

**モンゴル国  
銀行能力向上計画  
事前評価調査報告書**

**平成18年11月  
(2006年)**

**独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部 経済政策・金融チーム**

## 序 文

モンゴル国（以下、モ国）では 1990 年に計画経済から市場経済に移行して以来、市場経済化推進のため各種施策を実施しています。銀行セクターにおいても、業務に関する各種法律・制度が国際的基準に準じて導入され、それに伴い商業銀行が設立され業務を開始しました。

その後、経験と能力不足のために多くの不良債権が発生し 90 年代後半には銀行セクター全体に対する信用不安に陥りましたが、2000 年代前半にはモンゴル中央銀行の指導の下金融機関のリストラクチャリングが実施され、銀行セクターは安定を取り戻しつつあります。また、金融セクター全体の発展に伴い金融監督庁が新規に設立されるなどセクター全体が活発化しつつあります。しかし、現在もモ国の金融サービスは担保に基づく短期貸付が大半を占めており、キャッシュフローベースの長期貸付が可能となるよう、商業銀行の能力向上、事業改善を図る必要が指摘されています。

このような背景の下、モ国政府より我が国に対しモンゴル中央銀行の商業銀行に対する監督業務能力強化、商業銀行内のコーポレートガバナンス向上、銀行セクター人材育成を目的とした支援の要請がありました。

これを受けて JICA は、2006 年 6 月 19 日から 7 月 1 日にかけてモ国銀行セクターの現状調査および支援の基本的枠組みに関する情報収集を目的とした調査団を派遣しました。

本報告書は同調査団の調査結果を纏めたものです。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力頂いた日本・モンゴル両国の関係各位に対し深甚なる謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

2006 年 11 月

独立行政法人国際協力機構  
経済開発部  
部長 佐々木 弘世

# 目 次

## 関係地図

第1章	要請背景及び調査団派遣の概要.....	1
1-1	調査の目的.....	1
1-2	調査団の構成.....	1
1-3	調査日程.....	2
第2章	調査結果の概要・団長所感.....	3
第3章	モンゴル銀行セクターの概要.....	7
3-1	モンゴル銀行セクターを取り巻く環境.....	7
(1)	マクロ経済状況.....	7
(2)	金融セクターの概要.....	9
3-2	モ国の銀行システム.....	13
(1)	モ国の銀行セクター改革.....	13
(2)	モ国の銀行システムの構造.....	16
(3)	銀行規制.....	19
3-3	モンゴル銀行セクターに対する他ドナーの支援状況.....	24
第4章	モンゴルの銀行セクターの現状.....	34
4-1	中央銀行.....	34
(1)	組織.....	34
(2)	銀行監督体制.....	35
(3)	研修体制.....	36
4-2	商業銀行.....	37
(1)	規模.....	39
(2)	財務状況.....	41
(3)	与信状況.....	43
(4)	コーポレートガバナンス.....	44
(5)	研修体制.....	45
第5章	モンゴル銀行研修センター.....	47
5-1	沿革.....	47
5-2	組織.....	47
5-3	財政状況.....	48
5-4	研修運営状況.....	49
(1)	運営体制.....	49
(2)	BTCにおける業務の流れ.....	49
(3)	研修実施状況.....	50
(4)	会員金融機関による評価.....	54
5-5	GTZによるBTC支援.....	54
5-6	今後の課題.....	55

付属資料1 協力枠組み案（図）.....	58
付属資料2 主要面談者リスト.....	61
付属資料3 事前調査協議議事録.....	63



關係地圖

## 第1章 要請背景及び調査団派遣の概要

### 1 - 1 調査の目的

モ国では、90年に市場経済化に移行して以降、銀行業務に関する各種法律・制度が国際的基準に準じて導入され、商業銀行が設立され、業務を開始したが、経験と能力不足のため不良債権が多く発生し、90年代後半には、信用不安に陥った。

2000年代前半には、モンゴル銀行（中央銀行）の指導の下、金融機関のリストラクチャリングが行われ、金融セクターは安定を取り戻した。しかし現在もモ国の金融サービスでは担保に基づく短期貸付が大半を占めており、民間セクターの活動や経済の成長の阻害要因となっており、キャッシュフローベースの長期貸付が可能となるよう、商業銀行の能力向上、事業改善を図る必要が指摘されている。また特にモンゴル銀行は、その研修センターで商業銀行の人材育成を行っており、商業銀行の能力向上には改善が必要であり、またモンゴル銀行による監督業務の強化を通して商業銀行のコーポレートガバナンスを改善することが望まれている。

本事前調査では、モ国銀行セクターの現況や研修センターの組織機能など必要な情報を収集して技術協力のニーズを把握し、想定される協力案件の枠組み・内容にかかる協議を行う。なお日本側協力リソースは未定のため、本事前調査終了後コンサルタントの活用も含めて幅広く検討する必要がある、最終的なプロジェクト開始にかかる合意は本事前調査では行わない。

### 1 - 2 調査団の構成

団長/総括	大岩 隆明	JICA 国際協力総合研修所調査役
協力企画	田澤 大樹	JICA 経済開発部第一グループ経済政策・金融チーム
銀行研修	小森園 浩人	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 国際部海外金融グループグループ長兼主任研究員

1-3 調査日程

月 日		行 程	
		JICA 団員	コンサルタント
1	6/19 月	移動 東京 Ulan Bator	
2	6/20 火	10:00 JICA 事務所、11:00 中央銀行研修センター 14:30 日本大使館（大使表敬）	
3	6/21 水	10:00 中央銀行研修センター、10:30 中央銀行総裁、11:00 JICA モンゴル事務所長打合せ 14:30 IMF、15:30 アジア開発銀行、16:30 世界銀行	
4	6/22 木	10:00 金融監督庁、11:00 中央銀行監督局、11:45 中央銀行研修センター 14:00 TDB 銀行、16:00 ゴース銀行	
5	6/23 金	10:00 大蔵省、11:00 GTZ・銀行協会、昼 中央銀行総務部 15:00 日本大使館報告、16:00 JICA 事務所	
6	6/24 土	移動 Ulan Bator 東京	
7	6/25 日		市場調査 資料整理
8	6/26 月		11:00 郵便銀行 14:00 ハス銀行
9	6/27 火		10:00 キャピترون銀行 15:00 クレジット銀行
10	6/28 水		終日：ダルハン（第2の都市）日帰り 8:00 発 11:00 中央銀行ダルハン支店 12:30 TDB 銀行ダルハン支店、15:00 郵便銀行ダルハン支店
11	6/29 木		10:00 ハン銀行 14:30 中央銀行（4部局の職員ヒアリング）
12	6/30 金		10:00 大蔵省銀行債権処理局 14:00 グロムト銀行 15:30 ポスト銀行コーポレート・カスタマー部 17:30 JICA 事務所
13	7/1 土		移動 Ulan Bator 東京

## 第2章 調査結果の概要・団長所感

1. 本事前評価調査は、要請内容に不明な点があることから、要請内容等をさらに調査し、具体的な協力ニーズの把握に努めるために派遣されたものである。先方から示された概括的な要請は、モンゴル銀行(中央銀行)の監督指導能力の向上、銀行研修センターの能力向上、銀行部門のコーポレート・ガバナンス改善、の3点であったことから、この線に沿って、先方関係機関及びドナー、大使館との協議を行った。
2. モ国における銀行部門は、90年代には数種の危機によって壊滅的な打撃を蒙ったが、90年代末の改革、2000年以降の経済成長によって、2000年以降貸付規模は急成長を遂げている。また、近年、増加傾向にあった不良債権比率も直近では低下している(中銀総裁、IMF)とのことである。さらに、モンゴル銀行は、今年に入って銀行の最低必要資本金額を40億Tg.から80億Tg.に引き上げており、銀行部門の健全化に向けた取り組みも一部進められつつある。
3. 当国における金融部門監督行政は、現在制度的な変革期にあり、今年になって、銀行部門を除く信用組合、保険、債券市場等の規制・監督は、新規に設置された金融監督庁が担うこととなった。また、現在預金保険機構設立法案が国会に提出されており、財務省政策援助調整局長によれば、今年中にも議決される見通しとのことであり、実現した場合、ファイナンシャル・セイフティネットの枠組みが整備されることになる。中央銀行は、通貨価値の安定(インフレターゲットを含む)、銀行部門の規制監督、最後の貸し手機能、銀行間決済システムの整備を担い、総裁、副総裁は、国会が任命する。それぞれの任期は6年。行員数は、2004年末427名。金融監督庁は、本年1月に設立され、銀行を除く金融部門の規制、監督を担い、人員は現在50名程度。人員は、中央銀行、証券取引監視委員会、会計検査院等から集められた<sup>1</sup>。
4. 銀行部門は、最低必要資本金額の引き上げに伴い1行が救済合併されたことから現在16行であり、うち1行は国営銀行、他に2行に対し国の関与があるが、すべて商業銀行との位置づけとなっている。業容の急拡大に対して、銀行各行のガバナンス、管理体制、人材育成が追いついていないとの指摘は各方面から聞かれた。事前の久保田元専門家からのヒアリングにおいても、銀行のリスク管理については、信用リスクに対する体制は整いつつあるが、マーケット・リスク(マクロ経済の変動などに対する対処)、オペレーション・リスク(銀行の運営体制の不整備に伴うリスク)への対処はいまだ端緒にあるとの指摘があった。また、不良債権比率は低下したとしても不良債権の絶対額自体は増加している(IMF)、いくつかの銀行はインフォーマルな金融コングロマリットの機関銀行化している(ADB)との指摘もある。他方、最近まで、銀行の破産や再編などによって、人材の流動性が高く、各行における行員の勤続年数も短いものであったが、近年銀行部門が安定するにしたがって、ジョブホッピングが低下する傾向にあり、各行においてもより長期的な視点に立った自前の人材育成の必要性の認識も高まってきつつある。また、商業銀行からのヒアリングによれば、コー

<sup>1</sup>同庁長官は先般信用組合業協会長により殺害されたとのことである。



ポレート・ガバナンス整備や内部管理体制、マネージメント能力向上など銀行管理体制の整備にも関心が向かいつつある状況が看取された。

5. しかしながら、銀行部門の管理体制整備は端緒にすぎたばかりであり、さらには、金融部門の監督が、銀行とそれ以外で制度的に分断されたことから、近年拡大しつつある銀行、ノンバンクをまたぐインフォーマルな金融グループへの監督が十分に行われない、危機の際の取り組みにほころびが生ずる可能性がある（IMF、世銀、ADB）との指摘もあった。なお、モ国政府もこの点は認識しており、こうした状況への対処のため、財務省、中央銀行、金融監督庁 3 者で 3 者間の調整に関する覚書が最近締結されたとのことである（金融監督庁、中央銀行）。
6. 今回支援の対象としてあげられた銀行研修センターは、現在のところ、中央銀行の外局の位置付けにあり、当初銀行業協会傘下の機関として 1993 年に設立された後、1997 年に中央銀行の所管に移管され、1999 年～2000 年のADBの支援によって拡充された。運営は、中央銀行と加盟金融機関（16 銀行及び 2 ノンバンク）によるボードによって行われ、運営資金の約 20%は中央銀行、残りは加盟金融機関の拠出金及び研修参加費によって担われる。この他、スウェーデンSIDA及びEBRDの支援を受けたことがあり、現在ではGTZの支援が行われている。2005 年では年間 38 コースが開設され、参加人数は 1453 名となっている。参加人数は、2001 年以降激増しており（2000 年の受講者数は 327 名）、2003 年以降 1400 人台を維持している。運営は、中央銀行の職員である所長と他に 3 名のアシスタントによって担われており<sup>2</sup>、講師は中央銀行職員や銀行行員などの外部講師によって行われている。受講者による研修コースの評価は、まちまちであるが、自前の研修をほとんど行っていない下位行の評価は高いが上位行からは、自行の研修との補完性のある研修の実施や研修内容の向上を求められている現状にある。なお、銀行研修センターの所管については、銀行業協会への移管を希望する向きもある一方、中央銀行としては、中央銀行自体の研修体制が整備されていないことから、自行員の研修を銀行研修センターによって行うことを希望しており、そのためあって、自行への所管の継続を希望している。
7. ドナーの支援については、IMF、ADB、世銀がこの部門の主導的なプレーヤーと思われるが、IMFは同基金の設定したコンディショナリティへの中央銀行の取り組みが不十分であるとして中央銀行及び銀行部門への支援は停止しており<sup>3</sup>、世銀もそれに追随して支援を停止しているとのことであった（世銀）。また、ADBも金融監督庁への支援を中心とし、銀行部門への支援はマネーロンダリング関係等限られたものにとどめているとのことである。GTZが銀行研修センターへの支援を行っているが、本年 12 月に終了し、後続協力を行うかどうかはまだ検討中とのことであったが、銀行業協会の述べるところによれば、銀行研修センターが銀行業協会へ移管されたならば、資機材供与を含めた協力をGTZが行う約束があるとのことであり、ADBも移管を支持しているように見受けられた。

<sup>2</sup> 所長以外に金融分野における経験のあるスタッフはいない。また、所長以外のスタッフは、アシスタントに過ぎず、2 年程度でほぼ全員が入れ替わるとのことである。

<sup>3</sup> 中央銀行が拒否しているコンディショナリティの内容については、確認できていない。なお、通常IMFの事務所は中央銀行内に設置されることが多いが、当国の場合、全く関連のない場所に設置されている。

8. 市橋大使からも、IMF、世銀、ADB が 3 者共同で国会議長に対して中央銀行総裁の交代を要請していることから、銀行部門に対する協力については慎重な対処を要する旨、貴重なご示唆をいただいていたことに示されるように、銀行部門への取り組みについては、いくつかの不確実性が生じている。

まず第 1 に、中央銀行総裁の任期は、今年 9 月までであり、現総裁が引き続き就任した場合には、ドナーとの協力関係が引き続き停滞することが見込まれる。他方、総裁が交代した場合には、当国の慣例に基づけば、相当下のレベルまで管理職（銀行研修センター所長を含む）がほとんど交代し、業務の継続性が確保されない恐れがある。

第 2 に、現状金融部門の監督が分割されたが、このような分断は望ましくなく、IMF なども観測するように、中期的に金融監督庁に銀行部門を含むすべての金融部門の監督業務が統合される可能性がある。

第 3 に、銀行研修センターの所管をめぐって、現状どおり中央銀行の下に置くのか、ADB、銀行業協会が主張するように銀行業協会の下に置くのか、意見が分かれており、また、金融監督庁からも同庁の元に研修所がないことから、銀行研修センターを活用したいとの意見があり、今後同銀行研修センターを巡っては、その所管をめぐった不確実性が増大している。なお、中央銀行からは、同行としては、商業銀行の研修のみならずいまだ不十分な同行職員自体の研修にも一層活用したとして、現状維持を主張している。

9. 以上の状況に鑑みれば、プロジェクト形成に当たっては、以下の点を枠組みとして考慮する必要があるように思われる。なお、続いて述べるように協力のニーズ自体は高いことから、案件形成への努力は引き続きつづけることが適当と思われる。

中央銀行総裁は 9 月に交代するとの観測が強いものの<sup>4</sup>、案件の実施決定は 9 月を待って行うことが必要。総裁が交代しない場合には、引き続き主要ドナーなどからのヒアリングなどを行い状況把握に努め、実施の有無を決定する必要があるように思われる。

総裁の交代、管理職の交代、金融行政の所管の変動があっても、ニーズが高く、ドナーを含めて引き続き重要性が維持される協力分野への協力を絞る。

銀行研修センターについては、その所管が中央銀行に維持されるかどうか、また、業務の範囲がどのようになるか不確実であること、総裁交代に伴って銀行研修センター所長も交代する可能性が強く、所長が交代した場合には、当面同センターの運営能力は著しく低下する可能性が強い。このため、研修センターを主協力先とするのは不確実性が大きすぎることから、同研修センターへの協力をメインとすることは困難。

10. 協力分野については、取得資料、ヒアリング結果などをさらに分析した上で検討する必要があるが予備的な考察としては以下が考えられる。

銀行部門は急拡大しているのに対してその管理体制・人材育成が追いついておらず、また、そのような状況に対して中央銀行当局の監督体制・人材育成も追いついて

<sup>4</sup> 世銀所長は、9 月以降すべてが変わるとのコメント。

いないことは明らか。また、各ドナーからも 銀行部門に対する協力、特に中央銀行からの当初要請のコーポレート・ガバナンス、人材育成の意義は極めて高いことが確認されている。このため、銀行部門に対する協力自体へのニーズは高いことが確認された。

中央銀行副総裁<sup>5</sup>、監督局長からは、ともに、銀行部門のコーポレート・ガバナンスの監督、各行の体制整備への協力が最もプライオリティが高いとの指摘があり、さらに、副総裁からは、中央銀行自体の人材育成体制に問題があるため、中央銀行職員の研修を強化したいとの強い要望があった。人材育成体制については、日銀、独ブンデス・バンク、中国人民銀行の人材育成モデルを比較検討しているが、モ国の環境にどのモデルがあうのか、未だ回答を見出していないとのことである。また、監督局長からも銀行側が先端技術を活用した業務を強化しているが、中央銀行側が追いつけないため、これら金融工学などの専門知識の研修についての要望があった<sup>6</sup>。

このような要望については、銀行業界においてはようやくコーポレート・ガバナンスの必要性を認識し始めた段階にあり、急拡大した業容に追いつかない管理体制整備の必要性、モンゴルの金融セクター及びその監督体制の脆弱性を考えれば、コーポレート・ガバナンスについての体制整備は重要な課題と思われる。このため、主要ドナーの見解を考慮しても、コーポレート・ガバナンス強化は、人事異動、金融監督体制の変更などがあっても引き続き重要な支援分野と考えられる<sup>7</sup>。また、これまでのヒアリングによれば、中央銀行の職員研修体制は未整備とあってよく、先方はそれを認識し、検討を始めた段階であることからこの面での協力も協力効果が極めて高いものと思われる。

このため、2つの協力プロジェクト案が、協力効果が高く、また、体制変更や人事異動があっても持続性が高いものとして今後の検討に供されることが望まれる。すなわち、付属資料の図に示されるように中央銀行監督局を中心とし、研修センターをも活用したコーポレート・ガバナンス強化への支援、中央銀行総務局を中心とし、研修センターをも活用する中央銀行人材育成への支援である。

11. なお、在モンゴル大使館におかれては、モ国の金融監督行政が転換期にあり、また、金融セクターの脆弱性に鑑みればより広い見地から、他の主要ドナーと協調しつつ、金融分野における、例えば政策支援的な協力が必要ではないかとの考えがあるように看取された。その場合にも、例えば、コーポレート・ガバナンス分野の長期専門家が配属された場合には、現地からそのような協力を支える役割を担えるものと考えられる。

12. 以上については、今後関係各機関との検討のうえ、また、9月に見込まれる総交代

<sup>5</sup> 次期総裁候補との声もある。

<sup>6</sup> この他の要望として、銀行研修センター所長、いくつかの商業銀行などからは、地方における銀行員の能力向上への要望もなされたが、現下の状況、モ国における経済活動の首都への集中を考えれば、まずは、中央における協力の優先度が高いものと考えられる。

<sup>7</sup> ADBは、Financial Regulation and Governance Programを開始予定であり、その一環としてコーポレート・ガバナンス強化のための銀行法の改訂がコンポーネントに含まれている。この分野に協力する場合には、ADBやIMF等と協調していくことが望まれよう。

を待って、更なる検討を行っていくことが望まれる。

13. その他として、金融監督庁は、今後銀行部門の監督の取り込みなどさらに重要性が増大するものと思われるものの新たに設立させたばかりであり、その能力ははまだ極めて低いものと思われる。このため、現在同庁が所管している分野での既存の協力（証券分野に関する研修など）の継続や今後同庁への新たな協力の可能性を検討することも、中央銀行への支援とともに検討されることが望ましいものと思われる<sup>8</sup>。

## 第3章 モンゴル銀行セクターの概要

本章では、まずモンゴル銀行セクターを取り巻く経済状況や金融セクター全般について概観し、その後さらに銀行セクターの概要についてレビューする。また、他ドナーのモンゴル銀行セクターにおける支援状況についても概観する。

### 3-1 モンゴル銀行セクターを取り巻く環境

#### (1) マクロ経済状況

モ国は 1990 年に社会主義経済から市場経済へと移行し、1991 年から本格的な経済改革を実施した。改革開始から数年間は、ショック療法によるインフレの進行や財政赤字の拡大、国際収支の悪化などの危機的な状況が続いたが、モ国政府の努力と IMF、世銀による援助プログラムによって状況は次第に改善し、1994 年には実質 GDP 成長率がプラスに転じた。以後モ国経済はプラス成長を維持している。2000 年と 2001 年には成長率が 1% 台と低迷したが、これは 1999 年から 2000 年にかけての冬期および 2000 年から 2001 年にかけての冬期の 2 期連続で雪害（ゾド）に見舞われたため、家畜の 3 分の 1 以上に当たる 1,117 万頭が斃死し、家畜頭数が 1970、1980 年台の水準まで落ち込んだことが大きく影響している<sup>9</sup>。しかし、その後は順調に家畜も増加してきており、2004 年、2005 年には比較的天候にも恵まれて農牧業が好調であったことや国際商品市場が高騰したこともあり、それぞれ 10.7%、6.2%（推定）と比較的高い経済成長率を記録している。

GDP の産業構成比をみると、1990 年代には GDP の 40% 程度を占めていた農業部門（牧畜を含む）の比率が急速に低下しており、現在は 20% 程度しかない。これは前述の雪害により、牧畜だけでなく農産物も大きな被害を被ったことが主な原因となっている。製造業もその中心を担っていた国営企業の多くが市場経済化によって破綻した影響から立ち直っておらず、現在モ国経済は GDP の約 50% を第三次産業に依存している。第三次産業の中では商業部門の比率が最も高いが、個人によるいわゆる「パパママ・ショップ」やレストラン経営などが中心であり、大型の商業施設などは少ない<sup>10</sup>。運輸通信業は 90 年代に順調に拡大して

<sup>8</sup> 財務省政策援助調整局長からも金融監督庁、新たに設立が見込まれる預金保険機構についても JICA の協力に対する期待が示された。

<sup>9</sup> 国際金融情報センター（2006）「概要レポート：モンゴル（2005 年度下半期）」

<sup>10</sup> 現地でのヒアリングによる。

きたものの、近年その伸びは鈍化している。そうした中で金融部門は、90年代後半に不良債権問題による金融危機があったものの、2000年代に入って不良債権問題が概ね沈静化したことで、近年は順調に拡大している。

消費者物価指数（CPI）上昇率は、ショック療法による市場経済移行に伴い1993年には268%にまで跳ね上がったが、その後はモ国政府がマクロ経済の安定化を最重要課題としてきたことから近年は落ち着いてきている。しかし、2004年と2005年は石油や食肉製品等の価格が高騰したことから、10%前後の物価上昇率となった。1994年に8.7%を記録した失業率も、近年は3～4%程度で推移している。

経常収支を見ると、2003年までは大幅な赤字であったが2004年に黒字に転換し、2005年は過去最高の170百万ドルの経常黒字になっている。その最大の要因は移転収支の大幅な黒字であり、海外出稼ぎ労働者からの送金が増加したことにある。一方で、貿易収支とサービス収支は赤字が続いている。貿易収支は、金・銅の輸出拡大に伴い赤字は減少傾向にあったが、特に2004年および2005年は金、銅、カシミアといった主要輸出品の国際価格が高騰したことで大幅な赤字縮小となり、経常収支の黒字化に貢献した。

資本収支においては、海外からの直接投資は順調であるものの、証券投資はほとんど行われていない。その他投資の赤字は、2003年はロシアに対するコメコン時代の債務2億5千万ドル返済<sup>11</sup>によるもので、2004年以降は海外預金の急増による。

図表3 - 1: モンゴルの主要国民経済指標

	2002	2003	2004	2005 (暫定)
人口(万人)	248	250	253	256
内ウランバートル	85	89	93	97
名目GDP(億トグログ)	12,408	14,612	19,109	22,665
内ウランバートル	7,175	8,487	10,234	12,275
構成比				
農業	20.7%	20.1%	20.9%	21.7%
鉱業	10.1%	12.7%	19.1%	20.4%
製造業	6.3%	6.2%	5.2%	4.4%
電気・ガス・水道	3.8%	3.2%	2.4%	2.1%
建設業	2.3%	3.1%	2.4%	2.3%
商業	29.0%	27.6%	25.4%	25.8%
運輸・通信業	14.7%	13.9%	12.6%	12.2%
金融業	3.2%	3.8%	3.7%	3.9%
その他	9.9%	9.5%	8.2%	7.3%
実質GDP成長率(%)	4.0%	5.6%	10.7%	6.2%
CPI上昇率(%)	1.6%	4.7%	11.0%	9.5%
失業率(%)	3.4%	3.5%	3.6%	3.3%
経常収支(百万ドル)	-105.2	-98.7	63.4	170.4
貿易収支	-228.9	-199.6	-28.9	-9.2
サービス収支	-9.3	-49.1	-165.3	-28.8
経常移転収支	137.5	161.5	268.7	225.2
資本収支(百万ドル)	157.4	4.9	-23.1	-29.9
直接投資	77.8	131.5	92.9	97.3
証券投資	0.0	50.0	-52.5	0.0
その他投資	79.6	-176.6	-63.5	-127.2

(出所) National Statistical Office of Mongolia (2006) *Mongolian Statistical Yearbook 2005*

<sup>11</sup>ロシアは、2003年12月末に旧ソ連時代のモ国に対する債務114億ドル相当の約98%を放棄することに合意した。これに対してモ国は、残りの2億5千万ドルを1億5千万ドルの外貨準備取崩しと1億ドルの国債発行によって調達し、即日完済した。

モ国経済の特徴として一つ留意すべき点は、首都ウランバートルへの過度の集中である。全人口 256 万人のうち約 38% に当たる 97 万人がウランバートル市に居住しており、GDP の 5 割超が同市に集中している。このため、地方の開発をどのように進めていくかは今後の重要な課題と言えよう。

## (2) 金融セクターの概要

ここでは、図表 3 - 2 を用いて、モ国の金融セクター全体を概観する。

図表 3 - 2: 主要金融関連指標

	2002	2003	2004	2005
<b>マネーサプライ</b>				
貨幣流通量 (億トグログ)	1,346	1,528	1,685	1,917
内銀行外流通量	1,208	1,315	1,435	1,524
M1	1,878	2,128	2,213	2,691
M2	4,701	7,033	8,470	11,701
M2増加率 (%)	42.0%	49.6%	20.4%	38.1%
M2/GDP比率 (%)	37.9%	48.1%	44.3%	51.6%
<b>銀行部門</b>				
銀行数	16	17	17	17
支店数	583	635	684	n.a.
預金金利 (年利、%)	6.0 - 10.2	6.0 - 10.0	6.0 - 9.6	6.0 - 8.4
ローン金利 (年利、%)	20.8 - 44.0	20.1 - 40.0	12.0 - 37.2	19.8 - 34.0
預金量 (億トグログ)	2,184	3,635	5,165	n.a.
融資残高 (億トグログ)	2,314	4,421	6,068	8,599
内ウランバートル	1,934	3,724	4,990	6,819
内不良債権残高 (不良債権比率、%)	117 (5.1%)	212 (4.8%)	391 (6.4%)	n.a. (n.a.)
預金 / GDP (%)	17.6%	24.9%	27.0%	n.a.
融資 / GDP (%)	18.6%	30.3%	31.8%	n.a.
預貸比率 (融資 / 預金) (%)	106.0%	121.6%	117.5%	n.a.
<b>ノンバンク部門</b>				
社数 (稼働しているもののみ)	66	88	114	n.a.
総資産 (億トグログ)	125	189	287	n.a.
負債 (億トグログ)	39	52	79	n.a.
資本 (億トグログ)	86	137	208	n.a.
融資残高 (億トグログ)	63	118	176	n.a.
内不良債権残高 (不良債権比率、%)	4 (6.7%)	8 (6.6%)	10 (5.5%)	n.a. (n.a.)
<b>証券部門</b>				
上場企業数 (社)	403	402	395	392
内国営企業	61	68	67	66
株式時価総額 (億トグログ)	358	495	298	557
証券売買高 (万株)	1,062	857	927	2,632
内債券	78	48	20	38
証券売買代金 (億トグログ)	460	256	159	120
内債券	446	247	152	94

(出所) National Statistical Office of Mongolia (2006) Mongolian Statistical Yearbook 2005; The Bank of Mongolia (2005) Annual Report 2004.

### 1) マネーサプライ

マネーサプライの代表的な指標であるM2 は毎年大幅な伸びを示している。マーシャル

のk<sup>12</sup>をM2/GDP比率で見ると、IMFのショック療法によって1995年には18.5%にまで低下し、その後も銀行の不良債権問題等により20%台で低迷していたものの、2000年代に入ってから順調に回復し、2005年には51.6%（マーシャルのkは0.52）になっている。しかし、ほぼ同時期に市場経済化を開始したベトナムのマーシャルのkが2004年に0.77であることと比較すると、モ国の貨幣経済の進展は遅れているといえる。M2の内訳を見ると、銀行外貨幣流通量の伸びは9%前後、M1の伸びはもっとも高い2005年で21.6%であり、M2の高い増加率をもたらしているのは主に準通貨（定期預金と外貨預金）の増加であることが分かる。モンゴル銀行はこうした定期預金の急激な増加の原因として、モ国の商業銀行が金融危機を乗り越えたことで預金者の信頼が回復したことを挙げている<sup>13</sup>が、現地調査で往訪した銀行では年利10%を超える1年物米ドル定期預金<sup>14</sup>を提供しており、一部では過剰な預金獲得競争も行われているようである。

## 2) 銀行

モ国の金融セクターにおいて中心的役割を果たしているのは銀行セクターである。社会主義国時代はモンゴル国立銀行が唯一の銀行であったが、90年の市場経済化開始後に同行の商業銀行部門が分離されて農牧業銀行、貿易発展銀行、保険銀行等の商業銀行が設立され、また民間によっても次々と銀行が設立された。銀行数は現在16行<sup>15</sup>であり、預金残高は5,165億トグログ（2004年末時点）でGDP比27%、融資残高は8,599億トグログ（2005年末）でGDP比32%である。GDP比で見るとモ国の銀行部門の規模はまだ小さい<sup>16</sup>が、2002年末から2005年末までの3年間で融資残高は2.7倍にもなっており、今後も急速な拡大が見込まれる。但し、急激な貸出資産の増加は不良債権の増加を招く恐れがある。90年代後半に顕在化した不良債権問題は、1996年末に50.8%あった不良債権比率が2001年に8%にまで低下したことで一旦収束したが、最近再び不良債権残高が増加傾向にあり、2003年、2004年とも前年比80%以上の増加率を記録した。不良債権比率も2003年の4.8%を底に、2004年には6.4%と再び上昇する気配があるので注意が必要である。金利については、預金金利とローン金利の格差が目立つ。2002年の預貸金利差は最大で約38%もあり、その後銀行間の競争の激化によりその差は縮小傾向にあるとはいえ、2005年でも最大で約28%となっている。その原因としては融資先の信用力の低さのほかに、銀行の経費率の高さが考えられる。

直近の数年間で預貸比率（融資 / 預金）が100%を越えている点には留意する必要がある。一般的に、銀行の経営姿勢は預貸比率に表れるとされ、保守的な経営を行う銀行は流動性リスクを考慮して預金量に対して貸出額を比較的強く抑える傾向にあり、他方リスクを軽視している銀行は預金を全額貸出に回してしまうため、無謀な経営を行う銀行は保守的な

<sup>12</sup> イギリスの経済学者アルフレッド・マーシャルによって考案された指標で、GDPを1としたときにマネーサプライが何倍かで表される。貨幣の流通速度の逆数としても知られ、この数値が高いほど人々の貨幣選好度が高く、貨幣経済が進展していると考えられる。ちなみに、日本では1987年に1を超えて、現在は1.35程度である。

<sup>13</sup> Bank of Mongolia (2005), Annual Report 2004.

<sup>14</sup> 日本でシティバンクが提供する1年物米ドル定期預金の金利は現在3.77%である。

<sup>15</sup> 2005年12月末時点では17行であったが、2006年3月にCapitron BankがInter Bankを買収したため16行になった。

<sup>16</sup> たとえばアジア諸国で見ると、Loan/GDP比率が高い国はタイが2003年末で108.5%、中国が2004年末で131.2%など100%を越えている。他方低い国は、ベトナムが2004年末で58.9%、インドネシアが2005年末で25.3%などである。各種統計より筆者が算出。

銀行に較べて預貸比率が高いとされる<sup>17</sup>。モ国の場合、銀行セクター全体で預貸比率が100%を超えているということは、金融システム不安が生じた場合に多くの銀行では初期段階での預金払い戻しに十分対処できず、最悪の場合は取付け騒ぎへと発展してしまう恐れがあることを示唆している<sup>18</sup>。

### 3) ノンバンク

近年急激に成長しているのがノンバンク部門である。ここでいうノンバンクとは、金融当局<sup>19</sup>の認可を受けて融資、外為、信託、ファイナンスリース、ファクタリング、送金といった業務を行う一方、預金の受入は禁じられている金融機関のことを指す。

モ国政府は、低所得者層や中小企業の金融アクセス改善のためには銀行以外の金融仲介機能の確立が不可欠であるとし、1997年に最初の7社に認可を与えて以来ノンバンク部門の発展に注力している。その結果、2004年末時点で実稼動しているノンバンクが114社、総資産は287億トグログ（銀行部門は1兆758億トグログ）、融資残高は176億トグログにまで成長した。特にここ数年での成長は著しく、融資残高は2002年末から2004年末までの2年間で3倍近くまで増加しているが、その多くは零細企業もしくは個人向けの融資の増加による<sup>20</sup>。資金調達の太宗を資本の形で行っており、2004年末時点の株主資本比率は72.5%（銀行部門は約13%）となっている。

2004年時点でノンバンクの従業員総数は330名しかいないにもかかわらず株主数は251名にものぼっており、大半は個人経営の零細企業である<sup>21</sup>。首都のウランバートルでのみ営業をしているノンバンクがほとんどであるが、最近では地方で営業するノンバンクも増えており、2004年末時点で15社が地方の8県で営業を行っている。

尚、現在融資残高で第5位に位置するCredit Mongol社は、Mongolian Small Business FundというNGOをベースとしてEU-TACISが出資<sup>22</sup>して2000年に設立したノンバンクで、“Financial Services for SMEs”プロジェクトにおいて地方における中小企業向け融資を実施している。

<sup>17</sup> 奥田英信・橋本英俊・村上美智子（2003）「マレーシア商業銀行の確率的費用関数の推計と銀行再編への政策的インプリケーション」アジア経済研究所『アジア経済』XLIV-9（2003.9）。一方で、預貸比率が低すぎる銀行は効率的な経営ができていないということちなみに、1974年から2001年までの日本の都銀の預貸比率平均は82%である。筒井義郎・佐竹光彦・内田浩史（2006）「効率性仮説と市場構造＝行動＝成果仮説：再訪」RIETI Discussion Paper Series 06-J-001。

<sup>18</sup> ただし、モ国の商業銀行の中には世銀やADBなどのドナーによるツーステップ・ローンのスキームに参加して融資を受けているところがあり、そうした借入による融資が預貸比率を高めていることは考慮する必要がある。

<sup>19</sup> 昨年まではモンゴル銀行であったが、今年からは金融監督委員会に権限が移された。

<sup>20</sup> UNDP（2004）, Sub-sector Review of Microfinance in Mongolia, p.36.

<sup>21</sup> *ibid.*, p.36. 但し、100%外国資本により経営されているノンバンクも11社（2004年末）あり、これらは比較的規模が大きく、ノンバンク全体の総資産の約25%、総資本の約29%を占めている。Bank of Mongolia（2005）, Annual Report 2004.

<sup>22</sup> ほかにKfW、UNDP、DFIDも出資している。UNDP（2004）, Sub-sector Review of Microfinance in Mongolia, p.37-38.



#### 4) 貯蓄貸付組合<sup>23</sup>

貯蓄貸付組合 (Savings and Credit Cooperatives, SCC) は組合員から預金を受け入れ、それを原資として組合員に貸付を行っている。1996 年末から 1997 年初頭にかけて ADB プロジェクトの一環として最初の 5 つの SCC が設立されてから急激に増加しており、2003 年末には 570 の SCC (内 327 がウランバートル、243 が地方) が税務署に登録されている。

SCC が銀行、ノンバンクといった他の金融機関と大きく異なる点は、モンゴル銀行が SCC の認可、監督、規制を行ってこなかったため、SCC だけはほとんど野放し状態であったということである。SCC の設立根拠法である組合法 (Law on Cooperatives) では、1995 年の制定時にはどこが SCC の監督権限を有するのかについての規定が抜け落ちていた。最近になってモンゴル銀行にその権限が付与され、2003 年 12 月には SCC に対するプルデンシャル規制ガイドライン (Guidelines on Prudential Ratios for SCC) をモンゴル銀行が作成したが、実際には立ち入り検査等による監督は全く行われていなかったようである<sup>24</sup>。この背景には SCC の多くが裏社会と結びついているとの噂の存在があり<sup>25</sup>、実際 2006 年になって SCC の監督権限が新設された金融監督委員会 (Financial Regulatory Commission, FRC) に移され、FRC のもとで監督強化に先立って SCC の認可作業が進められると、6 月には SCC 協会理事長が FRC 長官を刺殺するという事件が発生している。

SCC に関しては全くと言っていいほどデータがないのが実情である。モンゴル銀行と国税局の合同調査によると、税務署に登録されている 570 の SCC<sup>26</sup> のうち、実際に稼働していると分かったのは 49.5% にあたる 282 社しかなく、それ以外は財務諸表を提出できなかったり、所在が分からなくなっていたり、既に営業を停止していたりした。組合員総数は 22 千人を超えているが、これはいささか過大な数字であると思われる。法律で禁止されているにも拘らず、多くの SCC はマスメディアで広告を行って一般大衆から預金を積極的に集めたり貸付を行ったりしており、そうした一時的な預金者や借入人も全て組合員として扱っているからである。しかし多くの場合は、SCC の経営は一握りの組合員の手に握られているのが実態である。

図表 3 - 3 : 貯蓄貸付組合の規模

資産規模	組合数	組合員数	総資産 (百万トグログ)	会員一人当たり資産 (百万トグログ)
500 百万トグログ超	14	7,500	35,900 (76.2%)	4,786.7
100 ~ 500 百万トグログ	24	3,000	5,200 (11.0%)	1,733.3
100 百万トグログ以下	250	11,700	6,000 (12.7%)	512.8
計	288	22,000	47,100 (100.0%)	2,121.6

(出所) UNDP (2004), Sub-sector Review of Microfinance in Mongolia, p.41.

<sup>23</sup> 貯蓄貸付組合についてはモ国政府による公的なレポートやデータが見当たらなかったため、本項については以下の文献を参考とした。UNDP (2004), Sub-sector Review of Microfinance in Mongolia, p.40-42 および Joji Tokeshi (2002), "Savings and Credit Unions in Mongolia", ADB Finance for the Poor, March 2002, Volume 3 Number 1.

<sup>24</sup> モンゴル銀行ダルハン支店長に対するインタビューによる。彼の言い方を借りれば、「観察はしていたけれども監督はしていなかった」。

<sup>25</sup> 複数の現地インタビューによる。

<sup>26</sup> 今回の現地調査における FRC へのインタビューでは、現在税務当局に登録されている SCC の数は 845 社で、537 社がウランバートル、60 社がダルハン、248 社がその他の地域とのことだった。

前述のモンゴル銀行と国税局の合同調査によると、実際に稼働しているSCC282社は急成長しており、総資産は2002年から2004年半ばまでで305億トグログから471億トグログに増加して既にノンバンクの総資産を超えているし、貸付残高も339億トグログに達している。一方で不良債権比率は11.2%と銀行、ノンバンクよりもはるかに高い数値を記録しており、SCCの監督強化が急務となっている。そんな中、上述のとおりノンバンクとSCCについては今年2月から新設のFRCに監督権限が移され、SCCに関しては現在ライセンス供与のために財務諸表を含む申請書類を提出するように示達されている<sup>27</sup>。FRCによると、この作業を通じて得られたSCCのデータを今後データベース化し、監督体制を確立していく予定とのことであった。

#### 5) 証券市場

モ国の証券市場は非常に未成熟な状態にある。証券取引法が発効したのは1995年1月、売買市場ができたのは同年8月のことで、その歴史は10年程度しかない。

モンゴル証券取引所に株式を上場している企業数は2002年末には403社であったが、年々減少して2005年末には392社となっている。そのうち66社が国営企業であり、株数で見ると2004年末で20億株の上場株式のうちじつに87%に当たる18億株を政府が保有していた<sup>28</sup>。また、民間企業の場合でも上場に際して多くの株式がオーナー経営者によって保有されるのが一般的である。このため市場全体の流動性が著しく低く、非常に不安定な状態にある。株式時価総額をみると、2003年末に495億トグログだったが2004年末には295億トグログまで減少し、逆に2005年末には557億トグログと倍近く増加するといった乱高下を繰り返している。

債券市場の中心は政府債である。2004年には総額125億トグログの政府債が発行され、主に銀行によって取引された。一方で社債の発行総額は28億トグログである。

証券市場の監督は証券取引委員会が行っていたが、2006年1月末のFRC設立とともにFRCに統合された。

### 3-2 モ国の銀行システム

前節ではモ国のマクロ経済状況と金融セクター全般について概観したが、ノンバンク部門と証券部門の発展の遅れからモ国の経済発展において特に銀行セクターの果たす役割が非常に大きいことが分かった。しかし、モ国において資本主義型の銀行システムが誕生したのは1990年であり、いまだ未成熟な部分を多く抱えている。本節では、さらにモ国の銀行セクターについての理解を深めるため、市場経済化以降に実施された銀行セクター改革と現在の銀行システムの構造について概観する。

#### (1) モ国の銀行セクター改革

1990年半ばまでの計画経済時代はモンゴル国立銀行が唯一の銀行であり、中央銀行と商業銀行の二つの役割を果たしていたが、国営企業の資金調達には財政資金の無償交付に大きく依存していたため、商業銀行としての役割はこれを補完する程度の役割に過ぎず、その

<sup>27</sup> FRCへのインタビュー時点で既に205社が書類を提出したとのことだった。

<sup>28</sup> Bank of Mongolia (2005), Annual Report 2004, p.56.

貸出金利は極めて低く、預金金利が貸出金利を上回る逆鞘が続いていた。こうした体制はソ連やコメコン諸国からの巨額の援助や借款によって支えられていたが、1990年にソ連が翌年からのモ国への経済援助の停止やそれまでの借款の漸次的な返済を要求したことから、モンゴル経済および金融制度は危機的状況に陥った。そこで、同国は市場経済への移行を決定し、経済構造改革に着手したのだが、その一環として1990年8月に実施されたのが中央銀行機能と商業銀行機能の分離による二層銀行システムの導入と商業銀行部門への民間参入認可であった。1990年9月にはモンゴル国立銀行から分離される形で初の商業銀行である農業銀行（現在のハン銀行）と貿易銀行（現貿易開発銀行）が設立され、1991年には中央銀行機能と商業銀行機能の分離をうたった銀行法が公布された。

しかし、モ国に商業銀行部門を確立する作業は難航を極めた。モンゴル国立銀行からは結局5つの商業銀行が分離され、さらに新たに9つの銀行が設立されたが、1994年の時点でも前者が全預金量の94%、全貸出残高の89%を保有していた<sup>29</sup>。そうした貸出債権の大半は国立銀行時代から引き継がれた国営企業向けのものであったが、市場経済化に伴い1991年から1993年の間にGDPは23%も減少し、200%を超えるハイパー・インフレが同国を見舞ったため、多くのプロジェクトは破綻し、貸出債権の多くは不良債権化した。また、銀行法成立以降に新しく設立された商業銀行も大半は国営企業によって設立されていたため、親企業の資金調達手段として利用され、十分な審査もなく親企業への低利融資を積み上げていき、多額の不良債権を発生させた。結果として1996年末には銀行部門全体の貸出残高の50%以上が不良債権となったが、こうした不良債権は債権回収のための法律や手続が存在しなかったため、ほとんど回収できなかった。

1996年には各商業銀行の流動性も急激に悪化した。銀行部門の貸出残高が前年の627億トグログから703億トグログに76億トグログ増加する一方で、預金量は556億トグログから578億トグログへとわずか22億トグログしか増加せず、その結果流動資産は134億トグログから69億トグログに急減し、銀行部門全体の流動比率は11%から5%に低下した<sup>30</sup>。モンゴル銀行への預金準備残高を維持できたのはたった一行のみとなり、その他の銀行は中央銀行からの融資とモ国政府からの預金に頼るしかなかった<sup>31</sup>。

モ国政府およびモンゴル銀行は銀行システム安定化に積極的に取り組んだ。1994年には経営難に陥った2つの小銀行を大銀行2行に救済合併させた上で、合併コストに見合った低利融資を実行した。1996年の夏には預金流出が続いていた二つの小銀行を閉鎖したが、銀行システムに対する預金者の不安は止まらなかったため、12月にはモンゴル銀行が銀行再編プログラムを策定した。具体的には、まず破綻した大銀行二行を閉鎖<sup>32</sup>して、新たに再建銀行（Reconstruction Bank）と貯蓄銀行（Savings Bank）という二つの国営銀行<sup>33</sup>を設

<sup>29</sup> Hongjoo Hahm and Demir Yener (1998), "Financial Sector Reforms in Mongolia", Economic Development Institute of the World Bank, EDI Working Papers, p.2.

<sup>30</sup> *ibid.*, p.3-4.

<sup>31</sup> 両者を合わせると、銀行部門全体で前年の74億トグログから1996年には109億トグログに急増している。Hongjoo Hahm and Demir Yener (1998), "Financial Sector Reforms in Mongolia", Economic Development Institute of the World Bank, EDI Working Papers, p.4.

<sup>32</sup> その際政府は、個人預金は全額保護したが、企業預金については限定的な保護とした。

<sup>33</sup> 再建銀行は閉鎖された二行の健全資産を引き継ぎ、当初は債務不履行をしたことがない企業にしか融資できないことになっていたが、その後ほとんどフルバンキングが認められた。貯蓄銀行は閉鎖二行の個人預金を引き継ぎ、国債への投資しか認められていなかったが、その後預金担保の貸出を認められた。Hahm and Yener (1998), p.26.

立した。また、閉鎖二行の不良債権とその後三年間で新たに発生した不良債権を処理する機関としてモンゴル資産回収庁（Mongolian Asset Recovery Agency: MARA）が設立された。MARAには国債との交換により約 260 億トグログの不良債権<sup>34</sup>が移管されたが、対象不良債権は国全体に広がっていたため、ほぼ全ての県に事務所が開設され<sup>35</sup>、約 30 名の職員が回収に当たった。さらに、債務不履行を起こしている借り手の情報を登録する信用情報局が設立され、全ての商業銀行はそうした借り手に対する新たな信用供与を禁止されるとともに、各銀行は不良債権処理のための部署（Loan Workout Unit）を立ち上げることを求められた。特に、存続した問題銀行のうちで規模が大きい農業銀行とITI銀行については、モンゴル銀行との間で覚書が締結され、その監視の下で再建を開始することとなった。

しかし、こうした取り組みにもかかわらず、1998 年には再び金融不安が増大した。モンゴル銀行の下で再建中であった農業銀行と ITI 銀行の経営状況が悪化したほか、96 年に設立されたばかりの再建銀行も経営難に陥った。政府は再建銀行を当時唯一の民営銀行であったゴロムト銀行と合併させることを一旦決定したが、資産評価に関する疑惑からこの計画は頓挫し、その後モンゴル銀行、IMF、ADB、USAID が協力して実施した調査に基づき以下の諸施策が実施された。

再建銀行と ITI 銀行は 2000 年に閉鎖された。

農業銀行は、世銀と IMF の協調によりモ国政府による資本増強が行われる一方で、USAID の支援により 2000 年 7 月に米国のコンサル会社 Development Alternatives, Inc. (DAI) との間でマネジメント契約が締結され、DAI から CEO と COO が派遣された<sup>36</sup>。

貿易開発銀行は民営化が計画され、2002 年に外国投資家に売却された。

このように国有銀行のリストラクチャリングを進める一方で、モンゴル銀行は銀行セクターへの民間参入を推進した。2000 年に 4 つの民間商業銀行に免許が付与され、その結果 16 商業銀行のうち完全な国有銀行は 2 行のみで、政府が一部出資している銀行が 4 行、残りの 10 行は完全な民間商業銀行となった。これによって銀行間の健全な競争が促進され、銀行セクターに対する信頼回復の進展による預金増も相俟って、2001 年には全銀行の総資産は前年比で 47.4% 増加した。

他方、政府およびモンゴル銀行は銀行監督機能強化にも積極的に取り組んだ<sup>37</sup>。1998 年 9 月には銀行法を改正し、最低資本金の引き上げ（2004 年 3 月末までに 2 億トグログから 4 億トグログへ）、経営陣および最高経営責任者の交代に関するモンゴル銀行の事前審査、銀行監査基準の確立および財務報告の明確化を実施した。また同時に、銀行のプルデンシャル規制も以下のとおり強化された。

<sup>34</sup> およそ 70% が倒産した中小企業および個人向けであり、業種的にはサービス業、商業、農業が主だった。ibid., p.7.

<sup>35</sup> 10 億トグログ以上の資産を有する事務所が 5 ケ所、150 百万トグログ以下の資産を有する事務所が 10 ケ所。ibid., p.7.

<sup>36</sup> この結果、農業銀行は 12 ヶ月後には黒字への転換を実現した。

<sup>37</sup> IMF (1999), "Mongolia: Selected Issues", IMF Staff Country Report No.99/4.

ローン資産分類：債務不履行の借入人に対するローンの自動的な条件変更は禁止され、延滞債権の分類基準が強化された。

会計基準：ADB の技術援助により、1999 年 1 月から新たに業界別の会計基準が施行された。銀行業界については開示基準も改善され、さらにモンゴル銀行への報告は四半期毎から毎月に変更された。

リスク・ウェイト：リスク加重自己資本比率算出における政府債と銀行間貸借のウェイトを引き上げた。

リスク管理：銀行に対してリスク管理体制の強化を義務付けた。

清算基準：銀行閉鎖および清算の条件として純資産がマイナスであることを加え、基準を明確化した。

銀行監査：銀行監査を行える監査法人のライセンス付与に関するガイドラインを策定した。

こうしたプルデンシャル規制はその後も継続的に強化されている。資産分類基準と引当基準は 2001 年末までに国際基準に合致した内容に変更され、その後も国際基準に合わせて修正が行われている。銀行による財務報告の質向上のための会計および監査基準の改善も引き続き行われている。検査においてはCAMELS<sup>38</sup>に基づく新たな銀行評価システムが導入され、評価結果がある水準以下の銀行に対しては自動的に早期是正措置がとられるという体制が出来上がった。資本金については、全ての銀行が 2004 年 3 月末までに 4 億トログ以上へ引き上げたが、モンゴル銀行はさらに最低資本金規制を改正して、2006 年 3 月末までに 8 億トログまで倍増させることとした。新銀行に対する免許付与基準についても、IMF と世銀の提言に基づいて厳格化した。

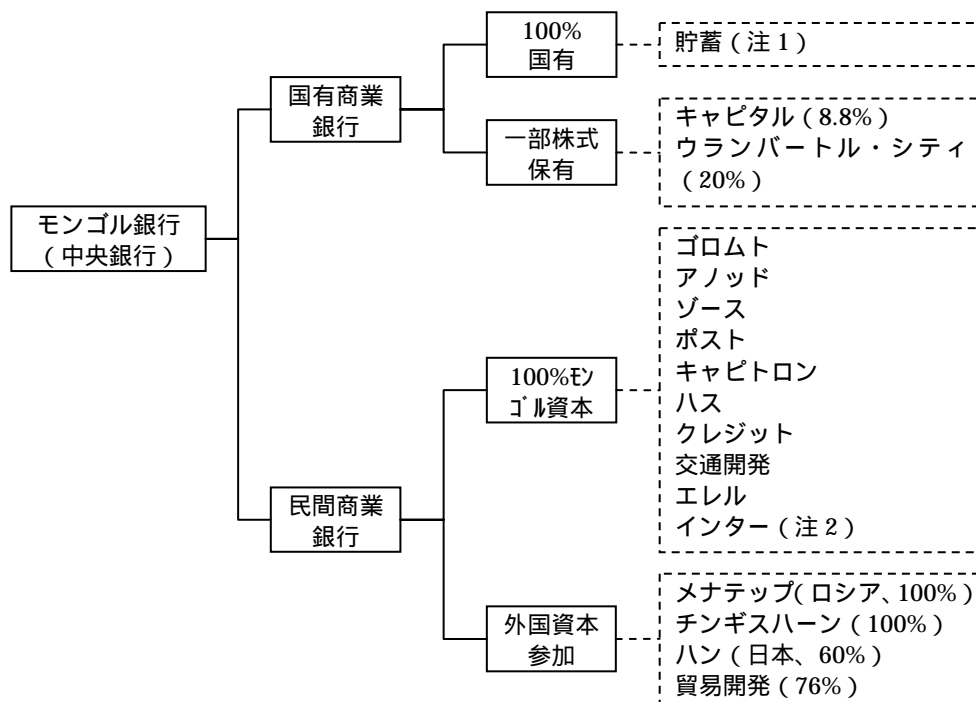
こうしたドナーと協調した銀行セクター改革の推進が奏功し、現在は個別銀行の健全性についてはまだ問題はあものの銀行システム全体としては安定しているというのが概ねの評価となっている。さらに現在国会では預金保険に関する法律が審議されており、預金保険制度が確立すれば銀行システムの安定度はさらに向上するものと思われる。

## (2) モ国の銀行システムの構造

既述のとおり、モ国の銀行システムは 1990 年半ば以降中央銀行機能と商業銀行機能を分離した二層構造を採用しており、これを図式化したのが図表 3 - 4 である。

<sup>38</sup> 米国で開発された金融当局の銀行評価手法で、自己資本 (Capital Adequacy)、資産内容 (Asset Quality)、経営 (Management)、収益性 (Earnings)、流動性 (Liquidity)、市場リスクに対する感応度 (Sensitivity to Market Risk) という 6 つの評価項目の頭文字をとって CAMELS と呼ばれる。

図表 3 - 4 : モ国の銀行システム (2004 年末時点)



(注) 1 . 2006 年中に政府保有の株式を全て売却して民営化する予定。  
2 . 2006 年 3 月にキャピترون銀行によって吸収合併。

### 1) 銀行監督当局

モ国の銀行システムを監督しているのは中央銀行であるモンゴル銀行であり、その権限は 1990 年制定の中央銀行法に規定されている。同法第 4 条 (目的) において、モンゴル銀行はトグログの安定性の確保を主な目的とし、その範囲内で「通貨、金融市場、銀行システムの安定を維持することを通じてバランスのとれた持続的な国家経済の発展を促進する」(同条第 2 項) と定められている。また、第 5 条に列挙された具体的な活動事項の中に「銀行活動の監督」が挙げられており、第 19 条はその内容を以下のとおり規定している。

#### 第 19 条 (銀行活動の監督)

第 1 項 モンゴル銀行は、預金者および顧客の利益を保護するため、以下の事項に関連する手続の制定、規則および命令の発行、監督および執行活動の実施を行う。

- ・ 銀行の免許
- ・ 銀行の要件
- ・ 適切な資本金および流動資産の維持
- ・ 銀行システムの安全性の改善
- ・ 銀行活動の規制

第2項 モンゴル銀行は、銀行の設立、銀行業務のための免許付与、調整および制限、諸規定の制定、検査の実施、法制定および施行の監督、銀行に関する緊急事態発令の設定、関連法による銀行業務に関する権利の伝達といった活動に関連する事項を規制する。

さらに、第24条（銀行監督を実施するためのモンゴル銀行の権限）では、銀行監督はモンゴル銀行総裁によって任命された監督官が行うものとされ、第25条（監督官の権限）において監督官には以下の権限が認められている。

第25条（監督官の権限）

第1項 モンゴル銀行によって任命された監督官は、銀行関連法、政府金融政策、モンゴル銀行諸規則、およびモンゴル銀行総裁決定の執行および順守という観点から銀行を調査・検査する。監督官は国家検査官としての権限を有する。

第2項 モンゴル銀行によって任命された監督官は、以下の追加的な権限を有する。

- 1) 銀行およびその他の関連機関内への立ち入り
- 2) 銀行の諸勘定、帳簿、貸借対照表および財務諸表の検査、説明および情報提供の要求、ならびに質問への回答要求
- 3) 銀行顧客（事業体、銀行、金融およびその他の機関を含む）からの必要な証拠および書類の写しの無償での受領
- 4) 銀行業務に関連する事業体、機関、個人の書類の検査
- 5) 銀行関連法に抵触した個人または法人に対する行政処分の実施
- 6) 法令違反が犯罪要件を構成する場合、関係機関への関連書類の提出
- 7) ある銀行が基準に関する諸規定やローンに関する損失を補填するための強制準備金の維持規定を順守できない場合、当該銀行の株主に対する配当の支払停止

尚、モンゴル銀行は銀行以外にノンバンクおよび貯蓄貸付組合に対する監督も管轄していたが、2006年1月に金融監督委員会（FRC）が設立されたのを機に、銀行以外の金融機関に対する監督権限をFRCに移管した。

1) 商業銀行

モ国の銀行は、前掲の図表3-4にあるとおり、2004年末時点で国有商業銀行（一部出資を含む）が3行、民間商業銀行が14行の計17行であったが、2006年3月にキャピトン銀行がインター銀行を買収したため民間商業銀行が13行となり、現在は16行の商業銀行が営業している。モ国では1990年に二層銀行システムが採用されてから1995年に完全民間資本によるゴロムト銀行が設立されるまで、銀行は国营企業を通じた間接保有も含めると全て国有であった。しかし、90年代後半には民間資本の銀行が相次いで設立され、さらに金融危機が一段落した2001年以降には国有銀行の民営化が進められたことも

あり、現在は政府が100%株式を保有するのは貯蓄銀行だけとなっている<sup>39</sup>。

モ国の全ての銀行は、1991年に制定された銀行法を根拠法として設立されている。銀行法第3条第1項には、「預金の受入、自己勘定による融資の供与および/または当座勘定サービスの供与という業務に従事する法人を銀行とみなす。」と定義されており、以下の活動を行う。

第6条（銀行業務）

第1項 銀行は、モンゴル銀行の許可に基づき、以下の業務を行うことができる。

預金の受入

融資の供与

支払サービスの提供

第三者に対する支払保証の提供

外貨の購入、売却、預入、預金受入

貴金属および宝石の購入、売却、預託、預託受入

貴重品の保護預かり

外為および当座勘定サービスの実施

証券の発行、購入、売却

ファイナンスリース取引

投資サービス、金融コンサルティングサービスおよび情報サービスの提供

法律が禁止しておらず、かつモンゴル銀行によって認可されたその他の金融活動またはサービス

第2項 ノンバンク金融機関は、モンゴル銀行の許可があれば第1項に規定された業務を行うことができる<sup>40</sup>。モンゴル銀行は、「ノンバンク金融機関のための免許、監督およびプルデンシャル比率に関する規制」を制定しなければならない。

第3項 第2項は、保険会社、貯蓄貸付組合、証券会社には適用されない。

現在銀行業務の中心は預金業務と融資業務であり、M&A や証券化等の投資銀行業務はほとんど行われていない。

### （3） 銀行規制

金融システム維持と預金者保護のため各国では銀行に対する様々な規制を行っているが、銀行規制の枠組みは事前規制と事後規制に大別される。前者は金融当局が銀行の業務範囲や内容等を厳しく制限し、銀行が経営困難に陥らないようにするもので、後者は規制を必要最小限にとどめる代わりに金融当局は銀行経営のモニタリングに重点を置き、銀行経営に問題が生じた場合に早期に対策を講じようというものである。モ国の銀行規制の枠組み

<sup>39</sup> その貯蓄銀行についても2006年中に政府保有株式を売却することが決定されており、既に売却先の選定手続が進められている。

<sup>40</sup> ただし、実際にはノンバンクに対して預金受入業務は認められていない。



は後者に当たり、その内容は主に以下のとおりである。

## 2) 参入規制

いかなる個人または法人(ただし、国家予算、公共慈善団体の資金あるいは宗教法人によって設立されたものを除く)でも銀行を設立できるが、設立に当たってはモンゴル銀行の認可を受けなければならない(銀行法第17条第1項、第2項)。モンゴル銀行は銀行設立の申請書類を受領してから60日以内に、以下の基準に従って認可するかどうかを決定する(同第20条)。

新銀行の資本金が銀行業務を効果的かつ安定的に行ううえで十分か  
最高経営責任者、取締役会メンバーおよびその他の経営者が公正かつ収益性のとれた銀行運営を行うだけの十分な知識、教養、経験を有しており、また最高経営責任者と取締役会メンバーは第25条第6項および第8項(経営者に関する規制、後述)の基準を満たしているか  
新銀行設立が、モ国の経済的安全性に負の影響を及ぼさないこと

## 3) 商号規制

モンゴル銀行の認可を受けて銀行業を営む者は、商号に「銀行」と入れなければならない(銀行法第23条第1項)。

## 4) 経営者に関する規制

最高経営責任者および取締役会メンバーは以下の基準を満たさなければならない。

取締役会の議長およびメンバー(銀行法第25条第6項)

- a) 支払期日を過ぎたローンまたは保証債務を有していないこと
- b) 新銀行の株主であること
- c) 犯罪で罰せられたことがないこと
- d) 個人の倫理観やビジネスにおける信望が新銀行の経営に影響しないこと

最高経営責任者<sup>41</sup>(同第25条第8項)

- a) 3年以上の銀行セクターまたは金融セクターにおける業務経験を有し、それを通じて当該分野でのマネジメントに関する技術、経験、能力を有すること
- b) 支払期日を過ぎたローンまたは保証債務を有していないこと
- c) 犯罪で罰せられたことがないこと

---

<sup>41</sup> Executive Directorの訳。銀行法の英訳版では冠詞のない単数で書かれており、この語句だけでは執行役員全員を指すのかそれともCEOを指すのかは不明だが、銀行法全体でのこの語句の使われ方からCEOを指していると考えられるため、あえて最高経営責任者と訳した。以下同様。

#### BOX3-1：自己査定

自己査定とは、金融機関が債務者の資金返済能力（経営状態、返済状況、回収の可能性など）を判断して正常先・要注意先・要管理先・破たん懸念先などに区分し、債務者区分ごとに定められた方法で貸付債権等の資産を分類することをいう。米国や日本では自己査定は適正な償却・引当を行うための準備作業とされ、償却・引当が自己査定による資産分類と連動した形で定められているが、モ国でもこれと同じ方法が採られている。

モンゴル銀行の定める「資産分類および引当に関する規則（Regulations on Asset Classification and Provisioning）」には、貸付債権等の資産および偶発債務に関する分類方法とそれに基づくリスク引当金の計算方法が規定されている。具体的には、銀行は資産および偶発債務を質的特性と時間的特性（元利金延滞期間）の点からウェイト付けし、それに基づいて正常債権と不良債権（延滞、要管理、危険、回収不能）に分類したうえで、分類に応じて引当金を設定（正常 1%、延滞 5%、危険 25%、回収不能 100%）する。

適正な自己査定に基づく適正な償却・引当額の算定は正確な財務諸表作成に不可欠であり、正確な財務諸表なしに正確な自己資本比率の算定は不可能である。その意味で自己資本比率規制の有効な運用には、各銀行による自己査定ならびに償却・引当作業の適正な実施が確保されているかをモンゴル銀行が監視することが重要である。

#### 5) 最低資本金規制

銀行法第 27 条第 2 項には、モンゴル銀行は経済状況、インフレ、特定の銀行の支払能力、特定の業務種類を勘案して最低資本金額を決定することが定められている。現在の最低資本金額は 8 億トグログと定められている。

#### 6) 自己資本比率規制

モ国における自己資本比率規制は、モンゴル銀行によって定められた「プルデンシャル比率規則」において規定されており、連結ベースで 10%以上を確保することが求められている。算出方法は、いわゆる BIS による国際統一基準ではなく国内基準を採用している。

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{Tier I} + \text{Tier II} - \text{控除項目}}{\text{リスク・アセット}}$$

国際統一基準と比較すると、分子である自己資本はTier I（基本的項目）とTier II（補完的項目）だけで構成されていてTier III（準補完的項目）が含まれていない一方で、分母であるリスク・アセット<sup>42</sup>にはマーケットリスク相当額を 8%で除した金額が含まれていないため<sup>43</sup>、この規定によって算定した自己資本比率は国際統一基準による自己資本比率

<sup>42</sup> オンバランス資産とオフバランス資産に、種類別に定められたリスク・ウェイトを乗じて算出した金額を合計したもの。

<sup>43</sup> 銀行がマーケットリスクをVAR（Value at Risk：市場リスクを統計的手法により測定した数値）で計算した場合、その金額をTier Iから控除する方法をとってもよい。VARを利用した計算方法を使用する場合は事前にモンゴル銀行の承認を得る必要があるが、どの程度の数の銀行がVARでマーケットリスクを算定しているかは不明。

よりも高めになりがちである。モ国では自己資本比率が 10%未満の場合、未達の度合に応じて配当停止や新規預金の受入禁止、新規貸付禁止、管理官の派遣などの早期是正措置がとられる。

尚、モ国の商業銀行が国際業務に進出する場合には、この規制による自己資本比率以外に、BIS の国際統一基準にのっとった自己資本比率を算出し、それが 8%を超えている必要がある。

#### 7) 流動性比率規制

流動性比率は銀行の支払能力をしめす重要な指標であり、銀行経営が安定していない途上国において規制している場合が多い。通常流動性比率は流動資産の流動負債に対する比率をいうが、モ国では「プルデンシャル比率規則」において流動性比率 = 流動資産 / 総負債と規定しており、銀行はこれを 18%超に維持しなければならないとしている。

#### 8) 大口信用規制

大口信用規制は基本的な規制の一つであり、日本では同一人に対する信用供与の限度額だけでなく、同一人に対する銀行とその銀行の子会社の合計信用供与額、同一人に対する信用供与とその同一人の関連子会社に対する信用供与額、銀行とその銀行の子会社の同一人グループに対する信用供与額についても規制している。

モ国では銀行法第 16 条および「プルデンシャル比率規則」において、同一人もしくは同一グループに対する信用供与額が銀行の資本金の 20%を超えてはならないと規定されている。銀行の特定関係者（株主、取締役会議長およびメンバー、最高経営責任者、支店長、および彼らの祖父母、父母、配偶者、兄弟姉妹、子供など。彼らが経営する会社も含まれる。）についてはさらに厳しい規制があり、特定関係者に対する信用供与が銀行の資本金の 5%を超えることも、全ての特定関係者への信用供与総計が資本金の 20%を超えることも禁止されている。一方で、大口信用規制は銀行グループ全体の与信額を対象としないことから、ノンバンク等をグループ会社として持っている場合などは規制がすり抜けることが可能である。

#### 9) 保証規制

この規制はモ国特有のもので、銀行法第 16 条第 2 項において、供与している保証の総額は銀行の資本金額を超えてはならないとされている<sup>44</sup>。

#### 10) 外為リスク規制

オンバランス、オフバランスを問わず外貨建ての資産と負債について、資産・負債の差額と払込資本金の比率に関する規制で、「プルデンシャル比率規則」に規定されている。単一外貨のポジション額は払込資本金の 15%を超えてはならないし、外貨建て資産と負債の差額総計は払込資本金の 40%を越えてはならないとされる。自己資本比率規制においてマーケットリスクが考慮されていない点を補完するためのものと思量される。

<sup>44</sup> 自己資本比率規制において保証もリスク・ウェイトが乗じられてリスク資産に含まれるため、他国では通常は保証額だけの規制は行われていない。

尚、市場リスクを VAR (Value at Risk) で算出することをモンゴル銀行から認められた銀行は上述の規制は適用されず、VAR で計算された損失額が払込資本金の 10% を超えてはならないという規制が別途適用される。

#### 1 1 ) 利益相反取引規制

銀行の役員等に対する取引(いわゆる利益相反取引)に関しては、通常の信用供与取引よりも条件が借り手に有利になっているケースがあるため、そうした取引に関して規制されるのが一般的である。たとえば日本では、銀行法第 14 条において、銀行の取締役に対する信用供与取引については、その条件が当該銀行の通常の実行条件に照らして当該銀行に不利益になるものではないとし、利益相反取引の要件として定足数が過半数の取締役会において 3 分の 2 以上の賛成により承認されることという厳しい規制を設けている。

モ国では、銀行法第 16 条第 3 項において、特定関係者(株主、取締役会議長およびメンバー、最高経営責任者、支店長、およびその関係者)に対するローンおよび保証の供与は以下の条件を充たしていることが求められている。

ローンについては、一般的に適用されるよりも有利な貸付条件もしくは金利において提供することは不可。

当該銀行の株式の担保差入れは不可。

株主は、借り入れているローンが 6 ヶ月超の未払いあるいはローンと保証の合計額が 5% 超の場合、当該銀行の経営陣になることは不可。

#### 1 2 ) 企業支配防止

日本では、金融機関による企業支配を防止することを狙いとして、独占禁止法により金融機関の保有株式の上限を企業が発行する総株式数の原則 5% としている。モ国では銀行法第 16 条第 4 項に、銀行が非金融機関から購入した証券かつ/あるいは担保として保有するある事業体の証券の合計額は、当該銀行の資本金の 20% か当該事業体の発行済株式数の 5% のいずれか小さいほうを超えてはならないと規定されている<sup>45</sup>。

#### 1 3 ) ディスクロージャー規制

銀行は、未監査財務諸表は毎月、監査済財務諸表は翌年度の第 1 四半期に 1 回、それぞれ新聞に掲載して公開することが義務付けられている(銀行法第 281 条第 1 項)。さらにモンゴル銀行は、以下の事項について銀行に公開を求めることができる(銀行法第 281 条第 2 項)。

取締役会メンバー全員と最高経営責任者が署名した、取締役会メンバー、最高経営責任者、副社長、会計責任者、部課長、監督委員会 (supervision councils) に関する業務報告書 (work report)

法人格、所有構造、所有者

財務・会計システムと内部監査

モンゴル銀行が当該銀行のリスクを特定するために必要と認めるその他の情報

<sup>45</sup> ただし、この規定には目的が明記されていないため、銀行による企業支配防止を目的としたものかどうかは定かではなく、そうした効果があるというのが適当であろう。

#### 14) その他の規制

以下の諸規制は、他の国々で一般的に採用されているか、あるいは最近先進国を中心として導入され始めているものであるが、今回の調査ではモ国において採用されているかどうか確認できなかったものである。

##### (a) アームズ・レングス・ルール

アームズ・レングス・ルール (Arm s Length Rule) とは、銀行が子会社等を通じて業務を多角的に行っている場合に、銀行とグループ会社等との利益相反取引により銀行経営の健全性が損なわれることを防止するための規制である。日本では銀行法第13条の2において、銀行にとって不利益となるグループ会社との取引を禁止するだけでなく、グループ会社の顧客との取引についても銀行業務の健全かつ適切な遂行に支障を及ぼす可能性があるものは禁止している。しかし、モ国では銀行法にアームズ・レングス・ルールに該当する規定は存在せず、規則等で規制されているかどうかは確認できなかった。大口信用規制でも与信額をグループ単位では規制していなかったが、モ国ではまだ金融機関をグループ単位で監督する体制には至っていないものと思われる。

##### (b) マネー・ロンダリング防止

近年テロ資金対策も含めたマネー・ロンダリング対策が各国の重要な施策の一つとなっており、日本でも2000年2月に組織的犯罪処罰法が施行され、金融機関は犯罪収益等の疑いのある取引に関する届出制度が整備された。モ国は、日本などが参加する金融活動作業部会<sup>46</sup> (Financial Action Task Force: FATF) には参加していないものの、アジア太平洋マネー・ロンダリング対策グループ<sup>47</sup> (APG; Asia Pacific Group on Money Laundering) に参加し、メンバー国同士の相互審査や技術協力等の活動を行っている。しかし、テロ資金摘発やマネー・ロンダリング防止のために、モ国の金融機関が具体的にどのような法的義務を課されているのかは確認できなかった。

##### (c) 商品説明義務

近年先進国では金融商品の販売・勧誘に関して、消費者保護の観点から販売者に商品説明義務を課す動きが強まっている。日本でも2001年4月に施行された金融商品販売法によって金融商品販売業者等に商品の説明義務を負わせて義務違反の場合の損害賠償責任を定めるとともに、金融商品販売に係る勧誘方針の策定ならびに好評を義務としている。モ国では、こうした消費者保護の観点から商品説明義務を課す法令はまだ制定されていないようである。

### 3-3 モンゴル銀行セクターに対する他ドナーの支援状況

<sup>46</sup> 1989年のG7アルシュ・サミットにおいて、マネー・ロンダリング対策の推進を目的に招集された国際的な枠組みであり、OECD加盟国を中心に31か国・地域及び2国際機関が参加している。現在では、マネー・ロンダリングに加え、テロ資金供与に関する国際的な対策と協力の推進にも指導的な役割を果たしている。

<sup>47</sup> アジア太平洋地域に特化したマネー・ロンダリング対策の推進を図るために、1997年2月に発足したFATF型の地域体。現在32か国・地域が参加している。FATFの下部機関ではないが、FATFの準メンバーとして協力関係にある。

本節では、主要なドナーがモ国の銀行セクターに対してどのような支援を行ってきたかを概観する。

#### (1) IMF

IMFによるモンゴル銀行セクター支援は、拡大構造調整ファシリティ（Enhanced Structural Adjustment Facility: ESAF<sup>48</sup>）を通じた融資により、モ国政府の銀行セクター改革を支援するという形で行われた。1997年に第一次ESAFが承認されたが、その後の輸出価格の大幅な下落や政治的な問題により改革が中断したため、ESAFは5,565 SDR（約8百万ドル）の融資を実行しただけで1998年半ばにストップされた。しかし、1998年終りに新政権が成立して改革が再開されたことから、IMFは1999年6月に第二次ESAFを承認し、2003年9月までに計24,082SDR（約33百万ドル）が実行された。また、大蔵省とモンゴル銀行に対してマクロ経済管理、財政・金融政策、銀行監督、会計・決算制度、決済システムといった点について技術援助を行ってきた。

ヒアリングによると、現在IMFはモンゴル銀行のコンディショナリティへの取り組みが不十分であるとして、モンゴル銀行および銀行セクターへの支援を全て停止しているとのことであったが、取り組みが不十分とされるコンディショナリティの具体的な内容については確認できなかった。

#### (2) 世界銀行

モ国が世銀に加盟したのは1991年2月であり、それ以降世銀はモ国の市場経済化を積極的に支援している。銀行セクターに関しても、1996年に金融不安が深刻化した際に銀行・企業部門調整融資（Banking and Enterprise Sector Adjustment Credit: BESAC）と銀行・企業・法律技術支援融資（Bank, Enterprise and Legal Technical Assistance Credit: BELTAC）という二つの融資を実施して以降、モ国政府とドナー間の調整といった点で銀行セクター改革支援の中心的な役割を果たしている<sup>49</sup>。世銀が実施したモンゴル銀行セクターにおけるプロジェクトは図表3-5のとおりであり、以下に各プロジェクトの支援内容について簡単にまとめる。

<sup>48</sup> 1999年11月に貧困削減成長ファシリティ（Poverty Reduction and Growth Facility：PRGF）に名称変更された。

<sup>49</sup> ただし、世銀へのヒアリングによると、IMFが新規の支援を停止しているため、現在は世銀もこれに足並みを揃えて新規のプロジェクトは停止しているとのことであった。

図表 3 - 5 : 世銀によるモンゴル銀行セクター関連プロジェクト

プロジェクト名	実施期間	返済期限	金額	実施機関
銀行・企業部門調整融資 (BESAC)	1997/7 ~ 1998/12	2037/2	10 百万ドル	大蔵省、モンゴル銀行、国家資産委員会
銀行・企業・法律技術支援融資 (BELTAC)	1997/7 ~ 2000/6	2037/2	2 百万ドル	貿易開発銀行、国家資産委員会、法務省、参加企業、法律機関、司法機関
金融セクター調整融資 (FSAC)	2000/4 ~ 2003/6	2040/1	32 百万ドル	モンゴル銀行
金融能力開発プロジェクト (FCDP)	2002/9 ~ 2006/3	2042/5	5 百万ドル	財政経済省、モンゴル銀行、参加銀行

1) 銀行・企業部門調整融資 (BESAC)

国際収支の不均衡をファイナンスするとともに、モ国政府による銀行セクター改革と企業部門改革を結び付けてその効果を高めるために、1997年7月に開始された。具体的な内容は以下のとおり。

(a) 銀行改革支援

銀行セクターについては既にモ国政府、IMF、世銀、ADBの間で再編戦略が合意され、1996年12月から人民保険銀行の閉鎖、モンゴル資産回収庁 (MARA) の設立、貯蓄銀行および復興銀行の設立といった第一次再編計画が実施されていた。本プロジェクトではこの再編計画を支援するため、MARAを通じた債権回収支援と、商業銀行の不良債権回収セクションを通じた債権回収支援に資金が提供された。特に後者については、貿易開発銀行に不良債権回収の専門部署を設置し、もっとも経営が悪化していた4つの民間企業(3つのカーペット製造業者と1つの織物業者)に対する融資90億トグログの回収を通じて他行に不良債権回収の実際を示すという方法がとられた。

(b) 企業改革支援

当時モ国政府は銀行改革の主要戦略の一つとして債務不履行に陥っている企業に対する新規貸出の禁止を打ち出していたが、これらの企業のほとんどが国営企業であったため、政府の財政支援を求めて政府予算を圧迫するという事態が起きていた。こうしたソフトな予算制約が企業部門の改革を遅らせ、さらに銀行部門改革に悪影響を及ぼすという悪循環を断ち切るため、本プロジェクトの資金は助成金の付与基準の明確化、政府予算からの融資における市場金利の導入および返済の厳格化、等を通じた国営企業に対する厳格な予算制約の適用と、国家資産委員会による二大国営企業<sup>50</sup>の不良債権処理に利用された。

<sup>50</sup> このうちの一つであるダルハン・ミニメタル工場には日本の輸銀によって30百万ドルの融資が実行されていた。

## 2) 銀行・企業・法律技術支援融資 (BELTAC)

本プロジェクトは、BESAC プロジェクトにおける不良債権処理および債権回収プログラムを側面支援するために、金融部門および法律部門における組織能力向上を目的として1997年7月に開始された。具体的な支援内容は以下のとおり。

### (a) 商業銀行の組織開発支援

モンゴル銀行セクターにおける技術支援については、1996年5月のモ国政府、世銀、ADB 三者間の合意書に基づき、ADB が大手商業銀行のリストラ計画策定およびアーデン銀行と ITI 銀行における初級会計研修を既に実施し、さらにモンゴル銀行監督局に対する技術支援も計画していたため、本プロジェクトでは貿易開発銀行の組織開発支援に焦点が当てられた。具体的には 海外の有力銀行との協力関係構築 (Twinning Arrangement) を通じた、業務計画策定・実施、職員の役割および責任の明確化、業務フロー改善といった点での長期的な技術支援の実施と、新たに設置された不良債権回収専門部署に短期専門家を派遣し、対象企業の財務分析を通じた将来のキャッシュフロー、収益性等の予測に基づく既存融資の条件改定といった技術の移転が行われた。

### (b) 国営企業の金融リストラ支援

BESAC による企業改革支援をサポートするため、本プロジェクトでは国家資産委員会に対して2名の短期アドバイザーを派遣し、対象企業の生存可能性評価の実施、リストラもしくは清算計画の策定、債務リストラ計画の策定、さらには計画に基づくアクション・プランの実施を支援した。

### (c) 法制度改革支援

このコンポーネントは、現地関係者によって優先度が高いと判断された複数のサブプロジェクトによって構成され、それぞれ法務省、モンゴル銀行、大蔵省、最高裁判所、外国投資局、商業銀行の代表者からなるワーキンググループによって実施された。実施された主要なサブプロジェクトは以下のとおり。

判決の執行力強化：法務省の差押執行局の運営能力強化を目的として、2名の裁判官を海外に派遣し、執行手続、運営方法等を見聞させた。

担保権の登記：動産の担保権登記制度の設立およびオペレーターの育成のため、海外アドバイザーの派遣およびシステムのハードおよびソフト購入に資金提供した。

倒産法：倒産法改正作業に合わせて、公務員および法律家が企業再編および清算に関する法制度に慣れ親しむための研修および宣伝の資金を提供した。

## 3) 金融セクター調整融資 (Financial Sector Adjustment Credit: FSAC)

2000～2002年に予想された32百万ドルの国際収支不均衡をファイナンスし、モ国政府



の金融セクター改革中期戦略を支援することを目的として 2000 年 4 月に開始された。具体的には、銀行技術改善、会計基準確立、金融契約強化、問題銀行の解決策策定といった金融セクター強化アクション・プランの実施、貿易開発銀行の民営化実施、農業銀行の再編実施、貯蓄銀行の民営化策策定、1996～1997 年に大量に発行された期限および利率が明記されていない BR 債券の償還ならびにそれに代わる流通可能な国債の発行、に対して資金提供された。

4) 金融能力開発プロジェクト (Financial Capacity Development Project: FCDP)  
商業銀行のリスク管理能力の向上、決済システムの近代化、貯蓄銀行民営化を通じて銀行セクターのシステムリスクを減少させ、金融仲介機能を改善させるため、モンゴル銀行セクターの能力向上を目的として 2002 年 9 月に開始された。

プロジェクトの主な内容は以下のとおり。

(a) 商業銀行のリスク管理能力強化

参加銀行であるゾース銀行とポスト銀行の与信プロセス再構築と健全な与信文化の醸成を行うため、両行にそれぞれ海外の専門家を招いて与信部門や ALM 委員会のトップに据えた。また、両行の職員を海外の商業銀行に短期派遣したり、リスク管理システムのアップグレードを行ったりした。

(b) 決済システムの近代化支援

モンゴル銀行の決済システムの能率向上を目的として、モンゴル銀行が Switch もしくは Clearing House プロセッサおよびソフトウェアを購入・インストールし、関連する手続および運用規則を策定すること、新しい支払手段を開発し、そのための法的フレームワークを確立すること、複数の機能を備えた銀行セクターのための共用金融ネットワークを確立することに資金が提供された。

(c) 貯蓄銀行民営化支援

貯蓄銀行民営化のアクション・プラン実現のために、貯蓄銀行の資産売却や組織再編等のプログラムを作成・実施する海外専門家を雇用し、同行に派遣した。

(3) アジア開発銀行 (ADB)

モ国は 1991 年に ADB に加盟して以来総額 689 百万ドルの支援を受けており、融資残高では第 18 位に位置する。ADB も 1997 年に第一次金融セクタープログラムを実施して以降金融セクター支援を継続的に行っており、世銀と並んでモンゴル銀行セクター改革の中心的存在である。ADB が実施したモンゴル銀行セクターにおけるプロジェクトは図表 3 - 6 のとおりであり、以下に各プロジェクトの支援内容について簡単にまとめる。

1) 第一次金融セクタープログラム (Financial Sector Program Phase I: FSP)

本プログラムは、1996 年の金融不安に端を発した経済危機に際して、IMF、世銀と協調してモ国政府の金融セクター改革を支援するために 1997 年に開始された。主な支援内容

は以下のとおり。

(a) 金融セクター改革プログラム支援

モ国政府が進めていた金融セクター改革プログラムの支援を目的として、35 百万ドルの融資を実行した。融資は 17.5 百万ドルずつの二つのトランシェに分けられ、第二トランシェの実行に当たっては、以下の 12 の条件がつけられた。

- 動産登記制度設立に関するアクション・プラン策定
- 動産担保手続法案の議会への提出
- 担保権者に対する優先的地位の付与等の倒産法制強化
- モンゴル銀行による BIS 基準に準じたりスク加重資産に対する最低資本 (Tier-I 資本、2%) の設定
- モンゴル銀行によるノンバンク金融機関に関する規制枠組みの承認
- 国際的な一般会計原則 (GAAP) に基づく新しい会計基準および規則に関して全ての商業銀行による完全な遵守の確保
- 負の遺産である政策融資の政府証券への代替化
- モンゴル銀行の再編戦略に対する ITI 銀行と農業銀行の遵守確保
- 破綻銀行に関して銀行法の財産管理規定の完全な遵守の確保
- 国家の銀行に対する直接・間接の所有権の引き揚げに関する戦略の策定
- モンゴル銀行による清算融資ファシリティの廃止
- 流動性不足の銀行に対して中央銀行法に基づく緊急支援融資以外のモンゴル銀行による与信または流動性供与の禁止

(b) 商業銀行の技術・システム向上支援

プログラム・ローンをサポートするため、商業銀行の技術およびシステムを向上させることを目的とした 3 百万ドルの技術援助ローンが供与された。技術援助の主な内容は以下のとおり。

研修：商業銀行に対する銀行業務と銀行経営に関する研修と、教育機関に対する銀行部門の人材育成の高度化のための研修の二通りが行われた。モンゴル銀行は IMF のコンディショナリティへの対応の一環として 1993 年に銀行研

図表 3 - 6 : ADB によるモンゴル銀行セクター関連プロジェクト

プロジェクト名	実施期間	ローン期間	金額	実施機関
第一次金融セクタープログラム (FSP)	1997/1 ~ 2003/6	40 年	ローン: 35 百万ドル TA: 4 百万ドル (内ローン 3 百万)	モンゴル銀行
第二次金融セクタープログラム (FSP)	2001/12 ~ 2004/3	8 年	ローン: 15 百万ドル TA: 0.6 百万ドル	モンゴル銀行
金融規制およびガバナンスプログラム (FRGP)	2005/12 ~ 2009/12	24 年	ローン: 10 百万ドル TA: 0.9 百万ドル	モンゴル銀行、金融監督委員会

修センター（BTC）を設立したが、能力および財源の不足によりうまく機能しなかったため、ADBは本プロジェクトのローンを使って1998年に将来のBTCの講師を育成するため25名の銀行家および大学教授を米国ニューメキシコ大学での3週間の研修とドイツでの2週間の研修に派遣した<sup>51</sup> <sup>52</sup>。第二フェーズでは、BTCを通じてモ国の実態に合わせた11の短期研修コース<sup>53</sup>が実施された。

統合ソフト：銀行業務の統合ソフトおよびサーバー、デスクトップ・コンピューターが購入され、商業銀行（貿易開発、ポスト、エレル、農業、ウランバートル・シティ、貯蓄）にインストールされた<sup>54</sup>。導入に際しては1998年に海外のコンサル会社によるニーズ調査が行われ、それに基づいて適切なソフト会社が選ばれた。購入されたソフトには、リテール・バンキング、財務、総勘定元帳処理、貿易金融といった業務が含まれ、2000年にはソフト使用法に関する研修が実施された。

#### (c) 銀行監督および銀行再編支援

上述の2つのローンをサポートするため、4名、計36人・月の国際コンサルタントが派遣され、100万ドルの無償技術援助が実施された。主な支援内容は、集合研修およびOJTを通じた銀行監督官の能力向上、銀行検査の方法論および手法の開発、銀行監督、銀行免許、破綻銀行の財産管理に関する規則の制定、国際慣行に沿った銀行会計基準および規則の制定、特定銀行の業務および財務リストラの監視、であった。

#### 2) 第二次金融セクタープログラム（Financial Sector Program Phase II: FSP）

1999年に世銀の支援によりモ国政府は金融セクターの中長期戦略を策定しており、その実施支援のために世銀の金融セクター調整融資（FSAC）と協調して、2001年から15百万ドルのローンと60万ドルの無償技術援助が実施された。主な支援内容は以下のとおり。

#### (a) 金融セクター改革プログラム支援

モ国政府の金融セクター改革中期戦略を支援することを目的として2001年12月に開始された。具体的には、世銀のFSACとの重複を避ける形で、以下の施策に対して15百万ドルのプログラム・ローンが供与された。

金融仲介機能強化：BISのコーポレート・ガバナンス原則を採用したモデル定款

<sup>51</sup> 米国研修の内容は与信ポリシー、財務分析、融資供与、資産・負債管理、リスク管理で、ドイツ研修の内容はユーロ導入、プロジェクト融資管理であった。参加者の評価は米国研修については高かったが、ドイツ研修はモ国の実態に合わず不評だった。ADB (2003), Project Completion Report on Upgrading Skills and Systems of Commercial Banks (TA Loan No. 1510-MON [SF]) in Mongolia, p.3.

<sup>52</sup> 本ローンによりBTCの機材も購入された。

<sup>53</sup> 内容は、資産・負債管理、銀行業務の数学、証券市場の導入、銀行支店管理、ビジネス・ドキュメンテーション、通貨リスク管理、銀行会計、監査、融資分野の成長業務、信用リスク管理、講師育成。

<sup>54</sup> まず貿易開発銀行にパイロットケースとして導入され、その後他の銀行に導入するという手法がとられたが、貿易開発銀行ではこれまでの業務体制を変更することに対する抵抗が強く、ソフトを大幅にカスタマイズしなければならなかったため、導入が完了するまでに約3年かかった。また、エレル銀行やポスト銀行といった小規模銀行では、費用対効果の観点から地方支店には導入されなかった。

およびガイドラインの策定による銀行のコーポレート・ガバナンス強化、融資担保適格資産の拡大や担保登記手続の改善等を通じた担保制度改善、商業銀行のMIS改善支援、インターバンク市場の創設

ノンバンクセクターの監督およびプルデンシャル規制強化：ノンバンク金融活動法（Law on Nonbank Financial Activities）の制定（2002年12月）、貯蓄貸付組合のプルデンシャル規制に関する組合法の改正（2002年12月）、大蔵省による貯蓄貸付組合の会計マニュアル整備、大蔵省国税総局内に暫定的な貯蓄貸付組合監督セクションの設置（2003年6月から2004年6月まで<sup>55</sup>）

資本市場インフラ整備：モンゴル証券取引所の株式売買および上場機能と証券決裁機能の分離、モンゴル証券市場民営化計画策定、証券市場法（Securities Markets Law）改正（違反金引き上げや監査基準厳格化、証券ブローカーの最低資本金引き上げ、インサイダー取引規制強化、市場外取引規制）、投資ファンド規制の法的枠組み策定

年金制度整備：2020年までの長期改革の概略を記した社会保険に関する政令の制定（2002年6月）、国家社会保険総局の行政プロセス改善、任意の民間年金の育成

保険制度整備：保険法の制定（2004年4月）、関連規則の整備

#### (b) 金融システム強化支援

プログラム・ローンをサポートするため、金融仲介機能の強化および金融インフラの発展支援を目的とした60万ドルの無償援助が2001年1月に実施された。7名、計18人・月の国際コンサルタントが派遣され、以下の技術援助が行われた。

ノンバンクセクターに対する監督体制の強化：ノンバンクおよび貯蓄貸付組合に対する規制と会計基準の設定を支援した。ノンバンクに関する監督体制はうまく整備されたが、貯蓄貸付組合については法整備の遅れから十分な体制整備には至らなかった。

担保に関する枠組み策定支援：担保の登記メカニズムの改善および登記対象担保資産の拡大を支援した。

資本市場支援：モンゴル証券取引委員会の能力強化、モンゴル証券取引所の事業計画策定、および両者の職員に対する倫理規定および各種ガイドラインの策定を支援した。また、信託法案および投資ファンド法案を策定し、信託法案は政府によって議会に上程されたが、結局可決されなかった。投資ファンド法案は上程されなかった。

保険市場支援：保険法案を策定した。この法案は政府によって議会に上程され、2004年4月に制定された。2005年6月施行。また、任意個人年金に関する基本法案も策定したが、モ国政府は時期尚早と判断し、議会に上程しなかった。

<sup>55</sup> その後監督権限は暫定的にモンゴル銀行に移管され、2006年1月の金融監督委員会（FRC）設立によってFRCに移された。

3) 金融規制およびガバナンスプログラム(Financial Regulation and Governance Program: FRGP)

本プログラムは、FSP (2004年3月終了)の後を受けて、モ国政府の金融セクター改革を支援するために2005年12月に開始され、現在も継続している。主な支援内容は以下のとおり。

(a) 金融規制およびガバナンス

モ国政府の金融セクター改革を支援するためのプログラム・ローンであり、銀行システムの効率性および安定性の改善とノンバンクセクターによる金融仲介機能の向上という2つの観点から、以下の施策に対して10百万ドルのローンが供与される。

担保制度改善：最近立法化された裁判によらない担保処分手続の実施に向けた資産登記所(Property Registration Office)の強化と、担保登記のための書類認証の効率性改善。

コーポレート・ガバナンス強化：商業銀行が株式上場できるようにするための銀行法改正、預金保護強化のためのコーポレート・ガバナンス規範の策定、銀行のコンプライアンス・オフィサー設置義務化。

銀行株主およびグループ企業の監督改善：金融持株会社制度の採用による正式なグループの定義化、それに基づく銀行法の改正、金融グループに対する監督体制の整備、特定関係者取引に対する規制強化。

ノンバンクセクターの規制・監督体制強化：ノンバンク、貯蓄貸付組合、保険会社、証券市場を監督する単独の金融監督委員会の設立および能力強化、ならびにモンゴル証券取引所の強化。

ノンバンクセクターに対する法規制の枠組み強化：証券市場法の改正、保険部門の監督枠組みの確立、会員基準や事業範囲等の明確化や免許制の確立等のための組合法改正。

ガバナンスおよび透明性の強化による投資家の信頼回復：保険会社、ノンバンク、証券市場参加者等の規制対象法人における最低二人の社外取締役と一人のコンプライアンス・オフィサーの義務化、コーポレート・ガバナンス強化および投資家保護のための会社法改正、ノンバンク、モンゴル証券取引所、モンゴル銀行による全ての公開企業の監査済財務諸表のウェブサイトにおける開示。

税制面の阻害要因除去：大企業に不利な税制二重構造改善や銀行とノンバンクの損失引当規定の調和化等のための法人税法改正。

マネー・ロンダリング防止体制の確立：マネー・ロンダリング防止法および関連法令の制定、金融情報機関(Financial Intelligence Unit: FIU)の設置および能力向上、モンゴル銀行、大蔵省、法務省、外務省、警察、ノンバンク金融監督委員会からなる国家調整会議の設置。

(b) 金融セクター改革のための人材育成

上記プログラム・ローンをサポートするため、90万ドルの無償援助が実施される予定である。予定される技術援助の内容は主に以下のとおり。

裁判によらない担保処分手続の実施支援  
ノンバンクのための金融監督委員会の設立支援  
法令案および規則案の策定支援  
銀行、ノンバンク、証券発行体におけるコーポレート・ガバナンス構造および慣行の導入支援  
ノンバンク金融監督委員会および金融情報機関（FIU）の経営情報システムの開発支援  
金融規制、オンサイトおよびオフサイトによる監督、会計基準、監査基準、財務報告基準、経営情報システム等に関する人材育成研修の実施

#### （４） その他のドナー

IMF、世銀、ADB という三者がモンゴルの銀行セクター支援における主要なドナーであるが、それ以外のドナーも銀行セクターにおける援助活動を行っている。以下に簡単に触れておく。

##### ４） GTZ

2001 年にドイツ政府とモ国政府は援助の優先分野として「経済改革および市場経済の発展（Economic Reforms and Development of the Market Economy: WiRAM）<sup>56</sup>」と「環境政策および天然資源保護（Environment Policy and Natural Resources Protection）」の 2 点とすることに合意した。

ドイツGTZは、WiRAMの下で 2004 年から銀行研修センター（BTC）を通じた商業銀行の人材育成を支援している。以前には銀行の人事評価手法に関する研修を実施して高い成果を挙げたとのことであり<sup>57</sup>、現在は商業銀行の貸付担当者向け研修を計画していて 9 月に実施予定である。詳細は第 5 章 5-5 を参照のこと。

##### ５） KfW

ドイツKfWもGTZ同様上述の 2 つの分野における支援を優先的に行っているが、銀行セクター支援についてはそれ以前の 1996 年から「金融セクターおよび中小企業振興プログラム」を継続している。本プログラムにおいては、モ国の中小企業による投資プロジェクトにおける外為コストをファイナンスするためのクレジットラインを設定し、複数の参加商業銀行を通じて資金供与を行っているのだが、この参加商業銀行に対してドイツの経営コンサルタントが融資申請書の評価に関する技術援助を行っている<sup>58</sup>。

##### ６） USAID

USAID は 1994 年からモ国援助戦略目的の一つとして、モ国の市場経済化を促進し、民間主導の経済発展を支援する「環境に配慮した民間セクター発展の促進および拡大

<sup>56</sup> 現在は「持続的な経済発展（Sustainable Economic Development）」となっている。

<sup>57</sup> BTC所長へのインタビューによる。

<sup>58</sup> KfWのウェブサイトにある“Priority Areas of Cooperation in Mongolia”による。

[http://www.kfw-entwicklungsbank.de/EN\\_Home/Laender\\_und\\_Projekte/Asia62/EastAsiaan28/Mongolia54/index.jsp](http://www.kfw-entwicklungsbank.de/EN_Home/Laender_und_Projekte/Asia62/EastAsiaan28/Mongolia54/index.jsp)

(Accelerate and Broaden Sustainable, Private Sector-Led Economic Growth)」を掲げており、金融セクターへの支援もこの戦略の下で行われている。従前は農村地域におけるマイクロファイナンス支援が中心であったが、1998年10月に発表された第二次モ国援助計画（1999～2003年度）の下では銀行セクターにおける民営化の支援も実施した。具体的には、モ国政府による貿易開発銀行と農業銀行の民営化プログラム支援のため約200万ドルの資金を供与した。また2001年から2002年にかけて、世銀の策定したリストラ計画に基づく農業銀行のリストラクチャリングを支援するための技術援助が行われた。

## 第4章 モンゴルの銀行セクターの現状

本章では、本調査を通じて把握できたモンゴル銀行セクターの主要プレーヤーである中央銀行（モンゴル銀行）と商業銀行についての現状に関してまとめる。

### 4-1 中央銀行

本節では、本調査を通じて把握したモンゴル銀行の現状について、主に銀行監督という観点から組織構造や活動状況、研修体制についてまとめる。

#### （1）組織

ガバナンスの観点からこの組織構造を見ると、経営と執行の分離という点で問題があると思われる。中央銀行の組織構造は当然一般企業とは異なるが、一般企業の取締役会に当たる理事会もしくは政策委員会といった最高意思決定機関は存在する。日本銀行では、外部有識者から6名の審議委員が内閣によって任命され、総裁および副総裁とともに政策委員会を形成し、金融政策や日本銀行の業務運営等についての審議、決定を行っている。英国のイングランド銀行では、総裁、2名の副総裁、16名の理事（外部有識者から任命）からなる理事会と、総裁、副総裁、イングランド銀行執行役員のうち2名、外部有識者4名からなる金融政策委員会が設置され、中央銀行業務の運営および金融政策の審議、決定が行われている。米国の場合は、大統領が任命する理事7名からなる連邦準備制度理事会が金融政策の策定と実施を行う一方で、12の地区連邦準備銀行では外部有識者で構成される理事会が最高意思決定機関となっている。このように、通常は外部有識者を中心とした委員会もしくは理事会が政策決定や業務運営に関する意思決定を行うことで中央銀行としての透明性が確保されているが、モンゴル銀行の場合はこうした体制がとられていない。モンゴル銀行では総裁、副総裁、6名の局長からなる役員会が最高意思決定機関であろうと思量されるが、この機関は組織上総裁の下に位置付けられている上、執行責任者である6名の局長がメンバーとなっているため、執行機関＝最高意思決定機関となっている。従ってその意思決定過程が十分に透明性を確保されたものとは言い難く、また執行機関に対する十分なガバナンスが働いているとも言い難い。

また、ガバナンスにおいて重要な役割を果たすべき内部監査体制も十分ではないようである。モンゴル銀行では内部監査局を設置し、内部監査体制を整備しているように一見で

きるが、実際には内部監査局長が役員会の一員となって執行体制に組み込まれているため、独立的な立場で経営陣に提言を行うという内部監査の本来的な役割は果たされていないと考えるべきであろう。

## (2) 銀行監督体制

モンゴル銀行の銀行監督機能は監督局によって担われている。既に第3章で見てきたとおり、モ国の銀行規制の枠組みは事後規制型となっていて、リスクベースによる銀行経営のモニタリングに重点が置かれている<sup>59</sup>。

銀行監督の手法はオーソドックスなオンサイト検査とオフサイト検査が行われている。銀行への立ち入りを伴うオンサイト検査は、各銀行に最低年1回ペースで行われており、2005年も当時の17行全てに立ち入り検査を行っている。日本などでは、前回のオンサイト検査の結果や直近のオフサイト検査の結果によって経営内容が健全と認められる銀行に対してはオンサイト検査を3年に1回とするなど、銀行の抱えるリスクに応じた検査頻度を設定しているが、モ国ではそこまではまだ踏み切れていないようである。オンサイト検査の詳細な内容は明らかではないが、一応モンゴル銀行年報においては国際的に認知された基準および手法に従って行っているとなっており、基本的には与信リスクと市場リスクの自己査定が正しく行われているかなど、銀行法やモンゴル銀行の定める「プルデンシャル比率規制」等の規制内容が遵守されているかどうか重点が置かれているものと思われる。また、モンゴル銀行年報では、内部監査および外部監査の実施状況、開示義務の履行状況、コーポレート・ガバナンスの状況、検査結果についてはモンゴル銀行役員会に報告され、もしも規制違反があった場合にはそれに対する是正措置が決定される。

一方オフサイト検査は、銀行から四半期ごとに提出される財務諸表および収益性や資産の健全性に関する補足データを使い、財務状況を分析する形で行われている。また、オンサイト検査で是正措置を課された銀行に対しては、その是正措置の進捗状況についてもあわせてモニタリングが行われる。

現在モンゴル銀行が直面する銀行監督上の問題としては、以下の点が挙げられる。

### モンゴル銀行の監督能力強化

この点についてはより詳細な調査を行う必要があると思われるが、本調査の過程において監督能力に対する危惧を抱かされることがあった。それはダルハン市において、モンゴル銀行ダルハン支店長とともにいくつかの商業銀行の支店を視察したときのことだが、モンゴル銀行ダルハン支店長が何の了解も得ずに銀行の顧客資料に目を通したり、勝手に電話を使ったりする光景が見られた。このこと自体がすぐに監督能力の問題というわけでは決してないが、同支店長は21年間も現在のポジションにいるとのことであり、どうも商業銀行との間に馴れ合いの関係が生じてしまっているように感じられ、そうした状況できちんとした監督が出来ているのか疑念を抱かざるを得なかった。本店レベルではそうしたことはないのであろうが、地方レベルではまだ監督能力のレベルが一定水準まで達していないように感じられた。

<sup>59</sup> 第3章3-2(3)を参照のこと。



## Basel への対応

2004年6月に国際決済銀行（BIS）により新しい自己資本規制（Basel ）が承認され、国際的に活動を行う銀行はこの基準をクリアする必要がある。モ国はBISのメンバー国ではないが、モ国の商業銀行が将来的に国際ビジネスに進出することを支援するために、このBasel に準拠した規制体系を整える必要があると思われる。特に新たに自己資本規制の枠組みに組み込まれたオペレーショナルリスクへの対応が重要であろう。

## 金融コングロマリットに対する監督

現在モ国のノンバンクセクターが急速に拡大しつつあり、毎年多くのノンバンクが新設されている。そうした状況に対応し、ノンバンクの監督体制を強化するため、2006年1月に金融監督委員会（FRC）が新たに設立され、モンゴル銀行が持っていたノンバンクに対する監督権限はFRCに委譲された。このことはノンバンクに対する監督強化に資する一方、銀行とノンバンク（証券、保険を含む）との垣根がなくなっていく世界的な潮流の中で、金融機関に対する一体的な監督行政の実施という面での問題も生じさせている<sup>60</sup>。実際モ国の商業銀行の中には、子会社や関係会社を通じてリース等のノンバンク事業に乗り出すところも出てきており、こうした金融コングロマリットに対する監督をどうするかということは喫緊の課題となっている。最近大蔵省、モンゴル銀行、FRCの三社が金融監督に関する合意書を締結したとのことであり、また銀行セクターとその他の金融セクターで別々に策定されていた政府のセクター開発計画についても全ての業態をカバーする開発計画策定への取り組みが始まったとのことから、この点に関する取り組みは開始されつつあるようである。

## マネーロンダリング対策

ADBの援助により、マネーロンダリング対策のブループリントは既に策定されており、最近モンゴル銀行内に金融情報機関（Financial Intelligence Unit: FIU）も設立された。マネーロンダリング対策に関する法案も現在国会で審議中とのことであり、近いうちに可決される見通しとのことであった。しかし、実際の活動を開始するための執行手続等はまだ整備されておらず、今後早急な取り組みが必要となっている。

## （3） 研修体制

モンゴル銀行では、OJT以外の体系立った研修制度は存在していない。モンゴル銀行では採用は完全に部署別に行われ、部署内でのローテーションはあるものの部署間でのローテ

<sup>60</sup> モンゴル銀行やFRCでのヒアリングによると、FRC設立は将来的な監督体制の一元化に向けた第一歩であり、銀行監督も将来的にFRCに移管することを視野に入れているとの意見があったが、具体的な議論が行われているわけではないようである。

ーションは基本的に行われていない<sup>61</sup>。このため、職員は採用された部署で必要とされる専門性を高めることが求められ、職場でのOJT以外では、夜間・休日の大学講座への参加、海外留学、先進国の中央銀行へのインターン派遣といった、専門性を高めることに重点を置いた研修プログラムが一部の職員向けに用意されているのみとなっている。中堅職員研修やマネージャー研修といった、いわゆる階層研修は現時点では存在しておらず<sup>62</sup>、中央銀行職員としての幅広い視野や問題意識を養うための研修機会は設けられていない。従って、マネージャークラスであっても自分が所属する部署に必要な業務知識には精通しているものの、他の部署でどういった業務が行われているかは分からないといった状況が生じているようである。銀行研修センター（BTC）で実施されている研修にモンゴル銀行職員も参加させるといった活動は行われているが、これは希望者のみの自由参加であり、職員全員を対象としたものではない。また内容もモンゴル銀行職員向けの専用研修ではなくあくまでも商業銀行向け研修であるため、どうしても十分に満足のいくものではないようである。また、こうしたBTC研修への参加は本店職員に限られており、地方支店の職員にはこうした研修機会も一切与えられていない。

部署間でのローテーションが基本的に行われない人事制度は米国において一般的であり、モ国では中央銀行だけでなく商業銀行でもこうした米国型の人事制度が広く採用されている。一方で、モンゴル銀行の研修制度も米国型かというところ若干違っているようである。米国企業でも専門性を高めるための研修プログラム（OJTや外部研修）に重点が置かれているが、他方リーダーやマネージャーを育成するための研修プログラムにも重点が置かれているのが一般的である。たとえば米国のシカゴ連邦準備銀行では、専門性向上のための研修プログラムを用意する一方で、一般職員に対しては目標設定や計画策定等のビジネススキルに関する研修が行われているし、管理職に対しては人材管理やリーダーシップに関する研修、幹部職員に対しては連銀全体の活動状況を把握し、それらがどのように関連しあっているかを理解するための研修も用意されており<sup>63</sup>、体系的に職員の能力開発が行われるようになっている。モンゴル銀行においても、専門能力向上のための研修プログラムと階層ごとに必要とされるビジネススキルに焦点を当てた研修プログラムを体系的に開発する必要があろう。

#### 4 - 2 商業銀行

本節では、本調査を通じて把握したモ国の商業銀行の現状についてまとめる。時間的制約から本調査で全ての商業銀行に対して十分な聞き取り調査等を行うことができなかった。

<sup>61</sup> ある部署で人材を必要とする際に、行内公募制度によって他の部署の人材を登用することは行われているとのことである。また、内部監査局のような部署の場合は、それまでのキャリアを活かすことが可能な部署にいるシニアレベルの職員に対して異動を打診することがあるとのことである。ただし、そうしたことが頻繁に起こっているかというところではなく、基本的には最初に採用された部署でずっと勤務することになるため、ダルハン支店長のように21年間も同じポジションに居続けるということも日常的に発生しているようである。

<sup>62</sup> ヒアリングにおいては課長、支店長クラスに対しては年に一度研修があるとの話があったが、BTC所長によるとこれは業績報告のための部店長会議のついでに法改正等の重要連絡事項を解説する程度のもので、単なるワークショップであるとのことだった。

<sup>63</sup> [http://www.chicagofed.org/about\\_the\\_fed/professional\\_development.ctm](http://www.chicagofed.org/about_the_fed/professional_development.ctm)

また、基本的には年報ベースの開示情報を用いて分析を行っているが、商業銀行によって収集できた年報の年度が異なっているうえ、開示情報のレベルが銀行ごとにかなり格差があるという制約もあり、本節では分析を行うに当たって、メナテップ銀行を除く 15 行<sup>64</sup>を総資産の規模により大規模行、中規模行、小規模行の 3 つにグループ分けしたうえで、全体的な傾向を把握するという点に重点を置いた。尚、一部指標等については、JBICの調査<sup>65</sup>にあるベトナム商業銀行の数値（平均）と比較した。

図表 4 - 1 : モンゴルの商業銀行

グループ	銀行名	概要	総資産 (億トグ)	従業員 数
大規模行	ゴロムト銀行 (2005)	1995 年設立の純粋民間商業銀行で、総資産ベースでモンゴル最大の銀行。	2,732	404
	ハン銀行 (2005)	1990 年にモンゴル銀行から分離設立された元国営農業銀行で、2003 年民営化。日本の HS 証券が 60% 出資。	2,053	2226
	貿易開発銀行 (2004)	1990 年にモンゴル銀行から分離設立された元国営貿易銀行。2000/12 に民営化され、76% が外資出資。	1,843	530
	アノッド銀行 (2005)	1999 年設立の民間商業銀行。2006 年にモンゴルの商業銀行初の海外（中国）駐在員事務所開設。	1,713	423
中規模行	ゾース銀行 (2005)	1999 年設立の民間商業銀行。	1,020	441
	ポスト銀行 (2004)	1993 年設立。当初郵便局と提携して地方の郵便局内で活動していたが、2001 年から独自の展開を開始。	736	611
	チングス・ハーン銀行 (2004)	設立年不明。100% 外国資本の民間商業銀行。	731	60
	貯蓄銀行 (2004)	1996 年設立の 100% 政府出資の国営銀行。2006 年中に全株売却予定。	569	497
	キャピترون銀行 (2005)	2001 年設立の民間商業銀行。最近インター銀行を買収。	432	219
小規模行	ハス銀行 (2004)	2001 年に二つのノンバンクの合併により設立。マイクロファイナンスを得意。	316	617
	ウランバートル・シティ銀行 (2004)	1998 年にウランバートル市の出資により設立。2004 年に預金保護制度を単独で導入。従業員数名。	298	149
	キャピタル銀行 (2004)	1990 年にモンゴル銀行から分離設立された元国営農業銀行。現在もモンゴル政府が 8.8% の株式を保有。	141	121
	クレジット銀行 (2005)	1998 年設立の民間商業銀行。会長は在モンゴル日本大使館の元職員。	126	86
	交通開発銀行 (2002)	1997 年設立の民間商業銀行。	71	53
	エレル銀行 (2004)	1997 年に Badarchiin Erdenebat 氏個人の 100% 出資により設立。	69	43
(参考)	メナテップ銀行	ロシアのメナテップ銀行の現地法人。2005 年にノンバンクから業態転換。	n.a.	13

(注) 銀行名の欄の ( ) は、参照した年報の年度を示す。但し、従業員数は 2005 年末。  
(出所) 各商業銀行年報。Bank of Mongolia (2006), Annual Report 2005.

<sup>64</sup> メナテップ銀行については今回の調査では年報を入手できなかった。

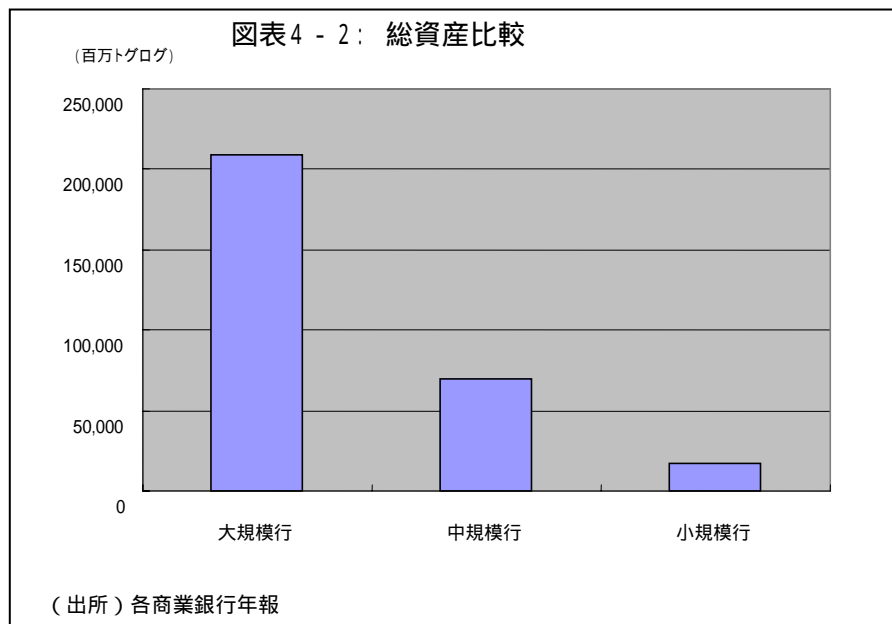
<sup>65</sup> Final Report on SAPROF Study for SMEFP Phase II (2004)

## (1) 規模

### 1) 総資産

総資産で最大なのはゴロムト銀行であり、逆に最小なのはエレル銀行である<sup>66</sup>。

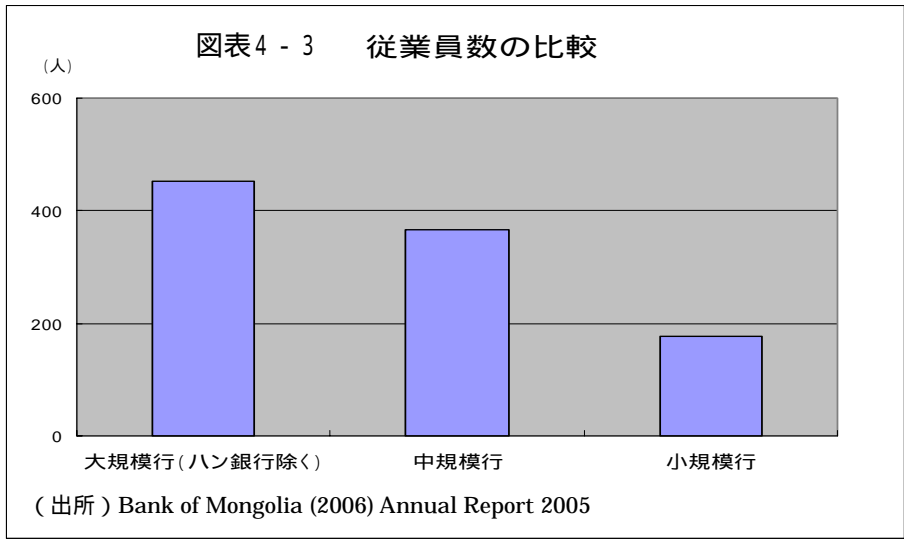
大規模行、中規模行、小規模行の平均総資産額をみると、大規模行が2,085億トグログに対して、中規模行が697億トグログ（大規模行の約33%）、小規模行が170億トグログ（同約8%）となっており、資産規模格差が非常に大きいことがわかる。



### 2) 従業員数

従業員数で最大なのは2,226名のハン銀行であり、二番目に従業員数の多いハス銀行（617名）の3.6倍にもなり突出している。これはハン銀行がもともと国営農業銀行であり、全国の農村部に大規模な支店網を有していることが原因である。そこで3つのグループを比較するに当たって大規模行グループからハン銀行を除いて比較すると、大規模行平均が452人に対して、中規模行平均366人（大規模行の約80%）、小規模行平均178人（同約40%）となっており、資産規模と比べて格差が非常に小さいことが分かる。このことはハン銀行を除く大規模行の効率性が中規模行、小規模行に比べて著しく高いことを意味していると考えられる。

<sup>66</sup>今回メナテップ銀行の財務データを入手できていないが、恐らくメナテップ銀行のほうがエレル銀行よりも資産規模は小さいものと思われる。

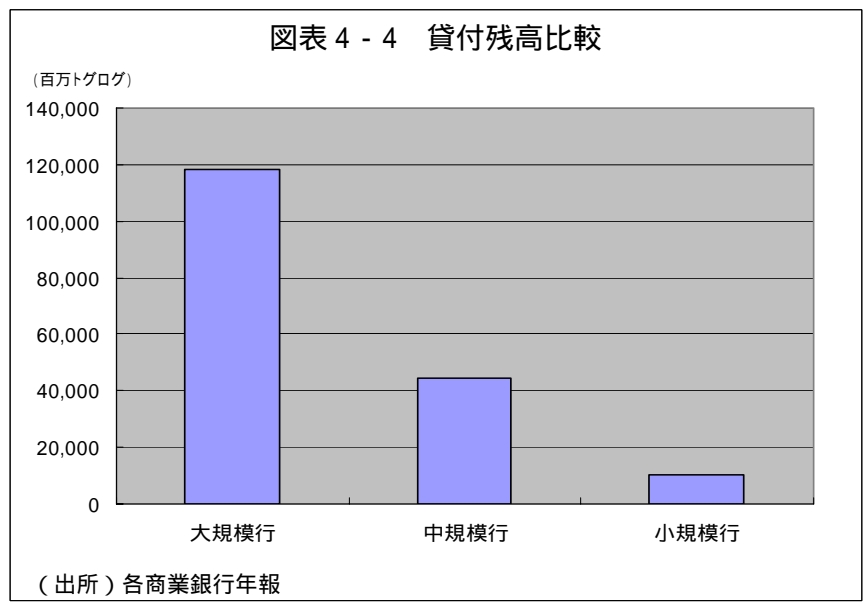


3) 預金残高

グループ別の平均預金残高は大規模行が1,672億トグログ、中規模行380億トグログ(大規模行の約23%)、小規模行83億トグログ(同約5%)となっており、総資産額よりもさらに格差が大きくなっており、大規模行の資金調達能力の高さを示している。尚、預金の期間構造については一部の銀行しか開示していないが、それによると6ヶ月以内の短期預金が7割から8割、多いところでは9割以上を占めている。

4) 貸付残高

グループ別の平均貸付残高は大規模行が1,183億トグログ、中規模行447億トグログ(大規模行の約38%)、小規模行101億トグログ(同約9%)となっており、概ね総資産に比例した形になっている。

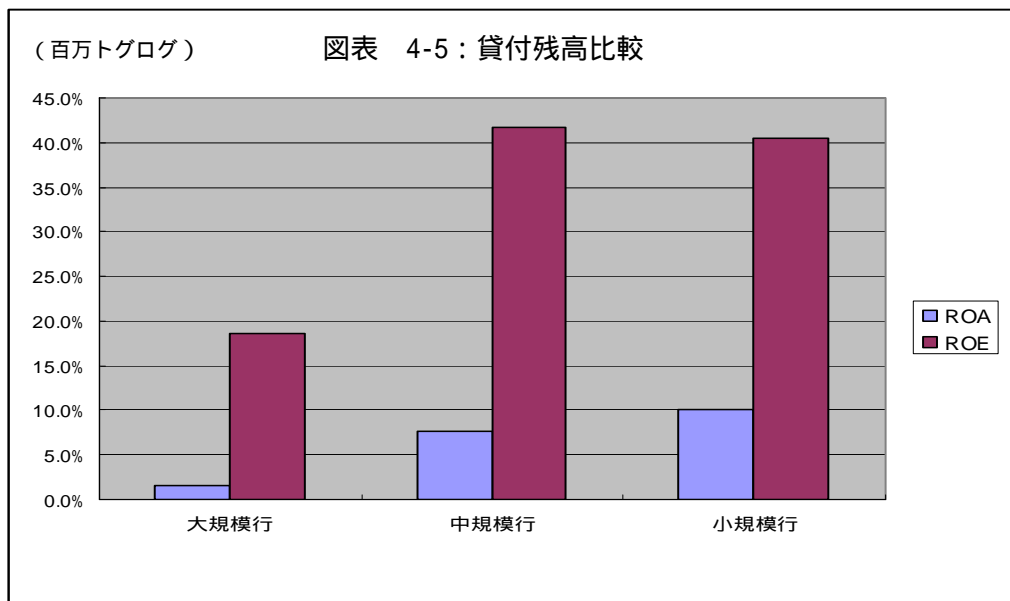


## (2) 財務状況

### 1) 利益率

収益性の指標としてここでは総資産利益率 (ROA) と自己資本利益率 (ROE) の二つを比較したところ、ROA では規模が小さくなるに従って収益性が高まるという傾向が見られる。また ROE でみても、中規模行と小規模行では大きな差はないが、大規模行は収益性が格段に落ちるとい結果になっている。

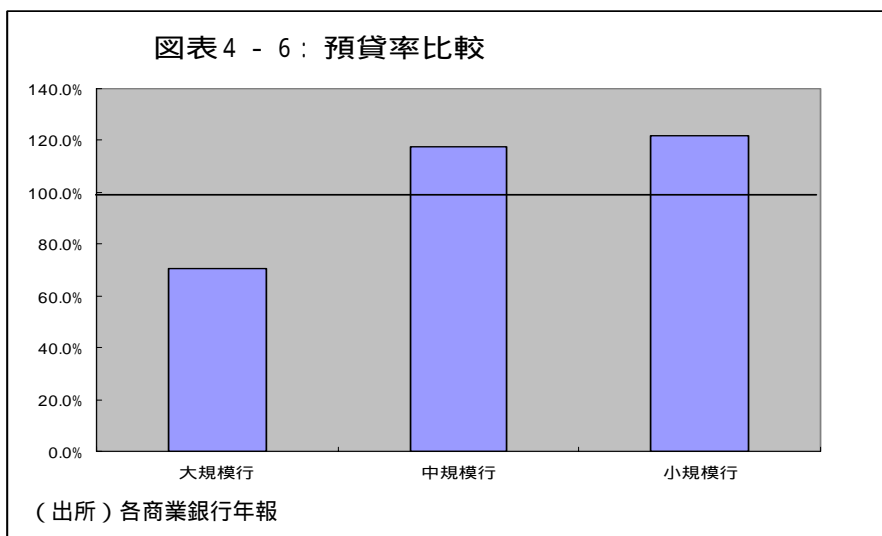
尚、ベトナムの民間商業銀行の 2002 年の ROA、ROE 平均は 1.6%、28.2%であるから、それとの比較で見ても中規模行、小規模行の収益性は著しく高く、大規模行の収益性は若干見劣りがするといえる。



### 2) 預貸率

預貸率とは預金残高に対する貸出残高の割合であり、預貸率が 100%を下回っている状態は、預金残高が貸出残高を上回り、資金に余裕のあることを示す。反対に、預貸率が 100%を上回っている状態は、いわゆるオーバーローンの状態で、貸出原資の調達を預金以外のコール資金等で調達しなければならないことを示す。

図表 4 - 6 をみると、大規模行は大幅に 100%を下回っているのに対し、中規模行、小規模行は逆に大幅に 100%を上回っており、中・小規模行にくらべて大規模行のほうが余裕資金を多く持った保守的な経営をしているように見て取れる。しかし、実際にはそれほど単純ではなく、ドナーのプロジェクト資金を使った転貸による影響を考慮する必要がある。つまり、モ国の商業銀行の多くは世銀や ADB などのドナー・プロジェクトに参加しており、そうした銀行では資金調達の少なからぬ割合 (特に中・小規模行ではこの比率が高くなる) をそうしたドナーからの借入資金に頼っているため、特に中・小規模行で預貸率が高く出てしまう可能性がある。残念ながら各商業銀行におけるドナー資金の借入状況を詳細に分析できるだけのデータがないため正確なことは言えないが、既述の預金残高の比較結果も考え合わせると、この預貸率比較結果は大規模行の預金による安定的な資金調達力の高さを表すものと考えたほうがよいだろう。

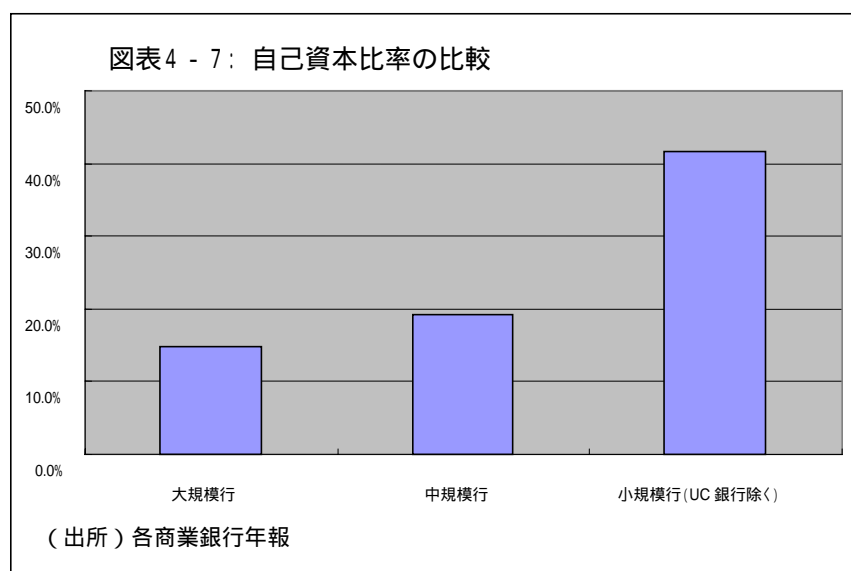


### 3) 自己資本比率

ここでは母国の規制に基づいて算出され、各商業銀行の年報において開示されているリスク加重後の自己資本比率を採用し、グループごとの単純平均を比較した。尚、ウランバートル・シティ銀行だけは年報で数値を開示していないため、小規模行グループについては5行の平均となっている。

図表 4 - 7 を見て分かるとおり、モンゴル銀行による自己資本比率規制の 10%はいずれのグループも大きく上回っている。また、規模が小さくなるに従って自己資本比率は高くなっており、特に小規模行の自己資本比率は極めて高くなっている。これは、モンゴル銀行が商業銀行に課している最低資本金規制によるものと考えられ、小規模行が資産規模に比べて極めて高い資本金を求められていることを示していると思われる。

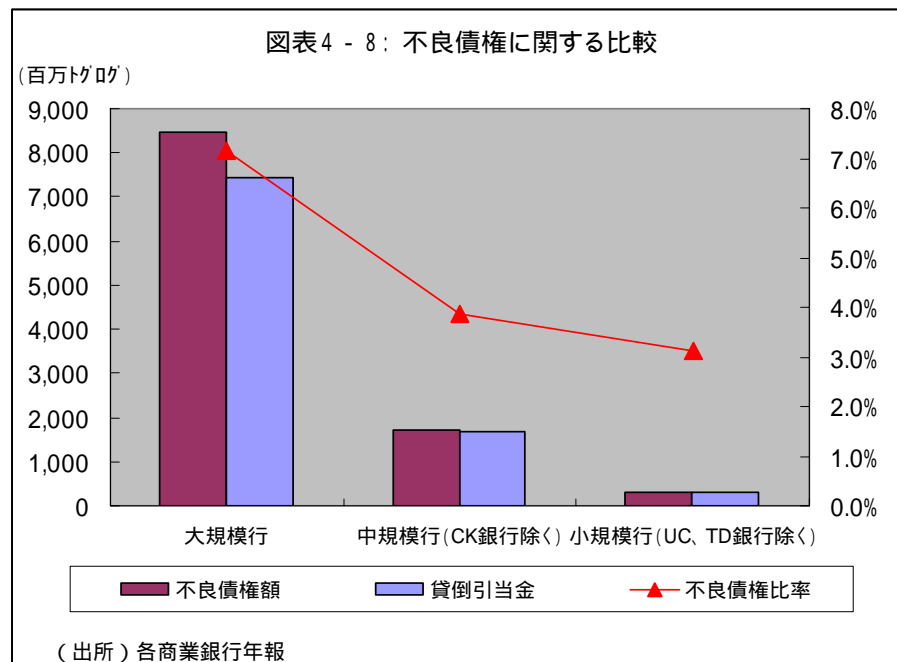
尚、計算式が異なるため単純比較はできないが、ベトナムの民間商業銀行の 2002 年の自己資本比率が 8.7%であり、それと比較するとモンゴルの商業銀行の自己資本比率は極めて高いといえよう。



#### 4) 不良債権

3ヶ月超の延滞債権を含む不良債権額と貸倒引当金額、貸付残高に占める不良債権額（貸倒引当金控除前）の比率の3点について図表4-8で比較した。尚、チンギス・ハーン銀行、ウランバートル・シティ銀行、交通開発銀行の3行については十分なデータが得られなかったため除外している。

不良債権額については大規模行が圧倒的に多いが、これは元国営銀行だった3行がいまだに負の遺産を引きずっている可能性がある。貸倒引当金控除前の不良債権比率でも、中規模行が3.9%、小規模行が3.1%であるのに対し、大規模行が7.2%と高い数字になっている。ただし、いずれのグループも十分な貸倒引当金を積んでおり、十分にリスク管理できた状態にあると言えよう。



#### (3) 与信状況

与信先や与信期間などの与信内容を判断できる情報が年報等で十分に開示されていない場合が多いため詳細な分析は出来ないが、開示情報およびヒアリング結果を通じて以下のような傾向がうかがえた。

与信期間は1年以内が70-80%と極めて高く、最長でも2年程度が普通であるとのことであった。これには銀行の資金調達構造が大きく影響している。銀行の資金調達は債券市場の未発達もあり、資本金と預金がほぼすべてといってよい状態であるが、預金は約8-9割が1年以内の短期であり、デリバティブ市場の未発達からデリバティブによる期間マッチングも難しい状況では、中長期の与信は難しい状況にある。

個人、企業の別による貸付分類は全く開示されていないため詳細な数字は不明であるが、ヒアリングによると貸付先の6-8割は個人とのことであった。それも個人事業主への貸付が多いとのことであり、その理由としては、モ国では高い税率をかけられる企業の設立を嫌がり、事業家が個人事業主という形で事業を行うケースが多いこ



と、企業の財務データに対する信頼性が極めて低いため、特に中小企業への貸付を銀行が嫌がる傾向があること、などが挙げられていた。

貸付先の業種としては商業、食品加工、建設、鉱業が中心である。特に商業については、個人商店への貸付が多いようである。

支店への与信権限委譲は極めて遅れている。与信権限は極めて小さい金額までしか与えられておらず<sup>67</sup>、一部の銀行を除いて企業貸付のほとんどは本店審査となる構造となっている。このことも個人への貸付が増加する要因となっていると考えられる。

#### (4) コーポレートガバナンス

年報において組織図を開示していない銀行が多く、また開示していても非常に簡略化されたものしかないケースもあるため十分な検証ができていないが、組織構造の点からコーポレートガバナンスについて以下の諸点を確認できた。

経営を行う取締役会と業務運営を行う執行役員が明確に分離されている銀行が多く、構造的には経営と執行の分離がなされているようである。

大規模行と中規模行の多くでは、与信判断の最終決定権限を有する審査委員会と、ALM 管理に関する権限を有する ALM 委員会を設置しているが、小規模行では確認できなかった。

内部監査委員会もしくは内部監査部については、多くの銀行で CEO の下に独立した形で設置されているようであるが、一部の銀行では組織図上で他の部局と同列に扱われている場合も見られた。

モンゴル銀行が出しているコーポレートガバナンス規則<sup>68</sup>においては、a) 与信リスク、市場リスク、流動性リスク等のリスク管理活動を包括的に監督するリスク管理委員会（ALM委員会のことと思われる）、b) 内部監査および外部監査を監督する監査委員会、c) 経営陣、職員に対する俸給等に関する方針を策定、実施する俸給委員会、d) 委員会活動の評価、委員会メンバーの選任手続を行う候補者選定委員会、の設置が義務付けられているが、c)とd)についてはその存在を全く確認できなかった。

コーポレートガバナンス規則においては、以下の情報を開示することが義務付けられているが、年報において全ての情報が十分に開示されているケースはなかった。

- a) 取締役会の構成（規模、メンバー、委員会、専門性）
- b) 執行部の構造（責任、経験、専門性）
- c) 組織構造（事業ライン、法的構造）
- d) 俸給方針に関する情報（報奨方針、報酬、追加的な給与、従業員持株制度）

また、モンゴル銀行監督局のヒアリングによると、組織構造以外の面でも、コーポレートガバナンス規則で要求されている戦略目的の設定および倫理規則の制定がまだできていない銀行が多いとのことであった。さらに、今回の調査で Khan Bank のダルハン支店を訪問

<sup>67</sup> ある中規模商業銀行でヒアリングしたところ、企業融資では支店の審査部が決裁できるのは与信残高1億トグログ（約10百万円）の取引先で、それを超えると本店が決裁権限を持つとのことであった。また、個人（個人事業主を含む）に対する与信は、支店の決裁権限は20百万トグログ以下とのことであった。

<sup>68</sup> “Methodology of Implementing the Corporate Governance at a Banking Organisation”

したとき、ちょうど内部監査が実施されていて、2名の監査担当者が会議室で資料の精査を行っているところであったが、会議室が一つしかないということで、監査担当者が部屋から退出し、それまで監査が行われていた部屋で我々のインタビューが実施されたということがあった。資料は机の上に出されたままで、同行した中銀のダルハン支店長が勝手に中を覗いたりしていた。日本の銀行では、内部監査が行われているときは支店長も入室は出来ないし、第三者が入室するなどありえないが、内部監査の有効性に疑問を感じざるを得ない出来事であった。

#### (5) 研修体制

ほとんどの銀行で内部研修を実施しているが、その規模、内容は銀行間で大きく差がある。一部の小銀行では内部研修を実施しておらず、BTCにおける研修に大きく依存しているところがあった。また、地方支店の職員に対する研修実施状況は、十分でないところがおおいようであり、今後の課題としてあげる銀行も多かった。

内容的に見ると、一般職員向けに機能別の研修を行っているところは結構あったが、階層別研修を実施しているところはほとんどなかった(図表4-9参照)。従って、銀行の他のセクションで一体どういった業務を行っているのかさえよく分かっていないというのが現状で、中間管理職の養成が遅れているという印象を強く持った。一部に部長・支店長研修を実施しているという銀行もあったが、これはBTCセンター長によると、業績報告をする全体会議のために支店長をウランバートルに集めるのに合わせて、中銀通達等についての解説を行ったり、新商品の説明をしたりするもので、研修とは到底言えない内容のものとのことであった。実際にいくつかの銀行でもそういった説明がなされており、管理職向けのマネジメント研修とかは全くといっていいほど行われていないものと判断される。マネジメント研修についてのニーズはあらゆる銀行から出されており、商業銀行向け研修を考える際にはコーポレートガバナンスだけでなく、もっと幅広くマネジメントという観点から役員及び管理職向けの研修を作成したほうがよいと考えられる。

研修と人事のリンケージは全くとられていなかった。モ国では、採用自体が各部署別に行われ、入社後のローテーションも行われないうえ、他の部署の仕事に関する研修を受講しようというインセンティブは全く発生しない。また、海外研修を除いて、研修の受講が将来のキャリアアップにつながるという人事制度にもなっていない。この点についてのコンサルティングもTORに含めるかどうかは検討の余地がある。

図表4-9: Mongol Post 銀行の2006年の研修計画と予算(外部研修を含む)

研修	参加者							合計	
	支店				本部				
	地方		市内		上位	中位	下位		
	支店長	下位職員	部長,主任	下位職員					
基本的な研修									
1	各機関の文化、経営					6	30		36
2	英語金融用語						5	10	15
3	英語経営用語						3	5	8
4	お客さんに対するサービス							50	50
5	中央銀行研修センターの専門向けの技術機能						4	3	7

6	テラー向け研修							20	20
金融関係の研修									
1	内部監査	21						12	33
2	リスク評価と調査				1	1		3	5
3	会計計画	21				21		5	47
4	資産評価				1			4	5
5	計量経済学					1		5	6
6	対外支払い							4	4
7	金融機関検討				1	2		4	7
8	ローン種類							5	5
9	ローン鑑定							2	2
10	ローン区別					2		5	7
11	ローンのリスク							5	5
12	リズング					3		4	7
13	自宅ローン					2		3	5
14	決済							2	2
15	貿易財政							2	2
16	保険				1	3		4	8
17	インターネット銀行							2	2
18	出納員向け研修			5				5	10
19	銀行会計関係のコース			10				10	20
20	通貨市場					2		4	6
21	証券市場							1	1
22	国際資本市場							1	1
23	リスク経営				1	1		3	5
24	会計仕方					1		2	3
25	Web design							2	2
26	Multimedia							2	2
27	System secret							2	2
28	Oracle developer							1	1
29	Open source							1	1
30	Cisco-hardware							1	1
31	外国商業銀行のマーケティング					1		4	5
32	マーケティング調査方法							2	2
33	ベンチマーク、ビジネス計画					1		4	5
34	お客さん対象研修、広告、ベンチマーク							2	2
35	HRマネジメント							3	3
36	HR選考							6	6
37	分野、支店の経営							1	1
38	Money laundry							1	1
39	契約種類							1	1
40	執行に対する妨害条件							1	1
41	法人と関する執行特徴							1	1
42	大陸法							1	1
43	入札活動							1	1
44	執行させる方法							1	1
45	物理と非物理的な司法不動産登記							1	1
46	民法							1	1

47	税法						1	1
48	商業銀行間のカード クurlリ ング						2	2
49	消極経営と積極経営						1	1
合計		42	0	0	15	11	83	209
								380

## 第5章 モンゴル銀行研修センター

本章では、本調査を通じて把握できたモンゴル銀行研修センターの現状に関してまとめる。

### 5 - 1 沿革

BTCはIMFとの合意に基づき、1993年モンゴル銀行令 3/146号によってモンゴル銀行協会の銀行従業員研修センターとして設立された。IMFの肝いりで作られたBTCであったが、当時の金融危機の影響からモンゴル銀行協会自体が活動停止状態に追い込まれてしまったため、2000年までは研修活動はほとんど行われなかった。こうした状況を改善するため、モンゴル銀行は1997年4月にモンゴル銀行令 157号によりBTCをモンゴル銀行の外局とした。この際、モンゴル銀行と商業銀行との間では将来商業銀行が自立できるようになったらBTCは銀行協会の傘下とするという文書が取り交わされている<sup>69</sup>。

その後はモンゴル銀行が中心となってBTCの改善に取り組んでいる。運営面ではモンゴル銀行が講師を派遣したり、研修場所の提供やインターネット費用の負担を行うなど全面的に協力している。90年代には会費を払わない商業銀行が多かったようだが、2000年頃からは商業銀行の財務状況が改善したこともあってそういうこともなくなり、BTCの財政基盤は大幅に改善された。研修能力の面では、モンゴル銀行からの要請を受けてドナーが支援を行うようになった。1998年にはADBの援助<sup>70</sup>を受けて、将来のBTC講師となる25名の銀行員および大学教授を米国ニューメキシコ大学での3週間の研修とドイツでの2週間の研修に派遣するなどした<sup>71</sup>。ADBは有償援助によりパソコンや机等の設備整備の支援も行っている。また、GTZやスウェーデン国際開発庁（SIDA）、欧州復興開発銀行（EBRD）などの援助<sup>72</sup>もあって研修内容もかなり改善されている。しかし、講師の質や研修コースの充実度など課題も多く、いまだ発展段階にあるとはいえ、BTCではJICAによる技術援助に対する期待は高い。

### 5 - 2 組織

上述のとおり、BTCは1997年にモンゴル銀行協会からモンゴル銀行の傘下へと移され、現在はモンゴル銀行の外局という位置付けにある。モンゴル銀行の組織図においては監督局

<sup>69</sup> モンゴル銀行協会へのヒアリングによる。最近銀行協会はこれを根拠としてBTCを銀行協会の傘下に移すべきという主張をしている。後述。

<sup>70</sup> 第一次金融セクタープログラム（FSP）における商業銀行の技術・システム向上のための技術援助ローン（TA Loan No. 1510-MON[SF]: Upgrading Skills and Systems of Commercial Banks）

<sup>71</sup> 現在のBTC所長によると、この海外研修の参加者は帰国後に高い給与のもらえる他の銀行に移ったり、海外に行ってしまったりして、結局講師としてはほとんど活動してもらえなかったようである。

<sup>72</sup> SIDAとEBRDはBTCの2004年年報に名前が挙がっているが、具体的にどのような援助を受けたかの記載はなく、詳細は不明。

や金融政策・調査局などの6つの局と同列に位置付けられているが、6局の局長が理事会のメンバーであるのに対してBTC所長は理事ではない。一方で、各局の下に位置付けられる課が各局長の管轄下にあるのに対してBTCは直接副総裁が管轄しており<sup>73</sup>、BTCは局と課の中間に位置する組織と考えたほうがよいだろう。

BTCの組織構造は、中央銀行の一部局としてみると極めてユニークである。BTCは会員制をとっており、現在16の商業銀行と2つのノンバンク（モンゴル・クレジットとナチンザン）が会員となっている。BTCの組織はこれらの会員の要望が十分に反映されることが確保される構造となっていて、最高意思決定機関はモンゴル銀行の理事会ではなく、会員代表者各1名とモンゴル銀行の代表者2名（副総裁と総務局長）の計20名からなる運営委員会（年1回開催）となっており、この委員会がBTCの作成した年度計画の承認や会員費改定の承認などを行っている。BTCには所長を含めて4名の職員が在籍しており、運営委員会の承認した年度計画に沿って外部講師を使って研修を実施している。従って、BTCはモンゴル銀行の外局という形をとっているものの、実際にはモンゴル銀行がその運営に關与する余地は極めて限られているといえる。

### 5 - 3 財政状況

BTCの財政状況は図表5 - 1のとおりである。

図表5 - 1 : BTCの財政状況 (千トグログ)

	2001	2002	2003	2004	2005
収入 (A)	32,798	43,875	48,544	62,252	78,359
会員費	17,600 (54%)	22,400 (51%)	25,500 (53%)	27,100 (44%)	25,800 (33%)
モンゴル銀行の補助金	6,000 (18%)	6,000 (14%)	6,000 (12%)	6,000 (10%)	6,000 (8%)
研修参加費	4,323 (13%)	7,119 (16%)	7,851 (16%)	11,965 (19%)	14,654 (19%)
その他	4,875 (15%)	8,356 (19%)	9,193 (19%)	17,187 (28%)	31,905 (41%)
支出 (B)	28,753	30,844	35,961	39,383	55,324
剰余金 (A-B)	4,045	13,031	12,583	22,869	23,035

(出所) 2005年BTC年報(未定稿)より作成

主な収入は会員からの年会費と研修参加者から徴収する参加費であり、この二つで全収入の約5割を占めている。特に研修参加費収入は年々増加しており、BTCの安定した財政基盤へと成長している。また、モンゴル銀行が運営費に対する補助という形で毎年6百万トグログを拠出<sup>74</sup>しているほか、ドナーからの援助等のその他収入がある。その他収入の細かい内訳は不明であり、このうちのどの程度がドナーからの援助なのか分からないが、その他収入全体はここ2年ほどで急激に増加しており、全収入の約4割に達している。

収入の増加にあわせて支出もここ5年間で倍増しているが、ここで留意すべき点は、収入

<sup>73</sup> BTC所長によると、実務的なことの多くは総務局長と協議しているとのことであった。また重要事項の報告については本来副総裁に対して行うことになっているが、所長と総裁の個人的な関係から、直接総裁に報告することもあるとのことであった。

<sup>74</sup> そもそもは運営費の20%をモンゴル銀行が負担するというので6百万トグログという金額が決まっていたようであるが、運営費は年々増加する一方でモンゴル銀行からの補助金は据え置かれている。

と支出がバランスしておらず、毎年大幅な剰余金が出ているという点である。BTC を支援する場合には、こうした剰余金がなぜ発生するのか、また発生した剰余金がどのように使われているのか等については十分に調査し、効率的な運営を指導することも必要となろう。

#### 5 - 4 研修運営状況

##### (1) 運営体制

現在 BTC には所長以外に、2 名のマネージャー（常勤）と 1 名の会計担当（非常勤）がいるだけであり、実質的には所長を含めた 3 名で研修事業を運営している。

所長のトゥルバット氏は 6 代目であり、2000 年に就任して現在 6 年が経つ。長年公務員として人材育成関係の仕事に携わっていて、その経験をモンゴル銀行のチュルンバット総裁に買われて BTC 所長に任命された。トゥルバット氏以前は職務の困難さと給料の安さから頻りに所長が変わっていて、同じ人物が長期間にわたって BTC 所長を務めるのは同氏をはじめである。BTC は同氏が所長になってから研修体制の整備やドナー支援の獲得による研修内容の充実等が図られており、同氏こそが BTC 運営安定化の第一の功労者と言っているだろう。しかし一方で、BTC の運営がトゥルバット氏個人の力量に全面的に頼っているという問題点があることは留意する必要がある。2 名のマネージャーは大学を卒業してすぐに現職に就いた若手であり、まだ業務経験は数年しかない。銀行業務に関する知識も全くないため、講師との研修内容に関する打ち合わせは全てトゥルバット所長が行っていることである。今後 BTC の運営を拡大し内容を充実していくためには、トゥルバット所長を補佐できる経験豊富な人材が必要になってくるだろう。

BTC には専任の研修講師は存在しない。BTC の役割は研修の企画・運営であり、実際の研修実施に当たってはモンゴル銀行や商業銀行の職員および大学講師を講師として招き、具体的な研修内容については外部講師が決めている。

##### (2) BTC における業務の流れ

BTC の研修事業における業務の流れは概ね以下のとおりである。

###### 事前アンケートの実施

9～10 月頃に会員に対して、翌年度にどういった研修を実施して欲しいかのアンケートを実施する。

###### 年度計画の策定

事前アンケートの結果を踏まえて翌年度の研修計画案を策定し、運営委員会において承認を得る。

###### トピックの絞り込みおよび講師の選定

年度計画が承認されたら研修コースごとにどのようなトピックを扱うかを絞り込み、モンゴル銀行職員、商業銀行職員、大学講師等からそのトピックに適した講師を選定する。講師選定に際しては銀行業務の経験と講師経験を勘案するが、モンゴルの銀行業界自体の歴史が浅いため、年齢 30 歳前後、銀行経験 4～5 年程度の若い人をお願いすることが多く、

人に教える能力が不足しているケースが多いとのことである。

#### 研修内容の確定

研修内容は基本的に講師に一任される。BTCは講師が作成した研修案や教材に対して簡単なアドバイスを行うだけであるが、トピックが同じであれば内容的には概ね同じになるとのことである。

#### 研修の実施

日程、場所を確定して参加者を募集する。現在BTCが保有する研修用の部屋は定員20名程度の1室のみであり、参加者が多く見込まれる場合や2～3日の長期研修の場合は外部の場所を借りるのが通常である。

### (3) 研修実施状況

2004年および2005年におけるBTCの研修実施状況は以下のとおりである。

#### 1) 国内研修

##### (a) 研修内容

図表5-2はBTCが2004年および2005年に国内で実施した研修コースとその参加者数をいくつかのカテゴリーに分類したものである。

図表5-2：BTCの研修コースと参加者数

2004年度		2005年度	
金融制度および銀行業務全般			
ノンバンクの発展 <8>	92 (-)	税法 <4>	92 (-)
支店ネットワーク管理 <4>	56 (-)	倫理規程 <4>	87 (-)
銀行関連法制 <4>	45 (-)	マネーロンダリング対策 <4>	71 (6)
マネーロンダリング <24>	41 (9)	キャッシュフロー経営 <4>	50 (4)
決済システム <4>	41 (-)	支店経営 <40>	49 (4)
コルレス銀行 <24>	35 (4)	信用情報機関 <4>	43 (-)
国際金融市場 <40>	34 (11)	マネーロンダリングに関するプロジェクト草案 <4>	40 (11)
銀行制度における保険 <4>	31 (-)	銀行会計 <60>	41 (2)
マーケティングにおける戦略立案 <4>	30 (-)	商業銀行のセキュリティ問題 <4>	38 (4)
顧客サービスの技術 <4>	28 (-)	銀行業務の保険 <4>	36 (4)
マネーマーケット <40>	24 (6)	外貨取引バランスに関するガイドライン <2>	34 (-)
信用情報機関 <4>	18 (-)	人事管理1 <18>	28 (-)
銀行経営と人材 <4>	17 (-)	IT <4>	27 (-)
銀行における人事管理 <4>	17 (-)	キャッシュを用いない決済 <4>	26 (-)
電子決済、インターネットバンキング <4>	17 (-)	人事管理2 <28>	20 (1)

IT <4>	16 (-)	リース <4>	19 (1)
		人事ワークショップ <4>	16 (1)
		評価センター・ワークショップ <8>	15 (-)
計 <176>	542(30)	計 <204>	732 (38)
<b>与信業務</b>			
貿易金融 <32>	70 (7)	与信担当者研修 <240>	19 (-)
不動産担保 <4>	45 (-)	与信ワークショップ <8>	12 (-)
与信審査 <4>	44 (-)		
計 <40>	159(7)	計 <248>	31 (-)
<b>受信業務</b>			
店頭担当者セミナー <4>	86 (-)	プライベート・バンキングおよび財産管理 <40>	15 (-)
クレジットカード <4>	32 (-)		
計 <8>	118(-)	計 <40>	15 (-)
<b>マーケティング業務</b>			
外国為替 <4>	18 (-)	ディーリング <4>	25 (2)
		新金融商品 - デリバティブ <40>	17 (-)
計 <4>	18 (-)	計 <44>	42 (2)
<b>リスク管理</b>			
信用リスク、市場リスク <4>	83 (5)	内部監査とリスク管理 <4>	95 (35)
国債とリスク管理 <32>	53(10)	ALM とリスクマネジメント <40>	29 (-)
リスク管理 <4>	46 (-)		
信用リスク管理 <4>	44 (3)		
信用リスク算出のガイドライン <2>	40 (2)		
ALM とリスクマネジメント <40>	31 (4)		
ALM <16>	23 (-)		
銀行リスク管理 <4>	19 (-)		
計 <106>	339 (24)	計 <44>	124 (35)
<b>その他</b>			
政府および商業銀行ビジネス マン会議 <6>	177(15)	外国紙幣 <4>	176(20)
グローバル化、強み、 および機会 <40>	30 (5)	ウリアスタイ市セミナー <n.a.>	78 (4)
人材と成功 <4>	26 (-)	Assaying <2>	70 (-)
ビジネス英語 <60>	16 (5)	地方セミナー <24>	33 (9)
銀行業務と金融英語 <40>	15 (6)	ファイル保管 <4>	30 (-)
講師セミナー <4>	14 (-)	土地管理および土地改革 <8>	24 (-)
		実際の投資 <8>	21 (-)
		銀行ドイツ語 1 <32>	19 (2)
		銀行ドイツ語 2 <16>	16 (2)
		ビジネス英語 <60>	16 (-)
		ビジネス文書英語 <60>	15 (2)
		CEOのための視察ツアー	11(2)



		<56>	
計 <154>	278(31)	計 <268>	509 (41)
合計 <488>	1,454(92)	合計 <848>	1,453(116)

- (注) 1. コース名の後の< >内の数字は各コースの時間数。  
2. 参加者数欄の( )内の数字はモンゴル銀行からの参加者数。

この表をみると以下のような点が見て取れ、BTCの改善努力が感じられる。

コース数は2004年37コース 2005年38コースとほとんど変わらないが、総時間数は2004年488時間 2005年848時間と大幅に増加している。同じトピックであっても、たとえば人事管理については2004年が4時間だけであったのに対し、2005年はコースが2回に分けられ、合計46時間もの時間が費やされているなど、長期間のコースが増え、一つのトピックにおいてより深い内容の研修が実施されているようである。

トピックの選び方も、より一歩踏み込んだトピックが選ばれている。倫理規程や内部監査といった、より今日的なトピックがいくつか見られるほか、デリバティブやプライベート・バンキングなどの先進的な業務に関する研修も始まっている。参加者数はほぼ横ばいだが、2005年度はウリアスタイ市セミナーや地方セミナーといった地方の銀行員を対象としたセミナーも実施され、地域的な広がりが見られる。

(b) 研修参加者

銀行別に国内研修参加者数をみたのが図表5-3である。

(単位：人)

図表5-3：銀行別研修参加者数

銀行名	2004年(A)	2005年(B)	増減(B-A)
ゴロムト銀行	72	76	+4
ハン銀行	88	101	+13
貿易開発銀行	96	87	-9
アノッド銀行	140	113	-27
大規模行平均	99	94	-5
ゾース銀行	69	59	-10
ポスト銀行	53	80	+27
チンギス・ハーン銀行	30	46	+16
貯蓄銀行	38	32	-6
キャピترون銀行	96	112	+16
中規模行平均	57	66	+9
ハス銀行	95	94	+1
ウランバートル・シティ銀行	33	37	+4
キャピタル銀行	75	24	-51
クレジット銀行	48	33	-15
交通開発銀行	44	16	-28
エレル銀行	40	33	-7
インター銀行	32	19	-13
小規模行平均	52	37	-15
モンゴル銀行	92	108	+16
クレジット・モンゴル(NBFI)	24	20	-4

ナチンザン (NBF I)	27	72	+45
その他	277	291	+14

(出所) BTC の 2004 年年報および 2005 年年報 (未定稿)

参加者数をもっとも多いのは 2 年連続でアノッド銀行で、もっとも少ないのは 2004 年がチンギス・ハーン銀行、2005 年がインター銀行 (2006 年にキャピترون銀行が買収) となっている。

規模別にみると、大規模行がやはり平均的に参加者数が多いが、行員数との比較からすると小規模行が積極的に BTC を活用しているといえる。ただし、小規模行では 2004 年から 2005 年にかけて参加者数を大幅に減少させている銀行が多い点には留意する必要がある。

理由としては、銀行間の競争激化により小規模行ではこうした研修費も含めたコスト削減の動きが出てきている、BTC の研修コースの内容が高度化してきているため、小規模行のニーズと乖離してきている、等が考えられるが、残念ながら今回の調査では分析が出来るだけの情報は得られなかった。大規模行および小規模行が平均でみて参加者数を減少させている一方で、中規模行は平均では参加者数を増加させている。こうした対応の違いは設定された研修コースの内容、レベルによるものか、それとも BTC に対する全体的な評価によるものなのかはもう少し調査を行う必要がある。

研修参加者の年齢層・役職層については、BTC によると若手からシニアレベルまでかなり幅広いということで、最近では部長レベルの参加者も増えているとのことである。一方で、BTC としては商業銀行の能力向上のためには経営者層に対する研修も必要であると考えているが、経営層向け研修を企画しようとしても参加者がいなくて結局実現できていないということである。唯一実現できたのは、2005 年に実施した CEO 向けのフランクフルト視察旅行だけとのことだった。

## 2) 海外研修

BTC は海外の援助機関等の支援を受けて、海外で実施されるワークショップやセミナーに年数回はモンゴル銀行や商業銀行の職員を派遣している。BTC の年報等によると、2004 年と 2005 年には以下のワークショップ、セミナーに計 65 名を派遣している。(期間や研修内容等の詳細は不明)

図表 5 - 4 : BTC による海外研修派遣事業

年度	セミナー・ワークショップ名	援助機関	場所	参加者
2004	n.a.	EBRD	ロンドン	モンゴル銀行職員 15 名
2004	n.a.	ルクセンブルグ金融技術移転庁 (ATTF)	ルクセンブルグ	商業銀行職員 5 名
2004	n.a.	GTZ + ドイツ国際向上教育・開発協会 (InWEnt)	フランクフルト	モンゴル銀行職員 2 名および商業銀行職員 13 名
2005	ローン・オフィサー・セミナー	GTZ + InWEnt	フランクフルト	商業銀行およびノンバンクの融資担当職員 19 名
2005	CEO ワークショップ	GTZ + InWEnt	ベルリン、フランクフルト	モンゴル銀行役員 2 名および商業銀行 CEO 9 名

#### (4) 会員金融機関による評価

BTC は研修参加者に研修についてのアンケートをとっており、効率性と講師の質に関するアンケート結果は毎年年報で公表されている。それによると 2004 年度は 548 の回答を得て、92.2%の参加者は研修が効率的であったと認め、89%の参加者は講師の質が Excellent もしくは Good としており、Bad としたのは 1%しかいなかった。2005 年度は 402 の回答のうち、89.6%が研修は効率的であったとし、89%が講師の質を Excellent もしくは Good と評価している。

この結果をみると BTC の研修に対する評価は非常に高いように思われるが、実際にいくつかの商業銀行でヒアリングをしたところ、その評価はかなりまちまちであることが分かった。BTC の研修は内容が体系立っておらず、研修相互間での内容の関連性について専門的な見地からの調整がなされていないといった厳しい意見や、研修コースの設定に商業銀行からの要望がきちんと反映されていないといった不満が聞かれる一方で、商業銀行の意見を取り入れて本当に必要な研修を提供してくれているといった意見や、研修の質も年々向上しており満足しているといった肯定的な意見も多かった。概してみると、大規模行および中規模行では BTC 研修に対する不満が強く、小規模行は比較的満足しているようである。この背景には BTC 研修に求めるレベル感に違いがあるように感じられた。小規模行のほとんどは独自の研修プログラムを持たず、職員研修のほとんどを BTC 研修に頼っているため、基本的な内容の研修コースを求めているのに対して、大規模行や中規模行のほとんどは銀行内に独自の研修カリキュラムを有しており、BTC 研修には自分たちでは出来ないような内容面あるいは質の面でハイレベルなものを求めている。今後は研修コースの設定に際して、いくつかのレベル分けをすることも考える必要があろう。

#### 5 - 5 GTZ による BTC 支援

BTC に対するドナーの援助としては、過去には ADB や EBRD も行っていたが、現在もっとも積極的に支援をしているのは GTZ である。GTZ は、ドイツ政府とモンゴル政府が 2001 年に合意した援助優先分野の一つである「経済改革および市場経済の発展 (Economic Reforms and Development of the Market Economy: WiRAM)<sup>75</sup>」に関する援助の一環として、2004 年から BTC を通じた商業銀行の能力向上支援を行っている。

GTZ が注力している主な支援分野は以下のとおりである。

##### 人事マネジメント向上支援

2004 年から 2005 年にかけてコンサルタントが派遣され、BTC において人事マネジメントに関する研修プログラムを実施した。期間や研修内容の詳細については不明であるが、内部人事評価制度に関することが中心であったようである。この研修に関しては様々な銀行から高く評価しているとの意見が多数聞かれた。ある研修参加者によると、内容的には特に高度なものではなかったようであるが、教え方が非常にうまく、大変理解しやすかったとのことであった。BTC 所長もこの研修によって母国の商業銀行における内部人事評価制度の確立がおおいに促進されただけでなく、銀行活動においては利益だけを

<sup>75</sup> 現在は「持続的な経済発展 (Sustainable Economic Development)」となっている。

目的とするのではなく社会貢献も重要であるということをお教えた点で多大な貢献をしたと最大級の賛辞を述べていた。

#### 貸付担当者能力向上支援

2005年12月頃から1名の国際コンサルタントがBTCに派遣され、貸付担当者向けの研修プログラムの策定を実施中である。このコンサルタントにインタビューした時点では概ね研修内容は以下のとおりで固まっており、9月に実施予定とのことであった。

##### <基礎コース(5日間)>

財務分析、貸倒引当とリスクの識別、貸付に関する法的課題、顧客志向の行動とマーケティング、住宅ローン

##### <応用コース(3日間)>

財務プランニング、企業の成功における外的効果、不良債権処理、困難な交渉での成功術

尚、このコンサルタントの活動期間は12月に終了予定とのことであった。

#### 海外研修支援

ドイツ国際向上教育・開発協会(InWEnt)と協力して2004年と2005年に商業銀行およびノンバンク職員向けの海外研修を実施し、合計34名(モンゴル銀行職員2名を含む)をフランクフルトに派遣した。また、2005年には商業銀行CEO向けの視察ツアーを実施し、モンゴル銀行役員2名と商業銀行CEO7名をベルリン、フランクフルトに派遣した。

尚、来年以降のGTZの支援活動については9月に本国からミッションが派遣され、モ国政府と協議することになっているとのことであったが、モンゴル銀行協会の話によると、GTZとモンゴル銀行協会の間ではBTCが銀行協会の参加に入った場合には<sup>76</sup>GTZが研修機材を供与するという合意が出来ているとのことであり、今後も継続的に銀行セクターにおける人材育成を支援していく意向があるものと思われる。

## 5-6 今後の課題

BTCの今後の課題について、今回の一連のヒアリング調査を通じて感じた点を以下に列挙する。但し、今回は商業銀行に対するヒアリングが十分に実施できたわけではなく、これらの点については更なる調査が必要である。

#### 研修企画能力の向上

BTCでは毎年会員商業銀行に対してアンケートを実施し、会員の要望を翌年度の研修計画に反映させるシステムをとっているが、実際にはいくつかの銀行で自分たちの要望がきちんと計画に反映されていないという不満が聞かれた。この原因としては、アンケートの

<sup>76</sup> 現在BTCはモンゴル銀行の外局という位置付けにあるが、モンゴル銀行協会の傘下に移して質の向上を図るべきとの議論が高まっている。

質問項目の設定に問題がある、アンケートの回答結果の分析が十分に出来ていない、アンケート結果の分析結果を十分に計画に反映できていない、個別の研修を企画する段階で内容が研修目的から外れてしまう、等が考えられ、BTC スタッフの研修企画能力の不足に起因する部分が多いのではないかと考えられる。BTC に銀行業務に精通したスタッフがいなために研修相互間で内容の調整が十分に出来ていないといった指摘も聞かれ、そうした面も含めて BTC スタッフの育成・充実が必要であると考えられる。

#### 研修内容の充実

既述のとおり、各商業銀行の BTC 研修に対する評価は分かれているが、これは各銀行が BTC 研修に求めるレベルが多様化していることが背景にあると思われる。大規模行や中規模行は業務を拡大し、職員の能力も向上する中で、BTC に対して自分たちでは出来ない内容および質の研修を求めている。一方で小規模行は自前の研修プログラムを持たないこともあって、BTC に基礎レベルからの研修実施を期待している。こうした状況の中では、トピックをより高度な内容のものに拡充していく一方で、同じトピックであっても初級、中級、上級といった形でレベル分けをするなど、研修参加者のレベルをきちんと想定した研修作りを考えていく必要がある。

#### 研修講師の質の向上

いくつかの会員商業銀行からは研修講師の質についても不満が聞かれた。GTZ が支援する研修コースのように海外から講師を招いている場合は別として、モンゴル銀行や商業銀行の職員や大学の講師が研修講師を務める場合は教え方が上手くない場合が多いようである。この点については BTC 所長も、研修講師の多くが 30 歳前後であり、知識は十分でも他人に教えた経験が少ないため、教え方という点では改善の余地があると認めている。現在 BTC は研修企画機能しか有していないが、今後は研修講師に効果的な教え方を教えるといった講師研修機能を持つことも必要であると考えられる。

#### 財政面での自立

最近商業銀行の間ではBTCを銀行協会の傘下に戻すべきだとの議論が起こっている。この背景には、BTCの研修が自分たちが期待するものと乖離しているため、BTCの活動にもっと直接的に介入して研修の質を向上させたいという思いがあるようである。しかし、実際にはこの議論は母国の商業銀行の総意として起こっているわけではない。小規模行や一部の中規模行の間では、BTCはモンゴル銀行の下にあったほうが良いという考えも根強くあるようである。その理由としては、政府からの財政支援を受けられる、海外ドナーからの援助を受けられやすい、研修を通じてモンゴル銀行職員からテクニカルな面での指導を受けられる、研修参加費が安くてすむ、といったことが挙げられているが、海外ドナーの支援はすでに銀行協会に対してGTZが継続的な支援を打ち出しているし、中銀職員を研修講師に招くことはBTCが銀行協会に移っても出来る可能性が高い。従ってもっとも問題となるのは、BTCが銀行協会の傘下に移ると政府からの財政支援がなくなり、BTCが財政的に自立しなければならない状況に陥るということであろう。BTCを銀行協会に移すべきだと主張する銀行の中には、モンゴル銀行からの毎年6百万トグログの補助金は継続するのが当然だと考えている銀行もあるが、純粋な民間機関に財政支援を継続する理由付けは難しい

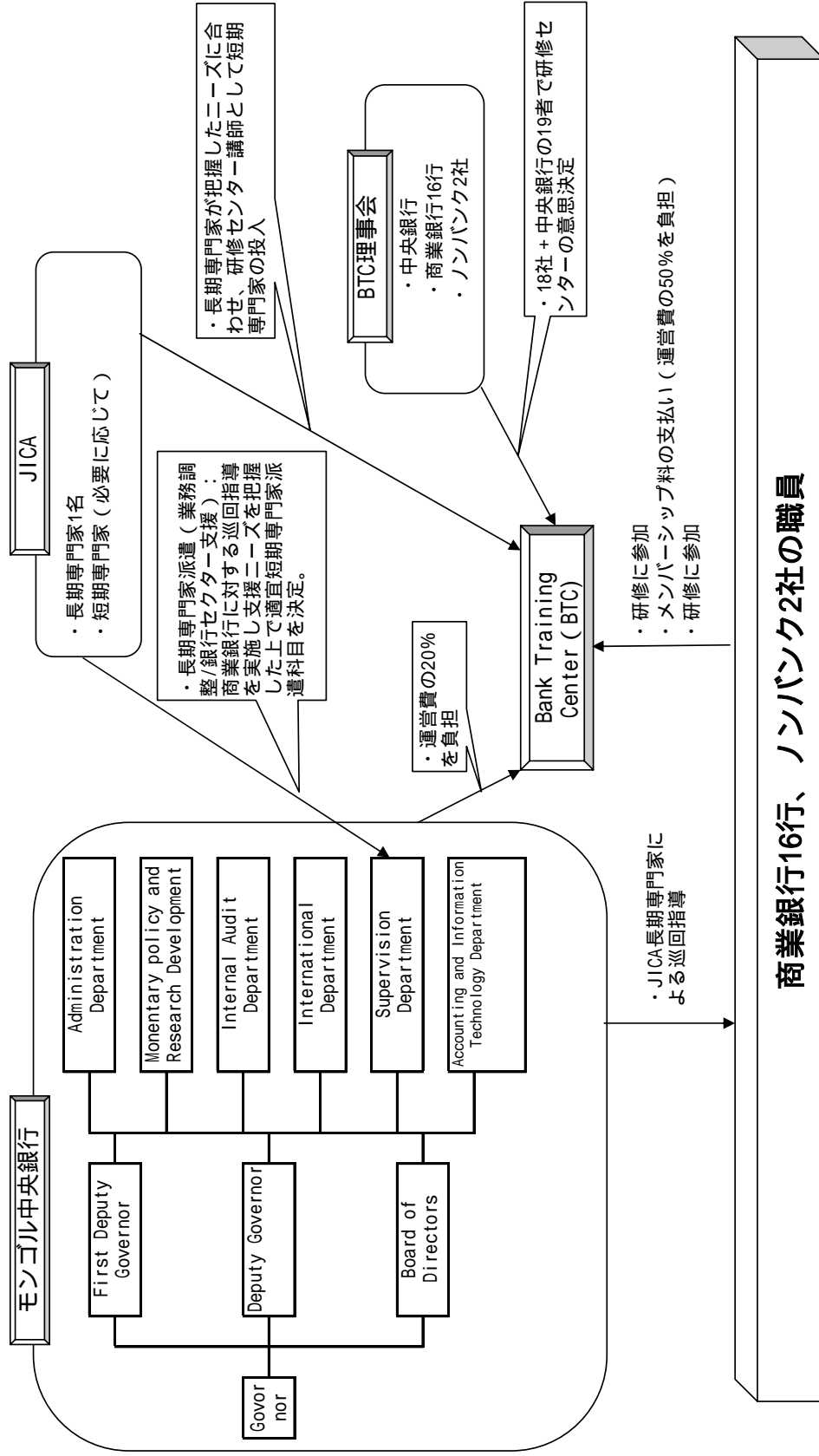
であろう。いずれにせよ、政府も永遠にBTCに財政支援をし続けるわけにはいかないであろうから、BTCが銀行協会の傘下になるかどうかにかかわらず、今後財政面でどうやって自立を果たすかを検討していく必要がある<sup>77</sup>。

---

<sup>77</sup> 但し、5 - 3 で議論したとおり、数字上では補助金がなくても運営できる状況にあるように思える。

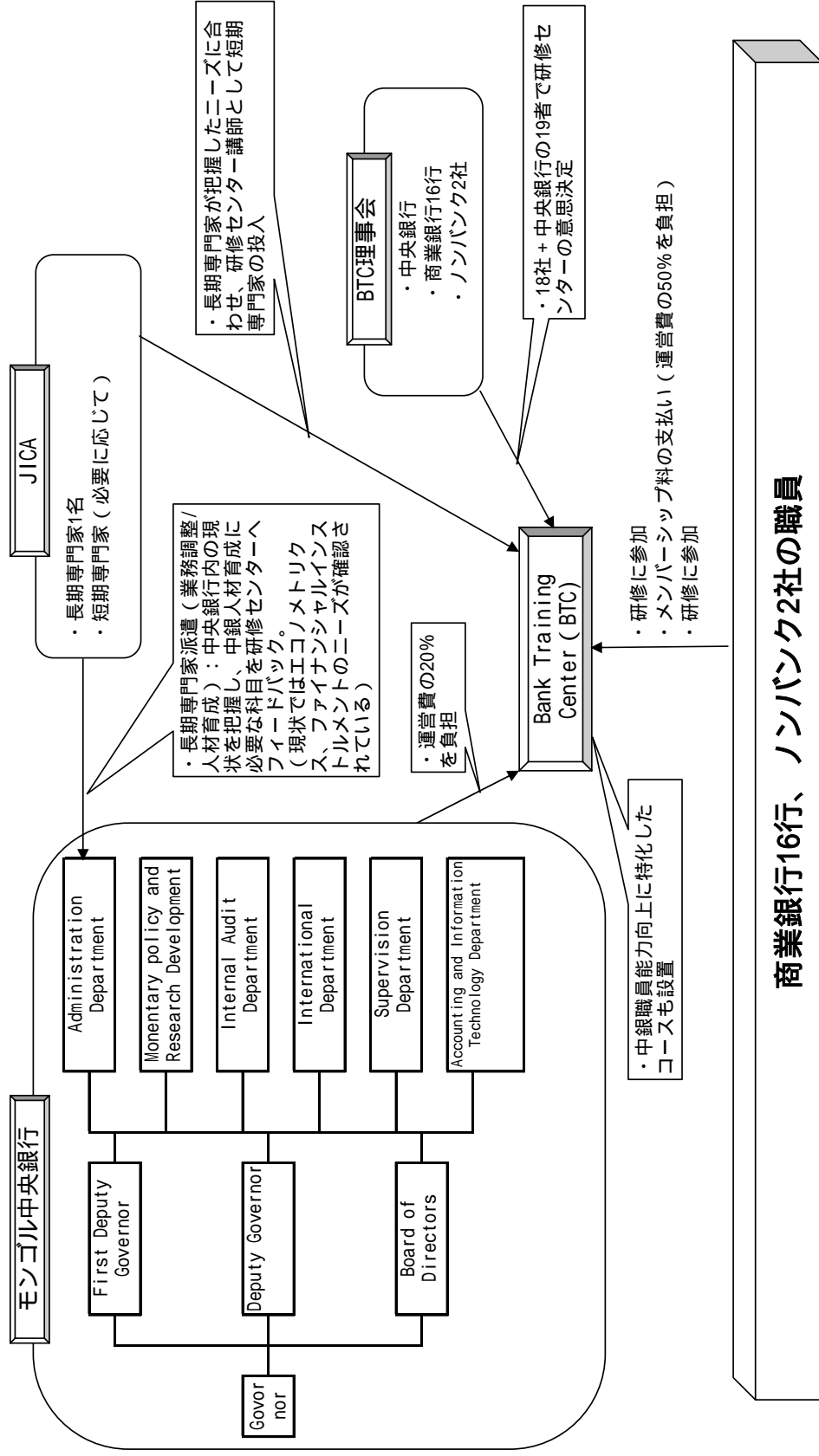
付属資料1 協力枠組み案（図）

案 1：商業銀行に対するコーポレートガバナンス強化





案 2：中央銀行職員能力強化



付属資料2 主要面談者リスト

主要面談者リスト

D. Turbat	銀行研修センター	Director
Chuluunbat	中央銀行	Governor
Mandal	中央銀行	Director
Batsukh	中央銀行	First Deputy Governor
Banbaatar	中央銀行監督局	Director
Tsogtsaikhan	中央銀行総務局	Supervisor
Enkhjin	中央銀行 Balance of Payments and Research unit	Economist
Lut-Ochir	中央銀行監督局	
Bolor	中央銀行 Monetary Policy and Research Dept.	
Byung Kyoon Jang	IMF	Resident Representative
Selenge Sandagsuren	IMF	Economist
Adrian H. Ruthenberg	ADB	Country Director
Mandar P. Jayawant	ADB	Deputy Country Director
Saha Dhevan Meyanathan	World Bank	Country Manager & Resident Representative
Armin Fach	GTZ	Team Leader of Project Bank Training
Jargalsaikhan	金融監督委員会	Director of Policy and Regulation Dept.
Ulziibat	金融監督委員会	Deputy Director of Policy and Regulation Dept.
Ochirkhuu Erdemblem	大蔵省	Director General, Department of Policy and Coordination for Loans and Aid
Tserenpurev	モンゴル銀行協会	Executive Director
Banbaatar	Mongolian Asset Recovery Agency	Chief of Administration and Service Unit
Lut-Ochir	Mongolian Asset Recovery Agency	
Bayarmagnai	Mongolian Asset Recovery Agency	
市橋 康吉	在モンゴル国日本大使館	全権特命大使
寺本 衣里	在モンゴル国日本大使館	三等書記官

付属資料3 事前調査協議議事録

1 . 日時	2006年6月20日：12：20 - 12：35
2 . 場所	ウランバートル
3 . 機関名	モンゴル銀行
4 . 面会相手 同席者	Mr. Chuluunbat, Governor Mr. Mandal, Director
5 . 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ここ 5-6 年は Banking Sector の人材育成に注力してきた結果、最近は銀行の能力は急激に向上している。しかし、まだいろいろと問題があることは事実であり、特にリスク評価の点で一層の能力向上が必要である。</li> <li>• また、金融監督機能の強化も重要。今年 1 月に非銀行セクターを監督する金融庁が設立されたが、モンゴル銀行の銀行監督部門から十数名が移ったため、監督能力強化のためのキャパシティ・ビルディングも必要になっている。</li> <li>• 技術援助をしてもらう際には、他のドナーと内容的に重複しないように十分に留意して欲しい。</li> <li>• モンゴルの銀行セクターは近年急激に成長しており、払込資本金も増加している。多くの商銀では経営に外資が参加しており、経営体制もしっかりしてきている。信用供与の急激な増加を懸念する向きもあるが、預貸比率や貸付総資産比率などは十分に注意を払っており、特に後者が 50-53%程度で安定していることから特段の心配はしていない。</li> <li>• 不良債権比率は最近ようやく 5.1%まで低下したが、これを 3-4%まで下げたい。</li> <li>• (監督機関が現在モンゴル銀行と金融庁に分かれており、これを将来的に統合する可能性について) 現体制は今年 1 月に始まったばかりであり、まだ間もないため、状況を見守りたい。</li> </ul>

1. 日時	2006年6月21日：10：00 - 10：20
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	銀行研修センター
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. D.Turbat（所長） 大岩団長、小森園団員、ガンゾリグ職員、ナラ（通訳）、田澤（記）
5. 面談内容	<p>モンゴル銀行組織図を見ながら所長より以下の通り説明。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総裁の下に副総裁が2人（First deputy governor, deputy governor）が位置しているが、First deputy governor はいるものの、deputy governor はここ 10 年間存在していない。同ポストは野党からの推薦により決められるが、ここ数年は野党内での調整が図られず推薦者がいないというのが理由である。</li> <li>・ 副総裁と並んで位置する Board of director 主要 6 部局のディレクターを管轄するディレクターとなる。</li> <li>・ 研修センターは、中央銀行内部の決定事項については総裁 副総裁 センター所長と言うラインである。但し運営に関しては中央銀行からは独立しており、銀行協会メンバーが意思決定を行う。</li> <li>・ 中央銀行において一般行員の人事権を持つのは総務部となる。</li> <li>・ 総裁および副総裁は国会から任命される形をとり、主要 6 部局のディレクターは総裁が任命するが国会の承認を必要とする。</li> </ul>

1. 日時	2006年6月21日：10：30 - 10：50
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	モンゴル銀行
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. Batsukh, First Deputy Governor
5. 面談内容	<p>銀行セクターのコーポレート・ガバナンスは、非常に重要な課題であると認識している。ADB の新しい TA ではコーポレート・ガバナンスの一部はカバーされるものの、全般をカバーすることは予算的に見て困難。コーポレート・ガバナンスは非常に幅広い問題であり、全てのレベルの商銀行員を研修する必要があることを考えると、JICA の支援を得られるとありがたい。</p> <p>一方で、モンゴル銀行行員の能力開発も早急な取り組みを必要としており、特にエコノメトリクスと金融工学に基づく新金融商品の分野での能力開発が遅れている。かつて USAID の支援でエコノメトリクスの教授を招いて若手の教育を試みたが、うまくいかなかった。</p> <p>現在はどのような人材育成モデルがいいかを他国の例も参考にして検討している。日本銀行、ブンデスバンク、中国人民銀行の人材育成モデルを研究したが、環境の違いもあり、モンゴル銀行にぴったりのモデルはまだ見つかっていない。</p> <p>BTC には商業銀行の行員だけでなく、モンゴル銀行の行員に対する研修も担当してもらいたいと考えており、JICA にはその辺も含めて検討して頂きたい。特に、中銀には人材育成を担当できるエキスパートが育っておらず、人材育成計画を立てても現在までのところうまくいっていないことから、そうしたエキスパートの養成も支援してもらえるとありがたい。</p>

1. 日時	2006年6月21日:14:30-15:20
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	IMF モンゴル駐在事務所
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. Byung Kyoon Jang, Resident Representative (韓国出身。3ヶ月前に着任) Ms. Selenge Sandagsuren, Economist (14年間モンゴル銀行に勤務した経験あり)
5. 面談内容	<p>IMF はこれまでモンゴル銀行に対して、国際間資金移動の管理や銀行監督、金融オペレーションなどの分野で数多くのTAを行ってきたが、近年はコンディショナリティの未達成からTAの供与は行っていない。</p> <p>コーポレート・ガバナンスの分野では、会計改善支援は行ったが、それ以外では直接的な支援は行っていない。この分野ではやるべきことはたくさんあると思う。</p> <p>中銀総裁が9月の任期で交代したとしても、Director クラスは実務面に弊害が出るので代わらないのではないかと考えている。</p> <p>金融監督委員会(FRC)は出来たばかりであり、すぐにモンゴル銀行の銀行監督局との統合が実現することはないが、数年後には可能性がある。実際のところ銀行監督局と話をする、FRCとの監督機能統合の必要性は十分に理解している。</p> <p>FRCは援助を必要としているが、今のところADBが支援するくらいなので、JICAが将来FRCを支援することを検討してくれればありがたい。</p> <p>ドナー間での協調は公式には行っていないが、情報交換は絶えず行っており、非公式には援助が重複しないように気をつけている。3月or9月にはドナー間でのTechnical Meetingは行っている。</p> <p>商業銀行のパフォーマンスは好調であるが、もちろん問題も抱えている。最近話題になった北朝鮮の事件(多額の現金持ち込みによるマネーロンダリング疑惑)はいい証拠である。不良債権の比率も下がってきているのは確かだが、分母である貸出総額が増加しているため比率は低下しているだけであり、絶対額は増加している。</p> <p>こうした中でモンゴル銀行は銀行強化に注力しており、商銀の自己資本比率も改善している。多くの銀行では外資が出資していて経営改善が行われている。つい最近ではマレーシアの銀行が経営不振の銀行に出資した。中国建設銀行は支店を開設したがっている。</p> <p>預金保険制度については議論がされていて、実際設立に向けた検討も行われているが、まだ法案を国会に提出する段階にはないようだ。中銀総裁はことあるごとに預金保険制度の必要性を説いている。しかし、設立するとなると大銀行は反対するのではないかと？保険料の負担率でもめるのは間違いはない。</p> <p>大蔵省は銀行セクターの問題に手出しはしない。中銀に任せるといった姿勢をとっている。</p>

1. 日時	2006年6月21日：15：30 - 16：15
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	ADB モンゴル事務所
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. Adrian H. Ruthenberg, Country Director (着任して数週間しか経っていない) Mr. Mandar P. Jayawant, Deputy Country Director
5. 面談内容	<p>ADBはこれまで金融セクターで非常にアクティブに活動している。モンゴル銀行の銀行研修センター（BTC）もADBの支援で設立されたのだが、残念ながら今のところうまく稼働しているとは言い難い。</p> <p>商業銀行は引き続き能力向上の必要性は高い。特にキャッシュフロー・レンディングとリスク・アセスメントの分野で能力向上の必要がある。</p> <p>コワークの可能性としては、例えばADB、WB、JBIC、EBRDがそれぞれ銀行セクターを支援する目的でプロジェクトを実施又は実施予定であり、貸付枠を設定している。その中には商業銀行の能力向上TAのポジションもあり、もしJICAがBTCの能力強化を支援して、こうした個別プロジェクトの研修をBTCで実施できるようになれば、BTC経由で商銀の能力向上TAを実施するということは考えられる。</p> <p>また、最近商銀が共同で住宅ローン機関を設立した。米国のFanny Maeをモデルにした機関で、住宅貸付に関する研修ニーズがあるので、今後コワークの可能性が出てくるのではないか？</p> <p>最近BTCのきちんとした評価は行っていないが、参加者の評価は非常に低く、特に講師の質は問題である。最近商銀は自分たちで研修コースを作って実施している。</p> <p>銀行監督は非常に重要な分野が、まだ具体的な執行手続などが確立されていないなどの問題もあるので、JICAが支援する余地は十分にある。</p> <p>近年いくつかの主要銀行が国際ローン市場に出て行こうという動きがあり、例えばHaasbankは最近海外からシンジケート・ローンでの借入れを行っている。その点から、コーポレート・ガバナンスの強化は喫緊の課題であり、JICAが支援することは歓迎できる。</p> <p>ADBは昨年11月に”Financial Regulation and Governance Program”という案件を理事会に提案して、現在承認待ちの状態である。主な内容は、コーポレート・ガバナンスのためのRegulatory Framework確立、FRCのキャパシティビルディング、モンゴル銀行のAnti-Money Laundering組織であるFinancial Intelligence Unit (FIU)の強化、である。</p> <p>中銀総裁が9月の任期切れで交代すれば、この国の慣習からDirectorクラスも一斉に交代する可能性はあるが、次期総裁が現在の総裁の息のかかった人物であれば下は交代しない可能性もあり、注視している。</p> <p>FRCが設立されたのは、近年Savings CooperativesとCredit Cooperativesのスキャンダルが続発したため、モンゴル銀行は自分たちの責任が追及される前に、Cooperativesの監督を切り離れたかったというのが真相。スキャンダルに関する責任追及が収まったらまたモンゴル銀行に戻すかどうかは分からない。</p>



1. 日時	2006年6月21日：16：30 - 17：30
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	World Bank モンゴル事務所
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. Saha Dhevan Meyanathan, Country Manager & Resident Representative
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 90年代の銀行危機に際しては、IMF、世銀、ADBが共同して多くの分野で支援を行ったが、IMFのコンディショナリティが達成されなかったため、2年前にモンゴル銀行宛の支援は一応打ち切っている。</li> <li>● 現在銀行セクターで行っている支援は以下のとおり。  Payment Systemの近代化支援  Financial Capacity Development Project (ZoosbankとPostbankのInstitutional Building)  Private Sector Development Projectで民間中小企業へのローン供与のためのツーステップローン参加行であるGolombank、Zoosbank、Trade &amp; Development Bankにリスク管理に関するTA</li> <li>● 大蔵省は世銀の言うことに耳を傾けてくれるが、モンゴル銀行は全く耳を傾けてくれない。</li> <li>● 銀行の能力向上のための研修機関については、国によってやり方が違う。たとえばマレーシアでは独立した銀行研修センターが民間銀行に研修を実施しているし、他の国では銀行協会が研修機能を持っていたりする。この国では銀行協会が強力ではないので、どのような方法でやっていくべきかについて関係者全体で議論すべきであろう。但し、様々な利害や個人的な人間関係などが複雑に絡み合っており、非常に難しい。BTCを銀行協会の下に移すという話は3年前からあるが、実際には進んでいない。</li> <li>● コーポレート・ガバナンスについては、いかにしてこの国なりの良いベンチマークを確立するかということは重要である。</li> <li>● 大蔵省は対外債務の管理を管轄しているが、銀行セクターは中銀の管轄。</li> </ul>

1. 日時	2006年6月22日：10：00 - 11：00
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	金融監督委員会 (Financial Regulatory Commission, FRC)
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. Jargalsaikhan, Director, Policy & Regulation Dept. Mr. M. Ulziibat, Deputy Director, Policy & Regulation Dept.
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● FRCは、2005年11月に制定された法律に基づき、今年の1月末に設立された。ノンバンク、資本市場、保険を管轄している。主な活動内容は 市場の規制及び監視と 金融機関の監督である。議会から任命された7名のコミッショナー (Chairmanを含む) によって運営され、職員数は現在50名であるが60名まで増員する予定。</li> <li>● もっとも大きなポジションを占めるのが Savings &amp; Credit Cooperativesの監督である。現在845社の信用組合が税務当局に登録されており、537社がウランバートル、60社がダルハン、248社がその他の地域である。資産は約 Tg.1000億 (USD1億) であり、銀行資産の約10%に該当する。但し、データが不十分で、一体いくつが実際に活動しているのかわからないのが実情。現在信用組合にはライセンス供与のために財務諸表を含む申請書類を提出するように示達しており、既に205社が書類を提出している。これを基にして今後データベースを作成し、監督体制を確立していく予定。</li> <li>● FRCの職員は、旧証券取引監視委員会 (SEC) から約20名、モンゴル銀行の銀行監督局から約10名、国家検査院の保険担当から約8名、残りはモンゴル銀行の信用組合監督局からで、いろいろなバックグラウンドを持った人材の寄せ集めになっている。一方で、部署は、Policy &amp; Regulation Dept、Monitoring &amp; Research Dept、Supervision Deptの3つであり、業務内容別となっていて業態ごとには分けられていない。従って保険監督のバックグラウンドを持った人物が信用組合の検査に行くこともあり、キャパシティビルディングは喫緊の課題である。先般 Deputy Director の Mr. Ulziibat は、JICAが主催した株式市場に関する研修に参加させてもらい、非常に勉強になったようだ。</li> <li>● また監督に必要な金融機関の情報やマーケットデータが不足しており、こうした情報収集体制の確立も重要である。 一方で、各金融機関の職員の能力向上と市場の法的枠組みの整備も必要である。証券市場も保険市場もまだ若く、未発達であるため、一般市民は投資先が限られている。</li> <li>● ドナーからの支援は ADB から9億ドルの TA を受けることになっている。それ以外は、世銀が Livestock Insurance Index を作成するためのパイロットプロジェクトを行っているほか、GTZ が BTC を通じて職員研修をしてくれた程度で、今のところほとんど援助を受けていない。</li> <li>● BTC については、今後信用組合の職員研修で協力してやっていきたい。信用組合は今後金融機関としての位置付けをはっきりさせ、銀行業務、会計、融資業務に関する経験者を備えていないとライセンスを発行しない。また、将来的には、こうした銀行業務関連の研修だけではなく、証券業務や保険業務の研修も視野に入れて、BTC との共同研修センターの設立も検討していきたい。 但し、実際の研修事業を考える上では、一体いくつの信用組合が実際の活動をしていて、どれだけの職員の研修が必要かを明らかにする必要がある。このほか、信用情報をモンゴル銀行と共有する計画がある。現在モンゴル銀行では銀行顧客の信用情報を収集しているが、そうした顧客はノンバンクや信用組合からも借入れをしているケースがあり、全ての情報を一元化しない</li> </ul>

	と意味がない。そのためにも情報システムを導入してデータベース構築を急ぐ必要があり、このための援助もしてもらえればありがたい。
1. 日時	2006年6月22日：11：00 - 11：40
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	モンゴル銀行 銀行監督局
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. Ganbaatar, Director
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銀行セクターの課題としては以下の4つが挙げられる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスの強化</li> </ul> </li> <li>● 中小銀行のいくつかは、内部監査体制も不十分だし、内部統制や戦略的アライアンスなどに関する戦略計画の立案が出来ていない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>アンチ・マネーロンダリング</li> <li>来月には法案が通過する予定。</li> <li>金融工学</li> </ul> </li> <li>● 近年伝統的な銀行業務からスワップやオプションなどの金融工学を使った新しいタイプの業務が広がっているが、まだ十分な能力向上が出来ていない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>IT</li> </ul> </li> <li>● 近年インターネットバンキングなどITを活用した業務が始まっている。</li> <li>● こうした状況において、2001年にはADBの支援でコーポレート・ガバナンスに関するガイドラインを策定した。次のADB支援でもリスク管理など一部の分野はカバーされるが、その他の分野はカバーされないため、JICAが支援をしてくれるとありがたい。</li> <li>● また、アンチ・マネーロンダリングのためにFinancial Intelligence Unitを設立したが、ADBの支援でブループリントなどは策定できているものの、実際の活動を行っていく上での執行手続等を今後策定しなければならず、日本の支援を得たい。</li> <li>● 銀行監督については、以前にIMFのコンサルタントが業務全般についているいと助言をしてくれて、大変参考になった。もしもそうしたアドバイザー的な人物がいてくれると非常にありがたい。</li> <li>● 大蔵省、モンゴル銀行、FRCの三者で金融監督に関するMemorandum of Understandingを締結し、金融コングロマリットに対する監督を検討している。FRCはConsolidated Supervisionへの第一歩であり、FRCとモンゴル銀行で確固たる協力体制を確立する必要がある。2001年に金融セクター開発計画、2002年には銀行セクター開発計画を策定したが、銀行セクターだけ独立した計画になっており、もっと全ての業態を横断的にカバーする戦略の策定が急務となっている。最近、17ページ程度の簡単なPreliminaryな戦略計画を作成したが、参考までに後日メールでお送りする。</li> </ul>

1. 日時	2006年6月22日：11：45 - 12：50
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	銀行研修センター
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. D.Turbat（所長） 大岩団長、小森園団員、ガンゾリグ職員、ナラ（通訳）、田澤（記）
5. 面談内容	<p>（一昨日、昨日のヒアリングの続き）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2年前に中央銀行内の研修施設が完成した。但しコースは頻繁に実施され、収容人数も少ないため、長期のコースは外部の研修施設を利用している。また、研修参加者が大人数の場合は中央銀行内にある大会議室（200人利用可能）を使用する場合もある。</li> <li>・ 研修室を含めセンターのアドミニ室、その他設備は中央銀行、GTZ、ADBの有償資金協力により完成した。</li> </ul> <p>（研修講師をどのように決めているのかという質問に対し）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎年9月から10月にかけて16銀行と2社のノンバンクに対しアンケート調査を実施している。その調査結果を踏まえ理事会で会議を行い、次年度の実施コース（科目）が決定する。また、講師については科目に適した講師を選定し、講師と相談の上講義内容および実施時期を決定するという流れとなる。</li> </ul> <p>（トレーナーの人選に基準はあるのかという質問に対し）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門の経験、留学経験、講義実施能力を見ている。講師としては現在では29歳～30歳前後の講師が多い。また、受講者は若手のみならず幅広い年齢層の参加が見られる。</li> <li>・ これまで実施している研修は課題ごとの講義が中心であり、日本で見られるような「新入社員研修」「中間管理職研修」と言ったようなレベル研修はあまり実施されていない。</li> <li>・ GTZが一度新入社員向けセミナーの講師育成という目的でTOTを実施したが、非常に評判がよかった。今後は積極的にレベル研修の実施も心がけたい。また、同研修の参加者は11人で内訳は6名が商業銀行から、その他は法務省職員、大学教員などであった。</li> </ul>

1. 日時	2006年6月22日：14：00 - 15：10
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	Trade Development Bank (TDB)
4. 面会相手 ・ 同席者	Ms. Chantsal GANTUYA (人材開発局長) Ms. A. ALTANTUYA (人材開発局担当) 大岩団長、小森園団員、ガンゾリグ職員、ナラ (通訳) 田澤 (記)
5. 面談内容	<p>冒頭団長より訪問目的の説明および団員紹介。 その後局長および担当より以下の通り説明。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎年本行は銀行研修センターと契約を更新している。</li> <li>・ 行員は全員で570名いるが2005年度の職員研修受講者は354人で、そのうち36名を海外研修に行かせた (GTZの協力)。その他銀行研修センターでの研修、本行独自の研修 (2005年度は12回) に参加している。</li> <li>・ 研修実施に当たっては、常に費用対効果と言う視点を持ちつつ質の高い研修と社員教育を実施することを心掛けている。また、当面の課題としてはリーダー研修 (中間管理職研修) が挙げられるが、リーダー研修を実施するに当たっては銀行上層部に「研修の重要性」を理解させることから始める必要がある。</li> <li>・ 今現在銀行研修センターに期待することは、一般行員に対する研修、IT関連の研修、人材育成担当者のための研修である。</li> <li>・ GTZにはこれまで人事評価制度の確立支援をしてもらい、人材育成の観点から非常に大きな効果を得ている。また、2005年には頭取がGTZの支援でドイツに研修に行っているが、目的は人材の活用法を学ぶと言うものであった。それだけ現在は人材育成にかかるニーズが認められると言える。 (TDBが実施する研修の概略について説明を求めたところ)</li> <li>・ 昨年度何かしらの研修を受講した人数は354名、内36名はドイツに行っている。その他の約320名は銀行研修センターでの研修または本行独自の研修に参加している。</li> <li>・ 研修については業務における特定課題に関する研修が殆どで、新入社員研修や中間管理職研修と言った階層ごとのレベル研修は行っていない。昨年度は2回のみチームビルディングなど各々の立場を認識させるための研修を国内のNGO (SANIKO, HUMAN FORTUS) と共同で行ったが、この研修は外部 (アジア太平洋金融協会など) から評判がよく、今後継続させていく意向である。また、業務マニュアル等については銀行の活動内容に沿った形で適宜作成され、配布されている。</li> <li>・ JICAに期待することとしては研修的観点からは「若手職員の活用法」「人材育成担当者のための研修」、業務的観点からは業務における Benchmarking の作成を願いたい。また、Talent management, Knowledge management の方法も教授して欲しい。 (団長より、ベンチマークの作成は今回のプロジェクト範囲外となるが、人材育成面については参考にさせて頂きプロジェクトの形成にあたりたいと説明)</li> </ul>

1. 日時	2006年6月22日：14：00 - 15：10
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	Zoos bank
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. IDERTSOGT (総務部長) Ms. ボロルマ 大岩団長、小森園団員、ガンゾリグ職員、ナラ (通訳)、田澤 (記)
5. 面談内容	冒頭団長より訪問目的の説明および団員紹介。 その後部長および担当より以下の通り説明。 ・ ゾース銀行の概略：1999年設立、行員数450名、14地方に32支店である。また職員は若手が中心で20歳～30歳が65%、30歳～40歳が25%、40歳以上が10%程度である。 ・ 人材育成としては銀行研修センターの実施する研修と独自で実施する研修も持っている。独自の研修を実施する場合、企業戦略や方針を立案する場合大学教授や銀行研修センターなど外部から講師を招くことが多かったが、銀行運営も軌道に乗ってきており内部人材でも講師をできる人材が増えてきたので今後は内部行員による研修が中心となるであろう。 ・ 昨年は銀行研修センターのプログラム (GTZの協力) で、3名がドイツで研修を受けてきた。今後も在外研修を受けた行員は社内で講義を実施してもらうなど有効活用していきたいと考えている。 ・ 社内研修体制としては首都の8支店は毎週土日に機能別に各支店から数名ずつ集めて研修を実施している。また、地方支店の場合は年に1、2回の集合研修を実施しているが、圧倒的に研修数が不足しているため現在遠隔教育の実施を検討している。尚、各地方紙店内にマネジメントチームを作り半年後とに業務レポートを提出させている。 (ゾース銀行と銀行研修センターの関係について尋ねたところ) ・ 銀行研修センターは毎年1回次年度の研修計画を立てるが、ゾース銀行内部でも研修計画を立てる。前者の計画を鑑みて研修の重複がないように後者の計画は立てるようにしている。また、研修センターと内部研修とどちらの実施が効果的かということ常視野に入れて研修計画を立てるようにしている。2006年の1月から6月までで銀行研修センターは15回の研修を実施したが、1回のセミナーに1人～5人程度の行員が参加している。また、銀行研修センターの実施する研修が本行の業務内容とかけ離れている場合は参加していない。 (銀行研修センターと商業銀行の役割分担として望ましい形を質問したところ) ・ 商業銀行全般に共通する課題については銀行研修センターが研修を実施し、各行の特定課題については独自の研修にて補うのが適切であると考え。特にゾース、郵便銀行、ハン銀行は地方に支店を多く持つ銀行なので、遠隔教育の実施に力を入れていきたい。 (先方より、研修効果を計る国際的指標は存在するのかと質問され) ・ 現在指標の明確化に苦労している段階。研修の場合すぐに効果が出ないケースも多々あるため、明確な指標を設定するのは難しいと回答。 (銀行内コーポレートガバナンス、内部統制について尋ねたところ) ・ 内部の業務体制に対し、年に1度中央銀行から監査が入る。期間は4人～5人の検査員で2週間程度行われる。検査員が地方支店に監査に行く場合もある。また、現在までに中央銀行がコーポレートガバナンスに対して研修を実施したと言う記憶はない。 ・ 銀行内内部監査については監査局が年に1度すべての支店に監査に入る。その結果を役員会にレポートとして提出している。

	<p>(コーポレートガバナンスに対する銀行としての方針指針を纏めたものがあるのかとの質問に対し)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中央銀行が作成した銀行員倫理規則はあるが、特にコーポレートガバナンスに関して文書に纏めたものはない。</li> </ul> <p>(コーポレートガバナンスまたは研修に関し銀行協会の役割は、との質問に対し)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>銀行研修センターは中央銀行に所属するのか銀行協会に所属すべきかと言う議論は起こっているがそれ以外にはあまり聞いたことがない。銀行側としては銀行協会に所属したほうがイメージやオーナーシップの観点から望ましいと考える。但し、センター運営費に関しては従来どおり中央銀行からも50%の負担をもらい民間業務委託という形をとるのが望ましいと考える。</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. 日時	2006年6月23日：10：30 - 11：00
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	大蔵省
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. Ochirkhuu Erdembileg, Director-General, Dept. of Policy and Coordination for Loans and Aid 大岩団長、田澤団員、ガンゾリグ職員、小森園団員（記）、ナラ（通訳）
5. 面談内容	<p>冒頭団長より訪問目的の説明および団員紹介。 その後先方より以下のコメントあり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>銀行は現在17行あるが、競争は激しく、業務内容は非常に複雑になってきており、研修ニーズは高い。こうした状況でJICAが銀行セクターの能力向上のための研修実施を支援してくれることは大変ありがたい。</li> <li>金融監督については、現在銀行セクターを監督する中央銀行とノンバンクおよび信用組合を監督する金融監督委員会（FRC）の二つに分かれている。このうちFRCは今年に入って出来たばかりなので、当面はこの体制でいくが、長期的には銀行監督と非銀行監督を統合する方向で検討する必要がある。</li> <li>新しく出来たFRCのキャパビルは喫緊の課題である。FRCはBTCのような研修機能を持っていない一方で、商業銀行は自前で研修機能を持っており、将来的にはBTCで非銀行部門に関する研修を行っていくことも検討しなければならない。ADBのTAにはコーポレート・ガバナンスやキャパビルも入っているが、JICAもこの部門での協力を検討して欲しい。</li> <li>（団長の中銀総裁交代に伴うBTC長交代の懸念に対して）確かにトップが替わると下も一斉に交代するといったことがこの国でよく見られるのは確かだが、中銀は例外で、総裁が交代してもDirectorレベルは交代しないのが通例であり、ご懸念には及ばない。</li> <li>預金保険制度に関しては現在法案審議中で、今年中に国会通過予定。その後制度導入ということになるが、ぜひともJICAで支援をして欲しい。詳細については担当である銀行監督局長に聞いて欲しい。</li> </ul> <p>最後に団長から銀行セクター能力向上プロジェクトを実施する運びになった場合には契約等でもよろしく願いする旨を述べて、会談を終了した。</p>

1. 日時	2006年6月23日：11：00 - 12：30
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	GTZ + モンゴル銀行協会
4. 面会相手 同席者	Mr. Armin Fach, Team Leader, Project Bank Training, GTZ Mr. Tserenpurev G., Executive Director, Mongolian Bankers Association Mr. Turbat, Director, BTC, Bank of Mongolia 大岩団長、田澤団員、ガンゾリグ職員、小森園団員（記）、ナラ（通訳）
5. 面談内容	冒頭団長より訪問目的の説明および団員紹介。 <GTZ> <ul style="list-style-type: none"> <li>私はGTZに雇われたコンサルタントで、当地での活動を始めて半年以上が経つ。この間中銀とBTCの協力を得つつ研修プログラムの内容を詰めてきたが、モンゴルの法令等の実情に即した内容のローン・オフィサー向け研修コースが出来つつある。</li> <li>研修の概要は以下のとおりで、9月に実施する予定。</li> </ul> <基礎コース（5日間）> 財務分析、貸倒引当とリスクの識別、貸付に関する法的課題、顧客志向の行動とマーケティング、住宅ローン <応用コース（3日間）> 財務プランニング、企業の成功における外的効果、不良債権処理、困難な交渉での成功術 <ul style="list-style-type: none"> <li>モンゴルの銀行セクターはまだ発展途上にあり、キャパビルの必要性は高いことから、JICAがこの分野での支援に参加することは歓迎する。但し、その場合に、GTZとJICAで支援内容が重複しないようにすることは重要であろう。</li> <li>GTZの支援は基本的に長期が基本である。私の活動は12月に一旦終了する予定だが、9月に本国からミッションが来て、来年以降の援助についてモンゴル政府と協議することになっている。</li> </ul> <モンゴル銀行協会> <ul style="list-style-type: none"> <li>銀行協会は90年代に設立された後、一旦活動を休止していたが、2003年に再設立された。活動の中心は、銀行セクターに関するロビイング活動である。</li> <li>現在メンバーは15行の商業銀行と3つのノンバンクからなるが、会員ノンバンクのうちミナテップが4月に銀行免許を取得しており、実質的には商業銀行は16行である。</li> <li>銀行協会はGTZによる支援のカウンターパートの1つである。GTZは半年間に亘って実施した銀行セクターの評価をベースとして、9月にローン・オフィサー向け研修を実施するが、その後も継続的に支援をしてもらいたいと考えている。</li> <li>BTCは商業銀行のためのものであり、大手銀行からはBTCを銀行協会の下で活動すべきだとの声がある。銀行協会としても同じスタンスで、中銀に対してBTCを銀行協会の傘下とすることを提案中である。</li> <li>BTCは93年に中央銀行の下に設置されたが、当時は商業銀行の活動も活発ではなく、銀行協会自体存在しなかったので仕方がなかった。ただ、将来商業銀行が自立したら、BTCは銀行協会の下に入れるとのメモランダムが存在することもあり、中銀総裁はBTCは銀行協会の下にあったほうが良いという考え方のようだ。</li> <li>BTCが銀行協会の傘下となるのであれば、新たに銀行協会ビルを建築して、研修用の教室も十分に確保する。既にGTZとは、BTCが銀行協会の下に</li> </ul>



移るのであれば研修機材を供与してくれるということで合意をしており、研修の効果は格段に上がるだろう。

現在3つのノンバンク会員がいるが、方針としてはノンバンクを追加で入れることはしない。別にノンバンク協会が存在するからで、現在のノンバンク会員も出来れば脱退してもらって、純粋に商業銀行だけの協会にしたい。BTCも銀行協会の下に移ったら、純粋に商業銀行職員に対する研修だけを行うようにしたい。(GTZ)個人的な意見だが、研修機関というのは維持に大きな費用がかかるものだが、モンゴルの銀行セクターという市場はそれほど大きくないので、出来ればフィーをとってノンバンクなどにも開放する形をとったほうがいい。

将来的には研修センター、信用情報センター、決済センターの3つは銀行協会が運営する形にしたほうがいい。

<BTC>

BTCとしては、中銀の下にあるか銀行協会の下にあるかは重要な問題ではない。

問題はある程度軌道に乗ってきたBTCの活動をどうやってステップアップするかということであり、商業銀行の職員が銀行セクターに長期安定的に定着してくれるためにどうやって貢献するかということである。

その意味で、JICAには是非とも支援をお願いしたい。

1. 日時	2006年6月23日：15：00 - 15：30
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	日本大使館
4. 面会相手 ・ 同席者	寺本書記官 大岩団長、小森園団員、森本次長、ガンゾリグ職員、田澤（記）
5. 面談内容	<p>冒頭団長より現地調査報告書に沿って現時点での調査結果を説明。</p> <p>書記官：技術協力を行うに当たっては、常に受け入れ機関がしっかりしていると言う視点を忘れずに持ってほしい。長期専門家を派遣する場合も受け入れ機関がしっかりしているか否かで活動の成果自体が大きく左右されることもある。</p> <p>団長：現在中央銀行や金融監督庁、その他の機関などの新規設立・再編が多く見られ、安定した状況とはいえない。他ドナーの動きなども含め今後の状況を見つつ受け入れ機関の選定には注意を払いたい。</p> <p>書記官：また、受け入れ組織の中でも日本の技術協力を理解を示し、長期専門家の活動を後押しするような人材がいるかどうか、それによって得られる協力の効果などをしっかり見極めてプロジェクトを組み立ててほしい。その上で他の分野・案件など全体の状況を鑑みてこの時期の本プロジェクト開始が時期早尚と言うことであれば、他分野・他案件にプライオリティを譲るなども選択肢の一つとして考慮されたい。</p> <p>団長：現地調査報告書にも記載したとおり、銀行セクター支援と言う意味では確かなニーズが認められる。また、受け入れ機関として現状では中央銀行が組織面、人材面で非常にしっかりしているため協力の環境としては悪くないように思う。但し、今年9月に業界全体が大きく変動する可能性があるのでもっとしっかりタイミングを見極めたい。</p> <p>書記官：中央銀行の機能強化に支援ニーズがあるのは確かであるが、プロジェクトとしては小さく纏まらずに、構造面・組織運用面の改善を実施するなど大所高所からの支援を期待する。</p> <p>団長：中央銀行支援を通じた商業銀行のコーポレートガバナンス強化を行う場合、IMF、世銀、ADB、GTZなど他ドナーとの協調も可能となる。この時期に可能な支援を可能な形で実施することは将来的にも銀行セクター支援に対する発言権を得られることになる。今後預金保険機構が新設されると言う情報もあるように、将来的に重要且つ必要な組織の新設、再編が行われることが予想されるが、その時に現地の情報を詳細に把握している長期専門家などの人材がいてこそ大所高所からの協力が可能となるのではないかと考えている。</p> <p>書記官：モンゴル金融業界は今大きな転換期を迎えている。その中でインパクトのある協力を先手先手で実施してもらえよう期待する。</p> <p>団長：いずれにせよプロジェクトの実施に当たっては9月のセクター全体の状況を把握する必要がある。今後とも大使館、JICA事務所の協力を頂いて意義のあるプロジェクトの形成をしたいと考えている。</p>

1. 日時	2006年6月26日：11：00 - 12：30
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	Post Bank
4. 面会相手 同席者	Ms. Tanan, Senior Specialist, Human Resource Dept. 小森園団員（記）、ナラ（通訳）
5. 面談内容	<p><u>銀行概要</u></p> <p>ポスト銀行は93年に設立。現在700名の職員がいて、内200名がウランバートル市内、残り500名が地方支店で働いている。当行の特徴は100の支店を有し、単に21の県全部に支店を置いているだけでなく、多くの村にも支店を置いている点にある。</p> <p><u>職員研修</u></p> <p>これまでは年一回程度の研修実施であったが、これからはもっと力を入れるつもり。2006年度計画では外部研修と内部研修の両方あわせて延べ2700名を研修する予定。</p> <p>地方職員の研修をどうやって実施するかについては頭を悩ませてきたが、最近では全国を5つのゾーンに分けてゾーン別を実施している。Distance Learning はやりたいが、まだ準備が整っていない。</p> <p>研修は全ての職員に行うのではなく、ある程度のポストの人材（支店長、係長、マネージャーなど）を階層別に集めて行う。その際、支店長はウランバートルに集めるが、係長以下はゾーンごとに集める。また、システムの使用法など支店の装備を使わなければならない特別な機能に関する研修は支店ごとに行う。</p> <p>内部研修の講師は全て本部の職員が行う。ToT は内部では行わず、銀行研修センター（BTC）や国立法律センター等の外部研修や海外研修の参加者を利用している。外部研修を提供してくれる機関はいろいろとあるが、銀行業務に関する研修を提供してくれるのはBTCだけである。</p> <p><u>JICA支援に対する要望</u></p> <p>モンゴルでは一般行員向けの銀行業務研修も不十分であり、BTCでさえ予算が不十分で十分な数の研修を実施できていない。しかし、JICAがわざわざ銀行セクターで研修をしてくれるのであれば、そうした一般的な研修の優先順位は低い。</p> <p>もっともJICAにやって欲しい研修は、銀行マネジメントに関する研修である。対象者は役員、支店長、部長クラスで、ローン・リスクや市場リスクをマネジメントする方法やマーケティング関係、リーダーシップ、内部監査などに関する研修は現在のところ全くなく、マネジメント能力が弱いので、それを強化する研修をお願いしたい。</p> <p>第二には、新金融商品に関する研修をお願いしたい。現在当行の預金はほとんどが1年以内で、最長でも2年程度であり、2年を超える長期融資は困難な状態である。こうした状況下でデリバティブなどの新金融商品に関する知識を持つことは重要で、特に海外の銀行とのやり取りの上では重要である。しかし、行内での研修は全く無理であるし、海外に研修に行かせることは予算制約上難しい。従って、JICAに支援してもらえるとありがたい。</p> <p>そのほかDistance Learning に対する支援も期待している。</p> <p><u>コーポレート・ガバナンス</u></p> <p>現在当行にはコーポレート・ガバナンスに関するハンドブック等は一切存在しないし、この分野の能力向上を図るためには海外に研修に行かせるしかないのが現状。</p> <p>現在の当行の内部監査体制は、内部監査局に11名のスタッフを配し、21</p>

	<p>の県に置いている母店に必ず年 1 回は監査に入るようにしている。母店の下にある村レベルの支店は、母店にレポートをする形になっており、母店の監査の際に同時にチェックする。</p> <p><u>BTCについて</u></p> <p>現在のセンター長の尽力のおかげで、年々質は向上している。ドナーの協力も取り付けて研修生の海外派遣も行っており、その努力はすばらしい。</p> <p>一方で、研修の教室が小さいため、参加者数が限られるという問題がある。また BTC スタッフには銀行関係のエキスパートがいないため、相互の研修内容の関連性等について専門的な見地から調整が行われていないという問題点もある。</p> <p><u>その他</u></p> <p>私 (Ms. Tanan) は昨年 8 月に日本経団連の招きで日本での研修に参加した。マネジメント・トレーニング・プログラムという研修で、モンゴルからはモンゴル工業会が窓口になって人材育成担当者 2 名が派遣されたのだが、その内の一人として選ばれたもの。研修自体は Japan Industrial Training Association ( 社団法人日本産業訓練協会 ) というところが実施していた。</p> <p>内容的には以下の通りで、銀行業務に特定したものではなかったが、非常に為になった。モンゴルの銀行セクターでもこういった内容の研修をやってもらえるとありがたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 管理の基本的な考え方</li> <li>➤ 組織運営</li> <li>➤ 管理と基準</li> <li>➤ 組織の検討と改善</li> <li>➤ 職務の割り当てと改善</li> <li>➤ 仕事の方法の改善</li> <li>➤ 計画</li> <li>➤ 指令</li> <li>➤ 統制</li> </ul>
6. 入手資料	<p>2006 年度内部研修計画</p> <p>2006 年度外部研修計画と予算</p>

1. 日時	2006年6月26日：14：00 - 15：30
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	Khas Bank
4. 面会相手 ・ 同席者	Ms. G. Zul, Director, Human Resource Dept. 小森園団員（記）、ナラ（通訳）
5. 面談内容	<p><u>銀行概要</u></p> <p>当行は二つのノンバンクの合併により 2001 年に設立された。支店数は 41 で、内ウランバートル市内に 9 支店ある。銀行だけの従業員数は約 800 名で、内約 600 名が地方支店、約 150 名が本部で働いている。グループ企業を全て合わせると従業員数は 6,500 名にのぼる。</p> <p><u>職員研修</u></p> <p>当行は本店に研修センターを有しており、毎月 2 回 25 人規模の研修を実施しているほか、地方レベルでは毎月 3 - 4 回、1 - 2 日程度の研修を 20 - 30 人規模で実施している。</p> <p>本店で実施する研修には、以下の 2 通りがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新入行員に対するオリエンテーション 企業文化、テラーオペレーション、与信ポリシー、etc.</li> <li>➤ リフレッシュ研修</li> </ul> <p>新しいガイドラインを制定したときの研修や、いわゆる普通の研修を含む。例えばローン・オフィサー向け研修には 3 種類あり、一般的な貸付研修のほか、マイクロクレジット研修、支店のローンポートフォリオ研修がある。</p> <p>そのほか、以前に USAID の支援を受けて幹部向けのアドバンス研修プログラムを策定した。リスクマネジメントや内部監査などの内容であり、そのとき作った教材は利用可能だが、残念ながらそれを教えられるだけの講師が行内におらず、あまりうまくいってない。</p> <p>地方職員に対する研修は、中央に呼んで行う研修とこちらから地方に講師を派遣する研修のほかに、つい最近パイロット的に Distance Learning Course も実施した。メールを使って行う通信教育のようなものだったが、行員からはあまり好評ではなかった。やはり顔と顔をつきあわせてやる研修のほうがいいらしい。</p> <p><u>BTC について</u></p> <p>BTC の提供する研修は、フル・レンジのものとは言いがたく、インフォメーション・セッションとも言うべきものでしかない。内容が体系だっていないし、中銀職員が必要な情報を提供してくれるといった程度の役割しか果たしていない。</p> <p>一方で、GTZ のプロジェクトで実施された研修は非常に成功であった。人材育成マネジメントや貸付審査、銀行商品といったベーシックなものではあったが、教え方が非常にうまく、大変為になった。</p> <p>また、同じく GTZ の支援で実施されたルクセンブルグの金融技術移転機構（ATTF）における研修も大変為になった。当行からは 2 名派遣したが、プロジェクト・ファイナンスなどの最新の貸付技法を学ばせてもらった。</p> <p><u>コーポレート・ガバナンス</u></p> <p>コーポレート・ガバナンスの研修の必要性は高く、JICA でやってもらえると助かる。</p> <p>当行の場合 Board メンバーに米国人とオランダ人が入っており、コーポレート・ガバナンスに対する意識は高い。2 年前に彼らの肝いりで米国から専門家を呼んで、Board メンバー向けの研修プログラムを策定・実施したが、その後は教材はあるものの講師を出来る者がいないために開かれていない。</p>

JICA研修への要望

貸付やテラー、顧客サービス、マネジメントなどの基本的なモジュールについての教材を作って欲しい。その際、研修生向けの教材は他のドナーもいろいろと作ってくれるのだが、それを使いこなせるだけの講師がいないため宝の持ち腐れになってしまうので、講師向けの指導要領を作成して欲しい。

海外でのOJTをやって欲しい。海外へのスタディ・ツアーはよくあるが、座学ばかりではなかなか身につかないので、海外の銀行に派遣してもらって実際の仕事をやってみるといったスタイルにして欲しい。

研修を実施する場合、講師は外国人ではなく、できるだけ国内の人材を使って欲しい。いろいろな銀行の講師を集めてToTを行ってもらえれば、プロジェクトが終了した後も自分たちで継続的に研修を実施していける。

シニア・マネージャーに対するマネジメント・スキルに関する研修もやって欲しい。現在USAIDのプロジェクトの関連で、コンサルタントとしてDuke大学の教授がこの分野の研修をしてくれているが、これも9月には終わる。その後は教材は残るが、我々はこの分野のプロフェッショナルではないため自分たちで完全に継続することは難しい。JICAで支援して欲しい。内容的には、リーダーシップ、戦略的計画、人材育成（長期雇用を実現するための人材マネジメント）、生産性マネジメントなどである。

また、銀行ではMISの構築が重要になっている。特に信用リスク管理の分野で、たとえばリスクの定量化やスコアリングといった点でIT専門家は必須となっているが、現在国内には高いレベルのIT専門家はなかなかおらず、海外コンサルタントに負っているところが大きい。IT専門家の育成という点でもJICAが支援してくれると嬉しい。

1. 日時	2006年6月27日: 10:00 - 11:30
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	Capitron Bank
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. B. Medree, CEO Ms. D. Gantugs, Deputy Director (貿易開発銀行出身) Ms. D. Jardil, Training Manager, Legal & Human Resource Unit Mr. A. Munkhjin, Director of the Foreign Relations and International Projects Dept. 小森園団員(記)、ナラ(通訳)、Mr. Turbat (BTC)
5. 面談内容	<p><b>銀行概要</b></p> <p>当行は2001年12月に設立された。現在従業員200名、19支店(内14支店はウランバートル市内)、海外からの出資を受けていない100%のモンゴル資本銀行である。</p> <p>今年に入って業績の悪化したインター銀行を買収した。外資ではなくモンゴル資本の銀行がこうした救済合併を行うのはモンゴルで初めてである。</p> <p><b>職員研修</b></p> <p>内部研修は、大別して一般職員研修と支店長・部長に対する研修の二つがある。</p> <p>前者では、新入行員に対して商銀の一般的活動を教えるものと、入社後2-3年目の行員にどういう部分で失敗が多いのか、それをどうやってリカバリーするのかを教えるものがある。後者は、BTCのマネジメント研修を基にしている。</p> <p>講師は、BTCで研修を受けた行員が研修終了後に社内研修の講師となるという形をとっている。2005年には6回行っている。先週土曜日には支店のローンオフィサー40名に対して研修を実施したが、講師は部長クラスで、銀行関係の一般的な法律関係やNPLを防ぐ方法などについて研修した。</p> <p>外部研修は、銀行関係はBTCのみ。一般ビジネス関係では、商業協会やNGOが主催する研修にも行員を派遣している。</p> <p>海外研修は、予算制約でなかなか実施できない。2005年には本部の部長クラス6名をドイツ、シンガポール、中国に派遣したが、これらは全て海外ドナー等海外の援助によるものである。海外からの投資を受けている銀行は、海外派遣や海外エキスパートによる研修実施などを行っているが、当行の場合は外部の支援がなければ国内ばかりである。国内のドナースポンサープログラムも公務員ばかりで、なかなか民間まで回ってこない。</p> <p>海外研修を受けた部長は、戻ってきてから講師として内部研修をさせるという方針を持っているが、現在はまだ実現しておらず、部内の職員に対して研修内容を伝えるのみである。</p> <p>当行は職員の継続教育に注力しており、職員の研修に対する出席ニーズは高い。出来れば当行にコンサルタントを入れて支援してもらいたい。</p> <p>研修計画は作っていなかったが、合併を機に現在作成作業の最中である。</p> <p><b>コーポレート・ガバナンス</b></p> <p>現在ほとんどの研修にはトップの人が参加できるようなものがない。JICAがコーポレート・ガバナンスの分野でそうしたマネジメント層を対象とした研修をやってくれればと助かる。</p> <p>コーポレート・ガバナンスに関する銀行のポリシーはない。(中銀が数年前にコーポレート・ガバナンスに関連した法令を出したはずだが、それにはどう対応したのかという問いに対してCEOは)そうした法令があることは知らない。法令に対するコンプライアンスについては、Handbook等は作っていない。</p>

	<p>い。</p> <p><u>BTCについて</u></p> <p>(CEO)BTCは新しい銀行にとっては非常に重要である。内容的にも非常に満足している。</p> <p>(Deputy Director)BTCは95年に一旦銀行協会に移されたことがあったが、結局自立できなかったため98年に中銀の下に戻されたという経緯がある。我々としては、以下の理由から、BTCは銀行協会よりも中銀の下にあったほうが良いと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 政府からのサポートを得られる</li> <li>➤ 海外ドナーからの援助を受けやすい</li> <li>➤ 商銀の監督者であるモンゴル銀行の下にあることで、中銀職員によるテクニカルな面での研修を受けられる</li> <li>➤ 研修参加費が安い</li> </ul> <p>(Mr.Munkhjin)BTC研修には海外を含めて数多く参加したが、商銀の意見を聞いたうえで年間計画を立て、本当に必要な研修を提供してくれるので、BTC研修があって本当に助かっている。最近では海外研修までやってくれる。</p> <p><u>JICA研修への要望</u></p> <p>研修をして欲しい内容は別紙を参照して欲しい。</p> <p>分野的には、戦略マネジメント、オペレーショナル・マネジメント、信用マネジメント、マーケティング、である。特に の分野はコーポレート・ガバナンスとも重なる部分が多いと思う。</p> <p>(Mr.Munkhjin)これ以外でも、Lean Management(減量経営)とCustomer Serviceも研修して欲しい。前者は、各職場の仕事の基準を作って、ある部署の人が全く違う部署に移ってもやっていけるようにするための研修をやってほしい。</p>
6. 入手資料	Areas of the Bank Training



1. 日時	2006年6月27日：15：00 - 16：30
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	Credit Bank
4. 面会相手・同席者	Mr. Demberel Sanj, Chairman (元日本大使館職員) Mr. Bayasgalan Demberel, Director, Card Center (日本留学経験あり) 小森園団員(記)、ナラ
5. 面談内容	<p><u>銀行概要</u></p> <p>1998年に設立。16の商業銀行の中では資産別に見ると最下位レベルの小さい銀行である。</p> <p>ウランバートル市内に6支店、地方に4支店で合計10支店。</p> <p>従業員数は86名で、年齢構成を見ると73.3%が35歳まで、35歳から45歳までが20.9%を占める。入社後0-5年目が68.6%を占め、定着率は高くない。</p> <p>大きな銀行には人材育成部署があるが、当行は非常に小さいので、費用対効果を考えて人材育成の専門部署はおいていない。</p> <p><u>職員研修</u></p> <p>当行はBTCを中心とした研修体制をとっており、2005年には33名が19種類の研修に参加している。</p> <p>BTC研修参加者は、研修終了後に半日程度、関係者を集めて研修内容の紹介をさせている。参加できない関係者には、内容をEメールで知らせている。</p> <p>内部研修では6つの部局で必要な知識を学ばせることを目的に、簿記会計、貸付、B/S分析、IT、英語について実施している。今年はこれに加えて法律関係も行う予定。</p> <p><u>JICA研修への要望</u></p> <p>折角JICAが研修をしてくれるのだから、日本とモンゴルとの銀行業務への取り組み方の違いが分かるものにして欲しい。特にマネジメント関係で、日本の商業銀行の構造と体制、ローン商品、資金調達方法などを学んで、商品開発に役立てたい。</p> <p>また、モンゴルの銀行制度は遅れているが、当行は出来るだけ国際基準で経営したいと考えており、研修では以下の分野の最新動向が分かるようにして欲しい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 預貯金、カード、リース、証券などの取扱商品</li> <li>➢ リスクマネジメント</li> <li>➢ ALM</li> <li>➢ マーケティング</li> <li>➢ 預金保険制度(最近ウランバートル・シティ銀行が独自の預金保険を始め、それを武器に大々的な宣伝を行っている)</li> <li>➢ 専門大学と銀行の協力体制</li> <li>➢ 業績評価制度</li> <li>➢ 福利厚生</li> <li>➢ 銀行員の心得</li> <li>➢ 人材育成制度(特に日本のような長期安定雇用を実現するための制度)</li> </ul> <p>さらに、JICAの支援で、日本かその他の国の銀行と人事交流を行いたい。</p> <p><u>BTCについて</u></p> <p>BTCによる研修は小さい銀行にとっては非常に重要。外国からの講師を招いたものもあり、現在の研修内容にはかなり満足している。</p> <p>中銀の下にいるか、銀行協会に移るかは、きちんと運営さえしてくれればどちらでもいい。</p>

	<p>BTC 研修の参加者は、人事を担当する官房局が各部局の意向を聞いたうえで候補者を選定し、必要性や仕事の負担等を勘案して最終的に頭取が決定する。</p> <p>(会長)BTC の研修は、国際機関が絡んでいるものは費用も安いですが、それ以外の独自のもは必ずしも安くはない。現在は全額銀行負担で研修に派遣しているが、研修を受けた後に退職する人も多いので、一部は本人に負担させてもいいのではないかと考えている。</p> <p><u>内部監査</u></p> <p>内部監査部は現在 2 名だが、非常に忙しいため 3 名に増員することを検討中。他の銀行から引き抜いてきたベテランに当たらせている。</p> <p>監査は年 2 回の定期監査のほか、追加で年 1 回の非定期監査を行うこともある。定期監査とは言っているが、監査対象の部店には事前に日程を通知することはしない。期間は支店の規模によって異なり、3 日から 1 週間程度である。監査結果の報告は頭取に直接行われる。</p> <p><u>その他</u></p> <p>私(会長)は元々モンゴル外務省の役人で、その後在モンゴル日本大使館の職員を 15 年程度やっていたが、当行の株主に請われて昨年頭取に就任した。これまでは当行内部の状況を把握することと、中銀からの命令により資本金を倍にしなければならなかったのが忙しかったが、これからは本格的に社内の体制改革に乗り出すつもり。出来れば JICA からシニア・ボランティアを派遣して、この改革をサポートして欲しい。</p> <p>日本に支店を作る可能性について検討したいが、法律や許可などについて無料で JICA で情報提供してくれないか。</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. 日時	2006年6月28日：11：00 - 12：15
2. 場所	ダルハン市
3. 機関名	Bank of Mongolia (Central Bank) Darkhan City Branch
4. 面会相手 ・ 同席者	Mr. Nangansuren, Director 小森園団員（記）、ナラ（通訳）、ガンゾリグ職員、Mr. Turbat（BTC）
5. 面談内容	<p><b>ダルハン市の概要</b></p> <p>ダルハン市は市制 45 周年を迎える都市であり、社会主義時代はモンゴル第二の都市であった。現在人口は 10 万人で、内 7 万人が市内、その他はダルハンの郊外にある 3 つの村に住んでいる。</p> <p>社会主義時代は海外からの援助で大きなプロジェクトがいくつもあった。例えば、ハンガリーの食肉加工、ブルガリアの毛糸、チェコのセメントなどである。市場経済になってからは大きな工場はストップしてしまい、セメント工場くらいしか稼動していないという状況が続いたが、最近はある程度景気が回復しつつある。つい最近では日本の製鉄工場が進出し、順調に業績を伸ばしている模様。現在の主な産業は、レストランなどのサービス業である。</p> <p><b>銀行セクター</b></p> <p>92 年頃にモンゴルの銀行セクターにおける競争が激化し、ダルハンの支店数も一部撤退により最盛期の 13 支店から一時期落ち込んだ時期があった。しかし、最近ではまた復活の兆しを見せており、17 行の銀行のうち 11 行の支店がダルハンにある。</p> <p>このダルハン市支店は、2002 年からダルハン市だけでなく隣のセレンゲ県も管轄しており、Sub-Branch も含めて 24 支店を監督している。商銀の従業員数は、ダルハン市に 280 名、セレンゲ県に 120 名いるが、内 130 名は Khaan Bank の従業員である。</p> <p>貸付先は個人が多く、全体の約 85% を占める。支店には決裁権限がほとんど下ろされておらず、旧国営銀行の Khaan Bank と TDB の支店がそれぞれ Tg.50 million と Tg.100 million で、それ以外の支店は Tg.10 million しかない。このため企業貸付はほとんどを中央の判断で行っている。但し、個人向け貸付金の多くは自営業者である。モンゴルでは高い税金を嫌って法人化しないまま個人として事業を行う場合が多い。</p> <p>貸付量も預金量も年々増加傾向にある一方で、不良債権も若干増えてきている。</p> <p>ローン：ダルハン市：顧客数 13,000 先、貸付残高 Tg.19 billion（約 19 億円） セレンゲ県：顧客数 19,000 先、貸付残高 Tg.13 billion（約 13 億円） 預金：ダルハン市：Tg.14 billion（約 14 億円） セレンゲ県：Tg.4 billion（約 4 億円）</p> <p>（注）後で分かったことだが、モンゴルで「預金」といった場合、日本における貯金のようなもので個人だけが出来る預金を指す。企業は別途「企業口座」なるものが存在するので、預金量を訊ねる際にはその点に注意する必要がある。ちなみに上記の預金量は個人だけのもの。企業口座残高は、ダルハン市で Tg.3 billion（約 3 億円）、セレンゲ県で Tg.1 billion（約 1 億円）しかなく、個人預金のほうがはるかに大きい。</p> <p><b>検査体制</b></p> <p>支店には 2 名の検査担当者がいて、年 1 回、ウランバートルで本店に検査に入るときに同じタイミングで支店の検査を実施する。1 支店の検査期間は 8 - 10 日間で、村レベルの出張所には立ち入り検査はしない。</p>

	<p>検査項目としては、預金、ローン、予算管理、マネジメントなど多岐に亘る。</p> <p>Off-site の検査は四半期ごとで、主に B / S と P / L の提出を受けて実施している。財務状況の中銀への報告が四半期ごとになったのは金融危機以降で、各商銀の倒産リスクが高まったことによる。尚、銀行は四半期ごとに新聞に財務状況を公開することも義務付けられている。</p> <p><u>職員研修</u></p> <p>研修に対しては非常に不満がある。というのも地方では予算の問題からほとんど研修が実施されないからである。</p> <p>モンゴル銀行には 19 の支店があり、職員は 1 支店当たり平均で 6 名、最大でも 9 名（ダルハン市支店）なので、地方職員は概ね 130 名程度であるが、支店長と検査官に対する研修が年に 1 回ウランバートルであるのみで、若手に対する研修は OJT のみである。（注：Mr. Turbat によると、支店長に対する研修というのは、単に業績報告のために支店長を呼んだついでに、中銀からの重要連絡事項等を解説する程度のもので、「あんなものは研修とは言えないのに、みんなあれが研修だと勘違いしている」とのこと。）</p> <p>モンゴル銀行ではジョブ・ローテーションというものは基本的に存在しないので、ウランバートルと地方の能力格差は広がるばかりであり、中堅社員に対する研修が喫緊の課題。</p> <p>商業銀行の職員はよく転職するが、モンゴル銀行職員は長期間安定的に勤めている。私も、ダルハン支店に来て 28 年、支店長になってから 21 年が経っている。加えて、全ての職員はウランバートルの大学を卒業しており、研修の効果は高いと思う。</p> <p><u>その他</u></p> <p>ダルハン市にはノンバンクは 5 社あり、内 3 社がダルハンに本店を置いている。信用組合の数は把握していない。</p> <p>ノンバンクは銀行同様に「監督」していたが、信用組合の場合は下手に検査をすると後でどうなるかわからないため、単に「観察」するしかなかった。</p>
6. 入手資料	<p>ダルハン市、セレンゲ県それぞれの預金量（個人、企業）、貸付量、不良債権額</p>

1. 日時	2006年6月28日：12：30 - 14：00
2. 場所	ダルハン市
3. 機関名	TDB, Darkhan City Branch
4. 面会相手 ・同席者	Mr. Sugar, Branch Manager 小森園団員（記）、ナラ（通訳）、ガンゾリグ職員、Mr. Turbat（BTC）、Mr. Namgansuren（中銀）
5. 面談内容	<p><u>支店概要</u></p> <p>ダルハン市は工業都市だったが、市場経済になってから停滞している。TDBは国営銀行の外為部門が独立して出来たという経緯もあり、94年の支店開設した直後は外為（海外送金）が主な業務であった。</p> <p>職員は18名で、平均年齢は30歳程度。内ローン・オフィサーが5名、テラーが4名、管理部門が5名である。</p> <p>2005年は、貸付の70%が企業で、残りは個人であった。（モンゴル銀行ダルハン支店長によると、ダルハンにおける企業貸付のほとんどはTDBが行っているとのこと。）主な業種は、製鉄、発電所、金鉱山、暖房局などである。不良債権比率は急激に低下しており、現在0.01%としている。</p> <p>預金（個人向け）は最近非常に増加しており、残高ではローンを上回っている。内80%が定期預金となっている。金利はダルハン市の11支店の平均を使っている。</p> <p>ウランバートルの支店で提供している商品は、全てここでも提供することをモットーとしている。オンライン・サービスもやっているし、カードサービスも提供している（但し、後者はあまりうまくいっていない）。インターネット・バンキングの利用は徐々に増えているし、携帯電話のSMSで残高や金利を照会できるというサービスも提供している。ローン商品も、住宅ローン（個人、10年）、ビジネスローン（企業、最長2年）、PayDay Loan、リース、カードローンなどがあり、多岐に亘るため商品内容に対する研修が必要となっている。</p> <p><u>職員研修</u></p> <p>分野別に毎月2-4日間の研修がウランバートルで行われており、毎月1-2名は支店から派遣している。また、ここ1-2年はBTCの研修にも、年に1名だが職員を派遣している。（どのコースの研修に派遣したかは分からない）</p> <p>しかし、職員の能力レベルには全く満足していない。特に窓口でのサービスのレベルと、貸付におけるリスク・マネジメントは改善の余地がある。</p> <p><u>JICA研修への要望</u></p> <p>以下の研修をやってもらえるとありがたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 内部監査研修</li> <li>➤ マネジメント研修（特に支店のマネジメント。本部は各部署で分かっているが、支店は全てを分かってマネジメントしなければならない）</li> <li>➤ ローン・オフィサー研修（特に不良債権を発生させない技術）</li> <li>➤ コーポレート・ガバナンス研修</li> <li>➤ テラー研修（顧客に対するマナー。先般TDBが全支店の顧客満足度調査を行ったところ、ダルハン市は70%の満足度しかなかった。）</li> <li>➤ 海外研修（特に支店長クラス。言葉で教えるよりも、肌で感じるような研修にして欲しい）</li> </ul> <p><u>貸付先審査</u></p> <p>市場の状況を見ながらどの貸付先に貸すかを検討している。</p> <p>ダルハン市は貸付先の数少なく、企業はほとんど知っているから、審査は</p>

	<p>特段難しくない。  <u>BTCについて</u>          BTCの研修については詳しくは知らないが、トピック、内容が重要でないものもあるようだ。また、時勢に合っていないものもあるように思う。</p>
1. 日時	2006年6月28日：15：00 - 16：00
2. 場所	ダルハン市
3. 機関名	Post Bank Darkhan Branch
4. 面会相手 ・ 同席者	Ms. Tseren-Minjin, Branch Manager (元中銀ダルハン支店職員) 小森園団員(記)、ナラ(通訳)、ガンゾリグ職員、Mr. Turbat (BTC)、Mr. Namgansuren (中銀)
5. 面談内容	<p><u>支店概要</u>          当支店は98年に郵便局の貯金部門として開設され、2001年にPost Bankになった際に支店となった。当支店は母店であり、衛星支店が市内に2店、郊外に2店ある。          職員数は18名で、テラー11名、ローン3名、管理部門4名という配置になっている。また衛星支店4店には計15名が配属されている。          ローンには7種類の商品があり、残高はTg.900 million(約90百万円)。顧客の7-8割が個人であり、企業はレストランや商業などの中小企業が中心である。尚、支店長の決裁権限は1回につきTg.20 million(約2百万円)で、他の衛星支店ではTg.5-10 millionであり、ほとんどはTg.1~2 millionである。本店決裁の案件は結構あり、2006年1月からの6ヶ月間で決裁された案件数は5件である。もちろん申し込み数はもっとたくさんある。          預金(企業+個人)は残高がTg.1.7 billion(約1.7億円)で、内Tg.1.4 billionが個人向け預金である。</p> <p><u>職員研修</u>          当行では年1回必ず本店で研修を実施しており、期間は5日から1週間。最近では年2回にしようという方針を持っている。          当支店からは支店長を含め、上位3-5名が交代で研修に参加し、研修終了後は支店職員に対して研修内容を皆に伝えることにしている。          研修内容は毎回違っているが、中銀の新しい通達の紹介や新商品の説明などである。技術研修はほとんどなく、若手職員の研修はOJTが中心である。新入社員からは研修の容貌はあるが、予算がないため実現できずにいる。          今年9月からは、いくつかの県を一つのゾーンとし、講師を本店から派遣して、ゾーン内の支店に3日間程度の研修を実施するという方法をとることになった。</p> <p><u>JICA研修への要望</u>          四半期に一回程度の頻度でやってほしい。          分野ごとの研修をやって欲しい。(eg. 不良債権を防止する方法)          支店長クラスにはコーポレート・ガバナンスに関する研修をやって欲しい。特にリーダーシップと適正な人事配置に関する研修をやって欲しい。</p> <p><u>BTCについて</u>          BTC研修には支店からは一回も行ったことがないので分からない。出張費さえ出してもらえれば行かせたいが。</p>

1. 日時	2006年6月29日：10：00 - 11：30
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	Khan Bank
4. 面会相手 ・ 同席者	Ms. Oyunbileg, Chief Administration Officer 小森園団員（記）、ナラ（通訳）
5. 面談内容	<p><u>銀行概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 当行はモンゴル商業銀行トップ3の一つ。筆頭株主は日本のH.I.S.グループの一つであるHS Security Japan（約53%）であり、そのほかに世銀グループのIFC、DICなども出資している。</li> <li>• 社会主義時代は中央銀行の一部門であったが、15年前に国営企業として分離独立したが、そのなごりで全国の村レベルまで支店があることが大きな特徴となっている。支店数は410支店で、内30支店がウランバートル市内である。職員数は2,400名。</li> <li>• 2000年に業績悪化から破産寸前まで行ったが、（年金や扶養手当の受取場所として機能していることもあって）国としては破産を避けたいということから、USAIDの支援を要請し、米から専門家2名を招いて行内にマネジメント・チームを結成して改善に努めた結果、2003年までに業績は急回復した。</li> </ul> <p><u>職員研修</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000年に米専門家の指導の下で人材育成部を設立。当時は部員4名で、マネージャーは米国人であった。現在は人材育成部4名、研修部3名の計7名。</li> <li>• 人材育成部は、新入社員の育成に関して大枠の方針を決定するとともに、各部長および支店長と協力して毎年の人材育成計画を策定する。</li> <li>• 研修部は、個々の研修を実施する。毎月1回分野ごとの研修を実施する一方で、四半期に一回は業績報告会の実施されるタイミングで支店長研修を実施している。</li> <li>• 講師は職員の中から選んでGTZプロジェクトや国内コンサルティング会社のToTを受けさせた約20名であり、通常は自分の仕事をしながら別途研修講師もやらせている。</li> <li>• 新入社員研修は年1回20名程度で5日間、銀行組織や商品説明等の内容で実施する。ソフトウェア研修は1回10名程度で5日間、情報研修は2日間と、内容によって規模、期間は違ってくる。</li> </ul> <p>内部研修の特徴としては、地方での研修が多いことである。県ごとに地域統括支店に支店行員を集めて実施する。いくつかの県をまとめてゾーンを設定し、ゾーン単位での研修を行うこともある。</p> <p>外部研修としては、BTCの研修のほか、英語が分かる職員にはオンライン研修を受けさせている。</p> <p>海外研修には年間1-2名を派遣しているほか、米国の銀行へのインターンシップ派遣も年間1-2名を実施している。これは米国のGraduate School of Bankingというところが実施しているプログラムであり、期間としては2週間から1ヶ月程度。最近私自身も米に1ヶ月間インターンシップで行ってきたが、前半2週間はクラスルーム形式での研修で、後半2週間は実際に米銀にインターンとして入って、人材育成の現場を学ばせてもらった。このインターンシップ制度は現在トップマネジメント層に対して行っているが、それが一巡したらミッドクラスのマネジメント層を順次行かせる予定。</p> <p><u>JICA研修への要望</u></p> <p>コーポレート・ガバナンスの研修よりも銀行業務一般の研修が必要。特に、ローン・オフィサー向け研修、商品開発研修、顧客サービス研修を行って欲しい。</p>

	<p>ミドルクラスのマネジメント層に対する研修も実施して欲しい。現在内部研修でこうした層を対象としたいくつかの研修を行ってはいるが、全く体系立っていない。当行は支店を作るのが他行に比べてとても早く、支店長やマネージャークラスのマネジメント能力の向上は非常に重要である。</p> <p>ToT にも期待している。研修マテリアルでは通常ポイントしか書いておらず、研修を受けた人がそのマテリアルを基にして行内で他の人に教えることは結構難しい。何を焦点に教えるべきか、何を伝えるべきかを明確にした講師対象のハンドブックを作って欲しい。</p> <p><u>B T C について</u></p> <p>当行と BTC は長い協力関係を有しているが、内容的には不満を感じている。商銀からの要望がきちんと反映されているかという検証がなされていない。各行にとっての戦略的な課題に対する研修は内部で実施するので、もう少し銀行業務一般や国際的な動向に特化してやって欲しい。</p> <p>中央銀行の下にあるからドナーとの関係が強いし、海外からの専門家による研修も実施できてきた。しかし、そうしたメリットは銀行協会の下に移っても継続できる見通しがたってきたし、銀行協会に移ったほうが銀行からの支援も手厚くなり、質も向上すると思う。</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



1. 日時	2006年6月30日：15：30 - 17：30
2. 場所	ウランバートル
3. 機関名	Post Bank
4. 面会相手 同席者	Mr. Erdenejargal, Director, Corporate Customer Dept. (元大学のMBAコースの教授で、2004年に当社に入社し、2005年より現職) 小森園団員(記) ナラ(通訳)
5. 面談内容	<p><u>組織概要</u></p> <p>Corporate Customer Dept.は2005年に設立された新しい部署で、ローン金額の大きい大企業のみを対象とする。 現在はローンだけしか扱っていないが、将来は他の商品も取り扱う予定。</p> <p><u>与信決裁権限</u></p> <p>まず大きく企業融資と個人融資に分けられる。 企業融資は、与信残高 Tg.100 million (約10百万円)以下の顧客については、各支店にある Credit Council (本店の場合は Small &amp; Medium-sized Loan Dept.) が決裁権限を持つ。与信残高 Tg.100 million 以上の顧客については、本店の Corporate Customer Dept. が担当し、Credit Committee が決裁権限を有する。 個人融資については、支店は与信残高 Tg.20 million 以下の顧客について Credit Council が決裁権限を有し、それを超えると本店の Sub-Credit Committee が決裁する。</p> <p><u>与信手続</u></p> <p>借入申込があって貸出実行までの期間は、借入人によって異なるのは当然だが、通常は2週間程度で、早くても3日間である。親密顧客の場合は1日で貸付実行することもある。</p> <p>顧客と接する営業部門と最終的な与信決裁権限を有する部門は分かれており、本店の場合は Credit Committee、支店の場合は各支店の Credit Council が決裁権限を有する。部長の私には決裁権限は全くない。</p> <p>顧客の内部格付けは制度としてはあるが、使っていない。これは、顧客の提出する財務情報に嘘が多く、格付けが有効に機能しないからである。たとえば、モンゴルでは企業は3種類の財務報告書(本物、税務署用、銀行用)を作成しているといわれており、信用できない。また、税金を逃れるために企業化せずに個人として事業をしているところも多く、財務報告書を作成していない場合も多い。</p> <p>担保は必ずとる。担保の種類は、不動産が一番多く、土地の使用許可証、設備、経営者の預金等も担保になる。超優良企業の場合のみ担保不足でも貸す事はある。また、親会社が大企業で優良企業の場合は親会社保証で貸す場合もあるが、子会社の業況が良くない場合は親会社経由で貸すという方法をとる。</p> <p>不良債権処理のガイドラインはあるが、対応はケース・バイ・ケースである。裁判に訴える前までの対応は各セクションで判断するが、裁判で処理する場合は Credit Committee が判断する。</p> <p>不良債権比率は近年下がってきているが、小さい銀行の場合はどうか分からない。</p> <p>モニタリングは、正しく目的どおりに使われているか、効果は出ているか、といった点をチェックしている。財務報告書は、本来は年4回、四半期ごとに提出することになっているが、ほとんど守る企業はなく、年1回がほとんどである。</p> <p>親密先には財務データの提出もあまり要求しない。関係の薄い先だけは出来るだけ財務データをとるようにはしているが、チェックに際しては財務データはほとんど信用しない。</p>

### マーケティング

各商銀で特徴があるが、当部の場合は大企業を新規開拓することよりも、将来大企業になる可能性のある若い企業を囲い込むことが重要。

方法としては、業種でまず分けて、成長性のある業種を選定する。それから各業種でトップクラスの企業の情報を収集し、コンタクトをとる、という流れをとっている。

企業情報をどれだけ詳しく入手するかが鍵だが、知り合い等を通じて情報収集することはそれほど難しくない。

大企業の場合、モンゴルの銀行間の競争が激化しており、マーケティングは非常に重要になっているが、中小企業の場合は状況が違っており、先方からアプローチしてくるため特にマーケティングは必要ない。

### 銀行全体の融資ポリシー

以前はローンの70%が企業向けであったが、全ての県に支店があるという利点を生かすために Retail に重点を移している。今年は企業向けと個人向けの比率を半々にする予定で、来年は個人向けの残高が上回るだろう。

最近では銀行間の競争が激化しており、大銀行が Retail に注力し、小銀行は企業融資に進出するという現象が起こっている。

### 内部監査

監査をするのに非常に長い時間がかかっている。

数字だけを見ていて、取引の質など、本質的な部分を見ていないため、リスクを予防するための活動にはなっていない。

内部監査に関する研修は必要。

### JICA研修への要望

商業銀行にとってローンが最も重要であり、不良債権処理やリスクマネジメント (Rating の活用方法を含む) などの研修が非常に重要。

- 最近住宅ローンが増えているが、長期間でリスクが高いため、このリスク管理の研修も重要である。
- トップのマネジメント能力強化の研修も必要。
- 海外研修もやってもらえると助かる。