

**モンゴル国**  
**外国貿易投資環境整備プロジェクト**  
**詳細計画策定調査・実施協議報告書**

平成 22 年 9 月  
(2010年)

独立行政法人国際協力機構  
モンゴル事務所

モン事
JR
10-01

**モンゴル国**  
**外国貿易投資環境整備プロジェクト**  
**詳細計画策定調査・実施協議報告書**

平成 22 年 9 月  
(2010年)

独立行政法人国際協力機構  
モンゴル事務所

## 序 文

モンゴル国は1997年にWTOに加盟したことに伴い、これまで貿易及び投資に直接・間接に関わる多くの法律の制定や改訂を行ってきました。しかしながら、現在においても外国との貿易・投資活動の促進の観点からは、輸出の多様化、海外市場の開拓・情報の収集、「コンプライアンス・情報の透明性の欠如、公務員による汚職・賄賂、ビジネスに関連する諸手続きの煩雑さ、ビジネス上のトラブルに対応する相談窓口の欠如」といったことや「投資促進を行っている関係諸機関の間の連携不足やその機能の重複」が問題点として指摘されています。

わが国は、モンゴル国政府の要請を受け、2010年4月に詳細計画策定調査団を派遣し、モンゴル国における投資促進に向け、政府関係者のキャパシティ・ビルディングのみならず民間経済団体のキャパシティ・ビルディングを図ることを通じて、モンゴルにおける投資促進に向けた調査・コーディネーション機能が強化されること、更には民間セクターへの投資促進サービスが改善されることをめざした「モンゴル投資促進のためのキャパシティ・ディベロップメントプロジェクト」を実施することとしました。

本報告書は、上記詳細計画策定調査団の調査結果と、それに基づく討議議事録（R/D）を取りまとめたものであり、今後本プロジェクトの実施にあたり、広く活用されることを願うものです。

最後に、これらの調査にご協力をいただいた内外の関係機関の方々に深く敬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。

平成22年9月

独立行政法人国際協力機構  
モンゴル事務所所長 磯貝 季典

# 目 次

序 文

調査位置図

写 真

略語表

第1章 詳細計画策定調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	2
1-5 調査の方法・範囲及び内容	2
第2章 要請の背景	3
2-1 モンゴルの貿易・投資に関する現状	3
2-1-1 貿易動向と貿易構造	3
2-1-2 外国投資（外国投資構造/外国企業進出状況）	4
2-1-3 当該分野における他ドナー動向	7
2-2 モンゴルにおける貿易・投資にかかる政策	8
2-3 モンゴルにおける貿易・投資促進に係る実施体制	9
2-3-1 FIFTAの組織・体制の概要	9
2-3-2 その他の機関の組織・体制の概要	13
2-4 ワークショップ調査内容・結果	15
2-4-1 ワークショップの目的	15
第3章 調査結果概要	30
3-1 協力の範囲及び内容	30
3-1-1 案件概要	30
3-1-2 プロジェクト名称	30
3-1-3 マスタープラン	30
3-1-4 実施体制	31
3-2 案件実施上の留意点	31
3-3 団長所感	32
第4章 評価5項目による評価結果	34
4-1 妥当性（必要性、優先度、手段としての適切性）	34
4-1-1 モンゴルの開発政策との整合性	34
4-1-2 わが国の援助政策との整合性	35
4-1-3 他の援助機関による援助との関係	36

4-2	有効性（予測）	36
4-3	効率性（予測）	36
4-4	インパクト（予測）	37
4-4-1	上位目標達成の見込み	37
4-4-2	環境保全面・貧困削減へのインパクト	37
4-5	自立発展性（予測）	37
4-5-1	政策・制度面	37
4-5-2	組織・財政面・技術面	38
4-6	結論（総合的实施妥当性）	38
第5章 実施協議結果		39
付属資料		
1.	詳細計画策定調査関連資料	43
1-1	調査日程	43
1-2	主要面談者リスト	44
1-3	詳細計画策定調査協議議事録（M/M）	45
1-4	実施体制図案	57
2.	詳細計画策定調査討議議事録（R/D）	58

# 調査位置図



首都ウランバートル

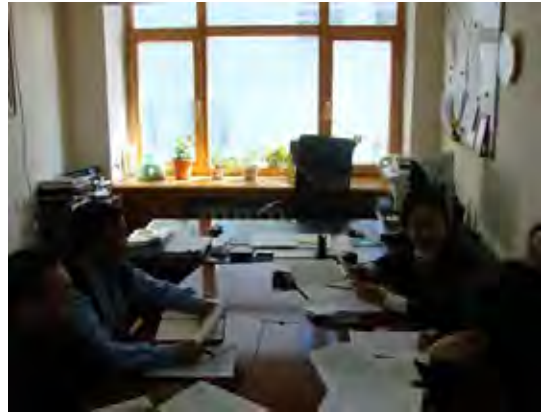
出所：モンゴル全図

<http://www.geocities.jp/nirekaoru/mongol16-map.html>

# 写 真



外交貿易省貿易経済協力局長との協議  
(2010年04月13日)



大蔵省開発金融・協力局長との協議  
(2010年04月13日)



ワークショップ中の様子  
(2010年04月14日)



投資家の登録手続きの流れ (外国投資貿易庁)  
(2010年04月09日)



ワークショップ：グループごとの協議  
(2010年04月15日)



ミニッツ署名式  
(2010年04月20日)

## 略 語 表

ASEAN	Associations of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
ATPF	Asian Trade Promotion Forum	アジア貿易促進フォーラム
C/P	Counter Part	カウンターパート
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
FDI	Foreign Direct Investment	外国直接投資
FIFTA	Foreign Investment Foreign Trade Agency	外国投資貿易庁
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MIGA	Multilateral Investment Guarantee Agency	国際投資保証機構
MFAT	Ministry of Foreign Affairs and Trade	外交貿易省
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MNCCI	Mongolian National Chamber of Commerce and Industry	モンゴル商工会議所
MOF	Ministry of Finance	大蔵省
NDIC	National Development and Innovation Committee	国家開発改革委員会
OSS	One Stop Service	ワン・ストップ・サービス
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussion	討議議事録
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	国際連合貿易開発会議
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WAIPA	World Association of Investment Promotion Agencies	世界投資促進機構
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関



# 第1章 詳細計画策定調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

モンゴル政府は、1990年以降、急速に国内市場の自由化・民営化を進め、1997年には世界貿易機関（World Trade Organization : WTO）へ加盟した。それに伴い、貿易及び投資に直接・間接にかかわる多くの法律の制定や改訂を行っている。そうした取り組みの中には投資家保護、雇用の創出、産業の多角化といったものが含まれている。

モンゴル経済は2004年に市場経済化以降初めて10.6%と2桁の経済成長率を記録してから、2007年にも10.2%と好調であったものの、世界的な金融危機の影響で、2008年7月以降同国の主要輸出産品である銅の国際市場価格が急速に落ち込み<sup>1</sup>、経常収支の悪化、財政収支の悪化等を背景に経済状況は悪化し、2009年の経済成長率は一転マイナスに転じるなど、鉱物資源に過度に依存した非常に脆弱な経済構造であると言える。

2021年までの中長期戦略である“Millennium Development Goals Based Comprehensive National Development Strategy of Mongolia”（2008）の中で、輸出志向の産業育成、民間主導の経済成長を重視し、①2007～2015年の間で経済成長率を年間14%以上、1人あたりGDPを少なくとも5,000USDに、②2016年から2021年の間で経済成長率を年間12%以上、1人あたりGDPを12,000USD以上とし、知識型経済への移行と中所得国の一員となることを目標として掲げている<sup>2</sup>。

また、政府の4カ年計画である“Action Plan of the Government for 2008-2012”では民間セクター開発や輸出志向型の産業育成のための環境整備を進めることや外国直接投資の促進、そのための環境整備（“One Window Service”の導入等）が謳われている。

貿易については、輸出の約64%を中国向けが占めるなど、中国への依存度が高いものの、今後近隣国へのアプローチを促進していく必要がある。しかしながら、外国との貿易・投資活動の促進には、輸出の多様化、海外市場の開拓・情報の収集が重要な課題となっている。加えて、モンゴルにおけるビジネスの問題点として、コンプライアンス・情報の透明性の欠如、公務員による汚職・賄賂、ビジネスに関連する諸手続きの煩雑さ、ビジネス上のトラブルに対応する相談窓口の欠如といったことが指摘されている<sup>3</sup>。

外交貿易省及び外国投資貿易庁（Foreign Investment Foreign Trade Agency : FIFTA）において民間セクターの要望に対応した政策立案を行える人材や、投資家に対する適切なサービスを提供する体制が欠如しているのが現状であり、外国貿易投資を促進するために本来期待されている役割を担うに至っていない。

調査団派遣の目的は、以下のとおりである。

- (1) モンゴル側の課題認識の特定、貿易投資に関する政策・制度面に係る課題及びニーズの確認、協力の方向性・内容、主要活動に関する合意形成を行う。
- (2) プロジェクト開始に必要なその他情報を収集すると共に、プロジェクト内容（プロジェク

<sup>1</sup> 銅の価格は2008年4月の8,685ドル/tから、2009年1月の3,125ドル/tまで64%落ち込んだ（WB “Mongolia Quarterly, February 2009”）。

<sup>2</sup> 更に初期段階は鉱物関連産業が経済を牽引する形を想定するものの、徐々に輸出志向型の産業育成や民間セクターの開発を通じて、経済の多様化をすすめ、鉱物資源への依存度を弱めるといった方向性を定めている。

<sup>3</sup> 平成19年度アジア産業基盤強化等事業「モンゴルにおける貿易投資環境調査 2007年12月」社団法人ロシアNIS貿易会

ト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) (案)、活動計画 (Plan of Operation : PO) (案)、実施体制 (案)) について協議し、討議議事録 (Record of Discussion : R/D) (案) につき合意する。

- (3) プロジェクト開始までの進め方とモンゴル側準備事項についてモンゴル側の合意を得る。
- (4) 技術協力プロジェクトの枠組み (実施方法、プロジェクト実施機関の役割及び必要な措置等) について説明し、カウンターパート (Counter Part : C/P) 機関の理解を得る。
- (5) 上記結果をM/Mに取りまとめる。

## 1-2 調査団の構成

担 当	氏 名	所 属
総 括	上田 隆文	JICA国際協力専門員
協力企画 1	宮崎 清隆	JICAモンゴル事務所
協力企画 2	エンフザヤ	JICAモンゴル事務所
協力企画 3	飯田 学	産業開発部産業・貿易課
評価分析	下村 暢子	バリュープランニング・インターナショナル

## 1-3 調査日程

平成22年4月8日 (木) から4月21日 (水) (JICA本部団員は4月15日 (木) から)  
(詳細日程は付属資料 1. 1-1 のとおり)

## 1-4 主要面談者

付属資料 1. 1-2 のとおり。

## 1-5 調査の方法・範囲および内容

今次計画策定調査では以下の事項について調査、協議を実施した (調査結果については第2章以下に記述している)。

- (1) FIFTAにかかる基礎情報の確認を行う。

FIFTAの機能、役割、人員配置状況、組織構造等の現状について確認を行う。本プロジェクトと国家政策・FIFTAの年間計画との関連性について確認を行う。FIFTA以外の輸出・投資促進にかかわる関係機関とFIFTAの連携体制と責任体制についても調査・確認する。また、要請元であるFIFTAの法制度や権限、体制等を確認のうえ、C/Pとしての妥当性を確認する。

- (2) モンゴル側との間で協力内容・実施体制 (含むモンゴル側負担事項) についての検討・合意形成を図る。
- (3) 要請書の内容をベースにFIFTAの課題認識の特定、協力の方向性・内容、主要活動に関する合意形成を行う。プロジェクト・サイクル・マネジメント (Project Cycle Management : PCM) ワークショップ等を通じた、実施機関での課題認識の確認及びPDM (案) の作成。モンゴル側との間で具体的な投入・期待される成果を確認し、R/D (案) に係る合意形成を図る。
- (4) プロジェクト全体計画を評価 5 項目 (妥当性、効率性、有効性、インパクト、自立発展性) で評価する。

## 第2章 要請の背景

### 2-1 モンゴルの貿易・投資に関する現状

#### 2-1-1 貿易動向と貿易構造

モンゴルのマクロ経済は2007年まで安定した成長を見せていたが、2008年の世界的な石油、穀物価格の高騰の影響を受けた輸入インフレに加え、主要な輸出産物である銅の価格の下落により成長が鈍化した。鉱業を除き依然として成長力は弱く、貿易収支と財政収支は赤字が続いている。

2009年の輸出額は約19億ドル、輸入額は約21億ドルで例年と同じく輸入超過であった。世界的な経済危機の影響を大きく受け、商品市況、特に銅の価格が急落したこともあり、国内経済が冷え込み、需要が減ったことから、2008年に比較し、輸出額は24%、輸入額は34%減少している。1990年代からの経済開放にともなう市場経済への移行が開始されたが、1994、1995年、2006年を除き、輸入超過の傾向が続いている。輸出額はオユトルゴイ鉱山（世界最大級の銅・金鉱床）の開発が進み、操業が開始される2013年ごろから急速に増加すると想定されている。またその他にもタバントルゴイという石炭鉱山の開発も予定されるなど、大規模な鉱山開発計画をもつモンゴルは一層鉱業による成長が見込まれる。主要な輸出品は鉱工業生産物、希少金属・宝石類で8割、カシミアを中心とした毛織物、縫製品がそれに続く。輸入品は石油製品を中心に、機械・車両などや食料関係である（表2-1）。主要輸出国は中国が圧倒的にほかを引き離し、鉱物資源を輸出しているカナダ、英国、ルクセンブルクなどが続く。主要輸入相手は石油製品を輸入しているロシアが一位で、中国、韓国、日本などが続く（表2-2）。

表2-1 モンゴルに対する輸出・輸入品目の状況（2008年、2009年）

(単位：1,000米ドル)

輸出表	産品	2008	%	産品	2009	%
	鉱工業生産物	1,529,401	60.3%	鉱工業生産物	1,244,032	65.4%
希少金属・石・宝石	600,173	23.7%	希少金属・石・宝石	335,961	17.7%	
織物、縫製品	226,543	8.9%	織物、縫製品	192,021	10.1%	
皮革、皮革製品	41,021	1.6%	畜産物	45,771	2.4%	
化学製品	33,237	1.3%	皮革、皮革製品	29,044	1.5%	
畜産物	31,646	1.2%	汎用金属	16,977	0.9%	
その他	72,447	2.9%	その他	55,759	2.9%	
輸出品総計	2,534,466	100%	輸出品総計	1,902,588	100%	
輸入表	産品	2008	%	産品	2009	%
	鉱工業生産物(石油製品)	964,181	30%	鉱工業生産物(石油製品)	567,093	27%
機械・機器類	606,404	19%	機械・機器類	423,035	20%	
車両、輸送用機器	458,719	14%	車両、輸送用機器	269,247	13%	
汎用金属	267,264	8%	食品	181,996	9%	
食品	231,432	7%	汎用金属	164,106	8%	
野菜、動植物性油脂	159,751	5%	化学製品	128,026	6%	
化学製品	150,835	5%	野菜、動植物性油脂	97,661	5%	
その他	405,954	13%	その他	300,145	14%	
輸入品総計	3,244,541	100%	輸入品総計	2,131,309	100%	

出所：National Statistical Office “Monthly Bulletin of Statistics, January 2010.”

車両や機器類を輸入している日本に対しては輸入超過の状況が続いている。輸出先としての日本は2008年で1%、2009年では0.2%を占めるにすぎない。日本への輸出はカシミアなどに限定され、輸出先としての重要性は低下している。他方、鉱物資源の主要輸出先である中国、アメリカ、カナダに対しては輸出超過で、石油を輸入しているロシアに対しては輸入超過となっている。

表2-2 モンゴルに対する輸出・輸入相手国の状況（2008年、2009年）

(単位：1,000米ドル)

輸出表	国	2008	%	国	2009	%
		中国	1,635,891	64.5%	中国	1,390,775
	カナダ	174,597	6.9%	カナダ	147,481	5.8%
	英国	165,825	6.5%	英国	126,833	5.0%
	ルクセンブルク	161,961	6.4%	ルクセンブルク	73,600	2.9%
	米国	114,233	4.5%	ロシア	64,197	2.5%
	ロシア	86,318	3.4%	イタリア	31,432	1.2%
	イタリア	42,218	1.7%	ドイツ	15,564	0.6%
	フランス	30,274	1.2%	韓国	14,822	0.6%
	韓国	29,892	1.2%	米国	13,745	0.5%
	日本	27,589	1.1%	日本	4,564	0.2%
	その他	65,669	2.6%	その他	19,574	0.8%
	輸出額総計	2,534,466	100%	輸出額総計	1,902,588	100%

輸入表	国	2008	%	国	2009	%
		ロシア	1,242,275	38.3%	ロシア	769,569
	中国	898,732	27.7%	中国	532,067	25.0%
	日本	238,527	7.4%	韓国	155,089	7.3%
	韓国	194,818	6.0%	米国	103,642	4.9%
	ドイツ	92,607	2.9%	日本	97,002	4.6%
	米国	84,115	2.6%	ドイツ	67,925	3.2%
	フランス	33,665	1.0%	フランス	59,702	2.8%
	ウクライナ	49,102	1.5%	ウクライナ	42,357	2.0%
	シンガポール	45,600	1.4%	シンガポール	27,812	1.3%
	ポーランド	32,621	1.0%	ポーランド	17,690	0.8%
	その他	332,479	10.2%	その他	258,454	12.1%
	輸入額総計	3,244,541	100%	輸入額総計	2,131,309	100%

出所：National Statistical Office “Monthly Bulletin of Statistics, January 2010.

#### 2-1-2 外国投資（外国投資構造/外国企業進出状況）

FIFTA（外国貿易投資庁）の外国投資のコミットメントベースの統計によると、モンゴルの国内総生産（Gross Domestic Product：GDP）の約3割を占める鉱工業の投資が過去3年急増し、他セクターの投資を凌駕している。2009年の分野別の投資額の約8割は鉱工業関連投資である。傾向として鉱業部門以外の外国投資は割合としても金額としても拡大しておらず（年間1～2億米ドル）、過去産業の多様化をめざしてきたものの、その成果は芳しくないことがFIFTAの統計では伺える。2006年以降、新規の外国企業登録数は大幅に増加し、登録した外国企業は10,000社近くになった。その6割以上が貿易、サービスなどの企業である。内陸国で、国内市場も300万弱と限られており、土地管理やライセンスの諸条件が整わない現状<sup>4</sup>も続いている。モンゴル政府が望

<sup>4</sup> 通信）個別、登記に至るまで多くの審査が必要で、その手続きの終了の目安も不明で法的環境整備が進んでおらず、障害が大きい。許認可通信分野を所轄するICT庁が通信関連法令をたびたび変更することでライセンスの問題に直面している。（在日モンゴル大使館資料及びウランバートル市都市計画マスタープラン・都市開発プログラム調査（2009年3月）

むような付加価値の高い産業への投資は、鉱業以外の分野では積極的でない状況が継続している。

表 2-3 モンゴルに対する分野別外国投資（金額：コミットメントベース）

（単位：1,000米ドル）

	セクター	%	Total	1990-2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	鉱工業	61.3	2,338,954	493,973	183,962	195,390	336,986	485,189	643,455
2	貿易サービス	19.7	751,142	162,764	53,377	103,388	111,528	187,448	132,636
3	その他	5.7	217,773	92,880	52,884	47,740	13,883	6,876	3,510
4	銀行・金融サービス	3.1	118,411	67,105	9,671	11,983	21,937	4,496	3,219
5	軽工業	2.8	107,754	85,002	1,792	1,454	1,205	18,208	93
6	建設及び建設資材製造業	1.9	73,337	55,238	773	1,792	4,273	1,895	9,367
7	畜産加工品	1.4	55,174	53,516	825	292	540		
8	IT関連	0.9	35,984	19,623	6,268	481	6,917	1,443	1,253
9	運輸	0.7	25,147	20,952	933	25	657	174	2,406
10	観光	0.5	18,499	13,028	1,490	1,637	487	1,366	491
11	食品飲料製造業	0.5	18,134	15,298	304	1,424	710	101	298
12	文化教育マスメディア	0.4	14,623	10,656	13	391	67		3,496
13	農業	0.4	14,410	9,306	2,787	363	208	1,242	504
14	家具	0.2	5,853	5,401	22	14	81	335	
15	エネルギー	0.1	5,516	5,415	100	0	0		
16	健康・美容サービス	0.1	4,999	4,012	56	5	395	101	430
17	公共サービス	0.1	2,720	2,475	33	163	0	50	
18	宝石・贈答品	0.1	2,648	1,224	1,354	0	70		
19	電化製品製造業	0.0	1,809	1,615	194	0	0		
20	家庭用品製造業	0.0	1,433	1,412	0	3	18		
	鉱業を除くFDI 金額		1,475,369	626,922	132,877	171,155	162,976	223,733	157,704
	鉱業を除くFDI割合 (%)	38.7%		55.9%	41.9%	46.7%	32.6%	31.6%	19.7%
	合計	100	3,814,323	1,120,895	316,839	366,546	499,962	708,923	801,158

出所：FIFTA

表 2-4 モンゴルに対する分野別外国企業登録数（件数：コミットメントベース）

		%	Total	1990-2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	貿易サービス	62.3	6,195	969	522	1,112	1,505	1,515	572
2	その他	14.7	1,458	860	297	262	21	3	15
3	建設及び建設資材製造業	3.9	386	327	15	14	20	4	6
4	鉱工業	3.6	360	272	27	22	23	4	12
5	観光	3.1	304	176	57	35	23	12	1
6	軽工業	1.9	190	167	7	14	1	1	
7	食品飲料製造業	1.8	179	172	5	2			
8	畜産加工品	1.6	157	149	4	4			
9	運輸	1.2	115	101	7	3	1	1	2
10	IT関連	1.1	105	72	7	11	7	6	2
11	農業	1.0	101	86	8	5	1		1
12	家具	0.8	77	71	2	4			
13	文化教育マスメディア	0.6	64	60	1	3			
14	銀行・金融サービス	0.6	56	36	2	5	7	4	2
15	健康・美容サービス	0.5	51	47	1	2		1	
16	エネルギー	0.4	44	39	4	1			
17	公共サービス	0.4	40	36	2	2			
18	電化製品製造業	0.3	29	23	3	3			
19	家庭用品製造業	0.2	21	21					
20	宝石・贈答品	0.1	8	7		1			
	外国企業登録数	100	9,940	3,691	971	1,505	1,609	1,551	613

出所：FIFTA

モンゴルへの国別FDIの1990年以降の実績では100カ国に近い国からの投資実績があるが上位10カ国は以下のとおりである。最も投資額の大きかったのは中国で、その差は他国を圧倒して

いる。2位のカナダは鉱業関係の投資が主である。韓国も最近投資額を増やしており、鉱業以外にも建設、不動産、情報サービスなどの多様な分野への投資の実績がある。ロシアは鉱業関係以外にインフラ開発にも投資し、その協力関係をアピールしている。

表2-5 モンゴルに対する外国直接投資の動向  
(国別、上位25カ国：コミットメントベース)

(単位：1,000米ドル)

No		%	TOTAL	1990-2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	中国	60.09	2,292,197.04	441,786.38	227,922.28	172,014.03	339,614.67	497,800.88	613,058.80
2	カナダ	6.61	252,193.92	174,206.58	1,542.25	72,180.37	497.15	2,739.57	1,028.00
3	韓国	5.69	217,050.18	85,180.14	19,004.49	16,434.78	22,991.38	41,765.41	31,673.98
4	日本	3.45	131,445.00	66,208.26	5,840.80	4,727.59	2,450.10	46,623.46	5,594.78
5	バージン諸島	3.16	120,451.88	48,394.23	5,033.92	6,111.67	35,449.00	6,157.89	19,305.18
6	ロシア	2.78	105,976.82	37,163.16	7,450.14	11,654.52	39,774.38	3,795.42	6,139.20
7	米国	2.67	101,779.39	45,725.48	5,564.06	37,165.78	4,285.67	6,466.89	2,571.52
8	オランダ	1.60	61,119.44	5,265.58	221.70	475.86	58.50	4,069.20	51,028.60
9	シンガポール	1.48	56,286.96	8,513.28	4,645.78	728.60	700.00	32,339.86	9,359.44
10	英国	1.33	50,633.49	25,813.22	6,347.90	9,013.47	2,429.000	6,057.76	972.15
11	香港	1.24	47,202.64	25,033.35	773.02	350.50	8,255.51	1,757.81	11,032.44
12	ケイマン諸島	1.00	38,054.80	264.02		2,400.00		35,069.33	321.45
13	スイス	0.99	37,619.76	5,732.89	2,563.50	6,676.45	366.52	90.00	22,190.40
14	ブルガリア	0.81	30,817.98	30,778.48		17.00	15.00	7.50	
15	ドイツ	0.70	26,804.77	10,369.80	370.20	1,386.27	817.49	580.01	13,281.00
16	ベトナム	0.62	23,572.85	505.80	231.67	20,448.54	674.73	1,270.11	442.00
17	オーストラリア	0.53	20,348.94	3,730.19	12,066.75	384.40	289.20	3,361.90	516.50
18	台湾	0.52	19,650.01	11,123.37	474.75	20.10	590.80	6,443.49	997.50
19	バハマ	0.46	17,537.79	17,435.79		102.00			
20	フランス	0.41	15,524.70	326.99	35.00	66.30	12,550.00	170.08	2,376.34
21	イタリア	0.39	14,764.65	8,265.85	5,219.43	44.90	37.50	856.97	340.00
22	ポルトガル	0.35	13,506.00	13,506.00					
23	マレーシア	0.37	14,080.35	4,529.19	2,993.00	711.60	60.75	5,340.69	445.12
24	カザフスタン	0.36	13,870.15	551.76	35.30	31.30	11,522.22	214.57	1,515.00
25	ルクセンブルク	0.24	8,968.37	2,911.70	1,809.30	10.00	3,118.917	195.80	922.65
	その他	0.02	82,864.91	47,573.43	6,694.04	3,389.57	13,413.64	5,747.95	6,046.28
	合計	100.00	3,814,322.77	1,120,894.91	316,839.28	366,545.59	499,962.11	708,922.55	801,158.33

出所：FIFTA

表2-6 モンゴルに対する外国登録企業 (国別、上位25カ国)

No	国	%	累計	1990-2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	中国	49.57	4,927	1,534	532	827	876	859	299
2	カナダ	18.67	1,856	632	203	274	332	302	113
3	韓国	7.57	752	433	54	105	72	51	37
4	日本	4.31	428	190	29	56	60	58	35
5	バージン諸島	2.28	227	98	19	28	27	44	11
6	ロシア	1.65	164	102	10	18	13	13	8
7	米国	1.44	143	25	14	34	46	21	3
8	オランダ	1.17	116	61	14	12	10	15	4
9	シンガポール	1.13	112	27	9	12	26	15	23
10	英国	1.03	102	54	9	5	10	14	10
11	香港	1.02	101	52	9	5	10	21	4
12	ケイマン諸島	0.96	95	38	8	13	10	17	9
13	スイス	0.63	63	40	3	7	8	4	1
14	ブルガリア	0.53	53	17	8	9	3	11	5
15	ドイツ	0.52	52	33	1	3	6	7	2
16	ベトナム	0.51	51	18	5	8	12	4	4
17	オーストラリア	0.47	47	21	1	12	7	3	3
18	台湾	0.44	44	14	2	12	4	9	3
19	バハマ	0.42	42	18	4	3	4	8	5
20	フランス	0.42	42	31	1	2	4	4	
21	イタリア	0.40	40	25	2	3	4	3	3
22	ポルトガル	0.40	40	15	3	2	4	13	3
23	マレーシア	0.40	40	16	3	4	11	5	1
24	カザフスタン	0.38	38	14	3	2	6	7	6
25	ルクセンブルク	0.27	27	5	1	5	11	4	1
	その他		338	178	24	44	33	39	20
	外国登録企業総計	100	9,940	3,691	971	1,505	1,609	1,551	613

出所：FIFTA

日本からの登録企業が累計428社というFIFTAのデータは、現地の関係者（日本商工者連絡会、在モンゴル日本国大使館）から現実とかけ離れた数字であると指摘されている。また米国大使館のレポート<sup>5</sup>においてもモンゴルの外国企業はFIFTAに不正確で不完全な投資額を申告しているが、これはFIFTAが情報の守秘義務について保証できると考えていないという信頼性への欠如が要因でもあるとしている。さらにこのレポートは現在の鉱業法によると登録された国内企業のみが、鉱業ライセンスを有することができるとしていることから、Ivanhoe Mines Mongolia（カナダ企業）の10億米ドル近い投資を統計が反映していない例をあげて、外国の鉱業部門への投資は正しく反映されていない可能性が高いと指摘している。したがって登録された外国企業が近年急増し、9,000社以上になったというFIFTAのデータは撤退、倒産した外国企業の数字を把握していないうえ、投資額においても実際と乖離があることは、明白である。実際の投資額はモンゴル銀行が把握しているが、FIFTAの投資コミットメント額との情報の共有化が難しい状況が続いており、コミットメント額と実際の投資額の把握が難しいことはFIFTAも問題点を十分認識している。このようなことから、FIFTAのデータの正当性には問題があり、実際の投資額、投資分野の把握をすることが困難な状況が継続している。

### 2-1-3 当該分野における他ドナー動向

FIFTA（外国貿易投資庁）に対する支援は次表のMIGAからWAIPAに関するものまでであるが、現状、投資促進政策に資する基礎的な研究、投資促進のビジネスプロモーションのノウハウ及びデータ構築に関して直接支援を行っているドナーはない。FIFTAは直接関連していないが、世界銀行、ドイツ技術協力公社（Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit：GTZ）、米国国際開発庁（United States Agency for International Development：USAID）が投資環境改善に資する技術支援を行っている。現在、投資促進に直接関係のあるドナーとしては商工会議所を支援しているGTZである。各ドナーはさまざまなラウンドテーブル会議を通じて投資促進に言及し、また投資促進のキーとなる法的環境の整備、国境付近のインフラ、汚職撲滅などの支援を実施している。これらのドナーとの対話を進め、投資促進に資する活動をつくっていることが重要であろう。

FIFTAのデータの信用性について2-1-2において述べたが、モンゴルの統計の信用性を向上させることは財政危機に及んで、その重要性が広く認識されるようになった。以前から国家統計局を支援していた世界銀行<sup>6</sup>は引き続き、モンゴルの統計システムを支援しており、その動向も踏まえて、FIFTAの外国投資関連統計について国家統計局、モンゴル銀行、大蔵省と連携し、データの質を向上させていくことが必要である。

<sup>5</sup> 2010 Mongolia Investment Climate Statement（U.S. Embassy in Mongolia）1/15/2010

<http://mongolia.usembassy.gov/root/media/pdf/2010-mongolia-investment-climate-statement.pdf>（2010年4月確認）

<sup>6</sup> Project Appraisal Document on “Strengthening the National Statistical System of Mongolia Project in support of the multi country statistical capacity building program, May 2009”

表 2-7 主なドナーの貿易・投資セクターに関連する支援状況

ドナー名	支援事項
MIGA*	Investor Information Development Program (IIDP) <sup>7</sup> という日本政府からの信託基金を用いたプログラムにより、2004年以降、ウェブサイトの設立やマーケット調査、投資家へのプロモーション方法などについて技術支援を行った。
UNCTAD	Investment Policy Reviewという技術支援を要請。プロジェクト文書は作成されたが実施については未定。
UNIDO	Tumen River Investors Service Center/TRIS-II UNIDO 豆満江地域の投資促進を目的としたプロジェクトで、地域に関心を持つ投資家のためのセンターの設立をめざしたものに参加。
WAIPA**	開催するワークショップやセミナーに参加。
世界銀行	Governance Assistance Projectのひとつのコンポーネントが“Investment Climate”で税金政策、政府調達、鉱業関係の透明性、効率性の向上を通じて投資環境を改善させることを目的として活動している。
GTZ	SMEs Promotion Project FIFTA (2005年ごろ終了) 商工会議所への投資ガイドなどのソフト作成の支援、及び“Consolidating the legal framework for sustainable economic development project”
USAID	Economic Policy Reform and Competitiveness Project (2003-2011年) が貿易面での競争力強化のための手続きの簡略化を促すシングルウィンドウ・サービスの立ち上げを実施している。また大蔵省、国税局と協力して税制改革に取り組んでいる。

出所：各機関関連ウェブサイト

注：MIGA:Multilateral Investment Guarantee Agency 国際投資保証機構

WAIPA:World Association of Investment Promotion Agencies 世界投資促進機構

## 2-2 モンゴルにおける貿易・投資にかかる政策

モンゴルは1997年以降、WTOに加盟し、39カ国と相互投資促進・保護条約を締結し、34カ国と二重課税防止条約<sup>8</sup>を締結している。外国投資法により、法で禁止されたものを除き、外国投資家はすべての生産、サービス分野で事業を行うことができる。外国投資家からモンゴルは海外投資家に求める必要（制限）事項も少なく<sup>9</sup>、優遇措置も少ない国とみられている。外国企業に付加価値の高い投資を促すような優遇措置なども法律で明確に制定されていない<sup>10</sup>。しかしながら、鉱業関連に投資する外国企業にモンゴル国内で付加価値の高い生産に結びつく投資をあわせて求める傾向は存在する<sup>11</sup>。代表的な優遇措置としてはモンゴル政府が戦略産業リストに含まれていれば所

<sup>7</sup> MIGA Annual Report 2004 <http://www.miga.org/documents/04AnnualReport.pdf> (2010年4月確認)

<sup>8</sup> 日本とはまだ締結されておらず協議が継続中。

<sup>9</sup> ただし、2009年11月には通信関連ライセンスにおいて応札資格がモンゴル資本51%以上であることを規定される事例があり、外資規制に関する法律のないのに監督省庁の独断で規制するケースが存在した。(モンゴル日本人商工会連絡会、第3回日本・モンゴル官民合同協議会開催にあたっての在モンゴル本邦・日系企業の要望事項、2009年12月)

<sup>10</sup> 付加価値の高い産業に対する優遇策の例としてタイではサポーティングインダストリー向け奨励措置、特別重要産業向け優遇措置、工場の地方移転に対する優遇措置、研究開発プロジェクト向けの奨励措置、貿易投資支援事業に対する優遇措置などが存在し、マレーシアではその他ハイテク産業に対する奨励措置、輸出プロジェクトに対する奨励措置、研究開発プロジェクトに対する奨励措置、中小企業に対する奨励措置などが法律で制定されている。(http://www.asean.or.jp/ja/invest/ アセアンセンターのウェブサイトより2010年4月確認)

<sup>11</sup> 2010 Mongolia Investment Climate Statement (U.S. Embassy in Mongolia) 1/15/2010



得税を10%減税するといったものがある<sup>12</sup>。

モンゴルの国家計画である“Millennium Development Goals Based Comprehensive National Development Strategy of Mongolia”（Resolution No.12, 2008）においては、2007年から2015年の間に平均して年間14%のGDP成長率を達成し、一人あたりのGDPが5,000米ドルに達し、その次の2016年から2021年の間には年間12%のGDP成長率を達成し、一人あたりのGDPが12,000米ドルに達することが経済分野の目標として明記されている。鉱業の発展可能性を視野に入れた目標値であるが、2008年における世界経済からの影響で国内経済が大きな影響を受けたことにもかんがみ、鉱業依存型の経済から脱却することも重要な目標である。輸出志向型の産業育成、製造業、サービス産業など産業の多様化をめざすことが必要であり、そのための戦略目的のひとつとして、技術導入、競争力の増加のため、外国投資を増やす経済、法的な環境整備が重要とされている。同様に輸出入の増大ための環境を改善するための貿易政策の改善が戦略目的のひとつと掲げられている。民間セクターの開発のために外国からの投資環境の整備が重要と位置づけられている。

更に、2008年に発表された政府の4ヵ年計画である“Action Plan of the Government for 2008-2012”では民間セクターや輸出志向型産業の育成のための環境整備や外国直接投資の促進、そのための環境整備（“One Window Service”の導入）が謳われている。なお政府関係文書にOne Window Service、ワン・ストップ・サービス（One Stop Service : OSS）など複数の用語が使われているが、特に明確な定義はなく、投資、貿易関係者が複数の政府機関を回って許可申請、承認を得るような現況のシステムを改善する仕組みを指すものと思われる。

かつてFIFTAにおいてOne Stop Service Centerは導入されたが、その後のトップマネジメントの交代により、衰退してしまった。2000年にはFIFTAの2階の大ホールにOSSセンターは開設された。税務署、国税関係、雇用局、社会保障、建築関係、商工会議所等から国税、税関は毎日、他は週2日程度参加し、投資関係の手続きをFIFTAのOSSで行い、投資にまつわるさまざまな説明を行うサービスを実施していたのである。これは政権交代の2004年ごろまで継続したが、その後形骸化してしまい、廃止された。FIFTAは、税金、建築関係の手続きについても説明できるようになったこともあり、OSSは場所としてはなくなり、関係政府機関からの派遣も無くなったが多くのクレームはないと説明している。しかしながら、FIFTAの主な機能は外国企業の登録だけで、実際の投資に関するさまざまな問題をすべて解決する窓口とは機能しているわけでないため、外国企業の不満は継続している。

2010年になり、外交貿易大臣から外交貿易省に外国企業の対話を活発化し、OSSの実現化も促されていることから、今後の投資促進政策では外国投資家へのサービスの改善をめざしたワンウィンドウサービスの導入を実現化することが最重要課題と位置づけられている。また商工会議所（Mongolian National Chamber of Commerce and Industry : MNCCI）によると、モンゴル政府は2010年を“Year of Business Environment Reform”と決定し、さまざまな改革に着手するとしている。

## 2-3 モンゴルにおける貿易・投資促進に係る実施体制

### 2-3-1 FIFTAの組織・体制の概要

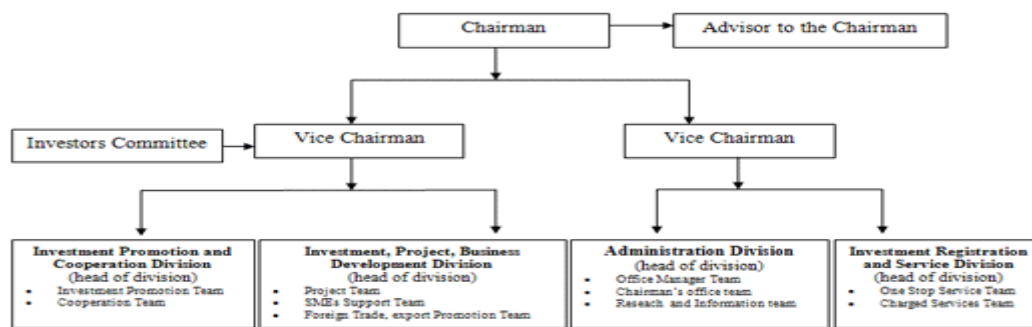
FIFTAは、外国投資及び貿易を促進するために、政府が策定した政策・法制度を実施する政府機関である。2000年9月から産業通商省の管轄下にあったが、2008年末の政府組織の改編により

<sup>12</sup> モンゴル投資ガイドFIFTA/JICA 2009年3月

外交貿易省の管轄下におかれている（外国貿易・投資にかかわる政策監督官庁は、外交貿易省（Ministry of Foreign Affairs and Trade：MFAT）の中の外国貿易・協力局）。総職員数は23名（長官、副長官を含む）であるが、これはFIFTAが大蔵省に要求している要員より少なく、継続して要員増加を要求しているが、実現の目処はたっていない。2008年に貿易に関する業務は基本的には外交貿易省のもとに移管されたことになっており、貿易促進のための調査研究はFIFTAの業務内ではないが、省の要員も少ないことから、FIFTAにおいても必要に応じて貿易に関する調査を実施しているのが実態である。FIFTAの業務内容、戦略的目標は以下のとおりである。以前はOSSの業務内容、及び輸出促進センターとしての機能も有していたが、組織改編に伴い、省略されている。なおFIFTAは年間業務計画<sup>13</sup>を策定し、その業務の進捗をモニタリングする体制をつくろうとしている。

表 2 - 8 FIFTAの戦略目標と業務内容

戦略目標（Strategic Goals）	業務内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国直接投資の健全な成長の維持及び輸出の促進</li> <li>● 投資企業登録サービスや情報提供サービスの改善等を含む様々な手段により投資ビジネス環境の改善</li> <li>● 中小企業の開発に望ましい事業環境構築に向けた支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国投資・貿易促進のための調査研究</li> <li>● 外国投資家に対する情報提供、広報活動</li> <li>● 投資家に対するビジネス・マッチング</li> <li>● 外国投資に関する統計・データベースの作成</li> <li>● 外国投資企業及び駐在員事務所の登録</li> <li>● 外国投資家のためのビザ・サポート</li> </ul>



出所：FIFTAホームページ

図 2 - 1 FIFTAの組織図

<sup>13</sup> FIFTA Action Plan -2010参照

4部署の担当業務は以下のとおりである。

(1) 投資促進協力課 (Investment Promotion and Cooperation Division)

職員数7名 (含む課長)

- 投資促進業務の実施 (投資機会にかかるセミナー、ビジネス・貿易ミッション等)
- 外国企業及びモンゴル企業に対するビジネス・マッチングのサービスの実施
- モンゴルの政府機関・非政府機関、大使館、国際機関との関係構築
- モンゴルの投資・ビジネス環境を紹介する出版物等の準備
- 諸外国・地域の投資・ビジネス環境及び投資促進機関・国際機関の活動にかかる情報データベースの管理

外国への投資プロモーション活動は諸外国からのミッションがモンゴルに訪問時、またはモンゴル政府要人の訪問にあわせて随時計画されている。過去1年、及び2010年のプロモーション活動<sup>14</sup>は以下のとおりである。

<p>&lt;過去1年で行ったプロモーション活動 (一例) &gt;                  香港でのアジアモンゴリア投資フォーラムForum                  日本-モンゴル投資フォーラム (東京)                  アメリカ-モンゴル投資フォーラム (Washington DC)                  欧州-モンゴル投資 Forum (London)                  日本-モンゴル官民合同協議会 (12月東京)                  ロシア-モンゴルビジネスセミナー (ウランバートル)</p>	<p>&lt;2010年のプロモーション計画&gt;                  米国、カナダ、中国、オーストラリア、チェコ、シンガポール、ドイツ、ロシア、韓国、ハンガリー、日本、ニュージーランド</p>
---	---

毎年、投資家ガイドブックをアップデートするほか、OSSやFDIについての冊子も作成していたが現在は停止し、実際にウェブサイトの情報を充実させることが優先課題となっている。しかしながらウェブサイトもFIFTA関連で4つ存在し、情報が散逸しているだけでなく、リンクがない。これら統合されていないウェブサイトでは、外国投資家が、潜在的な投資案件や会議などの情報をタイムリーに入手することも困難である。しかも情報が1年以上アップデートされない、データ関係の出所が不明など、海外の投資家へ情報を提供する目的のウェブサイトだが、むしろネガティブな影響を与えてしまうおそれがあるのが現状である。

<p>FIFTAの所有する4つのウェブサイトの状況-2010年4月現在</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://www.fifta-events.com">www.fifta-events.com</a> (モンゴル国内、海外における投資促進活動の紹介、誘致プロジェクトリストなどの詳細があるが、情報が2009年末以降、アップデートされていない様子。)</li> <li>2. <a href="http://regionalforums.investmongolia.com/">http://regionalforums.investmongolia.com/</a> (モンゴルの地域別投資フォーラムの案内、過去のフォーラムの情報が掲載)</li> </ol>
---

<sup>14</sup> FIFTA ACTION PLAN -2010参照

3. [www.investmongolia.com](http://www.investmongolia.com) (FIFTAのメインページで最新のニュースはここに掲載している)
4. [www.exportmongolia.net](http://www.exportmongolia.net) (貿易に関する情報がまとめられているが明らかに統計情報が2002年のものなど古すぎる。FIFTAがExport Centerを機能させていた2004年以前に作成され、そのままにされている。現在このExport Center は存在しない)

(2) 投資・プロジェクト・ビジネス開発課 (Investment, Project, Business Development Division)  
職員数2名 (MBAと科学技術関係の修士号)

- 中小企業家に対する創業関連情報 (business start-up related information) の提供 (法的環境、銀行・金融、ビジネスコスト、ライセンス等)
- 投資計画の策定、財務管理・人材管理、マーケット開拓の支援
- 製品のプロモーションの支援、投資プロジェクトに対する適切なパートナーの発掘支援
- 調査や市場情報の提供を通じ、モンゴルの輸出企業の海外マーケットへのアクセス支援
- モンゴルの輸出産品にかかる海外での展示会の開催
- 外国投資家を求めているプロジェクトの評価 (ソフトウェアCOMFAR IIIを活用)
- 具体的な製品の市場調査 (価格、市場、需要など)
- ブランド・マーケット戦略の策定
- 国際市場及び輸入者にかかるデータベースの管理及び[www.exportmongolia.net](http://www.exportmongolia.net)の管理
- E-ニュースレター (モンゴルへの投資機会を紹介)
- その他国内でのセミナー開催等モンゴル地域フォーラム  
(ex. 東部地区投資フォーラム (チョイバルサン、外務大臣)、西部地区投資フォーラム (ホブド、第一副首相)、モンゴル投資環境・評価会議の開催 (10月)、東部地区、西部地区Project Guideの作成)

これらの業務を2名で実施するのは現実的でなく、実際に地域フォーラムの準備などに時間も多くとられ、ウェブの更新や具体的な市場調査に時間を割くことは難しい。投資家をもとめるプロジェクトの評価についてもCOMFARIII国際連合工業開発機関 (United Nations Industrial Development Organization : UNIDO) ソフトウェアを使って実施しているが、手法や評価結果の活用については手探り状態である。

### (3) Investment Registration and Service Division (投資登録・サービス課)

職員数7名(含む課長): 法律家2名、エコノミスト4名、エンジニア1名

- モンゴルにおいて投資・ビジネス活動を行うに必要な情報、アドバイス、ガイドラインを提供
- 投資家の申請書に基づき外国投資にかかる法人格又は駐在員事務所の証明書を発行、それに基づいた外国投資企業のデータベース作成
- 投資の初期段階における各種手続きのサポート

FDIのデータベースは1990年代に設計されたものを現在まで使用しているが、投資件数が膨大になるにつれてシステムエラーが出てくるようになった。IT専門家を雇用するのは限定された予算の範囲で捻出するのが難しく、現在も不適切な状況が継続しているとの説明があったが、そのシステムエラーの解決は短期的にも予算さえあれば可能と推測される。より深刻な課題は外国投資に関するデータを関係する大蔵省、モンゴル中央銀行、統計局などと共有しつつ、どのように整備し、データを分析しつつ、政策に反映していくかということである。

### (4) Administration Division (総務課) 職員数5名

- セクター・国毎に構成された投資データベースの維持・管理
- 投資トレンドや投資統計にかかる分析
- 要請に基づいて政府/非政府組織/投資家に対し投資統計にかかる情報を提供
- FIFTAのウェブサイトの維持・管理
- 四半期レポート、年間レポートの作成
- 人事・財務・ロジ

## 2-3-2 その他の機関の組織・体制の概要

### (1) 政府機関

#### 1) 外交貿易省

外国貿易経済協力局の約10名が投資促進と貿易関係を担当しているが、多国間・二国間の経済協定などの業務が中心で、貿易・投資促進に関する政策立案や実施について省内で実施するのは難しい現状にある。現状ではFIFTAの要員も不足しているが、FIFTAの貿易促進の機能も復活させなくてはならないという意見も存在する。

#### 2) 大蔵省 (Ministry of Finance : MOF) (財務経済政策局、開発金融協力局)

大蔵省財務経済政策局の下の援助調整局が、援助関係の融資案件の窓口となっている。また開発金融協力局は政府の大型投資案件を審査する役割も持つ、政府に対する投資案件の窓口である。

#### 3) 国家開発改革委員会 (National Development and Innovation Committee : NDIC)

2009年に設立され、政府の中長期的な社会経済政策の策定をする委員会であり、セクター別開発政策、投資政策について責任をもつ。2009年10月には26のモンゴル政府の優先投資プロジェクトを制定し、投資家を募集するため、そのリストに基づく投資促進活動を

FIFTAに依頼している。26のリストは5つの優先分野（鉱業、農業、インフラ、人的資源開発と環境、ガバナンス）に分かれており、投資先が政府機関と民間企業のものが混在している。

4) 投資環境と民間セクター開発に関する諮問機関（Consultative Council on Investment Climate and Private Sector Development）

欧州復興開発銀行（European Bank for Reconstruction and Development : EBRD）の信託基金を用いて、モンゴル政府が2008年に設立した首相直轄の諮問機関で、ビジネス環境の整備が主目的である。ドナー、民間企業代表と政府代表と対話を重ね、アクションプランも作成し、共同で成果をレビューするシステムとなっている。個別の投資家の問題にも対応するとして、ウェブサイトにも投稿欄などを設けているが中小規模の投資家にも対応しているかどうか不明である。この諮問委員会は、近年順位が下がってきていて問題となっている世界銀行の“Doing Business”ランキングの改善にも責務を負う。

(2) 非政府組織

1) モンゴル商工会議所（MNCCI）

商工会議所は1960年設立で、当初は政府機関であったが、現在は政府より独立し、さまざまなビジネスプロモーション、貿易促進を実施している。外国投資促進を主要な業務のひとつと掲げており、FIFTAの業務との重複はいつも課題となっている。日本貿易振興会（Japan External Trade Organization : JETRO）もメンバーであるアジア貿易促進フォーラム（Asian Trade Promotion Forum : ATPF<sup>15</sup>）にはモンゴル代表として加盟している。このフォーラムはアジア各国の投資促進機関が所属しているが、多くは経済産業系の省の独立行政機関または部局が所属しており、非政府機関が所属しているのはモンゴルを除くとネパールしかない。このため海外のモンゴル投資促進会議、ビジネス関連会議を主催する際に、FIFTAと主導権を争うような事態も発生している。

表 2 - 9 MNCCIの部局

<p>Consolidated Policy, Planning and Coordination Department</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Policy Advocacy Division</li> <li>● Business Rating and Credit Guarantee Division</li> <li>● Business &amp; Development Journal</li> </ul>	<p>Business &amp; Investment Promotion Department</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Foreign Relations &amp; Investment Promotion Division</li> <li>● SME &amp; National Industrialization Promotion Division</li> <li>● Export Promotion &amp; Development Division</li> </ul>	<p>Business, Foreign Trade Training &amp; Research</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Academy of Foreign Trade</li> </ul>
--	---	---

<sup>15</sup> <http://www.atpf.org/>（2010年4月確認）

Clean Production & Clean Industry Development	Inspection of Export Import Goods	Exhibition and Trade Fair
Mongolian National Arbitration Center	Information Technology, E-Business Development Division	Rural Micro & Small Medium Business promotion Division
Membership and Public Relations Division	Patent, Trademark & Geographical Indication Division	Barcode and Trade Logistic Promotion Division

出所：MNCCIのウェブサイト <http://www.mongolchamber.mn/en/>（2010年4月確認）

MNCCIの事務局には約130名のスタッフが所属し、国際関係投資促進局では現在オーストラリアからのボランティアを受け入れるなど海外人材を活用し、諸外国との関係改善につとめる努力もしている。また広大なモンゴル内に約20の支局を持つほか、日本にもオフィスを持つ。FIFTAと同様に投資ガイド（冊子、CD）、ウェブサイトなど投資促進のツールも持つほか、調査部局の調査に基づいた政府への政策への働きかけを実施している。

また他ドナーに対する支援の働きかけも実施している。2010年初頭からは外国投資の促進の戦略としてオンブズマン制度を導入するためのプロジェクトプロポーザルを作成し、国際機関や各国ドナーに支援を働きかけている。MNCCIは会員からの会費収入のほかに、原産地証明の発行や仲裁裁判などから活動のための収入を得ている。

## 2) モンゴルビジネスカウンスル（Business Council of Mongolia）

2007年に正式に設立された組織であるが、1992年の北米商工会議所を発端とする外国企業のメンバーを中心とする組織である。現在も代表は外国人であり、ビジネスリーダーとドナー、モンゴル政府機関の意見交換の場を提供している。PPP法やコンセッション法の設立にも携わっている。MNCCIと比較し、FIFTAとの業務重複も直接ないため、より中立的にFIFTAの業務や投資促進一般を支援している。

## 2-4 ワークショップ調査内容・結果

### 2-4-1 ワークショップの目的

事前評価調査期間中の4月14、15日（日）にFIFTA会議室にてプロジェクト計画のための関係者による計画立案ワークショップを実施した。

#### (1) ワークショップの目的とプロセス

ワークショップは、以下の目的で実施することを事前にFIFTAを含めた関係者に説明した。

- 現在までの投資促進活動について、レビューし、問題点を分析する。
- 問題分析を土台に、プロジェクトの目的にそったアウトプットを整理し、今後必要な活動（研修、実施方法、モニタリング方法など）を検討する。
- プロジェクトの枠組みを顕在化し、関係者間の合意をとる。

援助窓口機関である大蔵省からは、外国投資環境整備の議論には、FIFTAの職員のみでは

十分な問題分析や解決案の提案が難しいであろうというコメントが事前にあり、関係する政府職員への参加を促していただいた。さらにモンゴル商工会議所 (MNCCI) に対しては、FIFTAの活動と投資促進活動に重複もあり、それらについても忌憚なく議論することを視野に入れるため、JICAチームよりワークショップに参加をお願いした。モンゴルの投資促進にかかわる政府、民間の代表者が参加することによって、一組織 (FIFTA) の機能や問題にとどまらず、モンゴル全体の投資促進について、議論し、分析することとした。その結果、2日間の間の参加者は①FIFTA3部局、②大蔵省 (Dep. of Development Financing and Cooperation、Dep.of Finance and Economy Policy)、③外交貿易省 (Foreign Trade and Economic Cooperation, Investment Promotion &Cooperation Division) 外国貿易経済協力局、④モンゴル商工会議所から合計22名となり、JICA事務所職員と貿易投資政策アドバイザーもオブザーバーとして参加し、分析の整理や事実確認などを行った。

表 2-10 参加者リスト (4月14日、15日)

Name	Organization	Position	14th	15th
G.Oyunchimeg	Ministry of Foreign Affairs and Trade	Senior officer		○
Ya.Chinzorig		Officer		○
B.Tuguldur	Ministry of Finance	Senior officer	○	○
Ragchaa		Senior officer	○	○
Battushig	FIFTA	Vice chairman	○	○
Munkhtuya	FIFTA	Head of Investment Promotion and Cooperation Division	○	○
Oyuntsetseg	FIFTA	Head of Investment Registration and Service Division	○	○
Otgontuya	FIFTA	Investment, Project, Business Development Division	○	○
Munkhchimeg	FIFTA	Officer	○	○
Erdenebold	FIFTA	Officer		○
Gantulga	FIFTA	Officer	○	○
Bat-otgon	FIFTA	Officer	○	○
Enkhjargal	FIFTA	Senior Officer		
Nazgul	FIFTA	Officer		
B.Khulan	Mongolian National Chamber of Commerce and Industry	Head of Foreign Relationship Division	○	○
Carl McIntyre		Volunteer, Foreign Relation and Investment Promotion Division	○	○
B.Chuluuntsetseg		Head of IT /Business Division	○	○
Ganbaatar	National Development and Innovation	Head of Department	○	



	Committee			
Amarsaikhan	Consultative Council on Investment Climate	Head of Secretariat	○	
Khosbat		Economic Advisor	○	
Buyandelger		Economic Advisor	○	
Enkhzul		Economic Advisor	○	

ワークショップでは冒頭、プロジェクトの概念とプロジェクト管理、PCM 手法の説明を行った。その後、関係者を組織別に分け、最初に各組織の要員と業務内容、また現在直面している課題についてまとめてもらい、発表した。その後発表された課題を整理し、中心課題を組織にかかわらず、関心のあるグループに加わり、問題を分析した。ファシリテーターの進行の下、各参加者は自分の意見をポストイットに記載・提示するやり方で分析を進めた。問題を分析した後に、その解決をめざしてどのような活動が必要か、簡単な目的系図を作成することとした。限定された時間の中、手法の理解や、英語でカードを書くのに不慣れな参加者に配慮し、通訳が意見をモンゴル語から英語に修正する作業が必要であった（特に投資登録・サービス課）。各セッションの最後にグループ発表、質疑応答を行い、参加者全員の共通理解を図りながら合意形成を行った。今回のワークショップは1.5日間で、ワークショップ型の議論に不慣れな参加者も多くいたことから、参加者の問題意識を明確化し、プロジェクトの活動のアイディアを出す段階でとどめ、プロジェクト・デザイン・マトリックスの作成までは実施しなかった。

## (2) 各関係機関の現状と問題分析

関係機関の概要は前節で記しているが、ワークショップで各組織が発表した内容を以下に記す。FIFTAの職員は研修機会が十分でないという認識であるが、貿易投資の実施機関として、JICAの貿易、投資関連の研修、KOTRA（大韓貿易投資振興公社）、WTOが主催したセミナーや研修に参加してきた実績がある。FIFTAの職員は、当初から組織の課題を要員不足（人数や語学力、IT能力）や予算不足にする傾向が強く、課題に対する意見に広がりが見られなかった。FIFTAを監督する外交貿易省においては1名しか外国投資促進を担当していない状況からも政策立案のキャパシティが限定されることは明白で、実際には経済政策を担当する大蔵省と国家開発改革委員会（中長期政策の立案担当）が各セクターの公共投資計画を包括し、外国の民間セクターからの投資についても政策立案にかかわっていることがわかった。FIFTA以外の組織からは外国直接投資（Foreign Direct Investment : FDI）に関する関係機関のコーディネーション機能が低いことや政策立案に必要なデータの不足、プロジェクトの評価能力不足が課題と指摘された。さらに投資環境と民間セクター開発に関する諮問機関（Consultative Council on Investment Climate and Private Sector Development）は自らが、民間企業と政府の橋渡しとして問題を解決する機能を果たすと発表し、FIFTAとMNCCIの重複している機能の調整も指摘したうえでワークショップを中座した。複数ある外国投資促進に関連する組織のコーディネーションが重要であるという議論の中で、出席している機関との議論に加わらない姿勢が印象的であった。

表 2 - 11 各関係機関の現状

Organization	Staff Feature	Scope of Work	Challenges
FIFTA Div. Investment project and business development	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Only 2 (MBA, Master of technical science)</li> <li>Training records</li> <li>-SME support (Korea)</li> <li>- Trade map, product map, country map ICT, WTO</li> <li>- JICA foreign trade promotion trainings in Japan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Assist entrepreneurs in developing investment project plans</li> <li>2 Provide information about foreign domestic markets to local SME</li> <li>3 Make assessment on projects which are seeking for foreign investment using COMFAR III.</li> <li>4. Regional forums in Mongolia</li> <li>5 Conduct survey on international trade area (specific products, their prices, markets and demand, etc.</li> <li>6 E- newsletter opportunity for investment in Mongolia.</li> <li>7 website management</li> <li>8 Advise to SME.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of human resources</li> <li>-Lack of professional officers for assessment projects.</li> <li>- Lack of IT professionals.</li> <li>-Lack of motivation.</li> <li>-Lack of professionals for doing research for foreign and domestic markets.</li> </ul>
FIFTA Div. Investment Promotion and Cooperation Division	<ul style="list-style-type: none"> <li>-4 Bachelor (Art, law, international relations, business administration)</li> <li>- 2 MBA</li> <li>1 Master of finances and economic relations)</li> <li>Training records</li> <li>- SME support</li> <li>- WTO issues (3)</li> <li>- Investment laws</li> <li>- Investment promotion seminar in China (2)</li> <li>International relations</li> <li>Global Management</li> <li>Program (KOTRA) Trade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-1 Preparing meeting records, translation, interpretation, Speech preparation, Business forums, seminars, workshops, conference, etc.</li> <li>-Upgrading the contents of website</li> <li>-Communication with Media / press</li> <li>- Seeking new parties, MOU proposals</li> <li>- Collecting investment, seeking projects.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of language proficiency (Japanese, Chinese), IT knowledge, and Data management.</li> <li>-Lack of office equipments</li> <li>-Lack of software of database SPSS</li> <li>-Too much load on officers and lack of competent officers.</li> <li>- Lack of budget in everything, mission abroad, daily necessities, social care...</li> </ul>

	promotion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Make proposals for investment related policy and designing</li> <li>-Business match making services</li> <li>-Investment promotion publications</li> <li>Bilateral, multilateral business meetings during state leader's official visit.</li> <li>-Preparation of sector information</li> <li>-In charge of specific countries, research on their economy.</li> <li>-Communication with international organisations in Mongolia and abroad</li> <li>- Answering emails and letters from abroad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No motivation except mission abroad.</li> <li>-No time left for personal development and research ability.</li> </ul>
FIFTA Div. Investment Registration and Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 lawyers,</li> <li>- 4 economist</li> <li>- 1engineer</li> <li>Training records</li> <li>- Small and Mid scale business promotion</li> <li>KOREA</li> <li>WTO contract in Laos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investment registration and facilitation division</li> <li>-Registration of the Company and representative office.</li> <li>-Data input and new registration</li> <li>- Investment consultative activity including legal issues..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improve Database</li> <li>-Improve OSS</li> </ul>
Ministry of Foreign Affairs and Trade (MFAT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trade and economic cooperation</li> <li>-Only 1 for FDI promotion</li> <li>- 8 staff for Investment agreement (bilateral)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-FDI Policy</li> <li>- FDI Statistics analysis</li> <li>-Evidence based decision making</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FIFTA One</li> <li>-Stop-Service</li> <li>- Need database</li> <li>- Coordination of NGO's consultative council</li> <li>- Capacity building for negotiation</li> </ul>
Ministry of Finance (MOF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 Staff engaged in FDI promotion</li> <li>-Financial and Economic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fiscal Policy : Planning, execution</li> <li>-Development Assistance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consolidated Platform for FDI Policy Formation (effective)</li> </ul>

	<p>Policy Department -Development Financing and Cooperation Department -Fiscal Policy Department Under graduate and MA Economics, Public Policy International economics, business administration, finance etc.</p>	<p>Policy: Planning and execution -Public investment programme: Planning and execution -Financial Economic Planning and execution Taxation policy Economic Development policy</p>	<p>-Consolidated policy formulation platform resulting in comprehensive investment and FDI policy. -Coordination of activities among MOF, MFTA, NDIC, CC, FIFTA, MNCCI -Local capacity for developing FS for development projects -Elaboration of FS of big development projects -Comprehensive data base information network / tax database to support policy / decision making</p>
<p>National Development &amp; Innovation Committee (NDIC)</p>	<p>- Sector's development Investment Promotion Dept. - 12 staff for Sector development Each Staff is responsible for investment promotion and planning of their sectors.</p>	<p>-Long, mid, short term development policy -Comprehensive investment Policy Public (budget) Grant, Loan, PPP -Prioritization of Investment Project -Coordination of sector organisation</p>	<p>- Shortage of DATA on FDI Projects implemented and future trends - Training, Capacity building in PIP and Project evaluation and appraisal - Legal environment improvement</p>
<p>Consultative council on Investment Climate</p>	<p>5 Staff at the Secretariat MA Economics, Development Finance Development Economics International relations Law</p>	<p>Facilitating Dialogue between Public and Private Sectors</p>	
<p>National Chambers of Commerce and Industry</p>	<p>- Strong consulting experience -Good university education "foreign trade" and "law".</p>	<p>-Sector research papers. -E newsletters - One-stop service. - Consulting for investors. - Economic white papers.</p>	<p>- Coordination / communication with other stakeholders. - Staff skills in FDI promotion</p>

(MNCCI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 18 staff in total.</li> <li>- Business investment and promotion department.</li> <li>-Legal department.</li> <li>-Consolidated Policy, planning and Coordination department</li> <li>-Foreign investors' council.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-International promotion &amp; events.</li> <li>Organic Mongolia logo.</li> <li>-On line marketing / <a href="http://www.airag.org/">www.airag.org/</a></li> <li>-International publication</li> <li>-Brochures/ CDs /Videos</li> <li>-Hosting delegations from other countries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Need on FDI ombudsman.</li> <li>Need to integrate FDI into domestic economy</li> <li>-No national brand, message.</li> <li>- Other resources ICT, Communication PR specialists.</li> </ul>
---------	---	---	--

問題分析は投資政策、投資促進活動、投資家へのサービスで当初グループを分けたが、議論の結果、次図のような投資促進に関する政策課題2種類（コーディネーションとプロジェクト評価）、投資促進活動、投資に関するデータベース、投資家へのサービスの5つの問題分析図が完成した。参加型のワークショップのやり方に不慣れなため、カードに意見を書き出し、出されたカードを問題の「原因」と「結果」に分けてカテゴリーに分けていくところで多くが躓く状況が見られたが、参加者同士が議論に熱中することにも意義があるとし、カードの整理より、意見をより多く出すことに注力した。

分析後のグループ別発表の際には、関係する政府組織のコーディネーションが難しいことが繰り返し指摘され、投資の重要性に対する社会の認識の薄さなどが指摘された。また投資プロジェクトに対しての政府の評価能力の不足がさまざまな失敗をもたらしたことも分析されている。FIFTAもトレーニングやリサーチ能力の不足が要因となって、投資家や国内の企業家へのサービスが不十分であることを指摘した。複数の組織からの出席者が同じテーブルで議論しながら、共同で意見をまとめ、関係者の合意も形成することが試みられた。特に投資促進で同じような活動をし、トップ同士が互いに批判的なFIFTAとMNCCIの管理職職員らが、彼ら自身、協力、連携が必要と感じても実施するのが難しいことに葛藤している状況が共有されたことは意義がある。後述に個々の問題分析の結果を記す。

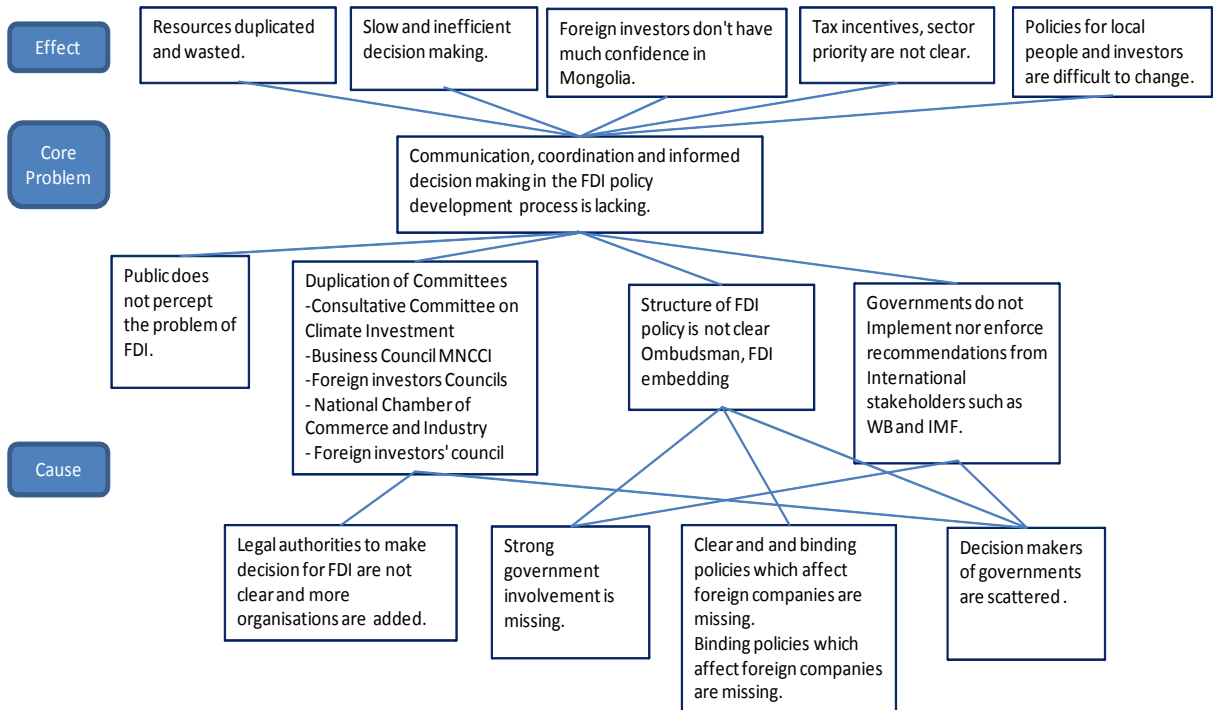


図 2 - 2 投資政策に関する問題分析（調整の不足）（参加者：MOF、MFAT、NDIC、MNCCI）

大蔵省、外交貿易省、国家開発改革委員会、商工会議所のメンバーが参加したこのグループではFDI政策決定のための議論、関係機関との調整が十分でないことを中心課題に設定した。法的環境も整備されておらず、強い政府のコミットメントがないことから、投資環境改善に関係する機関が多いだけでなく、重複もしており、その構造もわかりにくく意思決定の構造が見えにくいことが原因としている。その結果、国際機関からの提言を実施する決定も下せず、貴重な資源が無駄になり、政策決定が遅れ、優遇税制、セクター政策が明確でなく外国投資家はモンゴルに自信をもって投資することが難しくなっていると認識している。

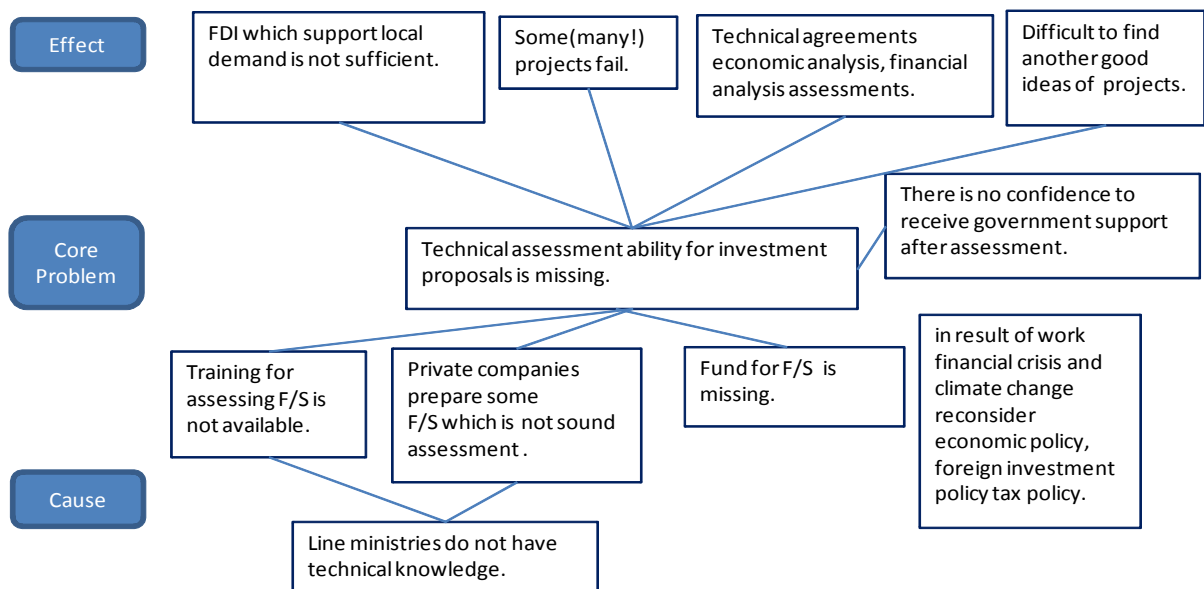


図 2 - 3 投資政策に関する問題分析（プロジェクト評価能力）（参加者：MOF、NDIC、MNCCI）

図2-3では、大蔵省、国家開発改革委員会が議論し、公共投資計画を策定する責務があるが、外国の民間企業から用意される投資アイデア、具体的なF/S計画が失敗に終わるケースが後を絶たない問題を分析した。関係省庁がF/Sを十分に評価する技術的な知識を持ち合わせておらず、そのような研修もなく、またF/Sをモンゴル政府側が実施する資金を持っていないことが原因としている。自らのF/Sに対する知識を強化したいという希望が切々と述べられた。

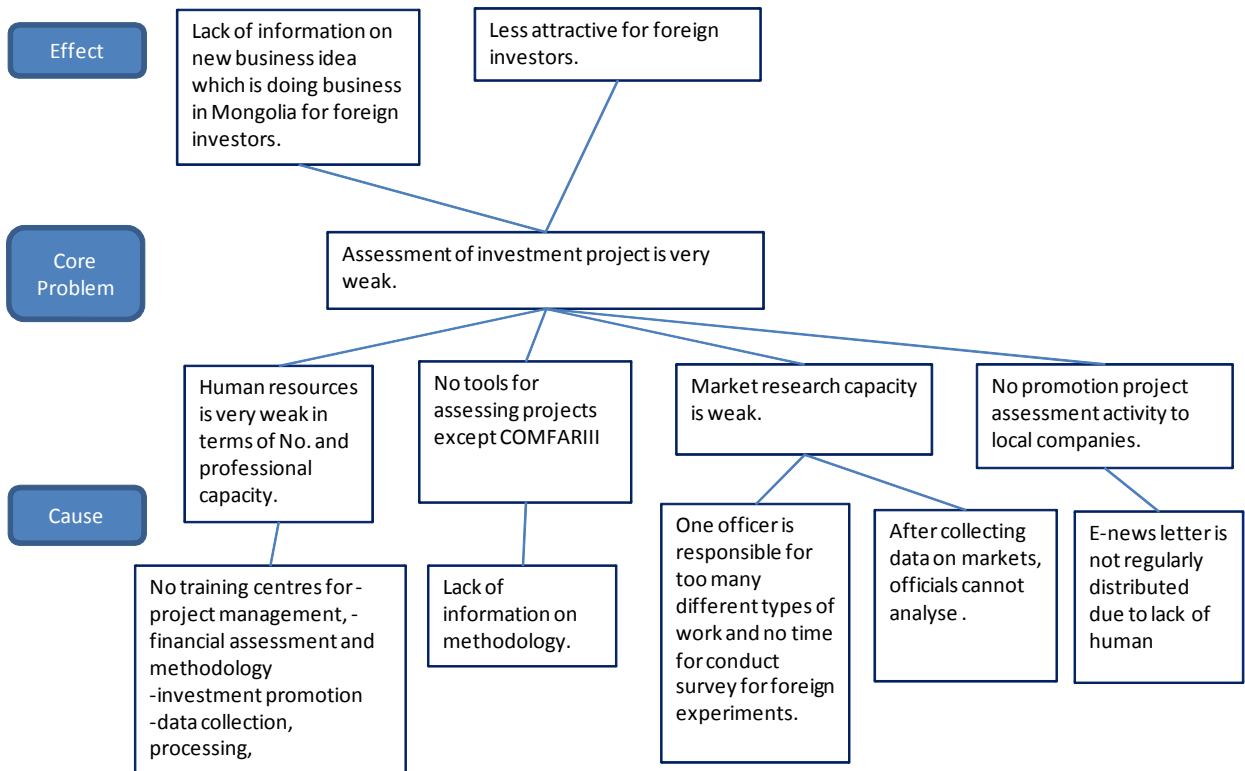


図2-4 投資プロジェクト・ビジネス促進に関する問題分析（FIFTA）

投資・プロジェクト・ビジネス開発課の分析も図2-4と同様、プロジェクト評価能力が弱いことを問題としている。またビジネス情報の収集、分析能力にも欠け、企業家へのアドバイスすることも困難な状況を発表した。

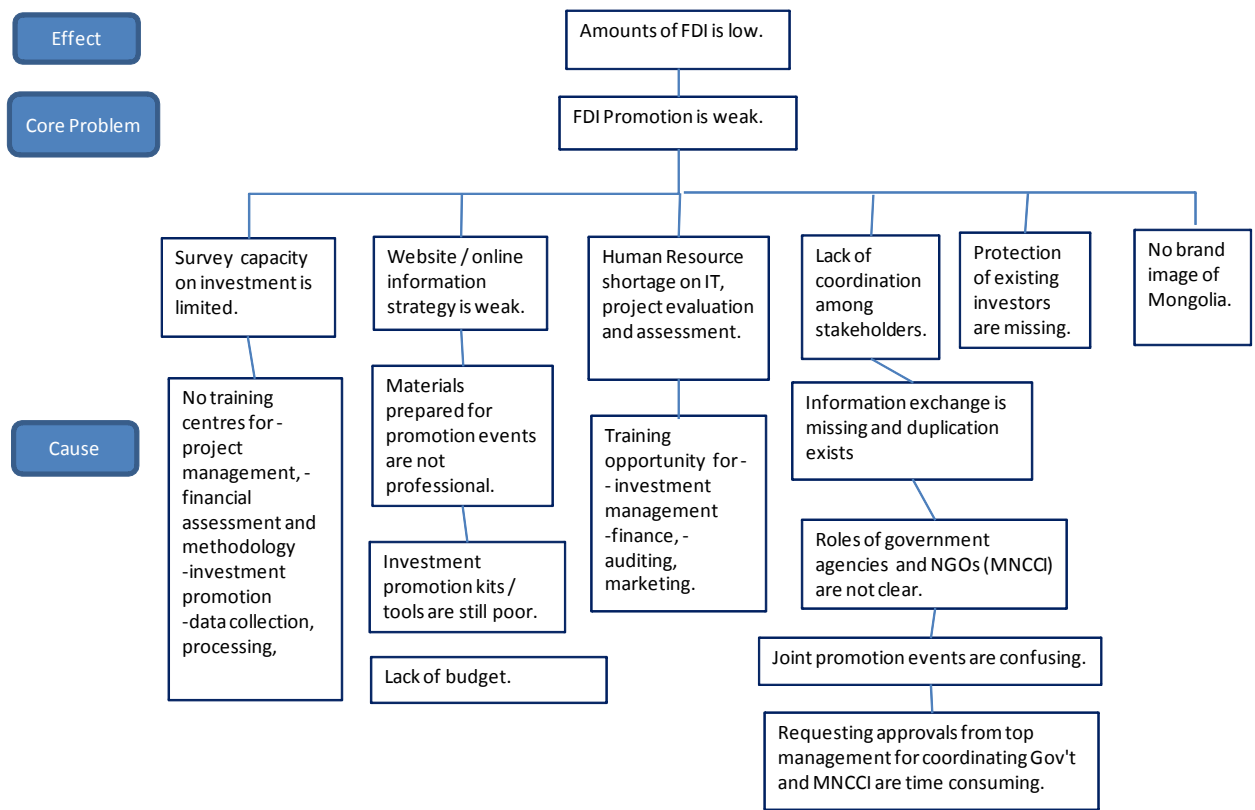


図 2 - 5 投資促進に関する問題分析 (FIFTA、MNCCI)

図2-5は投資促進の活動に重複がみられるFIFTAとMNCCIの担当者が同じテーブルについて議論した内容である。投資活動イベントを共同で実施することの難しさについてはトップマネジメントに起因してどうしようもないという感想も述べられた。しかしながら、やるべき課題として調査能力や、ウェブサイト、ブランドイメージ作り、投資家保護などを上げ、投資促進活動の問題点を議論しながらまとめられた。

図2-6は投資登録・サービス課のOSSとデータベースの2つの問題分析を示している。OSSが実際に動いていないことを中心課題とおき、原因を情報に透明性がなく、特別許可をとるためのサービスが一貫していない、手続きに必要な関係機関の協力が受けられない、投資家がだまされるケースに対しても対策が十分でない、きちんとした翻訳資料がないなど多くの要因を挙げている。

データマネジメントに関してはソフトウェアやIT専門家の問題をあげるとともにきちんとデータ分析を担当する職員がいないことをあげ、トレーニングの必要性、きちんとしたデータ構築のためのアドバイスがないことを重大な課題とあげた。



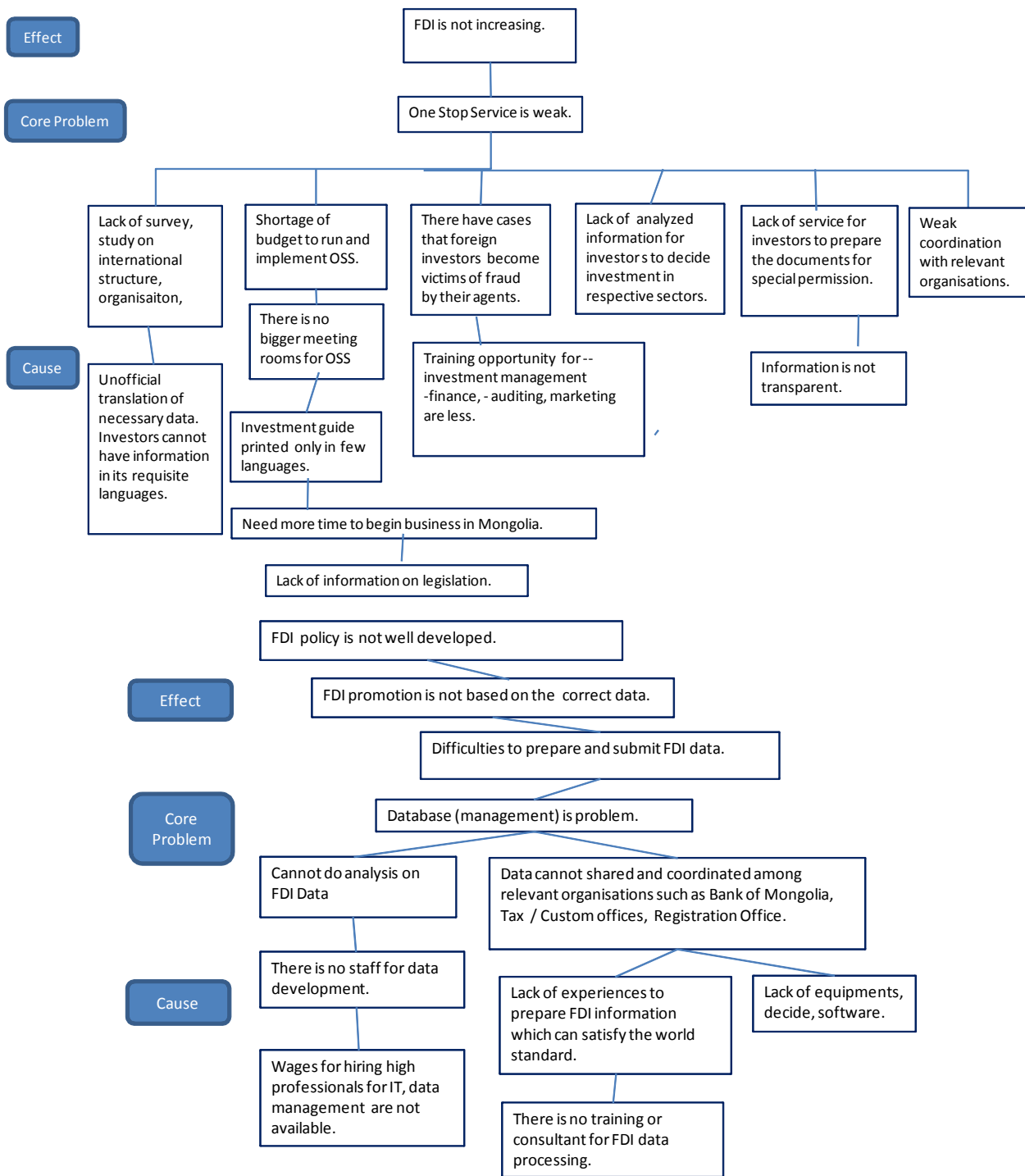


図 2-6 投資家に対するサービス、投資データに関する問題分析  
(FIFTA投資登録・サービス課)

(3) 目的分析と活動のプライオリティの検証

最後に問題分析結果を活用しつつ、問題の解決策やプロジェクトの方向性を探った。そのうえでプロジェクト実施の具体的な活動について、プライオリティ付けを試みた。

MOF、MFATのグループは図2-7に示すようにモンゴルに対する投資がセクター的にも地域的にも多様化することをプロジェクトの目的と掲げた。高技術で、付加価値の高い産業、

サービス産業などの導入もめざしていることから、OSSや関係者のコーディネーションの重要性をあげた。インタビューサーベイなど実際の投資家の意見を吸い上げる活動も重要としている。大蔵省、外交貿易省がプロジェクトの活動として最も優先したのが、FDIに関する研究機能を高めることである。具体的な調査活動として、研修や具体的な優遇策の効果などについて検証すること、関係省庁から調査担当を決めることなどを明確に求めている。投資促進のための優遇措置を立案するにしても、その効果に関係者に説明するだけの十分な能力を有していないことを率直に認め、基本の情報分析能力を高めなければ、いつまでもIMFやドナーの分析を借りる状況が継続するとしてこの部分の活動の強化をプロジェクトに期待している。

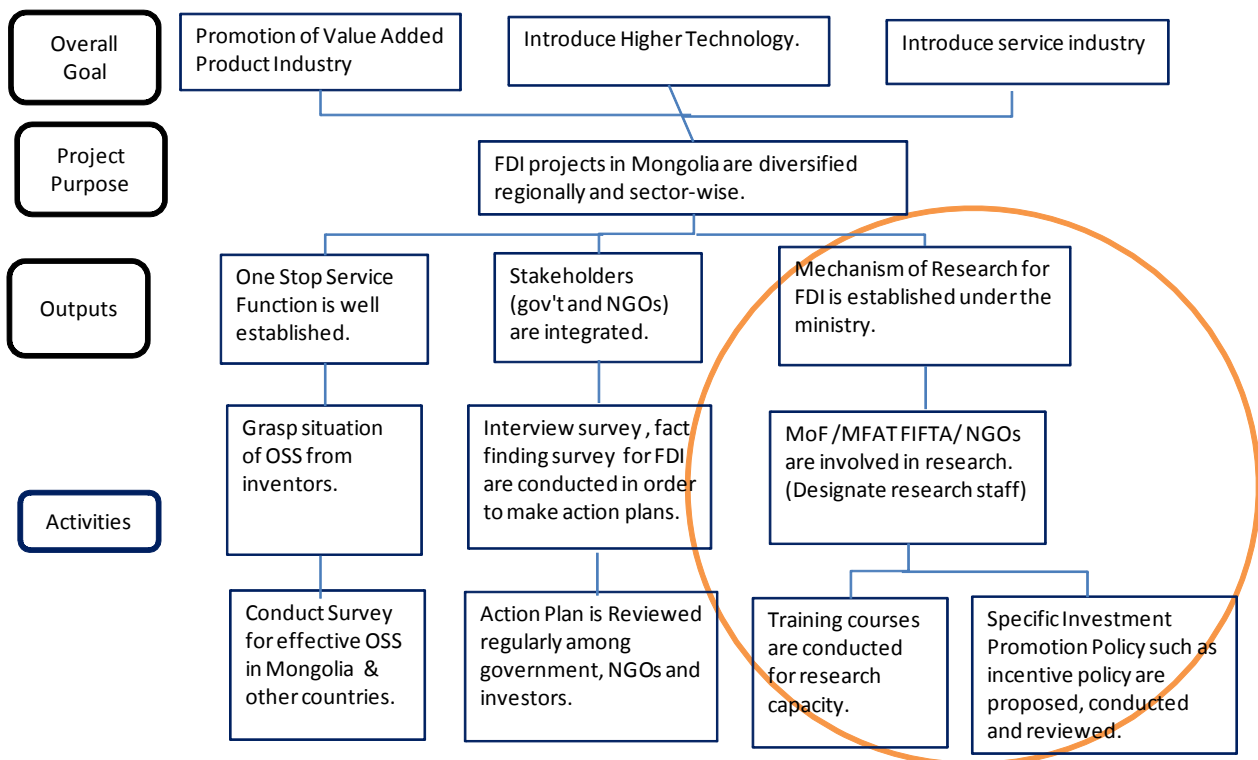


図 2-7 目的分析 (MOF、MFTA)

MNCCIの目的分析では図2-8で示されるように関係機関のコーディネーションの改善、能力強化の活動、モンゴルのブランドイメージ確立、不正や不透明な取引を監視するオンブズマン制度の導入を優先活動としてあげている。民間団体と政府機関との調整が改善されれば、投資促進活動の成果も高まるとして、プロジェクトへの参画を期待している。

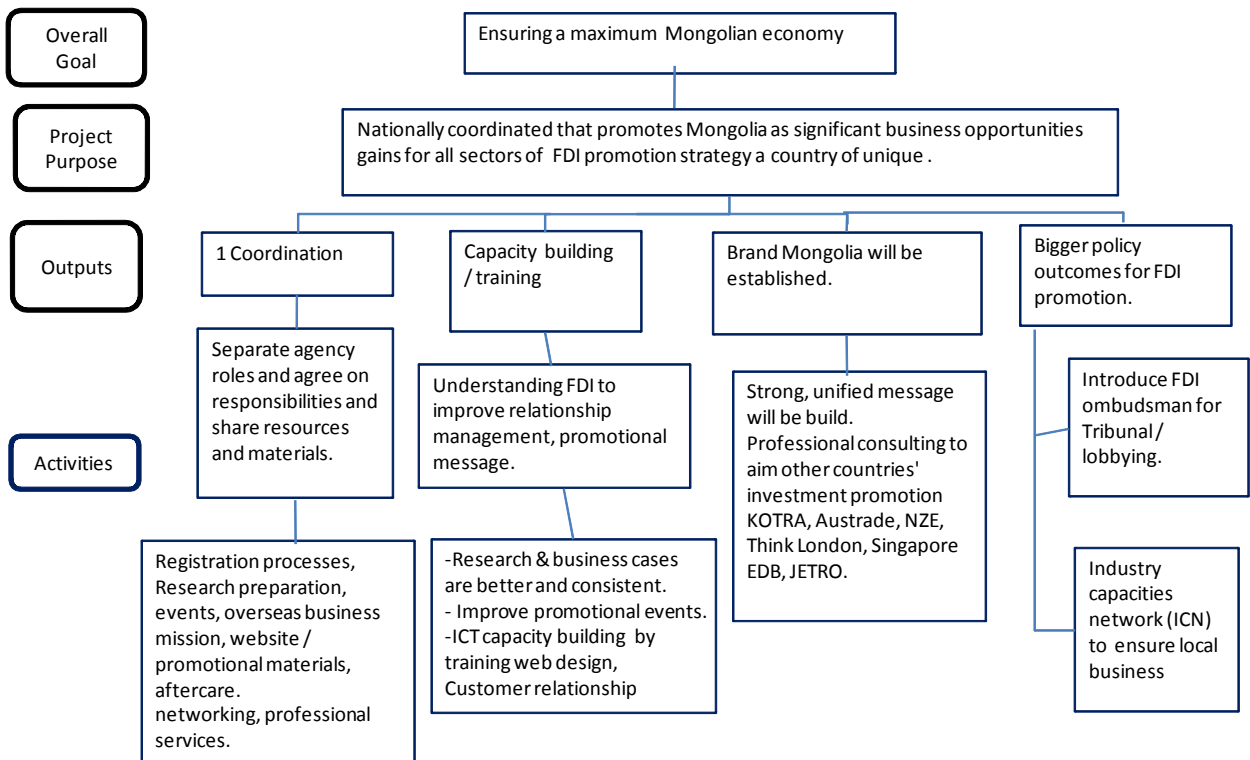


図 2 - 8 目的分析 (MNCCI)

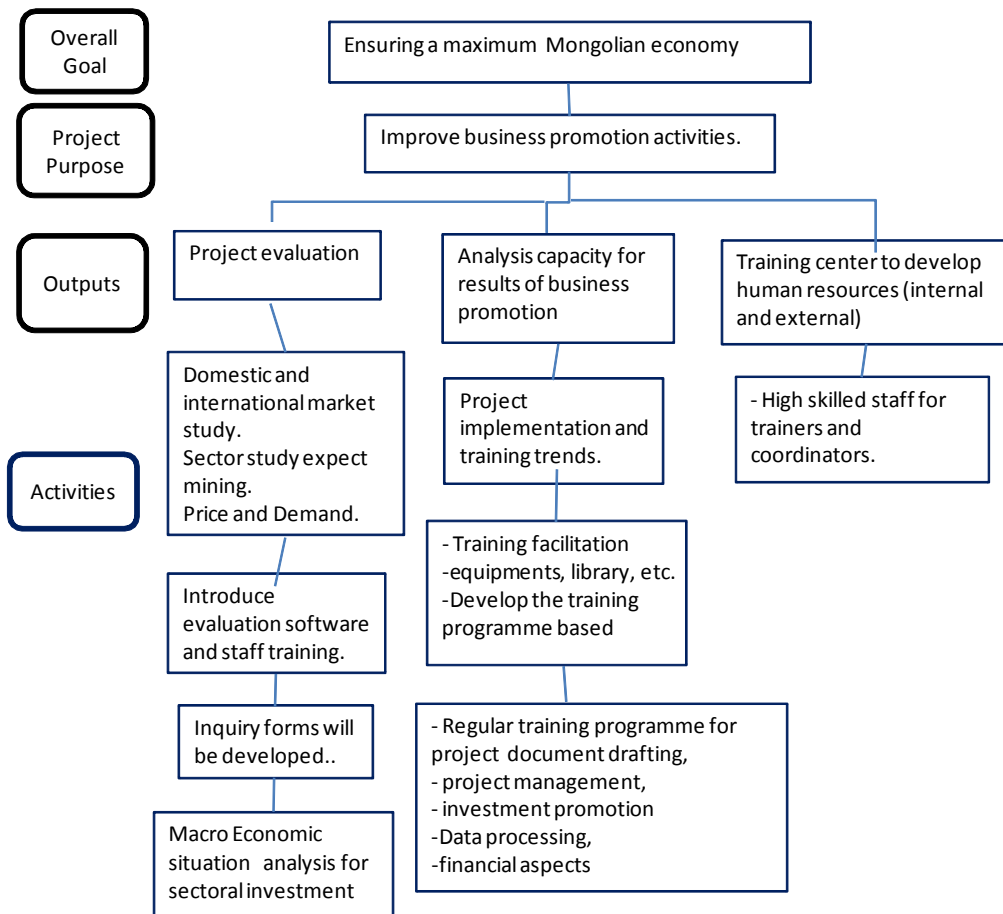


図 2 - 9 目的分析 (FIFTA投資登録・サービス課)

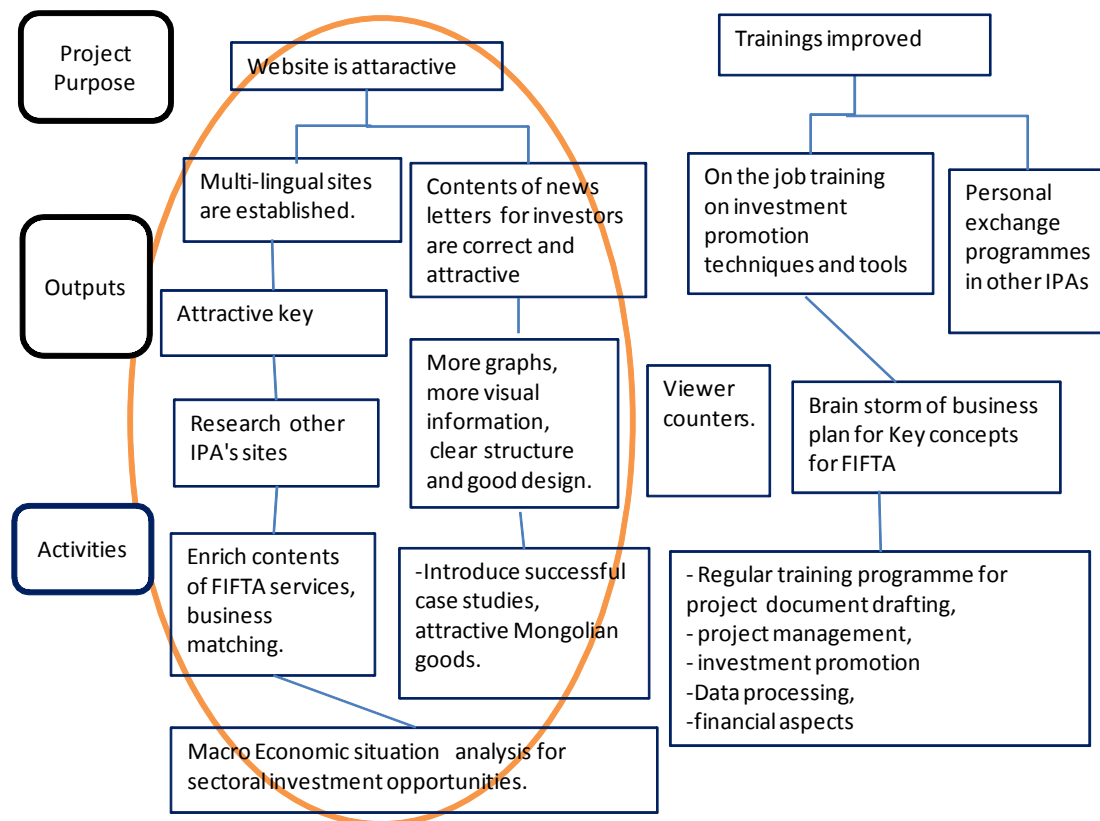


図2-10 目的分析（FIFTA投資・プロジェクト・ビジネス開発課）

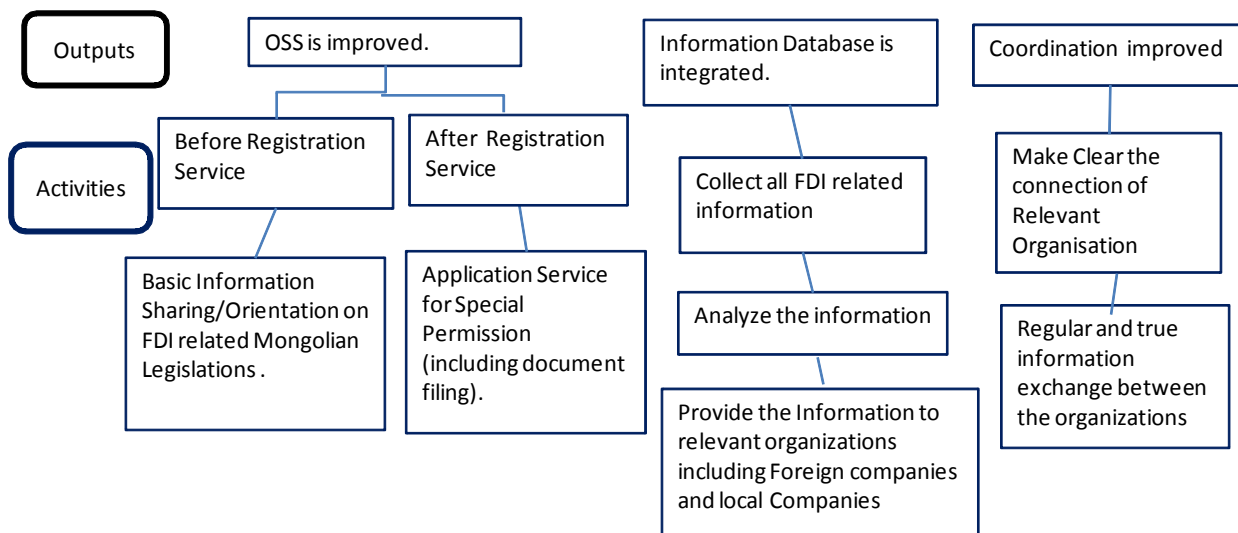


図 2 - 11 目的分析（FIFTA投資登録・サービス課）

FIFTA投資促進サービス課は図2-9で示すように問題を抱えているウェブサイトと研修の課題についてあげ、FIFTAのビジネスプランも十分に検討することが必要だと発表した。投資・プロジェクト・ビジネス開発課は自らの部署の要員不足にもかかわらず、与えられた責務をより充実させるためのトレーニングや分析能力の向上を求めた。投資登録・サービス課は投資家登録の前後のサービスの改善についてあげ、関係機関の調整も重要としたう

えで、データベースの統合化を最優先したいと説明した。FIFTAは自らの組織のデータマネジメント、ウェブサイトの問題点を認識し、その理想的な解決方法を発表している。20数名のFIFTAの業務の中にも調整が必要な部分もあるのみならず、モンゴル全体としてどのようなデータマネジメントやウェブサイトが望ましいかを議論する必要性があることも話し合われた。

この1.5日間のワークショップで、FIFTAの業務内容、権限、要員の能力についてはかなりの情報を整理することができた。そのうえで、FIFTAの機能強化での課題がいくつもあることも確認できたが、それ以上にFIFTAの機能強化をする以前に、モンゴル内での重要な関係者（外交貿易省、大蔵省など政府機関、商工会議所など民間団体）のキーパーソンとの議論が非常に重要であることも確認できた。この議論、発表内容を活用しつつ、あらためてプロジェクトにかかわるステークホルダーについて検討し、プロジェクトのデザインを関係者で再度整理し、立案した。このようなワークショップ型の議論は関係機関の立場をなるべく取り払い、さまざまな意見を述べつつ、問題について整理し、合意形成まで進めること可能であることから、大きな課題とされている投資促進にかかわるステークホルダーの調整には、今後も有効な手法であると考えられる。

## 第3章 調査結果概要

### 3-1 協力の範囲および内容

#### 3-1-1 案件概要

要請内容は投資促進機関であるFIFTAの能力向上を図る内容であったが、本調査期間中の関係機関へのインタビューおよびワークショップを通じて、FIFTAの機能強化を図るためにも投資環境の改善が必要であり、また投資促進を行っている関係諸機関の間の連携や事業のデマケーションの明確化が不可欠であるとの意見が呈された。そのため、本プロジェクトはモンゴルにおける投資促進に向け、政府関係者のキャパシティ・ビルディングのみならず民間経済団体のキャパシティ・ビルディングを図ることを通じて、モンゴルにおける投資促進に向けた調査・コーディネーション機能が強化されること、更には民間セクターへの投資促進サービスが改善されることを上位目標とする旨、モンゴル側と合意した。

#### 3-1-2 プロジェクト名称

当初の要請内容には投資のみならず貿易促進も含んだFIFTAの能力強化が対象となっており、対象範囲が広すぎることに懸念されていた。今回の調査中に開催したワークショップ、並びに協議の過程で、(1) 投資促進に焦点を絞ること、(2) FIFTAの能力強化のみならず関係省庁・民間経済団体をも巻き込んだ投資環境整備のためのアクションプラン作り（下記、成果1）を盛り込むことが合意された。

これに伴い、案件名を「The Project for Capacity Development for Promoting Foreign Direct Investment」と変更したい。調査終了後、関係部署と調整予定。

<変更前>

(英文) Enhancing Foreign Investment in Mongolia

(和文) モンゴル外国貿易投資環境整備

<変更後>

(英文) Capacity Development for Promoting Foreign Direct Investment

(和文) 外国直接投資促進のためのキャパシティ・ディベロップメントプロジェクト

#### 3-1-3 マスタープラン

##### 1) 上位目標

民間セクターに対する投資促進サービスが改善される。

##### 2) プロジェクト目標

投資促進にかかる調査・コーディネーションが強化される。

##### 3) 成果

成果1：モンゴルにおける投資環境改善に係る実行計画が策定される。

成果2：投資サービスの提供にかかるFIFTAの機能改善に向けた分析が行われる。

成果3：関連機関との協力のもとで、FIFTAの投資サービスにかかるワーキング・プランが改善される。

(\*) 詳細は別添PDMを参照

4) 協力期間：2.5年

5) 対象機関：外交貿易省、FIFTA及び関連省庁・機関

6) 日本側投入案：＜短期専門家＞総括/投資促進サービス1、経済分析、情報管理  
業務調整/投資促進サービス2

＜本邦研修/第三国スタディツアー＞他国での投資促進機関の役割/責任  
＜供与機材＞必要性かつ適切性が認められた場合に検討

### 3-1-4 実施体制

- ・プロジェクトディレクター：外交貿易省外国貿易・経済協力局 局長
- ・プロジェクトマネージャー：FIFTA副長官
- ・WG1メンバー（成果1にかかるWG）：外交貿易省、大蔵省、国家開発改革委員会、FIFTA、ビジネス関連機関（ex. Business Council of Mongolia、モンゴル商工会議所等）
- ・WG2メンバー（成果2及び3にかかるWG）：FIFTA、外交貿易省、ビジネス関連機関（ex. Business Council of Mongolia、モンゴル商工会議所等）

### 3-2 案件実施上の留意点

本プロジェクトの効果的かつ円滑な実施するうえからは、特に、次の5点を念頭においたプロジェクトの運営が大切と考えられる。

#### (1) 関係者間の調整

本案件は、モンゴルにおいて貿易投資促進の責務を負うFIFTAの能力強化に留まらず、外交貿易省やビジネス関連機関とともにモンゴルの投資環境改善にかかる計画策定も実施することになる。このため、関係者が多岐にわたることから、各組織のニーズ、役割と実際の活動を明確にしていくことが必要である。

また、実行計画やワーキングプランを策定・改訂しそれを実施する際には、既存の活動やリソース等を十分に活用し、関係者間において十分協議を行うと共に協力連携を図ることが必須である。

#### (2) 供与機材及びシステム開発

本プロジェクトでは、大型の機材供与やシステム開発は想定していないが、モンゴルにおける投資促進に関する取り組み状況を把握するために既存のデータベースを活用することや、投資促進業務の効率的実施のため何らかのコンピュータシステムを導入することが必須となることはあきらかである。

しかしながら、本技術協力の目標は単なるシステム開発ではなく、モンゴルの関係機関が

投資促進に関する能力を強化することにあることをモンゴル側及び日本側の双方が理解することが絶対的に必要である。その中で、どのような情報を収集・分析・提供することが必要か、投資家の情報に関するニーズはどこにありどのように調べるか、それを提供できる最適な仕組みはどういったものか、その仕組み（コンピュータシステムを含む）の仕様作成について助言をすることが本プロジェクトで実施されるべきである。

システムの開発や機材の導入を行う際にも、現地で構築し現地の人材等でメンテナンスが出来ることを大前提に選定等を行うことが必要である。

### (3) 早期の案件立ち上げ

本案件は2008年度要請で昨年度採択された案件にもかかわらず、案件の開始がかなり遅れている状況である。またモンゴルは2015年に1人あたりGDP5,000米ドルと現在の約2倍への急激な経済成長をめざしている状況であり、この成長カーブから外れず順調に成長していくためにJICAは本支援を実施することが求められる。このため今年度早い段階での日本人専門家投入を果たし、2015年までのロードマップ作りを含めた支援を行うことが、先方政府からも求められており、予算措置を含めた迅速な対応をとることが本案件の成功の確率を上げることに繋がる。

### (4) 研修の効果的な実施

#### 国別研修の積極的活用

プロジェクト実施時には日本のみならず、モンゴルがベンチマークとすべき第三国の投資促進への取組を実際にカウンターパートが体感し、彼らのモチベーションを向上させることが成功要因となるため、積極的に視察を含めた研修を実施することが、プロジェクト実施に対しても効果的な取り組みとなる。

他方、予算的な制約も大きいことから、プロジェクト予算に紐づく国別研修のみならず、モンゴルに割りあてられている課題別集団研修の積極的活用についても検討を行うことが求められる。

### (5) カウンターパート人選

本調査時点では、カウンターパートとして技術移転対象となるFIFTA及び他の関係機関からは、具体的なアサインメントが行われていない。しかしながらカウンターパートの人選はプロジェクトの成否に大きくかわることから、カウンターパート対象者をJCCメンバー機関も含めて技術移転の実効性をよく勘案したプロジェクトとなるように検討することも課題となろう。少なくともプロジェクト開始時には必要最低限数の適切なカウンターパートがアサインされるよう、引き続きJICA事務所から確認作業を行うことが重要である。

## 3-3 団長所感

世界的な経済危機でも露呈した鉱物資源に頼ったモンゴル経済の脆弱性を克服するためには経済の多様化が必要で、その為にも他国からの直接投資を促進することが重要である。昨年10月に合意されたオユントルゴイ銅山が稼働し始めるだけでも近い将来モンゴルの輸出額が倍増するという。銅の他にも、石炭、鉄鉱石、モリブデン、ウランの鉱脈があり、今後も鉱業への大型投資



案件が続くことが見込まれる。このような状況の中では、この国の政策担当者が経済の多様化に必要な地道な投資促進に理解を示し、予算も含めて必要な措置を取ることができるのかが切実な問題となることが予想される。

また、モンゴルはロシアと中国という2つの大国に挟まれており、特に中国からの投資意欲は今後も続くことが予想される中で、業種のみならず、国のバランスをも取りながら投資促進を行うことが必要で、その意味からも、この分野での支援を日本に求めたことは充分理解できる。

しかし、既に述べられた法令の頻繁な変更、工業用地の確保の困難さといった、様々な面でのビジネス環境に課題があり、現在でも伸び悩んでいる鉱業以外への投資を促進することは極めて難しいと考えられる。その意味からも、既に進出している企業や潜在的な投資家の声を汲み取ることにより、ビジネス環境整備のための「policy advocacy」においてもFIFTAが何らかの役割を果たすことが期待される。

JICAがこれまで投資促進機関を支援した実績の多いアセアン各国の場合、近隣国の投資促進機関の動きを参考にすることができたのに対し、モンゴルの場合、FIFTAにとって参考となる或いはライバル視するような機関を有するような国が周辺に無い。投資促進はいわば他の受け入れ国との競争であるため、他の投資促進機関を参考にすることが必須となる。本件支援に伴いその橋渡しができることが望ましい。モンゴルは内陸国ではあるものの、天然資源を有しながらも、製造業もFDI誘致に成功し発展してきたと考えられるマレーシアの例は参考になるかもしれない。

JICAではTICAD IVフォローアップに伴うアフリカ重視、アフガニスタン支援、地球温暖化対策といった政策的な優先事項の余波を受けて、中央アジア地域の予算が削られつつあり、昨年度採択された本案件が支障なく実施できるよう関係者が一層努力することが必要となる。先方政府にしてみれば、2年前に要請を出しており、今回の調査で案件概要を合意したものであるから、早期の実施を期待することは当然であろう。

尚、FIFTAはこれまでJICAと共にプロジェクトを実施した経験は無く、今後も協力の仕組みも含めて根気良く話し合いながら進める必要がある。

## 第4章 評価5項目による評価結果

評価5項目については現地調査期間中にカウンターパート機関との協議とワークショップを通じて作成されたPDMを検討したことをまとめている。詳細計画策定調査であるので、妥当性以外の4項目については、予測される内容を述べることにする。

プロジェクトの概要	評価5項目				
	妥当性	有効性	効率性	インパクト	自立発展性
上位目標					
プロジェクト目標	目標として妥当かどうか？	アウトプットがプロジェクト目標にどのように貢献するか？		プロジェクトの実施の結果、どのような正、負の変化が直接・間接に表れそうか？	プロジェクトの効果が終了後に持続しそうか？
アウトプット(成果)			投入がどうアウトプットに結びつくのか？		
活動・投入					

出所：FASID、PCM手法に基づくモニタリング・評価に基づいて作成（GLM Institute, 2005年10月）

図4-1 評価5項目とPDMの関係

### 4-1 妥当性（必要性、優先度、手段としての適切性）

#### 4-1-1 モンゴルの開発政策との整合性

モンゴル政府は2008年に制定された国家計画<sup>16</sup>において1) 民間企業主導型の経済成長、モンゴル国民の発展、特に教育、保健、科学、技術及び自然環境の持続的開発に重点を置き、知識と技能を有する人材を育成することによってミレニアム開発目標の実現を図ること、2) 高度な技術力と自然環境保全の観点に立った産業、サービスを創出すること、3) 経済成長を実現する知識に立脚した経済を築くこと、及び4) 人権と自由を尊重し、賄賂や汚職のない民主国家を形成するとともに中進国となること、を目標としている。2008年に当時の産業通商省がまとめた「民間セクター開発戦略」には鉱物資源の原料輸出国から付加価値をつけた産出、農畜産物を活用した輸出振興、観光を中心とした高付加価値なサービス産業の開発などを通じ、GDPの鉱工業以外が占める割合を向上させることが大きな目標となっている。2008年の世界恐慌の影響を受け、鉱物資源の大幅な価格下落に加えて天災も影響し、2009年のGDPは1%のマイナス成長となり、銅と金の輸出に依存している経済の脆弱さを経験したため、これらの目標は一層重要度が増している。

モンゴルの政策上のこれらの目標のために外資導入が重要であることは議論を待つまでもないが、課題は外資導入のための積極的な優遇政策を打ち出すことが難しい点である。特に国内の投資家を差別すべきでないという世論、議会の意向も強く、政策立案の立場にある政府機関が投資環境改善のためのさまざまな施策、予算措置をとることも容易ではない。そのため、外国投資家に効果的な情報提供を可能にする情報発信ツール（ウェブサイト、統計の整備）が十

<sup>16</sup> Millennium Development Goals Based Comprehensive National Development Strategy of Mongolia ミレニアム開発目標に基づくモンゴル国家開発総合政策

分でなく、政策立案する人材の育成も限定的である。その結果、外国から提案されるビジネスプランの評価をする能力が十分になく、また国内の資源を活用した投資プロジェクトの形成が難しい状況が継続している。これらの状況を改善するための本プロジェクトの研究や調整機能を強化し、投資環境改善のための能力強化のための一連の活動は、モンゴルの投資環境改善のニーズに沿っており、「民間セクターを中心とする成長のための制度及び環境の構築」という上位目標を下支えする活動と位置づけられる。

#### 4-1-2 わが国の援助政策との整合性

本プロジェクトの目的である外国投資サービスの改善は、わが国の国別援助計画（2004年）の4つの重点分野の一つ「市場経済化を担う制度整備・人材育成に対する支援」の中の協力プログラム「民間セクター支援（含む投資環境整備）プログラム」に位置づけられる。モンゴルは、鉱業を除き依然として成長力が弱く、貿易収支と財政収支は赤字が続き、過剰労働力を抱えた牧畜業からの雇用転換という意味でも民間セクターの堅実な発展と法整備を含めた市場経済に適合した制度整備とその執行が必要不可欠である。JICAは、これまで財政収支改善のため税務分野での支援、経営環境整備に資する法整備への支援、会計監理能力の向上を行ってきた。また日本センタープロジェクトを通して、中小企業の経営能力、商取引のノウハウなど企業育成の支援等を実施している他、今後は金融分野での人材育成に資する銀行能力向上の支援も実施し、投資環境整備に間接的に資する支援を行ってきた。さらに貿易・投資促進のための長期専門家が2007年より赴任し、投資ガイドの整備や具体的な投資政策のアドバイスなどの活動を行ってきた。本プロジェクトでは、投資環境整備を喫緊の課題として、直接、制度整備・人材育成に貢献するため、本プロジェクトの整合性は高い。

なお、経済産業省とモンゴル外交貿易省（旧産業通商省）が中心に日本・モンゴルの民間活動の活性化を目的に「日本・モンゴル官民合同会議」を2007年より実施しているが、その目的にも本プロジェクトは対応している。モンゴル日本人商工者連絡会が2009年12月にまとめた日系企業からの要望事項は7項目<sup>17</sup>存在するが、本プロジェクトの成果は、要望事項の2つに直接関係している。第1に本プロジェクトの成果1の「調査に基づく投資環境の改善のためのアクションプランを作成する」は「産業政策の一貫性の欠如」に対応する活動と分類することができる。4年ごとに策定される政府の経済行動計画が、選挙対策的要素が強く一貫性がないと指摘がある点についても、分析に基づく政策立案を支援することにより、貢献することが可能である。第2に「行政手続き・許認可などでの問題」についても、現在モンゴル政府もOSSの導入を目標としており、FIFTAの機能改善、関係機関との協力強化により、それを実現するための支援を本プロジェクトで行う。また在モンゴル日本国大使館においても日本企業支援センターを設け、モンゴル人法律専門家による日本企業の当地での活動に関する相談を行うなど支援も継続しているが、日本企業の投資額は他国が投資額、件数ともに増加している中で、近年芳しくない。モンゴルでは法令順守や情報の透明性が確保されないため、日本企業を含む外資企業が不利益を被るケースが継続しているからである。手続き面での煩雑さの解消とともにビジネス上のトラブルが発生した場合の相談窓口としてのFIFTAの機能権限を強化することは、日本からの投資件数

<sup>17</sup> 1) 関連法規の突如的成立、改正・変更、内容・解釈・適用の不統一性、2) 制定済み法規の執行不徹底や違法行為への罰則欠如、3) 産業政策の一貫性の欠如、4) 貿易決済・投融资上の問題点と国内銀行システムの強化、5) インフラ整備の遅れ、6) 行政手続き・許認可などでの問題、7) 投資環境の整備。

増加に直接資するためにも重要である。

#### 4-1-3 他の援助機関による援助との関係

現在投資促進分野では、MNCCIを支援しているGTZ以外に、活動中のドナーはない。国際連合貿易開発会議（United Nations Conference on Trade and Development：UNCTAD）の投資促進レビューのプロジェクトの開始も提案されたものの、実施時期は未定である。しかしながら、多くのドナーにとっても投資環境改善は重要な関心事項で政府が主催するラウンドテーブルや、民間団体のセミナーなどに参加している。これらのドナーは投資環境改善に資する税制そのほかの経済政策、ガバナンス、国境交通網整備などのインフラ整備などを支援しており、重要なステークホルダーである。政策や投資制度整備などに関係する本プロジェクトの活動については、積極的な情報共有と、活動の情報発信が重要である。

#### 4-2 有効性（予測）

本プロジェクトは投資環境改善に関するFIFTAを中心とする政府機関、民間団体との協働に重点をおき、研究機能を高め、実施的に投資促進サービスの向上をめざすものである。そのために下記の3つの成果をめざしている。

成果①：研究成果に基づく投資環境改善のためのアクションプランが策定される。

成果②：FIFTAの投資サービス機能を改善するための分析を行う。

成果③：FIFTAのデータマネジメント、データ提供、ワンストップサービスなどの投資関連サービスの業務計画を他組織との協力を通じて改善する。

プロジェクトの目標である投資促進に資する研究及び調整機能が強化されるには、プロジェクトの実施により、モンゴルの投資促進に関連する関係機関がどのように能力強化されるかが鍵となる。研究及び調整機能についてはFIFTAの機能、権限強化が重要であることはもちろんであるが、限定された職員数や能力的な課題もワークショップで明確になり、政策立案機能をもつ関係機関である外交貿易省、大蔵省や国家開発改革委員会などの一層の協力が重要であることが明確になった。さらに投資促進に関わる要員は政府機関においても限定されるのにもかかわらず、類似業務を民間団体であるMNCCIも実施している現状は、モンゴル内の資源配分として大きな問題であるとの認識をワークショップで再度確認した。したがってプロジェクト開始後は、ワーキンググループの仕組みを活用し、関係機関のコーディネーションを強化することが重要であることも合意された。官民共同でどのように活動していくかは今後の課題であるが、第三者であるJICAがプロジェクトを通じて今まで対立することもあったMNCCIとFIFTAを含め、関係機関との調整を支援し、上位目標に向かって活動することの有効性は高い。

#### 4-3 効率性（予測）

関係者との協議やワークショップにおいて、海外研修も含めた研修内容の充実に大きな期待があった。現在までも貿易、投資環境をテーマにしたJICAの集団研修に参加したFIFTA、MNCCI双方のその研修に対する評価が高く、帰国後の関係者へのフィードバックも実施されている。したがって、プロジェクト実施前、及び期間中、FIFTA、MNCCIに限らず、プロジェクトのワーキンググループで実質的な役割を果たす関係省庁のメンバーがJICA研修に参加することでプロジェクトの実施も円滑化することが期待される。

日本は他のアジアを中心とする途上国に外資導入政策を支援した経験は豊富であり、JICAの研究内容も充実しているものの、他国の投資促進機関に研修目的で訪問することの意義は大きい。モンゴルはロシア、中国という大国に挟まれ、近隣に参考になる国が存在せず、ユーラシア経済共同体（EurAsEC）、東南アジア諸国連合（ASEAN）のような地域協力機構にも所属していないため、JICAの第三国研修の制度を活用して候補となる第三国への研修を実現することも研修のインプットとして極めて重要である。

投資促進に関連するFIFTAをはじめとする関係機関からは、政策立案のための研究、投資促進サービスを改善のためのさまざまな機能強化、データベース構築、に助言できる専門家に対するニーズが高いため、これらを効率的に投入することで成果に結びつけることが可能である。特に複数の関係機関との調整がアウトプットの達成に不可欠であることから、調整能力に長けた専門家が投入されることで成果達成をより確実にすることができる。

さらに外交貿易省の貿易・投資促進政策アドバイザー（長期専門家）はFIFTAに事務所を有し、継続的に各機関との協議を進めてきたことから、情報収集と要人との連携に大きな役割を果たすことによって円滑なプロジェクトの開始に資することが可能と想定される。

#### 4-4 インパクト（予測）

##### 4-4-1 上位目標達成の見込み

上位目標である民間セクターにおける投資促進サービスが改善するためには、FIFTAの機能強化にとどまらず、外資導入の重要性の根拠となる研究に基づく政策立案、関係機関への働きかけ、調整が重要である。プロジェクトの活動をFIFTA以外の関係機関にも広げることを本調査期間中に実施した複数の機関から参加を求めたワークショップで合意している。このワークショップの参加者を含めたキーパーソンがプロジェクト実施を通じて、研修や議論の参加で能力強化されることにより、投資促進に資する研究や機能の強化が見込まれる。なお、上位目標の達成には、モニタリングの実施が重要である。現在までFIFTAのワークプラン、投資環境改善へむけてのアクションプランの達成状況などをレビューしつつ、より現実的なモニタリング計画も作成し、関係機関の活動に対するコミットメントを強固にすることが重要である。

##### 4-4-2 環境保全面・貧困削減へのインパクト

本プロジェクトは貿易投資分野のプロジェクトで、技術協力を中心とし、自然及び社会環境の大規模な改変を伴うものではなく、環境に対する負の影響は想定されない。貧困削減への効果については、直接生計の向上に資する活動ではないものの、投資サービスの改善による投資の拡大の実現により、経済が活性化し、雇用機会の増加による生活水準向上へとつながる波及効果も期待される。

#### 4-5 自立発展性（予測）

##### 4-5-1 政策・制度面

ワークショップにおいて、政府の政策を実施するにあたっては、国会の承認が取れず、頓挫する例もあり、国全体として投資促進の重要性について合意が取れにくい状況にあると説明があった。このような状況に対し、モンゴル経済の鉱業に過大に依存していることの脆弱性について本プロジェクトを通じて、エコノミストの分析に基づき、成果を発表しつつ、有効な投資

誘致策を立案していくことで持続性を担保する必要がある。

#### 4-5-2 組織・財政面・技術面

今回の調査で、FIFTAの要員数と業務内容に大きなギャップがあることが明確になった。MNCCIと重複している業務についての整理、連携方法を探ることで早急な業務の見直しが必要である。語学力向上やIT関連の人材については、政府内の予算や人事政策を見直し、サービス改善やデータマネジメントに必要な要員を確保、または養成していく計画を策定する支援が重要である。モンゴルでは語学力を有した人材やITの知識を有した人材を確保するのが困難という状況ではないことから、投資サービスの重要性にかんがみ、適切な人材を確保するための必要な財源の確保、及び適切な人選が必要である。データマネジメントについて、適切な外注と職員の能力強化、及び投資に関するデータを管理している他機関との連携が重要である。データマネジメントの方針策定のアドバイスをプロジェクトで実施することは可能だが、財政面での支援はプロジェクトで実施しないことからプロジェクトの進捗に沿って、モンゴルから適切な予算措置ができるよう関係者に当初から働きかけることが重要である。

#### 4-6 結論（総合的実施妥当性）

投資環境サービスの改善が、単にFIFTAの投資促進機能の強化で解決するのは困難であることは、FIFTA以外のステークホルダーからのヒアリングによって明確である。FIFTAの機能強化は目的を達するための手段の一つである。その手段を実施するための、重要な下支えとなるのが投資環境改善のための基本的な研究、分析能力の強化である。本プロジェクトはモンゴル政府がめざし、各ドナーも支援している投資環境整備の活動の中で、投資環境整備の必要性についての合意形成を一層強化するための研究強化とそれに連携した投資促進活動、また投資承認過程の一本化の実現をめざしたサービスの改善という技術的な部分も支援するため、投資環境整備のための川上部門と川下部分を支援するものと位置づけられる。投入は限定的であっても、モンゴル国内のリソースの活用、調整機能、調査機能を強化し情報発信を強め、FIFTAの機能を強化することなど数々の活動の相乗効果によって、多くの効果が期待できると判断されよう。

## 第5章 実施協議結果

2010年4月に実施した詳細計画策定調査時の協議を基に、プロジェクトの立ち上げのための最終的な実施協議が、モンゴル国外交貿易省/外国貿易投資庁とJICAモンゴル事務所との間で行われ、基本的な協力枠組みについて正式に合意に至った。同協議に基づき、2010年8月5日に、協力枠組み文書であるR/Dの署名がウランバートルにおいて、モンゴル国外交貿易省JARGALSAIKHAN Gundegmaa 貿易経済協力局長、FIFTA BATTUSHIG Zanabazar 副長官、モンゴル大蔵省 KHURENBAATAR Baavgai開発金融・協力局長、JICAモンゴル事務所石田幸男所長（当時）との間で執り行われた。署名されたR/Dは付属資料2を参照。

## 付 属 資 料

1. 詳細計画策定調査関連資料
  - 1-1 調査日程
  - 1-2 主要面談者リスト
  - 1-3 詳細計画策定調査協議議事録 (M/M)
  - 1-4 実施体制図案 (和文)
2. 詳細計画策定調査討議議事録 (R/D)



			総括	協力企画3	評価分析	協力企画1	協力企画2
1	4月8日	木			東京→ウランバートル		
2	4月9日	金			09:30 JICA事務所打合せ 11:00 FIFTA訪問（投資促進協力課及び投資・プロジェクト開発課担当の副長官との打合せ） 14:00 FIFTA Investment Promotion and Cooperation Division訪問 16:00 FIFTA Investment Registration and Service Division訪問		
3	4月10日	土			文書整理		
4	4月11日	日			文書整理		
5	4月12日	月			14:30 国家統計委員会（副長官との面談） 15:30 FIFTA Investment, Project, Business Development Division訪問		
6	4月13日	火			09:00 外交貿易省貿易経済協力局長訪問 11:00 大蔵省開発金融・協力局長（援助窓口）表敬 14:30 モンゴル商工会議所国際関係課長訪問 16:00 FIFTA副長官（行政課及び投資登録サービス課担当）訪問		
7	4月14日	水			10:00 ワークショップ準備 11:30 The Business Council (Vice Director)面談 14:30 ワークショップ（ステークホルダー分析）		
8	4月15日	木			東京→ウランバートル	終日：ワークショップ	
9	4月16日	金	09:30 JICA事務所打合せ（次長） 14:30 FIFTA副長官及び各Division、M/M(案)協議				
10	4月17日	土		文書整理			
11	4月18日	日		文書整理			
12	4月19日	月	10:30 日本人商工者連絡会 15:00 FIFTA副長官及び各Division、M/M（案）協議 午後：M/M（案）最終確認				
13	4月20日	火	14:00 M/M署名（於FIFTA） 16:00 日本大使館訪問 17:00 JICA事務所報告				
14	4月21日	水	ウランバートル→東京				

## 1-2 主要面談者リスト

### 1-2 主要面談者リスト

1. 外交貿易省  
G.Jargalsaikhan 貿易経済協力局長  
G.Oyunchimeg 貿易経済協力局 シニアオフィサー
2. 大蔵省  
B.Khurenbaatar 開発金融・協力局長  
B.Tuguldur 開発金融・協力局 シニアオフィサー
3. 外国投資貿易庁  
Z.Battushig 副長官  
G.Dugarjav 副長官  
Ch.Oyuntsetseg 投資・登録サービス課長  
Yo.Munkhtuya 投資促進協力課長  
E.Otgontuya 投資・プロジェクト・ビジネス開発課職員
4. 国家統計委員会  
G.Gerelt-od 副長官  
D.Ganchimeg 国際関係課長
5. 商工会議所  
B.Khulan 国際関係課長
6. The business council  
I.Ser-od 副会長
7. 伊藤忠商事駐在員事務所（モンゴル日本人商工者連絡会会長）  
浅田明伸
8. JICA 貿易投資政策アドバイザー  
松岡克武

**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN  
JAPANESE DETAILED PLANNING SURVEY TEAM AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF MONGOLIA ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT FOR ENHANCING FOREIGN INVESTMENT IN MONGOLIA**

The Japanese Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as “the Team”) for the Project for Enhancing Foreign Investment in Mongolia (hereinafter referred to as “the Project”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Takafumi UEDA, Senior Advisor (Private Sector Development), JICA, visited the Government of Mongolia (hereinafter referred to as “GOM”) from 8<sup>th</sup> to 21<sup>st</sup> April, 2010, in order to assess the feasibility of the proposed project framework as well as to clarify the background, concept, and the scope of the Project.

During its stay, the Team and the Mongolian authorities concerned (hereinafter referred to as “the Mongolian side”) had a series of discussions and worked out the details of the Project.

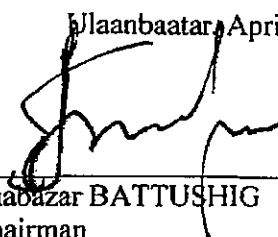
As a result of the study and discussions, the both sides reached a common understanding concerning the matters referred to in the documents attached hereto.

Ulaanbaatar, April 20<sup>th</sup>, 2010



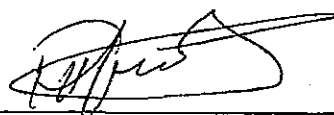
---

Mr. Takafumi UEDA  
Leader  
Japanese Detailed Planning Survey  
Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



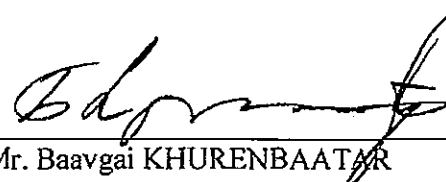
---

Mr. Zanabazar BATTUSHIG  
Vice Chairman  
Foreign Investment and Foreign Trade  
Agency  
Mongolia



---

Mr. Gundegmaa JARGALSAIKHAN  
Director-General  
Department of Foreign Trade and  
Economic Cooperation  
Ministry of Foreign Affairs and Trade  
Mongolia



---

Mr. Baavgai KHURENBAATAR  
Director-General  
Department of Development Financing  
and Cooperation  
Ministry of Finance  
Mongolia

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. Background

Since the beginning of economic transformation in 1991, GOM achieved remarkable success in the transition toward market economy and has made significant stride in achieving macroeconomic stability and structural reform. Along with joining the World Trade Organization in 1997, GOM introduced and amended various trade and investment related laws and regulations. These included policies aimed at ensuring protection of investors, generating employment and diversifying economy.

Mongolia's economy has performed very well in recent years. Aided by the sustained run-up in copper and gold prices, real GDP growth has averaged 9 percent over the past four years, and per capita GDP has more than doubled. Mongolia's economy, however, severely hit by the downturn of copper price, which is main export product for Mongolia after the world financial crisis occurred. This reveals that Mongolia's economy is heavy dependent on mineral products, especially copper.

GOM places priority on improving Mongolia's competitiveness through attracting foreign direct investment and diversifying economy. "Action Plan of the Government of Mongolia for 2008-12" (2008) specifies, "2.1.14 Promote the wide use of foreign direct investment in funding economically viable projects and measures, attract foreign investment, and provide a stable environment for investment. Introduce "One Window Service" to serve individuals, entities and investors." In this context, GOM requested the Project for Enhancing Foreign Investment in Mongolia to the Government of Japan to strengthen investment promotion services to the private sector in Mongolia.

The Team was thus dispatched to discuss with the Mongolian authorities to detail out the Project framework.

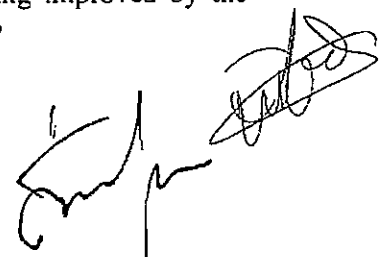
### II. Basic framework of the Project

As a result of discussions, the Team and the Mongolian side shared the common view on the basic framework of the Project as below.

#### 1. Project Title

The Project for Capacity Development for promoting Foreign Direct Investment in Mongolia

Both sides recognized that strengthening capacities of FIFTA would become more effective when the improvement of investment environment is being improved by the



concerned parties both in the public and private sectors. Therefore, the Team and the Mongolian sides recommended that Project Title be changed to "The Project for Capacity Development for promoting Foreign Direct Investment in Mongolia." It was also agreed that the "Capacity Development" in the Project means not only for officials at relevant ministries and government agencies but also for business associations.

## 2. Scope of the Project

The Team and the Mongolian side confirmed that the Project would aim at strengthening research and coordination function among relevant government and private organizations involved in foreign direct investment promotion in Mongolia.

## 3. Duration of the Project

Based on the discussion on the tentative Plan of Operation (hereinafter referred to as "PO"), which indicates time framework of the Project, it was agreed that the duration of the Project would be two years and six months, desirably starting in the 4<sup>th</sup> quarter of 2010, which is subject to budget approval. Both side agreed that the starting date will be specified in Record of Discussion (hereinafter referred to as "R/D").

## 4. Provisional Concept of the Project

Through a series of discussions, the both sides reached the agreement on the framework of the Project as follows.

### (Overall Goal)

Investment promotion services to the private sector are improved.

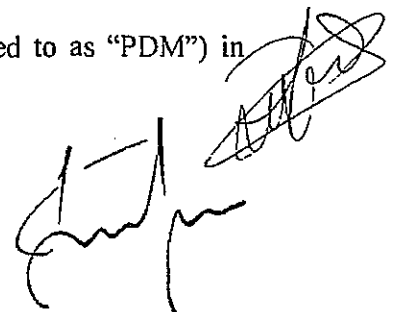
### (Project Purpose)

Research and coordination function for investment promotion is strengthened.

### (Outputs)

- (1) An action plan for improving investment environment in Mongolia is formulated, based on the results of research.
- (2) Analysis for improving FIFTA's function for provision of investment services is conducted.
- (3) A working plan for FIFTA's investment services is improved, in the collaboration with related organizations.

Details are shown in the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") in



Annex I. It was understood that the attached PDM is provisional, and both sides will further review and revise the matrix as necessary in an early stage of the Project implementation.

#### 5. Tentative Plans of Operations

Both sides agreed on the tentative PO as shown in Annex II, which will be further reviewed and revised as necessary in due course.

#### 6. Agencies of the Project

##### (1) Executing agency

Ministry of Foreign Affairs and Trade will be the responsible agency for executing the Project.

##### (2) Implementing agency

FIFTA will be the overall responsible agency for implementing the activities of the Project.

#### 7. Administration of the Project

##### (1) Project Director

Director General, Foreign Trade and Economic Cooperation Department of Ministry of Foreign Affairs and Trade will be the Project Director to bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

##### (2) Project Manager

Vice Chairman of FIFTA will be the Project Manager to be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

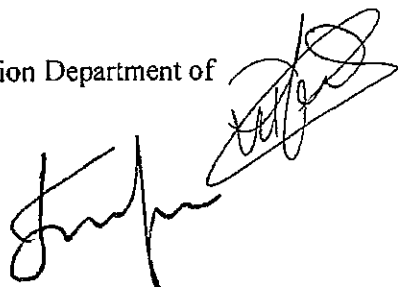
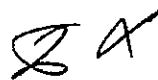
##### (3) Joint Coordinating Committee

It was also agreed that a Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") would be established for the smooth implementation of the Project. JCC will be held annually and as needed, to supervise Plan of Operation (PO) and review overall progress of the technical cooperation. The member will be nominated from the Mongolian side before the commencement of the Project.

<Members of JCC>

The Mongolian side;

-Chairperson: Director General, Foreign Trade and Economic Cooperation Department of



Ministry of Foreign Affairs and Trade

-Vice Chairperson: Vice Chairman of FIFTA

-Members:

- (a) Ministry of Foreign Affairs and Trade
- (b) Ministry of Finance
- (c) National Development and Innovation Committee
- (d) FIFTA
- (e) Business Associations

The Japanese side;

- (a) JICA Experts (see ANNEX1)
- (b) Chief Representative of JICA Mongolia Office

Note: Official(s) of the Embassy of Japan may attend JCC meetings as observers.

Other members will be assigned when necessary for smooth and effective implementation of the Project based on discussions with JICA experts.

(4) Working Group 1

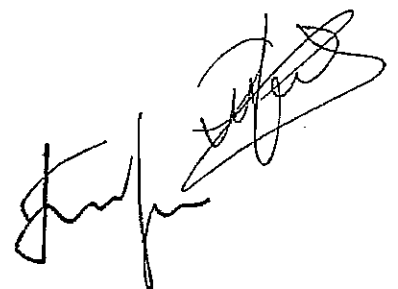
Working Group 1 would be established for Output 1 and Working Group would be established for Output 2 and 3. The member will be nominated from the Mongolian side before the commencement of the Project.

<Members of WG 1 >

The Mongolian side;

- (a) Chair person: Ministry of Foreign Affairs and Trade
- (b) Secretariat: FIFTA
- (c) Members:
  - Ministry of Foreign Affairs and Trade
  - Ministry of Finance
  - National Development and Innovation Committee
  - FIFTA
  - Business Associations

The Japanese side;



- (a) Experts (see ANNEX1)

Other members will be assigned when necessary for smooth and effective implementation of the Output 1 based on discussions with JICA experts.

(5) Working Group 2

Working Group 2 would be established for Output 2 and 3. The member will be nominated from the both Mongolian side and Japanese side before the commencement of the Project.

<Member of Working Group 2>

The Mongolian side;

- (a) Chair person: Vice Chairman of the FIFTA  
(b) Members:  
- FIFTA  
- Ministry of Foreign Affairs and Trade  
- Business Associations

The Japanese side;

- (a) JICA Experts (see ANNEX1)

Other members will be assigned when necessary for smooth and effective implementation of the Output 2 and 3 based on discussions with JICA experts.

**III. Measures to be taken by the JICA**

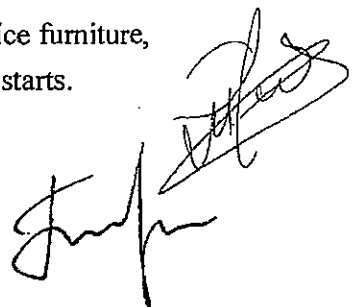
The Project will be carried out under the framework of the Technical Cooperation project which is the combination of three following components:

- (1) Dispatch of Japanese experts  
(2) Training in Japan and/or study visit in a third country  
(3) Provision of equipment, if necessary and appropriate

**IV. Measures to be taken by GOM**

- (1) Building and Facilities for the Project

Office space for JICA experts equipped with office facilities, such as office furniture, telephone connection, internet access, will be provided before the Project starts.





(2) Assignment of Counterpart Personnel

GOM will assign sufficient number of counterpart personnel to conduct the Project, such as members of WGs and JCC.

(3) Appropriation of Local Costs

GOM will bear the local cost necessary for the smooth implementation of the Project, such as custom duties, internal taxes and any other charges, imposed in Mongolia.

(4) Privileges, Exemptions and Benefits to JICA Experts

GOM will grant privileges, exemptions and benefits to JICA experts and their families no less favorable than those accorded to experts of third countries working in Mongolia.

**V. Specific Issues Confirmed on the Project**

1. Coordination among relevant government organizations and business associations

Both sides and participants of planning workshop of the Project agreed the significance of coordination among the relevant organizations in order to integrate the tasks with joint efforts for effective investment promotion. Therefore, working groups will be composed of stakeholders both from the government and the business associations.

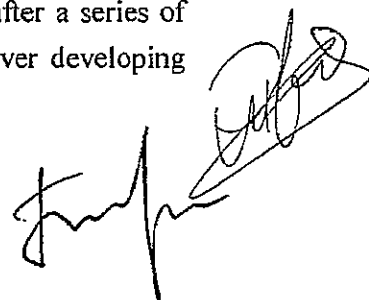
2. Setting up benchmark for FIFTA as an agency which has responsibility for provision of investment services to private sectors.

The Team and Mongolian side agreed that it is very useful for FIFTA to have a benchmark as an agency which has responsibility for provision of investment services to private sectors by being more familiar with other IPA (Investment Promotion Agency) in other countries. The Team and Mongolian side agreed that the meaning of Output 2 and 3 is for FIFTA to identify functions which need to be strengthened for better investment services to private sectors and to make action plans.

Both side acknowledged that OECD's "The Policy Framework for Investment" could be used as a reference material to conduct the analysis about current investment policy, regulation and the function of FIFTA as an IPA (Investment Promotion Agency) in the project.

3. Support to FIFTA's database for saving and processing of registered foreign investment

Both sides acknowledged that it was vital to improve data management on FDI. The Project will prepare specification on the data management system after a series of discussions and confirming the current system. The Project will not cover developing



system itself.

Mongolia side requested that the Project would correct programming error of existing FIFTA's database in order to function as it is supposed to do. Both side agreed that the Project will handle to correct programming error of the existing FIFTA's database but the Project will not add new functions to the existing database, such as data exchange function with other government organizations. The Project will recommend a desirable model for comprehensive data management system.

#### 4. Support to FIFTA's Website for information provision

Both sides acknowledged that FDI-related information was scattered into different Websites of FIFTA and other organizations, which creates confusions among potential investors. The Project will make a roadmap to improve information provision function of FIFTA, after a series of discussions and examining necessary information.

The Mongolian side pointed out that there was an urgent need to improve the existing FIFTA Websites to provide better service. Both sides agreed that the Project would address this issue at the initial phase of the Project.

#### 5. Target of the Indicators

Quantitative and/or qualitative target of the indicators shall be decided based on baseline surveys and discussion among Japanese side and Mongolian side.

### VI. Next Steps

#### 1. Procedures before the Commencement of the Project (Japanese side)

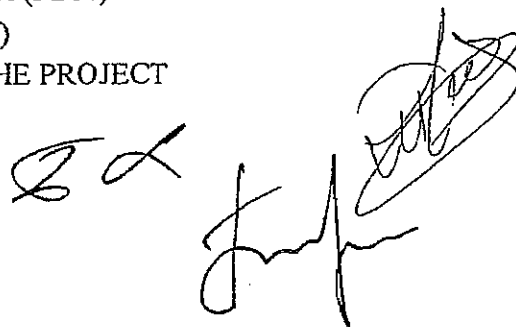
- (1) The Team will report the result of detailed planning survey to JICA HQ
- (2) After the approval of JICA HQ, the R/D will be signed between JICA Mongolia Office and the Mongolian side.
- (3) JICA will start the procurement procedure for JICA experts after the below mentioned member list of WGs is submitted.

#### 2. Procedures before the Commencement of the Project (Mongolian side)

- (1) Mongolian side will nominate the member of WGs and FIFTA will submit member list of WGs to JICA Mongolia Office on behalf of Mongolian side.

### LIST OF ANNEX

- |           |   |
|-----------|---|
| ANNEX I   | TENTATIVE PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)   |
| ANNEX II  | TENTATIVE PLAN OF OPERATION (PO)        |
| ANNEX III | IMPLEMENTATION STRUCTURE OF THE PROJECT |



ANNEX I

Tentative Project Design Matrix (PDM)

Project Name: Project for Capacity Development for promoting Foreign Direct Investment in Mongolia  
 Target Area: All areas in Mongolia  
 Target Group: FIFTA, Ministry of Foreign Affairs and Trade (Direct) Private sector (in-direct)  
 Duration of the Project: 2.5 Years, \_\_, 2010 to \_\_, 2012

Ver. 0  
 Date of PDM: 20th April, 2010

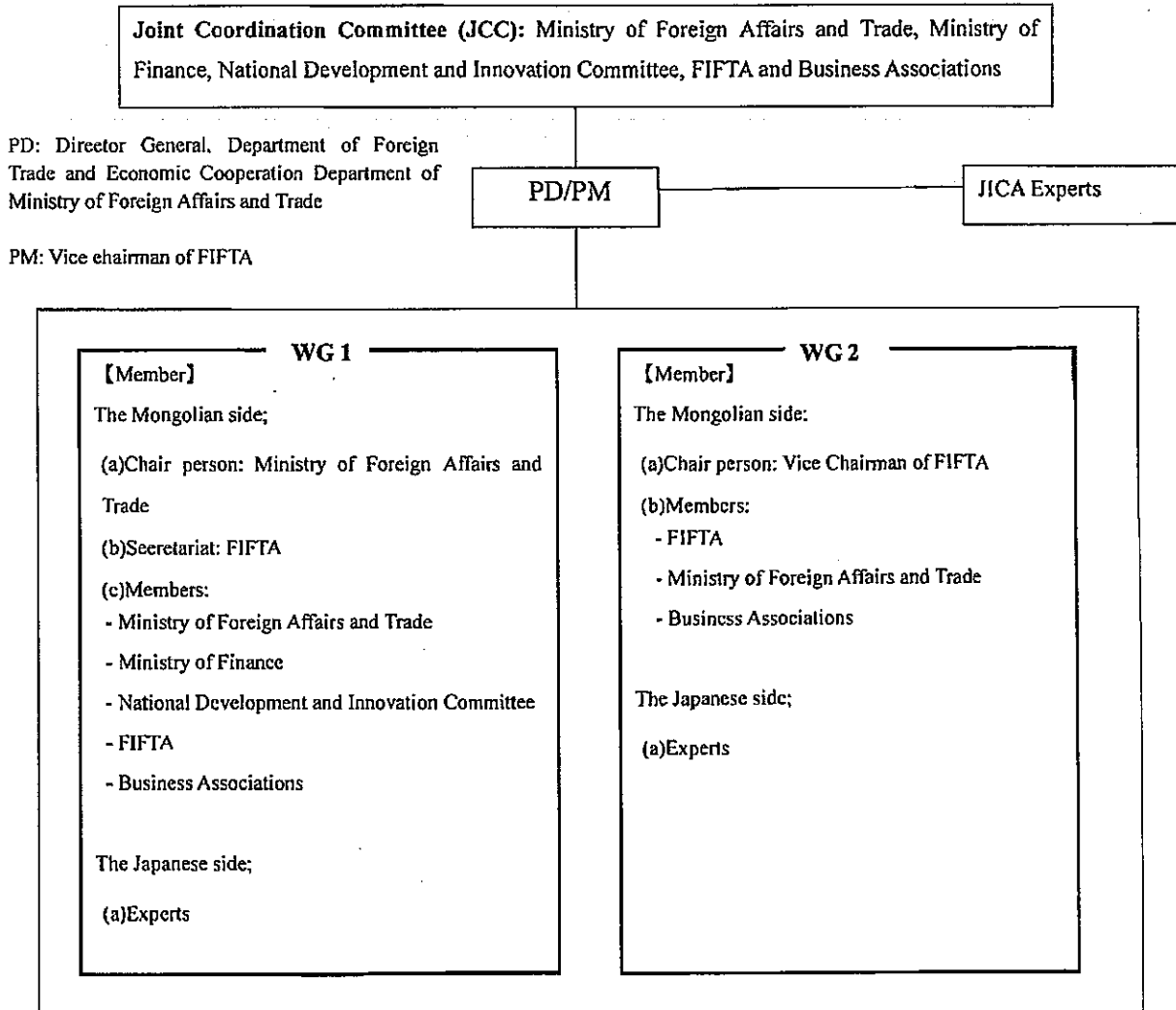
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal:</b> Investment promotion services to the private sector are improved</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-The number of investors registered with FIFTA increases.</li> <li>-Satisfaction rate of the private sector with investment procedure in Mongolia increases.</li> <li>-Rate of "Doing Business" improves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investment registration data</li> <li>-Interview or questionnaire to business associations and other related organization.</li> <li>-"Doing Business"</li> </ul>	<p>Large number of counterpart personnel are not transferred.</p>
<p><b>Project Purpose:</b> Research and coordination function for investment promotion is strengthened.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordination among relevant ministries and organizations in charge of investment issues is enhanced.</li> <li>-Investment Promotion Services provided by FIFTA improved in terms of its quality.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interview or questionnaire to The Business Council of Mongolia and other related private organization.</li> </ul>	<p>Appropriate amount of budget and number of staff are allocated to FIFTA</p>
<p><b>Outputs:</b> 1. An action plan for improving investment environment in Mongolia is formulated, based on the results of research.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Action plan is submitted to Ministry of Finance and Ministry of Foreign Affairs and Trade.</li> <li>-Action plan is shared among related organization</li> <li>-Satisfaction rate of the members of WG1 with the process of making an action plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interviews with the relevant officials in Ministry of Finance and Ministry of Foreign Affairs and Trade.</li> <li>-Interviews with members of WG1.</li> </ul>	<p>Research report</p> <p>Meeting Record of JCC</p>
<p>2. Analysis for improving FIFTA's function for provision of investment services is conducted.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Researches on IPA in other countries is carried out</li> <li>-Results of analysis is reported to Joint Coordinating Committee (JCC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Working plan</li> <li>-Specification</li> <li>-Interviews with the relevant officials in Ministry of Foreign Affairs and Trade.</li> <li>-Interview and questionnaire to business associations and other related organization.</li> </ul>	<p>FIFTA will secure the budget for development of information management system.</p>
<p>3. A working plan for FIFTA's investment services (i.e., data management, data provision and One-Stop Service (OSS) ) is improved, in the collaboration with related organizations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Working plan for data management, data provision and OSS is prepared</li> <li>-The specification for information management system is designed</li> <li>-Web-site is improved in order to provide investment related information</li> </ul>	<p>(Mongolian side) &lt;Counterpart&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Project Director: Director General, Department of Foreign Trade and Economic Cooperation Department,</li> </ul>	<p>Preconditions</p> <p>Mongolian side will nominate the member of WG1 and WG2, and FIFTA will submit member list of WGS to JICA on behalf of Mongolian side.</p>
<p><b>Activities</b>                      1-1. Working Group 1 (WG1) is organized.                      1-2. Baseline survey is conducted to grasp current situation of FDI in Mongolia.                      1-3. WG1 conducts research to analyze current situation and identify problematic issues by utilizing "The Policy Framework for Investment" of OECD.</p>	<p><b>Inputs</b>                      (Japanese side)                      &lt; Personal &gt;                      -Expert (Tentative)                      1. Chief Advisor/Investment Promotion Service                      1</p>		

<p>1-4. WG1 grasps the needs of the private sectors in terms of investment policy.</p> <p>1-5. WG1 analyzes and identifies the impact of foreign direct investment on Mongolia economy.</p> <p>1-6. WG1 makes recommendation to improve "division" of function of related organizations and investment policy.</p> <p>1-7. WG1 drafts action plan, based on activities from 1-2 to 1-5.</p> <p>2-1. Working Group 2 (WG2) is organized.</p> <p>2-2. WG2 researches the services provided by Investment Promotion Agencies (IPAs) in other countries, such as data management and provision of information related to investment promotion.</p> <p>2-3. WG2 analyzes and grasps the needs and expectation of the private sector for FIFTA in terms of registration service and information provision service.</p> <p>3-1. WG2 examines necessary information and data of registered foreign investment, which FIFTA need to save and process for supporting relevant ministries make investment policy.</p> <p>3-1-1. Existing methodology at FIFTA to glean and process information and data about FDI is reviewed and analyzed.</p> <p>3-1-2. Necessary information and data are identified.</p> <p>3-1-3. New methodology for effective data management is designed.</p> <p>3-2. WG2 examines necessary information for provision of information services to private sector.</p> <p>3-2-1. Existing FIFTA's function as well as MNCCI of providing information are reviewed and analyzed.</p> <p>3-2-2. Necessary information and data are identified from the view point of investment promotion</p> <p>3-2-3. An effective way of providing information and data is designed.</p> <p>3-3. WG2 reviews and analyzes "One-Stop Service Center" in other countries.</p> <p>3-3-1. WG2 identifies the bottleneck of the existing procedures of making investment and doing business in Mongolia.</p> <p>3-3-2. WG2 makes the framework and working plan to establish a "One-Stop Service Center", which reflect private sectors' needs.</p>	<p>2. Economic Research</p> <p>3. Information management</p> <p>4. Project Coordination/Investment Promotion Service 2</p> <p>5. Others, if necessary</p> <p>&lt;Counterpart training in Japan and/or Study visit other Countries &gt; (Tentative)</p> <p>1. Role and Responsibility of other countries' IPA</p> <p>&lt;Provision of Equipment &gt; Items will be discussed if necessary and appropriate.</p>	<p>Ministry of Foreign Affairs and Trade</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Manager: Vice Chairman, FIFTA</li> <li>• WG1 Members: Ministry of Foreign Affairs and Trade, Ministry of Finance, National Development and Innovation Committee, FIFTA, and Business associations.</li> <li>• WG2 Members: FIFTA, Ministry of Foreign Affairs and Trade and Business Associations.</li> </ul> <p>&lt; Necessary expenses for Counterpart &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salary, accommodation, allowance and transportation cost for counterpart personnel</li> <li>• Costs of custom clearance, storage, and installation for equipment provided by Japan.</li> </ul> <p>&lt; Facility and Equipment &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Office space and facilities such as telephone line, desks, chairs, copy machine etc. for Japanese Experts</li> <li>• Meeting/lecture rooms for seminars and workshops.</li> </ul>	
---	---	--	--

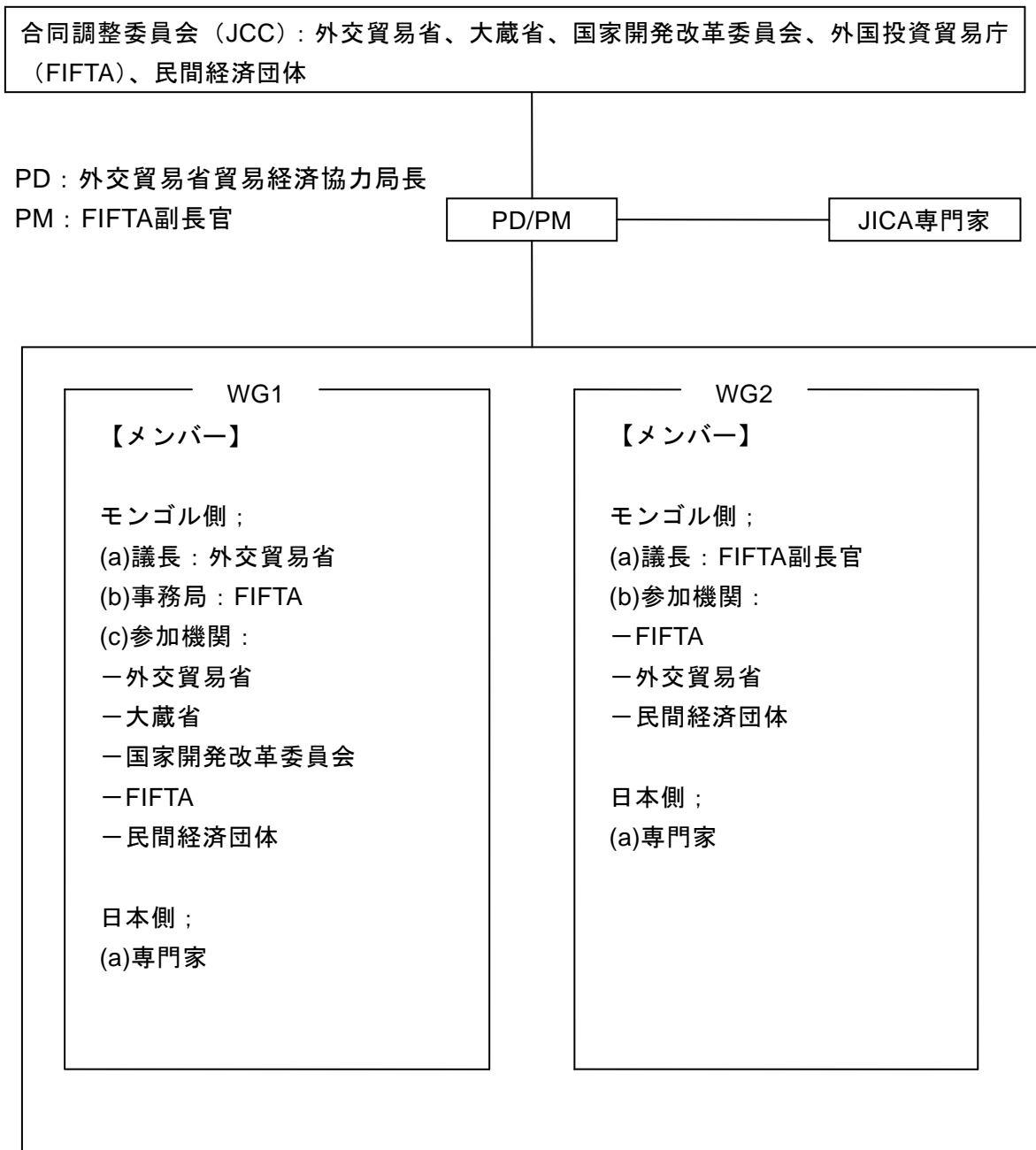


**ANNEX III**

**IMPLEMENTATION STRUCTURE OF THE PROJECT**



### 1-4 実施体制図案



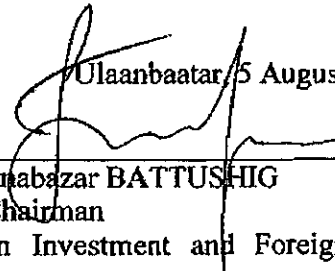
**RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF MONGOLIA ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT FOR  
PROMOTING FOREIGN DIRECT INVESTMENT**

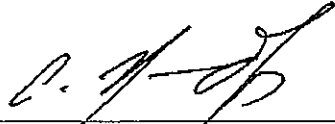
With reference to the Minutes of Meetings between the Japanese Detailed Planning Survey Team and the authorities concerned of the Government of Mongolia on the Project for Capacity Development for promoting Foreign Direct Investment in Mongolia (hereinafter referred to as "the Project"), signed on 20<sup>th</sup> April 2010, the Chief Representative of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") Mongolia office exchanged views and had a series of discussions with the Mongolian authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Government of Mongolia for the successful implementation of the Project.

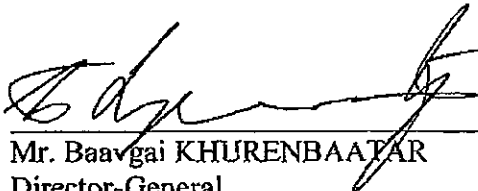
As a result of discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Mongolia signed in Tokyo on December 5, 2003 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and the Mongolian authorities concerned agreed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

  
\_\_\_\_\_  
Mr. Yukio ISHIDA  
Chief Representative  
JICA Mongolia Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

Ulaanbaatar, 5 August 2010

  
\_\_\_\_\_  
Mr. Zanabazar BATTUSHIG  
Vice Chairman  
Foreign Investment and Foreign Trade  
Agency  
Mongolia

*for*   
\_\_\_\_\_  
Mr. Gundegmaa JARGALSAIKHAN  
Director-General  
Department of Foreign Trade and  
Economic Cooperation  
Ministry of Foreign Affairs and Trade  
Mongolia

  
\_\_\_\_\_  
Mr. Baavgai KHURENBAATAR  
Director-General  
Department of Development Financing  
and Cooperation  
Ministry of Finance  
Mongolia



## ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF MONGOLIA

1. The Government of Mongolia will implement the Project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in ANNEX I.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA as the executing agency for technical cooperation program by the Government of Japan, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

#### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in ANNEX II. The provisions of Article V of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

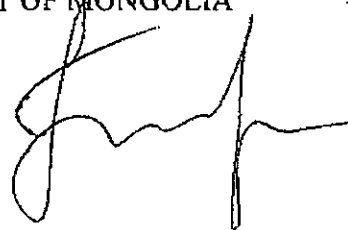
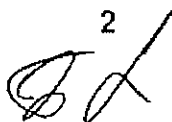
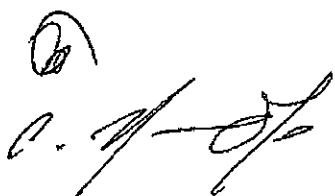
#### 2. PROVISION OF EQUIPMENT

JICA will provide such equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in ANNEX III. The provisions of Article VII of the Agreement will be applied to the Equipment.


#### 3. TRAINING OF MONGOLIAN PERSONNEL IN JAPAN

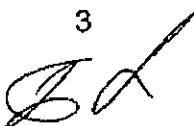
JICA will receive the Mongolian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

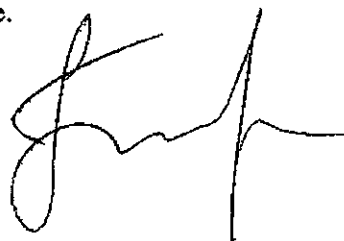
### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF MONGOLIA



1. The Government of Mongolia will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by 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 the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Mongolia
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of Mongolia will grant in Mongolia privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the Government of Mongolia will take the necessary measures to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of Mongolia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Mongolian personnel through technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of Mongolia will provide the services of Mongolian counterpart personnel and administrative personnel as listed in ANNEX IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of Mongolia will provide the buildings and facilities as listed in ANNEX V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in Mongolia, the Government of Mongolia will take necessary measures to supply or replace, at its own expense, machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.

(B)  


3  




9. In accordance with the laws and regulations in force in Mongolia, the Government of Mongolia will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

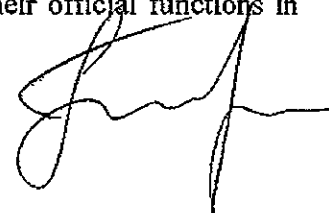
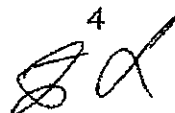
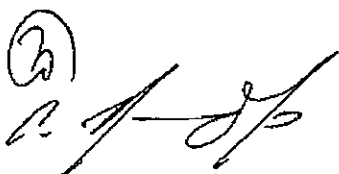
1. Director-General, Foreign Trade and Economic Cooperation Department of Ministry of Foreign Affairs and Trade, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Vice Chairman of Foreign Investment and Foreign Trade Agency (hereinafter referred to as "FIFTA"), as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to the Project Director, the Project Manager and Mongolian counterpart personnel on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established whose functions and composition are described in ANNEX VI.

#### V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Mongolian authorities concerned during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the Government of Mongolia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in



Mongolia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

#### VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of Mongolia on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

#### VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT


For the purpose of promoting support for the Project among the people of Mongolia, the Government of Mongolia will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Mongolia.

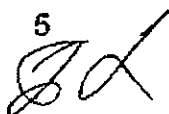
#### IX. TERM OF COOPERATION

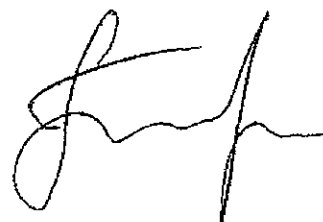
The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be two years and six months starting from the arrival day of Japanese experts.

- ANNEX I MASTER PLAN
- ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS
- ANNEX III LIST OF EQUIPMENT
- ANNEX IV LIST OF MONGOLIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
- ANNEX V LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
- ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE (JCC)

①



5  




## ANNEX I

### MASTER PLAN

Project Title: Capacity Development for Promoting Foreign Direct Investment.

(Overall Goal)

Investment promotion services to the private sector are improved.

(Project Purpose)

Research and coordination function for investment promotion is strengthened.

(Outputs)

1. An action plan for improving investment environment in Mongolia is formulated, based on the results of research.
2. Analysis for improving FIFTA's function for provision of investment service is conducted.
3. A working plan for FIFTA's investment services is improved, in the collaboration with related organizations.

(Activities)

- 1-1 Working Group 1 (WG1) is organized.
  - 1-2 Baseline survey is conducted to grasp current situation of FDI in Mongolia.
  - 1-3 WG1 conduct research to analyze current situation and identify problematic issues by utilizing "The Policy Framework for Investment" of OECD
  - 1-4 WG1 grasps the needs of the private sectors in terms of investment policy
  - 1-5 WG1 analyzes and identifies the impact of foreign direct investment on Mongolia economy.
  - 1-6 WG1 makes recommendation to improve "division" of function of related organizations and investment policy.
  - 1-7 WG1 drafts action plan, based on activities from 1-2 to 1-5.
- 
- 2-1 Working Group 2 (WG2) is organized.
  - 2-2 WG2 researches the services provided by Investment Promotion Agencies (IPAs) in other countries, such as data management and provision of information related to investment promotion.
  - 2-3 WG2 analyzes and grasps the needs and expectation of the private sector for FIFTA



## ANNEX I

in terms of registration service and information provision service.

3-1 WG2 examines necessary information and data of registered foreign investment, which FIFTA need to save and process for supporting relevant ministries make investment policy.

3-1-1 Existing methodology at FIFTA to glean and process information and data about FDI is reviewed and analyzed.

3-1-2 Necessary information and data are identified.

3-1-3 New methodology for effective data management is designed.

3-2 WG2 examines necessary information for provision of information services to private sector.

3-2-1 Existing FIFTA's function as well as Mongolian National Chamber of Commerce and Industry (MNCCI) of providing information are reviewed and analyzed.

3-2-2 Necessary information and data are identified from the view point of investment promotion.

3-2-3 An effective way of providing information and data is designed.

3-3 WG2 reviews and analyzes "One-Stop Service Center" in other countries.

3-3-1 WG2 identifies the bottleneck of the existing procedures of making investment and doing business in Mongolia.

3-3-2 WG2 makes the framework and working plan to establish a "One-Stop Service Center", which reflects private sectors needs.

61  
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

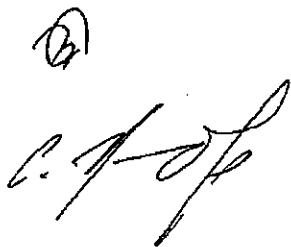
7 [Handwritten signature]

ANNEX II

LIST OF JAPANESE EXPERTS

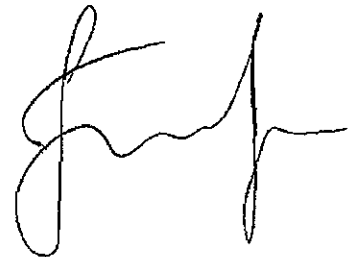
1. Chief Advisor/Investment Promotion Service 1
2. Economic Research
3. Information Management
4. Project Coordinator/Investment Promotion Service 2
5. Others, if necessary

Notes: The Japanese side has a plan to dispatch experts in the above field to ensure the smooth implementation of the Project. Period, field, number and terms of assignment of experts will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultations for each Japanese fiscal year.



8





ANNEX III

LIST OF EQUIPMENT

1. Necessary machinery, equipment and training materials for the transfer of technology by the Japanese experts will be provided.
2. Other materials and equipment mutually agreed upon as necessary and appropriate will be provided.

⑦  
P. J. J.

9

SD

Jump



**ANNEX IV**

**LIST OF MONGOLIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE  
PERSONNEL**

**1. Project Director**

**Director-General, Department of Foreign Trade and Economic Cooperation, Ministry of Foreign Affairs and Trade**

**2. Project Manager**

**Vice Chairman of FIFTA**

**3. Counterpart Personnel**

**3-1. Member of WG1**

**(a) Chair person: Ministry of Foreign Affairs and Trade**

**(b) Secretariat: FIFTA**

**(c) Members:**

- Ministry of Foreign Affairs and Trade
- Ministry of Finance
- National Development and Innovation Committee
- FIFTA
- Business Associations
- Other personnel mutually agreed upon as necessary

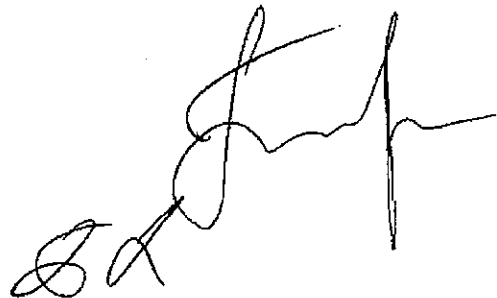
**3-2. Member of WG2**

**(a) Chair person: Vice Chairman of FIFTA**

**(b) Members:**

- FIFTA
- Ministry of Foreign Affairs and Trade
- Business Associations
- Other personnel mutually agreed upon as necessary

**3-3. Assistants to support overall logistical issues on the Project**



ANNEX V

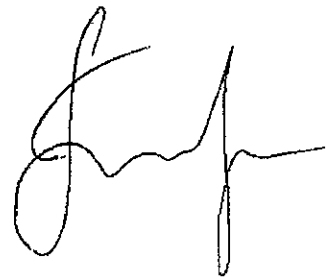
LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office space and necessary facilities at FIFTA
2. Other facilities mutually agreed upon as necessary for the implementation of the Project

③  
C. F. J.

11

BD



ANNEX VI

**JOINT COORDINATING COMMITTEE (JCC)**

1. Function

The JCC composed of members listed in 2 below, will meet at least once a year and whenever the necessity arises in order:

- (1) to review the overall progress of the project as per Plan of Operation (PO)
- (2) to supervise the annual plan of the activities of the Project based on PDM
- (3) to monitor and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project

2. Committee composition

(1) Chairperson:

Director General, Department of Foreign Trade and Economic Cooperation, Ministry of Foreign Affairs and Trade

(2) Vice Chairperson:

Vice Chairman of FIFTA

(3) Members:

• The Mongolian side

- a. [To be nominated by Ministry of Foreign Affairs and Trade]
- b. [To be nominated by Ministry of Finance]
- c. [To be nominated by National Development and Innovation Committee]
- d. [To be nominated by FIFTA]
- e. [To be nominated by Business Associations]

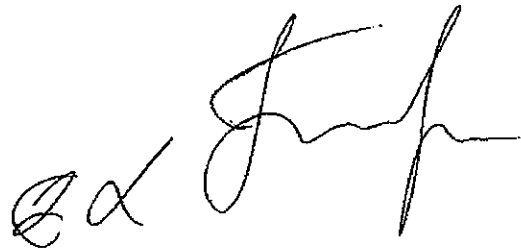
• The Japanese side:

- a. Japanese experts assigned to the Project
- b. Chief Representative of JICA Mongolia Office

Notes: Official(s) of the Embassy of Japan may attend JCC meetings as observers



12



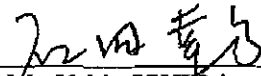
**MINUTES OF MEETING BETWEEN  
JAPANESE DETAILED PLANNING SURVEY TEAM AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF MONGOLIA ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT FOR PROMOTING  
FOREIGN DIRECT INVESTMENT**

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") Mongolia Office and Mongolian authorities concerned (hereinafter referred to as "the Mongolian Side") had a series of discussions with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Mongolian Side for the successful implementation of the project for Capacity Development for Promoting Foreign Direct Investment.

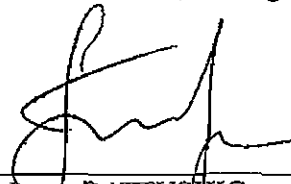
As a result of discussion, JICA Mongolia Office and the Government of Mongolia agreed upon the matters referred to in Project Design Matrix and Plan of Operation attached hereto as supplement to the Record of Discussions on the Project signed on at Ulaanbaatar on 5 August, 2010.

In case in which Project Design Matrix should be revised due to the situation of the Project, both Governments will agree to and confirm the changes by exchanging the Minutes of Meeting.

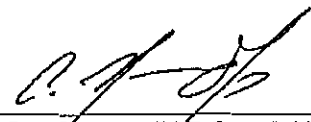
Ulaanbaatar, 5 August 2010



Mr. Yukio ISHIDA  
Chief Representative  
JICA Mongolia Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Mr. Zanabazar BATTUSHIG  
Vice Chairman  
Foreign Investment and Foreign Trade  
Agency  
Mongolia

*for* 

Mr. Gundegmaa JARGALSAIKHAN  
Director-General  
Department of Foreign Trade and  
Economic Cooperation  
Ministry of Foreign Affairs and Trade  
Mongolia



Mr. Baavgal KHURENBAATAR  
Director-General  
Department of Development Financing  
and Cooperation  
Ministry of Finance  
Mongolia

## ANNEX I

## Project Design Matrix (PDM)

Project Name: Capacity Development for Promoting Foreign Direct Investment

Target Area: All areas in Mongolia

Target Group: FIFTA, Ministry of Foreign Affairs and Trade (Direct) Private sector (in-direct)

Duration of the Project: 2.5 Years

Version : I		Date of PDM: 5 August 2010	
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal:</b> Investment promotion services to the private sector are improved</p> <p><b>Project Purpose:</b> Research and coordination function for investment promotion is strengthened.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-The number of investors registered with FIFTA increases.</li> <li>-Satisfaction rate of the private sector with investment procedure in Mongolia increases.</li> <li>-Rate of "Doing Business" improves.</li> <li>-Coordination among relevant ministries and organizations in charge of investment issues is enhanced.</li> <li>-Investment Promotion Services provided by FIFTA improved in terms of its quality.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investment registration data</li> <li>-Interview or questionnaire to business associations and other related organization.</li> <li>-"Doing Business"</li> <li>-Interview or questionnaire to The Business Council of Mongolia and other related private organization.</li> </ul>	<p>Large number of counterpart personnel are not transferred.</p>
<p><b>Outputs:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. An action plan for improving investment environment in Mongolia is formulated, based on the results of research.</li> <li>2. Analysis for improving FIFTA's function for provision of investment services is conducted.</li> <li>3. A working plan for FIFTA's investment services (i.e., data management, data provision and One-Stop Service (OSS) ) is improved, in the collaboration with related organizations.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Action plan is submitted to Ministry of Finance and Ministry of Foreign Affairs and Trade.</li> <li>-Action plan is shared among related organization</li> <li>-Satisfaction rate of the members of WG1 with the process of making an action plan.</li> <li>-Researches on IPA in other countries is carried out</li> <li>-Results of analysis is reported to Joint Coordinating Committee (JCC).</li> <li>-Working plan for data management, data provision and OSS is prepared</li> <li>-The specification for Information management system is designed</li> <li>-Web-site is improved in order to provide investment related information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interviews with the relevant officials in Ministry of Finance and Ministry of Foreign Affairs and Trade.</li> <li>-Interviews with members of WG1.</li> <li>-Research report</li> <li>-Meeting Record of JCC</li> <li>-Working plan</li> <li>-Specification</li> <li>-Interviews with the relevant officials in Ministry of Foreign Affairs and Trade.</li> <li>-Interview and questionnaire to business associations and other related organization.</li> </ul>	<p>Appropriate amount of budget and number of staff are allocated to FIFTA</p> <p>FIFTA will secure the budget for development of Information management system.</p>
<p><b>Activities</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Working Group 1 (WG1) is organized.</li> <li>1-2. Baseline survey is conducted to grasp current situation of FDI in Mongolia.</li> </ol>		<p><b>Inputs</b></p> <p>(Japanese side) &lt; Personal &gt;</p> <p>(Mongolian side) &lt; Counterpart &gt;</p>	<p><b>Preconditions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mongolian side will nominate the member of WG1 and WG2.</li> </ul>

<p>1-3. WG1 conducts research to analyze current situation and identify problematic issues by utilizing "The Policy Framework for Investment" of OECD.</p> <p>1-4. WG1 grasps the needs of the private sectors in terms of investment policy.</p> <p>1-5. WG1 analyzes and identifies the impact of foreign direct investment on Mongolia economy.</p> <p>1-6. WG1 makes recommendation to improve "division" of function of related organizations and investment policy.</p> <p>1-7. WG1 drafts action plan, based on activities from 1-2 to 1-6.</p> <p>2-1. Working Group 2 (WG2) is organized.</p> <p>2-2. WG2 researches the services provided by Investment Promotion Agencies (IPAs) in other countries, such as data management and provision of information related to investment promotion.</p> <p>2-3. WG2 analyzes and grasps the needs and expectation of the private sector for FIFTA in terms of registration service and information provision service.</p> <p>3-1. WG2 examines necessary information and data of registered foreign investment, which FIFTA need to save and process for supporting relevant ministries make investment policy.</p> <p>3-1-1. Existing methodology at FIFTA to glean and process information and data about FDI is reviewed and analyzed.</p> <p>3-1-2. Necessary information and data are identified.</p> <p>3-1-3. New methodology for effective data management is designed.</p> <p>3-2. WG2 examines necessary information for provision of information services to private sector.</p> <p>3-2-1. Existing FIFTA's function as well as MNCCI of providing information are reviewed and analyzed.</p> <p>3-2-2. Necessary information and data are identified from the very point of investment promotion</p> <p>3-2-3. An effective way of providing information and data is designed.</p> <p>3-3. WG2 reviews and analyzes "One-Stop Service Center" in other countries.</p> <p>3-3-1. WG2 identifies the bottleneck of the existing procedures of making investment and doing business in Mongolia.</p> <p>3-3-2. WG2 makes the framework and working plan to establish a "One-Stop Service Center", which reflect private sectors needs.</p>	<p>-Expert (Tentative)</p> <p>1. Chief Advisor/Investment Promotion Service 1</p> <p>2. Economic Research</p> <p>3. Information management</p> <p>4. Project Coordination/Investment Promotion Service 2</p> <p>5. Others, if necessary</p> <p>&lt;Counterpart training in Japan and/or Study visit other Countries&gt;</p> <p>(Tentative)</p> <p>1. Role and Responsibility of other countries' IPA</p> <p>&lt;Provision of Equipment&gt;</p> <p>Items will be discussed if necessary and appropriate.</p>	<p>• Project Director: Director General, Department of Foreign Trade and Economic Cooperation Department, Ministry of Foreign Affairs and Trade</p> <p>• Project Manager: Vice Chairman, FIFTA</p> <p>• WG1 Members: Ministry of Foreign Affairs and Trade, Ministry of Finance, National Development and Innovation Committee, FIFTA, and Business associations.</p> <p>• WG2 Members: FIFTA, Ministry of Foreign Affairs and Trade and Business Associations.</p> <p>&lt;Necessary expenses for Counterpart &gt;</p> <p>• Salary, accommodation, allowance and transportation cost for counterpart personnel</p> <p>• Costs of custom clearance, storage, and installation for equipment provided by Japan.</p> <p>&lt;Facility and Equipment &gt;</p> <p>• Office space and facilities such as telephone line, desks, chairs, copy machine etc, for Japanese Experts</p> <p>• Meeting/lecture rooms for seminars and workshops.</p>	<p>and FIFTA will submit member list of WGs to JICA on behalf of Mongolian side.</p>
---	---	--	--



