No. 6

JICA
モンゴル国　工業開発計画調査報告書　平成11年1月
国際協力事業
株式会社　サイエス
JICA
115
60
MPI
LIBRARY

モンゴル国

工業開発計画調査報告書

JICA LIBRARY
J 1148616 [4]

平成１１年１月

国際協力事業団

株式会社　サイエス

鉱調工
CR(3)
99－016

モンゴル国

工業開発計画調査報告書

平成１１年１月

国 際 協 力 事 業 団

株式会社　サイエス

1148616 [4]

序　　文

日本国政府は、モンゴル共和国の要請にもとづき、同国の工業開発計画調査を行う事を決定し、国際協力事業団がこの調査を実施しました。

当事業団は、１９９８年7月から１９９８年１２月までの間、３回にわたり株式会社サイエスの渡部陽氏を団長とし、同社の団員から構成される調査団を現地に派遣しました。

調査団はモンゴル共和国政府関係者と協議を行うとともに、現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、同国の工業開発計画の策定に寄与するとともに、両国の友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心から感謝申し上げます。

１９９９年1月

藤田公郎

国際協力事業団
総裁　藤田公郎

伝　達　状

国際協力事業団
総裁　藤　田　公　朗　殿

今般、モンゴル国工業開発計画調査が終了致しましたので、ここに調査報告書を提出致します。

本調査は、貴事業団との契約に基づき、株式会社サイエスが、１９９８年7月より１９９８年１２月まで３回にわたり調査団を現地に派遣して、実施してまいりました。

調査団は、羊毛・カシミヤ・ニット、皮なめし、食肉、精粉、縫製、木工等分野の４５社の企業診断を実施するとともに、モデル企業の詳細診断を通じて得たデータを基に、同国政府による中小企業育成政策策定の参考となる提言を取りまとめました。
また調査団は、世銀等、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についても調査を行ったほか、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、必要な技術移転を実施致しました。

本調査期間中、貴事業団を始め、外務省、通商産業省には多大のご理解並びにご協力を賜り、ここに謹んで御礼を申し上げます。また、モンゴルにおける現地調査期間中は、モンゴル農業産業省、及びモンゴル国関係各位、在モンゴル日本大使館、国際協力事業団モンゴル事務所に貴重なご助言と、ご協力を賜り重ねて御礼申し上げます。

１９９９年1月

モンゴル国工業開発計画調査団
株式会社　サ　イ　エ　ス
団長　渡　部　陽

渡部　陽

目　次

序論

１－１　調査の背景 …… 1
１－２　調査の目的と範囲 …… 1
　１－２－１　調査の目的 …… 1
　１－２－２　調査範囲 …… 2
１－３　調査の基本方針 …… 2
１－４　全体調査工程 …… 3
１－５　調査の方法 …… 3
１－６　最終報告書 …… 7
１－７　調査団員 …… 9
１－８　モンゴル側カウンターパート …… 10

第１部　結論と提言

第１章　概要 …… １－１
１―１　結論 …… １－１
１―２　経済・産業、企業の概要 …… １－３
第２章　産業セクターに対する問題点・今後の見通し・提言 …… ２－１
２―１　羊毛・カシミヤ・ニット産業 …… ２－１
　２―１―１　概況：現状、問題点および今後の見通し …… ２－１
　２―１―２　提言 …… ２－11
２―２　皮なめし産業 …… ２－18
　２―２―１　概況：現状、問題点および今後の見通し …… ２－18
　２―２―２　提言 …… ２－33
２―３　加工製品産業（食肉・製粉等） …… ２－42
　２―３―１　概況：現状、問題点および今後の見通し …… ２－42
　２―３―２　提言 …… ２－59
２―４　機械製品産業（その他軽工業） …… ２－71
　２―４―１　概況：現状、問題点および今後の見通し …… ２－71
　２―４―２　提言 …… ２－97

第３章　産業政策、金融に関する提言 …… ３－１
３－１　産業政策、金融の現状、問題点の今後の見直し …… ３－１
３－２　産業・金融政策に関する提言 …… ３－９

第４章　アクションプラン …… ４－１
４－１　アクションプランの内容 …… ４－１
４－２　アクションプランの目次 …… ４－１

第２部 調査事項

第５章　企業診断 …… ５－１
５－１　代表企業診断結果 …… ５－１
５－２　代表企業資金需要 …… ５－13

第６章　経済・金融・産業調査
６－１　マクロ経済 …… ６－１
６－２　産業 …… ６－７
６－２－１　産業概況 …… ６－７
６－２－２　企業構造 …… ６－10
６－２－３　流通 …… ６－14
６－２－４　協同組合制度と活動 …… ６－18
６－２－５　中小企業支援活動 …… ６－25
６－３　モンゴルの金融システム …… ６－29
６－３－１　1990 年以前モンゴル国立銀行一行制度からの改革 …… ６－29
６－３－２　大手銀行５行のうち健全な銀行は２行に過ぎない …… ６－30
６－３－３　中央銀行は今後どのような金融政策を採用するか …… ６－32
６－４　商業銀行の評価 …… ６－33
６－４－１　モンゴル貿易開発銀行の事業動向と融資能力の評価 …… ６－34
６－４－２　Golomt 銀行の収益力と融資審査の評価 …… ６－45
６－４－３　ITI 銀行の収益性と融資審査の評価 …… ６－48
６－４－４　金融機関と企業に対する資金需要の考え方 …… ６－52
６－５　ドナーの現状と問題点 …… ６－56
６－５－１　KFW のツーステップローンの進捗状況 …… ６－56
６－５－２　ADB のモンゴル銀行へのドナー実績 …… ６－60
６－５－３　世銀の動向 …… ６－61

６－６　農業省策定の産業政策 …… ６－64

第３部　技術移転

第７章　技術移転 …… ７－１
７－１　企業経営：中長期計画策定（共通課題） …… ７－１
７－２　羊毛・カシミヤ・ニット産業 …… ７－12
　７－２－１　企業経営 …… ７－12
　７－２－２　生産技術 …… ７－12
７－３　皮なめし産業 …… ７－16
　７－３－１　企業経営 …… ７－16
　７－３－２　生産技術 …… ７－23
７－４　加工製品産業 …… ７－38
　７－４－１　加工製品産業における技術移転 …… ７－42
７－５　機械製品産業 …… ７－46
　７－５－１　企業経営 …… ７－46
　７－５－２　生産技術 …… ７－50

結言

添付資料

A-1　現地入手資料一覧表
A-2　訪問先一覧表
A-3　経済用語　日－英－蒙語対照表
A-4　中小企業振興セミナー資料

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の参考にも供されるとの期待から、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の作成を目的とした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　調査の目的と範囲

１－２－１　調査の目的

（1）企業診断に重点をおき、これを通じてモンゴル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。
診断対象企業は羊毛・カシミヤ・ニット、皮なめしを中心として、以下の分野から選定された。
木工、精粉、縫製、食肉、カーペット、薬品、食品、パン、乳製品、発電器、シャンプー、トイレットペーパー、トラクター、プラスチック製品、印刷、アルコール分野

の企業
（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。
（3） 調査の過程において、相手側カウンタパート及び企業関係者等に対し、積極的に技術移転を行うほか、現場指導の充実をはかる。
（4） 企業診断を通じて得たデータを基に、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政策提言を取りまとめる。

１－２－２　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　調査の基本方針

（1）本調査は基本的に企業診断に重点をおく。
（2）同時に企業診断という個別的、ミクロ的調査結果から、中小企業育成政策、金融制度、流通構造等の改善および主要産業セクターに対する提言というマクロ的調査を行うという特徴を持っている。このために調査が有効な成果を生むための仕組みを計画段階で充分に整備しておく。
（3） 企業診断により国際援助機関 による融資の可能性を考慮したモンゴルの資金需要動向（設備資金・運転資金）について調査する。同時にモンゴルの金融情勢と市中銀行の経営体制を調査する。また調査の主たる目的は資金需要の把握に止まらず、各企業に対し、銀行の審査に耐えうる企業体質に改善しかつ、グローバル・スタンダードに適合せしめるための中長期計画策定を指導する。
（4）経営、財務、生産における具体的な指導、教育を行う。相手側カウンターパートに対し、積極的な技術移転と現場指導を実施する。可能な限り、新たな投資を必要としない改善事項について提言・指導し改善の成果を取りまとめる。
（5）調査プロセスの概念を図１に示す。
本図において大きな円形で示した部分が調査の中核を成す企業診断であるが、これをマクロ調査と結び付けるために左側の円形で示す市場構造、流通構造と右側の円形で示すセクター産業構造の調査が必要であることを示す。

１－４　全体調査工程

図２に全体調査工程を示す。

１－５調査の方法

（１）代表企業診断

1998 年３月に行われた JICA 予備調査結果を参考に、モンゴル農業産業省との協議によって診断対象企業４５社を選定した。第一次現地調査時に約１日の訪問によって簡易企業診断を行った。診断企業以外にも比較対照のため数社の訪問調査を行った。訪問企業一覧表を表１、図３に示す。

（２）モデル企業診断

第一次診断結果を分析し、農業産業省と協議の結果羊毛・カシミア産業、皮なめし産業、食肉産業より優良企業各１社、合計３社をモデル企業として選定した。

選定は次の基本方針に従って行った。

１）モデル診断を行うことにより生産性、競争力の向上、利益増加などの相応の改善効果が期待出来る企業

２）モンゴル企業に共通する問題点を抱え、技術指導により業績の改善が予想される企業

３）調査団の主旨を理解し、協力的な企業であること。表１に主要調査項目を示す。

図１調査プロセスの概念図

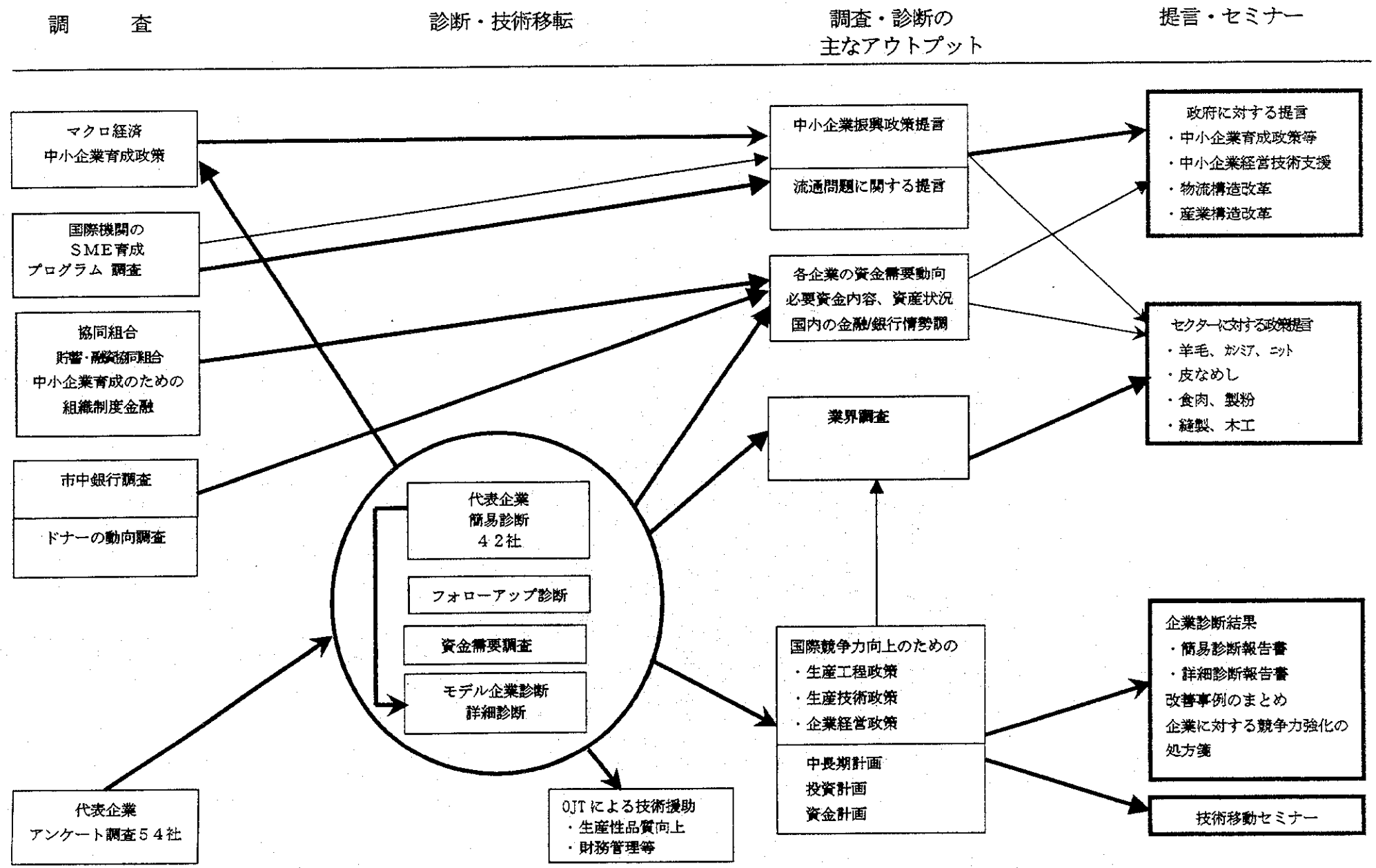


図１調査プロセスの概念図

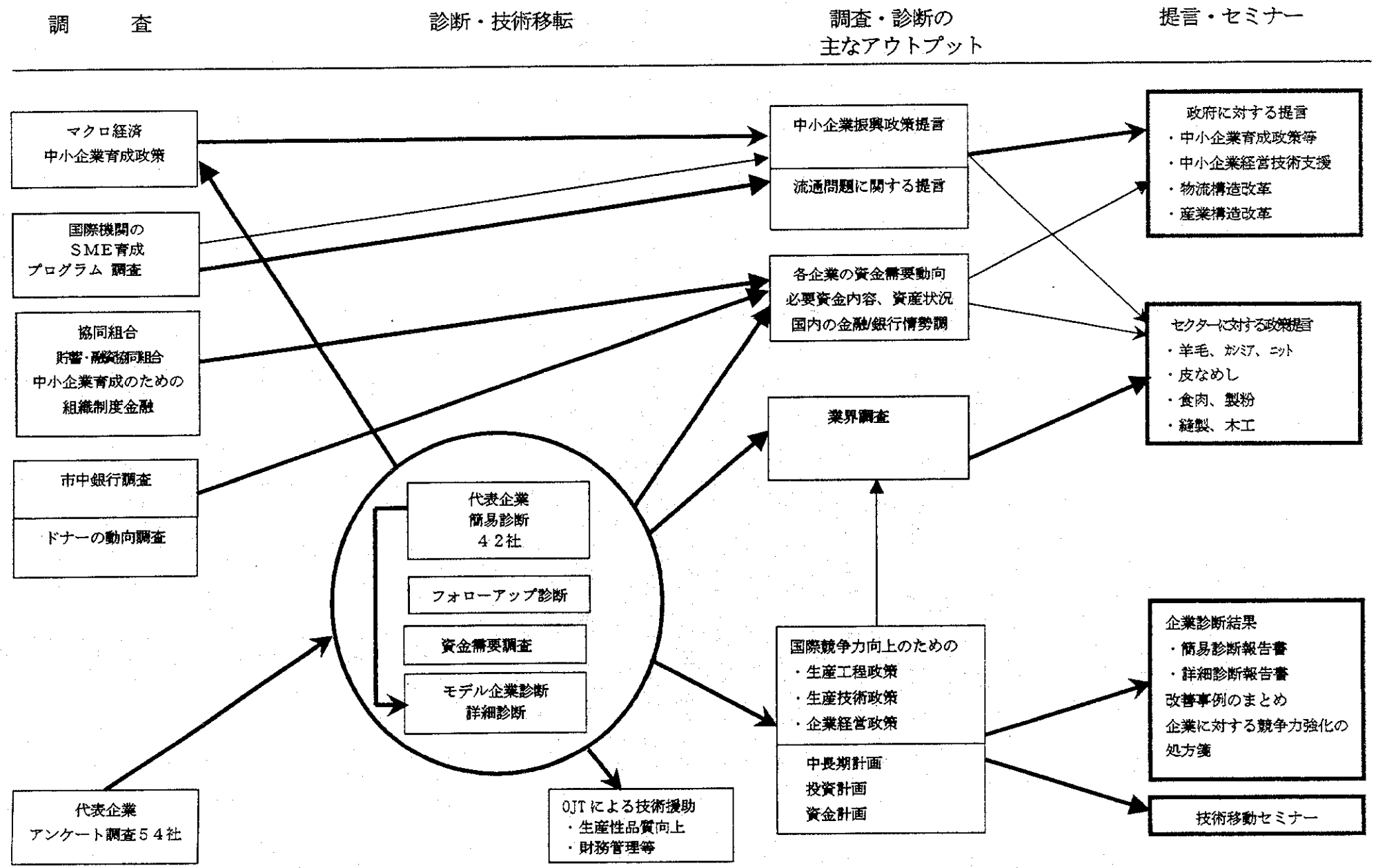


図2 全体調査工程 Outline of Overall Workflow

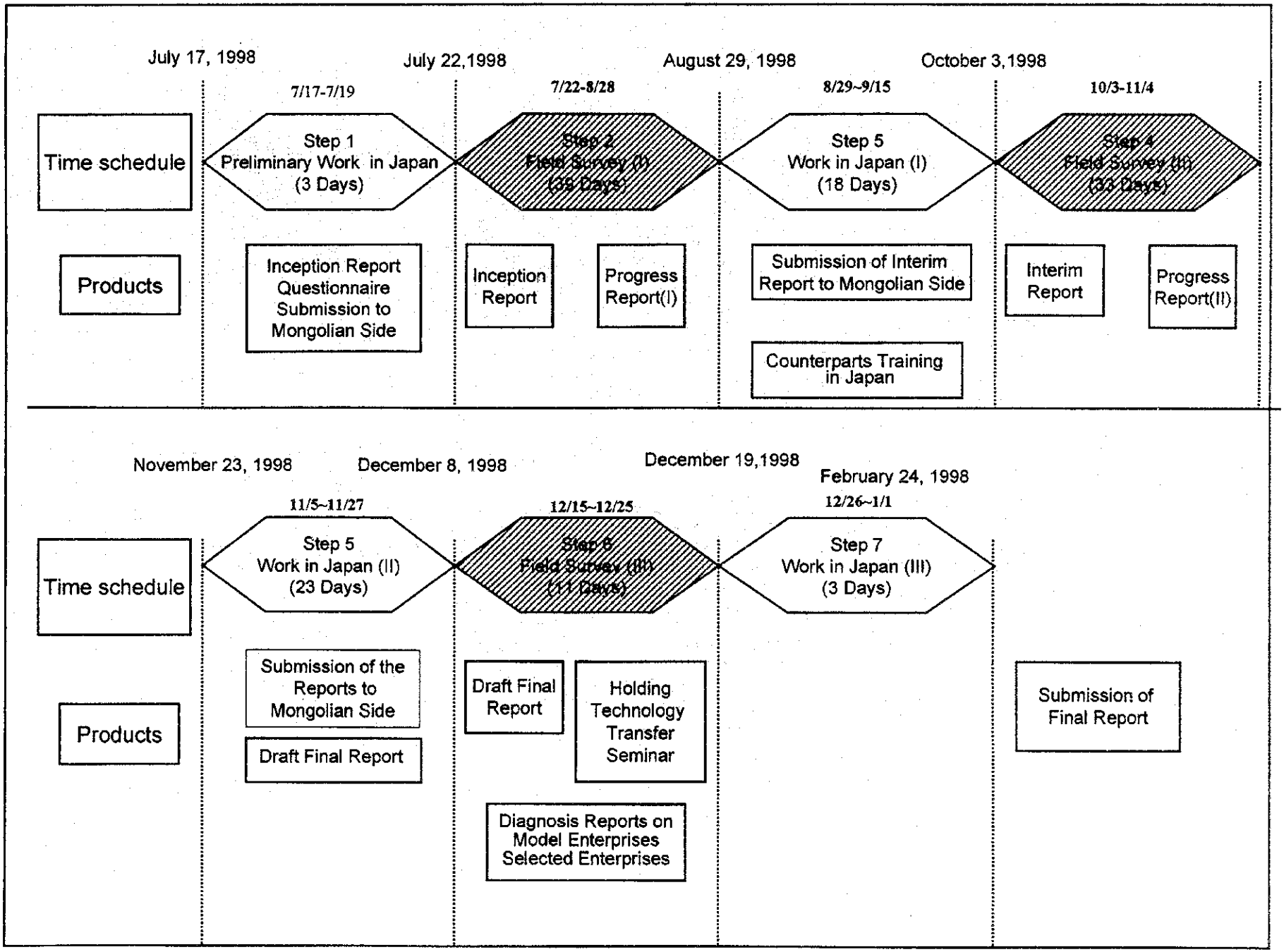


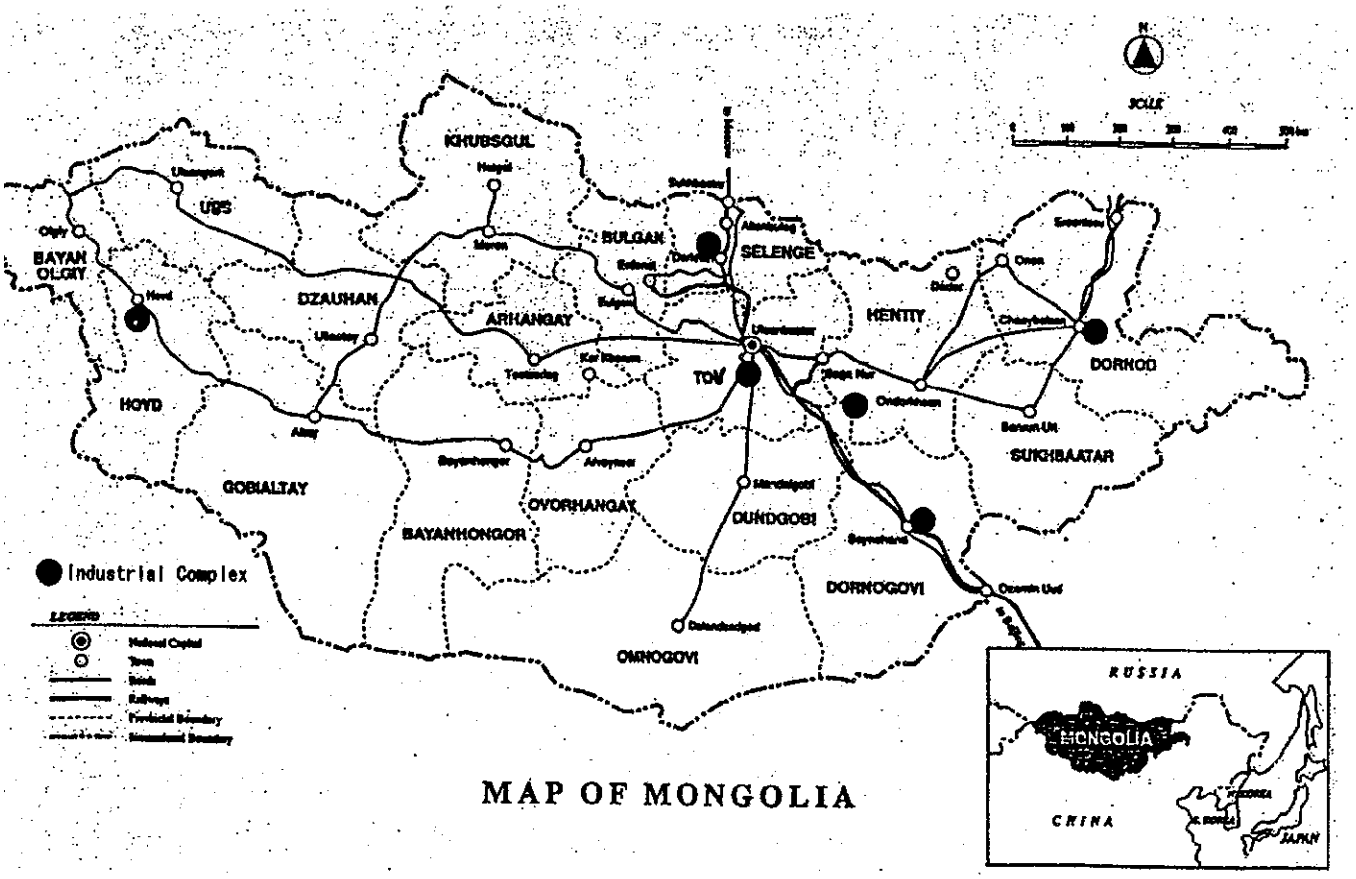
表１　診断企業一覧表

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	Eviin 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 Khuvtsas 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）

１－６　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



図－３　訪問企業所在地　Source: Investment Profile, 1998

Table 2　Size of enterprises visited

Sector	Number of Employee			
	≦ 40	≦ 300	≧ 300	Total
Wool/Cashmere/Knit	2	6	2	10
Leather	6	3	1	10
Processed Goods Product	2	7	3	12
Machine Product	5	6	2	13

表２　主要調査項目

項目区分		調査項目
大分類	小分類	
政府機関及び金融機関	政府機関	・マクロ経済 ・経済政策 ・産業政策 ・金融支援 ・技術支援 ・物流 ・教育／訓練支援
	金融機関	・商業銀行 ・ドナーの同行 ローン貸出条件（金額、利率、期間、返済方法等） ・融資システム
業界動向	セクター別動向	・自社の所属する業界の現状と動向 （市況、生産高／需要の推移等） ・自社の業界におけるポジショニング （自社のＳＷＯＴ等）
企業別経営状況	企業全般	・企業プロフィール（規模、所有者事業内容等） ・製品／商品
	管　理	・経営理念 ・組織 ・労務管理 ・従業員教育／教育システム
	財　務	・中長期計画 ・会計・財務 ・予算管理 ・資金需要 ・資金調達計画 ・資金借入状況（金額、借入条件等） ・ローン返済計画
	販　売	・販売体制 ・出荷先 ・輸出状況 ・売上高 ・マーケティング
	生　産	・生産体制 ・生産方式 ・原材料調達 ・ＱＣＤ管理 ・サークル活動 ・設備保全管理 ・環境対策

1－7調査団員

氏　名	所属	担　当
渡部　陽	㈱サイエス	総　　括（中小企業振興物流システム）
野田　晃	㈱）野村総研	金　　融（企業金融システム）
太田敏夫	㈱サイエス	企業経営（羊毛・ｶｼﾐｱ・ﾆｯﾄ）
立花　裕	㈱サイエス	生産技術（羊毛・ｶｼﾐｱ・ﾆｯﾄ）
今泉　徹	㈱ニッピ	企業経営（皮なめし）
杉田正見	㈱サイエス	生産技術（皮なめし）
加藤博通	㈱サイエス	企業経営（加工品）
守弘栄一	㈱サイエス	生産技術（機械部品）（加工品）
佐藤正忠	㈱サイエス	生産技術（機械部品）（加工品）
五十嵐重朗	㈱サイエス	企業経営（機械部品）
田代日出夫	㈱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	㈱サイエス	業務調整団員
土瀬戸邦洋	㈱サイエス	業務調整団員

１－８　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１部　結論と提言

第１章　概論

１―１ 結論

調査団は対象企業４５社の診断およびその他の政府民間関連機関の調査結果から次のような結論を得た。

（１）中小企業の活性化

モンゴル中小企業の経営者は 1990 年には一般国民同様無産階級であったが、勤勉、才覚、経営能力によって自由競争に打ち勝ち、今後も市場経済に生き残り、次世紀の発展が期待できる企業基盤を築いた。これら企業に共通する特徴は、ニッチマーケットとニッチ製品の開拓、将来指向の商品戦略と会社経営、顧客重視、コンパクト・高能率・フレキシブルな工場操業である。これらは何れもモンゴル工業が今後目標とすべき内容である。

現在の政情不安、経済低迷のモンゴルにおいて工業セクターの回生は中小企業の活性化によってのみ可能で、本調査によって選ばれた中堅、中小企業がその担い手になるとの確信を得た。

（２）政府の役割

モンゴルは 1997 年までマクロ経済が成長を続け、この点に関して市場経済化は成功していると言える。大都市は活況を呈し、発展の状況が実感をもって感じ取れる。しかし以下の問題は多くを市場経済の失敗に起因すると考えられる。

１）改革時の旧流通システム放棄以降未だに満足に機能するシステムが構築されていない。

２）資本主義に必要な信用創成が殆ど存在しない。

３）コメコン崩壊以降新しい市場経済に適した産業構造の改革が行われていない。

この結果モンゴルは貴重な天然資源に恵まれていながら、加工工場は運転資金に不足し原材料が購入出来ず、工場の操業が極めて低い。

また今後工場の稼働率が向上しても現状の技術・品質レベルのままでは国際市場競争力を維持することは出来ない。

以上の問題点に対して政府は再度産業政策を見直し、正しい資源配分によって官民一体となった政策を実施することが望まれる。

次の頁の表１－１－１に総括的評価と結論の要約を示す。

表１－１－１　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イー	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）
短期戦略 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 ② 中小企業の活力の引き出し 　適正規模の資金援助 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 **中長期戦略** 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 ② 技術革新 主要アクションプラン 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 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 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 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

第１章　経済・産業、企業の概要

１―１ 結論

調査団は対象企業４５社の診断およびその他の政府民間関連機関の調査結果から次のような結論を得た。

（１）中小企業の活性化

モンゴル中小企業の経営者は 1990 年には一般国民同様無産階級であったが、勤勉、才覚、経営能力によって自由競争に打ち勝ち、今後も市場経済に生き残り、次世紀の発展が期待できる企業基盤を築いた。これら企業に共通する特徴は、ニッチマーケットとニッチ製品の開拓、将来指向の商品戦略と会社経営、顧客重視、コンパクト・高能率・フレキシブルな工場操業である。これらは何れもモンゴル工業が今後目標とすべき内容である。

現在の政情不安、経済低迷のモンゴルにおいて工業セクターの回生は中小企業の活性化によってのみ可能で、本調査によって選ばれた中堅、中小企業がその担い手になるとの確信を得た。

（２）政府の役割

モンゴルは 1997 年までマクロ経済が成長を続け、この点に関して市場経済化は成功していると言える。大都市は活況を呈し、発展の状況が実感をもって感じ取れる。しかし以下の問題は多くを市場経済の失敗に起因すると考えられる。

１）改革時の旧流通システム放棄以降未だに満足に機能するシステムが構築されていない。

２）資本主義に必要な信用創成が殆ど存在しない。

３）コメコン崩壊以降新しい市場経済に適した産業構造の改革が行われていない。

この結果モンゴルは貴重な天然資源に恵まれていながら、加工工場は運転資金に不足し原材料が購入出来ず、工場の操業が極めて低い。

また今後工場の稼働率が向上しても現状の技術・品質レベルのままでは国際市場競争力を維持することは出来ない。

以上の問題点に対して政府は再度産業政策を見直し、正しい資源配分によって官民一体となった政策を実施することが望まれる。

次の頁の表１－１－１に総括的評価と結論の要約を示す。

表 1-2-1　モンゴルの国際統計比較（１９９５年データ）

	Mongolia	Nepal	Bangladesh	Vietnam	Cambodia	India	Pakistan	China	Kyrgzs	Indonesia	Philippines	Kazakstan
GNP Capita 1995	310	200	240	240	270	340	460	620	700	980	1,050	1,330
GNP Capita PPP,1995	1,950	1,170	200			1,400	2,230	2,920	1,800	3,800	2,850	3,010
Life expectancy at birth 1995	65	55	58	68	53	62	60	69	68	64	66	69
Net present value of external debt % of GNP 1995	39	26	32	138	52	23	38	16	15	54	49	22
Average net resource flows % of GNP,1995	16.0	6.4	3.5	4.4	15.1	1.0	4.1	7.9		6.8	5.2	
Net private capital flows Million $,1995	-4	-2	112	1,489	164	3,590	1,443	44,339		11,648	4,605	
Aid %of GNP 1994	27.6	10.9	6.8	5.9	14.3	0.8	3.1	0.6	5.5	1.0	1.6	0.2
Agriculture Value Added 1995		42	31	28	51	29	26	21	44	17	22	12
Industry Value added 1995		22	18	30	14	29	24	48	42	42	32	30
Manufacturing Value Added 1995		10	10	22	6	19	17	38		24	23	6
Service Value Added 1995		36	36	42	34	41	50	31	32	41	46	57
Energy use per capita kg 1994	1,058	28	64	101	52	248	254	664	616	366	316	3,371
Net energy import as % of energy consumption, 1994	15	88	28	-5.5	96	21	40	-1	47	-120	71	-25
School enrollment as a % of age group Secondary Female 1993	87	23		12				51		39		
Crop land 1994	1	17	74	21	22	57	28	10	7	17	31	13
Permanent pasture 1994	75	15	5	1	8	4	6	43	44	7	4	70

Prepared with data from *World Development Report 1997*

(3)金融システム

1998 年 10 月現在で大手銀行5行のうち健全とみられる銀行は2行に過ぎない。Reconstruction 銀行のように、合併に失敗し不良債権が拡大した銀行の他、資金繰りが苦しい銀行等がある。また大株主からの圧力で融資が偏り、資金返済が遅れるなど、銀行経営のガバナビリテーがなく、経営に問題が出ている銀行がある。この様に、モンゴルの商業銀行業界の改善は遅々として進んでいないと言える。

今後、銀行の経営改善で求められる点は国営銀行の民営化を促進し、経営のガバナビリテイーを確保する事が大切である。次いで銀行間に競争原理を導入し、金融機関に経営合理化を実施し、金利の引下げを実施しすることである。現在では、高金利を維持して、過去の不良債権の償却に追われているのは事実であるが、長期的には競争原理の導入で金利を引下げるべきである。インフレが収まった現在、企業が高金利で銀行から借入れて、事業で収益を上げる事は非常に困難である。借入可能な企業でも短期の運転資金の一部に限定しないと金利負担増に耐えられない。

銀行は競争原理の導入によって利鞘の減少が生ずる。当然、銀行は経営の合理化、融資スキルの向上を図る事によってのみ生き残ることができる。

(4) 商業銀行

モンゴルの大手商業銀行を評価すると、最大手の TDB(Trade and Development Bank)銀行が経営力、融資能力、低い貸倒比率等から見て最も評価が出来る銀行である。現在、資金が TDB に集中し過ぎて、その資産運用に苦慮している。国営銀行の民営化に関しても TDB 銀行は積極的に取組んでおり、1999 年には国の持株を売却し、民間の銀行に転換する予定である。この計画が実施されると、経営のガバナビリテイーを生かし、経営戦略を経営者自らが構築し、実施する事ができる。

Golomt 銀行は民営であり、再建銀行との合併に失敗したが、収益性が高い事と、不良債権比率が5%と最も低く、また経営者の素早い対応で業績は堅調に推移している。

Golomt 銀行が今後、改善すべき点としては銀行経営に関してコーポレート ガバナンスを強化する事と、中央銀行からの Prudential Regulation[1] を守る事が大切である。

純資産がマイナスとなり、当座預金が減少している ITI 銀行は、当面、大幅なコスト削減、店舗の縮少等、経営の合理化が求められている。融資規模の縮小、即ち収入の大幅な減少に対応したコスト構造の再構築が必要であり、当然、人員の削減も実施すべきである。

---

[1] 倫理性と透明性から遵守すべき規程

銀行と企業との取引関係では、融資に関する基本的な基準、特に事業計画策定、資金繰り、キャッシュフロー等に関して優良企業にたいしては、経営指導、育成をはかっていくことが大切であり、銀行の企業囲い込み戦略の点からも重要である。

（5）工業

本調査の課題であるモンゴル工業の役割を検討する。

前節に述べたがモンゴルには人類の産業発展史が完全な形で存続している。

1）狩猟	生息動物の毛皮
2）遊牧	5畜（牛、羊、山羊、馬、駱駝）の原材料加工と酪農
3）飼育牧畜	養豚、養鶏
4）農業	小麦、野菜；2000年に国内自給体制を目指している
5）鉱工業	
原材料半加工	銅、モリブデン、金、蛍石
	カシミヤ原毛・洗毛、皮革・毛皮、食肉（枝肉、ブロック肉）
6）部品	機械電気の基盤技術がないため簡単な日用品、食品
7）装置組み立て	簡単な機械のCKD、最終製品としては縫製

例えば今回モデル企業に選ばれたタルストファー社は天然に生息するマーモットの毛皮の加工を行っているが、狩猟によって原料を確保している。

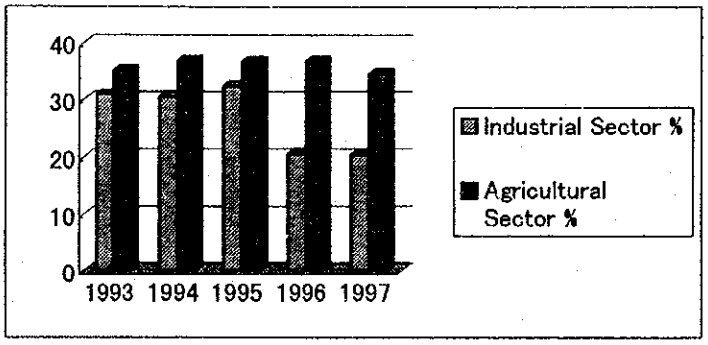
牧畜は近年養豚、養鶏を行うなど飼育を始めた段階で多くは依然として前史的な遊牧に頼っている。

農業については政府の政策、高収益性、国民の食生活の変化から製粉業を行う企業が出ているが従来国民性として好まなかったので農業の方法を知らない。政府は2000年を目標に食料自給体制を計画しているが、モンゴルの厳しい自然環境のため品種、土壌改良等が必要で計画の達成は容易ではないと思われる。

工業も国内市場が小さく、日常用品、食料は輸入に頼り、輸出製品は殆ど羊毛・カシミヤ、皮革、食肉の半加工材料で付加価値が低い。その他は輸入代替産業と若干のニッチ産業がある。即ちモンゴルの工業も農畜産業が主体といえる。

しかし今後長期のビジョンで考えると、自然放牧に頼る産業が発展を遂げること自体はおろか、これを維持できるか否かは極めて疑問である。現に1996年以降モンゴルの工業生産高が金額ベースで大幅にドロップして以来未だに回復していない。

（図 1-1-1 参照）。これは主としてカシミヤ、銅、金の国際価格の下落による。現状のまま推移した場合モンゴルのカシミヤ産業が崩壊する危険が高い。これは他の農牧原材料をベースにした産業セクターにも当てはまる。



Source: Investment Profile, 1998

図 1-2-1　産業構造の推移

このような状況の下でモンゴル政府は次の様な産業戦略を制定している。

1）産業構成を輸出産業８０％、国内産業と輸入代替産業２０％の比率とする

2）当面の輸出重点産業は鉱業、畜産産業（カシミヤ、皮革、食肉）、観光産業

これに対し調査団はモンゴルの工業を次のように判断する。

1）当面は畜産半加工製品の供給国に徹する。但し現状の品質レベルは国際水準を可成り下回っており早急の対策が必要である。品種の改良にさかのぼる改善については長期計画が必要である。

2）今後、より中間製品（川中産業）にも投資して国内付加価値を高める。

3）エンド製品についてはニッチ製品に特化する。

4）すべてを国産化しようとする一貫生産を目指さない（原材料、中間材料、エンドユーザー製品）

（6）企業文化

最も顕著なことは国営企業（国営 51%、民営 49%）と民営企業の企業文化の大きな差異である。

1）国営企業

欠点

＊経営者が市場経済を理解していない

　採算性の無視

　マーケッテイング不在

　改革・改善意欲が弱い

＊広大な敷地と建物を持ち無駄なスペースが多く、光熱費の浪費が多い
＊効率の悪い一貫生産を前提としている
長所
＊優れた設備・機械と生産技術を持っている
＊経験有るエンジニアと技能者を持っている
＊国の重要な産業を担当している
＊公共性を持っている、例えば地域産業の発展に貢献している
＊国営企業であるために外国の援助が受けやすい

2）民営企業
長所
＊経営者が起業精神に富んでおり、市場経済を良く理解している
＊マーケットを良く把握し販売・営業能力に長けている
＊ニッチ分野を狙っている
＊自助努力のため泥臭い努力をしている。例えば節税、多角経営等
＊エンドユーザー商品を製造販売している
＊品質向上・生産性向上に意欲的である
＊生産設備がコンパクトである
＊設備投資が段階的である
欠点
＊国営企業から民営化された会社で国営企業の欠点をそのまま引き継いだ会社がみられる。このような会社は合理的に経営された国営企業よりも劣る
＊資金力が弱く、今後自由競争により整理統合されて、強い企業が生き残り、産業構造が構築されることが望ましい

以上のように政府は国営企業の欠点は熟知しており民営化を急いでいる。

調査団の選んだモデル企業の経営者は勿論勤勉と能力で成功を遂げた人達であるが、そのプロフィルは次の通りである。

マーモットの毛皮製造業の社長は学生時代ロシア留学の機会を捉え母国との往復を利用し毛皮製品の商売と自らも縫製を行うなどして会社を創立した。６人の兄弟が力を合わせ多角経営を行ったことも成功の要因である。ロシア留学時代の友人などの人脈でロシアに安定した顧客をもち輸出を拡大している。特にマーケッテイング、販売、営業のセンスを持っている。モンゴルでは留学生や担ぎ屋から事業の成功者になった例が少なくない。

カシミヤニット製造会社の女性社長は、日本の無償資金援助で設立されたモンゴル最大の国営企業建設時に日本人技術者の通訳を務めその後縫製、品質管理の技術を学んだ。日本研修の機会にデザインの基礎を学び広範囲な技術をマスターした。その後会社を設立しファッション性に差別化をおき、デザイナーを雇って独自のニッチ分野を開拓し大手国営企業製品と競争している。完璧な日本語を話すことによって人脈を広げている。製品はカナダ、ドイツ等に輸出し国際ビジネスマンとして活動している。

食肉会社の社長は自己資金によってドイツから導入した屠殺ラインを有効に稼動させ、季節性の無い養豚の創業、食肉加工の内製による付加価値向上等、長期の企業戦略に基づき着実な事業の拡大を図ろうとしている。ロシアに多くの顧客をもち、養豚については中国・内モンゴルから技術導入するなど精力的な活動を行っている。日本との関係を築きたいとの意欲を持っている。以上３社の社長に共通することは、マーケット指向で目を海外に向けている、エンドユーザー製品を扱い顧客を大切にしている、未来指向で着実に投資を行いながら会社の発展に勤めていることである。

モンゴルは７０年の社会主義国であったため１９９０年国家改革時にはすべての人が財産に関しては平等であった。現在財を成した人は、勤勉に働いた、才覚をもち事業に成功した、特別な権利を行使できたかのいずれか或いはその組み合わせであると言われるが、民営企業創業に成功した起業家は勤勉と事業の成功を収めた人たちである。

（７）生産管理

モンゴルがコメコンの一環に組み込まれ牧農加工産業が旧ソ連邦により建設され、現在その遺産が稼動している。特にウランバートル地区には各種のコンビナートが集中している。モンゴルにとっては貴重な財産として未だ稼動しているが機械装置は老朽化している。工業の基礎となる機械・電気の基盤技術が存在しない。世界的レベルの生産技術も導入されていたい。

生産管理のレベルは次のように要約される。

１）保全修理技術が無く、機械の寿命が短い。修理専門業が無く、各社が自ら修理を行っている。機械はロシア、中欧、ドイツ、中国製が多く既に陳腐化したものが多く補給部品の入手が不可能になっている。

２）モンゴルは品質管理以前の問題として消費者第一主義という商品の基本概念を認識すべきである。

例えばパッケージングを例にあげれば、化粧品・食品等の容器の栓は購入時に既に洩れるもの、数回の使用で洩れてしまう場合も少なくない。このような細部に対する考慮に欠けている。

３）生産性についても基本的な生産設備過剰と季節変動によって、生産稼働率が低いため、僅かでも生産性を高めようとする意欲がない。

4）コストダウンについても無駄の排除による原価低減のような考えに乏しい。
従って生産管理、品質管理技術の習得の前に意識改革が必要である。

第２章　産業セクターに対する問題点．今後の見通し．提言

２－１　羊毛．カシミヤ．ニット産業

今回調査の対象として選ばれた１０社並びに関連する数社の調査を通じて得られた結果を纏めて報告すると共に、主な問題に対して調査チームが考えた方策を此処に提言する。

調査の対象となった羊毛関係の各企業は計画経済時代には、羊毛企業体と呼ばれる企業集団のメンバーであった。一方カシミヤ関係の各企業は Gobi Corporation の成功に刺激され、1992 年の市場経済化を切っ掛けにカシミヤ事業に進出した各社である。夫々の生い立ちは異なるが、市場経済が進行するモンゴル国の中で否応なく国際競争に巻き込まれて行く。これらの中小企業が私企業として今後順調に成長し、国際競争に打ち勝ち、生き残って存在することを切に念願する。この調査結果が問題解決に当っているモンゴルの関係省庁、企業連合及び各企業等の関係者の一助となれば大変喜ばしく思う。

２－１－１　概況：現状、問題点、及び今後の見通し

先ず、生産工程の概要を掴むために図２－１－１にカシミヤ、羊毛の処理、加工フローチャートを示す。

（１）産業構造

１）企業はカシミヤ、ウール共に工程の上流（素材加工）に集中している。今回の診断対象となった羊毛、カシミヤ及びニット産業の対象企業業種を表２－１－１に示す。

図２－１－１　カシミヤ・羊毛の処理・加工フローチャート

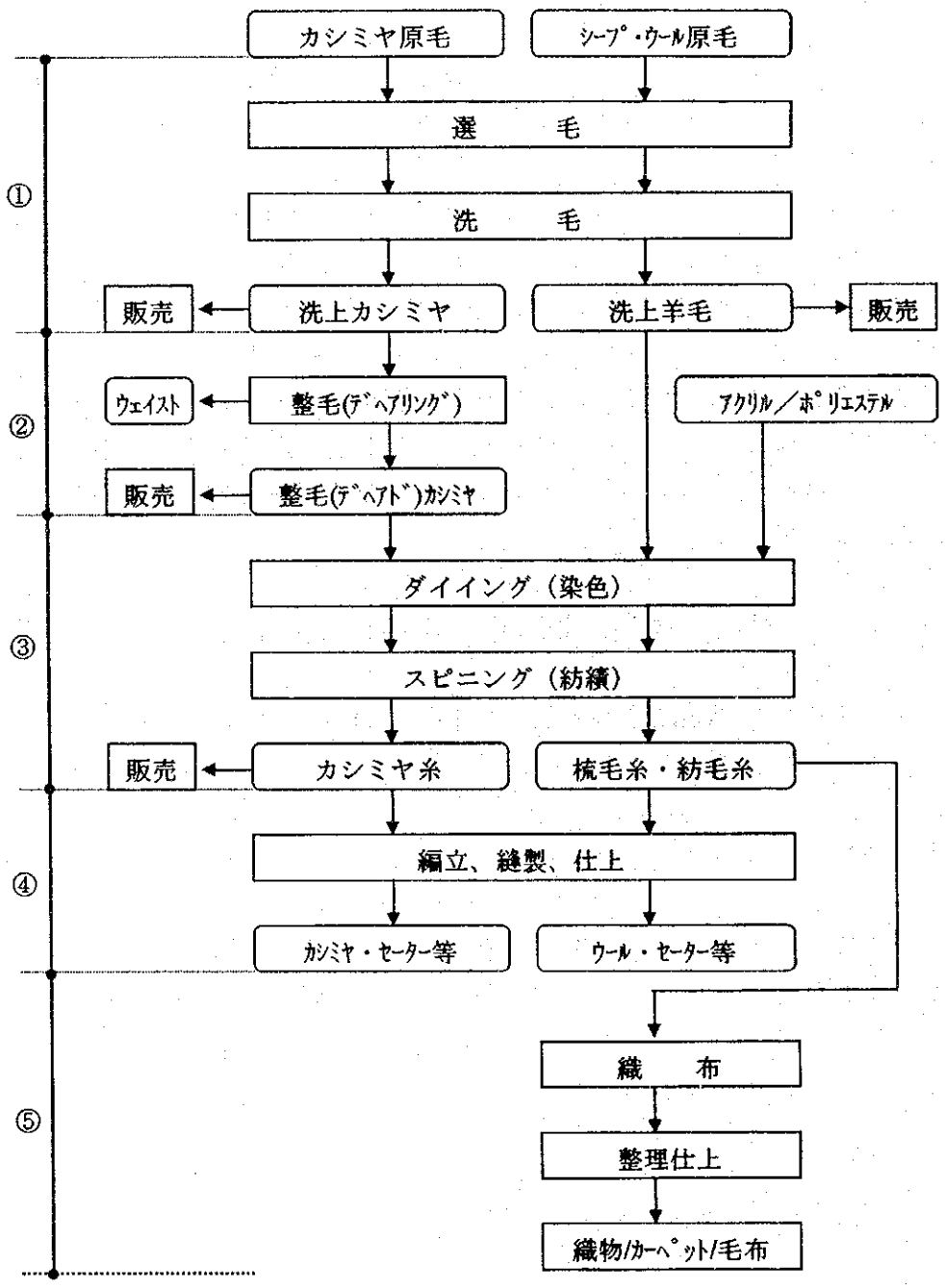


図２－１－１フローチャート各工程の概略説明

① カシミヤ原毛；春乃至初夏の脱毛期に梳いた山羊の産毛、刺毛の混合物。
② シープウール；春乃至夏に刈り取った羊の毛。
③ 選毛；色、品種、太さ、長さ、グレード等により、選別する。
④ 洗毛；中性洗剤、石鹸、ソーダ等を用い、土砂、油分等を洗い落とす。
⑤ 整毛；デヘアリングと言い,刺毛と産毛を分離するカシミヤ、キャメル等獣毛に独特な工程。
⑥ 染色；常温法では、90~100°Cにて染料,助剤を加え、1.5~2時間位で染める。バラ毛，糸、布の状態で染める。
⑦ 紡績；毛紡では梳毛式と紡毛式とがある。梳毛紡績はトップメーキング、トップ染、リコーミング、紡績（12~13 工程）から成る長い工程で、繊維の平行度の高い梳毛糸を製造する。紡毛紡績は調合、カード、リング／ミュール精紡機の極めて短い工程で糸を作る方法である。糸は繊維の平行度を余り上げず，膨らみのある柔らかい糸となる。
⑧ 編立／縫製；平編と丸編とがある。カシミヤは普通平編みの成形法、縫製では編地を切らず、編合わせる（リンキング）。
⑨ 仕上；風合い出しの縮絨、アイロン、プレス等から成る。
⑩ 織布；織物を織る工程で、整経、織布、検査から成る。
⑪ 整理仕上；織物を所定の風合いに仕上げる工程である。普通湿仕上げと仕上げとがあり、通常十数工程かける。

図２－１－１フローチャート各工程の概略説明

表２－１－１　診断対象企業の業種

番号	会社名	業　種		現在の操業率（%）
		カシミヤ	ウール	
1	Aibol Co Ltd		フェルト	20
2	Eermel JSC	整毛	洗毛	100
3	Fortuna Cashmere Co Ltd	洗毛、整毛	洗毛	0/0
4	Mana Co Ltd	ニット		20~30
5	Monkhaa Co Ltd	洗毛、整毛	洗毛	50/0
6	Mongol Nekhmel		テキスタイル（毛織物、毛布）	10~20
7	Monnoos JSC		洗毛	20
8	Munkhiin Gal Trade Co	ショウル キャンドル		100 0
9	Noosimpex JSC	整毛	トイレットペーパー	0/100
10	Ulanbaatar Khivs		カーペット	100

上記の表を業種により分類すると次ぎの表２－１－２となる。

表２－１－２

カシミヤ		ウール	
整毛	４社	洗毛	４社
ショウル	1	テキスタイル	1
ニット	1	カーペット	1
		フェルト	1

＊１社でウールの洗毛とカシミヤの整毛を兼業している所は２社に数える。

２）上記の表２－１－１以外に整毛業を中心とした合弁企業が６社ある。又、ニットメーカーは数社ある。

３）次に図２－１－１カシミヤ、羊毛の処理．加工フローチャートに上記の各社をプロットして見ると、モンゴル業界の業種分布の偏りが理解出来る。

４）以上の事実を集約すると

—カシミヤ業界は整毛に各社が集中している。

—カシミヤの染色、紡績の能力は殆ど無い（Gobi社、Buyan社を除き）

—ニットの能力（Capacity）はあるが、糸の供給が不足

—ウールの業種は程よく分布しているが紡績が無く、又全体に活気がない。

以下ウール、カシミヤに分けて詳述する。

（２）羊毛（ウール）企業

１）殆ど全ての企業が元国営企業である。更に溯れば、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。
２）旧羊毛紡績工場（Eermel の前身）の壊滅に起因し、業界に糸の供給体制は無くなった。それぞれの会社は自衛のため、自助努力により糸の自製能力を略備える様になった。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。
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。
４）各社は技術的には確立されている。
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。
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。
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。

（３）カシミヤ企業

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。
２）それだけに規模も小さく、経営基盤も弱い。工場の建物、ユーテリテイ、生産設備も総体に貧弱である。
３）技術水準もデヘアリングの一社、ニットの一社を除き、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。
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、紡績の設備を持っている会社が無く，糸が不足しニットなどの川下産業は困っている。

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。

２－１－２　以下問題点及び今後の見通し

カシミヤ、ウールとに分け、説明する。尚、問題に対する提言は纏めて表示す。
［カシミヤ］
（１）産業構造が偏った原因

多くの企業が整毛工程に集中し、染色、紡績がなく、ニッターへの糸の供給が少ない。つまり、一次加工に集中している。その原因を列挙すると次ぎの通りである。

1）海外のカシミヤ加工業者（英国、伊、日本、中国他）が整毛を求めており、整毛は加工度が低いが十分商品となる。しかもリスクが少ない。過去ゴビ社も整毛で稼いで来た。
2）ニット、織物等カシミヤの２次製品は高級品であって、ファション性が高く、良い風合い、デザイン、色相も流行に沿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、ウランバートルでは流行色、デザインへの対応が遅かった。
3）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。
4）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（ＱＣ）等の管理が要求される。
5）これをモンゴルで実現するには、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。
6）モンゴルには周辺技術（機械、電気、染料、薬品）が無く、全て輸入に頼らなければならず、生産活動に制約があった。
7）モンゴルは内陸国であり、従来通信、言語、交通、物流が大変不便であった。従ってＱ／Ｒ（クイックレスポンス）及び海外からのフォローアップが要求される二次製品の生産は難しく、生産基地としての川下の合作が遅れた。
8）一方、隣の中国では、カシミヤ産業の発展が一歩早く、又、中国側も外資の導入に熱心であった。多くの外国（日本、英国他）の企業が合弁，合作、委託生産に参画

しており、当時不便な当地での展開に余り興味を持たなかった。

（２）日蒙間の状況の変化

１）市場経済転換後、通信手段（国際電話、ファックス、E-mail,）衛星放送、飛行機の直行便、日蒙間の交流、英語、日本語等自由圏外国語の普及、日蒙間の留学、経済交流等が急速に発展し、現在は極めて便利になった。
２）モンゴル企業の民営化に連れ、当地に企業家、資本家が段々と出て来る様になった。
３）一方、日本の繊維業界の川下産業が人件費高、若手労働者不足で運営が難しくなり、この問題の解決の為、海外進出が盛んになった。
４）日本、イタリー（主として整毛）、米国、英国、その他の欧州の各国が原料並びに製品を求めて接近する様になってきた。
５）貿易の自由化後、中国から価格が安い洗毛機、整毛機が入り易くなり、多くの企業が購入した。

これらの変化により、海外企業がモンゴルに接近し易くなり、カシミヤ産業に存在する種々の問題の解決を促し、産業化を一歩一歩前進させている。

（３）原料に関する問題
１）次の表２－１－３に示す様にカシミヤ山羊の頭数は増加ししているが、相変わらずホワイト[1]が少ない。

表２－１－３カシミヤ山羊頭数の変化　　×1,000 頭

年	山羊頭数	年	山羊頭数
1990	5,125.7	1994	7,239.4
1991	5,942.0	1995	8,520.3
1992	5,602.5	1996	9,134.8
1993	6,107.0	1997	10,256.7

２）色相、品質のバラツキが多い。又、カシゴラ＊１）が混入する。
（＊１）カシゴラ；アンゴラゴート（モヘア）とカシミヤゴートとの一代交配種であり、白色の産毛量が増すため増えた。繊維長が長く、光沢はあるが繊維が太い。

[1] 中国はホワイトが約 70%であるが、モンゴルの現状は 10～15%で、今後 50%以上に増やしたい。

3）原毛に異物（鉄、石、木片）の混入があり、機械を傷める。
4）産毛は3月～6月に集中し、原料確保のために大きな運転資金が要る。

（4）製品の品質

1）整毛の品質が悪い。
洗毛、整毛工程には大部分中国製の機械が入っている。日本製のコピーであり、安いが性能は良くない。
2）整毛工程の成否を決めるのは先ず機械の分離性能であろう。一般に既製の設備は少なく、普通原毛の性質に合わせた特別設計である。選定に際しては繊維損傷が少なく、デイヘアリング機能の優れた機種を選ぶべきである。現在ウランバトルで多く採用されている機種は繊維切断が多く、ユーザーの中には現在の機種の選定が良くなかった事を嘆いている人も多い。
3）カシミヤ山羊は羊毛程改良が進んでいない。品種、クラスとにより、太さ、長さのみならず、ACWC（Actual Clean Wool Content）,ACHC(Actual Clean Hair Content)、ヘアー（刺毛）の太さとその分布、ウール（産毛）の太さと分布など分離成果に関係の深い性質が異なる。従って夫々の原毛に適した工程、設備、手段、方法が必要となる。その為には、原毛の調査と整毛機の研究が必要である。
4）分離アクションの強い方法を取ると、ウールの切断が起り、製品のグレードを損なう事になる。
5）現在多くの企業が採用している方式では、整毛（デヘアードカシミヤ）の物性は
　　ヘアコンテント；0.5%
　　ふけコンテント；0.5%
のクリアは難しい。又、繊維切断率はかなり高く、繊維長も短くなる。

（5）民営化
1）対象企業は全て私企業である。その意味で民営化は完了しているとも言える。
2）国営ではゴビがある。今回の対象外の企業であるので、ここでは取上げない。
3）現在カシミヤ業界では整毛会社が合弁、非合弁をあわせて、10 社ほどあり、さらに合弁で1社が出来る。企業数が過剰である。問題は経営基盤が弱く、技術力が無い零細企業が多い事である。

（６）流通

１）国内輸送
表２－１－４にアイマグ別カシミヤ山羊産毛量を、図２－１－２にアイマグ分布図を示す。如何に西部地区で多くカシミヤ、羊毛が取れるか、またウランバートルから如何に遠いかが判る。主要産地、Bayan-Olgii,Bayanhongor,Gobi-Altai,Hovd,Zavhan,Omnogobi,Uvs,からの公的輸送機関がない。放置すれば、近くの中国へ原毛が流出する恐れがある。
２）輸出
内陸国であり、自国の港がなく、又、鉄道も隣国中国、ロシアを通らなければならない不便さがある。

［羊毛］
（１）原料

１）メリノ種（豪州、南阿等の代表的細毛羊毛）に該当する細毛羊毛の産量は１％にも満たない。他は全て粗毛である。
２）メリノ羊毛を原料とする梳毛紡績そして梳毛織物――スーツ地の生産、梳毛ニットの生産は皆無に等しい。原因の一つは原料が少ない事、今一つは旧羊毛紡績工場の梳毛紡績設備が壊滅した事による。
３）産毛時期が７月～９月に集中し、一年分の原料を企業ベースで確保しなければ、入手が困難になり、又、価格が高くなる。
４）殊に中国への流出が多くなり、良い原料が国内で不足する。

（２）商品開発
１）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、ギヴアップし輸入に頼るか判断すべき時期である。
２）カーペットの輸出比率が大変低い（1997 年実績 2.6%）。本格的なウィルトンカーペットであり、欧州、旧コメコン圏のニーズが大きい。モンゴル産の羊毛には毛髄があり、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。

3）ウールニットの生産は皆無であり、中国からの輸入に頼っている。

（3）民営化

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、内需の拡販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。

（4）流通

表２－１－５にアイマグ別羊毛産毛量を示す。'95 年以降急激に増加している。主産地はカシミヤ同様にウランバートルから遠く離れており、輸送路、輸送手段の整備が必要である。

2－1－2　提言

主要問題とその提言を下記の表に纏めて示す。

<table>
<tr><td>提言－1</td><td colspan="4">コンバーターの育成と一貫生産チームの組織化（対象；カシミヤ）</td></tr>
<tr><td colspan="5">提言目的
1）整毛、染色、紡績、編の各企業の連合化
2）同上活動による製品付加価値の増加
3）各企業間の補完作用による技術引いては品質の向上
4）輸出振興
5）現在各企業にて為されている原料手当てをコンバーターに一元化し、運転資金運用を合理化する</td></tr>
<tr><td colspan="5">提言内容
1）コンバーター（日本の商社、問屋相当）による原料の一括手当、製品の一括輸出
2）コンバーターのリーダーシプによる生産チーム（チャンネル）の組織化
3）一つの目標に向かった技術力、開発力の集結</td></tr>
<tr><td>期待される効果</td><td colspan="4">1）一次製品（素材）より二次製品（ﾃｷｽﾀｲﾙ、ｶﾞｰﾒﾝﾄ）への一貫生産
2）付加価値の増加
3）各工程の専業化が進み、夫々の分野（工程）の技術深化が進む
4）個々の企業が夫々原料を調達する必要がなく、運転資金の運用が合理化される</td></tr>
<tr><td>予想される問題点</td><td colspan="4">1）コンバーターを誰にするか　（例）代表企業、企業連合
2）コンバーターに資金力、金融力が要求される
3）個々の企業のチーム編成に時間がかかる
4）コンバーターの信用問題
5）将来、企業間の工賃の配分問題</td></tr>
<tr><td rowspan="2">スケジュール</td><td>‘00</td><td>‘04</td><td>‘08</td><td></td></tr>
<tr><td>×</td><td>×</td><td>×</td><td></td></tr>
<tr><td>関連支援部署</td><td colspan="4">製造者連合、農産省、中央並びに市中銀行</td></tr>
</table>

［提案理由］

1）現在、中小企業が夫々単独に原料調達、製品輸出を行っている。カシミヤ原料が高価であり加工期間が長いため、大きな運転資金の調達を強いられている。その結果資金不足を来している。また市中銀行もリスクヘッジのため、企業への貸出金利を異常に高くしている。製品相場が良くない現在は、個々の企業は資金調達が出来ず、操業率が低下している。

2）コンバーターの一元化により、資金調達は一社となり資金の調達運用は単純化され、合理化される。借入金が必要の場合、その保証は企業チームの連帯責任であり、チームを代表してコンバーターがその任に当る。

3）更に輸出を中心にした営業面の活動もコンバーターの専業化により、従来に比し、強化、拡大される。

提言―2	輸出ユーザンス金融（仮称）の開設運営 （対象；カシミヤ、羊毛）
提言目的 1）低利のつなぎ資金を融資し、輸出の振興を図る	
提言内容 1）現在各中小企業が苦しんでいる運転資金に対し、輸出契約書を担保に低利で融資する 2）原料調達より、製品輸出の期間に対し、資金調達を援助する目的で、個々の企業が結ぶ輸出契約書を担保に低利で融資し、L／C到着後速やかに返済する原料対象の繋ぎ資金である。	
期待される効果	1）輸出産業に対し、逼迫している運転資金の緩和 2）輸出の振興 3）融資資金の回収の確実化
予想される問題点	1）銀行の融資力 2）契約の不履行、キャンセルんの際の金融面の処理
スケジュール	'00 ×　'04 ×　'08
関連支援部署	農産省、中央並びに市中銀行

［提案理由］

1）現在、中小の個々の企業が原料確保の為に、高額の運転資金の調達に苦心している。原料の確保は羊毛、殊にカシミヤは原料代が高く、資金量が高額になり、資金の乏しい中小企業では元元難しい。と言って、高い利子のローンを借りる事も大変である。

2）国が輸出の振興を称えるのであれば、輸出奨励策として、原料調達／製品輸出期間の資金難救済のため、低利の繋ぎ資金の融資を行う事が必要である。

3）輸出ユーザンス金融により、輸出は確実に伸びる。

提言―3	紡績機能の再生と旺盛なテキスタイル内需への対応 （対象；羊毛）
提言目的 1）羊毛工業企業群の機能再生（紡績工場と毛織工場） 2）旺盛な内需の充足と輸入品代替 3）雇用の増大と安定化	
提言内容 1）梳毛紡績、紡毛紡績の復活 2）テキスタイル工場の整理工程設備の更新	
期待される効果	1）旺盛な内需を充足する 2）国産品で輸入品を代替えする 3）労働者の雇用増大と国内経済の活性化
予想される問題点	1）紡績設備の補強、新設に多額の資金が必要 2）テキスタイル工場の老朽化設備の更新資金が必要
スケジュール	'00 ×　'04 ×　'08 ×
関連支援部署	農産省、中央銀行、羊毛企業連合

［提案理由］

1）羊毛企業群にはカーペット工場を除き、現在操業を続けるのに十分な糸が無い。

2）毛織物等のテキスタイルの生産は十分でなく、内需に必要な梳毛織物、紡毛織物は主として隣国、欧州から輸入されている。

3）以前にあった羊毛企業体の一貫生産機能は羊毛紡績工場（Eermel の前身）の崩壊と共に大幅に低下した。

4）このままでは産毛国でありながら、隣国の中国、ロシアの市場と化す。

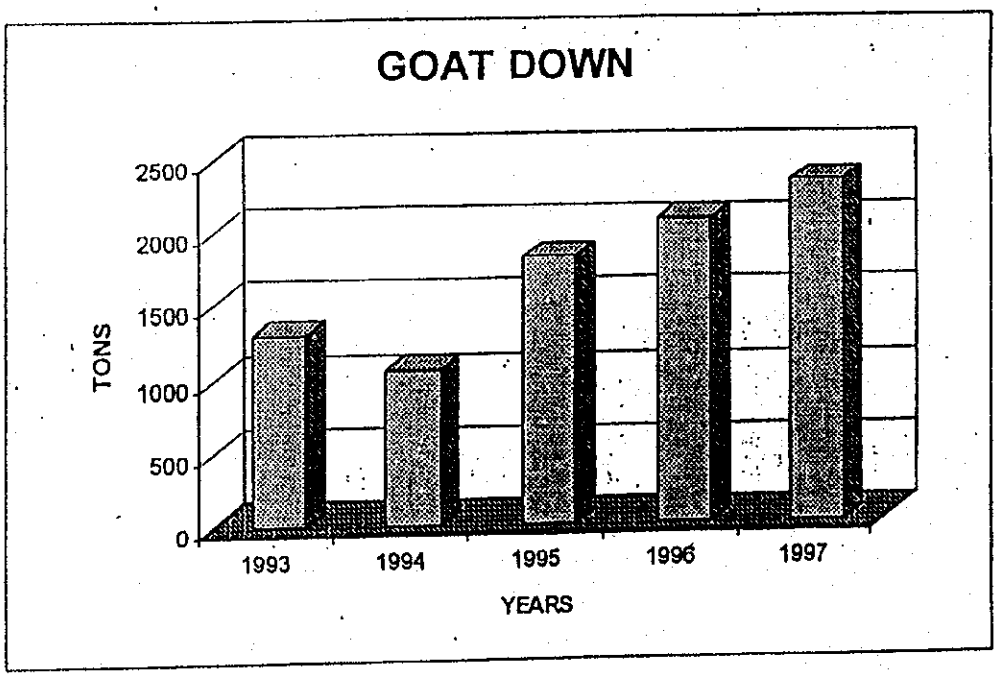
参考写真

添付の写真は当セクターの作業現場における代表的な情景である。

表　2－1－4　アイマグ別カシミヤ産毛量

GOAT DOWN, by aimags /tons/

	Aimags	1993	1994	1995	1996	1997
1	Arhangai	33,1	27,6	59,5	69,4	78,5
2	Bayan-Olgii	88,8	42,9	84,5	106,9	106,3
3	Bayanhongor	169,6	17,7	228,7	231,7	249,3
4	Bulgan	23,3	37,8	33,4	35,2	43,1
5	Govi-Altai	164,4	174,1	216,8	259	267,3
6	Dornogovi	39,4	47,2	42,9	63,4	75,2
7	Dornod	9,1	16,2	13,8	16,2	19,8
8	Dundgobi	103,8	55,2	125,1	115	186
9	Zavhan	95,3	90,2	140,4	165,5	172,9
10	Ovorhangai	94,7	73,8	165,4	185,6	180,4
11	Omnogobi	97,2	118,3	147,3	148	187,7
12	Syhbaatar	34,8	28,3	53,4	53,1	49,2
13	Selenge	5	7,5	12,6	13,4	12,3
14	Tov	48,4	57,8	66,6	74,7	93,4
15	Uvs	86,1	89	116,4	134,1	118,2
16	Hovd	104,4	95,4	173	242,1	139,7
17	Hovsgol	66,4	56,7	72,2	99,9	172,9
18	Hentii	27,8	22,4	51	44,1	119
19	Darhan- Uul	0,4	3	3,1	3,1	41,4
20	Ulaanbaatar	8,6	1,8	1,9	2,1	2,1
21	Orhon			4,5	8,9	13,2
22	Gobisumber	0,5		0,6	0,6	2,9
	TOTAL	1301,1	1062,9	1813,1	2072	2330,8

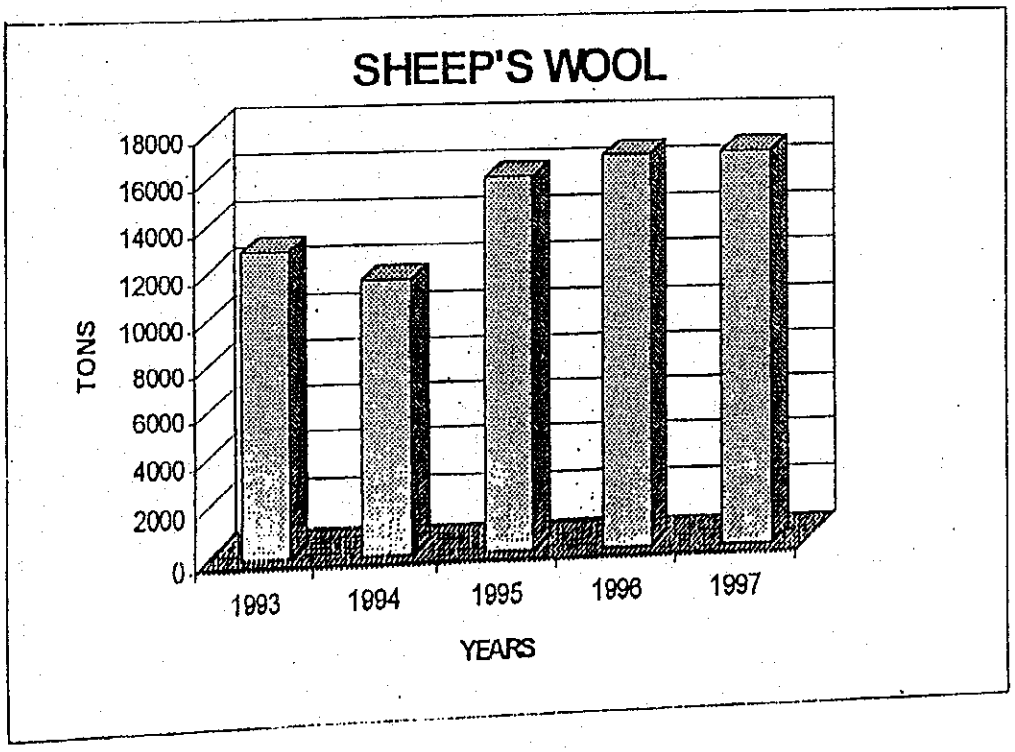


(出所：Investor's　conference)

表　2－1－5　アイマグ別羊毛産毛量

SHEEP'S WOOL, by aimags (tons)

	Aimags	1993	1994	1995	1996	1997
1	Arhangai	514,9	396,2	898,8	744,5	753,6
2	Bayan-Olgii	605,8	460,3	650	739,4	910,5
3	Bayanhongor	1306,6	269,2	860,7	781,9	806,6
4	Bulgan	649	730	698,3	673,1	684,9
5	Govi-Altai	1437,3	1335,2	1411,7	1710,3	1415,8
6	Dornogovi	520,1	279,9	406,5	440,9	448
7	Dornod	337,8	396	243,7	369,1	376,4
8	Dundgobi	510,1	367,2	754	642,9	603,1
9	Zavhan	1358,7	1219,4	1597,5	1642,6	1736,2
10	Ovorhangai	568,5	709,2	1590,8	1478,2	1436,6
11	Omnogobi	161,1	256,3	329,4	355,4	379,4
12	Syhbaatar	410	404,9	641,3	598	589,9
13	Selenge	496,3	516,4	607,5	649,8	613,6
14	Tov	805,7	1077,3	1294,9	1353,1	1416,9
15	Uvs	1145,1	1278,9	1455,5	1944,7	1859,1
16	Hovd	763,9	679,6	1162	1213,3	1198,5
17	Hovsgol	711,4	770,3	741,4	712,3	865
18	Hentii	408,4	312,9	350,7	372,1	368,1
19	Darhan- Uul	13	85,3	95,9	111,4	33,3
20	Ulaanbaatar	104,7	66,8	69,3	93,7	5,1
21	Orhon	6,7		29,8	91,8	161,3
22	Gobisumber	70,8	39	43,6	52	212,6
	TOTAL	12905,9	11650,3	15933,3	16770,5	16874,5



(出所：Investor's　conference)

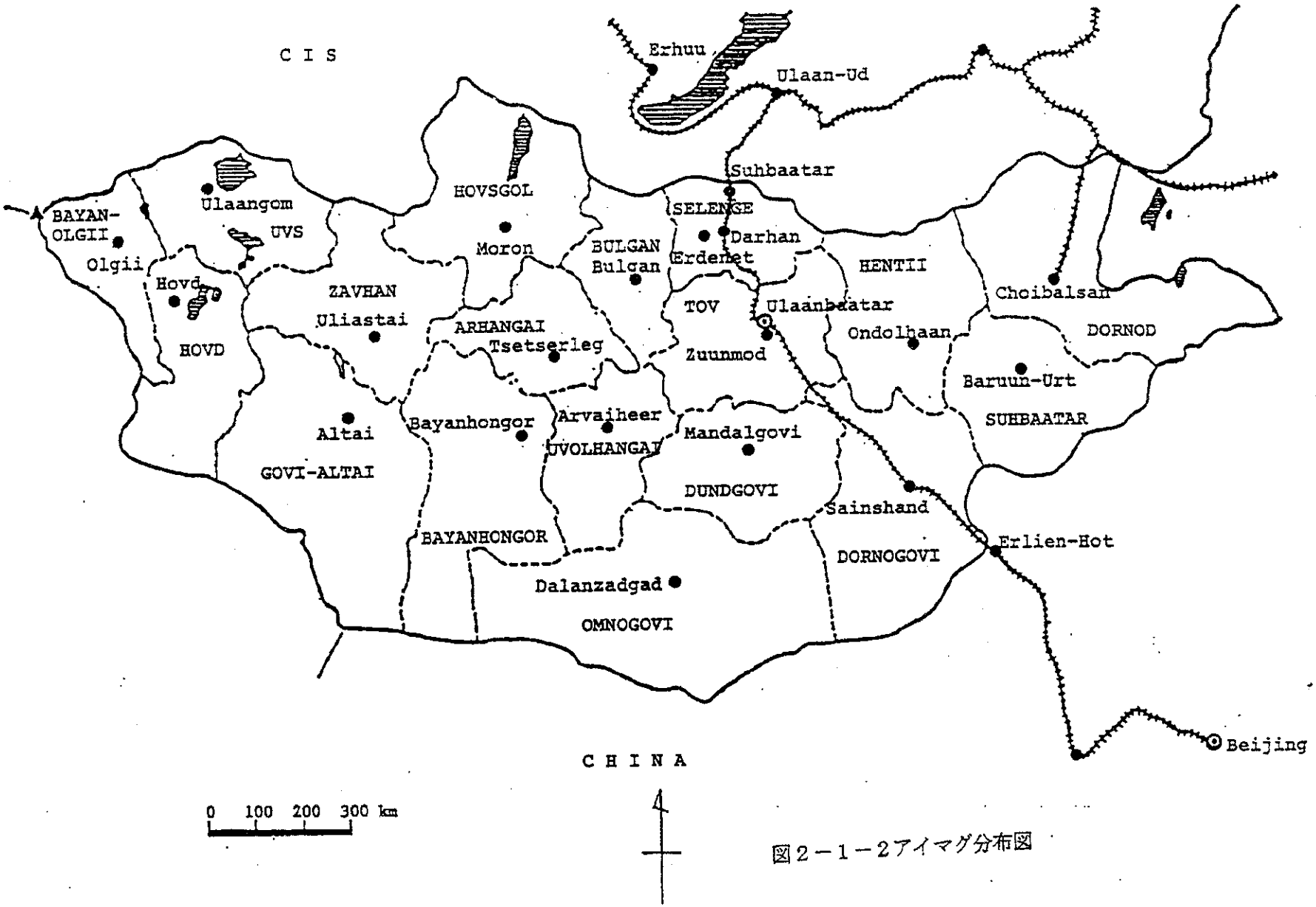
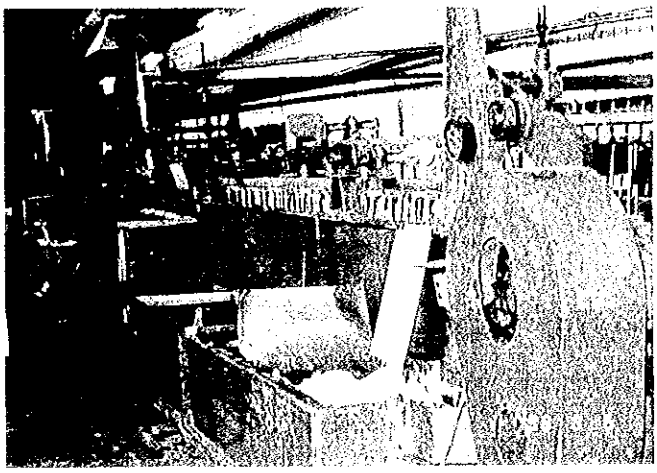
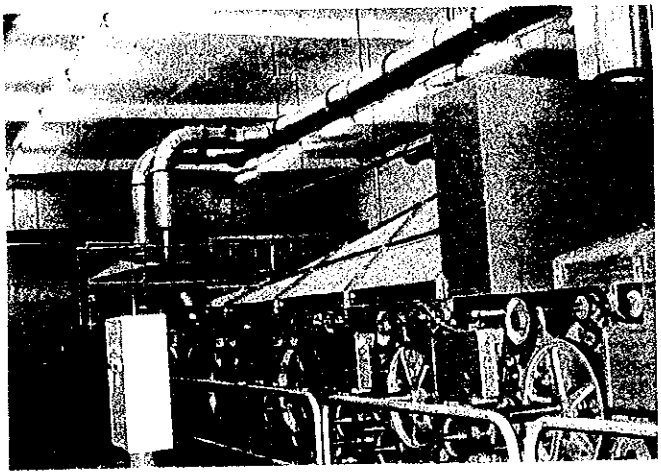


図2－1－2アイマグ分布図

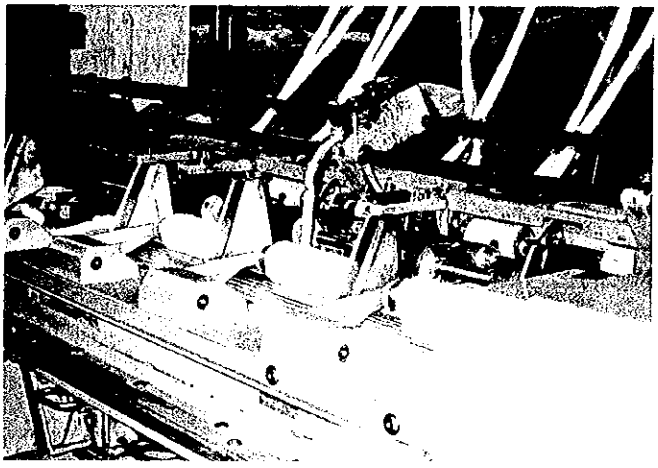
選毛作業工程



洗毛機

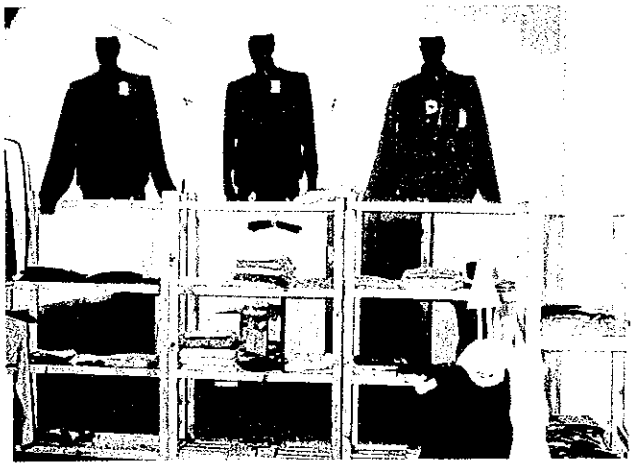


整毛機（カシミヤ）　(日本製・高性能)



梳毛糸　(紡績・前紡工程)

セーターの編立作業
(12 ゲージの半自動横編機)



カシミヤニット製品
(セーター)