

3.5 生産基盤を踏まえた集積地開発

3.5.1 集積地（拠点）開発の意義と展望

「3.1 流通・マーケティング」にて概観したように、現在、モンゴルのアグロバリューチェーンの多くは、バリューチェーン運営の主体毎に個々別々で排他的な形で併存している¹⁹⁴。そのため、それぞれに内在する課題はもとより、こうした個別の排他的な併存自体に非効率な側面を有している。すなわち、保管・運送、商品化、梱包、品質管理、検疫等々、バリューチェーンの中で協同管理・処理等によって効率化が検討できる部分が個別に運営されていることによってコストの低減が難しく、管理面での徹底・標準化の妨げとなる場合、また、マーケティング、市場へのアクセスが、バリューチェーン運営主体のみに依存されているため、特に資本金や情報力のない中小企業や個人生産者にとっては、機会の損失や適正価格による取引を困難にしている場合等々が散見されるということである。

バリューチェーンの効率化あるいは高度化は、農牧分野の生産段階と市場とをより効果的に連結させることであり、市場の拡大だけでなく、生産現場における利益実感の拡大効果を高め、以て、農牧業セクター自体の振興にも寄与するものである。そのためには、制度や技術の導入、地域や組織による取り組みなど、様々なアプローチがあるが、現在のモンゴルの実態を踏まえると、まずは、地域的な特徴を踏まえた生産基盤における集荷・加工拠点の開発にプライオリティを置くことが期待される。これら拠点は、「点」としてその施設なり地点だけに着目する「拠点化」ではなく、バリューチェーン全体像の中でどの様な位置づけであるかが明確にされ、バリューチェーンの高度化のためにどの様な機能が必要であるかが検討される必要があるだろう。

以下では、拠点化の現状と課題を踏まえ、今後の方向性について概観する。

3.5.2 拠点化の現状

3.5.2.1 アグロバリューチェーンにおける拠点化の意義

組合組織を含むネグデル体制解体の反動から、モンゴルにおけるアグロバリューチェーンは、市場経済化・自由競争の名の下で、多様で個別・排他的に併存する体制へと変化してきた。個々のバリューチェーンとしては現状でも多くのメリットを有するものはあるが、農牧振興の観点からは、全体として効率化を図り改善する余地があると考えられる。特に、様々なバリューチェーンの一部だけでも、相互に便益を共有する機能が導入できれば、少なくともその部分についての規模の経済化が進み、バリューチェーン全体の効率化を進める端緒とすることができると考えられる。地域的な生産基盤の要所に「拠点」を整備し規模の経済化の環境を開発することは、アグロバリューチェーンの効率化にとって有効と言える。

生産基盤における「拠点」整備は、様々な観点を考慮した検討が必要となる。前項では、主に農牧資源の地域的な特徴を、生産量の重なりなどの観点から、潜在・顕在的な農牧振興の

¹⁹⁴ 元来、事業者が有するバリューチェーンは排他的なものであるが、本稿で取り上げるようにセクターのバリューチェーンという鳥瞰的な視点で見た時に、モンゴルではその排他性が特に顕著で特徴的といえる。

核となる地域（生産基盤）の概観を明らかにしている。一義的には、こうした地域的な核が「拠点」の有力候補となるが、更に、経済規模の拡大を視野にいたれたアグロバリューチェーンの開発を考える場合、一次産品に加えその加工体制・農牧関係産業並びに組合等の地域的集積状況・組織化状況、及び、加工製品の流通、流通段階における品質管理・検疫体制、運輸・上下水道・電力など物理的なインフラ環境等々についても考慮する必要がある。また、持続可能なバリューチェーン開発を考える上では、雇用や生産者の所得の向上など地域経済との関係にも留意が必要である。

また、本調査に先立つ MONDEP においては、生産基盤を連結した東西の経済回廊（以下図 3.5.1 中「東西グリーン開発回廊」）が示されている。地域的な特性のみに注目するのではなく、こうした概念的な全体像をより具体化し¹⁹⁵、バリューチェーンの全体像がどのようになるのか、それぞれの地域の「拠点」がどのような位置づけであるかという点を明確にすることが重要である。

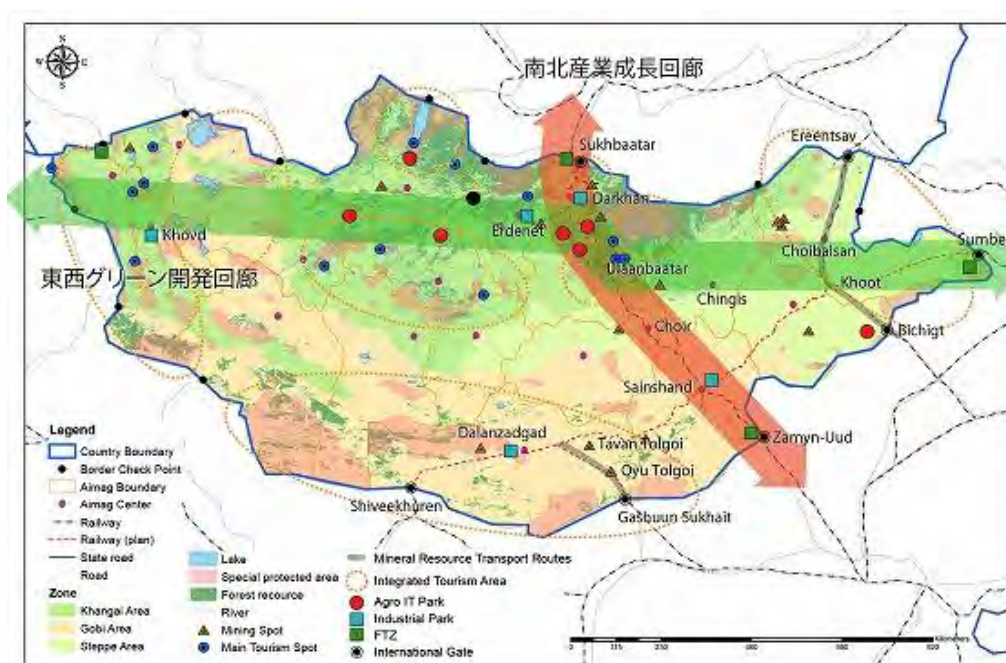


図 3.5.1 MONDEP における経済回廊概念図

出典：MONDEP 報告書

地域性やバリューチェーンにおける位置づけに加えて、機能面についても多角的な検討が必要である。生産基盤の特性やその他の要素の状況によっては、単純な集荷拠点である場合もあれば、一次加工拠点、あるいはより高度な複合的な加工拠点にもなり得る。重要であるのは、全ての「拠点」の機能（レベル）を一様・平均化するのではなく、それぞれの「拠点」

¹⁹⁵ 例えば、掲載図についていえば、東西回廊における生産現場と内外の市場との関係、南北の「成長回廊」との連結の合理性やそのあり方等についての検討を含む。

に対して、地域性や生産基盤特性、産業集積等の実態やバリューチェーンにおける位置づけ等を踏まえた最も適切な機能を検討することである。

このように、アグロバリューチェーン開発における「拠点」は、地域性、バリューチェーン全体像の中での位置づけ、そして「拠点」自体の機能及びそのレベル、それぞれの特徴や要請に応じた効率化（例えば、規模の経済化）を進めるための核とすることが期待され、その実現のための「拠点化」についての具体的方向性が検討されることが重要である。

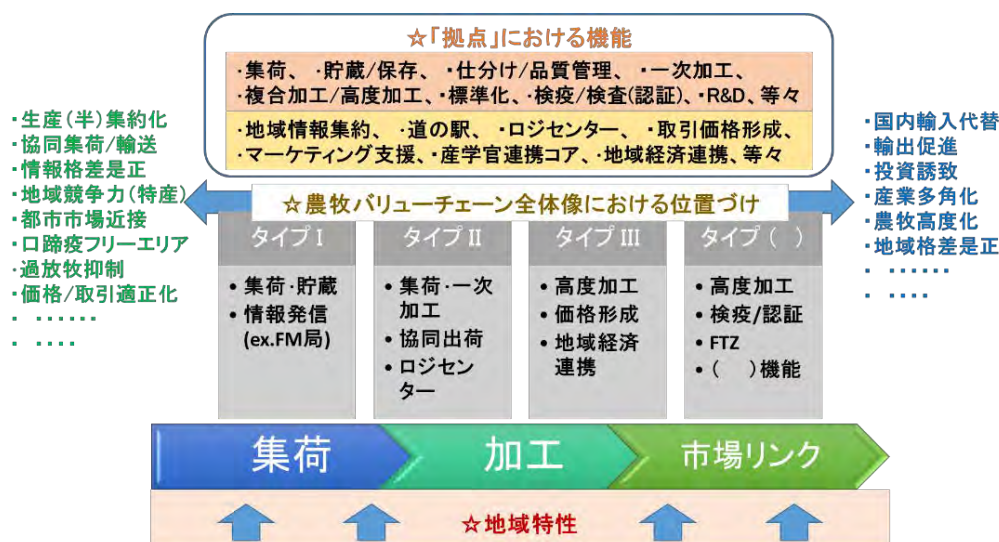


図 3.5.2 拠点化のコンセプト

出典：JICA 調査団

3.5.2.2 政策における拠点化の現状と課題

現在、アグロバリューチェーンの効率化を念頭においた拠点化の動きは、NDA における集荷・加工拠点化プロジェクトの検討、MOFALI における「産業化 21 : 100」プログラムなどを中心に、政府の政策主導が中心となって進められている。旧政権下、政府主導で進められていた以下アグロ IT パークプロジェクト [旧産業省 (Ministry of Industry)]、ハルハ川流域開発プロジェクト [旧農牧省 (Ministry of Food and Agriculture)] については、政権の交代の影響などから、政府のイニシアティブに減速感のみられるものの、新政権の下で、従来のプロジェクトをより進化する形で再検討が進められている。以下では、旧産業省・NDA 及び旧農牧省・MOFALI による拠点化構想の現状と課題、現体制での再検討の状況などを概観し、今後の方向性を検討する上での視点を明らかにする。

(1) アグロ IT パーク (Agro Industrial Technology Park)

(a) アグロ IT パーク構想及び事業の現状

アグロ IT パークは、旧産業省の主導により計画が進められたプロジェクトで、その基本的なコンセプトは、農産品（野菜等）、皮革・ウール・カシミア、乳製品、食肉、の4分野の加工部門を1カ所に集積させることで、生産性の向上、ロジスティクス等の効率性を高めることを目指すものであった。また、パークを構成する加工部門の成熟度に応じ、研究開発・研修施設等を併設し、より品質・付加価値の高い製品開発を目指すことも視野にいていた。旧産業省の改組により、当初の構想は一端見直され再検討されることとなった。現在、新たな拠点化プロジェクトとして取り上げる方向でNDAが構想の再構築を進めている。



図 3.5.3 アグロ IT パークのコンセプトイメージ

出典：旧産業省資料

計画当初、アグロ IT パークに指定された区画は、国が基本インフラ部分を支援することになっていたが、予算上の制約で当初想定していた財政的支援が困難となった。このため、政府では、地域開発、郡開発、中小企業支援、それぞれの分野にかかるファンド総額 2,000 億 MNT を別途確保し、これらを各郡のアグロ IT パーク事業実施に活用できる仕組みを設けることで対応した。また、アグロ IT パーク入居企業に対しても、土地の占有・利用料の免除に加え、基本インフラ、機材・機械の更新、技術支援、スタートアップ支援等において、郡レベルで、平均 5 億 MNT（約 3,000 万円）のファンドからの支援を得られることとなった。

アグロ IT パーク開発は、当初、旧産業省・旧投資庁によって優先 8 地域が指定され、コンセッション方式による投資家誘致が実施された。優先地域選定に関しては、産業政策策定時に実施された各地域（郡レベル）の人口規模、家畜頭数、食肉加工工場の分散、農業生産等のデータに基づく約 40 種類のマップを GIS で作成している。その重なるの多い部分を優先地域としつつ、各地方センター（県、郡）との協議・調査（旧産業省の担当部署から実際に現地調査に向いている）を経て、40 地域を選定している。（上記優先 8 地域は右 40 地域から選定されたもの。）

その後、地方のイニシアティブを優先する方針を取り入れ、地方政府あるいは地方における開発団体（政府・民間投資家から構成される公社等）からの申請を受け付け、審査の結果9地域¹⁹⁶が第二次指定された。当時、こうした地域のイニシアティブのある幾つかのパーク候補地では、コンセッション契約に先行して、テナントの入居が進む地域もみられた。フトゥグ・ウンドルでは、地元の小規模食肉加工の入居準備が進み、これに伴い、パークと連動する集約型牧畜事業の試行が開始され牧民数世帯が参加した事例がある。

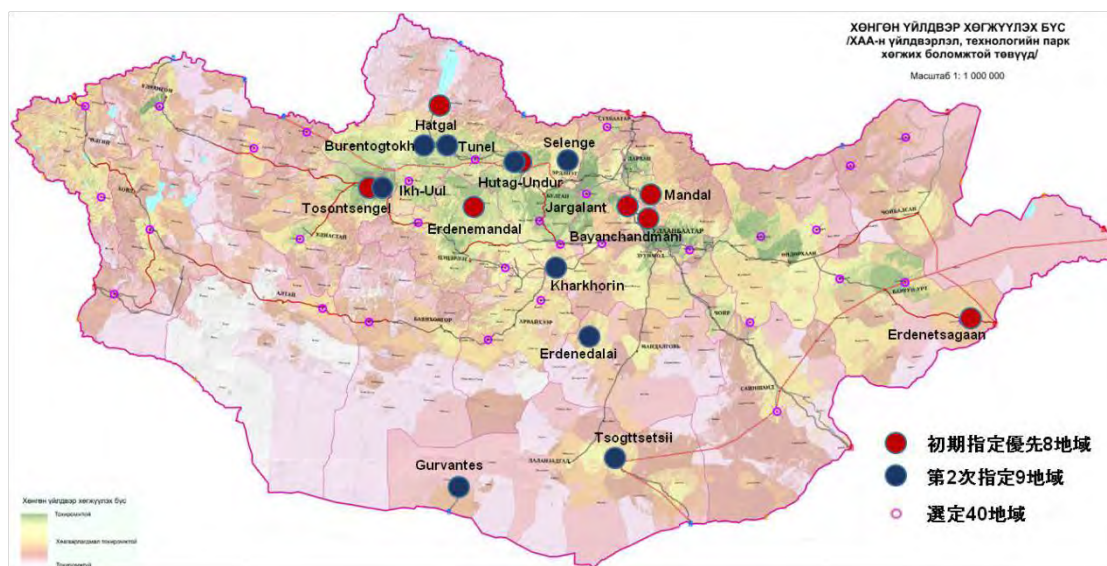


図 3.5.4 アグロ IT パークの指定・選定地域

出典：旧産業省資料

現在、前構想の再検討決定以降、優先地域指定は取り消され、コンセッションリストからも取り下げられているが、選定 40 地域については、引き続き NDA による拠点化再検討の基礎とされている。なお、地方のイニシアティブに基づいて申請した地域（第 2 次指定地域）では、指定取り消し後も、表 3.5.1 中「イニシアティブ」の欄で示された主体を中心に、現在に至るまで拠点化に向けての取り組みが継続されている。バヤンチャンドマンでは、官民で構成される開発公社が設立され、独自の投資事業として計画立案され、実際のパーク開発は現在も進められている。セレンゲ郡では実行可能性調査（Feasibility Study。以下、「FS）」の策定、フトゥグ・ウンドルでも投資家誘致の取り組みを継続している。

¹⁹⁶ フトゥグ-ウンドルは、当初の優先 8 カ所にも指定されている。また、ブレントクトの申請は行政区分ではムルンに主導権があるため 2 地域での申請の形になっているが、指定地域としては 1 地域とした。

表 3.5.1 アグロ IT パーク初期優先 8 地域

No.	県	郡	インシティブ	産業方針	地域の特徴	パーク規模
1	Arkhangai	Erdenemandal	産業省、投資庁	食肉、牛乳、野菜加工、皮革次時処理、貯蔵庫	家畜の頭数がモンゴル一、肉、ウールの質が良い、羊が多い、カーペット工場の原材料の出荷地、水が豊富。インフラ整備が遅れている。	小規模 (約 5ha 規模) /40 候補地の 1/
2	Bulgan	Hutag-Undur	産業省、投資庁	食肉、牛乳、野菜加工、皮革一時処理、貯蔵庫	農業が盛ん。製粉工場がある、野菜栽培が盛ん。UB-Huvsgul 幹線道路沿い。水が豊富。インフラが一部整備されている。	小規模 (約 5ha 規模) /40 候補地の 1/
3	Zavkhan	Tosontsengel	産業省、投資庁	軽工業、食肉、牛乳、野菜加工、皮革一次処理、貯蔵庫	社会主義時代は木工場があった。インフラが一部整備。	小規模 (約 5ha 規模) /40 候補地の 1/
4	Huvsgul	Hatgal	産業省、投資庁	乳製品、茶、果物、魚、観光関連産業	フブスグル湖沿いの観光郡。果物、茸、ハーブティー、薬草が豊富。魚のスモーク、缶詰め、トナカイ皮の鞆、靴など地域ブランド製品がある。水が豊富。インフラが一部整備されている。	小規模 (約 5ha 規模) /40 候補地の 1/
5	Tuv	Bayanchandmani	産業省、投資庁	飼料、肥料、食肉、牛乳、野菜、集約的酪農	UB に近い、野菜、卵を供給している。Zamiin-Uud-Altanbulag 間道路が通っている。インフラが一部整備されている。	大規模 (500ha 以上規模) /40 候補地の 1/
6	Tuv	Jargalant	産業省、投資庁	野菜、酪農	ジャガイモ、野菜が古くから盛ん。UB、Darkhan、Selenge に野菜を販売。ミルク工場がある。インフラが十分に整備されている。	中規模 (約 1-200ha 規模) /40 候補地の 1/
7	Selenge	Mandal	産業省、投資庁	農業、製粉工場、野菜、酪農	セレンゲ県で一番大きい農業、野菜栽培している郡。グリーンハウス、酪農が盛ん。水が豊富。インフラが一部整備されている。	大規模 (500ha 以上規模) /40 候補地の 1/
8	Sukhbaatar	Erdenetsagaan	産業省、投資庁	食肉、皮革一次処理、貯蔵庫	Uzemchin 品種の優秀の羊が多い。放牧、草原が豊か。Bichigt ゲートから食肉の輸出が可能。口蹄疫が多いのはデメリット。水質が悪い。インフラ整備が遅れている。	小規模 (約 5ha 規模) /40 候補地の 1/

出典：旧産業省資料から JICA 調査団作成

表 3.5.2 アグロ IT パーク第二次指定 9 地域

No.	県	郡	インシテブ	産業方針	地域の特徴	パーク規模
9	Bulgan	Hutag-Undur	“Bulgan Park” LLC	食肉、野菜加工、皮革一次処理、貯倉庫	農業が盛ん、製粉工場がある、野菜を多く栽培する。UB～Huvsgul 幹線道路沿い。水が豊富。インフラが一部整備されている。	小規模 /40 候補地の 1/
10	Bulgan	Selenge	地域の組合による要請、郡長も賛同。	穀物、製粉工場、食肉、牛乳、野菜加工、魚、養蜂、チャツアルガナ、果物加工、皮革一次処理、貯倉庫	農牧業の昔の大型ファームがあった。モンゴル肉、牛乳の最品質のセレング品種（白い頭）牛がある。繁殖センター、養豚所、養鶏所、木工場がある。小麦粉、野菜を Erdenet で販売。エギーン川水力発電所建設事業が開始。郡北部に厳正保護地域があり、観光開発のポテンシャルがある。蜂蜜、ボグライスの地域ブランドを有する。水が豊富。インフラが十分に整備されている。	中規模 /40 候補地の 1/
11	Dundgovi	Erdenedalai	県知事、郡長	食肉、牛乳、皮革一次処理、貯倉庫	家畜の数が多郡の一つ。商品を語尾地域の鉱山会社に供給できる。インフラが整備されていない。	小規模 /40 候補地の 1/
12	Zavkhan	Ikh-Uul	郡長	食肉、牛乳、野菜加工、皮革一次処理、貯倉庫	幹線道路に近い。肉、ウールの品質の良い羊が多い。水が豊富。インフラが整備されていない。	小規模
13	Huvsgul	Burentogtokh	“Murun Agro” LLC 県食糧、農牧業局	集約的酪農、乳製品、皮革一次処理、貯倉庫	“Murun Agro” LLC のアグロパーク予定地が Burentogtokh 郡に位置しているが、行政的に Murun 郡に属する。昔の牛、養豚所の施設を使用している。水が豊富。インフラが整備されている。	中規模
14	Huvsgul	Murun				
15	Huvsgul	Tunel	県食糧農牧業局	肉、牛乳、野菜加工、皮革一次処理、貯倉庫	UB-Huvsgul 幹線道路沿い。最優品質の Erchim ヤギが多い。水が豊富。インフラが一部整備されている。	小規模
16	Uvurkhangai	Kharkhorin	郡長	肉、牛乳、野菜加工、皮革一次処理、貯倉庫	昔、農業ファームがあった。小型家畜が多い。人口が多い。国家遺産のオルホン谷がある。水が豊富。インフラが整備されている。	小規模 /40 候補地の 1/

No.	県	郡	イニシアティブ	産業方針	地域の特徴	パーク規模
17	Umnugovi	Gurvantes	議会	肉、牛乳、野菜加工、皮革一次処理、貯倉庫	商品をゴビ地域の大型鉱山会社に供給可。Shivechuren ゲートから輸出可能。水が悪い。インフラが整備されていない。	小規模
18	Umnugovi	Tsogttsetsii	議会	肉、牛乳、野菜加工、皮革一次処理、貯倉庫	商品をゴビ地域の大型鉱山会社に供給可。Gashuunsuhait ゲートから輸出可能。水が悪い。インフラが整備されていない。	小規模 /40 候補地の 1/

出典：旧産業省資料から JICA 調査団作成

NDA における検討状況については、前構想の基本コンセプトを掘り下げ、これまで以上に、それぞれの地域特性、開発ニーズに合わせた集荷・加工拠点化に焦点が当てられている。また、バリューチェーン全体のあり方、それぞれの拠点のバリューチェーンにおける役割の明確化の検討を通して、新たなプロジェクトとして再構築が進められている。加えて、MOFALI の「産業化 21 : 100」プログラムとの連携を念頭に、国家プロジェクト化の方向も模索中で、現在、MOFALI との合同ワーキンググループを設置し、具体的なプロジェクトの組み立てを開始している。なお、本合同ワーキンググループの設置は、本件調査の本邦研修の成果でもある。

(b) アグロ IT パーク（今後の拠点化）プロジェクトの FS 等

アグロ IT パークについては、当初の優先 8 地域を指定する際、エルデネマンダルについての FS が旧産業省によって策定されている。また、第 2 次指定地域に関しては、各地域の主導的機関による FS が策定されている。新体制移行後、新たな拠点化構想の一環として、NDA ではセレンゲ郡の拠点化についての FS をとりまとめた¹⁹⁷。

直近のセレンゲ郡の FS では、FS のメソドロジー、ブルガン県セレンゲ郡の地域性（経済環境、企業実態、インフラ環境）をレビューし、より詳細に農牧資源・生産状況、人的資源などを分析している。その上で、技術的・経済的 FS として、集積産業との関係から拠点の物理的な開発位置を検討し、生産、人的資源、金融、投資効果、新規着工需要などについて、分析を行っている。また、FS を踏まえ、開発計画、インフラ計画、運輸・ロジスティック計画、建設計画を提案している。対象となる農産品については、主要な農産品・農産加工製品毎に 16 種類のマーケットリサーチとそれに基づく生産計画やマーケティング計画、人的資源開発計画などが提案されている。以下は、同 FS の目次及び開発の段階別のアクションプランである（拠点化全体の FS 報告書では約 300 ページ、農産品等の報告書を含めると全体で 500 ページを越える程度のボリュームの報告書となっている）。

¹⁹⁷ 詳細分析は、モンゴルロジスティック協会の協力による。

**Feasibility Studies on the Industrial and Technological Park (UTP)
in Selenge soum, Bulgan province.**

1. Research methodology on UTP technical feasibility studies
 - 1.1. UTP technical-economic feasibility study to develop methods
 - 1.2. UTP's core principles, the nature and value
 - 1.3. UTP development good practices in the experiences of foreign countries
 - 1.4. UTP legal environment studies
 2. Current situation and economic assessment in Selenge soum and Bulgan aimag
 - 2.1. "Bulgan" provincial socio-economic situation
 - 2.2. "Selenge" soum current social and economic situation
 - 2.3. Soums current situation surrounding social and economic
 - 2.4. The current situation of small and medium enterprises in Selenge
 - 2.5. The current infrastructure situation in Selenge
 3. UTP related plants, raw materials and labor resources, and related feasibility study
 - 3.1 Livestock commodity research
 - 3.2 Crop Resources Research
 - 3.3 Natural resource exploration
 - 3.4 Workforce Resource Survey
 - 3.5 "A poll conducted among Selenge soum Citizens"
 4. Technical and economic feasibility of factories located in UTP
 - 4.1 UTP location, area and located industries
 - 4.2 "Basic industries located in Selenge," UTP related data
 - Production and required material
 - Average required human resources and payroll
 - Financial indicators
 - Investment and efficiency indicators
 - Demand for construction
 5. Selenge soum UTP: Overall planning and infrastructure planning
 - 5.1 Current infrastructure
 - 5.2 "Selenge" UTP's general plan
 - 5.3 "Selenge" UTP infrastructure planning
 - 5.4 "Selenge" UTP transport and logistics system planning
 - 5.5 The construction investment
 6. Management and socio-economic impact
 - 6.1 UTP management and development projections
 - 6.2 Administrative technical and economic feasibility
 - 6.3 Required investment and financial efficiency rating
 - 6.4 Socio-economic impact and risk management
- Conclusions and Recommendations
- ATTACHMENTS. Industrial feasibility studies,
Appendix 1 - Meat and meat products processing complex
 - Leather primary maintenance of plantAppendix 2. The milk processing plant
Appendix 3. Food Production
Appendix 4. Aluminium Production
Appendix 5. - Wholesale trade and logistics center
 - Plant MaintenanceAppendix 6. Livestock cooperatives)

図 3.5.5 セレンゲ郡の拠点化にかかる FS レポートの目次

注：UTP は、"Industrial and Technological Park" のキリル文字原文"ҮЙЛДВЭРЛЭЛ ТЕХНОЛОГИЙН ПАРК" のアブリビエーションをローマ字にしたもの。

出典：NDA 資料より JICA 調査団作成

表 3.5.3 セレンゲ郡開発段階別アクションプラン

段階	主なアクション	実施形態	成果
第1段階 2017-2018	<ul style="list-style-type: none"> 準備事務所の設置 財源の確保 インフラ整備、施設の建設 企業選定、契約締結 資金調達、準備 アグロ IT パークの事務所の設立 必要な手続きの作成、人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> PPP アグロ IT パーク-銀行/金融機関-企業の3者契約 専門的支援、コンサルサービス 研修 	<ul style="list-style-type: none"> 事務所が設立され、運営が開始される アグロ IT パークのインフラ、施設が建設 工房が稼働し始める 関連政策ができる 人材が育成される
第2段階 2018-2022	<ul style="list-style-type: none"> パーク内の工房が市場進出する 工房が初期投資を回収 アグロ IT パークから工房支援対を実施 アグロ IT パークでのサービス類を増加、改善する モデルアグロ IT パークを作る 	<ul style="list-style-type: none"> 土地利用が無料、減税 アグロ IT パークの輸送、ロジスティック等の総合サービス 研修、コンサルティングサービスが無料あるいは割引付き 工房と遊牧民組合の協同 	<ul style="list-style-type: none"> 工房の運営が安定、初期投資を回収する アグロ IT パークの運営が安定、サービスの種類が増加、改善 アグロ IT パーク内の工房・工場が増加 モデルアグロ IT パークになる。
第3段階 2022-2025	<ul style="list-style-type: none"> アグロ IT パーク事務所からの様々な便宜を中止し、市場原理に移転させる 新工房を作る アグロ IT パークの製造商品の種類、市場を拡大 全国のアグロ IT パークネットワークを構築 人材育成、再訓練 今後の開発計画を立案 	<ul style="list-style-type: none"> アグロ IT パークと工房との契約 全国のアグロ IT パークの総合ネットワークの組織化、事業協力 専門的支援、コンサルティングサービス 研修、再訓練 	<ul style="list-style-type: none"> ディスカウントや無料サービスが増加 アグロ IT パークでの工場・工房が増加 製造商品の改善 開発計画の策定 全国的なアグロ IT パークの輸送ネットワーク、ロジスティックシステムの構築

出典：NDA 資料より JICA 調査団作成

同 FS では、以下の通り、プラントとして、食肉・肉製品加工総合施設、皮革一次処理工房等 16 分野、サービスセンターとして、インキュベーターセンター等 4 分野における設備計画を設定している。そして、それぞれについての必要面積はもとより、マーケットリサーチから得られた地域における原材料供給見通し、処理能力（キャパシティ）・稼働率、従業員数等々を、分析・推計し、5 年間の事業計画案にまとめている。

同事業計画では、アグロ IT パーク設立から 5 年目で計 15 の工房（伝統的皮革処理分野は皮革分野に含めて試算）の売上総額は 1,214 億 MNT（約 5,100 万 USD）（支出 1,069 億 MNT、収益 131 億 MNT）を想定している。また、これによる政府側の所得税収入を 14 億 MNT と試算している。（年間の売上総額は平均 242 億 MNT、支出額 214 億 MNT、収益 26 億 MNT）。

なお、本 FS では、開発を PPP による形を前提としているが、地方政府（郡）側の負担（自財源）とローンなどの財源試算についても分野別に検討しており、IRR についても 2.6%～63% と分野毎にバラツキがあるもの、個別の検討がされている。

表 3.5.4 セレンゲ郡アグロ IT パーク内の施設・プラント

No	プラント、施設	立地
1	食肉・肉製品加工総合施設	屠畜施設
	屠畜場(家畜収容所付)	
	食肉選別工房	
	内臓選別工房	
	食肉の冷凍貯蔵庫	倉庫施設
	半加工、加工食品工房	工房施設
	家畜の副産物、その他原材料の加工	工房施設
	バイオ肥料工房	工房施設
2	皮革一次処理工房	工房施設
3	ミルク工房	工房施設
4	ミネラルウォーター製造工房	工房施設
5	ハーブティ製造工房	工房施設
6	製菓、製パン工房	インキュベーターセンター
7	グリーンハウス	工房施設
8	野菜加工工房	工房施設
9	ジャガイモ、野菜貯蔵庫	工房施設
10	農畜産品、原材料の倉庫（ウール、カシミア出荷、選別工房）	工房施設
11	フェルト工房	インキュベーターセンター
12	皮革クラフト工房	インキュベーターセンター
13	ニット工房	インキュベーターセンター
14	縫製工房	インキュベーターセンター
15	木工工房	メンテナンスセンター
16	伝統的で方法で皮革一次処理、加工工房	
サービスセンター		
1	インキュベーターセンター	中央施設
2	卸売りセンター	インキュベーターセンター
3	ホテル、商業施設	中央施設
4	農業機械メンテナンスセンター（機械、機器修理）	中央施設

出典：NDA 資料より JICA 調査団作成

表 3.5.5 セレンゲ郡アグロ IT パークの投資・価値

No	工房	投資額（百万 MNT）			投資価値の評価項目 ¹⁹⁸				
		合計	自財源	ローン	PV	NPV	PI	IRR	PBP
1	食肉、肉製品加工工房	1,091	391	700	2,901	1,809	2.66	34.0%	2.86 年
2	皮革一次処理工房	179	79	100	217	48	1.22	8.6%	3.6 年
3	ミルク工房	581	174	406	935	354	1.61	16.0%	3.24 年
4	ミネラルウォーター製造工房	248	37	211	409	161	1.65	18.0%	3.14 年
5	ハーブティ製造工房	177	50	127	206	29	1.16	5.0%	4.2 年
6	製パン、製菓	6	2	4	7	2	1.18	15.0%	3.55 年
7	グリーンハウス	1,100	165	935	1,283	183	1.17	4.83%	4.23 年
8	野菜加工工房	376	56	320	455	78	1.21	6.1%	4.13 年
9	ジャガイモ、野菜貯蔵庫	388	58	330	420	31	1.08	2.6%	4.31 年
10	農産品、原材料セリ市場の倉庫	312	12	300	579	276	1.85	24.6%	2.64 年
11	フェルト工房	27	2	25	34	17	1.26	23.3%	3.11 年
12	皮革クラフト工房	27	7	20	29	11	1.07	16.6%	3.4 年
13	ニット工房	30	5	25	71	53	2.39	46.2%	2.42 年
14	縫製工房	14	2	12	42	38	2.92	62.7%	2.43 年
15	木工、大工	4	1	3	15	12	3.08	63.0%	2.07 年
	合計	4,566	1,046	3,520					

出典：NDA 資料より JICA 調査団作成

(c) アグロ IT パークプロジェクトの課題

旧産業省によるアグロ IT パーク構想の大きな課題は、現在 NDA で検討中の拠点化構想を含めて、政府による支援予算が限られている点といえる。インフラ関係を政府予算でまかない、それ以外の拠点開発部分を地方政府・民間投資家が担当するというのが期待される形であり、当初のアグロ IT パーク構想の基本的な方針も、これに準じたものであった。しかし、国際通貨基金（IMF）の支援化にあるモンゴル政府にとって、財政の安定が図られるまでは、十分な予算措置を期待することは難しい。本来、財源確保のためにも開発政策によって農牧業の振興、産業の多角化といった経済基盤の充実をはからなければならないところに、現実的には、財政均衡の要請により十分な予算措置が難しい状態にあるというのは、皮肉な状況にあるともいえる。

¹⁹⁸ PV: Present Value（現在価値）、NPV: Net Present Value（正味現在価値）、PI: Profitability Index（収益性指標）、IRR: Internal Rate of Return（内部収益率）、PBP: Pay Back Period（回収期間）

この点についての特効薬はないが、旧構想時にも対応したように、引き続き、地方開発予算の一部を充当する工夫や、ドナーからの地域開発支援を配分する合理的な仕組みを検討することが重要である。また、10~20カ所と同時に多くの拠点化を狙うのではなく、プライオリティをつけて例えば1~3カ所を対象とし、規模は小さくても成功事例となりうる拠点化に集中することが現実的であろう。加えて、旧構想で実施されたように地元のイニシアティブの高い地域の指定をするアプローチも重要である。こうした地域では、民間投資誘致の可能性も高いことから、政府の財政的な支援の負担を軽減する余地がある。こうした地域に対しては政府予算以外の補完的支援方法（例えば、技術支援、研修費等への間接的な税優遇、ドナー支援の優先的斡旋等）についても検討を進めていくことが重要であろう。

次に指摘できるのは、旧構想では、地域における農牧業・産品特性、経済・産業特性、また、地域社会基盤特性なども考慮し、潜在的対象となる地域の地方政府とも協議を重ねて40カ所の選定を行ったことは高く評価することができるが、アグロバリューチェーン全体についての開発方針と其中における拠点の位置づけが十分ではなかった点に今後の改善の余地がみられる。すなわち、FSにおいても、当該対象地域の分析は行われても、拠点と市場との関係や、拠点においてバリューチェーンのどの段階の効率化（規模の経済化）を、図るべきかといった点についての検討は必ずしも十分ではない。本項の冒頭でも提起しているように、拠点のあり方は、地域性とバリューチェーンにおける位置づけによって、必要とされ、かつ、採算面でも現実的な拠点機能が特定され、それに応じたスケール・設備が計画されるべきである。また、バリューチェーンの全体像が描かれていない状態で、それぞれの地域が独自の開発を進めれば、機能や産品の重複やバリューチェーンの一部の欠落の可能性もあり、全体としての効率性の改善にはつながらないことも懸念される。

こうした点を十分踏まえ、現在検討中の拠点化においては、バリューチェーンの全体像と其中での拠点の位置づけを明らかにし、地域性同様にそれに応じたそれぞれに特徴のある拠点化が推進されることが期待される。なお、この点では、特に現在進行中のNDAとMOFALI連携に期待したい。MOFALI側では、新たな農牧振興政策において国全体のバリューチェーン高度化を重要な軸として、「産業化21:100」プログラム等の具体的施策展開を計画しており、NDAと相互補完的な拠点化の検討が進められると考えられる。

上記の他、拠点化を主導する政府側の人材をはじめとしたキャパシティの課題、農畜産品の加工技術等技術の高度化にかかる課題、検疫・トレーサビリティとの連携にかかる課題、産業集積にかかる課題など、多くの課題が内在するが、上記の課題解決を通して、バリューチェーン全体の中での位置づけを明確にした現実的な拠点化計画の実施プロセスに応じた対応策が検討されることが期待される。

(2) 農牧特区（ハルハ川流域開発プロジェクト）

(a) 開発プロジェクトの現状

ハルハ川流域開発プロジェクトは、2009年にKOICAからの400万USDの無償資金支援で、4万haの農地を確保し実施された農牧開発プロジェクトに端を発するもので、前政権で推進されていた。2015年にはこれを核とした50万haの開発用地全体を経済特区に指定する申請をしたが、国会承認をえることができなかった。これは、申請の範囲が広すぎたためで、当時の産業省は指定範囲の見直しを要請し、当時のMOFALI側では、アグロITパークの機能コンセプトを想定していた加工ゾーンの一部を経済特区指定する方向で再検討していたが、政権交代後、同議論は中断した。その後の政権交代で、構想としては一端終了した形となっている。

当初計画は、約50万haの土地に、加工ゾーン(生産・サービスゾーン:紫色部分)2万6,000haを核として、地域全体の65%(26万5,000ha)を占める半集約牧畜ゾーン(緑色部分)、14%(7万2,000ha)を占めるアグロゾーン(黄土色部分:薄い色の部分は既に生産を開始した耕作地、濃い色は開発予定地)、16%(4万9,000ha+3万1,000ha)を南北2カ所に配置されたツーリズムゾーン(水色部分)で主に構成される特区を想定していた。また、加工ゾーンには隣接して検疫壁を設けた約1万haの検疫ゾーンを確保することとしていた。検疫ゾーンではOIEのガイドラインに従って、他の地域との接触から隔離した中で60日間の集約的検疫管理が実施された後、更に48~72時間の検疫検査に合格したものだけが、食肉・加工製品、皮革原皮等の加工のため、加工ゾーンに移され、東部地域の食肉業者等に搬出するという仕組みを導入している。



図 3.5.6 ハルハ川流域開発農牧特区プロジェクト基本計画（前構想）

出典：MOFALI 資料より JICA 調査団作成

2016年6月、同地域は、改めて農畜産品輸出の拠点化を目指すハルハ川地域開発事業として31万7,000haを対象として取り組まれることとなった。対象地域の範囲が当初からは縮小

されているが、基本的な構造は、上記の計画に準じたものとなっている。現在、旧特区構想で該地域に農牧事業のための占有許可を受けていた 24 の事業者の許可を取り消し（リゾリューション#87）、エコフレンドリー、地元連携を前提とした農牧地域開発へ再編されることとなり、新たな開発計画（マスタープラン）の検討が進められている。同計画では、国がインフラを整備し、投資家を誘致する方針を基本とすることが想定されているが、現在までのところ、2017 年度予算はついていない。当面は、加工/検疫ゾーン（約 4 万 ha）から着手する方向で計画は策定される見通しである。「産業化 21 : 100」プログラムの対象もしくは連携も視野にいれている。

現在、アグロゾーンでは、従来から同地域で事業をしてきた 14 社（コムギ生産、ソバ生産等）の内の 8 社が生産事業を継続している。MOFALI 当局では、開発計画次第ではあるが、2017 年 8 月～9 月にかけて、再度、事業地域の占有権の再許可を再開したいとしている（2017 年 3 月時点で、既に、事業者からの申請関心が多く寄せられている状況）。ウランバートルから 1,000km 程離れていることもあり、企業選定にあたっては、資金力・事業力を重視し、外国投資については、現地事業者との JV を推進する方針である。年内には、開発計画だけでなく、土地利計画等も整備することとなっている。食肉に関しては、検疫ゾーンの稼働を通して、近隣国への輸出も視野に入れている。当局からは、ロシア・中国からは、特定の 1 地域だけでも感染症フリーが証明できれば、両国は食肉輸入を検討するという意向が提起されているとの情報を得ている。

(b) 開発プロジェクトの FS 等

当該プロジェクトの FS については、現在検討中のマスタープランにおいて明らかになると考えられるが、前構想時の所得・収益見通しについては、一部、試算等が公表されている。いずれも、試算根拠などが明確で無いが、あくまで参考として以下に示す。

(3) 集約牧畜セクター

当該特区に関係する牧畜生産者については、畜牛 11 業者、畜羊 3 業者を想定し、それぞれについて、投資額 2,029 億 MNT（約 8,520 万 USD）、37 億 MNT（約 160 万 USD）に対して、食肉、皮革・原皮、副産物の年間期待収入を、564 億 MNT（約 2,370 万 USD）、44 億 MNT（約 190 万 USD）と試算している。また、回収期間の見通しを、それぞれ 3 年、5 年としている。

表 3.5.6 半集約畜産セクターにおける投資回収試算

	Cow Farming	Sheep Farming
Number of Farm	11	3
Primary Investment (mil. USD)	85.2	1.6
Profitability Turnaround (in years)	3	5
Expected Annual Income (mil. USD)	23.7	1.9

出典：MOFALI 資料より JICA 調査団作成

(4) 食肉加工工場

加工ゾーンにおける食肉加工工場にかかる投資については、中国からのローンとモンゴル側の投資を想定した試算がある。初期投資額は 649 万 USD で、中国側が 85% (553 万 USD)、モンゴル側が 15% (98 万 USD) のシェアを負担することとしている。内訳は、輸送コストが 73%、建設コストが 24.4%、詳細計画策定コスト 4%等。IRR が 68%と非常に高く、回収期間 3.2 年と極めて短期で、かなり楽観的な試算となっているが、試算根拠などは確認できていない。

(5) アグロゾーン (穀物)

野菜、穀物については、作物毎に具体的な試算は提示されていないが、他品種栽培方式を取り入れ、耕作地を 3 分轄し、(i) 休閑地、(ii) 麦・トウモロコシ、(iii) ジャガイモ・アブラナ・オオムギ・コムギ・ソバ、を年毎に回転させる想定をしている。当面アグロゾーンの 6 万 ha を 12 の生産者に対して提供し、近年モンゴルにおいて重点が置かれている不耕起栽培による穀類の栽培分野の投資試算では、初期投資額 646 億 MNT (約 2,710 万 USD) に対して、年間所得額を 1,176 億 MNT (約 4,940 万 USD)、投資回収期間 3.9 年と試算している。内訳は、畜産飼料 69%、食品加工産業 24%、種苗 3%、輸出 4%。

(6) 開発プロジェクトの課題

本地域開発については、マスタープランの検討段階ではあるが、前構想時の生産者の占有地を巡る係争関係や、一時、地元地域住民からの外国事業者の土地占有を巡る反対運動などがあり、これらを解決してから、本格的な事業展開となることが予想されるため、本格的な開発スタートまでには時間を要すると考えられる。当面の予算措置ができていないことに加えて、現在、NDA との間でも、PIP プロジェクトとして取り上げるための協議等は進められておらず、財源確保についても課題が残る。

自然環境についても、ハルハ川流域は、従来から水源・季候に恵まれた肥沃な地帯とされてきたが、近年、干害被害が拡大し、砂漠化の懸念も指摘されており、今後、適切な対策が必要である。土壌については、1979 年にロシアが調査した段階では 27 万 ha が農地として適しているとの評価を得ていたが、2009 年に KOICA が調査した段階では 19 万 ha、最近 MOFALI が調査した結果では 17 万 ha と、農地荒廃が進んでいる。土壌管理についても、今後、休耕の適切な対策を検討していくことが必要と指摘されている。

また、口蹄疫を代表格とする、特定伝染病のフリーゾーンの設置については、ガゼルなどウシ科の野生動物など移動範囲の広い動物による感染の対策は非常に難しいとされる。

現実的な開発投資を実現するためには、財源の確保・投資家誘致に加え、同地域に適した、適切なバリューチェーン開発に基づく経済性の裏付けと、自然環境保護の対策が不可欠な状況にあると言える。

3.5.3 アグロバリューチェーン高度化における拠点化の方向性

冒頭でも提起したとおり、個々別々、排他的に併存する現在のアグロバリューチェーンを効率的に連携させるための有効なアプローチの一つとして拠点化をとらえることが今後も重要である。特定の産品や特定の地域あるいは特定の技術といった点に焦点をあてて高度化を進めるアプローチも重要であるが、バリューチェーンの高度化は当該バリューチェーンに関わる全ての要素が効率的に回ることが要請されるものであり、本来は、特定の部分だけを切り出して高度化を図ることは難しい。

他方、常に全ての要素が最大効用を発揮するための手当をすることができるかといえば、それも現実的ではない。そのため、バリューチェーン開発においては、生産者に対してはより良い所得環境を提供しつつ、加工事業者等中間産業の振興と消費者の利益が確保できるように市場と連結された仕組の全体像を描き、その上で、現実のバリューチェーンと乖離している部分（段階）に焦点を当てた対応をするというアプローチが重要となる。

拠点化はまさに全体像を描いた上で、この「焦点を当てる部分」を特定して対応するアプローチであり、バリューチェーンにおける位置づけにより拠点の形も異なってくる。例えば、生乳販売のバリューチェーンにおいて、特定の地域では、販売業者が遠隔点在する多数の生産者を一つ一つ回って直接集荷にあたっている。そのため、コストがかかるだけでなく、製品の品質を確保できない状態にあるケースでは、その部分に集荷の拠点化が進めば効率化が進み、バリューチェーン自体の高度化が図れる。生乳をチーズに加工して販売するバリューチェーンにあっては、集荷と加工も同一の拠点であれば効率的になる場合がある。さらに、生乳とチーズの両方を販売する場合では、集荷・冷蔵貯蔵・加工等を複合的に集約する拠点化も考えられる。産品だけでなく、加工施設の協同使用や協同輸送といったプロセスに着目しても同様の考え方ができる。こうした点に、地域特性、市場との距離、品質管理等必要とされる機能、地域振興、産業開発等々への対応を考慮すると様々なバリエーションがあり得る。

このように、拠点化を推進するためには、上記アグロ IT パークの課題の部分で提起したように、プライオリティを置いて焦点を絞った拠点化を進め、成功事例をつくることで、ステップバイステップのバリューチェーン高度化を図ることが期待される（成功事例は財源確保への貢献にもつながることにも留意する）。また、バリューチェーンの全体像の描き方にもよるが、例えば、同じバリューチェーンの中に、産品輸送には便利な幹線に隣接した利点を有しているものの、集荷・加工の拠点化が進んでいない地域と、集荷・加工の拠点化はできるものの幹線へのフィーダーが確保できていない地域¹⁹⁹が、それぞれ将来的にどの様に効率的に連結されるかといった、拠点同士の関係についても今後検討することも重要であろう。

また、必ずしもアグロバリューチェーンが前提になっていなくても、新たな拠点化の潜在性を有するシーズについても留意しておく必要がある。例えば、近年主要幹線沿いに展開し

¹⁹⁹ 例えば、前者ではフトゥグ・ウンドル郡、後者ではセレンゲ郡、また、拠点化を進める過程にはあるが、エルデネマンダル郡等があげられる。

始めているレストランやスーパーマーケットを併設するサービスステーション²⁰⁰の一部は、通行客・観光客だけでなく、周辺の農業生産者や近隣を訪れる牧民の集客ポイントになりつつある。こうした場所は、バリューチェーンの新たな一画としてどのように位置づけられるか（例えば、将来的な「道の駅化」から、バリューチェーンの新たな拠点化の可能性等）を検討することが重要となる。

拠点化は、まだ政府施策によるバリューチェーン効率化に向けた誘導と拠点化へのトリガーが重要な役割を占めている。従って、政府自身としても、バリューチェーンの全体像を描き、地方・民間をその高度化へ誘導できる能力の強化を図りつつ、透明性のある明確で関係当局整合的な方針を示し、ステップバイステップでも着実に実施していく体制整備と組織強化が期待される。

²⁰⁰ 例えば、ジャルガラント郡のブリハンのサービスステーション等。

3.6 本邦招聘、中国・日本マーケット調査、官民合同協議会

ここでは、本調査において実施した、本邦招聘、中国・日本マーケット調査、第8回官民合同協議会についてあげられた課題についてまとめる。

3.6.1 本邦招聘

MOFALI、NDA、GASI、MASM、MNCCI が参加した本邦招聘²⁰¹で、モンゴルの農牧業セクターの強み・弱みを踏まえた日本の比較優位技術・制度を特定した。

モンゴルの農牧業セクターは、自然資源を基礎とした生産が行われているので、自然志向、希少性の高い物を求める今日の農畜産品市場においては、付加価値の高い商品を提供することが可能である。一方、ロジスティックスの不足、原材料の品質の悪化、市場情報の分析不足などにより、農畜産品に付加価値をつけられないでいる。モンゴルの農牧業セクターの強みを活かし、弱みを克服するために参考となる日本の比較優位技術・制度は以下のようにまとめられる。

表 3.6.1 日本の比較優位技術・制度

比較優位技術・制度	内容
農協（JA）による生産者の保護	組合が、集荷・出荷、加工、販売を通して生産者の販路を確保する。 また、組合の財務体質を強化し、信用事業等が利用できるようにする。
生産者 - 加工業者 - 販売を連携する政策	生産から加工・販売を一貫する仕組みを構築する。 六次産業化や農商工連携などの政府の支援や法整備を行う。
卸売市場	農畜産品の適正な取引により生産者の利益を確保する。 卸売市場のような、価格の安定・適正化の機能を導入する。
地域ブランド化	フードバレーとかちのような地域ブランド・地域振興の取り組み。 産官学連携による地域産業振興の政策・制度を構築する。
品質管理・検査制度	行政及び企業による品質管理体制・検査制度の構築。 安全・安心な農畜産品・加工品を消費者に提供する。

²⁰¹ 2017年4月12日～21日

3.6.2 中国・日本マーケット調査

モンゴルの農畜製品の海外市場参入の課題を知るために、中国・日本マーケット調査を実施した²⁰²。モンゴル側及び日本側参加者からは、日本の農畜製品の輸入基準の厳しさ、モンゴル産に対する日本のマーケットサイズの小ささ、モンゴル産製品のバリエーションの少なさが課題として指摘された。これらの課題に対する対応策としては、国際的な展示会等の機会の利用や、加工技術の向上を通じたバリューチェーンの構築、さらには原料供給だけではなく、モンゴル国内で最終製品化することにより付加価値をつけることが考えられる。

3.6.3 官民合同協議会

ウランバートルで開催²⁰³された第8回官民合同協議会において、調査団は「モンゴル国農畜製品のバリューチェーン及び日本市場における課題と可能性」のテーマで発表し、モンゴルのアグロバリューチェーン及び日本市場における問題点として、物流（集荷・貯蔵・輸送）が脆弱である、加工品質が国際基準で評価されていない、基準・規格の運用が十分に整備されていない、加工原料が安定供給されにくい等を挙げ、「物流改善」「品質管理」「組織的活動」が課題であるとの提言を行った²⁰⁴。

²⁰² 中国：2017年5月17日～5月19日／日本：2017年5月25日～5月27日

²⁰³ 2017年7月4日

²⁰⁴ モンゴル通信 2017年7月27日

3.7 課題

3.7.1 アグロバリューチェーン（VC）の各段階における課題

これまで整理、分析したモンゴルの政策や環境条件、事例を踏まえたアグロバリューチェーンの現状と課題を踏まえると、モンゴルのアグロバリューチェーン構築にかかる課題はプロセスごとに以下の通りにまとめられる。

表 3.7.1 アグロバリューチェーン（VC）の各段階における課題

分野	課題	対応策	生産	製造・加工	流通・販売	輸出
流通・マーケティング	マーケットインの考え方がモンゴル企業に浸透していない	<ul style="list-style-type: none"> ・製品・サービスの特性に応じ、マーケットインとプロダクトアウトのバランスの取れた戦略の採用が必要。 ・当面はマーケットインに重点を置いた取組みが重要であり、グッドプラクティスを生産者の間に広めることが効果的。 	○	○	◎	○
	物流セクターの関係者間の連携がうまくとれておらず、効率的な物流になっていない	<ul style="list-style-type: none"> ・関連するインフラ（支線舗装、貯蔵施設、集荷場、直売所等）の整備・改善。 ・物流サービスの質の改善・多様化、サービスの地域的な対象範囲の拡大。 ・各県商工会議所、農協等の組織機能強化。（集荷・販売サポート等） 	○	◎	◎	○
	海外市場においてブランド力が弱い	<ul style="list-style-type: none"> ・委託生産あるいは OEM により、市場ニーズに関する技術・ノウハウの蓄積と、製品の品質向上とマーケティング能力の充実化。 ・政府によるブランド力向上のための支援。（製品開発や広報支援） ・政府による衛生・品質基準の整備に加え、企業レベルでの製品品質の安定化、加工・包装技術等の向上。 		◎	○	◎
	品質に対する意識が低い	<ul style="list-style-type: none"> ・企業側には衛生・品質管理の高度化を図り、消費者に対しては衛生・品質にかかる啓発活動が必要。 	○	○	○	○
農畜産品加工	加工原料の安定供給が困難	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者が安心して出荷できる安定した市場（生産者と加工業者の双方にとって納得のいく条件で生産品が売買される出荷・供給メカニズム）を作り、右市場を加工業者と有機的にリンクさせることが必要。 ・伝統的な牧民（生産者）を集約的かつ近代的で持続的な生産システムに組み込むことが前提。 	◎	○		

分野	課題	対応策	生産	製造・加工	流通・販売	輸出
	原料の質に関する改善が急務	・生産品を質により段階分けし、等級ごとに分別して出荷。(価格勾配がつくことにより生産品の質を判別できるようになり、質の良い商品をより多く生産するインセンティブが働く)。	◎	○		
	加工業者が市場動向を把握していない	・マーケットインの姿勢を持つ。(消費者の要望やクレームを品質改良・製品開発にフィードバックする)。		◎	○	○
	加工技術の低さの実態が把握されていない	・市場の整備が必要。		◎	○	○
	最上の加工品の良さを知らない	・素材・原料をより良いものに変換することが可能であることを理解する機会の提供。		○	○	○
衛生・品質管理	衛生的で安全であることの根拠が必要	・原料生産～消費者に届くまでのトータル管理が必要。(どこかの段階で不適切な取扱いがあれば安全性は担保できない) ・防疫と発生時の素早い診断・対処、食品・商品への影響を最小限に留める仕組みと適切な運用が必要。 ・適正な農薬の取扱いが必要。 ・加工・流通段階における GHP、GMP の普及と定着。 ・安全性を化学的に示す根拠の提示(信頼ある製品検査)。	◎	◎	◎	◎
	顧客ニーズを基準に反映させる	・消費者あるいは顧客からのフィードバック(メーカーが求める品質基準の情報が川上に送られ、それが価格など川上側のインセンティブにつながること、情報が常に行き来すること)が重要。 ・仲買人に情報伝達の機能をいかに持たせるべきか要検討。	○	○	◎	◎
	市場に信頼関係を醸成する必要がある	・一定品質であること、消費者の不安を払しょくし、定められた品質基準(ルール)を持つこと、それを守ること。 ・トップ商品を目指す場合、商品の背景、ストーリー、機能性等のプラスアルファを加えること。			◎	◎
	多種多様な流通ルートが完結し、市場全体のピラミッド構造が生まれにくい	・衛生品質管理の仕組み(ゲート)を実質的に運営させる。 ・必要に応じて特別ルートを設ける。	○	○	○	○

分野	課題	対応策	生産	製造・加工	流通・販売	輸出
生産基盤分析	生産拡大傾向を示している地域は都市部近郊に集中している	・地域ポテンシャルを有効活用するため、地方での生産拡大が必要。	○	○		
	運輸流通の便利さから都市部及び幹線道路周辺に牧民が集中している	・集約的牧畜により草地への負担を提言する必要がある。伝統的な放牧技術を生かしながら、分散により負担を軽減することが必要。	◎		○	
	生産基盤における付加価値は高いとは言えない	・地方における流通改善、屠畜場や一次加工処理、集荷拠点、水供給拠点の配置等は地方と都市部を結ぶ流通網の整備だけではなく、VCの発想で整備する可能性を検証することが必要。	○	○		
	拠点化のための財源確保	・地方開発予算の一部を充当する工夫やドナーからの地域開発支援を配分する仕組みを検討することが重要。 ・小規模でも成功事例となりうる拠点化に集中することが現実的。 ・政府予算以外の補完的支援方法。（技術支援、研修費等への間接的な税優遇、ドナー支援の優先的斡旋等）	○	○		
	VC全体の開発方針とそ の中における拠点の位置 づけが不十分	・拠点と市場との関係や拠点においてVCのどの段階の効率化（規模の経済化）を図るべきか検討。 ・地域性とVCにおける位置づけにより、必要とされ、かつ採算面でも現実的な拠点機能が特定され、それに 応じたスケール・設備が計画されるべき。	○	○	○	○
	VCの全体像が描かれて いない状態で、各地域が 独自の開発を進めれば、 機能・製品の重複やVC の一部欠落につながる可 能性がある	・VC開発では、生産者に対してより良い所得環境を提供しつつ、加工業者等中間産業の振興と消費者の利益が確保できるように市場と連結された仕組みの全体像を描く。その上で、現実のVCと乖離している部分に焦点を当てた対応をするアプローチが重要。 ・政府施策によるVCの効率化に向けた誘導と拠点化へのトリガーが重要な役割を占めている（政府としてVCの全体像を描き、地方・民間をその高度化へ誘導できる能力の強化を図りつつ、透明で整合性のある方針を示す必要がある）。	○	○	○	○

3.7.2 課題のまとめ

アグロバリューチェーンの各分野における課題をまとめると下表のようになる。

表 3.7.2 アグロバリューチェーンの各分野における課題のまとめ

分野	対応策
流通・マーケティング	【農畜製品の競争力強化】 <ul style="list-style-type: none"> ・ マーケットインの発想の浸透 ・ 物流サービスの多様化と関係者の連携 ・ 技術、ノウハウの蓄積
農畜製品加工	【生産者と加工業者がリンクする仕組み作り】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 加工原料の安定供給のための伝統的農牧民の巻き込み ・ 生産品の等級による分類 ・ 外部からの加工技術レベルの評価
衛生・品質管理	【トータルな品質管理システムの構築】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 原料生産～消費者に届くまでの一貫した品質基準の順守 ・ 市場が求める品質基準の情報を川上につなげる ・ 多様な流通ルートを管理するゲートの設置
生産基盤	【バリューチェーンに位置づけた拠点機能の特定】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方での生産性の拡大による生産基盤の分散 ・ 生産現場での付加価値の向上 ・ 市場と連結した生産・加工の仕組みの全体像の作成

第4章 総括と提言

第2章ならびに第3章を通して、モンゴルの農牧業における政策目標、自然環境資源にかかる課題、アグロバリューチェーンの各段階における課題を整理した。本章では、これらの目標を達成し、課題を解決する道筋を示す、総合的なアグロバリューチェーン開発戦略（マスタープラン。以下、「M/P」）の策定を提言する。なお、M/P 策定の過程でパイロットプロジェクト（以下、「P/P」）を実施する。

4.1 総合的なアグロバリューチェーン開発戦略（M/P）の必要性

4.1.1 M/P 策定の視点

本 M/P は「関連する政策を連携するプラットフォーム」、「バリューチェーンの全体像を踏まえた課題の解決」、「地域資源の効率的利用」の3つの視点で整理する。

4.1.2 関連する政策を連携するプラットフォーム

第2章の「2.3.1 農牧政策」で述べたように、農牧業セクターは、政府行動計画に基づいて MOFALI が実施している「安全で健康な食品・健康なモンゴル人」に関連したさまざまなプログラムと、開発政策計画法の中期計画として位置づけられている「地域開発政策」を通して、SDV2030 の開発目標の一つである、経済の多様化による持続可能な経済発展に貢献するものと位置づけられる。MOFALI では、政府行動計画（2016-2020年）に基づいて、さまざまな計画・プログラムを実施している。特に、軽工業部門が食糧・農牧業部門と統合されたことにより、生産から加工・販売まで一貫した所掌が可能となった。しかし、アグロバリューチェーン開発の観点から、いくつかの点で農牧政策のあり方を検討する必要があると考えられる。

第一に、原材料供給を重点化した計画・プログラムが実施されているが、原材料供給の改革は、川下の市場情報の提供などと連携した取り組みが必要であり、そのための政策および、計画・プログラムの連携が必要である。次いで、牧畜業、農業、食品産業、軽工業それぞれの分野ごとの取り組みは、製品別のアプローチと製品横断的な 이슈の組合せから付加価値連鎖の仕組みを構築する必要があり、分野間の政策、計画・プログラム間の連携と整合性を整理する必要がある。さらに、アグロバリューチェーン開発の推進には、計画・プログラムを、どこで優先的に行うのかの検討が必要である。このことは、製品ごとの課題の解決に加え、地域特性を踏まえた戦略的な計画・プログラムの導入が求められる。そのためには、MOFALI によるアグロバリューチェーンにかかる政策と NDA の地域開発政策を連携していくことが期待される。

これらを踏まえたアグロバリューチェーンの高度化には、関係省庁や関連する政策を横串で管理し、政策間の機能的な連携や整合性を取るための包括的なツールが必要となる。M/P はこうしたツールとして利用することを想定する。

4.1.3 バリューチェーンの全体像を踏まえた課題の解決

バリューチェーンとは、生産から販売に至る一連の関連したプロセスである。いくつかの産品に共通したプロセスはあるが、一部のプロセスを改善することが、バリューチェーン全体の改善につながるとは限らない。また、バリューチェーンの各プロセスであげられた課題は、ターゲットとする市場によってその解決方法が異なる。例えば、家畜の疾病対策は、食品セクターでは食の安全のための法の順守や検査の実施であるが、軽工業セクターにおいては寄生虫の穿孔による皮革の価値低下を防ぐ生産性の改善や付加価値への取り組みである。さらに、「3.7 課題」で整理した通り、アグロバリューチェーンの各段階で抽出した課題は、それぞれがアグロバリューチェーンの各段階をまたいで存在している。

個々の課題の解決は、対症的に解決するのではなく、バリューチェーンの全体像を踏まえて解決されなければならない。M/P は、こうした個々の課題を、バリューチェーン全体でどのように位置づけ、どのような方向性で解決していくかを整理するためのツールとして利用することを想定する。

4.1.4 地域資源の効率的利用

モンゴルの農牧業セクターは、多様な自然資源を基礎としており、それらの資源をどのように利用するかは地域の条件によって大きく異なる。自然資源を基礎としているため、その生産量は季節によって大きく変動し、その生産基盤は牧畜に代表されるように全国に分散して存在している。このことは、原材料供給のネックであり、農畜産品による地域開発の大きな課題となっている。季節変動が大きく分散した自然資源を効率的に利用するためには、集約化が解決策の一つと考えられるが、放牧地や水資源の分布を考えると、集約化で解決できる地域はごく限られたところとなる。そのため、集荷拠点や加工拠点を適切に配置・連携し、生産規模を確保することが重要となる。農牧業セクターが地域開発に貢献するためには、自然資源だけでなく人的資源を含めた地域資源の効率的な利用が必要である。

バリューチェーンの視点に基づいた効率的な地域資源の利用のためには、単に物流インフラの改善だけでなく、生産者と市場を情報で結ぶことにより、市場情報に基づいた生産・集荷を行うことが必要である。さらにこうした取り組みを高度化するためには生産者のグループ化、ネットワーク化が不可欠である。M/P は、こうした地域の特性・優位性を活かした産業基盤の構築のためのツールとして利用することを想定する。

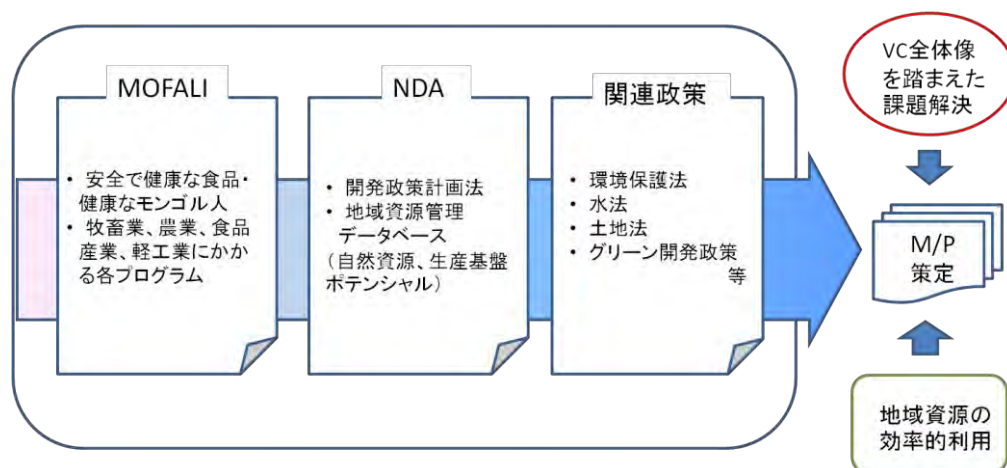


図 4.1.1 M/P 策定の視点

4.2 M/P 策定の手順

4.2.1 M/P 策定のための調査及び分析

M/P 策定のため、基礎調査、バリューチェーン調査・分析、P/P 等を実施する。

基礎調査では、本業務で整理したアグロバリューチェーンの段階ごとの課題や対応策を基礎にして、アグロバリューチェーンに関連する政策・制度、類似プロジェクトの実施状況、市場の動向、輸出入にかかる制度・体制・品質や検査の基準、地域資源のポテンシャル、農畜製品の輸出入状況（国内、域内、輸出）などについて具体的な事例分析や詳細な分析を行う。これらの分析結果を基に、モンゴル政府と協議を行いつつ、対象とする農畜製品や品質検査体制等の横断的な課題を絞り込む。

対象農畜製品等を絞り込んだ後に、生産から消費（輸出含む）に至るバリューチェーン調査・分析を行い、各段階における課題、関係ステークホルダーの関与状況や組織化状況の把握等を行う。これらを踏まえて、農畜製品の対象生産地や対象市場の分析を行い、P/P を実施し、実施経過をモニタリングして、その結果を踏まえて M/P を策定する。

なお、モンゴルにおいては既に MOFALI、NDA を中心として、調査・研究等を重ね、情報・データの蓄積があるほか、農牧業・軽工業・地域開発の各分野において既に政策策定や実地での取り組みが進められている。したがって、M/P 策定のための調査及び分析に際しては、これまでの成果・知見を最大限活用し、アグロバリューチェーン開発という観点から再整理することが肝要であり、決して初歩的な情報収集から始めるものではない点に留意が必要である。

4.2.2 P/P の目的

本 P/P は、M/P 策定調査期間中に実施する。その目的は、ドラフト M/P の振興策で取り上げられた活動の一部を P/P として実施し、活動結果から得られた教訓や有用な情報を M/P にフィードバックし、より実現性の高い M/P とするための検証活動である。

4.2.3 M/P 策定にかかる調査における P/P の位置づけ

P/P は、下図に示すように、M/P 策定プロセスの一つとして実施する。

図中には、基礎調査とその分析を終え、P/P を早期に開始できる農畜産品等については、プレ・P/P として実施する場合があることを示している。

4.2.4 P/P のテーマ設定のプロセス

P/P は、アグロバリューチェーンの各段階における課題と照らし合わせながら選択していく。例えば、「3.7 課題」で示されたアグロバリューチェーンの各段階における課題を参考に、P/P の内容や検証テーマを設定してロングリスト化し、P/P を決めることが考えられる。

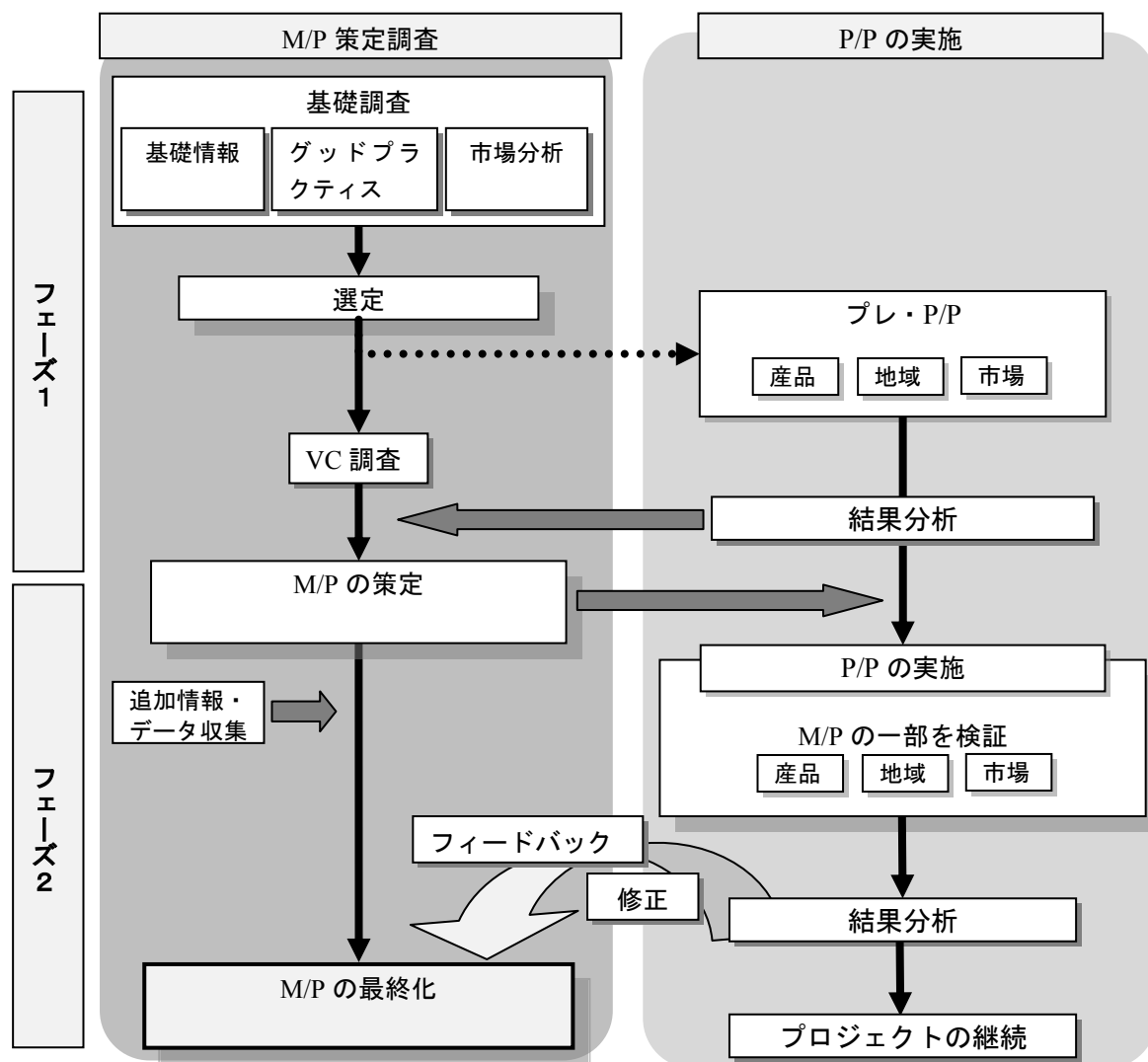


図 4.2.1 M/P 策定にかかる調査と P/P の関係

4.2.5 P/P と M/P の関係

下記の点を考慮して、M/P 案の中から P/P 候補案としてロングリストを作成し、同リストからモンゴル政府、JICA、調査団で協議し、P/P を選定する。なお、P/P にかかる詳細は、M/P 策定の状況に応じて変わる可能性があるため、その実施方法や条件等は関係者間で十分協議のうえ、適切な計画となるよう留意する必要がある。

(1) P/P の選択における留意事項案

- a) M/P 策定調査期間内に成果、教訓が得られる見込みがあること
- b) 可能な限り既存の組織を活用すること
- c) P/P が同一地域に偏らないこと
- d) P/P によりネガティブな影響が発生しないこと

(2) P/P の事例

P/P の実施規模を想定する際の参考として、農産品バリューチェーン構築の P/P の事例及び案を示した。

事例：【輸出拡大】（ブルキナファソ国 市場志向型農産品振興マスタープラン策定プロジェクト²²²）

生鮮マンゴーと乾燥マンゴーの国際市場への輸出拡大を目指すため、民間業者を対象とした販路拡大と選果包装能力の向上と、加工施設の衛生改善、品質改善、製造コストの低減、加工能力の増強を目的とする。

分野	課題	パイロットプロジェクト
衛生改善	衛生・品質管理の向上	先進加工施設を視察し、衛生・品質管理に対する意識の啓蒙を図る。
	製造技術と衛生・品質管理手法の改善	日本の市場の要求に沿った商品製造技術を改善する。
	乾燥機の改良試験	乾燥機に使用するトレイの材質を変えることで品質のバラつきを改善する。
収益性の向上	廃棄物利用	先進加工施設を視察する。
	乾燥機の改良	乾燥機のファン、温度制御器などを改良し、生産性を向上させる。
販路開拓	輸出業者の販路開拓	海外の展示会の出展費用を助成する。
	新規輸出先の要求に沿った商品改善	一般衛生管理基準を満たす製造技術を指導する。温度管理技術により商品の香りを改善する。

案：【輸入代替】

モンゴルでは、鶏肉・鶏卵を輸入しており、国産養鶏を振興して輸入代替を図ることが求められている。特に、鶏卵は輸入依存率が2014年で87.3%、2015年で66.4%と高い。本パイロットプロジェクトでは、農民グループ（農民組合）を対象とした飼養技術の向上、養鶏場の衛生改善、品質改善、製造コストの低減、販売能力等の向上を図る。

分野	課題	パイロットプロジェクトにおける活動
生産	飼養技術の改善	先進養鶏場の視察、技術講習の実施
	鶏舎の衛生管理	衛生管理基準の作成
加工技術	客先のニーズ	小売業者からの聞き取り
	衛生管理	HACCP、GAP等の認証取得支援
販路開拓	国内消費者ニーズの把握	市場調査
	小売・仲買人、市場、スーパーマーケットの販売ルートの確保支援	展示会への出展
	輸入鶏肉・鶏卵との価格・品質面における競合	成分分析、認証取得支援
	鶏糞の販売	ニーズ調査

4.2.6 P/Pのモニタリングの実施

P/Pを実施する前に検証・確認する事項を明確にし、P/P実施期間中はモニタリング計画に沿って検証作業を実施する。

²²² JICA (2015), ブルキナファソ国 市場志向型農産品振興マスタープラン策定プロジェクト ファイナルレポート

4.3 M/P の構成と実施体制

4.3.1 M/P の位置づけ

M/P は、既存の国家政策・プログラム間の連携を担保するプラットフォームとしての機能を持つことが期待されるため、既存の施策に準じた法的位置づけ（例えば、開発政策計画法第 10 条に規定される国家プログラム（National Program）として閣議承認を得るなど）を確保することが重要である。現在 MOFALI が実施している「安全で健康な食品・健康なモンゴル人」と関連付け、各政策をバリューチェーンの視点から具体化するものを想定する。

4.3.2 M/P の構成

M/P の構成案を下記に示した。

M/P の構成（案）	
1)	M/P の目的
2)	M/P の策定手順
2-1	関係する省庁および行政機関
2-2	政策上の位置づけ
3)	M/P の内容
3-1	バリューチェーンの各プロセス（生産～集荷～加工～流通～販売）に関連する政策
3-2	産品別のバリューチェーンのボトルネックとその解消方法
3-3	バリューチェーンプロセスの各段階でつけられる付加価値の特定
3-4	地域特性を踏まえた（産品横断的な）バリューチェーン構築地域の評価
4)	P/P の実施
4-1	P/P の目的と計画
4-2	P/P 実施状況
4-3	評価
4-4	フィードバック
5)	M/P を実現するためのアクションプラン
4-1	達成目標・指標・活動・開発アプローチ
4-2	実施主体と対象地域
4-3	実施時期・スケジュール
4-4	投入・コスト・財源

4.3.3 実施体制

M/P 策定は、MOFALI と NDA を実施機関とする。地域開発に関連する政策に関わる機関（MET、建設・都市計画省等）は協力機関とし、情報共有を通して M/P 策定に関与する。

P/P の選定に際しては、品質管理、検査・認証を担当する、MASM 及び GASI と連携する。また、P/P の実施に際しては、MNCCI を通して民間企業と連携していく。さらに P/P の効果を高めるための人材育成に関して、地方行政や生産組合などと連携して実施する。

4.3.4 M/P 策定調査における留意点

M/P 策定調査において留意すべき事項について現時点で整理すると、下記の通りである。

- 政策との整合：
モンゴルにおいては各種政策が整備されており、その中でアグロバリューチェーン構築に向けた M/P の位置付けと関連性を常に意識し、整合性を確保することが肝要である。計画策定段階においては、関係政府機関との情報交換を定期的実施する必要がある。
- 対象とする市場：
ターゲット市場としては、SDV2030 にも示されている通り、第一に国内の輸入代替市場を検討する。輸入代替市場は、MOFALI が行う「産業化 21 : 100」プログラムや、SDC による “Inclusive and Sustainable Vegetable Production and Marketing Project” プロジェクトとも連携する大きなマーケットである。
海外市場への参入は、農畜製品の販売を通して、モンゴルの農牧業セクターを強化するために不可欠なマーケットである。さらに、相手国の条件に合わせた商品の提供を通して、市場競争力のある農畜製品の開発を可能にする。
- 海外市場の視察：
モンゴルの国内市場は規模・質ともに脆弱であり、一部の製品は輸出志向型の開発が妥当である。そのような製品を対象として、海外市場の状況を正確に把握するために、中国、ロシア、日本などの主要輸出先の視察を行うことが有用であると考えられる。
- 民間セクターとの協調：
M/P の策定と特に P/P の実施において、アグロバリューチェーンにかかる民間セクターの取り込みと協力体制が必要である。P/P に参画する民間企業等に対しては、リスク補てん策などを検討しておくことが肝要である。
- 他ドナーとの協調：
モンゴルのアグロバリューチェーン開発における他ドナーの活動は、FAO ならびに SDC のプロジェクトが先行している。他ドナーとの協調においては、特に①市場情報の共有、②品質管理基準の設定、③能力向上に注意すべきである。すなわち、P/P の連携による広域的な地域開発、輸入代替や輸出をターゲット市場とした情報の共有、とりわけ日本市場への参入にかかる条件等の共有は、モンゴルのアグロバリューチェーン構築に重要な事柄の一つである。品質管理においては、それぞれのドナーがターゲットとする国で求められている基準の違いに留意する。加えて、農牧民や農民組織の能力向上においては、ドナー間で能力向上の目的を共有したうえでプログラムを策定することが重要である。

モンゴル国

モンゴル国
農牧業セクターにかかる情報収集・確認
調査

ファイナルレポート
添付資料

平成 29 年 8 月

(2017 年)

NTC インターナショナル株式会社

株式会社アルメック VPI

アイ・シー・ネット株式会社

モンゴル国

モンゴル国
農牧業セクターにかかる情報収集・確認
調査

添付資料 1 招聘事業報告書

平成 29 年 4 月

(2017 年)

NTC インターナショナル株式会社

株式会社アルメック VPI

アイ・シー・ネット株式会社

1. 招聘事業の概要

1.1. 招聘事業の背景

現在、モンゴル国農牧業セクターにかかる情報収集・確認調査（以下、本調査）が、2016年12月から2017年7月までの予定で実施されている。本調査は、持続可能な農牧畜業の前提となる環境配慮事項、アグロバリューチェーンのうち、製造・加工、流通・販売、輸出に焦点を当て、現状及び課題を情報収集分析することにより、持続可能な農牧畜業によるアグロバリューチェーン構築にかかる今後の協力の方向性について検討するための調査である。本調査の一環として、モンゴル国における農畜産物の製造・加工、流通・販売、輸出に係る、日本の比較優位技術・制度の特定を目的とする本邦招聘事業が実施される事となり、食糧・農牧業・軽工業省（MOFALI）、国家開発省（NDA）を中心としたモンゴル政府関係機関の局長及び主要人材を本邦に招くこととなった。

1.2. 招聘事業の目的

本招聘事業は本調査の目的達成のために、MOFALI、NDAを中心とした、モンゴル政府関係機関の局長及び、政策・計画に関わる主要人材を本省に招き、農畜産物のアグロバリューチェーン構築における日本の知見・経験を共有すること、農畜産物の製造・加工、流通・販売、輸出にかかる日本の比較優位技術・制度を特定することを目的とした。

1.3. 本邦招聘期間

2017年4月12日（水）（来日）～4月21日（金）（離日）

月日		訪問先	宿泊
4/12（水）	移動	ウランバートル発→成田 13:40 着（OM501）	東京
		成田空港→宿泊先	
4/13（木）	表敬	JICA 本部 オリエンテーション等	東京
	講義	農林水産省	
	講義	経済産業省、ジェトロ	
4/14（金）	講義	厚生労働省	東京
	表敬	駐日モンゴル国大使館	
	講義	お肉の情報館	
4/15（土）	見学	大田市場	東京
	移動	東京→つくば	
	見学	みずほの村市場	
	見学	施設園芸農家	
4/16（日）	移動	羽田→千歳空港（札幌）	札幌
4/17（月）	講義	ホクレン/JA 北海道中央会	札幌
	講義	北海道経済産業局	
	講義	北海道農政部	
	講義	北海道酪農畜産協会	
4/18（火）	移動	札幌→十勝清水	帯広
	見学	JA 十勝清水町農業協同組合	
	見学	十勝野フロマージュ道の駅なかさつない	
4/19（水）	講義	帯広畜産大学地域連携推進センター	帯広
	講義	北海道中小企業同友会とかち支部	
	見学	東洋農機株式会社	

月日		訪問先	宿泊
4/20 (木)	WS	ワークショップ (於: JICA 帯広)	東京
	講義	株式会社大野ファーム	
	移動	帯広 15:55 発→羽田 17:40 着	
4/21 (金)	報告	JICA 本部	
	移動	JICA 本部→成田空港 成田 14:40 発 (OM502) →ウランバートル着	

1.4. 招聘者

氏名		所属先機関名	所属先部課名	肩書
Enkh-Amar Mijidsuren	Mr	食糧・農牧業・軽工業省	政策・計画局	局長
Batkhuu Banzai	Mr	食糧・農牧業・軽工業省	軽工業政策実施・調整局	局長
Onon Otgonzul	Ms	食糧・農牧業・軽工業省	貿易・ケータリング・サービス調整課	課長
Gerelzaya Altangerel	Ms	食糧・農牧業・軽工業省	中小企業・協同組合政策実施・調整局	シニア オフィサー
Erdenebayar Davaasambuu	Mr	国家開発庁	セクター開発政策・調整課	課長
Doljinsuren Jambal	Ms	国家開発庁	開発政策・計画課	課長
Naranbat Mijid	Mr	専門監察庁	リスク管理・戦略計画課	課長
Nyam-Erdene Ser-Od	Mr	規格・度量衡庁	戦略政策計画・内部監査課	課長
Sarandavaa Myanganbuu	Mr	モンゴル商工会議所		副会 頭

1.5. 同行者

	所属	部署 (役職)	氏名
1	国際協力機構	東・中央アジア部東アジア課 主任調査役	小田 遼太郎
2	国際協力機構	モンゴル事務所 プログラムオフィサー	E. Ankhtsetseg
3	モンゴル語通訳・翻訳	通訳	吾孫子 さなえ
4	国際交流サービス協会	エスコート	大塚 有以子
5	NTC インターナショナル(株)	(調査団: 総括/農牧政策)	上原 有恒
6	NTC インターナショナル(株)	(調査団: 業務調整)	上田 由理佳
7	(株)アルメック VPI	(調査団: 流通・マーケティング分析)	原 礼有

2. 招聘事業詳細

2.1. プログラム詳細

各プログラムの講義/見学テーマ及び内容について下表にまとめた。

月日	訪問先	テーマ/内容
4/13 (木)	JICA	1) 「調査目的・招聘の狙いの確認」 2) JICA の農牧業協力の紹介「JICA 獣医畜産協力」、農村開発部 3) 「モンゴルの農牧業振興政策」エンフアマル MOFALI 局長（招聘団団長）
	農林水産省	1) 「グローバル・フードバリューチェーン戦略の推進について ～産学官連携による“Made WITH Japan”の推進～」 大臣官房国際部海外投資・協力グループ <ul style="list-style-type: none"> フードバリューチェーンの概要、戦略、推進体制の理解し、他国において日本が実施している具体的な事業概要からモンゴルにおける協力の可能性を考える。
		2) 「日本の畜産農場における衛生管理の取組み」：消費・安全局動物衛生課、消費・安全局動物衛生課 <ul style="list-style-type: none"> 日本における食品（畜産物）の生産衛生管理の取組みについて、農場段階における HACCP 方式を活用した衛生管理の取組みを学ぶ。また、各家畜の飼養衛生基準の概要についても学ぶ。
	JETRO/ 経済産業省	1) 「日モンゴル貿易動向について」：JETRO 海外調査部中国北アジア課 <ul style="list-style-type: none"> EPA 税率を使った日モ貿易取引の最新動向を把握する。
		2) 「今後の日本・モ間協力」：経産省通商政策局北東アジア課 <ul style="list-style-type: none"> EPA 発行を踏まえた二国間貿易拡大のための調査の概要 EPA の概要説明と、具体的な対象品目についての関税の適用率や、輸出振興に向けた課題と提言について。また、省で実施している支援事業を紹介する。
		3) 「リードエグジビジョンジャパン社」 <ul style="list-style-type: none"> 会社概要および農業イベントの紹介
4/14 (金)	厚生労働省	「日本の食品安全行政 ー特に輸入食品の安全確保についてー」：医薬・生活衛生局 生活衛生・食品安全部 監視安全課 輸入食品安全対策室 <ul style="list-style-type: none"> 食品衛生行政の概要及び食品安全に関する法律の紹介、輸入食品の監視指導体制について学ぶ。
	お肉の情報館	施設見学 <ul style="list-style-type: none"> 芝浦と場・東京食肉市場の歴史、と場の業務・役割や肉の生産・流通に関する映像や資料を通じて日本の食肉生産の現場を理解する。
	駐日モンゴル国大使館	表敬：公使参事官、参事官理事官 モンゴルの農牧業セクター発展に向けての意見交換
4/15 (土)	大田市場	施設見学 <ul style="list-style-type: none"> 実際の卸売市場（青果物）、セリによる取引の様子を見学することで、日本の卸売市場の役割や業務内容の概要を把握する。
	みずほの村市場	「みずほの村市場店舗見、概要説明および農産物試食」：生産研究部 <ul style="list-style-type: none"> 農産物直売所の仕組みと役割について学ぶ。農産物流通における付加価値向上の取組みを店舗見学や、店舗で販売されている農産物の試食を通じて学ぶ。
	施設園芸農家	「会田農場見学」 <ul style="list-style-type: none"> つくば市近郊の施設園芸農家を見学し、日本の施設園芸における品質管理の取組みを学ぶ。ハウスにて、トマト、キュウリ、カブなどを栽培、露地栽培では、ちぢみほうれん草、水稲などを栽培している農家を見学する。

月日	訪問先	テーマ/内容
4/17 (月)	北海道農業協同組合 (ホクレン)	1) 「ホクレン概要 2016」: 総務部広報総合課 <ul style="list-style-type: none"> ホクレンの事業概要、ホクレンによる農畜産物の集荷・流通・加工・販売の取組みについて学ぶ。 2) 「ホクレン: 道産小麦の流通」: 農産事業本部農産部麦類課 <ul style="list-style-type: none"> ホクレン事業の事例として道産小麦の流通状況と生産から消費に関するホクレンの役割について学ぶ。
	JA 北海道中央会	「JA 北海道中央会: 農協概要」: 総合企画部共通広報課 <ul style="list-style-type: none"> 農協の仕組みと役割、組合員の定義や組合員の活動について学ぶ。
	北海道経済産業局	「食関連産業振興の取組み」: 経済産業局農商工連携課 <ul style="list-style-type: none"> 食の輸出力強化に向けた具体的な支援事例 (物流や地域商社化、通年産品の輸出、商談会等イベント)、また農商工連携の取組みについて、法整備の概要と支援事例を通じて、制度構築や法整備について学ぶ。
	北海道庁農政部	1) 「北海道農業・農村の現状と課題」: 農政部農政課 2) 「北海道における 6 次産業化の推進について」: 農政部食の安全推進局食品政策課 <ul style="list-style-type: none"> 北海道の農畜産業の概要及び、6 次産業の取組み事例や支援策について学ぶ。
	北海道酪農畜産協会	1) 「和牛の登録制度」, 「牛のトレーサビリティ」: 家畜登録改良部 <ul style="list-style-type: none"> 和牛の登録制度の目的と制度の概要について学ぶ。また、牛のトレーサビリティの目的と制度導入の経緯や制度の概要について学ぶ。
	JA 十勝清水町農業協同組合	1) 「にんにく選果場視察」 見学: 企画管理部経営指導課 2) 「堆肥化施設」 見学: 農業部 <ul style="list-style-type: none"> 耕畜連携の概要について、6 次産業化の事例、バイオマス資源の取組み、農産物加工処理施設の概要について学ぶ。
	十勝野フロマージュ/道の駅なかさつない	店舗内見学
4/19 (水)	帯広畜産大学地域連携推進センター	「帯広畜産大学の地域連携」: 地域連携推進センター <ul style="list-style-type: none"> 十勝地方の概要、帯広市の地域産業政策であるフードバレーとかちの概要、取組みについて、産学官連携の事例を学ぶ。また、大学の概要や大学における人材育成事業について学ぶ。
	北海道中小企業同友会とかち支部	JICA 草の根プロジェクトの紹介 ① 「農産物の安定供給のための貯蔵技術改善・普及セミナー」: 株式会社大地 ② 「北海道・十勝における農産物直売所の現状」: 有限会社尾藤農産 意見交換: <ul style="list-style-type: none"> JICA 草の根プロジェクトの事業紹介及び、意見交換を行う。
	東洋農機	「会社概要の説明および工場内見学」: <ul style="list-style-type: none"> 会社の沿革、事業内容の説明後、工場見学を行う。
4/20 (木)	ワークショップ (JICA 帯広)	「バリューチェーン構築におけるモンゴルの弱み・強み」 <ul style="list-style-type: none"> 今回のプログラムから得られた情報や知見を整理し、今後のモンゴルの農牧業バリューチェーンの課題や対策について取りまとめる。
	(株)大野ファーム	「ファーム概要について」: <ul style="list-style-type: none"> 農商工連携の取組みについて、乳製品加工の事例について学ぶ。
4/21 (金)	JICA 本部	JICA 本部報告会 「ワークショップ結果報告」

2.2. ワークショップ結果

4月20日に実施したワークショップでは、モンゴルにおけるバリューチェーン構築にかかる強み・弱みとその対策について分析を行った。分析結果は次の通りである。

Group 1: Enkh-Amar, Gerelzaya, Naranbat, Doljinsuren, Sarandavaa

項目	強み	弱み	方法
製造・加工	<ol style="list-style-type: none"> 1. リソースが豊富（材料、人材） 2. Eco Products 3. Franchizing industry 	<ol style="list-style-type: none"> 1. リソース（ファイナンス、機材設備、技術、イノベーション） 2. 原材料の質が悪化（皮革等） 3. 産業支援政策が不安定、分野間の調整が弱い 4. 利子が高い 5. FDIの急下落 6. Turnover（流動資金）不足 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 日本から専門家を派遣する（カシミア、その他加工分野） 2. FDIの増加 3. 組合制度の拡大 4. Project managementの知識が必要
流通・販売	<ol style="list-style-type: none"> 1. EPA 2. Russia-China Export 3. GSP 4. Emerging market 5. Bilateral investment treatments with 44 countries 6. Economical free zones 4 7. Eurasian free trade agreement 8. 第3国市場へのアクセス？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国内産品の価格が輸入品より高い 2. 貿易のインフラがない 3. 市場調査がない 4. 市場が小さい 5. 販売チェーンが弱い 6. 違法商売（チェンジ） 7. 人口密度が低い（面積が広い） 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財源の種類、規模を増やす 2. 最終製品生産の可能性を増やす 3. 機械設備、技術の更新 4. 原材料の供給システム、ルートを整備
輸出	<ol style="list-style-type: none"> 1. EPA 2. Russia-China Export 3. GSP 4. Emerging market 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基準制度が未整備 2. ラボ整備（マーケティング、経営） 3. 海外市場の情報がない 4. 輸送、運搬コストが高い 5. 知識、情報不足（Lack of guidelines） 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ロジスティクスシステムの整備 2. 経済自由区の活動活性化 3. 規格・基準の確定、遵守 4. 調査、研究の改善
バリューチェーン全体	<ol style="list-style-type: none"> 1. バリューチェーン構築の可能性が高い 2. 農産品のブランド化—OVOP 3. 特定の分野では条件が整っている（皮、ウール、チャツアルガナ） 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 共同でやるイニシアティブが弱い 2. 知識、情報不足（Know how） 3. ロジスティクスが未整備 4. 専門人材の育成制度が弱い 5. 安定的・持続的な政策、制度がない 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 官・民・非営利団体の連携及び役割分担の明確化 2. 高付加価値製品をつくるための共同体の制度構築？ 3. 中小企業の経営者（現場の人々）を国内外のStudy tour等に参加させる

Group 2: Batkhuu, Erdenebayar, Onon, Nyam-Erdene

項目	強み	弱み	方法
製造・加工 流通・販売 輸出 バリュー チェーン 全体	<ol style="list-style-type: none"> 1. 農牧業の原料、自然資源が豊富 2. 伝統文化 3. 隣国のマーケット 4. EPA, GSP+ 5. 一人当たり面積が世界一 6. 人口が少ないため、総合調整が簡単 7. Eco, Happy animal based products 8. 文化産業、特別観光開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・経験、機械・技術力 ・人材能力 ・法整備が不十分 ・制度がない ・季節性の影響（供給チェーンがない） ・ロジスティックが整ってない、コストが高い ・リソースの利用、生産性アップ ・分野横断の連携が弱い ・ニーズに基づいた製品開発がなされていない ・マーケット調査が行われていない ・Tariff, non-tariff 障害が多い？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 法定環境の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・基準 ・法律 ・品質管理 ・登録制度 ・税金 2. 人材育成・対外協力 <ul style="list-style-type: none"> ・組合の発展 ・経営管理、専門人材の育成、研修 ・知見・経験のシェア、OJT 3. 原材料の供給制度 <ul style="list-style-type: none"> ・獣医の制度 ・仲介（チェンジ）を通さない ・輸送・運搬（一般、冷凍付） 4. 地方開発を支援する製品開発、（軽）工業開発 <ul style="list-style-type: none"> ・技術強化、Know how ・地域の農産品のブランド化 ・直売所の建設、設置 ・フランチャイズ生産 5. 貿易促進 6. 分野間の連携

3. 所感

本招聘事業では、今後のモンゴル農牧業セクターにおけるバリューチェーン構築の中心となる MOFALI、NDA の政策・計画、セクター開発や中小企業等の局長や担当職員だけでなく、専門監察庁、規格度量衡庁、モンゴル商工会議所からも参加して頂き、日本の農業・畜産業のフードバリューチェーンに関する国や地方行政の政策や取組みをはじめ、大学や企業の取組みについて学んで頂いた。

最終日の報告会では、帯広で実施したワークショップの結果を基にモンゴルのバリューチェーンにおける強みと弱みが整理され、本招聘事業を通じて得た情報や知見を取り入れた今後の方針、日本に期待する支援内容が示された。発表内容は次の通りである。

<p>強み：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バリューチェーン発展のための環境に優しい原材料、土地、労働力等のポテンシャルがある。 ・アグロバリューチェーンにリンクした産業 ・EPA や、GSP+等を活用した巨大マーケットに隣接している ・Emargin market 振興市場（急激な経済成長を続ける振興の市場） ・一村一品を通じた中小企業支援の経験
<p>弱み：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財源、職業訓練、ノウハウ、技術等、資源に限られている ・原材料の品質の悪化 ・省庁間の政策面での連携、協調の不足 ・海外製品に対する国産製品の競争力の不足 ・市場分析の不足（能力・実施） ・規制や法律の整備、遵守、モニタリング能力の不足 ・承認済みの基準の導入や、モニタリングの強化 ・運輸、ロジスティックスの不足、地形上（面積が広大）の不利 ・協同組合の積極的な推進 ・HACCP,GAP,GMP、GHP 等の認証取得 ・国内市場が小規模 ・バリューチェーンへの関係者の参入に関するばらつき ・海外マーケットにおける関税の障壁
<p>今後の方針：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政策面の強化と他省庁間との連携、法整備（規格、実施、登録：トレーサビリティ） ・協同組合の推進（優良事例、パイロット事業化、OJT の実施を通じた） ・商業、輸送等のロジスティックネットワークの構築 ・家畜・獣医サービスのネットワーク化による原材料の質の向上 ・地方における農産加工業の推進（道の駅、ブランド化、フランチャイズ、アグロ IT パーク） ・エキスポへの参加 ・PPP（Public Private partnership）の推進 ・新たな財源の導入による生産の拡大
<p>協力案：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本人専門家による技術移転（特定のバリューチェーンについて、優良事例（政策策定、企業等） ・農業関連産業の開発について日本の技術やノウハウのモンゴルへの紹介 ・地方開発のためのアグロ IT パーク開発の共同実施

本招聘事業実施による最も大きな成果は、異なる省庁間で同じものを見聞きしたことで課題に対する共通認識を改めて持つことができたことが考えられる。その他の成果としては、政策面における省庁間の連携の重要性、地方行政と中央行政との連携と役割分担の必要性、品質や安全に関する規格・基準の確立と現場での施行等、今後のバリューチェーン構築に向けた取組みが見えてきたことが挙げられる。また、既に MOFALI と NDA を中心とした合同ワーキンググループ設置が検討されているが、今後はワーキンググループによるプロジェクト案策定と実施の実現に向けた取組みへの決意が見られた。

一方課題については、政策策定面における省庁間連携の弱さ、制度・法律の未整備や既存の制度や法律の現場レベルでの周知、取組の不徹底等、財源の不足等、職員や民間企業に対する指導等の人材育成の不足といった行政側の課題が挙げられた。また、バリューチェーン構築にかかる具体的な課題として、マーケティング分析にかかる能力・実施の不足や、輸送手段・ロジスティックスの未整備、国内市場が小規模で、海外製品に対する国産品の競争力不足が挙げられる。

招聘事業を通じて、バリューチェーン構築にかかる大凡のイメージを掴むことができたのではないかと考える。それによりバリューチェーンの各段階において行政が対応すべき事項、各省庁や民間企業の役割分担が明らかになったと推察される。今後の調査において、モンゴル側から提案されるバリューチェーン構築のためのプログラム案についてより現実的な協議ができることを期待する。

4. 写真集



茨城県：みずほの村市場 店舗内



茨城県：みずほの村 店舗内



茨城県：みずほの村市場 試食



茨城県：会田農場 ハウス内見学



茨城県：会田農場 施設見学



北海道：札幌での講義



北海道：札幌での講義（北海道庁）



北海道：道庁前



JA 十勝清水町：堆肥化施設



JA 十勝清水町：にんにく選果場



帯広畜産大学での講義



北海道中小企業同友会とかち支部にて



帯広：東洋農機 工場内見学



JICA 帯広：ワークショップ風景



JICA 帯広：ワークショップ風景



帯広：(株)大野ファーム講義

モンゴル国

モンゴル国
農牧業セクターにかかる情報収集・確認
調査

添付資料 2 中国・日本マーケット調査報告書

平成 29 年 5 月

(2017 年)

NTC インターナショナル株式会社

株式会社アルメック VPI

アイ・シー・ネット株式会社

1. 中国・日本マーケット調査概要

本マーケット調査は、中国、日本の農畜産物市場のマーケティング分析をすることで、モンゴルの農畜産物の輸出における課題の抽出を目的として、2017年5月17-19日（中国）、5月24日-27日（日本）に実施された。

1.1. 出張目的

【中国】

- 中国における農畜産物輸出入に対する政策、特に輸出入の基準について情報収集、意見交換
- 中国におけるモンゴル産農畜産品に対するニーズの聞き取り

【日本】

- 国際食品素材展／ヘルスフードエキスポにおいて（モンゴル産）農畜産品に対するニーズの聞き取り等
- 日本の農畜産物市場調査

1.2. 出張者及び同行者

	氏名	所属先機関名
中国	Danaajav.Oyun-Erdene	食糧・農牧業・軽工業省 政策計画局農牧業取引所、 マーケティング政策担当（シニア・オフィサー）
	Dambiinyam.Munkhjargal	国家開発庁 セクター開発政策課農牧業政策担当（オフィサー）
	上原 有恒	MONALIS/総括・農牧政策
	原 礼有	MONALIS/流通・マーケティング分析
	上田 由理佳	MONALIS/業務調整（自社負担）
日本	Danaajav.Oyun-Erdene	食糧・農牧業・軽工業省 政策計画局農牧業取引所、マーケティング政策担当 （シニア・オフィサー）
	Dambiinyam.Munkhjargal	国家開発庁 セクター開発政策課農牧業政策担当（オフィサー）
	竹村 麻依子	MONALIS/副総括・農牧政策
	原 礼有	MONALIS/流通・マーケティング分析
	Tseyendorj Tsetegsaikhan	MONALIS/コーディネータ・通訳

※MONALIS：「モンゴル国農牧業セクターにかかる情報収集・確認調査」関係者



1.3. 日程

	月日	訪問先	宿泊
中国	5/17 (水)	ウランバートル→北京 <ul style="list-style-type: none"> 内モンゴル緑色農畜産品広場見学 在中国モンゴル商工会議所にて中国政府関係者などと意見交換 	北京
	5/18 (木)	北京→フフホト→オルドス <ul style="list-style-type: none"> オルドスカシミア工場見学 	オルドス
	5/19 (金)	オルドス→フフホト <ul style="list-style-type: none"> 蒙牛工場見学 フフホト→ウランバートル	
日本	5/24 (水)	ウランバートル→成田	東京
	5/25 (木)	東京→大阪 <ul style="list-style-type: none"> 駐日モンゴル国総領事館にて総領事、副領事と意見交換 関西外食ビジネスウィーク視察 大阪→東京	東京
		5/26 (金)	<ul style="list-style-type: none"> 国際食品素材展／ヘルスフードエキスポ視察 マーケット調査とりまとめ
	5/27 (土)	成田→インチョン→ウランバートル	

2. マーケット調査詳細

中国・日本における出張の概要及び訪問先での議事録は以下のとおりである。


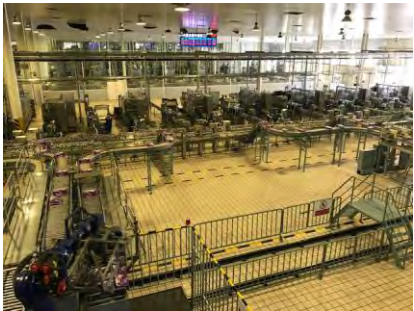
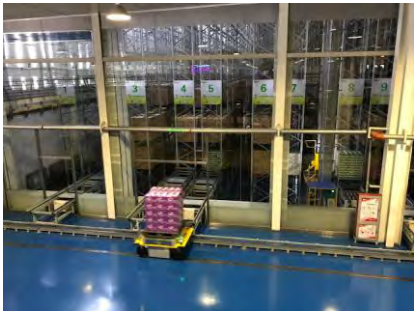

2.1. 中国マーケット調査

訪問先	内容
<p>内モンゴル緑色農畜産品広場</p>	<p>日時：5月17日（水）10:30～11:30 場所：北京</p> <p>【同広場の概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内モンゴル自治区政府によるパイロット事業として、アンテナショップ的な販売店を2～3年前から営業している。店舗は北京に1箇所あるのみ。 ・ 店内での直販のほか、ネット販売も行っている。 ・ 店舗内には、①羊肉、②牛肉、③ミルク、④林産物、⑤旗レベル（市と同等の自治体の単位）の特産品、⑥地酒の6つの販売コーナーがある（下掲の写真を参照）。 ・ 中国国内では一般に、内モンゴル産の肉や乳製品等は健康に良いとのイメージがある。加えて、近年の北京の市民の「安全・安心」志向の高まりもあって、営業的には好調とのこと。 ・ 人気のある商品は、上記①及び②（生肉のほか、串焼きやシシケバブなどの加工品）、同③（チーズなどの加工品）である。 ・ 宣伝・広報としてポスターを配布している。また、スマートフォン向けに「内蒙古緑色農畜産品広場」のアプリがあり、ダウンロードして使用可能とのこと。 ・ 従業員は北京で現地採用している。 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="451 1064 866 1373">  <p style="text-align: center;">建物外観</p> </div> <div data-bbox="898 1064 1313 1373">  <p style="text-align: center;">個包装された乳加工品</p> </div> </div>
	<p>【食糧・農牧業・軽工業省及び国家開発庁出張者のコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 食糧・農牧業・軽工業省及び国家開発庁からの出張者は、「モンゴル企業は、内モンゴル自治区の企業の加工技術（特に上記①②③）を学ぶべきだ」とコメントしていた。 ・ 同様に、上記③の製品のパッケージを見て、二人の出張者は「内モンゴル企業の包装技術は素晴らしい」とコメントし、できれば翌日の内モンゴル自治区訪問時に、上記①②③に関連する企業（メーカー）を訪問したいとの要望があった。
	<p>【課題】</p> <p>(i) モンゴルの企業が、内モンゴルの企業より高い加工技術と包装技術を学んだうえで、「食の安心・安全」や健康志向のトレンドに沿った食肉や乳製品等の生産を続けることが肝要である。</p> <p>(ii) しかし同時にモンゴルの企業にとって、内モンゴルの企業はライバルであるとも言える。モンゴルの企業は、競合である内モンゴルの企業の製品の分析を通じて¹、自社の製品と、いかに差別化（製品自体の差別化と、販路及び対象となる市場について）を行うかを検討する必要がある。</p>

¹ 分析の事例として、内モンゴルの食肉及びカシミア製品のSWOT分析を、下掲(3)及び(4)のとおり行った。

訪問先	内容
(1-2) MNCCI 北京出張所	<p>日時：5月17日（水）14:30～16:30</p> <p>中国政府関係者ならびに民間企業と意見交換を行った。</p> <p>【協議の内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ モンゴルから中国への農畜産物の輸出は難しい。両国の輸出入政策が異なるためである。中国とモンゴルのビジネスフォーラムにおいて、政府レベルの協議は継続しているが、容易には実現しない。 ・ ただし、鉱山、レアアース取引は順調である。 ・ 中国の投資家がモンゴルの土地をレンタルして、有機野菜の栽培を行っている。中国の投資家から見た魅力は、モンゴルの土壌の肥沃さである。肉の輸出は枠があるが、事前に申請すれば有機野菜の輸出は可能である。 ・ 農機具のニーズも大きい。しかし、モンゴルではまだ機械化のレベルが低いので、今後このレベルを高めて行く必要がある。 ・ モンゴルの農畜産品の輸出の課題は品質が安定的でないこと、及び生産量が少ない点である。これらの課題については、中国も協力可能である。また、モンゴルと中国の企業のマッチングも可能である。 ・ 我が社は長くモンゴルでビジネスを行っている。そうした経験から言えることは、モンゴル政府から農業部門への投入が少ないという点である。モンゴル政府は、農業セクターへの参入策をとるべきである。 ・ 先述のとおり、モンゴルの農業セクターの課題は品質が安定的でないことと生産量が少ない点であるが、これらの点はバリューチェーンを上手く構築すれば対応が可能である。 ・ モンゴルの農業セクターの発展にはバリューチェーンの整備のほか、機械化の推進、作物別にトータル・ソリューションを構築し、加工技術を高めることである。 ・ モンゴルの農業は、中国西北部の農業に似ている。中国政府は西北部で貧困削減事業（補助金の利用、税金の減免、資金援助、銀行による低利融資など）を行い、一定の成果を挙げた。モンゴルにとって、この成果は役に立つのではないか。 ・ モンゴルの農業セクターの発展にとって、モンゴルと中国の企業のマッチングが有効である。例えば、アリババ傘下の中国食料会社は、モンゴルにとって有望なパートナーである。 ・ 三国間（日中モ）の情報交換・共有は重要であり、今後こうした取り組みを進めていくべきである。 ・ モンゴルの農畜産品について知ってもらうために、国際的な展示会などの機会を利用して、農畜産品を展示することが有益であろう。 <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネス・フォーラム等を通じて、モンゴル・中国間の政策レベルの協議は注視していく必要がある。 ・ モンゴルの農業セクターの課題は品質が安定的でないことと生産量が少ない点である。これに対処するには、農機具の近代化等によって、機械化のレベルアップを図り、加工技術を高めることなどを通じて、バリューチェーンを構築することである。
オールドスカシミア工場	<ul style="list-style-type: none"> ・ オールド社は1979年に設立。当初は補償貿易から始まった。設立当初の従業員は1000人。 ・ 現在は、グループ企業を含めて従業員は4万人。 ・ カシミア以外に、石炭、金属加工業、化学工業がある。 ・ 敷地内に研究センターがあり、これが国家レベルの第3者機関に認定され、CCMR（アメリカ）のメンバーの一つとなっている。 ・ 石炭業に関しては、三井物産、双日と合弁。 ・ カシミアにおいては、2015年の売り上げは1.5億元。 ・ 設備はイタリアから輸入している。

訪問先	内容
	<p>【感想】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 広大な敷地に施設が配置されている。 ・ 工場内はきれいに整頓され（8Sの表示あり）、工程管理がしっかりとされている印象を受けた。 ・ 工場の処理の規模はモンゴルの比ではなく、モンゴルでよく聞く「中国はどんなものでも買って持って行く」ということの意味がよく理解できた。原材料供給という面においては、できるだけコストを安くして輸出する必要があるだろう。 ・ 今後は、モンゴル国内で最終製品まで作ることが最重要課題であろう。 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>紡績機械</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>縫製機械</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p>作業風景（タグの縫い付け）</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>研究センター</p> </div> </div>
<p>蒙牛</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1999年に設立された。 ・ 現在の年間売り上げは、537.8億元。 ・ 中国国内に58の工場がある。 ・ パッケージやヨーグルトなど、海外のメーカーと幅広く技術提携している。 ・ 製品の輸出先は、シンガポール、モンゴル、ニュージーランド、マレーシア、インドネシアなど。 ・ 本工場には2000人の従業員がいる。 ・ 製造能力は、1時間当たり200パック。 ・ 400種類の商品ラインナップ。 ・ 5つの牧場を有し、1農場あたり5000頭の乳牛がいる。乳量は1頭あたり35-40kg。品種はジャージー種（タンパク含量高い）とホルスタイン種（乳量多い） ・ 原料は半径200km以内から持ってくる。 <p>【感想】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社設立から17年で中国を代表する企業になった。 ・ 工場はほとんどが自動化されており、工程管理、品質管理に対して多くを割いているようであった。

訪問先	内容
	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>生乳詰め込みライン</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>製品搬送ライン（完全自動化）</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>在庫管理システム（完全自動化）</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>生乳集荷ローリー (集められた生乳の工場内への搬入)</p> </div> </div>

2.2. 日本マーケット調査

訪問先	内容
駐日モンゴル総領事館	<p>2017年5月25日（木）10:00～11:00 場所：駐日モンゴル総領事館（大阪市） 面談者：Mr.Davaadorj Delgertsogt（総領事）、Ms.Alzakhgui Delgermaa（副領事） 総領事ならびに副領事と意見交換した。領事館には日本の中小企業からモンゴルでの事業展開について多数の問い合わせがあるが、モンゴル側の受け皿がないことが理由で事業化には至っていない。</p>
関西外食ビジネスウィーク 2017	<p>2017年5月25日（木）10:00～11:00 場所：インテックス大阪 概要：主な参加企業は、加工食品や農畜産品・飲料メーカー、調理機器・設備、サービス等の企業約300社である。 モンゴル側参加者は、カット野菜のメーカーに関心が高かった。ここは中国からジャガイモ、玉ねぎを輸入し、日本国内でカット野菜として加工している。日本の輸入基準は厳しいので、現地生産農家にも規格遵守の指導をしているとのことであった。</p>
国際食品素材展	<p>日時：5月26日（金）10:30～15:00 場所：東京ビッグサイト 1) ifia Japan 2017（国際食品素材展/添加物展・会議）、HFE Japan 2017（ヘルスフードエキスポ） 概要：参加企業は一般食品メーカーや健康・栄養食品メーカーが約450社出展し、取扱品目は、甘味料、香料等の食品添加物や乳製品、果実、魚介製品等の食品素材、検査・分析機器等、またサプリメント、栄養機能食品等である。 展示会は、添加物や機能性食品に関するものがほとんどで、モンゴルの農畜産品輸出に</p>

参考になる展示は少なかった。キルギスからシーバックゾーンを輸入している企業があり、モンゴル産のシーバックゾーンを紹介したものの、日本のマーケットサイズが小さいことを理由に、新たな調達先には関心がないようであった。

2) 食糧・農牧業・軽工業省及び国家開発庁からの出張者と JICA 調査団とで、中国及び日本マーケット調査について、以下のとおりまとめの議論を行った。

【まとめの議論】

調査団：北京の内モンゴル緑色農畜産品広場を訪問した際に分かった課題は、加工とパッケージングであった。

モンゴル側：内モンゴルの製品でポテンシャルがあると感じたのは、オーガニック野菜、フリーズドライ（粉末）加工品などだった。緑色広場では、ブルーベリー（干しブドウのように加工したもの）やアロン（乳製品）の種類が豊富だった。モンゴルの企業の製品よりも、バリエーションがずっと多かった。

モンゴル側：生産するハウス栽培農家への政府からの支援が必要となる。

調査団：北京の緑色広場には、経済的に比較的余裕のある消費者が買い物に来る。食の「安心・安全」の確保は必須だ。オーガニックのニーズも高い。

モンゴル側：農産物をモンゴルから輸出する場合、季節が限定されてしまう。

調査団：日本では季節感や「旬」であること重視するので、季節が限定されても良い。旬に合わせた生産を行えばよいのではないか。日本では、旬の野菜を好んで買う消費者は少なくない。

モンゴル側：モンゴルも、お金をかければ輸出向けに対応（施設・機材）できるようになってきた。

調査団：ニッチ市場を狙うという戦略もある。ターゲットとする市場のセグメントを見極めることは容易ではないが、カンボジアの事例では、オーガニックのコショウ生産者が高級レストランやホテル、現地の富裕層や外国人駐在員等の高価格帯（セグメント）をターゲットとして、オーガニックのコショウを生産・販売している。日本人のオーナーから事業概要やマーケティングについての講義をしてもらえると良かった。生産の規模が小さくても、セグメントを絞り込んで、資源を効果的に投入すれば成功できるという好例である。

調査団：その他、市場規模が大きいものとしては、ハラル市場が考えられる。全世界で3.2兆ドル市場といわれている。モ国内にもハラルに適合する食肉を輸出できる企業がある。ホブド県に出張に行った際は、ロシア経由でカザフスタンに輸出している企業があると聞いた。

モンゴル側：食糧・農牧業・軽工業省も昨年からハラル担当者を置いており、ハラル市場には注目している。

【課題】

調査団：今回の中国及び日本のマーケット調査を通じて出てきた、モンゴルにとっての重要課題は、内モンゴルの企業をモデルとして、(i) 加工技術の向上、及び(ii) 包装 (packaging) 技術の向上を通じた製品のバリエーション（種類）の増大する必要がある点である。また、(iii) モンゴル企業の製品の独自性を強調して、内モンゴル企業の製品との差別化を図ることも重要である。一方、(iv) カンボジアのコショウ生産者の事例のように、ターゲットとなるセグメント（例えば高価格帯）を見極めて、そこに向けてピンポイントで資源を集中するという戦略も有効であろう。(v) 現在、モンゴルでは衛生・品質管理に係る基準などの整備が徐々に進められていることから、カザフスタンやトルコなどイスラム国への食肉の輸出など、モンゴル企業によるハラル市場への参入を促進するための施策を講じていくことも重要である。

3. SWOT 分析

日本マーケット調査の最終日にワークショップを開催し、食肉に関する SWOT 分析を行った。

3.1. 内モンゴルの食肉に関する SWOT 分析

Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> • 中国経済の成長 • 畜産・肉製品の市場が大きい（人口 12~13 億） • 規格・基準の整備。消費者が教育（食育）を受けている。（食に対する意識の高さ） • 消費者が品質に対する真贋を持っている。 • 消費者の意識が高いため、食肉加工の技術も高くなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 牧草が荒廃（牧草地の減少） • NZ、オーストラリアから輸入した食肉の価格が安い（内モンゴル産は高く、競争力が低い） • モンゴル産も、NZ、オーストラリア産の食肉よりは価格が高いため、価格競争に勝てない。
Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> • 中国国内の基準・規格に合致している。 • 副産物を分類・ランク付けして販売している。 • 内モンゴル産食肉のオーガニック、安心・安全イメージの定着。 • 原産地証明のシステムが確立（QR コードによる読み取り） • 中国国内の流通システムが徹底している。 • 食料品を扱う大手商社が育ってきている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 価格が高い（モンゴル産の 3 倍） • オーガニック対応の牧場が整備されていない • 五畜が中国市場の需要に対応できていない。（供給量が不足している。モンゴル側の衛生管理にも課題がある。）

添付資料 3-1 セミナー参加者リスト

外務省

1	B.Otgonbaatar	アジア・太平洋諸国局三等書記官
---	---------------	-----------------

食料・農牧業・軽工業省

2	M.Enkh-Amar	政策・計画局長
3	B.Batkhuu	軽工業政策実施調整局長
4	O.Onon	商業・外食産業・サービス産業調整課長
5	A.Gerelzaya	中小企業・農牧業協同組合調査・登録・研修担当シニア・オフィサー
6	D.Oyun-Erdene	農牧業マーケティング・取引所政策担当シニア・オフィサー
7	D.Khishigjargal	食品製造業担当オフィサー
8	D.Batmunkh	牧畜業監理モニタリング、評価担当シニア・オフィサー
9	A.Munguntsatsal	農地データベース担当オフィサー
10	B.Batbaatar	食品安全・供給・登録担当オフィサー
11	G.Amartuvshin	地方水供給、水源探査・牧草地灌漑担当オフィサー代行

国家開発庁

12	J.Doljinsuren	開発政策・計画課長
13	A.Munkhbold	調査モニタリング課長
14	S.Namjilmaa	セクター開発政策調整課オフィサー
15	D.Munkhjargal	セクター開発政策調整課オフィサー
16	D.Munkhsaikhan	セクター開発政策調整課オフィサー
17	S.Susanna	開発政策・計画課オフィサー

専門監察庁

18	M.Naranbat	リスク管理・戦略計画局長
19	S.Enkhmandakh	リスク管理・戦略計画課長
20	Batjargal	リスク管理・戦略計画局計画担当オフィサー

商工会議所

21	M.Sarandavaa	副会頭
22	N.Dolgormaa	政策・調査・開発局中小企業政策担当シニア・オフィサー
23	Ts.Khosbayar	投資担当オフィサー

規格度量衡庁

24	Uugan Bayar	戦略政策・計画内部監査局シニア・オフィサー
----	-------------	-----------------------

農業経営支援基金

25	V.Unenbat	会長
26	Ganbat	食糧援助（KR）担当

在モンゴル日本国大使館

1	横山 高志	書記官
---	-------	-----

JICA

2	小田 遼太郎	東・中央アジア部東アジア課 主任調査役
3	佐藤 睦	JICA モンゴル事務所 所長
4	沢田 博美	JICA モンゴル事務所 次長
5	荒井 順一	JICA モンゴル事務所 企画調査員
6	E.アンハ	JICA モンゴル事務所 ナショナルスタッフ
7	梅村 孝司	JICA 獣医・畜産分野人材育成能力強化プロジェクト チーフアドバイザー

調査団

8	上原 有恒	総括/農牧政策 1
9	竹村 麻依子	副総括/農牧政策 2
10	原 礼有	流通・マーケティング分析
11	齋藤 英毅	農畜産品加工
12	石田 雅之	生産基盤分析・集積地開発-1
13	小宮山 博	環境配慮・水資源管理-1
14	大野 奈津	環境配慮・水資源管理-2
15	西山 亜希代	衛生・品質管理
16	上田 由理佳	業務調整
17	Ts.Tsetsegsaikhan	コーディネーター/通訳
18	G.Enkhjargal	環境配慮・集積地開発担当/通訳
19	B.Enkhzul	調査アシスタント/通訳
20	B.Zolzaya	調査アシスタント

添付資料 3-2 セミナープレゼン資料

(和文・モンゴル語)

- ・ 食糧・農牧業・軽工業省 プレゼン資料
- ・ 国家開発庁 プレゼン資料
- ・ MONALIS プレゼン資料

食糧・農牧業・軽工業分野における JICAとの協力について

M.Enkh-Amar 食糧・農牧業・軽工業省政策計画局長

日本に学んで...

- 農牧業分野の法整備
- 家畜登録の総合システム
- トレーサビリティ制度
- 農業協同組合、6次産業
- 地域における直売所
- 農牧業生産と適正な衛生管理

モンゴルの牧畜業分野について



JICAとの協力事業に関する提案

畜産物の出荷・流通等にかかる制度

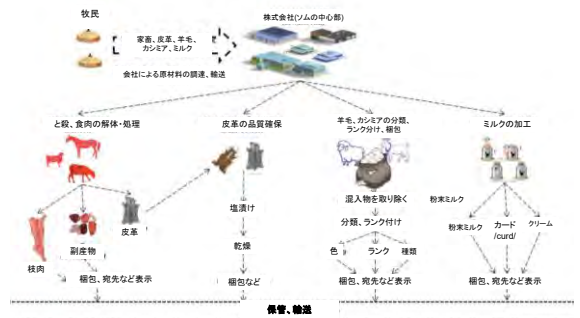
牧畜産業

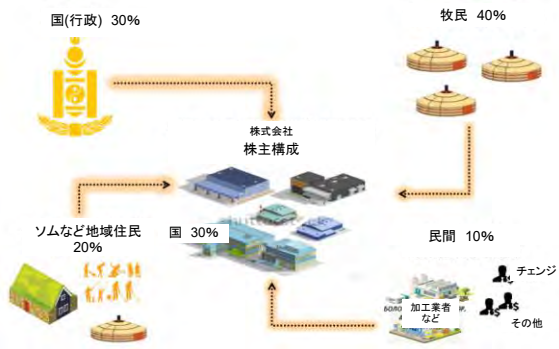
Meat, thousand ton:	Milk, thousand ton:	Cashmere, thousand ton:	Wool, thousand ton:	Skin and hide, mln. unit:
291,7 (2014)	765,4 (2014)	7.7 (2014)	31,6 (2014)	10,2 (2014)
448,3 (2015)	874,4 (2015)	8.9 (2015)	36,3 (2015)	15,2 (2015)

畜産物の出荷・流通制度改善案



株式会社の基本事業内容





ご清聴ありがとうございます

ХХААХҮЯ-ийн салбарт ЖАЙКА байгууллагатай хамтран ажиллах санал

ХХААХҮЯ-ны Бодлого төлөвлөлтийн газрын дарга М.ЭНХ-АМАР

2017/6/23

ЯПОН УЛСЫН ТУРШЛАГААС...

- ХАА-н салбарын эрх зүйн орчин
- Малын бүртгэлийн нэгдсэн систем
- Гарал үүслийг мөрдөн мөшгих тогтолцоо
- Хөдөө аж ахуйн хоршоо, 6-р шатлалын үйлдвэрлэл
- Төвлөрсөн зах, орон нутгийн шууд худалдааны төв
- ХАА-н үйлдвэрлэлийн болон ариун цэврийн зохистой дадал

2017/6/23

МОНГОЛ УЛСЫН МАЛ АЖ АХУЙН САЛБАР



МАЛ АЖ АХУЙН ҮЙЛДВЭРЛЭЛ

Meat, thousand ton:	Milk, thousand ton:	Cashmere, thousand ton:	Wool, thousand ton:	Skin and hide, mln. unit:
291,7 (2014)	765,4 (2014)	7.7 (2014)	31,6 (2014)	10,2 (2014)
448,3 (2015)	874,4 (2015)	8.9 (2015)	36,3 (2015)	15,2 (2015)

JICA-тай хамтран ажиллах санал:

МАЛЫН ГАРАЛТАЙ ТҮҮХИЙ ЭДИЙН БЭЛТГЭН НИЙЛҮҮЛЭЛТИЙН ТОГЛОЦОО

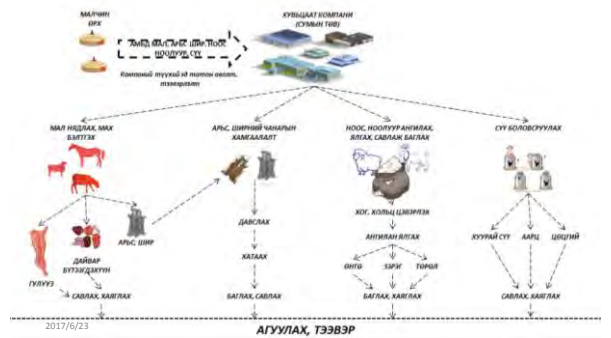
2017/6/23

Малын гаралтай түүхий эдийн бэлтгэн нийлүүлэлтийн тогтолцоог сайжруулах хувилбар



2017/6/23

Хувьцаат компанийн үндсэн үйл ажиллагаа



2017/6/23



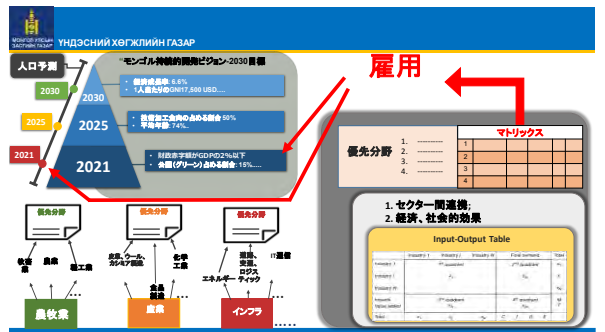
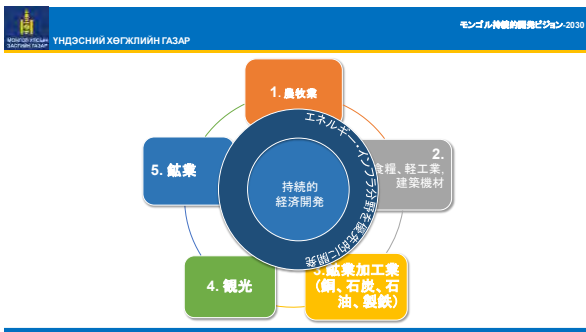
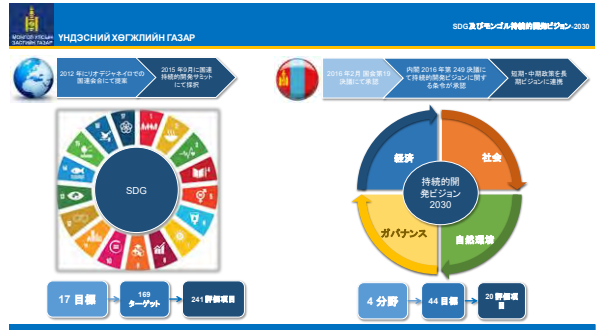
АНХААРАЛ ХАНДУУЛСАНД БАЯРЛАЛАА

2017/6/23



農牧業分野における中期開発プログラム

2017.05.22



2. 持続的開発ビジョン-2030-中期開発プログラム策定

SDG 持続的開発ビジョン2030、中期開発プログラムの目標、ターゲットに沿って第1段階の実施計画(アクションプラン)を策定

SDG	目標1: アクションプラン	目標、評価項目					
		2017	2018	2019	2020	2021	
		XXD	CT	SHU	XXD	CT	SHU
7	目標1: アクションプラン	???	???	???	???	???	???
	目標	???	???	???	???	???	???
	評価項目	???	???	???	???	???	???
8	目標1: アクションプラン						
	目標						
	評価項目						

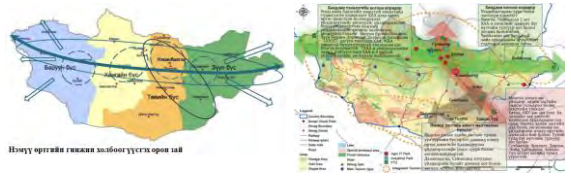
2. 持続的開発ビジョン-2030-中期開発プログラム策定

中期開発プログラムベースの公共投資プログラムPIP(2017-2021)

PIPプロジェクトリスト	財源															
	国家予算				PPP				国内外からの投資				融資		その他	
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
1.																
2.	?	?	?	?	???											
3.																
4.	?	?	?	?	???											
5.																
6.	?	?	?	?	???											
7.																

地方市民の生活レベルが向上される。 雇用が拡大される。

- 地方で雇用拡大される。
- アグロITパーク構築によって遊牧民、農家、個人企業経営者を支援する制度を構築、国内製造者の原材料の供給するバリューチェーンができる。
- 2016年現在でソム中心部の一帯当たりの平均収入が 392,946 Tgである。
- モデルアグロITパークのFSでは従業員の平均賃金 600,000 Tgと予測。
- アグロパーク構築によってソム中心部の一帯当たりの平均収入は207,054 Tgで増加される。
- 2016年現在のデータによると1ソムには平均で1003世帯がある。
- アグロITパーク構築によって計230の新雇用が創出される。
- “1世帯-1雇用”と計算するとソムの全世帯の 22.9%が新しい収入源を得る。



Нэгдүг оршгийн гивааги холбоог үүсгэх орон зай

モンゴル国“バリューチェーン構築空間”-の位置はモンゴルや国際機関による調査で確認されている。/Ph.D G. Battvshin “経済空間に関する調査”

JICAの“モンゴル国地域総合開発情報収集調査”で提案された“東西グリーン開発回廊”及び農産付加価値型加工農産品エリアに西部地域が含まれ、モ政府構造の“アグロ産業技術パーク”構築に連している。

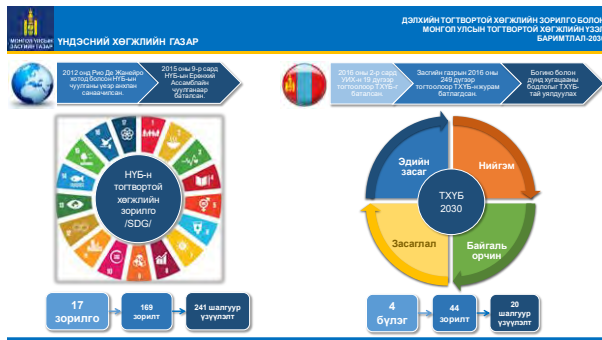
MAY MONGOLIA ALWAYS DEVELOP AND PROSPER.
 MAY EVERY CITIZEN OF MONGOLIA BE HEALTHY,
 EDUCATED AND LIVE A HAPPY LIFE.



МОНГОЛ УЛСЫН ЗАСГИЙН ГАЗАР
ҮНДЭСНИЙ ХӨГЖЛИЙН ГАЗАР

Хөдөө аж ахуйн салбарыг хөгжүүлэх дунд хугацааны бодлого

2017.05.22



ҮНДЭСНИЙ ХӨГЖЛИЙН ГАЗАР

2. ТХҮБ-2030-ЫН ДУНД ХУГАЦААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ БОЛОВСРУУЛАХ

ТХҮБ 2030

ТХЗ

Хүрэх үр дүн, шалгуур үзүүлэлт

	Хүрэх үр дүн, шалгуур үзүүлэлт				
	2017	2018	2019	2020	2021
Зорилт 1.	хүд ст шү	хүд ст шү	хүд ст шү	хүд ст шү	хүд ст шү
Зорилт 1-ийн хүрээнд хэрэгжүүлэх арга хэмжээ	?	?	?	?	?
Хүрэх үр дүн	?	?	?	?	?
Шалгуур үзүүлэлт	?	?	?	?	?
Зорилт 1.					
Зорилт 1-ийн хүрээнд хэрэгжүүлэх арга хэмжээ					

ҮНДЭСНИЙ ХӨГЖЛИЙН ГАЗАР

2. ТХҮБ-2030-ЫН ДУНД ХУГАЦААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ БОЛОВСРУУЛАХ

ДУНД ХУГАЦААНЫ ХӨТӨЛБӨРТ СУУРИЛСАН УЛСЫН ХӨРӨНГӨ ОРУУЛАЛТЫН ХӨТӨЛБӨР (2017-2021)

Хөрөнгө оруулалтын төслийн жагсаалт	Төслийн эх үүсвэр																				
	Төсвийн				Төр, хувийн хэвшлийн туншлал				Гадаад болон дотоодын хөрөнгө оруулалт				Зээл		Бусад						
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	
1.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
2.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
3.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
4.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
5.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
6.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
7.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?

Хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийн тухай хууль

Бүсчилсэн хөгжлийн бодлого

13.5. Үндэсний хөгжлийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллага нь төрийн захиргааны төв болон нутгийн захиргааны байгууллагаас ирүүлсэн санааг үндсэн бүсчилсэн хөгжлийн бодлогын төслийг боловсруулж, Засгийн газрын хуралдаанаар хэлэлцүүлж, батлууна.



- 1. Өмчлөх зориулалттай
- 2. Өмчлөх зориулалттай
- 3. Өмчлөх зориулалттай
- 4. Өмчлөх зориулалттай
- 5. Өмчлөх зориулалттай
- 6. Өмчлөх зориулалттай
- 7. Өмчлөх зориулалттай
- 8. Өмчлөх зориулалттай
- 9. Өмчлөх зориулалттай
- 10. Өмчлөх зориулалттай
- 11. Өмчлөх зориулалттай
- 12. Өмчлөх зориулалттай
- 13. Өмчлөх зориулалттай
- 14. Өмчлөх зориулалттай
- 15. Өмчлөх зориулалттай
- 16. Өмчлөх зориулалттай
- 17. Өмчлөх зориулалттай
- 18. Өмчлөх зориулалттай
- 19. Өмчлөх зориулалттай
- 20. Өмчлөх зориулалттай

Сумдад байгуулах УТП нь үйлдвэрлэлийн 4 бүс, захиргаа үйлчилгээний 1 бүс, нийт 15 үйлдвэр, 4 үйлчилгээний төвтэй байна. Үүнд:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>А. Мал төхөөрөх, мах махан бүтээгдэхүүн боловсруулах бүс</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мах боловсруулах цехүүдийн цогцолбор 2. Арьс ширний анхан шатны тордолтын цех <p>Б. Сүү, сүүн бүтээгдэхүүн боловсруулах бүс</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Сүү боловсруулах цех <p>В. Хөнгөн үйлдвэрийн бүс</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Ноос, ноолуур бэлтгэх, ангилан ялгах цех 5. Эсийний цех 6. Арьс ширэн жижиг эдлэлийн цех 7. Сүлжмэлийн цех 8. Өчдлын цех 9. Мужааны цех | <p>Г. Хүнсний үйлдвэрийн бүс</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Ургамлын цай үйлдвэрлэх цех 11. Цэвэр ус үйлдвэрлэх цех 12. Талхны цех 13. Хүлэмжийн аж ахуй 14. Хүнсний ногоо боловсруулах, даршлах цех 15. Зоорийн аж ахуй <p>Д. Захиргаа, үйлчилгээний бүс</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. УТП-ийн захиргаа, инкубатор төв 2. Бөөний худалдаа, тээвэр-логистикийн төв 3. Үйлчилгээний төв 4. Тонго төхөөрөмж, машин механизмын засвар механикийн цех |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- Нийт талбайн хэмжээ: **5 га**
 - Паркийн нэгжийн тоо: **нийт 15 үйлдвэр, 5 үйлчилгээний төв**
 - Шинээр бий болох ажлын байрны тоо: УТП-ийн үйл ажиллагаа нь жигдрсэнээр паркийн хэмжээнд нийт **230** үндсэн ажилтан, үүнээс 15 үйлдвэрт **178**, захиргаа болон 5 үйлчилгээний төвд **52** ажилтан ажиллана. Үндсэн ажилтануудаас гадна улирлын, гэрээт болон түр **50 гаруй ажлын байр** шинээр болохоор байна.
 - Төслийн нийт хөрөнгө оруулалт **11,7 сая ам.доллар** болж байгаа бөгөөд дисквантагдсан нөхөн төлөгдөх хугацааг тусгаж үзэхэд ОРӨР-12,28 жил, IRR-2,4% болж байгаа нь энэ төсөлд хөрөнгө оруулах нь боломжтой гэдгийг харуулж байна.
- Үүнээс:
- Паркийн дэд бүтцийн нийт хөрөнгө оруулалт: **4,8 сая ам.доллар**
 - Паркийн үндсэн барилга байгууламжийн нийт хөрөнгө оруулалт: **2,3 сая ам.доллар**
 - УТП-д байгуулагдах 15 үйлдвэрт шаардалгатай нийт хөрөнгө оруулалт: **4,6 сая ам.доллар**
 - Үйлдвэрүүдийн хөрөнгө оруулалт эргэн төлөгдөх хугацаа: **2,07 – 4,31 жил**

Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийг хангах томоохон, шийдвэрлэх хүчин зүйлүүдийн нэг юм.

- “Монгол Улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал – 2030” урт хугацааны бодлогын баримт бичгийн Хөдөө аж ахуйн салбарт дэвшүүлсэн “Хүн амын төлөвлөрөл, зах зээлийн эрэлтийг харгалзан эрчимжсэн мал аж ахуйг туслахуу хөгжүүлж, мах, сүүний үйлдвэрлэлийг хөгжүүлж, тухай эд, бүтээгдэхүүний бэлтгээн нийлүүлэлт, худалдал, түзэвэрлэлийн сүлжээг хөгжүүлэн” гэсэн зорилтыг хангахад шүүд нөлөөлнө.
- Уг үзэл баримтлалын хэрэгжилтийн явцыг үнэлэх эдийн засгийн өсөлт болон хадуралтай холбоотой шагуур үзүүлэлтүүдийн зорилгот төвшинд шүүд нөлөөлнө.

“Монгол Улсын Засгийн газрын 2016-2020 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр”-ийг хэрэгжүүлэхэд томоохон хувь нэмэр оруулна.

- “Монгол Улсын Засгийн газрын 2016-2020 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөр”-т дэвшүүлсэн зорилгуудаас долоон зорилтыг хангахад шүүд нөлөөлөх бөгөөд тэдгээгээс заримыг дурдвал:
 - 2.21.Аймаг, нийслэл, сум, суурин газруудын хэрэгцээнд голлохдоо орчин үеийн дамжмалт төмөрлөг бий болгох дүнд орчин хүнсний боловсруулах жишээ загвар үйлдвэрийг байгуулсны дэмжинэ.
 - 2.48. Үйлдвэржилтийн 21:100 хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж, импортлыг орлох экспортын чиглэлийн тэргүүн болон жишээ дүнд үйлдвэрлэл, хэршээ, худалдаа, үйлчилгээний салбарын төлөөр, эрх үйлдвэрийн тэтгэвэр оршино бүрүүлж, нэмүү өртөг шинэсэн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийн боломжин нийт бүтээгдэхүүнд эзлэх хэмжээг нэмэгдүүлнэ.
 - 2.57.Хөнгөн үйлдвэрийн парк байгуулж, салбарын үйлдвэрүүдийн хамтын ажиллагааг дэмжин, кластерыг бүртгэлээрүүн байдалаар дэмжинэ.

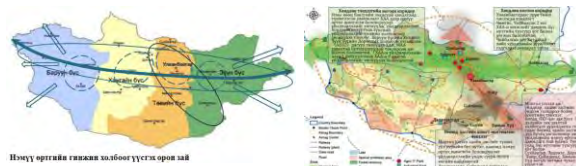
- Үйлдвэрүүдийг хооронд нь уялдуулан, хаягдалгүй үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх боломж бүрдэнэ.
- Үйлдвэрүүдийг нэгдсэн тээвэр, логистикийн системтэй болгосноор түүхий эд материал болон бэлэн бүтээгдэхүүний тээвэрлэлт, логистикийн зардалыг мэдэгдэхүйц хэмжээгээр бууруулна.
- УТП-н нэгжид олгох татварын хөнгөлөлт, дэмжлэгүүдийг эдэлсэнээр парсад байрлах нэгжүүдийн татвар, хураамжийн зардал буурч бизнесийн бодит дэмжлэг болно.
- Төвлөрсөн байршилд нэгдсэн дэд бүтэцтэйгээр байгуулагдах тул үйлдвэрүүдийн хөрөнгө оруулалтын болон ашиглалтын зардал буурна.

Хүн амын амьжиргааны түвшинг дээшлүүлнэ.

- Хөдөө орон нутагт ажлын байр нэмэгдэнэ.
- Малчид, тариаланчид, хувиараа хөдөлмөр эрхэлэгчдийг борлуулалтаар дэмжих тогтолцоог энэхүү ХАА-н парк байгуулах замаар бий болгох, үндэсний үйлдвэрлэлчдийг түүхий эдээр хангаж нэмүү өртгийн сүлжээг бий болгоно.
- 2016 оны жилийн эцсийн байдлаар сумын төвийн өрхийн дундаж цалин хөлс 392,946 төгрөг байна.
- Загвар ТЭЗҮ-нд УТП-ийн ажилчдын дундаж цалин 600,000 төгрөг байхаар тооцоологдсон.
- Уг паркийг байгуулснаар сумын төвийн өрхийн дундаж цалин хөлс 207,054 төгрөгөөр нэмэгдэнэ.

Ажлын байр бий болно.

- 2016 оны жилийн эцсийн байдлаар нэг сум дунджаар 1003 өрхтэй байна.
- Уг паркийг байгуулснаар нийт 230 ажлын байр шинээр бий болохоор загвар ТЭЗҮ-нд тусгагдсан.
- "Нэг өрхөд-нэг ажлын байр" гэж тооцвол сумын нийт өрхийн 22.9% нь ажлын байраар хангагдаж, орлоготой болно.



Нэмүү өртгийн гаживч холбоог үүсгэх орон зай

Монгол улсын "Нэмүү өртгийн гаживч холбоог үүсгэх орон зай" нь байршил нь манай орны эрдэмтдийн болон олон улсын байгууллагуудын хийсэн судалгаагаар нотлогдож байна. Доктор Т.Баттувшин "Эдийн засгийн орон зайн судалгаа"

Японы ЖАЙКА байгууллагаас боловсруулсан "Монгол Улсын Бүсчилсэн хөгжлийн нэгдсэн судалгаа" нь тайланд тусгагдсан "Урьдчилан тэнцлэгийн ногиосон коридор" буюу хөдөө аж ахуйн нэмүү өртөг шингэсэн боловсруулах үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх бусад Баруун бүсийн юмгай хэвсэг орон байгаа бөгөөд "Хөдөө аж ахуйн үйлдвэрлэл, технологийн парк" баялуулахад тохиромжтой нөхцөлтэй юм.

МОНГОЛ УЛС ҮҮРД ЦЭЦЭГЛЭН ХӨГЖИЖ, МОНГОЛ ХҮН БҮР ЭРҮҮЛ
ЭНХ, ЭРДЭМ БОЛОВСРОЛТОЙ, АЗ ЖАРГАЛТАЙ АМЬДРАХ
БОЛТУГАЙ.



調査の目的

- ・持続可能な農牧畜業の前提となる環境配慮事項、およびアグロバリューチェーンのうち、製造・加工、流通・販売、輸出に焦点を当てる。
- ・現状及び課題を情報収集・分析し、持続可能な農牧畜業によるアグロバリューチェーン全体の切れ目ない構築のための、JICAによる支援方を提言する。

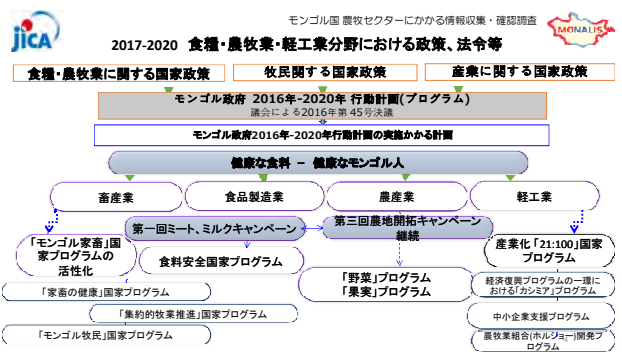
調査の方法

1. 調査期間:2016年12月～2017年6月

2. 調査方法
- ・インタビュー(関係省庁、民間企業等)
 - ・既存資料の分析(報告書、統計データ等)
 - ・本邦招聘:2017/4/12-21
 - ・中国・日本業務出張

3. 調査分野と担当

調査分野	担当
1 農牧政策	上原 有恒
2	竹村 麻衣子
3 流通・マーケティング分析	原 礼有
4 農畜産品加工	齋藤 英毅
5	石田 雅之
6 生産基盤分析・集積地開発	長岡 浩一
7	小宮山 博
8 環境配慮・水資源管理	大野 奈津
9 衛生・品質管理	西山 亜希代



モンゴルのバリューチェーン(VC)の種類とアクター

	生産		製造・加工	流通	販売		
	集約的 伝統的	集荷			国内	輸出	その他
大企業・企業グループ	●	●	●	●	●	●	●
業界団体・協同組合		●	●	●	●	●	●
中小企業		●	●	●	●	●	●
個人生産者・零細企業	●		●	●	●	●	●
仲買人		●		●			

モンゴルにおけるバリューチェーン(VC)の種類

VCの種類	特徴
生産から市場まで一貫したVC	・大企業(企業グループ)によるVC。一次集荷・加工・輸送・販売までを自社の運営・管理でおこない、生産から販売までが一社で完結されている。 ・企業グループの事業多角化による農牧業への参入もあり、生産段階から一環した運営などは、資本力のある事業主体ならではのVC。
原材料・加工品の集約的な集荷によるVC	・ソムレベルでの集約的な一次集荷、産品輸送や販売。組合や業界団体によるとりまとめが多い。 ・高度な加工段階まで組合等が担うケースはほとんどない。 ・生鮮食品市場が中心だが、原毛・原皮などで一環したVCを構成できない企業等への原材料供給を担う。
特定製品のVC	・特定の段階や産品に対するVC。多くの場合、中小企業によって担われる。資本力のない主体による運営であるため規模が小さく効率性に制約がある。 ・農牧産品の集荷から加工・販売までの小規模で一環したVC。
生産者による直接販売のVC	・生産者及び零細企業による直接販売のVC。 ・経済規模は小さいが数において大多数を占める。
中間買い付けに依存するVC	・生産者や加工業者から原材料や加工品を買い取り、市場や企業等に販売するVC。 ・市場価格を下回る買い取りをする買付け業者はチェンジと呼ばれることがある。

モンゴルのバリューチェーン全般にかかる課題

- ・類型ごとにバリューチェーンが個々別々に排他的に存在している。
- ・経済的に非効率だけでなく、衛生品質管理の面でも非効率。
- ・価格情報や市場情報など、生産者と市場との情報が不均衡。
- ・バリューチェーンのすき間で不正が生まれやすい。(チェンジの台頭)
- ・輸入品による、国内生産農畜産品の市場圧迫。
- ・生産技術や商品の規格が標準化されていない。

本調査でフォーカスした項目

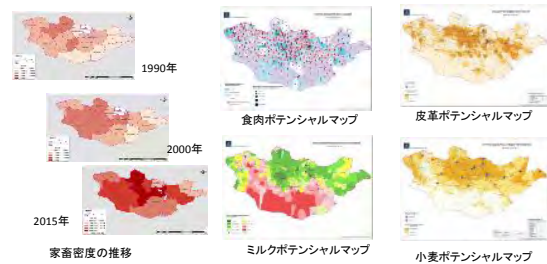
分野	項目
流通・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・市場のニーズに合った商品が供給されにくい。 ・消費者の品質に対する意識が低い。 ・海外市場におけるブランド力が低い。 ・物流(集荷・貯蔵・輸送)が脆弱である。
製造・加工	<ul style="list-style-type: none"> ・集積メカニズムが不十分で、加工原料が安定供給されにくい。 ・消費者のニーズを把握するフィードバックシステムが不十分。 ・高度な加工技術を導入するための高付加価値市場が未構築。 ・加工品質が国際基準で評価されていない。
衛生・品質管理	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者ニーズが品質基準に反映されていない。 ・市場に応じた品質のスタンダードが不足。 ・基準・規格の適用が十分に整備されていない。
生産基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・生産基盤の地域的特性がバリューチェーン構築に活かされていない。 ・農畜産品の潜在的な地域的ポテンシャルの評価が不十分。
環境配慮・水資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の水需給バランスの考慮が不十分。 ・自然災害のリスクが増加している。

Good Practice※からの教訓

※ミルク、ミート、野菜加工、ハチミツ、カンシヤ、皮革

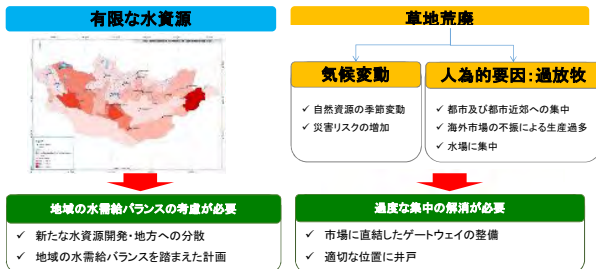
- 市場ニーズに合わせた商品開発
→ **マーケット・インの発想**
- サプライチェーン内での情報共有
→ **規則・基準による生産者と加工業者の連携**
- 生産者グループによる地域的な取組み
→ **集約的な集積システムの構築**
- 生産者による品質管理
→ **伝統的牧民、小規模農民を巻き込んだVCの構築**

地域特性を評価するための農畜産品の地域別ポテンシャル分析



地域性と生産品の特性から見た生産基盤と集積地の地域的な分析

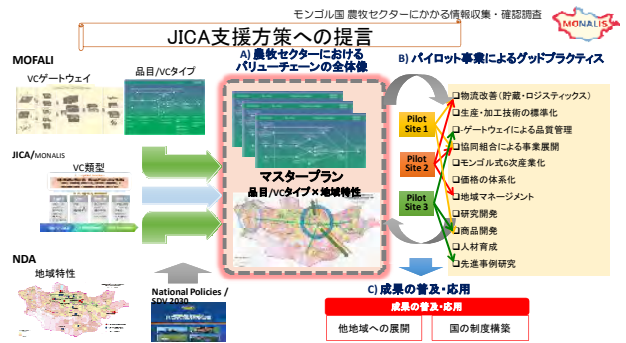
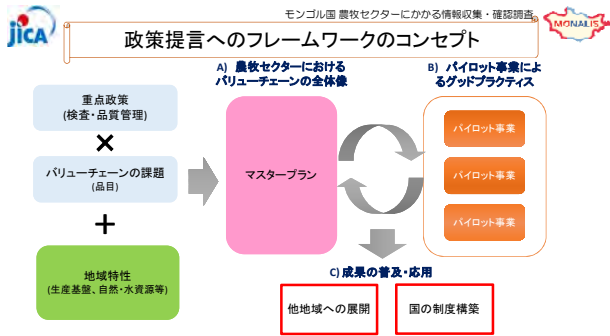
地域特性を評価するための環境配慮・水資源管理



環境資源からみた地域特性の考慮による合理的なバリューチェーンの構築

モンゴルにおけるアグロバリューチェーン構築に向けての提言

- ・バリューチェーンの課題は、それぞれを対症療法的に解決すればいいというものではなく、バリューチェーンの全体像の中でどのように連携するかを検討するべきである。そのためには、政策的視点と地域特性の観点から、バリューチェーンの全体像を描くマスタープランを作る必要がある。
- ・パイロットプロジェクトの実施を通して、地域特性を踏まえた課題連携の方法と、行政による仕組み作りの能力向上を目指すとともに、それら成果をフィードバックすることでマスタープランを精緻化していく。
- ・精緻化されたマスタープランによって、パイロットプロジェクトの成果を、他地域へ普及するとともに国の制度構築に応用し、マスタープランの方向性を明らかにしていく。



モンゴル国 農牧セクターにかかる情報収集・確認調査

参考: Good Practiceの事例

1. ミルク
2. ミート
3. 野菜加工
4. ハチミツ
5. カシミア
6. 皮革

モンゴル国 農牧セクターにかかる情報収集・確認調査

Good Practice No.1: ミルク

CYY社, APU社

- ・農民や加工業者にとってすぐ実践可能な小さな改善の累積がパリュチェーン全体を効率化している。
- ・伝統的な牧民と、近代的な集積メカニズムが融合されている。
- ・パリュチェーンを形成する人がチェーンで繋がったメンバーとの決まりを守っている (出荷時間・条件等)。

生産・(出荷)	製造・加工	流通・販売	輸出
<ul style="list-style-type: none"> ・グループの形成 ・安定した出荷 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定した買取り価格 ・自社による集乳 	<ul style="list-style-type: none"> ・近代設備の導入 ・殺菌処理とパッケージング 	<ul style="list-style-type: none"> ・市場ニーズが共有される仕組みがある ・Logisticsセンターと自社車輻を中心とする流通・販売網 (全蒙に支店が6000店)
<ul style="list-style-type: none"> ・衛生的な搾乳 ・温度管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・生乳検査 ・技術指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロット管理 ・Feedbackの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期保存処理 (LL牛乳など)
↑	↑	↑	↑
各レベルで衛生管理			

モンゴル国 農牧セクターにかかる情報収集・確認調査

Good Practice No.2: ミート

X社, S社

- ・農民や加工業者にとってすぐ実践可能な小さな改善の累積がパリュチェーン全体を効率化している。
- ・伝統的な牧民と、近代的な集積メカニズムが融合されている。
- ・パリュチェーンを形成する人がチェーンで繋がったメンバーとの決まりを守っている (出荷時間・条件等)。

生産・(出荷)	製造・加工	流通・販売	輸出
<ul style="list-style-type: none"> ・グループが形成されている。(ミニクラスター) 	<ul style="list-style-type: none"> ・決まった年齢の家畜を出荷している ・生産者と加工業者の合意により価格が設定されている。 ・仲買人が決まっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕上げ用の肥育期間を設けている。 ・適正な冷凍技術 (急速冷凍) とパッケージ、及び熟成。 	<ul style="list-style-type: none"> ・フット・ショーンホール市場を中心とする流通機構が確立している。 ・自社の車輻によりUB等に販売
<ul style="list-style-type: none"> ・衛生プログラムの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・外観検査 	<ul style="list-style-type: none"> ・衛生チェック ・条件の告示 	<ul style="list-style-type: none"> ・Feedbackの実施
↑	↑	↑	↑
各レベルでの衛生品質管理			



モンゴル国 農牧セクターにかかる情報収集・確認調査



Good Practice No.3: 野菜加工

Vidan社
・生産者は、加工業者の条件をよく理解している
・小規模な農民と集約的な集積メカニズムの融合

生産・(出荷)	製造・加工	流通・販売	輸出
・小規模なクラスター開発になっている。 ・契約農家なので、予め種子を渡され、決まった量の植え付けを行っている。	・決まった価格による買い取り。	・近代的な設備による加工とパッケージング	・市場のニーズの詳細をVC内で共有する仕組み(マーケットインの発想)が機能している ・自社の車両による流通・販売網
サイズによる選別	原料の検査条件の告知	Feedbackの実施	
↑ ↑ ↑ ↑ ↑ 各レベルでの衛生品質管理			



モンゴル国 農牧セクターにかかる情報収集・確認調査



Good Practice No.4: ハチミツ

G社、M社、Sソム
・小規模な養蜂家と集約的な集積メカニズムの融合
・生産者グループによる地域的な取り組み
・取引先・売り先のニーズに合わせた生産、商品設計

生産・(出荷)	製造・加工	流通・販売	輸出
・生産ルール(薬品使用ルール、衛生管理ルール等) ・生産記録の記帳 ・小規模クラスター開発	・買い取り基準(糖度、蜜源)と買い取り価格が決まっている	・パッケージの改良	・市場による差別化 ・認証シールの貼付けによる差別化
組織的管理	原料の検査条件の告知	ロット管理 Feedbackの実施	ロット管理
↑ ↑ ↑ ↑ ↑ 各レベルでの衛生品質管理			



モンゴル国 農牧セクターにかかる情報収集・確認調査



Good Practice No.5: カシミア

AVSFプロジェクト
・伝統的な牧民と近代的な集積メカニズムの融合

生産・(出荷)	製造・加工	流通・販売	輸出
・出荷グループの形成 ・牧民が繊維の選別をしている。(家畜の年齢、色など)	・決まった価格による買い取りで、プレミアム制度がある	・近代的な設備による加工処理	・市場のニーズの詳細をVC内で共有する仕組み(マーケットインの発想)が機能している ・自社の流通・販売システム
選別による品質向上	技術指導	Feedbackの実施	相手国の基準の遵守
↑ ↑ ↑ ↑ ↑ 各レベルでの衛生品質管理			



モンゴル国 農牧セクターにかかる情報収集・確認調査



Good Practice No.6: 皮革

SHEVRO社
・伝統的な牧民と近代的な集積メカニズムの融合

生産・(出荷)	製造・加工	流通・販売	輸出
・製造工場の条件に合う原皮が多く買い取られる。	・工場の"目安"に合ったものだけ出荷される。 ・仲買人が決まっている	・近代的な設備によるなめし工程	・市場のニーズの詳細をVC内で共有する仕組み(マーケットインの発想)が機能している
屠畜場+牧民	排水基準の遵守条件の告知	Feedbackの実施	相手国の基準の遵守
↑ ↑ ↑ ↑ ↑ 各レベルでの衛生品質管理			



モンゴル国 農牧セクターにかかる情報収集・確認調査



パイロット事業絞り込みのためのバリューチェーンの課題の整理

Regional characteristic	Production				Manufacturing / Processing				Distribution				Marketing	
	Raw material	Input	Process	Output	Quality	Standard	Process	Cost	Logistics	Storage	Transport	Access	Local	Export
+														
+														
+														
+														

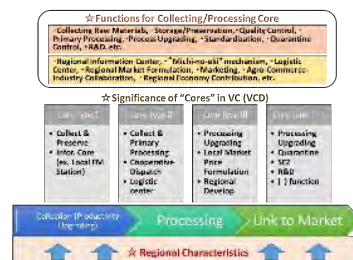
23



モンゴル国 農牧セクターにかかる情報収集・確認調査



パイロット事業絞り込みのためのバリューチェーンの種類の整理



24



Монгол Улсын ХАА салбарын суурь судалгаа



Судалгааны зорилго

- Тогтвортой ХАА хөгжлийн нөхцөл болох байгаль орчны нөхцөл болон ХАА нэмүү өртгийн сүлжээн дэх үйлдвэрлэл, боловсруулалт, тээвэрлэлт, худалдаа, экспортын талаар мэдээллийг судалсан.
- Өнөөгийн байдал болон асуудлын талаар мэдээлэл цуглуулж, дүн шинжилгээ хийн, тогтвортой ХАА өртгийн тогтвортой сүлжээг бүрдүүлэхэд ЖАЙКА-ийн зүгээс үзүүлэх дэмжлэг зөвлөмж гаргана.



Монгол Улсын ХАА салбарын суурь судалгаа



Судалгааны аргачлал

- Судалгааны хугацаа 2016 оны 12 сар~2017 оны 6 сар
- Судалгааны аргачлал холбогдох яам, тамгын газар, хувийн хэвшилтэй уулзалт ярилцлага Япон дахь сургалт БНХАУ, Япон дахь богино сургалт

Судалгааны салбар

	Судалгааны салбар	Хяруулсан ажилтан
1	ХАА бодлого	А.Учара
2	Нийлүүлэлт, маркетингийн дүн шинжилгээ	М.Такамүра
3	ХАА боловсруулах үйлдвэрлэл	М.Хара
4	Үйлдвэрлэлийн дад, бутцаг, кластер хөгжил	Х.Сайто
5	Байгаль орчин, усны нөвцийн менежмент	М.Ишида
6	Байгаль орчин, усны нөвцийн менежмент	Х.Нагаока
7	Эрүүл ахуй, чанарын менежмент	Х.Комияма
8		Н.Оно
9		А.Нидзүма

2017-2020 ХХААХҮ салбарын бодлого, хууль тогтоомж



Монгол Улсын ХАА салбарын суурь судалгаа



Монголын өртгийн сүлжээний (VC) төрөл, оролцоог

	Үйлдвэрлэлт эрчимхсэн уламжлалт	Бэлтгэн нийлүүлэлт	Боловсруулах үйлдвэрлэл	Тээвэр	Борлуулалт				
					дотооддоо		экспорт		
					төв	Орон нутаг	Хөрш зэргэлдээ	бусад	
Томоохон групп компани	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Мэргэжлийн холбоо, хоршоодын холбоо	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ЖДҮ	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Хувиараа үйлдвэрлэгч, бичил аж ахуйн нэгж	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ченж	●	●	●	●	●	●	●	●	●



Монгол Улсын ХАА салбарын суурь судалгаа



Монголын нэмүү өртгийн гинжин хэлхээний төрөл

VC төрөл	Онцлог
Үйлдвэрлэлтээс зах зээл хүртэлх нэгдсэн VC	<ul style="list-style-type: none"> • Томоохон компаний (групп компани) VC. Бэлтгэн нийлүүлэлт, боловсруулалт, тээвэрлэлт, борлуулалт хүртэлх шатыг өөрсдийн менежментээр гүйцэтгэдэг, үйлдвэрлэлтээс борлуулалт хүртэл нэг компани хариуцдаг. • Групп компанийд үйл ажиллагаагаа тэлэн ХАА салбар луу шинээр орох нь олонтаа, үйлдвэрлэлийн шатнаас нэгдсэн менежмент хийж нь томоохон компанийн VC.
Түүхий эд, боловсруулсан бүтээгдэхүүний нэгдсэн бэлтгэн нийлүүлэлтийн VC	<ul style="list-style-type: none"> • Сумын түвшний төлвөрөн бэлтгэн нийлүүлэлт, тээвэрлэлт, борлуулалт. Хоршоо болон мэргэжлийн холбоод зохион байгуулдаг. • Эцсийн боловсруулалт хүртэл хоршоод хариуцдаг нь ховор. • Хүнсний бүтээгдэхүүний зах зээл дийлэнх нь хэдий ч, ноос, арьс ширний нэгдсэн VC бий болгох боломжгүй аж ахуйн нэгжийг түүхий эдээр хангадаг.
Тодорхой бүтээгдэхүүний VC	<ul style="list-style-type: none"> • Тодорхой шатлалт болон бүтээгдэхүүний VC. Ихэнх тохиолдолд ЖДҮ хариуцдаг. Хөрөнгө оруулалт хангалтгүй тул хэмжээ бага, хүчин чадал хязгарлагддаг. • ХАА бэлтгэн нийлүүлэлтээс боловсруулалт, борлуулалт хүртэлх бага хэмжээний нэгдсэн VC.
Үйлдвэрлэгчдийн шууд борлуулалтын VC	<ul style="list-style-type: none"> • Үйлдвэрлэгч болон бичил аж ахуйн нэгжийн шууд борлуулалтын VC. • Эдийн засгийн хүчин чадал бага хэдий ч тоогоор ихэнхийг эзэлдэг.
Ченжээр хараат VC	<ul style="list-style-type: none"> • Үйлдвэрлэгчдээс түүхий эд, боловсруулсан бүтээгдэхүүнийг худалдан авч, зах зээл болон үйлдвэрт борлуулалт хийж VC. • Зах зээлийн үнээс доогуур үнээр худалдан авдаг ченжеер дамжин сүлжээ.

Монголын нэмүү өртгийн сүлжээний асуудал

- Төрөл, хэлбэр харилцан адилгүй нэмүү өртгийн сүлжээ тус бүр бие даан оршиж байна.
- Эдийн засгийн хувьд үр ашиг муутайгаас гадна эрүүл ахуйн чанарын хяналт үр дүн муутай.
- Үнийн болон зах зээлийн мэдээлэл, үйлдвэрлэгч болон зах зээл дээрх мэдээлэл харилцан адилгүй.
- Нэмүү өртгийн сүлжээн дэх завсарт хууль бус ажиллагаа явагдах (ченж гм)
- Импортын бараа, бүтээгдэхүүн дотоодын ХАА гаралтай бүтээгдэхүүний зах зээлд дарамт, шахалт үзүүлдэг.
- Үйлдвэрлэлийн технологи, бүтээгдэхүүний нэгдсэн стандартгүй.

Тус судалгаанд түлхүү анхаарсан асуудал

Салбар	Асуудал
Нийлүүлэлт, маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Зах зээлийн эрэлтэд нийцсэн бүтээгдэхүүн нийлүүлэгдэхэд хүндрэлтэй. • Хэрэглэгчдийн чанарын шаардлага доогуур. • Гадаадын зах зээлд гарах бренд чанар сул. • Нийлүүлэлт (балтгах, хадгалах, тээвэрлэх) сул.
Боловсруулах үйлдвэрлэл	<ul style="list-style-type: none"> • Балтган нийлүүлэлтийн механизм хангалтгүй, түүхий эдийн нийлүүлэлт тогтвортой бус. • Хэрэглэгчдийн хэрэгцээг тодорхойлох эргэн мэдээлэх систем байхгүй. • Өндөр түвшний боловсруулах технологи нэвтрүүлэх шаардлагатай нэмүү өртгийн зах зээл бүрдээгүй. • Боловсруулалтын чанар олон улсын стандартыг хангаагүй.
Эрүүл ахуй, чанарын хяналт	<ul style="list-style-type: none"> • Хэрэглэгчдийн хэрэгцээ чанар, стандартад тусгагдаагүй. • Зах зээлд нийцсэн чанарын стандарт хангалтгүй. • Стандарт, норм хангалттай бус.
Үйлдвэрлэлийн суурь	<ul style="list-style-type: none"> • Үйлдвэрлэлийн суурь болох нутгийн онцлог өртгийн сүлжээнд тусгагдаагүй. • ХАА гаралтай бүтээгдэхүүний орон нутгийн нөөц, бололцооны талаарх үнэлгээ хангалттай.
Байгаль орчин, усны нөөцийн менежмент	<ul style="list-style-type: none"> • Бус нутгийн усан хангамжийн тэнцвэр бүрэн хангагдаагүй. • Байгалийн гамшгийн эрсдэл өсөж байгаа.

Good Practice[®] суралцах

※Мах, сүү, ногоо боловсруулалт, зөгийн бал, ноолуур, арьс шир)

- Зах зээлийн эрэлтэд суурилсан бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх
→ **Market in санаа**
- Нийлүүлэлтийн сүлжээний хүрээнд мэдээлэл солилцоо
→ **Стандарт, журмын дагуу ХАА үйлдвэрлэгч, боловсруулах үйлдвэрлэгчтэй хамтрах**
- Үйлдвэрлэгчдийн хоршоодын бүс нутаг дахь арга хэмжээ
→ **Эрчимжсэн төвлөрсөн тогтолцоо бүрдүүлэх**
- Үйлдвэрлэлийн чанарын хяналт
→ **Малчид, тариаланчдыг хамруулсан VC бүрдүүлэх**

Бүс нутгийн онцлогийг харгалзсан ХАА үйлдвэрлэлийн нөөц бололцоо



Байгаль орчин, усны нөөцийн хяналт



Монгол улсын ХАА нэмүү өртгийн сүлжээ бүрдүүлэхэд чиглэсэн зөвлөмж

- Нэмүү өртгийн сүлжээний бүхий л үе шатны асуудлыг нэг бүрчлэн шийдвэрлээд нийт асуудал шийдэгдэхгүй. Нэмүү өртгийн сүлжээний хүрээнд **асуудал тус бүрийг ямар байр сууринаас яаж уялдуулан шийдэх вэ гэдэг нь чухал**. Үүний тулд бодлого болон бүс нутгийн онцлогийг харгалзан, **нэмүү өртгийн ерөнхий зураглалыг тодорхойлох мастер төлөвлөгөөг** боловсруулах шаардлагатай.
- **Туршилтын төсөл хэрэгжүүлэх** замаар бүс нутгийн онцлогт тулгуурласан асуудлыг уялдуулан шийдвэрлэх арга зам болон төрөөс авах **арга хэмжээ, механизмын** чадавхийг дээшлүүлэх, үр дүнг үнэлэн, сайжруулах замаар мастер төлөвлөгөө боловсруулах хэрэгтэй.
- Мастер төлөвлөгөөний хүрээнд туршилтын төслийн үр дүнг **бусад бүс нутаг дэлгэрүүлэхийн хамт улсын нэгдсэн тогтолцоонд ашиглан, төлөвлөгөөний чиглэлийг тодорхой болгоно.**



Монгол улсын ХАА салбарын суурь судалгаа

Жишээ: Good Practice

1. Сүү
2. Мах
3. Хүнсний ногоо боловсруулалт
4. Зөгийн бал
5. Ноолуур
6. Арьс шир

Монгол улсын ХАА салбарын суурь судалгаа

Good Practice No.1 : Сүү

СҮҮ ХК
АПУ ХК

- Малчид, боловсруулах үйлдвэрлэгчдийн хувьд шууд хэрэгжүүлэх боломжтой бага оврын кластер нь VC үр дүнтэй болж байна.
- Малчид болон орчин үеийн кластерийн механизм нэгдсэн байдалтай байна.
- VC бүрдүүлэх гишүүд дотоод журмыг чанд мөрддөг (Бэлтгэн нийлүүлэх цаг, нөхцөл)

Үйлдвэрлэлт (Бэлтгэн нийлүүлэлт)	Үйлдвэрлэл, боловсруулалт	Нийлүүлэлт, борлуулалт	Экспорт	
<ul style="list-style-type: none"> • Групп бүрдүүлэх • Тогтвортой бэлтгэн нийлүүлэлт 	<ul style="list-style-type: none"> • Худалдан авах тогтсон үнэтэй • Ферсийн шугуулах системтэй 	<ul style="list-style-type: none"> • Орчин үеийн технологи нэвтрүүлсэн • Ариутгах, савлах 	<ul style="list-style-type: none"> • Зах зээлийн хэрэгцээнд, томируулах механизмтай • Логистикийн тээв, өөрийн нийлүүлэлт, борлуулалтын сүлжээтэй (бүх аймагт 6000 салбартай) 	<ul style="list-style-type: none"> • Зарим бүтээгдэхүүнээ экспортлодог
Эрүүл ахуйн шаардлага хангасан сүү сав	Дулааны хяналт	Түүхий сүүний шинжилгээ Тeхнологийн зөвлөмж	Хэмжээний хяналт Feedback хэрэгжүүлэх	Урт хугацааны хадгалалт (LL сүү)
Шатлал тус бүрийн эрүүл ахуй чанарын хяналт				

Монгол улсын ХАА салбарын суурь судалгаа

Good Practice No.2 : Мах

Х компани
S компани

- Тариаланч болон боловсруулах үйлдвэрлэлийнхний хувьд шууд практикт сайжруулалт хэрэгжүүлж болохуйц байх нь нийт VC /value chain-н үр ашгийг дээшлүүлнэ
- Уламжлалт МAA болон орчин үеийн кластерийн механизм нэгдэн зохицно
- VC /value chain-г бүрдүүлэх талууд-хүмүүс болон "гинжин сүлжээ"-гээр холбоотой ажиллаж бусад гишүүдийн хооронд найдвартай, итгэлцэлтэй харилцаа бий болно. /Бэлтгэн нийлүүлэх цаг, хугацаа, нөхцөлөө чанд мөрдөх г.м/

Үйлдвэрлэл (Бэлтгэх)	Боловсруулах	Нийлүүлэлт/Борлуулалт	Экспорт
<ul style="list-style-type: none"> • Групп бий болж бүрдэнэ (мини кластер) 	<ul style="list-style-type: none"> • Тогтсон нэг насанд нь малгыг бэлтгэн нийлүүлэх • Бэлтгэн нийлүүлэгч болон боловсруулах үйлдвэрлэлийнхэн хэлэлцэн томиролцоо үнийг тогтох • Зуучлагачагч нь тогтсон байх 	<ul style="list-style-type: none"> • Нийлүүлэхийн өмнөх эрчимт борлолтын хугацаатай байх • Зохих технологийн дагуу хэлдвэрдэг голцом хөлдөөж, савлахад, сэрвээдэг байх 	<ul style="list-style-type: none"> • Хүчит шохор захад төвлөрсөн нийлүүлэлт, борлуулалтын механизм нь тогтсон байх • Өөрийн компанийн тээврийн хэрэгсэлээр УБ зэрэг хот суурин газарт борлуулах
Эрүүл ахуйн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх	Энгийн /гадаа шинж байдлын/ хяналт	Эрүүл ахуйн хяналт, шалгалтын нөхцлийг ил тод байлгах	Эргэж үнэлж, засаж заруулах байх
Шатла тус бүрт эрүүл ахуйн хяналт тавих			

Монгол улсын ХАА салбарын суурь судалгаа

Good Practice No.3: Хүнсний ногоо боловсруулалт

Видан ХК • Үйлдвэрлэгч, боловсруулах үйлдвэрлэгчдийн шаардлагыг сайн ойлгосон байдаг
• Бага оврын ногоочид, кластер хөгжлийн механизмын нэгдэл

Үйлдвэрлэлт (бэлтгэн нийлүүлэлт)	Үйлдвэрлэл, боловсруулалт	Нийлүүлэлт, борлуулалт	Экспорт
• Бага оврын кластер хөгжүүлж байгаа. • Газраг ногоочид той урээ урьдчилан тараан, тэдэрий хэмжээнд тариалдаг.	• Худалдан авах үнэ тодорхой • Орчин үеийн боловсруулалт, савалгааны технологитой	• Зах зээлийн хэрэгцээг судалха механизмтай (маркет ин) • Эвсэрийн нийлүүлэлт, борлуулалтын сүлжээтэй	
Хэмжээгээр нь ангилж ялгадаг.	Түүхий эдийн шинжилгээ	Feedback хэрэгжүүлэх	
↑ ↑ ↑ ↑ ↑ Шатлал тус бүрийн эрүүл ахуй чанарын хяналт			

Монгол улсын ХАА салбарын суурь судалгаа

Good Practice No.4: Зөгийн балны VC

G Компани, M Компани, S сум • Жижиг хэмжээний зөгийн аж ахуй болон кластерын механизмын нэгдэл
• Үйлдвэрлэгчдийн хоршоонд суурилсан бус нутгийн арга хэмжээ
• Худалдан авагч, харилцагч нарын эрэлт, хэрэгцээг судлах

Үйлдвэрлэлт (бэлтгэн нийлүүлэлт)	Үйлдвэрлэл, боловсруулалт	Нийлүүлэлт, борлуулалт	Экспорт
• Бага оврын кластер хөгжүүлэх • Үйлдвэрлэлийн тэмдэглэл • Журам	• Тогтсон үнээр худалдах	• Сав, баглаа боодол сайжруулах	• Балын гарал үүслээр ялгарах • Итгэмжлэлийн тэмдгээр ялгарах
Байгууллагын хяналт		Түүхий эдийн хяналт Нэрхцлийг танилцуулах	Хэмжээний хяналт Feedback хэрэгжүүлэх
↑ ↑ ↑ ↑ ↑ Шатлал тус бүрийн эрүүл ахуй чанарын хяналт			

Монгол улсын ХАА салбарын суурь судалгаа

Good Practice No.5: Ноолуурын VC

AVSF • Уламжлалт мал аж ахуй эрхэлж буй малчдыг орчин үеийн кластерын механизмын нэгдэл

Үйлдвэрлэлт (бэлтгэн нийлүүлэлт)	Үйлдвэрлэл, боловсруулалт	Нийлүүлэлт, борлуулалт	Экспорт
• Бэлтгэн нийлүүлэлтийн групп бий болгох • Малчид ноолуураа ангилдаг (малын нас, зүс зэрэг)	• Тогтсон үнээр худалдан авалт хийдэг. Тусгай үнийн тогтолцоотой.	• Орчин үеийн тоног төхөөрөмжөөр боловсруулах	• Мэдээлэл цуглуулах систем • Тухайн компаний өөрийн нийлүүлэлт, борлуулалтын систем
Ангилан ялгалтаар чанарыг дээшлүүлэх	Техник технологийн зөвлөмж	Feedback-ийг хэрэгжүүлэх	Авто тээвэр, төмөр зам, усан онгоцор экспортлох (БНХАУ болон ОХУ-аар хийх транзит тээвэр)
↑ ↑ ↑ ↑ ↑ Шатлал тус бүрийн эрүүл ахуй чанарын хяналт			

Монгол улсын ХАА салбарын суурь судалгаа

Good Practice No.6: Арьс ширний VC

Монгол шөврө • Малчид болон орчин үеийн кластерийн механизмын нэгдэл

Үйлдвэрлэлт (бэлтгэн нийлүүлэлт)	Үйлдвэрлэл, боловсруулалт	Нийлүүлэлт, борлуулалт	Экспорт
• Үйлдвэрлэлийн технологийн шаардлагад тохирох түүхий эд нийлүүлж аадаг.	• Үйлдвэрлэлийн "хуучин чадал" томсгоор бэлтгэн нийлүүлэлт хийнэ. • Тэдэрийг зуулагч, агенттай.	• Орчин үеийн технологитой	• Зах зээлийн эрэлт хэрэгцээг үС хүрээнд мэдээлэл солилцдог механизм (маркет ин)
Мал надалгааны цех + малчид	Хаягдал усны стандартыг чанд мөрддөг	Feedback хэрэгжүүлэх	Хаягас боловсруулсан бүтээгдэхүүний экспорт (Итали, Вьетнам гм) • Авто тээвэр, төмөр зам, усан онгоцор экспортлох (БНХАУ болон ОХУ-аар хийх транзит тээвэр)
↑ ↑ ↑ ↑ ↑ Шатлал тус бүрийн эрүүл ахуй чанарын хяналт			

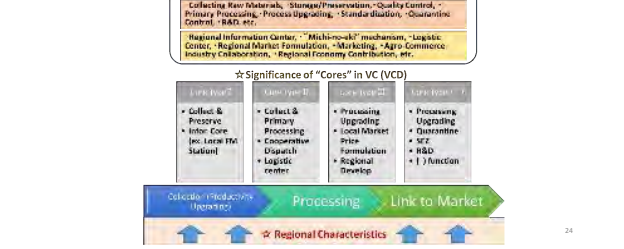
Монгол улсын ХАА салбарын суурь судалгаа

Туршилтын төслийг сонгон шалгаруулах VC асуудлыг цэгцлэх

Regional characteristic	Production				Manufacturing / Processing				Distribution				Marketing			
	Pre-Process	Process	Post-Process	Quality	Raw Material	Production	Quality Control	Storage	Transport	Local Market	Export	Logistics	Brand	Local Market	Export	Logistics
I	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
II	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
III	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
IV	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Монгол улсын ХАА салбарын суурь судалгаа

Туршилтын төслийг сонгон шалгаруулах VC асуудлыг цэгцлэх



第8回日本モンゴル官民合同協議会

- 日程:平成 29 年 7 月 4 日(火)9:00～12:30
- 場所:モンゴル外務省会議室
- 進行 :V.Enkhbold 外務省対外貿易経済協力局長、田村暁彦 通商政策局通商交渉官
- 通訳 :会議時は同時通訳、質疑応答時は逐次通訳/日本語-モンゴル語/
- スクリーン表示 :モンゴル側発表時は日本語、日本側発表時はモンゴル語
- 議事次第(案)

8.30-9.00	受付
9:00 - 9:20	開会式 モンゴル外務省 バトツェツェグ 副大臣 日本国経済産業省 松村祥史 副大臣 駐モンゴル日本国大使館 高岡正人 特命全権大使 モンゴル商工会議所 オユンチメグ会頭 日本国日本モンゴル経済委員会 小林会長
9.20-9.25	写真撮影【プレスの取材はここまで】
9.25 - 9:45	「モンゴル国農牧業、軽工業分野の開発プロジェクト、モンゴル日本協力関係」 (モンゴル食料・農牧業・軽工業省 バトフー軽工業政策実施調整局長)
9:45 - 10:05	「モンゴル国における投資環境」 (モンゴル国家開発庁 バヤルサイハン長官) ※IMFプログラム期間におけるモンゴルの金融・財政・経済政策及び重要プロジェクトに関する言及
10:05 - 10:25	「モンゴル国の石炭などの地下資源分野の現状」 (モンゴル・鉱業重工業省 ムンフバヤル重工業政策局、機械技術部長)
10.25-11:00	質疑応答
11:00-11.15	コーヒーブレイク
11.15-11.35	「モンゴル国農畜製品のバリューチェーン及び日本市場における課題と可能性」 (JICA モンゴル事務所所長 佐藤睦、 JICA 調査団総括 上原有恒(NTC インターナショナル株式会社))
11:35 - 11:55	「モンゴルビジネスにおける課題と要望」 (日モンゴル経済委員会) (日本モンゴル経済委員会副会長/双日株式会社専務執行役員 吉村利治)
11:55 - 12:25	質疑応答
12:25 - 12:30	閉会

経済連携協定/EPA/発効1周年記念セミナー・ネットワーク交流会

- 日程:平成 29 年 7 月 4 日(火)14:30~17:30
- 場所:モンゴル商工会議所展示場(P)
- 進行 :Ch.Chinzorig、商工会議所、モンゴル日本ビジネス委員会、事務局長
- 通訳 :逐次通訳/日本語-モンゴル語/
- スクリーン表示 :モンゴル語、日本語の同時投影
- 議事次第(案)

14:30-14:50	開会式 主催者挨拶: M.Oyunchimeg モンゴル商工会議所会頭 米谷光司 JETRO 理事 モンゴル側: J.Saule 食糧農牧軽工業副大臣 B.Battsetseg 外務副大臣 日本側: 松村祥史 経済産業副大臣
14:50-15:05	VIP 巡覧
14:50-17:30	モンゴル-日本企業のネットワーキング交流
14:50-15:10	「日本・モンゴル貿易動向とジェトロの支援について」 (JETRO 海外調査部主査 加藤康二)
15:10-15:30	「モンゴル企業の EPA 活用と対日輸出の課題」(仮) (LandEx 社 General Director U. Gerelmaa)
15:30-15:45	「モンゴル日本人材育成センターの紹介」 (モンゴル日本人材センター)
15:45-16:05	「Good Practice 事例 1. 羊毛、カシミヤ」 (ゴビ株式会社社長 スガルバヤル)
16:05-16:25	「Good Practice 事例 2. モンゴル商工会議所」 (モンゴル商工会議所副会頭 M. Sarandavaa)
16:25-16:45	「モンゴル企業に対するアドバイス、可能性とチャレンジ」 (JICA 本田由香)
16:45-17:30	モンゴル企業紹介(スクリーン上)
17:30	閉会



バリューチェーンとは？

バリューチェーンとは、原材料の調達から製品・サービスが顧客に届くまでの企業活動を、一連の価値(Value)の連鎖(Chain)としてとらえる考え方。



2

農業を主体とする国の農産物流通の課題

1. その場で決済できる仲買人に安価で売却する。
2. 収穫後に多くの損失がある。
3. 仕分けや規格に乏しく荷が揃わない。
4. 集荷の施設が足りない。
5. 品質保持の必要性を感じない。

(「農産物流通の分析視点と国際協力のあり方」、板垣啓四郎)

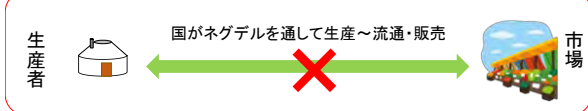


モンゴルの農牧セクターが抱える課題

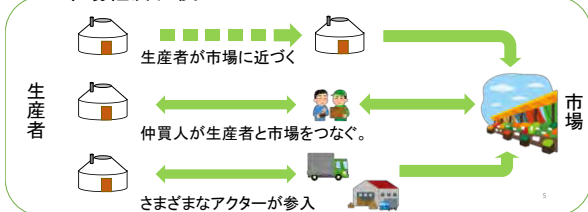
分野	項目
流通・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 市場のニーズに合った商品が供給されにくい。 消費者の品質に対する意識が低い。 海外市場におけるブランド力が低い。 物流(集荷・貯蔵・輸送)が脆弱である。
製造・加工	<ul style="list-style-type: none"> 加工原料が安定供給されにくい。 消費者のニーズを把握するフィードバックシステムが不十分。 高度な加工技術を導入する高付加価値市場が未構築。 加工品質が国際基準で評価されていない。
衛生・品質管理	<ul style="list-style-type: none"> 消費者ニーズが品質基準に反映されていない。 市場に応じた品質のスタンダードが不足。 基準・規格の適用が十分に整備されていない。
生産基盤	<ul style="list-style-type: none"> 生産基盤の地域的特性がバリューチェーン構築に活かされていない。 農畜産品の潜在的な地域的ポテンシャルの評価が不十分。
環境配慮・水資源管理	<ul style="list-style-type: none"> 地域の水需給バランスの考慮が不十分。 不適切な土地利用による草原劣化により、ゾド(寒害)などの自然災害のリスクが増加している。

モンゴルの流通の歴史

社会主義時代



市場経済化後



Good Practice: ミルク

CYY社 APU社		<ul style="list-style-type: none"> 実践可能な小さな改善の累積がバリューチェーン全体を効率化。 伝統的な牧民と、近代的な集積メカニズムの融合。 バリューチェーンを形成する人がチェーンで繋がったメンバーとの決まりを守っている(出荷時間・条件等)。 		
生産・(出荷)	製造・加工	流通・販売	輸出	
<ul style="list-style-type: none"> グループの形成・安定した出荷 安定した買取り価格 自社による集乳 	<ul style="list-style-type: none"> 近代的設備の導入 殺菌処理とパッケージング 	<ul style="list-style-type: none"> 市場ニーズが共有される仕組みがある Logisticsセンターと自社車輛を中心とする流通・販売網(全県に支店が6000店) 	<ul style="list-style-type: none"> 一部の製品は海外へ輸出されている。 	
衛生的な搾乳	温度管理	生乳検査技術指導	ロット管理 Feedbackの実施	
↑	↑	↑	↑	

各レベルで衛生管理

Good Practice: 皮革

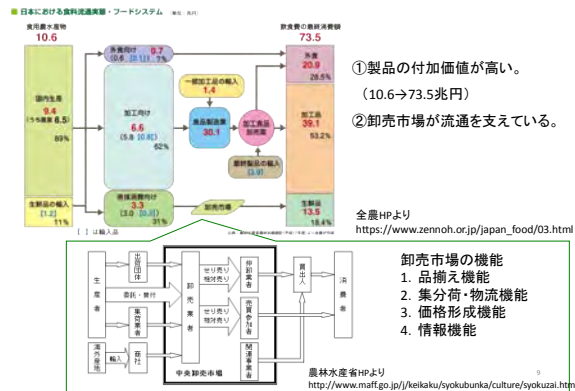
SHEVRO社 ・伝統的な牧民と近代的な集積メカニズムの融合				
生産(出荷)		製造・加工	流通・販売	輸出
<ul style="list-style-type: none"> 製造工場の条件に合う原皮が多く買い取られる。 工場の“目安”に合ったものだけ出荷される。 仲買人が決まっている 		<ul style="list-style-type: none"> 近代的な設備によるなめし工程 	<ul style="list-style-type: none"> 市場のニーズの詳細をVC内で共有する仕組み(マーケットインの発想)が機能している 	<ul style="list-style-type: none"> 半製品の輸出(イタリア、ベトナム等) トラック、鉄道、船舶による輸出(中国またはロシア経由)
屠畜場+牧民		排水基準の順守 条件の告知	Feedbackの実施	相手国の基準の順守
↑ ↑ ↑ ↑ ↑ 各レベルでの衛生品質管理				

モンゴルの農畜産バリューチェーンの現状と課題

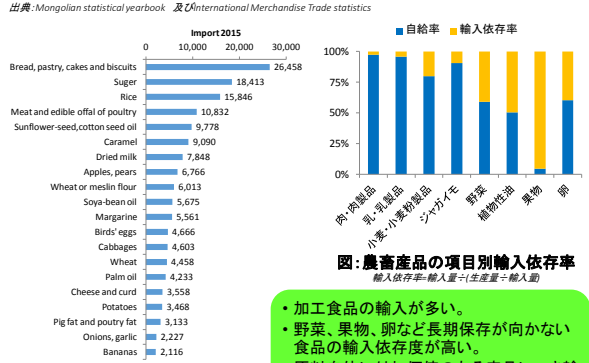
アクター(特徴)	生産	集荷	製造・加工	流通	販売	
					国内	輸出
1. 大企業・企業グループ (生産から市場まで一貫)	●	●	●	●	●	●
2. 業界団体・協同組合 (集約的な集荷)		●		●	●	
3. 中小企業 (特定産品)		●	●		●	
4. 個人生産者・零細企業 (直接販売)	●		●		●	
5. 仲買人 (中間買い付け)		●		●		

現状	課題
1. バリューチェーンはアクターごとに排他的。	→ 生産・流通と品質管理に非効率。
2. モノと情報の流れが不均衡。	→ 不正・不公平な取引。
3. 市場の情報が生産者に届きにくい。	→ 生産者が市場ニーズに対応できない。
4. 商品の規格が標準化されていない。	→ 高付加価値市場が構築されにくい。

日本の食料流通(飲食費のフロー)



モンゴルの農畜産品の輸入量と輸入依存率



モンゴルの農畜産品の日本市場参入の可能性

日本市場が求めるモンゴルの農畜産品

大自然から生み出された
Natural Productsという
ストーリー

“自然にまかせた商品”ではなく、
「Natural」であることが管理されている商品

日本市場に参入するための課題
(ハチミツを例とした取組み)



1. 工程管理
2. 国際基準
3. マーケット・ニーズ



課題1. 工程管理

本物と偽物をどうやって区別するか

チェックリスト

- ・薬剤使用歴、生産・販売の記録
- ・トレーサビリティ



認証マーク

- ・ルールを守って生産されたハチミツを認証

衛生管理システム

- ・消費者は衛生的で、安全・安心を求めている
- ・信頼のある商品で他と差別化をはかる

13

課題2. 国際基準

“はちみつ”をつくる

成分規格値

- ・CODEX (食品の国際規格)

	CODEX	モンゴル産
水分	20%以下	21%以下
果糖+ブドウ糖含量	60g/100g以上	80g/100g以上
ショ糖含量	5g/100g以下	10g/100g以下

相手国の条件

- ・輸入、販売時に関連する日本の法律

輸入時の規制
・食品衛生法
・家畜伝染病予防法

販売時の規制
・食品表示法/JAS法
・健康増進法/農産物表示法
・改正薬事法
・資源有効利用法/容器包装リサイクル法

天然はちみつと人工はちみつ

- ・天然はちみつとは、ショ糖分の含有量が全重量の5%以下、果糖の含有量が全重量の30%以上のものであって、かつ、全糖分中に占める果糖の割合が50%以上のものをいう。

14

課題3. マーケット・ニーズ

ニッチ市場を狙うための付加価値の向上

蜜源の利用

- ・希少な花から取れる蜜で付加価値を出す。
- ・ソバ蜜の混入で用途は限定される。



コストに見合った付加価値

- ・日本に輸入される外国産蜂蜜の価格(例:500円/kg)
- ・モンゴルの蜂蜜:1000円/kg

機能性

- ・ニュージーランドのマヌカハニー:70,000円/kg
- ・モンゴル産にはどんな付加価値が?

15

モンゴルがこれから取り組むべきこと

1. 物流改善

- ・出荷調整のための集荷、物流拠点の設置。
- ・需給に関わる情報の収集と伝達

2. 品質管理

- ・公的検査機関による検査体制の構築
- ・生産者と消費者の品質管理に対する意識の啓蒙

3. 組織的活動

- ・マーケットインを可能にする原材料・商品の供給体制。
- ・アクター間が連携することで、信頼ある市場を構築する。

16

モンゴルの農畜産品バリューチェーン構築のために

バリューチェーンの課題は、それぞれを対症的に解決すればよいものではなく、バリューチェーン全体の中で、それぞれの課題が、どのように相互に関係し合っているかを踏まえ、解決・検討するべきである。

17

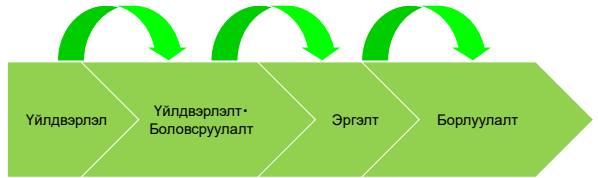
Монгол орны ХАА-н бүтээгдэхүүний нэмүү өртгийн сүлжээнд тулгамдаж буй асуудал болон Японы зах зээлд гаргах боломж



JICA MONALIS судалгааны баг 2017/7/4

Өртгийн сүлжээ (VC) гэж юу вэ?

VC (value chain) гэдэг нь түүхий эдээс эцсийн бүтээгдэхүүн хүртэлх үе шат, үйлчилгээг хэрэглэгчдэд хүргэх байгууллагын бүхий л үйл ажиллагааг өртгийн (Value) сүлжээ (Chain) (үнэ цэнийн гинжин хэлхээ) гэх ойлголтыг хэлнэ.



ХАА нь эдийн засгийн гол салбар болсон орны ХАА-н гаралтай бүтээгдэхүүний нийлүүлэлттэй холбоотой тулгамдаж буй асуудал

1. Тухайн газар дээр нь зуучлагчдад хямд үнээр борлуулдаг.
2. Ургац хураалтын дараа олон хохирол байдаг.
3. Ангилан ялгалт болон стандартын хатуу шаардлага байдаггүй.
4. Зоорь агуулахын хангамж дутмаг.
5. Бүтээгдэхүүний чанарын шаардлагыг биелүүлдэггүй.

(「農産物流通の分析視点と国際協力のあり方」、板垣啓四郎-Keishiro ITAGAKI) http://www.maaff.go.jp/kokusai/kokkyo/food_value_chain/1st_meeting/pdf/9_itagaki.pdf



Монголын ХАА-н салбарын тулгамдаж буй асуудал

Салбар	Асуудал
Нийлүүлэлт, маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> Зах зээлийн эрэлтэд нийцсэн бүтээгдэхүүн нийлүүлэх явдал хүндрэлтэй. Хэрэглэгчдийн чанарын шаардлага сул. Гадаадын зах зээлд гарах бренд чанар сул. Нийлүүлэлт (балтгах, хадгалах, тээвэрлэх) сул.
Боловсруулах үйлдвэрлэл	<ul style="list-style-type: none"> Бэлтгэн нийлүүлэлтийн механизм хангалтгүй, түүхий эдийн нийлүүлэлт тогтвортой бус. Хэрэглэгчдийн хэрэгцээг тодорхойлох эргэн мэдэлэх систем байхгүй. Өндөр түвшний боловсруулах технологи нэвтрүүлэх шаардлагатай нэмүү өртгийн зах зээл бүрдээгүй. Боловсруулалтын чанар олон улсын стандартыг хангаагүй.
Эрүүл ахуй, чанарын хяналт	<ul style="list-style-type: none"> Хэрэглэгчдийн хэрэгцээ чанар, стандардад тусгагдаагүй. Зах зээлд нийцсэн чанарын стандарт хангалтгүй. Стандарт, норм хангалттай бус.
Үйлдвэрлэлийн суурь	<ul style="list-style-type: none"> Үйлдвэрлэлийн суурь болох нутгийн онцлог өртгийн сүлжээнд тусгагдаагүй. ХАА гаралтай бүтээгдэхүүний орон нутгийн нөөц, бололцооны талаарх үнэлгээ хангалтгүй.
Байгаль орчин, усны нөөцийн менежмент	<ul style="list-style-type: none"> Бус нутгийн усан хангамжийн нөөц тэнцвэртэй бус. Зохиогүй газар ашиглалтын улмаас бэлчээрийн доройтол бий болж зуд зэрэг байгалийн гамшигын эрсдэл нэмэгдсээр байгаа.

Монгол орны бүтээгдэхүүн нийлүүлэлтийн түүх



Good Practice : Сүү

Үйлдвэрлэлт (бэлтгэн нийлүүлэлт)	Үйлдвэрлэл, боловсруулалт	Нийлүүлэлт, борлуулалт	Экспорт
<ul style="list-style-type: none"> Групп бүрдүүлэх Тогтвортой бэлтгэн нийлүүлэлт 	<ul style="list-style-type: none"> Худалдан авах тогтсон үнэтэй Өөрсдийн цуглуулах системтэй 	<ul style="list-style-type: none"> Орчин үеийн технологи нэвтрүүлсэн Ариутгах, савлах 	<ul style="list-style-type: none"> Зах зээлийн хэрэгцээнд тохируулах механизмтай Полистикийн төв, өөрийн нийлүүлэлт, борлуулалтын сүлжээтэй (бух аймагт 6000 салбартай)
<ul style="list-style-type: none"> Эрүүл ахуйн шаардлага хангасан сүү саах 	<ul style="list-style-type: none"> Дулааны хяналт 	<ul style="list-style-type: none"> Түүхий сүүний шикжилгээ Технологийн зөвлөмж 	<ul style="list-style-type: none"> Хамжээний хяналт Feedback хэрэгжүүлэх Урт хугацааны хадгалалт (LL сүү)
Шатлал тус бүрийн эрүүл ахуй чанарын хяналт			

Good Practice : Арьс ширний VC

Монгол шевро	•Малчид болон орчин үеийн кластерийн механизмын нэгдэл			
Үйлдвэрлэлт (бэлтгэн нийлүүлэлт)	Үйлдвэрлэлт, боловсруулалт	Нийлүүлэлт, борлуулалт	Экспорт	
•Үйлдвэрийн технологийн шаардлагад тохирох түүхийг эд нийлүүлж авдаг.	•Үйлдвэрийн "хучин чадал" тохирсон бэлтгэн нийлүүлэлт хийнэ. • Тодорхой зуучлагч, агенттай.	• Орчин үеийн технологитой	• Зах зээлийн эрэлт хэрэгцээг VC хүрээнд мэдээлэл солилцдог механизм (маркет ин)	• Хагас боловсруулсан бүтээгдэхүүний экспорт (Итали, Вьетнам г.м) • Авто тээвэр, төмөр зам, усан онгоцоор экспортолох (БНХАУ болон ОХУ-аар хийж транзит тээвэр)
Мал яналдааны цех + малчид	Хаягдал усны стандартыг чанд мөрддөг	Feedback хэрэгжүүлэх	Тухайн орны стандартыг дагаж мөрдөх	

Шатлал тус бүрийн эрүүл ахуй чанарын хяналт

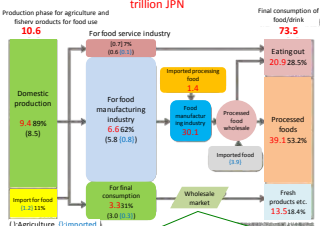
Монголын ХАА-н үйлдвэрлэлийн өртгийн сүлжээний өнөөгийн нөхцөл болон асуудал

Оролцогчид (онцлог)	Үйлдвэрлэл	Бэлтгэн нийлүүлэлт	Үйлдвэрлэлт-Боловсруулалт	Нийлүүлэлт	Борлуулалт	
					Догоорцол	Экспорт
1. Томоохон групп компани (Үйлдвэрлэлтээс зах зээл хүртэлх нэгдсэн)	●	●	●	●	●	●
2. Мэргэжлийн холбоо, хоршоод (Нэгдсэн бэлтгэн нийлүүлэлт)		●		●	●	
3. Жижиг дунд үйлдвэр (Тодорхой бүтээгдэхүүн)		●	●		●	
4. Хувиараа үйлдвэрлэгч, бичил аж ахуйн нэгж (Үйлдвэрлэгчдийн өөрсдийн шууд борлуулалтын)	●		●		●	
5. Ченж (Ченжээр дамжих)		●		●		

Өнөөгийн нөхцөл	Асуудал
1. Өртгийн сүлжээ нь оролцогч тус бүрт бие даан оршдог.	→Үйлдвэрлэл, нийлүүлэлт болон бүтээгдэхүүний чанарын хяналтад үр дүн муутай.
2. Бүтээгдэхүүн болон мэдээлэл түүгээл харилцан адилгүй.	→Шударга бус аригжаа.
3. Зах зээлийн мэдээлэл хэрэглэгчдэд хүртээмж харилцан адилгүй.	→Үйлдвэрлэгч зах зээлийн эрэлт хэрэгцээнд нийцүүлж чадаагүй.
4. Бүтээгдэхүүний нэгдсэн стандартгүй.	→ Өндөр нэмүү өртөг бүхий зах зээлийг бий болгоход хүчдэрлэж.

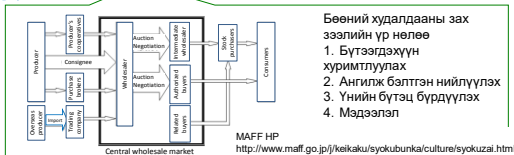
Япон орны хүнсний нийлүүлэлт

Flow of food and drink expenditure until final consumption.



1. Боловсруулах ажиллагаа нь нийт үйлдвэрлэлийн 50%-иас дээш.
2. Бүтээгдэхүүний нэмүү өртөг өндөр.
3. Бөөний худалдааны зах зээл нь нийлүүлэлтээ дэмжиж байдаг.

https://www.zenroh.or.jp/japan_food/03.html



Монгол орны ХАА-н бүтээгдэхүүний импорт болон экспортын үзүүлэлт

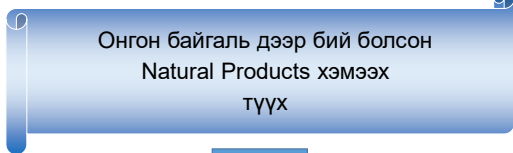
source: Mongolian statistical yearbook, International Merchandise Trade statistics



График: Бүтээгдэхүүн тус бүрийн импортын мөнгөн дүн(1,000USD\$)

Монголын ХАА-н гаралтай бүтээгдэхүүнийг Японы зах зээлд гаргах боломж

Японы зах зээлд эрэлттэй байх Монголын ХАА-н бүтээгдэхүүн



“Байгальд даатгасан бүтээгдэхүүн” биш, “Natural” гэдэг нь хянагдсан бүтээгдэхүүн

Японы зах зээлд гаргахад анхаарах шаардлагатай асуудлууд (Жишээ нь зөгийн балтай холбоотой үйл ажиллагаа)



1. Үйлдвэрлэлийн явцын хяналт
2. Олон улсын стандарт
3. Зах зээл, эрэлт хэрэгцээ



Сэдэв-1 Үйлдвэрлэлийн явцын хяналт

Жинхэнэ болон хуурамч бүтээгдэхүүнийг хэрхэн ялгах вэ?

Бүртгэлийн дэвтэр

- Эм бэлдмэлийн хэрэглээ, үйлдвэрлэл, борлуулалтын тухай бүхий л тэмдэглэл
- Traceability (чанарын хяналт)



Баталгаажуулалтын наалт

- Стандартын дагуу үйлдвэрлэгдсэн зөгийн бал гэдгийг батлах наалт

Эрүүл ахуйн хяналтын систем

- Хэрэглэгчид эрүүл ахуйн шаардлага хангасан баталгаатай бүтээгдэхүүнийг хүсдэг.
- Итгэж болох бүтээгдэхүүн бөгөөд бусдаас ялгарах байдлыг бий болгоно.

Сэдэв-2 Олон улсын стандарт

“Зөгийн бал” үйлдвэрлэл

Найрлагын стандарт үзүүлэлт

- CODEX (Хүнсний бүтээгдэхүүний олон улсын стандарт)

	CODEX	Монгол
Чийг	20%-иас доош	21%-иас доош
Глюкоз+Фруктоз-ийн эзлэх хувь	60g/100g дээш	80g/100g дээш
Сахарозын эзлэх хувь	5g/100g доош	10g/100g доош

Харилцагч орны нөхцөл

- Импорт, борлуулалттай холбоотой Японы хууль журам

Импортлохтой холбоотой мөрдөх журам
• Хүнсний эрүүл ахуйн тухай хууль
• Малын халдварт өвчнөөс сэргийлэх хууль
Борлуулалттай холбоотой мөрдөх журам
• Хүнсний бүтээгдэхүүний хагт шошгын тухай хууль(JAS хууль)
• Эрүүл мэндийн тухай хууль/(Act against Unjustifiable Premiums and Misleading Representations)
• Эмийн тухай хууль
• Нөөцийг үр ашигтай ашиглах тухай хууль/Сав, баглаа бооног дахин боловсруулах тухай хууль

Жинхэнэ болон хуурамч зөгийн бал

- Жинхэнэ зөгийн балны сахарозын эзлэх хувь нийт жингийн 5%-иас доош, фруктозын агууламж нийт жингийн 30%-иас дээш байх бөгөөд нийт сахарт харьцах фруктозын агууламжийн харьцаа 50%-иас дээш байх ёстой.

Сэдэв-3 Зах зээл болон эрэлт хэрэгцээ

Зах зээлийн маш жижиг сегмент буюу зах зээлийн сиймхийд (niche market) чиглэж ажиллахын тулд бүтээгдэхүүний нэмүү өртгийг дээшлүүлэх

Балт ургамлын нөөцийг ашиглах

- Ховор цэцгээс хураах зөгийн бал нэмүү өртөгийг бий болгоно.
- Гурвалжин будааны бал хольсноор хэрэглэгчдийн эрэлт хязгаарлагдана.



Тухайн үнэдээ тохирсон нэмүү өртөг давуу талтай байх

- Японд импортлогдож буй гадаадын зөгийн балны үнэ (Жишээ нь: 500иен/кг)
- Монголын зөгийн бал: 1000иен/кг

Үнэлэмж

- Шинэ Зеландын Манука цэцгийн бал: 70,000иен/кг
- Монгол зөгийн бал нэмүү өртөг шингээх ямар давуу тал байна вэ?

Монгол орны хувьд цаашид хэрэгжүүлэх шаардлагатай зүйлс

1. Нийлүүлэлтийн орчныг сайжруулах

- Бэлтгэн нийлүүлэлтийг зохьцуулахын тулд ангилан ялгаж, нийлүүлэлтийн бааз суурийг тодорхойлох.
- Эрэлт нийлүүлэлттэй холбоотой мэдээлэл цуглуулах болон түгээх

2. Бүтээгдэхүүний чанарын хяналт

- Олон нийтийн мэргэжлийн байгууллагын хяналтын системийг бүрдүүлэх
- Үйлдвэрлэгч болон хэрэглэгчдийн чанарын хяналттай холбоотой мэдлэгийг сайжруулах

3. Зохион байгуулалттай хамтын үйл ажиллагаа

- Market-in боломж болгох түүхий эд, бүтээгдэхүүн нийлүүлэлтийн систем
- Оролцогч хоорондын харилцан холбоог сайжруулснаар итгэл бүхий зах зээлийг бүрдүүлэх

Монгол улсын ХАА-н гаралтай бүтээгдэхүүний нэмүү өртгийн сүлжээ бүрдүүлэхийн тулд:

Нэмүү өртгийн сүлжээний бүхий л үе шатны

асуудлыг нэг бүрчлэн шийдвэрлээд нийт

асуудал шийдэгдэхгүй. Нэмүү өртгийн

сүлжээний нийт хүрээнд асуудал тус бүр нь

хэрхэн харилцан хамааралтай байна вэ гэдэгт

үндэслэн шийдвэрлэж, авч үзэх шаардлагатай.