

モンゴル国  
民間セクター支援プログラム  
プロジェクト形成調査報告書

平成 20 年 3 月  
(2008 年)

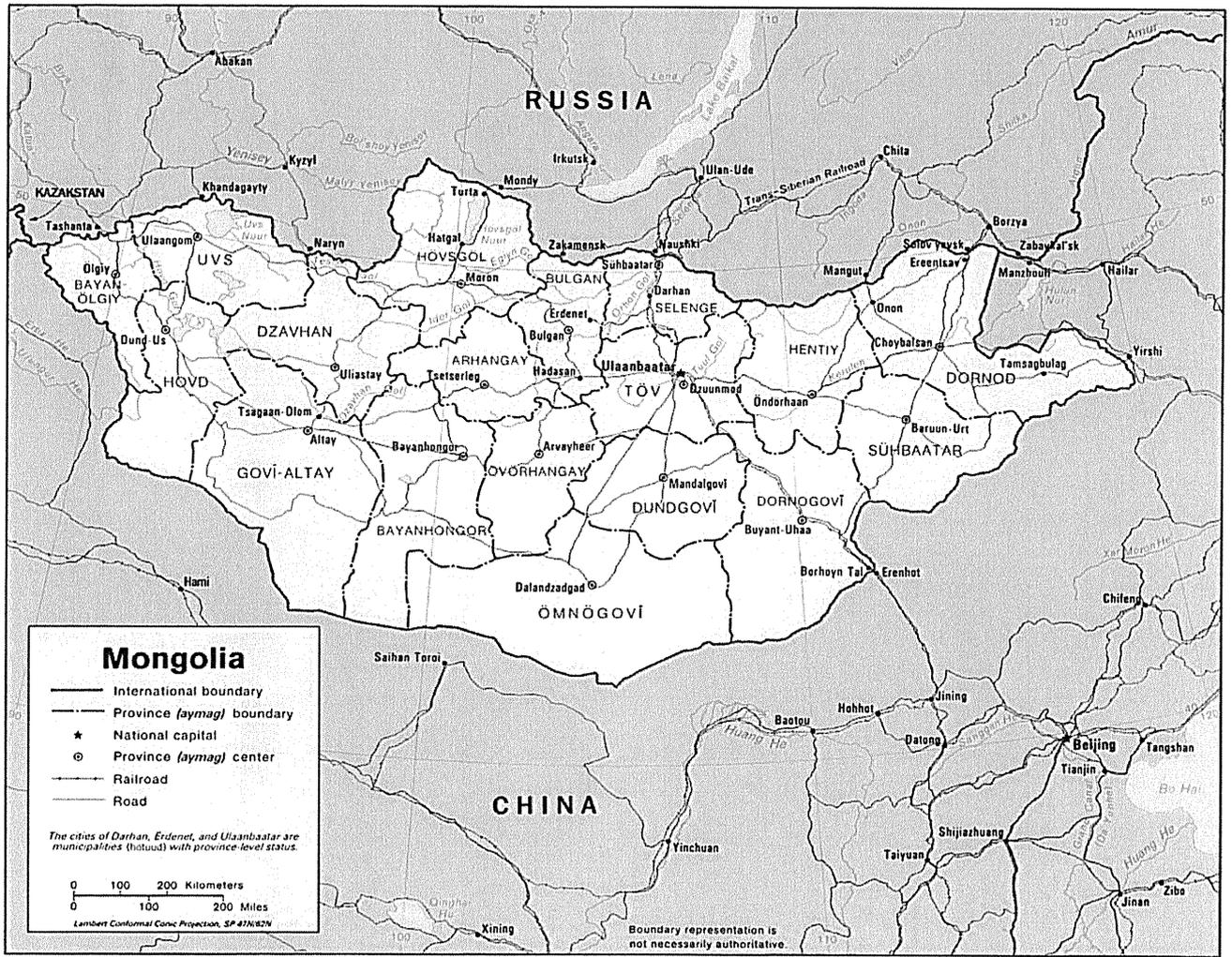
独立行政法人国際協力機構  
アジア第二部・モンゴル事務所

東 中

J R

08-001

# モンゴル国地図



[http://www.lib.utexas.edu/maps/middle\\_east\\_and\\_asia/mongolia\\_pol96.jpg](http://www.lib.utexas.edu/maps/middle_east_and_asia/mongolia_pol96.jpg)

# 目 次

## モンゴル国地図

第1章 プロジェクト形成調査の概要	1
1-1 調査の概要と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査団の日程	2
1-4 主要面談者	4
1-5 調査結果の概要・団長所感	5
第2章 モンゴル民間セクターの概要	7
2-1 民間セクターをとりまく環境	7
2-2 国家開発政策における民間セクター振興の位置づけ	12
2-3 モンゴルにおけるビジネス環境の現状・課題	12
2-4 企業自身の抱える問題	25
2-5 JICAの関連プロジェクトの概要と民間セクター振興上の役割	29
2-6 モンゴル民間セクターが抱える課題	32
第3章 中小企業振興の必要性と民間セクター支援における位置づけ	34
3-1 新規案件要請の背景	34
3-2 中小企業政策・制度及び組織	35
3-3 中小企業向け金融	43
3-4 他ドナーの動向	54
3-5 中小企業振興の必要性と民間セクター支援における位置づけ	59
第4章 協力の方向性と実施イメージ	61
4-1 「民間セクター支援プログラム」の課題に対する日本の協力の可能性	61
4-2 中小企業振興への協力の可能性	61
4-3 協力の具体案とモンゴルの実施機関	62
付属資料	
1. 中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業に係る調査団所見	69
2. JICA民間セクター支援プログラム概念図	71
3. 新規プロジェクトに係る要請書	72

# 第1章 プロジェクト形成調査の概要

## 1-1 調査の概要と目的

モンゴル国（以下、「モンゴル」と記す）は近年比較的天候に恵まれ農牧業が好調なことや地下資源等の国際商品市場が高騰したこともあり、2005年には7.1%、2006年は8.4%と高いGDP成長率を維持しており、1人当たりのGDPも1,000USドルを超えている。これに伴い中小企業も登録数で2003年時の3万1,478社が、2006年には4万8,879社に増加しており民間セクターの伸張が著しい。またモンゴル政府も失業者の減少や貧困削減の方策として中小企業振興は取り組むべき課題のひとつとしてとらえている。一方、中小企業をとりまく環境としては、活動基盤の脆弱さは否めず、資金アクセス、土地利用権取得等の土地確保、生産技術、輸出を含む販売力の課題があり、これまでも中小企業の支援のためのプログラムの作成や2007年7月には中小企業法が国会で成立したものの、政府として中小企業振興に実効性のある戦略（仕組み・政策）がつかれていない状況にある。

JICAとしては、モンゴルにおける「民間セクター支援プログラム」を市場経済化支援の重要プログラムとして位置づけ、モンゴル・日本人材開発センターにおける企業家の人材育成を中心に、監査法人の会計・監査能力向上のために「会計・監査機能向上プロジェクト」、又中央銀行の監査能力向上を通じた商業銀行側のコーポレートガバナンスの向上を目的とした「銀行能力向上計画プロジェクト」を実施するとともに、2007年11月には貿易・投資政策アドバイザーを派遣するなどの協力を実施している。また、JBICは2007年より中小企業育成・環境保全ツーステップローンを実施中である。

本調査の目的は、「民間セクター支援プログラム」に関し、モンゴル政府から要請されている「法的環境・金融制度整備を通じた民間セクター（中小企業）強化調査」の背景を確認し、既存プロジェクトのプログラムにおける位置づけを再確認することで、今後数年間を見通したより戦略的なプログラムの方向性を検討し、有効なプロジェクトを形成することである。

## 1-2 調査団の構成

団長 / 総括	加藤 俊伸	JICA アジア第二部 東アジアチーム長
民間セクター振興計画 協力企画	上田 隆文 宮崎 清隆	JICA 経済開発部 課題アドバイザー（国際協力専門員） JICA モンゴル事務所
中小企業振興策	浦田 彰彦	株式会社日本開発サービス
金融 (JBIC)	加藤 公彦	株式会社日本開発サービス
TSL 円借款担当	橋本 秀憲	JBIC 開発第二部 第一班

### 1-3 調査団の日程

月 日			行 程	
			コンサルタント	JICA & JBIC 団員
1	2/24	日	移動 東京→Ulaanbaatar	
2	2/25	月	9：30 JICA 事務所 10：00 モンゴル・日本人材開発センター （倉原短期専門家） 11：30 松岡専門家（於 JICA 事務所） 14：00 産業通商省（軽工業局長、中小企業課長） 15：00 産業通商省中小企業課長	
3	2/26	火	10：15 JICA 事務所長表敬 11：30 Khan 銀行 15：00 TDB 銀行 16：30 GTZ Regional Economic Development project	
4	2/27	水	11：30 Zoos 銀行 16：30 Xas 銀行 14：30 Capitron 銀行	
5	2/28	木	11：00 Galshint Co., Ltd 13：00 Tsogtprint Co., Ltd 15：00 US OYU Co., Ltd 16：00 Suuri Khana Co., Ltd	
6	2/29	金	11：00 Zurgaan Khoshuu Co., Ltd	
7	3/1	土	資料整理	
8	3/2	日	資料整理	
9	3/3	月	10：30 Shilem Khiits Co., Ltd 12：30 Monsuu Co., Ltd	
10	3/4	火	10：00 金融監督委員会（Financial Regulatory Commission：FRC）〔（ノンバンク（Non Bank Financial Institutions：NBFI）局長、信用組合局長） 12：00 産業通商省（軽工業局長、中小企業課長） 15：00 Post 銀行	
11	3/5	水	10：00 Tal Khudag Co., Ltd 11：30 Gan Bros Co., Ltd 15：00 Policom Co., Ltd	
12	3/6	木	10：00 GTZ Bank Training Project 14：30 Business Invest Development 11：30 Delger credit 16：30 Anod 銀行	
13	3/7	金	10：00 産業通商省（軽工業局長、中小企業課長） 15：00 SME インキュベーションセンター	

月 日			行 程		
			コンサルタント	JICA & JBIC 団員	
14	3/8	土	資料整理		
15	3/9	日	資料整理		
16	3/10	月	9 : 30 Mongolian Employers' Federation 11 : 30 Mongol nekhmel 15 : 00 GBT trading (vokzaliin urd)		
17	3/11	火	10 : 00 モンゴル商工会議所 (Mongolian National Chamber of Commerce & Industry : MNCCI) 14 : 00 外国投資貿易庁 16 : 00 財務省 (MOF) (財務政策調整局長)		
18	3/12	水	9 : 30 Mongolian Wool & Cashmere Federation 11 : 30 SDC-One stop shop project		
19	3/13	木	10 : 00 Mongolian Textile Producers Federation 11 : 30 Mongolian Association of Hides & Skins 16 : 00 UNDP 18 : 00 飯塚専門家		
20	3/14	金	9 : 30 モンゴル銀行 (金融監督局長) 11 : 00 Sanicon 14 : 00 KfW 17 : 00 Employers Association		
21	3/15	土	資料整理		移動 東京 → Ulaanbaatar
22	3/16	日	資料整理		
23	3/17	月	9 : 30 JICA 事務所 11 : 00 在モンゴル日本国大使館 14 : 00 産業通商省 (副大臣、軽工業局長、SME 基金局) 16 : 30 MNCCI (会頭)		
24	3/18	火	11 : 00 MOF (援助調整副局長) 14 : 00 商業銀行 (Golomt 銀行) 16 : 00 Delger International		
25	3/19	水	11 : 00 世界銀行 (代表) 14 : 30 ADB (副代表) 16 : 00 モンゴル・日本人材開発センター		
26	3/20	木	9 : 30 国税庁 (長官) 12 : 00 松岡専門家 (於 JICA 事務所) 14 : 00 公認会計士協会 (会長) 16 : 00 産業通商省 (中小企業課長)		
27	3/21	金	移動 Ulaanbaatar → 東京		11 : 30 JICA 事務所 14 : 30 在モンゴル日本国大使館
28	3/22	土			移動 Ulaanbaatar → 東京

1 - 4 主要面談者

氏名	機関	役職名
Mr. Sodbaatar Tanguu	産業通商省	副大臣
Mr. D. Badarch		軽工業局長
Mr. Ukhnaa Otgonbayar		中小企業課長
Dr. Balgansuren Yadam		中小企業課シニアオフィサー
Mr. Ganbold Ayush		SME 基金局長
Ms. Khongorzul C.	外国投資貿易庁	投資促進部長
Mr. Balgan Batbayar	MOF	財政政策調整局長
Mr. Togmid Dorjkhand		援助調整副局長
Mr. L. Zorig	国税庁	長官
Mr. Munkhjargal B.	FRC	信用組合局長
Mr. BumErdene		NBFI 局長
Mr. Ganbaatar Jambal	モンゴル銀行	金融監督局長
Mr. L. Dondog	公認会計士協会	会長
Mr. Sambuu Demberel	MNCCI	会頭
Mr. Kh. Ganbaatar Mr. Kh. Ganbaatar	Mongolian Employers' Federation	専務理事
Mr. Yondonsambuu	Mongolian Wool & Cashmere Federation	副会長
Mr. N. Dash-Ulzii	Mongolian Textile Producers Federation	会長
Mr. T. Chuluunbaatar	Mongolian Leather Association	会長
Mr. Arshad Sayed	世界銀行	代表
Mr. Mandar P. Jayawant	ADB	副代表
Ms. Mio Yokota	UNDP	民間セクター振興オフィサー
Mr. Rolf D. Woerle	GTZ Bank Training Project	プロジェクト・リーダー
Dr. Johannes von Franz	GTZ Regional Economic Development Project	プロジェクト・リーダー
Mr. Battushig A.	KfW	代表
市橋 康吉	在モンゴル日本国大使館	特命全権大使
村木 小百合		三等書記官
飯塚 JICA 長期専門家	(法務・内務省)	
松岡 JICA 長期専門家	(産業通商省)	
中村 光夫	モンゴル・日本人材開発センター	所長
Mr. Davaadorj		副所長
倉原 JICA 短期専門家		ビジネスコース運営

## 1-5 調査結果の概要・団長所感

- (1) モンゴルは、ここ数年も高い経済成長を続け（2007年度実質経済成長率9.9%）、1人当たりのGDPが1,480USドル（2007年）に達するものの、特に輸出は銅及び金が約6割を占めるなど、依然、鉱物資源への経済貢献度が大きく、経済・社会の持続的発展のためには、より多様化した民間セクターの発展が望まれる。そのためには、更なる法・制度整備や金融セクターの整備、関係する人材育成が求められている。1月のドナー技術会合のテーマが「民間部門開発戦略」であったが、今回訪問した他ドナーも民間セクターへの支援は重点であり、様々な協力を実際に実施している。
- (2) 民間セクター支援のなかでも、格差是正、雇用創出の観点から中小企業振興を中心に、協力の可能性についてヒアリング調査を実施したが、実際に近年の中小企業数の増加も大きく、訪問した企業では事業拡大意欲も旺盛で、融資を受けて事業拡大をした結果、増収・増益で雇用も増加していることが確認された。豚肉供給、ミネラルウォーターの製造など輸入代替となる国内市場向け製品の開発企業が多くみられた。また、モンゴル政府も昨年制定した中小企業法の趣旨にのっとり、今年に入り、地域の中小企業支援センター兼インキュベーションセンターの設立を開始するなど、本格的な取り組みを開始していることも確認された。
- (3) 上記のとおり中小企業発展の潜在力は顕著なものの、①担保不足、高金利などによる資金調達の困難さ、②生産管理を含む中小企業自身のマネジメント能力の不足、③政府許認可手続きの煩雑さなども各所で指摘された。資金調達については、特に、長期貸付の制度が円借款をはじめとして各ドナーの実施しているものがほとんどであり、金融機関自身もこのための審査能力向上をめざしているところである。
- (4) これらの課題に対し、①の資金調達については、KfW（既に終了済）、世界銀行中小企業向けのツーステップローン、GTZ（ダルハン、エデルネット、ザフハンの3地域対象）及びUNDP（Enterprise Mongoliaプロジェクト内）は保証基金の形で零細・小企業にする金融支援を行っている。一方、GTZは銀行研修センターを通じて商業銀行人材育成プロジェクト（2009年7月終了）を実施中であり、ADBはNBFIの監督を行うNFRCの能力強化支援を行っている。また、小規模であるが、オランダはMNCCIとともにエコ商品関連企業を対象にした信用保証制度を試行している。②のマネジメント能力強化については上記のUNDP（上記プロジェクト内）・GTZ（上記3地域対象プロジェクト内）はビジネス・プラン作成を中心とした経営訓練も実施している。また、モンゴル雇用者連盟（Mongolian Employers' Federation：MONEF）はILOの支援を下に、教材を活用して独自に経営管理を中心とした中小企業向けビジネス訓練を実施している（なお、産業通商省の中小企業振興のキーパーソンであるDr. BalgansurenはILO研修センターで訓練を受けたモンゴル初で唯一のILOマスター・トレーナーであり、過去3年間で150人のトレーナーを養成してきた）。また、オランダはGTZを通じてコンサルタント育成プロジェクトを実施した。③の行政手続き整備についてはSwiss Agency for Development and Cooperation（SDC）が企業設立時の各種行政手続き・許可事項を一括して扱うワンストップ・サービスの支援を行っている。
- (5) 日本による現在実施中の中小企業分野への支援のひとつは、JBICによる「中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業」であるが、今次調査における仲介金融機関や貸付先企業へのヒアリングを通じ、現時点での事業効果として、輸入代替産業の育成、新規雇用の創出、民間金融機関の審査能力向上という3つが確認できた。一方、課題としては実施体制がやや脆弱

で、案件承諾や貸付実行に係る手続きに時間がかかっていることも指摘され、今後改善策を講じる必要がある。

なお、技術協力では、必ずしも中小企業金融と直接関係するものではないが、銀行能力向上プロジェクト、会計監査機能向上プロジェクトを実施している。

(6) 企業人材の育成について、モンゴル・日本人材開発センターによるビジネスコースは、実践的な生産管理の研修としてはモンゴルにおいてほかに類のないものであり、(4)のMONEFの研修終了者もモンゴル・日本人材開発センターのビジネスコースに参加していることから、中小企業におけるニーズは引き続き高いと考えられる。

(7) 以上モンゴルの中小企業が抱える課題、他ドナーの当該分野での取り組み、モンゴル政府の要望を考慮すると、今後の協力の方向性としては①中小企業の金融アクセスの改善及び②中小企業の技術面の向上・生産現場での改善に取り組むことが重要であると判断する。①について、長期資金の供給及び民間金融機関での長期融資に係る貸出審査能力の向上についてはTSLにて対応することが期待され、一方で担保資産を有しない中小企業の資金調達の改善を支援する方策として、中小企業の担保不足の補完及び商業銀行のリスク軽減を行うために信用保証制度の構築に係る支援を行うことが有益であると考えられる。

②についてはモンゴル政府（産業通商省）の中小企業支援センター兼インキュベーションセンターといった取り組みを支援することを通じて、中小企業の生産技術の向上を図り、経営の安定化、中小企業の成長を支援することは企業に内在する課題に取り組む手段として効果的であると思料する。

(8) なお、ADBは中小企業ではなく、大手企業を対象に農業分野でのサプライチェーンの構築を目的としたローンプロジェクトを計画しており、2008年5、6月ごろに承諾予定。約160件の応募から23件を選定済みで更にそれらに優先順位をつけ、上位のものから商業銀行を通じて融資を開始していく予定。具体的な業種はカシミア、ウール、皮革、食肉、乳製品などである。大手企業へ融資することを通じ、川下から川上までのサプライチェーン自体を改善することを目的としており、例えばその一環として乳製品の集荷場を造ることなどが計画されている。そうした公共性の高いサービスの提供について民間セクターを支援することを通じて達成しようとする試みは注目に値すると思料する。

JICAとしては有望業種を更に伸ばしていくという観点では、現在松岡貿易・投資政策アドバイザーが対日輸出戦略構築を目的にモンゴルにおける7有望業種（鉱業、食肉加工、ウール・カシミア、皮革、木材加工、IT、観光）の有力企業のSWOT分析を2008年度初めに実施予定であり、その成果を踏まえたうえで、今後、有望業種に対する支援のあり方についても検討を行うことも重要である。

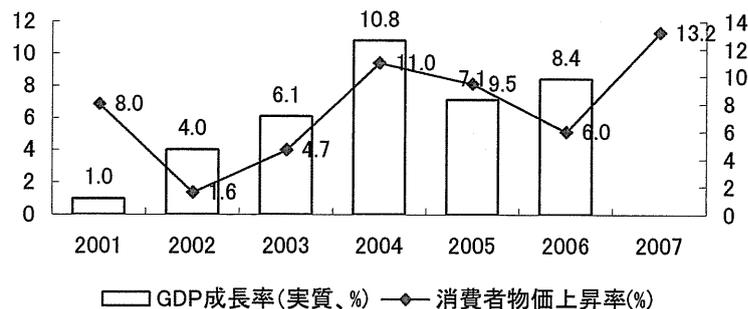
## 第2章 モンゴル民間セクターの概要

### 2-1 民間セクターをとりまく環境

#### 2-1-1 マクロ経済状況

近年の実質 GDP の伸びは、天候不順に襲われた 2001 年と 2002 年は減速を余儀なくされたが<sup>1</sup>、2003 年以降は順調に回復している（図 2-1）。とりわけ、2004 年以降 2006 年までの 3 年間の累積成長率は 28.7% となるが、これを部門別の寄与度で見ると、農牧畜部門が 8.1% と最も高く、運輸・通信部門が 7.4%、卸・小売部門が 5.8%、鉱業部門が 5.4% の成長をもたらしている。

なお、これからの経済発展のカギを握る製造業部門の寄与度は、わずか 0.1% とこの 3 年間は低迷している。これは、2005 年 1 月から WTO による多角的繊維協定（Multi-Fiber Arrangement）が撤廃されたことにより、多くの海外市場向け縫製メーカーが事業から撤退<sup>2</sup>を余儀なくされたことがあげられる<sup>3</sup>。



資料: Yearbook 2006, National Statistical Office of Mongolia  
注: 2007 年は 9 月末までの数字である。

図 2-1 GDP 成長率と物価上昇率

2007 年は、農牧畜、サービス部門を主因に成長率を高めている<sup>4</sup>が、原油高や建築ブームを背景とした建設資材の値上がりなどで物価の上昇が懸念されている。

一方、2003～2006 年までの総資本形成の対 GDP 比率は、2003 年 40.4%、2004 年 39.5%、2005 年 38.9%、2006 年 35.4% と高い水準にある。これら旺盛な投資活動の資金調達についてみると（図 2-2）、2006 年は、銀行からの借入れが 12% にとどまっているのに対し、直接投資、長期借入からなる海外からの調達に 42% を依存している。市場経済への移行のなかで生産基盤を構築するには国内貯蓄が絶対的に不足しており、海外からの長期資金に頼らざるを得ない状況である。

- 1 2002 年は、初頭までの冬期の雪害により、290 万頭の家畜（ヒツジ、ヤギ、馬、ラクダ、牛）を失っている（モンゴル銀行、Annual Report 2002）。なお、2002 年末の家畜頭数は、2,390 万頭となっている。
- 2 Mongolian Textile Producers Federation でのヒアリングによれば、2005 年の多角的繊維協定の撤廃前は、外資を含めた約 100 社の縫製メーカーをメンバーとしていたが、撤廃により 50 社ほどの外資（中国、韓国）が撤退。現在操業しているのは 10 社もない、とのことである。
- 3 モンゴル銀行、Annual Report 2005 による。
- 4 世界銀行、Mongolia Quarterly February 2008 による。

また、国際収支をみると（表2-1）、2006年は銅など<sup>5</sup>の鉱物資源価格の高騰から貿易・サービス収支が黒字に転じているが<sup>6</sup>、これに加えて出稼ぎ労働者からの送金（移転収支）、海外からの直接投資（資本収支）に支えられている構造となっている。

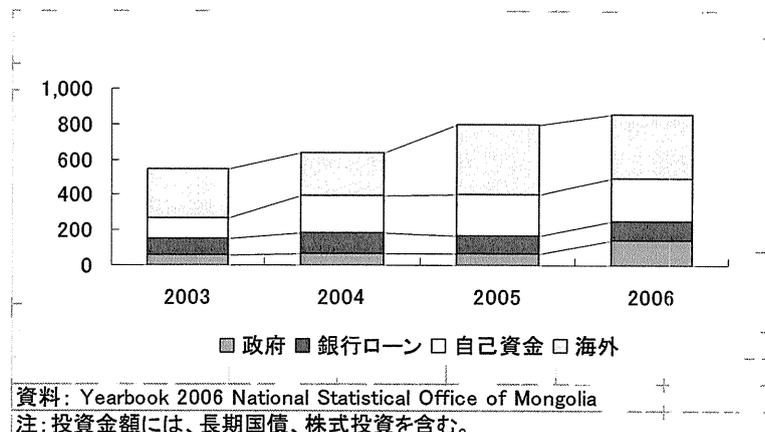


図2-2 投資活動の資金調達 [単位：10億トゥグルグ (tg)]

表2-1 国際収支の推移 (単位：100万USドル)

	2003	2004	2005	2006
経常収支	-98.7	63.4	84.1	321.6
貿易・サービス収支	-248.7	-194.2	-90.3	193.4
所得収支	-11.5	-11.1	-50.8	-86.9
移転収支	161.5	268.7	225.2	215.1
資本収支	4.9	-23.1	43.4	102.0
誤差・脱漏	-3.1	-5.7	7.0	0.7
計	-96.9	34.6	134.5	424.3

資料：Yearbook 2006、National Statistical Office of Mongolia

### 2-1-2 産業構造の特徴と開発課題

産業別のGDPをみると、農業・牧畜と鉱業・土石の第1次産業が49%を占め（2006年）、製造業は6%にとどまる。また、製造業のサブセクター別に生産額ベースで製造業全体に占める割合をみると、乳製品、牧畜関連食肉加工などの食料・飲料が29%、ウール・カシミアなどの繊維が32%、アパレル・皮革衣料が6%、靴・靴が3%などと、国内資源を切りどころとする軽工業が大半を占めている。

国内での生産が進まず、製造業が立ち遅れている要因として、①資金調達難から原材料の手当てができない、②中国からの輸入品との競争に太刀打ちできない、更には③設備が陳腐化しているため生産能力が不足している、といったことがあげられる。

①について、モンゴル羊毛・カシミア連盟（Mongolian Wool & Cashmere Federation）では、「ウール原毛の約4分の3、又カシミア原毛の約3分の2が中国に輸出されてしまうが、中国人が

5 銅鉱石（HSコード：2603）、金（同7108）の輸出額は、それぞれ6億3,500万USドル、2億7,000万USドルであり、2品目で財の総輸出額（15億4,300万USドル）の59%を占める（資料：Commodity Trade Statistics Database, United Nation's Statistical Divisionより）。

6 国家統計局の数字によれば、2007年1～9月までの財の貿易収支は、マイナス1億6,250万USドルと再び赤字に転じている。

表 2 - 2 産業別の名目 GDP (単位：10 億 tg)

	2000		2003		2006	
	GDP	%	GDP	%	GDP	%
農業・牧畜	296.5	29.1%	305.0	20.6%	594.8	18.7%
鉱業・土石	117.2	11.5%	185.9	12.6%	953.0	30.0%
製造業	62.5	6.1%	90.5	6.1%	185.5	5.8%
建設業	19.3	1.9%	50.6	3.4%	64.7	2.0%
卸・小売	244.6	24.0%	377.0	25.5%	601.0	18.9%
運輸・通信	112.2	11.0%	202.8	13.7%	345.7	10.9%
その他	166.6	16.4%	267.9	18.1%	427.7	13.5%
計	1,018.9	100.0%	1,479.7	100.0%	3,172.4	100.0%

資料: Yearbook 2003, 2006, National Statistical Office of Mongolia

表 2 - 3 製造業生産額の推移 (単位：10 億 tg)

	2000		2003		2006	
	生産額	%	生産額	%	生産額	%
製造業	209.1	100.0%	287.1	100.0%	488.0	100.0%
食料・飲料	81.0	38.7%	98.0	34.1%	140.3	28.8%
繊維	72.2	34.5%	54.8	19.1%	155.1	31.8%
アパレル・皮革衣料	22.7	10.9%	61.6	21.5%	31.2	6.4%
鞆・靴	1.3	0.6%	3.8	1.3%	13.9	2.8%
木材・木製品	4.3	2.1%	4.6	1.6%	7.2	1.5%
印刷	7.3	3.5%	9.6	3.3%	11.5	2.4%
化学製品	4.2	2.0%	5.6	2.0%	5.0	1.0%
金属製品	4.6	2.2%	18.5	6.4%	80.7	16.5%
その他	11.5	5.5%	30.6	10.7%	43.1	8.8%

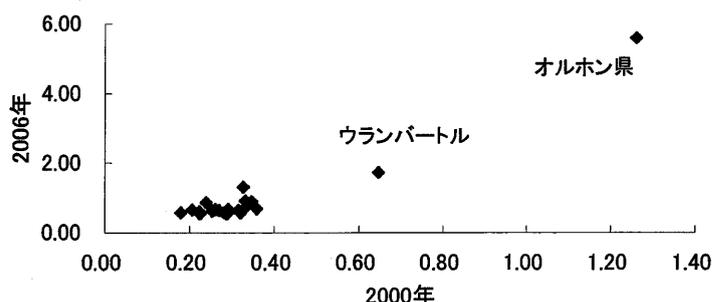
資料: Yearbook 2003, 2006 National Statistical Office of Mongolia

原毛の刈り取り前に前金を支払って買占めてしまう」といった状況で資金調達が困難な国内加工業者は手が出ないとされる。また、モンゴル皮革協会 (Mongolian Leather Association) では、「原皮の9割が中国に輸出されてしまうが、国内業者は原料を買う資金がない一方、中国人が前金で買付けを行っている」とのことである。したがって、国内資源を活用し、最終製品までの生産を可能とするために、まずは、加工業者の資金調達が可能となる金融環境を整備することが必要である。

②については、製品の競争力強化のための品質の改善、生産性向上に努める必要がある。今回訪問したヨーグルト、離乳食などの乳製品メーカーの経営者は、「品質には自信をもっている。脱脂粉乳や添加物を使っていないからである。価格はヨーグルトの場合、国内製品がスーパーで300tgに対し輸入品は350～400tgだが、この程度の価格差なら、消費者は容器がきれいでも開けやすく知名度も高い輸入品に向かう」と語る。このため最近、容器をモンゴル製でなく、中国からの輸入に切り替えている。したがって、製品を総合的に競争的なものにするために、関連資材を含めた業界全体の品質/生産性向上に対する取り組みが必要である。

③については、多くの中小企業が老朽化し生産性の低い機械設備での操業を余儀なくされているという事実がある。例えば、オフィス用家具の製造業者は、ラインの老朽化に対処して加工能力の高い自動四面研磨機への更新と木材乾燥機の導入で、売上規模は5倍となるという。また、井戸掘り業者は、住宅建設需要の増大で順調に業容を伸ばしてきているが、これまでのドリルは目的地点までの掘削に2週間を要していたが、現在導入を検討している新鋭ドリルは2日で可能となり大幅なスピードアップになるという。このように、拡大する国内需要に応えるためには、設備投資による供給能力の拡充が望まれるが、上記①の資金調達環境の改善により中小企業者に対して設備投資に必要な長期資金の調達を可能ならしめる必要がある。

図2-3は、県別にみた1人当たりGDPについて、2000年と2006年を比較したものである。2000年には最大値が126万tg（オルホン県）に対し最小値が18万tg（ドルノド県）と7倍の開きがあったのに対し、2006年は、最大値559万tg（オルホン県）、最小値55万tg（バヤンホンゴル県）と10倍の開きとなり、地域間の格差が広がっているようである<sup>7</sup>。こうしたなかで、2006年は、鉱山開発で潤うオルホン県が559万tg、ウランバートルが174万tgと、その他の県との格差が著しい。



資料: Yearbook 2003, 2006, National Statistical Office of Mongolia

図2-3 1人当たり県民所得（200年、2006年比較、単位：100万tg）

ダルハンに本社を置く乳製品製造を手掛ける業者は、原乳は冬場の供給不足と価格高騰、夏場の供給過剰と価格暴落といった季節変動が大きいのを克服しようと、安定的な原料調達を確保するためのコールドチェーンの拠点を設置すべく奮闘している。また、オフィス用家具の製造業者は、セレンゲ県に豊富にあるとされる原木を利用しているが、その安定調達のため林道の開発を仕入先と共同で行っている。いずれも軽工業分野ではあるが、付加価値のある最終製品の生産体制を築きあげることで、国内資源との産業連関を生み出し、地方の所得水準引き上げが可能になると思われる。

既述のとおり、2006年の貿易・サービス収支は黒字となっているが、このうち、財の輸出入をみたのが表2-4である。特徴として、貿易黒字は、①銅鉱石を主体とする「鉱物性生産品」、②金が太宗を占める「真珠、貴石、貴金属、これらの製品」、及び③ウール及びその製品を主体とする「紡織用繊維及びその製品」の3つの商品グループに支えられている。

さらにもうひとつの特徴として、牧畜や木材といった国内資源を活用できる商品グループで黒字幅が小さい（「動物及び動物性生産品」「皮革、毛皮、これらの製品」）、あるいは赤字を余儀なくされている（「木材及びその製品」「雑品」「履物、帽子、傘」など）といったことが指摘できる。

表2-5は、これら商品グループについて、それを構成している主な品目の輸出入をみたものである。例えば、「動物及び動物性生産品」では、肉（HSコード：02）が1,410万USドルの黒字に対して、ミルク、ヨーグルトからなる酪農品（同04）は570万USドルの赤字である。また、

7 ちなみに、1人当たり県民所得について、基本統計量を計算すると（単位：100万tg）、2000年は、平均値0.338、メディアン0.287、分散0.051、範囲1.08であり、2006年は、平均値0.963、メディアン0.645、分散1.149、範囲5.04である。

表2-4 商品グループ別の輸出入（2006年、単位：100万USドル）

商品グループ名	HSコード 部番号	輸出	輸入	収支
動物及び動物性生産品	第01部	26.2	8.9	17.3
植物性生産品	第02部	9.3	63.9	-54.6
動物性又は動物性の油脂	第03部	0.0	11.9	-11.9
調製食料品、飲料、アルコール	第04部	1.5	96.6	-95.1
鉱物性生産品	第05部	893.3	450.1	443.2
化学工業の生産品	第06部	0.0	72.8	-72.8
プラスチック、ゴム、これらの製品	第07部	1.5	38.6	-37.1
皮革、毛皮、これらの製品	第08部	44.7	0.0	44.7
木材及びその製品	第09部	1.5	7.4	-5.9
木材パルプ、紙、これらの製品	第10部	1.5	77.3	-75.8
紡織用繊維及びその製品	第11部	246.8	63.9	182.9
履物、帽子、傘	第12部	0.0	1.5	-1.5
石、プラスター、セメント	第13部	0.0	23.8	-23.8
真珠、貴石、貴金属、これらの製品	第14部	270.0	0.0	270.0
卑金属及びその製品	第15部	24.7	98.0	-73.3
機械、電気機器	第16部	9.3	270.4	-261.1
車両、航空機、輸送機器	第17部	7.7	150.0	-142.3
光学機器、写真用機器、精密機器	第18部	1.5	20.8	-19.3
雑品	第20部	1.5	25.3	-23.8
その他	第21部	0.0	7.4	-7.4
合計		1,542.8	1,485.6	57.2

資料：Yearbook 2006、National Statistical Office of Mongolia

注：商品グループ別の輸出入額は、Yearbook 2006の輸出入構成比に、輸出入合計額を乗じて求めた。

表2-5 品目別の輸出入（2006年、単位：1,000USドル）

商品グループ	品目名	HSコード	輸出	輸入	収支
動物及び動物性生産品	生きた動物	01	1,680	118	1,562
	肉	02	16,578	2,424	14,154
調製食料品、飲料、アルコール	酪農品	04	23	5,746	-5,723
	肉、魚又は甲殻類	16	384	410	-26
	ソーセージ類	1601	0	47	-47
	調製野菜	20	68	10,759	-10,691
	各種の調製食料品	21	75	12,522	-12,447
	飲料、アルコール	22	129	13,433	-13,304
皮革、毛皮、これらの製品	原皮	41	44,066	9	44,057
	革製品	42	113	637	-524
	毛皮、これらの製品	43	818	45	773
木材及びその製品	木材及びその製品	44	1,924	6,952	-5,028
紡織用繊維及びその製品	羊毛、織獣毛、租獣毛	51	156,780	9,367	147,413
	衣類（メリヤス編み）	61	47,318	9,763	37,555
	衣類（メリヤス編みを除く）	62	39,764	2,421	37,343
雑品	履物（革、ゴム製）	6403	138	1,007	-869
	家具	9403	140	6,497	-6,357
	事務用木製家具	940330	17	1,567	-1,550
	寝室用木製家具	940350	26	589	-563
	その他の木製家具	940360	80	2,582	-2,502

資料：Commodity Trade Statistics Database、United Nation's Statistics Division

「皮革、毛皮、これらの製品」では、原皮（同 41）が 4,410 万 US ドルの黒字に対して、ベルト・ハンドバッグからなる革製品（同 42）が 50 万 US ドルの赤字である。さらに、「木材及びその製品」「雑品」では、窓枠などの建設資材からなる木材及びその製品（同 44）が 500 万 US ドルの赤字のほか、木製家具（同 940330、940350、940360）が 460 万 US ドルの赤字となっている。

なお、「紡織用繊維及びその製品」は、全体として 1 億 8,290 万 US ドルの黒字となっているが、品目別にみると、衣類として加工される前の段階である、羊毛・織獣毛・粗獣毛（同 51）が 1 億 4,740 万 US ドルの黒字をもたらしている。

したがって、既述の課題、すなわち、製造業の発展の阻害要因の解消、地方の所得水準の引き上げのためには、まずは企業にとっての資金調達環境を整え、乳製品などの牧畜関連、皮革製品、木材製品の品目での輸入代替を後押しし、更には、羊毛関連では、最終製品である衣類の輸入代替を更に推し進めることが必要であろう。

## 2-2 国家開発政策における民間セクター振興の位置づけ

モンゴルでは大統領のイニシアティブにより策定（2006 年大統領令第 5 号）された「ミレニアム開発目標に基づく包括的国家開発戦略」（Millennium Development Goals-based Complex National Development Strategy、以下、「国家開発戦略」と記す）が 2008 年 2 月 1 日、国会で採択された。この国家開発戦略は民間セクター主導の経済発展を通じて豊かな福祉国家を建設し、2021 年までに中所得国の仲間入りをめざす内容となっている。

国家開発戦略の目的として、①人的能力（human capacity）と知性を強化し、②民間セクター主導のダイナミックな経済発展と持続的な教育、保健、科学、技術、環境を含む人材開発に重点を置き、③ハイテク型の、環境に配慮した生産とサービス提供による知識ベースの経済を確立し、④人権と自由を守り、汚職と官僚主義（red tape）から脱却した民主的統治を促進すること、等をあげている。

国家開発戦略は又、①経済成長を促進することで貧困削減を実現し、②雇用創出、生活水準の向上、社会福祉と安全のための抜本的な改革等をめざしている。

戦略として、輸出志向の産業育成、民間主導の経済成長を重視し、① 2007～2015 年の間で経済成長率を年間 14%以上、1 人当たり GDP を 5,000US ドル以上とし、集中的な経済発展の基礎を形成する、② 2016～2021 年の間で経済成長率を年間 12%以上、1 人当たり GDP を 1 万 2,000US ドル以上とし、知識型経済へ移行と中所得国の一員となることを目標としている。

産業に関しては、中所得国にふさわしい経済構造をめざす。戦略的に重要な鉱床の開発、加工産業の競争力強化、産業の多様化、雇用創出、中小企業の発展、農業及び食品産業の発展と食糧自給、観光業の強化などをめざす。インフラ開発では、道路網、鉄道、空港などの整備や ICT 産業の育成が掲げられている。

極めて野心的な戦略目標である。実現には多額の投資を必要とするなど、課題は多いが、民間主導の調和のとれた成長をめざす趣旨は首肯できる。

## 2-3 モンゴルにおけるビジネス環境の現状・課題

### 2-3-1 政策・戦略

モンゴルの発展と繁栄のための主要な駆動力（main driving force）として民間セクターを位置づけつつ、更なる発展のためには様々な障害（constraints）を除去し、Public/Private sector

Partnership (PPP) を強化することを目的に 2008 年 1 月、「民間セクター開発戦略 (Private Sector Development Strategy)」のドラフトが策定され、同時期に実施された第 4 回ドナー技術会合でも公表された。また今次調査団が面談した産業通商省副大臣は、民間セクターの重要性に触れつつ、前出「国家開発戦略」と「民間セクター開発戦略」の 2 つを拠り所として民間セクター支援を行っていきたいとする趣旨の発言があった。

この民間セクター開発戦略は、以下の 5 項目からなる重点指針 (Priority Directions) を掲げている。

- ① 民間セクターの構造改革を遂行し、国家開発戦略の下で集中的な成長を達成すること
- ② 製造業とサービス業に高度技術を導入し、かつ高技能労働力の増大により、労働生産性を高めること
- ③ 民間セクターの発展に好適なビジネス環境を醸成し、(ビジネス) リスクを軽減すること
- ④ 地方部において民間セクターの発展を促進すること
- ⑤ PPP を促進すること

これらを実行するうえで、それぞれの項目に対応した実行戦略を定めている。主なものを以下、摘記する。

1) 上記の重点指針①に関連して

戦略 1：鉱物資源と農産物由来原材料の構造改革を推し進めるため

イ) 鉱物資源と農産物由来原材料の付加価値を高める。付加価値を高めた最終製品の生産と輸出を促進する

ロ) 農産物由来原材料 (ウール、カシミア、皮革、食肉、酪農製品、穀物、果物、苺類) の輸出指向型の加工生産を発展させる

戦略 2：民間セクターの持続的成長を確保するため

イ) 鉱物資源の探査・採掘による経済成長の推進、鉱物資源採掘及び加工に関連した補助的 (ancillary) 製造業とサービス業分野～機械修理、流通運輸など～で民間セクターの参加を増大する

ロ) 原材料加工の量的拡大と先端的技術を導入する

2) 上記の重点指針②に関連して

戦略 1：民間セクターの製造業とサービス業において、最新のハイテク技術を導入して労働生産性を高めるため

イ) バイオテク、IT、ナノテク分野の開発に向け政府のサポートを強める

ロ) 労働生産性の向上をめざす製造業とサービス業分野の民間セクターを支援する

戦略 2：民間セクターのニーズに合致した高技能で専門的な労働力の供給を改善するため

イ) 技能労働者を供給する高等教育機関の活動を支援する

ロ) 専門教育や職業訓練機関の教育環境を整え、教員の資質向上を図る

戦略 3：民間セクターの労使関係を改善し、労働市場の要請に沿った政策を実施するため

イ) 非正規雇用から正規雇用への転換を進めるうえで、法的、経済的、構造的政策手段の実施

ロ) 土地改革、投資、技術、税制、金融等に関する政策を通じた非正規雇用の減少

3) 上記の重点指針③に関連して

戦略 1：民間セクター発展のためのより良好なマクロ経済環境の醸成のため

- イ) 民間セクターの投資資金の捻出に向け商業銀行、投資基金の効率的な活用を図る
  - ロ) 国営の開発銀行を設立する
  - ハ) 外国からの援助プログラムを通じた民間セクターの発展を支援する
- ニ) 経済、法制、規制環境の改善により有力な多国籍企業等による海外直接投資を誘致する
- ホ) インキュベーション施設を充実整備し、中小企業のための情報提供、訓練システムを強化する

戦略2:民間セクター資産の保護のためのメカニズムを改善し、金融・会計実務を国際水準に高めるため

- イ) ファイナンス・リース制度を発展させ、中小企業の便宜に供する

戦略3:民間セクターの発展に資するインフラ整備を促進するため

- イ) 地方部や各県の中心部と首都を舗装道路でつなぐ
- ロ) Transit Mongolia 構想を実現してモンゴルの陸封状態の弊を緩和し、隣国との関係強化を図りつつ、運輸サービス分野におけるモンゴル民間セクターの市場進出を支援する

4) 上記の重点指針④に関連して

戦略1:地方部における民間セクターの展開を促進するような良好なビジネス環境の創出のため

- イ) 民間セクター中小企業の僻地ないし後進地域への展開を支援する政策を強化する
- ロ) 産業ゾーンと技術パークを地方部に設立する
- ハ) 3カ所のフリートレードゾーンを発展させる

5) 上記の重点指針⑤に関連して

戦略1:民間セクター開発のための公的環境を改善するため

- イ) 政府の経済への介入が民間セクターの活動を妨げないことを確保する
- ロ) 煩瑣な行政手続きや官僚主義などの民間セクターの活動を妨げかねない行政サービスを排除する

戦略2:友好国や国際機関のコンセッショナルな貸付けやグラントの効果的な活用により民間セクターの発展を促進するため

- イ) 知識の移転や先進技術の取り入れ、付加価値の高い財やサービスの創出を促進するべく民間セクターのために海外からの支援を促進する

戦略3:民間セクター発展のための良好な法的環境を醸成するため

- イ) 民間セクター開発の障害となる法規制を修正又は無効とする

戦略4:民間セクターの研究開発を奨励するため

- イ) インキュベーション施設と技術移転センターと大学との共同研究開発を促進する
- ロ) 事業拡大の促進のため、知的財産権に関する法的枠組みを改善する

以上が「民間セクター開発戦略」の内容である。前出の「国家開発戦略」とも共通して広範囲に及ぶ総合的な開発戦略を展開しようとする強い意気込みを感じさせる。問題はあまりにも総花的に過ぎることであろう。どこにプライオリティを置いて、かつどのような時間軸の下で段階的に戦略を実現していくか、が問われている。

## 2-3-2 法規制・行政手続き

モンゴルでは1990年代初の市場経済への転換以来、市場経済への適合に向けて約1,200本の法律が制定<sup>8</sup>されてきた。特に1997年のWTO加盟に伴い、貿易関連法はじめ経済活動に関連した法律の制定と修正が進展した。

これらの法律は、アジア開発銀行によれば、「概略的（general）であいまい（vague）で、施行手続きの定めを欠き、一般の理解を促進するような公式の明確化（clarification）がなされないため、法律を適用される側と適用する側との間に解釈の違いをもたらし、混乱を招来する状況を生み出す<sup>9</sup>」と評価されている。

金融取引を含む商取引に適用される法律及び司法制度に関し世界銀行は「契約履行に対する制度的、法制的未整備、特に企業倒産、債権回収、担保資産の処分等の未整備が銀行貸付けをリスクにし<sup>10</sup>ている」と主張している。実際、訪問調査したノンバンク（Non Bank Financial Institutions：NBFI）では「担保処分は債権者側から勝手にできないので、裁判所の判決を待たなければならない。これまで裁判に持ち込んだのは3回であるが、金融分野の裁判は判決がでるまで、1～2年かかる。このため、自分たちで解決の道を探るほうが早いこともある」と述べている。

また法律関連情報の公開にも関連して「モンゴルは日本と同様の不動産登記制度を有し、しかも登記に公信力を認めているにもかかわらず、不動産登記は所有者の同意なしには閲覧も謄写もできない<sup>11</sup>」。このため、今次訪問調査した貯蓄貸付信用組合では「担保の抵当権設定登記の場合、Committeeのメンバーが必ず債務者と一緒に登記所に行き、物件が本当のものなのか確認しなければならない」といったコストのかかる状況を生み出している。

モンゴルでは許認可や検査（inspection）、輸出入に係る通関等の行政手続きも煩瑣とされる。今次訪問調査先の窓枠製造業者は、特に2000年の開業当初ごろはドイツからの輸入部材の通関のために要した多大の時間と様々な諸費用が経営拡大上の大きなネックであったという。また、漬物製造業者は、四半期ごとに検査官による立入検査があり、その都度、諸費用がかかることを訴えていた。

FIFTAによれば、新規に事業を行うための許認可（ライセンス）は600種類あったが、最近ではこれが80種類まで激減している。後述するように、政府は民間セクターの発展や中小企業の振興を図るうえで、行政手続きの簡素化を重要施策のひとつとしている。また、ウランバートルのスクバートル区で、モンゴル初のワンストップ・ショップ（OSS）が開設され、順調に滑り出している（第3章3-2-3）。

世界銀行グループは、途上国のビジネス環境に関し、アフガニスタンからジンバブエまで全世界178カ国を対象に、国ごとの諸規制や行政手続きなどを定量化し、比較ランクづけする調査を行い、例えばモンゴルの場合はDoing Business in Mongolとして取りまとめ、公表している。なお、178カ国のなかには、ベンチマークとしてOECD加盟の先進24カ国も含まれている。

8 世界銀行「Mongolia Promoting Investment and Job Creation」(November 2007) 47 ページ。

9 アジア開発銀行「Mongolia Private Sector Assessment」(2005年) 27 ページ。

10 世界銀行「Mongolia Promoting Investment and Job Creation」(November 2007) 50 ページ。

11 ICD NEWS 第16号(2004年7月)～法務省法務総合研究所国際協力部発行の研究報告書。

2007年6月1日現在のデータに基づく2008年版で、モンゴルは総合順位としての「ビジネスの容易性」で178カ国中52位にランクされている。第1位はシンガポール、日本は12位、韓国が30位、中国83位、ロシア106位などとなっている。つまりモンゴルの地位は中の上くらいにランクされていることになる。内訳として資産登記が18位と高いなど、やや釈然としない指標もある。これは資産登記に要する手続き（ステップ数）、所要期間、所要コストの3要素で測定したもので、他国と比べた相対的な地位である。

この調査ではインフラの整備状況や巨大市場への近接性、政府調達透明性など、ビジネスを展開するうえでの他の重要な要因はカバーされていない。また有限責任会社（Limited Liability Company）のみに言及されたものである。なお、Doing Business シリーズは途上国の改革（reform）を促すことも編纂の目的のひとつとしている。改革の進展の度合いの大きいトップ3にはエジプト、クロアチア、ガーナがランクされている。モンゴルは公表されたトップ10には含まれていない。モンゴルにおける改革は「納税」のみという評価になっている。

一方、欧州復興開発銀行（EBRD）は、「Transition Report 2007」において、CIS＋モンゴル、及び中東欧諸国のいわゆる市場経済移行国の市場経済移行進展度を公表している。これによればモンゴルは、「価格自由化」「貿易・為替制度」において高い評価を得ているが、「企業統治・リストラ」「競争政策」「証券市場・NBFI」「インフラ改革」では評価が低い。

### 2-3-3 金融制度

#### (1) 金融制度の現状・課題

モンゴルには、図2-4のように5つの業態の金融機関が存在する。このうち、民間セクターへの資金供給者として主役を務める商業銀行は、16行あるが、2006年11月、それまで国営銀行として残っていたSavings銀行が民営化されることにより、すべての商業銀行が民営化されている。

また、金融機関の監督については、商業銀行がモンゴル銀行（金融監督局）の、NBFI等その他の業態の金融機関が2006年1月に設置された金融監督委員会（Financial Regulatory Commission：FRC）の所管となっている。

このように、金融機関としては徐々に整備、機能強化されてきているが、民間セクターへの

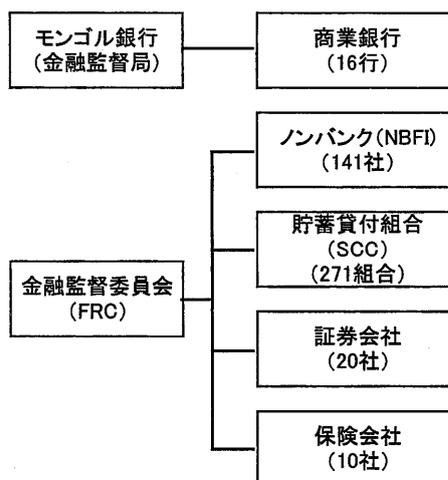
表2-6 タイ環境基準

摘 要	順 位
ビジネスの容易性	52
創業の手続き	62
許認可取得	43
雇 用	64
資産登記	18
資金借入	68
投資家保護	19
納 税	90
対外貿易	168
契約履行	27
事業閉鎖	115

出所：世界銀行、Doing Business 2008

図2-4 金融機関の種類

(2008年3月現在)



注：ノンバンク以下の機関数は、FRCでのヒアリングによる。

資金供給を更に円滑化するためには、以下の課題が存在する。

#### 1) 信用保証制度の導入

後述するように金融機関の貸出しが過度に担保に依存していること、借り手の企業、特に創業まもない、あるいはこれから成長を遂げようとする中小企業が十分な資産を持ち合わせていないことから、多くの中小企業が担保不足により事業資金を金融機関から借りられないのが現状である。このため、例えば、成長性のある企業に対して、担保不足部分を保証で補完し、金融機関からの資金調達を可能ならしめるような信用保証制度の導入が望まれる。なお、産業通商省においてもその導入が中小企業振興の課題のひとつとして認識されている。

#### 2) 証券市場の整備

企業にとって直接金融の場となるべき証券市場は整備が遅れているとされ<sup>12</sup>、証券取引所での取り引きは低調である。年間取引実績をみると、2005年120億tg、2006年180億tg、2007年1,170億tgとなっており、各年末の商業銀行の貸出残高に対して、それぞれ1.4%、1.5%、5.7%の水準<sup>13</sup>にとどまる<sup>14</sup>。

したがって、大企業までもがその資金調達先を商業銀行に求めることから、中小企業が商業銀行から締め出されてしまう、クラウディング・アウト現象が指摘されている<sup>15</sup>。このため、中小企業を資金調達面で支援するためにも証券市場の整備が望まれるところである。なお、ADBでは、Financial Regulation and Governance Program（2006年9月～2010年6月）の下でFRCへの支援を通じて証券取引所の強化が行われている。

#### 3) ベンチャー・キャピタルの育成

成長期にさしかかった中小企業の資金調達として、投資家による未上場企業の株式取得といった直接金融も選択肢のひとつとすることも課題である。とりわけ、モンゴルでは、担保不足のために設備投資に必要となる長期資金の借入れが困難であることから、制度としてベンチャー・キャピタルを育成することも必要である。そのためには、投資家となるベンチャー・キャピタルが投資先企業の上場によるキャピタル・ゲインを運用益として投下資本を回収できるよう、前記2)の証券市場の整備を併せて行うことが必要である。

#### 4) その他

##### ① 預金保険制度の導入

市場経済化の下で貨幣経済化が急速に進展し、商業銀行の貸付残高の対GDP比も2006年には38.6%にまで高まってきているが（後述）、更に家計の貯蓄が金融機関の仲介を経て、企業の投資に円滑に流れるようにするためには、預金保険制度を導入することで、国民の金融機関に対する信頼度を高める必要がある。なお、現在モンゴル銀行（金融監督局）では、預金保険制度の導入に向け検討中とのことであった。

12 財務省（MOF）（財政政策調整局）でのヒアリングによれば、「証券取引所は1991年に開設され、約400社が上場されているものの、取り引きは活発でなく、資本市場としての活動は低調である。トレーディングシステムの改善などすべきことが多くあり改善には2～3年はかかるだろう」とのことである。

13 Monthly Bulletin, March 2008 Bank of Mongolia より。

14 Yearbook 2006, National Statistical Office of Mongolia より。

15 G. Ariunkhishig (Economist, Monetary Policy and Research Department, The Bank of Mongolia), 「SME IN MONGOLIA」, p.26

## ② 企業の信用情報の整備

現在、モンゴル銀行の信用情報局（Credit Information Bureau：CIB）には商業銀行の貸付け先の信用情報が蓄えられている。ただし、内容は、借入金の期間、金利、過去5年以内の取引履歴、現在残高、返済状況などであり、決算書情報は含まれない。また、この信用情報はNBFIなどの他の業態と共有されていない<sup>16</sup>。

したがって、金融取引コストを抑え金融機関の仲介機能を強化するために、決算書情報を整えて信用情報の質を高めると同時に、商業銀行以外の他業態の金融機関とも共有される必要がある。

## (2) 金融機関の種類

前記のごとく、主な金融機関として、商業銀行（16行）、NBFI（141社）、貯蓄貸付組合（Savings and Credit Cooperatives：SCC、271組合）があげられる。この3業態の貸出残高はそれぞれ、1兆9,302億tg（2007年10月末）、327億tg（2007年9月末）、200億tg（2007年末）であり、商業銀行が全体の97%を占める。長期資本市場が未発達なことから、企業の資金調達には直接金融ではなく、商業銀行からの間接金融に依存しており、商業銀行からの資金調達が困難な中小・零細業者がNBFI、SCCからの借入に依存する構造となっている。

### 1) 商業銀行

モンゴル銀行（中央銀行）の分類によれば、16行ある商業銀行は、大規模銀行、中規模銀行、小規模銀行の3つのグループに分けられている。例えば、全商業銀行の資産額の8%以上のシェアをもつ銀行が大銀行と定義されているが、Khan、TDB、Golomt、Anodの4行が大銀行と分類されている。また、中規模銀行は、Zoos、Post、Ulaanbaatar City、Khasbankの4行である。

貸付規模で見ると、Khan、TDB、Golomt、Anodの大手4行が62%（2007年10月末）を占めている。近年の経済発展に伴う資金需要の高まりのなかで、貸出し競争が激しくなっており、商業銀行全体として貸出残高の伸びは著しいものがある。こうしたなかで、2003年からの各行の貸出の推移をみると（表2-7）、Khan銀行を中心とした大手行がシェアを高めているのがうかがえる。

商業銀行の貸付原資は、国内預金とモンゴル政府及び国際機関が実施するプロジェクト・ローンである。国内預金は、①定期預金（1ヵ月～3年）、②普通預金、③当座預金の3種類があり、ヒアリングしたAnod銀行の場合、①と②で約8割、③が約2割の構成である。金利（月利）は、1ヵ月定期が0.85%、3年物定期が1.5%、普通預金が0.83%、当座預金が0.2～0.35%である。なお、モンゴルでは商取引決済手段としての商業手形が存在しないが、当座預金は企業の商取引に伴う決済（前渡金口座振替）や従業員に対する給与振込みに用いられている。

16 このため、FRCでは、「NBFIの不良債権者が商業銀行から借りたり、逆に、商業銀行の不良債権者がNBFIから借りる場合が出てくる」と指摘している。

表 2 - 7 Loans Outstanding by commercial banks in billions of togrogs

	2003		2006		2007	
	Outstanding	%	Outstanding	%	Outstanding	%
Khan Bank	52.1	11.8%	239.0	19.5%	425.4	22.0%
Trade & Dev.	64.3	14.5%	219.2	17.9%	316.1	16.4%
Golomt	49.8	11.3%	184.9	15.1%	286.7	14.9%
Anod	68.2	15.4%	120.9	9.9%	162.4	8.4%
Post Giro	31.1	7.0%	92.0	7.5%	150.8	7.8%
Zoos	25.8	5.8%	82.9	6.8%	143.6	7.4%
Ulaanbaatar city	8.2	1.9%	66.1	5.4%	121.7	6.3%
Khasbank	11.0	2.5%	59.8	4.9%	92.7	4.8%
Capitron	18.0	4.1%	28.4	2.3%	62.7	3.2%
Chinggis khaan	51.6	11.7%	46.2	3.8%	62.4	3.2%
Savings	14.6	3.3%	29.8	2.4%	46.0	2.4%
Capital	6.2	1.4%	22.8	1.9%	28.3	1.5%
National Investment Bank	26.1	5.9%	7.6	0.6%	10.5	0.5%
Erel	4.9	1.1%	8.5	0.7%	8.1	0.4%
Transport & Dev.	6.1	1.4%	6.7	0.5%	7.0	0.4%
Credit	4.3	1.0%	8.6	0.7%	5.8	0.3%
Total	442.3	100.0%	1,223.4	100.0%	1,930.2	100.0%

Source: "Yearbook 2006", "Bulletin Oct. 2007", National Statistical Office of Mongolia  
 Note: Figures in 2007 is as of October 2007.

表 2 - 8 商業銀行の業績 (2006 年)

(単位: 100 万 tg)

	KHAN BANK	TDB	Golomt Bank	Anod Bank	Post Bank	XacBank	Capitron Bank	
支店・出張所数	469	25	49	22	258	67	12	
行員数	3,400	640	768	470	1,400	900		
業績	利息収入	55,169	36,037	26,955	27,492	17,385	14,595	7,195
	粗利益	32,585	21,448	8,672	7,059	6,384	8,389	3,135
	営業経費	19,299	12,190	7,195	6,173	5,022	6,725	3,044
	業務利益	18,634	18,120	6,191	5,344	2,587	2,967	-120
	純利益	11,991	11,774	2,520	693	997	1,773	112
	貸出残高	186,672	183,898	164,717	107,336	76,849	48,946	28,186
	利息収入/貸出残高	29.6%	19.6%	16.4%	25.6%	22.6%	29.8%	25.5%
	利ざや	17.5%	11.7%	5.3%	6.6%	8.3%	17.1%	11.1%
	営業経費率	10.3%	6.6%	4.4%	5.8%	6.5%	13.7%	10.8%
	不良債権比率	2.1%	4.6%	6.7%	8.0%	8.7%	0.8%	6.7%
自己資本比率	13.1%	18.5%	16.7%	11.3%	13.4%	15.8%	19.1%	

資料: 各行2006年アニュアルレポート

注: 1 支店・出張所数、行員数は、ヒアリング時点のものである。

2 貸出残高は、期首・期末の平均値である。

表 2 - 8 は、今回訪問した商業銀行 8 行のうち、アニュアルレポートが入手できなかった Zoos 銀行を除く 7 行について概要をまとめたものである。後述するように、商業銀行はモンゴル銀行金融監督局の監督の下、債権分類の見直し結果を毎月報告することを義務づけられていることもあり、貸付け先のモニタリングが励行され、不良債権比率は各行とも低く抑えられている。金融監督局では、「不良債権比率は金融危機のあった 1998 年当時は、約 50% であったが、2007 年は全体で 3% くらいにまで下がる見込みである。例えば、Khan 銀行が 1.5%、TDB が 2%、Anod 銀行が 3.5%、Xas 銀行が 1% である。これは、不

良債権がさほど増えていないのに対し、貸付けが大幅に伸びているためである」との見方である。

また、自己資本比率もモンゴル銀行が定める基準（10%）を上回る数字となっており、総じて経営状況は良好のようである。ただし、好調な業績は、目下の高成長に支えられたものでもあり、銀行間の競争、景気の減速など外部環境の変化に備えた体質強化策も必要であろう<sup>17</sup>。

## 2) NBF1

業界の最大手の貸付残高は、40億tgとされるが、NBF1社当たりの貸付残高は、2億3,000万tgと小さい。貸付けの対象としているのは商業銀行から融資を受けられない起業家、零細企業である。なお、FRCによれば、United Finance、Trans Capital、New Fund、New-Asiaが大手4社とされる。

NBF1の原資は自己資本のほかは、①商業銀行からの借入れ、②金銭信託、③国際機関からのプロジェクト・ローンである。プロジェクト・ローンは、具体的には世界銀行の“MF Development Fund”で、このファンドは商業銀行、SCCも取り扱われている。今回、ヒアリングの機会を得た、Business Invest Development社では、自己資本が40%を占めるほかは、知人・友人からの金銭信託が25%、残りが商業銀行からの借入れ、政府のプロジェクト・ローン<sup>18</sup>だとのことである。

## 3) SCC

地域の中小企業経営者によって組織される協同組織金融機関である。FRCの資料によれば資産規模のみ大手3社は、Nomin Union（組合員数1,881）、Monkord（同1,580）、Sidan（同815）である。組合員になるためには、最低5万tgの預金をする必要がある。ただし組合員間の平等性を確保するために、1人の預金額は組合全体の10%を超えてはならないとされている。

SCCの貸付けの対象は、上記NBF1同様、商業銀行から融資を受けられない中小・零細企業である。ヒアリングの機会を得た、Delger Creditは343人のメンバーを抱えるが、その組合長は、「組合員の課題は、共通するものとして、商業銀行から資金調達ができないこと。できたとしても利子が高く、設備資金が利用できない」と語っている。

### (3) 商業銀行の組織と人材教育

#### 1) 貸付部門

借入れ人からの融資申込みから貸付け決定までの手続きは整備されている。各銀行とも同じような貸付け手続きを採用しているがその概略は以下のとおりである。

①借入れ申請を本支店で受け付け、②本支店の貸付担当者（Credit Economistと呼ばれる）による審査、③Credit Committeeの決裁、といった流れである。②の審査では、企業の実績、取引履歴、担保資産の評価、財務諸表、将来の収益性、成長性といった項目を審

17 例えば営業経費率が7行平均で8.3%と高いが、貸付業務のIT化が途上であることや地方への多店舗展開による人件費等の負担もあると思われる。なお、日本の全国銀行（125行ベース）の営業経費率は、1.5%（2006年度）である。

18 政府の貧困削減プログラム：労働省厚生局にある基金からのもので、個人向けには200万tgまで、法人向けには500万tgまで、最長1年、金利1.5%（月利）で貸すものである。目的は、失業者救済に役立つ、起業、事業拡張を支援することにある。

査し、信用リスク評価のためのスコアが算出される。③の段階で、銀行で決められた金額<sup>19</sup>を超えると審査報告書が本店の Credit Department に送付され、シニア・エコノミストが報告書を分析したうえで本店の Credit Committee の決裁にまわされる。支店決裁が許された貸付金額内であれば、支店長の決裁のあと、支店での Credit Committee に諮られる。なお、本店の Credit Committee メンバーは、Post 銀行の場合、CEO、支店担当副局長、ローン政策調整局長、コーポレートファイナンス副局長、リスクマネジメント局長、コンプライアンス局長の6名からなり、支店の Committee メンバーは、支店長、貸付担当者、リスクマネジメント担当者の3名である。

このように、貸付審査にあたっては、支店に対して決裁権限を付与すると同時に、Credit Committee によるチェック体制が出来あがっている。

## 2) 債権管理部門

債権管理すなわち貸付け後の取引先の返済状況のモニタリングは、貸付担当者の業務としてルール化されている。例えば、Capitron 銀行の場合、貸付担当者が四半期に1度（必要に応じ月1回）企業を訪問し、財務データ、在庫・販売計画の達成状況などをチェックし、監査報告書を作成している。貸付担当者1人当たりの手持ち案件数は本店で40社、支店で100～150社（小口が多い）あるとのことである。

また、債権分類は、Capitron 銀行の場合、こうしたモニタリングを基にモンゴル銀行の規則により毎月見直しが行われている。見直しは、リスクマネジメント部門が行っており、Credit Committee により決裁される。

なお、債権分類は、① Standard、② Past due loan（90日までの延滞）、③ Abnormal（91～180日までの延滞）、④ Doubtful（181～270日までの延滞）、⑤ Bad（271日以上延滞）、の5分類であり、不良債権は③以下に分類される債権と定義されている<sup>20</sup>。なお、貸倒引当率は、それぞれ、0%、5%、40%、75%、100%となっている。

## 3) 情報提供部門

2007年7月に中小企業法が制定され、国の政策として中小企業振興が謳われたことから、多くの商業銀行が中小企業を重視したリテールバンキングを志向しつつあるようである。例えば、TDBでは、「SME Banking Dept. は、2007年3月に設置されたが、それ以前は Corporate Finance Dept. に属していたのを独立させた。この背景として、①中小企業法により中小企業振興が謳われ、一方で KfW、JBIC、世界銀行の国際ドナーも中小企業支援のプログラムが行われていることから、その受け皿としての組織が必要であったこと、②内部的な理由としてこれまでリテールバンキングの対象としていた優良顧客のなかで起業したい人が増えていることから、その取り扱い窓口が必要であったことがある。国の発展には中小企業の成長に期待がかかっており、ビジネスチャンスととらえている」としている。

したがって、金融サービスを提供しながら、取引先企業の成長を支援していく、あるいは業績改善のための指導をしていくといった顧客支援サービスを手がける商業銀行が開始

19 例えば、Zoos 銀行の場合 5,000 万 tg、Khan 銀行の場合 8,000 万 tg となっている。

20 日本の場合、債務者の経営状態によって、正常先、要注意先、破綻懸念先、実質破綻先、破綻先の5つに分類され、要注意先のうち、返済が3ヵ月以上延滞している債権を要管理先として、要管理先以下の債権を不良債権としている。

めている。例えば、Khan 銀行は、ウランバートル市内に自前のインキュベーションセンター施設を有し、「取引先以外の中小企業や起業家をも対象に、資金調達の方法、ビジネスプランの作成などについて研修（21 日間）を無料で行っている。2008 年は、9 つの県に出掛けて研修を行う予定であるが、1 月は、ダルハンで実施した」とのことである。

また、Post 銀行では、「組織としても取引先を育成するために、①事業分野ごとに取引先を集めたセミナー（年 1 回程度）、②外部の研修機関<sup>21</sup>の講師を招聘し、『ビジネスを成功させるには』『リーダーとは誰か』『時間管理』などのテーマで研修（年 1 回程度）を行っている。こうした、セミナーの目的は、取引先に対する情報提供と取引先同志のビジネスマッチングのきっかけの場にある。特に、最近では、ビジネスマッチングに効果があることからこうしたセミナーを定期的にやるようにしている」とのことである。

以上の貸付け、債権管理、情報提供機能の 3 部門を効率的に運営していくためには、顧客データベースが不可欠となるが、現状は、「顧客データベースは最近つくったばかりである。入力されるデータは、社名、設立時期、借入履歴、業績、倒産履歴などであり、決算書は入っていない」（Post 銀行）、「顧客のデータベースはあるが、入力されているデータは、当行との取引履歴のみで、決算書情報等はない」（TDB）、「顧客のデータベースについては、現在 IT 部門と協働してシステムを開発中である。今あるデータベースは、マーケティング部門がもっているが、取引先の事業分野、会社名、社長名、連絡先しかないので、ローン部門が使えるようなデータベースにしたい」（Zoos 銀行）、更には、「顧客データベースはなく、担当者が紙ベースで管理している」（Capitron 銀行）などと、データベースは構築途上にある。

貸付け先の財務分析、リスクマネジメント、情報提供にあたってはまずは決算書情報が必要である。二重帳簿（税務署申告用、社内用）がまかりとおるモンゴルでは決算書の真偽確認作業に困難を伴っている<sup>22</sup>が、長期的な課題として決算書情報を含む顧客データベースの構築につなげることが必要である。

#### 4) 人材教育

近年の商業銀行の業容拡大に伴い、行員数も毎年 2 割を超える勢いで増えているとされ<sup>23</sup>、人材育成が喫緊の課題となっている。したがって、各行とも貸付担当者の教育を自行内で実施するほか、モンゴル銀行に付属する銀行研修センター（Banking Training Center：BTC）での研修プログラムに参加させている。

##### ① BTC での研修プログラム

トレーニングのターゲット・グループは商業銀行の各階層に及び、CEO、役員、財務管理者、人事管理者、支店長、貸付担当者、テラーなど 7～8 のグループである（表 2-9）。トレーニング・プログラムの実施回数は年間 33 回、参加者は年間約 950 名である。研修場所は、モンゴル銀行の研修室が使用されることもあるが、合宿形式の研修と

21 民間のトレーニング会社である SANICON 社。同社でのヒアリングによれば、5 名のトレーナーを抱え、ほとんどの銀行に出かけ、サービス能力向上、コミュニケーションスキル、苦情処理などをテーマに研修を行っている。

22 Khan 銀行では、「決算書は、二重帳簿となっているため、真正の決算書を企業からもらう。この場合、在庫や流動資産が正しくいか現実に企業に赴いて帳簿などをチェックする。また、スーパーの場合には、その日の現金収入を検証するため、現金を数えたりもする」とのことである。

23 GTZ の Bank Training Project でのヒアリングによる。

表 2-9 BTC でのトレーニング・プログラム (2008 年)

Date	Target group	Content	Type	Trainer
14-25 Jan	New employees	Banking basics	Training	Local trainer
Mar-08	Teller	Banking business	Training	Local trainer
18-22 Feb	Controller	Bank steering on ratios	Training	German
22-27 Feb	CEOs, Board, Sales manager	Private banking, Marketing	Training	German
9-14 Mar	Branch manager (1)	Improvement of management skills	Training	German
30 Mar-4 Apr	Branch manager (2)			
Mar	Teller	Banking business	Training	Local trainer
16-21 Mar	Young Executives (1)	Attitudes and skills of young managers	Training	German
22-27 Jun	Young Executives (2)			
Apr	New employees	Banking basics	Training	Local trainer
6-11 Apr	CEOs, Board	Bank strategy processing	Training	German
6-13 Apr	Regional Loan Officer	Balance Sheet Analysis	Study Tour	Germany
13-20 Apr	Training manager	Modern training methods	Study Tour	Germany
18-26 Apr	Loan Officer	Banker's Basics	Training	German
27-30 Apr	HR Manager	Coaching, Mentoring	Training	German
5-23 May	Training manager/Regional	Teaching and Training skills	Training	German
May	Teller	Banking business	Training	Local trainer
5-24 May	Regional manager	Management tool box/Regional	Training	German
26-30 May	HR officer	IST psychological tests	Training	German
25-30 May	Service manager, Team leader, Branch manager	Improvement of customer service	Training	German
1-6 Jun				
26-30 May	Board of directors	Process Development	Training	German
Jun	New employees	Banking basics	Training	Local trainer
8-13 Jun	Manager	Management tools (1)	Training	German
15 Sept-3 Oct	Regional Loan Officer	Credit Risks	Training	German
Sept	Teller	Banking business	Training	Local trainer
15-19 Sept	Real estate valuation	Methods, techniques of valuation	Training	German
29 Sept-17 Oct	Regional manager	Management tool box	Training	German
7-13 Sept	Train the Trainer1	Teaching/Training methods, use of training aids	Training	German
19-25 Oct	Train the Trainer2			
1-5 Dec	Train the Trainer3			
13-18 Oct	Manager	Management tools (2)	Training	German
Oct	New employees	Banking basics	Training	Local trainer
5-12 Oct	Branch manager	Qualifying	Study Tour	Germany
Nov	Teller	Banking business	Training	Local trainer

なるため、銀行協会が所有する研修施設が使われることが多い。

貸付担当者を対象としたトレーニングの内容は、

- a) 新人クラスに対する 10 日間の貸付けを含む銀行業務の基礎、
- b) ジュニアクラスに対する 5 日間の (イ) 財務分析、(ロ) リスク分析と不良債権引当、(ハ) 貸付けに伴う法的問題、(ニ) 顧客指向と顧客開拓、(ホ) 住宅融資、
- c) シニアクラスに対する 3 日間の (イ) 財務計画、(ロ) 企業の成長と外的要因、(ハ) 不良債権の取り扱い、(ニ) 接客術、である。また、貸付担当者には不動産評価法について別途 5 日間のトレーニングが用意されており、こうしたトレーニングがそれぞれ年 1 回行われる。なお、各トレーニングの定員人数の関係から、各銀行

からの参加者が2名<sup>24</sup>までとなっていることから、人材育成が各銀行の業容拡大のテンポに追いついていないようである。

なお、BTCでのトレーニングはGTZの支援プロジェクト（2005年～2009年7月）として行われているが、毎年商業銀行から出される要望を受けて、カリキュラムが作成されている。

## ② 各行での人材育成

各銀行ともOff-JTによる行員の研修を行っている。例えば、Khan銀行では、(イ)5日間の新人研修、(ロ)すべての行員を対象にした年2回の金融商品に関する研修、(ハ)貸付担当者に対する企業評価研修(ウランバートルの行員は四半期ごと、地方の行員は年2回)を、同行の研修センターで行っている。なお、(ハ)のトレーナーは、同行内の講師が行うが、BTCでトレーニングを受けた講師である。

人材育成の課題として、モンゴルでは長期資金貸付の経験が浅いことから長期的視点からの企業審査スキルの習得が必要であろう。Capitron銀行では、「当行ではKfWとJBICのTSLを扱っているが、Credit Economist(貸付担当者)に対する長期資金についての審査手法の教育が課題となっている。長期資金の審査に関する研修については、2007年末に支店長を対象に本店の研修室で2日間にわたり実施したが、近く、貸付担当者を対象に研修を予定している。内容は、TSLを実際に借入れた企業を事例に用いて、ビジネスプランをどう評価するかを教育する。当行では、こうした長期資金貸付の研修は始めてである」とのことである。

また、貸付担当者には、以上の貸付審査能力のほか、取引企業に対する企業診断・指導能力の習得が望まれる。本来、信用リスクが高い中小企業貸出にあたっては、金融面だけでなく生産管理、マーケティング、財務管理などの経営管理能力強化のための助言を施しつつ取引先中小企業を育成していくといったことが求められるからである。

Zoos銀行では、「貸出しをしたのちのローンの管理をするのもLoan Departmentの仕事である。月に30%のローンをモニタリングすることになっている。貸付担当者が実際に企業を訪問し、業績をチェックし、監査報告書を書いている。担当者には、企業に経営指導をする能力も求められるが、こうした人材育成は当行が重視している課題のひとつである。そのために、外部から専門家に来てもらいアドバイスをする能力を身につけるための研修をすることもある。企業を育成するための活動は組織としてはまだしていないが、個々の担当者が財務分析の仕方やビジネスプランの作成法をアドバイスしている程度である」とのことである。また、今回のヒアリングした銀行のなかでは最も研修が充実している印象を受けたKhan銀行でも、「貸付担当者は、融資したあとのモニタリングも仕事としてある。具体的には、資金が機械購入などに目的どおり使われているか、機械を導入した結果、作業が効率的になっているかなどのチェックである。また、経営指導とか企業に対する改善提案をすることもあるが、このための決まった研修プログラムはない。ベテランのCredit Economistが若い人を企業の現場に連れて行って指導している」という。

---

24 Capitron Bankでのヒアリングによる。

#### 2-4 企業自身の抱える問題

今次調査期間中に、企業の抱える問題を、主として経営者能力、労働者技能・技術、資金調達などの各面から探るため、表2-10の15社を訪問調査した。訪問調査した企業は、JBIC/TSLの融資申込み先で既に貸付けが実行された企業と貸付けの承認を得たが未実行の企業、及びモンゴル・日本人材開発センターで通常コース等を受講した先である。いずれも中小企業である。

表 2 - 10 訪問した中小企業の一覧

社	事業内容 創業時期 従業員数	事業概況	特色、経営課題、資金需要ほか
A	浄化飲料水製造 2001年 26名	多段階フィルターで浄化した飲料水を容器詰めし宅配 レストラン営業で蓄積した自己資金で創業 J B I C 資金で工場を取得して能力増強	配送用車両の増設と更新(3,000万T) 商工会議所で経営相談の経験
B	コンクリートブロック 採石、砂利採取 2002年 27人	見よう見まねで自力開発した基礎ブロックが折からの建設ブームであたった J B I C 資金でダンプカー、削岩機を取得して砂利採石の業容拡大を図る	家族経営だけに業容の拡大に伴い内部管理体制の充実が緊要の課題に採掘跡地のキャビア養殖、野菜栽培など事業計画は多彩
C	養豚業 2004年 18人	食肉加工業者、小規模養豚業者が資金を持ち寄り開業 J B I C 資金で養豚施設を取得し2,000頭肥育の大規模業者をめざす	隣接畑地での作付け(トウモロコシ、小麦)により飼料の自己調達を図る食肉加工分野への進出と、施設のフル活用のため、養鶏併営をめざす
D	印刷業 2001年 8名	韓国への出稼ぎで蓄積した資金で創業 コンピューター、プリンター、コピー機各1台で創業 J B I C 資金でオフセット印刷機を導入して受注分野の拡大を図る	従業員の技能向上 工場が手狭で2ヵ所に分散しており効率の妨げになっている
E	井戸掘削、水道施設 換気装置設置 1995年 40人	井戸掘り専業から2001年に屋内換気装置などに多角化して通年操業、業容を拡大 J B I C 資金で新鋭ドリルなどを増設し、生産性の大幅な向上を図る	いもづる式に事業分野を拡大 事業基盤は固まった
F	建築用ガラス加工 2001年 40人	ゲームセンター経営で蓄積した資金で開業 自動車用窓ガラスの補修から出発してオフィス、一般家庭の内装用ガラス加工で事業基盤を固めつつある	5 S の実践や多能工化の定着(日本的経営)をめざす 輸入材料の全額前金振込みのため、運転資金が忙しい
G	乳製品製造 1991年 30人	現社長の母(乳製品の技術者)が創業 現社長がヨーグルト、離乳食などに多角化 原乳を生産農家と年間契約して安定調達	輸入代替をめざす 原乳の品質保持のための集荷拠点(station)の増設をもくろむ
H	耐寒窓、ドア製造 2000年 20人	輸入部材(ドイツの有名メーカー品)を加工組立 J B I C 資金で機械を更新し、能力増強と製品多様化、一部内製化等を図る	サプライヤーサービス(部材購入先)による研修に技術者を送り込み コンサルタントに経営分析を依頼中
I	木製家具製造 1997年 12人	オフィス用及び家庭用の家具製造業者で全量受注生産 国有会社の建物を買取り創業 J B I C 資金で老朽機械を更新して品質向上	GTZ の木材加工研修セミナーに従業員を送り込み原料の安定調達のため林道開発も。
J	家具、店舗内装用 積層材加工 2004年 24人	中国から輸入した積層材を加工、ステンレス骨の工夫などで売上げを倍増 J B I C で自動機械等導入し能力増強と効果と品質向上を図る	販売店の増設と故障の多い中国製機械の更新 従業員の技能向上のため研修コースへ積極派遣

社	事業内容 創業時期 従業員数	事業概況	特色、経営課題、資金需要ほか
K	食肉加工、乳製品製造 1998年 50人	生畜を調達して屠殺し、骨付きのまま出荷 学校給食用ヨーグルト及びパン製造へ多角化 日本センターで日本的経営を学ぶ	乳製品で輸入代替 ミルク原料の安定調達が課題 技能向上のため研修コース派遣
L	ウール製品製造 2002年 55人	糸買いによりウール、カシミア製品製造 国有会社の株式を51%取得して創業 従業員の一部は国有時代の熟練者	原毛からの一貫をめざして製糸機械を購入したい(中古一式で300万USDドル)が金融機関借入れは困難(金利、期間)視
M	野菜ピクルス(瓶詰め) 1999年 30人	当初の年間3ヵ月操業から、通年操業へ 従業員の定着で技能向上 HACCP対応のため日本センターで受講	全自動殺菌機を導入(6万USDドル)すれば、衛生管理や効率が大幅に向上しよう
N	固形燃料製造 2007年 40人	体制移行前の製材工場のおが屑の山を使って無煙の固形燃料を開発 暖房、調理、工場ボイラーに使用できる	廃業した縫製業者からの転進 粉塵軽減(石炭代替)、自然保護(薪代替)につながる
O	ミネラルウォーター製造 2004年 7人	胃腸病に薬効のある泉水を汲み上げボトルに詰めて小売店へ自家配送 JBICで工場新築、ラインを自動化し業容拡大へ	輸入代替に貢献 取引銀行のマッチング・サービス支援を受けるなど販路拡大努力

#### 2-4-1 経営管理能力

訪問調査した15社のうち、2000年以降に設立又は操業を開始した企業が10社と67%を占めている。1990年代に操業を開始した5企業も、1社を除いて90年代後半の創業で、総じて業歴10年以下の、スタートアップ期ないしは揺籃期を経て、本格的な成長期に入り始めた企業群である。

経営者はおしなべて事業意欲が旺盛で、多角化あるいは規模拡大をめざして士気は十分に高い。インターネットなどで知識の吸収に努め、講習会などにも積極的に参加しようとしており、一部のモンゴル公務員筋の語るような「意欲はあるが知識がない」といった評価はあたらない。4人の共同出資で2004年に養豚業を開始したE社では、輸入に依存している飼料(トウモロコシや小麦)の自給や食肉加工への多角展開を計画している。豚舎の周りに広大な畑が遊休地となっており、修理すれば使用可能なトラクターがある、ワーカーのなかに畑作経験者がいるなどの条件に恵まれ、飼料自給が実現すればコストは半減する。これまで4人は特に任務分担を定めず事業の軌道乗せを最優先に一丸となって邁進してきたが、先般の経営会議で、飼料栽培開発担当、食肉加工担当など、役割分担を明確化し、経営体制の確立に向けて着実に歩みを進めている。

モンゴル企業は、成長期を迎えた現在、一段の飛躍のためには財務管理をはじめ経営管理の充実を迫られている。コンクリートブロック兼砂利採取業のB社の場合、株主は社長ひとりで妻が財務経理を担当し、子息が販売にあっているという典型的な家族経営である。業容の拡大に伴い、内部管理体制の充実が待たなし、緊要の課題になるものと思われる。特に当社の場合、採掘跡地に水が湧き出るので、キャビアの養殖事業を計画中であるとともに、湧き水を利用して野菜栽培を行うためインターネットで研究中であるほか、3万戸の宅地開発も計画中などなど、夢の大きさに現実を伴わせる必要があるようである。

全般に、モンゴル企業はいわゆる成り行き管理の域をはずし、経営管理の向上の必要性が高い。実践的な経営管理の進め方を具体的に指導することが大切である。また、工場内の整理整頓がな

されておらず、5S の導入はじめ、機械設備等のレイアウト、IE などを含め生産現場の改善を推し進めればその効果は著しいものと推測される。このようなことから経営支援サービス(BDS)、とりわけ生産現場での診断指導等の充実がモンゴル中小企業の成長と発展のために緊要の課題となっている。

#### 2-4-2 労働者技能・技術

ウール製品製造のL社は休眠中の国有企業の株式を取得し2002年に操業を開始(旧国有企業からみれば再開)したが、1998年に旧国有企業が操業をストップするまで働いていた人たちが職場に帰ってきて、貴重な戦力とすることができた。帰ってきた人たちは製造技術についてロシアで訓練を受け養成された人たちである。この人たちがリーダーとなっており、当社の労働者の技能水準は相応に高い。

一方、ピクルス製造のM社の場合、1999年に創業したものの原料調達の制約(原料野菜の仕入れが夏のみに限定)から年間3ヵ月のみの操業を余儀なくされ、従業員が毎年入れ替わるので、夏がきて操業再開の都度、一から教える必要があり、このため品質は低位、バラツキが激しかった。通年操業となった現在、作業員25名のうち、3年勤続が2名、2年勤続が10名となり、技能蓄積がある程度進んで、品質は格段に向上した。どのように単純な作業であっても、それなりの要領とかコツとか必要で、要領やコツが分かるまで、まず3ヵ月はかかるものである。

上記両社(L社と、年間3ヵ月操業時代のM社)はモンゴル企業の現状の両極端といえ、ほとんどがこの両者の中間にあるものとみられる。各社とも、積極的に従業員を研修へ送り込もうとしている。GTZが2007年に実施した木工加工の研修セミナーには、今回訪問調査した家具関係3社のうち2社が従業員を研修派遣していた。他の1社は、輸入原材料仕入先の部材メーカーが実施しているモスクワ研修センターでの2週間研修に技術者を送り込んでいる。これはサプライヤーサービスの一環で旅費は当社負担だが研修費用は部材メーカーもちで無料である。

サプライヤーサービスでは、ガラス加工のF社は、開業にあたって中国から導入する加工機械の購入契約に3人の従業員の研修を包含させ、1ヵ月強の機械メーカー中国現地での研修により技能習得させた(輸入機械と一緒に帰国)。ただし、モンゴル国内にはガラス加工の訓練施設はないので、現在F社ではOJTによる先輩からの技能移転によっている。

食品加工関係では、国家標準局の研修コースやモンゴル・日本人材開発センターが実施するHACCP講習などに従業員を出してレベルアップを図っている。

モンゴルの企業にとって、マーケットとして輸出振興よりは国内市場(輸入代替)に高いポテンシャルを有しているものと思われる。特に乳製品加工、食肉加工などで地場資源を活用して輸入製品に取って代わる動きがある。輸出市場を狙う場合、一般に高い品質が要求され、労働者の技能や技術水準のそれなりの引き上げによる競争力強化が絶対的な要件となろう。しかし国内市場が主要なターゲットとなる場合、輸出市場ほどには厳しい品質条件は設定されないだろう。

#### 2-4-3 資金調達

開業資金は、飲料浄水製造のA社では開業以前の6年間のレストラン営業で蓄積した資金を投入し、印刷業のB社では韓国出稼ぎで蓄えた資金を初期投資に使った等々、訪問調査した企業においてほとんど例外なく自己資金によっている。先進国においても金融機関、特に一般銀行は融資審査において実績をまず尊重する。開業資金の金融機関依存は、日本における政府金融機関融

資を除いて、一般に難しい。しかもベンチャーキャピタルなど未発達のモンゴルにおいては、自己資金を蓄えた者だけが、なんとか開業できるという事情はやむをえない。なお、モンゴルには労働省の福祉基金や非銀行金融機関においてごく小額の起業資金の融資制度があるが、今次訪問調査先には、そういった融資を受けたケースはなかった。

問題はモンゴルにおいては成長資金においても資金不足の度合いが極めて高いということである。売掛け買掛けなどの企業間信用はほとんど例外なく認められず、原料等調達時に現金払い又は振込みにより決済しており、なかには前金払いを要するケースも少なくない。このため在庫資金等に運転資金が必要となるうえ、売上増（成長）に伴い、ますます運転資金が必要になる。ガラス加工のF社では中国から板ガラスを輸入しているが、この材料仕入れの決済条件は100%前金。USドル建てで振込み、納品は1～1.5ヵ月後になる。一方、販売代金の回収は契約時に70%の前金を受け、納品3～5日後に残金を現金回収する。これは売上の増加に伴い、ますます運転資金が必要となる受払い条件である。

設備は中古機械を使用している企業が多く、効率が悪いうえ、メンテナンスに時間と手間と金を要する。設備を更新、増強して生産性を上げれば、コスト削減、品質向上など目に見えた顕著な投資効果を生むものと推測される。しかしながら設備投資に必要な長期資金の調達はTSLなどの特別な融資を除いて不可能に近いことは第3章後述のとおりである。

担保不足から運転資金、設備資金とも調達は困難である。担保不足を緩和するための信用保証制度の確立に向けた調査を行い、必要条件を具備して保証制度による信用補完が行われるようになるなら、その効果は高いものと推測される。

## 2-5 JICAの関連プロジェクトの概要と民間セクター振興上の役割

### 2-5-1 モンゴル・日本人材開発センター

モンゴル・日本人材開発センターはモンゴルの市場経済移行を担う人材の育成及び両国の相互理解を促進するための拠点としてモンゴル国立大学との協力により、2002年1月にスタートした。日本政府はプロジェクトの開始に先立ち、無償資金協力により当センターの活動に必要な建物及び関連機材を総工費4億4,300万円にて建設、同年3月に完成した建物（敷地面積7,000m<sup>2</sup>、総床面積1万1,510m<sup>2</sup>）をモンゴル国立大学に引き渡した。以降、「学習支援の拠点」「相互交流の拠点」「ネットワークの拠点」をコンセプトとし、ビジネス人材育成事業、日本語教育事業、相互理解促進事業を3本柱として活動を実施してきた。ビジネスコースでは、主として日本的経営等の実践的な技術やノウハウを提供するコースを実施している。2007年1月より更に5年間を協力期間とした日本センタープロジェクト・フェーズⅡが実施されている。

通常コースでは、日本的経営（5Sなど）、販売管理（店舗管理が主）、生産管理（QCD、工程管理等のIEに特化）、財務管理、原価・品質管理、人事・労務管理（BSCの4つの視点のうち人材育成に絞っている）、マーケティングの7科目を座学で教えている。このうち、最初の4科目は、北海道中小企業総合支援センターのグループが中心となって教えている。月に1週間の授業で、5ヵ月間で終了する。仕事をもった受講者の便宜を考慮して毎日13時30分～18時40分までの授業時間となっている。受講料は280USドル。

本年度の通常コースには80名の応募があり、57名が受講中。やや定員オーバーの状況である。新聞広告のほか、関心のありそうな企業20～30社にレターを送出して広報した。フェーズⅠから累積すると、当センターでの講義を受けた企業経営者及び管理者は、約300名（約200社）で

ある。効果としては、講義で学んだツールを企業の現場に応用して改善が図られたというよりも、参加した経営者が「それに気づき」、それを実際に適用してみようというきっかけとなっているとのことである。

個別経営診断・指導を通常コースの開催時にやっているが、授業の行われる日の午前中が空いているので、①当センターで個別の相談に応じたり（1日当たり2～3社）、②実際に工場に赴いて個別診断をする程度である。なお、②の場合の企業訪問回数は1回である。したがって、本格的な企業診断・指導はできていないが、通常コースを教える専門家が短期間のみのモンゴル滞在のため時間的に不可能なためである。

本年度に新たに実施した事業は、① UNDP の「Enterprise Mongolia」プログラムへの協力、② JBIC/TSL の促進への協力、③ 入門コースと上級コースの設定、である。①は一村一品運動及びクラスター活動に参加しているウランバートル近郊のマイクロ事業者に対して初歩的な生産管理、品質管理手法を1日コースとして研修。トライアルの位置づけで無料実施し、岩塩、ゲル製造業者、フェルト製品製造業者など30社が参加した。②は製造業者のうち財務管理研修修了者を対象に、ビジネスプラン作成研修を実施したもの。参加者は約40名。期間は5日間で市場予測の仕方、今後5年間にわたる売上・利益計画の策定の仕方などである。受講者の好評を得ており、商業銀行のローンオフィサーに対しても実施要望が寄せられている。③は通常コースの前後にそれぞれ1日コースとして設定した。

モンゴルには、ビジネス知識・技能を教える機関として、大学、経営アカデミーやGTZプロジェクトによるものがあるが、あくまで理論レベルのものである。当センターのような、工場や店舗の運営の改善に結びつくような実践的知識を教える機関はないといわれる。当センターの特徴は生産管理やTQCで、実践を踏まえたコース設計としているところにある。モンゴルのトレーナーは市場経済化がスタートして10数年であることから製造現場の改善などの実践経験は希薄である。モンゴル雇用者連盟(Mongolian Employers' Federation: MONEF)の研修受講者で当センターのコースも受講した人たちの評価でも、実践的な現場に根ざしたコースとの評価が高い。この意味で日本人講師が教えることの意味は大きい。ローカル講師の育成は目標ではあるが、日本人が日本的経営を教えているという特色が出せなくなれば果たして受講生は集まるかどうかを懸念している。

このように当センターは、中小企業のニーズに即した実践的な知識とスキルを提供し、モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成を行う拠点として存在意義は高いものがある。

## 2-5-2 税務行政強化プロジェクト

社会主義時代に近代的な徴税システムが存在しなかったモンゴルでは、慢性的な財源不足が国家発展の制約条件となっていた。同国の市場経済転換に伴い、わが国は徴税制度や納税者情報システムの構築など徴税機能強化に向けた枠組みづくりを1998年から取り組み、相応の成果をあげてきた。このような支援により徴税機能強化について制度上はある程度整ってきたものの、モンゴル国税庁は、設立後わずか15年という若い組織であるため、いまだにこれらの制度を熟知し活用できる人材が育っていない等、解決すべき課題が多く存在するのが現状であり、今後更なる効果を発揮するためには検査官の人材育成が必要とされていた。

このため2003年度より実施してきた開発調査「税務教育システム構築調査」においては、モンゴル国税庁の人事研修に関する行動計画に基づきカリキュラム・教材の作成を支援し、モデル

となる職員研修を実践してきた。この調査にて策定した「短期行動計画」に基づいた人材育成体系及び研修システムの構築支援、並びに公平かつ公正な徴税業務の強化に関する技術支援、納税者サービスの向上に向けた知的支援を行うために2006年1月より技術協力プロジェクト「税務行政強化プロジェクト」を実施している。

本プロジェクトでは①国税庁における人材体系及び研修システムが短期行動計画の遂行により改善され、国税庁職員の業務能力が向上すること、②徴税（検査・課税）は業務が改善されること、③納税者サービスの向上の3つのプロジェクト目標を掲げ、実施している。

モンゴル国税庁では申告書の受理や証明書の発行等、納税者へ向けたサービスを向上させるため納税者サービスセンター（ワンストップ・サービスセンター）を設立し、更に増設中である。これは納税者と税務当局の距離を近づけ申告納税制度を促進するうえで非常に役立っているといわれる。先日モンゴルの投資セミナーがウランバートルで大規模に開催されたが、その際に外資系企業やモンゴル首相もこのサービスセンターの役割を非常に高く評価していたとのことである。

このように本プロジェクトは、民間セクターのビジネスと直結した税務行政に係る人材育成と徴税技術及び納税者サービスの向上を狙ったもので、とりわけ納税者サービスの向上などを通して中小企業の納税意識が高まり、民間セクターの有力な構成員として国家建設に貢献するような望ましいビジネス環境が醸成されることが期待される。

### 2-5-3 銀行能力向上計画プロジェクト

本プロジェクトは、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おり、①モンゴル銀行のコーポレートガバナンスに関するガイドラインの策定や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、②モンゴル銀行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モンゴル銀行のIT検査能力を強化する、③モンゴル銀行と商業銀行を結んでいる情報システムの構築である。プロジェクト実施期間は2007年4月～2010年3月までである。

カウンターパートであるモンゴル銀行金融監督局では① On-site 検査、② Off-site 検査、③規則・ガイドラインの策定、改正等法整備への取り組みを行っている。On-site 検査では、1年に1度は、16の商業銀行をCAMEL（Capital、Assets、Management、Earnings、Liquidity）基準に従って定量的検査をしているほか、取締役会の決定事項、内部監査体制の状況など定性的な側面も検査している。また、Off-site 検査では、毎月商業銀行から財務状況の報告を電子データで受け取り、資産の質、自己資本比率、流動性、収益状況を把握している。

今回訪問した商業銀行では、既述のように、「顧客のデータベースはあるが、入力されているデータは、当行との取引履歴のみで、決算書情報等はない」（TDB）など、顧客のデータベースの構築はこれからとする銀行が多い。したがって、銀行能力向上計画プロジェクトでは、IT検査能力の強化、モンゴル銀行と商業銀行を結ぶ情報システムの構築支援を通して、銀行の堅実かつ効率的な運営が促進され、更には金融仲介機能が強化されることによって、民間セクターの発展に寄与するものである。

### 2-5-4 会計監査能力向上プロジェクト

本プロジェクトは、民間セクター活動の活性化に寄与する公認会計士がモンゴルにおいて育成

されることを上位目標に、公認会計士が国際会計基準等に関する最新の会計・監査手法を理解すると同時に、実務能力の向上に資する制度の改善を図るものである。

モンゴル公認会計士協会によれば、協会は1997年に成立した監査法に基づき設立され、現在、監査法人が43法人加盟、公認会計士が1,800人<sup>25</sup>活躍しているとのことである。「本プロジェクトで、公認会計士協会、監査法人、MOFから派遣された計30名が日本で研修を受けることができた。協会では研修結果を基に手引書を作成して、研修成果の普及に努めている。また監査法人の監査品質の強化のため、日本の関連文書を250ページにわたって翻訳し、これをテキストとして研修を数回実施するなど、活用を進めている」との評価である。

法律上、財務諸表に監査証明を義務づけられているのは資本金5,000万tg以上の企業である。対象企業として、①上場の株式会社約400社、②金融関連企業500～600社、③その他1万社とのことで、このうち③に関しては3～4割しか監査できていないとされる。

したがって、公認会計士協会では、今後の課題として、①監査法人の監査品質の向上活動の一層の普及、②会計ソフトを使用する企業に対する監査方法の確立をあげている。さらに、③中小企業の財務諸表作成水準は、国際会計基準にほど遠く、このため中小企業に適用される基準を別途策定したい<sup>26</sup>とのことであった。公認会計士協会の会長からは、「モンゴルの中小企業は、従業員が5～10名で、オーナーがいる、というイメージだが、こうした小さい企業にも会計係を1名置かなくてはいけない。そうではなくて、簡単に記帳ができるようなものにすべきであり、国際会計協会の中小企業用の基準をモンゴルに合うように策定したい。JICAに協力をお願いしたい」との期待が寄せられた。

## 2-6 モンゴル民間セクターが抱える課題

モンゴルは1990年に市場経済国へ移行を開始し、当初は経済が低迷したものの、1994年にはGDP成長率がプラスに転じ、その後、経済変動を経験しつつも、自らの改革努力に加えて諸外国からの支援、資源価格の上昇にも恵まれ、好調を維持している。2004年以降2006年までの3年間の累積成長率は28.7%となる。

この間、1991年に開始した国有資産の民営化は、1990年代前半のバウチャー方式による4,500の事業体の民営化・私有化や、1990年代後半の競争入札や証券取引を通じた942の民営化などにより進展した。その後、民営化ガイドラインに沿って貿易開発銀行やGOBI（カシミヤ加工）など大手の民営化も進展し、2006年現在GDPに占める民間セクターの割合は77.8%（Yearbook 2006, National Statistical Office）に達した。

このようななかで政府は、民間セクターを国家開発の駆動力と位置づけ、民間主導の経済建設路線を採用している。しかしながらモンゴル経済は依然として国際市場価格の動向の影響を受けやすい金、銅、カシミヤ等に依存した産業構造にあり、産業別のGDPをみると、農業・牧畜と鉱業・土石の第1次産業が49%を占め（2006年）、製造業は6%にとどまり、技術やインフラの水準は相対的に低いなど、克服すべき課題は少なくない。

25 1,800人のうち、300人が監査法人に、500人が税務署、大学等の国の機関に、1,000人が銀行など民間企業に勤務しているとされる。

26 日本では、日本公認会計士協会、日本税理士会連合会、日本商工会議所、企業会計基準委員会が、中小企業における会計の質の向上のため、「中小企業の会計に関する指針」を定めている。

製造業が立ち遅れている要因として、①資金調達難から原材料の手当てができない、②中国からの輸入品との競争に太刀打ちできない、更には③設備が陳腐化しているため生産能力が不足している、といったことがあげられる。したがって、まずは資金調達環境を整え、乳製品などの牧畜関連、皮革製品、木材製品などの軽工業分野での輸入代替を後押しし、一方で競争力強化のための品質/生産性向上に取り組むことが必要であろう。

## 第3章 中小企業振興の必要性と民間セクター支援における位置づけ

### 3-1 新規案件要請<sup>27</sup>の背景

市場経済への移行後、数年にわたった経済混乱やその後の経済変動を経て、2002年以降、モンゴル経済は安定的な改善を示し、特にここ数年間は、第1章既出のとおり、マクロ経済指標は顕著に好調な推移を示している。これは、国際市場における鉱物資源価格の活況、特にモンゴルが多くの資源を保有する金や銅の高騰もあって、鉱業セクターが大きく拡大しているとともに、好天続きにも恵まれ、モンゴルの伝統的な基幹産業である農牧業が成長に大いに寄与しているためである。経済の拡大はサービス業にも及び、運輸、建設が活況を呈している。このようなことから国家財政は2005年からプラスに転じ、又貿易収支も2006年に好転した。なお、海外出稼ぎ組からの送金の増大もあって、経常収支は2004年からほとんどバランスしていた。1人当たりGDPは2006年には1万43USドル<sup>28</sup>となった。

しかしながらモンゴルの経済発展には影の部分も深い。今次新規案件のApplication FormのJustification of the Projectによれば、モンゴル産業通商省の見解として、「第1に、最近の経済回復にもかかわらず人口の36%が貧困ラインにある。しかも貧困の度合いは全国でかなりのバラツキがある。すなわちウランバートルの27%に対し、ハンガイは39%であり、西部地域は51%にのぼる。第2に、公式の失業率統計は低いが、低い生産性と低位の利益水準にも関連して実際の失業は高水準にとどまっている。労働市場は需給ギャップがはなはだしい。ビジネススキルの欠如と労働者の適応力の低さこそがモンゴルの抱える大きな課題である。貧困層のなかでも若年層は特に技能と教育レベルが低い。貧困層は失業者を吸収してくれる企業の発展を待ち望んでいる。このようななかでモンゴル産業通商省は、中小企業の成長をミレニアム開発目標(MDG)、とりわけMDGの第1目標である貧困削減を達成するうえで重点課題(a priority issue)と位置づけている。そしてそこにこそ民間セクター主導の成長の必要性があると強く主張するものである。2005年4月に政府は中小企業支援プログラムを策定した。中小企業の力強い成長と競争力強化、及び新たな雇用機会の創出を促進するためインフォーマルセクターのフォーマル化を促進する環境づくりをめざしている」としている。

ここで企業規模別に企業登録統計の推移をみると、2003～2006年にかけて全体で5割増の企業登録の増加があり、そのほとんどが9人以下の企業であったことが分かる。約1万7,000社の増加分のうち、50人以上は135社のみで残余はすべて50人未満の小規模企業である。この結果、2006年末の総登録企業のうち、50人未満の小規模企業の占める割合は97.5%となっている。

このように中小企業は民間企業の圧倒的多数を占めるほか、一国経済のなかで果たす役割の高さは日本などの経験が示すとおりであり<sup>29</sup>、中小企業に成長への期待を託することは当然ともいえる。とりわけ中小企業の雇用創出効果に関し、世界銀行が実施した「Mongolia Productivity and Investment Climate Survey」は企業規模別にみて中小企業(従業員数が10人以上99人未満)が零細企業(10人未満)や大企業(100人以上)に比べて雇用拡大効果が格段に高いことを明らか

27 付属資料3参照。

28 2006年の年間平均為替レート：1,179.6tg/USドルによる。

29 従業者数に占める中小企業の比率は製造業で71.5%、小売業で79.1%、出荷額に占める中小製造業の割合は47.7%、販売額に占める中小小売業の割合は71.4%(以上いずれも平成19年度の中小企業白書)と高い。

表 3 - 1 規模別企業登録数の推移

	2003年	2004年	2005年	2006年		
				2003年比	構成比	
合 計	31478	34218	39677	48879	155.3%	100%
1-9 人	26098	28960	33899	42204	161.7%	86.3%
10-19人	2275	2237	2551	3083	135.5%	6.3%
20-49人	2017	1962	2103	2369	117.5%	4.8%
50人以上	1088	1059	1124	1223	112.4%	2.5%

(出所：Yearbook 2006, National Statistical Office of Mongolia)

にしている<sup>30</sup>。実際、今次訪問調査先では業容拡大に伴い、例外なく雇用の拡大を示している。中小企業の成長を MDG、とりわけ MDG の第 1 目標である貧困削減を達成するうえで重点課題 (a priority issue) と位置づけていることは首肯できる。しかも 2-4 で概観したように中小企業は技術水準が低く、ワーカーの技能水準も低位で、経営者の経営管理能力については、今後の成長を考えたとき、一段の底上げが必要で、総じて経営支援の必要性が高い。

また、設備が陳腐化しているうえ必要な設備に欠け、設備投資資金が必要であること、及び、原材料購入資金を中心に運転資金が不足していることも既にみたとおりである。

一方、金融セクターは 1990 年代半ばには 50% を超える不良債権比率 (モンゴル中央銀行による) に悩んだが、今、商業銀行は健全性を確保しつつある。しかしながら商業銀行の貸付金利は低下傾向にあるとはいえ、なおまだ高く、担保主義の経営姿勢はほとんど変化がなく、何よりも長期資金の利用可能性は、JBIC の TSL などいわゆるプログラム融資を除いて皆無に近い。

このような状況を考えるとき、前出 Application Form の Scope of the Study において、4 つの Components<sup>31</sup> からなる Technical Cooperation の要請に及んだ趣旨は妥当なものと判断される。

### 3-2 中小企業政策・制度及び組織

#### 3-2-1 主要な中小企業関連法

##### (1) 中小企業支援プログラム

モンゴルでは 2005 年 4 月に「中小企業支援プログラム (The Program for Support of Small and Medium Enterprises)」が「No.64 The Resolution of the Mongolian Government」の appendix No.1 として承認され、発効した。この Resolution により、1999 年 2 月に制定された旧・中小企業支援プログラムは失効した。

中小企業支援プログラムは、

- 1 背景
- 2 プログラムの目標と目的
- 3 プログラム実施活動
- 4 プログラムの管理、組織、財源
- 5 プログラムの達成評価

30 World Bank, [Mongolia Promoting Investment and Job Creation (November 2007)] 11 ページ。

31 ①法制度整備を通じた中小企業振興策、②金融支援を通じた中小企業振興策、③技術的支援を通じた中小企業振興策、④政策提言。

の5つからなる。

プログラム策定の背景として、中小企業の置かれている現状について、「技能、技術を向上させ、事業を拡大していくために必要な資金が不足している一方、中小企業に対する政府の金融支援が欠如していること、このため税制、金融面で中小企業を支援し、官僚主義的な煩瑣な手続きを改善し、中小企業の就労者の知識と技能を向上させるような法的環境を改善することの必要性」に言及している。

プログラムの目標と目的については、中小企業の競争力を強化し、インフォーマルセクターがフォーマルな中小ビジネスを営むような環境と、新たな雇用を生み出すような環境の醸成をめざしている。このような目標を達成するため、①中小企業の円滑な操業を支えるような健全な法的環境の醸成、②中小企業に対する政府のサービス提供において、官僚的障壁（barriers）を除去し、サービス提供を迅速化する、③税制、金融面で中小企業を支援する、④中小企業にふさわしい訓練、情報、コンサルティングサービスの提供ができるようなシステムの構築、を謳っている。

当プログラムの中心部分をなす「実施活動」は、上記目的に対応して以下のような1) 中小企業支援のための法的枠組みの形成、2) 中小企業に対する実効性のある、かつ官僚的ではない政府機関サービスの提供、3) 税制、金融面からの中小企業支援、4) 中小企業に対する、ニーズにマッチした訓練、情報提供、経営サポート等のサービス体制の構築、4項目からなる。

- 1) 中小企業支援のための法的枠組みの形成としては、①中小企業法を制定すること、②中小企業を支援する方向での税法を改正すること、③中小企業振興のための優先セクターの策定、④中小企業の担保提供能力を高めるための、動産登記システムを構築するための法的整備、⑤技術、機械、装置をリース調達するための法的枠組みの形成、が列挙されている。
- 2) 中小企業に対する実効性のある、かつ官僚的ではない政府機関サービスの提供については、
  - ① 許認可と登録、及びライセンス発行手続きを簡便に行うため、a) 政府機関のあらゆるレベルでオンライン申請、交付を可能とするシステムを構築する、b) ビジネスを遂行するうえで障害となるあらゆる法規制を見直し、不必要な許認可、規制、課金を無効化する、c) 不動産登記所を増設し、登記プロセスを簡素化し、実際の処理に要した原価に基づく手数料とする。
  - ② 検査と監督制度を簡素化するため、a) 数多い規格（standards）を削減し、ただし公共の利益、健康、環境及び国家の安全に関係するものを除き、かつ指導的な（advisory-oriented）規格にする、b) 国、首都、県、郡など多段階にわたり重複した検査（inspection）プロセスを排除し、ビジネスの遂行に資するような指導的かつ情報提供的な検査に換える、c) 各行政レベルでは、国家検査局の決定を受入れて、数多い検査の回数を減らすこと、としている。
- 3) 税制、金融面からの中小企業支援では、
  - ① 税制及び社会保険による中小企業支援の枠組みに関し、a) 政府により優先セクターと指定された事業に従事する中小企業については、事業開始から3年間は法人所得税を免除する、b) 中小企業が計上する広告費、研修訓練費、保険料、減価償却費等

を課税所得から控除できるようにする、c) 生産活動に使用する目的で輸入した機械・装置のVAT及び輸入関税は免除する、d) 輸出財を生産する目的で輸入した原材料、中間品のVAT及び輸入関税からの免除、e) 健康保険、社会保険の保険料の雇用者負担を低減する。

② 金融助成に関しては、a) 中小企業支援のための「投資開発基金」を設立する、b) 財務省（MOF）、中央銀行及び商業銀行との協力の下、中小企業のための長期・低利の資金供給に取り組む、c) 外国借款による中小企業プロジェクトに対する金融の可能性を探る、d) 官公需によるプロジェクトやプログラムに対する中小企業の参加を最大限に追及する。

4) 中小企業に対するニーズにマッチした訓練、情報提供、経営サポート等のサービス体制の構築では、①地方開発のコンセプトのなかに統合された「ビジネス・インキュベーター」を設立する、②地方拠点に「技術移転センター」を設立し、高い技能をもった専門家を起用し、情報の集約を図る、c) 中小企業経営者、技術者、技能者のために大学、短大、高校において専門化された高度な訓練を行い、従業員のために、職業学校や生産訓練施設で訓練の高度化を図る、d) NGO やコンサルティングセンターなどSME支援組織（BDSプロバイダーの意と解される）の活動を奨励する。

## (2) 中小企業法

中小企業支援プログラムの第3章の1項でその法制化が規定された中小企業法は2007年7月、国会審議を経て成立した。本法は政策支援対象としての中小企業を明示的に定義したうえ、登録中小企業者に対する数々の政策支援を約束した内容となっており、

第1章 総 則

第2章 中小企業者

第3章 中小企業に対する国家及び地方政府の権能

第4章 中小企業者の権利と義務

第5章 中小企業振興政策

第6章 中小企業振興の運営体制

第7章 その他

からなる。以下では、理念的な事項や用語の法的定義など実務面に関連の薄い事項を除いて、実質的に中小企業振興に関係する主な事項を摘記する。

1) 本法第2章第5条で定めた中小企業の定義は表3-2のとおりである。従来は従業員50人以下をすべて中小企業とする慣行があったようだが、本法により中小企業と定義された中小企業の従業員数は大幅に拡大し、定義は業種別になされ、かつ小規模企業の規定がなされた。なお、いずれの категорияも企業及び個人からなる。

表 3 - 2 中小企業法による中小企業の定義

	従業員数	年間売上高
①卸、小売、サービス業を除く産業 (Industry)	199 人以下	15 億 tg
②卸売業	149 人以下	15 億 tg
③小売業	199 人以下	15 億 tg
④サービス業	49 人以下	10 億 tg
⑤小規模製造業	19 人以下	15 億 tg
⑥小規模商業サービス業	9 人以下	2 億 5,000 万 tg

ここで、①の Industry にはモンゴルの基幹産業のひとつである農牧業が含まれている。また、⑤の小規模製造業は伝統工芸品などを製造する家内工業などを主たる対象としている。

中小企業から除外される業種は第 8 条で明示されている。すなわち、  
 イ) タバコ、及びアルコール製造業、  
 ロ) 宝くじ、賭博事業、  
 ハ) 銀行、ノンバンク金融機関、保険会社、  
 ニ) 金属鉱物資源探査、開発  
 の各業種である。

## 2) 中小企業者としての登録義務

上記中小企業に該当する事業者は法人、個人とも、国税庁に付属する国家登録局に登録を義務づけられている (第 6 条)。

登録事項は

- ① 個人の場合はフルネームと住所
- ② 法人の場合は法人名と住所
- ③ 業 種
- ④ 従業員数と年商

登録に添付すべき書類は

- ① 個人の場合は
  - イ) 公証人により認証された ID
  - ロ) 社会保険の納付証明
  - ハ) 前年の納税証明付き納税申告書
- ② 法人の場合は、
  - イ) 国家登録証明書
  - ロ) 社会保険の納付証明
  - ハ) 前年の監査証明付きの財務諸表と税務申告書

と、多くにのぼる。登録局は登録事項、追加事項及び修正事項に関し公的メディアを通じて公表し、中小企業担当行政当局に四半期ごとに報告する。

中小企業に該当しなくなった場合は、登録局は登録を抹消する。登録抹消の要件は、定義に該当しなくなったほかに、登録者から抹消要請があったとき、倒産したとき、虚偽の

登録が判明したとき、環境を破壊し、人体に害毒を及ぼしたときなどを定めている（第7条）。

### 3) 政府の権能と責務

国会は中小企業をとりまく法的環境を整備し、財政、税制、融資、投資に関する良好な環境を醸成する政策を研ぎ澄ます（refine）としたうえで、政府及び中小企業担当の行政機関は①中小企業支援計画を策定実施し、②中小企業の優先分野を定め、③中小企業向けの国際展示会、貿易及び会議を運営し、④中小企業に関する定期的な調査を実施し公開する、などを定めている。

個別政策では、①下請け代金の支払遅延防止施策、②政府調達への中小企業の参加の拡大、③連鎖倒産等防止のための共済制度の整備、④低利・長期の融資の供与、⑤信用保証制度の制定、などを謳う盛りだくさんな内容となっている。ここにおいても政策実施に関し優先劣後の順位づけを行い、一步一步着実に実現していくことが肝要であろう。

## 3-2-2 中小企業振興機関・体制の現状と課題

(1) モンゴル政府のなかでは、産業通商省（Ministry of Industry and Trade）内の軽工業局に属する中小企業技術課（Small and Medium Enterprises Technology Division）が中小企業の支援と振興を担当する。

産業通商省は図3-1のとおり、「戦略企画/政策局」「探査、鉱業/重工業局」「軽工業局」「貿易/経済協力局」「運営管理局」の5局及び政策実施機関として「海外投資/外国貿易庁」「鉱物資源/石油庁」の2庁からなる。運営管理局は「情報、監察、評価課」と「会計課」から構成されている。大臣以下、総勢67名である。軽工業局は中小企業技術課のみから成り立っており、総10名、中小企業技術課は総6名（後述）である。

産業通商省はその使命（Mission）として、「わが国産業の発展を図ること、輸出を促進すること、及び国民経済の発展を確かなものとするため外国貿易と外国投資を支援すること」と定めている。

産業通商省は又行政活動の重点事項（Priorities）として

- ① 一国の産業開発を支援すること
- ② 中小企業の振興を通して雇用環境を改善すること
- ③ 国内生産と輸出を増大させること
- ④ クラスターベースの経済発展を図ること
- ⑤ 流通ネットワークを確立し、財・サービスの競争力を強化し、法的環境を整えることによって外国貿易を支援し、海外投資を促進すること
- ⑥ サービス貿易の拡大を図ること
- ⑦ イノベーションにより産業競争力を強化すること
- ⑧ WTOにおけるモンゴル政府の責務を全うすること

を掲げている。

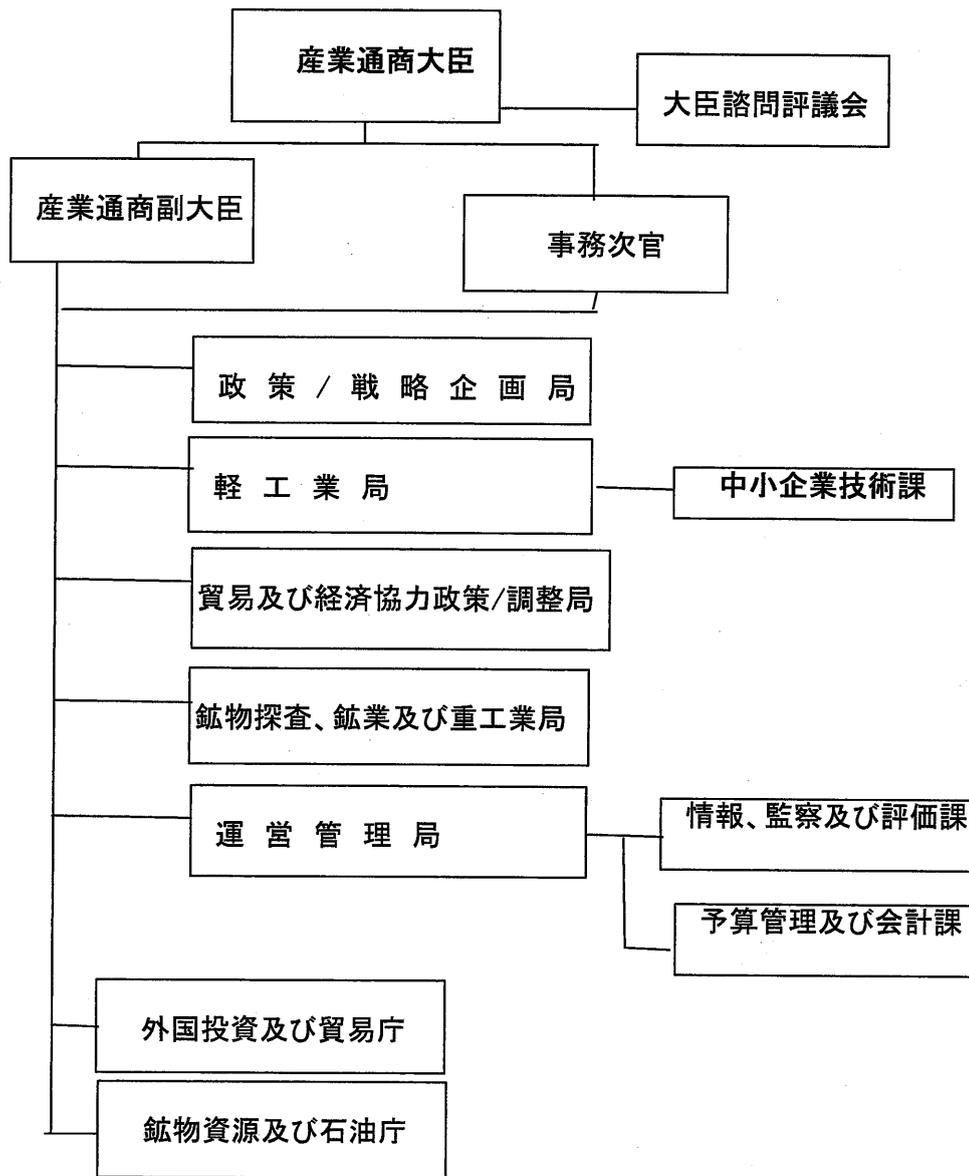


図 3-1 産業通商省の組織図

(2) 中小企業の振興と支援を直接担当する中小企業技術課は軽工業局に属し、課長を含め表 3-3 の 6 名体制である。ヘッドエキスパートの Dr.Bargansuren によれば、「2000 年の配属当時は中小企業の担当職員は自分 1 人しかいなかった。その後、3 人、又 1 人と増えていき、現在では 6 人、(首相府の) 中小企業支援基金担当の 4 人を合わせると 10 人が中小企業のお世話をしている。中小企業は重要視されているので、減ることはないだろう。JICA 支援のカウンターパートとなることは十分可能。自分は 1998 年の TSL の調査にも参加したし、KR I / II にもかかわったので、日本人と一緒に働いた経験もある」とのことである。

表 3 - 3 中小企業技術課の体制

氏名 役職	入省時期 職掌	学歴	研修歴
Mr.Otgonbayar 課長	2006年2月 総括	モンゴル国立大学政治学部 米国Brigan大で英語	台湾/中小企業研修コース
Mr.Balgansuren ヘッドエキスパート	2000年9月 BDS、インキュベーション	モンゴル国立大学数学、経済学（数学で博士号）	ILOマスタートレーナー（カザフスタン）
Ms.Battsetseg ヘッドエキスパート	2005年1月 金融支援	サンクトペテルブルグ織物大学、モンゴル技術大学院修士	マレーシア、日本、韓国/中小企業研修コース
Mr.Amarzaya ヘッドエキスパート	2003年10月 業務全般	モンゴル国立大学法学部、経営 アカデミー中小企業修士	中国、台湾/中小企業研修コース
Ms.Melmiidelger エキスパート	2007年1月 情報提供	イルクーツク自然大学経済学部	なし
Mr.Kharatbek エキスパート	2007年10月 法的環境	経営アカデミー行政 修士	なし

### 3-2-3 中小企業振興政策の現状と課題

2005年4月の中小企業支援プログラムの策定以降、同プログラムに盛り込まれた諸施策のうち、①ワンストップ・ショップ（OSS）の設立、②中小企業支援センター兼インキュベーションの設立、③中小企業支援基金への資金拠出、④ファイナンス・リース法の成立、⑤中小企業法の成立、が実現した。なお、③と④は次節で記述する。⑤は前節で既述したとおり。

#### (1) OSS

中小企業支援プログラムのなかの実施活動の第2項に位置づけられた「中小企業に対する実効性のある、かつ官僚的ではない政府機関サービスの提供」に関連して、このOSSの目的は、普通の市民や中小企業者に対し、大企業が得ているのと同じ行政サービスをオープンで透明な形で受けられるようにするものである。大企業はお金で解決しようとするが、普通の市民が社会保険手続きや事業の許可を得ようとするると数多くの役所を回って承認をもらうといった困難な問題を抱える。そこで、こうした手続きをOSSに来れば、OSSのスタッフが市民に代わって役所から許可を取得し、これら許可書を市民に交付するというものである。起業のためライセンスを取得しようとするると、賄賂を要求されたり、お役所仕事で悩まされるが、このOSSに来れば、申し込み用紙に記載して必要な手数料を支払いさえすれば、2週間以内に許可書が交付される。現在は必要な許可書を取得するのに様々な政府関係機関へ行ってすべてのスタンプをそろえているが、このOSSと政府関係機関をオンラインで結ぶことも計画している。

2007年10月8日に最初のOSSがウランバートル・スクバートル区にできた。2009年末までには、ウランバートルの9区と21の全県、合計30カ所にOSSを設置する。その後、OSSの運営状況を分析してもっと下のレベルの行政区でのOSSのあり方を2010年までには構想する予定。これについて、今年パイロット・プロジェクトをスタートさせる。

スクバートル区の OSS には、Khan 銀行（1 名）のほか、6 名程度の区の役人が関連部門から派遣され常駐しており、給料は区役所から支払われる。OSS のスタッフにはオープンする前にトレーニングを実施した。1 つは、顧客満足・接客について、2 つは組織の運営について 1 日ずつの研修である。研修は外部の訓練会社から派遣された専門家が担当した。

昨年の 10 月にオープンして以来 5 ヶ月たつが、これまで、1 万 1,000 人の市民が利用している。このうち中小企業が 600 社ほどである。1 日当たり 100 ～ 150 人が利用している。また、利用者の 8 割は満足しているという結果が出ている。

この OSS は Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) が中小企業支援プログラムの趣旨に沿って実施しつつあるもの。OSS プロジェクトの期間は 2007 年 10 月～ 2010 年 10 月までの 3 年間で、予算総額は 300 万 US ドルである。資金使途は、OSS 事務所に転用するための既存施設の修復費用の 50%（残りの 50% は地方政府が拠出する）、スタッフの訓練費、コピー機・プリンター・事務用家具などの機材購入に充てられる。運営そのものは Human Security Policy Studies Center (NGO) に委託されている。

## (2) 中小企業支援センター兼インキュベーション

ウランバートル市の人口密度が最も高いとされるソングンハイルハン区に、産業通商省が独自予算で設立した中小企業支援センターの第 1 号がある。2008 年 1 月に設立し、2 月 28 日に開所式を行った。センター長（インストラクター兼任）の下、2 名のインストラクターのほか、警備員など 4 名の補助要員からなる。インストラクター 3 名は産業通商省に属する国家公務員で、いずれも ILO が定めるインストラクター資格の保持者。センター長以外の 2 名は研修計画策定や経理、情報提供を担当する。センター長は前職がモンゴル技術大学の数学科の教員。インストラクターのうち 1 名は現職前に UNDP に勤務して Enterprise Mongolia 事業に従事していたこの分野のベテランで、発言内容は極めてしっかりしている。

事業内容は①インキュベーション運営、②起業家研修プログラム実施、③経営相談対応である。このうち①インキュベーション事業は、7～8 名/社の起業家を収容可能な作業場を、市価の 40% 程度の低家賃で提供し、経営指導を行うほか、共同仕入れと共同販売の拠点化、起業家相互の情報交換、経験交流などの副次効果、シナジー効果を見込む。木彫りなどのハンディクラフト、手織り絨毯、フェルト製品など家内工業者の事業拡大、市場拡大、ブランド確立などを支援する。既に 25 社が応募し、入居者を産業通商省内で選定中で、4 月初めには入居開始の見込み。入居可能期間は最長で 2 年。

③研修プログラムは ILO のカリキュラムにのっとり、主として経営管理や財務管理を指導する。フェーズ I（Start-up 研修）とフェーズ II（Business Development 研修）から構成され、それぞれ 40 時間、5 日間（1 日 8 時間）のコースである。これまで個別プロジェクトとしてアドホックに運営されてきた研修事業が常設化される意味合いは大きい。しかも、受講料は無料（講師が国家公務員として俸給を得ている）、テキスト代も、バウチャー保持者は 4 回まで無料である。バウチャー保持者は、事業登録は行ったがまだ税金を納めていない事業者に交付される（納税を行っているものはテキスト有料）。カリキュラムの詳細は、翻訳後に別途、記録のこととする。セミナールームは 20 ～ 30 名程度収容可能。3 月 10 日に第 1 回目の研修を開始する。

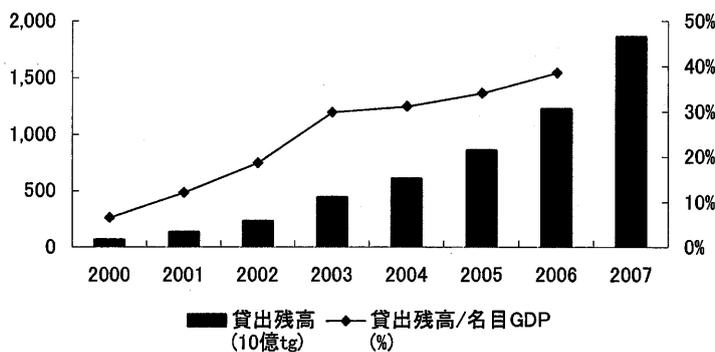
③経営相談対応は、3 名のインストラクターが応じる。

政府では本支援センターを皮切りに、ウランバートル市内全区での設置を計画しており、既に第2号として、バヤンズルフ区に施設を確保し、改修を経て3月末には開所の運びとなる予定。なお、当ソンギンハイルハンの施設は3階建て地下1階述べ床面積480m<sup>2</sup>。取得に3億5,000万tgを要した。コンピューター等はウランバートル市当局が寄付した。

モンゴルには現在、ビジネス・インキュベーターが首相直轄のIT専用インキュベーターをはじめ、産業通商省が2カ所、社会保険労働省が13カ所の合計16カ所があり、これらすべてでILO認証のトレーナーが働いている。産業通商省のインキュベーター予算は年間1億9,000万tgで、社会保険労働省は4,000万tgとなっている。この産業通商省の予算は運営費でこのなかには人件費、研修費、建物に入居している企業の光熱費などが含まれている。なお、中小企業支援センターは合計15カ所で、そのうちの5カ所はUNDPと産業通商省が共同で、残りの10カ所は社会保険労働省が設立した。

### 3-3 中小企業向け金融

2007年7月に制定された中小企業法で中小企業の定義が明らかにされているが、各行ともこの定義に基づく「中小企業」向け貸出の統計は用意されていない。Zoos銀行のように、1,500万tgまでをマイクロ・ローン、1,500万～5億tgをSMEローンといったように、貸付金額の大きさに「中小企業」向けローンとされていることから、以下で引用する数字は、全体の貸出統計である。



資料：「Monthly Bulletin」Bank of Mongolia、「Yearbook 2006」National Statistical Office of Mongolia  
注：2007年は9月末の残高である。

図3-2 貸出残高の推移

さて、商業銀行による貸出しが活発化したのは図3-2のとおり2003年以降のことであり、2006年には貸付残高が1兆2,223億tgと前年比42%の伸びを示し、名目GDPに対する貸付残高比も38.6%<sup>32</sup>にまで高まってきてはいるが、現場の中小企業からは、「設備投資をしたいが長期資金が借りられない」との声が多く、十分な信用供給ができていない。

32 ちなみに、日本の場合、2007年3月末での名目GDP(2006年度)に対する貸付残高比は、79.2%である(出所：日本銀行、金融経済統計月報)。

また、産業別貸出残高の構成比をみると（表3-4、2007年1～6月）、卸・小売業が29%と最も大きく、鉱山開発、建築ブームを反映して、鉱業・土石業、建設業がシェアを伸ばしている。一方、製造業のシェアは13%前後にとどまり、横ばい気味に推移している。

表3-4 産業別貸出残高の推移

(金額単位：10億tg)

	2005		2006		2007	
	金額	%	金額	%	金額	%
合計	859.8	100.0%	1,222.3	100.0%	1,599.2	100.0%
農牧畜	57.4	6.7%	100.1	8.2%	126.5	7.9%
鉱業・土石	77.4	9.0%	92.3	7.6%	144.8	9.1%
製造業	139.6	16.2%	156.5	12.8%	210.5	13.2%
建設業	75.0	8.7%	111.1	9.1%	225.5	14.1%
卸・小売	285.6	33.2%	384.8	31.5%	462.6	28.9%
運輸・通信	36.7	4.3%	52.0	4.3%	33.1	2.1%
その他	188.1	21.9%	325.5	26.6%	396.2	24.8%

資料: Loan Report, Bank of Mongolia

注: Figure of 2007 is as of June 2007.

### 3-3-1 商業銀行による中小企業向け金融

既述のように貸付金額の大きさで「中小企業向け」ローンとしている銀行の分類に従って、商業銀行の中小企業向けの割合をヒアリングすると、もともと零細企業向けのマイクロ・ファイナンスを得意としている Xas 銀行を除けば、2～3割前後が多いようである。

中小企業の借入金利は、月利1.8～2.2%、借入期間は最長2年まで、資金用途は運転資金がほとんどである。縫製工場を営むある経営者は、「金利が月利1.8%ではビジネスを成り立たせることは不可能である」と訴える。またウール・カシミア製品を製造する経営者は、「金利は年利8%以上にもなると負担が大きく、又借入期間は10年は必要だ」と語る。この高金利の背景として、①絶対的な貯蓄不足の状況のなかで、銀行間の預金獲得競争が行われ、預金金利が高止まりしていること（図3-3）、②二重帳簿の存在で信用リスク評価が銀行にとって困難であり、いきおいリスクをカバーするために金利を高く設定せざるを得ないといった事情があるように思われる。

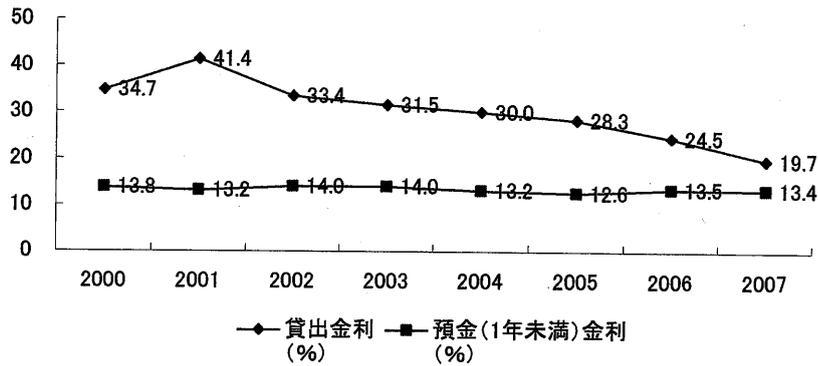
また、借入期間が短期<sup>33</sup>であるのは、上記②の理由により銀行として貸付金の回収を早めたいとするほか、銀行での長期資金審査の手法習得がこれからであり、その審査能力が未熟であるこ

33 ちなみに商業銀行の貸付期間の構成をみると、1年未満が48%、1～5年未満が44%などとなっている（下表）。なお、世界銀行の調査によれば、商業銀行貸付の55%は、上位50社の大手企業に集中している（「Mongolia Sources of Growth Country Economic Memorandum July 26, 2007」、P64）とされる。したがって、中小企業の借入期間分布は、商業銀行のヒアリングからうかがえるように、最長2年程度までの短期が主体とみられる。

商業銀行貸出のうち正常債権の期間別内訳  
(2007年12月末、金額単位：10億tg)

	貸出残高	%
正常債権	1,944.9	100.0
1年未満	925.4	47.6
1-5年未満	862.9	44.4
5年以上	156.6	8.1

Source: Loan Report, 2007年第4四半期、Bank of Mongolia



資料:「Monthly Bulletin」 Bank of Mongolia  
 注:2007年は9月末時点の数字である。

図 3-3 預金、貸出金利の推移

とから信用リスク評価が十分でないとする見方もある<sup>34</sup>。

したがって、本来、長期資金で賄うべき設備投資資金を中小企業は、これまでの事業や海外での出稼ぎで蓄えた自己資金から捻出せざるを得ない状況に置かれている。

さらに、借入れの際の最大の障害として、担保として提供すべき資産が不足することである。商業銀行のルールとして、貸出額は担保評価額の7割以下としているが、現実には、今回訪問した印刷業者のように借入額は担保評価額の5割以下にとどまるのが普通のようなのである。したがって、会社の不動産にとどまらず、経営者の自宅(アパート)までも担保に差し出すといった事例が多くみられる。

既述のように商業銀行にとって貸出審査は、決算書の真偽確認に困難を伴っていることもあり、収益性、安定性、流動性といった財務分析が十分でないが(Post銀行の審査結果報告書参照)、借入(返済)能力、経営者能力、業界環境の分析を踏まえ判定、融資可否の基準をスコア化しているなど、評価の体系は整っていると判断できる。このPost銀行の場合、500点満点で321点以上を融資承諾、300点以下が融資拒否とした客観的な基準を設け、貸付担当者による審査結果のバラツキを押さえるシステムとなっている。ただし、長期資金の貸出しでは設備投資効果を織り込んだキャッシュフローを見極めるために、企業のこれまでの生産性分析のほか、製品開発力を含めた将来の成長性、業界での競争力、財務の持久力の分析といった動的な審査力が求められることから、そのための貸付担当者の教育が課題となる。

34 産業通商省のSME基金の責任者は、SME基金の貸付期間を2年までとしているひとつの理由として、これまでKfWや世界銀行の長期のプロジェクト・ローンがあるものの、商業銀行にまだ長期貸出の審査手法が身につけていないことをあげている。

貸付金額  
金利  
期間  
資金使途

評価項目		%	スコア	根拠
借入能力	財務状況	5	25	
	キャッシュフロー	10	50	
	返済能力	15	75	
	小計	30	150	
経営者	経営者能力	4	20	
	事業経験	4	20	
	借入履歴	4	20	
	性格	4	20	
	借入の有無	4	20	
	小計	20	100	
自己資金調達割合		20	100	
担保	担保資産は十分か	10	50	
	市場性	10	50	
	小計	20	100	
環境	経済環境	8	40	
	コンプライアンス	2	10	
	小計	10	50	
合計		100	500	

SWOT分析

S	W
T	O

決定基準

300点以下	融資拒否
301点以上320点以下	再審査
321点以上	融資承諾

作成者名

年月日

資料:POST BANK

図3-4 貸付担当者による審査結果報告書

### 3-3-2 政府による中小企業向け金融

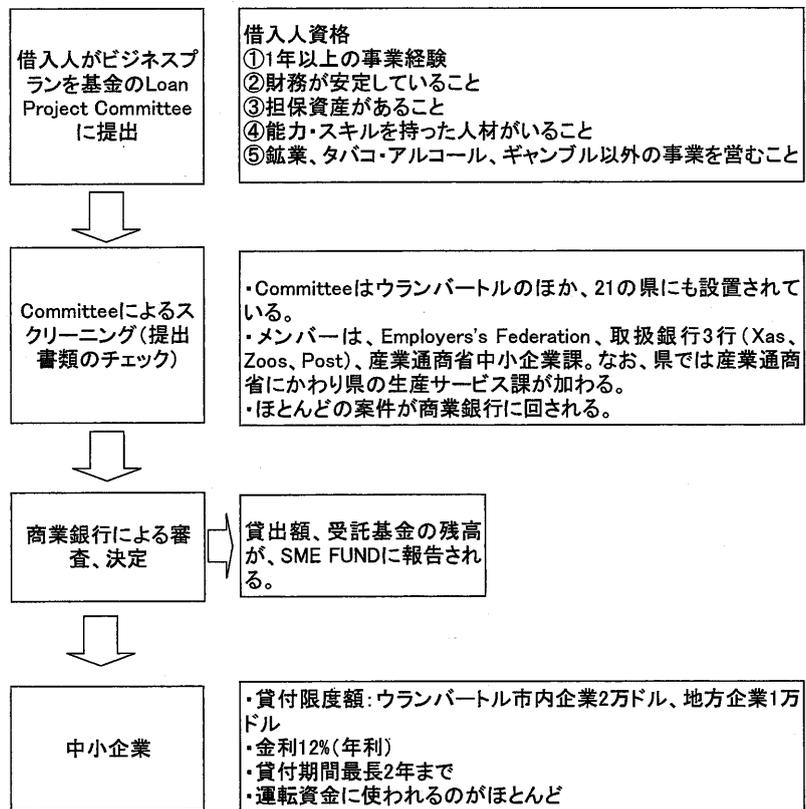
政府では商業銀行の中小企業向け貸出しが中小企業のニーズにあっていないことから基金を設け、高金利、長期資金の不在、担保不足を補おうとしている。

#### (1) 産業通商省のSME基金

SME基金の設置は1992年にさかのぼる。当初、米国からの食料(バター)支援物資の売却収入を原資にスタートし、その後2000年に食糧農牧産業省から産業通商省が分離独立した際、当基金も産業通商省に移管されたものの、活動は低調であったが、2005年から毎年10億tgが基金に組み入れられ、現在30億tgの基金財産となっている。

基金の運用は商業銀行を通じた中小企業への貸付けである。現在、3行(Zoos, Xas, Post)にそれぞれ10億tgを預託し、各銀行は預託基金の2割(2億tg)を積み増し、中小企業に貸し出される。貸出しの条件は、金利(年利)12%、期間2年まで、資金用途は運転資金、貸付限度がウランバートル市内の企業が2万USドルまで、地方企業が1万USドルまでとなっている。貸付限度額に差を設けているのは、できるだけ多くの企業に資金を行き渡らせたいとする意図からである。なお、貸付金額の1%分は基金によるモニタリング・フィーとして商業銀行から基金に支払われることになっており、銀行の取り分は11%となっている。

このSME基金の貸付手続きの流れは、図3-5のようである。貸付けの判断は商業銀行に100%任されるが、商業銀行に融資の申請をする前の段階で、基金のCommitteeによるスクリーニングが実施される。すなわち、産業通商省中小企業課、モンゴル雇用者連盟(Mongolian Employers' Federation: MONEF)、取扱商業銀行3行が、“Loan Project Committee”を形成<sup>35</sup>し、申請者からの提出書類のチェックを行っている。ただし、形式的なチェックにとどまっておらず、ほとんどの案件が商業銀行



資料:SME FUNDでの聴き取り調査

図3-5 SME基金手続きの流れ

35 Committeeは、ウランバートル、地方(21の各県)にあり、地方では、産業通産省中小企業課に代わり、県の担当部課(生産サービス課など)がメンバーに加わる。

に回付されるようである。

SME基金局の責任者である Ganbold Ayush 氏は、基金の問題点として、①基金の資金量が少ないために、貸付期間を2年までとせざるを得ないこと、②商業銀行が100%リスクを負っているためリスクが多いと思われる起業家には資金が十分にいきわたらないこと、と指摘している。このため、商業銀行のリスクを減らすため、基金が一部保証したいとも述べている。

## (2) MOF の Investment & Development Fund (IFD)

2007年に90億tgの基金財産として設置された基金である。2007年は、Anod、Golomt銀行など4行を通じて月利0.83%（年利、9.96%）、貸付期間2年まで、1社当たりの貸付限度額5億tgの条件で貸し出された。なお、銀行から基金へは月利0.4%（年利4.8%）の利息が支払われることから、銀行としての手取りは、月利0.43%（年利5.16%）となっている。また、貸付対象は、工業、農牧業関連（ミルク・乳製品加工業）、環境配慮型企业であり、中小企業も利用できる。

貸付け手続きとして、企業がビジネスプランを銀行に提出して審査を受ける→MOFに報告し、チェックを受け承認というプロセスを経るが、銀行はリスクを100%負う。産業通商省のSME基金によれば、「基金の規模が90億tgと小さいために利用できた企業は少ない」とのことである。

このIFDは、2008年は基金の規模を300億tgと大きくしたうえで、利子補給方式に切り替えられる予定である。貸付方式では利用できる企業が少ないためである。銀行に対し本来の貸付利率の50%を補助するものであるが、金利が15%以下の貸付け、貸付期間を5年までとすることを条件にしている。また、貸付限度額に制限はなく、銀行ごとの判断に任される。また、貸付対象は、150億tgが農牧畜関連、残りの150億tgがエネルギー、食品加工関連の企業に配分される予定である。

補助の対象となる貸付けを金利が15%以下のものとしたのは、現在大企業の借入金利が12%程度であるが、中小企業に対する高金利を銀行に是正してもらいたいと誘導する狙いがある。MOFによれば、「最近、全体として金利は低下傾向にあるが、中小企業が、より長期、低利な資金を使えるよう、ひとつのステップと考えたい」とのことである。このプログラムへの参加銀行はまだ決まっていないが、2008年4～5月頃にはスタートする予定でとされており、プログラムの期間は2008～2013年である。

## (3) 労働省（Labor and Welfare Agency）の Fund for Supporting the Employment (FSE)

国の貧困削減プログラムによる雇用創出のための基金であり、起業家、事業拡大をする企業が対象で、個人の場合は300万tgまで、企業向けの場合は500万tgまでを貸し付ける。金利は1.5%（月利）、貸付期間は1年までである。なお、銀行は基金に対して金利を支払う必要はない。なお、2年前までは、銀行は基金に対し1.0%（月利）を支払い、貸出金利は2.2%（月利）であった。

### 3-3-3 ノンバンク（Non Bank Financial Institutions：NBFI）等による中小企業向け金融

#### (1) NBFI

NBFI全体の貸付残高（2007年9月末）は、約327億tgで、貸付対象は、起業家、中小・

零細企業である。利子は月利約3%、貸付期間は1年まで、担保は不動産（自宅アパート）、動産（自動車など）が必要である。

借入者にとって、NBFIのメリットは、①早いこと、②収益が低い人でも借りられること、③提出書類など手続き面で負荷がないことである。貸付商品の種類は、NBFIにより異なると思われるが、今回ヒアリングの機会を得た Business Invest Development (BID) 社の場合は以下のようなものである。

- ① Express Loan：担保があればその場で決裁する。アパートが担保の場合、評価は、1部屋のアパートが400万 tg、2部屋のアパートが800万 tg、3部屋のアパートが1,000万 tg としており、融資額は評価額の20%までである。
- ② Development Loan：担保以外にビジネス状況をチェックする。融資額は担保評価額の30%までで、1,500万 tg が限度。即日決裁される。
- ③ Investment Loan：名称は Investment としているが、実態は運転資金である。ビジネス・プランをチェックし、融資額は担保の40%までで、8,000万 tg が限度。既往取引先の場合、翌日には決裁される。なお、この③の決裁は、社長、執行役員、3名の貸付担当者、計5名の合議で行われる。

BID 社の社長である ALTANSUKH Avarzed 氏は、「NBFI の特徴は、担保に基づいた融資であり、意思決定が早いことである。商業銀行の場合、担保評価額の70%まで融資しているが、われわれはその割合を低くしており、その分リスクは低い。なお、担保物件は貸付担当者が現場を確認し、写真をとることにしている」と語っている。

## (2) SCC

SCC 全体の貸付残高は、約200億 tg で、8割が零細企業、2割が中小企業である<sup>36</sup>。貸付対象は組合のメンバーであるが、商業銀行からの借入れができない企業、個人である。利子は月利約3.5%、貸付期間はNBFI同様1年まで、担保は、自動車、自宅（アパート）である。

今回、ヒアリングの機会を得た、Delger Credit 組合では、貸付金額は1,500万 tg までで、資金用途はほとんどが運転資金となっている。金利（月利）は3.5～4.0%、貸付期間は6ヵ月までとのことである。貸付商品には、預金担保ローンがあり、貸付金利（月利）が2.8～3.3%〔預金金利〔(1.8～2.3%) + 1%〕と低いが、担保（預金）の60%までしか借入れができないため、利用する人は少ないようである。

## (3) 商工会議所（Mongolian National Chamber of Commerce & Industry：MNCCI）による信用保証

中小企業に直接融資をするものではないが、MNCCIによる以下の内容の信用保証プログラムがある。

商業銀行の貸出しは担保ベースであることから、MNCCIでは Green Credit Guarantee Fund をもうけ、担保不足の企業に信用保証をつけているものである。この基金は、オランダ政府の支援により、エネルギー節約、環境保全型の事業活動をする企業に、Golomt 銀行からの融

36 金融監督委員会（Financial Regulatory Commission：FRC）でのヒアリングによる。

の30～80%を保証している。貸付審査はGolomt銀行が行うが、事業による節電効果といった環境アセスメントは、商工会議所のスタッフがサポートするもので、この信用保証業務にかかわる商工会議所の担当者は5名である。

これまでの保証実績は、10数件、1件当たり5万USドルである。ローンの貸付期間は3年まで、金利は16%（年利）、保証料率は保証額の1.5%である。また、プロジェクトの評価費用として企業は100USドルを支払うことになっている。なお、あくまで担保の不足する部分を保証するものであり、借入人である企業は何がしかの担保を提供することが必要である。

### 3-3-4 中小企業向け金融の現状と課題

今回訪問した中小企業の多くは2000年以降の創業で、業歴は浅いものの、そこでは、国内市場の発展を背景としたビジネスチャンスをつかむべく経営者が奮闘している姿に接することができた。例えば、ウランバートルから100kmほど離れたトゥブ県で養豚業を営む業者は、2004年に創業。現在は、790頭の豚を飼育しているが、国内の豚肉需要に応じる会社になりたいとゆくゆくは1万頭の豚の飼育、現在輸入に頼っている飼料（小麦）の自給体制の確立、更には川下の食肉加工分野へ進出して付加価値を高めたいと語る。また、ウランバートル市内で、毛布、マフラーなどのウール・カシミア製品を製造する業者は、以前は、家族ビジネスで観光業を営んでいたが、2002年、ウール製品の将来性をにらんでそれまで操業がストップしていた旧国営工場を買い取ったうえで荒廃した建屋の改修を施し、新業に進出したものである。現在は、糸を外部から調達しているが、これを糸の生産を内生化し、製品までの一貫生産を決意し準備中である。モンゴルには一貫メーカーがゴビ、エルメル、ゴヨーの3社があるとされるが、この一角に食い込みたいと語っている。

企業の成長段階をインキュベーション、認知、拡張、成熟の4つの段階に分けると（図3-6）、モンゴルの中小企業は、認知の初期段階を脱して、本格的な拡張段階への入口に足を踏み入れようとしている状況である。

こうしたなかで、経営者がまず指摘するのが商業銀行からの設備投資資金調達極めて困難であるということである。したがって、上記のウール・カシミア製品の業者のように、国内資源を活用して付加価値を高め、国内市場（輸入代替）で事業基盤を固めようとする経営者にとっては、みすみすビジネス・チャンスを逃しているわけである。

こうした長期の資金調達が困難な背景として、貸し手の商業銀行、借り手の中小企業の双方に原因があるようである。

#### (1) 商業銀行

##### 1) 企業の二重帳簿の存在からくる信用情報の不足

借入れ申し込みにあたり、企業は決算書を提出しなければならないが、税務申告用の決算書とは別の真正とされる決算書の判断に大変な困難が伴うことである。例えば、Khan銀

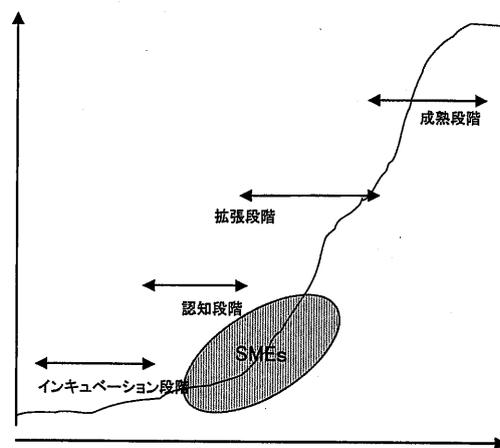


図3-6 企業成長の4段階

行では、「決算書は、二重帳簿となっているため、真正の決算書を企業からもらう。この場合、在庫や流動資産が正しいか現実に企業に赴いて帳簿などをチェックする。また、スーパーの場合には、その日の現金収入をみるため、現金を数えたりもする」とのことである。したがって、こうした審査にあたり必要以上の事務コストがかかるほか、貸付担当者としては信用リスクを本来のリスク以上に高くみてしまうことになり、過剰な担保、高金利貸付、短期資金貸付といった現象をもたらしている。

## 2) 長期資金貸付審査手法が十分に習得されていない

近年の商業銀行への借入需要の伸びに対応して、貸付担当者を増やしている<sup>37</sup>が、その貸付担当者に対する教育が追いついていない印象である。「TSLのおかげで、貸付担当者の長期資金貸付能力がつきつつあると思う。貸付期間が伸びないのは、預金が短期（18ヵ月まで）なためで、貸付能力がないためではない」（Golomt銀行）とする銀行もあるが、「長期資金の審査に関する研修については、2007年末に支店長を対象に本店の研修室で2日間にわたり実施したが、近く、貸付担当者を対象に研修を予定している。内容は、TSLを実際に借り入れた企業を事例に用いて、ビジネス・プランをどう評価するかを教育するものである。当行では、こうした長期資金貸付の研修は始めてである」（Capitron銀行）とのことであり、今後更に長期資金貸付審査能力の強化が必要であろう。

JBICのTSL案件は、MOF（TSL Office）への申請ベースでみると、これまで約60件のほろが、PFI7行の貸付担当者の数に照らせば明らかに少ない。とりわけ、審査能力は座学による学習ではなく、OJT、すなわち、実際の案件を処理することで積み重ねられる経験を通して培われるものであることから、貸付現場での指導も合わせて教育を継続することが大切である。

## (2) 中小企業

### 1) 短いビジネス経験

JBICや世界銀行のTSL、GTZのRegional Economic Development Programme（REDP）による保証基金に限らず、長期資金の調達にあたっては銀行からビジネス・プランの作成を求められるが、この作成のためには、業界マーケット・サイズの調査、市場での競争力分析、会計・財務知識を前提とした収支計画、返済計画作成能力が必要である。

現在、JBICのTSL Officeのコンサルタントと各PFIとの共催で実施されている企業者を対象としたビジネス・プラン説明会や各行でのビジネス・プラン・コンテスト、更には、モンゴル・日本人材育成開発センターでの企業者を対象にしたセミナーが行われているが、これらの活動を積み重ねることが必要であろう。

### 2) 担保資産不足

既述のように多くの中小企業が2000年以降の創業であることから、そもそも資産が形成されていない。そのため、創業あるいは、事業を拡張段階への軌道に乗せようとする経営者にとって、機械設備等の設備資金は、「かつて経営していたゲームセンターで蓄えた利益で機械を購入した」（建築用ガラス加工業者）、「韓国での出稼ぎで蓄えた資金で創業、

37 Golomt銀行でのヒアリングによれば、行員768名のうち、貸付担当者は約100人であり、1年前は約50人であった、とのことである。

コンピューター1台、プリンター1台、コピー機1台を購入した」(印刷業者)のように、まずは自己資金に頼らざるを得ない状況である。しかしながら、「自己資金だけとか親戚に資金を頼っている事業は大きくなる」(トubb県の養豚業者)のも事実である。

したがって、成長力が認められるものの、担保資産が不足する企業については信用保証をつけることによって資金調達を支援することが是非とも必要である。既述の Green Credit Guarantee Fund の活用で商工会議所と連携している Golomt 銀行は、「中小企業にとっては、役に立つ仕組みである。銀行にとっても、もともと担保のないサービス業とかの業種の企業に貸したくても貸せないケースがある。こうした場合、保証があれば貸すことができるのでありがたい制度である」との評価である。

現在、担保不足を補完する保証基金として、上記のオランダ政府支援による Green Credit Guarantee Fund のほか、後述する GTZ によるダルハン、エルデネット、ザフハンの3地域を対象とする REDP での保証基金、UNDP によるウランバートル、セレンゲ、ヘンティエー、ウブス、ウブルハンガイの5地域を対象とする Local Cluster Development Initiative (LCDI) での保証基金があるが、「零細企業を対象としていたり、地域が限られ基金として力がない」(産業通商省の SME 基金局責任者) ために、産業通商省では本格的な信用保証制度を導入したいとの意向である。

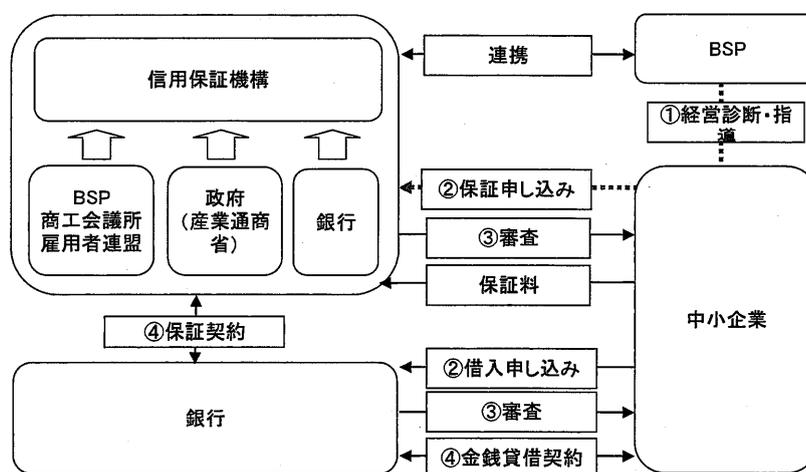


図3-7 信用保証制度のイメージ

信用保証制度の設計にあたっては、商工会議所や雇用者連盟といったビジネス・サービス・プロバイダー (BSP) との連携が必要と思われる (図3-7)。BSP のトレーナーによる保証申込者に対する一定期間の経営診断・指導を義務づけ、その経営改善、成長性に道筋をつけさせたいという考えで、保証申込を受け付けるといったことが有効であろう。既述のように、モンゴルの中小企業はこれから拡張段階に踏み出そうとしている状況のなかでは、現場の生産管理のみならず経営戦略、財務・会計などのマネジメント体制の整備が求められるからである。また、図3-7では、信用保証機構 (仮称) が保証申込を受けたあと審査をすることとしているが、BSP のトレーナーによる経営指導の効果を評価し、信用保証機構の立場から貸付金の返済可能性を検討するためのものである。

なお、2006年6月、リース法 (Law on Financial Leasing) が成立しているが、「現在は

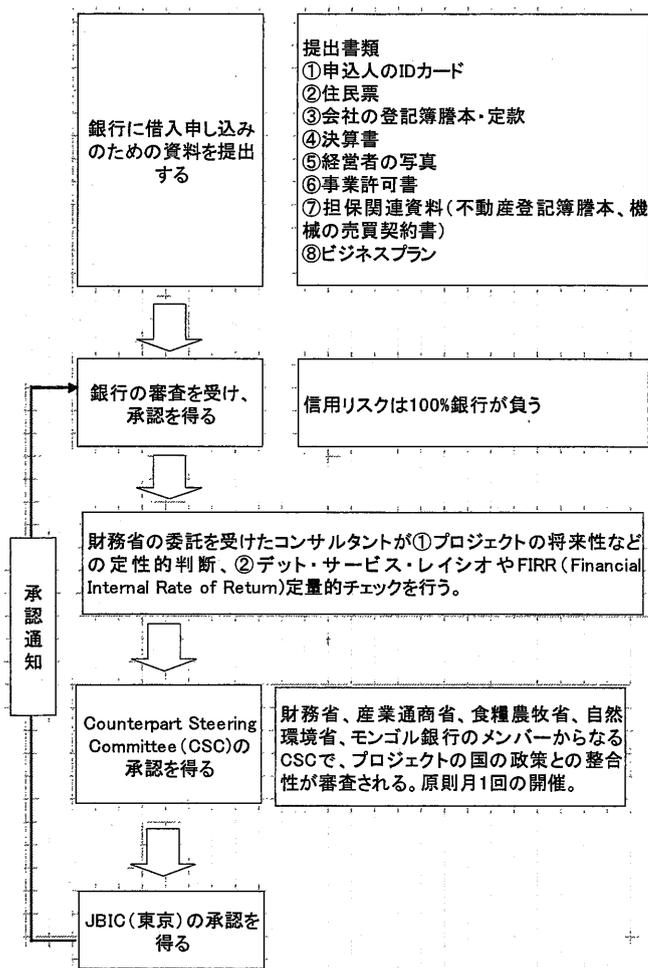
消費者向けのリースのみで企業向けの設備・機材のリースは行われていない」(産業通商省)とされる<sup>38</sup>。利用されていない背景として、「月1.5～2.0%とリース料率が銀行借入れより高い」(公認会計士協会)や「リース法がまだ新しく、理解不足であること」(産業通商省)との見方があるが、とりわけ中小企業の場合、自社の生産方法に適合させた機械を導入するケースが多く、射出成形機などといった市場性・汎用性のある機械に対するニーズが少ないことも一因のように思われる。なお、アジア開発銀行ではリース法が機能していない理由として、「会計上の問題からリース業者にとってメリットがない」と指摘している。

したがって、中小企業の担保資産不足問題を解消するには、原料調達のための運転資金、事業拡張のための長期運転資金、設備導入のための設備資金といった幅広いニーズに対応できる信用保証制度をまずは導入すべきであろう。

### 3-3-5 円借款 TSL の現状と課題

JBICによるTSLの承認手続きは以下のとおりである(図3-8)。

- ① 中小企業(従業員50人以下)が銀行の窓口へ行き申し込みをする。提出する書類は、取扱銀行によって異なるが、ある銀行の場合、申込人のIDカード、住民票、会社の登記簿謄本・定款、決算書、経営者の写真、事業許可書、担保関連資料(不動産登記簿謄本、機械設備の売買契約書)、ビジネスプランである。
- ② 銀行の審査、承認を得る。
- ③ MOFの委託を受けたコンサルタントにより、プロジェクトの将来性などの定性的判断、及びデット・サービス・レイシオや Financial Internal Rate of Return (FIRR) の財務指標が基準値をクリアしているかの定量的チェックが行われる。
- ④ カウンターパート運営委員会(Counterpart Steering Committee: CSC)での承認を得る。ここでは、MOF、産業通商省、食糧農牧省、自然環境省、モンゴル銀行のメンバーからなるCSCで、プロジェクトが、



出所:モンゴルTSL事務所でのヒアリング

図3-8 JBIC TSLの手続きの流れ

38 なお、Golomt銀行では、「中小企業向けに、1億tg以内の道路建設機械のリース実績があり、現在、リースの担当者が本店に1名、支店に3名ほどいる」とのことであった。

国の政策に合致しているかが審査される。なお、この会議は原則月1回、MOFあるいはTSL Officeで開催される。

⑤ JBIC（東京）の承認を得る。

⑥ この承認結果が、申請窓口となった銀行に連絡される。

なお、⑤のJBIC（東京）への申請は、銀行ごとに当初の3件に限られており、4件目以降の案件は手続きがモンゴル国内で完結することになっている。

2008年2月28日現在、④の段階で承認されているのは62件、約1,100万USドルである。また、CSCの承認を得、払い出しが終了しているのが30件である。このうち、最大手のKhan銀行からの案件が20件を占めている。

このTSLによる効果として、本格的な製造設備の導入が可能となり、生産性の向上や雇用人員の増加が可能となったことである。例えば、オフィス用及び家庭用の家具製造業者は、加工ラインの老朽化に対処して自動四面研磨機など新鋭生産機械一式への更新と木材乾燥機を導入。これによって、現在12名の従業員を40名に増員予定である。また、据置タイプのペットボトル入り浄化飲料水メーカーは、能力増強のための浄化設備の導入により従業員を18名から26名に増員、増加する注文に対応できる体制を整えている。

今回訪問したTSL利用企業、商業銀行及び政府関係機関で聞かれた声を紹介すれば、「融資の承認は2007年10月に得たが、銀行からはまだ資金がおりていない。待っている間に機械代金が値上がりしているので心配だ」（オフィス家具製造業者）、「申請から決定までのプロセスが世界銀行、JBICとも長すぎる。ローンのリスクをとるのは銀行だから、決定プロセスのなかで国の関与を制限してほしい。モンゴルの場合、経済活動が夏場に限定されており、資金がタイミングよく出ないと意味がない」（Zoos銀行）、「資金需要は旺盛で、世界銀行より早く払い出しに対応していただいて感謝している。これまで40の企業で約500人の雇用が生まれているし、窓枠・ドアや豚肉がこれまでの輸入に替わり国内で生産できるようになり、結果が出ている」（MOF）等である。

申請から決定までのプロセスについては、MOFによれば、「世界銀行のPrivate Sector Development CreditのフェーズIでもそうだったが、慣れるまでには時間がかかるものである。PFIも慣れてきているしこれからは軌道に乗る。MOF、コンサルタント、銀行の三者がうまく機能してきている」との評価である。

モンゴル・日本人材開発センターでは、PFIの貸付担当者の要望を受け、彼らを対象としたビジネス・プランのコースを2008年4月以降設け、貸出審査能力強化の支援をする予定である。

なお、MOFの委託を受けたTSL Officeのローカルコンサルタントが申請案件チェックの任を負っているが、彼ら自身あるいは国際専門家がPFIにトレーナーとして常駐あるいは定期的に巡回することによって、貸付担当者に対する具体的かつ効果的な指導が期待できるのではないだろうか。

### 3-4 他ドナーの動向

これまで中小企業を中心とする民間セクター振興プログラムについては、地方の零細企業・起業家の振興から既存中小企業の金融アクセスの改善に至るまで幅広く実施されてきているが、今後は、これらに加え、産業内のリンケージを高めるための大企業への支援、更には鉱業依存型の経済を是正すべく民間セクターの多様化支援へと広がろうとしている。これら他ドナーのプログ

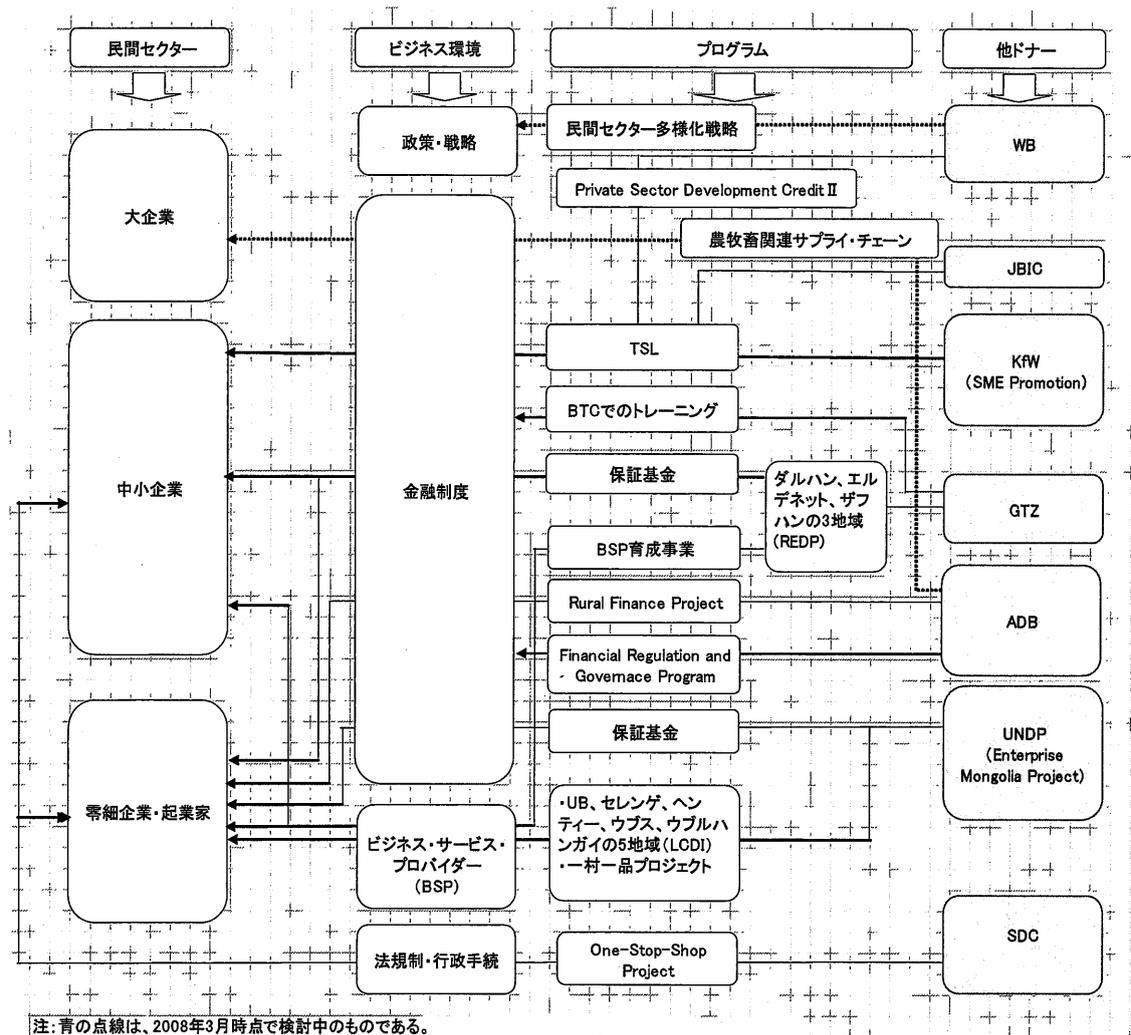


図3-9 民間セクター振興における他ドナーの支援

グラムを概観したのが図3-9である。

### 3-4-1 世界銀行

現在、民間セクターに対する TSL として、Private Sector Development Credit II (2005年6月～2010年4月) が与信総額 1,000 万 US ドルの予算で実施されており、サブローン金額は、30 万～70 万 US ドル、貸付期間 7 年まで、金利は Zoos、Golomt、Khan、TDB の 4 行からなる PFI により決定される市場金利となっている。また、この TSL と合わせて、PFI に対する信用リスク評価の能力強化が行われている。なお、世界銀行のレポートによれば<sup>39</sup>、2007 年 6 月末現在、払い出し累計額は、260 万 US ドルでありやや遅れ気味としているが、2007 年 9 月、PFI に Golomt、Khan の 2 行が追加され、円滑に推進されているとしている。

民間セクター支援プログラムとして、鉱業依存の経済状況を是正し、雇用の増加や経済発展のベースとなる経済活動の多様化を図る必要があることから、鉱業開発による利益を国民の高等教

39 Status of Projects in Execution ?FY07 SOPE Mongolia October 10, 2007 (<http://www1.worldbank.org/operations/disclosure/SOPE/FY07/EAP/Mongolia.pdf>)

育や健康福祉、更には中小企業といった民間セクターの向上のために効果的に使うための調査を行う予定である。このプログラムでは、鉱業資源庁（The Mineral Resources Authority）のキャパビル、南ゴビ地域の水、電気、道路などのインフラニーズ調査が含まれる。現在、ADBが進めている南北を貫く道路整備プロジェクト（Regional Road Development Project）とも情報を共有しながら実施するほか、欧州復興開発銀行（EBRD）やGTZなどの他ドナーにも参加を呼びかけている。

### 3-4-2 KfW

1996年から"Promotion of SMEs and Strengthening of the Financial Sector"プロジェクトが、Post、Capitron、TDBの3行を参加銀行として実施されている。このTSLは、サブローン金利は7.75%、貸付期間10年、据置3年、貸付限度額50万ユーロの条件でスタートしているが、2年前から、JBICや世界銀行の大型TSLが始まったことから、金利を7.25%、期間を5年、限度額を25万ユーロとしている。また、当初は貸付対象業種として輸出型、輸入代替型などとしていたが現在はサービス業も追加されて、業種の制限はない。与信枠は、800万ユーロであるが既に払い出しは終了しており、現在は、モンゴル銀行に預託されてリボルビングされている。

なお、PFI行員に対する技術支援は、参加銀行に長期専門家を派遣し、貸付担当者に対する信用リスク評価へのアドバイス、更には、リスクマネジメント、内部監査などに関する指導である。

今後の資金支援の対象として、中小企業から住宅金融の分野へと切り替えられる予定である。中小企業分野は、JBICの2,500万USドル、世界銀行の1,000万USドルといったプロジェクト・ローンがあるためである。住宅金融分野については、昨年、モンゴル政府とドイツ政府で、与信枠480万ユーロ、TA50万ユーロで合意されたとのことであり、具体的には、住宅金融会社としてMongolian Mortgage Company（MMC）が、民間の会社として、10の商業銀行の出資により設立される予定で、KfWはMMCが発行する抵当証券を購入するものである。なお、このプロジェクトは、モンゴルの政治状況にもよるが、楽観的に考えれば2008年秋からスタートするとのことである。

### 3-4-3 GTZ

#### (1) 銀行研修センター（Bank Training Project：BTC）

既述のように、モンゴル銀行が所管する、BTCで実施されている商業銀行の全階層を対象とした研修を支援するものである。商業銀行から毎年提出される要望を受け年間のカリキュラムを作成、トレーニングを実施するものである。長期貸付審査手法の教育について、各行ともBTCでの研修に貸付担当者を派遣しているが、年2回の開催であること、1回当たりの出席者が30名前後と1行当たりの参加人数が2人までと限られることから、最近の銀行の貸付担当者の増加に追いついていない印象である。

#### (2) Regional Economic Development Project（REDP）

支援対象セクターを、食肉加工、ウール・カシミア製品製造、木製品などの加工業に限定し、ダルハン県、エルデネット県、ザブハン県の3県を振興地域として定めて実施されている。そのコンポーネントは以下の3つである。

### 1) BSP 育成事業

中小企業の経営改善をサポートする地域の商工会議所、雇用者連盟などのBDSプロバイダーの能力向上プログラムである。中小企業者がこれらBSPの指導を得て、ウール製品であれば、洗毛から染色、織加工といった、原料加工から最終製品にいたるバリューチェーンを形成できるようにするものである。本コンポーネントは、2006年6月～2010年5月までの4年間のプロジェクトである。

### 2) 金融アクセス改善事業

中小企業の担保不足を軽減するため、総額6億tgのLoan Guarantee Fundを設け、借入総額の50%、あるいは3,000万tgまでを保証するものである。現在、Zoos、Xas、Khan、TDBの4行を保証対象銀行としてファンドが預託されている。貸付期間は1～5年の間で、保証料は徴収されない。本コンポーネントは、2006年12月に始まり2009年12月までのプロジェクトであるが、これまで約20件の保証が実行されたが、デフォルトの案件は生じていないとのことである。

### 3) 行政サービス改善指導事業

起業の際の行政手続、許認可事項の更新手続きなどの簡素化、合理化を図ることを目的に、Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) が2007年10月にウランバートルでオープンさせたワンストップ・ショップ (OSS) のような施設を2ヵ月後にはダルハンに設置する予定である。

## 3-4-4 UNDP の Enterprise Mongolia Project (EMP)

EMPは、地方の貧困削減を目的としたプログラムで、① Local Cluster Development Initiative (LCDI)、② One Village One Product Initiative (OVOPI)、③ Microfinance Innovation Grant Award (MIGA) の3つのコンポーネントからなっている。

### ① LCDI

零細業者をグループ化し彼らを支援するもので、UB、セレンゲ県、ウブス県、ヘンティー県、ウブルハンガイ県の5ヵ所で実施されている。それぞれの地域に設置されている、Enterprise Mongolia Regional Center (EMC) に配置されているスタッフがローカル・コーディネーターとしてグループ化した業者を支援する。このローカル・コーディネーターは、地域のBSP (MONEFの地域支部など) からのボランティアである。

これまで、27のクラスターが形成されているが、ウール製品 (スリッパ、壁掛けなど)、岩塩、乳製品、手工芸品などを作るグループである。これらのグループに対する支援内容として、製品開発、ビジネスプランの作成、生産ラインの合理化、デザインについて、3日～1週間の日程で指導している。テーマによって外部からモンゴル人あるいは国際コンサルタントを招いて指導している。

また、このLCDIには、信用保証プログラムがあり、Xas銀行に基金として15万USドルを預託している。貸付期間は18ヵ月まで、担保不足の割合に応じて1.2～1.5%の保証料を取っている。これまで貸し倒れはないが、保証金額が小額なためか利用状況は低調とのことである。

### ② OVOPI

このコンポーネントは、全国からアイデアを募り10品目をモンゴルブランド品と認定し、

クラスターを形成させたうえで支援している。蜂蜜業者、ニンニク、チャリルガン、といった生産グループであり、支援内容は、製品開発からマーケティング（トレードフェアへの出展費用の補助）に及ぶ。ウランバートルにあるプロジェクト・オフィスのコーディネーターが各クラスターの要望を受け指導をしている。

### ③ MIGA

このコンポーネントは、地方でのマイクロ・ファイナンスのスキームに関するアイデアを募り、効果的と判断されたアイデアに賞金を与えるパイロット・プロジェクトである。Archid Consulting、ADRA Mongolia、Foundation for Agricultural Development の3つの団体に賞金が与えられた。このなかで、Archid Consulting の提案した Rural Finance Company (RFC) モデルが2カ所で実施され、高いオーナーシップの下運営されているとの評価である。このRFCは、地元の企業や個人が出資し、FRC からノンバンク (Non Bank Financial Institutions : NBFI) としての認可を受け、地域の出資者の自主的な運営に任されているものである。このMIGAのコンポーネントは2007年末に終了した。

以上の、Enterprise Mongolia Project の3年間にわたる総予算は、130万USドルであり、このうち、②のOVOPIは日本政府からの30万USドルで賄われている。また、プロジェクト期間は、①が2005年6月～2008年5月まで、②が2006年2月～2008年5月までとなっているが、いずれも継続の方向で検討されている。

## 3-4-5 ADB

### ① Rural Finance Project<sup>40</sup>

各地方に Savings and Credit Unions (SCUs) を設立し、貧困層の金融アクセスを改善することを目的とする。総額870万USドル、プロジェクト期間は2002年7月～2009年6月までで、当初3年間は、アルハンガイ、ドンドゴビ、ザブハン、スフバートルの4県でパイロット・フェーズとして、残りの4年間は全国的に実施される。ローンは、MOF から商業銀行のPFIへ、PFI から個々のSCUへ、SCUからそのメンバーである地域の住民に貸し出されるものである。

### ② Financial Regulation and Governance Program<sup>41</sup>

金融セクターの健全な発展を目的とした、銀行、NBFI、反マネーロンダリングのシステムの強化プロジェクトである。総額1,000万USドル、プロジェクト期間は2006年9月～2010年6月までで、MOFをカウンターパートとして、FRCの能力強化、金融機関のコーポレートガバナンスとディスクロージャー強化、抵当権登記・実行手続きの改善、マネーロンダリング取引に対する法的執行システムの構築などの活動をしている。なお、ADBでのヒアリングによれば、資本市場育成のため証券取引所の強化が必要であり、更なるFRC支援が必要との認識である。

### ③ Agriculture and Rural Development Project

現在、ADBでは農牧畜分野でのサプライ・チェーンの確立を目的に、大手企業を対象とした総額1,400万USドルのTSLを予定している。対象セクターは、ウール・カシミア、皮革、食

40 ADB ウェブサイト <http://www.adb.org/Documents/PIDs/28201013.asp> より。

41 ADB ウェブサイト <http://www.adb.org/projects/project.asp?id=34135> より。

肉、乳製品などである。これまで、応募のあった約150の企業のなかから事業計画等をスクリーニングにかけ、23社<sup>42</sup>が選定済みである。さらにこれらの企業に優先順位をつけ、PFIから融資される。このTSLのスキームは、PFIによる企業への貸付実行を受けて、ADBが貸付額の50%を当該PFIへ無利子で預託し、PFIは預託金を運用することによって、本来16%ほどの貸付金利を8%程度にまで引き下げることができるとのことである。また、預託金に保証の役割をもたせることから担保が通常の半分で済むという利点があるとされる。なお、PFIから企業への融資条件は、期間4～7年、うち据置期間2～3年である。

このTSLに合わせて、国際農業開発基金（IFAD）による草の根技術協力及び既述GTZのREDPとも連携し、2010年の初めごろから企業に専門家を派遣し技術トレーニング支援が行われる予定である。

### 3-4-6 Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)

OSSプロジェクトが、2007年10月～2010年10月までの3年間の予定で実施されており、予算総額は300万USドルである。OSSの目的は、普通の市民や中小企業者に対し、許認可取得、起業の際の行政手続サービスを、1ヵ所であつ透明な形で受けられるようにするものである。OSSには、区役所あるいは地方政府の担当者がスタッフとして配属されるが、市民や中小企業者に代わって様々な役所から必要となる許可を取得し、これら許可書を市民に一括して交付するというものである。

2007年10月8日に最初のOSSがウランバートル・スクバートル区にオープンしたが、2009年末までには、ウランバートルの9区と21の全県、合計30ヵ所にOSSを設置する予定である。なお、スクバートル区のOSSがオープンして5ヵ月たつが、これまで、1万1,000人の市民が利用、このうち中小企業者が600人ほどであり、利用者の8割はOSSのサービスに満足している結果が出ているとのことである。

なお、スクバートル区のOSSのオープンにあたり、スタッフに対して1つは、顧客満足・接客について、2つは組織の運営について1日ずつのトレーニングが実施されている。このトレーニングのトレーナーとなったのは既述のトレーニング会社、SANICON社<sup>43</sup>である。

### 3-5 中小企業振興の必要性と民間セクター支援における位置づけ

市場経済化とは、民間セクター主導の経済成長とほぼ同義である。ではモンゴルの民間セクターのなかで中小企業が中心的な役割を果たすことができるかどうか。登録企業のなかで中小企業が97.5%と、圧倒的多数を占めることは3-1でみたとおり、紛れもない事実であろう。しかし先進国のように、一国全体の工業製品出荷額に占める中小企業のシェアとか、付加価値生産に占める中小企業の割合とか、雇用数に占める中小企業の立場といった統計は未整備であるため、中小企業の経済全体に対する貢献度は、モンゴルではまだ測定できない。だが圧倒的多数を占める中小企業が順調に成長を遂げていくなら、一国経済全体に及ぼす影響の大きさは計り知れないものがある。モンゴル中小企業の成長潜在性の高さは、既述2-4で概観した。モンゴル政府

42 ADBウェブサイト (<http://www.adb.org/Mongolia/agri-rural-dev.asp#1>) によれば、Uvs Food社、Darhan Nehii社、Khatan Suikh社、Suu社、Eermel社、UB carpet社、Altai Cashmere社などである。

43 また、SANICON社は、前出のUNDPのEnterprise MongoliaプロジェクトのLCDIにおける現地での生産指導のコンサルタントにも選ばれている。

が国家開発戦略で中小企業に大きな期待を寄せるのは的外れではない。

一方、現状の中小企業は、成長期を迎えた現在、一段の飛躍のためには財務管理をはじめ経営管理の充実を迫られている（既述2-4）。しかも中小企業が直面する資金調達難は既述3-3で詳細に報告した。中小企業の開発を主管する産業通商省が「優先課題は、まず第1に経営者の能力向上である。（中略）この課題は中小企業法成立により最優先課題となったもの。経営能力のベースがあれば銀行からの借入れもしやすくなる。第2は金融で、今後中小企業基金を拡充すべく、毎年の予算獲得を増やしたい。（中略）今後金融面では、リース・信用保証・借入保険・プロジェクト融資のうち、特に前者2つを優先事項と考えている。経営能力の訓練を受けた者が担保となる資産がないために借入れが困難となる場合が多く、これを克服する仕組みとして信用保証があると考えている」（3月20日付の面談議事録参照）とする見解は十分に首肯できる。民間セクター振興のなかで中小企業は重要な位置づけを得ており、中小企業振興の必要性は高い。

## 第4章 協力の方向性と実施イメージ

### 4-1 「民間セクター支援プログラム」の課題に対する日本の協力の可能性

2006年に策定された「ミレニアム開発目標に基づく包括的国家戦略」では民間セクター主導のダイナミックな経済発展を果たし、経済成長を通じた貧困削減、雇用創出を達成することをめざしている。また、2008年1月の第4回ドナー技術会合で公表された「民間セクター開発戦略」のドラフトでは、①民間セクターの構造改革推進（特に鉱物資源・農畜産品といった国内資源・原料の活用と関連産業の振興）、②製造業・サービス業における技能向上（ハイテク技術の導入、技能訓練機関整備）、③ビジネス環境整備（金融、投資環境整備、インキュベーション施設の充実、会計基準の国際化、インフラ整備）、④地方での民間セクター振興（優遇策、特別地域の設置）、⑤官民連携の推進（民間セクターの活動を促進するための法的環境整備や行政手続きの簡素化）が盛り込まれている。

これに対し日本は対モンゴル国別援助計画（2004年策定）のなかで、「市場経済を担う制度整備・人材育成に対する支援」を支援戦略の4本柱のひとつとし、これまで、

- ① 民間セクターのビジネス環境整備に関する支援：徴税能力向上を目的とした税務行政能力強化、民間セクターの経営に資する会計監査能力向上、貿易・投資政策アドバイザー派遣
- ② 金融アクセスの向上に資する支援：中央銀行の商業銀行監督能力向上、中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業による商業銀行を通じた中小企業の設備投資に資する長期融資拡大
- ③ 民間企業自身の能力向上に資する支援：日本センターによるビジネス訓練を通じた民間セクターの人材育成

を行ってきた。

「民間セクター支援プログラム」の今後の支援の方向性として、海外からの投資促進と貿易促進を念頭に置いた有望産業への支援策、あるいは数のうえでも雇用面でも民間セクターの大半を占める中小企業振興を中心に据えた支援策といった2つのアプローチが考えられる。懸案であった中小企業法が2007年7月に制定されたことから示されるように中小企業振興の優先度が高くなってきた状況を考えると、これまでの支援実績を基礎としつつ日本の経験をも生かせるであろう中小企業振興分野での支援の一層の充実が時宜を得たものであると思料される。

### 4-2 中小企業振興への協力の可能性

2007年度の要望調査ではモンゴル政府産業通商省より「法的環境・金融制度整備を通じた民間セクター（中小企業）強化調査」が提出された。この開発調査プロジェクトの要望内容は、中小企業振興を目的として①法的環境整備、②金融支援策、③技術的・組織的サポートを調査し、④政策提言を行うことであった。①は中小企業をとりまくビジネス環境整備、②は金融支援策、③は金融以外のビジネス開発サービス（BDS）による支援策と理解でき、これらは、2005年4月に発効した「中小企業支援プログラム」や2007年7月に制定された中小企業法に盛り込まれた様々な政府支援策のなかで、①に含まれるワンストップ・サービス、②に含まれる中小企業基金、③に含まれる中小企業支援/インキュベーションセンターといったこれまでの施策も含めて見直し、今後の施策を設計するための参考にすることを企図したものと考えられる。また、②の金融支援策に関する調査には、リース・保険・信用保証といった各種中小企業金融制度についての調査と

ともに、JBICが行っているツーステップローンの後継案件を念頭に置いたと思われる金融ニーズの把握や中小企業振興の枠組みのなかでの有望産業の発掘をも含んでいる。

前章までに述べたとおり、モンゴルの中小企業には行政手続きの煩雑さ、産業基盤制度の不備、金融アクセスの不備といった外部のビジネス環境に起因する課題と、経営管理能力や労働者技能の脆弱さといった企業自身が抱える課題が存在する。

モンゴル政府の要望を考慮すると、今後の協力の方向性としては①中小企業の金融アクセスの改善及び②中小企業の技術面の向上・生産現場での改善に取り組むことが重要であると判断する。①について、長期資金の供給及び民間金融機関での長期融資に係る貸出審査能力の向上についてはTSLにて対応することが期待され、一方で担保資産を有しない中小企業の資金調達の改善を支援する方策として、中小企業の担保不足の補完及び商業銀行のリスク軽減を行うために信用保証制度の構築に係る支援を行うことが有益であると考えられる。②については日本センターの活動と連携・補完を図りつつモンゴル政府（産業通商省）の中小企業支援センター/インキュベーションセンターといった取り組みを支援することを通じて、中小企業の生産技術の向上を図り、経営の安定化、中小企業の成長を支援することは企業に内在する課題に取り組む手段として効果的であると思料する。

一方で、金融アクセスの不備以外の外部のビジネス環境に起因する課題については、今回の現地調査のなかでは重点を置いていなかったものの、行政手続きの煩雑さや予見可能性の低さはモンゴルの民間企業、特に中小企業にとってはコストとなっており、世界銀行の“An Investment Climate Assessment and Trade Integration Study (November 2007)”においてもビジネス環境の阻害要因の上位に位置づけられている。行政手続きの簡素化、レッドテープの削減の観点では前述のように2007年よりSwiss Agency for Development and CooperationがローカルNGOに委託してワンストップ・ショップ（OSS）のプロジェクトを実施しており、行政手続きの簡素化を支援している。またJICAが実施している「税務行政強化プロジェクト」では検査官の能力向上及び納税者サービスの向上といったコンポーネントを含んでおり、民間セクターの事業の円滑化といった観点からは民間セクター開発の文脈に合致しており、今後も何らかの形で検査が効率的に行われる体制を支援すること若しくは納税者サービスの向上を支援することは実施意義があると思料される。

さらに産業基盤整備に係る支援については一般的に経済のグローバル化、ボーダレス化に伴い、国際取引ルールとしての標準の役割が増大しており、製品開発や生産活動を規定する工業標準化制度の適切な導入を通じ中小企業の品質管理能力を図ることで、国際市場へのアクセスの機会を向上させることとなるが、前述のように現状のモンゴルでは企業の9割が中小企業であり、マーケットしてはまずは国内市場で、輸入代替型の業種であると考えられるところ、現時点では試験・検査、基準認証といった分野での協力の優先度は高くないと考えられる。しかしながら、後述する有望産業への支援のあり方を考えるなかで、輸出競争力をつけるといった文脈でそうした分野への協力の妥当性・ニーズが確認されることはあると思料される。

#### 4-3 協力の具体案とモンゴルの実施機関

##### 4-3-1 中小企業振興のための技術協力

具体的な技術協力イメージ（小規模技術協力プロジェクトを想定）は以下のとおり。以下の協力の方向性については、3月7日に産業通商省中小企業課長に説明し、基本的にモンゴル側とし

での賛同を得た。

[プロジェクト目標]：中小企業金融制度の整備及び中小企業向け技術支援サービスの向上

[活動]：

- ・中小企業金融に関して、中小企業及び商業銀行が抱える課題の把握（ツーステップローンとの連携）
- ・担保不足に対応するための方策としての信用保証制度導入に係る調査・分析及びモンゴルの現状を踏まえた、制度設計への支援
- ・産業通商省が実施している中小企業センター及びインキュベーションセンターを中心とするBDS支援についての助言・指導
- ・国別研修を通じた、日本の信用保証制度及び中小企業支援センターの取り組みの紹介
- ・その他、産業通商省の中小企業施策に対する助言

[投入]：長期専門家1名、短期専門家数名、国別研修

実施機関は産業通商省中小企業課とする。同課は小さな政府をめざすモンゴル政府行政機関のなかでも中小企業法制定を受けて職員数もある程度確保されており、カウンターパートとして機能し得ることが期待される。

なお、本プロジェクトの長期専門家はツーステップローンの技術支援を行うコンサルタントと適宜情報交換等を行い、それらの情報をプロジェクトの活動に適宜反映させ、相互補完的にモンゴルにおける中小企業向け金融の課題に取り組むこととする。

産業通商省が中小企業センター及びインキュベーションセンターを通じて、ビジネス訓練実施や起業スペースの提供といったビジネス開発サービスを提供している状況下で、同じくビジネス訓練提供を中心に活動を行っている日本センターとの関係が課題となる。日本センタープロジェクトは既にフェーズⅡに入っており、今後プロジェクト終了後を見据え、組織運営面・技術面・財政面での持続性の確保に向けた展開が必要となる。その鍵となり得るのが産業通商省との関連であろう。センター側は、これまで産業通商省から得られるものは特になく、むしろ過度の介入を避けるべきとの考えから、あえて関係構築を行ってこなかった。上記プロジェクトを通じて産業通商省への技術協力を実施する過程で、政府の中小企業政策のなかでの日本センターの位置づけが明確化されることが期待される。

#### 4-3-2 中小企業金融に関する支援<sup>44</sup>

ツーステップローンのフェーズⅡはモンゴル政府より既に円借款要請がなされており、フェーズⅠが2008年度中に全額貸付実行が見込まれることから、モンゴル政府は早期に継続案件の実施を希望している。フェーズⅡを実施する場合、フェーズⅠの効果をより高める意味でも、融資対象企業や融資条件の設定の仕方、仲介金融機関や中小企業への能力向上支援の有償技術支援のスキームなどについて、更に改善を加える必要がある。また金融アクセスの改善はモンゴルの中

44 付属資料1参照。

小企業振興において優先度の高い課題であり、中小企業振興政策の中心的役割を果たすべき産業通商省のより積極的な関与が望まれる。

なお、一部で政府の開発銀行構想や中小企業金融構想が議論されている様子であるが、これについてのスタンスとしては、

- ・JBICの実施してきたツーステップローン、産業通商省が抱える中小企業基金とともに商業銀行を通じて中小企業への貸付けを行い商業銀行の中小企業金融に関する能力を向上するアプローチが定着していること。
- ・一般に途上国においては、政策金融機関は非効率な運営・経営、汚職の蔓延、政治介入による不良債権の増加といった問題にさらされることが多いこと。

を十分考慮すると、設立については非常に慎重にならざるを得ない。中小企業課での聞き取りによれば、現在の中小企業基金を含め、各省にある様々な基金は信用保証といった形に移行させていくことが考慮されているという。そのため、少なくとも現時点では上記技術協力プロジェクトに含まれている信用保証制度設計に関する支援を優先するべきであろう。

#### 4-3-3 有望産業への支援

ADBは中小企業ではなく、大手企業を対象に農業分野でのサプライチェーンの構築を目的としたローンプロジェクトを計画しており、2008年5、6月ごろに承諾予定。約160件の応募から23件を選定済み。さらにそれらに優先順位をつけ、上位のものから商業銀行を通じて融資を開始していく予定。具体的な業種はカシミア、ウール、皮革、食肉、乳製品などである。大手企業へ融資することを通じ、川下から川上までのサプライチェーン自体を改善することを目的としており、例えばその一環として乳製品の集荷場を造る事業等が計画されている。そうした公共性の高いサービスの提供を民間セクターを支援することを通じて達成しようとする試みは注目に値すると思料する。

JICAとしては有望業種を更に伸ばしていくという観点では、現在松岡貿易・投資政策アドバイザーが対日輸出戦略の構築を目的にモンゴルにおける7有望業種（鉱業、食肉加工、ウール・カシミア、皮革、木材加工、IT、観光）の有力企業のSWOT分析を2008年度初めに実施予定であり、その成果を踏まえたうえで、有望業種に対する支援のあり方について検討を行うこととする。

#### 4-3-4 これまでの支援を踏まえたアクション

今回公認会計士協会を訪問した際に、「中小企業向け会計基準策定」への支援が要望された。中小企業経営改善、金融アクセスの改善、中小企業の税務申告の適正化に資すると考えられ、調査団としても実施妥当性が高いと思料したところ、新規要請に向けて事務所でフォローすることを依頼した。

また、今回の調査ではモンゴル・日本人材開発センターを訪問し、これまでの成果を把握した。フェーズⅡに関する今後の方向性はモンゴルのみならずJICAが実施しているモンゴル・日本人材開発センター事業全体の方向性のなかで考えていく必要がある。産業通商省自身が中小企業センター/インキュベーションセンターを設立運営している状況下で、商工会議所や民間コンサルタントも含めたビジネス訓練市場全体を見据え、産業通商省への技術協力プロジェクトとの連携をも図りながら、フェーズⅡ後のあり方を考える作業を早急に始めることが必要であ

ろう。

なお、国税庁長官を訪問した際、税制改正を機にこれまで脱税してきた者に対する恩赦法は成立（既に起訴されている者は対象外）したが、国民の間で理解が進んでおらず（本件に関する現地報道から現地日本側関係者も成立したとは理解していなかった）申告してくる者は今のところはほとんどないとのことである。また、二重課税防止協定締結のための日本との協議についても、責任者を日本に派遣するなど対応しているとの言及もあった。

#### 4-3-5 今後の具体的取り組み

帰国報告会の議論を踏まえ、早期の中小企業振興への協力実施をめざし（可能であれば2007年度中の開始）、現地モンゴル事務所を通じて、現開発調査の要請を上記の小規模技術協力プロジェクト案件の追加要請に差し替えるべく、モンゴル政府内手続きを促進する。また、「中小企業向け会計基準策定」への支援についても事務所による案件形成を継続する。