

モンゴル国
銀行能力向上計画
第2次事前評価調査報告書

平成19年2月
(2007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

目 次

序文	
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	協議の概要..... 4
2-1	調査結果の概要・団長所感..... 4
第 3 章	商業銀行のコーポレート・ガバナンス..... 6
3-1.	銀行セクターに係る法律・規制..... 6
3-2.	金融監督の動向..... 9
3-3.	中央銀行の監査方針..... 11
3-4.	商業銀行のコーポレート・ガバナンスの現状と課題..... 14
3-5.	金融セクターの援助ニーズ..... 16
付属資料 1.(英訳) 18
付属資料 2.(和訳) 21
1-1	概要..... 21
1-2	取締役会の役割..... 21
1-3	銀行の上級管理職の役割..... 23
1-4	専門の委員会とその果たす役割..... 23
1-5	監査役員および内部監査部門の果たす役割..... 24
1-6	外部監査部門の評価、アドバイスを有益に実施する。..... 25
1-7	株主の権利..... 25
1-8	コーポレートガバナンスを実施の透明性..... 25
1-9	報酬およびインセンティブに関する方針..... 26
1-10	公共的な責任と役割..... 26
付属資料 3. 30
第 4 章	商業銀行の内部監査体制..... 35
4-1.	地方支店の権限（本店と比較した場合の商品の扱い等）..... 35
4-2.	中銀検査に対する各行の体制..... 36
4-3.	各行の内部監査の実施の現状（実施時期、検査項目等）..... 37
4-4.	内部監査における課題..... 38
第 5 章	事前評価の概要..... 39
5-1	要請案件の概要..... 39
5-2	実施機関の概要..... 40
5-3	五項目評価..... 40
5-4	プロジェクト実施上の留意点..... 41
5-5	評価分析団員調査結果..... 43

別添 ミニッツ

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 月から 7 月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。同調査においては、改めて銀行のコーポレートガバナンス能力強化、IT 検査の能力向上、情報技術-経営管理情報システム（IT-MIS）の整備に対する高い支援ニーズが確認されました。

上述の経緯を経て、上記課題解決を目的とした技術協力プロジェクトの実施を想定し、2006 年 11 月 26 日から 12 月 15 日までモ国の銀行コーポレートガバナンス、IT 検査、情報技術-経営管理情報システムに係る現状調査及び技術協力プロジェクトの基本的枠組みに関する協議を目的とした調査団を派遣しました。協議においてはこれまでの調査結果を踏まえ、技術協力プロジェクト実施に際しての日本・モ国側双方の責任分担を確認するとともに、具体的な技術協力内容及びその計画について最終的に合意し、ミニッツに取り纏めの上 12 月 14 日に署名交換を行いました。

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。

2007 年 2 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



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来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。その後、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。

現在のモンゴル銀行セクターの業況は堅調に推移しているものの、その要因は市場の資金需要の高さに拠るところが大きく、将来的な各種リスクに対応出来るだけの能力が備わっているとは言い難い状況にある為、商業銀行の能力向上及び事業改善の必要性が指摘されている。また、中央銀行による中央銀行研修センターを通じた商業銀行人材育成は行われているが個々の課題を扱う場合が多く、中央銀行の監督業務の強化を通じた商業銀行全体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。

その他、市場側の長期貸付のニーズの高さに対し、現在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成長の阻害要因となっている。それに対し、国際協力銀行（JBIC）は 2006 年 3 月に「中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業（TSL）」の実施を決定した。本案件は T S L 事業と相互補完関係を持ちつつ、銀行セクター能力向上とともに民間セクター活性化に寄与する意味でも重要な案件である。

本調査では、モンゴル銀行セクターのコーポレートガバナンスにおける課題を明確化した上で、技術協力に係る枠組みについてモンゴル銀行と協議を行い M/M を署名することを目的とする。尚、本調査に先立って 2006 年 6 月に当初の要請内容に沿う形で銀行セクター人材育成の観点から第 1 次事前調査を実施したが、カウンターパート機関として想定していた中央銀行研修センターのニーズに対する他ドナーの支援が決定されており、改めて先方中央銀行の意向を確認したところ、民間銀行のコーポレートガバナンス支援に対する要望が強いことが判明したことを踏まえ、今回コーポレートガバナンス支援に焦点を当てた中央銀行監督局に対する協力枠組み策定を目的とした第 2 次事前調査を実施したものである。

1-2 調査団の構成

団長/総括	大山 高行	JICA 経済開発部第一グループ経済政策・金融チーム長
調査企画	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
銀行経営	手島 直幸	(株)建設企画コンサルタント 海外事業本部経済開発部 部長・チーフエコノミスト
銀行監査	上条 孝之	(株)グローバル企画 顧問

評価分析 小野澤 雅人（株）ピオニエ・リサーチ 取締役
 通訳 竹原 敦子 （財）日本国際協力センター

1-3 調査日程

日付	上條団員 （銀行監査）	手島団員 （銀行経営）	小野澤団員 （評価分析）	田澤団員 （協力企画）	大山団長
11/26 （日）	東京 ウランバートル				
11/27 （月）	11：00 JICA 事務所 午後 ダルハンへ移動				
11/28 （火）	9：30 モンゴル銀行支店 14：00 Khan 銀行支店 15：00 Post 銀行支店				
11/29 （水）	10：00 Saving 銀行支店 12：00 Xas 銀行支店 午後 エルデネットへ移動				
11/30 （木）	10：00 モンゴル銀行支店 14：00 Zoos 銀行支店 16：00 TDB 銀行支店				
12/1（金）	10：00 Anod 銀行支店 15：00 Capitron 銀行支店 16：30 Golomt 銀行支店				
12/2（土）	ウランバートルへ移動				
12/3（日）	資料整理	東京 ウランバートル	東京 ウランバートル	東京 ウランバートル	
12/4（月）	9：30 JICA 事務所 11：00 団内打ち合わせ 16：00 財務省（援助窓口） 17：30 モンゴル銀行監督局	9：30 JICA 事務所 11：00 団内打ち合わせ 16：00 財務省（援助窓口） 17：30 モンゴル銀行監督局	9：30 JICA 事務所 11：00 団内打ち合わせ 16：00 財務省（援助窓口） 17：30 モンゴル銀行監督局	9：30 JICA 事務所 11：00 団内打ち合わせ 16：00 財務省（援助窓口） 17：30 モンゴ	

日付	上條団員 (銀行監査)	手島団員 (銀行経営)	小野澤団員 (評価分析)	田澤団員 (協力企画)	大山団長
				ル銀行監督局	
12/5(火)	9:30 金融監督委員会 14:00 Khan 銀行支店 16:00 Khan 銀行本店 17:00 TDB 銀行本店	10:00 世界銀行 14:00 GTZ 15:00 ADB 16:00 Khan 銀行 本店 17:00 TDB 銀行本 店	10:00 世界銀行 14:00 GTZ 15:00 ADB 16:00 Khan 銀行本 店 17:00 TDB 銀行支店	10:00 世界銀 行 14:00 GTZ 15:00 ADB 16:00 Khan 銀 行本店 17:00 TDB 銀行 本店	
12/6(水)	9:30 Credit 銀行支店 11:00 Post 銀行本店 13:30 モンゴル銀行 監督局長 15:00 Golomt 銀行支 店 16:30 Post 銀行支店	10:00 Saving 銀 行本店 11:00 Post 銀行 本店 13:30 モンゴル 銀行監督局長 15:00 Xas 銀行本 店	10:00 Saving 銀行 本店 11:00 Post 銀行本 店 13:30 モンゴル銀 行監督局長 15:00 Xas 銀行本店 17:00 TDB 銀行支店	9:30 Credit 銀 行支店 11:00 Post 銀 行本店 13:30 モンゴ ル銀行監督局長 14:30 銀行研 修センター	
12/7(木)	9:30 UB City 銀行支 店 11:00 Transport Development 銀行 15:00 Erel 銀行支店	10:00 Zoos 銀行 本店 11:00 Golomt 銀 行本店 15:00 Anod 銀行 本店	終日 PCM ワークシ ョップ準備	午前 PCM ワー クシヨップ準備 15:00 Anod 銀 行本店	
12/8(金)	終日 PCM ワークシヨップ				
12/9(土)	団内打ち合わせ				
12/10 (日)	資料整理・団内打ち合わせ				東京 ウラン バトル
12/11 (月)	終日 ミニッツ協議				午前 JICA 事 務所 午後 ミニッ ツ協議
12/12 (火)	終日 ミニッツ協議 17:00 中央銀行総裁表敬				
12/13 (水)	終日:ミニッツ協議				
12/14	11:00 ミニッツ最終調整			9:00 財務省	9:00 財務省

日付	上條団員 (銀行監査)	手島団員 (銀行経営)	小野澤団員 (評価分析)	田澤団員 (協力企画)	大山団長
(木)		12:30 ミニッツ署名 13:30 中央銀行との懇親会 16:30 日本大使館		11:00 ミニッツ最終調整 12:30 ミニッツ署名 13:30 中央銀行との懇親会 16:30 日本大使館 18:00 財務省	11:00 国税庁長官表敬 12:30 ミニッツ署名 13:30 中央銀行との懇親会 16:30 日本大使館 18:00 財務省
12/15 (金)	ウランバートル 東京				

第2章 協議の概要

2-1 調査結果の概要・団長所感

本調査団は、本年6月に実施された第1次事前評価調査の結果を受けて派遣されたものである。第1次事前調査の段階では、本件要請元のモンゴル銀行(中央銀行)所管である銀行研修センターをカウンターパート機関とし、商業銀行全体のオペレーション能力強化を図ることを想定した協力の枠組みを策定するため、その情報収集を主な目的として調査団が派遣された。しかしながら、同センターは既に他ドナー機関の協力を受けていた事や、将来的に民間組織である銀行協会の所管に移管される可能性があることが判明したため、日本側で検討していた協力の枠組みを見直す必要が生じた。そこで第1次調査団はモンゴル銀行側に改めて協力ニーズを確認した結果、当初の要請内容のうち特に「中央銀行監督局による銀行監督を通じた商業銀行のコーポレートガバナンス強化」のプライオリティが高いことが確認された。このような調査結果を受け、本件第2次調査団は、商業銀行のコーポレートガバナンスにおける課題、及び中央銀行監督局側の銀行監督における課題を明確化した上で、「商業銀行のコーポレートガバナンス強化」に裨益する形での中央銀行監督局の銀行監督能力の向上を主目的とする技術協力の枠組みについて中央銀行と協議を行い、合意形成を図ることを目的として派遣されたものである。

モ国の銀行セクターは、1990年代には数種の危機によって壊滅的な打撃を蒙ったものの、その後1990年代末の中央銀行を中心とした業界全体の建て直しや2000年以降の経済成長を背景として不良債権が減少し、急速な成長を遂げている段階にあると言える。しかし一方では、急速な業容拡大に伴う新たな課題も指摘されており、特に中央銀行監督局では以下の点に懸念を抱いている。

- ・各種リスク管理体制が整っていない
- ・市場規模に対しプレーヤーが多すぎる（商業銀行 16 行）ため、預金集め競争が激化している
- ・商業銀行による監督当局宛ての財務報告の信憑性・正確性が不透明である
- ・一部の銀行は国際業務や国外店舗による海外業務も行っているが、それに見合った人が育成されていない
- ・世銀・IMF の指導の下、金利については市場メカニズムに任せ調整を行っているが、必ずしも本国の実情に合った政策とは言い難い

中央銀行本店監督局の体制は、On-site 検査課、Off-site 検査課、政策企画課の 3 セクションとなっており、政策企画課は銀行法の改正やリスク管理方法の検討などを担当している。各商業銀行に対する検査としては、先ず On-site の形式で年 1 回の通常検査が実施されるとともに、必要に応じて特別検査が実施される。そしてさらには Off-site の形式で毎月あるいは四半期ごとに項目に応じた検査が実施されている。各県には中央銀行の支店が存在し、それぞれの中銀支店が担当地域の商業銀行支店に対して検査を実施しているが、独立した検査部門を持つ支店は地方の比較的大きな都市にあるのみである。モンゴル銀行の場合、日本の金融庁が策定したような詳細な金融検査マニュアルは存在せず、各銀行においては、中央銀行総裁命として発布された銀行のコーポレートガバナンスについて記載されている「Methodology of Implementing the corporate governance at a banking organization」と言う 4 枚紙の規定のみに従って、コーポレートガバナンスを行っている。それに対し中央銀行による On-site 検査は、中央銀行自身が独自に設定した検査項目に沿って行われ、検査結果は頭取を中央銀行に呼び出して検査結果レポートを手交するという方法が採られている。

商業銀行内部の監査体制は目下のところ、大手行、中堅行、小規模行の各レベルにおいてさまざまである。先ず大手行については、監査部の他にリスク管理部を設置するなど、各種リスクの算出及びそれを反映させた形での内部監査体制を敷いているのに対し、小規模行では人材面、知識面、財政面の理由から十分な内部監査体制及びリスクマネジメント体制を構築できていないのが現状と言える。また、中央銀行では Off-site 検査についても、各商業銀行から提出される財務諸表など各種書類がどの程度精緻に作成されているのか疑問を抱いており、それを十分に検証するだけの体制が構築されているとは言い難い状況にある。さらには、商業銀行の業務インフラ面を見ても、地方の支店では未だ紙ベースでの帳簿管理を行っているところも多く見られ、リスクコントロールに関するコストを増大させる原因となっている。

モンゴル銀行セクターに対する他ドナーの支援状況は、1990 年代から 2000 年代前半まで IMF、世銀、ADB を中心に行われていたが、前中央銀行総裁とドナー機関との間で政策的な意見の食い違い等、様々な確執があったことから、一時期停滞していた。しかしながら、本年 9 月に前総裁が退任し新総裁として前副総裁が就任したことを受け、各ドナーともに支援再開の意向を示していることが今回の調査を通じて確認されている。現時点で銀行セ

クターに対し支援を行っているドナーは、GTZ、ADB が挙げられるが、前者は中央銀行所管の銀行研修センターに対する支援を行っており、商業銀行銀行業務についてのトレーナーズトレーニングを主な内容としている。後者は本年 2 月に新設された金融監督委員会を協力の対象とし、同委員会が所管する保険・証券・ノンバンク企業に対するコーポレートガバナンス能力向上を主な内容としているが、一部銀行法の改正など銀行セクターに係る支援も行っている。

以上のことを踏まえ中央銀行監督局との協議及び PCM ワークショップを実施した結果、主に以下の点について問題意識及び協力ニーズが強いことが判明し、本件協力のコンポーネントとして取り込みことを中央銀行側と合意した。(詳しくは、別添の M/M コピーを参照されたい。)

- ・ 商業銀行のコーポレートガバナンス強化 (既存のコーポレートガバナンスに係る規定を細分化したガイドラインの策定及び商業銀行への周知徹底)
- ・ 中央銀行の IT 監査能力強化 (中央銀行の商業銀行に対する IT 監査マニュアルの策定)
- ・ 中央銀行、商業銀行間の情報システムの構築

第 3 章 商業銀行のコーポレート・ガバナンス

3-1. 銀行セクターに係る法律・規制

法律 規則の体系

中央銀行(BOM)監督局によれば、法規制の階層は、法律(Legislation) > 規則(Regulations) > 指針(ガイドライン) > 勧告(リコメンデーション)となっている。

BOM のホームページによれば、BOM に係る法律 (レジストレーション) と規則 (コーポレート・ガバナンス) に係るレギュレーションは次のとおり。(いずれも BOM のホームページから英語版をダウンロードできる。<http://www.mongolbank.mn/>)

法律(Legislation)

1. Banking law

- ・ General Provisions
- ・ Banking Activities
- ・ Incorporation of Bank
- ・ Banking Management, Structure and Organization
- ・ Penalties and Other Enforcement Measures Against a Bank
- ・ Imposition of Conservatorship on Banks
- ・ Receivership of banks
- ・ Liabilities

2. Central bank law

- ・ General Provisions
- ・ Currency of Mongolia

- Activities of the Bank of Mongolia
 - Supervision of the Bank of Mongolia
 - Management of the Bank of Mongolia
 - Relations of the Bank of Mongolia with Others
 - Capital of Bank of Mongolia and Allocation of Income
 - Financial Statements and Accounts of the Bank of Mongolia
 - Miscellaneous Provisions
3. Bills law
- General Provisions
 - Acceptance of the payment, basis for rejection of payment and claims for payment
 - Guarantees for the payment of bills and the transfer of rights of ownership of bills
 - Miscellaneous Provisions
4. Non-bank Financial Activities law
- General Provisions
 - Engaging in nonbank financial activities
 - Prohibitions and requirements for the entity engaging in nonbank financial activities
 - Capital and financial statements
 - Supervision of the nonbank financial activities
5. Currency Settlements law
- General Provisions
 - Powers of state bodies with respect to currency settlements
 - Currency operations
 - Control of currency circulation
6. Deposits, Loans and Banking law
- General Provisions
 - Deposits
 - Transactions
 - Bank loan operations
 - Other provisions
7. Securities law
- General Provisions
 - Issuing and trading in securities
 - Participants in the securities markets, their duties and competence
 - Securities market regulatory and Supervisory authority
 - The requirements to the issuer and participants of securities market
 - Inspections and investigations
 - Other provisions
8. Treasury law

- General Provisions
- State power on treasury
- Conducting activities and organization of treasury
- Powers of treasure owner
- Other

コーポレート・ガバナンスに係る規則(Regulations)

- 1997.04.03 Number 129 Verification and registration of banks legal acts
- 2000.08.07 Number 375 Licensing of the bank and its unit
- 2000.08.10 Number 383 Instructions for completing the banks foreign transactions reporting form
- 2000.08.11 Number 388 Imposing a conservatorship on a bank
- 2000.12.27 Number 614 Asset classification and provisioning
- 2000.12.29 Number 623 Sample manual on internal control activities of the bank
- 2000.12.29 Number 627 Controlling of the commission liquidating a bank
- 2001.9.27 Number 444 Regulation on the full scope on-site examination and evaluation of the banks activities and its financial conditions.
- 2001.10.03 Number 459 Prudential ratios regulation
- 2002.12.01 Number Recommendations on issues related fighting money laundering activities for the banking and financial organization
- 2002.12.01 Number 566 Regulation on the executing consolidated supervision at bank, non-bank financial institution.
- 2002.12.19 Number 600 Methodology of implementing the corporate governance at a banking organization.

銀行のコーポレート・ガバナンスに関する規律を規定している。

1. 各行の戦略目標、組織における経営に関するモラル規範の再定義を行う。
2. 責任のありかを明らかにした組織構造を確立する。
3. 組織に対する責任を自覚し、外部および最高経営責任者から独立した、専門性を持った代表責任委員会を持つ。
4. 商業銀行の代表責任委員会は、専門性を持った委員会（リスク・マネジメント委員会、検査委員会、報酬委員会、ならびに選出委員会）を設立する。
5. 上級管理職は的確に組織を管理する。
6. 外部および内部監査官による効率的な監査実施。
7. 商業銀行の戦略目標、モラル規範ならびに検査環境の3項目を評価する。
8. コーポレートガバナンスの透明性確保

（付属資料1に英訳文、和訳文を添付した）

- 2003.10.09 Number 039 Activity of the supervisory board of the Bank of Mongolia
- 2005.04.03 Number 174 Audit charter of the BOM

銀行法とその改正作業

1996年制定の後、数度の改定をへた銀行法はBOMが銀行を監督・統制する法的基盤を与えている。現在BOMでは銀行法の改正に取り組んでいる。ADBはTA34135 Mongolia: Financial Regulation and Governance Program(FRGP)のなかで、銀行法改正に触れている。そのポイントは、次の4点である。(1)役員会メンバーに自社株保有を強制する条項の廃止する、(2)株式保有10%を超える場合BOMへ届出義務を課す、(3)複数の銀行、ノンバンクを保有する個人または法人は持株会社を作ること求める、(4)銀行を支配する持株会社を監督・統制する法的基盤をBOMに与える。

今回調査で財務省政策調整局長は銀行法改正について次のようにコメントした。「銀行セクターの根幹とも言えるこの課題についても是非協力して欲しい。特に預金と貸付金利のスプレッドの問題など銀行セクターには多くの課題が山積しているが、現状の銀行法ではそれらを是正するに足るものとなっていない。」

コーポレート・ガバナンスに係る規則

ブルデンシャル規制は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。

資本金については、全ての銀行が2004年3月末までに4億トグログ(以下、Tg)以上に引き上げたが、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Tg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。

3-2. 金融監督の動向

モ国銀行セクターの動向

2006年11月Mr. O.Chuluunbatにかわって、筆頭副総裁であったMr. A.BatsukhがBOM総裁の指名を国会(Ikh Hural)から受けた。世銀・IMF等のドナーが関係改善のため待ち望んだ人事であった。新総裁の政策姿勢は副総裁当時のものと変わらず、国際協調を基盤にしたものと考えられ、停滞していた金融セクターに対する世銀・IMF等国際援助プロジェクトが前進するものと思われる。

今回現地調査では、12月12日に新総裁表敬訪問した。この際コーポレート・ガバナンスに係るプロジェクト形成の経緯を説明したのに対し賛意を示され、銀行のコーポレート・ガバナンスが最重要課題の1つであるという副総裁当時の発言に見られる姿勢に変わりないと判断された。なお、前総裁時、微妙な関係であると第1次調査で指摘されていた世界銀行は面談では、状況は好転したという。世銀では新総裁就任後、モ国金融セクターレビューを開始して、2007年1月にDraft Reportを出す予定であり、世銀の方針もそこで明らか

にされるものと思われる。

金融セクターの監督体制

BOM、財務省(MOF)、金融監督委員会 (Financial Regulatory Commission : FRC) の協力について、2006年11月10日、BOM 総裁 A.BATSUKH、財務大臣 N.BAYARTSAIKHAN、FRC 議長 D.BAYARSAIKHAN の3者は合意文書(Memorandum of Understanding: MOU)に署名した。ここで金融市場を発達させ、総合的金融政策を実施し、金融市場を安定的に維持するため BOM, MOF, FRC が協力する枠組みを作ることを謳っている。この MOU 全文(英訳版)を付属資料 2 に添付した。

FRC は 2006 年 1 月 25 日に発足した。3 人の委員 (Commissioners、常勤) と 4 人の委員 (非常勤) は国会の承認を要し、5 人の監査委員 (顧問) からなる。Commissioners の中から委員長として Chairman を選出する。国会議長に直属する組織であり、大蔵省、BOM には直属しない。管轄する金融機関は BOM が認可し監督する商業銀行以外の金融機関、即ち信用組合、ノンバンク、保険会社、証券会社であり、株式、債券市場も監督する (最近 Zoos Bank が上場したが、Zoos Bank の上場基準維持は FRC が監督し銀行業務は中銀が監督する)。尚、外為市場は銀行法に記載がなく現在は BOM が管轄している。銀行法が改正されれば FRC が監督することになる (現在、中銀が管轄しているのは一時的)。銀行以外の企業のコーポレート・ガバナンスは FRC が管轄し、現在モンゴル商工会議所と Code を準備中という。

財務省には金融企画調整室が新設され、銀行・ノンバンク・保険・証券の調整を行っている。

国営銀行の民営化完了

貯蓄銀行(Savings Bank)は残された唯一の 100% 国有の銀行であったが、2006 年 12 月完全民営化することになった。12 月 6 日に Savings Bank の経営陣との面談で、この件は 12 月 5 日に発表予定だったが、12 月 25 日ごろに延期されたとして、以下の概略を聴取した。世銀がスエーデン人のアドバイザーを派遣して民営化の準備を進めてきた。

20Million\$で、チングスハーン銀行、保険銀行、ボラツキ(ロシア)に売却する。新社名は MD (モンゴル保険) である。

すでに国営銀行が民営化されることにより、銀行経営は効率化し、競争が活発になり、金融商品・サービスの開発が進んだ実績がある。(BOM Report Bulletin: Research on Loan Report of 2002-2005, 2006.11)

競争激化と経営力の弱い銀行の存在

上位行(4)、中位行(5)、下位行(7)の経営力に大きな差。金利低下の傾向が進むと、規模の小さな銀行は、利益確保のため合併に向かうものと見られる。BOM 金融政策調査局の調査月報(BOM Report Bulletin: Research on Loan Report of 2002-2005, 2006.11)

高金利問題

産業界、政界、一般民衆から、預金金利、貸出金利ともに高水準で、長期的産業発展への阻害となると指摘されている。BOMは金融政策調査局の調査月報でこの問題を分析している。「個人向け、企業向け貸出金融商品は多様化しているが貸出に対する需要は依然旺盛である。2005年にBOMが行った調査では回答者の83.5%がローンを受けたいと回答している。資本市場は貧弱でありビジネスを進めるためには銀行セクターにその財源を求めるしかない。銀行貸出に対する高い需要として現れる。そのため、銀行は貸出金利やノンバンクへの手数料を下げる気持ちになれない、さらに税金負担も影響して金利は高い水準にとどまる。」

「預金金利とローン金利とのスプレッド（利鞘）が大きい。2001年の預貸金利差は全銀行平均で17%であり、その後縮小傾向にあるとはいえ、2005年でも最大で約8.5%となっている。その原因としては融資先の信用力の低さから来る貸出リスクコストのほかに、銀行の経費率の高さが主因と考えられる。」（BOM Report Bulletin: Commercial Banks spread in Mongolia, 2006.11）

今回調査でZoos BankのCEOは高金利問題についてつぎのようにコメントした。「90年にはじまる市場経済化の歴史が背景にある。市場経済に変わってすぐにはリスク管理不十分なまま貸出して倒産が続出した。現在の高金利の理由はインフレがあったので、短期で回収する必要があったのが影響している。貯蓄もインフレの時以来長期のものがない。現在、貸出2.8%/月、預金1%/月である。」

3-3. 中央銀行の監査方針

BOMの組織

BOMは6局から構成されている。すなわち総務局（Administration Department）、金融政策・調査局（Monetary Policy and Research Dept.）、国際局（International Dept.）、内部監査局（Internal Audit Dept.）、監督局（Supervision Dept.）、会計・情報技術局（Accounting and Information Technology Dept.）。このなかで商業銀行のコーポレート・ガバナンスに関係するのは監督局（Supervision Dept.）である。各県に中銀の支店があり、それぞれに検査課ある。

監督局の体制

監督局は3部から構成されている。すなわちオンサイト検査部、オフサイト検査部、政策企画部である。それぞれ10名前後の要員で、局全体では35名である。オンサイト検査部は商業銀行のオンサイト検査を担当している。オフサイト検査部は、期毎に商銀に報告事項を通達して商銀からの毎月報告を分析し4半期報告をだしている。政策企画部は銀行法の改正、リスク管理方法の検討など担当している。

銀行監督方針

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。検査においては CAMELS 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早期是正措置がとられるという体制である。

コーポレートガバナンスに関するガイドライン

BOM は Basel (Box 参照) に準拠した規制体系を整える方針である。Ganbaatar 銀行監督局長が私案を作成している。(付属資料 3 .として和訳文を添付した)これは Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Principles of Corporate Governance, 2004 参考にしたとされているが、更なる検討が必要である。ちなみに、この私案で銀行のコーポレートガバナンスとは、以下の構成からなるとされる。

1. 適切な形態に従って定義された銀行の長期的な戦略目標 :

戦略目標の構成・形態は、銀行の業績およびそれに対して銀行各職員のもたらした利益等を考慮することが可能な条件を満たしている必要がある。

2. 銀行のリスクの総合的な基準に適した管理、監査の評価 :

評価において、銀行職員の責務、意志決定を行なう権限、および責任を定める手法を明確にする必要がある。

3. リスク管理 :

リスク管理については、関連する業務ラインから独立した適切な構成で設定し、内部監査の機能を確保する。

4. コンプライアンス :

銀行が順守すべき価値基準、および倫理基準を承認、監督し、コンプライアンスが十分満たされる構造を確保する。そこに利益相反が生じる可能性のある契約、取引に関し、特に注意を払うべきである。

5. 報酬・賞与 :

銀行の取締役会、上級管理職、および職員の役割において、その権限と責任を倫理規定に従って実現する上でキーファクターとなる業績を考慮する。それに対して賞与、報酬を与える、ペナルティに該当する問題が考慮されるべきである。その報酬は、銀行の長期的目標、業績、および倫理規定に結びついて定められる必要がある。

6. 情報の透明性 :

情報の内外に対する透明性が確保される。

新 BIS 規制 :

現行の BIS 規制は、国際的に活動する銀行の自己資本比率に関する国際的な統一基準として、国際的な金融システムの健全性強化と、国際業務に携わる銀行間の競争上の不均衡の軽減を目的として、1988 年にバーゼル委員会で制定された。BIS 規制では、銀行における代表的なリスクである信用リスク・市場リスクに対し適切な自己資本を保有することが求

められている。しかしながら、従前扱わなかったリスク性の高い商品の販売や、新しいシステム技術の登場など、近年、銀行における経営環境は、大きく変わってきている。各銀行に対し一律の手法で最低自己資本比率規制を課すルールが、市場や顧客からの要請・リスク管理の実態にあわなくなってきた。2004年6月に国際決済銀行(BIS)により新しい自己資本規制(Base1)が承認された。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。

新BIS規制での大きな変更ポイントの一つは、第1の柱(最低自己資本比率規制)について、計算式の分母にある信用リスクの計量部分に標準的手法と内部格付手法の選択が可能となった点と、オペレーショナルリスクという概念が新たに加わった点である。次のポイントは、今までの最低自己資本比率の計算上の規制に、第2の柱(監督上の検証)及び第3の柱(市場規律)が加わった点である。

BOM検査の手順：

BOM支店のヒアリングにより、BOMの商業銀行検査の手順は以下のものである。

中銀の検査は2003年4月23日付大統領の商業銀行検査指令に基づいて行う。この命令書は商銀の地方支店のみを対象としていて担当者として中銀の検査局長を指名している。検査の実施はBOM本店の検査部長から特定の商業銀行を指名して発せられる。その発令書は前日又は検査日の当日朝迄に指定された銀行の本支店のある全BOM支店に到着し該当するBOM支店は即刻検査に出動する。BOM支店検査官は発令書とBOM支店長名の任命書を携行してその銀行の支店へ単独検査に出動する。

検査手順は、1)窓口現金、2)貸金検査(貸金総額の50%の貸金に関して個別に貸金申請書の内容と貸金条件の突合、借入企業の概要調査票を点検)、3)借入人との面談、4)人事管理(退職者の多寡、職員士気等)。検査最終日に支店全員を集めて講評、指導を行う。

検査はCAMELSに基づいて行う。検査内容は、1)貸金(不良債権の有無)、2)収益、3)主計事務、4)現金準備率(全預金額に対して18%の手許現金を準備していること)、5)支店経営

評価は本店が作成し中銀本店へ商銀頭取を呼び出して行う。

検査の結果による行政指導は銀行法に基づき商銀に対して行われ中銀本店の管轄となる。地方支店では違反者個人に対して罰金刑を課すだけである。

検査報告は検査部長へ提出。この他に3ヶ月毎に検査の実施状況を検査部長へ報告し、本店は検査官を評価する。

Off-siteの検査として商銀と契約を締結し毎月の預金、資金計数をインターネットで報告を受け、3ヶ月毎に本店に報告している。商銀各支店とITで直結している

中銀が商銀に発議する通達はwebsiteでアクセス可能であり、DISCに収められ7,000Tgで購入できる。

BOM銀行監督上の課題：

BOM銀行監督局のヒアリングによると、業務遂行上の問題点は次のとおり(順不同)。

コーポレート・ガバナンス計量化モデル：

商業銀行のコーポレート・ガバナンスの状況を比較分析しにくい。コーポレート・ガバナンスを構成する諸要素を計量化モデルにしてモニタリングする体制構築が課題である。

商業銀行検査の標準化

商業銀行検査は CAMEL に基づき計数を算出し、これに総合評価を付すが中銀としての統一された評価の標準は無く、支店の検査官それぞれの方法で行われている。Darkhan 支店の Ms.Chinbat はノンバンク評価の標準を準用している。この標準は 2003 年 12 月 30 日付の大統領指令書（ ）に記載されている標準を準用している。最上を 1-1.5、最悪 4.6-5.0 として裁定評価する。Erdenet 支店の Mr Enkhtur の評価は 5 を最上とする方式（日本の通知表と同じ）をとる。評価は定量的な評価ではなく定性的に行っている。BOM として統一的な検査結果を評価する標準を決めることが課題であろう。

銀行監督局の IT-MIS 整備

銀行監督局において、商業銀行の On-site 検査結果の保存活用、Off-site 検査における財務データ分析とデータ保存活用、政策企画課によるマクロ金融データの分析は、各担当者の PC に依存しており、商業銀行からの提出データを効率的に活用するには不十分である。組織としての整備 IT ベースの情報管理システム（IT-MIS）の整備が課題である。商業銀行のリスクを的確に算定して管理できていれば、報告の免除もできる。情報データベースの整備が必要。

商業銀行の IT 検査スキル向上

商業銀行の事務のコンピューター化の速度が早く、BOM 検査員が対応できない。この面の BOM 検査員の研修が求められる。その他検査員研修を本店に何回か要請したが実現していない。「BOM 検査員は最新の IT について行けず、検査に行くと商銀から教わるが多く面目ない。」との声もある。

金融コングロマリットの監督

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。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。

3-4. 商業銀行のコーポレート・ガバナンスの現状と課題

商業銀行の本店・支店へのインタビューにおいて聴取した結果は次のとおり。（順不同）

コーポレート・ガバナンスの認識と具体的行動

一部上中位行は積極的であるが、全般的には「トップマネジメントはコーポレート・ガバナンスの重要性は認識しているものの、具体的アクションに結びついていない。支店長レベルは支店の統治者として心得ているが、中間管理職は本質を理解していない。教育の必要がある。」状況である。

Golomt Bank：この 1 年来年 3 月末まで「コーポレート・ガバナンス」を重点目標にしてきた。10 万ドル以上研修費用を出した。先行投資と考えている。国内外の専門家を呼ん

で行内セミナーを開いた。コーポレート・ガバナンスの説明を、すべてのステークホルダー（投資家、役員、管理職、一般行員）に向けてセミナーを持った。行内のコーポレート・ガバナンス体系を整備し、特別プロジェクトチームで手続き・規則の改訂を行っている。07年4月以降も引き続き行う。

Khan Bank：委員会（Committee）を設置して IT システム、人事政策等を決定している。貸金は資金使途、企業分析を週 2 回の審議委員会にかけ Directors の承認を得て決裁する業務、事務マニュアルは備えていて内容を絶えず更新している。

コーポレート・ガバナンスに関する研修

トップマネジメントが参加できるようなものがない。JICA プロジェクトでは、トップ、ミドル、一般行員と階層別の研修をやってほしいという要望が商業銀行数行であった。

銀行のリスク管理

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）への対処ははまだ端緒にある。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。

リスク評価スキル

ここ 5-6 年は人材育成に注力してきた結果、最近で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。

Zoos Bank：信用リスクに関して、創業当初は中小企業や起業した中小企業相手で査定が難しかった。現在は業種ごとに査定しているのでスムーズに進む。支店ごとに経済専門家をおくようにしている。国内の調査機関からアドバイスをもらって貸し出し審査することもある。

データの信頼性

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。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。

不良債権

業績好調な銀行が多いが、最近再び不良債権残高が増加傾向にあり、注意が必要である。

情報管理

商業銀行では 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 専門家はなかなかいない。人材養成が必要。

Golomt Bank：IT リスクも重要だ。現在 70-80 のプログラムを使っている。（カード、イ

インターネット、オンラインなど)新サービス導入の際、既存プログラムとの調整が必要である。停電、プログラム障害、ウイルス、ハッカーなどリスクがある。

BOM 銀行監督局による商業銀行のコーポレート・ガバナンス評価

BOM 地方支店検査官、監督局長、部長へのインタビューおよびPDMワークショップにおいて聴取した、商業銀行のコーポレート・ガバナンス評価は次のとおり。(順不同)

コーポレートガバナンス規則(Methodology of implementing the corporate governance at a banking organization)に述べられている 8 項目はまだ実施出来ていない銀行が多い。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出来ていない銀行が多い。

不良債権は減ってきたが、最近競争激化のため、各行のリスク管理は甘くなっているかもしれない。

16 行は多すぎる。預金集めの競争が激化している。大きな銀行 5 行はしっかりしている。小さい銀行 4 行は問題あるが影響は小さい。中堅の 7 行は競争熾烈で、リスク管理上の問題ある。

商業銀行の財務報告が正確に報告しているか疑問である。

一部商業銀行は海外業務も行っているが人材育成は追いついていない。リスクがある。

商銀の業務マニュアルは銀行法で作成を義務づけている。検査に際しては商銀のマニュアルを必ず読み内容を点検する。マニュアルは商銀の本店が作成しているが、地方支店の遵守状況は良くない。

BOM の指導が商銀の業務マニュアルに正確に反映されていないケースがある。例えば不良債権の認定が本店マニュアルと支店での処理に齟齬がある。

商銀の内部監査については、最近の商銀検査で内部監査の報告書を読んだが、内部監査が適正に行われているか疑わしい。例えば貸金の検査ではマニュアルとの照合のみであり担保の現場の往訪とか、貸し金先に業容調査のため往訪していない。

3-5. 金融セクターの援助ニーズ

MOF

- ・ 銀行セクターもさることながら金融監督委員会の所管するその他の金融機関についても多くの問題を抱えているが、金融セクター全体が強化されて初めて銀行セクターも高いレベルでの業務が可能になるため、今後金融監督委員会に対する協力も検討して欲しい。

- ・ 銀行セクターについては、中央銀行が銀行法やその他の規制を改善している中で、商業銀行がそれらをまだ十分に理解していない部分がある。今回のプロジェクトではその部分の強化にも期待したい。

- ・ ADB がコーポレート・ガバナンスコードを作成し、それに則した形で中央銀行は多くの規制・規定を作成しているが、商業銀行自身がそれらを理解し、コーポレート・ガバナンスを考えた時に鍵となる要因を常に意識する事が重要である。

BOM 監督局

- ・ 「銀行検査の手法」: 98 年以降検査をやってきたが、よりよい方法を。

- ・ 「金融政策」：市場全体をみてあるべき政策を教えてほしい。
- ・ 「コーポレート・ガバナンス」：どういう観点からチェックすればよいか
- ・ 「データベース/IT」：銀行情報整備

世銀

- ・ BOM への世銀の関与：法制度支援（資本市場整備、バンク・クリアリングハウスの設置）などを実施。金融政策のリビューを行っている。中間報告書のドラフトは来年1月の予定。今後は、銀行法整備、IT 整備などを中心とした TA を行う予定。

GTZ

- ・ GTZ が TOT に力を入れているのは、単に専門家を派遣するのみでは自立発展性に疑問があるという認識による。モ国の金融セクターには、人材育成トレーニングは重要。

ADB

- ・ ノンバンクで ADB が実現しようとしていることは、JICA が商業銀行で行おうとしていることと、ほぼ同様な原則に従っていると思う。倫理規定の強化など。まず、法整備をして、法令順守を銀行に促す、その上で倫理規定等の内部規定を守るようにさせるのが ADB の考えているアプローチ。

- ・ TA34135 Mongolia: Financial Regulation and Governance Program(FRGP)の Objectives は以下のとおり。

- (i) improving the efficiency and governance of the banking sector,
- (ii) promoting the nonbank financial sector by strengthening the legal and regulatory framework,
- (iii) strengthening governance and improving investor confidence in the financial sector,
- (iv) removing the tax impediments to the development of the capital markets and the nonbank financial sector, and
- (v) establishing an effective anti-money-laundering regime.

- ・ FRGP の予備調査報告書のなかで、金融セクターに係る援助プロジェクトがリストアップされている。銀行セクターだけを取り出すと以下のとおり。(ADB, Report and Recommendation of the President to the Board of Directors: Proposed Program Loan and Technical Assistance Grant Mongolia: Project Number: 34135 Financial Regulation and Governance Program, November 2005)

DEVELOPMENT COORDINATION MATRIX (Banking Sector)

- ・ Technical advice to BOM for bank supervision, payment and settlement system, and accounting and internal audit in commercial banks (IMF)
- ・ Financial Capacity Development Project to improve risk management of banks and modernization of payments systems and instruments (World Bank)
- ・ Credit line for on-lending to private sector and risk management training to

- qualifying commercial banks (World Bank)
- Subordinated loan to Khan Bank and micro credit loan and technical assistance to Xac Bank (IFC)
- Equity participation and subordinated loan to the Trade and Development Bank (ADB and IFC)
- Housing Finance Project supporting the development of mortgage loan market (ADB)
- Support to Khan Bank through two credit advisors to introduce a fixed-asset, term-lending techniques (EBRD)
- Resident advisor to BOM (JICA). Feasibility study for two step loans to small and medium-sized enterprises through selected commercial banks (JBIC).
- Study and seminar on deposit insurance scheme (Deposit Insurance Corporation of Japan)
- FRGP (ADB)
- (i) Improve the collateral framework
- (ii) Strengthen corporate governance and consolidate supervision

付属資料 1.(英訳)

METHODOLOGY OF IMPLEMENTING THE CORPORATE GOVERNANCE AT A BANKING ORGANISATION

1) Defining the bank's strategic objectives and moral standards of management within an organization.

The Representative Governing Board (RGB) is required to set up strategic objectives of a daily activity of an organization and this strategy shall contain values and moral standards to be followed.

The Board of Directors shall monitor whether executive officers of a bank carry out a policy that prohibits or limits activities that are against the principles of the corporate governance. This includes the following:

- Conflict of interests between management and staff
- Loans offered to the staff (loans to be offered to the staff shall be limited by means of current market terms and conditions, an information about this loan product shall be provided to the board at a regular basis, this product shall be audited by internal or external auditors)
- It is required that information such as discounts to be offered to insiders (loans with discounted interest rate, loss compensation, freeing from fees) as well as information about various violations shall be provided to the RGB at a regular basis

2) To set up a definite responsibility structure of an organization.

The RGB is required to determine the precise responsibility of its own and that of executive management.

The executive management shall be responsible for establishing the type of management

of staff responsibility and shall realize its responsibility toward the RGB regarding the bank's activity.

3) To have RGB members who fulfill professional requirements, realize their responsibilities within the management of the organization, free from external and executive management influence.

Since the RGB bears the final responsibility for bank's activity and its financial positions, it shall be provided with information, which is required to assess an activity of the executive management. The most of RGB members shall be capable to assess independently, without any influence from executive management, big shareholders or government.

The Board of Directors shall regularly monitor the implementation of its work, find out its weaknesses and shall implement correction activities.

The RGB shall observe the following principles in order to strengthen "corporate governance" of an organization:

- To realize its responsibilities,
- To be capable of setting certain inquiries and receiving a report from the executive management on those inquiries,
- To not exceed its authority,
- To avoid conflicts of interests,
- Regularly meet the executive management and internal auditors, supervise an implementation of strategic objectives, set up the standards of internal communication and safeguard policies and regulations,
- In the event if it has no proper advise, it shall not interfere into a decision making process,
- To not excessively participate in a daily management of the bank.

4) The RGB of the Bank shall establish the following specialized committee and shall carry out its activity through this committee:

- The risk management committee shall supervise activities of management of a bank managing loans, marketing, liquidity, legislative, banking and other risks /in order to implement this responsibility, it shall regularly get information from the management about risks and risk management activity/.
- The audit committee shall supervise activities of internal and external auditors at the Bank. This includes: to set scope and frequency of audit activity, review a report issued by auditors, monitor whether the management errors are corrected in a proper way. Independence may be strengthened if the committee members do not belong to the bank.
- The remuneration committee shall conduct an implementation of policies related to rewards and commissions of the management and other staff and monitor whether policies

issued are consistent with the bank's objectives and strategy.

- The candidacy committee shall assess the committee activity, renew committee members and conduct a committee member renewal process.

5) The executive management shall control in a proper way

The executive management is a main part of "the corporate governance" and shall monitor bank's middle level management, which is in charge of certain activities. Executive management of the bank means a group of employees, which are responsible for bank's activity and it includes a chief executive officer, a senior specialist in charge of financial affairs, directors of the departments, divisions and a senior auditor.

An important decision at any bank shall be made in presence of more than one person (four eyes principle). The management shall avoid the following:

- Over-interfering with lower level managements decision-making process,
- Assigning incapable, non-professional persons to high positions,
- Excessively relying on capable, professional personnel thus loosing control over them.

6) Efficient implementation of assessments and recommendations of external and internal auditors.

The bank's executive management shall pay attention to the following issues in order to efficiently carry out the external and internal audits necessary for bank's activity:

- 1/ to realize an importance of audit activity,
- 2/ to carry out measures that increase autonomy of auditors,
- 3/ to correct errors and omissions revealed by auditors,
- 4/ to provide the full autonomy of a senior auditor,
- 5/ to ask to correct the errors and omissions revealed by auditors within appointed time limit.

7) To connect trends of remuneration with bank's strategic objectives, moral standards and audit environment.

If remuneration policy is not in line with the bank's strategic objectives, that situation might lead the management and staff to concentrate more on shorter-term profit-maximizing activities despite of long-term risks to the bank. This particularly reflects on officers related to loan and commercial activities.

Therefore, the RGB shall monitor whether the structure of remuneration, rewards of the management and other outstanding officers are consistent with bank's objective, strategy and audit environment. For the purpose of increasing motivation and interest to work for the bank's benefit, it shall set reasonable reward system.

8) Transparency of the corporate governance.

In order to enforce accountability of the bank's management, the following information should be disclosed to the public:

- A structure of the board (size, membership, committees and professional skill);
- A structure of the management (responsibilities, experience, professional skill);
- A structure of the organization (lines of business structure, legal structure);
- Information on the remuneration policy of the bank (an award policy, compensation, additional wages, encouragements for the staff to allow them purchasing capital shares). The nature and standards of activities of inter-related sides with voting rights.

付属資料 2.(和訳)

銀行のコーポレートガバナンス原則を実施する規定

(METHODOLOGY OF IMPLEMENTING THE CORPORATE GOVERNANCE AT A BANKING ORGANISATION
のモンゴル語オリジナルとして渡されたもの)

1-1 概要

イ.この規定の趣旨は、銀行のコーポレートガバナンスを強化する、基本理念および長期的目標を満たす上で、すべての階層にわたる管理職、利害関係者の役割、その関係を明確にする、日常取引に付随するリスクを事前に回避する、という目的で、適切な基準を維持する、または、株主の権利を守るためにある。

ロ.銀行のコーポレートガバナンスを実施する上で、銀行に関する法律、企業に関する法律、およびその他関連する法規に基くものとする。

ハ.コーポレートガバナンスを以下に述べられる目的で実施されるものとする。

- 1) 銀行の長期的戦略目標およびそれに関連する業務を設定する。
- 2) 銀行のリスク管理に関する権限を持つ部門の責任を明確にする。
- 3) 財務のリスク管理に関して、内部および外部の監査をおこなう部門の責務を明確にし、有効性のある制度を構築する。
- 4) 銀行の遵守する価値基準、倫理基準、および法規の遵守を実現することに関連した内部規定、規則、ガイドラインを周知させる。(利害相反を回避する方策を講じる)
- 5) 銀行の取締役会、取締役、および職員の立場からその責任を倫理基準に則り、実現する上で、考慮すべき要素、経営財務上の特質(例えば報酬やペナルティー)に関わる規則を明確にする。その際の報酬は、銀行の長期的目標、業績、倫理基準と整合性が取れている必要がある。
- 6) 情報の入手、開示に対して透明性を保つ。

1-2 取締役会の役割

イ．取締役会は、銀行の日常業務の運営に関わる戦略的目標を明確にする。その戦略には、経営陣および職員が遵守すべき価値基準、倫理規定が明確にされている必要がある。

ロ．取締役会は、銀行の経営陣を監視する。コーポレートガバナンスの原則に反する行為、方針であるかどうかを以下の点から監視する。

- 1) 管理職および職員が行っている業務が利益相反を該当するかどうか。
- 2) 銀行職員、または、それらの利害関係者に対して行った融資が、市場環境もしくは、融資の種類によって制限される。それらの融資に関する情報が、定期的に取り締役にに対して報告され、内部、外部の監査人によって検証される。
- 3) 緩和措置によっておこなわれた融資（金利免除措置による融資、損失を補填する、控除対象となった等）に関して、何らかの違法性がある場合、速やかに取締役会に報告される構造を確保する。

ハ．取締役会は以下の役割を果たす。

- 1) すべてのリスク管理について、検証をおこなう方針を明確にし、それを周知徹底させる。
- 2) 職員の役割、業務上の責任を明確にする。
- 3) 業務上発生しうるすべてのリスクについて、適切に把握し、リスクの回避を図る。
- 4) 業務または、財務上のリスクを把握する為に経済専門家、会計士、それらの専門家が行った結果を監査し、それぞれの責任を明確にする。
- 5) 銀行の経営陣、それらの利害関係者に対する融資が、定められた基準を越していないかどうか、それが、銀行にとって、将来的にリスクを生じさせないかどうかを算定し、リスクコストが十分であるかどうかについての情報、説明を定期的にする。
- 6) 内部監査が、銀行の規則、規定を刷新、改善しているかどうか、それらの実現性をモニタリングする。内部監査部門に対して、これらの役割と機能を与える。
- 7) 銀行の長期計画を策定する。
- 8) 報告に盛り込まれるべき内容とその期限を確定する。
- 9) 給与、報酬および控除の項目を設定し、業務の健全な環境を整備する。
- 10) 取締役の業績について、各期、年ごとに評価を行う。
- 11) 役員報酬を設定する際には、その役員とは別のメンバーからなる委員会を設けて決定する。

ニ．取締役会は、自らの責任と上級管理職の責任を明確にする構造をすべての階層において実施できるようにする。上級管理職は、職員の責務を階層ごとに管理できるような構造を作る必要がある。また、取締役会から銀行の経営についての責務が与えられている。

ホ．取締役会のメンバーは、専門性において、その条件を満たしている必要がある。また、政治もしくは、大口株主、経営陣等、外部からの影響を受けることなく監査、決定を行うことが、要求される。そして、自らの責務を実施する上で、適切な知識を有するべきである。

ヘ．取締役会は、銀行の業務、財務状況について責任をもって、管理、監視、評価をする

ために必要な情報を収集するべきである。

ト．取締役会は銀行のコーポレートガバナンスを強化するために以下の原則を遵守する。

- 1) 自らの責任を認識し、正しく理解する。
- 2) 取締役に対して、明確なテーマを与え、それについての報告、回答を受ける資質が必要。
- 3) その責務をこえて権限を行使してはならない。
- 4) 利益相反を回避する。
- 5) 銀行の経営陣および内部監査の部門から業務について、定期的な協力を受ける。
- 6) 基本理念および長期的目標に従って、規則、規定を策定し、その実現プロセスを監視する。
- 7) 銀行の日常業務に関与しない。

1-3 銀行の上級管理職の役割

イ．銀行の取締役は、コーポレートガバナンスの中心となる部分であり、銀行の具体的な業務に対して責任を持つ、中間管理職の業務を監査し、日常業務に支障がおきないように管理する能力が必要である。

ロ．銀行の上級管理職とは、銀行の業務に関する責任を負うべき職員を指す。ここには頭取、財務専門家および各部・課の管理職、上級会計士が含まれる。

ハ．銀行の重要な決定を行う場合、複数の管理職を持って決定する必要がある。

ニ．銀行の上級管理職が回避する事項

- 1) 下位の管理職の日常業務の決定に関与する。
- 2) 専門知識、資質がない人材を管理職に任命する。
- 3) 能力がある、誠実な職員に対し、過度の信頼おき、その監視を緩める。

ホ．銀行の上級管理職は以下の要件を満たしている必要がある。

- 1) 預金者の権利を阻害するような行為、法規に反した方針の実施をしていない。
- 2) (不適切な関係により)破産した企業の経営管理に携わっていない。
- 3) 返済期限を越えた負債を有していない。
- 4) 営業権を取り消された、もしくは、その業務を強制的に停止させられた企業の業務に関わっていない。
- 5) 犯罪に関与していない。

1-4 専門の委員会とその果たす役割

イ．取締役会は、コーポレートガバナンスの枠組みの中で、以下の専門委員会を設置し、それらを通じて、業務を実施するとする。

- 1) リスク委員会：銀行の信用リスク、オペレーショナルリスク、リーガルリスク、市場リスクといったリスクを管理し、銀行の経営陣へ対して監査をおこなう。この監査は、銀行の上級管理職からリスクおよびリスク管理について、定期的に情報を得て行うとする。
- 2) 監査委員会：銀行の内部・外部監査人を監視し、彼らを任命、解任し、監査の範囲と頻度を決定し、監査報告書を受けとる。監査人の明らかにした損失、欠陥、違反、問題点について、適切な是正措置がとられているかどうかを監査する。同委員会のメンバーを当該の銀行に於いて勤務していない、銀行・金融業務の専門知識を有する構成メンバーとすることにより、この委員会の独立性を強化することができる。
- 3) 報酬委員会：上級管理職やその他の職員への報酬・賞与が、銀行の方針、長期的目標、戦略に適合しているかどうかを監視する。
- 4) 任命委員会：取締役会の有効性について重要な評価を下し、取締役会メンバーの刷新や交代に係わる業務を指示する。

1-5 監査役員および内部監査部門の果たす役割

イ．内部監査人の責任は以下に述べるとおりである。

- 1) 銀行の経営陣が、取締役会によって承認された方針、および規則、規定をどの程度実現しているかを監査する。
- 2) 銀行のコーポレートガバナンス、監査業務、およびリスク管理等が、定められた枠組みの中で行われているかどうかを評価する。
- 3) 取締役会が、承認した内部規定、方針に則った公的文書を上級管理職がどの程度実施しているかを監査する。
- 4) 経営方針の実施状況について、取締役会に対し、各期ごとに報告を行う。
- 5) 取締役会と株主に提出された情報が、示された期間内に信頼をもって正確に実施されているかどうかを監査する。
- 6) 取締役会と経営陣の関係が円滑に進められるように配慮したアドバイスをする。
- 7) リスク管理の手法が、銀行にとって、その該当のリスクを明確にすることができた具体的な適切さを有していたかどうかを監査する。
- 8) リスクの種類およびその持つすべての特性について調査する。
- 9) 銀行がその検査項目を満たしているかどうかを監査し、満たしていないものについては必要な措置をとる。
- 10) 経営陣が、銀行の業務を実施する上で、遵守すべき規定、規則を適切に理解しているか、また、それらが実際に業務の上で、実施されているかどうかについての検証をおこなう。

ロ．内部監査の部門の長、上級監査人、および会計士らは以下の必要事項を満たす。

- 1) 経営、財務、経理に関する専門について、学士以上の資格を持つ。
- 2) 監査および銀行・金融業務について（最低でも 年）実務経験を有している。
- 3) 専門レベルを高めるためプログラムに参加している（最近3年以内に）。

ハ． 内部監査部門を取締役会および監査役員が直接管理する。

1-6 外部監査部門の評価、アドバイスを有益に実施する。

イ． 銀行の経営陣は、外部監査の評価、アドバイスを効果的に実施することに配慮する。

ロ． 外部監査の有効性に活用する為に銀行の上級管理職は以下の点に留意する必要がある。

- 1) 監査人の評価を重要な意義を持つものとして扱う。
- 2) 監査人の独立性を確保する。
- 3) 監査人の検査によって明らかになった損失、欠陥を是正する措置をとる。
- 4) 上級監査人の独立性を確保する。
- 5) 監査人が明らかにした損失、欠陥を是正、改正するにおいて、明確な期限内に実施する。

1-7 株主の権利

イ． 銀行のコーポレートガバナンスの枠組みの中で、株主の権利と利益を守る環境を整える。

ロ． 銀行の自己資本金の2%以上の株を保有する株主の名前を報告する必要がある。

ハ． 株主に関して、詳細な情報を別添1の書式で明記する。

ニ． 株主に対し、情報を常に提供する必要がある。また、構造の改定等、銀行に係わる主要な変更に関して詳細な情報を速やかに伝える。

別添1 株主に係る情報

株主	株主数	保有している株数	保有している株の量	その保有割合
企業株主				
個人株主				
国有および 国有企業 (51%以上)				
株総計				
銀行の全株 の2%以上を 直接及び間 接的に保有 する株主名				
合計				

1-8 コーポレートガバナンスを実施の透明性

イ． 銀行のコーポレートガバナンスは、そのときに応じて、銀行に係わる重要な構成要素である財務諸表、業績、株主、所有者、および上級管理者についての情報を透明性をもった環境で管理されるべきである。

ロ． 銀行の上級管理職の業績に責任を持たせる目的で、以下の情報をディスクロージャー

する必要がある。

- 1) 基本理念と長期的目標。取締役会の構成（規模、構成メンバー、その専門性と経験、能力）
- 2) 管理職の体系の構造（責任、経験、能力）
- 3) 組織構造（業務ライン、権限）
- 4) 銀行の報酬に関する情報（報酬や賞与の基本的概念、給与待遇、インセンティブ、職員に自社銀行の株を購入させる等の報酬等）
- 5) 目標を共有するもしくは利害関係者との業務への関連性、その範囲と特質。

1-9 報酬およびインセンティブに関する方針

イ．保障の方向性を銀行の戦略的目標、倫理基準および監査の環境と整合を図る。

ロ．報酬の方針が、銀行の長期的戦略目標と結びつかないものであるならば、管理職および職員の立場からは、長期的リスクに注意を向けず、短期的な利益の追求、大きな利益を生み出すものに執着することとなる。これは特に融資および取引に関連する職員に顕著に現れる。よって、取締役会は、上級管理職および同様のレベルの職員に対するインセンティブ、報酬の体系を銀行の基本理念および長期的目標、また、監査環境と整合性を持って管理することが重要である。

ハ．銀行の利益のため、業務を行う興味を高めるため、その目標と適切な連動を持った報酬体系を整備する。

1-10 公共的な責任と役割

イ．投資家、預金者の立場から自らリスクを管理、回避する条件を満たすために一般に対して、広く銀行の業務についての正確な情報を定期的に提供する必要がある。

ロ．金融の新たな商品およびサービスを一般に提供し、そのリスクについての説明責任をおこなう。

ハ．財務および業績についての新しい情報を速やかに公にし、また、評価に係わる企業に対しても情報を提供する。

付属資料 2 .

（BOM の HP より Download したバージョン。現地調査の際手交されたバージョンと数箇所異なるが、翻訳者の違いだけで本意は変わらない。）

Unofficial translation

Memorandum of understanding between the Bank of Mongolia, the Ministry of Finance and the Financial Regulatory Commission

10 November 2006 Ulaanbaatar

This memorandum of understanding (hereinafter referred as the 'memorandum')

establishes a framework for co-operation between the Bank of Mongolia, the Ministry of Finance and the Financial Regulatory Commission (hereinafter referred to as parties) to develop financial markets, to elaborate and implement consolidated policies to ensure stability of financial markets. It sets out the duties and obligations of the parties.

One. Collaboration principles

The duties and obligations of the parties are based on the following guiding principles:

Clear accountability. Each party has unambiguous responsibilities, clearly defined in this memorandum.

Transparency. Any party must discuss with other two parties prior to make decisions regarding the financial markets. Decisions must be disclosed to the market participants and public.

Avoidance of duplication. In order to avoid inefficiency and the unnecessary duplication of effort, parties must operate coherently with each other.

Regular information exchange. In order to duly execute their basic obligations as stated in the laws and other coherent regulations, parties shall engage in regular exchange of information for the reason of discussing the financial sector issues. The regulation of this activity shall be confirmed by the joint decree between the Governor of the Bank of Mongolia, the Minister of Finance and the Chairman of the Financial Regulatory Commission.

Two. Functions of the parties

Parties perform following basic activities to develop and to ensure the stability of financial markets.

2.1. The Bank of Mongolia

2.1.1. Ensuring the purchasing power of domestic currency. With its basic duty to conduct monetary policy that works to ensure purchasing power of the domestic currency using various financial instruments as stated in the relevant legislations The Bank of Mongolia shall bear the responsibility for the effective supervision activities which result in stable purchasing power of domestic currency. In accordance with would above incentive, The bank of Mongolia owns the right to monitor and supervise individuals, legal entities and commercial banks for their submission under the relevant acts such as banking law, charters and regulations launched with the intent

to conduct the monetary policy and relevant governor's decrees.

2.1.2. Improving and advancing the settlements in the banking system. The Bank of Mongolia, within its responsibilities and rights as stated in legislations shall promote the stability and safety of the settlement activities and other day-to-day transactions incurred in the system as well as recognizing, reducing and preventing from the contingent risks incurred in the settlement system and transactions via its clearing center.

2.1.3. The Bank of Mongolia has the right to supervise commercial banks, implement conservatorship activities and grant, withdraw, suspend, revoke and resume license of banking activities.

2.2. The Ministry of Finance

2.2.1. Ensuring the efficiency and stability of fiscal policy. It has the duty to issue principal guidelines for economic and public development, statements of fiscal framework, state budget - the unified financial plan of Mongolia and organizes implementation of those.

2.2.2. It releases national development strategy of Mongolia and conducts mid-term and long term policy for macro economy and financial sector development. The party issues legislations jointly with other parties aimed at the efficiency of financial sector.

2.2.3. The Ministry of Finance has an obligation to launch, analyze and evaluate the unified policy on loans, aid, debt management, customs, taxation and insurance.

2.2.4. It works to improve unified management of accounting system for the purpose of stimulating the competitiveness of the financial sector and its internal and external auditing system.

2.2.5. Special authorization of auditing and asset evaluation activities, granting, withdrawing, suspending, revoking and resuming the license of auditing and assets evaluation activities and supervise these activities.

2.3. The Financial Regulatory Commission

2.3.1. The FRC issues rules and regulations within its authority, monitors its fulfillment and imposes prudential ratios and other sanctions for the purpose of ensuring the market stabilization.

2.3.2. The FRC grants, withdraws, suspends, revokes and resumes license of non-bank

financial institutions, insurance and securities intermediaries, savings and credit cooperatives, exchange units and other financial institutions stated in legislation by setting up criterion for relevant licensing, monitors and evaluates its fulfillment and reveals any difficulties incurred and takes measures as stated in legislations.

2.3.3. The FRC has rights to take measures within its authorities as stated in the Laws on Non-Bank Financial Activities, Securities, Insurance, Insurance Intermediary and the legislation regulating the activities of Savings and Credit Cooperatives.

Three. Cooperation

3.1. Issues of financial market development that are regarded crucial, based on the any party's request, shall be discussed at the Board of Directors of the Bank of Mongolia, Council of the Ministry of Finance and the Meeting of Financial Regulatory Commission which thereafter shall be taken appropriate measures.

3.2. If not prohibited by laws, the documentations on supervision and other information of financial markets and its participants can be exchanged between parties upon official request.

3.3. The party receiving such information mentioned in 3.2. of this memorandum ensures that it is not transmitted to third parties, except where permitted by law.

3.4. The FRC shall provide required data and information free of charge from its database to The Bank of Mongolia and Ministry of Finance, The Bank of Mongolia from its commercial-bank credit information bureau to the Ministry of Finance and Financial Regulatory Commission and the Ministry of Finance from its credit database of credit recovery unit to The Bank of Mongolia and Financial Regulatory Commission respectively without a delay.

3.5. The parties shall organize and run, with or without joint efforts, meetings, summits, trainings and discussions among representatives from the entities that participate in the financial market on the topics of discussions such as the development of financial markets and financial stability. Parties, where applicable, shall provide facilities with no charge.

3.6. Concerning international cooperation, parties support each other in operating at the international financial markets, in nominating staff of other parties for the seminars, training, study-tours, organized by the international financial or supervisory institutions, where subject is relevant.

3.7. If regarded necessary, parties shall represent themselves at the banking supervision Basel Commission, IOSCO, IAIS and other related supervisory institutions.

3.8. Any conglomerate company within its structure has a financial enterprise (branches, subsidiaries, financial group, holdings and others) shall be supervised by the joint guidelines approved by all three parties.

3.9. Parties shall collaborate on every aspect concerning the Money laundering, financing of terrorism and other financial wrongdoings in order to prevent and fight such financial abuses.

Four . Miscellaneous

4.1. The parties shall follow duties and obligations set up in this memorandum.

4.2. The parties in the scope of this memorandum shall evaluate the results and outcomes of the collaboration not less than twice a year.

4.3. Provided this memorandum shall be amended, the initiative party shall send the written amendments to other parties beforehand and amendments may take place after the parties mutually agreed and confirm relevant amendments.

Governor

Minister

Chairman

The Bank of Mongolia

Ministry of Finance

The Financial Regulatory Commission

A.BATSUKH

N.BAYARTSAIKHAN

D.BAYARSAIKHAN

付属資料 3 .

銀行のコーポレートガバナンス原則を実施するための規定

(2006.12.14 受領 : ガンバータル局長版最新コーポレートガバナンス)

3-1 概要

イ. この規定の主な目的は、銀行の取締役会および上級管理職が実施する業務を株主やそ

他の利害関係者の権益に対応させ、さらにコーポレートガバナンスの体制を強化させることにある。

- 銀行のコーポレートガバナンスを実施する上では、銀行に関する法規、企業に関する法規、およびその他の関連する法規に基くものとする。

3-2 基本的な定義および構成

イ 銀行のコーポレートガバナンスとは、銀行の経営陣、取締役会、株主、およびその他の利害関係者間の一連の関係である。また、コーポレートガバナンスは、銀行の基本理念および将来目標を設定し、それらを達成する、業績をモニターし、その評価をおこなう手段を決定する仕組みを提供するものでもある。

□ コーポレートガバナンスは、以下の構成からなる。

- 1. 適切な形態に従って定義された銀行の長期的な戦略目標：
同戦略目標の構成・形態は、銀行の業績およびそれに対して銀行各職員のもたらした利益等を考慮することが可能な条件を満たしている必要がある。
- 2. 銀行のリスクの総合的な基準に適した管理、監査の評価：
同評価において、銀行職員の責務、意志決定を行なう権限、および責任を定める手法を明確にする必要がある。
- 3. リスク管理については、関連する業務ラインから独立した適切な構成で設定し、内部監査の機能を確保する。
- 4. 銀行が順守すべき価値基準、および倫理基準を承認、監督し、コンプライアンスが十分満たされる構造を確保する。そこに利益相反が生じる可能性のある契約、取引に関し、特に注意を払うべきである。
- 5. 銀行の取締役会、上級管理職、および職員の役割において、その権限と責任を倫理規定に従って実現する上でキーファクターとなる業績を考慮する。それに対して賞与、報酬を与える、ペナルティに該当する問題が考慮されるべきである。その報酬は、銀行の長期的目標、業績、および倫理規定に結びついて定められる必要がある。
- 6. 情報の内外に対する透明性が確保される。

3-3 取締役会の責任

イ 取締役会は銀行の業務および財務の健全性に関して最終的な責任を有す。

□ 取締役会のメンバーの数、専門能力と資質等については、銀行の業務に関連する戦略に影響を与える問題に対して独立した判断を下すことができる人数と構成を持つべきである。

八．取締役会は銀行のコーポレートガバナンスを強化する役割を担うことから以下の責任を有する。

八-1 銀行の戦略目標を承認する。それには、銀行の業務、リスク管理、監査に関する方針が反映された文書、指示書、レコメンデーション、規則、規定に関連するものとする。

八-2 利益相反のため、銀行から与えられた義務を適切に果たす上で支障となる行動を回避する。

八-3 銀行の執行取締役を銀行の法規に則って、その条件を満たす人材から選任し、任命する。また、必要があれば解任する。

八-4 銀行の執行取締役およびその他の決定を行なう管理職の業務を監査し、業績の成果の報告を定められた期間内に定期的に受けて、監視を行なう。必要であれば、明確な説明を求める。その必要が無ければ、速やかな監査を実施し以下の項目を管理する。

八-4- 関連する法規、および規則、規定に示されている適切な関係や規制に反して行なわれた取引。

八-4- 銀行の監査部門を占めている株主、取締役会のメンバー、取締役、職員、および利害関係者と交わされた契約、協定、それらに関連して発生するリスク。

八-4- 銀行の財務の健全性に影響を及ぼす行為。

八-5 銀行の内部監査を担当する部門を取締役から独立した組織にする。

八-6 銀行の内部監査部門の行った検査の証拠文書、および業務報告書等について、随時報告を受ける。それについて、協議を行った結果については、取締役に対して、コーポレートガバナンスおよび内部監査制度の強化の面から責任を持って遂行させる。そして、執行された成果について評価する。

八-7 銀行の経営管理、業務構造に関する問題について、年に1回以上協議し、さらなる改善を行うための提案をする。

八-8 銀行より与えられた責務に対し、誠実・公正さをもってあたり、定められた法令を遵守する。

八-9 銀行が遂行しようとしている主要な事業活動を高い成果をもって管理する上で、必要とされる集成的な知識や経験を有するべきである。そして、必要に応じて、取締役会のメンバーを対象とした研修を行う、専門知識の向上を図る等の措置を講じる。

八-10 銀行、財務の監査、検査の構造について、適切な知識を有し、国家・政治的影響力のある機関と定められた関係を公正かつ均一的に保つ。

八-11 銀行の日々の業務管理に関与することを避ける。これは、取締役会のメンバーにはいっている上級管理職には該当しない。

八-12 取締役および上級管理職の報酬については、銀行の基本理念、戦略目標、倫理規定、および監査制度と整合性をもって決定する。

八-13 モ国の法規定の枠組みおよび国際的基準に定められた要件を満たした企業、機関を第三者（外部）監査人として選任する必要がある。

二．取締役会は、その責任を遂行するために以下の委員会を設置する。

二-1 リスク管理委員会：銀行の信用リスク、マーケットリスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク、コンプライアンスリスク、レピュテーションリスク、およびその他の

リスク管理に関し、取締役が行っている活動が十分であるかどうかを監視する。

二-2 報酬委員会：この規定にあたる 3-3-12 に基づいて決定する。

二-3 監査委員会：内外の監査に関する法規を充分把握した上で、責任を持ってその役割を果たす。

二-4 人事委員会：取締役会の行った業務の成果について評価をおこない、さらに改善する。また、それに関連して取締役会のメンバーの任命、解任を指揮する。

3-4 銀行の上級管理職の責任

イ．銀行の上級管理職とは、執行取締役、頭取、および各部・課の管理職をいう。

ロ．上級管理職は銀行のコーポレートガバナンスに対し、以下の責任を負うものとする。

ロ-1 銀行の戦略目標およびリスク管理に関連する内部ガイドライン、規則、規定を策定し、取締役会に提出して承認を受ける。

ロ-2 取締役会によって承認された戦略目標およびガイドライン、アドバイス、規則、規定を実施可能な環境を整える。

ロ-3 銀行の職員として、各々に与えられた責任を何らかの利益相反に抵触することなく、実現するように努める。

ロ-4 銀行の基本的な業務およびリスクに関連するすべてのガイドライン、規定、および戦略をすべての職員に対して、遵守、平準化を図る。また、これに関して適切なマニュアル、もしくはレコメンデーションを策定する必要がある。

ロ-5 銀行の内部監査制度を定め、有効に維持されるような環境を実現する。

ロ-6 内部監査制度が機能しない、または、リスク管理を十分に行なうに際する規制に抵触した場合、その関連した情報を速やかに収集し、適切な措置を講じる。

ロ-7 銀行の基本的なリスクに対して、定期的な監査をおこない、適切なレベルを常に保てるようにコントロールをおこなう。

ロ-8 内部監査人のサポートを受け、銀行の内部監査制度および適切なコントロールシステムの有効性についての評価をおこなう。

ロ-9 銀行業務を行う上で、特に生じるリスクに関する情報を常に管理できるような機能を整備する。

3-5 監査委員会および内部監査人の責任

イ．内部監査人の役割は以下のとおりである。

1) 銀行の経営陣が、取締役会によって承認された方針、および規則、規定をどの程度実現しているかを監査する。

2) 銀行のコーポレートガバナンス、監査業務、およびリスク管理等が、定められた枠組みの中で行われているかどうかを評価する。

3) 経営陣が、株主、および取締役会に提出している報告書の情報が、信頼性のある正確

なものであるかどうかを監査する。

- 4) 経営方針の実施状況について、取締役会に対し、各期ごとに報告を行う。
 - 5) 取締役会と経営陣の関係が円滑に進められるように配慮したアドバイスをする。
 - 6) 銀行として行われたリスク管理措置が、生じえるかもしれない損失、契約や取引の結果等と関連していたかどうかについて査定する。
 - 7) 銀行の透明性および生じえるリスクの特性を詳細に調査、検討する。
 - 8) 銀行がその検査項目を満たしているかどうかを監査し、満たしていないものについては必要な措置をとる。
 - 9) 経営陣が、銀行の業務を実施する上で、遵守すべき規定、規則を適切に理解しているか、また、それらが実際に業務の上で、実施されているかどうかについての検証をおこなう。
 - 10) 銀行の業務に対する評価をおこない、必要であれば、さらに改善する提案を策定し、それを取締役会に提出する。
- 5-2 内部監査機能、部門を取締役会および内部監査委員会が、直接、管理する。

3-6 外部監査人の役割

イ．外部監査人は、銀行のコーポレートガバナンスを強化する、リスク管理を有効にする目的で以下の責任を負うものとする。

- 1) 銀行の監査を実施するプロセスで、業務に関連するすべてのリスクを適切に査定し、その評価を行う。
- 2) 銀行から監査の枠組みの中で出されたすべての情報が、信頼できる正確なものであったかどうかを確認した上で、承認をする。
- 3) 銀行のおこなっている取引に関する情報を収集し、財務諸表の作成プロセスを十分理解している必要がある。
- 4) 銀行の経営陣が、取締役会によって、承認された基本方針、規定、規則をどの程度、実現しているかについて評価を行う。
- 5) 銀行の株主、取締役会、および国による監督当局に提出された情報が、信頼できるものであるかどうかを監査する。
- 6) 銀行が、法令により規定されている倫理基準を満たしているかどうかの監査をおこなう。

3-7 透明性を確保する

イ．銀行は以下の情報を広く開示する必要がある。

- 1) 監査人によって、確認された財務報告書
- 2) 銀行の基本理念および長期目標
- 3) 銀行の大株主および彼らが保有する決定権をもつ票数
- 4) 取締役会のトップ、メンバー、および取締役の専門性と能力、経験に関する情報
- 5) 利害関係者に対する取引、例えば、利害関係者に対しておこなった融資、保証や認定。
- 6) 銀行の財務の安定性にとって、影響を及ぼしかねない危険要因となるリスク。

7) 銀行の組織、構造。

ロ．銀行は、必要とされれば、これらロ以外についても業務に関連する情報をアニュアルレポートに反映する必要がある。

第4章 商業銀行の内部監査体制

モンゴル商業銀行の内部監査体制を調査するために現地で商銀支店（出張所を含む）を19、商銀本店8、中央銀行地方支店2（DarkhanとErdenet）を往訪し聴取を行った。

4-1. 地方支店の権限（本店と比較した場合の商品の扱い等）

モ国の商業銀行の営業組織は階層的に、本店（本店営業部）支店出張所ユニット（単位）と分類される。番号が付せられている支店が多いが、番号は支店の規模ではなく開設順位を表示している。

商銀本店は支店営業に必要な資源（Resources）を調達、分配し、営業を統括して成果を評価する管理部門である。本店ビルの1、2階に主要顧客との取引を集中した本店営業部を置くが、Trade and Development Bank = TDB Bankのように旗艦店としての本店営業部を別棟に置く銀行もある。出張所（英文表示ではOffice又はSettlement）は支店と同様に全商品を取り扱うが、貸金は単独で実行できず支店経由となる。出張所の下部に属するユニット（単位）は年金支払いを中心とする現金取引を扱う。

営業品目は預金、貸金、送金（口座振替と現金）、外貨（預金、貸金、両替）、クレジットカード（VisaとMaster Cardの販売、キャッシング）である。貸付係員はeconomistと称せられている。小切手、手形は振り出されないので取り立て業務は無く、手形交換所も無い。また商銀に保証業務は許可されていないし、顧客と商銀自身のリスク管理の手段としてのデリヴァティブも取り扱っていない。営業時間は朝8～9時から夜7～9時迄で交替制を採っている。

分掌は、支店長の下にTeller（現金の入金と出金の専門窓口に分列）、保管（現金元方でありTellerとの間で現金を授受する）、貸付、主計（記帳）、警備員となり、最低7名の構成となるが、兼務もあり5名位が支店の最少在籍者数となる。現金は地下に堅固な金庫を設置せず別室に小金庫を置くのみであり、現金輸送は支店の警備員と契約した警備会社に委託している。

支店は本店が設計した商品を販売する。預金金利は自由化されているが商銀間の競争が激化し、Tg、外貨共に各行間でほぼ同一水準に収斂されている。（貸金の最高金利限度も撤廃されて同様であり）金額別、期間別に設定した金利、返済条件をパンフレットにして売り出している。設計通りの条件で委任権限内の貸出額であれば支店長判断で貸金の実行できる（Mongol Post Bankには最大Tg1億の枠があるが、貸金実行の期間を短縮するため現在増枠の方針で見直し中）。委任権限枠の運用は各行により異なる（Zoos Bankは支店総数33

店のうち 14 が地方支店であり地方の業務を特色とし地方支店に他行比多額の委任権限枠を与えている。一社当りの貸金総額には制限があり、本店が管理する。

外貨建ての預金、貸金も Tg と同様に取り扱われている。両替は 8 通貨 (US\$, 韓国 Won, 人民元、Euro, 日本円、Swiss Francs, 豪\$, 英ポンド、) のレート表示をしているが、地方支店では概ね US\$, 韓国 Won と人民元である (日本円の買取は出来るが売りは概ね不可能)。両替の取扱い額に限定は無い。

本店は支店に対して収益目標を課している。本支店間レート (Internal Transfer Rate) を設定し支店の預金、貸金総額の過不足を本支店間レートで調整し支店の収入を算定する。支店の物件費は本店が負担するのが通例である。銀行員の銀行間の異動が活発化している中で支店は優秀な人材確保が喫緊の課題であり、支店職員の採用 (給与条件を含む) は支店長の権限で決定している (本店には採用の事後報告をするが、例外として Xac Bank = Khas Bank = ハス銀行 は支店長に新人採用の権限が無く全て本店採用)。本店は支店に収益目標を課しているため、支店長には新規採用者の人件費を収益目標の範囲内で消化することが要求される。営業時間も支店長の裁量で決定され 24 時間営業を行う支店 (Khan Bank = ハン銀行 Ard 支店、Post Bank 第 130 支店、夫々ウランバートル市) や出張所 (Ulaanbaatar City Bak、ウランバートル市) もある。支店は 24 時間営業を本店に具申するが、終日営業に要する費用は収益目標内で吸収する。

* 金利水準 (年率)			
預金	12%位	貸金	25 ~ 30 %位
中銀手形レート (2006/12/14 現在)		翌日物	UQ
		1 週間	4.8 %
		2 週間	5.5 %
		91 日	9.0 %
公定歩合 = 翌日物中銀手形レート + 10 %			

4-2. 中銀検査に対する各行の体制

モンゴル中央銀行による商業銀行の検査には、中銀監督局 (Supervision Department) の検査部 (Supervision Division) が商銀の現場で行う立ち入り検査 (On-site Supervision) と銀行部 (Banking Division) が商銀からの定期的報告に基づいて定量分析によって行う検査 (Off-site Supervision) の二つがある。

立ち入り検査は特定の商銀に対して発令され、主任検査官が商銀本店に赴き検査を開始する。検査はその商銀全店を対象とし、発令と同時にその商銀の地方支店を管轄する中銀地方支店に検査命令が連絡され地方でも立ち入り検査を行なう。地方の商銀支店の検査は 2003 年 4 月 23 日付大統領令に基づく (商銀本店に対する検査の根拠については確たる資料が得られなかった)。

立ち入り検査は年 1 回のペースで行われる。現場で約半月の検査を行い、半ヶ月以内に整理し検査官の評価を付して中銀本店に送る。1 行に対して約 1 を要し 16 行の検査を繰り返している。この他に前回検査で指摘された事項の改善状況と顧客から苦情が寄せられた問題を検査する特別検査が随時行われる。

Off-site の検査では商銀に月次、四半期の報告を求めている。商銀内部のオンライン化が未完成で一部では手書き記帳をしているのが現状であり、中銀は提出された報告数字の信頼性に不信感を持ち苦慮している。

中銀検査は CAMELS に基づくが、その具体的な内容（手順）は、1）現金残高 2）現金準備率（預金額に対して 18%の手許現金を準備） 3）主計事務（記帳） 4）貸金（貸金総額の 50%以上の貸金に関して個別に認可条件との突合、借入企業の調査カードの点検、借入人との面談、貸金の延滞状況、不良債権の分類） 5）収益 6）リスク管理状況 7）人事（退職者の多寡、職員士気）8）法律の遵守 9）銀行経営全般である。

商銀地方支店の検査評価に統一された基準がなく中銀 Darkhan 支店はノンバンクの評価基準を準用している。検査結果は中銀本店がまとめて商銀本店（頭取）に通達するが地方支店の検査結果が全行の評価にいかにか反映されているか、不明確な状態である。中銀の on-site 検査には商銀検査部が対応し、企画部（例えばハン銀行）では 2005 年末時点での最低資本金額（Tg 80 億）増額の中銀指示等の中銀の政策的監督への対応を行う。しかしながら商銀検査部々員の能力、経験、人員数の不足から内部監査で手一杯の状態であり中銀検査に万全の準備をする体制に至っていない。商銀支店で聴取した限り中銀検査の際に本店の特別な支援を受ける支店は皆無であった。検査を軽視していると言う意味ではないが対応は概して冷めていて、商銀全体の体制や意識がそこまで徹底していないと言う印象を受けた（この理由に関しては 4-4 参照）。

4-3. 各行の内部監査の実施の現状（実施時期、検査項目等）

銀行の営業の仕法とその規程は本店の担当部がマニュアルとして作成し支店に配布する。マニュアルは、基本的に預金（現金）、貸付、総務、主計の四編から構成される。マニュアルは銀行の営業の根幹をなす重要書類であり、支店長自らが保管、管理の責任をとるが、管理状況は銀行、支店長により千差万別である（好事例は支店長が検査部出身であった Golomt Bank 本店営業部、ハス銀行 Darkhan 出張所、ハン銀行 Ard 支店であり、他の商銀では Savings Bank（Darkhan 支店）をはじめ今一つであった）。「支店内でマニュアルの勉強会をしている」との回答はあったが、勉強会の記録を残している商銀は無かった（例外的に Anod Bank、14 支店は記録を保存）。尚、マニュアルの行内試験をして徹底を図っている銀行（Anod Bank、ハス銀行、Ulaanbaatar City Bank）があった。

日常の営業がマニュアル通りに行われているか、精査するのが商銀の内部監査である。商銀各行の検査部は年に 1 回～2 回の頻度で通常検査を行っている。支店の下部組織である出張所、単位（ユニット）に対しては支店の検査時に同時に行っている。この他に機動検査として、特に出張所に対して現金検査を 3 ヶ月に 1 回程度と頻繁に行っている。特別検査は前回の中銀、内部検査で指摘あった事項の改善状況と顧客から苦情を受けた事項の検査であり随時行っている。

検査は検査員 1～5 名の構成で、期間は機動検査が半日～3 日、特別検査が 1 週間程度、通常検査で 2 週間～1 ヶ月以内である。検査部の部員数は大手行で 15～20 名（Golomt Bank 他）であり、支店数に対応した検査の回転が可能であるか、否か、銀行別に確認する必要がある（資産額で最下位の個人保有銀行であるエレル（Erel）銀行では検査部の組織が無く一

人の検査員が頭取に直結して機能している)。定期的に監査会社に外部監査を委託する商銀もある(ハス銀行、交通開発銀行)。

検査項目は、1) 手許現金残高 2) 主計事務(記帳、元帳) 3) 貸金(委任権限内貸金と権限外貸金の申請手続き、貸金条件との突合、担保設定、延滞状況、借入企業の調査カード点検) 4) 顧客からの苦情に対する検査である。検査の方法は、支店は顧客の申込書を約2年間保存しているので申込書を精査して処理状況と照合する。また現金(出納)事故は聴取した限りでは意外と少ないが、再確認する必要がある。中銀検査員は「商銀の内部監査が書類だけの検査に終始して現場検査(借入人往訪、担保の実地検分)が不足している」と述べているが、商銀では検査部員の質、量が慢性的に不足し、結果として内部監査体制が脆弱となりそこまで余裕が無いのが実情である。例外的に Golomt Bank の様に検査部長自身が CPA であり検査部員に数名の CPA を配する銀行もある。内部監査の合格点は600点以上(1000点満点、Post Bank)、75点以上(100点満点、Erel Bank) 辺りに設定されている。検査終了時点で検査員による講評、指摘事項の指導は概ね行なわれて検査を檢察的な調査としていない。商銀支店自らが中銀検査や内部監査の準備として店内検査を自主的に行っている銀行は極めて少ない(Zoos Bank, 105支店では実行)。

4-4. 内部監査における課題

モンゴル商業銀行の内部監査を当該プロジェクトの目標である“より健全なコーポレートガバナンスの尊重”の視点から論ずると、「コーポレートガバナンスの概念が商銀の日常業務と如何に関連するか?」について商銀、特に営業の実働部隊である支店レベルでの認識が全く欠如していることが指摘される。中央銀行は商業銀行が遵守すべき“コーポレートガバナンス”を既に総裁命令として強制力がある“Regulation”として制定している。然しながらその内容は不完全であり、当該プロジェクトで見直し又は改定が喫緊の課題として採り上げられた。広義のコーポレートガバナンスは証券市場に上場している企業に適應されるとされ、非上場の商業銀行に特定するガバナンス規律は特殊な内容となる。商銀のガバナンス規律を効果的に徹底させるためには、まず一般的なコーポレートガバナンスについての研修(セミナー)を商銀経営陣、支店長から係長レベルまで幅広く行うことから始めるべきである。第二段階として改定されたモンゴル商業銀行のためのガバナンス規律を商銀経営陣を対象に教育すべきである。

次にモ国の商業銀行は、最も古い銀行(ハン銀行、TDB Bank、キャピタル銀行)が1990年設立で創業後17年であり歴史が極めて浅い。国営銀行の民営化後、商銀数が増えて人材不足の問題が生じ国営銀行OBの民間銀行入りや大学新卒者を充当してきた。この結果、商銀支店長は20代後半~30代前半となり銀行業務経験年数は10年前後(中銀から転職後、商銀支店長となるケースも多い)で女性が大多数である。若手の事務職には配置転換の余裕がなく職能の範囲を拡げることは不可能である。特に商銀の内部監査を行う検査部員には銀行実務に精通した長年の経験が必要であり、検査部員の質、量共に絶対的に不足している。検査部員の育成なくして健全な監査体制は不可能である。

次に内部監査を受ける側の態度の問題があり、これは中銀検査に対する商銀の態度とも共通する。慢性的に人材不足の商銀は採用を随時行っているが、銀行と応募者との間の雇用

契約の一部として銀行が要求する職能がサービス規程として記載される。「応募者は銀行が求める職能を既に持っている」として雇用契約を結び、業務で事故、不祥事、規律違反が発生すればそれは担当者の過失とされ“当事者を然るべく処分すれば足る”と考えられ、支店又は銀行全体の問題として認識されていない。日本の銀行では事故は支店長の管理責任不足とされ支店長に連帯責任が課せられるので支店全体（中銀検査であれば銀行全体）に緊張感があるが、モ国の銀行には無い。日本のケースは極端であるが、欧米の銀行でも検査に対し緊張感はある。

モンゴル商銀の懸案であった不良債権問題が改善されつつあり、世界的な商品市況の高騰により経済は好転している。この経済環境の中で商銀間の競争が激化し、商銀の業務優先とリスク管理の観点からの抑制とのバランスが問題とされる段階になっている。現在のモ国の商銀では新規業務の開発が出来るのは支店長だけであり、支店長は終日外出して顧客との折衝に当り、支店長不在時の支店内でのリスク管理者が不在となっている。支店長を補佐すべき副支店長、あるいは事務を専任とする事務副長の配置が必要となる。

最後に次の2点を追記したい。

1) 中銀、商銀共に顧客から苦情を寄せられた事項について特別検査を随時行っている。この中で商銀職員の接客態度が問題視され、職員に接客態度を自己採点させたり顧客にアンケートを求めている。モ国には一見の客に対して愛想を良く対応する習慣が無い」との説明であったが、顧客との間でトラブルは客商売である銀行業務では看過できない。

2) 銀行を監督する中銀による検査では、商銀は受身となり中銀が檢察的な傾向となるのは止むを得ない。当該プロジェクトで中銀の監督方針を一方向的にせず「商銀はどうすれば受け入れ易いか」中銀と商銀の間に位置して橋渡しが出来るのは日本人専門家以外にいない。

第5章 事前評価の概要

5-1 要請案件の概要

本プロジェクトは、モ国の商業銀行が、国際決済銀行（BIS）の定めた規定（Basel II）など、コーポレートガバナンスに関する国際的な規定・規約に準拠し、規律ある運営・経営を行うことを目標とした技術協力プロジェクトである。

本プロジェクトの実施を通じて、モ国の商業銀行のコーポレートガバナンスが強化されることを上位目標としている。

本プロジェクトの実施期間は、2007年4月から2010年3月の3年間で予定している。プロジェクトは大きく3本の柱によって構成されている。それらは、BOMの既存のコーポレートガバナンスに関する規定の改訂を含むより詳細なガイドラインの策定や、その周知徹底を図ることによって、商業銀行のコーポレートガバナンスを強化する、BOMの実施する商業銀行を対象としたIT検査マニュアルの策定によってBOMのIT検査能力を強化する、BOMならびに商業銀行を結んでいる情報システムの構築である。

それぞれの項目を達成するために必要となる活動および投入資源を、PDM（資料4）に記載した。

5-2 実施機関の概要

本プロジェクトの実施機関である BOM の監督局には、On-site, Off-site の検査を行う部署と金融政策を立案する部署の 3 つによって構成されている。

BOM の組織概要は、第一次事前調査報告書第 4 章に詳しく記述されている。

5-3 五項目評価

評価 5 項目による評価結果

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由により高いと評価できる。

第一に、モンゴル銀行は商業銀行のコーポレートガバナンス向上のための戦略をすでに有していることから、本プロジェクトは同戦略の実施を促進・支援する役割を果たすと考えられる。

第二に、本件は世界銀行グループ（IFC 等）、国際通貨基金、アジア開発銀行、他ドナーが実施しているモ国に対する金融セクター支援と相互に補完しつつ、同国金融セクターへの支援を行うもので、プロジェクト実施の意義は援助強調の観点からも高いと評価できる。実施の過程ではそれぞれの独自性を生かしながら、個々の援助機関が内容の重複に計画を進めるべきである。

第三にわが国は国際協力銀行を通じてモ国の中小企業育成のため同国に対するツーステップ・ローンを実施している。本プロジェクトは銀行のコーポレートガバナンスの強化を目指すもので、貸付資産のリスク管理の観点から商業銀行の審査能力の向上も包含している。そのため、上の有償資金の適切な運用にも間接的に資することとなる。

(2) 有効性

計画では、商業銀行 16 行の経営者からなる、コーポレートガバナンス・情報技術プロジェクト・ワーキング・グループ（CGIT-WG）を組織し、これを通じて商業銀行に対して直接コーポレートガバナンス能力向上のための働きかけを行う。

中央銀行であるモンゴル銀行は、国内商業銀行に対する強力な許認可権限をもっている。また銀行検査を通じて銀行経営に対する指導・監督を行うことができる。本プロジェクトでは、上のような監督権限を背景として、民間企業である商業銀行に対して直接的に、規律ある銀行経営を促していくことが可能である。

国際化と熾烈な競争に晒されているモ国の商業銀行においても、多額な投資が必要となる情報化（IT 化）への投資は生き残りのために避けて通れない。モ国の商業銀行が自力で行う情報投資に対して、その規格化・標準化を促すための共通のプラットフォーム構築に対する支援となる。

プロジェクトのカウンターパート機関であるモンゴル銀行の役割と、同国の金融セクターの市場環境等から見て、本プロジェクトの目標達成の可能性は高いと評価できる。従って本プロジェクトの有効性は高いと評価できる。

(3) 効率性

本プロジェクトは、大きな機材を投入する計画がなく、金融分野における知的支援の色彩が極めて強い。また、プロジェクトにはローカルコンサルタントを効率的に投入することが計画されている。このようなアプローチにより、モ国内で調達可能な技術を同国内で調達することとして、わが国からの専門家派遣を最小限としながら、プロジェクトの効果を最大化するよう配慮している。これらのことから、プロジェクトの効率性は高いと考えられる。

なお、資格要件を満たすローカルコンサルタントの雇用は本プロジェクト実施のための重要な外部条件となっている。

(4) インパクト

モ国の金融セクターがモ国経済に占める割合は高いことから、本件が計画どおり実施されることにより、金融機関本来の機能が発揮されることが期待される。また、コーポレートガバナンスの強化に従って、銀行の効率的な経営が促されることによってモ国の金融機関が抱える問題（「3. 協力の必要性・位置付け」を参照）の多くが改善されることが期待される。以上により、本プロジェクトは一定の正のインパクトを生み出すと予想することができる。

(5) 自立発展性

計画では商業銀行本体に直接働きかけ、銀行の組織、制度、手続きなどに働きかけることから、「組織のキャパシティデベロップメント」を目指すものである。市場の競争に晒されている銀行は、自身の存続を賭け、獲得した能力を自分自身の能力として内部化していくプロセスを継続すると考えられる。このことから、本プロジェクトの自立発展性は高いと考えられる。

5-4 プロジェクト実施上の留意点

(1) 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

コーポレートガバナンス強化を進めるあまり、審査プロセスが不必要にされることになったり、中小企業や女性の行う優良な事業への融資がいたずらに絞ることになったりしないよう、貸付審査の対象に留意すべきである。

具体的な方策として個別貸付先の審査は、それぞれの実態について詳細な調査を行い、定量的なリスク管理ができるよう、各行の審査担当者の能力向上をも促して行く必要がある。また、貸付先に対する経営指導を強化するなど、貸し倒れリスクを最小化するなど、きめの細かなサービスが提供できるよう各行を誘導していくことも重要であろう。なお、環境に対する配慮については、貸付先の事業が環境と両立したものであることに留意するよう、与信審査の際に環境に対する配慮が行われるよう、各行の貸付ガイドラインの整備が必要である。

(2) 過去の類似案件からの教訓の活用

JICA はこれまでに市場経済移行諸国に対する支援や、アジア金融危機に対する金融セクターに対する支援実績を積み重ねて来た。1998年12月から11回にわたり事業戦略調査研究「金融に関する政策支援型協力基礎研究」を開催し、金融セクター支援における我が国やJICAの開発援助の取組の方向性や、支援方法などの検討を進めて来た。2001年3月にまとめられた同研究会報告書では、JICAの金融セクター支援のあり方について、ニーズ発掘の能力、調査から実施までの一貫性、国際機関との連携、政策対話の枠組み、緊急時の準備・対応、途上国の人材育成を強化すべきとの提言を行なった。また、支援体制の整備・構築のために、常設チームの設置、フォーカル・ポイントの整備、在外事務所の機能強化を挙げた。さらに、高度の知識、経験を有する人材の確保の重要性が強調されている。本件の形成、計画は、この研究会の提言を踏まえて行われてきた。

本件の実施に当たっては、過去のわが国の金融支援の経験を踏まえつつ、教訓を生かしていくべきである。

(3) 民間委託によるプロジェクトの実施

本件は、中央銀行における金融検査ならびに商業銀行のコーポレートガバナンスの専門家に加え、情報分野の専門家が配置されている。また、それぞれの専門家が担当すべきサブセクターの領域が広範となることが予想される。そのため、本件の実施は、民間委託型の技術協力プロジェクトとして、受注したコンサルタント企業が行う課題ごとの投入が柔軟に行えるよう計画した。

(4) 活動および研修の有機的な結合とその重要性

過去の金融セクターへの技術協力の事例から、技術移転を受けるC/Pの能力向上のみでは、十分なインパクトを挙げることはできないと考えられる。そのため、本プロジェクトにおいては、商業銀行の経営幹部の意識改革を中心にした能力向上が極めて重要であると捉えている。そのためモンゴル銀行がすでに整備しつつある既存のガイドラインを改訂するなど、制度面における支援も重要な柱の一つと位置づけている。さらに、IT-MISの構築支援（成果4）のように、情報システムのプラットフォーム開発を行うことなど、本プロジェクトがカバーすべき内容は、極めて広範なものである。そのため、プロジェクトの実施は先方のオーナーシップを重視し、我が国からの投入を限定的なものとしながら、専門家、各活動によりモ国側の自立的な活動を促すとともに、実施される様々な研修・セミナーなどを有機的に結合して実施していくことが重要である。

(5) 守秘義務への配慮

本プロジェクトは商業銀行の重要な経営情報を扱うなど、守秘性を伴う金融機関の業務と密接に関わることから、事業実施期間中ならびにその後の守秘義務に関しても特段の配慮が必要であろう。

(6) その他

最後に、本件は、JICAプロジェクトの金融セクター支援の技術協力プロジェクトの中で、これまでにあまり例のない、金融セクターの最上流部かつ中央銀行の金融関連のIT分野を

あつかう案件となった。このプロジェクトで得られる知見は、今後の JICA の金融セクター支援の一つのモデルとなる可能性が高い。このことを踏まえ、技術協力を経て得られる知見や経験を、類似したプロジェクトに生かすことが重要と思われる。特に世界銀行・アジア開発銀行など、金融セクター支援のリーダーシップを取っている援助機関と、協調を図り現地で実施されている援助協調関連の会議にも参加し、我国からも援助機関に情報発信を行うことが重要である。

5-5 評価分析団員調査結果

調査項目	具体的調査事項	調査結果	情報収集先
1. プロジェクトの妥当性の有無	本プロジェクトの上位計画との整合性・銀行セクターにおけるリスク管理向上に関する動向	本プロジェクトは、モンゴル銀行が国内の銀行の監督機関として国際決済銀行（BIS）による商業銀行に対する規制方針などの国際的な枠組み・合意に基づいて実施される商業銀行に対するコーポレートガバナンス強化に沿ったものである。また、わが国のモ国に対する援助実施計画に沿ったものである。なお、世銀グループならびにアジア開発銀行が実施しているモ国の金融セクターへの支援とも関連性が高く、実施についてはこれら援助機関との連携を行っていく。	WB, ADB, GTZ 等 モンゴル銀行
	リスクマネジメントにかかる規制・法律	商業銀行のリスクマネジメントは、商業銀行に対する中央銀行の監督権限を背景として実施される。また、国際的な取決めである BIS 規制（Basel II）などに基づいて実施されている。さらに、金融コングロマリットに対する、規制、資金浄化（マネーロンダリング）に対する国際的な取決めなど中央銀行の役割に準拠して実施されている。	モンゴル銀行
	プロジェクトによる直接の便益を受ける者は誰か？そしてその便益の程度はどれくらいを見積もっているか？	プロジェクトの直接的な便益は、銀行の効率的な経営が促進されることによって、まず商業銀行とその株主が享受することになる。	モンゴル銀行
	プロジェクトによる間接的な便益を受けるものは誰か？そしてその便益の程度はどれくらいを見積もっているのか？	間接的な便益は、銀行利用者がより有利な条件で貸付や預金預け入れが可能になることによって享受することができる。	モンゴル銀行
	わが国のモ国援助方針との整合	わが国は、モ国に対して国別援助方針を策定しており、本プロジェクトはこれに準拠している。	本部・JICA 事務所

調査項目	具体的調査事項	調査結果	情報収集先
	わが国の技術的優位性の有無	わが国はいわゆるバブル経済の崩壊後、不良債権の処理を進めつつ国際取決めに基づく商業銀行の経営の透明性確保を他のアジア諸国よりも一足早く実施して来た。そのため、コーポレートガバナンス強化の手順などは、多くが既に経験済みである。それゆえ、わが国は上の経験を生かすことができることから、技術的な優位性があると考える。	国内での議論
2. プロジェクトの有効性の見直し	プロジェクト目標「モ国の商業銀行が規律ある運営と経営をする。」の達成の可能性。	本プロジェクトは、銀行の経営幹部によりワーキンググループを組織し、これを媒介としてトップダウンでコーポレートガバナンス強化のための各商業銀行内部の監査の仕組み・業務手続の改善、経営トップ、従業員の意識改革を図るものである。また、BOM が持つ商業銀行への強力な許認可権限を背景として透明度の高い経営を促していくことが可能である。以上の点から、プロジェクト目標達成の可能性は高いと考えられる。	
	目標の妥当性	モ国の銀行のコーポレートガバナンス確保は、銀行の不良債権処理を教訓に、また国際的な取決めとも整合性が高く、妥当な目標であると考えられる。	PCM ワークショップ等からの聴取
	組織の能力向上の定義はなにか？	本プロジェクトが対象とする組織能力は、商業銀行がコーポレートガバナンスを強化していくための能力、BOM の IT 検査を実施するための能力、BOM と商業銀行とを結ぶ IT - MIS システムを設計・開発し、運用していく能力に分かれる。 は、ワーキング・グループを通じてそれぞれの銀行におけるコーポレートガバナンス強化のための研修等を実施し能力向上を図る。は、専門家が BOM の検査官を対象として技術移転する。 は、専門家がシステムの設計・開発を C/P の共同でおこなうことを通じて能力向上を図ると同時に、SE によってパイロットプログラムが完成した後、この運用、管理ならびに拡張についての研修を行うところによって能力の開発を行う。	モンゴル銀行
	プロジェクト実施上の阻害要因（人材、組織、財源、制度、設備・機材、文化等）はなにか？何がプロジェクト実施の妨げとなっているか？	資格要件を満たす SE のモ国内での確保が必要である。プロジェクトのスケジュールに従った SE の確保が可能かどうか、留意が必要である。	IMF, WB, ADB, GIZ 等

調査項目	具体的調査事項	調査結果	情報収集先
	それらの阻害要因を取り除くためにどのような方策が必要か？	以下を検討する。 ローカルの SE のリクルートと併せて、BOM 内部の SE をプロジェクトに関与させる可能性を探る。 ローカルの SE 確保のためにプロジェクトのスケジュールを柔軟にすることも検討すべき。 BOM で長期に SE を独自に雇用して、プロジェクトで業務を行うようアレンジする。(人材育成の観点からは、代替案 がもっとも望ましい)	IMF, WB, ADB, G TZ 等
3. プロジェクトの効率性の見通し	わが国の専門家の配置の可能性の有無	業務委託方式の技術協力プロジェクトの実施により確保可能。	商業銀行
	モ国側が配置する人員の専門性や能力は適切なものであるかどうか？	BOM の配置する検査官は、モ国の金融セクターの事情に精通していることから、適切と考えられる。商業銀行は、それぞれ分野ごとの最も適切な人材をプロジェクト実施のために出してこることが期待できる。	モンゴル銀行、商業銀行（協議にて確認）
	全体として投入した資源量に見合った成果が達成される見通しであるかどうか？	機材供与も限定されており、また比較的小さな投入量でプロジェクトは設計されており、効率的に実施可能である。	モンゴル銀行、商業銀行（協議にて確認）
4. プロジェクトのインパクトの見通し	予想可能な正のインパクト	金融セクターがモ国経済に果たす役割は大きく、プロジェクトが計画どおりの成果を挙げることによって	モンゴル銀行、商業銀行（協議にて確認）
	予想可能な負のインパクト	現在の時点で予想される負のインパクトはない。コーポレートガバナンスを過度に強調する余り、優良借入れが誤った審査・不適切な審査で落とされる可能性が増えることになる。与信審査能力を向上させ、優良貸付先を適切に審査することが極めて重要である。	モンゴル銀行、商業銀行（協議にて確認）

調査項目	具体的調査事項	調査結果	情報収集先
5. プロジェクトの自立発展性の見通し	開発された能力が維持・拡大するための方策の有無（技術の水平展開の可能性の有無およびその根拠）	成果の3本柱（成果2～4）のいずれも、単にC/Pあるいは商業銀行の個人への技術移転ではなく、BOMあるいは商業銀行の制度そのものを改善していくもので、一度改善が実施されれば長期的に効果を上げることが期待される。特に商業銀行では経営者によるワーキンググループを組織することから、トップダウンの変革に加え、トップの意思によって移転した技術・新しい制度がそれぞれの銀行において独自に受け入れられ、それぞれの銀行の組織制度に影響を及ぼしていくことが期待できる。このことにより、技術協力の効果が、ごく長期的かつ広い範囲に効果を及ぼすと予想できる。	モンゴル銀行、商業銀行（協議にて確認）
	持続効果発現を促進するために、どのような方策をとるべきか	BOMの監督権を十二分に活用し、検査のタイミングで各行が新しい制度によって業務を行っているかを重点的にモニターすることが重要である。	商業銀モンゴル銀行、商業銀行（協議にて確認）行

別添 ミニッツ

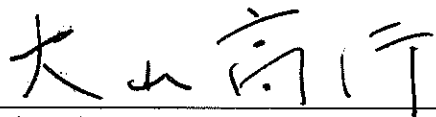
**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE BANK OF MONGOLIA, SUPERVISION DEPARTMENT
OF
MONGOLIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
CAPACITY BUILDING FOR BANKING SECTOR**

The Japanese Ex-ant Evaluation Study team of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Takayuki OYAMA, Economic Policy and Finance Team, Economic Development Department of JICA, visited the Mongolia from November 26 to December 15, 2006, in order to survey the environment for the technical cooperation project on Capacity Building for Banking Sector (hereinafter referred to as "Project").

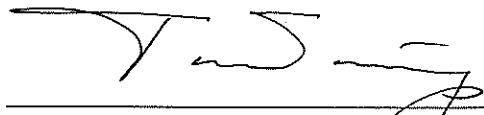
The representatives of JICA (hereinafter referred to as "Japanese side") and the representatives of the Bank of Mongolia (hereinafter referred to as "Mongolian side") had a series of discussions and exchanged views for the contents of the Project.

Both sides agreed on the draft of Record of Discussion attached herewith. For the matters that are not displayed in this document, JICA Mongolian Office and the Mongolian side will continue to have a series of discussions to work out the framework and detail of the project.

Ulaanbaatar, Mongolia, 14 December, 2006



Mr. Takayuki OYAMA
Head of the Preliminary Study Team
Japan International Cooperation Agency



Mr. GANBAATAR Jambal
Director of the Supervision Department
The Bank of Mongolia



Mr. ERDEMBILEG Ochirkhuu
Director-General, Department of Policy and
Coordination for Loans and Aid,
Ministry of Finance,
Mongolia

DRAFT

**RECORD OF DISCUSSION BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE BANK OF MONGOLIA, SUPERVISION DEPARTMENT
OF
MONGOLIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
BANKING CORPORATE GOVERNANCE AND INFORMATION TECHNOLOGY
PROJECT**

With reference to the technical cooperation project concerning the project for Banking corporate governance and information technology project (hereinafter referred to as “the project”), the Resident Representative of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) in Mongolia exchanged views and had series of discussion with the supervision department of the Bank of Mongolia (hereinafter referred to as “supervision department”) with respect to desirable measures to be taken by JICA and Mongolian government for the successful implementation of the above-mentioned project.

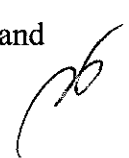
As a result of discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Mongolia, signed in Tokyo on 5th December 2003 (hereinafter referred to as “the Agreement”), the Resident Representative of JICA Mongolia Office and Mongolia authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Ulaanbaatar, Mongolia, XX December, 2006

Mr. Tsutomu MORIYA
Resident Representative of
JICA Mongolian Office

Mr. GANBAATAR Jambal
Director of the Supervision Department
The Bank of Mongolia

Mr. ERDEMBILEG Ochirkhuu
Director-General, Department of Policy and
Coordination for Loans and Aid,
Ministry of Finance,
Mongolia



ATTACHED DOCUMENT

I. PROJECT TITLE

Both sides agreed that the project title is “Banking Corporate Governance and Information Technology Project (BCGIT).”

II. IMPLEMENTING AGENCY

Mongolian side: The Bank of Mongolia, Supervision Department

Japanese side: Japan International Cooperation Agency (JICA)

III. PROJECT SITE

Ulaanbaatar, Mongolia

IV. PROJECT PURPOSE

Commercial banks in Mongolia are operated and managed in a disciplined manner.

V. PROVISIONAL PLAN OF THE TECHNICAL COOPERATION PROJECT

Overall Goal:

Corporate governance of commercial banks in Mongolia is strengthened.

Project Purpose:

Commercial banks in Mongolia are operated and managed in a disciplined manner.

Outputs:

1. Project is established.
2. Commercial banks in Mongolia fully comply with the Corporate Governance Guidelines revised according to the international codes such as Basel II and Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) principles.
3. The Bank of Mongolia (BOM) is capable to carry out IT audit for commercial banks.
4. Information system that links BOM and commercial banks are improved.

Activities:

- 1-1 Convene Joint Coordinating Committee (JCC) meetings at least quarterly,
- 1-2 Assign counterparts (C/Ps) (management, inspectors, inspection staff and administrative staff for the Project) and experts (long-term and short term) to the Project according to the record of discussion (R/D),
- 1-3 Define division of duties among staff and experts,
- 1-4 Prepare and approve annual plan of operation for approval by JCC,
- 1-5 Call the Banking Corporate Governance and Information Technology Working Group (BCGIT-WG) meetings,

1-6 Monitor the project activities and publish biannual reports for submission to BOM and JICA through JCC, and

1-7 Carry out workshops to explain the content and rationales for the technical assistance (TA) outputs to various departments, key Parliament members, and key financial sector participants.

2-1 Assess the current adoption of the legal documents regarding banking corporate governance of BOM,

2-2 Improve the current guideline and regulations in accordance with the international codes such as Basel II and OECD principles,

2-3 Advise BCGIT-WG members to develop the action plan to strengthen banking corporate governance,

2-4 Develop an evaluation model to monitor progress of banking corporate governance after the new banking corporate governance guidelines adopted,

2-5 Organize seminars and other means to introduce the regulation and the guidelines to key board committees,

2-6 Organize and implement training programs for staff of BOM and relevant bank executives on the new banking corporate governance guidelines in cooperation with other consultants and relevant agencies, and

2-7 Monitor the commercial banks' implementation through BOM's on-site inspection and amend the guidelines.

3-1 Review the current BOM procedures of supervision on information technology (IT) systems of commercial banks,

3-2 Review IT systems used in some commercial banks and identify the system risks to be monitored by commercial banks and BOM supervisors,

3-3 Develop a procedure manual of IT inspection (IT inspection manual) to commercial banks,

3-4 Train relevant BOM staff members enforcing the IT inspection manual developed under the Project,

3-5 Amend the IT inspection manual based on BOM's on-site inspection,

3-6 Develop IT audit guideline based on the IT inspection manual and train staff of commercial banks concerning the IT inspection manual, and

3-7 Prepare a recommendation to BOM the appropriate staffing level and qualifications needed to operate the IT inspection.

4-1 Review the quality and timing of reports from commercial banks; examine information technology-management information system (IT-MIS) used in some commercial banks; and identify the BOM's IT-MIS needs,

4-2 Develop a blueprint that covers purpose, input/output and system outline for IT-MIS between BOM and commercial banks in consultation with the team leader and IT-inspection experts of BOM,

4-3 Carry out workshops to inform the blueprint by inviting relevant BOM staff members,

4-4 Prepare a recommendation on BOM staffing and procurements of software and hardware necessary to establish the IT-MIS in BOM,

4-5 Develop a core system of IT-MIS of BOM as a pilot program according to the blueprint, and

4-6 Examine the implementation of IT-MIS developed according to the blueprint and advise on necessary actions for the maintenance and better functioning of the systems.

V. COUNTERPART

The Bank of Mongolia will act as the counterpart agency and both sides agreed that Supervision Department will act as the main counterpart.

VI. JOINT COORDINATING COMMITTEE

Both sides agreed that the Mongolian side would establish a Joint Coordinating Committee (JCC) for the smooth implementation of the Project. JCC will have meetings at least once every 3 months whenever need arises. The functions of JCC are as follows:

- (1) To supervise the annual plan of the Project in line with the Provisional Plan of the Technical Cooperation Project that was formulated based on the Minutes of Meetings;
- (2) To review the overall progress of the Project and to evaluate the achievement of the objectives;
and
- (3) To find out proper ways and means to resolve major issues arising from or in connection with the Project.

Expected members of the Joint Coordination Committee

Mongolian side

- The Bank of Mongolia, Supervision Department
Director of Supervision Department, Director of Policy Regulation Division, Director of Supervision Division and Director of Banking Division
- Ministry of Finance
- Mongolian Banking Association

Japanese side

- JICA Mongolia Office
- JICA Experts
- Japan Embassy in Mongolia (Observer)

VII. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan as well as common procedures under the Technical Cooperation scheme of Japan, the Government of Japan will take, at its own expense, the following measures through JICA.

1. Dispatch of Japanese Experts

JICA will provide the services of Japanese experts as follows

- Team Leader/ Corporate Governance Specialist
- Banking IT inspection Specialist
- Banking MIS Specialist

Regarding to the output 4 (activities 4-1 to 4-6), JICA will make the best effort to recruit qualified local / IT-MIS system engineers as a supporting staff for the project activity. However, both sides understand that it maybe difficult to recruit quite qualified system engineers on a short term basis in Mongolia. In the event that this recruitment fails, JICA and the Bank of Mongolia agreed to establish the MIS within the capacity of the Japanese expert and the system engineers of the Bank of Mongolia.

2. Provision of Equipment

JICA will not provide any equipments or materials (hereinafter referred to as "Equipment") in principle. If need arises, Mongolian side needs to consult with JICA Mongolian Office and JICA headquarters.

3. Training of Mongolian Personnel in Japan

JICA will receive Mongolian personnel associated with the Project for a technical training program in Japan when it will be considered necessary and appropriate.

VIII. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF MONGOLIA

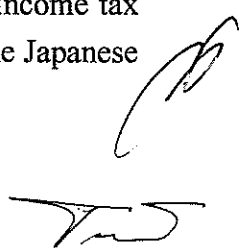
1. The Government of Mongolia will take necessary measures to ensure that self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the project, through full and active involvement of all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of Mongolia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Mongolian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Mongolia.

3. In the scope of technical cooperation by JICA, the Government of Mongolia will take necessary measures to grant, in Mongolia, privileges, exemptions and benefits as listed below no less favorable than those granted to experts of third countries or international organizations performing similar missions to the Japanese experts and their families.

(1) The Government of Mongolia will take necessary measures for exemptions including income tax and charges of any kind imposed in connection with allowances remitted from abroad to the Japanese experts;

21



(2) The Government of Mongolia will take necessary measures for exemption from the payment of custom duties in respect to importation of personal effects by the Japanese experts and their families as well as the importation of machinery and equipment related to their activities; and

(3) The Government of Mongolia will undertake necessary measures to indemnify the Japanese expert from any damages for actions performed in the course of his official duties.

4. The Government of Mongolia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Mongolian personnel through technical trainings in Japan will be effectively utilized for the implementation of the Project.

5. In accordance with the laws and regulations in force in Mongolia, the Government of Mongolia will take, at its own expense, necessary measures to provide:

(1) Assignment and services of the Mongolian counterpart personnel and administrative personnel as follows;

- At least One (1) Counterpart lecturer to each Japanese expert
- Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management
- Assignment of the Project Manager and Members of the Joint Coordinating Committee

(2) Facilities as follows;

- Furnished office for Japanese experts
- Domestic Telephone and Internet Service
- Other facilities mutually agreed upon as required

(3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments and any other materials necessary for the implementation of the Project;

(4) Transportation and traveling allowances for the Japanese experts for official travel within Mongolia; and

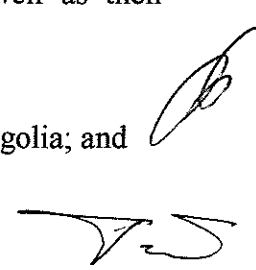
(5) Assistance to find suitably furnished accommodations for the Japanese experts and their families.

6. In accordance with the laws and regulations in force in Mongolia, the Government of Mongolia will take necessary measures to meet:

(1) Expenses for transporting equipments provided by JICA within Mongolia as well as their installation, operation and maintenance;

(2) Procedures concerning importation of Equipments provided by JICA, imposed in Mongolia; and

dh



(3) Running costs necessary for the implementation of the Project.

IX. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Director of Administration Department of Mongolia, as the Project Director, will bear overall responsibility of the Project.
2. Director of Supervision Department of the Bank of Mongolia, as the Head of Counterpart Group, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese experts will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Head of Counterpart Group on any issues pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to the Mongolian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.

Project Design Matrix

Name of the Project: Banking Corporate Governance Project (BCGP) in Mongolia Duration: March, 2007 ~ March, 2010 Ver 1.4
 Target Area: Mongolia Target Group: The Bank of Mongolia (BOM) and Commercial Bank Revised on Dec. 13, 2006

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall Goal 1. Corporate governance of commercial banks in Mongolia is strengthened.</p>	<p>Sound Banking system with increased efficiency and outreach. Reduced spread between the average interest rates on bank loans and deposits from 11% in 2004 to 6% in 2012. The current level of Return on Equity (ROE) of the banking sector at 12% in 2005 remains until 2012. Capital Adequacy Ratio of the banking sector fulfills the national strategic target until 2012.</p>	<p>Economic reports and official statistics from Bank of Mongolia (BOM) and International Monetary Fund (IMF)</p>	
<p>Project Purpose 1. Commercial banks in Mongolia are operated and managed in a disciplined manner.</p>	<p>All commercial banks follow the regulation of Banking Corporate Governance: 1. Defining the bank's strategic objectives and moral standards of management within an organization. 2. To set up a definite responsibility structure of an organization. 3. To have Representative Governing Board (RGB) members who fulfill professional requirements, realize their responsibilities within the management of the organization, free from external and executive management influence. 4. The RGB of the bank shall establish the specialized committee (the risk management committee, the audit committee, the remuneration committee, and the candidness committee) and shall carry out its activity through this committee.</p>	<p>BOM inspection reports</p>	

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
	5. The executive management of the banks shall control in a proper way. 6. Efficient implementation of assessments and recommendations of external and internal auditors. 7. To connect trends of remuneration with bank's strategic objectives, moral standards and audit environment. 8. Transparency of the corporate governance.		
Outputs Output 1. Project is established.	1-1 JCC meeting is held at least quarterly. 1-2 C/Ps (management inspectors, inspection staff and administrative staff for the Project) and experts (long-term and short term) are assigned to the project according to the R/D. 1-3 Division of duties among staff and experts are defined. 1-4 Annual plan of operation for approval by JCC prepared and approved 1-5 The Bank Corporate Governance Information Technology Working Group (BCGIT-WG) meetings are convened. 1-6 The project activities are monitored and the results are reported in biannual report for submission to BOM and JICA through J.C. 1-7 Workshop to explain the content and rationales for the TA outputs to various departments, key parliament members, and key financial sector participants are carried out.	Minutes of meeting prepared by JCC. Organizational chart of BOM. Job description and work division document Updated PO Record of the meetings. Biannual report submitted Record of workshop, participant list, handout	
Output 2. Commercial banks in Mongolia fully comply with the Corporate Governance	2-1 Assessment of the current adoption of the legal documents regarding banking corporate	Assessment report on the current Corporate Governance Guideline.	

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
<p>Guidelines revised according to the international codes such as Basel II and Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) principles.</p>	<p>governance of BOM,</p> <p>2-2 The current guideline and regulations in accordance with the regulation according to by the Basel recommendation Corporate Governance Principles improved.</p> <p>2-3 BCGIT-WG members submitted the action plan to BOM to strengthen banking corporate governance.</p> <p>2-4 Evaluation model to monitor progress of corporate governance is completed.</p> <p>2-5 Thematic seminars on the Guidelines are carried out.</p> <p>2-6 Trainees from banks attended the training programs carried out by the Project.</p> <p>2-7-1 The banks' implementation is monitored.</p> <p>2-7-2 The guidelines are amended</p>	<p>Improved guideline and regulations in BOM</p> <p>Action Plan</p> <p>Evaluation Model</p> <p>Announcement of the seminar/Record of the seminar/handouts distributed in the seminar/result of the post seminar evaluation</p> <p>Attendand List, syllabus, handout and the result of post training evaluation by the participants.</p> <p>Reports from banks.</p> <p>Revised guidelines</p>	
<p>Output 3. BOM is capable to carry out IT audit for commercial banks.</p>	<p>3-1 The current BOM procedure of supervision on information technology (IT) system of commercial banks is reviewed.</p> <p>3-2-1 IT systems used in some commercial banks are reviewed.</p> <p>3-2-2 The system risks to be monitored by commercial banks and BOM are identified.</p> <p>3-3 New procedure manual of IT inspection to commercial banks (IT Inspection Manual) is developed,</p> <p>3-4 Relevant staff of BOM received training of</p>	<p>3-1 Result of the review</p> <p>3-2-1 Result of the review</p> <p>3-2-2 Result of the review</p> <p>3-3 Manual</p> <p>3-4 Record of training/participant</p>	

5

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
<p>Output 4. Information system that links BOM and commercial banks are improved.</p>	<p>IT Inspection Manual. 3-5 IT Inspection Manual is amended based on BOM's on-site inspection. 3-6-1 IT audit guideline based on IT Inspection Manual are developed. 3-6-2 Staff of commercial banks concerning the IT inspection manual received training. 3-7 Recommendation on the appropriate staffing level and skill mix needed to operate the IT inspection is prepared.</p>	<p>list/syllabus/result of post training evaluation 3-5 Amendments 3-6-1 IT audit guideline 3-6-2 Record of training/participant list/syllabus/result of post training evaluation 3-7 Recommendation</p>	
<p>Output 4. Information system that links BOM and commercial banks are improved.</p>	<p>4-1 The quality and timing of reports from commercial banks are reviewed; information technology-management information system (IT-MIS) used in some commercial banks are examined; and the BOM's IT-MIS needs are identified. 4-2 A blueprint, that covers purpose, input/output and system outline for IT-MIS between BOM and commercial banks, is developed. 4-3 Workshop to inform the blueprint by inviting relevant BOM staff members and managers as appropriate is carried out. 4-4 A recommendation on BOM staffing and procurements of software and hardware necessary to establish the IT-MIS in BOM is prepared. 4-5 A core system of IT-MIS of BOM is developed as a pilot program according to the blue print. 4-6 Implementation of IT-MIS is examined and necessary actions for the maintenance and better functioning of the systems are advised.</p>	<p>4-1 Report on BOM's IT-MIS needs. 4-2 Report on a blue print on IT-MIS 4-3 Record of the workshop/participant list/syllabus/result of post workshop evaluation 4-4 Recommendation on IT-MIS in BOM. 4-5 Operational manual for Core system in IT-MIS of BOM 4-6-1 Result of monitoring. 4-6-2 Advise given to relevant managers responsible for IT-MIS</p>	

5

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
		in BOM.	
<p>Activities [Output 1. Project is established.] 1-1 Convene Joint Coordinating Committee (JCC) meetings at least quarterly. 1-2 Assign counterparts (C/Ps) (management inspectors, inspection staff and administrative staff for the Project) and experts (long-term and short term) to the Project according to the record of discussion (R/D). 1-3 Define division of duties among staff and experts. 1-4 Prepare and approve annual plan of operation for approval by JCC.</p>	<p>Input from Japanese Side Long-term Experts - Team Leader/Corporate Governance Specialist (14 person-month) - Banking IT inspection Specialist (7 person-months) - Banking Supervisory Information Systems Specialist (10 person-months) Local Corporate Governance Specialist (36 person-months) Local Senior System Engineer Local System Engineer</p>	<p>Input from Mongolia Side Counterpart Personnel - At least one counterpart per a short-term expert is assigned - Office space for the experts - Administrative support - Administrative support to JCC and Establishment of the Joint Coordinating Committee. - Assignment of the Project Manager and the members. Facilities - Spaces for Training and seminar - Access to internet and domestic telephone line for regular business transaction Concurrent Cost for Operation - Salary for the counterpart - Initial cost for establishment of the project</p>	<p>There are no significant changes in BOM's current jurisdiction for overseeing activities of commercial banks in Mongolia.</p>
<p>1-5 Call the Banking Corporate Governance and Information Technology Working Group (BCGIT-WG) meetings. 1-6 Monitor the project activities and publish biannual reports for submission to BOM and JICA through JCC. 1-7 Carry out workshops to explain the content and rationales for the technical assistance (TA) outputs to various departments, key Parliament members, and key financial sector participants.</p>	<p>Short-term Experts Interpreters Training in Japan</p>		
<p>[Activities for Output 2. "Commercial banks in Mongolia fully comply with the Corporate Governance Guidelines revised according to the international codes such</p>	<p>Material and Equipment</p>		

5

Narrative Summary as Basel II and OECD principles.}]	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
<p>2-1 Assess the current adoption of the legal documents regarding banking corporate governance of BOM</p> <p>2-2 Improve the current guideline and regulations in accordance with the Basel II Corporate Governance Principles.</p> <p>2-3 Advise BCGIT-WG members to develop the action plan to strengthen banking corporate governance.</p> <p>2-4 Develop an evaluation model to monitor progress of banking corporate governance after the new banking corporate governance guidelines adopted</p> <p>2-5 Organize seminars and other means to introduce the regulation and the guidelines to key board committees.</p> <p>2-6 Organize and implement training programs for staff of BOM and relevant bank executives on the new banking corporate governance guidelines in cooperation with other consultants and relevant agencies.</p> <p>2-7 Monitor the commercial banks' implementation through BOM's on-site inspection and amend the guidelines.</p>			
<p>[Activities for Output 3. "BOM is capable to carry out IT audit for commercial banks."]</p> <p>3-1 Review the current BOM procedures of supervision on information technology (IT) systems of commercial banks.</p> <p>3-2 Review IT systems used in some commercial banks and identify the system risks to be monitored by commercial banks</p>			

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
<p>and BOM supervisors.</p> <p>3-3 Develop a procedure manual of IT inspection (IT inspection manual) to commercial banks.</p> <p>3-4 Train relevant BOM staff members enforcing the IT inspection manual developed under the Project.</p> <p>3-5 Amend the IT inspection manual based on BOM's on-site inspection.</p> <p>3-6 Develop IT audit guideline based on the IT inspection manual and train staff of commercial banks concerning the IT inspection manual.</p> <p>3-7 Prepare a recommendation to BOM the appropriate staffing level and qualifications needed to operate the IT inspection.</p>			
<p>【Activities for Output 4. "Information system that links BOM and commercial banks are improved"】</p> <p>4-1 Review the quality and timing of reports from commercial banks; examine information technology-management information system (IT-MIS) used in some commercial banks; and identify the BOM's IT-MIS needs.</p> <p>4-2 Develop a blueprint that covers purpose, input/output and system outline for IT-MIS between BOM and commercial banks in consultation with the team leader and IT-inspection expert of BOM.</p> <p>4-3 Carry out workshops to inform the blueprint by inviting relevant BOM staff members.</p> <p>4-4 Prepare a recommendation on BOM staffing and procurements of software and</p>			<p>Qualified local system engineers are recruited according to the Plan of Operation (PO).</p> <p>Preconditions Bank executives agree to form Banking Corporate Governance and Information Technology Project Working Group (BCGIT-WG) and to meet regularly to (i) prepare a code of corporate governance for banks; (ii) develop a plan that will provide timely introduction</p>

ANNEX 1 Project Design Matrix

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
<p>hardware necessary to establish the IT-MIS in BOM.</p> <p>4-5 Develop a core system of IT-MIS of BOM as a pilot program according to the blueprint. 4-6 Examine the implementation of IT-MIS developed on the blueprint and advise on necessary actions for the maintenance and better functioning of the systems.</p>			<p>of key board committees (audit, nomination, remuneration, and risk management); and (iii) design training courses for members of the board of directors of banks.</p>

2

ANNEX 2 Plan of Operation

Bank Corporate Governance Project (BCGP) IMPLEMENTATION SCHEDULE

Activity	2007												2008												2009												2010		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
[Output 1. Project is established.]																																							
1-1 Convene Joint Coordinating Committee (JCC) meetings at least quarterly.																																							
1-2 Assign counterparts (C/Ps) (management inspectors, inspection staff and administrative staff for the Project) and experts (long-term and short term) to the Project according to the record of discussion (R/D).																																							
1-3 Define division of duties among staff and experts.																																							
1-4 Prepare and approval annual plan of operation for approve by JCC.																																							
1-5 Call the Banking Corporate Governance and Information Technology Working Group (BCGIT-WG) meetings.																																							
1-6 Monitor the project activities and publish biannual reports for submission to BOM and JICA through JCC.																																							
1-7 Carry out workshops to explain the content and rationales for the technical assistance (TA) outputs to various departments, key Parliament members, and key financial sector participants.																																							
[Activities for Output 2. "Commercial banks in Mongolia fully comply with the Corporate Governance Guidelines revised according to the international codes such as Basel II and OECD principles."]																																							
2-1 Assess the current adoption of the legal documents regarding banking corporate governance of BOM.																																							
2-2 Improve the current guideline and regulations in accordance with the Basel II Corporate Governance																																							
2-3 Advise BCGIT-WG members to develop the action plan to strengthen banking corporate governance																																							
2-4 Develop an evaluation model to monitor progress of banking corporate governance after the new banking corporate governance guidelines adopted.																																							
2-5 Organize seminars and other means to introduce the regulation and the guidelines to key board committees.																																							
2-6 Organize and implement training programs for staff of BOM and relevant bank executives on the new banking corporate governance guidelines in cooperation with other consultants and relevant agencies.																																							
2-7 Monitor the commercial banks' implementation through BOM's on-site inspection and amend the guidelines.																																							

Attendant List

Mongolian Side:

Mr. ERDENEBAYAF	Gambo	Director	Director of Administration Department
Mr. GANBAATAR	Jambal	Director	Supervision Department, The Bank of Mongolia
Mr. GANBAT	Danjlaa	Director	Supervision Division, Supervision Department, The Bank of Mongolia
Mr. BATBAATAR	Otgonbat	Director	Policy Regulation Division, Supervision Department, The Bank of Mongolia
Mr. DELGER	Khashkhu	Director	Banking Division, Supervision Department, The Bank of Mongolia

Japanese Side:

Mr. OYAMA	Takayuki	Leader	Team Director of Economic Policy and Finance Team , Economic Development Department of JICA
Mr. TAZAWA	Hiroki	Cooperation Planning	Economic Policy and Finance Team , Economic Development Department of JICA
Mr. TESHIMA	Naoyuki	Governance of Bank Management	General Manager / Chief Economist, Economic Development Department of Construction Project Consultants, inc.
Mr. KAMIJO	Takashi	Banking Supervision	Adviser, Global Planning Corporation
Mr. ONOZAWA	Masato	Project Evaluation	Director, Pionnier Research inc.
Ms. TAKEHARA	Atsuko	Interpreter	Training Coordinator, Japan International Cooperation Center
Mr. MYAZAKI	Kiyotaka	Assistant Resident Representative	Mongolia Office, JICA
Ms. SAIHANTUYA	A	Program Officer	Mongolia Office, JICA