

モンゴル国  
工業開発計画調査報告書  
(要約)

JICA LIBRARY



J1148615(6)

平成11年1月

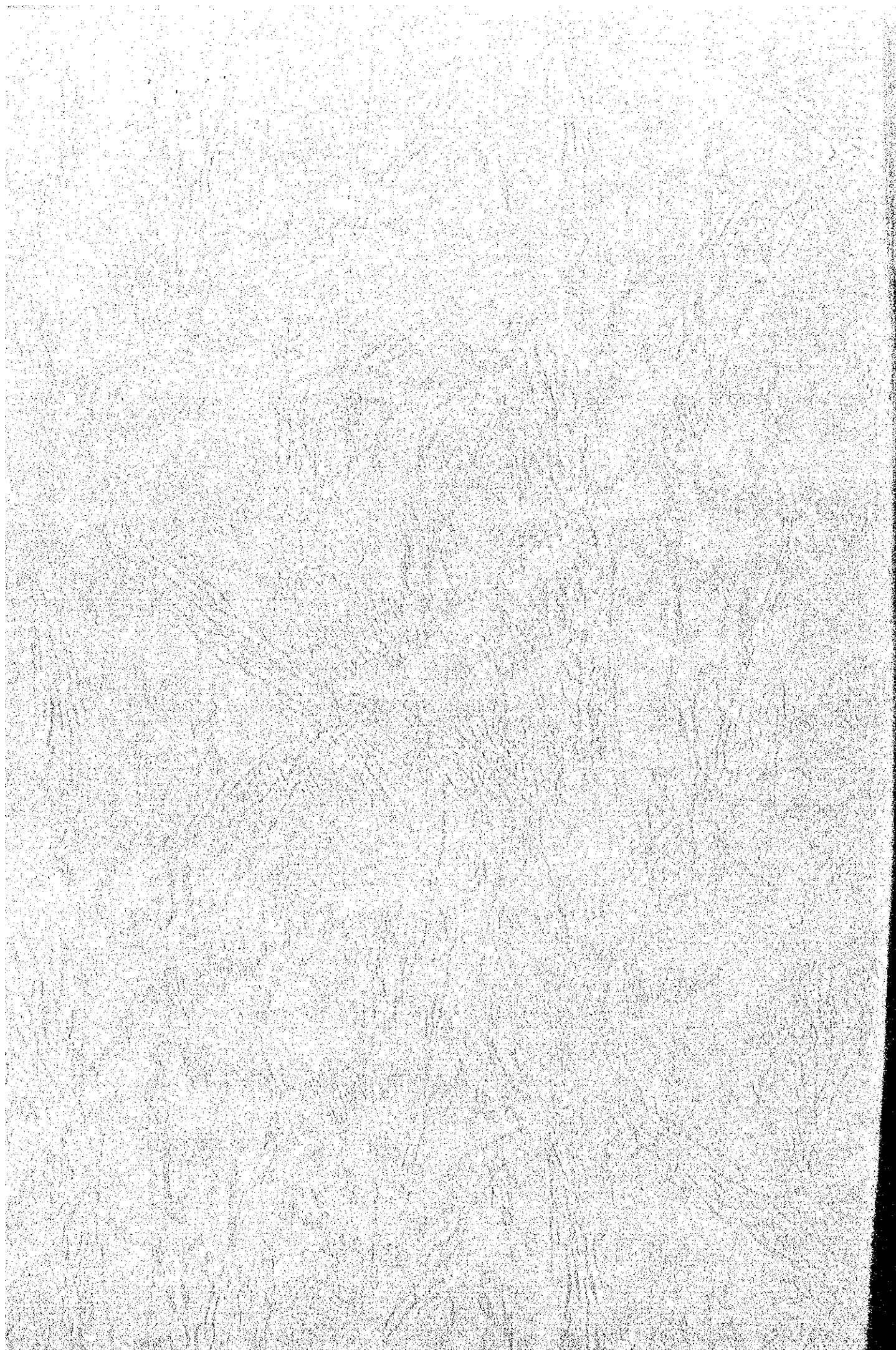
国際協力事業団  
株式会社 サイエス

鉦調工

JR

99-017

RY







モンゴル国  
工業開発計画調査報告書  
(要約)

平成11年1月

国際協力事業団  
株式会社 サイエス



1148615 [6]

## 目次

第1章 序論	1-1
1-1 調査の背景	1-1
1-2 調査範囲	1-1
1-3 調査のプロセス	1-2
1-4 全体調査の工程	1-2
1-5 最終報告書	1-2
1-6 調査団員	1-2
1-7 モンゴル側カウンターパート	1-2
第2章 要約	2-1
2-1 要約と結論	2-1
2-2 マクロ経済、政策、金融調査結果	2-8
2-3 対象セクターの調査結果	2-8
第3章 提言	3-1
3-1 産業政策、金融の現状、問題点と今後の見通し	3-1
3-2 アクションプラン	3-9
3-3 主要提言	3-31
第4章 技術移転	4-1
4-1 企業経営	4-1
4-2 羊毛、カシミヤ、ニット専業	4-12
4-3 皮なめし産業	4-16
4-4 加工製品産業	4-23
4-5 機械製品産業	4-31

結言





## 第1章 序論

### 1-1 調査の背景

モンゴル政府は産業振興のために市場経済化に即応した工業開発を計画している。これらは「輸出産業振興計画」、「中小企業振興法」、「中小企業振興基金（仮名）」等から成るものであるが、国会にて承認されるに至っておらず、。産業育成のためのマクロ環境が未整備のままである。また企業の経営能力・技術力の欠如、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る。

このような背景から、モンゴル政府はわが国に対し、

- 1) 工業開発を目的とした環境整備のためのマスター・プランの策定
- 2) 産業育成を支援するための企業経営、財務管理等に関する勧告
- 3) 特定企業の業績回復のための工場診断等を内容とする開発調査の実施を要請した。

国際協力事業団は、モンゴル政府の要請に基づき1997年6月及び12月に事前調査団を派遣した。同国の経済状況の把握して、IMF、世銀、ドイツKfWなどの援助機関の動向を調査し、モンゴル政府と調査の枠組みについて協議を行った。その際、世銀等の援助機関が検討しているツーステップローンを側面支援するために、モンゴル企業の資金需要を把握する調査を併せて行うことが望ましいとの合意がなされた。1998年3月、同事業団は予備調査団を派遣し、(1) 企業経営・生産技術・生産管理等を中心とする企業診断の実施(2) モンゴル工業振興に必要な経済環境整備のため参考となる政策提言を行う調査内容等について相手国政府とS/Wの締結を行った。

### 1-2 調査範囲

本件調査は、1998年3月27日に合意された「モンゴル国工業開発計画調査」に関する実施細則に基づいて実施されるものであり、調査の進捗に応じ所定の報告書等を作成、提出し、先方の運営委員会(Steering Committee)に対し説明、協議するものとする。

### 1-3 調査のプロセス

図1-3-1に調査プロセス概念図を示す。

### 1-4 全体調査工程

図1-4-1に全体調査工程を示す。

### 1-5 最終報告書

- |                               |         |
|-------------------------------|---------|
| (1) ファイナルレポート；本文・要約（和文、英文、モ文） | 1999年1月 |
| (2) 簡易診断結果報告者（和文、英文、モ文）       | 1999年1月 |
| (3) 詳細診断結果報告者（和文、英文、モ文）       | 1999年1月 |

### 1-6 調査団員

表1-6-1に示す。

### 1-7 モンゴル側カウンターパート

表1-7-1に示す。

図1-3-1 調査プロセスの概念図

調査  
 診断・技術移転  
 調査・診断の  
 主要アウトプット  
 提言・セミナー

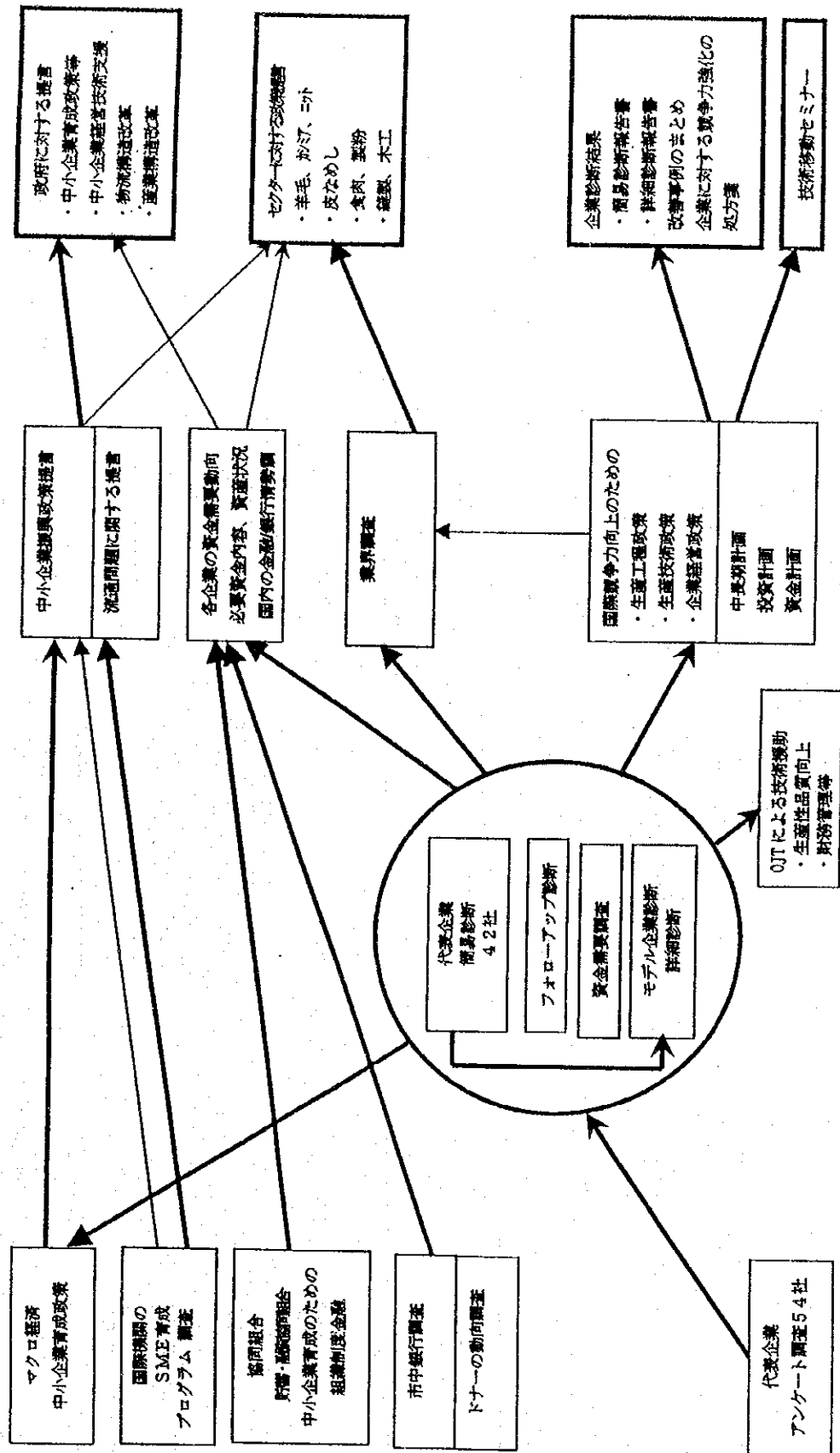


図1-4-1 全体調査工程 Outline of Overall Workflow

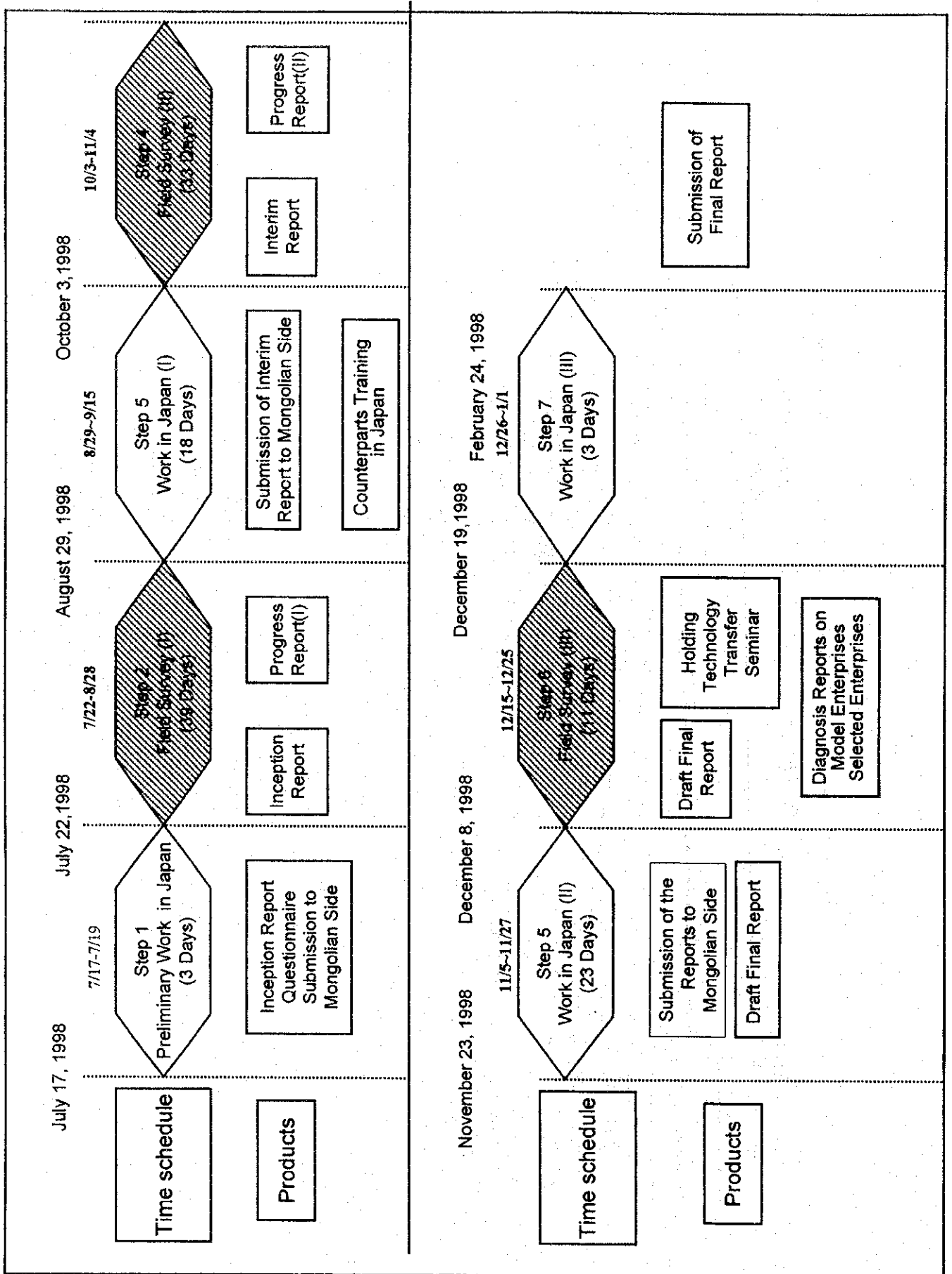


表 1 - 6 - 1 調査団員

氏名	所属	担当
渡部 陽	(株)サイエス	総 括 (中小企業振興物流システム)
野田 晃	(株)野村総研	金 融 (企業金融システム)
太田敏夫	(株)サイエス	企業経営 (羊毛・カシマ・ニット)
立花 裕	(株)サイエス	生産技術 (羊毛・カシマ・ニット)
今泉 徹	(株)ニッピ	企業経営 (皮なめし)
杉田正見	(株)サイエス	生産技術 (皮なめし)
加藤博通	(株)サイエス	企業経営 (加工品)
守弘栄一	(株)サイエス	生産技術 (機械部品) (加工品)
佐藤正忠	(株)サイエス	生産技術 (機械部品) (加工品)
五十嵐重朗	(株)サイエス	企業経営 (機械部品)
田代日出夫	(株)サイエス	生産技術 (機械部品)
半田敏幸	国際協力センター	通 訳
加藤紀子		通訳
森 英樹	(株)サイエス	業務調整団員
土瀬戸邦洋	(株)サイエス	業務調整団員

表 1 - 7 - 1 モンゴル側カウンターパート

Designator	Name	Position
Head	N.Bataa	Chairman, Strategic Planning and Unified Policy Department
Staff	B.Chimedtseren	Chief, Industry Trade Division of Strategic Planning and Unified Policy Department
	SH.Enkhbayar	Director-General Information, Monitoring and Evaluation Department
Industrial policy	Kh. Sarantsetseg	Officer, Information Division
Finance	J.Boldkhuyag	Officer, Industry and Trade Division
Cashmere	T.Otgonjargal	Officer, Industry and Trade Division
Leather	J.Badamkhand	Officer, Industry and Trade Division
Processed Goods Products	D.Surendagva	Officer, Information Division
Machine Products	G. Unenbat	Officer of Information, Monitoring and Evaluation Department

## 第2章 要約

### 2-1 要約と結論

#### 2-1-1 調査期間 1998年7月～1999年2月

#### 2-1-2 調査の目的と結果

- (1) 企業診断に重点をおき、これを通して企業が抱える問題点を把握し、モンゴル企業の競争力強化の具体的処方箋を作成する。

モンゴル農産省と協議の上、次のセクター、業種より45企業を選び診断した。

羊毛・カシミア・ニット、カーペット、トイレットペーパー、  
皮なめし

食肉、精粉、食品、パン、乳製品、アルコール、シャンプー、  
薬品、

木工、縫製、発電器、トラクター、プラスチック製品、印刷、

訪問企業名を表2-1-1、企業規模を表2-1-2、所在都市の概要を図2-1-1  
-1 調査診断は1社につき1日訪問を2回行った。その内、羊毛・カシミア・ニット、  
皮なめし、食肉産業から優良企業を各1社ずつモデル企業として選び1～2週  
間をかけて技術指導を行なった。モデル企業診断は調査団の行った指導の成果を他  
の企業に普及させることを目的とした。診断・調査結果は企業毎に診断書にまとめ  
た。診断結果によって判明した企業の概況は以下の通り。

- (1) 民間の中堅・中小企業は概して販売・マーケティング、輸出に関して積極  
的である。これに反して国営企業、大企業は経営効率が低く経営改革意欲に  
ついて中小企業に劣る。
- (2) 主力セクターである家畜原料加工業は運転資金の不足によって工場稼働率が  
極めて低い。主たる原因は流通機構と金融システムの整備のおくれによる。
- (3) 全ての企業が国際基準による正しい会計を実施していない。このため事業計  
画は財務管理の裏付けがなく信頼できるものではない。
- (4) 品質に関しては国際レベルと比較する意識がない。品質は製造工程のみなら  
ず材料の品種にも起因している。

- (2) 世銀等、援助機関に対する情報提供の一環として、また世銀等援助機関に  
よる融資の可能性を考慮したモンゴル企業の資金需要動向（設備資金、運  
転資金）について調査する。

本調査の背景にツーステップローンの参考に供する資金需要調査があるため、モン  
ゴル側にやや過大な期待感があつた。調査の後半段階で他国の金融援助機関が調査  
団の選んだ約35社の優良企業から4社に融資を決定した。ただし設備投資のための

融資が行われたのみで、技術移転を行っていないことは当調査団のアプローチと異なっている。これら4企業は既に融資を受けたため、重ねた融資を受けられないことを知りながらも調査団の技術指導を積極的に受け入れたことから、モンゴル企業が当調査団の主な目的が上記の(1)であることをよく理解していたと考えられる。

またモンゴル中小企業の抱える最大の問題点が工場を稼働させるための原材料購入運転資金の不足であることがクローズアップされた。

調査の結果要求されている設備投資は中小企業の活性化、産業構造改革にとって重要なものである。しかし運転資金を伴わない場合は効果が十分とは言えず、金融援助機関から運転資金の供給が困難であるという状況を考慮すると、別途モンゴル政府による制度金融を考慮すべきである。このためのフィージビリティスタディーを早急に実施することを提言する。

調査団はいわゆる中小企業金融公庫の設立は提案せず、モンゴルの民間機関として自助努力によって活動中の貯蓄・融資協同組合運動の支援を提言している。

調査団の選んだ評価優良の企業Aは16社、Bは準優良企業19社で全45社の内35社である。

参考にA、B社合計の設備投資需要は34,329,000US\$である。



表 2 - 1 - 1 診断企業一覽表

No	TYPE	Company name	Sector
1	D	Aibol Co., Ltd.	Cashmere/wool
2	D	Armono Corporation	Leather Tanning
3	D	Atar-Urguu Co., Ltd.	Processed Product
4	D	BH Co., Ltd.	Leather Tanning
5	D	Bukhug Poultry Production Co.,	Processed Product
6	D	Darkhan Guril Tejeel JSC	Processed Product
7	S	Darkhan Khishing JSC	Processed Product
8	S	Dornod	Processed Product
9	D	Dornod Guril Co.	Processed Product
10	D	Dornyn Gobi Co., Ltd.	Processed Product
11	D	Eermel Co.,	Cashmere/wool
12	D	Elegant Fur Importer-Exporter Co., Ltd.	Leather Tanning
13	M	Eyiin Huch Co., Ltd.	Processed Product
14	D	Fortuna Cashmere Co., Ltd.	Cashmere/wool
15	D	Ganga Goyol Co., Ltd.	Machine Product
16	D	Khangai Co., Ltd.	Machine Product
17	D	Khuukhdiin Khuvtzas Co.	Machine Product
18	D	LCB Co., Ltd.	Leather Tanning
19	D	Makhimpex JSC	Processed Product
20	M	Mana Co., Ltd.	Cashmere/wool
21	D	Mazaalai Co., Ltd.	Processed Product
22	D	Mon - krem Co., Ltd.	Processed Product
23	D	Mon Khaa Co., Ltd.	Cashmere/wool
24	D	Monenzym Corp	Processed Product
25	D	Mongol Els Co., Ltd.	Machine Product
26	D	Mongol Nekhmel (Montex)	Cashmere/wool
27	D	Mongol Shevro Co., Ltd	Leather Tanning
28	S	Mongol Shudenz	Machine Product
29	D	Monmar Production & Trade Co., Ltd.	Machine Product
30	D	Monnoos Co., Ltd	Cashmere/wool
31	D	Munkhiin Gal Co., Ltd	Cashmere/wool
32	D	Nekhii Co., Ltd	Leather Tanning
33	D	NinjKhorol Co., Ltd.	Machine Product
34	D	Noosimpex Co., Ltd	Cashmere/wool
35	D	Ochir Co., Ltd.	Machine Product
36	D	Ord Co., Ltd.	Machine Product
37	D	Sergen Mandalt Corporation	Leather Tanning
38	D	Suljee Co., Ltd	Machine Product
39	D	Suman Co., Ltd.	Leather Tanning
40	D	Sutai Invest Co., Ltd.	Leather Tanning
41	M	Talst Fur Co., Ltd.	Leather Tanning
42	D	Tastex Co., Ltd.	Machine Product
43	S	Tavilga	Machine Product
44	D	Titan International Co., Ltd.	Machine Product
45	D	Ulaanbaatar Khivs Co., Ltd	Cashmere/wool
46	D	Ulziit Center Co., Ltd.	Machine Product
47	D	Uurag Corporation	Processed Product
48	D	Zet Trading Co., Ltd.	Processed Product
49	D	Zos Shir Co., Ltd.	Machine Product

注記 M: モデル企業 (3社)、D: 診断企業 (42社)、  
S: 参考調査会社 (4社)

表 2 - 1 - 2 訪問企業規模

Sector	従業員数			Total
	≤ 40	≤ 300	≥ 300	
Wool/Cashmere/Knit	2	8	2	10
Leather	6	3	1	10
Processed Goods Product	2	7	3	12
Machine Product	5	6	2	13

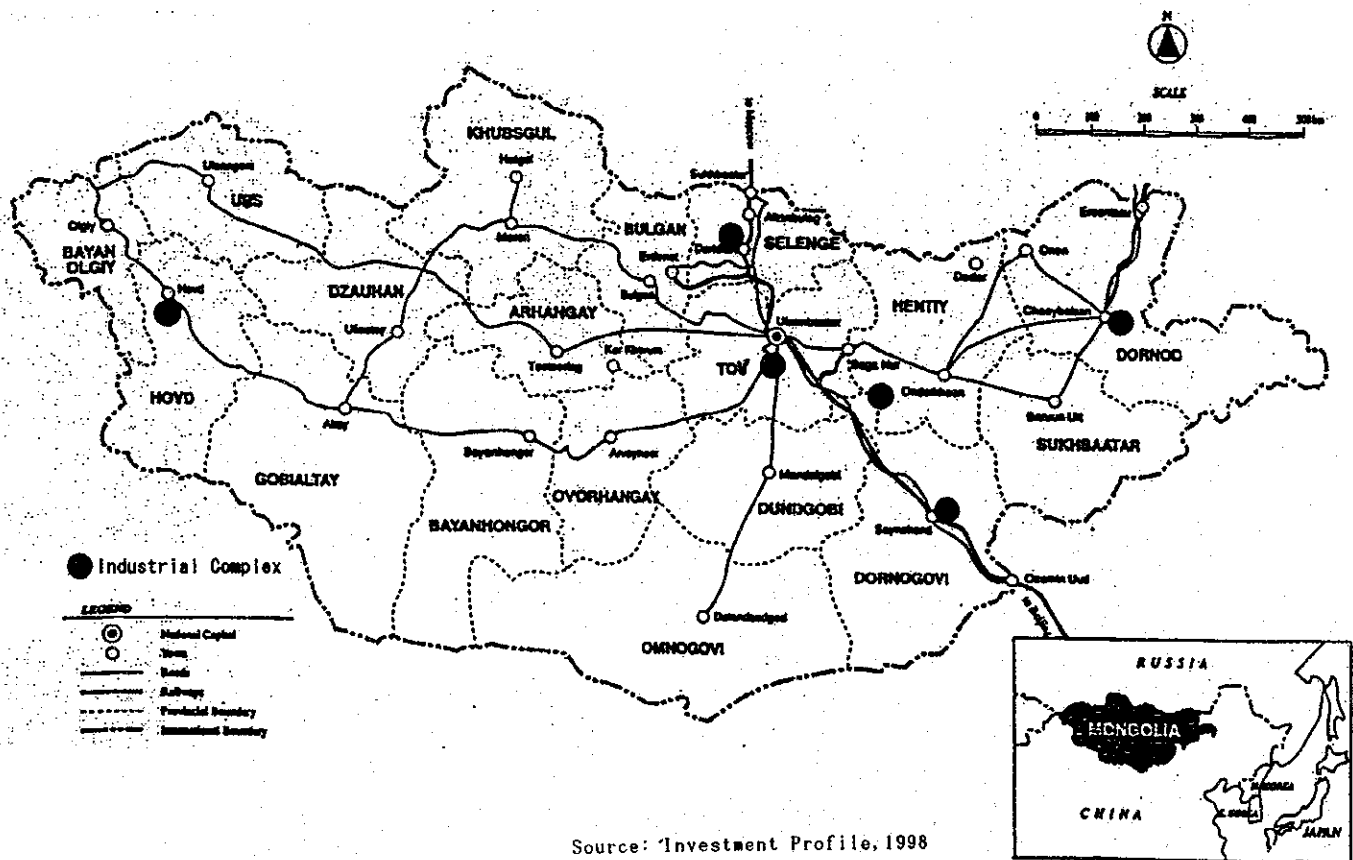


図 2 - 1 - 1 訪問企業所在地

(3) 調査の過程において、相手側カウンターパート及び企業関係者に対し、積極的に技術支援を行うほか、現場指導の充実をはかる。

企業経営に関する現場指導：共通して企業会計がグローバルスタンダードに従って実施されておらず、この点を現場指導した。モデル企業ならびに積極的な企業には中長期計画策定をOJTによって指導した。

生産管理に関する指導：全ての企業が品質、顧客満足度向上、保全活動による設備稼働率向上と、寿命の向上についての基本的認識に欠けており、調査団はこれらを中心に指導した。皮なめし産業に関して関係各社の代表者に対して、世界レベルのなめし皮の製造技術についてセミナーを実施した。参加者は始めて世界の品質水準に目を開き、調査団の提案したクラフト皮の開発に関心を示した。

本調査の技術移転を総括して1998年12月22日ウランバートルにおいてセミナーを開催する予定である。演題は5件あるが、その内2件はモデル企業経営者による事例研究発表を予定している。

(4) 企業診断を通じて得た情報をもとに、モンゴル政府による中小企業育成政策策定の参考となる情報を取りまとめる。

表2-3-1に調査項目別の現状の問題点、今後の見通し、提言を要約した。

農産省は1998～2001年の投資計画、工業振興政策、輸出振興国家プログラムを1998年10月に策定した。そのビジョンと方向性については調査団の見解と一致している。

現在モンゴル政府は苦しい財政状況にあり政策実行にあたっての予算の裏付けで苦戦している。調査団は企業診断の経験をベースとしたアクションプラン案を策定し、農産省と協議する予定である。

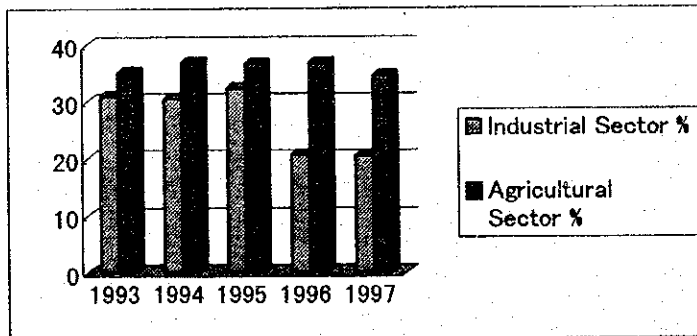
### 2-1-3 結論

本調査開始時に内閣が総辞職し未だに組閣が行われていない。また昨年まで比較的順調に推移してきたマクロ経済は1998年に入って悪化をたどっている。1999年はGDP成長率、為替レートは更に悪化するものと予測されている。

このようなマクロ経済にも拘らず、本調査の対象となった45社の診

断によってモンゴル中堅、中小企業企業の活力に接することができた。起業家精神に満ち、市場経済をよく理解するこれらの経営者達によってのみモンゴル経済の低迷を打ち破ることが可能であるとの確信を得た。

下図はモンゴルの工業生産額が 1996 年に急激に落ち込んだ状況を示すが、現在も未だに回復していない。



Source: Investment Profile, 1998

このようにモンゴル企業が苦境にたたされていること、本調査がモンゴルでは最初の民間企業を対象としたプロジェクトであることを考えると、中小企業の活力を維持するために、本調査のフォローアップとツーステップローンのタイムリーな実施が望まれる。

次ページの表 2-1-3 にモンゴルの総括的評価、今後のビジョンと対応すべき戦略を集約した。

表 2 - 1 - 3 総括的評価と結論

強み (STRENGTH)	将来期待される強み (OPPORTUNITY)
豊富な天然資源 家畜と牧民 鉱物 コメコン遺産の生産コンビナート 比較的高い教育レベル 比較的高いアメニティー	畜産原料半製品輸出競争力強化の達成 外国企業の直接投資の増大 中小企業の活力 隣国（ロシア、中国）の大きな市場と経済発展 将来のユーラシア経済圏の発展 将来発展型の国民年齢構成
弱み (WEAKNESS)	現状のまま推移した場合不安 (THREAT)
小さい国内市場 機能不全の流通システム 未発達物流インフラ コメコンの負の遺産 市場の喪失、計画の失敗 農業の遅れ 厳しい冬期の気象 高い一人当たりエネルギー使用 品種の劣る家畜、農産物 機械・電気の基盤技術がない 高い海外援助依存 低い貯蓄率 信用保証制度の遅れ	中国とのカシミヤ競争 輸出の衰退 市場の失敗の繰り返し 金融システムの弱体化の進行 環境、生態系破壊



STRATEGY (戦略)
<p><b>短期戦略</b></p> <p>① 既存の原資の有効活用 天然資源の有効活用 コメコンによる生産コンビナートのフル活用</p> <p>② 中小企業の活力の引き出し 適正規模の資金援助</p> <p>③ 政府の強力なリーダーシップの発揮 戦略なき移行経済による市場失敗の認識と戦略的産業政策の策定と実施</p> <p><b>中長期戦略</b></p> <p>① 産業構造・企業体質改善 信用創出の育成と振興 産業構造改革</p> <p>② 技術革新</p> <p><b>主要アクションプラン</b></p> <p>① 貯蓄・融資協同組合の育成 民間の自助活動による金融環境改善</p> <p>② 今回の診断企業にたいする個別技術支援の継続 銀行の融資に関する企業指導</p> <p>③ 各種協同組合支援による流通制度の改革 → 原材料集配機能の強化</p> <p>④ 品質評価センター機能の強化 → 既存国立研究機関を支援し活用</p>

## 2-2 マクロ経済、政策、金融調査結果

本節はマクロ経済、政府の政策、金融およびモンゴル企業全般に関する調査結果の要約である。(表2-3-1)

## 2-3 対象セクターの調査結果

本節は対象産業セクターの産業構造、市場、生産および製品品質に関する現状、問題点および今後の見通しについての調査要約である。(表2-3-2、2-3-3、2-3-4、2-3-5)

表 2-3-1 調査結果の概要 マクロ経済、政府の政策、金融

経済	マクロ経済	現状と問題点	今後の方向性	提言
	<p>昨年まではマクロ経済のファンダメンタルズは良好であったが1998年になって経済は急激に悪化した。アジア、ロシアの経済不況の影響を大きく受けている。工業生産は既に1995年に急劇に低下して以来回復されていない。主な理由は銅、カシミア金の国際価格の暴落による。</p> <p>政府は1998年10月工業産業政策、輸出振興国家プログラムの策定、1998年から2001年開発投資計画を見直しをおこなった。中小企業育成法は上記関連で閣議で見送りになった。</p>	<p>1999年はマインナス成長になる可能性もあり、厳しい状況にある。</p> <p>単なる景気の問題ではなく市場の失敗であると考える必要がある。モンゴルの資源を有効に活用すれば今後大きな発展が見込める。</p> <p>市場経済は一部の失敗を除き成功を遂げている。時限を設け当面は政府の強力なリーダーシップを続ける。</p> <p>基本方針に従い下記が重点指向される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 輸出振興優先</li> <li>* 付加価値商品・製品の生産</li> </ul> <p>現状のままでは将来の産業・経済の発展は期待出来ない。</p>	<p>従来財政と外国支援依存と低い貯蓄率の体質をもったモンゴルにこのような動きが見られるようになったことは市場原理の作用したものと考えられる。期待が大きいが、未だ草の根運動の段階で金額的には小規模であり、中小企業対策としては長期対策である。</p>	<p>* 経済、産業構造改革のため政府の総合的、戦略的産業政策の見直しと、重点的実施</p> <p>* 中小企業育成を最重要課題として実施</p> <p>現在燃え上っている民間中堅、中小企業の活力を絶やさず、少ない資金で多くの波及効果を狙う。</p>
政策	<p>農産物の産業政策</p>	<p>現在のモンゴルの工業は畜産原材料の半加工が主体である。また国内市場が小さいため川下産業の規模も小さい。また川中産業も発達しておらず原料が国内の産業にまわらず海外に流出している。先進国型のピラミッド型産業構造が存在しない。</p>	<p>中間製品(り中産業)の強化育成</p> <p>各セクターの頂点に多国籍企業を誘致し、強力なピラミッドの頂点を築く</p> <p>現在の投資計画を根本的に見直し産業構造改革にリンクさせる。</p>	<p>産業政策の早期見直しと実行計画策定と予算の編成</p> <p>重点、集中的実施</p> <p>専門家による助言</p>
政策	<p>産業構造改革</p>	<p>一般協同組合 農業、牧民、工業、製造、サービス、消費者組合の連合組織がある。特に農業協同組合は旧ネグデルに代わる組織であるが流通問題で難航している。モンゴルの牧民は約15万世帯あると言われるがその1/3が加盟している。</p>	<p>本課題は重要テーマとしてモンゴル政府、銀行ならびに海外機関による支援を提案した。</p>	<p>貯蓄、融資協同組合の育成</p> <p>技術・資金援助強化</p> <p>外国の小額中小企業育成資金の活用</p> <p>企業、銀行、省庁の厳しいリストラを実施する。</p>
政策	<p>協同組合活動</p>	<p>貯蓄、融資協同組合</p> <p>近年一般協同組合に支えられ発展の気運が見られる。現在7組合があり製造・サービス組合が先行し、ジンギンクレンジット等が1998年後半スタートした。いずれも自助活動を標榜としている。</p>	<p>今後は自助努力を伴わない支援は行わない</p> <p>技術援助の伴わない資金援助は行わない。</p> <p>国民の貯蓄率を高める。</p> <p>厳しいリストラの意識高揚</p>	
政策	<p>金融支援</p>	<p>国内市中銀行は企業の資金需要を賄えない。(貸し渋り、高貸付金利、貯蓄残高が減少)</p> <p>中小企業資金などが用意されているが現状の資金需要に対応できないこと、運用についても問題が多い。貯蓄・融資組合運動が芽生えている。</p>		
政策	<p>中小企業育成政策</p>			

	現状と問題点	今後の方向性	提言
流通問題	1990年市場経済に移行した時従来のシステムを完全放棄したが市場は新しいシステムを生み出すことに失敗し未だに機能出来るシステムがない。	このままの自然放置では市場が新しいシステムを生み出せない。	農業、牧民、工業、製造・サービス、消費者協同組合を中心に牧農原材料 → 工場、都市 → 地方への日用品流通システムの改革を始める。
民営化	1991年5月に民営化法が制定されて以来、民営化手続、民営化プロセスの管理責任等の改正が続けられてきた。第1段階は小規模の民営化で、総額5.9億ドルの資産が個人に対し競売に掛けられ、商店小売店の資産が個人に対し競売に掛けられた。第2段階は大規模の民営化でパウチャヤ総額139億ドルの大型国有企業の資産が持ち株会社に転換されモンゴル証券取引所として売りに出された。	* 実行に当たったのスピードと透明性 * 所有株の集中化 * キーとなる企業に対し外国の投資を誘致し技術導入と効率の改善に資する * 国家財政の収入を増やす	政府は民営化によって好ましい経済、投資環境を創り出すことを目指し、企業も民営化によって国有財産がより効率的に行われるものと信じている。 既に800の大小企業の入札日程と手続を決定した。これらの企業の生産はモンゴル全体のGDPの30%をカバーし外国投資に機会を提供している。 注：大企業は従業員50人以上、小企業は50人未満 SPCは1997年から1999年にわたる民営化対象企業の分類リストを公開している。
直接投資	モンゴル政府も海外投資に対しインセンティブを設け、また最近の日本におけるモンゴル投資セミナー開催、国際見本市への参加等の努力を行っている。	日本からの進出が未だ低調である。	投資者から見た阻害要因は当モンゴル政府による煩雑な規制であり、早急な緩和が望まれる。
持続可能な開発 (Sustainable development)	モンゴルは国土の75%が放牧地で殆ど放牧である。この値はが世界最高である。近年家畜の殺能力が流通と資金面で低下し100万頭の家畜があまりおきこれらも生態系に影響する。 また一人当たりのエネルギーが多く、ウランパールの一人当たり二酸化炭素の排出量は世界最大値である。 環境保護に皮なめし工場の重クロム廃液等の処理が十分行われていない。	今後農業の発達と畜産工業の近代化の過程で自然生態系の変化が考えられ悪影響の要因があれば計画的な対策を要する。 工業の発展過程では産業廃棄物、都市部の大気汚染等悪化の傾向になる。 対策の費用は国と企業が分担しているが、今後見直しが必要である	皮なめし工程の廃液処理 養豚等飼育こううにおける廃液処理 森林保護
技術支援	対象セクターの技術支援は国営企業アルモノ社が行っているのみである。 企業管理技術、生産技術が世界水準からみて低いレベルにあり、向上努力が見られない。 技術情報も不足し世界から孤立している。 研究開発、技術革新も行われていない。	現状の製品、レベルならびに製造技術に改革が行われない限り国際競争力の低下により輸出産業と輸入代替産業が崩壊するおそれがある。	国が“もの作り“に関して顧客と品質第一主義および生産性向上について国民の意識改革キャンペーンを挙げる。 技術革新の伴わない単なる資本、労働の投入は経済発展を生み出さないとこのコンセンサスが必要である。

政策



国内外関連機関の活動	現状と問題点	今後の方向性	提言
	<p>国内：モンゴル商工会議所 経営者連盟 MBDA モンゴル生産性センター 海外：Taxis UNDP UNIDO</p>		<p>国内機関：国内企業支援、国際交流の促進  海外支援機関：中小企業支援 少額融資 ニッチ産業、ベンチャービジネス 支援</p>
情報	<p>産業情報、特にセクター、企業ベースの正確な統計データが求められていない。 海外の技術情報が活用されていない。</p>	<p>伝統的産業の近代化と将来代替となるニッチ産業の模索、輸出産業振興によって特に海外情報の重要性は大い。</p>	<p>データベースとネットワークの構築 国際交流</p>
人材開発	<p>調査によって特に重要と思われる課題 経営者の管理手法教育 財務・原価管理 品質、生産管理 政府機関、銀行スタッフの専門業務 地方の文化・教育レベル向上に対する政府の支援が打ち切られている</p>		
市中銀行	<p>1998年後半に16行の内2行が倒産し、TDBとGolmt.銀行のみがジーステップローンの受け皿とならう。KIFWが選んだITIの経営は極めて悪化した。</p>	<p>国営銀行の民営化の促進 不良債権の整理 金利の引き下げ</p>	<p>長期融資制度の導入 金融機関の技術力向上 金融研究機関の設立</p>
ドナー	<p>KIFWは第2次の中企業向けジーステップローンを開始した。調査団が選んだ優良企業の内KIFWは4社を選んでいる。 世界銀行は既に市中銀行2社を選んだが、融資の決定は1999年に持ち越された。</p>	<p>モンゴルの健全な経済・金融環境を維持しなければならぬ。 今後融資の返済が始まるが、高いGDP比率に達するため、援助依存比率を下げ民間直接投資を促す。</p>	<p>ジーステップローンの支援システムの整備 技術移転の重視</p>
企業経営	<p>国営企業は民営に比較し概して生産性が低く生産技術が遅れている。全般に経営管理技術レベルも低く特に中長期計画の策定、会計管理が国際レベルに達していない等が問題である。</p>	<p>左記の課題に対応することは、今後国際化の進展に伴い輸出の促進、外国企業との提携、直接投資、金融支援等誘致に対応するための基本条件となる。</p>	<p>生産性、品質向上のための技術センターを組織し、経営者、工場管理者、エンジニア、技能者の各層の人材教育、研修をはかる。これらの振興のため国家的運動を展開する。 現状のままでは近い将来輸出競争力を失う。</p>
品質	<p>コメコン時代の考え方が支配的で市場経済に対応出来るレベルでない。</p>	<p>顧客第一主義に欠ける。 国際レベルを知らない。 パッケージ技術が弱体。 食品衛生技術が弱体。</p>	
生産性	<p>同上 主力産業が家畜材料の半加工であり、季節性と運転資金不足のため工場稼働率が低く、先進国のような厳しい生産性の追求意識に欠ける。</p>	<p>機械設備の老朽、陳腐化 生産技術の遅れ 管理技術の遅れ 機械設備の保全が顧みられていない。</p>	<p>同上</p>

表2-3-2 カシミヤ産業における現状、問題点と今後の見通し

現 状	問 題	今後の見通し
<p>カシミヤ企業</p> <p>1) 羊毛に比べ、カシミヤの今回対象となった企業は殆ど全て市場経済転換以降に興った所謂新興企業である。</p> <p>2) それだけに規模も小さく、経営基盤も弱い。工場場の建物、ユーティリティ、生産設備も総体に貧弱である。</p> <p>3) 技術水準もデヘアリングの二社、ニットの二社を除き、低く又品質水準も悪い。国際市場にそのまま流通出来る品物ではない。整毛は海外で引き取り後、再加工の上、使用されている。</p> <p>4) ゴビ社、ブヤン社(ゴビの元パイロット工場で民営化により、売却された)以外に染色、紡織の設備を持っている会社は無く、糸が不足しニットなどの川下産業は困っている。</p> <p>5) 経営者は個人又は小人数である。能動的、意欲的であるが、繊維不況の為か、必ずしも結果が伴っていない所が多い。表2-1-1に見る通り特殊事情のある一社を除き、整毛工場の操業率は低い。</p> <p>民営化</p> <p>1) カシミヤ業界は既に民営化されている。整毛会社は合弁、非合弁を合わせて既に10社あり、いずれも過当競争になる。</p>	<p>産業構造</p> <p>1) 業種が整毛工程に集中し過ぎており、川中(染色、紡績)がなく糸が大変不足しており、川下の展開が出来ない。</p> <p>2) 糸が極端に不足し、ニッターの操業が困難である。</p> <p>3) 零細企業が多く、企業基盤が弱い。</p> <p>1) 産業が若く、裾野産業が無く、機械、電気の一部、副資材等の全てを輸入しなければならぬ。</p> <p>・ 原料</p> <p>1) ニット等に需要が多いホワイトが極端に少なく、ブラウンが圧倒的に多い。</p> <p>2) 産毛は3がつ〜6月に集中し、原料確保に大きな資金が要る。</p> <p>3) カシゴラ(カシミヤとアンゴラとの交配種)が増加している。</p> <p>最近原毛中に異物(鉄、石、木材)の混入が多く、歩留まりの低下、工程のトラブルとなる。</p> <p>・ 品質</p> <p>1) 整毛等の品質が悪く、国際水準のレベルにない。</p> <p>2) 総じて技術水準が低い。</p> <p>流通</p> <p>国内輸送；産毛地が遠く、原毛の輸送が不便輸送；内陸国であり、輸送手段が充分でなく、コストがかかる。</p>	<p>紡績産業を振興する。</p> <p>現在10〜15%のホワイトカシミヤを少なくとも50%以上に高めないと中国と競争出来ない。</p>

	<p>・製品</p> <p>1) ニット、織物等カシミヤの2次製品は高級品であって、ファッション性が高く、良い風合い、デザイン、色相も流行に合った品物が要求される。つまり、審美性の高い商品である。しかし、ウランパートルでは流行色、デザインへの対応が遅かった。</p> <p>2) ニッターが求める2/24~2/28 Nm (番手、糸の太さを表し、数字が大きくなる程、細くなる) は紡毛糸では極細番手であり、高度な技術、工程設備が要求される。</p> <p>3) しかも良質糸を生産するには、設備管理、工程管理に継続した日常管理、品質管理 (Q.C) 等の管理が要求される。</p> <p>4) 技術水準もデヘアリングの1社、ニットの1社を除き、低く又品質水準も悪い。国際市場にそのまま流通出来る品物ではない。贅毛は海外で引き取り後、再加工の上、使用されている。</p> <p>5) ゴビ社、フヤン社 (ゴビの元パイロット工場で民営化により、売却された) 以外に染色、紡績の設備を持っていない会社が多く、糸が不足しニットの川下産業は困っている。</p> <p>6) 経営者は個人又は小人数である。能動的、意欲的であるが、繊維不況の為に、必ずしも結果が伴っていない所が多い。表2-1-1に見る通り特殊事情のある1社を除き、整毛工場の操業率は低い。</p>	<p>モンゴルで競争力あるニット製品製造を実現するには、年単位の技術指導と日本等外国での研修が必要とされる。ゴビの場合がそうであった。建設前に約130人が3ヶ月に亘る日本研修を受け、建設時更に現地で一年近い指導を行った。その後、数年に亘り短期の追加指導が継続された。</p>
--	---	---

羊毛（ウール）における現状、問題点と今後の見通し

現 状	問 題	今後の見通し
<p>1) 殆ど全ての企業が元国営企業である。更に湖れば、社会主義時代に実施されたコメコン各国の経済（技術）援助の結果である。その為各社の生産設備、建物、ユーテリテリイはしっかり作られている。一部に例外はあるが、総体に生産設備は古いけれども、未だ十分継続使用可能である。</p> <p>2) 旧羊毛紡績工場（Bermelの前身）の減滅に起因し、業界に糸の供給体制は無くなった。それぞれ会社は自衛のため、自助努力により糸の自製能力を格闘する様になった。しかし規模は小さく、言わばミニコンビナートの様である。しかもニット工場群への供給停止は補えず、工場は停止した。その損失は大きい。</p> <p>3) 洗毛、テキスタイル、カーペットの各社はそれぞれ企業の特長を持った製品を生産している。</p> <p>4) 各社は技術的には確立されている。</p> <p>5) 羊毛業界は個々の企業が夫々の役割を分担し、業界全体として一貫性のある羊毛企業体となっていた。一貫生産のリンクの一員であった旧羊毛紡績工場の破綻が惜しまれる。</p> <p>6) 羊毛企業は総体に安定しているが、経営者の考え方は従来の国営企業の延長であり、発展性に乏しい。又、企業の体質、運営にも厳しさが足りないと思う。</p> <p>注) 旧羊毛紡績工場；ソ連の経済援助により1981年（ゴビ社と同時期）に設立された総合羊毛紡績工場であり羊毛企業体の中心的存在であったが、管理不在により、僅か10年間でその機能の殆ど全てを喪失又は操業を停止した。即ち、トップ工程2列、トップ染色2列、梳毛紡績2列、セミ梳毛紡績2列、紡毛紡績13セットである。</p>	<p>・ 原料</p> <p>1) 細毛の算出が減少であり、荒毛の在来種が多い(95%)。7月～9月の産毛時期に一年分の原料を確保しなければならず、大きな資金が要る。</p> <p>・ 民営化</p> <p>1) 民営化は既に実施済み。しかし、事業展開に活性化が見られない。洗毛等の一次産品が多く、付加価値が低い。</p>	<p>既に完了している。しかし、業界に活性が無い。国際市場に通用する商品が乏しい事、輸出が低調である事、内需の拡大が不足である事等の問題が多い。計画経済の時代の方が活気に溢れていた。このままでは外国向けの素材産業（原毛、洗毛）と内需を当てにした僅かなテキスタイル、カーペットの生産のみとなり、大部分は中国の市場と化す。</p>
<p>・ 流通</p> <p>1) 国内；原毛等の産地が遠く、輸送が大変である。</p> <p>2) 輸出；内産品であり、自国の港が無く、又、鉄道も隣国を通らなければならぬ不便さがある。</p> <p>輸出；内産品であり、自国の港が無く、又、鉄道も隣国を通らなければならぬ不便さがある。</p>	<p>商品開発</p> <p>テキスタイルの生産が少なく、中国、ロシアからの輸入品が多い。牧民用のデール（民族衣装）、官庁、公務員のユニフォーム、軍隊の制服、学生、小学生のユニフォーム等需要が多い。又今後、生活水準の向上に連れ、洋風化が進みスーツの需要がのびる。上記の様に現在梳毛紡績、梳毛織物の生産設備、能力は無く、僅かにMongol Nekhmelにあるのみ。それも太番手設備である。梳毛製品を生産するか、ヴァアアップし輸入に頼るか判断すべき時期である。</p> <p>・ 2) カーペットの輸出比率が大変低い（1997年実績2.6%）。本格的なウールカーペットであり、欧州、旧ソ連圏のニーズが大きい。モンゴル産の羊毛には毛髓があり、弾力性に富み、カーペットの生産に適している。コストダウンを図り、国際競争力を付ける必要がある。</p>	<p>商品開発</p> <p>テキスタイルの生産が少なく、中国、ロシアからの輸入品が多い。牧民用のデール（民族衣装）、官庁、公務員のユニフォーム、軍隊の制服、学生、小学生のユニフォーム等需要が多い。又今後、生活水準の向上に連れ、洋風化が進みスーツの需要がのびる。上記の様に現在梳毛紡績、梳毛織物の生産設備、能力は無く、僅かにMongol Nekhmelにあるのみ。それも太番手設備である。梳毛製品を生産するか、ヴァアアップし輸入に頼るか判断すべき時期である。</p> <p>・ 2) カーペットの輸出比率が大変低い（1997年実績2.6%）。本格的なウールカーペットであり、欧州、旧ソ連圏のニーズが大きい。モンゴル産の羊毛には毛髓があり、弾力性に富み、カーペットの生産に適している。コストダウンを図り、国際競争力を付ける必要がある。</p>

表2-3-3 製革企業における現状、問題点と今後の見通し

現 状	問 題	今後の見通し
<p>今回、調査・診断した皮革企業は4社であって、大企業 Mongol Shevro Co. 中企業 ARMONO Corp.、小企業 Suman Co., Sutai Invest Co. である。大企業は元国営であったが今は民営となり、規模は大きい、その設備は老朽化している。生産量も少ないので使用されていない設備が多い。</p> <p>ARMONO Corp. は現在でも国営であるが、皮革企業というより皮革研究所としての機能の方がしっくりしている。</p> <p>Suman Co. は小企業であるが鞣し工程については、技術的にもしっくりしており今後に期待が持てる。</p> <p>Sutai Invest Co. はレザーボーターの生産会社であり、皮革は極く僅かの消費量であり、ボーターの販売がよくなればそれに専念した方がよいと思われる。</p> <p>全体で20社ほどある皮革企業には、もつと大規模な企業もあるが規模の大、小以前に国際競争力をもつためには原料から製品までをもつと基本から見なおす努力が必要である。</p>	<p>原料皮 1) 運転資金が不足しており原料皮を多量に購入できない。海外流出が多く製革企業への供給量が不足。 2) 保存方法が生皮、塩蔵皮、凍結皮、干皮の4種があり、それに対応した処理方法を行なう必要あり。 3) 原皮市場の価格が高いので、地方からの調達が多く品質が安定しない。 4) と殺時期が限定され、年間を通じた調達が困難。</p> <p>生産技術 1) 脱毛薬品に限られており、皮のアルカリ膨潤が大きく生シワの発生が多い。 2) 厚鞣しシステムが多く、皮の伸びが小さい。 3) 再鞣、加脂剤の種類が少なく、価格も高い。 4) 仕上げ前の処理が貧弱で、仕上げ技術および品質が劣り附加価値が低い。 5) 処方箋はあるが工程管理が不正確で、記録、その記録の保管が行なわれていない。</p> <p>生産設備および向上レイアウト 1) 必要な機械設備が揃っていないので、無理な鞣し方法となり、革の品質を低下させている。 2) 機械設備の整備が悪い。小企業では工場内のレイアウトが悪い。 3) 機械設備が老朽化しており、効率を悪くしている。 4) 設備投資資金がない。</p>	<p>1) 原料皮の輸出規制を行なう立法化をはかり、附加価値をあげた状態で輸出する方針を確立する。 2) 処理方法を規格化し、各地方で原料皮の集荷手段を検討し入手しやすい方策を確立する。 3) ウエットブルー、クラストレザー供給企業、すなわち協業化を行ない、そこから各企業に分散させる方式をとっていく方法、すなわちクロム鞣し共同処理場をつくる。 4) 3)の方式は排水処理も容易となり、価格も安定化し機械設備の投入も少なくなる。</p> <p>1) 新しい生産技術の修得を図るようアルモノ皮革研究所の活用をはかり、全体のレベルアップを目的とした技術の向上を進める。 2) 薬品の大量購入システム、共同購入システムの導入を行なうことにより製造コストの低減をはかれる。 3) 外国人技術者を招聘し、新しい技術を導入することによって迅速に技術向上をはかることができ、特に仕上げ技術の向上が急務である。</p> <p>1) 生産のポイントとなる機械設備への設備投資を行なうことにより、品質の向上と生産効率の向上が期待される。 結果として、国内販売、海外販売を増大させ利益率も向上してくる。 2) 機械設備の共同使用システム、分業化を推進すれば、設備投資資金も少なくなると見られる。皮革生産連盟またはアルモノ研究所で開放試験工場をつくり、共同開発を行ない技術向上を推進する。</p>

製革企業における現状、問題点と今後の見通し

現 状	問 題	今後の見通し
<p>調査・診断の4企業他に BULIGAR、G&amp;M、Mngol Shir、Mongol Savir、Sutain等を参考調査したが、どの企業も操業度はかなりダウンしており、BULIGAR、G&amp;M以外は設備的にも老朽化して、製品も国際競争力のあるものは見うけられなかった。</p> <p>G&amp;Mのようにドイツとの提携の下にできた会社は、今でもドイツ人の技師の指導で良い革をつくり、良い製品に仕立てて、ヨーロッパの市場に向けられている。</p> <p>BULIGARは設備が整っているが作られている革は従来からの民族靴用革とか軍隊靴用革が多く国際競争力は弱い。</p>	<p>製品および販売システム</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 製品の品質が劣っており、海外とは競争できない。</li> <li>2) 品質規格を余り尊重していない。</li> <li>3) 国内販売も品質、価格も高く、需要が縮小している。</li> <li>4) 川下産業も衰退しており需要拡大が期待できない</li> <li>5) 商品開発力、市場開拓力が弱い。</li> </ol> <p>環境対策</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 共同処理場への放流システムであるが、料金体制が不正確で、汚濁附加量を削減する方策が講じられていない。</li> <li>2) 環境改善に対する意識が少ない。</li> <li>3) 共同処理場の整備が不十分である。汚泥は埋め立てシステムである。</li> </ol> <p>経営管理</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 運転資金の不足などから長期生産計画が立てられない状況である。</li> <li>2) 経理関係も不明確な点が</li> </ol> <p>その他</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 原料・副原料・光熱費等価格上昇が利益率を圧迫している。</li> </ol>	<p>世界に通用する革素材を目指して、生産技術の向上をはかり、感性ある革づくりにへの挑戦に努力することによって品質も向上していく。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2) 品質の向上、生産コストの削減を行ない、国内市場の奪回をはかり販売量を増大させることによって活性化する。</li> <li>3) ウエットブル一、クラストレザー等中間製品の生産を行なうことにより、輸出の拡大がはかられる。</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 環境改善に関する啓蒙を行ない、排水量、汚泥量を少なくする処方を研究所、皮革生産連盟、企業が共同研究を推進し環境改善につとめることによつて、地域と調和した産業の確立が期待できる。</li> <li>2) 排水処理システムの正常な運営をはかることによつて健全な経営が期待される。</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 資金需要計画を明確、正確に行ない、しっかりとした生産計画を確立することによつて、生産量も増大し、利益も上昇する。</li> <li>2) 専門知識の高い経理事務による正確な会計処理を行なうことにより、健全な経営管理が推進される。</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 生産の合理化、コストダウン、販売先の向拡大をはかることによつて、利益率の向上が期待できよう。</li> </ol>

マーモット毛皮製造・縫製企業における現状、問題点と今後の見通し

現 状	問 題	今後の見通し
<p>マーモット毛皮業界は中小企業が多い。大量生産の規模をもっているのはS O R Co. (参考調査) ぐらいである。</p> <p>原料は 100% 干皮であるために扱いやすくて手軽に鞋しを行なうことができる。</p> <p>設備も小型の機械設備類でよく、製造単位も 100~1,000 枚位と弾力的に行なえる。いずこも縫製部門をもっており、コート、帽子まで加工しているがロシアへは中間品で輸出するケースが多い。</p> <p>この産業で面白いのは国内需要は僅かであり、殆どがロシアに輸出されている。輸出機構については別紙に記述してあるが、現在のロシアからの立場からすると、いましばらくはロシアへの輸出は続くであろう。</p> <p>ただし品質的には染色・縫製ともに未だ不足しており、ロシアは中間品で仕入れられて染色、縫製を進めたいと考えている。この点についてはモンゴル側の今後の努力次第である。</p> <p>むしろ自然動物であるため、繁殖と殺のバランスが問題で、マーモット</p>	<p>1) 運転資金が不足しており一度に多量に購入できない。自然の動物皮であるためA級品が少ない。捕獲期間が短く年間を通じた供給ができない。</p> <p>2) 自然動物保護と毛皮生産量の調整が必要。</p> <p>3) 新技術の開発力が弱い。染色・縫製技術はロシアに比べて劣っている。</p> <p>4) クロム酸カリウムを用いたキリングを行なっている。</p> <p>5) 工程管理の記録、保管を行っていない。</p> <p>6) 機械設備の更新、新設が必要である。</p> <p>7) 縫製企業で工場が狭隘でレイアウトも悪い。</p> <p>8) 品質規格 (製品) がなく、品質保証制度がない。</p> <p>9) 商品開発力、市場開発力が弱い。</p> <p>10) 企業内の排水処理施設はない。6価クロム対策は行なわれていない。</p> <p>11) 環境改善に対する意識が低い。</p> <p>12) 経理処理が不明確である。</p> <p>13) 生産コストの上昇が利益率を圧迫している。</p> <p>14) 製品価格に対し原料皮価格の占める割合が大きい。</p>	<p>原料皮の供給規制が行なわれるようになるかも知れないため、動物保護と毛皮生産の調整を行なう必要がある。</p> <p>原料皮の処理方法を規格化し品質の安定と供給量の確保を行なう。</p> <p>技術、縫製技術の技術開発を行なうことにより、安定した輸出産業として継続され、販路も拡大する。</p> <p>特にクロム酸カリウムによるキリング方法の改善あるいは処理方法を検討しなれば、将来において6価クロムの環境問題が発生するであろう。</p> <p>生産工程のポイントとなるフレッシング機、乾燥機、ステーター機の更新をほかり、品質向上をはかることにより、輸出量の拡大が予測される。</p> <p>作業環境、レイアウト等の改善により生産性が向上し、利益率の向上が図られる。</p> <p>資金需要計画を明確、正確に行ない堅実な生産計画を確立し適正な経理事務を行なうことにより、生産性、利益率も向上し経営基盤の強化がはかられる。</p> <p>現在、マーモット毛皮生産企業は零細企業が、マーモット毛皮生産企業は零細企業が多いが、企業間格差が大きくなると予測される。</p>

羊毛皮製造・縫製企業における現状、問題点と今後の見通し

現 状	問 題	今後の見通し
<p>毛皮の場合には皮革産業と異なり寒冷地で凍結地帯に多い。シニアの流通は確保され、特にシニアの凍結地帯の軍用、作業用として冬期作業用あり、モンゴル国内向けとして冬期作業用および街着として需要もあり、徐々にアフガニスタン性もでてきている。</p> <p>企業としてはDARKHANに元国営企業と、その企業から分離した純民営企業と2つの毛皮企業が存在するが非常に対照的である。</p> <p>元国営のNEKHI Co.は莫大な建物と設備を所有しているが、その殆どが稼働しておらず、持て余している。もしフル稼働してもそれに見合う販路がなく、製品の質も良くないので、むしろリストラして販売量に見合った生産に抑えるべきである。</p> <p>民営企業 Sergen Mandait Co.の方は設備も新しく、機械のメンテナンス、工程管理も堅実で、製品にも少しアイデアを盛り込めば、輸出の見通しもある。</p> <p>調査・診断外で大手のSOR Co.を参考調査したが、元国営のこの企業からは技術的にモンゴル毛皮業界に多くの人材を送りだしている。現在は操業度は良くないが管理能力、技術力は優れているようである。</p>	<p>1) 運転資金が不足しており、原料皮を多量に購入できず、中国への輸出が多く絶対量が不足し価格も上昇している。保存方法が生皮、塩蔵皮、凍結皮の3種がある。遊牧民のと殺数が多く、品質が不安定。と殺時期が限定され、年間を通じた調達に困難。</p> <p>2) 薬品の種類が少なく、革が硬く、ふくらみが少ない。クロム酸カリウムによるキリンダを行なっている。</p> <p>3) アフガニスタン性が不足している。</p> <p>4) 機械設備が老朽化している。</p> <p>5) 製品の品質は劣っている。海外競争力が低い。</p> <p>6) 品質規格を余り尊重していない。</p> <p>7) 商品開発力、市場開拓力が弱い。</p> <p>8) 社内で一次排水処理を行っていない。価値が低く、排水処理まで配慮されていない。</p> <p>9) 運転資金の不足などから長期資産計画を立てられない状況の企業もある。</p> <p>10) 経理関係も不明確な点が多い。価格上昇が利益率を圧迫している。</p>	<p>1) 原料皮の輸出規制を行なう立法化をはかり、附加価値を付けそれを輸出する方策を確立する。処理方法を規格化すると品質が安定する。ピックスドシニア、ウエツトブル、クラストレザなど附加価値を上げる。原料皮の供給体制、品質の向上で経営の安定化を図られる。</p> <p>2) 新しい生産技術の修得を図り、全体のレベルアップにより経営が安定する。</p> <p>3) 薬品の共同購入システム、外国からの技術、情報導入を行なうことにより生産コストの低減をはかる。</p> <p>4) 適正規模生産体制に機械設備を整備することにより効率化をはかる。</p> <p>5) 鞣し、染色技術開発により品質の向上をはかる。国内、海外への販売先も拡充される。</p> <p>6) 排水処理対策が行なわれているが、6価クロム処理対策を行ない環境対応企業を確立する。</p> <p>7) 資金需要計画を明確、正確に行ない、しっかりと生産計画を確立することによって、生産量も増大し利益向上が図られる。</p> <p>8) 経営基盤の安定化が期待される。</p> <p>9) 正確な会計処理により、健全な経営管理が推進される。</p> <p>10) 生産の合理化、コストダウン、販売先の拡大をはかることにより利益率の向上が図られる。</p>



表2-3-4 食肉産業における現状、問題点と今後の見通し

現 状	問 題	今後の見通し
<p>1) 大手と殺会社8社で牛と羊を主に屠殺している。</p> <p>2) 国营企業5社、半官半民企業1社、民間2社で輸出により、外貨獲得に寄与している。</p> <p>3) コメコン体制下ではモンゴルはソ連を中心に牛肉の供給国に位置付けられ改革以前の10年間の平均では6万トンの食肉輸出があった。現在でも製品食肉は大部分がロシア向け Mechanical components であるがかつての十分の一の6千トンまで落ち込んでいる。輸送で鉄道が利用できる。</p> <p>4) 以上の結果全国の飼育家畜、特に牛は361万頭にまで増加した。(前年比13.6万頭増加)</p> <p>5) 一般国民向け食肉は牧民のと殺肉が多い。</p>	<p>1) 屠殺会社では運転資金不足で原料屠畜が充分に購入できない。</p> <p>2) 屠殺工場の操業率が低い。</p> <p>3) 牧民と屠畜企業間に信頼関係がうすい。</p> <p>4) 国营工場は敷地、建て屋が広大過ぎてエネルギーに無駄が多い。</p> <p>5) 資金不足でと殺されない家畜が増加しつつある。</p> <p>6) ロシア輸出代金の支払いが滞り、その上ペーター取引になっている。</p>	<p>1) 牛、羊以外に馬、駱駝、山羊も少量屠殺しているが、今後、豚、鶏も参入し始める。</p> <p>2) 資金不足による屠畜購入量改善のため屠殺企業、牧民と両者間の信用保証機関、食肉協会が協同で、「原料購入代金支払い保証制度」(現在提案中)が発足すれば改善されよう。</p> <p>3) ロシア以外の輸出を考える際には肉質の改良と国際的食肉規格との整合性、食品衛生管理が重要な課題となる。</p> <p>4) 廃棄物、排水処理も完全に実施することが必要である。</p>
<p>1) 民間企業は新鋭と殺設備があるが、国营工場は設備老朽化している。</p> <p>2) 冷凍庫、冷蔵庫設備がと殺肉量と合わない。</p>		

製粉産業における現状、問題点と今後の見通し

現 状	問 題	今後の見通し
<p>1) 小麦粉はモンゴル人主食用のパン、麵製造には不可欠品である。</p> <p>1) 原料小麦が国内産では不足で、ロシア、中国から輸入している。</p> <p>2) 国内には500~600工場あるが実際稼働中のは約1/3程度である。</p>	<p>1) 資金不足により原料小麦が充分に購入出来ない。</p> <p>2) したがって操業率も悪い。</p> <p>3) 工場内の食品衛生管理や安全対策が不完成である。</p> <p>4) パーツなどの保管状況が良くない。</p> <p>5) 的確な技術者が不足している。</p> <p>6) 製造小麦粉の分析や異常発生時の対策が不十分である。</p>	<p>1) 原料小麦の国内生産量を増加しなければならぬ。</p> <p>2) そのためには土壌改良、有効な肥料、農薬(防虫、除草剤)の使用、灌漑設備を改善する。(政府もこの点を考慮している)</p> <p>3) 品質管理を徹底し、5種類の等級粉を製造するよう努力が不可欠である。</p>
<p>1) 設備は工場により、新旧さまざまで、機械のメンテナンス状況は悪い。</p> <p>2) 機械部品が供給出来ないこともあり、保有個数も少ない。</p> <p>3) 副業的にパン、菓子、ウオッカ等を製造している工場もある。</p>		

その他食品産産業における現状、問題点と今後の見通し

現 状	問 題	今後の見通し
<ul style="list-style-type: none"> <li>パン他小麦製品製粉工場と直結して生産しているところと購入小麦を原料に生産する企業がある。</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>共通的問題点としては食品衛生や品質管理が不完全である。</li> <li>設備も新旧あるがメンテナンス状況は良くない。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>パン、乳製品以外は今後急激な伸張は期待しにくい。</li> <li>自社保有の農場や牧場を確保して原料を充分にするよう進行する。</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>乳製品・ミルク大小5社程度ある。冷蔵設備が不完全で微生物管理できにくい。</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>旧国営企業の工場は敷地建屋が広大であるが、使えない機械が残置したままで、作業の差し支えになっている。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>新規製品や事業を企画している企業もあり、(高級菓子、エステティックサロン、ハーブ配合化粧品) 将来的には明るい業種もある。</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>卵旧国営企業である。現在は需要が激減している。設備は老朽化している。</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>パンその他小麦粉製品、乳製品などの保管状況が悪い。</li> </ol>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>化粧品小規模工場で製造している。国内シェアの15%を占める。</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>全般的に機械類のメンテナンスと工場内のレイアウトが悪い。</li> </ol>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>醸造(制約)乳業屠殺工場から原料内臓を購入し酵素剤を製造している。</li> </ul>		

表2-3-5 縫製産業における現状、問題点と今後の見通し

現状	問題	今後の見通し
<p>モンゴル国における縫製会社は約40社を数えるが、大規模はものは10社程度である。その殆どがウランバートル市及び周辺に立地している。典型的労働集約型で約6,000人を雇用している。縫製会社の業態は大きく分けて2つに分けられる。即ち1つは賃加工輸出を行うものであり、他は国内需要の衣料品の生産、販売を行っている。しかし国内需要の衣料は中国等、東アジアから大量輸入されており、モンゴル製品は価格品質の面で競争力が弱い為、その専門メーカは少ない。従ってモンゴル国の縫製会社の大多数は海外向衣料品の賃加工型下請工場となっている。工場は多数の工業用ミシンと女子縫製員を揃え、専ら縫製作業を行ってその加工賃を売上としている。発注者は香港、台湾、シンガポール及び韓国等、所謂、NIESの商社で、毎年秋に翌年の発注契約を行っている。又、僅かであるがフランス等の欧州向けにも出荷されている。米国におけるモンゴル製縫製品の評価は非常に高いことである。1997年の繊維関連連製品の輸出額は96.6(Mus \$)で輸出総額(451.5Mus \$)の21%、一方輸入額は26.5 Mus \$で輸入総額(574.7 Mus \$)の約5%である。</p>	<p>・ ミシンのレンタル料            発注者である国外商社よりミシンを借り入れている企業が多いが、レンタル料は加工賃の1割である。この支払が少なからず経営を圧迫している。各社共レンタル料から逃れる方法を模索しており、結論として、それ等のミシンを段階的に購入し自社保有に切替えつつある。これは他の機械製品産業に比べて労働装備率が低いので適切な対応と評価できる。今後共、余剰金をミシンの購入に当てていく戦略を続けるべきである。</p> <p>・ 加工賃収入            一方、収入源である加工賃(衣料完成品1枚当り0.5~3us \$)は、中国、ベトナム、ミャンマーその他の低賃金国との競争が激しくなる為上げにくい。むしろ相対的には次第に下がるものと考えられるべきである。しかし、従業員、特に多数を占める女子縫製員に対する賃金は毎年上げめる必要がある。将来これも経営を圧迫する大きな要因になる。</p>	<p>労働集約型産業であり、モンゴルの失業率を下げる雇用創出の意味で極めて重要な産業である。又、外貨獲得の面でも極めて重要な位置を占めている。現状では、米国のはじめ欧州各国がモンゴル製衣料品の輸入に対して一切数量的制限をしていない(クォータ適用除外)ので、販路も確保されており、外国商社の仲介による縫製下請産業として少なくとも今後5年位は着実に進むものと思われ。しかし何れ、何らかの制約が起るであろうがそれ迄に十分な国際競争力を養成しておくならば、輸入代替産業として外貨節約に貢献する最右翼の産業となり得ると思う。低価格で品質の良いモンゴル縫製品は大衆衣料品として日本にも輸出可能であろう。</p>

木工／家具産業における現状、問題点と今後の見通し

現 状	問 題	今後の見通し
<p>モンゴルの森林地帯は国土の9%、即ち15,178千ヘクタール（日本の森林の60%）あり、特にセレンゲ県を中心とした北部から豊富な木材資源（松、唐松等）が得られる。現在森林はすべて国有であり伐採等の管理は県（アイマク）や村（ソム）に委任されている。多くの製材所が森林地帯にあって盛んに材木、板を国の内外へ出荷している。企業が木材資源を国外へ輸出する時は県又は村の許可を得ると共に出荷量に応じた税金を納入しなければならない。モンゴル国内には数多くの製材会社が存在するが建材、家具等を製造する木材加工会社は5～6社と比較的少ない。その中でも今回訪問した3社は業界を代表する大手企業で日常的に多く使われる木工品の生産能力を備えている。現在モンゴル全土の木材加工産業に従事している者は約6,000人に達する。即ち縫製産業と比肩で大きな雇用創出型産業である。しかし現在、ロシア、中国から質の悪い家具が大量に輸入されている。1997年の輸入額は約4Mus\$であり、貴重な木材の輸出額は約21Mus\$であり、貴重な資源が低付加価値の形で流出しているのは誠に惜しまれる。</p>	<p>・ 資金不足                      木材加工工場の稼働率は軒並み30%程度と低く、その為、国内向けの家具、建具等の生産・出荷、及び販売の機会を大幅に失っている。稼働率が上がらない理由は、原材料である乾燥済木材の供給が不足している為といわれている。各社の貯木場は総じて収容能力の75%程度が遊休状態にあり、貯木場の能力一杯の原材料を入手し、天然乾燥のプロセス（約2年間）に入れる事が最大の課題である。しかし、原材料購入用の短期資金が不足している。一方、製品の品質向上、製造原価の低減を実現する為に新鋭機械、設備を導入する必要性に迫られているが、その投資用長期資金調達で行き詰まっている。この問題は企業側の望んでいる運転資金と設備資金を年2%程度の低利で貸し付けられるような金融施策等を実現すれば解決するよう思える。但し、増産する為の人的及び技術面での増強計画と同時に販路拡大計画の十分な調査指導が不可欠である。</p>	<p>モンゴルの木工産業の最大の利点は、原料の木材が国内で自給出来ることである。にもかかわらず、現在モンゴルで使用されている殆どすべての事務所用、家庭用家具は輸入品であるといっても過言ではない。これを国産品に置き換える事が出来れば、木工／家具の製造分野は輸入代替産業として大きな将来性が期待できる。現在モンゴルの森林から産出する木材、板材は中国向けに輸出されている。又、モンゴル製の木工製品は主として国内需要のニッチ部門に供給されているだけである。今後予想されるモンゴルの経済伸長と共に建材及び家庭向け家具の需要は年率10%程度増加するものと言われている。</p>



### 第3章 提言

#### 3-1 産業政策、金融の現状、問題点と今後の見通し

##### 3-1-1 産業構造

モンゴルは社会主義時代にコメコン（COMECON）に組み込まれていたため、国際分業と一貫生産が特徴であった。国際分業としてモンゴルは鉱業と牧産原材料の半加工生産を分担した。但し社会主義のやり方は一貫生産のためエンド製品の生産も行われていた。例えば皮革産業は原皮から革靴に至る一貫生産を行っていた。1990年、モンゴルはコメコンの崩壊によりその市場を一挙に失ったが、国内市場は余りにも規模が小さく生産と販売のバランスが崩れ、生産稼働率は大幅に下がり現在に至っている。革靴は現在でも400万台の生産能力を持つ大工場が年間5万足を生産するという不効率かつアンバランスな状況である。

モンゴルの工業は自国の資源を利用した畜産原材料の半加工を輸出し、生活用品等は輸入に頼り、かつ国内市場規模が小さいため、図3-1-1の右に示す産業構造モデルを構築することは出来なかった。

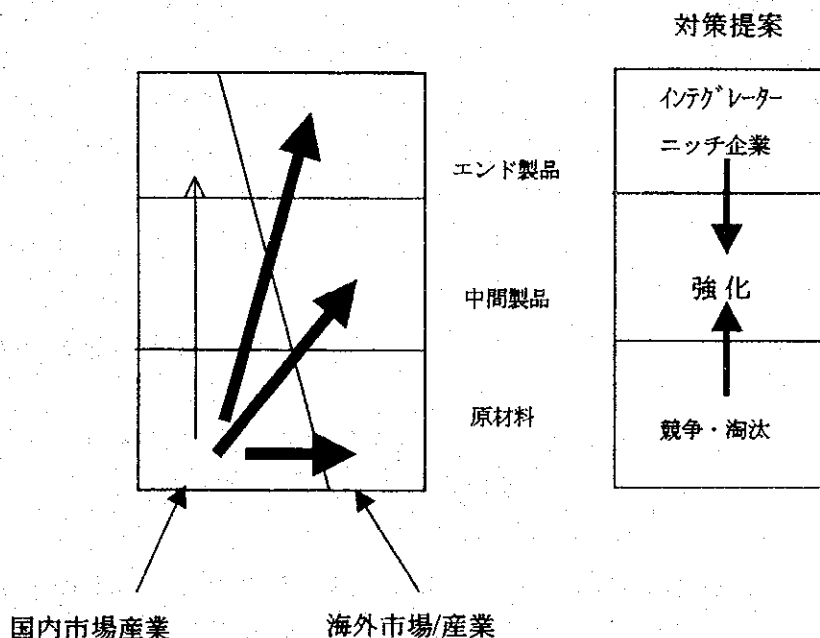


図 3-1-1 産業構造（カシミヤ、皮革の例）

図の左側は産業を川上、川中、川下の3工程に分けた場合モンゴルと外国の構造の比較を示すものである。即ちモンゴルは原材料（川下）が大きく、川下が小さい構造であるが、海外の同一産業の場合はこの逆の形となっている。中国のように原材料産出国でも市場が大きいためモンゴルとは逆の形である。この様にモンゴルと海外との相対関係の必然的な結果として、原材料又は半加工製品が海外市場に流れ国内の川中、川下産業が材料に不足を来している。これは国内生産の付加価値を引き下げている。この状況を図のなかの太い矢印で示している。

この理由は次のように考えられる。

- (1) 海外の業者ができるだけモンゴルから安く半加工原材料を買い付けた方が有利である。
- (2) モンゴルの中間製品、エンド製品は品質が悪く、顧客のニーズにも合わない。
- (3) 国内流通が整備されておらず、運転資金の不足のため国内メーカーが原材料を必要量だけ購入できない。このため原材料の段階で牧民から外国に流出する。

このような状況はモンゴルの国益を著しく低下させている。

モンゴルは社会主義時代のような一貫生産を目指すべきではないが、自国の原材料に関してはその最大限の利用と、トータル経済の最適化をはかるべきである。産業の力の増大に伴って国情に合った一貫生産に移行することが現実的である。当面は次のような改革を提言する。

(1) 産業構造の頂点に強力なインテグレーター、即ち川下から川上までをコントロール出来るエンド製品メーカーを据える。ここで述べるインテグレーターとは例えば日本の商社のような物流総合機能をもった企業を指す。モンゴルではゴビ社のように国営大企業が自社については一貫生産を行っているが業界の多くの中小企業が単独に原料調達と輸出を行っている。そこでインテグレーターによる原料の購入と製品の輸出、資金調達機能が必要である。この担い手としてモンゴル国内の有力企業が多国籍企業が望ましい。このためには川中、川下において競争原理を導入して大手企業の独占を阻止する必要がある。

ニッチ指向の中小企業もインテグレーターに協力出来る。企業は微力であるためネットワークの強化、特に川中産業との強い提携関係が必要である。

- (2) 川中の中間製品は最も強化を必要とする。

図 3-1-1 の右図の上下に向いた矢印はカシミヤを例にした場合、川上の中小ニッチター及び川下の整毛メーカーがそれぞれ中間製品である糸の生産に進出しよとしていることを示している。これはモンゴルでの紡績は大国営企業が独占しているためである。

市場経済原理によって中小企業から発生したこのような動きに対しては強力な支援



を行うべきである。

(4) 川下産業は弱小企業が多く競争により淘汰されるべきである。

カシミヤの場合は整毛、皮革はなめし皮が該当するがそれぞれ半加工状態でも品質と付加価値を高めるべきである。

以上のモデルは食肉、木工産業にも当てはまる。

縫製その他の原料を海外から輸入する輸入代替産業構造に対してこのモデルは適用できない。

モンゴル政府は指導力を発揮して産業構造改革に取り組むよう提言する。今後企業の整理統合、競争の原理の発生、下請制度、専業化などにより産業構造は高度化するであろう。

### 3-1-2 流通

前記の産業構造の問題もすべて流通に起因している。流通をフローとストックに分けると次のように要約される。

#### (1) フロー

70年間の社会主義の時代に首都ウランバートルと旧ソ連国境に比較的近い鉱業、食肉コンビナートを持つ数都市に工業化が進められたのみである。旧体制における物資の流通システムが崩壊した後にはこれに取り代わるシステムが未だに構築されていない。かつては国が集配と購買機能を持っていたが市場経済移行時に特に後者の金融機能に拘わるべきシステムの欠如が問題である。国民は自由を得たがその代償として経済面で失ったものは大きい。モンゴルは歴史的に遊牧国家であり、現在でも踏襲されているため近代的な流通システムの発展を阻害している。地方と大都市とは隔絶されている。

牧民が家畜を食肉コンビナートへ運送するためには今でも生きた家畜を数ヶ月かけて移動するという古典的な方法が採られている。

道路の整備も必要であるが何処に優先的に投資すべきか検討を要することであり今後急速な発展は望めない。

#### (2) ストック

ストック機能は家畜の放牧に代わる飼育、原材料の集配システム、貯蔵システム(倉庫)、コールドチェーン、卸しシステムなどであるが現状ではいずれも十分な機能を果たしていない。

これらのストック機能によって流通の流れはフロースルーで連続に近づき、現状のように原材料不足に悩まされる経済状態を解決することができるものと考えられる。これによって生産の平準化、工場稼働率、生産性の向上が図れる。しかし牧畜産業の季節性を克服することに限度はあるが、現状を放置することは出来ない。

これらの問題は季節に合わせた工場稼働、冬期の天然冷蔵などでカバーしているため極めて生産性が低い。前述のごとく、流通における商流についても手形決済、長期借入制度などの金融面の諸制度が完備されていないために、例えば季節性に起因する運転資金不足が経済活動を更に低下させるなどの諸問題を引き起こしている。現状の流通の最優先課題はフローよりもストックにある。ストックの無いシステムは一見効率が良く見えるが平準化が出来ないことがトータルの生産効率を低下させている。ストックの整備には資本がかかるが、調査団は一部の対策を提言している。例えば食肉工場における冷凍装置の設備更新、季節性の無い飼育家畜である養豚、養鶏業、なめし皮貯蔵法の改善等である。

### 3-1-3 産業政策と問題点

少なくとも 1997 年までのモンゴルのマクロ経済は安定を保ちながら順調な成長を遂げてきた。この点に関する限りはモンゴルの移行経済は順調に推移してきたといえる。その主な成功は次の点に要約される。

- (1) 貿易の自由化
- (2) 民営化
- (3) 海外援助によるインフラの整備

しかしモンゴル政府は体制の移行に当たり、基本的な構造改革に取り組むことなく自由放任 (Laissez-faire) の傾向が強かった。この結果市場が新しいシステムを作り出すであろうとの期待はむなしなものとなった。以下に経済政策・産業政策に拘わる問題を列挙するが多くはいわゆる市場経済移行の失敗に起因する。

- (1) 計画経済時代の流通システムを放棄して以来、市場がこれにかわる機能的なシステムを生み出すことは遂に出来なかった。
- (2) 殆どあらゆる種類の信用制度が存在しない。
- (3) コメコン制度が崩壊して以来殆どのセクターにおいて産業構造の改革が行われていない。市場競争力が乏しい、国内マーケットに対し過剰な生産設備の放置等が産業構造改革の必要性を促している。
- (4) 工業の基礎である機械・電気産業技術が乏しい。
- (5) 政府も政策を実施する予算を持たず、思い切ったリスストラを断行しながら多くを海外援助に負っている。
- (6) 政府は中小企業振興の重要性を十分認識しながらも、モンゴルの銀行は長期資金融資に関する能力を持たない。今後も外国の低金利融資とノンバンクに頼ろう

としている。

これらの現状に鑑み、調査団は次の提言を行う。

(1) 政府は上記のような構造改革については Laissez-faire によらず、強い指導力によって改革を断行する。

仮に市場の自由を阻害すると思われる政策については時限を設ける。政府の参画は望まれるが、極度の介入は避ける。

(2) 当面の工業振興、中小企業育成については運転資金の確保が優先課題であるとの認識は正しいが、仮にこの問題が将来好転しても、現在のモンゴルの技術力では国際競争力に勝つことは出来ない。

現在は一部の比較優位(Comparative Advantage)によって輸出を可能としているが、今後技術力を強化して競争優位 (competitive Advantage)に転じないと輸出も不可能となる。比較優位は与えられたもので競争優位は自ら創り出すものである。

そのために次の目標を掲げる。

#### 目標

競争優位 = 比較優位 + 製品付加価値又は差別性 + 国際水準の品質

#### 方策

(1) ツーテップローンにより機械・設備の革新と構造改革のための必要部門に重点投資ををを図る。例えばカシミヤ産業においては紡績部門の中小企業振興のための重点投資である。

(2) 運転資金は当面貯蓄・融資組合、ノンバンクなどを育成しながら活用を図る。

(3) 戦略的輸出製品の開発。現在のモンゴル企業には開発力がないため既存の国立技術センター、例えば ARMONO 社を支援し例えば白クラストレザーを共同開発する。

(4) 管理技術の向上は必須の条件である。上記の技術革新を事業化するためには経営管理即ち事業計画策定、マーケティングおよび生産管理、品質管理のいずれも欠かすことは出来ない。

旧ソ連はかつて技術革新を伴わない資本と労働の投入を行って大きな失敗を犯した。現在のモンゴルでこの様な失敗を二度と起こしてはならない。

次表に現在のモンゴルの産業分類を示す。重点はモンゴル原産の家畜、木材の半加工材料と中間材料等の輸出である。一方輸入代替産業は

#### 1) 縫製製品の輸出促進

2) 輸入代替による輸入抑制と外貨の節約

3) 雇用の創出

4) ニッチ産業を中心に伝統的産業への依存から脱皮し、次世代の軽工業を目指す等の役割を果たす。

モンゴル国内の学会では輸入代替産業の育成を推進すべきとの意見が強い。この点に関しては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ため、あまり大きな効果が見込めないと言う意見が強い。但し、失業率が高い現在の状況を考慮すれば、失業保険を支払うより補助金を与えても輸入代替産業育成をした方が安上がりと考えられる。

特に中小企業は徒な輸入代替は避け、地場産業の特長を生かしたニッチ製品を選ぶべきであり、国際援助機関は殆どこの点に着目して小規模融資によってニッチセクターの育成を始めている。

表 3-3 モンゴルの主要産業

	産業セクター	比較優位 国産原材料使用 による一貫生産	競争優位	輸入代替
労働集約	委託加工型縫製 木工	○		○
原材料指向 資本集約	カシミヤ・羊毛・ニット 皮革 食肉 製粉	○ ○ ○	○ ○ ○	○
機械指向 資本集約	未発達、将来課題			○
知識集約	未発達、将来課題 印刷、出版 コンピュータソフト		○	○

次に産業政策の体系を示す。1998年10月に農産省は1998~2000年の開発計画の見直し、工業政策と輸出振興国家プロジェクトを策定政府の承認を得た。また従来から検討を重ねてきた中小企業法は法律としての形態に達していないとの理由で差し戻しとなった。

開発計画に関しては、昨年3月の経済協力総会の際にも明らかにされた長期開発計画の他に、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)。この計画では最初の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。

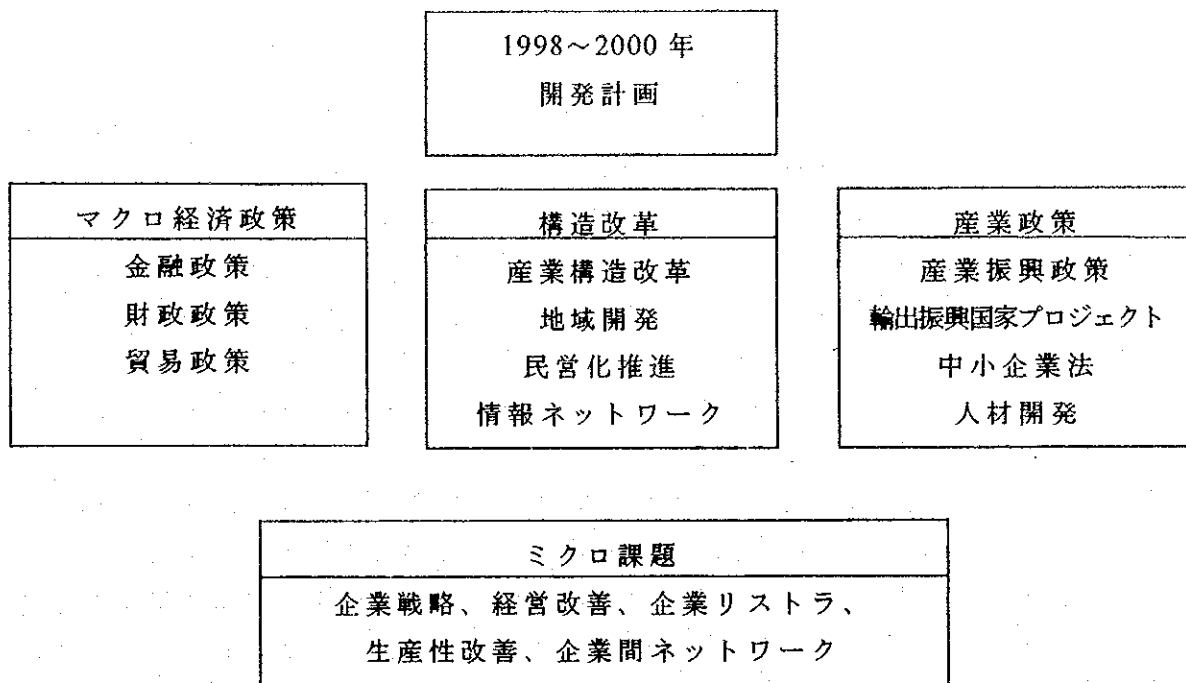


図3-3-1 産業政策体系

### 3-1-4 金融

モンゴルには信用保証、長期融資が殆ど行われていない。この2点がモンゴル経済の近代化を阻害している。このためモンゴルは長期融資と低金利融資を海外金融支援機関に頼っている。このような特異な状況にありながら未だに抜本的な対策がとられておらず、将来の展望も難しい。これは経済移行時の失敗とモンゴル経済を支える遊牧経済に起因している。

モンゴル経済は1人当たり400ドルのGDPが示唆するなど、貧しい経済ではない。事実上、飢えはないといってよい。つまりモンゴル経済では牧畜がバックボーンとなっており、何が起きても最後は牧民に帰ればよい、という最後の依り所になっているからである。加えて社会主義経済のもとで70年の歴史の殆どをソ連邦の手厚い援助のもと、経済が運営されてきた事もあり、金融での貯蓄率は低いままにある。統計局(SSO)の調査でも家計貯蓄率は所得の1%、GDP比では0.4%にしか過ぎない。

モンゴル経済が自力で4~5%の成長を遂げるためには、投資率で25%前後が前提となり、それに見合って貯蓄率を上げる事が必要となる。そのためには先ず銀行、信用機構の信頼を向上することである。この相互の不信感は悪循環となっている。すなわち国民は銀行を信用しないために預金をする気持ちを持たない。

国民は銀行が破綻しても株主が損をすることなく、預金者が常に被害者になることを知っている。このようなことは法律によって是正されなければならない。銀行から見れば国民の貯蓄意識が低く、定期預金もない状況では長期融資は不可能である。現に不良債権を多く抱えている。

国民の貯蓄率の低さについて、牧民の生活の貧しさも挙げられている。

調査団は協同組合が近年貯蓄・融資協同組合を結成して自助努力として金融問題を打開しようとする動きに注目してこの育成強化を提言した。政府もこれに応じて貯蓄・融資協同組合法ならびにノンバンク法制定の検討を行っている。

なお若い世代の人達に貯蓄の習慣をつけることから、アジア諸国で導入されているような小学校の教育課程に「子供貯金」を取り入れることも必要である。

またモンゴルの家計の貯蓄が引続き羊や牛などの家畜で続けられるとすれば、牧畜適地が使い尽される惧れもある。悲観的な見方では5年で適地がなくなるとの声もあるが、これほど急を告げているかは別として、いずれ飽和状況になることは確かであろう。とすれば、実物での家計の貯蓄行動と金融経済とを結び、かつ草原という資源を維持し続ける条件を達成するためにも家畜ストックを一定に保ちながら、フローとしての食肉、皮革をより多く生み出す体制が必要になる。つまり、屠殺場から①精肉加工、輸出、②皮革処理、皮製品製造、輸出という一貫したフローを構築することである。しかし、現状はこの一貫フローが十分につながっていないきらいがある。

## 3-2 アクションプラン

### (1) アクションプランの内容

アクションプランは以下の内容から成り立つ。

- 1) アクションプランは調査結果に基づき政府機関、業界団体などに対する提言であり、主な提言は第3章に記載した。  
提言に関してはその実現性と具体性のあるものに絞った。
- 2) 本調査に関連して今後検討すべきこと或いはフォローアップすべきことについてのコメント。  
この場合、具体化にはさらに調査を要する場合が多いが中には重要度、緊急度が高いものも含まれている。
- 3) アクションプランは本調査の課題の具体化にとって重要であるため、カウンターパートである農産省とはたびたび協議を行い要望も一部反映した。  
\*\*は農産省の追加要望、\*は特に農産省のコメントを尊重した項目を示す。
- 4) アクションプランリストの中で重要な提案は3-1に記載する。。

### (2) アクションプランの目次

#### <中小企業振興政策>

1. 原材料買付けのための信用保証機関の育成、振興
  - (1) 貯蓄・融資協同組合の育成
  - (2) 輸出用原料購入保証制度
  - (3) 運転資金融資のための制度金融制度のフィージビリティスタディー
2. 中小企業基金
  - (1) 少額融資による中小企業支援
  - (2) 各種資金の見直し
  - (3) 国産小麦購入資金融資制度
  - (4) 本プロジェクトのフォローアップ
3. 優遇税制
  - (1) (共通) 優遇税制
  - (2) 税制の改革 (時限立法)

#### <金融政策>

- (1) 長期融資の設定
- (2) 企業資金調達のノウハウの取得
- (3) ツーステップローンの支援システム
- (4) 国営銀行の民営化

## <産業政策>

### 1. 産業政策

- (1) 農産省担当国家の見直し
- (2) 「中小企業振興政策」、「中小企業法」法の早期見直し
- (3) \*ビジネス環境等の現状評価政策に関する政府への提言
- (4) \*「輸出振興策」プログラムのサブプログラム策定、

### 2. 産業構造改革

- (1) 民間セクター参加による産業構造改革計画審議
- (2) カシミヤ構造改革(1)
- (3) カシミヤ構造改革(2)
- (4) 既存機能の再生と内需対応
- (5) 皮革川下産業の育成
- (6) 事業形態の改善
- (7) 産業構造の改革
- (8) 企業間の協力体制

### 3. 投資

- (1) 民間投資計プロジェクトの見直しと管理方法・審査制度改革

### 4. 流通

- (1) 協同組合の育成による流通問題改善
- (2) 原料の質の向上と供給安定化  
原料皮の安定供給
- (3) 流通機関の整備

### 5. 輸出振興

- (1) 輸出振興
- (2) 輸出および内需の振興
- (3) 輸出力の増進
- (4) 貿易研修センターの設立
- (5) 木工業セクター品の輸出推進

### 6. 技術支援（品質生産性、生産技術向上、経営管理）

- (1) 製品評価センターの設立（規格センター）
- (2) 既存（ARMONO）の試験研究機関の整備
- (3) 海外研究機関との交流促進
- (4) デザインセンター、2次加工指導機関の設立
- (5) \*中小企業経営指導センターの設立
- (6) \*\*産業・通商エージェンシーの設立



- (7) 設備の近代化
- (8) 生産性センターの設立
- (9) 技術専門家の派遣指導

#### 7. 情報

- (1) 情報ネットワークの構築
- (2) \*\*農産省の図書館の民間企業への公開

#### 8. 教育、人材開発

- (1) \*\*モンゴル関係者の海外研修

#### 9. 環境、生態系

- (1) 産業廃棄物処理体制の確立
- (2) (木工製品) 森林保護制度の推進
- (3) 産業廃棄物の処理法改善
- (4) (木工業セクター) 工業構造の改革
- (5) (木工業セクター) 輸出の推進
- (6) (その他軽工業) 軽工業の推進
- (7) (共通) 生産性の向上
- (8) (共通) 電力供給システムの改善
- (9) (共通) 優遇税制
- (10) (木工業セクター) 工業構造の改革
- (11) (木工業セクター) 輸出の推進
- (12) (その他軽工業) 軽工業の推進
- (13) (共通) 電力供給システムの改善
- (14) (共通) 優遇税制

＜中小企業振興政策＞

1. 原材料買付けのための信用保証機関の育成、振興

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間			支援機関
					'00	'04	'08	
1	貯蓄・融資協同組合の育成	1) 現在モンゴルで自助活動として台頭し始めた信用保証制度を育成する 2) 貯蓄・融資協同組合法の早期制定	モンゴルの主力輸出産業である畜産原材料が運転資金不足のため支障をきたし、生産稼働率の大幅な低下を招いている	A				農産省 大蔵省 市中銀行 各協同組合 経営者連盟
2	輸出入原料購入保証制度	1) 食肉加工企業が毎春、牧民から現金で購入する家畜を頭金払（分割前払）とし、残金は工場納入時に全額支払う 2) 牧民に対して未払金支払保証をする「信用保証機関」を設立	1) 現在、春期に食肉加工業者が牧民と全額現金払で購入契約し、約半年後工場引き取りしている家畜を、春期支払額は同じで、引き取り頭数を増加させることにより、企業、牧民双方の所得増加を図る 2) 食品加工企業は買付け資金不足により、屠殺家畜不足により工場稼働が極端に悪い 3) 食肉は対ロシア輸出市場が十分に存在する 4) 牧民は引取手不足により、過剰家畜飼育をしいられている 5) この原料買付資金不足を解決する一助に、信用創出による、解決を図る	A				食肉加工企業 農業共同組合 銀行 保険会社 政府関係省
3	運転資金融資のための制度金融制度のファイブ・スター・ファイブ・スター	1) 運転資金および長期融資を可能にする制度設立のファイブ・スター・ファイブ・スターを検討する。	1) 上記の貯蓄・融資協同組合は当面企業を対象にする力はなく草の根運動である。また長期化するプロジェクトである。 2) 本件の実施は緊急を要する。	A				農産省 大蔵省 市中銀行

2. 中小企業基金

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間			支援機関
					'00	'04	'08	
1	少額融資による中小企業支援	<p>* 中小企業振興のためにさらにその下の階層を支援する</p> <p>* ニッチセクター、起業家を支援する</p>	<p>* 民間セクターでは少額であっても有効な成果が期待される</p> <p>国際技術協力機関は既に活動しており、調査団に協力が要請されている</p>	A			<p>農産省 MBDA Taxis UNDP</p>	
2	各種資金の見直し	<p>現在政府各省庁において各種の援助資金がせられていさされているが、これを横断的にチェックして整理統合し、利用効率を高める。</p>	<p>資金が分散し資金提供者、受益者とも細分化、重複などによる利用効率の低下を来している。</p>	A	▲		<p>農産省 大蔵省</p>	
3	国産小麦購入資金融資制度	<p>1) 国産小麦使用製粉企業に対し、小麦買付（季節性農業資金）融資制度の創設</p>	<p>1) 製粉企業は原料小麦購入資金不足により、買付け不足し、工場稼働</p> <p>2) 農民は販売先不足により、小麦生産意欲減退し、モングルの主食である小麦自給率に不足している</p> <p>3) 製粉企業の稼働率を高め、小麦粉自給を図り、輸入小麦、小麦粉の抑制により、外貨支払抑制を図る</p>	A	▲		<p>政府関係省 銀行 製粉企業 農業共同組合</p>	
4	本プロジェクトのフォローアップ	<p>1) 専門家によるフォローアップ等</p>	<p>1) モデル企業を含めた優良企業については、技術移転項目について企業経営、生産技術の改善のフォローアップを追跡を行う必要がある。</p>	A	▲		<p>農産省</p>	

3. 優遇税制

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間			支援機関
					'00	'04	'08	
1	(共通) 優遇税制	1) 下記の様な条件を有する製造会社には企業所得税を低減する法律を制定する。 ・ 会社の事業規模ごとにある決められた額以上の輸出をしている企業。 ・ 企業セクターごとにより決められた数以上の従業員を有する場合。 2) 下記の様な条件で資産再評価をした会社の固定資産の免除をする法律を設定する。 ・ 財務諸表が間違いが無く不正が無い場合。	1) 外貨獲得のため輸出の奨励と、失業者低減はモンゴルの重要な問題である。従って、これらの問題の解決に貢献した企業には何らかの恩典処置を与えるべきである。 2) 固定資産税は資産額の0.2%が課税されるため資産の再評価に消極的な企業もある。殆ど全ての財務諸表は正確で記入方法の是正を要する。	B	▲			政府
2	税制の改革 (時限立法)	1) 原料皮の海外流出抑制政策の実施	1) 原料皮価格の高騰、国内製革業の原料皮不足 2) 国内皮革産業の疲弊	A				農産省 政府関係機関

<金融政策>

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間			支援機関
					'00	'04	'08	
1	長期融資の設定	1) 長期融資資金要領の増大 2) 融資審査の専門技能向上 3) キャッシュフロー分析	保障方法の改善	A B A	▲	▲	▲	モンゴル銀行 農産省 銀行
2	企業資金調達ノウハウの取得	1) 事業計画 2) 資金管理 3) ROI, ROE	銀行からの融資	A B A	▲	▲	▲	農産省 銀行 中小企業

3	ツーステップローンの支援システム	1) 中小企業に対する融資分析 2) リスク評価 3) 業務ノウハウ	銀行に対する長期融資	A A A	↑ ↑ ↑	モンゴル銀行 農産省 銀行
4	国営銀行の民営化	1) 銀行のガバナンス 2) 競争原理の導入 3) 適正金利の維持	金融機関の強化	A B B	↑ ↑ ↑	モンゴル銀行 農産省 銀行

<産業政策>  
1. 産業政策

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間			支援機関
					'00	'04	'08	
1	農産省担当国家の見直し	* 現在策定中の 2001 年迄の国家計画、産業政策、輸出振興国家プログラム、 * 専門家により策定された施行だんかいかいにある各政策を友好に実施するための助言を行い、今後協力体制をとる。	これら政策は1998年10月に見直されているが、実行プログラム、投資計画の部分が戦略的、総合的に充実に必要。 1998年9月法案が保留されたので早急に見直しを行い制定を図る	A	↑			農産省
2	* 「中小企業振興政策」、 「中小企業法」法の早期見直し	* 専門家により策定された施行だんかいかいにある各政策を友好に実施するための助言を行い、今後協力体制をとる。	1998年9月法案が保留されたので早急に見直しを行い制定を図る	A	↑			農産省
3	* * ビジネス環境等の現状評価政策に関する政府への提言	ビジネス環境、税制、財政、金融に関する現状評価と提言	農産省よりのコメントと調査団への要望					
4	* * 「輸出振興策」プログラムのサブプログラム策定、	プログラムの実施の範囲内産業各セクターを発展させるためのサブプログラムを策定し実施に当たっては協力を依頼する。	農産省よりのコメントと調査団への要望					

2. 産業構造改革

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間			支援機関
					'00	'04	'08	
1	民間セクター参加による産業構造改革計画審議	官産ネットワーカーの一貫として民間セクター代表者、学識経験者を交えた産業構造審議会を設置し、産業構造改革を審議し政府に答申する。	*産業構造改革は民間セクターの協力が不可欠であり、産業の実体の把握が必要である。	A	↑			農産省 各種工業連盟 商工会議所
2	カシミア構造改革(1)	1) 優れた川中産業(染色、紡績)の育成(1, 2社)。 2) 整毛企業の整理統合 3) コンパターの育成と生産チーム(整毛、染色、紡績、編)組織化。	1) 糸の不足、ニットターの操業不安定。 2) 付加価値の増加。 1) 小企業の乱立と不振。 1) 生産の共同化による運転資金運用の合理化。 2) 品質の向上化。	A B A	↑ ↑ ↑			農産省、企業 農産省、農産省、 企業連合
3	カシミア構造改革(2)	1) 紡績機能の再生(梳毛紡、紡毛紡)。 2) コンパターの育成と生産チーム(洗毛、染色、紡績、織整理、編)の組織化による活性化。	1) 糸の不足により、テキスタイル、ニットの向上が事実場生産停止または停止寸前。 1) カーペットを除き、操業度が極端に悪い。 2) 生産の共同化による生き残り。 3) 資金運用の合理化。	A A	↑ ↑			農産省 企業 農産省 企業連合
4	既存機能の再生と内需対応	1) 内需の旺盛なテキスタイル、ニットの生産向上の活性化。 2) 老朽設備の順次更新。	1) テキスタイル工場の稼働率の極端な低下。 2) 輸入品(中国他)の増加。 1) 品質、稼働率の著しい低下。	A A				農産省、企業 企業

5	皮革川下産業の育成	<p>1) 市場の創生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 二次加工産業の育成政策（カバン、靴）</li> <li>・ 新商品開発（新しい生活様式に対応した商品）</li> <li>・ 官需製品の拡大および一般のマーケット</li> <li>・ イベント、見本市の開催</li> <li>・ PR</li> </ul> <p>2) 流通システムの合理化の推進</p> <p>3) 副産物産業の確立（毛、にべ、シェツグ、屑等）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 肥料化、にかわ、ゼラチン、タンパク質、ペプチド</li> <li>・ レザーボード産業</li> </ul>	<p>1) 二次加工産業が全く不振である。一方中国製品が市場に氾濫している。軍隊、警察等の用品の需要はどうか。農産物の主産で見本市を開催し、国民の目をモンゴルブランドにむけさせる。</p> <p>2) 流通システムを整理して二次加工産業が革素材を自由に選択できる用にする。</p> <p>3) 貴重なタンパク資源が一部を除き捨てられている。新しい産業の創生が図られる。</p>	B	↑	農産省 国防省 皮革産業連盟 試験研究機関
6	事業形態の改善	<p>1) NIES 貿易会社への依存体質からの脱却し、輸出受託生産。</p> <p>2) 買仕事形態から自社製品形態への転換。</p> <p>3) 輸入代替品生産の推進。</p>	<p>1) 現状事業形態ではもはや画期的な付加価値増加は不可能。</p> <p>2) 縫製機械のレンタル量が高い（買加工料の10%をしめる）。</p> <p>3) アメリカその他の諸国への割当の撤廃。永久に続くべきではなく国内市場の開発を要す。</p>	A	↑	企業
7	産業構造の改革	<p>1) 企業間の相互保管技術の推進。</p> <p>2) セクター内の垂直的、水平的事業分割システムの確立。</p> <p>3) 各企業の特長性によって市場を棲分け、各事業を合理的に市場の棲分けすることが必要である。</p>	<p>1) 不十分な設備と技術のために各企業はたまたま木材の乾燥能力の様な弱点を持っている</p> <p>2) 各会社の現在の仕事量は、生産能力に対して充分でない</p> <p>3) 木工製品は高級品（世界水準）から低級品およびゲルまで広い範囲を持っている。夫々の需要は異なった市場に存在する。</p>	B	↑	企業 政府

8	企業間の協力体制	<p>1) 組合を設立し協力機能を強化する。</p> <p>2) モンゴル企業間の不要な賃加工費競争を避けるため、NIESの商社と友好的に接触する。</p> <p>3) 購買コストを低減するために、原材料やその他副資材を共同購入する。</p> <p>4) それぞれの企業の特殊性を活かして市場を棲分けして、それぞれの事業を成功させる。</p> <p>5) 協業化の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・設備の共同使用</li> <li>・薬品等の共同購入</li> </ul> <p>6) 企業体の連合組織の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術情報の交換</li> <li>・ビジネス情報の共有化</li> <li>・地域産業のネットワーク化</li> <li>・統計情報の収集と分析（国内、海外）</li> </ul>	<p>1) モンゴルの企業はお互いに他の企業と協力することに消極的である。</p> <p>2) モンゴルの企業は連帯に欠けるがゆえに NIES の貿易会社との有利な交渉をすることができない</p> <p>3) モンゴルの会社は購入量が比較的少ないがゆえに材料を安く買うことが出来ない。</p> <p>4) 国内市場が少なく企業間の競争が激しい。従って企業ごとの固有な製品を作り合理的に市場の棲分けすることが必要である。</p> <p>5) 海外から見ると現在の機械類はは余りにも古い。</p> <p>6) 共同化、協業化を強化し、各企業の負担を軽くする必要がある</p> <p>7) 現在組織されている皮革生産連盟を強化して、実質的な活動を行なう推進力のある組織にする必要がある。</p>	A   B B C		各業界団体 商工会議所 使用者連盟
---	----------	---	--	--------------------------	--	-------------------------

3. 投資						支援機関	
NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間		
1	民間投資計プロジェクトの見直しと管理方法・審査制度の改革	<p>* 2001年までの投資計画の見直し</p> <p>* 投資プロジェクトの審査・決定結果の公表を制度化する。</p>	これら政策は1998年10月に見直されているが、実行プログラム、投資計画の部分が戦略的、総合的にみて完成度が低い。現在は要求ベースの積み上げ方式である	A		農産省 大蔵省 国家財産管理委員会	



4. 流通

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間			支援機関
					'00	'04	'08	
1	協同組合の育成による流通問題改善	現在失われているモンゴルの流通システムづくり	上記の原材料の集荷システムが確立されていないため、製造業者は原料買い付けに、牧民は日常品の購入に支障がある	A				農産省 大蔵省 市中銀行、各団体
2	原料の質の向上と供給安定化	1) 良質な白山羊の増殖 2) 原毛買上機関の設立と年間を通じた安定供給 (価格、量)	1) ホワイトの需要増加と供給不足 2) カシゴラが増えすぎ 1) 産毛時期に資金需要が集中する 2) 原料が隣国へ流出する	A				農産省
3	原料皮の安定供給	1) 原料皮の仕立て技術の標準化 (塩蔵法および凍結法) 2) 保存と品質基準の設定 3) 屠場の整備および地方県各々における貯蔵設備の完備 4) マーモットの捕獲計画の徹底	1) 貯蔵法が異なる。凍結皮の品質と革の特性への影響調査が必要 2) 原料皮の供給体制が異なる 3) 原料皮を大切にすること 4) 乱獲による棲息数の減少	A				試験研究機関 農産省 皮革産業連盟 自然動物保護協会
4	流通機関の整備	1) (国際) 鉄道によるコンテナ輸送の強化と合理化 2) (国内) 幹線道路の整備とトラック網の強化 3) エアカーゴ運賃の引き下げ	1) 中国ルートの運賃が高い 2) 西周りロシアルートが不安定 3) エアカーゴ運賃が高い	B				農産省 運輸局

5. 輸出振興

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間		支援機関
					開始	終了	
1	輸出振興	1) 低利の輸出ユーザーズ金融の開設運営。 2) 低利の輸出ユーザーズ金融の開設運営。 2) 契約、設備を担保に低利の資金を貸し付ける。	1) 加工業者の運転資金不足。 2) 稼働率の低下。	A	0 0 4 8	0 0 4 8	農産省、銀行企業連合
2	輸出および内需の振興	1) 低利の輸出ユーザーズ金融の開設運営。 2) 契約、設備を担保に低利の資金を貸し付ける。	1) 加工業者の運転資金不足。 2) 原料が隣国へ流出する。	A	0 0 4 8	0 0 4 8	農産省、企業連盟
3	輸出力の増進	1) 附加価値製品 (W.B. グラスレガー) 特許にグラスレガーの製造、輸出の道を開く事によってモンゴル皮革産業は大きな展開をする。(7Pc. ソンチン方式) 2) マーケットについてはより附加価値を高め国際競争力をつける * 輸出製品の検査のレベルアップ * ISO 9000, ISO 14000 認証機関の整備と企業教育 * 海外マーケット情報収集	1) アパレルは大部分の革をグラス状態で世界中に供給している。白グラストであれば普遍性があり窓口は広い。価格的にも競争力。 2) ロシアから見ればモンゴルの技術は未発達である。	A	0 0 4 8	0 0 4 8	農産省 皮革産業連盟 試験研究機関 企業
4	貿易研修センターの設立	* 輸出製品の検査のレベルアップ * ISO 9000, ISO 14000 認証機関の整備と企業教育 * 海外マーケット情報収集	輸出競争力強化	A	0 0 4 8	0 0 4 8	農産省 対外関係省
5	木工業セクター品の輸出推進	1) 輸出したい製品、輸出したい国、輸出計画、輸出方針等の戦略をつくる。 2) 国際貿易博覧会に参加する。モンゴルの博覧会に出品して輸出促進をはかる。 3) 輸出奨励システムをつくる。	1) モンゴルは世界水準の木工品、例えば輸出用の家具の様な製品をつくる機会に恵まれている。 2) 現在のところモンゴル製の家具は世界的に知られていない。 3) 近隣諸国へ製品を輸出できるよう企業を動機付けする必要がある。	B	0 0 4 8	0 0 4 8	企業 政府

6 技術支援（品質生産性、生産技術向上、経営管理）

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間			支援機関
					'00	'04	'08	
1	製品評価センターの設立 (規格センター)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* モンゴル国産製品と比較すべき外国製品を試験・評価し国産品の技術レベルアップを図る。</li> <li>* 以上の試験・評価結果に基づき標準試験法、規格を制定する。</li> <li>* 消費者の立場から市場情報、クレーム情報を収集「分析し消費者保護の立場からの評価、改善提案を行う。</li> <li>* 国家重点プロジェクトの設定 食品衛生 パッケージ技術 環境保護、公害対策 省エネルギー</li> <li>* 既存試験期間を利用し、テーマも既存のものから始める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* モンゴルは国産品の外国製品との比較が行われていない。またその認識に欠けている。</li> <li>* 外国の技術を自ら吸収し、標準化出来るレベルに至っていない。</li> </ul>	A				農産省 大学 各種専門学校 国家標準度量衡庁 食品研究所
2	既存 (ARMONO) の試験研究機関の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) 試験機器、研究費の充実</li> <li>2) 海外研究機関との交流</li> <li>3) 研修制度の確立</li> <li>4) 産・学・官共同研究体制の確立・プロジェクトチームの設営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) 試験研究機関は存在するが、設備、活動等に弱い。</li> <li>2) 共同研究体制を作ることによって官・学の皮革産業への関心を高める</li> <li>3) 現在は未だ昔の夢を追っており 1人よがりの点が強</li> </ul>					試験研究機関 企業 政府各機関（農産省、大蔵省、文部省等） 大学
3	海外研究機関との交流促進	国際皮革化学・技術協会への加盟 国際学会等へ参加し情報収集						
4	デザインセンター、2次加工指導機関の設立	指導機関を併設し、川下産業の振興を推進する。	川下産業が非常に停滞しておりモンゴル産皮革素材の利用率が非常に少ない。					

5	* 中小企業経営指導センターの設立	<p>1) 企業の経営診断、指導を行なう。また金融機関、税務機関等による経営者および財務担当者に対する経営・財務諸表等の基本的な指導</p> <p>2) モンゴル企業平均的管理者達は市場経済についての充分な知識と経験を持っていない従って自分の会社を経営出来ないように思われる</p>	<p>4) 同上</p> <p>5) 経営基盤となる経理・財務の書類作成の基本が出来ていない。今後融資を受けるためにも早急に教育が必要である。</p>	A	↑	農産省 MBDA その他国家機関 NGO
6	** 産業・通商エージェンシーの設立	<p>1) 上記のセンターの活動を支援する際は MBDA のみならず、国家機関、NGO を参加させる作業を組織する。</p> <p>2) これらを「産業構造改革国家プログラム」に織り込む。</p> <p>3) 同プログラムの枠内で「産業・通商エージェンシー」の設立し、国家政策実施の正式な機関とする。</p>	<p>農産省の提案であるが政府が積極的導し実施に移すことは最も望ましいことである。</p>	A	↑	農産省 MBDA
7	設備の近代化	<p>1) 生産に供する機械工具の更新のため企業を財政的に支援する。</p> <p>2) 政府による技術研修センターを設立する等、機械機械作業者の教育訓練システムを支援する。</p>	<p>1) 一般的にモンゴルの軽工業企業は時代遅れの機械を備えている。従って世界水準の製品をつくることは殆ど不可能と思われる。</p> <p>2) 十分な技術レベルと経験を持つている技術者、機械作業者は十分ではない。</p>	A		政府

8	生産性センターの設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 既存の生産性センター機能の整理、役割の明確化</li> <li>* 国家レベルの生産性、品質目標の設定とそのモニタリング</li> <li>* 国家レベルの品質、経営優良企業表彰</li> <li>* 国家レベルの品質、ユウザー満足度(CIS)向上キャンペーンの実施</li> <li>* 生産性向上のコアの設定 (将来のモンゴル生産性センターのコア)</li> <li>* 人材教育 経営者、管理者、エンジニア、技能者の教育・研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 現状のモンゴル製品の品質レベルおよび製造の生産性も低い。問題はこの認識が生産関係者においても低いことである。</li> <li>* この意識改革は国家レベルで高揚すべき問題であるがこの認識も低い。</li> <li>* 経営・管理技術がおくれている。</li> </ul>	B		農産省 関連省庁
9	技術専門家の派遣指導	品質の向上化	製品の品質不良	B		農産省 企業

7. 情報

NO	プログラム名前	提言内容	理由	実施期間			支援機関
				'00	'04	'08	
1	情報ネットワークの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 産官共有情報データベースとネットワークの構築</li> <li>* 日本・EUへの国際アクセスネットワークの開設</li> <li>* セクター別産業統計データ収集システム構築</li> <li>* 情報解能力改善</li> <li>* 民間への情報のサービシシステムの向上改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* モンゴルは最新情報に関しては先進工業国から孤立状態にある。</li> <li>* 全般的に正確な情報を収集するシステムが整備されていない</li> </ul>	A		農産省 国家統計局 省庁 関連民間	

2	<p>***農産省の図書館の民間企業への公開</p>	<p>農産省の図書館を各セクターの工場、企業に利用させ情報提供をMechanical componentsの援助を行う。適切なプロジェクト計画を策定させ、資金面での問題解決とさせる。</p>	<p>農産省の提案であり調査団が官民協力を助言しているので適切な提案である。</p>	A	↑		
---	----------------------------	---	--	---	---	--	--

8. 教育、人材開発

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間			支援機関
					'00	'04	'08	
1	<p>***モンゴル関係者の海外研修</p>	<p>ビジネスに従事する人達に市場経済下で働きながら事業計画策定法などを学習させる。各起業ごとの個別研修としするが農産省が総合プログラムを策定する。</p>	<p>*</p>	A	↑			

9. 環境、生態系

NO	プログラム名前	提言内容	理由	優先度	実施期間			支援機関
					'00	'04	'08	
1	産業廃棄物処理体制の確立	<p>1) クリーニングテクノロジーの促進            脱毛工程の改善 (フレイヤ            ー法等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クロム廃液の循環利用</li> <li>使用薬品の高吸着処理</li> <li>水性仕上げ技術 (無溶            剤化仕上げ)</li> </ul> <p>2) 各企業で排水処理施設の設定            また            は共同処理の徹底、現在ある            民営            処理場の整備と各企業への指            導            力の強化</p> <p>3) 副産物・廃棄物の無公害化お            よび            有効利用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>肥料、油脂、にかわ、            ゼラチン、タ            ンパク資源</li> </ul> <p>1) 一部の企業を除き、排水問題            への            関心が薄く処理場まかせで            ある。</p> <p>2) ウランパトールにある工場団内に            は            処理場があるが整備が悪</p>	<p>3) 一部の企業を除き、排水問題への関心が薄く処理場まかせである。</p> <p>4) ウランパトールにある工場団地内には処理場があるが整備が悪く、汚泥は理め立てである。また、各企業に対して指導力が弱い。</p> <p>5) 大部分が放棄されており、利用されているのはほんの一部である。</p>	B	↑		試験研究機関 (国内外) 企業 農産省	
				B		↑		
				C		↑		

2	(木工製品) 森林保護制度の推進	1) 政府と民間企業との協力により森林利用管理委員会を設立する。 2) 森林管理の責任を「アイマダグ」または「スム」から木工業者セクターへ移管する。 3) 木工会社は植林を義務づける法律をつくる。 4) 材木の伐採税を上げる。	1) 現状では森林管理委員会に森林技術者や森林医師が指名されていないので、森林保護管理に問題がある。 2) 「アイマダグ」や「サム」における森林管理には次の問題がある。 森林税の徴税が不完全である。 不合理な伐採は管理外である。 森林管理人の不足。 3) 森林伐採後の植林が行われていない。 4) 森林管理予算の不足	A	↑	政府
3	産業廃棄物の処理法改善	廃水の分析 廃水基準の設定と自社管理推進	公害防止対策、工場内及び周辺の悪臭防止、公設設備への負担軽減、草原、地下水への汚染防止	A	↑	各企業 企業組合 企業協会 政府機関 分析検査所
4	(木工業者セクター) 工業構造の改革	1) 企業間の相互保管技術の推進。 2) セクター内の垂直的、水平的事業分割システムの確立。 3) 各企業の特殊性によって市場を分け、各事業を合理的に市場の棲分けすることが必要である。	1) 不十分な設備と技術のために各企業はたとえば木材の乾燥能力の様な弱点を持っている 2) 各会社の現在の仕事量は、生産能力に対して充分でない 3) 木工製品は高級品(世界水準)から低級品およびグランドまで広い範囲を持っている。夫々の需要は異なった市場に存在する。	B		各企業 政府



5	(木工業セクター) 輸出の推進	<p>1) 輸出したい製品、輸出したい国、輸出計画、輸出方針等の戦略をつくる。</p> <p>2) 国際貿易博覧会に参加する。モンゴルの博覧会に出品して輸出促進をはかる。</p> <p>3) 輸出奨励システムをつくる。</p>	<p>1) モンゴルは世界水準の木工品、例えば輸出用の家具の様な製品をつくる機会に恵まれている。</p> <p>2) 現在のところモンゴル製の家具は世界的に知られていない。</p> <p>3) 近隣諸国へ製品を輸出できように企業を動機付けする必要がある。</p>	B	↑	企業 政府
6	(その他軽工業) 軽工業の推進	<p>1) 企業経営者のための管理者教育センターの設立と教育システムの確立。</p> <p>2) 生産性、輸出、雇用創成の観点からレベルの高い企業に対する優遇措置を設ける。</p> <p>3) 政府の指導の基にモンゴル製品購入活動を推進する。</p>	<p>1) モンゴル企業の平均的管理者達は市場経済についての充分な知識と経験を持っていない従って自分の会社を経営できないように思われる。</p> <p>2) 多くの事業家達は近代的な工業基盤をつくるために軽工業への進出を強く希望している。</p> <p>3) モンゴルの人達は国産品よりも舶来品を好む傾向がある。従ってモンゴルの製品は普及していない。そのためモンゴルの軽工業は低迷している。</p>	A	↑	政府
7	(共通) 生産性の向上	<p>1) 機材の保全システムの強化</p> <p>2) 照明や機械配置等の改善</p> <p>3) を労働者の就業規則の1つとして3Sを推進する。</p>	<p>1) 定期的な保全が不十分であるために機械の故障率が比較的高い。</p> <p>2) 悪い作業環境により生産性影響している。</p> <p>3) 殆どの作業場が汚く、整理整頓が悪い。</p>	A	↑	企業

8	(共通) 電力供給システム の改善	1) 企業に電力を安定的に供給する。 すなわち、停電なしを実現する。 2) 輸出や雇用の創成に貢献している企業には電気を安く提供する。	1) 変電所の能力不足やモンゴルの送電システムに起因する無計画な停電による生産性の低下は重大な問題である。 2) 企業家たちは電力費が非常に高く度々の値上される電力費システムに対して不満を漏らしている。	B	政府
9	(共通) 優遇税制	1) 下記の様な条件を有する製造会社には企業所得税を低減する法律を制定する。 ・ 会社の事業規模ごとにある決められた額以上の輸出をしている企業。 ・ 企業セクターごとに決められた数以上の従業員を有する場合。 2) 下記の様な条件で資産再評価をした会社の固定資産の免除をする法律を設定する。 ・ 財務諸表が間違いが無く不正が無い場合。	1) 外貨獲得のため輸出の奨励と、失業者低減はモンゴルの重要な問題である。従って、これらには問題の解決に貢献した企業には何らかの恩典処置を与えるべきである。 2) 固定資産税は資産額の 0.2% が課税されるため資産の再評価に消極的な企業もある。殆ど全ての財務諸表は不正確で記入方法の是正を要する。	B	政府
10	(木工業セクター) 工業構造の改革	1) 企業間の相互保管技術の推進。 2) セクター内の垂直的、水平的事業分割システムの確立。 3) 各企業の特殊性によって市場を模分け、各事業を合理的に市場の模分けすることが必要である。	1) 不十分な設備と技術のために各企業はたとえば木材の乾燥能力の様な弱点を持っている 2) 各会社の現在の仕事量は、生産能力に対して充分でない 3) 木工製品は高級品(世界水準)から低級品およびびるまで広い範囲を持っている。夫々の需要は異なった市場に存在する。	B	企業 政府

11	(木工業セクター) 輸出の推進	<p>1) 輸出したい製品、輸出したい国、輸出計画、輸出方針等の戦略をつくる。</p> <p>2) 国際貿易博覧会に参加する。モンゴルの博覧会に出品して輸出促進をはかる。</p> <p>3) 輸出奨励システムをつくる。</p>	<p>1) モンゴルは世界水準の木工品、例えば輸出用の家具の様な製品をつくる機会に恵まれている。</p> <p>2) 現在のところモンゴル製の家具は世界的に知られていない。</p> <p>3) 近隣諸国へ製品を輸出できるように企業を動機付けする必要がある。</p>	B	↑	企業
12	(その他軽工業) 軽工業の推進	<p>1) 企業経営者のための管理者教育センターの設立と教育システムの確立。</p> <p>2) 生産性、輸出、雇創成の観点からレベルの高い企業に対する優遇措置を設ける。</p> <p>3) 政府の指導の基にモンゴル製品購入活動を推進する。</p>	<p>1) モンゴル企業の平均的管理者達は市場経済についての充分な知識と経験を持っていない従って自分の会社を経営できないように思われる。</p> <p>2) 多くの事業家達は近代的な工業基盤をつくるために軽工業への進出を強く希望している。</p> <p>3) モンゴルの人達は国産品よりも舶来品を好む傾向がある。従ってモンゴルの製品は普及していない。そのためモンゴルの軽工業は低迷している。</p>	A	↑	政府
13	(共通) 電力供給システムの改善	<p>1) 企業に電力を安定的に供給する。すなわち、停電なしを実現する。</p> <p>2) 輸出や雇創成に貢献している企業には電気を安く提供する。</p>	<p>1) 変電所の能力不足やモンゴルの送電システムに起因する無計画な停電による生産性の低下は重大な問題である。</p> <p>2) 企業家たちは電力費が非常に高く度々の値上される電力費システムに対して不満を漏らしている。</p>	B	↑	政府

14	(共通) 優遇税制	<p>1) 下記の様な条件を有する製造会社には企業所得税を低減する法律を制定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社の事業規模ごとにある決められた額以上の輸出をしている企業。</li> <li>・ 企業セクターごと決められた数以上の従業員を有する場合。</li> </ul> <p>2) 下記の様な条件で資産再評価をした会社の固定資産の免除をする法律を設定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務諸表が間違いが無く不正が無い場合。</li> </ul>	<p>1) 外貨獲得のため輸出の奨励と、失業者低減はモンゴルの重要な問題である。従って、これらには問題の解決に貢献した企業には何らかの恩典処置を与えるべきである。</p> <p>2) 固定資産税は資産額の 0.2% が課税されるため資産の再評価に消極的な企業もある。殆ど全ての財務諸表は不正確で記入方法の是正を要する。</p>	B	↑		政府
----	--------------	--	---	---	---	--	----