



モンゴルセミナー

JICAビジネス交流専門家

中村 功

JICA EXPERT of business networking

KO NAKAMURA

自己紹介

中村 功(なかむら こお)

1995年 日本大学工学部建築学科卒業

1995年～株式会社 浅沼組にて施工管理技術者

2002年～青年海外協力隊(モンゴル国) 専門『建築』

2004年～モンゴル日本合併企業設立 代表取締役

2011年～専門商社(日本企業)モンゴル事業所所長

2015年～国際交流基金 日本語事業調整員

2017年～JICAビジネス交流支援専門家として
モンゴル日本人材開発センター
(通称:日本センター)に所属

2006年～モンゴル国体操協会理事

2006年～NGO法人在モンゴル日本人青年支援連絡会会長

2012・2016年度 在モンゴル日本人会会長





本日のセミナーの内容

- 1.なぜ投資のターゲットとしてモンゴルなのか？
- 2.モンゴルと日本の間で何ができるのか？
どんなビジネス上の問題があるのか
- 3.どのような支援を私たちはできるのか？
そして行っているのか？



モンゴルの『魅力』

モンゴルビジネスの『問題点』

JICA・日本センターの『支援』

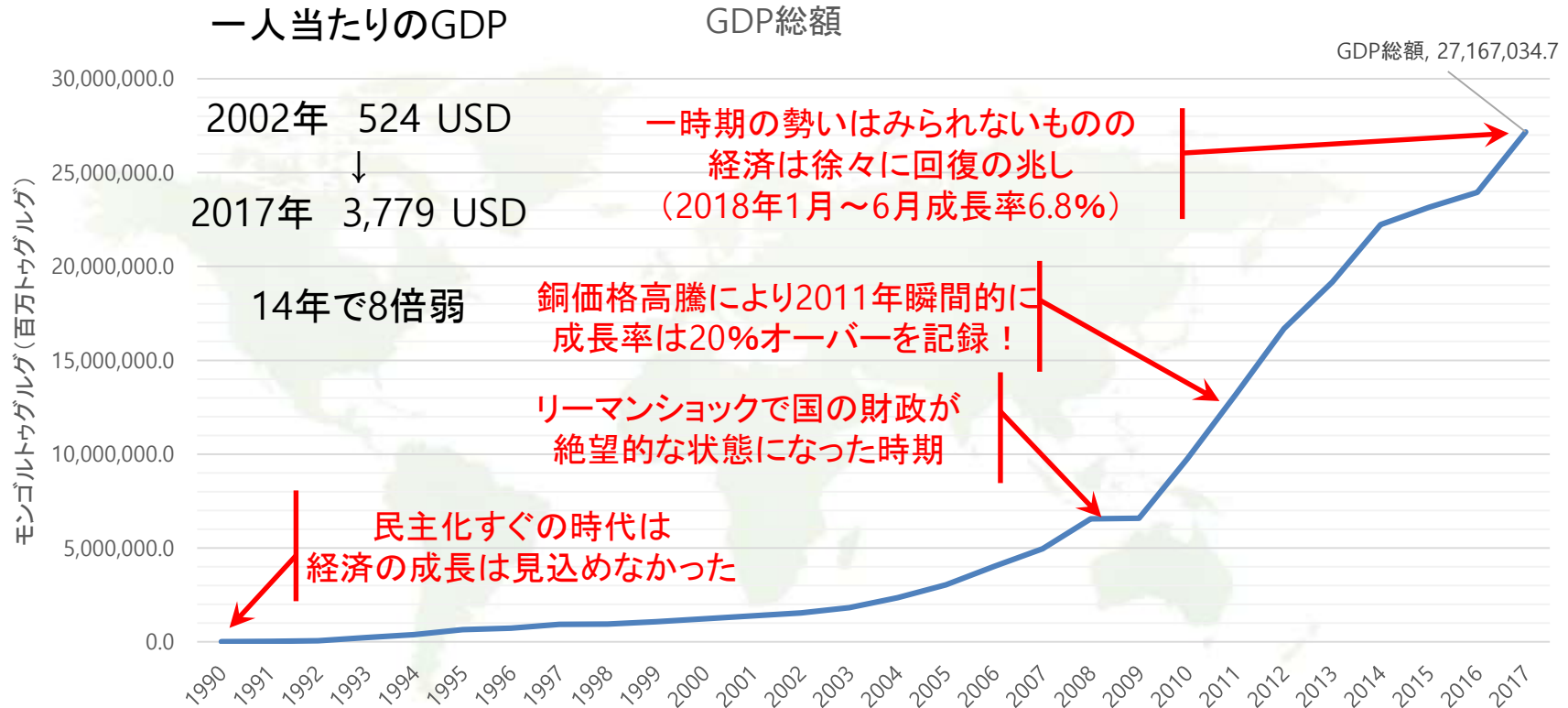
第一章

モンゴルの『魅力』

モンゴルってどんなところなんだろう？
遊牧？ゲル？
馬？草原？
街ってあるの？

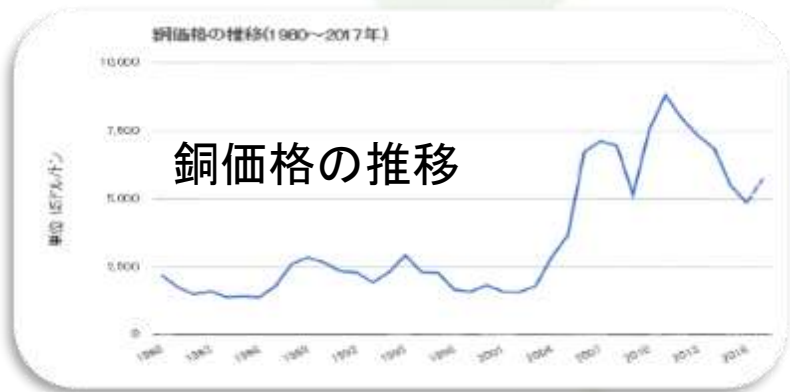
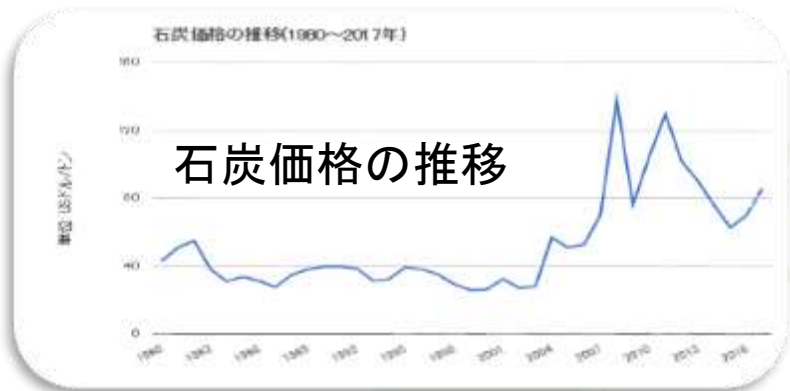


モンゴルの経済成長は『著しい』時期がありました



右図:モンゴル国家統計局のデータより作成

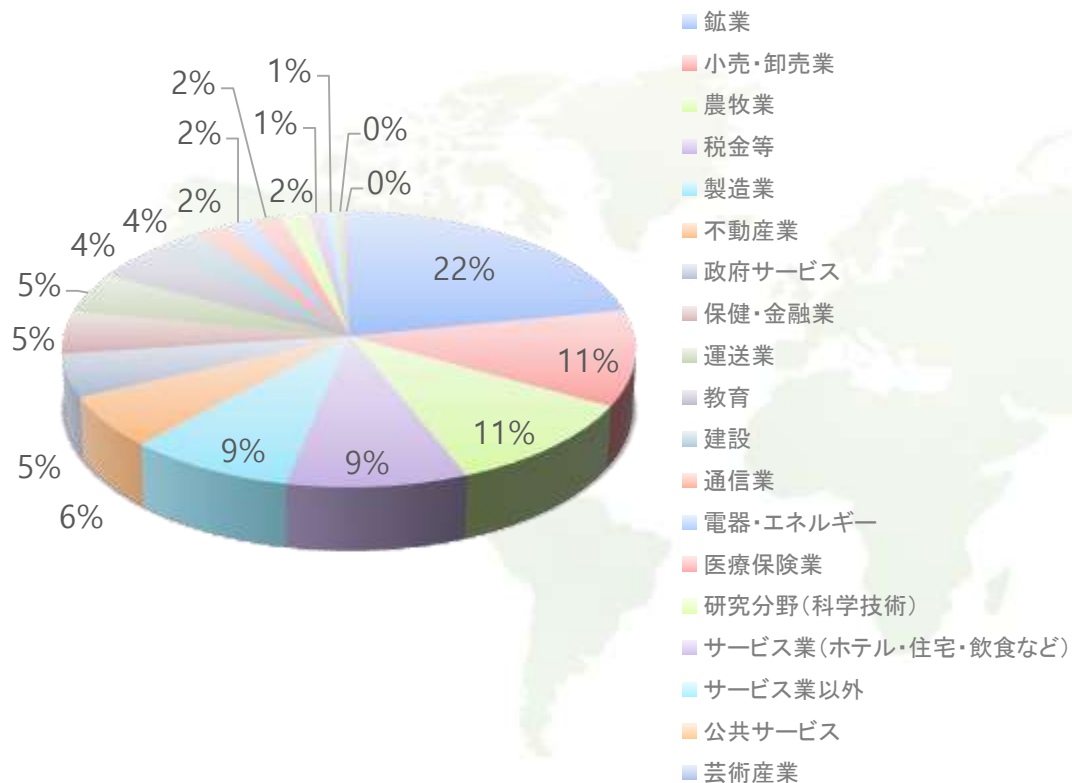
その牽引エンジンは『鉱業』



しかし、鉱物資源価格に国の経済が左右される面もある
上図出展元:世界経済のネタ帳より



GDP産業別 2017年



タワントルゴエ炭鉱 4番口採掘状況

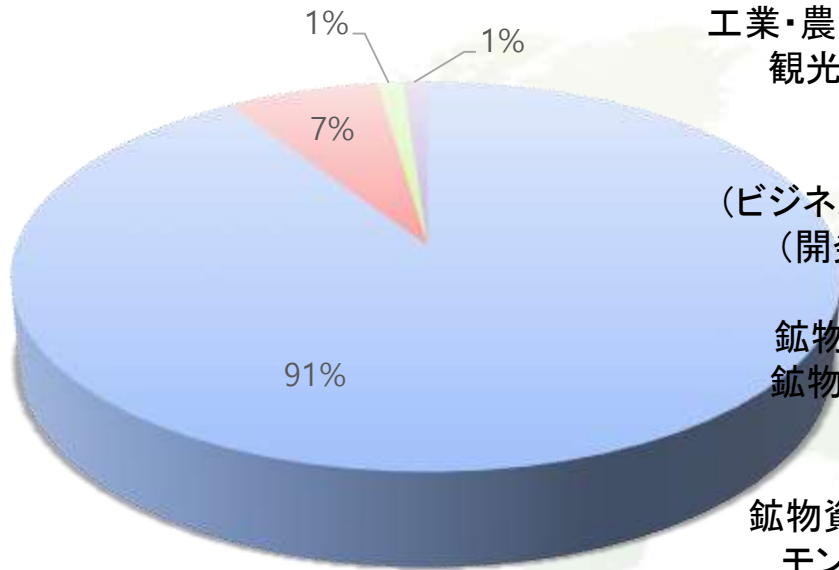


スノーフィールド社のカシミア製品

モンゴルのGDPの約3分の1を
農牧業と、鉱業で占めている

モンゴル国家統計局のデータより作成

産業別輸出額 2017年



■ 鉱業関係 ■ 農牧業関係 ■ 工業製品 ■ その他

総額62億66万ドルのうち
ほぼ鉱業に依存している。

↓
工業・農牧業により輸出を増やし、
観光で、外貨を獲得したい

↓
一部優遇措置も
(ビジネス環境ガイド54P~55P)
(開発計画は10P~17P)

↓
鉱物資源に依存する経済
鉱物資源価格が上がれば
成長が見込める

↓
鉱物資源価格が下がると・・・
モンゴルの経済も下がる

↓
不健全な産業構造

ポロウンドウルでの蛍石積込状況



出荷を待つコークス

なるほど。
モンゴルの経済は鉱業がけん引しているけど、それが逆にモンゴルの経済が簡単に鉱物資源価格に左右されるため、他の輸出産業が育たなければいけないということなんだ。
日本からの投資や、技術提供をモンゴルも望んでいると思うけど、そのビジネス環境はどうなっているんだろう？

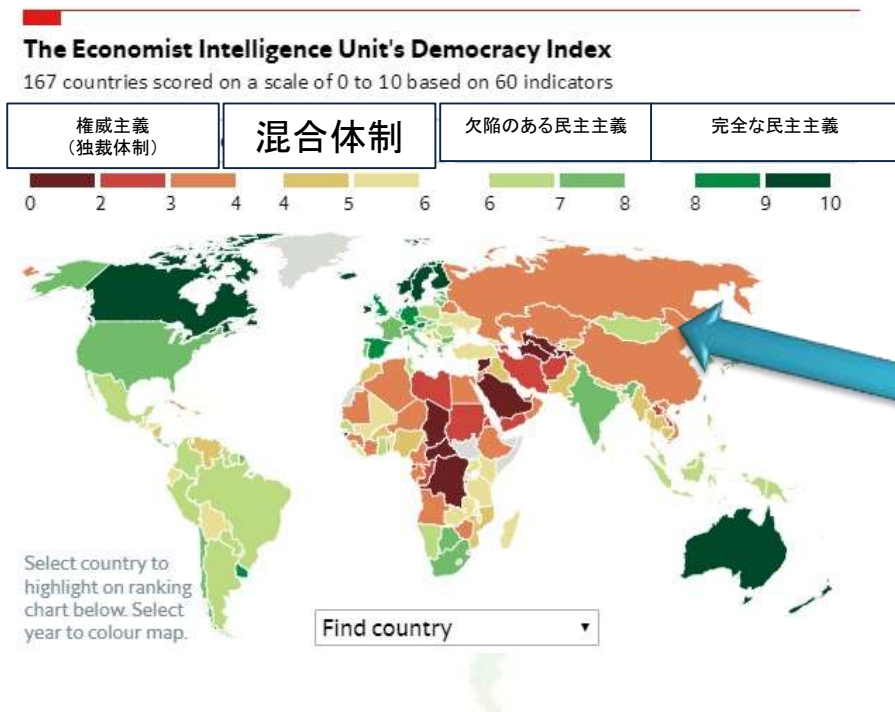


ポイント

1. モンゴルの経済は一時期ほどの急激な伸びはないものの2015年からまた経済成長が緩やかに続いている。
2. これから南ゴビでの銅・金鉱山の開発により、さらなる経済成長が期待されているが、それは今後の資源価格により左右される
3. 外貨獲得手段が鉱業にほぼ依存している為、他の産業の振興がモンゴルでは急務である。

モンゴルは『民主化が比較的進んでいる』

Explore the Democracy Index Results 2006 - 2016 ※ 地図データは2016年のもの。以下、数値は2017年のもの。



完全な民主主義は世界19か国(167か国中)
1位ノルウェー
欠陥のある民主主義
アメリカ:7.98ポイント(23位)
日本:7.88ポイント(23位)
モンゴルも同じ:6.50ポイント(60位)

1992年～現在



モンゴル国
民主主義
市場経済

(引用:The Economist Group, The Economist Intelligence Unit Ltd.)

Economy Rankings

Economies are ranked on their ease of doing business, from 1-190. A high ease of doing business ranking means the regulatory environment is more conducive to the starting and operation of a local firm. The rankings are determined by scoring the aggregate *distance to frontier* scores on 70 topics, each consisting of several indicators, giving equal weight to each topic. The rankings for all economies are benchmarked to June 2016. Read the methodology, explaining how the ease of doing business rankings and the distance to frontier measure are calculated (PDF).

Subnational Doing Business data available.

Select Rankings by Region Select Rankings by Income

Economy	Ease of Doing Business Rank *	Starting a Business	Dealing with Construction Permits	Getting Electricity	Registering Property
New Zealand	1	1	1	24	10
Singapore	2	6	10	6	14
Denmark	3	24	6	5	3
Hong Kong SAR, China	4	3	5	3	1
Korea, Rep.	5	11	21	12	17
Norway	6	21	43	26	9
United Kingdom	7	18	17	26	9
United States	8	51	26	28	11
Sweden	9	15	25	28	3
Macedonia, FYR	10	4	11	3	38
Taiwan, China	11	19	3	3	
Estonia	12	14	9		

モンゴルは
『ビジネスしやすい環境』
である

ビジネス『しやすさ』ランキング
モンゴル 62位/190か国

DOING BUSINESS



<http://www.doingbusiness.org/rankings>

ビジネスしやすさランキング2018 東アジア・東南アジア・太平洋州 地域ランキング

	世界 ランキング	地域内 ランキング	事業の始めやすさ	不動産・建設 許可関係	電力供給	資産登録	資金調達	少数投資者保 護	納税	国際間取引	契約の拘束力	破綻処理
Singapore	2	1	2	5	4	2	8	1	2	2	1	3
Hong Kong SAR, China	5	2	1	2	2	7	7	3	1	1	4	5
Taiwan, China	15	3	3	1	1	1	19	5	4	3	3	1
Malaysia	24	4	12	3	3	4	2	2	9	6	6	6
Thailand	26	5	5	9	5	12	11	4	8	4	5	2
Brunei Darussalam	56	6	7	10	6	19	1	7	15	22	7	9
Mongolia	62	7	8	7	21	6	3	6	6	15	10	12
Vietnam	68	8	13	6	10	9	5	10	11	9	8	15
Indonesia	72	9	17	18	8	14	12	8	19	16	18	4
China	78	10	10	24	14	3	13	17	22	10	2	7
Samoa	87	11	4	14	9	11	20	9	7	23	9	17
Tonga	89	12	6	4	11	22	9	19	14	13	12	16
Vanuatu	90	13	15	22	13	13	6	16	5	21	17	13
Fiji	101	14	21	16	12	8	22	13	20	8	11	11
Papua New Guinea	109	15	16	20	15	16	10	12	12	20	21	18
Philippines	113	16	24	17	7	15	21	20	16	12	19	8
Solomon Islands	116	17	11	11	17	21	16	14	3	24	20	19
Palau	130	18	14	15	22	5	17	23	17	19	16	21
Cambodia	135	19	25	25	20	17	4	15	23	14	22	10
Lao PDR	141	20	22	8	23	10	14	21	25	17	13	25
Marshall Islands	149	21	9	12	19	23	18	22	10	7	14	22
Micronesia, Fed. Sts.	155	22	23	21	16	25	15	24	18	5	23	14
Kiribati	157	23	18	19	25	20	24	18	13	18	15	24
Myanmar	171	24	20	13	24	18	25	25	21	25	24	20
Timor-Leste	178	25	19	23	18	24	23	11	24	11	25	23

※ 世界銀行 DOING BUSINESS経済ランキング ビジネスのしやすさランキングより引用
 ※ モンゴル国内での特別許可を有する事業の一覧はビジネス環境ガイド65Pをご参照ください

モンゴルは『人口が増えている』

全体で3,177,899人

↓ (46%)

ウランバートル市1,462,973人
(仙台108万人、札幌195万人)

今後も増加傾向

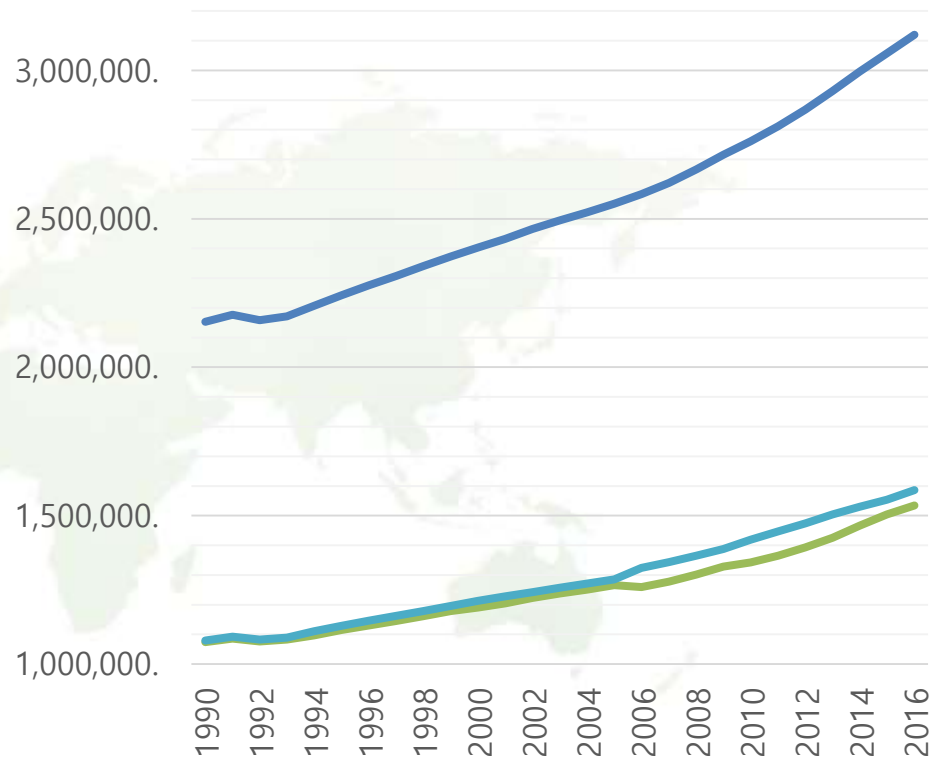


男性1,562,370人(49.2%)

女性1,615,529人(50.8%)

モンゴルの人口推移

— 合計 — 男性 — 女性



2017年モンゴル国家統計局のデータより作成

モンゴルの人口ピラミッド

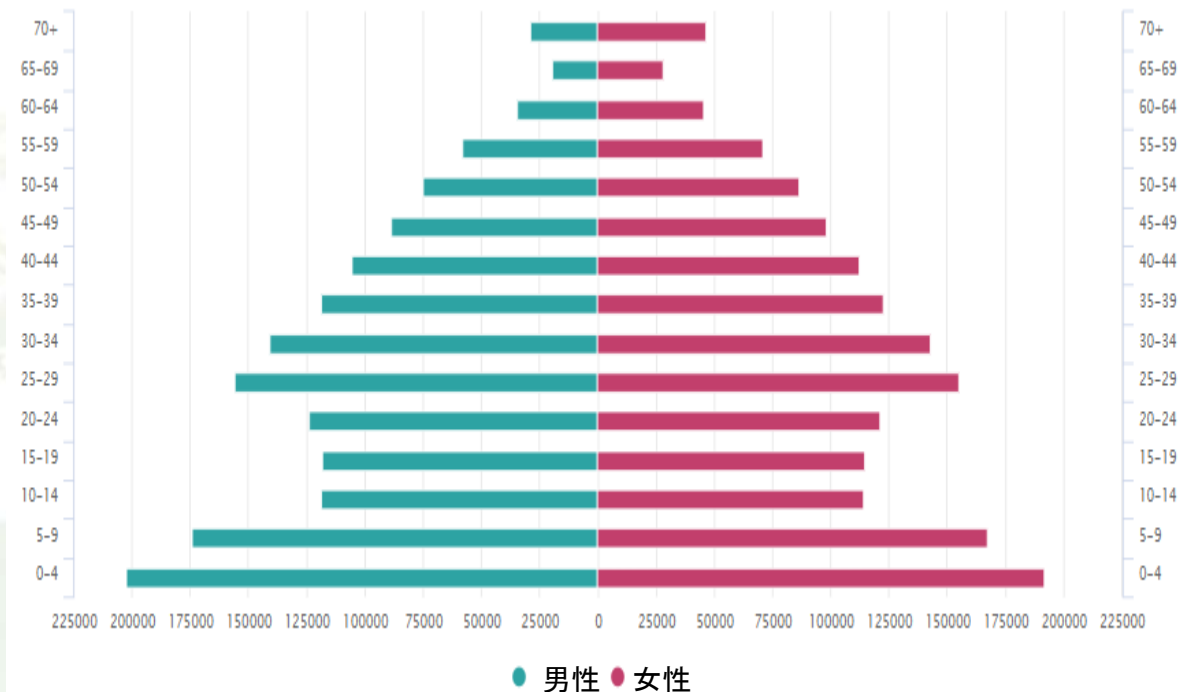


合計特殊出生率

モンゴル: 2.76人 (2016年、71位)
日本: 1.44人 (2016年、184位)

203か国中

年齢



年齢

モンゴル人の 『IQは先進国と変わらず』

Mongolia (average IQ: 98)



Source: staticbrain.com

A landlocked country in East Asia, Mongolia is not as developed as most other countries on the list, but it did surprisingly well in the IQ survey. Although herding and agriculture are still important parts of this country's economy, Mongolia boasts the same average IQ as Norway, the US, France, Denmark, and Australia.



ランキング	国名	平均IQ
1	香港	107
2	韓国	106
3	日本	105
4	台湾	104
5	シンガポール	103
6	オーストリア	102
6	ドイツ	102
6	イタリア	102
6	オランダ	102
10	スウェーデン	101
10	スイス	101
12	ベルギー	100
12	中国	100
14	ニュージーランド	99
14	イギリス	99
14	ハンガリー	99
14	ポーランド	99
14	スペイン	99
19	モンゴル	98
19	オーストラリア	98
19	デンマーク	98
19	フランス	98
19	ノルウェー	98
19	アメリカ	98
25	カナダ	97

2016年Static Brain Institute調べ

出典: Staticbrain.com

引用: <https://list25.com/25-countries-with-the-highest-average-iq/>

モンゴル人の 『親日度は最高レベル』

- ❖ 日本への留学者数は人口比で世界一
- ❖ センター日本語学習者は、毎年増加
- ❖ 日本のアニメ・漫画の影響で日本に興味のある若者が多い。日本語学習のきっかけもアニメ・漫画が入り口になってきている。
- ❖ モンゴル語と日本語は文法が同じ。日本語の発音は全てモンゴル語の発音で対応できる。だから日本語がうまい。
- ❖ 相撲の力士が日本で活躍してることも関係
- ❖ モンゴルの市場経済黎明期から政府開発援助（ODA）で支援を継続

などなど

日本センター日本語講座受講者数推移



2011年、鉱山ブームにより
日本語学習熱が冷める
英語・韓国語・中国語にシフト

査証緩和
景気の悪化に伴い
再び日本語学習熱加速



2018年ポップカルチャーフェスティバルに 『約3000人』

2018年8月18日にウランバートル市内の遊園地で開催されたポップカルチャーフェスティバルには、夏休み中にも関わらず、モンゴルの若者を中心に来場者数は、約3000人を数えるまでになりました。

今回は、例年の会場と違い遊園地の端にあたる集客に不利な場所であったのにも関わらず、例年より盛り上がるイベントとなったことから、徐々にこうしたポップカルチャーを通じて、日本に興味を持つ人たちが増えているのが見て取れます。



このページに使われている4枚の写真は
在モンゴル日本国大使館
のHPIに掲載されていたもので使用許可を頂いておりま
す。



日本と仕事したい企業は多い

2018年5月29日

ちばぎんビジネスマッチング
& 商談会 in ウランバートル
於: ウランバートルホテル

半日のみの開催でしたが、300名近い来場者の方と商談会を行いました。



日本の個人や中小企業が 進出するのに有望な産業

- 農業
 - 牧畜業
 - 製造業
 - 観光
 - IT分野
 - 飲食業
 - アパレル業
 - 小売業
 - コンテンツ・エンターテインメント業
 - 日本製品の販売
 - 教育
- などなど・・・

現地起業・資本提携・共同経営・技術提携
技術指導・技能実習生受入・融資・輸出入

観光分野は今後も
伸びが期待される分野



広大な大地を有するモンゴルは
農業分野も成長分野として
期待が高まる



モンゴルのスーパー
に並ぶ日本の米



カシミヤ工場には日本製の織機が並ぶ



日本の企業が
経営する
日本食レストラン

最近ではこんな事業にも注目が

仮想通貨のマイニングファーム設立

年間を通じて、寒冷な気候、電力が比較的安いこと、自然災害が少ないこと、インターネット環境が比較的優れていることを利用し、仮想通貨のマイニングファームを設立したいとモンゴルを訪れる会社が増えています。



技能実習生の受け入れ及び 技術・人文知識・国際技術などの 在留資格での正職員受入れ

他のアジア諸国に比べ、日本語の会話能力に優れたモンゴル人を、技能実習生として受け入れたり、高等教育の修了者を自社の正職員として受け入れる企業が増えてきています。特に外見が日本人と変わらないモンゴル人は、介護の分野での活躍が期待されています。



モンゴルは
ビジネスの環境・人材が整っている国だという
印象を受けました。
モンゴルでのビジネスはいいことばかりなん
でしょうか？



在日本モンゴル人

総数9144人

主な内訳

技術・人文・国際: 1097人

技能実習生: 1099人

留学: 3150人(日本語学校を含む)

※ 法務省 在留外国人統計より

ポイント

1. 旧社会主義国の中で、比較的民主化が進んでいる国である
2. アジアの中でも『ビジネスしやすい環境』を評価されている国である
3. 人口は民主化時に一時期出生率が減ったものの、現在は増えてきており。これからそうした子供向けのマーケットが期待できる
4. 親日国であり、日本に住んだ経験があり、かつ、日本語を流暢に話す人材を確保しやすい。
5. 日本企業に対して他の外国企業よりいいイメージを持ってきている

モンゴルビジネスの 『問題点』

第二章

モンゴルにはどんなリスクがあるの
だろう？
モンゴルと日本の企業の関係は？
どんな成功例があるのだろう



結論から話しますと・・・
モンゴルでのビジネスは

『いいことばかりではない』
『成功している日系企業は少ない』

- ✓ モンゴルの弱み・脅威とは？
- ✓ 日本の企業が課題とする三大課題とは
- ✓ なぜモンゴルの製品は日本市場に出回らないのか？
- ✓ なぜ、日本の企業はモンゴルで失敗するのか？
- ✓ 成功する企業は何をしているのか？

モンゴルのSWOT分析

強み

- ・ 親日国家であり、民主化度が高い
- ・ 国民の教育レベルが高い(IQも高い、大学進学率約70%)
- ・ ビジネスを始めやすい環境
- ・ レベルの高い日本語教育が実施されている
- ・ 人口比で日本留学者数世界一
- ・ 言語習得レベルが高い
- ・ 自然災害が少なく治安が比較的よい
- ・ インターネット通信環境が比較的良好
- ・ 日本との流通経路が確立されている(陸・空共)
- ・ 法人税が安い(配当金の送金時の課税を除く)
- ・ 中国沿岸部などと比べると人件費が安い
- ・ 現在は労働力を確保しやすい
- ・ 通貨が安定している限り預金利息は高い
- ・ 従業員がデモを起こしたりするリスクは低い

弱み

- ・ 日本人との国民性・商習慣の違い
- ・ 日本モンゴル間のビジネス支援の機関が少ない。
- ・ 人口が少ないためマーケットが小さい
- ・ モンゴル国内での資金調達にはリスクが高い
- ・ 品質、納期等への価値観の日本人との相違
- ・ 契約に関する日本人の認識との相違
- ・ 仕事に対する日本人の価値観との相違(休みの取得・飲酒の問題など)
- ・ 取引先に対しての与信が難しい
- ・ SEZ(経済特区)FTZ(フリートレードゾーン)の魅力に乏しい

機会

- ・ 開発されていない地下資源を多く有する
- ・ 現在は、若干消極的ではあるが、基本的に消費意欲は旺盛
- ・ 大手企業が進出しにくい市場規模(先行者利益を掴みやすい)
- ・ 市場が小さい分、景気が回復すると反映も早い
- ・ 日本での親子ローン、クロスボーダーローンを使えると金利面で有利(モンゴルでの資金調達は、年率18%以上となるため)
- ・ 手のつかない自然資源を多く有する
- ・ 経済協力連携協定(EPA)が発効されている
- ・ EPAを機会に多くのモンゴル企業が日本に関心を抱いている
- ・ 日本の重点援助国である
- ・ IMFのスタンプ協定があるため、短い期間内での国家財政に大きな変動はないとみられている
- ・ 近隣国の大都市への物流経路が確立されている(特に中国)
- ・ 食生活も含めたライフスタイルの変化
- ・ 日本人社会が狭いため、日本人同士による係争はほぼない
- ・ GDPの増加による、可処分所得の増加

脅威

- ・ 内陸国であり物流手段が限られ、輸送コストが高い
- ・ 中国・ロシアの影響により政治・経済も左右される
- ・ 国会議員が4年ごとに変わるため、継続的な政策・産業振興を行いつらい
- ・ 行政機関が4年ごとに刷新される(選挙に合わせ担当行政官まで、変わる。)
- ・ 法整備がまだまだ未熟
- ・ 明確な経済の回復気配の要因がオオトルゴイの開発以外に見えてこない
- ・ 資源ナショナリズムによる外資企業排他の動きができることがある
- ・ ウランバートル以外の商圈へのアクセスが遠い(首都圏がほぼない)
- ・ 物流システムが確立されていないため、サプライチェーンに問題がある
- ・ ソプリン格付けがB-と低い(自国通貨長期、S&P)ため、海外からの資金調達コストが高く、それが、貸付金利の高止まりと、物価の上昇に影響している。

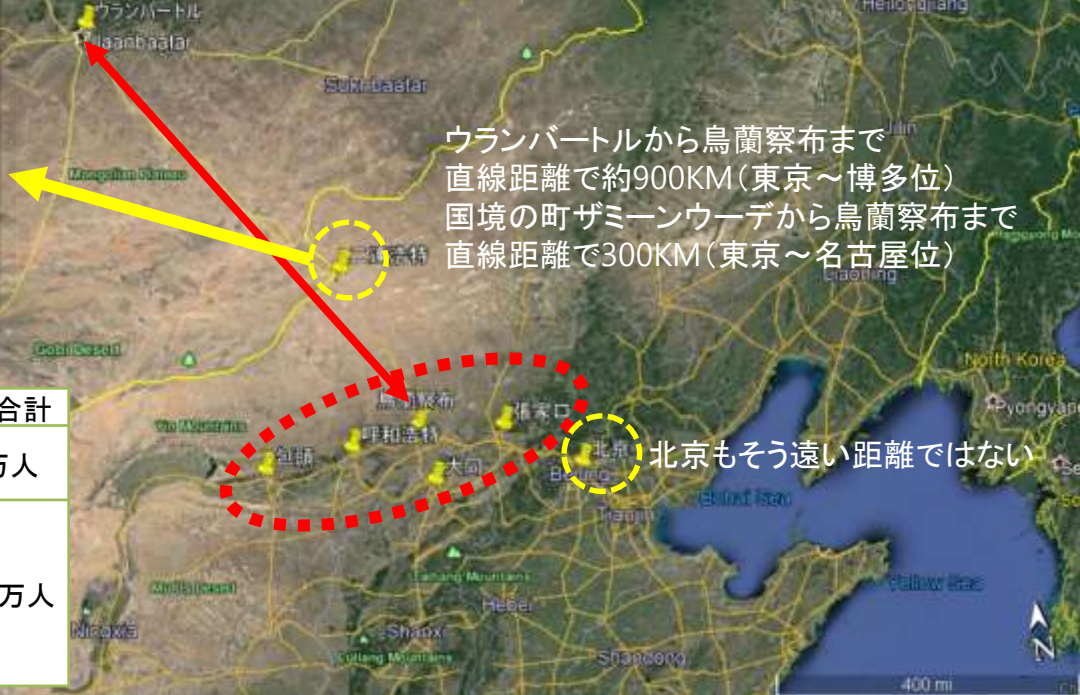
モンゴルへの進出において 日本企業にとって課題となる・課題とする三大課題

課題	内容
国内マーケットが小さい	<ul style="list-style-type: none">✓ 300万人のマーケットが小さいと感じる✓ ウランバートルに140万人いるが、周辺都市へのアクセスが遠いのでウランバートル市だけの単独商圈として考えなくてはいけない
輸送コストがかさむ	<ul style="list-style-type: none">✓ 内陸国のため、輸送費が高い (40FT 3000USD前後)✓ 日本への輸出の際の価格設定の際の障害✓ モンゴルでの日本製品の販売の際の価格設定が不利
モンゴル人との商習慣の違い	<ul style="list-style-type: none">✓ 契約に対する意識の違い✓ 仕事に対する意識の違い✓ お互いの理解の不足による仲たがい『なんでわかってくれないんだ!』✓ 約束を守る・約束はあくまでも約束

国内マーケットが小さい問題

モンゴルは人口300万人の市場であるが

『2000万人近い市場が隣接』



ウランバートルから鳥蘭察布まで
直線距離で約900KM(東京～博多位)
国境の町ザミンウーデから鳥蘭察布まで
直線距離で300KM(東京～名古屋位)

北京もそう遠い距離ではない

国名	都市名	人口	人口合計
ロシア	ウランウデ	35万	92万人
	イルクーツク	57万	
中国	呼和浩特	305万	1518万人
	包頭	210万	
	鳥蘭察布	270万	
	張家口	449万	
	大同	284万	

『輸送コストがかさむ』問題



ロシアルートは
遠い・貨車の手配が大変
故に納期不明
1か月～6か月
との回答

中国ルートは
鉄道(ロシア軌道)-鉄道(中国軌道)
鉄道-海運
2回積み替えポイントあり

メインの物流ルートは
中国(天津・新港)を経
由するルート

Freight 40ft
Ulaanbaatar
to
Major port of Japan
Major port of Japan
To
Ulaanbaatar
=3000USD位

『商習慣の違い』の事例



日本式：
調査などは契約の前
契約の後はスピードが重要

モンゴル人は事前調査に全然
協力しないなあ。
ま、自分たちだけでやりますか

契約

モンゴル人は全然動きが遅いなあ。契約前に
調査ぐらいしておけよ。日本だったらそうした行政
手続きならすぐ終わるのになんでこんなに遅
いんだ！

プロジェクト実施期間



モンゴル式：
契約をしてから調査がスタート
調査の結果実行可能性が低ければ、契約破棄も厭わない。

日本人は契約が遅いなあ
NATO(No Action Talk Only)って本当だな
契約もしていないのに情報提供できるわけ
ない

契約時点でのお互いの心理

日本側：
やっと契約ができる、これからス
ピード上げてやっていこう！

モンゴル側：
え？今更契約？ま、それじゃぼち
ぼち調査とかしていこうか

こちらは調査もしていないのに日本人は『早く
しろとか』要求が多いなあ。
モンゴルではいろいろと調整しなくてはいけな
いことがあって時間がかかるのに

契約







調査・準備期間

プロジェクト
続ける？

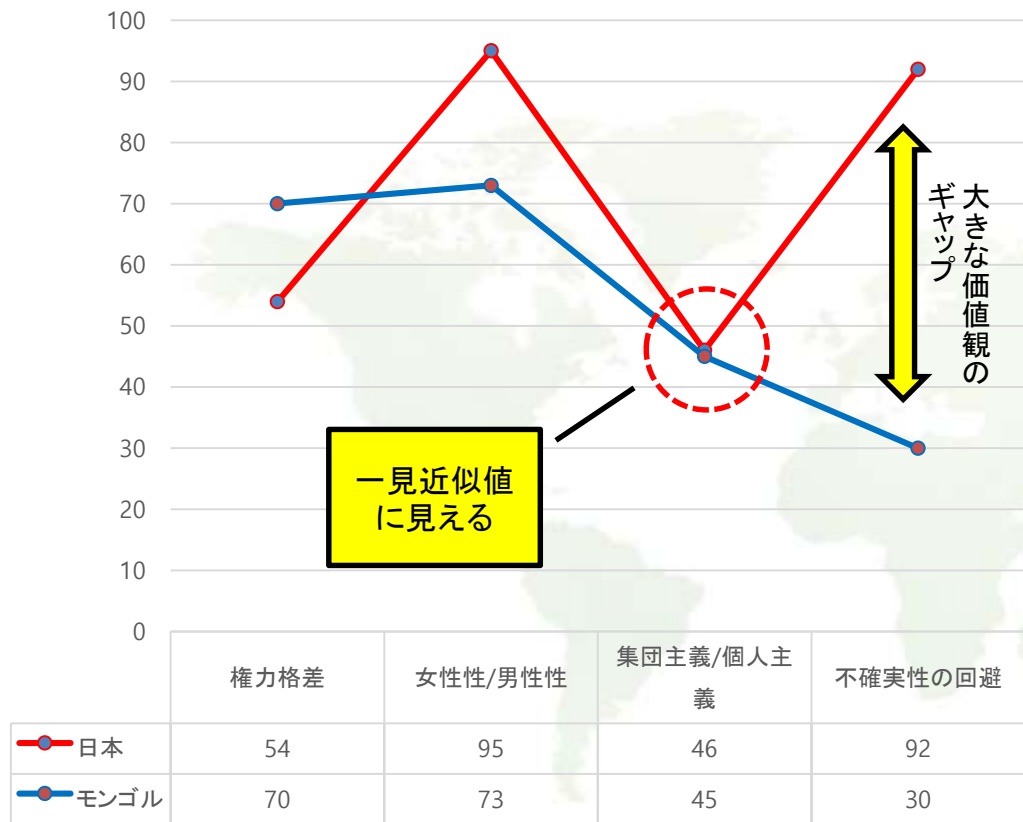
やっぱりこの提携やめますか…

『モンゴルと日本の文化的価値観の違い』

ホフステッドの国民文化モデルを使い検証してみた

モデル	内容	低い国の傾向	高い国の傾向
権力格差	権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状態を予測し受け入れている程度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ヒエラルキーは便宜上必要 ✓ 分権やエンパワーメント ✓ 理想の上司は『コーチ』 ✓ マトリックス管理、二人以上の上司への報告が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ヒエラルキーは重要 ✓ 中央集権、指示命令 ✓ 理想の上司は『親』 ✓ 上司一人への報告が基本、マトリックスはなじまない 
集団主義/個人主義	誰のために行動する？ 集団主義： 拡大家族や組織等、結びつきの強い内集団を重視する 個人主義： 自分自身と直接の家族を重視	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “WE”『私たち』 ✓ 集団の意見 ✓ 暗黙のコミュニケーション ✓ 面子を失う、恥 ✓ 家族や所属集団への責任 ✓ 職務より『人間関係』優先 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “SELF, I”『私』 ✓ 個人の意見 ✓ 明白なコミュニケーション ✓ 自尊心の喪失、罪 ✓ 自分自身への責任 ✓ 人間関係より『職務』優先
女性性/男性性	競争原理の中で、業績、成功や地位を重視するか、弱者への思いやりや、生活の質を重視するか。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生活の質や、他社への思いやり ✓ 目的や目標は変わる ✓ コンセンサス志向 ✓ 生きるために働く ✓ 不運な人への同情 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業績と成功、地位や秀でる ✓ 目標やターゲットは不変 ✓ 対立志向 ✓ 働くために生きる ✓ 成功者賞賛 
不確実性の回避	ある文化の成員が不確実な未知の状況に対して不安を感じ、それを避けるために信仰や制度を形成している程度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経験(JUST DO IT!) ✓ 実務家や常識への信頼 ✓ 構造、規制は少ない方が良い ✓ 曖昧・不慣れを楽しむ ✓ 成功するためのリスクテイク ✓ ストレスが少ない ✓ 顧客に後で回答してもよい 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 哲学(THINK BEFORE YOU DO) ✓ 専門家と専門性への信頼 ✓ 構造、規制は感情的に必要 ✓ 曖昧・前例のないことを嫌う ✓ 失敗しないためのリスクテイク ✓ 不安が多いためストレスが高い ✓ 顧客から即答を期待される 

『モンゴルと日本の文化的価値観の違い』



モンゴル人と日本人の大きな違いは
『不確実性の回避』
に対する意識の違い

具体的には

日本人⇒準備しないと怖い
モンゴル人⇒準備しなくても怖くない

日本人⇒失敗しないためのリスクをとる
モンゴル人⇒成功するためのリスクを取る

↓
ギャップがどこにあるのか？
ギャップを埋めるのか？
ギャップを活かすのか？

※ モンゴルの値に関しては、公式値ではありません。

どうやって課題を克服するのか？

課題	対抗策
国内マーケットが小さい	<ul style="list-style-type: none">✓ モンゴルの人口を少ないと思わず、スモールビジネスで勝負✓ 周辺人口も考慮に入れ、日本以外の輸出も視野に入れる✓ 少量でも利益率の高い、高付加価値製品のモンゴル国内での販売
輸送コストがかさむ	<ul style="list-style-type: none">✓ 輸送コストが気にならない高付加価値の製品の製造・輸出✓ IT事業やコンテンツビジネスなど、国境が関係ない商品の取引✓ 価格が高くてもモンゴルの市場で競争力のある製品の輸出（車、お菓子、乳幼児用ミルク、米など売れているものはある）
モンゴル人との商習慣の違い	<ul style="list-style-type: none">✓ モンゴル人と日本人の考え方の何が違うのか？ということ予め知っておく✓ お互いがお互いを尊重しあう✓ モンゴルに合う日本風・日本に合うモンゴル風とは何か✓ 商談を継続したいなら、その場で何らかの署名行為を行う（合意書・事前調査契約など）✓ 決裁者を連れて行く（担当者だけで行くのは失礼・日本に決裁を持ち帰るのは失礼と心得ておく）✓ 常に最悪の状況が訪れると想定し、対策を講じておく



最低限失敗しないためには 何をすれば良いのか？

ここから5枚のプレゼンテーション資料は、中村が16年のモンゴルとの関係の中で失敗した事、聞いた事などに基づき、どのようにしたら失敗を防げるのか？をまとめたものです。セミナーでは細かい説明は時間の関係上いたしません、モンゴルを知って頂くためにもご一読頂ければ幸いです。

労働問題などではつまづかない！失敗例から学ぶ『限りなくノンフィクションに近いモンゴルビジネス物語』

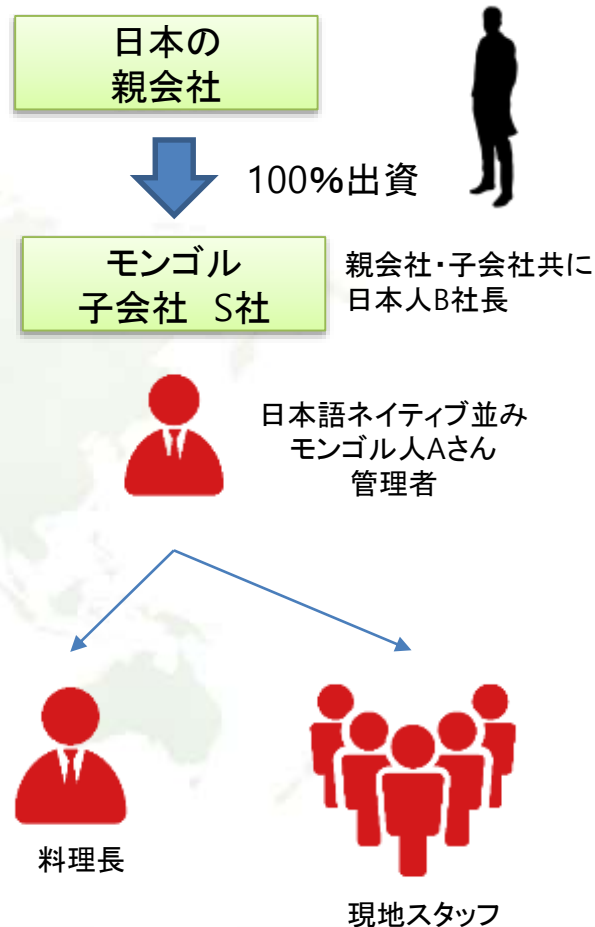
モンゴルにあるS社は、日本の会社の100%出資会社である。
親会社の社長であるB社長は、過去、海外で自力で飲食店を出店し、成功させている。誰の力も借りず自力でパートナーとなる人材を見つけ、成功させた経験から、2か国目となるモンゴルもまた、事前にJICAや、JETROなどの公共機関や、モンゴルで活躍している日本人世界ともかかわらず、独自にモンゴルの人材を見つけ出店を決めた。
(他国でのノウハウは、モンゴルには通用しない。)

その管理を任されていたAさんとS社の親会社の社長であるB社長はたまたま、日本で知り合った。日本語がネイティブなみで、日本の文化にも精通しているAさんは、B社長にとって、頼りがいのあるモンゴルビジネスのパートナーに見えた。そして過去の経験からこの事業はイケると踏んだのであった。
(日本語が話せ、日本文化に精通しているだけで、全ての能力、人格までも肯定してしまう日本人の悲しき習性)

そのAさんを責任者に据え、ある飲食店を開店した。開店に向けてスタッフも6人順調に集まった。専門の料理人を雇用し日本式のサービスを教育するAさんのもと、飲食店は開店から2週間順調に運営されており、B社長は安心し一旦日本に戻ることとした。
(日本人の優秀な管理者の不在が隙をつくる)

それから2か月経過したが、モンゴルのお店から上がってくる売り上げ報告はあまり芳しいものではなかった。本来であれば、もっと売り上げは上がっているはずなのに、このままではまた追加投資をいれなくてはいけない位までの状況に追い込まれている。B社長は心配になり、モンゴルへ飛んだ。心配していた店は比較のお客さんが入っているが、Aさんによると、今日はたまたまであるらしい。また、管理するべき売上帳には、「今日の売り上げいくら」、「今日の支払いいくら」と、ざっくりすぎて、店の収支が把握できない
(日本の事は良く知っているが、実務能力はなかったAさんを責任者にしてしまった。)

Aさんにそのことを指摘すると、「モンゴルではこうなんです」と言われてしまった。今後は細かく収支を記録するようにお願いした。
(モンゴルの人たちからの色々な助言、アドバイスにより、Aさんもモンゴルの水に染まってきたのであった。)



労働問題などでつまづかない！失敗例から学ぶ『限りなくノンフィクションに近いモンゴルビジネス物語』

そんな中、料理長から、ナーダムの休日に関してB社長に相談が来た。今年のナーダム休暇に加え、年次休暇を利用し、1か月の休暇を取りたいとの話であった。ただでさえ、繁忙期の夏に料理長に休まれては困ると伝えたが、料理長は、もう決まっているの一点張りであった

(モンゴルの休暇取得の感覚・常識は明らかに日本と違うが、その準備ができていなかった)

B社長は困り果てて、Aさんに料理長への説得を頼んだが、なかなか料理長が応じてくれない。切羽詰まってきたB社長は、Aさんに、『こんな日本じゃ考えられない！なんとかしろ！』と何人かの従業員の前で怒鳴ってしまった。

(日本の常識は、世界の非常識であることもお忘れなく。また、モンゴル人も人前で怒鳴られるのは、嫌い)

B社長は、Aさんに『料理長は責任感がない、休むのなら辞めろと言ってくれ！』と言ったが、Aさんは、モンゴルの法律上、そうしたことはできないという。

(あらかじめ、長期休暇に対する規定を説明し、同意を得ておく)

B社長がAさんや料理長を怒った日から、社内の雰囲気も変わった様な気がしたが、日本の仕事もあったので、B社長は帰国することとした。

言ったかいはあり、Aさんからの収支報告はあまり、芳しいものではなかったものの、A社長の要求は満たされていたので、B社長は『言ったことをわかってくれたか』と、安心していった。

そんな中、Aさんから、従業員が給料が低い、このままだったら辞めたいという話しがあった。給与の相場が他に比べると低いとのこと。いきなりやめられても困るので、希望額までとはいかないが、全体にあげることにした。また、運転資金が足りないというので、追加投資を決めた。

(人件費相場の把握をしなかったために、従業員に付け入る隙を与えてしまった。)

その様な中、B社長はまた久しぶりにモンゴルを訪れた。

なかなか、売上も上がらなく、このままでは廃業も視野に入ってくるので、今回は、最初の海外進出で成功した時の責任者C氏を同行し、3か月ほどつききりで状況を見させることにした。

今回は、C氏に、店の様子を見るのはもちろんのこと、同業で活躍されている日本人オーナーなどにもいろいろと意見をきき相談をさせる様にした。

そうすると、見えてきたのは、Aさんが話している現状とは全く違った現状であった。

(人件費は、自社の海外事業を参考に、Aさんから話を聞き決定していた。)



B社長の右腕
C氏を送り込んだところ・・・
実態が見えてきた

労働問題などではつまづかない！失敗例から学ぶ『限りなくノンフィクションに近いモンゴルビジネス物語』

まず、Aさんは、自分の会社で自分だけが日本語を話せることをいいことに、B社長に報告する内容を全て自分の都合のいいように創作していたようだ。給料の相場も、その日の売り上げも全てAさんの創作であった。

(一人だけを信頼、つまり信じて頼ってしまうのは危険)

また、料理長は仕入れ先からキックバックをもらっていた。そのパーセンテージも順々にあげていた。つまり相場以上の価格で、材料を仕入れていたわけだ。Aさん自身はそんな料理長を黙認していたのか、本当に知らなかったかはわからない。

(各、仕入れ責任者がキックバックを求めるのは、モンゴルでは一般的。B社長はそれを知らなかったためつけ込まれた。)

本来であれば、売上をごまかさず、仕入れを適正価格で行っていれば、店は十分に利益をあげられており、追加投資をする必要がなかったはずだ。その状況に納得いかなかった、B社長は怒り、とうとう、Aさんと、料理長を解雇することにした。

二人に、そのことを伝え、裁判所に訴えるということとなった。

B社長は、これだけのことをしたのだから、正当に解雇できるものと思っていた。

(従業員を会社都合で解雇することのハードルを知らなかった。)

B社長は、その時、S社の顧問弁護士であったD弁護士に相談した。

D弁護士にはかなり多額の顧問料を支払っていたし、日本語も流暢に話すので、安心して、訴訟をお任せすることができた。Aさんは、解雇を伝えた日から急に休暇を取り、一か月ほど休んだ。休暇が終わっても、「私は、社長にパワハラされた、うつ病になった」と主張しているらしい。

医者からの診断書も、本当かどうかはわからないが、提出された。

(医者からの診断書などはモンゴルではいくらでも手に入る。)

ただ、今までの売り上げのごまかしや、遅刻した事などの始末書を書かせていたため、裁判はそれほど紛糾せず、収まると思っていた。

しかし、裁判所からの判決は「被告の解雇理由は正当な解雇に相当しない。解雇に当たり、4か月分の給与を支払うこと」とのことであった。

(モンゴルの裁判に関しての知識が不足していた。)

B社長は、D弁護士を全面的に信用していたが、今回の件で、不信感を抱くようになった。そのため、C氏を日本人会や、現地の日本人社会に繋ぎ、評判の良い、E弁護士を紹介してもらった。ちなみに、そのE弁護士の報酬はD弁護士の3分の1の金額である。B社長のD弁護士に対する不信感はまた一気に高まった。

(弁護士と言えど信頼しきることは危険。常にセカンドオピニオンを)

労働問題などではつまづかない！失敗例から学ぶ『限りなくノンフィクションに近いモンゴルビジネス物語』

セカンドオピニオンを聴きすぎるもの危険だと日本人の誰かが言っていた。セカンドオピニオンを求めると、自分の有能さをアピールし、相手を貶めることによって、自分が仕事を取ろうとするところがあると言っていたので、何人かから意見を求め、一番信頼できそうであったE弁護士に決めたのであった。
(モンゴルの社会は、出る杭は打たれ、上がろうとするものは足を引っ張られる社会)

E弁護士が改めて、今回の裁判に関して調べたところ、最初のD弁護士は顧問弁護士であったことも関係し、Aさんや料理長と通じており、彼らにとって不利な証拠は全て隠して裁判に挑んでいたとのことであったので、敗訴となるのは当たり前のことであった。

E弁護士がS社側についてしたことにより、裁判所に決定的な証拠を提出したため、前回の裁判の結果は無効になった。

(モンゴルの社会は、利害関係が共通すれば、従業員同士や弁護士などの談合の可能性もあり)

B社長は、今回、大きな代償を支払ったものの、モンゴルで会社を経営する上で気を付けなくてはならないいくつかのコツみたいのを掴んだようであった。



Aさん



D弁護士

両者は共謀していた

いかがでしたでしょうか？こうした問題はモンゴルだから特別なのでしょうか？

モンゴルビジネスでつまづかない『規・性・法』の3つの心得



労務規定・契約の規定

モンゴル労働法上では、懲戒による解雇や、能力の不足などによる解雇の規定があります。また、契約書も、公証役場の既定の契約書だけではなく、事業の存続の可否を左右する契約（賃貸契約・販売契約・代理店契約・労働契約など）はきっちりと特記事項などを設定しましょう



性善説より性悪説

日本式に考えて、『こんな事契約書や就業規定に書いたら悪いかな』という遠慮はいりません。起こり得る全てのことを想定して規定を作りましょう。起こり得る最悪を想定すると、気が楽になります。いちいち、腹を立てることもなくなり、ストレスが軽減します。



法律を読み込む

やはり前二項の様な対応をするには、法律に自らが熟知しなくてはなりません。弁護士の指導によりではなく弁護士をリードできる様に発想を変えましょう。非常に難しいことだとは思いますが、こうすることにより危機回避能力は格段にあがります。わからないことはそのままにせず、理解できるまで



そして成功するためには 何をすれば良いのか？

ここから2枚のプレゼンテーション資料は、中村が16年のモンゴルでのビジネス経験の中で、なぜ、日本の企業はモンゴルというフィールドで成功が難しいのか？その一方で成功している企業がどの様なことをしているのか？をまとめたものです。セミナーでは細かい説明は時間の関係上いたしません、モンゴルを知って頂くためにもご一読頂ければ幸いです。

日本企業がモンゴルで成功できない理由

日本側の問題

=モンゴルとのビジネスに本気ではない
モンゴルの事を勉強しなすぎる

- 海外にはまだ見ないそのまま持ってくれば売れる商品があって、モンゴルにもあるはず
→そんな都合の良い商品があったらとくに他の会社に取り扱っています
- **モンゴル側の会社が、頑張ってくれないんだよね~**
→モンゴルの会社だけが頑張るのではなく、日本の会社もそれなりの努力が必要
- **なんでモンゴルの人はわかってくれないのかな~**
→まずはあなたがモンゴルの事を理解すべき。江戸時代の人に口でいくらスマホを説明してもわからない様に、日本独自の文化を最初から、見ただけでわかっただけではわからない
- 『日本だったら、日本人だったらこうだ・ああた』
→ここは日本じゃないし、目の前にいる人も日本人じゃないし…
- **うちの会社はベトナムに進出して成功してきているからモンゴルもそのノウハウでパッチリできるよね**
→ベトナムのノウハウは、モンゴルで通用しません。
- 『そんなの言わなくてもわかるだろ?』、『そんなの常識だろ?』、『それが決まりだから』
→言わなかったらわかりませんし、忖度は基本ありません。あなたの常識が世間や、アジアや、モンゴルの常識ではありません。反って日本の常識というのは世界の常識ではありませんのであしからず。また決まりだからしなくてははいけないというのは理解を得られません。
- **うちは、モンゴルの偉い政治家や、大きな会社の社長と一緒にやっているから大丈夫**
→政治家が一番危ない人間だと知ってますか?

双方の理解不足が
どちらが偉いわけではない
一番のネック

モンゴル側の問題

=基本的な日本の文化や商慣習を知らない
日本の求める基準を勉強しなすぎる

- **モンゴルでそこそこ売れているのでそりゃ日本でも売れるよ**
→いつの時代の話をしているのか? 社会主義時代の様に作ったら売れる時代はモンゴルでももう終わっている
- **日本の会社は決断が遅いからね~**
→日本の会社は決断が遅いけど決断したら早い。モンゴルの会社は決断は早いけど、決断してから遅い。最終的な結果はそんなに変わらない。
- (問題がおきると)『**ここはモンゴルだから(笑)**』
→だったらモンゴル国内だけで商売して、国際ビジネスの壇上に上がってくるな
- **必要な時に、要求する数量で品質での供給が難しい**
→単に製造側だけの問題ではなく、モンゴル国内のサプライチェーンの問題も
- **契約はあくまでも紙切れ**
→さすがに数は少なくなっていますが、こうした考えの会社も絶滅していません。
- **良かれと思っただけでこうしておきました。**
→かといって、マニュアル無視されても困るんだよね~例えば、それ飲食店でやったら味変わっちゃうよ。いい時もあるんだけど…『忖度』もかなり感覚が違うよね
- **わかりました。私が何とかしておきます**
→ちょっと待って、その方法ってコンプライアンス上大丈夫?

日系企業がモンゴルで成功する秘訣

- **必ず、日本人の『優秀な』管理者を配置し、お金は自分で(または日本人の管理者が)管理する**
→いくら日本で優秀でもモンゴルの方はモンゴルに帰ってきたらモンゴルの水に染まります。
→日本の会社には、モンゴルの責任者に優秀な人間を置かない場合も散見します。
→モンゴル人は優秀な方が多いです。日本人管理者が無能だと、無能と見破り見下します
→モンゴル語は話せなくてもいいのですが、モンゴル語を勉強していく。従業員、弁護士、税理士、監査法人任せにせず、自分で法律を研究する。税務をチェックできる、お金を管理するといったことができるように努力することが必要です。協力隊のOBの活用も
- **モンゴルの伝統や文化、商習慣を尊重するお互いに時間をかけて理解しあいモンゴル側に直してもらおう部分は直してもらおう**
→いくら『日本ではありえん！』と思っても、それがモンゴルでは普通の場合があります。それをすぐ『騙された！』、『詐欺だ！』、『あいつはダメだ！』と決めつけ、騒ぐのではなく、そうなってしまった理由を突き止め、しっかりと話し合うことが必要です。
→他人の背景、他国の文化を尊重しない人は、自分も尊重してもらえません。また、他のアジア国と同様叱られることに対する耐性はモンゴル人も弱いです。叱ったり、怒ったりする際は注意を。『怒る・叱るより笑顔で根気よく』
→例えば、法整備の脆弱さや、行政機関の対応の悪さ、属人的な部分が日本企業からも指摘されますが、きちんとモンゴルの手順に則れば、時間はかかれど、対抗する余地はあります。そうした部分を簡略化しようとする、やはり痛い目にあう場合も多く見られます。
- **日本人のいいところ『謙虚さ、礼儀正しさ、繊細さ、粘り強さ』を忘れずに。相手もあなたの本気度を見ている**
→日本や日本人が尊敬される、または親日である理由が、モンゴルにはない何かを日本や日本人が持っているからです。それはここに書いたことの他にも技術の高さや、慎重なところ、丁寧さ、おもてなしの心色々あります。時に、海外で日本人は横柄な方も見られますが、それでは相手との信頼関係が築けません。また、『いざとなったら日本に逃げればいいや』という気持ちは相手に簡単に見透かされます。見透かされたら、相手はあなたをカモとしか考えません。『誠実さ』が必要なのは万国共通です。



モンゴルと日本のビジネスは なぜ加速しないのか？

モンゴルと日本は政治では戦略的パートナーシップの構築のための行動計画が実施されており、且つ経済連携協定(EPA)も発効されている。しかしながら、民間同士の経済の発展はなかなか進展がみられない。特に、モンゴルからの輸出品に関しては大きな進展が見られない。
それはどこに問題があるのでしょうか？

モンゴルの製品が日本市場に出回らない理由



モンゴルには、自然由来の製品が数多くある。皮革製品や、自然食品などが主流な商品であるが、モンゴルの製品は日本市場に殆ど出回っていない。その原因はどこにあるのだろうか？



モンゴルの製品が日本市場に出回らない理由

- コストパフォーマンスがあっていない
(ヨーロッパ市場では売れているケースもある)
- 必要な時に、必要な量が、要求品質で届けることができない
- 輸送コストが高く、最終的に金額が合わない



日本人の要求品質が高い(高すぎる)

日本人は、すぐに売れるものを欲しがる(育てる余裕がない)



モンゴル人が日本市場を学べない

日本人はモンゴルの商品売る気になれない

日本の会社がモンゴルで失敗し、
海外(特に韓国)の企業がモンゴルで成功する理由は何なのだろうか？



日本人が考えている間に韓国人は行動し、日本人は後手に回り、既に韓国企業が進出しているのを見てライバルが多いからと敬遠する

モンゴルでのビジネスは、いいことばかりではなく、気を付けないことも沢山あるんですねでも、モンゴルが特別というわけではないと思います。いい面もあり、気を付けないといけない部分もあるのは、外国も、日本も同じような気がします。



ポイント

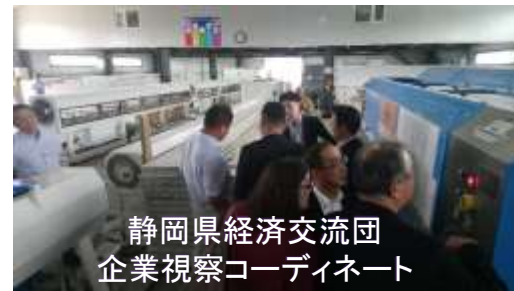
1. モンゴルビジネスのメリット・デメリット・リスクを正確に分析する
2. 常に最悪を想定し、対策を取る
3. モンゴルにおける商習慣、ビジネス環境を把握し、パートナーと信頼関係を築いていながら事業を行う
4. 日本人の管理者が常駐し、本気で事業を行う

モンゴルの全てが日本市場に受け入れられないわけではない。着実に売り上げを引き寄せてきている企業もある

JICA・日本センターの 『支援』

でもモンゴルに一度行って
みたいと思いました。JICA
や、日本センターはどの様
に支援してくれますか？

第二章



静岡県経済交流団
企業視察コーディネーター



慶應EMBAビジネスプラン
講評会&企業視察



現地での投資セミナー
開催



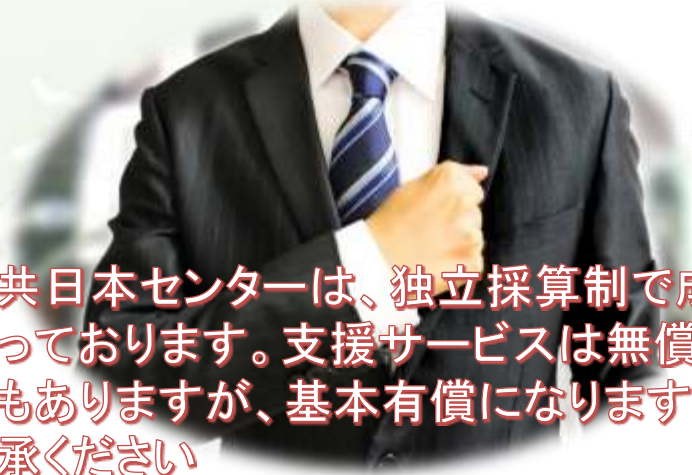
モンゴル小売業協会総会
パネリスト出演



本邦製薬会社
企業視察&マッチング

モンゴル日本人材開発センターで提供している 日系企業向けビジネス支援サービス

- ① モンゴルの経済・投資環境の説明、ビジネス交流に関する相談への対応、モ日貿易の基礎知識
- ② モンゴル企業の視察・紹介手配
(2018年10月くらいより、データベースによるモンゴル企業の情報提供サービスも行う予定です。)
- ③ 展示会・商談会の手配・集客
- ④ 現地コンサルタント等の紹介
- ⑤ モンゴル企業・製品の情報発信
- ⑥ 現地日系企業への支援
- ⑦ 会場貸出、通訳・翻訳、その他依頼事項への対応
- ⑧ マーケット調査等
- ⑨ ニーズに沿った日本語教育



私共日本センターは、独立採算制で成り立っております。支援サービスは無償のものもありますが、基本有償になりますことご了承ください

『モンゴル企業視察・商談コーディネート』

目的: モンゴルビジネス視察

ご利用者: 神奈川県より4社

業種: 中古パーツ商社、製造業、小売業



ご利用いただいたサービス

- 専門家による業界別ビジネス環境概要セミナー
- 現地有識者意見交換会コーディネート
- 企業視察(ビジネスコース修了企業より5社)

日本センターで日本的経営を学んだセンターセミナー修了企業600社弱より、皆様のニーズに応えられる企業を選定いたします。

日系企業向けビジネス支援サービスご利用事例

『日本語教育』

目的:

技能実習生に向けた日本語及び日本文化の教育を受入機関、送出機関から依頼を受け、日本センターで代行(写真は介護分野の技能実習生候補生向け日本語講座の様子)



ご利用いただいたサービス

➤ 日本語教育の代行

日本の独立行政法人 国際交流基金から派遣されている日本語教育の専門家が、ニーズに沿った教案を作成いたします。モンゴルでは技能実習生が日本と合弁で会社を設立し、事業が成功している会社もあります。

日系企業向けビジネス支援サービスご利用事例

『事業説明会』

目的:

JICA中小企業等の海外支援の基礎調査に採択され、現地での説明会を実施するため

ご利用者: 北海道帯広市の企業

業種: 農機具等の製造販売



ご利用いただいたサービス

- 商談会開催に当たっての無料相談
- 会場貸し出し、個別相談会コーディネート
- 広報活動(集客・バナー等作成)
- 受付代行(受付・企業リスト作成)
- 商談会後の問い合わせ代行(問合せ受付、翻訳)

日系企業向けビジネス支援サービスご利用事例

『ビジネスマッチング・交流活動(CSR活動)など』



目的:

日本のアイドル及びアイドル文化をモンゴルに紹介し、今後、モンゴルとの間で芸能関係の事業を展開していくため

ご利用者: 東京都秋葉原の企業

業種: 芸能プロダクション

ご利用いただいたサービス:

- 通訳サービス
- 企業マッチングサービスなど

日系企業向けビジネス支援サービスご利用事例



日本の
運営会社

モンゴルで
ライブをしたい
ライブをできる場所を
探したい
活動場所を探したい



モンゴルで
アイドルを育成したい
モンゴルの企業に
衣装作成依頼をしたい



イベント主催者

会場運営会社

観光会社

現地衣装制作会社

日本大使館

現地音響設備会社

現地イベント会社

現地芸能会社

ちなみにライブを行ったWhite Rock Centerも

『日本企業の合弁事業』です



事業会社
モンゴル日本合弁会社
Khuree Entertainment LLC

『JICAの中小企業支援メニュー』



本事業は、企業の皆様が有する優れた技術や製品、アイデアを用いて、途上国が抱える課題の解決と、企業様の海外展開、ひいては日本経済の活性化も兼ねて実現することを目指すものです。全国の企業様に広く活用頂くことで、各地の地域経済活性化にも役立つことが期待されます。お近くのJICAまでお問合せください

詳細は…



JICA 民間連携事業



日本センタービジネス課では様々な『情報』を発信しております

一度読んでみて下さい



日本センタービジネス情報ブログ

<https://mongol-japan-center.tumblr.com/>

モンゴル日本人材開発センターHP

<http://jp.japan-center.mn/home.shtml>

モンゴル日本人材開発センタービジネス課FB

<https://www.facebook.com/MOJCBiz/>

(全て日本語のサイトになります)

10月、19、2017

15

日本センターの中村専門家がモンゴル国商工会議所で講演を行いました

10月12日、モンゴル国商工会議所主催（世界銀行・日本センター後援）で「日本市場進出の可能性」と題したセミナーが開催され、その中で日本センターの中村功JICA専門家（ビジネス交流支援）が講演しました。

このセミナーには、日本進出に関心のあるモンゴル企業から100名近くが参加しました。在日本モンゴル国大使館の経済・商務担当書記官をはじめJICAのシニアボランティアなど8名の講師から、日本に進出する際の留意事項、日本の展示会に出

モンゴル日本人材開発センターHP
ビジネス交流支援サービスのご案内はこちら
お問い合わせ先
TEL (+976) 11-310579
E-MAIL mjcc@japan-center.mn
日本語サイト
モンゴル日本人材開発センター
ビジネス交流支援課
日本センタービジネス課FB (モンゴル語)

ご案内

- モンゴル日本人材開発センターについて
- ビジネス交流支援人材サービスのご案内

Twitterも始めました



一度ご覧下さい



ビジネス課公式ツイッター

<https://twitter.com/Mojcbiz/>

日本語でモンゴル情報をご覧いただけます

『モンゴルビジネス環境ガイド』



モンゴルビジネスの
基礎知識は
この一冊で
『OK!』



モンゴルビジネス環境ガイド



https://www.jica.go.jp/mongolia/office/activities/environment_guide/index.html

私共モンゴル日本人材開発センターのサービスは
全て日本語で対応させていただきます。
15年で築き上げた実績と信頼のネットワークを活かし
皆様方のモンゴルビジネスの水先案内人
そして転ばぬ先の杖となり皆様を強かに支援いたします

- ✓ ビジネス視察ツアーのコーディネート
(日本企業1社、1企業から手配いたします。)
- ✓ 修了企業とのビジネスマッチング
- ✓ ビジネスマッチングの際の通訳・翻訳業務
- ✓ 現地でのビジネス相談
- ✓ 市場調査
などなどなんでもご相談ください



ご清聴
ありがとうございました



モンゴル日本人材開発センター

住所: Mongolia-Japan center building, Ulaanbaatar, Mongolia

TEL: 976-11-317528, FAX: 976-11-317528

総合受付メールアドレス: mjc@japan-center.mn



JICAビジネス交流専門家 中村 功(なかむら こお)

Mobile: 976-9909-7770

専門家メールアドレス: nakamura@japan-center.mn

