれもモンゴルの商業銀行を資金の受け皿にして、かかる銀行の責任（リスク）でモンゴルの最終借入者（企業）に資金を流す方式である。加えて、審査機能に問題のあるモンゴルの商業銀行に対して資金交付とあわせて種々の研修の実施やアドバイザーの派遣を義務づけていることも共通している。

スケジュール的に最も先行しているのがドイツKfWで契約関係の手続きは全て完了しており、早ければ5月の資金交付を予定している。それに続くのが世銀（本年秋）で、日本のOECF資金は世銀より半年ほど遅れる状況である。

#### OECFの今後のスケジュール

- ・ 98年秋口に審査を官係
- ・ 99年2月の援助国会議において発表
- ・ 早ければ99年6月に資金交付

各機関のツーステップローンの概略は以下の通り：

#### ドイツ復興金融公庫（KfW）

融資額： 10 million マルク  
 融資期間： KfW→モンゴル政府（貸付期間40年、据え置き10年）  
                   モンゴル政府→商業銀行（貸付期間8年、据え置き2年）  
                   商業銀行→最終借入者（貸付期間8年、据え置き2年）  
 金利： KfW→モンゴル政府（0.75%）  
                   モンゴル政府→商業銀行（1.75%年）  
                   商業銀行→最終借入者（4.75%～7.75%）  
 通貨： ドイツマルクのみ  
 対象企業： 輸出振興に寄与する中小企業  
 融資制限枠： 0.5 million マルク  
 参加銀行： モンゴル貿易開発銀行(TDB)、ITI銀行(ITIB)  
 テクニカルアシスタンス： 0.8 million マルク

#### 世界銀行

融資額： 10 million ドル  
 融資期間： KfW→モンゴル政府（貸付期間40年、据え置き15年）  
                   モンゴル政府→商業銀行（貸付期間20年、据え置き7年）  
                   商業銀行→最終借入者（貸付期間3～7年、据え置き2年以下）  
 金利： KfW→モンゴル政府（0.75%）  
                   モンゴル政府→商業銀行（現地通貨インフレ率程度、ドル建ては国際金利）  
                   商業銀行→最終借入者（自由）  
 通貨： ドルならびにT.G（現地通貨）

対象企業： 民間企業であれば規模、目的は定めず  
融資制限枠： 0.75 million マルク  
参加銀行： モンゴル貿易開発銀行(TDB)、ITI銀行(ITIB)、コムソ銀行(GB)  
テクニカルアシスタンス： 2.5 million ドル

#### 海外経済協力基金(OECF)

現在、条件等は検討中であるが、基本的には融資額は10百万ドルの規模で、条件は世銀と横並びを原則に今後積めている意向である。受け皿の金融機関も一行に絞る予定で、テクニカルアシスタンスも併用する。

#### (9) 金融セクター

現在、モンゴルでは1996年の金融危機で同国最大のピープル銀行が倒産して以来、14の商業銀行が営業を行っている(リストは別添資料を参照)。96年12月の銀行法改正により中央銀行の銀行監督権を強化したが全般的に未だ金融セクターの経営は脆弱であり、世界銀行が課した経営指標を全てクリアしている銀行は皆無である。但し市場経済移行後に様々な研修、セミナーをドナー国の金融機関から受けたことにより、徐々にはあるが審査機能を始め金融セクターの制度能力は向上しており、今般のツーステップローン実施に当たって世界銀行は3つの商業銀行(TDB, ITIB, GB)を選別し、その経営についても審査した。世銀が課した経営指標を全てクリアしている銀行はないものの、TDBは自己資本率を除き全てをクリアしており、また自己資本比率も本年度の増資によりツーステップローンプロジェクトの資金交付までにはクリアする予定である。但しITIBは流動性に大きな問題を持っており、またGBは外部監査を受けることが当面の課題となっている。世銀はそれぞれの商業銀行ならびにモンゴル中央銀行にたいしてそれぞれの問題点を改善するテクニカルアシスタンス(2.5百万ドル)を実施する予定である(詳細は後述)。世銀がツーステップローンの対象としている3銀行の経営指標ならびにクリアすべき基準の要約は以下の通りである。

### Financial Information of Selected Mongolian Banks

(as of December 31, 1997)

		TDB	ITIB	GB
<b>A</b>	<b>Prudential Ratio Compliance<sup>a</sup></b>			
1	Capital adequacy (>10%)	7.6	6.6	12.5
2	Liquidity (>18%)	41.5	65.7	55.8
3	Tugrik	69.5	8.4	144.0
4	Foreign currency	35.9	73.4	23.1
5	Foreign currency exposure (<20%)	-4.3	-42.8	441.0
6	Single borrower exposure (<20%)	63.0	19.4	111.4
<b>B</b>	<b>Loan Quality</b>			
1	Non-performing loans (%)	17.0	46.0	3.6
2	Loan loss reserves excess/deficit (Tug. mil.)	0.0	-461.0	2.6
<b>C</b>	<b>Performance Indicators (%)</b>			
1	Net income after tax (Tug. mil.)	598.4	109.5	185.6
2	Total assets (Tug. mil.)	73243.3	42431.0	10194.2
3	Return on assets (C1/C2)	0.8	0.3	1.8
4	Total equity (Tug. mil.)	3875.4	3520.0	623.7
5	Return on equity capital (C1/C4)	15.4	3.1	29.8
6	Interest income (Tug. mil.)	5663.0	3787.7	703.0
7	Interest expense (Tug. mil.)	646.6	2697.1	785.9
8	Net interest margin ((C6-C7)/C2)	6.8	2.6	-0.8
9	Staff salaries (Tug. mil.)	124.4	308.5	69.9
10	Intermediation cost (C9/C2)	0.2	0.7	0.7
11	Total loans (Tug. mil.)	13934.4	9219.3	4049.5
12	Total deposits (Tug. mil.)	51759.5	29939.0	6526.4
13	Loan/Deposit ratio (C11/C12)	26.9	30.8	62.0

<sup>a</sup> BOM has different numbers for capital adequacy, liquidity and single borrower.

Source: Commercial banks.

#### (4) 援助機関の技術協力状況

長い社会主義体制の下、金融セクターならびに企業経営の脆弱性は市場経済移行国全般の共通の問題点として指摘されるが、モンゴルもその例外ではない。かかる構造的な脆弱性を改善するために、様々な援助機関（国際機関、各ドナー機関）が研修、セミナー、アドバイザー派遣の形態での技術協力を実施している。またかかる研修事業は個別の金融機関のみならず、会計制度、監査制度、倒産法、担保法等の法整備、あるいは企業自体の経営管理改善、融資申込書の作成等にまで及んでいる。

以下は代表的な技術協力についてコメントする。

##### ① USAIDの企業アドバイザー

企業に直接実施する技術協力、特にビジネスプランニング、融資申し込みのF/Sの作成に注力するもの。3年間のプログラムで3百万ドルの予算。

##### ② UNDPの企業経営改善プログラム

オランダ政府が提出した52.5百万ドルをUNDPが運用するもの。企業の経営改善プログラムを意図しており、特に民営化した10社の経営全般（マーケティング、生産管理、財務改善、品質改善等）を対象としており、将来的にはワステップローンを受けるための準備とも言える。

##### ③ ドイツGTZ

軽工業で中小レベルの企業に対する技術協力。1993年から始まったが98年も継続予定。4百万マルクの予算。また企業から要請があれば2週間～6ヶ月に亘り専門家をドイツから派遣している。ちなみに年平均15名の派遣実績となっている。

##### ④ EUのTACISプログラム

これはEUの技術協力機関であるTACISの中小企業に対するコンサルタントプログラムで、年25名ほどの専門家を各企業に派遣している。1995年から開始されたプログラムであるが1999年まで延長することが決まっている。

##### ⑤ JICA工業開発プロジェクト

世銀のワステップローンプロジェクトのレポートによると、JICAプロジェクト（本件）も世銀プロジェクトの成功を支える技術協力の一つとして位置づけられており、本件プロジェクトの成果はワステップローンを実施する際の貴重な情報源になることが明記されている。

①～⑤は主に企業レベルでの技術協力であるが、金融セクターに直接実施されている技術協力も多い。例えば、アジア開発銀行は中央銀行ならびに商業銀行全般への研修を実施した後、現在は農業銀行ならびにITI銀行に特化して会計制度の改善を目的とする研修を行っている。USAIDも復興銀行と貯蓄銀行を対象にアドバイザーを派遣しており、またドイツGTZは2年間農業銀行に専門家を派遣している。また前述の通りドイツKfWはワステップローン実施との絡みで0.8百万マルクのTAローンをTDBとITI銀行に供与して

いる。

#### (5) 世銀のテクニカルアシスタンス

前述の通り、各援助機関は企業レベルでの経営管理に関する技術協力を実施すると共に、ワーステップローン実施に当たってはその受け皿になる金融機関に対しても様々な研修、セミナー、アドバイザー派遣等の技術協力を予定している。これは、この国の企業が疲弊している理由は、単に企業レベルでの経営管理の問題だけでなく、かかる実物セクターに資金を供給する側の金融セクター自体にも審査能力、リスク管理能力の向上を始め、銀行経営そのものの教育を必要としているためである。即ち、現在の金融セクターを受け皿に資金を流しても、審査能力の欠如から不良債権が大量に発生するのは自明であるため、技術協力と資金交付を同時に実施することにより、モンゴル企業に中長期の資金を供給し、同時に金融セクター自体の能力向上を意図している。前述の通り、K f Wもワーステップローンプロジェクトにあわせて、2銀行(T D B、I T I B)に研修、アドバイザーの派遣を行っているが、最近、世界銀行の技術協力の内容が判明した。その概要は以下の通り。

総額2.5百万ドルで主に6つの分野で実施される。

- ①中央銀行の監査部門を対象とするもので、同部門の職員の海外でのO J T研修、英国への留学等の費用(475千ドル)
- ②信用情報局(Credit Information Bureau)のデータベース更新(125千ドル)
- ③T D B(貿易開発銀行)に対するノルウェー銀行(Norwegian Bank)からの最低1年間の研修(600千ドル)
- ④I T I B(ITI銀行)に対するノルウェー銀行からの研修(800千ドル)
- ⑤G M(コムサ銀行)に対する監査、研修(300千ドル)
- ⑥ワーステップローン全体(参加銀行の手続き、資金交付、審査等)のアドバイザー(200千ドル)

尚、日本のO E C Fのワーステップローンについても世銀、K f W同様の技術協力との抱き合わせローンとなる可能性が高く、本プロジェクトをささげるものとして検討されているスキームは以下の通りである。

- ①JICAの本件プロジェクトによる資金需要見積もり、加えて、診断対象企業ならびにモデル企業の経営診断による企業側の経営改善
- ②O E C FのT Aローンによる受け皿金融機関へのアドバイザー派遣
- ③JICA長期専門家のモンゴル金融セクターへの派遣

以 上



# Mongolian Bank Financial Information and Statistics

As of 31 July 1997

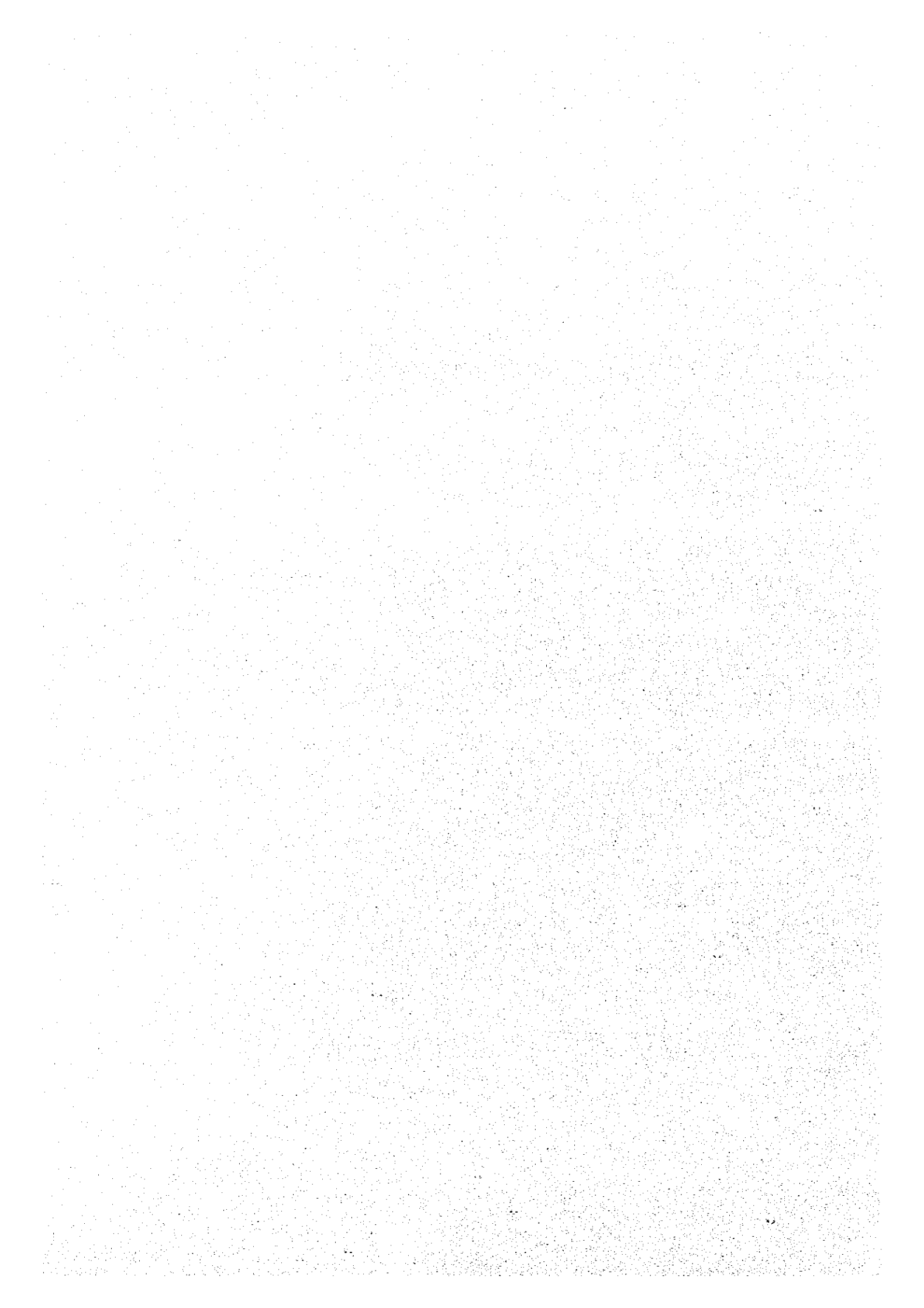
	Financial Statements (Tug mill.)			Prudential Ratio Compliance			Loan Quality		
	Total Assets	Total Loans	Maximum Permitted Profit (Loss) 1997-7/97	Capital Adequacy (>10%)	Liquidity (>18%)	Forex (<20%)	Largest Loan (<20%)	Loan Loss Reserve Excess/Deficit (Tug Mill)	Non-Performing Loans % of Total Loans
Trade and Development Bank	49,492	13,158	783	674	37.6%	108.3%	70.0%	0.0	21.8%
ITI Bank	35,192	15,442	732	(316)	37.3%	-13.1%	23.0%	(502.0)	41.3%
Savings Bank	26,809	170	159	334	4.0%	47.6%	N.A.	(0.1)	0.0%
Reconstruction Bank	25,045	6,915	750	1,893	18.3%	-93.9%	15.0%	(33.6)	27.7%
Agricultural Bank	9,215	4,895	N.A.	(3,262)	52.5%	N.A.	N.A.	371.6	59.8%
Goleml Bank	6,962	2,267	138	232	19.1%	-90.8%	49.0%	0.0	2.6%
Export-Import Bank	4,138	3,419	85	(376)	2.8%	863.6%	278.0%	(306.1)	24.4%
Mongol Business Bank	2,034	1,757	93	(164)	15.4%	-29.5%	21.0%	(175.0)	54.2%
Joint Industrial Bank	1,950	1,376	167	90	44.6%	N.A.	12.0%	(0.3)	30.3%
Mongol Post Giro Bank	1,532	1,217	111	(248)	31.4%	251.2%	69.0%	(280.1)	85.1%
MM Invest Bank	843	761	167	45	95.7%	N.A.	55.0%	0.7	0.0%
Bayanbogd Bank	693	268	82	3	92.1%	187.4%	6.0%	(0.4)	12.0%
Mercury Bank	617	434	10	393	-16.4%	-32.7%	99.0%	(6.1)	73.7%
Transport Development Bank	548	258	83	(17)	112.6%	416.3%	19.0%	(26.1)	77.4%
<b>Totals</b>	<b>165,070</b>	<b>52,327</b>	<b>14,499</b>	<b>(719)</b>					

**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.



### 3. 企業調查結果報告



## モンゴル国工業開発予備調査結果のとりまとめ

### (1) 調査方法

モンゴル国工業開発予備調査は55社（追加の3社を除く）に対して、詳細な企業アンケート調査と現場踏査を伴う工場訪問調査を全数実施した。

調査結果は、調査内容を各企業別に「企業調査結果ワークシート」として取りまとめた。また、この「企業調査結果ワークシート」に基づき、本格調査の対象企業として妥当かを最終的に判断するため、判定に必要な評価項目を設定し、各項目別に「良い」○、「一部問題あり」△、「悪い」×の三段階に評価し、その各評価項目を集計し「企業別評価表」として一覧表に取りまとめ、各企業別に判定理由をコメントした。

\* 「企業別評価表」については、個別企業の秘密事項が記載されているため非公開としている。

### (2) 評価項目

企業を評価する方法としては以下の7つの「評価項目」を設定し、判断基準となる「評価内容」を決め、数字で算出できるものは「評価指標」として使用した。そして、各評価項目を総合して本格調査の対象企業として妥当であるかを最終的に判定した。又、同時に運転資金と設備資金に分けて資金需要の調査も行った。

#### (1) 売上高の推移

1995年、1996年、1997年の3ヶ年間について、売上高の推移を分析した。

1995年の売上高を100.0%として各年度の売上高伸長率を計算し、1997年の伸長率で判定した。

#### (2) 収益性

企業の収益性は、1997年における売上高対税引前利益率で判定した。

「3%以上」○、「0-3%」△、「マイナス(▲)」×

#### (3) 経営者の能力

経営者の能力は工場訪問調査時のインタビューを通じて、経営者として必要な資質、行動様式、経営方針、経営手法等について、定性的かつ総合的に判断した。

#### (4) 設備投資計画

設備投資計画は、各企業の目的、必要性、投資内容の成熟度、市場調査の裏付け、設備の算出根拠を基に判定した。評価指標としては、設備投資額と1997年の売上高を比較し、その倍率を算出した。

#### (5) 償還能力

設備投資計画に係わる長期借入金に対して償還能力が有るかを判断するため、簡易計算

法による償還年数を算出して判定した。簡易計算法は1997年の減価償却費と税引後利益の合計額で設備投資額を割り、償還年数を計算した。

#### (6) 製品の市場における成長性

国内市場、海外市場における各企業の製品について、将来の成長性について定性的かつ総合的に判定した。

#### (7) 産業政策上の振興業種

モンゴルにおいて産業政策上、経済合理性以外の要素により振興すべき業種があり、以下の評価内容について判定した。

- ①外貨獲得
- ②雇用創出
- ③輸入代替
- ④地場資源活用
- ⑤環境対応

### (3). 調査結果

調査した55社については、業績を伸ばして成長しているグループと売上高、生産高、収益性、稼働率のいずれも振るわず業績が低下しているグループ大別され、今後も企業間格差が進むものと考えられる。

この企業間格差が生じた原因は、経営方針が明確に打ち出されている企業が業績を伸ばしており、“市場経済”に対する対応力の相違が大きく左右している。つまり、モンゴルの市場経済が進展する中、新しい“アントレプレナール（起業家）”が確実に育っており、各産業分野において今後も成長する可能性が高い。

一方、計画経済時代に設立した国営企業が民営化に伴い株式会社等へ経営組織を変えたものの、古い経営体質を依然として残しているため“市場経済”に対する新たな経営方針を見いだせず、その結果、業績を悪化させているケースが多い。

又、業績の悪い企業は、経営の現状に対して、「運転資金が不足しているため原料を購入出来ず、工場の稼働も低く、結果として売上高、生産量も低下している」と認識している。このため運転資金さえ調達できれば業績は回復出来ると単純に考えている。

しかし、調査の結果、製品の品質が低く陳腐化が進んでいたり、輸入品との競争でコスト、品質で劣っていたり、市場のニーズにマッチしない製品であったり等、多くの根本的な原因が存在することが判明した。今後は、本格調査を通じて「単に運転資金さえ借りられれば問題は解決する」、「作れば売れる」と言ったモンゴル側の経営に対する基本認識を粘り強く変えていく必要があり、“意識改革”を持続的に推進する事が重要である。

### ① 売上高、収益性の動向

売上高が増加しているグループと減少しているグループに大別でき二極分化が進んでおり、収益性も同様である。

業績が良好なグループは、自ら会社を創業した“アントレプレナー（起業家）”や国営企業時代に経営ノウハウを積み、民営化と同時に独立して会社を設立したり、国営企業の株を買収して経営権を取得したりしているケースが多い。

一方、業績の悪いグループは、比較的企業規模が大きいが、かつての国営企業が民営化され株式会社等になったものの、製品の品質水準が低く国際市場で競争力がなかったり、旧ソ連諸国へ輸出していたが東欧の民主化に伴い市場を失っていたり、機械設備の更新を実施してこなかったため、要求される精度が出せず、その結果、製品の品質が悪いため輸入品に負けていたり等、多くの問題を抱えている。

### ② 設備投資計画

全体としては、機械設備のカタログをベースに単価を合計した内容であったり、同業者からの聞き取りにより概算の金額が出されただけであったりしているケースが多く、設備投資計画は概略のプランに過ぎず十分な検討が行われていない。また、1997年の売上高と設備投資額を比較してその倍率を算出した分析結果からも、過大な設備投資計画である傾向が強く、今後は、設備投資計画を再検討し現実性のある内容にする必要がある。

### ③ 償還能力

償還能力の判定は以下の計算式を用いた簡易計算方法で償還年数を算出して判定した。

$$\text{償還年数} = \frac{\text{設備資金借入金}}{1997\text{年（税引後利益} + \text{減価償却費）}} = (\quad) \text{年}$$

調査した結果、多くの企業は償還年数が10年を大幅に越えている等、償還不能な年数を示しており、中・長期販売計画、設備投資計画、資金調達計画等を再検討し、償還能力に見合った計画にする必要がある。

### ④ 製品の市場における成長性

各企業の製品について、国内市場、海外市場における成長の可能性を判定した。

同業社でも企業間による成長性に格差が生じており、今後は本格調査で詳細な分析が必要である。

### ⑤ 産業政策上の振興業種

#### ① 外貨獲得

食肉加工業で牛肉のブロックを100%ロシアに輸出している。また、カシミア原毛、洗淨カシミア等が日本、中国、ヨーロッパに輸出されている。

## ②雇用創出

皮加工、羊毛・カシミア加工、縫製、食肉加工等は労働集約的な業種となっている。

## ③輸入代替

プラスチック容器、トイレット・ペーパー、ファッション性の高い注文服、農業機械用部品、カーペット等がある。

## ④地場資源活用

皮加工、羊毛・カシミア加工、食肉加工がある。

## ①環境対応

トイレット・ペーパーは印刷工場、新聞社等の紙屑を原料としており環境に対応している業種である。

## ⑥ 資金需要

中・長期販売計画、設備投資計画が過大であるため、結果として資金需要は運転資金、設備資金とも過大な金額となっている。

## (4). 本格調査への留意事項

### ① 業種別の留意事項

#### ①皮加工

一部の優良企業を除いて、業界全体として業績は振るわず低迷している。今後は、モンゴル政府が業界全体の育成策を盛り込んだ振興計画を作成して、例えばスクラップ&ビルド等の「構造改善事業」を実施して適正な業界規模に政策的に誘導していく必要がある。

#### ②木材加工

モンゴル国内市場には、世界各国からの輸入品が溢れている。今後はモンゴルの特徴を生かした製品作りをする必要がある。

#### ③羊毛・カシミア

羊毛・カシミアの原毛は、中国人バイヤーが高値で買い付けており、モンゴル国内で原料不足が生じている。原料調達の市場構造をさらに調査する必要がある。

#### ④食肉加工

ロシアへの輸出向け牛肉ブロックが大きなウェイトを占めている。ロシアの市場が今後



も安定的に存在するかを調査する必要がある。

⑤牛乳・ヨーグルト

低脂肪牛乳、ヨーグルトに関する今後の消費動向を調査する必要がある。

⑥パン・菓子

パン・菓子に関する今後の消費動向を調査する必要がある。

⑦カーペット

カーペットを生産している企業は、モンゴルで3社あったが、チヨイバルサンの1社が操業停止しているため現在、2社が稼働している。今後は輸入品との比較検討を含む市場構造を分析する必要がある。

⑧農業機械部品

モンゴル国内の生産技術レベルと輸入品に関して調査をする必要がある。

⑨縫製

モンゴル国内における貸加工の縫製業が存立できる立地条件、コストを国際市場で比較する必要がある。特に、アメリカとのクォーター制度の動向を調査する必要がある。

⑩製粉

製粉業は装置産業であり、原料である小麦の調達が可能であるかが稼働率を決定する。また、原料の小麦が国産品か輸入品かでも異なってくる。今後は原料の動向を調査する必要がある。

② 共通する留意事項

①資金需要

モンゴルの企業側は日本からのローンを全額期待しており、直ちに融資が可能と思っている。

②既存短期借入金、既存長期借入金

モンゴル政府はIMFの指導の下、経済のマクロコントロールを進める中、高金利政策を実施しており、金利はピーク時15%/月、現在、3-5%/月と低くなったものの、依然として高い水準にある。このため、多くの企業は借入金を借り入れることが出来ない現状にある。ただし、一部の大・中型企業は、民営化される前の国営企業時代に借りた長期借入金は元金、利息とも棚上げになっており、今後、この処理に関してはモンゴル政府大蔵省、企業側、裁判所等の情報を収集する必要がある。

### ③中小企業政策

個別企業の工場診断を通して経営の近代化を図ると同時に、モンゴルにおける中小企業のあるべき姿を盛り込んだ、“中小企業振興ビジョン”を作成する必要がある。

モンゴル政府が現在作成している中小企業育成策をさらに肉付けし、実効性ある内容にする必要がある。

### ④専門家派遣

工業開発の本格調査を実施すると同時に、中小企業政策に精通した中小企業振興の専門家を派遣すべきである。日本が経験した産業政策のノウハウをモンゴル中小企業育成に活用すべきであり、適任者は上記の専門分野を有する専門家である。

### ⑤生活条件（ウランバートル、地方都市）

ウランバートルはホテル、レストラン、デパート・小売店が充実しており、生活するには原則的に不自由は無いが、地方都市はホテルや企業のゲスト・ハウスがあっても施設は日本人が長期間快適に過ごすには十分な機能を持っていない。

そこで、地方都市で調査をする場合はウランバートルを拠点とした出張ベースで地方のスケジュールを立てる必要があると思われる。

(5) 企業アンケート調査票

モンゴル国工業開発計画予備調査  
企業アンケート調査票

以下の質問項目に対して、該当する数字、記号（○印）等を記入して下さい。

1. 企業概要

- 1) 企業名 ( )
- 2) 代表者名 ( )
- 3) 所在地 ( )
- 4) 連絡者 ( )
- 5) 電話、ファックス ( )
- 6) 設立年月 ( )
- 7) 主要製品（皮革なめし、製靴、食肉加工、製糸、皮衣類、綿衣類、その他衣類  
カーペット、ミルク・乳製品、製菓、木材加工、鉱業、紙加工、その他）
- 8) 組織形態（国営企業、協同組合、株式会社、合弁会社、有限会社、個人会社、その他）
- 9) 株主構成 ( )
- 10) 従業員数 ( ) 名 内、技術者数 ( ) 名
- 11) 1997年の退職者数 ( ) 名
- 12) 平均賃金 ( ) Tg/月
- 13) 労働条件
- (1) 年間操業日数 ( ) 日
- (2) 労働時間 ( ) hr
- (3) 年間平均休暇日数 ( ) 日
- 14) 生産形態
- 1) 受注生産 ( ) %
- 2) 見込生産 ( ) %
- 3) その他 ( ) %
- 合計 100%

15) 主要施設

- (1) 工場敷地面積 ( ) m<sup>2</sup>
- (2) 工場建物面積 ( ) m<sup>2</sup>
- (3) 住宅 ( 有・無 )
- (4) 病院、診療所 ( 有・無 )
- (5) 学校、幼稚園 ( 有・無 )
- (6) 食堂 ( 有・無 )
- (7) 保養所 ( 有・無 )
- (8) その他 ( 有・無 )

## 2. 売上高の推移

(単位：1,000Tg)

製品名	1995年	1996年	1997年
合 計			

## 3. 輸出の実績 (1997年)

(単位：1,000Tg)

製品名	金 額	数 量	輸出国
合 計			

## 4. 生産数量、生産台数の推移

(単位：台、枚、m)

製品名	1995年	1996年	1997年
合 計			

5. 原材料、購買品、外注加工品の調達 (1997年度) (単位: 1,000Tg)

区 分	内 容	調達金額	調達地区名	
			国内	海外
1. 原材料				
2. 購買品				
3. 外注加工品				
合 計				

6. 期末在庫金額の推移 (単位: 1,000Tg)

区 分	1996年12月末残高	1997年12月残高
1. 原材料		
2. 購買品、外注加工 品		
3. 仕掛品・半製品		
4. 製品		
合 計		

7. 主要機械設備の保有状況 (単位: 台、トン、枚)

機 械 名	生産能力	台 数	導入時期	購入先国名

8. 販売ルートと支払方法 (1997年実績) (単位: 1,000Tg)

販売チャネル	売上高に占める割合(%)	支払方法の割合 (%)				
		現金	手形	物々交換	その他	合計
1. 工場直営店						100%
2. 自社営業店						100%
3. デパート、小売店						100%
4. 協同組合						100%
5. その他(卸、)						100%
合計	100%					

9. 既存短期借入金の状況 (単位: 1,000Tg)

借入先名	借入金額	借入時期 (年月)	借入期間 (年月)	利率/月 (%)	現在元金残高	年間元金 返済額	返済期限 (年月)
合計							

10. 既存長期借入金の状況 (単位: 1,000Tg)

借入先名	借入金額	借入時期 (年月)	借入期間 (年)	利率/月 (%)	現在元金残高	年間元金 返済額	返済期限 (年月)
合計							

11. 中・長期販売計画 (3-5年)

(単位: 1,000Tg)

年 製品別	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
	販売額	販売額	販売額	販売額	販売額
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
合計					

12. 設備投資計画

(単位: 1,000Tg)

設備投資の内容	金額	投資時期	調達先
合計			

13. 資金需要

必要とする資金の種類と金額を教えてください (単位: 1,000Tg)

- 1) 運転資金 ( )  
 2) 設備資金 ( )

14. 資金調達計画

(単位：1,000円)

調達先名	金額	借入期間(年)	利率(%) / 月
合計			

15. 販売計画、生産計画、製品計画等の経営基本方針は誰が立てていますか？

- 1) 政府が作成し、指示に従っている
- 2) 政府と協議して作成している
- 3) 企業独自で作成している
- 4) 従業員全員で協議し、作成している
- 5) その他(具体的には \_\_\_\_\_ )

16. 工場長、幹部を任命するのは誰ですか？

- 1) 政府が決定する
- 2) 株主総会で決定する
- 3) 従業員全員で選出する
- 4) その他(具体的には \_\_\_\_\_ )

17. 生産管理、販売管理等の経営管理で行っているものに○印をつけて下さい。

(複数回答)

- 1) 設計管理
- 2) 資材購買管理
- 3) 在庫管理
- 4) 工程管理
- 5) 品質管理
- 6) 設備管理
- 7) 安全管理
- 8) 環境対策
- 9) 販売管理
- 10) 原価管理



18. 生産工程を簡単にフロー図で示して下さい

19. 市場情報の主な入手先に○印を記入して下さい。(複数回答)

- 1) 同業者
- 2) 販売先
- 3) 大学、試験研究機関
- 4) 業界団体
- 5) 外国企業
- 6) 政府系機関
- 7) その他(具体的には )

20. 技術情報の主な入手先に○印を記入して下さい。(複数回答)

- 1) 同業者
- 2) 販売先
- 3) 大学、試験研究機関
- 4) 業界団体
- 5) 外国企業
- 6) 政府系機関
- 7) その他(具体的には )

21. 研究開発体制の状況

- 1) 専任の研究者数 ( ) 名
- 2) 技術の提携先
  - (1) 試験研究機関
  - (2) 大学
  - (3) 外国企業
  - (4) その他 ( )
- 3) 3年以内に開発した新製品の数 ( )
- 4) 具体的な新製品名

22. 販売価格の決定方法について該当するものに○印を記入して下さい

- 1) 製造コストに必要利益を加えて決める
- 2) 他社の価格より下げる
- 3) 近隣諸国の流通価格を参考にして決める
- 4) 政府の指導価格で決める
- 5) 同業者と同じ価格にする
- 6) その他（具体的には

23. コストの状況（1997年度実績）（単位：1,000Tg）

科 目	金 額	構 成 比 (%)
1. 原材料		
2. 購買品、外注品		
3. 人件費		
4. 福利厚生費		
5. 減価償却費		
6. 販売管理費		
7. 支払利息		
8. 税引前利益		
9. 税金		
合 計		

24. インフラの問題点について○印を記に有して下さい。（複数回答）

- 1) 道路：幹線道路が未整備であるため製品、原材料、部品の運搬に支障が発生している。
- 2) 給水：生活用水、工業用水の確保が困難であり、生産活動に支障支障が発生している。
- 3) 環境対策：排水、廃棄物処理等の処理施設がないため、環境対策が出来ない。
- 4) 電力：停電が度々発生し、生産活動がストップする事がある。
- 5) 通信：電話回線、フックスつながらず企業活動が出来ない。
- 6) 教育施設：専門教育と人材育成が困難
- 7) 試験研究機関：技術レベルを向上させるための施設が不足している。
- 8) 住宅：住宅が不足して困っている。
- 9) その他

25. 経営上、技術上の問題について該当する項目について5つ以内に○印を記入して下さい。

- |                |                     |
|----------------|---------------------|
| 1) 原材料費が上昇している | 11) 余剰人員が発生している     |
| 2) 機械が老朽化している  | 12) 借入金の負担が高い       |
| 3) 製品の多角化が出来ない | 13) 購買品、外注品の品質が悪い   |
| 4) 資金が不足している   | 14) 市場、技術の情報が不足している |
| 5) 技術レベルが低い    | 15) 在庫が過大である        |
| 6) 収益性が低下している  | 16) 原料、部品の調達に日数がかかる |
| 7) 加工技術レベルが低い  | 17) 人件費が上昇している      |
| 8) 新製品が少ない     | 18) 市場のニーズに対応していない  |
| 9) 研究体制が弱い     | 19) 製品の品質レベルが低い     |
| 10) 機械の稼働率が低い  | 20) 販売力が弱い          |

26. 自由記載欄（ご意見があればご自由に記入して下さい）

## (6) 英文報告

### Results of the Preliminary Study in Mongolia.

#### 1. Methodology .

The Preliminary Study in Mongolia was carried out by means of a detailed questionnaire survey and on-site survey of 55 companies with an exception of an additional 3 companies.

Results of this study are reported in " Work Sheets " with detailed itemization of each company.

In order to identify appropriate companies for "The Study for the Promotion of the Industrial Sector in Mongolia"( hereinafter referred to as "the Study" ) ,we set up evaluation factors. Then we identified companies using 3 categories , 「Appropriate:○」 , 「Problematic:△」 , 「Inappropriate:×」 .

"The Company Evaluation Chart" was subsequently integrated by each company's evaluation factors .

#### 2. Evaluation factor /Evaluation detail /Evaluation indicator

"Evaluation factors" shows 7 items defined into "Evaluation detail "and "Evaluation indicator". Finally appropriate companies are identified for "the Study" with final evaluation.

Further more , a loan demand survey involving working capital and investment in equipment was carried out simultaneously.

##### (1) Trend of Sales

The Trend of Sales 1995, 1996, 1997 is analyzed and is calculated with an increasing ratio each year. Sales in 1995 being equal to 100%. Therefore The Trend of the Sales is evaluated by 1997's increasing ratio.

##### (2) Profitability

Profitability of each company is evaluated by the Pre-tax profit ratio of 1997  
「above 3%」 :○、 「0-3 % 」 :△、 「below 0%(▲)」 :×

##### (3) Capability of CEO

During the on-site survey The Capability of the CEO was evaluated in the categories of Performance ,Management Policy and Management Method .

**(4) Investment plan.**

The Investment plan is evaluated by Objective ,Necessity and Potential, based on maturity of plan, background in market research , and calculation base.

The Investment plan is compared with 1997' Sales and Investment amount / 1997' Sales ratio (times) , using the Evaluation indicator as calculated.

**(5) Loan-reimbursement**

The Loan-reimbursement ability related to investment plan's long-term loan is evaluated by reimbursement year by using simplified method. So Reimbursement year is calculated by Investment plan/(depreciation + after-tax profit ). The calculation formula is as follows.

$$\text{Investment plan} / (\text{depreciation} + \text{after-tax profit}) = \text{Reimbursement year}$$

**(6) Product market potential .**

Product potential in the domestic and overseas market is evaluated by the possibility of growth in the future.

**(7) Type of industry to be developed by industrial policy.**

In Mongolia, The Mongolian Government must develop the type of industry from the point of view on industrial policy, differing from economic rationality . Those criteria are evaluated as follows.

- ① Obtaining foreign currency.
- ② Employment development.
- ③ Import substitute.
- ④ Using local resources.
- ⑤ Solving environment problems.

**3. Results of the Preliminary Study**

55 companies are separated into 2 groups, one is Increasing Sales and Profit. The other is Decreasing Sales ,Profit and The rate of operation. This gap will continue and widen further in the future. This gap reflects management policy for each group. In other word, it is related to the adaptability to "Market economy ".

Currently "Market economy" is proceeding and "New Entrepreneurs" have appeared recently in Mongolia and are expected to increase in each industry in the future. On the other hand S.O.E s ,were established in the Planed economy period and have changed their management organization to private companies in "Privatization ". However they have retained traditional method in management

and can not establish a new management policy to adapt to "Market economy". As a result management activity is unsatisfactory .

They recognize that this negative condition is only due to the lack of working capital. Therefor they think it would be easy to return to their prior management condition.

However Results of the Preliminary Study identified several other essential reasons for this negative condition. For example their products are low level in quality, high cost in comparison with import products, and show miss matching to market needs. Therefore it is necessary to change their management policy, "It is easy to solve problems if we can borrow loans" or "It is easy to sell our products that we produce" . It is important to develop "A Conscious Reform of CEO's in Mongolia" through "the Study".

#### (1) Trend of Sales and Profitability

Trend of Sales and Profitability shows polarization between The increasing group and The Decreasing group. The Increasing group are new "Entrepreneurs" who established their company by their own efforts and finances and "Venture enterprises" who established their companies from S.O.Es by M&A .

On the other hand The Decreasing group were mainly S.O.E.s in the planed economy period, who transformed their management organization to private companies .However their products are low level in quality in the international market and have lost their competitiveness in the market due to lack of replacement of equipment, and can not be meet a new market in place of "COMECON" et al. Finally The Decreasing group shows several essential problems in management.

#### (2) Investment plan

On the whole The Investment plan of each company has not yet been examined fully using an approximate catalog price for equipment and only obtaining information from similar industries concerning a rough estimated plan. Therefor results for calculating Investment amount / 1997' Sales ratio (times) ,the investment plan is excessive. It is necessary to re-examin and clarify the contents of the investment plan.

**(3) Loan-reimbursement**

Loan-reimbursement ability is evaluated by the reimbursement year. The Reimbursement year is calculated by the simplified method and the formula is as follows.

$$\text{Investment plan} / (\text{depreciation} + \text{after-tax profit}) = \text{Reimbursement year}$$

The Results of analysis, many companies show insufficient reimbursement ability. It is necessary to re-examine "The Medium-long term sales plan", "The Investment plan" and "The Financial plan"

**(4) Product market potential .**

Products of each companies are evaluated by potential and possibility of growth in the domestic and overseas market. The gap of potential in the same type of industry is recently increasing , it is necessary to survey in more detail at the next stage.

**(5) Type of product to be developed by industrial policy.**

**① Obtaining foreign currency.**

Beef blocks in the meat processing industry are exported 100% to Russia. Cashmere and Cashmere washing as Raw materials are exported to Japan ,China and Europe.

**② Employment development.**

Leather & Fur ,Wool &Cashmere, Textile sewing, Meat processing all need a lot of labor.

**③ Import substitutes.**

Plastic bottles, Toilet paper, Custom made apparel, Parts for agricultural machines, Carpets.

**④ Using local resources.**

Leather & Fur ,Wool &Cashmere, Meat processing.

⑤ Solving environment problems.

The Toilet paper industry uses waste paper from Printing companies and Press companies as raw material .Therefore The Toilet paper industry has adapted to solve environment problems in Mongolia.

(6) Loan demand.

Results of analysis show “The Medium-long term sales plan” and ”The Investment plan” are excessive. Therefor working capital and investment in equipment are also excessive.

#### 4.. Comments on “the Study for the Promotion of the Industrial Sector in Mongolia”

(1) Comments on each type of industry

① Leather & Fur

On the whole Leather & Fur are worsening in business performance except a few outstanding companies. It is necessary for The Mongolian Government to prepare “A Development plan for Leather & Fur“ and to adjust the size of this industry appropriately through “the Restructuring Plan” by industrial policy.

② Wood processing & Furniture.

Imports from all over the world are evident in the Mongolian market. It is necessary to develop R&D to display Mongolian characteristic’s product.

③ Wool &Cashmere

Raw material of Wool &Cashmere is in short supply due to the high price paid by Chinese buyers. It is necessary to survey further the market structure in raw materials in Mongolia

④ Meat processing

Beef blocks in the meat processing industry are exported 100%to Russia. It is necessary to survey further that the Russian market will show stability in the future .

⑤ Milk &Yogurt

It is necessary to survey further the trend of Milk &Yogurt consumption in Mongolia at the next stage.



⑥ Bread & Confectionery

It is necessary to survey further the trend of Bread & Confectionery consumption in Mongolia at the next stage.

⑦ Carpet

Two companies out of three companies are operating now in Mongolia. However one company in Choibalsan was not operative. It is necessary to survey further the market structure in comparison with imports at the next stage.

⑧ Parts for agricultural machine.

It is necessary to survey further production technology and imports in Mongolia.

⑨ Textile sewing.

It is necessary to survey further the site condition and the cost of The Textile sewing industry in Mongolia in comparison with the international market, and the trend of the Quota system in U. S. A..

⑩ Flour & fodder

Flour & fodder are depended on equipment. The ratio of operation is determined by the purchase of wheat as raw material. Therefore it is necessary to survey further the trend of output in wheat.

(2) Comments on common items

① Loan demand

Companies expect the total amount of loan from Japan with rapid loan approval.

② Existing short & long term loan

Interest in Mongolia is at a high level at 3-5%/month, but at 15%/month at peak period. The Mongolian Government has controlled the interest rate guided by the IMF in order to proceed to a macro-economy control in Mongolia. Therefore many companies can not require a loan. However a few large-medium companies have not yet repaid the principal and the interest borrowed at the S.E.O period before "Privatization".

It is necessary to collect information concerning the principal and the interest from the Ministry of Finance, Companies and a Law Court.

③Industrial policy on small-medium enterprise.

It is necessary to prepare simultaneously "the Small-medium enterprise Development Plan" while carrying out a "Diagnosis survey"

④Dispatching a specialist to Mongolia

It is necessary to dispatch a specialist in "Industrial policy on Small-medium Enterprises" to Mongolia while carrying out a "Diagnosis survey".

⑤ Market system

The Results of survey show many companies have introduced "Direct sales systems", is to sell products to consumers directly by use of a shop in the factory. This reflects that "The Market system" in Mongolia has not yet developed. There is a lack of information concerning "Market" for the manufacture. It is necessary to carry a the "Market system survey" at the next stage.

⑥ Type of industry to be newly developed .

For "Industrialization" in Mongolia, it is necessary to positively develop the following as a new type of industry in order to save foreign currency and to solve environmental problems.

- a. Recycling and reclaiming of waste oil
- b. Recycling scraped metal (aluminum, steel, glass )
- c. Mineral water
- d. Glass bottles

⑦ Accommodation.

Ulaanbaatar has hotels, restaurants and department-stores in principle, it is comfortable. However local cities have insufficient accommodation for Japanese for a long stay. Therefore it is recommended to use Ulaanbaatar as a base and to establish short term local visits.







JICA

0