

面談先	復興金融公庫(KfW)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月7日(火) 14:30～15:15		
面談相手	Dr. A Battushig, Officer Manager, German Financial Cooperation		
調査団	砂川、上野		
1. 銀行の概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ (KfWは) 1991年に設立、東欧向プロジェクト、商品借款支援に始まり、その後電力、通信、金融、民間セクターと支援の幅を広げてきた。</li> <li>・ (モンゴルにおける最近の供与実績について→) この2年間で約2,000万ユーロの援助を実施済み〔うち900万ユーロはドイツ技術協力公社(GTZ)を通したT/A(技術援助)、残り1,100万ユーロは借款〕。</li> <li>・ 2004～2005年については、コミットメントベースで2,400万ユーロの資金援助が決定。うち1,600～1,700万ユーロについては、ダルハン電力プロジェクト(フェーズII)に、400万ユーロは、第2次TSLにあてられる予定。</li> </ul>			
2. モンゴル PSD 向け TSL について			
(SME 1 プロジェクト (フェーズ I) について)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1995年に借款契約が締結され(実質的にプロジェクトが動き出したのは1998年ごろから) 2003年7月に終了。</li> <li>・ (供与額) 850万ユーロで、コンサルタント部分はグラント供与。</li> <li>・ (参加銀行) TDB、Post Bankの2行。</li> <li>・ (融資通貨及び対象) ユーロ建てのみ。これは、設備投資に必要な資機材を外国(ドイツ)から調達することが条件となっていたため。ただし、運転資金については、25%までは使途限定することなく利用できる。</li> <li>・ (サブローン) 30件(1件当たり25～30万ユーロ)</li> <li>・ 企業からの融資申請書については、フランクフルトでreviewを行い、融資案件を決定する。</li> </ul>			
(SME 2 について)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME 1では融資条件が多すぎたため、SME2ではより条件及び手続きを簡素化した。</li> <li>・ (供与額) 約350万ユーロ</li> <li>・ (参加銀行) SME 1の参加銀行のほかに新たにCapitron Bankが参加。他1、2行増やす予定。</li> <li>・ (期間、金利→) 最長で10年(3年据え置き)。ユーロ建て金利7.7%。SME 2ではTg建てでも検討中(金利は世界銀行が供与しているTg建て18%以下であることは決定している)。</li> <li>・ (エンドユーザーへの融資について) 50万ユーロまではKfW本部のreviewを必要とせず、各銀行が自由に貸出すことができるようにした。</li> <li>・ 供与額約350万ユーロについては、ほぼ全額、既に上記3行間で融資先が決定している(3行間で一番融資額が大きいのがPost Bank、次がTDB)。</li> </ul>			

### 3. MFプログラムについて

- ・ 2000年から小規模経営者向けにMFプログラムを実施（供与額：150万ユーロ）。実施機関はCredit Mongol（USAID支援により設立されたNBFI）。150万ユーロのうち、60万は融資、90万は実施機関のinstitutional building等のT/Aに充当（ただし、今後90万の一部を融資に振り替える予定）。
- ・ 金利は市中金利に準じて月3%（Tg建て）が目安となるが、実際の金利はCredit Mongolが決める。
- ・ 1件当たりの平均融資額は約2000ユーロ。

### 4. 所感

ドイツは中央アジアで積極的に活動している。インフラ、エネルギー、そしてTSLに注力している。第1次TSLは消化され、第2次を実施の予定（金額はダルハン火力発電所に予算の多くがとられたため、第1次の半分となる見込み）。第1次はユーロ建てでドイツからの機械設備のみにあてられたため、必ずしも評価がよくなかったため、第2次では現地通貨も可として運転資金にも充当される見込み。

面談先	EBRD-MONGOLIA COOPEATION FUND	面談場所	同 左
日 時	2004年9月7日(水) 16:00～16:45		
面談相手	Gereltuya Orsoo, Office Manager		
調査団	砂川、上野		
1. 面談概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モンゴルは2004年6月にEBRDの支援対象国として正式に承認された。</li> <li>・MCF (Mongolian Credit Fund) はモンゴルのSMEに対する技術支援を目的としたマルチドナー基金(拠出金総額は1,030万ユーロ)で、主なドナーは日本、オランダ、ルクセンブルクと台湾である。</li> <li>・これまでにモンゴルに対して25プロジェクト、610万ユーロをグラント供与済み。</li> <li>・以下は、PSD支援に係る主な(T/A)プロジェクト。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① MIAT (モンゴル航空) 民営化支援 (2003年末終了)</li> <li>② 電力セクター民営化支援</li> <li>③ 金融セクター支援 (特にモンゴル銀行対象)</li> <li>④ 企業家向けマネージメント・プログラム (Turn Around Management Program)</li> <li>⑤ ハーン銀行 (旧農業銀行) に係るMFプログラム支援</li> <li>⑥ 航空セクターに係るマスタープラン (M/P) 作成</li> </ul> </li> <li>・今後は通信セクターの民営化 (国営資本60%、韓国資本40%) 支援を実施予定。</li> <li>・その他、SME支援とは別に、Enterprize Restructuring ProgramをUNDPとオランダ及びGTZの協力の下、実施予定。主な対象は、MFオペレーションに係るトレーニング。</li> <li>・ADBも最近、PSDにするアセスメントを実施したと聞いている。</li> </ul>		
2. 所感	<p>従来、モンゴルはEBRDの正式メンバーではなかったため、その活動実績はない。このFUNDは他ドナーと共同で設立され、上記のような技術支援を行っており評価も良いようである。モンゴルが正式メンバーとなったため、今後その活動が本格化していくものと思われる。</p>		

面談先	モンゴル銀行 (THE BANK OF MONGOLIA)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月7日 (火) 17:30 ~ 18:15		
面談相手	Chimgee LUVSANDORJ, Director, Audit Department GANBAATAR Jambal, Director, Policy Regulation Division Nasanbuyan Lodoidamba, Senior Officer, Economic Policy and Coordination Department, Ministry of Finance and Economy 久保田専門家		
調査団	砂川、上野、清水所員		
1. マクロ経済概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2003年における GDP 成長率は 3.2% であるが、この数値だけでは計りきれない成長要因があり、これらを加味するとモンゴルにおける実質的な成長はより高いものとなる。</li> <li>・ 金融改革については、順調に進んでいる。銀行における不良債権も総貸出の 7～8% の水準まで低下。</li> <li>・ 資金需要は依然として高く、市中金利は 30% を超える高水準となっている。</li> <li>・ M2 は (対 GDP に対して) 2000 年 17% に対して 2004 年 60% と著しい伸びとなっている (2004 年、名目 GDP は約 15 億ドル)。これは国内貯蓄が増えたことによるものである。対 GDP 比率、すなわち、流通速度も一時は約 2.6 倍までいったが、今はそれ以下となり、タイト感は緩和されている。</li> </ul>			
2. ドナーによる資金援助の現況			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 世界銀行、KfW の民間セクター向け TSL についてどの案件も円滑に進捗している。</li> </ul> <p>(貸出金利差に係る Market Distortion の問題について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ハス銀行は SME 向けに 20% で貸出しを行っているところ、世界銀行の TSL 分は 17～18% で若干低めで貸し出しており、この水準なら問題はない。</li> <li>・ TSL に係る金融機関に対する貸出金利については (モンゴル銀行は低く設定したいという考えをもっているが)、決定権は財政経済省にある。</li> <li>・ 世界銀行にはローンポリシーがあり、貸出金利については risk free rate にマージンを足したものが通常であるが、銀行間の競争もあり、銀行によっては優良案件に TSL を使って逆ざやで出しているケースが見受けられる場合がある (この点からも既に Market Distortion の問題はないと思われる)。</li> <li>・ 世界銀行 TSL については、融資候補案件の審査は貸付銀行が行うものの、通常、世界銀行の review 及び no objection を必要とする。</li> <li>・ ADB が住宅購入融資に係る支援を行っているが、リスクフリーであり、(モンゴル銀行としては) 低めの金利を設定したかったものの、ADB はマーケットレートに準じた 18% を固持し、財政経済省もこれをサポートしていたという経緯がある。</li> <li>・ (最近の傾向として) donor money が少数の銀行に集中してきている。</li> <li>・ (援助資金を含む) 対外債務については、DSR は高めであるが、今は特段問題ない。</li> </ul>			

### 3. 金融政策について

- ・預金金利については、外貨預金が主流で高金利（14%）に支えられている。
- ・（IMFが課している）海外からの資金調達はソフトローンで行うという条件は今も継続されている。
- ・ロシアの債務取り消しが金融政策に与える影響に係るコメントは担当部署ではないので差し控えたい。
- ・（モンゴルの高金利の背景のひとつとして）銀行の預金準備高が14%と高く（今後また引き上げられる予定）、銀行が高金利を維持する一因となっている可能性がある。

（その他）

- ・NBFIsの数も110社に増え、都市及び地方において活動の拠点を広げている。金融業は活発化している。

### 4. 所感

- ・資金需要が旺盛であることを認めつつも、国内貯蓄が高まっていることから過熱はないとの見方であった。しかし近く、預金準備高、資本準備率を引き上げる意向で金融業界の資金ポジションは一層タイトになろう。かかる事情か、TSLには歓迎的。
- ・債務問題については担当が異なり、その見解が聞けなかった。

面談先	食肉協会	面談場所	同 左
日 時	2004年9月8日(水) 9:30～11:00		
面談相手	Dr. Deleg. S (BC-Mongol Co., LTD)		
調査団	尾澤、松村、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要			
(1) 食肉業界の動向			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・モンゴルは市場経済移行から13～14年経った。この年数は民間企業の歴史でもある。今では国内総生産の7割以上を民間セクターが担っており、重要な役割を果たしている。</li> <li>・モンゴルの民間セクターは第一歩の途中であり、安定期にはなっていない。財政的に独立自立していないし、財政的に充実していない。運転資金を短期貸出で利用している。独自の資金を投資するのではなく、銀行ローンを使っている。商業銀行による長期の貸付けは条件がよくない状態である。民間セクターの発展の障害は利子が高いことと期間が短いことである。民間セクターのだれに聞いても同じような問題を抱えていると述べると思う。</li> <li>・モンゴルの人口は240万人で、家畜頭数が2,600万いるので食肉業界は大きな柱になっている。人口に対する家畜頭数についていえば、国内需要をはるかに上回った数字で、輸出国になるべき国である。社会主義のときには年間4万tの食肉をソ連に輸出していた。ソ連に対して生畜のまま輸出もしていた。民営化が始まり家畜は100%私有化された。畜産の加工工場についても完全に民営化された。原料も加工工場も民間セクターであり、昔は政府が生産計画を立てて輸出までしていたが、現在はすべて自分で考えなくてはならない。同業界では、食肉の生産と技術や輸出など、すべてのプロセスにおいて力を合わせる必要がある。</li> </ul>			
(2) 食肉協会の機能と役割			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・この協会はこうしたいきさつを受けて1998年に食肉を生産して輸出している業者が設立したNGO組織の法律にのっとって活動している協会である。</li> <li>・当初は輸出業者の協会として設立された。活動内容は、新しい市場を開拓することと、共通の価格政策をとることが目的だった。当初は輸出業者を対象としていたが、国内市場の調整も必要となり、最近是国内生産事業者も対象としている。食肉生産と業者の合計29社が協会員になっている。協会は国の内部(政府)の意思決定にはかかわっていない。</li> <li>・国際食肉協会(パリ)にも加盟している。</li> </ul>			
(3) 市場拡大の試み			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・協会では新市場開拓の一環としてロシアをパートナーと考えている。世界一の食肉輸入国であるため、今後もロシアとの関係を深めていきたい。しかし、残念ながら、今はロシアが唯一の輸出先になっており、そのため、ロシア側の不利な条件(価格が安い、未払い条件が不利)を受けざるを得ない。今後は他の国に市場を求めると考えている。</li> <li>・調査中なのは、北東アジアと東南アジアに対しての輸出である。それらの国は人口密度が高く、地理的にも近い。近ければ運送費が安い。</li> <li>・もうひとつの有望市場は中東である。260万の家畜のうち大半がヤギやヒツジで、アラブの人はヒツジを食べる。</li> </ul>			

#### (4) 加工の質向上

- ・ 2つ目の活動としては加工のレベルを高めることである。生きている家畜の輸出は避けるように指導している。この3年間で食肉加工、解体業者が5～6社設立された。輸出については、昔は4つに分けていたが、現在は部署ごとに国際基準に合った形で解体している。
- ・ 次の課題は、パッケージにして最終商品にすることである。昨年韓国に対して牛肉加工品を輸出し始めている。缶詰と真空パックの2つの方法を採用している。韓国は年間5,000 t 買いたいと言っているが、その10%しか要求を満たしていない。JICAはこのことに注目して支援をしてもらえないか。
- ・ 日本には若丸、島田社長がいて馬肉を輸入している（JICAプロジェクトの成果）。
- ・ もう1つの日本の会社（ジャパン・ピアノ・フード社）は馬肉をスライスした形で輸出してほしいと要請している。ペットフードとして輸入したいと言っている。骨から外す作業と8 mmのキュービックにするよう要求している。
- ・ 台湾も食肉に興味をもっている。東南アジアに輸出するには中国を通過しなくてはならないので政治的な問題がある。

#### (5) 資金不足による機会損失

- ・ 基本的には、顧客から要求があるとしたら、それに合わせてこちらが生産する必要があるが、顧客からの技術協力や財政支援はない。資金を彼らが出してくれることはない。現時点ではそこまで話はしていない。それが少ないものであれ、多いものであれ、いいものを作ってみて、投資や融資を依頼したいと思っている。
- ・ 現時点では加工工場は普通の肉にするまで、更なる二次加工については技術援助・資金援助が必要。今後は、肉を骨から外す二次加工から、味付けまでして店舗に並ぶまでの最終加工をめざしている。ニーズはあるのに、大量加工できないから発展の制約条件になっている。

#### (6) 資金調達の方法

- ・ ビジネスプランは立てたことがある。銀行との商談は進めている。でも、銀行の条件は短期で高金利である。銀行は、回転資金は貸してくれるが、投資資金は貸してくれない。これは缶詰を買うという計画である。確実な市場があるということ。勇気をもって投資していいと思う。
- ・ 中小企業基金にも交渉はしていないが、市中銀行との交渉はしている。農業銀行にも交渉したが、設備投資はしていないし、融資の額は15万ドル前後である。50～70万ドルが設備投資に必要である。缶詰工場なら、1年で返済できる計画にしているが、これは非常に短い。普通3年は必要である。建物やさばくまではできるので、あとは缶詰機械を購入するだけ。
- ・ 市場経済化が始まった当初から、モンゴルは交易だけで生き延びてきた。しかし、それだけで国家は発展しない。国家に対してファンドをつくることを要求してきた。お金をくれとは言っていない。5年間の融資をすべきであると要求しており、環境づくりが要望の主旨である。
- ・ 私はダルハンで食肉工場を造った。そのとき、TDBがプランを持って行って契約も見せて3年間融資がOKになった。機械を輸入するときに30%の前払いをしたのに、世界銀行からお金が出なくなったからと中止にしたいと言われ、結局1年に変更になった。その影響で運転資金不足になった。銀行情報が信頼できないのは問題である。

- ・原料調達については、食肉加工社が自分で追ってきてさばいている。牧畜業は移動しているので家畜が6、7、8、9月にいい時期になる。8月から11月の3か月に集中する。でも人間は年中食べる。モンゴルの牛は小さいのも問題。
- ・品質、品種の改良、改善を目標にしている。食肉用の品質。

(その他)

本協会は国際食肉協会のメンバーになっている。今後も国際的スタンダードをめざして活動を進めていく方針である。

## 2. 所感

Deleg氏には週末、牧場を見学させてもらうなど、非常に丁寧な対応を受け、食肉業界をめぐる状況を理解するうえで有益な出会いであった。民営化が一番進んでいるセクターの問題が“資金獲得”であることが認識できた。



面談先	スウウ (Suu) 社 (乳製品工場)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月8日 (水) 11:30 ~ 12:20		
面談相手	Mr. Sereeter 事務局長		
調査団	尾澤、松村、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要			
<p>昔は日本から一般無償資金協力の技術支援、機械提供を受けた。当時は完全国営企業であった。しかし、その後民営化の流れを受け、現在では市の所有が51%で、民間が49%である。</p> <p>民間での大株主である“マックス・グループ”は、近々行われる完全民営化において市の所有する株を購入する準備を進めている。資産は大きいですが、機材が古くて前近代的であるため、旧ソ連時代の老朽化した機材を撤去中で、ミルク工場の稼働率は低い。ここの改善にはまず、撤去から始めなくてはならない状況である。170名の従業員を解雇せずに近代化を進めたい。モンゴルは月500 t (500万ドル相当)の乳製品を輸入しており、内製化の可能性は高い。</p> <p>(工場を案内しながら説明)</p> <p>(1) 工場の近代化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資金があれば、まず建物を直したい。機械も老朽化したものをすべて撤去して、車両も新しく買い換えることが望ましい。10年前に日本の機材援助を導入したが、車両は4WDでなかったために農村での集荷活動が困難であったし、機材も一部の改善ではライン全体の改善にはならなかった。老朽化した機材については、もう10年、20年以上前の機械であるためスペアパーツも見つからず、修理もできない。</li> <li>・市場経済化と自由化で、かつては計画的に集まってきた原料が集まらなくなった。乳牛が個人所有になり、効率的な集出荷ができない。昔はひと月200 tの牛乳を受け入れていたが、現在はリハビリで100 tにした。</li> <li>・ヨーグルト機械は1時間に600 klのヨーグルトを生産し瓶詰めする機械があったが2日前に撤去した。技術革新が進み、この機械では対応できないと判断したからである。中国から半年前に小規模なヨーグルト機械を購入したが、安かったこともあり、すぐに壊れてしまった。補償してもらえず、そのままにしてある。使える機械もあるが、ライン全体を考えると結局使用できないで使用せず置いてあるものもある。例えばアイスクリームの機械は今でも使えるが、作ったアイスクリームを保管する冷凍庫がないため動かせない。</li> <li>・工場内の配管設備も非常に老朽化しており漏れが多く、また電気代も非効率なため4,000 ~ 5,000ドル/月の経費がかかり、負担となっている。</li> </ul> <p>(2) 改善の方針</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マックス・グループは、この工場を新しくしたいと考えている。しかし、現在はまだ51%の株が市の所有であり、今手を入れてもリスクがある。株の半分以上を買い取って、経営判断を独自に行えるようになってから本格的な改修、近代化を進める予定である。</li> </ul>			
2. 所 感			
<p>日本の無償援助の残骸を見るようで昔日の感あり。かつてはウランバートル市のすべての需要を賄っている唯一の乳製品工場であったが、民資本の参入で近いうちに蘇ることを期待したい。</p>			

面談先	皮革化学研究センター	面談場所	同 左
日 時	2004年9月8日(水) 12:30～13:30		
面談相手	Armororo 所長		
調査団	尾澤、松村、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要			
<p>(訪問した皮革協会がワークしておらず、たまたま通りかかった同所長が説明してくれた。)</p> <p>2001年にJICAの研修制度で日本に行ったことがある。福岡と大阪に行った。</p> <p>JICAについては知っている。モンゴルに来てくれたことはいいことであり、我がセンターについて説明したい。</p> <p>(1) 皮革科学研究センターの活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・皮革産業の工場のすべてが民間セクターになったが小規模のものしかない。しかし、この皮革生産の科学実験センターは国家機関である。ここでは皮革の研究者が様々な研究活動を行っている。</li> <li>・国家予算から活動費を得ている。主な活動内容は新しい技術、新しい材料、新しい製品の開発と職員の教育・育成である。外国製品も研究している。資金難があるのですべてのキャパを利用して活動しているわけではない。</li> </ul> <p>(2) 市場経済移行後の皮革産業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・モンゴルでは皮革産業がほとんどなくなって小規模になってしまった。既に皮革産業は基幹産業とはいえない。1990年以前は大きな協同組合があり、13の企業が含まれていた。レザー製品、靴工場、毛皮工場があったが、1990年代に総合的な産業工場がなくなってしまった。今の皮革産業は、簡単な加工だけして中国にみな輸出している。零細な靴工場があるのみ。</li> <li>・センターとして話すというより、靴工場の代表として30年間仕事をしてきた経験から発言したい。20年間は靴工場の代表だった。靴生産は廃れ、以前の靴工場は倉庫になってしまった。</li> <li>・以前に靴工場に働いていた職人は独立して靴工場を造っているが、技術、設備で劣っており、ほとんど手作業。経費が高いため、国際競争力がない。中国に負けてしまっている。外国の売り残しばかりを安く売っている。専門家から見ると心が痛む。</li> <li>・モンゴルでは国家レベルで大きな生産能力がある工場がある。ヤギとヒツジの加工工場であるが、原料調達ができていない。</li> <li>・大きな家畜、馬、ラクダ、牛も加工できる工場がある。それも稼働させることができる。ほかにも小さな皮革企業がある、20社くらい1日20枚から30枚加工できる。これらの工場を見学したいと希望があれば時間をとれる。国营工場は既に稼働していない。</li> </ul> <p>(3) 皮革原料の調達</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・皮革産業では調達に問題がある。また、加工されているものも質が悪い。皮革加工企業が生き延びているのは、半加工で中国に輸出することによってのみである。</li> <li>・モンゴル人が一番汚いところだけやって、半製品を中国に渡しているのは非常に残念である。中国に渡すなら原料のまま渡してもいいくらいではないか。知識のある専門家を派遣してほしい。</li> </ul>			

・数年前にウランバートルの中心から 20km 離れたところに皮の原料取引センターが移った。皮革業者はそこで原料を調達しているが、流通している皮革のほとんどを中国が買っている。牛 4 万 2,000Tg、ヒツジの毛皮が 1 万 Tg。ヒツジの国際価格より高くなっている。5.5 ドルで取引されるべき毛皮を中国はもっと高く買っている。オーストラリアでの価格より高い。なぜなのか分からない。どこで利益をあげているのか謎である。

## 2. 所 感

突然のインタビューにもかかわらず、気さくに対応していただいた。皮革産業は有力な付加価値産業であり、人材の残っているうちに再生を図ることが重要である。

面談先	モンゴル鉄道	面談場所	同左
日時	2004年9月8日(水) 15:00～16:00		
面談相手	Mr. Otgondemberel 副総裁 Deputy of General Director, CFO 三浦専門家		
調査団	尾澤、松村、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要	<p>日本はモンゴルに対する最大の援助国であり、モンゴル鉄道に対しても支援をしてきたことに感謝する。市場経済移行の初期ではモンゴル鉄道の運行事業が安定的に行われる必要があった。その時期に鉄道が民間に対しても重要な時期だった。タイミングよい援助だった。</p> <p>(1) モンゴル鉄道の役割と日本の支援策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運送の需要は増えている。需要に応えることができたのは日本の援助のおかげ。長期貸付については、きちんと利子を付けて返している。当初は貸付返済に対して間に合わず、5年間遅れ、その期間は利子だけ返していた。今はフルに返済をしているハードな時期である。</li> <li>・ モンゴル鉄道と JICA は密接な関係を保っていて、三浦専門家にも感謝している。三浦専門家が帰国されたあと、後続専門家を派遣しないといわれているのが残念である。彼は鉄道職員一人ひとりと会って相談を受け、指導している。次のセミナーは9月23日に予定されている。</li> <li>・ モンゴル鉄道は市場経済移行期に重要な役割を果たしたと自負している。現在も貿易量の96～97%を担っている。ほとんどの顧客が民間セクターである。民間セクターにとって鉄道の整備は重要で、鉄道沿いの畑などを復活させて農業をやりたい人は、鉄道を復活させてほしいと要望が出ている。</li> </ul> <p>(2) 輸送関連業の動向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運送業者と輸出業者の間の機能をもつ「仲介業者」が増えて30社くらいになっている。1つの仲介業者はモンゴル鉄道の所有である。モンゴル鉄道所有の仲介業者は優遇されていると批判もあるがそんなことはない。モンゴル鉄道ができないこと、手が届かないことについて民間の仲介業者が担っている。運送仲介業者は鉄道だけでなく、いろいろな輸送をしている。行動範囲も広く、中国の各地まで入り込んで活動をしている。</li> <li>・ 鉄道から自分の畑まで引きたいなどの要望があったり、仲介業者が増えてきていることをみると、業界が活発化されているといえるのではないか。</li> </ul> <p>(3) モンゴル鉄道の民営化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民営化については政府の決めること。自分は個人意見を述べる。民営化リストができて、それから民営化が始まる。今のところ、モンゴル鉄道はリストに載っていない。モンゴル鉄道は独占企業であり、民営化するには注意深く考えなくてはならない。鉄道運送は安価で国民にいきとどき、中小企業に良い環境を提供する義務があるのだが、民営化すると価格を上げたりして、経済成長の足かせになる可能性がある。</li> </ul>		

- ・他の運送形態が発展してきて、鉄道と同様の競争力を得たときに民営化するというようにタイミングを考える必要がある。他の国で、民営化した鉄道をもう一度国営化させるという議論まである。
- ・モンゴル鉄道の株は、モンゴル 50%、ロシア 50%である。ロシアが5割をもっているのでモンゴル政府だけでは民営化を決められない。モンゴルがロシア側に民営化を要請すれば、ロシアもそれに反対しないかもしれない。しかし、その場合は、モンゴルにロシアのもっているものを買い取る力がないので、ロシア企業が買い取って、モンゴルに不利になる可能性がある。

#### (4) モンゴル鉄道発展の方向性について

- ・ロシアは現在、鉄道を使って中国に石油を輸出している。そのニーズに応えるために設備を整えなくてはならない。
- ・モンゴルから中国に輸出も考えられる。ダルハンで鉄が見つかり、年間 100 万 t を中国に提供できるのではないかと予測されている。
- ・輸送の需要は継続的に増えている。モンゴル鉄道にとって将来は明るい。2021 年までの長期計画 (M/P) を作成した。先を見た長期計画であるので、今後も状況に応じて変わっていくと思うので、三浦専門家と相談して改善していきたい。
- ・同長期計画では、2 年前のデータを使ったが、今は 2 年前よりも進んできているように思う。モンゴルの鉄道需要は我々の予想を上回って伸びている。
- ・2007 年までの 4 年間の行動計画 (アクション・プログラム) も作成している。
- ・増加する需要に応えるために、機関車の整備をしたい。機関車の改善は、2004 ~ 2010 年までは資金不足。これについて外国からの資金援助を必要としている。機関車も買い換えるし、メンテナンスの整備施設も改善したい。信号システムも改善したい。
- ・運行を調整するシステムを改善する必要がある。運行管理システムでは、光ファイバーを使って運行管理をしたいと考えている。
- ・今は借りたお金を返すという苦しい状況にあるが、需要が増えているので、新たな投資の必要が生じてきている。2010 年以降になると、比較的安定して自分たちで自立的な経営ができるのではないかと考えている。料金収入による安定経営が定着している。
- ・機関車の改善、すべての車両の改善を目的とした 2 回目の融資を申請している。4,200 万ドルくらいの融資である。日本も関心をもってくれている。しかし、モンゴルの政権が変わったばかりなので待っている。うまくいったら、将来に非常に役に立つと思う。

## 2. 所感

今回訪問した機関のなかでは一番施設等が充実している。各執務室には真新しい Del のパソコンが整備され、経営が良好であることがうかがえる。三浦専門家の働きは著しいが、同専門家も指摘するように鉄道のみならず、陸運、航空を含めた総合計画の策定が必要となっている。

面談先	鉱物資源・原油管理庁	面談場所	同左
日時	2004年9月8日(水) 16:00～17:30		
面談相手	D. Jargalsaikhan, Chairman		
調査団	尾澤、松村、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要	<p>JICA調査団が来てくれたことは感謝。モンゴルに対して日本が行っている支援について、特に鉱物資源分野への協力に感謝。地質研究所についても設備投資してもらったことは有意義なことであった。モンゴルの経済発展において鉱物資源分野の役割は大きく、今後も大きな役割を果たしていくと思う。</p> <p>鉱業分野はGDPの11%であり、産業の5割、輸出収入の6割を占めている。鉱業分野で働いているのは2万人、間接部門も含めると、3万人が働いている。2003年は鉱業分野で国家予算の1割を担っている。見通しでは、近い将来鉱業部門は経済の主要な原動力になると考えられている。20年後か30年後に先進国になれるか分からないが、この数年は鉱業が原動力であるはず。</p> <p>(1) 鉱業部門の政策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・探鉱や坑や加工については民間セクターの投資を促すことで発達させようと思っている。政府がこの問題に関心をもって法整備、金融などの整備に努力をしたので、外国投資が入ってくるようになった。</li> <li>・ロシアや中国が発展していることは、モンゴルの国際的な条件として好条件である。特に中国の発展は、モンゴルの需要増加につながっている。</li> <li>・鉱業部門において24か国(日本含む)から民間業者が直接投資を行っている。2003年は国内海外合わせて投資家が3,700万ドルの投資を行った。国家の政策や外国投資家のおかげで、石炭、金、銅、ウランなどの開発が進んだ。今後5年、10年で鉱業部門の生産が2倍になると予測しており、それが国の経済に貢献すると思っている。</li> </ul> <p>(2) 鉱業部門の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・最大の問題は環境問題である。小規模の発掘業者(金など)が環境に対して破壊、汚染をもたらしている。日本の国別援助計画で環境問題が4つ目にあげられていたので、この鉱業分野の環境について調査してみることをおすすめしたい。今までも世界銀行などの国際機関も調査してきた。調査実施にあたって、自分なりに問題点が見えた。</li> <li>・多くの機関による調査が実施されたのに、機関間の情報共有ができていない。環境庁の調査や資源庁の調査など別々に行われている。調査結果については非現実的で実施できない例が多い。もしJICAがこの調査を行うなら、これらの問題点を考えながら調査してほしい。</li> <li>・2つ目の問題点は、不法採掘者の問題である。金の採掘が多い。鍋容器を背中に背負っている姿が忍者タートルに似ているので、モンゴルでは忍者と呼んでいる。最近は金だけではなく、簡単に掘れる石炭やホタル石も採掘している。調査では3万人の不法採掘者がいると推測している。犯罪の温床になっていることや、環境に悪い化学物質である水銀を使っていることが問題であり、また、違法なお金を得るということは、マネーロンダリングの温床にもなりかねない。</li> </ul>		

- ・3つ目の問題はインフラ分野の整備の問題である。鉱業関係者としては、インフラに沿って鉱業が発展するのではなく、鉱業が発展してインフラが発展すべき。でも、インフラを整える資金がない。鉱業分野を発展させるエネルギー、鉄道、道路を大々的に行う必要がある。鉱工業製品を2倍にするには大々的なインフラ整備をする資金が国にないので、外国投資や支援が必要である。
- ・インフラについては鉄道が重要。モンゴルには1本の鉄道しかない、キャパシティーも鉱工業の要求を満たせない。方向も、市場の要求に応える状況ではない。新たな鉄道網を造ることを市場が求めている。特に、中国の重要都市に直接持って行ける線がほしい。鉄道会社も設備投資にかかる予算がない。モンゴル鉄道への融資をするのがひとつ、あるいは独自の鉄道会社をつくるのがもうひとつ。鉄道をだれがもつかは別として、どこに鉄道網を造るべきか、輸送量の計算をしてみたことがあるが、鉄道を敷くにあたっての費用については計算したことはない。インフラ省が鉄道網のM/P、電力のM/Pを策定済みである。

## 2. 所感

重要産業の1つ。予算的にも潤沢と見える。環境問題という新たな課題が発生しているが、鉱業部門の自由化が進んでおり、特段の制度的な課題はない。

面談先	デルタサン (DELTA SAN)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月8日 (水) 9:30 ~ 10:15		
面談相手	S.GANBOLD, Director, Credit Policy E.UNDARMAA, Chief Accountant		
調査団	砂川、上野、Sandagsuren (通訳)		
1. 業務概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3年前にNBFIとして設立。資産規模においては業界3位 (約140万ドル)。</li> <li>・ 最近、競合他社が増え (NBFIは現在約110社あり)、貸付金利が低下している。</li> <li>・ SME向け融資が中心で、建設、ガソリン等の小売業等商業向け多い。貸付額は1件当たり約1~5万ドル。信託サービス、クレジットカード発行等の業務も行っている。</li> <li>・ 株式会社の形態をとり、株主は19人 (日本人1人以外は皆モンゴル人)、配当は法律に従って行っている。</li> <li>・ 総資産は約140万ドル。うち、自己資金は約100万ドル、借入れは40万ドル。総資産のうち、約130万ドルくらいまでは貸付けに充当可能。</li> <li>・ その他、MFサービス (全顧客の約10%) も提供している。1件当たりの貸付額は約50~500万Tg。</li> <li>・ 金利はSME向けもMF向けも変わらない [月利3.5% (NBFIでは低い方)] が、transaction costはMFの方がはるかに高い。</li> <li>・ (上記のとおり) NBFIは高金利であるため、製造業者向けではないと思う。現に、製造業者は運転資金というより、つなぎ融資目的で借り入れている場合が多い。</li> <li>・ つなぎ融資の場合、(顧客の) 前の契約内容については特に確認しない。また、担保のつなぎもない。返済が終わったら、担保 (抵当権) 登記の抹消をしたうえで次の融資のための再登録を行う (登録費用も安く、通常1日で完了)。</li> <li>・ 貸付期間は最初の借入れについては最長6か月。返済者に対しては、2回目からは1年まで延長。</li> <li>・ 担保は、アパート等の不動産が多い (家畜は認めない)。</li> <li>・ (SMEの) 顧客は、商業経営者で保有している店舗を担保にしている場合が多い。</li> <li>・ 資金用途については、契約には確認するものの、その後のフォローはできていないのが現状。</li> <li>・ 商業銀行から借入れは可能だが、条件的に見合わず、あまり実行していない。また商業銀行も、NBFIからの借入れはあまり行っていない。</li> </ul>			
2. 今後のビジネス展開及び課題			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今はほとんどの融資対象が商業や建設向けだが、今後はより広い分野に対して融資を行っていきたい。</li> <li>・ 例えば、最近住宅向けのモーゲージローンを開始した。金利5%、期間は5年、担保はアパート (家)。住宅ブームということもあり、需要は大きい。</li> <li>・ (融資と調達とどちらが困難か→) 競争が激化しているため、最近融資業務が難しくなっている。(TDBは調達といていたが→) 先方は需要が大きい、大型案件を対象としているからだと思う。</li> </ul>			



・貸付先については、ローン申請を受けたのち、ビジネスプランの確認、顧客訪問、他の金融機関からの情報収集等の作業を通して、ファイナンシャルアナリストたちによるコミッティにより最終的に決定される。申請～決定に要する期間は約2～3営業日。競合も多いため顧客獲得のためにも、即決が大事。

(その他)

・NBFI資産別トップ3→①San Credit [200万ドル(オランダの会社との合併)]、②Credit Mongol (UNDPの支援により設立)、③当社

### 3. 所感

NBFIは商業銀行の融資枠以外が活動分野であるが、110社に及ぶことは根深い資金需要があり、上位は、世界銀行、KfWもTSLの対象とするなど実力をつけている。また返済能力がある企業が出てきた証左ともいえよう。それにしても110社は多すぎで淘汰されるであろう。

面談先	モンゴル保険(MONGOL DAATGAL)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月8日(水) 11:30～12:15		
面談相手	ENKHBAT Badarch, President & CEO		
調査団	砂川、上野、Sandagsuren(通訳)		
1. 業務概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・USAIDの支援により、2002年に民営化され、チンギスハーン銀行及びロシアの保険会社が買収。</li> </ul> <p>(社長の前歴)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルタント歴4年(ディーゼル発電事業でJICAとの合同調査経験あり)、大学での講師経験〔経営学(約7年)〕、TDBでの業務経験を経て今日に至る。</li> <li>・TDB勤務時代には、鉱業、建設、カシミヤ向け融資を担当していた。平均貸付額は約3万ドルであったが、貸付けについては、3段階に分かれていた。例えば、1回目は融資額1万ドル、金利月利3%で完済した場合、2回目以降は2.5%、2.2%等と段階的に金利を下げていった。期間は平均6か月。</li> <li>・TDBも融資サービス拡大のためにMF業務を開始したが、本来のMF業務を行っている銀行はハス銀行のみと考える。</li> <li>・現在、保険会社は国内に23社ある。</li> </ul>			
2. 担保に係る保険サービスについて			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・以前は保険料については税金控除の対象であったが今は適用されないため、皆、保険をかけるなくなっている。</li> <li>・(TDBを往訪した際に、担保に保険をかけることを貸付条件にしていると聞いたが→) 当方も主な商業銀行を訪問して、担保に対して保険をかけるように説いて回ったが、税金控除としないことと保険料は借入人が負担するため、割高感があり、顧客が保険に入ることの意義につき、理解していないことがネックとなっている。</li> <li>・(顧客にとって担保の資産価値を高めるような保険はないのかと質したところ→) その際に担保の評価は保険会社が実施するが、銀行側はかかる評価を通常認めない。資産評価制度が整備されていないのが問題。</li> <li>・保険料の目安はマーケットによって決められる。</li> </ul>			
3. 所 感			
借入人の立場に立っての関心のあった担保強化の観点からの保険はまだ存在していない模様。			
4. 参考資料			
Year Report 2003			

面談先	中小企業基金	面談場所	同 左
日 時	2004年9月8日(水) 12:30～13:15		
面談相手	Ganbold Ayush, Director, Fund for Promoting Small and Medium Enterprises		
調査団	砂川、上野、Sandagsuren (通訳)		
1. 面談概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・基金の活動目的は、SME 支援であり、機械などの融資及びリースを実施している。</li> <li>・管轄は政策調整局であるが、当基金は政府機関ではない。</li> <li>・資金は、商業銀行を通して、SME のエンドユーザーに貸し付けられるが、高金利であり、結果的にユーザーに対する負担になっているケースもある。</li> <li>・資金は必ず商業銀行経由で貸し付けないといけないわけではないが、銀行がリスクを負ってくれるので貸付けはすべて商業銀行を通してしている。</li> <li>・融資規模は極めて少額で、年間約3億6,000万 Tg 相当を商業銀行〔UB Bank 及び Post Bank (地方に支店あり)〕を通して融資している。</li> <li>・当基金は、政府からの補助金は一切なく、米国からの商品借款の見返り資金の残金を原資(下記参照)として、独立採算で運営している。</li> <li>・1990年代に、米国から食糧援助、約200万ドルが供与されたが、その後、銀行の倒産等が重なり、その半分の100万ドルが用途不明のまま消えたものの、だれも責任は問われなかった。結果、手元に残った1万ドルを使って、基金の活動を始め、今日3億6,000万 Tg を融資できるまでに資本を拡大した。</li> <li>・今後、リース業については、機械類との融資と併せ、パッケージ化したいと考えている。</li> <li>・総資産のうち、75%は銀行経由にあてている。利子収入のみで利益をあげており、ほかに特に運用等は行っていない。</li> <li>・貸付期間は1年以内(商業、サービル業向け)、1年以上(製造業向け)に分かれる。</li> <li>・(業種の指定について) 特定セクター支援計画はあるものの、融資額も少額であり、政策的な意図を反映させるのは困難。</li> <li>・従業員は4人(地方にはボランティア数人在住)。</li> <li>・今後、機械、建物に係るリース業を拡大していくつもりである。</li> </ul>			
2. 所 感			
<p>米国の商品借款の見返り資金を原資としている点は興味あるところである。KR1、KR2の見返り資金の有効利用を考える場合、同基金の実態をもう少し精査する必要があるだろう。TSLでの役割は今のところ、何ともいえない。</p>			

面談先	ハス銀行(XAC BANK)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月8日(水) 15:00～16:00		
面談相手	GANHUYAG CH. HUTAGT, Executive Director D.BAT-OCHIR, Director, Finance & Accounting Division ULZIISUREN J. HUTAGT, Micro Credit Year Coordinator Jim Anderson, Chief Operating Officer		
調査団	砂川、上野		
1. 銀行設立に至るまでの歴史的経緯			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当行活動は1998年に女性支援を目的とするNGO 3団体がUNDPのMicro Start Mongolia Project 支援を受け、女性支援のためのMC 供与を開始したところに遡る。</li> <li>・ 1999年にモンゴル初のMC 専門のNBFIとしてモンゴル銀行よりライセンス取得、その後、ハス銀行とGOBI EKLEL (USAID 支援により設立されたMC 機関)、その他のNBFI 機関が統合され、2001年に商業銀行として申請し、認可を受けた。</li> <li>・ 本行に対しては、①NGO イニシアティブによるMC 機能をもった商業銀行の設立、②ドナー間 (UNDP、USAID 等) の協力・協調の成功例、等の観点から他ドナー、国内外のMC 機関等も高い関心を示している。</li> <li>・ 現在従業員数は500人、34支店(全国) 14種類のローン及び6種類の預金サービスを行っている。近々、Trade Finance、海外送金業務も開始予定。</li> <li>・ 1998年(NGO としての操業開始時) からの貸付累積件数は約4万6,000件、顧客数は9万2,000人を超える。</li> <li>・ 2004年上半期における総資産は230億Tg (うち40億Tgは、NGO 向け活動資本に充当される)、預金総額は、120億Tg (約12億円) にのぼる。</li> <li>・ 海外投資家は、海外MC 専門機関 (Deutsche MF federation、Calvert Foundation 等) のほか、ADB、USAID、SIDA、IFC、国際農業開発基金 (IFAD) 等ドナーによる支援プロジェクトの受皿銀行として活動している。</li> </ul>			
2. 商業銀行としての経営方針について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ (NGO としての) 活動当初は、零細企業家、農民等の低所得者向け小規模金融サービスに特化していたが、MF 専門機関としてのsustainabilityを維持するためには、金融機関としての認可を取得し、円滑な貸出業務のための資金調達を行うことが必要だった。(銀行になったことで) 結果、資金的に余裕ができて、貧困層に対しても、よりいきとどいたサービスができるようになった。</li> <li>・ (貧困層をターゲット化したことによるコストについて→) コストはもちろんより高くなる。NGO 3機関による統合、NBFI から商業銀行への昇格等、すべてが長いプロセスを伴うものであり、商業銀行として発足して約3年たった今、ようやくtransitional periodを経て、ビジネスが安定期に入ったといえるであろう。</li> <li>・ カスタマーサービスの観点からいうと、商業銀行になって、MF 分野での資金需要は非常に大きく、貧困層であっても企業家になるチャンスはあり、そのニーズに答えるのが我々の使命である。</li> </ul>			

- ・（投資家に対する配当等による funding cost の向上が貸付業務に与える影響について→）本 MC 業務は短期的に見れば、transaction cost は高い。しかし、長期的に見れば、社会主義・計画経済から市場経済の流れのなかで、ドナーからの資金援助を着実に、有効かつ持続可能な形で貧困層のための資金ニーズに据えているという我々の実績が広く認められ、今後もその方針は変わらず継続されていく点からかんがみれば、決して高いものではない。
- ・当行は立ち上げ9か月目にして収益をあげられるまでになり、その収益は一部 NGO の活動資金に充当されている。これは、corporate governance のモデルケースにもなっているといえる。また、本行をモデルとして今や 110 もの NBFIs が設立された。
- ・（MF 業務における他の機関との違いについて→）ミッション及びビジョンが違う。我々が融資対象とするのは、あくまでソム等農村地域における農牧民、コミュニティー等である。そういった意味で NGO 設立当時の我々の使命は何ら変わっていない。
- ・（融資通貨について）MC 業務については Tg 建て融資のみ。SME 向けにはドル建ても行っているが融資額全体では、Tg 建て 83%、ドル建て 17% と Tg 建てが圧倒的に多い。
- ・（新商品開発例→）フランチャイズコンセプトの下で、遠隔地におけるユーザーにも資金がいきとどくため savings and credit union（組合形成）に関する T/A を行っており、4 年間のプログラム形成を経て、現在 14 の金融商品を提供している（ただし、これはオーダーメイド型ではなく、スタンダードパッケージ化されたものである）。農村地域において、ほとんど地域差はなく、人口、インフラ整備状況、福利厚生面等について共通している。
- ・今日は商業銀行として、従来の MC 業務に加え、預金業務、中小企業、農村向け融資、顧客に対する経営トレーニング実施など幅広い金融サービス業務を行っている。

### 3. SME に対する financial support の必要性について

- ・マネージメントに係る capacity building の方が大事であると考え。多くの SME はインフォーマル企業であり、経営にあたって、ビジネスプラン、corporate governance 等のコンセプトが存在しない。そのためにも、企業経営に係るノウハウの蓄積が必要である。ただし、我々は銀行であり、capacity building を目的にした機関ではないので、限界はある。
- ・（担保について→）他の銀行に比べてもかなり信用ベースでフレキシブルに対応している（character lending）。担保は動産（家具等）等通常登記できないものも場合によっては、認める。
- ・（保険について→）不動産等に対する長期ローンに対してのみ（ローン数も少ない）。基本的にリスクは本行でとることがスタンスとなっている〔返済率は 98%（残る 2% は技術的遅延）〕。
- ・（融資と資金調達どちらが困難であるか→）そのような観点からマネージメントを考えたことはない。コストを明確にするための costing exercise は行っているが、（調達と融資においては）バランスが大事だと考える。
- ・ただ、モンゴル銀行政策により今後 18 か月以内に自己資本比率を 1.5 倍に増額する必要があるため、資本増強が必須である。

4. 所 感	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・MF 専門の NBFi から商業銀行に昇格したもの。MF の分野できっちりと採算を確保しているのは評価される。担当側レベルが、コミュニティーレベルでの信用状況に精通し、先方からも信頼されている証左であろう。MF での担保の取り方に工夫があるようである。また funding cost が比較的安いのではないか。</li> <li>・SME にも注力している。農業関連の SME に注力しているものと思われるが、詳細は不明。</li> </ul>
5. 参考資料	
Annual Report 2003	

面談先	MCS GROUP	面談場所	同 左
日 時	2004年9月8日(水) 16:00～17:15		
面談相手	J.ODJARGAL, Chairman & CEO Baatar BATSAIHAN, Vice President, Business Development Strategy D. ENKHTUVSHIN, Vice President-Finance		
調査団	砂川、上野、Sandagsuren (通訳)		
1. 業務概要及び資金調達について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設業、貿易、製造加工業、エレクトロニクス、インターネット関連事業等の分野を中心に多角経営を行っている。</li> </ul> <p>(資金調達方法)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社債を発行している。</li> <li>・過去にKfW、世界銀行のローンを借り入れた経験があるが、短期で金利が高く(外貨建て7.5%、Tg建て16～17%)、貸出額が少額すぎる。</li> <li>・中期では、唯一チングスハーン銀行による1年融資(ドル建て)あり。</li> <li>・(円貨の借り入れの可能性については)為替リスクがあるので難しい。</li> <li>・望ましい借入金利は長期で6～7%程度。</li> <li>・(海外での資金調達については)例えば、(取引銀行の1つである)TDBは200万ドル以上の借入れについては、銀行保証が出せないのが現状は不可能。</li> <li>・TSLに関しては、商業銀行からの借入れ以外に、(金融制度強化の一環として)ファンドを設立して、各種セクターを対象とする長期借入れ(4～5年)が可能になるような新しい金融制度の確立を希望する。</li> </ul>			
2. MCSの資金ニーズについて			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・(モンゴルでは医療制度が未発達であり、国民は中国に治療を受けに行くことで、年間4,000万ドルが海外に流失しているという現状を踏まえ)病院等の建設を含む医療施設の整備(約6～700万ドル)を計画中。</li> <li>・カシミヤ産業の再投資のための資金調達[(約3～500万ドル)、ゴビを除くブランド強化(伊藤忠等と協議実施中)]</li> <li>・送電プロジェクトに対する資金調達(必要資機材の購入)。1件は終了済み(2004年7月)。次期プロジェクト(バイヤホンゴル)のための一部資金調達(約700万ドル)が必要。</li> </ul> <p>(カシミヤ産業促進策)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・モンゴルの主要産業であり、原料流失を防ぐための輸出に対する税制処置等の検討が必要。現に中国はカシミヤ産業に対して徹底した保護政策(製造業者に対するソフトローンや補助金の提供)をとっている。ゴビ再建もカシミヤ産業全体に与える影響は大きい。</li> <li>・カシミヤ産業再建に必要な資金は約2,000万ドルと考えている。</li> </ul>			
3. その他			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウランバートルのシンボルとなる多目的モデルタワーをスフバートル広場近くに建設する計画(約6,000万ドル)あり。タワー建設は都市計画の一環となるがビジネスセンターとしたい。</li> </ul>			
4. 参考資料			
Year Report 2003			

面談先	ダルハン製鉄所	面談場所	同 左
日 時	2004年9月9日(木) 140:00～16:00		
面談相手	Mr. AVIRMED, Chief Engineer		
調査団	尾澤、砂川、松村、上野、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要			
(概要説明)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・100%日本の援助〔日本輸出入銀行による銀行間借款(B/L)〕により建設された製鉄所であり、1990年に建設工事を始め、1994年から稼働開始。</li> <li>・鉄の生産量は年間10万t。この9年間経営赤字であったが、昨年から黒字に転じた。</li> <li>・従業員700人のうち、エンジニアは70人である。</li> <li>・作業工程は、20時～早朝8時までが溶解→早朝8時～18時が最終工程(鉄部品)となっている。</li> <li>・最近品質改善に注力しており、スイスよりISO9001(マネジメント賞)を取得した。</li> <li>・最近、国際市場において鉄が上昇しており、当製鉄所には好条件である。</li> </ul>			
(1) 稼働率について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年の稼働率は40%(それ以前は15～20%にとどまっていた)。今年は60%を見込んでいる。9月1日現在40%であり、9～12月で2万t(20%)生産予定。</li> <li>・これまで稼働率が低かった理由としては、当製鉄所で製造される製品の知名度が低かったこと(旧ソ連式規格の丸棒であったため、需要が少なかった)があげられる。</li> <li>・稼働率が上昇したのは、最近の建設ラッシュの影響が大きい。また、当製鉄所の運営に関して別途ロシアとの合弁会社(モンゴル51%、ロシア41%)とマネジメント契約(2001年から3年間契約)を結んでおり、経営効率がアップしたことも一因であろう。</li> <li>・60%の稼働率は、改善したものの高い数値とはいえないのは承知。原料不足及び需要の問題が主因。需要は伸びているというものの、稼働率100%に見合うほどの需要は見込まれないであろう。</li> <li>・(規格について)当時、日本JIS規格に合わせていたため、モンゴル規格に合っていなかった。</li> </ul>			
(2) 原料調達について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1998年から鉄鉱石を(原料として)利用開始する予定であったが、設備再投資に係る資金調達ができず実行に至らなかったものの、再度スクラップから鉄鉱石への転換を検討中している。その一環として中国と合同調査を実施中。また、スクラップをロシアから輸入することも検討している。</li> <li>・(スクラップ原料は)当発電所用在庫は今後2～3年分ある。昨年も15万t強、中国に輸出されており、将来的に原料不足に陥るのは必至である。中国への原料輸出に対する徴税(スクラップ1t/150ドルに対して300ドルの課税)等、政策的努力はしているもののあまり効果はあがっていない。</li> <li>・スクラップ原料の市場価格はスクラップ加工精度が高くなるほど価格が上昇する。国内需要は急増している(2002年1万t、2003年は2万t)。</li> </ul>			



(3) 民営化について

- ・民営化については、今後の国会で審議される予定（現時点では不明）。ロシアとの合弁企業とのマネジメント契約更新も民営化の方向性いかんによる。

(4) 資金調達について

- ・（赤字について）国からの補填はなく、電力、石炭会社への支払いが累積債務として蓄積されている〔2002年までの累積分（70万ドル）については今後3年間で完済予定（20万については返済済み）〕。ほかに日本からの資金援助（1991～1993年、約320万ドル）に係る返済を国が当社に求めているが、これは国が投資すべきものとする（→これは日本輸出入銀行融資分につき国が一部返済を求めているものと推測される）。
- ・今期は既に55万ドルの利益が出ており、一部累積債務の返済にあてている。
- ・減価償却費（10年間）も計上できていない（返済に充当）。

(5) 今後の課題について

- ・エルデネット銅山会社への鉄球（丸球）供給が決定している（同社の丸球消費量は年間約2.5～3万t）。売上拡大のため、今後、より多くの銅山会社への部品供給をめざす。

2. 所 感

一時の経営難の時期を乗り越え、安定経営に移行しつつある。内需の拡大、新たな需要先（エルデネット銅山）は好材料。しかしながら、鉄スクラップ原料の入手困難があり、この原料調達が課題。鉄鉱石対応ということになれば、新たな設備投資が必要となる。

面談先	エレルセメント	面談場所	同左
日時	2004年9月9日(木) 16:00～17:30		
面談相手	Batsuren, General Engineer 他		
調査団	尾澤、砂川、松村、上野、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要			
(1) 全体概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・100%チェコ支援により1968年に設立し、36年間稼働し続けている(1989年に1度大規模な設備投資を実施)。</li> <li>・1992年にエレルグループが当時国営だった当社を買収、現在、同グループの子会社として活動している。</li> <li>・1992～1993年に多くの企業が倒産したものの、それを免れた数少ない安定した優良企業である。</li> <li>・従業員は400人。</li> <li>・冬は工場が稼働できない(湿式のため)ため、工場も2～3月は稼働停止し、その間メンテナンス等を実施している。</li> <li>・年間生産能力は約18万tであるが現在の稼働率は約56%(約10万t)である。今後は需要増に対応するため、年間12万tに増産予定。</li> <li>・国内需要(昨年20万t、今年27万t)のうち50%はここで生産している。他、国営のフトゥルセメントが30%を生産、残り20%は輸入に頼っている。生産計画はエレルグループ本社が作成。</li> <li>・売上利益は年間約10億Tg(1t当たり90万ドル、最近5～7年間の平均)</li> <li>・ISOに基づく生産管理をしており(ISO9000申請済み)、品質には自信あり。内部に検査、研究所あり。</li> <li>・管理者のための研修システムもあり。</li> </ul>			
(2) ファイナンスについて			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売先は、国内の建設関連業者であり、売り上げについては現金決済(60%)あるいは、(グループ銀行のエレル銀行を通じた)振り込み(40%)。石炭、電力に係る支払いもすべて振り込み。</li> <li>・銀行からの借入れはなし。</li> <li>・会計は別会計であるが、税金(消費税、法人税)は本社が支払い、決算書もグループとして提出。</li> </ul>			
(3) 原料調達			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・すべて自社で調達(買い付けはなし)。石灰石(自ら私有する石場から採掘)をギフスを混合して原料としている。</li> </ul>			

(4) 今後の課題について

- ・湿式による生産方式をとっているが、近年、国際的には乾式が主流となっている。湿式は多量の石炭、電力を必要とし、非効率的なうえに環境への負荷も大きいため、乾式方式への転換のための設備投資が急務となっている。小野田エンジニアリングが乾式への改良プロジェクトに係るフィージビリティ・スタディ（F/S）を作成済み、日本にも4年前から要請している（正式要請であるかは不明）。所要資金は約1億ドル。
- ・将来計画等はグループ内の経営方針にもかかわってくるので本社で決定される。

2. 所感

国内の建設ブームを背景として経営は順調。内部留保もあるものの、大型の設備投資計画実現のため、融資先を検討している模様。

面談先	ダルハン食肉工場	面談場所	同 左
日 時	2004年9月10日(金) 9:30～11:00		
面談相手	D. Jargalsaikhan (Chairman)		
調査団	尾澤、砂川、松村、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要			
(1) 工場の沿革			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダルハンは1970年代にできた街である。この時期、エルデネットなども造られた。街そのものが43年しかたっていない。この県には4つの都市がある。この工場は、そういった新しい街の需要を満たすために1974年にハンガリー100%の援助で設立された。食肉工場はダルハン以外に2か所、ウランバートルと一番東の県のドルドノット県にある。</li> <li>・食品の質が良かったため、ロシアへの輸出が中心になって、設立当初の予定から方向が変わった。国内需要については、地方においては手作業でさばいて、それをこの工場で保管してから国内に配給していた。さばいて加工する方法がモンゴルの伝統的なさばき方と違った。</li> <li>・1993年までは100%国営工場だったのが民営化後49%となった。</li> <li>・食肉協会の会員会社である。</li> </ul>			
(2) 工場の施設・設備と能力			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・工場として一番中心となる設備は、大量にさばくことができる施設である。骨から肉を外す設備と冷凍庫が重要な設備である。手でさばく場合は、田舎でさばく場合は寒い時期に凍ってからさばかなければならない。この工場では全部輸出していたが、調達是国内から調達していた。</li> <li>・工場では、牛だったら400頭、ヒツジ200頭を毎日8時間で処理する能力がある。冷凍能力は1日100t(牛800頭)。</li> <li>・1990年代に計画的な流通システムがなくなった。ロシアは1990年代からヒツジとヤギの肉をモンゴルから輸入するのを中止した。1990年以前は、ヤギ、ヒツジの肉をばらさずにそのまま丸ごと輸出していた。牛と馬の肉も丸ごと輸出していたが、1990年以降、付加価値を付けるために加工してから輸出したいと申し込んだところ、ロシアも受け入れてくれた。そのため加工された牛と馬の加工を受け入れたために増築を計画して、JICAに依頼し、骨から外す機械を導入した。しかし、価格の折り合いが付かなかったためにロシアはこの取引をキャンセルした。</li> <li>・計画経済時は年間50万頭、1日に4,000頭集めることができた。ヒツジは丸ごと。牛と馬は4分割して内臓を取ってから輸出していた。ここには3,500tの冷凍倉庫が8基ある。そこにさばいた肉を保管し、あとは列車で出荷する。</li> <li>・1990年代の冷凍能力は1日100tあった。100tとは、牛で言うと800頭で、食肉100～120kg(1頭当たり)取れる。牛の重量は一定ではなく、大きいものは200kgあるものもある。ヒツジだと6,000頭で、重量は平均16kgである。</li> <li>・現在でもその能力は維持されているが、現在は家畜の調達ができなくなってしまったため、今は1日50tしか冷凍していない。社会主義の時代は年間5万頭の牛とヒツジをさばいていたが、今は4万頭をさばいている。食肉生産時期は、以前は5か月稼働していたのに現在は3か月しか稼働していない。</li> </ul>			

- ・モンゴルの家畜頭数は2,400万から3,000万に増えており、国内需要も増えているのに、調達が少ない。1993年までは国が生産量を決めていたし、調達も国家がやり、生産量についても厳しい指導があった。しかしそれ以降は国家の調整がなくなり、1993年以降はすべて自分がやらなくてはいけなくなった。調達するための運転資金が不足し、原料が以前のように集まらなくなった。

### (3) 価格について

- ・価格はここで設定している。しかし、市場における食肉においては、彼らが市場価格を操作している。ロシアへの輸出についてはロシア側が値段を決めている。
- ・工場の商品については9割が輸出されている。モンゴルでは1等、2等、3等と、食肉を3つに分類している。1等、2等は輸出、3等は加工して国内需要や海外輸出に回している。この場所にロシアの缶詰工場があるので、そこに3等だけ卸すようにしている。1等の肉はロシアに輸出したくない。価格を買い手に決められてしまうこと、合意しても支払いが遅れることが理由である。ただ、価格は安い、生産経費についてはカバーできている。

### (4) 原料の調達

- ・家畜原料は、現金を持って農家を回って調達している。ダルハン周辺から遠くまで出かけて行く。ダルハン周辺だと価格が高いので、はるか西方の県まで行き、馬に乗って追ってくる。たまに汽車を使うこともある。1人の職員が200～230頭を追ってくる。最大500頭を連れて来たこともあるが、先頭が牧草をみんな食べてしまうので適正な数を指定するようになった。かつては大量の現金を持って出かけていたが、現在は銀行のシステムが発達してきたので、ソムにある銀行から引き出して支払いをする場合がある。
- ・農家価格は、牛1kg当たり420Tgなので、1頭で平均10万5,000Tgになる。
- ・ヒツジは1頭当たり2万5,000Tgから3万5,000Tgで、雄雌の差で値段も違っている。
- ・追ってくるときの費用として、300頭から500頭を西の県ホブド県から追ってくるときは、4人に対して200万Tg払っている。1人50万Tg。ホブド県から3か月かかる。家畜の脂肪を蓄えながらゆっくり追ってくる。
- ・汽車輸送の場合は、非常に高い。エルデネットから牛24頭（貨車1つ）運ぶのに11万Tg（1万円）かかる。
- ・製品の鉄道輸送はスムーズに行っている。従来製品については問題ないが、新製品についてはロシア側の獣医から許可をとるのが大変である。

### (5) 工場稼働の季節性

- ・5～6月は家畜がやせている。7月、8月から受入れを始め、12月まで受け入れる。工場のストック能力を超えた場合は、近郊に預けて飼ってもらっている。
- ・職員の数は370人で、9割が季節性の職員。仕事がないときは、去年までは、工場の定めた最低限の賃金1万3,000Tg/月を支払っていた。今年はそれを中止して、社会保険料のみを支払うことにした（1万2,000Tg/月）。今年は政府の決めた最低賃金が4万Tgである（去年の最低賃金は3万Tgを超えていた）。去年は賃金だったが、今年は社会保険料という名目が変わった。

- ・調達には、年間十数人が従事。調達者が多ければ多いほどコストがかかってしまう。ピーク時には工場では250人くらいが働いている。平均賃金は仕事のあるときは10万Tg/月、高くても16万Tg/月。
- ・社宅は300世帯。民営化して私有化されたので彼らの家になった。

#### (6) 銀行取引と資金調達

- ・輸出決済はルーブルではなくドルで行っている。TDBとゴロムト銀行がメインバンクである。
- ・運転資金があれば調達できるし、稼働率も高くなる。農業組合をつくって飼料工場を造り、集中ファーム制度をつくりたい。設備関係の投資が必要である。品種改良のための資金もほしい。人材育成、獣医の育成にお金が必要である。政府からの支援も必要である。
- ・毛皮、内蔵、骨など、製品として国内に販売する場合もあるが、毛皮などは中国に輸出することが多い。チェンジという人が買い取って、中国に輸出しているようである。血は捨てられている。内蔵の胃の中のものも使われていない。

#### (7) 食料農牧省との関係

- ・政策を担当している省庁なので、この工場も政策支援を食料農牧省から受ける立場にある。ロシア側との口蹄疫の病気が問題となったときに輸出許可証を出してくれたり、輸出価格の交渉の際に食料農牧省から力を借りた。
- ・県は財政的支援はなく、その力もない。ダルハンには毛皮工場があるのに、食肉工場から出た毛皮は中国のチェンジに現金で提供している。本当は、毛皮を毛皮工場に提供し、畜産業をリンクした形で発展させたいと思っており、県にその調整役を期待している。

## 2. 所感

事前にODA失敗例と聞いていたが、輸出を核として着実な運転を行っている。価格政策、人件費、設備投資など課題はあるものの、ダウンストリームへの展開、新市場の開発等も見込めば発展の可能性は高いとみられる。

面談先	ダルハン毛皮工場	面談場所	同 左
日 時	2004年9月10日(金) 11:30～13:15		
面談相手	Mr. Batjargal、General Manager		
調査団	尾澤、砂川、松村、Nasanbilig(通訳)		
1. 面談概要			
(1) 工場の沿革			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1972年ブルガリアの援助で設立された。ヒツジの毛皮を使って毛皮や皮ジャンパーなどいろいろなものを作る工場である。社会主義の時代には製品の9割をソ連と東欧に輸出していた。1992年に民営化、1996年から1998年まで機能停止状態であった。1998年にガザル・ホールディングという会社が8割の株を購入した。2000年以降、半加工品を中国へ、製品をロシアへ輸出しており、正常に機能するようになり、今は比較的安定して操業している。</li> <li>・1999年以降、オランダの産業改革プロジェクトの対象となった。このプロジェクトの第1フェーズが終了したが、高い効果が見られた。マネージメントが非常に良くなったと評価されている。また、製品の質も向上した。2001～2003年まで、スペインから技術者を招待して一緒に仕事をした。スペインは毛皮加工に進んでいるのでそこから技術を得られた。この工場からスペインに研修に行き技術を学んだ人もいる。毛皮製品の向上によって、国際市場においても競争力をもっていけるのではないかと期待している。</li> <li>・現在、ヒツジの皮を半加工、加工、最終製品と3つの段階の商品を販売している。</li> <li>・ヒツジの毛皮については、冬しか製造できない。ヤギは夏なので、この両者をうまく組み合わせている。昨年からは皮革の製品化を進めている。</li> </ul>			
(2) オランダとスペインの関係			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・オランダのプロジェクトの目的はモンゴルの国内産業を高めることであり、それはマネージメント能力を高めることと製品の質を高めることである。オランダのプロジェクトであるが、スペインから専門家を呼んだ。プロジェクトに参加するにあたって、プロジェクト実施者といろいろなことについて議論した。この工場の競争力を高めるために何が必要かを議論して、マネージメント、質、人材が大切だと結論だて、そこに対してプロジェクトを実施した。結果、工場は良くなった。</li> <li>・マネージメントなどの改善によって、利益もあがった。そのため、独自の資金で設備投資が可能になり、中古染色機械をスペインから輸入した。急いですべての機械を取り替えようというわけではない。スペインでも調査を実施して、今の機械と比べどの程度良いものかを評価してから購入を決めた。現在の機械と比較してから導入している。</li> <li>・国内市場でも価格を一定に保っている。ロシアではトルコの毛皮がはやったことがあるが、寒波に合った商品化ということで再びモンゴルの製品に関心が高まっている。</li> </ul>			
(3) 1996年からの工場停止			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1990～1996年まで、夏は工場は停止していた。しかし、今はタルバガンや牛の皮を生産して多様化し、季節に関係なく稼働させようとしている。</li> <li>・1996年に日本にタルバガンの車のシートカバーを輸出したことがあるが、1996年から工場が停止したために輸出もストップした。</li> </ul>			

#### (4) 更なる発展のための今後の課題

- ・これからの改革については、設備投資を考えている。5種類の機械が必要。4つを中国（価格が安い）、1つをトルコから購入する予定。今、費用を積算中である。
- ・運転資金が不足することがある。製品は冬しか売れない季節性があるため、運転資金に課題がある。
- ・1985年に設備の改善があったが、設備は老朽化している。この古い機械だと修理のパーツが既になくなって買えない。

#### (5) 5種類の機械について

- ① 生の原料に物が付いているので長い時間水に浸す。ただし毛が抜けやすくなる。そこで今は少しだけ水に浸し、機械により表面を削り取る（化学物質を使って雑物を取り除く方法もあるが、お金がかかる）。
- ② 染色用の鍋に原料を入れて温める。温度が下がる傾向があるが、不安定だと色が変わってしまう場合がある。それをミキサー機械を導入することによって染色むらや色の変化をなくす。
- ③ 毛を直立させる機械とその先を切っていく機械
- ④ 4番目の機械は2万ドルをかけて先日購入した。ヒツジの毛皮とヤギの毛皮について同じ厚さに削っていく機械である。5番目の機械はラッカーを塗る前に面積を広くするもの。

#### (6) 近代的機械の導入

- ・中国からの調達はまだ決まっているわけではないが、中国において毛皮加工機器の合弁会社がたくさんできている。欧米の高い技術が導入されているので、同じ質のものが安くなっている。輸送代も安い。中国で造っているのでパーツを調達する面でも地理的に便利である。日本についてはまだ調査していない。

#### (7) ファイナンスの活用

- ・ファイナンスは重要であるが、欧米の機械と中国の機械を比較して中国から買った方が有利であると判断した。
- ・機械導入に関しては、自分たちの力では買えない。どこかから融資援助を考えている。それがダメなら自分たちの財源を蓄積するか。まだ検討中。

#### (8) 長期融資について

- ・チンギスハーン銀行は年間12%である。ドルで借りて、Tgに両替している。ユーロベースで7.5%で融資している。上限があって、50万ユーロまで。為替レートの変動があるのでリスクが伴う。ドルも変動があるが、リスクは少ないはず。チンギスハーン銀行はドルしか貸してくれないが、返済したあと、その次の借入れはより低い金利で貸してくれる。
- ・TDBについてはTgベースの1.7%/月で1年間限り。市中銀行では月1.8%である。最初の2年間は返済しなくていい。為替リスクを勘案しても、チンギスハーン銀行からドルで借りた方がいい。



(9) 調達に関する課題

- ・原料調達については11の県にエージェントがいて、中国人が買い取る前になるべく安く買い取ることで現在も成り立っている。集中牧場計画は、毛の細いヒツジを飼うことを目的にしているが、始めてからまだ4か月しか経っていない。品種改良が必要である。モンゴルではほとんど撲滅してしまっている毛皮を復活させたい。人工的に繁殖させるのに技術が必要である。
- ・毛が細いヒツジは若いときにさばくので、子羊の肉は輸出の可能性が広がる。アラブ諸国から人が来て食肉に関する交渉をしたことがある。アラブ人はヒツジが年をとってしまっているのが肉が硬いと評価され、交渉はうまくいかなかったという。今回の集中農牧場は子羊の毛皮を取るの、食肉のニーズも満たすことができる。

(10) 財務状況

- ・1996年から1998年までは停止したが、そのころは5億3,500万Tgの累積債務があった。1998年から改善されて2000年に完済した。2000～2003年の年間純利益は1億から1億4,000万Tgある。現在では3億3,000万Tgの累積利益がある。2003年の売上は100万ドルを計上した。
- ・チンギスハーン銀行の借入金残高は60万ドルある。100万ドルの製品があるので資産としては大丈夫である。この返済は2007年の期限だが、2005年に完済したい。次の金利はもっと安くなるので、それをめざしているが、彼らはまだ完済しなくていいと言っている。

2. 所感

急成長の企業。主としてロシア向け輸出が好調のようであり、設備投資と需要のタイミングが合えば、より一層の発展が期待される。

面談先	ダルハン・セレンゲ配電会社	面談場所	同左
日時	2004年9月10日(金) 14:30～16:30		
面談相手	Mr. S. GANHUYAG, Director		
調査団	尾澤、砂川、松村、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要			
(1) 企業の概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1965年にモンゴル資本で設立した。完全民営化から9か月経った。ハスブグループが100%資本をもつ。ダルハン、セレンゲ、トゥフの3県、3万6,000世帯、2,200企業に電気を供給している。</li> <li>・平均3億kW/年を販売している。昨年は2億5,000万kWを販売(一昨年の2.6倍)し、売上は100億Tg。今年3億2,000万Tgを予定、今年上半期の純益は8億Tg。職員数350人。エレルグループの子会社は6社あって、この配電会社はその1つである。</li> <li>・電力の販売と設備管理が主な業務で、民営化されてから設備関係は改善されてきている。以前はロスが20%、設備が老朽化していることと盗電によって非効率な経営だった。設備の改善を進めているし、新しい能力給の賃金制度も導入した。前は固定賃金だったので職員が熱心でなかった。売った電気の回収率が70%だったのが、今は90%に改善された。</li> </ul>			
(2) 稼働状況			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・電気の8割をウランバートルの発電所から購入して、残りの2割をダルハンの発電所から購入している。ダルハンの発電所の目的はダルハン市の暖房を提供するためなのでキャパシティーが低い。ダルハンの発電所の発電量は3億kWの20%(6,000万kW)。暖房は蒸気なので、発電のために燃やしているより、暖房のためのものを優先している。</li> <li>・発電所はフル稼働してしている。ウランバートルからは480MWの電力を供給しており、価格も安い。ダルハン発電所は経費が高いため販売価格も高くなってしまふ。</li> </ul>			
(3) 電力コスト			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウランバートルの電力コストは、27.73Tg/kW。ダルハンからだだと32Tg/kW。送電コストも入った値段である。</li> <li>・すべての発電所から電力を集める送電会社は国家がつくっている。そこから配電会社が買う。以前は非効率だったが改善されている。</li> </ul>			
(4) 売る場合の販売量の比率			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売の3割を世帯に、7割を企業に供給している。販売価格は同じで、価格は世帯、企業ともに47Tg(消費税抜き)/kWである。3つの価格時間があり、日中47Tg、深夜14Tg、夜と夕方は80Tgで販売している。</li> <li>・企業の方が卸売りで安く販売できるはずだが、一般世帯ではお金がないから政治的に価格を低く抑えられている。この価格を上げるべきだと考えている。しかし、価格は会社では決定できない。エネルギー調整庁というのがあって、国家の機関(エージェンシー)が決定。前年実績に応じて消費者と企業に対して中立な立場で価格を設定することになっている。</li> </ul>			

- ・毎年の会計年度が終わると財務諸表を持って、エージェンシーに報告し、それを分析して価格を決定する。
- ・地域によって電力料金は違う。ダルハンとウランバートルは中央の地域区分で、中央が一番安い価格地域である。

#### (5) 利益

- ・3億kWで100億Tgの売上で、今年半年の純利益は8億Tgである。
- ・将来の設備投資のための貯蓄をハスブグループが年間21億Tgを投資してくれると約束している。ハスブはこの配電会社の親会社で、年間20億Tgの資本蓄積をしている。
- ・民営化の条件として、①ハスブグループが年間21億Tg投資すること、②2年間、42億Tgの投資資金を蓄積、③配当は利益として蓄積が課せられている。

#### (6) 設備投資の計画

- ・蓄積した資本はビジネスプランに基づき投資する。老朽化設備のリハビリと測定材の取り替えにあてる。ロスの軽減と集金率の向上に設備計画を導入するというのが当面の目標である。
- ・設備投資のために料金を一時的に上げたいと考えている。その後は、料金を下げる。ロスを減らして利益が出てきたら、会社だけが儲かるのではなく、住民に還元するような方法をとりたい。

#### (7) 財務状況と集金機能

- ・借金、借入金は全くないが、未払い金はある。国営企業時代からの未払い金（32億Tg）で2年で返済予定である。
- ・世帯からは現金で直接払いに来る。企業は銀行振り込み。プリペイドカード式の電気メーター方式もある。
- ・ユーザーとの間は直接取引であり、また送電会社との境にメーターを設置してある。
- ・ユーザーの未払い金は32億Tg残っていると見える（送電会社への未払い金相当）。支払いを促すためには通達を出し、それでもだめなら次に電気を止めて電力警官に通告する。
- ・メーターは、企業法人については100%付いている。世帯では90%が設置済み。残り10%については検査官が見積もる。今度、全世帯のメーターを新規の機械に付け替える予定である。
- ・購入測定器については中国の企業と96万ドルの契約を結んだ。すべての世帯にメーターを提供する計画であるが、プリペイド方式にするつもりである。中国への支払いは現金で支払う。既に10%は支払っている。自分で調査に行き選んだ。
- ・設備投資の必要性はあるが、銀行の利子が高いので、借りる余裕がない。投資家を探している。
- ・株式市場に上場しておらず、その予定もない。社債発行の予定もない。政策については、本部が行っているのだから、そこまでは把握できない。

#### (8) モンゴル配電会社の民営化

- ・ウランバートルの配電会社は1社しかない。規模はここより3倍大きい。この配電会社はまだ国営企業であり、世界銀行が2,500万ドルのプロジェクトを実施して設備を更新している。世界銀行の圧力により民営化リストから外れたという話である。2,500万ドルを返済してから民営化できるのではないか。

- ・電力分野については、ここが初めての民営化であった。この民営化が成功すれば他も民営化を進めるが、今は観察している状況。西部地域についてリストを作っている。我々は電力セクターの民営化第1号として利益をあげていく責任がある。
- ・送電は国営である。発電も民営化リストには載っているがまだ民営化していない。第2火力発電所とダルハン発電所もリストに載っている。
- ・ダルハンの発電所もドイツが設備投資をする予定であるが、それを受け入れたら民営化は延期になるだろう。援助の結果を見てから民営化することになると思う。
- ・ウランバートルの第2火力発電所だけがリストに載っている理由は、規模が一番小さいし一番古いからである。民間投資が必要であると考えたのではないか。まず小さいものから民営化して様子を見ようと思っているようである。第4火力発電所についてはモンゴルの発電量の7割なので、改善されている火力発電所については利益を手放したくない。だが第4火力発電所は設備が古い。
- ・この会社の取引は、ウランバートルからの購入の場合は送電会社である。ダルハンの場合にも送電会社が介在する場合もある。

#### (9) 課題

- ・国家の電力セクターへの関与は非常に大きい。悪い消費者に対して止めてしまうと、政治家からなぜ止めたという電話がかかってくる。価格も政府が決めているので自由に上げられない。上げようとするとう国会議員から電話がかかってくる。
- ・価格を自由にしてもらえれば、価格を上げる。それで設備投資をし、技術革新をして従業員を減らし、将来的に価格を下げることもできる。
- ・人材に関しては市場経済に沿った新しい人材を確保しようとしている。定年の人には退職金を払って新しい人材を採用しようとしている。35～37歳が平均年齢。
- ・大卒者については満足している。問題なのは、社会主義時代に教育を受けた人。再教育が必要。
- ・独占企業のモノポリーのデメリットがある。民間企業の参入障壁があり、手続きが煩雑である。電力自由化が課題だが、国会議員は安い電力、ガソリン代、食糧の公約をしているので、やはり自由にはできない。新政権でエネルギー省の新設が予定されているようだが、これは自由化にとってマイナス。ただし、新首相はハーバード大卒なので期待している面あり。
- ・エンジニアについては国内で育成できているが、市場経済化の意識が低い。したがって、これら人材に関して外国の経験を得ることが必要で、日本に対して①マネジメント手法、②新しい技術、特に測定器、集金の仕組み、停電時の電力復旧対策の研修をお願いしたい。
- ・以前はキャパが足りないから停電したが、現在は小さな故障や不備によって停電が起きる。原因になった距離によって違うが、すぐに復旧できている。修理チームが1日以内に復旧できる体制になっている。

#### 2. 所感

財閥経営により、電力分野では最も進んだ取り組みが行われている。電力分野では人材面の課題があることが理解できた。モデル企業としてダルハン・セレンゲ配電会社が成長することが必要であろう。

面談先	テギシュハン社 (レンガ製造)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月10日 (金) 16:30 ~ 17:30		
面談相手	Mr. Arslaa		
調査団	尾澤、砂川、松村、Nasanbilig (通訳)		
1. 面談概要			
(1) 会社概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5年前 (1999年) に設立した。社長は経済学者で、建設ブームを見越してモンゴル人2人で資金を出し合って事業を始めた。</li> <li>・ 従業員は50人だが、うち40人は季節労働者である。10月から5月までは、露天掘りの土が凍ってしまうので作業ができず、休止となる。</li> </ul>			
(2) レンガ焼きの技術			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ レンガ工場 (釜) は、中国から専門技術者を呼んで造ってもらった (建設費用1億Tg)。内部で火を炊きながら、約4か月で高さ2mの壁を焼き上げた。煙が出ないのは完全燃焼しているからである。ちゃんと密封していれば、完全燃焼し、温度を1,000度に保つことができる。製品検査は、規格証明書を出す機関から発行してもらっている (→見たところ、素人目にもあまり品質が良いとはいえない)。</li> </ul>			
(3) 経営状況			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ レンガの土はすべて敷地内からの露天掘りである。電気はジェネレーターで、1,500kW以上/月を使用している。水、石炭、木くずの購入にはコストがかかる。最近、水が値上がりして、1 Tg/l から2 Tg/l になった。1万2,000 t/月 (?) の水を使用している。</li> <li>・ 年間200万個のレンガを製造している。7割はウランバートルへ直接出荷している。レンガ価格は70Tg/個である。したがって、売上はざっと1億4,000万Tg (1,400万円)。ウランバートルで売れる場合は輸送を含めて80Tg/個で売る。トラックを2台所有しており、十分に足りている。70Tgのうち、コストは40Tgである。年間5,000万Tgの利益がある。</li> </ul>			
(4) 競合会社			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 隣にも中国資本のレンガ工場ができた。しかし、隣同士仲良くやっている。</li> </ul>			
2. 所 感			
<p>建設ブームを背景に急成長中の業種である。レンガづくりは素朴な工程から成るものの、原料近接なので取り組みやすい。ただし、製品の質 (割れ、ひびあり) は今後の課題となっていくであろう。</p>			

面談先	財政経済省	面談場所	同左
日時	2004年9月11日(土) 14:30～15:30		
面談相手	Zorigt, Director, Economic Policy and Coordination Department		
調査団	尾澤、砂川、松村、上野		
1. 面談概要			
(調査団によるプログラム支援案に係る中間報告を受けて)			
(1) Human Resource Development (HRD) について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・中期留学制度(マスターコース)を設けてほしい。技術、IT、ハイテクなどが対象となり得る。</li> </ul>			
(2) ファイナンス支援について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査団が例として提示したファイナンス支援に係る資金援助1,000万ドルは金額が少なすぎる〔当方より→資金額そのものより、どのくらいファイナンスニーズがあるのか、需要を把握することが肝要であり、それによりおのずから金額も決まってくる(例えば、TSL 1,500万ドル、MF 500万ドルというケースもあり得る)〕。</li> <li>・MFも貧困削減の観点から重要な支援策とは理解するが、MFは社会的側面を重視しすぎている。MFに係る失敗例はそこに原因があったのではないかと考える(グラントではなく融資にすべきだった)。(国民も貨幣経済の仕組みを理解し始めているので)商業銀行もMFについても、(銀行にとって)commercially viableなサービスに切り替えていく必要があるのではないか。</li> <li>・ADBやKfWが実施しているTSLの設定金利(キャップ制)については賛否両論あるものの、いずれにしても、TSLの場合は、commercial及びdevelopment sideの両観点に係る資金需要につき詳細調査を実施し、保証等の問題もクリアにしたうえで金融スキーム(適正な貸出条件の設定など)を検討すべきである。ただ、そういったデマンド調査を実施したとしても、(上記の)1,000万ドルは少額すぎると考える。</li> <li>・農牧業者をターゲットとしたMFは理解するが、TSLは大規模な製造業も対象とすべきである。</li> </ul>			
(3) 地方開発について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティーセンター開設について政府の役割は何か(当方より→オペレーションに係るノウハウは官が提供し、マネジメントは民間が請け負うような官民協力体制が望ましいと考える)。</li> <li>・集中農場についてもアイデアは賛成できるが、具体的に政府がどうサポートできるのか(当方より→地方政府とのネットワークづくりが政府の役割のひとつと考える。あるいは、commercial approachによる産業育成という点に着眼すればPSD支援としてファイナンスもしやすい)。</li> <li>・(上記につき)外貨獲得の面からも農牧業支援は重要である。うまくimplementされれば、いい効果が期待できるかもしれない。</li> <li>・ダルハンモデルケースとして他の地域にも汎用させていくべきであろう。</li> </ul>			

#### (4) 新規提案

- ・医療は含まれないのか。モンゴルでは医療制度が未発達であり、国民は中国に治療を受けに行くことで、年間4,000～5,000万ドルが海外に流失していて、大きな損失である。しかも、地方から中国への移動費も考慮すると流失額は更に年間7,000万～1億ドルにまで膨らむ。モンゴル人がある程度の医療費を負担できる水準まで来ているにもかかわらず、GDP10%に相当する資金が無駄に中国に流れているのは由々しきことである。
- ・医療設備について、日本の資金援助により施設を建設して、運営は民間に任せるような形にできないか。過去に日本の支援により国立病院に医療機器が導入され、それなりに利用はされているものの、民間の方がはるかに有効利用できるであろう。
- ・医者もインフラ整備、技術力の向上等の点から医療セクターの民営セクターによる支援を期待している。
- ・是非 PSD による医療セクター支援も今次調査の支援項目に追加していただきたい。

#### (5) その他

- ・日本政府に対して来年度のプロジェクト・パイプラインは未提出であり、これから内閣に提出予定。これまでは公的部門に対する支援が主流であったため、今後のPSD支援プログラムについても新たなアプローチとしての break through が必要かと思う。ただし、PSD 支援は貧困削減ペーパー（PRSP）にも沿っているので受け入れやすいと思う。

#### 2. 所感

局長が急にヨーロッパに出張することになったため、土曜日の短時間に打合せを行った。基本線ではおおむね合意できているが、予想外だったのは医療支援について強い要望が出されたことである。これは単に箱物づくりにとどまらず、医療、看護、バックヤードの医療サービス等総合的な整備が必要となるものであり、慎重に検討する必要がある。

面談先	エレルグループ	面談場所	同 左
日 時	2004年9月11日(土) 15:30～16:30		
面談相手	Mr. ERDENEBAT Badarch, Advisor		
調査団	尾澤、砂川、松村、上野、Sandagsuren (通訳)		
1. 面談概要			
(ERDENEBAT氏は今年国会議員になり、現在、同氏夫人が社長に就任している)			
(1) 会社概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1989年に設立され、従業員数は3,000人。鉱業、建設業(資材含む)、銀行、保健医療、教育、保険等の分野を中心に多角経営している。特に鉱業、建設業、金融、社会サービス分野には力を入れており、今グループとして国内1位、2位までの企業に成長している。工場も10保有している。今後、道路や水力発電の分野にも参入していきたい。なお、建設分野においても、環境に配慮した建材資材の利用などを心がけている。</li> <li>・ 建設会社と鉱山企業が納税額ベースでグループ内で一番規模の大きい会社である。</li> <li>・ 民間セクターへの援助についてはプロジェクトが具体化して、この会社も裨益できたらと期待している。</li> </ul>			
(2) 資金調達について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ [エレルセメントとの面談時に、先方より提示のあった必要設備投資資金(100万ドル)の調達方法について] 京都議定書に係る日本からの調査団の調査報告によると、公害対策(工場内のハウスガス低減対策)のためのリハビリ費に3,000万ドル必要である。</li> <li>・ 社債の発行や銀行融資を検討し、当社では長期ローンを考えている。調達方法は国内からではなく、海外(ドイツ等の欧州系銀行)を考えている。</li> <li>・ (エレルセメントの技術長が言った) 100万ドルというのは部分改修であり、それはエレル銀行でも対応できる。150年稼働できるだけの十分な原料があるものの、今の技術レベルで150年間稼働させるのは無理であり、できるだけ早く改良したい。国の需要の80%をエレルセメントが算出している。建設需要が伸びているのでこれからのセメント需要も増えるはずである。</li> </ul>			
(3) TSLについて			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エレル銀行以外の銀行とも取引しているが借入れは外国銀行が中心である。国内では(TDBが一番信頼度が高いと思われるが)振り込みのみ利用している。条件が合えば国内銀行とも取引することもあり得る。レンガ工場や鉄筋工場のような中規模の企業もあるので、それには100万ドルレベルの融資が必要であり、その場合は国内の金融機関を利用することも考えられる。</li> <li>・ 期間が15～20年、利息も国際基準レベル(0.5～3%)なら理想的である。通貨は外貨でもTgでも構わない。その他の機関もTSLを供与しているが、中央銀行、商業銀行を介すると高くなってしまう。</li> <li>・ 国内には5～10年の融資がない。1年の貸し出しでは、Tgで年利20%、ドルで12%が通常であり、製造業を対象とした融資なら、もっと利息を下げなくてはならない。年利0.5～3%で5年間が理想的である。</li> </ul>			



#### (4) 銀行業務について

- ・(日本からのTSLを想定して) エレル銀行で年利2%で借り入れて、3%で貸し出すことの可能性はない。銀行はコストがかかるし、利益も為替リスクを負担することからこの分は上乘せされなければならない。それで現在、世界銀行TSLの場合、1,800万ドルを金利0.75%で供与したものの、商業銀行からの貸し出し時には14%になってしまい、逆にエンドユーザーに対して政府が負担をかけることとなった。国民の選んだ政府なのに国民のためにならないほど金利を途中で引き上げている。

#### (5) 証券市場について

- ・証券市場が大切だが、証券取引に係る法制備をしないで開設したのが失敗だった。現在、東南アジアやヨーロッパの証券取引法を調査しており、それを秋の国会で議論する予定である。市場経済だといいつながら、資産の動きがないのはおかしい。資産は常に動かしていかなくてはいけない。
- ・エレルでは証券市場での資金運用・調達は一切していない。社債も発行していない。モンゴル人は土地や工場などの資産をもっているながらも、それを元に証券市場で運用・調達できないのがモンゴル特有の問題である。例えば、カナダのアイバンホー社なら、それがカナダで資産価値として認められ、有価証券として取引される。
- ・モンゴルは地下資源が豊富である。例えば、当社においても、セメントの原料になる石灰石を150年分保有しているにもかかわらず、それが資産評価されないのが非常に残念である。今後、資産評価制度、登記制度を整備し、証券取引市場を形成していく必要がある。

#### (6) 医療サービスについて

- ・民間病院に対する政府の支援はどうあるべきか、法的制度も含めて、政府からの援助は何もない。法律も「私立病院を設立してもいい」とある程度。国会議員として、私立病院についても優遇税の検討等の政策支援を考えていくつもりである。
- ・モンゴルの人口は少ないのに3分の1が首都に集中しており、そこでは当然適切な医療サービスが提供されなくてはならない。社会主義でも病院を重視していたので、施設は立派なものがある。今後はそれを民営化していかないといけない。

#### (7) 人材育成について

- ・モンゴルの将来のために教育分野にも参入している。エレルスクールは私立学校で語学教育も充実している(一番人気は英語で、ロシア語、中国語と続く)。入学試験があり競争率は2倍。最近では、教育にお金を使える余裕ができています。
- ・人材育成としては、技術者の育成が重要。エレル社も建設と工業分野で人材を育成しなくてはならないので、専門学校を開設しようと思っている。
- ・民間セクターの人材育成も必要だが、政府は教育分野の政策を考えていくべきである。

## 2. 所感

国内大手のグループ企業。金鉾山などでの資本蓄積を基に発展してきており、製造業のみならず、金融、教育、医療も含めて多角経営を行っている。この意味でトルコの財閥グループと似た発展形態をとっており、モンゴル経済がグループ会社の発展という形で伸びていく可能性がある。訪問先共通の課題としては、資金調達環境の改善があげられた。

面談先	ベレングループ	面談場所	同 左
日 時	2004年9月11日(土) 17:00～18:30		
面談相手	Berenbaral MUNKHTUR, President (NAB Group) AMARSANAA Baatar, General Director		
調査団	尾澤、松村、上野、Sandagsuren(通訳)		
1. 面談概要			
(1) 会社の概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1990年に6人のメンバーで設立された。当初はソフト開発と企業のオートメーション化を目的とした事業を行っていた。大きな資金のいらないソフト開発事業であり、時代に乗って会社は利益を得、この仕事で省庁内のPC化にも携わり、民営化される旧国営の優良企業(パン工場、製粉工場、フェルト工場)などを買収し、再設備投資をした。当初は、パン工場のパン生産量は1日20tだったものの、経営革新と機材の改良によって、40tまで増加した。</li> <li>・フェルト工場は洗毛を買って加工することを目的にしていたが、羊毛原料の価格変動があるため、新たに洗浄工場も増設した。</li> <li>・2年前にビジネスに関するJICA研修に参加した。</li> </ul>			
(2) 今後のビジネスプラン			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボルガン地域の投資計画を進めている。ボルガンは川があり農業に適している。麦を買って製粉するだけでは利益は少ないが、4億Tgで9つの農場を買収して麦自体を栽培し始めた。段階的に拡大を進めており、2万haの土地を1年ごとに使っている。ボルガンでは製粉以外に飼料もつくっている。</li> <li>・農業の経験はなかったものの、2000年に日本に行って、大きなビジネスをやりたいという夢ができた。そこで思いついたのが製粉、飼料、家畜を組み合わせたプロジェクトである。2,000tの養豚場と400頭の乳牛畜舎も造り、1万8,000トンの飼料が生産できるようになっている。最近では麦にトウモロコシを加えた飼料の栽培を試み、成功している(300haでトウモロコシ4,000tを生産)。葉を乾かさないうで、プレスしたものにすれば来年でも使える。酸化しないから悪くならない。</li> <li>・放牧と定住型牧場を組み合わせを考えている。ブタで実現したが、今度はヒツジを考えている。ヒツジは夏は放牧させ、冬は定着させて飼料を食べさせる。ビジネスプランでヒツジのファームを選んだのはこのためである。この計画は実は社会主義時代の農牧業の方法にヒントを得ている。</li> </ul>			
(3) ゾド対策について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1990年1,500万頭のヒツジがいたが、2001年と2002年にゾド(寒波・雪害)があつて、2002年は10万頭まで激減した。これは、凍死したわけではなく雪が降って草が食べられず、飢え死にしていたのである(ヒツジは通常マイナス30度でも生きていける)。</li> <li>・ヒツジの値段は8,000Tgが2万5,000Tg/頭になり、100Tg/kgだった羊毛が500Tgになった。</li> </ul>			

・1980年代後半は、ゾドもあったが、コルホーズ方式で、大勢が力を合わせていたから災害に対しても乗り越えられた。現在同じような農場を造ってやっていたら、市場経済化でも利益が出るはずだと計算している。

#### (4) 集中ファーム構想

- ・（ヒツジの集中牧場について）3億600万ドル（約38万Tg）の生産量を想定している。工業関連の製造業の方が生産性は高いものの、その分輸入も多い。それに比べて、農牧業は輸入する必要がない。輸出向け食肉工場を造れば、ロシア市場へ輸出もできるであろう。ヒツジは1頭当たり約25ドルで、国際価格より安価である。
- ・10万頭のヒツジ農場を所有し、1つのセンターの下に10のサブセンターを置き、サブセンターごとに100頭のヒツジを飼育するもの。
- ・国営時代は完全に冬は定住させていたが、本計画では冬でも放牧したい。より多くの飼料を与えることでゾドを避けることができる。モンゴルでは冬も乾燥しており飼料も保存しやすいため、コストが下げられる。
- ・放牧の人員費は1,000頭当たり4人で面倒をみるため、飼料より安くあがる。モンゴル人は親元に長くいる場合が多いので、400人とその家族、という意味で裨益者が多い。
- ・ボルガンで飼料栽培をしていることもあり、ファームはボルガンに造りたい。ヒツジシェルターを造って、倉庫を使って事前に各サブセンターに飼料を運んでおくようなシステムにしたい。
- ・今年を実験的に5,000頭購入済み。今年、来年とそれぞれ雌5万頭を購入予定（100の雌に対して雄は1頭で十分）。これには320万ドルの投資が必要である。金利負担をしても2009年には返済できる計画である。

#### (5) TSLの受け皿について

- ・TDBが適当。モンゴル人の銀行であり、これまでつぶれずにがんばっている。ハス銀行はMF向き。

#### (6) JICA同窓会について

- ・PREXという名で活動中。モンゴルで毎年フォローアップ研修も受けている。

## 2. 所感

新興企業グループで未経験の分野に事業を拡大中。先入観がないため、合理的な企業経営、先鋭戦略で事業を拡大している。ここでの課題も長期資金調達であることを確認した。なお、JICA同窓会ががんばっていることに感銘を受けた。

面談先	世界銀行(2)	面談場所	同左
日時	2004年9月12日(日) 8:30～9:45		
面談相手	Xiaofeng Hua, Financial Analyst, Financial Sector Development, EASPR		
調査団	砂川、上野		
1. 世界銀行における TSL 及び MF 概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ TSL は、世界銀行では通常、Financial Intermediate [Asian (中国の場合)] Loan あるいは Line of Credit と呼ばれている。モンゴルでは、Private Sector Development Credit (PSDC) というプロジェクト名がついている。</li> <li>・ MF について、明確な定義はないが、通常、小規模の家族経営等が対象となり、資金用途は特に限定していない。対象地域は都市部、地方両地域にまたがっているが、世界銀行は農村向けが多い。</li> <li>・ スタンドアローン型の MF プロジェクトは実施しておらず、Livelihood Sustainability Credit (プロジェクト) の一コンポーネントとして組み込まれている。</li> <li>・ Livelihood Sustainability Credit に (MF 以外の) Investment Lending コンポーネント (例えば SME 向け) は含まれていない。</li> </ul>			
2. PSDC について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PSDC I (フェーズ I) は 融資額 1,200 万ドル (うち 1,000 万ドルは Credit Line、200 万ドルは T/A)、デイスパース率は 90%。</li> </ul> <p>(融資額 (1,200 万ドル) について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際開発協会 (IDA) 全体の quota のなかからセクターごとの優先順位を決め、モンゴル政府と協議のうえ決定される。国別援助戦略 (CAS) との整合性も大事。</li> </ul> <p>(融資スキーム)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政府あるいは、財政経済省が借入人となり、資金はモンゴル銀行を通して商業銀行がエンドユーザーに貸し出す。</li> </ul> <p>(融資条件)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ IDA 融資条件 [0.75%、40 年 (10 年据え置き)] が適用され、それに 0.5% の credit fee が charge される。</li> </ul> <p>(政府から銀行に対するサブローン金利)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ドル建てについては、LIBOR (6 か月) + 3.5%、Tg 建てについては、(モンゴル銀行) 3 month bill rate + 3.5%。</li> </ul> <p>(銀行からエンドユーザーに対するサブローン金利)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本的には市中金利だが、各銀行の funding cost が異なるので、各銀行が選べるようになっている。変動金利あり。</li> </ul>			

- ・（上記の場合）資金力のある銀行の方が低い funding cost で資金調達ができるため、有利になる可能性が高いが PSDC プロジェクトの目的は民間セクター支援であるため、（この点は）問題視していない。この点については、金融セクター強化プログラム（商業銀行に係る institutional building）において、補完されている。

（参加銀行）

- ・ TDB、ZOOS、GOLOMT 銀行の 3 行。

（融資期間）

- ・ 3～7 年であるが、実際、銀行の貸出期間は 3～5 年が多い（7 年は銀行サイドが長すぎてリスクが大きいと判断している）。

（融資対象）

- ・ 特定化しないが基本的には、製造業（畜産加工、木材、生花業等）が中心。ただし、negative list はある（酒造、薬物、文化遺産、軍事関連等）。

（世界銀行 review を必要としない融資申請上限額）

- ・ 当初は 35 万ドルとしていたが、実際提出された申請書はすべて 35 万ドル以下であったため、限度額なしとしたものの、（長期融資の経験がなかったため、銀行サイドも慎重だったこともあり）50 件の申請書すべてに対して世界銀行に申請をあげてきたため、当行もすべて review した経緯あり。

（T / A（200 万ドル）について）

- ・ 主にモンゴル銀行に対する credit information system のアップグレード、スタッフ研修、参加銀行に対する capacity building 等を含む。

（PSDC）

- ・ 不良債権は、PSDC 1 については 50 件中 3 件（1 件当たりの平均額：約 25～30 万ドル）。
- ・ （PSDC 2）CAS の重点分野が PSD になっており、かかるプロポーザルにのっとり最終資金供与額が決定されることになる。

（その他）

- ・ SME 向け Line of Credit については、ユーザーにおける demand というより、desire が大きいという見方もあるかもしれない。よってプロジェクト実施に際しては、（銀行側、ユーザー側等）各局面からの詳細な精査が必要となるであろう。

3. KfW の TSL との比較

- ・ 世界銀行の PSDC は商業銀行を通じた SME 向けの長期の設備投資を対象としており、同プロジェクトを通して、モンゴルの商業銀行において満期 1 年以上の融資が可能になったのは特記すべきこと。

- ・ [KfWの場合、銀行の貸出金利、融資通貨（マルク建てのみ：これはドイツからの資機材を購入することを条件とする輸出金融の一種と思われるが）等、融資条件が限定されているが、国際協力銀行（JBIC）がTSL供与をした場合もKfW同様、融資対象、金利、期間（ex. 3～5年）等につき条件付けを行った場合→] 世界銀行としては、（融資に対する）条件付けはあまりencourageしない。過去に、特定産業に対してCredit Lineを実施したものの、結果として銀行の不良債権が増える結果になった教訓を踏まえ、1990年代後半に行内のOperation Evaluation Committeeにおいて、rigidな条件づけは行わない方針が決定された。事例として、当時重工業が盛んだった中国において、繊維業等の軽工業支援を目的としたCredit Lineを開発銀行を通して供与したものの、うまくいかず、銀行の不良債権が増える結果となってしまった。エビの養殖事業においても（自然条件に対するリスクに対応できず）同様の結果となった。
- ・モンゴルにおいても、KfWの融資によってTDBの不良債権が増えたという話も聞いている。

#### 4. 所 感

世界銀行のTSLは金融業の育成が主目的のひとつとされている。世界銀行はモンゴルにおけるTSLの役割を高く評価している。TSLは今、萌芽期にある産業界が成長に必要な資金、それも長期資金を供給するものであるからである。また、金利水準の高止まりを是正するには安定した資金を市場に提供することであるからである。日本からのTSL供与に際しては、世界銀行、ADB、KfW等、TSL供与機関と政策協議が必要であろう。

面談先	産業通商省 産業政策局	面談場所	同 左
日 時	2004年9月13日(月) 14:00～14:45		
面談相手	D. Badarch, Director, Department of Industrial Policy and Coordination		
調査団	尾澤、松村、上野、Nasanbilig(通訳)		
1. 面談概要			
(1) セクター別政策について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・主な管轄は、畜産物の加工であるが、ほかに鉄鋼、化学、木材加工なども含まれる。</li> <li>・この4年間、一次加工業中心に支援してきたが、今後は二次加工業についても支援強化していきたい。今までは主に税制支援が中心であったが、その成果もあって、最近二次加工業者数も増加している</li> <li>・モンゴル人口の約3分の2が都市住民であり、約3分の1(約80万人)がウランバートルに集中。また、工業はウランバートルやダルハン等に集中しているため、トール川の汚染等都市部の環境汚染が進んでいる。都市集中化や都市環境への負荷に対する対策として、地域開発の一環としてIndustrial Park Policy(パーク構想)が浮上している。係る計画策定にあたっては、地域の特性(産物、労働力、水)等を考慮した。</li> <li>・パーク構想実施にあたっては、ナライハ、ダルハン、エルデネット、チョイバルサンなどの中核都市から進めていくことを考えている。政府財政不足という現実もかんがみ、外国投資家の支援も得て実現させたい。ADB等のドナー、外国企業も関心を示しており、既に具体化してきている。政府側で区画を指定したうえで、輸出志向の製品を対象とし、開発計画・立案、実施については、外国資本が独自性を重視したいと考えている(特定のパークを特定の国に任せる考え)。</li> <li>・モンゴル企業はほとんどが中小企業に属する。今までは商業銀行から資金を調達するしか方法がなかった。実際に、金利は2～4%/月で、このような事態では中小企業を支援することはできないため、今後の政策として、設備、機械のリースを進めることを考えている。係る支援で中小企業の製品の質も上がり、競争力も高まっていくと思う。</li> <li>・問題点として、①長期投資の資金難、②原料の流出等があげられる。特に皮革産業は崩壊状態だが、まだ技術者等の良い人材がいることは幸いである。</li> <li>・パーク構想の英語訳を提供する(手交済み)。</li> </ul>			
(2) 今後の課題について(調査団の支援プログラム案を踏まえ)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・一番の問題はファイナンス面である。その一環として投資銀行設立案を提案している。モンゴルに投資銀行があれば、日本等のドナーを通じたTSL等の支援が受けやすく、設備投資の問題も解決される。</li> <li>・二番目は人材育成の問題である。(大学で教鞭をとったことがあるが、)モンゴルの教育システムについて限界を感じている。また労働者の育成機能も遅れており、特に専門技術を要する技能工等の育成が未発達である。</li> <li>・市場経済に係る知識も不足している。現在3万の企業が活動しているにもかかわらず、会社設立法、手続きも知らずに起業し、自分たちのノウハウのみで経営を行っている。国際労働機関(ILO)で企業設立の入門書を作成し、出版した。労働省と企業協会と協力して配布しようと考えている。</li> </ul>			

- ・原料調達については法整備が必要。個人が自由勝手に取引するのではなく、市場や商品取引所を通して売買されるべき。
- ・地域開発計画が最近国会で承認された。また2021年までの地方基本開発計画を現在作成中であり、上記2点に係る問題解決にも貢献できると考える。

## 2. 所 感

政策当局としては主としてこれまでドナー機関と連携をとりながら、事業を進めてきたように感じられる。現下の課題はパーク構想であり、日本側において勉強する必要がある。

## 3. 参考資料

Industrial Park Policy



面談先	アジア開発銀行(ADB)	面談場所	同左
日時	2004年9月13日(月) 15:00～16:00		
面談相手	Barry J. Hitchcock, Country Director and Resident of Representative		
調査団	尾澤、松村、上野、Nasanbilig(通訳)		
1. モンゴル市場経済化について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・モンゴルにおける市場経済化は(Big Banアプローチにより)、他の旧ソ連体制国に比べて制度的にはかなり進んでいるといえるであろう。特に2000～2004年における金融機関を中心とした民営化の進捗は著しかった。ただ、急進な改革による弊害として人材育成の問題や、法整備の改善、施行の問題等解決すべき課題も多い。</li> <li>・民営化による政府への臨時収入、徴税制度改革、そしてマクロ経済の改善により歳入が増加したものの、歳出もそれに見合って増加した結果、財政収支向上には結びついていない。</li> </ul>			
2. PSD及びファイナンスについて			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融改革については市場経済の下、ゼロからのスタートであった。1990年、銀行法の下に多くの銀行が設立されたものの、不良債権の増大等により、1990年代後半には銀行の倒産等の金融危機が生じるなど、苦難の時代があったが、その後の金融改革はおおむね順調で、民営化についてモンゴル営銀行はSavings Bank 1社を残すのみとなった。ただし、銀行のバランスシート(B/S)の急激な伸び、モンゴルにおける住宅ブーム等、やや行き過ぎている感もある。</li> <li>・TSLはADBも住宅、雇用創出、農業分野において実施したが、貸出条件は、短期、高金利(市場金利よりやや低めに設定)であった。</li> <li>・(上記を踏まえ)どこのドナーもPSDを重点項目としているが、何がappropriate(適切)な支援なのか熟慮する必要がある。ADBは各ドナーの支援内容が重複しないようにコーディネーションの役割も果たしている。</li> <li>・MF分野については、(MF実施案件数からかんがみても)モンゴルはおおむね成功しているといえるであろう。商業銀行17行(多すぎるが)のうちほとんどの銀行がMF部門を有しており、(同じくMF部門をもつ)NBFIとしのぎを削っている。それぞれ地方展開においては、アイマグ(県)レベルランクが主流だが、ハーン銀行(旧農業銀行)は支店網を利用したソムレベルでの展開、またハス銀行も地方に支店網を拡充するなど、農牧業従事者に対するサービス拡大をめざしている。</li> <li>・国際金融公社(IFC)は今後2年間リース業に係るプログラム支援を実施予定。</li> </ul>			
3. ADBの支援プログラムについて			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・我々は金融セクター強化の一環として、世界銀行等とのパートナーシップの下、銀行、NBFI、保険分野における人材育成、監督エージェンシーの設置、その他法的環境整備支援等を行っている。</li> <li>・証券取引所(今はほとんど活動していないものの)の活性化に係る各種調査も次期Financial Sector Programのなかで実施する予定。</li> <li>・また投資ファンド設立も検討中で現在パートナーを探しているが、なかなかいい投資家が現れないのが現状である。既に会計士に対するトレーニング等は実施している。</li> </ul>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・航空セクターは、内陸国であるモンゴルにとっては重要な分野であり、2001年より、EBRDと共に〔(国営)モンゴル航空(MIAT)の〕民営化を含めたセクター改革支援を行っている(IFCは航空機整備事業を支援)。航空セクターの民営化はどこの国においても難しい課題であり、モンゴルにおいても季節性の問題等もあり、民営化においてどこの航空会社とパートナーを組むかが成功の鍵のひとつとなると考える。</li> <li>・農村金融プログラムは、MFというより、MF実行のための組織形成が目的のプログラムであり、具体的にはアイマグレベルでSAVINGS and Credit Union(組合)を形成することにより農村地域の貧困層に対する金融アクセスの機会を与えることを目的としている。第1フェーズにおいて、4県に係るパイロットプログラムを実施中。今後、全国レベルに展開する予定。</li> </ul>
4. その他	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療機関の民営化については、今後、ADBもPSD窓口を通して融資検討可能な分野である。実際に日本と韓国がローカル企業とパートナーシップを組んで民間の病院設立を進めているという話も聞いている。</li> <li>・モンゴルも医者は多いものの、技術が伴っていないのが現状。人材育成も大事な要素となるであろう。</li> </ul>
5. 所感	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フランクに意見交換できた。所長(オーストラリア人)の人柄もあろう。本格的な連携が難しいことを共に理解しつつ、情報交換の重要性を確認したところ。引き続きコンタクトパーソンとして付き合い必要がある。</li> <li>・ADBの実施するTSLは農業融資等の特定分野と限定している点、世界銀行のそれと異なる。いずれも数年前に実施されたもので、今後TSLの検討に関しては、金融活動が活発化しつつある現状により則した形態が望まれる。</li> </ul>
6. 参考資料	Private Sector Assessment by ADB (ドラフト版) (Hitchcock氏より入手済み)

面談先	米国国際開発庁 (USAID)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月13日(月) 16:00～17:30		
面談相手	D.Sukhgerel, Development Assistance Specialist		
調査団	尾澤、松村、上野、Nasanbilig (通訳)		
1. USAID 支援プログラムについて			
<p>PSDに係る主なUSAID支援プログラムは以下のとおり。</p> <p>① Gobi Regional Economic Initiative (6年間) : ゴビ地域の農牧畜業強化支援プログラムであり、Cooperative等の組織形成、農牧民に対する起業家育成支援、牧畜加工製品の付加価値向上のためのT/A及び流通改善等が主な活動内容となっている。フェーズIにおいて、組合等の組織強化、企業家育成支援等を重点的に支援、かかる成果を踏まえ、フェーズII(実施中)では具体的に企業家に対するマーケティング、経営指導等を実施。</p> <p>② Ger Initiative : ウランバートル、ダルハン、エルデネット等都市あるいは地方都市近郊のGer地区の住民(地方からの移住者等)に対する支援プログラムで、起業支援、職業訓練、就職支援等のT/A及びMF支援プログラムを含む。MFスキームについては、主な貸付銀行はハーン銀行、ハス銀行等で融資金額は500～5,000ドルと少額。融資についてはUNDPが保証を行っている。</p> <p>③ モンゴル主要産業である、カシミヤ、食肉、皮革産業等の中規模企業の競争力強化プログラム支援</p> <p>④ Mongolia Economic Policy Reform and Competitiveness : PSDを中心とする政策支援プログラムで、PSD振興のための政策強化、Corporate Governance強化、流通改善、電力部門支援等を含む。</p>			
2. 今後の活動内容について			
<p>下記ファンド設立予定(出資金約50万ドル)。50%はUSAID、残り50%は民間企業による出資。</p> <p>① Business Development Fund (個別企業支援)</p> <p>② Major Competitiveness Fund (セクター別支援)</p>			
3. 所 感			
<p>・ USAID業務の概要を把握できた。国際機関の多くはスペシャリスト集団で行動しており、具体的な内容はこれら専門家にアプローチする必要あり。</p> <p>・ モンゴルに対する民主体制が整い、市場経済化が進んでいる国としての米国の評価は高い。</p>			
4. 参考資料			
USAID PROGRAM OVERVIEW			

面談先	ウランバートル第4火力発電所	面談場所	同 左
日時	2004年9月14日(月) 10:00～11:15		
面談相手	D. Battsend, First Deputy Director and Chief Engineer Ts. Bayarbaatar, Executive Director 岩田敏之(シニア海外ボランティア:発電所経営指導)		
調査団	尾澤、松村、上野、Nasanbilig(通訳)		
1. 会社概要及び課題について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1981年にソ連の融資により設立(設備は1970年代のもの)。当初はウランバートルの暖房を供給するための施設であったが、その後、電気供給も行うようになった。生産能力は540MW(電力及び暖房供給用)で、ウランバートル暖房の60%を供給している。</li> <li>・1980～1990年代まではソ連専門家とモンゴル人従業員が共同利用していたが、ソ連崩壊に伴い、1990年以降ソ連専門家も全員帰国し、ソ連製のパーツ収集も困難になり、メンテナンスもできなくなるなど、火力発電所に多大なダメージを及ぼした。</li> <li>・1992年が発電所にとって一番苦難の年であったが、その後、設備投資に係る日本からの無償援助を受けて、再建の道が開かれた。1995年から円借款の融資(第1期)を受け、ボイラーのリハビリ等にあてられた。</li> <li>・2001年に会社形態になり、100%の国有会社になった。これから7～8年は民営化されないと考えている</li> <li>・2002年以降から独立採算制になり、利益によりすべての必要コストをカバーできるようになった。自己資金で設備投資等もできるようになった。今では、(実績はないものの)独自に海外からの資金調達も可能なまで経営は安定している。</li> <li>・職員数は1,380人。(発電に必要な)水の浄化、石炭の破砕、機械のメンテナンス等はすべて発電所内で行っており、また職員の食料、保険等、福利厚生関連もすべて会社内でサポートしている。</li> <li>・同発電所の送電会社への卸価格は国内で最も安価であり、ロシアからの輸入電力より安い。運営方針としては、消費者を増やすことによって売上をあげることが目標にしている。</li> <li>・現在の課題は、環境汚染の軽減。ここでは大気よりも土壌汚染がより深刻である。土壌汚染として残ってしまう灰があり、今は灰を水と混ぜて廃棄しているが、環境対策が必須である。建築材や舗装道路などに再利用したいと考えており、協力できる会社を探している。</li> <li>・また、暖房供給システムの老朽化に伴うパイプの改修も必要である。設備投資については内部留保と外資により実現したい。</li> </ul>			
2. ファイナンスについて			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備投資については、内部留保があるが、十分ではない。外国からの短期融資を得て実施したい。</li> <li>・(格付けの取得、社債等の発行等について→) アカウンタビリティ確立については常に自助努力している。2003年までは透明化など話題にならなかったのだが、最近、国際機関に登録して格付け申請を検討しているところ(経営が赤字から黒字に転換したこともその一因)。社債については、100%国有会社なので、発行については独自には決められない。ただし、これまではすべては国主導であったが、今は、外国企業や海外との直接交渉が可能になった。</li> </ul>			

- ・第1期円借款〔ウランバートル第4火力発電所改修事業（1）（1995年契約締結）〕の借入額は約5,000万ドル、第2期〔ウランバートル第4火力発電所改修事業（2）（2001年契約締結）〕の借入額は6,300万ドル。2005年までに実施予定である。
- ・（TSL等の融資について→）借款に対してはやや抵抗感がある。円借款について日本政府とモンゴル政府間の借入金利は年利0.75%であるものの、政府から当社が借り入れる際には市場金利に準じて月利1.4%に上がってしまい、今も返済に苦労している。（TSLに係る商業銀行からの借入れについて→）貸出条件については期間5年まで、500～1,000万ドルが望ましい。政府の信用力がないため、間に国家を入れたくない。商業銀行を直接活用できないだろうか？
- ・実施中の円借款事業において、モンゴル国内負担分については、政府の予算手当て不足により、（資金が出てこず）工事進捗に影響が出ており、当社としても非常に困っている。JBIC及びモンゴル政府に速やかな対応をお願いしているところである。
- ・（政府借款の手続きについて→）要請書が、インフラ省、財政経済省、投資援助調整委員会内で検討され、その後、国会で審議（承認を得た）された後、外務省経由で外国政府に正式要請がなされる。投資援助調整委員会の委員長は財政経済大臣であり、インフラ省等の関係者の副大臣レベルが委員会メンバーとなっている。
- ・（旧社会主義国では、ドイツ銀行、アムロ銀行等が積極的だが、具体的に話はないか→）2004年の上旬にドイツ銀行からオファーがあった。金利年利1%以下、期間5年、金額最低6,000～7,000万ドルという融資条件であったが、融資金額が大きすぎたのと、それに見合う設備投資の計画もなかったため成立しなかった。同銀行は環境案件として採択された場合、ヨーロッパでの実績になるという意図で戦略的にオファーをしたのではないかと考えている。

### 3. 人材育成について

- ・日本からシニアボランティア（SV）や協力隊を通してT/Aに係る支援を受けている。職員の技術力も向上しており、指導力もついてきたと思う。今後も人材育成の一環として継続的にシニアボランティアを派遣してほしい。
- ・所内の人材育成は、①OJT、②電力研修センター（国の機関）での研修、③科学技術大学、あるいは留学による教育（年10人、2週間から1か月、主としてロシア、ドイツへ）による。外国の専門家を招いて訓練を始めた。
- ・設備の老朽化に係る調査をして余寿命診断を実施してほしい（当方より→単発の余寿命調査というわけにはいかないの、開発調査やリハビリ無償等可能性について検討したいと回答）。
- ・政府レベルではインフラ省電力局が担当だが、火力発電所に関する知識が乏しいので、直接ここを通して話を進めてほしい。

### 4. 所感

日本のODA支援を高く評価された。社長自身親日家なこともあり、初対面にもかかわらず、外国金融機関からの個別オファーの件も含め、詳しい話を聞くことができた。全般に老朽化設備主体のため、本来ならば別の拠点に新鋭設備を設置する必要があるが、資金不足のため、リハビリで紛らわせている。国の70%の電力を供給しているという点も見逃せない。人材養成、寿命診断、ファイナンス各々について協力案件のヒントを得た。SVがここで大活躍していることを強調しておきたい。

面談先	ゴビ・カシミヤ工場	面談場所	同左
日時	2004年9月14日(月) 14:30～16:00		
面談相手	Mr. Batbaatar Dashdondog, Deputy Director		
調査団	尾澤、松村、上野、Nasanbilig(通訳)		
1. カシミヤ産業概況及び会社概要について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本の無償援助により1981年に設立。1975年からパイロット的に始業して、工場を拡大化していった。当時、国内のカシミヤの生産量が年間1,000 t、キャメルが200 tあり、それに合わせて生産工場を設計した。今は内モンゴルに大規模カシミヤ工場があるが、当時は当工場が最大規模でありカシミヤ産業に大きな貢献を果たした。</li> <li>・内モンゴルではヤギが増えすぎ、草を根まで食べることで砂漠化が進む傾向があり、今ではヤギ育成を規制しているようであるが、その代わりにモンゴルのカシミヤを輸入しようとしている。</li> <li>・中国では、カシミヤ原毛の輸入税について、加工して再度輸出するとき還付される仕組みになっており、中国では中国産のマークをつけて輸出していた(ただし、最近は米国が原産国マークをつけて輸出するように奨励している)。</li> </ul>			
2. 今後の課題について			
(設備投資の課題)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在は株の30%は証券取引所で取引されており、70%は国が保有。ゴビ完全民営化のために、国際入札を2回実施したが失敗に終わった(30%のうちの10%をブリッジ社が保有)。去年の国際入札のときに日本の会社も入札に参加したようだが、うまくいかなかったようだ。その影響もあり、株価は下落している。</li> <li>・最近ドイツ、イタリア産の機械を導入しているが、今でも80%は日本製である。</li> <li>・原毛から織毛までの工程については、1,000 tくらいの生産加工能力はあるが、紡績やニットはキャパ不足である。よって織毛が余剰在庫となっており、これらを欧州中心に輸出しているが、織毛は価格変動幅が大きいので、できれば価格変動の少ない完成品を増産するための機械拡張を実施したいと考えている。ただし、新政権の方針が決まらないと動けないのが現状である。</li> <li>・ニット製品の80%(約30万枚)は輸出向け。ヨーロッパが最大の輸出相手で、次いで米国、カナダ、日本、韓国、ロシアである。ノックダウン生産方式で、ドイツ、イタリア、英国、日本については、ラベルは先方のものを付けている。</li> <li>・完成品については、売上高は伸びているものの、織毛については国際価格によって売上の変動が大きい。</li> </ul>			
(経営について)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・この3年は利益が出てない。マネージメントの失敗が主因。2001年に、原料調達のための大量銀行借入れを行った(約2千数百万ドル)。1年間の短期融資だったものの、高金利(月2～3%)だったことと織毛価格の下落に伴い、利益が出ず完済できなかった(政権交代により社長が変わり、彼の企業方針が失敗をもたらした)。</li> </ul>			

(マーケティングについて)

- ・デザインについては海外から指定があり、それに合わせて生産している。国内向けはデザイン室で実施している。
- ・中国産とモンゴル産の原料違いは色だけ（品質は相違なし）。中国は白いヤギでモンゴルは9割がブラウンか黒である。白ヤギの原料は染めやすいのがメリット。
- ・染料はスイスのチバガイギーから輸入。住友化学の染料も購入している。染色技術はイタリアが一番進んでいる。

(国際競争力について)

- ・今のところ売り先指定の色は出せているが、会社独自で市場進出できる力があるかは疑問である。

(その他)

- ・1980年代、カシミア製品はあまり高くなかったため、国民もカシミア製品を愛用していた。

### 3. 所 感

世界最大のカシミア工場といわれるだけあり、広大な工場である。内部は整然としており、一般的な繊維工場と大きく異なるものではない。しかしながら、古い工場を活用しているためか、レイアウトが適切ではなく、生産ライン間の連携が少し悪いように感じられた。株価の低迷にも見られるように、多額の借入金による経営悪化が見られる。商品価格も他国製品と比べ優位性に乏しくイノベーションの必要性がある。

面談先	JICA 長期専門家との協議	面談場所	JICA 事務所
日時	2004年9月14日(月) 17:00～18:30		
面談相手	久保田専門家(モンゴル銀行) 三浦専門家(モンゴル鉄道) 岩花専門家(食料農牧省) 田邊専門家(法務省) JICA 清水所員		
調査団	尾澤、松村、上野		
1. 今次調査における5項目のプログラム支援案の報告を踏まえた協議 (清水所員) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ファイナンスはJICAでは対応できないのではないか。</li> </ul> (尾澤団長) <ul style="list-style-type: none"> <li>・JBICと連携して調査を進めていきたい。JBIC調査によると、TSLの受皿機関については商工会議所を有望視していたが、(今次調査を通して)同会議所にその能力がないことが判明した。むしろ、他の有力な受け皿(TDB等の商業銀行)を選択して育てていく必要がある。</li> <li>・工業省管轄の中小企業基金の例があるが、有効に働くか、疑問の余地が残る。一からつくるのでは難しいので、既存の金融機関を強化してシステムをつくりあげていくことを考えている。ただし、貸出額や貸出条件を限定しないと民間を圧迫する危険性がある</li> </ul> (久保田専門家) <ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹産業がないのが一番大きな問題である。金融機関側も疑心暗鬼で貸し出しを行っている。グループごとに財閥機能をつくらうとしているが、そのなかでインフォーマルな情報が行き交っている。</li> <li>・情報開示も行っているが、モンゴル銀行に蓄積されている情報を見れば、非常にプリミティブなものにとどまっているうえに、税務署の情報も税と実態が乖離している。例えば、会社登録をするとき口座番号を登録し、すべての口座取引が分かるようになっているが、第2、第3の取引銀行もあるので、登録した口座の内容は実態と乖離している。その実態に関して本当の情報を知っているのはグループ内の人々のみである。</li> <li>・裏口座、裏帳簿に関する制裁が十分に行われていない。会社法がしっかりしていない。</li> </ul> (尾澤団長) <ul style="list-style-type: none"> <li>・国に税金を払うことのメリットを感じられない。</li> </ul> (清水所員) <ul style="list-style-type: none"> <li>・法人税が高い。</li> </ul> (尾澤団長) <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社がある程度大きくなると税率が高くなるので、小さく分割している。</li> <li>・JICAでは税務官の教育をしている。</li> </ul>			



(清水所員)

- ・2,400万円くらい追加徴税したことがある。監査も任意である。

(岩花専門家)

- ・(農牧業に係るMFのニーズについて) 個人のポケットマネーでしかできないが、お金は借りたいという声はよく聞く(金額は約5~6万から1,000万円まで)。チーズ工場の回転資金、ヤクの毛の事業等、意欲があっても借入資金がないのが現状である。月利4%でも融資を受けて牛舎を買って事業を始めている例もある。
- ・MF制度があれば、農牧業に関してもニーズは高いのではないか。意欲のある人を支援する意味でも意義はあると思う。

(久保田専門家)

- ・TSLを出せば、(需要があるのは確かであり) スポンジに水を入れるように商業銀行を通して資金は吸収されていくであろう。その経済効果についてどのように評価するかが課題になってくる。

(尾澤団長)

- ・ポジティブな効果を期待する必要がある。何年か先のことは日本でも分からないが、少なくとも投入したものを利用する人々は大勢いるのではないか。
- ・JBICは資金を出したいと考えているようなので、円滑に案件形成が進むようにJICAが手助けできるようにと考えている。

(久保田専門家)

- ・モンゴル銀行にはMC支援機関を有しており、T/AやPCを使った環境整備支援を行っている。

(尾澤団長)

- ・貸出金利をどうしたらいいのか。

(久保田専門家)

- ・第4火力発電所では、外国銀行からオファーもあったようである。

(岩花専門家)

- ・人がいない、プログラムが組めない。大きな金融額を提示されても消化するのが難しい。もう少し小回りの利くものがほしいという声もある。

(三浦専門家)

- ・モンゴルでは今でも身内からお金を借りることが多い(例えば1,000ドルくらいを10人くらいから調達してくるような形が多い)。
- ・何をしてもファイナンスの問題がついて回る。マネージメントのノウハウが少なく、外国留学経験者が事業家になっている。

- ・モンゴル鉄道はモンゴルでも突出して優良な企業。従業員をイルクーツクなどに留学させたり、奨学金を出したりと人材育成に注力している。JR東日本の財団で、アジアの技術者向け研修にも毎年参加している。6か月の研修コースであるにもかかわらず、3か月は日本語の語学研修に時間をとられるので、行く前に勉強できるような制度が必要。企業レベルの研修には日本センターを利用することを勧めたい。
- ・(モンゴルのエンジニアがよくものを壊すというコメントに対して→) 技術者にとってはものを壊すのは悪くない。むしろいろいろ触った方がいい。ただ、修理するだけの技術力が備わっていないので、基礎知識を強化していく必要がある。
- ・(道路と鉄道の違いについて→) 鉄道は造ってしまえば乗るものを一括で管理するが、道路は舗装さえすれば、あとは民間の問題である。よって、インフラのハード部分だけでなく政策分野の支援が必要。
- ・(地方の特産品をどうするのか→) 輸送コストが問題になる。海岸沿いにある国に比べると、モンゴルの輸送コストは11%くらい高い。解決策は付加価値のある製品を作ることである。原材料から加工品完成までロットで生産すればいい。原料があるのだから加工までやってから輸送した方が望ましい。これは鉱業においても同様。同時に必要となるのが情報通信、エネルギー、物資の安定供給である。

(尾澤団長)

- ・ソフトインフラはどこが管轄となるか。

(三浦専門家)

- ・道路は輸送会社がするが、規制がない。
- ・鉄道事業法・旅客事業法など、統括しているものがない。国は責任を放棄している。

(清水所員)

- ・本来なら企業競争原理が生まれるはずなのだが、そうっていない。

(三浦専門家)

- ・日本は自由化が進んだとき、逆に規制を強めて公正な競争ができるまで監視した。

(清水所員)

- ・道路は世界銀行やADB、航空はEBRD及びADB、鉄道は日本が支援しているが、総合的なコーディネートをしなくてはならない。インフラ省が機能していない。

(三浦専門家)

- ・インフラ省の上層部は道路関係者が多い。道路のメンテナンスは13%の燃料税から捻出しているが、得ない。使わない道路を造ってもそれを補わなくてはならないので輸送コストに跳ね返って地域間格差が出てしまう。

## 2. その他

### (清水所員)

- ・政策アドバイザーを送るケースが少なくなっている。それよりもプロジェクト効果を考えて成果重視の専門家しか出そうとしない。政策アドバイザーにはほとんど予算が付かない。また要請するのに、プロジェクト要請と同じプロセスを要求される。
- ・社会開発部は成果重視をした支援をパターン化しようとしている。ここに来ている専門家は独法化前の専門家で、あまりにドラスティックに変わったので付いていけないのが現状である。

### (三浦専門家)

- ・3年から4年経って、初めて本音で話すことができるようになった。手続きが多くなると通常業務が滞ってくる。

### (清水所員)

- ・欧米のコンサルタントは、短期で入り、ディスバース額が彼らの評価となる。日本の仕事のやり方とは意味が違うのに、(JICAは)それを模倣しようとしているのではないか。

### (尾澤団長)

- ・JETROで取れない情報をJICAの専門家がもっており、アドバイザーの役割は有用である。

### (清水所員)

- ・成果主義が悪いわけではないが、技術協力プロジェクトは2,000億の技術協力費の予算が確保されている。アドバイザーのための費用くらい捻出できないことはないのではないか。

面談先	インフラ省	面談場所	同 左
日 時	2004年9月15日(水) 9:30～10:30		
面談相手	Mr. Javchig SEREETER. PhD, Director General, Policy and Coordination Department of Roads, Transport & Tourism Mr. TSERENPUREV Tudev, Director - General, Department of Fuel and Energy		
調査団	尾澤、松村、上野、Sandagsuren (通訳)		
1. 電力・エネルギーセクター政策について			
(電力・エネルギー局長より)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・モンゴルのPSDは著しい進化を遂げており、既に(昨年実績によると)GDPの70%を民間セクターが占めている(今年は80%の予測)。民間セクターの自助努力により資産を増やし、それを元手に再投資をして更に発展している。</li> <li>・電力分野、エネルギー分野については物価に影響するので政府が政策的にコントロールしていたが、2000年の電力法に基づき、電力セクターが送電、発電、配電の3部門に分割され、それぞれ独立した会社形態で経営活動を行っており、今後も民営化が進んでいくと思われる。</li> <li>・実際にシャリングロン石炭鉱山、ダルハン配電会社は、既に民営化しており、ナライハの配電会社、第2火力発電所なども今後、民営化が予定されている。</li> <li>・8年後には電力・エネルギー部門はすべて民営化する計画である。ただし、120kV、240kVの送電については民営化はしない。</li> <li>・民営化によりファイナンスの問題、マネージメントの質、職人の質が課題となり、これはJICA調査団の提案と一致した認識なので、今後協力していきたい。ただ、ファイナンスより人材育成が優先されるべきではないか。ファイナンスがあってもそれを利用できるノウハウがなくては意味がない。適切な人材が運営管理できるように教育する必要がある。</li> <li>・この分野では日本政府との協力経験があるので、日本人の仕事に対する姿勢、責任感は学ぶところがあり、日本での研修は意味がある。技術だけでなく、仕事に関する考え方も重要。</li> <li>・現在、エネルギー分野の専門家は旧ソ連で教育を受けた人材である。人材育成には日本からの技術が重要。</li> </ul>			
(エネルギー研修所について)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・中間レベルのテクニシャン、専門家の研修所である。マネージメント関連の研修については省と直接相談してほしい。</li> </ul>			
2. 道路・交通・観光セクター政策について			
(道路・交通・観光局長より)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光等分野別の支援も可能なのか知りたい[→(当方より回答)ファイナンスとしてはあらゆる分野を対象としており、よってセクター別支援も可能。例えば、(日本の経験に基づく)交通分野における陸・空に係る総合計画、道路に係るメンテナンス計画の協力等があげられる。観光分野については(日本の観光政策があり)、観光政策のアドバイザーを派遣等、キャンペーン活動等が考えられる。日本からモンゴルへの観光客は年間約1万人であり、マーケット拡大の可能性は大きい]。</li> </ul>			

- ・日本のインフラ支援には感謝している。今年初めに内閣の指令が出され、民間セクターへの投資促進が進められることとなっている。
- ・PS（民間セクター）の発展が著しいが、インフラ分野においても政府政策に基づき、PSDを支援している。例えば、送電部門の民営化等があげられるが、民営化のメリットのひとつは、料金徴収を通して投資費用を回収できることである。道路についても料金徴収が可能となり、それをメンテナンス等にあてている。
- ・モンゴルは領土が広く人口が少ないため、（移動及び輸送のための）道路網と鉄道整備は必須である。貨物運搬については鉄道が90%を占めている。
- ・モンゴル鉄道はロシアとモンゴルの合弁会社であり、社宅のみ民営化されているが、今後、部分的に民営化を進めていく方針である。ただし、合弁会社が民営化された場合（例えばモンゴルの会社を買収した場合の経営方針等）の調整基盤がまだできておらず、あまり民営化は進んでいないのが実態である。
- ・鉄道網は全長1,100kmで、5県、6県しか通っていないので、その分道路網を整備する必要がある。ウランバートルにおいては、道路（建設）、運搬旅客サービスについてはほぼ民営化された。
- ・ただし、民営化により細分化しすぎたため、修理などの業務が手薄となり、組合形式に戻す必要性が出てきた。すなわち、ADBと北欧ローンの支援により、国内自動車修理所（約25か所）を整備し、当面は国家資産制度の下、国が特定期間保有する方針である。
- ・航空分野も部分的に民営化を実施。サービス分野については既に民営化が完了しているが、飛行機と飛行場は民営化していない。航空セクター民営化にあたっては様々な問題がある。ひとつは、外国人とモンゴル人の料金設定が違うことである（モンゴル人の生活水準を考慮した料金設定をしているため）。結果、国内線は恒常的に赤字であり、その赤字を国際線で補っている。国内外線を同時に民営化しても、利益の出る国際線のみが売却され、国内線の買い手は現れないと思う。その場合、国内線の赤字のみ国が補填しなくてはならなくなる。
- ・観光セクターについてホテル、旅行会社等100%民間になっている。しかし、観光に係るインフラ整備は国が行わなくてはならない（その意味もあり観光がインフラ省に入っている）。JICAが観光分野に係るM/Pを作成したものの、経済的な理由で具体化されていない。
- ・観光分野において必要なのは、人材育成、サービス向上である（例えば、観光キャンプの整備については、地方に行ってもお湯が出て、サウナ、水洗トイレがある環境が提供できないといけない）。
- ・モンゴルは観光資源が多く、チンギス・ハーンの生誕地であるなど、世界の関心も高い。日本から来る観光客の数はロシア、中国、韓国に次いで4番目である。
- ・観光開発の余地は十分あるものの、現実問題として、モンゴルには四季があって気候的に厳しく、春の季節は風が強くて寒いので、夏秋冬を利用して観光客を増やしたい。特に冬の観光開発が政策課題である。スキー用のリフトを輸入した際の免税処置等などの政策をとっているが、ホテル施設の充実等も必須である。
- ・道路セクターについてもバイパス、標識整備等日本から継続的に支援も得ている。現在も、ヒンティの道路整備、橋梁建設に係る調査を実施中である。新規道路の工事はすべて民間が実施するものの、メンテナンス、修理については国が実施。メンテナンス用機材については国が保有。

- ・人材育成については調査団の意向に賛成。(道路、鉄道、航空の3分野を網羅する) 総合交通政策のM/P策定につきJICAに口頭ベースで要請を出しており、先方の感触もよかった。そのなかに人材育成計画を盛り込むことが必須である。
- ・(民間セクターについては) 管理職員の育成が必須、日本で勉強の機会を得ることも重要。中間職員の育成については日本からの専門家が来て国内で行うのが効率的。
- ・サービス分野では、現場の職員教育が必要になってくる。総じてホテルやレストランの職員のサービスの質は低い。
- ・広報活動も重要である。昨年 Visit Mongolia というキャンペーンを行ったが、Sars の影響で成功しなかった。今年は、モンゴルを紹介する年にしたい。
- ・国内観光市場の開発も必要である。国民に経済的余裕ができ、国民の観光需要も高まっているものの、国内観光客に関する調査が全くないのが現状である。
- ・観光分野については100%民間主導だが、(夏限定の) 季節的な商売でもあり、なかなか経営が安定していない[フルタイムで人を雇えない(3か月間の季節限定雇用等)]。ドナー会議においても、観光政策支援につき要請しているものの、具体化しているものは今のところない。

### 3. 所 感

総合交通政策M/P、観光振興、人材育成が課題であることが確認された。これらについて今後、詳細な検討を進めることが必要である。

面談先	証券管理委員会	面談場所	同 左
日 時	2004年9月15日(水) 11:00～12:00		
面談相手	Sodnomtseren GUNDENBAL, Chairman, Mongolian Securities and Exchange Commission		
調査団	尾澤、松村、上野、清水所員、Sandagsuren (通訳)		
1. 取引所概要について			
(取引所概要)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・証券取引所は(1991年の民営化法をきっかけとして)1994年に設立。国会直属の委員会。会長は国会から任命、委員2人につき、国会議長が任命権をもつ。職員数は20人、年間予算70～80億Tg。</li> <li>・同委員会は以下、4つの機構をもっている。①証券取引所の法律設定、実施、調整、②証券取引所で取引する企業の許認可発行、③証券取引所上場会社の取引決済の実行、④(現在25社ある)証券ブローカーの監査。</li> <li>・証券会社以外に20の投資基金があるが、取引は活発ではなく、今後改善していく必要がある。</li> <li>・モンゴル国内の株所有者は45～50万人(国民の4分の1)。証券会社はすべて民間会社。取引所と決算会社は100%国有企業。証券取引所は株式会社で、決済会社は公益会社という形態をとる。</li> <li>・証券取引所開設に係る準備調査のため、1992年に日本を訪問した。また、アジア諸国が証券取引セミナーを開催しており、昨年日本でセミナーに参加した。</li> </ul>			
(証券取引に関する歴史)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1921年の独立革命でベクセル法に基づき、個人資産を証券化するノウハウはもっていたものの、今でも、証券取引に係る知識が全般的に乏しいのが現状。1950年代に国家予算の赤字補填のために国債を発行し、(支払いに関して)国民を混乱させた経緯があり、国民の証券に関する信用度が低いのもその一因。</li> <li>・1990年憲法で国民の資産保有が認められ、1991年に民営化法が成立し、民営化がスタートした。1人当たり額面総額1万Tgのバウチャーを発行(青バウチャー7,000Tg→大規模国営企業の民営化に使用、赤バウチャー3,000Tg→小規模国営企業、国有財産の民営化、私有化に使用)、全国民に配布した。また同時に国営企業を株式会社形態にした。青バウチャーは1口100Tgで株式化され、ブローカーを通して株を購入するため、取引所が設立された。赤バウチャーは、地方においては、例えばソム公共サービスセンターの共同購入等にあてた。当初は475の企業が取引対象となった(資産評価の作業は膨大なものであった)。</li> <li>・ソフホーズ型農牧業者はほとんど株式化せずバウチャーを家畜と交換した。コルホーズの場合は機械を配布した。結果、株主になったのは約130万人だった(取引に際しては少額の取引手数料がかかった)。うち90万人は、株を既に売却済み。</li> <li>・1996年から大規模国営企業を対象とした2期目の民営化が実施され、結果、国営企業400社以上が民営化されたが、その間に倒産した企業もある。</li> </ul>			

- ・1997～1998年は、民営化に伴い、株式市場が短期的に取引増であったが、バウチャー取引が一巡し、その後減退の一途をたどり、2003年の取引総額は900万Tg程度（全取引高の3.5%）。2000年以降国債発行を開始、2003年の取引総額は2,170万ドル（全取引高の84%）。他、社債も発行、2003年の取引額は300万ドル（全取引高の12%）。建設ブームで社債取引量が増えている傾向もあり。
- ・株式会社法については1994年に成立、2002年に改正された（ロシア、ドイツ法に基づく）。
- ・証券ブローカーが都市に集中しており地方取引がほとんどない。証券ブローカーも赤字が続いているため、地方からウランバートルに移動して国債も含めた取引をしている。
- ・また配当金100万ドルを預金していた銀行が倒産し、国民への返済義務が残っている。

#### （証券取引所の課題）

- ・国債と社債の取引があるときは活発だが、株式取引は活発ではない。JICAに対して、①取引所の強化、②ブローカー会社の制度支援を要請している。特に証券取引の法律整備の観点から支援してもらいたい。人々は現金を保有しているものの、利息が高い銀行に預金する傾向がある。
- ・人材育成が最重要と考える。海外投資家も自由に参入できるものの、彼らにとって魅力的な市場になっていないのが現状。よってマネージャークラスの早期の人材育成が望まれる。
- ・コンピューターシステムの構築。
- ・株式会社側の意識向上、情報開示、配当指向、公認会計士制度を導入することも検討。
- ・ADBがファイナンス分野の支援として、1,500万ドルを供与した実績があり、証券取引強化もそのなかに含まれていた。最初の供与額は500万ドルで、法律整備、施行令の改正、配当金配布、人材育成等のコンディショナリティが課された。それらをクリアして、2期目の1,000万ドル供与が決定されたものの、結局、国家に入ったままで証券分野には使われていない。国が他の目的に使ったのではないか。

#### 2. 調査団からのコメント

- ・開示が不足している。上場企業に対する義務づけがない。側面的に監査報告の提出等を求める必要があるのではないか。トップから規制をかけるだけでなく、公認会計士のレベルアップも必要。上からの規制だと会社は抜け道を探す。それよりもコーポレーションガバナンスを啓発することが大切。
- ・制度的な面、経済活動に参加することによって儲かると思わないと発展しない。投機的な面でやっている人もいるため、法律等の環境整備も必要。250万人の人口では国内だけの取引では限界があるため、外国投資家を呼び込むことも大切。ただ、開示が進みすぎると、外国株主に取られる可能性もあるので政策的配慮が必要である。

#### 3. 所感

事前の調査団の想定と異なり、法整備、人材育成、システム構築など具体的な提案があった。現状を見ると難しいものがあるが、可能性について検討する価値がある。



面談先	ジュルチン (Juulchin) 社	面談場所	同 左
日 時	2004年9月15日 (水) 14:00 ~ 14:45		
面談相手	Mr. BAATARSAIKHAN Tsagaach, President & CEO		
	Ms. UYANGAA Dashdavaa, Marketing Department		
調査団	尾澤、松村、上野、Sandagsuren (通訳)		
1. PSD 及び企業概要について			
<p>(ジュルチン社はタバン・ボグド (Tavan Bogd) 社というグループ企業の子会社で BAATARSAIKHAN氏はタバン・ボグド社の会長であると同時にジュルチン社の社長でもある。なお、昨年まではモンゴル航空副社長)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ TSL 支援は PSD 促進のためにも重要である。銀行融資は1年以内の短期が通常だったが、最近、チンギスハーン銀行(ロシア資本)が2～3年の中長期ローンを開始した(同銀行はNBFIから商業銀行になってから今年で3年目)。</li> <li>・ 同社も4つ星ホテルを建設中(100室以上)。150億Tgくらい必要。4つ星以上のホテルを造るには10億円以上かかるため、長期融資を受けられない限り投資は不可能。100室以下はリハビリで対応。</li> <li>・ 同社の株式上場を9月上旬に廃止した。株主(90%の株を8人、1%未満を残り200～300人が保有)の意見調整がとれなかったことが主因。証券取引所に対する信用がない(天下りが多いため)。</li> <li>・ ハーン銀行の株式をHS証券(60%)と共同所有(40%保有)しているが、当社はあくまでも投資が目的。株価は1年で2倍に上がった。なお、IFCが同銀行に対する10%の株式増資を決定している。</li> <li>・ 将来的には、海外市場(香港)での上場をめざす。格づけ申請については、考えなくてはならないが、まだ3～5年先の話である。</li> <li>・ 同グループはリスク分散のため不動産業にも従事している。</li> </ul>			
2. 観光セクターについて			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2002年4月22日、モンゴル航空の成田乗り入れが実現した。フライト時間は約4時間半(「遠くのハワイより近くのモンゴル」)。</li> <li>・ 日本からの観光客は2002年1万7,000人、2003年7,000人、今年は1万5,000人と予測されている。</li> <li>・ モンゴルの観光産業は季節性の特徴(夏に集中)が強いため、他の国より(距離に対する)料金が低い。国際線が国内線の赤字を補填しているのも料金が低い一因となっている。また、日本-モンゴル間の国際便についても年間7万人の運行がないと採算がとれないという現実もある。</li> <li>・ 現在、400の観光関連企業があるが、活発に活動しているのは10～20社程度。どこもモンゴル人向けの国内観光はあまり重要視していない。モンゴル観光業協会が唯一の団体。</li> <li>・ 2006年に、チンギス・ハーン生誕840年、モンゴル建国800年を記念したイベント開催につき伊藤忠、電通等と計画を進めている。日本から10万人の観光客が来れば約140億Tgの(直接的な)経済効果、またそれに伴い新たな雇用創出等、約2,000億Tgの経済波及効果が見込める。</li> </ul>			

・マーケティングは、主に観光客の国籍、ライバル社の動向、商品開発に焦点を当てて調査実施している。ちなみに、モンゴル観光客層は若い女性か年配の人が中心。

### 3. 所 感

社長は日本にも知己の多い有名人物。アイデアマンである。ジュルチン社自体は経営が悪化しているといわれるが、モンゴルの観光資源の発掘、情報・サービスの整備など課題は多いことが分かった。

面談先	マクロ経済開発研究所 (Mongolian Development Institute)	面談場所	同 左
日 時	2004年9月15日(水) 15:00～16:00		
面談相手	B. Batmunkh, Deputy Director		
調査団	尾澤、松村、上野、Sandagsuren (通訳)		
1. 研究所の活動内容について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1999年に科学アカデミーが設立、2003年に再編され、科学アカデミーと財政経済省の機関として当研究所が設立された。科学アカデミーは現在、国立大学のなかの一機関となっている。</li> <li>・ スタッフは12～13人。同研究所の目的は社会・経済発展のための戦略立案。東南アジアや韓国に同様の機関があり、それらを例にとってこの機関を設立した。</li> <li>・ 研究資金は、科学研究基金からのグラントと、財政経済省の委託研究である。</li> <li>・ 主な業務は、大統領と内閣の指示に基づき、2020年までの開発計画を策定すること。同計画案は関係省庁、研究機関と協力して作成しているが、最終的にはここでまとめたものが国会に提出される。また、建国100年を迎える2021年に向けたモンゴルの今後のあり方に係る研究も行っている。</li> <li>・ 地域開発計画に基づくプログラムの策定が次の課題。これに関しては、韓国の機関とも交流を図りながら作業を進めており、今年10月に合同セミナーを開催する。</li> <li>・ 同研究所以外に同系列の研究所として地質研究所、世界環境研究所がある。</li> </ul>			
2. マクロ経済について			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ (1990年と比べ) 2000年以降安定してきた。2003年のGDP成長率は4%で、今年は6%と予測している。GDPの増加率だけでは現状分析になっていない(他の潜在要因がある)。</li> <li>・ ビジネス活性化のための環境整備は政府が責任をもって実施しないといけない。</li> <li>・ 牧畜加工に係る製造業はGDPの20%を占めるが、自然条件の影響(雪害等)が大きい。農牧業及び鉱業関連の製造業もここ2～3年でかなり発展しているが、輸出向け製造業が増えていないため名目も実質も増えておらず、貿易赤字は改善されていない。</li> <li>・ モンゴル経済は地理的な要因もあって外国への依存度が高い。経済は、比較的安定しているが、ガソリン代が上がっただけですべての物価が上昇したり、と脆弱性が伴う。また、社会的側面から分析すると貧困層が拡大している(約40%が貧困層に相当)。</li> <li>・ 公式失業率は4%。(実態として)統計局は17%という数値を発表している。失業手当がつかないので登録のインセンティブが働かない。</li> <li>・ 今年はインフレ率がやや高い。通常、毎年7月から物価が上がり、4月、5月で低下するのだが、今年はその低下がなかった。</li> <li>・ 上記のとおり、問題は種々あるが、総じてマクロ経済は安定しており、将来見通しは明るい。1990年代の苦しい時期は通り過ぎ、ここから2010年までの新政権の舵取りが今後の課題となっている。</li> </ul>			

### 3. セクター支援について

- ・ドナー支援の統一性がとれておらず、重複も多い感がある。
- ・モンゴルに対する援助の25%が日本からの援助である。援助で大切なのは、効率性を考慮したinputとallocationである。1990年代は取りあえず、資金が必要なところに(穴埋め的に)投入していたため、効果的ではなかった。道路、電力等のインフラ支援については、目に見える援助ということである程度の効果はあったと思うものの、利益という点では疑問が残る。
- ・ただし、(日本の)ゴビ工場の支援は効果的だったと思う。結果、ゴビブランドを世界に知らしめることができた。
- ・(TSL等による長期の設備投資について)個人的な意見だが、直接輸出向けの製造等を行っている企業があれば、(政府経由ではなく)直接資金調達した方がいいと考える。モンゴルの対外負債はGDPの90%を超えており、今後大きな課題となっていくであろう。無償ならいいが、借款については国の援助吸収能力を考慮しないとイケない。
- ・TSLもいろいろな貸出条件があるが、エンドユーザーが借り入れる際は、年利が30%に上がってしまい、長期、低利という本来の目的が果たされず、結果PSD促進につながらないケースも散見される。日本のTSLも同じ仕組みなら効果は期待できないであろう。
- ・国が投資銀行を設立し、年利10%程度に収まるスキームが必要と考える。韓国の成功例等もあり、またモンゴル政府にもその能力はあると思うが、IMF等は(投資銀行設立については)反対している。ある程度、政府が投資銀行等を通して政策金融に係る調整機能を果たしていくのは必要なことと考える。韓国ではうまくいっていると聞いている。
- ・(TSLの受皿銀行について)既存の商業銀行も一案であるが、金利を含む貸出条件をあらかじめ、政府間で厳格に取り極めておけば、問題は緩和されるかもしれない。
- ・(日本の援助の失敗例として)日本からのコメ支援があった際に、市場価格に従ってコメを販売するような取り極めがあったものの、実際は1kg 250Tgが600Tgまで上昇し、担ぎ屋が仲介に入ってコメを買い占める結果となった。政府支援、TSL等については慎重に検討する必要があると思う。
- ・製造業支援に係る政府方針がまとまっていない。
- ・市場経済では、経済活動のベースがあって政治活動が行われるべきであるが、モンゴルはその逆で、政治力によって経済活動が牛耳られている局面がある。それゆえに、汚職の問題も深刻で、国民の政府に対する不信感は根強い。

### 4. 所感

昔、科学アカデミー経済研究所といわれたものが新しい形態となった。業務内容は国のマクロ政策を検討するという重要なものであり、シンクタンクとして今後関係を強化すべきものと考えている。国の機関といいつつも、上記のとおり、正論を述べている。特に援助政策については、金額、内容よりも具体的な手続きの重要性を指摘していることが特筆される。なお、韓国との関係が強いようで、セミナー等KOICA(韓国国際協力団)の支援が進められている。

面談先	モンゴル日本センター	面談場所	同 左
日 時	2004年9月16日(木) 9:30～10:30		
面談相手	四釜所長		
調査団	尾澤、松村、上野、Sandagsuren(通訳)		
1. 活動概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PSDについては、1990年代の混乱期には時期尚早であったが、今、正に醸成期にあるといえる。この時期に日本としてPSD支援は非常に良いタイミングであると思う。</li> <li>・ モンゴルは縁故社会であったが、中小企業の小で終わる企業には援助をしても伸びない。むしろ、中から大に行こうとする可能性のある企業を育てることが重要。小を助ける(華やかな)部分はNGOに任せておけばいい。ODAは将来伸びるところを地道に支援していくべきだと思う。</li> <li>・ JICAプロジェクトではお金を取る仕組みをもっているとうまくいく。</li> </ul> <p>(日本センター運営について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本センタープロジェクトは offered プロジェクトである。要請主義にもいろいろあるが、offered の場合は実施する側の気構えが違う。頼まれたからやるという意識と、やらせてくださいと言って乗り込んできた意識の違いである。C/P(国立大学)との調整は時に大変ではあるが、彼らとの信頼関係も厚い。</li> <li>・ センターの利用は図書館も含め有料である。コース受講者もこの2年2か月で17万人を数えた。</li> <li>・ 職業訓練に対するニーズが高い。(何をいつまでに何人育てるかを決めるという)成果主義に徹することが必須。集中訓練と免状の付与が重要である。また、モンゴル人を日本で訓練すべき。</li> <li>・ 中小企業診断士育成コースの設立につき検討中である。多くの企業人が銀行から借入れの際にもビジネスプランも書けないため、まずは社長を対象に5S(整理整頓)等の基本的なコースから開始した。</li> <li>・ 今後、貿易実務実践コースを実施する予定である。国内シェアに限られており、輸出促進の一環としても大事である。</li> <li>・ (コースについては、機能性、実務性を重視しており)例えば、タイピングコースは1分間で200字を合格基準とし、合格者に対してはライセンスや証明書を出している(就職に有利となる)。今まで6人が合格。</li> <li>・ 講師選定は入札形式をとる。2Env方式で(1<sup>st</sup>Envは技術札、2<sup>nd</sup>が価格札)で、技術(能力)評価を重視する。</li> <li>・ 現在、基金を設立しており、センターの利益分を銀行に貯蓄している。5年後のプロジェクト終了時には、running cost がカバーできるようにするのが目標である。</li> </ul>		

(人材育成について)

- ・1990年には皆無であったが、今では日本での Ph. D. (博士号) 取得者が35人以上いる。修士取得者も多いが、今後、(モンゴル経済を担う) 彼らをどう支援していくかが重要である。彼らの(講師としての) ノウハウが日本センターでも役立っており、そのおかげで日本センターの知名度も上がってきた。
- ・JICA の研修生は政府役人が中心で、政権が交代するとポストが変わってしまうため、長期的にみると人材として使う難しさがある。今後は、役人よりも民間セクターを対象にした方が普遍的な人材育成になっていくのではないか。
- ・民間には良い人材が多い。知識は植えていけばいいが、バイタリティーがなければ成長しない。政府の人に熱意のオーラを発している人が少ない。

(その他)

- ・商工会議所、経団連も本来の機能を果たしていない(セミナー、イベント屋で終わっている)。本体の機能として、政府に対して要求すべきことがあるはずであるが、それが機能しない限り日本側も協力する必要はないのではないか。むしろ、交渉力を付けるための協力をすべきではないか(実際、民主連合から人民革命党になって、流れていった人たちが商工会議所で働いているため、前向きな姿勢がない)。
- ・商工会議所などは日本センターを競合相手と思っている。商工会議所の講師はトップダウン方式だが、ここではモンゴル人講師とも徹底的に話し合いながらプラクティカルな指導を心がけている。

2. 所感

四益所長は非常に積極的なセンター運営を心がけており、生きたプロジェクト運営の見本を示している。一定の緊張感をもつプロジェクト運営を心がけている。

面談先	国家資産委員会	面談場所	同 左
日 時	2004年9月16日(木) 17:00～18:30		
面談相手	Mr. D. Bailikhuu, Adviser		
調査団	尾澤、松村、上野、Sandagsuren(通訳)		
1. 面談概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・当委員会は民間セクター促進を目的としている。14～15年前まではすべてが国有資産だったが、現在では80%が民間部門を占めるまでとなった。モンゴルの経済を民間セクターが支えているといっても過言ではない。</li> <li>・JICAによる支援は政府間援助のみと理解していたが、民間セクターに援助をしようと考えた理由は何か(当方より回答→モンゴルは民間セクターが経済に与える影響が大きく、モンゴル経済の発展のためには民間企業への支援が大切だと考える)。</li> <li>・長期借款は低利息ではあっても返済義務を伴う。日本からの融資が本当に役立つのか、返済能力は十分あるのか等各局面から検討してから実施しないとイケない。</li> <li>・TSLについては、返済能力の検討と同時に、返済可能な環境を整備するのが政府の役割だと思う。これまでの日本からの援助に対してモンゴル国民は理解を示している。それは1990年代の経済混乱を乗り越えるためになくてはならない援助であったのは確かだが、100%効率的な援助だったとはいえない。</li> </ul> <p>(民営化の進捗状況について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・農牧セクターについては完全民営化されている。サービス業、金融部門もほぼほとんどが民間セクターに属する</li> <li>・現在、3万社のうち、国営企業は100程度であり、大半がインフラ分野である(うち、エネルギーセクター20社、通信分野20社、乗客運搬、その他エルデネット、ゴビ工場等)。</li> <li>・民営化計画は4年ごとに発表される。2000～2004年の民営化計画が終了し、現在2004～2008年計画を策定中である。政権交代しても、1990年から民間への方針は一環しており、今後もその方向性は変わらない。新政権においても、インフラ分野への民営化が促進されるであろう。</li> <li>・現在EBRD支援の下、エネルギーセクターに係る民営化計画案を作成中であり、9月末に完成予定。同じく通信分野についても同様の計画書を策定中である。</li> <li>・鉄道については、一部民営化の形態をとる予定。最後の国営銀行となって残っているSavings Bankも、世界銀行支援の下、民営化計画を策定中。今後、4年間でほぼ民営化は完了すると思われる。</li> </ul> <p>(今後の民営化の進め方について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政府方針として国有資産を残すことは考えていない。インフラ分野が民営化されていないのは、政策的意図が大きい。モンゴルは独占企業が多いので、民営化すると一部の人間だけが利益を得る可能性が高い。よって、民営化後の政府の政策的役割というのを今、熟慮しないといけない。</li> </ul>			

- ・電力・エネルギー及び通信セクターについて、Regulator（調整機関）を設立した。水道セクター等についても順次取り組む予定である。

(民営化の課題について)

- ・エネルギー分野における料金設定は本来あるべき価格より低く抑えられているため、結果累積赤字が続く。過去に西部（ロシアからの電力供給地域）で停電があったものの、国内電力会社が経営赤字のため1週間手を付けることができず、最終的に政府からの補助金で解決したという経緯があった。民営化後にこういった問題が発生した場合、政府はどうか、赤字の場合は料金を上げればそれでいいのか、考えるべき問題は多い。
- ・調整機関の設立目的はこのためであり、仮に100%民営化しても料金体系の問題がある。（貧困層も含む）国民の生活水準に見合った料金設定方法を同機関にて検討中である。
- ・インフラ分野に関しては全般に非効率的である。民営化後は、現在の3分の1の従業員数で回していけるはずである。ただし、その際の失業者への対応については政府が方針を立てないといけない。

(人材育成について)

- ・新しい環境に適応できる人材を育成する必要がある。商品のマーケティング力の向上、国際会計基準に合った会計士の育成等、人材育成に係る支援分野は広いと考える。
- ・マネージャーレベルの幹部職員の育成も大切。会社経営においてもいまだに縁故社会であり、Corporate Governanceが徹底されていない（株主に対する情報公開も困難であり、少数一部の利益供与のための会社運営になっている）。
- ・人材分野については、研修受講後、証明書等を受領（就職に有利）できるようなシステムが望ましい。
- ・証券取引所に400社上場しているが、配当金を出しているのはわずか数社。ただし、それは必ずしも他社が利益が出ていないわけではなく、株主に情報開示されていないため、（表向きは赤字で）実態は黒字という会社も多いはずである。また上場基準も緩い。
- ・EBRD支援の下、「企業のあるべき姿」につき、必要10項目を作成、昨年援助機関に対してにプレゼンを実施した（JICAも同席）。

2. 所感

よく話す人で当初の予定を超えて、話を聞くこととなった。国有資産の扱いについては、機微にわたる部分があり、この部分について深く触れることはなかったが、今後、国家資産委員会が民営化、株式市場活性化にもより一層の貢献をすることを期待したい。



## 2. 収集資料一覧

1. Mongolian statistical yearbook 2003,  
National statistical office of Mongolia(2004)
2. "Mongolia in a market system" statistical yearbook(1989-2002)  
National statistical office of Mongolia(2004)
3. 2000 Population and Housing Census: The Main Result (2001)  
Mongolia National Statistical Office
4. Official Directory  
International autumn trade fair: Ulaanbaatar Partnership 2004  
Mongolian National Chamber of Commerce
5. Private sector assessment for Mongolia(draft), September 2004  
Asian Development Bank
6. Mongolia: Discovering new minerals opportunities (2004)  
Mineral resources authority of Mongolia
7. Mongolia, Mining Journal , August 2004/11/04

組織・企業名	取得資料
商工会議所	活動紹介ブローチャー
海外投資・貿易庁 (FIFTA)	活動紹介ブローチャー (CD 含む。)
T D B 銀行	Annual Report 2003
KfW	Activity Report (2002 年度版)
EBRD	Mongolia Cooperation Fund 活動紹介パンフレット
Bank of Mongolia	Annual Report 2003
Mongol DAATGAL	業務紹介ブローチャー Mongolian Insurance Market Report 2003-2004
MCS	業務紹介ブローチャー
XAC 銀行	Annual Report 2003 財務諸表 (2004 年上半期分)
ダルハン製鉄所	業務紹介ブローチャー
ダルハンセレンゲ配電会社	業務紹介ブローチャー
エレルセメント	業務紹介ブローチャー
エレルグループ	業務紹介ブローチャー
ベレングループ	業務紹介ブローチャー
ブリッジグループ	業務紹介ブローチャー
ウランハートル第4火力発電所	業務紹介ブローチャー
ADB	Private Sector Assessment for Mongolia 2004 (ドラフト版)
USAID	USAID Program Overview
ゴビ社	業務紹介ブローチャー 商品カタログ
証券管理委員会	活動紹介ブローチャー



