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

添付資料

A－1　現地入手資料一覧表

番号 NO.	資料名	入手先	入手日
1	Investment Project Profiles AGRO-INDUSTRY	Investors Conference	1998/7
2	Statistical Bulletin	Mongolian Statistics	1998/7
3	The Investor Roadmap of Mongolia	Procedural Guide map	1998/7
4	Reference Book on Mongolian Investment	The Government of Mongolia	1998/7
5	Mongolian Business & Investment Directory	Mongol News Media Group	1998/7
6	Doing Business in Mongolia	Aguide for Europeancompanies	1998/7
7	Mongolian Business Development Agency. Mission Statement. Statement of Capability 1998/6	MBDA	1998/7
8	Privatization	Government of Mongolia State Property Committee	1998/10
9	Undp in Mongolia	A Partnership for Progress Poverty Eradication-Enviroment Governance	1998/10
10	Statistical Bulletin 1998/9		1998/10
11	The Investor Roadmap of Mongolia 1998/4		1998/10
12	Account registration modal instruction following in enterprises 1995	Ministry of Agriculture and Industry, Mongolia	1998/10
13	1998 Programme for SME Development Terms of Refernce	TACES	1998/10
14	Business News	MOTRA	1998/12

A－2　訪問先一覧表

Government

Name of Person	Position	Name of organization	Tel No.
N.Altankhuyag	Minister	Ministry of agriculture	322712
B.Zarikkan	State Secretary	Chairman	323442
N.Bataa	Chairman		323442
I.Hanimhan	Deputy chairman		323028
S.Enkhbayar	Director general		327449
D.Surendagva	Head; News and Inf. div.		310709
Dr.B. Chimedtseren	Chief;Industry and trade		323442
B.O.Bayasgalan	Chief; monitor,valuation		323442
Dr.L.Dugerjav	Vice chairman of Strtagic planning and overall	Mongolia Agriculture And Industry	324071
Z.Enkhbold	Chairman	Government of Mongolia State Property Committee	312460
G.Sukhchuluun	Senior officer	Ministry Agriculture & industry	
C.Saransetse	Officer,Inf & monit dept	The board of foreign inv.	320224
K.Hara	Management consultant (JICA Ezpt)	Mongolia ministry of Finance	320631
S.Mungunbat	Head ; Asia, Pacific, M/E		321438
G.Oyungerel	Director ; Recorst,policy	Government of Mongols	327654
D.Boldbaatar	Director;Foreign Trade and Economic Cooperation Department	Ministry of External Relations	326683
D.Delgertsogt	Head of strategic mgmt	Embassy of Federal	312708
T.Pilz	First secretary		323325

Other Organizations

Name of person	Position	Name of organization	Tel No.
D.Jantsan	Vice president	Mongolian employer's Association	326445
S.Tugschimeg	Executive director	National productivity and development center	329799
Dr.P.Shurchluu	Chairman & C.E.O.	Central union of Mongolian industrial cooperatives	320676

Name of person	Poisson	Name of organization	Tel No.
E.Tsoomoo	President	Union of Mongolian production and service cooperative	
D.Enkhtuya	Executive Director		
R.Dagbadorj	Vice President	Union of Mongolian Production And Service Cooperatives	320675
G.Myanganbayar	Chairman	Central Union of Mongolian Consumer's Co-op	321718
S.Baigalmaa	Manager of International Department	Central Union of Mongolian Consumer's Co-op	333581
R.Endrene	President	Mongolian Association of Private Herder Cooperatives	310961 327585
D.Batmonkh	Executive Secretary	National Association of Mongolian Agricultural Co-Operators	450536
Y.Dashbal	Executive Director	Chingiscredit Saving and Credit Cooperative	310961
B.Pouezat	Deputy resident rep	United Nations Development Program	327585
A.yamanaka	ICT Officer	Development Program	327585
E.Oyuntegsh	General Secretary	Mongolian chamber of com merce & Industry	327176
K.Bolor			324394
R.Schare	Senior Adviser	Tacis SMEON	311706
B.Sugvanam	NIDO Country Director-china	United Nations Industrial Development Organization	653244 25
H.Tsendmaa	Executive Director	Mongolian Wool and Cashmere Federation	342950

Bank

Name of persons	Position	Name of organization	Tel.No.
C.Nanzad	President	Iti Bank of Mongolia	381125
D.Narhun	President, General manager	Trade&Development Bank of Mongolia	325685

List of enterprises visited

Sector	Name of persons	Position	Name of organization	Tel No
Cashmere, Wool and Knit	B.Jadamba	General Director	Ulaanbaatar Khivs Co.,Ltd.	342559
	E.Oyun	Director	Mana Co.,Ltd.	323642
	B.Khatanmagsar	General Director	Mon Khaa Co.,Ltd.	452015
	S.Munkhjargal	General Director	Eermel JSC	342814
	N.Tumenjargal	Director General	Mongol Nekhmel (Montex)	342795
	Mrs.Enkhbayar	General Director	Munkhiin Gal Co.,Ltd	368623
	S.Minep	General Director	Aibol Co.,Ltd.	0435284
	B.Erdenegarid	Executive Director	Fortuna Cashmere Co.,Ltd.	0433902
	R.Bat-Erdene	General Director	Monnoos Co.,Ltd.	99112227
	G.Dulma	General Director	Tuul Cashmere Co.,Ltd.	342180
	D.Ganzorig	General Director	Noosimpex Co.,Ltd.	343057
Leather produsts	D.Batsaikhan	Executive Director	Armono Corporation	342797
	R.Lkhagvadorj	General Director	L.Ts.B Co.,Ltd.	343019
	J.Nasanbaatar	President	Mongol Shevro Co.,Ltd.	342291
	P.Bayartsog	Director	Elegant-Fur Co.,Ltd.	459809
	S.Chuluunbaatar	General Director	BH Co.,Ltd.	457145
	N.Mashbayar	Director	Sutai-Invest Co.,Ltd	342273
	G.Dorjsuren	Director	Suman Co.,Ltd.	332222
	G.Odmaa	General Director	Talst Fur Co.,Ltd.	342979
	B.Enkhbat	Vice Director	Sergen Mandalt Corporation	329570
	R.Ganbold	General Director	Nekhi JSC	3723149
Processed Goods	A.Dorjpalam	Head of Director Office	Makhimpex JSC	332461
	Ts.Bayarsaikhan	General Director	Eviin Huch Co.,Ltd.	457682
	B.Delgersaikhan	General Director	Dornyn Govi Co.,Ltd.	310087
	D.Jargalsaikhan	Chief Engineer	Darkhan Guril Tejeel JSC	3727201
	H.Bolorchuluun	General Director	Dornod Guril Company	1300

	D.Duger	General Director	Mazaalai Co.,Ltd.	3727125
	Sh.Haltai	General Director	Uurag Corporation	331180
	B.Munkhtur	General Director	Atar-Urguu Co.,Ltd.	342130
	R.Zorigt	President	Z Trading Co.,Ltd	99112552
	D.Purevdorj	General Director	Buhug JSC	379913
	M.Altantsetseg	Director	Monenzyme	332431
	E.Uranchimeg	General Director	Mon-Krem Co.,Ltd	325295
Machine products	A.Zumaa	Executive Director	Suljee JSC	331364
	A.Ariunbold	Executive Director	Khuukhdiin Khuvtsas	322742
	N.Dash-Ulzii	President	Ulziit Center Co.,Ltd.	363252
	Ch.Chimid	General Director	Tastex Co.,Ltd.	327675
	B.Dungaamaa	General Director	Ganga Goyol Co.,Ltd.	360212
	Z.Tcend	General Director	Ord Co.,Ltd.	361457
	Ch.Bud	General Director	Ochir Co.,Ltd.	332520
	L.Ganbat	General Director	Khangai Co.,Ltd.	366830
	S.Tsolmon	Director	Tavilga JSC	341230
	Ch.Batbayar	General Director	Monmar Co.,Ltd.	342692
	B.Nasanbat	General Director	Ninjkhorol Co.,Ltd.	366958
	D.Aldar	General Director	Zos-Shir Co.,Ltd.	341550
	G.Radnaabazar	General Director	Titan International Co.,Ltd	365027
	T.Togtookhuu	General Director	Mongol Els Co.,Ltd.	331347

A－3　経済用語　日－英－蒙語対比表

会計　経理 用語

1）貸借対照表	B／S　balance sheet	Балансын тооцоо (тайлан).
2）資産	assets	акцив (хөрөнгө).
3）流動資産	current assets	урсгал хөрөнгө.
4）売掛金	account receivable	авлага
5）在庫	inventory	үлдэгдэл хөрөнгө.
6）製品在庫	product inventory	үлдэгдэл бараа.
7）原料在庫	raw material inventory	түүхий эдийн үлдэгдэл.
8）繰延勘定	deferred account	хэсэгчлэн төлөх.
9）固定資産	fixed asset	үл хөдлөх хөрөнгө
10）減価償却	depreciation	элэгдэл хорогдол.
11）減価償却累計	accumulated depreciation	хуримтлагдсан хөрөнгө
12）資産合計	total assets	ерөнхий тооцоо
21）負債	liabilities	өр
22）借入金	borrowings	зээл
23）買掛金	account payable	өглөг
24）未払費用	accrued expense	төлөгдөөгүй төлбөр.

２５）資本金	shareholders' equity	хувь нийлүүлсэн хөрөнгө
２６）利益剰余金	retained earnings	хувь нийлүүлэгчдэд хуваарилагдах хөрөнгө (ашиг)
２７）負債資本合計	total liabilities and shareholders' equity	

３１）損益計算書	P／L profit and loss account, income statement,	ашиг алдагдлын тооцоо
３２）売上げ	sales	борлуулалт
３３）売上原価	cost of sales	борлуулалтын өртөг
３４）販売費	sales expense	борлуулалтын зардал.
３５）管理費	administration expense	захиргаанд зарцуулах мөнгө
３６）支払利息	interest expense	банкны хүү
３７）営業利益	operating profit	
３８）利益	profit	ашиг
３９）税前利益	profit before tax	татварын өмнөх ашиг
４０）純益	net profit	цэвэр ашиг

５１）原価計算	cost accounting	өртөгийн тооцоо
５２）変動費	variable cost	хувьсах тооцоо
５３）固定費	fixed cost	тогтмол үнэ

61）金銭出納帳	cash b0ok	кассны тооцооны дэвтэр .
62）現金回収	cash recovery	бэлэн мөнгөөр гүйлгээ хийх .
63）現金購入	cash purchase	бэлэн мөнгөөр худалдан авах .
64）現金支出	cash disbursement	бэлэн мөнгө олгох .
65）原始伝票	source document	үндсэн баримт .
66）資金調達法	financing method	санхүүжилт
66）資金繰表	funds statement	санхүүгийн мэдээлэл
67）資金運用表	statement of source and application of funds	орлого зарлагын бүртгэлийн дэвтэр .

A－4　中小企業振興セミナー資料

中小企業振興セミナー

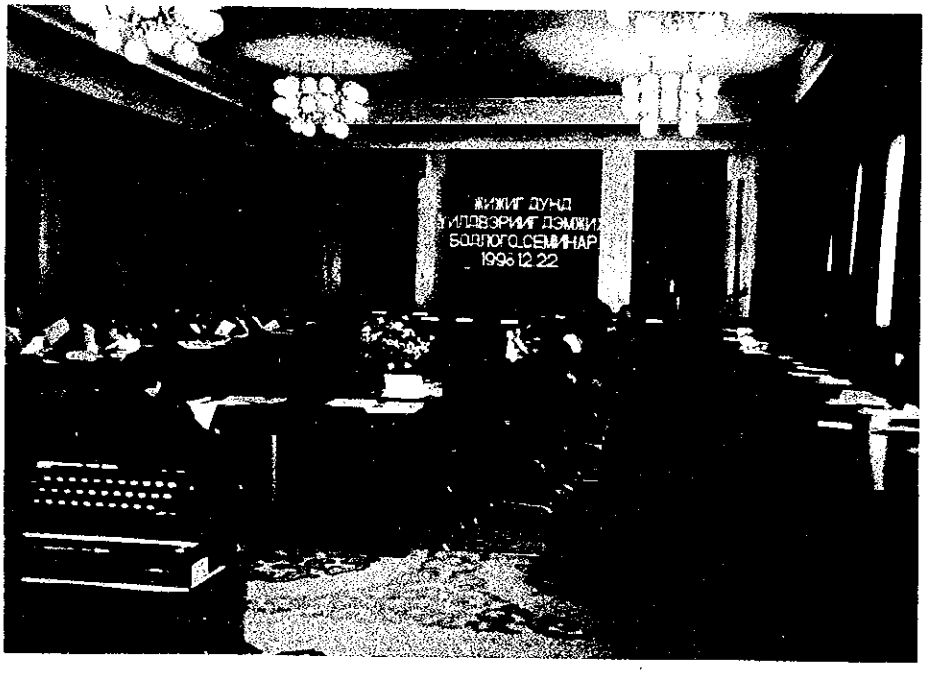
主　催　：　農産省
協力　　：　JICA

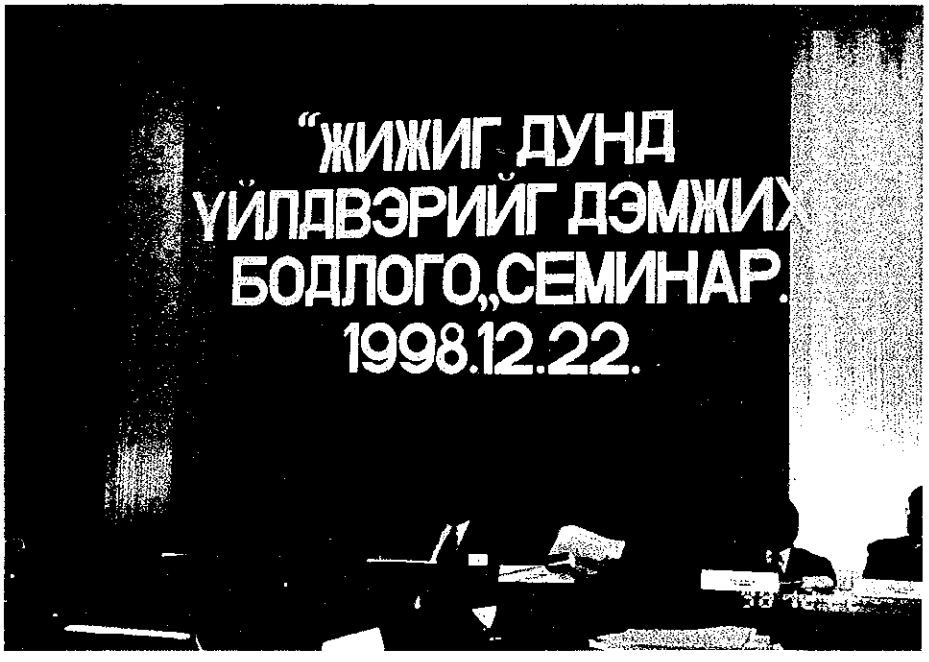
開催日　：　1998 年 12 月 22 日（火）

場　所　：　モンゴル政庁 B ホール

出席者　：　農産省、政府関機関、業界団体、国際援助機間、企業代表(ほぼ全社)
総計約 115 名
出席者名簿は別紙

9:00 － 9:10	講師紹介	B.Zarikkan 農産政務次官	
9:10 － 9:30	開会挨拶	N.Altankhuyag 農産大臣	
9:30 － 9:40	セミナー開催挨拶	四釜 JICA モンゴル事務所長	
9:40 － 10:00	中小企業振興政策	Bataa 農産省 企画調整局長 渡部 JICA 調査団長	
10:00 － 10:30	休憩		
10:30 － 11:00	リストラと長期計画	野田 JICA 調査団員	
11:00 － 11:30	カシミヤ産業のグローバル展望	大田 JICA 調査団員	
11:30 － 12:00	経営改善と産業構造改革（A）	Surmaa　TALST FUR 社長 今泉 JICA 調査団員	
12:00 － 13:00	昼食		
13:00 － 13:30	経営改善と産業構造改革（B）	Bayarsaikhan EVIIN HUCH 社長 加藤調査団員	
13:30 － 15:00	質疑 質疑の終わりに 4 社の代表意見発表(約 30 分)		
15:00 －	閉会の辞	農産政務次官	


ЖИЖИГ ДУНД
ҮЙЛДВЭРИЙГ ДЭМЖИХ
БОДЛОГО СЕМИНАР
1998.12.22


"ЖИЖИГ ДУНД
ҮЙЛДВЭРИЙГ ДЭМЖИХ
БОДЛОГО„СЕМИНАР.
1998.12.22.

MOAI	1. N. Altankhuyag
	2. B. Zarikkan
	3. N. Bataa
	4. Sh. Enkhbayar
	5. B. Chimedtseren
	6. D. Surendagva
	7. B. Bayasgalan
	8. Kh. Sarantsetseg
	9. J. Boldkhuyag
	10. J. Badamkhand
	11. G. Sukhchuluun
	12. T. Otgonjargal
	13. B. Zolzaya
Tasis	14. Khurmenbaatar
Board of Foreign Investment **	15. Mungunbat
Dornyn Govi Co.,Ltd.	16. Sukhbaatar
Productivity Center	17. Altankhuyag
Ministry of Enlightment	18. Buudaikhuu
Chamber of Commerce	19. Dolgormaa
MBDA	20. Khangal
MOAI	21. Balgansuren
	22. Oyuntsetseg
ARMONO Corp.	23. Uranaa
Ministry of Finance	24. Jargalsaikhan
Ministry of External Relations	25. Davaajargal
Ministry of Infrastructure Development	26. Oyun
World Bank	27.
MOTRA	28. Oyunchimeg
Mana Co.,Ltd.	29. E. Oyun
	30. Nansalmaa
MonKhaa Co.,Ltd.	31. R. Naranbaatar
	32. B. Khatanmagsar
Munkhiin Gal Co.,Ltd.	33. Ts. Dolgorsuren
Monnoos JSC	34. R. Bat-Erdene
	35. D. Givaapil
	36. A. Oyunchimeg
UB Khivs JSC	37. B. Jadambaa
Fortuna Cashmere Co.,Ltd.	38. Sukhbaatar
ARMONO Corp.	39. Ts. Baljinnyam
	40. D. Batsaikhan
Talst Fur Co.,Ltd.	41. G. Surmaa
Sergen Mandalt Co.,Ltd.	42. O. Ragchaa
	43. B. Enkhbat
L Ts B Co.,Ltd.	44. R. Lhagvadorj

Mongol Shevro JSC	45. J. Nasanbaatar
	46. Y. Densmaa
	47. S. Erdenechimeg
Sutai Invest Co.,Ltd.	48. G. Mashbayar
Suman Co.,Ltd.	49. G. Dorjsuren
	50. N. Gandanbaatar
	51. A. Amarjargal
Makh Impex JSC	52. Budragchaa
	53. Enkhtuya
	54. Khurelbaatar
Eviin Khuch Co.,Ltd.	55. Bayarsaikhan
	56. Sarantsetseg
	57. Purevkhuu
	58. Shatar
Atar Urguu JSC	59. B. Munkhtur
	60. B. Munkhdalai
Uurag Santai Co.,Ltd.	61. Sh. Khaltai
	62. O. Tulets
Zet Trade Co.,Ltd.	63. R. Zorigt
	64. G. Batdorj
Monenzyme	65. M. Altantsetseg
	66. J. Alimaa
	67. A. Amarsanaa
Khuukhdiin Khuvtsas JSC	68. A. Ariunbayar
	69. Zestbaljir
Ochir Co.,Ltd.	70. Ch. Bud
	71. Byarzaya
Monmar Co.,Ltd.	72. Ch. Batbayar
	73. D. Gansukh
Suljee JSC	74. A. Zumaa
	75. L. Tamir
Ord Co.,Ltd.	76. Tsend
	77. S. Sanjaa
Titan International Co.,Ltd.	78. G. Radnaabazar
	79. R. Shandas
	80. R. Munkhjin
Ninj Khorol Co.,Ltd.	81. B. Naranbat
	82. N. Buyanjargal
Ulziit Tuv Co.,Ltd.	83. N. Dash-Ulzii
Eermel JSC	84. S. Munkhjargal
	85. M. Golgoo
	86. S. Bayar
	87. Sh. Bargalmaa
Bukhug JSC	88. Purevdorj
	89. Damdindorj
Dornod Guril Co.,Ltd	90. Choijilsuren

Aibol Co.,Ltd	91. Menip
	92. Tabek
Mongol Nekhmel JSC	93. Tumenjargal
	94. Odgerel
	95. Enkhbold
Khangai Co.,Ltd	96. Ganbat
	97. Batsaikhan
Suman Co.,Ltd	98. Khoroldagva
Tastex Co.,Ltd	99. Chimed
Mazaalai	100. Duger
Ardyn Erkh	101.
Zasgiin Gazriin Medee	102.
Mongol B	103.
Mongol Radio	104.
Montsame	105.
Shine Khodoo	106.
MOAI	107. Khanimkan
UB City	108.
Cabinet Secretariat	109. Sumiya
Munkhtuya (Interpreter)	110.
Otgonchimeg (ditto)	111.
Munkhsaikhan (ditto)	112.

「産業の現状と今後の見通し」

モンゴル国農業産業大臣代行　　N.Altankhuyag

本日のご来賓の皆様に御挨拶申し上げます

モンゴル国は市場経済に移行後８年が経過しております。この間、産業の復興は政府のみならず、わが国の企業家や生産者の目標のひとつでありました。

現在の産業セクター構造を１９９０年以前と比較すると、根本的な変化があったことがわかります。

産業セクター発展の今後の見通しを明確なものにするためには、まずわが国の経済、社会、遊牧民族であるモンゴル人の文化、地理、人口の特徴と整合性のある政策の実施がおのずと必要となってきます。

モンゴル国は農業資源、とりわけ各種畜産原材料が豊富ではありますが、これらに依存した産業セクターを、他の先進諸国および開発途上国の実績に依存するかたちで開発することが必ずしも適しているわけではないということは、わが国および諸国際機関の調査結果を見れば明らかです。

わが国政府が今年８月に策定した「国家産業復興開発政策」には、企業や経営者の事業活動の基本方針が示されています。これらの実施は決して容易なことではなく、今後政策実施のために具体的な方策を段階的に採択し、実施する必要があります。

１９９８年１０月迄のＧＤＰの伸び率は４．０％、うち工業分野は３．５％の伸びを記録しました。工業製品のうち織物は２１．５％、衣類が１６％、食品が５％とそれぞれ伸びています。しかし、安定した生産が行えず、各セクターの工場操業率は３０％を超えることができません。

産業セクターにおいて、慢性的資金不足と高い金利はキャッシュフローの蓄積に困難をもたらし、さらには機械・技術の更新が停滞しています。

現在のビジネス環境は、すでに誕生しているさまざまな所有形態の工場の能力や可能性の最大限な活用、国内市場の主だった需要の自国製品による供給、その内食料品や生活必需品の国内の具体的な生産構造、とりわけ食肉、乳、小麦粉の継続的供給、食品の安全性向上、世界市場で競争可能な輸出製品の増産、わが国の原材料資源を支える産業の基盤セクターの具体的な選出と振興の条件が整備されておりません。

ならびに技術および市場の要求を満たす経営のセンスや技術の偏り、人材の専門能力や研修の不足、市場の動向や情報の不足は産業の成長を制限し、上に述べたような方向で行われる積極的な活動を拘束させるに至らしめております。

１．皮革加工産業セクター

皮革加工産業セクターにおいては、過去、多くの中小企業が誕生しており、これらの７０％以上が外国投資を受けています。

工場の大半は中国製あるいは過去に稼働していた大規模な工場の余剰設備を用いる、または古い設備を修理する方法で賄っています。地方の工場は原材料生産地には近くても、インフラの未整備や専門的人材の不足により、操業はかなり厳しいものとなっております。

１９９８年の１０月までの皮革製品、特に革ブーツや短靴の生産は２１．８％減少しました。

皮革加工産業セクターには年に８，２６６．５千枚分の各種皮革加工能力が備わっていますが、そのうち５，７０５．０千枚分の加工能力は１９９０年以前に、２，５６１．５千枚分は１９９０年以降に設けられました。

わが国では年に６，９９２．１千枚の原料皮の生産が可能です。つまり、当セクターには原料皮の一次処理を行う能力が備わっているということになります。

皮革加工セクターで用いられる副原料の大部分は輸入による染料、化学薬品が占めています。これは当セクターが他のセクターと区別される特徴です。換言すれば、皮革加工セクターの操業の一部分は輸入に関係しているのです。

そのため、工場は原材料のほか副原料を購入する際にかなりの困難に見舞われています。資金不足のため、工場は良質の副原料を購入できず、ほとんどが安価で品質の劣る副原料を近隣諸国から入手し使用していることが原料皮の加工水準を低下させています。

さらに、モンゴル国の遊牧式畜産業の特色や原材料加工・保存の秩序の低下が皮を傷め、品質低下に大きく影響しています。

原材料加工基準の農村や地方の原材料加工業者への普及、定期的な研修の実施、将来性のある原材料一次処理産業への技術革新支援、さらに原材料加工水準の向上にとくに留意する必要があります。

また、設備の稼働率を高め、加工した皮革をアジア、ヨーロッパ諸国の市場に輸出し、さらに以前製造していた皮革製品の生産復興と輸出振興がこのセクターにとって重要な意味を持っています。

科学技術の進歩を産業に導入するためにセクターの学術研究機関と協力し、輸入副原料の代替品となる化学薬品や染料の原料をモンゴルの天然資源や当セクターの豊かな経験を生かして調査、獲得し、これらを学術研究者

の協力により有効活用する可能性があります。

当セクターの基本原材料である皮は、現在かなりの量が海外に流出しています。今後、時限的に原材料の輸出を制限する政策の実施を政府は考慮しております。

しかしながら、何よりも当セクターの企業活動を安定させる必要があると言うべきでしょう。

2．カシミヤ加工産業セクター

カシミヤ加工産業セクターは、他セクターに比べ、操業が比較的安定しております。

わが国は年に約２，６００トンのカシミヤ原毛処理が可能で、１９９０年以降は当セクターに設立された原毛の一次処理を行う工場の数が１９か所に達し、処理能力は３，０００トンに達しました。

当セクターの工場のうち、GoviやMongol Amikal等以外の工場はみな民営化されています。

新規に創業した工場の大半は外国投資を受けており、今期はGovi, Buyan, Altai Trading等が投資枠を拡大しました。

今日、わが国では年に紡毛約５００トン、ニット約４０万枚の生産が可能です。

近年、カシミヤの国際市場価格は下落しています。１９９８年の１０月までにカシミヤニット製品の生産は１０．７％、デヘアドカシミヤの生産は３４％伸びましたが、国際市場でのカシミヤの輸出価格が２４．５％下がったため、輸出量は２３．６％減少しました。

輸出振興のためには当セクターの川下産業、とくに紡毛、ニットの生産能力を向上させる必要があります。そうすれば、わが国のカシミヤ製品は国際市場価格の支配から脱却できる可能性があります。

3．ウール加工産業セクター

わが国では各種ウール製品を約１８，０００トン生産しています。ウール加工セクターに属する工場は年に紡糸３，０００トン、ウール生地、ラシャ１３０万メートル、ウールニット１３０万枚、フェルト靴１３０万足、絨毯２５０万平方メートルの生産能力を備えておりましたが、現在、これら工場の操業率は３０％にも満たず、とくにニット、織物工場は基本的に操業を停止しています。

当セクター市場の地理的変化は、生産の停滞に強い影響を与えました。工場の機械設備の老朽化のため、国際競争力のある製品が生産不可能になりました。さらに製品の価格が高いこともこれらの工場を国内市場から締め出している要因です。

また、当セクターはウールの他、大小家畜の刺毛を活用できておりません。

１９９８年は、ウール製品の生産、とくに今日当セクターの大部分を占める絨毯の生産が前年比で１１．７％減少しました。

ウール加工セクターでは原材料の品質が製品に与える影響が大きく、１９９０年以前は輸入化学繊維とウールとの混紡製品を生産しており、各時代のウール製品の品質向上に寄与していました。化学繊維の価格上昇は織物、ニット工場に打撃を与え、当セクターは絨毯が中心になってしまいました。

現状では原材料の活用水準の向上をはかり、初期加工を施したウールの半加工品の生産を伸ばし、企業の注目を集めることで輸出を振興、一定の資本を蓄積することが当セクターでは可能です。

近年、フェルト、フェルト靴の生産が減少し、牧民が昔ながらの方法でフェルトを作り利用しておりますが、これだけでは彼らの需要を満たすことはできません。

そのため、フェルト及びフェルト靴の生産を伸ばすと同時に現代的な製法によるウールの加工、不織布や毛布の生産、モンゴル種の羊の特徴を生かした新製品の開発が当セクター生産者の目標であるべきです。

4．縫製産業セクター

１９９０年以前、縫製産業セクターは原材料を輸入品に依存し、日用的な縫製品を生産していました。当セクターが停滞した主な原因は輸入材料の価格上昇です。

近年、わが国の縫製品の輸出枠にアメリカ合衆国やＥＵが最恵国条件による特典を設けたことは、当セクターへの外国投資を活発化させる条件となっています。

この方向で韓国、香港、中国等の国々との合弁企業が設立され、現在、当セクターには５０か所以上の工場が稼働しており、外国側から提供された材料、デザインを用い、製品をアメリカ合衆国やＥＵ諸国に輸出しています。

１９９８年１０月までの賃加工による縫製品の生産は前年比で２０．２％伸びました。

当セクターは１００％輸入に関連しているため、国内向けの製品は生産できません。

ただし、当セクターは雇用機会の創出という点では他のセクターよりも優れています。今日、当セクターに所

属する労働者数は4，４００人で、工業労働者数の６％を占めております。

そのため、当セクター の基本方針としては、雇用機会の創出という方向で進むことになります。

しかし、労働者にとっては、縫製品の国内需要を調査し、生産拡大に留意する必要があります。

５．木工産業セクター

当セクターは１９９０年時点で労働者数１０，０００人，国営大規模工場が２３工場、板５０万立方メートル、ドア、窓枠４１万７千平方メートルの生産能力を有し、製品の一定量を輸出していました。これらの工場は民営化され、現在労働者数約
６，０００人、５０社余りの株式会社となりました。とくに地方には零細規模の工場が多くあります。

伐採した原木をそのまま輸出していたことが当セクターを弱めた原因の１つとなっています。当セクターにおける原材料の輸出量は輸入の２倍以上であり、国産品の価格上昇や企業活動に強く影響しました。

モンゴル国の国土の森林が占める割合はわずか８％未満で、森林の伐採は自然環境のバランスを崩す危険があります．そのためわが国政府はまもなく森林資源輸出制限措置をとることになります。

そのため、木工産業セクターは森林資源をフル活用し、針葉、樹脂、樹皮、おがくずの利用による国内外の需要を満たすことが重要になっています。

さらに木工化学工業を振興し、木材に替わる原材料を用いた製品の生産や、森林附属資源を利用した小規模製造業を組織するなどのプロジェクトを実施する必要性があります。

そのほか、木工産業セクターの余剰労働力の他セクターへの転換や、労働力を有効活用できる新規産業への進出という目標があります。

６．金属加工・修理産業セクター

金属加工・修理産業セクターには１６工場、７０の農業用トラクター修理工場があるほか、工場附属の小規模な修理工場、機械担当部門があります。

近年、製鉄業、非鉄金属加工産業では生産量、稼働率の大幅な低下や、労働者数の減少で経営が不安定になっております。

当セクターの機械設備の７０％以上は２５年以上が経過し、原材料の約９０％を輸入に頼っており、当セクターの低迷に強く影響しています。

製鉄業においてはスクラップを用いた圧延、鋳造技術を備えたダルハン市製鉄コンビナートが操業を開始し、当セクターの振興に刺激を与えました。

しかし、この工場は原材料がスクラップのみという弱点があるため、ベアリングの生産技術を習得するプロジェクトの枠内で、高炉を関連するインフラと共に建設する必要性が生まれてきております。

７．食品産業セクター

過去６年間に食品産業セクターでは９００以上の工場が設立され、国民の食料需要に一定の貢献をしております。

食品産業セクターでは食肉、小麦粉、乳の完全加工、衛生基準のクリア、食料の完全自給、包装技術の改善といった問題を重要視しております。

さらに、食肉の輸出拡大、そのための健康な家畜の飼育、国際水準にかなった食肉の加工、包装、輸送技術を各工場に普及させなければなりません。

乳加工工場は操業の不安定さにより、人々が持っている原料乳をすべて利用できておりません。乳・乳製品の生産が比較的低いことに留意し、乳加工用のミニプラントの地方への設置や、現地での乳加工は国土が広大で市場から遠いモンゴルにとってより適していると思われます。

本日のご来賓の皆様、

セクター別の現状評価を行ってみますと、産業セクターが面している困難は共通のものであり、このうち、技術更新に必要な資金の問題がとくに重要視されております。

そのため、産業セクターへの投資規模を増やし、ドナー国や国際機関とのこの方面での協力を拡大、外国投資や借款、援助を現実的な活動に向ける政策を我々はとっております。

この１つの例が企業の皆様がたと協力して実施されているこの計画であり、今後この方向で我々はドイツ、オランダ、EU、そして日本国の国際協力事業団と常に関係を保ち協力していくことになります。

この計画の成果はわが国の産業セクターの発展に力強い影響をもたすものであると、我々政府としても、私個人としても信じております。

この計画の成果については今日のセミナーに参加している方々が詳しくお話してくださいます。産業の現状、今後の見通しについて私が簡潔に述べさせていただきました。

それでは皆様の今後のご成功をお祈りします
御清聴ありがとうございました。

農業産業省アルタンフヤグ大臣代行閣下、バター政策局長、ご来賓の皆様、
本日、モンゴル国・中小企業開発セミナーが日・モ関係者のご努力により開催されることとなりJICAを代表し一言御挨拶申し上げます。

モンゴル国政府は当国の工業開発環境整備や企業の経済・財務改善等を目的とした開発調査を１９９６年日本国に要請し、これを受けて、日本政府はJICAを通じ５回に渡る現地調査団を派遣し、市場競争力を念頭に入れた生産技術・管理、会社経営に係る具体的施策及び中小企業振興の為の政策提言として当国中小企業の資金需要調査を実施して来ました。

今回の協力計画はモンゴル国に対する日本政府の技術協力の一環として行われており、本日のセミナーは農業産業省の主催により当国関係者への技術普及をねらいとして開催するものです。ご出席の皆様には新しい情報を得るとともに意見交換の場として本セミナーを十分ご活用頂けることを願うものです。

現地調査の結果は、一冊の報告書に纏められ日本の外務省、大蔵省等の関係機関に配付されます。日本政府による資金の貸し付けはその報告書を基礎に検討されますが、貸し付け業務そのものはJICAでは無くOECFが担当します。JICAがこの場で将来についてはっきり言明する立場で無いことを御理解下さい。

しかしながら、JICAとしましても工業振興はモンゴル国の発展に必要不可欠な重要な要素と考えており、技術協力の一環として今回調査の対象となった企業の経営者の方々の日本での研修を毎年１０名程度、３年に渡り実施すべく東京本部と交渉をしております。企業家にとって日本研修は非常に有益と考えております。ソフト充実のためJICAは更なる支援を考えていることをここにお伝えし開会の挨拶とさせて頂きます。
ご静聴有り難うございます。

「中小企業育成政策」
調査のプロセスと成果について

農業産業省　戦略企画総合政策局長　　N. Bataa

本日ご列席の皆様に朝の御挨拶を申し上げます。

民営化、経済新政策の成果として、民間セクターは経済面で独自の地位を固め、現在、国家に登録されている33,000社以上の企業の96%が民間企業となりました。

モンゴル国において、中小企業はここ数年で本当の意味で確立され、特に地方では市場の需要を満たすために重要な任務を遂行しています。

700社近い中小企業を対象に行った調査によれば、これら企業のうち31%が食品、16%が耕種農業、14%が縫製・ニット・織物、5.2%が皮革、5.1%が木工で、その他手工業、鉱工業、エネルギー、電子産業、公共サービス、文化教育、保健といった分野に従事している企業があります。

これら企業を従業員数でみると、5人未満の企業が62.5%、5-20人が32%、20人以上が6.5%で、いずれも特定の地域、経済分野に集中しています。

企業の69.4%がウランバートル市、ダルハン・オール、オルホン、セレンゲ、トゥヴといったアイマグにあり、このうち54.6%をウランバートル市にある企業が占めています。

1997年、民間企業はGDPの60%以上を生産し、企業・機関の法人税の18.9%、商業税の21.8%が民間企業からのものでした。

今日、全労働者の80%すなわち48万人が民間企業に所属しています。

しかし、産業基盤が未整備で、エネルギー、水・スチーム、工場用地や建物が不足しており、現在稼働中の工場の財務、経済面の脆弱さ、経営管理面の経験や能力の欠如等により、中小企業の振興は活発ではありません。

中小企業を育成し、その事業を拡大することは、地域振興の均衡保持、雇用機会の創出、製品の供給増大、生産・サービスの正当な競争に重要な意義をもつため、政府は中小企業育成に特別な配慮を行ってきました。

政府および農業産業省は、中小企業育成のための技術支援、換言すれば経営管理、構造改革の改善プロジェクトを策定、実施する際の助言、研修の実施、中小企業を対象にした金融面の支援を行う政策を遵守してきました。

しかし、現在の政府の金融、税制政策が中小企業を支援できていないことは理解しておりますが、我々は何の手段も講じなかったのではありません。

1994年からTACISのプログラムの枠内でモンゴルの中小企業振興を目的としたES Mon 96,98プロジェクトを段階的に実施した結果、民間企業を対象にコンサルティングを行う「市場研究所」、「MOTRA」、「MBDA」が設立され、行政側と協力して活動しています。 15人

すでにMBDAの所管でコンサルティングを行うエージェンシーが地方に7か所設立されています。

1999年より、EUの支援により中小企業基金が国際的なモデルとして設立される予定です。この資金はEUが担当することになります。

今後、企業や企業家を対象にコンサルティングを行うエージェンシーがアイマグまで規模を拡大して設立されますが、この事業にはMBDAが積極的に協力しています。

しかし、以前に中小企業育成にあたったMOTRAの事業に欠点があったことは強調しておきたいと思います。

一方では、中小企業育成にふさわしい法環境の整備が重要ですが、今日のわが国の場合、中小企業の定義や法的な調整関係が海外の同様な企業よりも比較的小規模であることが「中小企業育成法」の成立に困難をもたらし、時機を逸してしまったという面があります。

そのため、政府は当該分野を育成する政策を今回はプログラムという形で実施する方がより適切であると判断し、農業産業省が「中小企業育成」プログラムを策定し、実施の準備作業を行っています。

中小企業育成政策の枠内で、モンゴル国政府は日本国政府に対し、金融面の援助を要請しました。

この要請を日本国政府が受け、今日の調査が始まりました。

調査は日本の国際協力事業団と協力して行いました。

1997年に事前調査団が2度モンゴルを訪れ、わが国の経済状況を把握し、事前調査の方法や、低金利融資の方法について合意し、1997年12月26日、農業産業省政務次官令により「輸出産業および中小企業育成」調査のモンゴル側グループが結成され、日本側調査団と協同で調査を開始しました。

調査を開始するにあたり、食品、ウール、カシミヤ、皮革、縫製、木工、金属加工、農業機械、電気製品、建築資材、パッチージング、印刷分野の企業92社が参加を希望しました。

1998年3月にモンゴルを訪れた日本側調査団は前述した企業の資料を閲覧し、株式の所有形態、経営能力、債務・債権の状況等を考慮のうえ中小企業58社を選定しました。

調査団は選定した企業58社を訪問し、販売、輸出量、生産性、原材料および副原料の供給状況、設備能力とその稼働率、製品の市場、借入金とその返済状況、設備更新と通常の事業活動に必要な資金需要を調査、評価しました。

事前調査にもとづき、本格調査の目的、規模、手順について、モンゴル国政府と国際協力事業団が行う作業内容を取り決め、実施細則の締結を行いました。

1998年7月から本格調査が開始されました。この調査は国際協力事業団がモンゴルの民間セクターを対象とした初めての調査であるということに特徴があります。

調査の主要目的は、企業の事業内容の評価と診断、各企業の製品の市場競争力向上のための具体的な助言、中小企業育成政策の策定支援、世界銀行やドナーへの調査で得られた情報の提供に向けられています。

7月23日から8月28日にかけて、調査団は日程に従い48社を訪問し、43社の診断を行いました。各企業の産業セクターにおける位置づけ、経営、財務状況の把握、企業内部の活動状況、技術面の現状、事業計画および投資計画の整合性、販売、輸出能力を調査し、企業の資金需要に関する情報を収集し、関連の提言を行いました。

さらに、中小企業育成政策、ドナー、わが国の金融システムに関する調査も行いました。

調査の過程で、企業の資産形態、輸出規模、生産量、セクターでの役割を考慮し、ウール・カシミヤ産業セクターからMana社、皮革産業セクターからTalst Fur社、食品セクターからEviin Khuch社をモデル企業として選定し、詳細診断を行い、その結果が出されています。これは産業セクターにおける技術移転の強化、経営管理改善に重要な意義をもつものです。

企業診断を行った45社の評価をまとめると、16社が優良、19社が準優良、10社が劣るという評価を受けました。

多くの企業に共通して、財務会計能力が不十分で、事業計画と投資計画の整合性が弱く、潜在能力を生かしきれていない等の欠点が指摘されました。

診断対象企業45社の資金需要合計額は71.0 mil USドルで、うち設備投資額が38.7 mil USドル、運転資金が32.3 mil USドルであることを調査結果が示しています。

調査団は企業、とりわけモデル企業に国際会計基準に準拠した財務会計に関する助言を行い、中長期戦略計画策定を支援しました。

また、皮革産業従事者を対象に開催したセミナーでは、日本の皮革加工産業の業績、モンゴルで当該分野を発展させるために必要な事項について講義し成果を得ました。

調査団は調査対象企業のみならず、対象外の企業訪問も行うとともに、調査と関連のある他省庁、各種機関、銀行、商工会議所、MBDA、経営者連合および協同組合、業界団体の幹部を訪問し、中小企業育成に関する意見交換を行い具体的な評価を行いました。

これから渡部団長から調査結果に関する詳しいお話を聞かせていただきます。

それでは御清聴ありがとうございました。

Summary and Conclusion of the Study

Akira Watanabe

SYES CO.Ltd.,
December 22,1998

Thank you very much Mr. Battaa for the introductory speech.
It is my pleasure to you again in this seminar.

This project is the first JICA development study for Mongolian private enterprises. It has three features; diagnosis emphasized in the entire study scheme, the on-the-site technology transfer during the diagnosis, and proposals for individual companies and the government derived from our experience in the diagnostic study. For example, we conducted the fund demands study in conjunction with the technical assistance about the accounting and business planning based on the cashflow control.

Due to the limited time, I will touch upon some proposals of and the conclusion of the study.

(1) Vitalization of Industry through SME(Small and Medium Size Enterprise) Promotion

The study team is convinced that the Mongolian industry which is faced with the critical status can be activated by the vitality of excellent SMEs and medium enterprises. which can be found in 45 selected enterprises for our diagnostic study.

We have come to this conclusion that businessmen in this seminar who are entrepreneurs, or founders of selected companies and winners of the free competition understand the principle of market economy, and practice business management with following concepts:

Creation of niche market and products, future oriented business and product development , customer-first philosophy, compact/efficient/flexible manufacturing.

Major findings are as follows

1) The raw material industry of animal husbandry, which are leading sectors in the Mongolian industry, are short of working funds and as a result their utilization rate of their factory capacity is extremely low. This hinders development of Mongolian industry. A cause lies in delayed improvement of distributions system and fund raising systems.
2) Other light industries which contribute to the import substitute to the employment creation, in particular the sewing industry is operating by the foreign capital

investment has higher plant operation rate but their value added is rather low.

3) They are quite aggressive about exporting their products.
4) None of the enterprises keep correct accounts in conformity with the international standards. For this reason, their business plan is not supported by the proper financial management and therefore not reliable as a mid-term plan..
5) Most enterprises lack awareness of their products quality being inferior as compared with the international level and higher quality makes profit. The cause of the quality problem lies not only in the manufacturing process but also the kinds of the raw materials.
6) They also lacks awareness of the waste in manufacturing which affects their profit.
7) The investment for the equipment is important to vitalize SMEs and to reform the industrial structure.

Table-1 shows some feature of 45 selected companies obtained from the diagnosis survey..

You can see in these pictures remarkable improvement in plant process layout at our first visit in July and the second visit in October.

(2) Role of the government in the transitional economy

As far as the macro-economic indicators until 1997 are concerned, the Mongolian market economy seems successful in Mongolia.

However market failures from the inception of the social reform of 1990 have been retarded the development of industries.

1) Even now, the market by itself has not established the functional distribution system since dissolution of the old system .
2) The credit guarantee system of any kind which is a basic function of the capitalism has not developed or does not exist.
3) The industrial structure of every sectors has not been reformed after collapse of COMECON system to adapt to the market economy.
4) There are no technologies for the mechanical and electrical industries which are a core of the industrialization..

The study team submitted 49 action plans to the Mongolian government for their help of planning and policy making.

Now we take a look at the Table-2 to find some of our proposals.

The first issue is the working fund.

At present, Mongolian government is struggling with severe financial conditions and faces difficulties in securing budgets required when carrying out its policy.

In our experience in other developing countries, the government can not afford financing necessary SME promotion funds.

The two-step–loan in a favorable solution. According to our survey, we found there are great amount of working demand almost same as the capital demand. Now that the TSL generally cannot provide working funds, the Mongolian government has to study an appropriate institutional financing. The study team does not propose establishment of what we call a Small and Medium Enterprise Funding Corporation considering the current Mongolian economic situation but to support the saving and funding cooperative union campaign by self-help as a private organization. Some other alternatives as the non-bank systems are proposed such as the small fund program and the group lending scheme.

The industrial structure and the distribution system reform is the second issue.
As an example, Figure 1 shows a concept model of how to reform the structure in case of the cashmere industry. The Mongolian cashmere industry has to prevent out-flow of the raw material to foreign countries, and rather promote integrated production in Mongolia. In order to construct pyramid a structure, the study team recommends a following idea. First one is to foster converters or integrators which are equivalent to traders or wholesalers in Japan. The converter system will raise and unify funds and rationalize them. Also marketing and purchasing materials will be operated by the converter. Strengthening of the intermediate process such as the spinning and dyeing will balance the total production.

As the third issue I would like to explain the export and technology issues as combined. Should production operational rate be improved, the current product quality and productivity can not meet with the world level.
Improving the product quality by eliminating failures and defect in the manufacturing process (quality cost) and elevating productivity by eliminating the waste will amount considerable profit both as company-wise and nation-wise. You can easily double the productivity by step-by-step and continuous improvement when you introduce contemporary production management systems. You can reduce product cost by 5% every year. Accumulation of these saving is not a negligible percentage of GDP. Improvement of agro-products makes profit from the foreign trade. Marketing can create new value which can augment the profitability.
If you introduce the preventive maintenance to you plants, you can easily double extend usable life of machinery and equipment.

Therefore we propose to strengthen the Mongolian productivity center.
We suggest strengthening of the existing technical institute so that it can improve strategic products for exporting and evaluate foreign competitive products.

The study team recommend ARMONO Co., one of the 45 selected companies for our study, could be a good candidate of such a center. We have proposed the development of crust leather which is novel in Mongolia, but is successful in Argentina. This leather can

increase the value added and quality, and exportable for foreign countries with competitive advantage. The Mongolian side has already started its preliminary research.

Ministry of Agriculture and Industry formulated a national program including an investment plan, measures for promotion of industry and the plan for promotion of export for the period of 1998 to 2001. The study team agreed with the government as to the view and direction for development.

It is recommended that the government will prioritize investment projects and allocates available resources to encourage and promote SMEs.

We have to remember of the past failure of planning economy that mere input of the capital and labor without technology innovation will not bring forth continued output.
The study team recommends the technical assistance program for SMEs initiated by the government .

I would like to explain future direction of Mongolian industries.
As for the SME promotion priorities, the maximum utilization of natural resources and existing industrial complexes are the first priority for the agro-industry. The first step is to make the industry the substantially comparative advantage, the next step competitive advantage. This will be made possible by adding world-class quality and niche value.
In the light industry, promotion of the import-substitute ,in a long range view, will meet Mongolian needs to develop other new areas such as the mechanical and electrical industries instead of the traditional agro-industry.

(3) Conclusion

The macro economy had taken comparatively steady progress up until 1997 but took a turn for the worse in 1998 and estimation for 1999 says that the GDP growth rate will drop and the exchange rate will be even worse.
In spite of such conditions of the macro economy as a whole, the 45 enterprises subject to this study demonstrated vitality of small and medium enterprises in Mongolia. The study team is convinced that overcoming the current dull state of Mongolian economy depends solely on the management executives of these enterprises who have outstanding entrepreneurship and good understanding of the market economy.
On behalf of the JICA study team we would like to express our sincere gratitude to all of you .

Table-1 MAJOR PRODUCTION INDICATORS OF 45 COMPANIES

Sector	No. of Employees	Sales (Mil.Tg)	Productivity (Mil. Tg) Sales / No of Employee	Export ratio	Own capital ratio	Operation rate %
Cashmere /wool	153 * (23 ~ 415)	1,968 * (28~13,940)	32	45 **(8/10)	100	10~100 (0~100)
Leather tanning	110 * (9~500)	234 (13~968)	3.3	22 (5/10)	98	62 (40~86)
Food products	210 * (25~1,036)	1,679 (29~11,065)	5.8	29 (4/12)	100	41 (5~80)
Mechanical product	148 * (8~681)	132 (3.7~450)	1.8	36 (4/13)	92	61 (0 ~ 100)

* Figures in parenthesis ( ) are max.-min values.

** Export enterprises / all enterprises

Table-2 MAJOR RECOMMENDATIONS FOR SHORT-TERM ISSUES

ISSUES	PROPOSAL
Working Fund	Fostering Saving and Credit Cooperatives Small Fund Group Lending Scheme
Industrial Structure Distribution	Integration of cashmere manufacturing process by a Converter(Integrator) Strengthening of Middle Stream Manufacturing Fostering a Summit Manufacturer Construct Vertical and Horizontal Alliance
Export	Quality Improvement Cashmere/Leather Tanning /Meat *Food Hygiene, Packaging* Time –limit measures to protect out-flow of raw materials
Technology	Reinforcement of ARMONO Environment / Ecology Quality Evaluation Center

Fig-1 I NDUSTRIAL STRUCTURE (CASHMERE)

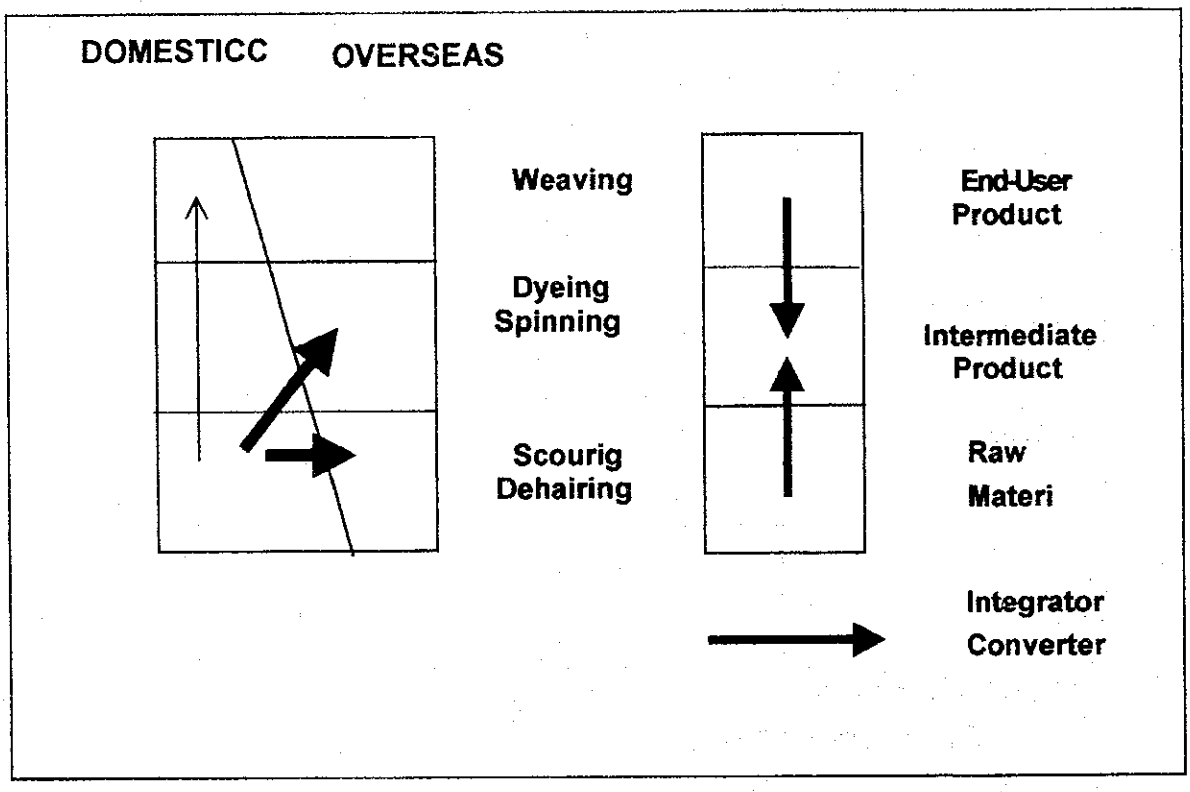


Table-3 SME PROMOTION PRIORITY

	PRIORITY	TARGET
AGRO INDUSTRY Cashmere/ wool/ Knit *Leather* *Meat etc.*	MAXIMUM UTILIZATION OF RESOURCES *NATURAL RESOURCES* *INDUSTRIAL COMPLEX* SAVING RESOURCES ↓ COMPARATIVE ADVANTAGE ↓ COMPETITIVE ADVANTAGE	PLANT OPERATION PRODUCTIVITY RESTRUCTURING *INDUSTRY/ENTERPRISE* EXPORT PROMOTION GLOBAL QUALITY / VALUE
LIGHT INDUSTRY Wood *Sewing* *Daily utilities*	IMPORT SUBSTITUTE ↓ INDUSTRIALIZATION TOWARD 21 CENTURY	NICHE STRATEGY STRATEGIC ALLIANCE CORE TECHNOLOGY TECNOLOGY INNOVATION

セミナー資料

（中期経営計画）

1998年12月

野村総合研究所

（１）経営者に対する経営戦略の構築の視点と方法を供与。

① トップ経営者の経営戦略の導入
企業は従来の［生産担当工場］から、自己責任とリスクを取り自ら経営戦略を構築する事が必要となった。企業は、株主、従業員のために利益を追求し、より良い製品・サービスの提供を通じて社会に貢献する組織である。そのために、経営者自身の意識改革が求められ、企業の存続・成長させる責任がある。

② 限定された資源の有効利用
先ず、経営に関する資源（人材、技術、製造設備、サービス、販売力、資金等）が限定される点を重視することである。自社の経営資源を今後、どのように有効に利用するかを検討する。

③ 事業ドメインの評価
次に、自社の主要製品（事業別）が市場・事業ドメイン（海外市場も含める）においてどのような位置付けにあるかを客観的に評価する事である。当然、過去・現状分析に留まらず、将来の評価を実施する事である。

④ ＳＷ０Ｔ分析の実施
企業の経営者が、自らの強味（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）,脅威（Threat）を評価し経営戦略構築の参考とする。

⑤ 短期・中期戦略の構築
経営者が経営に対し意識改革を行なうと共に、①～④を参考に経営戦略の基本的な構築を作成する事である。この場合、当面１～２年の短期経営戦略と、４～５年の中期経営戦略に分けて検討する。

ここで経営戦略の構築を活用する場合は経営者の意識改革が最も大切である。基本的には経営戦略は日、欧米と同じレベルと視点で検討する事である。当然、技術、価格、品質等も国際競争を考慮に入れる。

（２）財務・会計に関するノウハウの提示
モンゴル企業では日本、欧米型の会計、財務が導入されたのは、1990 年代に入ってからである。それ以前では、例えば減価償却、管理費の期間計上等の方法が先進諸国の会計基準と異なる。また、モンゴル企業は国営企業の民営化と、企業リストラ、市場へ

の対応等、経営環境が激変した。会計、財務財務面では取引形態の激変で、以下の問題点を現在も抱えている。

① バーター取引が激増
② 銀行は企業への資金融資をせず、短期の資金調達でも非常に困難である
③ 設備改善のための資金調達は不可能
④ キャッシュフローの不足

この様な困難な時期が続いているからこそ、会計、財務、資金繰りに関する関心が企業において非常に高い。その点を考慮して、銀行は①企業の財務担当者、②モンゴルの財務・会計コンサルタント等に役立つ、マニュアルを提案していく。

① 財務分析ツリー
財務収益性、財務安全性、成長性の分析で、これは企業・財務分析を総合的に行なう事ができる。企業の過去5年程度を同業他社と比較しながら比較分析を実施すると良い。

② 業績評価の分析
企業の実質利益を把握するのが目的。実質的にどの事業が利益を出し、どの事業が実質的に赤字であるかを分析する。特に、事業部間の間接費配布に注意し分析する。

③ 原価管理と標準原価計算
会計プロセスは実際原価の計算、標準原価の計算、原価差額等の分析を通して、原価低減のためのノウハウを取得する。ケーススタデーに基づき原価差額の発生原因分析を習得すると良い。

④ 戦略投資の経済性分析の評価
長期事業計画、戦略的投資はどのようなタイミングでどの程度の規模の投資を行なうかについての代替案を提示する。代替案を採用した場合、売上高、製造コストはどうなるか予測する。

2．経営戦略の事例

具体的なケースを通して経営戦略とは何かを学ぶことが最善であると思われるため、マニュアルとしていくつかの事例を紹介する。

（1）　ロシア大手非鉄金属企業のケース

ロシアの大手非鉄金属企業（従業員約 1 万人）では、国営企業の民営化に伴い、経営戦略を短期、中･長期戦略に分けて検討した。企業が持つ生産設備、技術、販売力、人材等の再評価を戦略構築の面から検討し、ＳＷＯＴ分析を実施した。

①ＳＷＯＴ分析

この企業の強みＳＷＯＴ分析結果は以下の通りであった。

	強み	機会	弱み	脅威
共通	価格が安価 アルミ加工会社として大手レベルの高い設備をを保有	輸出の拡大	営業体制が弱い 品質が不足 収益性が低く、ｷｬｯｼｭﾌﾛｰから設備資金調達が難しい	原料価格の高騰 輸送コストの急騰 国内市場の回復遅れ
鋳造	高水準の溶解施設を有す る	川下展開による生産量の増大	品質（清浄度ならびに機械的強度の不足） 鋳造機の生産性能力が弱い	
押出し	多種類の製品を製造することが可能 多数の設備を既に保有	国内市場の回復	品質　（表面精度） 生産効率が低い	
鍛造	高水準の施設	新規市場の開拓	検査設備を保有していない CERTIFICATE を取得していない	新規市場開拓に時間を要する
圧延	米国の輸出入銀行からの資金調達の目処がある	薄板市場への事業拡大	製造ﾉｳﾊｳ （特に、潤滑技術） 多額の設備投資	多大な設備投資の償却費負担 事業リスクが大きい

ＳＷＯＴ分析を通じて企業の事業戦略が明確となる。この事例企業の強みはアルミ加工会社の大手で、レベルの高い設備を保有している事である。一方、営業体制が弱い、品質の改善、そして収益性が低いため､キャッシュフローからの設備資金調達が難しい等の弱みを持つ企業である。事業機会としては輸出の拡大が見込まれる。

② 事業ドメイン

		精練メーカ	共同出資による投資		販売会社	
			国内	海外	国内	海外
鋳造	ビレット					
押出	建材 チューブ ロット					
鍛造	自動車用のホイール 食品用遠心分離器					
圧延	薄板、アルミ箔等 現在建設中					

この事例では主要事業部の鋳造、押出、鍛造、圧延等の事業に関して、共同出資による投資と販売会社についても具体的な検討を実施した。

③経営戦略

①,②を考慮して短期、中・長期戦略を作成した。それを要約すると以下の通りである。

A. 短期戦略

押出品ならびに鋳造品を中心として、輸出事業の展開を図る。短期的には、価格競争力がある鋳造品の輸出の拡大が期待される。さらに押出品の品質を向上することにより、建材を中心に輸出拡大を図ることが可能である。このためには、まず、輸出を行えるだけの品質の確保を図るとともに、海外に対する営業体制を構築することが急務。

B. 中・長期戦略

中期的には、国内市場の回復が期待される。中期的に押出材を中心とする建材を中心に市場が拡大し、長期的には、食品分野での包装・容器の市場が拡大すると予想される。このため長期的には、圧延分野の市場が期待できることから、適切なタイミングで圧延市場に参入する。また、鍛造品についても、新規の用途開拓を行うことにより市場拡大を目指す。

	国内対応	輸出対応
鋳造品		
押出し品		
鍛造品		
圧延		

短期的　中・長期的　長期的

中期経営計画

1）ＰＣによる経営計画策定の説明
ケース、スタディーによる説明
２種類の中期経営計画

2）中期経営計画のインプット項目の説明
収益予想
設備投資、資金、減価償却等、貸借対照表勘定科目の記入方法
資金の調整は短期資金で実施

3）ﾓﾃﾞﾙの活用
３～５年の事業計画の策定
キャッシュフロー分析
中期計画と実績との乖離分析
実行可能な計画、強気の計画等、代替案の検討
投資計画と資金繰りのバランスを検討

カシミヤ産業の動向

1．消費動向

年　代	一般消費動向	主なカシミヤ製品とその組成
1970年代	主な市場：欧米中心 超高級品的存在であった。	1）ニット；高級品　100%カシミヤ 中級品　羊毛混紡 2）コート地；英国、イタリー、日本 大部分は羊毛混紡、一部分が100%カシミヤ
1980年代　前半 後半	主な市場：欧米及び日本 日本：ゴビ、オルドスの生産開始と平行して需要が急速に伸びて来た。	1）ニット；100%カシミヤが主流となってきた。 2）コート；羊毛混紡が主力、100%カシミヤは一部の高級品
1990年代	（1）繊維製品に感性が問われる様になって来た。本来の機能性（温かさ、軽さ）以外に、色相、外観、風合い、スタイル等の審美性を強く求める様になって来た。 （2）カシミヤもこの影響を受け、高級化、高価な商品が市場に出て来た。製品はより高級なもの、価格が比較的安い実用的なものとに2極分化している。 （3）コートもデリケートな審美性を求め、需要も画一的な毛皮から精微で変化の多いファブリックに変わって来た。	（1）　ニットは2極分化して来た。 1）高級ニット（主としてカーデガンアンサンブル） —深みのあるミックスカラー、ツイード調のメランジュ等非常に高級感のある色相 —7～9ゲージで度目が多く、肉厚感がある —組織はシンプルな針抜き、ケーブル等の組合せ —ボタン等のアクセサリーは高級品 2）中級ニット ソリッドカラーの12ゲージの在来商品 （2）コート地、コート 100%カシミヤとなって来た。しかもレディメードコートに進んでいる。

2．加工基地の最近動向

年　代	従来からの加工基地（英、伊、日）	新興加工基地
1985～ 1998	（1）　整毛 —原毛入手が可能な会社は継続中 —一般的な会社は原料入手困難により、廃業又は転業 （2）　紡績，ニット、織仕上 —日、英、伊共、得意の製品に特化し、競争力のある専門メーカーは健在であり、夫々特長を生かした高級品（ニット、コート地、コート、ジャケット）を生産している。 —合弁、独資にて中国にも進出 —弱小メーカーの中は閉鎖、廃業した所がある。	（1）モンゴル　　省略 （2）中国 1）カシミヤ一貫工場の出現と発展 —オルドス集団；ニット、コート地、コート —鹿達集団　　；ニット、コート地、コート —スノーロータス；ニット —天山公司　　；ニット 2）原料ソースを持たない上海近郊のニットメーカーは原料不足の為、ウールニットに転換 3）日本、英国の企業が合弁にて中国へ進出

3．産毛地の動向

中国	モンゴル	イラン
1）産毛量は現在約 4,200 トン／年。 2）ホワイトが約 70%、鮮明色が出せる 3）繊度は 14～15μと細い 4）平均繊維長は 28～36m/m	1）産毛量は約 2,400 トン／年。 2）ホワイトは非常に少なく（15%位）、カシゴラが多い 3）繊度は 15～16.5μと太い 4）平均繊維長は 33～43m/m と長い	1）産毛量は不明確。900 トン／年位。 2）色はナチュラル。4～5色。 3）繊度は 18～20μと太い。 4）繊維長は大変長く、光沢がありモヘヤに類似している。

4．今後の消費動向

4－1　カシミヤの消費は今後も増加する。冬場の飼料に限界があり、今後大幅な増産は難しい。従って需給関係は今後とも供給タイトの状態が継続する。

4－2　先進加工基地（英国、日本、イタリー他）では、差別化商品として高級品の生産がより進むと考えられる。色相、ゲージ、デザイン、外観等に高級感のある商品を生産する。色は先染めのメランジュが主体となる。

4－3　一方、中国などでは量販店向きの中級品の生産が進む。米国、日本等向けの輸出が増す。

4－4　カシミヤコート地、コートの生産は増加するが、高価な商品であり急激な増加は考えられない。

4－5　シルク／カシミヤブレンド或いはスーパーファインウールとのブレンドが梳毛ニット（14G～16G）として生産される。

5．モンゴルカシミヤ企業の行き方

次の行き方が考えられる。

1）高級品生産の一つの行き方として、有名ブランドのライセンス生産、大手のメーカー、デパートのOEM生産が考えられる。

2）一方、中級品として、米国、日本などのアパレル、量販店への納入する。

3）素材メーカーとして、整毛加工、販売に徹底する。

セミナー要約

皮革グループ
モンゴル国工業開発調査団
今泉　徹

1、原料皮貯蔵法

モンゴルにおける原料皮の貯蔵法は様々である。

（1）現地で剥皮して、干皮にしたもの。

（2）現地から生皮で直接タンナーに入ってから塩蔵したもの。

（3）現地で剥皮して塩蔵したもの。

（4）食肉工場で剥皮して塩蔵したもの。

（5）１１月以後は剥皮後自然凍結してそのまま保存する。

大きく分けて上記の５通りになるが、それぞれに問題点を抱えている。

（1）の干皮は小物（スキン類）に多いが、天日に干すもので、その時の条件によっては、乾きが甘く、鮮度不良を起こすことがある。

（2）は現地からタンナーに運びこむ迄に、長時間が経過して、レートキュアになり、鮮度が低下する恐れがある。

（3）では現地での塩蔵の塩の量が不足であったり、それ迄に鮮度が低下する危険性もある。

（4）は最も管理された状態であるはずだが、使用塩が岩塩であるために、生皮への浸透が遅く、その間に鮮度低下を招く場合もある。

（5）の凍結貯蔵となると難しい問題がある。即ち凍結そのものがコラーゲン繊維にどのような影響を及ぼすかを研究しなければならない。普通に考えて、凍結することにより繊維間の水分が凍結膨張を起こして、繊維の細かい絡みが切断される事が考えられる。また室温及び気温の変化によって、一部融解して腐敗が始まる危険性はないか。

それらの対策として考えられ実行できることは、ブラインキュア（Brine Curing)である。ブラインキュアとは、剥皮を直ちに飽和食塩水に漬け込み、１５～２４時間処理してから引き上げて積み上げる事で、行なわれる。そうする事で、塩水が早く皮質内に浸透して、鮮度を保つ事ができる。

場合によっては、それを干して塩干皮にすれば、運搬も楽になる。また、食肉工場であれば、ブラインキュアした皮に更に、細かく砕いた岩塩を施すことで、長期間の保存に耐える原料皮を得ることが出来る。

そのようになればタンナーは秋のと殺シーズンに、あわてて大量の原料皮を購入しなくても、年間を通して計画的に購入する事が出来るようになり、工場の操業も安定するし、

一時的に多額の資金を必要としなくなる。又、原料皮の供給側も、生皮を売り捌くことに神経を使わずに、食肉のほうに力を入れることが出来るようになる。

現時点に於いて、世界中（中国を含めて）の原料皮供給体制が其のようになっている事を考えて、モンゴルだけが出来ないと言うことはありえない。たしかに生産地が遠く離れており、輸送力も弱いと言うことで、難しいのは判るが、貴重な資源を確保するためには行政も一緒になって考える必要がある。

1）地方に原料皮の集荷所を作り、そこにブラインキュアの設備を作る。大規模なレースウエー式の物は不要で、大きめのハスペルを２台設置し、飽和食塩水を満たし、毎日交互に生皮をいれて攪拌し、翌日取り出すようにすれば良い。

2）取り出した皮は桶の上に置いた簀子に積んで、塩水を良く切ってから積み直し、又は梱包する。

3）使用後の浴は量も減り。濃度も薄くなっているので、過飽和食塩水で補正し、２５°B′e以上にしておく。

4）浴が油や汚物で余り汚れた場合には、作り替える必要がある。

現地でここまで処理して置けば、数量が纏ったところで、トラックで運んで原皮市場に持ち込むのも良いし、直接タンナーと取引するのも良いであろう。

これに依って、原料皮の価額は安定し、いつでも需要にたいして供給出来る用になり、中国のブローカーに売却しないでも済むようになる。

原料皮が安定すれば、タンナーは上質の皮革を生産出来るようになり、ウエットブルー、或いは白クラストレザーにして世界に輸出することも可能になるであろう。

2、白クラストレザーの製造について。

3、皮革製造に就いての情報収集

時間があれば上記２、３、に就いても話を進める準備があります。

Talst Fur社　Surmaa社長セミナー講演

「JICA調査団の技術移転、短期・長期計画策定方法」

本日ご列席の皆様、そして日本のJICAの皆様

日本のJICA調査団の皆様方が、毛皮製品製造を行う民間企業である私どものタルスト・ファー社を毛皮製造業のモデル企業として選定して下さったことを非常に嬉しく思います。私たちは何よりもまず、JICAの皆様方に深くお礼を申し上げます。今日は私そしてわが社に深い信頼を寄せ、二国間の取り決めに従い、日本のJICAから供与される長期低金利融資をいかに効率的に活用し、今後モデル企業としての目標を実現するためにどのような計画を立てているかを簡潔に紹介し、皆様と考えを共有したいと考えております。

モンゴル国で民主化革命が勝利をおさめ、現在の体制が確立する前の時代、国営の毛皮製品製造分野は競争というものが全くなく、たった１つの毛皮製造工場が支配していました。この時代、野生動物の毛皮製品は統一された規定のもと、専門のハンターが決められた狩猟期間に狩猟を行い、専門の人間の厳しい管理下で原材料の加工を行っていたことは、製品の品質に良い影響を与えていたほか、集中管理による供給にも適していたなど、多くの良い面があったことは確かです。

１９９０年からは国営の大規模な毛皮工場やその他の工場と同様に独立した経営を営む民間の小規模な工場が約１０社誕生し、今日も操業しています。

これらの１つがわがタルスト・ファー社であります。わが社は１９９４年から毛皮産業に参入し、民間の新しい企業が直面するさまざまな困難や喜びを味わいつつ、未来を信じてきました。

今後事業を精力的に行うにあたり、JICAの支援が重要な影響をもたらすことは間違いありません。現在、わが社は３３人の従業員がおりますが、社の発展や生活の向上のため一致団結して国内外の市場で競争するという目標を抱いております。

生産向上のために、
・運転資金の不足
・設備の老朽化
・適した建物がない
・人材の経験不足
・銀行融資は長期高金利
などの困難が私たちを取り巻いておりました。

ですが、私たちはこれらの困難に一瞬たりとも屈せず、つねに前向きに進んだ成果が見えはじめています。

わが社は創業当時から国内の野生動物の毛皮製品を海外市場に輸出し、国の外貨獲得量の増大という目標を掲げてきた成果として、現在自社製品の８０％を供給する外国の顧客を持ち、対外関係の発展という面で経験を積んできました。わが社の輸出率は毎年平均で３０％ずつ伸びています。

この間、私たちは毛皮製品の製造に適した独自の建物や、良質の製品を供給できる信頼のおける顧客を得ました。帽子やコートの縫製に関しては業界をリードすることができました。しかし、このような成功と同時に、次に述べるようなものが欠けています。
・新製品の開発に際しての調査不足
・自社の可能性を生かしきれていない
・技術の更新が遅れている
・工程管理の甘さ

現在、わが社の工場操業率はわずか３４％です。操業率の低さは現在わが国の他の工場とも共通の問題である資金不足が主として影響しています。私たちの場合、この問題を解決すれば、操業の安定に重要な影響を与えるだけでなく、新規の雇用機会を創りだし国の社会や経済の安定した発展のためにわずかでも貢献できるのです。

私たちは、先に述べたような長所や欠点を評価したうえで事業計画を策定しました。この計画を策定するにあたってJICA調査団の指導に従い、以下の事項に着目しました。

１．工場の安定操業について
・わが社の可能性をフルに活用することに重点をおいた
・原材料および製品の品質管理の改善
・新製品の開発

２．輸出市場を拡大するための販売の長期見通し

投資を行った結果として、品質に明らかに向上がみられ、わが国のエコロジカルな製品を世界市場に宣伝、新しい市場が開拓され輸出が増加します。この結果、国の外貨量が増大し、今後工場の操業も安定することになります。
輸出向け製品の品質向上のために技術者や従業員の技能を向上させ、同時に彼らへの要求を高くし工程管理を改善します。

３．融資をいかに有効活用するか
融資された資金の使途は基本的に２通り。
Ａ．８０％を固定資産に
Ｂ．２０％を運転資金に

固定資産については、おもに設備、技術の更新に充てます。特に、原材料のなめし、染色に用いる設備を優先します。また製造技術管理の早急な改善のため、品質検査室の設備、試薬類は日本製を選びます。

受けた年から融資を有効活用するために、

１．過去の財務活動の評価。進歩している点、欠けている点を正しく明確にする。
２．販路の開拓。海外事情や市場調査を行う。技術更新をできるだけ早急に行う。
３．リスクの正確な把握と対策。

利益の分析を行い、融資を受けた場合と、融資を受けず自己資金のみで事業を行った場合を比較しました。

	2000	2000
売上	100%	112%
売上原価	61%	69%
総利益	39%	43%
営業費用		
販売費	14%	12.5%
管理費	1.8%	1%
償却費	3.2%	3.3%
営業費用合計	19%	16.8%
営業利益	20%	26.2%
支払金利		0.1%
税引前利益	20%	26.1%
税	8%	9.5%
純利益	12%	16.6%

設備投資を行えば、わが社の年間売上が112％、純利益率が160％とそれぞれ伸びます。このように投資利益率と事業利益がそれぞれ増大します。事業利益を満足できるレベルに引き上げるためには、費用管理を改善し、製品コストの節減を行い、現代の進んだ技術を取り入れます。

長期の融資を受けた場合：

・マーケティング面：高品質の製品に関心を抱く消費者の要求を満たす。世界市場に宣伝できる自国製品の品目を増やす。

・財務面：融資の返済期間中、各時期の費用、返済金額、税金に充てる資金は十分である。

・社会問題面：新規雇用機会の創出

・技術面：環境保護の面から野生動物に替わって飼養動物の皮を用いる方向をとる

JICA調査団の指導、助言はわが社の財務会計、技術改善、市場調査、経営政策などに重要な影響を与えました。わが社の事業計画は、モンゴル国の毛皮原材料の市場価格調査、販売市場のマーケティング調査、過去の財務指標に基づき作成したものです。

Brief view on the improvement of management and organizational structure of Mongolian SME.

By Ts. Bayarsaikhan, General Director, "Eviin Huch" HHK.

About "Eviin Huch" HHK

History

"Eviin Huch" HHK was established in 1992. The main activity of the company is have agricultural farming and meat processing. Like many other private companies, "Eviin Huch" HHK has accumulated its initial capital from trading operations. The shortage of meat in the Siberian region of Russia provoked me to get involved in the meat exporting business and later to build meat processing plant.

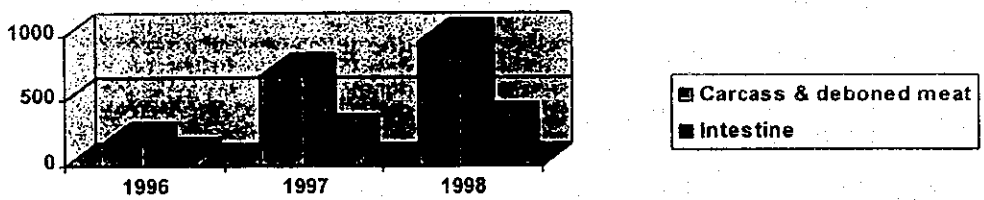
The meat plant of the company is located in the Bor-Ondor town of Darkhan *sum*, Hentii *aimag* (province). It is designed by the BC Berlin engineering and contracting company and construction of the plant started in 1993. Production started in 1996 with the technical slaughter capacity of 100 cattle per day. The total investment cost of construction and equipment was US$1.5 million. The plant equipped with the modern machinery and labs for quarantine and testing of animals and hygiene control of the production line and final products.

By the way, the meat processing industry has been renovated in comparison with other sectors in Mongolia.

Business

The core business of the company is meat processing and trading. Cattle and horses are bought and slaughtered at the plant. The products such as deboned or carcass and intestine and also the skins are sorted and prepared for the export.

Figure 1 Production of "Eviin Huch" HHK (in Tonnes)



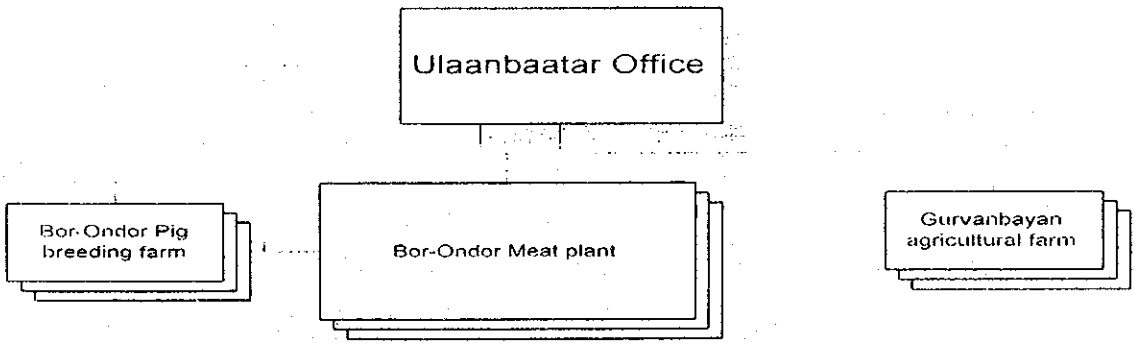
The company is also engaged in the crop cultivation in the territory of Gurvanbayan *sum*, Hentii *aimag*. The company has 6000 ha arable land. 80 per cent of the land is cultivated under wheat and the remaining is under other cultivation. In 1998, we cultivated 1100 ha under wheat and harvested more 800 tons and sold to the flour mills and stored as fodder for the pig breeding farm.

"Eviin Huch" HHK has started the project to set up a pig breeding farm with 500 reproducers. The pig breeding farm maintain the permanent operation of meat processing plant and increase of meat export.

Management

According to the Mongolian corporate The highest decision making body of the company is the General Director. General Director is the owner of the "Eviin Huch" HHK. The managers of the company are appointed by the General Director of the company on the contractual basis.

The major problems for Mongolian companies is the absence of the good medium managers. It is almost impossible for "Eviin Huch" HHK to bring the good managers to Bor-Ondor or Gurvanbayan where the main production sites are located. In practice, many general directors and even owners are engaged in everyday routine of the company. Therefore, the business in Mongolia is concentrated in Ulaanbaatar.



Many general directors and owners first hire fresh graduatees form University and then teach them the business skill and experience loosing a lot of time. But in the modern production, this kind of the training of the medium managers does not work and our information and knowledge are not enough.

The organization of "Eviin Huch" is quite simple like other Mongolian companies. The management is concentrated in General Director. The managers have very limited power. We have to consider the trust building problem and work out national model for the medium management.

Another serious problem for our company is the poor functioning of communications in the countryside. The absence of the good communication makes the top managers to travel intensively in order to supervise and controle the operation in three different areas locating from each other more or less 300 km. It requires a lot of time and money.

Present business environment

Nowadays, the business in Mongolia has a great number of difficulties especially in the rural areas. I would focus on the major problems facing the real production in the countryside.

It is becoming more difficult to employ the good management and technical staff for the modern production. Since early 90s, many specialists with certain technical and technological skill and knowledge have moved to the big urban pockets such as Ulaanbaatar and Darkhan and now a few can be invited for the jobs in rural areas. On the other hand, the training of the specialists for the production practically stopped. For example, there is no training center or school preparing the specialists of meat processing industry or other sector which contribute in real term to the national economy.

The second major problem is the absence of the support of the Government to the producers and sometimes it seems to me that our Government does not understand the problems of the producers. The business promotion organizations are far from us. Just concerning meat sector, Mongolian Government could negotiate with the Russian one to facilitate the export of the Mongolian meat export to this country through financial guarantee and

sanitary facilitation. Also the Government can facilitate for the direct sale of the deboned meat to the Russian retailers. The Government can help the meat producers in the following problems:

* Developing the training and R&D of the national meat sector
* Improving the veterinary service in the countryside;
* Upgrading the sanitary laboratories;
* Providing the transportation means for the frozen meat;

All Mongolian meat processors are dependent on the single Russian market and any disturbance in the Russian economy immediately affect them. For example, the devaluation of the rouble in August has had a very negative influence on the export of meat. A good knowledge of the real situation in Russia and long term commitment by the Russian buyers helped the Mongolian business to avoid the serious losses. The payment has been made in barter trade form. Therefore, Mongolian business has to diversify into other markets mainly into East Asia.

Cooperation between "Eviin Huch" HHK and JICA

First of all I would like to emphasize that the Japanese organizations working in Mongolia began to pay their attention to the Mongolian private entities which certainly will become the basis of the national economy within coming 5 years. As everybody knows that nowadays the private entities are the important providers of the new investment and jobs.

The company has been working with JICA since 1996. The cooperation with JICA has very good result for the private companies like "Eviin Huch" HHK and I am sure that all people present here share my assessment.

Taking this opportunity, I would like to express my deep gratitude to the JICA and its experts namely to Mr. Akira Watanabe, Hironichi Kato and Masatada Sato others.

The cooperation of the company with JICA and its experts is a new experience and good form of the training for the staff members of the company including its general director. The advice and recommendation by the JICA experts is highly valued because the majority of the Mongolian private companies are not in position to invite the experts from other countries.

The Japanese experts helped "Eviin Huch" in improving its accounting and booking and provide the technical expertise in the plant operation. The experts together with the personnel of the company worked out the business plan until 2003 and beyond giving clear picture for the further development of the company.

Future cooperation with JICA

It is obvious that Mongolian economy will need the outside support for the coming years and in my opinion, Japan remains a major donor country for Mongolia. But the Mongolian side has to work hard in order to become a adequate partner of Japan. Time for "one receives and other gives" should be over as soon as possible.

Mongolian private producers deserve more attention in terms of the assistance. I consider the cooperation in the following activities more effective and can be real support for the national economy:

* Short term training of the managers of the private companies in Japan;
* Establishment of the training center in Mongolia for the technicians and engineers of the manufacturing companies;

* Sending the Japanese experts to the manufacturing factories and plants or to the Associations of the sectors such as Mongolian Association of the Meat Producers or other similar organizations;

* Develop the marketing research on the export of the Mongolian products to Japan with the participation of the Mongolian companies.

I do not know whether such activities have been conducted in Mongolia, but I suggest to identify better the Mongolian participants in the technical programmes.

Future plan of "Eviin Huch" HHK

The infrastructure facilities and connections for "Eviin Huch" meat processing plant are better in comparison with the other regions of the country. Bor-Ondor town where the meat processing plant is situated, is connected by the railway to the other major cities of Mongolia and also to Russia and China. The city is linked with the Central Power Grid network securing the power supply continuously. Given the favorable position, the company will focus on the export to the neighboring countries.

The strategy of the company oriented to export production requires to resolve the following tasks:

* Increase the utilization of the capacity through the cattle fatting during the winter time and breeding the pigs around the year. For this purpose company has started the building of the pig breeding farm with 500 reproducers and the first 2 buildings were finished and 300 pigs have been brought from China recently. In the next year, the company will launch together with Mongolian National Agricultural University the project for the fatting cattle;

* Although I have plan to expand the sale of meat in the tradional Russian market, I have to think about diversifying the export destinations due to the long lasting crisis in Russia. The local market would not be ignored also. It is feasible to establish the retail chain in Ulaanbaatar and other big cities.

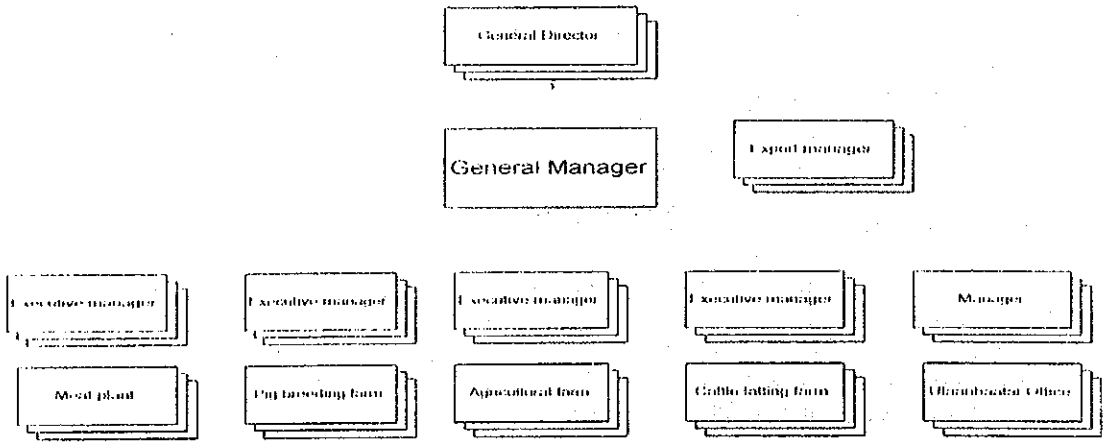
* I also think on how to diversify the products to the export. The Mongolian meat exporters have to increase the export of the deboned meat and by products to different markets.

Improvement of management of "Eviin Huch" HHK

It is becoming more clear that without improvement of the management and organizational structure, any company can not develop successfully.

The management of the Mongolian companies has to be decentralised and open in order to become more efficient and competitve. The period of "one man" is over. But such changes will require the good managers of the medium level.

"Eviin Huch" HHK has to separate the management of Ulaanbaatar Office, Gurvanbayan agricultural farm and Bor-Ondor meat processing plant, and also pig breeding farm.



According to my intention, I have to find at least 7 executive managers with adequate knowledge and skill. The time and cost for the training of big number of the medium managers are significantly high and in the present condition average Mongolian company can not afford it.

The difficulties with the communication have to be resolved. This kind of the problem usually addressed to the Government but due to the budget shortage, there is no possibility to have good communication system in Mongolia for the foreseen future. The company will try to resolve the problem individually.

Thank you for your kind attention.

Tsengeliin BAYARSAIKHAN

GENERAL DIRECTOR
"EVIIN HUCH" HHK

December, 1998
Ulaanbaatar

13:20 - 13:30
加藤

企業経営のポイント

「PLAN, DO, SEE」の勧め

企業活動を進める上で重要なことは、企業経営が「PLAN、 DO, SEE,(CHECK)」の基本３項目にしたがって行われることです。

「PLAN」 先ず慎重に実行可能な計画を作成します。これは、努力すれば達成可能な目標で、決して理想的なものであってはなりません。 PLAN の目的は収益とキャシュ・フローの維持、増加です。この期間が一年、半年、或いは一ヶ月毎のものであれば、予算となります。 ３年、５年であれば、中、長期計画になります。

「DO」 PLAN（予算）が決まったら、実行です。全員でこの予算達成に全力をあげます。従って、「PLAN」は全社の目標を達成する為に出来るだけ個々の部門毎に作成し、夫々の部門に責任と権限を持たせ、その具体的な自己の PLAN（予算）の達成に努力させます。

「SEE」（CHECK）PLAN（予算）の期間が終了したら、その結果を PLAN(予算)と比較検討し、PLAN よりも結果が上回っていればその原因を、PLAN に達しなかった場合もその原因を分析し、それに対する対策を検討して、次の PLAN に反映させます。

大切なことは、結果が PLAN を上回ってもそれで良しとせず、その差異を考察する事です。 その差異がプラスでもマイナスでも必ず差異分析を行ない、その結果を「評価」して次回に生かすことが必要です。

この「PLAN, DO, SEE」の繰り返しが企業経営の基本であります。

「国際会計基準」採用の勧め

国際会計基準を実施する目的は、企業にとって「資産（ASSETS)」 「収益（INCOME)」「費用（EXPENDITURE)」を明確に認識することです。 特に費用のうち、売上原価、一般管理販売費、と営業外費用を明確に区分することが必要です。 今回の調査診断企業でも、かなりの企業が費用分解をしていませんでした。 これを明確に個別認識せねば、各部門の責任と権限が不明確となり、生産性把握が困難です。

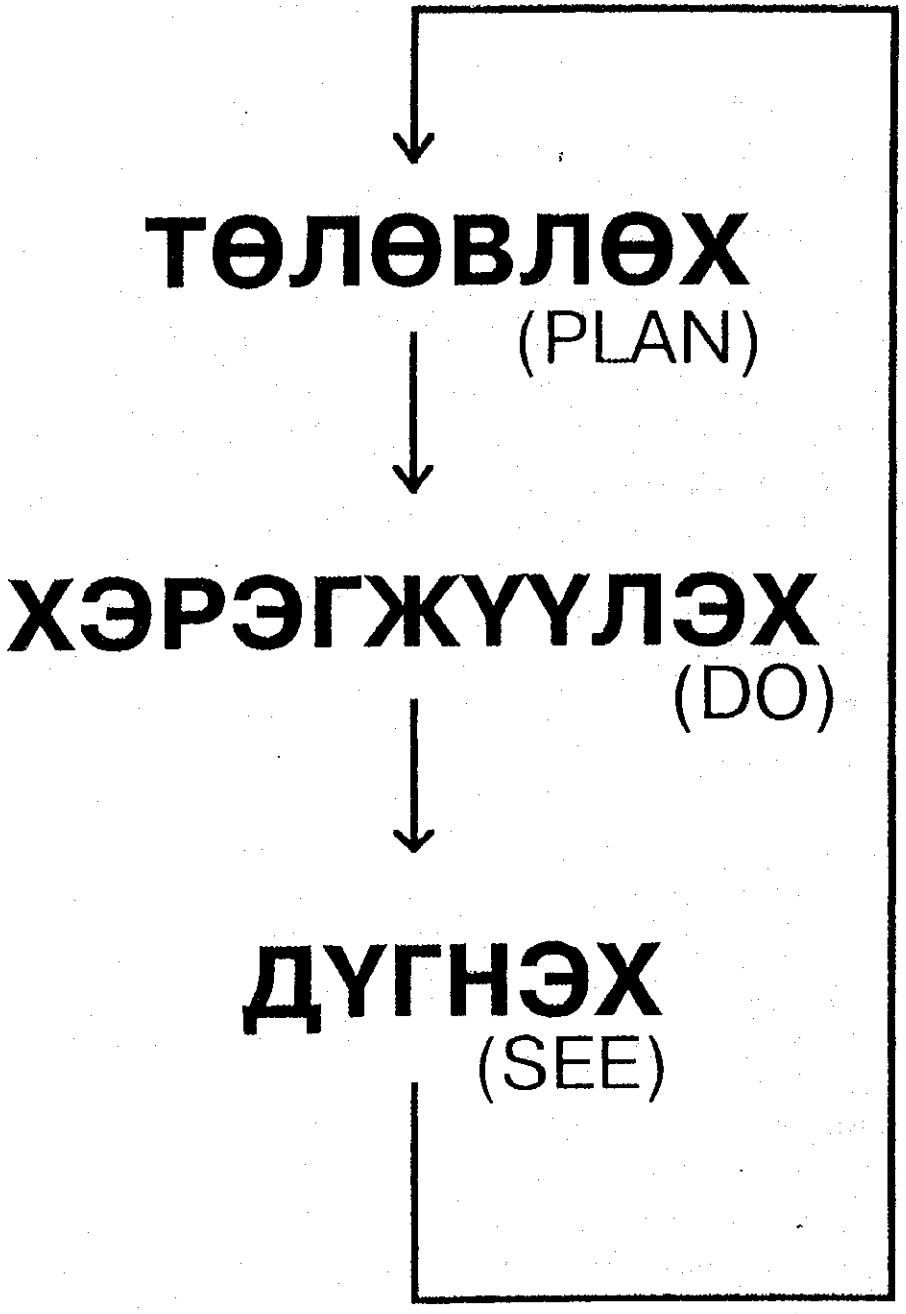
先に述べた「PLAN」「DO」「SEE」もこの国際会計基準による経営数値を基礎に成立ちます。 共通の基準によって企業状態を数値化する事により、他社あるいは国際比較も可能になり、自己の「強み」、「弱み」を認識でき、将来の発展、その基となる収益とキャシュ・フロー増加へ向けた経営を行うことができます。 又、外国投資家の信頼を得る第一歩でもあります。

ぜひ積極的に、この「国際会計基準」を採用し、キャシュ・フローの増加、収益力、競争力確保をお願いたしたく思います。

以上、モンゴル中小企業振興と国際競争力増進の方法の一端について述べました。

今後、各企業の一層のご発展を祈念して私のスピーチを終わらせて頂きます。

ご静聴有難うございました。 以 上


ТӨЛӨВЛӨХ
(PLAN)
ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ
(DO)
ДҮГНЭХ
(SEE)

Санхүү бүртгэлийн тайлан

Төлөвлөх (төсөв)

↓

Хэрэгжүүлэх (үйл ажиллагаа, эрх мэдэл, хариуцлага)

↓

Үр дүнгийн шинжилгээ (дүгнэлт)

Санхүү,нягтлан бодох бүртгэлийн олон улсын стандарт (International Accounting Standard)

Хөрөнгө (Assets)

- Мөнгөн гүйлгээ (Cash Flow)

Орлого (Income)

Зардал (Expenditure)

- Борлуулсан бараа бүтээгдэхүүний өртөг (Cost of Sales)
- Борлуулалт, удирдлагын зардал (Selling and General Administrative Expenditure)
- Үйл ажиллагааны бус зардал (Non-operating Expenditure)

JICA