

モンゴル国民間セクター支援 プログラム形成調査報告書

平成16年10月
(2004年)

JICA LIBRARY



1178075(6)

独立行政法人 国際協力機構
アジア第二部

地 二

JR

04-08

モンゴル国民間セクター支援 プログラム形成調査報告書

平成16年10月
(2004年)

独立行政法人 国際協力機構
アジア第二部



1178075【6】

モンゴル国地図



(出典：CIA FactBook より)

モンゴル国政府機構 (2004年9月22日から)

<省>

首相、副首相

内閣官房

外務省

財務省

(旧財政経済省)

法務内務省

自然環境省

建設都市計画省

国防省

教育文化科学省

道路運輸観光省

燃料エネルギー省

(2つとも旧インフラ省)

産業通商省

社会保障省

食料農牧省

保健省

<主な関連エージェンシー>

諜報庁、国有財産委員会、
独占競争禁止監理調整局、特許庁
マネージメントアカデミー

国税庁

国民登録情報センター

水文・気象・環境研究庁、森林・水備蓄庁

民間航空管理庁、鉄道管理庁

外国投資貿易庁、鉱物資源・原油管理庁

(注：下線部は調査団訪問先)



写真1 ウランバートル市内を望む



写真2 市の中心にあるスフバートル広場（正面は国会議事堂）



写真3 真新しい住宅と建設中の様子

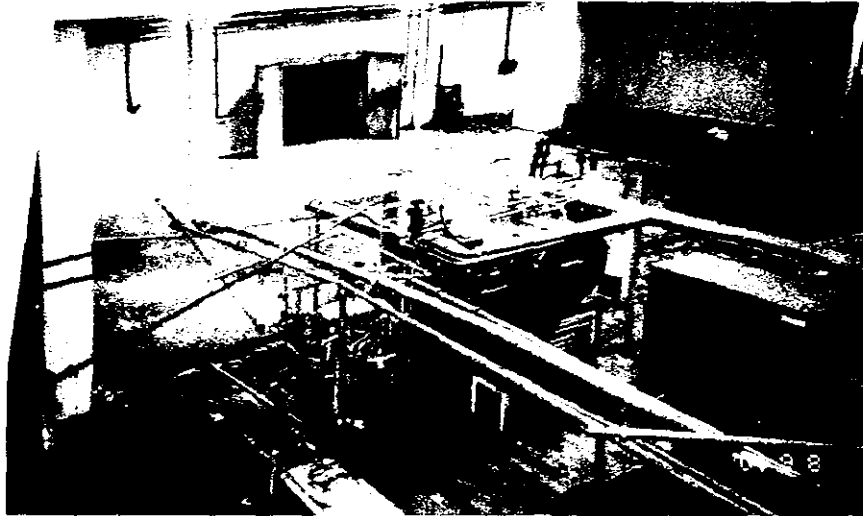


写真4 スラウ社（ウランバートル乳製品工場）の内部
（老朽化設備を撤去中）

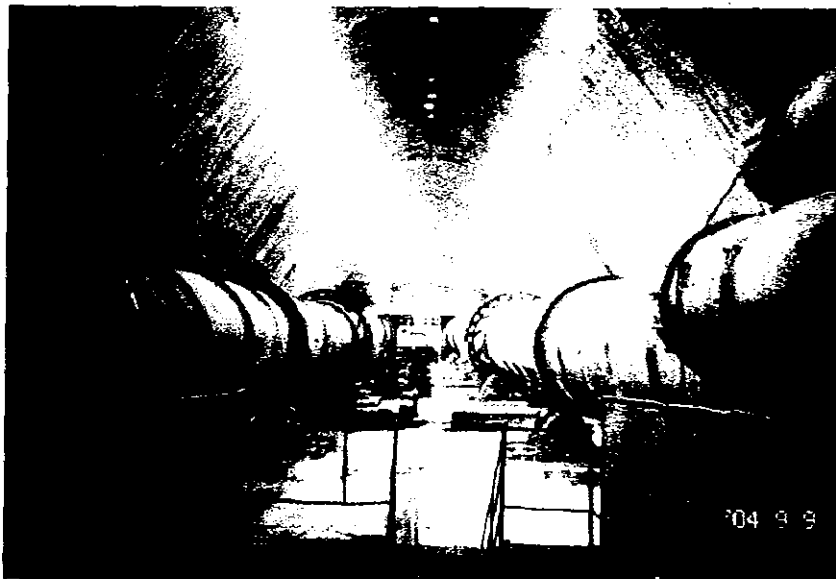


写真5 セメント工場の大型湿式キルン

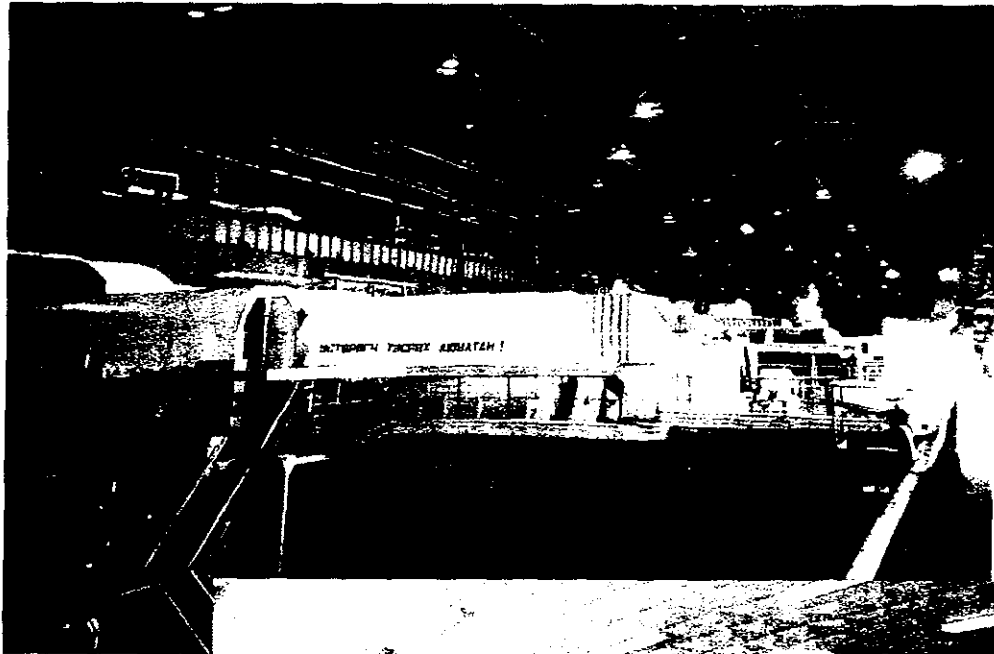


写真6 ウランバートル第IV火力発電所内部（古い設備を活用）



写真7 ゴビカシミヤ工場（原毛の選別工程と縫製工程）

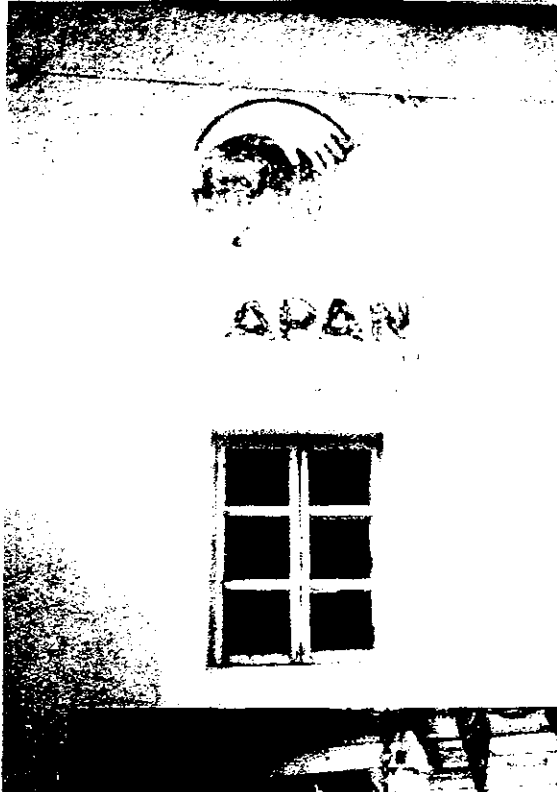


写真8 ダルハン食肉工場（工場内は清潔に清掃されている。
無償協力の名残りのJAPANのマークが残る。）



写真9 牧畜業の例（放牧の様子と飼料の受け入れ）



写真10 ダルハン鉄鋼工場
 (くず鉄を原料として、棒鋼を製造中)

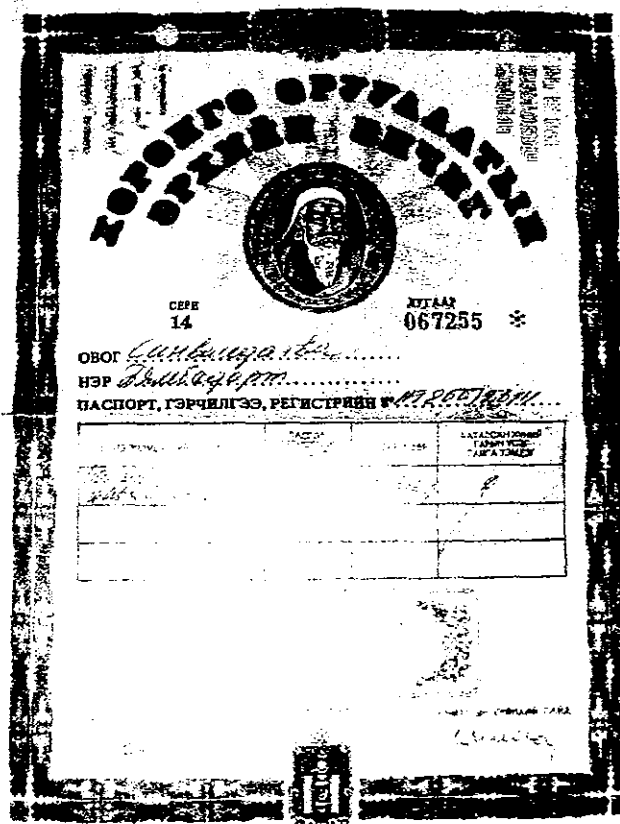


写真11 バウチャー
 (91年に全国民に無料配布されたもの)

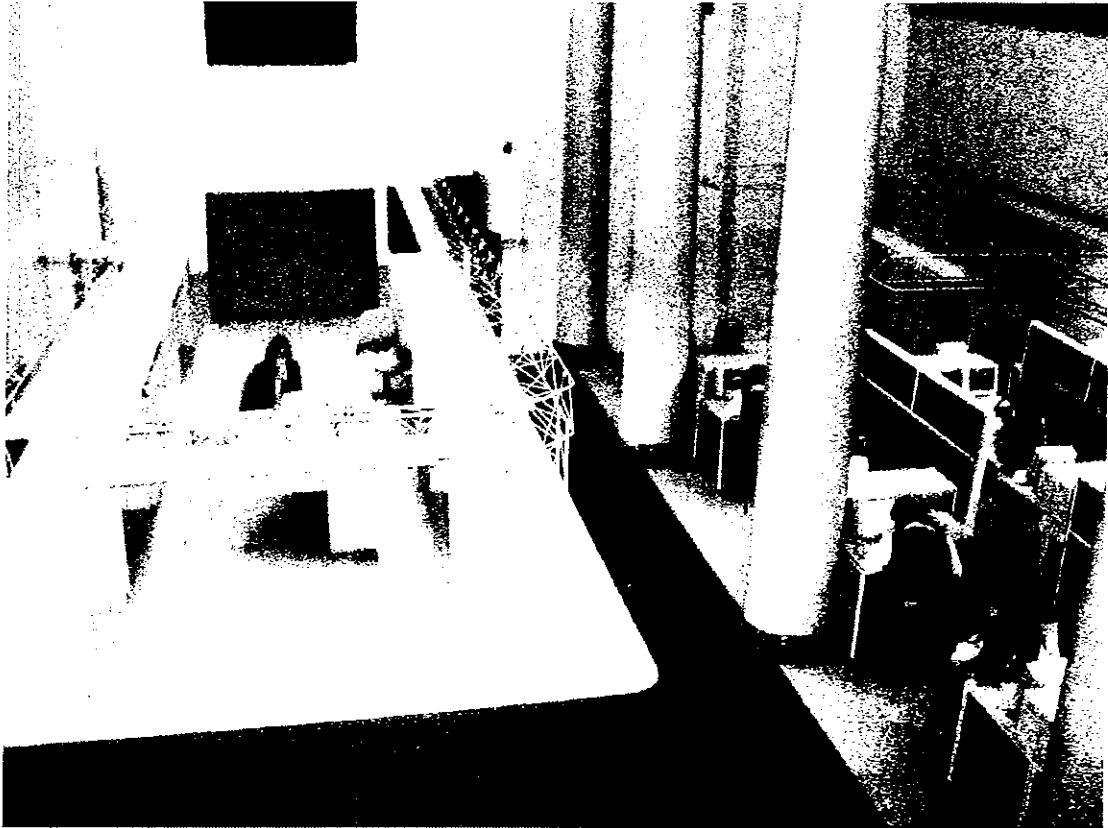


写真12 モンゴル証券取引所の様子（右手のブローカーがコンピューターで取引を行っている。）

目 次

モンゴル国地図

モンゴル国政府機構

現地写真集

第1章 調査結果概要	1
1-1 調査の概要	1
1-2 団長所感	5
(別添) モンゴル民間セクター支援プロジェクト提案項目概要 (案)	7
第2章 モンゴル経済概況	9
2-1 一般経済概要	9
2-2 国際収支	10
2-3 民間セクターの動向	11
2-4 地域動向	12
2-5 金融情勢	13
第3章 訪問結果の概要	15
3-1 政府関連機関	15
3-2 金融機関	16
3-3 グループ企業	17
3-4 製造業関連 (工場ベース)	17
3-5 他ドナー	18
3-6 日本政府	18
第4章 民間セクターにおける協力の方向	20
4-1 はじめに	20
4-2 人材育成	22
4-3 金融面での課題	23
4-4 コミュニティーへの課題	24
4-5 循環型集中農牧業への課題	24
4-6 インフラ分野	25
4-7 証券部門	26
4-8 その他	27
第5章 提 言	29
5-1 人材育成	29
5-2 金 融	30
5-3 中核都市コミュニティ機能再編計画	30

5-4	循環型集中農牧業の強化計画	34
5-5	インフラ	36
5-6	証券	36
5-7	その他	36
5-8	協力に向けたスケジュール案	37
第6章 今後の課題、留意点		38
付属資料		
1.	面談議事録	41
2.	収集資料一覧	133

第1章 調査結果概要

1-1 調査の概要

(1) 調査の背景

モンゴル国（以下、「モンゴル」と記す）政府は、中期的な開発戦略として2000年政府行動計画（2000～2004年、現在向こう5年間の第2次計画を検討中）を策定したが、その実現のため、「経済成長と貧困削減戦略（EGSPRS）」〔世界銀行により提唱された貧困削減戦略書（PRSP）のモンゴル版〕を2003年10月に策定した。以後、各ドナー機関も含め、EGSPRSが開発戦略のバイブルとなっている。

モンゴルにおいては、1990年以降、市場経済システム化をめざし、民営化、開放政策を積極的に推進し、1990年代半ばの困窮期を経て、近年国内経済成長の安定化がみられる（2003年における実質成長率は5.5%）。このような背景の下、2003年11月に開催された第10回支援国会合において、モンゴル政府及びドナーの双方とも、経済移行期に必要な基盤整備の初期段階を終了したとの認識で一致した。

しかしながら、EGSPRSの最終目標である持続的な成長を通じた貧困削減達成のための課題はまだ多く、我が国に対してもより一層支援が求められている。

モンゴル経済をみると、民間部門の役割は非常に大きく、既に国内総生産（GDP）の約8割を占めるまでに至っている。これには1990年以降の民営化促進政策も大きく貢献している。この民間部門の重要性は、今後ますます高まることが予想されるため、我が国としても「民間セクターの導入及び民間セクターの強化」のための環境づくりに視点を置いた協力が必要となっている。

現在検討中の新国別援助計画において、4つの重点分野（市場経済化のための人材育成・制度整備、地方開発、環境保全及び経済活動促進のためのインフラ整備）を念頭に置きつつ、効果的な支援を実現するための基礎的な情報の収集・整理を行い、これを基に、協力プログラム・プロジェクトのアイデアを形成するため、今回民間セクターに関係する40強の機関を訪問することとした。

(2) 調査目的

モンゴル国民間セクターを取り巻く環境をレビューし、民間サイドからの支援ニーズを把握する。その結果を踏まえ、民間セクターの発展方策、必要な政策を整理、検討し、我が国の協力プロジェクトの形成の基礎資料とする。

(3) 調査期間

2004年9月5日から2004年9月17日まで

(4) 訪問先

1) 政府関連省庁

財政経済省、食料農牧省、産業通商省、海外投資貿易庁、鉱物資源・原油管理庁、インフラ省、モンゴル銀行、証券管理委員会、国家資産委員会、中小企業基金

2) 団 体

商工会議所、食肉協会

3) 企業等

モンゴル鉄道、第4火力発電所、ゴビ・カシミヤ工場、マクロ経済開発研究所、皮革科学研究所、スウウ（Suu）社（乳製品）、ベレングループ、エレルセメント、エレルグループ、ジュルチン（Juulchin）社〔タバン・ボグト（Tavan Bogd）・グループ〕、デルタサン（DELTASAN）、モンゴル保険（MONGOL DAATGAL）、ハス（XAC）銀行、貿易開発銀行（TDB）、ダルハン製鉄所、ダルハン食肉工場、ダルハン毛皮工場、ダルハン・セレンゲ配電会社、テギシュハン社（レンガ製造）、MCS GROUP

4) 外国機関

世界銀行、国連開発計画（UNDP）、欧州復興開発銀行（EBRD）、復興金融公庫（KfW）、アジア開発銀行（ADB）、米国国際開発庁（USAID）

5) 日本政府関係

大使館、モンゴル日本センター

(5) 調査団員

尾澤 潤一 JICA 経済開発部技術審議役

砂川 眞 JICA 客員専門員

松村 みか コーエイ総研主任研究員

上野 奈緒美 双日総研アナリスト

(6) 調査日程

日順	月 日	曜日	尾澤団長、松村団員	砂川団員、上野団員	滞在先
1	9月5日	日	東京→北京→ウランバートル 14:55 (NH5703) 17:30 / 19:30 (OM224) 22:45		ウランバートル
2	9月6日	月	9:00 JICA モンゴル事務所打合せ		ウランバートル
			10:00 財政経済省 (Zorigt 経済協力局長)		
			12:00 食料農牧省 (Nergui 政策実施局長)		
			14:30 在モンゴル日本国大使館 (タスクフォース打合せ)		
			16:30 産業通商省 (GALSANDRI 貿易政策協力局長)	16:30 貿易開発銀行 (Monhbat, President)	
			18:30 商工会議所 (Oyunchimeg ヘッドオフィサー)		
3	9月7日	火	9:30 海外投資貿易庁 (Otgongbat 副局長)		ウランバートル
				11:00 世界銀行 (Altantsetseg エコノミスト)	
			13:30 UNDP (西郡 PSD オフィサー)		
			午後 トレードフェア視察 (出展企業 175 社)	14:30 KfW (Battushig オフィスマネージャー)	
				16:00 EBRD (Orsoo オフィスマネージャー)	
			17:30 モンゴル銀行 (LUVSANDORJ 監査局長)		
4	9月8日	水	9:30 食肉協会 (Deleg. S, BC-Mongol)		ウランバートル
			11:30 スウウ社 (乳製品) (Sereeter 事務局長)		
			12:30 皮革化学研究センター (Armono 所長)		
			15:00 モンゴル鉄道 (Otgondemberel 副総裁)		
			16:00 鉱物資源庁 (Jargalsaikhan, Chairman)		
			9:30 デルタサン (Ganbold, Director)		
			11:30 モンゴル保険 (Enkhbat, President)		
			12:30 中小企業基金 (Ganbold, Director)		
			15:00 ハス銀行 (Ganhuyag, Executive Director)		
			16:00 MCS GROUP (Odjargal, Chairman)		
5	9月9日	木	午前 移動 (ウランバートル→ダルハン)		ダルハン
			14:00 ダルハン製鉄所 (Avirmed チーフエンジニア)		
			16:00 エレルセメント (Batsuren ジェネラルエンジニア)		
6	9月10日	金	9:30 ダルハン食肉工場 (Jargalsaikhan, Chairman)		ダルハン
			11:30 ダルハン毛皮工場 (Batjargal, General Manager)		
			14:30 ダルハン・セレンゲ配電会社 (S. GANHUYAG, Director)		
			16:30 テギシュハン社 (レンガ製造) (Mr. Arslaa)		

日順	月 日	曜日	尾澤団長、松村団員	砂川団員、上野団員	滞在先
7	9月11日	土	午前 Deleg 牧場視察 (ダルハンウール県南部) 14:30 財政経済省 (Zorigt 経済協力局長) 15:30 エレルグループ [Erdenebat 議員 (Adviser)] 17:00 ベレングループ (Munkhtur, President)		ウランバートル
8	9月12日	日	午前～昼過ぎ 乳牛牧場視察 (ダルハウウンウール県南部) (食料農牧省 Khanimkhan 氏同行)	8:30 世界銀行 (Hua, Financial Analyst)	ウランバートル
9	9月13日	月	10:00 JICA モンゴル事務所打合せ 14:00 産業通商省 (Badarch 産業政策局長)	14:30 砂川団員ウランバートル→ハノイへ移動	ウランバートル
			15:00 ADB (Hitchcock, Country Director) 16:00 USAID (Sukhgerel, Development Assistance Specialist)		
10	9月14日	火	10:00 第4火力発電所 (Bayarbaatar, Executive Director) 14:30 ゴビ・カシミヤ工場 (Batbaatar, Deputy Director) 17:00 JICA 長期専門家との打合せ (久保田、三浦、岩花、田邊専門家)		ウランバートル
11	9月15日	水	9:30 インフラ省 (Tserenpurev 電力エネルギー局長、 Sereeter 道路・交通・観光局長) 11:00 証券管理委員会 (Gundenbal, Chairman) 14:00 ジュルチン社 (Baatarsaikhan, President) 15:00 マクロ経済開発研究所 (B. Batmunkh, Deputy Director)		ウランバートル
12	9月16日	木	9:30 モンゴル日本センター (四釜所長) 11:00 証券取引所視察 11:30 日本大使館報告 (清水参事官) 17:00 国家資産委員会 (Bailikhuu, Adviser) 18:30 JICA モンゴル事務所報告		ウランバートル
13	9月17日	金	ウランバートル→ソウル→東京 1:30 (KE868) 4:30 / 10:00 (NH6972) 12:10		

1-2 団長所感

1990年の市場経済への移行から、わずか14年ながらモンゴルの変化は今、著しい。他の体制移行国と比べると、民営化の推進、民間企業の活躍、外資の自由化などが着実に進んでいる。最近では、景気の回復（インフレの低下、GDPの上昇）が、ウランバートル市におけるアパート、事務所等モダンな建物の建設ラッシュからもうかがわれ、また、原料、商品の流通が活発に行われている。市内には日本車を含め多くの外国車が走行していることも特徴的である。

当国の経済において、民間セクターは既にGDPの8割を占めるに至っているが、そのなかで近年特徴的なことは、ブリッチグループ、エレルグループなどプチ財閥ともいえる地場企業グループが形成されつつあることがあげられる。

これらは、鉱業、貿易など特定分野での資本蓄積をテコに多角化を進めたものであり、なかには金融機能を有するグループもある。資金調達も含めて、グループ独自の発展が今後期待される場所である。なお、トルコにおいても財閥主導の経済発展がみられ、モンゴルがこのモデルをとっていくことも予想される。一方、政府部門は合理化の方針の下、人材、予算での問題を抱え、政策の実現・官民連携がより困難になりつつある。

したがって、今後の経済政策面で重要なことは計画経済的指導よりも、民間活力をより生かすような政策、制度支援であることを強く印象づけられた。

その一方、急速な市場メカニズムの導入は人口250万人の小国ではフォローできない部分があり、官民様々な部門において取り組むべき課題もあり、今回の調査期間中に特に次の2点が最も重要な課題であることを認識した。

(1) 設備投資のための長期的資金（ローン）の不足

製造部門は歴史も浅く体力不足であることから借入金に依存するが、金融機関サイドは資金不足から条件の悪い（年利30%程度、1年以内）貸付しかできないため、製造業の発展のうえで制約となっている。

(2) 人材の不足

政府の政策立案能力の不足、経営者層のマネージメント能力・新技術への理解不足、技術者の経験不足、テクニシャンの数が不足している。

これらの課題の解決のため、モンゴル政府は外資の資本力、人材に大きく依存しており、また期待も大きい。また、国内製造業が軽工業（食品、カシミヤなど）の一部に限られていることから、資源（牧畜、鉱物資源）が国内で加工されず外国に流出してしまい、国内での付加価値形成が不可能となっている。流通業についての位置づけが高く、“チェンジャー”という名前の仲買人があらゆるセクターを仲立ちするものとして活躍しているのも特徴である。

以上の結果から、調査団はモンゴルにおける民間セクターの重要性は極めて高く、当国の健全な経済成長を図るためには、市場原理を重視した民間育成策が重要と認識した。そして、面談した40強の現地機関はおのおの異なった事情を有しているものの、上記にあげた共通の課題を含め、モンゴル国民間セクター部門において、次の事項を今後の協力案件として検討していくべきではないかと結論づけた。

・政府、民間部門における人材のマネージメント、技術能力の向上

- ・長期資金の調達、貸付の促進
- ・地方開発促進（コミュニティー再編）
- ・集中農場構想（農牧業の強化）
- ・インフラの総合的推進策の策定と推進
- ・直接金融（株式）のための環境整備
（概要案は別添を参照のこと）

これら協力すべき案件については現地タスクフォースの貴重な指摘、賛意が得られたことをここで改めて感謝しておきたい。

モンゴルは先の総選挙の結果、新たな政権が誕生した。これまでの単独政権から連立政権（人民革命党と祖国・民主連合）に移行した。また、参考資料にあるように、省庁再編も同時に行われた。例えば、今回の訪問先のインフラ省は、道路運輸観光省と燃料エネルギー省に分割され、財政経済省は財務省となって、一部機能が外務省に移管された。したがって、幹部職員の異動も予想されるため、今後の検討にあたっては、新たなカウンターパート（C/P）の特定という作業も必要である。

最後に、今回の調査では短期間に非常に多くの機関を訪問し、本音を聞くことに注力したため、聴取内容について網羅性・緻密性に欠ける部分がある。そのため、今後は提言を基に、新たなC/Pと密接に打合せを行い、詳細調査なども含めた、案件の具体化が図られることを期待したい。

(別添)

モンゴル民間セクター支援プロジェクト提案項目概要 (案)

1. 政府、民間部門における人材のマネジメント、技術経験の向上

(1) 貿易促進

政府貿易促進機関の企業へのアドバイス機能向上、法に基づき設置された商工会議所の企業への貿易情報提供サービスの一層の推進を図るため、産業通商省や教育文化科学省との協力により、政府、商工会議所のサービス機能向上をねらった人材養成事業を行うとともに、企業への指導実務を実施する。その際、既存のモンゴル日本センタープロジェクトやインドネシア地方貿易研修センタープロジェクトの連携、活用を図る。

(2) 産業発展成長のための企画立案実現能力向上のための政府人材養成

産業通商省の産業政策担当部局のセクター支援政策、中小企業支援促進のためのHRD¹を図る。

(3) 技能工育成支援

今後発展の期待される建設、製造業における技能工（機械オペレーターなど）を育成し、機材に対して適切な扱いの行える人材を整備するため、①訓練施設、機材の整備（無償）を行うとともに、②専門家によるトレーナーズ訓練、③教材、訓練法の開発、を行う。

2. 長期資金の調達、貸し付けの促進

金融機関の資金力、体力不足のため、企業活動に必要な設備投資資金（長期資金手当）が現在十分行われていない。このため、金融政策の充実を図りつつ、開発資金の供与（ツーステップローン、マイクロファイナンス）及び融資政策実施面での技術供与と併せて検討を行い、必要な資金の調達（ツーステップ、マイクロファイナンス）について検討を行い、国際協力銀行（JBIC）と連携した新たな金融支援策への発展を図る。

その際、資金需要、貸出条件についての要望などを把握するため、商工会議所などの協力を得つつ、有望企業を対象としてあらかじめ現地コンサル調査（ニーズ調査）を行うとともに、適当な金融機関（商業銀行、その他金融機関）を把握する。

3. 地方開発促進

コミュニティーの発展の観点から、企業誘致などの産業政策促進、金融、情報提供の充実などによる公的サービスの充実、商業部門の整備を促進する。国、地方自治体はこのための総合開発計画を策定、モデルコミュニティーの展開を図る。

4. 集中農場構想

畜産資源を有効に活用し、半定住型牧場経営を念頭に置いた、飼料管理から生産プロセス、更

¹ HRD (Human Resource Development)：経営に必要な人材の育成を戦略的に育成、開発していこうとする考え方。

にはカシミヤ、皮革産業などダウンストリーム産業への展開を図ることにより、農業分野の中核である民間セクター発展支援を行う。具体的には、産業育成計画の策定、モデル地区の個別支援を実施する。

5. 直接金融（株式）のための環境整備

証券取引関連法の整備、人材養成、コンピューター化促進を通じた直接金融部門の整備拡充を図る。

6. インフラ支援

民間セクター発展に欠かせないインフラについて大規模投資を念頭に置いた詳細計画策定、実施促進を図る。特に、道路、鉄道、航空ごとに別々の形成されたマスタープランを総合的に見直し、モンゴルとして実現可能なアプローチを検討する。また、観光部門、電力部門について人材養成を積極的に進める。

第2章 モンゴル経済概況

2-1 一般経済概要

モンゴルは、1990年から1992年にかけての民主化の動きのなかで1992年に新憲法を施行し、1921年から約70年間続いた社会主義を放棄した。旧ソ連主導の計画経済でコメコン体制の一部を成していたモンゴル経済は、1991年5月の「民営化法」に伴って国営企業約6,100社、約3,300の協同組合の民営化を一気に推し進めた結果、多くの企業が機能不全に陥って流通のまひ、経済混乱を招いたことは記憶に新しい。それでも、1995年以降は、再起した企業、倒産に追い込まれる企業のなかで、新たに民間企業として起業する動きが活発になり、モンゴル経済は市場経済定着への自信を見せている。

表2-1は、1989年から2003年の経済指標である。1992年、1993年に急激に落ち込んだGDPは1995年以降復調し、1999年には為替レートが安定して物価上昇も収まっている。

表2-1 モンゴルの主な経済指標（1989～2003年）

	1989	1992	1995	1998	2000	2001	2002	2003
人口（千人）	2,099.1	2,158.4	2,243.0	2,340.1	2,407.5	2,442.5	2,475.4	2,504.0
労働人口		860	812.7	842.4	847.6	872.6	901.7	959.8
失業率		54	45.1	49.8	38.6	40.3	30.9	33.3
名目GDP (bil. Tg)	10.7	47.3	550.3	817.4	1,018.9	1,115.6	1,240.8	1,362.5
実質GDP (1995)	651.5	521.6	550.3	606.4	632.5	639	664.9	701.8
1人当たりGDP (Tg)	322,701	241,396	246,237	260,495	246,598	263,509	270,382	281,807
投資額 (bil. Tg)	4.5	5	91.5	207.9	284.7	309.5	329.3	342.4
貿易								
輸出 (mil. US\$)	721.5	388.4	473.3	462.3	535.8	521.5	524	615.9
輸入 (mil. US\$)	963	418.3	415.3	503.3	614.5	637.7	690.8	801
国家予算								
歳入 (bil. Tg)	5.2	11.9	140.9	225.5	351.1	439.3	477	535.8
歳出 (bil. Tg)	7.1	12	149.3	342.2	429.7	489.7	548.6	616.5
消費者物価指数 (%)		325.5	53.1	6	8.1	8	1.6	4.7
為替レート (1 US\$ = Tg)		40	446.9	837.4	1,077.7	1,098.7	1,111.5	1,168.0

出所：Mongolia in a Market System 1989-2002, National Statistical Office of Mongolia
Mongolian Statistical Yearbook 2003, National Statistical Office of Mongolia

2003年の統計年鑑によると、2003年の1人当たりGDPは28万1,807.3トグログ (Tg) で、1989年の32万2,701Tgには及ばない状況にある。為替レートの急落も勘案すると、ドル建ての1人当たりGDPでは社会主義時代の方がはるかに高い。

しかし、実際にモンゴルでの調査を進めると、1989年当時よりも明らかに生活水準は上がっており、経済にも活気がある。むしろ、計画経済時の為替政策が実態経済に合っていなかったというのが実状であろう。

経済専門家は統計上に現れたGDPについて、民間セクターの活動が十分に把握されていないだけであり、実際のGDPはほぼ1.5倍から2倍であるのではないかと推測している。

2-2 国際収支

貿易総額は、東欧改革や最大の貿易相手国であった旧ソ連の崩壊による影響で、1990年、1991年に急激に落ち込んだ。1992年、1993年は分割民営化の混乱によって個人の担ぎ屋が輸入機能を果たし、輸入額が統計上の数値から漏れたこともあって、輸入額が輸出額を下回っている。しかし、モンゴルは恒常的に輸入超過の状態だといって間違いない。

表2-2 2000年及び2003年の貿易相手国と貿易額

(百万米ドル)

	2000年			2003年		
	輸出	輸入	貿易額	輸出	輸入	貿易額
中国	274.3	125.8	400.1	287.0	196.3	483.3
ロシア	45.1	206.2	251.3	41.2	265.4	306.6
アメリカ	130.2	28.4	158.6	142.9	23.5	166.4
韓国	12.2	55.6	67.8	7.5	67.7	75.2
日本	8.1	73.3	81.4	8.5	63.4	71.9
オーストラリア	12.5	1.3	13.8	34.5	19.6	54.1
シンガポール	0.1	10.6	10.7	35.0	10.4	45.4
ドイツ	2.0	29.7	31.7	4.6	38.0	42.6
イギリス	17.5	6.0	23.5	26.1	3.9	30.0
ウクライナ	2.2	1.1	3.3	3.6	9.2	12.8
フランス	1.8	8.3	10.1	1.9	10.8	12.7
イタリア	14.5	3.0	17.5	9.1	3.3	12.4
総額	535.8	614.5	1,150.3	615.9	801.0	1,416.9

出所：Mongolian Statistical Yearbook 2003, NSOM

過去5年間の動向をみると、1997年から1999年にかけて広がったアジア経済危機の影響を脱し、モンゴルは順調に貿易総額を伸ばしている。表2-2は、2000年と2003年の貿易額を示したものであるが、貿易総額の最も多いのが中国、次いでロシア、アメリカの順になっている。

中国に対する輸出は、牧畜業から生産される皮革・カシミア・毛などの一次産品によるもので、輸入は食品、衣料などの日用品である。一方、ロシアからの輸入は石油が中心であり、アメリカには銅、希少金属の天然資源を輸出している。

最近ではイラク戦争の影響もあって石油価格が上昇し、エネルギー源に関するロシアへの石油依存も問題視されるようになってきている。全体として、2000年と比較して貿易相手国も多様性を増しており、特に韓国やオーストラリアとの貿易額が増加している。

ただし、貿易は活発化しているものの、その構造については以下のような問題点が指摘されている。

- ・輸出が天然資源、一次産品に偏っている
- ・付加価値の少ない原材料を輸出して、その加工品・最終製品を輸入している
- ・日用品の輸入が多く生産財（設備・機材）の輸入が少ない
- ・上記の貿易構造では国内経済への波及効果が期待できない

天然資源や一次産品を輸出し、諸外国から日用品などを輸入するという構造について、モンゴル政府は農畜産品の加工を進めることによる国際収支の健全化を図ろうとしている。国内産業の

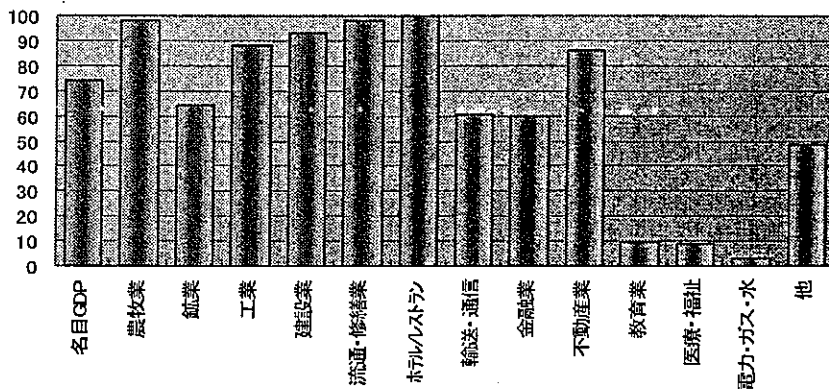
保護のために畜産資源（原毛、皮革など）の持ち出しに規制もかけているが、中国の購買力は強く、国内の加工産業は原料調達に苦しんでいる。中国側の買い値が相場より高いため、価格において折り合いが付かず、モンゴルの畜産資源である原料を購入できないのである。

また、輸出製造業の伸び悩みは、原料調達の問題以外に機材の近代化の遅れによることが大きい。輸入品は日用消費財に偏り、近代的設備など生産財の輸入が進んでいないため、高品質・高付加価値の市場ニーズに応えることができない状況にある。設備投資の阻害主因は、モンゴルの金融が短期に限定され、かつ高金利に設定されていることにあると考えられている。

2-3 民間セクターの動向

1992年からの第1次民営化、1996年からの第2次民営化と起業ブームによって、2002年にはGDPの74.5%、現在では約80%が民間セクターから創出されていると推定されている。

図2-1は、産業別のGDPに対する民間セクター占有率である。民営化率の高いのは、ホテル・建設・流通などのサービス業と農牧業で、逆に低いのは教育・医療・電力・ガスなどの福祉や社会経済インフラ部門である。ホテル・レストラン業は100%が民間セクターの運営であり、農牧業も98.4%が民間に委ねられている。農牧業の民営化が進んでいない残りの1.6%は品種管理のための国営農場によるものである。



出所：Mongolian Statistical Yearbook 2003, NSOM

図2-1 GDPに関する民間セクターの占有率

工業については、既に100%民営化する方針が打ち出されている。ライフラインである電力・ガス・水の公共分野にも民営化が検討されており、一部で経営部門の民間委託や株売却が進んでいる。

興味深いのは、医療、教育分野に対する民間の参入で、これらは新規事業として民間資本が起業したケースである。かつては無料であった医療・教育について、コストを支払ってでも質のいいサービスを求めているというニーズに対して企業が敏感に反応したものであろう。モンゴル政府は今後も引き続き民営化を進めていく方針である。

2004年3月の登録企業は3万2,400社を数え、証券取引場に上場している企業は402社(2003年)となっている。モンゴルのGDPは、これら登録企業のうち2万6,500社の情報を参考にして推定されている。しかし、徴税制度が整備されるにつれ二重帳簿が横行し、正確な統計が

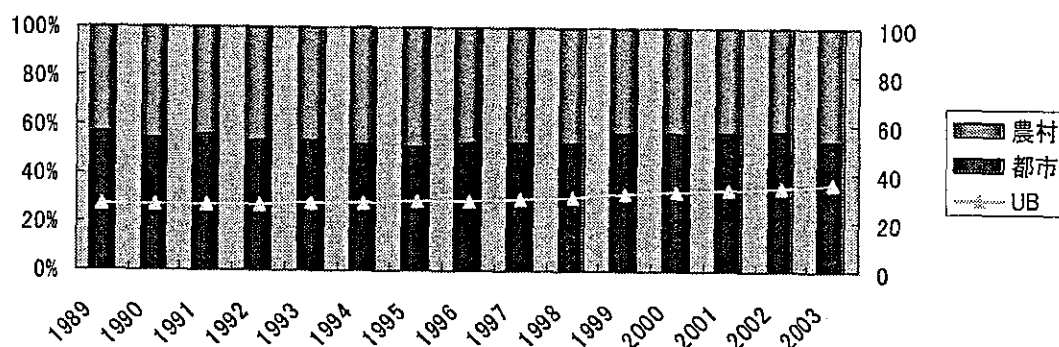
とれないと指摘されている。会社登録には銀行口座を明記する必要があるが、登録後に口座を複数開設して所得隠しを行ったり、一定規模以下の企業法人税が優遇されているためグループ企業として細分化する傾向があるという。

いずれにしても、モンゴルの民間セクターは、2000年以降は特に活発な動きを見せており、規模は小さいものの、自己資金で設備投資を行う企業や、買収を進めて多角経営をする企業が頭角を現している。

2-4 地域動向

国勢調査²によると、1989年から2000年のモンゴルの人口増加率は1.4%であり、1950年代から保っていた2.5%以上の伸びを1.1ポイントも下回るものであった。これは、市場経済移行期の混乱で生活に余裕がなくなったこと、人工流産に対する法律が1990年に緩和されたためと考えられている。

一方、この時期には地域間移動についてもイレギュラーな傾向がみられた。図2-2は、モンゴルの1989年から2003年までの人口移動を示しており、いくつかの社会状況が裏づけできる。



出所：Mongolia in a Market System 1989-2002, National Statistical Office of Mongolia
Mongolian Statistical Yearbook 2003, National Statistical Office of Mongolia

図2-2 人口移動の傾向

1989年から1995年にかけて、都市人口の割合が57.2%から51.6%まで減少し続けた。この時期、都市部の工場が閉鎖や稼働率縮小に追い込まれたため、農村が人口吸収のバッファー機能を果たしていたのである。1996年ごろから新規参入企業が活動を活発化し、都市部に人が戻ってきた。2000年から2002年にはゾド（雪害）の影響もあって都市人口は57.4%に達し、2003年には少し戻して53.4%となった。

地方都市の人口割合は減少傾向にあり、ウランバートルへの人口集中が顕著になっている。1989年当時は全人口の27%であったウランバートルの人口割合は、一度も減少傾向を見せることなく2003年には35.7%にまで達している。モンゴルでは産業機能がウランバートルに集中し、地方都市が弱体化する傾向にある。

モンゴルの人口移動は、その年の経済状況や天候に左右される。また、季節労働者や半定住型

² 参考：2000 Population and Housing Census; The Main Results, Mongolia National Statistical Office, July 2001

生活をする牧畜民の移動によって、冬期と夏期における地方都市人口も変化する。近年では、個別の放牧はゾドに対するリスクが大きすぎるため、半定住型の遊牧を推進し、中核都市が冷害及び家畜疾病に対する防災機能を強化しようという動きがある。また、地場産業衰退を食い止めるための方策を思案している。地方の物価については、輸送コストが日用品価格に転嫁されたり、季節の影響を受けやすいなど、産業振興に関する課題が多い。

表2-3は、過去4年間のGDPの地域構成を示している。ウランバートルへの経済的依存度は年々増加して2002年にはGDPの57.8%に達した。この傾向は今後も続き、首都への一極集中が進むとみられている。

このような傾向に対し、モンゴル政府は、地域を4つのゾーンに分け、それぞれの産業政策を作成している。特に、中核都市の振興について言及し、畜産から出る原料の一次加工を奨励している。

カシミヤやウール原料などは夾雑物が多く、搬送した原料の5割近くが仕分けや洗浄の過程でロスとなるが、原産地の近くでその工程を行うことによって、輸送費軽減、雇用創出に役立つと考えられる。生産地に近い場所での原材料の一次加工や保管機能の強化は、地域振興にかかわる流通拠点の開発につながると期待できるが、開発コンセプトの具体化について地方自治体が弱体であり、投資資金が不足しているため、実現化が困難な状況にある。

表2-3 GDPの地域構成(%)

県		1999	2000	2001	2002
西部地域	Bayan-Olgii	1.9	1.9	1.9	1.7
	Govi-Altai	1.9	1.8	1.9	1.0
	Zavkhan	2.8	2.3	1.7	1.8
	Uvs	2.3	1.9	1.8	1.7
	Khovd	2.3	2.5	2.1	1.7
ハンガイ地域	Arkhangai	3.3	3.0	2.6	2.6
	Bayankhongor	2.6	2.4	2.5	1.1
	Bulgan	2.6	2.2	2.2	2.0
	Orkhon	5.5	9.4	3.7	6.8
	Ovorkhangai	3.7	2.5	2.0	1.7
	Khovsgol	3.6	3.3	2.8	2.4
中部地域	Govisumber	0.4	0.4	0.3	0.4
	Darkhan-Uul	2.5	2.1	2.5	2.6
	Dornogovi	1.6	1.6	1.5	1.4
	Dundgovi	2.2	1.2	1.3	1.5
	Omnogovi	1.7	1.5	1.4	1.1
	Selenge	2.9	2.2	3.4	3.0
	Tov	3.4	2.5	2.3	2.2
東部地域	Dornod	1.6	1.3	1.5	1.8
	Khentii	2.1	1.9	1.7	1.7
	Sukhbaatar	2.5	2.3	2.2	2.0
首都	Ulaanbaatar	46.6	49.8	56.7	57.8

出所：Mongolia in a Market System Statistical Yearbook 1989-2002

2-5 金融情勢

(1) 最近の金融セクターの伸長は著しい。2002年M2³の増加率は前年比42%で、2003年はまだ公表されていないが前年の増加率を更に上回ったと見込まれている。これは2000年以降経済の安定成長が持続されたことをベースに、預金金利が高水準に維持されたことによって貯蓄

³ M2：現金通貨+預金通貨+定期性預金

が増加したことによる。一方、資金需要は高金利にもかかわらず極めて旺盛で、金融機関は不足分を外貨の取り入れで賄っている状態である（表2-4参照）。

表2-4 通貨供給の状況

(単位：10億Tg)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
M1 ⁴ (前年比%)	82 (9)	114 (39)	131 (14)	156 (19)	188 (20)	213 (13)
M2 (前年比%)	167 (▲2)	220 (32)	258 (18)	331 (28)	470 (42)	703 (50)
GDP	817	925	1,019	1,115	1,231	1,362
GDP / M2	4.9	4.2	3.95	3.37	2.62	1.94

(2) この状況を具体的に全商業銀行の資産、負債の増減で見ると、総資産は2003年約7億ドルで前年比67.5%と増加したが、その内容は貸出が92.6%増と著増しているのに対し、預金の伸びは56.6%と追いつかず、その差額を外貨の取り入れに依存している。ここで注目されるのは貸出の急増の割には不良債権の比率が10%未満と低く、質的向上がうかがわれることである。ちなみに世界銀行、復興金融公庫 (KfW) からのTSL⁵は上位数行の主要な資金ソースとなっている（表2-5参照）。

表2-5 銀行部門資産・負債状況

(単位：10億Tg、() 前年比%)

	1999	2000	2001	2002	2003
銀行部門総資産	190 (—)	228 (20.0)	332 (45.6)	493 (48.4)	826 (67.5)
預金総量	133 (—)	158 (18.7)	222 (40.5)	390 (75.6)	611 (56.6)
貸出総量	78 (—)	67 (▲14.2)	135 (101.4)	231 (71.1)	445 (93.4)
不良債権	31	16	11	17	37

(3) 需要サイドは最近の建築ブームを反映して、建設業、商業の需要が多い。次いで製造業では建設資材関係が多く、農牧業関連の製造業（食肉、皮革、カシミヤ等）が続いている。

(4) 一方、銀行の貸出は通常、期間が1年未満で平均年利は24%以上とされている。TSLの外貨貸しの場合、金利が17～18%で期間は実情3年までで非常にタイトな状況となっている。それに最近ノンバンクも増えて貸出競争が激化していることから、貸出金利が若干低下傾向にあるようである。このことはマクロ的には望ましいが、貸し手にとっては厳しい状況で、早晩弱小金融機関は淘汰されていくものと思われる。

(5) 中央銀行（モンゴル銀行）は、かかる金融情勢について高い金利水準に懸念を示しつつも総じて健全化の方向に進んでいるとみているが、預金者保護の観点から銀行の健全性の確保のために近く資本比率と準備金比率の引き上げを予定しており、資金需給は更にタイト化することが予想される。

⁴ M1：現金通貨＋預金通貨

⁵ TSL：Two Step Loan

第3章 訪問結果の概要

3-1 政府関連機関

財政経済省、産業通商省、食料農牧省、インフラ省、鉱物資源・原油管理庁、海外投資貿易庁等
(全般)

モンゴル経済の80%以上は民間セクターが占めている現実を踏まえ、すべての政府関連機関において、今後の、経済成長のけん引役として更なる民間支援の重要性が指摘された。特に、地方における民間セクター支援の重点分野として、電力、道路、教育、ファイナンスをあげており、当該分野における協力が求められた。また、人材分野においては、市場経済化促進に伴い、金融制度の強化、経営能力や貿易のノウハウ及び製造分野における技術力等の向上が不可欠となっているものの、人材、経験が不足しており、政府、民間両部門における人材のマネジメント、技術支援の必要性が確認された。以下、個別分野による現状、課題等をまとめた。

(農牧業分野)

- ・農牧民により生産される原料を商品化する流通、販売システムの整備が遅れており、原料の安定供給、中間材の高次加工等システムを強化することにより、輸出向け産業を育成する必要がある。
- ・農業については食糧自給率の低下が著しく（小麦自給率は100%から30%に低下）、今後、地方において、半放牧と定住型農業を組み合わせた農営形態を進めていく必要がある。
- ・農牧業支援を意識した地方開発について地域を4つのゾーンに分け、それぞれ中核センターをおいて産業育成を図っている。

(金融分野)

- ・(モンゴル銀行より)金融セクターは順調に伸びている。不良債権は総貸出の7~8%まで低下し、M2も60%以上増加している。
- ・資金需要は大きいものの供給が追いついていない。
- ・銀行の貸出金利は高く(年利20~35%)、短期融資(ほとんどが1年未満)が中心であり、より長期の資金調達が望まれる。
- ・世界銀行、アジア開発銀行(ADB)、復興金融公庫(KfW)等のドナーを通して(TSLによる)中小企業支援プログラムも多く実施されたが、(Market Distortionの問題もあり)ほとんどが高金利かつ短期であったため、融資対象も限定的となってしまった傾向がある。
- ・直接金融が未成熟である(売買は主に国債、社債が大半で株は全取引高の3%のみ)。上場企業は400社あるものの、配当はほとんど行われていない。今後、取引市場の活性化のために、取引市場及び証券会社の制度強化、法整備、人材育成を必要とする。

(インフラ分野)

- ・インフラ分野においては、今残されているインフラ部門の民営化についてはその方法を含め、慎重に進めていく必要がある(下記民営化参照)。

(民営化について)

- ・政府方針として、最終的に国有資産を残すことは考えていない。既に一部インフラ分野においては民間企業により運営されている。同分野は、今後、更に民営化されていく方向であるが、特に電力、エネルギー、通信セクターにおいては、①民営化の形態、②適切な料金設定、③政府の役割などが民営化成功の鍵となるため、現在調整機関を設立するとともに、民営化計

画書を準備中である。

(鉱業分野)

- ・同国の輸出収入の6割を金、銅、ホタル石などの地下資源が占めており、鉱業が今後のモンゴル経済のけん引役となっていくであろう。既に24か国の民間企業が直接投資を行っており、今後も海外の民間セクター主導で投資を促していく。

(海外投資)

- ・モンゴルの外資投資法の特徴として、業種的制限はなく、外資100%の投資も認めるという点でも徹底した市場経済化が目されている。また、外資導入のための税制優遇措置がとられている（特に国益に寄与する分野や、輸出効果のある電力、通信、鉱山開発等）。
- ・産業育成、外資導入のための環境づくりに海外投資貿易庁、商工会議所などを中心に取り組んでいるものの貿易、経営手法、新技術に関するノウハウが経営者やマネジメント側において不足している。上記機関の企業へのアドバイス機能向上、貿易情報提供サービス向上のための人材育成、また産業発展における（政策立案等に係る）政府人材養成等を必要としている。

(医療分野)

- ・（財政経済省より）医療制度が未発達であり、民間医療機関設立及び運営のためのファイナンス及び技術支援を必要としている。

3-2 金融機関

貿易開発銀行（TDB）、ハス銀行、デルタサン、モンゴル保険等

- ・直接金融が未発達のため、金融セクターが中心となっている。なかでも保険、証券等の活動規模は極めて小さく、資金需要に対する銀行の役割は大きい。
- ・銀行業務は貸出業務に加え、最近では貿易金融、海外送金業務、リース業等にも広がっている。また融資サービスも対象顧客に合わせてメニューを多様化するなど進歩が見られる。
- ・（ハス銀行、TDB等は）企業の安定性、企業審査能力、corporate finance（企業金融）のノウハウが認められ、ドナーによる（TSLの）資金の仲介銀行となり、製造業等に対して融資を行っている。

(金融サービスについて)

- ・資金需要に応じて、融資メニューを多様化し、顧客ニーズに応じている。また経営相談、経営セミナーを開催し、顧客に対する啓発活動も行っている。

(MF⁶について)

- ・商業銀行17行、その他ノンバンク（約110社）においても、ほとんどがMFサービス機能を有しているものの、transaction cost（取引費用）が高いため一般的にSME⁷やcommercial（商業）向けが多い。ただし、ハス銀行は、零細企業家のためのMF支援を目的に設立されたノンバンク（その前身は女性支援向けNGO）が商業銀行となったという経緯があり、今でもその理念に基づき、貸付残高の約半分はMFが占め（Tg建て融資のみ）、各県にある支店網を通して小規模融資活動を行っている。

⁶ MF：マイクロファイナンス

⁷ SME：中小企業

(今後の課題)

- ・大手銀行の場合は国内の信用力もあって融資申し込みは多く、融資に係る問題よりも資金調達が困難な状態にある。
- ・(上記に関連して)中央銀行による自己資本比率の引き上げ(今後1.5倍)により、今後、資本増強のための資金繰りがより一層必要になってくる。

(担保)

- ・担保は一般的に不動産が多いが、TDBやハス銀行等は、例えば、牧畜業者に対して家畜を担保にしたり、家財道具を担保したりと、信用ベースでフレキシブルに対応している。
- ・担保にかかる保険については、税控除対象にならないため顧客が入りたがらない現状がある。

(ノンバンクについて)

- ・現在、約110社が企業登録しており、同業者間で競争が激化している。
- ・一般的にノンバンクは銀行より高金利(月3.5%以上)のためSME向きではないとのこと(デルタサンの場合はSME向けはほとんどがつなぎ融資である)。

3-3 グループ企業

MCS、エレル、ベレン、ジュルチン社(タバン・ボグト・グループ)等

- ・1990年以降、急成長してきたいくつかのグループ企業がある。これが建設業(建設資材、レンガ、セメント等)、製造業、IT関連等多方面に進出し、モンゴル経済の中核となっている(グループ企業以外に、カシミヤ、皮革、食肉等の農牧業関連産業がある)。
- ・資金調達は一括して本社が行っているが、大きいところほど、外国銀行以外からの直接借入、あるいは地場商業銀行からの外資借入を行っている。株式市場が未発達なため、同市場を通じた資金調達はほとんどない。
- ・TSLはほとんどのグループが利用しており、その資金の長期性と金利の有利性(外資借りによる)を評価している。
- ・これらのグループ企業の要望は資金面(より長期で低利の大規模資金)と人材育成面での支援であった[いくつかの企業がオランダ型の短期専門家派遣(企業巡回型)の支援を受けていた]。
- ・これらのグループ企業は教育、医療保険及び社会事業分野、また農牧業関連分野にも進出するなど、国家建設の意欲も高いことが注目される。

3-4 製造業関連(工場ベース)

食肉工場、ゴビ・カシミヤ工場、毛皮工場、ミルク工場、エレルセメント、ダルハン製鉄所等

- ・ほとんどの施設が旧社会体制時代に導入されたものであり、操業率は30~60%と総じて低いが、これは施設等の老朽化により需要が減少したことによる。
- ・ほとんどがグループ企業の傘下であり、各工場の資金需要は親会社によって調整されている。親会社及び顧客との資金受け渡しは原則、銀行を通じて行われている。
- ・原料は国内にあるものの、それが中国などに流失しており(エレルセメント等原料をすべて自己調達している企業もあるものの)、原料調達が困難である。
- ・原料生産から製品化するまで一環した事業のパッケージ化、また集中農場システムを利用した流通の効率化、製品の付加価値向上などが必要とされている。

- ・外国技術の導入やマーケティングの向上などにより付加価値の高い一次加工品、あるいは二次加工品の製造に成功している企業もある（ゴビ、毛皮工場等）。

3-5 他ドナー

ADB、世界銀行、KfW、欧州復興開発銀行（EBRD）、国連開発計画（UNDP）、米国国際開発庁（USAID）

- ・いずれの機関も民間セクター支援（PSD）を重点分野のひとつとして資金援助を行っている。
- ・PSD支援においては、何が appropriate（適切）な支援なのかよく検討する必要がある、ADB等
は他ドナーの支援内容が重複しないよう調整役を行っている。

（TSL 及び MF 支援について）

- ・世界銀行、KfW は 1990 年代後半より、TSL を通して SME 支援を行っている。いずれもフェーズ I から II への移行期であるが、フェーズ I では貸付資金の用途、金利条件〔期間（短期）〕、融資通貨（外貨建てが主流）を限定していたものの、フェーズ II においては、よりユーザーに合った条件（長期、Tg 建て融資等、用途がある程度自由になる等）でプログラムを実施する。金利はいずれも市場金利に準じたレート。また、ADB も TSL を通じた住宅、雇用創出、農業分野における支援を行っている。
- ・MF プログラムはすべての機関が実施しており、他国に比べても成功例が多い。特にハス銀行は女性支援のための NGO が UNDP の支援を通してモンゴル初の NBF⁸ として許認可を受け、今では MF サービスを中心とする商業銀行としてオペレーションしており、MF 支援のモデルケースとして外国機関、MF 支援機関の間においても関心が高い。
- ・KfW は NBF⁸（Credit Mongol）を貸付機関の 1 つとして MF 支援を行っている。
- ・ADB、USAID は、MF サービス供与のための組織（組合等）形成等も実施している。

（民営化プログラム）

- ・EBRD、USAID、ADB は民営化に向けたセクター（通信、航空、電力等）改革支援を行っている。

3-6 日本政府

大使館、モンゴル日本センター

（大使館からのコメント）

- ・PSD については、貧困削減の一環として（特に雇用創出の観点から）、重要な支援分野であり、また TSL についても、民間セクターは高い関心を示している。
- ・モンゴルに係る新規円借款については、同国の対外債務が高い（GDP 比で 92%）ことを理由に日本の財務省が非常に堅いスタンスを示しており、大使館として供与検討のためのプラス材料〔輸出額に対する債務返済額の比率（DSR）が低めで安定していること等〕を探しているものの、モンゴル政府からの情報収集に苦心している。
- ・（民営化について）日本の支援で建設された施設（ゴビ・カシミヤ工場、カラコルムの食糧貯蔵庫、モンゴルテレコム通信機器等）がいかに民営化されていくかが今後の民間セクターの進展に影響してくる。
- ・（人材育成支援について）最近の社会問題でもある労働力の海外流失（労働人口約 110 万に対

⁸ NBF⁸（Non-Bank Financial Institution）：ノンバンク

して約8%が海外滞在者)や、留学生の海外残留など、民間部分に係る人材育成が思うように伸びていない。

(モンゴル日本センターからのコメント)

- ・ビジネス実務者育成を目的としたコースが主体で、利用についてはすべて有料であるものの、2002年の開講時から受講者は既に約17万人を超えている。
- ・コースは実務及び機能性を重視しており、集中講義の実施やコース修了者に対して証明書を発行(就職に有利)することで、受講生のスキル向上、就業支援を図っている。現在、中小企業診断士育成コースにつき検討中。
- ・(人材育成について) これまでは、公的部門の中堅実務者を対象とする研修等を中軸としていたが(政権交代による人事異動も多く)、長期的視点から、今後は民間セクターを対象とした人材育成が必要である。

第4章 民間セクターにおける協力の方向

4-1 はじめに

モンゴルの民間企業は、2003年登録ベースで3万1,478社を数え、そのうち89.5%の企業が従業員19人以下の小企業を形成している。このうち、実際に活動中の企業数は2万6,552社で、卸売・小売業1万957社(41.3%)、製造業1,840社(6.9%)、教育1,711社(6.4%)、健康・社会事業1,681社(6.3%)、農林漁業1,432社(5.4%)となっている。19人以下の小企業は2万3,720社(89.3%)、このうち1～9人の企業は2万1,704社(81.7%)であることから、市場経済化への転換が進むなかで、企業の大勢を占める小企業に対する市場動向、取引上のノウハウなど基礎的なサービスの提供が必要であると考えられる。

セクター別に国内生産をみると、民間主体の商業部門、農林水産部門のウエイトが高く(表4-1)、これら主要産業の発展が今後とも重要であると考えられる。

表4-1 セクター別生産(2003年)

(単位:億Tg)

GDP	13,625.3
農林水産	2,728.5 (20.0%)
鉱業碎石	1,290.4 (9.5%)
製造	815.6 (6.0%)
電力エネルギー	486.4 (3.6%)
建設	333.7 (2.4%)
商業部門	3,918.8 (28.8%)
運輸通信	2,058.7 (15.1%)
政府、防衛、社会保障	624.2 (4.6%)
教育	638.4 (4.7%)

注: 1ドル=1,180Tg

表4-2 GDPに占める民間企業のウエイト(セクター別、2002年)

全 体	74.5%
うち 農林水産	98.4%
鉱業碎石	64.2%
電力、ガス、水	87.8%
建設	93.1%
商 業	98.2%
ホテル、レストラン	100%
運輸、通信	60.1%
金融、不動産、レンタル	86%
教 育	9.5%
健康・社会事業	9%
その他	48.5%

民間セクターは2003年には国内生産の約8割を占め、更なるモンゴルの成長のためには、民間企業の活躍、民営化の動きを促進する必要がある。一方、鉱業砕石、運輸通信、電力など巨大な国営企業が残っていることも事実である。(表4-2)

これらは古い設備や運営手法により事業が営まれているものの資本の不足などを理由として、設備更新、経営近代化ができないこともあり、これら重要な産業部門の改善を喫緊の課題としてあげることができる。

現在、国家資産委員会が2004から2008年度の民営化計画を検討中であり、残った国営企業についても一部を除き最終的にはすべて民営化される予定となっている。

民間企業に関しては、既に述べたように零細企業が数のうえで圧倒的であるが、旧国営企業を含め一定の規模を有する企業がモンゴル証券取引所に400社上場されている。政府統計によると、これらのうち市場価値の高い企業として次のようなものが知られている。

表4-3 主要企業一覧(市場価値の大きい上位5社)

(単位:億Tg)

モンゴル テレコム	181.1
モンゴル保険	114.0
GOBI	39
NIC	25
BAGANUUR	23.1

さらに、金鉱山の収益を元に多角化を図っているエレルグループ、ソフト開発を原点とするブリッジグループなどブチ財閥というべき企業グループの成長が著しく、これらが金融、教育など様々な部門へ参画することにより、モンゴル経済に今後大きく貢献していくことが期待される。なお、外資自由化が進められている鉱業部門においては、カナダなど外国企業の参入が著しい。

成長中の企業においては、長期資金の調達の問題があることはよく知られているが、この問題に加え、企業規模の拡大に伴う懸念がある。一定規模を超え、収益性が高いとみなされると、国の機関(税務署、検査機関など)が頻繁に立ち入る可能性が高くなることが指摘されている。この結果、税金あるいは検査費などという名目で予期せぬ支出を迫られることとなる。防御策としては、過少申告(二重帳簿が一般的)、企業分割による方策、取引銀行の複数化がとられている。

また、為替取引についても最近は1ドル=1,180Tg程度で安定しているものの、実際には先進国市場での為替変動は日常茶飯事であり、モンゴルの為替自由化は人為的な固定相場を形成していることが予想される。現地通貨の評価次第では、貿易面で不利な状況が発生する懸念もあり、為替管理についても国内産業強化という観点からの政策もある程度必要となつてこよう。

最後に、現地の経済活動で強く印象に残った2つの点を紹介しておきたい。

まず、投資動向である。投資額は年数%ずつ増加傾向にあり、2003年の総投資額は3,424億Tgとなっている。このうち、資機材へは1,731億Tg、建設1,326億Tg、残りはその他への利用となっている。資金源は次のとおりで、ヒアリング結果でも指摘されたものと同様の結果となっている。外国からの資金援助に対しての期待が高い。また、自己資金(親族などからの借入れ含む)への依存度は国内調達手段としては最大であり、逆に金融機関への依存度は比較的低い。

表4-4 最近の資金調達動向
(単位：億 Tg)

国、地方政府予算	453
銀行貸出	232
自己資金	534
外国からのローン	2,158

次に、建設部門の動向である。ウランバートル市内では建設ラッシュが著しい。ゲル(モンゴル伝統のテント住宅)を除いた住宅面積は年々数%のオーダーで拡大してきており、2003年には690万2,000m²となっている。新規建設数で見ると、2003年は23万9,000m²で前年実績(10万3,000m²)と比べて高い数字を示している。

この建設ブームを反映して建設資材の供給も拡大しており、ウランバートルから北に2百数十キロ離れたダルハン市でも建設資材(セメント、ブロックなど)の生産が拡大、製品のかなりの部分がウランバートルへ輸送されている。首都の発展が地方経済にも好影響を与えていることが見てとれた。

以上みたとおり、モンゴル経済を支える民間セクターについては他の移行経済の国と比較しても成長性がみられるところであり、対外負債の大きさ(GDP比9割強)にもかかわらず、投資家はモンゴル経済に対してある一定の信頼を寄せているとみることができる。しかしながら、経済環境の改善や体制移行後わずか十数年しかたっていないことに由来する、人材や経験の不足の問題はまだ残されており、この時間を要する課題について早急に方策を検討する必要がある。

また、首都であるウランバートル(人口80万人)への集積は著しいものの、地方都市の発展策が不可欠な状況にあり、国の均衡ある発展を念頭に置いた協力を進める必要がある。

4-2 人材育成

1990年以降の急速な体制の変化により、モンゴルは独立国家共同体(CIS)諸国と比べ格段に開放的な経済体制を整備し、中国人を筆頭に外国人労働者の参入が盛んになってきている。この結果、政府、民間とも少ない人的資源のなかで、国全体としては経済の活性化がみられるところである。

政府レベルでみると、政府機構が小さいこともあり、政府の重要な役割である、プランニング、地方との連携、事業の実施管理など十分な対応がとられていないことが指摘できる。セクター別に多くの政府計画が整備されているなか、例えば、食料農牧省での地方開発計画、産業通商省のサイエンスパーク計画など優れた計画があるものの、実現に向けての課題が残されている。

さらに具体的な課題としては、出張予算が確保できず地方との意思疎通が十分できないこともあげられる。海外投資貿易庁においては、産業界のニーズを踏まえ貿易研修センター構想を有している。問題点を的確にとらえているものと理解しているが、その実現のためのノウハウなどが不足している。

このように政府全体において、企画、立案、実施というサイクルが完結しておらず、改善が遅れて行われるという傾向があることから、政府レベルでの人材養成が大きな課題となっているといえる。

民間部門は、重要な産業である農牧業が1990年までの体制から開放され、個人の所有権が確立

されたものの、集団としてもっていたメリット（流通手段、自然対策など）が消滅し、混乱期にあることがみてとれる。零細、小企業が多く経営改善の意識が低いところであるが、一部には経営マインドをもった農家も出てきている。

産業部門においては、歴史のある企業や国営企業であるほど、旧式の設備、古い経営体質が足かせになっており、本来大幅な改善が必要であるにもかかわらず、内需に支えられて部分的な手直しでしのいでいる。面談した企業においては、設備改善とともに、人材の育成が重要な課題とされた。例えば、経営層においては、マネジメント手法の獲得であり、効果や合理性を念頭に置いた経営ノウハウの取得をしたいという要望が強い。

これについてはモンゴル日本センターが研修コースを設定、非常にニーズが高いことが確認された。また、貿易や新しい技術への関心も高い。技術者、技能者については、人材の拡大とともに、古い技術から新しい技術の習得への転換が求められている。特に、建設、機械、電力部門などの重要な産業においてこのニーズは高い。企業内人材の再訓練という要素と学生の技能レベル向上の2つの課題を含んでいる。

なお、モンゴルで買い物をすると、釣り銭の計算が非常に早く、正確なことに驚く。この資質を人材養成のなかで意識していくことも必要と考えられる。

4-3 金融面での課題

民間セクターは混乱した体制移行期の10年を経てやっと安定成長期に入ったといえるが、その活動はここ数年新たに活発化している。民間セクター、特に民間製造業にとって最大の課題は必要資金をいかに確保するかにある。

特に設備投資のための長期資金の確保である。通常成熟した市場経済体制では、長期資金は証券、債権市場を通じた直接金融か、銀行からの借入れによるが、モンゴルにおける直接金融市場はまだ未成熟で銀行からの借入れ、すなわち間接金融に頼らざるを得ない状況にある。

このように期待される金融サイドであるが、金融制度自体は各ドナーからの技術支援を得て一応の体制が整えられている。すなわち中央銀行のモンゴル銀行を頂点に17行の商業銀行、約110社のノンバンク、そしてさらに300余の信用組合と3層の構造となっている。

このモンゴル全体の金融機関を通じての最大の課題もやはり資金不足である。これはモンゴル経済がその経済規模も小さく、その構造も不明なところが多いことから外国資本は関心を示さず、ODAを除くとほとんど資本流入がなかったことによるといえよう。このような事情から金利水準は高止まりで、長期資金は調達不可能な状況にある。玉不足の割には金融機関の数が多く過当競争の現象もみられ、金融不安のおそれもあると考えられている。

数少ない流入原資については、金融機関の民営化に伴って生じた外国企業の金融機関への資本参加、そして世界銀行、アジア開発銀行（ADB）、復興金融公庫（KfW）からのTSLが注目される。特に外資の金融機関への資本参加はその金融機関に経営技術の向上をもたらし、新規顧客の開発、不良債権化率の低下にその効果が現れているといえよう。

またTSLの役割も大きい。特に金融機関がTSLを原資として長期貸付を可能にしたことは、モンゴルの金融市場にとってその意義は大きいといえよう。世界銀行、KfWは市場の期待に応じてそれぞれ第2次ローンを準備中であるが、その規模はいずれも第1次ローンの半分で、根強い需要に応えるには十分でなく、新しいTSL等外資への期待は大きい。

4-4 コミュニティーへの課題

モンゴルは、厳しい自然環境と人間社会とのバランスによって成立してきた。集団組織を形成することにより過疎地の流通を効率化し、同時に放牧のサイクルを保ってきた。協同組合の発想は近代社会以前より存在していたという。

社会主義時代の到来によって相互協力の伝統が計画経済のなかでシステム化され、その崩壊とともに伝統的組織まで不安定になったが、自然との共存という意味では、組織の必要性は市場経済へ移行した現在でも否定できない。

急激な市場経済化は自然環境の悪化にもつながった。従来、ヤギはヒツジの群れを管理するために数匹のみ飼われていたが、カシミヤの原料となることからその保有頭数が増加した。ヤギは草原の根まで食べることから、草原の砂漠化が進んでいる。

また、家畜の集中管理によって乗り切ってきた寒波の襲来を個別農家は対応しきれず、2000年から3年続けてやってきたゾドにおいて家畜の大量死が発生した。獣医が不足し、家畜衛生・疾病に関する監視体制や巡回サービスもないことから、畜産業はより自然環境に左右されやすい脆弱な状態に陥っている。

社会主義経済下においては、農牧業協同組合が畜産業や耕種農業を総合的に管理すると同時に、地方の生活を支える総合的なサービス機能を有していた。その後1991年の市場経済政策への移行とともに、農協組織の機能低下とネットワークの断絶が起こり、現在では、組合という名称を捨て、会社として組織化している。規模は小規模になり、生産規模としては非効率な状況にある。

しかし、厳しい自然環境のなかで生き残るためには、コミュニティ組織のソーシャルセーフティネットとしての役割を再認識する必要があり、市場経済化によって阻害感を増してきた地方農村社会と、効率的な公共サービスとコミュニティの互助機能に期待する農民・遊牧民の存在に着目する必要がある。

かつて行政が行ってきた家畜衛生、牧草貯蔵、公衆衛生・母子保健、郵便物集配送など、地方都市における公共サービスや流通の拠点機能を見直し、コミュニティがプラットフォームとして使用できる設備や機能を整える必要が生じている。

4-5 循環型集中農牧業への課題

社会主義経済下では、政府は家畜の国家調達制度を設け、計画的に家畜の生産、解体、各種工場への搬送、製造、輸出／販売という合理的なプロセスが成り立っていた。家畜で使用できないのは血と臓物内の未消化物のみで、その他のすべてが、国内工場で食肉、皮革製品、ウール、カシミヤなどに加工された。

しかし、1992年より国家調達制度は廃止され、1993年には日用品などの配給制度も廃止となった。農畜産物の生産・流通を担っていた国営企業・国営工場も分割民営化となった。自由取引は可能になったが、物の流れは分断され、経済は混乱状態に陥った。

現在では、民間セクターによる生産・流通経路ができていく。しかし、混乱の過程で皮革産業は壊滅し、皮革原料はほとんど中国へ輸出されている。中国は畜産原料の保護政策によって価格を高値に保障しているため、国際価格より高い額でモンゴルから原材料を輸入できる。モンゴル国内の皮革業者は価格で折り合いがつかずに原料調達の道を絶たれ、また、近代技術の未整備によって市場を確保できず廃業となった。

ウールやカシミヤについても、畜産資源を一次加工のまま海外へ輸出するケースが多い。最終

製品であれば付加価値も高く価格も安定しているが、簡単な一次加工（選別、洗浄など）で輸出する場合は、付加価値もなく、国際価格の変動の影響が大きい。

畜産と耕種農業とのリンケージについても課題がある。冬に向けた干し草の貯蔵や、小麦の製粉過程で生じる殻の家畜飼料への活用など、循環型農業に対する可能性が十分に検討されていない。個人営農者は、それぞれにアイデアをもち、効率的な集中農場構想をもっているが、投資資金が不足しているために実現できない状況にある。

こうした課題に対し、政府は農牧業の半定住化及びネットワーク化を推奨している。モンゴルの伝統的な循環型生活を産業モデルとしながらも近代的合理性を加えたモンゴル特有の事業形態を構築し、普及させる必要性が指摘されているのである。

具体的には、夏は放牧して草原から栄養を補給しながら、一方で飼料を計画生産して冬場に備える。これにより効率的で雪害に強い畜産業を育てる。また、一次加工、二次加工を、より産地に近い場所で行うことで、流通コスト削減や付加価値増大を図るというもので、地方拠点のコミュニティ開発と相互補完的な役割を果たすことが期待されている。

4-6 インフラ分野

モンゴルで重要なインフラとしては、交通インフラ（道路、鉄道、航空）、電力インフラ、観光インフラがあげられる。

交通インフラについては、インフラ省において道路部門が重視されている。燃料税の15%が道路整備にあてられていること、省の幹部に道路の専門家が多いことが影響している。鉄道については、モンゴルとロシアが折半で保有するモンゴル鉄道が重要な機関であり、自立採算で事業を実施しているところである（インフラ分野でのJICA専門家は現在モンゴル鉄道に派遣されている）。

航空分野は、モンゴル航空の民営化が一番の課題となっている。これらの交通部門それぞれにマスタープランが整備されている。

このように、交通インフラといいつつも個別インフラごとの対応がとられているところであり、国全体としての総合戦略がなく、道路・交通・観光局長が指摘しているように総合交通政策マスタープランが必要になっている。併せて人材育成も必要である。

電力分野においては民営化が進みつつあるが、マネジメント、技術者の質の向上が重要な課題である。モンゴル側からは日本人の仕事に対する責任感を高く評価しており、その意味で日本との協力が期待されているところである。

既に第4火力発電所には複数のシニアボランティアが派遣されC/Pから高い評価を受けており、この関係を継続する必要がある。人材の育成に対して強い要望があり、省や第4火力発電所、国のエネルギー研修センターとの連携を図っていく必要がある。

観光については、重要なセクターであり、観光開発も含めて拡大を図っていく必要性が高い。もっとも、季節性（夏の3か月で勝負しなければならない）が今のところ強いため、季節性に依存しない観光資源の発掘も必要であり、観光業界全体としての魅力創出、キャンペーン活動など新たに取り組むべき課題も多い。モンゴル政府は効果的な観光政策の形成を必要としており、官民協調のうえでの観光推進を進める必要がある。

4-7 証券部門

直接金融として重要な役割を果たす証券部門の整備は、1991年モンゴル証券取引所(MSE)の発足によりスタートした。国営企業の民営化を促進するための実施機関として発足した国家資産委員会と密接な関係の下に業務が始まり、1994年証券取引法の成立、モンゴル証券管理委員会(MSEC)の発足により、体制が一応整った。2002年には証券取引法の改正が行われている。証券市場の整備、監督を行うMSECと、資本の効率的流通・公正な市場取引の促進を担うMSEが協力する体制となっている。

これまでの取引実績は政府債1,054億Tg、社債69億Tg、株式380億Tg(1996年から2003年までの累積)である。図4-1に見られるとおり、株式の取扱量は1990年代後半のバウチャー交換のピーク時期を境に近年低下しており、MSEでの株式のウエイトが著しく低下している。

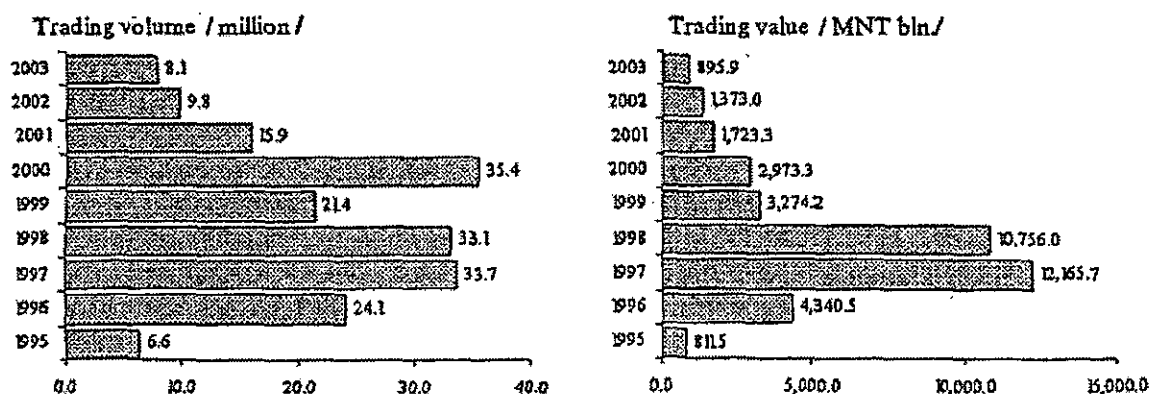


図4-1 モンゴル証券取引所における取引実績の推移

実際、取引は平日の11時から12時の短時間に限られており、登録されたブローカーがコンピューターシステムを活用して細々と営業を行っていることを観察できた。緩い上場基準(資本1,000万Tg以上、株主数50以上、事業経験1年以上、資産利回り0%以上)で現在400社ほどが上場しているが、情報開示の欠落、企業家の認識不足などが重なり、市場の活力は弱い。

ただ、図4-2、4-3に見られるとおり、インデックス(トップ20、コンポジット)で見ると価格の変動が全体あるいはセクター別に顕著に見られ、取引市場としての魅力は感じられる。

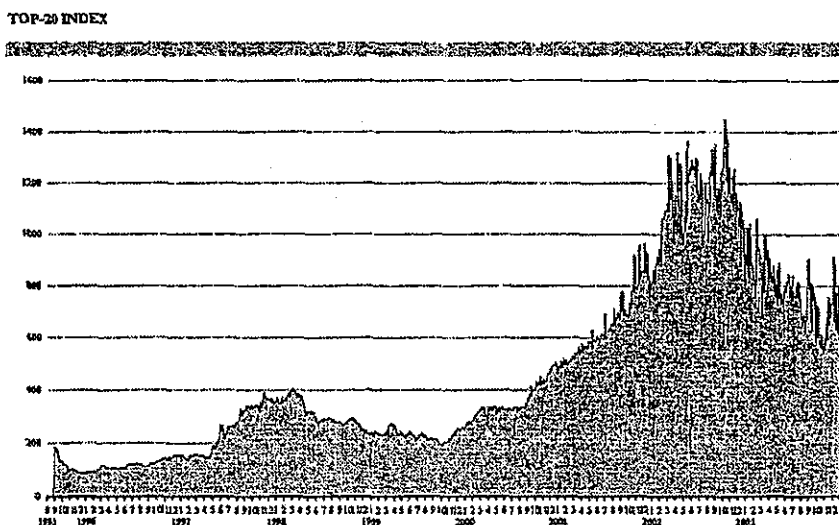


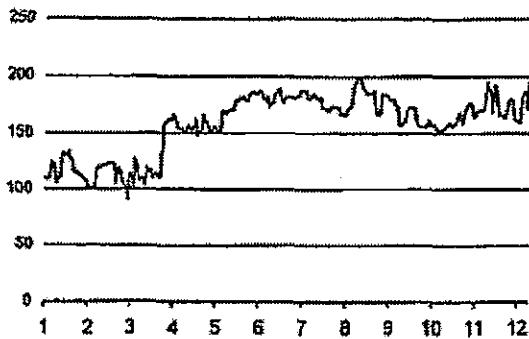
図4-2 証券取引所トップ20指数の推移

今後の課題として、①政府債、社債取引市場としての発展、②抵当を元にした証券市場の確立、③情報開示の拡大、④コーポレートガバナンスの徹底、があげられている。

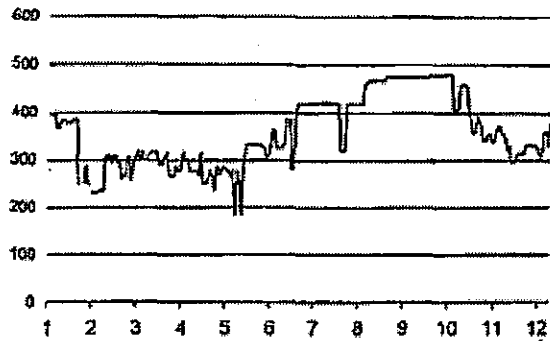
STOCK PRICE TRENDS

SECTOR INDICES: 2003

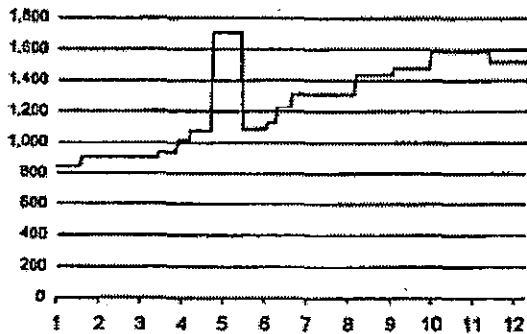
MSE COMPOSITE INDEX



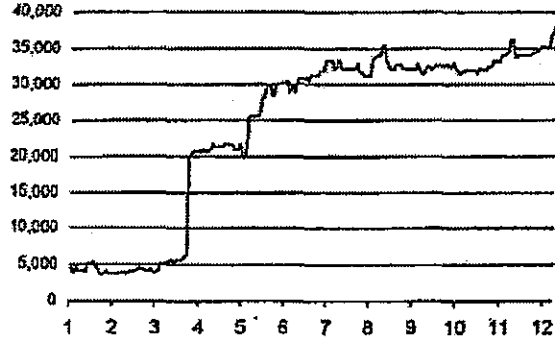
MINING 10



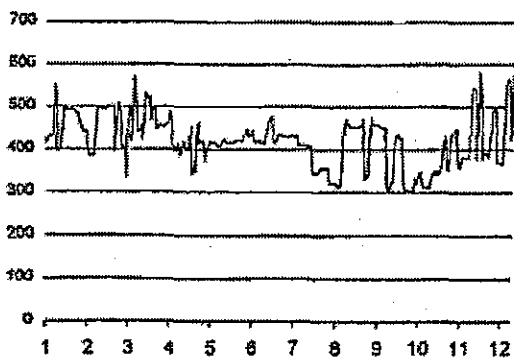
AGRICULTURE 10



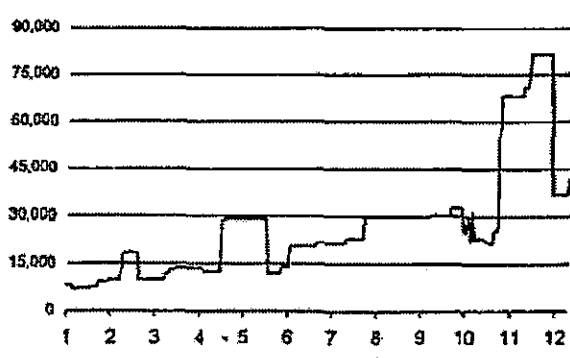
INDUSTRY 10



TRADE & SERVICE 10



CONSTRUCTION & TRANSPORTATION 10



注：図はすべてモンゴル証券取引所資料（2003）より

図4-3 セクター別証券指数の動向

4-8 その他

今回多くの企業を訪問し、一番強く印象に残ったことは工場の規模の大きさである。国内需要の過半を供給する第4火力発電所は当然のことながら、カシミヤ工場のゴビ社、巨大な湿式キルンを有するエレルセメント社など工場の大きさ、設備の巨大さに圧倒された。内部は企業により

まちまちであるものの、総じて設備の老朽化、工場レイアウトの悪さが目に付いたところである。

企業サイドは問題点を十分把握しつつも、資本などの不足、供給責任によりむやみに設備更新もできない、という指摘がなされている。ただ、いずれは解決しなければならない問題でもあり、公益性の高い、重要な産業においては必要な措置（設備更新）をとる必要があると考えられる。

その際、問題の洗い出しから行うことが必要で、電力部門で特に指摘のあたりハビリ調査あるいは更新調査を進め、今後の設備投資の基礎資料とすることが必要である。

第5章 提言

前章での個別課題など調査結果を踏まえ、今後モンゴルと協力して実施すべき事業を以下で提案する。

5-1 人材育成

政府、民間部門両者において人材のマネジメント力、技術経験の向上が必要になっており、個別課題ごとに次のような検討を行うべきである。

(1) 産業発展のための企画立案実現能力向上のための政府人材養成

効果的なセクター計画の策定、その実施を図る観点から、政府内産業セクター担当部局の人材養成、能力向上を図ることを検討する。具体的には、問題意識を有する、産業通商省産業政策担当部局（サイエンスパーク計画、中小企業支援）、食料農牧省（地域開発計画）関係者の国内研修、短期専門家派遣実施の可能性をC/Pの要望を踏まえつつ検討する。

(2) 貿易促進に係る人材養成

カシミヤ、食品など有望輸出商品の一層の拡大、貿易振興を支援するための政策アドバイザーを政府機関に派遣するとともに、企業の貿易業務、マーケティング力を強化するための研修サービスを整備する。このため、必要な専門家（貿易政策、貿易実務）を派遣するとともに、貿易研修を担うトレーナーの養成コースの形成を図る。トレーナーに対しては、現地での研修とともに、日本での国内研修を併せて実施し日本市場のニーズについても把握してもらうこととする。

貿易研修に関しては、海外投資貿易庁の貿易研修センター構想とともに、モンゴル日本センターのプログラム、商工会議所の既存のサービスなどの状況を十分踏まえつつ、自立発展性をめざしたプロジェクトとするため、2004年内を目処に人材養成プロジェクト形成調査（仮称）を行い、技術プロジェクトなどへの発展を図る。また、インドネシアで行われている地方貿易研修センタープロジェクトの実績を踏まえ、ここの南南協力の可能性についても検討する。

(3) マネージメント研修の拡充

民間企業において経営力の強化はますます重要な課題となっている。モンゴルの多くの新興企業においては、経営についての考え方を習得しないうちに経営者となったものが多く、実践的なコースが求められているところである。既に、モンゴル日本センターがこの分野で実績をあげてきており、この場の一層の活用、プログラムの拡充が必要である。

(4) 専門技術者育成支援

技術者を必要とするセクター（建設、機械など）に対する関心が非常に高い。今回は必ずしも網羅的な調査を行っていないので、産業界の具体的なニーズを把握するため、現地事務所による現地コンサル調査を実施する。その結果を踏まえ、今後の協力可能性（①訓練施設、機材の整備、②専門家によるトレーナーズ訓練、③教材、訓練法の開発など）を検討する。

また、農場の近代的経営のための農業普及員の育成、カシミヤの品質向上のための人材育成（品質保証制度導入を含む）、繊維産業・IT産業向けの人材養成が必要であるとの指摘もあり、その妥当性について十分な調査検討を行うこととする。

5-2 金融

(1) 2,000万ドル規模 TSL のプロジェクト形成及びその実施に関する技術支援を中心とする開発調査を提言する。同 TSL は世界銀行 TSL と同様に民間セクターを対象とする産業振興とともに金融セクターの育成を目的とする。したがって特定分野に限定せず、広く民間セクター支援とする。

また主として農牧業及びその関連産業向けの MF を含むものとして、その割合は総額の 1～2 割と想定する。

(2) また、同開発調査は 2 段階に分けて実施することとし、第 1 フェーズでは TSL のプロジェクト形成、第 2 フェーズでは同 TSL の実施に関する技術指導とする。なお、各フェーズの実施内容は概要以下のとおり。

(フェーズ I) 18M / M (6 か月間)

- ① 資金需要の詳細分析
- ② それにミートするファイナンスメカニズムの構築
- ③ 実施機関（仲介銀行等）の選択とその役割と責任の明確化（TSL 実施の意義）
- ④ MF については上記①～③につき別途詳細に調査する

(フェーズ II) 18M / M (18 か月間)

- ① 審査業務（借入人、プロジェクト審査等）
- ② リスク分析（特に事業リスク）とその対応策
- ③ Funding
- ④ Co-Financing

(3) 同開発調査の実施開始は 2005 年度早々を想定

なお、この TSL のサブローンの融資対象として本提言のなかで後述されているコミュニティー（5-3 項）、集中農場（5-4 項）についても、これを視野に入れ、そこで生じる資金需要を考慮して組み立てることはモンゴルの現状により合致するものと思われる。この場合、地域開発の視点からのアプローチとなるが、政府が開発重点地域として指摘しているカラコラム地域等をパイロット地域として取り上げるのが適当かと思われる。この調査を提案している開発調査で実施するとすれば、フェーズ I のなかで更に約 12M / M が必要と思われる。

また、調査内容、時期については今後モンゴル国政府、日本側関係機関〔国際協力銀行（JBIC）等〕と検討・調整する予定。

5-3 中核都市コミュニティー機能再編計画

ウランバートルへの人口集中が進むなか、地方都市のあり方が問われている。ここでは、地方の活性化を促進するために、農業協同組合に代わるコミュニティーの再編を提案し、ポテンシャル

ルのある地方の中核都市をモデル地域として、参加型かつ包括的な開発を進める。

(実施目的)

流通や情報からの阻害が地域格差などの問題を派生させないような緩やかな協同体のあり方を検討し、自然との共存共栄を図るというコミュニティー開発を促進する。地方都市の活性化をめざした多目的地域センターを創設し、①産業振興、②商業活動、③公共福祉サービスの集約機能を兼ね備えたコミュニティー施設を運営する。

これらのプロジェクトは、単発で行うよりも、商業ベースに乗せて自立発展的な機能を備えた方がより持続的であると考えられる。経済活動で利益を得ながらその利益の一部を地域住民(牧畜民)の公共福祉に使用するというシステムを構築する。

(実施機関)

主たる実施機関：地方自治体(県レベル)

コミッティへの参加機関：官側)食料農牧省、産業通商省、保健省、財政経済省、他
民側)協同組合、コミュニティー、流通業者、他

中央集権的な計画を払拭し、地方の現状に根ざした開発を実行するためには、地方政府職員のキャパシティー・ビルディングを含んだ実施計画が必要である。現地を熟知する地元出身者にタスクフォースとして活躍してもらうことで、ボトムアップ型の地域興しが可能となる。

(プログラムの構造)

本件はシナジー効果を期待し、コミュニティー強化の3つの分野の活動強化を図る。

① 産業の振興

- ・情報提供(気候・技術・市場)
- ・中核産業の育成
- ・金融(銀行・基金)
- ・農機具リース
- ・集中農場との連携

② 商業活動

- ・映画館
- ・食品市場
- ・衣料品・雑貨
- ・食堂/コーヒーショップ

③ 公共福祉サービスの充実

- ・公衆浴場
- ・出産支援センター
- ・診療所
- ・家畜相談所
- ・法律相談所

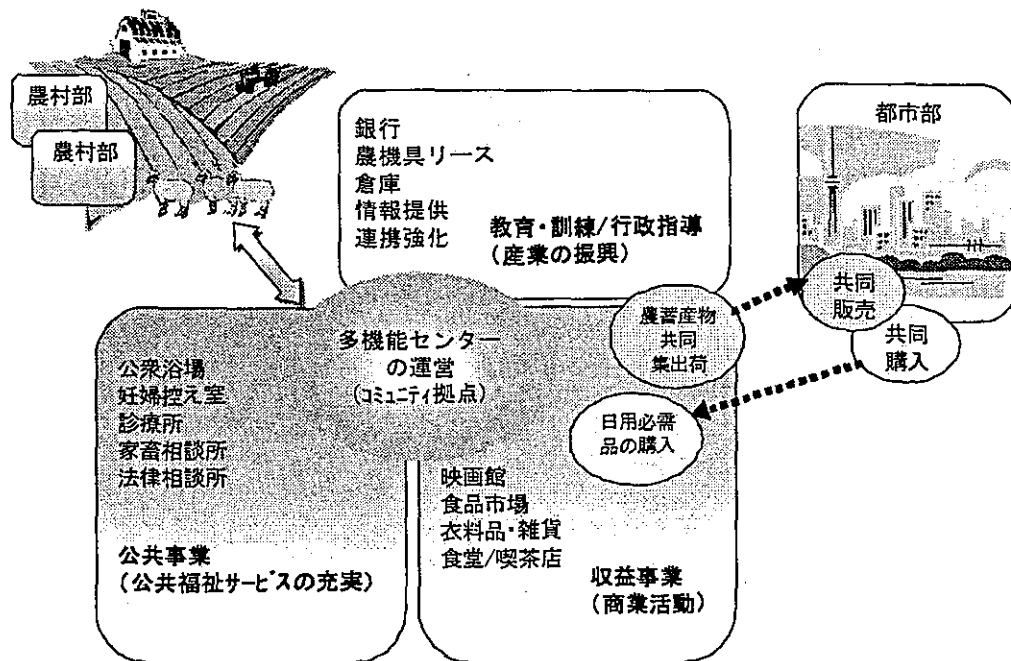


図 5-1 多機能センターの概念図

(実施要領)

フェーズ 0：事前調査及び打合せ

- ① モンゴル政府との政府間協議
- ② 中核都市の選定
 - ・候補地は、ハラホリン、ダルハン、ウンドゥルハーン、マンダゴビなど
 - ・南北回廊と東西回廊それぞれの機能・ODA の役割などを検討して計画地を決定する
 - ・歴史・自然などの観光資源なども考慮に加える
- ③ TOR⁹の検討・確認
- ④ コンサルタントの公募準備

フェーズ I：概要調査及び活動における組織化を中心にした業務 (30M / M、約 8 か月)

- ① 関連機関による委員会の結成
- ② 調査タスクフォースチームの結成と調査の実施
 - ・流通調査チーム (地場産業、市場調査含む)
 - ・コミュニティー・制度・政策検討チーム (金融含む)
 - ・公共福祉ニーズ調査チーム
- ③ プロジェクト実施体制案の作成
 - ・コミュニティーにおける地域振興コンセプトの決定
 - ・運営事務局等の人事計画作成
 - ・財務計画の作成
- ④ 多機能センター設計及び概算事業費積算
 - ・機能と規模の妥当性検討

⁹ TOR (Terms of Reference)：事業内容を詳細に記載した書類

- ・地域のコンセプトに合った建築デザインの検討
- ・レイアウト作成
- ・入札図書作成

フェーズⅡ：実施に向けた具体的準備（20M／M、約10か月）

- ① 参加型開発ファシリテーションに関する教育・訓練
- ② 地場産業育成に係る教育・訓練
- ③ 多機能センター建設の入札・実施
- ④ テナント会社及びコミュニティーの募集・説明会の開催

フェーズⅢ：多機能センターの施工完了と事業開始（24M／M、約24か月）

- ① 多機能センター開所式
- ② トレードフェア、映画祭等の開催
- ③ 収益事業に関するモニタリング調査の実施
 - ・問題点・改善点の検討
 - ・テナント会社・コミュニティーによる共同イベント等の企画立案・実施
- ④ 公共事業に関するモニタリング調査の実施
 - ・問題点・改善点の検討
 - ・コミュニティー及び世帯のニーズの把握
- ⑤ 産業支援業務に関するモニタリング調査の実施
 - ・問題点・改善点の検討
 - ・運営・維持管理の効率化検討
 - ・多機能センターの財務状況レビュー
- ⑥ モニタリング結果を踏まえたモデル中核都市開発事業の普遍化
 - ・各チームのモニタリング調査結果の取りまとめ
- ⑦ モデル中核都市開発会議を実施
 - ・地方都市から自治体を招待してセミナーを開催
 - ・事業に参加したコミュニティー・企業などからの発表
 - ・政府機関からの報告

（その他）

① 中核都市の選択

本開発調査は、計画、実施、モニタリングと中核都市開発のモデルケースとしての普遍化をねらっている。中核都市としては、以下のような条件を満たすことが望ましい。

- ・交通の要衝であり、物流のハブとなっている地域
- ・周辺村落を含め、8～10万人規模の利用者が期待できる地方都市
- ・民間セクターのみで開発可能な地域よりも、地方自治体のテコ入れを必要としているような中堅都市
- ・地場産業や地域振興のモデルケースとなるように、地域の特色・ポテンシャルをスローガンとしやすい地方都市

② 建設予算

多機能センターの建設費は別建てとする。

5-4 循環型集中農牧業の強化計画

モンゴル民族は歴史的に農牧畜業を中心とした生計を営んできた。近代化が進むなかで工業及びサービス業が重要視されているが、比較優位の観点からモンゴル独自の歴史背景や産業構造を見直し、自然環境や畜産資源を近代産業に有効利用しようという動きが出ている。そこで畜産資源の効率的な活用を目的に、モデルケースとして汎用性のある「循環型集中農牧業の強化計画」を提案する。

(実施目的)

農牧民と畜産加工業者のネットワークを強化し、畜産資源の循環・集中化を図るための施設・設備を整える。また、農牧業者のフランチャイズ制導入などを検討し、緩やかな共同体としての情報共有、相互協力、技術普及を促進する。

(実施機関)

官側) 食料農牧省

民側) 開発企画案をもつ農牧業者とそのグループ

(プログラムの構造)

畜産資源の生産、解体、原料分類、一次加工までの工程を1つの地方都市でモデル的に実施する。毛皮・フェルトなどについては現在も一部で加工を行っているが、品質の問題が大きい。顧客である調達機関（都市の工場など）と協議を進め、技術的な問題点の解決と、流通コストの削減について検討する。

また、農産物も地域によって特色がある。生産品のブランド化を進め、ブランドイメージを高められるような品質管理体制を構築する。地元で作られる肉の薫製などのパッケージを改善し、独自の味を開発する発想を醸成することもプログラムのひとつとして考えられる。

コンポーネントは以下のとおりである。

- ① コミュニティー開発・ネットワーク
 - ・農牧業ネットワークの構築
 - ・最適通信手段の設置
- ② 耕種農業
 - ・小麦、穀物生産
 - ・野菜、果物生産
 - ・飼料生産（干し草、トウモロコシ等）
- ③ 加工工場
 - ・飼料工場（製粉後の廃物利用など）
 - ・食肉解体工場
 - ・皮革工場（洗浄・なめし）
 - ・一次加工作業所（毛・フェルトなど）
- ④ 倉庫・サイロ
 - ・越冬用保存施設
 - ・避難シェルター

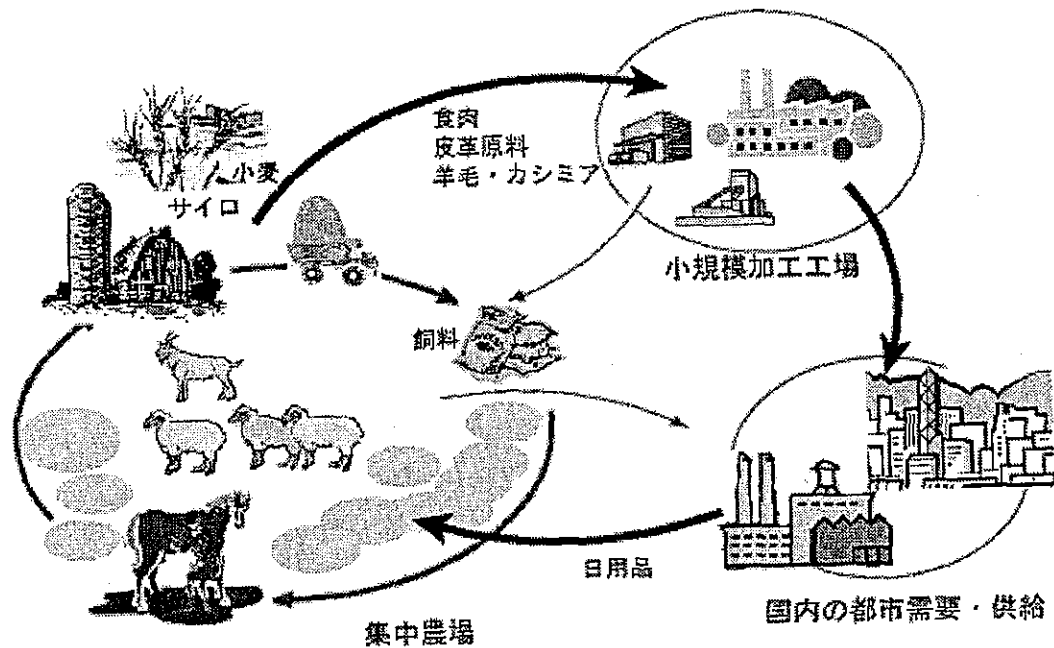


図 5-2 循環型集中農場の概念図

(実施要領)

フェーズ 0：事前調査及び打合せ

- ① 中核都市コミュニティ開発計画調査と同様に、政府間協議を行い、TOR 確定、S/W¹⁰協議と締結を行う
- ② コンサルタント公募

フェーズ I：概要調査及び活動における組織化を中心とした業務（30M/M、約 8 か月）

- ① 関連機関による委員会の結成
- ② 調査タスクフォースチームの結成と調査の実施
 - ・農畜産業調査
 - ・循環型農場のシミュレーション
- ③ プロジェクト実施体制案の作成
 - ・コミュニティにおける地域振興コンセプトの決定
 - ・運営事務局等の人事計画作成
 - ・財務計画の作成

フェーズ II：パイロットプロジェクトの実施（24M/M、約 24 か月）

- ① モデル農場の選択
- ② 生産・出荷計画の立案
- ③ 生産・出荷計画の実施

フェーズ III：モニタリング結果のまとめ（4 M/M、約 2 か月）

(その他)

包括的プログラムとするため、計画サイトは「中核都市のコミュニティ機能再編計画」

¹⁰ S/W (Scope of Work)：事前調査に基づいて相手国との間で取り交わされる本格調査の作業範囲、内容、調査スケジュール、便宜供与などを規定した合意文書

と隣接する農村部で行うことが望ましい。

状況（予算）によっては、中核都市コミュニティー機能再編計画と同時進行で、総合的なプログラムとする方が効果的だと考えられる。その場合、コンサルタントのチーム構成を行うなどの配慮が必要である。

5-5 インフラ

交通インフラについては、幹部の異動が予想されるので、新たに改組された道路運輸観光省の総合交通政策立案支援の可能性を検討する必要がある。具体的なプロセスとしては、新大臣の下、総合政策立案アドバイザー派遣の是非について検討のうえ、合意を得られたのち、提案のあった総合交通政策策定への展開を検討する。その場合には開発調査の活用が考えられる。

電力部門については、技術人材の育成を将来の設備更新をにらみながら進めることが考えられる。このため、燃料エネルギー省及びウランパトル第4火力発電所をC/Pとして、マネジメント研修（新技術の理解促進も含め）、技術者研修（エネルギー研修所への講師派遣）の実施の可能性について検討を行う。その際、地方電化も欠かせない課題であり、この分野への技術協力の可能性について具体的な課題抽出を行う。あわせて、現在第4火力発電所に派遣されているシニアボランティアの一層の活用につき検討する。

道路運輸観光省とは過去のJICAプロジェクトの成果を踏まえつつ、観光マスタープランのあり方について長期的視点に立った検討を行うべきである。

5-6 証券

証券部門は活性化が必要な部門であり、証券管理委員会からは、次のような具体的な要請を受けている。

- ① 証券取引所の強化
- ② 証券取引法の改正
- ③ 人材養成
- ④ コンピューター化の促進
- ⑤ 企業の意識改革、情報開示の促進（公認会計士制度の導入含む）

日本に対して非常に期待が強いが、証券取引が活性化していないことの原因としては、①上場によるメリットがない（格付け制度も定着しておらず、信用と金融の連携がない）、②証券取引委員会を含め管理機関が旧体制の人々で占められている、③情報開示を進めることによるマル秘情報の流出（財務データ）を懸念などが背景にあるものと考えられる。したがって、問題は制度設計よりも、メンタルな要素が大きいものと推察される。このため、当面の対応としては、事前調査（コンサル調査）を実施し、証券取引分野での本音の課題抽出を進め、制度改善に必要な具体的な提言を行うことが必要である。併せて、短期専門家を派遣し、具体的なプロジェクト提案について検討を行うこととする。

5-7 その他

設備の老朽化が一般的な課題となっていることから、特に電力部門を中心に日本人専門家によるリハビリ調査の可能性について検討し、可能なものから調査を実施する。

また、財政経済省から提案のあった民間医療機関設立支援に関しては、民間セクター支援の大

きな枠組みのなかで引き続き検討課題とすることとする。

モンゴル新政権は2004年9月22日、政府機構を改革し、新しい閣僚が9月28日に就任したばかりである。今回の政権は人民革命党と祖国・民主連合の連合となったので、報告書で触れた提言はまた改めて新しいC/Pと議論する必要がある。そのため、実施可能性の高い案件について、可能な限り早急にC/Pと打合せの機会をつくり感触をつかんでおくことが重要である。その際、現地 JICA 事務所の協力は不可欠である。

5-8 協力に向けたスケジュール案

提言の具体的な実現に向けた今後の作業工程の素案を以下で概略記した。

	2004	2005	2006以降
全 体	○ 包括的プロジェクト 形成調査実施		
人材養成	○ ニーズ確認 (工業省、食料農牧省、 商工会議所など)		
金 融	○ 事前調査 (JBIC と共同)	←————→ 開発調査フェーズ I (プロ形6か月)	————→ 開発調査フェーズ II (TSL 実施指導 18 か月)
コミュニティ	○ ニーズ調査 (財務省等)		
集中農場	○ ニーズ調査 (食料農牧省)		
インフラ	○ ニーズ確認 (運輸省、エネルギー省)		
証 券	○ ニーズ確認 (国家資産委員会、証券 取引委員会)	←————→ コンサル ニーズ調査	←————→ 短期専門家 派遣
その他	○ リハビリ調査の可能性 につき内部検討		

第6章 今後の課題、留意点

本調査においては、課題、提言の荒ごなしを行ったところであり、今後はC/Pとの意見交換を進めながら、プロジェクトとしての妥当性を検証していく必要がある。特に、モンゴルは新政権が発足したばかりなので、実際の交渉相手を含めた未知数の部分があることも事実である。したがって、今後必要なアクションをとるための情報収集を含めて、現地JICA事務所など関係者と協力しつつ、段取りを決めていく必要がある。

これらを含め、現在考えられる留意点などを特掲すると次のとおりである。

・新政府C/Pの確認（事務所ベース）

・C/Pとの協力可能性についての感触を取得（事務所ベース）

（例）人材については、具体的な研修内容、規模

ファイナンスについては資金ニーズ（例えば、エレルは3,000万ドル、その他ゴビ、グループ企業、牧畜業でもニーズあり）、及びTSLの受け皿〔貿易開発銀行（TDB）、ノンバンクなど〕

設備全般について老朽化の診断を必要とするセクターの有無

観光開発については、日本、モンゴル観光業界の協力促進の可能性調査

総合交通政策については新たな担当省庁の意向

証券政策については具体的なTOR

・C/Pの援助吸収能力の把握

・国内関係機関〔国際協力銀行（JBIC）、外務省、経済省、ロシア東欧貿易会〕との意見交換

・ニーズ調査、個別プロジェクト形成調査実施可能性の検討。例えば、2000年内の実施可能性

・ドナー機関〔国際通貨基金（IMF）、世界銀行、アジア開発銀行（ADB）〕との意見交換の実施

なお、産業連関表分野での協力要請が最近寄せられており、要すれば、これも調査の一環として検討する。

付 属 資 料

1. 面談議事録
2. 収集資料一覧

1. 面談議事録

			No 1
面談先	財政経済省（職員数約100名）	面談場所	同左
日時	2004年9月6日（月） 10:00～11:00		
面談相手	Zorigt, Director, Economic Policy and Coordination Department Nasanbuyan Lodoidamba, Senior Officer JARGALSAIKHAN, Director, Department of Economic Policy and Planning 他		
調査団	尾澤、砂川、松村、上野、Sandagsuren（通訳）		
1. 局長による概況説明			
<p>（重点分野について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方における民間セクター支援について、財政経済省では①電力（燃料）、②道路、③教育、④ファイナンスの面を重点分野としている。 <p>（①電力（燃料）について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特に地方では電力が不足している。ディーゼル発電所があるが、産業への活用には限界があり、燃料の安定供給の問題がある。 ・主にロシアから鉄道にて輸入しているが、安定した供給制度を確立したいと考えている。 <p>（②道路について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方産業を活発にするために重要であるが、モンゴルは土地が広く人口が少ないので、地方へのアクセスが困難。ミレニアムロードは地方で評価が高く、現在、JICAの協力で東部ウンドゥルハーンへの道路整備計画を策定中。 <p>（③教育分野について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業経営者への教育と、専門学校卒業者の創出が必要である。現在のモンゴルでは医者など高学歴者も大勢いるが、現場で仕事をする職人、技能者が不足している。電気整備士などが育っていない。ウランバートル以外の地域にも専門学校などで勉強した技能者が必要とされている。 ・企業経営者の能力は向上しているものの、輸出企業は外国との競争力をつけるために、更なる新技術の導入が不可欠である。 <p>（④ファイナンスについて）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モンゴルの金融は①短期で②高金利（約20%）が特徴的で、貿易などの運転資金には向いているが設備投資のための長期資金が必要な製造業には向いていない。現行のTSL（2ステップローン）等も、商業銀行を介すると金利が高くなりエンドユーザーには不利。銀行を介させず直接経営者等に貸し出せないか。 ・TSLは最終的に金利が高くなっている。日本の製造業支援がどのように行われているのか興味がある。セクターに偏らないTSLを日本には期待したい。 			

(モンゴルの産業育成について)

- ・ハイテク産業に走るよりも、それ以前に今自分のもっているものを認識し、それを活用することが大切であろう。
- ・分野ごとの個別支援よりも、(分野)横断的な支援が望ましい。分野支援については効果が波及するかどうか疑問である。例えば、家畜に絞って援助しても、それだけでは波及効果が見られない。
- ・モンゴルの製造業は弱体化している。かつての主要産業で既に崩壊しているものがある。例えば家畜からの製造業などは、皮革原料があるのに靴を作っていない。牛乳も消費をカバーできず輸出もできない。かつては輸出産業だったものが、輸入に頼るようになってきているのは残念である。
- ・先日、来訪した川口外相には、上記4項目に加え、保険、医療分野(機材等)についても追加要請した。

2. 民間セクター政策について

- ・モンゴル経済の80%は民間セクターからの創出であり、2008年には85%まで伸ばしたいと考えている。政策としては輸出志向の製造業を中心に支援する方針である。また地域別の開発計画を策定している。これはモンゴル全体を4地域に分けて地域計画をつくるものである。地方での民間セクターの発展を促し、製造業を興すことを考えている。特に、農牧業の原料を利用した製造業を振興したい。
- ・(農牧業セクターについて)一次加工品(ミルク、肉、皮革)だけでなく二次加工品(羊毛、カシミヤの最終製品)まで製造できるシステムを構築したい。
- ・問題となっているのは家畜伝染病であり、これについては引き続き警戒が必要である(のちに獣医は民営化された)。昨年、食料農牧省が地方開発計画を策定した。
- ・(2004年にはインフレが抑制されて経済は安定傾向になっており)この春の国会では製造業の発達に重点を置くとのことで政府方針が決まった。
- ・モデル地区のようなものは現在はない。県の下にソムがあり、そこで開発を行っている。

3. 国家予算局の方針

(国家予算について)

- ・これまで[民間セクター支援(PSD)促進等]経済発展に対する予算配分計画が存在しなかった。むしろ非生産部門である福利厚生など福祉の分野に消費されてきた。最近の財政収支の増加に伴い、今後は、それを経済活性化にあてたいと考えている。
- ・今までは、経済分野すべてにおいても内閣の関与が強かったが、これからは政治の介入を減らしていく。
- ・予算余剰分についてはインフラへの投資を始めている。政策的支援としては、鉱業分野のなかでも特に金鉱山開発において、税優遇策を検討中。ただし、これらの産業は国全体として経済波及効果が少ない(一次品として輸出にとどまっている)。加工工程において様々な産業への波及効果がある分野にも目を向けるべきだと考える。しかし、現時点では、国際通貨基金(IMF)との契約もあり、(政府の)特定分野への支援は困難である。
- ・今年、今後4年間の予算計画書を策定したが、歳出を絞り、税率も下げようと考えている。枠だけをつくったので、今後、具体的な戦略をつくる予定である。

(税金について)

- ・高税率が経営に影響を及ぼしている。企業発展のためには税を下げたいが、歳入が減るので簡単には実現できない。税に対する調査支援の要請を受け、米国国際開発庁(USAID)とIMFが調査中であり、IMFが中小企業の税環境調査のために近々来訪予定である。
- ・税金には国税と地方税がある。以前(4年前)地方税は、自由に地方で使えたが、現在はそれを一度国庫に納付したうえで再分配されることになっている。
- ・財政赤字は去年GDPの4.5%だったが、歳入以上に歳出がかさみ(選挙の影響)、今年は5.9%になる見込み(下方修正になる)。
- ・今春、新しい財政計画(2004～2008)が策定されたところであり、GDPの伸びを年5.5%と見込んでいる。

4. ファイナンスの現状と同セクターの取り組み

- ・金融危機の時代が1990年後半から5年間近く続いたが、ようやく回復期にある。金融部門は、市場経済重視であり、政府の関与は少なくなっている。現在、商業銀行17行、ノンバンク300社(未登録も含む)、信託銀行400社がある。中央銀行が統括し、金融政策を担っている。

(TSLについて)

- ・世界銀行(IFC)はこれまで50のサブプロジェクト(食糧関連製造業向け20%、サービス業向け20%、建設資材向け17～18%、観光業向け17%、その他25%)に対して、金融機関を通してTSL供与を実施し成果が得られている。主な貸付先は貿易開発銀行(TDB、全資金に対して約40%)、Golomt銀行(55%)、Zoos銀行(7%)である。融資額は1,200万ドル。金利は市場金利(24～36%)より低く、各商業銀行が決定している(約20%)。期間は3～7年。
- ・財務省はプロジェクト選択については関与していない。
- ・政府間協議の際、TSLの目的は中小企業(SME)向け支援であったが、審査したところ、実際は中企業が対象となったため、小企業は恩恵にあずかれなかった。また農牧製造業は(小規模が多く)融資対象になりにくく、地方よりも都市の企業が対象となっている。
- ・TSLの貸付先については、ドナーによって様々である。例えば、欧州復興開発銀行(EBRD)はノンバンク(NBFI)を設立してそこを貸付先としているケースもある。復興金融公庫(KfW)は既存のNBFIを業務拡張して利用しようとしている。なお、世界銀行(IFC)はTDBとハス(XAC)銀行の株主となってEquity Allianceを組んでいる。

(その他)

- ・1990年以降、政府も特定分野に係る輸出向け製造業を支援した時期があった。例えば、PC組み立て等の新たな分野であるがベースのノウハウがなく、市場も小さかったためうまくいかなかった。

5. 所 感

C/Pは西側での教育、ドナー機関との密接な関係を背景として市場経済化について深い認識を有していると感じられた。1990年代半ばの危機的状況を脱し、民営化、金融自由化、関税引き下げ、財政改革（政府のポケットの一本化、4年計画への転換）などを通じた改革が進んでいる。これがドナーサイドの賛同、支援を得て債務がGDP 90%に達しているにもかかわらず、マクロ経済の回復につながっていることが理解された。しかしながら、人的資源、金融サービスなど国内リソースがいまだ不足しており、財務省から指摘のあった4つの課題は妥当であり、今後の協力分野として十分検討していくことが必要であろう。

面談先	食料農牧省（職員数約50名）	面談場所	同左
日時	2004年9月6日（月） 12:00～14:00		
面談相手	Nergui KHANIMKHAN, Director, External Relations and Cooperation Division Mr. Gankhuyag Ms. T. Erdenejargae		
調査団	尾澤、砂川、松村、上野、Sandagsuren（通訳）		
1. 食料農牧省の近況			
<ul style="list-style-type: none"> ・食料農牧省は農業、家畜業、食品、食料製造業を担当している。農牧業の生産物である皮革や毛を活用した産業については産業通商省が担当している。 ・2000年の政権交代時から今日まで、前政権の政策を継続実施しているが、今度の新政権においても、政策方針に大きな変更はないと思う。 ・1990年から日本より援助を受けているが、現在も当省を通してKR1（食糧支援フェーズⅠ）、KR2（約500万ドル）のプロジェクトを実施中であり、これらについては継続実施を望んでいる。 ・モンゴルは、現在小麦の自給率は30%程度である。以前は100%だったのだが、今は70%（4,000 t）輸入している（輸入額100万ドル）。昨年、牧畜業強化計画を策定。そのなかで、半放牧（食肉）と定住型農牧業（乳牛等）をセットした強化型農業を重点項目とした。 			
2. 農牧業の問題点と課題			
<ul style="list-style-type: none"> ・農牧業は下降傾向にある。1990年以前は食糧自給率ほぼ100%であったものの、今はかなり低下している。農業用地は20万haあるが、有効利用できていない。野菜については40%が国内産でその他は輸入である。 ・1997年に農業分野でGreen Revolution（麦の種子の改良）を試みたものの成功しなかった。阻害要因は、①種子の質の低下、②機械の老朽化、③マネージメントが不十分、④早魃であった。 ・14万haを農地として活用するはずだが、現在は7,000haしか使っていない。灌漑用8億の設備投資につき、日本や国際機関に要請を出している。 ・民間で1,000～2,000ha使って麦を生産している。〔アジア開発銀行（ADB）のプロジェクトを通して〕西部4つの県について灌漑を行うことを計画している。 ・モンゴルでは昨年、土地が私有化され、所有者は自分の土地を利用して意欲的に生産活動に励みたいと願っているものの、インフラがなく、機械ももっていないケースが多い。 ・KR2では農業機械の提供を受けている。評価額の3分の1で民間に貸して、返済したら本人のものになるシステムだが、2000年から2年続けて早魃があり、返済できていない。 			
3. コルホーズ、ネグデルの解体・民営化			
<ul style="list-style-type: none"> ・コルホーズは、当初49%民営化、51%国営で運営されたが、国営の部分について1996年から1998年にオークションが開かれ、1999年には完全に民営化された。 ・日本の無償資金協力でリハビリが実施されたミルク工場、精肉工場、製粉工場は、今も49%民間、51%国営である。いずれの工場も資金調達に問題があり、稼働率は計画経済時を大きく下回っている。一方、開発調査のネグデル（農牧業協同組合）強化計画で提案された20の候補案件については、調査のみで結局実施されていない。 			

4. 開発の方向性

- ・家畜頭数は現在 3,410 万頭である。2 年続けて増加中で、22 万 4,000 世帯が家畜業を営んでいる。99%が民間経営で、1%が国有企業であり、国有企業では優良種の管理を行っている。
- ・政策的に農牧業を強化したい。人口密度の高い消費地に近い場所に定住の家畜業を振興させたい。県は半定住型（夏は放牧、冬は定住）の農牧業の強化を行い、ソム・レベルでは伝統的な放牧を保っていくことを考えている。
- ・食料農牧省の課題としては、羊毛カシミヤの質を上げることである。モンゴルでは白いヤギが少なくカシミヤの色が限定される。中国（内モンゴル）では既に白いヤギを戦略的に導入している。ソム・レベルの原料に近いところに加工工場を造り一次加工を行い、卸売りネットワークを形成、流通させることも考えている。
- ・乳製品については、搾乳量の多い乳牛（ジャージー種）を増やしたい。また、食肉については、家畜の健康や伝染病予防対策が必要である。
- ・精肉、加工、パッキングなどが輸出に耐え得るものにした。いずれも民間企業に実施を期待している。
- ・地方の民間企業からの要望としては、①機械、技術への投資、②経営に関する研修、③ファイナンス、低利息の季節資金がある。マイクロファイナンス（MF）については、県やソムを通じて行うのが有効であると思う。国が信用保証することも考えられる。額は企業能力に応じて需要が異なる。小さい個人ならマイクロで 5,000～1 万ドル、グループ融資なら 6～7 万ドル、都心部に近いところに建物を建てて事業を実施するなら 12 万ドルから 15 万ドルで、需要は幅広い。

5. 所感

モンゴルの基幹産業であり、人口の 10 倍の頭数を保有するものの、1990 年代以降細分化されたため、零細企業が多く、資本金、経営力が劣っている。加工品（カシミヤ製品、皮革製品、乳製品等）として、高付加価値化をねらえるものの、①市場経済化が始まり、まだ発展途上にあること、②市場、経営情報等の不足、③低開発税政策による諸外国製品との競争、④資金調達上の問題等があり、発展が阻害されている。このため、人材育成やファイナンス面での支援の必要性は高い。

食料農牧省の紹介により訪問した牧場の経営者は飼料の手当て、種の経営など自ら積極的な経営を進めており、上の課題につき同意するとともに、同業者、公的機関との情報交換の必要性も指摘していた。

面談先	在モンゴル日本国大使館	面談場所	同 左
日 時	2004年9月6日(月) 14:30～16:00		
面談相手	ODAタスクフォースメンバー(清水参事官、染谷書記官、JICA神崎所長、清水所員)		
調査団	尾澤、砂川、松村、上野		
1. タスクフォースメンバーの発言趣旨			
<ul style="list-style-type: none"> ・今回の政権交代により、局長クラスの半数以上が人事異動の対象となる可能性が高い。1996年、2000年の政権交代時にも大人事異動があった。 ・民主連合及び人民革命党の大連立内閣において、人民革命党が死守したいと考えているのが、財政経済省、外務省及び法務省である。 ・PSD支援については、貧困削減の処方箋としても雇用創出等の観点からも重要な支援分野と考える。 ・TSLに対して民間は大きな関心を示している。MFに関しても牧畜業を対象に有効的な支援は可能であろう。 <p>(日本財務省の問題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モンゴルに対する新規案件供与について、一番のハードルは日本の財務省で、同国の対外債務がGDPの92%であることで、供与に対して非常に堅いスタンスを示している(国際機関と違い、バイで供与する日本の場合、国民への説明責任が伴うというもの)。個人的には本当に必要なところにお金が流れないのはいかなるものかと考える。 ・今後、大使館としてもDSR(Debt Service Ratio: 元本+利息/輸出金額)など、プラスになるようなマクロ情報等を収集しながら、日本財務省に前向きになってもらえるような情報提供をしていきたい。 ・モンゴル政府にもかかる情報提供を呼びかけているものの(財務省経済協力局の人材不足ということもあり)、なかなか有用な情報が入ってこない。 <p>(民営化について)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまで、カラコルムの食糧貯蔵庫、ダルハンの製粉所、モンゴルテレコムへの通信機材供与等、本来なら民間セクターに属する分野につき、日本の援助が行われてきた。今後はこれら産物がいかに民営化されていくかが重要になってくる。 ・モンゴル鉄道については株の50%を政府が所有、残り50%をロシア企業が保有しており、政府部分について日本の援助が入ったものの、ロシアからの投資はゼロであり、彼らは利益のみ享受しているのが現状である。 ・皮革産業、食肉産業については、(家畜の)病原菌対策の問題等、国策レベルで対応するしかない。 ・ダルハン製鉄所は原料であるスクラップ(くず鉄)調達に限界がある(多くは中国に流れている)。鉄鉱石の産地(トゥルライオボー)にも既に中国が入り込んでいる。 ・ダルハン製鉄所は民営化すれば立ち直れるのか(当方より→まず、売れるのかというのが民営化の前提である)。 			

- ・ゴビ、タバントウルゴイは良質のコークス鋼、銅、金の産地でカナダのアイバンホー社が入っている。
- ・資金調達先としては、まず外国の投資家、次いで親類が多い。

(人材育成について)

- ・モンゴル人に対する技術支援は難しい部分がある。国民性として、外国人をブレインあるいは労働力として使うことに非常に長けているが、それを自らが知識として蓄積しようという意欲がない。
- ・モンゴル国の案件形成能力が低いという問題もある。
- ・最近の社会問題として、不法滞在者の問題があげられる。今韓国への不法滞在者は1万3,000人いるといわれている（最近、自己申告者については、再入国を認めることとしている）。一般的に海外への労働意欲は高く、労働人口110万人に対して、約10万人（約8%）が海外に滞在している。ただし、留学生などは滞在先でそのまま就職してしまうケースも多く、人材育成に関して民間セクターが思うほど伸びていないのが現状である。
- ・鉄鉱石の産地への中国進出が著しい。今後、地下資源に係る中国との関係が経済発展のうえでも重要な要素となってくる。

(その他)

- ・(TSL 供与について、デマンドサイドからのアプローチが必要というコメントに対して) 先にニーズを見つけようとするのではなく、企業側から公募してくるような発掘型でない限り本当のニーズは把握できないのではないか。当方もサプライサイドの視点からニーズを見つけて出そうとするアプローチは間違っていると思う。意欲的な企業、それぞれの資金ニーズを汲み取ってあげるようなシステムをつくる必要がある。

2. 所 感

C/Pをよく理解し、率直な意見を頂いた。ODA全体でみたときの効果が引き続き重要な視点、指摘事項であるなかで、海外への労働力流失は、ある意味フィリピン型であるが、母国で資本が生かせる仕組みづくりが重要と感じた。

面談先	産業通商省	面談場所	同 左
日 時	2004年9月6日(月) 16:30～18:00		
面談相手	GALSANDRJ 貿易政策協力局長 Mr. Tendsuren 地質資源局		
調査団	尾澤、松村、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要			
(1) 貿易動向			
<ul style="list-style-type: none"> ・モンゴルは開かれた貿易政策をとっており、現在は180か国と国際貿易を行っている。昨年は14億ドルの貿易額となり、1億8,700万ドルの赤字であった。 ・石油は100%輸入に頼っている。近年では、輸出指向型の産業育成の必要性が唱えられ、モンゴルを8つの地域に分けて、輸出指向型産業を形成したいと考えている (Industrial Park Policy)。ロシア、中国は貿易・投資のパートナーであり、日本からも投資のパートナーとしての役割を期待している。 			
(2) 資源政策と問題点			
<ul style="list-style-type: none"> ・モンゴルの輸出の5割が天然資源(鉱物)であり、金、銅、ホタル石などがとれる。公式には2万人の労働者が従事。短期行動計画(10年計画)を策定し、4地域の資源をインフラと結びつけて開発していきたいと考えている(モンゴル語資料のみ)。この資料には地下資源の賦存量、開発コスト等が書き込まれている。しかし、違法採取が多く、公的に認められていない個人の採掘者が手でとっていく。通達や指令を出したがうまくいかず、法案もつくった。これらの不法採掘者は家族で移り住んでくるが、そのため子どもが採掘にかかわっていることが多い。国連開発計画(UNDP)の調査によると違法者は10万人いるといわれ、そのうち3分の2は16歳以下の子どもであるといわれている。子どもは学校には通っておらず問題視されている。また、障害者もいる。 ・オーストラリアでは国家レベルのプロジェクトとして違法採掘者を安全に管理するために居住場所を提供したという。これらの事例を学び、モンゴルも労働環境改善に着手したい。しかし、国際機関は調査ばかりで実行してくれない。 			
2. 所 感			
貿易動向、資源開発について概要を把握。意外であったのは鉱山の違法労働のこと。ゴールドラッシュが闇で進行中である。			

面談先	貿易開発銀行 (TRADE AND DEVELOPMENT BANK : TDB)	面談場所	同 左
日時	2004年9月6日 (月) 16:30 ~ 17:30		
面談相手	S. MONHBAT, President / Deputy CEO Chuluundorj SAINBILEG, Coporate Banking Sector Erdenesanaa, Retail Banking		
調査団	砂川、上野、JICA 清水所員		
1. 会社概要			
<ul style="list-style-type: none"> ・本行は 2002 年 12 月に民営化され、Commercial Bank Lugano 銀行 (スイス) と Gerald Metal Inc. (米コモディティ会社) の合併会社により買収された。 ・ (金融業界に係る一般論として) 日本においては、戦後の中小企業が屋台骨となって日本経済を支えてきたことは確かであり、モンゴルにおいても市場経済移行後、主要産業である牧畜業や鉱業に関連する中小企業を含む民間セクター支援は経済成長のためにも必要不可欠なことである。ただし、民間企業にとって必要な長期かつ低利の資金融資が提供できないのが現状である。 ・1991年の銀行法施行を経て金融改革が促進されたものの、1994～1996年にかけて金融危機があり、多数の商業銀行等が倒産に追い込まれたが、本行はこの危機を無事乗り越え今日に至っている。 ・企業の安定性に加え、総資産においてもモンゴル最大級の商業銀行であり、当行の経営戦略、Corporate Financeに係る業務経験 (審査歴等は5～6年であるものの) 等が評価され、また政府からの推薦もあって、KfW 及び世界銀行等国際機関の (TSLに係る) 資金の貸出機関として選ばれた。 ・100%モンゴル資本で経営を行ってきた商業銀行で、かつ1990年代の苦境を乗り越えたのは当行のみで、この点も国内の信用力を高めている一因ともいえる。 ・支店はウランバートルに集中しており、地方店舗は少ない (他の商業銀行と変わらない)。 ・現在は貸付より資金調達に苦慮している。需要増にもかかわらず、企業の資金ニーズに対応しきれていないのが現状である。 			
2. 金融サービス全般			
(金融サービスについて)			
<ul style="list-style-type: none"> ・短期資金、長期資金 (3年ぐらいまでの設備資金)、リース業等のサービスを提供。 ・ウェブ上で簡単に融資申請ができたり、起業ノウハウに係るサイトを設けたり、カスタマーサービスの一環として顧客に対する啓発活動も実施している。また、農業、生花業等季節性 (春に借り入れて秋に返済等) も重視した融資サービスを行っている。 ・MF業務も行ってはいるが、多くはSME向け融資である。 			
(貸付の審査基準)			
<ul style="list-style-type: none"> ・企業のサステナビリティを重視する。例えば、SMEであれば、家畜の保有数、コミュニティーに対するヒアリング結果 (評判、信頼度等の確認) を審査基準とする。 			

(リスク低減のための方策について)

- ・企業審査能力を駆使しながら業務を行っているが、新規ビジネスに対する融資可否〔ex. 養鶏ビジネス（モンゴルではあまり一般的ではない）〕等、その都度、適切な企業診断を行いすべてのビジネスチャンスを見逃さないようにしている。
- ・クレジット委員会を設け、リスクマネジメント専門のアナリスト等による診断が行われる。

(担保について)

- ・家畜を担保とするケースもあるが、その際は（借入人が）家畜に保険をかけることを条件としている。

3. その他

(世界銀行及びKfWのTSLの違いについて)

- ・両者とも製造業（最近ではサービス業もこのカテゴリーに含まれる）民間セクター向けであり、スキームとしてはほとんど変わらない。
- ・KfW（ユーロ建て）については、ユーロ高により、金利が低めになっているが、大差はない。

(農業、牧畜業者の金融ニーズについて)

- ・ニーズは高く、本行も農牧業者向け融資も地方の支店網を通して行っている。

(酪農セクターのケース)

- ・牛乳については、最近輸入が増え、国内の酪農家の生業を圧迫している。国内自給率を高めるには、例えば、新種の乳牛をニュージーランド等から輸入（1頭当たりの搾乳量が国産牛の約2倍）し、事業効率を高めるしかない。このように、酪農セクターにおいても集約型に変わりつつある。関連してMercy Corp International（USAID支援により設立されたNGO）により実施されている無償プロジェクト（初期投資資金のみ供与）がある。
- ・ハーン銀行（旧農業銀行）も多くの支店網を有しているが、民営化され、現在は、地方教員向け salary guarantee loan や住宅ローン等が中心で農業向け融資はほとんど行っていない。

4. 所感

モンゴルのトップ銀行。外部からの信頼も厚く、モンゴル経営の開発意識も経営者にはしっかりあるようで、経営もしっかりしている。TSLで新変革を出していくなれば同行は間違いなくトップドナーとなろう。

5. 参考資料

Annual Report 2003

面談先	商工会議所	面談場所	同 左
日 時	2004年9月6日(月) 18:30～19:00		
面談相手	Ms. Oyunchimeg, Head Officer		
調査団	尾澤、砂川、松村、上野、Sandagsuren(通訳)		
1. 面談概要			
(商工会議所の活動)			
<ul style="list-style-type: none"> ・現在の登録企業数は600で、そのうち60%は民間企業であり、GDPの70%を形成(企業規模は様々だが一番大きいのがエルデネット銅鉱山)。商工会議所の目的は国際貿易及び輸出促進であり、外国企業とモンゴル企業のパートナーシップに係る窓口の機能を果たしている。人材養成セミナーなども開催している。 ・オランダ政府の無償支援により、代替エネルギーに係る環境プロジェクトを実施中。今年は25プロジェクトを実施し、合計31人のシニアエキスパートを招へいた。エキスパートのモンゴル滞在日数は2週間～1か月と短期(短期の方が効率よく実施できるとのこと)。環境以外にも、ツーリズム、水道管の管理、保険、パン製造など多様な分野にて支援を行っている。最近はダルハン、エルデネット、セレンゲなどの地方都市に活動拠点を広げている。 ・ニーズ調査は随時実施している。年度初めに会員会社にアンケートを配ったり、トレードフェアなどの機会を活用してメンバーに要望を聞いているが統計的な分析は行っていない。 ・会員企業からの具体的な要望は、①従業員の外国での研修実施、②海外投資家、パートナー探しである。 ・当会議所は上記②のためのビジネスミッションの企画も担当しており、上海、北京などへの訪問もミッションを派遣した。 ・企業からファイナンスに関する申請は当会議所にはこない。 ・企業ダイレクトリーについては現在作成中である。 			
(民間セクターの代弁機能)			
<ul style="list-style-type: none"> ・政府に対する要望については、(多少は)企業側の情報を伝達することはあり、要請を国会に提出することもある。しかし、政策面の責任は政府にあるので、商工会議所としては圧力団体のようなことはしない。 			
(モンゴル民間セクターの将来性)			
<ul style="list-style-type: none"> ・モンゴル産の原料を利用できる製造業の発展が大事である。中国がカシミヤや皮革等の原料を買っていくが、原料のまま輸出するのでは付加価値がなく、法律でも原料輸出は禁止しているはずである。それに伴う工場のリハビリ等も必要である。 ・モンゴルが輸入しているのは一般の消費財であって、生産財ではないのが問題である。また、衣食にかかわる物価上昇率が高く、好ましくない状況である。為替は比較的安定しているが、低下傾向にある。 ・9月7日からは9日まで、国内企業向けトレードフェアを実施する。時間があつたら是非訪問してほしい。 			

2. 所 感

商工会議所の活用について検討するため、今回面談を行った。残念ながら理事長は不在であったが、逆に担当者より率直な意見を聞くことができた。TSLの受け皿の可能性については残念ながらなし、と考えたい。

面談先	海外投資貿易庁（職員数 22 名）	面談場所	同 左
日 時	2004 年 9 月 7 日（火） 9:30 ～ 10:30		
面談相手	Mr.Otgonbat, Deputy Director		
調査団	尾澤、砂川、松村、上野、Nasanbilig（通訳）		
1. 面談概要			
<p>（活動について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モンゴル経済の 80% は民間セクターによるもの。経済成長のための民間支援は不可欠である。民営化もほぼ完了している。私有物についても憲法で保証されている。 ・海外投資貿易庁は、主に①輸出振興と②外国投資促進を目的に活動している。民間セクターと政府の橋渡し、情報提供をしている。 ・主な業務内容は以下のとおり。①海外からの投資の登録とデータベースの作成、②輸出品の促進、③海外に対する広報活動（セミナー、イベント企画等）。活動内容は日本貿易振興会（JETRO）に似ているが小規模であり、外国市場調査等を行っていない。 ・民間セクターに一番近いところで働いている機関といえる。国営企業は管轄外であり、民間企業のみを対象としている。 <p>（民間セクターについて）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モンゴルの民間セクターの歴史は 10 年とまだ浅い。市場経済についての知識が欠けている。先進国の経験から学び、良い制度があれば導入することが大切だと思っている。そのため、中小企業向けに人材の海外派遣を促進している。9 月 15 日にも 20 人ほど集めて輸出マーケティングについてセミナーを開く予定。海外留学だけでなく、貿易実務従事者に対して市場経済の教育ができる貿易研修センターを設立する計画を立てている。一番重要なのは継続であり、発展する市場経済の流れに合わせて継続的に学ぶ必要がある。そのために教員を育てなくてはならないと思っている。 ・組織構成のなかに、①中小企業支援センター（2 人）、②輸出支援センター（2 人）がある。①は、国内市場のマーケティング（市場調査、商品・価格調査等）等を対象としている。②輸出支援センター Invest Mongolia という HP を設けて 60 の製品を載せて商品の広報を行っている。アクセス数は開始から 1 万アクセスを超えている。輸出者向けのマニュアルも出版（2 年ごとに更新していく方針）している。民間セクターのニーズや要望を最ももっている機関。 <p>（貿易の戦略的輸出製品）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有望商品を 3 つあげたい。①カシミヤ、②ウール→じゅうたん、③伝統的な木工製品、玩具。パズルみたいなキュービックなど。職人を紹介するビデオを庁が作成、知的製品の展示館があるのでそこでも紹介している。モンゴルの伝統的な玩具を広報してモンゴルのイメージ向上にも貢献させている。国営デパートの 5 階に展示してある。 			

(投資と貿易の組織)

- ・輸出できる商品の高度化を考えた場合、技術の国際化が必要。それには投資が必要である。技術は海外投資を通して得られるもので、2つはリンクしているものと考えなくてはならない。海外投資と輸出商品の高度化は密接にかかわっている。

(カシミア製品のデザインと染色技術)

- ・モンゴル産のカシミアは原料の質も良く、製品についても、最新の染色技術を有しているが、(原料の)色が悪い。茶色い原料しか集まらないのでどうしてもデザインがダークの色合いになってしまう。
- ・中国のように戦略的に白ヤギを導入しなくてはいけない。デザインについてはゴビもバヤンも韓国や日本からデザイナーが指導に来ている。

(食肉とミルクの輸入代替)

- ・1990年代には食肉も牛乳も100%供給できていたが、現在は20%しかできていない。原因は、牛の減少、牛の品種の問題、(搾乳器等の)機材の老朽化である。乳牛は1960年代には、1日1頭当たり40～50ℓの搾乳量であったが、今は5～10ℓと低下している。
- ・中国も一時期低迷期があったが、政府支援による乳牛の管理強化がうまくいって、内モンゴル産乳製品の品質が格段と向上した。
- ・(上記は)民間に委譲されたために起こった現象であるが、政府としては、民間セクターが自発的、積極的に製品の改善を行う必要があると思っている。政府は足りない部分に資金、支援を行う必要がある。

(自発を促すために、あるいは自発に関する活動)

- ・セミナーを随時開催している。中小企業支援(SME)基金を設立し、商業銀行を通して短期融資を行っている。最近では資金支援ではなく、リース形式で機械を提供するようにしている。
- ・民間セクターの障害は資金力がないこと。金利が20%以上。中小企業基金は財源が200万ドルと非常に小規模。金利は年5%で、1年以内の短期が中心。商工省産業政策・調整局が管轄局となっている。
- ・同基金には、民間ニーズについての調査実績はない。企業家の意識調査などは実施したことはある。

(貿易研修センター計画)

- ・実施設置主体は同庁。計画案はあるもののドナーが見つからない。ドナーに期待しているのはソフトの部分についての支援で、具体的には本、コンピューター等である。ハードについては国が提供できる。ワンラウンドを終了すれば、あとは自力でできる。
- ・(調査団より)貿易研修センターをインドネシアで設立している。首都と地方都市に拠点を構えてトレーニングを行っており、うまくいっているプロジェクトである。ほかにエジプトもある。JICAでもモンゴルでの要望が強ければ検討できると思う。

(事業者から海外投資貿易庁への要望事項)

- ・毎週のようにセミナーを開催して、モンゴルを紹介している。海外からは当庁にもっと権限をもってほしいという要望がある(海外投資家支援にも結びつくため)。新内閣では副首相の直轄下にこの庁を入れようという動きがある。
- ・法整備については新たな税制改革を望んでいる。税率が高い。昨年、所得税率が40%から30%に減税されたものの、企業が国際競争できるレベルにならなくてはいけない。
- ・企業内の業務の透明性について指摘されることが多々ある。(これを受け)2000年に投資家のための手引書を作成し、個別の企業原則や意思決定に関しての情報を提供したことがある(法、許認可制度の仕組みも含む)。
- ・モンゴル人についての評判は、一般的にはよく働く、勤勉だが、うそをつく、人のものを自分のもののように言う、簡単な方法で早く金持ちになろうとする野心が強いといわれている。うそというのは、自分の友人の財産を自分のもののように投資家に話してしまう傾向があることである。
- ・民間セクターは政府に対して、①ビジネスコンタクトを見つけてほしい、②資金、ローンを導入してほしいという要望がある。

(サービス事業の分野)

- ・観光、コンサル業には発展のポテンシャルがあるのでそのことにも注目してほしい。知的に国際競争をしていきたい。

2. 所感

会議をしていて、民間寄りの意見を聞くことができた。説明のうち、貿易研修センター構想が非常に重要で、JICA サイドでも十分検討の余地があると考えます。

面談先	世界銀行(1)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月7日(火) 11:00～12:00		
面談相手	ALTANTSETSEG Shiilegmaa, Economist / Public Administration Specialist		
調査団	砂川、上野		
1. PRSC について			
<ul style="list-style-type: none"> ・EGSPRS（経済成長と貧困削減戦略）支援の一環として Poverty Reduction Stratergy Credit を実施中（2005年までに6%の貧困削減をめざす）。PRSC 1～3（フェーズⅠ～Ⅲ）を3年ごとに実施しており、現在フェーズⅠが終了したところ。 ・PRSC 1は、主に財政支援を実施。 ・PRSC 2はPSD支援が中心となる。その一環として、①2004年12月より Investment Climate Assess のなかで、小規模家族経営者800世帯、SME600社に対する現況、ニーズ調査等を実施する。同様の調査は既にADBやJICAでも実施していると理解しているが、今回は、今までの調査とは違い、政府との協力の下、調査結果を定量的に計測、分析して、供与のコンディショナリティに反映していく予定。②併せて2004年9月から、Supply Chain Study〔製造全プロセス（原料調達～加工～製品完成に至るまでの過程）に係る流通、ロジスティックス調査〕を実施予定。③その他 Trade & Transport Facilitation 調査も実施予定だが詳細については未定である。 			
2. CAS について			
(CAS)			
<ul style="list-style-type: none"> ・CAS（2004～2007年までの援助計画）については、2004年4月、理事会において approve 済み。CAS実施に係る資金援助額は8,800万ドル（4年間）。年間2,200万ドルのうち、約1,000万ドルは主に（下記）PSDC 2に、他1,200万ドルについては、ウランバートル都市整備環境プロジェクト等に充当される。 			
3. PSDC について			
<ul style="list-style-type: none"> ・PSD支援に係るTSLとして、PSDC（Private Sector Development Credit）を実施中。フェーズⅠ（PSDC 1）については、商業銀行を通じたSMEに対する貸付けで、年利は17～18%、短期の運転資金が中心（5年にわたるものもある）。供与額1,200万ドルのうち、約90%をデイスバース済み。 ・PSDC 2は、詳細プログラムデザイン形成中であるが、貸出資金用途を運転資金に限らず、やや長期の投資用資金にも拡大する予定。 ・供与額は決定していないが、予算の制約から上限1,000万ドルぐらいと考える。 			
4. 所 感			
第1次TSLはほぼ貸出完了の様様。第2次を早々に実施することを予定のとのこと。			

			No 9
面談先	国連開発計画(UNDP)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月7日(火) 13:30～14:15		
面談相手	Toshiya Nishigori, Private Sector Development Officer		
調査団	尾澤、砂川、松村、上野、清水所員		
1. モンゴルにおける活動内容について			
<ul style="list-style-type: none"> ・ UNDPのモンゴルにおけるMF支援プログラムとしては、ハス銀行の成功事例があげられる。同銀行は、1997年に6つのNGO団体がMicro Start Mongolia Project (UNCDF: MF支援に特化したUNDPの下部組織)の下で、MF事業を通してモンゴルで初めてのNBFIとして許認可を認められ、その後、商業銀行としての許認可も得て現在のオペレーションに至っている(主業務は今でもMicro Credit: MC業務)。 ・ 同プロジェクトはドナー間、世界のMC機関の間でも非常に評価が高く、MC Practiceのmodel caseとして取り上げられることも多い。 ・ 他、Credit MongolもDfID(英国国際開発省)の協力の下、Micro Start Mongolia Projectを通して、MFに特化したサービスを提供、現在資産規模最大のNBFIとなっている。 ・ 2005年はモンゴルにおけるMFの年であり、2004年5月に財政経済省が担当官庁、ハス銀行が窓口となって、National Coordination Committeeの設立要請を国連に行った。メンバーはUSAID、ADB等のドナー、商業銀行等で、2005年に向けたMF支援に係るAction Planにつき協議を行っている。2004年11月18日にニューヨークでMCグローバル会議(1,000名規模)が開催、2005年1月にモンゴル国内にて、第2回MCサミットを開催予定であり、この場において新プロジェクトが決定される。 			
2. MF支援に係る今後の方向性について			
<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の方向性としては、よりpro-poor及びremote areaを対象にしたもの、またSMEとビジネスの関係強化が焦点となる。 ・ 地方(ソム)等のクラスター開発にも注力。地方開発の一環として、Vocational Centre設立に係るパイロットプログラム、バウチャープログラム(職業トレーニング受講後、証明書を発行)等を実施した。 			
3. 所感			
<ul style="list-style-type: none"> ・ 国連サイドで大掛かりな援助プログラムが進行中であることが分かった。特にファイナンス面での動向について注視する必要がある。 ・ モンゴルの農牧業における資金ニーズをNGOを使って探り、それに応える形でモンゴルのMFを初めて導入した功績は大きい。その後の活動は未詳なのでもう少し協力の方策を検討してはどうか。 			

面談先	トレードフェア(出展企業数175社)	面談場所	同左
日時	2004年9月7日(火) 午後		
調査団	尾澤、松村、Nasanbilig(通訳)		
1. 調査内容			
<p>商工会議所主催のトレードフェアを視察する。 以下、各ブースを回りながらの調査である。</p> <p>・酒関連企業</p> <p>モンゴルは市場経済移行期の1990年代初頭、お酒が最も儲かる商売のひとつだった。アルコール中毒や不良品による事故などが相次ぎ、社会問題になった。しかし、現在では酒業者は海外からの投資を受け、優良企業としてトレードフェアに参加したり、スポンサーになったりしている。</p> <p>・ケーキ販売</p> <p>Batbaigal社は、婦人の趣味から始まった。人気が出たので、現在は5つの支社をもっている企業に成長した。ハス銀行から融資を受けた。2.7%/月なので、年利は30%になる。現在は2,000万Tgを返済し終わり、2回目の資金を借り入れている。担保は店の不動産である。運営資金だけでなく、店舗の内装資金を借りたい。</p> <p>税金は非常に重いと感じている。二重帳簿を余儀なくされている(どの企業も共通)。以前、日本の「マルサの女」という映画を見て切実だった。税金は登録者ばかりに掛かり、原料を納めているような小さな業者は納税していない。不公平だと感じることもある。</p> <p>・食肉会社</p> <p>1996年に食肉工場で働いていた従業員が独立して設立した。日本や韓国にも輸出したことがあるが、缶が錆び付いてしまい、損害を被ったとかで、その後の取引はない。ドイツ、オーストラリアの機材を導入している。機材導入にあたっては、1990年に実施されたドイツの長期ローンを活用した。</p> <p>・ハス銀行</p> <p>ハス銀行は遠隔地への融資を目的にノンバンクとして設立され、現在は銀行となっている。すべての県に支店をもつ。全部で34支店。支店では現地の人を優先的に採用している。各支店に十数人のスタッフがいる。</p> <p>・GOYO(アパレル)</p> <p>1994年ごろから活動を開始した。ラクダの糸を輸出する仕事をしていていたが、去年あたりから、自分で最終製品を作るようになった。社長はイギリス人で、事務局長はアメリカ人である。45%がモンゴル、55%がイギリス資本であったが、結局イギリスが全部買い取った。スタッフは270名。各県に原料を仕入れるためのスタッフを置いている。工場では原料を分類し、洗浄してから最終製品を作っている。</p>			

機械はアメリカから輸入した。デザインの多さが特色で、着心地の良さも他の毛糸と変わらない。現在は、輸出が30～40%で、売れ行きもいい。

製品は産業通商省から賞をもらった。2005年には、愛知県の万博に出展する予定である。

・ヤク・ウール

技術大学が農村部と提携してヤクの毛で靴下やショールを開発している。新製品の開発に努力しているようだが、さわり心地は今ひとつである。

2. 所感

トレードフェアは活気があった。酒類をはじめ、主な企業の概要が一度で見られる良い機会。特徴は軽工業の一部にとどまること。また台湾企業が集団で参画していたのが印象的。しかし、停電が長時間にわたり、奥のブースがよく見えなかったのが残念。